

间接税










远不止一项流程

增值税、商品和服务税、消费税和其他税负日益增长，企业如何面对？

“许多人认为这只不过是数额的进出，其实不然，它甚至可以影响盈亏总额。”

我们采访了来自全球各地 30 多位不同行业的税务总监，受访对象的职责范围各有不同，有人专注间接税，有人则统管所有税务工作。



- | | |
|---|---|
|  6 能源与自然资源 |  2 金融服务 |
|  6 零售，消费品与分销 |  2 建筑业 |
|  5 科技产业 |  2 医疗保健/制药 |
|  4 汽车与制造业 |  2 非盈利机构 |
|  3 商业服务与媒体 | |

感谢本次调研的参与者，同时感谢 *税务管理人员研究院 (Tax Executives Institute)* 对本次活动的支持。



执行摘要

企业面临的间接税风险日益加大，不过，如果在间接税人才和技术方面适当投入，则在达到合规目标之外，还能够打造更佳客户关系，改善现金流，缓解风险，从而创造更多价值。

我们 3 月份启动了企业税务部门状况年度调研，相当数量的受访对象 (80%) 表示面临间接税方面的难题，尤其是围绕人员、流程和技术的难题。为进一步进行调研，我们与全球各大企业的税务管理人员进行了深入探讨，目的在于明确相关挑战以及企业的最佳应对方式。

访谈内容表明，其业务经营跨越多个地区且产品和服务多元化的企业，所面临的间接税负担日益加重。政府机构不仅仅希望加大税负，他们还期望企业能够及时准确地代为缴纳税款。逾期不申报或申报金额不准确，将面临严重的处罚，还会冲击企业现金流和盈利。而电子商务和数字产品的兴起，使得情形更加复杂。

许多税务团队正面临巨大的压力，在确保合规的同时，他们还同时需要应对内外部存在的问题，内部问题表现为人工输入流程和数据质量不佳，外部问题在于税务机关的诸多要求。

无论财务或声誉方面的风险都很高。

但是，访谈中同时也表明这一领域的重大机遇。企业的间接税团队，其职责范围几乎与所有部门都有交集，这一团队表现的知识和专长，能够实现间接税合规和创造价值并重。如果运用得当，使用团队所管理的大量数据，能够对企业的供应链、客户行为和现金流形成独到的见解。这些税务专业人士在企业并购和新产品开发方面也发挥着重要作用。几乎所有受访对象都希望其所行使的职责，能从纯粹的合规职能，转型为发挥更多的咨询顾问作用；不过，只有确保充分合规，这点才有可能实现。

间接税负担日益加重。

通常这表明需要提升自动化程度，但同时也需要投入人力资源。访谈过程中，对于在数字化程度日益加深的环境中，税务部门负责人更需要税务专长知识，或者更需要技术专业知识这一问题，存在着相当大的争议。通常会更倾向于税务专长，不过，受访对象普遍认为，税务专业人员需要培养技术能力，难以得到 IT 部门支持的受访对象尤为坚持。

受访对象清楚了解流程自动化的益处：能够降低人为失误、省时、罚金更低或免于处罚、改善税款返还情况等。同时，他们着重指出技术采用过程中遇到的关键问题和吸取的经验教训，例如：必须整理好数据来源，尽可能减少定制环节，保证所有用户尽早参与。

参与本次访谈的税务负责人中，少部分人由于所在企业内外部合规流程完全实现自动化，已经完成到战略顾问的转型。他们关注的重点是助力企业的未来发展。不过，对于大多数人，迫在眉睫的问题更多的是：面对瞬息万变的环境，如何使用不完善的流程和系统确保合规。前路漫漫，仍需前行。

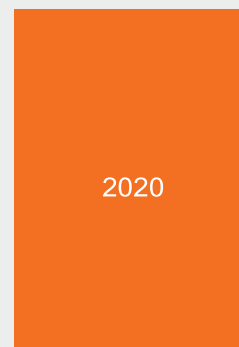
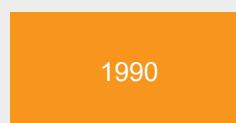
简介

间接税由来已久，古希腊和古罗马已经有消费税的记录，而自 1990 年以来，实施增值税的国家/地区数目增长了两倍。在经济合作与发展组织 (OECD) 成员国中，销售税在总体税收的平均占比已经上升到四分之一到三分之一以上。由于新冠疫情后政府机构试图修复资产负债表，且避开政治敏感型税种，如基于所得或公司利润的税收，预计将加大间接税征收。此外，某些政府将间接税视为行为改变的一种途径，如英国所谓的“糖税”和备受争议的碳税。

由于政府试图在不激怒选民的情况下尽可能榨取每一分钱，相对而言，间接税使得税则的快速增改更容易实现，税负由企业承担，个人或国家从而得以幸免。另外，未能在法规变化莫测且新规不断涌现的情况下确保合规的企业，政府正施以重罚。

出于上述原因，企业税务团队负责人对间接税增长如此关注也就不足为奇了。

自1990年以来，
实施增值税的
国家/地区数目
增长了两倍¹。



间接税的定义

1665-1683 年当任法国财政部长的让·巴蒂斯特·科尔贝尔 (Jean-Baptiste Colbert) 说：“向人民抽税的技巧，正如同拔鹅毛，关键是减少痛呼的同时尽可能拔毛”。间接税的征收在许多方面体现了科尔贝尔拔毛艺术的巅峰，虽然在总体税收中占据相当大的比例，但引发的轰动和争议却比所得税或企业税更少。

通常，间接税定义为某个实体代表税务机关征收、却最终由另一实体支付的税种。在全部受访对象层面，增值税以及商品和服务税 (GST) 是主要关注点，不过间接税团队的职责经常涉及一系列其他税种，如消费税、燃料税、特许权使用费和土地税。美国许多州都另行征收其他税负，如华盛顿州商业和职业税、俄勒冈州企业活动税等。虽然从严格意义上来说，这些税种不属于交易税的范畴，但仍在众多间接税管理人员的职权范围之内，令他们的负担加重。访谈中的几家企业也将环境税（如针对碳或塑料的使用所征之税）纳入间接税团队的职责范围。

本报告涵盖间接税与间接税对企业税务团队的影响，共分三部分：

1. 间接税团队面临的日益增长的挑战
2. 间接税团队在组织中的作用以及应对挑战所需的技能
3. 采用技术支持间接税团队

¹ OECD (2020): [Consumption Tax Trends 2020 年消费税趋势：增值税/商品和服务税和消费税税率、趋势和政策问题/附件 A：征收增值税的国家/地区](#) - (查阅于 2021 年 10 月 12 日)



在全部受访对象层面，增值税以及销售和使用税为主要关注点。间接税团队的职责经常涉及一系列其他税种，如消费税、燃料税、特许权使用费和土地税。



第一部分：日益严峻的挑战

受访对象着重指出间接税方面尤其面临四方面的挑战，分别为：

- 紧跟全球和不同地区的法规变革和增长
- 税务机关权力和职权范围日益增长如何应对
- 了解过往未予暴露的未知事件
- 应对电子商务和数字产品的影响

下面我们依次说明每一项挑战。



紧跟全球和不同地区的法规变革和增长

“我的苦恼主要围绕境外增值税以及商品和服务税税则。我需要密切关注多达 150 多个区域的税则，像俄罗斯和印度等地区，任务可能非常艰巨。”

更大范围内的**企业税务部门状况调研**结果表明，紧跟税则变革成为税务团队最常见的难题，本次间接税访谈调研结果表明，间接税法规变化的速度和程度是大多数间接税管理人员的首要关注点，二者的结果一致。

但其中又有诸多差异。例如，跨国企业面临的**最大挑战**，通常在于税务团队应密切关注税则变化的国家/地区的数目，而每个国家/地区都有自己的法规。其中某些国家，由于税则复杂，频繁多变或税务机关难以打交道，时常令人焦虑担忧。此外，如果企业销售的产品种类多样，则令情况更加复杂，许多产品适用不同的税率，甚至遵循不同的减免优惠，其标准依地区而异。

“永远不要低估紧跟变化的税则这项任务的艰巨程度。”

来自美国的调研对象着重指出，各州税则增改的速度令人咋舌。一位受访对象称，间接税“**是一项变化极快的税收领域。各州总是在巧立名目，将更多纳税人拉到税单上。某种设想如果在一个州奏效，很快其他州就会效仿。**”

对于（通过在其他区域进行企业收购或将产品销售拓展到新市场）增长迅猛的企业而言，税务团队面临的挑战，是配合企业的拓展步伐，进入对逾期申报或申报金额不准确将予严重处罚的国家/地区。如果前期阶段税务未能参与方案讨论，往往企业需要快速采取补救措施，确保“*税务当局找上门之前已经注册并合规*”。

税务机关权力和职权范围日益增长如何应对

“现在，税务机关更加强势，全球范围内合规负担不断加重，我们面临减轻负担的难题。采用自动化方式，对当局的反应则更加灵敏。”

所有调研对象都提及税务机关施加的间接税负担日益加重。这不仅是指应缴税额，当然，很显然，政府机构在确保收支平衡的过程中会加大税额，也反映在政府税务机关对税务申报和税款支付的速度要求（实时或提前）上面。更多政府机构依赖企业代为征收税款。

但正如若干受访对象（尤其是间接税流程极其复杂者）所提出，还存在一个更大的问题：通过间接税，税务当局可以获取关于企业活动的海量数据。税务机关逐渐开始使用该等数据和其他数据，对企业税负情况形成全面的认识，并与其他国家/地区的税务机关共享相关信息。未能充分使用技术途径跟踪交易数据的企业最终会发现，对于自身的业务情况，税务机关比自己的了解更深。

许多受访对象认为，与税务机关建立可信关系，是一项关键职责。某些受访对象着重强调，必须在政府和公众眼中打造良好企业公民的声誉。关键是在适当的时机，以透明的方式缴纳正确金额的税款，这一点甚至比企业责任和社会责任举措更为重要。

“谨记税务机关掌握我们所有的间接税数据，并与其他数据配合使用。我们也应如——税务机关一样须掌握自己的数据。”

“真相就是：税务机关运用间接税报表收集企业信息。”



了解过往未予暴露的未知事件

“我们曾在某个州开展销售税审计，发现存在某些风险。这令我心生警惕，暗自思忖：其他方面是否也有风险？”


另一个令人担忧的主要因素，是过往未曾发现的潜在隐患，对于新上任的税务负责人或者所在企业通过并购拓展业务的税务负责人尤其如此。这其中包括在根据本地税则申报和合规方面尚未发现的问题，还有可能引发政府核查、引发争议和招致处罚的问题。

对于大多数受访对象，这种担忧源于对所依赖的基础数据缺乏信心。未采用税务科技者尤其如此，但即使税务科技采用者也不无担心：“*税务引擎是否好用，取决于输入的数据*”。尽管许多企业配备尖端的中央企业资源规划系统（即 ERP 系统），并从中获取数据，但现有系统老旧，数据非出一源，仍然令他们头疼。税务团队在做出某项交易是否免征增值税等决定时，往往取决于其他部门的同事是否正确输入数据，而“*不同的销售团队在数据录入的准确程度方面差别很大*”。

“ERP 系统数据不准确的问题已经解决，我预计未来两年内可收回 1.5 亿美元的间接税。”

这就需要持续教育其他团队。“*不能指望客服人员和销售团队的知识和专业水平达到这种高度，这也正是我们这个团队的职责所在*”。即使所有团队就采购和销售账簿的必填数据字段达成一致，税务团队也不能保证任何情况下数据都能得以正确填写。

此外，有些企业有多个现有系统，税务团队在启动计税流程之前还需花须大量时间清理数据。一位受访对象称“这是主要痛点所在”。其他受访对象则评论称，所在企业的税务团队“*大把时间花在查阅电子表格和数据处理，而没有时间进行数据解读或分析*”。



令人担忧的一个主要因素是过往未发现的隐患，源于对所依赖的基础数据缺乏信心。

应对电子商务和数字产品的影响

“计划征收数字服务税的国家/地区都值得警惕，如何实施尚不明确”。

第四个关注点是电子商务和数字产品的影响，访谈中约四分之一的企业受此影响。过去一年中，由于全球疫情爆发后地区封锁造成购买模式变化，这一问题已经显现，但对许多人来说，可以追溯到 2018 年的 Wayfair 案，当时美国最高法院裁定，一个州向企业征收销售税，无须遵循“实体存在”标准。而数字产品或服务的销售，使情况的复杂程度加大，企业须对使用的法人或地区实体类别作出决定。随着电子市场销售额增长，并非任何情况下都能明确市场促进者（如亚马逊、微软等）是否应缴纳间接税，如果答案为是，也不清楚适用的增值税率是否正确。另外，由于该等促进机构在不同国家/地区都设有配送中心，所以并非总能明确应该适用哪个国家/地区的税率。

“是否为人工干预，已成为今天的重大话题。”

如果企业不出售实体产品，或者并未发生实时人际互动（如在线培训或游戏）的情况下，通常很难明确适用的司法管辖区和税率。正如一位受访对象所说，虽然政府通常以人与人之间的互动程度对这类交易进行区分，不过“对于电子服务的定义，全球范围内并没有形成统一或一致的标准”。

对大多数受访对象来说，解决上述四个难题才能确保全面合规；只有实现这一目标，他们才能充满自信地从合规职能转型，更多地发挥战略顾问作用，参与所有重大战略决策。



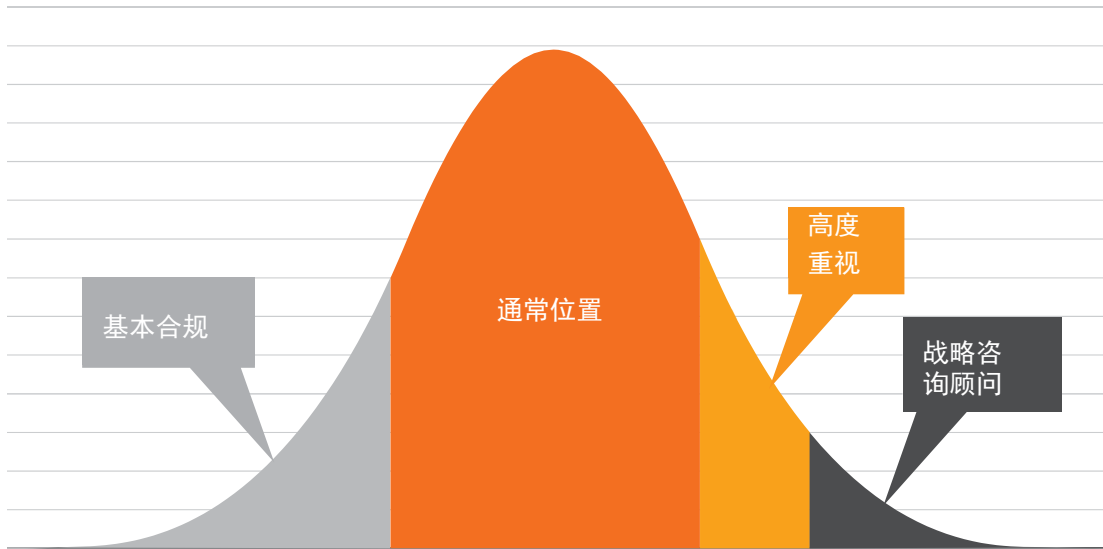
随着电子市场销售额增长，并非任何情况下都能明确市场促进者（如亚马逊、微软等）是否应缴纳间接税，即使答案为是，也不清楚适用的增值税率是否正确。



第二部分：间接税团队的作用

与税务团队负责人就间接税团队的作用、地位和技能进行探讨时，提出了三个问题：

- 与其他部门的互动关系以及参与其他部门活动的情况，特别是战略层面的关系和参与
- 职责从合规到咨询顾问的转型
- 应予掌握且不断变化的技能，特别是技术专长



同样，接下来将依次说明。

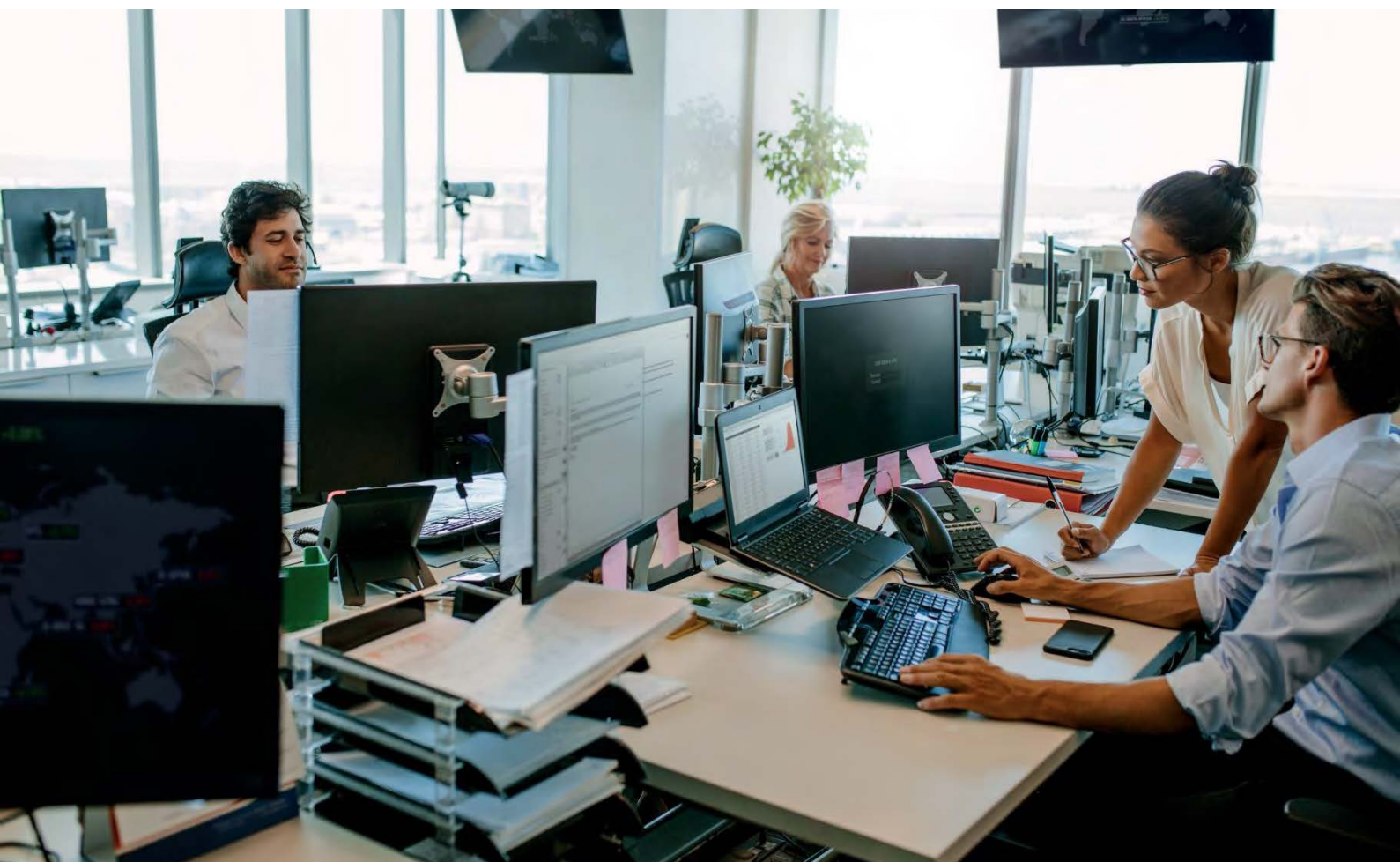
间接税团队现状：与业务部门互动

一些受访对象认为，所在机构并未能真正重视税务职能，不但未被视为必要部门，反而被视为行政机制层面的负担。情况好的时候，由于一切顺利开展，这一职能完全被忽视；一旦情况不好，其他部门就认为他们只会要求费时费力提供数据和解释说明，而对企业盈亏毫无益处。

“我怀疑，如果一切顺利，企业是否会注意到这一职能的存在。”

“我们这一职能可能被视作是一种拖累和负担，如果承担的职责任被视作负担，会影响职业发展和薪酬待遇，就非常令人沮丧。”

但这些毕竟只反映了少数受访对象的观感。大多数受访对象表示，他们感到同事的尊重和重视，有些在早期阶段就密切参与了收购、新产品推出和市场准入的战略讨论。一方面，在确保企业完全合规（通常是通过采用技术解决方案）以后，间接税团队专注于提供有价值的合规建议；另一方面，团队通过收回税款提供了财务回报。举例来说，某家企业的负责人声称，所在税务团队采用了新系统，他们得以收回 1.5 亿美元的补缴税款，而新系统采用之前不可能实现。另一家企业称，间接税团队有望每年收回高达 50 万美元的增值税款，在采用全新服务之前，这项任务繁琐且费时费力。



少数人扮演着更具战略性的角色，通过将这些职责外包或外部转移并同时进行技术投入来解决合规问题，使他们现在能够专注于为企业提供更多的增值服务。与我们采访的大多数人不同，他们承担更多的战略顾问责任，他们的担忧更关注于未来（“环境税将造成什么影响？”）或者提供正确的建议（“我是否尽我所能帮助他们做出明智的决定？”）。

间接税团队与其他部门的关系各异，同样取决于企业现有系统下，税务负责人是否能够专注于提供增值性建议，或者花费大量时间处理数据或要求对数据作出说明。所有受访对象称，与应付账款和应收账款部门保持密切的工作关系，但也有许多团队与客户接触型团队、采购和法务部门合作密切。

许多人明确意识到，他们可以，而且其他人也认为他们可以创造价值，在以最佳方式制定合同架构从而改善客户关系，或构思市场准入方式和定价等方面提供咨询意见。

许多受访对象还参与了并购工作，他们提出了共同的诉求：企业首席执行官应该尽早让税务部门参与，加入尽职调查团队。“间接税部门不会阻止交易进行，但可以改变并购的方式。”某受访对象称，团队在并购中的作用往往是在交易完成之后，间接税问题浮出水面后采取补救措施。

“并购顾问团队中是否有适格税务人员，是否了解所有不同国家/地区的法律法规，这点我并不知道，不过他们确有疏漏。”

从合规流程过渡到战略咨询



采访中，许多税务团队负责人谈及，希望更好地发挥战略性作用。当被问及五年规划时，三分之二的受访对象表示计划提高自动化程度。不过，对大多数人来说，采用技术途径改善为业务部门提供的分析和报表，只是更好发挥战略作用的垫脚石。几乎半数受访对象还谈到，将在所在团队培养其他技能，而不仅仅是进行数字计算。某受访对象称，技术将解放人手，使之更专注于“分析工作，找出数据差异的根本原因，并从源头上解决问题。”

这反映出，受访对象认识到大量商业信息唾手可得，关键是能够轻松获取这些数据，且团队已经解决合规方面的基本挑战。正如某些受访对象指出，这些数据不仅可以洞察税收相关问题，而且还可以一窥企业整体供应链以及重要的客户相关信息。某个受访对象称，企业中很少有其他数据组合可以直接回溯到整个企业的个别交易内容。

受访对象认为，间接税团队可以创造价值的领域包括：

- 免于被课罚金并优化税款返还
- 开具准确账单支持客户服务
- 预测现金流并提供关于供应链和客户行为的信息
- 就并购和新业务提供尽职调查和架构构建的建议
- 拟定新产品开发的定价策略
- 尽早应对间接税挑战，同时作好法规变革的应对
- 在与税务机关建立关系中起主导作用

职责过渡小提示：

- 需要时间、培训和持续沟通。
- 获得最高管理层的支持：如果发起更大规模的数字化转型过程，涵盖整个税务部门甚至财务部门，会有所助益。
- 尽量采用标准化流程确保把握合规，并为合规管理负责人制定明确的标准操作程序和检查措施。
- 了解业务情况：了解业务同事，知悉商业战略，明确在税务职责以外的业务需求。
- 在团队中培养软技能，如分析和沟通技能。采用“我如何协助业务同事”的心态，而不是“税则就是这样规定”的心态。
- 创建单一真相来源，统一的数据中心
- 结合税务专长与技术专长。

“不与业务部门真正接触，就不能妥当履行间接税职责。”



吸引和留住人才，以及对技术能力的需求

“你重金聘用税务专业人员，当然希望他们从事的工作能够运用税务专长知识，而不仅仅是提取和处理数据，这并不满足税务专业人员对工作的预期。”

工作侧重于数据处理并非分析和规划，其后果之一在于对职业生涯的迷茫。我们采访的大多数企业，间接税团队规模相当小，但许多企业正计划扩大团队规模，希望确保未来的间接税团队成员从事有意义的工作，为其提供有吸引力的职业发展路径。

对于许多企业来说，发展税务队伍是未来几年的一个关键目标。这不仅涉及软技能（尤其是战略分析和沟通技能），还涉及税务和技术方面的硬技能。

一些受访对象谈及，期望间接税团队成员能够培养法律、会计和技术这三种技能，强调指出，最大的技能差距在于技术领域。

在问及聘用税务专家后是对技术方面进行培训，还是对税务知识进行培训这一问题时，某位受访对象表示，“这是争议的焦点所在”。一般来说更倾向于前者。“税务知识的重要性更高，技术能力可以后续培养。”

受访对象们还强烈感觉到，新生代税务专家已经具备了良好的技术素质。“聪明的税务人员能够理解信息技术基本原理”。

然而，少数受访对象表示，他们乐意接纳从不同视角得出的意见，认为税务方面的技术性细节问题并非如此杂。“我可以向任何人传授税务技术性细节，不过我不能传授技术”。另一位受访对象称，“好处是技术人员可从全新角度思考”。

在探讨技术能力之时，无可避免也开始探讨 IT 部门对发挥间接税职责中起到的作用，不过，关于间接税部门与 IT 部门之间的关系，以及 IT 对于后者的支持方面，受访对象之间的观点不一。很有意思的是，许多受访对象认为，IT 参与间接税部门工作，不一定令人满意，也不一定产生积极效果。间接税部门经常感到自己在 IT 团队的优先级不高，后者根本认识不到他们应负的监管义务。

“我们必须把握【向税务机关】提交的报告内容，不能与其他团队争夺 IT 部门的时间或资源，毕竟我们负有按月申报的义务。”

支持缺失的感觉并非普遍现象，某些税务团队负责人对其与 IT 部门的关系以及 IT 部门给予的支持给予了高度评价。某位受访对象称，与 IT 负责人每日进行互动，识别并收回数百万美元的超付税款。不过，总而言之，许多企业更倾向于在税务部门内部打造 IT 技能。“我还在苦等 IT 的技术支持，不过，现在我开始尝试在团队内部组建 IT 资源，所以不必依赖 IT 部门。”

受访对象认识到技术才能的重要性，突出强调了高度自动化流程的价值，这几乎是所有企业税务部门待实现的关键目标。

“我希望大家更多从战略角度进行业务考量：如何减少税负并保护我们免受争议，而不仅仅通过不同的文件、电子表格和数据源这种行政机制处理。”

“我们之前都曾采用软件手段，毕竟作为千禧一代，技术对我们而言并非洪水猛兽。我们更需要税务专长方面的支持，而非软件支持。”

“间接税合规经办人员将转变其税务专家角色，转而雇用了解系统运作、并能将系统操作转化为合规过程的系统人员。”

“即使其它部门优先度比本部门要高，也不能因此延误工作进度。”

第三部分：间接税和科技

接受访谈的税务团队负责人，几乎都认识到技术在工作提升方面的可能性，但同时也都意识到获得批准和技术实施的难度。

制作技术解决方案相关的商业案例

希望将税务职能推进到价值创造高度的受访对象，都认为技术是工作改进的基础。自动化技术的益处主要体现在以下两点：首先，最大限度减少人为失误；其次，由于无须交叉检查和处理电子表格，大大节约了时间。

访谈中大多数企业都使用某一形式的间接税软件，不过，该等软件的用途、使用范围（全球范围或仅作为本地化解决方案）、充分利用程度方面存在很大差异。关于是否采用科技方案，企业之间并没有统一的模式，但是大型企业，尤其是科技领域和总部设在美国的大型企业，采用技术方案的可能性往往更高。

采用技术解决方案的决策通常由两个问题触发。首先，发现某些材料严重失实。举例来说，出具否定意见的审计报告招致处罚，发现持续超额缴付税款，发现错误补救花费大量时间等等。税务机关明示或默示施加的压力，则令事态更为复杂，例如：审计结果发现企业内控流程存在严重缺陷，或全国范围内发起推动自动化流程的计划（如英国的“税务数字化”活动）。其次，企业的业务增长迅速，间接税团队使用现有系统开展流程管理已力有不逮。这一方面，虽然对于某些税务部门而言，并购是一项最主要的推动因素，但电子商务的兴起这一因素，正日益成为主要推手。少数情况下，决定采用技术方案，是整个财务部门系统升级的结果。

不过，业界普遍认为，推进技术解决方案的任何举动，其实都需要一个**燃烧平台**（出现问题），才能引起管理层关注。

通常，说服管理团队批准进行技术投入，往往以裁员为依据，技术投入的无形效益（如内控更为完善，能够关注于增值创造）根本无关紧要。某位受访对象称：“*内控和信息完善的价值很难量化。*”往往发生重大事件之后，管理层才批准技术投入，除了对这种现象产生挫败感之余，众人还认识到，对于日常工作中遇到且无能解决的问题，一味保持沉默，并没有丝毫益处。另一位受访对象表示：“*我们应该更好地实时传达我们的需求。问题解决之后再提出需求，这点并不可取。*”

不过，一旦确定危险现象，再针对引入技术解决方案制作商业案例，往往相当简单。对大多数人而言，仅需进行明确的成本/时间与效益分析。企业一旦意识到目前方案不足以应对变化多端的环境，通常会很快对商业案例作出批准。“*我们指出，惯常的超付税款已超过 100 万美元，已经对企业现金流造成冲击，很轻易就获得了管理层批准。*”

否定意见的审计结果/出现问题

采用技术方案的主要原因

企业活动
(如并购)

业务增长
(电子商务)

ERP 系统升级

“管理层认识到当前人工数据采集流程经常造成数据不一致、不准确，不断面临时间压力，使得团队无法为企业提供适当的服务。”

“如果【罚金】对企业利润造成重大冲击，可能我们会得到更多关注。”

制作商业案例的建议

“这并不是说强制节约，更多是关于内控和降低风险，这些都很难量化。但是，管理层希望看到明确的数据。之后我们发现税码有误，税率不准确，导致产生 800 万美元的资金缺口，管理层站在了我们这边。”

为税务部门制作加大技术方案投资的商业案例之时，应遵循几个关键步骤：

- **创建燃烧平台** — 税务团队应该演示坐等发生重大错失的风险，例如不准确申报将被处以罚金，或者发票出错将危及客户关系。团队还应该强调作为可靠纳税企业，在税务机关中享有这一良好声誉的好处。
- **进行成本/效益/风险分析**：团队负责人应说明个别税务团队成员在查阅电子表格、数据处理和补救错误方面花费的时间。同时，还应强调被课罚金或税款无法收回对盈亏表现的影响，将该数据与订购软件包的成本进行比较。
- **突出有形利益和机会** — 可以强调以下几点：有效改善现金流；花费或罚金更少，改善盈亏情况；进一步识别税收抵免的机会。团队还应说明，采用适当的税务科技，能够在更多市场轻松获客和服务客户。
- **展示无形的好处和机会** — 团队负责人还应该能够展示，风险降低、交易层面的高度可视性（每笔交易都有清晰的审计线索）、处理错误和查询的时间减少之后，税务团队得以专注于价值创造工作，向业务部门提供更具战略性的税务咨询意见。还可以指出对人才发展和保留方面的积极作用，如此优秀的税务人员免于花费大量时间进行无谓的数据检查，反而能够从事更有意义的工作。

“相对于错误申报或逾期申报招致的重大跨国企业罚金，成本可说是微不足道。”

主要特点

对间接税系统的期望与对任何 IT 系统的期望基本相同。税务团队成员期望看到用户友好型系统，易学易用，只须有限的层级访问或点击即可访问关键数据。调研对象表示，他们还希望系统能考虑到业务的复杂性和特殊性，拒绝过度定制。

此外，受访对象强调，任何全新闻间接税解决方案中应实现以下具体功能，包括

- 单一的全球解决方案，最好可云端使用
- 自动更新税率和税则（尤其是电子发票和电子申报）
- 所有国家/地区使用单一间接税数据来源
- 主管机关处理数字服务和电子市场的数据
- 在内部（管理层）和外部（税务机关）层面实现实时申报
- 使用单一仪表盘，如分析功能“税务驾驶舱”
- 允许扩展，方便增添市场位置或产品
- 免税证书管理
- 与其他系统协同

不配备技术方案者

访谈中约三分之一企业并未配备技术方案（不包括自建内部系统或将技术方案外包给会计或咨询公司的企业），其原因有很多，有些企业怀疑新技术方案能否创造价值，也有些企业表示，企业正在实施诸如新 ERP 系统实施等其他优先事项，间接税团队只能枯等。还有一些受访对象质疑新技术系统能否满足特殊行业的特殊要求。

有个很有意思的现象：很少有企业对技术方案直接否定，而给出否定意见的企业，认为间接税申报活动非常简单，风险低，使用现有标准会计软件足以开展有效管理，无需投入新技术。

“公司辖下仅有四个实体，所以我不会要求投入使用大型软件。”

“这项工作大部分由人工完成，不过公司数据体量不大，无须投入技术工具。”

某些受访对象认为，在通过 ERP 系统进行数据收集等前端工作完成之前，去部署税务引擎这项技术方案毫无意义。

某位受访对象称，一向热衷于自动化和数字化的税务机关告诫他们，如果公司未能证明能够充分控制进入税务引擎的数据，贸然使用税务引擎进行税务申报，会引起税务机关的警惕。不过，大多数受访对象表示，他们的目标是在未来几年提高自动化程度，这表示将采用某一形式的间接税技术。



实施

我们对企业税务团队负责人的访谈结果表明，技术实施有两点主要经验。

其一，确定数据源。接受采访的企业中，在咨询转型道路上走得最远的企业已经创建了数据中心（或“数据池”），从可能存在的各种ERP系统中提取所有必要数据。（事实上，很少有企业将单一ERP系统作为数据的“真实来源”）。

虽然投入全新ERP系统后可能引发对全新税务技术方案的投入，但同时部署多个复杂系统的实施却并非明智之举，除非资源非常充足。很显然，许多受访对象认为最好推迟税务技术方案的实施。几乎所有受访对象都强调，上游的问题解决后，可以更好地减少下游出现问题。

其二，密切关注相关过程，了解进展情况。几个受访对象都谈到，技术实施项目得以成功投放，不过，技术顾问离开之后，内部团队才发现他们并不了解系统定制的全部细节。他们的建议是：尽可能将税务专长保留在企业内部和税务团队之中。

受访对象提出的其他建议包括：

- 确保得到财务和IT部门高级领导的支持
- 如果聘请技术实施顾问，应确保他们拥有间接税和企业ERP系统方面的经验
- 与实施顾问之间制定明确的交接程序
- 尽量减少定制
- 测试所有可能场景
- 尽可能获得最新软件版本
- 对承担各种职责和来自各个地区的所有用户进行教育，并保证他们尽早参与
- 留出高于预期的时间和预算

“我们必须从信息源头予以把握，确保处理流程对增值税信息的敏感度。”

“某个环节的升级或更新，可能会对系统某些层面造成破坏。”

结论

在访谈和结果分析过程中，从数据结果得出以下关键启示。首先，前进的方向很明确：对于跨国经营、产品多元、拥有电子商务渠道的企业而言，间接税负担将日益加重。

因而，企业董事会也应清醒地直面这一全新现实，认识到间接税流程正日益复杂，对资源的要求也更高，在他们眼中这可能只是财务部门的一项简单流程。同时，他们还应该了解，如果间接税流程不够健全，就会招致财务处罚、错失机会、在客户和税务机关中的声誉受损等风险。

这不仅仅可以缓解日益严重的风险，对于企业的间接税职能，这也蕴藏着良机，尤其是寻求数字化并可能使用人工智能工具匹配大量数据的企业。间接税系统如果使用得当，可借助基础数据形成对企业运营情况（现金流、供应链、客户活动等）的洞察。

最大限度利用企业的间接税功能需要投入时间、技术和人才资源，做出该等投入的企业税务团队和董事会，其回报也显而易见：风险得以降低、财务表现得以提升、专业技能得以善用。

某位受访对象说：“那些截止目前仍未能配备相关系统的企业，我无法想象他们在时间、精力和风险缓解方面的投入。我建议，颇具规模的企业，应尽快部署销售税管理解决方案，与该方案能够提供的价值相比，订购费用简直物超所值。”

许多受访对象谈及如何向 CEO 开口。我们制作了一份发送给 CEO 的邮件样本，具体内容可见下一页。

收件人: Janet Smith, Worldwide Enterprises Inc 公司 CEO

发件人: Jo Woods, 间接税部门总监

主题: 间接税与公司战略

Janet:

在今天的员工大会上, 你表示“随时欢迎大家发送电子邮件”, 发表自己的意见。

公司GAP战略体现了三大支柱 —— 发展、自动化和人员, 让我深受鼓舞。三大战略支柱都直接影响我负责的间接税部门, 我们有机会降低风险, 创造价值。

公司已经配备资格过硬的税务专业人员, 对数百万美元的销售和采购金额进行人工处理。作为税务专业人员, 他们希望对企业成长略尽绵薄。如果将人工流程自动化, 不仅能够节省时间、降低风险, 还可轻松处理税款返还工作。这将把我们从繁杂的电子表格数据处理中解放出来, 我们得以运用分析专长, 为业务确定解决方案并预测现金流。

每一个全新业务项目都有间接税方面的影响。请尽早让我们的部门参与新项目, 针对交易架构、新产品定价的最佳构建方式提供我们的专业意见, 尽量减少间接税方面的影响, 提高对客户的吸引力。同时, 我们也可以协助尽职调查流程, 避免重蹈 Digital Products Inc. 并购案的覆辙。在这个并购案中, 签署交易协议六个月后, 我们才发现目标公司在巴西和印度未缴纳增值税的问题。

具体说明如下: 公司间接税流程中, 销售额 8.5 亿美元, 成本约 3.5 亿美元。按照15%的全球平均税率, 得出 7,500 万美元的净现金进出。如果公司收费过高, 会让客户失望, 他们可能拒绝付费, 也可能流失。如果公司收费过低, 会惹恼税务机关, 他们会发起核查程序并课以罚款, 这将直接影响公司利润。无论哪种方式, 公司的利润和声誉都会受到打击。不进行这项投入, 风险将日益增加。

部署间接税系统也有好处: 这将使间接税团队拥有适当的工具, 工作方面将更加灵活。客户支持工作将更有效率, 更好更快速地进行税款返还工作。此外, 你也将加强对公司现金流和整体业务情况的把握, 再也无须担心间接税税负问题会隐藏在电子表格之中。

Jo

附件：

以下是调研样本人口统计学特征的更多详细信息。

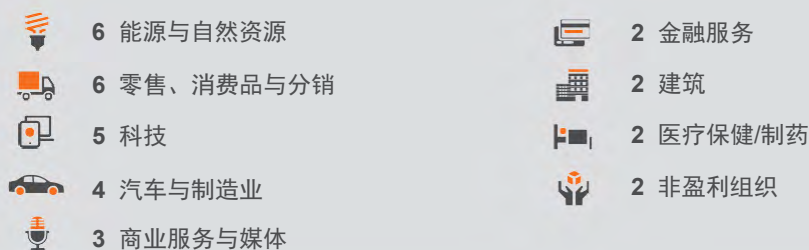
调研样本：

2021年3月，我们启动了企业税务部门状况年度调研，共收到800多家企业的回卷，大部分为美国和欧洲企业。本次调研涵盖所有行业，但重点为制造业和技术行业。调研之后，我们开展了间接税领域的深入访谈，访谈内容包括来自世界各地和不同行业的30多家机构。

受访对象所在地区



经济部门



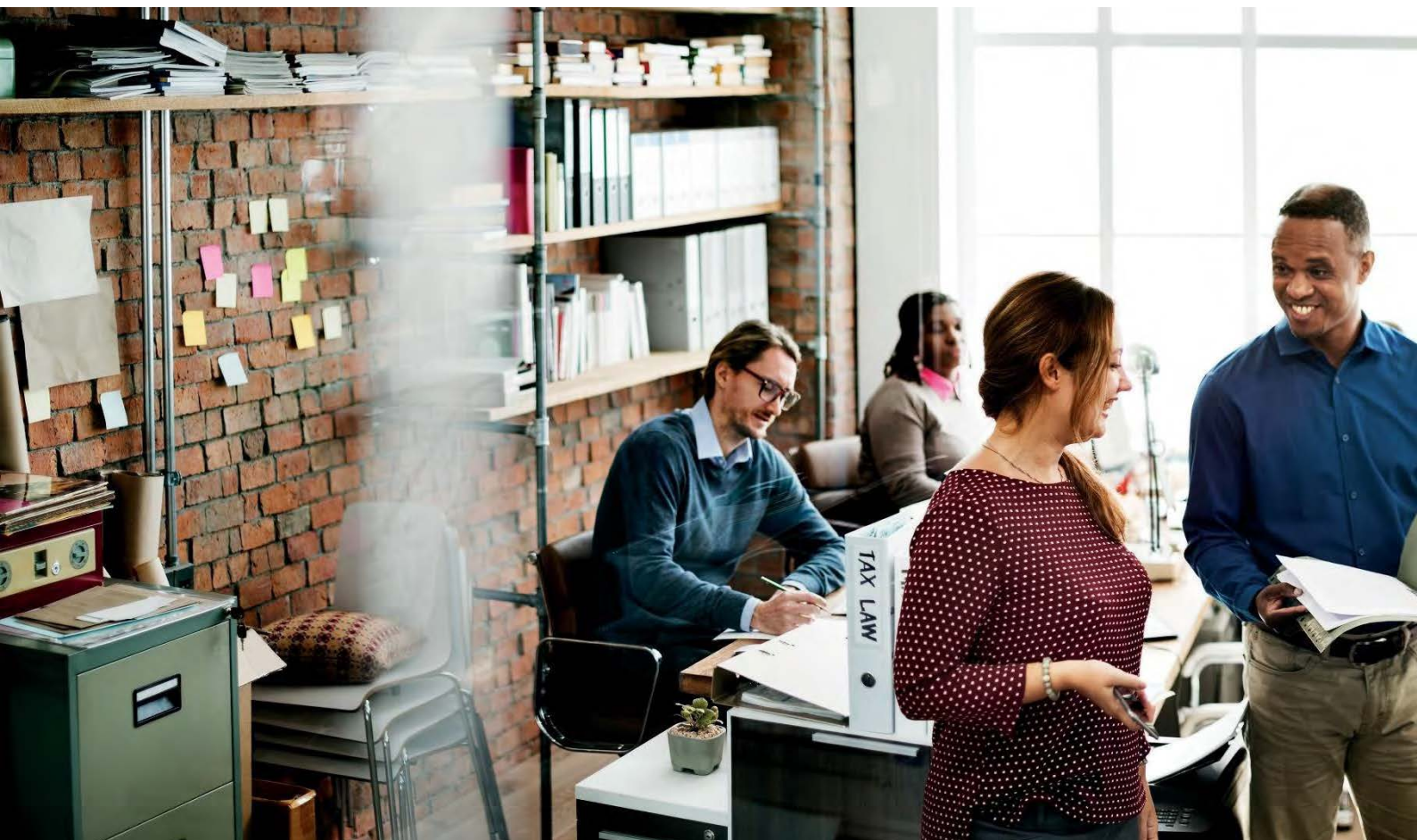
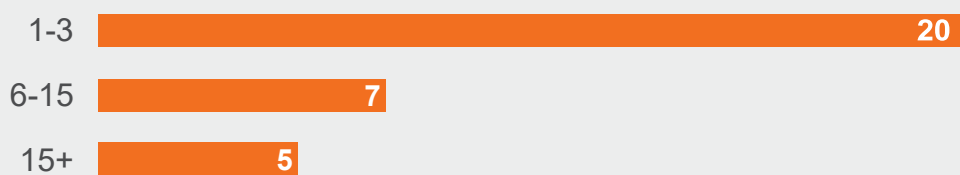
营收规模



本次受访对象中，约有半数在目前工作岗位上拥有三年以上工作经验，工作职责涵盖包括间接税在内的所有税种；大多数受访对象曾担任间接税岗位或企业内部税务岗位。若干专门从事间接税岗位的受访对象也同时负责适用所有税务工作的税务技术领域。

大多数企业专门负责间接税的团队规模不大，通常在 1 至 3 人之间。而在若干规模最大的企业中，间接税日常工作由同时支持财务运营团队的人员承担，同时由一名资源员工负责间接税规划和策略工作。

团队人数



接受访谈的企业中，过去一年曾经历重大变革的企业和相对稳定的企业各占一半。几乎所有受访企业都已经着手数字化转型；有些企业已经在全公司范围启动具体项目，而其他企业有的专注某一具体领域，有的仍处于转型的规划阶段。

而在经历巨变的企业当中，主要由两个主要因素促成：一个是疫情封锁因素加快数字化/电子商务的发展，因此相关活动大幅增长；另一个是通常因并购活动而推动的爆发式快速增长。

电子商务和并购这两个因素，都对间接税部门产生了重大影响。

间接税科技采用情况

当前采用间接税技术

(包括采用外包型技术者)

23

未采用技术方案

9

未来预计不会采用

5





汤森路透是一家领先的商业信息服务提供商。我们的产品包括专供全球法律、税务、会计与合规专业人士的高度专业化的信息软件和工具，还包括最具全球性的新闻服务机构——路透社。

如欲了解汤森路透更多详情，请访问 www.thomsonreuters.cn；如需最新全球新闻资讯，请访问 cn.reuters.com。

汤森路透研究院

汤森路透研究院汇集来自法律、企业、税务和会计以及政府、社区等各界人士，意在引发思想碰撞和话题辩论，了解最新事件和趋势，并就当今世界面临的机遇和挑战提供必要的指导。作为汤森路透旗下专门的思想领袖部门，我们的内容包括博客评论、行业领先的数据集、精确分析、行业领袖访谈、视频、播客和世界级活动，助您深入了解动态的商业环境。

更多详情，请访问 thomsonreuters.com/institute。

