

毕马威出海 服务手册



序言

在全球化的浪潮中，中企出海正成为中国经济融入世界的重要标志。从亚洲到欧洲，从中东到非洲，从数字经济到绿色能源，从中高端制造到跨境服务，中国企业正在以开放的姿态，携手各国合作伙伴，共同构建互利共赢的经济共同体。

从上世纪九十年代中企“走出去”开始，毕马威中国就致力于为这些企业提供财务、税务、咨询等海外投资专业服务，帮助他们了解和进入海外市场，识别和管控风险，合法合规地在当地实现高质量、可持续的运营。2011年，毕马威全球中国业务发展中心成立，总部位于北京，在全球超过70个投资热点目的地组建专业团队，其中包括欧、美、澳等传统投资目的地，也包括东南亚、拉美、中东和其它“一带一路”沿线的新兴热点投资地区，致力于协助中国企业开展对外投资。

面对当前复杂多变的国际环境，中国企业正在以“中国+N”的出海战略布局，构建更具韧性的全球供应链体系，开拓国际新市场的增长蓝海。基于客户不同的自身发展情况、出海模式与特殊需求，毕马威中国将联合毕马威全球网络中的成员所，调集各领域内的专业人士组成专家团队，以精准洞察和专业经验，为企业量身定制全方位解决方案，助力其在全球市场中行稳致远。



目录

投资并购模式可提供的服务

服务介绍	03
案例	08

绿地建厂模式可提供的服务

服务介绍	14
案例	16

合资合营模式可提供的服务

服务介绍	20
案例	22

贸易出海模式可提供的服务

服务介绍	23
案例	24

毕马威出海服务概览

毕马威提供的专业服务，贯穿出海项目的全生命周期。基于不同的出海模式，毕马威可根据客户需求，提供一体化或模块化的定制化服务。

投资并购模式 可提供的服务

国别及市场 初步调研

- 国别宏观环境及投资环境研究，提示目标国别可能存在的重大风险及风险缓释建议
- 目标市场研究，识别细分市场的增长机会，分析行业关键政策及监管要求，梳理产业链及竞争格局，研究对标企业表现，提炼行业机遇及风险为进入该市场提供一手行业认知

专业团队

周雪梅
交易战略与并购融资合伙人
may.zhou@kpmg.com

投资并购 顾问

- 项目筛选和投资标的寻找，使交易双方更快速、准确地匹配投融资需求
- 代表企业与交易的另一方进行初步接洽，成为双方沟通的桥梁，推动交易顺利进行
- 为商务谈判和合同谈判提供支持，协助企业在谈判博弈过程中确定最佳谈判策略、赢得最有利的交易条件
- 综合考虑项目商业、财务和税务尽职调查发现、估值分析结果和融资需求，就可能的解决方案和交易执行策略提出专业建议
- 对项目进行全面管理和总体实施，协调参与项目工作的各相关方，包括财务顾问、尽职调查团队和律师等

专业团队

王虹
交易战略及并购融资主管合伙人
rainbow.wang@kpmg.com

周雪梅
交易战略与并购融资合伙人
may.zhou@kpmg.com

张佳宇
交易战略与并购融资合伙人
fiona.zhang@kpmg.com

徐丽群
战略与运营咨询服务合伙人
vanessa.xu@kpmg.com

尽职调查

- 对拟投资项目开展全方位的尽职调查工作，包括财务、税务、商业与运营、人力、IT、ESG等

专业团队

李瑶

交易咨询合伙人
毕马威全球中国业务发展中心
中国主管合伙人
lisa.l.li@kpmg.com

谭礼耀

海外投资并购税务咨询合伙人
laiyi.tam@kpmg.com

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

李晶

交易战略与并购融资合伙人
jing.j.li@kpmg.com

戴阳阳

交易战略与并购融资合伙人
effie.dai@kpmg.com

周雪梅

交易战略与并购融资合伙人
may.zhou@kpmg.com

胡颖华

环境、社会及治理服务合伙人
cherry.yh.hu@kpmg.com

估值和建模

- 对投资项目进行全方位的财务测算，对宏观参数、政策变化、关键财务指标等因素进行敏感性分析，确定交易价格范围

专业团队

张怡弘

估值与建模服务合伙人
dennis.zhang@kpmg.com

沈一妮

估值与建模服务合伙人
nikki.shen@kpmg.com

税务筹划

- 税务架构设计
- 税务和资金路径筹划

专业团队

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
karen.w.lin@kpmg.com

谭礼耀

海外投资并购税务咨询合伙人
laiyi.tam@kpmg.com

供应链筹划

- 全球供应链架构与运营模式优化
- 全球价值链重组和再构建（关税应税价值剥离方向）
- 中美贸易格局战略规划与应对
- 各国进出口贸易规划与关税优化
- 研发税收优惠筹划及研发职能供应链布局
- 各国出口管制与制裁合规管理
- 各国反倾销应对与救济
- 贸易合规体系与系统的搭建与维护
- 欧盟边境碳关税（CBAM）申报合规管理
- 各国海关监管机构调查应对支持（包括行政救济途径）

专业团队

梁因乐

供应链及间接税主管合伙人
ky.leung@kpmg.com

张浩炜

国际贸易与海关主管合伙人
harry.h.zhang@kpmg.com

风险管理

- 在投前、投中、投后阶段提供支持，识别关键风险点，制定风险防范方案
- 制定海外风险管理的相关政策和流程，建立公司海外风险监控体系，包括境外投资项目风险跟踪与内部审计等内容

专业团队

李迪

治理与风险咨询服务合伙人
vd.li@kpmg.com

于喆

风险管理咨询合伙人
pz.yu@kpmg.com

投后整合与 价值提升

- 建立整合项目管理架构及启动各整合工作流子团队
- 制定并协助实施交割日任务清单及百日整合计划
- 制定整合蓝图方案，设计并购后被投企业目标运营模式、组织及管控架构，建立公司治理和全球化运营管控体系
- 评估并量化业务协同及成本协同机会，制定并实施速赢协同举措
- 评估与实施业绩改善/经营优化措施，如工厂优化、人员重组、成本控制等
- 建立与完善海外财务管控体系；实施准则差异分析和准则转换规划；税务合规、税务优化、税务争议解决、转让定价、应对海关质疑及合规性管理等；定期上报财务报表；开展海外业务专项检查或审计

投后整合与 价值提升 (续)

- 投后定期财务业绩跟踪汇报
- 开展海外业务人力资源相关的管理工作，包括组织结构和岗位设计优化，核心员工留任及激励方案，能力评估，绩效考核和薪酬福利，个税申报，节税筹划等
- 打通国内和境外公司的信息管理系统，以便统一管理和利于境外业务数字化发展
- 境外公司ESG管理嵌入集团ESG合规管理机制，包括气候风险和脱碳、环境影响评估、本地用工合规、绿色税收、全球可持续供应链管理等
- 与全球网络紧密合作，对境外公司实施舞弊及不当行为进行调查，提供监管合规服务（如反贿赂和腐败、反洗钱、反垄断、金融犯罪和制裁合规领域）、商业纠纷和国际仲裁支持以及并购后续争议支持等服务
- 跨境数据安全与合规

专业团队

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

李晶

交易战略与并购融资合伙人
jing.j.li@kpmg.com

张曦敏

会计咨询服务主管合伙人
patricia.zhang@kpmg.com

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
karen.w.lin@kpmg.com

周博

跨境人员服务税务合伙人
v.zhou@kpmg.com

李迪

治理与风险咨询服务合伙人
vd.li@kpmg.com

曲珍

数字化赋能管理咨询合伙人
zhen.qu@kpmg.com

朱锴

法证咨询服务合伙人
clark.zhu@kpmg.com

戴阳阳

交易战略与并购融资合伙人
effie.dai@kpmg.com

李瑶

交易咨询合伙人
毕马威全球中国业务发展中心
中国主管合伙人
lisa.l.li@kpmg.com

谭礼耀

海外投资并购税务咨询合伙人
laiyi.tam@kpmg.com

郑嵘

组织与人才变革咨询合伙人
rong.zheng@kpmg.com

张令琪

科技咨询服务主管合伙人
richard.zhang@kpmg.com

沈莹

环境、社会及治理（ESG）主管合伙人
daisy.shen@kpmg.com

郝长伟

网络安全和数据保护咨询服务合伙人
danny.hao@kpmg.com

重组与退出

- 制定并实施项目退出战略，可选择的退出方式包括上市、整体出售、资产或股权转让、内部重组、破产清算等

专业团队

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

张佳宇

交易战略与并购融资合伙人
fiona.zhang@kpmg.com

何巍烨

重组咨询服务主管合伙人
stan.he@kpmg.com



案例：毕马威协助国内某电力机车企业收购欧洲调车机车制造商

本案例中的买方为国内某大型电力机车行业企业，多年来一直积极寻找海外并购标的，以快速实现业务全球化的战略目标。本案例卖方为欧洲某老牌调车机车制造商。通过此次交易，该中企快速获取了欧洲的销售渠道、整车生产基地、欧盟相关许可，以及经验丰富的当地技术和管理团队。但是，在实际交易过程中，企业也面临着交易结构复杂、审批繁复以及文化差异等诸多挑战。

挑战1：估值上的分歧

卖方历史订单持续波动，近几年收入、利润呈下降趋势，因此，能否通过尽职调查来确定业务和盈利波动的原因是关键问题。同时，综合考量业务未来增长和业务协同，有效把握现阶段卖方退出时的心理期望，以合理价格实现收购也是本次交易的关键。作为买方顾问，毕马威中国及欧洲成员所的顾问团队实施了财税、人力、商业以及运营的尽职调查，全面识别交易风险并反映在估值财务模型中。同时，与卖方保持密切沟通，弥合交易双方估值分歧，并通过灵活有效的盈利支付安排来控制投资风险。

挑战2：交易文件谈判

客户需要根据尽职调查发现的风险，在交易文件中做出具体应对。例如交易架构是否需要调整、有无需要纳入交割条件的事项、应采用何种价格调整机制、或有负债如何纳入特殊索赔事项、是否需要分手费安排等。毕马威团队作为财务顾问，参与了交易文件的审阅、修改和谈判，对交易对价、调整机制、财税条款相关定义、税务风险及交易架构进行了评估并提出谈判建议。

挑战3：投后整合

海外并购后的整合工作高度复杂，需要解决经营理念差异和文化冲突等深层次障碍。同时，需要通过合理的投后整合方案设计来保留关键技术和人员，以确保实现并购目标。毕马威团队协助客户组建了投后管理团队、制定了详尽的整合计划，包括提前制定“百日整合”计划，明确交割前后各项关键事项里程碑，全面系统地规划了投后整合工作。

本次交易是中国企业首次成功收购海外轨道交通装备整车企业，是中国企业进入欧洲轨道交通装备制造市场的里程碑事件。毕马威提供了财务顾问、财税尽调、人力尽调、商业尽调、运营尽调、税务架构筹划、投后整合等一系列交易咨询服务，实现了并购交易全生命周期服务。

案例：毕马威为中国某综合能源工程与服务提供集团的海外配电和售电并购项目提供财务尽职调查

国内一家全球知名的综合能源工程与服务提供商，隶属于由中央直接管理的国有重要骨干企业。随着一系列“一带一路”重大项目逐步落实并取得成效，该集团也加大了在“一带一路”沿线国家的投资力度。针对带路沿线上某国电网老化严重、电力供应缺口较大、电力基础设施发展空间巨大的机遇，集团管理层将投资目标锁定为该国某配电和售电项目。

由于对当地投资环境缺乏了解，在某些专业领域内的知识、经验体系也不够完善，集团聘请了毕马威专业团队协助其开展财务尽职调查工作，主要包括：

- 识别监管风险对项目收益的影响。在投资海外电力项目时，监管风险是投资者关注的重点之一。为在交易对价中合理体现电力监管风险，毕马威团队首先对当地的电价机制进行详尽调研，全面分析影响收入的各项因素，在构建财务模型时充分考虑这些因素的影响，为项目团队确定合适的交易价格、挖掘项目潜在风险点提供科学依据。
- 识别财务信息相关风险。带路沿线国家多属于发展中国家，会计制度不够完善，与国际会计准则差异较大。针对尽职调查中发现当地会计信息处理不当的问题，毕马威团队提出要求卖方在股权收购协议中提供完整详尽的“陈述和保障条款”、买方购买防范交易风险的并购保险产品、在交易完成时进行交割审计等专业建议，以最大化降低财务风险。
- 识别关联方交易、历史债务的潜在风险。毕马威团队对目标公司的关联交易进行详尽调查与分析，针对发现营运支出虚高和大量应收关联方的售电款逾期未收回的问题提出保护性建议。同时，毕马威中国团队还协助该集团对目标公司历史债务情况进行详尽、彻底地清查，在交易文件或交易对价中充分体现尽职调查发现的问题，以避免在项目交割之后出现不应由中方承担的大额债务。

“一带一路”沿线大多数国家属于发展中国家，会计政策不够完善，当地企业的财务规范性通常较弱，加上汇率变动风险和某些市场的政策存在不确定性，中国企业投资面临的财务风险较大。通过该财务尽职调查项目，毕马威团队协助集团充分了解了目标公司的经营状况和盈利能力，发现了可能对交易进程产生重大影响的事项，识别出了财务风险，并针对这些潜在风险提供了如何应对的专业建议。同时，财务尽职调查结果也作为收购方确定交易条件、交易架构和交易价格以及制定项目投后整合路线图的重要依据，为投资项目成功顺利地实施保驾护航。

案例：毕马威为某央企下属矿业子公司提供海外矿权ESG尽职调查服务

2025年，某央企下属矿业子公司拟收购两个位于印度尼西亚分别处于勘探期和勘探结束状态的矿权。同年，该公司又有意收购位于印度尼西亚的某开采中的金铜矿。毕马威ESG团队受聘为其提供两次海外ESG尽职调查服务。

两次服务均由毕马威中国团队牵头，ESG咨询顾问与客户共同前往矿区现场进行踏勘。项目团队联合毕马威印尼成员所，高效推进尽调工作。印尼当地团队提供了印尼语资料审阅、东道国法规解析、当地利益相关方访谈和本地项目经验支持，并参与和矿主管理层及当地社区进行的深入交流。毕马威中国通过与印尼团队合作，从风险管理和推动项目进行的角度，成功帮助客户识别出矿权未来经营中的若干潜在ESG风险以及对交易的影响，包括：

- 部分利益相关方对现任业主或采矿活动的负面态度
- 矿权周边社区及手抓矿从业人员相关风险
- 矿权与受保护生态系统的重合区域以及资源损失量
- 尾矿库环境社会风险
- 土地使用所需许可和证照完整性或有效性不足
- 环境和社会管理体系完善性不足等

凭借在ESG尽调和矿业项目中的丰富经验以及与客户的高效沟通，毕马威联合团队协助客户识别出了目标矿权业主方在ESG管理程序和执行层面的ESG风险（包括但不限于与东道国法律相符性、社会风险和周边社区关系、历史冲突与负面舆情、尾矿处置等），也识别出了客户现有ESG管理实践与IFC PS / RMI原则、客户内部ESG尽调关键问题清单的要求差距，尤其重点识别了可能对交易产生重大影响的风险项。针对以上ESG风险，毕马威顾问从客户角度出发，提出了风险规避或减缓建议。

案例：毕马威协助某高端制造企业提升对海外分子公司资金及银行账户管控

国内某高端制造企业A公司依据集团战略及其海外业务布局，收购了在开曼注册的同业企业B公司，以B公司作为其海外市场销售的输出端口，并在开曼、中国香港等地分别设置分支机构。但随着B公司的海外业务急速扩张，资金控制压力及管控风险也随之增加，主要体现在：收购完成后A公司未对B公司的资金授权进行梳理，B公司具有很强的资金管理自主权，导致A公司对后续资金授权管控难以介入；B公司银行账户繁杂，在多地开立多个银行账户，账户之间功能不独立且混合使用，资金使用目标的区分以及账户功能的配置均未明确，账户使用及U-key管理未受A公司管控。

针对上述海外风险管控问题，毕马威中国风险咨询团队为A公司量身制定了资金管理流程管控提升服务方案，旨在通过优化资金业务的流程及资金管控架构，以增强A公司对B公司的海外分子公司的管控能力。主要的解决方案包括：

- 匹配管控模式提出海外银行账户设置建议：对标外部监管要求及公司管控需要，根据前期调研结果对海外银行账户的授权人与被授权人的权限范围重塑、设定人员范围、重塑方案及因素分析进行明确；
- 优化海外银行账户的管理流程：根据流程梳理结果，识别管理流程中的风险控制缺陷及管控缺失，对海外银行账户的管理优化器各流程环节，提出各环节操作关注点与所需资料的相关建议；
- 整合资金授权，优化资金申请程序：立足调研结果整合资金申请及支付程序并对业务按实际发生情况进行分类，提出各类型资金申请流程环节的优化节点以及操作关注点。

通过上述解决方案，毕马威团队协助A公司对其收购的B公司整体资金管理程序以及管控能力进行了升级与跨阶，增强了海外业务管控及经营竞争力。

案例：毕马威协助国内某领先暖通企业对海外暖通企业并购提供人力资源整合服务

2024年，国内某领先暖通企业通过全资收购跨国企业集团下属的非洲水处理设备品牌分拆业务，实现了扩大其非洲业务版图的目的。该非洲水处理设备品牌占据当地市场领先地位，并集研发、生产与销售功能于一体。在收购前，该业务被定义为卖方集团非核心业务，过去几年一直缺乏资源投入。而中资企业并购后，将利用标的企业的品牌、渠道及生产基地作为基础，通过技术、产品、智能制造、成本管理以及人才建设等方面赋能，使其实现更加可持续的业务发展。

毕马威团队协助该国内暖通企业不仅仅完成了交易尽调，还持续支持其并购整合工作的推进，尤其在人力资源方面开展了以下工作，从而实现人才赋能的目的：

- 协助关键人才的识别以及留任激励方案审阅：识别当前组织核心管理层及员工人才；开展当地薪酬对标分析，识别薪酬水平及构成差异；结合投后对标的公司高管/关键人才激励计划的设定/调整方向目标，评估制定高管及关键人才留任计划和中长期激励方案；
- 组织诊断及人员编制优化评估：就当前标的公司组织能力、人员编制、人均效能、人工成本等方面开展诊断；开展当地/同业领先企业组织能力对标，识别标的公司在人均效能、人工成本方面存在的潜在优化点，并提出组织人效优化改进意见；
- 人力资源运营和管控体系搭建：开展标的公司人力资源管理运营体系与管控模式现状的摸底调研；识别与国内并购方的人力资源管理运营体系模式的核心差距；协助制定标的公司的交割首日Day1及目标状态的整体人力资源管理体系与运营模式，包括人力资源管理模式与管控要点、关键政策/流程优化等。

通过上述人力资源整合工作方案的推进，毕马威团队协助该中资企业实现了对并购的分拆业务的组织及员工实施平稳过渡，校准薪酬激励导向与组织目标，并通过组织诊断及人力资源运营体系搭建，有序推进组织人力结构的优化。

案例：毕马威协助某大型央企下属资产管理公司对境外子公司进行全面健康检查

某大型央企的下属资产管理公司于2014年收购了一家总部位于德国且在全球多地存在营业场所的汽车零部件制造企业，2017年，该资管公司委任了一名被收购企业的新任执行董事兼CEO，在此之后，被收购企业的业绩出现下滑，亏损逐年增加，战略转型执行不到位，引起股东方强烈不满。

该资管公司委托毕马威对被收购企业在2017年至2024年期间的经营情况、业绩表现、财务内控、高管履职等方面进行专项审阅，以识别是否存在重大违法违规、舞弊、损害股东利益的情况。毕马威中国、德国、美国三地团队基于对被收购企业业务的了解并通过内部讨论及各地区方法论的融合，制定了如下“六步法”，在对被收购企业进行全面了解及风险分析的基础上，逐步缩小和深入审阅及调查的范围，以识别被收购企业及其管理层可能存在的不合规及舞弊事项。

- 信息收集访谈：初步了解公司的业务、主要流程和政策等，识别出关键问题并聚焦核心工作领域，进一步设计工作程序以深入挖掘线索；
- 穿行测试：对重要的业务流程进行穿行测试，更进一步理解被收购企业的业务，评估业务流程的合规性、合理性以及内控体系应对风险的能力；
- 数据分析：对内外部信息进行数据分析，通过内外部数据相结合的方式，验证财务数据的真实性，识别被收购企业业务流程中的高风险领域；
- 文档审阅：抽取样本进行文档审阅，重点关注相关流程是否经过了适当的内部审批，以及是否具有商业实质；
- 资产清查：对资产执行盘点、公开数据查询等程序，评估资产的真实性和是否存在减值迹象；
- 管理层业绩评估：对管理层业绩以及与薪酬兑现的一致性进行复核，审阅重大战略、商业计划的执行情况及完成情况，综合评价管理人员的履职情况及与股东协同的有效性。

通过以上工作，毕马威团队协助客户准确识别到被收购企业在战略、重大事项立项及执行、预算管理、采购管理、管理层薪酬兑现、股东沟通等多方面的合规问题及潜在风险；分析并梳理出各地分支机构的经营情况，协助客户识别优质资产及存在问题的业务。此外，团队还向客户及被收购企业提供了有针对性的改进建议，助力企业在全局化进程中实现可持续发展。

绿地建厂模式

可提供的服务

规划设计阶段

- 制定对外投资战略，明确投资目标，初步确定投资地，进行投资环境分析
- 绿地建厂地点评估及规划*
- 协助补贴申请与管理
- 实体设立*、合同协助*、法律服务*、融资*
- 建筑咨询（项目管理、成本管理、机械和电力成本管理等）*
- 商业计划和可研报告撰写支持
- 投资回报分析测算
- 原产地研究（料件采购及工序安排），当地贸易优惠措施资质评估与申请

专业团队

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

杨阔

交易战略咨询总监
sk.yang@kpmg.com

谭礼耀

海外投资并购税务咨询合伙人
laiyu.tam@kpmg.com

沈一妮

估值与建模服务合伙人
nikki.shen@kpmg.com

张浩炜

国际贸易与海关主管合伙人
harry.h.zhang@kpmg.com

周雪梅

交易战略与并购融资合伙人
may.zhou@kpmg.com

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
karen.w.lin@kpmg.com

张怡弘

估值与建模服务合伙人
dennis.zhang@kpmg.com

张佳宇

交易战略与并购融资合伙人
fiona.zhang@kpmg.com

* 毕马威中国可协调毕马威海外成员所或外部资源提供支持

建设阶段

- 采购：制定采购战略，建立采购部门，入库物流，供应商及合同数字化管理
- 生产：规划、建立和优化生产流程，提供生产过程中的合规及安全咨询
- 销售：销售渠道优化，建立关键客户管理，分销物流，售后及其它服务

专业团队

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

落地后运营阶段

- 财务和会计：搭建财务体系，会计准则差异分析和会计咨询，出具财务和非财务报告，记账支持
- 税务：建立税务管理系统，关税、公司税、增值税/间接税、薪酬税等管理，碳边境调整机制管理，转让定价
- 人力资源*：当地招聘、员工全球派遣、薪酬服务、文化和技术培训、员工管理系统
- 数字化：进行一体化的信息管理系统规划与整合以统一管理境外公司；建设信息通信基础设施以便境外业务数字化发展；数据安全及合规
- 供应链和关税：海关关务；跨境供应链管理；绿色税收
- ESG：ESG合规管理机制，包括气候风险和脱碳、环境影响评估、本地用工合规、绿色税收、全球可持续供应链管理等
- 监管合规：舞弊及不当行为调查，反贿赂和腐败、反洗钱、反垄断、金融犯罪和制裁等合规领域服务

专业团队

张曦敏

会计咨询服务主管合伙人
patricia.zhang@kpmg.com

谭礼耀

海外投资并购税务咨询合伙人
laiyu.tam@kpmg.com

张令琪

科技咨询服务主管合伙人
richard.zhang@kpmg.com

郝长伟

网络安全和数据保护咨询服务合伙人
danny.hao@kpmg.com

张浩炜

国际贸易与海关主管合伙人
harry.h.zhang@kpmg.com

朱锴

法证咨询服务合伙人
clark.zhu@kpmg.com

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
karen.w.lin@kpmg.com

周博

跨境人员服务税务合伙人
v.zhou@kpmg.com

曲珍

数字化赋能管理咨询合伙人
zhen.qu@kpmg.com

梁因乐

供应链及间接税主管合伙人
ky.leung@kpmg.com

沈莹

环境、社会及治理（ESG）主管合伙人
daisy.shen@kpmg.com

* 毕马威中国可协调毕马威海外成员所或外部资源提供支持

案例：毕马威协助一家国内电池组件企业在美国选址建设工厂

国内一家专注于电池制造的企业，正着手在美国建立其首家生产基地，目光聚焦在美国的东南部与中西部地区。鉴于项目规模庞大，涉及约10亿美元的投资及逾1,000个工作岗位的创造，该企业在位置分析、选址决策及优惠政策咨询方面亟须专业支持，毕马威受聘协助该企业推进这一关键进程。

首先，毕马威团队深入印第安纳州、肯塔基州、密歇根州、俄亥俄州及南卡罗来纳州，对超过50个潜在选址进行了全面细致的评估。之后，团队基于企业实际需求，充分考虑候选地点的地理位置、交通便利性、成本效益及市场潜力等多重因素，协助企业从众多选址中确定了若干候选地点。毕马威从土地购置、建设投资到运营成本等方面对最终入选的地点进行了详尽的分析，确保企业能够全面了解投资成本，为后续的决策提供有力支持。

毕马威还积极协助企业安排多次高层管理人员的现场考察活动。同时，毕马威还与州及地方经济发展官员进行了深入沟通，协助企业争取到更优惠的政策支持。值得一提的是，毕马威在协助企业过程中还特别关注了中国企业在美国投资可能面临的地缘政治考量。

在整个选址和优惠政策谈判过程中，毕马威与客户保持了紧密的合作，共同分析、筛选并最终确定选址，同时协助客户成功谈判一套优惠的政策方案，不仅满足了客户的实际需求，也为项目的成功实施奠定了坚实基础。

案例：毕马威协助国内某汽车零部件制造商在匈牙利设厂申请税收优惠

为了应对欧盟反补贴、反倾销政策以及响应客户需求，国内某汽车零部件制造商决定通过在匈牙利设立工厂来布局欧洲产能。在其设立匈牙利工厂的过程中，毕马威国际税团队受聘协助其向匈牙利投资促进局（HIPA）申请税收优惠。

毕马威团队审阅了企业为匈牙利工厂准备的财务模型，核查财务模型计算的准确性、逻辑完整性、关键假设及预期的合理性；补充财务模型所适用的当地特定地点的关键成本参数及模型所适用的税务假设。毕马威团队还参与了协调企业与当地地方政府机构的沟通，了解其可能申请和适用的现金补贴或税务抵免等优惠，同时协助企业准备优惠申请的各项材料，并根据经验重点提示企业需注意的事项，例如递交申请材料前不能签订租赁合同、不建议公开发布招工信息等。在毕马威团队的协助下，该企业在匈牙利顺利设立了工厂，并取得了相应的税收优惠。

案例：毕马威为国内某上市信息技术服务集团提供会计咨询，实现海外财务体系顺利落地

国内某上市信息技术服务集团计划在墨西哥投资建厂，以充分利用当地的政策优势和税收优惠，尤其是进料加工政策。此举不仅标志着该公司全球化战略的重要进展，也是其在墨西哥市场多元化布局的关键一步。然而，鉴于墨西哥复杂的财务合规要求和文化差异，集团在了解到财务合规及财务体系搭建对公司未来运营的关键作用后，决定聘用在中国及墨西哥均有分支机构的全球性第三方财务咨询专业机构来协助其建立并顺利实施财务体系。

集团聘请了毕马威协助其形成涵盖账套体系搭建、准则转换及会计实操落地的全方位解决方案。在账套体系搭建方面，根据集团对墨西哥子公司的财务部署计划和工系统配置，毕马威团队创新性地提出“一账两表”的财务工作模式。这一模式在不增加财务工作量的情况下，满足了墨西哥当地的税务和法定报告要求，并实现了与集团合并报表的高效衔接。同时，团队深入研究墨西哥特有的法定税务会计科目表，对集团运营科目进行全面适配和优化，确保财务核算的合规性和高效性。在准则转换及会计实操方面，尽管墨西哥会计准则与国际会计准则高度趋同，但墨西哥特有的经济事项带来了许多实操上的差异，如复杂的薪酬体系。为此，在项目执行中，结合访谈、准则、税务及法律法规要求，专家团队对该薪酬体系进行解构，梳理出集团布局墨西哥子公司需遵守的法定薪酬规定与可供选择的非法定薪酬规定，为集团提供灵活的薪酬配置建议。这不仅提升了集团出海合规程度，还帮助其更好地融入当地文化，为未来的管理优化奠定了基础。

通过深入研究墨西哥法定要求，结合集团实际业务需求，团队制定了未来3-5年内墨西哥子公司涉及的会计科目表，补齐了集团运营科目体系。同时，他们协助集团完成了定制化的中墨核算差异分析及应对报告，协助集团和墨西哥子公司落实“一账两表”。这些成果为集团在墨西哥市场的长远发展提供了坚实的财务支持。



案例：毕马威协助国内消费电子生产商应对新的转让定价挑战

国内某消费电子产品制造企业在东南亚某国运营多年，虽整体利润可观，但某产品线在疫情期间亏损，引发了当地税务部门的转让定价调查，面临数百万元的补税要求。因该企业缺乏转让定价的专业知识，遂聘用了毕马威转让定价团队助其应对挑战。

毕马威团队深入分析了该企业在集团价值链中的定位、功能及风险，明确了亏损业务线的真实原因及商业考量。结合该国当地行业数据、企业商业计划及OECD转让定价指南，为客户量身定制了应对税务调查的方案。经过与当地税务部门的多次协商，该企业最终实现了“零补税”的满意结果。此外，毕马威团队还为客户提供了详细的转让定价操作指南，并协助制定了集团的转让定价规则，以规避未来的转让定价风险。

案例：毕马威为全球领先的中国工程机械制造集团提供共享中心海外拓展的数字化设计及实施服务

某全球领先的工程机械制造商集团经过多年的全球布局，国际化战略已经作为其核心的战略目标和竞争优势，目前其服务网络覆盖了190多个国家，并建立了50多家海外子公司。财务共享中心作为集团管控的重要抓手和对业务的重要赋能平台，从国内服务拓展到全球服务，实现一个共享中心服务全球的高效运营模式，是财务共享中心助力集团全球化运营的重要目标。

为实现共享中心海外服务拓展，该集团聘请了毕马威数字化赋能团队的财务管理咨询及信息化赋能顾问团队，助其完成共享中心模式升级及服务扩展规划、海外方案设计、共享平台优化升级。毕马威团队基于深厚的财务共享服务经验和财务共享专精的技术沉淀，根据客户海外业务特点，结合其国内共享中心已经搭建的成熟业务模式和业务流程，为客户重新规划设计适应全球业务发展的财务共享系统平台，针对不同发展阶段的全球各业务大区，制定差异化的业务解决方案，并且借鉴国内领先的数字化技术和AI应用赋能全球共享运营。

在毕马威数字化团队的协助下，该客户可有效提高其海外业务核算质效，进一步实现加强集团管控、全球财务管理标准化的目标，支持企业的全球化战略。

案例：毕马威协助某汽车企业在东南亚市场设计本地化数字化运营架构

国内某汽车企业在拓展东南亚市场过程中，聘请了毕马威团队助其梳理并识别目标国业务运营的情况和痛点，规划并构建符合区域特性的数字化运营体系，帮助其解决本地化架构适配难题，提升目标国家运营效率，并为总部跨境管理提供标准化支撑。

毕马威团队首先与客户开展全域业务调研，深度分析东南亚市场差异与合规要求，明确数字化架构需支持多语言交互、宗教节日营销、本地支付集成等核心需求。随后，制定多层级本地化实施路径，包括重构满足东南亚跨区域数据存储主权要求和标准的技术底座；设计运营中枢，搭建满足目标地业务运营需求的运营系统；建立管控机制，制定跨境数据同步标准，设计并搭建运营监管看板，建立月度合规审计流程并嵌入实时风险预警模块。为保障体系落地，项目组为目标国运营团队定制文化适配培训。

通过该项目，毕马威帮助该企业在降低数字化运营成本的同时，实现东南亚地区订单处理效率和供应链响应速度的有效提升。企业成功构建符合东南亚市场特征的数字化体系，获得总部认可。

案例：毕马威协助某高科技企业的欧洲绿地投资确保数据安全合规

某高科技企业在欧洲进行绿地投资建立研发中心，处理大量用户生物识别数据和员工信息时，面临欧盟《通用数据保护条例》（GDPR）的严峻挑战。该企业的主要痛点在于：缺乏有效机制响应数据主体的权利请求（如访问、删除权）；其计划将数据跨境传输回中国总部的路径因“隐私盾”协议失效而存在重大合规风险；且面临着违规罚款高达全球营收4%的巨大潜在损失。

面对这些紧迫难题，毕马威网络安全和数据保护团队为其提供了全面的GDPR合规咨询服务。毕马威团队深入剖析了企业数据处理全流程，识别出32项高风险漏洞，随后制定了系统性的解决方案，包括构建数据主体请求响应机制确保能在规定时限内响应数据主体请求；设计并协助实施“绑定企业规则”（BCRs）作为跨境传输中国数据的合法框架；制定详细的数据泄露应急响应手册明确处置流程；并部署了持续性的GDPR合规监测仪表盘跟踪关键执行指标。

这些关键举措帮助该企业显著提升了合规性，成功通过了属地数据保护监管机构（CNIL）的严格审计，有效规避了巨额罚款风险，同时使跨境数据传输效率提升50%，有力支持了中欧研发协同，并因其可信赖的数据保护实践提升了当地客户信任度，促成欧洲市场首年业务增长达到35%以上。

合资合营模式

可提供的服务

调研与可行性分析

- 研究目标国家的行业政策、准入门槛、外资限制等，确保合资合作符合政策导向
- 研究目标市场的规模、竞争格局、消费者行为等，评估合资合作的可行性
- 潜在合资合作对象筛选和对接
- 设计合资合作商业及运营模式
- 评估合资方的财务健康状况，包括资产负债表、现金流、盈利能力等
- 对合资方的法律背景、资产状况、诉讼纠纷等进行法律尽职调查*

专业团队

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

张佳宇

交易战略与并购融资合伙人
fiona.zhang@kpmg.com

李瑶

交易咨询合伙人
毕马威全球中国业务发展中心
中国主管合伙人
lisa.l.li@kpmg.com

建立合资合营合作

- 合资公司成立及运营筹备准备
- 合资公司治理结构与权责边界
- 合资协议、公司注册、知识产权保护等法律服务*
- 优化合资公司的税务结构，降低税负，避免双重征税
- 提供人力资源管理、供应链管理、市场营销等本地化运营建议
- 协助中方团队与外方合作伙伴建立良好的沟通机制，减少文化冲突
- 识别潜在风险（如政治风险、市场风险）并制定应对方案

专业团队

康琦明

战略及交易咨询合伙人
lq.kang@kpmg.com

李迪

治理与风险咨询服务合伙人
vd.li@kpmg.com

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
karen.w.lin@kpmg.com

* 毕马威中国可协调毕马威海外成员所或外部资源提供支持

投后运营管理

同等适用于投资并购模式下的投后运营管理服务，可参考第5-6页“投后整合与价值提升”内容

专业团队

可参考第5-6页“投后整合与价值提升”对应的专家团队

争议解决及退出

- 在合资合作过程中出现分歧时，协助企业通过仲裁、调解等方式解决问题
- 提供反贿赂和反腐败以及反海外腐败法尽职调查
- 若合资合作未能达到预期目标，协助企业制定退出策略，包括股权转让、清算等

专业团队

朱锴

法证咨询服务合伙人
clark.zhu@kpmg.com

张佳宇

交易战略与并购融资合伙人
fiona.zhang@kpmg.com



案例：毕马威协助国内某建材公司在海外设立合资生产基地

国内某建材企业计划拓展中东市场，在某国设立生产基地以降低当地对某类建材产品的进口依赖，助力当地经济建设。由于中东的市场复杂程度高，文化差异大，而当地合作方能为该中企提供当地政府、监管部门的关系维护，以及下游客户的订单保障，因此拟采用与当地合作方新建合资公司的方式来建厂。在投资过程中，客户面临着诸多挑战。

挑战1：投融资架构筹划和合资公司股权架构的设计

设计科学合理的投融资架构在投资各阶段及融资安排中都有助于降低税负，控制海外经营的税务风险。毕马威税务咨询团队通过对该中企的海外业务布局、税务筹划、风险隔离、债务融资、市场退出等多个方面综合考量，设计了由国内通过中间控股公司间接投资东道国的架构，并为未来海外控股架构整体布局的搭建奠定了基础。

本次合资过程中，合资方将建厂所用地块的土地、订单等注入合资公司，需要专业机构对合资方注入的资产进行估值，为合资方案和股权架构设计提供参考。毕马威估值团队对拟注入合资公司的土地和订单进行了估值，以确认双方的持股比例，保障客户的利益不受损失。

挑战2：海外融资缺乏规划经验

受宏观环境因素影响，尤其是2022年以来全球进入新一轮加息周期，使得海外融资利率高企、汇率波动较大，制定能够兼顾低风险和低成本的融资优化方案已成为海外投资项目的重点难点之一。毕马威中国团队联动中东团队，结合商业计划，反复测算推演，为客户设计了一套匹配其战略规划和商业计划的海外银行借款、欧盟贷款、股东借款等多种可叠加选择的债务融资方案，加之股权资本投入，协助客户明确了融资节奏、融资来源、债股比例等，充分发挥资金对未来商业化经营的作用。

挑战3：海外合资建厂执行

作为该中企的首次海外投资，海外合资建厂实操方面缺乏项目论证、执行和谈判经验，加之文化和语言差异，时间要求又高，对该企业的项目执行团队构成了极大的挑战。毕马威投资咨询团队通过对当地人力、商业、财务和税务的尽职调查，就关键问题和关键发现向客户提供建议，确保合资公司商业计划扎实可靠。

毕马威团队还协助客户设计并管理整体项目计划，确保项目按时稳步推进。在与合资方谈判过程中，通过对合资协议核心商业条款的深入分析，包括合资公司治理架构、出资及利益分配机制、退出机制等合资公司框架，就客户与合资方的立场分歧帮助客户争取利益最大化。同时，毕马威团队还协助客户与合资方就商业计划达成一致，将谈妥的出资及利益分配机制提前锁定写入商业计划，确保商业计划的实现有章可循。

在本合资项目中，毕马威中国作为财税和投资咨询顾问，联合毕马威中东团队，充分利用海外网络资源，就合资方案制定及落地提供了一站式服务，为客户提供了交钥匙的解决方案。

贸易出海模式

可提供的服务

关务和跨境供应链管理

- 常规海关业务梳理及诊断，海关估价及转让定价、商品归类、原产地管理、所在国经认证的经营者（AEO）的辅导及申请、合规管理系统优化
- 反倾销、反补贴及出口管制等应对，内控流程编撰及黑名单筛查协助
- 海关特殊区域及自由贸易协定的适用，跨境供应链优化及关务系统咨询
- 进出口相关税收筹划，预裁定申请，出口退税管理及进口税负优惠措施申请等
- 配合和应对所在国海关当局的质疑及稽查

专业团队

张浩炜

国际贸易与海关主管合伙人
harry.h.zhang@kpmg.com

ESG相关税收

- 协助企业建立和健全高质量的全生命周期环境排放数据库
- 协助企业提升全供应链的管理，以满足欧盟等相关国际绿色合规要求，如碳边境调整机制（CBAM）、电池相关法规和其他绿色举措
- 协助企业识别和申请ESG相关的税收激励和补贴

专业团队

梁因乐

ESG税务服务主管合伙人
ky.leung@kpmg.com

张浩炜

国际贸易与海关主管合伙人
harry.h.zhang@kpmg.com

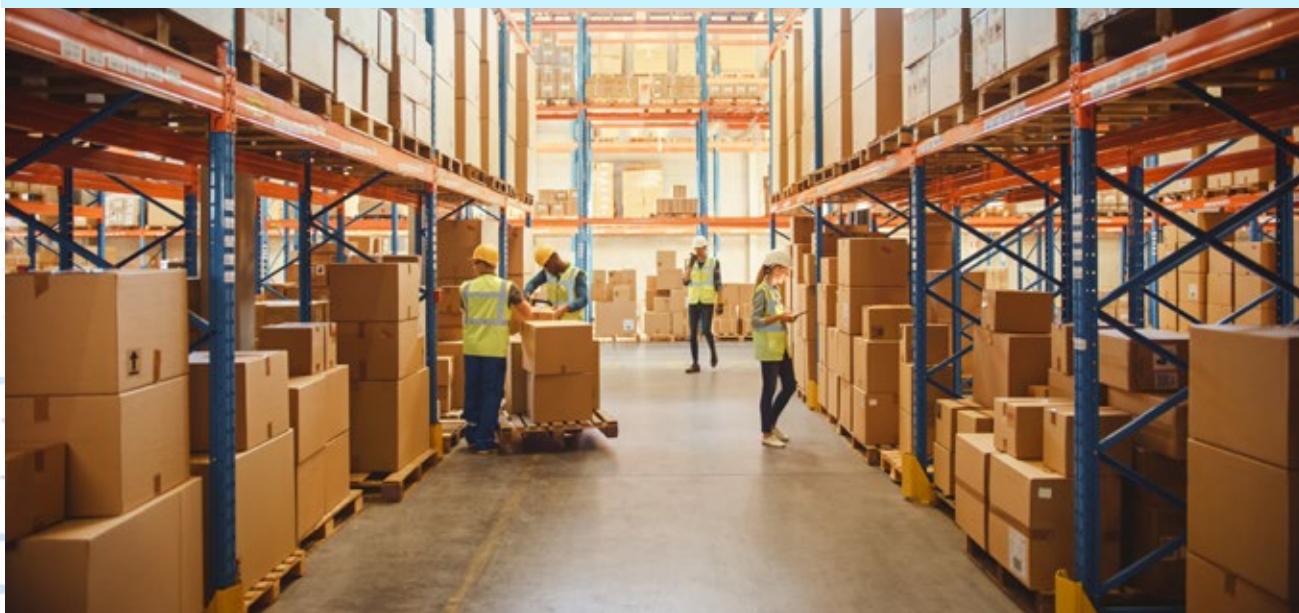
案例：毕马威协助国内家具销售巨头企业应对美国海关质询

国内某家具销售巨头的对美年销量庞大且逐年递增，但受到美国对华卧室木质家具加征双反关税影响，美国海关要求企业自查过往进口货物是否涉及双反关税并将到港的疑似涉案家具退运。由于过往进口货物品类繁杂、体量庞大，且存在混装发运等情况，客户对自身ACE账户的管理能力也有限，维护频次较低，进口申报依赖报关代理，进口记录难以与企业内部记录完全对应，因此难以直接测算涉案金额。同时，受限于其美国公司的流动性，该企业可用于补税的现金也有限。

毕马威国际贸易与海关团队受聘后，与美国律所合作，协助客户对双反产品范围、过往排除案例、进口产品构成及发运状态、适用双反税率、涉案产品进口货值等进行梳理，撰写回应美国海关质询信件，最大化降低了过往进口货物需补缴的双反关税总额。具体支持包括：

- 查阅过往成功排除产品的裁定，总结成功排除的有力论据及美国海关在相似案件中关注的重点；
- 根据ACE账户拉取的进口记录及内部的财务数据，拆分混装发运批次内的疑似涉案产品，计算潜在的补税金额。

凭借丰富的专业知识和实操经验，毕马威团队协助客户准确识别和评估双反关税风险，制定切实可行的应对策略，最大限度降低客户的关税负担，帮助客户在有限的现金流下做出最优决策。同时，通过系统化的梳理和培训，团队还帮助企业建立起健全的进口合规管理体系，优化内部流程，识别潜在风险点，提升风险管理能力；提供专业的ACE账户管理和优化建议，提升客户进口申报的准确性和效率，降低因报关代理能力不足带来的合规风险，为客户的持续业务增长保驾护航。



案例：毕马威为国内头部潮玩企业提供对美跨境供应链优化服务

国内某头部潮玩企业的产品在全球范围内广受喜爱，美国市场前景尤为广阔，销量逐年递增，但在特朗普2.0时代中美贸易战的环境下，其产品在美落地成本激增，对企业的盈利能力及现金流带来了极大挑战。该企业拥有上百家代工工厂，若运用首次销售等节税工具，需逐个对所有工厂进行分析与合规维护，从内部运营成本角度无法实现。同时，企业内部对美国海关相关合规要求的了解有限，希望经验丰富的第三方专业机构对其应用相关节税工具下的合规程度进行评估与协助。为此该企业聘请了毕马威国际贸易与海关团队，基于美国海关的估价原则分析潜在供应链优化方案，并结合美国关税、转让定价及税务的相关影响及监管趋势，协助企业合法合规地优化对美贸易价值链结构，运用多种关税节约工具，降低产品美国进口关税税负。

毕马威团队协助客户梳理对美供应链链条，从运营成本、税务及美国进口关税等多角度调整供应链结构，落地首次销售架构，并结合美国海关估价原则进一步实施非应税价值剥离，协助客户在尽可能维持当前运营及税务处理现状的情况下，最大化降低在美进口关税成本。具体支持包括：

- 基于客户供应链架构，设计多个贸易链条，并列示不同链条下的优劣势，协助企业做进一步决策；
- 对该客户现有的供应链架构和价值链进行梳理，包括货物流、贸易流、现金流、各种费用安排以及与美国关联公司的商业安排等，并在此基础上分析多种美国进口关税节税工具下，降低美国进口关税税基方案的适用性与优劣势，供管理层决策参考；
- 基于客户最终确定的供应链架构，与管理层就不同的优化方案进行充分讨论，包括但不限于对生产成本分摊、税务成本测算（如需）等，同时对不同优化方案提供利弊分析，并示意性测算关税成本节省空间；
- 深入客户内部，作为实施团队的一员，全程协助落地实施，对落地中的细节问题，与客户内部各部门进行充分沟通和协助。

在进行具体节税工具的适用性分析以及落地实施前，毕马威团队基于对企业运营管理和对美供应链的全面了解，从运营成本、落地可行性、税务影响、上市公司披露等多个环节，对企业的供应链进行梳理，并探寻供应链与价值链优化的可行性，帮助企业从根本上梳理出更具稳定性与弹性的供应链。通过毕马威提供的价值链优化分析与协助服务，客户建立了首次销售新架构，并成功落地非应税价值剥离，从而进一步优化了供应链架构，大幅减缓了近期美国贸易政策带来的冲击。

案例：毕马威为国内某新能源汽车制造商提供欧盟碳交易咨询服务

国内某新能源汽车制造商为实现全球化布局，与欧洲某传统汽车巨头合作成立合资公司，进军当地市场。随着全球对环保和可持续发展愈发重视，欧盟出台了严格的汽车碳排放法规，当地的各汽车制造商必须达标，否则将面临高额罚款。该国内车企由于主营新能源车辆制造，因此计划出售自身盈余的碳积分额度给欧洲合作方，助其实现碳排放合规目标，但交易涉及国内和欧盟相当复杂的法规，因此急需专业咨询服务保障其交易合规并增益。

毕马威中国ESG税务团队充分利用全球成员所的绿色税收专业知识和出海业务咨询经验，组建了汇集汽车行业、ESG、国际税等行业和领域的专家团队，为该新能源汽车制造商提供了以下服务：一是澄清碳积分交易规则，深入剖析欧盟法规，提供深度解读和详细指引，助力客户全面深入理解法规；二是审阅交易协议，对照欧盟法规要求，确保条款合规，识别出责任划分不明确、条款表述有歧义等风险点，依据法规和行业实践提出改善建议；三是交易相关税务安排，全面分析碳排放积分销售在欧盟及成员国涉及的税项，提供收入确认时点、计量方法、会计处理建议，明确税务要点和风险，保障交易的国际税收合规。

经毕马威团队协助，该客户顺利完成了交易协议签订工作，碳积分交易业务合规有保障，赋能合资公司高效开展业务，实现收益最大化。在此过程中，毕马威团队深入解读法规，积极分享实操经验，帮助客户规避该交易事项各个节点的潜在风险，并提供对企业未来碳交易业务的优化建议；提供专业税务咨询，使客户确保在复杂的跨境税务环境满足税负合规，进一步提升全球化财务管理水平。



关于毕马威中国

毕马威中国在全国三十一个城市设有办事机构，拥有合伙人及员工超过14,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、中国香港特别行政区和中国澳门特别行政区。在高效一体化管理模式下，各办事机构紧密协作，为客户提供持续高质量的服务。

毕马威国际是由遍布全球138个国家和地区、近276,000名合伙人和员工组成的全球性专业网络，各实体均独立经营。毕马威中国旗下各实体与毕马威国际之间不存在全球合伙、合资、委托代理关系，不是任何海外实体的子公司或分支机构。我们秉持一致的价值观和服务标准，通过整合全球视野与本地洞察力，利用强大的全球网络和专业团队，通力合作为客户提供卓越的审计、税务和咨询服务。

毕马威中国的悠久历史可以追溯至一九四五年率先在中国香港特别行政区打入市场，随后于一九八三年在北京设立中国内地首家办事处，并逐步扩大业务网络，覆盖全国各地。一九九二年，毕马威成为中国内地首家获准开业的中外合作会计师事务所。二零一二年八月，毕马威成为四大国际会计师事务所中首家完成本土化转制的会计师事务所。时至今日，毕马威中国已持续深耕本土市场超过八十年，积累了丰富的行业经验，全面覆盖含金融业、能源业、制造业、国有企业、资本市场等在内共计二十一个行业及渠道。通过整合内外部资源，建立了行业专家集群，培养了大量专业人才，并就热点问题向客户提供独到的见解和定制化的建议。

关于毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心总部位于北京，在全球超过70个投资热点国家和地区组建专业团队，其中包括欧美澳等传统投资目的地以及东南亚、拉美、中东和其它“一带一路”沿线的新兴热点投资地区，致力于协助中国企业开展对外投资以及外资企业来华投资和拓展业务。

我们的团队已经成功地协助中国企业完成了众多具有里程碑意义的对外并购和绿地投资，同时还向有对华投资意向的外资企业推荐合适的中国业务合作伙伴，使他们能够更顺利地拓展中国市场。在中国的新发展阶段，外资企业作为中国市场的重要参与者，也在积极参与中国经济和社会高质量发展并获得成功，我们将协助其调整在华商业策略，以把握新的发展机遇。

通过毕马威全球中国业务发展中心，毕马威与中外客户并肩前行，支持和帮助他们理解复杂的营商环境、发挥自身独特的优势、寻求合适的合作伙伴、积极融入当地社会以及制定和实施长期可持续的商业发展战略。

联系我们

江立勤

客户及业务发展主管合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 7077
michael.jiang@kpmg.com

李瑶

毕马威全球中国业务发展中心
中国主管合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5885
lisa.l.li@kpmg.com

王嘉

毕马威全球中国业务发展中心
副总监
毕马威中国
+86 10 8508 5143
jia.wang@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://kpmg.com/cn/zh/about/office-locations.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。

© 2026 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及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

刊物编号：1767924053214

二零二六年二月印刷