

Powerful Insights. Proven Delivery.®

敏于知 达于行

# “化茧成蝶”的挑战与超越

——写给致力于海外上市的中国企业

甫瀚 | protiviti®

风险与商业咨询。  
内部审计。



随着金融危机走出“寒冬”，全球实体经济进一步回升，资本市场的表现也更加活跃。2010年，中国企业在境外资本市场的强劲表现，令世界各大交易所为之“侧目”，同时也令众多中国企业成为海外投资人热捧的焦点。展望2011，中国企业的IPO海外风潮在面对挑战的同时仍有可能缔造新一轮的“神话”。

在此大背景之下，甫瀚咨询于2011年3月31日在北京成功举办了一场精彩纷呈的中国企业海外上市管理经验交流会。会上四位演讲嘉宾，作为各自行业领域内的杰出代表，从各自不同的专业角度与近40名来自互联网、高科技、教育、金融、能源、制造等不同行业的首席执行官、首席财务官和部分中高层管理人员分享了其真知灼见，共同探讨中国企业在寻求海外上市过程中所普遍面临的挑战与应对策略。

## 一、私募投资——企业成功上市背后的重要推手

企业上市是一个复杂的过程，离不开各方的支持。作为机构投资者，私募基金在推进企业上市方面起着重要的引导与督促作用。换言之，企业吸引私募投资已成为企业实现成功上市的重要组成部分。

为什么要选择私募投资？渣打银行（中国）有限公司直接投资部中国区董事总经理朱伟先生认为，对于拟上市企业而言，基于成功上市的目标，除了可以带来企业发展所需资金之外，私募基金还有其特殊优势来为企业提供增值服务。第一，选择私募基金能够协助企业进行规范化管理，完善企业的公司治理结构。特别是海外上市，公司治理是第一道门槛，也是当地监管机构非常看重的。第二，引入私募基金能够增强公司的发展潜力和后劲，奠定长远健康发展的基础。私募基金进入企业以后，能够参与到董事会的管理中，在制定企业中长期战略、提升企业的经营管理水平等方面贡献力量。例如，协助企业借鉴一些成功的案例或者规避一些经营风险，或者通过引进财务管理方面的专业人士协助企业打好财务综合管理的基础。第三，引入知名的私募基金可以提升企业品牌的知名度和美誉度，在市场上迅速吸引媒体的眼球和公众的注意力。第四，在上下游或者渠道等方面，私募基金可根据自己手中掌握的集中资源优势协助企业扩展市场空间，拓宽上下游渠道，寻求更大空间的业务发展。



朱伟

渣打银行（中国）有限公司  
直接投资部  
中国区董事总经理

企业在选择私募基金时，应从多个方面综合考量，根据自身情况寻求和选择合适的私募基金，而不仅仅单一着眼于资金投入的角度。从宏观上，主要是从私募基金的品牌优势、资源调配、再融资能力和行业经验等几个方面综合考量是否符合企业战略发展。对于企业而言，基金品牌方面要做更细的考量，并不是最有名的基金就是最适合的。不同的基金有不同的资源优势，有些基金可以调动全球资源，在跨境金融服务方面提供有力的支持，有些则具备其他方面的优势。当然选择拥有丰富行业经验，擅长拟上市企业业务领域的基金对企业将来的上市也大有裨益。从微观上，企业需充分考虑上市地点、私募基金的行业侧重、估值、投资规模、引入私募基金的时机、投资协议和条件，以及政府审批门槛等因素。

## 二、企业海外上市准备阶段面临的主要挑战

成功选择私募基金后，接下来进入至关重要的上市筹备阶段。惟有准备充分，方能旗开得胜，确保成功上市。在整个上市筹备过程中，CFO的统领角色毋庸置疑。下面我们就从企业角度出发，逐一阐释此阶段CFO所面临的主要挑战。

### 1. 公司治理、内控环境建设与法律合规需求的关系

完善的公司治理结构正是企业建立健全有效的内控机制和实施合规活动的基础和保障。无论是美国的《萨班斯-奥克斯利法案》，日本的《金融商品交易法》还是香港联交所的《上市规则》附录14《企业管治常规守则》，其宗旨都是管理透明度和管理结构的完善。关于如何实现这一点，首先，每个企业要根据自己现阶段商业模式的成熟度进行规划。有些企业已经形成了一定的管理模式，或者已经进行了几轮私募投资，整个管理结构已经相当成熟，IT系统也已经非常完善。但是很多企业和管理结构的建设并不充分，或者私募基金进入企业的时间尚短，因此在应对各类信息或营运压力时显得力不从心。其次，企业公司治理的完善还取决于企业的经营模式、规模以及业务复杂性，如有些公司业务跨度大，有很多区域子公司，对资源的调配要求也就更高。完善的公司治理和稳健的内控机制能够为企业增值，例如提高财务预测的编制效率等，而内控建设亦非囿于为上市服务，而是企业实现规范运作，确保信息流动顺畅的切实保障。

甫瀚咨询董事总经理兼大中华区总裁刘建新先生精辟扼要地道出了三者之间的关系：上市之前所做的一切准备，目的都是希望企业上市之后能够持续性地、轻松地进行规范管理，而不是为了达到某个法案的合规。更为重要的是要建立一套有效的机制、一个健全的体系、一个完善的管理结构，实现“项目”到“流程”的自然转变。

### 2. 财务报告相关流程的特别注意事项

**准确的财务报告。**这里所指的准确的财务报告并非仅限于最基本的财务报表，而是涵盖与企业绩效及运营情况有关的所有信息。近十几年来，与上市公司财务报告有关的准则无论是在数量上还是在复杂程度上都出现了大幅提升。财务报告问题的最终风险——包括延迟提交IPO报告和公司的声誉受损——都可能会带来极为严重的后果。因此，准确评估和应对企业的财务报告风险是确保有效的上市准备流程中的一个至关重要的组成部分。换言之，企业必须拥有必要的基础设施，包括健全的财务报告政策与流程、胜任的财务人才、完善的管理报告体系，以及健全的系统数据支持等，以确保财务报告准确无误。当然，无论财务信息如何准确，会计系统如何完善，如果企业的内控环境允许管理层擅自篡改财务数据，所有的努力将功亏一篑，企业必须设计有效控制防范和化解这一风险。



刘建新  
甫瀚咨询  
董事总经理兼大中华区总裁

图1：财务报告风险概况



企业管理层和审计委员会应了解下列关键的财务报告风险存在于哪些环节或领域：

- 涉及重大估计或判断的交易的会计处理；
- 涉及复杂交易的会计处理以及有关新的、晦涩难懂的会计原则的应用；
- 全面的会计指引；
- 相关数据的准确性；
- 系统支持的充分性；
- 管理层越权。

资料来源：《上市公司就绪度指南：常见问题解答》，  
甫瀚咨询，2011

此外，财务错报，尤其是重大财务错报，是财务报告流程中必须关注的关键风险之一。容易引发新上市公司财务错报的常见原因包括：技术能力不足、财务会计准则的误用和支持性文档不足等等。鉴于错报后果的严重性，企业更须建立健全的财务报告体系，并在管理层层面、内部审计层面及董事会层面筑起有效的监督防线，将财务错报的风险降至最低。

**高效的财务结算流程。**低效的财务结算流程除了会增加财务迟报及错报的风险外，还会缩短企业高级管理层、董事会、外部法律顾问及外部审计师审核业绩公告的时间，而这可能会加大管理层对不同会计期间的业绩差别进行解释的难度。从运营层面而言，低效的财务结算流程会占用财务部门大量的时间和精力，进而影响其执行更多的其他增值活动。

高效的财务结算流程最终取决于企业的“高层态度”，即企业对快速、准确的结算的重视和宣传，而高效的财务决算流程一般需要诸多工具予以推动和提供支持，包括：



Daniel O'Keefe  
甫瀚咨询  
董事总经理

- 制定整体财务日程表，重点突出重大的月末、季末和年度活动；
- 分别为各个职能领域制定详细日程表（例如总账会计、财务计划和分析等），并将其合并至整体财务日程表；
- 编制全面的结算任务清单；
- 制定流程图及控制活动图，这将有助确保控制充分到位，且有关工作在整个团队间获得最佳协调，以尽量减少瓶颈制约。

简而言之，如果企业拥有高效的、规范化的财务结算流程，不仅可以在最大程度上确保企业向有关监管机构提交报告的准确性和完整性，而且有助企业及时发布经财务分析师、外部审计师和法律顾问以及高级管理层审阅过的业绩公告。甫瀚咨询董事总经理Daniel O'Keefe认为，企业应提早应对财务报告问题，以防影响报告提交、法规遵守或企业声誉。

### 3. 优化IT环境，确保可持续性可扩展性

审核企业现有的IT系统环境和基础设施，确保其不仅能满足企业上市后的公开报告需求，并且足以支撑和应对企业未来业务的增长，是拟上市企业在上市准备阶段面临的又一挑战。对于自动化程度非常高的企业，IT架构的优化工作应尽早开始。对于自动化程度相对较低且合规资源较紧缺的企业，如果无法立即实施全面的IT系统升级工作，最低限度也要对其IT需求执行一次客观、真实的评估，判断现有的IT系统能否提供足够的分析支持，帮助应对企业挂牌后来自资本市场和自身业务增长的需求，进而采取相应改善措施。下表列出了IT环境优化六要素。

图2: IT优化六要素



### 4. 企业内部与外部中介机构之间的统一协调和资源配备

就企业内部而言，在启动IPO之前，企业首先需要推选出一位项目负责人或领导人，而此人一般应是公司的CFO。CFO是推动企业上市的关键人物，负责协调各种关系，一个好的CFO往往会起到事半功倍的效果。此外，精通相关会计准则的会计人员、优秀的IT人员，以及熟悉海外资本市场法律法规的法务人员都必不可少。具体来看，不同的目标资本市场可能有不同的专业能力侧重。企业可以对相关能力需求进行客观评估，识别所需资源，通过外部招聘或利用外部咨询顾问来弥补有关能力的缺失。一般情况下，企业内部上市团队应由熟悉企业运营、财务、法律和其他相关事宜的人员组成。企业内部资源全部到位后，各部门之间要协调作战全力支持上市工作。例如，财务部主要配合外部会计师和评估师开展财务审计、资产评估及制定盈利预测；法律部则要协助外部法律顾问处理相关法律事务等。

作为推动企业实现成功上市的关键人物，从专业服务机构的筛选到路演的准备和实施，CFO在整个IPO过程中都担当着重要的组织者和协调者的角色。

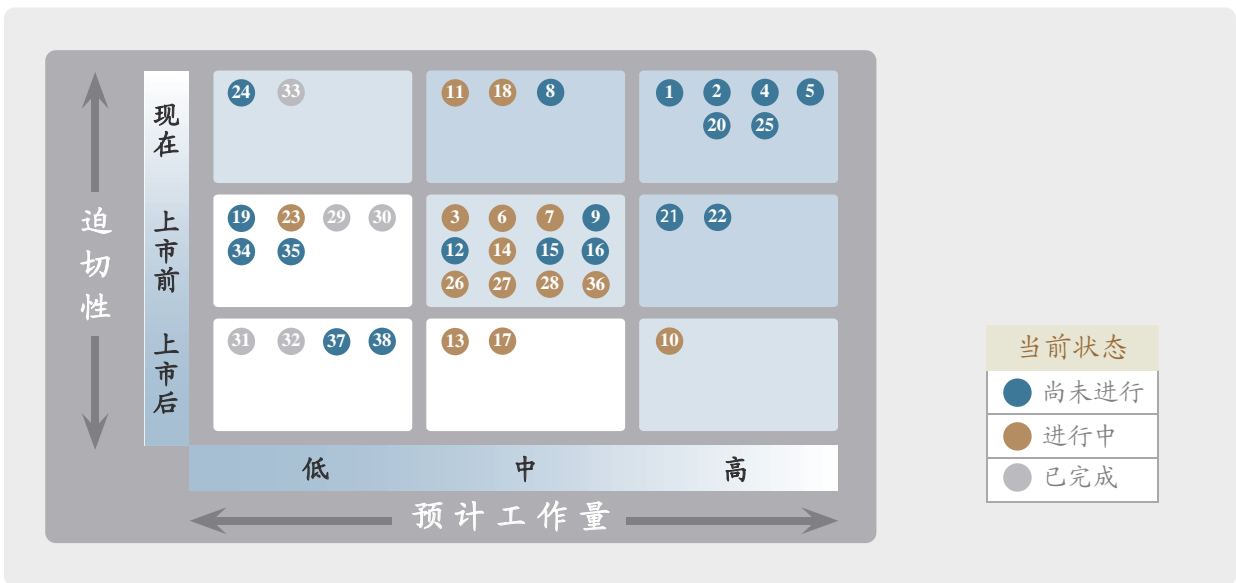
- 在决定上市之后，企业的管理者们需要开始逐步改变其**管理风格**，提高对董事会及股东大会等上市公司现代管理制度的重视和关注。而在这一过程中，CFO应为企业的创业者们提供必要的专业协助。
- 一支优秀的上市团队是企业成功上市的重要保障。除组建内部上市团队之外，拟上市企业还要筛选出一支英勇善战的企业外部团队，包括**投行、法律顾问、评估师、审计师及相关专业中介机构**等。
- 如何选择**证券交易所**是拟上市企业必须认真衡量的问题。大部分中国企业目前选择的海外市场都是香港、美国、新加坡等地。不同的资本市场有不同的定位，也会形成不同的行业偏好。企业要选择最适合自己的交易所，富有经验的CFO就应帮助企业进行评估，或与投行合作帮助公司做出客观的评估。
- 无论企业选择在哪儿上市，**财务审计**必不可少。在执行审计时，审计师应保持完全独立，他们不能帮助企业准备相关政策制度等。对于寻求在海外上市的中国企业来说，这一方面的挑战较大。
- **路演成功**与否直接决定着企业上市的成败。路演之前要做好充分的准备，特别是招股说明书的编制。企业准备的路演材料应重点展示企业的核心竞争力和长期发展能力，让潜在投资者能够明确地看到和感受到企业的投资价值所在。
- 企业在准备IPO时，应提前考虑和规划**再融资事宜**。例如在引入私募基金时，企业应留一点余地，以防出现资金短缺还要再做融资，导致股权被稀释。而在准备首次发行时，应考虑是否做二次发行，因为这会影响企业的定价战略。
- 如果选择赴美上市，那么**SOX合规工作**应赶在IPO之前几个月开始着手准备。这样做的好处是除了可以确保达到合规期限之外，企业还可提早发现有关漏洞或薄弱环节，进而实施有效整改，最终获得较高的合规分数。

综上所述，CFO需从宏观角度重点把握IPO整个过程。以一家去美国上市的公司为例，企业在上市过程中会遇到诸多困难（参见下页图3），CFO必须能从宏观角度把握重点，在整个过程中运筹帷幄。

图3: 企业美国上市过程中的常见障碍

1. 海外附属机构		4. 注册声明流程	
1	实质性漏洞及整体业务问题	20	季度检查及增量审计
2. 会计及财务运营		21	编制S-1表格
2	存货管理、成本计算及报告	22	发行人法律支持
3	重大的会计判断及估计	23	非公认会计准则措施
4	合并工具的实施及管理报告	24	IPO与项目管理的关键计划措施
5	编制季度信息	5. IT一般控制、流程及治理	
6	会计政策及程序、管理层意见书	25	系统及数据完整性
7	国际性报告	26	安全性管理
8	预算编制及预测	27	IT变更管理
9	收入确认	28	运营持续性
3. 重要的治理基础架构及SOX合规		29	软件开发及质量保证
10	SOX 404合规	30	IT政策及流程
11	法律风险评估流程	31	IT组合、程序及项目管理
12	重要治理政策	32	IT服务管理
13	SOX 302核证流程	33	自动化控制
14	董事会组成、委员会及章程	6. 组织能力	
15	披露委员会	34	SEC报告董事/经理
16	评估薪酬报告问题及薪酬委员会	35	投资者关系职能
17	正式制定公司层面控制	36	国际性监督及管理
18	文化规范	37	内部审计职能
19	董事及高管责任	38	财务职能

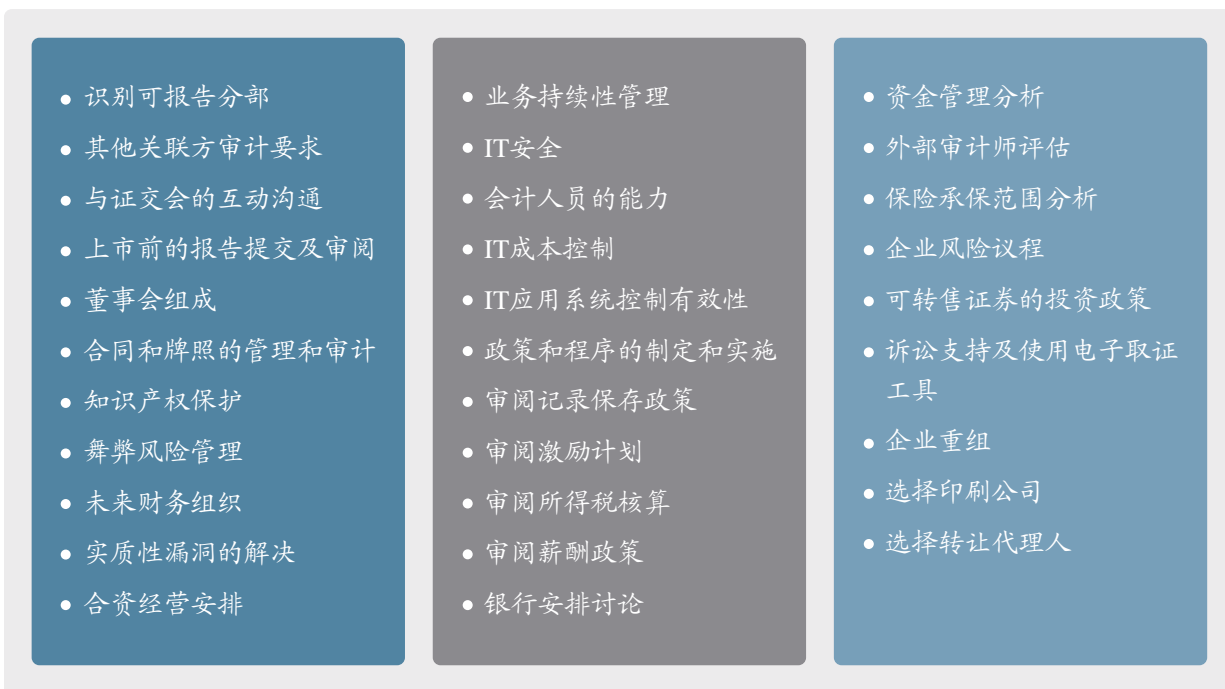
企业可根据各障碍点的迫切性及工作量为不同任务作优先排序，协助CFO的项目管理及工作规划。



资料来源: 《上市公司就绪度指南: 常见问题解答》, 甫瀚咨询, 2011

除上述关键影响因素以外，下表还以企业赴美上市为例列出了其他考虑因素。

图4：影响企业美国上市的其他考虑因素



### 三、企业海外上市后面临的主要挑战

成功登陆海外资本市场的企业在被置于市场聚光灯之下的同时，将不得不面对来自海外监管机构及投资者的更严格监督。而在各种风险之中，首当其冲的或是近来倍受关注的中国概念公司面临的估值过低风险和集体诉讼风险。除了固有的东西方文化差异外，企业如何在成功应对来自海外监管机构及投资者更加严格的监督的同时，一一应对和化解这些风险？

企业上市前后最核心的管理差异体现在两个方面。一是信息的流动。前线的管理层如何将信息一层层地传达到公司的决策层面，以便决策层可以依据充分的信息做出决策，而且决策层经过评估后要决定如何对外披露。二是企业治理的概念。上市以后，包括审计委员会在内的董事会，要非常熟悉企业的日常运营情况。对于企业当前有哪些重大交易，或者有哪些重大问题需要解决，企业的财务状况和业绩如何，都要做到心中有数。

## 1. 转变企业经营思维

正如全美测评软件系统公司（ATA）首席财务官曾坤鸿先生所说的，“企业决定上市后面面对的最大挑战，是怎样从一家私人公司转型为一家公众公司”。这不仅涉及企业管理层心态的转变和企业经营思维的转变，更是企业从上到下的一种文化变革。首先，如何避免风险较大的投机行为。中国市场处处暗藏着貌似诱人但实则风险很大的投资机会。对于赴海外上市的企业来说，企业成功与否关键在于是否能够抵挡住一些“诱惑”，规避短期投机行为，在最大程度上保护投资人的利益。其次，速度与流程的制衡。很多中国企业创业成功的关键，在于创业者敏锐的市场触角及其迅雷不及掩耳之势的出手速度，而在上市后，这些中国企业赖以成功的利器可能就需要予以调整。上市公司的决策流程需要一定的程序予以规范，以确保有关决策符合公司及其股东的利益。这方面就涉及到一个平衡业务发展速度与流程规范化的问题。第三，公司的战略管理。这是许多中国民营企业上市之前的软肋。“见机行事，见招拆招”的行事风格将无法适应海外资本市场的需求。上市后的公司要吸引投资者，增强投资者的信心，就必须有适当的市场定位。公司必须展示其对市场的独到见解，制定自己的业务方针和发展路线，并建立相应的公司文化，最终落实其战略目标。

## 2. 维护投资者关系

企业上市的主要目的是融资，换句话说，就是吸引投资者投入资本；因此维护投资者关系是企业上市后的重大新挑战。投资者关系不能够一蹴而就，而是一项需持续进行的工作。

**管理投资者预期。**关系的建立离不开沟通，学大教育集团、亚信联创股份有限公司独立董事邵孝恒先生认为，公司管理层必须花时间、花成本积极与投资者和准投资者接触，了解他们的期望，同时也让他们了解公司的情况。维护投资者关系的目的是让股价能够体现公司的经营现状并反映公司未来盈利的能力，因此公司不但需要向投资者报告过往的业绩，最重要的是要向其阐述未来的发展目标，这一点正是海外投资者所关注的重心所在。公司在制定目标时需经过审慎的考虑，目标不能够空谈，公司还需要制定一套详细的执行计划，例如三年计划或五年计划，说明如何循序渐进实现相关目标。



曾坤鸿  
全美测评软件系统公司  
首席财务官



邵孝恒  
学大教育集团，亚信联创股份  
有限公司等数家企业  
独立董事

**信息披露的公开度透明度。**要建立良好的投资者关系，信息公开透明是关键要素。企业上市后的另一项重要工作，就是遵守相关监管机构的信息披露要求，而这也是向股东和投资者提供透明度的主要途径。按照法律法规的要求披露年度和季度报告，只是上市公司最基本的信息披露责任，公司还可能需要根据个别情况，披露其他重要的信息，以协助投资者进一步了解公司的情况。在对外披露信息之前，上市公司的披露委员会需要进行讨论和分析，评估哪些信息需予以披露，并确保信息披露的一致性、及时性、准确性和完整性。

一言以蔽之，企业与投资者之间的关系，归根究底是诚信与信心的问题。在企业的一面是诚信，在投资者的一面是信心。对企业来说，与投资者保持良好的沟通，并不断履行做出的承诺，是建立和提升投资者信心的根本所在。

### 3. 相关法案的持续合规

为确保财务报告信息及其他披露信息的质量，以保护投资者的利益，各海外资本市场都出台了相应的法律法规。以美国为例，在美上市企业必须遵守《萨班斯-奥克斯利法案》，而其中有关财务报告内部控制有效性的404条款是其中的合规重点。以下为该法案实施六年来在美上市公司五大实质性漏洞统计数据。

图5：在美上市公司五大实质性漏洞统计表

	第六年合规 统计总数比例	管理层 报告	审计师 鉴证报告
<b>与公认会计准则财务问题有关的实质性漏洞</b>			
未具体说明/未识别/不适用的FASB或GAAP问题	62.6%	67.1%	15.9%
应收账款/应收贷款、投资及现金问题	9.1%	7.3%	28.0%
债务、准债务、认股权证，及股本证券(BCF)问题	7.3%	6.8%	12.2%
收入确认问题	6.2%	4.5%	24.4%
税项支出/收益/递延/其他问题	5.8%	3.8%	26.8%
<b>与内部控制问题有关的实质性漏洞</b>			
会计人员资源、能力/培训	71.3%	72.8%	56.1%
职责分离/控制设计(人员)	56.0%	60.4%	11.0%
重大的及/或多项的审计师/年末调整	24.3%	19.3%	75.6%
审计委员会效率低下或人员配备不足	22.6%	24.5%	2.4%
披露控制不充分(及时性、准确性、完整性)	20.3%	19.8%	25.6%

资料来源：SOX 404 Dashboard – Year 6 Update, Audit Analytics

除《萨班斯-奥克斯利法案》之外，美国新颁布的《多德-弗兰克法案》和其他披露规定更进一步提高了上市公司的透明度要求，包括高管人员薪酬和董事会的风险监督职责等。

对许多企业而言，遵守海外资本市场相关法律法规是一项极其耗时耗力的工作，企业必须持续检查合规流程的现状，确保有关流程符合成本效益并能够为企业增值。而要实现合规效益，企业不但要提高流程和预算编制的效率，更要将合规工作视为一项持续的活动，并不断予以改善和优化。

#### 4. 不断拓展的CFO角色

面对不确定的经济环境，为确保成本效益，CFO们要花费更多的时间和精力来了解前线的业务运营，同时他们还要培训和支持企业内部各个级别的人员，以确保每个人都对财务责任获得一定的认识和教育。很多时候，CFO们要发挥带头作用，协调企业各个部门间的工作，致力于财务部门与包括销售、市场、法务和IT在内的其他部门间的协同和整合。而对于新上市企业的CFO们来说，他们将面临更大的挑战，在上市筹备阶段发挥了关键作用的他们要在上市后承担起更多的责任。

根据甫瀚咨询于2010年12月举办的中国首席财务官论坛，中国首席财务官在企业上市后主要关注的问题包括：配备适当的人员及文化；管理多个经营场所的运营；建立有效的内部审计职能；实施灵活有效的控制；以及管理并购及合并后的整合活动。对于这些挑战，企业应根据自身需求制定具体解决方案，如通过实施流程标准化、互动报告以及例外事件报告机制来应对多个营业场所的运营问题；通过设定适当的“高层态度”、以风险为导向的控制定义，以及开展全面的培训和沟通、明确问责和执行有效监督等来确保控制的有效实施等等。

## 结语

---

经历2008、2009两年的低潮期后，2010年的全球IPO市场一派繁荣，而中国企业群体无疑是其中最吸引人眼球的推动力量之一。从截止2011年5月份的统计数据来看，中国企业奔赴海外上市的热情依然未减。

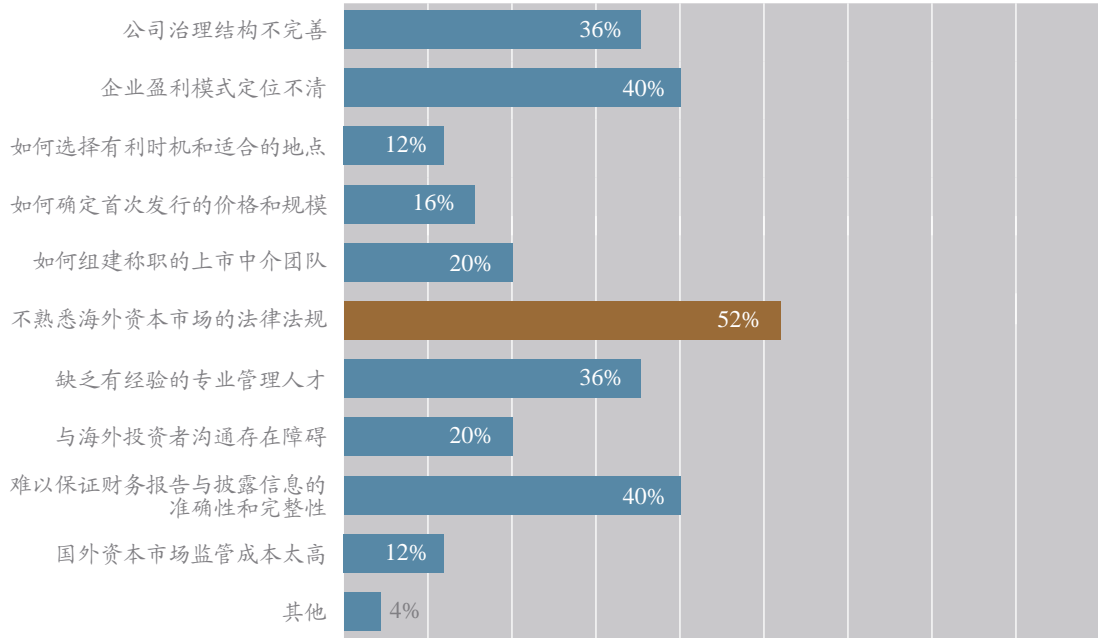
尽管种种迹象显示全球IPO市场日渐恢复其稳健状态，但过去十几年来，资本市场在各种力量的磨砺下已发生了本质的变化，这些变化令IPO流程变得更加复杂，同时也日益彰显了上市前充分准备工作的重要性。对于寻求海外上市的中国企业而言，科学定位的盈利模式、完善的公司治理、企业良好的成长性，以及其他公司基础设施，包括高效的财务报告流程、全面的信息技术架构都是实现成功上市的基础保障，也是企业积极应对上市后各种挑战的有力后盾。

“化茧成蝶”是一个历经蜕变的过程，中国企业的海外上市之路仍会面对种种挑战。我们期待更多优秀的中国企业在其高级管理层和董事会的带领下，披荆斩棘，克服种种困难，化蝶展翅，成功参与境外资本市场。

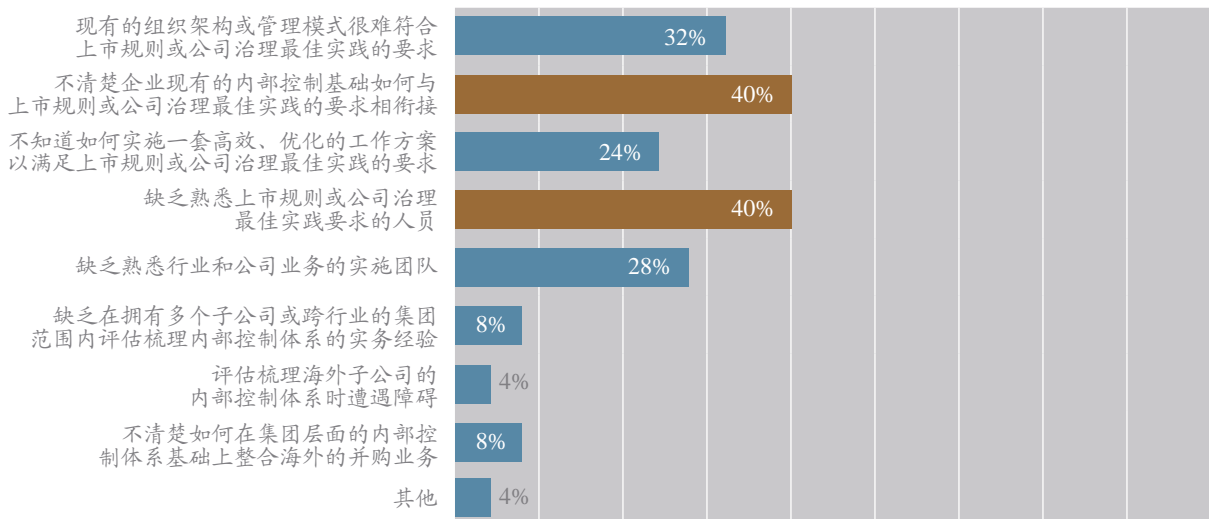
## 附录：海外上市中国企业管理经验交流会调查问卷结果汇总

交流会期间，我们请与会者填写了一份调查问卷，征询若干有关中国企业赴海外上市的问题。我们共计收回包括CEO、CFO、合伙人、内审总监、内审经理及其他部门经理在内的25位与会者的反馈信息。以下摘录其中两个关键问题的调查结果与读者共享。

### 1. 您认为中国企业去海外首次公开上市面临的重大问题或挑战是：



### 2. 您认为贵公司在提升公司治理水平的过程中遇到过哪些困难：



注：以上两点可选择多个选项。

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（[www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)）是一家全球性的商业咨询和内部审计专业机构，汇聚了众多专门从事风险、咨询和并购服务的专家。我们帮助客户解决有关财务和并购、运营、技术、诉讼，以及治理、风险和合规等领域的问题。我们的专业人员均接受过高质量的培训，以结果为导向，就各类重大的商业问题为遍布美洲、亚太、欧洲和中东等地区的客户提供独到的视角和见解。

甫瀚咨询在全球共设有60多间分支机构，是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

## 关于甫瀚咨询企业上市筹备业务团队

我们的企业上市筹备业务团队可协助企业评估是否已为IPO做好相应准备。我们帮助客户创建并执行一整套旨在优化企业各方面能力的计划，包括内部流程、人力资源和信息系统，为确保IPO成功及为上市后的运营提供强大支持和保障。

我们拥有多年协助企业开展IPO筹备工作的经验，并在此基础上开发了专门的方法论，可有效识别拟上市企业需关注的重点领域。我们根据客户特定需求提供定制化服务，包括协助客户准备财务报告、整改有关流程/控制，以及优化系统等等。协助IPO企业节省时间和财力，同时提高成功上市的概率，是我们的目标所在。

更多有关甫瀚咨询企业上市筹备业务的信息，请联络：

刘建新

董事总经理兼大中华区总裁

(86.21) 5153 6900

[christopher.low@protiviti.com](mailto:christopher.low@protiviti.com)

张国昌

董事兼企业上市筹备业务主管

(852) 2238 0499

[david.cheung@protiviti.com](mailto:david.cheung@protiviti.com)

## 甫瀚咨询

www.protiviti.cn

### 大中华区办事处

#### 北京

中国 北京 100022  
朝阳区建国门外大街2号  
银泰中心银泰写字楼  
20楼2001单元  
电话: (86.10) 8515 1233  
传真: (86.10) 8515 1232

#### 上海

中国 上海 200020  
淮海中路381号  
中环广场26楼  
电话: (86.21) 5153 6900  
传真: (86.21) 6391 5598

#### 深圳

中国 深圳 518048  
福田区中心四路1号  
嘉里建设广场  
第一座第十四层04室  
电话: (86.755) 2598 2086  
传真: (86.755) 2598 2100

#### 香港

香港 湾仔  
港湾道18号  
中环广场21楼2102-3室  
电话: (852) 2238 0499  
传真: (852) 3118 7493

甫瀚 | protiviti®  
风险与商业咨询。  
内部审计。