



新征程 再续风华

以市场与科技驱动
国企改革转型



毕马威中国

kpmg.com/cn

2021年08月

卷首语

2021年是建党百年，也是“十四五规划”的开局之年。在这特别的年份，毕马威年度国企改革刊物再次如约而至。

经历过新冠肺炎疫情的冲击，世界各国经济正在复苏中前行。面对复杂多变的外部环境，中国经济不断转型升级，产业科技化、数字化转型趋势逐步加速。在“十四五”规划的指引下，中国将进一步贯彻新发展理念、构建新发展格局，并探索新发展阶段。而在这个过程中，国有企业的地位和角色不容忽视。

深化改革，实现企业转型正在成为各类国企的战略重点。毕马威在金融、能源等不同行业的客户均积极引入能带动现有业务发展的外部投资者，以此深入整合产业链，提高集团各业务板块协同效应；并以信息化及数字科技引领创新，实践转型变革。

依靠毕马威在园区规划与咨询领域的独特优势，我们对标国际先进园区的发展模式、产业集聚路径以及成功要素，为园区国企客户打造科技化产业服务整体解决方案及金融业发展蓝图，助力客户在实现倍增发展的同时，实现“十四五”新时期赋予客户的更高战略使命。

毕马威有幸陪伴了国有企业发展的各个阶段，并成为国企改革缩影的见证者。在新的历史征程下，我们愿继续依托全球资源，发挥行业经验，与国企客户一道，乘风破浪，再续辉煌！



龚伟礼

毕马威中国副主席
毕马威中国华东及
华西区首席合伙人



杨洁

毕马威中国华东及华西区
国企服务领导合伙人

目 录

	页码
01 以实体化+上市资本规划的一体化解决方案助力科技型国企发挥潜能实现价值	3
02 将深化改革和有效管控有机结合，激发客户企业创新发展活力	7
03 巧用市场能量，进一步助力国有资本高质量发展	11
04 以信息化促进“替代、协同、创新”变革，实践集团转型发展之路	14
05 数字化转型与升级帮助银行在激烈的同质化竞争中脱颖而出	17
06 数字化“五位一体”智慧管控平台强势来袭	21
07 助力国内领军高科技园区投资运营平台打造“全球科技产业服务商”	29
08 毕马威为国内领军工业园区谋划金融业高质量发展蓝图	31
09 规划从“投资”、“建造”到“运营”战略路径，助力中国领军建筑工程局投资运营平台争创世界一流	35

01

以实体化+上市资本规划的一体化解决方案助力科技型国企发挥潜能实现价值



乔漠

国资国企改革服务中心总监
毕马威中国

+86 (10) 8508 5803

stanley.qiao@kpmg.com

2020年政府工作报告中强调国企要聚焦主责主业，提高核心竞争力。随着国资委和地方国资委下大力度严控央企和地方国企非主业投资，很多央企和国企通过业务剥离、重组、混改等一系列自我革新，坚持聚焦主业，辅业逐步退出控制权等方式，实现了核心资源的聚焦和核心业务盈利能力的增强，真正实现了向“世界一流”的转变。伴随着在国家变革的大环境，中央企业在航空、电力、钢铁等垄断领域的混改取得实质性突破，科创板的活跃和国企的积极参与，国企改革的深水区正在以发展为命题，以改革为手段，衍生出更多综合改革与资本市场相结合的一体化创新改革模式。

毕马威此次服务的客户是某大型战略资源类央企三级分公司：该客户是经国家认证的高新技术企业及当地科技创业明星企业，作为一家集平台运营、软件定制、集控设备、系统集成四大板块全流程于一体的智慧城市服务供应商，运营着国内规模最大的区域通信专有网络，同时该客户也是目前国内知名的工业通信设备生产制造商，是国内区域通信这个细分领域的领军企业，如有市场化激励的体系和充足的资金支持，业务有望实现几何式增长。该公司在上一个轮次的集团重组整合中与建设板块进行了合并，力求实现产业协同并提升建设板块的整体盈利能力，因此以分公司形式存续。

由于该客户的主营板块是信息技术相关业务，与集团主业的建设板块相比较，无论从人员教育结构、产业的项目视角都存在较大的差距。而上一轮次重组整合中规划的协同发展战略，也因为主业板块疲于面对市场竞争而无暇顾及，迟迟未产生效果。这也就导致了在二级公司层面，主业建设板块收入规模大效益差，而信息技术板块收入规模有限但效益好。信息技术板块受到来自外部的市场制约和内部的资源挤占。例如其在投标中由于母公司属于建设类企业导致其信息化业务无法中标，例如当面临收益较高的投资性项目时往往由于主业挤占资金而错失机会。因为无论从自身发展，还是从央企集团公司的非主营业务保值增值，该公司的改革势在必行。客户管理团队基于发展考虑，自行编制了改革方案和改革必要性的论述并提交央企集团，但央企集团认为论证不足不予批复，改革的第一步受到了极大的打击。

基于以上背景，如何从不同的角度和立体化思维推导出综合解决方案，如何更好的论述改革的必要性，推动一个已经被否掉的提案重新通过集团审议，这些问题都给毕马威此次服务带来了极大的挑战。毕马威结合大量的国企改革经验，协助客户抓住改革机遇，重新审视自身业务架构，定位“国有企业非主业科技型业务”，分析建设板块与信息板块拆分后1+1>2的价值实现，并完整规划了该公司从改革到资本市场的道路和对央企集团的贡献。从客户公司发展的角度出发，结合其目前业务规模仍然处于爬升期的现实情况，先将分公司转化为一家独立法人实体，再与同类业务的新三板创新层挂牌企业通过股权和业务置换的方式取得挂牌企业控制权，随后结合企业发展并借助转板政策，实现该业务登陆主板或科创板的最终目标。从对央企集团贡献出发，定位为非主业确定了本次改革尤其是和新三板公司进行股权置换过程中央企放弃控制权逐步退出的大方向，但保持一定比例的央企股权可以在未来转板上市后，为央企带来大额的投资收益，实现了早期对公司投入的回报，也实现了本次改革中最重要的国有资产保值增值目标。从建设板块出发，也可以更加聚焦自己的主业，将更多资源投放到主业中，响应政府报告对于主责主业聚焦要求，实现专业化发展与提升。





不同于传统的非主责主业直接剥离，该种方案的优势主要体现在以下几点：

1. 及时解决了上一轮重组规划协同效果未实现的问题，以实体化独立发展为抓手，解决了两个板块的发展制约和矛盾；
2. 明确定位，有效降低了央企集团放弃控制权的政策风险；
3. 避免业务在价值爬升期的直接出售造成的国有资产潜在损失；
4. 借壳新三板企业后，掌握了资本市场公开融资的渠道，利于引入社会资金资源，提升母公司的市场声誉；
5. 央企集团享受二级市场溢价与红利，带来投资收益，同时为国有科技型非主业板块混改带来破局性的解决方案。

根据毕马威长期服务国央企客户的经验，在很多成功的混改案例中，都践行了混改应更注重“改”而非“混”，为实现“改”的目标，混改需要从顶层设计上进行合理充分的论证，从成功完成股权交易，上升到实现企业未来长期可持续发展的目标，真正提升企业长期发展的活力。因此，结合本次混改的顶层设计方案，毕马威协助客户重新确定了战略定位和中远期的发展规划。

在战略定位上，深度构造以通信产品、软件定制、系统集成、网络运营四大板块于一体的产业链体系。充分发挥网络资产运营效能，为母公司集团的整体业务生态提供有力支撑，共同促进集团实现高质量发展。

在发展规划上，毕马威建议客户充分运用国有资本运营优势，通过互联网赋能厂区、园区和城市，打造智慧生态，构筑竞争壁垒，完成在“新基建”领域的重大产业布局。



本着为客户落实“改”的长远目标，毕马威也为客户提供了混改后的一系列经营管理建议。混改后，企业需要搭建新治理架构，以同时适应国企股东和外部投资者的管理要求，明确各角色的管理职责范围；企业需要通过优化组织机构、授权体系、管理流程和信息机制来提升组织整体效能。

结合该客户的行业背景、业务特征和国家倡导的科技属性，毕马威从政策监管与业务角度出发，建议客户探索实施多元化的中长期激励模式。员工持股是将个人劳动收益、股权收益等经济利益与企业整体效益和长远利益捆绑在一起的重要手段，是混改企业薪酬体系的有益补充，能够激励管理层及员工，使其与公司股东对公司短期和长期发展目标的期望一致。根据战略承接、财税有效、实施灵活、内部公平和外部竞争的原则，毕马威从激励的工具、对象、额度、价格和退出机制等多个关键要素为客户设计了员工持股方案。

毕马威的本次服务方案得到了客户及其央企母公司的极大认可，最终在客户自行提交的相同提案被否的情况下，实现了大逆转和审批通过，也实现了对该企业未来发展和相关人员职业生涯的一次拯救。客户公司目前正在按照既定的方案路线推进实施，相信伴随着混改核心步骤的完成、公司治理结构转变的落实、管理层及员工激励计划的到位，必将助力该客户公司实现规划中的几何式增长，同时也为国家在相关领域的发展保留了一支重要力量。

02

将深化改革和有效管控有机结合， 激发客户企业创新发展活力



乔漠

国资国企改革服务中心总监
毕马威中国

+86 (10) 8508 5803

stanley.qiao@kpmg.com

国企混改旨在通过国企实力叠加民企活力从而相应提升企业竞争力，最终实现混改后提升企业经营和财务业绩水平，改善企业内部管理效率。短期来看，混改交易可以为企业带来资金、降低资产负债率、或为新的资本性支出而融资；长远来看，混改有助于实现企业战略资源整合和升级，完善治理机构，激发员工主观能动性，拓展业务市场，切实提升企业的核心竞争力。

某地方国资金控公司的下属二级基金管理公司，为适应当下的新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，在全面贯彻落实国企改革三年行动计划的大背景下，结合自身发展的新阶段新要求，提出要实施混合所有制改革。

在进行混改顶层设计之前，毕马威协助客户进行了自身状况的自我评估，以便发现自身核心竞争力及短板。毕马威看到，该基金管理公司系当地政府产业基金管理平台，经过多年经营，具有强大的品牌效应；经过一段时间发展，管理超过300亿政府产业基金，资金效能接近千亿；同时，该基金管理公司已搭建较为完整的组织架构和具有一定专业能力的管理团队，兼具政府产业基金及市场化基金的管理能力。然而，在资源层面，现有基金管理公司引入社会资本资源能力仍待加强；机制层面，现代法人治理体系和内部组织架构仍待优化；专业层面，产业基金市场化程度和投资者运作能力仍待提高；员工层面，专业化人才和团队的内生动能仍需补充。

通过对国家和当地的政策研判，和行业内优秀企业的对标分析，结合该基金管理公司的自我诊断，毕马威协助客户明确了**本次混改目的和引入投资人的诉求**：

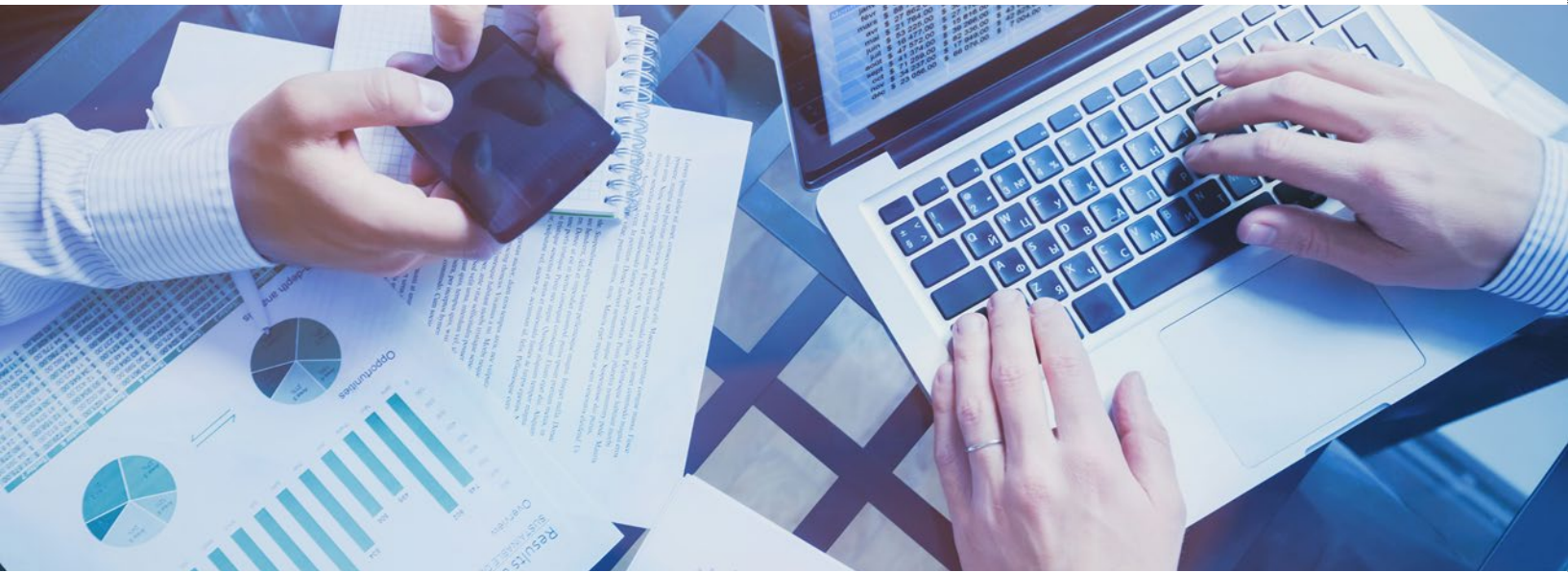
1. 以激发市场机制活力为抓手，精准提升参与创投的市场竞争力，以成为全国具有影响力的投资机构为目标，推进重点领域资源要素加速整合，为地方政府的重大战略提供更强支撑；
2. 以管理政府产业基金为基础，强化对社会资本的引领和导向作用，进一步优化国有金融资本布局，引导资金投向当地产业发展的重点领域；
3. 以提升市场化、专业化管理运作能力为手段，将该基金管理公司打造为高效、出色的政府产业基金管理人。

确定混改目标后，毕马威站在投资人角度对混改企业进行问题梳理，争取将历史遗留问题在混改前得以解决，例如剥离一些非主业或无效资产，并妥善解决员工安置问题，框定最终的混改的实施范围，明确了顶层设计方案。

在明确混改方案的过程中，毕马威发现，本次混改主要面临以下几个关键难点：

1. 如何实现混改后的基金管理公司仍作为政府产业基金管理实体不变？
2. 如何实现金控集团对混改后的基金管理公司仍然保持一定的影响力？
3. 如何减轻混改过程中的该基金管理公司的资产剥离对金控集团的影响？
4. 如何激发基金管理公司的团队内生动力，切实提高员工的主观能动性？
5. 如何优化治理管控模式，实现市场化的法人治理体制和组织管理架构？





经过长时间的调研与整理，利用行业丰富经验与视野，针对以上关键重难点问题，毕马威整理出了**本次混改核心难点的应对办法**：

1. 强调仍由混改后的基金管理公司继续负责地方产业基金的运作管理，对政府产业基金管理在混改前后不发生变化，在政策类项目中保证国资的绝对主导地位，在收益类项目中保证国资具有重大影响力，降低金控集团和直属政府部门对地方产业基金运作不受控的担忧；
2. 尽管混改后的基金管理公司将变为金控集团的参股企业，但是毕马威通过合理设计及三会一层及核心高管的人员安排，实现了金控集团在混改后基金管理公司仍然具备实质的重大影响力；
3. 通过确定混改后基金管理公司的主营主业，避免出现集团内职责划分不清晰，业务范围高度重合的情况，实现未来发展协同效应的最大化，只对该基金管理公司下属的业务重合度较高的一资本公司进行剥离，其他既定的产业基金及其他子公司均不发生改变；
4. 积极探索实施员工约束激励，完善的薪酬与现金奖励机制，通过股权结构及三会一层设计，依托非国资单一大股东的形式，实现工资总额突破，同时设置员工持股计划，详细规划员工持股形式、出资方案、锁定和退出机制等；
5. 相关业务（除投顾咨询外的所有业务）均在该基金管理公司层面进行管理。结合业务特性，设置前台部门、中台部门与后台部门，前台部门主要为投资业务部门负责项目开拓，中台部门主要是前台投资业务部门的业务支持部门，后台部门主要是公司职能管理类部门，各部门协作配合完成相关业务的开展工作。

考虑到客户在混改后将向不同类型的大型投资人进行募资，本次混改应强化及提升混改主体整体的注册资本水平，因此本次最终考虑采用增资扩股的形式实施。由于引入外部投资者的意义在于实现投资人与金控管理经验互补资源共享，同时引入市场化经营机制提高金控管理自身管理水平，引入市场化薪酬机制提升员工工作积极性及企业内生活力，因此考虑引入头部民营投资机构作为第一大战略投资人。

通过本次混改，在充分保障地方政府产业基金管理职责的前提下，落实国资监管保障财政资金安全，引入具有资金实力和产业背景的投资人，优化了该基金管理公司的资本结构和体制机制，将深化改革和有效管控有机结合，完善监管协调，提升机制效率，激发了企业创新发展活力。

相信在毕马威的协助下，该混改公司将沿着：政府产业基金管理和市场化基金管理并重；拓展优质的投顾服务为基金管理赋能；探索更丰富资产管理业务拓展业务版图等方向一路行稳致远。



03

巧用市场能量，
进一步助力国有
资本高质量发展

乔漠

国资国企改革服务中心总监

毕马威中国

+86 (10) 8508 5803

✉ stanley.qiao@kpmg.com

某湖北国有控股投资集团肩负着以“政府引导，市场化运作”的经营宗旨，探索城市化发展新模式的历史使命。目前，该集团已发展至资产规模近2,000亿元，带动社会投资上千亿元，拥有近30余家出资公司，企业员工总数约10,000名。该集团业务主要分为三大板块，包括产业发展、城市发展和建设投资。其发展定位是湖北省产业新城建设和产业集群培育的核心力量。目标则是坚持高质量发展原则，在资产规模基本稳定的前提下，切实提高资产质量和资产效益。

毕马威专业团队在前期深入调研后，了解到目前该集团发展中存在的关键问题和风险包括：

1. 由于该集团各业务板块缺乏协同发展的合作思路，整体资产收益率较低，各板块盈利能力和协同后的整体盈利能力有待进一步提高。
2. 目前该集团的产业结构不均衡，既包括该集团各业务板块特征差异导致的板块之间发展不均衡，也包括各板块内部细分行业的发展不同步。
3. 目前该集团各子公司的内部关联交易占比较大，存在内部三角债问题和外部发展乏力问题。由于集团资产规模大，各子公司从内部协作上承接了集团内部很多工程建设。
4. 该集团的历史遗留问题有待进一步推进解决。

针对这些问题，毕马威专业服务团队提出解决办法。核心定位是以深化国企改革为核心，以企业转型发展为重点，通过国企改革和混合所有制改革，引入能带动现有业务发展的外部投资者，深入整合产业链，聚焦产业新城主业，提高该集团各业务板块协同效应，增强经营活力。

具体而言，首先针对该集团各业务板块协同发展有待深化的问题。毕马威助力集团加强内部资源、资金、技术结合，谋划集团内部同一产业链上下游企业之间的业务并购重组，集中优势资源，实现1+1>2 协同发展；深化金融创新新路径，服务实体协同发展，深入推进“实体+金融”产业发展战略，发挥“造血”“输血”功能；深化对外互补新机制，实现多方合作共赢，主动向同行业的领先企业对标，找差距、补短板、强弱项，充分发挥国有资产属性，积极谋划与大型央企的合作，加强与其他省属国企的交流学习；立足省属国企的属性，占据主导地位，深入推进产业链上下游企业合作，加强与民营企业的合作，实现优势互补、互利共赢。

其次，针对该集团产业结构不均衡、产业对资源依赖度高的问题。毕马威助力其强化科技创新的引领和应用，充分利用湖北当地科教优势，与高校、科研单位开展合作，推动技术成果转化应用，加大传统产业改造升级力度，用新技术、新模式推动传统产业转型升级；找准时机整合行业成熟度高、经营效益好的企业，积极培育高新技术产业、战略性新兴产业和高端成长型产业，积极谋划成立财务公司，整合内部供给和需求，不断增强自己的内生活力和发展动力；继续围绕产业扩张和利润收益增加，做好加法；围绕处置僵尸企业和治理困难企业，做好减法；围绕技术创新、股权投资、资产证券化，做好乘法；围绕影响高质量发展、健康发展、环境保护等方面业务和子公司，做好除法。通过各业务板块有效的提升改造，实现集团产业结构均衡和转型发展。

同时，针对目前该集团内部业务占比较大、三角债问题。助力其加大逾期款项催款力度，确保“应回尽回”，加强该集团内部三角债清理，培育提高自身造血能力。充分利用国家积极的财政政策和稳健的货币政策，将融资工作纳入“一把手”工程，进一步拓宽资金渠道。深入开展行业对标，精细化管理，止住出血点，消灭亏损源。

此外，针对目前存在的历史遗留问题。该集团应强化经营风险管控、注重形势研判，以前瞻精准的对策预案来对冲外部复杂环境的不确定性；应更加注重管理提升，守住不发生重大风险的底线，坚持问题导向，强化底线思维，认真梳理、排查各类风险点，严控债务、法律、安全稳定和环保风险，防止各类风险叠加共振，确保不发生重大风险。同时，该集团的各责任单位应加快推进解决历史遗留问题，在今后的项目建设中，进一步重视项目建设审批手续相关问题，确保建设程序依法依规，审批手续及时到位，确保不留隐患。

在毕马威专业团队的协助下，此次国企改革目的：

1. 突出产业新城主业，梳理优化盈利模式。该集团将通过本次国企改革，梳理优化公司的业务安排，依照湖北省政府的要求，聚焦产业新城主业，探索以产定城、以城兴产、产城融合的产城发展路径，明确该集团盈利模式并加快探索盈利增长点，以实现该集团长期做强做大做优的战略目标。
2. 发掘产业链协同效应。通过优化整合该集团内部资源，建立协同配套机制，同时整合不同业务线的业务安排，打造包括城市发展、建设投资、产业发展业务等在内的协同效应，塑造该集团的核心竞争力。
3. 提升员工积极性。建立和完善市场化企业经营管理机制，健全员工激励和约束机制，实行员工持股制度，将员工利益与企业发展建立更深入的联系，以有效提升员工的工作积极性，从而推动企业长远发展。
4. 为未来可能的资本市场运作做准备。实施国企改革将优化该集团的资本结构，同时有效提高资本利用率，突破原有的盈利模式，为未来进入资本市场打下坚实的基础。



04

以信息化促进 “替代、协同、 创新”变革，实 践集团转型发展 之路



于凤友

管理咨询合伙人

毕马威中国

+86 (21) 2212 3258

phil.yu@kpmg.com

毕马威的客户——国内某头部能源集团正面临信息化转型需求。原因来自于以下4大方面：

市场。能源行业迎来增长新常态，预计至2030年中国能源需求增速将趋于平缓；产业结构发生变化，能源企业逐渐失去以劳动力要素和资源要素为主的核心竞争力；能源行业投资结构向可再生能源倾斜，增长模式面临新转型。

政策。能源市场改革、国企改革、利率市场化等重要政策的叠加出台，推动绿色低碳转型，建立高效安全的能源体系，拓展能源产业链条，打造长三角一体化，促进盘活资源，增强协同，利于“走出去，引进来”，市场竞争生态圈发生改变，实现能源企业经营模式转型。

技术。新技术的发展与应用、能源行业与新技术的深度融合，共同促进能源行业数字化转型，为传统能源企业突破成本壁垒，提高精细化运营，拓展业务边界提供了必要条件。

数字化。数字化彻底重构传统能源行业的服务模式和商业形态，以客户需求为驱动，提供诸如能源产品交易、能源资产服务、能源增值服务等系列敏捷、灵活、多元的新能源与泛能源服务，能源企业信息化面临新挑战。



对症下药方能有的放矢。毕马威专业服务团队深入理解该集团战略与经营思路，以信息化促进“替代、协同、创新”变革，实践该集团转型发展之路。毕马威发现，该集团需要强化统筹协同能力、集约化管理能力、风险管控能力以及效率协调能力。为此，专业团队提出看法：**建立战略与绩效管理体系。通过有效的变化管理与目标管理，以经营计划与全面预算为抓手，形成战略到绩效的闭环管理，实现集团战略愿景。**

具体而言，三条腿同步走。

第一条腿是“以服务促管理”。财务共享中心方面，通过共享服务，推动前端业务规范化、数据标准化。紧扣三分财务的职能定位，以财务共享服务中心为抓手，提高财务运营效率，夯实财务转型基础，提升财务管控能力。人力资源管理方面，建立以能力驱动的人力资源全业务流程管理机制，实现人才“选、育、用、留”的可持续发展管理；审计共享中心方面，将审计流程管理与审计质量管控相结合，实现审计全流程管理，并统筹管理审计资源，促进审计工作的规范化和标准化。

第二条腿是“集约促融合”。减少异构系统数量，统一主数据，建立集成平台，打通财务、人力与业务系统，逐步实现业财一体化。比如财务核算系统逐步升级，实现财务核算标准化；还比如，共享平台前后端分离，提供统一的前端工作台。

第三条腿是“统一建设策略”。在后现代ERP和共享服务中心建设背景下，比较分析常见的业务应用系统建设模式，建议该集团采用统分结合的混合模式建设应用系统。



基于上述解决办法，**我们同时加入数据赋能**。同步促进经营管理类和垂直行业类应用，“推拉结合”双向发力，汇聚数据资源，实现价值转化，形成数据资产；围绕垂直行业需求，推动板块探索从大数据到业务洞察的创新驱动力。

伴随集团信息化建设，毕马威专业团队也将不断致力于提升IT建设的自主性、持续性、加强信息化队伍管控，围绕资源、人才、流程机制、组织架构方面，建立该集团信息技术公司，以提供组织保障。

展望该头部能源集团的数字蓝图，毕马威将帮助该集团于1年内，在管理层面打牢基础，提质增效，通过指标数理打通业务与数据逻辑，以管理驾驶舱透视企业经营脉络，支撑集团高层决策；在信息化层面满足基本的支撑与应用统分结合，关注集团核心业务，建设相关应用系统，同时以数据治理推动业务数据的标准型、规范性、完整性、一致性，不断提升IT定位，明确IT管控机制，组建项目群管理机制，统一协调信息化项目实施和项目群管理；

在2-3年时间里，毕马威将助力该集团在管理层面做到业务与信息化融合，助力转型，厘清管理界面，加强管控与管理职能；战略绩效与投资闭环实现完整的全生命周期管理。在信息化层面做到全面专业化支撑，通过大数据平台，推动板块探索从大数据到业务洞察的创新应用；完成集约化建设的4大支柱，实现敏捷、共享的一体化IT平台架构；统筹考虑与共享中心关系，专业化公司运作，成立信息技术公司。

05

数字化转型与升级帮助银行在激烈的同质化竞争中脱颖而出



于凤友

管理咨询合伙人

毕马威中国

+86 (21) 2212 3258

phil.yu@kpmg.com

经济环境新常态下，毕马威专业团队看到，中国银行业正面临更为复杂的系统性课题。利率市场化导致竞争加剧、利润下降；同质化的低效竞争局面亟待科技驱动来打破；互联网催生的金融消费升级转型新生代；持续上升的人力成本需要高效技术的替代；经济增长放缓，企业经营转而追求高质量、可持续发展，呼唤金融服务提升内在价值等现象，需要中国银行业领导者更为深入的思考新常态下未来的转型与改革。

改革有了方向、立场和原则，才能思路清晰，蹄疾步稳。

中国银行业的核心业务正朝着移动化、场景化、数据化、智能化、开放化的方向加速前进。与此同时，坚定不移地推进深水区域的科技自主创新在如今的大环境下，显得日益突出和重要。

作为毕马威的战略伙伴，某全国性股份制商业银行在我们的帮助下，决定借助数字科技喷涌突破之势，通过一系列转型与创新的组合拳，采用核心科技国产化、自主化的方式，加速科技深度赋能业务，实现数字科技与业务关键价值链的融合一体化，持续拉大与同业竞争者的差距，重塑市场格局。

核心业务系统全栈云原生化作为该银行借力数字科技应对新常态下挑战的核心举措之一，影响着未来银行的大战略、大布局。

从业务视角看：

现有核心系统的设计理念、交付效率、改造成本在应对数字化时代敏态业务需求的时候，显得力不从心。现有核心系统已经开始制约产品的灵活与上线部署的效率，影响了业务的敏捷灵动；同时，现有核心系统也缺少以客户为中心，场景为导向，智能数字化技术驱动的精细分析与实时决策；此外，现有核心系统受限于其业务与应用架构，无法满足业务飞速发展过程中，产品创新、服务创新、体验创新等需求。

从技术视角来看：

现有核心系统业务模块耦合程度高，系统改造难度大，难以充分支撑业务数字化创新、以客户为中心精细化运营管理的述求；现有核心系统横向扩展能力有限，扩容成本较高，扩展扩容实时化效率较低，难以充分支撑未来业务的高速增长；此外，技术体系相对封闭，缺乏对于核心系统的自主可控权，无法很好的融合数字化技术的创新需求，难以满足构建开放生态的愿景。

为了跨越数字化与核心科技自主化的鸿沟，践行银行“心脏”的升级和创新，银行领导层越发意识到不仅需要一套体系化的框架，更需要量体裁剪的方法和一系列有效推动变革和转型的具体措施。



毕马威团队给提供了怎样的建议、办法与服务？

1. 坚持业务模式创新和生态系统重构的转型之路，实现科技对业务价值的重塑与创造。毕马威通过组织敏捷转型、数字化创新研讨会等一系列变革手段，协助银行全员树立数字化运营思维、加速用户数据资产的沉淀利用、深化与数字化生态伙伴的合作、打造敏态数字化普惠金融服务。
2. 以数字化技术为基础、以服务设计为核心、以产品服务转型及流程优化重构为手段。聚焦以终为始的核心系统全栈云原生升级规划和实施策略，关注业务数据可迁移，业务功能可对比，业务服务可延续三大基础保障。实现业务价值链的关键业务环节的数字化转型提升、明确落地的实施路线图。协助客户围绕自身需求进行以客户为中心的卡账人体系、灵动的额度体系、原子化授权检查规则、灵活的产品设计、差异化定价体系等业务主题进行梳理与设计。配合联合架构团队规划核心系统整体服务蓝图、数据和应用架构图、技术架构图等相关技术方案，识别升级过程中的实施阶段、活动、计划、资源投入、风险与治理建议等内容。
3. 通过核心的“脱胎换骨”，在组织层面构建起能够有效支持数字化转型战略的服务设计方法体系与数字化实践能力。推进组织层、业务核心价值链层面的对数字化赋能业务的理解和认同。在关键性大项目的实践中，持续精进自身的数字化能力。

银行核心系统国产化、信息化的创新道路艰难而曲折，我们毕马威团队一路披荆斩棘为客户保驾护航，成功打造了国内首个自主研发的新一代信用卡核心业务系统。我们在助力客户实现智能数字化转型蜕变的同时，还帮助客户实现了核心业务价值链的整体转型和提升，当然这也进一步强化和巩固了我们毕马威在这一领域的领先地位。



06

数字化“五位一体” 智慧管控平台强势 来袭



徐琅朗

智慧之光主管合伙人
毕马威中国

☎ +86 (10) 8508 5432

✉ langlang.xu@kpmg.com



李迪

风险管理咨询总监
毕马威中国

☎ +86 (10) 8508 5870

✉ vd.li@kpmg.com

外部环境剧烈变化、国内外监管日趋严格，为了适应新形势下对各项工作标准化、规范化、信息化、智能化的管控，推动企业管理体系和管理能力现代化、落实国资委《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》的指导意见，企业亟需技术赋能，全面推进数字化管控平台建设。在监管要求及数字化转型驱动下，将合规、内控、风控、审计、纪检五大管理模块通过数字化平台实现治理协同、业务协同和价值协同，是全面提升企业在管理和决策方面的科学化、精细化水平的重要方法。2021年7月1日，正值庆祝建党100周年之际，为弘扬党的红色精神，毕马威团队将智慧纪检引入数字化“五位一体”智慧管控平台，切实扛起数字化变革使命担当，赋能企业管理变革创新。

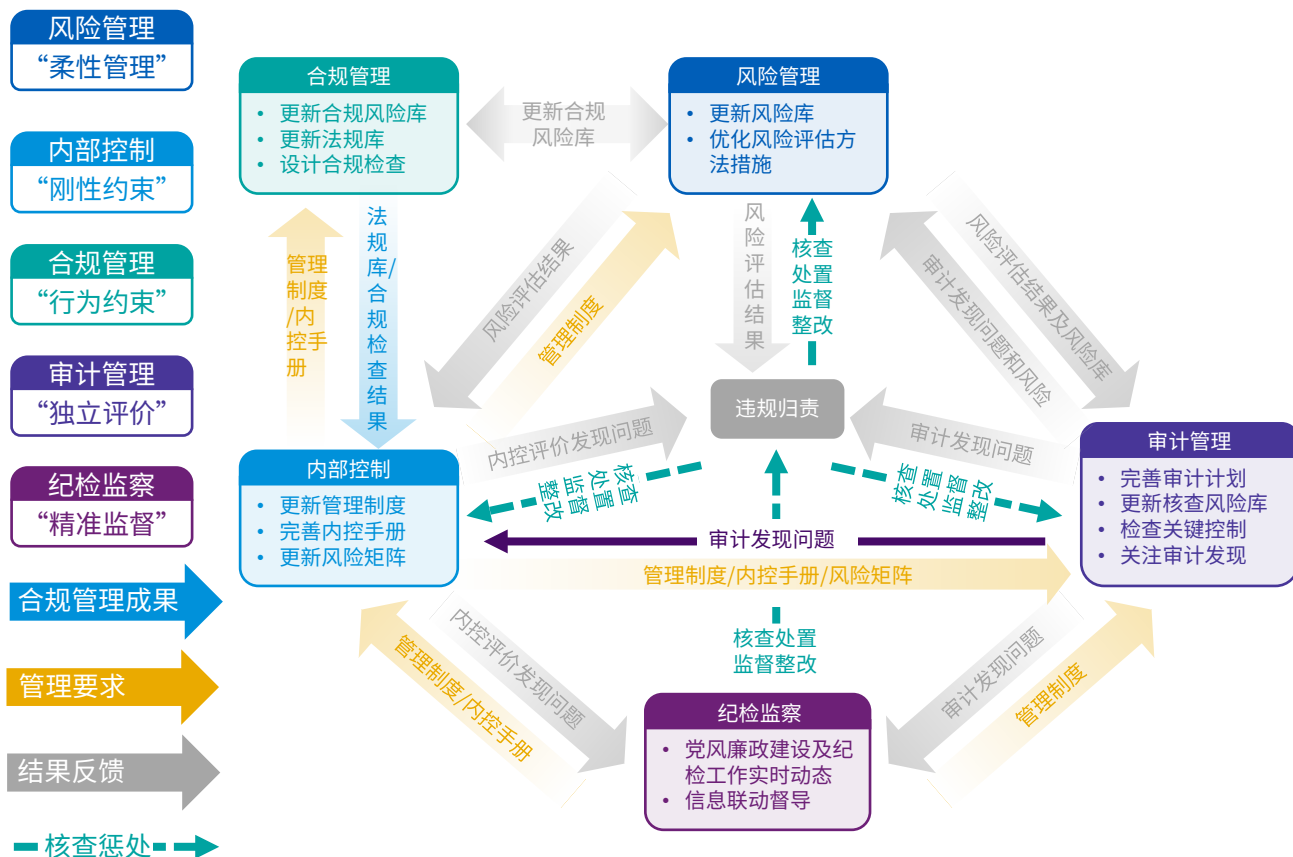
1. 国资监管政策剖析

近年来，国资委对中央企业内控体系建设和监督工作的相关要求呈现出螺旋式上升，出台了多项监管政策文件，对中央企业风险、内控、合规体系建设升级提出了越来越高的要求。如：《关于做好2021年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》（“307号文”）、《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》（“101号文”）、等一系列政策文件。在“防风险、强内控、促合规”的政策监管背景下，国资委颁布了《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，旨在“促进国有企业数字化、网络化、智能化发展，增强竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，提升产业基础能力和产业链现代化水平”，明确了国有企业数字化转型的基础、方向、重点和举措。

2. 数字化“五位一体”管控平台助力企业实现治理协同、业务协同和价值协同建立“五打通”工作机制

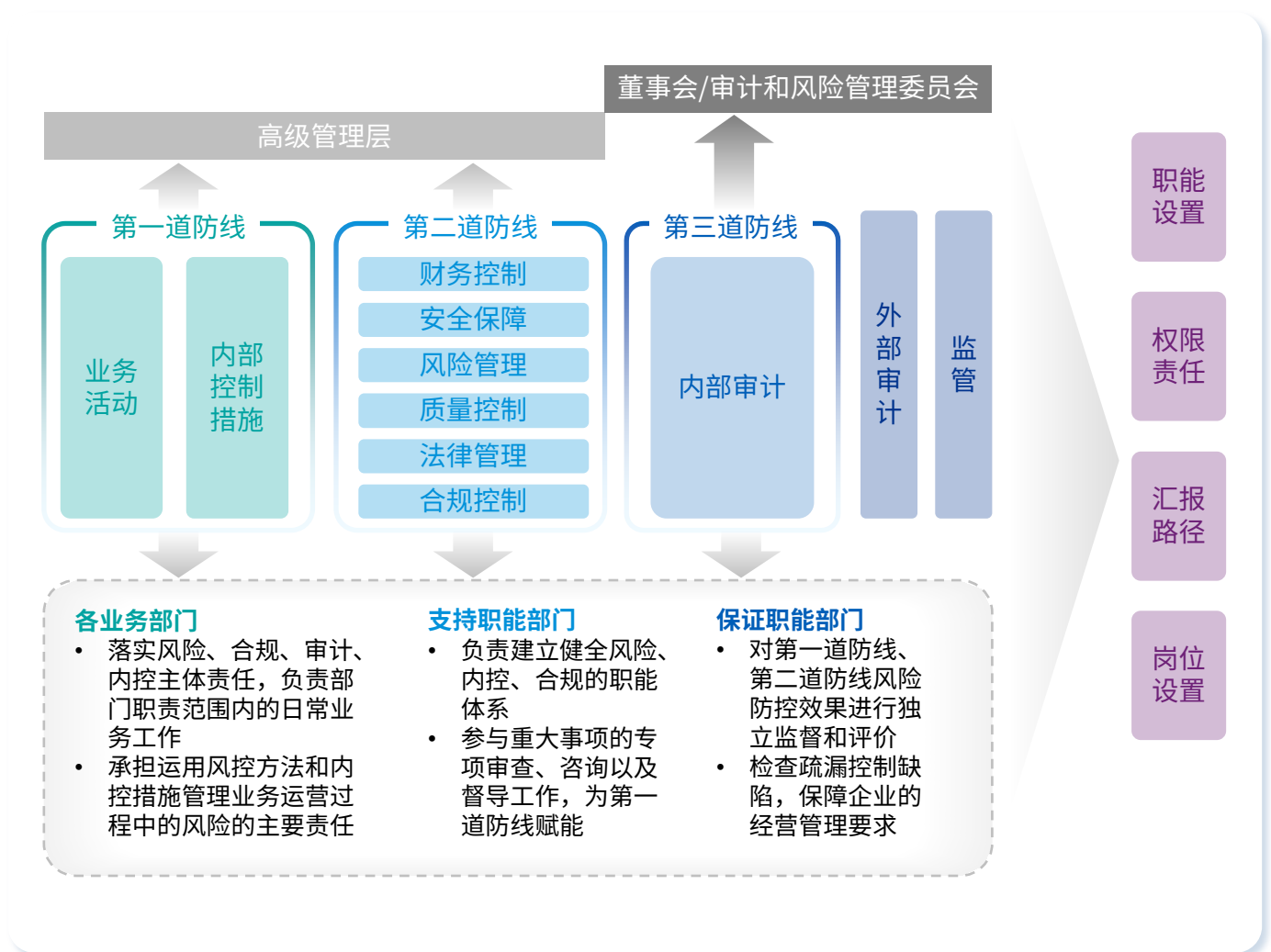
在监管要求的驱动下，有部分企业目前已实现内控、风险、合规、审计及纪检五方职能形式上的整合，但受限于数据协同交互信息壁垒、职能未打通、业务融合度与安全性差等约束条件，无法形成五大管理模块的闭环，导致现有的信息化平台对企业管理及决策的支撑性较差，难以支撑一体化、全方位的数字化转型。数字化“五位一体”管控平台是一个以风险、内控、合规、审计及纪检五大管理模块为核心、利用企业内部数据及各类信息资源整合、以“大智移云”为工具而搭建起来的数字化管控平台。该平台的核心两点是融合五大管理模块的知识及管控理念、实现了不同工作台信息及数据互联互通、深入挖掘数据背后的价值为企业决策赋能、实时监控及预警助力事前风险防控。“五位一体”数字化管控平台依托数字信息技术整合企业的上下游资源，打破信息壁垒，将五大模块各个业务及管理流程进行衔接，形成“链式”信息流，从根本上避免信息孤岛，同时对接入数据进行深度挖掘和数据分析，充运用大数据技术对企业的管理逻辑及经验进行数字建模及优化。

风险、内控、审计、合规、纪检管理“五打通”工作机制



1) 治理协同—建立以三道防线为基础的治理协同机制

业务经营部门、风险管理部门、内部控制部门、合规部门和审计部门、纪检监察部门在实际工作中受各自职责的影响，缺乏有效的协同手段和管理机制，“三道防线”未能形成监管合力，存在重复检查或监督盲区的现象，建立以三道防线为基础的治理协同机制是首先要解决的主要问题。第一道防线是基础，第二道防线是砥柱，第三道防线是保障，建立分工明确、职责明晰的管理模式，优化风险管理流程、构建三道防线相互协同的信息沟通及监督机制是发挥数字化平台协同性的必要前提。



2) 业务协同—专项业务领域全生命周期管理

内控、风险、合规、审计及纪检监察管理的目标不再仅局限于常态化日常管理和年度评估过程，而是向业务前端逐步进行演变和发挥作用，在制度文件审查、投资项目审查、重大决策审查、合同审查等方面发挥协同作用。

以投资项目的全生命周期管理为例，数字化平台围绕决策期、建设期、运营期管控要求，纳入各类量化分析模型和工具，联结风险、内控和合规管理等要求，不仅关注经营决策方面、系统运行方面、业务处理方面中存在的各种问题和缺陷，也能及时准确揭示内部控制和风险管理中存在的问题，预测将来经营发展中可能出现的风险，并提前填补漏洞，加强投前、投中、投后全生命周期智能化管理，实现投资项目的量化分析、决策支撑。

管控要点



- 经济效益评估
- IRR分析
-

- 进度管理
- 费用管理
- 质量管理
- 安全管理
-

- 盈利能力
- 项目回报率
-

决策期

建设期

运营期

关



- ✓ 风险损失计算
- ✓ 投资收益计算
- ✓ @risk
- ✓ crystal ball

- ✓ 项目进度模型
- ✓ 工期风险预测
- ✓

- ✓ 以影响程度和可能性进行定性评估
- ✓

管理工具

风险管理角色

- ✓ 量化分析协助投资决策
- ✓ 评估全过程风险点
- ✓

内部控制角色

- ✓ 投资流程优化及效率
- ✓ 投资规范化要求
- ✓

合规管理角色

- ✓ 投资过程符合监管要求
- ✓ 合同文件签署合法合规
- ✓

审计管理角色

- ✓ 年度内部审计检查
- ✓ 专项审计工作
- ✓

纪检监察角色

- ✓ 纪检监察
- ✓ 监督惩处违法违规事项
- ✓

3) 价值协同—数字化手段赋能企业价值创造

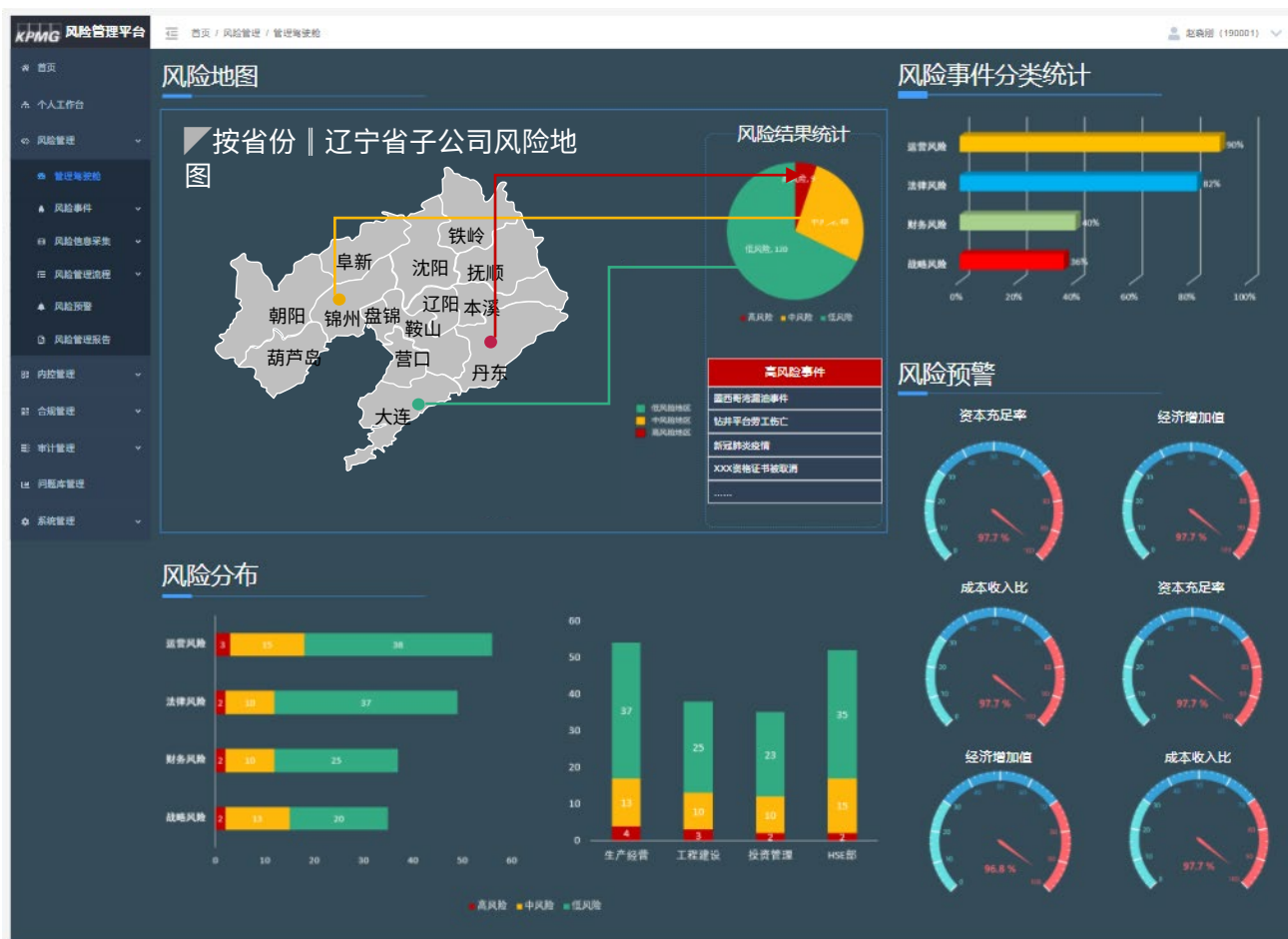
数字化“五位一体”平台致力于以贯穿风险、内控、合规、审计及纪检五大模块的端到端解决方案助力更多企业收获管理数字化转型的切实价值。数字化管控的发展趋势，要求企业在战略层、战术层及操作层的管控定位角度进行价值管理的转变，战略层聚焦企业价值增量、战术层聚焦管控效率提升、操作层聚焦业务前端赋能，企业通过数字化品平台建设，将五大管理模块嵌入管理工具层面，进一步降低信息沟通成本，提升管理效率，为企业价值最大化提供支撑。

数字化转型背景下要求战略层、战术层和操作层的
管控定位进行调整，向价值管理和价值创造转变



3. 数字化“五位一体”管控平台核心功能模块概览

风险管理模块：全面梳理企业的风险清单及关键数据，并进行数据清洗与加工，依据企业管理现实需求建立风险监控及预警机制，追踪、监控与分析关键风险的波动情况和相关风险的应对效果，形成风险管理驾驶舱，将抽象的风险管控转化为具象的风险管理仪表盘，对风险影响因素进行精准定位，实现分层、分级、分类的风险管理，助力改进风险管理策略，提升风险管理水平。



内部控制模块：建立符合国家政策要求、体现企业管理特色的内部控制平台，规范统一内部控制标准及流程节点，同时与公司业务管理系统对接集成数据，建立制度设计、内部环境、控制活动及评价等核心功能，自动生成各类评价指标及报告，实现内控标准与集团管理制度、中心管理制度和各级经营单位承接制度的对应，并通过内控标准对标、自评价、监督评价等工作查找发现制度设计和执行问题，通过缺陷整改提升制度落地水平和执行力。

合规管理模块：在该模块的平台设计中，毕马威充分考虑内外部监管对于企业合规管理要求，引入“外规内化”的方法实时更新监管政策变化，为企业合规性管理保驾护航。同时，对常态化合规管理活动的组织、指导、监督和考核进行精细设计与数据追踪，为企业经营管理过程中的各个角色提供完整的合规管理全景图。

审计管理模块：实现审计工作简约化管理，聚焦于审计系统复杂数据源处理、个性化功能设计及质量与计划管理等方面，通过先进的数据处理分析方法及自动化程序，替代传统的人工作业部分，将数据挖掘及建模、指标监控及预警、财务溯源分析等智能化工具嵌入管理模块并进行多维度展现，提高审计发现能力及判断能力。

纪检监察模块：智慧纪检模块以党的政治建设为统领，并积极适配数字化、智能化的发展趋势，引入党政综合服务、宣传培训、纪检 workflow 等引入平台中，为企业运营提供坚强的组织保证，同时，智慧平台能够对重要业务信息数据及监督监督检查数据进行动态捕捉、更新及对比，实现对问题线索的高效排查，并将责任细化归集到人，实现大数据监督，从根本上改变纪检监察问题不聚焦、监督执行力度较低及滞后性等问题，并将各类专项监督纳入平台模块，从被动监督转变为智能化主动监督，提升纪检监察的效能。



4. 平台定制化实施路径

依托毕马威标准化产品平台，为企业打造五位一体定制化需求的系统。通过获取企业各项业务数据及相关信息系统的情况，通过数据清晰、加工及模型应用，依据企业现实管理及业务诉求，集成风险、内控、合规、审计及纪检管理需求，确保业务与管理流程的一致性和联动性，整合风险、控制、授权、制度、流程等要素，以可视化的流程步骤为纽带，形成各要素联动的管理体系。

充分调研企业管理现状及各项管控需求，为企业提供定制化、精细化服务，制作系统业务需求书；在企业现有系统及各项数据的基础上，梳理内部系统接口及外部系统接口，完成底层数据支撑；按照平台实施进度，根据基础表单、模型应用、管理驾驶舱等需求逐步接入，实现定制化管理模块设计，系统上线完成试运行；对系统运行质量进行监测，依据企业各方人员的意见进行优化完善。

5. 持续的系统运维支持

建立运维支持团队为系统稳定运行保驾护航。需构建运维监控平台，对发现的系统运行问题进行资源调度及故障快速定位，提供安全高效的系统运维支撑，保障“五位一体”管控平台的高效运行。

结语

复杂多变的外部环境挑战及数字化转型压力对企业的管理水平提出了更高的要求，企业亟需通过管理信息、制度等要素的联动更新，贯通企业运行体系，建立能灵活适应企业多层级、多业务条线的管控平台，从传统商业智能实践发展到可靠直观理解的更高级平台，毕马威团队将满足企业全方位、多角度的管控需求。

07

助力国内领军高科技园区投资运营平台打造“全球科技产业服务商”



刘明

政府与基建战略咨询服务合伙人
毕马威中国

+86 (21) 2212 3537

ming.liu@kpmg.com



卞金婷

政府与基建战略咨询服务总监
毕马威中国

+86 (10) 8553 3493

emily.bian@kpmg.com



田一彤

政府与基建战略咨询服务副总监
毕马威中国

+86 (755) 2547 4657

ty.tian@kpmg.com

基于近16年的深度产业园区发展洞见及对国家战略性新兴产业的研究积淀，毕马威政府与基建战略咨询服务团队与上海领军高科技园区投资运营平台客户携手，为其制定“十四五”战略规划。

立足上位，创新引领

我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，创新要素成为持续提升生产效率的重要驱动力。在统筹推进疫情防控和经济社会发展的新时期下，国家高新区将充分发挥对科技产业的集聚作用，承载着实施创新驱动发展战略、建设现代化经济体系重要使命。在国家高新区“科技集聚，创新驱动”的使命承载下，毕马威团队与客户紧密合作，针对国际先进科技园区的发展模式、产业集聚路径以及成功要素等进行对标对表，并充分考虑国家在“十四五”新时期赋予客户的更高战略使命，围绕科创企业全生命周期发展需求，打造集“专业化空间、特色化投资、全场景化服务”为一体的科创企业综合服务引领者，最终助力客户实现“倍增”发展。

转型升级，拥抱变革

作为已上市的上海领军高科技园区投资运营平台，客户在“十三五”发展阶段实现了从传统园区运营商到以“产业投资”为特色的“科技投行”的快速转变，在助力高科技园区产城融合发展的同时，也实现了自身稳定可期的经营绩效。

伴随着“十四五”国家赋予该园区更重大历史任务以及上海对该园区打造国家科学中心的重点部署，如何更大程度发挥园区投资运营主体的市场灵活度和产业投资潜能，如何利用好国家及上海对该园区发展而投入的优质资源，实现国资的“规模倍增”，成为了客户在“十四五”阶段亟需解决的重要战略破题点。

毕马威团队深度分析了园区在该阶段面临的机遇和挑战，并在保留客户“底盘业务”的同时，提出了“转型焕新”的新业务增长点及运营模式。围绕生物医药、人工智能等客户传统优势产业，深挖投资运营模式中更为聚焦“产业发展生态圈”建设的新业务领域，创新国资平台公司的管理机制，引入更赋予竞争力的与客户战略定位相匹配的市场化手段，以“转型焕新，大胆变革”为核心主旨，形成客户在十四五期间业务发展的“组合拳”并制定了相应实施方案及计划表，持续推动落地执行，为客户转型升级为“全球科技产业服务商”保驾护航。

携手同行，共谱未来

本次规划的成果获得了客户和上级管理单位的高度认可，并已依据实施计划表进行全面推广。在持续跟进战略方案落地的基础之上，毕马威对战略的实施情况定期邀请内外部专家与客户共同进行阶段性探讨，协助客户进行对标对表国际及国内细分领域的标杆园区平台运营指标，并在此基础之上与客户探索针对园区本地企业及自身更为广阔的产业投资及资本市场服务需求，实现了从“蓝图”到“落地”，从专一维度到全方位资源平台合作对接的全生命周期“战略后服务体系”，全面关注区内科创企业成长与发展，为国家科学中心的打造贡献力量！

08

毕马威为国内领军工业园区谋划金融业高质量发展蓝图



刘明

政府与基建战略咨询服务合伙人
毕马威中国

+86 (21) 2212 3537

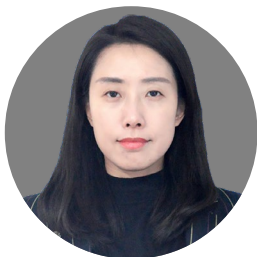
ming.liu@kpmg.com

该工业园地处我国经济发达的长三角地区，是中国最早开展对外经济合作的重要平台，一直以“敢为人先”的理念引领全国产业高质量发展，被誉为“中国改革开放的重要窗口”和“国际产业合作的成功范例”。

成立十余年来，园区已经形成了以集成电路、生物医药等战略性新兴产业组成的强大制造业集群，产值规模、企业数量等指标在全国名列前茅。随着园区不断发展进化，产业人口持续涌入，制造业及居民对于生产和生活服务业的需求也日趋旺盛，现代服务业已经异军突起，成为园区新的经济增长点。

金融业作为现代服务业的重要组成部分，在产业及企业发展中发挥不可替代的作用。对于园区而言，如何在“十四五”期间下好“金融棋”，在服务好实体经济和众多企业的同时将金融业做大做强，进一步巩固园区乃至全市金融业创新稳固发展的良好形势，已经成为当前园区发展的重点任务之一。

毕马威作为客户信赖的合作伙伴，承接了此次金融业“十四五规划”任务，为园区铺就金融发展蓝图。



卞金婷

政府与基建战略咨询服务总监
毕马威中国

+86 (10) 8553 3493

emily.bian@kpmg.com

形势向好 挑战环伺

对于园区而言，发展金融业既有明显的先发优势，在当前不确定性较强的情况下，也面临着更多创新求变的空间。

优势方面：

- 服务需求广阔。园区集中了一批国内外领军战略新兴企业和外贸物流企业，优质客户云集，业务场景多样，对于资金融通有着强烈的需求，天然具备金融业发展的良好土壤。
- 初具金融基础。园区在银证保传统金融和金融科技等新兴金融方面已经具备了一定的产业基础，各类金融网点密集，形成了欣欣向荣的产业氛围。
- 国际合作深厚。园区是国内最早对外开放的地区之一，在金融领域与海外政府、机构等主体开展了多层次、多主体的合作，同时部分区域也是自贸试验区片区，起点高、视野广。

挑战方面：

- 高质量发展有待强化。园区具备全市最佳的金融业发展基底，但金融业发展质量方面仍有待加强——金融业GDP及占比不高；金融产业结构以银行保险等传统业务为主，新兴业态培育初具规模；受限于金融主体层级不高，业务能级和转型发展的趋势不明显。
- 周边竞争激烈。长三角是我国金融业最为发达的地区，上海作为国际金融中心，对金融机构和人才的虹吸现象较为明显；周边其他城市也摩拳擦掌，纷纷布局金融产业，区域竞争趋于白热化。
- 行业迭代加快。金融业自身处在行业变革的核心，科技正在深度重塑金融业图景，未来发展方向越发多元，方向性选择困难增加。

前瞻谋划 实干笃行

毕马威接获客户委托后，结合毕马威金融服务领域的强大优势，组成了联合团队。

项目组进场后深度沟通了解园区对于金融业“十四五”规划的诉求，明确了后续的重点工作。



首先开展现状排摸。项目组对于园区整体现状、产业结构及金融业发展情况进行了深度排摸分析。团队走访了园区及市级主管单位、外管局、自贸区管委会、银证保代表机构、私募基金管理人、金融科技企业、重点金融客户等部门，通过实地踏勘调研掌握了大量第一手信息，深度了解了园区金融业发展的基底以及政府和企业的真实需求，也厘清了园区的资源禀赋、能力条件和优劣势。

其次综合分析研究，主要包括产业研究、周边竞合分析、上位及相关规划研究等内容。

- 产业研究主要明确金融业各个细分领域的发展现状趋势以及成功要素。
- 周边竞合分析主要对上海等周边重点城市、园区的金融业发展情况进行分析，了解各地金融业布局和现状，以期实现错位发展。
- 上位和相关规划分析一方面属于约束条件，金融业规划不能与上级政府的规划方向相违背，也不能脱离其它相关规划所划定的产业环境；另一方面又属于有利条件，规划文件和政策赋予了园区较大幅度的自主度，支持园区开展多项金融相关的改革试点，对于金融业发展是重大利好。
- 通过综合分析研究，项目组基本形成了园区 金融业“十四五”重点发展的方向和细分领域地图。

最后撰写规划建议。结合前两步的输入，项目组形成具体的规划文件草案，明确“十四五”期间园区金融业的定量定性目标、空间布局、重点发展领域，并针对每个领域提出具体的实施举措。



毕马威认为，园区作为长三角重要的产业载体。一方面应充分发挥实体经济的优势，推进金融业供给侧改革，提优传统金融业务；另一方面应把握金融业发展趋势，尽快布局特色金融和金融科技，结合产业基础做强具备自身特点的金融业细分领域，加快布局数字货币、金融信创等金融科技业务，与周边地区形成差异化发展。

在产业发展之外，规划报告也兼顾政府工作要求，明确了金融监管、风险防控、普惠金融、软硬环境建设、组织保障等相应措施。例如软硬环境关注人才、政策、招商、金融新基建等方面，金融监管则针对联合执法、监管创新、科技赋能等前沿领域提出举措建议。

信赖备至 保驾护航

毕马威团队凭借扎实的专业素养、深厚的行业经验、前瞻的国际视野制定出了既高屋建瓴又切中肯綮的金融业“十四五”规划报告，并在征求意见中获得了各界的积极反馈。

在过去的十多年里，毕马威团队一直陪伴并持续服务园区走过“十二五”“十三五”关键时期，毕马威将继续依托全球资源、发挥行业经验，为园区乘风破浪、再创辉煌保驾护航。

09

谋划“投资-建造-运营”战略路径，助力中国领军建筑工程局投资平台争创世界一流



刘明

政府与基建战略咨询服务合伙人
毕马威中国

☎ +86 (21) 2212 3537

✉ ming.liu@kpmg.com

面对中国城镇化率在未来十年可能达到预期峰值并逐步趋缓的情况，传统施工建造类企业在“十四五”期间应该如何应对该项挑战，尽快加速转型，实现从传统“投资”拉动“建造”到“投建运”协同，实现业务价值链的垂直整合和业务领域间的灰度融合，是本次项目需要解决的核心问题。

客户是中国领军的施工建造类工程局集团投资平台，作为毕马威中国重要的战略合作伙伴，项目团队凭借自身在基建行业的丰富经验，对传统建造施工企业发展优势和转型痛点的解读和应对策略，从战略定位、业务转型到细分业务策略、行动计划及组织保障等诸多方面，为客户谱写“十四五”发展蓝图。



田一彤

政府与基建战略咨询服务副总监
毕马威中国

☎ +86 (755) 2547 4657

✉ ty.tian@kpmg.com

携手共进，价值创造

本次“十四五”规划制定过程中，毕马威团队致力于为客户提供能够落地执行的价值创造型战略规划。在前期大量案例研究和对标分析的基础之上，与客户围绕“十四五”规划搭建起高效的项目合作交付模式：



共建高效联合团队：与客户共同筹划组建了战略联合工作小组，共同制定项目推进计划、访谈调研计划，撰写访谈提纲，讨论研究框架等，保障项目信息互通、高效运行。



多场高质量专家研讨：在战略整体方向的研判上，毕马威充分发挥内外部专家资源优势，邀请国家相关部委及行业主管部门专家，基础设施投融资及片区综合开发专家与客户和项目团队一起，就国家整体“十四五”规划解读、新基建政策及趋势、建筑建造行业转型等关键领域进行多次专题研讨。



多层次细化规划落地举措：在解决战略落实执行中的具体问题方面，毕马威团队依靠自身在基础设施投资与建设、片区综合开发、区域综合运营等领域的实操经验，组织对接了多个细分领域龙头企业及地方政府的项目考察，对业务实操领域可能面临的挑战进行逐点击破。

深度合作，伴随成长

规划项目结束之后，毕马威继续围绕战略执行情况及相关细分业务策略执行进行跟踪服务，并与客户开展定期沟通，围绕落地阶段的战略解码、组织优化、风险内控、数字化转型等领域，继续为客户提供专题咨询服务。



关于毕马威中国

毕马威中国在二十五个城市设有二十八家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。成员所遍布全球146个国家及地区，在2020财年拥有接近227,000名专业人员，提供审计、税务和咨询等专业服务。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限公司。毕马威国际有限公司及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



联系我们



乔漠
 国资国企改革服务中心总监
 毕马威中国
 ☎ +86 (10) 8508 5803
 ✉ stanley.qiao@kpmg.com



于凤友
 管理咨询合伙人
 毕马威中国
 ☎ +86 (21) 2212 3258
 ✉ phil.yu@kpmg.com



刘明
 政府与基建战略咨询服务合伙人
 毕马威中国
 ☎ +86 (21) 2212 3537
 ✉ ming.liu@kpmg.com



李迪
 风险管理咨询总监
 毕马威中国
 ☎ +86 (10) 8508 5870
 ✉ vd.li@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/en/home/about/offices.html>

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资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

© 2021 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。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。

2021年08月印刷



本刊物用275克FSC环保再造纸印刷。含100%用后废料低碳制造及不含酸性。
封面采用275克FSC环保再造纸印刷。内页采用130克FSC环保再造纸印刷