



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



Corporate Tax
Planning

企业纳税筹划

(第二版)

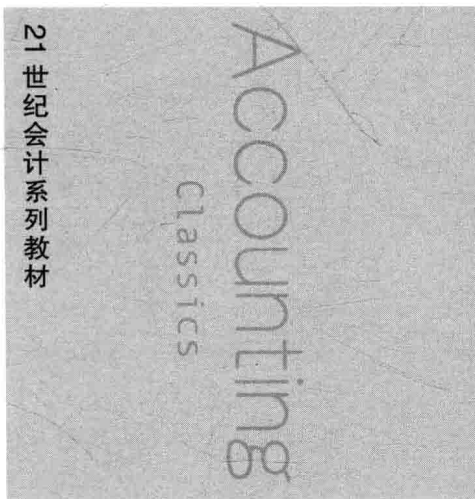
徐泓 编著

21世纪会计系列教材

Accounting
Classics

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材



(第二版)

徐泓 编著

企业纳税筹划

Corporate Tax
Planning

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业纳税筹划/徐泓编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 6
普通高等教育“十一五”国家级规划教材 21 世纪会计系列教材
ISBN 978-7-300-19326-7

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理-税收筹划-高等学校-教材 IV. ①F810.423

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 094688 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21 世纪会计系列教材
企业纳税筹划 (第二版)
徐 泓 编著
Qiyè Nashuì Chóuhuà

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2009 年 8 月第 1 版
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		2014 年 6 月第 2 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2014 年 6 月第 1 次印刷
印 张	17.25 插页 1	定 价	32.00 元
字 数	373 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

在公司财务、投资、战略管理、资本运作等领域中，复杂的经济业务与浩瀚的税收政策相配比，产生了大量的纳税筹划机会。如果不能完整理解产生纳税筹划机会的决策环境，不能将纳税筹划战略并入企业的经营决策之中，不能根据税收政策的变化及时调整经济业务的结构，将使企业在激烈的竞争中处于劣势地位。管理人员在掌握财务报表分析、财务管理等技术的基础上，将企业战略管理与纳税筹划结合起来，其知识结构将更加合理，并极大地提高自身的水平。本书具有如下特点：

第一，注重纳税筹划的基本理论。随着纳税筹划的发展，纳税筹划不再单纯是利用税法漏洞的技术，而应建立企业纳税筹划的基本理论。本书在纳税筹划理论研究的基础上，归纳总结形成了完整的纳税筹划理论。

第二，注重纳税筹划与企业的战略相结合。纳税筹划与企业的经营决策、资产定价、收益、企业的财务和经营结构等有着密切的联系，因此，进行纳税筹划时应从企业经营的全局出发，选择纳税筹划方案。依据这一指导思想，本书关注的是各种方案实施的最终结果，而不是列举无数税法的细节和例外规定。

第三，密切联系我国的实际情况。在本书的编著中，不仅根据各具体税种的纳税筹划内容设计单个案例，说明纳税筹划的基本方法，而且以上市公司公开披露的资料为依据，根据公司的具体情况，结合纳税筹划的基本理论，设计整体的纳税筹划方案，从战略的角度选择纳税筹划方案，缩短了课堂到实践的距离。

第四，博采众长。在充分借鉴国内外同类优秀教材经验的基础上，全面、系统地展现纳税筹划的基础理论和方案设计方法，在编著中坚持基础必修课程的性质和特点，保证教材中基础理论的完整性，同时强调理论的通俗性和行文的简洁性，以适应学习纳税筹划的需要。

本书修订版由徐泓担任主编，中国人民大学徐泓、姚岳、褚俊杰、林榕、周然参加修改，最后由徐泓总纂。由于我们的水平有限，书中不妥之处，恳请读者批评指正，以便日后修改。

编著者

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传 真：010-62515732，62514775 电子邮箱：rdcsbjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录

第 1 章 纳税筹划的基本理论	1
第 1 节 纳税筹划概述.....	1
第 2 节 建立纳税筹划理论框架的环境分析.....	9
第 3 节 纳税筹划概念.....	15
第 4 节 战略纳税筹划的目标.....	18
第 5 节 战略纳税筹划的原则.....	21
第 6 节 战略纳税筹划的实施步骤.....	22
第 7 节 战略纳税筹划的方法选择.....	23
第 8 节 战略纳税筹划的绩效考核.....	27
第 2 章 增值税纳税筹划及案例分析	32
第 1 节 增值税纳税筹划概述.....	32
第 2 节 增值税纳税筹划的策略与方法分析.....	41
第 3 节 制药企业增值税纳税筹划案例分析.....	56
第 3 章 消费税纳税筹划及案例分析	68
第 1 节 消费税纳税筹划概述.....	68
第 2 节 消费税纳税筹划的策略与方法分析.....	74
第 3 节 白酒企业消费税纳税筹划案例分析.....	86
第 4 章 营业税纳税筹划及案例分析	100
第 1 节 营业税纳税筹划概述.....	100
第 2 节 营业税纳税筹划的策略与方法分析.....	106
第 3 节 房地产业营业税纳税筹划案例分析.....	119
第 5 章 企业所得税纳税筹划及案例分析	130
第 1 节 企业所得税纳税筹划概述.....	130
第 2 节 企业所得税纳税筹划的策略与方法分析.....	136



第3节 集团公司企业所得税纳税筹划案例分析·····	152
第6章 个人所得税纳税筹划 ·····	162
第1节 个人所得税纳税筹划概述·····	162
第2节 个人所得税纳税筹划的策略与方法分析·····	170
第3节 企业薪酬纳税筹划·····	186
第7章 土地增值税纳税筹划及案例分析 ·····	198
第1节 土地增值税纳税筹划概述·····	198
第2节 土地增值税纳税筹划的策略与方法分析·····	202
第3节 房地产企业土地增值税纳税筹划案例分析·····	209
第8章 纳税筹划成本管理 ·····	219
第1节 纳税筹划成本概述·····	219
第2节 选择 ABC/ABM 管理企业纳税筹划成本的原因及研究的假设 基础和限定·····	227
第3节 企业纳税筹划的作业成本管理·····	230
第9章 纳税筹划风险管理 ·····	240
第1节 企业纳税筹划风险概述·····	240
第2节 企业纳税筹划风险识别·····	243
第3节 企业纳税筹划风险评估·····	247
第4节 企业纳税筹划风险管理·····	258
参考文献·····	269

纳税筹划的基本理论

学习目标

通过本章的学习，了解纳税筹划理论的产生和发展；明确纳税筹划与企业整体战略的关系，纳税筹划理论与企业内外部环境的关系；掌握纳税筹划的基本理论框架，包括纳税筹划的定义、目标、原则、实施步骤、方法、绩效考核等。

第1节 纳税筹划概述

一、纳税筹划基本理论研究的现状

纳税是指纳税人的收益中无偿缴纳给政府的那一部分。纳税人是市场经济的主体，以实现效用最大化或利润最大化为目标，纳税直接减少了纳税人的利益，因此纳税人有强烈的少纳税的动机，但是作为市场经济的主体，其行为又必须遵循法律规范的约束。这直接导致合理合法的纳税筹划受到重视。尤其在经济全球化和竞争日益激烈的今天，作为纳税主体的企业，其纳税筹划意愿和行为都大大增强。

随着1959年在法国巴黎成立的税务联合会明确提出税务专家是以税务咨询为中心开展纳税筹划，纳税筹划的理论开始呈现专业化的发展，纳税筹划活动得到法律认可，纳税筹划理论研究不断深化，出现了大量关于纳税筹划理论的研究成果，从不同的角度对纳税筹划理论进行论述。

早期的研究多就纳税筹划的含义、特征和合法性进行探讨。美国南加州大学W. B. 梅格斯博士在与人合著的《会计学》中认为：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金。他们使用的方法可称为纳税筹划……少缴税和递延纳税是纳税筹划的目标所在。另外他还认为，在纳税发生之前，系统地对企业经营或投资行为做出事先安排，以达到尽量少缴所得税，这个过程就是纳税筹划。

1992年，斯科尔斯（Scholes）和沃尔夫森（Wolfson）等人在《纳税与企业战略》一书中提出了有效纳税筹划理论，将纳税筹划的理论研究向前推进了一大步，提出了许多创见性的观点。首先，他们认为以“税负最低”为纳税筹划的目标存在众多的缺陷，没有考虑筹划成本，因而将纳税筹划的目标向前推进到“税后收益最大化”并同时考虑纳税套利的的影响。其次，从契约角度对纳税筹划的效用进行分析，将纳税筹划看做纳税人之间的契约。当市场信息完全对称时，通过订立契约可以使纳税人共同受益；而当市场信息不对称，存在不确定性和交易费用时，各种因素权衡的结果往往使有效纳税筹划与筹划目标偏离。最后，提出了纳税筹划的隐性成本，隐性成本往往被纳税人忽视。在竞争市场，资产的最终回报率是相等的，纳税筹划选择了税负较少的方案，必然使得所选项目的税前收益率较小，这样就产生了由于纳税筹划导致项目的税前收益较少的损失，构成了纳税筹划的隐性成本。

随后，一些学者逐渐将视野扩大，研究跨国企业的纳税筹划。鲍曼（Bauman, 2001）从国际税制的差异考察了跨国公司纳税筹划中的资本流动状况，阐述了跨国公司纳税筹划的方式。同时纳税筹划的理论研究也开始采用经济学的研究方法。费希尔（Fischer, 2001）从经济学理论的角度出发，研究了纳税筹划的收入效应。奇腾登（Chittenden, 1999）运用一般均衡的分析方法，结合税率的差异，检验了企业纳税筹划与国家宏观政策的一致性，认为纳税筹划是依国家政策导向而进行的。

从这些国外文献中可以看到，对于纳税筹划理论的研究由浅入深、由表及里，先后分析了纳税筹划的含义、纳税筹划的目标、纳税筹划的经济学基础，但是对于纳税筹划的理论缺乏有体系的论证，大多数文献都只是涉及理论的某一方面，割裂了理论各部分的天然联系。同时由于理论的不全面，在设计纳税筹划方式时，只是片面地强调某一方面的利益，没有从企业整体出发。

在国内，20世纪90年代以前，纳税筹划没有得到税务部门和企业的认可。1994年，唐腾翔、唐向所著《税务筹划》是我国第一部关于纳税筹划的著作，但其内容主要是介绍国外的税务筹划实践，较少涉及国内企业的税务筹划。之后纳税筹划的研究广泛开展，较早期的纳税筹划文章主要研究国外的纳税筹划经验并探讨纳税筹划的基本理论。朱敏（1994）对美国的跨国公司纳税筹划进行了详细的论述。陈炳瑞、罗淑琴（1994），刘殿庆（1996）对纳税筹划的概念、原则和会计处理方法进行了分析。高静娟（1996），李伯圣（1996），刘建青、邓家姝（1997）对市场经济条件下纳税筹划的可行性和必要性进行了论述。

随后，纳税筹划的理论得到进一步发展：周宪昌（2003），王珍义（2004），黄董良（2004），陈琼（2005）对企业纳税筹划的风险从不同的角度进行了分类，并对各种风险提出了防范对策；朱会芳、杨增凡（2004），张斌（2004），李嘉明、张晓美（2004）将纳税筹划与博弈论相联系，通过企业与征税机关、企业与竞争对手在信息不完全和信息完全下的博弈，研究纳税筹划的必要性和操作方法；杨绮（2006）将纳税筹划与运筹学的相关理论联系，将一些纳税筹划活动通过运筹学的理论进行阐释，并提出纳税筹划的方式；张荣荣、张燕（2006）将纳

税筹划与契约理论相联系,认为纳税筹划是由于企业和税务部门之间的契约具有非完全性;王春玲(2004),谈多娇(2004),徐四伟、黄黎明(2005)对纳税筹划的绩效进行了分析,全面论述了纳税筹划的收益和成本,并给出了绩效评价的方法。

同时,更有纳税筹划理论与经济学领域前沿理论的结合。刘蓉(2005),梁云凤(2006)将纳税筹划与企业战略理论相联系,从战略的高度论述了纳税筹划的目标、理论体系和具体操作方式。

可以看到,纳税筹划理论的研究在我国不断深入开展,并且与其他理论有机结合,形成新的理论研究基础。但是这些对纳税筹划理论的探讨只是在较低的规范层面,没有上升到原则层面,当新的经济活动出现时,根据现有理论无法设计出可行的筹划方案。纳税筹划理论体系没有建立,纳税筹划的理论框架有待完善。正如纳税筹划最初开始于企业的生产实践一样,理论的发展总是滞后于实务的发展。虽然在纳税筹划的合理合法性上已经达成共识,但现有的纳税筹划理论只是停留在规范实务的阶段。其存在的问题主要有:

(1) 纳税筹划理论框架缺乏合理的支撑性理论指导思想。现有的纳税筹划理论大多是围绕税种或是企业经济活动进行理论研究,没有站在整个企业的角度展开分析。这种理论框架使得纳税筹划研究视角过窄,与企业的整体战略分离,容易造成企业就事论事的短期行为。

(2) 在纳税筹划的目标考虑上只注重节税效用。现有的主要理论都是围绕单一税种或者多税种的直接节税效用来设计方案的,将纳税筹划与企业的其他经营管理活动隔离开来,往往导致错误的筹划理念,使企业整体利益受损。

(3) 纳税筹划理论不能与时俱进。现有的纳税筹划理论给出的筹划方案设计,都是针对企业特定业务的局部分析,以案例的形式进行表述。但企业的实际情况往往不同于案例,一方面,这种以规则为导向的理论无法指导企业的实际行动,制定出来的方案不利于发展;另一方面,随着信息技术的飞速发展,企业进行的生产经营活动更加多样,基于现代网络技术的活动与以往传统的活动有着本质的区别。筹划理论就事论事的特点不能为这些新兴的活动提供指导。

(4) 纳税筹划理论研究的不足,直接影响了筹划理论的创新,使得筹划理论不能适应不断变化的经济法律环境,不能满足企业日益增加的筹划需求。随着市场经济的完善,企业之间竞争的加剧,纳税筹划的战略作用日益体现,对纳税筹划理论的研究非常必要。本书试图从战略的角度构建纳税筹划的理论框架,对纳税筹划理论体系进行分析。

基于以上原因,本书对纳税筹划的基本原理进行系统的分析,站在战略的高度,强调纳税筹划活动与企业战略的密切联系。在此基础上建立起纳税筹划的理论框架,对纳税筹划的实务进行原则指导。为此,本书以企业所处的内外部环境为基础,以纳税筹划的战略目标为中心,展开纳税筹划理论的研究。

二、建立纳税筹划理论框架的必要性

在经济学中,理论被认为是“包括一系列假设和从这些假设中得出的结论。理论是逻辑的演练:如果假设是正确的,那么必然导致应有的结果”。理论是对实务的解释和指导,包括假设、原则、程序和方法。纳税筹划理论是一种经济学理论,随着纳税筹划实践发展的不断完善,纳税筹划的理论研究从早期的规则导向研究逐渐过渡到纳税筹划理论框架的研究。

在纳税筹划进行的初期,企业的生产经营活动比较单一,同时由于企业纳税意识的薄弱导致对纳税筹划活动的片面认识。早期的纳税筹划活动只是针对企业经济活动的某一部分进行的,因而在当时的环境下进行的理论研究也仅仅是针对企业某个实际的纳税筹划行为。理论是以特定的企业、特定的经济活动为前提,不同的实际活动得到的理论不同。这种狭隘的纳税筹划理论在企业的经济活动形式较少的情况下可以满足实践的需要。但当经济发展,企业的经济活动日益多样化,新的实践活动不断出现时,如新税种的形成、新生产工艺的使用、新产品的出现,以规则为导向的纳税筹划理论就不能发挥应有的作用。以原则为导向的纳税筹划理论逐渐认识到不同的理论和概念之间存在着内在的逻辑一致性和协调统一性,更加关注各个理论之间的内在联系。纳税筹划的理论框架正是对这些共性和本质特征的抽象,它是由纳税筹划的目标和纳税筹划要素组成的一个连贯的理论框架体系。这个理论框架不仅能解释目前的纳税筹划实务,也可以应对不断创新的纳税筹划实践活动,能够适应环境和实践变化的需要。建立纳税筹划理论框架的必要性可从以下方面进行说明。

(一) 税收制度与纳税筹划理论框架的研究

税收法律的制定虽然遵循了一定的原则和严格的程序,但其制定过程终究要靠人来完成,而制定法律的当事人,必然受到各种因素的限制,如知识有限、理性有限等,导致税收法规的不完善,因而国家和政府需要对税收法规不断修订,以税收制度为基础的纳税筹划的实践活动也要不断地创新。^① 税收制度规范纳税人的日常生产活动,有些税收政策规范的是企业的产品生产和销售,有些税收政策涉及企业的筹资和投资。税收政策发生改变会使企业的生产经营活动受到影响。纳税筹划的方式在当时的税收制度环境下是适应的,但税收制度的改变也改变了纳税筹划的环境,使得原有的筹划方式不能收到应有的效果,甚至造成某些筹划方式违法。因而,无论是企业经济活动的改变还是筹划环境的改变都使得事先制定的筹划方式需要调整,这就要求纳税筹划的理论能够适应变化的税收制度环境。

(二) 会计操作与纳税筹划理论框架的研究

会计理论的不断完善导致会计实务操作具有多样性和选择性。为了提供对企

^① 艾华:《纳税筹划研究》,34页,武汉,武汉大学出版社,2006。



业利益相关者有用的会计信息，对于众多的经济活动给予了多种可以选择的会计处理方式，即选择会计政策。不同的会计政策在纳税方面存在一定的差异，因而会计政策的选择成为企业纳税筹划的重要途径。企业往往为了实现纳税筹划的目标，对自身的经济业务进行调整以满足某个会计政策的要求。但是会计理论也像其他的理论一样，需要随着时代的进步而不断完善，旧的规定被废止，新的会计政策出现，企业纳税筹划方案的调整需要合理的理论依据为其指明方向。

（三）纳税筹划理论框架研究的可行性

纳税筹划的理论随着纳税筹划实践活动的广泛开展不断得到完善。在市场经济形成和国际一体化进程加快的今天，企业面临的法律经济环境日益多变，企业的内部生产经营活动日益复杂多样化，纳税筹划理论要能够应对这些变化并很好地指导纳税筹划实践活动，就必须建立起理论框架。

纳税筹划理论框架的建立可以提高企业纳税意识并进行合理纳税。纳税筹划理论框架是纳税筹划实务的指导，强调筹划的合理合法性，赋予企业纳税筹划的权利。纳税筹划活动在理论的指导下可以避免与偷漏税混同，可以形成合法的纳税方案；同时纳税筹划理论框架要求企业通晓税收法规，理解纳税优惠政策，在税法允许的条件下设计筹划方案。企业不会因多纳税而导致经济效益减少，也不会因少纳税而造成偷漏税。

纳税筹划理论框架的建立有助于企业提高经营和财务管理水平。纳税筹划理论框架将纳税筹划融入企业的生产经营活动中，强调纳税筹划的整体性。为了进行筹划，需要全面了解企业的各项经营活动，进而了解与之相关的税收法规，要求企业将自身的各项经营活动协调一致地进行组合，使其前后一贯，连续有序。同时，纳税筹划必须获得企业大量相关的数据和信息，这有赖于企业建立一套记录清晰、完整、及时、准确的会计账务处理系统，以满足企业所有利益相关者的信息需求。

纳税筹划理论框架的建立可以促进税制的完善。以纳税筹划理论为指导的筹划活动是建立在尊重法律、遵守税法的前提下，是对国家税收经济政策的反馈。税务机关可以通过对企业纳税筹划行为的研究结合不断发展的社会经济现象，了解和掌握税法中不合理的地方，适时进行补充修订。以理论为指导的合理纳税筹划活动能够优化税收制度。

三、纳税筹划理论的基础

（一）以博弈论为纳税筹划理论框架的基础

纳税筹划的过程实际上是博弈的过程，因此，博弈论应是纳税筹划理论的基础。博弈论建立在理性人的假设之上，研究决策主体间的行为发生直接相互作用时的决策以及这种决策的均衡问题。也就是说，博弈论是研究一个人或一个企业的选择受到其他人或其他企业选择的影响，而且反过来影响到对方选择的决策和

均衡问题。博弈论认为，个人效用不仅依赖于自己的选择，而且依赖于他人的选择，即个人的最优选择是他人选择的函数。在经济学越来越重视个体研究、信息研究及人与人之间的关系研究，尤其是人与人之间相互影响的研究的今天，博弈论已逐渐成为经济学中应用最广泛的理论。博弈论有合作博弈和非合作博弈之分。合作博弈强调团体理性，强调效率、公平和公正，非合作博弈更强调个体理性、个体的最优决策。

以政府为主体的征税人与以企业为主体的纳税人可以看成是矛盾对立统一的两个方面，构成了博弈的双方。一方面，征税人凭借国家权力要尽可能地多征缴税款；另一方面，纳税人基于自身经济利益的考虑会尽可能地少缴纳税款。在这场利益博弈中，国家是税收法律制度制定的主体，企业只能被动地接受制度的约束，同时按制度要求提供国家所需的资金。然而企业作为博弈的另一方，可以根据政府制定的税收法律决定是否继续生产、生产什么、生产多少，以使自身纳税最少。如果国家出于自身利益的考虑在税收制度中规定企业将其收入全部或大部分交给国家，那么企业一定选择不生产，国家税收反而为零，这与国家不征税结果一样。因此，政府在制定政策时就要充分考虑对自身和企业两方面的影响。根据博弈论的原理，在博弈的过程中，博弈双方可以达成一致的协议，即“纳什均衡”，在这种情况下，参加博弈的双方——政府和企业，所获得的征纳税的利益在另一方现有的行为下都是最大的。在追求自身利益最大化的驱动下，博弈双方如果都有不遵守协议的动机，则协议的制定就成为问题的关键。税收制度就是博弈双方的协议，因而在制定、实施制度时，政府必须考虑使得遵守税收制度的收益大于破坏它的收益。换言之，税收法律制度在制定时一定会考虑税源的存在与可持续增长，必然会预先为纳税人留出一定的空间。比如，税收制度中存在大量的“税式支出”，这为企业进行纳税筹划提供了可行空间。博弈论在纳税筹划中的具体应用如下：

首先，从市场竞争的需要——企业与企业之间的博弈进行分析。纳什均衡是博弈论中的一种稳定静态均衡，是在一策略组合中，所有的参与者面临这样一种情况，当其他人不改变策略时，此时的策略是最好的，如果参与者改变策略其收益将会降低。在纳什均衡点上，每一个理性的参与者都不会有单独改变策略的冲动。市场竞争的存在使得市场参与者之间往往形成一种纳什均衡。假设有同等条件下的企业 A 与企业 B，都面临是否进行纳税筹划的选择。它们经过估算得出，如果两个企业都不进行纳税筹划，各自的收入为 100 单位，缴税 50 单位后，各自净收益为 50 单位；如果都进行纳税筹划，假设各分得收入 120 单位（成本下降，价格下降，需求增多，收入增多），缴税为 40 单位，各自付出筹划成本 5 单位，各自净收益为 75 单位。假设一个进行筹划另一个不进行筹划，筹划方收入为 150 单位，另一方的收入为 90 单位，扣除各自的税款和成本后，筹划方取得收益 105 单位，另一方收益为 40 单位。如果博弈中信息是完全对称的，企业 A 与企业 B 都知道对方的行为特征和可能的选择，对对方都有充分的了解，它们同时选择自己的行动且只能选择一次。企业 B 选择不筹划时，企业 A 选择筹划的收益为 105，比选择不筹划的收益 50 要多；在企业 B 选择筹划时，企业 A 选

择筹划的收益为 75，比选择不筹划的收益 40 要大。那么，无论企业 B 如何选择，企业 A 均会选择筹划以使得自身的收益最大化。同理分析，可以得出无论企业 A 如何选择，企业 B 均会选择筹划。这样，这个博弈就存在最优解 (75, 75)，即 (筹划, 筹划) 是模型的帕累托最优状态。出于竞争的需要，双方都有进行纳税筹划的动因。博弈过程如图 1—1 所示。

		企业A	
		不筹划	筹划
企业B	不筹划	(50, 50)	(40, 105)
	筹划	(105, 40)	(75, 75)

图 1—1 企业间竞争的纳什均衡模型

其次，从筹划收益与筹划风险的存在——企业与税务机关之间的博弈进行分析。企业一旦选择进行纳税筹划，必然会与征税方发生利益博弈，且是企业先行动的动态博弈。有些筹划活动可能完全在税收契约约束下展开（比如利用税收优惠）；有些筹划活动，其合法性需要由税务机关界定（比如转移定价），因此纳税筹划的收益变得具有风险，企业是否进行纳税筹划需要依赖于对税务机关行动信息的判断。设企业进行纳税筹划的成本为 C ，筹划收益为 T 。当企业选择纳税筹划，税务机关可以选择进行检查或不检查。假设检查成本为 N ，非法筹划的罚款支出为 B 。当税务机关不进行检查或者经检查认定筹划行为合法，企业的收益函数为 $U = T - C$ ；反之，若税务机关检查且认为企业筹划行为非法，企业的收益函数变为 $U = T - C - B$ 。上述内容可通过图 1—2 表示。

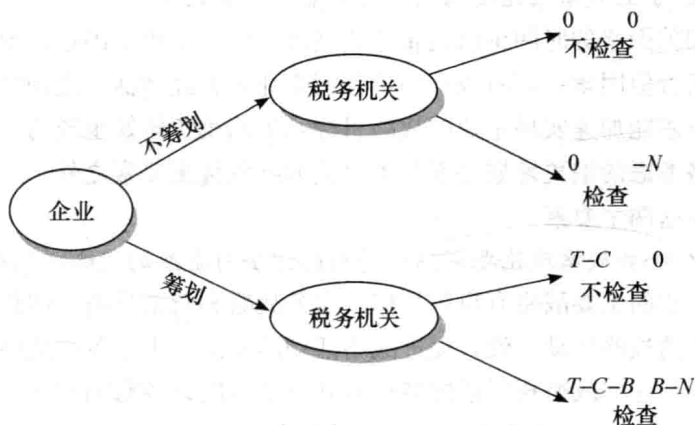


图 1—2 企业与税务机关的动态博弈模型

图 1—2 说明，如果企业认为税务机关不会检查，筹划和不筹划的所得利益分别为 $T - C$ 和 0，选择筹划；如果企业认为税务机关会检查，筹划和不筹划的所得利益分别为 $T - C - B$ 和 0，选择筹划。所以，对企业而言，不论税务机关

的选择如何，进行筹划一定能使它的收益最大。从企业和税务机关的博弈分析看到，企业进行纳税筹划是有必要的。

随着企业间竞争的加剧和市场经济的不断规范，企业出于自身生存发展的考虑，应将纳税筹划作为企业经营管理的组成部分。

（二）以战略为纳税筹划理论框架的指导思想

随着经济的发展，纳税筹划越来越重要地体现在企业整个管理实践活动中，成为不可缺少的一部分。而战略理论作为企业管理活动理论的集大成者，同样也是纳税筹划的指导思想，依据战略思想构建纳税筹划的理论体系，为企业的纳税筹划实务指明方向。纳税筹划活动是企业生产经营活动的一部分，它贯穿于企业从原材料采购、生产到产品销售的全过程。企业战略理论是企业经济活动的指导思想，自然而然地成为构建纳税筹划理论框架的指导思想。

1. 企业战略理论要求纳税筹划的理论框架必须站在战略的高度进行设计

纳税筹划是与企业的其他活动不可分割的，它们构成一个有机的整体，共同为实现企业的战略目标服务。只有依据战略思想构建的纳税筹划理论框架才能促进纳税筹划实践与其他经济活动的结合，并体现战略的特点，即建立的纳税筹划理论框架应该以战略纳税筹划目标为起点，在战略纳税筹划的目标之上确定纳税筹划的要素，并以战略的实施过程对纳税进行筹划，以保证纳税筹划活动与企业的整体战略相融合，实现企业的长远发展。

2. 企业战略理论规定了纳税筹划的目标

战略理论要求所有的经济活动都必须从企业的整体出发，要求所有的经济活动应保证企业整体价值的最大化，因而纳税筹划的目标要与企业战略理论相结合，在企业的各种战略活动中得到体现。

3. 企业战略理论要求纳税筹划兼顾相关因素

相关因素的时间价值是企业战略理论的一个重要因素，要求纳税筹划必须考虑时间价值因素；同时战略理论强调企业各种经济活动之间的相互协调，只有协同一致才能加速实现企业的战略目标，因而税负转嫁也成为重要的因素。基于战略考虑的纳税筹划要素除了直接的纳税优惠要素之外，应重视纳税时间和税负转嫁这两个要素。

4. 企业战略理论要求纳税筹划的方法与企业的战略活动相联系

企业的主要战略有组织战略、财务战略和营销战略。纳税筹划方法应该能够与企业的战略活动一致，促进战略活动的实施。由于各种战略活动的目标和内容不同，与这些战略相联系的纳税筹划方法也应该各有侧重。

5. 企业战略理论要求纳税筹划具有反馈性

战略理论要求在行动之前确定目标，在行动结束之后进行考核和反馈。纳税筹划活动对企业整体的影响可以通过与设定的目标进行比较来确定，并不断优化纳税筹划活动，形成一个动态循环系统。纳税筹划活动的考核要反馈到目标，目标和纳税筹划活动不断地相互协调，促进企业整体战略的实现。

6. 企业战略理论要求纳税筹划考核具有全局性

战略理论认为企业战略活动的收益和成本都存在可量化的和不可量化的两部分,分析绩效时要采用财务指标和非财务指标结合的考核体系,以全面反映企业战略的财务方面和非财务方面。因而,纳税筹划的考核也要兼顾财务方面和非财务方面,全面分析纳税筹划对非财务方面的有利和不利影响。

综上所述,基于战略理论建立的纳税筹划理论框架能够全面反映纳税筹划的收益和成本,能够实现社会整体福利的增加。

第2节 建立纳税筹划理论框架的环境分析

一、战略概述

(一) 战略的含义

“战略”这一术语引入经济学范畴,一般认为始于1958年美国耶鲁大学教授A. O. 赫希曼出版的专著《经济发展战略》。1962年,钱德勒教授在其出版的《战略与结构》一书中,首次给企业战略下了定义:决定企业的基本长期目标与目的,选择企业达到既定目标所遵循的路线途径,并为实现这些目标与途径对企业已有的资源进行最优配置。此后美国战略学家詹姆斯·奎因将“战略”一词进一步解释为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目标、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略是企业组织根据自己内部的能力与弱点、环境中的预期变化及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。波特认为,战略是由独特而有价值的定位所创造出来的,它涉及一连串不同的活动。安索夫在《企业战略论》一书中指出,企业战略是贯穿于企业经营与产品及市场之间的一条共同经营主线,它包括产品市场范围的划定、成长方向的确定、竞争优势的建立与协同效应的发挥。

综合各位专家的观点,战略有以下几层含义:在空间上,战略是对企业全局的总体谋划;在时间上,战略是对企业未来的长期谋划;在依据上,战略是在对企业外部环境和内部环境深入分析和准确判断的基础上形成的;在重要程度上,战略对企业具有决定性的影响;战略的本质在于创造和变革,在于创造和维持企业的长期竞争优势。^①

(二) 企业战略管理的过程

企业战略管理的过程分为三个阶段:战略的制定、战略的实施、战略的评价。

第一阶段,战略的制定。包括确定企业的任务,辨别企业的外部机遇和威胁,辨别企业内部优势和弱势,进而建立长期的发展目标。在此基础上制定可供

^① 梁云凤:《战略性纳税筹划研究》,131页,北京,中国财政经济出版社,2006。



选择的战略集，并对这些战略集进行选择。第二阶段，战略的实施。根据企业的长远目标确定近期具体目标，制定政策和具体的措施，以使企业确定的长远目标和战略得以贯彻执行。第三阶段，战略的评价。由于内外部环境处于不断的变化之中，预期选择的战略可能与目标偏离，必须依据变化的环境及时进行调整，同时对战略实施的结果进行考核、改进。在进行战略调整时，要充分考虑风险因素，将不确定性融入战略中。其具体的步骤为：

(1) 评价企业当前使命、政策及业绩。根据企业当前使命、政策和业绩，利用投资报酬率、市场份额、利润率等指标的当前值与变动趋势来分析企业当前的业绩情况。

(2) 进行企业外部环境分析。分析企业的宏观环境和微观环境，包括所有可能影响企业行为的现实的与潜在的因素，依据外部环境的变化发展规律和发展趋势，分析企业所在行业的结构和性质，分析各种环境因素给企业带来的优势和劣势。

(3) 分析企业的内部环境。认识和评价企业各方面资源条件的现状和潜力，确定哪些是企业的长处和优势，哪些是企业的短处和弱势，企业有多大能力来组织和控制资源运行。

(4) 根据当前情形重新定义或修订企业的使命和目标。

(5) 产生、评价和选择最佳战略方案。根据制定的目标，对各种不同的方案进行择优，使得所选方案能有效地为实现目标服务。

(6) 实施和执行战略。在战略的实施过程中，进行更加周密的规划，调整组织结构、合理配置资源，分阶段、分步骤执行。

(7) 评价和控制。对战略的实施结果进行分析评价，并不断完善。注意结合风险分析，使战略与预期目标保持一致。^①

二、战略视角下纳税筹划的内外部环境分析

基于战略的考虑，纳税筹划的外部环境包括所有的利益相关者，内部环境包括组织结构、企业文化、企业资源、企业价值链和企业能力等。

（一）纳税筹划的外部环境分析

纳税筹划活动是企业众多经济活动中的一种，企业所处的外部环境也就是纳税筹划活动的外部环境。从宏观上来说，企业的外部环境包括政治环境、经济环境和文化环境，且对企业经济活动的影响体现为企业与政府、投资者、债权人、供应商、顾客和同行业竞争者的相互作用，其中，对纳税筹划活动影响最大的是政府部门和同行业的竞争者。下面用博弈论的原理，阐述企业与政府、企业与企业关于纳税筹划活动的博弈，以说明作为主要外部环境因素的纳税制度和行业的竞争对纳税筹划活动的影响。其关系如图 1—3 所示。

^① 黎群、张文松、吕海军：《战略管理》，20~40页，北京，清华大学出版社，2006。