



行业发展研究资料 (No. 2019—1)

基于企业国际化发展的会计师事务所 服务企业“走出去”策略研究

伴随着“一带一路”战略实施，我国企业“走出去”步伐日益加快，迫切需要会计师事务所提供高质量的国际化服务，我国会计师事务所加快国际化进程提供了机遇。

安徽省注册会计师协会组织课题组，采取问卷调查、文献研究等方式，研究了企业国际化发展对会计师事务所专业服务的需求，提出了会计师事务所国际化发展策略建议。

现予摘要编发，供参考。

中国注册会计师协会编

二〇一九年三月一日

基于企业国际化发展的会计师事务所 服务企业“走出去”策略研究

在经济全球化和国内经济转型的推动下，中国企业国际化发展的速度不断加快。企业国际化发展为会计师事务所“走出去”提供了机遇。针对会计师事务所和有关企业，我们设计、发放、回收了调查问卷并加以综合分析，深入研究企业国际化过程中对会计师事务所提供的服务要求，并结合对国际关系专家的访谈结果，系统提出会计师事务所国际化的对策。

一、企业国际化发展对会计师事务所的需求

根据课题要求，我们对 21 家企业进行了问卷调查，依据理论分析、现状分析并结合问卷调查结果，最终总结出企业国际化发展对会计师事务所的六类服务要求。

（一）接受调查企业概况

1. 行业分布。各类制造业企业 15 家，建筑行业企业 2 家，水利企业 1 家，证券企业 1 家，包装企业 1 家，能源企业 1 家。基本反映了接受调查企业“产能过剩”的特征，具有通过国际化来转移产能的动机。

2. 上市情况。上市公司 14 家，非上市公司 7 家。一定程度上反映了接受调查企业的资本特征和国际化融资需求。

3. 资产与收入情况。平均每家公司的资产总额 95.96 亿

元，平均年收入总额为 65.79 亿元。

(二) 主要调查结果

1. “走出去”情况。已经“走出去”8家，有“走出去”战略规划的6家，不打算“走出去”7家。有国际化意愿的企业占接受调查企业总数的67%。

2. “走出去”方式。结果参见图1，海外直接投资和海外承接业务（国内生产）这两种“走出去”方式占比较高；海外融资方式占比较低。其中：A. 海外直接投资；B. 海外并购；C. 海外融资；D. 海外合作；E. 海外承接业务；F. 其他。

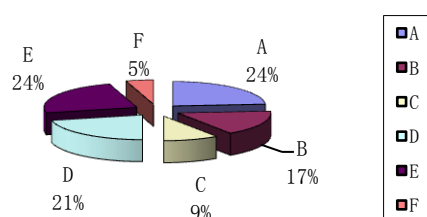


图1 接受调查企业“走出去”方式分布情况

3. “走出去”的目的。前两大目的是“扩大市场份额或扩大经营规模”和“扩大影响力或推广品牌”，没有企业选择“克服贸易壁垒”。

4. 企业国际化的区域。最为集中的区域是“东南亚、南亚”和“东欧、中亚地区、俄罗斯”。而选择“日本、韩国”的只有1家企业。

5. 对会计师事务所的服务需求种类。结果参见图2，“咨

询服务”和“境内审计支持服务”需求最高，其他需求也不小。其中，A. 审计等鉴证业务；B. 咨询服务；C. 税务服务；D. 法律服务；E. 境内审计支持服务；F. 其他。

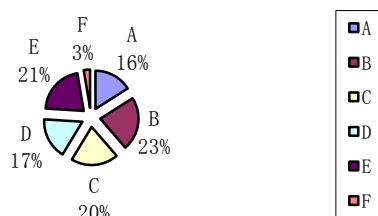


图 2 企业国际化的会计师事务所的服务需求分布情况

究其原因，主要是中国会计师事务所在宗主国的审计鉴证服务资质较难获得，并且随着经济多元化发展，企业对会计师事务所的需求也呈现多元化现状，对其财务咨询、风险管理和内部控制咨询等的需求将迅速增加。

6. 审计及相关服务成本。52%的企业支付的审计等鉴证业务在全部“走出去”的中介服务成本中占比最大。说明实际需求与预期需求之间存在差距，这意味着会计师事务所业务拓展的空间。此外，财务咨询服务和风控管理服务在咨询服务中占比较高。在未来会计服务市场中，不能把目光只停留在传统的会计审计领域，也要有针对性的打造自己特色的非审计服务领域。

7. 选择会计师事务所的方式。37%的企业“选择提供境内服务的原会计师事务所”，22%的企业通过“公开招标”。值得深思的是，“监管部门指定”的情况占9%。其中：A. 公

开招标；B. 会计师事务所主动营销；C. 监管部门指定；D. 其他相关中介机构推荐；E. 选择提供境内服务的原会计师事务所；F. 其他。结果分布情况参见图 3。

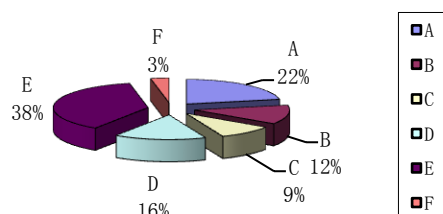


图 3 选择会计师事务所的方式

8. 择所时考虑因素。最多的企业选择“相关业务经历及成功案例”，其次是“境内外执业的资格许可”，没有企业选择“攀比”。企业“走出去”带来的对“走出去”的会计师事务所的服务的需求更加看重审计服务的质量和在宗主国的认可度，可见中国的会计师事务所要想更好更快的“走出去”，需要引进优秀且有良好执业水平和执业道德的人才，跟随时代发展的多样化需要，提高服务的质量并有能力提供差异化服务。

9. 海外服务收费倾向。选择“高于”、“低于或等于”和“不介意价格”的企业数量一样多，说明对象企业在收费倾向上存在较大的分歧。

10. 海外服务面临的困难。企业面临的困难没有明显的差异，其中“信息不对称”情形较多，“沟通”问题较少。

11. 服务现状。不少企业未回答该问题。在已回答该问

题的企业中，8家选择的是“国内会计师事务所”。多数企业未回答该问题是由于其尚未实施“走出去”战略。随着我国经济实力的增强以及对世界经济的影响力不断提升，我国企业的“走出去”必然带来更多的会计师事务所“走出去”的局面，这是由其对相关服务需求导致的必然结果。

12. 服务改进及对应的服务需求。40%的企业认为会计师事务所“所属地相关法律、准则的熟悉程度”需要加强，在对应的各类海外服务需求上，32%的企业选择的是“咨询服务”。由于各国的政治、经济、文化、法律等客观条件不同，各国会计准则制定的目标，会计的基本原则和方法，会计术语及其含义，财务报表的种类格式、编制方法等始终都存在差别，因此熟悉和掌握宗主国的经济环境及相关的法律法规的规定对提高会计师事务所的服务质量和水平有极其重要的影响。我国企业在“走出去”过程中，由于不熟悉相关的政治、经济、法律及人文环境而损失惨重的现象屡见不鲜，基于此，“走出去”的企业吸取经验教训必然对咨询服务、风险管控等相关的服务的需求加大，这就必然带来“走出去”的会计师事务所在此方面的服务需求。

（三）企业国际化对会计师事务所的需求

综合分析以上结果，概括起来共有以下六种需求。

1. 审计服务质量。优先选择国内服务的会计师事务所，以减少信息不对称。同时，认为审计服务的水平尚需提高。

2. 咨询服务的水平。企业国际化过程中普遍感到自身经验不足，对外方的法律规制环境和相关标准的把握不到位，希望会计师事务所能够提供相关服务。但是在调研过程中不难发现，会计师事务所的这些能力也迫切需要加强。

3. 品牌建设。企业认为会计师事务所的能力和水平不容易识别，或者识别的成本较高，但是品牌或声誉有助于他们识别具有国际业务优势的会计师事务所，因此要求会计师事务所国际化过程中要有品牌上的区分度。

4. 熟悉在地法规与执业标准。“走出去”的事务所需要熟悉执业所在地的法规和财务环境、经营规则以及国际惯例才能提供满意高质量的服务。另一方面，事务所还需要了解职业地对注册会计师行业相关政策的了解，及早防范“走出去”的经营风险。

5. 收费与服务质量之间的匹配。调查中发现，国际化企业通常不在乎会计师事务所服务收费的高低，但非常在意服务质量。这意味着低收费与低服务质量这种组合，通常是不会被接受的。

6. 多元化的服务能力。国际化企业希望会计师事务所能够提供一揽子的解决方案（可从“选择提供境内服务的原会计师事务所”中发现），这就要求会计师事务所的组织结构与人员结构能够与企业的这一要求相匹配。

二、会计师事务所“走出去”策略建议：“414”对策体系

通过分析企业需求与会计师事务所供给之间的供需矛盾，我们围绕会计师事务所核心竞争力（或职业声誉机制）提出了基于企业国际化的、中国会计师事务所国际化的总体性策略建议，即“414”模块化的对策体系。

（一）主要供需矛盾的总结

1. 多元化服务需求与单一服务供给能力之间的矛盾。从问卷调查结果可知，企业国际化过程中的审计及相关服务需求非常多元化，同时会计师事务所能够提供的服务则相对单一，主要集中于审计业务和咨询业务，其中咨询业务的服务水平参差不齐，企业对服务结果并不满意，因为企业服务需求与实现手段之间出现一定程度的背离。

2. 服务于国际化的执业能力以及服务水平与企业的期待有差距。会计师事务所保障国际化业务的执业水平的最重要的两项措施是专门人才和质量控制，这就需要在一定程度上“专注于”国际业务。从调查情况发现，相当比重的会计师事务所没有成立国际业务管理部门，或者即使成立了相关部门，但战略规划和管理措施不到位，管理部门也是形同虚设，执业能力与服务水平不符合企业的期待。

3. 境外沟通能力与企业的期待有差距。企业的国际化战略的落实是一系列措施的长期实施，通常情况下，企业在国

际化伊始时比较依赖会计师事务所等中介机构在沟通等方面的协助；但从调查情况来看，多数企业对会计师事务所的境外沟通能力并不满意。

4. 会计师事务所的职业声誉或品牌区分度与企业的期待有差距。从调查情况看，国际化过程中的企业对于无法识别高质量本土会计师事务所感到无奈。这时候，需要一批会计师事务所脱颖而出，建立起独特的品牌和有特色的职业声誉，以便于识别。企业由于信息不对称往往无法有效选择会计师事务所，有的企业在签订了长期服务合同后，需要事务所提供服务时，事务所的人员往往无法及时到位，更不要奢谈及时跟进问题。

5. 会计师事务所及执业人员融入在地环境的能力或水平不符合专家的期待。从访谈情况看，国际关系专家并不看好本土会计师事务所在“一带一路”国家的表现。例如缅甸是“一带一路”战略中的重要国家，但是中国国际关系研究领域中能熟练掌握缅甸语的人数极少，进一步推理到会计师事务所，同样的专业人才就更加缺乏了，导致会计师事务所根本无法融入到缅甸的经济和社会中去。如果对潜在客户的想法和需求都难以了解，更何谈有针对性地高质量服务？

（二）以职业声誉机制为标志的核心竞争力建设的对策建议

核心竞争力是会计师事务所“走出去”的保障，按照层

次的高低分为要素优势、竞争优势、区位优势和垄断优势。本项目关于会计师事务所形成核心竞争力的对策可分为战略与资本运作、事务所管理、标准化和危机应对四个部分。

1. 战略与资本运作。战略与资本运作是会计师事务所实现规模化和业务多元化的主要途径。理论分析和调查、访谈的相关结果表明，当前中国本土会计师事务所的战略与资本运作可分为中外合作、并购和战略联盟三种典型的形式。

中外合作曾经是国际会计公司进入中国的主要运作形式。中国会计师事务所走出去，与东道国会计公司“合作”是一个重要的战略途径；会计师事务所之间的并购有三种基本形式：吸收式合并（兼并）、新设式合并和控股式合并。这三种形式是否能够正常运用取决于东道国的法律环境；战略联盟的核心是成员之间的契约（书面契约或其他形式的契约），松散性和灵活性是其最重要的特征。因此，中国会计师事务所走出去采取战略联盟的形式，能够灵活应对各种特殊的需要。

2. 管理。会计师事务所管理是国际化的基础环节。本项目根据理论研究、调研与访谈的主要结论，把相关管理问题总结为：组织结构、人才、客户关系、竞争优势、审计成本、收益分配、质量控制、企业文化和品牌区分度等环节。

会计师事务所的组织结构应与国际化相适应。问卷调查中发现，成立专门管理机构的事务所占有国际化打算的事务

所的比重为 53%，说明一些会计师事务所的组织结构需要完善，国际化管理部门需要加强。**人才管理必须要与国际化相适应。**主要是复合型人才的数量、质量与相应的人才战略的制订和执行情况。国际化人才的基本要求是语言能力、在地沟通能力、执业水平、信息技术能力，会计师事务所还要处理好人才流动带来的影响，制订正确的薪酬政策和晋升政策。**客户关系管理在国际化过程中显得尤为重要。**客户价值的实现是会计师事务所的根本利益之所在。客户关系管理的核心是如何提供高质量的审计和相关服务，可以进一步划分为固化现有客户、现有客户服务内容的延伸、潜在客户的挖掘和会计师事务所职业声誉的传播与扩散。**竞争优势的形成、保持与扩大。**根据调查结果，会计师事务所的竞争优势主要形成于“相关业务经历及成功案例”，其保持与持续服务能力有关，而其扩大则与职业声誉的传播与扩散机制有关。**审计成本是把“双刃剑”。**审计成本过高将威胁会计师事务所的生存，审计成本过低则可能会妨害审计质量。专业化和规模化有助于降低审计成本。**收益分配是会计师事务所治理的主要内容，也是国际化必须要解决的根本问题之一，尤其是战略与资本运作的制度保障。**例如，合伙制已经确立了收益分配的基本原则；但是正如本文理论部分的分析，审计从业人员存在“价格发现障碍”和“逆向淘汰”问题，收益分配制度设计是解决该问题的手段之一。主要做法是收益分配相对

向国际化人才倾斜。**质量控制管理极端重要**。质量控制是事务所生存和发展的核心之一，也是会计师事务所国际化战略得以实施的基础。质量控制管理的主要手段是标准化和危机应对。**企业文化是会计师事务所国际化中的软实力**。企业文化是凝聚力、声誉传播和扩散机制和品牌的重要组成部分。企业文化建设是个复杂的过程，需要构建企业文化战略及相关的发展战略，秉承持之以恒的信念和行动，确立企业的核心价值，并协调员工个人信条与企业信念的总体一致性。**品牌区分度是客户识别会计师事务所国际化服务能力的主要途径**。根据本项目案例分析部分的相关结论，品牌来源于权威部门的认可、企业文化、专业能力与服务品质。

3. 标准化。会计师事务所内部治理的核心手段就是标准化，也是国际化过程中保障审计质量的主要手段。会计师事务所层面的标准化主要包括执业准则、技术更新、计划、风险识别与评估、风险应对（控制测试和实质性程序）、审计报告和后续服务。可以说，国际“四大”的职业声誉就是建立在标准化的基础之上。需要特别强调的是，标准化的关键不仅仅建立，更重要的是执行，执行的效果与产品研发（如，事务所要提供新的服务，或者与企业需要相适应的新的服务形式）、职业培训体系、审计质量控制程序等管理手段的落实是密切联系的。

4. 危机应对。会计师事务所国际化过程中的危机应对是

维护职业声誉的重要保障。审计失败和超预期的审计风险都有可能给会计师事务所带来审计丑闻等危机，成功的危机应对能够将危机对会计师事务所的危害降低到最小的程度。当然，“最好的应对是预防”。但是如果危机已经发生，主要应对措施包括外部治理、内部治理、法律程序和公共关系管理。

如前所述，外部治理的主要内容包括职业声誉机制、行业监管和政府监管。法律程序是在审计失败已经出现法律后果的情形下，寻求避免或降低损失的危机应对措施。公共关系管理在危机处理过程中也有重要的作用。

（三）以核心竞争力的充分发挥为基础的会计师事务所国际化的对策建议

会计师事务所拥有了核心竞争力，只是奠定了国际化的基础，并不必然表明其国际化战略能够取得成功。会计师事务所在其国际化过程中，要充分发挥和利用好自身的优势，才有机会获得成功。本项目关于会计师事务所运用核心竞争力实现国际化目标的对策可分为战略规划、渠道建设、扎根行动和增值服务四个部分。

1. 战略规划。“凡事预则立，不预则废”，战略规划能够有效地避免国际化过程中的盲目性。战略规划的主要内容包括政策研究、国际化人才规划、规模化和多元化。

政策研究的范围不仅包括政府现行政策、企业的现有政策体系，更应包括政府的政策预期、为政府制订政策提供建

议、企业的中长期政策、东道国人文环境方面的研究等；国际化人才是会计师事务所国际化战略成功的最重要的保障。国际化人才规划建立在“走出去”的时间、资源有关的战略规划的基础之上，并构成这些规划的重要内容；规模化是会计师事务所增强自身实力、应对国际化过程中的风险的战略手段，通过战略与资本运作手段来实现超常规的发展；多元化是应对企业国际化或国际企业多样化需求的方式。会计师事务所可以通过发展自身业务体系来实现多元化，也可以通过合纵、连横等战略联盟方式，或者通过并购等资本运作方式来实现业务的多元化。

2. 渠道建设。与多元化的组织架构相联系的是会计师事务所国际化的渠道或服务网络建设，包括自建服务网络和利用他人的服务网络。目前多数已经国际化的本土会计师事务所主要通过会计网络联盟来提高服务的覆盖范围，优先考虑的服务网络建设方向是中国资本投资密集区（东南亚、中东欧与俄罗斯以及香港特别行政区，虽然中国在非洲的投资也不小，但由于非洲总体上政治环境欠佳，不是理想的国际化区域）。

3. 扎根行动。会计师事务所国际化的一个重要标志是在地化和本土化。根据扎根理论，会计师事务所要实现国际化（东道国本土化）的目标，首先要获得在地认同。包括在东道国语言、民族和文化方面的融入。正所谓“知己知彼，百

战不殆”。在现有的中国资本投资密集区，中华文化具有相对的优势，华人华侨也有聚集，有利于获得在地认同。其次是提供持续服务。持续服务是“负责任服务”或多阶段连续式服务的工作模式，包括首次服务、跟进服务和改进等多个阶段，这与目光短浅的、“打一枪、换一个地方”的服务模式有着明显不同。

4. 增值服务。增值服务是与常规业务或合同约定业务相关的但并非强制提供的超值服务，该概念源自国际内部审计师协会（IIA）于2000年提出的“内部审计是一项独立的、客观的确认和咨询活动，目的是改进单位的工作质量和提高效益”。在审计实务中，增值服务的理念一直存在，例如注册会计师自愿为企业提供《管理建议书》，其目的是为企业提供增值服务并作为客户关系管理的一项措施。本项目认为，国际化过程的审计及相关业务的增值服务首先建立在产品研发的基础上，以满足企业国际化过程中的多样化需求。审计及相关服务的创新是企业国际提供服务的不竭来源。同时，要注意动态满足企业国际化过程中的需求。

综上所述，我们对会计师事务所核心竞争力的形成与运用的建议，可以总结为“414”模块化的对策体系。（“1”代表会计师事务所的核心竞争力，第一个“4”是指核心竞争力的形成，第二个“4”指的是核心竞争力的运用，详见图4）从我们所描述的理论、现状、调查和访谈信息来看，影响会

计师事务所国际化的因素非常多，“414”对策体系在深入了解企业国际化需求的基础上，最大限度地整合了其中的关键因素，并尽可能舍弃了一些次要的因素，为会计师事务所国际化提供了两阶段（核心竞争力的形成阶段与运用阶段）的重要参考。

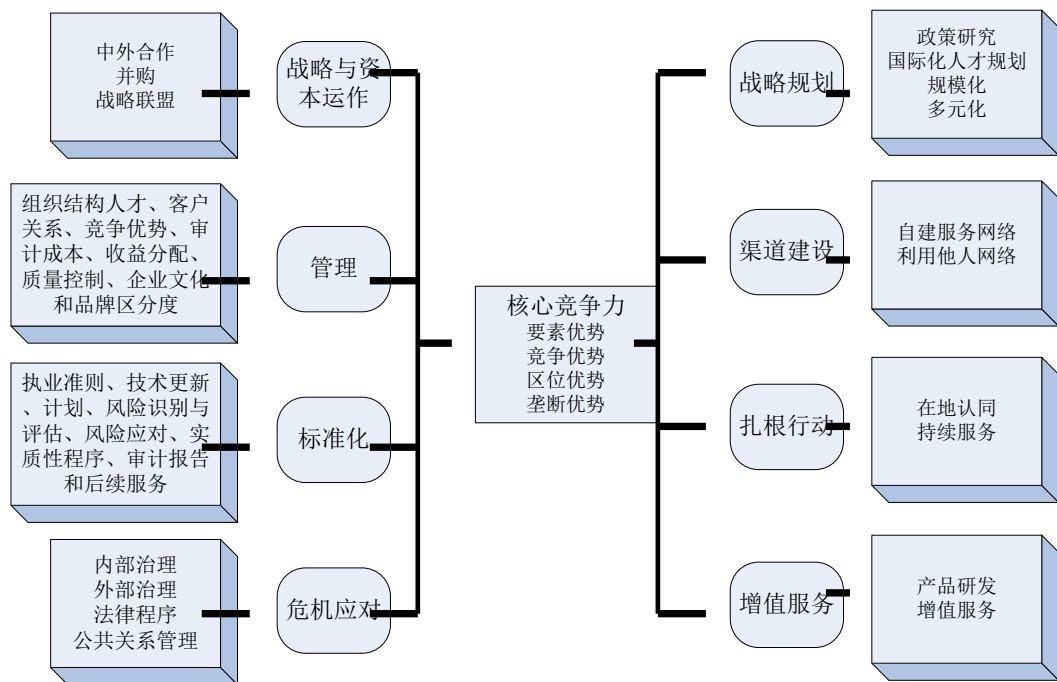


图4 “414” 对策体系示意图

（安徽省注册会计师协会）

未经中国注册会计师协会许可，任何单位或个人不得将本资料用于商业目的。作其他目的引用时，请予注明。
网址：<http://www.cicpa.org.cn>
责任编辑：研究发展部

地址：北京市海淀区西四环中路16号院2号楼
邮政编码：100039
电子邮箱：yjzl@cicpa.org.cn