

KPMG

敢为先
勇立潮头

以国资管理创新助推国企改革发展研究报告

kpmg.com/cn

2020 年 6 月

目录

1. 抓住机遇，向高质量发展的征途进发！ 01

2. 去浪尖弄潮，争做世界一流企业 03

3. 以国资管理创新带动国企改革发展 05

4. 大型国企勇做“首尝螃蟹的人”，卖方尽职调查果然不负众望 09

5. 塑型，告别管理转型不落地之困境 12

6. 毕马威助力光谷南大健康产业园实现“十百千万”目标 15

7. 以纠问题为导向以见实效为抓手 探索南京某区国资管理新模式 17

8. “集成式”服务模式助力国资集团长期提质增效 19

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

9. 助力地方国企完成一次“鱼与熊掌兼得”的投资项目 21

10. 毕马威作为整体财务顾问为国企改革保驾护航 24

11. “方案前置”帮助毕马威完成大型批量估值重任 26

12. 技术商业化管理助力国企打造新的业务增长点 29

13. 共同战“疫”，毕马威用科技赋能企业财务共享服务中心“停工不停业” 33

14. 毕马威为城市建设插上信息化的翅膀 35

15. 跨团队协同共赢，破题大型国企集团海外业务风险管控 37

© 2020 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



1.

抓住机遇，向高质量发展的征途进发！

凡事预则立。

今天，我们来到“两个一百年”的交汇路口，一件必须做好的大事摆在眼前：编写“十四五”规划。作为国民经济的支柱，国有资本写好这部规划又是社会经济发展的重中之重。必须站在未来看现在、站在世界看中国、站在中国看行业、站在行业看企业，提前研判未来发展新趋势、分析新挑战、寻找新机遇、打造新动能和布局新战略。

当前，国内外形势变换跌宕。仅这一年来，就面临着中美贸易摩擦、新冠疫情影响、全球产业链重整、“一带一路”进入拉锯期和成果涌现期、新型基建成为新动能等一系列变革与挑战。危中见机。抓住机会，完成高质量发展，是国有资本在“十四五”规划中的重要目标。而高质量发展的根本在于经济的活力、创新力和竞争力，供给侧结构性改革是根本途径。

从何处着眼？党的十九届四中全会指明方向：探索公有制多种实现形式，推进国有经济布局优化和结构调整，发展混合所有制经济，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，做强做优做大国有资本。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

从哪里着手？今年的政府工作报告点出重点：“两新一重”，即加强新型基础设施建设，加强新型城镇化建设，加强交通、水利等重大工程建设。新形势下稳投资、保投资，不是要回到为保 GDP 增长而推出各种投资项目的老路上去，而是进一步积极引入市场机制，充分发挥市场在资源配置中的决定性作用。让社会资本、民营经济更多进入投资领域，不仅要创造公平的市场环境和机会，更要运用社会资本、民营经济敏锐的市场触角，让“两新一重”投资产生更积极的综合效益。

毕马威认为，“两新一重”即是结合新时期中国经济以追求高质量发展的长期目标和疫情后须尽快走出困境的短期需求，采取的一个重要的、切合实际的战略举措。同时，也为“十四五”规划立下了风向标，引领着经济结构转型升级，通过精准发力扩大有效投资，为中国经济提供新动能。

针对国有资本的发展，我们判断，一是要素市场化将成为“十四五”规划的经济改革方向。“十四五”时期我国产业高质量发展面临的环境将发生深刻变化。国资国企要提升要素流动效率，向改革要红利；二是对“12 个强国”（制造、科技、质量、航天、网络、交通、海洋、贸易、文化、体育、教育、人才强国）要有主体去落实，未来五年其形成的每一个产业链集群，都将撬动数以万亿计的工业增加值，对国民经济发展产生巨大的带动作用；三是战略性新兴产业崛起，包括新一代信息技术产业、高端装备制造产业、新材料产业、生物产业、新能源汽车产业、新能源产业、节能环保产业、数字创意产业等，这些以重大技术突破和重大发展需求为基础的新兴产业将对经济社会全局和长远发展具有重大引领带动作用，为我国以创新为驱动的经济转型提供动力；四是危机之下催生的新型基建，包括 5G 建设、特高压电网建设、大数据中心建设、人工智能建设、工业互联网建设等，要在新一轮数字革命、数字经济时代加快占领制高点。

在高度不确定的世界经济发展主旋律下，底线管理更是关键。打铁还需自身硬。国有资本的底线就在于自身改革。新时代下，必须继续有效推进企业战略性重组和专业化整合。国有资本要聚焦主责主业，向关键领域集中，做到有进有退。根据行业特点整体规划、分步实施，通过企业重组、可竞争性业务的分拆和强化产业管制等“多管齐下”的政策手段，推动可竞争性市场结构构建和公平竞争制度建设，尤其要使垄断性行业国有经济成为社会主义市场经济体制更具活力的组成部分。

敢为先，勇立潮头。国有资本一直是改革的先行者。尤其看到，这次新冠疫情发生后，国有企业在大灾大难面前发挥了极大的顶梁柱作用。随着国内疫情已经取得阶段性胜利，国有企业面向未来应该具备逆周期思维，顺势而变，顺势而为。毕马威也将一如既往助力国资国企寻找新的增长点、新的突破点、新的创新点，我们长期服务于大中型央企和地方国企，深入理解国资国有企业改革的难点，愿意凭借世界大型企业的服务经验、对于产业发展的前瞻性研究成果和对国有企业经济发展的深入分析，为国有企业改革提供综合改革方案，覆盖从产业战略到资本战略、从股权改革到机制改革、从科技引领到员工激励的全服务领域，助力国有企业提速发展，为中国从经济大国走向经济强国贡献力量。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



去浪尖弄潮，争做世界一流企业



龚伟礼

毕马威中国副主席
毕马威中国华东及华西区
首席合伙人

+86 (21) 2212 2999
william.gong@kpmg.com

什么是世界一流企业？世界一流企业应该是适应时代变革，并且有实力、有竞争力、有创新力的卓越企业。对标具有全球竞争力的一流企业，我国进入世界五百强的企业并不在少数，但是与国际一流企业相比，在行业引领、品牌影响力、文化等方面仍存在差距，尤其是国际化程度明显落后、技术创新竞争力仍显不足、企业效益仍待提高。

在我国，国有企业是国民经济的主导力量，是社会主义市场经济的重要支柱。国有企业必须去浪尖弄潮，率先争做世界一流企业，从而实现可持续发展、不断创新与完善，践行中国企业“走出去”和“一带一路”倡议，深度参与国际分工与实现全球资源配置。这项任务可谓使命光荣、意义深远，需要蹄疾步稳、快马加鞭。

然而，随着我国迈入新时代，世界发展也显得波云诡谲。毕马威认为，世界一流企业的核心竞争力在于技术的创新与发展，国有企业要努力在国际资源配置中占领主导地位，进而引导全世界的技术革新，争取成为具有影响力的领军企业。这要求我们：一方面能够掌握该行业的关键技术和共性技术，提高企业的核心竞争力；另一方面能突破瓶颈制约，在战略性、前瞻性领域取得关键核心技术突破，引领行业未来发展。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



要做到这点，改革要继续花大力气，下实功夫。要清晰认识到，企业要做到一流，关键在机制，也在人。也就是说，国企争做一流，既要实现从“管企业”向“管资本”，实现由政府的企业到市场的企业的转变，这是贯彻落实“使市场在资源配置中起决定性作用”并“更好发挥政府作用”的必由之路；同时，也要加快培养优秀企业家，既要培养政治家情怀，有操守有信仰，肯干事肯担当，也要发扬企业家精神，治企有方，兴企有为，因为创新驱动的实质是人才驱动。

毕马威将帮助国有企业抓住历史机遇，借助培育世界一流企业的快车道，更多关注净资产收益率、营收利润率、研发投入、增加值等硬实力，同时也更加注重人力资本的积累、注重企业风险的管控、注重国际化的资源配置，提升企业可持续稳健发展的综合实力。

“发挥头雁效应，做好领路人”。经过 40 多年的艰苦探索和不懈努力，中国已经成为世界第二大经济体、第一大工业国、第一大货物贸易国、第一大外汇储备国，国家综合实力显著提升。国有企业规模实力显著增强，竞争力进一步提升，一批大企业在技术、管理、国际化水平等各方面也在努力走向世界前列，具备了培育成为具有全球竞争力的世界一流企业的基础和条件。这些企业要先站出来！要形成一批引领全球行业技术发展的领军企业，他们将成为能够支撑国家重大战略需求、引领未来科技变革方向、参与国际竞争合作的创新力量。

还是那句话，道阻且长，行则将至。国企改革的这一路上，毕马威中国将一直为从中央到各地的国企改革提供一站式服务，协助国企从转型中实现价值，提高效益。我们会通过对企业的业务板块和经营性资产进行梳理及规划，结合梳理结果，提出进一步优化重组整合方案和企业可持续发展的建议。毕马威中国也将继续与国务院国资委及各省市国资委进一步加强交流沟通，与国企紧密合作、结合科技应用和专业知识提升服务水平，更好地助力国企改革发展，在经济全球化的大浪中，一同弄潮！

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

3.



以国资管理创新 带动国企改革发展



杨　洁

党的十九大代表
毕马威中国董事
毕马威中国华东及华西区
国企服务小组领导合伙人

+86 (21) 2212 2466
tracy.yang@kpmg.com

党的十九大报告提出，要深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。这是在新的历史起点上，党中央对国有企业改革作出的重大部署，为新时代国有企业改革指明了方向、提供了根本遵循。

毕马威在服务客户的过程中看到，国有企业的经营状况正在明显改善，资本与综合实力稳定增长，这既是国有企业改革发展取得的积极成果，又为下一步深化国有企业改革、做强做优做大国有资本打下了坚实的基础。

“必须在加快形成‘三个一批’上狠下功夫。”目前，改革的号角已再一次吹响。国务院定下的“三个一批”的目标，即形成一批在国际资源配置中占主导地位的领军企业、形成一批引领全球行业技术发展的领军企业、形成一批在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业。作为响应，包括上海、深圳在内的多地政府也打响了区域性国资国企综合改革的发令枪。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

箭，已在弦上。“头部企业”必须先冲出来。2019 年，国务院国资委将 10 家中央企业设为示范企业，希望它们率先打造世界一流企业，并发挥引领、带动和示范作用。这些企业的目标是什么？按照中央的要求，它们应当在创新驱动方面进入领先行列，在行业的自身推进过程中应有重要的话语权；在高质量发展方面能够进入前列，要更多地关注净资产收益率、营收利润率、研发投入、增加值等质量和效益指标；在践行新发展理念方面能够进入前列，要成为履行共商共建共享这种发展理念的典范企业。

对此，国有资产监督管理部门将会加强政策导向和监督指导，促使其加快向世界一流企业目标迈进。具体举措共五点：

- 一是进一步走市场化的路子。世界一流企业，一定是遵循市场化的规则，而不靠别的力量来进行推进。
- 二是用量化指标来确定追求的目标，对标世界本领域 5 至 10 家领先企业，通过对比，取长补短，实现“比、学、赶、超”的新局面。
- 三是一定要突出主业。世界一流企业一定是主业突出、在主业方面具有充分竞争力的企业。
- 四是进一步放活和管好。要创造一个良好的环境，在投资、自主决策、工资总额、股权激励等方面放权，同时要加强事中事后的监管。
- 五是按照动态管理的方式来推进世界一流企业建设的示范进程。

相信这五点举措，也将成为今后国企改革的参照标准。作为主营审计及咨询的国际知名公司，毕马威将助力国企牢牢把握高质量发展的根本要求，不断优化战略性结构布局。助力中央到地方，资源配置更多向优质企业、优势行业、功能性战略性产业以及关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中，全力当好贯彻落实“三大任务、一大平台”的先锋队，建设“五个中心”、打响“四大品牌”的主力军。

一直以来，毕马威的专业服务团队紧密关注国资监管机构、国资投资运营公司、国有企业联动改革，深化混合所有制改革，促进开放性市场化联合重组等改革走向与进度。我们致力于为客户拿出更实措施，全力打造一批国企改革尖兵。为国企在压实各方责任、完善推进机制、强化国有经济控制力等方面献智献策，让国有资本在保值增值的基础上实力更强、质量更优，真正实现从管企业向管资本转变，探索出以国资管理创新带动国企改革发展的新道路！

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



大型国企勇做“首尝螃蟹的人”，卖方尽职调查果然不负众望



赵　怿

毕马威中国财务咨询
投资咨询服务合伙人

+86 (21) 2212 3585
andrew.zhao@kpmg.com

买方尽职调查，历来是企业投资并购的必经环节。投资方 / 买方聘请信得过的第三方，前往目标企业了解真实经营情况，从而在交易决策中做到心中有数并掌握主动权。但目前，有一家大型国企却反其道而行。作为融资方 / 卖方，他们聘请毕马威作为中介团队入驻企业内部，报告、数据、资料尽数摊开，要求毕马威的专业服务团队做出一份对未来潜在投资方 / 买方负责的、在资本市场拥有公信力的尽职调查报告。

这一做法，堪称“首尝螃蟹”。在大型国企客户和毕马威专业团队的努力下，最终，这次“卖方尽职调查”成功帮助企业引入 8 家新股东，不仅让这一创新的尽调方式在业界进一步被了解与接受，其更重大的意义在于为国企混改在简化交易流程、提升融资效率方面探索出了一条切实可行的道路。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

大胆尝新，勇立潮头



李忆敏

毕马威中国
税务服务合伙人

+86 (21) 2212 3463
michael.y.li@kpmg.com

这家大型国企乃中国头部钢铁集团于 2015 年投资成立的生态型钢铁销售服务平台（下文简称“某公司”）是国企混改的典型代表之一。某公司的目标，是要做包含线上交易、物流配送、加工、钢铁贸易金融等大宗商品共享服务生态圈。

2019 年，某公司正式宣布顺利完成第二轮股权融资。通过本次融资，引入了多家新股东，其中既包括国企背景的投资机构和战略投资者，也包括市场化财务机构和行业内优秀的民营钢铁企业。这一轮股权融资旨在丰富国企混合所有制结构，促进某公司的新老股东的战略协同，最终提高钢铁生态圈的质量，激发创新潜力。

事实证明，创新精神已经根植于该企业高层。在 2018 年某公司融资计划开启之前，曾与毕马威就尽调方法和具体实施流程进行过谨慎且开放的沟通。当毕马威交易咨询团队提出“卖方尽职调查”这一创新举措时，企业管理层尽管抱有疑虑，却立刻敏锐地捕捉到了这一创新举措的优点。其中，最大的优点是极大地缩短了交易流程、提升了融资效率。传统的买方尽职调查，每个买方都会派出自己的尽职调查团队轮番到卖方实地开展工作，全部的工作耗时，包括前期沟通、现场尽调、尽调后答疑等环节，少则需要数月，多则长达一年，财务部门和企业管理层的正常工作受到很多干扰。如果采用卖方尽职调查呢？毕马威团队的答案是：一个月。毕马威团队作为唯一能接触某公司管理层的第三方，一个月时间就能完成尽职调查现场工作。别说七到八家投资方，就算再多一些，我都是给出一份高质量的尽调报告，这份报告对任意一家买方都可依赖，极大缩短融资时间成本。

做！国企混改的精神就是要在守住底线的前提下，敢于突破与创新。既然通过详尽的分析后认为是好的，为何不做？很快，某公司管理层迅速统一意见、下定决心。随着毕马威交易咨询团队的正式入驻，一次具有典型示范意义的国企卖方尽职调查开始了。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

卖方尽调大显“威力”

项目伊始，优势已尽显。除了与传统买方尽职调查一样具有公允性、客观性和中立性之外，传统买方尽职调查中的局限性，亦被卖方尽职调查逐个突破。

首先，卖方尽职调查使得毕马威交易咨询团队得以与某公司的管理层进行充分畅通的沟通，省去了繁琐的中间环节。管理层愿意向团队提供充分的数据，团队在整个尽职调查过程中也持续与管理层沟通发现的问题。通过及时、深入地评估其财务和税务状况，团队能够在第一时间发现问题，并获得管理层充分的解释。

对卖方而言，这是“交易的价值最大化”；对投资方而言，“轻易错过一个好项目的可能降低了”。

比如，在这一项目中，由于新收入准则的适用，作为钢铁流通环节的某公司的收入确认会计处理也随之改变，最近一年的收入数据在新收入准则净额法的应用下相比以往年度的总额法计算不可避免地有所下降。为了客观地分析和反映某公司的实际收入情况，毕马威交易咨询团队向某公司详细了解了收入确认的变化过程，在尽职调查报告中从业务角度分析其收入状况，投资方无需与卖方进行多轮繁冗的沟通，仅通过阅读卖方尽调报告，就可以快速且直接地解决对会计收入金额变化的疑惑，亦看到了业务收入的客观增长趋势。这样的报告使得卖方得以更好地展示企业实力，使得买方快速而有效地了解被投资企业实际的经营状况。这在一般的买方尽职调查中是很难做到的，因为财务信息受限的买方尽职调查很可能无法呈现会计准则变化背后企业真正的运营状况，从而使得卖方错失本可以达到的合理估值。

由于充分的沟通，毕马威团队也逐渐理解了某公司打造的“生态圈”蕴含着多大的商业能量。尽管，单独来看，某公司主要业务包括电商、材料、物流和金融四大板块，但当毕马威团队将业务逻辑融会贯通后发现，各板块之间的联动效益绝不仅仅是“1+1+1+1=4”，它们之间的碰撞可以产生强大的“化学反应”，最终的结果一定“大于 4”。挖掘出了某公司的真实潜在价值，卖方尽职调查进一步助力客户获得本应得到的估值。

最终，通过引入国内首个国企混改的卖方尽职调查，毕马威交易咨询团队向所有潜在某公司的投资者出具了独立、中立、详尽、可靠的尽职调查报告，大大加快了某公司的股权融资进度，助其高效地找到潜在投资者，同时实现了融资价值最大化。



© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

融资成功的一小步，混改探索的一大步

必须承认，目前在我国推广卖方尽职调查依旧存有难点。总结起来，大致是两个问题：如何让市场打消“王婆卖瓜自卖自夸”的偏见？如何适当把控向第三方信息披露的完整性等。

针对这两个问题，毕马威团队认为：一，卖方尽职调查的可行性，取决于卖方自身和所聘请第三方中介团队的公信力；二，卖方股东和管理层可以提前获取团队出具的报告，并根据实际适当补充事实内容。通过限制买方对报告内容的获取和潜在投资者对信息质量的检查，卖方能够充分掌控交易过程。

实际上，除了买卖双方需要时间和条件去适应，中介团队也面临挑战。在某公司项目之前，市场上的国企混改尽职调查服务都是买方尽职调查服务，所有号称卖方尽职调查服务的服务机构实际提供的是卖方咨询服务，更多的是站在卖方立场帮助卖方进行数据和分析的呈现，目的一是通过市场信息不对称帮助卖方获取更高的估值溢价、二是为了规避风险与纠纷，但这也使得报告在资本市场中的公信力有所折减。

毕马威交易咨询团队提供卖方尽职调查服务的底气来源于丰富的服务经验和专业洞察。在以前成功参与的多个国企混改交易中，毕马威团队均为国企客户的潜在投资方提供了优质的买方尽职调查服务。经过了一次又一次的复盘、总结、利弊分析后，毕马威团队才得出结论：卖方尽职调查对于国企混改具有可操作性，且具有很多买方调查不具有的优势。

是某公司的创新精神，加上毕马威团队的专业能力与清晰的逻辑阐述，最终促成了这一次摸着石头过河的“卖方尽职调查”，它成功助推了某公司圆满完成第二轮股权融资，在混合所有制改革路上踏出了重要一步，同时也对国企混改产生了启示和示范意义。毕马威并购咨询团队也通过此次交易服务积累了独特的卖方尽职调查服务经验。尽管市场仍需要时间去接受这一创新的尽调方法，路漫漫其修远兮。但毕马威相信，卖方尽职调查服务未来会在国企混改中的更多地方崭露头角！



© 2020 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



塑型，
告别管理转型不落地之困境



郑　嵘

毕马威中国
管理咨询服务合伙人

+86 (21) 2212 3270
rong.zheng@kpmg.com

设想一下，当你初次进入一个岗位，一切都很陌生。正手足无措时，有人递给你一本手册并告诉你“按照这个做就行了”。翻开手册，其中不仅将不同岗位每天、每周、每季度的工作内容都写得清清楚楚，甚至，如果你是营销岗，还会专门针对不同客户类型，“手把手”教你如何逐步完成营销业绩……

这种“梦幻职场”正发生在某头部城商行内。自去年起，该银行聘请了毕马威专业团队为其进行为期 3 年的管理转型咨询服务，尽管项目目前才开展 1 年时间，已收获了很好的反馈。不仅该头部城商行已决定将这一工作视为今年重要的优秀实践，业内多家银行也纷纷前来“取经”。毕马威专业团队则笑称，他们研发出的这一类似为岗位“塑型”的咨询产品正成为业内“网红”。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

先设计标准



张丽芳

毕马威中国
管理咨询服务总监

+86 (21) 2212 3616
cherry.l.zhang@kpmg.com

人的身材需要有针对性的塑形计划，修整补正，以获得视觉上的外在美。企业要想健康、快速发展也需要为各岗位“塑型”。近年来，毕马威客户某头部城商行发展速度非常快，招聘了许多新员工，员工之间的轮岗轮动也很多。在一片积极向好的发展态势下，也隐含着问题：岗位经验随着人员变动而流失，新老交替、各自为战的局面导致业务进展放缓。他们亟需一套产品、一种办法以更有效管理全公司运营。

先设计、后“塑型”——这是毕马威专业团队给出的方案。团队入驻后迅速启动了访谈、调研工作。从总行老总、分行行长，到业务中层、普通员工；从冲在前线的营销岗，到坐镇后台的行政岗，全方位覆盖。不断聆听、萃取经验、多方对比、不断改善。每个岗位的“三化”（标准化、模板化、体系化）手册出台，需要 6 到 8 周时间。为保证模板的可行，毕马威设计了**五重打磨流程**：

> 以客户经理岗为例，手册设计完成后首先给行内资深客户经理审阅，在根据对方提出的修改意见进行相应调整；然后给到新人客户经理看，新人根据自身需求，提出相关想法；第三步是将新人的想法反馈至有经验的客户经理们再次讨论，研究是否合适；得出结论后将手册传至岗位后备梯队，安排他们学习并阶段性考试，以检验手册是否易于理解、掌握；最后一步则是交管理层终审。

不断地聆听，不断地测试，实际上，这正是经验的沉淀与传承，“打法”和实战理念在交流对比中不断更新、博取众长。此外，毕马威专业团队在为手册设计与打磨过程中，也自然打通了企业内部不同岗位、不同层级人员的交流渠道。截至目前，该头部城商行上百个岗位的“三化”手册已经设计完成。颗粒度非常细，团队力求贴合日常工作内容。每天、每周、每季度甚至每年，每一件事情都有具体详尽的步骤。自此，企业发展有了实战指南。例如：

上市公司是该头部城商行的重要客户群，“三化”手册中就为营销人员指明：上市公司业务机会广，规模大，通常需要多家银行共同提供全方位的服务，来满足客户需求。同时，模板也指明通过哪些渠道可以找到合适的上市公司？上市公司的关键人物有哪些？如何挖掘不同类型的客户需求？营销的逻辑和话术是怎样的？为上市公司提供的服务和产品有哪些？诸如此类，实战价值极高。而这其中的每一句经验与指南，背后凝练的是客户公司全体资源的高度整合与梳理。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

后启动“塑型”

目前在市面上，管理转型的项目成功率不足三成。究其原因，最大的瓶颈在于落地难。有了标准，落地的抓手在哪里？毕马威团队给出的答案是“塑型”。

管理变革落地，管理变革落地同样需要有标准，然后再不断有计划、有针对性的锻炼，才能最后在员工的行为上发生改变，真正将设计落地。此前已设计的岗位“三化”模板手册，需要通过长期、反复的实践演练，辅以顾问的贴身辅导和及时反馈，达到被“塑型”对象行为改变和固化。

通常，一个岗位的塑型期需要 4 周。在此期间，毕马威专业团队的顾问将为其进行每日贴身辅导。以“塑型”对象为分行行长为例，4 周时间内，行长拜访重要客户，顾问会随同；行长和员工谈话，顾问会旁听；行长要开员工大会，顾问也会参加。在日常各类工作议程中，对照“三化”手册，观察被“塑型”对象实际动作与标准之间的差异。当然，有些同事会疑惑：“我本来已经做得很好了”，或者“原来的土办法已经很有效了，为什么要按照模板来做”，亦或者“‘塑型’辅导的咨询顾问很年轻，怎么帮我来开展工作”？

举例来说，行长有五大角色，营销角色做好了，是不是能把团队带好，让优秀的人更优秀；有些人很有经验但工作积极性不高，怎么调动他的工作积极性；今天做的好、排名排得高是过去做得好，但面向未来快速的产品创新迭代、外部市场客户变化，光靠个人能力能够跟得上吗？这些最领先的经验难道不想学一学吗？在这家机构做得好，换到其他机构要怎么做？面对这些疑问，“三化”和“塑型”是最佳的解决方案。顾问了解“三化”体系和标准动作，会在合适的时间以恰当的方式，在被“塑型”对象身边给出反馈，指出其没有意识到的思想盲区，并提供可操作的调整建议。

不知不觉焕然一新

某分行行长在“塑型”后表示，一直都没意识到，原来自己填鸭式的员工谈话对于新生代的员工来说效果并不好，下属只是把时间给了我，却并没有真正融入我的思维逻辑中。在“三化”手册的帮助下，谈话方式将不再是填鸭式的灌输，而是更多融入互动启发、教练式辅导的形式。

也有部门领导表示，在这次“三化”模板演练落地的过程中，发现原本出去基本不说话、相对沉闷的客户经理，在这次演练中也讲得很出彩。认识到了其实这批客户经理也能讲、也会讲，但原先由于对业务的不精通、不理解使得自身在营销时不够自信，而现在“三化”为他们提供了可依赖的信心支撑，帮助他们在推动业务方面迅速成长。

随着“三化”工作不断铺开，毕马威专业团队会对项目效果进行跟踪检验。被“塑型”对象的每周行为评分随贴身辅导时间的推移呈递增趋势，说明关键任务后的及时反馈有助于后续行为的持续改善。此外，测评结果显示，项目开展以来，企业内员工敬业度和组织支持度都有了长足的进步。公司内部运营成本不断降低，工作氛围日益活跃，项目得到了客户董事长的首肯，称其超出期望。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



毕马威助力光谷南大健康产业园实现“十百千万”目标



陈　轶

毕马威中国
武汉首席合伙人

+86 (21) 2212 2866
alan.chen@kpmg.com

2019 年 4 月 8 日至 10 日，首届世界大健康博览会在武汉举行。

武汉市委主要负责人表示，“健博会”只有开幕，没有闭幕。武汉市将以此次大健康博览会为契机，“引资引智”，聚合全球优质产业要素资源，促进产业链上下游深度融合，打造集研发、孵化、生产、物流、生活为一体的大健康全产业链，冲刺“世界大健康产业之都”。

几乎与此同时，武汉市发布《武汉市大健康产业发展规划（2019-2035 年）》和《武汉市关于支持大健康产业发展的若干意见》。《规划》明确了“一城一园三中心”布局。其中，“一园”即光谷南大健康产业园，要承接放大光谷生物城产业溢出效应，主要聚焦生物医药和医疗器械的规模制造，作为大健康产业实现新一轮快速发展的增长极。

与之相呼应的，武汉市江夏区于 4 月 7 日推出光谷南大健康产业园发展规划，以“国家战略、湖北贡献、市级项目、江夏担当”为使命，在 98.1 平方公里的土地上，明确提出“计划通过 10 年努力，建成 100 家大健康类知名企业，实现 100 亿元税收和 1000 亿元产值，吸纳 5 万人就业”的发展目标。“光谷南大健康产业园规划”的目标掷地有声，这股自信不是空穴来风，更不是信口开河。背后的底气，是武汉市各级政府和毕马威专业咨询团队共同努力的成果。

© 2020 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

分秒必争，使命必达



刘　明

毕马威中国
政府与公共事务咨询服务合伙人

+86 (21) 2212 3537
ming.liu@kpmg.com

2019 年春节前一周，毕马威专业团队接到了来自政府和武汉某知名产业运营国企平台的需求，助力江夏区编制大健康产业规划。团队在接到通知后第一时间进场、访谈，用 5 天时间，走访 10 家政府部门、20 余家国内及本地重点企业、数个街道。按照原定时间表完成工作，大伙儿各自回家过年待命。

年后第五天，突然收到紧急通知：武汉市委、市政府主要领导计划视察大健康产业规划进展，就在年后第一周！于是，毕马威团队成员回忆“我们在大年初五便紧急开展电话会议，商讨团队工作方案”，大家拎起行李，在大年初六团队就抵达武汉。仅有一周时间准备，怎么办？在客户诉求的基础上，并在短时间内迅速形成了“四步走”成果：第一步，明确整体发展思路。即光谷南大健康产业的战略定位与发展使命是什么、能承接哪些产业、空间布局与发展时序如何、预期达到怎样的规模；待思路清晰后，第二步进行先进案例对标。哪些大健康产业先进地区与光谷南在资源禀赋上具备相似性，对本地具备怎样的借鉴意义；知己知彼后，第三步开始具体拟定产业发展策略，细分产业如何发展、与光谷生物城如何协同、未来将导入哪些产业资源；第四步则是解决产业环境的配套问题，产业配套设施的定制化需求、人才金融创新链的搭建，以及政府如何保障产业环境的构建。

团队在项目报告撰写过程中，积极与各级政府工作人员深入沟通，确保初步成果符合本地发展现状，同时具备战略高度。在形成初步成果后，团队向武汉市人大副主任但长春与江夏区区委书记王清华汇报，获得了高度认可，并对战略方向有了更清晰的把握。而最终编制的汇报展示材料，也为光谷南大健康产业园被明确为武汉大健康规划增长极，奠定了坚实基础。



© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

克服难题，放眼全球

在明确产业园的战略定位和发展目标后，毕马威面临两大关键挑战：一是如何在大健康产业全景图中精准识别光谷南的细分产业方向；二是紧邻实力强劲的光谷生物城，如何做好差异化的分工协作。

在产业全景图上，毕马威团队认为随着大健康产业的不断发展，其内涵和外延都在不断扩展，从最初的制药产业、生物医药产业，逐渐演化成生物产业、生命健康产业，直至如今的大健康产业；而从产业门类来看，包含生物制药、化学药、现代中药、医疗器械、药品流通、生物技术服务、医疗健康服务、健康金融等。通过对产业吸引力和地区承载力的准确分析，建议光谷南大健康产业园以生物医药作为支柱产业集群，以医疗器械作为潜力产业集群，以健康服务作为特色产业集群，重点发展可穿戴医疗设备、家用医疗设备、体外诊断设备，生物血液制品、生物疫苗、制剂药、现代中药、健康消费品，健康养老、医疗服务、第三方医药物流、体育健康、健康金融等细分产业方向。

而在与光谷生物城的良性产业协同方面，毕马威放眼全球，发现新加坡启奥生命科学院与大士生物医药产业园，在区位条件、功能定位等方面，与光谷生物城和光谷南大健康产业园有诸多相似点，通过对其在产研合作、成果转化模式的分析，以及在资金、物流、公服、人才上的先进举措借鉴，为光谷南与光谷生物城之间进行差异化协同提供了有效的发展建议。

强强联手，见证成长

产业园的成长需要时间，但前期设定好正确而周密的航向，假以时日总会抵达彼岸，毕马威专业团队也将一路同行，为其茁壮成长保驾护航。对此，有媒体表示，光谷南大健康产业园的未来发展“安全感”十足。

安全感来自于当地政府和毕马威团队的专业能力。本地拥有成功引进上海通用汽车整车项目的丰富经验，能为大型产业园区的发展提供有效保障；而毕马威团队则在项目过程中体现了多种能力：一是专业能力扎实，对于光谷南大健康产业园的准确定位，源于团队对这个行业的熟悉度，曾先后在成都、宁波等地有过非常成功的项目经验；二是应急响应迅速，在如此短的时间内提供高水平的交付品，背后依托的是勤恳坚韧、分工明确的专业团队；三是熟悉政府语言，团队成员拥有丰富的政府及产业园区项目经验，能准确把握区域及重点企业的发展诉求，不仅提供规划服务，也能充当政府与企业间的桥梁；四是国际化的前瞻视野，毕马威的全球化网络和丰富的实践经验积累，能帮助每一个毕马威专业团队能够及时调动国际资源，既能准确对标国际先进案例，又能从战略视角解读上位政策。这样的“强强联手”让产业园未来的发展更具“安全感”。



© 2020 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



以纠问题为导向
以见实效为抓手
探索南京某区国资管理新模式



樊云一

毕马威中国
企业重整主管合伙人
南京交易与重组主管合伙人

+86 (21) 2212 2230
mathieu.y.fan@kpmg.com

近年来，南京市某中心城区正在通过积极有效的国有企业改革来建立现代化企业制度，合理调整该区未来的发展重点和资金需求。其中，通过重组合并，打造区龙头国有科创运营公司，正是该区深化国企改革的重要抓手。区领导希望能通过此项目，探索出区内新的国有资产管理模式。

在接到需求后，毕马威专业团队立刻进场。在与区、管委会各级领导进行了充分沟通了解，并对重组企业实地调研后，团队发现，区内国有资产的行业集聚度较低且整体盈利性偏低，部分产业负债水平偏高。此外，下属国有企业大部分未建立现代企业制度，没有形成以董事会为核心的公司治理结构，难以适应市场竞争环境。

剑指沉疴，对症下药。经过深思熟虑，毕马威专业团队给出的对策是：对下属国有企业进行重组合并。目的是通过筛选、厘清业务状况，形成定位清晰的板块，从而释放目前区国有资本应有的能量。说干就干，在前期调研的基础上，团队很快筛选出了适合保留作为重组后重点发展平台的企业，同时对于无实质业务开展或资产规模较小的企业建议予以被吸收合并或注销处理。 最终，结合了国有资产管理平台承担的相应职责和开展的业务，毕马威团队将下属企业划分为四大业务平台：规划建设平台、招商运营平台、资本运作平台以及管理服务平台。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

以规划建设平台为例，某下属企业 A 公司的主要资产为已经完工但正在办理竣工手续的 AA 大厦。该大厦已经出售，目前正在办理竣工和移交手续。除 AA 大厦外，A 公司无其他业务。因此毕马威专业团队建议待 AA 大厦完成资产交割手续之后，A 公司被已选定作为规划建设平台的 B 公司吸收合并。反观 B 公司，其之所以被选定保留，因其主要业务为承接市政建设工程，具有多年的规划建设经验，保留其作为平台企业，既可保留具有相关业务能力的运营实体，同时也避免了实物资产的流转交易，简化了交易流程，节约了交易成本。

方向定好，项目便启动实施。毕马威首先进场进行了清产核资，并由重组咨询团队就发现的问题进行整改建议。随后，团队还助力完成了：成立国有资产控股公司、无偿划转国有资产、平台公司间的吸收合并、变更集团公司、子公司的注销等一系列步骤。

重组后，范围内公司由 23 家公司变成 6 家公司。收效如何？相比于重组之前，

资产质量提升了：各平台的主体公司总资产规模大幅增长 7% 到 89% 不等，各个平台公司运营的资产也更加集中，且通过吸收合并降低了原关联公司之间的资金往来余额，提高了资产质量，同时也尽可能化解了关联方负债，清理了由于历史问题导致的长期呆账和挂账，优化了财务报表质量；

财务杠杆降低了：由于将资产进行了集中管理，同时通过关联方吸收合并降低负债，合并后平台主体公司的杠杆率大幅下降，提高了平台公司的融资能力和偿债能力；

日常营运优化了：重组完成之后，公司数量减少，因此相关的行政和管理成本将持续降低，若不考虑人员安置费用和日常人工成本开支，则集团公司每年可以节省行政和管理费用每年约人民币 40 万元。此外，由于管理层级减少，公司的运营效率将不断提升。随着重组进程的推进，管控模式的完善及内部控制制度的建立预期将进一步降低平台公司的管理成本。

强调一站式服务的毕马威专业团队，针对重组后的管控同样给出了建议。团队在全面考虑了多种国有资产集团典型的管控模式以及鼓楼高科集团的现状后，建议采用运营管控模式，即总部要介入下属企业日常重要的运营环节，并负责对主要事项的决策。该模式适用于相似度较高或业务单元管理能力待提升的业务。当然，未来待下属业务板块的经营情况日渐成熟，具备一定的市场化竞争能力之后，集团公司可就下一步混合所有制改造，或者股改上市等资产证券化为契机，对成熟的业务板块再分别进行管控模式的调整。

以纠问题为导向，以见实效为抓手，毕马威专业团队助力南京市某中心城区探索出了全新的国资管理模式。但它并不局限在该区，不局限于南京。团队攻克的难题具有很强的典型性，这是一条可复制、可推广的国企改革道路。

纵观全过程，这一类项目的成功要求中介团队首先要具备出色的沟通能力，在与国资委、税务局、土地局等各委办局领导的沟通中，达成相对统一的意见和方向；要具备出色的梳理、安排能力，国企作为国家经济的重要支柱，其每一次决定、每一项审批都尤为审慎，因此在项目中把控各关键节点的能力也成为项目顺利推进的决定因素；最重要的，是要具备专业度与大局观。团队帮助了地方政府更好地理解中央和先进地区的政策定位和项目经验，同时结合了当地实际情况，设计出了既响应政府要求，也紧跟市场走向的方案，为当地国资国企未来的发展描绘出了精准的蓝图。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

8.



“集成式”服务模式助力国资集团长期提质增效



方海杰

毕马威中国
成都及重庆首席合伙人

+86 (28) 2212 2493
jay.fang@kpmg.com

某国资集团是四川省川南经济区非常重要的地方基建平台公司，集“投、融、建、管”功能于一体，在整合该区域地方资源、服务实体经济领域发挥着重要作用。然而，随着城市建设进程加快，地方融资需求上升，融资环境日益收紧，区内不少平台公司业务同质化竞争激烈，产业板块高度重合，传统业务模式的发展空间不断被挤压，该国资集团的优化转型刻不容缓。

协助国资集团“业务市场化转型，管控提质增效”是毕马威团队接到的任务。团队组建了一支洞察省情、市情的“集成服务”团队，确立了以问题为导向的工作流程：业务上，以集团整体战略为指引，从产业板块到流程，再到财务健康度进行全盘梳理，最终得出未来的产业优化发展方向；管控上，围绕战略和产业优化方向，搭建以升级人力资源为核心的管控体系。产业优化与人力薪酬激励两只团队组成的“集成服务”专业团队入场，标志着该国资集团的优化转型与提质增效驶入快车道。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



刘　明

毕马威中国
政府与公共事务咨询服务合伙人

+86 (21) 2212 3537
ming.liu@kpmg.com



郑　嵘

毕马威中国
管理咨询服务合伙人

+86 (21) 2212 3270
rong.zheng@kpmg.com

立足现状，把脉问诊。毕马威团队从战略与公司治理、业务运营与发展、组织架构与人力资源、流程与制度建设、财务健康五个维度切入，运用 25 个一级指标，78 个二级指标对国资集团进行全方位梳理诊断，定位产业优化和业务转型痛点、难点，梳理出了现状问题和未来产业及业务优化方案。例如，客户对国企转型薪酬方案应该怎样设计十分困惑，团队就此展示了丰富服务案例并量身定制多个“迷你假设方案”进行对标——通过提炼问题、启发意识、梳理资源、内部沟通，精准回应客户需求。

通过诊断梳理，毕马威专业团队发现国资集团业务优化面临四个主要问题：公益性项目占比大、业务发展模式不清晰、内部管理待优化及专业人才短缺。对症下药，举措落地。毕马威团队在该阶段精准定位各职能板块核心症结：近年来，集团虽制定了整体发展战略，但战略落地的下沉深度不够——“仰望星空”与“脚踏实地”相脱节，未能聚焦发展痛点和业务板块发展大势。项目中，团队为该国资集团制定的优化发展举措以“高、中、基”层进行分解与落地可行性分析，实现了对产业、业务、管理等多个角度的现实支撑。

产业运营方面，未来应从思维意识、业务布局、人才激励、体系健全等多个角度入手，提升产业运营水平；人力资源方面，未来应从管控机制、组织架构、薪酬绩效机制和人才建设方面做好人力资源提升工作；流程与制度建设方面，未来应从部门、制度、项目和信息化等多层次、全方位着手提升流程与制度建设水平；财务能力方面，未来应关注盈利、成长、偿债和营运四大能力的提升，同时完善财务管理流程建设，提高集团财务水平。

建议立竿见影，半年时间，该国资集团在产业拓展、市场化等方面取得多项突破和成果。结项后的未来三年，毕马威还将与客户持续深入合作，提供“常态化”服务为该国资集团发展保驾护航。

本次项目中，毕马威全面应用内部资源打通优势、实现智慧互补——通过产业、业务、财务和人力薪酬激励不同服务条线构建“集成式”服务模式，与客户在重要节点展开“综合服务工作营”讨论。比如，从产业及业务运营角度，谈谈需要什么样的人助力业务；从人力角度，认为产业和业务运营能做什么突破。如此盘盘现状，看看未来，各业务条线队员间策略与进程集成共享，真正做到了“两条腿走路”。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



助力地方国企完成一次“鱼与熊掌兼得”的投资项目



黄　英

毕马威中国
财务咨询服务合伙人

+86 (28) 8673 3768
christina.huang@kpmg.com

说起宜宾，第一联想到的可能是白酒。确实，白酒产业为宜宾这座城市带来了可观的财政收入，为宜宾谋划产业布局、提升产业能级都提供了现实条件。近年来，宜宾提出了新兴产业和传统产业齐发展的战略定位，不仅要做好包括白酒产业链在内的传统优势产业，同时也要加快发展高端成长型产业，要让智能终端、新能源汽车、轨道交通、新材料等产业从无到有。宜宾人希望在更多的新兴产业产品上打上“宜宾造”的烙印。带着这样的诉求，宜宾临港开发区下属的某投融资平台（以下简称“A集团”）于 2019 上半年找到了毕马威。

在此之前，A 集团已经将眼光瞄准了一家新能源汽车关键系统配套研发企业。据了解，该目标企业目前重点拓展新能源车载充电机业务，持续加大研发投入和市场拓展，其车载充电机产品具有明显的市场竞争优势，市场拓展顺利，目前已获得宝马、保时捷、大众、PSA、东风、吉利等整车厂订单，后续将重点确保业务订单的交付，为客户提供优良的产品配套服务，并继续拓展市场客户。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

A 集团计划通过股权投资方式，将该公司业务引入宜宾。在电话会议上，毕马威专业服务团队在了解 A 集团的需求后，介绍了服务内容以及对于项目的初步分析。过程中表现出的专业程度给对方留下了好印象。抱着诚意，双方立即安排了正式会面，并着手启动项目。毕马威专业团队主要需要完成两件任务：一是尽职调查；二是股权估值。此外，还包括该新能源汽车配套研发企业的现有控股公司的担保、回购等能力。

在整个项目进展中，毕马威专业团队不仅完成了客户交付的一系列工作任务，同时全程陪同谈判。最终，圆满完成任务：不仅为客户合理提高了这次投资的增信手段，帮助客户争取到了更多的担保空间；也给出了公允的估值区间，帮助客户提高了股比，缩减了投资额。更重要的是，本次股权变动完成后，该目标企业将在四川省宜宾市临港经济技术开发区成立全资子公司作为其在中国的管理运营总部，控股并管理在中国的所有下属子公司、分公司。此举无疑是为宜宾的制造业加速发展添薪加柴。

事后，A 集团相关负责人为毕马威点赞，认为毕马威专业团队针对关键风险点，明确担保来源，抓准了两个公司的诉求，非常落地；对卖方信用担保能力的分析详细，为客户寻求足够的担保物提供了支撑；对目标公司的尽职调查，协助客户发现投资风险点，为后续协议条款谈判提供了支持性依据；公允的估值服务为目标公司股权抵押提供了数据支持。

谁说“鱼与熊掌不可兼得”？既要追求价值最大化，也要保证安全可行；既要满足投资前景，同时也要契合本地长远的发展战略。这一项目正是最佳案例。

在价值上，经财务顾问的可行性分析和论证，投资该项目有望成为宜宾市第一家境外投资并实现 IPO 的企业；

在安全性上，客户 A 集团退出路径包括：a）目标公司上市后在二级市场退出；b）卖方对 A 集团持有的目标公司进行回购（投资协议中设置了多项回购义务的触发条件）。此外卖方提供了额外的抵押、担保措施，以降低 A 集团的投资风险；

在投资前景上，车载充电机市场前景广阔，目标公司属于新能源汽车板块中技术含量较高的零部件生产商，历史悠久、客户高端、产品技术领先、附加值高；

在契合本地发展战略上，本次投资后，部分投资资金回程宜宾，实现招商引资的产业落地。通过引入高附加值的汽车核心配套品牌企业，与宜宾市招商引资战略发展行业高度吻合，与宜宾现有产业具备协同效益，加速产业升级、带动资源聚集并提升市场格局，协助宜宾加快完善打造汽车全产业链聚集基地。

惊喜的是，这一项目完成仅半个月后，A 集团又为一个全新项目找到毕马威。同样，毕马威专业服务团队一如既往给出了公允、准确、高效的服务，同时为客户争取到了有利的交易条件。

毕马威相信，前行，来自于每一次扎实的脚步。毕马威专业服务的口碑，正是在一次次成功的合作案例中口口相传开来。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



毕马威作为整体财务顾问为国企改革保驾护航



乔　漠

毕马威中国
国企改革与投资并购总监

+86 (10) 8508 5803
stanley.qiao@kpmg.com

国企改革，是最近几年的时髦话题，既是国家整体经济转型的重要依托，又是国有企业阶段性提升所必须经历的重要历程。哪些企业适合改，怎么改，如何实现改革的目标，如何合理解决历史遗留问题，如何成为具有吸引力和投资价值的国有企业，如何将国有企业管理层与业绩更加紧密的挂钩释放企业的内生活力，都是在国企改革这一过程中必须迈过的一道道关卡。

受到红色教育洗礼，中国北方地区的 T 市紧跟国家政策，市属一级企业国有企业混合所有制改革正如火如荼全面推进着，而这场改革的头炮，正是在毕马威专业团队的帮助下打响的。其对于 T 市后续深化国企混改有着积极的推动作用。然而，开山辟路总是最难，因为没有蓝本可以借鉴，加上该市存在历史包袱过重等问题，一路走来过程可谓艰辛。“这次混改，需要帮助客户解决无数的历史遗留问题，每一个都需要平衡各方利益，并争取不给政府留下隐患，难度超乎想象。”团队主要负责人在项目过程中不禁感叹。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



混改的初衷，通俗而讲，是现有体制所能赋予这个企业的价值提升已接近天花板，在面临接踵而来的市场公开竞争下，通过产权转让，引入市场的力量和资源，让企业焕发新的生命。因此，T 市这家敢为人先的市管企业（下称“A 集团”）找到毕马威的诉求分别是：

1、协助对接战略投资人；

2、合理设置股权结构；

3、解决历史遗留问题；

4、积极推进员工持股和激励的具体方案。

改革难，是因为该集团“摊子大、业务杂、层级多”。据了解，该集团是以建筑材料研发及生产、建材及相关产品贸易与物流、房地产开发与经营为三大主业，并具有多元化经营业态的综合性大型国有企业集团。集团拥有从事建材产品研发及新型建材建筑设计的科研设计单位，以及与建材制造业相关联的能源贸易、金融担保、仓储物流、房地产开发等企业。未来该做哪些业务，企业的价值到底在什么地方，投资人对哪些业务感兴趣，不感兴趣的业务怎么处理，如何通过国资监管中的审计评估评审，这都是这次混改的核心问题。

这样的集团公司，光下属子公司就超过 30 家，很多企业的存续时间超过 20 年以上。集团做股权转让，按照国资监管要求，下属所有子公司都要出具相应的审计、评估报告。故在由地方国资委专家组成的专家评审小组初期审核阶段，专家最初共提出了超过 300 个待解决问题。同时，投资人也对企业部分历史原因造成的产权不清，权属不明的资产提出了剥离诉求。若要成功推进混改，这些问题必须全部得到解决。

作为牵头财务顾问，毕马威专业团队不仅要审阅、梳理审计评估报告及其他资料（不包括对前期外部机构的审计工作成果质量进行评判），推动该集团混改工作。也要协助该集团、评估师和审计师解决专家对于审计、评估报告提出的相关问题，以使审计与评估报告达到混改要求。同时还要对接投资人，提供关键问题的解决方案，推送谈判的进程。

然而，面对纷繁复杂、种类不同的几百个问题，怎么办？毕马威团队很快抓到了思路：抓住核心，逐个击破。团队明确了三个核心原则：

1、确保混改范围中的实体和资产不存在产权和不合规的硬伤。

2、确保混改对价回归到市场的价值并与国资评估实现有效平衡。

3、确保混改方和管理层对企业未来发展方向和运营机制的设想一致。

© 2020 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

带着这样的诉求，毕马威团队开始了多方沟通与协调：说服股东承接问题资产，说服审计、评估机构减少不必要的披露事项，说服员工积极参与混改和员工持股，说服投资方认同企业价值和管理团队发展规划等等。经过大量工作后，一个月时间，在团队的帮助下，问题被逐步解决。审计评估问题也大幅下降至不足 30 个。毕马威团队陪同 A 集团管理层向国资委专家组做了专项汇报。最终，在各方齐心协力下，所有问题在问题提出的一个半月后全部圆满解决。

不仅仅就标的眼前利益谈，重要的是抓住了投资方在产业上的核心诉求。一是得益于前期毕马威专业团队就对该集团的资产负债进行了梳理、按照业务板块对集团内各公司的盈利能力进行分析以及对集团内各子公司未来三年的盈利及现金流预测的分析，为该集团制定和实施重组方案奠定了坚实的基础。

同时，毕马威也关注并深入读懂了投资方收购的核心战略考量。投资方北方核心地区具有充分的布局，可站在京津冀一体化和北方地区协同发展上，也存在 T 市所在省份布局短板问题。此次参与并控股 A 集团，也是该投资方在顺应北方地区协同发展政策导向的重要实践和战略落地。双方地域相近，业务相似，协同效益明显。控股 A 集团后，投资方一方面将充分整合现有优势，把新型建材制造和房地产业做强做优做大；另一方面将充分发挥 T 市拥有港口和自贸区的区位优势，将双方商贸物流业务深度整合，建立全国一流的产业商贸物流业务平台，从而进一步巩固和提升投资人行业地位。在谈判过程中，毕马威团队始终强调核心价值，因为站稳了核心价值，尺度就有了标杆，问题也就迎刃而解。

最终，本次股权转让严格按照程序实施了清产核资、财务审计、资产评估、职代会审议、法律审核等工作，通过了由国资委专家组成的专家评审小组的审核，最终以公开进场交易的方式实施转让，确保资产评估和交易环节阳光透明、依法合规。

通过这一项目，毕马威不仅助推了 T 市首家市管企业全面顺利完成混合所有制改革，更重要的是，其向外界展示了，在国企改革不断深化的道路上，整体财务顾问在财务审计、评估、股权交易、税务、人力、战略、资本、合规的综合经验，对于国有企业实现国企混改落地，实现资产保值增值的重要性正愈发凸显。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



“方案前置”帮助毕马威完成大型批量估值重任



沈一妮

毕马威中国
企业估值咨询合伙人

+86 (21) 2212 3511
nikki.shen@kpmg.com

在有限时间内，如何完成大型、多底层的批量估值项目？毕马威给出的答案是“方案前置”。

随着《国际财务报告准则第 9 号 —— 金融工具》（IFRS9）即将实施，企业对金融资产和金融负债的核算方式将做出相应改变。在此背景下，主要从事企业股权投资、基金投资与管理等方面的 A 集团于 2018 年对外招标：出于内部风控管理、内部财会以及外部审计监管等需求，他们需要对所服务的基金进行公允价值测算；此外，客户需要进行公允价值测算的基金和相应底层数量较为庞大，且需要每季度 / 每年进行估值跟踪。

通过前期深入访谈和调研，毕马威专业团队了解 A 集团的主要关注点在以下五点：季度估值的时效性；GP 提供的估值和信息是否公允可依赖；作为投资方，信息有限条件下，如何跟踪项目估值；自身缺乏独立估值团队和估值经验；如何适应会计准则要求变化和审计等监管机构的要求。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

对症下药，毕马威专业团队最终协助客户：一、以市场法、收益法和成本法等合适的方法对底层资产进行估值；二、根据投资协议对基金净值匡算；三、按照投资构架汇总成为财务报表对外投资的金融资产的价值。今天回顾项目，只用了短短三句话。实际上，背后远没那么简单。难度，早在项目伊始已现端倪。

总部位于中国香港特别行政区的 A 集团，在项目招标环节，管理层亲自到沪与各家专业服务机构接洽。在多轮的沟通、询问中，他们不断挖掘服务方案的深度，旨在遴选出最有共鸣的一方。最终，毕马威专业团队给出的技术方案，得到了 A 集团每个部门的评测认可。尽管如此，在后续完善过程中，双方还来回就方案进行了多次提升改进。团队成员回忆，“在制定项目中每个环节的细分方案时，都像在做一个小的项目。每一个案例模拟分析都做得非常细致，可以说在项目没开始前的招标环节，项目就已经开始了。”

如此兴师动众，为何？正是因为项目难。难在服务对象的庞杂。毕马威专业团队成员介绍，项目中所需服务的基金数量合计约 31 个，所服务的基金数量合计约 353 个底层资产。所服务的基金项目中，大部分为 PE 项目，有少量多策略项目。团队成员介绍，通常的估值项目，专业团队做一至两个单体公司的估值也要一个月左右的时间，而这次 200 多个子公司，每个都要出公允价值报告，对传统的估值方式和时间安排都是巨大挑战。而决定胜败的关键，就在于设计资料收集的方案。

具体来看，首先要获取投资背景。其中包括投资战略及目标行业的简要介绍；基金背景情况：成立时间，总规模及目前管理资产规模；接近估值基准日时点管理人报告；基金认缴实缴、出资回收信息；基金合伙人协议。然后是财务资料，要收集接近估值基准日时点基金审计报告；和接近估值基准日时点基金资产负债表、利润表。第三，对于每个持仓的投资项目，都要收集投资协议、投资项目截至估值基准日时点财务报表（或主要财务数据，如收入、息税前利润、净利润等）；投资项目的运营指标数据；和投资项目的融资情况。

在此过程中，要不断进行电话访谈，要与 GP 沟通基金投资项目的投资性质、融资信息、运营情况等；要与 LP 沟通其对于基金投资项目的跟踪了解情况，对各项基金的出资、投资信息。

此外，由于客户公司总部在中国香港特别行政区，专业团队还要面临的是美元基金与人民币基金的差异：投资限制不同、法律基础不同、税收优惠不同、退出路径不同、递延所得税负债不同。

一切，都要在掌控之中。毕马威专业团队要求自己，项目开始前，以风险为导向制定简化估值的方案；所有后期将要发生的方案，前置收集；同时采用平行团队。在“方案前置”这一制胜秘诀的帮助下，毕马威专业团队做出了非常不同的顶层设计。尽管估值对象数量非常多，但毕马威的估值方法做到了够准、够快、够统一。

披荆斩棘，终达彼岸。毕马威专业团队按时、按质完成了客户的需求，帮助他们将与 A 集团的业务合作扩张到了每个季度。“通过这个项目，我们对整个一级市场投资趋势会看得更清楚，这些行业的经验累积，也将倒过来反哺其他行业。”毕马威相关负责人说。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

12.



技术商业化管理助力国企打造新的业务增长点



柳晓光

毕马威中国
管理咨询服务总监

+86 (21) 2212 3352
silvester.liu@kpmg.com

国内最大的证券交易中心之一，经过数年筹备在华东地区投资建设了一座国内金融业目前单体最大的数据中心，计划于 2019 年面向全市场提供服务。正因为体量巨大，一次性投入市场的机柜容量，预估市场难以在短期内消化。其面临的运营难度前所未有，既理解金融级数据中心技术，同时也精于财务成本管理会计的毕马威团队受邀，对该数据中心的未来运营战略进行全面规划，以确保其在 2019 年顺利对外开业。

经过梳理，摆在毕马威团队面前有四大块挑战：

1、复杂度高，该海量数据中心体量大、规格多样化，不同资源与服务之间的关联关系复杂，对内部运营管理能力的要求颇高；

2、供大于求，正因为其体量大，市场上短期内尚未匹配足够的需求量。数据中心开业后需通过产品丰富化、客群多样化以满足经济收益和投资回报预期；

3、客群扩大，由于短期内供大于求，需积极拓展客群，而客群的广度和深度拓展对团队的营销、运营和服务能力均提出更高要求；

4、需求多样，客群扩大和外部环境驱动，导致用户需求多样、多变，需提供丰富的产品种类、灵活的产品组合与有竞争力的商务模式来抢占市场高地。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



刘骏杰

毕马威中国
管理咨询服务副总监

+86 (21) 2212 2888
mark.liu@kpmg.com

换种思路去理解，解决复杂问题便有了头绪。假设毕马威团队是饭店老板聘请的总经理，需要先为老板梳理出仓库里的“存货单”、“采购单”，根据两张单和现有人力资源，设计出本店的“菜单”。此外，还要根据产品特点，推出“优惠套餐”并制定相应的“市场推广战略”。将这一系列操作，应用在一家大型国企的技术部门上，就是毕马威专业团队为客户量身定制的技术商业化管理（TBM）咨询解决方案。

毕马威团队的目标是将过去看不见摸不着的技术能力转化为可量化的商业价值和经营成效，最终呈现在管理层和运营方面前，实现新一代的技术服务精益化运营模式。要做到这一点，核心逻辑是：从成本出发，由内而外形成资源定价思路，同时根据不同的资源要素属性分为四类产品定价模型，结合多元化营销方案和运营模式，预估出未来的经济效益。

团队成员首先将包括人力时间成本、资源运营成本等因素全盘考虑在内，为该海量数据中心设计了三大成本模型：投资成本分摊模型、各类机柜投资成本模型、运营成本估算模型。基于成本模型，结合行业实践，科学合理规划机柜预留费以及营销方案，确保可操作性。然后，参考业内市场化程度高的同类项目，针对该海量数据中心的推广渠道、推广手段、内容构建与布局提出专业建议。再基于该数据中心的发展战略，提出不同时间段对应的促销方案。同时，针对特定客群和场景，将最小颗粒度的原子产品整合包装成一系列的产品套餐，实现满足客户个性化需求的解决方案。最后，结合定价、客群、签约时间顺序，提供三个维度的共六种折扣优惠方案，以及之间的折扣关联，明确了折扣优惠的整体设计和使用原则。

当这一流程走完，该海量数据中心已拥有一整套完整的市场化方案。具体包括：

1、专题咨询与分析建议：内容涵盖客群分析、产品战略分析、成本定价分析、经济效益分析、营销策略设计、组织架构与平台建设建议等；

2、经济效益定量模型：形成 5 大成本模型、4 类定价模型、3 种分润模式，总计超过 50 张模型测算表格，且所有表内逻辑和展现形式均实现参数化动态化，方便日后通过信息系统将模型固化；

3、经济效益专项测算结论：包含机柜成本、产品定价、回收期预测、产品利润水平预估、机柜投产率 & 回收期 & 利润水平动态关系调整。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

该证券交易中心海量数据中心作为国内金融业目前单体规模最大的数据中心，该项目的成功交付将成为国内金融证券行业和数据中心行业在基础设施运营领域的里程碑。截止目前，项目成果已在该证券交易中心内部全面推进落地实施，也将为全行业提供新的科技管理和运营革新思路。

实际上，将企业内部技术能力，通过市场化、精益化的方式转变为对外商业能力输出的全面落地实践，是在交易所数据中心这个领域的业内首次尝试。但毕马威相信，这一理念是可复制、可推广的，应该也必将成为国企转型中的一大趋势。越来越多的企业 IT 会通过技术和业务管理模式转变，重新定位 IT 职能在企业中的定位，使 IT 部门成为可持续的、业务价值驱动的业务部门合作伙伴，甚至通过事业部制和子公司化，成为企业新的创新业务板块和利润增长亮点。本项目中的毕马威解决方案正是顺应了这个时代需求，引领未来企业向“IT 即服务”管理模式转变。

通过技术商业化管理，国企找到了业务中很重要的新增长点，也为企业文化带入了新鲜血液。对于毕马威而言，找到了技术商业化管理服务中的差异化定位，探索出了一条新的业务方向。目前，毕马威已经在这个领域确立了市场领先地位，未来我们将继续前行，为各行业企业客户的数字化与技术服务转型贡献力量。



© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



共同战“疫”，毕马威用科技赋能企业财务共享服务中心“停工不停业”



刘建刚

毕马威中国
管理咨询服务主管合伙人

+86 (21) 2212 3626
reynold.jg.liu@kpmg.com

新年伊始，一场突如其来的新冠肺炎疫情打断了所有人生活和工作的节奏，出行受限员工无法及时到岗，导致业务停滞或中断，给企业运营带来极大挑战。疫情当前，如何减少人员聚集、保障员工安全又保证企业正常运转 、保持企业业务的连续性，已成为各企业急需攻克的课题。毕马威帮助某能源集团利用搭建的财税服务平台，通过“一网通办”、“审批零见面”等技术手段赋能，在疫情期间，成功实现居家远程办公，保障业务正常运行，使得共享中心“停工不停业”。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

一、通过财税服务平台的实施，实现集团全员财税事务的“一网通办”



崔　凯

毕马威中国
财务管理咨询主管合伙人

+86 (10) 8508 5403
kai.cui@kpmg.com

截止到 2019 年年底，毕马威为该能源集团共享服务中心实施的财税服务平台，已将所有核算、资金、税务等业务全部线上化，平台可实现 “一网通办”，为集团所有员工提供业务的申请、办理、查询等服务。

1、线下工作线上电子化，任务事项流程任务化，“一网通办”所有工作

将散落在其他系统流程及线下流转流程纳入线上平台统一管理，全面实施业财税一体化管理。通过平台流程驱动、自动派发任务，所需处理业务的单据、数据、影像等信息及文件，平台会自动、及时、准确、完整地送达待处理人，待处理人只要通过手机等移动设备就能及时完成，足不出户，无需线下的“接触”和“沟通”。

2、实物影像化及档案归集的优化设计，减少实物流转，实现“无接触”归档

区别于传统共享服务中心的集中扫描，为了减少对设备和场所的要求，真正做到居家、远程就能办公。毕马威为该集团设计的方案中，通过采用手机拍照代替扫描仪扫描，在用户提单环节就将实物转化成电子影像，完成线上流程和影像的挂接，同时与实物分离。借助信息化的平台，实现信息流、影像流及实物流的归集管理，最终完成“无接触”归档。

3、联通电子税局，让税务“非接触式”办税成为现实

通常，发票验真、认证、税务申报、缴纳等都难以做到完全不接触。毕马威通过帮助该集团实施的统一处理平台，联通全国电子税局数据传输通道与电子税局“无缝衔接”，在此基础上利用机器人流程自动化（RPA）技术，实现税金申报全流程的自动化，真正实现“非接触式”办税。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



张龙华

毕马威中国
管理咨询服务合伙人

+86 (21) 2212 3378
longhua.zhang@kpmg.com

二、线上审批、移动审批，助力企业管理“审批零见面”

1、事项内容结构化清晰明了，支撑材料电子影像完整，“无实物接触”就可以准确有效地完成审批决策

各级审批人员在审核时借助平台展示的清晰明了的结构化信息，参考电子影像即可完成审核，便捷又高效。审核方式也从定点的“办公室”审批转移到“移动端”审批，既扩大了审批处理的“空间”，又缩短了审批单据的“时间”，让审批过程“零见面”。

2、系统智能预审核，对风险点事先预警，审核好帮手

考虑到“居家办公”的模式下舒适的新办公环节却也可能“干扰”理智的审核，导致出错及遗漏。为了防范每笔单据的审核风险，系统内置自动的预先审核，形成报告并醒目的方式对风险进行提示，对异常单据及时提醒审批人员，成为业务审核过程“不错审”、“不漏审”的好帮手。

三、保障业务连续性，共享服务中心“停工不停业”

1、启动应急预案，保证业务停工不停业

春节假期开始前，该集团共享服务中心就启动应急预案。春节期间完成所有人员 VPN、ERP 系统的安装及 VPN 扩容、高并发登录及应用软件压力测试，在特殊时期有效保障了共享服务不间断，体现了强大的连续性服务管理能力。

2、员工居家办公，减少人员“接触”

该集团共享服务中心非当地员工占比近七成，仅资金组复核岗需要现场办公，其他人员均远程办公，根据成员单位的实际情况灵活调整月结时间，税务认证、资金对账、往来清账、账务核算、运行维护、系统问题处理等工作均实现远程线上操作。

3、通过不断优化实施的自动化机器人，减少人员投入

在共享服务中心运营优化中，将资金支付信息审核、科目余额核对、财务报表数据核查、税务申报核对及回填等大量原本需要人工完成的工作，进行标准化重构后交由财税机器人完成，大大减少了人员的投入。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

四、通过全面的科技赋能，是实现“居家办公”的有效保障

新技术的逐步成熟将改变未来工作模式，毕马威为该集团共享服务中心“居家办公”设计的方案中，充分运用 VPN、OCR、RPA、大数据、移动互联网等新技术，用科技手段对业务赋能。

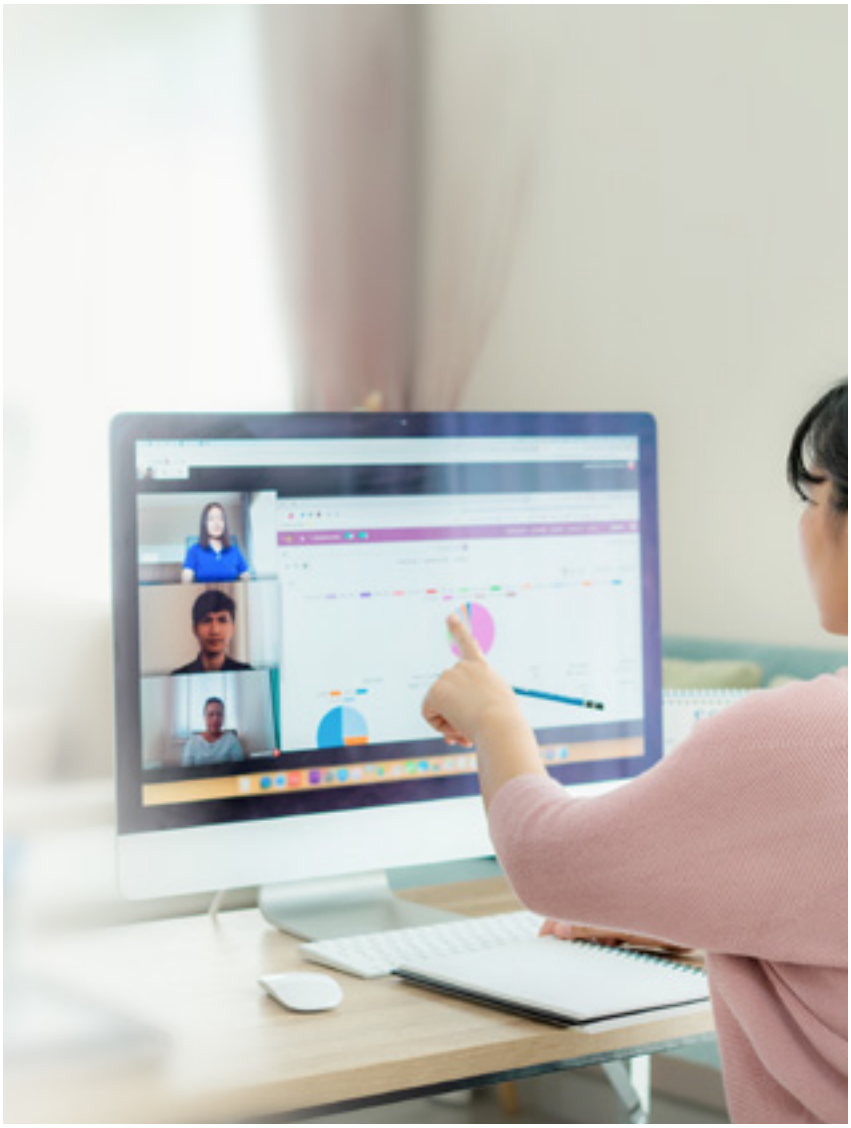
面对疫情，毕马威帮助该集团共享服务中心以一台电脑、一个 VPN 账号、一个一体化平台，与各单位团结一致，通过线上办公、远程办公，保证集团业务连续不间断。



胡少林

毕马威中国
信息技术咨询总监

+86 (21) 2212 3536
ls.hu@kpmg.com



© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

14.



毕马威为城市建设插上信息化的翅膀



张龙华

毕马威中国
信息化咨询主管合伙人

+86 (21) 2212 3378
longhua.zhang@kpmg.com

对大多数国有企业来说，既要承担企业发展的经济职能，又背负着一定的社会责任。所以如何在集团化管理，和各分公司业务自由发展之间取得平衡，是一个长期存在的课题。而对于园区开发类企业来说，不仅要立足于自身的业务发展，还承担着城市建设的重任。

上海临港经济发展（集团）有限公司（简称“临港集团”）是上海市国资委下属唯一一家以园区开发和配套服务为主业的国有企业，是临港新片区开发建设的主体。经过 30 多年园区开发实践，培育了“临港”、“漕河泾”、“新业坊”三大品牌，旗下拥有沪市主板上市公司“上海临港”。

临港集团高举践行国家战略的旗帜，以“产业发展的推动者、城市更新的建设者”为使命，在园区开发建设中，强化产城融合、产金融合和产学研融合发展，培育高质量产业、建设高品质物业、集聚高素质人才、形成高活力生态，汇聚园区企业 8800 多家，其中世界 500 强公司设立的高科技企业 180 多家，上市公司 160 多家，为上海具有全球影响力的科创中心建设以及城市功能提升作出了积极贡献。[1]

作为一家承担着开发建设任务的大型国有企业，近年来，临港集团迎来新一轮高速发展，临港新片区改革如火如荼，科创园区建设多点开花。

在这样的契机下，临港集团的数字化转型工作势在必行，建设“数字临港”，

1. 数据来源：临港集团提供

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



徐文君

毕马威中国
咨询服务总监

+86 (21) 2547 1126
bw.xu@kpmg.com

这不仅是企业内部管理的需要，也是为支持园区内的 8000 多家企业服务的需要。

毕马威咨询专业咨询服务团队，拥有极其丰富的企业战略到信息化落地经验，以及诸多国有企业咨询服务的成功案例，接受了帮助临港实现数字化转型的重任。

2018 年，在毕马威的帮助下，临港集团启动了数字化转型的规划项目。计划通过未来 3-5 年，实现彻底的数字化战略全方面应用。2019 年 12 月 23 日，集团业管一体化平台 1.0 正式上线发布，标志着集团数字化战略规划中的第一步正式迈出。

毕马威团队成员介绍，本次上线的集团业管一体化平台四大业务系统，包含了已梳理的 6 大类约 540 项业务与数据标准，93 项业务运行管理规范。

具体而言，在投资管理方面，全面支持集团与二级平台公司的投资管理业务活动，重点聚焦股权投资、基金投资、战略投资项目“募、投、管、退”全生命周期管控；在客户管理方面，打造一站式全方位的招商客户管理，形成面向招商人员、园区运营人员以及园区客户的综合服务平台；在资产管理方面，围绕土地、建筑物、租售单位，从资产规划、形成到退出的全生命周期管理，并动态分析园区资产经营状况，实现国有资产增值；在合同管理方面，树立一系列集团合同管理规范，加大法律合规控制，加强风险防范能力。

业管一体化平台的成功上线，无疑为“数字临港”的战略实施坚定了信心。该项目负责人表示，此次系统的上线发布虽然只是一小步，但对集团数字化转型而言是重大的一步。集团的主营业务是房地产，而万丈高楼平地起，本次项目无疑为数字化这幢大楼打下了坚实地基。

而在毕马威咨询作为这幢“大楼”的设计师和监理单位，两年以来承担着临港数字化转型工作的 PMO 职能，为项目全程保驾护航。在这一进程中，充分展现出毕马威团队的综合能力：

一是业务理解能力。不仅体现在对于投资、招商、资产等专业领域的积累，还必须充分了解园区建设企业的业务特殊性，及承担的战略地位。

二是项目集群管理能力。临港集团下属法人公司 200 多家，本次项目群涉及关键对象超过 50 人。而另一方面，合作软件商超过 10 家，都需要毕马威团队的综合管理，协同推进。

三是技术能力。毕马威运用自身的技术积累，为临港集团设计符合长期发展的系统架构，在临港数字化转型的道路上逐步形成标准规范的技术路线。

临港集团肩负城市建设重任，帮助它插上信息化的翅膀，就是在参与建设自己的家园，而能够将家园建设得更好，是每一位毕马威咨询项目团队成员共同的情怀和责任。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

15.



跨团队协同共赢，破题大型国企集团海外业务风险管控



徐　捷

毕马威中国
风险管理咨询服务合伙人

+86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

大型国企内部关系错综、情况复杂，在服务该类客户时项目特点往往可谓任务重、期望高、挑战大。近期，毕马威在为上海国资委下属某大型企业集团破题海外业务风险管控时再次彰显了多年来积累的多元协调和落地实践的能力，形成了一系列可复制的做法与经验，进一步助力国企改革。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。



多元团队跨地域协同“作战”



王　霞

毕马威中国
审计合伙人

+86 (10) 8508 5113
shirly.wang@kpmg.com

该客户海外业务和资产在十几年的海外并购后已经颇具规模，集团各级管理层将海外业务风险管控视为近两年的重大项目。同时，市国资委也将该项目作为重点项目予以关注。在与毕马威长达半年的沟通与交流后，客户高管层反复斟酌筛选，最终选择了毕马威协助其开展海外风险管控体系建设项目。挑战很快出现，项目组需要解决管理上和技术上的双重挑战：如何突破层级、产业、系统、数据、地域、语言和文化的层层壁垒，从海外战略和管控目标出发，实现从战略到落地的有机承接。

兵来将挡，水来土掩。毕马威的“武器库”中，一直都具备多元团队协同“作战”的能力。北京风险管理咨询团队与上海战略咨询团队、审计团队针对该项目迅速组成项目团队。北京团队，将北京办公室央企国企服务经验注入南方地区的服务经验中；上海两支团队则基于此前与客户建立的深度信任，全程助力项目组沟通协调。两地三组技术核心团队内部无缝衔接，通过与客户海外管理总部、集团领导、集团各部门之间保持适时沟通，利用访谈、汇报、座谈会、研讨会、培训等多种渠道，突破技术、项目管理、数据和专业等多重壁垒。

贯穿项目始终，这样的合作配合无论在设计、执行与交付过程中都体现无遗，充分践行了“让专业的人做专业的事”的宗旨。比如，战略咨询团队为客户建立海外管控的组织框架，风险管理咨询团队则基于管控框架推进海外风险管控的流程、方法和工具，协助客户实现从战略到落地的有机承接。毕马威风险管理咨询团队管控企业海外风险的专业能力以及南北方项目团队间团结协作的能力一览无余。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

“不要我觉得，而要你觉得”



戴阳阳

毕马威中国
战略咨询服务总监

+86 (21) 2212 3256
effie.dai@kpmg.com



梁　毅

毕马威中国
风险管理咨询副总监

+86 (10) 8508 5971
carol.liang@kpmg.com

客户曾经对本项目团队能否顺利交付项目一直保持谨慎和怀疑态度，特别是担心项目组交付成果浮夸、无法落地，为企业后续管理海外风险带来隐患。然而，当项目启动后，很短时间内这位联系人的口头禅便从“你们毕马威……”转变为“咱们项目组……”。

转变背后，是毕马威团队为客户度身打造的专业服务体现。项目伊始，团队便通过访谈集团高管和海外业务管理层、骨干，明确集团海外风险管控目标，梳理及风险管控过程中的难点和痛点，规划海外风控体系框架。毕马威从海外风险管控授权事项入手，为客户健全风控组织架构与权责、全面识别评估海外风险、明确重大风险应对管控方案、设计闭环的风险管控流程、建设风险监控指标，形成了健全的海外风险管控体系。与此同时，团队引入海外风险管控领先实践，针对集团企业在海外风险管控过程中常见的流动性风险、汇率风险等管控难点，引入系统和先进的风险管控方案和工具，旨在协助管理层在信息系统中落实风险监控指标，实现关键风险持续实时监控。最后，还就上述风险管控成果与集团高管层、海外业务管理层和海外派驻管理人员等进行多层级的访谈、研讨交流，听取反馈意见完善交付成果确保可实施性。并辅助以“一对一”、研讨会等多种形式的风控宣贯培训，确保成果落实可行。

毕马威协助客户解决了海外业务风险管控过程中“管什么”、“谁来管”、“如何管”的难题，交付了包括清晰的风险偏好标尺和风险评估标准、分工明确的网状风控组织架构、分层分类适应集团海外具体情况的海外风险管控制度、全面的海外风险清单等七类有形成果。之所以称之为“有形”，是因为毕马威亦站在客户角度，通过这一项目提供了可以持续对客户企业产生影响的“无形”成果。我们在厘清集团高管层风险管控目标的基础上，统一了集团上下对于海外风险管控的基调和方针策略，即统一了海外风险语言，提升了集团海外投资各环节风险的掌控能力。最终，从管控风险的初衷为起点，集团管理层从管控风险，走向掌控机遇，将风险与海外业务协同等战略目标相结合，逐步走上以价值为中心的海外风险管控轨道。

以贴合客户实际的专业交付成果，定能得到客户高层的认可与表扬。团队成员在项目收尾之际曾表示，专业的咨询团队应始终将“不要我觉得，而要你觉得”的工作理念践行于项目的每处环节中。

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

联系人信息



龚伟礼
毕马威中国副主席
毕马威中国华东及华西区首席合伙人

电话：(+21) 2212 2888
邮件：william.gong@kpmg.com



杨　洁
党的十九大代表
毕马威中国董事
毕马威中国华东及华西区国企服务小组
领导合伙人

电话：(+21) 2212 2466
邮件：tracy.yang@kpmg.com



高　虹
毕马威中国华东及华西区国企服务小组
高级经理

电话：(+21) 2212 2252
邮件：angela.gao@kpmg.com



徐　阳
毕马威中国华东及华西区国企服务小组
经理

电话：(+21) 2212 2836
邮件：harvey.xu@kpmg.com

© 2020 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

二零二零年六月印刷