

疫情衝擊下臺商如何轉型、退場、資金匯出及回臺實務

文《袁明仁》

華信國際企管顧問公司總經理
海基會臺商財經法律顧問

臺商企業經評估如果行業有前景，有接班的團隊、受疫情衝擊影響不大，具備資金實力的，可以考慮轉型或轉移、外移、回臺投資。如果不具備上述條件的，可以思考如何讓企業退場結束經營。

本文將從企業如何做好轉型、退場、資金匯出及資金回臺等四個面向，提供臺商建議參考。

臺商如何做好「數位轉型」

Q1：臺商企業推動「數位轉型」需歷經哪四個階段？

以下四個階段是企業推動「數位轉型」必經的階段：

● 階段一：導入「數位化」

企業在開始進行數位化投資時，建議優先從對提升業績有幫助的項目開始著手，例如：與外賣平台的合作、入駐電商平台、直播帶貨、社群平台行銷、廣告投放、廣告優化等項目。這部分可先藉助外部團隊來協助，讓外部團隊提供經驗和數據來釐清企業需要「數位轉型」的方向。

● 階段二：進行「數位優化」

企業進行第一階段的數位化後，會逐漸累積成功與失敗的案例，會更加瞭解需求及問題所在，此時可以逐漸增加對數位行銷預算的投入和數位部門的編制，並進行「數位優化」操作。

● 階段三：推動「數位轉型」

「數位轉型」並非僅僅投資數位工具、建置數位系統，而是當企業內部已經對「數位轉型」有共識，數位團隊也建立，並累積數位化的經驗，同時透過數位化過程發展出新的商業模式，轉變成數位科技的組織，最後形成新的營運模式。

● 階段四：「數位再造」

「數位再造」是指將組織、流程進行數位再造。「數位再造」能夠提供消費者更佳的产品及服務體驗，且企業內部依據數據化、系統化、流程化、標準化進行運營。

Q2：傳統產業臺商如何推動「數位轉型」？

以下八個步驟是傳統產業企業推動「數位轉型」的實際作法：

1. 組建數位轉型團隊

企業推動「數位轉型」，必須建立與數位轉型相匹配的團隊，包括：企業負責人，以及推動企業數位轉型的四大推手：1. 執行長（業務總經理） 2. 資訊長 3. 行銷長 4. 營運長。

2. 提出數位轉型願景、策略轉型方向、業務形態轉型及資源分配

預算的重新分配是數位轉型成功的重要關鍵之一。建議企業將年度預算的 20% 投入數位轉型專案預算。例如：業務部在 2021 年的營業額有 15% 來自電商平台、外賣平台、直播平台。行銷部在 2021 年的行銷預算有 20% 投資

在 Google 網頁、百度網頁、抖音、Facebook、Youtube 等社群平台、手機平台、直播主、網紅等數位通路。

3. 建立符合數位轉型所需的企業文化

沒有改變企業文化的數位轉型，不會長久，也很難成功；建議在內部塑造依據數據解決問題的企業文化，而不是根據人的交辦來解決問題的企業文化。

4. 制訂數位轉型戰略路線圖

數位轉型涉及跨界合作，包括企業內部跨部門的合作，外部平台以及軟硬體建置廠商的合作，而且數位轉型是一場持久戰，建議企業應制訂清晰的企業數位轉型戰略路線圖，才能有步驟、有順序、有計畫的推動。

5. 建構數位轉型組織架構及數位人才

企業負責人應思考如何建構符合數位轉型所需的組織，這些變革都會對現有組織成員造成衝擊。例如：成立數位社群與行銷部門：可由公關、原行銷單位、業務單位的人員重組，初期業務工作內容包括經營自有媒體、付費媒體、社群媒體。

建構好數位轉型的組織架構後，人力資源需重新進行盤點，對外招募數位轉型所需要的人才，並培養數位化團隊。

6. 擬定數位轉型計畫

為了使數位轉型推動更順利，建議應制訂數位轉型推動計畫，才能按目標有計畫的推動數位轉型。

7. 搭建數位轉型所需的技術、運營體系及平臺

搭建數位轉型所需的技術、運營體系及平臺，包括：雲端服務、物聯網、大數據、VR 虛擬實境、AI 人工智慧、Teams 雲端入口網站等。

8. 進行數位轉型績效評估

如何進行數位轉型績效評估是很多企業負責人最關心的問題，建議可以運用目標與關鍵成果法（OKR）來進行評估。即透過各部門制訂目標（objectives）搭配 2～4 個關鍵成果（key results）。例如：目標是「直播帶貨平台營運公司

某一產品」，關鍵結果可以是「1 小時在線觀看數 2000 人」或「1 小時帶貨量 100 萬台幣營收」。

臺商外銷轉「內循環」的市場商機

Q3：「內循環」的市場商機有哪些？

1. 「數位轉型」的市場商機

線上服務新模式、便捷化線上辦公、產業數位化轉型。

2. 自主可控領域的商機

自主可控領域的商機包括：半導體技術、封裝測試、半導體關鍵設備、半導體關鍵材料、IC 設計。

3. 高端製造領域的商機

高端製造領域的商機包括：工作母機、滾珠螺桿、線性滑軌、印刷電路板、LED 組件、感測器產業、液晶面板、醫療器械。

4. 新能源領域的商機

新能源領域的商機包括：電動汽車、新能源汽車充電樁、節能減碳、綠能環保、綠色能源、再生能源。

5. 「新基建」行業的商機

「新基建」行業的商機包括：5G、人工智能 AI、大數據中心 BIG DATA、雲計算 Cloud、工業互聯網、機器人、區塊鏈、智慧家庭、智慧製造、智慧城市。

6. 內需領域的商機

包括社區團購、新零售、新電商、新消費模式、大健康產業、養老服務、醫療照護、遠端醫療等。

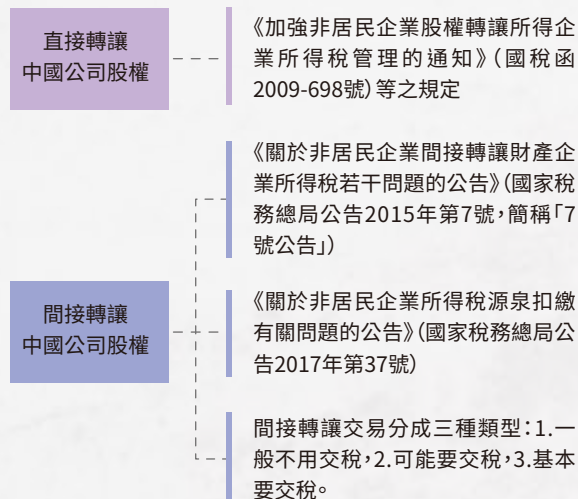
7. 直播帶貨的商機

畢馬威 / 阿里研究院發佈的《邁向兆元市場的直播電商》預測，2020 年直播電商整體規模將達 1.05 兆元人民幣，2021 年將接近 2 兆元人民幣。

疫情衝擊下臺商退場實務

Q4：臺商退出的兩種股權出售解決方案

疫戰下臺商退出有兩種股權出售解決方案：一、直接轉讓大陸公司股權，二、間接轉讓大陸公司股權，如下圖。



1. 大陸境內股權轉讓

股權轉讓所得應當視取得所得主體的不同，繳納個人所得稅或企業所得稅。個人轉讓股權，需要交納個人所得稅。交納標準：按照轉讓成交價減去當初出資價和費用的差額，按 20% 交納個人所得稅。

企業股權投資轉讓所得應併入企業的應納稅所得，依法繳納企業所得稅。

2. 大陸境外股權轉讓

非居民企業通過實施不具有合理商業目的的安排，間接轉讓大陸居民企業股權等財產，規避企業所得稅納稅義務的，應按照《企業所得稅法》第 47 條的規定，重新定性該間接轉讓交易，確認為直接轉讓大陸居民企業股權等財產。

依據上列規定，透過境外公司間接轉讓大陸居民企業股權，仍應視同直接轉讓大陸居民企業的股權，需要依法徵稅，無法逃避 10% 企業所得稅的負擔。

Q5：臺商退出的土地、廠房等資產出售解決方案

疫戰下，臺商退出的土地、廠房等資產出售解決方案，如下圖。

處置機器設備	增值稅與企業所得稅
處置存貨	增值稅與企業所得稅
處置不動產	土地增值稅、增值稅、企業所得稅
直接出售資產	出售機器設備與存貨適用增值稅稅率為13% 處置不動產增值稅稅率適用9% 土地增值稅參考累進稅率表30%至60% 商標權適用的增值稅稅率為6% 企業所得稅稅率：25%、20%、15%、10% 股東所得：股利或投資收益10%
出售業務相關資產	《國家稅務總局關於納稅人資產重組有關增值稅問題的公告》(國家稅務總局[2011]第13號)

臺商大陸資金匯出實務

Q6：臺商大陸資金匯出的管道有哪些？

臺商大陸資金匯出有以下幾種管道：

臺商大陸資金匯出的管道一覽表

項次	臺商匯出資金管道	操作方法
1	貿易類： 跨境貿易支付貨款	1. 透過臺商工廠或設立貿易公司，將貨物、設備採購款付匯出去給國外公司。 2. 這種匯出方式有實體貨物，因此較為單純合法，但要注意這種交易的價格是否合理及涉及關稅、增值稅。
	非貿易類： 經常性費用支付	1. 對外支付服務費、特許權或專利權使用費、利息、代墊付款以及股息紅利、借款利息等。 2. 在利潤匯出時，必須針對境外母公司按 10% 徵收企業所得稅，由境內匯出利潤的主體先行代扣代繳。
3	資本項目交易支付	1. 對外進行股權轉讓，要注意扣繳義務與稅率，會因為被轉讓企業的稅籍身份，而有不同的稅務規定。 2. 兩頭在內（採購、銷售都在大陸境內）的純內銷型臺商，資本項下可能是將資金合法匯出大陸最常見的選項。

臺商大陸資金匯出的管道一覽表

項次	臺商匯出資金管道	操作方法
4	崑山臺商可將境內資金借款給境外關聯方	1. 所謂「境外放款」是指崑山 34 號文，境外放款指的是大陸境內臺資企業，在經營地外管局核准後，可以直接將資金借給該臺資企業在境外具有股權關係的兄弟或母公司，是從大陸境內借款給境外關聯企業的外債模式。 2. 這種借錢給境外關聯方的境外放款模式，採用的是餘額管理政策，人民幣本幣和外幣的境外放款餘額，合計最高不得超過其上年度審計報告中淨資產（所有者權益）的 30%。
5	非貿易類：經常性費用支付	1. 在大陸的「賣屋所得、租賃房產及薪資所得」可以外幣方式匯出。 2. 必須先備妥各式文件。在大陸辦理人民幣購匯外幣，須先提供「境內合法人民幣收入或轉讓證明」，以賣房來說，除了有賣屋證明文件，還必須拿到「稅務證明（即完稅證明）」。 3. 文件備妥，到銀行申辦匯款時，根據大陸規定，人民幣購匯外幣後，再辦理外幣境外匯出至境外戶頭，金額並無限制。
6	薪資所得以外幣方式匯出	1. 「個人（含境外個人）」在大陸的合法經常項目收入、如工資，可辦理跨境人民幣匯款。 2. 在大陸的合法經常項目收入、例如工資，之前只能以「結購外幣」方式匯出，現在可以用「跨境人民幣」方式匯出。

臺商海外資金匯回臺灣實務

Q7：臺商海外資金匯回臺灣的管道有幾種？

臺商海外資金匯回臺灣的管道有以下兩種，如下表。

臺商海外資金匯回臺灣的兩種管道比較表

	財政部解釋令 (簡稱「解釋令」)	「境外資金匯回管理運用及課稅條例」 (簡稱「專法」)
實施日期	2019/1/31	2019/8/15 至 2021/8/14
適用對象	個人	營利事業及個人
課稅標的	海外所得、大陸地區來源所得	境外資金
稅基	海外所得，本金及逾核課期間不用課稅	海外匯回資金總額，不分本金或收益都要課稅
適用稅率	1. 海外所得 20% 2. 大陸地區來源所得 5 - 40%	1. 第 1 年 8% (優惠稅率 4%) 2. 第 2 年 10% (優惠稅率 5%)
境外已納稅額扣抵規定	✓	X
應否釐清是否為所得及其金額	✓	X
舉證責任	✓	X
資金運用規定	無限制	1. 於外幣專戶控管 5 年 2. 投資範圍受限

Q8：臺商海外資金選擇何種管道匯回臺灣最有利？

臺商海外資金匯回臺灣，如何在「解釋令」與「專法」兩者中做選擇呢？如果個人海外資金已逾核課期間（最長 7 年）的，無需課稅，個人自海外匯回資金若屬 2010 年 1 月 1 日以前產生之所得亦屬免稅。個人只需針對所得資金以及核課期間內的所得，對應納稅所得補報及補繳所得基本稅額即可。建議可採用「解釋令」，但必須能夠提供佐證其資金性質的文件、所得額及所得課稅時點。臺商境外資金採「解釋令」申報的稅率為 20%。

若個人海外資金無法釐清資金性質或提供具體證明文件，建議可評估選用「專法」，但須有實質投資臺灣才能適用優惠稅率。但採用「專法」有以下的缺點：1. 不分本金或收益都要按 8% 或 10% 稅率課稅；2. 匯回的資金用途有諸多限制；3. 只有 2 年期限，且需有實質投資臺灣業績才可享受減半優惠。

