



發行人：李永然
社長：張世泰
總編輯：姜志俊
顧問：高長
焦點主題
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 陳文孝 鄭瑞崙
陳揚傑 洪國基 鄧岱賢
邱創盛
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

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
中華民國一一二年三月十五日出版

焦點主題

- | | | |
|---|---------------------------|-----|
| 2 | 借鏡成功轉型升級創新機 | 石賜亮 |
| 3 | 下一個常態～以生態系的觀點重新審視企業的競爭力 | 林耀欽 |
| 5 | 疫情三年後的改變與臺商未來經營策略 | 張明杰 |
| 7 | 數位浪潮及疫情後，企業因應供應鏈重組及數位轉型之道 | 陳子昂 |
| 9 | 後疫情時代臺商投資經營方向 | 鄧岱賢 |

財稅會審實務

- | | | |
|----|--|-----|
| 10 | 在目前美國升息和匯率波動下的後疫情時期，臺資企業有那些應該注意的事項？臺商如何強化資金運籌能力？ | 林志宏 |
|----|--|-----|

產業服務實務

- | | | |
|----|---------------------------|-----|
| 11 | 疫情管控放開後的中國大陸經濟情勢分析 | 高長 |
| 12 | 中國經濟的三個不安與臺商因應之道 | 洪清波 |
| 13 | 中國大陸臺商新南向投資的六大生存法則及六項投資建議 | 袁明仁 |

諮詢解答

- | | | |
|----|--------------------------|-----|
| 15 | 臺商在中國大陸訂立遺囑有何限制？ | 李永然 |
| 16 | 中國大陸出境加工業務相關海關監管政策 | 蔡卓勳 |
| 17 | 如果想由中國大陸轉往墨西哥設廠有哪些注意事項？ | 羅威恩 |
| 18 | 中國大陸防控措施開放後有關員工新型肺炎疫情的問題 | 蕭新永 |

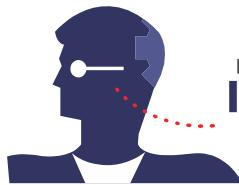
兩岸資訊站

- | | | |
|----|--------------|--------|
| 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（四月份）

地點	日期	類別	地點
北部	04/06	法律服務類	臺北企業經理協進會會議室 14：00～16：00
	04/11	人力資源類	
	04/13	法律服務類	
	04/18	財稅會審類	
	04/20	經營管理類	
	04/25	財稅會審類	
	04/27	產業服務類	
北區	04/19	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 廬小姐，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）



借鏡成功轉型升級創新機

■ 石賜亮

最近三年來，在中國大陸投資經營的臺商，經過了多重的考驗，雖然已經有被淘汰和轉移撤退的案例，但是能夠度過衝擊存續到現在的企業，已經是相當不容易。就算有虧損，也是正常現象；如果經營結果達到收支平衡，那就是難能可貴；最值得敬佩的，是能夠在困難的挑戰中，彈性調整，分散布局，繼續維持獲利，這絕對是優等生的卓越成果。然而，面對度過慌亂過程的後疫情時期，又將是是一個充滿期待的未來。

生存韌性，立志要長高：

絕大多數的臺資企業的相似背景，就是由小規模開始，走過初期篳路藍縷的過程，好不容易站穩腳步，在成長的階段，還要面對各種難關的考驗，保持存活發展的能力。這股不容易被擊倒的韌性，在一首由林建助先生作詞的民歌「小草」：「大風起，把頭搖一搖，風停了，又挺直腰，大雨來彎著背讓雨澆，雨停了抬起頭站直腳。不怕風，不怕雨，立志要長高，小草實在是並不小」。對照於臺資企業的生存韌性，實在很貼切。尤其是「立志要長高」，對於以台積電為代表的臺資企業而言，更是傳神。

台積電是臺灣企業的最佳典範，在草創初期的十年，也走過艱辛的歲月。那個年代，英特爾已經是產業中的霸主，當時他們的眼中，根本不會把台積電當成對手。曾幾何時，小樹苗已經長成了大樹，「立志要長高」的台積電，攻下了全球的半壁江山，而且在規模、研發技術、先進製程、以及製造良率…等，還超越了競爭對手相當的距離。這個成就，是各行各業的臺資企業，所學習效法的經營韌性與創新成長的精神之所在。

重整旗鼓，蓄勢待發：

一位相識多年的日本社長，在最近的信件中興奮的談到，他們充滿信心的擬定了一個五年成

長計畫，一旦成功，每位員工可以領到 22 個月的獎金。這家公司由於基礎雄厚，在過去不論景氣好壞，都能維持獲利。最近三年日本的景氣和全球一樣受到衝擊，而他們卻提出更積極躍進的策略規劃。由這個例子的啟發：大多數的企業，都會在度過披荊斬棘之後，檢視自己滿身的傷痕療傷止痛。然而，更值得關注的是已經有更脆弱的競爭者，不但受到重磅擊倒，甚至退出競賽。由此可見，景氣落底，不僅產生了汰弱留強的現實，也是爬升下一波循環的起點，所以，重整旗鼓，蓄勢待發，正是時候。

借鏡成功案例，再創新機：

不論在順境或逆境的經營過程，都有成功轉型升級的標竿可供借鏡。2022 年臺灣金書獎評選中，由黃日燦先生所撰寫的「企業創生，臺灣走新路」著作通過決選和推薦。作者以實地訪查的分析和觀察，選出包括電子科技、生化醫療、零售物流、傳統產業、通訊電子…等具代表性的 20 家知名企業。先將產業的背景特性，以及決策醞釀形成與定案的思維，改革中傳統與創新的衝擊與磨合，如何拿捏得宜形成決心共識，以及堅持跨越障礙的韌性等，做了完整的歸納與說明。書中所提到的一個重要的概念：改革創新必須是一個常態而持久性的馬拉松長程賽跑，而不是速成型的短程衝刺。每個案例以不同的背景，透過策略運用、技術提升、開展新的途徑和商業模式的改變、以及企業人力資源的活化再生…，找到了解決方案，使企業營收、獲利同時保持了成長。為韌性不屈，持續長高的企業精神，做了深具代表性的詮釋。臺資企業可以參考以上的內容，在後疫情時期，為成功轉型升級，或彈性分散布局創新機，做出最理想的規劃和準備。（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）



下一個常態～以生態系的觀點 重新審視企業的競爭力

■ 林耀欽

一場疫情讓整個人類的生活、社會、產業等的運作亂了套，有的企業收攤，有的則應運而行獲利頗豐；等到疫情已漸近尾聲，則又有企業先前賺錢的，現在面臨另一個缺工缺料及已被超滿供應的市場，經營壓力大增；更慘的是，有些行業受疫情影響，現在疫情快過了，還是爬不起來。為什麼呢？

管理及策略專家們紛紛提出不同的理論見解來梳理這種現象，2023年元月份臺北市企經會的讀書會導讀的「生態系競爭策略」一書所提出生態系競爭的觀點，作者為Ron Adner被稱為是21世紀最重要的策略思想家之一。其實生態系也不是最新的論述，但作者卻提供了一個新的角度來檢討企業的策略擬定，及資源的取捨，讓企業進行生態系競爭策略的思考。以下簡單說明它的內容，以供臺商朋友們事業經營的參考。

企業生態系統 (Business ecosystem) 的意義與類型

企業生態系統主要說明一家廠商和它所處環境的關係。兩個或兩個以上實體（成員）之間有目的的商業安排，以便為共同客戶創造和分享價值，所以是種合夥平台。每個生態系都有參與者，至少有一名成員作為參與者中的領導者，而生態系中的所有成員，無論是策劃者還是參與者都能在其中展現各種不同的價值。

簡單說在生態系的觀點下，企業和生物一樣，沒有一個企業個體或單個組織能夠長期單獨生存的。企業必須直接或間接地依賴別的企業或組織而存在，並形成一種有規律的經濟組合。

依實務觀察和理論的概念來看，生態系統可大致分為三個類型。

(一) 平台型：例如電商業者Amazon、阿里巴巴等，最初平台功能是媒合買、賣雙方，逐步擴展其生態系統，將業務範圍延伸至金融、實體超市等領域。Uber、Airbnb等共享經濟也是相同的道理。

(二) 解決方案型：結合多個廠商的資源、技術，提供顧客模組化、客製化的服務，並由其中的關鍵業者擔任協調的角色，例如台積電整合矽智財、墊子設計自動化等業者的資源，結合自家製程技術，減少半導體設計過程中的阻礙。

(三) 價值核心型：基於特定目標、族群，尋找能強化影響力的業者，但業者與業者之間可獨立運作。如富邦集團旗下的電商平台momo購物網，近年來開始與同集團的台灣大哥大合作，透過點數(momo幣)、門市互相串連資源。

與傳統策略管理強調重點最大的不同，上述三種類型之可以有效運作，是各類型的基石者或領導者都能透過數位技術的應用，產生某種特殊的元素，能將各個合作夥伴有效的結合在一起，為所存在的生態系提供價值和貢獻。

生態系統的營運關鍵思維

價值主張與價值元素

如前所述，一個生態系就是合作夥伴們共同創造一串的價值元素，其間因應其次序與內容的安排，形成價值結構的相互作用，向終端客戶傳遞價值主張。價值主張訴求，簡單說就是你會向顧客提供什麼樣的價值，帶來什麼好處給你的客戶？價值主張最關鍵的基本單位就是價值元素。

簡單用一個例子來說明價值元素的組成，例



如以國際知名的串流音樂服務商 Spotify 來看，一個音樂串流服務最基本的價值元素至少有三：內容（音樂內容的豐富性）、搜尋（快速找到想要的音樂）、和聆聽（聲音的品質）。當將價值元素之間排定順序與關聯，就成了「價值結構」。價值結構中除了較為抽象的價值元素，還有各元素的下一層實際資訊，也就是「生產活動」，而這生產活動即是企業創造營收的來源。

同樣以音樂串流服務為例：內容元素牽涉到與唱片公司的授權活動、搜尋元素牽涉到平台功能的開發活動，而聆聽元素牽涉到與網路設施及終端裝置的適配活動。掌握企業在各項價值元素所扮演的角色、資源、和能力，大致即可定位出企業在此生態系中的地位；透過這地位的檢視，加上本身資源與核心競爭力的配置，企業即可推展出合宜的策略佈局與行動。

進攻與防禦的策略安排

常聽到許多臺商朋友提出極具企圖的平台策略，要建立一個可以實虛整合的平台，簡單說要建立一個生態系。Ron Adner 提出生態系的進攻策略，符合三個原則才能當老大：第一、先建立一個最低可行生態系統 (minimum viable ecosystem)，即找到第一批客戶，探索市場需求，並驗證產品的假設；進而創造最小的價值活動來佈局，引入最小的合作夥伴來創造足夠的證據或成效，再次吸引新的合作夥伴加入。第二原則，遵循階段性擴張的路徑，為擴張定下原則。簡單說在發展的過程中，要找對貴人襄助，換個角度，我們也要當潛在發展者的貴人；第三個原則，則是要建立一套有效執行且能持續維運的能力或模式，將所創造的價值傳遞到客戶，且能持續掌握價值結構的變化。

領導者的能力

若您已是現存的生態系領導廠商，要長治久安，則要提出有效的防守策略。首要注意的是將自己的價值結構集中化或差異化，並依此策略主張，深入經營合作夥伴的關係。要克制自己的野

心，不能全盤通吃，讓市場只有一種選擇，盡心盡力的維持原本的合作聯盟；不斷擴大自身的影響力，視敵人的敵人就是我的朋友，長期以往才能成其大。

扮演生態系領導者應有傑出的協調與執行力。協調者應具有強大的同理心，且預設世界觀中就包含了合作夥伴；他也要懂得透過配置與領導的手腕，吸引原本獨立、互不相干的合作夥伴加入其價值結構中，一方面讓他們感覺「自己仍是故事中的主角」，一方面又驅使他們朝著共同的目標前進。

執行者應具有偉大的願景、堅強的意志、無與倫比的執行能力，以及對成長擴張的渴望。執行者能在已經成熟的生態系、甚至是更為靜態的產業框架中不斷擴張自己的價值主張，並在過程中排除困難、掃蕩競爭者，最終替企業佔據最大的壟斷優勢。

協調與執行，不僅是外部合作夥伴，對企業內部也是一種生態系，其中各部門的山頭與利益關係人，也應能協調成一致。讓所有人都清楚公司的策略，才能創造出領導者的格局。

合作、信任、洞察力和創新

綜上所述，生態系可歸納以下幾個重要的觀念；生態系的成員們需要願意合作，貢獻彼此的價值，願意和大家共好共榮，成員之間彼此的信任極為重要。領導者則對於環境的變化，價值結構的轉變，需有深刻的洞察力。建議臺商朋友們，想當領導者需要有大幅調整或增進建置一套能強化建構生態系的不同成員價值連結的數位系統平台（這也是這波數位轉型相當關鍵的觀念），以創新的、不同以往的方式提供或整合各自的價值元素。

生態系的競爭不在你死我活，而是每個企業應能找到適合自己活的位置，且要自己決定怎麼活。（本文作者林耀欽現為元智大學資訊管理學系副教授、臺商張老師）



疫情三年後的改變與臺商未來經營策略

■ 張明杰

近年來，受貿易、科技戰及疫情與地緣政治影響，供應鏈安全躍為供應鏈管理思維新主流，以致大家都想擺脫對中國大陸製造依賴、加速將生產基地外移；惟經濟發展本就是一個動態演進過程，不會只往單一方向發展，除中國大陸經濟將隨疫情解封重回疫前常態增長水平外，中國大陸未來經濟發展亦將隨三年疫情所衍生的一些外在環境變化出現結構性改變。另即便近幾年來脫勾中國大陸經濟傳聞甚囂塵上，但中國大陸出口出超及吸引外資投資依然年年增長；且值注意的是，民營企業已漸取代外資成中國大陸出口企業主力，歐美品牌對陸企製造依賴亦有日漸增長之勢。且受美科技產品禁售政策影響，中國大陸科技創新之路滿是荊棘，但在某些新興產業領域確已換道超車成功，漸從中國製造朝中國產品與中國品牌方向轉型。

中國大陸經濟重回疫前常態增長水平

繼國家衛健委對新冠病毒實施乙類乙管總體方案後，拚經濟一躍成為中國大陸各省市規劃 2023 經濟發展最熱門關鍵詞；已公布今年經濟增長目標各省份中，除海南最高 9.5% 外，逾 6.5% 者至少 7 省份，GDP 總額排名前四的廣東、江蘇、山東及浙江等亦均將今年經濟增長目標訂在 5% 左右，僅北京及天津兩市訂在較低水平的 4.5% 及 4%。此外，2023 中國大陸經濟肯定中高速增長已成全球各主要研究機構共識，日前摩根士丹利將 2023 中國大陸 GDP 增速從此前預測的 5% 上調至 5.4%，高盛則從去年 11 月預測時的 4.5% 上調至 5.2%；繼中科院去年底樂觀預測今年中國大陸經濟增速將高達 6.0% 後，國際貨幣基金組織 1 月 31 日發表世界經濟展望報告時，亦將今年中國大陸經濟成長由原預測時的 4.4% 上調至 5.2%。

中國大陸出口出超及外資投資的質變與量變

自 2018 貿易戰開打五年來，中國大陸並未受美國主導脫勾中國大陸經濟論調影響，反迎來出口、出超及外資投資中國大陸金額持續增長的質變與量變。

(一) 外資投資中國大陸不減反增

2020 年全球 FDI 外資投資中國大陸金額不僅未受疫情影響反逆勢增長 4%、來到 1630 億美元，甚至超越美國成為全球第一大 FDI 投資國；2021 年中國大陸實際使用 FDI 同比增長 14.9%，去年即便有深圳及上海疫情衝擊，中國大陸實際使用外資以美元計仍持續同比增長 8%；另值玩味的是，最先高喊脫勾中國大陸經濟的美國，去年上半年實際對中國大陸 FDI 投資增長竟高達 26.1%。

(二) 外資對中國大陸投資由生產製造轉向內需與金融領域

受中國大陸對外開放影響，全球尤其美系外資對中國大陸投資已由生產製造環節轉向與內需市場開放相關的金融及零售銷售服務領域；特斯拉著眼龐大內需市場需求在上海投資興建超級工廠，星巴克 2025 年中國大陸展店家數將高達 9000 家；而美系信評機構及美系投資銀行更早一步捷足先登，成為中國大陸首家外商獨資信用評級機構與外資全資期貨、證券及基金管理公司。

(三) 中國大陸商品出口全球占比不降反升、出口超金額迭創新高

WTO 統計顯示，中國大陸商品出口全球占比未受貿易戰影響，反自 2015~2019 近五年平均的 13.1% 跳升至 2020 年的 14.7% 與 2021 年的 15.1%；顯示，即便有美國友岸外包及近岸外包政策影響，但中國大陸仍然是全球最大且最重要生產基地。且繼 2021 年中國大陸以 29.9% 並創 2011 年以來最高出口增速後，去年出口以人民幣計再增長 10.5%；在此同時，中國大陸對外貿易順差亦從 2018 年的 3518 億美元跳升至



去年的 8776 億美元、並創歷史新高。喊脫勾中國大陸經濟最大聲的美國，其近五年對中貿易逆差亦由 2018 年的 3233 億美元增長至 2021 年的 3574 億美元及 2022 年前 11 月的 3743 億美元。

(四) 貿易戰開打五年中國大陸出口結構逐漸轉型

貿易戰開打五年來，不僅美國占中國大陸出口比重從 2018 年的 19.2% 下降到去年 Q3 的 16.5%；外資企業出口占比亦從 2017 年的 44.16% 下降至去年同期的 31.7%。外資投資企業出口金額雖因貿易戰影響從 2018 年的 1.036 兆美元下跌至 2019 年的 9661 億及 2020 年的 9323 億美元；但中國大陸民營企業出口占比反從 2017 年的 45.18% 跳升至去年 Q3 的 60.2%；且一帶一路、東南亞及歐盟國家已完全取代美國成近年中國大陸出口市場主力，以致中國大陸出口及出超金額能不受貿易戰影響年年增長。

歐美品牌降低對中國大陸地區生產依賴但卻提高對陸企依賴

大家都想擺脫來自中國大陸地區的生產製造依賴，但卻不斷提高對陸企的供應鏈依賴；2020 Apple 200 家手機零部件供應商，陸港企首次以 51 家超越臺灣的 48 家排名第一。中國大陸最大 EMS 廠立訊繼成為 Air Pods 及 iWatch 最大代工廠後，再次打破臺企獨占優勢，擠下緯創及和碩與鴻海並肩成為 Apple 全產品線第二大組裝代工廠；在此同時，市場亦傳出，中國大陸面板巨頭京東方已擊敗南韓三星及 LG Display 拿下最多數的 iPhone 15 及 15 plus 面板訂單。

科技創新路荊棘但某些領域中國大陸已換道超車成功

中國大陸科技發展因美國卡脖子困境變得愈來愈荊棘，但卻在新能源汽車及 5G 商用等新產業領域換道超車成功。2022 新能源汽車及動力電池市場中國大陸不僅全球第一更且拿下全球逾半市占，寧德時代甚至連續 5 年穩居全球動力電池市場龍頭；去年，中國大陸新能源車市連續 8 年拿下全球銷量第一，連帶使得全年中國大陸汽

車出口首次突破 300 萬輛、並創歷史新高，甚至超越德國成為全球第二大汽車出口國。5G 商用方面，中國大陸已累計開通 5G 基地台 231.2 萬座、並占全球總量六成；另隨 5G 基地台快速興建，中國大陸已累計完成 5 萬多個 5G 應用案例及高達 5.61 億的 5G 行動電話用戶數。

中國大陸開始從生產製造環節朝價值鏈微笑曲線兩端發展

生產環境改變，先進企業會自己掌握價值鏈微笑曲線兩端附加價值最高的研發、品牌及行銷與市場環節，然後將低附加價值的生產製造環節轉移到更具人口紅利優勢的新興國家與地區；近年來脫勾中國大陸經濟傳聞甚囂塵上，但中國大陸已從生產製造環節朝微笑曲線兩端附加價值最高的品牌及市場環節方向發展，甚至顛覆市場對它世界工廠刻板印象，在諸多品項及新興市場領域趕超歐美日韓。2022 全球科技品牌價值 100 強榜單，中國大陸僅次於美國有 26 個品牌上榜，品牌價值占比 20.63%；除我們所熟知的華為在 5G 基站穩居全球第一外，個人電腦聯想領先美國的 HP 及 DELL 拿下全球第一；海爾、格力及美的等則為中國大陸拿下全球洗衣機、電冰箱及冷凍空調前三大品牌寶座。無可諱言的，陸企確實很難在歐美市場與歐美品牌競爭，但中國大陸手機及新能源汽車品牌已能在印度、東南亞及非洲等新興市場拿下近半甚至逾半市佔。

臺商正面臨轉移或 型的兩難抉擇

面對全球供應鏈的解構與重組以及紅色供應鏈在資通訊產品及手機等存量市場上的步步進逼，加上，陸企在 5G、AI、物聯網及新能源汽車等增量市場上的換道超車；臺灣企業宜靜心思量，要不選擇繼續唯代工優勢是賴，依託供應鏈平行思維陸續將生產基地移出中國大陸；如此一來，除得在中國大陸、印度及東南亞等地廣建生產基地外，亦必需作好投資風險及生產成本控管。要不加大及加快產業升級腳步，朝 5G 及新能源汽車等方向發展，分享即將迎來的新興產業蓬勃與即將崛起的中國大陸世界市場紅利。（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）



數位浪潮及疫情後，企業因應供應鏈重組及數位轉型之道

■ 陳子昂

COVID – 19 疫情、美中貿易戰、貨櫃塞港、俄烏戰爭、ESG 發展等，背後都代表著彈性適應風險的「韌性」能力。疫情之後，企業不斷追求的「效率」已非顯學，取而代之的是彈性、適應力的「韌性」。

一、美中科技戰演變成「一個世界，兩套系統」，臺商多以市場為重

美中科技戰火延燒，美中科技將呈現脫鉤，導致下世代技術不排除出現「一個世界，兩套系統」以上標準，台商將依市場決定技術發展方向。我國廠商單純遵循「國際標準」制訂的大方向靠攏，未來真有中、西方分歧的標準規格，推測我國發展仍是往歐美主導之全球標準靠攏（尤其是政府主導的技術發展），但臺商不會選邊站，並優游於「一個世界，兩套系統」的雙供應鏈體系。

因為美中都是臺灣資通訊廠商的重要市場，無法顧此失彼，面對美中科技戰，臺商應採「左右逢源」策略，盤點產業技術來源與市場佈局狀況，既要成為美國供應鏈安全的一環，同時保有現有中國大陸供應鏈體系及市場，以降低企業未來的營運風險。

二、數位轉型備受重視，企業紛紛上雲，政府全力推動

Covid-19 疫情重塑人類生活新常態，為滿足遠距新常態，許多企業將舊有 IT 系統雲端化，進而帶動全球數位轉型意識抬頭。根據 iThome 2021 CIO 大調查，疫情後，有 62.5% 的大型企業加快數位轉型的腳步，31.3% 企業提高數位轉型預算。再者，美國科技媒體 VentureBeat 更預測，在生活新常態下，2025 年時企業對公有雲的支出將會超越傳統 IT，可見對於雲端服務的數

位轉型已是不可逆趨勢。

我國方面，從資策會近 3 千家台灣企業 2020 年數位轉型程度健診調查顯示，高達 45.7% 企業仍未啟動數位轉型，僅有 20.3% 企業的數位轉型已經產生營運綜效。若業別區隔，卻有高達 50.4% 製造業仍未啟動數位轉型，高於服務業的 43.5%。進一步分析製造業關切議題時，其對於庫存管理與數位供應鏈具高度興趣，反應業者在面臨劇變環境下對於市場變化快速、多樣少量生產、短鏈等能力之需求，顯見台灣企業明顯具備較深的危機感，其就數位轉型之意識高於全球，但在進行程度方面，則普遍仍處於初步階段。

至於雲端服務結合 AI 方面，Oracle 預測 2025 年時幾乎所有的企業都會導入 AI 技術，因此企業的數據量預計將增加 600 倍，同時外部資訊安全威脅也會大幅增加，使得多數企業難憑藉一己之力滿足所有 IT 需由，因此具外包性質的雲端服務成為企業 IT 最佳解方。因此，雲端可說是 AI 的根本，企業必需先導入雲端化的系統，才能開始進行數位轉型及相關數位科技的選用。

有鑑於此，數位發展部數位產業署於 2021 年 7 月推出「台灣雲市集」平台，由政府嚴選服務不中斷、資安達標的服務供應商，上架雲市集後，中小企業即可用「訂閱制」方式採購雲市集的軟體服務，最高可獲得價值三萬元的點數補助。截至 2022 年 8 月底，已有超過 3.2 萬家企業申請雲市集，其中以九人以下的小型企業佔 85.74% 為最大宗。在產業類別上，批發及零售業占 37.8%、住宿及餐飲業占 32.6%，兩類產業占最多。顯示受疫情影響，這兩大產業最積極參與數位轉型。目前雲市集有十五類雲端解決方案，包含行銷推廣、開店平台、雲端收銀（POS）、行動支付等雲端軟體。



三、積極培育數位化人才，優化管理跨世代人才，並落實「企業文化與數位化趨勢」與時共進

人才缺口一直是企業發展的痛點，隨著供應鏈數位轉型重要性日益提高，數位化人才缺口問題將更擴大。尤其數位人才需求的競爭更白熱化，此競爭將要求企業在招募時採取更聚焦的方式，尋找具特定領域、特定專長的人才。

當員工是眾多世代的組合時，企業可優先考慮「再培訓」資深員工使其適應數位化需求，以快速形成企業需求的數位人才庫，而其豐富的知識與經驗，以「導師制度」傳承下一代員工，並鼓勵知識的共享；至於千禧世代、Z世代具較高意願和動機與數位技術結合，如機器人、自動化與人工智慧等，此結合能讓企業累積數位技術、人才雙向學習之機會。

後疫情時代，如何善用企業文化管理遠距員工的認同、歸屬感，進而留住員工，將成為課題。而且企業應致力於「企業文化與數位化趨勢」能與時共進，如此數位化人才才能源源不斷。

四、政府可逐步盤點並擴大屬於台灣的「穩定供應鏈」清單

中國大陸舉辦「二十大」強調要自力更生發展高科技，贏得關鍵核心技術的爭奪戰。另一方面，美國管制半導體技術出口更新「臨時通用許可」，中國大陸 IC 設計尋求海外廠代工因此受到嚴格限制。美國半導體設備供應商應材 Applied Materials、科林 LAM Research、科磊 KLA 開始從中國大陸晶片公司撤出員工，美國銀行分析這些限制讓半導體設備廠的 2023 年營收減少 70 億美元，尤其是全球 70% 市佔率的前五大半導體設備廠，依序為應材、艾斯摩爾 ASML、東京電子 Tokyo Electron、柯林、柯磊。其中，中國營收占比最高的應材 Applied Materials 衝擊最為顯著。

值得注意的是，中國大陸加緊授權「中國信息技術應用創新工作委員會」持續建立「信創白名單」，遴選本土供應商，加速取代美國技術，

目前為止已有 1,800 家橫跨個人電腦、晶片、網路和軟體的廠商名列其中。美國也推出類似的「乾淨網路」策略，嚴格篩選網通供應鏈體系的國家背景。

為此，政府可盤點「穩定供應鏈」清單，也就是能穩定供應台灣產業鏈的廠商，設立各項足夠穩定的標準，能夠及時反映上述「信創白名單」或「乾淨網路」等不同國家策略的衝擊。同時，協助更多台灣廠商能夠入選上述的「穩定供應鏈」清單，藉此實質提升台灣未來整體供應鏈的不可替代性，成為各國倚賴的供應夥伴。

五、智慧浪潮下兩岸均積極發展數位科技，台商可結盟及抱團取暖，隨時評估兩岸競合新局勢

中國大陸已是我資訊相關產品之最主要生產基地，兩岸資訊系統產業目前在客戶與產品上仍有差異，雖存有競爭，但多屬分工性質。剖析中國大陸將重點發展的工業互聯網、數位中國、美麗中國、健康中國、人工智慧等，都與我國現正積極發展的五加二產業創新政策及六大核心戰略產業，具有高度重疊性。尤其是中國大陸政府積極建構半導體產業聚落的決心下，台灣半導體相關產業雖仍具有優勢，但在大陸政策補助與業者積極購併下，差距已逐漸縮小，競爭形勢更為劇烈。

觀察兩岸對於數位科技產業的擘畫發展，許多部份有重疊性，因此面對中國大陸的產業競爭與內需市場，唯有利用腹地，發展台灣自己的獨特性（利基領域）、差異性，才能在全球數位經濟浪潮下的競局中脫穎而出。

展望未來，在智慧浪潮下兩岸均積極跨入新興應用，包括 5G、人工智慧、物聯網、雲端服務等新領域，將成為下一波兩岸新興產業競合的重點，而在大陸具內需市場與政策、資金大力引導與扶持下，我國業者更需籌組產業聯盟及構建生態系，以審慎因應兩岸產業競合新局勢。（本文作者陳子昂現為華南金創業投資公司董事、臺商張老師）



後疫情時代臺商投資經營方向

■ 鄧岱賢

隨著 COVID-19 疫情逐漸趨緩，兩岸也各自對入境解除管制，根據陸委會主委邱太三在今年 2 月海基會舉辦中國大陸臺商聯誼活動時提出「在疫情可控前提下，逐步恢復兩岸人民之間健康有序的交流」，而中國大陸在前些日子也提出恢復 16 個航點的建議，在兩岸皆有意願的前提下，雙方交流應會逐漸恢復正常。

然而，這幾年在 COVID-19 疫情、美中貿易戰、俄烏衝突的大環境影響下，中國大陸投資環境已發生重大改變，過去廉價勞工、低成本土地已不復存，再加上環保意識抬頭、節能減碳要求、「共同富裕」政策與外部大環境影響等等，這些都是今後臺商在中國大陸投資經營不可避免要面對的課題。

首先，從外部總體大環境而言，美中貿易戰似乎沒有停歇的跡象，美國對中國大陸輸入產品加徵 25% 關稅也仍在實施中，許多臺商已經把在中國大陸生產輸往美國產品的生產線移往東南亞，至於留在中國大陸的生產線則專注在中國大陸內需市場，在生產移轉至東南亞的情況下，特別需要政府落實「新南向政策」，以協助解決臺商在東南亞所面臨的投資經營問題。

而俄烏衝突目前也看不到結束現象，全球糧食供應不確定性提高，黃豆、小麥、玉米（黃小玉）價格波動劇烈，消費金額普遍降低，全球性通貨膨脹正在發生中，各國貨幣匯率變動幅度也增加，臺商必須謹慎小心因應。

其次，就中國大陸政策而言，根據中國大陸「十四五規劃」與「2035 願景目標」，強化戰略科技力量、發展戰略性新興產業、促進服務業發展、建設現代化基礎設施體系、促進國內國際雙循環、打造數字經濟新優勢、2030 碳達峰；2060 碳中和、實行高水平對外開放，2022 年 1 月 RCEP 生效；2021 年 9 月申請加入 CPTPP，

這些發展政策與未來趨勢都是臺商投資經營必須要關注的方向。

就兩岸經貿發展而言，在中國大陸「十四五規劃」中，特別提出支持符合條件的臺資企業在中國大陸上市，截至目前為止，一共有 59 家臺商在中國大陸上市，增加臺商投資經營的深度與廣度，經營有成的臺商不妨可以考慮上市一途。

第三，就臺商個體經營方面而言，今後必須是正派經營、照顧員工、回饋社會，並且遵循環境保護（Environmental）、社會責任（Social）以及公司治理（Governance），縮寫為 ESG，才能永續經營。

而就臺商可以投資經營的新興產業而言，第一，圍繞 COVID-19 預防與治療相關產品，包括疫苗研發、口罩、防護衣、消毒液、呼吸器、額溫槍、治療 COVID-19 藥品，負壓病房等治療設備需求也提高。

第二，是因應高齡社會所需要的各種產業，包括醫療養生村、復建中心、醫療穿戴檢測器材，以及治療各種慢性病的藥品與保健品、各種型態的治療方法，包括幹細胞、基因、自體細胞儲存等。

第三，就是 5G（第五代行動通訊技術：5th generation mobile networks 或 5th generation wireless systems）、大數據、人工智慧（AI）、無人化產業，包括無人機、無人車、無人超市、以及無人生產自動化設備，還有各項支撐無人化高科技產業的零組件。

第四，現代化農業生產，通過建立從源頭到銷售全程控制體系，實現原料端、生產端、運輸端、流動端、監管端等環節無縫銜接，確保產品質量可追溯。（本文作者鄧岱賢現為海峽兩岸經貿文化交流協會秘書長、臺商張老師）



在目前美國升息和匯率波動下的後疫情時期，臺資企業有那些應該注意的事項？臺商如何強化資金運籌能力？

■ 林志宏

去年大多數經濟學家預期今年美國的就業市場將出現緊縮，進一步將拖累內需，而使美國經濟在年中陷入衰退的困境；然而近期公布的1月非農就業人口大增51.7萬人、失業率創1969年以來低的3.4%，就業市場展現十足韌性，另外，實質所得在去年下半年連續6個月上升，為消費動能帶來了支撐的信心；甚至，連去年最低靡的房地產市場也看到了觸底反彈的跡象；這些亮麗的數據表現，出乎金融市場的意料之外，因此出現對於美國經濟能否避免衰退的預期；然而，還是要提醒大家留意的是經濟下行的風險尚未解除，最後能否軟著陸的定論尚早，臺資企業在營運上仍需要維持謹慎的態度，來因應接下來的挑戰！

2023年在幾個主要市場方面，看法如下：

一、股票市場：

景氣下滑、資金成本上升使得企業縮減支出、降低財務負擔度過寒冬，獲利進一步下降，股市上漲空間有限；但可留意前瞻性產業或是具有技術優勢、現金流穩健的大型龍頭產業；看好的產業有人工智能、綠能跟電動車產業鏈等相關產業（第一季財報出爐之後有機會下修之後反彈，呈現先蹲後跳的行情）。

二、債券市場：

通膨壓力減緩、緊縮貨幣政策進入尾聲，債券殖利率接近相對高點，可以適時進場布局；但也要注意，隨著景氣放緩與資金成本上升將迫使僵屍企業現形，必須防範體質較差企業被降評或發生違約的可能。

三、外匯市場：

各國貨幣政策的差異，第一季美元維持一定強勢，待美國聯準會放緩升息步調之後，美元走勢將逐步轉弱。

四、原物料市場：

在運費下降、物流瓶頸舒緩、地緣政治與經濟前景預期下，牽動原物料價格動向；對於俄羅

斯制裁、OPEC+減產，中國大陸放寬防疫封控、氣候變遷及美國戰備儲油回補等因素，對於能源價格將會有一定的支撐。

此外，要提醒臺商朋友幾個要留意的面向：

一、控制負債比率、增加流動資金：

面對利率上升、資金成本增加時，過去常用以短支長的資金調度方式，可能會更增加利率以及流動性風險。所以應考量縮小資金缺口以及負債比率，提升自身的速動比率。在未來通膨也許會稍稍降溫，美元利率應該會維持在高檔一段期間，倘若美元指數在今年第一季之後有出現修正之時，適時降低美元負債部位的比重。

二、授信額度與營運資金：

臺資企業面對庫存及供應鏈調整時，除了將製造基地分散到美國、東南亞等地等營運策略調整之外，應與往來銀行提早規劃，取得銀行跨國資金調度的資源。

三、善用銀行團隊資源：

後疫情時期全球經濟不確定風險增加，在美國面臨高通貨膨脹、經濟下修衰退的風險；歐洲因為烏俄戰爭而面臨能源問題，也有景氣衰退的擔憂；而中國大陸則需面對全面解封之後，重拾經濟成長的動能以及美中之間各方面角力的衝擊；對於臺資企業而言，更需要密切注意匯率引起的匯兌風險以及利率引起的融資成本變化。

最後跟大家分享跟提醒，後續仍須密切注意中國大陸財政及貨幣政策變化；目前美國的貨幣政策已經日趨明朗，同時整體決策過程也相對透明；然而，中國大陸甫從Covid疫情中復甦，基於經濟成長疲軟以及高失業率的背景下，很可能會有出臺財政刺激政策（包括降準及降息），這個部分亦會影響臺商營運的資金成本變化，臺資企業應多留意中國大陸各部會出臺的政策，調整相關的投融資策略，來因應接下來的挑戰！（本文作者林志宏現為上海商業儲蓄銀行總經理、臺商張老師）



疫情管控放開後的 中國大陸經濟情勢分析

■ 高 長

中國大陸自今（2023）年1月8日起取消實施將近三年的新冠肺炎疫情（COVID-19）「清零」政策，並重新開放邊境。由於疫情管控期間，對中國大陸造成的衝擊，不只居民的生活起居，經濟發展付出的代價更大；因此，中國大陸鬆手疫情管控，提振經濟措施陸續出臺，各界對今年中國大陸經濟復甦都抱持熱切的期待。

在「清零」政策下，封城、封市、封省屢見不鮮，打亂了居民的正常生活，導致民怨四起；工業生產、商貿物流等經濟活動同受打擊，造成產業供應鏈中斷。資料顯示，去(2022)年中國大陸工業生產成長率僅達3.8%，漲幅遠低於前(2021)年的12.1%；去年GDP的成長率也從前年的8.4%掉落至3%；社會消費品零售總額年增率為-0.4%，遠遜於前年的12.5%。

擴大內需提振經濟

放開嚴格的防疫管控，意味著今年經濟將面臨全新的環境，對當前低迷的中國大陸經濟無疑是個利多。為了刺激經濟復甦，去年12月中旬召開的中央經濟工作會議在安排今年的經濟工作時，把「擴大內需」排到第一位，並在會議結束後隨即公布《擴大內需戰略規劃綱要(2022-2035年)》，並宣示「必須堅定實施擴大內需戰略，不斷釋放內需潛力，充分發揮內需拉動作用」。

擴大內需政策的重點，最重要的是促進消費。在國際景氣走弱、外需市場看淡的大背景下，國內市場將成為中國大陸經濟復甦的主要引擎，這也意味著家庭消費和服務業將是後疫情時代引領經濟成長的要角，其中，最受新冠疫情影響的餐飲、旅遊和娛樂等行業復甦空間最大。此外，擴大內需政策還涵蓋支持住房改善、新能源汽車、養老服務等消費，以及支持平臺企業的發展。

家庭消費和服務業將帶動經濟復甦

隨著疫情管控解除，人員和要素流動、貨物流通恢復，經濟活動必將逐漸恢復常態。一般預料，中國大陸經濟將在今年第一季將觸底反

彈，並且從第二季度開始持續成長。針對今年中國大陸經濟成長率的預測，美國高盛集團(The Goldman Sachs Group, Inc)今年2月樂觀地認為可達6.5%；IMF在1月發布的報告則認為可達5.2%。

中國大陸放開疫情管控後肯定會有助於經濟形勢改善，問題在於改善的幅度會多大？力道會持續多久？其實有待進一步觀察。主要是因為今年中國大陸經濟復甦的動能仍然存在一些不確定因素。以家庭消費為例，由於中國大陸居民在疫情期間累積的超額儲蓄相對較小，不到GDP的3%，期待超額儲蓄帶動消費的效果可能不如預期。此外，勞動力市場的潛力、家庭收入和消費者信心的改善，也是今年中國大陸消費復甦動能和可持續性的重要決定因素。

經濟復甦仍存在不確定性

外部環境帶來的不確定性也值得注意，主要是俄烏戰爭，還有美國對中國大陸先進晶片製造的遏制。前者迄目前仍看不到止戰的跡象，戰事時間拖得越長，國際大宗商品價格或將再升高，並助長全球通膨壓力，這對全球和中國大陸的經濟復甦都不是一件好事。而美國對中國大陸科技制裁措施，對中國大陸汽車、資訊電子以及其他相關行業的衝擊不可小覷。

最後，中國大陸在放棄嚴苛的疫情管控後，經濟復甦的展望儘管仍存在不確定性，但整體經濟形勢逐漸改善是勿庸置疑的。中國大陸經濟重啟開放對原油、煤炭等國際大宗商品或將帶來利多，主要是因經濟更加活絡將帶動電力、汽油等的需求。此外，英國《金融時報》報導，市場看好中國大陸房地產產業前景帶動需求；政府對房地產行業的需求和供應方支持措施，將加速房地產開工，從而對鐵礦石、銅等硬商品(hard commodities)創造更多需求和價格漲勢。中國大陸經濟復甦是否進一步提升全球通膨壓力，令人關注。（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）



中國經濟的三個不安與臺商因應之道

■ 洪清波

一、前言

2023年1月18日，《日本經濟新聞中文版》一篇題為「中國經濟復甦潛藏著3個不安」的分析報導指出，根據中國國家統計局1月17日發佈的數據，2022年10～12月實際國內生產總值(GDP)同比增長2.9%，相比7～9月的3.9%有所放緩。雖然隨著放寬疫情防控，2023年經濟活動將邁向正常化，但由於出口低迷和家庭儲蓄意願增強等原因，經濟的復甦力度存在隱憂。面對「三個不安」，臺商該如何因應，提供下列意見供臺商參考。

二、「三個不安」的內容與說明

(一) 出口減少

根據中國中泰證券的預測，2023年中國的出口將比上年減少3.7%。除了世界經濟減速的原因之外，因疫情而受損的各國供應鏈已逐漸恢復，在中國進行替代生產的需求勢將萎縮。請注意，投資、消費、出口過去一直是拉動中國GDP增長的三駕馬車，如今出口減少，有如少了三分之一的力量。

(二) 中國家庭的儲蓄意願加強

根據中國人民銀行(央行)2022年10～12月實施的家庭收支問卷調查，「將更多資金用於儲蓄」的居民超過6成。中國國內銀行的存款和貸款差額處於歷史最大差距。雖然中國政府放緩「清零政策」後，「報復性消費」受到期待，但客觀事實顯示，讓家庭打開錢袋子並非易事。以已經推動了14年的雙11購物節活動為例，綜合媒體報導，2022年雙11全網消費總額5571億元(人民幣，以下同)。而2021年雙11的銷售額為9651億元，比去年減少了4080億元，堪稱斷崖式的下降。

(三) 新冠肺炎感染的再次擴大

在已開發國家，疫情每隔數個月會出現一次擴大。中國面對春節假期的人潮流動，疫情勢必擴大至缺乏醫療資源的農村地區及二三線城市。感染再次擴大對經濟造成打擊的風險也無法否定。具體影響有多大，官方雖蓋牌隱晦不發，但從各地各級醫院的病患擠爆及各地區火葬場喪家排隊等火葬的盛況，可推估一二。

三、臺商的因應之道

- (一) 中國政府最近改變此前嚴格監管IT行業的態度，及放鬆對房地產開發商的融資限制，實質迂迴改變了促增長的方針。這兩項舉動正好折射出整體經濟受到嚴重衝擊的冰山一角。
- (二) 英國金融時報中文版《FT中文網》2023年1月18日一篇題為「中國將經濟成長的希望寄託在中小企業身上」的分析文章指出，1月8日官方媒體援引中國人民銀行黨委書記郭樹清的話稱，央行將令「貨幣政策加大向民營企業的傾斜力度，保持信貸總量有效成長，推動降低綜合融資成本」。然而客觀事實顯示自去(2022)年末以來，十餘個省市已將用人單位繳納的最低社保費用提高了10%或更多。對小企業而言，這項繳費往往是一筆固定金額，而不是工資的一定比例，影響中小企業的生產成本甚大。
- (三) 面對上述「三個不安」，政府官員的宣示與中小企業主的反彈，突顯政策與中小企業之間的差異甚大。從而，以中小企業為主要群體的臺商尤應謹慎關注政策與現實的全盤發展，不論是否加碼投資中國大陸市場，均應事前做好風險管控，這樣才能避免無謂的損失。(本文作者洪清波現為橋投資服務公司執行董事、臺商張老師)

中國大陸臺商新南向投資的 六大生存法則及六項投資建議

■ 袁明仁

2016 年政府提出，2017 年開始推動的新南向政策，雙邊經貿往來已有突破性的進展。根據財政部的統計資料顯示，2021 年臺灣出口東協與新南向國家的金額，分別高達 700 億、850 億美元，雙雙創下歷史新高。2021 年，臺商對新南向國家新增的投資金額，達到 50 億美元大關，與對中國大陸投資金額所差無幾。

臺商新南向投資歷經五波，在 1980 至 1990 年，有少數臺商移民到新加坡投資發展，是臺灣第一波南向發展的臺商，這一波是屬於臺商自發性的前往投資發展；第二波是 1993 年至 2002 年，李登輝時代，政府大規模推動臺商南向，屬於政府主導型，因為此一時期中國大陸推動改革開放，有語言及人力資源的優勢，這一波南向不算是很成功，但是能夠紮根存活下來的，都成為當地知名臺商；第三波是 2010 年至 2015 年，中國大陸勞動成本及經營成本大幅提高，企業被迫轉移生產基地；第四波是蔡英文總統主導，由政府大力推動臺商新南向，主要是希望臺商分散投資風險；第五波是中美貿易戰後，臺商迫於外在環境的壓力，不得不考慮生產基地外移，採取「中國 + 1」的投資佈局。

一、臺商新南向投資的六大生存法則

臺商在新南向投資，要瞭解新南向的經商規則、法律制度體系、人文環境有哪些不同外，更重要的是要遵循放之四海皆準的規則，也就是要以人為本、尊重民眾，考慮當地風土民情；要以商為要、尊重市場；要以和為貴、尊重現實。

這些臺商在新南向投資的通用生存法則，看起來很容易、很簡單，但往往知易行難，真的要

在新南向投資各國都「走得通、走得好」，還得靠臺商去實踐探索。

臺商在新南向投資應遵循以下八大生存法則：1. 下定決心才能安身立命，2. 認同當地價值，包括主流價值及道德觀，3. 遵守當地法律規範，4. 融入當地語言文化，5. 尊重多元種族社會及信仰，6. 遵守當地無形的社會契約，7. 建立當地人脈關係，8. 合法經營誠實納稅，善盡社會公益責任。

二、臺商新南向投資的六點建議

愈來愈多的臺商在新南向市場落地生根，問題也會接踵而來。在中國大陸投資，臺商擁有優惠待遇，語言相通更是難以取代的優勢。而在新南向市場投資布局，每一個國家的文化、語言、法規、稅制乃至市場准入的條件，都不相同，經營難度遠勝中國大陸。加上雙邊並無正式的外交關係，也無相關的貿易協議，臺灣也沒有加入 RECP，進出口關稅無法享受優惠，且投資遇到糾紛，調處的問題更加困難。當企業因實際貿易條件考量，或配合品牌廠的要求，將新南向列為投資的選項時，必須步步為營。以下六點建議，提供臺商新南向投資的參考。

(一) 臺商要調整好心態，不要將東協視為高污染產業的轉移生產基地。因為，各國對 ESG 日益重視。過去，臺商落實 ESG 的壓力，大多來自品牌商客戶的壓力，而未來新的壓力來源會更多來自被投資國政府。因此，臺商需超前部署，掌握當地政府正在規劃中的相關能源方案，提前做好部署及因應。例如建廠時，必須同步建置太陽



能板等發電設施，或再生能源及廢水回收再利用等。

- (二) 重視當地環保政策、法律法規要求。從建廠、設備採購、製程安排、原材料採購、排放等一系列的投資營運問題，都需將相關環保法規列入考量，以免遭到罰款，甚至關廠停工。
- (三) 越南是目前臺商的主要外移基地，勞動力的問題是新南向業者必須特別留意及因應的。目前南越工廠缺工問題已是常態，即使找的到工人，工資水準也逐年調高。東協各國政府都把提高最低工資水準，當作政府施政的重要政策。2022年以來，印尼元月起提高了最低工資，寮國與柬埔寨、馬來西亞亦陸續跟進，越南7月開始調整，菲律賓提高最低工資標準預計在2023年。
- (四) 對於勞力密集型的企業來說，勞動成本提升，企業除了降低生產成本，持續提升產品品質，落實各種改善，推動全員創新。更應思考部分生產流程導入自動化設備，以避免競爭力下滑。
- (五) 落實幹部本土化策略，特別是在新南向各國臺商都面臨語文溝通障礙，更需落實本地化幹部的培養，同時落實教育訓練及標準化建立，以降低外派陸籍幹部管理新南向國家當地員工造成的矛盾及衝突。
- (六) 企業決定前往新南向布局時，不要有打帶跑的心態，要做好與當地共榮共存的長期心理準備。唯有如此，才能培養出願意蹲點發展的管理幹部，也才能爭取到當地政府的認同，願意在行政上或投資條件上給予更多的便利，臺商才有機會藉由這一波的投資，壯大成為跨國企業集團。

三、臺商在新加坡投資的建議

臺星在全球貿易及供應鏈都扮演重要角色。2021年，新加坡為臺灣第六大貿易夥伴。在出

口貿易方面，臺灣對新加坡出口金額達257.20億美元，為臺灣第五大出口國。至於哪些產業適合到新加坡發展？新如坡是東協相對經營成本較高的國家。現在留在新加坡的，大多以貿易為主或臺灣企業在此設控股公司後再投資海外。臺商目前在新加坡有數百家，但不一定每家都有在本地實際營運。目前臺商在新加坡最大的企業有：聯電、日月光、中華電信、中鋼和11家銀行都在新加坡設有據點。

新加坡適合設立控股公司發展，臺商可以新加坡為基地，再向其他東協市場發展。新加坡設立控股公司的優勢包括：新加坡與許多國家簽訂雙重租稅協議政策，覆蓋全球80多個國家，在新加坡享有下列稅收優惠：1. 避免被雙重徵稅。2. 新加坡不徵收資本利得稅，來源於境外的股息收入只需滿足特定條件就無需繳稅，支付股息也無需繳納預提所得稅。3. 新加坡企業所得稅最高稅率為17%。4. 外國投資者設立在新加坡的控股公司，在新加坡境內（或境外）購買股票或資產享有稅收優惠。5. 如出售新加坡或海外投資/資產的所得收益屬於資本利得時，將不需繳納新加坡所得稅，因為新加坡沒有資本利得稅。6. 海外資產不徵稅，不徵收遺產稅。

此外，新加坡為區域金融中心，提供企業豐富籌資管道，也是財富管理的重要市場，因此，臺商可以將新加坡定位為區域市場的融資銀行與境外理財中心。此外，為了二代傳承接班，許多臺商開始打造家族辦公室，在新加坡設立家族辦公室有其優勢，可以為整個家族解決金融、稅務、法務、移民等多種問題，以實現家族資產的長期發展目標，使其能夠順利跨代傳承和保值增值。

總而言之，臺商必須要重新修習新南向國家的學分，臺商要積極地走出去，儘早布局，以提高供應鏈韌性。（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）

臺商在中國大陸訂立遺囑 有何限制？

■ 李永然

■ 臺商諮詢問題摘要

臺商甲在上海市經商，在中國大陸也有不少資產，包括房地產、銀行存款、汽車…等，基於自己年紀大了，想訂立一份與中國大陸財產有關的遺囑，這份遺囑於訂立時有何限制？

■ 臺商張老師諮詢解答

臺商甲可以按中國大陸《民法典》第 1133 條訂立「遺囑」（註 1），處分個人往生後的遺產，並且可以指定「遺囑執行人」，基於「遺囑自由原則」，臺商甲立遺囑時，可以：

- 一、將個人財產指定由「法定繼承人」（註 2）中的一人或數人繼承，中國大陸《民法典》對於法定繼承人沒有類似「特留分」的規定，但對於法定繼承人中如有生活上特殊困難，又缺乏勞動能力者，則應當予以照顧（中國大陸《民法典》第 1130 條第 2 款）。
- 二、自然人可以運用「遺囑」進行「遺贈」，即透過遺囑將個人財產贈與「國家」、「集體」或者法定繼承人以外的「組織」（包括法人、非法人組織）、「個人」。

針對上述「遺囑信託」，乃指立遺囑人於遺囑中載明將其全部財產或部分在死亡後信託於受託人，使受託人依「信託本旨」為遺囑中所定「受益人」或其他「特定目的」管理及處分信託財產；所以其最大特點在於透過遺囑方式設立，而其「信託財產」為遺囑人死亡後留下遺產中的全部或一部分（註 3）。

目前中國大陸《信託法》第 8 條前段中規定，設立信託要採用「書面」形式，其中包括運用「遺囑」；既然中國大陸《信託法》對於「遺囑信託」已做出規定，所以中國大陸《民法典》對於也容許立遺囑人所立的遺囑內容，可以運用「遺囑信託」（註 4）。

日後臺商的繼承人或「遺囑執行人」欲執行遺囑信託時，應一併注意中國大陸《信託法》中的相關規定。

註 1、所謂「立遺囑」乃指自然人生前依照法律規定預先處分其個人財產，安排與此有關的事務，並於其死亡後發生效力的「單方法律行為」

註 2、中國大陸《民法典》第 1127 條第 1 款規定：遺產按照下列順序繼承：

- (1) 第一順序：配偶、子女、父母；
- (2) 第二順序：兄弟姐妹、祖父母、外祖父母。

註 3、徐衛著：遺囑信託制度構建研究，頁 1，2014 年 10 月第 1 版，法律出版社出版。

註 4、法律出版社法規中心編：民法典注釋本，頁 645，2021 年 11 月第 12 次印刷，法律出版社出版。（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）



中國大陸出境加工業務 相關海關監管政策

■ 蔡卓勳

■ 臺商諮詢問題摘要

我公司瀋陽廠由於近期訂單大增，國內產能未能滿足需求，加上為了節約成本，公司決定以出境加工方式把原料外發到韓國工廠生產，生產成品後再送回中國大陸我司進行銷售。請問中國大陸對於出境加工業務相關海關監管政策與實務有那些規定？

■ 臺商張老師諮詢解答

一、出境加工定義

「出境加工」是指中國大陸境內經營企業因生產經營所需，將全部或部分原材料、零部件、元器件或半成品、包裝物料等提供給境外生產企業，委託加工或者裝配後，在規定的期限內復運進境並支付加工費和境外料件費等相關費用的經營活動，即訂單銷售“兩頭在內”，生產環節“中間在外”，海關只對增值部分徵稅。

二、開展出境加工業務的要求

企業開展出境加工業務，必須符合三個條件：A. 信用等級為非失信企業。B. 不涉及國家禁止、限制進出境貨物。C. 不涉及國家應徵出口關稅貨物。

三、海關監管原則

(一) 海關採用帳冊方式對出境加工貨物實施監管，企業可通過國際貿易“單一窗口”向其所在地主管海關辦理出境加工帳冊設立、變更、核銷等各項手續。企業提交單證齊全有效的，主管海關應自接受企業帳冊設立申請之日起5個工作日內完成出境加工帳冊設立手續。帳冊核銷期為1年。

(二) 企業開展出境加工業務，應設置符合海關監管要求的帳簿、報表以及其他有關單證，記錄與本企業出境加工貨物有關的情況，憑合法、有效憑證記帳、核算並接受海關監管。

(三) 企業開展出境加工業務時，應提交出境加工合同、生產工藝說明、相關貨物的圖片或樣品和海關需要收取的其他證件和材料；企業辦理出境加工帳冊手續要如實申報進出口口岸、商品名稱、商品編號、數量、規格型號、價格和原產地等；使用境外料件的，還應如實申報使用境外料件的數量、金額。帳冊設立內容發生變更的，企業應在帳冊有效期內辦理變更手續。

四、委託境外企業加工後，貨物進口環節徵稅原則

出境加工貨物在規定期限內複運進境的，海關根據《中華人民共和國進出口關稅條例》（國務院令第392號）和《中華人民共和國海關審定進出口貨物完稅價格辦法》（海關總署令第213號）有關規定，以境外加工費、料件費、復運進境的運輸及其相關費用和保險費等為基礎審查確定完稅價格。

五、出境加工帳冊核銷

(一) 出境加工帳冊海關採取企業自主核報、自動核銷模式，企業應於出境加工帳冊核銷期結束之日起30日內向主管海關核報出境加工帳冊。

(二) 出境加工貨物因故無法按期復運進境的，企業應及時向主管海關書面說明情況，海關據此核扣復運進境商品數量。

(三) 對逾期不向海關核報的出境加工帳冊，海關可通過電子公告牌等方式聯繫企業進行催核。催核後仍不核報的，海關可直接對帳冊進行核銷。

(四) 對帳冊不平衡等異常情況，企業應作出說明並按具體情況辦結相應海關手續後予以核銷；需要刪改報關單的，企業應按《中華人民共和國海關進出口貨物報關單修改和撤銷管理辦法》（海關總署令第220號）辦理。（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）

如果想由中國大陸轉往 墨西哥設廠有哪些注意事項？

■ 羅威恩

■ 臺商諮詢問題摘要

美國客戶因疫情封控關係，希望臺資廠商除了中國大陸供貨之外，也可以在墨西哥設廠來縮短交貨期，請問有哪一些事項要特別注意？

■ 臺商張老師諮詢解答

墨西哥與美國國境相連，墨西哥設廠最大的優點就是可以迅速交貨而減少客戶的庫存，因而深受美國廠商青睞，或者美國客戶已經在墨西哥設廠，希望臺商廠家亦能投資墨西哥，而形成良好的衛星供應鏈體系。

但是外資在墨西哥設廠有許多的缺點，必須事先考慮清楚：

1. 墨西哥邊境是全世界最危險地區之一，保險公司不提供保險！幹部大部分居住於美國境內，每日通勤上下班，到了工廠就不再外出。公司成本不低。
2. 墨西哥毒品槍枝氾濫，工廠外面有時會聽到槍戰聲，是不同毒品角頭為各自利益而衝突，建議對新員工要進行毒品測試才可雇用！
3. 墨西哥是拉丁文化，賺多少花多少，員工流動率相當高，約 25 ~ 30%，相對於亞洲國家只有 3 ~ 4% 流動率。每個星期一，都會有 30% 以上的員工缺工。造成工廠生產安排不效率，如果鄰近有新廠，更容易造成員工流動。
4. 墨西哥工人教育文化水平不高！
5. 墨西哥當地水電價格比美國貴，便宜的只是工人工資！

除了以上的問題必須克服，當地管理幹部的聘用也是一門功課。高階管理幹部大部分是美籍，中間幹部當地墨西哥裔，加上能說西班牙文的臺籍或中國大陸幹部，如果不能培養默契，同舟共濟，良好配合，將會是三頭馬車，各自為政，在這種情況之下有下列建議：

1. 最強的領導 -- 最好是老闆本身可以親自坐鎮新廠，要不然必須派遣有最終決定權的高級幹部，本身除了了解工廠生產工藝，工廠管理技能，也必須對市場銷售有認識和掌控，而且有管理美籍幹部之經驗和能力，才能做出有效且即時的決策。
2. 美籍高級主管必須對工廠和亞洲文化有經驗及認識，管理團隊要有與臺資工廠配合的經驗，如果全部都是美式思考，美式管理，將無法與臺資公司文化相配合，而各立山頭，互相猜忌。
3. 臺資企業由台灣或中國大陸所派遣的中階主管必須熟悉英文和西班牙文，也了解工廠的生產工藝和當地國的文化，才能發揮部門領導，同時在不同部門間發揮溝通協調功能。（本文作者羅威恩現為翔特窗飾董事長、臺商張老師）



中國大陸防控措施開放後有關員工 新型肺炎疫情的問題

■ 蕭新永

■ 臺商諮詢問題摘要

本公司是上海臺商，請問有關員工新型肺炎疫情的問題。去年（2022）年12月7日，中國大陸國務院應對新型冠狀病毒肺炎疫情聯防聯控機制綜合組發布了《關於進一步優化落實新冠肺炎疫情防控措施的通知》（以下簡稱「新十條」），提出了一系列優化疫情防控的舉措，然隨著防控措施的全面開放，短期內各省市都存在感染人數可能會有不斷增長的勞動風險。例如如果員工確診，能算工傷嗎？某員工的周遭同事確診，因害怕被感染不願繼續上班，可算曠工嗎？又如員工居家隔離治療期間，工資如何發放？員工確診居家期間，是否要提供相關憑證？等等問題對勞資而言，都面臨各自權益問題。

■ 臺商張老師諮詢解答

一、員工上班染疫確診，能否納入工傷嗎？

A：我們可依照中國大陸人社部在2020年1月發布的《關於因履行工作職責感染新型冠狀病毒肺炎的醫護及相關工作人員有關保障問題的通知》，醫護人員及相關工作人員因履行工作職責，感染新冠的，應認定為工傷，依法享受工傷保險待遇。因此，對於非醫護人員及相關工作人員，一般的勞動者在上班期間或在上下班途中感染新冠的，均不屬於工傷，不能享受工傷保險待遇。

二、某員工因周遭同事確診，因害怕被感染不願繼續上班，可算曠工嗎？

A：如果同一用人單位出現多名感染者，未感染的員工因害怕感染，在未與用人單位聯絡溝通的情況下，拒絕上班，用人單位可以根據單位的規章制度將此種行為認定為曠工。因此企業與員工可以協商，如該員工具備居家辦公條件且經企業同意，可以採取居家辦公形式。如企業不具備居家辦公條件的，員工也可以按照企業的請假制度請假，但企業依據規章制度不予批准的，拒絕上班的行為一般認定為曠工。

三、員工居家隔離治療期間，工資如何發放？

A：根據中國大陸國務院及人社部發佈的通知規定，員工感染新冠居家隔離治療期間，企業應當按正常工資標準向員工發放工資。如果因病情嚴重，需要轉到醫院治療的，在醫院治療期間應當按照醫療期的相關規定，發放病假工資。

現階段感染Omicron變異株的患者，大多為輕症或無症狀，根據衛健委專家的建議，居家即可自行恢復，對於輕症和無症狀的員工，對其感染後居家期間，工資應當按正常工資標準發放。

但對於重症感染者，需要前往醫院治療的，在住院治療期間，應當根據用人單位的規章制度，對其發放病假工資。

四、員工確診居家期間，是否要向公司提供相關憑證？

A：因按照政策規定，員工因感染新冠居家隔離治療期間，企業應按正常的工資標準向其發放工資。

而公司一般都具有考勤制度，為避免員工與公司因考勤或工資發放問題產生糾紛，建議員工在感染居家期間，留存相應的材料（如每日的抗原檢測結果照片，以備不時之需）。

（本文作者蕭新永現為遠通經營管理顧問公司總經理、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

國家法律**● 野生動物保護法**

中國大陸全國人大常委會 2022 年 12 月 30 日修訂公布，共五章 64 條，自 2023 年 5 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、定義範疇：本法規定保護的野生動物，是指珍貴、瀕危的陸生、水生野生動物和有重要生態、科學、社會價值的陸生野生動物。本法規定的野生動物及其製品，是指野生動物的整體（含卵、蛋）、部分及衍生物。珍貴、瀕危的水生野生動物以外的其他水生野生動物的保護，適用《中華人民共和國漁業法》等有關法律的規定。
- 二、資源歸屬：野生動物資源屬於國家所有。
- 三、保護類級：國家對野生動物實行分類分級保護。國家對珍貴、瀕危的野生動物實行重點保護。國家重點保護的野生動物分為一級保護野生動物和二級保護野生動物。國家重點保護野生動物名錄，由國務院野生動物保護主管部門組織科學論證評估後，報國務院批准公佈。
- 四、禁止獵殺售食：禁止獵捕、殺害國家重點保護野生動物。禁止出售、購買、利用國家重點保護野生動物及其製品。禁止食用國家重點保護野生動物和國家保護的有重要生態、科學、社會價值的陸生野生動物以及其他陸生野生動物。
- 五、人工繁育：人工繁育野生動物實行分類分級管理，嚴格保護和科學利用野生動物資源。國家支持有關科學研究機構因物種保護目的人工繁育國家重點保護野生動物。

部門規章**● 失信行為糾正後的信用信息修復管理辦法（試行）**

中國大陸國家發展和改革委員 2023 年 1 月 11 日公布，共七章 32 條，自同年 5 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、信用信息修復：本辦法所稱的信用信息修復，是指信用主體為積極改善自身信用狀況，在糾正失信行為、履行相關義務後，向認定失信行為的單位（以下簡稱「認定單位」）或者歸集失信信息的信用平臺網站的運行機構（以下簡稱「歸集機構」）提出申請，由認定單位或者歸集機構按照有關規定，移除或終止公示失信信息的活動。
- 二、失信信息：本辦法所稱的失信信息，是指全國公共信用信息基礎目錄和地方公共信用信息補充目

錄中所列的對信用主體信用狀況具有負面影響的信息，包括嚴重失信主體名單信息、行政處罰信息和其他失信信息。

- 三、修復方式：信用信息修復的方式包括移出嚴重失信主體名單、終止公示行政處罰信息和修復其他失信信息。
- 四、申請審查：國家公共信用信息中心應當保障信用信息修復申請受理、審核確認、信息處理等流程線上運行。
- 五、修復平臺共用：信用平臺網站與認定單位、國家企業信用信息公示系統、有關行業主管（監管）部門信用信息系統建立信用信息修復信息共用機制。信用平臺網站應當自收到信用信息修復信息之日起三個工作日內更新公示信息。信用平臺網站應當在作出信用信息修復決定之日起三個工作日內將修復信息共用至認定單位和相關系統。

● 個人信息出境標準合同辦法

中國大陸國家互聯網信息辦公室 2023 年 2 月 22 日公布，共 13 條，自同年 6 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、適用範圍：個人信息處理者通過與境外接收方訂立個人信息出境標準合同（以下簡稱標準合同）的方式向中華人民共和國境外提供個人信息，適用本辦法。
- 二、處理原則：通過訂立標準合同的方式開展個人信息出境活動，應當堅持自主締約與備案管理相結合、保護權益與防範風險相結合，保障個人信息跨境安全、自由流動。
- 三、處理條件：個人信息處理者通過訂立標準合同的方式向境外提供個人信息的，應當同時符合下列情形：（一）非關鍵信息基礎設施運營者；（二）處理個人信息不滿 100 萬人的；（三）自上年 1 月 1 日起累計向境外提供個人信息不滿 10 萬人的；（四）自上年 1 月 1 日起累計向境外提供敏感個人信息不滿 1 萬人的。
- 四、備案規定：個人信息處理者應當在標準合同生效之日起 10 個工作日內向所在地省級網信部門備案。備案應當提交以下材料：（一）標準合同；（二）個人信息保護影響評估報告。
- 五、整改期間：本辦法自 2023 年 6 月 1 日起施行。本辦法施行前已經開展的個人信息出境活動，不符合本辦法規定的，應當自本辦法施行之日起 6 個月內完成整改。（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）