

房地产行业的下一个十年

pwc 普华永道



目录

中国房地产行业的发展和我们的价值服务 4

战略规划和业务发展 5

1.1 业务战略规划 7
1.2 地产项目规划 9
1.3 运营模式设计 10
1.4 集团管控和绩效管理 12
1.5 投前可行性评估及财务测算 13
1.6 财务和税务尽职调查及交易谈判支持 16
1.7 地产中介业务 17

交易和融资支持 19

2.1 房地产资产证券化 (REITs) 21
2.2 复杂结构化融资 23
2.3 境外美元债券的发行 24
2.4 海外融资架构的税务优化 25
2.5 经营重组 — 项目税务筹划及实施支持 26
2.6 海外投资架构的税务优化 27
2.7 部分股权出让/引入战略投资者 28
2.8 房地产企业整体上市 30
2.9 房地产集团部分分拆上市 31
2.10 债务融资 34
2.11 债务重组/企业重整融资 (BRS) 35
2.12 退出服务 37
2.13 私人财富策划 39

治理加强与合规管理 41

3.1 房企智能化企业管控体系 43
3.2 数字化审计及风险侦测 46
3.3 工程项目全流程风控咨询及审计 49
3.4 房地产舞弊防控咨询 51
3.5 可持续发展服务 53
3.6 环境、社会及管治 (ESG) 管理和信息披露 54
3.7 GDPR合规咨询 56
3.8 网络及信息安全管理评估 57

运营管理提升 61

4.1 财务战略规划及职能提升 63
4.2 资金管理 64
4.3 全面预算管理 66
4.4 成本对标和管理 69
4.5 财务共享中心建设 70
4.6 税务共享中心建设 71
4.7 人力资源管理共享中心建设 72
4.8 经营分析体系 73
4.9 房地产项目涉税汇算清缴服务 74

数字化变革和跨越 75

5.1 集团信息化建设规划 77
5.2 智慧建筑 78
5.3 智慧工地管理平台 79
5.4 数字化客户体验 81
5.5 物业业务线上化 83
5.6 多业态IT蓝图和实施路径设计 85
5.7 数字化中台 86
5.8 跨业务客户关系管理 87
5.9 SAP实施 88
5.10 施工侧的一体化ERP平台 90
5.11 合并报表 92
5.12 商业智能 (BI) 平台规划与实施 93
5.13 机器人流程自动化 (RPA) 94
5.14 地产智能文档分析 95

行业专家 96

中国房地产行业的发展和我们的价值服务

中国的房地产行业经历了几十年的发展，已经成为国民经济和金融体系中一个重要的环节、经济生活中一个不可或缺的元素。房地产开发企业在这个过程中也随着国家政策和经济发展不断调整着自己的投资方向和管理模式，尤其是在“房住不炒”宏观政策下，房地产行业的市场参与者都将面临“如何走好下一步”的决策和抉择。从某种角度而言，这是一个比较独特的行业。首先这是一个充分竞争的行业，进入壁垒不高；然后这是一个资本密集型的行业，金融杠杆高；再者就是国家宏观调控紧，地方微观调控严。如何能做到可持续发展，我们将从以下几个方面来思考：

1. **迎合房地产市场的需求结构变化：**房地产市场将从总量扩张过渡到结构分化。城镇化的进程还在继续，住房改善的需求仍然旺盛，城市群/带的发展和形成继续加速；房地产行业内的市场参与主体也将持续震荡和整合。

2. **对业务结构的持续调整：**房地产企业经历了几次的业务调整，从住宅、商业，到养老、教育等概念，也不乏对跨界业务的尝试，这些调整还将继续；随着大家对于物业管理的日趋重视，部分企业开始在这个领域进行扩张，并分拆物业管理作为更为独立经营的板块来发展。

3. **设计有稳定现金流为基础的资产配置产品：**作为资产配置的重要元素，尤其对于包括资产/基金管理机构在内的机构投资者，房地产肯定是不可缺少的；将有稳定现金流的底层资产作为基础的管理产品，比如REITs或者类似资产管理计划，将是未来市场的流行产品，成为金融市场很好的产品补充。

4. **稳健的融资和投资策略：**房地产行业具有资本密集型的特性，房地产企业的杠杆率普遍偏高，权益工具和债务产品发行量巨大，且可能涉及到外汇波动风险；资金的压力也衍生出各种复杂的融资结构，包括股债定义的混淆和外汇套期的管理等；对房地产企业广义的现金流管理或者预算管理提出严峻的考验。

5. **引领数字化带来的行业和管理变革：**智慧城市和智能社区的概念，将对房地产设计开发的模式产生深远的影响，最近国家提出的“新基建”也将对整体经济结构和社会发展产生重大的影响；如何在企业管理中应用大数据、实现管理共享及流程自动化，将是提高企业的管理效率、加强风险及合规管理的关键，也是企业可持续发展必须的内功修炼。

普华永道伴随着房地产行业的变化和企业的发展，为中国房地产100强中的80%以上企业提供专业服务超过20年。营造社会诚信，解决重要问题，是我们的宗旨。我们针对于房地产行业的专业服务集中体现在以下几个主要方面：

- 战略规划和业务发展
- 交易和融资支持
- 治理加强与合规管理
- 运营管理提升
- 数字化变革和跨越

我们的专业服务团队在以上领域都有丰富的经验，敬请联系我们的专家，定能为大家提供高价值的服务！

普华永道中国房地产行业主管合伙人

陈静



1、战略规划和业务发展

地产行业步入成熟期，回归实业的本质，资金收紧、盈利减少。传统地产企业面临转型压力，多元化业务的趋势明显。地产企业逐渐从单纯的空间提供者转变为空间和服务的提供者，业务由低频次的交易转变为高频次的服务。然而，新型业务往往盈利模式不清晰，运营要求与传统房企存在较大差异。

业务板块的多样化也带来了集团资源协同配置、组织管控和绩效管理问题。不同板块发展阶段不同，管理成熟度也不尽相同。同时，部分企业组织冗杂，各级组织响应效率不高、各部门之间壁垒高耸，决策效率低，集团组织架构与战略及业务协同不强，难以确保顶层设计有效落地。

未来，拥有更强综合实力的房企在市场、土地、资金等方面将获得更多的资源和话语权，行业资源聚集效应会不断加强，行业集中度预计进一步提升。在新的发展阶段，大型房地产企业纷纷开始通过并购加速获取资源。股权交易因其交易税负较低，往往受到青睐，但投资方也需要对目标项目公司的历史沿革、业务及收入成本构成、资产、负债、现金流，乃至员工结构进行详细分析，才能形成对交易对价以及交易条款的判断。

基于以上行业挑战，普华永道的针对性专业服务包括：

1.1 业务战略规划

1.2 地产项目规划

1.3 运营模式设计

1.4 集团管控和绩效管理

1.5 投前可行性评估及财务测算

1.6 财务和税务尽职调查及交易谈判支持

1.7 地产中介业务



1.1 业务战略规划

企业痛点：

- 转型迫在眉睫：随着防控“地产金融化”的政策趋势，传统地产行业面临转型
- 业务协同不佳：大型地产企业业务板块丰富，但集团资源协同配置问题突出
- 品牌复制能力不足：消费者需求多样化，但企业满足消费者的品牌打造和复制能力不足
- 盈利模式不清：除地产开发销售外，其他业务模式仍待探索，新型业务如租赁等盈利模式不清晰
- 缺乏长期运营能力：产品类型不断复杂化，地产行业普遍缺乏优质运营水平，能力亟待构建

项目成果：

- 增长战略：通过对行业政策、竞争格局、发展趋势和发展区域的深入分析，基于能力驱动战略模型，为主业和创新业务制定业务战略和实施举措
- 品牌战略规划：通过将企业与行业领先者和竞争对手的消费者定性、定量调研，找到消费者购房旅程中的关键触点，结合用户全方位触点管理，提出品牌战略发展的方向性建议
- 商业地产战略规划：通过分析商业地产的行业趋势、当地的竞争态势，设计商业模式、业务组合、新业务策略、战略保障支撑
- 产业地产战略规划：为产业板块提供战略定位、业务模式、区域布局策略等
- 地产基金“十四五”战略规划：基于基线研究成果，借鉴国内国际领先实践，提出在“募、投、管、退”等环节上的策略，同时对当前资产包提出总体处置建议

普华永道方案：

- 制定战略定位及目标：通过对宏观环境、行业趋势、竞争格局以及从产品能力、产业能力、投资能力等维度进行内部能力分析，制定战略定位及目标
- 挖掘业务机会点：通过大量案例结合大量市场研究，识别国内外范围上适合布局的市场区域和方式；为业务发展规划探索机会点
- 布局业务战略规划：对集团目前商业模式和业务组合进行梳理，并探讨潜在创新业务，为相关发展战略、目标、举措和实施路径提供专业建议
- 制定品牌战略：针对集团品牌发展现状，结合消费者调研和竞品对标分析，立足消费者需求，识别品牌定位的关键落实点以及对各运营配衬核心元素的要求，提出品牌建设的发展路径和举措

1.1 业务战略规划

商业模式和产品设计全景图



1.2 地产项目规划

企业痛点：

在新的宏观环境下，众多房地产企业业务从投资单个地产项目向投资产业园区、产业地产、旅游地产、养老地产等跨产业投资延伸，但是开展业务时面临以下问题：

- 缺乏统一规划和设计能力：为短期内聚集企业而随意地进行项目选取和企业选址规划，导致园区内部集而不聚，且大部分产业地产项目存在结构单一问题，缺乏专业化的产业地产整合设计能力
- 缺乏特色优势集群：试图在多个产业上都有所发展，因此缺乏明显的特色产业集群，严重浪费创新资源
- 项目的后续经营乏力：地产行业普遍不善长期运营，但产业地产项目对运营要求极高

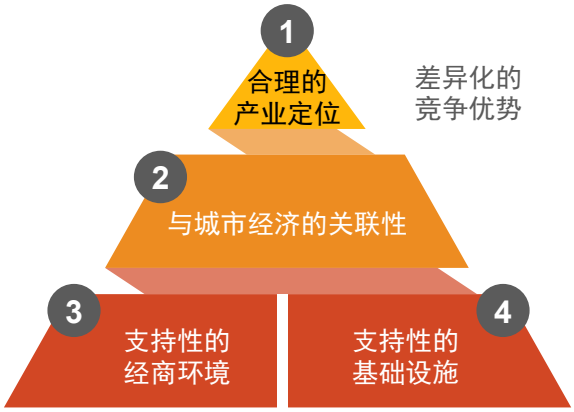
项目成果：

- 明确园区产业定位，形成整体产业布局图
- 明确未来5-10年园区产业发展模式和路径
- 提出招商策略，形成招商重点企业示例名录
- 招商合作和其它项目落地可持续支持
- 产业规划类型涉及：城市区域发展、文旅产业、农业产业等

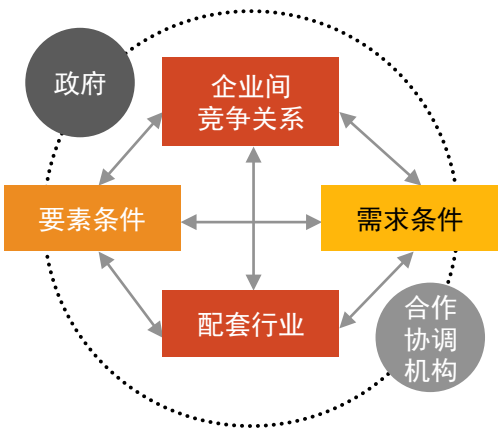
普华永道方案：

- 确定园区优先发展的重点产业：通过产业发展机遇梳理、产业筛选、产业吸引力评估、产业导入评估、内部资源及能力评估与启示等分析，结合对标分析、客群分析及企业的产业链布局情况，筛选适合园区优先发展的重点产业和子行业，提出园区整体产业布局建议，打造特色产业融合集群
- 确定适合园区重点产业的开发模式：对国内外行业标杆案例进行研究，总结最佳实践和关键成功要素，提出适合园区发展的产业开发模式建议
- 提出园区未来5-10年的发展愿景及发展路径建议：基于产业研究，结合园区实际情况，提出园区产业发展愿景，明确分阶段发展目标和重点，提出关键战略举措和战略实施路径图；并对产业政府支持政策和高阶招商引资策略提出建议，对未来潜在的招商和对接提供支持
- 落地保障：提供业务战略、商业模式、业务组合与组织保障等其他项目的实施支撑，确保项目能长期运营

区域发展战略规划框架



产业规划的“钻石模型”



1.3 运营模式设计

企业痛点：

- 市场规划难：消费者需求转变快速，房企难以精准把握消费者需求做定制化开发运营
- 招商管理难：由于缺乏统筹规划，招商品牌存在融合不足等难点，无法协同管理，发挥效益
- 运营管理难：地产企业业务繁杂，缺乏统筹设计的协同运营管理模式
- 数字化能力低：作为传统行业，缺乏数字化基因
- 财务管控难：地产涉及收入和成本品类繁多，同时需要保证现金流持续稳定，精细化管控难度较高

项目成果：

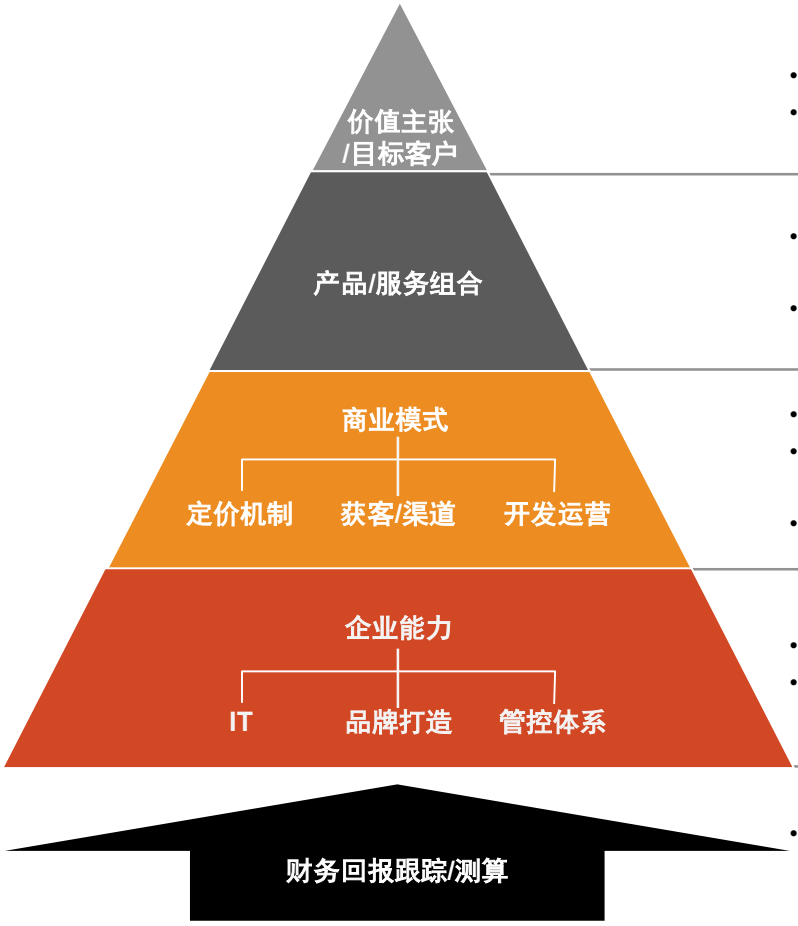
- 商业模式：设计智慧建筑商业模式，基于商业模型测算，为企业提供投入产出的方向性建议
- 产品规划及定价机制设计：为康养居地产项目，通过消费者市场调研来深度洞察消费者行为和消费偏好，设计整体运营模式、具体的财务模式等，从而制定具有竞争力的康养居产品和服务体系及定价机制
- 数字化运营转型：根据行业规模和发展趋势以及主要玩家的市场格局与需求痛点，制定智慧空间解决方案的实施路径及市场策略，致力于市场推广和产业共生，协助地产企业深化数字化运营转型

普华永道方案：

- 开展市场调研和消费者分析：分析不同应用场景的行业规模、发展趋势、市场格局、业务模式和盈利模式；分析消费者需求、购买行为、支付能力等维度，产出调研成果分析，并针对企业未来产品与服务体系进行反馈总结
- 对标国内外企业：梳理对标对象，识别核心借鉴点，总结对企业的启示
- 梳理现有业务：对比企业内部业务规划与开展情况与调研结果，提炼和建议未来产品服务体系、招商引资等规划内容
- 诊断设计运营模式：对运营模式进行诊断，明确现有运营模式的支撑效果，并设计更优化的企业运营管理平台及可能开展的数字化运营模式
- 高阶数字化设计：针对高阶设计制定运营与转型总体方案及实施路线图，比如搭建PMO以监控转型方案的重大节点与阶段目标
- 促进内部协同和招商合作：发挥顶层设计优势，同企业内部或产业链上下合作伙伴协同合作，共同助力运营优化提升
- 搭建财务测算模型：进行财务投入产出模型搭建及敏感性分析
- 明确实施路径：结合竞争分析，制定企业在特定场景中的解决方案和实施路径，梳理潜在合作伙伴与主要推广平台

1.3 运营模式设计

商业模式和产品设计全景图



1.4 集团管控和绩效管理

企业痛点：

- 需要建立并优化适应于多板块的差异化管控体系：地产行业集团性企业呈现多元化的发展趋势，不同板块发展阶段不同，管理成熟度也不尽相同，集团总部需要基于板块特性建立差异化的集团管控体系，并对管控体系尚不健全的企业加强管控
- 各级组织响应效率不高、决策效率低：区域化、全国化扩张成为地产公司发展的必然选择，各级组织定位不清晰、授权不合理、决策效率低、监管存在漏洞的状况时有发生，部分企业组织冗杂，影响内部快速做出反应，组织对战略的支撑性有待提升
- 绩效管理及激励机制有待完善：不同部门或业务团队对于任务目标的完成难易程度存在显著差异，绩效管理如何支撑和驱动战略目标并客观、真实反应部门及个人贡献存在挑战；包括中高管在内的核心团队成员对于企业发展及地产项目的运营质量的把控至关重要，如何建立有针对性的激励机制并绑定高管与公司的长期利益成为新的挑战
- 集团组织架构与战略及业务协同不强：未根据战略和业务发展规划支撑体系，难以确保顶层设计有效落地

项目成果：

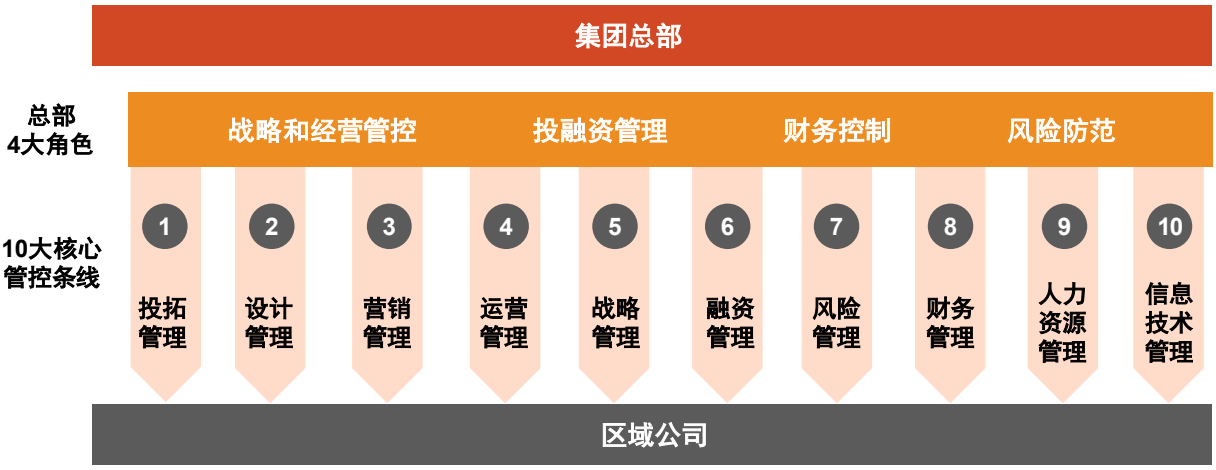
- 建立集团管控体系并优化组织架构
- 建立起与业务相适应的人才选拔、培训体系
- 厘清战略方向并搭建战略执行管理体系
- 完善绩效管理体系
- 设计薪酬架构与激励方案
- 构建企业合伙人管理机制

普华永道方案：

- 基于集团发展战略，开展对集团管控和组织架构的诊断分析，同时开展外部行业对标分析，明确集团管控定位和组织演进趋势，对不同管控和组织方案进行优劣势分析，梳理管控职能界面划分，针对关键管控点设计授权体系，为企业制定集团、大区、城市公司各层级的管控方案及组织架构，设计相应的岗位体系、人才梯队及培训体系，为企业转型提供组织支持
- 构建集团和主要业务单元战略执行和战略落地管理体系，与公司最高管理层进行战略研讨以明确战略方向，并落实到评价指标与战略举措，并系统分解到下属部门和子公司，定期召开经营分析会以及时调整行动计划，逐步实现公司战略目标
- 分解公司经营目标并与各部门重点工作相结合，设计评价考核维度和权重，围绕目标设定、绩效评价、结果应用等方面建立完善的绩效管理体系
- 基于外部市场薪酬水平进行对标分析，厘清薪酬策略并设计薪酬架构，结合现有付薪水平进行套改及成本测算，并围绕企业内部价值链设计相配套的激励计划
- 通过建立合伙人管理机制促使核心高管由职业经理人成为企业的事业伙伴，强化使命感、合伙与合作意识，从而更好地促进公司的事业发展与文化传承，运用股权激励等工具实现与公司远期利益绑定

1.4 集团管控和绩效管理

集团管控体系设计思路



薪酬管理体系优化框架





1.5 投前可行性评估及财务测算

企业痛点：

经过过去几年地产价格的新一轮上涨，目前项目投资回报率逐渐降低，投资风险正在加大。

- 无论是期待全国布局的新兴区域型地产商，还是经历了黄金十年，开始多元化投资文旅、养老等地产周边领域的大型地产商，还是全新进入地产行业的实业公司和投资机构，在投资决策前，企业需要严密的市场分析和可行性论证，通过搭建财务模型，对开发期间乃至未来持有及退出时点的现金流进行模拟测算，形成对资金需求、融资成本和投资回报等关键财务指标的核算，以辅助投资方案和交易策略的确定
- 企业需要通过各种情景分析，结合行业最佳实践，对投资中可能遇到的问题进行分析，明确规避或解决方案
- 同时，企业需要根据财务报表的预测，合理进行税务规划和投资架构的搭建

项目成果：

- 灵活根据企业的情况和需求，量体裁衣地协助企业在有限时间的交易决策时间内，全面、客观地评估投资方案，摸排投资中的重大风险，为形成投资决策提供坚实的分析基础
- 结合行业经验和可比案例，提出切实有效的投资、运营和退出方案，方便投资企业后续操作和跟进
- 多情景、多角度论证的投资测算模型极大程度上帮助投资企业制定详细的资金计划，以及与外部金融机构的融资安排

普华永道解决方案：

- 从项目自身特点出发，结合投资中各方的需求，定性及定量地对项目的可行性进行论证，协助项目的商业计划分析
- 结合行业经验和可比案例，对投资和运营中可借鉴的方案提出建议，并从风险控制的角度提出潜在的风险及可能的应对
- 通过对不同情景设定下现金流的测算，评价各投资方案的盈利能力和回报周期，对融资方案进行建议，协助投资决策；此外，通过压力测试和极端情景的分析，再次对投资中应充分关注的风险点进行提示和提出规避或解决的建议
- 从投资人以及金融机构等外部融资方的角度分别评价权益及债务投资收益、债务清偿能力
- 对项目投资、持有和退出期间的税负进行测算，并对投资架构提出建议

1.5 投前可行性评估及财务测算

可行性研究方法论

商业计划	市场研究	经济效益分析	风险及应对
• 项目定位 • 业态分布/业务设想 • 合作方背景 • 最佳的建设进度和投资周期 • 经营模式探讨	• 供需关系研究 • 对标分析/可比项目分析 • SWOT分析 • 宏观效益分析	• 投资规模 • 最佳资金筹措模式 • 财务报表预测 • 现金流模型 • 债务清偿能力	• 敏感性分析 • 内部风险 • 外部风险 • 应对措施 • 退出方案选择

1.6 财务和税务尽职调查及交易谈判支持

企业痛点：

- 在新的发展阶段，大型房地产企业公司，都开始通过并购加速获取资源；而非房地产主业国企，则是选择通过出售房地产业务股权，回笼资金
- 有别于资产交易，股权交易因其交易税负较低，往往受到青睐，但投资方也需要对目标项目公司的历史沿革、业务及收入成本构成、资产、负债、现金流，乃至员工结构进行详细分析，才能形成对交易对价以及交易条款的判断
- 目标项目公司可能存在表外和或有负债，这些未披露的财、税务风险可能直接导致投资的失败，在尽调过程中需要富有经验的专业团队的支持
- 企业缺乏并购交易经验，对交易流程和交易文件不熟悉，无法准确解读以及应对卖方及其专业投资顾问提出的方案，无法精准地表述和提出交易中正当的需求

项目成果：

- 在过往五年中为超过300个房地产并购项目提供了专业的财务、税务、法律尽职调查、估值服务以及税务架构咨询服务

普华永道解决方案：

- 普华永道税务团队、估值团队和法律团队紧密合作，提供高效和灵活的一站式服务
- 交易谈判策略建议，与投资人一同出席交易谈判，提供交易谈判支持
- 专业、高效的尽调工作安排，及时、灵活的重大发现汇报机制，为投资人在有限的交易时间内争取更多的交易决策时间
- 就发现的可能影响交易的重要财务及税务事项，提出应对和整改建议，对交易对价区间进行分析
- 结合财务、税务和法务尽调中的发现，审阅交易文件，建议应寻求的交易先决条件、陈述与保证、豁免和税务保障条款
- 协助交易的交割审阅（closing review），对最终交易对价进行调整

尽职调查分析框架

关注焦点					
负债、隐藏负债、或有负债、承诺	交易物业资产的完整以及需于交易前剥离的非核心资产	业务分析及重大合同审阅包括土地、开发合同、租约物业管理合同、其他重大在履合同	税务风险及过往税务检查、处罚及可能存在的风险敞口	合规及内控，针对薄弱环节，为交易后的整改提出初步整改意见	现金流和融资安排，包括金融机构、关联方借款和第三方资金拆借

1.7 地产中介业务

企业痛点：

房企在多年的运营模式中，沉淀了大量资产。企业如何盘活和运营好这些资产，是未来后房地产时代企业所面临的课题。同时，重资产投资规模严重放缓，行业的增长空间降低，如何利用轻资产发展的模式，再形成新的业务和利润增长点？向地产中介业务的延伸亦或在考虑范围之中。而地产中介又有哪些需要关注的重点问题？

- 二级市场（新房销售）
  - 运营效率低：二级市场端到端流程割裂，业务板块分散，大量的重复录入和手工统计工作，效率低
  - 数据问题：客户管理数据缺失，缺乏有效管理机制
  - 公司对经纪人的工作支持不够：二级市场系统对员工业务行为支撑缺乏，使用率低
- 三级市场（二手房交易）
  - 流程脱节：三级市场业务流程脱节，缺少有效的二三级联动
  - 数据质量差：楼盘基础数据模型不健全，无法灵活有效的支撑销售系统
  - 合作机制不完善、成交率低：经纪人内部协调联动性低，无法形成销售合力
  - 交易管理需要标准化：交易环节数据支撑不够，缺少端到端交易流程

普华永道方案：

- 二级市场（新房销售）
  - 业务流程重构，建立有效的二级市场业务体系
  - 建立360度客户管理视图，建立透明化，可追述的分佣体系
  - 重新规划及提升IT系统，建立有效地IT管控机制
- 三级市场（二手房交易）
  - 对三级市场业务框架及流程进行重构
  - 建立有效的楼盘字典数据模型
  - 建立共享客户360度共享体系
  - 建立有效的经纪人合作机制实现销售、楼盘字典、交易系统的端到端数据可视化及自动化

项目成果：

- 明确业务发展方向和拓展策略
- 提高业务运营水平和快速扩张能力
- 优化产品/服务和盈利模式
- 提升运营效率和用户体验
- 完善人才培养体系和激励机制
- 建立PMO项目群管理机制
- 建立核心业务信息系统

1.7 地产中介业务

地产中介业务发展策略框架

以房屋买卖为核心的产品体系，实现安全、高效、高质量的产品交付和标准化的产品推广



以机制、流程和IT建设为核心，通过标准化、可视化、高质量的设计原则，实现支撑企业快速发展的运营能力

以创造吸纳优秀客户环境为核心，通过逐步提高门槛和客户细分，实现规范、统一和令客户满意的服务

以丰富客户接触点为核心，通过建立和强化客户平台渠道，实现线下线上全渠道覆盖

2、交易和融资支持



随着我国经济发展模式的转变，在防范金融系统风险的大背景下，监管部门对房地产企业的各种融资方式逐渐收紧，房地产企业需要寻找新的融资模式。接轨资本市场，引入战略投资人、整体或分拆上市，成为部分房企拓宽融资渠道的选择。分拆子公司上市也可为上市公司提供新的融资平台，拓宽资本运营的渠道，获得资产溢价，提升上市公司的整体股价。

同时，跨境融资安排日趋重要，且投资人对于资金安全的要求更加严格。相关的会计处理更加复杂，税务架构需要优化。

2020年疫情导致的停工对开发商的现金流和融资能力施加了额外的压力，在寻求多元化融资渠道的同时，保留所有融资渠道的通畅，包括现有债务的展期，也尤为重要。对于现金流问题严重的企业，复杂债务重组/重整企业融资亦或成为需要考虑的问题。

基于以上行业挑战，普华永道的针对性专业服务包括：

2.1 房地产资产证券化 (REITs)

2.2 复杂结构化融资

2.3 境外美元债券的发行

2.4 海外融资架构的税务优化

2.5 经营重组—项目税务筹划及实施支持

2.6 海外投资架构的税务优化

2.7 部分股权出让/引入战略投资者

2.8 房地产企业整体上市

2.9 房地产集团部分分拆上市

2.10 债务融资

2.11 债务重组/企业重整融资 (BRS)

2.12 退出服务

2.13 私人财富策划



2.1 房地产资产证券化 (REITs)

企业痛点：

- 在经济去杠杆的宏观背景下，银行对地产开发贷款的态度更加谨慎，开发贷、非标融资均面临不同程度的监管趋严影响。传统融资渠道不畅，融资成本升高
- 境内外REITs市场均有复杂的监管体制、税收制度和财务报告要求等，房地产企业缺乏相应的经验
- 关于如何梳理筛选并确定合适的底层资产、发行方案及投资人、未来资产运营模式及该方案对财务报表的影响等，房地产企业缺乏相应的实务经验。《公开募集基础设施证券投资基金指引》发布后，对合乎规定的底层资产的筛选、公开发行的各项财务要求又提出了更进一步的挑战
- 关于相关资产是否满足出表条件，在各体系的会计准则下都十分严格并存在差异，相关会计处理的判断较为复杂。在适用的会计准则下，REITs产品在发行方案架构中涉及基础资产转让及售后回租、继续参与资产运营或提供增信等措施，如何分析评估发行REITs产品对房地产企业财务报表的影响，是企业决策是否推进产品发行的关键因素
- 在当前国内税收法规下，REITs产品因在设立时往往涉及基础资产剥离转让等交易而产生较高的税务负担，如何妥善解决和降低REITs产品的涉税问题和税收负担，成为产品发行的一个先决条件
- 在产品存续阶段及退出阶段，如何设计更高效、低税务成本的相关方案（包括构建适当的产品信用增级安排），对整体融资成本影响较大

普华永道方案：

从资产遴选、资产重组、风险隔离、信用增级、份额销售、资产转让及后续资产管理等方面提供REITs产品运作流程中的全方位服务：

- 筛选优质的基础资产，量身定制REITs产品方案
- 分析境内外不同REITs市场下的监管要求、税收制度及财务报告要求、分享不同市场下的产品发行经验
- 针对不同的产品和交易结构，对税务影响分别进行模拟测算，提出最优税收方案，供各方参考；针对拟定的REITs方案，对各环节涉税情况进行说明；就方案中不清晰的税务处理协助企业与国家税务总局和相关主管税务机关沟通
- 对物业重组及REITs设立过程中涉及的会计出表问题、售后租回等提供技术支持及解决方案
- 对重组过程中项目公司股权交易提供交割审计、对存续期产品提供年度审计服务、对产品到期退出提供清算审计服务

项目成果：

- 在搭建资产证券化结构、原始权益人资产剥离及入池实操环节，协助企业与主管税务机关进行沟通以获得增值税不予征税、契税减免、土地增值税减免等税收优惠，降低交易的税费成本。并与项目各参与机构予以协调反馈，顺利推进项目
- 为发行人提供审计与审阅服务，对相关财务报表、现金流预测等财务信息发表意见，并针对所设计方案出具税务说明书，增强投资者信心
- 出具基础资产尽职调查报告、提供REITs产品架构方案、助力企业拓展新型融资方式并实现向轻资产运营模式转型

2.1 房地产资产证券化 (REITs)

不同REITs市场比较分析

REITs相关规定	美国 	香港 	新加坡 	中国 
交易架构	• 必须采用公司、信托或协会的组织形式； • 股东或受益人不得少于100人； • 5个或5个以下的个人持有的REITs股份不得超过50%。	必须以信托形式持有资产。	主要采用信托模式。	• 在交易所挂牌的专项计划符合条件的合格投资者上限为200人，单笔认购资金不低于100万元； • 资产支持证券分为优先级和次级两类。
所持资产要求	• >=75%为地产物业、或持有现金、政府债券等低风险资产； • 没有对房地产开发项目的限制。	• >=90%为房地产； • 不可投资于空地，不可投资于房地产开发项目（除非是旧房改造及更新项目）； • 房地产项目持有>=2年。	• >=70%为地产或地产相关资产； • 不能投资未有开发计划的空地资产； • 投资于新加坡境外不动产不超过REITs总额的20%。	• 未进行明确限制； • 产生可持续、稳定的现金流。
收益分配要求	>=90% （应税收入）	>=90% （税后净收益）	>=90% （应税收入）	未进行明确限制
税收规定	• 向股东和收益权凭证持有人支付的股息或收益免税，未分配应税收入正常纳税； • 基础资产的出售方超过成本的收益纳税，但持有超过10年则享受税收优惠。	• 向股东和收益权凭证持有人支付的股息或收益免税，未分配应税收入正常纳税； • 基础资产出售方免税。	满足条件的REITs享有税收穿透的优惠待遇，无需为租金收入纳税，而最终纳税者将是投资人。	• 可能涉及 - 转让股权的企业所得税 - 契税 - 增值税及附加 - 印花税 - 土地增值税
借入款项规定	未进行具体限制，但1975年后新的会计准则要求REITs不仅在档期需要确认借款损失，还要确认预计未来成本。	在任何情况下，借款总额不得超过资产总值的45%。	• 外部债务上线为资产总值的： • -45% • -50%（信用评级至少为A级时）	不适用。
管理服务要求	REITs须由至少一家公司或受托人进行管理。	REITs管理机构须经过香港证监会(SFC) 认证。	• REITs管理公司提供服务须经过新加坡金融管理局 (MAS) 批准； • REITs管理公司须为于新加坡设立的上市公司	具备企业资产管理业务资格的证券公司，证券投资基金管理公司设立且具备特定企业资产管理业务资格的子公司担任管理人

2.2 复杂结构化融资

企业痛点：

- 随着我国经济发展模式的转变，在防范金融系统风险的大背景下，监管部门对房地产企业的各种融资方式逐渐收紧，房地产企业需要寻找新的融资方式
- 融资成本高，投资人对于资金安全提出更严格的要求
- 资金需求量逐渐加大，资金压力居高不下，企业需要尽可能提升资金周转速度
- 对于房地产企业中的国有企业，还要面对国资委相关的各项要求，例如降两金、降低资产负债率等财务指标
- 随着融资方式的创新和复杂化，相关的会计处理也更加复杂
- 随着土地成本的提高，房地产企业很难实现独立获取土地进行开发，因此多个企业合作开发或者与基金合作等各种模式逐渐增多，以缓解单个企业的资金压力

项目成果：

- 协助企业完成多笔境内外永续债的顺利发行，并且能够满足权益认定条件，降低资产负债率
- 协助企业完成复杂架构的搭建，在满足企业出表并表需求的同时，实现项目投资款的快速回笼

普华永道方案：

- 针对权益类融资，结合财政部对相关准则要求，对合同条款进行梳理分析，使流入资金满足权益认定
- 针对搭建基金/合作企业架构用以融资的模式，结合企业对于出表并表的不同需求，对架构设计、相关协议以及章程等的条款设置提出专业意见；对于架构中各个层级公司的会计处理提出建议
- 针对合作项目，对企业在合作项目中的债资比例、计息条款以及相关的税务问题提供建议

2.3 境外美元债券的发行

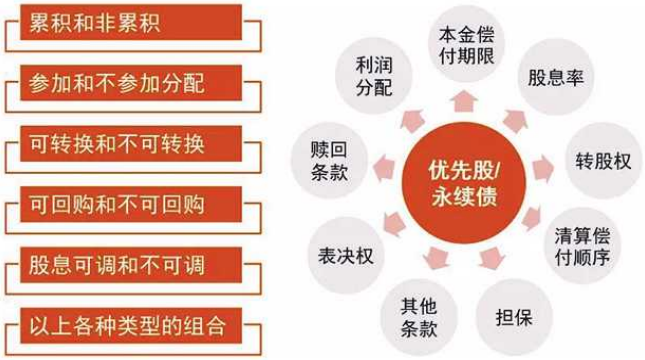
企业痛点：

- 企业在发行境外美元债券时，需统筹考虑汇率、利率及企业资产负债结构等因素，稳妥选择融资工具，灵活运用货币互换、利率互换、远期外汇买卖、期权等金融产品。不同金融产品的选择将导致潜在不同的会计处理，包括并不限于以下：
  - 不同的条款设计是否会影响其分类为负债或者作为权益工具？
  - 怎样运用套期工具？对于损益表的影响又如何？
  - 发行境外美元债券是否会影响企业的记账本位币？ 外币折算又有什么影响？如何规避对利润的波动？

项目成果：

- 基于不同场景的潜在会计影响分析，同时提供我们的观察及建议

主要合同条款及特征



普华永道方案：

- 提供应对复杂会计问题的技术支持，并针对不同场景进行潜在会计影响分析。包括并不限于以下：
  - 协助企业审阅合同条款，分析不同条款将导致的潜在影响（在会计上认定为负债或者权益）：针对复杂的条款设计，帮助企业分析合同条款及对其所反映的经济实质进行判断
  - 协助企业灵活运用套期工具并分析不同场景下的潜在会计影响：套期会计是通过公允价值套期直接减少利润表的损益波动性，或者通过现金流量套期将损益波动性暂时转入其他综合收益，当被套期项目影响损益时，再转入损益。运用套期会计需要符合条件，但即使符合套期会计运用条件也可以不采用套期会计，是否应用套期会计取决于企业能够承受的损益表波动的程度
  - 协助企业综合分析融资活动货币对确定记账本位币的影响：企业选定记账本位币，融资活动获得的货币为需考虑的其中一个因素

2.4 海外融资架构的税务优化

企业痛点：

- 随着中国企业“走出去”的步伐加快、国际商业环境不确定因素增多以及金融市场的波动，中国企业的跨境融资安排日趋重要。在降低资金成本的同时，利用资金成本的抵税效应已成为企业资金和税务管理的重点
- 通常来说，房地产行业的资金需求巨大，并购资金和运营资金的架构安排不仅是企业现金流动和投资回流的重要方面，而且是税务成本和税务风险管控的重要环节
- 房地产企业和资产收购所需要的资金在税务上如何进行处理，包括资金成本资本化还是费用化、利息费用在税前的抵扣、资金跨境流转涉及的预提税等问题涉及金额大，专业性强，如果不能正确处理将可能给企业带来税务风险

项目成果：

- 通过融资架构筹划，帮助企业降低融资成本，并帮助企业海外融资平台提高自身的融资能力，降低整体税负
- 帮助企业选取海外融资平台设立地点，充分考虑避税港国家关于商业实质法规的规定以及境外国家对于资金平台给予的税收优惠，管理合规风险，提高税务效率

普华永道方案：

- 深入了解企业的融资计划，并针对融资计划以及企业海外公司的资金需求，为企业进行融资架构筹划
- 结合相关国家的商业和税务法规（如资本弱化、外汇管制等规定）对企业的融资方式提出建议
- 为企业设计海外投资相关资金的具体路径，包括准备现金来源和使用的相关文件
- 考虑资金跨境安排的预提税成本，合理利用税收协定
- 充分考虑境外资金平台所在地的税收优惠，降低利息收入的税务成本
- 考量企业收购贷款相应利息费用的税前抵扣的适用性和融资成本下推的可能性，并降低运营环节相关的税务成本

2.5 经营重组 — 项目税务筹划及实施支持

企业痛点：

- 房地产企业土地成本不断上升，越来越多的项目采取联合开发形式进行。联合开发前期的项目税务涉及多方面考虑因素。联合投资者如果在一方取得土地之后再进入，则需考虑的税务因素更加众多
- 房地产项目经营重组频繁发生，涉及项目转让，合作开发，股权并购、合并分立、划转等不同形式。不同重组方案和交易架构的涉税差异较大，企业需要专业的税务协助提前筹划
- 房地产行业投资主体多种多样，有投资基金、海外投资者、境内实体等类型，运营及未来退出所涉及的税务处理差异重大，企业往往缺乏对房地产项目未来运营及退出的充分事前税务筹划
- 经营重组的项目可能适用一些税务优惠政策或当地政府的财政补贴政策，企业可能缺乏对优惠政策的统筹规划
- 经营重组的项目可能涉及不同地区项目公司和主管税务机关，交易金额及涉税金额重大，需要具备丰富实操经验的团队支持重组业务的实施
- 重组交易实施后面临税务检查或稽查时税务机关可能提出与企业前置分析不一样的税务意见，造成企业预算外的税务负担
- 企业转型过程中涉及的房地产处置等过程涉及很多税务风险点，如没有合理的安排交易税务架构，则将产生额外的税负

项目成果：

- 房地产重组交易的分析咨询报告和税务架构的设计
- 与主管税务机关进行沟通取得相关税收优惠待遇
- 协助企业妥善应对税务机关对房地产项目及经营重组的稽查

普华永道方案：

- 梳理企业的股权架构及房地产项目运营情况，分析不同方案下的税务影响及可行性
- 协助管理层就经营重组、项目运营及未来退出的完整周期进行架构方案设计，以最大程度优化投资回报
- 为房地产企业和拟进行的经营重组项目提供日常税务咨询服务，提前防控税务风险的发生
- 协助企业对拟进行经营重组的项目可享受的税收优惠政策进行税务筹划，同时结合当地政府的财政补贴政策，以优化整个项目的税负
- 与主管税局进行事前沟通与技术探讨，以更好地预估交易的税负
- 协助申请取得税收优惠

2.6 海外投资架构的税务优化

企业痛点：

- 通常来说无论是投资房地产公司的股权还是直接投资房地产资产所面临的税务成本都比较高。房地产投资的税务成本高体现在两个方面，一是在房地产交易的各个阶段，包括购买、持有和退出阶段都会面临较高的税负；二是房地产投资所涉及的税种不仅包括其他行业也会涉及的所得税和流转税，还会涉及专门针对房地产行业的房地产转让税、印花税、土地税等
- 许多海外房地产项目的投资是通过投资到专门的境外房地产基金而实现的，基金管理人通常会为不同类型的投资人搭建不同的投资入口和架构。投资人需要评估自身的税务属性，分析和比较不同投资入口相关的税务影响，从而选择通过哪个投资入口和路径投资到基金中
- 国际税法中的反避税规定和经济实质要求越来越严格，历史期间的投资架构可能已经不能适应今天的税收环境，需要对新的投资项目的税务成本和风险进行重新评估和筹划

项目成果：

- 通过我们在海外投资中积累的经验，为企业建立合适的海外投资架构，在有效控制海外投资收益的税务成本的同时，降低海外投资的税务风险
- 为未来的海外投资计划提供更多的可能性，包括长期海外投资平台的选择与设立，资本金返还的灵活性等
- 针对企业在投资过程中的税务成本进行充分考虑，帮助企业对海外公司进行盈利预测，降低投资回报汇回的税务成本，提高整体投资回报率，同时也为未来可能的资产/股权转让或重组保留适当的灵活性

普华永道方案：

- 与管理层进行讨论，整体了解企业对于拟定交易的商业安排，包括未来对于拟定投资项目的发展总体战略、当前的海外投资交易和未来业务的发展安排
- 交易税：针对拟定交易，分析企业就拟定交易可能涉及的交易税影响
- 结合企业的海外投资战略和现有海外投资情况，设计投资架构方案
- 提出具有税务效率的投资退出策略
- 进一步考量项目公司分配股息的所得税和预提税影响等
- 结合中国企业所得税法对投资控股架构进行分析，针对可能对中国企业海外投资产生影响的相关税务条款进行分析
- 针对海外公司需满足的商业实质进行分析，以满足相关税法和税收协定的规定

2.7 部分股权出让/引入战略投资者

企业痛点：

- 由于业务发展、规模提升或者谋求上市等各种原因，很多房企会考虑出让部分股权，以获得新的资金投入以及投资者的长期助力。如何找到最契合的投资者，并且在业务亮点展示、估值逻辑、投资条款等方面实现利益最大化，是在引进投资者过程中的重点
- 拟出让股权的企业往往对如何寻找合适的投资者、应采用的交易方式、出售价格的制定、股权转让协议条款的制定和交易策略缺乏经验；此外，由于缺乏与专业投资机构交手的经验，一些企业可能急于实现战略投资者的进入而不必要地让渡交易条件，或者对整体方案存在过高的期待，导致交易无法继续，影响企业整体商业安排和后续上市时间表

项目成果：

- 通过对企业的现有业务和未来规划的理解，推荐更具有协同效应的潜在投资者
- 通过我们在交易并购中积累的经验，为企业重新定义交易价值，使企业对交易对价有更清晰的认识，避免由于对交易环节的不熟悉，或者对重要商业考量的误判，而导致整体交易方案无法实现最优
- 协助从未有引进战投经验的企业专业地应对富有经验的投资机构，协助交易策略的制定，提高谈判效率以及交易成功率

普华永道方案：

- **交易前期**
  1. 自身风险预判：利用普华永道在服务众多买方尽调项目中积累的经验，预判本次股权出售可能面临买方提出的问题，识别影响交易价值的财务和税务风险，并提供应对潜在问题的初步解决方案
  2. 投资亮点发掘：针对企业自身业务模式和财务表现，系统梳理投资亮点和竞争优势
  3. 引进潜在投资者/买家：分析各潜在投资者/买家提供的意向函，遴选潜在投资者/买家，进行财务、税务尽调
- **交易谈判**

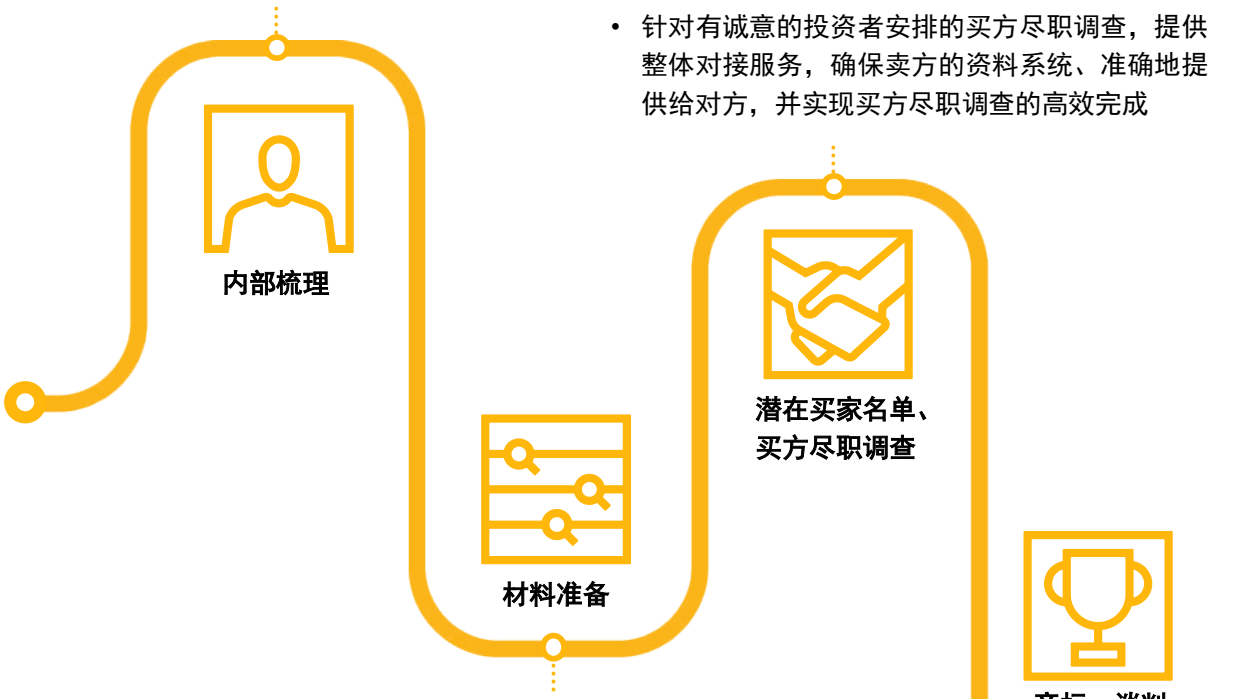
  协助企业准备尽调资料，回复潜在买方提出的重大问题；参与买卖双方的谈判，为谈判提供策略支持，并协助SPA中主要条款的商定
- **交易后**

  协助对价调整以及相应投后事项

2.7 部分股权出让/引入战略投资者

引入战略投资者的关键流程

- 提供卖方尽调以了解交易价值和潜在负债、风险，并梳理投资亮点



- 针对潜在投资者的需求，协助卖方准备相关的投资资料
- 在材料准备的过程中，预先设想潜在投资者/买家可能提出的问题

- 根据业务类型，对潜在的投资者分析以及对市场地初步试探，形成可能的投资者名单
- 组织潜在投资者考察以及安排相关采访，并协助回答投资者相应的问题
- 针对有诚意的投资者安排的买方尽职调查，提供整体对接服务，确保卖方的资料系统、准确地提供给对方，并实现买方尽职调查的高效完成

- 协助卖方进行竞标并选择投资者
- 协助卖方进行谈判及SPA的审阅，推动最终签约并完成交易

2.8 房地产企业整体上市

企业痛点：

- 随着企业的发展，决定在资本市场上市标志着企业发展新的里程碑，也将为公司提供更好的前景，并可以推动业务达到更高的层次。同时在当前防范金融系统风险的大背景下，房地产企业面临融资难的问题，因此房地产企业希望通过接轨资本市场，拓宽企业的融资渠道
- 房地产企业较多选择香港资本市场，但是企业对香港市场的监管要求、企业重组、财务报告要求等缺乏实战经验

项目成果：

- 在上市准备评估阶段，出具上市准备评估报告，就具体审阅的领域，对于未来可能影响成功上市的潜在问题进行分析，从而为公司的决策提供依据
- 在上市实施阶段，服务成果包括上市会计报告及申报过程中会计师需要出具的相关文件、内控相关报告等

普华永道方案：

上市准备评估：

- 评估公司是否具备上市的条件，尤其结合监管机构的要求和近年以来的各种案例，关注未来可能影响成功上市的潜在问题（例如合适的股权架构问题，资产、业务等独立性问题，关联交易问题，持续经营和盈利能力问题、财务的规范性问题等诸多方面）；评估这些问题的重要程度，并提供可行的解决方案和时间表
- 审阅集团架构重组的会计处理，并对股东及公司需要采取的行动提供建议
- 就可供选择的资本市场、资金筹集的可行性提供策略性意见，并推荐战略投资者
- 提供一系列的税务服务，并协助上市业务和营运架构达到更佳的税务效率
- 就首次公开招股的监管规定和上市流程提供意见，与公司共同制订处理上市流程的可行策略
- 审阅与财务汇报流程有关的主要内部控制程序，提供改进建议以提升内部控制程序的有效性
- 上市工作开始前执行前期审计，使公司可以根据经审计的结果对上市时机的选择做出更准确的判断，并可以缩短上市工作所需的时间

公司决定上市计划后，在上市实施阶段协助企业：

- 推荐专业团队，代公司管理上市流程，协调各方以确保在限期前完成工作
- 担任申报会计师，对历史期间财务数据和预测财务数据（如适用）按照要求执行必要的程序，如审计或审阅等
- 担任内部控制和企业治理的顾问，就内部控制和企业治理架构提供适当建议
- 公司成功上市后，在以下的方面提供协助：
- 担任公司的审计师，定期执行审计/审阅，并向股东、董事和审计委员会报告
- 就会计准则、财务报告、公司治理、上市规则和其他适用的监管事项，提供及分享最新发展情况和变更的信息
- 担任内部控制和公司治理顾问，审阅公司情况以提供改善建议
- 就公司进行的资本市场交易担任申报会计师，包括增发新股、发行债券、进行重大资产重组或其他交易等

2.9 房地产集团部分分拆上市

企业痛点：

- 在现有监管环境下，房地产企业融资渠道收紧，通过分拆子公司上市，将为上市公司提供新的融资平台，拓宽资本运营的渠道，也为子公司单独定价，使上市公司获得资产溢价，进而提升上市公司的整体股价。例如：物业管理服务作为传统房地产行业的一个附属版块，具有轻资产、现金流稳健、依托于房地产的高增长性以及易于嵌入增值服务的特点，在资本市场上逐渐成为房地产行业一个活跃的细分板块，而且其估值远高于传统房地产开发行业的估值
- 由于子公司通常是在上市公司体系内经营，上市公司在筹划将特定子公司分拆上市时，上市公司及子公司的独立性往往是所需要考虑和解决的主要问题。例如：物业管理服务企业大多是所属房地产开发企业的子公司或其关联公司，这种股权关系有利于物业管理服务企业获得较为稳定的物业项目来源。因此，物业管理服务企业对于所属房地产开发企业开发的物业的依赖及占比较高的关联交易是整个物业管理行业的“普遍现象”。上市监管部门较为关注拟分拆集团在管理、运营和资金这三方面对关联房地产集团的依赖程度。如存在严重的依赖性，监管部门将质疑拟上市集团的独立运营能力，影响上市审批进程
- 拟上市实体需可以通过自身业务的健康独立发展实现合理估值，也需要完善其治理和管理结构，建立独立的公司治理体系引入外部独立董事，独立履职维护上市公司利益，同时在董事、高级管理人员等任用期间避免交叉任职
- 在分拆上市的过程中，需要考虑拟分拆上市的子公司与上市公司股东间关联交易是否损害上市公司利益，同时要关注拟分拆的子公司是否会和上市公司形成同业竞争
- 以物业管理分拆上市为例，在会计处理方面，需要特别关注的包括以下方面：
  - 物业管理服务企业为了提升独立性，获得更高的估值，往往会收并购增加第三方开发商的合约管理面积。物业服务企业通常为轻资产企业，收并购过程中容易形成客户关系等无形资产以及带来较高的商誉。需要聘请符合资格评估师对收并购业务进行收购价值分配，识别收并购形成的无形资产以及对商誉进行减值测试
  - 物业管理服务企业通常按包干制或酬金制收取物业管理费，在对物业管理费收入进行核算时，不应单一考虑合同字面约定的“包干制”或“酬金制”形式，应对合同条款进行综合分析判断应采用总额法或净额法
  - 物业管理行业企业对公共区域收益的会计处理，需要遵循的有关法律法规对公共区域收益权归属的相关规定
- 此外，分拆上市可能涉及境内外股权比例结构和税务影响、股权激励计划相关股份的处理、重组中涉及的资金安排（大股东借款、担保或增信等）、特殊股权转让条款（如回购、可转债等）
- 各个资本市场对于分拆上市的盈利门槛和分拆资产规模有不同的规则和要求，分拆上市还要兼顾不同资本市场对报表披露的时间、口径和内容方面的不同要求

2.9 房地产集团部分分拆上市

项目成果：

- 为发行人提供IPO readiness服务，在对发行人拟分拆上市准备过程中所须主要的关键问题进行评估，发现问题并提供财务咨询服务，出具相应的诊断报告
- 提供上市审计服务，出具相应的审计报告和其他相关报告

普华永道方案：

向发行人提供从全方位服务：

- 分拆上市准备阶段：
  - 对资本市场的选择及上市架构提供咨询意见
  - 针对重点业务活动相应财务核算提出建议，提供会计咨询服务，对复杂交易的财务影响提出前瞻性建议
  - 提供内部控制诊断服务及信息系统风险评估服务
  - 提供企业管治合规性的咨询服务
  - 提供员工激励计划的咨询服务
  - 提供分拆过程中相关的税务咨询服务，包括业务分拆，转移定价及股份激励相关的个人所得税咨询服务
- 分拆上市阶段：
  - 提供上市审计及相关资本市场服务

2.9 房地产集团部分分拆上市

不同市场分拆上市规则比较

分拆规定	A股	香港主板	美国	新加坡	中国台湾
盈利门槛	1.上市满3年 2.三年连续盈利 3.扣除分拆利润，剩余利润不低于10亿	1.上市满3年 2.保留业务足以支持其独立上市的地位			上市主体单体财务报表的营业收入或营业利益不能下降达50%以上
限制分拆资产规模	1.剥离净利润不超过50% 2.剥离净资产不超过30%				
关联方资金占用、关联交易	1.资金资产不能被大股东及实际控制人占用 2.不存在其他损害公司利益的重大关联交易	上市公司保证其现有股东拥有获得拟分拆主体股份的权利			降低对子公司10%以上股权，需独立专家意见
资产与人员独立	1.不存在同业竞争 2.资产、财务及机构独立 3.高管及财务人员不得交叉任职 4.分拆资产无严重独立性缺陷 5.上市公司董监高持分拆公司的股份不得超过原总股本的10%	1.上市公司及拟分拆主体的业务予以清楚划分 2.拟分拆主体的职能应能独立于上市公司 3.分拆上市的商业利益应清楚明确 4.不对上市公司股东利益产生不利影响			
其他	近期未受证监会、交易所的处罚或公开谴责，审计意见报告也均为标准审计意见报告。 同时3类公司不得分拆上市： 1.最近3个会计年度内通过IPO及募集资金投向的业务和资产 2.最近3个会计年度内通过重组获得的业务和资产 3.从事金融业务的子公司	获上市公司股东批准，并进行公告	按照公司章程的规定，履行相应的审批程序以及公告披露义务。并按要求提供分拆的审计的财务报告及及其他财务信息	无关于分拆上市的相关规定，仅要求上市公司及拟分拆主体均符合基本上市准则并完成相应的公告审批义务	需审计委员会、董事会及股东大会审批，并经台交所审核

2.10 债务融资

企业痛点：

- 国际债券投资者早就开始质疑中国房地产开发商不断增长的债务水平的可持续性。2020年疫情导致的停工对开发商的现金流和融资能力施加了额外的压力。合约销售额下降的同时，部分地产项目预售许可证审批也由于疫情被延误
- 尽管2020年内或将出台进一步的宽松政策以缓解疫情带来的重大影响，但对于地产开发商而言，慎重的做法是尽可能寻求多元化的融资渠道并对现有债务展期。对于一些开发商，保留所有的融资渠道通畅尤为重要，即便其融资成本可能并不是最低的。已经完成了未开发土地储备收购的尽职调查后，买方由于无法筹集足够的资金以支付开发所需资本支出而决定退出的情况在2019年已经多次发生。具备更充足的现金流的开发商能通过从实力较弱的竞争对手手上购买土地储备和其他项目来更好地应对市场中的挑战
- 对业主而言，主动与承租人的沟通显得尤为重要：并非所有承租人都感受到了相同的压力。充分了解承租人的业务和经营状况，可以提前预判租户违约或租金减免需求，尽早分析租金减免对现金流的影响将对管理公司流动性及统筹全年融资计划至关重要

普华永道方案：

我们对房地产开发商和业主的债务融资服务：

- 债务和再融资咨询
- 寻找投资者
- 租户分析和现金流预测
- 项目盈利能力和资本优化分析
- 运营咨询和成本优化
- 为债券发行提供报告会计服务

2.11 债务重组/企业重整融资 (BRS)

企业痛点：

- 在目前的融资收紧的环境下，房企普遍遭遇“钱荒”，资金压力大，融资或变现需求迫切。企业面临融资困难、债务重组、危机管理、资产回收项目时，往往因为缺乏相关经验，在应对与利益相关方的谈判时无法有效地建立沟通平台，因此较难开展有建设性的讨论
- 在大型企业或上市公司重整/重组、关联企业合并融资困难、H股上市公司重组/重整、跨境协作、复杂重组/重整案件的财务税务管理、重组/重整企业融资等领域，企业往往并不具备扎实的理论功底和丰富的办案经验，在陷入困境时无法在短期内寻求理想的商业化结果

项目成果：

- 鉴于重组和重整项目的复杂和不确定性，财务顾问必须兼具丰富的企业重组及重整经验、融资与并购交易经验以及相关的行业经验，全方位解决交易中的问题并为项目创造更多价值。普华永道可快速整合各类资源，包括行业评估专家、财务/税务/人力/业务等专家、并购咨询及企业重组专家、交易后整合专家等等，大大提高并购服务效率，降低并购成本
- 作为全球最大的致力于企业重整服务实务的专业机构，普华永道处理过众多中外知名的跨境和境内的企业资本结构优化、重组和重整案件。过去10年中，普华永道在全球范围内共向约4200项重整交易提供财务咨询服务，交易合计金额超过4,170亿美元，其中42%为跨境交易

普华永道方案：

- 通过独立财务审阅，找出企业出现财务困境的症结，并通过了解企业短、中和长期的资金需求和业务特点，分析企业能够持续发展的资本结构和业务架构，继而协助企业寻求与其自身情况匹配的融资渠道和模式
- 协助企业制定资本结构优化/重组/重整的策略
- 就重组/重整提出各种短期与长期的具体方案
- 协助企业与债权人、投资人、管理人、政府机构等利益相关方进行谈判、磋商、重建互信，务求使各方能达成友好多赢的解决方案
- 审阅企业历史现金流情况，就此分析企业现金管理和使用方面的问题，从而制定有效的监控流程，优化企业的现金流管理和预算流程（包括但不限于确保现金流符合重组计划的资金规划）
- 主导并监控整个重组及盘活企业资产/业务的流程，协调并管理各专业团队的工作
- 根据企业实际需求，协助企业物色战略投资方或者财务投资者

2.11 债务重组/企业重整融资 (BRS)

重组服务、估值、并购、企业融资四个业务板块的重组及危机处理专家能够提供一站式服务

资本结构化/债务重组

- 在重组方案选择、谈判和重组方案实施等方面向目标企业、出资方、债权人提供财务咨询服务；
- 善于处理存在诸多利益相关方的复制情况。

资本解决方案

- 并购交易、IPO、资产出售、募资等的结构设计和方案实施；
- 帮助连通国际资本市场；
- 债务结构优化。



行业洞见

- 由具有丰富行业经验的战略咨询顾问提供交易咨询服务；
- 验证商业计划；
- 终端用户市场评估；
- 识别销售业绩和企业价值的驱动因素；
- 专精于并购战略。

全球服务

- 一支国际服务团队；
- 跨境业务渠道和业务经验；
- 世界范围内首屈一指的规模和经验。

业务支持与战略选择

- 成本削减战略；
- 催生稳定的现金流；
- 营运资本管理；
- 抓住协同效应；
- 管理层变更。

辅助服务

- 法证会计
- 税务咨询
- 鉴证业务
- 会计咨询
- 法律服务

2.12 退出服务

企业痛点：

- 在全球经济放缓的今天，地缘政治、贸易摩擦、关税争端和不断高企的环保和运营成本，迫使不少企业开始审视自身，思考应对之策。将劳动密集型的生产线由一二线城市撤出，向更具成本优势的三四线城市或者东南亚地区转移，成为众多企业的产业调整战略之一。然而，如何高效地退出，最大化收回前期投资，特别是通过充分挖掘历史时期购置的土地厂房的价值，以弥补退出所带来的损失，是拟退出的企业所面临的新问题
- 拟退出的企业往往对退出时应采用的交易方式，即资产或股权交易，出售价格的制定和交易策略缺乏经验；此外，由于担心交易过程冗长、对员工安置过程缺乏专业知识、未有与专业地产投资机构交手的经验，一些企业可能急于退出，将资产以过低价格出售，或者对售价存在过高的期待，导致交易无法继续，资产长期无法盘活
- 我们过往的服务经验还发现，部分企业和新投资者虽达成交易意向，但由于新投资者与地方政府缺乏充分沟通，提交的改建和运营规划未能切实符合地方政府腾笼换鸟、产业升级和给地方经济带来的新机遇的精神，而在退出和新项目审批中花费较长的时间
- 房地产行业经常涉及境外投资者，在股息分配、退出的转让所得等项目上存在税收优惠，这些优惠的适用可能会与税务机关发生分歧；境外退出项目涉及合规性工作庞杂，需要全国多地进行协调和一致的处理，否则会出现双重征税

普华永道方案：

- 交易前期
  - 交易风险预判：利用普华永道在服务众多买方尽调项目中积累的经验，预判本次出售可能遭遇到买方提出的问题，识别影响交易价值的财务和税务风险，并提供应对潜在问题的初步解决方案
  - 分析各潜在买家提供的意向函，遴选潜在买家进行财务、税务尽调
- 交易谈判 — 协助卖家准备尽调资料，回复潜在买方提出的重大问题；参与买卖双方的谈判，为谈判提供策略支持，起草SPA，并协助SPA中主要条款的商定
- 交易过程中 — 协助交易先决条件的完成，例如剥离非地产相关的资产、终止尚未履行完毕的合同、转移或安置原有员工等
- 交易后 — 协助对价调整以及交割事项，协助交易的税务申报

项目成果：

- 通过我们在交易并购中积累的经验，为企业重新定义交易价值，使企业对交易对价有更清晰的认识，避免由于对资产价值的误判或者急于出手，将资产以过低价格出售
- 协助从未有交易经验的企业专业地应对富有经验的开发商和PE投资机构，协助交易策略的制定，提高谈判的效率以及交易的成功率
- 自始自终以达成交易为导向，识别整个交易中卖方可能存在的问题，提高交易的成功率
- 协助境外投资者取得的股息分配适用优惠税率，节约税负成本
- 对境外退出项目的纳税义务出具合规性意见，协助符合条件的跨境重组项目获中国税务局认可无纳税义务

2.12 退出服务

交易退出服务的关键流程



- 提供卖方财务、法律尽调以了解交易价值和潜在负债、风险，并提供税务尽调以设立最优交易架构



- 针对买方的需求，协助卖方准备相关的投资资料，包括前期广告和投资总结
- 在材料准备的过程中，预先设想潜在买家可能提出的问题
- 协助卖家设立虚拟数据库以提高效率



- 根据物业类型，分析潜在的投资者，并形成初步大名单
- 进行初步的市场试探，并在此基础上形成潜在买方的小名单
- 组织潜在买家实地考察，安排相关采访，并协助回答买家相应的问题



- 协助卖方进行竞标并选择买家
- 设计交易架构，协助卖方进行谈判及SPA的审阅
- 协调买家、卖家及当地政府三方之间的关系
- 协助最终签约并完成交易

2.13 私人财富策划

企业痛点：

- 随着房地产企业家财富累积及家族企业扩大，财富策划及传承规划对家族企业及财产代代传承愈来愈重要
- 此外，随着企业家的开支散叶，加上不同家族成员渐趋国际化及家族全球财产配置，家族财产管理及税务策划亦愈来愈复杂

项目成果：

- 提倡家族传承及管理的有效架构，为企业家及股东优化现时控股及资产持有架构，达到股东的资产保护及传承安排目的
- 建立代代相传的家族管治架构
- 移民前/上市前/后的税务策划方案

什么是财富策划？

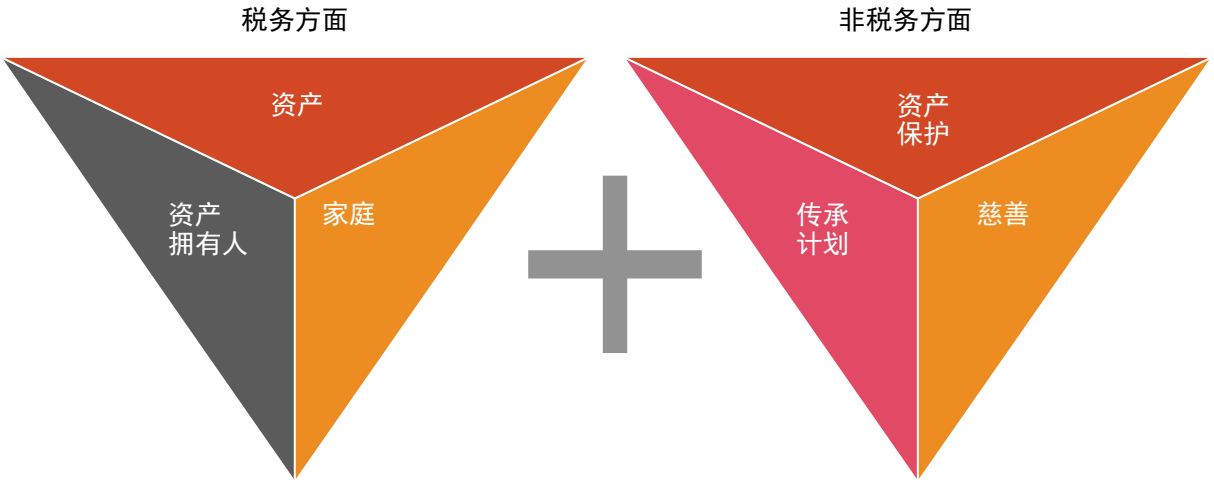


普华永道方案：

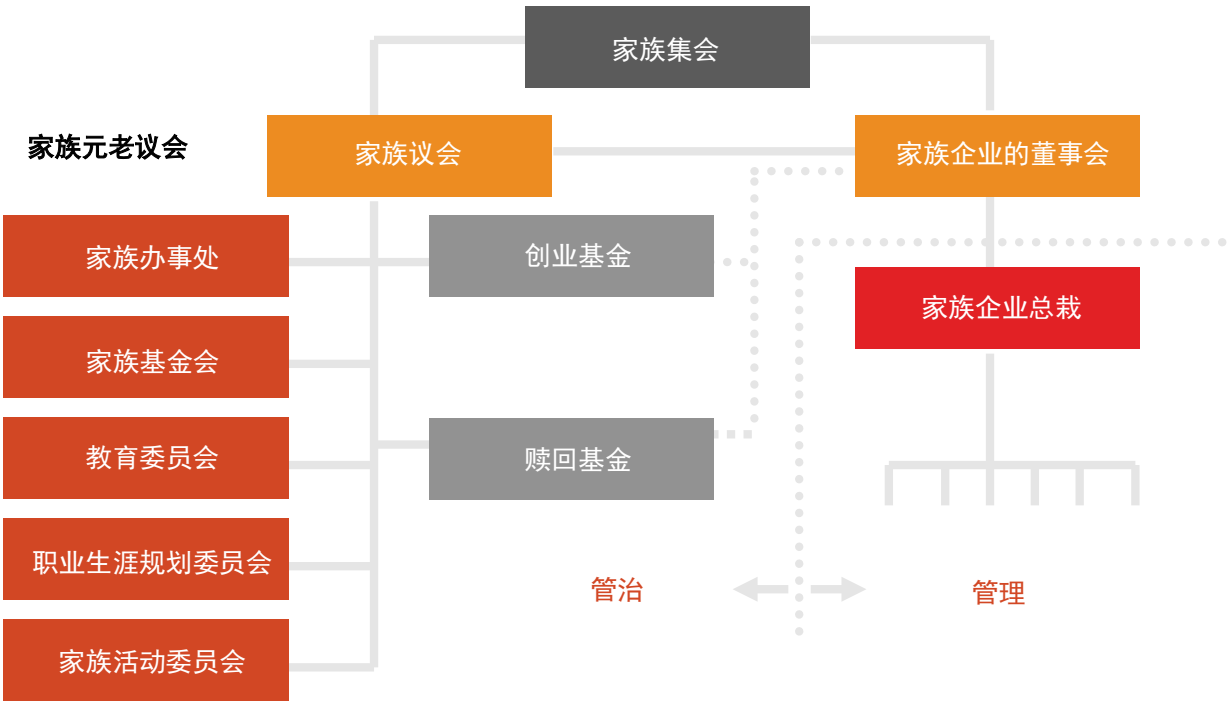
- 在资产保护、家族和企业继承计划方面为企业股东提供税务建议，例如建立信托架构持有企业及家族财产、重组或终止现有的信托安排等
- 建立一个有效的信托架构，能够帮助企业股东家庭、继承人以及未来一代按照企业股东的意愿分配和管理资产，同时避免家庭纠纷
- 将股东的企业管理与信托架构相结合，使家族企业在下一代接手后仍可按照企业股东的愿景发展
- 结合股东对整个家族未来及企业发展的理念，提供设立家族管治架构、家族宪法及家族办公室安排的建议及服务
- 就股东、家庭成员移民、以及香港或海外上市前/后所产生的跨境税收提供建议及税务策划服务

2.13 私人财富策划

财富策划分析过程



家族管治架构示例





3、治理加强与合规管理

房地产企业分支机构庞大、涉及多区域多板块，权利分散；项目投资、工程建设涉及交易金额巨大、资金流转频繁；财务流程效率低，会计核算不规范，手工操作较多。打造专业化的运营管理能力已成为房地产行业成熟期不可或缺的关键能力。

同时，系统性的风险管控能力也是房企长期健康发展的关键：房地产企业的风险控制流程和制度往往缺失或缺乏统一规范，风险监控只能事后回顾，无法前置预判；工程管理规章制度不健全，不符合国家安监管理要求；招标程序违规，弄虚作假，串通舞弊现象时时出现。

此外，房地产行业的投资者也愈来愈重视房地产企业的ESG（环境、社会及管治）表现，且各国对网络和数据安全的法规趋向规范和严格。

基于以上行业挑战，普华永道的针对性专业服务包括：

3.1 房企智能化企业管控体系

3.2 数字化审计及风险侦测

3.3 工程项目全流程风控咨询及审计

3.4 房地产舞弊防控咨询

3.5 可持续发展服务

3.6 环境、社会及管治（ESG）管理和信息披露

3.7 GDPR合规咨询

3.8 网络及信息安全管理评估



3.1 房企智能化企业管控体系

企业痛点：

- 房地产企业的管控流程地区差异较大、组织架构调整频繁、岗位设置不固定
- 项目管理中存在多部门协同，跨部门的控制要求不明确
- 审批权限、审批的标准和关注点不明确
- 风险流程的管理缺乏系统性的梳理和分析
- 风险控制制度缺失，细化流程缺乏统一规范
- 风险监控只能事后回顾，无法前置预判

项目成果：

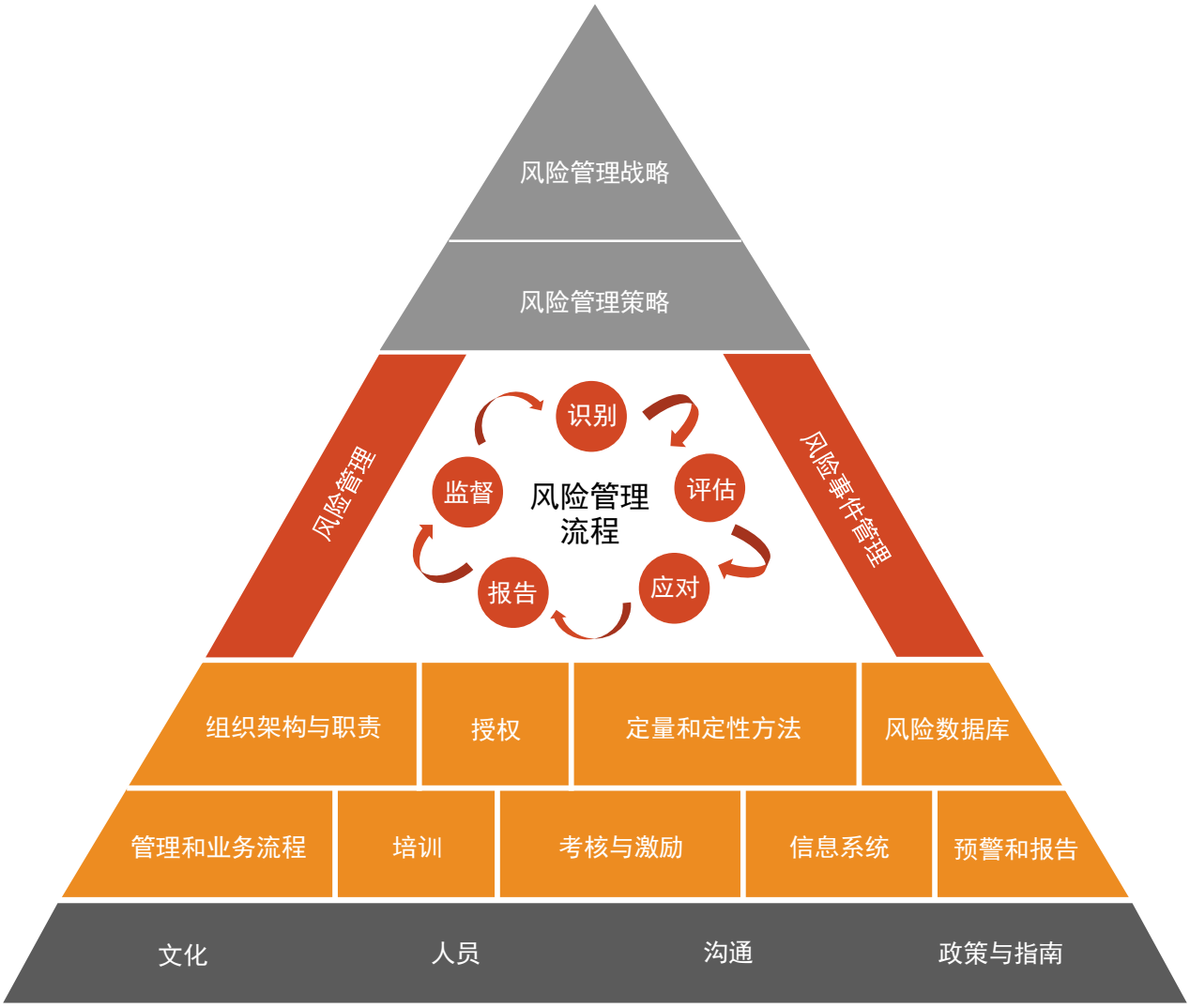
- 固化风险管理工作流程，落实责任
- 实现风险实时量化监控，预测风险变化
- 与绩效考核指标勾稽，增强风险意识
- 识别、把控关键风险
- 及时解决内控缺陷及风险敞口，优化管理措施
- 实现数据化、可视化动态监控
- 为管理层决策提供前瞻性信息，支持战略目的达成

普华永道方案：

- 搭建风险管控框架，明确企业风险风险管理组织架构及管理流程，制定风险评估标准，固化风险管理工作要求
- 从房地产行业特有的价值链出发，以风险为导向，全面梳理企业重要业务和关键风险应对措施，确保重大风险得到管控并同时平衡把握发展机会
- 结合管理层的风险偏好、管理效率等因素，持续完善管控措施
- 梳理并完善风险控制制度，实现管理制度与管控体系的一致性要求
- 对重要风险量化影响程度形成风险排序，通过量化指标对重点风险进行监控，利用信息化的手段，实时动态展现风险变化，以实现风险可视化管控

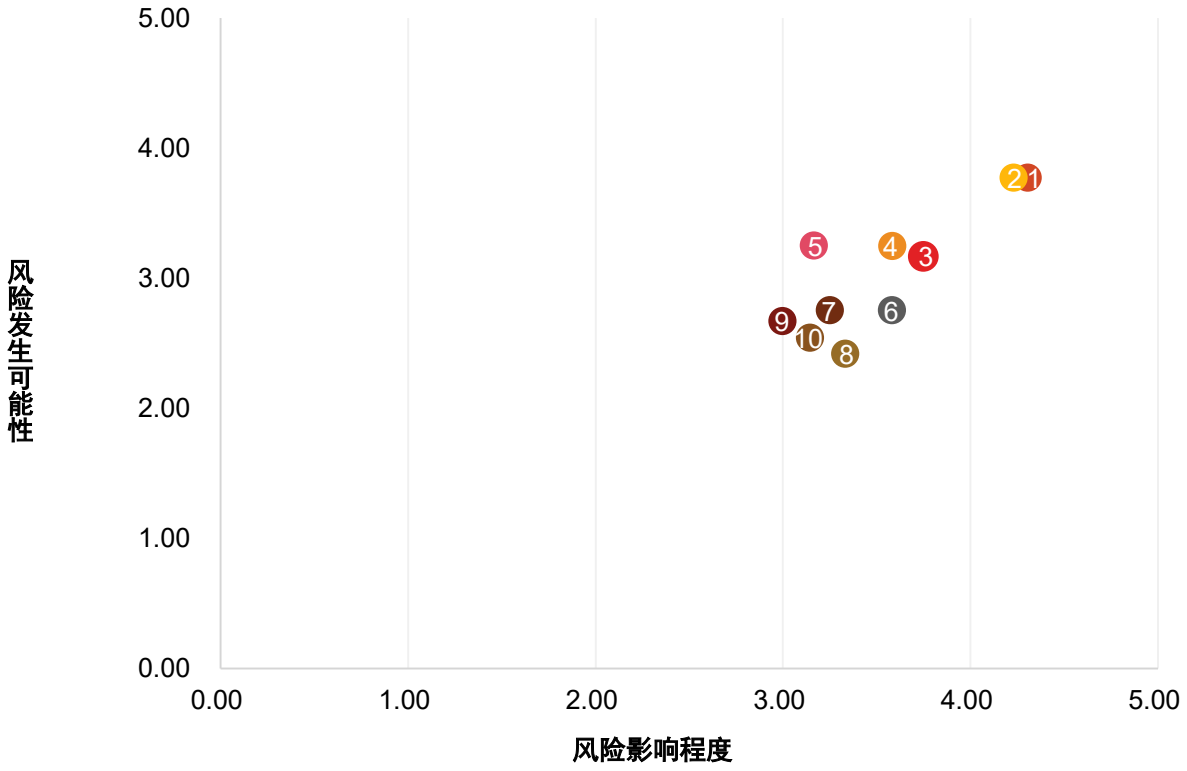
3.1 房企智能化企业管控体系

房企风险管理体系框架

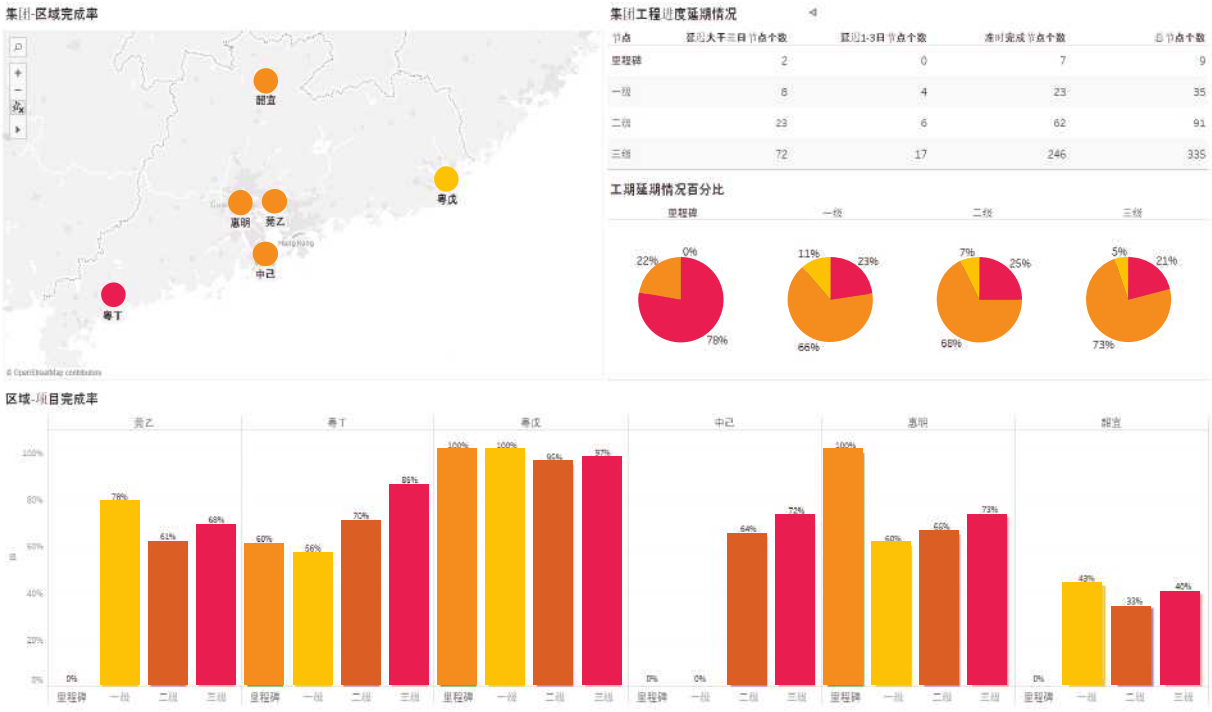


3.1 房企智能化企业管控体系

风险预警热力图



风险预警平台



3.2 数字化审计及风险侦测

企业痛点：

- 审计效率低下：业务快速增长，业态多样，项目数量剧增，地域分布广，耗费大量人力却无有效产出，或目前内部审计资源无法支撑企业的快速增长
- 工作缺乏协同：横向专业分工跨度大，纵向层级多，审计工作需要花大量时间沟通协同
- 有效资源分散：全国性布局下，有效资源较为分散，且不同区域下审计经验及工作方法难以实现共享
- 审计方法不一：不同审计师由于经验、审计思路及思维方式等各有不同，难以实现方法上的统一，审计质量参差不齐
- 知识无法传承：缺乏系统的机制，对审计思路及方法进行整理归纳，当发生人员流失时，审计知识可能无法有效传承

项目成果：

- 减少大量手工验证工作，提升审计效率
- 精准定位异常交易，减少审计风险
- 实时识别异常事项，提早预判风险
- 打通各专业壁垒，整合审计资源，实现协同
- 协助审计方法的统一、共享与传承

普华永道方案：

- 梳理业务流程的价值链，理解房企特有的风险及常见异常行为分析，梳理与数据之间的关联
- 利用大数据分析思路，通过数据提取、清洗及分析，建立数据模型，进行可视化数据透视及报表呈现，输出异常事项清单及根据管理层偏好设计可视化报表，定位高风险交易，协助内部审计工作高效实施

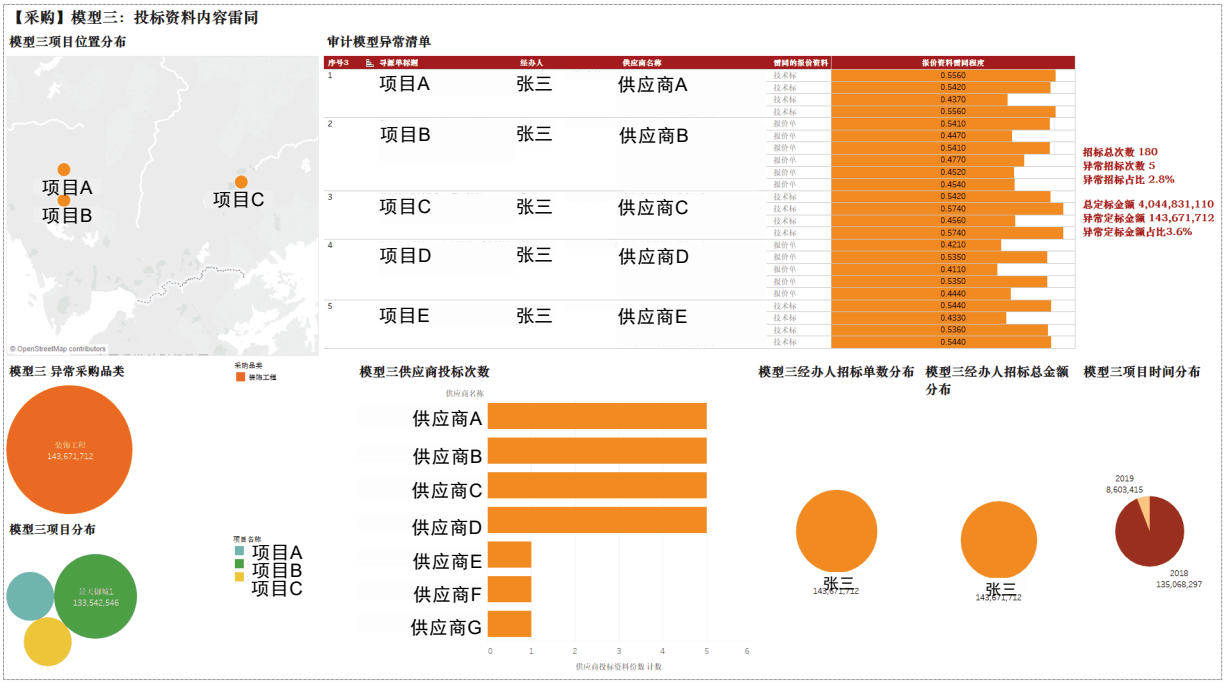
3.2 数字化审计及风险侦测

数字化审计平台框架



3.2 数字化审计及风险侦测

数字化审计模型管理报表样表



3.3 工程项目全流程风控咨询及审计

企业痛点：

- 工程管理规章制度不健全，工程不符合国家安监管理要求
- 招标程序违规，弄虚作假，串通舞弊，或存在低价中标后通过变更突破预算等
- 签证变更标准不明确，额度控制不当、先签后审等，导致成本失控，进度迟缓
- 移交手续不全，隐蔽工程虚报，不符合国家或内部验收及竣工备案要求
- 高套定额，重复套定额
- 合同约定甲供材料未在结算中扣除，合同价格调整、变更计价与合同/投标约定不符

普华永道方案：

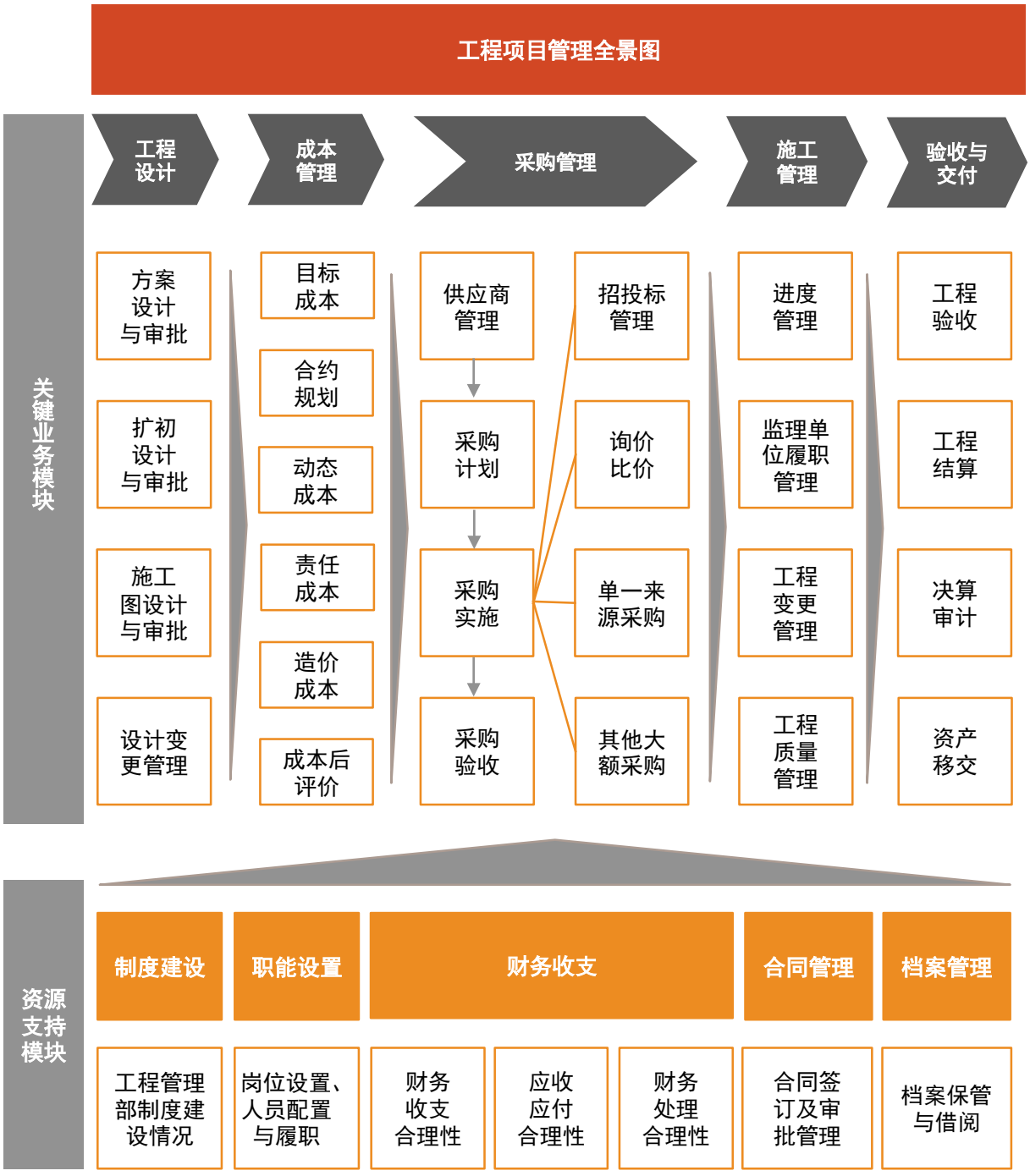
- 从工程项目管理全景图出发，以风险和价值为导向，审视房地产工程项目管理全业务流程，包括项目立项、项目筹备、项目施工、营销管理等
- 通过体系化审计程序和科学化审计工具，识别工程项目管理的核心风险，诊断并完善内控缺陷及管理漏洞，提升企业工程项目管理水平及审计能力

项目成果：

- 全面识别工程项目管理关键风险
- 对标领先实践，分析工程项目管理漏洞及差距
- 及时解决内控缺陷及风险敞口，优化管理措施
- 降低损失发生的可能性，提高管理效率
- 形成体系化审计工具及方法，提高审计效率及效果
- 实现工程项目审计经验沉淀

3.3 工程项目全流程风控咨询及审计

工程项目管理全景图



3.4 房地产舞弊防控咨询

企业痛点：

- 房地产普遍分级管控，项目遍布全国各地，投资、工程采购、资金管理、营销等日常业务涉及交易金额巨大、资金流转频繁，为无数腐败行为提供了机会和温床
- 贪腐和渎职行为使企业利益和品牌受损，也影响经营环境和风气，反舞弊成为房企经营管理者不得不面对的严峻课题

项目成果：

- 建立有效的舞弊风险防范机制，提升舞弊管控水平
- 有效预防及尽早发现舞弊事件的警号，最大程度降低舞弊事件给企业带来的损失

普华永道方案：

- 反舞弊框架制定/差距分析：诊断企业舞弊迹象和现有反舞弊措施，对标同行优秀实践，进行差距分析，帮助企业制定反舞弊机制框架
- 舞弊迹象数据挖掘：利用数据分析进行舞弊迹象数据的前期挖掘
- 舞弊风险评估：开展舞弊风险评估，识别舞弊的迹象与征兆，并梳理现有的预防及检测控制措施
- 反舞弊意识培训：设计反舞弊意识培训材料，提供反舞弊培训，提升企业管理层及基层员工反舞弊意识
- 舞弊举报机制建立：设计舞弊举报机制（包括汇报渠道、组织架构、宣传及跟进机制等）

3.4 房地产舞弊防控咨询

反舞弊框架



反舞弊解决方案

01	02	03	04	05
反舞弊框架制定/差距分析	舞弊迹象数据挖掘	舞弊风险评估	反舞弊意识培训	舞弊举报机制建立
诊断企业舞弊迹象和现有反舞弊措施，对标同行优秀实践，进行差距分析，帮助企业指定反舞弊机制框架	利用数据分析方式进行舞弊迹象数据的前期挖掘	开展舞弊风险评估，识别舞弊的迹象与征兆，并梳理现有的预防及检测控制措施	设计反舞弊意识培训材料，提供反舞弊培训，提升企业管理层及基层员工反舞弊意识	设计舞弊举报机制（包括汇报渠道、组织架构、宣传及跟进机制等）

3.5 可持续发展服务

背景：

2015年9月，可持续发展首脑会议通过了新的联合国 2015 年后可持续发展议程。温室气体排放量不断增加，按目前的排放速度，21世纪全球平均气温可能升高超过3℃。海平面上升、冰川融化以及更频繁的极端天气模式表明，世界已经受到了气候变化的影响。可持续发展是应对气候变化的重要方式。《联合国气候变化框架公约》秘书处支持达成了新的全球性 2015 年巴黎气候变化协定，致力于将21世纪全球气温升幅控制在2℃甚至1.5℃以内。全球 195 个国家签署《巴黎协定》。

与此同时，不同的报告披露标准，包括全球报告倡议组织标准 (GRI) 、各国的 ESG 标准、中国社科院标准等，缺乏统一的框架。虽然标准有所不同，但监管机构披露标准继续日趋严格，国际评级机构相继推出可持续发展评级指数，越来越多的企业意识到气候变化对战略、业务、财务的影响，可持续发展行动迫在眉睫。

国内房地产行业面临的可持续发展问题：

建筑一度被认为是世界能源以及土地、矿石、木材、水等各种资源最主要的消耗源和环境污染源。房地产是中国碳排放最大的一个行业，房地产行业在全国二氧化碳排放总量中占比40%以上。传统的建筑行业是高耗能、高污染的行业，一旦建筑建成，能耗基本是固定的，很难再减少。后期如果需要节能改造，不仅难度大，而且成本高。因此，探索并建立可持续的建筑业发展模式具有迫切需要。

推动建筑行业绿色化发展是我国经济社会绿色低碳转型以及建设“现代经济体系”的必然要求。在可持续道路上，房地产企业本身的绿色环保以及围绕其产业上下游的钢铁、水泥、建材等行业产品的绿色化注定成为绕不开的话题。绿色供应链行动以采购杠杆来撬动供应链绿色化，通过制定绿色采购方案撬动上游生产企业，资源开采合法，生产排污合规，生产公益环保，共同实现全生命周期的绿色健康产品。

气候变化对房地产企业产生各种各样的影响，企业应及早识别和管理气候相关风险以应对这日益严峻的挑战。考虑气候风险正在逐渐成为房地产投资者和企业的新常态，企业需评估了解其风险敞口和气候风险管理能力，继而有效地向投资者展示企业如何应对风险，加强投资者信心。随着投资者愈来愈重视房地产企业的ESG（环境、社会及管治）表现，并将ESG因素纳入其决策制定和投资管理过程中，责任投资逐渐成为针对房地产企业的投资新趋势。

普华永道方案：

战略与变革：

- 碳中和的愿景、战略和路线图
- 管理变革
- 人力资源战略
- 企业技术架构

报告与披露：

- 定义新的KPIs
- 温室气体排放计算
- 碳排放会计
- 其他非财务数据计算

气候情景分析：

- 评估自然风险和转型风险
- 对战略及财务计划作出相应调整
- 根据TCFD建议进行披露

鉴证服务：财务与非财务数据

- 满足合规要求，提升企业价值
- 促进利益相关方沟通

ESG健康检查：

- 管理架构、汇报原则
- 一般及具体指标披露

管理系统与控制：

- ESG数据的收集、整理、分析
- 提供管理层决策支持



3.6 环境、社会及管治 (ESG) 管理和信息披露

背景：

环境、社会及管治 (ESG) 是一种关注企业环境、社会、公司治理绩效而非传统财务绩效的投资理念和企业评价标准。近年来，资本市场愈发意识到ESG因素在企业运营过程中构成的现实风险，对企业可持续发展的深远影响。正因如此，企业ESG管理与信息披露正日益成为企业在投资价值管理层面必须正视的重要事务。

ESG信息披露要求持续升级：香港联交所于2015年12月刊发《环境、社会及管治报告指引》（《ESG指引》），强制要求上市公司每年披露ESG报告。上海证券交易所与深圳证券交易所陆续出台了上市公司社会责任 (CSR) 披露指引。除交易所外，国资委、各部委及行业协会也积极推动非财务信息披露，企业发布ESG/CSR报告已成趋势。

ESG指数和评级的关注度空前提高：随着企业ESG相关风险不断暴露，越来越多的投资者将ESG纳入投资决策。国际主流指数公司亦相应推出了ESG指数与评级产品，为投资者提供有效信息。目前，国内市场认知度较高指数包括 MSCI ESG系列指数、恒生可持续发展指数；针对房地产行业国际认可度较高的为GRESB 全球房地产可持续性标准。

可以预见，以资本市场为入口，ESG管理对于企业的影响还将进一步深化。以回应资本市场的信息披露需求为起点，企业需逐步将ESG管理真正纳入企业运营发展的全过程，提升自身风险管理能力，有助于提升企业的市场价值及品牌价值。

企业痛点：

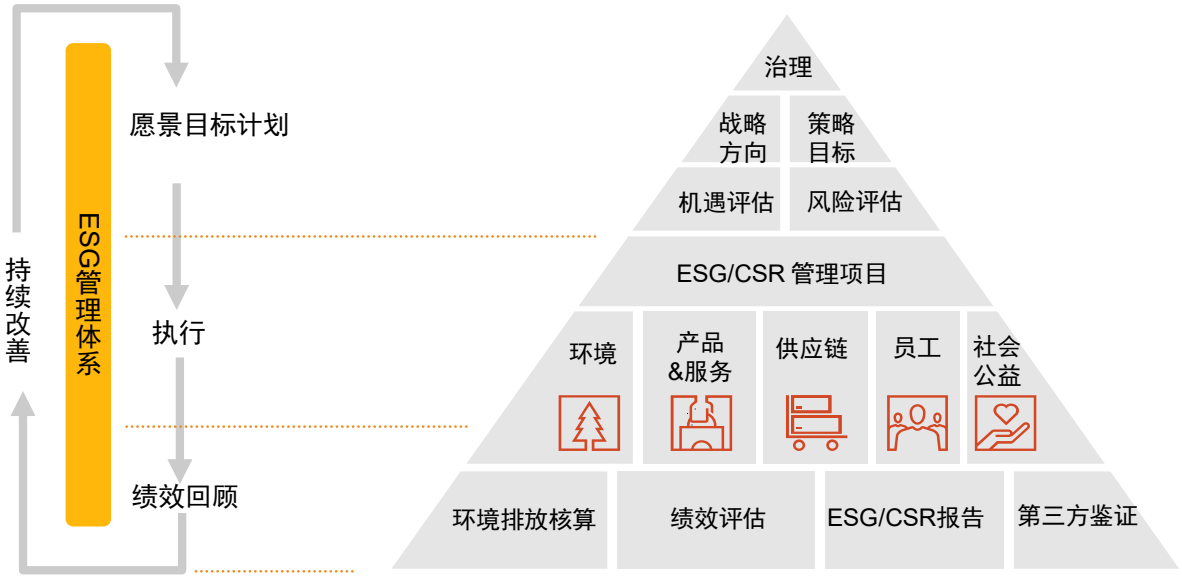
ESG评级强调企业的ESG风险管理能力，如何系统性识别ESG此类新兴风险，开展ESG风险管理？	如何更系统地应对外部ESG要求的持续提升，并发挥ESG管理对于企业运营管理的价值？	已有一定的ESG管理与报告基础，如何提升资本市场对于公司ESG的认可度？
ESG风险的行业、地域性差异显著，应依据风险管控框架理论，结合ESG专业知识，充分识别相关风险，并将其纳入企业现有治理结构、系统和流程中	依据企业业务发展制定可持续发展战略与目标，把握外部潜在需要，将其转化为具有社会与环境价值的产品与服务，巩固竞争优势	需化被动应对为主动参与；综合分析投资者的关注点，开展同行对标，从信息披露、利益相关方交流、评级参与多维度提升

普华永道方案：

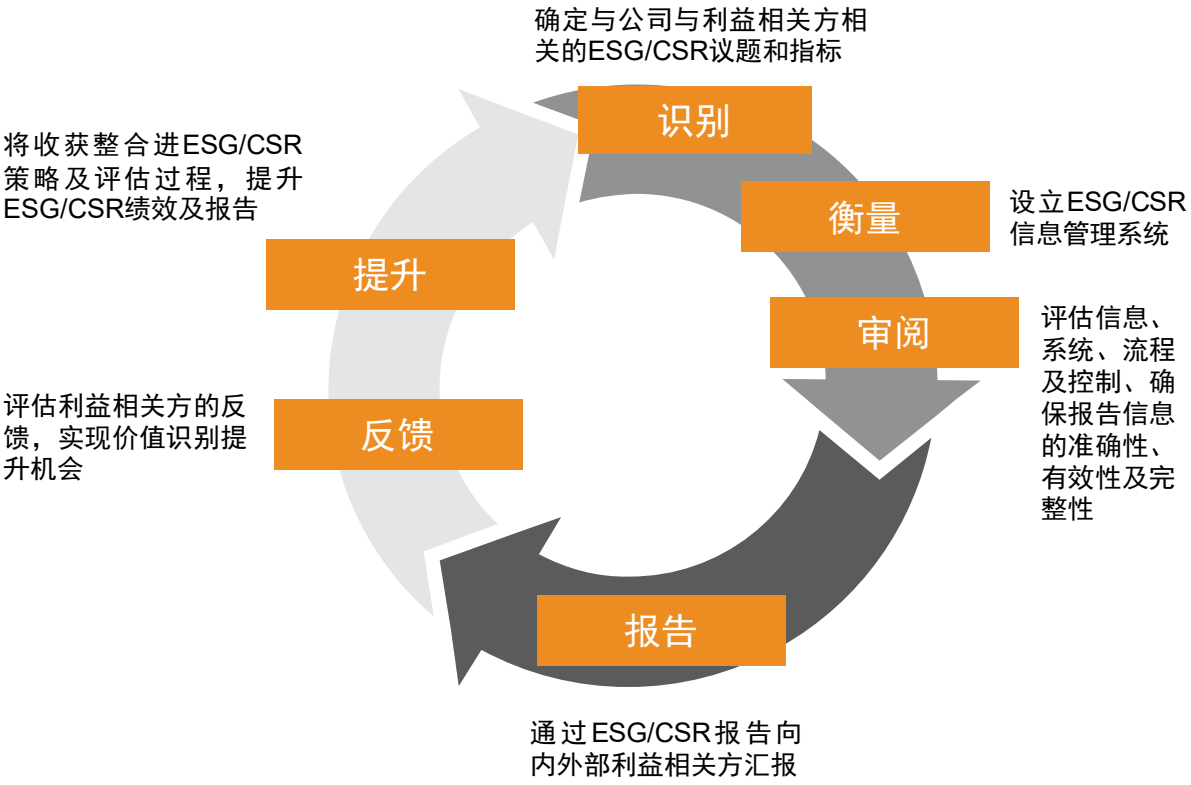
- ESG/CSR报告编制及鉴证：参考国际主流标准和原则，通过访谈、问卷调研等形式协助企业收集ESG/CSR报告所需素材和数据，并协助建立包括利益相关方沟通交流机制、数据收集流程及数据质量管控等在内的报告工作机制，视企业需求执行ESG/CSR数据/报告鉴证程序
- ESG/CSR管理体系设计：根据可持续发展相关标准指引、ESG指数信息要求，结合业务发展及内部管理实际，协助企业从管理架构、目标、数据指标、流程/制度体系等方面设计和实施ESG/CSR管理体系
- ESG评级回应与改善：协助企业依据自身需求与投资者关注优选合适的评级重点参与/回应，识别企业内部管理、信息披露与评级关注点的差距，对标优秀实践，帮助企业从管理、信息披露等维度制定评级结果改善策略及提升计划
- 可持续发展战略管理：分析可持续发展趋势，协助企业制定符合其业务特点的可持续发展战略、管理目标、行动方案、绩效指标体系及监控体系，以帮助企业提升可持续发展战略管理能力
- ESG风险评估：基于普华永道内部全面风险管理框架、风险评估管理工作流程和方法论，参考WBCSD和COSO《企业风险管理：将企业风险管理应用于环境、社会及管治相关风险》、ISO 环境、质量、安全认证要求等相关指引，协助企业识别和评估其面临的主要ESG风险并审阅管控现状，对发现管控不足之处提出优化建议

3.6 环境、社会及管治 (ESG) 管理和信息披露

ESG/CSR管理框架



ESG/CSR报告流程



3.7 GDPR合规咨询

企业痛点：

- 企业对于自身有哪些数据没有全面的理解
- 个人隐私信息泄露及违规事件屡见不鲜，导致的赔偿金额甚至品牌影响十分严重
- 国内外法律环境差异巨大，在“出海”过程中，由于对当地隐私保护法的不熟悉，导致天价罚款
- GDPR合规难度大、要求高、新的规范层出不穷，如何跟进变化，确保充分合规

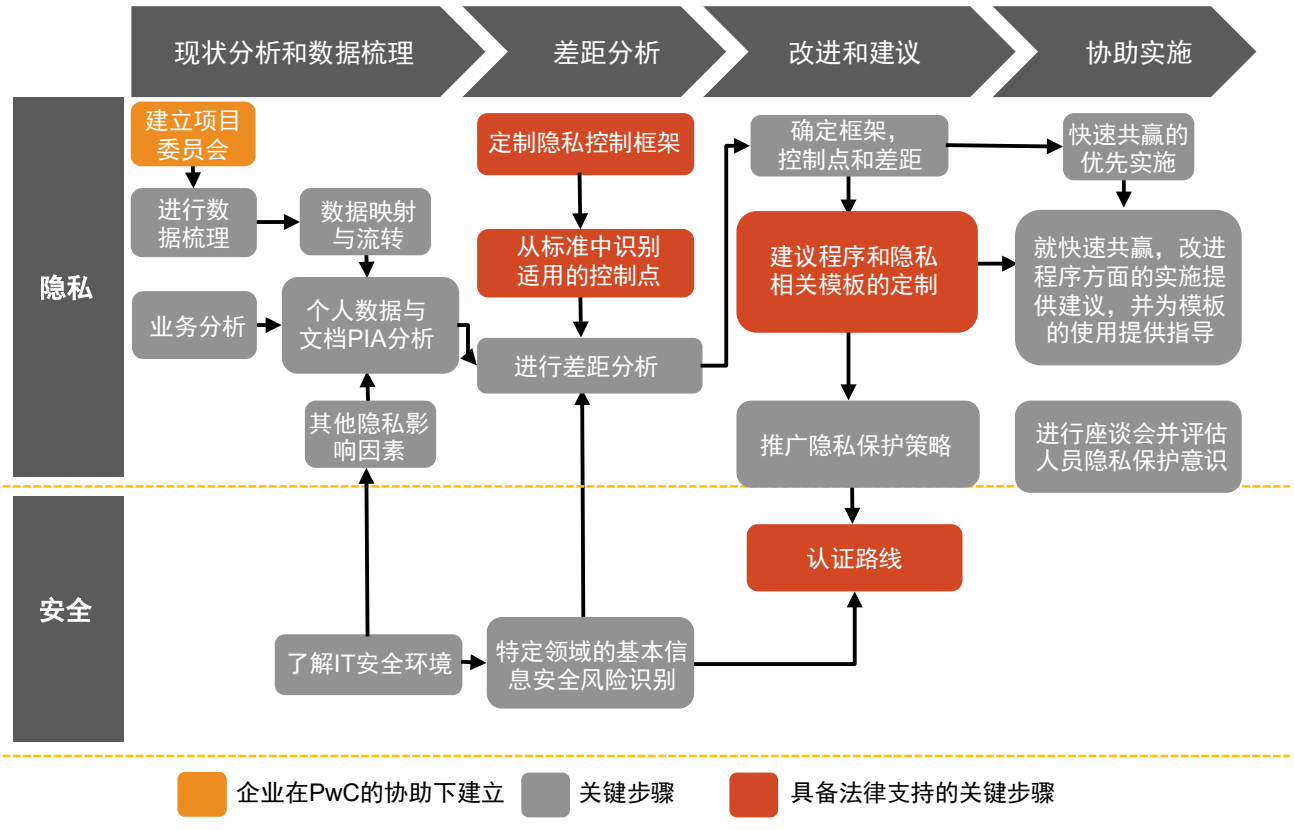
普华永道方案：

- 基础的信息安全能力是保护隐私的基础：在关注简单的隐私合规的同时，注重企业基本的信息安全能力
- 在现状分析和数据梳理的基础上进行差距分析
- 提出改进建议，协助实施落地

项目成果：

- 企业数据流和数据处理清单
- 企业隐私安全成熟度评估

GDPR咨询主要工作步骤



注：GDPR指General Data Protection Regulation，欧洲《通用数据保护条例》

3.8 网络及信息安全管理评估

企业痛点：

- 信息安全管理无法落实到人，凡事必提安全，无人落实安全
- 由于企业自身信息安全专业能力不足，未意识到其安全措施已经落后或无效
- 对于网络及信息安全的投入与自身的IT环境和业务现状不匹配，无法有效提升安全能力
- 安全服务厂商、产品众多，但不知道哪些是真正能够有效保护企业网络和资产的

普华服务：

项目启动阶段
时间预估：1周

1. 明确项目目标和范围
2. 明确双方职责、合作方法和沟通频率
3. 确定资料收集清单和初步工作计划
4. 组织召开项目启动会

调研分析阶段
时间预估：5周

1. 规范、标准与最佳实践梳理、现场调研
2. 信息安全管理现状分析
3. 信息安全技术现状分析
4. 信息安全运维现状分析
5. 信息安全开发现状分析
6. 调研分析汇报

总体规划阶段
时间预估：3周

1. 信息安全架构蓝图规划
2. 信息安全建设路径规划
3. 规划阶段规划汇报

解决方案设计阶段
时间预估：5周

安全组织、安全制度、网络安全、主机安全、数据库安全、应用安全、云安全、供应商安全、漏洞管理、终端安全等详细解决方案设计

辅助落地阶段
时间预估：1周

信息安全知识培训

3.8 网络及信息安全管理评估

项目成果（举例）：

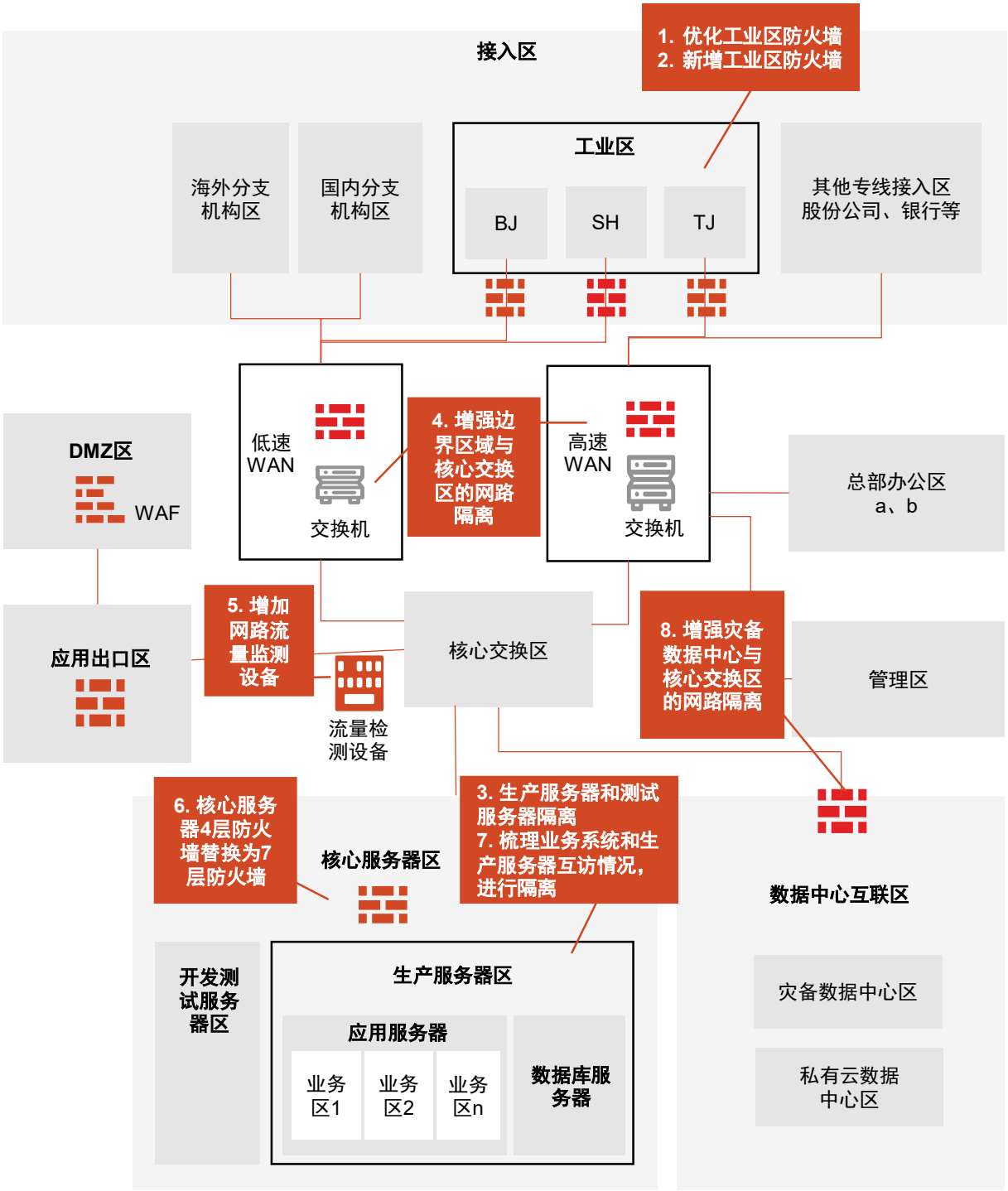
- **信息安全文档体系**

1级	信息安全方针	适用性声明		
2级	安全组织管理规定 第三方安全管理规定 客户访问安全管理规定 软件外包项目开发流程 信息资产管理规定 固定资产管理办法 商业秘密保护管理规定 人力资源安全管理规定 安全培训管理规定 员工安全行为管理规定 信息安全纪律管理流程 办公区域安全管理规定 生产区域安全管理规定 研发区域安全管理规定 公共区域安全管理规定 机房区域安全管理规定	敏感设备处置管理规定 职责分离安全管理规定 信息系统维护管理规定 第三方服务管理规定 正版软件管理规定 移动介质安全管理规定 数据安全管理规定 电子商务安全管理规定 安全监控管理规定 用户权限安全管理规定 帐号与口令安全管理规定 应用安全管理规定 终端安全管理规定 主机安全管理规定 网络安全管理规定 设备安全管理规定	用户账号开通申请流程 用户账号变更申请流程 用户账号注销申请流程 信息系统建设安全管理规定 信息系统上线、运维及废止安全管理规定 CA安全管理规定 补丁安全管理规定 变更安全管理规定 软件开发与测试安全管理规定 公司采购管理规定 信息安全需求管理流程 CA证书维护管理流程 系统运维管理流程	变更管理流程 漏洞安全加固流程 产品开发管理流程 对外合作软件研发管理流程 软件测试管理流程 信息安全事件管理规定 信息安全事件应急响应处置流程 业务连续性计划管理规定 业务连续性管理流程 信息系统应急报告流程 信息安全合规管理规定 知识产权保护安全管理规定 信息安全审计管理规定
3级	信息安全保密实施指南 托管机房建设管理实施指南 供应商管理流程实施指南 供应商日常管理暂行办法 供应商产品安全认证指南 第三方安全接入实施指南 信息资产分类与标识规范 数据分类分级实施指南 信息产品采购管理指南 电子邮件安全使用指南 互联网安全使用指南 办公电脑和电子设备安全使用指南	员工岗位安全职责说明书 录用安全管理实施指南 离职安全管理实施指南 员工安全信用管理指南 员工安全行为帮助指南 办公区域安全实施指南 生产区域安全实施指南 研发区域安全实施指南 机房区域安全实施指南 敏感设备处置实施指南 信息系统回退实施指南 信息系统变更管理指南 防病毒安全配置实施指南 数据安全清除实施指南	系统安全补丁实施指南 电子商务备案实施指南 电子支付安全实施指南 电子交易欺诈分析模版库 日志集成安全技术规范 日志报表统计使用指南 数据库安全配置规范 中间件安全配置规范 防火墙安全配置规范 防病毒安全配置规范 入侵检测安全配置规范 Web服务器安全配置规范 Web 应用安全配置规范 软件安全开发分级指南	应用系统软件编码安全指南 软件安全测试指南 信息安全事件分类与分级规范 信息安全事件管理实施指南 物理环境应急响应预案 信息系统应急响应预案 信息安全管理责任制实施指南 信息安全检查实施指南

3.8 网络及信息安全管理评估

项目成果（举例）：

• **技术方案**



3.8 网络及信息安全管理评估

项目成果（举例）：

- **渗透测试**





4、运营管理提升

房地产近年净利润持续下跌至8%左右，逐步与社会平均产业净利润率趋同，房企面临越来越大的竞争压力。随着进一步的调控力度加大，行业面临调整，粗放式的管理已经无法应对当前的竞争格局。只有练好内功，企业才能平稳经历一次乃至数次的经济和产业调整。然而，传统房企往往面临以下问题：

- 房地产项目开发周期长，为资金密集型企业，高负债经营。而集团对项目公司的资金管理往往只能做到事后监控，无法做到事前监管，造成资金管理分散，现金流预测不准确，资金利用率低，短期融资多，资金成本高
- 地产涉及收入和成本品类繁多，精细化管控和经营分析内容及分析维度有待丰富或细化，数据分析时效性和准确性有待提高
- 财务、税务和人力资源部门员工分散、线下流程环节/手工操作占比较大、重复性工作多、占用较多人力资源成本

基于以上行业挑战，普华永道的针对性专业服务包括：

4.1 财务战略规划及职能提升

4.2 资金管理

4.3 全面预算管理

4.4 成本对标和管理

4.5 财务共享中心建设

4.6 税务共享中心建设

4.7 人力资源管理共享中心建设

4.8 经营分析体系

4.9 房地产项目涉税汇算清缴服务



4.1 财务战略规划及职能提升

企业痛点：

- 在公司实现业务发展愿景的过程中，各方面的挑战不断增加，由此而产生的对财务角色及职能的要求亦不断提高。财务管理作为集团管理的中心，如何实现从“账房先生”向企业“业务合作伙伴”转变，成为集团财务管理工作提升重点
- 地产行业需注意集团、区域、项目公司之间的分权与集权
- 企业具有较高的经营风险与财务风险，对财务人员团队的素质要求较高
- 企业内外部关系复杂，与利益相关方的沟通极为重要

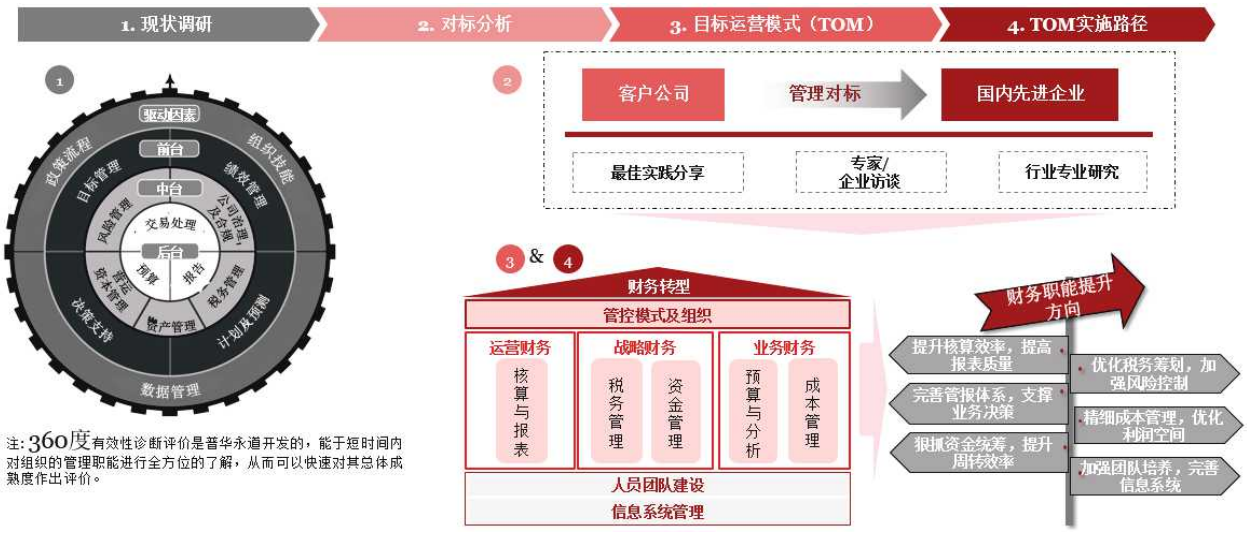
项目成果：

- 识别财务管理领域存在的问题及其根源，助力管理层明确未来财务管理提升的重点
- 通过对比财务管理先进经验，明确管理提升的方向
- 提出财务管理提升概要建议及提升工作的实施路线图，为财务管理提升提供指引

普华永道方案：

- 全面了解公司总部和分/子公司现有的财务职能；从财务控制和管理的不同角度诊断评估公司现有财务职能
- 就现状调研报告中提出的财务管理改善领域，收集并借鉴行业优秀实践和选定的标杆公司进行对标分析
- 根据公司战略规划、财务目标、对标分析结果提出财务管理提升建议、下阶段财务管理提升的工作计划重点及实施路线图

财务战略规划设计框架



注：360度有效性诊断评价是普华永道开发的，能于短时间内对组织的管理职能进行全方位的了解，从而可以快速对其总体成熟度作出评价。

4.2 资金管理

企业痛点：

- 房地产项目开发周期长，一般需要两年以上，为资金密集型企业，高负债经营，资金周转率高
- 政策调控频繁，融资困难
- 项目公司的资金管理只能做到事后监控：集团下属项目公司众多，各地具有付款权，集团对各分子公司的银行余额较难实现实时监控，集团往往只能事后监控，无法做到事前监管
- 现金流预测不准确，资金利用率低：资金分散管理导致集团资金利用率较低，集团财务很难准确预测未来时点的融资需求和现金存量的情况，短期融资多，资金成本高
- 集团对纸质票据的管控力度较弱，未启用票据集中管理功能，不能汇总查看全集团的票据情况
- 汇率风险的控制不够：房地产行业常使用内保外贷作为融资工具，对汇率风险的监控力度不够，同时缺乏高端金融人才，较少运用金融衍生工具进行套期保值

项目成果：

- 建立有效的资金管理体系对公司流动资金进行管理
- 确保资金链健康和财务稳健
- 在确保资金安全的基础上，提高资金运营效益，并降低资金成本
- 资金管理系统实施，包括：需求及蓝图设计、系统选型、项目监理和资金管理系统落地实施

普华永道方案：

- 建立完整的资金管理平台，涵盖账户管理、交易管理、资金计划、融资管理等功能模块，以满足企业各级资金管控需求
- 实现各类金融交易动态管理，及时反映增加、减少及结余情况，通过资金报表实时反映账户资金变化情况，便于企业财务监控和决策
- 开发外汇头寸基础信息台帐报表，便于外汇敞口风险分析，及时掌控利率风险、汇率风险
- 扩大银企直联的应用范围

4.2 资金管理

资金管理业务设计流程



资金管理战略与定位

现金及流动性管理
投融资管理
财务风险管理

组织架构/财资中心设立
职责分工
绩效考核

资金管理平台优势



4.3 全面预算管理

企业痛点：

- 企业目标没有合理依据分解落地，导致目标与计划脱离、执行情况与目标偏差较大
- 预算管理仍停留在财务预算，未能实现业务、财务的融会贯通，导致预算只是一纸空谈
- 结合地产项目管理的中长期预测较弱，导致无法及时为管理层提供决策依据、从而应对突发事件
- 全面预算管理平台无整体信息化规划，导致与相关系统集成度很差、数据使用效率及质量较差预算管理数据准确度低，数据可靠性及可用性较差

项目成果：

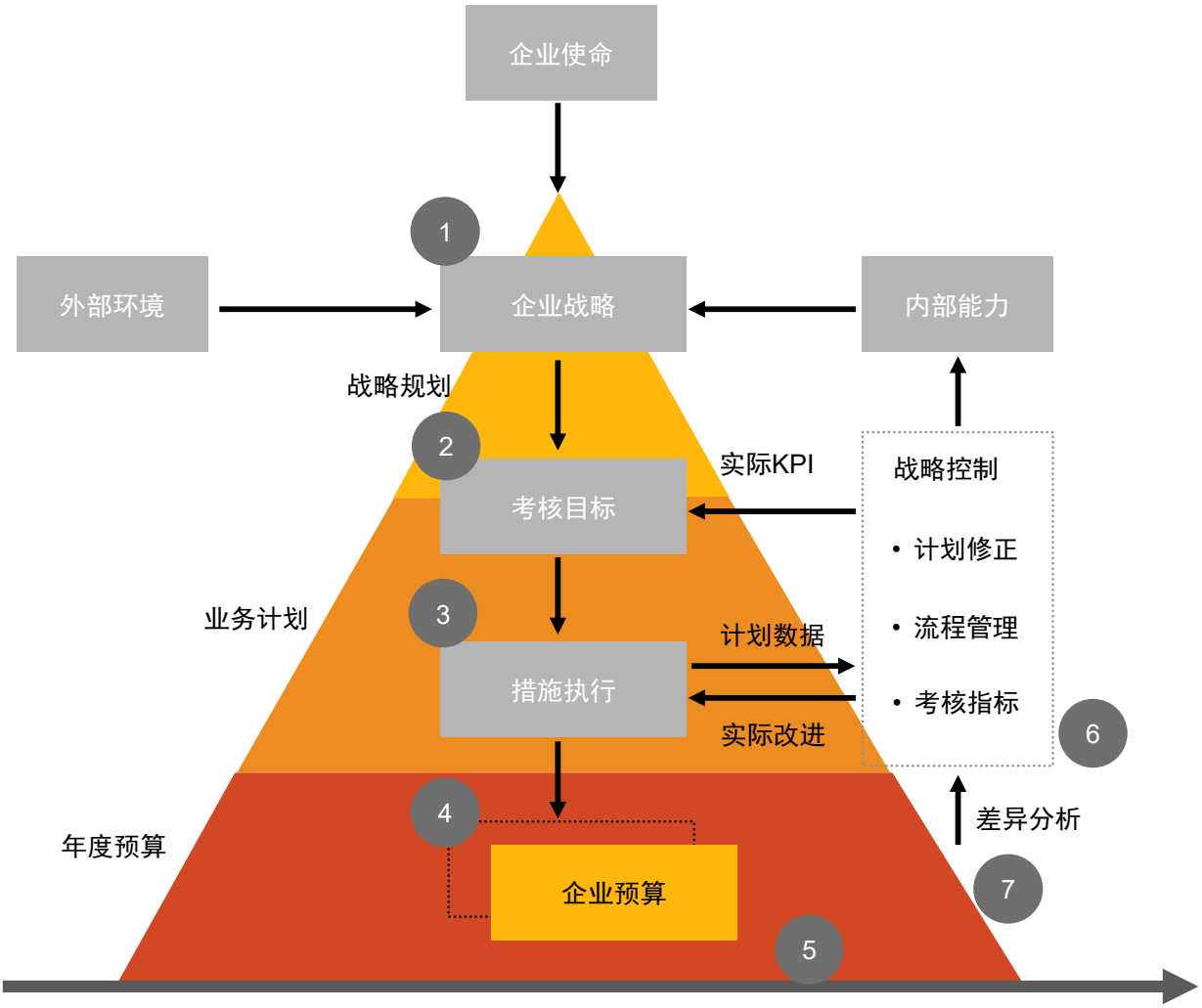
- 帮助企业梳理、完善全面预算的闭环管理体系，从而打造精细化、自动化、智能化的全面预算管理
- 横向打通从业务到财务、纵向从集团到项目的预算管理壁垒，从而帮助企业各个层级充分了解数字及背后的含义、辅助管理决策
- 有效提升地产企业预算编制、分析、管理等的时效性、准确性等，从而及时为管理层提供决策支持信息

普华永道方案：

- 结合企业的规模、发展阶段、难点痛点等，为企业提供全面预算闭环管理的设计方案，包括从目标分解、业务计划、预算编制、滚动预测、分析控制、绩效考核等方面的咨询、实施方案
- 结合企业中长期管理要求、提供全面预算管理平台的规划方案，以及相关系统的业务财务规范、前端系统改造建议等，从而奠定全面预算管理自动化、智能化的基础
- 为企业提供全面预算管理平台的系统实施、数据集成等服务，实现从规划、到方案、到落地执行的闭环服务

4.3 全面预算管理

成熟高效的预算管理模式注重以战略为指导、以业务为主线、以预算为工具、以价值为基础



4.3 全面预算管理

全面预算系统框架



4.4 成本对标和管理

企业痛点：

- 随着土地、原材料和劳动力价格水平的不断上涨，运营成本占地产企业营业收入的比例不断提升，极大压缩着利润水平
- 企业希望可以针对相关市场的主要竞争者进行关键运营成本对标分析，并提出优化建议

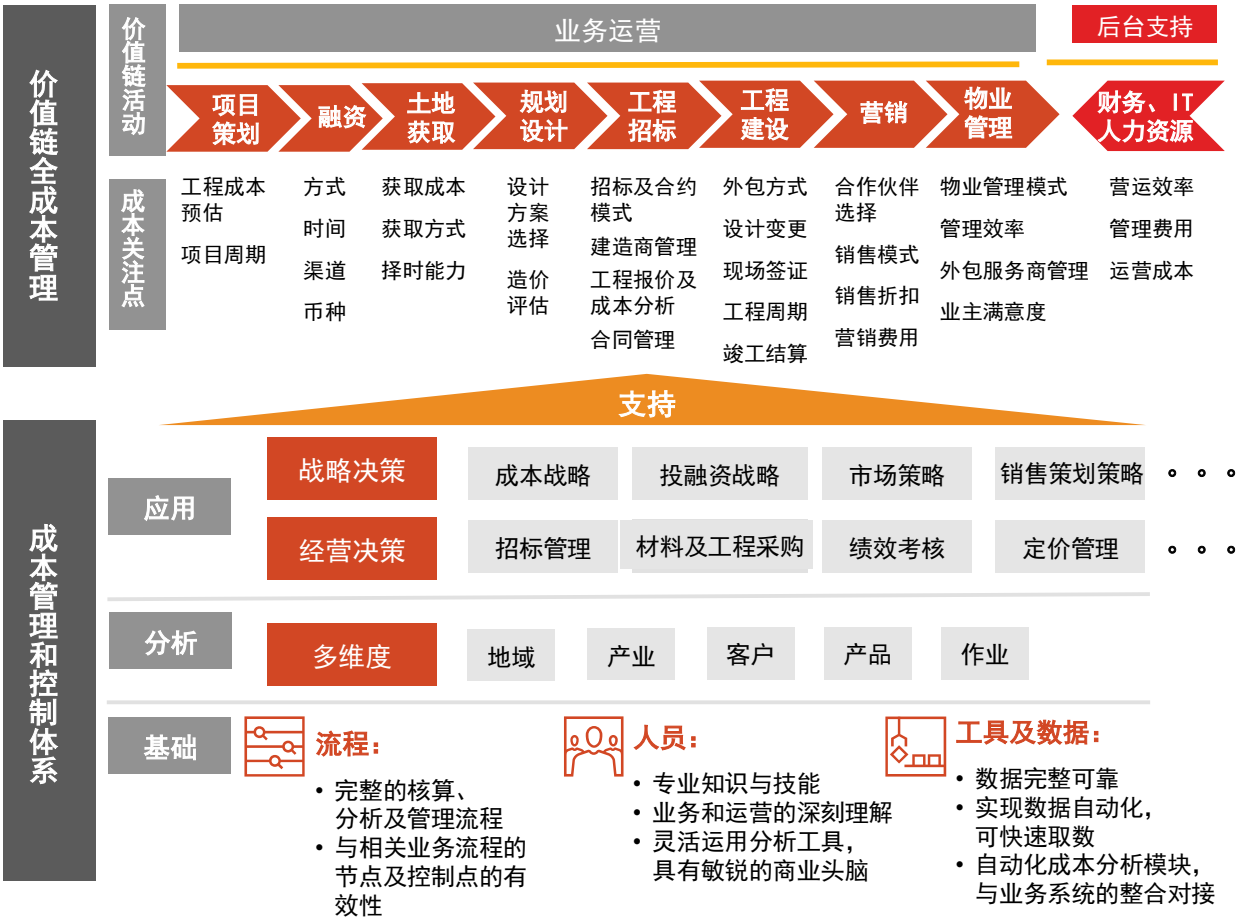
项目成果：

- 根据对标分析结果，优化现有的运营成本

普华永道方案：

- 筛选和确认多家相关对标企业和具体对标成本费用指标
- 建立成本费用估算模型，区分商业与住宅业务，以及公司总部与公司整体的成本差异
- 通过公开行业数据库进行对标公司成本费用相关假设和估算输入数据的收集，包括过去三年的相关数据
- 对相关数据进行脱敏处理，分析对标公司指标的平均值、最高值与最低值
- 基于企业过去三年的数据，对标估算模型输出的行业平均和最佳值
- 针对对标分析结果，提出潜在的优化空间和建议

成本管理和控制框架体系



4.5 财务共享中心建设

企业痛点：

- 从事基础核算财务人员占比高：房企财务工作中，从事交易处理与基础核算工作的财务占比高于80%
- 财务流程与效率低：线下流程环节较多，财务人员手工业务量较大
- 会计核算不规范：房地产企业项目公司众多，涉及多区域多板块，缺少标准、详细的可指导具体业务的会计核算手册，部分业务缺少明确统一的核算政策要求，存在同一业务场景会计核算不一致的情况
- 财务对业务环节的参与度不高：业财融合度不高，财务在合同条款谈判的参与度不足，未对财务风险做到事前控制；业务规划中财务考量滞后
- 财务信息系统功能不完善：财务信息系统集成性不足，存在数据断层，数据可追溯性、数据质量及传输效率均受到影响

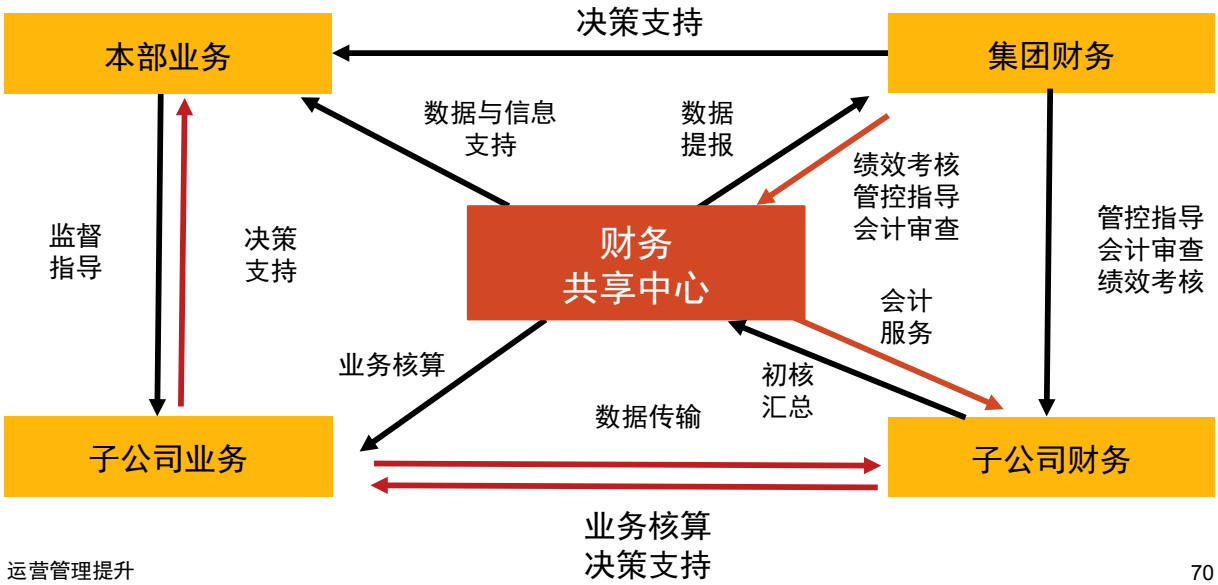
普华永道方案：

- 顶层设计：选择合适的共享中心运营模式、评估和规划共享范围、进行成本效益分析
- 建设规划：设计共享中心的财务流程、组织人员及系统建设
- 运营管理：建立共享中心的运营制度，形成集团统一的、财务共享标准化体系

项目成果：

- 统一核算流程及规范，加强集团管控
- 降低财务运营成本、提高财务人员工作效率
- 促进财务职能转型，释放财务人力，建设专业团队支持业务发展

未来共享服务管理模式



4.6 税务共享中心建设

企业痛点：

- 税务部门员工面向基础、重复性工作时间占比大、投入多，占用人力资源成本较大
- 各项涉税工作并无标准化流程指引，审批流程集中在线下完成，导致集团整体税务事项处理以及税务核算效率不高
- 税务合规性工作和筹划性工作未进行有效区分，无法快速有效识别税务风险并发现潜在税务筹划的机会
- 税务部门的系统信息化水平落后，不利于提高税务管理效率，也无法满足日新月异的税务法规更新变化

项目成果：

- 降低税务运营成本，促进税务人员职能转型，提高税务人员工作效率
- 加强对税务风险的控制和管控力度
- 为系统化挖掘潜在税务筹划的可能性提供支持，降低税负成本
- 与其他共享平台形成协同效应，促进支持集团整体业务发展，提高企业内部客户的满意度

普华永道方案：

- 顶层设计：进行税务共享可行性分析和评估，制定税务共享中心建设的总体规划蓝图，决定分阶段、适用范围、税种类型的建设策划方案
- 建设规划：针对不同税种的特点，对税务流程进行设计，包括对组织人员架构调整，制度流程的改进、设计、切分
- 运营管理：设计税务业务流程的标准化制度和数据管理体系

4.7 人力资源管理共享中心建设

企业痛点：

- 地产企业员工数量庞大、分支机构多，无论公司大小、各地都需要HR人员负责人事管理，存在人员冗余的现象
- 人力资源部门员工的工作重心集中在事务性工作，而对员工培养等方面所投入的时间有限，不利于企业人才保留
- 人力资源部门的管理方式仍相对传统，不能及时响应业务变化
- 人力资源管理系统信息化水平落后，用户体验一般，无法高效的满足人力管理需求

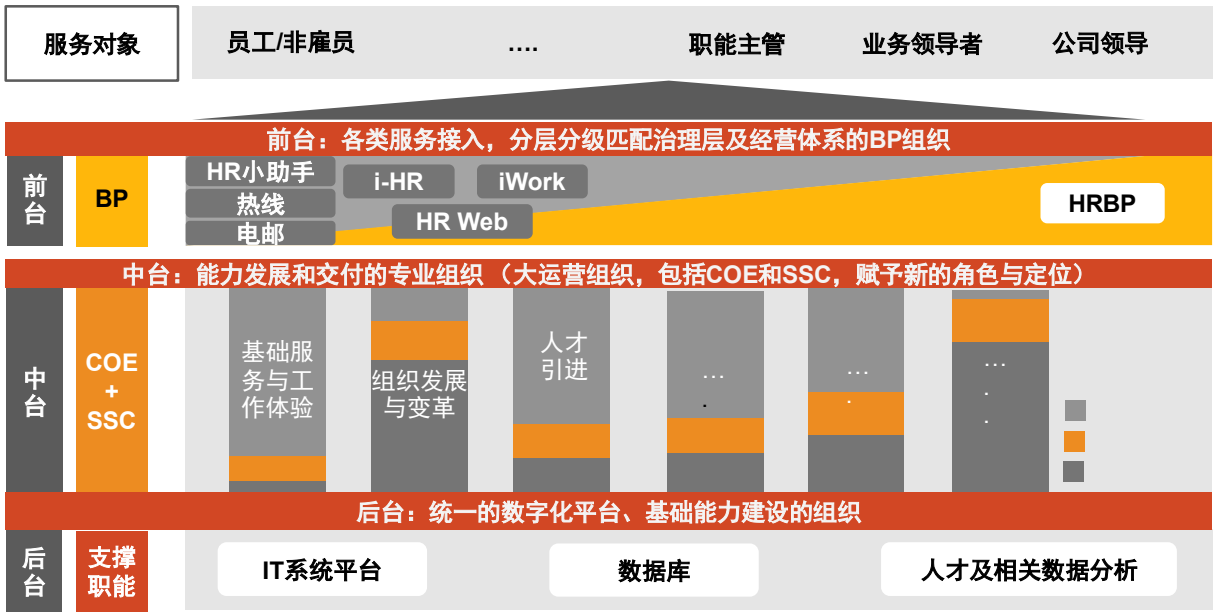
项目成果：

- 通过建设人力共享服务中心，人力运营效率明显提升，人工成本投入有显著节约，相同的人力成本支持更多的业务
- 促进人力管控和流程执行的规范，提高信息透明度，便于人力信息化决策
- 促进人力资源职能转型，使人力资源管理人员从繁琐的事务性工作中解脱出来，聚焦在人才管理和高绩效文化推动上
- 整合到大共享的业务支持平台，与财务共享形成协同效应，支持集团整体业务发展，提高企业内部客户的满意度

普华永道方案：

- 顶层设计：制定共享服务中心建设的模型，并决定共享服务中心的选址、以及整体的建设推进计划
- 流程设计：针对业务流程进行流程的高阶设计，包括流程优化、岗位职责分工、人员配置以及系统优化开发方案
- 运营管理：设计统一标准的人力业务流程和数据管理

未来人力资源运营模式



4.8 经营分析体系

企业痛点：

- 经营分析内容及分析维度有待丰富或细化
- 缺少分析系统工具支持，无统一分析工具提供经营分析支持，数据统计及计算大量依赖手工，影响数据分析时效性和准确性
- 缺少集团各层级和各部门的分析职责和配合机制

项目成果：

- 建立与战略目标相关、围绕关键绩效指标的整体性管理报告体系，支持管理决策及绩效评估
- 以图文并茂、言简意赅的方式呈现报告内容，使得报告阅读者能够很快获取所需有价值的信息
- 提供统一的数据源，稳定的报表形式，提高报告可比性和决策参考价值
- 通过系统集成化管理数据，提高数据获取的准确性与及时性，降低手工编制的工作量

普华永道方案：

- 以关键业绩指标为核心设计管理报告，包括：确定关键指标、总结分析体系、提炼分析维度、梳理数据来源与设计报表模板
- 完善报告管理体系，包括：制定相关政策、提升控制流程、确定组织保障、设计汇报和反馈机制、完善系统架构。管理报告的成功应用依赖以上因素的相互支持和作用
- 商务智能 (BI) 软件实施与数据接口开发，包括主流商务智能软件的设计、开发、测试与完善，及相应数据自动获取接口的实施

经营分析体系设计框架



4.9 房地产项目涉税汇算清缴服务

企业痛点：

- 财务人员缺乏相应的知识，在日常账务处理、发票管理等方面，无法满足土地增值税和企业所得税清算的要求
- 未与工程部门充分协作，导致计算扣除项目分类混乱，影响土地增值税和企业所得税汇算清缴
- 在普通住宅、非普通住宅的成本划分不清晰，影响土地增值税汇算清缴时应分别计算的增值额及税率
- 自持房产（商业出租、酒店式公寓等）与销售房产的成本划分、收入核算混乱
- 不同地区税局对土地增值税清算存在特殊政策或当地要求，企业未能做好前期沟通及账务处理的准备
- 项目涉税汇算清缴的时间管控和风险把控缺位，引发潜在的税务稽查风险

项目成果：

- 协助企业完成土地增值税清算鉴证报告的出具
- 提供增值税、土地增值税、企业所得税等涉税咨询报告
- 协助企业与主管税务机关就涉税汇算清缴过程中出现的分歧事项进行协调并妥善解决

普华永道方案：

- 从企业所得税和土增税汇算清缴的要求出发，对企业财务人员进行专门的税务培训，明确税务角度的要求
- 对多部门参与的环节，强调部门协助的必要性及一般要求
- 根据管理层的计划，明确不同业态下税务核算的规则
- 梳理当地的土地增值税相关的政策，并结合主管税局的意见，为企业的企业所得税和土地增值税汇算清缴做准备
- 审阅企业相关涉税会计资料，测算和估计企业所得税和土地增值税汇算清缴的税负情况，并提出相关改进意见
- 与主管税务机关进行沟通，把控和妥善应对涉税汇算清缴过程中的风险点，及时完成涉税汇算清缴工作



5、数字化变革和跨越

地产行业数字化运营意识较弱，传统管理方式偏向“人治”，而同时产业规模大、业态多，集团内不同业务板块信息化水平不均、IT建设分散无序，导致系统功能定位混乱，重复建设与信息孤岛并存，大量应用程序冗余，难以有效整合系统与数据。

同时，传统的地产企业数据管理意识较差，缺乏完善的数据管理策略，造成运营过程中IT管理人员对数据管理方法欠缺，系统中的数据质量较低，无法直接用于分析。并且，房企大部分数据格式，例如法律合同，不适合机器判别，而大量合同和报告的审阅是必不可少的风控流程。

此外，随着房地产市场不断升级以及人们生活水平不断提高，消费者对整体体验需求也迅速攀升，诸多环节中体验欠佳，缺乏全面且系统的客户体验管理和创新设计机制，缺乏客户体验监测和提升的闭环管理机制；且财务与业务系统往往没有对接，会员系统没有打通，跨业务板块统一的会员管理理念和制度有待形成 。

基于以上行业挑战，普华永道的针对性专业服务包括：

5.1 集团信息化建设规划

5.2 智慧建筑

5.3 智慧工地管理平台

5.4 数字化客户体验

5.5 物业业务线上化

5.6 多业态IT蓝图和实施路线图设计

5.7 数字化中台

5.8 跨业务客户关系管理

5.9 SAP实施

5.10 施工侧的一体化ERP平台

5.11 合并报表

5.12 商业智能(BI) 平台规划与实施

5.13 机器人流程自动化 (RPA)

5.14 地产智能文档分析



5.1 集团信息化建设规划

企业痛点：

- 地产的传统管理方式偏向“人治”，决策周期长、程序复杂，不能适应快速变化的外部环境
- 地产企业架构复杂，成员单位信息化水平不均、建设分散，重复建设与信息孤岛并存
- 地产企业业务板块多、业务形态差别大、管理标准化难度大，同时信息化建设缺乏与公司业务发展战略的融贯，不利于集中力量打造新技术竞争力
- 信息化建设中缺乏数字化转型思考，造成信息化建设对业务支持低于预期，同时存在部分信息系统“建成即落后”的现象
- 存在“重工具、轻管理”现象，过分依赖信息系统解决管理问题，组织与人才准备规划不足

项目成果：

- 从管理模式和业务模式两方面创新，构建平台型总部并且推动业务的数字化转型
- 对内建立起管理协同生态圈，从企业经营管理与内部协同管理两方面着手加以提升

普华永道方案：

- 基于对业务战略的理解及综合开发运营商的企业发展定位，建议信息化建设方案
- 全面梳理业务，根据业务发展战略制定未来5年的IT战略规划，包括应用、数据、集成、技术与基础设施的建设规划，为企业信息化建设提供可落地的指导蓝图
- 运用当前最新成熟数字化技术与行业解决方案，针对适用业务制定数字化转型运营设计方案，明确数字技术对业务的促进与变革机会
- 设计保障体系，包括IT治理体系与配套管理章程、标准化治理体系、组织体系与人才队伍建设规划，为信息蓝图落地提供保障基础

IT治理框架

IT战略协同

通过IT战略优化IT建设投资组合，通过信息基础架构为业务增长提供保障，为公司在地域和业务上的扩张提供支撑

IT资源管理

IT治理通过对核心IT资源做出合理的决策，降低成本，提升IT运维质量

IT风险管理

建立完善的安全体系，完善灾备，保障对业务的连续支撑



IT绩效体系

IT治理确保IT及时按照目标交付，达到理想的功能和期望的收益

IT价值管理

IT的价值实现逐渐受到企业高管的关注，要通过IT治理体现公司的价值主张，彰显IT对企业的价值

经验管理

做好信息化建设经验管理，确保知识的透明高效传递将大幅提升未来整体信息化管理水平与效果。

5.2 智慧建筑

企业痛点：

- 在选择智慧建筑应用时，企业容易以成本节约作为衡量的单一维度，未能充分认识科技投资对业务（尤其是对用户）所产生的影响

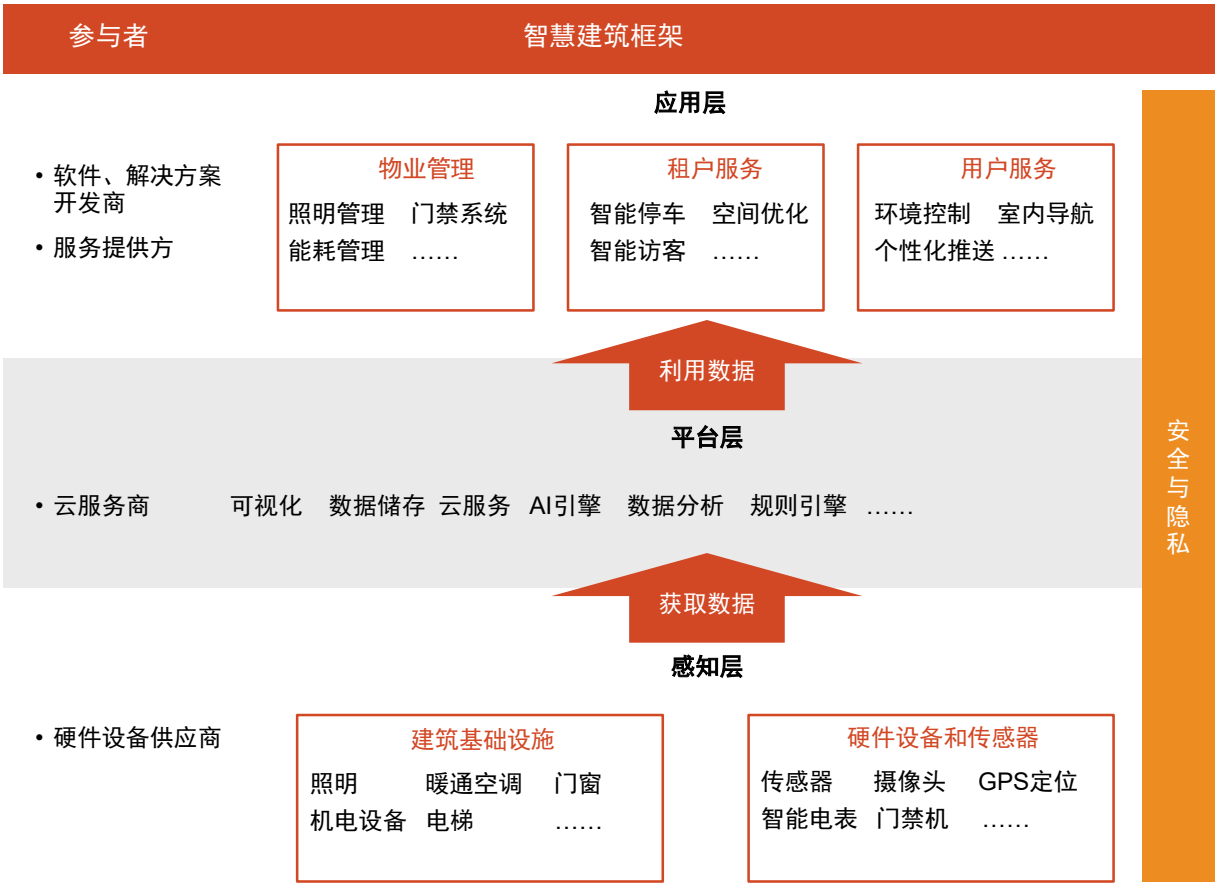
项目成果：

- 智慧化楼宇通过提升使用效率与使用体验，有望提升运营者的财务表现，实现资产的持续增值，拥有更高的市场估值

普华服务：

- 为智慧建筑设计商业模式，并进行商业模型测算，为公司提供投入产出的方向性建议
- 引入合作伙伴，帮助智慧建筑商业模式落地

智慧建筑架构体系



5.3 智慧工地管理平台

企业痛点：

- 建筑工程项目在执行过程中，管理混乱，人员岗位职责划分不清
- 项目管理中存在多企业协同，跨企业的控制要求不明确
- 审批权限、审批的标准和关注点不明确
- 安全管理缺乏规范的管理模式
- 项目施工人员的安全管理意识不够
- 项目执行过程中的一些安全隐患监管工具不够

项目成果：

- 项目中各参与企业分工明确，责任清晰，避免推卸责任等问题
- 施工管理流程规范化，避免施工现场管理混乱的现状
- 实现量化绩效考核，实现施工人员的多劳多得
- 自动分析出项目执行过程中存在的风险，降低安全隐患
- 及时给出整改意见，帮助施工现场实现整改
- 实现数据化、可视化动态监控
- 为管理层决策提供前瞻性信息，支持战略目的达成

普华永道方案：

- 从建筑行业特有的现状触发，采用先进的方法论，结合现有的政策与行业规范，总结出一套完善、科学的管理办法
- 结合现有行业内的龙头企业的经典案例，总结细致的管理模板
- 对多企业参与的环节，明确不同企业的职责与权限
- 结合人脸识别与实名认证，真正实现持证上岗和绩效考核
- 结合移动互联网技术，真正做到全施工环节的记录
- 结合物联网、5G、图像处理等先进的技术，对施工现场进行全方位无死角的监控，发现问题及时预警
- 结合大数据、人工智能等技术，发现项目执行过程中项目风险，给出整改建议

5.3 智慧工地管理平台

智慧工地管理平台功能一览

视频监控管理

工地视频监控
智能行为识别
出入车辆识别管理
无人机监管
电子围栏入侵预警

IoT智能监控应用

环境扬尘监控
塔机运行安全监控
升降机安全监控
卸料平台安全监控
临时用电监控管理
自动测绘机器人

现场安全管理

移动化安全交底
危险源销项管理
安全检查与巡查
危大工程管理
施工日志管理

劳务实名制

官方实名制平台对接
人员闸机考勤
信息展示led大屏
人员定位管理
人脸识别打卡
人员资质档案管理
团险/个险，工资代管

协同管理

参建单位管理
审批流程管理
共享文件与档案
会议/消息通知管理
整改闭环管理

数据分析与展示

电子展示大屏
监控中心
电脑与手机端
BIM化进度展示

5.4 数字化客户体验

企业痛点：

- 房地产行业竞争日趋激烈，缺乏多元附加值的差异化路径
- 房地产市场不断升级以及人们生活水平不断提高，消费者对置业整体体验需求攀升，诸多环节中体验欠佳
- 主题公园本质属性是为游客带来审美和愉悦体验，但仍缺乏全面且系统的客户体验管理和创新设计机制
- 数字化时代下，消费者体验旅程、触点和渠道变得更加复杂
- 市场营销、客户服务等环节质量难以一体化管控
- 客户体验相关数字技术和平台多元，难以有效性选择和使用
- 缺乏客户体验监测和提升的闭环管理机制

项目成果：

- 基于数据洞察，获取客户体验全视图
- 以设计思维 (Design Thinking) 理念，产出全面的客户体验管理可落地方案
- 跨职能团队协作，测试和优化客户体验流程，重塑客户体验之旅
- 构建全方位客户体验评价体系，对客户体验进行绩效衡量，实现可持续的客户体验优化和创新
- 选择和开发适配科技工具，持续的改善客户体验
- 提升员工数字化技能，支持公司领导层数字化决策，推动企业打造卓越的客户体验
- 培育敏捷和协同文化，通过评估、学习和持续迭代，让员工拥有新的思维和敏捷的工作方式

普华永道方案：

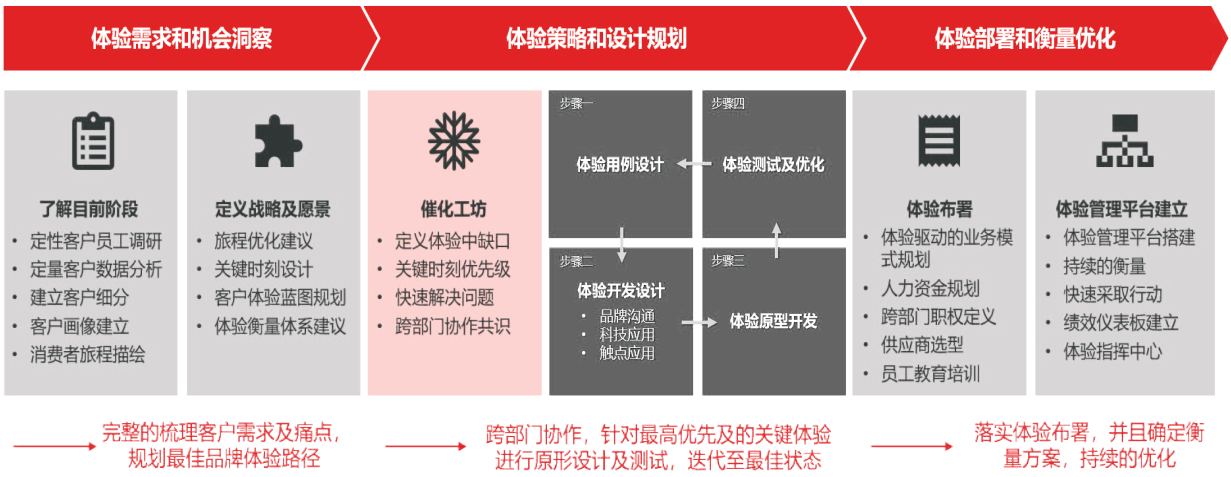
- 基于B-X-T理念，提供全方位、一站式客户体验管理咨询服务
- 帮助客户规划客户体验战略、落地客户体验设计、衡量客户体验效果
- B: Business 卓越体验战略：客户体验洞察、客户细分和客户画像、客户体验战略、客户体验管理机制、体验评价体系规划、催化工坊
- X: eXperience 极致体验设计：客户体验旅程设计和优化、客户体验触点设计、数字化体验设计（如APP、网站等）
- T: Technology 高效适配科技：客户体验管理平台、客户触点整合工具、数字化创新体验部署、数据分析、CRM平台搭建、数字化评估工具等

5.4 数字化客户体验

“B-X-T”3大要素，打造卓越客户体验



从体验设计规划到执行布署的一站式客户体验咨询服务



5.5 物业业务线上化

企业痛点：

- 物业服务行业的传统经营模式往往由于缺少与业主的常态沟通、物业费收取难度高等原因，造成业主满意度低，经营利润低，已经不能满足新时代的需要
- 物业企业互联网转型难度高，尤其表现在物业APP流程不清晰，用户体验不佳；对电商、零售等互联网流程缺乏了解，缺乏产品结构管理等。同时，传统物业企业的数据管理意识较弱，IT治理意识不足，信息安全管理难以实施
- 并且，线上转型后财务流程发生变化，而物业企业缺乏商品线上销售结算经验，造成财务结算流程不完善；缺乏线上促销经验，造成费用过高和资金损失。同时，业务数据与财务数据的融合程度低，传统的财务工作流程难以满足线上转型后的财务数据时效性及准确度的需要

项目成果：

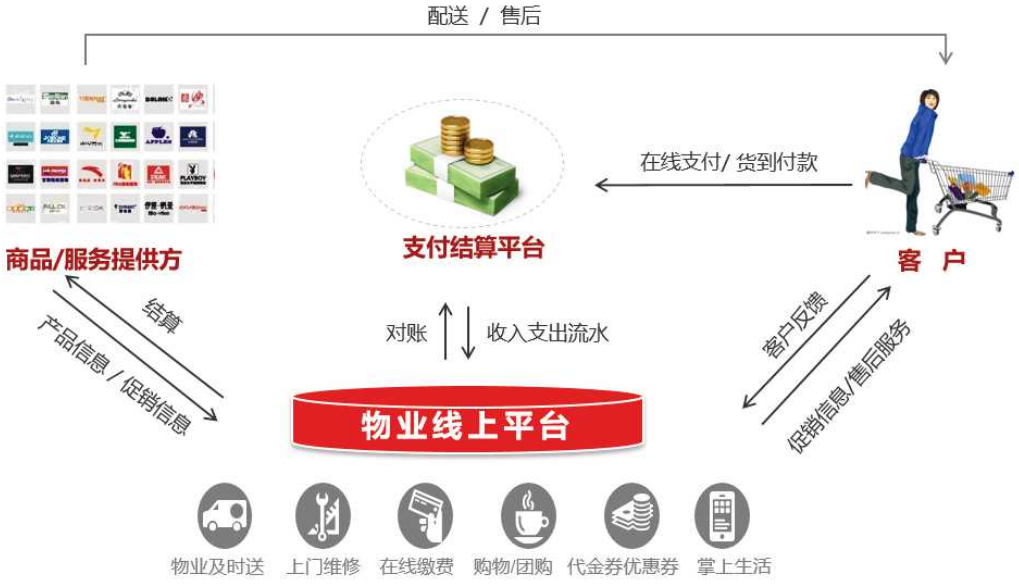
- 线上化管理制度的建立及完善
- 线上业务流程隐患识别及防控建议
- 线上风险评估报告
- 内部控制管控方案
- IT治理流程框架
- 基于大数据分析，建议产品的最优品类结构
- 梳理数据分析指标及维度，设计开发为各管理层级展示经营状况的可视化工具，为管理层提供快捷清晰的决策支持
- 为财务结算管理流程提供优化建议，包括对结算管理流程文档，如流程图、流程描述、风险控制矩阵、岗位职责说明书提供建议
- 为财务收入确认方法提供优化建议，包括对收入确认方法、收入核算方法等内容提供审阅建议
- 提高促销活动的投入产出比，强化促销运营效果，防范优惠券的套现、刷单舞弊现象
- 业财一体化融合设计文档，提高财务数据的准确性及输出财务数据的时效性

普华永道方案：

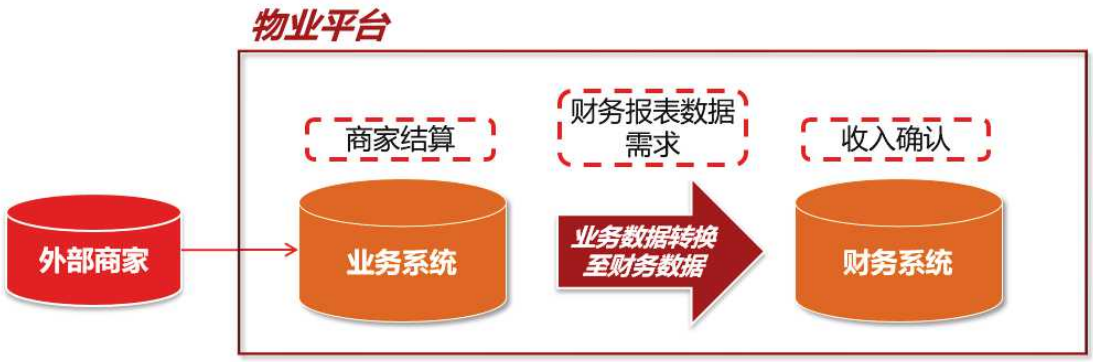
- 根据线上业务目标，优化现有业务流程，评估线上业务风险
- 优化线上产品结构和产品管理，梳理优惠券管理流程， 设计并开发智能报表
- 梳理财务结算管理流程，优化财务收入核算方案，优化收入成本费用报表
- 设计业财数据一体化方案
- 通过IT治理流程的梳理，系统数据及程序访问权限的梳理和优化，提升企业内部控制能力

5.5 物业业务线上化

物业线上服务流程



业财一体化模型



- 商家引入
- 费率制定
- 订单管理
- 促销管理
- 结算管理

- 财务需求
- 数据转换规则

- 会计科目表
- 财务核算
  - 时点
  - 科目
  - 金额

5.6 多业态IT蓝图和实施路径设计

企业痛点：

- 随着房产企业的多元化业务转型趋势，许多企业通过内生与并购方式整合了多种业态，如商业、会展、旅游等。而集团对新业态熟悉程度不高，管理方式尚未确定，难以有效整合被购公司原有的系统与数据
- 地产业务覆盖了地产行业从投资拿地到物业管理的一整条价值链，大量业务使用全人工管理方式，导致公司人员结构臃肿，人员成本高，公司信息化运营的意识较弱
- 物业公司面向C端的应用建设无序，导致应用功能定位混乱，业主活跃度低，且造成大量应用程序冗余
- 业务处于转型期，并购、出售等行为频繁发生，使得公司业务难以固化，需要灵活的IT建设战略，以兼顾公司未来的业务拓展战略

项目成果：

- 设计适应业务发展需要的信息系统与技术架构，制定了IT管理架构，规划了可落地的项目实施路径

普华永道方案：

- 分析业态现状，梳理稳态业务与战略性持有业务，建立以服务稳态业务为基础，灵活响应持有型业务为目标的IT系统架构
- 对标市场，了解市场信息化动态，提供信息系统建设的参照
- 依据业务特点详细设计信息系统的业务应用场景及场景相关信息
- 设计适应业务特点的IT管理框架与组织架构
- 设计满足未来建设需求的IT技术架构，规划技术的演进路线
- 依据业务重要程度为系统的实施设计项目，制定项目的实施计划

5.7 数字化中台

企业痛点：

- 主题乐园业务板块众多，独立运营，系统没有集成，各业务场景存在信息断点，不利于领导决策
- 接到前端旅行社的订单后，需要大量人员手工拆分到不同的业务板块进行下单
- 财务与业务系统没有对接，依靠手工处理
- 销售流程不统一、价格及促销管理不统一
- 会员系统没有打通，会员积分未实现全渠道共享

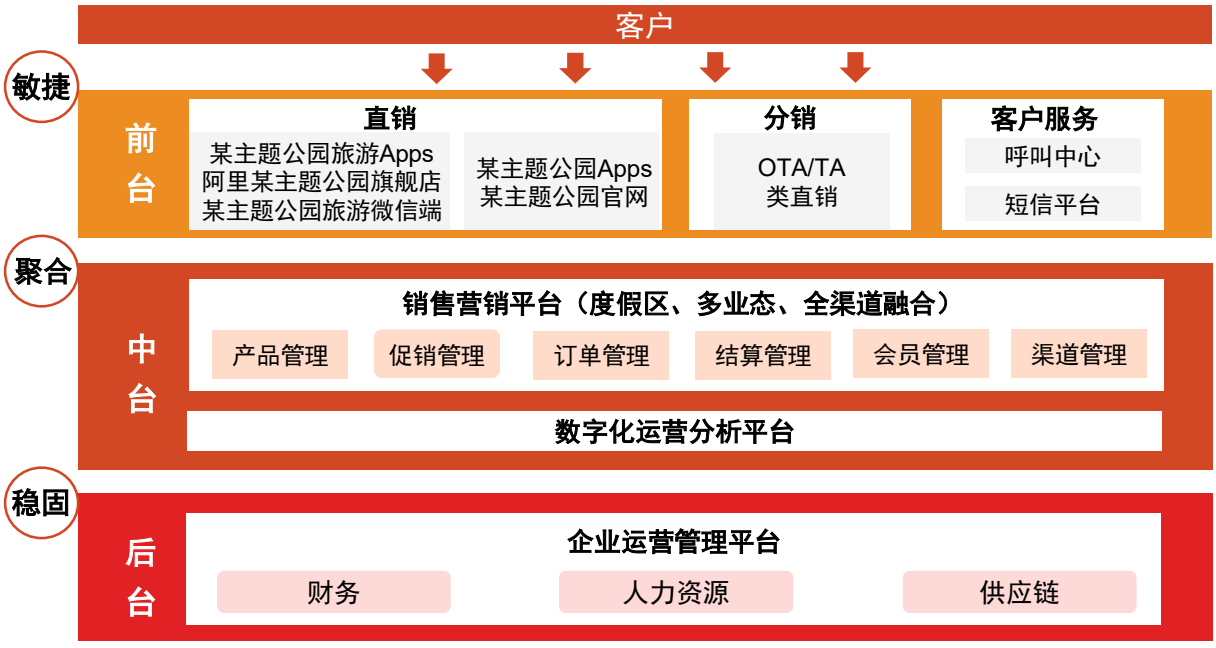
项目成果：

- 打通跨领域的信息断点，提升运营效率，加速领导决策过程
- 改善客户体验，提高客户满意度实现业务高质量增长
- 为未来大数据分析提供了良好的数据基础
- 提升渠道管理能力

普华永道方案：

- 进行跨业态资源整合，构建核心业务一体化平台，构建一体化的中台
- 建立会员忠诚度计划，提供个性化服务
- 统一价格和促销管理，支持产品交叉销售
- 建立系统间整合和集成，提高系统自动化率，建立数据标准
- 以销售营销中台为基础，实现TA（旅行社）与OTA（在线旅游）平台对接，实现分销自动化

主题乐园前中后台架构



5.8 跨业务客户关系管理

企业痛点：

- 房企集团业务板块多元，缺少统一的会员管理制度
- 缺乏对跨板块客户偏好和需求的全面了解

项目成果：

- 扩大客户基础，促进业务单元之间的交叉销售
- 通过搭建向外部商业合作伙伴开放的平台，获得新的收入来源
- 跨业务单元整合客户数据，形成每个客户的整体画像
- 通过数据分析，更好的理解客户需求，提供商业洞见
- 对每个客户实现精准营销

普华永道方案：

- 提供从战略设计到实施的端到端的客户忠诚度解决方案
- 分阶段实施：战略规划、商业及运营模式设计、忠诚度计划设计、最终方案及落地

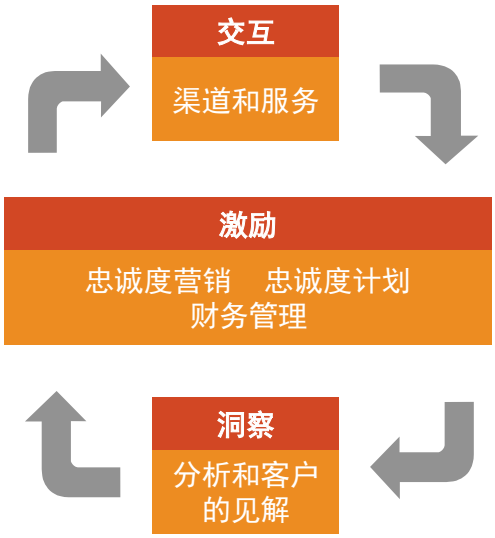
客户忠诚度架构

忠诚度构架

交互
通过触点将忠诚度计划规则及服务信息传递给会员

激励
通过活动增加客户参与度，同时不给公司带来风险：增加营销活动的管理包括忠诚度计划的营销；衡量忠诚度计划及相关活动的整体财务效应

洞察
收集与管理数据，从而发掘对忠诚度计划和客户的洞察力



PwC服务

- 忠诚度策略
- 服务渠道的策略和设计
- 渠道整合
- 客户关系管理
- 营销策略和优化
- 忠诚度服务的策略和采购
- 忠诚度计划的策略，设计和实施
- 负债管理评估
- 客户数据管理
- 客户分析与分群
- 客户价值管理
- 忠诚度/营销技术架构及系统实现

5.9 SAP实施

企业痛点：

- 房地产企业经过过去20多年的业务发展和IT建设，信息系统杂乱，信息孤岛较多
- 财务管理落后，集团报表不统一，财务规范性差，对资产管理、业务管理滞后
- 财务与业务系统没有对接，依靠手工处理
- 人力资源业务流程标准化差，完全依赖手工统计，缺乏数据分析能力
- 供应链效率低下，业务流程和审批流程急待优化

项目成果：

财务管理

- 提升财务数据质量和效率，实现集团及下属公司的报表实施查询
- 实现对固定资产、无形资产、在建工程等的有效管理
- 通过梳理会计科目，成本中心的属性确定费用的性质，精简了原会计科目表内容，实现了会计科目的简化、规范化和标准化
- 实现业财一体，将业务数据实时反映在财务数据中

人力资源

- 完成作为组织人事基础信息唯一源头的人力资源业务平台，与外围相关业务系统对接集成
- 实现人力资源薪酬核算和成本归结与财务模块的无缝对接
- 为未来人力资源信息化建设提供可扩展的平台

供应链

- 完成作为供应链需求管理、采购执行、仓库管理核心供应链管理平台，与外围相关OA审批系统、富基系统*对接集成
- 实现供应链库存管理与财务存货核算的无缝对接
- 为未来供应链信息化建设提供可扩展的平台

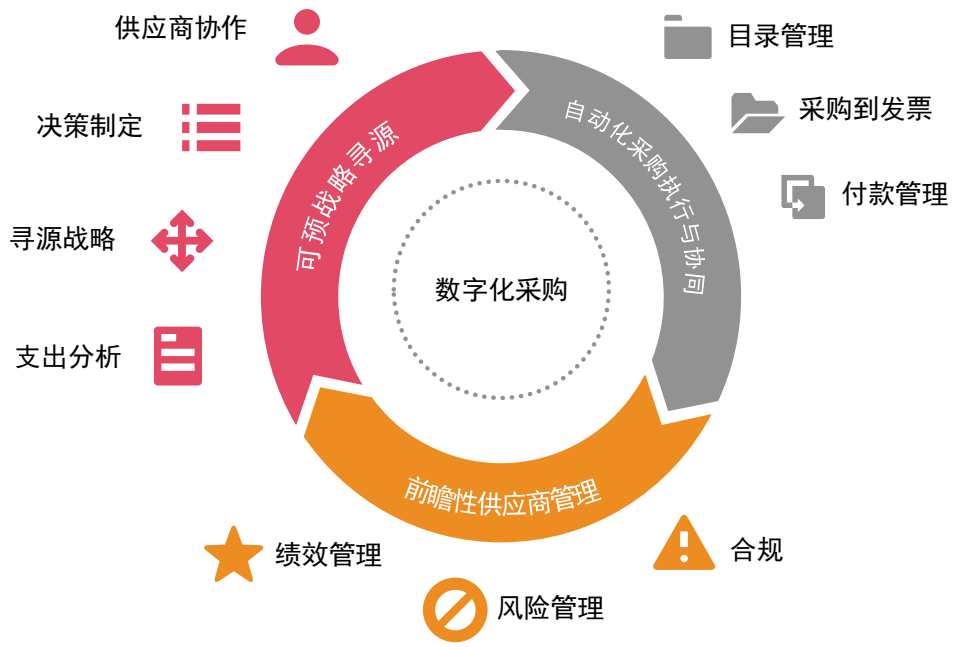
“富基系统”：酒店管理系统，包括零售和餐饮管理

普华永道方案：

- 实施以人财物管理为核心的，SAP核心平台的设计和建设
- 规范财务操作和标准，通过财务系统与薪资、采购、销售系统的集成，实现业财一体化
- 规范统一集团组织岗位管理，员工职业全生命周期和劳动关系管理，培训业务全过程管理以及薪酬核算发放管理流程
- 通过端到端的人力资源业务一体化流程设计更好提升流程运营效率和质量
- 规范统一集团从采购需求提报、审批、执行到需求执行、关闭的全生命周期管理
- 建立标准的业务单元管理规则，并通过SAP系统进行落地实现

5.9 SAP实施

供应链信息化管理平台设计框架



供应商管理

供应商生命周期管理
- 涵盖既有和潜在供应商的集中管理，覆盖供应商全生命周期的管控

供应商绩效管理
- 以供应商绩效管理战略为基础，持续性的绩效跟踪与优化管理计划

合规与风险
- 通过与供应商在绩效管理上的协同，加强供应商合规，降低采购风险

寻源管理

战略寻源管理
- 建立战略级采购寻源战略计划，将“战术寻源”转变为“战略寻源”

寻源过程
- 按不同类型的寻源采购商品/服务，按类别定义标准统一的最佳寻源路径，实现寻源过程的全程高效协同和监管

谈判/议价工具
- 多种类型的在线谈判方式，包括招投标、询比价、综合评分、电子竞价等

供应商协同

采购计划与订单协同
- 订单信息实时传递到供应商进行确认，快速协同
- 反向流程协同

送货计划协同
- 送货单创建与条码打印
- 货台预约
- 批次信息协同

质量信息协同
- 质量通知与质量检测
- 质量约查与质量认证

发票与结算协同
- 开票通知
- 供应商自主发票预制
- 付款通知

5.10 施工侧的一体化ERP平台

企业痛点：

- 建筑施工行业前端施工业务管理标准化程度低，各工程局管理水平参差不齐，项目种类繁多、业务环境复杂、管理能力受限各类条件约束，往往导致无法找到包打天下的“一套系统解决方案”
- 企业项目管理、商务合约管理分散，集团层面缺乏全流程统一的管控标准
- 项目管理、商务合约管理与财务管理之间未充分衔接，合同分别在项目管理、采购管理、财务管理等系统重复录入多次，业务一线操作人员工作量大

项目成果：

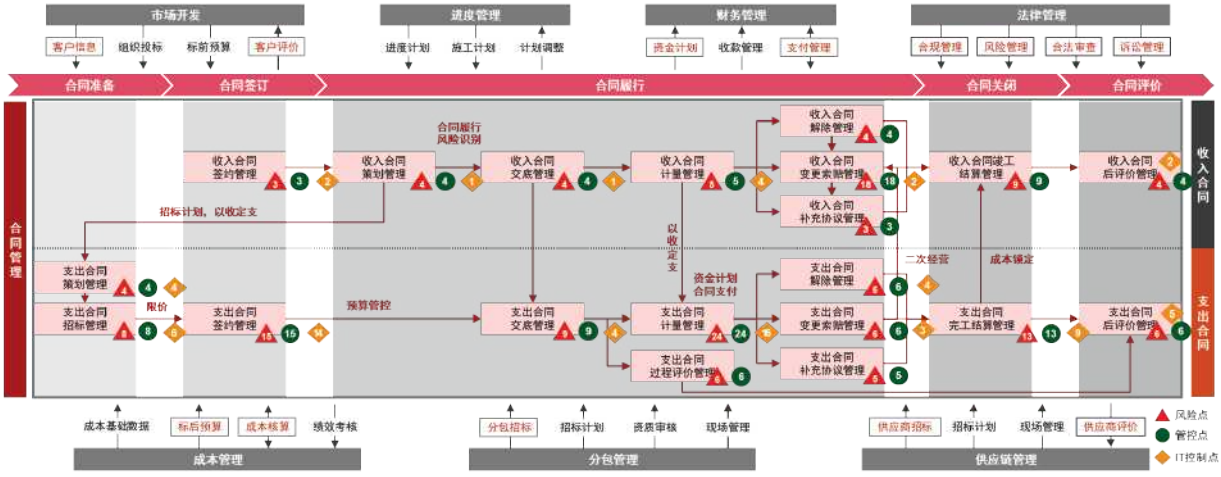
- 建造业务一体化ERP平台由前台项目管理系统，中台商务合约管理系统，后台财务一体化构成，三者之间实现“架构可互操作、数据融合一体、流程线上贯通”，组成一体化的ERP平台，采取灵活开放的多入口架构模式
- 项目管理系统、商务合约管理系统、财务一体化平台相互连通，构成建造业务一体化ERP平台，实现业务端数据录入，财务端核算凭证自动生成的无缝集成，同时促进全面预算、项目成本管理、集团资金管控提升

普华永道方案：

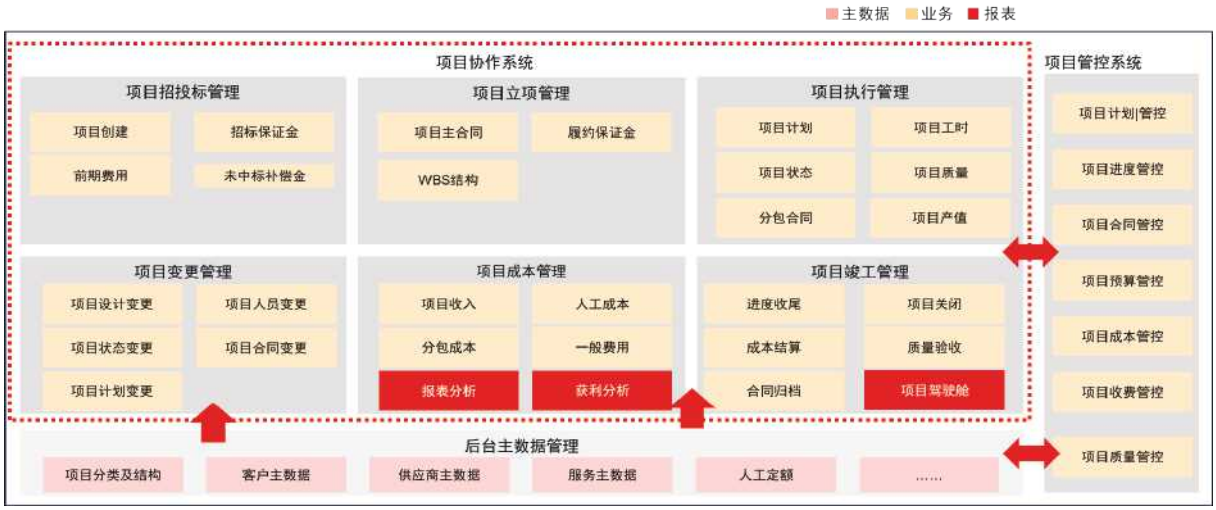
- 项目管理、商务合约管理、财务管理信息系统分别组成建筑施工大ERP系统的前中后台，并且兼容三种不同的项目管控模式，处于不同管理水平和不同需求的项目都可以找到恰当的入口。系统平台也可以随着项目管理规范化程度的逐步提升而同步演化
- 梳理各个环节业务流程风险与关键管控点，拉通与成本、资金、预算等领域的衔接，打造商务财务一体化管控体系，商务合约管理系统作为合同唯一录入平台，与相关系统集成并推送合同信息，避免重复录入

5.10 施工侧的一体化ERP平台

施工业务各环节业务流程风险与关键管控点



建造业务一体化ERP平台框架



5.11 合并报表

企业痛点：

- 随着地产业务的不断发展及监管机构对其年报发布的准确性和及时性日趋严格的要求，公司需要向其投资者和股东提供更准确、更快捷和更透明的财务信息
- 公司管理层希望通过改善、优化其内部关帐和合并流程并通过实施相关的财务报告合并系统，最终能将年度财务报告在时效性、系统性及透明性方面有明显的提高，从而提升公司管理水平

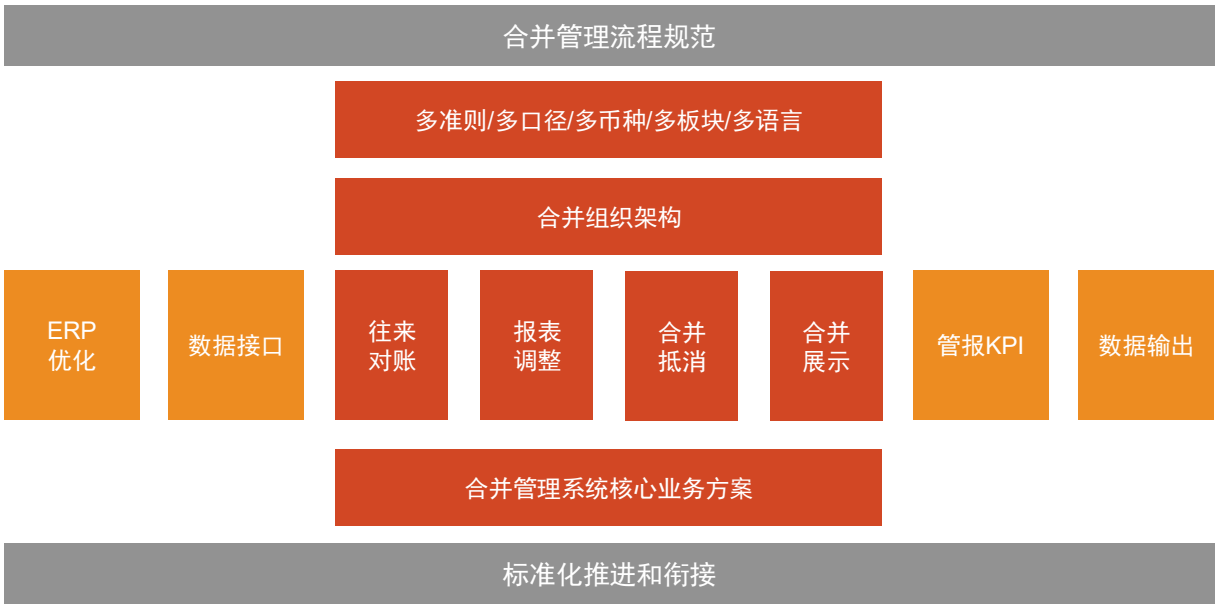
项目成果：

- 编制详细的流程操作手册，为各子公司及本部财务人员在年度关帐、合并及报告工作中提供具体的操作指引
- 通过有效落实公司内部定期对账机制以及借助于财务合并系统，提高财务数据的质量，提升合并及报告的工作效率，缩短合并及报告流程环节的时间

普华永道方案：

- 诊断公司关帐及报告流程中存在的困难和瓶颈
- 提出未来年度关帐、合并及报告流程的优化方案和系统业务需求书
- 指导人员设计其未来关帐流程和绘制流程图
- 协助撰写财务合并报告系统业务需求书
- 搭建集团合并报表系统平台，规范集团合并管理流程，推动核算系统与报表体系的衔接与完善
- 以实现高质量的财务合并，在集团报告出具时间上达到全球领先水平为目标，同时辅以高效与稳定的数据接口，配套全面的会计标准化推进。最终将合并报表的解决方案融入到财务绩效管理的整体框架中

合并报表管理框架



5.12 商业智能 (BI) 平台规划与实施

企业痛点：

- 地产企业往往产业规模大，管理的业态多
- IT基础设施建成后，需要进一步打造数据应用能力，为数据提升价值
- 虽然建立了大量信息系统，但由于建设初期缺乏规划，导致已建立的系统中数据分布混乱
- 数据管理意识差，未建立成型的数据管理策略，导致运营过程中IT管理人员对数据管理缺乏方法，使得系统中的数据质量较低，无法直接用于分析
- 已有的数据分析软件功能与性能分析往往能力有限，导致前端采购了多种数据分析软件，实际应用过程中大量功能重叠，造成系统冗余和不必要的浪费
- 对数据相关实施项目的管理缺乏经验，导致工期与预算计划不合理

项目成果：

- 构建BI平台建设计划，完成试点业务域的分析能力落地
- 建立标准化的项目管理体系，以便在未来的项目开展过程中，采用更加有效的方法进行系统建设

普华永道方案：

- 通过访谈与对标梳理需求，构建未来的BI平台发展战略
- 分析试点业务领域相关系统的性能与数据质量，提出数据清洗建议，梳理数据采集需求
- 建立适应IT管理需求的项目管理体系，优化未来数据与系统开发的规范化程度，提升数据质量
- 提供系统建设与管理方法知识转移及培训

5.13 机器人流程自动化 (RPA)

企业痛点：

- 工作时长限制
- 人力成本制约
- 录入校对数据容易出错
- 员工希望承担更有价值的工作

项目成果：

- 机器人流程自动化技术方案包已应用于房地产价值链中的财务管理、人力管理、采购管理、风险管理等多各个领域。应用场景包括：税务机器人、供应商管理机器人、收款核销机器人、网银对账机器人、财务报表编制自动化、印章校验机器人
- 通过软件机器人的参与使工作流程自动化。通过使用“软件机器人”取代人工劳动，员工可以有更多的时间专注于更高价值的工作

普华永道方案：

- 应用先进的RPA技术，根据房地产企业管理特点进行模块封装，安全性高、易于集中管理、具备高扩展性
- RPA解决方案包将随着人工智能技术的演进和应用落地，进一步集成计算机视觉和图像处理、自然语言处理、生物特征识别等新兴技术，协助人类处理更加复杂、且需要专业知识和经验判断的高级任务

普华永道RPA实施方法

策略和评估
- 制定基本标准
- 商定试点范围
- 协调组织与关键利益相关者
- 准备商业案例
- 与信息技术部门合作

设计和构建
- 设立一个核心团队为试点
- 通过配置软件自动执行工作
- 验证商业案例
- 监督并记录试点经验



运作及审查
- 拓展数字化工作范围，例如减少人 工检核、例外和异常；将此类运营拓 展到更多领域和区域

实施
- 制定统一的方案以扩展试点范 围和业务案例
- 持续监控机器人方案

5.14 地产智能文档分析

企业痛点：

- ERP可以处理结构化数据，但是房地产企业大部分数据格式，例如法律合同和公司规则，只适合人类思维，不适合机器去判别
- 合同、法律、报告等文件的审阅是每个公司必不可少的风控流程，房地产企业更是合同数量多、金额大，属于劳动密集型工作
- 对契约要素理解不足可能导致遵从性或财务问题

项目成果：

- 有效、低成本的帮助企业将非结构化数据转换为可读取的文字格式，并提取关键信息
- 将文档数字化，以便将来在需求变化时能够进行搜索和提取
- 生成报告和交互式可视化文档

普华服务：

- 利用行业领先的RPA技术及人工智能技术，结合机器学习、神经网络、深度学习和自然语言处理等先进方法，构建文档自动分析平台，将合同中的数据转换为有意义的、可执行的见解

地产智能文档分析功能

地产智能文档分析帮您实现

合同内容比对

协助用户快速发现不同版本间的合同差异

合同信息自动提取

人工智能协助快速抽取、识别和分类关键信息

合同应用与风险管理

协助企业利用智慧化工具迅速做出商业决策

合同条款定位

协助用户快速搜索、定位和审阅关键条款

合同管理全生命周期看板

利用可视化工具更有效提升企业经营效率

行业专家

战略规划和业务发展

1.1 业务战略规划

唐海燕
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5306

1.2 地产项目规划

唐海燕
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5306

1.3 运营模式设计

唐海燕
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5306

1.4 集团管控和绩效管理

王黎明
liming.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5386

唐海燕
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5306

1.5 投前可行性评估及财务测算

陈伟希
w.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2606

1.6 财务和税务尽职调查及交易谈判支持

交易：

陈伟希
w.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2606

张锐
roger.zhang@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2274

聂晓华
nancy.nie@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7978

税务：

周冬梅
may.zhou@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3108

1.7 地产中介业务

吴畏
wei.w.wu@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 5068

姚涛涛
taotao.yao@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7796

交易和融资支持

2.1 房地产资产证券化 (REITs)

审计：

陈静 jim.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2067

刘磊 rock.liu@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2115

唐昆 kun.tang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 5042

税务：

王巍
william.w.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 8300

康杰
oliver.j.kang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 3012

2.2 复杂结构化融资

会计咨询：

陈静 jim.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2067

唐昆 kun.tang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 5042

税务咨询：

康杰
oliver.j.kang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 3012

2.3 境外美元债券的发行

金以文
yvonne.kam@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3267

唐昆 kun.tang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 5042

龚芳 fancy.gong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 1773

2.4 海外融资架构的税务优化

王鹏
kevin.p.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 3331

2.5 经营重组 — 项目税务筹划及实施支持

马骁俊
michael.ma@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3743

2.6 海外投资架构的税务优化

王鹏
kevin.p.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 3331

2.7 部分股权出让/引入战略投资者

北部：

聂晓华
nancy.nie@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7978

中部：

陈伟希
w.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2606

南部：

张锐
roger.zhang@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2274

2.8 房地产企业整体上市

审计：

陈耘涛
yt.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2215

刘磊
rock.liu@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2115

卢启良
thomas.lo@hk.pwc.com
Tel: +852 2289 1139

资本市场：

朱宏曦
rayon.wh.chu@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8990

行业专家

2.9 房地产集团部分分拆上市

审计：

陈耘涛
yt.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2215

徐涛
nick.xu@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2658

陈俊君
jessie.j.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2645

税务：

李奕 yi.li@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 3085

资本市场：

朱宏曦
rayon.wh.chu@cn.pwc.com
Tel: +86 755 8261 8990

2.10 债务融资

戴利
james.ha.dilley@hk.pwc.com
Tel: +852 2289 2497

陈伟希
w.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2606

2.11 债务重组/企业重整融资 (BRS)

郭庭廷
tim.guo@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2610

陈伟希
w.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2606

2.12 退出服务

交易：

陈伟希
w.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2606

税务：

袁良健
bill.yuan@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2747

严海
hai.yan@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 3370

法律：

杨颖
信栢律师事务所*
jamie.y.yang@xinbailaw.com
Tel: +86 (21) 5368 4177

2.13 私人财富策划

王志伟
john.cw.wong@hk.pwc.com
Tel: +852 2289 1810

*: 信栢律师事务所是一家独立律师事务所，亦为普华永道全球网络的成员机构

治理加强与合规管理

3.1 房企智能化企业管控体系

余洁雯
kanus.km.yue@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2399

冼志颖
winnie.xian@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2554

邢奕
aaron.y.xing@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3894

高洋
v.gao@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2882

3.2 数字化审计及风险侦测

余洁雯
kanus.km.yue@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2399

冼志颖
winnie.xian@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2554

邢奕
aaron.y.xing@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3894

高洋
v.gao@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2882

3.3 工程项目全流程风控咨询及审计

余洁雯
kanus.km.yue@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2399

蒋颖极
vincent.y.jiang@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3446

肖遥
dandelion.xiao@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8457

冼志颖
winnie.xian@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2554

3.4 房地产舞弊防控咨询

余洁雯
kanus.km.yue@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2399

冼志颖
winnie.xian@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2554

傅志颖
thomas.cw.fu@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8160

3.5 可持续发展服务

金以文
yvonne.kam@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3267

郑鑫宇
ivy.zheng@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7598

3.6 环境、社会及管治 (ESG) 管理和信息披露

余洁雯
kanus.km.yue@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2399

叶昊
jennifer.ye@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3325

萧健臣
jianchern.siaw@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2702

徐晓宇
terra.xu@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8023

3.7 GDPR合规咨询

翁泽鸿
danny.weng@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2629

李睿
lisa.ra.li@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2312

颜国定
kok.t.gan@hk.pwc.com
Tel: +852 2289 1935

3.8 网络及信息安全管理评估

翁泽鸿
danny.weng@cn.pwc.com
Tel: +86 (20) 3819 2629

李睿
lisa.ra.li@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2312

颜国定
kok.t.gan@hk.pwc.com
Tel: +852 2289 1935

行业专家

运营管理提升

4.1 财务战略规划及职能提升

孔令戟
bill.kong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2998

谈诚
hansen.tan@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2370

4.2 资金管理

孔令戟
bill.kong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2998

郑均
harry.j.zheng@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8569

4.3 全面预算管理

孔令戟
bill.kong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2998

王磊
roland.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8677

4.4 成本对标和管理

沈宇峰
julius.shen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2273

徐峰
frank.f.xu@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3129

4.5 财务共享中心建设

孔令戟
bill.kong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2998

谈诚
hansen.tan@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2370

蔡欣溢
vincent.x.cai@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3256

4.6 税务共享中心建设

马骁俊
michael.ma@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3743

4.7 人力资源管理共享中心建设

蔡欣溢
vincent.x.cai@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3256

潘静
jessica.j.pan@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8881

4.8 经营分析体系

孔令戟
bill.kong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2998

王磊
roland.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8677

谈诚
hansen.tan@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2370

4.9 房地产项目涉税汇算清缴服务

马骁俊
michael.ma@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3743

数字化变革和跨越

5.1 集团信息化建设规划

南部：

冯昊
stanley.h.feng@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2818

北部：

祁英 ying.qi@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7588

李晶
zoey.j.li@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7180

5.2 智慧建筑

唐海燕
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5306

5.3 智慧工地管理平台

陈琦
qi.c.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 2937

薛毅
yi.y.xue@cn.pwc.com
Tel: +86 (24) 8615 6535

5.4 数化客户体验

叶慈平
clement.yip@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2115

黄俊宪
alan.j.huang@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 5224

5.5 物业业务线上化

郭婕
fiona.j.guo@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 5136

刘阁
luke.liu@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7444

5.6 多业态IT蓝图和实施路径设计

Eddie Chiou
eddie.y.chiou@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2155

5.7 数字化中台

李志军
alwyn.li@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2087

Eddie Chiou
eddie.y.chiou@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2155

5.8 跨业务客户关系管理

黄劍美
lyris.km.wong@hk.pwc.com
Tel: +852 2289 3488

5.9 SAP实施

Eddie Chiou
eddie.y.chiou@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2155

程勇
johnson.y.cheng@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8828

楼理嘉
richard.lou@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 3776

行业专家

5.10 施工侧的一体化ERP平台

李超
chao.li@cn.pwc.com
Tel: +86 (10) 6533 7839

龚小北
tony.gong@cn.pwc.com
Tel: +86 (532) 8089 1858

5.11 合并报表

孔令戟
bill.kong@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2998

王磊
roland.wang@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8677

陈曦
evan.cx.chen@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2519

5.12 商业智能 (BI) 平台规划与实施

Eddie Chiou
eddie.y.chiou@cn.pwc.com
Tel: +86 (21) 2323 2155

5.13 机器人流程自动化 (RPA)

许森渠
kenny.sk.hui@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8292

5.14 地产智能文档分析

许森渠
kenny.sk.hui@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8292

许锦华
leo.hsu@cn.pwc.com
Tel: +86 (755) 8261 8120

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。

© 2020 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。