

發行人：李永然
社長：張世泰
總編輯：姜志俊
總顧問：高長
焦點主題：石賜亮
責任主編：石賜亮
編輯委員：石美瑜 林永法 呂榮海
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

ADS 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

ADS 諮詢與檢驗

詳見衛生署疾病管制局
http://www.cdc.gov.tw/
FB : www.facebook.com/TWCDC
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
中華民國一一一年三月十五日出版

焦點主題

- | | | |
|---|-------------------------|-----|
| 2 | 面對新形勢的創新與經營管理的策略 | 石賜亮 |
| 3 | 臺商中國大陸欲撤資應作好股權轉讓規劃 | 王泰允 |
| 4 | 臺資科技產業必須加緊研發腳步，新形勢下趁機佈局 | 洪國基 |
| 5 | 如何以行銷創新模式提升競爭力？ | 袁明仁 |
| 6 | 新疫情情勢下臺商最應關切的財務規劃議題 | 張明杰 |

法律保障實務

- | | | |
|---|--|--------|
| 7 | 兩岸房屋租賃在法制上的差異－中國大陸所有人售屋時
承租人享有優先購買權 | 林清汶 |
| 8 | 兩岸 PPP/BOT 投資契約爭議解決比較 | 蘇南、黃明祥 |

海關物流實務

- | | | |
|---|---------------|-----|
| 9 | 貨櫃塞港對臺商之影響與因應 | 童裕民 |
|---|---------------|-----|

人力資源實務

- | | | |
|----|-----------------------|-----|
| 10 | 新形勢下如何以人力資源策略提升經營競爭力？ | 薛光揚 |
|----|-----------------------|-----|

產業服務實務

- | | | |
|----|------------------|-----|
| 11 | 俄烏軍事衝突對全球經濟的影響淺析 | 高長 |
| 12 | 疫情之後的企業經營價值創造之探索 | 陳振祥 |

企業經營實務

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| 13 | 建設工程發包應注意事項 | 邱顯樹 |
| 14 | 新形勢下臺資企業在海外調整生產佈局的思維與實例 | 羅威恩 |

諮詢解答

- | | | |
|----|---|-----|
| 15 | 繼承人能夠依據被繼承人以電腦打字訂立的遺囑在
中國大陸及臺灣分配遺產嗎？ | 李永然 |
| 16 | 中國大陸大數據「殺熟」行為 | 吳光明 |
| 17 | 退休返聘如何簽署勞務協議書？ | 蕭新永 |
| 18 | 在中國大陸經營電子商務應注意哪些法規？ | 姜志俊 |

兩岸資訊站

- | | | |
|----|---------------------------------------|------------------|
| 19 | ■臺灣地區資訊
兩岸經濟交流統計速報
兩岸重要經濟指標統計速報 | 陸委會經濟處
陸委會經濟處 |
| 20 | ■中國大陸地區資訊
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（四月份）

地點	日期	類別	地點
北部	04/07	產業服務類	臺北企業經理協進會會議室 14：00～16：00
	04/12	產業服務類	
	04/14	財稅會審類	
	04/19	產業服務類	
	04/21	財稅會審類	
	04/26	法律服務類	
	04/28	產業服務類	
北區	04/20	財稅會審類	台北內湖科技園區發展協會 14：00～16：00

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！（駐診活動將配合中央流行疫情指揮中心相關規定進行調整，相關資訊請參閱臺北企業經理協進會網站）



面對新形勢的創新與經營管理的策略

■ 石賜亮

去年的全球經濟，在許多驚濤駭浪的考驗中，經歷了劇烈波動起伏的挑戰。整體來說，兩岸的經濟表現，除了內需及觀光旅遊產業受到比較大的影響之外，由於防疫措施和供應鏈分佈的避險得宜，表現了穩定成長的結果。面對新形勢的發展，如何掌握致勝的關鍵策略，有以下的幾點值得經營團隊的參考：

一、保持常態性研發創新的體質

回顧去年名列中國大陸前十大出口企業中的幾家，以及在各產業中名列前茅的臺資企業，都有一個共通的特性，就是在研發創新上，不斷持續的取得研發專利，並大膽的採取變革。面對未來，每天都是改變的新起點，創新變革，可以用常設的研發單位，委外發包，以及鼓勵內部工作崗位上的同仁創新提案等措施。

二、跟上大數據及人工智慧的潮流

大數據應用於經營管理，可以讓經營者以資料分析來取代個人意見的策略導向。也可以引導從電腦科學的統計分析，培養管理階層對產業知識及行銷概念，更加了解並精準掌握方向。如此引導決策具備大膽創新變革的彈性和開放性，使企業不再墨守成規，以做出顛覆傳統的改變。而對於人工智慧的應用，不論在製造流程、事物性的管理、人際溝通以及物流操作...等，如何提升效率而產生加值成果。因此，經營者必須要有吸收新知並落實運用的強化能力，走在時代的尖端，從而發動全方位的生產、銷售、服務、品質提升及物流效率等營運機能。

三、留住並吸引人才

企業是人才的競爭，現有人員需要有培訓的機制，和鼓勵的措施來開發員工的潛能。如果能夠從個體的單位，就能落實開源節流、降本增效，從而關心產值貢獻，並配合績效獎勵的機制，這樣的組織一定會有很強的機動力和競爭力。而不斷的吸引專家人才加入企業體，引進新技術、新觀念來加入帶動企業成長和跨過新領域的動力，

使企業加大成長的速度。

四、幣值波動的預應準備

新年度美國的預告升息，不僅影響了幣值的波動，也帶動了資金的流向。雖然美元仍然高居國際金融交易的主要地位，但是以中國大陸對外經貿往來的金額，也早已形成龐大的交易數量。人民幣未來是否有逐漸增強為國際金融交易的主要貨幣之一，以及後續的幣值變化，對於從事國際商品交易的廠商來說，因幣值及利率的波動攸關合理利潤的取得影響甚大。這種金融市場的變化，如果沒有掌握到脈動趨勢，而去做一些預購或預售的避險準備，往往會受到幣值和利率的變化而侵蝕合理的利潤，企業經營一定要賦予留意關注，適時採取避險措施。

五、因應不確定性的超前部署不容鬆懈

以過去兩年來的經驗，從防疫新生活，遠距上班的演練，避免供應鏈的中斷失能、缺工缺料，物流停滯，以及電力供應不足...等等的問題。從突發性的狀況到問題逐步解決，到懂得如何處理突發事件並積極採取超前部署的措施，穩定營運的操作。然而，表面上雖然有暫時風平浪靜的感覺，但對於超前部署的小心謹慎，已經是經營環境的常態，不容忽視和鬆懈。

六、配合環保及減碳要求進行改善

這是世界的潮流，也是大環境的問題，這些新的規定，將會造成經營成本的上升，短期內沒有改善將面臨罰款的問題，長期上也有可能迫使企業搬遷甚至關門淘汰。經營者必須仔細評估，如何保持生存力和競爭力，決定繼續成長奮鬥的方向。

以上內容，希望讓中國大陸臺商在參考之後，面對創新與管理的經營策略，產生更具提升競爭力和經營績效的經營思維和積極作為，創造新的高峰。(本文作者石賜亮現為中華企業經理協進會常務理事、臺商張老師)



臺商中國大陸欲撤資應作好股權轉讓規劃

■ 王泰允

近年來，部分中國大陸臺商因經營不善等原因，面臨撤資之資產處置問題，股權轉讓乃是資產處置的主要方式。股權轉讓不僅涉及相關法規仍繁多，流程複雜，買方是否願意繼受或有負債，而可降低賣方稅務成本，是賣方臺商應作好事先規劃。

臺商王先生透過香港在上海設立臺資企業A公司，經過30年的持續經營，因下一代接班意願不高，王先生擬將這家公司的股權100%轉讓。後經上海臺資顧問公司協助找到境內B公司有意願受讓全部股權，由外資轉內資作股權轉讓，並將資金匯出。顧問公司即協助股權買賣雙方，辦理股權轉讓過程所需操作的所有步驟，從投資變更到股權轉讓款項匯出，僅耗時三個月即全部完成。

臺資企業的土地廠房資產處置可以「資產」買賣過戶方式進行，但因稅負成本高，大多仍選擇股權交易方式；有的是直接轉讓，即境內或境外交易，買家與臺資企業的股東進行股權交易並支付價款。甚至有的採間接轉讓，即透過「境外」投資方的上層股東進行交易。但無論哪種方式，臺商在處置資產前，應對企業進行自我檢視和規劃，考慮最合法作業下的交易成本及稅務成本，才能對各種交易機會作各項事前評估。

早期臺商多透過BVI等第三地境外公司至中國大陸投資。該等境外公司以繳納年費維持其有效性，一旦拒交年費，就意味著境外公司不再存續，隨之而來的則是開戶銀行對於其帳戶的清理或凍結。因為中國大陸對於跨境交易實行外匯管制，基於對交易真實性的審核，必然要求收受交易款的銀行帳戶名稱，與轉讓方即臺資企業境外投資方的帳戶名稱保持一致，否則交易價款根本無法匯出境外。因此，如其境外公司及其銀行帳戶失效，無疑使得交易價款無法合法跨境支付。況且，對於買家來說，如交易資金為進行跨境收

支申報，其收購後的目標公司外匯登記，也存在瑕疵，而可能遭致處罰。

此外，應注意的是，許多臺資企業在與買家洽商通過股權轉讓方式來作資產處置，以降低稅負，但由於繼受股權有諸多未來風險之承擔，臺資企業在以下諸多方面即應事先作好資料準備，以取得買方願繼受過去經營結果所帶來風險之信心，在交易價格也才易達成賣方之期望。

以下是臺資企業可能存在之問題，應作好改善規劃，以利未來交易成功取信買方：

- (1) 不符合高新技術企業申請的條件，以提供虛假資料等方式，導致企業存在補繳高額稅負的風險；
- (2) 企業曾進行過合併或分立、股權結構變更等，但未及時進行稅務申報及繳納稅負，交易買家為安全起見，會要求補辦稅務申報手續或進行繳納。平時不申報沒人關注，一旦申報被發現，就是滯納金罰金的課徵；
- (3) 未為員工足額繳納社保，成為買家砍價或要求提供擔保的有力理由；
- (4) 未妥善處理內外部關係，發生仲裁或訴訟等事件，這最會拖累交易的成功。

假如股權交易形式不為買方所接受，則臺商賣方往往只能選擇辦理公司註銷登記之清算一途。根據2021年12月29日中國大陸市場監管總局、人力資源社會保障部、商務部、海關總署、稅務總局等五個部門聯合發布的《企業註銷指引》的公告：在申請註銷登記時，不應存在未結清清償費用、職工工資、社會保險費用、法定補償金、應繳納稅款（滯納金、罰款）等債務金額。因此在完成清算後才能辦理各項登記之註銷，之後才能正式申請匯出投資資金。（本文作者王泰允現為大地護康顧問有限公司董事長、臺商張老師）



臺資科技產業必須加緊研發脚步，新形勢下趁機佈局

■ 洪國基

儘管拜登上任，中美貿易戰陰霾仍是盤桓未去，新冠疫情更是一波比一波兇猛，但就在這個全球經濟存在高度不確定的新發展形勢下，2021年臺灣整體經濟相對表現亮眼，出口帶動經濟成長，也同時創下不少紀錄。去年12月外銷訂單金額為679億美元，創歷年單月新高、年增12.1%，連續22個月正成長；出口值首度突破4,000億美元，達到4,464億美元；出口值增加1,013億美元，成長率將近三成，出超652.8億美元。以上數據均是歷年來最佳。

2021年臺灣出口能再度逆勢衝高，關鍵在於雖不能自外於這場疫情，優秀的防疫措施，卻有效地阻擋擴散，臺灣成為少數沒有大規模封城的國家。再加上臺灣製造業正好抓住了當前全球市場需求的利基，終能突破供應鏈中斷、重組及物流不順等因素干擾，出口貿易逆勢崛起。而主要動能就在於電動車、數位經濟發展，導致對晶片需求大增，使得半導體成為臺灣出口成長最快的項目。同時，疫後掀起宅經濟、遠距學習與會議的風潮，大幅擴張了資訊通訊電子相關產品的市場需求。

臺灣雖然連續兩年出口持續表現出色，但未來一連串挑戰已逐漸湧現。就眼前而言，屬於此波成長先鋒的資訊通訊電子產業，目前全球需求已有降溫的跡象，以北美教育市場熱門產品Chromebook為鑑，去年下半訂單就已呈銳減，顯然派對即將結束；中程來說，美國資通大廠蘋果及電動車巨擘特斯拉，傳聞皆與中國大陸當局訂有密約，刻意培植中國大陸本土供應鏈。目前蘋果產品代工領域，立訊、比亞迪等紅色供應鏈正鯨吞蠶食。而特斯拉上海超級工廠更宣稱，已達到90%以上的零組件中國大陸本土化率，將朝百分之百目標邁進，幾乎阻斷了臺商的接單機會；遠程觀察，中國大陸不僅斥下巨資補助廠商

研發，更以“以我為主”的基礎，積極打造國際科技產業交流合作平臺，明確建立的國際合作機制，並參與國際技術標準和規則制定。特別是在「十四五」規劃的推動，甚至是以美國為追趕目標的「2035」遠景，更讓臺灣備感壓力。如此可以預見，將來在新興科技產業範疇，兩岸未來將從互補進入短兵相接的階段。

當然，臺灣科技廠商也非省油的燈，過去十年，鴻海、仁寶、廣達等等大廠緊跟著谷歌、微軟、臉書、蘋果這些「超級大客戶」亦步亦趨，奠下了全球科技創新產業設備軍火庫的地位。尤其，貿易戰與疫情促成了全球供應鏈重組，此一鉅變反倒讓大批臺商「鮭魚返鄉」投資，填補了原本的產業空洞，重新厚植了臺灣的實力，更在美國與中國大陸科技脫鉤的路途中，扮演無可挑戰的獨特地位。

面對中國大陸產業追兵，如何不被取代，甚至淘汰，已成為臺灣科技廠商日益緊迫的課題，並已紛紛展開相關佈署。舉例來說，鴻海已投入在AI、電動車、智慧醫療及半導體，乃至量子科技等新科技領域；廣達佈局AI、雲端、智慧醫療及5G等新科技範疇；仁寶則著力於汽車電子、元宇宙及智慧醫療等新興領域等。未來能否再開新局，仍有待觀察。

帶動科技潮流發展的美國科技龍頭，面臨中國大陸的抄襲追趕，又屢遭新創公司挑戰、破壞，當前正積極透過併購及大力研發，尋求開創新局，構建未來十年高成長的新商業模式。面對Web 3.0時代即將來臨，2022年可能是另一個劇變潮流的開端，作為全球科技創新產業設備軍火庫的臺灣，政府當局應積極扮演背後推手，科技廠商更應緊緊抓住科技龍頭創新轉型的契機，未來得以繼續站在潮流的浪尖。（本文作者洪國基現為臺商張老師）



如何以行銷創新模式 提升競爭力？

■ 袁明仁

2020 年新冠肺炎疫情爆發前，大多數臺商企業的行銷數位化都以重要但非急迫的定位來推動，但經歷 2021 年疫情的反覆和持續延長以及疫情的不確定性，2022 年加速了企業的營運危機和生存的挑戰。雖然許多臺商都知道問題所在，但臺商企業在行銷創新的應用及行銷數位化的轉型腳步都太慢，落地執行的臺商企業也明顯跟不上中國大陸企業的速度。

儘管後疫情時代面臨諸多不確定性，但有三點是企業必須要做的：一是加速企業行銷數位化的腳步；二是採取敏捷型變形蟲行銷組織；二是行銷業務模式創新。以下梳理 6 個關鍵行銷創新模式，以幫助企業實現業績的成長。

行銷創新模式一：視訊會議直播帶貨創新模式

2020 年，東莞市慕思寢室用品與 4000 多家門店逾萬名員工開線上視訊會議，進行全球網路直播帶貨。透過 5 場直播，有 600 萬網友在線上觀看，為慕思公司獲得 15 萬訂單，疫情加速慕思數位化行銷的步伐。

行銷創新模式二：微信商城 + 微信行銷團隊創新模式

2021 年，千年國醫集團上線 1000 家微信商城，建立了 97 個微信行銷團隊，為千年國醫集團帶來 3 萬個訂單量。企業唯有突破傳統思維的限制，結合新的模式和工具，逐步向數位化升級，才是企業的轉型之道。

行銷創新模式三：網路直播帶貨創新模式

2021 年，東莞新盟食品有限公司透過網紅主播進入直播間與粉絲互動，為新盟直播賣貨。粉絲量基本維持在 1 萬多，高峰時可達 2 萬多人。通過直播帶貨，訂單成長 15%。此外，透過線上人氣帶動線下賣場的銷售。網路直播帶貨已佔該公司線上業務量的 50%。網路直播帶貨有助於企業在網路上免 做廣告，不僅為企業增加銷售的管道，還有利於提升產品的知名度。

行銷創新模式四：全程直播體驗新品、逛展廳創新模式

中國大陸陶瓷知名品牌東鵬，邀請知名網紅逛總部，全程直播體驗新品、逛展廳，透過情境空間與酷炫產品在天貓直播平臺收穫超過 16 萬人次觀看，點贊數近 50 萬，成功為「雙 11」引流。東鵬聯合 6000 家門店，舉辦的直播活動，最終取得 5.86 億人民幣的業績。

行銷創新模式五：視訊會議培訓 +APP + 場景化大健康平臺行銷創新模式

河南省千年國醫集團，是一家以艾灸為主的生態產業鏈。以智慧化艾灸設備為大健康平臺的核心，艾灸設備採取免費投放的商業模式，並輔以艾草深加工系列產品、智慧健康產品，透過每月至少 15 場次的「好視通」雲視訊會議，每場次 1500 人以上，每場會議透過「千年葫蘆 APP」下單，每個月只透過視訊會議下單金額高達十五億元人民幣以上。

行銷創新模式六：VR 行銷購物一站式解決方案創新模式

「逛」、「導」、「購」一站式 VR 行銷購物解決方案，捕捉真實場景，帶來全新、真實的現場感、交互感受以及沉浸式逛店體驗。「逛」：透過線上全景店鋪 + 3D 環繞商品展示。「導」：AR 導航 + 人工導購，在導航過程中，展示線下商品的行銷活動資訊，VR 店鋪場景插入導購聯繫方式，及時解決客戶購物的問題。「購」：一鍵下單 + 線上展會。

例如：以美國二手車新零售平臺 Carvana 為例，Carvana 已建立從選車、比車到融資、訂車、送車一站式數位化體驗。在最需要線下體驗的看車階段，顧客可通過 Carvana360° 車輛成像系統，對二手車進行識別、研究和檢查，也可以線上查看權威驗車報告；在訂車後，顧客會收到數位化購車合同，並隨時接收車輛到貨進度提醒，還能自由選擇是送車到家，抑或在自動販售機取車。（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）



新疫情情勢下臺商最應關切的財務規劃議題

■ 張明杰

市場原本預期 Omicron 疫情或將為美聯儲貨幣政策增添新變數、延緩美元升息步調，但受通膨壓力加劇及病毒流感化預期升高影響，農曆春節前夕，美聯儲公布大幅縮減資產負債表並將於 3 月升息貨幣政策聲明，美元升息與美元升值正式取代疫情成為臺商進行今年財務規劃最必需關切議題。

美聯儲吹起美元升息號角

上世紀 80 年代以來，美聯儲共有六次大幅調升聯邦基金利率記錄，最近一次升息循環始於 2015 年 12 月，惟僅歷時三年旋即因疫情衝擊再度重回降息循環；受去年 12 月美消費者物價指數年增 7%、並創近 40 年新高影響，1 月 26 日公布的 12 月份 FOMC 會議紀要顯示，美聯儲將加快腳步為近 9 兆美元資產瘦身並將於今年 3 月開始加息。消息一出，立即引發金融市場動盪，美債全面走揚、美股由漲轉跌，1 月費城半導體及 Nasdaq 指數分 大跌 11.7% 與 8.98%，並創 2020 年 3 月以來最差月度表現；今年以來，受美聯儲升息預期升高影響，美 10 年期公債之利率至少上漲 20%，美元指數亦自去年 5 月 25 日最低時的 89.54 一路走升、伺機挑戰 97 整數關卡。

美元打噴涕 新興市場重感冒

不畏金融危機及新冠疫情衝擊，2009 ~ 2019 及 2020 迄今的全球金融市場，拜美元貶值及熱錢大量湧入之賜迎來兩波大多頭行情；而今，美聯儲貨幣政策即將改弦易轍，受熱錢即將反向流出影響，高赤字、高外債等新興市場國家終將難逃死亡螺旋 (Death Spiral) 危機。1980 年代的美元升值周期，聯邦基金利率飆升至 17.61% 立即引爆拉丁美洲債務危機；1985 年 9 月廣場協議拉開日圓兌美元大幅升值序幕，迎來

日本失落的二十年；1990 年美元重回升值周期，同時引爆大家都還記憶猶新的 1994 墨西哥金融危機及 1997 亞洲金融風暴；最近一次，則是因為 2015 年 12 月聯準會啟動第 6 次升息循環，致使阿根廷及土耳其等高美元外債國家因外資大逃殺而淪為所謂玻璃六國。去年初，受通膨壓力再起及聯準會貨幣政策即將改弦易轍影響，亦曾造成土耳其里拉及巴西雷亞爾等新興市場貨幣大幅波動；今年以來，市場對美元升息預期不斷升高，臺商必需關注的是，2016 年元月以來的新臺幣升值循環會否就此結束？

人民幣匯率走勢與美元升息周期脫勾

SWIFT 數據顯示，2021 年 12 月人民幣國際支付佔比排名上升至全球第四，這也是自 2015 年 8 月有統計以來人民幣首次超越日圓成為全球第四大活躍貨幣；拜疫情可控、最早復產復工、強勁出口效應及外資熱情擁抱人民幣資產等紮實基本面因素之賜，中美利差已非衡量兩國匯率走勢最重要參考指標，人民幣從過去的跟風被動只對美元局部升值轉向對美元主動升值甚至對全球各主要貨幣全面升值。美元指數去年 5 月迄今強勁升值至少 8%，但在此同時，人民幣一改過去頹勢反向兌美元升值；近年來，人民幣匯率自 2021.03.39 最低 1 美元兌 6.5791 人民幣一路走升，並於農曆年前突破 6.35 來到 6.3206，伺機挑戰 2018.03.21 近 6 年多來新高的 1 美元兌 6.2409 人民幣。既便受美聯儲加速升息預期影響，人民幣匯率走勢震盪難免，但並無礙其長期穩步升值格局；因此，除美元升息與美元升值議題外，臺商亦必需關注人民幣迄今為止的主動與全面升值議題，才不致於斲傷自身的產業出口競爭力。（本文作者張明杰現為富拉凱投資銀行首席經濟學家、臺商張老師）



兩岸房屋租賃在法制上的差異－中國大陸所有人售屋時承租人享有優先購買權

■ 林清汶

近年來大量人口湧入城市，房屋租賃法制乃成為城市重要課題，房屋租賃成為市場重要趨勢。兩岸房屋租賃制度有何不同？中國大陸承租人對房東房屋出售時得享有優先購買權與臺灣不同，恐怕是很多人不太清楚。

在中國大陸，依法租賃合同使用期限內發生所有權變動者，不影響租賃合同的效力。出租人出賣租賃房屋的，應當在出賣之前的合理期限內通知承租人，承租人享有以同等條件優先購買的權利；但是，房屋按份共有人行使優先購買權或者出租人將房屋出賣給近親屬者，除外。出租人履行通知義務後，承租人在十五日內未明確表示購買的，視為承租人放棄優先購買權。但如出租人委托拍賣人拍賣租賃房屋者，應當在拍賣五日前通知承租人。承租人未參加拍賣者，同樣視為放棄優先購買權。出租人未通知承租人或其他妨害承租人行使優先購買權情形者，承租人可以請求出租人承擔賠償責任。但是，出租人與第三人訂立的房屋買賣合同的效力不受影響（大陸《民法典》第 725、726、727、728 條）。另依中國大陸最高人民法院《關於審理城鎮房屋租賃合同糾紛案件具體應用法律若干問題的解釋》第 21 條：「出租人出賣租賃房屋未在合理期限內通知承租人或者存在其他侵害承租人優先購買權情形，承租人請求出租人承擔賠償責任的，人民法院應予支持。但請求確認出租人與第三人簽訂的房屋買賣合同無效的，人民法院不予支持。」即是，在中國大陸房屋出售時房客除可主張買賣不破租賃關係，另外可以對房屋所有人行使優先購買房屋之權；但屋主如果出售予共有人或近親之親屬情形除外。屋主出售房屋時如果未履行優

先購買權 15 日前之通告，則應對承租人負擔損害賠償責任，其買賣合同仍為有效。

而臺灣對於房屋租賃制度，買賣不破租賃制度與中國大陸有相同之規定（《民法》第 425 條）；但承租人對於所有人並無行使優先購買權之制度，優先購買權通常存在於房屋與土地所有人間之法律關係；如《民法》第 426 條之 2 第 1 項：「租用基地建築房屋，出租人出賣基地時，承租人有依同樣條件優先承買之權。承租人出賣房屋時，基地所有人有依同樣條件優先承買之權。」臺灣此一優先購買權成立要件乃針對「租地建屋」法律關係而言，即承租土地興建房屋之承租人與出租人間，且此優先購買權具有物權效力，依同樣條件如未通知其契約不得對抗優先購買權人，依法無效（《土地法》第 104 條、第 105 條）；但前述並不適用或準用於一般房屋之承租人與出租人間，與中國大陸不同。

事實上，中國大陸法律上房屋出售時，賦予承租人在「同一條件」下得對所有人行使優先購買之權利，此「同一條件」包括價格、付款方式、特約條件等並非壞事；理由乃承租人對於長期使用之房屋狀況最為知悉是否適合己身居住，對環境空間產生情感後更將樂於愛惜保護房屋，從而提前建構良好之租賃關係；除中國大陸外，在德國亦有房屋承租人先買權之規定，以減少變更利用成本及買賣交易糾紛，使用權得與所有權合一，發揮房屋租賃物最大效益。兩岸制度之差異，乃歷史、文化、地理環境背景使然，鑑於兩岸商業型態之密切與持續發展，臺商投資更應加密切留意兩岸在法制上之差異性。（本文作者林清汶現為世新大學法律系兼任副教授、臺商張老師）



兩岸 PPP/BOT 投資契約 爭議解決比較

■ 蘇南、黃明祥

一、概說及法律風險

BOT(build-operation-transfer)項目係PPP(public-private-partnership)投資公共建設的方式之一，而PPP/BOT項目投資契約(下稱契約)內容複雜，其乃約定政府機關與民間投資機構間之權利義務。由於該契約係介於公、私法領域的法律性質，目前兩岸法學界均對契約法律適用原則尚未形成統一見解。有認為這種契約屬行政契約，也有認為屬於民事契約，導致契約爭議頻生，增大PPP/BOT項目之法律風險。

二、兩岸 PPP /BOT 立法之比較

中國大陸目前還沒有統一的PPP契約法，也沒有一部法律明確規定的PPP契約。而臺灣於2000年2月制定《促進民間參與公共建設法》(下稱促參法)公布施行，其前身為《獎勵民間參與公共建設條例》，促參司頒布《促參案件招商檔及投資契約參考檔》供公務員依法行政及民間投資商等利害關係人參考。另外，中國大陸也有《關於推廣運用政府和社會資本合作模式有關問題的通知》、《關於規範政府和社會資本合作契約管理工作的通知》、《關於在公共服務領域推廣政府和社會資本合作模式指導意見的通知》、《基礎設施和公共服務領域政府和社會資本合作條例》等規定。然其法律層級不夠，導致民間機構存有契約風險，不利鼓勵更多民營資本的投入基礎建設。雖然中國大陸2017年也出臺《基礎設施和公共服務領域政府和社會資本合作條例》，但由於相對滯後造成法律風險高，契約爭議處理方式有待深化研究。

三、中國大陸制度之不足與完善

PPP/BOT投資契約的司法救濟，究竟屬於民事訴訟程或行政訴訟？中國大陸財政部《PPP專案契約指南》規定爭議解決得循仲裁和民事訴訟，國家發展改革委《政府和社會資本合作專案

通用契約指南》亦規定仲裁或訴訟，但非屬法律規定；造成爭議解決途徑困境。目前對BOT/PPP契約爭議非訟解決機制的不足有：(1)調解爭議化解機制的不足 - 因為尚未制定《調解法》，而目前施行的《人民調解法》尚有不足，(2)調解的法律地位不足，雖《民事訴訟法》第122條已規定先行調解制度，最高人民法院在《關於進一步深化多元化糾紛解決機制改革的意見》第27條提出調解前置程式，(3)現代化調解規範化的不足，(4)尚未全面符合全球調解發展趨勢。但在契約爭議中，先進國家大多已認可調解、仲裁等ADR(alternative dispute resolution)。建議可以參考聯合國國際貿易法委員會(UNCITRAL)的《聯合國關於調解達成的國際和解協議公約》。此外，中國大陸的仲裁制度，亦可有效解決契約爭議，但若爭議屬於公法性質(如政策變更、法規改變、土地徵收後之提供等)，則不能以仲裁解決，但能以仲裁主張民事損害賠償；目前中國大陸並無臺灣的「衡平仲裁」制度。

四、臺灣制度之不足與完善

《促參法》第48之1條規定，應在BOT/PPP項目投資契約明定以「協調委員會」或仲裁方式解決契約爭議。目前雖然臺灣的大部分BOT項目，已經透過「協調委員會」解決契約糾紛，但其作出之建議，有些並不被政府主辦機關接受，沒有法律效果。建議契約規定仲裁條款，或經雙方當事人同意或「協調委員會」建議，把履約爭議提付仲裁，以解決目前新冠肺炎(COVID-19)

疫情衝擊下，愈來愈多的BOT/PPP契約爭議。並建議修改《促參法》納入《政府採購法》的「先調後仲」，才能實現契約爭議解決的法律經濟功能。提高民間對公共建設投資意願，緩解「訴訟爆炸」風險。(本文作者蘇南現為國立雲林科技大學名譽教授、臺商張老師，黃明祥為中國政法大學法學博士候選人)



貨櫃塞港對臺商之影響與因應

■ 童裕民

一、背景說明

在疫情持續影響的背景下，貨櫃塞港對全球經貿活動造成重大影響。由於全球運力供需失衡，貨櫃分佈不均等問題，使海運價格不斷上升，加上各國因為疫苗接種使得疫情趨緩，消費需求因此大幅上升，形成通貨膨脹的壓力。

大家原認為貨櫃塞港只是短期的現象，目前可能需要全球共同投入更多的努力與資源，才能使經濟活動早日恢復正常的運行。臺商面對此一65年來貨櫃航運史上的最大混亂，除應了解其原因與影響外，更應積極採取因應對策。

二、貨櫃塞港之成因

(一) 港口基礎設施已不堪負荷

過去數十年，為了以規模經濟降低運輸成本，貨輪愈來愈大，但需要更深的碼頭和更大的起重機。部分港口可能早就「低於標準」，無法接納新的巨型貨輪。

(二) 消費者購買習慣發生巨大變化

美國和全球經濟的許多情況一樣，它始於新冠病毒疫情，導致消費者的購買習慣發生巨大變化。商品上的花費高於服務支出。

(三) 全球貨櫃的需求增加

全球海運網路出現各種類型的不平衡和短缺，造成貨櫃開始供不應求。

(四) 運送貨櫃所需的勞工短缺

以美國供應鏈為例，無法處理這麼多貨物的一個原因，是嚴重短缺運送貨櫃所需的勞工，尤其是卡車司機和倉庫工人。

三、貨櫃運輸的優缺點

(一) 高效益

1. 簡化包裝，大量節約包裝費用。
2. 減少貨損貨差，提高貨運質量。
3. 減少營運費用，降低運輸成本。

(二) 高效率

1. 普通貨船裝卸，一般每小時為 35t 左右，而貨櫃裝卸，每小時可達 400t 左右。
2. 由於貨櫃裝卸效率很高，船舶周轉加快，高效率導致高效益。

(三) 高投資

1. 船公司必須對船舶和貨櫃進行巨額投資。
2. 貨櫃運輸中的港口的投資也相當大。
3. 為開展貨櫃多式聯運，還需有相應的配套建設。

(四) 多式聯運

由於貨櫃運輸可在不同運輸方式之間換裝時，適於不同運輸方式之間的聯合運輸。

四、貨櫃塞港造成之影響

(一) 造成全球供應鏈癱瘓

當貨品無法順暢進出港而導致貨期延宕，全球的經濟都因此遭殃。導致全球供應鏈中斷，使得國際運輸要道阻塞停擺外，間接也堵塞整體運輸線，供應鏈為之癱瘓。

(二) 推升運輸成本

塞港導致整體國際海上運輸癱瘓的結果，自 2020 年 6 月以來，全球最繁忙的中國大陸到歐洲航線，貨櫃運輸成本已經飆漲 500% 以上。從上海到雪梨的貨櫃運輸成本已經翻了一倍。

(三) 增加消費性商品需求

當貨品無法順利抵達港口，甚至是港口人力不足而卸貨緩慢超載時，進口商品國內市場上的供給逐漸失衡，市場上消費性商品的需求急劇增長。

(四) 拉漲零售商品價格

不論是居家辦公必備的消費性電子產品，還是民生必備的罐頭物資，都在塞港現象造成的進口成本飆漲下受到波及，零售商品的價格因此水漲船高。

(五) 形成通貨膨脹

塞港持續導致進出口商品供不應求，商品價格攀升的結果便是嚴重通貨膨脹，可能使得長期仰賴進出口的國家經濟搖搖欲墜。

五、臺商之因應

(一) 降低供應鏈過度集中的斷鏈風險

貨櫃塞港凸顯製造業存貨過低以及產能集中等兩大問題。尤其中小企業較缺乏人力和資金彈性，一旦停止生產或產能不足，也會對大企業造成可觀影響。大企業應考慮適當分散產能，以移轉歐美客戶與高階產品為優先，並持續培養各地中小型供應鏈夥伴，以分散風險。

(二) 完善電子商務

電子商務是疫情期間的最大受惠者之一。在實體店面關閉下，以破紀錄的數字轉向網路購物，這是會繼續存在的趨勢。

六、結語

臺商在分散供應鏈的同時應保持全球視野，企業宜考慮對一個地區的過度依賴可能會損害他們繼續發展例行業務的能力。世界各地發生越來越多不可預見的災難的風險，臺商需要重新配置其全球價值鏈以事先進行風險管理。（本文作者童裕民現為開南大學物流與航運管理系所專任副教授、臺商張老師）



新形勢下如何以人力資源策略 提升經營競爭力？

■ 薛光揚

企業經營的環境與形勢，在新冠疫情發生後的兩年多以來極具變化與挑戰，病毒不斷演化，各國的管制措施也隨之多變，影響所及，供應鏈吃緊，原物料零件取得困難，打亂原有的產銷秩序；疫情也導致不得不的停工、員工分流上班、在家上班等，改變了原有員工管理的模式。加上期間中美競爭衝突加劇，產業受限於政治因素，需要嚴謹的斟酌產銷供需配置，尤其是晶圓科技產業更需考量美中關係的影響。另現階段美國計畫升息縮表，而通貨膨脹亦造成物價不斷攀高等，影響所及使企業成本增加。除此之外，數位化、智能化、永續經營(ESG)的議題也迫使企業經營益加複雜。

許多調查都指出缺工及薪資快速增長是現階段一項重要議題。近日人力銀行統計「工作數」創史上同期新高，應徵者「騎驢找馬」比例也創3年新高。員工離職率趨高，致缺人嚴重；而疫情爆發導致隨時有員工被匡列無法上班或居家上班，不但空缺招募困難，新人亦無法在短期內完成成熟練工作之訓練等，在在都挑戰傳統人力資源工作的推動，影響企業的經營。企業缺人、缺合適的人是無法有效率的經營，更遑論經營競爭力的提升。在這樣的狀況下，人力資源必須改變思維及調整策略來因應：

一、以往在薪給制度上強調齊頭式、物價指數式或績效式的調整，以期安定全體員工士氣或獎勵表現優秀員工，這樣的人力資源策略在環境多變之際，對企業經營未來競爭力的提升幫助有限。何況每次在調整薪資時，決定調整的參數都是參考員工過往的表現，與企業未來發展的關連性連結度不夠。在企業資源有限狀況下，應將大部份資源運用在對企業未來競爭力提升有價值的員工。除此之外，要找出具潛能的員工設法加以培育與留任，對企業的價值較高。基於此策略的轉變，薪資制度需要改弦易轍。此外，與其花時間執著於績效制度枝節的項目與指標，不如將時間轉換運用在高潛能員工的才能評估

與開發上。對於績效考核流程不應任由單一主管主觀評定，應導入跨功能、跨層級主管的評估共識制度，以找出能推動企業競爭的前段班員工。員工表現不佳的地方，也不要期待員工知道績效考核結果後會自己改善，應將重點移轉至主管領導能力的培養及員工工作技能的增進，投入資源來推動訓練提升知能，對企業提升競爭力方有助益。

二、過去標準化齊一式的規章制度必須變革，由規章制度約束員工的作為，不僅無法讓員工充分發揮才能，更可能造成人才流失。現在需要制定的規章制度是要能將公司文化融入正面表彰、彈性規範，讓優秀員工充分發揮，引導不適員工自然轉換的模式。

三、導入系統、數位及智慧化的工具，一方面可以取代部分勞力，以彌補缺人的問題，長期而言，更可精簡人力成本；二則可推動員工思維改變，提升員工工作能力，提升企業整體競爭力；三則因應疫情、環境等狀況，員工可在任何時間地點工作學習，防止企業因故停工之風險；四則可推動數位學習，提升員工能力，更可以讓新進員工在報到前完成職前訓練，達成無縫接軌的就職。五則人才的任用可不限區域、國籍，達到以唯「人才」而用的目標。

四、改變職務、工作的傳統工作說明書設計觀念，為核心職能與職務技術職能模組，設立知識庫，建立職能的標準、模組與課程，一旦員工離職也易於確保新進人員的銜接。

在日新月異快速變遷的新形勢下，人力資源要能適時改變企業策略，提升經營競爭力。基本上，人力資源同仁的自我改造與變革是首要工作。如果人力資源工作者自己沒改變，上述的策略變革是無法有效推動，而僅會徒為形式流於空談而已。（本文作者薛光揚現為輝瑞大藥廠人力資源處專案顧問、臺商張老師）



俄烏軍事衝突對全球經濟的影響淺析

■ 高 長

俄羅斯和烏克蘭的軍事衝突，造成全球股市大波動，迄今餘波盪漾；這是繼新冠肺炎疫情後，另一次嚴重衝擊全球經濟的重大事件，其外溢效應不可小覬。穆迪 (Moody) 投資機構指出，該衝突將拉低全球經濟成長率 0.2 個百分點，造成全球通膨速度加快、貿易停滯、市場混亂等三方面的沉重負擔。

俄羅斯和烏克蘭的經濟總量，以 GDP 指標來看，占全球的比重分別只有 1.9% 和 0.2%；同時，俄烏兩國在全球出口總量中的占比也不高，因此從表面上看，兩國軍事衝突對全球經濟造成的直接衝擊似乎不會太大。問題是，在能源、部分有色金屬和農產品等貨品之出口，在全球市場所占的份額不小，例如俄烏兩國小麥出口合計在全球的占比高達三成，對全球經濟基本面的影響仍不容忽視，其中，糧食供應首當其衝。

俄烏衝突將衝擊全球經濟

民以食為天，糧食供應的穩定性攸關民生，作為全球大麥、小麥和玉米等糧食重要生產和出口國的俄羅斯、烏克蘭、哈薩克斯坦和羅馬尼亞，黑海的港口是其主要運輸通道，該地區任何的軍事行動或經濟制裁，都可能影響港口的正常運作。地緣衝突或將使全球糧食產業鏈成本上漲，甚至造成供應鏈中斷；進一步使得相關國家的通膨壓力攀升。

其次，俄羅斯能源生產和出口在全球占有相當比重，資料顯示，俄羅斯天然氣、煤炭和原油出口分別占全球的 16%、16% 和 11%，歐洲和中國大陸都是俄羅斯能源的主要出口目的地，其中，歐洲從俄羅斯進口的天然氣、煤炭和原油，占其總進口的比重分別達 35%、28% 和 27%，可見其進口依賴度相當高；俄烏衝突已導致歐洲天然氣和原油期貨價格暴漲。全球原油和天然氣價格高漲或將不可避免。

俄羅斯輸往歐洲的天然氣，市場秩序曾受到新冠肺炎疫情的影響，價格迭創新高，如今俄烏衝突加劇，歐洲天然氣供需失衡問題雪上加霜。尤其，俄歐雙方若終止油氣合作，固然能夠削弱

俄羅斯的能源收入，但歐洲也將付出代價，因為緊張局勢可能導致油氣價格實質性大漲，其後果不只可能造成歐洲國家更大通膨壓力，經濟成長動能也將被削弱。

此外，俄烏地區的有色金屬，例如鈮、鉑、鎳、鋁、錫等的出口在全球貿易中的占比較高，俄烏兩國衝突若持續，甚至可能升高，或將造成該等有色金屬商品市場短期內供需失調和價格波動。

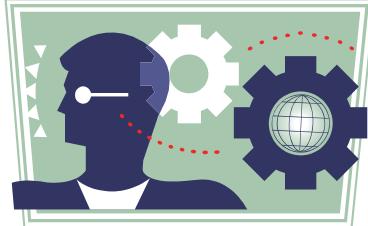
中國大陸的能源、穀物進口難免遭池魚之殃

俄烏軍事衝突對中國大陸經濟的影響如何？從俄羅斯和烏克蘭的貿易額占中國大陸總貿易額的比重來看，以 2021 年的數據為例，中國大陸對俄烏兩國出口占中國大陸出口總額的占比僅約 2.3%，從俄烏兩國進口占中國大陸進口總額的占比僅約 3.3%，俄烏衝突對中國大陸進出口總量的影響應不至於太嚴重。

然而，俄羅斯是中國大陸重要的能源進口國，2021 年資料顯示，中國大陸進口煤碳、天然氣和原油中，分別有 27%、17% 和 16% 來自俄羅斯。為穩定能源供應，2014 年克里米亞事件的經驗顯示，美歐對俄羅斯進行制裁後，中國大陸從俄羅斯進口原油占比快速提升，如今俄烏衝突，有可能進一步強化中俄雙邊能源合作。

此外，俄烏地區也是中國大陸重要的農產品進口國，俄烏衝突或將導致農產品運輸甚至生產活動受阻，對中國大陸境內以玉米、大麥、穀物、豆油等為原材料的養殖業、食品加工製造業等產業鏈造成負面影響。

值得一提的是，中國大陸是烏克蘭最大的單一國家貿易夥伴，另一方面，烏克蘭在 2017 年間加入中國大陸「一帶一路」倡議，雙方在 2020 年間還進一步簽署金融和基礎設施等專案的合作協定，中國大陸在烏克蘭的商業與戰略投資不斷擴大，俄烏衝突局勢惡化，讓北京深感憂慮與困擾。（本文作者高長現為東華大學公共行政學系榮譽教授、臺商張老師）



疫情之後的企業經營 價值創造之探索

■ 陳振祥

肆虐兩年多的新冠肺炎，不知何時落幕；但總有落幕之時。企業面對即將到來的後疫情新環境，又該如何調整腳步迎接新局？

新冠肺炎造成的最明顯衝擊，或許呈現於供應鏈失衡，尤其因為供應鏈失序所導致的物價高漲。不過，此一衝擊可能隨著疫情緩解而漸漸回復，包括生產端逐漸回復原有供應量、各地塞貨情況也逐步舒緩，全球供應鏈問題終歸平復。

實際上，更值得關切的衝擊，可能是企業經營環境已經產生結構性的轉變。或許在臺灣沒有辦法體會到長時期被「封城」而導致的工作、生活型態轉變。遠距工作逐漸成為常態的環境下，企業究竟將面對何種經營上的新考驗？以前有句廣告詞：「網路替代馬路」，在疫情嚴重之地方，的確是透過網路來維持企業營運。一般而論，資訊化程度愈高的企業，在疫情衝擊之時所受到的影響愈低。此一情況，在後疫情時代將會繼續下去、且持續深化為企業智慧化經營。

無論是內部工作資訊化、或是供需運作數位化、甚或與消費者互動等，數位化是基本的工具；在疫情期間，是否感受到資訊化的力量？當社會結構朝這個方向發展之際，企業的價值創造思維務必要跟著調整，讓企業經營的智慧化程度一併提昇，方能在疫情之後迎接新的時局。智慧化，如何成為企業價值創造的下手處？

例如：透過遠距工作機制，企業的人力招募範圍就不在侷限於企業所在地，透過網路而有效吸納全球最優秀的人才加入企業經營。當然，遠距工作只是一個小環節，更重要的是如何將原有的企業營運體系轉變與吸納，建構更資訊化、智慧化的經營體制？

面對新的情勢，不論企業資訊化程度如何，首先要強化的功課，就是提升資訊化管理層次。或許已經導入完善的資訊化經營體系，不過仍舊需要強化各式遠端功能，協助主管與同仁能夠及

時決策，不受時空限制。通常，這是企業體質調整的功課，將內部各項工作數位化，資訊化，本質就是要調整工作內容與型態，讓數位化工具可以及時參與其中，將所有活動數據同步即時呈現出來。此一部分的改善，不是技術問題，而是觀念問題；用新觀念來引導數位化管理之改善，企業經營者先要建立此一概念，方能順利引導企業在這一方面的努力。

其次，內部數位化提升的方向，可以結合遠距多工的架構，做為先後次序的安排。例如：產品設計數位化，有助於拓展多地同工機制的設計與運作，也能在各地廣泛吸納人才與透過遠距工作而形成新的工作管理模式。數位化的產品開發機制，可以讓資訊系統與網路扮演更積極的設計管理機制，除了可以吸納各地人才之外，更能設計成為二十四小時的全天候產品開發機制等，加速產品開發時程。

第三，疫情之後的經營環境，資訊化能力將改變企業與消費者之間關係。唯有能夠快速反應市場需求的企業，才能更完整的掌握商機，掌握經營機運。疫情期間，透過網路的經營管理機制，可以看出當下的資訊管理能量不足之處，不論對於供應商管理、顧客關係維持、或是觀察商機、或企業內部管理等，如果覺察到不足之處，都應該要深入檢視，並尋求可能的改善途徑。資訊科技對於資料判讀的能力愈來愈強之際，如何規劃智慧化決策輔助機制，也是可以一併考慮的課題。

疫情凸顯出企業數位化經營的重要性，疫情期間如此，疫情之後更將如此。因為這段時間的歷練，愈來愈多企業已經愈來愈熟悉數位化與經營之關係，尚未體會或正在努力的企業，需要妥善的發展與運用資訊能力，迎接疫情過後的新局面。（本文作者陳振祥現為銘傳大學企業管理學系副教授、臺商張老師）



建設工程發包應注意事項

■ 邱顯樹

臺商在中國大陸因新建或擴充的建設工程辦理發包，目的在透過招投標程序找到最優承包商，在要求時間內以最合宜價格，完成最佳產品。因此企業在辦理建設工程發包時應特別注意下列事項：

一、最佳產品：

委託合格勘察設計單位，依據經營目的（百貨、賣場、星級酒店、住宅、廠房、辦公室…等），建築座落位置的地理特性（步行街、CBD、山坡地、河岸…），綜合營運團隊的意見，銷售團隊的產品定位及物業隊伍的維護經驗反饋，進行專業設計。業主在設計管理上除了滿足經營需求外，還要特別要求建物的使用效率，採光通風及耐久美觀，在設計階段創造建物的最大價值。

另外，要掌握不同國家在建築設計的特殊規定，例如在中國大陸要特別注意日照規定，緯度越高日照對建物價值的影響越大。

二、最優承包商：

- 企業資質（資格標）：中國大陸法律對建築企業資質有明確的規範，工程施工必須有符合資質的承包商才能承攬。依建築企業資質管理規定，建築業資質分為施工總承包資質、專業承包資質、施工勞務資質三種。實務上，在中國大陸因資質不夠而掛靠符合資質的施工隊的情事很難完全避免，因此，建設方在發包時要注意投標廠商是否有掛靠現象，避免履約糾紛。
- 技術水平（技術標）：透過現場勘查投標廠商實際已完成的工程規模、量體（樓地板面積）及質量，了解投標廠商的經驗及管理水平。另外請參與投標廠商針對本項目的施工組織，施工順序、動線規劃、品質管理、工期安排等提報施工計畫，在發包階段先了解廠商的計畫做選商的參考，也作為將來執行的依據。
- 團隊及項目經理：在中國大陸總承包公司多採用項目經理承包制，項目經理對項目的成本、進度、品質、安全負全部責任。因此

在議約階段要慎選項目經理，同時了解總公司的管理制度及資源配置，確保總公司要能對項目充分支援及負責。

三、最合宜價格

合約價格計算機制分固定總價承攬制（分為依圖面，或依標單項目總價），約定單價實作實算，及成本加酬金制 三種。一般如果設計圖面完整性高，會採用固定總價制；如果工程設計還在同步進行，那約定單價實作實算是較合適的方式。決定廠商時，一般會選擇最低標，前提是投標廠商屬於同等級，或者投標廠商的資格標及技術標都滿足要求。

四、施工合同

明確甲乙方的權利義務，將發包議價內容，完整的呈現在施工合同內，作為執行合同推進施工的依據。施工合同包含協議書（工程概況、工期、品質標準、合同價格和形式、項目經理、合同檔構成、等重要內容），通用條款（就工程建設的實施及相關事項，對合同當事人的權利義務作出的一般性及原則性約定）及專用條款（針對本項目特性補充、修改通用條款或另行約定的條款）三部分。臺商在簽署建設工程合同時，建議採用住房及城鄉建設部制定的建設工程施工合同範本。

五、指定包商，指定供應商及甲方自行發包項目：

甲方為了確保施工品質及控制成本，自行發包並交由總承包商管理的專業工程分包或供應商稱指定包商（常見的有機電安裝、帷幕牆、空調主機，衛生潔具…等），指定分包的發包要特別注意工程介面釐清，避免因指定分包產生漏項或權責不清，導致增加成本或工期延誤。

以上謹就臺商在內地辦理工程採購發包應注意事項，提出注意重點，實際執行時仍需遵循法令，掌握產業趨勢，及工程特性及進行妥適安排，以創造新時代的優質工程。（本文作者邱顯樹現為達欣開發股份有限公司總經理、臺商張老師）



新形勢下臺資企業在海外調整生產佈局的思維與實例

■ 羅威恩

一、前言

臺資企業從 2005 年開始，在中國大陸的臺資企業漸漸感受到土地成本的上升且取得不易，工資每年以 8-10% 的上升，企業支付勞工保險、退休、住房基金的要求，加上政府環保政策趨嚴，整體生產成本持續上升。同時因市場價格競爭及客戶需求，開始往外尋找第二或第三的生產基地，以降低成本因應市場需求。

二、實例分析

以下兩個例子可作為臺商企業過去 30 年，海外生產基地轉移變化的參考。

(一) A 廠是與以外銷歐美為主的產品的製造業，在 1990 年因臺灣工資上升人力不足而轉移到中國大陸，九零年代在臺灣大約 2000 萬美元的年營業額在 2010 年已經上升到兩億美元。

2010 年開始感受到成本上升的壓力及市場競爭的需求，在同業紛紛在越南及柬埔寨設廠的同時，開始尋找海外的生產基地。

首先考量的是越南，因當時越南土地成本已高，勞動力亦顯不足，同時有排華運動，因此放棄了越南的計劃。

最後 2013 決定在柬埔寨設廠，2015 開始生產，主要原因的考量是土地便宜，工資約為中國大陸公司的三分之一，工廠就在越南的邊境，下游廠商的支援供貨問題不大，度過開創期後運作順暢。同時因中美貿易摩擦中國大陸出口關稅問題，柬埔寨的投資生產得以免稅外銷美國，2019 年開始，柬埔寨的經營成為整個公司 80% 的獲利來源。

(二) B 廠是一個零配件生產廠商，主要供應給以外銷為主的大廠，所以整個的決策是以客戶外銷大廠的選擇為主，90 年此外銷大廠決定在泰國設廠，B 廠就以衛星廠的身分從臺灣新莊搬去泰國。

由於 30 年前泰國工資低廉，勞力供應充足，政治堪稱穩定，加上客戶來源增加，30 年來業績成長 10 倍，獲利亦大幅增加。

三、移轉工廠面對的挑戰和解決方案

(一) 滿足客戶的需求：如轉移至成本較低的國家生產及中美貿易戰加稅，加速轉移至免稅國家。

(二) 認識熟悉當地國文化，並訓練當地幹部。如去泰國設廠之前老闆帶著幹部在臺灣學習泰文，泰國的文化是人民並不積極，不想當幹部賺取更多錢，而泰國多年已有勞力短缺問題，現在有一半的工人是來自柬埔寨和鄰近國家的外勞。柬埔寨人因佛教文化影響，普遍心地善良，個性溫和，但期待賺取更多錢，希望工廠每天加班，A 廠五年前的臺灣和中國大陸幹部有 100 多人，現在已減少一半，也就是訓練柬埔寨員工擔任幹部，承擔任務，工廠營運成本也更大幅降低，同時也提高向心力。

(三) 疫期間的應對，化危機為轉機：2020、2021 兩年間柬埔寨的疫情雖然嚴峻，但是 A 廠不因疫情感染而關廠停產，主要在於預先從國外進口快篩藥劑，工廠每兩小時消毒，每天量測員工體溫，因而美國的客戶轉單到 A 廠，使 A 廠營業及獲利反因疫情而受益匪淺。而泰國工廠配合泰國政府的措施，只停工了 30 至 40 天，對整體的運作獲利並無太大影響！

四、結論與建議

所有選擇海外第二第三生產基地時所考量的都大同小異，土地成本、勞力成本、文化特性、政府關係和當地法令。

以 A 廠為例，在三年之內將柬埔寨的工廠以中國大陸 1/3 的人力成本，達到 90% 的中國大陸生產效率，當然業績及獲利持續成長！

而 B 廠則是採取穩紮穩打，帶著臺幹學習泰語和泰國文化，再從柬埔寨緬甸引進勞工填補勞力不足並降低勞力成本，成立以來快速成長且獲利良好。

新形勢的變化對臺資企業選擇第二第三生產基地，要瞭解轉移工廠從開始到順利運轉將需要更多的時間，更多的資金投入，還有更完善的管理制度和配套措施，才能面對多極化經濟變遷的挑戰！（本文作者羅威恩現為翔特窗飾董事長、臺商張老師）

繼承人能夠依據被繼承人以電腦打字訂立的遺囑在中國大陸及臺灣分配遺產嗎？

■ 李永然

■ 臺商諮詢問題摘要

王先生的父親先前在中國大陸湖北投資房地產，現已逝世，父親若是以電腦打字方式訂立遺囑，並在該份遺囑內分配中國大陸的財產，該份遺囑是否有效成立，是否能在中國大陸依據該份遺囑分配父親在中國大陸的財產？若父親為中國大陸地區人民，則是否能在臺灣依據該份遺囑分配父親在臺灣的財產？

■ 臺商張老師諮詢解答

- 一、首先，依據中國大陸《涉外民事關係法律適用法》第 32 條規定：「遺囑方式，符合遺囑人立遺囑時或者死亡時經常居所地法律、國籍國法律或者遺囑行為地法律的，遺囑均為成立」，因此，必須先確認有關遺囑的「時間」、「地點」，立遺囑人的「死亡時點」、「國籍」、「經常住所地」，並確認遺囑方式是否符合各國法律，藉此判斷該份遺囑「在中國大陸」能否被視為成立。
- 二、其次，臺灣或中國大陸法律是否允許以電腦打字方式訂立遺囑一事，就臺灣方面，依據法務部民國 108 年 02 月 13 日法律字第 10803501680 號函釋說明，目前「公證遺囑」及「代筆遺囑」解釋上都可以透過電腦打字製作，但仍應遵守相關規定；而中國大陸方面，該電腦打字的遺囑需符合中國大陸《民法典》第 1136 條規定「打印遺囑應當有兩個以上見證人在場見證。遺囑人和見證人應當在遺囑每一頁簽名，註明年、月、日」，才能視為有效成立的遺囑。
- 三、不過，如果該份電腦打字遺囑需適用中國大陸之法律規定，且遺囑訂立的時間點在中國大陸《民法典》於 2021 年 1 月 1 日「施行前」；則依據中國大陸〈最高人民法院關於適用《中華人民共和國民法典》時間效力的若干規定〉第 15 條規定「民法典施行前，遺囑人以打印方式立的遺囑，當事人對該遺囑效力發生爭議的，適用民法典第 1136 條的規定，但是遺產已經在民法典施行前處理完畢的除外」，在中國大陸《民法典》施行前訂立的電腦打字遺囑，原則上仍應符合中國大陸《民法典》第 1136 條的規定，才能被視為有效。
- 四、此外，如立遺囑人的身分為中國大陸地區人民，在臺灣依據該遺囑分配遺產時，也應當注意《臺灣地區與大陸地區人民關係條例》第 61 條規定「大陸地區人民之遺囑，其成立或撤回之要件及效力，依該地區之規定。但以遺囑就其在臺灣地區之財產為贈與者，適用臺灣地區之法律」，意即當中國大陸地區人民遺囑的內容若牽涉臺灣地區財產時，應即以臺灣地區的法律為準。
- 五、綜上所述，若以電腦打字方式訂立的遺囑涉及中國大陸財產分配，則應先諮詢律師，確認該遺囑訂立的「時間」、「地點」與立遺囑人的「國籍」、「經常住所地」等事項，以及該遺囑訂立的方式是否符合上開臺灣與中國大陸的相關法律規定，在透過該份遺囑分配中國大陸或臺灣的財產時才會有所依據。（本文作者李永然現為臺北企業經理協進會理事長、臺商張老師）



中國大陸大數據「殺熟」行為

■ 吳光明

■ 臺商諮詢問題摘要

近年來，許多消費者包括臺商，會透過電商平台預定酒店，電商平台對同樣的產品與服務，向老用戶所收取的費用，竟反而較新用戶高。此亦及互聯網時代催生的大數據「殺熟」行為，用也擔心此情形會在社區團購中發生，請問：如何從法律角度看待這個問題？

■ 臺商張老師諮詢解答

對於電商經營的大數據「殺熟」行為，本質上是一種價格歧視行為，亦即在考量消費者的心靈和行為因素後，對不同客戶提供不同的價格，藉由差別訂價獲取更多利潤。在大數據技術的加持下，經營者甚至可以估算各類消費者所願意支付的最高價格，從而由價格歧視的策略中，完全占有消費者剩餘利益，換言之，在大數據的應用下，使商家更能有恃無恐地採取「殺熟」行為，侵害消費者整體的整體利益。

大數據的基礎，源於個人信息的匯集與累積，一般而言，中國大陸並不缺乏保護個人信息的法律規範，其 2017 年通過的民法總則，從民事基本法的角度言之，對公民的個人信息權益早經予以確認，以因應信息時代的特殊社會需求。然而，中國大陸現行之個人信息法律規範，主要仍多停留在部分特定行業領域的行政法規之中，零散而不成體系，甚者且宣示性條款多於具體的規則設計。

經查中國大陸當前的個人信息相關立法，能為消費者個人信息保護提供直接依據者，有「消費者權益保護法」、「電子商務法」以及「個人信息保護法」。依中國大陸「消費者權益保護法」第 29 條規定：「經營者蒐集、使用消費者個人資訊，應當遵循合法、正當、必要的原則，明示蒐集、使用資訊的目的、方式和範圍，並經消費者同意。」另依中國大陸「電子商務法」第 18 條規定，電子商務經營者根據消費者的興趣愛好、消費習慣等特徵向其提供商品或者服務的搜索結果的，應當同時向該消費者提供不針對其個人特徵的選項，尊重和平等保護消費者合法權益。這些規定，原則上可解讀為是避免大數據殺熟的法律依據。另外，為預防和制止壟斷行為，維護消費者利益而訂定的「反壟斷法」，則是遏阻經營者價格歧視行為的主要法律規範。

綜上所述，大數據的掌握和利用，為商業利益下的「殺熟」行為，佈建了極大的優勢，幾乎使一般消費者難以抗衡，致有可能造成法律行為成立時，就相對的一方造成極大的不公。長期而言，不免使資源弱勢者、消費者陷於「屢受宰割」的境地，此終非社會大眾之福。故此種「殺熟」現象反射出來的潛在危害，不容小覷。

「殺熟」只是大數據時代的弊端之一，然見微知著，面對複雜多變的商業行為，以及個人信息的氾濫蒐集和使用，無論基於個人信息的保護，或對於大數據技術的風險控制，法律均有與時俱進，以期更為周延防範。當然，民眾在個資（個人信息）的使用和保護上，亦應有更為審慎嚴謹之必要。（本文作者吳光明現為國立臺北大學法律學系教授、律師、臺商張老師）



退休返聘如何簽署勞務協議書？

■ 蕭新永

■ 臺商諮詢問題摘要

我是北京的臺商，擬返聘一位技術精湛的退休人員，並與他簽訂協議書，由於他已退休享受國家給予的待遇，我公司認為除了每月給勞務費外，不再承擔任何責任和義務。請問如何簽協議書？

■ 臺商張老師諮詢解答

- 一、這位臺商的問題很清楚，但先要來瞭解退休返聘人員與企業之間是什麼關係？他們的權益有哪些？如何保障？是不是簽署了協議書，他們的權益就沒有了？當然用人單位如有這種觀念是不正確的。
- 二、首先，我們要梳理出退休返聘員工與企業之間的關係。依照《勞動合同法》第 44 條第 2 款的規定，勞動者開始依法享受基本養老保險待遇的，勞動合同終止；《勞動合同法實施條例》第 21 條的規定，勞動者達到法定退休年齡的，勞動合同終止；《最高人民法院新勞動爭議司法解釋（一）》第 32 條的規定，用人單位與其招用的已經依法享受養老保險待遇或領取退休金的人員發生用工爭議，向人民法院提起訴訟的，人民法院應當按勞務關係處理。因此按上述相關規定，達到法定退休年齡，企業先辦理終止勞動合同手續，再簽訂退休返聘協議書，這時的雙方就屬於勞務關係，而非勞動合同關係。
- 三、接著，再來理解勞務合同與勞動合同的區別，其一就在於勞務合同受國家干預程度低，在合同內容的約定上主要取決於雙方當事人的意思自治，除違反國家法律、法規的強制性規定外，由雙方當事人自由協商確定。由此得出勞務合同的內容自由程度相對較高，但也不是說除了勞務費外，用人單位就不再承擔任何責任和義務了。
- 四、因此建議這位臺商在與退休人員簽署勞務協議時，還是要考慮在協議中確定約定工作內容、報酬、醫療等權利和義務，在發生糾紛時就能通過雙方所合意簽定的條款來維護自己的合法權益了。
- 五、例如退休返聘人員在工作中發生傷害事故後，能否得到賠償？由於用人單位是勞動成果的受益人，傷害也是因為服務用人單位而產生。因此，應該按照人身損害賠償。當然，企業如果使用勞務人員，為減少用工風險，最好購買商業意外責任保險或雇主責任險。
- 六、另外，根據《勞動合同法實施條例》相關規定，退休人員如果被辭退是沒有經濟補償金的，因為經濟補償金是用人單位解除勞動合同時，給予勞動者的經濟補償。退休人員與返聘企業之間本身不存在勞動合同關係，企業就不需支付經濟補償金。但如果簽署的勞務協議上明確規定用人單位無故辭退要給予經濟補償，則應按照合同約定處理。（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）

在中國大陸經營電子商務 應注意哪些法規？

■ 姜志俊

■ 臺商諮詢問題摘要

浙江省杭州市是馬雲「阿里巴巴」的發跡之地，電子商務非常盛行。本人打算前往杭州經營電子商務，應該注意中國大陸哪些相關法規？

■ 臺商張老師諮詢解答

- 一、電子商務涉及 B2B 及 B2C 等方面，係利用網絡線上交易，減少實體店面的租金及人事、運送等費用而發展迅速；因為這兩年新冠肺炎疫情肆虐，電子商務有避免群聚感染的功能，因而使電子商務網絡平台與外送、快遞等物流業者緊密合作，業績成長更為迅速，且為各年齡層消費者所樂用，參與經營者亦接踵而至；此外，由於網紅、直播主帶貨大肆興起，相關線上購物方式眾多，從而，臺商要參與中國大陸電子商務經營，自應先行了解中國大陸有關電子商務、網絡及數據安全之最新中央法律、法規及地方性法規。
- 二、中國大陸涉及電子商務的法律、法規，大體而言，有 2021 年 1 月 1 日起施行的民法典第四編人格權第六章隱私權和個人信息保護（第 1032 條至第 1039 條），此外尚有 2019 年 1 月 1 日起施行的《電子商務法》、2017 年 6 月 1 日起施行的《網絡安全法》、2021 年 9 月 1 日起施行的《數據安全法》、2021 年 11 月 1 日起施行的《個人信息保護法》、2015 年 7 月 1 日施行的《國家安全法》，及 2022 年 2 月 15 日起施行的《網絡安全審查辦法》，2022 年 3 月 1 日起施行的《浙江省電子商務條例》。因此，欲前往中國大陸投資經營電子商務或直播主帶貨平台等臺商朋友，應該事先詳細閱讀、了解上開各該中央法律、法規及地方性法規的內容，以明瞭經營者的權利、義務與法律責任，避免因誤觸法網而遭受行政處罰，並產生民事賠償或刑事責任。（有關《數據安全法》、《網絡安全法》、《個人信息保護法》及《網絡安全審查辦法》之簡要內容，請參閱 2022 年 2 月 15 日出版之第 270 期臺商張老師月刊。）
- 三、中國大陸國家互聯網應急中心最新報告指出，近年來，網絡產品和服務供應鏈安全形勢愈加嚴峻，針對關鍵資訊基礎設施的資訊竊取、攻擊破壞等惡意活動持續增加，針對數據的網絡攻擊以及數據濫用問題日趨嚴重，數據安全風險將更加突出。
- 四、中國大陸自 1994 年接入國際互聯網至今，已成為全球最為龐大、生機勃勃的數字社會。作為互聯網應用大國，中國大陸各類互聯網平台眾多，既有為社會提供金融支付、通信交流等基礎性服務的互聯網平台；也有專注於視聽、求職、打車、貨運、購物等的領域性互聯網平台。這些平台或掌握了海量的公民個人數據，或在一個領域內掌握具有壟斷性的使用者信息。互聯網平台掌握的數據一旦發生洩漏，將會嚴重危害公民個人信息安全，將給不法分子實施詐騙、非法行銷等活動提供便利；甚至對一些特定領域的個人信息進行有針對性地分析，能夠得出我國社會經濟運行的敏感資訊，一旦洩漏將會影響國家安全，更有觸犯《國家安全法》的風險。（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）

■ 中國大陸地區資訊

中國大陸最近法規動態摘要

■ 姜志俊輯錄

司法解釋

- 關於審理涉執行司法賠償案件適用法律若干問題的解釋
中國大陸最高人民法院 2022 年 2 月 8 日公布，共 20 條，自同年 3 月 1 日起施行，其主要內容如下：
 - 適用事項範圍：人民法院在執行判決、裁定及其他生效法律文書過程中，錯誤採取財產調查、控制、處置、交付、分配等執行措施或者罰款、拘留等強制措施，侵犯公民、法人和其他組織合法權益並造成損害，受害人依照國家賠償法第 38 條規定申請賠償的，適用本解釋。
 - 賠償義務機關：人民法院將查封、扣押、凍結等事項委託其他人民法院執行的，公民、法人和其他組織認為錯誤執行行為造成損害申請賠償的，委託法院為賠償義務機關。
 - 申請賠償期限：公民、法人和其他組織申請錯誤執行賠償，應當在執行程序終結後提出，終結前提出的不予受理。但有特別情形，且無法在相關訴訟或者執行程序中予以補救的除外。
 - 損害舉證責任：賠償請求人應當對其主張的損害負舉證責任。但因人民法院未列清單、列舉不詳等過錯致使賠償請求人無法就損害舉證的，應當由人民法院對上述事實承擔舉證責任。
 - 參照適用條件：審理違法採取妨害訴訟的強制措施、保全、先予執行賠償案件，可以參照適用本解釋。

部門規章

- 關於銀行業金融機構境外貸款業務有關事宜的通知
中國大陸中國人民銀行、國家外匯管理局於 2022 年 1 月 29 日公布，共 14 條，自同年 3 月 1 日起施行，其主要內容如下：
 - 境外貸款業務：本通知所稱境外貸款業務是指具備國際結算業務能力的境內銀行在經批准的經營範圍內直接向境外企業發放本外幣貸款，或通過向境外銀行融出資金等方式間接向境外企業發放一年期以上本外幣貸款的行為。本通知所稱境外企業是指在中華人民共和國境外（含香港、澳門和台灣地區）合法註冊成立的非金融企業。
 - 境外貸款餘額：境內銀行境外貸款餘額（指已提用未償餘額，下同）不得超過上限，即：境外貸款餘額 ≤ 境外貸款餘額上限。境外貸款餘額 = 本

外幣境外貸款餘額 + 外幣境外貸款餘額 × 匯率風險折算因子。

- 銀行結算帳戶：境內銀行可按現行制度規定為境外企業開立銀行結算帳戶辦理境外貸款業務，也可以通過境外企業在境外銀行開立的帳戶辦理。
- 境外貸款用途：境內銀行發放的境外貸款，原則上應用於境外企業經營範圍內的相關支出，不得用於證券投資和償還內保外貸項下境外債務，不得用於虛構貿易背景交易或其他形式的投機套利性交易，不得通過向境內融出資金、股權投資等方式將資金調回境內使用。
- 跨境擔保事宜：境外貸款業務涉及跨境擔保的，應根據有關規定，區分境內、境外債權人（受益人）分別報送跨境擔保相關資訊，境內銀行因擔保履約產生的對外債權應納入其境外貸款餘額管理。
- 銀行保險機構關聯交易管理辦法
中國大陸中國銀行保險監督管理委員會於 2022 年 1 月 14 日公布，共七章 68 條，自同年 3 月 1 日起施行，其主要內容如下：
 - 銀行保險機構：本辦法所稱銀行保險機構包括銀行機構、保險機構和在中華人民共和國境內依法設立的信託公司、金融資產管理公司、金融租賃公司、汽車金融公司、消費金融公司。
 - 監管規定原則：銀行保險機構開展關聯交易應當遵守法律法規和有關監管規定，健全公司治理架構，完善內部控制和風險管理，遵循誠實信用、公開公允、穿透識別、結構清晰的原則。
 - 銀行關聯交易類型：銀行機構的關聯交易包括以下類型：（一）授信類關聯交易；（二）資產轉移類關聯交易；（三）服務類關聯交易；（四）存款和其他類型關聯交易。
 - 保險關聯交易類型：保險機構的關聯交易包括以下類型：（一）資金運用類關聯交易；（一）資金運用類關聯交易；（三）利益轉移類關聯交易；（四）保險業務和其他類型關聯交易。
 - 非銀行關聯交易類型：金融資產管理公司、金融租賃公司、汽車金融公司、消費金融公司（下稱其他非銀行金融機構）的關聯交易包括以下類型：（一）以資產為基礎的關聯交易；（二）以資金為基礎的關聯交易；（三）以中間服務為基礎的關聯交易；（四）其他類型關聯交易。（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）