

摘要

跨国公司面临着更加复杂多变的国际政治、经济和法律环境，要想在极其激烈的国际市场竞争中立于不败之地，必须对生产经营进行全方位、多层次的安排，尽可能更多地获取收益的同时减少成本费用支出，培养自己的核心竞争能力和长期竞争优势。在企业的成本费用支出中，税收支出占据着很大的比例，寻求合法的节税途径已经成为企业战略管理的重要内容。我国越来越多的优秀企业走出国门，在世界范围内谋求发展，研究如何利用跨国纳税筹划工具从企业战略管理出发统筹安排纳税事项，为我国企业有效开展跨国纳税筹划、增强长期竞争能力提供指导，具有理论和现实的双重意义。

本文从回顾国内外研究成果着手，分析了我国现有纳税筹划存在的尚待完善之处，介绍了跨国纳税筹划的特性和空间，探索纳税筹划与企业战略之间的关系、创新途径以及战略管理理念指导下的实施过程，分别从投资、筹资、日常生产经营和并购四个方面论述跨国公司如何在战略管理理念的指导下进行具体纳税筹划，探讨如何运用风险管理的原理来控制和管理跨国纳税筹划中面临的风险。本文认为，纳税筹划是企业战略管理的重要组成部分，应站在战略管理的高度，综合考虑各种税收的和非税的成本、收益以及风险来制定和执行，以满足企业价值最大化目标，服务于跨国企业构建战略竞争优势和维持长期盈利能力。

本文的创新之处：首次将战略管理理念引入跨国纳税筹划活动中，立足于战略管理的高度来安排企业的涉税活动；探讨重新确定企业边界过程中的纳税筹划，通过横向一体化和纵向一体化使纳税筹划冲破企业原有的边界，放眼于整个行业或者产品价值链；构建了跨国纳税筹划风险管理过程模型，并根据风险动因探索各种有效的风险管理方法；分析了我国新颁布实施的所得税法以及相关的反避税专门规章，以便我国的跨国投资者参考借鉴。

关键词：战略管理；跨国纳税筹划；风险管理

Abstract

Multinational corporations are confronted with a more complicated and diversified international political, economic and legal environment. Thus, if they want to remain invincible in such an extremely intense international market competition, they must arrange their business in a multi-level and omni-directional way, in order to gain income at the same time to reduce the cost and expense as much as possible, while raising their core competitive ability and keeping the long-term competitive advantage. In all the enterprise's costs and expenses, taxes take up a great proportion. Therefore, how to find out a legitimate way to avoid taxes to pursue the maximum profits has already become the important part of enterprise strategic management. In China, more and more outstanding enterprises have extended themselves and pursued their own development in the whole world. Meanwhile, the study about how to use the multinational tax planning tools to plan and arrange the tax payment items from the perspective of strategic management, which provide our enterprises with instruction in how to operate transnational tax planning effectively and enhance long-term competitive ability, will be meaningful in both theory and practice.

This paper begins with the domestic and foreign literature review, analyzes that the existing insufficiencies in some aspects of tax planning in China, and introduces the features and spaces of multinational tax planning. On the other hand, this paper tries to explore the relationship between the enterprise strategy and the tax planning, as well as the innovation and implementation process under the conception of strategic management. From the four processes: investment, financing, daily business, and mergence, the author tries to elaborate on how multinational corporation to carry on the tax planning under the instruction of the strategic management concept, and probe into how to control and manage the risk of tax planning using the risk management principle. In this paper, the author believes that the tax planning is an important component in enterprise strategy management. The enterprises should make an overall evaluation on the tax and non-tax cost, the profits and the risk from the perspective of strategic management, to make and execute tax planning, which helps

to accomplish the goal of maximizing the enterprise value, and to serve the construction of strategic competitive advantages of transnational enterprises and the abilities of maintaining long-term profits.

The originality of this paper lies in the following aspects: Firstly, the author introduces the strategic management concept into the transnational tax planning, for the first time, and arranges the enterprise tax activities from the perspective of strategic management; Secondly, this paper discusses the tax planning during the process of reconfirming the enterprise boundary, so the tax planning will operate in the entire industry or the product value chain through the horizontal integration and longitudinal integration; Thirdly, the author has constructed a model in risk management process of the transnational tax planning and explored many effective methods of risk management according to the risk agents; Finally, the author analyzes the newly promulgated and implemented income tax law, as well as the related special rules and regulations against taxes avoidance in China. Thus, our Chinese transnational investors can gain some references.

Key words: strategic management; transnational tax planning; risk management

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明
确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）： 闻华
2008年4月25日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1. 保密 ()，在 年解密后适用本授权书。
2. 不保密 (√)

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: 田华 日期: 2008 年 4 月 25 日

导师签名: 梅郭 日期: 年 月 日

印晓

第一章 绪论

第一节 研究的背景及其意义

本章首先介绍了本文的研究背景和意义，即“为何写这篇论文”。在此基础上回顾国外有关跨国纳税筹划、纳税筹划与企业战略融合等方面的研究成果，追溯了国内纳税筹划理论的发展过程，评价了国外研究的特点和国内研究的不足。随后是本文的框架和内容，其主线索是针对国内研究的不足展开相应的改进措施。最后是介绍本文的研究创新与不足。

一、研究背景

跨国公司面临着更加复杂多变的国际政治、经济和法律环境，要想在极其激烈的国际市场竞争中立于不败之地，必须对生产经营进行全方位、多层次的筹划，在尽可能更多地获取收益的同时减少成本费用支出，并培养自己的核心竞争能力或者长期的竞争优势。在企业的各种成本费用支出中，税收是其中很重要的一部分，其导致的现金流出对企业日常经营有着很大的影响。做好纳税筹划，尽可能寻求合法节税渠道以追求价值最大化已经成为企业战略管理的重要内容。

纳税筹划在中国的发展只有十多年的历史，理论和实务的发展还很不成熟。理论研究主要还是从税收和企业业务的角度展开，主要停留在介绍、推广纳税筹划方法和理念，极少上升到系统性的战略高度；应用方面，纳税筹划的主要目标还停留在规避企业额外税负，减少企业税收支出水平上，目光短视造成的失败案例数不胜数。与此同时，我国有越来越多的优秀企业开始走出国门，进行跨国直接投资、参与世界市场的竞争。据商务部统计，2006 年我国非金融类对外直接投资 176.3 亿美元，近五年内年均增速高达 60%，累计对外直接投资约 750 亿美元，遍布世界 172 个国家和地区^[1]。企业跨国经营的目标是在全球范围内聚集各种资源优势，最大程度发挥企业整体的整合与管理协同效应^[2]，实现整体资源配置的秩序化与高效履行，以期确立和维持长期竞争优势和持续盈利能力。复杂多变的国际经营环境蕴藏着极大的生机也潜伏着巨大的危机，各国迥异的税制和税

收优惠政策给跨国纳税筹划提供了广阔的空间。研究跨国企业如何利用各种纳税筹划工具，从企业整体的战略出发统筹安排纳税事项，以维护我国企业在国外投资的合法权益、增强长期竞争实力，不仅具有理论意义，更具有现实意义。

二、研究意义

国内有关纳税筹划的研究已蓬勃开展起来，但仍存在一些有待完善发展的领域，主要包括缺少战略管理理念的指导、跨国纳税筹划研究相对不足、纳税筹划的风险管理研究不成熟等。本文引入战略管理理念，探索将战略管理框架运用于纳税筹划的实施过程，寻求纳税筹划的创新途径；详细论述跨国纳税筹划方法，以及如何综合衡量各种涉税和非税成本、收益和风险进行选择，以服务于企业价值最大化的目标；运用风险管理的原理和方法来管理和控制跨国纳税筹划过程中面临的风险，目的在于取得较大纳税筹划收益的同时控制和降低风险。希望本文的研究能跳出以往就“纳税筹划”谈“纳税筹划”的窠臼，拓展纳税筹划的视角，加强纳税筹划中的风险意识，在理论研究上起到承上启下的作用。

研究跨国税收筹划，其一有利于增加跨国企业的核心竞争力和长期盈利能力。战略管理理念指导下的纳税筹划，立足于战略管理的高度，将税收成本融入企业战略制定和实施的相关成本和风险的权衡当中，服务于企业长期目标的实现，以避免目光短视带来筹划方案只顾眼前利益损害长期利益的情况。将包括纳税筹划在内的各企业经营管理活动，统一在企业战略管理目标下，共同着力于跨国企业核心竞争力的构建和长期盈利能力的创造和维持。其二，有利于企业价值最大化。战略管理的最终目标是实现价值最大化，跨国企业核心竞争力加强意味更为稳定的长期盈利能力，企业价值取决于企业的长期盈利能力，有利于构建企业核心竞争力和长期盈利能力的纳税筹划理所当然会促使企业价值最大化的实现。其三，为我国的跨国企业在世界范围内开展纳税筹划活动提供参考借鉴作用。我国的跨国直接投资处于快速上升阶段，相关的跨国纳税筹划经验较少，本文介绍了目前普遍运用的多种筹划方法，并结合中国的最新法律法规环境，为跨国纳税筹划的提供一定程度上的参考和借鉴作用。

第二节 国内外研究与发展状况

一、国外研究与发展状况

纳税筹划于 20 世纪 30 年代发起于西方个别国家，短短的几十年间发展极为迅速，在西方商业界、税收主管部门以及相关学术界已是无人不晓。最初的半个世纪里主要是纳税筹划方法的研究和探讨，20 世纪 80 年代后相关研究和理论呈现出百花争鸣的局面，主要介绍以下几个方面的文献成果：

1. 跨国纳税筹划

随着跨国经营活动的迅速开展，纳税筹划向纵深发展，各种理论文章、刊物书籍逐渐转向跨国经营中的纳税筹划。伍德郝德·费尔勒国际出版社 1989 年出版的专著《跨国公司的纳税筹划》提出了一些有利于跨国公司纳税筹划的论点和技术。霍瓦斯公司出版的《国际税收（1997）》是跨国纳税筹划的专著，涵盖了我国在内的 38 个国家和地区的税收资料。Sharon Kay（1997）^[3]研究了企业选择坐落位置时的税务筹划，认为公司需要考虑地理位置、经济条件、经济发展等各种税收和非税因素，特别是州税和当地税收，来综合选择坐落位置。该文研究的是纳税筹划在投资地点选择中的运用，将其原理运用于跨国纳税筹划，就能够理解众多的跨国公司选择避税地进行投资的行为。Jennifer Louise（1997）^[4]研究表明：归集抵免制度能限制企业在国外的投资而鼓励更多的国内投资，国外关联企业利用贷款、并购、跨国利润转移等手段规避因发放股利带来的税收。Katrina Lewiston（2001）^[5]研究了 1980 至 1998 年银行跨州和非跨州经营的两个时期的州所得税纳税情况，发现跨州经营的银行利用各州之间差异削减自己的纳税义务。由于州与州之间在税收制度上是不同的，因此州之间的纳税筹划就类似于跨国纳税筹划。其中，转让定价被认为是跨国纳税筹划中主要的筹划方法，Hines（1994），Collins（1998），Conover（2000），Clausing（2003）等都从不同角度来检验跨国公司纳税筹划对转让定价的影响。

2. 纳税筹划与企业战略的融合

从上世纪尾声以来是纳税筹划在发达国家疾速发展的阶段，纳税筹划已经成为企业制定经营和发展战略的一个重要组成部分。美国人迈伦·斯科尔斯、马克·沃尔夫森（1992）主要讲述如何将美国税收制度与企业战略结合到公司的具

体决策中，其中结合公司财务、财务会计和微观经济学对公司并购、剥离、国际扩张等诸多内容进行了详细的静态和动态分析^[6]。John 和 Terrance (1999) 从资本结构角度出发，研究了企业账面收益与税收之间的关系对股票 IPO 造成的影响^[7]；Michael (2000)^[8]采用实证方法检验了资本结构和财务政策变化对税收会计规则的影响，即在税率变化时，公司如何实现税收筹划目标和财务目标。David and Dean (2002)，Peter (1996)^[9]，Douglas (2001)^[10]研究了企业税收筹划对企业财务决策所产生的作用。

3. 不对称信息下的纳税筹划

不断深化的经济全球化带来了一系列新的税收问题，不少学者已经从不对称信息角度来分析这些新现象，并将不完全信息或不确定性条件下的决策理论应用于企业的实际税收决策行为中，下文列举了较有代表性的研究成果，主要包括三个方面。一是关于经济全球化下生产要素频繁流动所带来的税收问题。Westerhout (2002) 研究了国际资本在不对称信息条件下流动的税收问题，探讨了在国际资本市场上存在不对称信息时所导致的资本税率变化及其福利效应。二是经济全球化下微观主体企业的纳税筹划问题^[11]。Cheong (1999) 研究了跨国企业在不对称信息下对各国税收政策变化的优化决策，提出了跨国公司在不对称信息条件下，面对公司所得税变化时对公司优化财务结构调整的均衡模型^[12]。三是经济全球化下国家之间在信息不对称下的税收国际竞争问题。Eggert 和 Kalmar (2002) 研究了如何通过国家之间的税收信息分享与交换，来缓解国家之间存在的信息不对称问题，以求达到一个适度优化的税收国际竞争状态^[13]。

二、国外研究的特点

纵观国外的研究成果，有如下特点：①国外大多数学者的研究都是以发达国家税制结构为背景，集中于所得税的纳税筹划研究。原因是这些学者大多来自资本主义发达国家，其税制结构以所得税为主。②跨国纳税筹划的研究较为发达，因为西方发达国家在全球范围内进行直接投资，尤其是向欠发达的发展中国家投资已有很长历史，利用这些国家为吸引国外投资而制定的各种优惠税收政策、以及关联交易方式来安排自身的纳税事务，取得筹划效益是其追逐利益最大化过程中的必然课题。③偏重于实证、案例方法的运用，部分专家、学者偏重于运用经

济数学模型分析方法，通过设定严格的假设条件、建立经济数学模型来揭示经济与税收之间的关系；部分专家沿用案例法的传统思维，着重于对纳税筹划的个案进行研究分析，并在实际中分别对照应用。实证方法的运用具有定量以及可验证性强的优点，但局限于特定的税收法律环境和市场环境，很难适用于其它境况。

三、国内研究与发展状况

1. 逐步澄清纳税筹划定义和内涵的阶段

这一阶段主要处于上世纪九十年代，前期主要是国内学者将纳税筹划的概念引入国内，让纳税人逐渐认识到除了偷漏税等违法行为可以达到减轻税负的目的外，还可以通过合法的方式来规避税收负担。我国最早有关纳税筹划的专著是中央民族出版社出版的《纳税的技巧——合理的避税方法》，该书当时仅在地摊上售卖。唐腾翔、唐向撰写的《税务筹划》（1994）是公认的我国第一部系统介绍纳税筹划的著作，明确地指出纳税筹划是“在法律规定许可的范围内，通过对经营、投资、理财活动的事先安排，尽可能地取得节税的税收利益”。此外，于中一（1995）认为纳税义务人为了达到避税目的而进行的税收规划，是企业财务管理的一个组成部分^[13]；张中秀《新编避税与反避税实务全书》（1995）介绍了纳税筹划的基本原理和实务；樊虹国、满莉著的《新避税与反避税实务》（1999）介绍了避税与反避税的实务操作。此时期的理论著作大多数是机械地翻译国外的学术成果，没有区分纳税筹划与避税的差异，也不具有现实可操作性。

在理论界把纳税筹划和避税混为一谈的时期，纳税筹划的发展非常缓慢，征税机关、纳税人都对其不甚关注，甚至是抵触的，这与国外普遍热衷于纳税筹划的现象大相径庭。究其原因，我国政府一直以来都不提倡“避税”，并致力于通过完善税法、堵塞漏洞等反避税措施来加以防范。鉴于此，一些学者开始分析纳税筹划与避税的异同，把避税分为合理避税与不合理避税。符合国家立法意图、符合税收政策法规并达到减轻税收负担目的的行为视为合理避税，不符合国家税收立法精神、钻税收法律漏洞的行为视为不合理避税，而纳税筹划仅指避税活动中的合理避税部分。徐茂中（2003）区分了税收筹划与偷税、避税的界限，认为税收筹划是符合立法者意图的行为，而避税往往钻税制的漏洞、以牺牲国家税收利益为代价来达到自身利益最大化，具有不合理性，偷税则是非法行为；并从投

资决策、融资决策和应纳税的主要税种等方面介绍纳税筹划的方法^[14]。范宝学（2003）^[15]、王珏（2004）^[16]在介绍筹资、投资和经营活动中纳税筹划方法的同时，强调了纳税筹划的合法属性，即有别于避税与立法精神背道而驰的特点。刘建民、谭光荣、谭久均（2001）^[17]，罗银鹤（2005）^[18]分析了税收筹划与偷税、避税的界限，论述了纳税筹划是合法的节税行为。这一时期的著作，如庄粉荣编著的《税收策划》（1999）、张彤等人合著的《如何做税收筹划》（2000）；《实用税收策划》（2001）等也有助于理解纳税筹划与避税的内涵。自此，纳税筹划开始被理论界和实务界接受，并进入快速发展阶段。

2. 纳税筹划蓬勃发展时期

该阶段主要指进入新世纪后的近几年，有关纳税筹划的研究文献如雨后春笋般涌现，学者和专家们纷纷各抒己见。此时的研究不仅有大量介绍国外相关理论的，而且更多地结合了我国的现实情况进行有针对性、可操作性地分析探讨。研究成果大体可归为三个领域：

①跨国公司纳税筹划

李银珠（2005）开拓性地运用实证研究方法，以实际数据来说明纳税筹划带来的经济效益以及跨国纳税筹划的可观效益^[19]。李建军、李杨（2006）认为国际纳税筹划是国内纳税筹划的延伸，利用税收优惠、转让定价、国际避税地是其常用方法，并强调国际纳税筹划需要着眼全局、着眼长远^[20]。李茜（2006）^[21]、王玉英（2007）^[22]、李由（2007）^[23]等分别不同程度的介绍了跨国纳税筹划，分析跨国纳税筹划存在的空间以及必要性，探讨了跨国纳税筹划的常见方式方法，以及跨国纳税筹划中应该注意的问题等。

②纳税筹划与企业战略的融合

随着战略管理理论的进步、企业集团的广泛兴起以及纳税筹划理论和实务的发展，一些有识之士开始尝试将纳税筹划与企业战略目标结合起来，或者说将企业战略管理的理念引入纳税筹划的过程中，力图站在一个企业战略的角度、系统全面的开展纳税筹划工作，以避免片面纳税筹划带来的短视问题，这将促使纳税筹划成为企业战略决策、战略管理的有效工具之一，服务于打造企业的核心竞争能力，并具有广阔和长远的生命力。这一研究成果主要体现在后述的著作和文献中：宋献中、沈肇章（2002）^[24]把税收筹划与财务管理的相关性作为研究的起

点,全面研究税收筹划的问题;刘蓉(2005)从战略管理的角度研究税收筹划^[25];陈平、孔玉生、朱乃平著的《财务管理》(2006)将税务筹划独立成章,归为财务管理的计划控制篇;王立为、唐爱军(2006)深入论述了纳税筹划与资产组合管理、企业重组、转移技能以及资源共享活动等公司战略行动的关系,认为纳税筹划有助于构筑企业的绝对竞争优势,在公司战略中起到极其重要的作用^[26];冷琳(2006)认为企业战略与纳税筹划是目标与手段的关系,应从市场竞争战略、投资战略、成本战略、价值链四个角度优化纳税筹划,以有效实现企业战略目标^[27];邢天添(2007)对企业纳税筹划的目标进行企业战略化定位,研讨了企业纳税筹划与企业战略的关系,构建实现企业战略目标的纳税筹划模型,对纳税筹划进行战略管理和控制^[28];黄向东(2006)探讨了筹资战略、营运资金战略、收益分配战略等不同财务战略中的纳税筹划活动^[29];吴韵(2006)主张:企业的纳税筹划战略体系构建包括分析、选择直至实施规划,可利用管理学SWOT方法对筹划方案进行分析,达到从宏观和微观角度权衡筹划方案的可行性^[30];韩婷(2006)探讨了从成本战略、产品竞争战略、产业投资战略以及价值链等角度对纳税筹划的优化^[31]。

③纳税筹划风险理论

盖地(2003)把纳税筹划风险分为投资扭曲风险、经营损益风险和税款支付风险三类,并对风险筹划方案设计与选择进行了阐述^[32]。范中山(2003)认为公司税务风险控制分为两个层次:确保纳税人不要承担本不应该承担的纳税负担,以及要在税法给予的空间内进行力所能及的纳税筹划^[33]。周宇(2005)分析了集团控制下的税收筹划成本控制、筹划风险等问题^[34];王晓灿(2003)论述了税收筹划显性收益背后的隐性陷阱,包括:法律陷阱、成本陷阱、财务决策陷阱等^[35];吕建锁(2005)探讨了纳税筹划的涉税风险,认为其包括法律、经济、诚信以及心理风险,并针对风险成因探讨一些预防和减少风险发生的措施^[36]。李红侠(2006)将风险管理运用于纳税筹划风险的管理和控制,按照风险识别、风险分析和评估、风险控制及后评估的程序来构建纳税筹划风险管理框架,初步探讨了纳税筹划风险管理的系统方法、程序^[37]。

四、国内研究存在的不足

现有的研究成果在介绍纳税筹划理论、指导纳税筹划实务方面已经收到了显著的成效，但仍然存在许多亟待改善的领域，主要有：

1. 在纳税筹划的研究分析过程中，缺乏整体观、全局观的指导，主要表现在三个方面。首先，没有切入实际的将纳税筹划与财务管理、企业战略融合起来进行研究。虽有部分学者着手探讨战略纳税筹划，但着重于讨论纳税筹划与财务管理、企业战略的关系，而没有深入研究如何在实务中平衡各种税收的和非税的成本、收益以及风险，切实服务于财务管理目标、战略目标的实现。其次，以单一税种来节税，对税与税之间的联系缺乏综合考虑^[38]，难以达到有效节税的目的。例如，在跨国纳税筹划中，利用贸易公司（开票公司）转移利润的时候，可能会带来高价进口方关联公司关税的增加，如果该国的关税税率较高的话，可能会抵消利润转移带来的所得税负的节约。再次，节税范围狭窄。有些企业只限于本身纳税筹划的开展，没有跨越空间范围将企业置于行业价值链的角度来考虑纳税筹划，较少采取横向或者纵向合并的方式来获取集团整体的税收利益。例如，轿车生产企业和与其关联的轮胎生产企业，假设它们均为独立法人，各自在出售产品时均要缴纳消费税，而消费税是以销售额为计税依据的，如果两者合并成为一个独立法人生产同样产品，在轿车生产成本和利润不变的情况下，由于合并带来外部交易成本的减少并相应降低产品的销售价格，从而减少应缴纳的消费税。

2. 对跨国纳税筹划研究较少，尤其是战略管理视角下的跨国纳税筹划方面尚无理论成果。究其原因，我国本土培养的跨国公司数量不多，而且大多数都是巨无霸型的国有垄断企业，产权等制度特色影响了其进行纳税筹划的动力，因此跨国纳税筹划的研究寥寥可数。但随着中国经济的腾飞，越来越多的中国品牌走出国门、立足国际市场是水到渠成的态势，研究将战略管理理念引入跨国纳税筹划，指导我国的跨国公司立足于企业集团战略的层面、在世界范围内进行纳税筹划，构建包括税收优势在内的核心竞争力，是理论学术界在中国走向世界的过程中应该贡献的力量。值得可喜的是，王颖在《跨国公司生命周期不同阶段税收筹划》（2007）中划分跨国公司导入、成长、成熟和衰退等不同期间探讨纳税筹划的策略，使我们可以对跨国公司整个生命过程中的纳税筹划有系统的了解。作者试图站在全局的角度来分析跨国纳税筹划，也可算是将战略管理引入跨国纳税筹

划的一个初探。

3. 缺少有关纳税筹划风险管理的系统的理论研究，尤其缺少对跨国纳税筹划风险管理的研究。虽然已有部分文献涉及纳税筹划风险的分析和讨论，但绝大部分只是泛泛的谈及风险类型和动因，或者一些笼而统之的降低风险的方法。值得注意的是，各学者对纳税筹划风险的定义尚不存在一致的认识，风险类型和风险动因也存在相互混淆的情况。在市场经济条件下，尤其是跻身国际市场处于世界经济、政治等剧烈变化的环境中，纳税人将面临着众多的财务和非财务的风险。各国税收制度、税收政策及税收优惠的变化，某国政治动乱引起资金汇入汇出的限制，贸易壁垒对进出口货物的限制以及可能带来的高额关税，反避税检查引起的时间和财力的浪费……这些风险在跨国纳税筹划过程中都有可能遇到，如果对这些形式的估计有误则可能使精心安排的纳税筹划功亏一篑。因此，进行纳税筹划时要有高瞻远瞩的目光，对未来经济、政治环境进行充分估计，全面衡量这些财务和非财务风险对企业经营的影响，并对面临的风险和可能发生的损失进行合理的预计和有效的规避，都是纳税筹划专家和学者们应该提上日程的重要课题。

第三节 研究的框架与内容

本文在分析我国现有纳税筹划尚待完善的基础上，致力于在后述内容中提出如下改进或解决的方案：

如前所述，部分学者已经着手将企业战略或战略管理的理念引入纳税筹划过程之中，分析了企业战略或者战略管理与纳税筹划的关系，尝试构建战略管理框架下的纳税筹划实施过程模型，但这些研究通常是泛泛而谈，并未进行深入探讨分析。本文在借鉴和承继这些研究的基础上，进一步探索了战略管理理念下的跨国纳税筹划的创新途径，根据战略管理过程模型结合跨国纳税筹划的特点构建战略管理视角下的跨国纳税筹划实施过程模型，这些工作的目标是为跨国纳税筹划的开展提供整体的指导思路，解决现存纳税筹划过程中目光短浅、缺乏综合统筹的问题。本文最为重要的内容，也是最为关键的创新之处在于，深入论述了如何在跨国纳税筹划的具体实施过程中综合衡量相关的税收和非税的成本、收益和风险。其中，转让定价中纳税筹划要求企业综合考虑关税和所得税等多个税种的相关变化，并购过程中的纳税筹划则是企业将自身置于行业或价值链中、通过横向

和纵向一体化进行纳税筹划。

在学习已有国内研究对跨国纳税筹划方法的初步探讨以及借鉴国外比较成熟的理论成果的基础上，本文在第五章全面详细地介绍了跨国企业投资、筹资、日常经营活动、并购等重要阶段的跨国纳税筹划活动，为我国的跨国经营者在全球范围内开展纳税筹划活动、尤其是如何站在战略管理的角度进行筹划提供了较为全面的借鉴和参考作用。

纳税筹划风险是风险的一种，因此可运用风险管理的一般理论来服务于纳税筹划风险的管理和控制，本文引用风险管理的四阶段模型并结合纳税筹划风险的自身特点，构建了跨国公司纳税筹划的风险管理过程模型，并随后介绍了跨国纳税筹划中各种常用的风险管理方法。值得注意的是，在跨国纳税筹划的具体实施过程中，本文将风险的权衡纳入到企业筹划方案的选择和执行过程中，使得风险控制和管理切实融入到企业的纳税筹划活动当中，不再仅从理论高度来探讨。

本文的基本框架如图 1-1 所示：

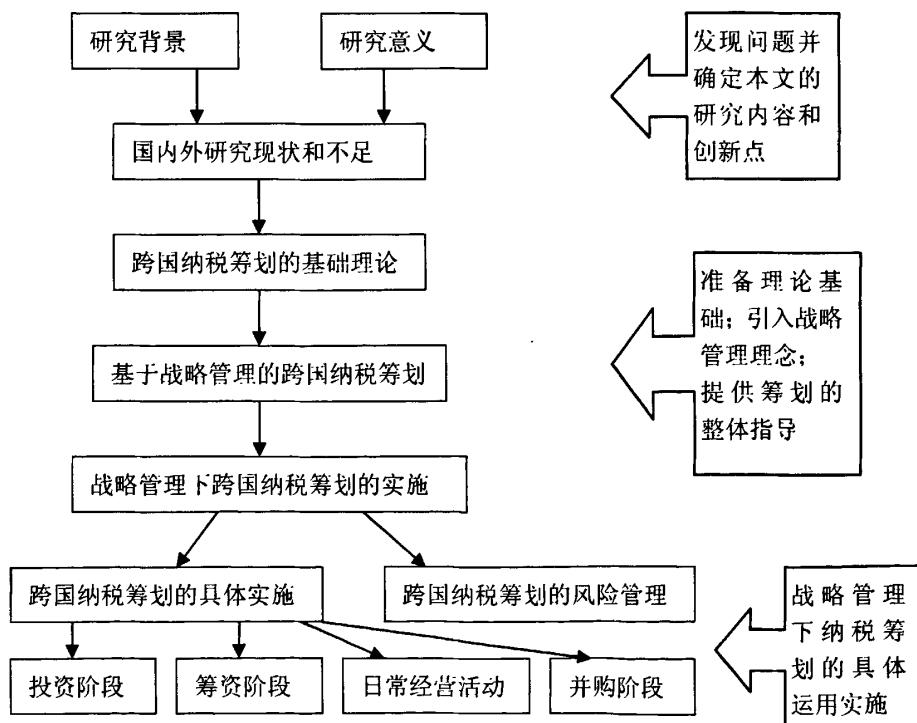


图 1-1 全文框架图

本文内容共分六章：

第一章是绪论部分，包括研究背景和意义、文献综述和国内现有研究的不足、研究框架与内容，以及研究创新与不足等。文献综述部分主要回顾了国外学者有关跨国纳税筹划、纳税筹划与企业战略融合以及信息不对称下的纳税筹划等研究成果，追溯了国内纳税筹划理论的发展过程，从含义的澄清到纳税筹划理论的蓬勃发展，以及战略纳税筹划的尝试。

第二章是跨国纳税筹划基础理论的介绍。分析了纳税筹划的内涵和范畴，阐述了跨国纳税筹划的内涵，探讨了跨国纳税筹划较之国内纳税筹划特有的性质，以及跨国纳税筹划的可筹划空间，为后述的研究准备了理论基础。

第三章是基于战略管理的跨国纳税筹划。首先是介绍战略管理理念这一不同于传统职能管理的新管理思想和管理方式，战略管理下跨国纳税筹划的改进，以及有别于传统纳税筹划的优势。然后是探讨跨国纳税筹划与战略管理的关系：企业战略决定着纳税筹划的范围、目标和过程，纳税筹划反作用于企业战略，并随其转变而转变。最后是介绍战略管理理念下跨国纳税筹划的几种创新途径。

第四章是战略管理下跨国纳税筹划的实施。从战略分析、战略选择和战略实施三大战略管理内容来论述战略管理视角下跨国纳税筹划的实施过程，提供跨国纳税筹划工作的整体指导思路。

第五章是战略管理下跨国纳税筹划的具体实施，是本文最为重要的章节。基于跨国公司投资、筹资、日常经营活动以及并购四个阶段来论述具体的纳税筹划方法，分别介绍了内部组织形式选择、利用避税地建立各种基地公司、企业法律组织形式的选择、资本结构和筹资渠道选择、并购类型和出资方式选择、以及充分运用转让定价等方式。战略管理的引入使得各种具体的筹划方案不仅仅考虑税收成本，而是立足于战略目标的实现，综合衡量相关成本、收益和风险。

第六章是跨国纳税筹划的风险管理。跨国纳税筹划的国际税制环境的复杂性使得跨国企业必将面临更大的筹划风险，风险管理的好坏直接决定了纳税筹划的效率。本章内容有风险管理概念的介绍、纳税筹划风险管理过程模型的建立、跨国纳税筹划风险因素分析模型的构建，风险管理常用方法的介绍以及利用纳税评估降低税收筹划风险的论述。

第四节 研究的创新与不足

本文的创新之处在于：（1）首次将战略管理理念引入跨国纳税筹划活动中。与以往传统的纳税筹划不同的是，战略管理视角下的跨国纳税筹划以营造跨国公司战略竞争优势和维持长期盈利能力为目标导向，把纳税筹划放在企业战略的高度来安排企业的经济活动，而不是局限于税负成本来进行纳税筹划。本文站在战略管理的高度研究纳税筹划，旨在强调纳税筹划是企业战略管理的有效组成部分之一，对企业战略起到重要的决策支持作用。

（2）探讨企业重新确定企业边界过程中的纳税筹划，横向一体化和纵向一体化是企业重新确定边界的两种方式，在实务中的表现通常为并购过程。这一研究的目的是使企业的纳税筹划冲破企业原有的边界，放眼于整个行业或者产品价值链的角度进行统筹安排。

（3）在本文研究中，运用风险管理的原理来探寻跨国纳税筹划风险控制和管理的方法，构建了跨国纳税筹划风险管理过程模型，并把纳税评估指标体系纳入风险控制系统中，建议筹划工作者站在税收征管者的角度运用评估指标体系进行模拟纳税检查，以将税务风险降低至最低点。

（4）引入我国新企业所得税法相关反避税、限制资本弱化以及关联方交易等法条，并结合反避税专门规章，分析我国跨国纳税筹划可能面临的法律障碍，以便跨国纳税筹划在新法律环境下进行借鉴参考。

本文的不足：

本文尝试将战略管理的理念引入跨国纳税筹划过程中，对我国的跨国经营者在全球范围内进行纳税筹划提供借鉴和参考。但由于作者的知识有限，完成论文的时间相对有限，本文仅仅从定性的角度进行探索，而没有运用定量的方法进行论证，在以后的工作和学习中有待运用数学、运筹学等知识深入到定量的角度。

税收和会计资料属于公司的保密资料，数据资料收集较为困难，因此本文没有结合具体公司的实际数据进行论证。理论与实际相结合才更有说服力，实际数据的缺乏会带来一定的遗憾。

第二章 跨国纳税筹划的基础理论

研究如何在战略管理理念的指导下开展跨国纳税筹划，首先得熟悉跨国纳税筹划的基础理论。本章从分析纳税筹划的内涵和范畴入手，跨国纳税筹划作为纳税筹划在全球范围内的扩展，从而根据纳税筹划的内涵推导出跨国纳税筹划的内涵，并探讨了跨国纳税筹划较之国内纳税筹划的特点，最后论述了跨国纳税筹划的可筹划空间。这些基础理论的介绍为后述的研究做了充分的准备。

第一节 纳税筹划的内涵和范畴

一、纳税筹划的内涵

虽然纳税筹划在世界各国几乎家喻户晓，并得到相当广泛的研究和应用，但对纳税筹划的定义或解释仍然未达成一致。以下列举国内外有代表性的几种观点。

荷兰国际财政文献局(International Bureau of Fiscal Documentation, IBFD)在《国际税收辞典》中将纳税筹划定义为：“纳税筹划指通过纳税人经营活动或个人事务活动的安排，实现缴纳最低的税收”。

美国学者 W·B·梅洛斯在其合著的《会计学》中将纳税筹划定义为：“人们合理而又合法地安排自己的经营活动，使之缴纳可能最低的税收，他们使用的方法可称之为纳税筹划。……少缴税和递延缴纳税收是纳税筹划的目标所在”。

印度税务专家 N·J·雅萨斯威在《个人投资和纳税筹划》中认为，纳税筹划是：“纳税人通过财务活动的安排，以充分利用税收法规所提供的包括减免税在内的一切优惠，从而享得最大的税收利益”。

国内纳税筹划的研究起步较晚，最早的著作是唐腾翔、唐向 1994 年编著的《税收筹划》，认为：“税收筹划指的是在法律规定许可的范围内，通过对经营、投资、理财活动的事先筹划和安排，尽可能地取得节税的税收利益。”

盖地在《所得税会计》中对纳税筹划的概念归纳如下：“税务筹划是纳税人

依据所涉及的现行税法，在遵守税法、尊重税法的前提下，运用纳税人的权利，根据税法的‘允许’与‘不允许’、‘应该’与‘不应该’以及‘非不允许’与‘非不应该’的项目、内容等，对组建、经营、投资、筹资等活动进行旨在减轻税负的谋划和对策”。

朱洪仁在《国际税收筹划》中所下定义为“税收筹划是自然人和法人生产经营和财务活动的一个组成部分……。其任务是通过税收负担的最小化来达到所得的最大化”。

另外，也有人认为“税收筹划又称‘节税’，是指在国家法律许可的范围内，通过对投资、经营、核算的事先筹划和安排，进行纳税方案的优化选择以达到税后利润最大化的一系列活动^[39]。”

从各位学者的定义中，可以概括出企业纳税筹划的基本涵义：

①是一种合法的行为

纳税筹划仅仅包括符合国家立法意图、符合税收政策法规的，用以减轻税收负担的经济行为，而不包括不符合国家税收立法精神、钻税收法律漏洞的行为，即纳税筹划仅指避税活动中的合理避税部分。

②是一种事先筹划的活动。纳税筹划立足于事先的规划、设计和安排。纳税义务的发生基于已有应税事实，是经济行为的直接后果，要规避某一纳税义务需要促使或防止经济行为的形成。同时，经济活动之间存在千丝万缕的联系，活动的安排在降低某种税负的同时可能会增加另一种税负，要取得综合的筹划效益也必须经过精心的设计与安排，统筹考虑各种因素^[40]。

③以实现企业价值最大化为目标

企业纳税筹划属于企业管理活动的一个有机组成部分，所以其目标应服从企业的目标。企业有无目标及其目标是什么，是一个颇具争议的问题，这取决于所采用的企业理论和所研究问题的性质。目前产业组织理论存在两种理论或假设^[41]：一是黑箱理论。微观经济学认为：企业是经济的基本“粒子”。企业向家庭和其他企业购买劳动服务和原材料等投入品，并将之转化为商品和服务，出售给家庭和其他企业，目的是实现自身利润最大化。在这里，企业只是一个生产函数、一个把投入品转化为产品品的黑箱（black box）。二是契约理论。其核心观点是企业是一系列契约的集合。组织行为是由各种各样且目标相互冲突

的个体所组成的复杂契约系统均衡的结果。企业本身无所谓目标，只是一个法律虚构物^[42]。

两种理论或假设并不是非此即彼的对立关系，而是可以很好的协调统一起来。在制定纳税筹划的方案时，我们可以更多的采用前一种理论，整个跨国集团公司目标一致地追求企业价值最大化，此时内部摩擦成本在企业对外决策过程中相对较小可以忽略不计，集团内部各组成部分共同力求把企业这块“蛋糕”做大。当具体分配和实施纳税筹划方案时，要更多的采用契约理论来审视企业内部的组织结构、组织形式，研究如何减少集团内部不同成员之间的目标冲突所造成的摩擦成本。纳税筹划目标归属并服务于追求企业价值最大化，在制定纳税筹划方案这一企业外部决策问题时，追求企业价值最大化应立足于企业长期利润最大化；在分配执行纳税筹划方案这一企业内部决策问题时，追求企业价值最大化应立足于企业内部代理成本或交易成本最小化。

根据上述定义，结合我国实际情况，本人认为企业纳税筹划是指：以实现企业价值最大化为目标，在不违反现行税法规定的前提下，企业从降低税负的角度对自身经营、组织、管理等经营活动进行科学、合理的事先规划与安排^[43]。

二、纳税筹划的范畴

范畴是人们对客观事物本质和属性关系的认知，把握纳税筹划的范畴有利于我们更好的理解纳税筹划和抓住纳税筹划的本质。相当部分的学者倾向于财务管理观，如印度税务专家 N·J·雅萨斯威把纳税筹划看成是财务管理活动中的一种，认为“纳税筹划指纳税人通过财务活动的安排，以充分利用税收法规所提供的包括减免税在内的一切优惠，从而享得最大的税收利益”。又如国内学者李大明（2003）、曹孟德（2002）等将纳税筹划定义成：通过对经营、投资、理财活动的事先筹划和安排，尽可能地取得节税利益或税后利润最大化的一种企业财务筹划活动。从我国的纳税筹划实务活动来看，长期以来几乎所有涉税事项都由财务或者会计部门承担，纳税筹划似乎是企业财务活动的一部分。

一般来说，财务管理关注的焦点是企业的资金流动，强调通过保持企业资金均衡、有效流动以实现企业价值最大化。财务管理通常包括投资管理、融资管理、利润分配管理三个方面。而纳税筹划则侧重于从税负成本的角度来考虑

企业的所有活动，不仅仅是企业的财务活动，还包括企业组织形式的选择、专业化经营还是多元化经营的选择等。一方面，由于税负成本属于企业成本的一部分，纳税筹划与财务筹划在财务决策及目标方面殊途同归；另一方面，纳税筹划的决策范围不局限于财务管理活动中的决策，它能够影响到企业市场营销、财务管理、人力资源管理、国际化、多样化等各个方面的决策。因此笔者认为企业管理观较之财务管理观更贴切地表达了纳税筹划的范畴。正如印度税务专家 E·A·史林瓦斯在其所编著《公司税收筹划手册》中所阐述的那样，“税收筹划是经营管理整体中的一个组成部分……税务已成为重要的环境要素之一，对企业既是机遇，也是威胁”。

第二节 跨国纳税筹划的内涵和特点

一、跨国纳税筹划的内涵

国内跨国纳税筹划的研究较少，对于跨国纳税筹划的定义则更少，以下是几种有代表性的观点：

盖地在其 2003 主编的《税务筹划》中认为：“国际税务筹划就是在不违反相关国家的有关法律（主要是税法和税收协定）和国际公认准则（惯例）的前提下，跨国纳税义务人为实现企业全球财务目标，而进行旨在使全球税务负担最小化的一种税务谋划或规划”。

李玉周在其 2005 年主编的《实用税收筹划》中主张：跨国公司税收筹划是指跨国公司制定的在法律允许范围内使全球自身税收负担最小化的计划，并据以实现对外经济活动的所有管辖区的总所得最大化的经济行为。具体地讲，就是纳税人在国际税收的大环境下，利用各国税收法规的差异和国际税收协定的不足，寻找合法的方法来减轻税收负担，实现自身税收总支出最小^[44]。

此外还有“跨国公司税收筹划是指纳税人利用有关国家和地区之间税法不一致，通过人和资金、财产的国际流动，减少以至免除其纳税义务的行为^[23]”，“国际税收筹划是跨国纳税人（涉及两个或两个以上国家或地区）出于自身经济利益的考虑，追求国际纳税义务整体的最小化，税后利润的最大化而采用的一系列的方法和手段^[45]”等观点。

由此可见，已往学者对跨国纳税筹划的定义还仅仅局限在追求国际纳税义务最小化的基础上，并未上升到战略管理的角度，将跨国纳税筹划的目标定位在服务于战略管理目标的实现。既然跨国纳税筹划是国内纳税筹划在国际范围内的延伸和发展，因此我们可以根据纳税筹划的定义来推导出跨国纳税筹划的定义。笔者认为跨国纳税筹划是指：企业在跨国经营过程中，以实现企业整体价值最大化为目标，在合法的前提下，利用各国或地区税收法律法规、优惠政策的差异以及国际税收协定的留存空间，从降低企业全球税负的角度对跨国经营、组织、管理等经营活动进行科学、合理的事先规划与安排。

二、跨国纳税筹划的特点

跨国纳税筹划是国内纳税筹划在国际范围间的延伸和发展，其行为不仅跨越了国境，而且涉及到两个或两个以上国家的税收政策，较之国内税收筹划更为复杂^[46]。跨国纳税筹划的筹划人必须要面对错综复杂的税务环境制定不同的税收计划，其着眼点是要追求全球范围内、而不是某国或者局部范围内的总体税负减轻。跨国纳税筹划较之国内纳税筹划具有以下特殊性：

1. 全球性

跨国公司在全球范围内的迅速发展，成为推动经济全球化的内在动力和主体。伴随着企业在空间上的全球化扩展，纳税筹划的运用从空间跨度来看日益具有全球性质，涉及各国税收法规以及国际税收协定^[47]。

2. 长远性

跨国集团公司的发展，使得企业的经营管理更具有连续性、长期性的特点。同时，跨国纳税筹划赖以生存的环境即各国税制的差异和缺陷不可能完全消除，税法及税收协定不可能绝对完美，也就是说跨国纳税筹划的外部条件从长远来看是变化发展的。因此，跨国纳税筹划必须站在战略的高度，对企业投资战略和经营活动进行前瞻性的长远规划，致力于公司的长远发展、长期利益，而不是局限于短期的节税利益。

3. 市场广阔性

跨国公司在全球范围内开展经营活动，带动了全球经济的发展，世界范围内经济总量的增加直接拓展了纳税筹划的市场空间。同时，跨国公司迅速扩张

到全球各地，不仅加剧了企业间的竞争，也提高了当地企业的纳税筹划的意识，而且对当地公司的纳税筹划行为和理念产生强烈的“示范效应”，扩大当地纳税筹划的市场。

4. 更大的风险性

纳税筹划是一种事先的筹划活动，筹划方案执行过程中企业自身活动的原因以及经济环境、国家政策、税收法律法规等外部不可控因素的变化导致了纳税筹划出现不利结果的不确定性，这种不确定性即为纳税筹划风险。跨国公司面对多个政府，管理着不同国家地区、不同文化背景下的组织机构，不仅受到本国政府的监管、本国税法的约束，而且还受到他国政府的监管、他国税法的约束；不仅面对税收政策、税收征管法规等变动带来的税收风险，而且还要面对各种政治风险、汇率风险以及外汇资金管制风险等。随着世界各国税法的逐渐完善和各国政府对税制管理的加强，以及世界经济变化的日益加剧，跨国公司的经营环境较之国内公司具有更大的不确定性，跨国纳税筹划必将面临更大的风险。

第三节 跨国纳税筹划的空间

跨国纳税筹划的客观基础是国际税收的差别，即各国由于政治体制的不同，经济发展的不平衡，税制之间存在着较大的差异，这种差异为跨国纳税人进行税务筹划提供了可能的空间和机会。

一、各国税收制度的不同

各国税收制度中所存在的差异主要表现在三个方面：税收管辖权上的差异，税率上的差异，税基上的差异^[48]。

1. 税收管辖权上的差异。税收管辖权是指一国政府对一定的人或对象征税的权力，是一国在税收领域内行使具体法律效力的管理权力。各国行使的税收管辖权有居民、公民和地域管辖权三种类型。居民管辖权是指征收国对其境内所有居民的全部所得行使征税权力。公民管辖权是指征收国对具有本国国籍的公民在世界各地取得的收入行使征税权力，而不考虑其是否在国内。地域管辖权是按照本国主权达到的地域范围确立。世界各国一般是以一种管辖权为主，

以另一种管辖权为补充，也有单一行使地域管辖权的。此外，纵使实行相同税收管辖权的国度，也可能会由于对居民或收入来源地的认定标准不同而存在差异。例如，法国的法人居民身份判定标准为是否在法国注册成立，而新加坡却以管理和控制机构所在地为标准的。所有这些不同的税收规定，在客观上都可供跨国纳税人选择最有利于自己的纳税制度和法律规定。

2. 税率上的差异。各国所处的经济发展阶段，所经历的历史发展过程以及所形成的独特民族文化各不相同，这些差异对税制都有一定程度的影响，从而导致各国在税率制定方面的差异。如丹麦、瑞典、比利时等国家或地区属于高税区，税率一般在 50% 以上，而卢森堡、香港、百慕大等国家或地区的税率就很低。各国之间税率高低的差异，给跨国投资者进行跨国纳税筹划提供了极好的切入点。目前，许多发达国家的企业争相来中国投资经营，其中一个重要原因就是受我国税收优惠的吸引。

3. 税基的差异。在计算应纳税收入时，各国对费用的确认和分配、资产的计价和摊销等项目的规定往往存在很大的差别，如各国对固定资产摊销和计提的规定迥异。

二、各国普遍实行不同程度的税收优惠政策

在跨国投资经营中，税收优惠是除了原材料供给、基础设施、劳动力、技术、市场、金融等因素外，吸引投资者的又一个重要因素。目前，世界各国或地区普遍采取各种税收优惠政策来吸引国外投资，包括优惠税率、定期减免、免征预提所得税、加速折旧、税收抵免、亏损结转、再投资退税、延期纳税等各种形式。一般而言，发展中国家作为资本稀缺地，为吸引投资会采取更多、更直接的税收优惠措施；发达国家资本充裕，虽然也吸引外资，但其税收优惠相对较少，采用的方式多为间接方式，如加速折旧、延期纳税等。跨国公司在进行跨国投资时，应对投资可选地的税收优惠进行综合衡量和比较，选择可享受较多税收优惠政策、税收负担率低、综合投资环境好的国家或地区，从而提高自身在国际市场上的竞争力，获得比较收益。

三、避免双重征税方法和广泛的税收协定网络

国际双重征税是指两个或两个以上的国家，对跨国纳税人的同一项跨国所得进行重复课税。从跨国公司的角度来看，双重征税带来的税收负担是不堪忍受的，将严重损伤跨国公司生产经营的积极性。为了避免这一现象，各国从合理调整税收负担、充分运用国际资金流向方面考虑，纷纷采取避免、消除或缓和国际双重征税的措施。有的国家采用免税法，有的国家采用抵免法；有的国家采用分国抵免限额，有的国家采用综合抵免限额；有的国家允许税收饶让，有的国家则不允许。各个国家都采取有利于自己的方法，其差异给跨国公司的税收筹划带来了机会。

随着贸易全球化进程的日益加快，税收协定网络的不断拓宽。目前，世界上国家与国家之间签订的双边税收协定已有 1000 多个，我国也已与 88 个国家或地区签订了避免双重征税协定^[49]，税收协定对缔约国的居民纳税人提供了许多优惠待遇。例如，跨国企业的营业利润只在其为居民的缔约国一方征税，收入来源的缔约国免予征税，除非该企业在收入来源国设有常设机构；在设有常设机构的情况下，收入来源国也只就其归属于该机构的利润征税，而且所征税款可以在居民所在国得到抵免；股息、利息、特许权使用费等投资所得，在收入来源缔约国可以低于常规税率缴纳预提税，有的还可以免税等等。鉴于此，跨国纳税人在选择投资地点时可充分利用东道国对外缔结的税收协定中的优惠待遇。

四、避税地及其优惠政策的存在

避税地是指为跨国经营者所得或财产提供免税或低税待遇的国家或地区，为众多跨国投资者所青睐^[21]。国际上习惯把避税地分为三种类型：纯国际避税地，不征个人所得税、公司所得税和财产税，如：巴哈马、百慕大、开曼群岛等；普通避税地，完全放弃居民（公民）税收管辖权，只行使地域管辖权的国家和地区，如：巴林、以色列、列支敦士登、瑞士、新加坡、马来西亚、巴拿马和哥斯达黎加等；实行正常课税，但国际税收协议网络发达或对外资施行优惠政策的国家和地区，如：美国、加拿大、希腊、英国、卢森堡、爱尔兰、荷兰、菲律宾、瑞士、荷属安第列斯、塞浦路斯等等^[50]。各类避税地具有税负低、

税收信息透明度不高、与外国税务当局缺少合作等特质，是跨国纳税人进行税务筹划的理想场所。但不同类型避税地实行的税收优惠在优惠程度、侧重点方面存在较大差异^[51]，跨国公司在选择避税地时应充分了解各地的优惠政策，根据自己的目标做出最合适的选择。

此外，经济全球化、贸易自由化、金融市场自由化，以及电子商务的发展都为跨国纳税筹划提供了更大的可能。在科技进步、通讯发达、交通便利的环境中，跨国企业资金、技术、人才和信息等生产资料的流动更加便捷，为跨国纳税筹划的开展准备了条件。国际资本流动的加速和自由化，降低了资本成本，提高了税收负担在公司决策中的重要性，也因此加强了跨国纳税筹划的意识。

第三章 基于战略管理的跨国纳税筹划

如本文第二章中纳税筹划范畴所述，跨国纳税筹划是跨国公司全球范围内经营管理整体的组成部分，这种行为预期可降低企业长远的、整体的税负，服务于企业价值最大化。但我们应该看到，在实践中许多企业的这种管理行为尚处于混沌的自发状态，还未将纳税筹划纳入完整的体系中，控制的缺失和组织的不力经常使得纳税筹划成本增大，甚至引发筹划方案的流产。因此，笔者引入管理学中战略管理的思想，探讨如何构建企业纳税筹划的战略管理体系。

第一节 战略管理理念

企业战略管理的概念诞生于 20 世纪 60 年代的美国，学者安索夫 (L ·Ansoff) 根据自己多年的企业管理实践和大学教学咨询经验，最早提出了企业战略管理的概念，他认为：“企业战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务”。美国的著名战略管理学家 Fred R. David 认为：战略管理（Strategic Management）^[52]是管理人员为了构建和维持企业的长期竞争优势，在对企业内外部环境深入分析和准确判断的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。目前，理论界关于战略管理的定义很多，如：①企业战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制；②企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动，以实现企业的宗旨和目标；③企业战略管理是企业在处理自身与环境关系过程中实现其宗旨(使命)的过程；④战略是开发核心能力和获得竞争优势而采取的一系列整合和协调的行动。

从这些关于企业战略管理的见解可以看出，战略管理是一种不同于传统职能管理的崭新管理思想和管理方式。这种管理方式的基本内容是：指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定和实施战略，总的来说，企业战略管理具有总体性和长远性的特点。它属于高层次的管理，是关系到企业长远生存发展的一系列决策与行动的过程。企业战略管理的作用主要体现在以

下三个方面：为企业的发展制定目标，企业战略管理的过程，实际上就是制定目标和实施目标的过程；为企业的决策提供依据，战略管理在综合成本和效益的基础上帮助企业做出最有效的决策；为企业各部门的行动提供协调和沟通，企业是由不同层级、不同人员组成的组织，每个层级各自存在的目标可能与企业总体的不一致，战略管理担当了实现这些不同层级目标的载体，发挥了内部沟通机制的作用。

第二节 基于战略管理的跨国纳税筹划的特点

跨国纳税筹划追求的是全球范围内、而不是某国或局部范围内的税收收益，从时间上来看更具有连续性和长期性的特点，面对的是世界各国经济、政治和法律环境的急剧变化，因此跨国公司纳税筹划相对于国内纳税筹划具有更大的风险、筹划环境更加错综复杂。将战略管理理念引入到跨国纳税筹划活动中，使得企业筹划行为构建在一个可控框架内，以保证执行力度、降低各种风险以及提高筹划效率，是运用跨国纳税筹划这一战略实施手段的必然要求。

战略管理理念的引入为跨国纳税筹划带来如下的改进：一是提出跨国纳税筹划战略展望，指明企业未来业务组成和纳税筹划目标，从而为跨国纳税筹划指出一个长期的发展方向，使整个组织对所进行的筹划活动有目标感；二是建立跨国纳税筹划目标体系，将企业的筹划总目标转换为企业各部门要达到的具体业绩标准；三是制定筹划战略以达到期望的结果，将纳税筹划活动置于管理学范畴中进行控制，并高效地实施和执行所选筹划战略；四是完善和评价企业的筹划结果，促使企业根据实际的经营情况、变化的环境、新的思维和机会，调整企业的筹划战略发展方向、目标体系以及战略执行^[30]。

基于战略管理的跨国纳税筹划关注的是企业全局的、整体的、长远的战略问题，与传统的纳税筹划相比主要存在以下区别：纳税筹划的目标是营造企业战略竞争优势和维持长期盈利能力，而不仅仅是降低企业税负成本；从范畴上来看应归属于企业战略管理的范畴而不局限于财务管理或经营管理；研究视角突破了降低企业税负的角度，提高到企业整体战略目标的高度；研究的侧重点超出日常经营和财务活动的范围，拓展到企业集团战略经营活动的整个过程。

第三节 跨国纳税筹划与企业战略的关系

战略管理是对企业战略的形成、实施、控制等进行管理的一系列动态活动，旨在服务于企业战略目标的实现，而纳税筹划战略是企业战略的重要组成部分，因此要运用战略管理的理念来指导、优化跨国纳税筹划首先得明确跨国纳税筹划与企业战略的关系。具体来说，跨国纳税筹划与企业战略的关系是：企业战略决定跨国纳税筹划的范围、目标和过程，跨国纳税筹划对企业战略的制定和实施起着决策支持和促进作用，跨国纳税筹划跟随企业战略的转变而转变。

一、企业战略决定跨国纳税筹划的范围、目标和过程

纳税筹划是基于企业目前的经营范围和未来的经营方向来开展的。企业目前的经营范围是企业以往公司战略实施的结果，而未来的经营方向则由现在的公司战略决定。企业在哪些领域进行纳税筹划，怎样进行纳税筹划都与企业战略密切相关，并且判断纳税筹划是否成功也应看它是否有利于企业战略的实施、是否有利于营造和维持企业的长期竞争优势。这意味着企业纳税筹划的范围、目标和实施过程都受到企业战略的支配^[27]。

二、企业纳税筹划对企业战略的制定和实施起着决策支持和促进作用

企业战略目标在于创造和维持企业长期竞争优势，这要求企业尽可能的降低综合成本。税负成本是企业成本的重要组成部分，而纳税筹划则是降低企业税负成本的重要手段。一种普遍的错误观念是，只有诸如产品购销等涉税事项才有纳税筹划的意义，纳税筹划仅仅是财务部门的事情。实际上，企业可以看作各种相互分离但彼此相关的活动的集合。企业这一系列活动构成一个价值链，价值链的形成集中在这些活动如何创造价值、什么决定成本的环节中，并给企业相当大的自由来决定这些活动的形成和结合^[53]。从企业价值链来看，企业采取的任何行动都有可能影响本期或长期的利润，从而影响本企业的所得税费用。纳税筹划从税负的角度通过对经济活动的谋划使得企业税后利润最大化，构成企业战略管理的重要一环。

三、跨国纳税筹划跟随企业战略的转变而转变

跟随战略特性的改变而改变。企业已经逐步从静态竞争向动态竞争转变，竞争环境越来越复杂，竞争的对抗性越来越强，竞争内容的变化越来越快，竞争优势的可保持性越来越低。跨国经营的企业要想适应各种不断变化的经营环境、谋求长久的持续竞争优势，必须时刻保持自身行动的主动性和灵活性，在变幻莫测的市场中不断加强组织学习，为获取更大的竞争优势而进行权变组合与创新，从而获得整体的最大竞争优势。因此，跨国纳税义务人在开展纳税筹划活动时，要主动灵活地、具有前瞻性地跟随着公司战略特性的改变而改变。

跟随战略思维的转变而转变。在不同时期、不同环境下，公司制定竞争战略的思维是不同的。但是，公司的战略思维要贯穿于企业的整个战略管理过程，纳税筹划作为公司战略管理的重要内容，必然要立足于公司战略思维的转变，利用自己的资源为其它联盟群体创造价值、为顾客创造需求，以争取新的市场份额，使企业的发展空间越来越大。

跟随战略范式的转变而转变。攫取价值要通过竞争，而创造价值则是一个合作的过程。现代企业的竞争已不再停留于击败竞争对手的理念上，而是集中于顾客。企业竞争战略从竞争到超越竞争甚至竞合的转变，是企业竞争发展到一定程度的战略产物，目的是为了获得更大、更持久的竞争优势。企业通过有效的顾客价值创造，从而为企业创造价值，并最终赢得竞争优势。而纳税筹划在所有这些战略范式的转变过程中都要跟着转变，纳税筹划不能仅仅考虑公司本身税负的减轻，而要考虑到整个价值链上的税负情况，这个过程是否以牺牲其他联盟群体的价值、顾客的价值为代价，是否减轻自己税负的同时也增加了整个价值链的价值、增加了各个企业及其联盟群体的价值、增加了顾客价值、增加了自己的竞争优势。只有这样的纳税筹划，才是成功的纳税筹划，才能够长久地为创建企业的核心竞争力服务，帮助实现企业价值最大化的目标^[54]。

第四节 战略管理理念下的跨国纳税筹划的创新途径

一、以企业整体价值最大化作为纳税筹划的目标

跨国公司在全球范围内开展自己的经营活动，随着企业规模的扩大，可能

会带来管理权限的分散以及集中管理难度的加大。在此情况下，如果任由各组成部分、各子公司独立为政的开展各自的纳税筹划活动，则很有可能造成各分部的筹划目标与集团公司总体目标的不一致，也有可能造成各种零散筹划方案收益效果的相互抵消，以及由于分支机构目光短视造成的筹划方案付诸东流。因此集团公司应站在整体战略的高度，充分研究、正确理解和掌握各国税收政策，以公司整体价值最大化为目标指向^[28]，兼顾整体和局部利益、眼前和长远利益来制定跨国纳税筹划的方案，并将该整体方案细化到各个子公司及其分支机构。这样通过有效组织和控制的纳税筹划，才能促进企业管理水平的提高，实现企业整体利益最大化。需要注意的是，以企业整体价值最大化作为纳税筹划的目标必然要求纳税筹划方案的制定和实施不仅要考虑税收成本，还要考虑生产成本和治理成本；不仅要考虑各种显性的税收成本，还要考虑潜在的隐性成本；不仅要关注各种税收优惠，还应关注是否存在广大的消费市场、广阔的发展空间以及稳定的政治经济环境。

二、跨越企业边界进行纳税筹划

战略管理的系统边界往往都是不确定的、模糊的，因为企业战略从来就不是一个孤立的子系统，只有放在行业、国家乃至世界经济运行的大环境才有实际意义，企业战略是社会经济系统的子系统，社会经济系统边界的模糊性决定了企业战略系统边界的模糊性，也决定了战略管理系统边界的模糊性。因此，战略管理理念指导下的跨国纳税筹划不能仅局限于本公司内部活动的安排，而是应该放在整个产品行业、产品供应链的上下游范围内进行整体的统筹。企业在经营过程中会因为追求经营规模、多元化生产等原因进行并购重组，重新确定企业的边界，同时也会出于税负成本的考虑而进行企业一体化。追逐税收利益的企业一体化包括横向一体化和纵向一体化，随之也会带来税种变化、纳税环节减少以及亏损弥补等税收效应。如有些国家的税法规定，被兼并企业在兼并前尚未弥补的经营亏损，可在税法规定的亏损弥补的剩余期间内，由兼并后的企业逐年延续弥补^[38]。这样，将税收杠杆的导向功能有机地融合到企业财务决策和战略选择中，可提高纳税筹划的效率，有利于实现企业集团的最大效益。

三、全球范围内谋求更大的纳税筹划空间

纳税筹划应根据各国税收政策的意图进行，而地域选择具有广阔的筹划空间。世界各国在税收制度、税收优惠等方面差异显著，税收征缴执行各不相同，加上各类避税地的存在以及税收协定网络的不断扩大，为跨国经营者进行跨国纳税筹划提供了广阔的施展舞台。在各个国家的疆域内，各个地区也可能会因为经济发展水平、产业政策、发展侧重点的不同，分别实施不同的税收政策。如美国的怀俄明州和德勒威尔州对有限责任公司分别实行了特定税收优惠；又如，在我国经济特区、沿海经济开发区、经济技术开发区和国家认定的高新技术产业区、保税区设立的生产、经营、服务型企业和从事高新技术开发的企业以及在国家确定的老、少、边、穷地区新办的企业，都可享受较大程度的税收优惠。跨国经营者应充分了解各国的税收制度和税收优惠，充分熟悉备选国度的税收政策，通过仔细的比较分析，结合自己的战略目标和筹划目标，在全球范围内运筹帷幄，灵活运用纳税筹划。

第四章 战略管理下跨国纳税筹划的实施

战略管理包含战略分析(Strategic Analysis)、战略选择(Strategic Choice)和战略实施(Strategic Implementation) 三大方面的内容，借助战略管理框架来构筑跨国纳税筹划过程模型应从后述三个方面进行：战略分析包括对企业目标和使命的确定，内外部环境分析和利益相关者的期望分析；战略选择包括根据企业战略制定跨国纳税筹划备择方案，鉴别和评估各种方案，选择方案，以及完善纳税筹划方案；战略实施包括战略目标的实施和协调，资源的计划和分配，组织结构的安排和设计等^[55]。战略管理下跨国纳税筹划的实施过程如图 4-1 所示：

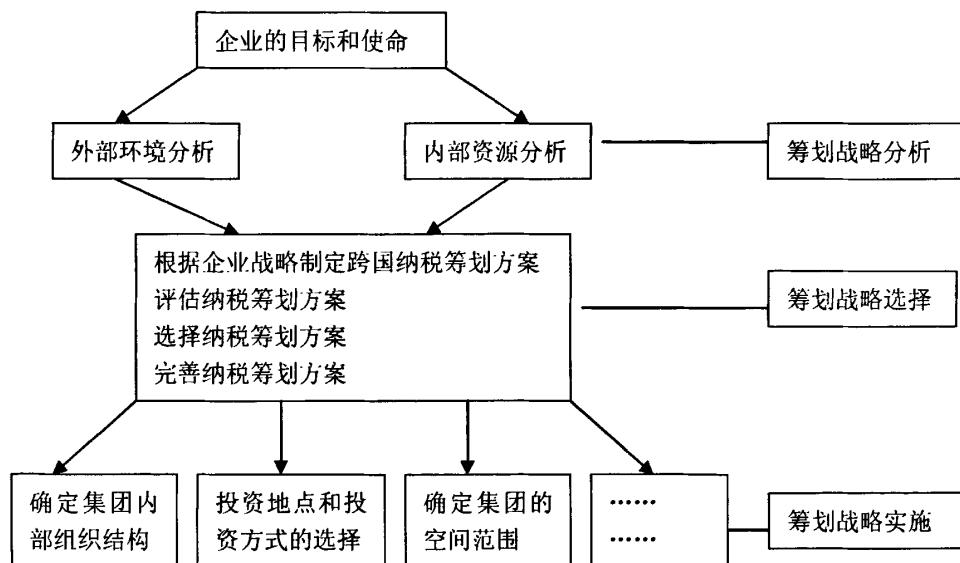


图 4-1 战略管理框架下跨国纳税筹划的实施过程

第一节 战略分析

战略分析是指了解公司所处的环境和相对竞争地位，评价影响企业当前和未来发展的关键因素，并确定在战略选择各步骤中具体的影响因素。战略分析运用于跨国纳税筹划之中，则指公司在纳税筹划前，必须考虑企业的内外部税

收环境以及和上下游税务部门的博弈状况（即为“竞争”环境）。根据法赫（L. Fahey）和纳那亚南（V. K. Narayanan）的观点^[56]，环境分析的程序可以分为四个步骤：第一步为环境扫描（Scanning），指对纳税筹划环境的整体作一般性的监视；第二步为环境监察（Monitoring），指对纳税筹划环境的变化趋势进行追踪；第三步为环境预测（Forecasting），这需要对筹划环境变化的方向、范围、速度以及强度等做出一些可能的预测；第四步为环境评估（Assessment），鉴定和评估当前和预测的筹划环境变化如何影响企业的战略。战略分析包括以下几个方面：

一、确定企业的使命和目标

企业的使命是核心价值观的载体与反映，是企业生存与发展的理由，包括企业目的、企业宗旨和企业经营哲学三个方面^[57]。企业目标是企业使命的具体化，是一种行动的承诺，是一种用以衡量工作业绩的标准，借以实现企业的使命^[58]。无论是新古典经济理论和交易成本理论要求企业成本最低战略，还是熊彼德创造性破坏理论要求企业产品差异化战略，以及贝恩的垄断合谋理论要求企业建立壁垒的战略，乃至波特的核心竞争力战略，都要求企业能够持续创造超过市场平均资金成本的超额收益，即企业价值最大化^[59]。企业使命和目标为企业战略的制定和评估提供指导，而企业战略为纳税筹划指明方向。纳税筹划战略是企业战略的一个重要组成部分，纳税筹划活动属于企业战略管理的范围，其目标应由企业战略的目标来决定。盖地教授认为，纳税筹划目标具有层次性，分为基本（最终）目标和具体目标两个层次^[60]。基本目标与企业战略目标一致，服务于企业价值最大化，具有驾驭筹划全局的作用，适合于战略层面的分析。具体目标是基本目标在操作层面的具体化，容易量化，包括恰当履行纳税义务、实现涉税零风险或低风险、获取资金时间价值最大化、纳税成本降低、利润相对较大化等。因此，战略管理下的纳税筹划，必须立足于企业战略目标来分析内外部资源，以制定和选择纳税筹划战略方案，服务于企业价值最大化目标，从而有助于企业使命的完成。

二、外部环境分析

外部环境分析是指了解公司所处的宏观筹划环境正在发生的变化，并评估这些变化对公司的的影响。战略管理者认为应把宏观筹划环境分析的重点放在战略性的关键要素上，即着重于那些关键的、值得做出反应的变化因素上^[61]。纳税筹划过程中的外部环境分析主要包括后述三个方面^[30]。第一，法律环境分析。一国的法律环境跟其发展历史、经济状况以及人文环境等因素密切相关，因此各国的法律制度相差较大。此外，世界各国正处于快速发展阶段，尤其是那些相对不发达的地区经历着日新月异的变化，促使相关法律法规的相应变化和完善。跨国公司应该适时监控税法环境以及其它相关法律法规，以防止法规变化造成纳税筹划方案流产，从而发挥预警机制的作用。第二，经济环境分析。分析的对象主要包括经济发展速度、购买力、消费状况与发展趋势、经济波动等，宏观经济环境的改变必然会引起微观经济的变化，从而影响企业的纳税状况。经济发展状况不同的国家或地区可能采取不同的税收优惠政策，公司若能提前预见到这种发展趋势，做出一些相应的投资计划，必然会带来纳税筹划的收益。第三，技术环境分析。分析的关键因素包括国家科学技术政策、措施，公司所处产业的研究与研发投入情况，技术创新体制及其奖励政策，科学技术产业化动态以及信息与电子技术发展可能带来生产率提高的前景等。在相当多的国家或地区，政府对于高新技术企业采取不同程度的多样化的税收优惠政策，公司大可利用该类政策获取节税利益。

三、内部资源分析

内部资源分析是指了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源和战略能力，即企业筹划资源与战略能力分析。该类分析是制定公司战略的前提和基础，能有效保证公司战略与公司内外环境的匹配。此环节我们可采用 SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats) 分析法，即涉及企业纳税筹划优势、劣势、机会、威胁的分析。

首先，明确企业有关纳税筹划的优势与劣势。优势通常指公司所擅长的一些事情，或那些能提升公司竞争力的与众不同的特征。劣势则指竞争对手拥有但公司尚不具备或不擅长的那些竞争性资源以及其他使公司处于不利竞争地位

的内部条件。判断企业筹划资源的优势与劣势，可建立表 4-1：

表 4-1 企业潜在优势劣势分析表

企业潜在的优势	企业潜在的劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 筹划战略目标细化到各组织中 • 集团内部良好的筹划氛围 • 集团内各组织筹划协调有序 • 拥有纳税筹划专业人才 • 拥有卓越的技术手段 • 取得规模经济效益及学习经验的曲线效益 • 良好的财务状况以及充足的资金 • 紧密的战略联盟 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略方向不清晰 • 集团内部筹划环境的缺失 • 组织内筹划行为的混乱 • 专业人才的匮乏 • 技术设备落后于竞争对手 • 筹划所针对的可使用范围太狭窄 • 经营资金不足 • 筹划伙伴的缺失

资料来源：吴韵，《论企业税收筹划战略管理体系的构建》，湖南财经高等专科学校学报，2006 年 12 月

其次，评估企业筹划所面临的机会及威胁^[30]。评估企业的筹划机遇及其吸引力时，应避免将行业机会等同于企业的机会。有些企业把握筹划的能力确实要略胜一筹，这也是其竞争优势的一种外在表现。企业应根据自身的资源状况来把握外部的筹划机会，同时也应留心于未来可能带来筹划收益的机会。此外，外部环境的某些因素有时会对企业筹划产生一定的威胁。例如，政府出台新的税收法规给企业带来的筹划限制。对外部威胁，企业一方而需要预测这些威胁可能会带来的负面影响，另一方在预测基础上，明确企业可以采取哪些措施来减轻或消除这些影响。

再次，SWOT 矩阵综合分析。所谓 SWOT 矩阵，就是对企业内部资源优势、劣势，外部的机会、威胁进行综合判断^[62]。SWOT 矩阵的基本原则为：一个好的筹划战略应该统筹考虑企业内部的筹划资源状况以及外部可能面临的竞争形势，并能对二者进行有效的整合。结合企业跨国纳税筹划的优劣势分析，可做出 SWOT 分析矩阵 4-2。

此外，应了解企业利益相关者的利益期望，在战略制定、评估和实施中，这些利益相关者可能的反应以及这些反应会对组织行为产生怎样的影响和制约。在战略纳税筹划中，企业应重点关注应缴纳的主要税种及其税率，以及可

能带来减免税优惠条件。

表 4-2 企业跨国纳税筹划优劣势的 SW OT 分析矩阵

			内部因素	
			优势	劣势
外部因素	机会	各国的税收优惠政策、避税地、广阔的国际税收协定网络	对目标国度相关税收、政策有专门研究, 与外部机会相匹配	筹划资金、专业人才紧缺、高层不够重视, 与外部机会相关
	威胁	国家法律、经济政策的非稳定性, 贸易壁垒, 反避税调查与协定	对各国经济运行环境和政策有所研究, 并与外部威胁相匹配	相关部门纳税筹划法律意识、氛围的缺失与外部威胁相关。

资料来源: 研究整理

第二节 战略选择

战略分析阶段明确“企业所处位置”，战略选择则要明确“企业向何处去”。完成战略分析后，就需要制定可供选择的筹划战略，并进行筛选。它分为四个部分：

一、根据企业战略制定跨国纳税筹划方案

不同的企业战略方案可能会承担不同的税负，会带来不同的税收风险和收益。在企业战略的指导下，企业的纳税筹划者应根据战略使命和目标，为相应战略方案制定有效的纳税筹划方案。根据不同层次管理人员介入筹划方案分析、制定、选择工作的程度，可以将方案的形成方法分为三种：①自上而下的方法。先由企业总部的高层经理人员制定总体筹划方案，然后各子公司、各部门根据自身实际情况将企业总体方案具体化，形成系统的、可执行的筹划方案。②自下而上的方法。在制定筹划方案时，企业最高管理层对子公司、各部门不做具体规定，而要求各自积极提交筹划方案。总部的最高管理层在各机构提交的筹划方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的筹划方案进行必要的

修改后加以确认。③上下结合的方法。企业最高管理层和下属各子公司、各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的方案。第三种方法是实务中运用最为广泛的，体现了不同层级筹划方案制定者的协调互动过程，能更好的平衡各机构的方案目标，具有更好的执行效力。筹划方案制定中应力求保障企业整体目标的实现，调动中下层管理人员的积极性，以及协调企业各部门的战略方案等。

二、评估战略纳税筹划备择方案

评估战略纳税筹划方案使用两个标准：①战略一致性，即该方案是否有利于培育企业的竞争战略优势。具体来说，是否与战略分析中所确定的企业内部和外部筹划环境相适应，是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了外部的机会，削弱了潜在的威胁。②战略可行性，这包括两方面的内容。首先是否能够被成功地实施，筹划方案所提出的变化范围应是企业筹划资源所能够承受的，这是选择筹划方案的一个重要约束。若企业的资源不足以实施该筹划方案，那么一切都为空谈。其次是否能被企业的利益相关者接受，企业不同的利益相关者都有不同的期望，他们各自偏爱并愿意接受的纳税筹划方案通常是不相同的。一个成功的纳税筹划方案，不仅能被税务征管机关接受，而且能很好地平衡雇员、经理和股东各方的利益，充分调动各方的积极性。一般来说，雇员、经理和股东的利益并不总是一致的，例如股东总是希望经理和雇员能勤奋工作而少要报酬，对于雇员和经理来说努力就意味着付出代价，相关方目标函数的不一致使得对股东最有利的纳税筹划方案未必是对经理最有利的。纳税筹划方案的提出和实施更多地由管理层控制，更可能是基于经理自身效用最大化而设计，但管理层并不能无限度的偏离股东或组织目标，因为其行为受到两方面的制约：经理人市场的竞争和外部接管市场的竞争^[63]。所以现实生活中纳税筹划方案更多的是管理层、股东之间利益平衡的结果。以存货成本的计价为例，在物价上涨期间，采用后进先出法核算有利于减少当期利润，从而减少当期税负，但对于以业绩为考核标准的经理而言，这可能会减少当期奖金，因此他更可能倾向于采用其他成本计价方法^[64]。

三、选择纳税筹划方案

确定准备实施的战略纳税筹划方案。在运用多个指标进行选择的情况下，如不同指标对不同战略方案的评价不一致，最终的战略选择可以考虑以下方法：根据企业目标选择战略，企业目标是企业使命的具体体现，因而企业可选择对实现企业目标最有利的战略方案；提交上级管理部门审批，对于各经营单位的战略方案，提交总公司选择能使最终方案更加符合企业整体战略目标；聘请外部机构进行战略选择工作，利用专家们广博和丰富的经验，能够提供较客观的看法^[64]。

四、完善纳税筹划方案

纳税筹划过程中的战略分析与战略选择从来都不是企业能在短期内一次性完成的工作。重大的战略决策过程通常不是定期、全面分析后迅速决策的结果，而是一个循序渐进的过程。典型的情况是，企业根据当时收集到的尽可能多的信息形成初步构思，经过时间的推移进一步收集更多的纳税筹划信息，逐步深入分析形势并修正原来的判断，不断地对初步的思路进行完善、调整和修正，如此多次修正后才能得出最终的战略纳税筹划方案。

第三节 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动，主要涉及以下一些问题：如何协调集团内部各组成部分之间的目标冲突或摩擦，以更好地实施战略目标；如何在各目标层次和部门之间分配使用现有的财务和非财务的资源，如何控制资源配置过程中后续供应的风险；为实现既定战略目标，如何对组织结构做一些必要的调整来匹配纳税筹划战略；为实现既定的纳税筹划方案，需进行哪些交易、开展哪些活动等等。

一、战略目标的实施和协调

一般来说，在纳税筹划战略实施的过程中，追求的筹划目标不宜太多。战略管理下的跨国纳税筹划应将纳税筹划战略体系列入企业经营战略体系中，服

务于企业的总目标，致力于构建企业的核心竞争能力。此外，企业的不同组成部分有着不同层次的目标，各类目标和各层次的目标相互交织构成了企业的目标网络，纳税筹划战略实施要达到预定的效果，在目标的制定时就应充分考虑与企业其他目标之间的复杂网络联系。财务部门或税务部门很容易制定似乎完全适合该部门的筹划计划，但却常常出现与销售或管理部门之间目标抵触的问题，以致妨碍企业总体筹划目标的实现。因此，要充分确保筹划目标网络中各组织的相互协调。

二、战略资源的配置和改良

纳税筹划资源配置是战略实施的基础，而战略管理使资源能够按照组织的目标所确定的优先次序进行配置。首先，资源的配置应体现对核心战略的支持。战略管理下的纳税筹划是企业整体战略的一个有效组成部分，因此纳税筹划的执行应该服从并服务于整体战略的执行，在与其他部门或整体战略的实施发生冲突时，企业有限的资源应满足于核心战略的贯彻执行，让资源流向最急需的部门或方案，不能只强调本部门的利益。其次，资源的配置应与目标的轻重缓急相匹配。纳税筹划方案本身也存在不同层次不同缓急程度的分类，筹划资源的分配应有助于企业近期目标和远期目标的共同实现。资源的配置不仅包括财务资源的划分，也涵盖了财务、税务等专业人才的分工安排，力争用最少的财务资源与适合的人员来完成筹划工作。再次，资源的配置要考虑后续的配置风险。所有的资源都会逐渐贬值，且企业总是处于不断发展变化、资源处于不断更新中，但纳税筹划方案的执行过程是一个持续的过程，任何阶段的投入对于方案执行的有效性都是不可或缺的，因此一套有效的企业纳税筹划战略必须包括持续的人力、财力供应，以维护和支持企业的核心筹划资源。

三、组织结构与纳税筹划战略的匹配

组织结构是实现筹划目标的手段，而目标产生于组织的总体筹划战略，因此，组织结构与总体筹划战略是紧密地联系在一起的。组织结构既应适应战略的要求，也会影响战略的选择。企业在构建专门纳税筹划部门时，既要考虑成本控制因素，也要注意与总体筹划部署相匹配^[30]。

第五章 战略管理下跨国纳税筹划的具体实施

纳税筹划活动贯穿于跨国经营活动的各个阶段，服务于跨国公司成长的全过程，方式多种多样，运用灵活变通。本章论述了投资、筹资、日常经营活动和并购四个阶段的纳税筹划活动的具体实施，在介绍各种传统筹划工具、各种税收的和非税因素的基础上，分析如何运用战略管理理念来指导企业进行综合权衡。

第一节 投资阶段的纳税筹划

企业投资主要是为了维持企业的生存与发展，以扩大企业的资产价值，增强企业的综合实力。税收对投资意义重大^[65]，因为任何一个投资策略的业绩都是由其税后收益的多少来评价的。对那些面临高税率的家庭与机构投资者来说，避税与缓税因素在他们的投资策略中可能会非常关键^[66]。投资阶段的纳税筹划活动主要包括企业内部组织结构的选择、利用各种避税地以及企业法律组织形式的选择等。

一、税收对企业投资的影响

企业进行资本投资是为了获得预期投资收益，增加企业的价值，而预期收益取决于资本成本。新古典经济学理论认为，只要追加一个单位的投资所带来的收益（边际收益）大于这笔投资的使用成本，企业就愿意进行投资，企业的投资行为将一直进行到投资的边际收益正好等于这笔投资的资本使用成本。乔根森（Jorgenson）在 20 世纪 60 年代提出了标准的资本（使用）成本模型，即著名的乔根森模型^[67]，该模型假定预期的资本存量与产出量之间存在某种固定关系，税收通过改变资本品的相对价格从而改变预期资本存量来实现对投资的影响，预期资本存量的变化将导致净投资的变化。

根据这一理论，在政府不征收公司所得税的情况下，资本（使用）成本的决定式为：

$$C = q(r + \delta) \quad (5-1)$$

C 表示资本成本, q 表示资本品价格, r 表示市场利率, δ 表示折旧率。

奥尔巴克^[68]考虑了所得税对资本(使用)成本的影响, 其建立的模型中投资的资本使用成本可以表示如下:

$$G = \frac{g(r + \delta)(1 - \Gamma)}{\theta \cdot P \cdot (1 - \tau)} \quad (5-2)$$

其中 G 为资本使用成本, g 为资本品价格, P 为生产产品价格, r 为债务和股本融资实际成本的加权平均, 是资本的必要收益率, 有时也可用市场利率代替, δ 为资本折旧率, τ 为公司所得税率, θ 为资本赢利参数, 该参数与投入品价格变动有关, Γ 为公司每一单位新增投资因折旧扣除、投资补贴和投资税收抵免等税收激励工具而获得的税后现金流量现值。

从上述公式可以看出, 税收通过 Γ 和 τ 影响了投资成本, 税收对投资的影响具有两面性。一方面, 增加资本成本抑制投资, 主要表现在三个环节: 对投资交易行为征税, 各国的做法不同, 如我国根据不同的交易事项, 征收的主要税种有营业税、增值税、消费税以及一些地方附加税等; 对投资交易的利得征税, 如公司所得税; 对投资交易的资本收益征税, 如对股息、债券利息等征税。另一方面, 税收也刺激投资的增长, 主要表现在: 税收政策影响了固定资产折旧、利息等的确认, 从而影响投资过程中现金流量发生的时间和数量, 对投资决策产生重要影响。

由此可见, 投资过程的纳税筹划应该蕴含于各项具体的操作中, 依赖于一系列的合理安排, 并应随着税收制度和政策的变动而做出有效应对措施。尤为注意的是, 投资过程中的纳税筹划当以降低投资成本、增加投资预期收益、实现企业价值最大化为目标。

二、跨国公司内部组织结构的选择

1. 子公司的不同税收待遇

跨国公司的内部组织结构可以选择总分公司或母子公司制^[69], 各国税法对不同内部组织结构规定了不同的税收待遇^[70], 从而导致了不同的总体税负水平。子公司作为东道国的居民公司, 具有与当地企业相同的法律地位, 在税收上享受“国民待遇”, 应缴纳所在国的所有税收, 具体待遇如表 5-1。

表 5-1 子公司税收待遇的优劣势分析

优势	劣势
在实行优惠政策吸引国外直接投资的国度, 可充分享受东道国的各种税收优惠待遇	亏损不能汇入母公司合并纳税
所得不汇回可延期或避免子公司所在国对其征收的预提税, 以及母公司所在国对其征收的所得税; 进行再投资还可获得某些税收优惠	子公司把所得以股息、利息或特许权使用费等形式汇回母公司时需交纳预提所得税
向母公司支付的诸如特许权、利息及其他间接费等, 比分公司的更容易得到税务认可	
集团内部因转移固定资产取得增益有时可免税, 母公司转售子公司的股票增益通常可免税	
某些国家子公司适用的所得税率比分公司低	

表 5-2 分公司税收待遇的优劣势分析

优势	劣势
分公司的费用、亏损可以冲抵总公司的利润, 减轻税收负担 ^①	作为所在国的非居民公司通常无法享受当地的税收优惠政策
分公司将利润汇回总公司通常不需缴纳预提税	一些国家对外国公司的分支机构所实现的利润, 在征收公司所得税以外, 还开征“分支机构税”, 即对分支机构所得税后的净利润再征一道税, 而不管利润是否汇回母公司
总公司拥有分公司的资本, 在东道国通常不必缴纳资本税或印花税	如果分公司所在地的所得税税率高于总公司所在地的所得税税率, 通过分公司开展业务在直接抵免法下可能会承担较重的税收负担。
分总公司之间的资本转移, 因不涉及所有权变动, 不必缴纳税款	分公司面临东道国和总公司所在国双重法律和税收的协调
	总公司出售分公司资产取得的资本增益要被征税

分公司不具备法人身份, 面临着两个国家的税收管辖权对它的制约。一方面, 分公司作为所在国的常设机构应向所在国交纳所得税、财产税、资本税、

^①中华人民共和国企业所得税法(2007-3-16)第十七条规定:企业在汇总计算缴纳企业所得税时,其境外

增值税以及地方税收等各种应交纳的税收；另一方面，分公司的税收利润汇回总公司汇总后，还要向居住国交纳所得税。其税收待遇具体如表 5-2。

2. 子分公司的其他差异

跨国公司的内部组织结构是采取总公司还是母子公司制会导致不同的法律身份、资产控制权、交易成本、财务效应、设立成本和责任义务。子公司与分公司在法律身份上的差别在于子公司是独立的法人，而分公司只是分支机构。从资产控制权上看，母公司对子公司的控制权小于总公司对分公司的控制权。母公司不拥有子公司的直接资产所有权，只能凭借控股地位通过相当的法律程序享有子公司经营、人事、购销、筹资及盈利分配等方面的实际控制权，并受到其他投资者、债权人和监管部门等相关方面的制约。从交易成本来看，母子公司之间的交易成本高于总分公之间的交易成本。母子公司之间的资源配置方式介于企业和市场之间，两者之间的交易更多依靠价格、竞争等市场机制的制约，并受到关联交易相关法规的约束，由此导致母子公司之间较高的交易披露、受管制等显性成本；在母公司对子公司控制权较弱的影响下，还存在母子公司利益冲突较大而导致资源配置扭曲较大等隐性成本增加，总公司之间的资源配置主要属于内部治理，管制成本、资源配置成本相对较少；此外，一国国内的商家更愿意与居民公司而不是外国公司进行交易。从财务效应上看，母公司可以用较少的资金控制规模庞大的子孙公司体系，但母公司利用股权控制地位享受巨大的财务杠杆效应的同时也面临着母子公司之间巨大的财务风险，所谓“一荣俱荣、一损俱损”。从设立程序、设立费用方面来看：分公司登记注册简单、快捷、费用低、法律和行政惯例规定相对宽松；公司的登记注册手续复杂、费用大、时间长，行政和法律的规定十分严格。从承担的责任义务来看，总公司对外国分公司的所有义务和负债承担无限责任，而母公司对子公司仅就其所认股份负有限责任。

3. 基于战略管理的内部组织结构选择

战略管理理念指导下的跨国公司内部组织结构的选择，不仅要考虑税收因素，还要考虑资产控制权、交易成本、财务收益和风险、设立成本以及应负的责任义务等因素，一个好的决策是上述因素综合平衡的结果。如在设立初期可能处于赢利能力较弱阶段，跨国公司为了享受亏损抵补赢利待遇而采用分公司

形式，这样的确可以获得相当的税收收益，还可以减少设立程序和设立成本、减少交易成本、保证总公司的控制权力；但不能像母子公司那样获得较大的财务效应，且一旦经营失败，可能会给总公司带来巨大的支付义务和责任。可以采取表 5-3 的形式分析比较：

表 5-3 子分公司成本、权责等的比较

类别	项目细分	分公司	子公司
税收成本	是否可享受税收优惠	否	是
	利润是否可以不汇回而享受递延纳税	否	是
	是否能合并纳税	是	否
		
资产控制权	控制权的大小	大	小
	受其他投资者、债权人和监管部门的约束	小	大
交易成本	集团内利益冲突	小	大
	与外界的交易成本	大	小
财务收益和风险	财务效应	小	大
设立成本	设立程序	简单	复杂
	成本费用	小	大
应负的责任义务	对相关方的责任等	无限责任	有限责任

上表只是编制比较表格进行内部组织结构选择的一个示例，跨国公司在进行实际操作时并不限于以上因素类别，每一类别还可以划分出更多的细目，这取决于公司的类型、行业以及发展阶段等。在衡量两种方案时，不同的发展阶段、不同行业跨国公司对各类因素所赋予的权重是个不相同的。如谋求迅速扩大市场份额但资金又比较紧缺的企业偏向于选择母子公司形式，以利用财务杠杆效应来重点克服融资“瓶颈”；又如，行业盈利性较高、所得税负较重的企业，通过在税收优惠地区设立全资子公司，合理利用转移定价来转移利润，以降低企业总体税负。运用表格不仅可以进行定性的分析评估，还可以根据东道国的

具体情况，收集相关信息，将部分因素量化以方便决策，如根据经营预测可以获得相关税收成本及设立成本等数据。值得注意的是，当企业经营状况、外部经济环境和法制环境变化时，需要重新进行权衡和评估，适时调整内部组织结构，如，经营初期采用分公司形式的企业，随着赢利能力的增加出现较多盈利时，可改用子公司形式以享受东道国的税收优惠政策。

总之，基于战略管理视角的跨国纳税筹划应将纳税筹划的考虑融入企业的整个战略管理中，适时调整内部组织结构，使其适应不断变化的环境，致力于维持整体的核心竞争力和保持长期的盈利能力。

二、充分利用各种避税地

跨国公司利用国际避税地进行税收筹划，实际上是属于回避税收管辖权，通过在避税地建立基地公司来转移和积累利润。利用避税地建立基地公司主要可获得的税收利益有：支付较低的所得税和间接税，利润不汇回时享受递延纳税待遇，尽可能降低预提所得税以及资本利得税等等。

1. 常用的基地公司类型

①建立贸易公司

在避税地组建的基地公司中最常见的是贸易公司，一般包括两种。一种是正常经营的贸易公司，利用避税地税负低的优势采取转让定价等方式将集团其他公司的利润转移到此。另一种是通常意义上的再开票公司，一般是以离岸公司的形式出现。这种贸易公司通常不与所在国市场发生交易，只在各子公司之间进行商品贸易时扮演转账角色。其具体的做法是生产型子公司与销售型子公司达成协议之后，名义上把货物卖给避税地的贸易公司，然后将货物以高价转售给销售型子公司，但实际上货物并不经过避税地的贸易公司^[71]，而是直接运交销售型子公司，作为再开票中心的贸易公司只是处理合同和资金，并不接触实际货物。

两种形式的贸易公司能够起到不同程度的避税作用，对于第一种正常经营的公司利用转让定价所带来的税收利益将在转让定价章节中进行阐述。第二种贸易公司即再开票公司可能会获得大幅度的减税机会，因为再开票公司在避税地没有实际的生产经营活动，不产生来源于所在地的收入，在某些实行属地征

税原则的避税地不负有纳税义务，或者只需要缴纳很少的税款。如果再开票公司不将利润汇入避税地之外的母公司，而是将其积累在贸易公司，还可以获得延期纳税的好处。香港实行属地征税原则，是有名的世界避税港，如跨国公司需在亚洲建立这类非实质性经营的贸易公司，香港无疑是一个很受欢迎的地方。

②建立控股公司

国际控股公司是指为了控制的目的而持有一家以上公司的大部分股票、证券或通过非股权安排以控制其股份的一种机构。它的全部活动就是传导集团的财务资金，把外国子公司的所得汇总集中在自己的账户中，然后将筹集的资金再投资，或者转回集团的母公司。控股公司一般设在税收协定网络比较发达且限定税率比较低的国家或地区，下属公司将利润以股息形式汇总到避税地控股公司时，比较容易享受到股息来源国的税收优惠。需要注意的是，选择建立控股公司的居住国不仅要求该国有广泛的税收协定，而且还要求其对本国居民取得的海外股息实行免税或低税政策，同时向非居民支付股息的预提税要尽可能低。当前公认的比较适宜作为控股公司居住国的国家主要有荷兰、列支敦士登、瑞士、卢森堡和塞浦路斯等。避税地建立国际控股公司的税收利益体现在：预提所得税最小化，如果被控股子公司和控股公司所在国征收的预提税都比较低的话，控股公司的设立可以降低整体的预提税；递延纳税，如子公司税后利润不汇回，且母公司所在国不存在强制分配子公司利润的规定，则控股可以累积受控公司的利润暂时少缴或不缴所得税；减少资本利得税，控股公司多设在毋须课征资本利得税的地区或国家，由其来出售或者清算受控公司的资本则能少缴或避免资本利得税；外国税收抵免的最大化，各国避税双重纳税的方法不同，运用得最为广泛的是限额抵免，在子公司所在国税率或高于或低于母公司所在国的情况下，可以设立控股公司来调剂子公司分回利润的所得税抵免限额，达到整体税负较低。

③建立金融公司

跨国公司在经营过程中经常要从国外的金融机构或公司筹措资金，如果是向一个与其居住国无税收协定的国家或地区借款，跨国公司居住国对跨国公司支付给境外贷款者的利息就要征收很高的预提税。为了解决这个问题，跨国公司可以通过在避税地设立国际金融公司的方法从境外贷款者融入这笔资金，既

增强了跨国公司整体融资的灵活性，又可获得税收利益。选择建立金融公司的避税地一般应满足后述条件：与跨国公司所在国签有国际税收协定，并且国际金融公司可以享有协定提供的税收优惠；国际金融公司向境外贷款者支付的利息免征或少征预提税；允许国际金融公司向境外贷款者支付的利息作为费用项目从应税所得中扣除，以减轻其所得负担；没有负债权益比率以及其它防止资本弱化的限制。适合建立金融公司的避税地有列支敦士登、巴拿马、伦敦、纽约、巴黎、苏黎世、卢森堡、新加坡等。

④建立信托公司

跨国公司在避税地设立一家信托公司，然后把它的财产转为避税地的信托资产，利用这些信托财产进行经营，其经营所得挂在避税地信托公司的名下，就可以达到避税目的。信托公司所信托的资产实际上不在避税地，资产信托人与受益人也不是避税地居民，但信托资产的经营所得却归信托公司名下，并通过契约或合同使受托人按其原意行事，从而可以避税。比如，某跨国公司在列支敦士登设立一家信托公司，并把远离列支敦士登的财产虚设给该信托公司，随后将财产经营所得挂在信托公司的账上，从而避开纳税义务，著名的信托集中地有百慕大、巴哈马、开曼群岛、列支敦士登、海峡群岛等。

⑤其他公司

此外，避税地公司还可以采取以下的公司形式：专利持有公司，指专门从事专利、商标、版权、牌号或其他工业产权的取得、利用、发放使用许可、转发许可等活动的专业公司；受控保险公司，指跨国公司完全拥有的、主要为本集团成员提供保险和分保的一种公司组织；服务公司，指从事部分管理、基金管理、卡特尔协定组织以及其他类似劳务的服务单位；投资公司，以从事有价证券投资为目的，主要持有其他公司优先股、债券或其他证券的公司；以及航运公司等。

2. 反避税地的措施

①各国的反避税地立法

随着跨国公司在避税地业务的开展，很多国家的税收管辖权受到挑战，大量税收收入流失，因此各国纷纷制定反避税地法规来抵制跨国公司利用避税地基地公司来进行避税的做法。美国是第一个制定反对避税地法规的国家，1962

年法规规定凡由美国居民控制^[72]的外国公司都应就其全部所得向美国政府缴纳所得税^①。英国在 1970 年制定了反避税地的税收法令，其他如德国、加拿大、法国、日本、新西兰、澳大利亚等国也制定了类似的法规。各国立法规定的具体内容可能不尽一致，但反对避税地法规的方针是共同的，即母公司管辖区应对公司所得中通过无税管辖区子公司所获得的那部分所得征税。不管这笔所得是否进入母公司账目中，或是留存在离岸公司，都应视作母公司的所得。如果这项法规能达到目的，那么避税地的筹划优势就将消失。在执行类似法规的条件下，跨国公司可能要面临很多行政罚款，从而加重其税收负担。

长期以来我国没有关于避税地的专门规定，《中华人民共和国企业所得税法》的颁布改变了这一局面，其中第四十五条^②以及《实施条例》第一百一十八条^③主要是用来限制避税地基地公司仅仅出于税收原因不汇回利润的行为。

②国际联合坚决抵制避税地

各非避税地国家为了抵制避税地的税收政策对本国税收权益造成的损害，不但自身采取对来源于避税地的境外收入不予抵免和延期纳税等措施，以抑制国际纳税主体采取避税地手段，而且联合起来对避税地施加压力，迫使众多避税地逐渐改变其现有的税收制度。OECD 对 2000 年报告中的 35 个避税地的有害税收竞争下了最后通牒：给上述避税地 12 个月的时间，让其决定是否与该组织合作，并在 2005 年底之前取消有害税收制度。如果不与该组织合作，它们将受到国际社会的制裁。目前已经有一些避税地对此做出反应。

③其他措施

利用避税地建立贸易公司、金融公司等离岸公司必然会利用转让定价手段进行纳税筹划，为了达到减少税负增加利润的目标有时甚至是滥用转让定价。转让定价问题已经成为目前国际税收领域中最困难而又最重要的问题，同时也是非避税地国家维护本国税收权益的核心问题之一，已成为各国税务当局关注的重点，纷纷采取有效措施来限制转让定价下的避税行为。此外，非避税地还

^①在《国内收入法典》F 特别分部条款中规定受控外国公司即使当年不分配股利，或不将股息汇回，也要分别计入各美国股东名下，视同当年分配的股息并入总所得额中征税。

^②由居民企业，或者由居民企业和中国居民控制的设立在实际税负明显低于本法第四条第一款规定税率水平的国家（地区）的企业，并非由于合理的经营需要而对利润不作分配或者减少分配的，上述利润中应归属于该居民企业的部分，应当计入该居民企业的当期收入。

^③实际税负明显低于企业所得税法第四条第一款规定税率水平，是指低于企业所得税法第四条第一款（25%）规定税率的 50%。

通过与避税地签订税收协定以及情报提供协议来获取国际避税地交易的信息，以及加强本国的税收征管力度、加强税务信息网络建设、建立反避税信息资料库等措施来消除和遏制跨国公司的避税行为。

3. 战略管理理念下的对避税地的运用

各类避税地税收优惠政策重点偏向不同，有不征直接税仅征收少量间接税的，有只对来源于本国的收入征税的，还有正常课税但具有发达的国际税收协议网络或者对外实行优惠税收政策的。跨国公司要根据战略目标来选择最为合适的避税地、建立有效的基地公司类型。

从跨国纳税筹划的实务来看，设立在避税地的机构一般有两种形式。一种是实设，企业不仅机构设在低税区，相关的经营业务也在低税区进行，其主要目的是利用自身的业务特点、身份优势等在该地享受优惠的税收政策，此时不仅考虑税收优惠差别，而且应考虑基础设施、原材料供应、金融环境、技术和劳动力供应以及外汇限制等因素，像正常经营的贸易公司、设立在税收协定网络发达地的控股公司等都属于这类目的的机构。另一种是虚设，企业只是相关机构设在低税区，实际经营业务却在其他地方，其主要目的是获取税收收益，主要有虚设常设机构、贸易公司（又称开票公司）、信托公司、金融公司等，这些虚设的公司通常构成母公司（或总公司）所在国的离岸公司。

很长一段时间以来，跨国公司普遍采取激进的纳税筹划策略，疯狂运用各种形式的避税地建立基地公司或离岸公司进行纳税筹划，很多的避税地因极其优惠的税收政策而成为国际投资的避税天堂。但进入二十一世纪后，非避税地国家加强了对避税地的抵制，采取了上述反避税地立法、联合对避税地施压、对转让定价进行调整以及加强税收征管等措施，削减了避税地在纳税筹划中的有效性。在此国际环境和趋势下，跨国公司选用避税地进行筹划时更应该权衡收益和风险，不能受制于基地公司或者离岸公司运作带来的丰厚的税收利益，还要重点关注：可能面临的母公司所在国对避税地交易行为进行的调查、以及可能受到的行政处罚；避税地受国际压力所迫而撤销相关税收优惠政策的可能性，如部分避税地在 2005 年底，迫于经合组织的压力而放弃了有害的税收竞争，导致一些跨国公司利用避税地的纳税筹划宣告流产；预测母公司所在国税收法律法规将对避税地行为态度的变化，如根据我国的新税法，避税地受控公司的

利润即使不汇回，在不存在正当理由的情况下也应该并入当期所得纳税，这就消除了基地公司的递延纳税的优势。

四、企业法律组织形式的选择

依据财产组织形式和法律责任权限，国际上通常把企业法律组织形式划分为三类，即公司企业、合伙企业和独资企业。不少国家对公司和合伙企业（以及独资企业）实行差别税率，公司的营业利润在企业环节课征公司税，税后利润以股息的形式分配给投资者，投资者又需要交纳一次个人所得税；而合伙企业、独资企业的营业利润不需要交纳公司税，只交纳各合伙人分得利益的个人所得税^⑩。同时很多国家和地区的税收优惠也主要是针对公司企业的，因此公司企业的综合税负并不一定高于合伙企业和独资企业。

基于战略管理的跨国纳税筹划不仅要考虑企业的税负成本，而是要综合考虑企业所有重大的非税因素所导致的各种成本。企业选择不同组织形式会导致不同的风险分散程度、融资成本、生产成本、代理成本和税负成本，从而影响到企业的长期竞争优势和盈利性，可借助表 5-4 进行比较分析。

表 5-4 不同法律组织形式企业成本和风险比较表

	独资企业	合伙企业	公司企业
风险分散程度	集中	较集中	分散
代理成本	低	中	高
生产成本	在要求快速市场反应能力，专用性投资低的行业具有比较优势	在要求快速市场反应能力，专用性投资低的行业具有比较优势	在存在规模和范围经济的行业具有比较优势
融资成本	高	中	低
税负成本	低	低	高

资料来源：戴佳君，企业战略纳税筹划研究[D]，湖南大学硕士学位论文，2003

跨国公司运用表 5-4 选择法律组织形式时，不仅要比较两种组织方式的税基、税率结构税收优惠政策和投资地具体的税收政策等多种税收因素以分辨综

^⑩ 我国税法也明确规定，对于公司利润征收企业所得税，而合伙企业和独资企业只征收个人所得税。

合税负的高低，而且更要将税负成本与融资成本、生产成本、代理成本、风险和收益等因素进行综合权衡，立足于企业战略管理高度来组建自己的海外企业。

第二节 筹资阶段的纳税筹划

一、税收对企业资本结构的影响

资本结构是指企业各种长期资金筹集来源的构成和比例关系。在通常情况下，企业的资本结构由长期债务资本和权益资本构成。最优化的企业资本结构可使资本成本最低、企业的总价值最高。美国财务学家莫迪格利安尼（Modigliani）和米勒（Miller）提出的资本结构无关论^[73]（即 MM 理论）认为在完全资本市场上企业的市场价值与资本结构无关。但现实中的完全资本市场是不存在的，之后的研究对 MM 定理进行修正，加入了企业所得税（为了简化研究本文只讨论企业所得税的影响），此时的公司价值可用下式表示：

$$V_L = V_U + T_C \times D \quad (5-3)$$

式中： V_L ——有负债公司的价值；

V_U ——无负债公司的价值；

T_C ——公司所得税率；

D ——负债总额；

权益成本可表示为：

$$R_{SL} = R_{SU} + (R_{SU} - R_D)(1 - T_C)(D / S_L) \quad (5-4)$$

R_{SL} ——有负债公司普通股必要报酬率或权益成本率

R_{SU} ——无负债公司普通股必要报酬率或权益成本率

R_D ——负债的利率

S_L ——有负债公司普通股的市值

由修正后的 MM 模型我们可以得知，公司所得税的存在影响了企业的筹资成本，从而影响了企业的价值。债务筹资支付的利息可在税前扣除，节省了缴

纳的所得税，从而增加了企业的税后利润，这种现象通常称为债务的“税收屏蔽”。如果仅仅考虑所得税因素，且假定负债比例的提高不会增加利息率以及相关的成本等，那么负债筹资比例越高，加权平均资本成本^①就越低，企业价值就越大。极端的情况是，企业的资金全部来自负债，此时价值达到最大。但现实情况是负债比例的提高会带来筹资成本、代理成本的增加，其过度负债融资还会引起政府当局的限制等，会抵消掉负债带来的节税优势，甚至导致综合成本增加，企业价值下降。

二、筹资的渠道以及相关税收待遇

企业的筹资渠道包括权益筹资和债务筹资，权益筹资主要包括企业的自有资金和生产经营过程中的积累部分，债务筹资主要包括上市募集资金、买壳上市和发行企业债券等直接筹资，银行、非银行金融机构的贷款以及租赁等间接筹资两类。自我积累和发行股票等权益筹资的资金占用费即普通股股利必须在所得税后分配，不存在抵税作用。借款和租赁等债权筹资支付的资金占用费即利息，以及筹资时发生的费用都可以在所得税前扣除，具有很强的节税作用。

租赁作为一种特殊的筹资方式，在企业生产经营中得到广泛应用，有必要详细阐述。租赁包括经营租赁和融资租赁，两种方式下支付的租金都能够在税前进行扣除，从而达到减轻税负的目的。但融资租赁相对来说具有更大的税收优势，除了支付的租金可以税前抵扣外，其租入的固定资产所发生的折旧也可以在税前抵扣。租赁是企业集团用以减轻税负的重要筹划方法，同时它还具有其它筹资方式不可比拟的优势：租赁不会在企业账面形成负债，从而不会增加企业的负债比率，不会影响此后的筹资成本；租金的支付过程连续稳定，与购买企业及其设备所发生的支出相比具有较大的均衡性。

跨国公司的筹资渠道除了以上类别之外，还有关联企业间的贷款，设立集团内部的金融公司或者财务公司对集团内部的资金进行调剂和融通等特有的方式，各国税法对不同贷款方式的利息能否税前列支，以及支付给母公司的利息是否征收预提税均有不同的规定。

^① 此节中的资本成本与本章第一节中的资本成本不是同一概念，第一节中的资本成本指的是资本品的使用成本，即式（5-2）中的G，此节中的资本成本是债务和股权融资实际成本的加权平均，即式（5-2）中的r。

三、负债筹资的限制条件

1. 国际反“资本弱化”限制

利息存在抵税作用，跨国公司利用其内部市场的优势，扩大内部企业间的相互贷款，可能会使得公司借贷资本量大大超过自有资本量。这种债务融资的比重大大超过了股权融资的比重，债权人以还本付息的方式收回形式上由债权产生而实际上由股权产生的收益的现象被称为资本弱化（Thin Capitalization）现象。为了防止纳税人滥用负债筹资，特别是利用关联企业借贷来转移利润，OECD于1987年制定《资本金弱化政策》，1992年又对关联企业条款注释中的“资本金弱化”作了详尽的补充，为缔约国规定国内负债/权益比提供了依据。从20世纪80年代后期开始，美国、英国、法国、德国、澳大利亚、加拿大等国都相继在转移定价调整法规中加进了关于资本弱化问题的规定。反资本弱化，OECD提倡两种方法：一是正常交易法，即由税务机关确定关联方的贷款条件是否与非关联方的相同，如果不同则关联方贷款可能被视为隐蔽的募股，按资本弱化法规处理，对利息征税；二是固定比率法，即如果公司资本结构超过特定的负债/权益比，超过的利息不允许税前扣除，并将超过的利息视同股息征税。目前，美国、加拿大、澳大利亚、日本等采取的是固定比率法，英国等少数国家采用正常交易法。

我国的新税法也加入了对资本弱化的限制：

第二十六条规定：“在中国境内设立机构、场所的非居民企业从居民企业取得与该机构、场所有实际联系的股息、红利收入免征企业所得税。”

第四十一条规定：“企业与其关联方之间的业务往来，不符合独立交易原则而减少企业或者其关联方应纳税收入或者所得额的，税务机关有权按照合理方法调整。”

第四十六条规定：“企业从其关联方接受的债权性投资与权益性投资的比例超过规定标准而发生的利息支出，不得在计算应纳税所得额时扣除。”

2. 法定资本金制度限制

为了防止企业过分运用负债筹资，很多国家在公司法等相关法律中规定了借贷资本与自由资本的限制性比率。表（5-5）列举了个别国家对借贷资本与自有资本比率的限制性规定，这些规定限制了跨国公司纳税筹划方法的使用。

表 5-5 主要发达国家对借贷资本与自有资本比率的限制性规定

国家	许可的借贷资本与自有资本比率
澳大利亚	3: 1 (一般规定) 和 6: 1
英国	1: 1 (一般规定) 和 3: 1
德国	9: 1
荷兰	3: 1
美国	3: 1 (一般规定) 和 10: 1 (贷款来自非内部企业)
法国	1.5: 1

资料来源：廖阳，跨国公司税收筹划若干问题研究[D]，厦门大学，2001

我国《外商投资企业法》对注册资本与投资总额的比例作了详细的规定，按照不同的投资总额数量，分别规定了 7/10、1/2、2/5 和 1/3 的比例，注册资本占投资总额的比值应严格限制在相应比例之上，负债筹资则不能超过两者的差额。《外债管理暂行办法》第十八条也强调注册资本与投资总额的比例必须严格按照规定执行：外商投资企业举借的中长期外债累计发生额和短期外债余额之和应当控制在审批部门批准项目总投资和注册资本之间的差额以内，在差额的范围内，外商投资企业可自行举借外债，超出差额的，须经原审批部门重新核定项目总投资。第四十二条规定：禁止违反利益共享、风险共担的原则，以保证外商直接投资固定回报等方式变相举借外债。

3. 足够的息税前收益限制

负债筹资能带来税收利益是以企业拥有足够盈利能力为假设条件的，即不管企业负债规模多大，企业都有足够的息税前收益用于抵扣企业的债务利息。但是，现实经营中，企业并不一定具备无限的利息抵扣能力，利息抵扣的上限是企业的息税前收益，如果企业盈利水平不高，甚至亏损，那么债务利息只能得到部分的抵扣，或者得不到任何抵扣，产生不了任何税收利益。

4. 破产成本和代理成本限制

增加债务意味着原有债权人资产保障程度降低：如果高风险的投资项目失败，亏损将全部转嫁给债权人；如果投资项目成功，债权人只能从贷款中获得固定的利息收入，与高风险相应的额外报酬却全部由股东所有^[74]。这种风险和收益的不对称显然损害了债权人的利益，为防止这种情况的出现，债权人会在

借贷协议中附加若干保护性约束条款，同时也要对贷款企业进行监督，甚至控制。这样，产生了协调和执行费用，以及因条款约束致使企业丧失更好的投资项目产生的机会成本。代理成本通常随筹资比重的提高而增加，从而降低了企业因负债而获得的税收利益。随着公司负债筹资比例的增加，公司还本付息的压力也会随之增大，公司财务负担过重将使得公司破产的概率也相应增大，债务的提供者承担了更大的风险，就会要求更高的负债利率，这也削弱了负债利息抵税带来的税收效益。

四、战略管理下筹资过程中的纳税筹划

根据修正后的 MM 理论，负债比例越高，企业的平均资本成本越低，企业的价值越大，因为负债筹资支付的利息能带来节税效益。但是值得我们慎重考虑还有很多方面：负债比例不能随意提高，因为许多的国家规定了自有资本和负债资本的比例，企业投资必须严格按照比例筹资；随着负债比例的提高，企业的破产成本和代理成本增加；过度负债还会引起东道国的反资本弱化调查以及确认为资本弱化后的相应调整和惩罚措施；企业不一定拥有足够的盈利能力产生足够的息税前利润来抵扣利息，也就是说企业盈利可能连利息都支付不了，此时就没有基础来谈论负债的节税作用；在非首次筹资的过程中，还需要考虑原有股东对控制权和经营权的偏好，股权筹资会分散原有股东的控制权和经营权，而负债筹资不存在这样的情况；等等。在考虑上述多方面因素之后，企业的平均资本成并不一定随着负债比例的提高而降低，其最低点会出现在全部负债和全部权益筹资的极端值之间，此时企业价值达到最大化。战略管理下的纳税筹划的目标是实现企业价值最大化，在企业的筹资过程中，运用战略管理理念来指引纳税筹划则要求我们在关注负债筹资增加带来税收成本减少的同时，平衡由此带来的破产成本和代理成本的增加、可能面临的反资本弱化调查以及可能的惩罚成本、基于未来盈利预测下的将获得的利息节税额等各方面的因素，以寻求最佳的筹划方案尽力满足资本结构的最优化，最终服务于企业价值最大化的目标。

第三节 日常经营活动中的纳税筹划

一、利用关联方进行转让定价

1. 转让定价及其方法介绍

转让定价是指公司集团内部机构之间或关联企业之间相互提供产品、劳务或财产而进行的内部交易作价^[75]。关联企业之间的转让定价发生在有形财产的销售、无形财产的转让、服务提供、金融交易等领域，其指导思想是：利用机遇，回避风险，获取跨国公司在全球范围内的价值最大化。跨国关联公司或集团公司内部之间利用转让定价的方法主要表现在四个方面。（1）有形财产。利用商品交易价格转移应税所得，可概括为“一抬二控制”。一是抬高企业实物投资的资本额，不仅从中获利，而且可以增大投资额，虚增固定资产，造成多提折旧，少缴税款。二是控制企业购销权，也就是控制产品外销渠道，零件或原材料进货渠道，通常表现为“高进低出”。（2）无形资产。运用无形资产转让定价的做法：调高无形资产的转让价格；提高权益受益人的特许权使用费支付比例；订立转让特许权收费包税条款；以设备价款、技术培训费的名目分解专有技术价款等方式；（3）劳务。抬高或降低劳务费用：一方面，跨国公司向境内关联企业收取较高的咨询、管理、仓储等劳务费用；另一方面，境内关联企业向跨国公司提供的各种劳务不收费或少收费，以此达到转移利润的目的。（4）融资。通过贷款参股投资，增加费用扣除额。跨国公司利用资金融通中提高或降低利率的办法以减少或增加所支付或收取的利息来转移利润，减少税收。

转让定价可以带来的税收利益：减少所得税，跨国公司通过在内部贸易中采取转让定价将盈利由高税率国家的子公司转移到低税率国家的子公司以减少所得税，其中 无形资产价值的评定缺乏可比性，很难有一个统一的标准，受到的税务当局的限制较少，因此可以较多利用无形产品转移利润；减少预提税，子公司需向母公司支付股息、利息、租金、特许权使用费，可以通过子公司低价向母公司供货或高价向母公司购货的办法来代替，从而减少属于预提税范畴的收入；减少关税，具体做法有两种：一种是跨国公司内部企业之间以调低的价格交易，减少缴纳关税的基数，另一种是利用区域性关税同盟或有关协定的优惠规定逃避关税，尽量让产品增值发生在自由贸易区内获得免关税待遇。

2. 转让定价的相关立法限制

转移定价的管理条款实际上是一种全面而严格的限制，主要做法就是以无关联的买方或卖方在公开市场上形成的公平独立价格，来取代不合理的转让定价，偏离这个价格的允许幅度一般为 15%。各国税务当局均保留了按自己核定的所得税征税、调整跨国公司内部转移定价的权利。据不完全统计，目前世界上已有近 70 个国家针对转让定价避税的行为，制定了专门的转让定价税制。例如，美国国内收入局（IRS）颁布了有关转移定价的专门规定；1996 年 OECD 发布的《关于各国公司和税务管理的转让定价准则》扩大了无形资产的范围，不仅包括专利、商标、专有技术和商誉等传统意义上的无形资产，还包括销售的活动。

《中华人民共和国企业所得税法》第四十一条规定：“企业与其关联方之间的业务往来，不符合独立交易原则而减少企业或者其关联方应纳税收入或者所得额的，税务机关有权按照合理方法调整。企业与其关联方共同开发、受让无形资产，或者共同提供、接受劳务发生的成本，在计算应纳税所得额时应当按照独立交易原则进行分摊”。其第四十二、四十三、四十四条分别是有关预约定价、关联方交易资料报送以及核定应纳税所得额的规定。《增值税暂行条例》、《消费税暂行条例》均规定，交易价格明显偏低无正当理由的情况下由主管税务机关核定其销售额。现行《税收征管法实施细则》第五十一条至第五十六条从关联企业的确认、关联业务的确定、纳税调整的方法和时限、实行预约定价制度等方面对关联企业做出了明确的规定。

3. 税务机关的对转让定价的调整

如果所在国的主管税务机关认定企业各子分公司之间的业务往来，未按照独立企业之间的业务往来收取或者支付价款，减少其应纳税收入或应税所得额的，会根据关联企业间业务往来的类型、性质以及税务检查的结果，并考虑相关因素，选用相应的方法来调整应税所得。从国际实践来看，各国转让定价调整主要参照 OECD 和美国的有关规定执行，常用的方法有：可比非受控价格法，按独立企业之间进行相同或类似业务活动的价格进行调整；再销售价格法，按再销售给无关联关系的第三者价格所应取得的利润水平进行调整；成本加成法，按成本加合理费用和利润进行调整；此外还有利润分割法、净利润法两种替代

方法。前三种方法是基本的调整方法，以交易为基础，每种方法都有其严格的限制条件，在进行调整的过程中需要找到相关的可比资料。由于各交易的商品质量、生产经营的时间、地点、条件和环境等因素不同，要确定一个使征纳双方及不同征税机关共同接受的正常交易价格绝非易事。后两种候补方法是以利润为基础，主观因素影响较大，虽然操作简单但受到是否符合正常交易原则的质疑。如果税务机关确定对关联交易进行调整，那么意味着跨国公司精心策划的转让定价方案大打折扣，甚至付诸东流。此外，调整价格阶段将是一个耗费跨国公司大量时间、精力的过程。这些风险和成本无疑是利用转让定价进行纳税筹划的障碍。

4. 战略管理下的转让定价

转让定价将企业集团的利润在内部各机构之间进行转移，以减少所得税、预提税以及关税。但企业并不能仅聚焦于转移定价带来的总体税负最小化，如上所述，转移定价的滥用已经引起了各国税务当局的严重关注，制定了相当的法律法规来限制转移定价的运用，并规定了相应的纳税调整方法和惩罚措施，因此，考虑到转让定价可能面临的税务检查风险和成本不能一味追求税负最低。

更进一步说，战略管理理念指导下的转让定价不单是出于税收因素的考虑，影响其定价高低的因素很多，大致分为两类。①公司内部因素，包括跨国公司或集团公司的经营政策、组织结构、公司管理人员的素质、公司管理者的文化背景和对子公司或分公司的业绩评估。②外界环境因素，通常包括各国税制差别，东道国的管制、竞争，其它如汇率、通货膨胀等对全球经济产生重大影响的环境因素^[76]。美国经济学家波恩斯 (J. O. Burns)、喀姆和米勒(S. H. Kim and S. W. Miller)分别对美国 62 个跨国公司进行调查，按重要性次序列出两份对转让定价有影响的国际经济环境因素(见表 5-6)。

由此可见，税收不仅不是转让定价的唯一因素，且不一定属于最为重要的因素^[77]。战略管理理念下的转让定价服从于战略管理目标，既要考虑税负成本、面临的税务检查风险成本，还要考虑各类其他的外界环境因素和公司内部因素，结合具体情况对各个因素赋予不同的权重进行综合衡量，选择最为有利的方案。

^⑥根据安永德调查结果，近一半 (48%) 总机构设在德国和瑞士的跨国公司将转移定价视为战略计划的一部份，16%的荷兰和 22%的英国跨国公司也在这一层面上强调转移定价，只有 1/4 母公司回答认为税收安排最优是其主要的优先选择。

表 5-6 对转让定价有影响的国际经济环境因素（变动因素按重要性排列）

伯恩斯的调查研究	喀姆和米勒的调查研究
<ul style="list-style-type: none"> • 国际市场行情 • 有利于国际竞争 • 保证子公司的合理利润 • 美国联邦所得税负担 • 子公司所在国的经济状况 • 进口限制政策 • 关税负担 • 价格管制情况 • 子公司所在国的税收制度 • 外汇管理政策 • 美国的出口鼓励要求 	<ul style="list-style-type: none"> • 东道国对利润汇出的限制 • 外汇管制政策 • 东道国对合资经营企业的限制 • 东道国的关税负担 • 东道国的所得税负担 • 美国联邦所得税负担 • 美国的进口配额限制 • 美国总公司的信用状况

资料来源：梁蓓，《国际避税技巧》，对外贸易出版社，1993年10月

二、利用电子商务技术的纳税筹划

1. 电子商务

电子商务是采用数字化电子方式进行商务数据交换和开展商务业务的活动，是在互联网与传统信息技术系统相结合的背景下产生的相互关联的动态商务活动。电子商务的出现，使得企业内部功能进一步一体化，便捷的网上交易的形式，把公司的产品开发、销售和筹资行为分散到各个子公司。电子商务从广义上讲可以分为以下两种类型：

①利用互联网作为有形交易的通信或分配媒介，即客户可直接从网上购买产品或劳务。例如，购买软件时，客户只需将信用卡密码告知经销商，就可在经销商授权下将所需软件下载到他本人的计算机上；至于有形商品，可通过网络付款完成订货、售货工作；在万维网(WWW)中还可以做广告、为自己的产品注册等。

②把互联网作为有形交易的一种替代形式而存在，即数字化信息交易。例如，计算机程序、书籍、音像或图像等信息都能被数字化，以电子传递形式转

让。这些信息一般涉及版权保护，受让者在被转让信息中的权利视交易双方间的权利而变化。根据交易事实，某些数字化交易可视同有形产品销售，有些则不可以。

2. 电子商务给跨国公司税收筹划带来的福音

电子商务给传统税收管理带来了一系列冲击和挑战^[78]：现行国际税收原则中的居民定义、常设机构、属地管辖权等概念已无法对其进行有效约束；纳税主体多样化、模糊化；征税对象难以监控和定义，无法准确区别销售货物、提供劳务或是转让无形资产等等。虽然世界各国税务机关和国际税务组织已纷纷开始研究电子商务的征税问题，但有关的税收制度仍处于建设阶段，还没有制定出对电子商务公平、有效的征税方案以平衡各国财政利益。税收征管面临的冲击和挑战，从跨国公司的角度看则是其进行纳税筹划的空间和机会。

电子商务给跨国公司纳税筹划带来的有利影响有：

免税利益。1997年7月1日美国总统克林顿发布“纲要”，号召全国政府尽可能地鼓励和帮助企业发展Internet商业应用，建议将Internet宣布为免税区，凡无形商品(如电子出版物、软件网上服务等)经由网络进行交易，无论是跨国交易或在美国内部的跨州交易，均应一律免税，对有形商品的网上交易，其赋税应按照现行规定办理。1998年5月14日，Internet免税法案在美国参议院商业委员会上以全票通过；5月20日，美国又促使132个世界贸易组织(WTO)成员国的部长们达成一致，通过了Internet零关税状态至少一年的协议，随后又得到延续。至今大量电子商务交易仍处于事实上的免税状态。

常设机构标准难以适用。DECD范本和联合国范本都倡导常设机构是判断跨国营业利润征税权的标准^⑯。DECD协议范本第5条对常设机构作的定义是“企业进行全部或部分营业的固定场所”，该定义包括场所、固定和进行营业三个基本要素。电子商务已打破时空界限，物理介质对它没有决定性意义，代之以虚拟商店、虚拟办公室，形成电子空间，那么，我们能否继续以常设机构的概念作为非居民电子商务经营所得进行征税的判断标准呢？网站及相关服务器是否构成常设机构呢？网站是由软件和大量的信息构成的，软件和信息是无形的，所以网站本身不能构成常设机构。有人认为企业拥有或控制的网站/服务器才能

^⑯ OECD范本倡导“利润归属”原则，即仅就归属于常设机构的利润征税；联合国范本倡导“引力原则”，即外国企业在常设机构所在国取得的一切营业理论，均由常设机构所在国征收营业利润税。

构成常设机构，如果企业网站寄宿在网络接入服务商的服务器上，那么该网络/服务器不能成为企业的常设机构。如果真如此规定，那么企业必将人为地将网站/服务器放在避税港或低税国，税法的这一规定形同虚设，因为跨国公司可以利用在高税国组建虚拟公司，在低税收成本的国家设立生产基地，在避税地、低税国设立管理中心，就可以在不进行利润转移的情况下节约税收成本。

所得种类区分尚无定论。电子商务是在一套新的商务经营基础设施——电子空间中进行的，为形形色色的新的交易方式提供了可能。数字化的产品可以完成网上的直接销售；有形产品可以完成网上推销、订购、付款和开票，但用传统的方式送货；网上可以进行股票炒作，还可以提供人员不必亲自到场的专业服务。这些新的交易方式的产生，给所得类别的确定带来新的问题。例如以往是从货架上取下软盘或光碟来购买软件产品，所支付的款项一般就是营业所得，但现在可以在网上商店直接下载，那么此交易是属于一般性的经营所得，还是购买拷贝的权利^⑩？关于电子商务下所得的分类标准还没有定论的环境下，跨国公司有了转化所得类型的选择优势。在高税国或具有税收协定网络的国家本着成本效益原则，在可行的情况下力争以电子数据形式提供产品。而在低税国或避税地，税负的影响作用相对较小，此时应比较所得税与预提税率的高低，转化为电子数据的成本以及交易成本等来确定，其选择提供有形或无形产品的余地较大^[40]。

3. 战略管理下利用电子商务进行跨国纳税筹划的限制因素

电子商务的迅速出现使得各国政府、税务当局应对不暇，难以在短时间内制定公平有效的税收制度，这就给跨国投资者带来了税收筹划的良机，谁能率先在电子商务的过程中重视并做好税收筹划，谁将更容易在世界竞争中脱颖而出^[79]。毕马威税务咨询部负责人格雷·史密斯(Grey Smith)说：“如果公司能够在其电子商务战略中实施有效的税收筹划战略，那么它们就能够改变现在所处的地位，而在相当拥挤的网络空间占据领导地位”。另一位毕马威税务咨询部负责人迈克尔·波克(Michael Burke)认为，“电子商务发展初期，税收筹划能够对公司收益和股东价值带来较以后更多的利益”。

虽然电子商务给跨国纳税筹划带来了机遇和福音，但也存在着很大的风险

^⑩根据 DECD 协定，交易的性质不同，税收后果也有差异，销售形式是征所得税，而拷贝的权利转让是征特许权使用税。通常情况下，特许权使用费在东道国表现为预提所得税，较之所得税率要低。

和不利因素：

①税收风险增大。尽管全球关于电子商务征税问题讨论得沸沸扬扬，但至今仍没有统一的标准和明确的概念制定出来，各国也都处在随实际情况的发展而完善的阶段。对每一个特定问题大多存在主流观点和少数观点，那么哪一种观点在跨国公司与税务当局协商时起决定作用，完全由当时的情况和税务当局的意愿以及双方力量对比情况所决定，这就导致跨国公司难以确定最终结果，不确定性风险加大。在尚未签订电子商务税收协定的国家中，跨国公司有可能面临双重课税的风险。

②税收筹划成本高。有关电子商务的征税问题正在讨论中，可以说目前仍处于十分不稳定的时期，有关规定不可能长久适用。跨国公司不得不安排专门的人力时刻关注世界各国有关制度的变化和发展趋势，分析其中的利弊，防范可能的风险。这种变化越快，各国观点越不一致，跨国公司付出的调整成本和发生税收损失的机会成本也就越大。

③电子商务适用范围有限。各国的网络技术与其政治、经济、文化发展程度有着极其密切的关系。现在网络还不能够触及到世界各个角落，在网络技术不发达或受到限制的国家，电子商务都不能实现，更不用谈其有关的税收筹划问题。

三、选择有利的会计处理方法

会计准则、会计制度等会计规范体系一方面起到了规范企业会计行为的作用，另一方面也为企业提供了可供选择的不同的会计方法，为企业在这些框架和各项规则中“自由流动”创造了机会。跨国经营企业应熟悉东道国的各种会计制度，注重对东道国税务会计的研究，巧妙地使用各种会计处理方法，以减轻税务或延缓纳税。如平均费用分摊是抵消利润、减轻纳税的较好方法，企业可把长期经营活动中发生的各项费用尽量平均分摊在各期中，使其所获利润平均，不会出现某阶段纳税过高的现象；在物价上涨的情况下，存货计价中采用加权平均法会优于先进先出法，可以有效地减轻纳税负担；在对于固定资产进行折旧处理时，采用加速折旧法，可达到早日收回固定资产投资，减少同期利润，延缓缴纳所得税的目的。除此之外，各项基金的提取、会计科目的使用与

会计政策都是税务筹划的内容。

第四节 并购中的纳税筹划

企业可能会为了改善现有的经营结构或者追求多元化经营等目标进行并购，其实质是一种对企业边界的确定过程。从交易控制的视角来看，确定企业的边界就是企业一体化过程。企业一体化是企业把其他企业的资产或者收益权纳入自己的控制范围，包括横向一体化、纵向一体化和混合一体化。纵向一体化指上下游企业之间合并为一个企业，横向一体化则指生产或销售相同或类似产品或服务的企业之间相互合并，混合一体化主要指企业兼并与本企业主营业务无关的其他企业^[64]。企业一体化扩展了企业的规模和范围，意味着新的企业将从事一系列新的交易活动，如企业把原来外购的某种产品或服务置于企业内部组织生产的过程属于企业一体化的范畴。企业一体化是企业从整体战略出发，以维持企业核心竞争力和营造长期盈利能力为目标所做出的安排，是综合衡量生产成本、治理成本、税负成本和各种收益的结果，也可能是追求财务协同效应以及建立垄断优势的选择。企业一体化通常会产生两种有利的效果：增加企业既定的业务活动水平、降低单位成本，带来规模经济；多样化企业的经营活动、降低企业单位的成本，带来范围经济^[80]。

本文主要从纳税筹划的视角来探讨企业并购这一经营活动，寻求该过程中的税收利益，但决不说明税收成本是企业并购中最重要的因素。总体来说，企业实施并购战略可以在以下三个环节进行纳税筹划：选择目标企业，确定并购类型；与目标企业协商，磋商并购的出资方式；并购目标企业后，选择并购的会计处理方法。

一、不同并购类型的纳税筹划

如前所述，企业一体化分为横向一体化、纵向一体化和混合一体化三种类型，不同的类型对企业税负成本影响不尽相同。

横向一体化后企业的经营规模会发生变化，在对不同规模的企业有着不同税收待遇的国度内，企业经营规模的变化会带来税收待遇的变化。如《中华人民共和国企业所得税法》第二十八条规定：“符合条件的小型微利企业，减按

20%的税率征收企业所得税”，《实施细则》详细界定了对象企业。此外，一些国家的税法规定，在股权交换的企业合并中，被合并企业合并以前的全部企业所得税事项由合并企业承担，以前年度亏损在未超过法定弥补期限的条件下可由合并企业用以后年度实现的所得在剩余年限内进行弥补，因此，企业在选择目标企业时应有意识的考虑亏损企业以获得税收优惠^[25]。但有些国家对公司并购的亏损承继结转有一定的限制，如限定并购中亏损承继结转的条件以及亏损可以向后结转的年数等，企业在并购时需要详细加以了解和区分。纵向一体化是企业与同行业不同生产经营阶段企业的垂直整合，通常会改变企业的纳税范围，往往伴随着新适用税种的出现和纳税环节的增减。如商品生产企业与上游企业（假设为采矿业）合并之后，应缴纳的税种中增加了资源税。同时，纵向一体化也可能意味着企业总纳税环节的减少，由以前各企业的分别缴纳改成合并后的统一缴纳。混合一体化中企业选择了与自己联系不大行业中的企业作为目标企业，可能会面对与以前完全不同的经营活动，应税种类也可能大大增加。如，产品生产企业如果并购了一家房地产企业，那么一体化后的企业需要增加缴纳土地增值税、营业税以及房产税等房地产相关税种。

一体化战略是综合考虑的结果，应纳税额的增减是重要因素之一。我们应该运用纳税筹划的技巧和策略服务于一体化战略过程，使得一体化战略更加合理、更加完善。

二、出资方式的纳税筹划

企业实施一体化战略(并购)通常有四种出资方式：以现金购买被合并公司股票，以股票换取被合并公司股票，以股票加现金换取被合并公司股票，以信用债券换取被合并公司股票^[81]。这4种产权交易方式对被合并股东来说可能面临不同的税收待遇，有的缴税，有的免税。世界范围内，对资本利得除少数国家外，大多数国家采取轻税政策。因此，支付股票对被兼并公司的股东来说可以推迟纳税和减轻税负。如，对于需要购置固定资产的跨国公司来说，收购股权较之直接购买资产可获得低税负带来的收益。因此，对于拟购置大宗物业作固定资产的公司，购买物业不如并购具有所需物业和楼盘的目标公司股权。

三、选择并购会计处理方法的纳税筹划

对企业并购行为，各国会计准则一般都规定了两种不同的会计处理方法：权益合并法与购买法，新会计准则实施后我国也对此做出了强制性规定。从纳税筹划的角度看，购买法可以起到减轻税负的作用。因为权益法下被合并企业的资产按账面价值计价，而购买法下被合并企业的资产按公允价值计价，它通常高于资产的账面价值，这意味着在资产未来使用期间多计提的折旧额将减少未来期间的利润，从而减少企业未来期间的所得税额。此外，购买法下合并行为对并购双方当期不产生任何损益（除合并费用外），而权益法下被合并企业的并购损益计入合并企业的当期利润，这可能会增大合并企业当期的利润总额，从而增加所得税税负。

四、战略管理下并购过程中的纳税筹划

并购中的税收成本是很重要的，有时能够占到整个并购成本的 10%甚至更多，企业选择不同的并购类型、不同的出资方式、不同的并购会计处理方法，会导致不同的税负成本。即便如此，并购过程的纳税筹划不能仅仅关注税收负担，而是应该服从于并购战略的整体利益。企业并购战略是综合考虑生产成本、治理成本和税负成本的结果，三者在总成本的权重各不相同。因此，基于企业战略管理的跨国纳税筹划应从企业的整体目标出发，根据所属行业特点、所处的发展阶段和外界环境的变化，在企业的并购过程中选择适合于实现整体战略目标的纳税筹划活动，以赢得企业的战略竞争优势。为了详细说明企业在并购过程中的纳税筹划，如何采用战略管理的理念进行综合权衡以采取最为有利的方案，现举联想并购 IBMPC 业务的案例。

联想并购 IBMPC 业务的案例分析

1. 并购方案

2004 年 12 月 8 日，联想集团以总价 12.5 亿美元收购了 IBM 的全球 PC 业务，正式拉开了联想全球布局的序幕。这是中国并购市场上前所未有的大宗并购案，总收购价格为 12.5 亿美元，联想集团采用“6.5 亿美元现金+6 亿美元联想股票”的支付方式。并购后，IBM 持有 18.5% 的联想集团股份，而联想控股将在联想集团中占有 45% 左右的股份，联想也成为仅次于戴尔和惠普的全球第三大

PC 制造商。

2. 国内有关并购的税收政策

《企业改组改制中若干所得税业务问题的暂行规定》^①规定：企业在股权重组前尚未弥补的经营亏损，可在税法规定的亏损弥补年限的剩余期限内，在股权转让后延续弥补。企业以吸收合并或兼并方式改组，被吸收或兼并的企业和存续企业符合纳税人条件的，应分别进行亏损弥补。合并、兼并前尚未弥补亏损，分别用其以后年度的经营所得弥补。企业以新设合并方式以及以吸收合并或兼并方式合并，且被吸收或兼并企业不具备独立纳税人资格的，各企业合并或兼并前尚未弥补的经营亏损，可在税收法规规定的弥补期限的剩余期限内，由合并或兼并后的企业逐年延续弥补。

《中华人民共和国企业所得税暂行条例》第十一条规定：纳税人发生年度亏损的，可以用下一纳税年度的所得弥补；下一纳税年度的所得不足弥补的，可以逐年延续弥补，但是延续弥补期最长不得超过五年。

3. 并购对象选择的纳税筹划

亏损弥补。从 1999 年到 2003 年，联想营业额从 110 亿港元增加 231 亿港元，利润从 4.3 亿港元增长到 11 亿港元，五年内实现了翻番。而 IBM 在 2005 年向美国证监会提交的文件显示，其 2004 年 12 月卖给联想集团的个人电脑业务持续亏损已达三年半之久，累计亏损额近 10 亿美元。两者的赢利能力存在着巨大的差异，IBM 的 PC 业务严重亏损且可能持续上涨，联想年利润超过 10 亿港元，发展前景继续看好。联想是承担着巨额税负的新锐企业，选择这样的企业作为并购对象，不仅仅是因为 IBM 这一全球顶尖品牌会带来联想业务上的突破，很大程度上也是因为并购活动可享受亏损弥补、亏损递延的税收优惠待遇。从联想并购后的经营情况看来，联想成为了奥运 TOP 合作伙伴，赢利能力稳步增长，对 IBMPC 的并购不仅使得联想在 PC 业务上有了长足的发展，且利用 IBMPC 的巨亏给自身带来了很大的减税效益。

4. 并购支付方案的非税动机

防止经营控制权的分散或者旁落。联想可以完全采用 12.5 万美元的联想股票来进行并购支付，这样可以减轻现金支付的压力。同时，12.5 万美元的联想

^① 国税发〔1998〕97 号

股票支付可以使得被收购方 IBMPC 根据美国的税法典享受免税待遇, 从而可能进一步促使联想收购成本的降低和交易的成功。但联想没有这么做, 根据当时联想和 IBMPC 的市值, 12.5 万美元的联想股票相当于 38.5% 的联想股份, 完全支付后, 联想控股所拥有的股份将减少为 25%, 此时是 IBM 吃掉了联想而不是联想并购了 IBM。

5. 结论

联想没有全部采用现金, 没有全部采取换股方式, 也没有采用“5.5 亿美元现金+7 亿美元的联想股票”或“4.5 亿美元现金+8 亿美元的联想股票”的支付方式, 这是经过精心策划的支付方案, 综合考虑了现金支付能力、经营控制权、被并购方利益以及税收等各方面的因素。事实上, 在任何一场并购案中, 并购企业在选择并购目标及其出资方式前都需要进行税收筹划, 但税收因素绝不是唯一因素, 也不一定最重要的因素, 而是与其他的相关因素一起服务于设计最优的并购方案, 实现并购战略目标乃至企业战略管理目标。

6. 新税法对未来并购业务的限制

我国 2007 年颁布的《企业所得税法》第十七条规定:“企业在汇总计算缴纳企业所得税时, 其境外营业机构的亏损不得抵减境内营业机构的盈利”。这就意味着, 总部设在我国的跨国公司, 并购后国外分支机构的亏损不能合并纳税用以抵减国内企业的应税所得, 其亏损只能由自身以后年度的收益来弥补, 不能在不同国度机构之间相互调剂, 这就部分地限制了跨国公司并购国外公司带来的税收优势。

第六章 跨国纳税筹划的风险管理

纳税筹划可以使跨国公司获得税收收益，但另一方面税收筹划的成本和风险又是客观存在的。由于国际政治、经济、技术环境的错综复杂和变化多端，各国税收政策的变动频繁，以及企业自身活动的不断发展变化，使得税务筹划的制定和执行带有很多不确定性因素，可能将面临无法实现筹划目标、筹划方案失败、甚至被认定为非合法行为等风险。为了保证纳税筹划方案的执行效果，有必要对纳税筹划所涉及的风险进行管理和控制，以促使纳税筹划目标的实现，服务于企业价值最大化目标^[54]。

第一节 跨国纳税筹划的风险表现形式

纳税筹划风险目前还没有一个统一而明确的定义，纳税筹划风险首先是一种风险，然后是纳税筹划产生的风险。因此，可借助风险的概念，结合纳税筹划的内涵和特点，来对纳税筹划风险进行定义。目前，有关风险的定义存在两种观点，一种认为风险不仅包括负面效应的不确定性，还包括正面效应的不确定性，如“风险是预期结果的不确定性^[83]”，“在特定环境下和特定时间内，事件的可能结果之间的差异程度^[84]”等；另一种观点认为风险仅包括负面效应的不确定性，如“风险是指某一不利事件将会发生的概率^[85]”。后一种观点比较接近实务界对风险的理解，纳税筹划是一项实务性极强的工作，因此在定义纳税筹划风险时笔者采用该观点。笔者认为纳税筹划风险是纳税人的财务活动和经营活动针对纳税而采取各种应对行为时，因各种原因所可能出现的筹划方案失败、筹划目标落空、偷逃税罪的认定以及由此而发生的各种损失和成本的现金流出^[86]。跨国纳税筹划是纳税筹划活动跨越国界在世界范围内的延伸，面临的风险主要包括五种。

一、法律风险

法律风险是指跨国纳税人在制定和实施纳税筹划方案时，由于存在不利结果出现的不确定性，而可能承担补缴税款的法律义务和被认定为偷逃税款的法

法律责任。纳税筹划是一种符合立法者意图的活动，是根据税收法规中的税收优惠对应税经济行为进行主动安排和对会计政策灵活选择，是合法合理之行为，理应受到税务机关、税收法律法规的保护。但，税收筹划的制定和执行具有很强的主观性，且执行人对相关法规的理解不一定准确到位，在安排经济活动或选择会计政策过程中，对有关的“度”和界限把握不准确，或者采取不为税务当局认可的“变通”行为去满足享受优惠的条件，则有可能导致纳税筹划变成避税、偷漏税等不法行为，违反法律的结果是既要承担纳税筹划成本费用的损失，又要承担补交税款的法律义务。

二、行政执法风险

行政执法风险是跨国纳税人在制定和实施纳税筹划方案时，因存在不利结果出现的不确定性，而可能承担因税务行政执法偏差导致纳税筹划方案失败的风险。纳税筹划方案最终是否符合立法者的意图，是否能够取得成功，必须要经过税务行政部门的认可。各国税法对具体的税收事项都留有不同程度的弹性空间，税务执法机关拥有不同程度的“自由裁量权”，加上各税务执行人员执法过程中的主观把握不同以及自身素质的差异，都可能导致税法、税收政策的执行偏差。税务执行偏差的存在可能会使原本合法的纳税筹划方案不被认可、不获通过，从而使得方案成为一纸空文或者被认定为避税、偷漏税等而加以惩处。此时不但得不到节税的收益，反而会加重税收成本，导致纳税筹划失败。

三、经济风险

经济风险是跨国纳税人在制定和实施纳税筹划方案时，因存在不利结果出现的不确定性，而可能发生的纳税筹划成本付之东流，承担法律义务、法律责任导致现金流出等造成的损失。如果税收方案失败或者目标落空，则聘请专业人员的代理费，企业内部筹划人员的工资、福利支出，公关协调费用支出，为满足税收优惠规定而增加的支出和其他费用支出等筹划成本将付之东流；因承担法律义务、法律责任则面临被追缴税款、加处滞纳金和罚金的现金流出。

四、诚信风险

诚信风险是跨国纳税人制定和实施纳税筹划方案时，因存在不利结果出现的不确定性，而可能承担的信用危机和名誉损失。跨国纳税人在世界范围内开展经营活动，要立足于国际市场而长盛不衰，需要在全球范围内拥有一个积极、正面的形象，同时也需要获得各国政府管理部門的友好态度和支持协助。如果纳税人的税收行为因筹划不当，被税务当局认定为曾经或者经常发生避税、偷逃税款等，就有可能被确定为有问题或不讲诚信的“重点户”，会导致税务机关对其更加严格和频繁的稽查，更加苛刻的纳税申报条件及程序；一旦经常受到税务机关的检查通报、或者偷漏税行为被公布于众，将会影响企业在广大客户心目中的形象，影响品牌忠诚度，从而造成市场份额的下降。

五、身心风险

身心风险，是跨国纳税人在制定和实施纳税筹划方案时，因存在不利结果出现的不确定性，可能在承担涉税经济风险、法律风险和信誉诚信风险的同时，方案筹划者承受着由此造成的心靈负担和精神折磨，以及应付手续繁琐、时间漫长的税务稽查和反避税调查花费较多的时间和精力。

第二节 跨国纳税筹划的风险动因

跨国纳税筹划面临着众多的风险，主要原因在于纳税筹划的预先筹划性与筹划方案执行中的不确定性和不可控制因素之间的矛盾。这种矛盾的产生与经济环境、国家政策和企业自身活动的不断变化密切相关。

一、外因

1. 国际政治经济环境的变动

跨国经营者们面临的国际政治局势为：世界经济发展不平衡、国家之间贫富差距悬殊并进一步扩大、国际恐怖主义、国际能源的争夺等导致了某些区域的政治不稳定，局部冲突接连不断。国际经济环境的变动包括：市场资金供求变化、贷款利率波动、通货膨胀率和外汇汇率变动等。当前国际经济环境正处

在急剧变化的阶段：美国经济衰退，次贷危机大肆蔓延，全球金融市场动荡加剧，美元持续大幅贬值，石油、粮食、资源价格高涨……跨国公司作为世界经济的“细胞”，其任何经营管理活动的发展都将处于一定的政治经济环境下，纳税筹划活动作为企业经营管理活动的组成部分，其成败与否必然受制于国际政治经济环境的变化。

2. 法律政策的变动

与跨国纳税筹划相关的法律政策包括各国税收法律法规、非关税贸易壁垒、外汇管理法规以及贸易政策等。各国的法律政策总是随着经济发展状况的变化而不断地推陈出新，全球经济发展正处于日新月异的阶段，为了适应不断变化的经济发展环境，旧的政策必须不断地取消或完善，新的政策及时推出，因此一国政府的政策总是具有不定期性或相对较短的实效性。特别是我国正处于经济转型期，税收法律、法规不断发生变化，税收政策的稳定性更差，一些税收细则会出现频繁的变化。在某一时期企业运作一个当时比较合适的方案，会达到企业筹划的预定目的，一旦政策发生变化，结果就可能完全相反，而且后出台的政策往往具有追溯力，当前经营行为可能会面临未来法规的调整。企业如果不能及时地学习、了解最新的税法政策，并对未来的法律政策进行预测，及时合理的变更筹划方案，很可能会面临筹划方案失败的风险。

3. 各国反避税立法的进一步完善

全世界范围内的纳税筹划蓬勃开展时，可能会因各种原因发生“过度”筹划，导致不合法行为的出现，同时一些避税、偷漏税行为也可能乘虚而入，严重侵害了各国的税收管辖权，也侵蚀了各国的税收收入。因此，各国政府一直都致力于寻求反避税的有效措施，不断加强和完善反避税立法，以及签订国际反避税协定。各国的反避税立法主要存在于限制避税地业务、规范转移定价、反资本弱化、反滥用税收协定以及促进国际间情报交换等方面，随着反避税措施的开展，反避税立法在实践中不断得到完善，已逐步深入到避税行为的各个方面，并日趋细化和全面。新的反避税立法的不断推出和完善，使得纳税筹划方案的时效性越来越短，筹划效果越来越难以控制，一时颇为完美的纳税筹划方案可能会因某一反避税法规的出台而功亏一篑。这一趋势在纳税筹划实务上已造成实质性的影响，纳税人的筹划方略已经从积极筹划转向稳健筹划。

进入本世纪以来，我国开始加大力度进行反避税立法工作，如，国税函[2002]1153号目的在于规范和加强国际税务管理工作，国税函[2003]538号是关于开展对外国企业取得利息、特许权使用费等征收企业所得税和营业税的专项检查规定，国税发[2004]38号规定了涉外企业联合税务审计暂行办法，国税发[2004]118号制定了关联企业间业务往来预约定价实施规则（试行）……这些都是以部门规章的形式公布的，对一些国际避税行为进行了专门限制。2007年颁布的《中华人民企业所得税法》中加入了反避税、防止资本弱化、限制关联方交易的法条，至此反避税上升到法律的高度，足以看出我国政府已经高度重视反避税工作。滥用亏损弥补的限制由第十七条规定^①，资本弱化限制由第四十六条^②规定，关联方交易以及转让定价的限制集中在第四十条到四十七条，这些反避税立法限制了我国的跨国经营者纳税筹划的开展，增加了筹划目标实现的不确定性。

4. 各国税收征管工作的加强

对于各国政府以及税务管理当局来说，反避税措施多种多样，反避税立法是其中很重要的一项，加强税收征管工作也具有举足轻重的作用，有法可依、有法必依和执法必严从来都是缺一不可的。各国加强税收征管工作包括：配备和增强税收管理力量，改进传统汇算清缴办法，加强税收联合检查，加强国内和国际间的税收信息互换，协调各国政府组织对关联交易进行检查和合理调整，以及预约定价的广泛开展等等。税收征管水平的提高，意味着更加严格的税务稽查、更加规范甚至苛刻的申报条件以及更为繁琐的程序，纳税筹划方案稍有不慎，就有可能面临不被通过而导致失败的风险。

二、内因

企业战略管理下跨国纳税筹划风险的内因是由企业本身的各种原因导致风险的产生，主要包括以下几种：①企业的迅速发展使得原来的纳税筹划没有预测到这种变化导致纳税筹划失败，在这瞬息万变的竞争环境中，企业可能因内外部的影响而改变预期的经营活动，使得企业纳税筹划的必要特征和条件不复

^①原法条条文为“企业在汇总计算缴纳企业所得税时，其境外营业机构的亏损不得抵减境内营业机构的盈利。”

^②法条原文为“企业从其关联方接受的债券性投资于权益性投资的比例超过规定标准而发生的利息支出，不得在计算应纳税所得额时扣除。”

存在；②企业在纳税筹划中政策选择错误导致纳税筹划失败，企业在选择、实施税务筹划方案时，很大程度上取决于筹划者的主观判断，一旦筹划者做出错误的选择，就容易导致税务筹划的失败；③企业在进行纳税筹划时没有很好的理解、把握相关的税收政策，引起企业和税务机关双方的认定的差异，导致纳税筹划失败；④纳税筹划执行不到位的风险，有些纳税筹划需要具备一定的要素、达到一定的条件才能够生效，企业可能在经营管理过程中达不到这些条件，无法享受特定的税收优惠政策，从而导致税务筹划的失败。

三、跨国纳税筹划风险因素分析模型

纳税筹划风险的动因分为内因和外因两种，可以借助图（6-1）进行全面分析：

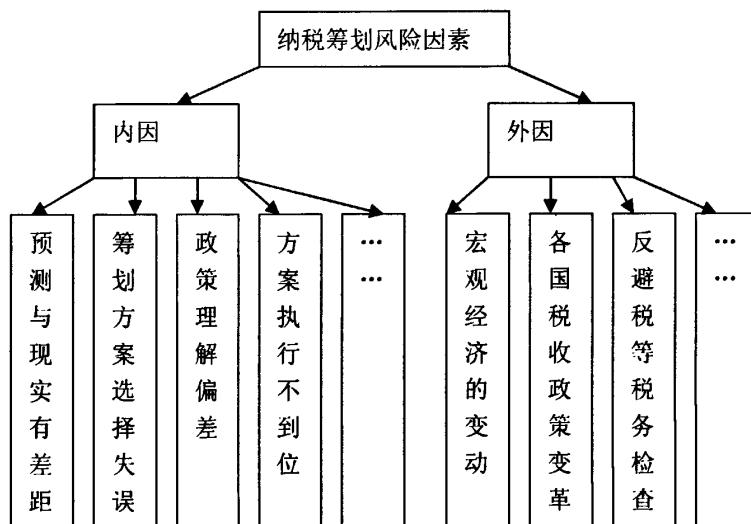


图 6-1 跨国纳税筹划风险因素分析模型

第三节 纳税筹划的风险管理过程模型

一、风险管理的概念

风险管理是各经济、社会单位在对其生产、生活中的风险进行识别、估测、评价的基础上，优化组合各种风险管理技术，对风险实施有效的控制，妥善处理风险所导致的结果，以期以最小的成本达到最大的安全保障的过程。风险管理的基本目标是以最小的经济成本获得最大的安全保障效益，即风险管理就是以最少的费用支出达到最大限度地分散、转移、消除风险，以实现保障人们经济利益和社会稳定的基本目的。风险管理过程包括以下几个基本环节：（1）风险识别；（2）风险估测；（3）风险控制与决策；（4）实施与风险管理效果评价。随着社会的发展和科技的进步，现实生活中的风险因素越来越多，无论企业还是家庭，都日益认识到进行风险管理的必要性和迫切性。

二、风险管理过程模型

纳税筹划作为一种事先规划，将在复杂多变的经济环境中执行，因此不可避免的会面临很大不确定性，引入风险管理是迫切需要的，也将是收效明显的。风险管理已经成为全球范围内企业战略管理的核心内容，纳税筹划是企业战略管理的重要组成部分，笔者参照过程控制的管理思路，结合税收筹划风险自身的特点，探索建立纳税筹划的全过程风险管理模型(如图 6-2)。

纳税筹划过程中风险管理的基本内容是：①信息管理。税收筹划活动的首要环节是收集信息，以充分了解和掌握筹划主体的过去、现状及其所处的环境。在充分收集信息之后对信息进行整理和分析，识别纳税筹划所面临的风险，评估各类风险程度和大小，为制定风险管理方案作必要的准备工作。②人员管理。跨国纳税筹划人员不仅需要具备税收、经济、财政等方面的专业知识和技能，还需要具有统筹的能力、对经济政治形势的高度敏感性、对未来的预测能力以及很强的外部沟通技巧，是综合素质要求极高的综合性人才。企业必须聘用或选拔合适的专门人才，或者对现有的财务人员进行专门培训和再教育，为纳税筹划风险管理、实现既定的筹划目标服务。③纳税筹划备选方案的风险处置。纳税筹划的各个备选方案都有其特定的风险，纳税筹划人员需要针对每个备选

方案实施相应的风险控制措施，不仅要对各涉税环节纳税活动进行计划和控制，使企业的纳税活动处于一种规范、有序的监管控制之中，而且要对可能出现的不确定性进行事先的主动的预防和规避，在出现各种偏离后要能及时采取积极有效的应对措施，以将风险损失降低到最低点。④事后评估——成本收益分析。在纳税筹划方案执行结束后进行绩效评估，不仅要评估纳税筹划的效果，而且要评价相应的风险管理的效果，总结经验吸取教训，以对下一次的纳税筹划决策起指导作用，不断提高企业纳税筹划执行的效率和效果。

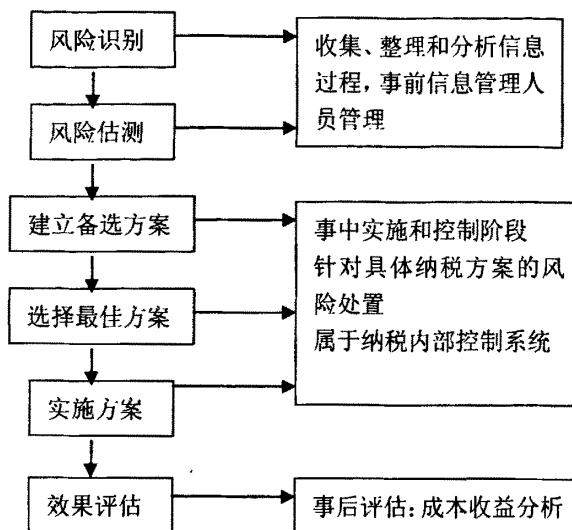


图 6-2 纳税筹划的全过程风险管理模型

第四节 跨国纳税筹划风险管理的方法

一、增强纳税筹划的风险意识

税务筹划活动首先是合法的活动，增强纳税筹划者的风险意识，有助于避免纳税筹划的违规成本，降低纳税筹划的风险。纳税筹划者通过认真学习税收法规政策并且全面、准确地把握政策与自身生产经营密切相关的部分，最终将二者结合起来，细心琢磨，选择既符合企业利益又遵循税法规定的筹划方案，是降低税务筹划风险的有效手段。

二、构建跨国纳税筹划的风险管理系统

跨国纳税筹划的风险管理系统包括以下子系统：税务风险甄别系统，主要是对经济活动建立税务风险模型，判断产生风险的可能性；税务风险预警系统，充分利用现代先进的计算机技术，结合财务部、税务部、信息部等相关部门，建立一套科学、快捷的税务筹划预警系统，及时准确的监控企业的税务筹划风险，一旦发现风险立即示警以采取相应的措施；税务风险决策系统，是指确立和行使风险管理原则，制定风险指标以及避险策略等；税务风险规避系统，是指具体实施风险规避行为，对风险进行再分配或转移；税务风险监控系统，主要是对风险管理全过程进行全面监理和控制，并做出风险管理评估报告。

三、加强内部管理

企业科学规范的管理是进行纳税筹划的基础，以下是一个良好的企业内部管理应该努力要做的工作：企业的会计账簿、记账凭证等合法性、完整性不仅是税务机关据以征、查税以及享受税务优惠的依据，也是企业进行纳税筹划预测、建立有效的风险预警机制的重要数据支持，企业应依法取得并保全会计凭证和记录，保证账证完整，为控制筹划风险、提高筹划效率提供资料准备；企业的经营活动和业务流程中可能隐含巨大的风险，在从事这些活动过程中应严格把关，化解业务流程隐含的潜在风险；采取各种行之有效的措施，利用各种渠道帮助涉税人员加强相关法律法规、税收政策的学习和掌握，为风险管理奠定良好的智力基础；组织涉税相关人员在日常纳税申报过程中认真做好纳税调整，以处理好税法和会计准则之间的过渡衔接；必要的时候自行进行内部纳税检查，并可聘请或咨询外部税务专家进行指导。

四、积极与税务机关的沟通

在纳税筹划前和实施过程中，积极地与税务机关联系可以有效的避免纳税筹划的违规成本。纳税筹划活动很多是在法律的边界运作，纳税筹划人员很难准确把握其确切的界限，有些问题在概念的界定上本来就很模糊，与税务机关交流、沟通，可以有效的避免一些认定上的差异；各地税收执法部门在执行税收

征管时拥有较大的自由裁量权，纳税筹划方案能够得到税务执法部门的认可是其顺利执行的关键。因此加强与当地税务机关的联系，处理好与税务机关的关系，充分了解当地税务征管的特点和具体要求，及时获取相关信息，在进行新筹划方案设计时，争取税务机关的指导和认同，以达成意见上的一致，是规避和防范纳税筹划风险的必要手段之一，实现与税务机关的“双赢”。一些国际知名公司，如IBM、惠普、诺基亚、壳牌等都设有专门的税务部门，并且与所在国的税务咨询机构建立了密切的合作关系，以防止企业纳税筹划失败，降低纳税筹划的风险。

上述介绍的是一些被动的接受、服从现有涉税政策法规的风险控制方法。跨国经营集团往往是一些具有相当规模、对当地的经济发展和就业产生重大影响的组织，因此有能力主动影响当地政府相关政策的制定和执行过程，以防范风险的产生或者争取对自己有利的形势。跨国经营者可以单独、也可以联合其他利益相关团体，对相关政策制定者进行游说，或者参加一些公共关系活动，对政策的制定产生一定的影响和压力，以推迟对自己不利政策法规的出台，或者积极争取对自己有利的税收优惠政策等。

五、利用税务代理的专业化服务降低筹划风险

经济的发展促使市场不断细分，一方面形成了专业化程度越来越高的生产和服务行业；另一方面，市场专业化程度的提高使市场不确定性和市场风险随之加大。面对社会化的大生产和经济全球化，各国税制越来越复杂和严密，企业的纳税部门可能限于专业知识、办税能力、纳税成本等因素在纳税活动中不具备完全纳税信息，因而不可能完全协调纳税活动和保证纳税的准确性。规避纳税风险和保护自身权益，寻求专业的税务中介机构对企业纳税进行指导可能是一种收效甚快、成本较低的降低风险的方法。中介服务有着巨大的优势：良好的专业素质，筹划技巧和筹划水平相对较高，能有效控制筹划风险；能及时向企业提供税务信息，帮助企业熟悉国家出台的税收政策，用足用好税收优惠，最大限度地获取税收利益；及时规范企业行为，促使企业保持账目清楚，纳税申报正确，缴纳税款及时足额，避免税收处罚等。

六、预约定价

转让定价受到各种经营者的推崇，不仅广泛运用于纳税筹划活动中，而且被各种非法避税活动所青睐，因此引起各国政府的充分关注，并纷纷制定应对政策，其中的主要方法是对关联公司之间的转让价格进行调整。长期以来，针对转让定价的调整主要是事后调整。事后调整难度较大，不容易做到客观准确，容易引起与税务机关的争议和矛盾，调整处理过程会消耗大量的人力、物力和精力，且事后调整会给企业带来税务处理的不确定和滞后性，影响了经营活动决策。为解决转移定价事后调整的困难和缺陷，美国规则和 OECD 准则相继提出了由事后调整转向事先确认的代表性方法——预约定价协议。预约定价协议是征纳双方的一种事先约定，即纳税人在受控交易发生之前，将其和境外关联企业的内部交易价格与作价方法向相关的一国或多国税务机关申报，经税务机关审定认可，作为计征所得税的会计核算依据^[87]。这一协议的原则得到了多个国家的赞同，许多国家在制度或者实务中纷纷效仿这一做法^①。与事后调整做法相比，预约定价具有有利于减少转移定价调整的不确定性，避免重复征税，减少征纳纷争，提高工作效率和降低成本等优点。跨国经营者在意图利用转让定价策略进行纳税筹划时，应恰当运用预约定价，控制这一筹划策略将带来的税务风险^[88]。

第五节 利用纳税评估降低纳税筹划风险

纳税评估是许多国家加强税收征管工作的重要措施之一，是税务机关对纳税人履行纳税义务情况的中、后期监控手段，在现代税收征管过程中，发挥的作用越来越大，在提高征管质量、优化新征管模式方面展现出独特的优势。纳税评估有利于税务机关加强税源监控，减少征税成本；同时，纳税人可以利用评估指标，对自身的涉税情况进行分析评价，减少纳税失误，降低涉税风险。纳税评估对于企业的意义主要存在于两方面：一是熟悉纳税评估的相关指标及分析方法，建立纳税评估风险预警机制。企业内部开展纳税评估分析时，要综合运用各类指标，并参照评估指标预警值进行配比分析，客观分析企业可能出

^① 2004年9月4日我国国家税务总局出台了《关联企业间业务往来预约定价实施规则（试行）》，正式建立了中国的预约定价制度。

现的涉税异常现象，并主动规范企业的经营管理行为，避免被税务机关在纳税评估分析中判定为“异常企业”而被盯住。另一方面可以运用纳税评估这一稽核行为，使企业纳税能防患于未然。在内部开展纳税评估的过程中，要站在税务征管当局的角度，对各类评估指标进行分析检测，对出现异常的指标采取一定的对策以降低税务风险。

一、纳税评估的指标体系

纳税评估的通用指标一共分为五大类：收入类、成本类、费用类、利润类和资产类。总集团公司可以通过运用财务软件，对各个子公司运用几个特殊财务指标进行纳税风险的控制，及时反馈预警信息，从而达到管理的目的。同样每个企业也可以根据重要财务指标分析确定自己的纳税筹划状况，以防止纳税风险的产生。税务机关纳税评估的主要指标如表 6-1：

二、纳税评估指标功能预警

税务机关根据宏观税收分析、行业税负监控、纳税人生产经营和财务会计核算情况以及内外部相关信息，运用数学方法测算出各个指标的算术、加权平均值及其合理变动范围，即评估指标预警值。不同地区、不同规模、不同类型的企业，其纳税指标预警值会有所差异，表格 6-2 是纳税评估指标功能预警的示例。企业在进行自我评估的时候，可以进行模拟思考。

表 6-1 纳税评估指标

指标类别	名称	计算公式
收入类	(1)主营业务收入变动率	(本期主营业务收入-基期主营业务收入)÷基期主营业务收入×100%
成本类	(2)单位产品原材料耗用率	本期投入原材料÷本期产品成本×100%
	(3)主营业务成本变动率	(本期主营业务成本-基期主营业务成本)÷基期主营业务成本×100%
费用类	(4)营业(管理、财务)费用变动率	(本期营业/管理/财务费用-基期营业/管理/财务费用)÷基期营业/管理/财务费用×100%
	(5)成本费用率	(本期营业费用+本期管理费用+本期财务费用)÷基期主营业务成本×100%
利润类	(6)主营业务利润变动率	(本期主营业务利润-基期主营业务利润)÷基期主营业务利润×100%
	(7)其他业务利润变动率	(本期其他业务利润-基期其他业务利润)÷基期其他业务利润×100%
	(8)净资产收益率	净利润÷平均净资产×100%
	(9)总资产周转率	(利润总额+利息支出)÷平均总资产×100%
资产类	(10)存货周转率	主营业务成本÷[(期初存货成本+期末存货成本)/2]×100%
	(11)应收(付)账款变动率	[期末应收(付)账款-期初应收(付)账款]÷期初应收(付)账款×100%
	(12)资产负债率	负债总额(流动负债+长期负债)÷资产总额(扣除累计折旧后的净额)×100%

资料来源：马黎，纳税筹划在财务管理中的集成化应用研究[D]，北京化工大学，2007

表 6-2 纳税评估指标功能预警

指标名称	功能预警
(1)主营业务收入变动率	超过预警值范围, 可能存在少计收入和多列成本等问题。
(2)单位产品原材料耗用率	超过预警值范围, 应考虑是否存在账外销售, 是否错误使用存货计价方法、是否人为调整产品成本。
(3)主营业务成本变动率	超过预警值范围, 可能存在销售未计收入、多列成本费用等。
(4)营业(管理、财务)费用变动率	超过预警值范围, 可能存在多列支营业(管理、财务)费用等。
(5)成本费用率	超过预警值范围, 可能存在多列期间费用
(6)主营业务利润变动率	超过预警值范围, 可能存在多结转成本或不计、少计收入等问题, 如果营业外收入增减额与基期相比减少较多, 可能存在隐瞒营业外收入等问题。营业外支出增减额与基期相比支出增加较多, 可能存在将不符合规定支出列入营业外支出等问题。
(8)净资产收益率	超过预警值范围, 可能存在隐瞒收入或者闲置未用资产计提折旧等问题。
(9)总资产周转率 (10)存货周转率	用于推测企业的销售能力。如果总资产周转率或存货周转率加快, 而应纳税税额减少, 可能存在隐瞒收入、虚增成本的问题。
(11)应收(付)账款变动率	用以判断销售实现和可能发生坏账的情况。如果应收(付)账款增长率增高, 而销售收入减少, 可能存在隐瞒收入、虚增成本的问题。
(12)资产负债率	该指标分析了纳税人的经营活力, 判断其偿债能力。如果资产负债率与预警值相差很大, 则企业偿债能力有问题, 要考虑由此对税收收入产生的影响。

资料来源: 马黎, 纳税筹划在财务管理中的集成化应用研究[D], 北京化工大学, 2007

上述两个表格只是列举了评估指标预警分析中的部分内容, 此外企业还可以综合考虑各个指标之间的相互应对关系进行分析, 考察指标之间的对应变动是否正常, 借以发现是否存在“可疑”之处。

总结

在“走出去”战略的指引下，越来越多的我国企业走出国门参与国际竞争，税收成本作为企业成本费用的组成部分之一，在构造企业长期盈利能力和核心竞争能力上起着举足轻重的作用。跨国经营者面临着多国政治、经济、法律以及人文等环境的规范和影响，如何在复杂多变的国际环境下开展跨国纳税筹划活动，如何将纳税筹划置于战略管理的框架下以服务于企业价值最大的战略管理目标，是本文试图解释的问题。

本文探讨了跨国纳税筹划较之国内纳税筹划的特质、存在的筹划空间，以充分了解跨国纳税筹划；分析了企业战略与纳税筹划之间存在的决定与反作用的关系，探索战略管理理念下跨国纳税筹划的创新途径，按照战略分析、战略选择和战略实施的战略管理框架来构建跨国纳税筹划的实施过程，提供筹划工作的整体指导思路，以避免目光短浅、缺乏综合统筹的不足。第五章是本文的重点，论述了筹资、投资、生产经营活动以及并购过程的纳税筹划的具体实施，战略管理的引入使得各种具体的筹划方案是综合衡量相关税收和非税因素的结果，利用避税地、转让定价、加大借款在资本结构中的比重等传统筹划方案不能仅局限于降低成本的目标，而应该服从于企业战略管理目标。其中并购过程中的纳税筹划则是企业将自身置于行业和价值链中、通过横向和纵向一体化进行纳税筹划。运用风险管理的原理和策略来控制和管理筹划过程中面临的风险，力求使得跨国纳税筹划风险降低到最低水平是本文的又一目标。

首次将战略管理理念引入跨国纳税筹划活动中，探讨企业重新确定企业边界过程中的纳税筹划，运用风险管理的原理来探寻跨国纳税筹划风险控制和管理的方法，以及引入我国新企业所得税法相关反避税法条和专门规章为跨国纳税筹划在最新法律环境下的筹划活动提供借鉴参考是本文的创新之处，同时也存在一些不足：仅从定性的角度进行探索，而没有运用定量的方法进行论证；税收和会计资料属于公司的保密资料，数据资料收集较为困难，因此本文没有结合具体公司的实际数据进行论证。

本文有待进一步完善的工作有：

1. 运用数学、统计以及运筹学等相关学科的理论，对跨国纳税筹划决策过程中面临的各种影响因素进行定量的综合衡量；
2. 根据跨国经营适用的具体法律政策环境，获取实际的经营数据进行案例分析论证，以提供更为直观、易接受的说明论述。

纳税筹划是降低成本的工具，更是企业战略管理的工具，只有将其置于战略管理的框架下，才能更有效地服务于企业价值最大化目标。

参考文献

- [1]商务部,国家统计局,国家外汇管理局.2006年度中国对外直接投资统计公报[S].2007-9-15.
- [2]饶建辉.企业集团税收筹划研究[D].广西大学,2005.
- [3]Sharon Kay. An Investigation of Tax and Non Tax Incentives of Relocation Decisions[D].1997.
- [4]Jennifer Louise. The Effects of Imputation Tax Systems on Multinationals' investment, Financing and Tax-accounting Strategies[D]. 1997.
- [5]Katrina Lewiston. State Income Tax Planning and Differential Reporting Methods[D]. 2001.
- [6]张雁翎主译.税收与企业战略——筹划方法[M].北京:中国财政出版社,2004.
- [7]John R. M. H., R. S. Terrance. Tax planning in initial public offerings: The case of equity carve-outs[Z]. working paper, Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill, 1999(4).
- [8]Michael J. C.. The effect of tax accounting rules on capital structure and discretionary accruals[J]. Journal of Accounting and Economics, 2000, 30:1-31.
- [9]Peter G. W.. Welfare effects of an export tax: Thailand's rice premium[J]. American Journal of Agricultural Economics, 2001, 83:903-920.
- [10]Douglas A. S., S. Terry. Empirical tax research in Accounting[J]. Journal of Accounting and Economics, 2001, 31:321-387.
- [11]转引自钟纯.基于财务战略的民营企业纳税筹划[D].广东工业大学,2007.
- [12]Cheng • K. Asymmetric Information, Capital and Ownership Structure and Corporate Income Taxation[Z]. University of Hawaii at Manoa, Working paper, 1999, (99):4.
- [13]于中一.企业避税与政府对策[M].北京:改革出版社,1995.
- [14]徐茂中.关于税收筹划的若干思考[J].经济经纬,2003,(2):74-76.
- [15]范宝学.关于企业税收筹划的探讨[J].中国财政,2003,(3):35-36.
- [16]王珏.关于税收筹划的策略探讨[J].煤炭经济学,2004,(274):51-52.
- [17]刘建民.谭光荣,谭久均.纳税筹划系列之一:纳税筹划、避税与偷税[J].时代财会,2001,(1):42-43.
- [18]罗银鹤.纳税筹划与偷税、避税的辨析[J].广西民族学院学报(哲学社会科学版),2005,(12):152-154.

- [19]李银珠. 企业实施税收筹划战略的理论与实证分析[J]. 江西金融职工大学学报, 2005, 18, (1):45-47.
- [20]李建军,李杨. “走出去”战略下我国企业的国际税收筹划探究[J]. 经济前沿, 2006, (10):61-64.
- [21]李茜. 跨国公司的税收筹划[J]. 粤港澳市场与价格, 2006, (2):26-27.
- [22]王玉英. 企业跨国经营的税收筹划问题[J]. 会计之友(下旬刊), 2007, (9):26-27.
- [23]李由. 浅议跨国公司的税收筹划[J]. 商场现代化, 2007, (21):39.
- [24]宋献中, 沈肇章. 税收筹划与企业财务管理[M]. 广州:暨南大学出版社, 2002.
- [25]刘蓉. 公司战略管理与税收策略研究[M]. 北京:中国经济出版社, 2005.
- [26]王立为, 唐爱军. 纳税筹划与企业战略[J]. 商场现代化, 2006, (3):58-59.
- [27]冷琳. 基于企业战略的税收筹划优化思考[J]. 税务与经济, 2006, (4):93-95.
- [28]邢天添. 企业税收筹划的战略研究[J]. 石家庄经济学院学报, 2007, (2):34-37.
- [29]黄向东. 基于公司财务战略的税收筹划[J]. 科技资讯, 2006, (31):198-200.
- [30]吴韵. 论企业税收筹划战略管理体系的构建[J]. 湖南财经高等专科学校学报, 2006, 22, (104):35-37.
- [31]韩婷. 企业税收筹划的战略性优化[J]. 财会研究, 2005, (6):17-18.
- [32]盖地. 税务筹划[M]. 北京:高等教育出版社, 2003.
- [33]范中山, 邱引珠, 企业税务风险与化解[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社, 2003.
- [34]周宇. 现代企业集团税收筹划与控制[J]. 河南商业高等专科学校学报, 2005, 18, (3):95-98.
- [35]王晓灿. 税收筹划: 显性收益背后的隐性陷阱[J]. 福建税务, 2003, (7):17-18.
- [36]吕建锁. 税收筹划的涉税风险与规避新探[J]. 山西大学学报(哲学社会科学版), 2005, 28, (3):46-49.
- [37]李红侠. 企业纳税筹划风险管理探讨[D]. 首都经济贸易大学, 2006.
- [38]彭海颖. 引入 SCM 理念 做好企业纳税筹划[J]. 财会月刊(理论), 2006, (4):60-61.
- [39]赵宏. 税务筹划之必要性[J]. 税务纵横, 2003, (10):32.
- [40]廖阳. 跨国公司税收筹划若干问题研究[D]. 厦门大学, 2001:2.
- [41]Jenson, Michael C. Organization Theory and Methodology[J]. The Accounting Review, 1983, April (2):319-339.
- [42]Jenson M.C., Meckling W. H.. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure[J]. Journal of Financial Economics, 1976, (3):305-306.
- [43]张景钦. 论企业税务筹划在战略管理中的运用的若干问题研究[D]. 厦门大学, 2006.

- [44]李玉周主编. 实用税收筹划[M]. 成都:西南财经大学出版社, 2005:197.
- [45]王锦辉. 跨国公司国际税收筹划的几种手段[J]. 辽宁经济, 2005, (10).
- [46]各国税制比较研究课题组. 公司所得税制国际比较[M]. 北京:中国财政经济出版社, 1996.
- [47]王洪萍. 跨国公司在我国的税收筹划研究[D]. 吉林大学, 2007.
- [48]刘卫琪. 关于跨国公司税务筹划的思考[J]. 理论探索, 2006,(4);79-81.
- [49]国家税务总局. 法规库(税收协定)
<http://www.chinatax.gov.cn/n480462/n480513/n481009/index.html>. 2008-03-26
- [50]张富强, 孙环明. 国际避税港的六大模式[J]. 涉外税收, 2003, (10):43-46.
- [51]梁蓓, 罗勇翔. 国际税收[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社, 2003.
- [52]Fred R. David. Concepts of Strategic Management[M]. Prentice Hall, 1997:5-6.
- [53]Porter, Michael F.. Competitive advantage[M]. The Free press, 1985.
- [54]张景钦. 论企业税务筹划在战略管理中的运用的若干问题研究[D]. 厦门大学, 2006:32-33.
- [55]谢洪明, 蓝海林, 张德群. 从系统论看企业战略管理[J]. 科学管理研究, 2001, (8).
- [56]金占明. 战略管理——超竞争环境下的选择[M]. 北京:清华大学出版社, 2004:43-47.
- [57]邹昭晞. 企业战略分析[M]. 北京:经济管理出版社, 2001:11-15.
- [58]李令德. 企业战略管理[M]. 武汉:华东理工大学出版社, 1998:24.
- [59]张激. 以企业价值为导向的企业战略管理[J]. 时代经贸, 2007, (4):66.
- [60]盖地. 税务筹划的主体、目标及学科定位[J]. 郑州航空工业管理学院学报, 2006, (10):86.
- [61]莱思·费伊著, 陈绣里译. 企业策略[M]. 广东:汕头大学出版社, 2003:204-210.
- [62]路春城. 浅析战略管理会计的分析方法及启示[J]. 山东商业会计, 2004, (3):24-25.
- [63]Henry Manne. Mergers and Market for Corporate Control[J]. Journal of Political economy, 1965, (73):110-120.
- [64]戴佳君. 企业战略纳税筹划研究[D]. 湖南大学, 2003.
- [65][美]马丁·费尔德斯坦. 税收对跨国公司的影响[M]. 北京:中国财政经济出版社, 1998:152.
- [66]博迪,亚历克斯,凯恩, 艾伦·J·马库斯. 投资学[M]. 北京:机械工业出版社, 2000:680.
- [67]D. W. Jorgenson. Capital Theory and Investment Behavior[J]. American Economic Review, 1963, (5).
- [68]安沃·沙赫著,匡小平等译. 促进投资与创新的财政激励[M]. 北京:经济科学出版社, 2000:157.

- [69]常征, 师淑贞. 企业所得税的纳税筹划[J]. 徐州教育学院学报, 2002, (4):75-76.
- [70]孙烨, 郭川. 基于全球税收成本最小化的跨国公司组织结构设置[J]. 当代经济研究, 2006, (12):56.
- [71]陈银飞, 赵银德. 跨国公司的国际税收筹划探讨[J]. 经济师, 2004, (3):223.
- [72]Walter F.O.. What will ‘control’ mean in International Taxation in the Next Millennium?. International Tax Journal, 2000, Volume 26, (1):82.
- [73]Modigliani, Miller. 资本成本: 公司财务和投资理论. 美国经济评论, 1958, (6).
- [74]卢强. 企业税务筹划研究[D]. 天津财经学院, 2001.
- [75]杨林. 转让定价与税务筹划[D], 2004.
- [76]何自力. 跨国公司经营与管理[M]. 天津:南开大学出版社, 1995:178.
- [77]张文春译. 安永 1997 年全球转让定价调查[J]. 税收译丛, 1998, (3):29.
- [78]Helmut Becker. Taxation of Electronic Business in a Globalizing World-Ten Demands for an Adaptation. International Tax Review, 1998, (26).
- [79]KPMG Survey. “Benefits of Tax Planning Overlooked by Consumer Markets Companies Despite Increasingly Competitive e-Business Landscape Survey Reveals that only 24% of Tax Departments Are Actively Involved in e-Business Strategy Development” at <http://www.us/kpmg.com>
- [80] [美]J·弗雷德·威斯通, [韩]S·郑光, [美]苏珊·E·侯格著, 唐旭等译. 兼并、重组与公司控制[M]. 北京:经济科学出版社, 1998.
- [81]黄黎明. 企业并购过程中的税收筹划[J]. 涉外税务, 2002.
- [82]张英明. 纳税筹划与企业战略[J]. 经济与管理, 2006, 20(9):60
- [83]Dorfman M. S.. Introduction to Risk Management and Insurance (7th Edition)[M]. Prentice Hall, 2001.
- [84]怯来法. 现代公司理财与财务风险研究[D]. 厦门大学, 1995.
- [85]Eugene F. Brigham, Louis C. Gapenski. Intermediate Financial Management[M]. The Dryden Press, 1987.
- [86]蔡昌. 税务风险—防范、化解与控制[M]. 北京:机械工业出版社, 2006:49.
- [87]吕立伟, 丁小云, 任海峙. 转移定价税制的国际最新发展及对我国的启示[J]. 承德职业学院学报, 2005, (4):35.
- [88]Jean-Pierre Lagae. Advance Pricing agreements[J]. EC Tax Review, 1999, (1).
- [89]Anderson, Kenneth, Hill. Horizontal Equity and Implicit Taxes[J]. The Journal of the American Taxation Association, 1995, (17).

- [90]迈克尔·波特. 竞争——优势[M]. 北京:华夏出版社, 1992.
- [91]苑新丽. 国际税收[M]. 大连:东北财经大学出版社, 2000.
- [92]王方华, 吕巍. 公司战略管理[M]. 上海:复旦大学出版社, 2000.
- [93](美)汤姆森斯迪克兰德. 战略管理概念与案例(第十版)[M]. 北京:北京大学出版社, 2000.
- [94]E. Tomsett. Tax Planning for Multinational Companies[M]. Business Books Section, 1998:135.
- [95]A. Starchild. Tax Havens for International Business[M]. Prentice-all Inc, 2000:12.
- [96]刘庆元, 刘宝宏. 战略管理: 分析、制定与实施[M]. 大连:东北财经大学出版社, 2001.
- [97]迈克尔·A·希特等著, 吕巍等译. 战略管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2002.
- [98]盖地. 公司税务筹划理论与实务[M]. 大连:东北财经大学出版社, 2005.
- [99]梁瑞红. 公司购并纳税筹划浅析[J]. 税收征纳, 2005, (4).
- [100]黄黎明. 公司并购过程中的税收筹划[J]. 涉外税务, 2002, (4).
- [101]王颖. 跨国公司生命周期不同阶段税收筹划[J]. 国际商务财会, 2007, (10):35-36.
- [102]Roger L Hamilton, Robert L Deutsch and John C Raneri. Guidebook to Australian International Taxation[J]. Prospect, 1998: 1-11.
- [103]张斌. 企业税收筹划的战略研究[J]. 改革与战略, 2006, (11):124-126.
- [104]Paul R. McDaniel, Hugh J.Ault. Introduction to United states International Taxation[M], Kluwer Law and Taxation Publishers, 1989.
- [105]丁清光, 林艳琴. 跨过经营企业的国际税务筹划[J]. 对外经贸财会, 2004, (12):30-32.
- [106]林艳琴, 丁清光. 国际税务筹划的理论依据和我国跨国经营企业的现实对策[J]. 财会通讯, 2004, (9):37-40.
- [107]解宏, 杨少刚. 公司并购交易中的若干税收问题[J]. 涉外税务, 2004, (1).
- [108]姚蕾蕾. 跨国公司的转移价格[J]. 东北财经大学学报, 2003, (7):61-62.
- [109]慕刘伟, 张晓怡, 国际投融资中税收筹划思路探析[J]. 国际贸易问题, 2005, (6):124-128.
- [110]Grossman, Sanford J., Hart, Oliver D.. Takeover Bids, the free-ride problem, and the theory of the corporation[J]. Bell Journal of economy, 1980, (11):42-64.
- [111]康剑南. 企业跨国经营税务筹划研究[D]. 山东大学, 2005.

后记

论文即将完稿，思绪却未因此而停，也没有如释重负的感觉。跨国公司纳税筹划的研究范围极其广泛，涉及宏观与微观、环境与个体等各个层面，包含了税收学、运筹学、管理学、组织行为学等多门学科的知识，而战略管理下的跨国公司纳税筹划更是一个庞大而深入的课题，本文由于笔者知识、经验和资料的不足只进行了一些初浅的研究和探讨。因此，本文的写作只是一个开端，更多的工作有待笔者在未来的学习和工作中继续进行。

论文写作的顺利完成首先要感谢恩师郭晓梅副教授，从论文的选题、提纲的拟定、内容结构的安排到词句的斟酌无不凝聚着她的心血。郭老师严谨的治学风格令我无比的敬仰，认真负责的态度和敬业精神让我终身难忘，师从郭老师的三年研究生时光充实而又学有所获，在此特向她致以学生最衷心的感谢和最诚挚的祝福！

感谢厦门大学会计系的诸位良师和前辈的教诲和指导。在此期间，有幸聆听了葛家澍教授、常勋教授、曲晓辉教授、庄明来教授、陈汉文教授、傅元略教授、李建发教授、袁新文教授、杜兴强教授、张国清老师等多位著名老师的精彩讲座或课程，是他们的孜孜不倦为我创造了如此优越的学习环境，更是他们的言传身教激励着我在会计知识的殿堂中不断地进取。

感谢各位师兄妹，感谢同窗，三年中共同学习、相互促进，一起遨游于知识的殿堂，常常庆幸自己能够生活学习在这样一个积极向上的群体中，鼓舞和鞭策着自己不断地完善和改进！感谢我至亲至爱的舍友吴笛、范樟妹、曾强，三年里，我们情同手足，在我需要帮助的时候，她们给了我最温暖的问候和无私的关爱，衷心地祝福她们前程似锦！

最后要特别感谢我的父母，感谢他们的养育之恩，感谢他们对我一如既往的支持和理解，在我求学的道路上，在我碰到困难和挫折的时候，是他们一次次的安慰和鼓励给了我继续前进的动力。祝福他们永远健康快乐！

田华

2008年4月于厦大曾厝垵