



商业模式优化  
审视商业模式 -  
为何要审视?  
商业模式优化  
包含了哪些要素?

# 目录

- 
- 1** 简介
  - 2** 审视「商业模式」 - 税务的重要性何在？
    - 案例研究1：对现有商业模式稍作改进
    - 案例研究2：模式转换或企业转型
  - 7** 税务工作流程：如何结合税务规划完成商业模式优化？
    - 可行性分析
    - 设计
    - 执行
    - 维护和监控
  - 10** 联系
-

# 简介

一家管理得当的公司会持续审视自己的“商业模式”，藉由评估自身运营情况进行适当地改善。这些公司会定期评估其他商业模式是否具有可行性。优化商业模式可能仅需要改变或改进目前模式中部分元素，例如在供应链中添加新的步骤；也可能涉及改变整体运营模式的重大转型。若企业忽视了上述定期评估的重要性，可能会导致企业暴露在不必要的风险下或是错失发展的良机。

企业运营方式的根本性转变通常可归因于外部因素，包括法规变更、技术及通信发展、以及市场条件（如客户所在地及构成、原材料来源、劳动力及融资渠道）的变化。以下两种商业模式的转换即是起因于过去15年来在技术、通信、交通和物流方面的进步：

- **将企业重要的运营流程交由海外的分支机构处理或改由外包的方式进行：**在印度设立医疗保险公司的理赔申请中心、在亚洲进行代工生产、在印度或是中欧进行纳税申报准备、及在生产成本低廉的国家设立采购中心。
- **主体公司商业模式的建立：**这是一个可以提升生产力、经济规模及效率，并同时减少营业成本及运营资金的模式。运营主体公司通常委托位于劳力成本低廉的新兴国家的来料或进料加工企业制造货物，这些加工完成的货物将会由各国的佣金型经销商或有限风险经销商销售给当地客户。

在商业模式转换的过程中需要考虑诸多因素。企业所有相关部门都需要衡量商业模式改变对于各自部门的实际影响。毋庸置疑，税务是重要考虑因素之一。

# 审视「商业模式」- 税务的重要性何在？

即使您对商业模式仅稍作改进，税务也是必须考虑的因素：至少您需要先确认这一改变可能带来的税务影响，以避免在今后实施过程中遭遇未预见的难题；同时也能让您充分把握税务方面的潜在机会及优势。

如果您计划从根本上改变经营模式，税务考虑更是不可或缺。此类模式转换或企业转型通常包括以下几项工作流程：

- 商业转型调整，如设计新的供应链；
- 信息技术重新配置以保证系统能够支持新的流程；
- 人力资源配置以有效管理人员和设备的流动；及
- 法律、金融以及税务架构筹划重组，藉由有效的策略确保转型价值的留存。

我们从许多商业模式优化项目中积累的经验获知，最佳方案就是自始就将税务要素纳入考量。同时税务部门也应在负责筹划及管理转型的委员会中尽其责、出其力。一项未预见的税费支出可能会破坏原本具有成本效益的筹划；相反地，模式改进后所节省的税费却可以抵消不少商业转型先期的成本。

着手进行商业模式转型需要设定缜密的步骤，这些具体步骤的设定则取决于商业模式的转换是在现有基础上略作改进，还是全面的更新和设计。

## 案例研究1：对现有商业模式稍作改进

您总有机会通过对供应链小幅更改以达到提升获利能力的目的，某些更改是在您从事的行业中常见的做法，而另一些则只适用于您自身独特的情况。以下案例描述了一个中国制造商如何在其供应链中增加了一个步骤，从而在出口商品至部分国家时节省了大量的关税支出。

许多公司都采用如第3页图1中图所示的商业模式：制造商把商品销售给作为中间商的关联公司，中间商再销售给经销商，但商品则是直接从制造商运送至经销商。采用这种商业模式的一个主要原因是为了集中开立发票和集中现金流以便管理，所有制造商都开票给中间商并且向中间商收取货款，中间商开票给所有经销商并向经销商收取货款。基于转让定价的考虑，中间商一般需要加价出售其购入的商品，以便弥补其产生的成本并获取相应的利润。但这样做会导致经销商被课征的关税以中间商加价后的价格（价格2）为计税基础。

# 联系

随时欢迎您与我们商榷您在商业模式优化方面的特定需求。

## 商业模式优化团队

### 服务组联系人：

#### 张新华

合伙人 - 国际税收服务；商业模式优化团队领导人

电话：+852 2852 6768

电子邮件：ryanchang@deloitte.com.hk

#### 展佩佩

合伙人 - 间接税服务

电话：+86 21 6141 1218

电子邮件：sachin@deloitte.com.cn

### 地区联系人：

#### 华北地区

##### 陈薇

合伙人

电话：+86 10 8520 7528

电子邮件：weichen@deloitte.com.cn

#### 华南地区 - 中国大陆

##### 李旭升

合伙人

电话：+86 755 3353 8113

电子邮件：vicli@deloitte.com.cn

#### 许德仁

合伙人 - 国际税收服务

电话：+86 21 6141 1498

电子邮件：lkhaw@deloitte.com.cn

#### 郭心洁

合伙人 - 转让定价服务

电话：+86 21 6141 1308

电子邮件：eunicekuo@deloitte.com.cn

#### 华东地区

##### 郭心洁

合伙人

电话：+86 21 6141 1308

电子邮件：eunicekuo@deloitte.com.cn

#### 华南地区 - 香港特别行政区

##### 王应得

合伙人

电话：+852 2852 1004

电子邮件：phiwong@deloitte.com.hk

请到[访问www.deloitte.com/cn](http://www.deloitte.com/cn)而获得更多信息

# 德勤中国业务的联络详情

## 北京

德勤华永会计师事务所有限公司  
北京分所  
中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城德勤大楼8层  
邮政编码：100738  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 8518 1218

## 重庆

德勤咨询(重庆)有限公司  
中国重庆市渝中区青年路38号  
重庆国贸中心13楼10-12单元  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 6310 6206  
传真：+86 23 6310 6170

## 大连

德勤华永会计师事务所有限公司  
大连分所  
中国大连市中山路147号  
森茂大厦1503室  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

德勤华永会计师事务所有限公司  
广州分所  
中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦26楼  
邮政编码：510620  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0119 / 0121

## 杭州

德勤商务咨询(杭州)有限公司  
中国杭州市教工路18号  
欧美中心企业国际A区605室  
邮政编码：310013  
电话：+86 571 2811 1900  
传真：+86 571 2811 1904

## 哈尔滨

德勤管理咨询(上海)有限公司  
哈尔滨分公司  
中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090

## 香港特别行政区

德勤·关黄陈方会计师行  
香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

德勤咨询(上海)有限公司  
济南办事处  
中国济南市历源大街150号  
济南中信广场A座十层1018单元  
邮政编码：250011  
电话：+86 531 8518 1058  
传真：+86 531 8518 1068

## 澳门特别行政区

德勤·关黄陈方会计师行  
澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 南京

德勤华永会计师事务所有限公司  
南京分所  
中国南京市汉中路89号  
金鹰国际商城11层  
邮政编码：210029  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 上海

德勤华永会计师事务所有限公司  
中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 深圳

德勤华永会计师事务所有限公司  
深圳分所  
中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

德勤商务咨询(上海)有限公司  
苏州分公司  
中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

德勤华永会计师事务所有限公司  
天津分所  
中国天津市和平区南京路189号  
津汇广场写字楼30层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 2320 6699

## 武汉

德勤咨询(上海)有限公司  
武汉办事处  
中国武汉市建设大道568号  
新世界国贸大厦38层02号  
邮政编码：430022  
电话：+86 27 8526 6618  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

德勤咨询(上海)有限公司  
厦门办事处  
中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

#### 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。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

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,凭借其世界一流和高质量专业服务,为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤约182,000名专业人士致力于追求卓越,树立典范。

#### 关于德勤中国

在中国,我们通过德勤·关黄陈方会计师行和德勤华永会计师事务所有限公司,以及其下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行及德勤华永会计师事务所有限公司共同为德勤有限公司的成员所。

德勤中国是中国大陆及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一,共拥有近10,000名员工分布于包括北京、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、香港、济南、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门在内的16个城市。

早在1917年,我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持,为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验,并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港,我们更为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息,故此,并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前,请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

