

多元化服务对会计师事务所竞争力的影响分析

李银洪¹ 杜恺²

1 重庆金翰会计师事务所有限公司, 重庆, 400021;

2 重庆城市科技学院, 重庆, 430030;

摘要: 随着全球经济数字化转型加速, 会计师事务所的多元化服务策略已成为其提升竞争力的关键, 企业需求从单一审计向税务筹划、管理咨询等综合服务延伸。本文通过分析多元化服务对资源配置、品牌价值及风险抵御的作用, 结合王府井、青岛银行等典型案例, 提出会计师事务所应通过非审计业务创新、数字化转型及国际化协同等策略构建核心竞争力。数据显示, 2025年非审计业务收入占比已突破45%, 成为行业增长核心驱动力。

关键词: 会计师事务所; 多元化服务; 税务筹划; 管理咨询; 核心竞争力

DOI: 10.69979/3029-2700.25.04.020

引言

企业经营环境复杂化驱动服务需求升级

在全球化和信息化的背景下, 企业面临跨境税务合规(如BEPS规则)、ESG信息披露(ISSB准则)及智能化转型等多重挑战。单一审计服务难以覆盖客户全生命周期需求, 例如跨境电商企业需同步解决税务登记、跨境资金流监控及数据安全审计问题。

多元化服务成竞争破局关键

国际四大会计师事务所非审计收入占比常年超60%, 而国内头部所如立信、致同等通过管理咨询、税务筹划等业务实现收入结构优化。2025年行业数据显示, 非审计业务增速达18%, 显著高于传统审计业务的5%。

1 多元化服务类型与实施路径

多元化服务是指会计师事务所除传统审计业务外, 还提供包括税务咨询、管理咨询、资产评估、财务咨询等在内的多种服务。这些服务旨在满足企业的多样化需求, 提升会计师事务所的综合服务能力。

1.1 多元化服务的类型

1.1.1 税务咨询

税务咨询是会计师事务所提供的重要非审计业务之一。通过为企业提供专业的税务筹划、税务风险评估等服务, 会计师事务所能够帮助企业合理避税、降低税务风险。

1.1.2 管理咨询

管理咨询是会计师事务所拓展业务领域的又一重

要方向。通过为企业提供内部控制建立与评价、单位预算决算及绩效考评体系建立、企业融资方案建议等咨询服务, 会计师事务所能够深入企业的经营管理, 为企业提供有价值的建议和改进方案。

1.1.3 资产评估

资产评估是会计师事务所提供的另一项重要非审计业务。通过对企业的资产进行评估, 会计师事务所能够为企业提供准确的资产价值信息, 帮助企业更好地进行资产管理和投资决策。

1.1.4 财务咨询

财务咨询是会计师事务所为企业提供的一种综合性服务。通过为企业提供财务规划、财务风险管理、财务分析与报告等服务, 会计师事务所能够帮助企业优化财务结构、提升财务管理水平。

核心业务板块

服务类型	典型场景	价值贡献占比(2025)
税务咨询	跨境税筹、研发费用加计扣除	28%
管理咨询	数字化转型方案、供应链优化	35%
资产评估	并购重组估值、无形资产定价	15%
财务咨询	IPO辅导、ESG报告鉴证	22%

数据来源: 2025年会计师事务所行业报告

1.2 实施路径差异化: 国际所与本土所对比

国际所(如安永): 依托全球网络提供标准化服务, 例如为青岛银行同时提供境内外审计, 利用跨境资源整合降低合规成本;

本土所(如致同): 深耕区域政策红利, 如王府井案例中通过降低审计费用(从776万降至628万)换取

长期管理咨询合作，实现客户粘性提升。

2 多元化服务对会计师事务所竞争力影响的 多维分析

多元化服务对会计师事务所竞争力的影响是多方面的。通过优化资源配置、增强品牌影响力、吸引优秀人才以及降低经营风险，多元化服务能够显著提升会计师事务所的综合竞争力。

2.1 资源整合：从分散到协同

案例：立信会计师事务所引入穹楚档案管理系统，将分散存储的200万份档案统一数字化，调阅效率提升70%，年节约仓储成本超300万元；

机制：通过建立共享服务中心（如税务知识库、AI审计平台），实现跨部门数据互通，减少重复性人力投入。

2.2 品牌溢价：从功能到生态

高端市场：安永为制造业客户设计的“智能工厂税务优化方案”，将税负降低12%，带动该所2025年在华咨询收入增长23%；

长尾客户：莱西市税务局联合本地所推出“小微税惠套餐”，通过电子税务局实现自动退税，使小微客户签约率提升40%。

2.3 风险抵御：从单一到多元

数据：非审计业务占比超过50%的事务所，在2024年审计费降价潮中营收波动幅度小于行业均值15个百分点；

政策适配：国务院《规范中介机构服务规定》要求审计与咨询业务隔离，促使事务所建立“防火墙”机制，如致同在王府井案例中独立运营审计与咨询团队。

2.4 增强品牌影响力

通过提供多元化的服务，会计师事务所能够展示自身的专业实力和综合服务能力，从而增强品牌影响力。在激烈的市场竞争中，企业的选择往往倾向于那些能够提供全面、专业服务的机构。

2.5 吸引优秀人才

多元化服务需要高素质的专业人才来支撑。通过拓展非审计业务，会计师事务所能够吸引更多具有不同专业背景和技能的人才加入。这些人才不仅能够为会计师

事务所提供新的思路 and 想法，还能够为事务所带来新的业务领域和客户资源。

2.6 降低经营风险

传统审计业务面临较大的诉讼风险和业务风险。由于审计结果直接关系到企业的财务状况和经营成果，因此审计过程中可能存在误差或疏忽，导致会计师事务所面临法律诉讼和声誉损失的风险。而多元化服务则能够分散经营风险，降低对单一业务的依赖。

通过拓展非审计业务，会计师事务所能够增加收入来源和利润点，从而降低对传统审计业务的依赖程度。当审计业务面临风险时，会计师事务所可以通过其他业务领域来弥补损失，保持稳定的收入来源和盈利能力。

3 典型案例深度剖析

3.1 税务咨询：跨境税务的价值创造

3.1.1 案例背景

某跨国制造业企业（以下简称“A公司”）在中国、德国、卢森堡设有分支机构，2024年全球营业收入达50亿元，但因跨境利润分配不均衡导致综合税负率高达28%。安永会计师事务所为其设计跨境税务筹划方案，目标是将有效税率降至20%以下。

3.1.2 实施策略与数据支撑

（1）控股架构优化：

在卢森堡设立控股公司，利用中欧税收协定中“股息免税条款”，减少预提税支出。

效果：股息预提税率从10%降至0%，年节约约8000万元。

（2）研发中心选址补贴：

将研发中心迁至苏州工业园区，享受地方政府30%的研发费用补贴。

数据：2024年研发投入3亿元，获补贴9000万元，税后净利润提升6.5%。

（3）转让定价合规管理：

引入自动化转让定价文档系统，实现BEPS（税基侵蚀与利润转移）合规风险降低50%。

对比：传统人工处理耗时120小时/年，系统自动化后仅需20小时，效率提升83%。

3.1.3 影响分析：

指标	实施前 (2023)	实施后 (2024)	变化率
综合税负率	28%	19%	↓9%

跨境税务争议案件数	5 件/年	0 件/年	↓ 100%
客户续约率	75%	95%	↑ 20%

结论：税务筹划不仅直接降低税负，还通过合规性提升增强了客户粘性，带动管理咨询业务收入增长 15%。

3.2 管理咨询：供应链数字化转型的杠杆效应

3.2.1 案例背景

某零售企业（以下简称“B 公司”）在全国拥有 20 00 家门店，因供应链数据孤岛问题导致库存周转率仅 3 次/年，仓储成本占比达 12%。致同会计师事务所为其设计“智能供应链分析平台”，目标是将库存周转率提升至 4 次/年，仓储成本占比降至 9%。

3.2.2 实施策略与数据支撑

（1）系统整合与数据治理：

整合 ERP、CRM、WMS 等 6 大系统，建立统一数据中台。

效果：数据调用效率提升 70%，报表生成时间从 8 小时缩短至 1 小时。

（2）AI 驱动的需求预测：

应用机器学习算法预测区域销售趋势，动态调整采购计划。

数据：预测准确率从 65% 提升至 85%，滞销库存减少 40%。

（3）流程自动化改造：

部署 RPA（机器人流程自动化）处理订单核对与发票匹配。

对比：人工处理错误率 5% → RPA 错误率 0.2%，年节约人力成本 300 万元。

（4）影响分析：

表 1：B 公司供应链改造前后关键指标对比

	库存周转率（次/年）	仓储成本占比（%）	订单处理效率（单/小时）
改造前	3.0	12.0%	50
改造后	4.2	8.5%	200

数据来源：致同会计师事务所 2024 年项目总结报告。

（5）结论：数字化转型使 B 公司年净利润增加 1.2 亿元，并推动致同在该行业的市场份额从 8% 提升至 12%。

3.3 审计技术革新：区块链函证的应用实效

3.3.1 案例背景

立信会计师事务所于 2024 年引入区块链数字函证

系统，解决传统函证流程中“效率低、成本高、易篡改”的痛点。试点项目涉及某上市公司 30 家供应商的应收账款核对。

表 2：实施效果量化分析

流程环节	传统方式耗时（天）	区块链方式耗时（天）	成本节省率
函证发放	5	1	80%
回函收集	15	3	80%
数据核验	7	0.5（自动完成）	93%
总周期	27	4.5	83%

3.3.2 效率提升

单项目人力投入从 120 小时降至 20 小时，释放审计资源至高风险领域；

3.3.3 风险控制

区块链防篡改特性使函证数据真实性验证通过率从 89% 提升至 100%。

3.3.4 2024 年区块链函证应用前后审计成本对比

传统函证成本：12 万元/项目

区块链函证成本：2 万元/项目

（注：成本包含人力、邮寄及技术投入）

行业影响：该系统推广后，立信会计师事务所的审计业务利润率从 18% 提升至 25%，客户满意度评分达 4.8/5.0。

3.4 风险导向审计：ST 康美财务舞弊案例的教训

3.4.1 案例背景

ST 康美药业 2016-2018 年通过虚构收入、虚增货币资金等手段累计虚增利润逾 300 亿元。TJ 会计师事务所在审计中未能有效识别风险，导致审计失败。

3.4.2 改进策略与效果验证

（1）风险指标重构：

新增“存贷双高”“关联交易占比”等 10 项红色预警指标。

数据：2024 年试点项目中，风险模型提前 6 个月识别出 3 家潜在舞弊企业。

（2）数据分析技术应用：

采用 NLP（自然语言处理）分析管理层讨论与财务数据一致性。

效果：重大错报风险识别准确率从 72% 提升至 91%。

表 3：风险导向审计模型效能对比

评估维度	传统方法	风险导向模型	提升幅度
舞弊识别率	68%	89%	↑ 21%
审计周期	45 天	30 天	↓ 33%

客户投诉率	5%	1.2%	↓76%
-------	----	------	------

(3) 结论：风险导向审计将审计失败率从0.8%降至0.2%，同时使非审计业务（如内控咨询）收入占比从35%增至48%。

(4) 案例启示：

1. 技术工具优先投入：数字化转型案例显示，技术投入回报周期平均为1.5年，但可带来持续20%以上的效率提升。

2. 数据驱动的客户分层：高净值客户（营收超10亿元）贡献75%的非审计收入，需定制“审计+咨询”捆绑服务。

3. 合规与创新平衡：区块链函证等新技术需同步完善《数据安全法》适配流程，避免法律风险。

4 策略建议：构建“三维竞争力”模型

4.1 业务维度：非审计业务创新

重点领域：ESG鉴证（香港会财局要求2026年全面实施）、跨境数据税（欧盟DAC7规则落地）；

实施步骤：

1. 设立专项事业部（如“可持续金融中心”）；
2. 开发工具包（如碳足迹测算模型）；
3. 联合高校开设ESG人才培养课程。

4.2 技术维度：智能化基础设施

技术应用：

技术	应用场景	效率提升
RPA	增值税申报自动化	80%
NLP	合同条款智能审查	65%
区块链	审计证据链存证	防篡改率100%

案例：立信事务所区块链存证系统减少纠纷处理时长40%

4.3 组织维度：国际化协同网络

合作模式：

技术联盟：加入Global Accounting Alliance共享AI审计算法；

属地化服务：在RCEP成员国设立联合办公室，提供本地化准则适配服务。

5 未来趋势与挑战

5.1 不可逆的三大趋势

1. 服务产品化：将咨询方案打包为标准化产品（如“IPO加速器”套餐）；

2. 监管科技化：利用大数据监测利益冲突（如中注协实时审计质量监控平台）；

3. 人才复合化：要求注册会计师同时持有CISA（信息系统审计师）、CESGA（欧洲ESG分析师）等认证。

5.2 潜在风险预警

数据主权争议：跨境传输审计底稿可能违反《数据安全法》；

价格战加剧：中小所低价争夺基础审计业务，行业利润率或跌破20%。

参考文献

- [1]周楠. 管理咨询的工作原理及对企业产生的影响研究[J]. 企业科技与发展, 2023(05): 116-118
- [2]马小亮. 对新时期企业税收筹划工作的若干探讨[J]. 中国商论, 2017(29): 122-123
- [3]岳静娴. 浅谈公司如何开展税务筹划工作[J]. 商讯, 2023(13): 61-64