



發行人：高長
社長：張世泰
總編輯：姜志俊
編輯委員：石美瑜 李永然 蔡世明
林永法 袁明仁 蕭新永
石賜亮 林中和
執行編輯：巫毓美
攝影：黃偉遜
發行所：臺北企業經理協進會
地址：臺北市信義區基隆路一段
149號10樓之6
電話：(02)2756-3266
傳真：(02)2756-5518
E-mail：cpmaot@ms22.hinet.net

設計印刷：瑞明彩色印刷有限公司
地址：新北市新莊區化成路267
巷13號
電話：(02)2991-7945
(02)2991-7529
傳真：(02)2991-9113
E-mail：rayming@so-net.net.tw

行政院新聞局登記證局版北市誌字第875號
中華郵政北台字第6445號執照登記為雜誌交寄
本刊圖文均有著作權，未經同意不得轉載、翻印

稿約：歡迎惠賜稿件，文章以2-3千字為主，
文責自負，本刊對來稿有刪改權，不願
刪改者請預先聲明，並請勿一稿數投；
不適者不予刊登。

臺商張老師
諮詢服務申請表



愛滋病防治衛教宣導

AIDS 如何預防愛滋病
★避免性濫交及嫖妓
★不與人共用針頭、針筒
★正確使用保險套

AIDS 諮詢與檢驗
詳見衛生署疾病管制局
<http://www.cdc.gov.tw/>
FB: www.facebook.com/TWDCDC
微博: weibo.com/u/3963161340

如需本刊，歡迎洽閱

目錄

本月刊全文均已登上「大陸臺商經貿網」
網址：<http://www.chinabiz.org.tw>



臺商張老師月刊

臺北企業經理協進會發行
中華民國八十七年五月創刊
中華民國一〇九年九月十五日出版

焦點主題

- | | | |
|---|------------------------|-----|
| 2 | 美中貿易戰美商的盤算、陸企與臺商的消長與競爭 | 袁明仁 |
| 4 | 全球供應鏈大變局，臺商如何以變制變 | 徐丕洲 |
| 6 | 臺商長遠佈局因應美中貿易戰引發的供應鏈變局 | 洪嘉梁 |

法律保障實務

- | | | |
|---|--------------------|-----|
| 8 | 臺商在中國大陸運用房產抵押的法律須知 | 李永然 |
|---|--------------------|-----|

企業經營實務

- | | | |
|---|-------------------|----|
| 9 | 中國大陸全球產業鏈地位的現在與未來 | 高長 |
|---|-------------------|----|

財稅會審實務

- | | | |
|----|------------------------|-----|
| 11 | 中國大陸疫情防控期間稅收協定執行熱點問題解析 | 施博文 |
|----|------------------------|-----|

人力資源實務

- | | | |
|----|------------------------|-----|
| 12 | 淺談有關中國大陸對電子勞動合同的法律法規規定 | 蕭新永 |
|----|------------------------|-----|

產業服務實務

- | | | |
|----|---------------------|-----|
| 14 | 產品競爭力的二力分析—行銷研發策略矩陣 | 林震岩 |
|----|---------------------|-----|

諮詢解答

- | | | |
|----|-----------------------------------|-----|
| 15 | 在後疫情時代，集運物流產業在中國大陸布局及營運的
展望如何？ | 周志杰 |
| 16 | 中國大陸出口醫療器械退回被卡海關，如何處理？ | 蔡卓勳 |
| 17 | 出售中國大陸房產後資金匯回臺灣相關說明 | 陳文孝 |
| 18 | 編制預算報表的流程與目的 | 許文西 |

兩岸資訊站

■臺灣地區資訊

- | | | |
|----|--------------|--------|
| 19 | 兩岸經濟交流統計速報 | 陸委會經濟處 |
| | 兩岸重要經濟指標統計速報 | 陸委會經濟處 |

■中國大陸地區資訊

- | | | |
|----|--------------|-----|
| 20 | 中國大陸最新法規動態摘要 | 姜志俊 |
|----|--------------|-----|

臺商張老師現場駐診活動時間（十月份）

地點	日期	類別	地點
北部	10/06	法律服務類	臺北企業經理協進會會議室 14:00~16:00
	10/08	法律服務類	
	10/13	產業服務類	
	10/15	財稅會審類	
	10/20	法律服務類	
	10/22	產業服務類	
	10/27	財稅會審類	
北區	10/29	人力資源類	台北內湖科技園區發展協會 14:00~16:00
	10/21	人力資源類	

駐診活動採「預約制」，請先致電本會秘書處(02)2756-3266 盧小姐，索取駐診諮詢服務申請單，以利後續安排事宜！



美中貿易戰美商的盤算、 陸企與臺商的消長與競爭

■ 袁明仁

近十年來，陸資企業立訊精密董事長王來春獨鍾臺廠，她每隔三年就投資一家企業：2012年入股宣德、2015年投資聲學龍頭美律，2018年再砸下新臺幣百億元買光寶的相機模組部門。2020年7月17日，立訊精密發佈公告，將以33億元人民幣的價格收購緯創(Wistron)在中國大陸的兩家工廠。也就是取得緯創投資(江蘇)有限公司及緯新資通(昆山)有限公司的100%股權。這兩家工廠主要生產蘋果 iPhone 訂單；緯創7月17日宣佈，整筆交易最快在今年底完成。

金屬機殼大廠可成於2020年8月18日宣佈，將旗下位於泰州的兩處廠房(可勝泰州及可利泰州)以14.27億美元(約新臺幣428億元)現金售予中國大陸廠商藍思科技，這項交易案包含可成泰州廠廠房、設備、人員、訂單等，預計在今年底前完成交割，主要生產蘋果 iPhone 機殼，此案創下兩岸科技業有史以來最大現金資產交易案。

這件併購案發生在美中貿易戰的關鍵時刻，對臺商而言，一方面顯示臺資企業的最強項 ICT 代工與陸資企業的競爭正呈現「臺消陸長」；另一方面表示美商正在為美中貿易戰設下停損點及建立兩套供應鏈體系，以因應美中貿易戰未來不確定性的風險。中國大陸紅色供應鏈崛起，臺商千萬不可大意。

一、美商因應美中貿易戰的盤算及避險策略是什麼？

美商因應美中貿易戰的盤算及避險策略主要有兩點：一是建立全球兩套供應鏈系統，以規避美中貿易戰不確定性的風險。蘋果夾在美中貿易大戰兩相為難，為了避免受到美中貿易戰的牽連及波及，庫克忙著跑中國與白宮，讓蘋果 iPhone 及相關產品免於名列關稅清單，蘋果直接將

iPhone 交給中國大陸本土業者代工，更有利蘋果接地氣，也有助蘋果免於被中國大陸報復。二是培養扶植中國大陸本土的供應鏈，以達到分散及平衡供應商，並降低對最主要供應商鴻海的依賴程度。

蘋果供應鏈的併購若沒有客戶蘋果的支持是不可能啟動的。因此，可以說對立訊收購緯創代工廠一事，蘋果在背後默許或給予大力支持的。重點扶植立訊進入 iPhone 代工廠行列，培養立訊精密作為合格的中國大陸代工廠，未來蘋果對代工鏈的議價能力越強。

蘋果的三大代工廠商，前兩大分別是鴻海、和碩，iPhone 目前每年出貨量近2億臺，將近一半是鴻海代工，約三成左右是和碩代工。蘋果希望扶植立訊成為第三大代工廠商，有助蘋果平衡代工版圖。就像早年蘋果培養和碩作為分散鴻海的策略，並降低對鴻海的依賴程度。預期2021年，蘋果可能會讓部分陸企配件代工廠擔任代工業務，可能從較舊款的 iPhone 開始。

值此美中貿易戰的關鍵時刻，蘋果扶持立訊打造「小鴻海」，蘋果的盤算是什麼？第一選邊站，幫忙及扶持中國大陸本土代工企業，在美中貿易戰，可以規避供應鏈「斷鏈」的風險，更可避免被中國大陸市場報復的風險。2019年，蘋果推出的新款降噪藍牙耳機 AirPods Pro，由立訊精密100%代工，蘋果將旗下手機、耳機和手錶，三大最明星、最夯的產品，一樣一樣交給立訊。第二，對現有臺資 ICT 代工廠商產生威嚇作用，代表蘋果可以讓臺商壯大生存，也可以讓臺商出局淘汰。因為蘋果隨時可以培養陸資供應鏈成為制衡臺商 ICT 代工廠商的備胎。

二、美中貿易戰陸企的狼性策略及企圖崛起

「立訊可以說是一家陸皮臺骨的企業。」立訊能有今天是結合臺灣廠商和吸引臺籍人才。立

訊精密憑藉「連接器—模組—整機組裝」實現三步跨越，完成了產業鏈的延伸與品類的擴張。自2010年上市以來，公司股價最高漲幅曾一度超過40倍。截至2020年6月底，立訊精密的市值已經突破4000億元人民幣，超過富士康母公司鴻海集團。

立訊是蘋果最具爆發性的兩大穿戴產品——蘋果手錶 Apple Watch、無線耳機 AirPods 的主要代工廠。早在2011年，立訊精密就收購了昆山聯滔，從而順利切入蘋果供應鏈，成為了蘋果連接線的主要供應商之一。立訊於今年年底完成收購緯創交易後，立訊精密將成為蘋果 iPhone 的首家中國大陸代工廠商。立訊將切入 iPhone，打破臺灣企業壟斷 ICT 代工多年的局面。

2016年立訊精密已經發展成為重要的模組製造商。2017年7月，立訊精密取得了蘋果 AirPods 的代工資格，正式進入到整機代工領域。一旦立訊有了手機組裝基地，下一步只要收購臺資的機殼廠商，立訊就有機會朝「小鴻海」的目標邁進。

立訊的實力不容小覷，它的發展壯大之路，與鴻海如出一轍。都是不斷的從其他廠商手中分食蘋果訂單，從 Mac、iPad、AirPods 等周邊代工，一步步打入 iPhone 組裝供應鏈，下一步將可能是蘋果 Macbook 筆電。

三、美中貿易戰臺商的因應策略

立訊收購了緯創後，能否撼動蘋果最大代工廠富士康的龍頭地位呢？以市值來看立訊超越鴻海，但從營業收入和利潤來看，兩者仍有一段差距。但立訊的成長速度非常驚人，立訊精密發佈公司發佈2020年第一季度財報顯示，公司實現營業收入165.13億元人民幣，成長83.10%，實現淨利潤9.82億元人民幣，成長59.40%，業績大幅超出市場預期。

未來世界製造業將分成二大系統，要銷售至歐美地區的，須在中國大陸以外地區製造，銷售中國大陸地區的須在中國大陸製造，但銷售到中國大陸的，臺商拚不過陸企，所以乾脆看開看破，忍痛割愛放棄其在中國大陸的公司或是工廠，這種趨勢愈來愈明顯，這種案例愈來愈多，以後會

有更多的臺幹會在中國大陸陸企工作，會產生其他的影響、問題和變化，值得政府及企業深思及提出對策。

臺資 ICT 企業與美商打交道，要改變自身命運，必須學會四件事，若做不到，將給予客戶及陸資企業有可乘之機。一是臺資企業應避免自相殘殺，互搶訂單，但很可惜的是臺商多年來一直在重蹈覆轍，學不會教訓；第二是要趁你有實力的時候，讓客戶不敢輕易的對你打壓或另培養備胎，這種氣魄陸資企業最有膽識，陸資企業會選擇自創品牌與客戶搶市場，讓客戶不敢輕易的攤牌；第三面對日本客戶，還可以談感情，相互合作可能可以一代、二代甚至到第三代。但是跟美國客戶，只有談利益、講實力，臺商多年來一直被客戶玩弄在股掌之中，這就是臺商拼不過陸資企業的關鍵。

陸資企業一般較少講感情，只談實力與競爭，這就是陸資企業的狼性，不管對客戶、對同業或在企業內部都是以狼性管理為主。第四，很多臺商多年來都在培養打敗自己的競爭對手，從臺商企業出去創業的員工，所開設的工廠，規模幾乎都比老東家還大，這是臺商的心胸問題，以及無法讓員工在內部創業。這點可以學習小米雷軍的合夥人內部創業模式，以及立訊王來春董事長的「有容乃大」、「懂得傾聽」、「互補讓利」。而不是臺商老闆管理企業普遍存在的威權心態、不懂得分享及只會培養員工打工的心態。

結論：

蘋果產品在中國大陸的代工訂單原本全由臺資鴻海、緯創、和碩、廣達等臺資大廠所分享；這些大廠帶動一系列下游臺資中小企業供應鏈，構成蘋果供應鏈，是當前臺商在中國大陸投資的核心主力。未來這部分臺商若被陸企所取代，將是臺商在中國大陸投資30多年來最大的挫折，相關發展趨勢不容忽視。中國大陸著名臺商接二連三將中國大陸公司或工廠賣給陸企，這種「陸進臺退」的趨勢及未來影響，值得政府及業界深思及共同面對。（本文作者袁明仁現為華信統領企業管理諮詢顧問有限公司總經理、臺商張老師）



全球供應鏈大變局， 臺商如何以變制變

■ 徐丕洲

一、全球供應鏈大變局形成的要因

如眾週知，美中貿易戰及武漢肺炎疫情的重大衝擊，導致全球供應鏈發生黑天鵝效應的大變局，茲將其形成的要因分析如下：

（一）美中貿易戰延伸到科技戰導致全球供應鏈大重組：

從 2018 年 7 月美中發動貿易戰以來，原先以中國大陸為其主要的生產據點，又以美國為銷售市場的企業，以及在美國設立組裝工廠但其零組件的採購卻是高度依靠中國大陸的廠商，均受到非常重大的衝擊。

而受到 2019 年美中貿易戰更進一步延伸至科技戰，美國政府要求「產品使用美國技術、軟體、零組件達 25% 以上」之廠商，需先經美方同意始能供貨給華為等之中國企業，又在 2020 年 5 月美國更要求國外晶圓代工廠，只要使用美國半導體設備在未經美方許可前不得代工製造華為設計晶片，綜上所述，受到衝擊廠商已經擴大至「使用美國技術、設備與零組件，且以中國大陸為主要銷售市場」的製造業。

（二）武漢肺炎疫情大流行之後，全球供應鏈更受到重大的衝擊：

2020 年武漢肺炎疫情在全球大流行之後，高度分工的國際供應體系中，由於供應鏈上的每一特定環節，集中由少數具最高效率之成員負責，只要供應鏈上的少數成員因黑天鵝事件受到干擾而停工或限制生產，就能導致整個供應鏈癱瘓。

由上所述，得知臺商必須朝向「去集中化」的方向發展，設法增加每個供應環節的參與者，以及擴大執行的據點，所以面對品牌客戶要求與風險控管的考量，臺商除了採取分散風險的策略

之外，也必須增強應變的經營彈性。

二、因應全球供應鏈大變局，臺商採取以變制變的三大策略：

自從中共通過香港國安法之後，美國撤銷香港特殊地位，暫停對香港執行優惠待遇，包括提供出口許可證豁免，此舉對香港情勢已經產生重大的衝擊，香港與美國之間不僅貿易量巨大，每年實績高達港幣 5200 億元，今後美國將嚴查流入香港的資金，以及管制高科技產品的出口，而且香港也是半導體貿易的集散地，勢將受到重大的影響。

另外武漢肺炎疫情帶來的影響，更是非常的深遠，依據統計數據顯示，截至今年 9 月 14 日全球確診病例超過 2885 萬，將近有 92 萬人死亡，以目前情勢研判今年全球 GDP 成長勢必慘不忍睹，如何妥善因應以便迎接嚴酷的挑戰，正在考驗臺商的經營智慧。

茲提出以變制變的三大經營策略淺見供臺商參考，列表分述如次：

策略要項	重點說明
（一）儲備充沛的現金流量 積極推展成本 管理及降低成 本活動	1. 臺商要對今年下半年及明年上半年的經濟情勢進行慎密評估，若疫苗無法順利推出，而且世界經濟景氣復甦不很樂觀，也了解銷售市場無法成長的情況下，必須針對資金收支預測，進行細部精算。2. 每半月做現金流量預測及資金調度對策表，超前布署做好萬全準備。3. 企業必須積極推動整體成本管理及進行降低成本活動，充分活用戰略性管理會計的有效方法。

(二) 分散美中爭端選邊站的經營風險	1. 美中爭端的戰火延燒與兩邊角力對抗的情勢下，臺商需要思考如何以全球市場作為經營主軸，若不想在美中之間選邊站，一定要做好分流的安全措施，並持續布局全球銷售市場。2. 臺商應思考在後進國家與當地夥伴建立品牌與虛實整合之通路，而在先進國家從過去的單純代工轉型加入在地的價值鏈體系，增加臺商與這些先進技術的創新連結，並從中獲取創新的能量。
(三) 增強企業組織的韌性	1. 各國的產經政策在疫情的蔓延與美中兩大國博弈之下，隨時都可能改變，而全球跨國生產體制也將會有所改變。2. 如何維持企業彈性的組織並整合上下游供應鏈，能夠隨環境變化迅速做出因應策略，有賴臺商做好生態體系的建構與速度的調整

三、臺商控管經營風險的三大面向：

美中貿易爭端及武漢肺炎疫情的重大衝擊下，過去製造業以「單一供貨來源」來提高議價能力與經濟規模的作法，已經是阻礙重重，臺商唯有分散風險才能永續經營，茲將分散風險的三大面向列表分述如下：

分散風險之面向	重點說明
(一) 檢討各種關鍵性原物料是否具備次要供應商	面臨目前變化莫測的經營環境下，為了防止未來可能停工缺料而導致交貨延遲及客戶流失等之經營風險，具有關鍵性的原物料必須要具備次要供應商，藉以未雨綢繆。
(二) 生產模式的分散風險	1. 這次疫情衝擊下，半導體（晶圓代工）及記憶體（DRAM 及 NAND Flash）生產線的災情相對較輕，此因自動化程度較高，而對傳統人力的依賴較低之故。2. 由是觀之，傳統產業在推動「智能製造」及「工業 4.0」的變革措施上，勢必要加倍努力。
(三) 生產基地的分散風險	1. 眾所週知，前幾年開始推動的新南向政策，從美中貿易戰初期就顯現效益。2. 尤其是在越南、印尼有工廠的製造業，比較能在美中貿易衝突的轉移訂單過程中，轉能掌握商機。

四、疫情過後，臺商如朝向工業物聯網與人工智慧領域發展，將有無限商機等著你：

眾所週知，這次肺炎疫情將會加速中國式與非中國式的雙軌發展，包括技術、標準以及生產基地都要兩套，自然就會衍生很多商機的出現。

近幾年從美國最大國際消費性電子展發現 IOT(Industrial Internet of Thing) 簡稱工業物聯網以及 AI(Artificial Intelligence) 簡稱人工智慧，已經明顯呈現大眾化的趨勢，IOT 能夠讓很多智慧型產品全部連接在一起，例如你在美國的住家裝上數套 IOT 智能系統，此時你在美國之外的任何地方都可以透過智慧手機看到美國家中的情況，也可以遙控開警鈴、開門、燈光控制、冷暖氣的開關調整溫度以及草地澆水等。

IOT 的安全性也是與時俱進，越來越好，例如家裡的 IOT 智能系統萬一被斷電，系統會自動轉到電池，如果 wifi 被切斷則會自動連上 4G，且馬上寄訊息及電子郵件跟你聯絡，而保全系統可直接連結保安中心，如有任何風吹草動時馬上自動錄影上存雲端。

而溫度控制的智能化，例如冷暖器故障或發現漏水現象時馬上用短訊及電子郵件通報，藉以避免設備及食品的損害，智能冰箱也可設定實物缺貨時自動下單捕貨，又如汽車加入 IOT 及 AI 之後也將更為聰明，無人駕駛汽車的發展將更有更大的商機。

包括機器學習 (Machine Learning) 與機器人及大數據等領域的 AI 產品已經大眾普及化，例如溫度器可以感應自動調整到舒服的溫度，澆水器可以感測是否下雨再啟動澆水功能。

綜上所述，吾人獲悉 IOT 及 AI 的應用領域將更趨廣泛普及，未來所帶動的商機是無可限量，唯因客戶需求大多數以軟體應用為主軸，臺商要不斷開發客戶需要的軟體產品才能克奏全功。（本文作者徐丕洲現為榮泰企管顧問有限公司董事長、臺商張老師）



臺商長遠佈局因應美中貿易戰 引發的供應鏈變局

■ 洪嘉梁

「美中貿易戰」烽火延燒至今，又逢美國總統大選在即，川普競選團隊採取加碼猛打中國的策略，意圖再造選戰勝局。在川普「反中」的砲火下，全球最大電信設備供應商、又是中國最大智慧手機製造商的華為，首當其衝成為犧牲品，所屬臺商供應鏈同時受創。相對的，儼然是中國手中人質的美商蘋果，則適時機靈地大動作調整兩岸供應鏈比例，也造成蘋果旗下的臺商供應鏈出現一連串的動盪。變局乍現，無辜的臺商因兩強相爭而被捲進風暴中。

事實上，從川普一再指稱中國涉及偷竊智慧財產權和商業秘密，以及強迫技術轉移等指控，可以看出這場美中貿易爭端，根本源自於科技市場領域累積多年的宿怨。2018年4月，美方出手對中國中興通訊開刀重懲，「美中貿易戰」就掀開了以「科技戰」為主戰場的序幕。發動科技戰的理由表面上是前仇舊怨，然而，當美國再出手又對準華為發動攻擊時，似乎暴露出真正的動機。由於中興、華為兩家正是目前掌握全球5G專利近三分之一的中國大陸廠商，看來美國意圖囊括5G科技產業價值鏈，不言而喻。

得5G，得天下！

5G科技將主導未來15年科技發展與經濟脈動，就5G經濟與戰略價值而言，5G結合AI、IoT等新科技應用，將帶來第四次工業革命，乃至自動駕駛汽車的交通革命等。根據美國高通的調查報告，預估到2035年，5G將創造13兆美元的經濟產出，5G價值鏈也將創造2230萬個工作崗位。金庸小說裡的一句話：「武林至尊，寶刀屠龍，號令天下，莫敢不從！」以科技大潮流引領全球經濟發展的局勢來說，5G就是當今

的「屠龍寶刀」。得5G，就得天下！

中國過去看著歐美在3G、4G電信市場吃香喝辣，自然也想分一杯羹，因此，十幾年來動員國家力量，全力支持華為、中興沉潛佈局，早已完成從規格、市場到成本競爭的部署，讓老霸主美國深感威脅。美國不滿陸廠挾國家資源輾壓歐美獨立企業，更嚴重質疑陸製通訊產品設計故意留後門，非法監視及搜集信息，暗示將帶給全球5G資安危機。所以，美國出手制裁中興、華為，堂而皇之的理由是私通伊朗也好，是資安問題也罷，輸贏的背後算計的則是驚人市場利益。

美國三波打華為

美國針對華為發動制裁，2018年底先透過加拿大逮捕華為公主孟晚舟，並接續進行了3波攻擊。第1波2019年5月，將華為列入「實體清單」，禁止美國企業在取得許可前，不得與華為交易。這個禁制令讓華為新發售的手機沒了谷歌的應用程式Android，同時也間接導致臺積電爆接華為旗下海思半導體訂單。

第2波今年5月，美國商務部針對華為修改了「外國直接產品規則」（Foreign Direct Product Rule），原本只適用於在國外利用與美國國家安全有關的技術或軟體所生產的產品，不得輸出到特定國家（如中國），而且只要所使用的美國技術在25%以內就不在此限。新規則在9月15日正式生效，要求晶片製造商在利用美國技術及軟體替華為或被列入名單的相關企業生產晶片時，都必須取得美國的同意。相當於把「含美成分」的容忍度降到0%，特別著重在華為所開發的晶片，海思自家設計的高階晶片因此斷炊。簡而言之，這波禁令的結果是「捏死海思，

擋了高通財路，爽到臺灣聯發科」。

第3波8月17日，美再度修改EAR（Export Administration Regulations），將華為關係企業總數152家全部納入黑名單，完封華為繞道獲取商用晶片。所有名單上的公司，無論買方、中間商、承銷商或終端用戶，都需先有美國商務部發放的許可證。顯然這是高通出貨受阻後，硬拖聯發科一起下水。斷了聯發科的財路，臺灣供應鏈跟著躺槍。消息曝光後，臺股重挫逾400點表態。近日據傳，華為手機零組件的臺商供應鏈已接到通知：新案暫停開發。

華為風暴停新單，臺廠重傷！

兩強相爭下，目前中國忙著「去美化」，美國也加緊「去中化」，表面看無論美、中都得來找臺灣，似乎對臺商供應鏈有利，實際卻不是那麼一回事。華為眼前要求大量提前出貨，急單撐死，未來則可能陷入無單困境。根據估算，華為全球一年的產品採購規模為700億美元，其中，對臺採購半導體晶片近100億美元。一年百億美元的訂單即將化為烏有，臺商供應鏈烏雲壟罩。

華為當然對美國會實施禁制早已心裡有數，為避免將來斷貨，一年來都在囤積關鍵零組件庫存。小米等其他中國品牌廠怕殃及池魚，也紛紛囤貨，因此造就去年以來，臺灣IC設計及半導體公司業績大好。如今新禁令出爐，雖然急堵臺廠給貨漏洞，一般預料，即使川普連任，以華為現有庫存應該至少可以再活一年。苦的是無辜的臺商供應鏈，或停單，或超額備料成庫存，前景堪虞。

蘋果保市場利益，刻意染紅了！

另一方面，在美中關係劍拔弩張的時刻，一直被公認可能遭中國報復的蘋果，突然在7、8兩個月內，接連「牽紅線」指定了跨兩岸兩筆賣廠交易：1. 代工大廠緯創以人民幣33億元，將緯新資通（昆山）、緯創投資（江蘇）等兩個中

國大陸子公司，出售給中國立訊，隨後緯創再斥人民幣30億元入股立訊；2. 金屬機殼大廠可成以新臺幣419億元賣泰州廠給中國藍思科技，退出智慧手機戰局。除此之外，先前曾傳出立訊有意併購的和碩子公司金屬機殼廠鎧勝-KY，由和碩收購全數股權，藉此整合集團資源，同時加碼立訊持股。連續三個蘋果供應鏈的變動，震驚兩岸電子業界。

眾所周知，蘋果在大中華地區市場，2019年營收逾430億美元，佔全球總營收15%以上。以扶持紅色供應鏈發展，換取維持中國大陸龐大市場利益，應是心照不宣的默契。蘋果先打破單一臺製零組件供應或代工局面，並在2~3家供應商中，一定放進一家陸廠，甚至部份產品的代工比例，陸廠早已遠高過臺廠。這就是蘋果執行長庫克為何敢公開說：「中國大陸並未把蘋果當作攻擊目標，我也不認為這種情形會發生。」

這波蘋果供應鏈變動，背後說明了幾個事實：一、供應鏈策略由過去長鏈轉變為短鏈。蘋果為穩住14億人口的龐大市場，自然把中國的生產儘量交給陸廠，臺商賣廠是唯一選擇；二、陸廠低價接單，可由政府補貼及股價暴漲彌補。臺商面臨蘋果每年一定幅度下砍成本，拿錢讓位可能反而是一份幸福的補償；三、這又是一次新選擇佈局的契機，蘋果拿青澀的印度手機市場交換臺商讓位，雖不見得可口，也只能乖乖含淚應允；四、部份陸廠也陸續出走東協、印度等國，臺商供應鏈比例受擠壓再降，恐怕難免的趨勢。

美中貿易戰未見盡頭，雙方科技戰正酣，處在風暴外圍的臺商，隨時可能遭遇流彈誤傷。面對這個情勢詭譎的變局，臺商除了推進「狡兔三窟」佈局，南向避禍外，宜以長遠的眼光，沉穩做好進退準備，避免在亂局中陷入困境。尤其，技術升級更是未來輸贏的關鍵，唯有積極建立無畏競爭的體質，才能長期在兩岸賽局中穩操勝券。（本文作者洪嘉梁現為臺商張老師）



法律保障實務



臺商在中國大陸運用房產抵押的法律須知

■ 李永然

臺商在中國大陸買受落於國有土地上的房產，取得房產及國有土地使用權的權利；如欲將前開房產設定「不動產抵押權」予銀行。對於該「不動產抵押權」，究竟應有哪些法律認識？

不動產抵押權的意義，種類及法律特徵

按，「抵押權」是指債權人對於債務人或者第三人不移轉占有而為債權提供擔保的抵押財產，於債務人不履行債務時，或者發生當事人約定之實現抵押權的情形，依法享有的變價並優先受償的「擔保物權」（中國大陸《物權法》第179條）；以「動產」為抵押標的物而設定的抵押權為「動產抵押」；至於以「不動產」為抵押標的物而設定的抵押權，則為「不動產抵押」。

本文所提到的「不動產抵押」，又可分為「一般抵押權」和「最高額抵押權」；兩者最大的區別在於，「一般抵押權」表現為一份「抵押合同」對應一份「借款合同」；而「最高額抵押權」則是對「一定期間」內將要連續發生的債權提供擔保財產；而抵押權人也只在登記「最高債權額限」內，就該擔保財產優先受償。

又不動產抵押權的法律特徵為：

- (1) 它是屬於「擔保物權」，有別於「用益物權」；
- (2) 不動產可以仍由「抵押人」占有、使用、收益，有利於抵押人發揮抵押物的作用；
- (3) 抵押權因是擔保物權，其價值功能在於就抵押財產所賣得的價金優先受償。

關於「不動產抵押合同」的訂立，臺商還要瞭解「不動產抵押」是要式行為，既須以「書面」訂立「抵押合同」，還須辦理「登記」。「抵押合同」一般應有下列條款：

1. 被擔保債權的種類和數額；
2. 債務人履行債務的期限；
3. 抵押財產的名稱、數量、品質、狀況、所在地、所有權歸屬或者使用權歸屬；
4. 擔保的範圍（中國大陸《物權法》第185條）；就該問題原則上擔保物權的擔保範圍包括主債

權及其利息、違約金、損害賠償金和實現擔保物權的費用；當事人另有約定的，按照「約定」（中國大陸《物權法》第173條）。

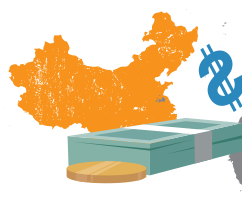
實行抵押權與租賃權衝突的問題

臺商應瞭解，自己的不動產於設定抵押時，如果自己不使用，仍可將之出租收取「租金」；不過當抵押權所擔保的債權屆期，債務人仍未清償債務，則抵押權人實行抵押權（附註：中國大陸《物權法》第195條第1款前段規定：債權人不履行到期債務或者發生當事人約定的實現抵押權的情形，抵押權人可以與抵押人「協議」以「抵押財產」折價或者以拍賣、變賣該抵押財產所得的價款優先受償。又中國大陸《物權法》第195條第2款規定：抵押權人與抵押人未就抵押權實現方式達成協議的，抵押權人可以請求「人民法院」拍賣、變賣抵押物。）

倘若該抵押物拍賣由第三人拍定，此時「抵押物的受讓人」與「承租人」該如何解決？中國大陸《物權法》第190條規定：訂立「抵押合同」前「抵押財產」已出租的，原租賃關係不受抵押權的影響；抵押權設立後「抵押財產」出租的，則該「租賃關係」不得對抗已登記的抵押權。

基於前述規定，可知如果抵押權成立於租賃權之前，則「抵押權」可以對抗「租賃權」；抵押權實現後，「租賃合同」對抵押物受讓人不具有約束力，抵押物的受讓人可以終止租賃關係。又如果抵押人未「書面」告知承租人該財產已抵押的，抵押人對出租抵押物造成的損失承擔賠償責任；反之，如已以書面告知承租人該財產已抵押，則抵押權實現後造成的損失由「承租人」自己承擔。

綜上所述，臺商購買房產，並向銀行融資貸款，對於「不動產抵押權」相關問題一定要瞭解，方有助於自身權益的保障。（本文原稿有註釋，受版面限制予省略）（本文作者李永然現為永然聯合法律事務所所長、臺商張老師）



中國大陸全球產業鏈地位的現在與未來

■ 高 長

改革開放以來，中國大陸藉鑑日本、亞洲四小龍的經驗，採取外向型經濟發展戰略，並在全球化潮流的加持，以及國際價值鏈分工和產業轉移的環境下，逐漸發展成為全球的主要生產基地。加入 WTO 之後，中國大陸進一步融入全球價值鏈體系，產業聚落更趨完整，且在國際產業鏈中的地位也水漲船高，「紅色供應鏈」的名聲不脛而走。

中國大陸製造業崛起、綜合實力提升，對美國的霸權地位構成的挑戰與日俱增，川普執政後的美國，對中國大陸的定位隨即從「戰略夥伴」轉變為「戰略競爭對手」，並掀起貿易戰，加強對中國大陸的科技封鎖。兩國在高科技領域之競爭逐漸白熱化，從華為到 5G，從人工智能到航天工程，從無人駕駛汽車到清潔能源，每個領域都是這場戰爭的焦點。

美國阻斷中國大陸取得先進技術，除了利用關稅制裁，另採取了一些非關稅手段，譬如：指示行政部門運用新的法規或所有現行法律，阻止中資企業進入美國從事掠奪性投資；加強審查擁有智慧財產權的美國科技公司與中資企業合作，以及加強出口管制，或要求美國企業或機構不得採購中國大陸製造的特定產品等，不讓中方輕易取得美國高科技人才，以全面防堵中方竊取美國的智慧財產及營業機密。

中國大陸面臨全球供應鏈「去中國化」的挑戰

川普政府對中國大陸的制裁行動雷厲風行，為避免貿易戰中高額的附加關稅，許多價值鏈中的旗艦企業開始減少從大陸採購，或者把供應美國市場的產能自中國大陸撤出，返回母國，或是分散至第三地投資，例如東協國家和墨西哥等。跨國企業重新思考全球產業鏈布局的行動，對中

國大陸的全球價值鏈中心地位造成嚴重衝擊。

今年初，湖北武漢突然爆發的新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情，進一步暴露以中國大陸為中心全球價值鏈的風險。疫情的不確定性及其對供應鏈造成的干擾，對企業的衝擊是全面性，且非常深遠，因此，自疫情爆發以來，已陸續看到美國、日本等國家的政府介入，編列專案經費、頒布實施具體的政策或措施，引導、鼓勵或甚至強迫對國家安全至關重要的產品製造，降低對中國大陸產業供應鏈之依賴，或敦促在中國大陸投資企業將生產地點遷回母國，或搬遷到可以信任或者能夠掌控的地區或國家。

新冠病毒疫情對中國大陸經濟和產業鏈造成之衝擊，催化了全球產業供應鏈加速調整，猶如壓垮駱駝的最後一根稻草，這樣的形容一點都不誇張。美、日等國家落井下石，鼓勵該國在中國大陸投資企業撤離中國大陸，與中國大陸經濟脫鉤或產業連結減弱，所謂的「去中心化」或稱「去中國化」之聲不絕於耳，讓中國大陸腹背受敵，其在全球價值鏈中的地位面臨的嚴峻考驗才剛開始。

中國大陸力推「新基建」、建立半導體產業鏈

面對美國制裁和積極圍堵的壓力，中國大陸的應對策略，首先是不再公開宣揚「中國製造 2025」，改以「新基建」延續科技戰略，其範圍涵蓋 5G、衛星網路、AI、物聯網、數據中心、智慧交通、監控系統、無人工廠等。就涵蓋的產業範疇來看，「新基建」其實與「中國製造 2025」高度重疊。

根據中國大陸工信部所屬賽迪智庫發布的《「新基建」發展白皮書》所述，預計至 2025 年對新基建直接投資將高達 10 兆元（人民幣，



下同)；目前已有 25 個省、區、市發布未來投資規劃，總投資額高達 49.6 兆元。新基建的經費預算籌措包括三大部分，一是地方的專項債，二是引入民間資金參與公共建設，三是利用抵押補充貸款。

其次是積極建立半導體產業鏈。由於半導體產業為尖端、高資本和技術密集行業，更是未來新興科技領域發展的根基，也由於中國大陸的半導體產業仍處於「幼稚」階段，不只關鍵產品的國產比率偏低，且技術水準仍停留在「追趕」的階段，因此，建立半導體產業鏈已成為當前中國大陸最重大的產業政策，且不受美國對中國大陸科技封鎖的力度不斷加強所干擾。

今年 8 月初，中國大陸國務院發布《新時期促進集成電路產業和軟件產業高質量發展的若干政策》（「國發[2020]8 號」文）（以下簡稱《若干政策》），從稅收優惠、投融資支持、核心技術研發、推動進出口、加強人才培養、知識產權保護、推廣市場應用、國際合作等八個方面，提出具體的政策和措施；旨在扶植積體電路線寬小於 28 奈米（含），且經營期在 15 年以上的集成電路生產企業或項目。

「中國標準 2035」是「中國製造 2025」的升級版

第三是力推「中國標準 2035」大戰略。早在 2018 年 3 月間，中國大陸即已正式啟動標準化戰略的行動綱領，擬由 IC 設計、虛擬實境、智慧健康養老、5G 關鍵零組件等領域的國家標準制定做起；未來將推動物聯網（IoT）、資訊科技設備互聯與太陽能領域的國家標準，進而成為國際標準，試圖擺脫目前依賴國外技術的劣勢，更重要的目標是為掌握關鍵產業技術標準的話語權。因此，有專家形容，「中國標準 2035」無疑是「中國製造 2025」的 2.0 版或升級版。

在實施步驟上，將先在龐大的內需市場建立產業生態體系，然後再推向全世界。受制於美國頻頻祭出各式制裁手段，甚至邀集盟國共同遏制中共高科技產業發展，未來中國標準推向國際，

「一帶一路」相關國家可能是最重要的突破口。

今年 3 月中旬，中國大陸發布《2020 年全國標準化工作要點》（以下簡稱「工作要點」），開宗明義的表示，要「充分吸收『中國標準 2035』項目研究成果……，編制『國家標準化戰略綱要』。」

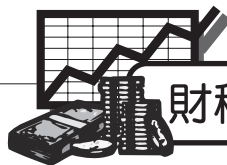
檢視該「工作要點」的重點內容，可以發現新時期中國大陸的產業政策，已不再侷限於「中國製造 2025」裡所提到的高鐵、鑽油平臺等實體經濟，也包括虛擬經濟。而真正的重點是在「建構新一代信息技術和生物技術標準體系，」包括，區塊鏈、物聯網、大數據、5G、雲端運算、人工智慧等所有新興科技領域。

中國大陸重塑「全球產業鏈地位」前景評議

在美國的制裁和圍堵壓力下，近期中國大陸已不再公開宣揚「中國製造 2025」，改以「新基建」延續原來的科技戰略，也將「新基建」做為後疫情時代振興經濟的引擎。同時積極研擬「中國標準 2035」行動綱領，推動標準化戰略，以掌握在新一代科技標準制定的話語權，甚至成為國際標準制定的主導方。

面對美國全面封鎖，中國大陸雖然避開談論「中國製造 2025」，但整體高科技產業發展的大戰略並沒有改變。揆諸中國大陸近期提出的「新基建」、「2020 年全國標準化工作要點」、促進集成電路產業和軟件產業發展等相關政策，可以發現其中重點內容相較於過去幾年所強調的，基本上沒有太大的差別。

因此，幾乎可以預期，只要中國大陸發展高科技產業，試圖擠進國際領先集團，甚至是居於領導地位的野心不改，美國制裁中國大陸的行動也不會停止，未來兩國「修昔底德式」的競爭勢將持續。換句話說，未來中國大陸發展高科技產業的外部環境是不利的，自力發展之路必須克服資金、人才、技術三大瓶頸，其過程勢必崎嶇、艱辛，能否開創有「中國特色」的一片天，仍有待觀察。（本文作者高長現為臺北企業經理協進會理事長、臺商張老師）



中國大陸疫情防控期間稅收協定執行熱點問題解析

■ 施博文

疫情防控期間稅收協定執行的相關問題，中國大陸國家稅務總局國際稅務司於 2020 年 8 月 14 日公開解答，相關內容將影響「稅收居民企業」之重要判斷，特以本文解析供各界參考。

一、疫情防控期間臨時改為居家辦公的，位於中國境內的居家辦公場所是否構成稅收協定中常設機構定義所稱“企業進行全部或部分營業的固定營業場所”？

常設機構是稅收協定中非常重要的概念，他主要用於確定締約國一方對於另一締約國企業利潤的徵稅權。

常設機構有三個特性：固定性、持續性及經營性。

根據中華人民共和國政府和新加坡共和國政府關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的協定條文解釋，常設機構定義所稱“企業進行全部或部分營業的固定營業場所”是指一個相對固定的營業場所，通常情況下具備以下特點：首先，該營業場所是實質存在的，只要有一定可支配的空間，即可視為具有營業場所；其次，該營業場所是相對固定的，並且在時間上具有一定的持久性；第三，全部或部分的營業活動是通過該營業場所進行的。

根據上述規定，如果疫情防控期間改為居家辦公屬於間歇或偶發行為，則這種臨時居家辦公場所不構成常設機構定義所稱的“企業進行全部或部分營業的固定營業場所”。換言之，如果屬於上述間歇是偶發行為則臨時辦公場所不構成常設機構，免得被視為稅收居民。

二、疫情防控期間臨時改為居家辦公的個人，在位於中國境內的居家辦公場所為境外企業雇主工作並以雇主名義簽訂合同，此類活動是否屬於稅收協定中規定的“在締約國一方代表締約國另一方的企業進行活動，有權並經

常行使這種權力以該企業的名義簽訂合同”等構成代理型常設機構的情形？

特殊常設機構分為工程型、勞務型及代理型常設機構，代理型常設機構係指如果代理人具有已被代理人名義與第三人簽訂合同的權力，並經常行使這種權力，則代理人應構成被代理人在所得來源國的常設機構。

根據中新協定條文解釋，締約國一方企業通過代理人在另一方進行活動，如果代理人有權並經常行使這種權力以該企業的名義簽訂合同，則該企業在締約國另一方構成常設機構。對於“經常”一語，要結合合同性質、企業的業務性質以及代理人相關活動的頻率等綜合判斷。

根據上述規定，疫情防控期間臨時改為居家辦公，在位於中國境內的居家辦公場所為境外企業雇主工作並以雇主名義簽訂合同，通常情況下，此類活動屬於偶發行為，不滿足經常性要求，因此不構成代理型常設機構。但是，如果該個人在疫情發生以前，即長期在中國境內代表境外企業進行活動，或者在疫情發生之後改為長期在中國境內代表境外企業進行活動，有權並經常行使這種權力以該境外企業的名義簽訂合同，則不屬於上述不構成代理型常設機構的情形，則不被視為全球所得課稅稅收居民。

這篇中國大陸國家稅務總局國際稅務司專就疫情期間稅收協定執行熱點問題（例如常設機構重點影響是否屬於稅收居民企業）做出明確解答，對臺商尤其係以其在東南亞、歐美或其他國家有和中國定有稅收協定。均有重大參考依據，其中涉及「常設機構」及其特殊常設機構型態，“對稅收居民判定的加比原則”增例供臺商朋友們更了解，裨益運用於稅收實務，希望對臺商朋友有所助益。（本文作者施博文現為博智會計師事務所主持會計師、臺商張老師）

淺談有關中國大陸對電子勞動合同的法律法規規定

■ 蕭新永

一、前言

幾位中國大陸臺商不約而同地詢問有關中國大陸北京地區在推動企業與員工之間建立勞動關係，除了能夠面對面執行簽訂書面勞動合同外，亦可以在疫情期間或不可抗力因素干擾下執行簽訂電子勞動合同（以下簡稱「電子合同」）。由於政策剛剛推動，一般企業及人資部門對這種新形式的勞動合同認識不足。

中國大陸受疫情影響，一些企業與員工無法按時簽訂或續簽勞動合同。在這種情況下，勞雇雙方經由電子郵件或其他電子數據等方式進行確認，簽了電子勞動合同，似乎是未來可行的方案之一。實際上，不少企業對於勞動管理電子化仍持觀望態度，這種經由電子簽約平臺仲介，不出門就能完成電子勞動合同的初簽、續簽程式，法律效力與紙本勞動合同相同嗎？甚至延伸到解除、終止勞動關係的通知書或協議書，是否也可採用電子形式處理相關的簽訂文件呢？許多人必有疑問。

二、有關電子合同的法律法規規定

2020年3月4日，人力資源社會保障部辦公廳（以下簡稱「人社部」）印發的《人力資源社會保障部辦公廳關於訂立電子勞動合同有關問題的函》（以下簡稱「函」）。該函明確指出：「用人單位與勞動者協商一致，可以採用電子形式訂立書面勞動合同。」這是人社部首次提出用人單位可以採用電子形式訂立勞動合同的政策規定。

根據函，訂立電子合同，應當使用符合《電子簽名法》等法律法規規定的可視為書面形式的數據電文和可靠的電子簽名。用人單位應保證電

子勞動合同的生成、傳遞、儲存等滿足電子簽名法等法律法規規定的要求，確保其完整、準確、不被篡改。

企業與員工一經簽訂符合《勞動合同法》和《電子簽名法》規定的電子合同時，即具法律效力，用人單位與勞動者應當按照電子勞動合同的約定，全面履行各自的權利義務。

《電子簽名法》第2條規定，「本法所稱電子簽名，是指數據電文中以電子形式所含、所附用於識別簽名人身份並表明簽名人認可其中內容的數據。本法所稱數據電文，是指以電子、光學、磁或者類似手段生成、發送、接收或者儲存的資訊。」

也就是說，數據電文常見的是電子郵件email、電報、電傳和傳真等等。很多人認為電子簽名會就是自己DIY做個個性化的電子簽名，然後把自己的簽名發送電子郵件給對方就實現電子簽名了。實際上電子簽名的形式和內容要比自己的手簽或者是簽章複雜得多，包括用於識別簽名人身份的程式、符號、代碼、聲音、數字等等，琳瑯滿目。

電子簽名的過程要比發電子郵件，或者是手寫簽名複雜的多，有很強的技術含量。交易時或者簽訂電子合同時，電子簽名一般是要經過加密後把簽名文件發送給對方，對方收到的加密的簽名文件經常是一堆亂碼，需要經過解密後驗證，才能夠進行。

需要認證的電子簽名，需要勞雇雙方在傳送文件之前向電子簽證認證服務機構申請電子簽名證書，領了證書以後才能夠實施電子簽名。

北京於4月底發佈《疫情防控期間勞動爭議案件法律適用問題解答》（以下簡稱「解答」）第

4 條電子勞動合同，規定用人單位與勞動者協商一致，可以採用電子形式訂立書面勞動合同。採用電子形式訂立勞動合同，應當使用符合《電子簽名法》等法律法規規定的可視為書面形式的資料電文和可靠的電子簽名。用人單位應保證電子勞動合同的生成、傳遞、儲存等滿足電子簽名法等法律法規規定的要求，確保其完整、準確、不被篡改。符合《勞動合同法》規定和上述要求的電子勞動合同一經訂立即具有法律效力，用人單位與勞動者應當按照電子勞動合同的約定，全面履行各自的義務。如果勞動者以電子形式不屬於書面合同為由，請求確認該電子勞動合同無效，或要求用人單位支付未訂立或續訂書面勞動合同二倍工資差額的，不予支持。

北京市有關電子勞動合同的政策解答，明確規定出電子合同與紙本的勞動合同同樣具有法律效力，從而排除了員工若以電子形式的勞動合同不屬於書面合同為理由，向勞動爭議仲裁委員會主張電子合同無效，進而以《勞動合同法》第 82 條的規定，要求企業支付未訂立或續訂書面勞動合同二倍工資差額的，仲裁委員會不會支持其請求。

三、簽訂電子合同的步驟

一般而言，企業與員工可以下面的步驟訂立電子勞動合同：

1. 選擇服務平臺：選擇符合《電子簽名法》規定要求，並被當地司法機關認可的協力廠商電子合同平臺，提供服務；
2. 確定勞雇雙方的簽訂意向：企業應當與員工協商一致，確定以電子合同的形式簽署勞動合同；
3. 驗明身份：企業與員工應當分別在電子合同簽約平臺提交勞雇主體的基本資訊，完成註冊登記，並進行雙方身份驗證；
4. 協商合同的內容：勞雇雙方應當以《勞動合同法》第 26 條協商一致的精神，對合同的內容

（符合《勞動合同法》第 17 條）進行溝通與確認；

5. 電子簽名：勞雇雙方應當對勞動合同進行電子簽名；
6. 嚴加密：推薦使用電子合同簽約平臺的輔助加密技術，對勞動合同進行加密、認證；
7. 做備份：在電子勞動合同訂立並簽署後，合同的最終文本資訊應當在電子合同簽約平臺中完成備份，以備未來調閱使用。

四、結論

由於疫情期間，許多企業執行居家工作、遠端辦公的工作模式，因此電子簽名的運用日益廣泛。其實，近年來已有部分用人單位開始使用電子簽名訂立書面勞動合同，相信在此次疫情之後，電子簽名可能會更加廣泛地運用在人力資源管理的各個流程中。但實踐中就電子形式勞動合同的有效性始終存在一定的爭議。《解答》的第 4 條，既確認了用人單位可以採用電子形式訂立書面勞動合同的做法，也指出了使用電子形式訂立勞動合同應當嚴格符合中國大陸《電子簽名法》法律法規的規定。

因此臺商如擬使用電子簽名與勞動者訂立電子形式的書面勞動合同，可以按照前述的簽訂步驟，選用具有中國大陸認可的電子簽名服務資質的專業服務機構（註），以確保使用電子簽名簽訂的電子合同內容完整、準確、不被篡改。

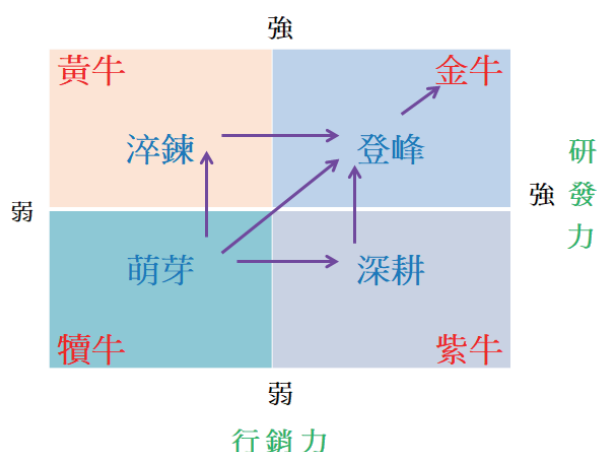
（註）：電子簽名服務機構是指為企業提供電子簽名服務的實體，根據《電子簽名法》第 13 條的規定，電子簽名同時符合下列條件的，視為可靠的電子簽名：（一）電子簽名製作資料用於電子簽名時，屬於電子簽名人專有；（二）簽署時電子簽名製作資料僅由電子簽名人控制；（三）簽署後對電子簽名的任何改動能夠被發現；（四）簽署後對資料電文內容和形式的任何改動能夠被發現。（本文作者蕭新永現為遠通國際經營管理顧問公司總經理、臺商張老師）



產品競爭力的二力分析—行銷研發策略矩陣

■ 林震岩

臺商製造業赴中國大陸投資通常採「臺灣接单研發、中國大陸加工生產、產品外銷」的模式，亦即行銷與研發部門主要在臺灣運作。根據施振榮提出的「微笑曲線」，行銷與研發為企業附加價值最高的活動，但問題是行銷和研發這兩個企業發展的命脈，卻是最常見的跨部門衝突來源，而難以充分合作發揮戰力，故若能充分解決行銷與研發部門的分歧，必能為臺商創造更豐厚的獲利。但如何才能讓經常對立的研發和行銷部門合作，需先進行各現有或新產品在行銷與研究的相對能力分析，以找出各產品的強勢與弱勢，並採取適當的策略來提升銷售實績。本文以行銷力與研發力二力來將產品分為四類，每類並採不同的策略，如下圖所示。



一、二大產品力

1. 行銷力：指目前企業對某項產品之行銷能力，如市場占有率、客戶滿意度、產品創造力、產品維修能力等。
2. 研發力：指目前企業對某項產品之研發能力，如產品熟練度、技術創新度、持有關鍵技術能力、商品化能力等。

二、四大產品類型

1. 金牛產品：指企業最有市場競爭力的產品，能夠持續創造出現金或價值的產品。
2. 黃牛產品：黃牛雖然忠厚、堅毅、勤勞，但樸實無華的外表卻難以吸引客戶的關注，可以有黃牛精神，但若只研發出黃牛產品，縱使有很強的行銷力，亦難創造出價值。
3. 紫牛產品：若只研發出與眾不同的「紫牛」，在一群黃牛中是相當吸引客戶關注的，但若沒有很好的行銷力，將使紫牛亦蒙塵。
4. 犢牛產品：犢牛是指剛研發出的新產品，雖然「初生之犢不畏虎」，但若產品不夠競爭力及行銷力情況，只能淪為老虎口中的一塊肉而已，需提早出場。

三、行銷研發四大策略

1. 登峰策略：金牛產品通常採收割策略，以增加短期現金收入，但長期而言，行銷與研發應採登峰策略，再創長期收益。
2. 淬鍊策略：針對較不出色的黃牛產品，應淬鍊研發力，搭配較強的行銷力，使產品有機會轉身為金牛產品。
3. 深耕策略：針對行銷力不足的紫牛產品，應深耕行銷力，搭配較強的研發力，使產品有機會轉身為金牛產品。
4. 萌芽策略：「初生之犢不畏虎」，故企業須萌芽出新產品，雖然初期的研發力與行銷力不足，但新產品總是要經過市場的考驗，才能轉身為黃牛、紫牛，並最終轉化成為金牛產品。

透過上述的二力分析，行銷與研發人員可清楚認識各產品在行銷與研發的相對強弱勢，透過兩部門相互討論，除可避免摩擦，還可共謀適當的策略來因應，除增加營收並可避免損失，臺商需掌握各產品的行銷力與研發力，才可在面臨全球及紅色供應鏈的競爭下，仍保持企業的產品競爭力。（本文作者林震岩現為中原大學企管系教授兼全球臺商研究中心主任、臺商張老師）

在後疫情時代，集運物流產業在中國大陸布局及營運的展望如何？■周志杰

■ 臺商諮詢問題摘要

本公司從事集運物流業，在後疫情時代，集運物流產業在中國大陸布局及營運的展望如何？

■ 臺商張老師諮詢解答

短中期關注中國大陸的發展主軸和布局當然是新基建。但以內需為主的新基建也有困境，因為過去老基建（鐵公基）已不可持續，房地產亦無法再大炒。故新基建的經濟拉動力必須成功聚焦於遠距、AI、5G、物聯、區塊鏈等等領域，還要繼續接住老基建能夠增加就業、短期見效的作用。再加上近幾年推動供給側改革的結果，其實是推動「混改制」，讓官民交叉持股，黨官撐民企，但亦更大力度的控制民企，甚至出現「國進民退」的現象。由此觀之，中共其實追求的是市場經濟的競爭實效，但不青睞市場經濟的自由靈魂。此一認知恐怕要先掌握和理解，這就是中國特色的國家資本主義。

所以，在後疫情時代，貴公司從事物流業若已有基礎，可配合復工目標及刺激內需政策，穩妥布局。另由前述宏觀背景描述，可據此淺析今後在中國大陸營商布局的產業趨勢：

1. 循此，具有發展前景的產業：與遠距、AI、5G、物聯、區塊鏈等等相關的科技設備製造業，以及以中國大陸內需市場為目標客群的應用服務業（PtoC）。
2. 建議布局能夠協助地方政府增就業、引消費、創增長，領導能向上爭取升遷政績，又能官商共贏的生意或事業。
3. 相形之下，科技產業研發投入資本巨大、非常燒錢，且相對上就業量較少、入職門檻高，對官方穩住大量中低技術勞工的就業，貢獻力度不大。所以，與新基建對接的應用服務業，特別是創造基本及生活消費，以及大量就業的生意及產業，現階段應為官方所樂見，並可以提供各類直接或間接之鼓勵及便利。設備製造業之資本投入亦大，尚有投入產能過剩、回收慢之顧慮及風險。
4. 在非商業成本的評估及掌握上，除兩岸互動之變化外，今後幾年在陸政商關係之經營須更加紮實及謹慎。今年是中國大陸扶貧攻堅達標及建成小康社會收官之年，明年是習近平設定兩個百年目標的第一個建黨百年，後年是中共舉行第十二大決定習近平之延任和權力布局，以及中共領導傳承安排的關鍵之年。故今後若干年，營商者須留意釐清從中央到地方人事變動所涉及的盤根錯節「團團塊塊」，以及營商地領導的核心任務及所衍生之商機。官商關係的經營佈線應更加細緻、人脈摸底工作應更確實，且勿僅鎖定單線經營。另亦須留意當地具有影響力之社會組織及民辦非企業單位（近似臺灣定義的半官方人民團體）的動向。總之，乍看量大利多的商機，不如可靠穩定的項目。抄短線和幹實事的生意應是當配比，重心應置於後者，有利於在政治變動時期鞏固與政策主旋律之黏著性、政商被需要性及獲利穩妥性。

最後，集運物流及倉儲的數位化及跨域化，貼合未來趨勢。可特別掌握線上化、遠距化需求的痛點，以及線下實體供應端及賣場的再活化及機動化。若能夠貼合當地政策走向及消費需求，做強做大、將本求利，重人和亦保自主。伺機再延伸至中國大陸中央發改政策著重產業的消費端商機，例如文教、老齡、婦幼等等相關事業。（本文作者周志杰現為成功大學政治經濟研究所教授、臺商張老師）

Q 諮詢解答 A

中國大陸出口醫療器械退回 被卡海關，如何處理？

■ 蔡卓勳

■ 臺商諮詢問題摘要

我工廠從中國大陸發給美國客戶一批醫療器械被退貨，但是客戶在沒有提前通知的情況下就直接退回，致貨物無法通關被卡海關。請問：

1. 客戶應該以何種申報方式出口到中國大陸？我工廠應該以何種申報方式申報進口？
2. 客戶說是退回修理後再退回去？據說海關有一定的修理時間？
3. 當我們修理好了產品之後重新寄出時，應該怎麼申報？

■ 臺商張老師諮詢解答

原出貨時你要正式報關，退回來才能報退運貨物或是維修品，否則只能報一般貿易，除了要交稅還涉及到醫療註冊。退回時：

一、首先需要確認清楚，是“退運後不再復出”還是“退運回來維修之後再復出”，這兩者之間有很大差異：1. 退運後不再復出則申報“退運貨物”2. 退運回來維修之後再復出則申報“進口修理物品”。

1. 退運是指出口的貨物因為貨物的原因客人不滿要求退貨，只是退回來。如果是退運那麼就涉及退稅、外匯，原路返回。適用於：國外買方收貨時發現貨物品質問題或規格、型號與外貿合同不符，要求退運。優點：無需繳納海關稅款，無需交保證金。所以最好在發貨前必須與外方溝通好實際貨物的型號、件數、是否已經使用（舊醫療器械不能進口）等。

2. 退運返修是指出口到國外的貨物在保修期內由於品質的原因要求退運回來返修然後再復出口運往國外，如果是返修無需繳納海關稅款，但須辦理繳納保證金。適用於：原出口貨物退回中國大陸工廠重新包裝、維修、更換損壞的零件等，再復出口運往國外。優點：無需繳納海關稅款，只需繳納保證金。但申請退運返修比較繁瑣，需提供較多正規審批文件，（原出口時全套資料、與外方的維修協議、（未）退稅證明、中檢證等）。而且需在合同期限內復運出境，若實際維修期限超出合同期限，需辦理延期手續。出口後核銷申請退還保證金（一定要復運出境）。

二、如何辦理貨物退運回來返修再出到國外呢？一般有兩種做法：

1. 退回到原工廠返修：把貨物直接退運回國內工廠進行維修、更換零件、更換包裝等。

（1）適用情況：適合國內的一些超大型的企業，維修工程大、維修設備大、替換零件大且多等；

（2）退運返修復出口需要關注點：客戶要求退運回工廠維修，該批貨物已經出口超過一年，不能按退運報回國內維修。進口報關時要出具出口時的報關單並且向海關交納一定的保證金，修補完後貨物出口報關需提供全套資料單據和外方的維修協議等等。另對企業會有負面影響，當退運貨物發生後，相對應的海關統計資料，會使企業產生不良的海關信譽和關務記錄。

2. 退運到保稅區保稅倉庫內維修再復出：把貨物發到碼頭，申報進入附近保稅倉庫，進行維修、更換零件、更換包裝等。

（1）適用情況：適合國內的一般工廠，貨物量少、維修工程簡易、替換零件小且少、維修設備簡單等

（2）退運返修復出口需要的關注點：保稅區相當於國外，貨物退運至保稅區檢測維修不需辦理進口申報，只需提供裝箱單及形式發票，以 QP 單備案申報即可入境；所以無需向海關申請退運貨物，也無需繳稅，也無需向海關繳納保證金。是目前處理退運返修最方便快捷的方法。（本文作者蔡卓勳現為 TSAI&TEAM 蔡老師企業經營團隊總經理、臺商張老師）

Q 諮詢解答 A

出售中國大陸房產後資金匯回 臺灣相關說明

■ 陳文孝

■ 臺商諮詢問題摘要

本人的舅舅在福建有一間房子，舅舅因病去世，目前房產已轉給外婆，並且已辦理完程序與公證。請教現在如果外婆想賣掉房屋，賣房屋的費用可以一筆匯回臺灣嗎？或是需轉換美金才可匯出？以上問題請教老師！

■ 臺商張老師諮詢解答

中國大陸屬於外匯管制的國家，而近幾年外匯管制的調控或是其他原因，導致許多資金無法匯出中國大陸；若你要將資金匯出中國大陸，可能首先需滿足幾項要件，例如稅務層面是否已合規申報完稅、需提交於外管局之文件是否已檢附完備等，如以下所述：

一、中國大陸稅務議題

處分福建房產所牽涉之稅務事項，在中國大陸方面需按規定申報個人所得稅、增值稅、土地增值稅及印花稅等：

◆ 土地增值稅 (30%~60%) 及印花稅 (0.05%)

土地增值稅按照規定級距適用不同稅率 (30%~60%) 繳納，中國大陸針對個人銷售住房免徵土地增值稅及印花稅。

◆ 增值稅 (5%)

增值稅部分需注意房產持有時間與性質；

將持有不足兩年之住房對外銷售，可能會被視為處分投資房產（非自用住宅），按銷售額全額課徵 5% 增值稅；

若滿足持有兩年之條件，仍應注意其是否符合自用住宅條件，若被稅局認定為非普通住房，最終仍有可能依收入扣除原始房價之差額課徵 5% 增值稅；

◆ 個人所得稅 - 「財產轉讓所得」項目 (20%)

個人所得稅須按照「財產轉讓所得」項目規定扣除取得原值及相關稅費後繳納，稅率為 20%，若持有房產超過五年且為持有人於廣州唯一住房，則免徵個人所得稅；

二、外匯管制限制

目前中國大陸外匯管制局規定，對境外人士處分在中國大陸境內自有之不動產，其所得款項匯往境外尚不需經由外匯管制局審核；

唯一需要注意的是，該筆交易產生之土地增值稅、增值稅及個人稅等是否已確實完稅，並在檢附相關規定資料後，即可以在銀行購匯，匯出在中國大陸取得之資金；

目前並無需轉換為美金或其他幣別之限制。（本文作者陳文孝現為勤業眾信聯合會計師事務所執行副總經理、臺商張老師）

Q 諮詢解答 A

編制預算報表的流程與目的

■ 許文西

■ 臺商諮詢問題摘要

王先生是負責專案管理的主管，目前公司想要將預算編製制度化，他向財務部要了一份去年編制的年度預算表，發現年度預算是由財務部門所編製的，主要以去年的數字，增加固定的百分比，當作今年的預算，沒有差異分析，因為是財務部門編製的預算，各部門都沒有參與，所以不知道這些預算數字是要做什麼用？各個部門因為沒有參與預算的編製過程，因此，對於預算數字也不知道為甚麼而來，因此，王先生感到非常困惑，如果這樣的話，為什麼要編製預算報表？真正的預算編製流程為何？編製預算的目的是什麼？請問如何正確的編製預算？

■ 臺商張老師諮詢解答

透過預算的編製，可以進行目標管理，差異分析，同時可以進行各部門的控制與協調，降低成本與提高效率，並進行績效衡量。所以預算的編製，對企業的經營非常重要。

正確的預算編製需要各部門共同參與，各個部門編製自己單位的預算，其內容包括營業預算及財務預算兩部分。將企業主要營業活動之計畫以數字表達，即為營業預算。包括銷貨預算、生產預算、原料採購預算及營業費用預算等。生產預算又可分為直接原料成本預算、直接人工成本預算及製造費用預算。營業費用預算可分為研發設計成本預算、行銷成本預算、配送成本預算及顧客服務成本預算等。營業預算之範圍涵蓋價值鏈中所有活動對資源之影響，若再加上依前述各預算及其他資訊而編製之預計損益表，則稱為營業計畫或利潤計畫。

財務預算係考慮營業計畫對現金流入、流出之影響，並配合企業之投資、籌資活動編製而成。包括現金收入預算、現金支出預算、資本支出預算（簡稱資本預算）及籌資預算等。依據這些預算之資訊，可以編製特定期間之預計現金流量表及期末之預計資產負債表。

預算的編製，必須要針對企業經營的環境，進行滾動式的修正，企業預算的編製，可以進行各個部門的目標管理，同時對於預算的達成，可以當作績效衡量的指標。

建議王先生的公司建立預算編製的作業流程，以使經營管理更精進。（本文作者許文西現為屏東科技大學企業管理系副教授、臺商張老師）

兩岸經濟交流統計速報

109年6月份

大陸委員會經濟處製表
民國109年8月3日

項 目	當月統計數	當年累計數	歷年累計數	資料來源
兩岸貿易(億美元)(註1)	109年6月 132.8 (10.1%)	109年1-6月 744.5 (7.9%)	81年~109年6月 19,447.1	財政部統計處
貿易總額	81.2 (8.6%)	451.2 (7.5%)	12,505.5	
對中國大陸出口	51.5 (12.4%)	293.3 (8.7%)	6,941.5	
自中國大陸進口	29.7 (2.6%)	157.9 (5.3%)	5,564.0	
出(入)超				
企業赴中國大陸投資	109年6月 31 (-6.1%)	109年1-6月 245 (-13.1%)	80年~109年6月 44,170	經濟部投資審議委員會
投資件數	5.0 (186.0%)	31.7 (52.5%)	1,896.8	
投資金額(億美元)(註2)				
參考數據:中國大陸方面發布*		108年	截至108年12月	中國大陸「商務部」、「CEIC資料庫」
投資項目(個)數	—	5,252 (6.9%)	112,442	
實際利用金額(億美元)	—	15.9 (14.1%)	694.1	
兩岸人員往來	—	108年	76年~108年	中國大陸「文化、旅遊部」、「CEIC資料庫」
赴中國大陸旅遊人數(萬人)*	—	613.0 (-0.1%)	11,154.6	
中國大陸人民來臺人數(萬人)	109年6月 0.1 (-99.7%)	109年1-6月 9.6 (-94.2%)	76年~109年6月 3,161.1	內政部移民署

註：1. 依上表中兩岸貿易金額，109年1-6月臺灣對中國大陸貿易佔我外貿總額比重25.3%；其中，出口佔我總出口比重28.0%，進口佔我總進口比重21.5%。有關兩岸貿易估算，配合經濟部國際貿易局自100年8月起，不再發布以估算方式統計的兩岸貿易統計，將自101年1月起按財政部每月發布之「海關進出口貿易統計月報」統計。財政部自105年起由廣義特殊貿易制度改採一般貿易制度，新制資料追溯(推估)至90年；另108年9月19日發布，配合聯合國「國際商品貿易統計」相關規範，追溯自90年1月起修正資料。

2. 自107年6月起，經濟部投審會公布赴陸投資統計均含補辦案件。

3. 依經濟部統計，截至109年6月底止，企業赴中國大陸投資佔我對外投資總額比重為56.25%。

4. ()係指較上年同期增減比率。

*中國大陸自2019年起僅公布年資料。



兩岸資訊站

109年6月份

大陸委員會經濟處製表
民國109年8月3日

項 目	臺灣 109年4-6月		中國大陸 109年4-6月		備 註
國內生產毛額(GDP)	45,693.16 (億元新臺幣)	1,526.67 (億美元)	250,110.1 (億元人民幣)	35,328.8 (億美元) *	*註3
經濟成長率	-0.73%	-0.73%	-0.73%	-0.73%	
物價(年增率)	109年6月 -0.76%	109年1-6月 -0.22%	109年6月 -0.22%	109年1-6月 —	
消費者物價(CPI)	-10.36%	-8.20%	—	—	
物價	—	—	2.5%	3.8%	
居民消費價格(CPI)	—	—	1.1%	2.5%	
商品零售價格(RPI)	—	—	—	—	
對外貿易(億美元)	109年6月 494.2 (-6.0%)	109年1-6月 2,946.8 (0.1%)	109年6月 3,807.3 (1.5%)	109年1-6月 20,296.9 (-6.6%)	
貿易總額	271.3 (-3.8%)	1,580.2 (0.5%)	2,135.7 (0.5%)	10,987.5 (-6.2%)	
出口	222.9 (-8.6%)	1,366.6 (-0.4%)	1,671.5 (2.7%)	9,309.5 (-7.1%)	
進口	48.4 (26.6%)	213.5 (6.6%)	464.2 —	1,678.0 —	
出(入)超					
核准外人投資	109年1-6月 1,688 (-1.7%)	41年~109年6月 59,757	109年1-6月 —	68年~109年6月 —	
件數	38.4 (9.3%)	1,819.7	—	—	
金額(億美元)	—	—	679.3 (-4.0%)	1,004.862(截至1月)	
項目(個)數	—	—	4,721.8 (-1.3%)	22,376.0	
實際利用金額(億美元)(億人民幣)					
外匯存底(億美元)	109年6月底 4,886.91	109年6月底 31,123.28	109年6月底 —	109年6月底 7.0795	
匯率(期末數)	29.660	—	—	—	
新臺幣兌1美元	—	—	—	—	
人民幣兌1美元	—	—	—	—	

註1：()係指較上年同期增減比率。

註2：有關貿易統計編製部分，財政部自105年起由廣義特殊貿易制度改採一般貿易制度，新制資料追溯(推估)至90年。另108年9月19日發布，配合聯合國「國際商品貿易統計」相關規範，追溯自90年1月起修正資料。

註3：以109年6月人民幣兌美元匯率(期末數7.0795)估算。

資料來源：1. 臺灣方面統計：(1)行政院主計總處
(2)財政部統計處
(3)經濟部投資審議委員會
2. 中國大陸方面統計：(1)中國大陸「國家統計局」
(2)中國大陸「海關總署」
(3)中國大陸「商務部」
(4)中國大陸人民銀行



中國大陸最近法規動態摘要

■ 姜志俊輯錄

司法解釋

- 關於人民法院民事訴訟中委託鑒定審查工作若干問題的規定

中國大陸最高人民法院 2020 年 8 月 14 日公布，共六項 17 點，自同年 9 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、對鑒定材料的審查：未經法庭質證的材料（包括補充材料），不得作為鑒定材料。當事人無法聯繫、公告送達或當事人放棄質證的，鑒定材料應當經合議庭確認。
- 二、對鑒定機構的審查：人民法院選擇鑒定機構，應當根據法律、司法解釋等規定，審查鑒定機構的資質、執業範圍等事項。當事人協商一致選擇鑒定機構的，人民法院應當審查協商選擇的鑒定機構是否具備鑒定資質及符合法律、司法解釋等規定。
- 三、對鑒定人的審查：人民法院委託鑒定機構指定鑒定人的，應當嚴格依照法律、司法解釋等規定，對鑒定人的專業能力、從業經驗、業內評價、執業範圍、鑒定資格、資質證書有效期以及是否有依法回避的情形等進行審查。
- 四、對鑒定意見書的審查：人民法院應當審查鑒定意見書是否具備《最高人民法院關於民事訴訟證據的若干規定》第三十六條規定的內容。

- 關於審理民間借貸案件適用法律若干問題的規定

中國大陸最高人民法院 2020 年 8 月 19 日公布修改，自同年 8 月 20 日起施行，共 32 條，其主要內容如下：

- 一、民間借貸範圍：本規定所稱的民間借貸，是指自然人、法人和非法人組織之間進行資金融通的行為。經金融監管部門批准設立的從事貸款業務的金融機構及其分支機構，因發放貸款等相關金融業務引發的糾紛，不適用本規定。
- 二、刑事優先原則：民間借貸糾紛的基本案件事實必須以刑事案件的審理結果為依據，而該刑事案件尚未審結的，人民法院應當裁定中止訴訟。
- 三、涉嫌犯罪效力：借款人或者出借人的借貸行為涉嫌犯罪，或者已經生效的裁判認定構成犯罪，當事人提起民事訴訟的，民間借貸合同並不當然無效。人民法院應當依據《合同法》第五十二條以

及本規定第十四條之規定，認定民間借貸合同的效力。

- 四、網路貸款平臺：借貸雙方通過網路貸款平臺形成借貸關係，網路貸款平臺的提供者僅提供媒介服務，當事人請求其承擔擔保責任的，人民法院不予支持。網路貸款平臺的提供者通過網頁、廣告或者其他媒介明示或者有其他證據證明其為借貸提供擔保，出借人請求網路貸款平臺的提供者承擔擔保責任的，人民法院應予支援。

- 五、約定利率上限：借貸雙方對逾期利率有約定的，從其約定，但是以不超過合同成立時一年期貸款市場報價利率四倍為限。

部門規章

- 外商投資企業投訴工作辦法

中國大陸商務部 2020 年 8 月 25 日公布，共五章 33 條，自同年 10 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、投訴事項：本辦法所稱外商投資企業投訴，是指：
（一）外商投資企業、外國投資者（以下統稱投訴人）認為行政機關（包括法律、法規授權的具有管理公共事務職能的組織）及其工作人員（以下統稱被投訴人）的行政行為侵犯其合法權益，向投訴工作機構申請協調解決的行為；
（二）投訴人向投訴工作機構反映投資環境方面存在的問題，建議完善有關政策措施的行為。
- 二、商協會參照：《外商投資法》第二十七條規定的商會、協會可以參照本辦法，向投訴工作機構反映會員提出的投資環境方面存在的問題，並提交具體的政策措施建議。
- 三、投訴方式：投訴人提出投訴事項，應當提交書面投訴材料。投訴材料可以現場提交，也可以通過信函、傳真、電子郵件、線上申請等方式提交。各級投訴工作機構應當公佈其位址、電話和傳真號碼、電子郵件、網站等資訊，便利投訴人提出投訴事項。
- 四、港澳臺地區參照：香港特別行政區、澳門特別行政區、臺灣地區投資者以及定居在國外的中國公民所投資企業投訴工作，參照本辦法辦理。（本文作者姜志俊現為翰笙法律事務所主持律師、臺商張老師）