



创新发展之道

kpmg.com/cn

40th

献礼改革开放
40周年

序言

“毕马威本土服务之道 ——献礼改革开放 40 周年”系列报告序



廖子彬
毕马威中国
联席主席



陶匡淳
毕马威亚太区及
中国联席主席

1978-2018 的四十年，在人类的历史长河中只不过是弹指一挥间，但是对 13 亿的中国人来说，却是激荡的 40 年，是变革的 40 年，给每一个中国人的生活、工作、人生都带来了翻天覆地的变化。

改革开放 40 年，中国经济取得了巨大的成就，经济总量从全球排名第十一位，跃居全球第二；人均 GDP 从 1978 年的 156 美元，提高至 2017 年的接近 9000 美元，增长了近 57 倍。但是与此同时，长期依靠投资和出口拉动所积累起的结构性矛盾也日益凸显，“不平衡、不充分”已成为当前中国经济发展的主要矛盾。

今年是改革开放的 40 周年，中国古话讲“三十而立，四十而不惑”。但是对于中国的改革开放来说，我们认为它才刚刚开始，还有更远的路要走，还要向更深层次推进。当前的中国经济正面临着新的环境和挑战。中国的经济和社会正在发生深刻的结构性变化，新兴技术也带来了新的赋能与颠覆，同时，国际环境与秩序也在快速变化，不确定性加强。面对如此复杂的环境，中国经济能否顺利转型升级？能否实现从中等收入国家向高收入国家的跨越？企业应该如何发展，如何在激烈的竞争中保持优势呢？这些都是重要的时代问题。

“创新、协调、绿色、开放、共享”是十三五规划中提出的五个核心理念，也是中国经济未来发展的方向。更好的理解这五个大趋势，对把握中国经济发展脉络、制定企业战略具有重要的意义。

“毕马威本土服务之道——献礼改革开放 40 周年”系列报告，正是以此框架为基础，立足新一轮科技革命的时代背景和不同行业的特点，结合毕马威在相关领域多年来积累起来的丰富实践经验，通过汇聚行业技术的最新发展和具体案例，力图为客户提供一个多维度、全方位的经济环境解读，帮助各界人士更好的把握本次变革浪潮，相机而动、主动谋变。我们将在今后的几个月时间里，陆续推出**“创新发展之道”、“协调发展之道”、“绿色发展之道”、“开放发展之道”和“共享发展之道”**等系列报告，从不同的角度解读中国未来经济发展的趋势，以期处于变革当中的企业提供更多富有洞见的参考和借鉴。

纪念改革开放最好的方法就是进一步深化改革开放。我们希望“毕马威本土服务之道——献礼改革开放 40 周年”的这个系列报告能以详实的信息、深入的研究和具有实操性的案例分析，为中国企业迎接挑战、把握机遇提供有价值的借鉴，并助力中国经济转型升级，促进中国新一轮的改革开放。

目录

序言	01
前言	03
改革开放 40 年重大成就	05
汇智于创 - 政府创新战略制定与实施	07
应对颠覆，解密企业创新战略	21
创新推动新零售	35
金融科技创新助力中小企业、推动银行业转型	46
税收优惠政策助力高新技术企业创新	55



本刊物使用环保再生纸印刷。

前言



邹俊

毕马威华振（特殊普通合伙）首席合伙人
北方区首席合伙人

“道在日新”。创新发展作为五大发展理念之首，是提高生产力和综合国力的基石。“创新”是今年政府工作报告中出现的高频词汇之一，李克强总理在报告中共提及了 53 次“创新”一词，尤见其重要性。改革开放 40 年来，中国创新驱动发展成果丰硕，整体创新能力得到了明显的提升。快速崛起的新动能，正在重塑经济增长格局、深刻改变生产生活方式。

在本次“毕马威本土服务之道——献礼改革开放 40 周年”系列报告中，我们以“创新发展之道”作为第一篇系列报告，从政府、企业、消费、金融、税务等不同的角度探讨了通过创新引领发展。同时结合毕马威在相关创新领域多年来积累的实践经验、重点行业技术发展的最新进展和具体案例，力图为大家提供一个多维度、全方位的创新解读。

1. 汇智于创 - 政府创新战略制定与实施

创新能力是国家实力的重要组成部分，而国家创新体系是创新战略执行的框架和依据。创新体系由企业、教育科研机构、政府、中介机构等创新主体组成，互相作用，共同推动知识的创新、引进、扩散和应用。其中，企业是创新的主体，教育科研机构是重要资源，政府通过制度创新推动科技发展，而中介机构可以起到连接各主体的纽带作用。推动国家创新体系建设，政府要明确将科技创新作为首要战略，从建设各具特色和优势的区域创新体系、建立完善的人才培养激励制度等方面积极发力，推动创新战略的制定与实施。

2. 应对颠覆，解密企业创新战略

在当今快速变化的市场环境下，只有不断创新才能让企业在激烈的竞争中保持优势，企业的领航人需要从战略与财务目标、商业模式、运营模式三大维度进行深入分析，以制定合理的创新战略。同时，科技的飞速进步使企业面对更多的潜在颠覆因素，我们建议企业可以采取四个步骤分析这些颠覆因素对企业的影响，制定合理的应对战略：绘制颠覆性全景图、进行威胁性评估、制定路线图、转化创新 DNA。

3. 创新推动新零售

随着中国经济总量的不断攀升和居民收入水平的持续提高，中国的消费潜力开始释放。与此同时，智能科技的发展、线上线下的融合等改变了传统的国内消费模式，新的消费市场已经崛起。我们认为零售业将面临五大方面的变革：消费结构和标准升级、客户体验愈发重要、“千禧一代”崛起、科技创新重塑零售业、以消费者需求为驱动的供应链体系。未来企业需要具备敏锐的市场洞察与前瞻且可持续的战略思考，在颠覆的市场中，探索更新颖的运营方式。

4. 金融科技创新助力中小企业、推动银行业转型

当前以大数据、云计算、人工智能、区块链等为代表的领先信息技术被金融业广泛利用，为金融业发展提供突破性的技术解决方案，推动行业变革。例如，金融科技可以改写原有的信贷业务模式，大幅降低风险监控成本，解决中小企业融资难的问题。此外，我们总结了银行业在转型中面临的来自五个方面的 20 大痛点：获客与营销、产品与服务、合规与风控、运营管理、科技基础与研发。金融科技在解决这些痛点问题时，也提供了新的思路和解决方案。

5. 税收优惠政策助力高新技术企业创新

高新技术企业是推进技术创新的主体，落实创新驱动战略关键在于激发高新技术企业的创新活力。近年来，我国积极推进高新技术企业的认定工作，并先后制定了一系列高新技术企业税收优惠政策，使高新技术企业都得到了快速的发展。我们认为未来高新技术企业税收优惠政策的制定需要有几个着力点：第一，完善高新技术企业税收优惠适用条件，提高政策普惠性；第二，调整高新技术企业集团优惠方式，便利研发优惠申报；第三，拓展研发加计扣除优惠的行业覆盖范围；第四，考虑研发活动的新形式，帮助企业更充分地享受优惠政策；第五，增加关于人才培养相关的税收激励措施，提高公民科学素质。

创新是发展的必由之路。突飞猛进的技术进步，对企业既是机遇也是挑战，企业需要根据所处行业和自身情况制定合理的战略培养创新。毕马威一直将创新作为重点战略，致力于加强大数据等创新技术的应用和创新人才的培养。未来毕马威会继续利用新技术、新模式进行更多创新探索和发展，并与政府、企业、教学研究机构等各界紧密合作，为创新生态圈提供有力的服务支持。

改革开放 40 年成就

经济成就

中国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，连续多年对世界经济增长贡献率超过**30%**。

经济腾飞

城镇化进程

城镇化率由1978年的17.9%上升至2017年的**58.5%**，城镇人口数量达到**8.1347亿**。

消费水平

2013年至2016年，按照不变美元价格计算，中国最终消费对世界消费增长的年均贡献率为**23.4%**，已为**世界第一**。

数字经济

2017年，中国数字经济规模达**27.2万亿元**，占GDP的比重达到32.9%，对GDP贡献率55%，数字经济规模位居**全球第二**。

科技创新

创新能力

全社会研发投入规模跃居世界第二位；中国创新指数在全球排名上升到第**22位**。

创新成果

载人航天、深海探测、量子通信、大飞机等重大创新成果不断涌现。高铁网络、电子商务、移动支付、共享经济等引领世界潮流。

进出口贸易

2017年，中国商品贸易出口继续位居**世界第一位**，占全球份额的**12.8%**，已经发展成为世界上120多个国家的**第一大**贸易伙伴。

对外投资

中国2016年对外直接投资规模达到**1961.5亿美元**，蝉联**全球第二大**投资国地位。

对外开发

国际合作

“一带一路”建设成效显著，截至2017年年底，中国已累计与86个国家和国际组织签署了**101份**“一带一路”合作文件。

国计民生

教育水平

至2017年，国家财政性教育经费占GDP比例连续五年超过4%，改革开放40年来，各类出国留学人员累计已达**519.49万人**，2017年，中国出国留学人数首次突破**60万**大关，持续保持**世界最大**留学生生源国地位。

扶贫攻坚

改革开放40年来，成功使**8亿**多人摆脱贫困，2012年到2017年，贫困发生率从10.2%下降到3.1%，累计减贫**6,853万人**，中国对全球减贫的贡献率超过**70%**。

人均寿命

2017年人均预期寿命达到**76.7岁**，高于世界平均水平，比1981年提高了近**9岁**。

娱乐

2017年中国电影票房559亿元人民币，游戏市场总规模突破**2,000亿**大关。

美好生活

旅游

2017年国内旅游总收入**5.4万亿元**，占GDP总量的11.04%。2017年全年，中国公民出境旅游人数**1.3亿**人次，继续保持**世界第一大出境旅游客源国**地位。

收入水平

2017年居民人均可支配收入达**25,974元**，是1985年739元的35倍数，近五年来复合增长率超过**9%**。

基础设施

交通设施

截至2017年底，全国铁路营业里程达**12.7万公里**，高铁通车里程已达**2.5万公里**，位居**世界首位**。

生态环境

十三五期间，森林面积增加**1.63亿亩**，沙化土地面积年均缩减近**2,000平方公里**。

信息设施

2017年我国互联网宽带接入端口数量达到**7.79亿**个，固定宽带家庭普及率达到72%。截至2017年底，我国网民规模达**7.72亿**，手机上网人数**7.53亿人**，均居**世界第一**。

基础设施投资

2017年基础设施投资超过**14万亿元**，是改革开放之前24年（1954-1977）投资总和的**47倍**。

美丽中国

污染治理

环境污染治理投资总额由2000年的**1014.9亿元**增长为2016年的**9219.8亿元**，增长了**8倍**。

汇智于创

- 政府创新战略制定与实施



吴剑林

毕马威中国
信息与科技行业
主管合伙人



张昕

毕马威中国
创新创业共享中心
主管合伙人

两百多年前，蒸汽机发出第一声轰鸣，“数千年未有之变局”正式拉开帷幕，人类社会从未像现在这般呈指数级别高速发展着。历次工业革命证明，一个国家若拥有了创新经济周期的支配能力，加之具备能将其国家资源转换为有形而可用实力的机制，则其必将成为世界强国。

美国著名经济学家迈克尔·波特在其《国家竞争优势》一书中提出：“从国家的层面来考虑时，竞争力的唯一意义就是国家生产力。国家与产业竞争力的关系，也正是国家如何刺激产业改善和创新的关系。”

因此，创新决胜未来，关乎国运。当前，全球创新版图正在加速重构，建设世界科技创新强国已成为中国在新的历史起点上的必然决策。改革开放 40 年来，中国的创新发展步伐已从“跟跑”向“跟跑、并跑及领跑”并存转变。如何针对创新发展继往开来，更上层楼，已成为当下国家 / 区域政府 / 企业决策层必须思考的重点战略。

一 国家实力与国家创新体系

1. 什么是创新？

作为世界第二大经济体，中国正经历着从“制造”向“智造”的艰难跨越，当这个拥有世界第一人口总量的巨大潜力市场同时遭遇人口红利减退与经济增长速度连续多年放缓的双重挑战时，意味着它已迎来发展中国家必经的战略性转型阵痛。

“力，形之所以奋也”，国家主席习近平在近日召开的两院院士大会中引用墨子的经典论述，把“创新”比作我国现代化经济体系建设的“第一动力”。创新，是赢得新一轮世界格局重布局的国之重器。

什么是“创新”？创新概念的提出可追溯到 1912 年美籍经济学家熊彼特的《经济发展概论》。其国际社会认同的特指英文是“Innovation”，有别于“创造” (Creation) 和“发明” (Invention)。

当前，对于“创新”的权威定义包括：1) 2000 年全球经合组织 (OECD) “在学习型经济中的城市与区域发展”报告中提出：“创新的涵义比

发明创造更为深刻，它必须考虑在经济上的运用，实现其潜在的经济价值。只有当发明创造引入到经济领域，它才成为创新”；2) 2004年美国国家竞争力委员会向政府提交的《创新美国》计划中提出：“创新是把感悟和技术转化为能够创造新的市值、驱动经济增长和提高生活标准的新的产品、新的过程与方法和新的服务”。

由此可见，创新就是通过使用新的技术、生产方式、商业模式等手段，为社会创造新的价值，推动经济增长，提升国家综合实力。创新在社会经济发展中具有极其重要的地位和作用。

2. 创新与国家实力

为何将创新与科技创新放在如此重要的战略位置？这要从国家实力的衡量方法论说起。

国家实力的衡量是一个复杂的系统工程，早期的学者们更多以一个国家既有的人口、国土面积、经济体量、军事装备等有形资产来代表。这样做有两个缺陷：

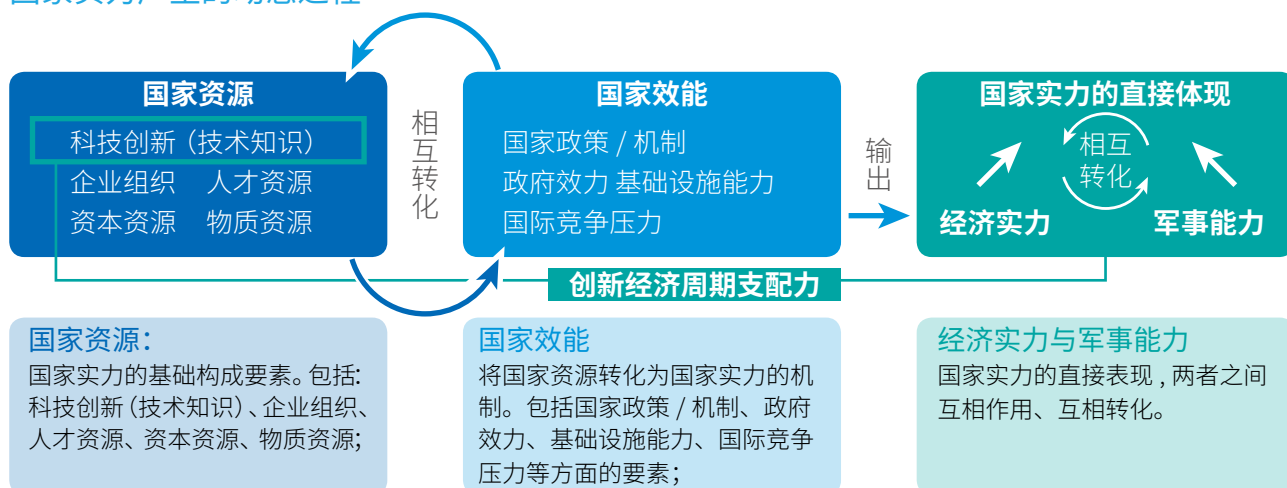
只统计了现有量，而忽略了未来的潜在增加量。此外，这个结构也忽略了国家各种资源要素在一定情况下是可以相互作用和转化的。

只考虑有形资产，忽略了对影响国家实力的无形要素的评估，包括关键技术领域的创新能力、创新传播的有效性、创新转化的机制等。

随着后工业社会的到来，国家实力的传统基础已经被改变。国家实力更多是指一个国家通过有目的的行动追求其战略目标的综合能力（Ashley Tellis et al, 2000）。国家资源、国家效能、军事及经济实力（国家实力的直接体现）是其构成的三大要素。

采用以下框架，可以分析国家实力产生的动态过程：

国家实力产生的动态过程



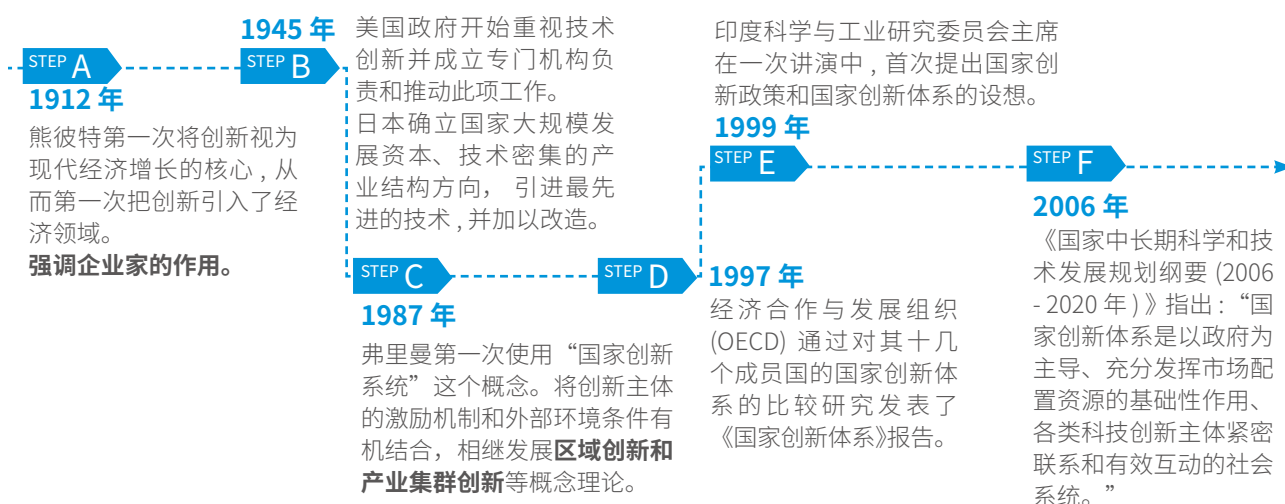
资料来源：毕马威分析

在现代社会，科技创新被理解为知识、方法、资源和创新的物质表现形式，科技创新也被确定为造就国家实力最优先和最重要的构件，是最重要的国家资源。后工业时代最明确的特征就是出现“围绕知识组织起来的、以社会控制和创新、变迁的指导为目的”的社会（Ashley Tellis et al, 2000）。一个国家的科技创新能力，决定了这个国家在某时间段内支配经济创新周期的能力，是其国家实力提升的最关键因素。

3. 国家创新体系

如何科学地衡量一个国家科技创新的产生与利用效率？自上世纪初，前人便已经开始对“国家创新体系”这个概念进行探索。

创新生态体系的前世今生



资料来源：毕马威分析

国家创新体系由企业、教育科研机构、政府、中介机构等创新主体组成，通过国家制度的安排及其相互作用，各个创新主体共同推动知识的创新、引进、扩散和应用，使整个国家的技术创新取得更好绩效。简单来说，国家创新体系就是对影响创新资源的配置及其利用效率的**行为主体、关系网络和运行机制**的综合描述。

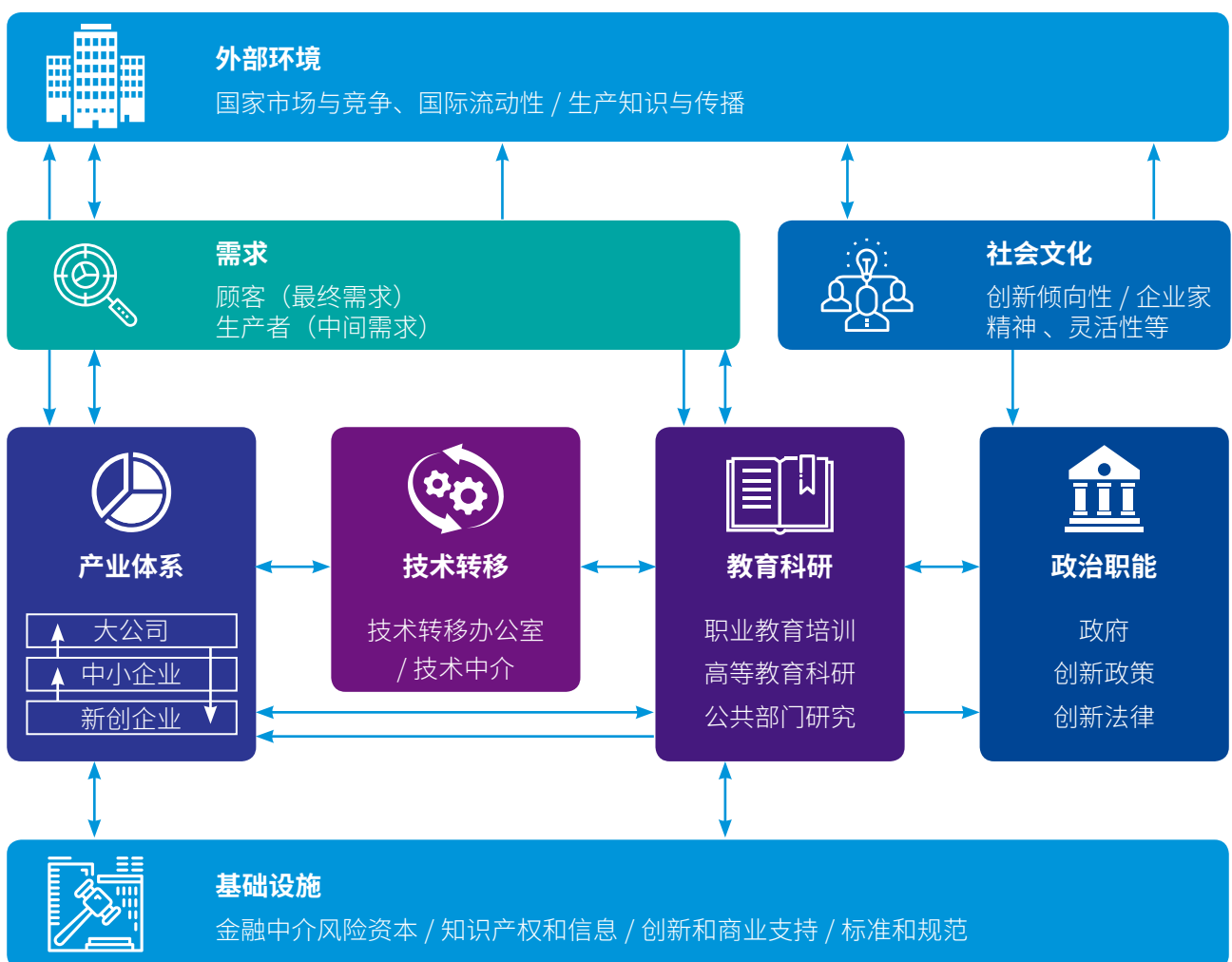
在这个系统中，企业、政府和高校及科研机构等其他创新主体，通过国家制度的安排及其相互作用，推动知识的创新和应用，使整个国家的技术创新取得更好绩效。借助国家创新体系的框架，可以对影响创新的相关主体及其互动有效性进行剖析，进而为政府如何提升创新及其传播效率给出相应建议。美国的国家创新体系是一个高效的创新体系运行的典型案例。作为全球经济强国，美国在技术创新与研发方面长期保持着领先的优势地位，形成了自己独特的创新体系。在美国体系中各要素相互配合并发挥各自作用：联邦政府发挥关键的调控作用；企业作为创新主体的积极性被充分调动；广泛引进全球创新人才；民间资本也得到了充分参与。借鉴美国的经验，对于我国创新体系建设具有积极意义。



二 国家创新体系是创新战略执行的框架和依据

在创新战略的执行层面，我们可以借助以下国家创新体系的框架进行分析：

国家创新体系框架



资料来源：National Systems of Innovation in comparison，2006

1. 创新生态的主体要素

理想的国家创新体系下各个要素应相互配合，发挥各自作用。其中企业、教育及科研机构、政府和中介是创新体系中的四大主体要素。

1) 企业——创新最重要的行为主体

企业是技术研发的主要力量，也是连接创新成果与市场的桥梁。在发挥企业作为创新行为主体之一的重要作用上，以色列在其国家创新体系建设上的成功非常具有借鉴意义。

在以色列国家创新体系中企业被区分成当地初创企业、其他当地企业、外国公司的研发中心和位于以色列市场以外的外国公司。以色列“创业公司”一词专指新成立的高科技公司，它们是以色列经济在创新绩效方面最重要的因素之一，和其他通过大公司进行创新的国家相比，它们被视为以色列创新体系的基石。

2) 教科研体系——国家竞争实力的重要资源

教科研体系是科技创新的重要支撑力量，也是产学研合作的枢纽，国家人才基础、研发动能的来源。一流的教科研体系能为国家创新体系提供各种高素质人才，这也是国家竞争实力的重要资源。

以德国为例，独特的教育体制——德国的二元制大学教育（学院的管理层一部分是大学的教授，另一部分是德国企业的领导），在德国的创新体系中发挥了关键的作用，高校科研机构与企业之间通过长期合作形成信任关系，共同解决问题和培养高科技专业人才，这对于激发德国的创新潜力、提升国际竞争力贡献巨大。

3) 政府——制度创新推动科技创新

要激活一个国家的创新生态体系，政府职能的合理定位至关重要。政府的职能是对创新活动进行宏观调控和正确引导，调动科研人员的积极性，发挥管理职能，实现科研机构与企业二者之间充分协作与高效配合。

在各创新型国家的发展中，美国硅谷模式的成功就是一个“政府+”的成功案例。硅谷企业振兴区的企业可以享受大量的政策倾斜。它的成功很大程度上还取决于高校和企业合作的成功开展。美国政府通过各种政策法规定义校企合作中的细节，特别是在知识产权方面相应的保护措施，既保护了高校和企业的合法权益，也避免了一些合作产生的矛盾。政府通过为企业、高校和科研院所创造和提供良好的环境、政策和资金上的支持促使各行为主体的健康发展和相互协调。

4) 科技中介——创新体系主体相互作用的纽带

中介服务机构包括技术咨询机构、高科技园区、孵化器及风险投资机构等，是创新体系主体相互作用的纽带，主要连接企业和教育及科研机构，为它们提供创新相关的服务。

迪拜作为中东智能服务的先驱，成熟、定位明确的产业园区在其打造智慧城市的探索之路上发挥了重要作用。由政府支持运营的各个产业园拥有各自完备的科技中介服务体系，帮助公司借助第三方供应商的人才、技术和经验控制成本，提高效率；先进的基础设施、支持服务也为科技公司提供了健康成长的良好氛围。

2. 基础设施——创新体系健康运作的土壤

一项技术创新从实验室走向市场，既需要有企业组织将技术创新转化为具有经济价值的产品和服务，也需要资本的资金支持。而政府可以通过多种方式影响创新资本环境。对标海外的成功案例，以政府出资设立政府母基金引导社会资本扶持创新企业发展的成功案例比比皆是，比如：新加坡的淡马锡、以色列的YOZMA基金等。

以色列针对当时国内缺乏成型的风险投资产业现状，于1992年出台YOZMA计划。该计划是由政府全资出资设立的风险投资基金，规定每只YOZMA子基金的组成必须有一个国外机构和一个以色列的金融机构参与作为LP，强制引入国外金融机构。不仅为以色列本土的风险投资机构提供了很好的学习机会，也直接影响了整个以色列风险投资产业的发展。1993年至2000年，以色列私人VC募资年均增长率达85%。在这些基金支持下，以色列的创新企业得到巨大的资金支持，其产品服务推向市场的时间也得到了极大的加速。

3. 创新文化——创新大国必需的社会氛围

当前，我国社会的文化氛围还有不少与创新理念不相适应的地方。植根创新文化，培育创新精神，必须为创新营造宽松的人文环境，在全社会倡导崇尚理性、尊重知识、勇于竞争、鼓励创新、宽容失败的良好文化氛围。



三 国家创新体系建设的战略建议

综上，通过对国家实力、国家创新体系的理论研究，并总结全球先进创新型国家的典型案例，针对中国政府创新战略实施，我们认为应从以下方面发力：

1. 政府要将科技创新作为首要战略

全球科技创新进入空前密集活跃的时期，科技创新是关系世界政治经济力量对比和国家前途命运的关键因素，也是推动社会变革的革命性力量，政府必须把科技创新摆在国家发展全局的核心位置。

2. 建设各具特色和优势的区域创新体系

政府要充分结合区域和社会发展的特色和优势，实事求是结合各地区实际情况，制定出因地制宜、各具特色的创新战略。

3. 战略执行要推动国家创新体系各要素协调发展

政府的创新政策是国家创新体系的重要组成部分，通过各类创新政策的实施可以促进科技与经济的有机结合。因此，政府要顾全国家创新体系的各类要素：重视创新主体、创新基础、创新资源、创新环境等方面对创新战略的促进作用；明确企业、高校和科研院所等关键创新主体在创新链中的功能定位，激发他们的创新激情和活力；大力改革科技评价制度，把科研人才从不合理的经费管理、人才评价等体制中解放出来。

4. 建立完善人才培养激励制度

政府要深刻认识人才在创新体系中的引领发展作用，从提升创新人才评价机制、科技人才奖励制度、创新环境等方面入手，加快形成有利于人才成长的竞争机制。

5. 打造优质的营商环境

政府要转变监管理念、优化贸易体制，同时制定符合当地实际情况的开放性和创新性政策，优化营商环境，激发企业的创新主体作用，推动创新战略发展的新跨越。

6. 加速技术转移平台建设

着眼于构建高效协同的国家创新体系，增强技术转移体系的辐射和扩散功能，推动科技成果有序流动、高效配置，引导技术与人才、资本、企业、产业有机融合。

7. 促进全球化国际科研交流

政府要发挥各级资源优势，深化国际科技交流合作，主动布局和积极利用国际创新资源，为我国科学家参与国际科技合作搭建桥梁和渠道。



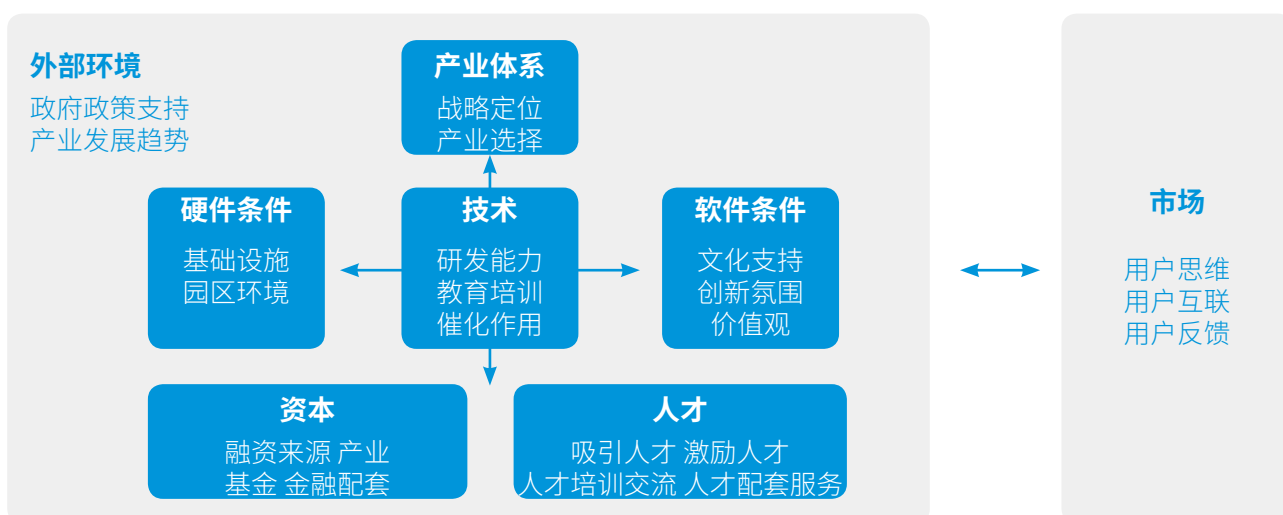
四 毕马威助力国家创新战略制定与实施

创新是毕马威全球的重点战略。毕马威早在 2013 年就已启动全球“点亮计划”。2015 年 10 月，毕马威创新创业共享中心成立；2016 年 12 月，毕马威创新创业共享中心获得“国家级创新型孵化器”授牌。

1. 创新生态体系顶层设计与路径规划

借助毕马威的全球网络、专家及客户资源，毕马威围绕创新体系的要素聚集及要素间的相互联系，在三个层次即国家创新体系建设、区域创新体系建设、企业创新体系建设，为地方政府 / 科技园区 / 企业提供从创新顶层设计到运营落地规划全方位的解决方案和服务，共同构建多层次、多要素联动的创新生态体系。

区域创新生态体系建设关键要素



资料来源：毕马威分析

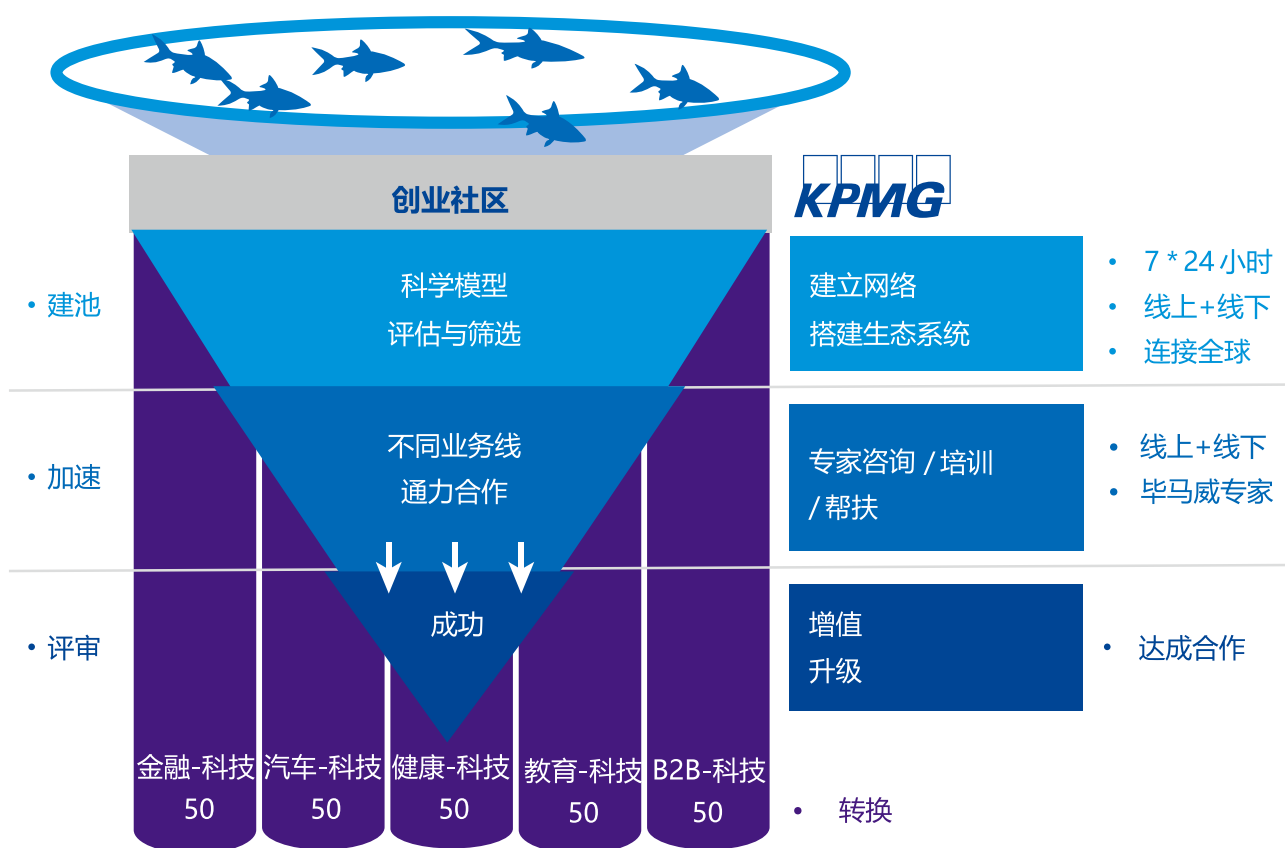
针对区域经济转型发展过程中碰触到的瓶颈障碍，毕马威基于行业专家经验及大数据分析模型，把脉创新城区要素聚集情况，分析产业内趋势动向和技术布局，发掘创新生态的优质新参与者，帮助政府和产业园区确定和调动不同参与方的职能和定位，提升创新发展的动力与活力。

2. 创新要素集聚与互动

1) 国际资源

毕马威可以和科技创新领域各类优秀的合作伙伴一起连接高端资源，搭建国内外科学家、商界领袖对话平台，集聚国际研发项目和国际高端创新资源，共同推动新型产学研模式在中国的落地。

毕马威创新创业共享中心创新解决方案



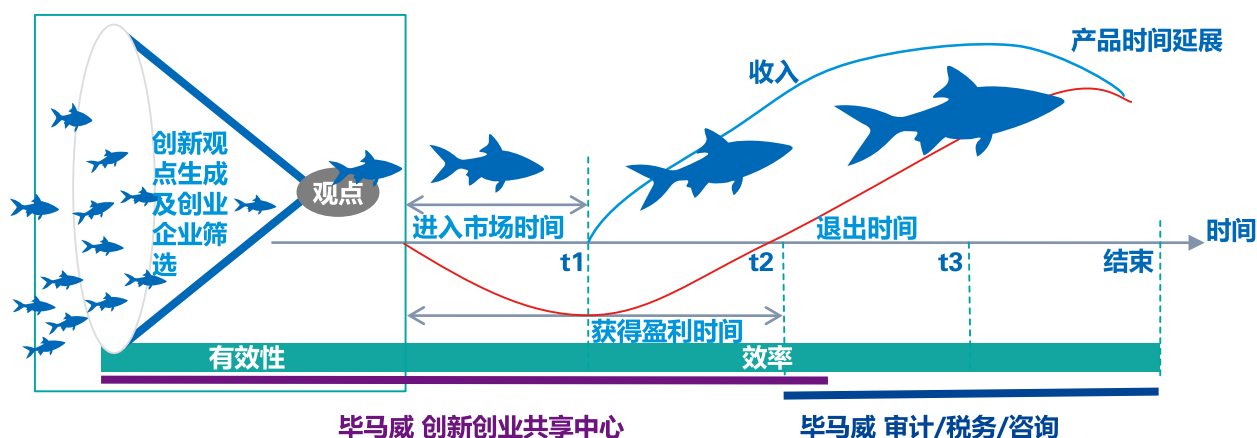
资料来源：毕马威分析

2) 创新企业

毕马威为创新创业企业提供全生命周期的服务，利用 SIP(KPMG Startup Insights Platform)、GRI(Growth Readiness Index) 模型挖掘高潜力创业项目，通过登峰计划对其进行全生命周期的管理和扶持。

毕马威每年举办中国科技创新榜单评选活动（例如金融科技 50 强，汽车科技 50 强），通过深度企业走访、专家评审，把握中国科技的发展方向，发掘行业优质创业企业并提供精准加速服务，并将企业的创新发展需求与政府园区对接。

毕马威如何帮助创业者成长



资料来源：毕马威分析

3) 领军企业

毕马威致力于推动领军企业内部创新和外部开放创新生态的构建。利用完善的创新方法论和管理工具帮助领军企业制定创新战略，提升管理层的创新领导力；帮助企业应对技术创新带来的商业挑战，搭建与创业企业沟通对话的桥梁。

4) 投资机构

帮助投资机构快速发现优质项目、筛选项目，实时跟踪掌握项目结构化数据信息，提供投前辅助分析、投后管理工具。

3. 毕马威数字化平台

毕马威将整合自身数字化能力与外部技术资源，帮助客户搭建数字化平台，建立“线上+线下”的创新社区，助力区域 / 园区实现企业成长的数字化管理，线上社区亦可提供包括财务、商务运营、管理咨询、品牌、保险、投资、法律服务、市场对接等配套服务。

毕马威数字化平台服务流程



资料来源：毕马威分析

4. 创新配套服务

1) 咨询服务

在创新合作和孵化的过程中，毕马威将整合商业资源，发挥自身咨询优势，提供配套咨询服务。此外，毕马威还可以帮助产业园设立“创新创业学院”，搭建知识共享和信息共享平台。

2) 创新品牌设计

国内外产业园区发展竞争激烈，政策、资源同质化严重，打造国际化的创新品牌形象势在必行。毕马威将借鉴国际创新品牌设计案例，为客户营造良好的创新生态形象提供实施建议与措施。

毕马威创业企业配套服务

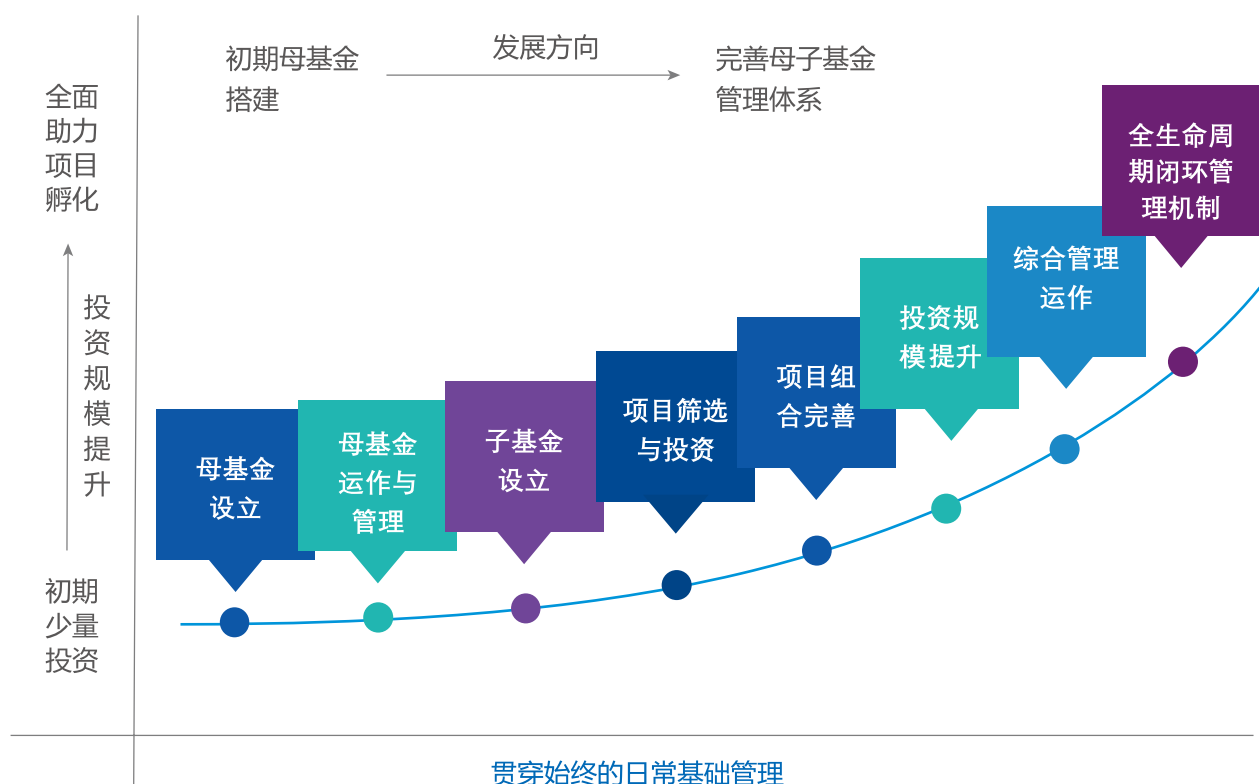
 财税顾问	<ul style="list-style-type: none"> · 日常财税咨询顾问 · 历史财务信息检查 · 税务筹划服务 · 税务申报服务 · 外部财务审计 / 财务尽职调查协助 	 企业优化	<ul style="list-style-type: none"> · 业务制度工作流程优化 · 财务管理制度及工作流程优化 · 组织架构搭建与优化 · 期权 / 股权激励优化
 能力建设	<ul style="list-style-type: none"> · 管理层财务知识培训 · 管理层税务知识培训 · 企业战略知识培训 · 最新财税政策解读分享 	 市场创新	<ul style="list-style-type: none"> · 企业资源对接整合 · 创业企业市场活动对接 · 创业企业融资对接

资料来源：毕马威分析

5. 政府引导基金或创投基金组建

毕马威积极同各地地方政府合作，利用毕马威在创新战略、产业规划、运营提升、投融资及数字化赋能等方面的专业经验，对标国外知名基金，帮助政府构建合适的基金管控模式，帮助母基金对子基金及其项目（或企业）进行有效管理。

毕马威政府引导基金或创投基金组建服务



资料来源：毕马威分析

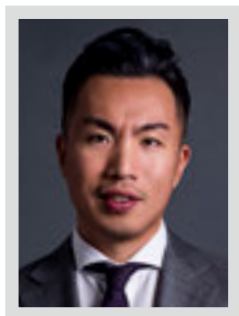
结语

孙子曰：上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。用兵之策，自古以来就以“智”为上计，新世纪正行走在开疆拓域的滚滚红尘中，惟有集大智之所向，创万象之所新，方能在时代科技革命浪潮中做中流砥柱。“汇智于创”，创新的发展之道，是各国政府于世界之林中反败为胜的末班车，也是乘胜追击的云霄箭。

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一世。”从“制造”向“智造”跨越，从“中等收入陷阱”的桎梏中解放，中国政府的希冀虽不可一日之功，但也绝非天方夜谭。

政府的创新发展之路，任重而道远。乘着科技繁荣的东风，愿中国越过这艰难转型的阵痛期，抓住新科技革命和产业变革的历史机遇，实现中华民族伟大复兴！

应对颠覆， 解密企业创新战略



林伟

毕马威中国
战略咨询合伙人

改革开放 40 年来，中国经济、中国企业取得了高速成长。改革开放其本身就是一个巨大的创新。它鼓励着社会、企业、乃至个人勇于尝试，灵活应对。也正是这一颠覆性的治国理念，为中国企业创造了一个有利于创新的宏观环境。

毋庸置疑，过去的 40 年是中国企业创新的 40 年。从无到有，从简至繁，从“小作坊”到“全球化”。创新的硕果累累，不胜枚举。以“新四大发明”为例，高铁、电子商务、移动支付和共享经济，都是中国创新力量的代表。创新，从来都不是单纯的“高楼平地起”，也不是东胜神州傲来国的仙石中诞生而出的石猴子。理应赋予其更高远而广阔的定义。可以说，创新不是某个人造就的个人英雄主义式情节，而是一个群体，一种文化，一个机制，一类有盈利价值的商业模式。

创新原动力从何而来？改革开放的初期，企业只需要面向庞大的中国消费市场提升产能、提供产品；或是利用中国相对成本低廉的劳动力，提升、提供服务，便能达成一个总体而言“做什么都对”的创新。在以往的商业环境下，企业只要能够认识、把握宏观利好，在商业模式创新和产品创新上符合宏观需求，便能成就一个创新成功概率较高的创新环境、商业环境。

但是，随着 2008 年金融危机，导致全球量化宽松以后，大量的流动性在增加了产能的同时也使得制造业成本大幅增长。而主要被金融危机伤害的西方经济体和普通消费者开始节衣缩食。全球供需不平衡加剧市场竞争，导致主要经济体向右转，贸易保护主义抬头。国内企业的营商成本增加，投资和创新的 success 概率与收益开始下降。企业应如何认识中国经济决策层所说的“经济新常态”？如何在外部主要经济体贸易保护主义抬头、国内运营成本上升、产能过剩的情况下保持竞争优势、与时俱进？是时候清楚分析企业创新的原动力到底从何而来！



创始人以及其核心团队的创新意识，企业文化对创新的鼓励与宽容，企业管理机制的合理以及完善都是从内部推动变革创新的动力。与此同时，客户需求的不断变化，竞争对手的推陈出新，技术变革的日新月异则是从外部促进企业创新变革的更为强大的推力。企业的领航人需要更细致的市场分析，更专业的业务梳理和可落地的战略设计。因为市场大环境已不再是简单的总体利好，不再是不变的上升通道。因而如何获得行之有效的建议，以及如何在运营创新中趋利避害将是更多企业需要思考并且应对的问题。

一 企业如何制定创新战略？

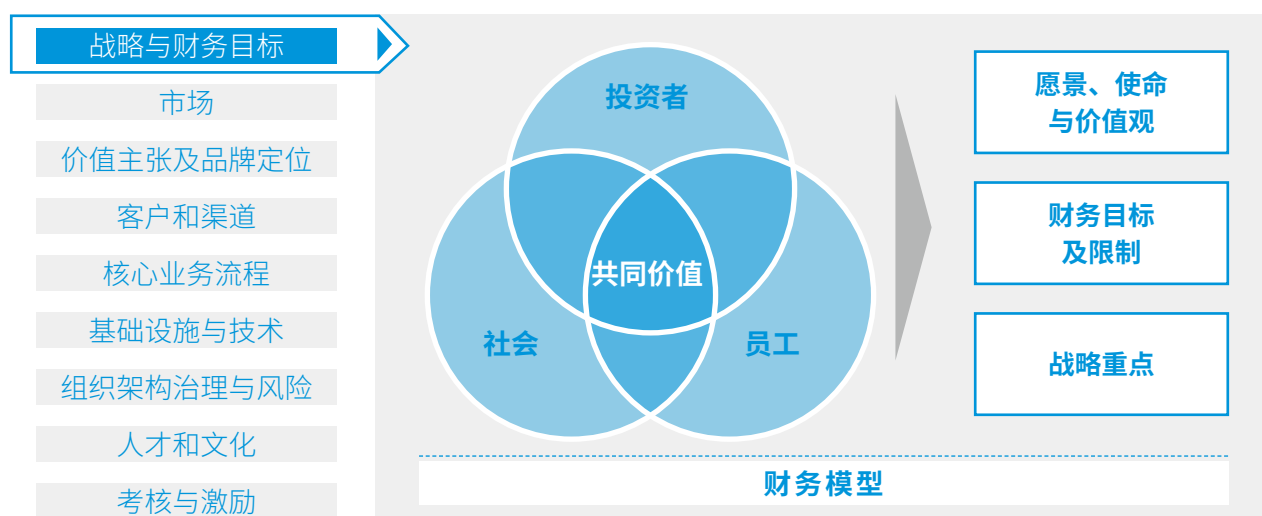
针对宏观层面的战略困惑，毕马威认为企业应该用量化的战略与财务目标来分析和梳理股东、员工和社会，三位一体之间应如何互相协作，使得企业创新价值最大化并保持长期的可持续发展，进而帮助企业决定“如何布局”。

毕马威战略咨询开发了“九大价值杠杆”的分析体系，帮助企业从不同的维度综合考虑战略的制定。这个分析体系对企业制定创新战略同样具有重要的意义。我们将运用毕马威“九大价值杠杆”从三个维度分析企业如何可以不断创新，在激烈的竞争中保持优势。

战略与财务目标维度 - 如何布局

怎样将创新价值最大化？改革开放过去的 40 年间，在大多数行业内中国企业曾经扮演着追随者的角色。作为追随者，可以更从容地观察行业创新趋势，了解某一项创新探索是否合乎消费者需求和产业方向，而后将行业创新趋势与中国市场实际相结合。其结果往往都能取得成功，实现价值。

毕马威“九大价值杠杆”：战略与财务目标维度



资料来源：毕马威分析

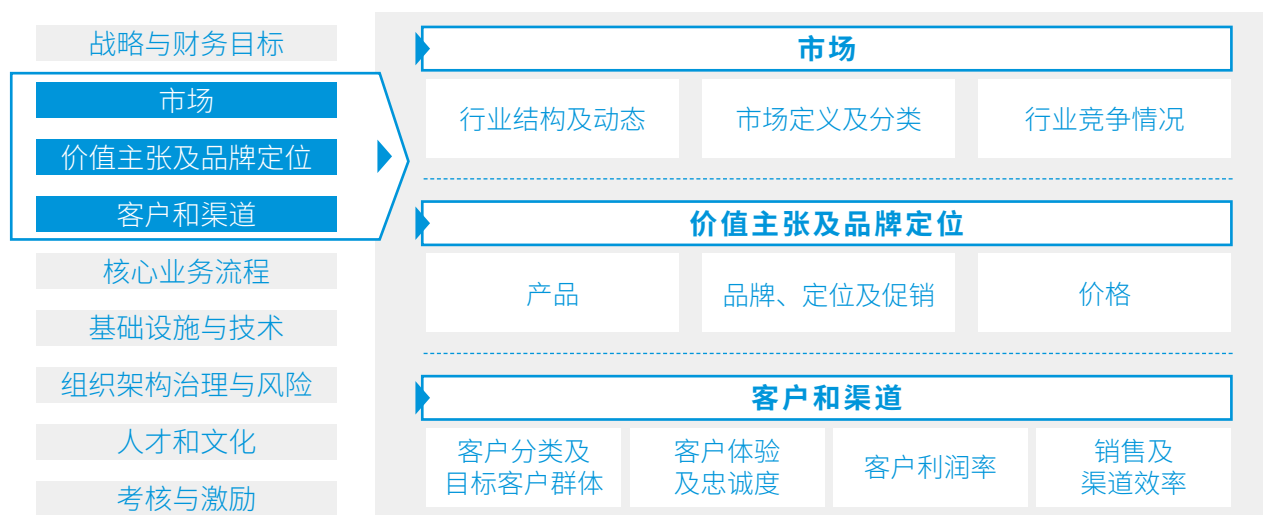
而如今，作为全球第一大工业国、第一大出口国、第一大专利申请国，以汇率计算的第二大经济体和以购买力平价计算的第一大经济体，许多行业的中国企业已经走在了全球同业的前沿。当后发优势、追随效应一去不返，企业需要在缺少参照的前提下，勇于创新探索、勇于不断试错，并且调动自身的主观能动性，从市场、用户的消费趋势中发掘客户都未曾意识到的“客户需求”。顺应着客户的进化，技术的革新，对手的突破，改变企业自身策略，以变化为永恒，同时坚守企业的核心价值，发展而不忘传承。借用一句话，“这是最好的时代，也是最坏的时代”。市场对热点“短平快”的反应使得热点的生命周期愈来愈短，忽如昙花一现。当热点推出后接踵而至的“一窝蜂”现象是当前中国场所特有的时代产物。这带来了许许多多的“创新”，却同时使得创新前所未有地缺乏韧性且“易碎”。

面对这个局面，企业从未如此迫切地需要专业的趋势分析，协助他们在困难更多，参考更少的新环境中，尽力规避风险，把握行业发展走向，调整内部结构，以内因为驱动原力，外因为助动力，帮助“创新”在企业的各个环节中有效地展开并最终开花结果。与此同时，为企业开辟更多可以创新的土壤也是战略创新所能达成的服务。让创新真正做到全面开花，为社会，为股东，为员工创造可见的经济价值。有人曾经这么笑侃：如果说投资中国的最佳时机是 20 年前，那么仅次于之的时机，便是现在！如何将目标变成现实？

商业模式维度 – 如何竞争

单纯的产品创新和领先已不再是企业百战不殆的入门券。过去的十年间产品优秀却仍被市场淘汰的公司有如战后河边的累累白骨，见证着时代的变迁。究其原因，为首的便是企业丧失了将创新成果推向市场并吸引客户的能力。究其根本既简单又冷酷，被淘汰的企业没有随着市场的变化而相应地调整他们的商业模式。如今的市场环境，企业与企业之间的竞争是商业模式的竞争，而不仅仅是产品和技术的竞争。

毕马威“九大价值杠杆”：商业模式维度



资料来源：毕马威分析

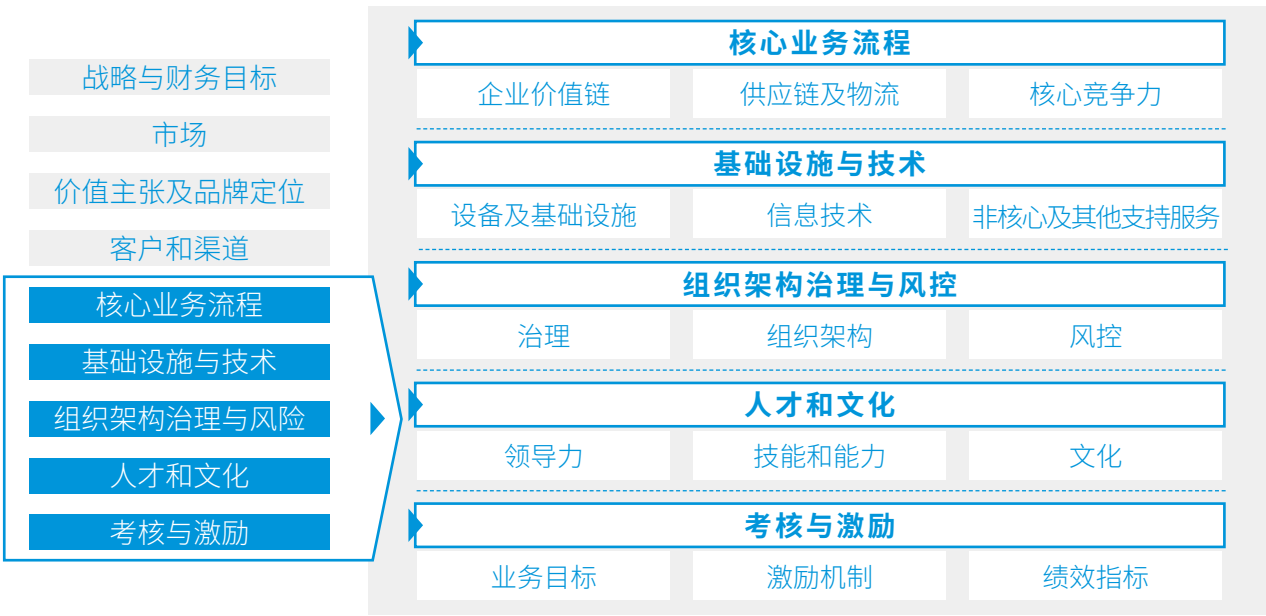
在宏观经济总体利好的快速发展时代，在中观层面能够享受后发效应的前提下，企业微观的投资，许多时候是不损害其他收益的帕累托优化，即使有时需要面临转型阵痛，但也容易熬过去。然而下一个40年，在经济新常态下，任何转型创新往往都需要付出成本、承受现有收益及市场的种种损失和风险，风险与收益如何评估？如何把握能够承受的阵痛范围？创新的未来之路又在哪里？当今许多中国企业掌舵人，普遍认为如今企业面对的，是一个快速变化和日益复杂的商业环境。全球化、数字经济、中国国内经济转型，以及日益成熟的消费者，既带来了无限的机会，同时也带来了巨大的挑战。

如何抓住机遇，迎接挑战，首当其冲的便是要将新科技与自身的核心竞争力有效地结合。为客户提供更大的价值，更契合的服务，更优化的消费体验则应坚定贯穿在经营的始终。直面变化的当前，不一味追求所谓科技创新的概念，也不固步自封地守旧不前。中国有句古话说，不破不立，讲的便是要与时俱进，变化即是永恒；同时，亦须秉承谦逊严谨，不忘初心。即使作为世界第二大经济体，我们仍旧是在建设中的一片“希望之地”。唯有牢牢把握企业自身根本以及独有的长处，在有自我特色的创新发展之路上坚定前行，方可无畏歧路多舛，而乘长风，破万里浪。

运营模式维度 – 如何取胜

当企业已经有了清晰的目标并理清了所处市场环境下的商业模式，那么企业与成功创新之间的距离便只剩下“完善运营模式”。运营模式涵盖了企业的核心流程，信息技术，数据，物理设施，组织架构，人员，文化以及管理理念。它是一个企业向市场交付其商业模式承诺，继而实现战略与财务目标的核心。在信息化社会中，商业模式可以被抄袭，然而一个强大且有韧性的运营模式则无法被简单的复制。可以说优秀的运营模式是企业的生产力和护城河。

毕马威“九大价值杠杆”：运营模式维度



资料来源：毕马威分析

在日新月异的变化之中，我们常常独立自省，“未来，意味着什么？”是智慧？是开放？亦或是无限可能？或许答案因人而异，犹未可知之。

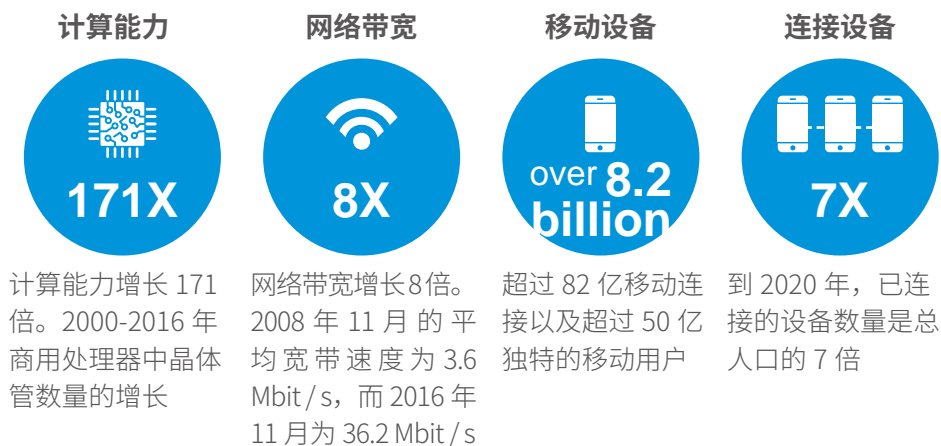
二 企业如何应对颠覆？

创新通常意味着对传统的颠覆。今天，几乎每个行业都面临着前所未有的颠覆性创新压力，这意味着制定战略以应对这种压力对于行业长期生存至关重要。

各种因素交错汇集于一处，人口、社会价值观、城镇化、监管、政治和技术等等，碰撞出成倍的影响力。并将更加广泛的颠覆问题放上了企业高管们的桌面。我们通常把科学技术的飞速发展和日益普及看作是最有力也最危险的颠覆驱动因素。企业领导者们面临巨大的压力，既要迅速果断的采取行动去拥抱数字化和接受新技术，又要采用数字技术重塑其业务和运营模式。但是，随着新的、颠覆性的思想不断涌现，掌舵人应该如何判定威胁和机遇？当面临威胁和机遇时又要如何采取行动？

颠覆性新技术或许会威胁到企业的生存。迫使企业高管陷入思考：该做什么？若是他们仓促于应对潜在的颠覆，而冒险投资，可能会适得其反。但是，忽视潜在颠覆力亦非正确的选择。只有用更具有针对性，更有战略眼光的心态去应对新技术所带来的颠覆方为良策。

技术的指数增长



资料来源：毕马威《解密颠覆》

技术常常以市场扰乱者和颠覆推动者的形象出现在商业世界。计算能力、网络带宽、移动设备和连接设备的指数级的增长，以及人工智能（AI）、机器人、3D 打印和物联网（IoT）在内的各种新兴技术，共同作用将原本仅仅存在于科幻小说中的产品和情节演化成为了现实。

随着新技术的发展而陨落的则是一些曾经的商业和运营模式。

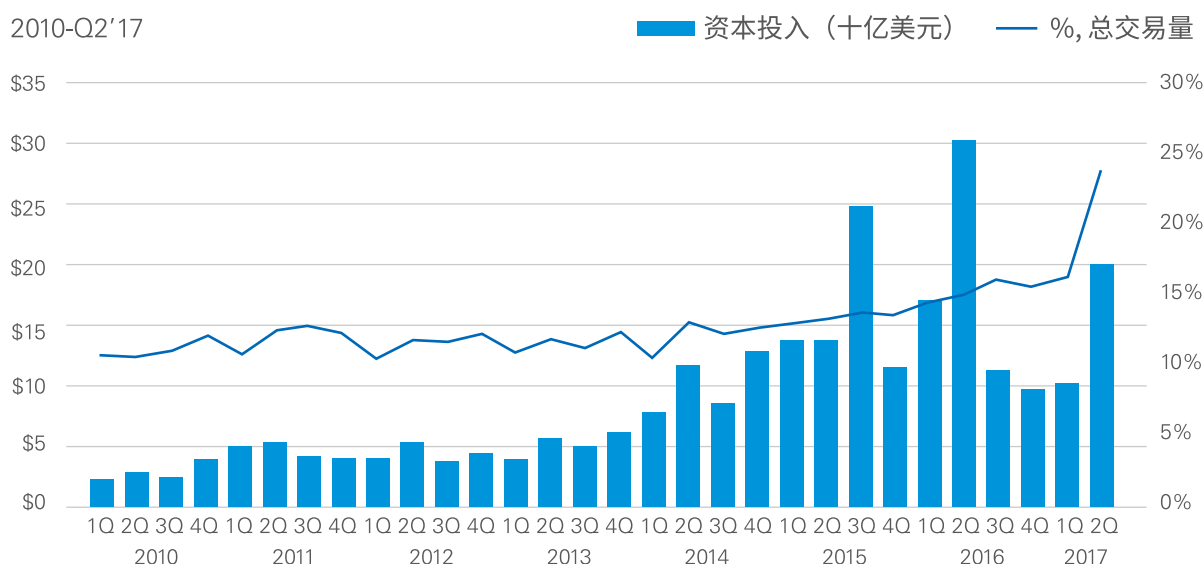
传统界定下的行业边界逐渐模糊，跨界合作与行业融合正在深刻地改变着竞争格局。变化正悄然带来新的、陌生的、不可预知的竞争对手，并且逐步开始撼动目前已建立的商业生态系统。

以汽车为例，当汽车已不再是单一的驾驶工具，而被重新定义成“移动出行平台”。这一改变推动着汽车从所有权向移动即服务的理念转变。目前传统汽车制造商、共享乘车平台、科技公司以及包括保险和媒介集团在内的各方力量都怀着极大的热情纷纷参与进来，以期在新的战场上争得一席之地。

企业持续变革以求应对这一挑战乃是大势所趋。传统的“自己动手”的模式仍旧存在，但是这种模式缺乏颠覆效应所需的反应速度和灵活机敏。

由此，商业和运营模式的革新日趋普遍多见。例如，建立起公司的风险投资（VC）部门或制定加速器计划。VC 部门通过广泛调查以帮助企业挑选并投资最具有颠覆性的创业公司，正在悄然改变着市场运作。它可以帮助企业在技术和新业务模式出现时得以尽早获取信息，并快速反应。我们也看到越来越多的企业参与到 VC 投资中。

全球企业 VC 投资交易量



资料来源：毕马威《解密颠覆》

另一种模式是投资并运行“内部加速器”，即在公司内部孵化创新业务。内部加速器的宗旨在于为内部创新提供所需的先进技术支持，又同时保障足够的自主运营空间使其独立于核心业务范围之外。例如，在金融服务领域，几家行业领跑者都在运行加速器项目，涉及从贷款和支付到保险和投资管理等各个领域的新兴技术的运用。

但是也要看到，以上两种模式也会花费大量的资本，并且投资回报不易预测。投资新企业和管理加速器都需要努力与耐心，不断探索前行，有“摸着石头过河”的态度。这与“标准化”的内部项目模式有很大的差异，其收益周期可能是几年而非几个月。此外，企业文化所带来的冲突亦不容小觑，投资双方对风险和监管的理念大相径庭。有时，沟通时甚至缺乏相互之间的基本尊重。可见，创新的成功并非信手拈来，在通向成功的路上道阻且长。毕马威的研究表明，只有 10-15% 的初创企业能够在 C 轮融资中幸存下来。（C 轮是第三轮融资，通常表明创业企业的健康发展和成功）

我们对高管意见的调查还表明，大多数公司正在广撒网，同时投资于多种不同的创新技术或领域。这反映了大多数公司尚缺乏一个明确并协调一致的战略。身处于一个颠覆性的时代，反应速度固然重要，但也不应以牺牲更全面的战略眼光为代价。我们认为，缺乏重点的应对方式可能会导致偏颇的投资组合、低成功率、不佳的投资回报，甚至还可能会破坏公司价值。更重要的是，投资初创企业归根结底还是一种投资行为，这并不能加强企业自身的商业模式和运营模式应对颠覆的能力。

面对这些颠覆技术，企业应该避免目光短浅、人云亦云或是过度的条件反射，而需要建立一个更全面的观点和策略。我们提出了一项包括四个步骤的方法论来决定在哪里采取行动，如何取胜，以及该怎么做。

第 1 步

绘制颠覆性全景图

通过减少噪声来识别最相关的颠覆因素

第 2 步

进行威胁性评估

研究潜在颠覆因素的可能影响

第 3 步

绘制路线图

调整战略并重新评估正在采取的措施

第 4 步

转化 DNA

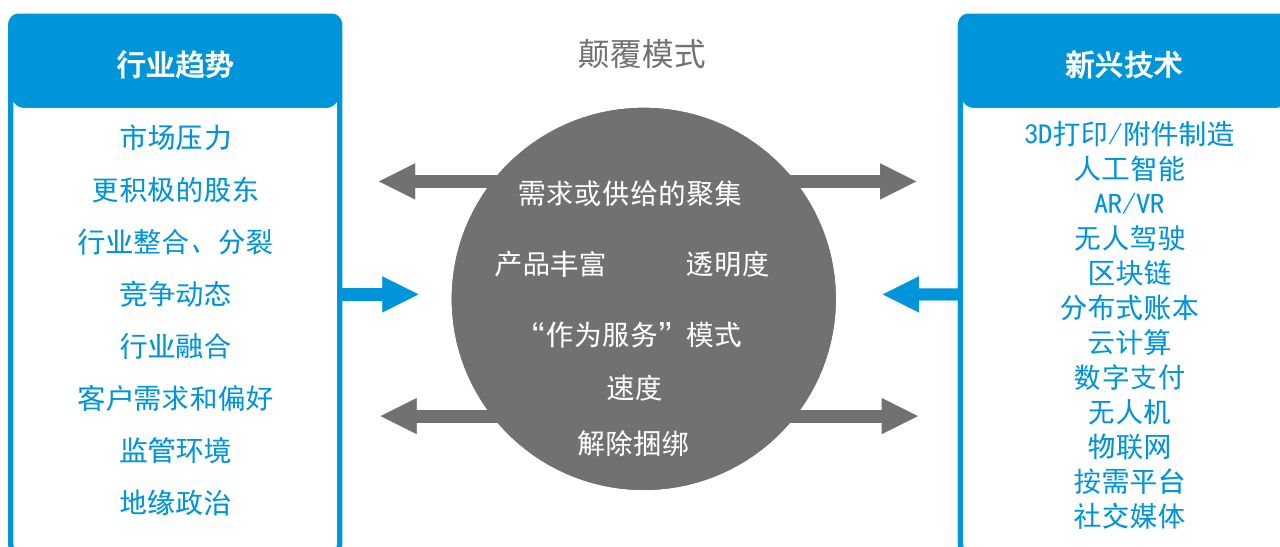
建立识别和治理颠覆性的能力

第 1 步

绘制颠覆性全景图

第一个挑战是切断颠覆性周围的所有噪音。并非每一个新的企业都能成为下一个领跑行业的“超新星”，也不是每一项新技术都能重新定义游戏规则。此外，颠覆性对企业所构成的真正威胁是因部门而异的，它随着企业的自身特点而以不同形式显现。公司需要建立一个实时更新的颠覆性解析全景图，不断地扫描潜在的游戏改变者的动态情况。为了有效地做到这一点，我们认为需要从 3 种不同的角度考虑：行业领域的当前趋势、新兴的技术以及相关的颠覆模式。

绘制颠覆性全景图的 3 个考量维度（基于毕马威的“颠覆之轮”工具）



资料来源：毕马威《解密颠覆》

第 2 步

进行威胁性评估

下一步是评估这些潜在的颠覆性对企业的影响。重要的是要认识到即便在同一个行业内，颠覆性的影响并不一定有轨迹可循。例如，旅游竞价平台的兴起对高档航空公司的定价模式造成了很大的颠覆，但却成为低成本航空公司的增长动力。为了评估“最有前途的”颠覆性的影响，我们建议研究公司的财务模式、商业模式和运营模式。实际上，这三个角度不是相互排斥反而是互相作用而密不可分的。应用这 3 个角度的分析可以帮助确定颠覆首先会作用到的地方，以及它的层层影响，从而创建一个包含整体图案的大框架。创新与颠覆正是在各种平衡之中发展自身，产生价值，影响未来。

第 3 步

绘制路线图

大规模的颠覆很可能从根本上改变一个组织现有战略的理论基础。重新审视现有的战略投资组合的相关性无疑是绘制路线图的首要重点，需要确认核心价值源，统一评估标准，重新定义优先级，以及对投资标的的进行再筛选。根据过往经验，绘制路线图可以帮助发现最关键的颠覆因素，并判断在哪些情况下可以采取大胆的、有先发优势的行为，在哪些情况下需要防守性策略，或者在哪里快速跟随可能是最有利的。我们认为组织可以考虑四个基本立场：防御、接纳、颠覆或撤退。正如前文所述，创新的同时，企业要秉承传承的理念，自身行业特色的精神应被保留，其形式则可多变。

潜在的颠覆有时可以通过提高壁垒或其他类似的防御措施来抵抗。然而以我们的经验，这种反应的效果通常是短暂的。例如，音乐公司最初希望通过对侵犯版权的行为采取法律手段来阻止音乐 P2P 共享网站 Napster。但是 Spotify 和其他音乐流媒体提供商很快找到了一种合法的途径来将流媒体商业化，并开始主导该领域。

防御

企业可以决定去做先驱者，来颠覆市场和自己。虽然这样的行为总是导致与现有的商业模式相互吞噬，但也可以提供一个宝贵的先驱者的优势。当 Netflix 在 2007 年首次引入流媒体服务时，与它的邮寄 DVD 服务存在竞争。现在它的流媒体服务已经在国际上快速发展，相比之下，它的邮寄 DVD 服务只限于美国，并且只占其总收入的一小部分了。

颠覆

接纳

另一种反应是投身到新技术中去，积极的尝试将颠覆性技术或颠覆性力量整合到公司的业务或运营模式中。例如，金融部门已经开始探索区块链的适用性，设立财团和工作组来共同应对颠覆。最近，法国安盛集团（AXA）发布了“fizzy”，通过完全自动化的区块链后端平台为航班延误提供保险。

撤退

最后的选择是接受失败，并尝试从中提取最大的价值，同时专注于发展其他业务领域。例如，富士从其日益减少的胶片业务中提取了最大化的收入，为转向数字化做准备并同时发展新的业务线。如今它的市值达到了 126 亿美元，而它曾经著名的竞争对手已经不在在了。

第 4 步

转化 DNA

我们认为，技术主导的颠覆是对商业格局的永久性、系统性的改变。为了超越小步慢跑式的改进、真正的以创新应对颠覆，企业需要嵌入上面谈到的 1-3 的步骤——绘制颠覆全景图；进行威胁性评估；绘制路线图——最终，这一切都应再次编写到企业的 DNA 中。企业本身必须破解孵化创新理念的代码，以敞开的心态面对开发、监控和投资组合的调整。一旦万事俱备，便可通过找到有效的方法将创新“回归”到企业的骨血之中。

行业演变的每一个阶段有胜便有负，技术颠覆的惊人速度将许多企业打了个措手不及。很多行业资深人士指出：在颠覆性的实战中匆忙应对与置若罔闻同样致命。颠覆绝不是一个短暂的热潮，商业运营的规则已经发生了根本的改变。公司或企业不能寄希望于在变革的边缘游走观望，而应勇于绝地反击。即便这种“反击”意味着拆解他们自身商业和运营模式曾经的成功与辉煌。本文上述的四个步骤能够帮助企业了解竞争环境、明确外在威胁并抓住颠覆所带来的机遇。

企业文化、激励模式和组织架构应该有助于所有的员工关注、发现、创造颠覆性技术。而企业中层则应开放新思想，打开新思路，不畏挑战现状，勇于创新 and 变革，平衡“创业者文化”以共同经营一个成熟的企业。这一切都应在高层管理者全力支持变革，把颠覆置于首要位置的情况下才有可能发生。显而易见，领导支持是推动企业创新的关键因素，这也是应对颠覆性的正确策略。在当今的商业环境中，企业长盛不衰的关键是打造一种从顶部驱动，同时嵌入到企业文化精髓之中的、谨慎的、以全局为重的、战略性的运营模式。这与创新对企业微观中运营模式维度的布局理念不谋而合。

毕马威坚信，通过我们的紧密配合，以我们的专业、敬业，既有能力，也有把握为各类企业提供运营解决方案，以变应万变，行稳致远。请与毕马威一起，心向未来，践行今朝。

毕马威助中国中车成功完成海外收购

毕马威的客户中国中车是全球规模最大、技术领先的轨道交通装备供应商，2014 年由南车集团与北车集团合并而来，旗下拥有近 50 个全资及控股子公司，员工规模达 17 万人。

中国轨道交通，特别是高铁技术，在过去将近 10 年的高速发展中已逐步接近甚至赶超国际一流水平。高铁已然成为了中国装备制造的一张“黄金名片”。然而随着行业领军企业整合的尘埃落定，这个市场已经在国内成了几乎垄断的态势。同时中国整体经济下行压力持续加大，国内铁路装备业务需求随之下滑。中车为适应新环境变化，并策应“一带一路”、“走出去”的战略方针，希望通过海外绿地投资及并购实现国际化转型，并明确了将集团打造成“以轨道交通装备为核心，跨国经营、全球领先的高端装备系统解决方案供应商”并努力成为“中国制造 2025”和“互联网+”创新排头兵的战略愿景。

为实现这一愿景，中车子公司纷纷出海，寻求新的拓展方向。毕马威也从众多咨询团队中脱颖而出，有幸成为中车全球拓展的战略合作伙伴，为其国际化保驾护航。

初探阶段

海外并购带动 国际化转型

早在 2013 年，中车下属某核心子公司计划收购德国一知名汽配生产集团的下属事业单元，来破壁发展轨道交通外的高端制造业。然而，中车之前的海外业务以产品出口为主，核心子公司的海外并购知识储备及海外投后管理能力有限，需要外部知识及经验支持。毕马威迅速组成“德国 + 中国”的联合服务团队，通过“一站式”交易咨询服务为客户提供尽职调查、交易谈判、整合规划到整合执行，投后管理这一系列技术层面的建议和支持，帮助核心子公司辨识交易愿景，实现交易价值，推动海外业务探索，成功助力中车第一次大规模的“出海”项目。

融合阶段

集团国际化 战略顶层设计

“合力对外”是南北车合并的一大时代背景，南北车合并后的中车希望从集团层面进行国际化战略设计，给子公司指导。合并伊始，利益相关者关系较为复杂，前南北车国际事业部 / 国际公司面临转型，中车需消化南北车现行实践，并希望了解国际领先实践。毕马威为客户提供领先企业国际化路径分析、轨交市场及竞争格局分析，并为中车设计以 11 大区域公司为依托的海外运营架构，以及可适用海内外不同类型子公司的管控模式，进一步帮助中车进行国际化能力建设。

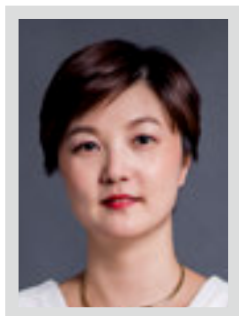
精耕阶段

职能国际化战略实施

基于前期项目，中车明确了国际化战略愿景，并提出“产品服务、资本、研发、管理、品牌走出去”五大核心策略。战略实施阶段，各职能对国际化管理缺乏统一认识和能力储备，希望了解国外法规要求及管理实践，进行职能国际化体系设计，以及海外职能平台实施。毕马威通过“一体化”咨询服务为总部职能部门提供海外财务、信息化职能管理体系设计及实施，并基于总部顶层设计进一步为子公司开展海外供应链、人力资源、信息化等职能的设计，确保战略到执行的有效落地。

在过去四年中，毕马威借助全球网络及服务经验，为客户提供国际领先企业实践经验，成功协助中车在集团与子公司不同层面国际化战略的开拓和落地，自上而下保证从集团到海内外子公司在原则和方向上的统一。同时实现了包括全球采购成本协同、信息化流程及成本协同等系列的协同效应，做到了“走出去，买回来”之后真正意义上的融合。

创新推动新零售



钱亦馨

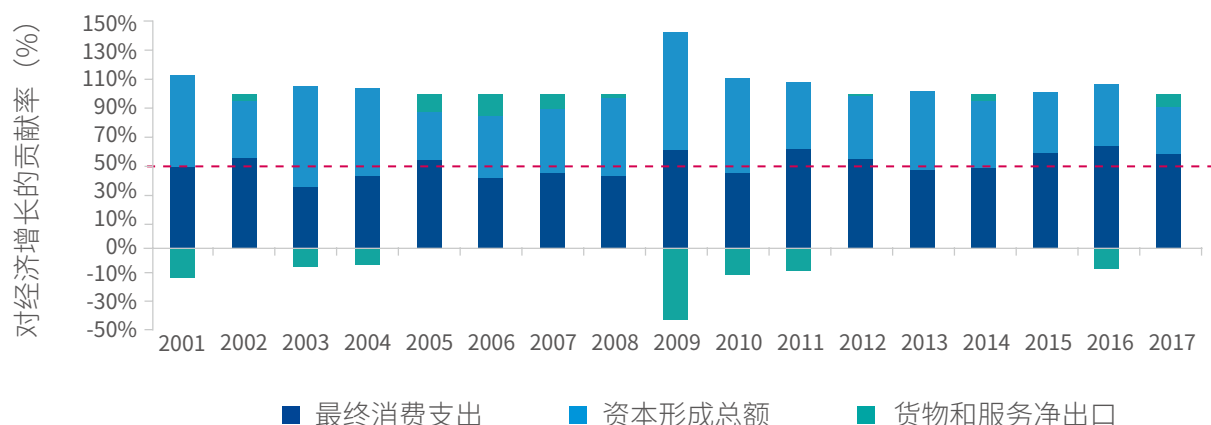
毕马威中国
零售及消费品业
主管合伙人

随着中国国内经济总量的不断攀升和居民收入水平的持续提高，中国消费的潜力开始释放。消费需求对经济增长的拉动力明显增强。自 2011 年以来，除了 2013 年，其贡献率均大幅高于投资对经济增长的贡献率，2016 年更是达到 64.6%，为 2001 年以来的最高水平，成为名副其实的增长引擎。

中国的经济富裕程度、人口老龄化、消费多样性正在显著增强。同时，科技创新将会促进消费模式进一步升级。与此同时，中产阶级的崛起、智能科技的发展、线上线下的融合等改变了传统的国内消费市场，新的消费市场已经崛起。

我们认为零售业将面对来自五大方面的变革，企业要勇于创新，以高质量的产品和服务满足不断变化的消费需求。

中国消费、投资与净出口对经济增长贡献率比较



资料来源：中国国家统计局网站数据库，WIND 数据库

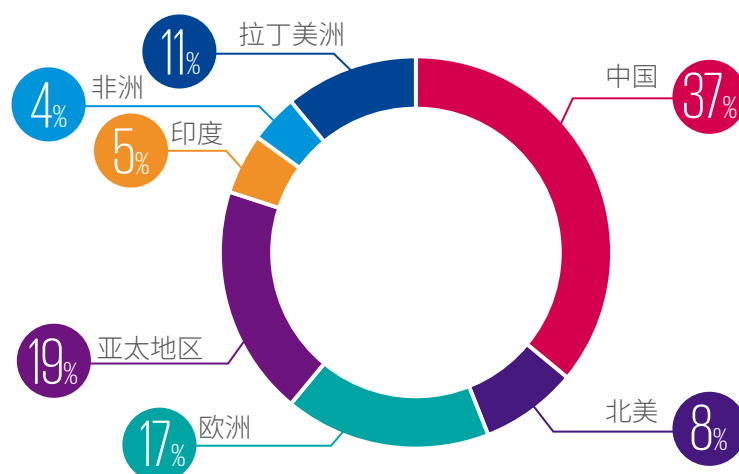
一 消费结构和标准升级

近几年来，随着中国人均 GDP 接近一万美元大关，城镇居民收入持续增长。其消费类型开始从发展型向享受型转变，中国正逐渐成为全球最大的高端产品消费市场，这是未来中国吸引外资的又一个优势条件。根据 2015 年中国家庭金融调查（CHFS）数据测算，中国中产阶级的数量为 2.04 亿人，其拥有的财富总量为 28.3 万亿元（约 4.5 万亿美元）左右，超过美国和日本，跃居世界首位¹。

从全球财富标准来说，《瑞信全球财富报告》把个人财富在 1-10 万美元之间的人群定义为中产阶级，全球大概有 11 亿人处于这个范畴。这一阶层的平均收入与全球平均财富相似，合并净值为 33 万亿美元。具有相当可观的经济影响力。印度和非洲这一阶层的人数明显低于全球平均水平，而中国的这一阶层却人数众多。2000 年中国中产阶级人数仅占全球的 12.6%，到 2017 年已经上升到了 37%²。

1. 《中国家庭金融调查》（CHFS）2015
2. 《瑞信全球财富报告》2017

全球中产阶级人口分布



数据来源：《瑞信全球财富报告》2017

由中产阶级崛起带来的消费升级主要表现:

1. 消费结构升级:

家庭开支费用将越来越多地从“必需品”向“非必需品”转变。随着总体消费费用的增加，非生活必需品类，比如交通、娱乐、教育、奢侈品和金融产品等，在家庭开支中的比例有大幅度的增长。同时，生活必需品类，例如食品饮料、公共事业和住房，也会相应在家庭开支的比例中继续降低。

2. 消费标准升级:

比起商品的功能，消费者更加关注商品背后的品牌价值和属性。

相对富裕的消费者价格不太敏感，在选择商品时，会倾向于选择符合自身身份认同、价值观乃至情感认同需求的商品。

同时，消费者将会针对商品的功能设计，比如便利性、多选择性、质量等提出更高的标准。

在变化莫测的消费品市场中，赢得并维护消费者日益升级的消费诉求在许多制造商及零售商心目中占据重要地位。这意味着企业必须围绕客户整合各项工作，提供给客户无缝衔接的体验，并以快速简便的方式满足客户的需求。同时，了解消费者数据也非常重要。企业需要运用大数据分析消费者的信息数据，通过消费者数据真正了解其需求和喜好并以此来建立消费者的品牌忠诚度。

二 客户体验愈发重要

体验经济已经到来。新的时代需要新的指标 - 每平方英尺的客户体验。

以往，衡量零售业绩的主要指标是每平方英尺的销售额。要想在充满机遇和挑战的市场中脱颖而出，零售企业必须采用全新指标来衡量经营业绩。

尽管受到电商的冲击，但线下并未消亡，实际上很多实体店仍运营良好。预计 2018 年仍将维持两极状态。截至 2019 年，90% 的零售品牌会继续采用线下方式³。比如，苹果、丝芙拉和 Costco 等标志性品牌。

可见，新一代零售企业正在崛起。有些从线上起家并逐步转向线下，有些则线上、线下同时推进。为了适应新的零售趋势，企业正努力了解其在消费者支出中所占份额，以及消费者的搜索和购买习惯。总之，不论是具有展厅的线下企业，还是实力雄厚的线上企业，大家都在重新定义业务模式。

那么，实体店为何不会消亡？简言之，运营良好的店面势必提供了符合或超出客户预期的购物体验。Verifone 北美公司总裁乔·马赫 (Joe Mach) 预测，只要有创新、好玩儿的元素，消费者就会走进实体店。大型零售企业懂得利用空间，在每平方英尺上竭力创造最佳的用户体验，使客户全身心地与品牌进行互动。总之，不论通过哪种渠道进行购物，只要能提供愉悦的购物体验，客户就会驻足停留。

3. 《2018 年全球零售业趋势报告》毕马威，2018.05

| 商业案例 |

就像天猫的“边看边买”一样，盒马可以做到“边逛边吃”，其中海鲜最受欢迎。客户下单购买海鲜后，可以到加工柜台称重，选择加工方式，稍作等待就可吃到刚刚下单的生猛海鲜。盒马为“逛吃”型用户提供了简单却干净舒适的就餐环境，如十里堡店可容纳上百人同时就餐。这也是“以人为本”的创新理念，为家庭、好友、办公人群提供了更丰富的消费场景。

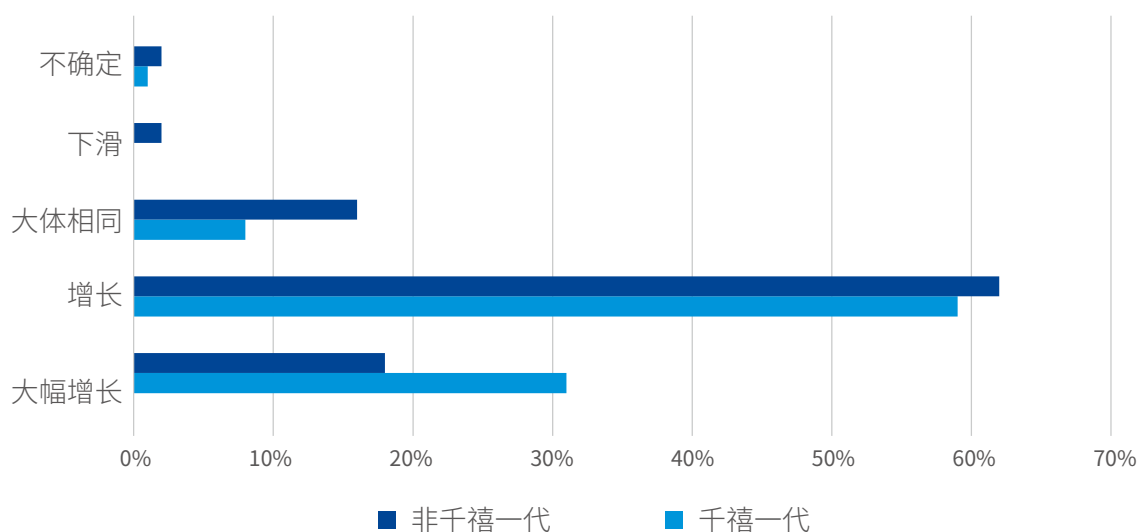
除了“生熟联动”，盒马还推出“熟生联动”，例如，顾客在店内牛排档吃了一块香煎牛排，那么这块牛排的所有原料，包括牛肉、酱汁、调料等都可以在店内买到。

三 “千禧一代” 崛起

毕马威与魅力惠联合调查结果显示，在未来五年间将会发生中国消费市场主力军的转换，其中第一批“千禧一代”（英文是 Millennials，指的是 20 世纪 80 年代初至 90 年代末出生的人），将取代其长辈，成为中国内地最庞大的消费群体。

尽管目前“千禧一代”的收入和支出还小幅度落后于其上一代消费者，这种情况可能会在不久的将来逆转。其中 31% 的“千禧一代”受访者认为在未来 5 年间，他们的收入将有望大幅提高；而非“千禧一代”的受访者中，持此想法的仅占 18%。因此，“千禧一代”正逐渐转变为中国零售消费品市场的主力军。

中国消费者未来五年预计收入增长幅度



数据来源：《中国的网购消费者》，毕马威与魅力惠联合报告，2018.03

与非“千禧一代”的消费者相比， “千禧一代”的消费行为具备以下特征：

1. 追求品质与个性化需求：“千禧一代”更注重情感的自我理解，一般有更高的便利性、质量和多样性标准。他们对价格相对不太敏感。公司需要开发优质和个性化的产品和服务，以满足“千禧一代”更高的标准以及他们社会地位和自我认同的情感诉求。
2. 对奢侈品需求增长：大约 70% 的“千禧一代”受访者预计，在未来的 12 个月，他们在奢侈品商品和服务的消费将有所增长或大幅增长。奢侈品已经从以往的“身份象征”演变成一件能够更好展现主人品味的物件。
3. 在网上开放分享反馈：“千禧一代”大都是科技达人，他们更乐于接受新事物，更愿意表达他们的观点差异，乐意公开分享他们的经验。“千禧一代”将 30% 的时间都花在了 UGC(User Generated Content, 即用户将自己原创的内容通过互联网平台进行展示或者提供给其他用户) 端。他们不仅花更多的时间在 UGC 上，而且对 UGC 的信任远超他们对传统广告的信任。

总体来说，“千禧一代”会较多受到来自数字化内容营销、社交媒体、KOL 的影响，并且对互联网持续依赖。这些都为企业创造了众多能引起消费者关注并改变其消费行为的机会。企业应当利用大数据分析，通过精准营销打造更精准的消费者个性化互动。

四 科技创新重塑零售业

截至 2017 年底，中国网购实物商品总值接近 5.5 万亿人民币，自 2011 年以来，经过创新和技术推动，网购的年平均增长为爆发性的 40% 以上。实物商品网上零售额占全部消费品零售的比例由 2015 年的 10.8% 激增到 2017 年的 15%，提高了 4.2 个百分点。⁴ 零售商通过线上获得更广泛的渠道，并且他们将为线下渠道创造新角色。

科技将极大地重塑中国零售业，尤其体现在应用物联网技术和人工智能实现现实世界的数字化、用无人驾驶和无人机改善物流，用 AR 改善购物体验。

总体而言，零售行业将受益于数据的高度集成和线上线下购物客户体验的无缝连接，并将提供全面升级的体验。这些升级将包括：

1. 网络购物更加广泛普及。我们将通过无人驾驶（例如无人机）、增强现实（例如 AR 眼镜）和人工智能（例如为消费者补充的智能冰箱）解决包括最后一英里送货、缺乏感官体验以及产品补充等挑战。电子商务将会在更多的农村市场普及。
2. 高效的线下零售将会被赋予新的角色。因为销售点的概念将会发生革命性变化。大多数小型线下零售渠道，尤其是夫妻店，将会变得数字化并与在线平台挂钩，以全新的视角来对待客户、产品、销售。
3. 零售商或者品牌商将通过多个渠道或者伙伴关系实现线上线下销售的无缝整合。在客户旅程中增加品牌与消费者的触点，延伸消费者售前和售后的运营，创造客户增量、提升客户价值。
4. 无现金交易以及消费普遍可追溯性。中国第三方移动支付价值达到了 58.8 万亿人民币，大概是美国第三方支付价值的 80 倍。据调查，52% 名中国消费者每月的现金消费仅占每月消费的 20% 或更少。到 2027 年，几乎所有日常交易都将是移动支付，这也意味着几乎所有交易都可以实现数字化追踪。

4.WIND 数据库

中国物流行业正通过自动分拣与智能算法，大幅提升物流全链效率

天猫双 11 之前，苏宁物流也全面上线了云仓库。和传统仓库相比，苏宁云仓库处理能力翻了 4.5 倍，而员工却减少了 1000 人以上；

百世快递在 2017 年双 11 全面采用人工智能技术。在百世分拨中心，风暴自动分拣系统也蓄势待发。这一系统采用大数据分析、云计算、智能终端等技术，使分拣效能提升 3 倍，分拣正确率可达到 99.9%。

在天猫双 11 开售之前，菜鸟网络使用智能算法，对商品销量以及购买人群进行预测，并据此在全国建立了数十个前置仓库，让商品离消费者又近了一步。2017 年，菜鸟网络还推出了“秘密武器”，实时计算整个物流链路的压力状况，并把平台、商家、快递公司总部、快递网点等 4 层系统打通，动态预测出未来可能发生的拥堵。从而在商家发货环节就给出预警，提醒商家避开拥堵。指引快递公司和网点科学合理地调配运力。

“天猫小店”助力社区小店数字化升级

中国拥有逾 600 万家社区小店，其中多以夫妻店为主，开设在靠近社区、学校、医院等位置。这些传统的社区小店要如何在新业态的崛起中保持其竞争力？在数字经济的潮流中，传统小店可以乘势进行改头换面，以全新的视角来对待客户、产品、销售。

阿里巴巴天猫将通过品牌授权方式搭建线下门店“天猫小店”。“天猫小店”是传统店铺通过阿里巴巴零售通平台升级后的智慧小店。传统的社区小卖铺、街边店将拥有线上供应链和线下仓储，针对消费人群的货架摆放和商品选择指导等等。

1. 通过超市所处的社区特点、周边消费者的人群构成、小店本身的画像数据分析得出合适的、有竞争力的商品组合；
2. 设立智能收银台，同时后台对每日销售额及库存进行统计，分析畅销商品；
3. 建立一站式进货平台，订货、物流线上操作，下单方便、速度快。

阿里巴巴宣布 2018 财年要打造一万家“天猫小店”。社区小店的数字化升级，将大力扶持个体户店主的成长，实现业务创收。



五 以消费者需求为驱动的供应链体系

在供应链体系方面，中国明显落后于发达市场。仅 14% 的中国企业拥有完整的上下游供应链体系，而这一比例在美国企业中则达到了 38%。同时，中国企业有着更为迫切提升供应链效率的期望，41% 高层认为这是供应链管理首要目标，明显高于美国 28% 的占比。⁵

传统模式

产品导向的供应链模型：

- 卖家希望在低风险和低成本条件下，高效运送商品
- 企业往往会建立多地区的负责的供应链网络以保障全球化的运送需求，但是当供应链系统过于复杂时，会出现一些不尽人意的客户体验
- 供应链管理往往被动工作，不会主动考虑预留库存和公司盈利水平之间的关系等问题

新型模式

需求驱动供应链：

- 以客户为中心，将优化客户体验至于控制成本之上，侧重于了解最新的客户行为趋势，打造可以更快更好地达到客户预期的供应网络

通过数据，将帮助需求导向的供应链模型

- 合理精明地运用数据以了解客户需求
- 快速高效进行分销和生产
- 更有效地对未来供求趋势进行预测
- 保证供应链质量并对其质量进行标准化运营

5. 《2017 环球消费品业高管层关注焦点》调查报告，毕马威，2017.11

只有朝着真正由消费者需求驱动的供应链发展，企业才能够促进销售、降低成本并且减少库存。这也将使人们更容易接受已经在发生改变的工业和供应链技术，尤其是机器人技术、虚拟现实技术和人工智能。



金融科技创新助力中小企业、推动银行业转型



王立鹏

毕马威中国
银行业主管合伙人
中国金融科技合伙人

一 金融科技推动行业变革

科学技术是第一生产力！在人类社会发展史上，科学技术的每一次重大突破都会促使生产力飞跃发展，引起经济社会的深刻变革和人类社会的巨大进步。目前，很多领先信息科技的研发，其成熟度已经触发或进入了大规模应用的临界点。这方面的技术以大数据、云计算、物联网和以深度学习为基础的人工智能等领域为代表。在过去短短数年中，这些技术在很多领域都得到了广泛的应用，并极大的提升了产业效率。这些技术中较为成熟的部分，同样可以被金融业所利用，为金融业发展提供突破性的技术解决方案。

金融科技是指技术带来的金融服务创新，它能够创造新的商业模式、应用、流程或产品，从而对金融服务的提供方式产生重大影响⁶。目前来看，金融科技涉及的主要技术领域包括大数据、云计算、人工智能、区块链等前沿科技，并已覆盖了信贷、支付、资产交易、财富管理、保险、众筹、数字货币和监管科技等诸多金融领域。

纵观世界金融史，不难发现，近现代金融行业的快速突破式发展，初始于一百多年前电报电话通信时代的开始，起飞于二次世界大战后电子计算机技术的应用，繁荣于八九十年代个人计算机和全球互联网体系的诞生，腾飞于二十一世纪移动互联网、大数据和智能技术等领先信息科技的大爆发。国际电信网络的发展推动了 SWIFT 体系的建立；大型计算机的发明降低了账户管理的成本，也使得大众化的信用卡成为可能；个人电脑计算能力的出现带来了 ATM 自助机具。这些金融领域的新产品和新业务，都伴随着新技术的应用不断涌现，为大众提供更加高效且便宜的产品与服务解决方案。

科技创新推动的行业变革，通常体现为通过几倍或几十倍的效率提升，彻底重构传统模式下价值链构成，进而解决原有模式的发展痛点问题。例如，在一两百年以前的欧洲，城市公共交通体系主要依赖马匹等畜力驱动，因此马粪的污染问题成为城市卫生水平提升的重大障碍，甚至成为城市规模进一步扩张的核心掣肘。在内燃机发明以前，该问题基本上是无解的，但是随着以内燃机驱动的汽车的普及，这个可笑而又可恨的城市问题从根本上被消除了。同理，在传统金融服务模式下，很多融资服务过程中涉及的类“马粪问题”，看似颇为艰巨，但在数字化、智能化和网络化的新科技时代，这些问题却可以通过金融科技的创新应用顺利解决。

6. Financial stability implications from Fintech, 金融稳定理事会 (Financial Stability Board), 2017 年 6 月

二 金融科技缓解中小企业融资难

中小企业融资难是个世界性难题，但内在原理并不复杂。融资本质上是要解决信息不对称问题，而这需要一定的资源投入。比如对企业开展尽职调查，解决可能存在的业务、法律、财务与合规等相关问题等。但任何投资或借贷的收益必须超过成本，才能成为可持续的金融业务。

中小企业的问题在于，若以间接融资的方式获取贷款，由于其融资规模太小，传统借贷活动的固定成本难以摊薄，银行只好通过收取高息或高回报覆盖运营成本。若想通过发股或是发债的方法融资，则会面临管理制度不规范、偿债能力有限、经营业绩易波动、缺乏足够抵押品等问题。

在传统思路下，政府曾尝试过多种促进中小企业融资的扶植政策，但收效均不明显。在金融科技时代，通过创新技术的应用，中小企业融资难的问题有望得到有效的解决。具体来看：

以传统模式对中小企业开展信贷尽调，搜集、整理并验证各类资料的工作，可能非常繁琐，投入很大且工作收益很小。但是，当采用了电商生态、大数据平台和智能技术以后，对企业尽调的成本已经沉没在商业场景的运行过程中，自动化的数据提取将很大程度上减少、甚至完全替代人工调查，很多关键信用数据的监控可以做到实时，在这种情况下将彻底改写原有信贷业务成本模式，从而大幅降低风险监控成本。运营成本降低，就可以降低相关企业乃至整个行业的融资定价标准，价格做到“普惠”，自然也就解决了中小企业融资难问题。

三 金融科技解决银行业转型痛点

金融科技的创新应用除了可以有效解决中小企业融资难问题之外，还将对中国银行业的转型升级产生重要影响。过去数年，毕马威在开展“全球领先金融科技 100”和“中国领先金融科技 50”等评选的过程中，深入观察了业界金融科技的创新模式，在与互联网企业、金融科技创业公司、各类持牌金融和投资机构的沟通和调研基础上，从行业共性痛点问题出发，归纳了中国银行业转型的所面临的 20 大痛点。下面我们将通过简要回顾这些痛点，并给出对应的金融科技创新解决方案，帮助读者更加深入的理解金融科技对传统业务模式所带来的颠覆与冲击。

(一) 获客与营销

痛点	具体表现	应对思路	相关技术要素
获取高收益资产越来越难	传统银行服务往往集中于某些特定领域，其竞争已经白热化，难以实现资产收益的提升。对于传统金融尚未全面覆盖的普惠金融领域，如收益率较高的大众化消费金融资产，还尚待进一步开拓。	<ul style="list-style-type: none"> 利用线上电子商务与线下 O2O, 提供场景金融服务。 与领先金融科技机构合作开展在线信贷业务。 	移动计算 大数据 机器 / 深度学习
如何高效吸收低成本资金	传统金融业态下，银行主要通过物理网点吸收储蓄。而线上金融服务模式不断创新发展的今天，创新型金融科技平台汇聚了大量小额资金的收支使用，这对于银行形成资金沉淀是一种挑战。	<ul style="list-style-type: none"> 以移动计算提供综合化、全景化的个人金融信息服务，低成本吸收资金。 为企业提供针对性的人力资源服务，实现企业员工的资金沉淀。 利用移动计算，提供个人信用管理服务。 	移动计算 云计算 大数据 机器 / 深度学习 区块链
如何高效开展金融产品的宣传与推广	传统金融业态下的产品宣传与推广渠道，多是通过新闻媒体、中介代理、实体广告和赞助支持等实现，投入很大，但存在着低转化率和高成本的问题。	<ul style="list-style-type: none"> 通过社交媒体和大数据技术，低成本实现金融产品的宣传与推广。 基于智能的线上社会化营销，有效拓展金融产品的营销渠道。 	移动计算 大数据 机器 / 深度学习 视频 / 增强现实
个人客户精准低成本营销	传统的零售金融服务营销，主要是通过线下网点开展的，对于个人客户的获取，不但精准度低，而且营销成本很高，较难实现个人客户的服务增值。	<ul style="list-style-type: none"> 通过大数据技术，对个人客户进行标签化刻画与精准分层。 通过个性化定价提供高阶形式的金融服务，精准定位个人客户。 	移动计算 云计算 大数据 生物识别 机器 / 深度学习
小微企业客户获客与经营成本高	电子商务和移动支付的发展，为小微企业的营运提供了极大的便利，也使大量小微企业资金流向非银行金融机构。尽管如此，小微企业仍面对着融资难、财务服务不专业、日常管理成本高等问题。从银行角度来讲，对小微企业的获客和服务成本较高，通过信贷服务、财务和投资服务等带来的收益却很有限。	<ul style="list-style-type: none"> 打造支付生态，以低费用、低门槛的便捷服务吸引小微企业客户。 通过电子商务的数据积累，驱动小微金融服务。 	移动计算 云计算 大数据 物联网 机器 / 深度学习 区块链

(二) 产品与服务

痛点	具体表现	应对思路	相关技术要素
实现小额高频的普惠信贷服务	随着技术环境的不断发展，大众金融消费观念不断转变，三方支付、在线信贷、在线投资等普惠金融服务，主要特点就是小额高频。银行需要考虑如何在更好服务大众的同时，实现商业和成本上的可持续性。	<ul style="list-style-type: none"> · 移动计算与大数据征信的配合使用，助力信贷服务的普惠发展。 · 利用基于机器学习的信用风险量化模型，实现更高效的个人信贷服务。 · 基于区块链的智能合约，加强银行的信息流动和管理。 	移动计算 云计算 大数据 生物识别 机器 / 深度学习
为大众提供高效低价的财富管理服务	传统的财富管理服务，往往以理财经理 / 财富管理顾问为主体，在服务推介、客户管理等方面具有极高的人工成本，难以适应现阶段金融服务的大众普惠特征。	<ul style="list-style-type: none"> · 基于移动计算技术，低成本提供财富管理服务。 · 打造智能投顾的业务模式，提供高效低价的投资与财富管理策略。 · 引入针对个人用户的智能投研，提高用户的维护与追踪效率。 	移动计算 云计算 大数据 生物识别 机器 / 深度学习 自然语言处理 知识图谱
繁琐的支付与转账服务	传统支付方式下，交易的处理时间长、费用高、支付安全性差等问题显著，用户即时体验不理想。在跨境支付与结算领域，每笔交易都需要在多家机构间进行传送，不但速度慢、效率低，而且交易成本居高不下。	<ul style="list-style-type: none"> · 利用多种智能支付手段，提升个人消费者的交易效率和服务体验。 · 将区块链技术运用到跨境支付与结算领域，以降低交易时间与费用。 	移动计算 云计算 大数据 生物识别 机器 / 深度学习
个人金融服务的客服与消费者教育	随着金融产品类型和金融服务渠道的不断拓宽，越来越多的个人消费者将闲散资金用于理财与投资，但却对互联网环境下交易与支付的风险了解不足，平易高效的客服与消费者教育十分必要。而传统金融业态下，客服与消费者教育往往需要银行工作人员的大量参与，其营运成本较高，但服务质量及效率却很低。	<ul style="list-style-type: none"> · 通过智能聊天机器人，打造低成本、高效率、智能化的消费者教育渠道。 · 利用基于高速移动网络的移动客服技术，实现与消费者的实时互动交流。 	移动计算 生物识别 机器 / 深度学习 自然语言处理 视频 / 增强现实
农业金融的低效益与高风险	农业经济具有生产周期长、投资回报率低、易受自然因素影响等特征，使得传统农业金融表现出了高风险、高成本、低收益的特点。农业现代化模式和路径的实现，需要低成本技术支撑的创新金融服务的有力支持。	<ul style="list-style-type: none"> · 以物联网的综合应用，提供现代化的农业金融创新服务。 · 以大数据驱动的基于农业核心企业的农业产业链融资。 	移动计算 云计算 大数据 物联网 机器 / 深度学习 区块链

(三) 合规与风控

痛点	具体表现	应对思路	相关技术要素
个人金融服务中的反欺诈	随着各种互联网金融产品雨后春笋般的出现，对零售信贷的投放，以及大量个人资金涌入在线投资理财领域，个人金融服务领域的诈骗、套取资金、掏羊毛、盗用身份等欺诈行为屡见报端。	<ul style="list-style-type: none"> · 利用网络大数据、设备指纹和机器学习模型，有效实现反欺诈。 · 通过交叉生物识别技术的应用，实现高效的反欺诈预防与管理。 	移动计算 云计算 大数据 生物识别 机器 / 深度学习
针对中小企业信贷的传统风控手段乏力	随着银行企业客户下沉的战略调整，伴随而来的是数量庞大的中小型对公授信客户群，而银行的机构与人员数量有限，不可能通过无限扩张来满足传统信贷流程的大量贷前和贷后线下风险管理工作。	<ul style="list-style-type: none"> · 通过大数据风险预警，实现企业信贷风险的识别、传导与跟踪。 · 以专业化移动贷后监控手段，掌握更加及时可靠的企业经营情况。 · 将区块链技术应用用于企业征信，实现更加精准的信贷风险控制。 	移动计算 云计算 大数据 物联网 机器 / 深度学习 区块链
合规管理、反洗钱与客户评估	传统的反洗钱与合规管理，侧重于制度建设、数据报送和事后检查，需要投入可观的人工成本，而且时效性不好，无法满足现代银行业的及时性需求。	<ul style="list-style-type: none"> · 利用大数据分析机器学习模型，有效识别可疑交易和风险主体。 · 利用区块链技术改善征信体系，及时发现欺诈、洗钱等违法行为。 · 利用智能化的监管规则专家系统进行合规管理。 	云计算 大数据 生物识别 机器 / 深度学习 自然语言识别 知识图谱 区块链

(四) 运营管理

痛点	具体表现	应对思路	相关技术要素
运营有形网点成本高效益低	传统银行机构往往以线下有形网点为主要营销、获客与服务渠道，不但运营成本高，而且难以适应移动互联网环境下的用户消费需求，效益与效率均较低。	<ul style="list-style-type: none"> 采用直销银行模式，减少或者消除线下有形网点的设立。 设立基于视频的虚拟网点，配合增强现实技术的面对面、场景化应用。 	移动计算 云计算 视频 / 增强现实
供应链金融中对信息流和物流的可靠追踪	传统金融业态下的信息流和物流追踪，主要是通过单据、票证、抵押登记、现场勘查进行，不但传递效率低、验证成本高，而且难以有效杜绝风险控制隐患。物联网环境下供应链金融风险控制的關鍵，就是以技术手段实现物流、信息流、资金流的可靠追踪。	<ul style="list-style-type: none"> 利用科技和数据手段，进行基于物联网的物流和动产追踪。 基于区块链技术与大数据分析，实现供应链融资与信用沉淀。 	云计算 大数据 物联网 机器 / 深度学习 区块链
机构结算与清算领域的流程、时滞及成本	传统金融机构间的结算与清算，往往通过专设的机构进行，不但运营成本高，而且繁琐的流程导致数据传递时滞严重，导致客户服务响应速度不理想。	<ul style="list-style-type: none"> 通过区块链技术应用，提高供应链各参与方交易与结算效率。 通过分布式账本技术的应用，加快机构间清算与结算流程。 	移动计算 云计算 大数据 机器 / 深度学习 区块链
信贷业务流程的繁琐耗时	传统金融业态下，受限于用户信用评估要求，企业和个人信贷申请流程均较为繁琐。虽然央行已经建立了较为完善的企业和个人征信系统，银行内部也有大量的信用数据，但仍难以满足开发更多便捷贷款品种的需求。	<ul style="list-style-type: none"> 打造大数据平台，实现信贷流程的低成本管理。 结合供应链金融和电子商务，简化企业用户信贷申请流程。 	移动计算 云计算 大数据 机器 / 深度学习 区块链
海量业务资料的有效管理	在信息化时代，银行持有海量的用户信息及交易数据，其中既有具有复用价值的信息，也不乏大量冗余信息。这不但形成了银行的管理成本与资源占用，还可能降低信息处理效率，错误引导对用户的需求分析与营销方向。	<ul style="list-style-type: none"> 利用自然语言处理技术，实现价值信息的高效提取、使用与复用。 基于知识图谱，构建用户知识网络和关系网络。 通过数据挖掘技术，实现海量业务资料的标签化管理。 	移动计算 云计算 大数据 机器 / 深度学习 自然语言处理 知识图谱

（五）科技基础与研发

痛点	具体表现	应对思路	相关技术要素
科技系统软硬件投资巨大且扩展性差	传统银行的科技系统建设，较多采用集中化模式，虽然能够提供较高的一致性，但是扩展性差、资源调度不灵活。传统的商用软件外包开发体系，虽具有较高的系统安全性和可靠性，但是开放性差、采购及维护成本较高、开发敏捷性也难以满足互联网环境下的快速响应要求。	<ul style="list-style-type: none"> · 基于分布式计算及云计算，部署或迁移银行科技系统。 · 引入互联网产业的敏捷开发体系，加快对需求的响应速度。 	移动计算 云计算 大数据
科技研发与创新效率低	部分传统金融机构受制于资源、文化、机制等因素，在科技研发中存在技术思维局限、创新效率低、开发周期长和研发成本高等问题。	<ul style="list-style-type: none"> · 对金融科技企业开展投资联动与业务合作。 · 联合投资机构设立金融科技产业联合投资基金。 · 开展推动银行内外部科技研发的创新大赛。 	大数据 知识图谱

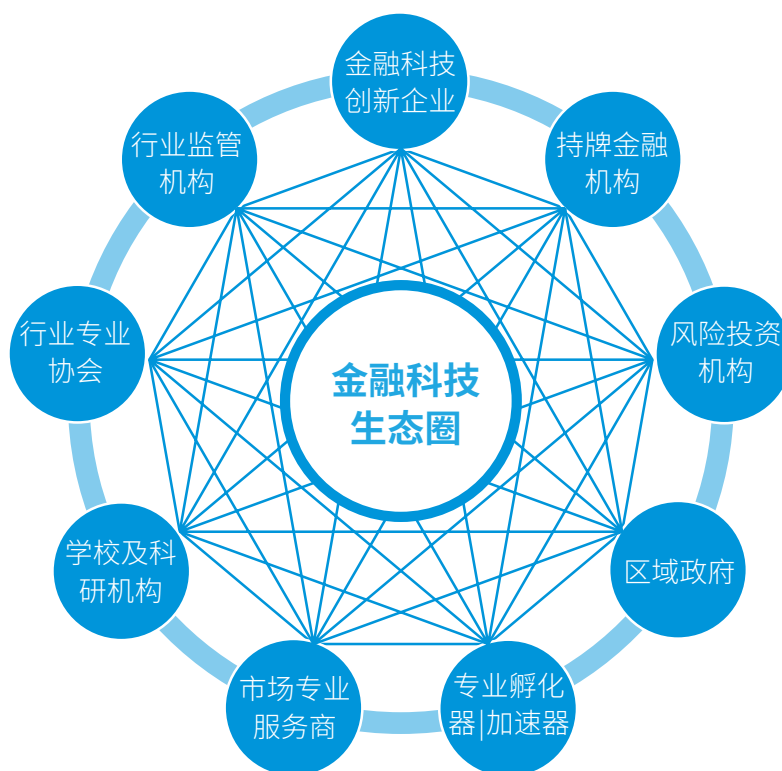
尽管科技应用可以帮助金融行业解决很多痛点问题，但是金融科技并不能消除金融风险。金融领域所涉及到的很多风险挑战，涉及到人类社会和人性本身的一些特点。因此，我们既要提防“科技无用论”，更要小心“唯科技论”，避免忽视必要的制度体系设计。脱离适当的法律和行业规则，会让科技应用跛足而行，科技转化为社会价值总体增量的程度也将大打折扣。

而且，任何技术的应用都有其自身的时代特征和局限性，新技术新模式在解决原有问题的同时，也可能带来新的问题。让我们再回到前面提到的“马粪问题”，尽管汽车的出现，让马匹和马粪成为城市的历史，但家庭轿车的普及，又给城市带来交通拥堵和尾气污染等新的问题。金融领域领先科技的应用，不可避免的也会带来新的痛点，例如：信息科技的大规模普遍使用，使网络安全成为大家的核心关注点；大数据技术让人们越来越担心个人隐私的侵犯与个人数据的误用；人工智能工具的强力介入使得金融越来越个性化，但又可能导致对不同群体提供歧视性服务；智能投顾与智能交易技术的应用不断深入，又增加了金融市场的波动性等等。有了“马粪问题”做参考，解决新问题的思路肯定不是重新启用马车，新时代的问题要采用新的手段，需要结合未来更加领先的科技，以创新为武器，凭借更加智慧的模式，颠覆式地去解决新出现的问题。

四 毕马威观点

在金融科技时代，任何问题的解决都不只是一两项突破性技术的使用，而是成体系的应用与重构，因为技术应用之间存在着太强的关联性。由于参与领域众多，金融科技的发展不可能仅靠某一两家企业来完成，而是需要生态圈中各类机构的参与配合。金融科技生态包括体系内所有科技与金融方面的创新主体、他们之间的各种关系，以及维系和促进主体间关系存在和发展的文化、制度与规则。打造金融科技生态圈需要通过持牌机构 / 银行、金融科技创业企业、投资机构的交流合作，连同政府和社会机构的参与，共同促进科技创新成果的高效转化。

金融科技生态全景图



因此，在利用金融科技解决行业痛点的策略上，金融机构应该主动的加入金融科技生态，各取所长，互通有无，大家应当各自利用自身优势，规避劣势，才能共进共荣。我们欣喜地看到，众多中国的金融机构已经开始与各类金融科技企业及投资机构开展深度合作，并正在显现出卓有成效的成果。毕马威作为中国金融业发展的积极助力者，致力于推动金融科技产业的融合，投入了大量资源服务于金融科技创新，聚焦于行业生态的建设，服务创新型金融机构的战略制订与落地。我们愿继续与行业有识之士携手，共同助力金融科技进一步推动中国银行业的新发展。

股份制银行 数字化转型

近期，毕马威为某股份资商银行提供了资金业务前中后台一体化的转型服务。资金业务是商业银行的一个盈利的重要部分，非常多的商业银行都在想办法把资金业务整合，并通过信息系统去支持这个资金业务的发展。毕马威不但挖掘资金业务的新机会，并且识别了企业在发展资金业务中遇到的前中后台比较割裂、缺乏信息系统支持的困境。从发现这个机会到为企业进行资金业务的前中后台一体化的设计与咨询服务，直到为他们去实现这样一个系统的开发、搭建，直到上线，前后通过了近一年半的时间，完成了这样一个业界乃至全球都比较领先的资金业务前中后台一体化的转型咨询项目，特别体现了毕马威从战略到落地的这样一种交付式、一站式的咨询理念。

税收优惠政策 助力高新技术企业创新



杨彬

毕马威中国
研发活动税务服务
主管合伙人

随着国际科技竞争日益激烈，自主创新能力逐渐成为一个国家的核心竞争力。党的十九大报告明确提出“加快建设创新型国家”，强调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。而高新技术企业是创新活动的主体，落实创新驱动战略关键在于激发高新技术企业的创新活力。数据显示，中国高新技术企业虽然只占全部制造业企业数量的 8.3%，但却贡献了制造业企业专利申请数的 31%，对我国发展创新能力，提升产业附加值贡献了巨大作用⁷。

一 我国科技政策的发展

我国有关促进企业发展的科技政策经历了从无到有、从零散到系统、从笼统到更具针对性的发展过程。1985 年 3 月 13 日，中共中央做出了《关于科学技术体制改革的决定》，确立了“经济建设必须依靠科学技术、科学技术工作必须面向经济建设”的战略方针。1999 年 8 月 20 日，中共中央、国务院颁布了《关于加强技术创新，发展高科技，实现产业化的决定》，进一步确定了发展高新技术企业的战略地位。2006 年 2 月，国务院发布《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020 年）》及配套文件《〈国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020 年）〉若干配套政策的通知》（国发〔2006〕6 号），使创新技术政策更具有操作性。2011 年 7 月 4 日，科技局发布《国家“十二五”科学和技术发展规划》，把提高自主创新能力摆在全部科技工作的突出位置。

我国的高新技术企业认定工作是从二十世纪 90 年代初开始的。1991 年国务院发布《国家高新技术产业开发区高新技术企业认定条件和办法》（国发〔1991〕12 号），规定了在高新区内从事高新技术产品开发并满足要求的企业，可以申请高新技术企业，享受税收优惠。另外，配套制定了财政、税收、金融、贸易等一系列优惠政策，扶持技术创业，促进高新技术企业的快速发展。

7. 《中国高技术产业统计年鉴 2016》，国家统计局，2017.06.12.

其后，根据形势所需，1996 年将高新技术企业认定范围扩展到国家高新区外（国科发火字 [1996]018 号），为高新区外的企业制定了高新技术企业认定标准，不再区分区内区外，高新区外的企业同样可以申请高新技术企业，实现了由区域政策向产业政策的转移。

1999 年中共中央、国务院召开科技大会之后，修订了国家高新区内高新技术企业认定标准（国科发火字 [2000]324 号），对高新技术领域和认定标准进行了修订。

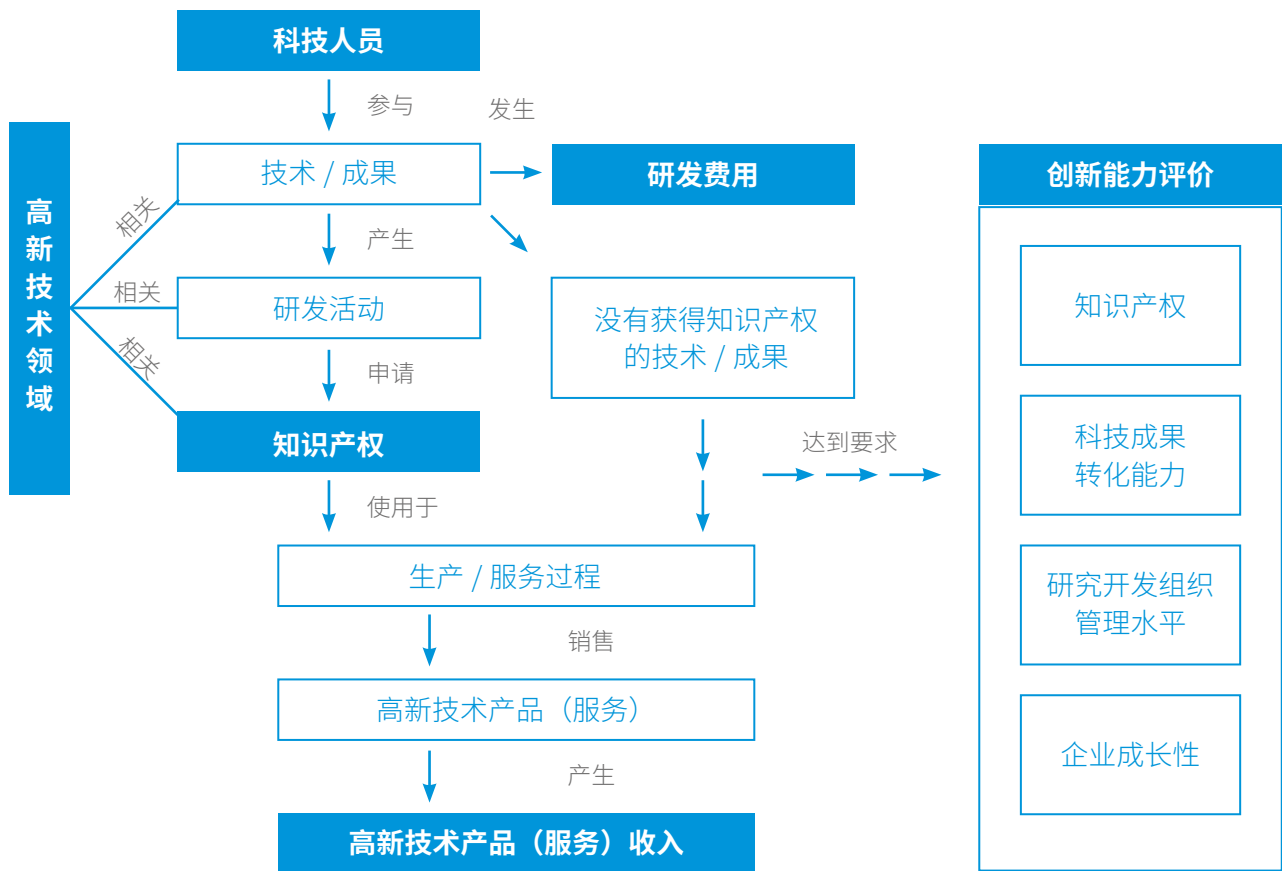
2008 年 4 月 14 日，科技部会同财政部、国家税务总局共同制定了新的《高新技术企业认定管理办法》，配套文件《高新技术企业认定管理工作指引》也于 2008 年 7 月 8 日正式印发，统一了高新区内和区外高新技术企业的认定标准，标志着一个新的高新技术企业发展时代正式到来。这两份认定政策文件在原有政策的基础上，提出了对企业自主知识产权以及企业研究开发组织管理水平、科技成果转化能力、自主知识产权数量和企业成长性等指标的要求，并根据当时的技术发展趋势制定了详尽的《国家重点支持的高新技术领域》，形成了全面、科学地评价高新技术企业的六大核心条件。

各主管部门一直关注政策的实施情况，积极收集企业对政策的意见和建议。2016 年 2 月，科技部再次会同财政部、国家税务总局对《高新技术企业认定管理办法》进行了修订完善。新政策在沿用六大核心条件评价方法的基础上对具体条件进行了适当的调整。为了加大对中小科技型企业的政策扶持，将近一年销售收入小于 5,000 万的企业研发费用比例从 6% 降低到 5%，有力推动大众创业、万众创新。另外，政策也针对很多企业集中反映的人员比例问题，调整了对人员的资格和比例的要求。

现行高新技术企业的认定政策旨在鼓励中国企业针对其主要产品或生产流程的核心技术进行研发活动。认定评审时会将以下六个主要条件作为一个整体进行评审，以保证研发活动与企业的产品（服务）、核心技术之间的联系：

- 对其主要产品（服务）在技术上发挥核心支持作用的知识产权拥有所有权；
- 主要产品（服务）发挥核心支持作用的技术属于《国家重点支持的高新技术领域》规定的范围；
- 从事研发和相关技术创新活动的科技人员占企业当年职工总数比例不低于 10%；
- 近三个会计年度的研究开发费用总额占同期销售收入总额的比例符合要求；
- 近一年高新技术产品（服务）收入占企业同期收入的比例不低于 60%；
- 企业创新能力评价应达到相应要求。

高新技术企业认定条件之间的联系



资料来源：毕马威分析

上图，进一步阐述了这六个条件之间的联系，其中深蓝色图标为高新技术企业认定的六个主要条件。

与高新技术企业相呼应的另一重要的研发税收优惠政策是研究开发费用加计扣除。相对于精英制的高新技术企业优惠，加计扣除可以说是普惠制的优惠政策。只要企业从事了符合政策定义的研发活动的企业，其研发费用可以按实际发生额的 150% 加计扣除。加计扣除政策始于 2008 年。2015 年底，国家税务总局公布了新的加计扣除政策，并在近两年陆续公布补充政策。在这十年的发展中，可加计扣除的研发费用口径不断扩大，外聘研发人员的劳务费、对研发人员的股权激励支出和各种其他相关费用陆续加入可加计扣除的费用范围。享受优惠的流程也越发简便，逐渐取消了研发项目鉴定和优惠备案等流程。各地税务机关均大力鼓励符合条件的企业享受加计扣除优惠。

二 中国高新技术企业迅速发展

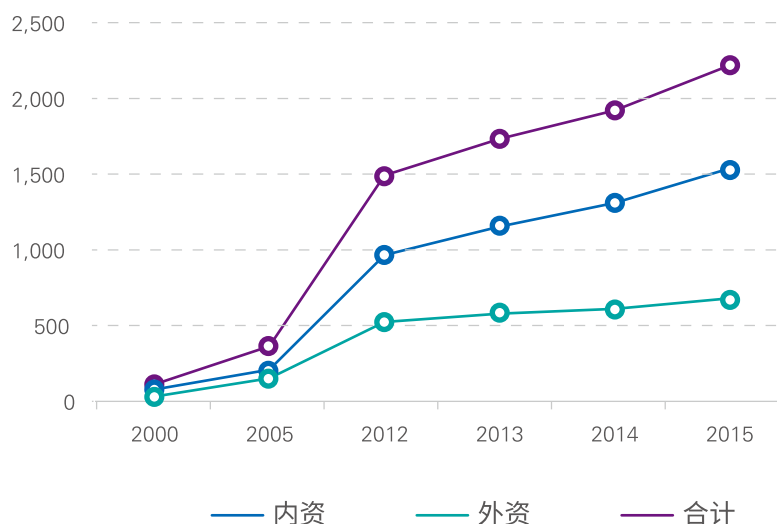
改革开放以来，为鼓励和支持高新技术企业发展，我国先后制定了一系列税收优惠政策，从研发项目的投入、到科研成果的转让，从多个角度给予企业税收优惠，为企业技术创新及高新技术企业的快速发展提供了较好的税收支持。近几年，在高新技术企业税收优惠政策的激励下，本土企业与外商投资企业都得到了持续快速的发展。

高新技术企业的研发支出持续增高

高新技术企业的发展程度决定着国家经济的活力，是衡量一国竞争力的关键因素之一。2000年至2015年间，我国高新技术产业中外资企业⁸与本土企业的研发支出都呈现了持续较快增长。本土企业的研发支出由2000年的79亿元增加至1538亿元，增长了19.47倍（图1）。外商投资企业的研发支出由2000年的32亿元增加至681亿元，增长了21.28倍。本土企业研发支出的增长率较外商投资企业小，但研发支出的绝对量却大于外商投资企业。

8. 本文中的“外资企业”包括“港澳台资企业”

【图 1】R&D 经费内部支出，亿元



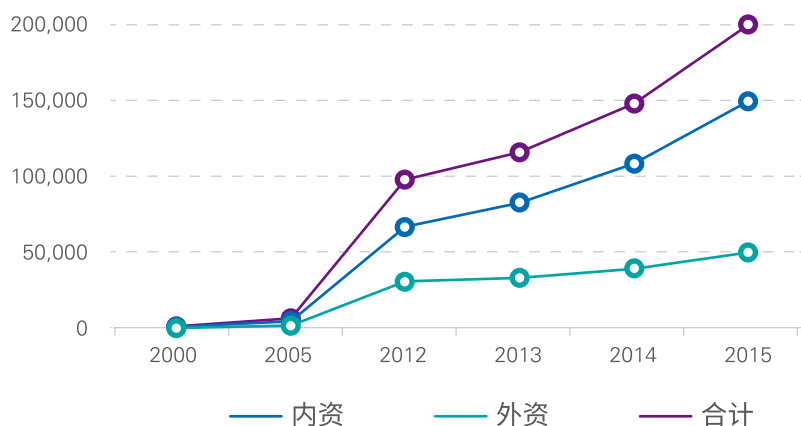
数据来源：《中国高技术产业统计年鉴 2016》

发明专利大幅提升

近年来，我国有效发明专利数量大幅增加，从 2000 年的 1,443 件增加至 2015 年 199,728 件（图 2）。主要是由于在高新技术企业税收优惠政策的激励下，本土企业更加重视自有品牌的建立，并致力于知

识产权的保护和管理，通过加大研发力度以获取竞争优势；外商投资企业亦逐渐改变其在华的经营策略，从与境外公司签订技术许可转变为通过自主研发获取技术。

【图 2】有效发明专利数，件



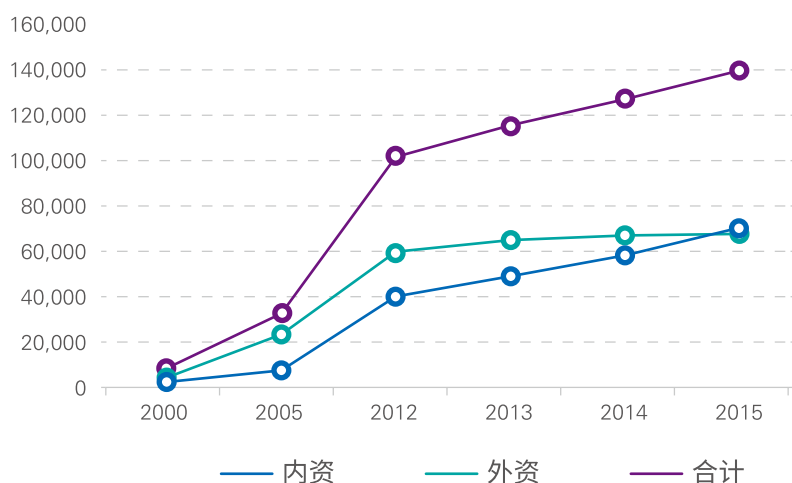
数据来源：《中国高技术产业统计年鉴 2016》

营业收入不断提高

在高新技术企业税收政策的激励下，我国内外资高新技术企业研发投入力度不断加大，营业收入亦得到显著增长。2000 年至 2015 年间，本土企业与外商投资企业的营业收入分别增长了 17.67 倍和 11.41 倍

（图 3）。从 2012 年起，外商投资企业的主营业务收入增幅有所减缓，而本土企业仍保持较快的增长，其主营业务收入在 2015 年超越了外商投资企业，达到 71328 亿元。

【图 3】主营业务收入，亿元

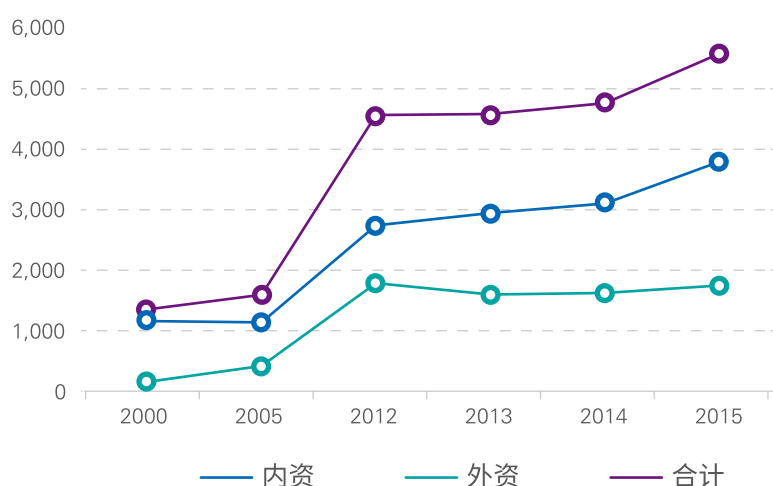


数据来源：《中国高技术产业统计年鉴 2016》

高新技术企业研发机构数量逐渐增多

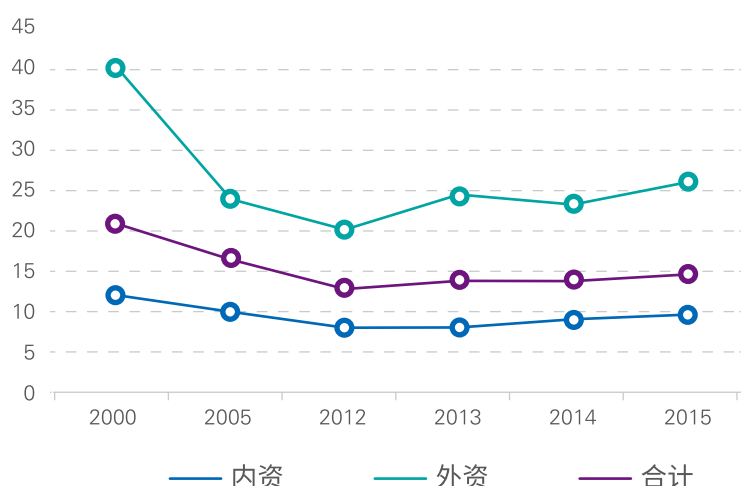
高新技术企业研发机构是企业开展创新活动的主要平台，也是企业自主创新能力建设的关键环节。近年来，我国高新技术企业通过建设研发机构，企业技术创新取得了显著效益。近年来，在高新技术企业税收优惠政策的激励下，我国研发机构数量持续增加，2015 年的增幅明显，从 2014 年的 4763 个增加至 2015 年的 5572 个，增幅为 16.99%（图 4）。促进外资研发机构的建立，是我国一直以来的重要政策。受到我国巨大市场吸引，研发成本较低，人力资源丰富，国家政策支持等因素的影响，越来越多外资研发机构在中国设立。外资研

【图 4】研发机构数，个



数据来源：《中国高技术产业统计年鉴 2016》

【图 5】新产品收入与研发投入之比



数据来源：《中国高技术产业统计年鉴 2016》

发机构从 2000 年的 189 家上升至 2015 年的 1771。外资研发机构与本土研发机构的增幅在 2012 年之前不相上下，2013 年外资研发机构的数量逐渐减少至 1623 个，之后逐渐增加但增幅较慢。从总体数量上看，本土研发机构数量比外资研发机构多。2015 年，本土研发机构数量占研发机构总量的 68%。

但是，尽管本土企业的研发支出更高，但是本土企业的新产品收入与研发投入之比一直低于外商投资企业，说明本土企业的研发效率较外资企业依然偏低。2015 年每一元研发投入对应的新产品收入，本土企业为 9.84 元，外商投资企业为 26.21 元，外商投资企业的新产品收入与研发投入之比是本土企业的 2.7 倍（图 5）。这主要由于外商投资企业的研发中心可以从母公司获得先进技术和最新专利，拥有雄厚的研发基础和较高的研发平台。另外，外商投资企业拥有较为合理的科技人员结构，更多的高端研发人才，因而导致了较高的研发产出效率。

三 高新技术企业税收优惠概览

二十世纪 90 年代以来，我国科技税收优惠中涉及高新技术产业的优惠政策众多。从税种结构看，高新技术企业的税收优惠包括所得税、流转税。其中所得税中包括个人所得税和企业所得税；流转税中又包括增值税和关税等。从税收优惠对象看，涉及的主体包括企业、科研单位、个人等。从税收优惠的形式看，包括税收减免、费用扣除、投资税收抵免、加速折旧等。

企业所得税优惠

2008 年，新企业所得税法实施给予了企业众多的研发优惠政策。2018 年 5 月 3 日，国家税务总局又发布了修订后的《企业所得税优惠政策事项办理办法》，本文将现行企业所得税的主要优惠政策总结如下：

- 所得税率优惠，即国家认定的高新技术企业，减按 15% 的税率征收企业所得税；对于 2008 年 1 月 1 日（含）之后在经济特区和上海浦东新区内新设的高新技术企业，就其在经济特区和上海浦东新区内取得的所得，自取得第一笔生产经营收入所属纳税年度起，可按照 25% 的法定税率享受二免三减半的税收优惠。突出了国家对技术创新的导向，有利于整个高新技术产业的升级与发展。
- 扣除优惠，即企业符合条件的研发费用可以在计算应纳税所得额时按 150% 加计扣除。这有利于促使企业加大对技术创新的投入。其中，科技型中小企业可按 175% 加计扣除。
- 减免税优惠，即企业符合条件的技术转让所得，可以免征、减征企业所得税。促进企业加快技术成果转让，推进高新技术的产业化。
- 加速折旧优惠，即企业的固定资产由于技术进步等原因，确需加速折旧的，可以缩短折旧年限或者采取加速折旧的方法，使企业递延缴纳所得税。
- 对创业投资企业的优惠，即创业投资企业采取股权投资方式投资于未上市的中小高新技术企业 2 年（24 个月）以上，符合条件的可以按照其对中小高新技术企业投资额的 70%，在股权持有满 2 年的当年抵扣该创业投资企业的应纳税所得额，有利于鼓励创业投资企业的发展。当年不足抵扣的，可以在以后纳税年度结转抵扣。该政策有利于调动创业投资企业投资与支持中小高新技术企业的热情，加大投资与支持中小高新技术企业的力度。

数据来源：《中国高技术产业统计年鉴 2016》

个人所得税优惠

- 自 2016 年 1 月 1 日起，全国范围内的中小高新技术企业以未分配利润、盈余公积、资本公积向个人股东转增股本时，个人股东按“利息、股息、红利所得”缴纳个人所得税，个人股东一次缴纳个人所得税确有困难的，可在不超过 5 个公历年度内（含）分期缴纳，并将有关资料报主管税务机关备案。
- 自 2016 年 1 月 1 日起，全国范围内的高新技术企业转化科技成果，给予本企业相关技术人员的股权奖励，个人获得股权奖励时，参照所获股权的公允价值，按“工资薪金所得”项目缴纳个人所得税。对于个人一次缴纳税款有困难的，可在不超过 5 个公历年度内（含）分期缴纳，并向主管税务机关备案。

增值税、消费税及关税优惠

2011 年，财政部、商务部、海关总署、国家税务总局发布了《关于继续执行研发机构采购设备税收政策的通知》（财税〔2011〕88 号），继续对外资研发中心进口科技开发用品免征进口关税和进口环节增值税、消费税，继续对内资研发机构和外资研发中心采购国产设备全额退还增值税。2011 年，财政部、海关总署、国家税务总局发布了《科技开发用品免征进口税收暂行规定》（财政部、海关总署、国家税务总局令第 63 号），对符合条件的科学研究、技术开发机构，在 2015 年 12 月 31 日前，在合理数量范围内进口国内不能生产或者性能不能满足需要的科技开发用品，免征进口关税和进口环节增值税、消费税。在全国范围内展开营改增之后，对纳税人从事技术转让、技术开发业务和与之相关的技术咨询、技术服务业务取得的收入，免征增值税；企业向境外提供的研发服务适用零税率。这一规定，有利于提高企业或个人的技术开发的积极性，促进研发成果的产业化。

四 政策建议

在经济新常态下，我国面临国际引资、引智竞争激烈，和国内经济增速放缓等双重压力，加快科技进步、推动产业升级，依然是经济发展需要长期解决的问题。以此为契机，有必要在新的国际形势下对我国现阶段鼓励研发的税收优惠制度进行重新梳理，这既是积极应对美国税改对我国经济的外溢影响，也是满足我国经济增长的内在需要。毕马威曾就高新技术企业的法规与国家税务总局积极沟通，也为许多中国企业申请高新技术企业资质提供顾问服务，深知企业在申请和享受优惠的过程中遇到的各种问题。通过毕马威的全球网络，我们亦对各国针对研发的税收优惠有所了解。我们希望结合国内外的情况，提出对我国高新技术企业税收优惠政策的一点见解和意见。

1. 完善高新技术企业优惠适用条件，提高政策普惠性

在享受高新技术企业优惠时，企业需满足知识产权所有权、研发人员占比、研发费用占比、高新产品收入占比等方面的要求。实践中，企业不符合优惠条件的情况多集中在研发费用的占比不够。建议在优惠条件设计上，可以考虑按销售收入设置不同级次，对研发费用要求在不同的级次中以绝对值而非比例值进行设置（类似个人所得税累进税制），以此可赋予更多企业享受高新税收优惠的机会。对于中国来说，还需兼顾考虑税源影响，也可考虑与产业政策结合，先对从事高端、智能、绿色制造业和生产服务业等鼓励类行业的大型企业适当降低税收优惠条件，再视情况逐步放开。建议有关部门对大型企业和相关行业的税收贡献、研发活动规模、税收优惠享受等情况进行摸底调查，掌握相关数据，在总体上考虑大企业减负和税收收入之间的平衡关系，准确判断大企业减负的潜在空间，为后续措施提供指引。

2. 调整高新技术企业集团优惠方式，扩大研发优惠途径

由于高新技术企业税收优惠是我国企业所得税法制下的税收优惠，采用法人为主体的申报制度，这对大型企业集团享受高新技术企业优惠造成很多障碍。建议有关部门考虑对高新技术企业实行集团合并申报模式，扩大大型企业集团享受优惠的途径。在合并申报模式下，可能需对集团享受高新技术企业优惠政策设计一套完整的规则体系，包括总部对子公司的持股比例要求，知识产权所有权归属要求，集团研发费用比例和研发人员比例，各子公司的所得税额分摊和预缴规则等。

3. 调整高新技术企业及研发加计扣除优惠的行业适用范围

由于科技创新活动已深入各行各业，目前研发费用加计扣除所采用的行业负面清单管理方式可能不适应当前科技发展趋势，是否可以考虑取消负面清单，企业无论身处任何行业，只要是开展了合规的研发活动，就可以享受研发费用加计扣除优惠政策。同时，针对高新技术企业税收优惠目前以《国家重点支持的高新技术领域目录》的正列举进行认定的方式，是否可考虑参考研发加计扣除优惠，以行业负面清单方式取代现行目录，即进一步扩大该项税收优惠的适用范围。

4. 考虑研发活动的新形式，使企业研发活动更充分享受优惠政策

鉴于目前研发活动的各种新形式，在制定合规的研发费用口径时也可以进一步扩大开放力度，给予企业优惠政策。研发费用口径和研发活动的新形式相结合，可以使企业研发活动更充分享受优惠政策，例如IT研发领域目前有大量需要研发的公司委托科技公司派遣IT技术人员参与研发项目，但目前政策对这个费用的处理有不确定性或者是就不予以加计扣除。

5. 增加关于人才培养、人员素质发展相关的税收激励措施，提高公民科学素质

在现行企业所得税制度下，与教育培训有关的措施有企业职工教育经费的税前扣除，手段较为单一，显然不能满足公民科学素质整体提高的需要。建议有关部门综合考虑，出台更多针对提高公民素质建设的激励政策，可以是对雇主、对雇员个人，或是对教育培训行业的优惠措施。

成功梳理上 千万的研发 费用

制造业客户不了解研究开发活动的定义，只识别了上百万的研发费用。毕马威通过技术访谈，协助筛选符合规定的研发项目，同时发掘出多地其他部门活动中的创新性，识别上千万余元的研发费用，实现更多的税收节约，建立高效的研发管理系统归集和分配研发费用，管控稽查风险。



笔记

联系人信息



邹俊

北方区首席合伙人
电话: +86 (10) 8508 7038
邮件: Jacky.zou@kpmg.com



吴国强

中国业务发展主管合伙人
电话: +86 (10) 8508 7067
邮件: raymond.kk.ng@kpmg.com



吴剑林

信息与科技行业主管合伙人
电话: +86 (755) 2547 3308
邮件: philip.ng@kpmg.com



张昕

创新创业共享中心主管合伙人
电话: +86 (10) 8508 5909
邮件: martin.g.zhang@kpmg.com



林伟

战略咨询合伙人
电话: +86 (21) 2212 3508
邮件: wei.lin@kpmg.com



钱亦馨

零售及消费品业主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 2580
邮件: jessie.qin@kpmg.com



王立鹏

银行业主管合伙人
中国金融科技合伙人
电话: +86 (10) 8508 7104
邮件: arthur.wang@kpmg.com



杨彬

研发活动税务服务主管合伙人
电话: +86 (20) 3813 8605
邮件: bin.yang@kpmg.com



康勇

首席经济学家
电话: +86 (10) 8508 7198
邮件: k.kang@kpmg.com



周骏

首席市场执行官
电话: +86 (21) 2212 2518
邮件: gary.zhou@kpmg.com

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>

本刊物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数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2018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商标或注册商标。

二零一八年七月印刷