



随园商业

案例集

潘镇◎主编
李金生◎副主编

(第4辑)

非外借



经济管理出版社
JINGJI GUANLI CHUBANSHE



随園商业

案例集

潘镇◎主编
李金生◎副主编

(第4辑)



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

随园商业案例集 (第4辑)/潘镇主编. —北京: 经济管理出版社, 2019. 8
ISBN 978 - 7 - 5096 - 6668 - 5

I. ①随… II. ①潘… III. ①企业管理—案例 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 115398 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 赵亚荣

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延凤印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 18.25

字 数: 162 千字

版 次: 2019 年 9 月第 1 版 2019 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 6668 - 5

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



主编简介

潘镇，博士、教授、博士生导师，南京师范大学商学院院长，现为美国管理学会（AoM）会员、国际商务学会（AIB）会员、中国管理国际研究会（IACMR）会员，并任南京师范大学金融工程与管理研究所所长。在《管理世界》《世界经济》《中国工业经济》等期刊发表论文50余篇，出版或合作出版专著4部，承担了10余项包括国家自然科学基金、教育部人文社科规划项目等在内的科研项目；入选江苏省“333工程”培养对象、江苏省“青蓝工程”优秀青年骨干教师，曾获江苏省哲学社会科学优秀成果奖、江苏省优秀研究生课程等多项教学科研奖励。



副主编简介

李金生，博士、教授、硕士生导师，南京师范大学商学院副院长，兼任南京师范大学医药经济研究所所长、南京师范大学能力研究所副所长、江苏省企业发展与管理工程学会副秘书长、江苏省价格认证协会理事、全国高等院校《资本论》研究会常务理事、江苏省《资本论》研究会常务理事，是南京师范大学“百人计划”培养对象、“青蓝工程”优秀青年骨干教师培养对象。近年来被聘为江苏省政府政策咨询专家、江苏省物价局江苏省价格决策专家委员等。



刘利平，博士、教授、研究生导师。2011年9月至2012年9月在加拿大University of Calgary作访问学者，2013年南京理工大学管理科学与工程博士后流动站出站。2013年6月至今任教于南京师范大学商学院，2015年9~11月赴加拿大University of Calgary进修高等教育教学法。致力于质量管理领域的研究，具体研究方向为统计过程控制、统计过程控制与维修管理整合研究等。现为POMS会员。在*European Journal of Operational Research*、*Journal of the Operational Research Society*、*International Journal of Production Research*、《系统工程理论与实践》《系统工程学报》《系统管理学报》《高技术通讯》等国内外重要期刊发表论文20余篇。



刘飞燕，博士，教授，研究生导师。曾任图书馆副馆长，现为工会副主席。长期从事工商管理专业的教学与研究工作，先后承担消费心理学、管理心理学、组织行为学等课程的教学与研究，在市场营销、消费心理等方面取得了较多的研究成果。“九五”以来，主持和参与江苏省人民政府、江苏省教育厅、江苏省高校社科基金项目20多项，公开出版《消费者心理学》等著作及教材6部，在权威期刊和核心期刊发表学术论文30余篇。获得省校级各类奖项10多项。



李健，博士、副教授、硕士生导师。研究方向为社会资本、战略、创新。在《金融研究》《南开管理评论》《经济管理》《中国经济问题》等国家自然科学基金委管理科学部认定的重要期刊发表论文。主持国家自然科学基金一项，参与国家自然科学基金四项，目前为《金融研究》《财贸经济》《南开管理评论》《经济管理》等期刊匿名审稿人，IACMR会员，并担任国家自然科学基金通讯评审专家。科研成果获得江苏高校第九届哲学社会科学研究优秀成果奖三等奖，两次获得江苏省哲学社会科学界奖项，参与南京地税、南瑞集团等多家企业的项目咨询。



洪旭莲，讲师。现为南师大与南京地方税务局合作办学的江苏省南京地方税务局干部培训学校培训部主任，致力于江苏省地方税务干部的培训课程的设计、教学模式的选择、培训师队伍的建设等，使高校资源和社会资源高度合作，并取得了高成效。在管理学、经济学核心期刊发表多篇论文。

序 言

Preface

我国经济社会发展正步入一个新的时代，高等教育在新时代肩负着新使命。锐意进取的高等教育创新和人才培养实践需要面向新时代、赢得新时代、领跑新时代。在新的发展时期，全面提高高校教育质量、系统推进课程教学改革已经成为国家战略和社会共识。在“以学生为中心”的课程改革观中，“课”提供了教学的内容或原材料，而“程”是实现师生教学积极性、主动性和创造性的关键。

随着人类社会从工业经济时代向网络经济时代、知识经济时代的转变，非理性和不确定性开始广泛出现于商业组织实践中。越来越多的人开始认识到商业组织的运营不是一个线性的机械系统，而是非线性的复杂系统。过去以教师为中心的简化、抽象的知识“灌输式”教学程式已不再适合复杂商业系统的探究。自 20 世纪初，哈佛大学首创案例教学以来，“全景式”体现复杂商业系统运行现实的案例教学，已经成为世界一流商学院普遍采用的教育方法。通过开发将商业系统运行实际情境再现的商学案例，提供了一个教师引导学生直观感受、

独立分析、相互讨论的教学平台，以学生为中心的“自主参与”“理论探究”“实践创新”的案例教学对学生的分析问题和解决问题的能力具有直接帮助，明显提高了学生学习的积极性和主动性。因此，推动和提高中国管理案例教学与研究水平，成为我们在新时期培养高水平经营管理人才的时代要求。

正如中国管理案例共享中心提出的“统一规范、分散建设、共同参与、资源共享”的基本宗旨，我国高层次的商科人才培养正日益强化与中国商业实践的紧密联系，推动案例教学与研究向纵深发展。南京师范大学商学院秉持“正德厚生，笃学敏行”的校训精神，以百年南师深厚的人文底蕴和丰富的商学办学经验为根基，以“培养商业精英，推动知识创新，服务经济发展”为使命，以“相互尊重、自觉奉献、求真上进、和谐包容”为文化价值观，锐意进取，开拓创新，追求卓越。近年来，南京师范大学商学院筹备成立了“南京师范大学商学案例研究与教育中心”，积极整合高校、企业、政府部门等各方力量，研究和开发商业教学案例，组织和动员商学院师生积极开发了多篇高质量的原创性、实用性的商业案例。经过持续努力，截至2018年底，南京师范大学商学院已连续3年获得全国管理案例开发“最佳组织奖”；开发教学案例30多篇，被中国管理案例共享中心收录的入库案例25篇、“全国百篇优秀管理案例”10篇、“全

国金融专业硕士案例优秀案例”4篇，在税务风险、税收筹划等领域形成鲜明的案例开发特色，商学教学案例库建设正步入高质量的快速发展阶段，为理论与实践相联系提供了重要的教学资源，为南京师范大学商学院“培养商业精英，推动知识创新，服务经济发展”的立院使命提供了有效支撑，为促进国内商学院的案例教学与案例研究的繁荣发展做出了积极贡献。

南京师范大学组织优势学科力量，通过长时间的精心筹划，编著出版《随园商业案例集》。《随园商业案例集》各辑中系列商业案例均精选于南京师范大学教师撰写的入选“中国管理案例共享中心案例库”的商业案例、“全国百篇优秀管理案例”和全国金融专业硕士案例优秀案例。《随园商业案例集》的商业案例主题涵盖战略管理、国际贸易、技术创新、人力资源管理、公司治理、金融管理、危机管理、商业伦理、市场营销等多个专业领域，题材广泛、类型众多。同时，该系列商业案例集提供了商业案例正文和案例使用说明。这对促进教师在教学实践中使用案例教学至关重要，也为其他读者自行学习案例中所蕴含的商业知识提供了清晰的指导思路。本书中的案例编写具有较高质量，将理论知识与商业实践较好地结合在一起，适用于MBA、MF等专业学位研究生、学术型研究生的教学资源，同时可用于学习经济学和管理学的各本科专业的人才培养，还可以用于企事业单位提升中高层管

理人员经营管理能力的培训实践。

《随园商业案例集》由南京师范大学商学院院长潘镇教授担任主编，组织多领域专家共同参与编著，服务于我国经济学和管理学的高层次人才培养。我们“中国管理案例共享中心案例库”在全国商学院的师生以及企业界的领导的鼎力支持和帮助下坚持和落实“共享模式”，维护案例圈的良好生态系统。《随园商业案例集》是推进高层次商科人才培养和教学资源的重要举措，积极推进了国内商学院的案例教学与案例研究的繁荣发展。我看到《随园商业案例集》甚感欣慰，希望南京师范大学商学院今后的商业案例开发、案例研究和案例教学在高层次人才培养中再创辉煌。



中国管理案例共享中心 主任
大连理工大学 经济与管理学部部长

目 录

Contents

案例正文篇

顺势而为 乘势而上：DS 公司转型发展的税收筹划之路	3
BL 科技公司基于税收筹划的战略转型	31
老骥伏枥，志在千里：CF 集团的经营管理创新之路	60
柏博金融的永续发展之柱.....	81
QR 塑料有限公司的创新转型之路	100

案例使用说明篇

顺势而为 乘势而上：DS 公司转型发展的税收筹划之路	131
BL 科技公司基于税收筹划的战略转型	169
老骥伏枥，志在千里：CF 集团的经营管理创新之路	203
柏博金融的永续发展之柱.....	226
QR 塑料有限公司的创新转型之路	261

案例正文篇

顺势而为 乘势而上： DS 公司转型发展的税收 筹划之路 *

摘 要：DS 公司是一家综合性制药企业，近十年来，公司经济效益率增长迅猛，销售收入和上缴税款屡创新高，但随着医疗改革工作的深入推进，新药批准门槛进一步抬高，市场竞争空前激烈，如何在医药行业整体增速“向下换挡”的趋势下保持稳定增长，是摆在制药企业管理者面前的一道难题。本案例从税务风险出发，以开展税收筹划为主线，通过解剖企业历次转型变革，分析传统医药制造企业面临的税务风险、税收政策问题和管理困境，对加强医药制造企业内部管理、开展税收筹划、升级转型等问题进行探讨。

关键词：税务风险；税收筹划；管理转型

* 1. 本案例由南京师范大学商学院潘镇教授，江苏省常州地方税务局宋伟，江苏省南京地方税务局税务干部培训学校刘海波、朱凯敏、管佳杰、刘辉撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 本案例荣获“全国百篇优秀管理案例”，被中国管理案例共享中心案例库收录，并授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。本书经中国管理案例共享中心同意授权引用本案例。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

引言

2015年11月8日，“叮铃铃！叮铃铃！……”一阵急促的电话铃声响起。“喂，您好，是DS公司张部长吗？我是天宁区地税局应对一科的，我姓杨，根据市局风险任务推送安排，近期我局将对您公司进行风险应对，应对期限是2012年至2014年三年税务情况，请在5日内到我局接受税务约谈。”

“怎么又要应对啊，我们可是全市的纳税大户，怎么三天两头盯着我们啊？”张部长开玩笑地说道。

“风险任务是省局信息系统识别推送下来的，我们也没办法，请您理解。”小杨忙做解释。

“哎，上周国税刚来检查过子公司，地税又来查母公司”，放下电话，张部长自语道。“得赶紧向领导汇报。”张部长整理了一下思绪，拿起笔记本走向公司总经理的办公室。

公司总经理屠总听完汇报，略有沉思，说道：“我们是纳税大户，税务部门来给我们多把把关不是什么坏事情，你们财务部牵头，协调相关部门，认真准备，迎接检查。”

张部长回到自己的办公室，对即将到来的税务检查，一阵焦虑涌上心头：税务部门好久未登门，这次来检查什么？还是国税、地税一起来，是不是掌握了

什么情况？有没有违反税收政策？工作上存在哪些疏漏？

该来的总是要来，张部长平复了一下情绪，当即召集财务部全体人员召开会议，对税务检查工作进行部署。

一、DS 公司经营发展情况

DS 公司成立于 1979 年，历经 30 多年发展，从一家仅有十多名员工的街道集体小厂，逐步成为一家集科研、开发、生产、营销为一体的综合性制药企业，现有员工 470 余名，是国家高新技术企业、全国制药百强企业，荣获“全国五一劳动奖状”“全国药品质量诚信建设示范企业”“全国和谐劳动关系模范企业”称号。

1. 基本情况

DS 公司前身成立于 1979 年，在 1996 年吸引外资成立了合资子公司，其中 DS 公司投资 75%，外方投资 25%，在管理上，采用“一套班子，两块牌子”的方式。DS 公司目前基本无经营业务，主要从事投资管理、技术转让等业务，企业所得税由地税部门征收管理。由于子公司为外资性质，企业所得税由国税部门征收管理。