

# 跨国公司财务细节

By 曲玲玲 2023.2

## 教育

2004-2008: 大连理工大学 机械工程学院 本科  
2017-2021: 中国人民大学 金融学 在职硕士 (已毕业)  
2016-2019: PMP项目管理职业认证/高效能人士的七个习惯  
2018年: 茶艺师资格证

---

## 职业

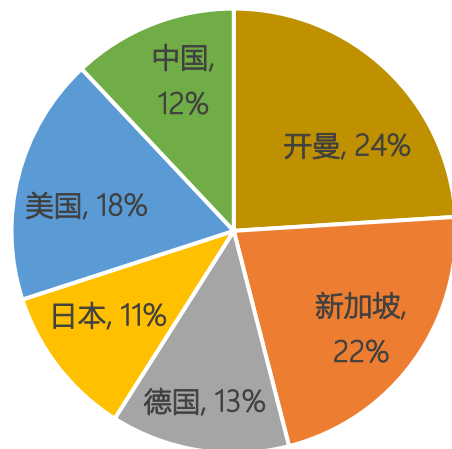
2008-2014: 一汽轿车股份有限公司发动机厂 技术科 工艺员  
2014-2020: 奇瑞捷豹路虎 AME 加工工程师&项目经理  
2021-今: 某美资汽车零部件公司 资深项目经理  
2020-今: 明亚保险经纪 销售经理/高级合伙人

---

## 生活

旅行: 英国/德国/澳大利亚/泰国/马来西亚/日本/菲律宾  
西藏/内蒙古/云南/环青海/香港/澳门/台湾/东南沿海  
读书: 经济学/社会学/政治学/女性成长/儿童教育

## 跨国公司是如何切糕分饼的？



QMD 全球应税收入分布图

集团公司内的子公司利润分配准则：风险功能分析与外部同类企业匹配

	成本中心	利润中心	投资中心
责任范围	职能部门的成本	利润最大化	投资控股
影响力	成本控制	单价、市场份额	投资、并购
典型机构	工厂、研发中心、销售代表处	区域总部、事业部、分销中心	集团总公司、税收天堂控股公司
财务KPI	单件成本	产品利润、客户利润、地区利润	投资回报率、项目净现值

P179:

如果每个国家任由跨国公司随意做全球税务筹划，那美国、德国这些高税率国家将收不到一分税。所以，联合国下属的经济合作与发展组织（OECD）拟定了一个大家都认可与承诺的协定，用以规范跨国公司用**内部转移定价**来转移利润的操作。通俗地讲，就是制定切糕分饼的游戏规则。

P181:

一个成本中心的子公司，相当于独立交易中的外发加工公司，像苹果给富士康这类加工厂就几个点的加工费利润，因为后者只承担少量的生产加工的风险。**主营者风险 (Entrepreneur Risks)** 全由苹果承担，比如产品开发失败的风险、市场判断失误的风险、供应链衔接的管理风险，全由主营者承担。按照风险与回报对等的原则，大头的利润应该归主营者。

P182:

跨国公司定义的制造基地是否申请高新技术企业？

我们现在基于一个纯加工型工厂成本加成5%的转移定价模型。如果承担更多研发风险，获得的利润就不应该是C+5%，而是一个高科技公司应该有的更高的利润，比如说15%，甚至更高。简单模拟计算显示，同样的生产规模，我们在中国一年可能要多交1亿的税，而且因为境外有比15%税率更低的国家进行更好的税务筹划，站在全球税务效果的大局上看，申请高新技术企业并不划算。

# 跨国公司是如何切糕分饼的？

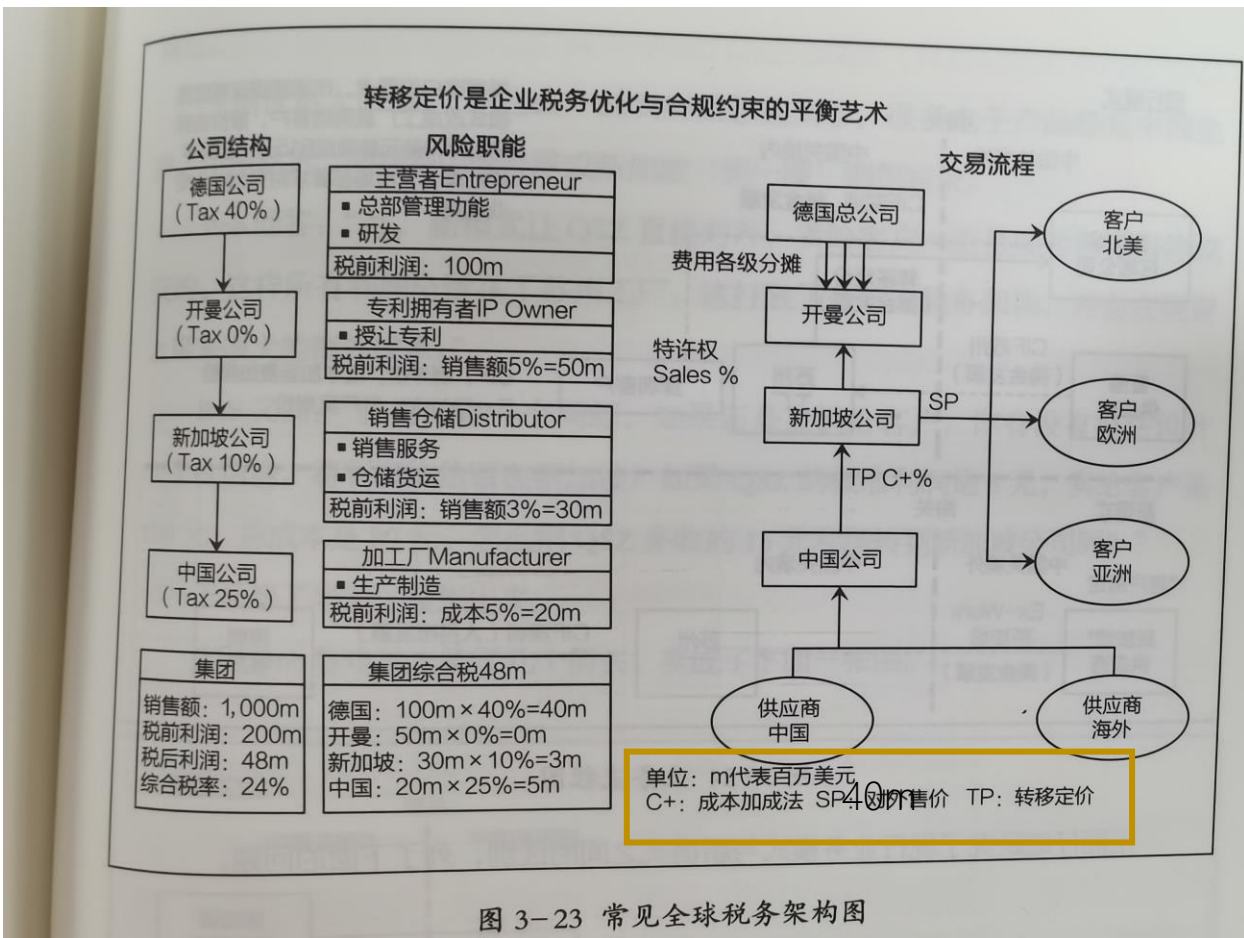


图 3-23 常见全球税务架构图

	技术所有者	低税收	低税收	人力成本
税前利润 (可调)	德国 100m	开曼 50m	新加坡 30m	中国 20m
税率 (固定)	✗	✗	✗	✗
	40%	0%	10%	25%
税额	40m	0	3m	5m

总计纳税: 48m  
 综合税率: 24% (比德国, 中国都低)

P185:  
 为什么很多电子产品都是中国生产、中国交货, 但都到中国香港或新加坡“兜一圈”销售回来?

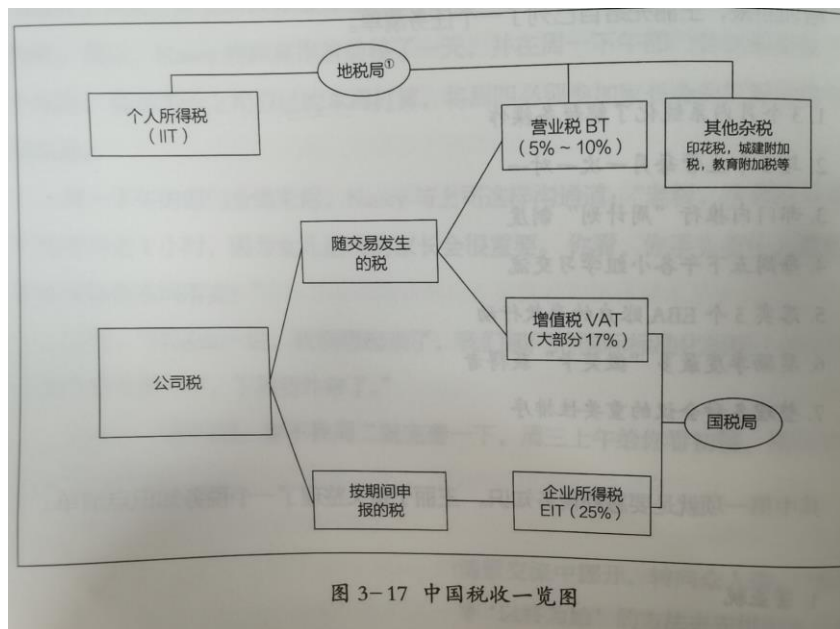
## 税费是物业费还是利润分红？

P169:

Bob问王丽：“你觉得从税收的角度来看，政府是按物业管理费的思路去收，还是按分红的方式去要？”

王丽：“物业费是固定的，政府提供了安保、教育和基础设施之后就要收费，这样看来有点像物业费。不过，企业要是亏损了，可以将税延迟到次年有了累计利润后再交，这又有一点像股东分红，有利润才分，没利润不分。”

Bob：“完美，流转税是随着交易发生的。比如开一张发票就带上一笔增值税，销售方不管收款与否，在每月的增值税申报时（顶多拖到次月）必须把销项税交上。这与物业费比较像。而所得税更像是一种企业获得利润后对政府投入的汇报，有点像分红。分红是一种协作精神，物业费是一种寻租行为”



	流转税	所得税
征收时间	随交易发生	按月/年报税
核算依据	买卖的每张增值税发票	期间利润核算
税种特点	政府容易征收	纳税人申报
对企业成本的影响	大部分情形没有	税前利润*税率
典型税收	增值税（实物） 营业税（服务）	企业所得税 个人所得税



## 外销情景下，地方政府可能收不了税，还要掏钱出去？

P169:

发达国家，比如美国。政府60%以上的税收来源于所得税，基于企业与个人收入的一种利润分享，多得者多贡献。税收起到了令收入从富人流向穷人的调节阀作用。

而发展中国家，比如我们中国，则恰恰相反，主要税收来源为流转税。

因为，所得税是申报制的，有效性取决于申报人的诚信度以及相应的违法成本。在美国，一旦签字就代表签字人把个人信用押上了，日后若被发现作假，是要进监狱的。

增值税是国家必须确保能收的上来的税，金税联网后，企业造假的可能性极低。每一张发票都有唯一联网代码，丢失或者逾期申报会带来损失，所以增值税发票的管理很重要。

而企业所得税的申报核查机制，决定了税务局总是人手不够，只能抽样检查控制。

P169:

图中标了国税局与地税局。国税局中又分中央国税总局与地方各级税务局。增值税是国税局收的，中央拿走75%，地方各级由省到市再到区分余下的25%。比如说，如果我们做一笔内销。公司增值100元，在代收代付的净额所交的17元中，中央拿走12.75元，而我们所在的开发区可以分到8%，即1.36元。如果我们是出口，而且在苏州口岸最终报出口，增值税退税的负担也是中央承担大头，开发区跟进贴7%，这7%与8%的比例每年会调整，但总体是内销拿的多，外销贴的少。

相比出口，地方政府更欢迎企业做内销。

表 3-6 增值税流转案例：内销与出口

单位：元/平方米	厂家 A	厂家 B	厂家 C	国内顾客
经营活动	自种的竹子加工成竹片	竹片加工成竹板	竹板做成竹地板	购买地板
卖出价（不含增值税）	40	100	300	
材料购进价（不含增值税）	0	(40)	(100)	(300)
加工增值	40	60	200	
增值税税率	17%	17%	17%	
增值税管辖地	湖州	杭州	上海	顾客

内销情形

单位：元/平方米	厂家 A	厂家 B	厂家 C	国内顾客
经营活动	自种的竹子加工成竹片	竹片加工成竹板	竹板做成竹地板	购买地板
卖出价（不含增值税）	40	100	300	
材料购进价（不含增值税）	0	(40)	(100)	(300)
加工增值	40	60	200	
增值税税率	17%	17%	17%	
增值税管辖地	湖州	杭州	上海	
开票价	46.8	117	351	(351)
现金收入	46.8	117	351	
现金支出	0	46.8	117	
现金净收支	46.8	70.2	234	
增值税-销项税（代收）	6.8	17	51	
增值税-进项税（代付）	0	(6.8)	(17)	
应缴增值税	6.8	10.2	34	
政府增值税收入	6.8	10.2	34	51
增值税成本	0	0	0	(51)

外销情形

单位：元/平方米	厂家 A	厂家 B	厂家 C	国外顾客
开票价	0	117	300	
材料购进价（不含增值税）	0	(40)	(100)	(300)
应缴增值税	6.8	10.2	(17)	
政府增值税收入	6.8	10.2	(17)	0
增值税成本	0	0	0	0

Bob 答道：“你是问到点子上了。在学校里学增值税，我们只要掌握‘增值税是最终消费者与政府之间的游戏’这个概念就行了。但实务中，我们要了解税在供应链上对各地政府造成的影响。这就要回到我给你看的第一张图（图 3-17）了。”

明年人民币会有大幅升值的可能，如何测算，汇率升值对一年利润的影响？

条目	主要假设	假设依据
销售增长	20%	总部销售滚动预算RFC 1015版本
采购材料销售占比	80%	本年前9个月平均82.1%
材料美元占比	80%	本年前9个月平均79.5%
固定资产投资	\$ 60m	计划部提供的设备清单有57m
设备美元结算比例	50%	本年前9个月平均46%
加薪比例	8%	人事部提供的明年预算

大胆假设，小心求证

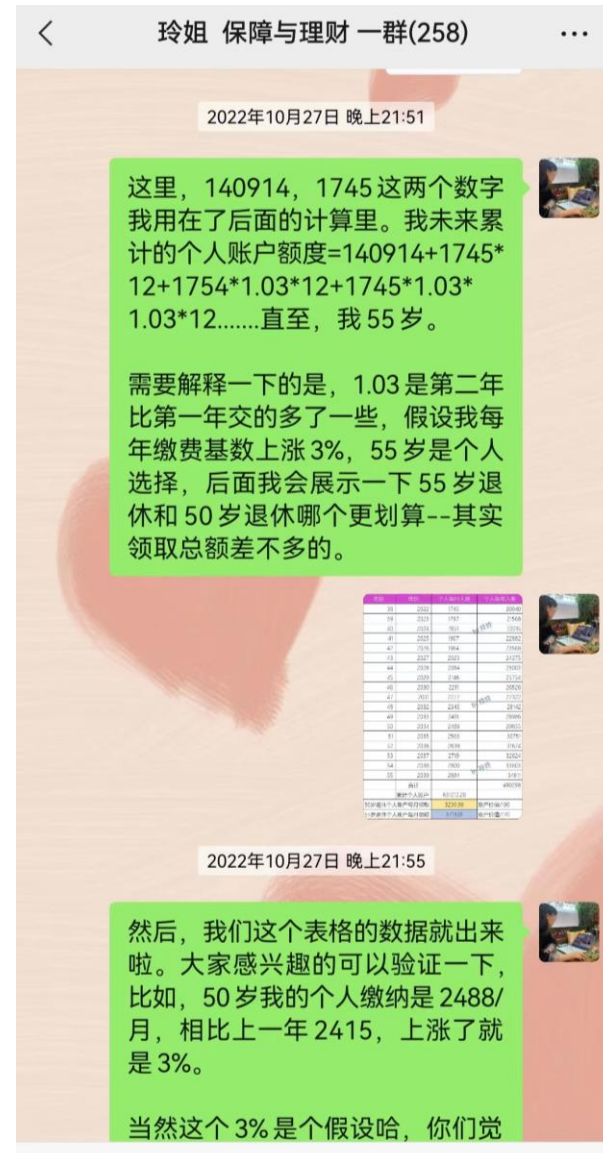
RFC: Rolling forecast

数字思维-创造性思维，无中生有的能力

P228

数字思维，可以说是我在国外工作时学到的最强大的思想工具。我们总部办公室的一帮同事，有美国，南非和德国人，当然还有我这个亚洲代表，虽然很混杂，但有一点共通之处成了我们的集体标签“我们都自称时贝叶斯人”

贝叶斯是一个英国人，主业是牧师，业余爱好数学。他为了证明上帝的存在，发明了一套概率统计理论，后人称之为贝叶斯定理。用大白话讲，贝叶斯定理的精髓就是：先定一个先验性数据，然后根据更新的信息来修正之前的主管判断。往大了说，人类文明的进步就是在这种从无到有的思维下发展出来的。



假设5月3日要支付100M的美元，用“融资汇款”是这样操作的。

1a 将手头原先准备付款的100M美元按即期汇率转换成649.3M元人民币

1b 将这649.3M存一个6个月的存款，年化利息3.05%

1c 用这笔人民币存款质押，贷6个月的美元100M，利息LIBOR+400点=4.43% (LIBOR为伦敦同行利息拆借的利率，此处的LIBOR6个月的利息为0.43%，400点的点数为金融术语，是以1‰为单位，400个点相当于0.04，或者4%)，即

11月3日连本带息还银行\$102.22M

1d 买一份6个月远期购汇合同，将11月3日的购汇价格锁定在6.414

1e 用借来的100M美元提交付款申请，付给境外供应商

以上是5月3日完成的操作。

到了6个月之后的11月3日，进入如下操作。

2a 取出人民币连本带利  $649.3 + (1 + 3.05\%/2) = 659.2$

2b 交割远期购汇合同，按合同约定的汇率6.414付人民币655.64

2c 将购得的102.22M连本带息还银行，勾销5月3日的美元借款

经过以上一系列的操作之后，收入与成本如下：

汇率差收益 =  $\$100M \times (6.493 - 6.414) = ¥7.94M$

利息差损失 =  $\$100M \times 6.414 \times 4.43\%/2 - \$100M \times 6.493 \times 3.05\%/2 = ¥4.31M$

整体净收益 =  $¥7.94 - ¥4.31 = ¥3.63M$

收益率 =  $3.63/649.3/100 = 0.56\%$

Tim听明白了，这是一个利差与汇率间的套利产品，可以通过远期合同的方式锁定风险，实现无风险套利。但有一个问题，Tim不明白，就问了Bob：“这么好的事情，以前为什么不做？”

Bob答道：“做这个产品得有两个条件。第一，要有真实的贸易背景。这个没问题，我们QSZ每月要支付上亿的晶圆货款给QAG。第二，远期与即期的汇率要有足够的价差。现在国内外市场都一致认为人民币被高估了，远期兑美元会

问题：

① 账上同时出现一笔大额存款与大额借款

② 这会造成套期保值记账 (Hedge accounting)

我们要在每个期末做调整至市场价 (Mark to Market) 的市场汇率对比，来计算潜在的收益与损失。

Bob改进后：

融资付款的原型不变，但是，企业不参与其中的实质性交易，什么存款，贷款，还有那个关键的远期合同，统统由银行操办，然后QSZ让利20%给中行，这样有关总部的报表与贷款冲突问题全没了。

Lobby过程

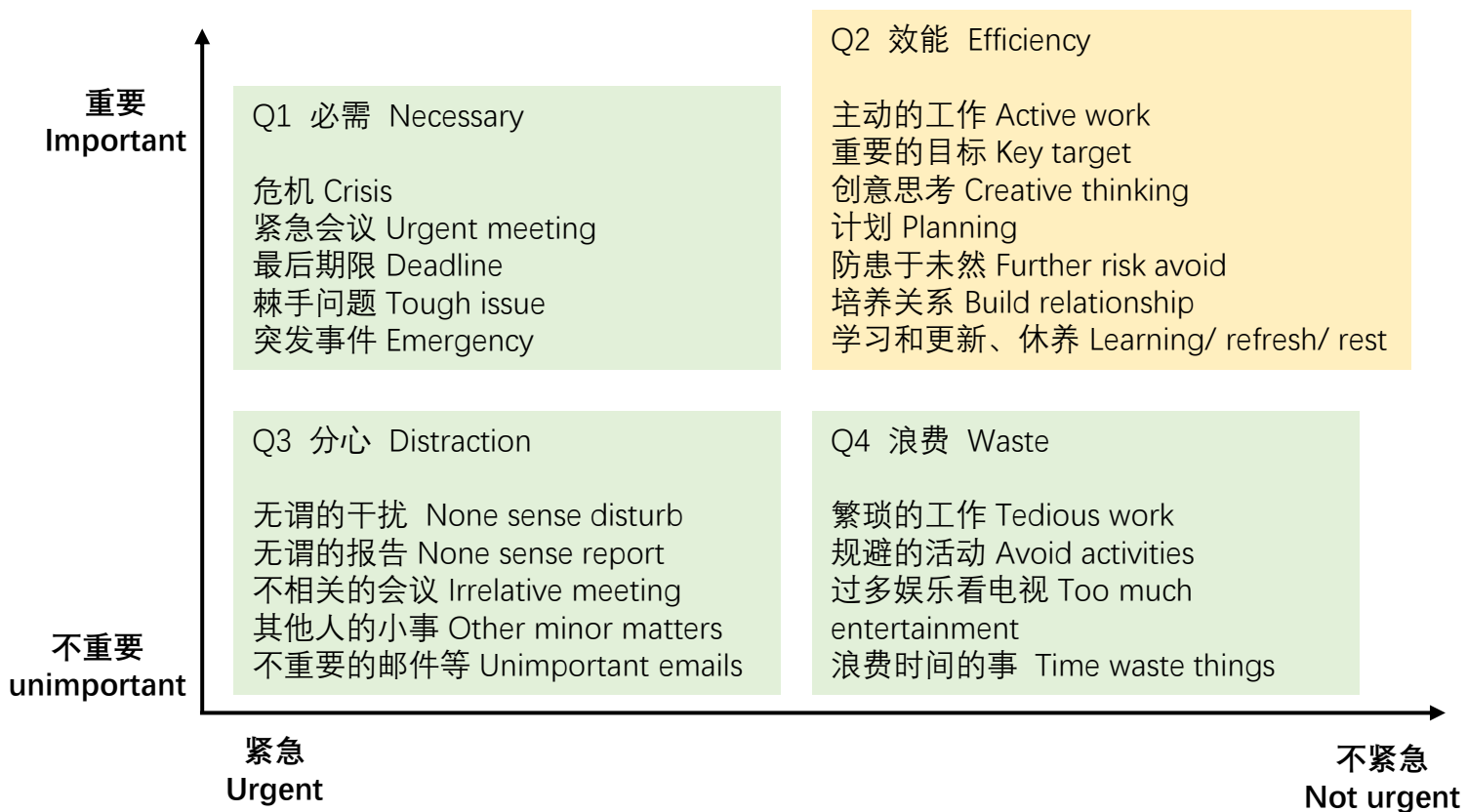
避免报表上出现借款是上市公司的普遍要求，，，  
中行更改制式合同。

Lobby一大厅，游说，形成力量影响决策者。

兴趣度与影响力模型



# 时间管理，是管理时间吗？



衡量一个管理者的管理水平，看他的时间分配就行了。如果一个人整天忙于第一象限的救火，这个人迟早会崩溃的。如果一个管理者一天到晚陷在第三象限的各种会议里，部门绩效也好不到哪里去。

两个基本原则：  
团队越大，花在人身上的时间就越多。如果你有五个直属下属，至少得有50%以上的时间该花在团队身上。

职务越高，花在第二象限的时间就越多。如果你是一个大部门的总监，那80%以上的时间该花在第二象限上。

## 大公司晋级三元论

古今中外，有关人性的道理都是想通的。无论是在官场还是职场，要升得快，就靠三样-能力，关系，以及可视度。而我们通常认为最重要得能力，其重要性不足20%。如果没有visibility，你能力再强，做决定得大佬们看不到，一样没用。人总是习惯重用自己熟悉的人。

## ARO Assets Retirement Obligation 资产弃置义务

对于租用的厂房预提一个负债，将厂房退租时房东要求房客“恢复原状”所产生的恢复费用进行预估，按现值计提当期费用。

在德国租房结束时，搬家必须刷墙，这是规矩。房东要求我将门上略带色斑的铜把手全部换新，更可恶的是，要将淋浴间下水口的地漏也换新的。

## Mental Creation Precedes physical creation

一切有形的物质创造之前，必定先有无形的心智创造。

## 3R法则

Recital 背诵  
Rehearsal 演练  
Refresh 唤醒

财务的手, 脑, 血

跨国公司融资

工厂关闭过程

Thanks