



## NOTES OF JFU DIGITAL TOOLS

《JFU 注册会计师简讯》、《JFU 财税简讯》，以及《JFU 数字化工具简讯》，旨在分享我们针对执业过程中所遇问题的思考。免费订阅。如有垂询和评论，欢迎联系 JFU 简讯编辑邮箱，[enquiries@ifuconsultants.com](mailto:enquiries@ifuconsultants.com)

▶ **SUBSCRIBE** JFU Notes

📧 **ENQUIRIES**

🔄 **SHARE** Forward to others

### 塑造现实

#### 构建商业公司

来源：JFU

2025 年 4 月 23 日

#### 作者

**傅子刚** | 合伙人（税务与风险管理）

**段慧玲** | 合伙人（税务与运筹）

### 引言

我们此前关于“以价值为核心的增长”一文介绍了一个通过抽象来识别公司价值驱动因素的框架。企业的存在需要一个结构，组织其驱动因素来创造价值、开展交易，并核算财务成果。本文分享了我们对于商业公司结构的理解，重点在于构建企业的总体思路而非技术细节的探讨。

### 公司的结构

广义而言，一家公司的结构包含多个方面：法律形式、治理模式、组织安排、运营模式以及交易形式。

#### 法律形式——基础

企业是一个价值创造的系统，将投入转化为产出，从而产生收入和利润。商业公司必须以某种法律形式存在，以便与各方打交道并签订合同。这一关于法律形式的决定影响了纳税义务、债务风险，乃至融资能力。

独资与合伙制（非法人实体）。最基础的形式是独资（单一所有者）和合伙制（多位所有者）。这些企业是独立的会计实体，但在法律上不能与其所有者区分开来，因此所有者需承担企业的无限责任。这意味着，如果企业产生债务或面临诉讼，所有者的个人资产将面临风险。初创企业常青睐其简便性，但随着业务的发展，无限责任带来了巨大的风险。

有限责任公司或法人。企业所有者可以通过成立有限责任公司来合法限制其责任，这类企业作为独立法人与其所有者相分离。公司享有有限责任的特权，所有者的责任仅限其出资额。这种分离保护了所有者的个人资产免于商业债务和诉讼。选择法人还是非法人实体通常取决于：税务筹划需求、吸引投资者的考量（法人公司更具优势）以及运营结构的复杂程度。

企业集团与跨国企业。随着业务的发展，复杂性增加，公司通常会演变为以影响力和控制范围定义的企业集团。当企业集团跨国经营时，便成为跨国企业（MNE），它可以是不同形式的法律实体和非法律实体的组合，如子公司、联营公司、合资企业、分支机构、办事处或常设机构，具体取决于在相关地区的存在程度。

跨国公司面临着额外的复杂性，包括不同的监管环境、货币风险以及管理跨文化运营的需要。构建跨国公司需要仔细考虑集团内部交易的转让定价、税务优化以及遵守每个司法管辖区的当地法律。

常设机构。需注意的是，在大多数司法管辖区，即使没有实体存在，仍可能构成法律意义上的存在或设立，从而使税务机关有权对相关活动征税。尤其在一个没有实体办公室的国家，开展业务并创造收入时。

## **治理——控制与风险管理系统**

人们必须牢记，有限责任特权仅适用于以负责任方式经营业务的主体，大多数法律体系都有充分的手段应对欺诈和不负责任的行为。因此，这些依靠有限责任特权的主体必须准备好证明他们经营合规，具备良好的会计和适当的账簿和记录，以提供审计线索，建立责任制度。

责任和信誉是现代商业的核心问题。当一个人以有限责任公司形式从事高风险业务时，他所享有的财务保护是以社会（消费者、供应商、纳税人等）为代价的。因此，公司除了在经营中承担合同义务外，还须遵守不同政府机构或公共机构的监管。这些法规可以包括环境保护、劳动法、数据隐私和消费者保护。合规不仅是法律要求，对于维护公司声誉和避免处罚也至关重要。

要建立责任，良好的会计是公司治理的基石，而治理本身则是一个更广泛的风险管理和内部控制体系。该系统包括旨在防止欺诈，确保财务报告的准确性和保护公司资产的措施。

治理的理念源于公司独立于出资人。因此，受托管理公司的人需建立并监督治理体系，以确保公司战略得当、绩效达标、风险可控。负责治理的通常是董事会，在复杂情况下还可能设立职能委员会，在关键的治理领域（如风险和审计）提供专门的监督和专业知识。

## **组织——组织和管理价值驱动因素的安排**

组织是指为组织和管理价值驱动因素、人员、设备、系统、流程及周期而设计的安排，这些共同构成企业的完整价值链。

确定合适的组织结构取决于几个因素，包括业务的规模和复杂性、业务所在的行业以及战略目标。通常，它是一个多维度的组织矩阵，包括成员（不同层级和角色的人员）、职能（如市场营销、采购、研发、生产）、特定业务单元（如产品线、职责组合）、地域（母国与东道国、区域）、法律（存在形式、集团内的层级与关系）、合规与责任（汇报线）。

主要考虑的是每个要素和成员如何与组织的总体目标、战略、绩效协调及激励机制相契合并做出贡献。这是极为复杂的，不应受个人偏好或管理风格的影响。组织应该是一个能产生最佳协同效应和有价值成果的逻辑安排。要实现这一目标，必须部署技术解决方案。

### **运营模式——实现成果的行为与事件，制胜法则**

运营模式指资源如何流动、职能部门如何互动、成员如何沟通，以及如何定位和调动他们以优化结果并实现目标。这包括定义标准操作程序、建立沟通协议和实施绩效管理系统等运营细节。运营模式的效率和有效性直接影响公司的盈利能力和竞争力。通过持续优化流程、减少浪费和提高质量，公司可以随着时间的推移提高运营效率和客户满意度。

团队竞争本质上是一种协调游戏。在公平竞争环境下，协调最佳的团队获胜。因此，制胜法则可以从组织的运作方式或事件和行为的顺序中归纳得出。

### **交易形式——实现价值与公平核算**

为实现所创造的价值，公司必须与关联或非关联方交易，并由此产生权利与义务。即使交易实质相同，交易形式也可能不同。例如，一个人可以作为独立承包商或雇员身份提供服务；商品可以单独出售，或作为组合交易的一部分。由于交易性质不同，由此产生的权利与义务也明显不同。

因此，交易定性对理解其后果及核算方式至关重要。在解决潜在争议、确定纳税义务范围等方面，其重要性不容忽视。

### **结论**

商业本身是抽象的实体，但其带来的影响却是切实的——盈利或亏损、资产或负债、兴起或衰落、财富或贫困。正是抽象塑造了这些现实。