

中企出海布局 港融資中心展所長

德勤中國新總裁：科企專線吸引企業 從海外改道來港IPO

企業訪談

中美關稅爆發爭端，貿易戰衝擊席捲全球，德勤中國新任行政總裁劉明華接受《大公報》專訪時表示，在外圍環境的壓力下，為中國經濟轉型造就新機會，同時，她相信香港的作用將會越來越強，尤其為中概股回流提供最佳的目的地。

大公報記者 蔣去悄、李潔儀



劉明華小檔案

| | |
|-----------|---------------------------------|
| 1993年4月 | 加入德勤上海 |
| 1996年12月 | 出任德勤東京事務所審計師 |
| 2002年10月 | 轉至德勤紐約分所工作 |
| 2012年6月 | 出任德勤華北區審計主管合夥人 |
| 2016年10月 | 出任德勤華東區主管合夥人 |
| 2022年6月 | 成為德勤亞太理事會理事、德勤中國副首席執行官、首席質量與轉型官 |
| 2025年6月1日 | 出任德勤中國新任首席執行官，任期四年 |

國家統計局數據顯示，中國對美國的出口額，由2018年佔總數19.2%降至2024年的14.7%，雖然外部環境限制增多，但今年首季中國出口按年增長6.9%，反映中國外貿的韌性較強。

「關稅的爭端，肯定會對經濟造成一定的影響，特別是對出口導向型的企業。」劉明華認為，關稅背後更深層次的議題，是整個產業的政策、經濟金融、貨幣等，儘管面對外部環境的壓力，惟中國經濟邁向高質量轉型，加快發展新質生產力，配合各種政策組合拳，形成市場的一股新動力。

生產鏈全球化 應對關稅挑戰

劉明華提到，以往企業為應對關稅政策，可能單純把生產鏈轉移至低稅率的地方，最終出口目的地仍然是美國；如今在關稅爭端下，反正讓中國企業真正實行全球化轉型，給中國經濟轉型更上台階帶來機會和動力。

不過，中美貿易衝突再度引發中概股退市憂慮，根據瑞銀報告統計，目前在美國上市的中概股約230隻，總市值達4600億美元（約3.6萬億港元）。劉明華直言，倘若美國強制迫令中概股退市，勢必對其自身資本市場信譽造成嚴重打擊，大量美元計價資產將重新尋求承載體，反而為香港資本市場帶來新的機遇。

美政策風險 推動中概股回流

針對中概股退市危機，劉明華回應指，近期證監會與港交所（00388）推出的「科企專線」，為市場釋放非常積極的信號，該舉措主要有三點，一是允許特專科技和生物科技公司以保密形式提交申請，二是接受不同投票權架構，三是提供上市輔導，相信有關安排將為中概股回流香港提供極大的靈活性和便利性。

劉明華續說，綜合考量各項因素，包括中國內地早前公布的一系列配套措施、「科企專線」帶來的吸引力，以及目前市場面臨的地緣政治挑戰和風險，以往有意赴美上市的內地及香港科創企業和生物科技公司，眼見香港具備得天獨厚的優勢，或將視香港為更理想的上市目的地。

「作為中資企業，不應該抱被動的姿態，等着『被除牌』之後，才去採取一些行動。」劉明華表示，中資企業應從自身體量、能力及戰略的角度出發，更應主動作出關鍵決策，形容「中國的經濟和企業在當下政治環境下，應該把握主動權」。

面對地緣政治緊張局勢，企業「出海」布局全球化時該如何自處？劉明華認為，首先是清晰的定位和戰略分析，其次是針對地緣政治；釐清法律與合規性的前提下，如何保證供應鏈和企業安全，還要把業務經營融合當地文化，並建設產品銷售渠道等安排。

從上海起步 成就德勤中國首位女CEO

砥礪前行 加入德勤32個年頭的劉明華，見證中國經濟的發展，由昨日（6月1日）起正式出任德勤中國行政總裁（CEO），她形容：「德勤就像一個火箭發射平台一樣，只要自己真的熱愛這個工作，就可以像火箭一飛沖天」。

在上海長大的劉明華，於德勤的發展順理成章的由上海起步，更先後在日本及美國發展，她形容「You never know, The sky is the limit.（你永遠不知道，對想做的事情或目標沒有任何限制）」。

參與中國會計準則體系建設

上世紀90年初，在中國改革開放和社會主義現代化建設下，中國在1993年進行大規模的會計制度改革，其中，重新恢復在中國內地業務發展的德勤，為中國財政部制定符合國際慣例的會計準則提供服

務，參與中國會計準則體系建設，劉明華正是當年加入德勤上海。

俗諺有云「嫁雞隨雞」，劉明華在1995年跟隨夫婿到日本東京發展，雖然對日語一竅不通，但仍然無阻她在當地的發展，她決心利用8個月時間苦學日語，學懂基本的語言溝通，在德勤上海合夥人的推



薦下，完成面試後順利加入德勤日本。

踏入千禧之年，劉明華轉到紐約分所工作，讓她在金融行業領域更上一層樓，後來在2004年以合夥人身份，再次回到德勤上海，參與中國大型金融機構的股份制改革，包括負責農業銀行（01288）的股改上市，以及交通銀行（03328）的A股上市等。

翻查資料，自1981年開展上市申報會計業務以來，德勤在過去逾40年累計協助客戶完成超過1000宗上市項目，融資總額約1.9萬億港元。

在德勤上海再次出發，劉明華如今成為德勤中國首位本土女性行政總裁，她強調，上任後集中進行業務轉型，同時進一步提升德勤的專業水平。

◀劉明華1993年加入德勤上海，參與中國會計準則體系建設。



▲證監會與港交所推出的「科企專線」，為中概股回流香港提供更大的靈活性和便利性。

港財管要超瑞士 不能單靠內地客

坐亞望冠

香港財富管理業務增勢迅猛，市場預計將於2027年取代瑞士成為全球最大財管中心。

劉明華表示，財富管理及家族辦公室是香港的重要機遇，而受惠於近年推出的利好家辦的舉措，在港註冊的單一家辦數量已增至新加坡的一倍，這些高淨值人士帶來大量資金，意味著香港需要推出更多金融產品，以滿足市場投資需求。

德勤作為專業服務機構，廣泛涉及家辦等各類業務。劉明華指出，德勤提供的家辦服務不僅限於稅收籌劃，更多關乎家族企業傳承規劃、管治，以及優化家族生意的管理。她提到，目前德勤與特區政府

在家辦領域展開密切合作，例如作為發展北部都會區的諮詢顧問，德勤會協助設計產業政策與招商，也會幫助投資推廣署就家辦進行推介。

擴金融產品 吸全球富裕人士

談及香港與新加坡在家辦領域的競爭，劉明華表示，疫情期间部分家辦選擇在新加坡設立辦公室，如今香港成為更熱門的選擇，原因是香港在稅收政策、審批流程及要求更加優惠。

劉明華指出，香港若要實現2027年在財管領域超越瑞士的目標，不能僅限於吸

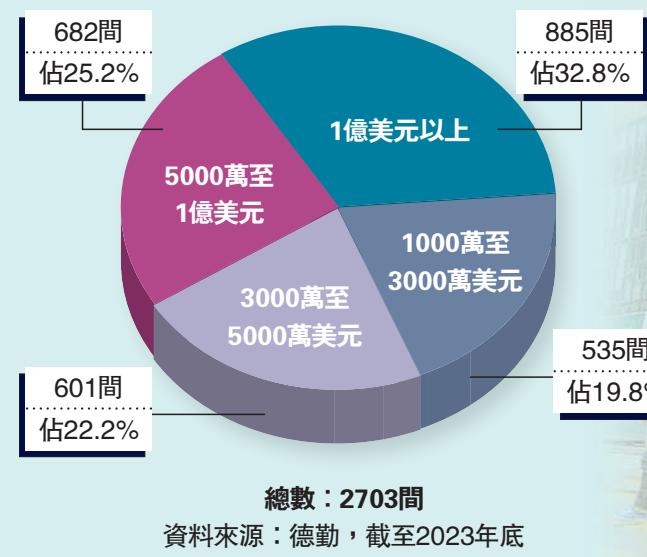
引內地的高淨值人群，因此注意到香港正積極通過投資推廣署舉辦的一系列活動，吸引來自全球的高淨值人士，包括中東、歐洲等地。

近年香港陸續推出多項利好家辦發展的舉措，不斷完善家辦的生態環境，有望於年內達成2022年施政報告的引入200間家辦目標。今年3月，特區政府正式啟動「香港家辦匯」計劃下的家族辦公室數字知識中心，有助家辦把握亞洲區內的機遇，增值私人財富。財庫局早前亦提到，針對單一家辦和附帶權益的優惠稅制建議，年內將制定具體方案。

香港發展家辦八大優勢

- ① 世界級金融體制及完善監管
- ② 良好的普通法制度及具競爭力的稅制
- ③ 資金自由流通及薈萃全球人才
- ④ 股票市場屬全球流通量最高的市場之一
- ⑤ 利用香港通往內地和國際市場
- ⑥ 全球最大離岸人民幣業務樞紐
- ⑦ 亞洲最大對沖基金中心
- ⑧ 推出新的「資本投資者入境計劃」，並為家族投資控權工具提供稅務寬減

香港單一家辦資產分布



劉明華指出，德勤提供的服務不僅限於稅收籌劃，更

宏觀環境越複雜 專業服務需求越大

挖掘機遇

作為全球四大會計師事務所之一的德勤（Deloitte），其前身Great American Auditing Co.早於1917年在上海設立第一家辦公室，經過逾百年的砥礪前行，一直見證中國經濟騰飛。雖然地緣政治為經濟發展造成一定的複雜性，但劉明華認為，這反而給予專業服務機構帶來更多機會。

「Just win business of today (只是贏當下)是不足夠的，還要build business of tomorrow (創未來)。」劉明華表示，面對複雜的經營環境，難以單靠企業個體應對，必須透過專業服務機構提供的解決方案。

劉明華提到，利用新的技術特別是融合AI（人工智能），打造新的解決方案，一邊為中國企業進行新一輪的全球化部署，另一邊為國企制定符合監管要求的中國業務發展策略，協助企業實現「走出去、引進來」的機會。

德勤主要有三大業務板塊，包括審計、稅務及諮詢，劉明華指出，客戶需求講究多元綜合專業服務，舉例說，在現時的美國關稅爭端議題下，令全球供應鏈出現重構，因此在為客戶制定解決方案時，必須在關稅和供應鏈關係的角度作出考慮，畢竟客戶在不同時期面對不同的問題，德勤會從多方維度出發，滿足客戶的所有需求。