

# MCDONALD'S TAX STRATEGY

麦当劳全球税收筹划与避税简报



第 11 组

小组成员：

李卓欣 李锐桐

王梓俊 胡雨哲

马天熙 姚远航

何 博 刘帅麟

---

# 目 录

<b>1. 麦当劳：全球零售食品服务业龙头 .....</b>	<b>1</b>
1.1. 全球快餐标杆企业 .....	1
1.2. 来自于 1948 年的金拱门 .....	1
<b>2. 龙头背后的秘密：商业模式分析 .....</b>	<b>3</b>
2.1. 连锁加盟：通过直营与特许经营扩张版图 .....	3
2.2. 持续创收：稳定增长的业务与强健的营运能力 .....	5
<b>3. 2008 - 2016 麦当劳的全球避税大战略.....</b>	<b>7</b>
3.1. 美国-永久性再投资避免纳税 .....	7
3.2. 欧洲-特许经营权使用费背后的秘密 .....	9
<b>4. 2008 - 2016 “卢森堡-美国”双重不征税 .....</b>	<b>11</b>
4.1. 麦当劳的避税战略安排 .....	11
4.2. 欧盟的调查 .....	12
4.3. 法国对麦当劳的追查 .....	13
<b>5. 2016 - 2021 麦当劳的架构重组 .....</b>	<b>16</b>
5.1. 以“美国-英国”为核心的全新架构 .....	16
5.2. 使用应收票据进行循环交易以避税 .....	17
5.3. 无形资产摊销获利近 4 亿美元 .....	18
5.4. 麦当劳屡试不爽的循环票据交易 .....	18
<b>6. 联合国、麦当劳都应该采取行动 .....</b>	<b>19</b>
<b>小组成员任务分配表</b>	
<b>参考文献</b>	





## 1. 麦当劳：全球零售食品服务业龙头

### 1.1. 全球快餐标杆企业

麦当劳是全球最大连锁餐饮企业，拥有超过 80 年的历史，主要售卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水、冰品、沙拉等快餐食品，其简洁现代的金色拱门是全球最著名的 LOGO 之一。

根据 Euromonitor 数据，2021 年麦当劳在全球餐饮业市占率达 3.9%，全球有限服务餐饮业市占率达 12%。麦当劳在 2024 年上半年营业收入达 126.59 亿美元，同比增加 2%。2024Q1/Q2 营业收入 61.7/64.90 亿美元，同比+4.6%/-0.12%，净利润 27.4/20.22 亿美元，同比+8%/-12%。公司在全中国范围内仍保持着稳定的业务扩张和市场份额。截止 2023 年底，麦当劳在中国拥有 41,822 家餐厅，每天为 100 多个国家和地区超过 6900 万顾客提供高品质的食品与服务。2023 年底，麦当劳总市值达 2127 亿美元。

**图1：中国内地的第一家麦当劳餐厅于 1990 年 10 月 8 日在深圳开业**



资料来源：麦当劳官网，小组成员整理

### 1.2. 来自于 1948 年的金拱门

根据 Choice、麦当劳各国官网及其 1984-2021 年度报告，我们综合相应时间节点的重大事件与企业生命周期理论，将麦当劳超过 80 年的发展历程分为五个阶段：初创期（1940-1954）、成长期（1955-1966）、扩张期（1967-2002）、调整期（2003-2014）、再创业期（2015 至今）。在一次次制度创新、结构调整、策略变更中，麦当劳成为历史上最成功的餐饮连锁企业之一。

**初创期：**1948 年，迪克与麦克两兄弟(Dick and Mac McDonald)决定进一步优化麦当劳餐厅的运营模式，全新推出标志性的快速服务系统和 15 美分的招牌优质汉堡。创新的餐厅



经营模式让两兄弟收获了成功，他们开始通过出售特许经营权的形式进行扩张。1939 年，来自芝加哥的雷·克洛克(Ray Kroc)是一家奶昔搅拌机品牌的独家经销商。1954 年，由于业务的关系，他首次拜访了迪克与麦克两兄弟，并在不久之后成为了他们餐厅特许经营权的代理中介。

**成长期：**1955 年 4 月，他在美国伊利诺伊州的德斯普兰斯(Des Plaines)创立了他的第一家麦当劳餐厅。在美国本土不断扩张的过程中改善管理结构与门店经营模式，逐渐发展成为当今独具麦当劳特色的“地产+餐饮”特许经营制度。1961 年，雷·克洛克以 270 万美元从迪克与麦克两兄弟手中买断了麦当劳餐厅的经营权。麦当劳于 1965 年在纽交所成功上市，为日后国际化扩张提供了坚实基础。

**扩张期：**克洛克最初的目标是在美国本土开设 1000 家左右的餐厅，但麦当劳品牌巨大的发展潜力让他开始着眼海外市场的布局。1967 年，麦当劳首次将餐厅开在美国以外的市场——加拿大和波多黎各，正式拉开了麦当劳向国际市场发展的大幕。1968 年，“巨无霸”面世，麦当劳成立国际业务部。1972 年，麦当劳资产值达到 10 亿美元。1967-2002 年期间先后进入澳大利亚、日本、德国、西班牙、中国台湾、墨西哥、俄罗斯、中国大陆、越南等超过 110 个国家和地区。1990 年，麦当劳在中国大陆（深圳）及苏联（莫斯科）开设第一家餐厅。中国内地第一家麦当劳餐厅在深圳光华路开业。麦当劳全球经典产品——巨无霸、薯条、麦香鱼和派悉数亮相。然而，这一阶段全球范围过热的门店扩张速度、连续的投资收购事件、日益松弛的标准化制度、失败的创新经历等因素共同导致产品与服务质量下滑、同店销售额和利润水平持续下降。

**调整期：**2003 年推出“胜利计划”，旨在从五大驱动因素——人员、产品、地点、价格和促销方面出发，将顾客体验放在首位，通过增强店面服务水平、控制费用支出、革新餐品细类三大维度改善公司的财务状况。2005 年，在中国内地市场正式推出得来速汽车餐厅服务。2008 年，作为奥运会全球合作伙伴，麦当劳成为北京奥运会官方餐厅。中国内地第 1000 家麦当劳餐厅在广东东莞开业。

**再创期：**2015 年推出“重整计划”，重新划分业务板块，分派主管负责营运，并在多国开放特许经营以此提高加盟店占比。2016 年，移动支付、官方数字化渠道，麦当劳陆续在餐厅推进数字化升级。2017 年开始实施以客户为中心的“加速发展计划”，以改造现代化门店、加强外卖服务和加速数字化程度三大“加速器”推动未来业绩增长。同年，麦当劳宣布中信股份、中信资本以及凯雷投资集团的战略合作顺利完成交割。麦当劳中国正式进入“金拱门”的新篇章。2023 年 11 月 20 日，麦当劳全球与凯雷集团宣布，麦当劳全球同意收购凯雷在麦当劳中国内地、香港及澳门战略合作公司中持有的少数股权。



## 2. 龙头背后的秘密：商业模式分析

### 2.1. 连锁加盟：通过直营与特许经营扩张版图

作为快餐领域的龙头，除了对产品质量的严格把控，麦当劳的成功更离不开其独特的经营模式：直营模式+特许经营。

直营经营是指由公司总部直接投资经营，所有权和经营权集中统一于总部，各直营连锁店实行标准化经营管理，其优点在于统一管理，但需要大量资金以维护运行；特许经营是指特许人给予加盟商人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导和帮助，加盟商向特许人支付相应的费用，该种模式的优点在于较高的利润，但其加盟商却难以改变经营模式。

#### 特许经营：餐饮+地产

麦当劳的独创之处在于改变了原有的特许经营授权者与经营方之间的关系——除了产品服务之间的交流外，将生产要素与经营要素也加入到其加盟模式之中。其特许经营的核心理念可以用两句话概括：第一，“经营商先赚钱，麦当劳再赚钱”；第二，“这是你的战斗，但你不是一个人”。

当麦当劳兄弟创立麦当劳之后，他们选择入股了 Ray 的麦当劳经营公司，而不是直接向加盟商出售特许经营权。即麦当劳在与最终加盟商之间通过麦当劳经营公司进行交易。

麦当劳建立初期，其加盟商往往难以提供 30000 美元的土地费用和 40000 美元的装修费用。为此麦当劳经营公司成立了房地产子公司。经营公司与土地所有者与建筑公司进行交流，承租并进行改造，接着将改造后的房屋转租给加盟商。这样以来，现金流的压力被转移到经营公司，经营公司使用加盟商的保证金支付首付，接着向土地所有人或银行贷款支付房产按揭，以此维护自己的经营。

除此之外，麦当劳还向加盟商提供了更多更关键的生产要素。麦当劳不仅出售专用的设备与经营权，还向加盟商提供运营指导：成立麦当劳大学，提供餐厅经营 Know-How，帮助加盟店住选址，提供标准化服务，产品制作培训等，并且新产品经过直营餐厅检验之后全部下放到加盟店，以此来增加加盟店主经营的成功率。

对于特许经营商而言，支付加盟费后，需要负责餐厅的日常运营管理，包括雇佣员工，提供服务，保持卫生与安全等；在产品提供商，加盟商只需要遵循麦当劳制定的运营手册和标准，确保餐厅在食品品质，服务，卫生等方面符合麦当劳的全球要求。



表1:加盟模式下麦当劳与加盟商的责任与义务对照

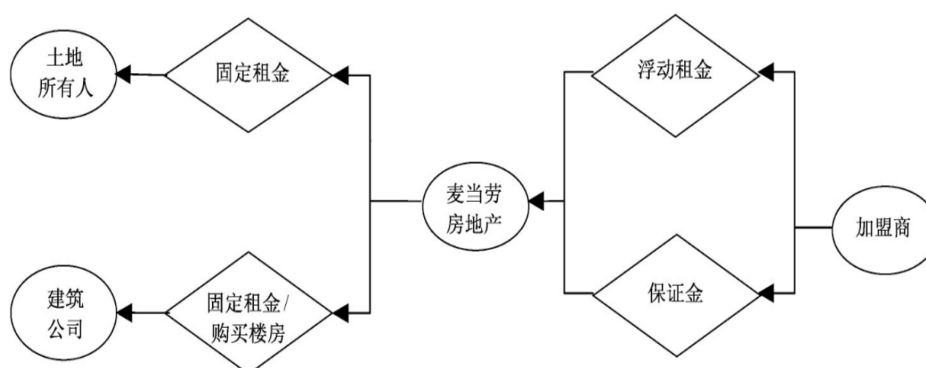
责任与义务	品牌使用	培训和支持	产品和菜单	营销与广告	供应链和原材料	店铺选址与设	运营监督
麦当劳总部	授权加盟商使用麦当劳品牌、标志和产品配方。	提供业务管理、运营、营销及员工培训的支持。设立麦当劳大学向加盟商传授 Know-how。	开发、创新产品和菜单，并保持一致性。	负责全国范围的广告宣传和营销策略，确保品牌知名度。	提供统一的供应链及质量控制体系，确保食品质量和安全。	提供选址建议，并为店铺设计、装修提供指导和标准化支持。	定期检查加盟店的运营情况，确保符合公司标准。
加盟商	确保品牌的正确使用，并遵守品牌规范和标准。	按照总部提供的培训内容运营门店，并确保员工遵守相关流程。	严格遵守麦当劳规定的菜单和配方，不得擅自修改。	支持和参与本地广告，并支付广告费用的分摊部分。	仅从指定供应商处采购原材料，保证产品的品质和安全。	按照麦当劳总部的规定进行店铺装修和设备配置，并支付相关费用。	接受总部的检查，并根据反馈改进门店的运营和服务。

资料来源：海通国际《麦当劳：快餐龙头何以跨越餐饮生命周期》，小组成员整理

为了适当降低加盟的门槛，麦当劳调整了传统的特许加盟的盈利模式（不依靠高额的加盟费盈利），丰富了其收益的来源。麦当劳经营公司采用了“较低的特许经营费+较低的销售额分成比例+经营场地租金差”的盈利模式。经营公司基本上不加价出售特许经营权，而是要求加盟商支付固定租金与销售额比率租金中的较高者。固定租金金额是经营公司支付给土地所有者租金金额加价 20%到 40%以及保证金。加盟商也可以选择支付销售额的 5%作为月租金(这一比例后续有所增加)，以此麦当劳与加盟商形成了相互促进、互惠互利长期合作关系。

这样复杂的“地产+餐饮”特许经营制度之所以能从市场竞争中留存下来并发展壮大，在于三点超前意识与坚持。

图2:麦当劳“地产+餐饮”盈利模式示意图



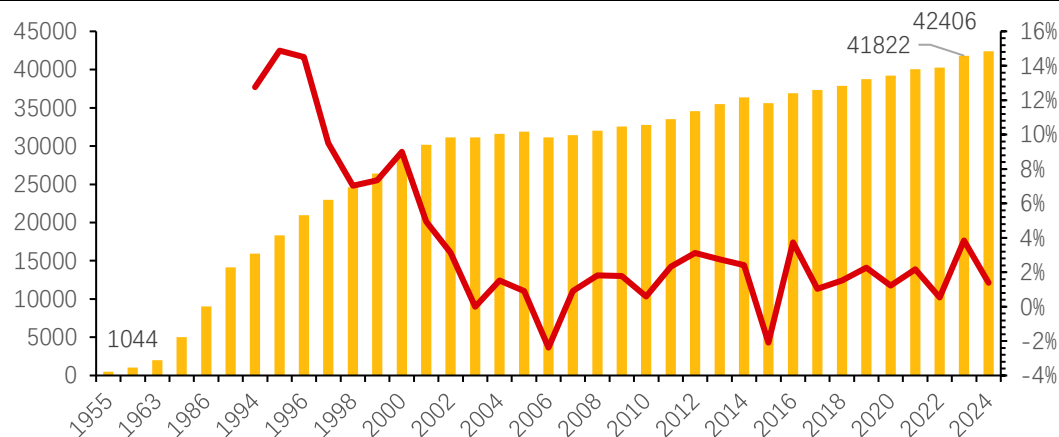
资料来源：海通国际《麦当劳：快餐龙头何以跨越餐饮生命周期》，小组成员整理

首先，麦当劳没有采取传统的出售地区代理权的方式，保证了总部对于品牌的控制力。除此外，麦当劳严格把握加盟质量，在加盟商申请特许经营权时，麦当劳会对申请人进行调查，其内容包括含个人基本情况、家庭背景、商业经历、资产和收入状况、教育经历、



法律的了解和遵守情况等，而后在通过财务审核及多轮面试考察后完成麦当劳官方组织的培训计划。麦当劳特许经营成功的关键在于其重新定义了餐饮特许经营模式——麦当劳通过提供标准化、高质量产品来获得更有价值的客户口碑效应，增加加盟店收益。帮助加盟者经营成功、获得可观收益是特许经营授权者自己成功和收益持续增长的前提。

图3:麦当劳 1955-2024 所有类型门店数量 (家, 左轴) 及增速 (% , 右轴)



资料来源：同花顺 iFind，小组成员整理

### 其他持有模式

除了特许经营与直营的方式外，麦当劳还有合营与发展持牌人两种持有方式。前者指与当地企业合资成立新的附属公司，并由该公司拥有并经营麦当劳餐厅。附属公司在特定地区进行房地产和运营投资，麦当劳总部提供股本并按比例收取销售提成。可以弥补麦当劳不熟悉当地市场的劣势，使得餐厅运营、建筑设计、装饰和产品开发更加富有本土特色，从而更加适应当地消费者需求。后者指发展持牌人为麦当劳餐厅提供包括房地产在内的全部投资，麦当劳拥有一定比例的销售提成，并对建筑设计、操作流程和使用麦当劳商标保有决定权。可以大大减少了麦当劳用于选址、地产购买和建筑的人力物力投入，为麦当劳节省了管理成本支出。

截至 2024 年 6 月末，麦当劳仍以其“地产+餐饮”传统特许经营模式为主要持有方式，年报中传统特许经营、合营、发展持牌人三种模式合并归于特许经营大类下，总计 42406 家门店。随着麦当劳加盟店数量的逐步提升，加盟模式收入所占总收入比重继续攀升。到 2023 年末，麦当劳来自加盟模式的收入达到了 165 亿美元，其中租金收入为 112 亿美元，占 43%，加盟费占特许经营收入的 23%。而直营模式收入则为 109 亿美元。

## 2.2. 持续创收：稳定增长的业务与强健的营运能力

2014 年，在中日供应商的安全问题和国税务管辖区下级税务法院裁定过往税收准备金增加的双重影响下，麦当劳的利润端受到打击。之后麦当劳启动重整计划，要求公司进一





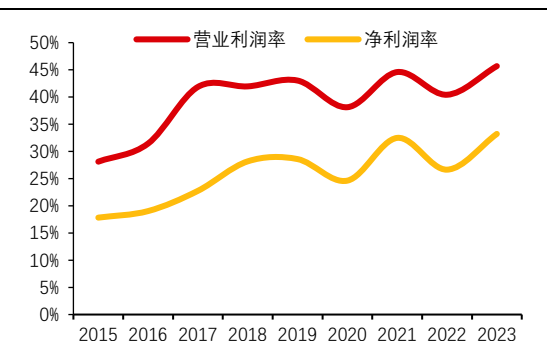
步扩大特许经营店面占比，在 2015-2019 年净利润率从 17.82% 提升至 28.18%，麦当劳经营状况有所回暖。

2015-2023 年，麦当劳的净利润和其增速呈现一定的波动，但净利润的总体趋势是上升，同时麦当劳的营业利润率、净利润率稳健提升，麦当劳持续创收。2020 年，由于新冠疫情的影响，麦当劳的利润端再次受挫。2021 年，麦当劳加速实施拱门计划，专注核心菜品的同时扩大营销，将业务进一步聚焦于数字化、外卖和汽车餐厅三方面，经营状况再次回升。

2022 年，麦当劳出售了在俄罗斯的业务和公司 Dynamic Yield 业务，同时由于法国税务审计的结算，业绩有所下降。2023 年，因为战略性的菜品价格上涨，麦当劳的净利润大幅增长。

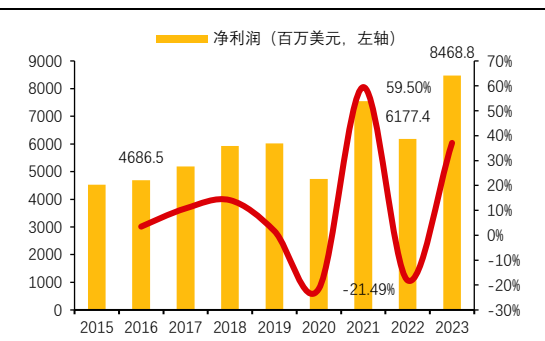
这九年营收利润状况可以看出麦当劳拥有稳定增长的业务与强健的营运能力。麦当劳不断加强营销力度，发展品牌文化，更好地传达品牌宗旨；专注于标志性菜品产品，并对标志性菜品产品创新发展，应对顾客不断变化的偏好；构建强大的数字引擎并提供个性化服务，满足顾客的需求，给顾客打造快速、轻松的体验；同时麦当劳经营状况不佳时也能迅速做出调整。麦当劳不断创新改变，扩大公司的竞争力、发挥竞争优势，适时调整战略方向，助推了麦当劳业务的增长和营运能力的提升。

图4:麦当劳净利润及增速 (2015-2023)



资料来源: Wind, 小组成员整理

图5:麦当劳营业利润率及净利润率 (2015-2023)



资料来源: Wind, 小组成员整理

麦当劳的营业收入构成有三部分，分别是公司经营的餐厅的销售额、特许经营收入以及其他收入。其中特许经营的种类有传统特许经营、发展许可持有人以及附属公司经营的餐厅。两种特许经营的收入构成存在差异，两种收入同时包括基于销售额百分比的特许权使用费和初始费用，但是前者比后者多了租金和最低租金支付的收入。其他收入包括特许经营商弥补公司为各种技术平台所产生的部分成本而支付的费用、使用麦当劳品牌进行市场推广和销售的品牌授权收入。

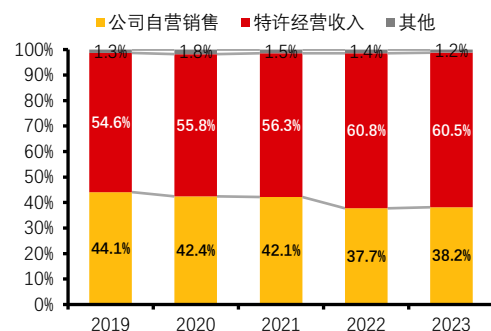
麦当劳的收入构成占比如图 3 所示。我们可以看出麦当劳最主要的收入就是特许经营收入。2019-2023 年，特许经营收入的占比都超过了营业收入的 50%。与此同时，麦当劳





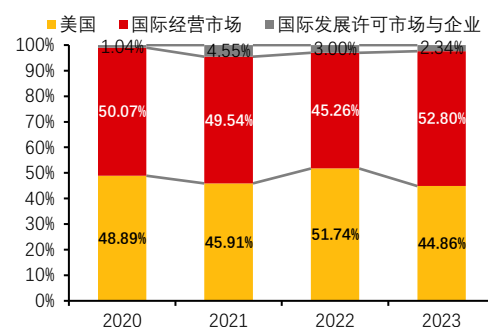
自营销售收入比例在五年中逐渐减少，这与麦当劳加盟门店、特许经营逐步提升相关。特许经营模式是麦当劳的重要业务和中坚力量，其中 2023 年麦当劳新开了超过 2000 家特许经营的餐厅，可以看出麦当劳持续稳定地扩张业务。

图6:麦当劳营业利润按模式拆分 (2019-2023, %)



资料来源: Wind, 小组成员整理

图7:麦当劳营业利润按地区拆分 (2020-2023, %)



资料来源: Wind, 小组成员整理

麦当劳的营业利润按地区分类主要来源于美国、国际经营市场以及国际发展许可市场与企业。截至 2023 年 12 月 31 日，美国市场是麦当劳最大的市场，美国市场中 95% 餐厅是特许经营。国际经营市场和国际发展许可市场与企业两个市场分别代表了前文中两种不同的特许经营种类。国际经营市场中餐厅包括公司经营和传统特许经营餐厅，市场涵盖的国家包括英国、法国、德国等经济较发达国家，国际经营市场特许经营的餐厅的比例为 89%。国际发展许可市场与企业主要为发展许可持有人和附属公司经营的餐厅的市场，涵盖了亚洲、非洲等新兴市场，这个市场有 98% 餐厅为特许经营权。

我们可以发现麦当劳美国市场和国际经营市场二者营业利润占比均超过了 95%，国际发展许可市场与企业占比非常小，这是因为：①国际发展许可市场与企业地区经济发展水平较低，消费者购买能力相对受限；②国际发展许可市场与企业高比例为特许经营模式，麦当劳公司直接经营的餐厅比例少，获得的利润较有限；③国际发展许可市场与企业获得麦当劳的资本投入较低，获得的收益较少。值得注意，2022 年国际经营市场营业利润比例下降幅度较大，这与麦当劳出售了在俄罗斯的业务有关。

### 3. 2008 – 2016 麦当劳的全球避税大战略

#### 3.1. 美国-永久性再投资避免纳税

美国税收上要求企业对其国内及国外收入缴纳所得税。目前，包括麦当劳在内的各大跨国公司正在利用税收制度上存在的漏洞以避免向美国缴纳关于海外收入的所得税。

在实务中，许多企业将应缴纳海外收入的所得税推迟至这些收入汇回至美国时再缴纳相关税款，这意味着在实践中分配给外国子公司的利润的纳税义务可被无限推迟。在过去

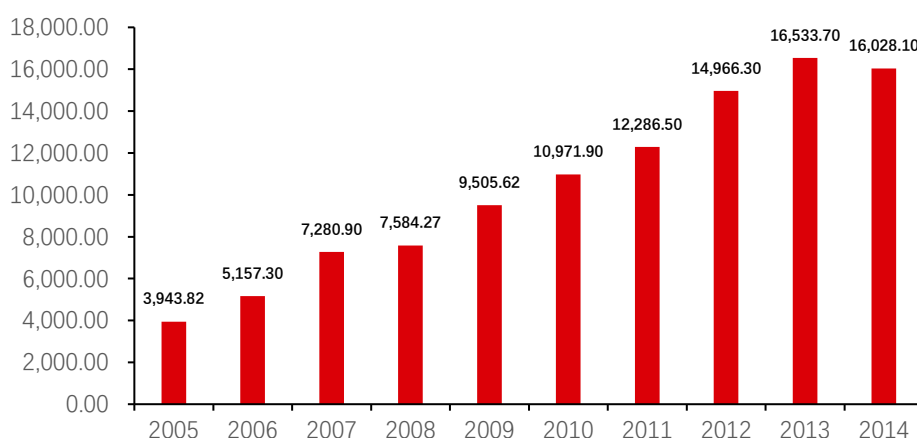


的几十年中，各种防止企业利用特许权使用费和其他被动收入将利润从运营市场转移至避税天堂而逃避相关纳税义务的相关保障措施的作用逐渐削弱，允许公司在税收上不考虑外国子公司的“复选框”规则以及允许公司对诸如特许权使用费等被动收入递延纳税的“审查”规则相结合，使得像麦当劳这样的公司减少了他们的纳税。

同时，跨国公司还使用一些会计方面的技巧，例如避免向投资者与公众披露递延纳税义务等等。公司声称海外业务获得的利润已经永久地再投资于美国境外，这使得他们可以避免在提交给美国证券交易委员会的账户中记录这些递延所得税负债。

由于越来越多的公司利用这些漏洞，在过去的几年中，用于税收目的的离岸资金数量急剧增长。麦当劳就是这一趋势的典型例子，从麦当劳的年度报告中可以看出，2005年它在美国以外的子公司和附属公司投资了约39亿美元。而到了2014年底这一数字就已激增至约154亿美元，几乎是翻了四倍。

**图8:麦当劳未纳美国所得税的外国子公司投资额（2005-2014，百万美元）**



资料来源：麦当劳年度报告，小组成员整理

如果麦当劳将这些收入汇入国内，他们就必须缴纳公司所得税。所得税额的计算方法为税收总额乘上联邦税率减去企业在国外已交的税额。美国的联邦税率为35%，2005至2014年间麦当劳对海外收入的有效税率为24%，麦当劳的总纳税义务为企业国外投资总额（154亿）乘以联邦税率与有效税率的差额（11%），计算可得麦当劳有将近17亿未缴税款。

而且，麦当劳宣称的所谓永久性再投资的资金实际上并未滞留在海外。外国子公司持有的现金可以投资于美国的证券与债券，或存入美国账户。这样他们的资金实际上可以在美国使用，可以用于改善他们自身的资产负债表，降低债务成本，也可用于支付股息与股票回购。



## 美国对麦当劳的避税审查

2005 年至 2015 年期间，麦当劳为了减少在美国和世界各地的税务负担而调整了业务结构，这一做法也使其面临越来越多的监管审查。

麦当劳在其 2015 年的年度报告中提到：2014 年，美国国税局（“IRS”）结束了对公司 2009 年和 2010 年美国联邦所得税申报表的实地审查，并提出了一系列的调整建议。麦当劳同意了 IRS 提出的部分调整建议，并根据 ASC740 对这些调整进行了适当说明。同时麦当劳公司也收到了与某些转让定价事项有关的拟议调整通知（“NOPA”），该公司不同意国税局的拟议调整，并于 2015 年向国税局上诉办公室提出抗议。

报告中还提到：麦当劳还在多个外国税收管辖区接受主要与转让定价和免税收入有关事项的审计，同时也在多个州税收管辖区接受审计。报告推测，未确认的税收优惠总额在未来 12 个月内可能会减少 1.2 亿美元-3.9 亿美元。其中，1000 万美元-6000 万美元可能会有利地影响有效税率。这是由于 2009 年和 2010 年 IRS 商定调整的预期解决以及 2009 年和 2010 年 IRS 抗议的可能解决以及上述外国和州税收审计的完成以及多个税收管辖区的时效法规到期。审计结果指出该公司有 1.19 亿美元和 5540 万美元应计利息和罚款。经过确认，其中与税务事项有关的利息和罚款有 8790 万美元产生于 2014 年，1440 万美元产生于 2013 年，1120 万美元产生于 2012 年，均包括在准备金中。

从以上麦当劳年度报告提及的事件可以看出美国税务局十分积极的调查麦当劳的税务行为并提出改进意见并就其一系列有关转让定价与免税收入的事项进行处罚。

### 3.2. 欧洲-特许经营权使用费背后的秘密

麦当劳作为全球知名的快餐连锁品牌，其特许经营模式是其全球扩张和成功的关键因素之一。麦当劳的盈利以来于其特许经营模式，在这种模式下，收入主要来自于特许经营商支付的特许权使用费和租金，而非通过直营门店获取收入。在欧洲，超过 73% 的麦当劳门店是特许经营门店。

麦当劳在欧洲的特许经营是一种盈利管理制度，在这种制度下，独立的企业--特许人及其被特许人--签署一份协议，围绕麦当劳品牌和系统向特许经营商的许可，允许被特许人购买特许人的概念、商品名称、专有技术和其他工业或知识产权的使用权。顾客在麦当劳支付的价格中有很很大一部分是为麦当劳的知识产权和品牌买单。麦当劳快餐的食材批发成本低廉不足为奇，但其包含知识产权在内的特许权价值的规模值得进一步考察。





## 特许权使用费的税务影响

由于麦当劳特殊的“餐饮+地产”经营模式，麦当劳通常控制其特许经营商店的房地产。因此特许经营商要支付在总销售额占比 5% 的特许权使用费，以及租金。

而在美国，麦当劳的加盟商向麦当劳 USA 有限责任公司支付 4% 的特许权使用费，麦当劳美国再向 McDonald's Corporation（麦当劳集团）支付 2% 的特许经营权使用费，麦当劳美国保留了剩余的 2% 的销售额，用于在市场上再投资，并为加盟商提供关键的持续支持服务。相比之下，麦当劳欧洲向加盟商收取了 5% 的特许权使用费，并全部支付给了上一级的麦当劳子公司，这些公司还位于低税收管辖区以避税，因此麦当劳欧洲没有保留从加盟商那里收取的特许权使用费，无法为加盟商提供持续支持服务。

根据美国和欧洲的税收规定：在美国，如果麦当劳 USA 有限责任公司支付的 2% 特许权使用费作为知识产权的最终持有人支付给另一家美国公司（即拥有麦当劳的知识产权的公司，美国认为属于美国公司），那么全部 4% 的特许权使用费最终将在美国缴纳所得税，但是在欧洲，5% 的特许权使用费在其产生国不征收企业所得税。如果支付给低税率管辖区的外国子公司，则这笔特许权使用费最终可能以非常低的税率征税，或者可能在任何地方都不征税。

这些特许权使用费是麦当劳积极的税收优化战略的重要组成部分。麦当劳利用特许权使用费大幅降低了其在欧洲各地的税单，使其能够以极低的税率实现利润最大化。

## 无形资产的税务影响

麦当劳用于收取特许权经营费的许可是一种特殊的无形资产，而知识产权和其他无形资产很容易在大型跨国企业结构内重新布局，而且它们的注册地可以很容易地被操纵，以避免对这些特许权产生的利润征收较高的所得税（在后文介绍 2016-2021 年麦当劳重组公司架构部分，这一特点将非常明显地体现出来）。

具体而言，麦当劳通常通过在高税收管辖区经营子公司，这些子公司向低税收管辖区的知识产权控股公司支付特许权使用费和类似费用。在销售产品的高税收管辖区，特许权使用费被视为可抵扣税款的费用，从而减少了公司在这些地区的应税收入。在低税国家，这些特许权使用费享受税收优惠待遇——它们的税率往往很低，或者根本不征税。这就是所谓的“利润转移”，即利润从高税收的管辖区转移到低税收或无税收的管辖区。包括英国在内的许多低税收管辖区，对知识产权投资以及从知识产权中获得的特许权使用费提供了显著的税收减免。

许多低税司法管辖区对知识产权投资和知识产权获得的特许权使用费提供显著的税收减免。在卢森堡，一项被称为“知识产权盒子”的税收措施将大多数通过特许权使用费盈



利的正常企业税率从应纳税收入的 29.2% 降至 5.8%。在瑞士，对于在瑞士境外获得大部分收入的公司，有效的企业所得税税率在 0% 到 12% 之间。鉴于这些国家的税收制度，像麦当劳一样的大型跨国公司使用的一种常见结构是卢森堡控股公司在瑞士设有分支机构。这种联合结构允许公司利用两国的优惠税收安排。

在许多情况下，大型跨国公司可以通过与卢森堡或其他低税国家谈判，申请税收裁定或预先签订税收协议，进一步降低其在这类国家的税率。

## 4. 2008-2016 “卢森堡-美国”双重不征税

### 4.1. 麦当劳的避税战略安排

2008 年和 2009 年，麦当劳对其欧洲公司结构进行了两次重大调整，从而积极地优化了其在欧洲的税收安排。

在 2008 年底，麦当劳将其欧洲知识产权和特许经营权转让给麦当劳欧洲特许经营公司 Sàrl，这是一家位于卢森堡的麦当劳子公司，在瑞士和美国都设有分支机构。其次，2009 年 7 月，在卢森堡和英国对特许权使用费和知识产权的税收待遇进行了一系列调整之后，麦当劳将其欧洲总部从伦敦迁至日内瓦。这一举动与税收有关，是获得更低税率的持续趋势的一部分。

**因此其欧洲架构为：**麦当劳欧洲特许经营公司 Sàrl 从在欧洲、乌克兰和俄罗斯经营麦当劳快餐店的加盟商那里收取使用费。麦当劳的欧洲特许经营公司 Sàrl 还设立了一家瑞士分公司，负责向特许人发放特许经营权的许可，并通过该分公司，特许权使用费从卢森堡流向该公司的美国分公司。

这是一项更广泛战略的一部分，该战略旨在限制麦当劳在海外收入方面的美国纳税义务。麦当劳披露，它保留了 126 亿欧元的未分配收益，这些收益被认为是永久投资于美国以外的业务，不需要缴纳美国的企业所得税。

自 2009 年麦当劳业务重组以来，麦当劳欧洲特许经营 Sàrl 已成为麦当劳在欧洲最大的子公司之一。在 2009 年至 2013 年的五年间，向该实体支付了超过 37 亿欧元的特许权使用费。但是，2013 年的总税收仅为 330 万欧元。事实上，麦当劳欧洲特许经营 Sàrl 报告的应付给卢森堡的税收低得惊人，只有 3235 欧元，有效税率已降至 1.4%。

那么估算可得，2009 年至 2013 年期间，欧洲各国政府的税收损失可能超过 10 亿欧元。麦当劳欧洲特许经营在 2009 年至 2013 年期间收到的特许权使用费和报告的利润都有显著增长，但其报告的税收每年都保持较低且稳定，导致其有效税率在此期间下降。甚至在有披露数据的最后一年，即 2015 年，有效税率为 0.7%。



由于麦当劳欧洲子公司的特殊公司架构，其披露的财务信息有限，加上在许多欧洲国家也缺乏必要的详细财务披露。因此，未缴税款数额是根据可获得的财务文件估算出来的。

## 4.2. 欧盟的调查

### 麦当劳在卢森堡的税务裁决

2009 年 3 月，参照卢森堡-美国双重征税条约，卢森堡当局首次对麦当劳欧洲特许经营作出第一次税务裁决。裁决确认该公司无需在卢森堡缴纳公司税，因为其利润将在美国纳税。而麦当劳欧洲特许经营公司必须每年向卢森堡税务机关提交证明，证明通过瑞士转移到美国美国的特许权使用费已在美国美国和瑞士申报并纳税。

在第一次税务裁决之后，卢森堡当局和麦当劳就麦当劳欧洲特许经营在美国的应税存在（所谓的“常设机构”）进行了讨论。麦当劳声称，尽管根据美国税法，美国分公司不是“常设机构”，但根据卢森堡税法，它是“常设机构”。因此，特许权使用费收入应该是免税的。卢森堡当局最终同意了这一解释，并于 2009 年 9 月发布了第二次税务裁决，根据该裁决，麦当劳的欧洲特许经营不再需要证明特许权使用费收入在美国纳税。

### 欧盟的判决

欧盟委员会的深入调查评估了卢森堡当局是否选择性地背离了其国家税法和卢森堡-美国避免双重征税条约的规定，并给予麦当劳在相同税收规则下的其他公司无法获得的优势。

欧盟委员会的结论是，否。

特别是，不能确定第二项税务裁决对卢森堡-美国双重征税条约的解释是不正确的，尽管它导致了归属于美国分支机构的特许权使用费的双重不征税。

根据规定，麦当劳的欧洲特许经营美国分公司不符合美国税法的相关规定，不能被视为永久性机构。但是根据卢森堡的税法，麦当劳的欧洲特许经营美国分公司就是“常设机构”。因此，欧盟委员会认为，卢森堡当局没有滥用卢森堡-美国双重征税条约，给予麦当劳欧洲特许经营的税收优惠不能被视为国家援助。

不过，尽管麦当劳合法地利用了这样的漏洞避税数年，这不意味着未来可以继续。

2015 年 11 月，欧洲议会特别税务委员会就麦当劳和其他大型跨国公司的避税行为举行了听证会。麦当劳拒绝回答有关其运营所在国家或地区有效税率的基本问题，欧洲公共服务联盟称其回答是回避的。次月，欧盟委员会反垄断监管机构正式对麦当劳与卢森堡的具体税收协定展开国家援助调查。此次欧盟委员会的新闻稿称：“[委员会的]初步观点是，卢森堡授予的税收裁决可能违反了欧盟国家援助规则，授予了麦当劳有利的税收待遇。





2016年3月，该公司再一次听证会上再次受到欧洲议会税务委员会成员的质询，该听证会的重点是非法使用税收协议来逃税。当被问及麦当劳是否会支持大公司公开的国别报告时，麦当劳公司税务副总裁 Irene Yates 表示：“税务机关之间应对信息保密，不得公开。这可能会损害竞争。”

2016年6月，美国财政部和卢森堡官员宣布正在进行谈判，以修改他们的双边税收协定，部分原因是为了填补麦当劳运营所依据的双重条约情景造成的漏洞。同一天，卢森堡财政部提出了第7006号法律草案，以取缔美国和卢森堡之间的这些滥用避税结构。

此外，卢森堡政府于2018年6月19日提交了修订税法的立法草案，以使相关条款与经合组织的税基侵蚀和利润转移项目保持一致，并避免未来出现类似的双重不征税情况。

### 4.3. 法国对麦当劳的追查

截至2015年5月19日，法国的麦当劳餐厅有1,343家，雇佣了超过63,000名员工。这些餐厅在2013年创造了大约44亿欧元的销售额，使得法国成为欧洲最大的市场，也是全球的第二大市场。法国麦当劳餐厅近83%是加盟店，其余的由麦当劳自己运营。

法国是麦当劳全球利润最高的市场之一。然而仔细查看财务报表可以发现，在2009-2013五年间，伴随着其销售额增长，麦当劳在法国的主要子公司的盈利能力反而下降了。这说明麦当劳可能通过利用大量的公司内部支付将利润转移出法国，从而减少了税负。

麦当劳法国股份公司（McDonald's France SA）是法国销售额最大的麦当劳子公司，它从特许经营者和公司直营店中收取特许权使用费。麦当劳法国拥有28家全资子公司，其中13家在2013年直接运营公司门店，占公司在法国几乎一半的门店。麦当劳法国报告称，这13家子公司在2013年营业额为4.392亿欧元，总体亏损却高达90万欧元，这样的亏损实在过于夸张。

若要寻求这一情况的解释，或许可以从费用入手。事实上，直营店的“其他费用”比加盟店高得多。根据法国会计准则，“其他费用”类别用于合并某些成本，包括特许权使用费、董事会成员的出席费、坏账损失、公司合资企业产生的损失，以及任何未在其他经营费用类别中出现的费用。其中，特许权使用费是唯一对麦当劳子公司可能重要的费用。

在法国的特许经营店财务报表中，“其他费用”类别仅用于报告支付给麦当劳的特许权使用费。这些特许权使用费始终占销售额的5%，符合预期。然而，仔细检查麦当劳法国股份公司经营公司门店的五大子公司后发现，“其他费用”平均占销售额的20%，是特许经营店费率的四倍。表1列出了麦当劳门店运营相关的主要费用类别范围和平均值。就成本而言，直营店和加盟店之间最大的差异在于直营店中异常高的“其他费用”。



表2:麦当劳法国部分加盟店和直营店费用率表 (2012-2013 年, %)

	加盟店		直营店	
	范围	均值	范围	均值
用于转售的货物	0	0	1-2	1
原材料	23-24	23	26-27	26
其他进货和外部费用	25-32	29	16-20	17
税费	2	2	2-3	2
薪酬费用	17-23	19	22-24	23
社会费用	5-6	6	7-19	9
固定资产折旧	2-3	2	2-3	3
其他费用	5	5	19-21	20
盈利/(亏损)	6-10	8	(7)-2	(2)

数据来源: 麦当劳FY2021、FY2022 年度报告, 小组成员整理

这些特许权使用费最有可能支付给麦当劳法国股份公司, 而后者则可以将其支付给麦当劳在卢森堡的子公司。自 2009 年以来, 麦当劳法国股份公司年度报表披露了显著的费用增加, 极大地减少了公司的收入。此外, 2008 年 (重组前的最后一年) 至 2013 年销售额增长了 37%, 同期利润却下降了 14%。麦当劳法国连员工都没有, 因此这种情况说不通。

费用中增加最多的是“其他费用”。自建立卢森堡-瑞士架构以来, 这部分费用在麦当劳法国公司销售额中的占比已从四分之一左右增加到一半, 翻了一番。因此, 这些“其他费用”很可能正是麦当劳法国股份公司盈利能力下降的原因。

这些“其他费用”在麦当劳法国股份公司的年度报表中既未得到解释, 也无进一步披露。正如上文所述, 这一费用类别可能就是特许权使用费。这表明麦当劳法国向卢森堡实体支付的特许权使用费占销售额的比例远高于麦当劳在欧洲其他市场的子公司或法国麦当劳特许经营商所支付的比例。根据国际转让定价规则, 公司内部支付必须遵循“公平交易”原则, 即支付的金额必须符合独立方之间的交易金额。麦当劳可能没有达到这一要求。

即便麦当劳法国公司收取的特许权使用费比例没有比其他市场高很多, 按照 5% 的标准费率收取也可以让麦当劳少缴纳数亿欧元的税款。如果麦当劳法国仅按销售额的 5% 支付特许权使用费, 2009 年至 2013 年间支付的累计费用将为 10.776 亿欧元。如果法国根据反避税法规取消卢森堡的架构安排, 那么未缴税款将达到 3.862 亿欧元。

除了评估未缴税款外, 法国反避税法还规定, 如果公司进行虚假或以避税为主要动机的交易, 最高可处未缴税款 80% 的罚款。因此, 税务机关可以征收高达 3.089 亿欧元的罚款。

在 2009 年至 2013 年间, 麦当劳法国股份公司支付的“其他费用”累计为 19.87 亿欧元。如果将麦当劳法国股份公司报告的“其他费用”全部视为特许权使用费, 并将其认定为一种避税安排, 税务机关可以评估出高达 7.136 亿欧元的未缴税款, 相应的罚款则高达 5.709 亿欧元, 总计 12.845 亿欧元。



表3:麦当劳法国其他费用与营业额和销售额数据 (2007-2013, 亿欧元)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
销售额	35.51	38.49	41.77	42.22	43.4	43.98	44.16
净营业额	5.69	6.39	6.94	7.51	8.12	8.5	8.75
其他费用	1.46	1.63	3.37	3.78	4.1	4.26	4.37
其他费用/销售额	4.1%	4.2%	8.1%	9.0%	9.4%	9.7%	9.9%
其他费用/净营业额	25.7%	25.5%	48.6%	50.3%	50.5%	50.1%	49.9%

资料来源: 麦当劳 FY2007-FY2013 年度报告, 小组成员整理

### 法国的追查时间线

2014 年 1 月, 麦当劳承认三个月前其法国办事处已被税务官员搜查。此前 L'Expansion 曾报道麦当劳涉嫌将 22 亿欧元转移出境以逃税, 彼时麦当劳坚决否认该杂志的指控。

2015 年 12 月 17 日, 法国西部工会委员会的民选代表提起诉讼, 指控麦当劳有洗钱、税务欺诈以及滥用公司资产的行为, 质疑其税务安排使公司规避利润, 从而损害了其员工应得的利益。律师伊娃·乔利在当月的新闻发布会上称, 麦当劳每年的欺诈金额据估为 7500 万欧元。麦当劳法国公司则否认了任何税务欺诈行为的存在。

2016 年 4 月, 法国税务当局向麦当劳法国公司开出了 3 亿欧元 (合 3.41 亿美元) 的罚单, 要求其缴纳据信通过卢森堡和瑞士输送的利润的未缴税款。

2016 年 5 月 18 日, 打击腐败和金融和财政犯罪办公室 (OCLCIFE) 的警察搜查了巴黎西部基扬古尔的麦当劳总部。国家金融检察官办公室于次周周四披露, 一些文件已被查获并调查。此次搜查应追溯至 15 年的那次诉讼。

2019 年 1 月, 据报道, 麦当劳法国正在与法国国家金融检察官就税务欺诈洗钱的指控进行谈判, 以期签署《公共利益司法协议》(CJIP)。这项协议是由 Sapin 2 法于 2016 年底制定的, 用于结束针对公司的法律诉讼, 并收取罚款, 罚款最高可达该公司过去三年平均年收入的 30%。如果按照麦当劳法国实体 2015-2017 年的报表来算, 其平均营业额为 9.36 亿欧元, 意味着其罚款最高可达 3.12 亿欧元。若再加上 2016 年的罚款, 则超过了 6 亿欧元。

2021 年 2-3 月, 法国反欺诈调查人员在国家金融检察官办公室的要求下, 质询了至少五名麦当劳法国经理, 不过并未采取拘留手段。此外, 一个数千万欧元的麦当劳银行账户在近期被冻结。

2022 年 6 月 16 日, 麦当劳已同意向法国支付 12.5 亿欧元的补缴税款和罚款, 结束了麦当劳与法国当局长达 9 年的税务纠纷。不过, 麦当劳的律师表示, 在司法协议上达成和解并不等于认罪。





## 5. 2016 – 2021 麦当劳的架构重组

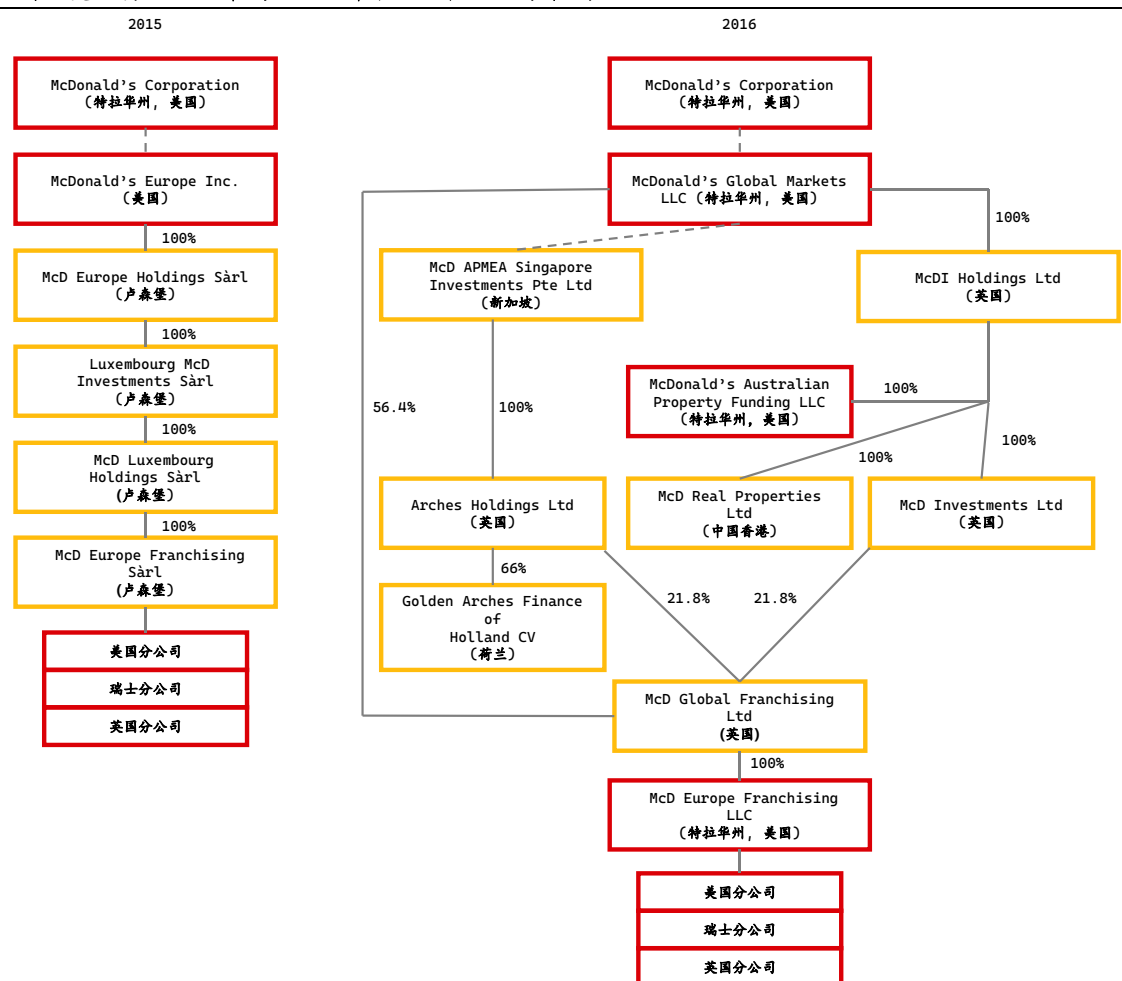
### 5.1. 以“美国-英国”为核心的全新架构

2016 年，面对欧洲各国对麦当劳欧洲公司愈发严格的审查，以及英国下调企业税率并准备退出欧盟的情况，麦当劳决定对其在欧洲的架构进行重大调整。

首先，2016 年 12 月，麦当劳欧洲特许经营总部 Sàrl 从卢森堡搬迁至美国特拉华州，并保留了其在瑞士和英国的分支机构，在卢森堡重新建立了一个分支机构，Sàrl 正式更名为 McD Europe Franchising LLC，注册办事地在卢森堡。而在美国特拉华州，当地法律对公司信息的披露要求非常有限，根据特拉华州的法律，该子公司将无需提交企业年度报告，无需提交财报。

其次，相较于 2009 年英国 28% 的税率，以及当期几乎所有其他欧洲司法管辖区的税率，英国在 2016 年 3 月下调企业所得税至 17% 非常吸引人。同时，英国脱欧也意味着，麦当劳在英国的收入将会少受到欧盟的监督。因此麦当劳在 2016 年 12 月将其美国外的税务居住地转移到英国，成立了 McD Global Franchising Ltd，以及其他几家新的实体公司。

图9:麦当劳 2015 年与 2016 年在欧洲的公司架构



资料来源:《Secrets and Fries》, 小组成员整理



这些调整非常迅速，完全改变了麦当劳 2016 年以前的公司架构，也使得欧盟对麦当劳多年的持续调查要从头再来。麦当劳能轻松地改变其公司结构、以及对特许权使用费和知识产权的管理方式，从而寻求对其最为有利的税收安排，明显降低税负。大型跨国公司的避税方式复杂、策略激进，使各国的税收收入减少、征管困难。

## 5.2. 使用应收票据进行循环交易以避税

麦当劳的知识产权注册地决定了特许经营权使用费的支付方向，进而对税收产生重大影响，麦当劳在各子公司间转让无形资产就可以将收取数十亿美元特许经营费用的权利从一个实体转移到另一个实体。

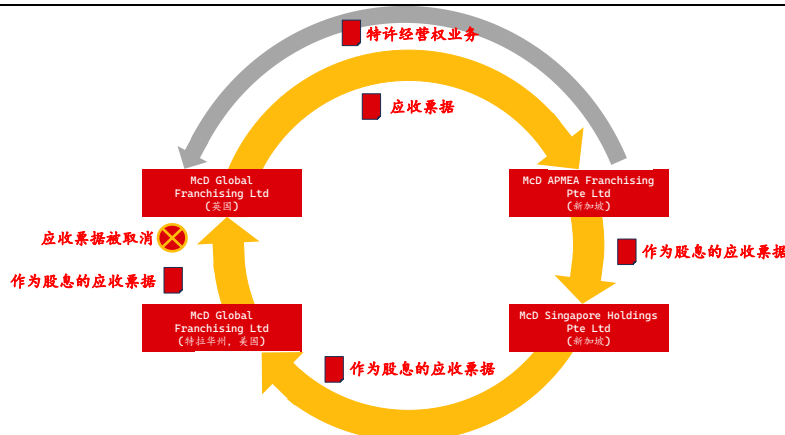
在 2016 年以前，新加坡的子公司 McD APMEA Franchising Pte Ltd 向麦当劳在美国以外的亚洲地区收取特许经营权使用费，通过新加坡的税法达成了低税率，但随着卢森堡架构被调查，以新加坡为中心的架构也开始被调查。

因此 McD Global Franchising Ltd (UK) 在 2016 年至 2017 年间购买了新加坡公司的特许经营权，转让定价 35.51 亿美元，包括 20.5 亿美元的无形资产、15.72 亿美元的商誉，但是在支付时并没有支付现金，而是使用了应收票据。根据新加坡的企业所得税法，新加坡不对出售资产所得征税，这部分收入便没有在新加坡纳税。

收到票据后，新加坡的 McD APMEA Franchising Pte Ltd 将票据作为股息交给其母公司 McD Singapore Holdings Pte Ltd。McD Singapore Holdings Pte Ltd 又将票据作为股息再支付给其母公司 Asia Pacific GA Holdings LLC。最后，银行票据作为股息再次传递回 McD Global Franchising Ltd (UK)。

由于一个公司不能欠自己钱，在最后，这张应收票据被取消。购买新加坡公司的特许经营权的 35.51 亿美元是 McD Global Franchising Ltd (UK) 的营业成本，再加上外国税收抵免，英国子公司在 2018 年缴纳税款几乎为零。

图10:麦当劳应收票据交易示意图



资料来源:《Secrets and Fries》, 小组成员整理



但是，根据英国税法，麦当劳的应收票据交易产生的费用大部分并不能扣除：

(1) 根据英国 2009 年公司税法 864 条，如果公司避税安排的目的是使公司能够获得有关无形资产的可免税费用，则不允许减税，而麦当劳的应收票据交易主要目的就是为了获得有关无形资产的可免税费用，这是明显违法的。

(2) 根据英国 2009 年公司税法 882、884 条，如果商誉与交易关联方在 2002 年 4 月前开展的业务相关，则不能对商誉进行税收减免。麦当劳的交易中涉及到 McD APMEA Franchising Pte Ltd 的特许经营权，包括亚太地区的许可权及相关无形资产，这些业务最早从 1982 年开展，均在 2002 年 4 月前。因而这些商誉的费用不能扣除。

(3) 根据英国 2009 年公司税法 893、894 条，若收购的无形资产来自于 2002 年 4 月之前存在的、由关联方持有的其他无形资产，自 2005 年 12 月起不允许扣除。

### 5.3. 无形资产摊销获利近 4 亿美元

查看 McD Global Franchising Ltd (UK)2018 年的年度报告，来自亚洲、中东、非洲的特许权使用费收入共 4.93 亿美元。在营业费用中无形资产摊销共 3.13 亿美元，向更上一级缴纳的特许经营权使用费 2.05 亿美元。McD Global Franchising Ltd (UK)设定核心无形资产的摊销年限为 20 年，2018 年在纳税时申报的摊销额为 1.898 亿美元，根据英国目前 19% 的企业税率计算，每年麦当劳都能节省 3606 万美元，20 年间可以节约 3.93 亿美元的税率（折现率 3%）。

麦当劳从应收票据循环交易和无形资产摊销中大量获利，这些抵扣将抵扣麦当劳在英国获得的特许经营权使用费收入，明显减少麦当劳的税负。

### 5.4. 麦当劳屡试不爽的循环票据交易

在 2017 年中，McD Global Franchising Ltd (UK)还购买了其他地区的麦当劳特许经营权。1 月，从 McDonald's International Property Company 处以 3.90 亿美元买入了南非特许经营权，8 月，从 McDonald's Corporation Inc.处以 3.92 亿美元买入了阿拉伯联合酋长国特许经营权。

2019 年 10 月，McD Global Franchising Ltd (UK)购买了 McDonald's Europe Franchising LLC 的特许经营权的相关知识产权，11 月购买了所有剩余资产和负债。

以上的购买均通过应收票据循环交易，为麦当劳节省了大量的税收。

麦当劳自 2016 年重组以来，依靠美国特拉华州的高度不透明，其真实的税务状况难以被完整披露，以上分析均依靠其多家子公司的披露文件，但文件中包含的信息量也不够充分。因此，麦当劳在多大程度上利用了税收规则进行避税仍然难有定论。





## 6. 联合国、麦当劳都应该采取行动

麦当劳知识产权已从新加坡和卢森堡转移到英国，这显然是出于继续避税的目的，这一事实应引起警惕。至少，英国应对其无形资产有关的税法进行修订，以明确从同一跨国公司结构内转让获得的无形资产不应被允许在英国产生人为的税收减免。

作为影响全球的大型跨国企业，麦当劳激进的税收筹划与避税策略带来了数额巨大的税收流失，其避税的普遍性及负面影响应被重视。麦当劳应早日结束其激进的税收筹划策略，缴纳其应纳的税。

数字化和全球化对全球经济体和人们日常生活产生了深远的影响，在税收方面产生了税基侵蚀和利润转移。全球各国应比以往更加紧密地团结在一起，通力合作，加速落地双支柱计划，加强信息的沟通交流，确保利润在经济活动发生地和创造价值地征税。



### 小组成员任务分配表

#### 1. 麦当劳：全球零售食品服务业龙头

- |                     |    |
|---------------------|----|
| 1.1. 全球快餐标杆企业       | 何博 |
| 1.2. 来自于 1948 年的金拱门 | 何博 |

#### 2. 龙头背后的秘密：商业模式分析

- |                           |     |
|---------------------------|-----|
| 2.1. 连锁加盟：通过直营与特许经营扩张版图   | 马天熙 |
| 2.2. 持续创收：稳定增长的业务与强健的营运能力 | 胡雨哲 |

#### 3. 2008 - 2016 麦当劳的全球避税大战略

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| 3.1. 美国-永久性再投资避免纳税    | 王梓俊 |
| 3.2. 欧洲-特许经营权使用费背后的秘密 | 姚远航 |

#### 4. 2008 - 2016 “卢森堡-美国”双重不征税

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 4.1. 麦当劳的避税战略安排 | 李卓欣 |
| 4.2. 欧盟的调查      | 刘帅麟 |
| 4.3. 法国对麦当劳的追查  | 李锐桐 |

#### 5. 2016 - 2021 麦当劳的架构重组

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| 5.1. 以“美国-英国”为核心的全新架构 | 李卓欣 |
| 5.2. 使用应收票据进行循环交易以避税  | 李卓欣 |
| 5.3. 无形资产摊销获利近 4 亿美元  | 李卓欣 |
| 5.4. 麦当劳屡试不爽的循环票据交易   | 李卓欣 |

#### 6. 联合国、麦当劳都应该采取行动

马天熙、胡雨哲

在全过程中，小组成员分工有序、推进顺利，均按时完成了任务。

小组成员经过各自搜寻资料学习、酝酿想法，在集体讨论后，确定了文章大纲并分工协作，在所有同学完成由李卓欣同学整理，经每位同学勘误后完成。感谢各位同学的积极配合与通力合作，希望每位同学都有所收获，在过程中加深对转让定价的理解。



## 参考文献

- [1]. War on Want. Golden Dodges: How McDonald's Avoids Paying its Fair Share of Tax [EB/OL]. [http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/en\\_goldendodges-final.pdf](http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/en_goldendodges-final.pdf), 2015-5-19.
- [2]. War on Want. Unhappy Meal [EB/OL]. <https://waronwant.org/sites/default/files/Unhappy%20Meal.pdf>, 2015-2-24.
- [3]. EPSU, EFFAT, SEIU. Unhappier Meal [EB/OL]. [https://www.bing.com/search?q=unhappier+meal&qsn=&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=war+on+want+unhappier+meal&sc=0-26&sk=&cvid=59F7C3F7EC584ACA31794B5C1A609DE&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=](https://www.bing.com/search?q=unhappier+meal&qsn=&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=war+on+want+unhappier+meal&sc=0-26&sk=&cvid=59F7C3F7EC584ACA31794B5C1A609DE&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=,2018-5-14), 2018-5-14.
- [4]. War on Want. Secrets and Fries [EB/OL]. <https://waronwant.org/sites/default/files/2022-03/Secrets%20%26%20Fries%20%28WOW%20report%29.pdf>, 2022-3-17.
- [5]. European Commission. State aid: Commission investigation did not find that Luxembourg gave selective tax treatment to McDonald's [EB/OL]. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip\\_18\\_5831/IP\\_18\\_5831\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_18_5831/IP_18_5831_EN.pdf), 2018-9-19.
- [6]. "McDonald's Hit by French Tax Bill," Financial Times, April 20, 2016, <https://www.ft.com/content/0ec4918006dc-11e6-a70d-4e39ac32c284>; "French Investigators Have Raided McDonald's Headquarters in Paris," Fortune, May 26, 2016, <http://fortune.com/2016/05/26/mcdonalds-france-tax-evasion/>; "France bills McDonald's \$341 million for unpaid tax: report," Reuters, April 19, 2016, <https://www.reuters.com/article/us-francemcdonalds-tax/france-bills-mcdonalds-341-million-for-unpaid-tax-report-idUSKCN0XG2QS>
- [7]. "French Investigators Have Raided McDonald's Headquarters in Paris," Fortune, May 26, 2016, <http://fortune.com/2016/05/26/mcdonalds-france-tax-evasion/>; "Tax fraud police raid McDonald's French headquarters," Chicago Tribune, May 27, 2016, <https://www.chicagotribune.com/business/ct-mcdonalds-france-tax-fraud-20160526-story.html>.
- [8]. David Bensoussan, « Fraude fiscale : McDonald's négocie avec le parquet pour éviter un procès », Challenges, 24 Jan. 2019, [https://www.challenges.fr/entreprise/fraude-fiscale-mcdonald-s-negocie-pour-eviter-un-proces\\_638535](https://www.challenges.fr/entreprise/fraude-fiscale-mcdonald-s-negocie-pour-eviter-un-proces_638535).
- [9]. McD Global Franchising Ltd. Annual Report and Financial Statements [EB/OL]. <https://regnskaber.cvrapi.dk/24809483/ZG9rdW1lbnRsYWdlcjovLzAzL2E0L2RlLzY1LzU1LzA1ZmYtNDUwMC1hZGU2LThjNmM3MTU0OWQ1Yw.pdf>, 2017-12-31.



- 
- [10]. McD Global Franchising Ltd. Annual Report and Financial Statements[EB/OL].<https://regnskaber.cvrapi.dk/24809483/ZG9rdW1lbnRsYWdlcjovLzAzL2NiL2Q0L2NiL2MzLzZmNDktNDY4Mi04MzlmLTcxODVkJZTFjOTE3Nw.pdf>,2018-12-31.
- [11]. Legislation gov UK. Corporation Tax Section 864[EB/OL].<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2009/4/section/864>,2024-10-21.
- [12]. Legislation gov UK. Corporation Tax Section 884[EB/OL].<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2009/4/section/884>,2024-10-21.
- [13]. Legislation gov UK. Corporation Tax Section 893[EB/OL].<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2009/4/section/893>,2024-10-21.
-