



cutting through complexity™

投资和重组咨询服务

制定进军中东 欧市场的策略

kpmg.com/cee



引言

中欧和东欧（中东欧）是全球经济最活跃的地区之一。区内国家持续巩固向民主体制和市场经济过渡的进程，许多国家已成为备受重视的欧洲联盟（欧盟）和经济合作与发展组织（经合组织）成员。本文所指的中东欧国家包含了西起德国、奥地利和意大利一线、东至1939年之前的前苏联边境、北起爱沙尼亚、南至阿尔巴尼亚这一区域内的前社会主义国家。区内的总人口超过1.3亿，比英、法两国人口总数还多。鉴于中东欧的中产阶级消费者日增，加上在欧盟资金的支持下，区内预计将进行大规模的基础设施投资，因此该地区吸引了全球投资者的密切关注。

虽然投资前景看好，但现在作出的决策可能产生长远影响。对市场认识不足或没有充分做好前瞻性规划可能会大大影响投资效果。在新的市场和司法体制下，企业将面临来自商业/运营、税务、知识产权、雇员薪酬、以及法律法规等领域的种种挑战。与此同时，不同国家或行业在定价、创新、供应链和进入市场途径等方面的情况可能截然不同。

毕马威可协助您获得更全面的市场信息、加深对市场的了解、制定发展战略、分析进入新市场所面临的机遇和风险，并为之做好准备。我们在多个服务领域都拥有丰富的知识和经验。我们采用跨学科的工作方法，再加上我们在全球市场积累的经验 and 广泛的成员所分布，我们能够破解地方市场的复杂性，为客户带来裨益。

本刊物介绍了中东欧市场的基本情况，并重点探讨了毕马威将如何协助客户进入新市场。虽然本刊物对相关领域进行了探讨，但并没有提供作出投资决策所需的详尽资料。由于区内形势仍然会发生经常性和突然性的变化，我们建议您在采取行动之前获得全面的咨询服务。

中东欧的机遇与挑战

中东欧各国在过去数十年经历了巨变。区内大部分国家自加入欧盟或预备加入欧盟以来实现了强劲的经济增长，并已发展为成熟的经济体。这些国家的其他共同点还包括持续进行经济改革、治理水平不断提升、以及与欧洲标准逐步接轨。

虽然一些国家，如波兰，安然渡过了金融危机，但危机严重影响了区内许多经济体的发展，尤其是波罗的海诸国。区内整体经济规模在2009年缩减了5%，但企业和金融业投资者们在区内所进行的资产投资明确表明了他们对中东欧经济发展的信心。

虽然区内各国的经济复苏进程不一致，但大部分国家有望重拾经济增长态势。世界银行于2010年11月发布了《欧盟10国定期经济报告》，报告指出，“得益于与欧盟各国在贸易和生产上的紧密联系、较低的生产成本、技能熟练的劳动力和反应灵敏的企业家”，区内市场信心已恢复，总资本流入亦已回升（至少对新欧盟成员国来说）。

此外，中东欧的经济发展也会受益于预计将流入运输和能源基础设施领域的欧盟结构和共同基金。2007至2013年期间，欧盟将向10个中东欧成员国提供1,770亿欧元资金。基建投资大增为土木工程和建筑公司带来良机。例如，根据采购经理指数（PMI），在未来数年，仅道路基建资本开支的名义增长率就将达到5%，预期2012和2013年的年度资本开支将超过150亿欧元。

此外，区内大部分国家的人口受过良好的教育，拥有专业技术，而劳动力成本相对较低，劳动市场也日趋灵活。

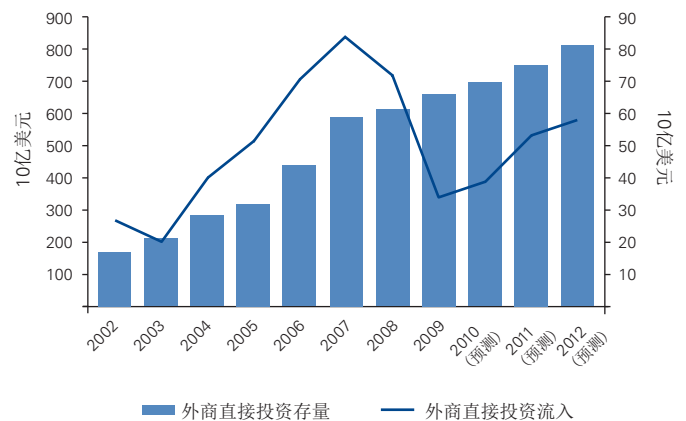
区内也存在着影响投资的一些常见问题，如制度风险仍然存在（虽然大多数只属于当地层面），法律法规变化较快，有时甚至会出现自相矛盾和执行缺乏一致性的情况，法律程序通常效率较低等。

虽然情况正在改善，但在一些国家产权仍然不是完全透明的。公司所有权结构一般都较复杂，且可能存在未经合并和跨公司的负债。少数股东权益可能拥有不相称的权力，而关联方关系又可能不是出于商业目的。

获得企业财务和商业信息的可能性、及时性、以及这些信息的可靠性并不是总能达到国际标准，厂房和设备的技术状况也需要认真考虑。

虽然存在这些挑战，但中东欧对外商投资的吸引力仍在日益增强。事实上，目前的投资已逐步超越自然资源和制造业，向奢侈品零售和共享服务中心等领域内拓展。在金融危机爆发前数年，区内的外商直接投资流入大幅攀升。近年来外资流入放缓，但预计投资者很可能重拾对中东欧地区的兴趣。

中东欧外商直接投资



资料来源：经济学人信息部（2010年）

中东欧的多元文化和经济体

“中东欧”包括10多个国家，将其视为一体实际上忽略了区内各国本质上的多样性。虽然这些国家地理位置相近，近代史也有一些共同点，但在文化和经济层面上，把他们集合在一起似乎仅是暂时的。投资者须注意，中东欧包含五大语言群体和欧洲所有主要宗教流派。

中东欧各国经济发展水平相差很大，如斯洛文尼亚的经济相当于欧盟平均水平，而阿尔巴尼亚、波斯尼亚和黑塞哥维那却不及欧盟平均水平的四分之一。除欧元外，该地区还有10多种流通的货币。而且，区内各国的主权债务评级也有差别，如斯洛文尼亚获得惠誉国际AA评级，但塞尔维亚只获BB-评级。

此外，各国基础设施建设的水平也有很大差别，当地供应链的局限性可能是外国投资者需要考虑的一个问题，而各国的分销环境往往也存在根本的不同。

总的来说，正如世界银行在2008年总结的那样，区内“许多较早实施改革的国家，如欧盟新成员国，都已发展为类似于成熟市场的经济体，而它们在全球经济环境下成功展开市场竞争时所面临的挑战也与其他欧盟国家所面临的挑战相似…但对于改革起步较迟的国家而言，如东南欧国家和前苏联，它们仍需解决转型过程中可能遇到的问题。”

进入中东欧市场

因为中东欧的投资机遇颇具吸引力，许多企业正考虑进入中东欧市场。虽然该地区有许多吸引投资者的因素，但企业进入新市场前都需要进行市场研究和规划。无论您是考虑收购、绿地投资还是重组，您都需要了解这个决策所带来的战略和财务影响以及决策的实施风险。了解机遇与风险所在、机遇的规模和竞争对手的情况可以使您充满信心地做出正确的投资决策。

由于市场竞争越来越激烈，加上政府不断推出新的改革和激励措施，区内的营商环境瞬息万变，许多行业的经营环境错综复杂。此外，潜在的目标公司可能缺少可靠和及时的财务、税务、商业和运营资料。市场信息和竞争情报可能是不定期、不一致、不准确、甚至是不存在的。投资者往往低估进入新市场的成本及其对管理资源带来的压力。



毕马威制定进入新市场战略的方法

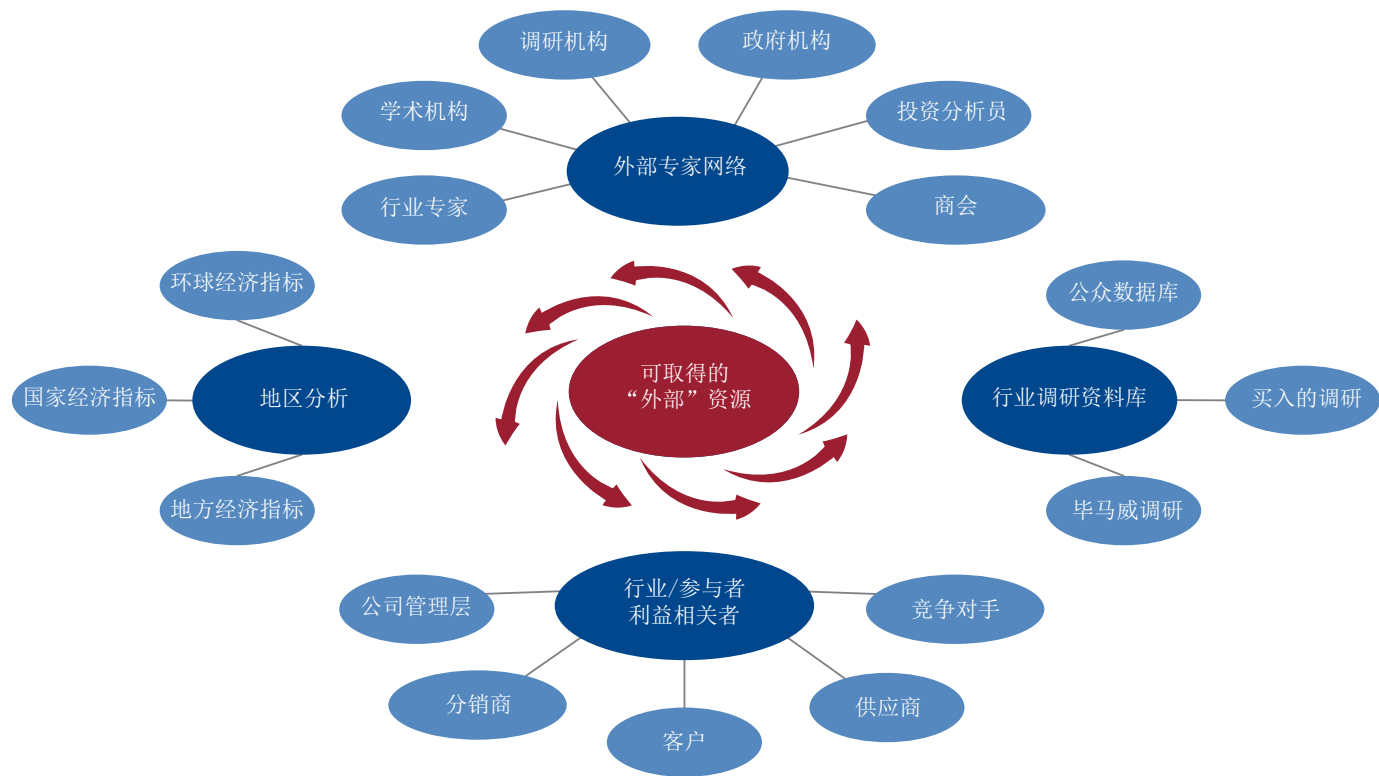
毕马威致力于协助跨国和地区投资者了解如何在市场竞争中取得成功。我们帮助投资者制定业务拓展策略，并深入研究市场规模和增长潜力、主要需求驱动因素和相关趋势、监管和竞争环境、以及税务、法律和劳动力相关事宜，这些均是评估行业竞争环境的重要因素。在协助客户制定进入或拓展市场战略时，我们采用结构化、定量和实用的工作方法，来评估行业吸引力以及商机是否切实可行。

进入新市场的流程

如果决策执行得力，进入新市场往往是管理层促进企业增长最有把握的途径。

不论是选择地点或公司形式、制定市场进入策略或识别特殊风险，您最初所做的决策对日后项目是否成功将产生决定性的影响。根据我们的经验，成功的企业在进军新市场时会采用系统化和从实际出发的工作方法。





就进入新市场的第一步而言，企业需考虑许多问题。毕马威团队可帮助投资者确定最关键的步骤、识别最重要的风险因素、以及在实施投资计划时既能充分把握市场机会又能降低潜在风险：

1. 物色和评估市场：哪个市场、哪个细分领域？如何定位？如何管理和实施营销工作？如何进入（透过中间机构或直接进入）市场以及采用哪些资讯？商机有多大？
2. 开发采购商机：自行制造产品还是购买产品？从哪里采购主要材料？
3. 确定投资和控制形式：建立合资企业、寻求当地合作伙伴还是收购？
4. 从税务角度明确在区内的经营方式：最有效的法务架构是什么？有哪些主要的潜在税项？有哪些相关的风险与机会？有哪些现有优惠和激励措施？

5. 物色和接触当地合作伙伴：可以接触哪些公司？合作伙伴的吸引力和可信赖程度如何？如何与他们达成交易？

6. 制定或确认业务计划：在未来数年业务将以哪种方式运作？主要的商业和营运驱动力、外在和内在因素将如何影响公司业务？

7. 评估开展业务的地点（评估位置、确定地点）：哪个国家/地区/城市最具吸引力？在选定的区域内，哪些地点的情况（物业、土地、楼宇）最符合公司业务发展需要？

凭借区内丰富的当地经验和与各方的良好关系，以及所拥有的广泛的外部信息资源，毕马威团队有能力为客户制定全面的市场进入战略，以圆满回答以上问题。

上图中建议修改的内容:

调研机构: 研究机构

投资分析员: 投资分析师

环球经济指标: 全球经济指标

可取得的“外部”资源: 可获得的“外部”资源

行业调研资料库: 行业研究数据库

买入的调研: 购买的研究成果

毕马威调研: 毕马威研究成果

行业/参与者/利益相关者: 业内人士/利益相关者

跨行业的团队

毕马威的最大优势在于拥有高素质的专业人员。作为一家跨专业的咨询公司,我们并不只是某个领域的专家,我们鼓励员工学习其他领域的知识,提供全面、综合的项目解决方案。比如,我们的“市场进入”服务团队不仅设计战略和交易方案,也会考虑交易后系统和文化的整合、以及税务、法律和员工问题。他们还会考虑如何在范围更广的集团层面进行内部审计、如何有效管理风险、以及如何维护和提高企业声誉。

毕马威团队拥有丰富的专业知识和经验,能对整体状况进行综合考虑,在需要时还可以获得专家支持。毕马威

拥有各行各业的专家。我们通过一手和二手资料来源来收集较难获取的信息,以形成基于事实的独立观点。我们不会孤立地考虑某个因素,而是从整体角度研究该因素将如何提升企业的整体利益。对客户来说,这意味着毕马威团队所提供的是全面完整的信息,而不是局部或片面的信息。我们的团队会花时间来真正了解客户的业务,深入了解使业务成功的核心因素。

就市场进入战略而言,毕马威的跨专业工作方式意味着我们可以提供多项相关服务,如市场情报收集、可行性研究、协助进行尽职调查、设计税务结构、整合和分拆咨询、并购咨询、构建业务模型、估值服务、债务咨询和会计咨询等。

客户选择毕马威的全业务咨询服务,可提高项目团队的数据搜集和沟通效率,使各团队之间实现资源共享,从而降低项目成本。

如果您正在考虑进入中东欧市场,请联络当地毕马威专业人员,或毕马威中东欧服务团队(联系方式位于本宣传册封底),这将是您迈向成功的最好开端。



中东欧概况

地理位置与基础设施

从地缘政治而言，中东欧国家包含了西起德国、奥地利和意大利一线、东至1939年之前的苏联边境、北起爱沙尼亚、南至阿尔巴尼亚这一区域内的前社会主义国家。区内的北部地区主要是欧洲平原，南部地区则有大半属于山区，如环绕潘诺尼亚平原的喀尔巴阡山脉、迪纳里阿尔卑斯山脉和巴尔干半岛。该地区的海运网络也很发达，北临波罗的海，南接亚得里亚海和黑海。流经整个地区的最重要河流是多瑙河及其众多较大的支流、维斯瓦河和道加瓦河。绝大部分中东欧地区属于温带大陆性气候（Dfb）和地中海气候区（Csa, Cfa）。

该地区拥有丰富的自然资源，如煤和褐煤，以及多种金属矿石资源，包括铜、锌和铅等。罗马尼亚的石油储量最为丰富。中东欧及其沿海亦有多条连接欧盟和俄罗斯及其他地区的主要油气管道。

中东欧各国的公共基础设施发展水平各不相同。根据世界经济论坛（WEF）资料，爱沙尼亚、斯洛文尼亚和捷克的公共基础设施水平跻身全球前40位之列，而波兰、塞尔维亚和罗马尼亚则排在100名之外。这些国家已经认识到历史上对基础设施投资较少。欧盟资金正投向大型基建项目，以升级并扩大道路和铁路交通网，翻新供

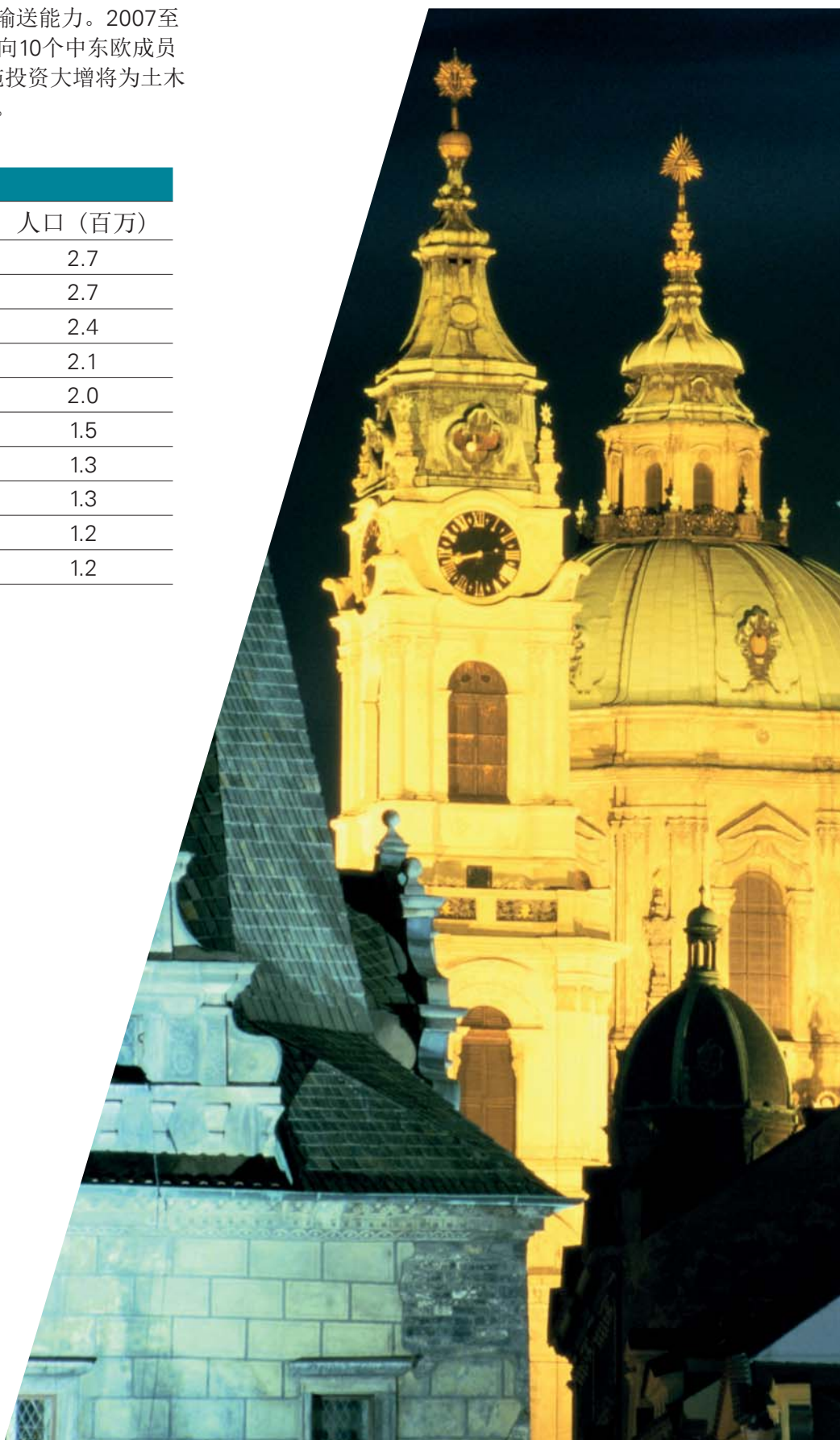


水和水处理设施，并提升能源生产和输送能力。2007至2013年期间，欧盟结构和共同基金将向10个中东欧成员国提供1,770亿欧元的资金。基础设施投资大增将为土木工程和建筑公司的发展带来重大机遇。

区内大都市

主要城市	国家	人口 (百万)
卡托维兹	波兰	2.7
华沙	波兰	2.7
布达佩斯	匈牙利	2.4
布加勒斯特	罗马尼亚	2.1
布拉格	捷克	2.0
贝尔格莱德	塞尔维亚	1.5
克拉科夫	波兰	1.3
索非亚	保加利亚	1.3
萨格勒布	克罗地亚	1.2
罗兹	波兰	1.2

资料来源：欧盟统计局城市审计、维基百科



人口、语言和劳动力

中东欧地区总人口超过1.3亿，人口最多的国家为波兰（3,820万，欧盟统计局）和罗马尼亚（2,150万）。人口密度最大的国家为捷克（每平方公里133人），其次是波兰（每平方公里122人），而爱沙尼亚的人口密度最低（每平方公里29人）。区内较大的城市有卡托维兹、华沙、布达佩斯、布加勒斯特和布拉格。

中东欧地区至少包含五大言语群体。斯拉夫语（如波兰语、捷克语和保加利亚语）是最普及的语言，属于印欧语系，而波罗的语、罗曼语（罗马尼亚语）和阿尔巴尼亚语也属于印欧语系。匈牙利语和爱沙尼亚语属于芬兰-乌戈尔语系。除了各国的本土语言外，越来越多人说英语，而区内部分地区也广泛使用德语和俄语。

中东欧劳动力教育水平较高，并拥有专业技能。例如，各大中东欧国家高等教育入学率都超过50%，不仅高于巴西、印度和中国，甚至比德国还高

高等教育入学率

国家	得分	全球排名
斯洛文尼亚	86.7	4
立陶宛	77.3	11
拉脱维亚	69.2	18
波兰	66.9	21
罗马尼亚	65.6	22
匈牙利	65.0	23
爱沙尼亚	63.7	25
捷克	58.6	32
斯洛伐克	53.6	40
保加利亚	51.0	46
瑞士	49.4	48
德国	46.3	52

资料来源：联合国教科文组织统计局、世界经济论坛发表的2010-2011年全球竞争力报告

制定工资标准的灵活性

国家	得分	全球排名
爱沙尼亚	6.0	5
马其顿	6.0	6
立陶宛	5.9	9
拉脱维亚	5.7	21
匈牙利	5.5	35
摩尔多瓦	5.5	39
波斯尼亚-黑塞哥维那	5.4	40
波兰	5.4	47
斯洛伐克	5.3	49
平均值	4.9	

资料来源：世界经济论坛发表的2010-2011年全球竞争力报告

相对于西欧国家，中东欧劳动力成本水平仍具有很强的竞争力。而且，与许多西欧国家相比，中东欧在制定工资标准时通常较为灵活。例如，根据世界经济论坛评出的制定工资标准最灵活的50个国家中，有9个是中东欧国家，以爱沙尼亚、马其顿和立陶宛为首，紧随其后的还有波兰、斯洛伐克和匈牙利。值得注意的是，欧盟内12个西欧成员国排在最后20名里。此外，同一项调研结果表明，主要中东欧国家的裁员成本也相对较低。

由于中东欧劳动力拥有专业技术、薪酬水平具有竞争力、工资标准制定较为灵活，许多共享服务和业务流程外包中心已进驻区内。埃森哲、巴克莱、英国石油、戴尔、DHL、帝亚吉欧、埃克森美孚、简柏特、惠普、华为、国际商业机器、江森自控、菲利普-莫里斯、沃达丰和西联汇款等公司都已经在中东欧开展其业务营。

转型和治理

中东欧国家的一大共同点在于其自二次世界大战以来的共产主义历史。这一时代随着铁幕在1989年瓦解和随后前苏联及南斯拉夫的解体而终结。之后，中东欧国家开始了社会政治改革和经济转型的进程。虽然各国的发展水平、过渡方式和转型速度各不相同，但都在朝着自由市场经济和“重新统一欧洲”的方向发展。

有10个中东欧国家已经成为欧盟成员国，而克罗地亚、马其顿和黑山已成为欧盟正式候选国家。同时，绝大多数新成员也加入了申根自由边境区，还有三个国家（爱沙尼亚、斯洛伐克和斯洛文尼亚）已加入欧元区。此外，所有中东欧国家都是国际货币基金组织成员，其中14个国家已加入世界贸易组织，还有六个是经合组织成员国。

中东欧国家的产权保障和治理水平已大大提高，尤其是那些已加入欧盟、或正在进行加入欧盟谈判的国家。例如，根据世界经济论坛资料，爱沙尼亚、斯洛文尼亚和波兰在产权保障水平排名上均超越意大利、印度和巴西。

产权		
国家	得分	全球排名
爱沙尼亚	5.3	33
黑山	4.8	48
斯洛文尼亚	4.6	58
波兰	4.6	59
印度	4.5	61
平均值	4.4	
意大利	4.3	69
巴西	4.3	72

资料来源：世界经济论坛发表的2010-2011年全球竞争力报告

审计和报告标准要求

国家	得分	全球排名
爱沙尼亚	5.6	26
匈牙利	5.4	31
立陶宛	5.1	43
波兰	5.1	46
捷克	5.1	47
斯洛文尼亚	5.1	48
美国	5.0	55
西班牙	4.9	57
平均值	4.7	

资料来源：世界经济论坛发表的2010-2011年全球竞争力报告

此外，主要的中东欧国家对财务审计和报告标准要求较高。根据世界经济论坛的评比结果，6个中东欧国家在这方面的表现超过了西班牙、甚至美国等发达国家。

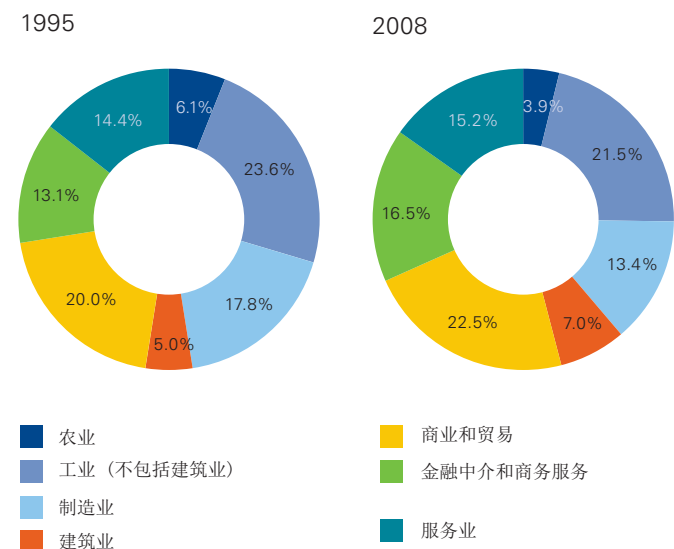
另一方面，区内各国企业所面临的政府监管负担也大不相同。根据世界经济论坛的资料，爱沙尼亚企业的监管负担最轻，位列全球第7，而匈牙利、克罗地亚和塞尔维亚却在所研究国家的中位于倒数10个国家之列。

经济和评级

在过去20年，中东欧地区经济取得巨大发展，缩小了与西欧经济发展水平之间的差距。

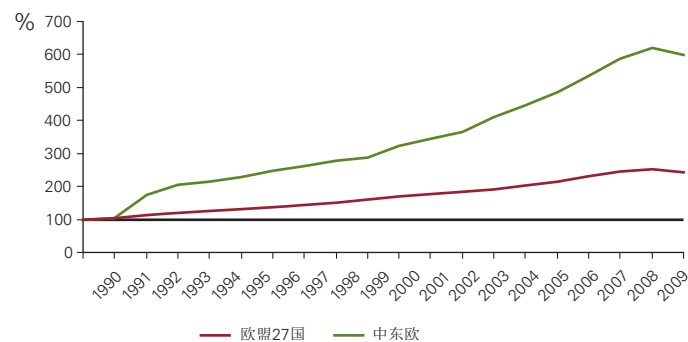
随着市场开放、大规模私有化、海外资金大量流入以及创业精神的兴起，中东欧形成了成熟和具竞争力的市场经济。此外，多国经济也由农业和工业主导型转向以商业和服务业为主导。然而，经济融合的过程远未结束。在过去两年里，全球金融危机对高负债和发展不均衡的经济体产生了较大的影响，这使得许多中东欧国家的经济发展都遇到了重大问题。国际货币基金组织估计，2009年中东欧地区的整体经济缩减了5%，仅波兰属于增速放缓，是当年欧盟唯一取得国内生产总值增长(+1.7%)的国家。

分行业国内生产总值（1995年与2008年比较）



资料来源：欧盟统计局

欧盟27国和中东欧的国内生产总值比较 (1990—2008年) 1990年 = 100



资料来源：国际货币基金组织、世界经济展望数据库（2009年4月）

虽然大部分中东欧国家已重拾经济增长势头，但复苏基础仍较脆弱，而且似乎呈现出两种复苏速度。欧洲复兴开发银行预测，在波兰、斯洛伐克和爱沙尼亚的带领下，中东欧北部地区在2010年和2011年的经济增长率将达到2.2%和3.0%，虽然拉脱维亚2010年的增长率还是负数。然而，该行预计，东南欧在2010年仍为负经济增长(-0.6%)，2011年也仅有1.6%的增长率，其中罗马尼亚的经济表现最差。从中长期来看，中东欧的经济增长前景乐观。

中东欧各国经济发展水平参差不齐，如斯洛文尼亚的经济相当于欧盟平均水平，而阿尔巴尼亚、波斯尼亚和黑塞哥维那却不及欧盟平均水平的四分之一，摩尔多瓦的情况甚至更差。根据欧洲复兴开发银行的资料，中东欧的通胀率已有所下降，在2009年，只有罗马尼亚(5.6%)和塞尔维亚(8.1%)的通胀率高于5%。该行数据进一步显示，在2009年，保加利亚和黑山的经常账户赤字偏高(分别占国内生产总值的24%和51%)；保加利亚财政盈余相当于国内生产总值的2.9%，而阿尔巴尼亚则为负5.5%；爱沙尼亚和匈牙利的国债分别占国内生产总值的7%和78%。此外，各国的主权债务评级各异。例如，惠誉给予斯洛文尼亚AA评级、捷克和斯洛伐克A+评级、塞尔维亚BB-评级、波斯尼亚B+评级、摩尔多瓦B评级。

贸易壁垒普遍程度

国家	得分	全球排名
捷克	5.7	12
爱沙尼亚	5.6	14
匈牙利	5.6	15
斯洛伐克	5.5	19
拉脱维亚	5.2	29
斯洛文尼亚	5.1	30
罗马尼亚	4.9	42
波兰	4.8	47
平均值	4.6	

资料来源：世界经济论坛发表的2010-2011年全球竞争力报告

中东欧经济相对开放。比如，区内主要国家的贸易壁垒普遍较低。根据世界经济论坛的评分，就限制进口商品在地方市场竞争力的关税和非关税壁垒而言，10个中东欧国家的情况好于平均水平，并领先美国。然而，在部分国家，海关程序有可能成为负担。例如，根据世界经济论坛有关海关程序效率的评分，保加利亚和塞尔维亚位列前100名以外。

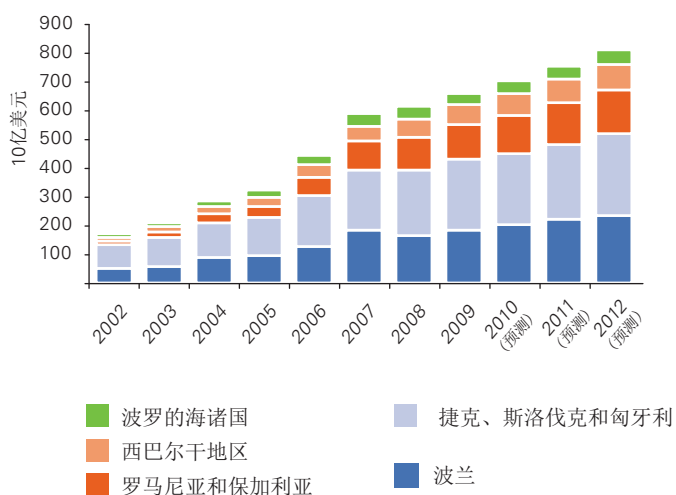


外商直接投资

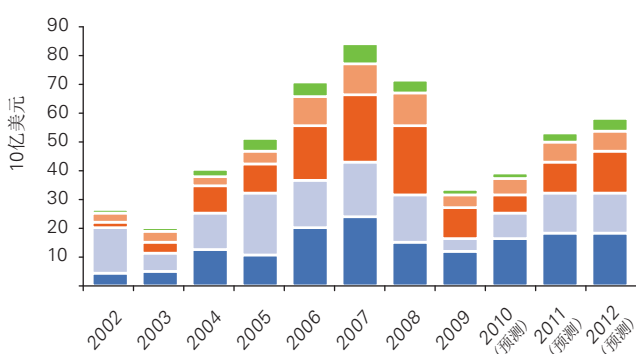
虽然中东欧地区的外商投资最初主要集中在“维谢格拉德四国”（即波兰、捷克、匈牙利和斯洛伐克），但2003至2008年间，投向区内的外商直接投资流量大幅攀升。然而，捷克和匈牙利的人均外商直接投资存量仍比其他国家高。

因为全球金融危机的影响，2009年该地区外商直接投资大幅减少，经济发展不平衡有时候还会加剧情况的恶化。尽管如此，对于那些更有活力的经济体来说，外商直接投资已明显重拾升势，而经济学人信息部等机构也预计区内的外商直接投资将出现整体增长。

按国家划分的外商直接投资存量



按国家划分的外商直接投资流量



资料来源：经济学人信息部（2010年）

如阁下有意进入和/或拓展中东欧市场的业务，请联络我们的战略和商业资讯团队：

请联络进入中东欧市场的领导者：

安德烈·苏尔曼 – André Schuurman
战略和商业资讯部主管

毕马威(波兰)有限公司
波兰华沙市希洛德纳街51号,
邮编00-867
电话: +48 22 528 1200
邮箱: aschuurman@kpmg.pl

奥利·埃弗拉依姆 – Ori Efraim
合伙人,
中东欧中国投资服务中心负责人

毕马威(罗马尼亚)有限公司
布加勒斯特一区,
布加勒斯特-普罗耶斯帝大街69-71号
维多利亚商业园DN1
邮编: 013685
电话: +40 743 139 400
邮箱: oefraim@kpmg.com

王帝 – Wang Di
顾问,
中东欧中国投资服务中心

毕马威(罗马尼亚)有限公司
布加勒斯特一区,
布加勒斯特-普罗耶斯帝大街69-71号
维多利亚商业园DN1
邮编: 013685
电话: +40 758 068 542
邮箱: diwang@kpmg.com

与进入市场相关的其他联络人：

史蒂芬·杨 – Stephen Young
波罗的海和白俄罗斯
电话: +371 67 038 062
邮箱: stephenyoung@kpmg.com

马雷克·索斯纳 – Marek Sosna
波兰
电话: +48 22 528 1200
邮箱: msosna@kpmg.pl

王炜 – Wang Wei
全球中国业务部 总监
毕马威德国
电话: +49 211 475 6527
邮箱: wwang9@kpmg.com

根达·曼坦科瓦 – Gergana Mantarkova
保加利亚, 马其顿,
阿尔巴尼亚和科索沃
电话: +359 2 9697 500
邮箱: gerganamantarkova@kpmg.com

丹妮拉·布胡斯 – Daniela Buhus
罗马尼亚和摩尔多瓦
电话: +40 741 800 800
邮箱: dbuhus@kpmg.com

冯定豪 – Edwin Fung
全球主席
中国环球投资服务中心
电话: +86 10 8508 7032
邮箱: edwin.fung@kpmg.com

丹尼尔·纳迪 – Daniel Radić
克罗地亚和波斯尼亚-黑塞哥维那
电话: +385 1 5390 161
邮箱: dradic@kpmg.com

鲍里斯·米洛舍维奇 – Boris Milosevic
塞尔维亚和黑山
电话: +381 11 2050 520
邮箱: bmilosevic@kpmg.com

胡胜利 – Victor Hu
业务发展总监
中国环球投资服务中心
电话: +86 10 8508 5821
邮箱: victor.hu@kpmg.com

艾力克斯·维罗贝克 – Alex Verbeek
捷克共和国
电话: +420 222 123 431
邮箱: alexverbeek@kpmg.cz

肯尼思·瑞安 – Kenneth Ryan
斯洛伐克
电话: +421 2 5998 4111
邮箱: kennethryan@kpmg.sk

江励勤 – Michael Jiang
合伙人, 企业财务
投资和重组咨询服务
电话: +86 10 8508 7077
邮箱: michael.jiang@kpmg.com

马克·纳斯 – Mark Bownas
匈牙利
电话: +36 1 887 7122
邮箱: mark.bownas@kpmg.hu

那文卡·卡澜 – Nevenka Kržan
斯洛文尼亚
电话: +386 1 420 1160
邮箱: nkrzan@kpmg.com

www.kpmg.com/cee

本手册中的内容具有通用性，并不针对任何个人或实体的个别情况。尽管我们已尽力提供准备及时的信息，但依然无法保证所获信息的准确性，也不能保证今后此类信息的准确性。未对实际情况做详尽调查、未征求相关专业人员建议前，不宜擅自套用本手册中的内容。

毕马威名称、商标和“cutting through complexity”的商标均为毕马威国际的注册商标。

© 2011 毕马威中东欧有限公司为一家有限责任公司，隶属瑞士公司毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）旗下的独立成员企业。版权所有。