

到2020年，资产管理公司如何处理税收风险将直接带来竞争优势或者劣势。投资者将期待稳健并且有效的税收管控架构，对税收调整和不确定性的容忍程度降到最低。因此，税收将是关键性的经营和商业活动，需要专家资源、全新的方案以及前、中、后台的配合。所以，对于这个新的全球税收世界，什么才是关键影响因素？随着投资服务产业成为金融服务领域越来越重要的一部分，投资公司如何转变才能应对这些挑战？

2020年及以后的资产管理 转变你的业务，应对新的全球 税收世界

报告



普华永道

www.pwc.com/amtax2020



目录

介绍	4
执行摘要	8
税收博弈的改变者	12
2020年及以后的税务职能	26
联系方式	30

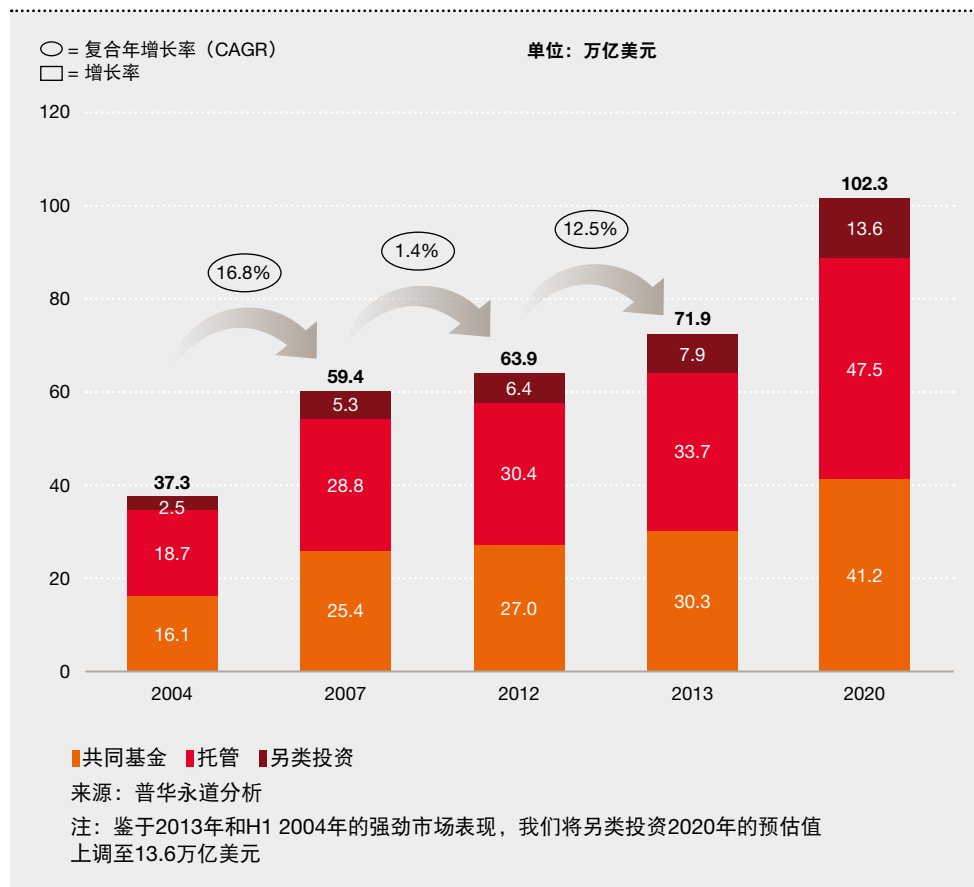


介绍

到2020年，资产管理公司如何处理税收风险将直接带来竞争优势或者劣势。投资者将期待稳健并且有效的税收管控架构，对税收调整和不确定性的容忍程度降到最低。因此，税收将是关键性的经营和商业活动，需要专家资源、全新的方案以及前、中、后台的配合。所以，对于这个新的全球税收世界，什么才是关键影响因素？随着投资服务产业成为金融服务领域越来越重要的一部分，投资公司如转变才能应对这些挑战？



图1：在管理之下，全球资产将在2020年达到100万亿美元



税收不应仅仅被视为风险来管理，其也是机遇。

尽管资产管理产业在未来几年将迅速发展（见图1），但单个资产管理公司却未必如此。税收和监管环境在不断发展，税收风险也会随之变化。税收将尤其是关键性的经营和商业活动，须要专家资源、全新的方案以及签、中、后台的配合，包括数据报告、产品开发、分销和品牌策略。税收和声誉将是不可分割的概念。税收将被视为经营风险，加入到了其他关键风险的行列，高级管理人员须对该风险高度注意，须对此制定策略性的管理计划，并将其纳入到业务经营的所有方面。

2020年，投资者将期望稳健并有效的税收管控架构，对税收的调整和不确定性更是零容忍；此外，许多国家正努力减少赤字并渴望投资。因此，整个金融服务产业，包括资产管理，将发挥作用整顿全球金融体系，并确保，税务机构能得到纳税人正确的税收信息。

投资者住所和身份的透明化将成为常态。资产经理不得不展示其在反洗钱（AML）和“知晓客户”（KYC）责任方面达到最高标准，并向税务机关和纳税人报告基金的回报。政治家、监管者和媒体对资产经理的期望不会更少。

然而，税收不应仅仅被视为风险来管理，其也是机遇。在投资、基金和投资者层面对税收风险和影响进行有效管理将区分资产经理的优劣。传统上，资产经理的任务是为投资者创造投资回报差异化。到2020年，服务差异化将是关键的区分因素。服务差异化的概念意味着资产经理将面临全新的挑战：如何就税收事务与投资者进行交流——资产经理应首先向其进行解释，然后帮助投资者了解其中的效益。

为了帮助资产经理作未来规划，在本报最后一部分，普华永道进行了展望：2020年的税收面貌将是怎样的，以充分说明新的税收环境。

在第6页以及下文中，投资之星资产管理¹将作为虚构的投资公司存在，其CEO所强调的问题将指出产业所面临的挑战，并将税收风险的管理提升至所有战略性业务变化的核心地位。

¹ 投资之星资产管理公司是虚构的公司，其所有的信息或事实并非来自普华永道客户或相关事项。这些例子仅为了阐释本出版物中的要点。

周日



发件人：Angus Moreland，投资之星资产管理公司CEO

收件人：所有部门主管

抄送：Charlene Ho，投资之星资产管理公司税务主管

日期：2020年3月22日下午3点

主题：为未来一周做准备

致所有同仁：

很抱歉在星期天晚上给你们发邮件，但是接下来一周非常重要。为了发展成全球尖端的资产管理公司，我们正推出一系列新产品，追求新的分销机会以及绩效报告方面的变化，并对全球技术平台进行彻底改造。其中的每一项都涉及税收，所以在付诸任何行动之前，请务必先与Charlene沟通。

过去一周的事件很好地解释了个中原因。

在经过近一年的努力之后，我们为养老基金提供了两项新的产品，并取得了巨大成功。税款扣缴以及资本利得税的风险和影响方面的确定性，吸引了更多的投资者兴趣和认购。这是很好的现象！

不好的消息是，Charlene之前不得不花费大量时间，来解决其中一位基金主管在亚洲税务管理方面遇到的困难。使产品遵从税收规定并不仅仅是总部专家的事情；亚洲的情况说明了，如果产品未能遵从当地税收规则，你个人将会卷入税收方面的麻烦。

我也在此强调一下，使用差旅追踪系统是你们每个人的义务——未协调和未控制的全球差旅可能使你个人和公司处于风险境地。

如果我们通力合作，我们将从新的税收环境中获利，并利用我们完善的管控措施形成竞争优势。

谨以问候

Angus





到2020年，税收和声誉将是不可分割的概念。税收将被视为经营风险，加入到了其他关键风险的行列，高级管理人员须对该风险高度注意，须对此制定策略性的管理计划，并将其纳入到业务经营的所有方面。

执行摘要

资产经理在舞台中央 适应新的角色

鉴于银行和保险公司从诸多投资业务中撤出，到2020年，资产经理将对一系列产品发挥更大的影响力。新生的全球超大型资产经理将吸引税务机关的极大注意力。税务机关的专家小组将进行比以前更加详细的征询，并要求提供与投资者有关的实时信息。为此，资产经理将把战略的税收资源分散部署到全部的业务运作中，以使前、中、后台部门能够实时访问专业性的知识。内部的税务团队将负责处理不断的稽查，并频繁地与税务机关交涉，从而影响税收政策，并帮助指导税收规则的实施。

透明度：公司须不遗余力

共同报告标准（CRS）和全球税收申报已经成为现实，到2020年，税收透明度将是金融市场无法改变的事实。在经济合作与发展组织（OECD）对以“常设机构”作为纳税基础的理念审核之后，很多税务机关将更加重视资产管理合约与最终投资者的经济连结，而非只注重资产经理、资产以及员工之间的物理连结，从而确定资产管理业务的纳税地点。

鉴于政治压力、投资者需求以及监管变化，也随着各区域不断竞争，为跨境和国内投资提供诱人的投资工具，海外金融中心的产品将大量转移为境内产品，加入新登记产品的行列。随着各国持续竞争以吸引重大的对内投资，这些境内载体本身可能享受免税、获取避免双重征税的协定优惠、不须代扣分销或赎回的所得税。专业投资平台的新产品，如资产证券化以及房地产投资信托（REIT）基金，将是竞争格局的一部分。所有这些将为产品设计和基金结构带来新的复杂性。



组合投资税务将成为关键战场

到2020年代早期，OECD的税基侵蚀和利润转移（BEPS）对金融混合工具、利息的税前抵扣以及享受税收协定方面的影响，将导致出现新环境，即对于许多基金来说，一定程度的税收流失将是无法改变的事实。业绩评估和归因分析将主要针对税后收益。潜在投资者在投资基金之前，会关注税收披露，甚至会将个人税收纳入考虑。在税收事宜上，他们将寻求更多的确定性。考虑到越来越多的交易税、当地代扣以及自核自缴资本利得税机制，资产的每次购买和出售，都应从税收风险和报告角度进行仔细检查，这要求资产管理能够实时获取全球税收体制方面的信息。在推出新产品时，资产管理将常规性开展充分的评估，以确保产品在所有渠道都具有竞争力。若提供的产品能够反映出投资者的税收事宜，资产管理将更受投资者的青睐。到2020年，许多集合了资产管理、财富管理以及私人银行活动的综合业务，将有能力为客户提供充分的税收咨询服务。

税收品牌化将处于营销和声誉的中心位置

到2020年以及未来，税收将被视为经营风险，就如同评估和监管报告在过去几年被视为经营风险。托管人、管理人以及转让代理人进行外包服务时的控制报告，将常规性地包含以税收风险管理和管控作为核心的控制目标。当资产管理管理的投资组合规模变大，将会对税收功能进行内部审计，以此来证明税收风险管理达标。

为了避免税收方面的不合规，资产经理和他们的客户将对此问题变得更加积极主动。2020年，资产经理的公关不仅集中在基金效益上，也集中在税收以及合规上；关于税收政策、酬劳和奖励结构、已缴税额以及缴纳地点方面的详细报告将公诸于社会。

税收技术将是业绩和客户满意度的关键点

到2020年及以后，这股不可阻挡的趋势将使税收流程变成一项技术性环境，其将把现有技术连接到税收敏感的数据库（通过集中的税收数据枢纽而连接）中。税收技术将促使投资公司基于税收信息作出及时的投资决定，并为投资者和税务机关提供所要求的透明度和信息报告。该技术也将使税收不确定性降到最低。该技术同样能够区分组合投资经理作出的贡献度与税收团队（间接）通过管理税收影响和税收风险做出的贡献度。

在高度竞争的环境中进行募资时，能够彰显税收效率的基金将会获得独特的优势。技术工具能够实现对工作流程的管理，使得基金经理在内部或服务提供者处对税收服务进行实时监督。技术将不仅仅处于资产经理的核心——到2020年，税务机关也将对此进行重大投资。结果就是，资产管理按税务机关的要求提供文件进行申报的时代将结束——甚至年度申报也或将结束。税务机关想要获取任何信息时，可以直接访问资产经理的IT系统，而无须他们进行推送。





税务机关想要获取任何信息时，可以直接访问资产经理的IT系统，而无须他们进行推送。

未来的税务职能部门

鉴于税收环境的这些重要变化，2020年及以后的税务职能部门将与今天大有不同。税务部门将在操作风险的日常管理中发挥关键作用，且不仅仅局限于促使合规以及作出税收技术评估。在业务和产品开发的决定中，复杂数据的评估及其结果将是税务部门职能的新常态。因此，税务部门的轮廓和构成将会发生改变。对于资产经理来说，首先需要决定在多大程度上依赖内部资源解决相关问题。而税务部门职能的日益复杂化则将要求该部门花费大量的时间去了解运营活动，以成为可供信赖的内部咨询师。

资产经理须确保，高度娴熟的税务人员能够接触业务的核心，并须高度强调税务部门对于整体经营的关键性，公司高层也须确保其他各部门对此也充分了解和支





税收博弈的改变者

未来几年，资产经理的格局将发生巨变。普华永道在2014年初的出版物“资产管理2020：勇敢新世界”²中描述了这一变化，预测了在未来几年将影响产业发展的全球趋势，并指出了这些趋势将导致的结果。这些趋势包括：资产上升、投资者人群将发生根本变化、成本压力上升。特别是对于税务部门来说，透明度将经历阶跃式的提升，这将改变对税收职能的看法，并使之成为关键性的操作问题。

到2020年及以后，税收流程将使得公司继续生存并保持竞争力，那么，这些预测的变化对于税收流程的变革又意味着什么呢？

为了找寻答案，让我们看一看投资之星资产管理公司的一周吧。这是2020年3月16日，星期一……



² 资产管理2020：勇敢新世界 - 普华永道, 2014.

周一

资产经理适应新的角色



发件人：Charlene Ho, 投资之星资产管理公司税收主管

收件人：所有部门主管

日期：2020年3月16日周一上午7点30分

主题：税收相关数据的分析——需要你们的帮助

致所有同仁：

请确保，你们将在这周末前，协助团队的税务专家完成所有税收相关数据的分析，这样，我们2019/2020年度的税收报告才能在下月底达到可供审核的状态。请谨记，任何遗漏或不准确都将可能导致一定的经济和/或刑事处罚，并使公司列于税务机关“不合规”的名单上。此外，投资者们也会了解有谁在“踩线犯规”，以考虑投资选择。

我尤其关注的是，对于亚洲新的P2P贷款平台，我们在如何管理其税收风险。

谨以问候

Charlene

到2020年，非银行金融将不再仅仅是“影子银行”。迫于监管者的压力和资本充足率的需求，银行和保险公司将撤退到它们的核心业务。相比2015年，资产经理提供的产品范围将更加广阔。他们将主导的一些产品和活动，包括：

- 养老金和终生储蓄产品
- 企业融资，例如直接贷款、应收款项和发票保理
- 不良资产和商品
- P2P贷款和众筹
- 基础设施融资
- 货币市场策略

因此，到2020年及以后，规模经济将变得最为重要，相关的超大型资产经理也会应运而生，并在世界各地和分销渠道上留下足迹。一些超大型资产经理将吸引政策制定者、监管者以及税务机关的极大注意力。

同样地，在非银行金融这一新领域中，将会出现许多新的非金融机构。为与产业发展保持同步，税务机关也会将其注意力投入到这些新兴发展的业务领域内。

处理衍生交易

合成交易和衍生交易的税收格局将变得更加复杂，因为它们在地域交易中变得集中起来，且税务机关会探寻合成交易的潜在本质，来确定其收益的税收属性。处理的不确定性，将会带来不确定性的税务事项，因此，须要对基金进行谨慎管理，并披露基金账户的税务口径。在这一点上，国际财务报告准则（IFRS）和美国一般公认会计原则（GAAP）正趋于一致。



2020

自核自缴 —— 在2015年已经是稀松平常的事情，到2020年，将会成为全球税收征缴的主导模式。

资产管理产业的规模越来越大，也越来越重要，这意味着，税务机关将对资产管理产业及其参与者的各个方面产生兴趣。许多税务机关的专家小组将会进行更详细的征询，而资产经理须对此作出回应。获取相关记录的途径将不再是问题：税务机关将直接访问资产经理的IT平台。这始于增值税（SAF-T）³，并很快发展为全球标准。目前在全世界，只有为数不多的公司在地方税务机关的协调协助下接受国内税务机关的永续税务稽查。

在未来，所有投资活动都会由对手方、金融中介、金融科技提供者或者经纪人以某种方式进行申报。税务机关将常规性地从监管者和市场运营机构处访问数据，并将常规性地对这些非银行金融投资领域进行检查，以查看是否遵从交易税、预提税以及自核自缴资本利得税。目前，各个国家的税收规则并未与新的投资策略和规律保持同步，因此，出现异常现象须要谨慎处理，以防止税收陷阱。

零容忍税收环境

自核自缴 —— 在2015年已经是稀松平常的事情，到2020年，将会成为全球税收征缴的主导模式。这反映出税务机关自身的压力。由于无法处理不断增加的业务复杂性和规模，许多税务机关将重新调整它们的体系，从而使计算和征管的负担转移至基金和基金管理公司。一些税务机关将直接从投资公司下载财务报表，并自动计算纳税申报数据。

计算可能是对的，也可能是错的。错误、延迟或遗漏的自核自缴的罚金和处罚将是非常重的，并且比2015年的标准要更加严重。未能遵守信息要求，或未能合理遵守的，都会被征罚金。仅仅缴足税款是不够的——证明信息和计算过程还须以适当的格式呈现。

资产经理将如何回应？

对于更严格的审查，资产管理公司将作出各个层面的回应。

首先，税收申报量的巨增，将为资产管理税收团队的预算带来压力。到2020年，许多公司将关注于税收成本，并从现有资源中多加汲取。这就要求使用技术来提升效率、加强合规程序以及避免监管处罚。

税务资源将更加分散配置于资产经理的业务经营，使得前、中、后台能够实时访问专业知识，并对税务机关的要求作出反应。

内部的税收团队将开发技术工具来应对持续不断的税务稽查和更加严苛的审查。IT系统将处理在2015年还是手动或半自动的流程，使得繁忙的税务团队拥有更多时间和资源来开展更高价值的活动。

³ 资金组织通过电子将会计数据提交至国家税务机关或外部审核人员，而SAF-T（税收标准审核文件）正是OECD为此提供的一项标准。一些欧洲国家使用此标准来电子化提交纳税申报单。

周二

透明度：公司须不遗余力



发件人：Ayo Okonjo, 投资之星资产管理公司
私募股权主管

收件人：Charlene Ho, 投资之星资产管理公司
税收主管

日期：2020年3月17日星期二上午8点30分

主题：亚洲税务机关的问题

Charlene 您好，

一些亚洲税务机关这样问道，为什么我们瑞士私募股权的同事在亚洲花费了大量时间与目标公司进行商谈。它们是通过移民记录而知晓的，并质疑我们在这里是仅仅为了了解信息还是为了进行交易。我们该如何回应？

谨以问候

Ayo

发件人：Charlene Ho

收件人：Ayo Okonjo

日期：2020年3月17日周二下午4点45分

主题：亚洲税务机关的问题

Ayo 您好，

确认您同事的真正目的是非常有必要的。停留过久会导致其形成税务存在，或形成固定营业场所。这意味着，公司（或许是PE基金）已经违反了纳税申报义务。请通知您的团队检查差旅追踪中的所有入境记录，并将相关记录记录发送给我，包括地点、时间、停留时间以及目的。

谨以问候

Charlene

在流动性不足的环境中，投资者将继续要求，投资专家应在自己的投资策略中进行有意义的投资。投资团队分散于各个地方，雇佣税、工资税、公司税和个人税都不尽相同，所以，酬劳、奖励、附加收益以及跟投计划的结构将会变得更加复杂。公众对该产业相对高额的回报的理解，将继续吸引政治家、媒体、监管者以及税务机关的注意力。

在大多数地区，监管者将会有技巧来对信息作出要求，例如：他们会要求投资公司的重要主管人员提交差旅数据，尽管他们未必总是有这样的权利。为了主导这场博弈并且行动一致，在适当的场合一些资产经理将决定单方面主动提交这些信息。税务机关间的数据交换将不局限于2015年我们所知晓的管辖区（如欧盟、G20、美国），国家之间将会形成独立的联盟，从而交换与税收有关的各种信息。

最终，通过培训将能减少政策错误。对于该产业，税务机关与参与者总是有着不同的理解力，他们将认识到，通力合作比严苛的、对抗式的状态更为有效。在某些情况中，资产经理通过频繁互动来协助税务机关，告知它们新的业务发展以及复杂的税收变数。基金经理业务的性质为他们提供了全球视角，而这一点是地方税务机关所不具有的。

鉴于全球税收申报已成为现实，到2020年，完全的透明度将是金融市场无法改变的事实。许多税务机关将会收集它们认为须要知晓的信息。他们将会注重资产经理活动的经济价值链，而非仅仅注重资产经理雇员的物理连结。2015年，美国基于经济连结征税的州仅有10个⁴，到2020年及以后，这将发展为普遍常态。作为一个税收概念，这将走向全球。举例来说，若新加坡的资产经理服务美国的养老基金，其可能面临双重征税——来自于美国地方政府以及新加坡税务机关，不论其是否出现在美国。

在2020年及以后，投资公司须要实时访问各个管辖区的所有账户，并在集团进行比较。他们必须向每个有经营业务的国家对此进行申报，提供关于利润、收入、供应链、组织结构以及报酬的相关信息。税务机关将利用BEPS驱动的国别报告和信息交换机制，形成对经济组织的全面认识，并与其他税务机关实现信息共享。

世界正变得日渐复杂，简单的全球奖励和人才保留结构将不再可行。

飞来飞去的日子结束了

BEPS改革议程的一个主要影响就是，常设机构的门槛降低了。在一地运作一间主要的经营场所的日子不久就会结束了。2020年，在一些地区，飞进飞出开展业务的模式将被淘汰。随着OECD在2014年和2015年为降低常设机构门槛所做的努力，许多国家将视飞进来工作的业务人员为本地常驻人员。这意味着，须要处理跨境供应所引发的更多转移价格和增值税问题。此外，对当地工资和社会保障义务的遵从，要求资产经理的人力资源和税收团队须面临更多复杂的监管和税收遵从问题。个人也需要注意他们的个人税收情况以及税收居民状况。



随着新的跨境分销中枢（如亚洲（基金）护照体制）不断发展，当地的监管者将更加要求资产经理在当地有真正的商业实质与存在。为实现广泛的分销，将要求实地的到访，包括当地分销团队、当地资金经理、以及当地税收和监管专家。此外，当地监管者将要求受监管资本由当地持有，这为全球资产经理留下了跨境融资以及利息税前扣除的问题。

因为资产经理须要重新分配关键人员并经营这些新的当地业务，所以，全球人员流动问题的处理将是非常关键的。报酬、福利和补贴方面清晰的策略，以及人力资源与核心税务部门的频繁交流，将至关重要。全球性的奖励和人才保留结构，例如附加收益、跟投以及长期激励计划，须要适应当地的税收要求，从而避免双重征税的风险。鉴于雇员的流动性更强，当股权激励被授予和归属时，可能同时在两个税收管辖地产生税务影响。

世界正变得更加复杂，简单的全球奖励和人才保留结构将是不可行的，这将导致全球业务的奖励结构变得混杂，从而增加了过失错误的风险。在这种环境下，为应付税务机关对于工薪税的税务稽核，简单地依赖于当地的第三方工资外包服务商不再可行。

资产经理将如何回应？

最显著的变化体现于资金经理将把他们的产品和雇员配置于何处。投资公司须要重新考虑，它们将如何经营并为员工建立新的业务规范。之前未受监管的许多产品将会倾向于变成受监管产品从而享受其所带来的税收确定性。

产品开发、分销以及重要人才奖励方面的税收效率将重新定义。鉴于雇员来往于不同的地区，其个人或公司将会面临双重甚至是三重征税的风险，因为不同的国家对奖励措施作出了自己的规定，如递延奖金、附加收益或者股权激励等的奖励结构。公司将要考虑，地方市场的雇员是否在全球奖金池中分一杯羹，或者其是否需区分不同的区域制定不同的奖励结构。

许多公司将会认为，与税务机关进行更深层次的交涉是有帮助的。也有一些公司担心，这样的交涉会导致更多的稽查；而另一些公司则认为，信息大量的向社会公开需要我們进行这样的交涉，从而对敏感事项进行管理。

机构将对税收事宜的公关更加注重。BEPS的到来将吸引更多的媒体关注，也导致资产管理产业的新闻越来越多，而且它们不一定总是积极的。对比由自身主导的公关事件以及由税务机关引发的公关事件，显然大部分机构都喜欢前者。



周三

投资组合税务处理将成为关键战场



发件人：Manish Agarwal, 投资之星资产管理公司产品开发主管

收件人：Charlene Ho, 投资之星资产管理公司税收主管

日期：2020年3月18日星期三下午12点20分

主题：新泛非产品

Charlene 早上好,

投资和PR团队已经准备好, 将着手推出“投资之星非洲基础设施债券基金”。

在此之前, 您有任何关于税收方面的意见吗?

谨以问候

Manish

发件人：Charlene Ho, 投资之星资产管理公司税收主管

收件人：Manish Agarwal, 投资之星资产管理公司产品开发主管

日期：2020年3月18日星期三下午7点50分

主题：新泛非产品

您有考虑过交易费用吗, Manish? 首先, 当法国的银行管理债券时, FTT将会适用。所以, 我们须要将此纳入到募集说明书和营销指南中的目标利润预测中。而且, 预提税现在适用于许多非洲的交易。

我提议, 我们须要对托管(或转托管)安排中, 服务提供方在预提税和资本收益税的监管责任进行仔细检查, 该责任包括可能的税收返还。我们最近在南美洲发生了一件事, 总的来说, 我们在那里使用的转托管人提供了很好的服务, 但我们没有要求其管理并监控我们的预提税。结果: 我们错失了高达300万的税收返还机会。

谨以问候

Charlene

2015年到2020年之间，随着BEPS议程对金融混合工具、利息税前抵扣以及享受税收协定的影响，投资者将不断要求深入理解关于税收对于投资组合潜在回报的影响。

投资者、服务提供者以及基金评级公司曾一度忽视税收对业绩和管理费的影响。例如，在2015年，许多投资者对资本利得税并不敏感。这并不是因为税率不高的缘故，一般在10%左右，而是因为它们在一些市场中并不透明，而且报告责任也不清晰。

到2020年度，业绩评估和归因分析将主要关注于税后收益。潜在的投资者在投资基金之前，会询问税项披露，甚至会将个人税收纳入考虑。

投资者将期望，资产经理能够明示投资所产生的税收对其个人投资的影响。并且，资产经理将会把在各分销领域内各个不同投资人层面的税务影响作出披露，包括个人投资者、企业投资者、家庭理财室、养老基金、保险公司等等。

对于资产经理而言，上述投资人层面的税务影响将取决于诸多因素，而资产经理将依据一套成熟的方法论得出税务影响判断，以供公开给投资者，并随着税法变动不断进行更新。

2015年到2020年之间，随着BEPS议程对金融混合工具、利息税前抵扣以及享受税收协定的影响，投资者将不断要求深入理解关于税收对于投资组合潜在回报的影响。因此，投资者要求了解税后回报信息，以在不同的公司和地区之间的可投资基金产品中进行比较。

一系列新的交易税

为什么投资者的期望会发生变化？到2020年之间，一个最主要的主题就是，税务机关将把投资收益的税收与普通纳税人业务经营的税收结合起来。因此，在2020年，基金要与更高的预提税和更高的资本利得税作斗争。

地方税务机关将意识到大多数的投资工具是处于国外的，并希望从资产管理的交易中分得一杯羹。因此，分红以及资本利得的预提税将引发大量的地方交易税。反之亦然：在一些情况中，交易税也会加诸于购买境外资产的本地机构。

另类投资的战略将尤其受到影响。在2020年及以后，一些税务机关将视越来越多的另类投资基金业务为金融贸易活动（积极商业活动），而非投资活动（消极所得）。这将触发基金投资者以及基金本身的税务。

随着产品方案激增，资产经理须要应对更广泛的基金体制和法律结构实体。通常来说，税收穿透的基金在税收方面会更加高效，但同时也会引发复杂的税务问题。

MSCI再调整的影响

到2020年，MSCI世界指数将发生重大调整，以显示中国和其他新兴国家不断增长的GDP。因此，指数跟踪器将加大对新兴市场资产的比重。这意味着，这些地区将产生更多的交易税和资本利得税，尤其是缺乏避免双重征税协定的地方。



投资层面税务的激增，将根本性地改变资产配置以及投资组合的架构。在2020年及以后，组合投资的架构将不断改变，以期获得更优的税后收益。一系列税前和税后基金收益评比将会涌现，以便投资者对基金进行比较。一些评定将会显示绝对回报，而另一些评定为税收确定性提供晴雨表。然而，过分关注税后收益可能会导致信用问题，因为不是所有的投资者都秉承相同的税务理念，或与资产经理有着相同的要求。

基于此重大影响，须要实时对税务处理口径进行评估，从而避免发展造成对资产净值的错误估计。

资产经理将如何回应？

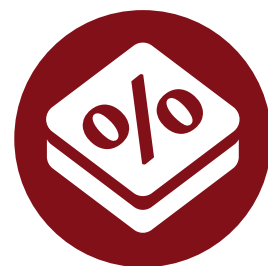
不断增加的交易税意味着，需要实时对组合投资进行税务清算。一直到2015年，税收计算都只在税收年度结束时进行，因此个中税务影响也发现得较晚。在2020年及以后，随着持续的会计公开披露要求，对所得税风险也需持续公开，将使得对税务影响的评估提前进行。

资产的每次购买和出售将会在税收方面进行优化。比如在2015年，一些国家加诸于融通证券的税收使得基金投资者处于不利境地。尽管如此，基金并不愿意放弃这一业务，因为证券融通产生的收费提升了基金的业绩。

到2020年，总税负率将同总费用率一道成为基金衡量的标准：基金将确定投资组合层面的实际税负。此外，基金将确定主要投资者层面的税务影响。两者加总即为总税负率。投资者可在目标市场的基金发行渠道查看并做出比较。

在2020年及以后，资产经理在启动新产品时会开展全面评估，确保产品在各个渠道都具有竞争力。为此，税收需要渗透到整个机构中，税务部门需保证与全球税务的发展进程保持同步，并以之为首要任务。为达成这一目标，需要保留当地机构，不仅用于了解当地税收政策变化，还便于访问并影响当地的税务机关。

跨境交易和税收将增加对当地的付款代理人、税务代表以及税收代理机构的需求。在2015年还只是附加的服务项目，如预提税返还，到以后将成为独立的服务项目，并产生额外服务费用。基金也将更加常规地购买税收相关保险，如一些机构在FIN48⁵引入时购买了相关保险，从而保证税收确定性。随着复杂性和专业化越来越高，且对税收技术领域的重大投资，一些托管人和基金行政管理者要么彻底退出税收报告的业务领域，要么与税务专业服务事务所合作来提供服务。那些急需提供服务的单位将会改变他们的交付模式，并增大在税收流程和技术方面的投资。



一直到2015年，税收计算都只在税收年度结束时进行，个中税务影响也发现得较晚。

⁵ FIN 48要求公司对所得税风险进行分析和公开。其适用于采用美国GAAP的所有实体。

2015年，一个典型的模式为卢森堡或都柏林的基金，吸引目标投资者为全欧洲的投资者。

开发，买入或借入

到2020年及以后，公司将清晰地选择增长策略以保持竞争力。为了发展既定的商业模式，公司将选择以下三种策略中一种：开发、买入或借入。开发者为了实现增长，将建设内部组织，并借力和开发现有的能力，并投资于人才储备。买入者为了扩展资产类型和战略方面的能力，将会获取人才，并追踪记录 and 规模。借入者将会与其他机构合作，包括资产管理、财富经理、私人银行以及基金，从而扩展他们的投资能力以及分销渠道。个中关系包括配置安排、合资合作以及咨询渠道安排。⁶



吸引地方注意的专有基金

税后效益报告的这一改变将极大影响销售流程，就如其影响着资产配置一般。投资者将对资产管理施加更大压力，从而优化税收成本、降低基金风险，所以，税后收益将是关键性的问题。这将影响投资者对基金尽职调查的关注点。

若资产管理能够提供反映投资者税务问题的产品，并且能够满足相关税收体制的要求，其将更能获得投资者的青睐。在特别管理的基金或账户中，养老基金将继续作出特别要求，从而确保他们享受税收协定优惠的途径不受其他投资者的干扰；而主权财富基金则不希望有任何税收问题从而影响基金声誉。

针对不同的客户和地区的税务而定制的基金产品将会有一席之地。2015年，一个基金可能位于卢森堡或都柏林，目标对象是全欧洲的投资者，这被视为是合理的。但是，到2020年，对税收和专门结构的重视将改变标准化产品的设计，并使专门定制产品越来越多。

尽管一直到2015年，资产管理喜欢把投资者集中到更少的基金产品中，从而控制成本。但是到2020年，基金将会更多，产品也更具体，从而满足不同投资群体（如机构、私人、银行、保险公司和零售商）的税收和监管需求。这一点在欧洲尤为突出，在这里，与分销有关的费用依据MiFID II被取消，导致不同价格的股份类型的激增。尽管基金成本增加了，但是税后收益的增加，不但取悦了客户，也为基金留住了客户。

通过管理流程以及不断评估投资者的税收风险，资产管理就更了解投资者的税收状况。他们将与投资者就投资产品的设计进行合作，包括赠予、为遗产税和代际间的财富传承进行规划。所以，对于高净值（HNW）和极端高净值（UNHW）的投资者来说，资产管理、财富管理以及私人银行业务之间的界限正在模糊。对诱因的广泛禁止正在加速这一过程；这些诱因可能鼓励资产管理超出范围直接处理零售地的最终客户。到2020年，集合了资产管理的综合业务，将为客户提供充分的税收咨询服务。这些业务将通过开发、买入或借入来实现。

资产管理以及金融服务领域的其他人员，将会显示他们的社会贡献。如同其他法人一样，资产管理公司将在运营国家支付其收益份额对应的税收。

此外，到2020年及以后，资产管理以及产业实体将定期与政治家、社会和媒体进行交涉，从而解释产业的社会效益：扶持了储蓄和投资领域，并创造了投资产品来恢复和刺激经济，无论是通过向欧洲中小企业（SME）提供融资，还是投资于非洲重大基础设施的建设。

⁶ 来源：另类投资资产管理——快进到中心阶段。普华永道 2015年6月。

周四

税收品牌化处于营销和声誉的中心位置



发件人：Sue Plimmer，投资之星资产管理公司媒体关系主管

收件人：所有人员

日期：2020年3月19日星期四上午9点

主题：税收品牌化

致所有同仁：

请注意，今天所发布的媒体信息，强调了我们公司以及各地基金和分公司所缴纳的税收。如您所知，这个信息是非常重要的，不仅是为了监管之目的，也是为了向客户保证，我们将就所得份额如实缴纳税款、遵从全球税收、并满足他们的税收需求。这是我们分销策略中非常重要的一部分，所以，请与客户讨论我们的税收意识以及税收透明政策。

谨以问候

Sue



到2020年及以后，资产经理将会资助培训项目，从而确保后辈能够理解对其开放的投资产品的范围，并理解风险以及储蓄需求，毕竟在当今世界，人的寿命在不断延长。

通过稳健的控制、强有力的治理以及风险管理流程，税收不确定性将会降到最低。一些会计标准要求就不确定的税收事项计提拨备，加上持续的投资者压力，都将致使资产管理公司出现更稳健的税务管理职能。因此，税收将被视为操作风险，如同评估和网络在数年前被视为操作风险。

资产管理公司并不是审查的唯一焦点。创始人、高级管理人员、高薪的投资组合经理和分析员也会吸引税务机关和媒体越来越多的注意力，因为他们的报酬是各不相同的。在欧洲，到2020年，法规可能会不时要求欧洲全部的资产经理以权益形式延迟发放大额奖金以控制实发奖金金额。

在亚洲，酬劳并非太大的问题，而且来自政界和社会的压力也相对较小，尽管如此，在2020年及以后，“税收品牌化”仍将成为须加考量的问题。遵从税务机关，对于资产管理公司及其关键职员是非常重要的，并且是产品启动前的关键性考量因素。酬劳和税收对于公司来说是非常重要的政治议程，正如其在2015年对于银行、高端产业以及零售公司一样具有重要意义。

PR涉及到税收

为了避免税收方面的不合规，资产经理和他们的客户将对此问题变得积极主动。2020年，资产经理的公关不仅集中在基金效益上，也集中在税收以及合规上；关于税收政策、酬劳和奖励结构、已缴税额以及缴纳地方面的详细报告将公开于社会。



遵从税务机关，对于资产管理公司及其关键职员是非常重要的，并且是产品启动前的关键性考虑。

资产经理将如何回应？

在2020年，很多资产经理的将就其税务职能发布控制报告、展开内部审核。史上第一次，审核人员将对此作出检查和批准。大型投资者将开始依赖该审核，并使之成为对资产经理的尽职调查的一部分。通过高质量的税收管控架构，服务差异化将为基金表现带来附加值，并将成为投资者选择投资经理的重要因素。

代持基金账户的理念将受到极大挑战，而很多资产经理将拒绝接受代持基金账户，即使因此将流失业务也在所不惜。因此，投资者直接持有的基金户头将显著增加。

随着税务机关和监管者寻求外包服务来制定税收政策和监管体系，基金在接收投资者资金时需要保证，该投资资金并非来自于逃税所得。对于资产管理团队来说，这将促使其责任发生重大变化。如果客户无法证明它们自身的税务合规，资产经理将拒绝为其管理资产。对于销售和营销团队来说，其所需的技能将会完全发生变化。因此，税收专家将会协助当地的销售和营销团队来对投资者的接纳进行可持续评估。

到2020年及以后，资产经理将会资助培训项目，从而确保后辈能够理解对其开放的投资产品的范围，并理解风险以及储蓄需求，毕竟在当今世界，人的寿命在不断延长。

为彰显资产管理行业所做的社会贡献，一些资产经理将不仅仅只完成国别申报的义务，还将会作出“税收贡献”的报告，也就是他们和他们管理的资金对当地经济所作的贡献。对于资产经理来说，这将包含企业税、增值税、与用人单位和雇员有关的薪酬、社会税、以及各种其他税收，如印花税、航空差旅税和其他地方税。

税收团队间接创造的服务差异化

到2020年及以后，技术将能区分组合投资经理创造的差异化和税收团队间接创造的差异化，从而优化税收影响，并将鉴别以及最大化降低税收风险。在高度竞争的筹资环境中，在资金和投资者层面显示出税收有效的基金，将会产生独特优势。

针对税收管控措施进行评级尽管尚不成熟，但却能吸引投资者和基金评定机构。某些评级将会评定等级，从而使投资者作出直接比较；而其他评级将直接盖上批准印章，以显示，被评定公司已具备了一定税务管理的资质。在2020年，投资公司的网站以及全球基金的宣传材料中，将会广泛使用这些评级和批准印章。

资产管理进入了科技时代 —— 税务职能部门必须紧跟

智能地使用技术将会为资产经理的税务职能部门带来帮助。须要监管的税务项目越来越多，相关要求也发生了变化，以期实现对相关项目的实时监控。只有使用智能化的IT系统，才能够面对这些挑战。

资产经理对税务职能部门和相关成本的看法将发生重大改变。鉴于投资的门槛并不低，资产经理将会重视税务部门的重要作用、税收问题对品牌产生的影响、过往对税收技术的投资不足等问题。技术的智能使用将更加被重视，从而增加效率、加强合规控制、避免监管处罚、以及有效保存文件。税收技术将改善税收报告的质量、准备时间、效率和透明度。此外，智能地使用技术，将为许多资产经理带来关键性的附加值，并引领他们如何服务于投资者。

2020年，技术将是资产经理提升操作效率以及最大化降低合规成本的关键因素。税收技术将促使投资公司基于税收信息作出及时的投资决定，并为投资者提供他们所需要的报告和透明度。

向税务机关实时完成纳税申报成为关键性的风险管理点，尤其是对于非流动性资产来说 —— 成熟的投资者定会对资产经理投资团队搭建的税收管控措施开展尽职调查。

周五

税收技术是业绩和客户满意度的关键因素



发件人：Angus Moreland, 投资之星资产管理公司CEO

收件人：Chris Brown, 投资之星资产管理公司CIO

日期：2020年3月20日星期五下午1点20分

主题：基金表现

Chris 您好，

在本月向我递交的报告中，您指出我们的基金表现正在提升。

但最近的基金评级并未反映出此事。这是怎么回事？

谨以问候

Angus

发件人：Chris Brown

收件人：Angus Moreland

日期：2020年3月20日周五下午2点

主题：基金表现

Angus,

我们在评级中的下降，是因为新评级标准的采用，该标准结合了资金经理创造的价值、基金的税收影响、以及对我们利用技术鉴别并解决未来税务风险的评估。评级人员认为，与同行相比，我们的技术并不能成功地管理并报告税收风险和影响。

谨以问候

Chris

灵活建模工具的开发

2015年到2020年期间，BEPS相关的变化将意味着，投资阶段的预期税负，与整个投资持有期所发生的实际税负往往不一样。私募基金、房地产、基础设施以及债务基金的经理将开发出投资相关的税务建模工具，从而管理并评估新税政变化所带来的潜在税收影响；这些新变化涵盖“受控外国公司”（CFC）、反混合、反避税机制、转让定价以及利息税前扣除。作为最关键性的变化因素，税收对于非流动资产投资的影响将是另类投资资产经理最为关注的问题。





数据安全将是税务部门的重大问题，因为机密信息可能会不慎泄露或公开。

资产经理将如何回应？

到2020年及以后，基金将采取措施来升级技术，从而制定合规方案，并从策略性的规划、数据分析以及投资者报告方面提供附加值。曾经对电子表格的严重依赖将会消失。基金将决定自行建立数据库技术，或是对此进行服务外包。这一改变将促使基金行政管理者把焦点放置于账簿和交易记录计算上，他们要么退出管理税务事宜的业务，要么与专业税务师事务所联盟。相反地，许多行业顾问为了支持这一转变，将会在技术方面加大投资力度，从而满足合规要求以及报告规则。

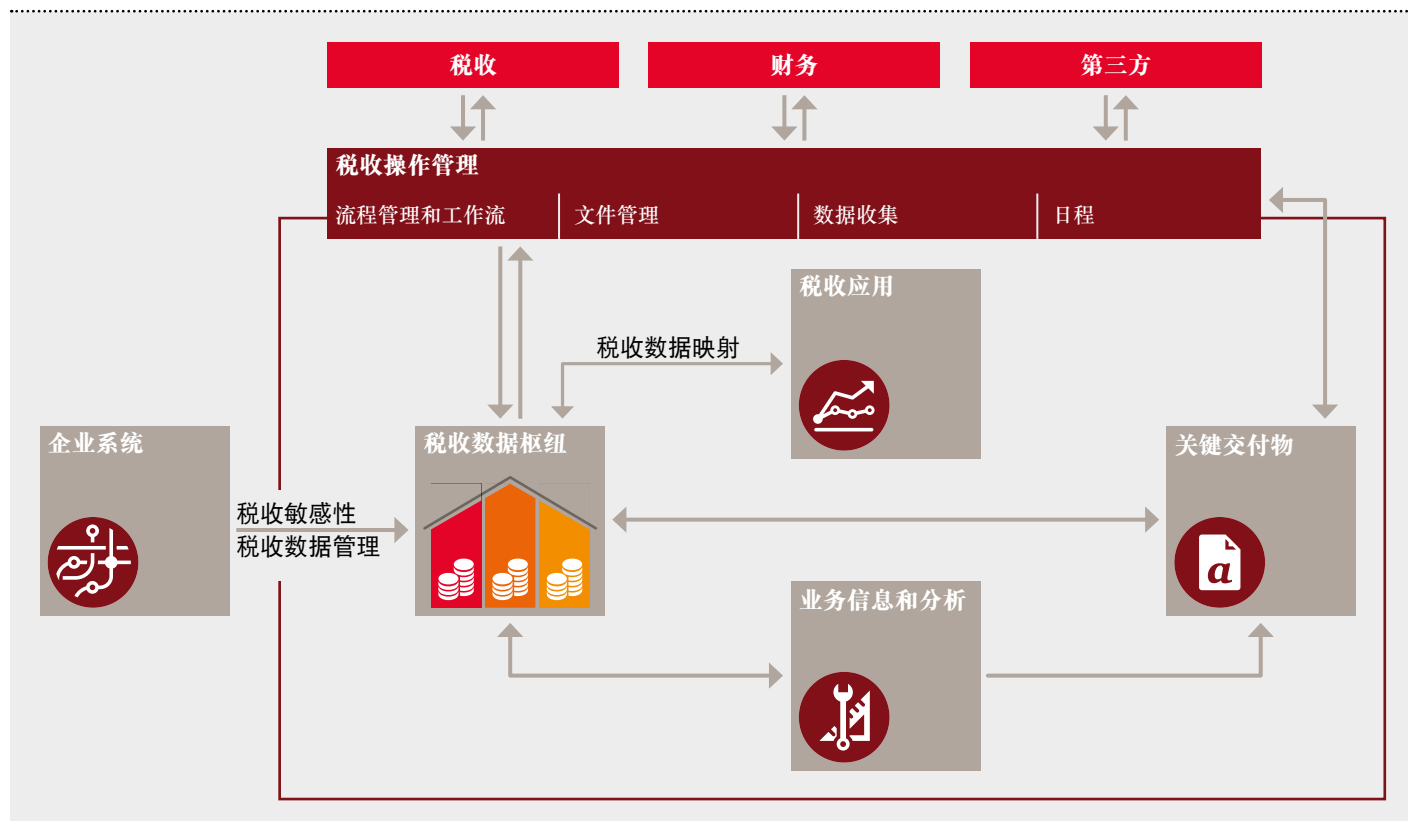
此外，基金税务部门将会从全球的财务系统或是税收数据枢纽处获得基于税收格式的更多信息。凭借该等信息，全球税收预合规及报告的大多数活动，包括数据收集和核对，将通过公司的共享服务中心开展，或寻求第三方进行合作。因为任务和交付物是在

全球各地处理的，所以，税务部门将使用实时的协作工具来开展工作流程、文件管理、日程以及内部控制。在此过程中，数据安全将是税务部门的重大问题，因为机密信息可能会不慎泄露或公开。

税收数据库

到2020年及以后，这股不可阻挡的趋势将使税务流程变成一项技术性环境，其将把现有技术连接到税收敏感的数据库中，并将这些数据库通过集中的税收枢纽而连接。（见图2）这些数据库将开展关键性的计算，为潜在数据提供架构，并将最终结果传回至数据枢纽，数据枢纽将该结果和原始数据共同储存。这意味着，投资者将获得更多和更快的信息，并降低了人工处理发生混乱的风险。同时，税务专家将有更多的时间和数据来处理并形成战略性的税收交付物，而该等交付物可能会对基金的税后表现以及投资公司的整体业绩产生积极的影响。

图2：税收数据枢纽：技术和税收的交叉点



先进的分析工具

因为能够对数据进行集中访问，资产经理将使用先进的分析工具运用税后的交易数据为投资者的活动，如情景规划、趋势分析以及税收效率计算提供便利。关键利益相关者将会实时访问相关税收数据，从而进行相关活动，如运用税收有力的投资整合、采用税收优化的交易等。该税务数据也能够应对越来越多的报告要求。

对于非流动性资产来说，复杂投资结构内的税收成本将成为未来尽职调查的关键点。实时监控以及预测可能发生的情景的能力，将会影响基金的投资回报率。

技术工具将使得基金经理和投资者实时监测税务服务提供者的服务。实时了解工作进程以及交付物追踪将改变服务提供者与客户的交流方式。客户无须再用电话或邮件来进行征询，他们将用仪表工作来跟踪预提税的返还进程。

基金经理将通过服务提供者进行实时的情景测试，从而为客户评估资产买入或出售时的税收敏感性。这一自动操作将极大减轻资产经理的压力，并为客户提供了额外的增值服务，他们无须花费时间等待人工处理的回应。对于向客户提供集成资产、财富以及自由决定的私人银行服务的资产经理而言，具备上述分析工具将使之成为区别于其他资产经理的关键因素。

使用文件保存和协作工具，会降低公司的风险。使用实时的协作和文件保存工具，将会实现合理控制，并提供内外部的访问途径。文件使用元数据进行标记，从而实现瞬间搜索。

使用流程和工作流工具，将在现有的作业流程上增加内部控制程序。这一内部控制使得公司更好地制定政策，并与监管机构保持良好关系，从而增强市场性。



2020年及以后的 税务部门

周日



发件人: Charlene Ho, 投资之星资产管理公司税收主管

收件人: Angus Moreland, 投资之星资产管理公司CEO

日期: 2020年3月22日星期日下午12点10分

主题: 年度报告

Angus, 明天早上, 我将向董事会呈现税收年度报告。报告描述了当前环境中我认为非常理想的税务职能部门。我们离它并不遥远!

详见我将呈现的要点。

谨以问候

Charlene



董事会成员

与2015年相比，时至今日税务职能部门的需求和作用已经大不相同。过去5年所进行的转型，归因于外部的压力、创新技术的运用、数据和人力资源的升级。来自政府、投资者、监管者以及社会的压力意味着，以往的业务形态已经一去不复返。税务部门已经从劳动密集型的以报告和合规为主要职能的部门转变为公司的关键战略部门。税收风险会影响公司的品牌，基于差异化服务的评估，政府、投资者和社会将会评估我们的税务体系建设。

为应对这些挑战，公司的税务部门将专注于如下方面：



立法/监管

- 全球税务信息报告的要求，如BEPS及其他类似的完全披露机制，正在成线性增长，目前已对业务运营产生实质影响。这意味着，须从税务口径重新对预算进行大规模调整。
- 目前，包括全球纳税数据等税务事宜直接暴露于监管者和其他公众。这就要求，处于税务部门的我们需要充分了解并与我们投资和经营业务的地区交流公司所做的税收贡献。
- 税收管辖区之间的信息共享是司空见惯的事情。税务机关也有能力挖掘数据并进行全球稽查，从而导致越来越多的税务纠纷。这意味着，来自这些机构的征询将更加频繁。相比2015年，数据在递交税务机关之前进行检查和质量复核变得更加重要。



风险和治理

- 许多司法管辖区要求采用内部控制框架，该框架将遵从类似于萨班斯-奥克斯利法案以及COSO（特雷德韦委员会的发起组织委员会）的指导。我们税务部门的职责就是执行这些框架，并确保它们遵循当地的法规和指导纲要。
- 利益相关者的审查以及声誉方面的风险，正迫使我们税务方面的决定进行持续性的再评估。税务部门会常规性地作出建议书来支持这些决定。由于当前的立法环境留下了更多须要解决的问题，税务部门所涉及的责任必然比2015年更多。
- 我们专注于区域性的业务报告和文书记载的策略，包括转让定价，就解决由于信息透明而引发的税收争端事宜至关重要。



数据

- 在税务部门中，我们将通过专门的税收数据枢纽来接收基于税收格式的所有信息。该技术是由内部开发，但在整个产业中，我们也获得了第三方供应商的许可，或是基于合作协议通过顾问来进行访问。
- 数据安全是高度重要的，考虑到机密信息或因不慎泄露或公开而影响公司声誉，我们也采取了保护措施以加强数据安全。



技术

- 在全球范围内，我们使用财务系统来进行税收计算（如所得税会计和间接税收）。这取代了2015年所使用的电子表格和其他传统的税收技术方案。
- 目前，我们广泛地利用专业的数据分析工具来协助我们在如下方面作出决定：风险检测、机会识别、推算及情景规划和整体业务支持。



流程

- 全球税收大部分的预合规以及报告活动，如数据收集和核对，目前是通过我们的共享服务中心来实现的。亦有公司通过外包第三方来达成这一目的。
- 我们将税收视为操作风险，并定期开展风险管理分析。
- 如您所知，我们将关键性税收风险的报告定期提供给董事会成员、CFO和COO。
- 我们使用实时的协作工具来管理工作流程、管理文件、日程以及加强内部控制。



人员

- 我们是由税收专家组成的团队，精通数据分析、统计、技术、流程改进以及变化管理。
- 我们聘用税收IT、数据和项目管理方面的专家，他们开发、支持并执行我们的税收技术以及转型策略。

总之，税务部门的作用发生了重大变化。其当前首要任务是保证，我们、我们的基金以及我们的投资者在正确的时间向税务机关缴纳了正确的税收。这对于财务健康以及我们在市场的声誉是非常关键的。

希望你们能认同。期待你们的想法。

Charlene Ho



联系方式

如果您想讨论本出版物提及的任何问题，请联系我们。

编委会

William Taggart***

合伙人，全球资产管理税收主管
普华永道（美国）
+ 1 646 471 2780
william.taggart@us.pwc.com

Amy McAneny***

总监，资产管理税收
普华永道（美国）
+ 1 646 471 3014
amy.e.mcaneny@us.pwc.com

Rob Mellor*

合伙人，资产管理税收
普华永道（英国）
+ 44 (0) 20 7804 1385
robert.mellor@uk.pwc.com

Allison Rosier***

主管
普华永道（美国）
+ 1 646 471 5511
allison.rosier@us.pwc.com

Oliver Weber****

合伙人，资产管理税收
普华永道（卢森堡）
+ 352 49 48 48 3175
oliver.weber@lu.pwc.com

叶招桂芳**

合伙人，亚洲资产管理税收主管
普华永道（香港）
+ 852 2289 1833
florence.kf.yip@hk.pwc.com

区域主管

Thomas Holly***

合伙人，美国东南部金融服务税收主管
普华永道（美国）
+ 1 703 918 3085
thomas.j.holly@us.pwc.com

Laurent de La Mettrie****

合伙人，EMEA资产管理税收主管
普华永道（卢森堡）
+ 352 49 48 48 3007
laurent.de.la.mettrie@lu.pwc.com

专家组

Mike Greenstein

合伙人，全球另类投资主管
普华永道（美国）
+ 1 646 471 3070
michael.s.greenstein@us.pwc.com

Michael Shehab

主管，全球资产管理税收
普华永道（美国）
+ 1 313 394 6183
michael.shehab@us.pwc.com

John Siciliano

管理总监及资产管理全球战略主管
普华永道（美国）
+ 1 646 471 5170
john.c.siciliano@us.pwc.com

Dariusz Yazdani

合伙人，资产管理
普华永道（卢森堡）
+ 352 49 48 48 2191
dariusz.yazdani@lu.pwc.com

其他联系人

澳大利亚

Darren Mack

主管，资产管理税收
普华永道（澳大利亚）
+ 61 (2) 8266 0993
darren.mack@au.pwc.com

Ken Woo

合伙人，资产管理税收主管
普华永道（澳大利亚）
+ 61 (2) 8266 2948
ken.woo@au.pwc.com

奥地利

Thomas Steinbauer

合伙人，资产管理税收
普华永道（澳大利亚）
+ 431501883639
thomas.steinbauer@at.pwc.com

比利时

Olivier Hermand

合伙人，金融服务税收主管
普华永道（比利时）
+ 32 2 7104416
olivier.hermand@be.pwc.com

巴西

Alvaro Taiar

合伙人，金融服务税收主管
普华永道（巴西）
+ 55 11 3674 3833
alvaro.taiar@br.pwc.com

加拿大

Melody Chiu

合伙人，资产管理税收
普华永道（加拿大）
+ 1 416 869 2421
melody.chiu@ca.pwc.com

中国

康杰

合伙人，私募股权税收
普华永道（中国）
+ 86 (10) 6533 3012
oliver.j.kang@cn.pwc.com

黄文辉

合伙人，金融服务税收
普华永道（中国）
+ 86 (21) 2323 3052
matthew.mf.wong@cn.pwc.com

法国

Virginie Louvel

合伙人，金融服务税收
普华永道（法国）
+ 33 156574080
virginie.louvel@pwcavocats.com

德国

Markus Hammer

合伙人，资产管理税收主管
普华永道（德国）
+ 00 49 69 985 6259
markus.hammer@de.pwc.com

*同时担任2020年全球资产管理主管以及英国国家联系人

**同时担任中国/香港地区金融服务税收主管

*** 同时担任美国国家联系人

**** 同时担任卢森堡国家联系人

香港

简教恒

合伙人，对冲基金/私募股权税收
普华永道（香港）
+ 852 2289 3502
david.kh.kan@hk.pwc.com

印度

Dhaivat Anjaria

合伙人，金融服务转让定价
普华永道（印度）
+ 91 22 6689 1333
dhaivat.anjaria@in.pwc.com

爱尔兰

Marie Coady

合伙人，资产管理税收
普华永道（爱尔兰）
+ 353 (0) 1 7926810
marie.coady@ie.pwc.com

意大利

Marco Vozzi

总监，资产管理税收
普华永道（意大利）
+ 39 02 91605011
marco.vozzi@it.pwc.com

日本

Akemi Kitou

合伙人，金融服务税收
普华永道（日本）
+ 813 5251 2461
akemi.kitou@jp.pwc.com

Stuart Porter

合伙人，亚洲
资产管理税收，私募股权以及主权基金主管
普华永道（日本）
+ 813 5251 2944
stuart.porter@jp.pwc.com

墨西哥

Patricia Gonzalez

合伙人，金融服务税收
普华永道（墨西哥）
+ 52 555 2636057
patricia.gonzalez@mx.pwc.com

荷兰

Martin Vink

合伙人，金融服务税收
普华永道（荷兰）
+ 31 (0) 887926369
martin.vink@nl.pwc.com

挪威

Dag Saltnes

合伙人，金融服务税收
普华永道（挪威）
+ 47 95 26 06 32
dag.saltnes@no.pwc.com

葡萄牙

Jorge Figueiredo

合伙人，金融服务税收
普华永道（葡萄牙）
+ 351 213599636
jorge.figueiredo@pt.pwc.com

新加坡

Anuj Kagalwala

合伙人，金融服务以及资产管理税收主管
普华永道（新加坡）
+ (65) 6236 3822
anuj.kagalwala@sg.pwc.com

西班牙

Pedro Olmedilla Almarza

合伙人，金融服务税收
普华永道（西班牙）
+ 34 915 685 506
pedro.olmedilla@es.pwc.com

瑞典

Elisabeth Bergmann

合伙人，金融服务税收主管
普华永道（瑞典）
+ 46 10 212 5463
elisabeth.bergmann@se.pwc.com

瑞士

Dieter Wirth

合伙人，EMEA保险税收主管
普华永道（瑞士）
+ 41 (0)58 792 4488
dieter.wirth@ch.pwc.com

英国

Elizabeth Stone

合伙人，资产管理税收
普华永道（英国）
+ 44 (0) 20 7804 9678
elizabeth.j.stone@uk.pwc.com

普华永道帮助组织和个人创造他们所期望的价值。我们是一家网络公司，分布于全球157个国家，拥有195,000位人员提供担保、税收以及咨询方面的高质量服务。访问 www.pwc.com 获取更多详情，并告诉我们你所关心的问题。

本出版物仅作出一般指导，并非提供专业建议。在未经专业建议的情况下，您不得仅凭本出版物的信息而实施具体活动。对于本出版物信息的准确性和完整性，我们不作任何明示或默示的陈述和保证。对于您或他人依据本出版物信息作出的行为或行为限制，或是基于本出版物信息而作出的任何决定，普华永道将在法律许可的范围内不承担任何责任和义务。

了解“全球资产管理”计划的更多信息，请拨打+44 (0) 2072132302，或访问 maya.bhatti@uk.pwc.com，联系人Maya Bhatti。

www.pwc.com/amtax2020

© 2015 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。
详情请进入www.pwc.com/structure。