

声音

# 德勤转型 审计质量为最大竞争力

## 访德勤中国首席执行官曾顺福

德勤,世界上最为著名的“四大”之一,自带光环,其“会计师事务所”的标签深入人心。然而,在近年来的战略规划转型过程中,德勤中国淡化单一“审计机构”形象不仅意图明显,而且步履坚定。

外界对于德勤战略转型的感知,始于其批量辞任港股公司审计。据公开信息统计,从2019年11月30日至2020年12月4日

一年零4天的时间里,德勤中国辞任114家港股客户。超90%的公告称辞聘原因为“无法就审计费用达成共识”。业界将德勤推辞任的动作解读为德勤中国在压缩“高风险、低收入”的客户,进而猜测德勤的战略转型旨在“压缩审计业务”并转向营收增长更快的咨询业务。

2020年9月初,德勤中国主

席周志贤在接受媒体采访时的表态,似乎也印证了这一猜测;9月下旬,德勤中国首席执行官曾顺福则以“以质量为品牌基石,审计、税务与商务咨询、咨询齐头并进”为主题,向媒体做了关于战略转型的系统阐述。但德勤中国两位顶层高管的接踵表态,并未完全消除市场疑惑。

那么,德勤中国一年辞任的

百余家港股公司是否确属主动为之?审计业务未来在德勤中国的业务板块中究竟将占有何种地位?从事以“审慎”为第一要义的行业,德勤中国的转型战略是否经过了“审慎”的规划,转型的核心关键是什么,还有哪些未披露的重点?就上述问题,近日,《中国经营报》记者专访了曾顺福。

## 中国市场:40年来与改革开放同频共振增长很好

我们不希望用收入和价格而是用审计质量来与同行做区分。市场的审计资源是有限的,我们力求在每一家客户身上投入最足够的资源,不盲目追求收入的增长,希望通过审计质量去保障高质量增长。

《中国经营报》:作为全球最大的会计师事务所,早在1917年德勤即将首个外国办事处落址于中国上海,进而在1983年在北京设立了常驻代表机构。追溯起来,德勤与中国的渊源已超百年,那么,你如何看待中国这个市场?

曾顺福:受惠于国家改革开放的大格局,在过去四十年积极发展在中国的专业服务能力,德勤一直与改革开放同频共振。有别于其他地区,中国是一个审计业务高速增长的市场,因此,不论是审计、税务还是咨询都有很好的增长。

由于德勤全球和德勤中国在审计质量、审计转型和审计创新工具方面的行业领先优势,因此赢得众多大型公司的信赖,德勤的审计质量和审计创新及数字化解决方案,均给这些客户留下了深刻印象。

德勤中国努力推动中国企业成为世界一流企业。德勤跨地区跨专业的国企服务团队已经累计协助近百家央企和地方国企完成混合所有制改革、“双百行动”、两类公司改革、对标世界一流等国企改革项目。

《中国经营报》:在一年时间内,德勤中国为何辞任了百余家港股公司的审计业务?

曾顺福:德勤中国辞任上市公司的原因有很多,具体可以参考有关公司的公告。这些都是通过友好协商作出的决定,当然其中大部是审计费用的原因。

上市公司聘任和会计师事务所辞任,应该说是双向选择的结果,双向选择的条件下,双方自然都要看所谓的性价比。可能有

的客户觉得德勤提供的服务性价比不高了,毕竟客户也是有成本压力的,特别又是疫情防控期间;而德勤对自己的审计水准和价值又充分自信,在审计资源有限、工作量持续增加的背景之下,自然希望审计费用也相应有些调高。双方均有自身的立场和角度。

《中国经营报》:我们注意到,一年多以来,德勤中国收入排名出现降低,2019年度“百强”排名由2018年度的第二位降至第三位,收入也由44.6亿元降为41亿元,是否与削减审计客户有关?

曾顺福:不是说我们做了“辞任一些港股公司”的动作,未来德勤中国的审计业务就会一直下降或者不再增长,实际上,德勤是希望在未来的增长过程中有更好的基础。从规模上面,虽然在目前的时点似乎同比下降了一些,但我本人及团队均有信心,在将来审计可以有个很好的增长态势。

同时,这与我们的服务理念亦有关系,德勤从不将追求营收的增长作为唯一的发展目标。我们不希望用收入和价格而是用审计质量来与同行做区分。市场的审计资源是有限的,我们力求在每一家客户身上投入最足够的资源,不盲目追求收入的增长,希望通过审计质量去保障高质量增长,更好地去维护公众利益,不辜负市场期望。从全球角度看,德勤在美国和英国的审计质量过去几年中始终都是领先同业的。

我们从2019年开始率先寻求审计服务运营模式的改变,希望同时可以引领中国审计行业

## 审计业务:两位高管的表态并不矛盾

在中国,希望也传达给公众这样的信息,那就是,未来德勤将以一个专业服务机构的形象而不单只是一个审计公司的形象去服务社会。

《中国经营报》:此前获悉,德勤中国正逐步压缩审计业务做战略转型,将专注于发展增长更快的咨询顾问业务,在2019年9月4日,周志贤在接受媒体采访时的表态似乎也印证了这一点。请问,此说法是否准确?

曾顺福:首先要说明的是,这种说法显然是不准确的。把德勤战略转型概括为“压缩审计业务”,这样的解读未免过于简单而且失偏颇。德勤的战略转型是一个综合的系统工程,绝非单一压缩审计业务即可达成。更何况,审计仍是德勤中国整体业务中最为关键和最大的那部分,而审计质量也是整体业务和品牌的基石。

毋庸讳言,德勤的审计质量全球领先,无论在美国还是在英

国,我们的工作底稿发现问题的概率是很小的。我们在中国也能达到这样的审计质量,但审计行业的市场资源毕竟有限,因此,我们一直在争取尽量多地去培养人才,不断地去投入,去加强人的审计能力跟审计质量。仅在2020年,就已经投入人民币2.5亿元,用以增加专业人员、创新数据以及重塑审计流程等。试想,如果我们对审计业务是不看好的,那还会做如此力度的投入吗?

《中国经营报》:在周志贤受访23天之后,作为中国首席执行官,你又针对转型战略对媒体做了进一步解读,强调德勤将以质量为品牌基石,审计、税务与咨询齐头并进。两位顶层高管前后不甚一致的表态,令业界猜测因前



的健康发展,严格要求自我对标全球质量标准,推动在中国实现世界一流的审计标准。我们要求合伙人对审计项目投入更充足的时间,严格限制合伙人同时管理的项目数与工时,力求在每一家客户身上投入最充足的资源,去维护最高标准的审计质量和服务质量。这种运营模式的改变对营收会产生短期影响,也可称为“阵痛”,这是走在“变得更好”的路上应该付出的代价,也是我们对于审计质量提高的一种投资。阵痛过后,相信会带

来更大的竞争力。而且,我前面说过,有别于其他地区,中国是一个审计业务高速增长的市场,所以对于审计业务的增长,我们不太担忧。值得一提的是,我们刚刚召开了合伙人会议,事实证明,在2021财年的前6个月,德勤中国的审计业务仍有不错的增长。目前仍然是330家香港上市公司的香港审计师,而且在香港上市公司的总市值较去年高20%。同时,在2020年香港新股上市中,德勤上市客户的总筹资金额是最高的。

者的发言致市场影响过大,所以CEO出来纠偏灭火。事实是怎样的?

曾顺福:其实我们的说法是基本一致的,并没有冲突也不矛盾。之所以接连面对媒体阐述德勤的转型战略,皆因转型战略事关行业引领,需要向大家多作介绍,以便公众有更好的理解。

在新的战略方向之下,我们在同业当中率先提出“多元服务模式”,德勤是全球最大的专业服务机构,在中国,希望传达给公众这样的信息,那就是,未来德勤将以一个专业服务机构的形象而不单只是一个审计公司的形象去服务社会。

而强调“专业服务机构”,并不代表德勤将因此放弃审计市场,或者不再重视审计业务。实

际上审计仍然是主业,也是德勤成为多元的专业服务机构非常重要的组成部分。我们也看到了科技变革对审计业务的影响,要用更强的数据化能力去做好审计工作。我们要对审计质量负责,但同时也不会阻碍发展。

诚然,在咨询业务领域,德勤在中国有领先优势,也拓展出了一定市场,所以增长的速度确实比审计快,但两个业务仍然要齐头并进不能偏废,而我们可以用另外一种角度去看业务管理和运营。

这些理念,德勤内部人士可能会比较清楚,理解也会更透彻,但如果不做倡导和深入解读,外界还是会以一个审计公司的概念去观察德勤,一举一动都可能会引发误解和误读。

但是,由于市场的成熟度不同,所以预计咨询业务的增长比审计业务的增长要快。

德勤的审计业务在中国位列第一梯队,德勤的税务在国内也是位列第一。德勤的咨询业务在中国规模最大,综合服务能力领先。

## 老板秘籍



### 德勤中国为何辞任了百余家港股公司的审计业务?

德勤中国辞任上市公司的原因有很多,具体可以参考有关公司的公告。这些都是通过友好协商作出的决定,当然其中大部是审计费用的原因。

上市公司聘任和会计师事务所辞任,应该说是双向选择的结果,双向选择的条件下,双方自然都要看所谓的性价比。可能有的客户觉得德勤提供的服务性价比不高了,毕竟客户也是有成本压力的,特别又是疫情防控期间;而德勤对自己的审计水准和价值又充分自信,在审计资源有限、工作量持续增加的背景之下,自然希望审计费用也相应有些调高。双方均有自身的立场和角度。

### 德勤如何进行战略转型?

在新的战略方向之下,我们在同业当中率先提出“多元服务模式”,德勤是全球最大的专业服务机构,在中国,希望也传达给公众这样的信息,那就是,未来德勤将以一个专业服务机构的形象而不单只是一个审计公司的形象去服务社会。

而强调“专业服务机构”,并不代表德勤将因此放弃审计市场或者不再重视审计业务。实际上审计仍然是主业,也是德勤成为多元的专业服务机构非常重要的组成部分。我们也看到了科技变革对审计业务的影响,要用更强的数据化能力去做好审计工作。我们要对审计质量负责,但同时也不会阻碍发展。

诚然,在咨询业务领域,德勤在中国有领先优势,也拓展出了一定市场,所以增长的速度确实比审计快,但两个业务仍然要齐头并进不能偏废,而我们可以用另外一种角度去看业务管理和运营。

这些理念,德勤内部人士可能会比较清楚,理解也会更透彻,但如果不做倡导和深入解读,外界还是会以一个审计公司的概念去观察德勤,一举一动都可能会引发误解和误读。

### 深度

## 德勤战略调整背后的思考

从2020年初开始,德勤中国的港股审计客户“扎堆改聘其他审计机构”的现象即被业界和媒体关注到。

而针对这一非同寻常的现象,一项有231名审计行业专业人士参与的调查结果显示:25%的人认为属“正常现象”,“说不清楚”的占12%,而认为“德勤在下一盘大棋”的比例高达63%。

从德勤CEO的阐述和解读当中能够确认,毫无疑问,德勤确实在下一盘大棋。

实际上,市场上关于德勤将“放弃审计业务、只做咨询”的传言终究会证明仅仅是传言,如对行业稍有认知,都不会下此结论。从中国市场来看,虽然德勤的咨询业务增速高于审计业务,而且这块业务投入少、风险低、回报快、含金量高的特点,决定了该领域未来空间广阔且竞争激烈。但是,要知道,审计业务之于德勤,是主业、是根基,把自己“连根拔起”全部投入到一个争奇斗艳在市场份额却没有绝对胜算的事情,不仅“世界品牌”德勤不会做,任何一家具备基本理性的机构都不会这样做。

不会“连根拔起”,并不代表不能做战略调整和战略倾斜。从已披露信息分析,德勤的“调整”和“倾斜”从辞任开始。

首先,优化客户结构空出资源。德勤虽没有公开承认所辞任的客户具有“高风险、低收入”的特征,但价格是个好工具,谈判中的高底线和强制性的要求,自然会将其预定目标过滤掉。当然,这一优化过程中必须要承受住营收短时间内下滑的“骤然疼痛”。腾出的资源的目有二:其一,寻求更高性价比的审计客户;其二,在咨询领域加码投入。德勤将依托双循环战略所倡导的促进内需、数字经济、区域经济等政策,形成未来聚焦的核心。

在新的战略方向之下,德勤也给自己形象做了一个新的定位,将以一个专业服务机构的形象而不单只是一个审计公司的形象去服务社会。

值得一提的是,德勤下的这盘“大棋”当中,不仅仅是对自身发展的战略调整,还将引领中国审计行业健康发展纳入其中。“德勤在走一条中国同业没有人走过的路。”专业人士如此评价。

德勤从2019年开始率先寻求审计服务运营模式的改变,倡导以审计质量为最大的竞争力,用审计质量与竞争对手去做区分。希望同时可以引领中国审计行业健康发展,助力中国审计质量实现与世界一流水平的充分对标。

一直以来,审计行业“大而不强”的现状饱受诟病,强健中国审计行业肌体,德勤有呼声亦有行动,体现了一个“世界品牌”应有的视野和担当。



简历

曾顺福,毕业于香港浸会大学工商管理学系,其后获得中欧国际商学院工商管理学硕士学位。目前担任德勤中国首席执行官、德勤全球执行委员会成员,政协北京市第十三届委员会委员。主要负责管理德勤在中国大陆、香港特别行政区、澳门特别行政区和蒙古国的业务。

曾顺福的执业生涯在中国香港开启,其后于1995年转往德勤上海办公室。在大中华区有30多年的专业服务经验,为市场上众多领先客户提供全面的审计、税务、风险咨询、财务咨询和企业运营咨询服务。