



商业模式优化
企业转型 创造价值

机遇当前

许多走出国门的大型企业在经济低迷时期都将成本控制作为工作重点，以求获取最高的收益水平。而在经济蓬勃发展之际，这些企业又将致力于促进利润增长，扩大业务规模。可见，无论是在经济放缓还是繁荣的背景下，大型企业都需要审时度势地分析自己的现有商业模式，大胆假设、小心求证：“应如何通过提高市场占有率、开发新兴市场、提升规模经济效应，来创造更大的价值？”

石油管道建造公司

我们协助客户了解参与海外石油管道委托建造的可选架构，核阅各种融资方案，优化供应链管理，以及筹划申请外国税收抵免。

为企业创造价值的途径不一而足，例如：

- 采取不同的经营方式增加收入和提高利润率
- 评估供应链的合理性
- 将新并购的资产与现有架构有效整合
- 集中管理和使用知识产权
- 实行区域化和全球化集中管理

当您在评估不同的企业转型方式时，是否曾考虑过可以帮助您的公司提升价值的相关要素，例如税收，对这些重要业务决策所带来的机遇和影响？

德勤为您带来一个全新的视角。

应对之策

德勤商业模式优化服务专注于协助跨国经营的大型企业集团整合运营和税收筹划，为企业的可持续发展出谋划策，帮助企业领导在提高净利润方面做出更有效的决策。

跨国商业设备/消费品公司

我们对客户的全球供应链转型提供咨询服务，该全球供应链涉及新加坡主体公司以及中国来料/进料加工和有限风险经销商模式。我们的服务涵盖了知识产权转移及退出成本、常设机构、关税和转让定价风险等方面的具体、全面考量。此外，我们从中国大陆和香港税法制度对跨国公司重组的税务影响出发提供咨询建议，以使中国大陆和香港的采购职能和交易的成本及税负降到最低。我们对构建采购架构提供了运营指导和执行支持，如在香港成立一个主体公司并由中国大陆承担制造和经销职能。

德勤商业模式优化服务由一支跨地区、跨部门的专业团队提供，团队成员来自中国、亚太地区以及全球德勤成员所，在辅助企业梳理改进商业模式、知识产权规划及全球税收筹划方面拥有丰富、全面的经验。德勤商业模式优化团队的专才精英来自多个领域，涵盖企业转型、信息技术、人力资源、税务及项目管理等多个方面。

德勤商业模式优化团队运用行之有效的方法和工具，从以下工作流程的各环节入手，助您机遇尽在掌握：

企业转型整编 - 我们协助企业对现有商业模式，包括从原材料采购到产成品销售过程所涉及的一切环节，挖掘可以整体改动或局部改进的待优化环节，以支持新商业模式。

重新配置信息技术系统 - 我们将帮助您探索、设计及实施基础设施及信息技术系统的改进。

重新调配人员 - 企业转型可持续性的关键之一就是人尽其用。重新调配人员侧重于设计和实施人员调度，以支持新商业模式并实现从原有模式到新模式的顺利过渡。该环节还包括制定新关键绩效指标及汇报关系以支持新商业模式，同时通过项目代表来推进整个改变过程。

重组法律、财务及税务架构 - 商业模式优化方案的设计和实现通常涉及许多复杂的法律实体及税务架构上的改变。我们协助您的管理团队关注不同方式的利与弊，并为您实施新架构提供支持。我们将对新商业模式的所得税和转让定价事项提供咨询意见，并且协助您分析增值税和关税对新商业模式可能产生的影响。

中国领先的太阳能光伏发电模块制造企业

我们为客户的海外拓展计划提供一揽子服务，就其欧洲销售链提供有关销售主体公司核心税务架构的分析和建议、转让定价分析和咨询、增值税咨询以及供应链策划服务。同时我们协助客户扩展业务范围，并在增值税筹划和架构设计等领域提供了服务。

德勤认识到大刀阔斧的改革对企业本身、其供应商、客户及其他利益相关方而言可能过于激进。因此，我们更赞同专注于优化那些企业本身已意识到需要改进的特定领域，或是我们在分析中发现的有优化空间的特定领域，包括：

- 管理职能的全球化或区域化
- 有助于增加收益及营业利润的经营方面的改进
- 价值链功能及风险的集中管理
- 并购
- 供应链合理化
- 采用全球性或区域性的企业资源管理系统

通过这一工作方法，我们得以卓有成效地提供区域性、乃至全球性的商业模式优化服务。

国内领先的折扣零售商（主要贩售一般商品及折扣食品）

我们协助企业设计并实现了满足其中国采购需求的采购架构，该企业在中国的采购量约占其全球采购的百分之六十五。

我们的工作体系分为以下四个阶段，通过循序渐进、经济有效的方式进行企业转型：

可行性分析：此阶段首先通过机会分析帮助企业了解可节约的成本。当估算的可节约成本达到一定规模时，可从以下角度判断新商业模式是否可行：

- 比较可选经营模式，并从商业角度了解潜在的问题和困难；
- 分析经营活动各环节及各地区在节约成本方面的潜在机会，包括集中管理职能或有价值的无形资产，主体公司或者知识产权公司的设立地点等；
- 评估在可选商业模式下所得税、增值税及关税的影响；
- 考量重大税务风险、地方法规限制及税收筹划机会；
- 充分考虑信息技术系统改动及人员调动的可能性，以及依上述工作流程设计及实施商业模式所需成本等因素，为管理层提供全面的商业分析。

网络游戏设计公司及其经销商

我们为该企业向集中管理地转移重要无形资产提供可行性分析，具体包括分析可选知识产权公司所在地的利与弊、模拟转移后的税务及净现金流的影响、计算无形资产转移成本、就不同国家的知识产权相关法律提供咨询建议、以及从客户的法律意见角度调整相关税务事项。



设计：此阶段将充分考虑新业务模式的经营、税务及财务影响，绘制新经营模式蓝图，并解决在可行性阶段中发现的商业、税务以及海关等关键问题。

全球性高品质动力工具及零配件制造及经销公司

我们为客户的国际供应链全面重组提供服务，协助客户在香港设立采购中心以及亚洲制造总部。

执行：将设计蓝图付诸实施。我们将会与企业及其法律顾问并肩携手，力求及时、顺利地正式实施新商业模式和法律架构。

维护和监控：在实施后继续关注新商业模式的运行是否符合原有规划以及新流程中设定的方案。该阶段同样旨在不断完善新架构。

高性能运动服饰的全球研发商、经销商及供应商

我们协助客户实现以下目标：1) 构建集中式全球供应链运营架构；2) 提高全球财务管理的效率；3) 根据竞争对手的动向调整商业布局；及 4) 降低全球税负。我们全面搭建了两个架构：一是满足中国大陆采购需求的采购架构，另一则为在香港设立满足亚洲其他地区需求的来料加工架构。

德勤，卓尔不群

德勤商业模式优化团队拥有全心投入且经验丰富的专业人士，借助常用工具及技术向客户提供量身打造的优质税务和商业模式转型服务。我们在中国和亚太地区的商业模式优化专才与德勤全球各成员所的专业人士通力合作，在处理复杂新型商业模式、跨国税务和经营战略策划等领域均有丰富的经验。我们是四大会计师事务所中唯一一家拥有内部商业咨询团队的事务所，可以随时为客户提供从商业模式优化设计到付诸实施的全程服务。



联系

我们在中国各地区的团队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。

商业模式优化全国领导人

张新华

合伙人

电话：+852 2852 6768

电子邮件：ryanchang@deloitte.com.hk

华北地区

陈薇

合伙人

电话：+86 10 8520 7528

电子邮件：weichen@deloitte.com.cn

牛悟得

合伙人

电话：+86 10 8520 5414

电子邮件：bnorwood@deloitte.com.cn

华东地区

许德仁

合伙人

电话：+86 21 6141 1498

电子邮件：lkhaw@deloitte.com.cn

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

中国大陆

李旭升

合伙人

电话：+86 755 3353 8135

电子邮件：vicli@deloitte.com.cn

请到访www.deloitte.com/cn而获得更多信息

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 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·关黄陈方会计师事务所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·关黄陈方会计师事务所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, 共拥有逾8,000名员工分布于包括北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、济南、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门在内的15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。

