

国企转型升级的思考方向



目录

一 国企改革趋势和最新政策解读	3
二 国企转型升级的思考方向	5
三 案例分析和经验总结	7
四 总结	10
五 联系方式	11

一、国企改革趋势和最新政策解读

新一轮国企改革的大幕已经轰轰烈烈地拉开，“混合所有制”、“分类监管”等话题受到热议。与前几轮国企改革相比，本轮改革有哪些新的特点和趋势，政策上有哪些新进展；国企的长远稳定发展还需要同时考虑哪些内外部挑战，有何解决方案和相关案例及经验。本白皮书的目的是对上述问题概括分析，不只是点对点地回答热点问题的解决方案，而是提出国企改革升级的综合思考方向。

1 改革趋势分析

本轮国企改革发端于复杂多变的国际国内政治经济背景之中。从国际环境看，世界经济尚处于复苏阶段，全球市场需求减弱，出口对拉动中国经济增长的贡献不复当年。就国企而言，一些西方国家提出“竞争中立性”等，对我国国企发展的透明性，经营专业性等提出更高要求。从国内环境看，经过过去三十年的高速发展，改革进入了深水区。经济增速放缓，过去的经济增长模式难以为继，中国经济进入重视增长质量更甚于增长速度的转型期。新一届政府首次将生态文明纳入发展纲领，同时加大对民生领域的投入，希望凭借以人为本的新型城镇化建设，拉动内需，增强经济发展的内生动力。

在上述背景中拉开大幕的本轮国企改革具有如下特点和趋势：

根本目标：本轮国企改革旨在增强国有经济整体的“活力、影响力、控制力”¹，为国计民生和国家战略服务，因此：

- 央企和地方国企都需要考虑积极参与新型城镇化建设，提质增效，深化改革，以实现经济持续发展和社会和谐稳定。
- 国企的发展需要在自身增长速度与国企对于民生、环保和公共安全等领域所担负的社会责任之间谋求平衡。

最大特色：与前几次国企改革不同的是，为解决国企追求经济效益与承担社会责任之间或出现的矛盾，本轮国企改革计划对国企实施**分类监管**。根据已出台的各省市改革文件，绝大多数将国企按不同功能，分为竞争类，特殊功能类和公共服务类三类，考核指标亦各不相同²。分类将根据发展实际情况，动态调整。

分类	功能	目标和评价标准
公共服务类国企	提供公共产品或服务，保障城市运行安全、提升城市承载能力	以实现社会效益为主要目标，引入社会评价
特殊功能类国企	完成战略任务或专项任务和重大项目，实现政府在基础设施、民生保障、促进城市和社会发展等方面的战略目标	以实现社会效益为主要目标，兼顾企业经济效益
竞争类国企	包括战略支撑企业和一般竞争性企业，通过市场竞争，努力成为国际国内同行业中最具活力和影响力的企业	以市场为导向，资本效益最大化为主要目标

- 北京、上海等6省市都明确表示，今后国有资本的80%以上将集中在基础设施，公共服务，环保和民生领域及战略产业，意即大部分国资将集中于公共服务类，功能类和战略型竞争类国企，而逐渐退出一般竞争性企业。

¹ 十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》

² 根据北京市《关于全面深化市属国资国企改革的意见》，上海市《关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》等15省市有关进一步深化国资国企改革文件整理

主要途径：本轮国企改革以“市场化、专业化、国际化”³为导向，通过“完善现代企业制度”⁴，增强国企活力和竞争力。各方信息表明，本次改革对国有企业的管理将转型为对国有资本的管理，不再对具体的企业事务和人事进行管理。因此：

- 发展混合所有制经济，意味着国企将引入战略投资者，是民营资本，外国资本等投资国企的机会。混合所有制改革的目的是优化国企治理结构，盘活国有资产，而不是着眼于国企私有化。
- 国企将按照现代企业制度的要求，完善法人治理结构，改革人才激励机制，加大董事会对高管选聘和管理的权力，同时加强风险管理。

2 最新政策解读

继上海率先推出《关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》之后，截至2014年8月中旬，已有上海、甘肃、山东、江苏、云南、湖南、贵州、重庆、天津、四川、湖北、江西、山西、北京、青海15个省市出台了国资国企改革方案。浙江、广东的国资改革意见也将于近期出台。

经统计，已出台的15省市的深化国资国企改革文件中出现最多次的四个词是“混合所有制”，“分类监管/管理/考核”，“国资集中到关键领域和产业”，和“创新”（详情见下表）。这也表明了本轮国企改革的热点和重点所在。

热词	共出现频次	评论
混合所有制	57	有六省市明确了混合所有制改革的具体时间和指标
分类监管/管理/考核	71	除山西未对企业功能划分，四川仅分为竞争性和功能性两种企业类型外，其余省市均按公共服务类、竞争类和功能类进行划分
国资布局/产业集中	52	北京、江西、甘肃、江苏、重庆、四川、青海明确将80%国有资本集中到关键领域和优势产业
创新	77	在直辖市，东部省份的文件中提及较多

2014年7月15日，国务院国资委召开“四项改革”试点新闻发布会。四项改革是**改组国有资本投资公司、发展混合所有制经济、董事会行使高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理职权和派驻纪检组**。四项改革的试点涉及六家央企，可以说四项改革的试点内容是本轮国企改革中最核心，影响最为深广的部分。

这标志着国企改革迈出实质性步伐，从政策制定进入到试点实施阶段。试点的目的，首先是通过试点和企业一起探索破解改革难题；然后，通过试点进一步总结经验；最后，通过试点以点带面，有序推进改革，并特别强调推进过程中“因企制宜、一企一策”⁵。

3 《上海市关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》

4 十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》

5 国资委2014年7月15日新闻发布会公告

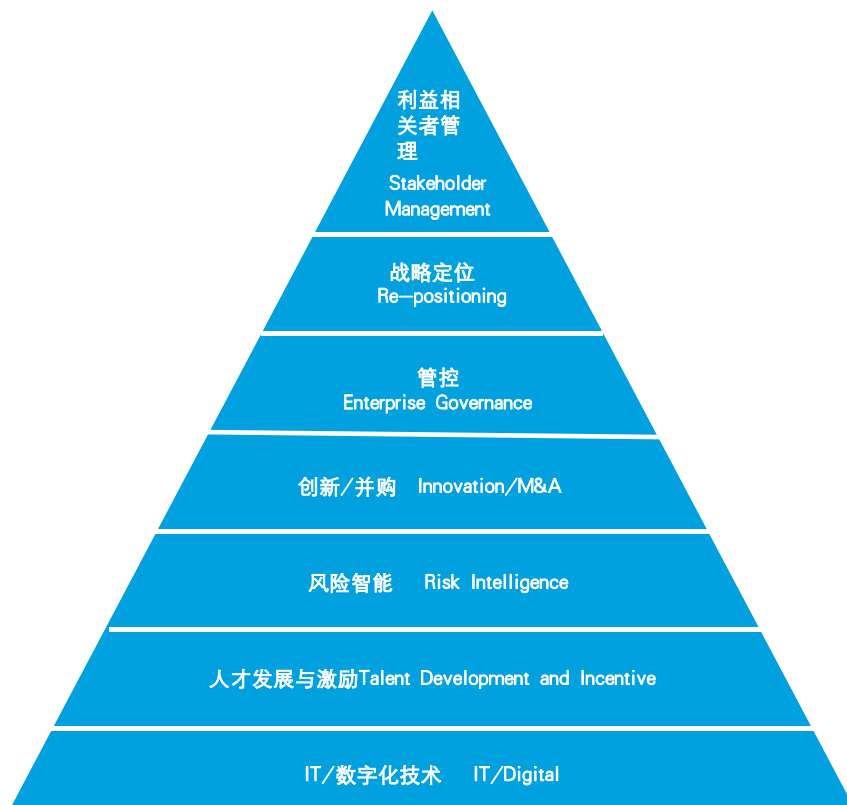
二、国企转型升级的思考方向

国企改革是一个极其复杂的课题，国企的转型升级和长期稳定发展也不是仅仅通过完成“混合所有制”，“分类监管”等热点就能实现的。在**市场竞争加剧，能力要求提高，新技术改变竞争环境和手段**的大背景下，国企的长远发展，现在面临一系列内外部的挑战，主要包括：

- 如何管理国资委，非公股东，社会大众和内部干部员工等利益相关者的不同期望
- 根据本轮改革的分类监管原则，未来如何重新战略定位
- 如何构建与混合所有制相适应的法人治理结构
- 大型国企集团和下属企业未来如何分别功能定位，完成从管企业到管资本的转型，实现财务和非财务的目标

- 如何通过创新和并购重组实现有机和非有机的持续稳定增长
- 如何识别和防范重大风险，同时不放缓增长态势
- 如何通过合适的绩效体系和激励机制，识别、保留并发展高管和核心人才
- 如何利用数字化、社交媒体等信息化技术，将改革措施实施落地并打造竞争优势

虽然最新四项改革试点是关于国有资产投资公司，混合所有制，董事会选聘管理高管，和纪检组的，但国企改革绝不仅于此。德勤认为，**只有着眼长远，同时综合解决国企发展的内外部挑战，才能破解国企改革难题，完成国企的转型升级**。针对上述挑战，我们提出了国企转型升级思考方向，包含企业发展的顶层设计、战略定位和管控运营，直至实施落地的框架，可以协助对国企转型升级过程中出现的各种课题进行综合思考，并提供了参考解决方案。



德勤对国企转型升级各个层面课题的思考方向和建议的解决方案，总结在如下表中：

面临课题	思考方向	建议的解决方案
重新审视战略定位	在国企改革大背景下，企业应根据自身监管分类，尤其是竞争性国企。需要根据自身业务组合与竞争优势进行战略重新定位，通过 产融结合 等方式，不断发展创新企业集团创造价值的方式，从而实现转型升级。	<ul style="list-style-type: none"> 企业转型升级战略 产融结合运营模式设计 战略投资者筛选 平衡增长和企业社会责任的机制设计
利益相关者管理	社会舆论、监管机构、非公股东等不同的利益相关者对国企有不同期望和要求，需要国企做出不同的应对；国企转型势必导致股权多元化，混合所有制企业股权结构、治理结构复杂化。应完善法人治理结构模式，保证各投资主体话语权和投资利益分配。	<ul style="list-style-type: none"> 利益相关者管理体制设计 法人治理结构和机制设计
企业管控	随着国企的整合重组，将不断涌现大型企业集团，集团化企业将由“运营管控”向以资本纽带为联系的“战略管控”转变。通过梳理管控体系健全优化管控模式，明确集团与下属企业的权责划分，打造国企改革背景下，各职能管理的能力要素模型，通过先进的财务工具提升企业统筹管控能力，助力管理移植。	<ul style="list-style-type: none"> 企业管控体系的设计与优化 企业卓越管理中心（COE）的构建 财务共享服务中心（SSC）设计与构建
并购重组	并购/重组是国企非有机增长的方式，也是实现混合所有制的重要途径。国企并购/重组可考虑 横向或纵向整合资源 ，操作时应注意行业差异，地区改革政策方向差异和并购交易方式的差异而做不同安排；同时考虑并购前和并购后整合等的不同阶段的不同任务，以达到并购目的。	<ul style="list-style-type: none"> 企业财务重组 并购全生命周期整合性能力提升（含并购战略，商业/财务/税务/法务尽职调查，并购后整合等）
创新	现有的国内外形势下，国企的有机增长之路唯有创新。德勤所说创新不仅指技术创新和产品创新，更重要的是 用户体验与商业模式创新 。不同类型的创新组合，才有更大成功可能。	<ul style="list-style-type: none"> 企业创新能力与体系建设 企业研发战略规划与创新产品开发
风险智能	国企转型升级背景下，内控管理也应升级，由传统的被动合规到主动的风险应对。有效的风险管理体系能帮助企业发展方向和速度，内容包括事前、事中和事后风险管理，但 核心和重点事前风险管理 ，同时兼顾鼓励创新的容错机制。	<ul style="list-style-type: none"> 风险管理体系构建 被动合规到主动应对的内部控制升级
人才发展与激励	人才发展是国企改革发展的有力支撑，一切改革升级依赖于人才来实现。国企应引进 市场化人才管理机制 ；建立国企 高管的长效激励约束机制 ；国企 高管的薪酬 ，要区分上级任命的高管和市场化招聘高管的不同身份，综合考虑行业特色，地区差异来确定。	<ul style="list-style-type: none"> 高管薪酬与绩效体系设计和构建 股权激励计划 国际化人才培养体系构建
数字化信息化技术	信息化和数字化技术是国企改革实施落地的手段。所有改革措施，都要依靠信息化和数字化技术来固化为流程，才能实施落地。数字化浪潮正重塑企业的竞争环境，盈利模式和竞争手段等，中国企业应采用“基于价值为导向”的顶层设计实施方式，将战略和愿景纳入考虑范畴，才能真正成功地实现企业的数字化转型。	<ul style="list-style-type: none"> 云计算、大数据战略规划和平台建设 以移动互联网为代表的数字化转型战略规划和实施 “以价值为导向”的信息系统建设

三、案例分析和经验总结

案例一：产融结合助力国企改革升级

背景：该国企为传统行业企业，大部分的供应商和客户均为个人用户（农户和终端消费者），受限于个体经济能力发展的制约，农户扩产的经济投入受到限制，难以匹配企业的规模扩张；企业的资产使用和管理效率受到了一定的限制。该企业转变企业价值创造模式，依托于金融机构资源，激活管理活力，通过向上下游客户提供的定制金融业务促进主业的协同发展。

挑战：供应商资质体系的建立和安全性控制，业务预期规模与银行需求的匹配，管理团队对业务运营和金融市场的充分熟悉，如何实现资产效率和管理效率的提升，促进价值创造。

方案：企业牵头联系农户和商业银行，商业银行为农户合作社提供贷款以购买农资，企业向农户提供标准化种植指导、集中收购农户产品并直接从收购款中代扣代还农户合作社贷款。这一模式较好地撬动了金融机构资源，不局限于企业自身资金支持业务发展，而融资所得既保证了农户投入农业生产所必须的资金，又控制了商业银行的贷款风险和企业管理风险；同时，三方产融合作模式从农产品产量和质量上保障了加工企业的原材料供应，通过形成上下游一体的依赖提高企业的资产效率。

经验总结：

1. **利用社会资本加速产业扩张。**企业凭借现有产业资源，利用社会资源中金融资本的力量，通过财务杠杆，改变价值创造方式，加速扩张发展进程。借助金融资本解决了企业发展新业务/创新过程中自有资金紧缺的问题。
2. **利用现有能力和金融资源的结合，协同主业发展，提升企业管理效率，最大化产融结合效果。**企业需要充分利用金融资源所带来的增长机会，提升内部管理效率的应用，实现企业的可持续发展。企业产融结合，不是单纯的产业和金融的混合，而是需要借助主业的资源优势和金融的杠杆作用，建立紧密的协作机制，激发企业活力，将现有的资产效率最大化发挥；同时要高度重视产融结合带来的经营风险，建立起风险防范机制和风险预警系统，针对可能的风险准备好应对措施。

案例二：并购重组实现混合所有制

背景：该国企国内市场收费上调受政策限制，为提升盈利，欲进一步优化公司的海外投资组合和全球化布局，积极实施全球化并购策略。该国企收购了S国某公司及其在A国开展能源全产业链业务的部分股权。此次收购是该国企首次在海外成功投资能源资产，亦是该国企迄今为止规模最大的投资项目。

挑战：交易涉及资产规模巨大，涉及的利益关系错综复杂，需要财务、税务、法律等多种专业人员参与建议；国企自身团队对当地的法律和监管环境，及行业等情况不熟悉，容易给交易造成风险；直接找S国和A国当地的专业服务机构帮助的话，对国企自身协调和项目管理能力要求高，成本高。

方案：由跨国服务团队中的中国团队负责项目总协调及领导，并由A国以及S国团队通力配合，为交易提供了优质的全方位的财务顾问和税务法律等服务，包括提供财务及税务尽职调查，税务架构规划咨询、以及交易谈判支持。经过一系列艰苦细致的努力，双方于2013年5月签署股权购买协议，并于7个月后获得A国政府对交易的批准。

经验总结：

1. 国企海外并购是利用全球平台优化资源配置，做大做强的方式。但是如果不熟悉当地的税务及法律法规，和行业内情，会给并购带来巨大风险和隐患，极易造成失败。本案例中，有熟悉当地监管环境和法律环境，而且行业专精的A国以及S国团队参与，保障了交易成功。同时中国团队对项目的协调和领导，保证了项目始终贯彻该国企战略意图和目标，按时顺利进行。**全球网络+本土专精**的优势护航国企海外并购成功。
2. 由于交易涉及的利益关系错综复杂，对**行业的深刻理解和丰富经验**，以及领先一步的战略考量和快速反应成为交易实施的关键，凭此多次赢得重要节点上的最大化利益，最终顺利完成交易。

3. 并购交易涉及战略、财务、税务、法律，有的交易甚至涉及到人力资源和IT，需要由多个专业背景团队构成**并购交易全生命周期整合性能力**，及时解决整个并购交易过程中各种现实问题。

案例三：资产和业务重组扭转经营和债务危机

背景：2008年金融危机之后全球航运业行情不景气，航运需求持续疲弱，市场运价大幅下跌并持续徘徊于低谷。该企业由于在金融危机前过度依赖负债进行扩张，近年来连续亏损，无法偿付到期债务，已面临退市甚至破产的风险。

挑战：如何进行资产和业务的重组消除亏损源，恢复企业经营盈利能力；如何应对债务危机，减轻债务负担；寻找突破口重新恢复上市，应对因退市造成的资本市场危机。

方案：

1. 对公司的经营、盈亏情况及资产负债、现金流情况进行摸底分析，制定资产剥离计划（包括但不限于业务和资产的剥离及处置）和未来经营计划；
2. 基于未来的经营重组计划，对公司实施重组计划的财务结果以及需要的资金和其他支持条件进行了测算和分析；
3. 基于对重组计划的财务测算，提出应对公司各种危机的综合重组方案——业务优化、资产剥离、债务削减和引入投资人，并对实施的路径和风险因素进行了探讨，以协助控股股东决策。

经验总结：

1. 由于行业周期性波动，管理层的经营战略不清，或管理方式粗放、单纯追求规模扩张导致企业连续巨额亏损、面临资金链断裂或退市风险的例子并不少见。本案例中为了综合解决公司的经营危机、资金危机以及退市危机，通过**全方位的重组方案**，包括“造血”（自身业务的优化）、“止血”（不良资产剥离，债务削减）和“输血”（引入投资人），扭转了亏损局面，并成功渡过了各种危机。

2. 在混合所有制股权结构下，**重组方案和实施路径必须取得各利益相关方的支持才能成功**。经过对公司财务表现的分析及对未来经营的测算，制定重组方案时提出多套备选方案，并就不同方案对公司自身、股东、债权人的影响进行测算及分析，以确定能够平衡各方利益的最终方案，使管理层对重组和脱困方向形成了一致性意见。确保公司在该方案下通过综合性手段重组，实现扭亏，从而成功应对各种危机。

案例四：法人治理结构完善，管控体系优化和组织机构变革实现管理能力提升

背景：该企业为大型投资管理集团，下属子公司覆盖能源、制造、贸易等行业，随着企业的发展壮大，陆续有新的二级和三级企业并入，企业原有的“事项型”管理体系难以继续支撑未来的发展，集团管控力未能得到充分发挥；而缺乏标准化的管理体系也存在较高的整合和管理成本，需要不断梳理管理机制，完善管理体系，实现“二次创业”目标。

挑战：在子公司先成立、集团后成立的情况下，如何推进集团和下属公司的管理定位，促进业务发展而又有效控制风险；如何识别关键管理要素，构建清晰的管理机制，建立可供移植的管理机制；如何在现有人员不改变的情况下，完善企业人才培养机制，实现企业的可持续发展。

方案：

1. 完善**公司法人治理体系**，在项目经理责任制的基础上，逐步推行责任董事制度，规范“**三会一高**”的职责定位和管理机制，并利用将管理要求纳入公司章程等管理办法，发挥专业部门的作用，工作内容有章可循，与企业法人治理结构顺畅衔接，运转效果良好。
2. **提炼各职能管理要素**，明确管理要求，实现**职能管理的可移植**。全面梳理集团管理职能，完善和优化管控体系，通过**权责划分和制度体系搭建**明确了各层级管理责任，同时将相应的责任体系形成标准化管理模板，为后续的管理移植提供基础，从而在实现集

团的扩张目标的同时，确保管理风险的控制；通过职能体系的完善，职能部门由后台走到前台，由被征求意见、协助实施变为提出独立意见和具体实施意见，体现了专业化管理的方向和要求。

3. 根据不同业务板块的特点，梳理和调整了职能部门和子公司的**组织机构变革和人力资源管理体系**，确保**管理体系效率和风险控制兼顾**，以更加适应业务发展和管理要求。

经验总结：

1. 集团化。以企业整体价值最大化为前提，基于法人治理体系原则，以总部管控为核心、子公司管理为重点进行控制，实现集团资源共享，提升综合竞争优势。
2. 专业化。结合企业运行需要，对战略管理、全面预算管理、基建管理、生产经营管理等10大管理领域进行了专业化管理设计，深化总部和子公司的专业化管理职能，理顺各项职能管理界面，实现管理专业化和高效化。
3. 标准化。综合梳理各行业企业管理特点，基于集团价值最大化为原则，确定“集团——子公司——投资企业”管理要素体系，形成集团管理标准化体系，不仅实现对现有企业的有效控制；同时形成企业管理文化，快速对新并入企业进行管理移植，实现企业的可持续发展。
4. 注重管理变革，在整体管理提升过程中，持续关注管理变革对企业业务运行和员工带来的影响，通过宣导、培训和座谈等方式积极疏导和解决消极因素，实现变革效果的最优化。

案例五：高管团队绩效、薪酬、长期激励机制的建立助力国企重组后的整合

背景：区域性大型国有企业，整合重组后的经营管理团队管理机制亟待优化

挑战：重组后的企业多元文化冲突，管理团队绩效考核理念缺乏，薪酬发放体系不清等

方案：通过行业分析、战略解读及高层研讨会等方式，该企业厘清了重组后的经营管理团队职责，引入绩效考核文化并搭建了与市场接轨的**绩效考核体系**，并进行了**薪酬优化**，设计了引入**长期激励机制**的方案——公司通过管理层增资扩股实现管理层持有数量一定的公司股票，在限制期内管理层不得随意转让或出售。待成功上市之后，该部分股票将转化为未来新成立的上市公司的股票，在满足约定条件之后可以抛售转让。

经验总结：

1. 国企重组或投资并购之后，不同的文化、不同薪酬体系的冲突是相当常见的问题，也是关系到并购重组之是否成功的关键问题之一。基于市场化的人才管理理念和方式，建立统一并且科学合理的绩效考核体系是规范化人才管理的第一步，进而优化薪酬体系和激励机制，为企业的长期稳定发展保留和发展人才。
2. 国企高管加大市场化选聘比例和竞争类国企高管的薪酬及激励是本轮国资国企改革亮点之一。比如上海市的《国资国企改革二十条》明确“完善市管国有企业领导人员薪酬体系，符合条件的竞争类企业实施股权、现金两种类型的中长期激励”。国际通行的高管激励约束机制也包括高管长效激励的**回溯机制**，即如果出现公司业绩明显下滑，或者高管个人行为不端，应该追溯已经支付的部分薪酬，或者扣除延期支付的部分薪酬，使经营者与股东收益共享，风险共担。
3. 考虑到中国的实际，一个完善的国企高管长期激励约束方案，还应包含**风险和容错机制**，以创造鼓励创新，接纳风险的氛围。上海市在《国资国企改革二十条》之后出台的“三个视同于”细则（即对企业符合条件的研发投入、创新转型费用、境外投资项目费用，均视同于利润），在操作层面解决了国企领导人创新的后顾之忧，为改革创新铺平了道路。

四、总结

本轮国企改革政策在国家层面上尚处于试点摸索阶段，通过试点总结的成功经验将会逐步推广，也将会有配套的新政策出台。在省市层面，还有近半数省市尚未公布自己的深化国资国企改革文件，表明具体政策方向。建议国企现阶段不断探索，积极参与各地改革试点，争取先发优势。

无论政策如何进展，国企转型升级重在修炼内功，全面提高企业经营管理能力和水平。不能仅仅只考虑改革热点，点对点地解决问题，而应当基于顶层设计，综合考量利益相关者管理、战略定位、管控方式、并购重组还是创新的增长方式、提升风险管理意识和能力、引入市场化的人才管理和激励机制、积极利用信息化新技术，以综合提升国企能力，实现长远发展。

他山之石，可以攻玉，过去相关项目的成功经验和失败教训，可为本轮国企改革借鉴。文中分享的五个案例，既切合了本轮改革的热点，也着眼于过去的成功经验总结，愿为读者参考。

国际国内形势风云变幻，对国企来说，既是挑战也是机遇。借助本轮改革的东风，政府和企业共同发力，我们有理由相信国企一定能通过转型升级增强自身“活力、影响力、控制力”，实现改革目的，在国内国际竞争中持续做强做优，在改革的路上不断攀上新的里程碑。

致谢

除德勤国企转型行动计划核心团队的洪延安，施能自，李鹏，吴芙蓉以外，以下各部门合伙人和专家同事对本白皮书的撰写亦多有贡献，特此致谢。他们是德勤首席经济学家许思涛，研究中心总监陈岚；德勤税务主管合伙人蒋颖；德勤管理咨询合伙人余云、经理黄耿；德勤财务咨询合伙人陶然、李建、赫东，副总监傅韶华；德勤风险管理合伙人赵健；德勤审计合伙人范宏彬。

五、联系方式

有关本白皮书及相关内容，请联系：

吴芙蓉 Flora Wu

德勤国企转型行动计划项目经理

+86 10 85207056

flwu@deloitte.com.cn

有关国企转型升级服务业务洽谈，请联系各区域相关合伙人：

洪廷安 John Hung

德勤国企改革行动计划主管合伙人

德勤中国客户，行业和市场战略副主管合伙人

+86 21 61411828

johnhung@deloitte.com.cn

施能自 Norman Sze

德勤国企改革行动计划主管合伙人

德勤中国北方区主管合伙人

+86 10 85125888

normansze@deloitte.com.cn

李鹏 Li Peng

德勤国企转型行动计划执行负责人

德勤中国管理咨询合伙人

+86 10 85207844

pengli01@deloitte.com.cn

曾顺福 Patrick Tsang

德勤中国华东区主管合伙人

+86 21 61411818

pattsang@deloitte.com.cn

唐恋炯 Tony Tang

德勤国企改革行动计划华东区协调合伙人

+86 21 61412882

tontang@deloitte.com.cn

张广达 Terence Cheung

德勤中国华西区主管合伙人

+86 755 33538182

tercheung@deloitte.com.cn

孔单 Kong Dan

德勤国企改革行动计划华西区协调人

+86 23 6310 6206-806

dkong@deloitte.com.cn

Derek Lai 黎嘉恩

德勤中国华南区主管合伙人

+852 28521647

derlai@deloitte.com.hk

李渭华 Vivienne Li

德勤国企改革行动计划华南区协调合伙人

+86 755 33538208

vivli@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家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”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个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 中有关德勤有限公司及其成员所详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家及地区, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过200,000名专业人士, 致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有22个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随着在1917年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

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。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。

©2014。欲了解更多信息, 请联系德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)。

BJ-1409-01