



高瞻远瞩 运筹帷幄

德勤企业政府事务咨询服务 (CGA)

新时代：机遇与挑战并存	1
十九大报告解读：经济政策关键词	2
方法论：利益一致性原则	3
投资/扩张/搬迁/退出项目统筹规划及实施	4
政府激励政策规划及实施	6
商业模式可行性及商业行为合规性诊断	7
常年企业政府事务顾问	8
联系	9

新时代：机遇与挑战并存

政府和监管对于企业的影响不言而喻。在中国，很多成功的企业都有这样的心得：具备预见和把握中国产业经济发展趋势的能力以及良好的政府事务能力，是赢得差异化竞争优势的有利条件。

机遇

在企业发展过程中，您是否捕捉到以下机遇：

- 中国制造2025
- 市场准入大幅度放宽
- 创新驱动发展战略
- 新增长点、新动能
- 优惠政策密集出台

挑战

在企业发展过程中，您是否遇到以下挑战：

- 涉及多个政府监管部门的复杂事项的协同
- 信息不对称
- 政府对企业商业模式、市场行为的解读
- 政策趋势及变化对企业的影响
- 政府承诺的改变

如何把握机遇、应对挑战？ 专业的政府事务能力助您一臂之力。

专业的政府事务能力体现在：

- 深刻理解政府诉求、组织架构、决策逻辑和运作规则并进行行动规划
- 把握政策动向、抢抓机遇，同时有效应对危机、防范风险

德勤企业政府事务（Corporate Government Affairs，以下简称“CGA”）咨询团队为在华企业提供全生命周期的政府事务咨询服务。



服务目标

协助企业政府事务部更好地实现公司目标，以及为尚未设立政府事务部的企业提供一站式政府事务咨询服务。



核心能力

统筹规划能力、高效沟通能力、落地实施能力



服务理念

我们在合规的基础上，秉承前瞻性、系统性、实操性、及时性的原则，建立企业与政府间磋商机制，寻找共赢点，避免冲撞点，帮助企业实现复杂目标，达成企业和政府的共赢。



主要产品

1. 投资/扩张/搬迁/退出项目统筹规划及实施
2. 政府激励政策规划及实施
3. 商业模式可行性及商业行为合规性诊断
4. 常年企业政府事务顾问

十九大报告解读：经济政策关键词

“新时代”，对在华企业而言，有哪些需要重点把握的产业经济关键词？

十九大报告

德勤评论



- 坚持人与自然和谐共生
 - 树立和实践绿水青山就是金山银山的理念
 - 实行最严格的生态环境保护制度

- 利好拥有绿色环保方面核心竞争力的企业
- 高能耗、高污染的企业需要切实提升环保水平与环保合规度
- 由环境保护引发规划调整与企业搬迁



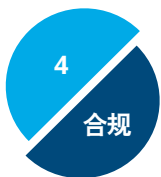
- 形成全面开放新格局
 - 实行高水平的贸易和投资自由化便利化政策
 - 全面实行准入前国民待遇加负面清单管理制度，大幅度放宽市场准入
 - 扩大服务业对外开放，保护外商投资合法权益

- 外资进入中国的市场准入进一步放宽，带来新的市场机会和挑战
- 具有总部功能的企业将受到更多鼓励和支持
- 国际化人才的引进制度将继续完善，政府激励政策相应配套



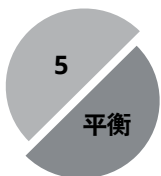
- 加快建设创新型国家
 - 创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑。
 - 建立以企业为主体、市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系，加强对中小企业创新的支持，促进科技成果转化，强化知识产权创造、保护、运用。
 - 培养造就一大批具有国际水平的战略科技人才、科技领军人才、青年科技人才和高水平创新团队。

- 企业转型升级、创新发展、跨界融合等带来新的机会和挑战
- 更多鼓励科技创新、重点产业发展、人才引进的政府激励政策将出台
- 知识产权保护、科技成果转化的力度将加强



- 坚持全面依法治国
 - 完善以宪法为核心的中国特色社会主义法律体系
 - 建设中国特色社会主义法治体系，建设社会主义法治国家
 - 发展中国特色社会主义法治理论

- 新业态、新模式层出不穷，需要更多关注商业模式可行性
- 商业模式合规性要求日益提高
- 政府支持力评估成为商业模式可行性和商业行为合规性评估的重要考量因素



- 实施区域协调发展战略
 - 推进西部大开发形成新格局，加快东北等老工业基地振兴，发挥优势推动中部地区崛起，创新引领率先实现东部地区优化发展，建立更加有效的区域协调发展新机制
 - 以城市群为主体构建大中小和小城镇协调发展的城镇格局，加快农业转移人口市民化
 - 以共抓大保护、不搞大开发为导向推动长江经济带发展

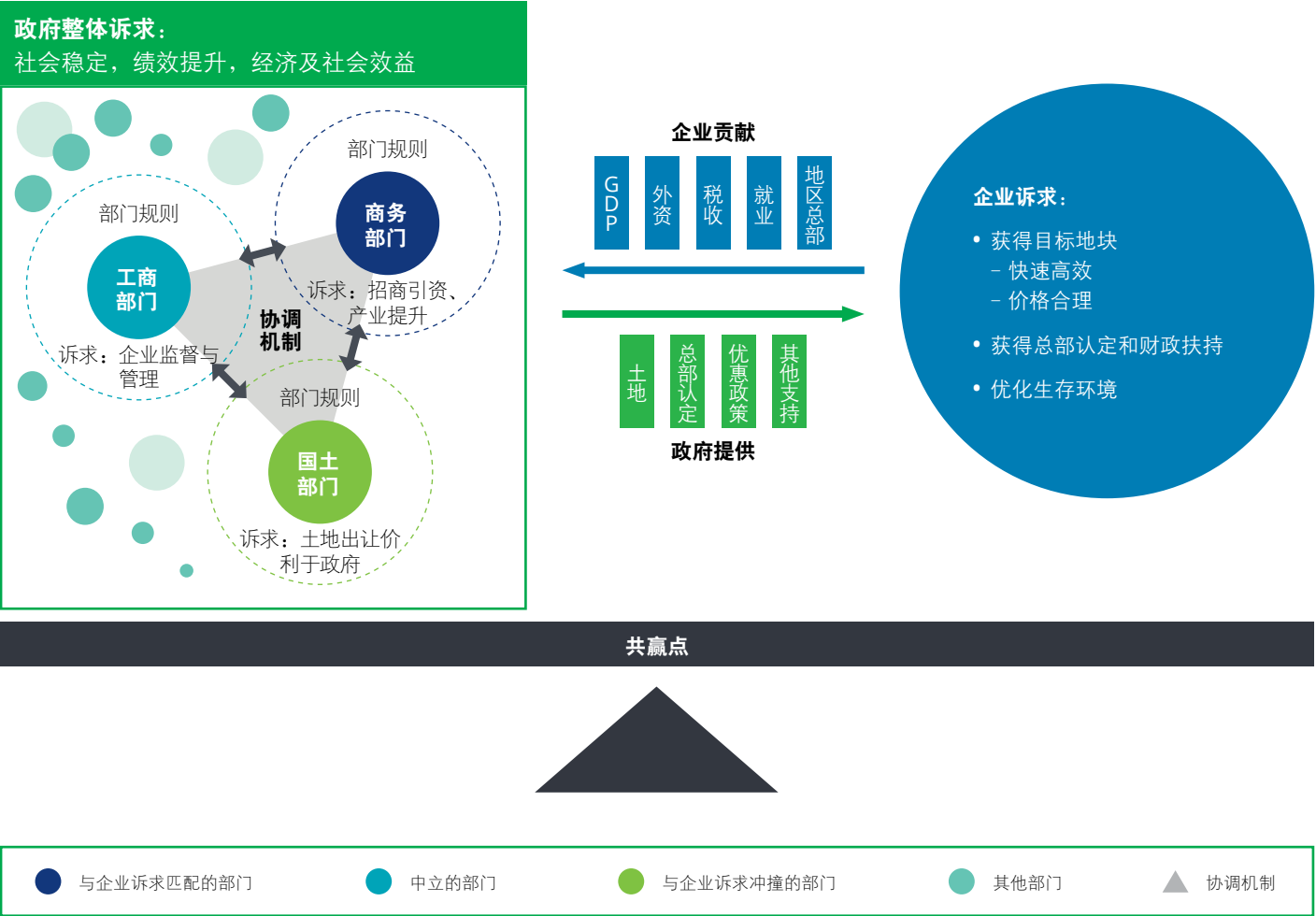
- 城市化发展成为中长期经济引擎
- 更多企业将进行跨区域产业布局，优化资源配置
- 长江经济带环境保护要求将进一步提高，不符合环保要求的企业将面临搬迁、转型等挑战

方法论：利益一致性原则

我们的方法论

1. 分析企业活动涉及的政府部门/规则
2. 识别政府和企业的共赢点，避免冲撞点，构建整体沟通方案
3. 在合规的前提下，实现利益最大化

我们相信共同利益是合作的基础，而利益一致性原则是企业全生命周期内所涉各类政府事物的解决之道。找到并创造共赢点，借力协调机制，通过对话与协商达成一致，有利于促进政企关系的健康发展，推进企业发展的进程。下图所示为企业获得土地建设物业的分析思维图。



投资/扩张/搬迁/退出项目统筹规划及实施

如果您的企业：

- 处于投资和扩张阶段
- 处于特定准入/审批行业
- 涉及规划调整或搬迁事项
- 涉及土地和物业建设等复杂事项
- 跨区域经营

我们为您提供针对性解决方案：

- 统筹规划在华投资和扩张路径，厘清复杂投资事项之间的政府规则的冲撞点，并获得政府支持，提高投资成功率
- 获得特定的资质/审批
- 应对规划调整和企业搬迁
- 在华获得土地使用权、进行土地和物业交易
- 理解区域性差异，识别与各地政府的共赢点，有效获得政府支持，实现企业目标

【案例】某世界500强零售企业投资中国

企业面临的挑战：

8年前，全球领先的大型零售企业首次计划进入中国投资。尽管地方政府非常重视并多次会见企业，但企业8年来始终未能在获得土地使用权方面取得实质性进展，项目推进中问题层出不穷，投资计划一再推迟。

我们的解决方案：

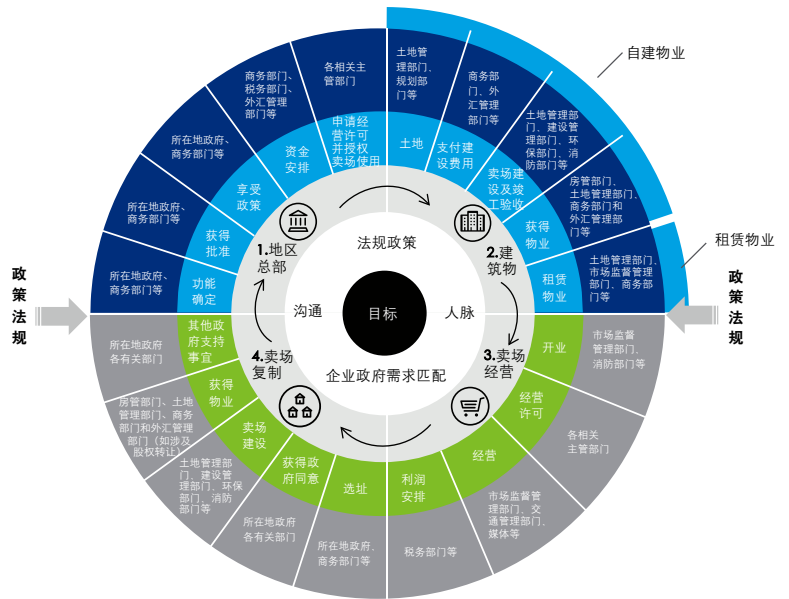
2016年，我们接受企业的委托，提供包括路径规划、政府沟通和落地执行的全程咨询：

- 统筹规划地区总部、获得土地使用权、租赁及建设物业、卖场经营以及全国卖场复制等多个板块
- 厘清涉及的各政府主管部门和监管规则，识别政府规则之间的冲撞点，管理风险
- 协助企业与政府部门谈判战略合作协议与投资协议，争取企业最佳利益
- 谋划每个实施阶段的关注点，建议推进步骤和方法

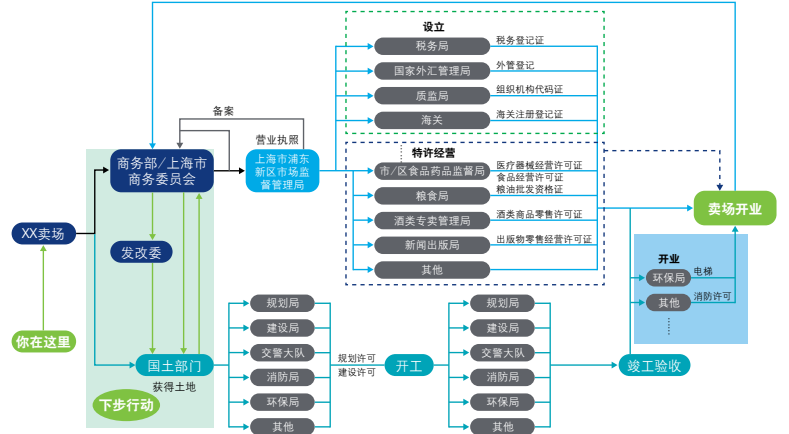
企业成功实现了：

- 厘清跨国公司地区总部认定及享受优惠政策的途径
- 梳理投资中国的路径，避免因法规环境不熟悉带来的潜在风险
- 投资方案与政府的有效对接，推动获得土地使用权进程
- 享受自贸区监管便利措施，提升运营效率

板块全景图



项目实施路线图



【案例】某外资光纤企业在华工厂搬迁

企业面临的挑战：

企业在长三角某经济开发区设有生产工厂。由于所在区域规划用途改变，区内企业陆续收到搬迁通知，公司预计短期内被开发区政府要求搬迁的可能性较大。公司希望在德勤的专业支持下，对搬迁可能性进行预判，并提前准备搬迁补偿方案、危机防范及处置预案、政府沟通方案，以便在将来与政府交涉的过程中掌握主动。

我们的解决方案：

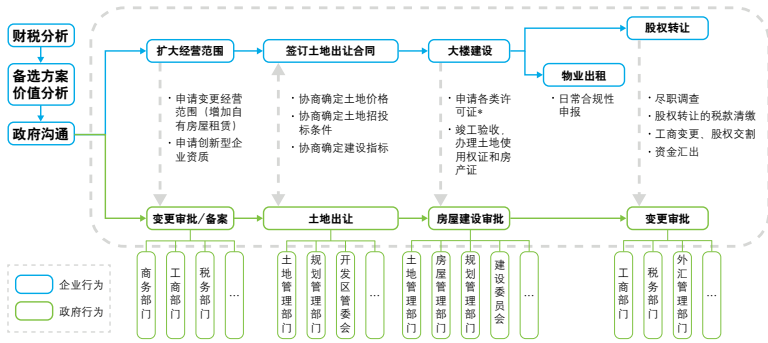
- 从政府角度对政府回收土地和支持公司原地经营的不同动因进行分析
- 评估搬迁可能性
- 协助公司从财务、税务、法律、土地、劳工等多个方面优化搬迁补偿方案
- 协助公司设计搬迁过程中的风险防范和处置预案
- 协助公司制定政府沟通谈判策略，设计政府沟通方案，促成政府理解与支持
- 实现政府补偿资金及时到位
- 完成土地收回后的后续事宜

企业成功实现了：

- 在政府赔偿方案中，尽可能获得利益最大化
- 识别搬迁过程中的风险点，设计完善的危机处置预案
- 获得政府对危机处置预案的认可及支持
- 进行舆论管理，实现平稳顺畅的过渡

阶段	财税分析和方案优化		方案一	方案二
企业行动	• 财税分析	• 确定事件相关政府部门	• 员工遣散/安置	• 土地恢复
	• 分析可行方案	• 寻求潜在支持者	• 剩余资金结汇出境	• 实施过程中的政府沟通
	• 收集支持性的政府规则及案例	• 确定沟通策略	• 公司清算及注销或迁址重新建厂	• 扩展营业范围等
	• 各方案分析对比	• 进行政府初步沟通	• 签订土地出让合同	• 大楼建设（包括申请各类规划及建设许可证）
	• 方案优化	• 确定实施方案	• 股权销售/物业出租	• 股权销售/物业出租
			•	•

建设、运营创新型工业大楼流程



*：包括但不限于建设用地规划许可证、建设工程规划许可证、建设工程施工许可证等 **：除企业注销等个别环节外，方案二下的政府补偿部分与方案一基本一致，此处不再赘述

政府激励政策规划及实施

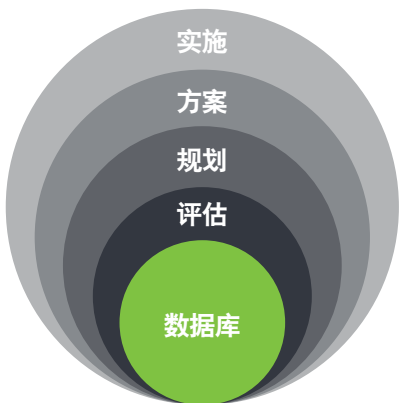
如果您的企业：

- 具有科技创新和研发内核
- 从事国家/地方鼓励的产业
- 拥有人才优势
- 具备总部职能
- 拓展业务和转型升级

我们为您提供针对性解决方案：

- 评估享受政府激励政策的可行性，进行差距分析
- 前瞻性规划最有效的申请路径
- 设计具有可落地性的申请方案
- 专业、及时准备申请材料和答辩材料
- 获得资质认定、扶持资金到位

优惠政策申请过程中，您是否遇到这些困难？



我们采用规划前瞻、方案可行、精准高效、成本可控的工作方法

- 搭建激励政策数据库
- 基于激励政策数据库，评估激励政策适用度
- 提供集团层面激励政策统筹规划
- 制定申请路径及实施方案
- 申请过程全方位支持

商业模式可行性及商业行为合规性诊断

如果您的企业：

- 需要对商业模式进行可行性评估
- 需要获得或提升政府对公司或某个具体项目的支持

如果您的企业：

- 需要评估商业行为的合规风险
- 需要就商业行为合规性获得政府的反馈意见

我们为您提供针对性解决方案：

- 商业模式可行性评估
- 政府支持力评估

我们为您提供针对性解决方案：

- 从法律法规及政府实践角度对企业商业行为进行合规性归类
- 对不合规的行为，提醒企业及时纠错
- 对合规及界定不清晰的行为，与政府相关部门进行沟通，获得政府的理解、指导与认可

【案例】某美资停车场管理公司在华运营

企业面临的挑战：

某美资停车场管理公司计划在某大型城市建设并经营停车场。在企业自行开展可行性分析过程中，多次与政府部门及土地管理部门进行沟通，相关部门均口头表示欢迎与支持。

然而，在项目推进到实施阶段时，企业发现落地实施步履维艰，特别是在土地使用权招拍挂环节面临众多不可控因素、多个政府部门、复杂流程等。

公司非常希望能够获得政府实质性的支持与帮助，但不知应通过何种途径实现这一目标。

我们的解决方案：

我们帮助公司对多种商业模式进行可行性分析，并对各模式下的政府支持力进行评估，为管理层提供决策依据。

- 分析与项目相关的政府部门及层级
- 判断项目各利益相关方的诉求
- 评估政府对项目的支持力度
- 建议最具可行性和政府支持力的商业模式

企业成功实现了：

- 确定了在华业务的发展方向以及实现路径
- 有效整合既有政府关系资源，提升政府沟通效率和政府支持力
- 在合规基础上，高效推进项目进程和项目落地

商业模式	获得方式	土地使 用权	复杂度*	可能性	效率**	性价比
模式一：设计、投资、建造和管理新的停车场（核心要求是获得土地使用权）	一级土地市场	协议转让 与政府约定	✓	高	低	不确定 高
		招标、拍卖 市场竞拍	✓	中等	高	高 低
		划拨 与政府约定	✓	高	低	不确定 高
		租赁 与政府约定	X	高	低	不确定 高
模式二：“收购和改造”或“租赁和改造”现有的旧停车场	二级土地市场	国有企业 公司股权转让 (公开招标)	✓	高	中等	不确定 不确定
		私营企业 公司股权转让	✓	低	高	高 不确定
	收购/改造	国有企业 公开招	✓	中等	中等	不确定 不确定
		事业单位 公开招	✓	中等	中等	不确定 不确定
模式三：管理停车场		私营企业 公司股权转让	✓	低	中等	不确定 不确定
	租赁/改造	国有企业 公开招	X	中等	高	高 不确定
		事业单位 公开招	X	中等	高	高 不确定
		公司股权转让	X	低	高	高 不确定
模式四：提供完整的城市路面停车管理解决方案	国有企业	公开招	X	低	高	高 不确定
	事业单位	公开招	X	低	高	高 不确定
	私营企业	商业合作	X	低	高	高 不确定
政府	招标/约定方式	X	高	中等	不确定 不确定	

角色	定义	芦荡项目案例	庆春项目案例
决策者	最终决定的组织/人	杭州市政府	杭州市政府
有影响力者	不属于相关部门，但对项目可以施加一定影响力的部门/个人	杭州市/西湖区政府非土地部门的领导	杭州市/江干区政府非土地部门的领导
推动者	属于相关部门，其职责与安和项目结果直接相关，与安和有共同利益点，有明确的意愿及行动力来推动安和项目	• 西湖区区委书记/区长/分管城建的副区长 • 杭州市大项目协调小组	• 江干区区委书记/区长/分管城建的副区长 • 杭州市大项目协调小组
支持者	属于相关部门，在会议中表示支持的部门/个人	市/区招商部门/规划局/建设局/停车办等部门相关领导	市/区招商部门/规划局/建设局/停车办等部门相关领导
执行者	属于相关部门，接受上级领导指示，具体操作执行的部门/个人	市国土资源局及下属土地储备中心、土地交易中心	市国土资源局及下属土地储备中心、土地交易中心

常年企业政府事务顾问

如果您的企业需要在日常运营中：

- 防范风险，未雨绸缪
- 维护良好的政府关系
- 借力政府支持，开拓更多商业机会



我们为您提供针对性解决方案：

- 从风险防范与危机处置、政府关系维护、市场开拓三个维度对公司现状进行系统性评估
- 识别日常经营中与政府事务相关的具体事件，确定对应的政府管理部门
- 分析相关政府部门诉求，与企业诉求进行匹配，寻找双方利益共赢点，明确应予避免的冲撞点，寻求政府支持
- 协助企业制定政府事务管理规则，建立政府事务指引手册

【案例】某民营企业外包政府事务

企业面临的挑战：

企业管理层将大部分精力投入业务拓展，同时，为了发现市场机会，预见潜在风险，管理层确实需要与政府官员保持定期交流，了解政策趋势和变化并争取政府支持。

我们的解决方案：

- 作为企业政府事务顾问，提供常年政府事务咨询服务
- 及时提供政策速递、协助评估日常政府关系、为企业与政府沟通提供技术支持、必要情况下陪同参加政府会议
- 协助企业从政府事务角度发现商业机会、防范潜在风险

【案例】某跨国公司地区总部新建政府事务团队

企业面临的挑战：

集团新上任的亚太区政府事务总监刚刚组建了全国政府事务团队，成员分布在各地工厂，且均为兼职。企业迫切需要提升政府事务团队的专业能力。

我们的解决方案：

- 提供专题系列培训，重点加强团队对政府管理架构、政府决策流程、利益相关方识别、政府沟通原则的理解，同时提升团队在政府激励政策申请方面的专业技能

联系

德勤中国CGA团队由拥有丰富政府部门工作经验的企业政府事务资深专家以及精通财务、税务和法律等领域的专业人士组成。我们将对企业政府事务的深入洞察以及服务众多跨国公司与本地企业的实践经验相结合,为企业实现在中国投资、各类政府审批、获得土地、争取政府支持、获得政府优惠政策等成功助力。若您有任何垂询, 敬请联系:

朱菁

资深顾问

德勤中国CGA团队

电话: +86 21 2316 6980

手机: +86 158 5711 9000

电子邮箱: jizhu@deloitte.com.cn

许岑

高级经理

德勤中国CGA团队

电话: +86 571 8972 7673

手机: +86 137 6426 4050

电子邮箱: cyntxu@deloitte.com.cn

王蔼

经理

德勤中国CGA团队

电话: +86 571 8972 7608

手机: +86 186 6818 0912

电子邮箱: nicowang@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约263,900名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2018。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
CQ-0155C-18



这是环保纸印刷品