

# 跨地域发展还是业务多元化

## ——有关会计师事务所发展路径实证研究的对比分析

葛徐

### 摘要

会计师事务所面临业务多元化或跨地域发展的选择。两种路径对事务所的合伙人激励与合伙文化造成一定冲击，对事务所的业绩产生不同程度的影响。本文就此对国外学者所做的两项实证研究进行了对比分析。

### 关键词

跨地域发展 业务多元化 人力资源 合伙人激励

### 一、会计师事务所发展的两种路径

会计师事务所的发展表现为合伙人数量的增加，也表现为专业知识与技能的创造和客户关系的生长。所有这些因素将最终体现为业务收入的增长。为了增加合伙人的数量，事务所可以将缺乏经验的助理人员培养成为新合伙人，也可以对外合并以吸收现成的合伙人。从客户关系的生长和专业知识与技能的创造来看，事务所的发展可以区分为跨地

域发展和业务多元化两种路径。

#### （一）跨地域发展

会计师事务所的跨地域发展可能是伴随客户的业务扩张而被动之举，也可能是去异地发展新客户的主动所为。在前一种情形下，会计师事务所一般会与异地的会计师事务所建立某种同盟式的关系，这种合作关系如果一直延续，可能会促成合作伙伴之间的合并。在后一种情形下，会计师事务所可能会选派自

己的合伙人去异地开设机构组建团队，逐步发展当地的业务。

跨地域发展的成功实例贯穿于注册会计师行业的发展史。1957年，英国的 Coopers Brothers 与美国的 Lybrand, Ross Brothers & Montgomery 合并。这次合并创造了后来位列全球前六的会计师事务所 Coopers & Lybrand（永道）。半个世纪之后，永道与同样位列全球前六的 Pricewaterhouse（普



华)合并,成立了当时全球最大的会计师事务所PricewaterhouseCoopers(普华永道)。事实上,绝大部分大型会计师事务所的历史都是一部跨地域发展的历史。普华与永道前身的Coopers Brothers同为19世纪中叶在伦敦起家,但普华的美国业务主要是通过自设分支机构逐步发展起来的。

## (二) 业务多元化

会计师事务所的另一种发展路径是业务多元化。随着客户对专业服务需求的日益多样化,在传统领域遭遇激烈竞争和增长瓶颈的会计师事务所,逐渐开始寻求业务多元化,利用专业相关或客户重叠的便利条件发展新业务。与跨地域发展相似,业务多元化可能通过自行培养合伙人实现,但更多的则是通过对外合并实现。大型会计师事务所通常将合并作为进入新业务领域的快捷方式。例如,到上世纪末,全球六大会计师事务所都通过兼并小型律师事务所而拥有了自己的律师团队。

尽管如此,大型会计师事务所仍然会自行发展实现业务多元化。上世纪,

安达信通过自行培养合伙人团队,用几十年时间发展成了蔚为壮观的咨询业务,规模远远超过传统的会计审计业务。因此,安达信一度被公认为会计师事务所业务多元化的成功典范。

## 二、两项实证研究的结果

对于会计师事务所发展的这两种路径所产生的结果,业界持有不同看法。对于跨地域发展,持肯定意见者居多。无论是通过自身发展,还是通过对外合并,会计师事务所跨地域发展的成功实例比比皆是。位居全球前列的会计师事务所几乎都经过了多次的跨地域合并。对于业务多元化,则是毁誉参半。实施业务多元化的会计师事务所不在少数,成功者却并不多见。业务多元化的失败多以事务所分立而告终,其中最具代表的事例莫过于安达信在其大获成功的咨询业务团队分拆为埃森哲之后陷于崩溃。

两种路径究竟孰优孰劣,最好的验证手段无疑是实证。然而,由于会计师事务所多为合伙企业,不负有对外披露信息的业务。外界要收集关于会计师事

务所的相关数据较为困难,针对会计师事务所跨地域发展或业务多元化的效果所做的多为理论分析,实证研究较为少见。本文选取一项针对美国前一百位会计师事务所的实证研究进行了解读。考虑到律师事务所与会计师事务所在内部治理和外部发展等方面高度相似,本文选取一项针对美国前一百位律师事务所的实证研究,就发展路径的课题进行了对比分析。

### (一) 实证研究之一

加拿大阿尔伯塔大学的Royston Greenwood(2005)领导的团队在Organization Science上发表的一项针对美国前一百位会计师事务所的制度与绩效之间关系的实证研究,是近年来国内外学术界针对会计师事务所绩效规律所发表的为数不多的一项实证研究。在这项研究中,Royston Greenwood分析了会计师事务所的声誉、业务多元化、人员杠杆化等因素与会计师事务所的业绩之间的相关性。

Royston Greenwood认为:专业人员是会计师事务所的人力资本或人力资源。事务所声誉有利于事务所提升业绩,帮助事务所向客户推销审计以外的业务。Royston Greenwood推断,在相互关联的业务之间实现均衡的多元化有助于提升会计师事务所的业绩。Royston Greenwood还认为,适度杠杆化促进了资深的专业人员将专业知识与技能传授给缺乏经验的专业人员,提高了会计师事务所的整体专业水平,而过度杠杆化则会使专业人员感到晋升合伙人的机会渺茫,刺激人员流失。Royston Greenwood推断,杠杆率与会计师事务所的业绩之间存在U型曲线关系。

基于以上观点,Royston Greenwood

提出了三项先验假设：

假设 1：事务所声誉对业绩有正面影响。尽管会计师事务所的目标是多样化的，或是以盈利为目标，或是以提高服务质量、保持职业操守为目标，但是，为分析方便起见，Royston Greenwood 假定以盈利最大化为会计师事务所的主要目标，选用专业人员的人均收入作为业绩指标。

假设 2：业务多元化有助于提升事务所业绩。这项研究所面向的美国会计师事务所主要从事四种业务：会计审计、税务咨询、管理咨询、外包及其他服务。Royston Greenwood 采用这四类业务在总收入中所占比重的均差来反映多元化程度。在四类业务均等的情况下，该均差值为最高。

假设 3：会计师事务所的人员杠杆化与事务所的业绩之间存在 U 型曲线关系。在一定范围内提高杠杆率有助于提升事务所业绩。但是，杠杆率过高则有助于业绩的提升。

Royston Greenwood 选取 1991 到 2000 年的十年间位列每年全美国前一百位的会计师事务所，并设定只有连续两年位列其中的事务所才产生一个有效样本数据。在综合考虑事务所合并分立等因素之后，这项研究得到了来自 160 个会计师事务所的 954 个样本数据。针对 Royston Greenwood 提出的先验假设，这项研究的结果表明：

假设 1 高度有效 ( $p < 0.001$ )，事务所声誉对业绩确实有正面的影响。在此，Royston Greenwood 采用了上市公司客户数量和媒体正面报道数量等两项参数作为衡量事务所声誉的指标。

假设 2 并不充分有效 ( $p = 0.072$ )，业务多元化对于提升会计师事务所的业绩所起的作用，并未得到证实。在

Royston Greenwood 选取的参数中，包括了分所数量。研究结果表明，分所数量对事务所业绩的影响是正面的 ( $p < 0.05$ )，其确定性超过了业务多元化对事务所业绩的影响。考虑到绝大部分会计师事务所在一个城市只设立一个分所，分所数量的多寡标志着跨地域发展的程度。因此，这一结果表明：跨地域发展对于会计师事务所业绩的提升作用，似乎超过了业务多元化。

假设 3 高度有效 ( $p < 0.001$ )。事务所杠杆化对于业绩的提升作用确实存在一个相对最优的水平。过度的杠杆化可能反而会损害事务所的业绩。

这项研究未能证实业务多元化能够提升会计师事务所业绩的观点。对此，Royston Greenwood 给出的解释是：要提升会计师事务所的业绩，业务多元化必须是显著的。缓慢而渐进式的多元化可能会损害事务所原有的专业形象和品牌粘性。会计师事务所的业务多元化与从事产品制造业的企业有所不同。后者的多元化主要通过管理体系、财务运作和技术共享的协同效应而创造效益，而会计师事务所业务多元化的成败取决于客户对事务所提供多元化服务的合理性是否认同。

归纳起来，Royston Greenwood 的观点是：业务多元化能否提升会计师事务所的业绩主要取决于客户评价，业务多元化的成败取决于会计师事务所以外的因素。

## (二) 实证研究之二

律师事务所与会计师事务所在内部治理和业务发展等方面的规律是相似的，国外学术界一般将会计师事务所、律师事务所归并为专业服务企业来进行研究。考虑到律师事务所同样面临业务多元化和跨地域发展的选择，本文选取

了一项针对律师事务所的实证研究，来与前一项针对会计师事务所的实证研究进行对比。

美国亚利桑那州立大学管理学教授 Michael A. Hitt (2001) 领导的团队以 1987 到 1991 年美国前一百家律师事务所为样本，研究了合伙人资质、杠杆率、跨地区发展和跨行业发展等四项因素与事务所业绩之间的相关性。

这项研究设定了四项先验假设：

假设 1：合伙人个人资源与其对事务所绩效的贡献之间存在 U 型曲线关系。Michael A. Hitt 认为，助理人员缺乏经验，个人资源有限，对事务所绩效的贡献不大。但是，为了留住有潜质的助理人员，事务所会设定较高的合伙人起步收入，以吸引助理人员留下来争取成为合伙人。在晋升之初，新合伙人创收不多，对事务所绩效的贡献甚至是负数。随着经验的积累，合伙人的创收能力逐渐提高，他们对事务所绩效的贡献也会逐步提高。

假设 2：人力资本的杠杆化有利于提高事务所绩效。

假设 3：人力资本与杠杆化之间存在互动。合伙人可以通过杠杆化，促进团队建设和内部交流，提高资源利用率，减轻合伙人创造资源的压力。

假设 4：人力资本、跨地域发展和业务多元化之间存在互动。

这项研究证实前两项假设是成立的。这一结论与 Royston Greenwood 的研究结论是吻合的。但是，这项研究未能证实后两项假设。

关于假设 3 不能成立，Michael A. Hitt 给出的解释是：杠杆化与提升人力资本并不能互相替代。杠杆化可以提高人力资本的利用效率，也可以降低人工成本而实现更高盈利。但是，杠杆化并

不直接创造人力资本，杠杆化对人力资本利用效率的提升存在固有限制。过度杠杆化，使得助理人员无法获得必要的指导，增加了团队内部的协调监督成本，阻碍了助理人员掌握专业知识与技能。这些都不利于提高事务所的业绩。Michael A. Hitt 特别提到，出身专业人员的合伙人，并非专业的管理人员，未必具备在高度杠杆化的条件下有效管理团队和传授知识的能力。合伙人的某些特殊资源也是无法通过杠杆化得到扩大运用的，如重要的社会关系等。

关于假设 4，这项研究表明，人力资本与跨地域发展或业务多元化之间的互动有助于提升事务所业绩。但是，三者之间的互动并不有助于提升事务所业绩。换言之，同时实施跨地域发展和业务多元化，可能反而不利于提升事务所业绩。

关于跨地域发展或业务多元化有利于提升事务所业绩，Michael A. Hitt 给出的解释是：无论是跨地域发展还是业务多元化，都有利于充分利用合伙人原有的专业知识与技能、声誉和与客户的良好关系。合伙人凭借原有的声誉与客户关系向原有客户推销新的业务（即业务多元化），或凭借原有的声誉与专业能力向异地客户推销同类专业服务（即跨地域发展），具有一定的优势。这些优势很可能转化为对业绩的提升作用。

关于同时实施业务多元化和跨地域发展并不有助于提升事务所业绩，Michael A. Hitt 给出的解释是：专业服务业和其他行业一样，面临战略集聚的课题。即使有充沛的人力资本作为后盾，无论跨地域发展还是跨专业发展，都要面临大量的管理课题。出身专业人员的合伙人虽有一定的项目管理和人员组织的经验，但在业务多元化和跨地域发展

的过程中仍难免捉襟见肘。同时实施跨地域发展和业务多元化，可能会造成过高的管理成本。

Michael A. Hitt 证实，律师事务所业务多元化的失败风险似乎要大过跨地域发展的失败风险。在与样本事务所的交流中，Michael A. Hitt 得知，许多律师事务所在自行培养团队实施业务多元化的过程中，与原有的合伙人激励机制发生了冲突，而不得不重返专业集聚的道路。他还发现，购并式的业务多元化也似乎难以成功。在他选择的样本事务所中，通过购并实施业务多元化的不在少数，但成功者寥寥。Michael A. Hitt 对此给出的解释是：专业服务企业在购并中整合人力资源的困难程度远远大于一般企业。人力资源可能因为购并导致的人员流失而损失。即使未发生人员流失，人员士气低落也会使资源受损。而实施购并的事务所的合伙人可能并不具备整合资源所需要的经验和技巧。

### 三、关于孰优孰劣的讨论

#### （一）实证结果评述

对比发现，两项实证研究的结果是基本一致的：杠杆化可以在一定程度上提升会计师事务所、律师事务所的业绩；跨地域发展有助于提升事务所的业绩。这一结果证实了 Royston Greenwood、Michael A. Hitt 等学者所持的观点：在会计师事务所或律师事务所中，以合伙人为代表的专业人员是最重要的资源。借助杠杆化或跨地域发展可以充分利用这些资源。杠杆化意味着事务所原有的人力资源被充分利用，而跨地域发展则意味着将事务所限于某个地域的人力资源及企业声誉拓展到其他地域。

然而，这两项实证研究表明，这

种观点似乎并不适用于业务多元化。Royston Greenwood 证实，业务多元化对于提升事务所业绩的作用是有限的，远不及跨地域发展的作用更为确定。Michael A. Hitt 则证实，业务多元化的失败风险明显大于跨地域发展。Royston Greenwood 将业务多元化的失败风险归咎于外部因素。他认为，渐进式的业务多元化因为难以获得客户认可而不易取得成功。Michael A. Hitt 则认为，出身专业人员的合伙人由于欠缺管理能力而难以把握业务多元化中可能出现的种种问题。

笔者认为，如果认定人力资源是会计师事务所、律师事务所的最重要资源，则由此推断，这些资源应该在业务多元化或跨地域发展过程中实现相似的协调效应。两项实证研究均未能证实这一点表明，上述观点很可能并不完全成立。正如 Michael A. Hitt 在对样本律师事务所的沟通中所发现的，合伙人激励机制在事务所发展过程中起到极为重要的作用。笔者推断，合伙人激励机制或许是影响多元化发展或跨地域发展成败的关键因素。而脱离合伙人激励机制来评价会计师事务所的人力资源，其意义是有限的。

笔者认为，在促进会计师事务所的合伙人运用专业知识与技能为客户提供专业服务、为事务所创造收入的过程中，有效的合伙人激励机制起着关键性的作用。这一机制既包括合伙人的业绩评价与利润分配方法，也包括激励合伙人创造与共享资源的合伙文化。之所以业务多元化遭遇失败的风险远远大于跨地域发展，根本原因正是在于两者对事务所原有的合伙人激励机制的影响大不相同。跨地域发展原有业务的事务所，需要面对的新课题是不同地域的合伙人团

队之间的利益均衡与分配。在同一地域的合伙人团队则可以沿用事务所原有的合伙人激励机制。如果同一事务所跨地域分享利益的情况并不多见，这就意味着，事务所原有的合伙人激励机制在跨地域发展过程中不需要作出较大调整。

相比之下，实施业务多元化的事务所则要均衡在同一地域从事不同业务的合伙人团队的利益，这就意味着，很可能要对同一地域从事不同业务的合伙人团队的合伙人激励机制作出调整。业务多元化越是明显，从事不同业务的合伙人团队之间的利益均衡可能越是困难，调整也就越是艰巨。调整不力便会孕育着某种程度的冲突。这或许正是 Michael A. Hitt 所发现的，许多事务所因为业务多元化而与原有合伙人激励机制发生冲突的原因。

如果笔者的这一观点成立，那么无论通过自我发展还是通过外部购并，业务多元化面临的困难是同样存在的。只不过，通过购并实施业务多元化，合伙人激励机制的冲突会即刻出现；通过自我发展实施业务多元化，合伙人激励机制的冲突可能会以渐进的方式出现。对于后者，本文在此选用安达信的事例来加以说明。

## （二）安达信模式

安达信从上世纪 60 年代起发展咨询业务，历经 30 年直至将其分拆为埃森哲，咨询业务基本是通过自行培养合伙人而发展起来的。在相当长一段时间里，安达信被视为会计师事务所业务多元化的成功典范。据安达信当时的高级合伙人 Arthur Wyatt 回忆，随着咨询业务的快速发展，安达信招聘了越来越多没有会计专业背景的毕业生。最初安达信要求这些非会计专业的员工必须通过 CPA 考试，其中佼佼者还在日后成



相比之下，实施业务多元化的事务所则要均衡在同一地域从事不同业务的合伙人团队的利益，这就意味着，很可能要对同一地域从事不同业务的合伙人团队的合伙人激励机制作出调整。业务多元化越是明显，从事不同业务的合伙人团队之间的利益均衡可能越是困难，调整也就越是艰巨。调整不力便会孕育着某种程度的冲突。



为安达信的审计合伙人。但是，迫于业务不断增长的压力，安达信不再要求咨询业务团队的员工通过 CPA 考试。咨询业务团队逐渐在安达信内部形成了与原有的会计业务团队完全独立的分配机制和截然不同的合伙文化。

不仅如此，咨询业务的巨大成功还对会计审计业务造成了无形的压力，迫使会计审计业务人员寻求更高的收入和

利润率。赚钱多的合伙人能够获得快速晋升，以会计技术见长的专业人员则被逐渐边缘化。会计审计合伙人越来越乐于为维持审计收费而承担高风险。这种潜移默化的演变在安达信因安然丑闻而崩溃时达到了高潮。

安达信的事例表明，即使是内生性的业务多元化，仍然可能对原有的合伙人激励机制与合伙文化造成不可估量的影响。业务多元化越是显著，影响越是巨大，遭遇的风险也更大。这些问题通常在跨地域发展原有业务的事务所不会出现。笔者由此认为，会计师事务所所在对外扩张的过程中，其资源的共享与协同效应受到合伙人激励机制的制约。无论是跨地域发展还是业务多元化，都会对原有的合伙人激励机制与合伙文化造成影响。合伙人激励机制能否作出相应的调整，在很大程度上决定了两种路径能否为事务所带来业绩的提升。

笔者认为，这一发现对于正在积极推进国际化和业务多元化的中国本土会计师事务所或有某种警示作用。

作者单位：天健会计师事务所

## 主要参考文献



1. Royston Greenwood, Stan X. Li, Rajshree Prakash, David L. Deephouse, Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms[J], Organization Science, 2005(11-12), 16(6):661-673.
2. Michael A. Hitt, Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu, Rahul Kochhar, Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource Based Perspective [J], Academy of Management Journal, 2001, 44(1):13-28.
3. Arthur R. Wyatt. Accounting Professionalism—They Just Don't Get it [J] AAA Annual Meeting, 2003.