

发展财务论丛书

西南财经大学“十五”“211”工程建设项目

GONGSIZHANLUEGUANLIYU
SHUISHOUCELUYANJIU

公司战略管理与 税收策略研究

刘蓉 领著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

西南财经大学“十五”“211 工程”建设项目

公司战略管理与税收策略研究

刘 蓉 领 著

图书在版编目(CIP)数据

公司战略管理与税收策略研究／刘蓉 领著．—北京：中国经济出版社，2006.1
(发展财务论丛书)

ISBN 7-5017-6997-4

I. 公... II. 刘... III. 公司—企业管理—税收筹划 IV. F810.423

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 036332 号

出版发行：中国经济出版社（100037·北京百万庄北街3号）

网 址：www.economyph.com

责任编辑：邓媛媛

投稿热线：010-89809929 邮箱：editordeng@163.com

责任印刷：石星岳

封面设计：红十月工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京金瀑印刷有限责任公司

开 本：160×240 毫米 印 张：20.5 字 数：290 千字

版 次：2005 年 12 月第 1 版 印 次：2006 年 1 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6997-4/F·5606 定 价：38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《发展财务论丛书》

► 总 序

Preface

中国改革开放已经过了25个年头，现已初步建立了社会主义市场经济体制。为适应发展社会主义市场经济的需要，财务学科已从计划经济时期依附于财政学科的一门课程，发展到现在能培养财务管理专业学士、硕士和博士等多层次人才的独立学科。现在需要认真研究的是这门学科的理论体系如何进一步建立健全的问题。在理论体系的构建中，目前大体有两种主张。一是主张全盘引进西方发达国家的财务理论体系与教材体系，其理由是西方市场经济发展的今天就是我国市场经济发展的明天，西方财务理论已比较成熟，相对我们而言具有先进性和超前性，将这些理论引进来已完全够用了；另一种看法则与此不同，主张从中国实际出发构建自己独立的财务理论体系，其理由是中国实行的是社会主义市场经济制度，与西方的市场经济制度具有性质上的不同，西方财务理论不适合中国实际需要，不能照抄照搬。我们的看法则介于上述两种主张之间。我们认为，社会主义市场经济与西方国家的市场经济具有市场经济的一般共性，所以西方财务理论中符合市场经济共性的部分对中国具有普遍适用性，我们应大胆引进和吸收；另一方面，社会主义市场经济是公有制为主体，多种所有制经济共同发展的经济制度，与西方国家以私有制为主体的经济制度有所不同，我们又必须从中国国情出发，构建中国特色的财务理论体系。于是，在中国现在和今后相当长的一段时间内，存在中国特色财务理论体系与西方财务理论体系并存的局面，以中国特色财务理论体系为主，西方财务理论体系为辅，主辅结合，共同为发展

社会主义市场经济服务。

中国特色财务理论是立足于中国作为世界上最大的发展中国家这一国情的基础上建立起来的。世界上发展中国家无论国家数和人口数上均占绝大比重。这些发展中国家在经济发展上与西方发达国家相比较,具有很大的区别,例如劳动生产率普遍较低,人民生活水平较低,人口出生率高,失业率高、经济发展严重不平衡和国有经济所占比重一般比西方发达国家高等特征。立足于国情之上的中国特色财务理论具有发展中国家财务的一般特点,研究中国特色财务理论也就具有国际意义。从这一角度讲,中国特色财务理论可称为发展财务理论。借鉴发展经济学理论,我们可将西方发达国家的财务理论称作西方传统财务理论,中国特色财务理论称作发展财务理论。于是,我国的财务理论体系是以发展财务理论为主,西方传统财务理论为辅的财务理论体系。本套丛书的写作目的就是力图构建发展财务理论体系,为我国财务学科发展和指导财务实践作出一定的贡献。

本套丛书由郭复初教授担任总主编,初步规划由以下 14 本系列专著构成:

- 1、发展财务学导论
- 2、企业财务制度论
- 3、国家财务战略研究
- 4、国有资本营运新论
- 5、资本市场与国有资本监管
- 6、经济可持续发展财务论
- 7、人力资本财务论
- 8、隐形契约与企业财务政策研究
- 9、公司财务治理理论
- 10、国有土地运营论
- 11、资产评估理论体系研究
- 12、相机财务论
- 13、公司财务危机论
- 14、公司战略管理与税收策略研究

这14本著作中，第1、2本是发展财务论基础理论问题，第3、4、5本是国家财务发展理论问题，第6至11本是公司财务发展理论问题，第12、13、14本是发展财务中的特殊理论研究问题。私人财务理论问题在第一本著作中辟专章研究，未独立成书。从上面的内容看，本套丛书基本上是按国家财务、公司财务与私人财务这三个层次的财务主体来安排的，着重研究各层次财务主体在经济发展中的主要财务问题，具有比较密切的内在逻辑联系。这些内容只是初步探讨，很不成熟，望财务学界的专家学者和广大读者批评指正。

本套丛书能得以出版，首先感谢中国经济出版社的领导和编辑同志大力支持，精心组织，没有他们的支持，我们是无法完成的。同时，这套丛书列入了西南财经大学“211工程”第十个五年计划的重点建设项目，得到了学校领导的大力支持和项目建设经费的资助。我们在此对中国经济出版社的领导、编辑和西南财经大学的领导表示衷心的感谢。

郭复初

二〇〇五年八月 于西南财经大学

《公司战略管理与税收策略研究》一书是西南财经大学“211工程”第十个五年计划的重点建设项目成果，该项目也是郭复初教授主持的《发展财务管理论》丛书系列之一。

研究公司战略管理中的税收策略基于以下思考：

第一，如果说税收学科是一门介于经济学科和管理学科之间的交叉学科，那么，该书将税收置于公司战略管理视野，在现行税法框架下，试图在公司战略管理各环节进行税收策划分析研究，在公司管理中将税收问题纳入管理者管理范围，这既是我们多年研究与实践的心得体会，也是我们在学科交叉与融合上所作的一个尝试。

第二，现实经济的发展也对税收理论研究向管理学渗透提出了迫切要求。随着社会主义市场经济体制的建立，企业成为独立的经济利益主体，对纳税这样的经济行为日益重视，客观上对涉税处理人才提出了新的需求。我们作为财经理论研究与教学工作者，如何满足时代所提出的要求，建立有中国特色、符合社会主义市场经济要求的税收理论，对税收实践问题作出认真的阐释，既是新形势下财经理论研究顺应改革的必要举措，也是税收学由宏观管理研究转向微观管理研究的契机。

本书既继承了我国现有税收学研究的科学成果，又注意吸收国外税收理论与实务的最新研究内容，尽可能采用了最新的税法规定，力求做到理论联系实际。

本书由西南财经大学财税学院刘蓉教授负责全书框架设计、总纂以

及定稿。全书共计十章。各章撰写的分工如下：第一章，黄洪 冯彩虹；第二章，钟雪 陈蕾；第三章，黄长明；第四章，刘蓉 王英；第五章，刘蓉 刘云；第六章，杨杨；第七章，杜剑；第八章，杨林林；第九章，秦立为；第十章，刘蓉 刘浪涛 陈米 杜剑 杨杨 黄长明 张莉萍。

本书酝酿、写作、定稿的全过程，都得到了我国著名学者、博士生导师、西南财经大学会计学院郭复初教授的指导与支持；在项目申报、立项、研究和撰写的过程中，承蒙西南财经大学财税学院领导和有关老师的大力支持；本书在写作过程中，周克清博士、顾文军博士提出了很多有益的建议，罗珺文、王伟等同学做了大量计算工作，在此我们一并表示诚挚的谢意！

鉴于我们管理学理论还有所欠缺，实践又不断发展变化，有许多问题尚处于探索之中；加之成书时间仓促，书中的错漏难免，恳请专家和读者批评指正。

刘蓉于西南财经大学光华园

2005年8月1日

第一章 公司战略管理与税收策略基本理论	1
第一节 公司战略管理概述	1
第二节 公司战略管理中税收策划的原则	10
第三节 公司战略管理中税收策划的理论依据与实施条件	15
第四节 公司战略管理中的节税空间分析	20
第五节 公司战略管理中税收策划的重要意义	31
第二章 公司战略目标确立中的税收策划要素	37
第一节 公司战略目标概述	37
第二节 公司战略目标体系构建中的税收策划思维	41
第三章 公司组织结构调整与税收策略	63
第一节 公司战略与组织结构的关系	63
第二节 公司组织结构形式选择中的税收利益	67
第四章 公司市场营销战略的节税设计	78
第一节 市场营销与税收策划的关系	78
第二节 市场营销管理活动的税收策划	82
第三节 特殊销售行为中的税收策划	101

第五章 公司财务战略的节税选择	113
第一节 财务战略及其与税收策划的关系	113
第二节 筹资战略的税收策划	120
第三节 资金运营战略的税收策划	131
第四节 收益分配战略的税收策划	144
第六章 公司人力资源管理与节税方案	150
第一节 现代公司人力资源管理的战略取向	150
第二节 人力资源管理与税收策划的结合	157
第三节 公司人力资源管理中的税收策划	160
第七章 公司多样化战略(横向、重组、并购)中的税收利益	179
第一节 现代公司多样化的战略取向	179
第二节 公司多样化战略与税收利益	183
第三节 多样化经营战略(横向、重组、并购)中的税收筹划	190
第八章 公司国际化战略与税收策略	216
第一节 国际化战略与税收策划	216
第二节 跨国公司投资地与机构设立形式的选择	224
第三节 跨国集团内部运作的策划	228
第四节 跨国公司战略结构调整中的策划	234
第五节 战略重组兼并中的税收策划	241
第六节 国际化战略与税收策划相应的组织设计	245
第七节 跨国公司税收策划典型案例	249
第九章 公司战略管理与税收策划绩效评估	254
第一节 绩效评估概述	254
第二节 税务风险及其防范管理	261
第三节 绩效评估案例分析	267

第十章 经典案例：某民航运输公司战略管理与税收策划	274
第一节 民航运输公司纳税策划的界定与意义	274
第二节 民航运输公司纳税现状评价	276
第三节 民用运输公司纳税策划思路与方法	279
参考文献	311

第一章 公司战略管理与税收策略基本理论

第一节 公司战略管理概述

在竞争日益激烈的现代经济中，公司战略管理的地位显得越来越重要。在一个产业中，任何一个公司都有其战略，公司战略关系着公司的现在和未来，决定着公司的兴衰与成败，正如美国未来学家托夫勒所说“对没有战略的公司来说，就像是在险恶气候中飞行的飞机。”实施战略管理能提高公司的应变能力，战略管理是一种“预应式”管理，公司在面对外部环境剧烈变化时，通过一系列战略调整和决策并迅速付诸行动，并能朝着既定的目标前进。而税收策略也随着经济的发展和水平的提高日益走入公司，成为公司管理中重要的、关键的因素。在公司战略管理中进行有效的税收策划将会对整个公司产生重大的影响。

一、战略管理概述

从前有两位在同一产业相互竞争的公司老板，通过野炊休闲方式讨论是否应当合并的问题，讨论中两个老板各不相让，都坚信可以在竞争中战胜对方。突然森林中跑出了一只大灰熊，大灰熊直立起身子向他们吼叫，一位老板急忙从背包中取出一双运动鞋。另一位老板不解的问：“难道你穿上运动鞋就可以跑过大灰熊？”那位老板回答说：“我不用跑

过大灰熊，我只要跑过你就行了。”这是一个很流行的笑话，它道出了战略管理的基本含义。^①

(一) 什么是战略管理

我们可以这样定义公司战略管理：制定、实施和评价使组织能够达到其目标，致力于对战略结构调整、市场营销战略、财务战略、生产战略、人力资源战略、国际化战略和多样化战略进行综合的管理，以实现公司的成功。战略过程包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评价。

1. 战略制定包括确定公司任务，认定公司的外部机会和威胁，认定公司内部优势与弱点，建立长期的目标，制定供选择的战略，以及选择特定的实施战略。战略制定过程所要决定的问题包括：公司进入何种新产业？放弃何种产业？如何配置资源？是否扩大经营和进行多元经营？是否进入国际市场？是否进行合并或建立合资公司？如何防止被敌意接管？

2. 战略实施要求公司树立年度目标，制定政策，激励雇员和配置资源，以便使制定的战略得以贯彻执行。战略实施活动包括培育支持战略实施的公司文化，建立有效的组织结构，调整公司经营方向，制定预算，建立和使用信息系统，以及将雇员报酬与组织绩效挂钩。

3. 战略评价是战略管理过程的最后的阶段。管理者非常需要知道哪一特定的环节出了问题，而战略评价则是获得这一信息的主要方法。由于外部及内部因素处于不断的变化中，所有战略都将面临不断的调整与修改。三项基本的战略评价活动包括(1)重新审视外部与内部因素，这是决定现时战略的基础(2)度量业绩(3)采取纠正措施。战略评价是必要的，因为今天的成功并不保证明天的成功！成功总是和新的、不同的问题并存，自满的公司必然会失败。

(二) 战略管理的特征

1. 系统性：战略管理的三个阶段，相辅相成，融为一体，战略设计是战略实施的基础，战略实施又是战略评估的依据，而战略评估反过来

^① 董大海《战略管理》大连 大连理工大学出版社 2000 年 第 9 页

又为战略制定和实施提供经验和教训。三个阶段的系统设计和衔接,可以保证取得整体效益和最佳效果。

2. **科学性**: 战略家提供何种战略决策将更适合于某一公司或机构,并达到最佳效益,这就要从科学准确的角度,提出一个机构或公司的专门产品市场占有率和开发研究技术的可能性和可行性,以及确定长期的竞争优势。从战略评估的阶段讲,如何科学地、客观地判断战略实施过程的成绩和不足,这对一个公司或机构今后发展目标的确立关系重大。

3. **艺术性**: 战略实施是战略管理过程中最困难的阶段,战略实施要求雇员有严明的纪律,有承担义务的牺牲精神。成功的战略实施与经营管理者调动人员积极性的能力密切相关,这种能力关键在于经理们的艺术性,而不在于他的科学性,即艺术作用大于科学作用。

4. **相对的稳定性**: “战略”二字其本身的含义是超前一段时间而指出目标,在时间上有一定超前性。实际管理生活中,战略需要有一个稳定性,不能朝令夕改,否则会使事业的发展、公司的经营和国家管理发生混乱,从而给公司、机构或国家带来不必要的损失。稳定性另外一个表现是,战略决策投入了相当多的资金和人力,他们的工作具有指导意义,客观上讲,这种稳定应是相对的,因战略管理过程是建立在机构能够连续监控内部和外部的动态和趋势的基础上。战略调整主要是加强对社会环境问题变化的研究,从生存的角度看,所有的结构和公司都必须有能力快速地适应和确定各方面的变化。

(三) 战略管理的内容

战略管理是对公司整体的统筹安排,具有全局性、总括性、指导性。它涉及公司的市场营销、财务管理、人力资源、国际化、多样化等内容。

1. 市场营销战略管理

市场营销战略管理的实质是根据公司所处的外部环境和公司本身的内部经营要素来决定公司的战略目标,为公司指明前进的方向。如果一个公司没有正确的战略目标,只想利用市场营销组合策略来扩大销售,解决公司所面临的困难,那将不可能取得良好的效果。因此,公司必须从战略的高度来确定公司经营活动的方向、中心及重点,优化战略营销

组合,在市场营销战略的指导下,制定合理的战术性营销组合。市场营销战略包括了战略性要素和战术性要素。战略性要素包括探索、划分、优先和定位四个战略原则;战术性要素包括产品、价格、分销、促销、政治权力和公共关系六个策略。因此,公司必须在战略管理的高度根据目标市场需求的特点来制定自己的市场营销战略。

2. 财务管理战略

财务管理是一种职能管理,它必须以公司的总体战略为基础,要根据总体战略的要求来制定本职能的战略。财务管理战略的本质是为公司战略的实现提供财务保障,它要根据公司总体战略的选择,对财务的各个主要方面作出决策。它的目的是使各项财务工作均与公司总体战略的要求相一致,支持总体战略。财务战略确定之后,各项具体财务工作就有了指导方针,所有的财务制度、财务流程的建立以及财务事项的决策,都要以财务战略作为标准,凡是符合财务战略的财务制度、财务流程和财务事项,都是具有战略支持性的,凡是不符合财务战略的,都是没有战略意义的,因此,也是不能操作的。

3. 人力资源战略

公司战略所确定的目标总是由一些具体事项的实施才能实现。事在人为,没有人,什么事也不能完成。所以,公司要实现自己的战略目标,就必须建立一支与战略要求相匹配的人力资源队伍。通过这支队伍的努力工作来实现公司战略目标。人力资源战略就是根据公司总体战略和各业务单元战略,对人力资源所作出的总体规划,它的最终目标是要建立与公司战略要求相适应的人力资源队伍,为战略的实现提供人力资源保障。

4. 国际化战略

国际化战略是指公司在本土之外还拥有和控制着生产、营销或服务的设施,进行跨国生产、销售、服务等国际性经营活动的战略。公司走向国际化往往是国内激烈竞争的结果,也是公司国内战略的国际延伸。国内竞争促使公司不断地改进技术和创新,使公司获得低成本、高质量和差异化的竞争优势,在国内和国际竞争中处于有利地位。国际化为公

司提供了更多的机遇,公司不仅可以获得新市场和特殊的资源,而且也开发了新的信息和知识来源,这样维持并提升了公司的竞争优势。

5. 多元化战略

多元化战略又称多样化战略,是公司为了获得最大的经济效益和长期稳定经营,开发有发展潜力的产品,或通过吸收、兼并、重组其他行业的公司,以充实系列产品结构,或者丰富产品结构组合的一种经营模式。公司多元化战略是由著名的产品——市场战略大师安索夫于 20 世纪 50 年代提出的,它是公司发展到一定阶段,为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。

按照多元化程度的差异,可以把实行多元化经营的公司划分为四种类型:(1)单项业务公司,是指单项产品销售收入占公司销售收入总额的 95% 以上;(2)主导产品公司,是指单项产品销售收入占公司销售收入总额的 70% 至 95%;(3)相关联多元化公司,是指多元化扩展到其他相关领域后,没有任何单项产品的销售收入占公司销售收入总额的 70%;(4)无关联多元化公司,是指公司进入与原来业务无关的领域,如钢铁公司进入了食品行业。^②

二、公司战略管理与税收策划的关系

战略管理过程是基于这样一种认识,即公司应连续不断的注视内部与外部的的事件和趋势,以便必要时及时作出调整。对公司发生影响的外界变化的速度和规模越发的引人注目,为了生存,所有的公司都必须能够做到敏捷地识别和适应变化,战略管理的目标便在于使公司持续而有效地适应变化。

税收策划是指公司在税法规定许可的范围内,以追求企业整体效益最大化为目的,通过对公司生产、经营、投资、理财等活动的事先策划和安排尽可能地节约税款,以获得最大的税后利益。税收策划具有以下几个特点:(1)合法性:公司税收策划行为必须符合现行税法的规定。

② 黄凯《战略管理——竞争与创新》北京 石油工业出版社 2004 年 第 107 页

(2)选择性：公司经营、投资和理财活动是多方面的，如针对某项经济活动如有两种以上的纳税方案，就可能存在税收策划。(3)专业性：专业性不仅指税收策划是专业性很强的跨经济学、法学、管理学的综合性技术，而且指从事策划业务的专业人员应具有专业技能，需要较丰富的从业经验。(4)目的性：目的性就是指纳税人做策划具有很强的减轻税负、取得节税收益的动机。其有两层意思：一是使税负降低，降低税负意味着经营行为只负担了较低的税收成本，也就有可能获得更高的投资回报；另一层意思是滞延纳税时间。纳税行为向后推延会获得资金的时间价值。总之，纳税人之所以要进行策划，目的就是降低税收成本，以达到总体收益的最大化。(5)机率性：由于环境因素以及其他考虑变数有时错综复杂，涉及多不确定性，而且税收策划的经济效益也是一个预估的范围不是一个确定的值，因此税收策划的实现安排就是必须的。

战略管理和税收策划的关系既有联系又有区别，从两者的区别来看：

1、战略管理是首要的，其次才是税收策划，税收策划只有在战略管理的框架下充分发挥其作用，税收策划对公司战略管理能够起到一定的作用，但是决不是决定性的作用。原因：(1) 当公司决定是否进入一个市场的时候，考虑最多的可能不是税收利益，而是考虑这个市场的潜力如何，公司能否在短期内占领这个市场。(2) 当公司决定进入某个行业的时候，考虑最多的可能也不是该行业是否能够享受到税收优惠政策，而可能要考虑公司进入该行业后能否有长期的发展潜力。(3) 公司的经营目标决定了税收策划的范围，税收策划需要在公司的整个战略管理目标下有效地进行。

2. 战略管理是站在一个宏观的立场看待问题的，它关注的是公司的整个经营绩效，战略管理不仅仅考虑税收对公司的影响，还要考虑其他非税收因素对公司的作用，税收策划是在战略管理活动中考虑的一个很重要的因子，税收策划是公司众多成本中的一种。例如当一个公司在进行战略制定的时候，它会考虑到税收的问题，但是它更会权衡其他一些因素，把其他的一些问题纳进战略管理中来，甚至有时会选择逆向税收策划。逆向纳税策划就是指，若公司一味追求纳税成本的最低反过来可能导致公司总体利益的下降。这时，就只有选择总体收益最多但纳税成