



# 十年餐飲兩茫茫 台商企業經營不善 注意「老賴條款」

▲上海是各國料理必爭之地，中高價位餐廳林立，競爭激烈。

◆文／譚湘龍

上海尤里卡律師事務所執行長  
海基會台商財經法律顧問


從一夜爆紅、大排長龍、曾經叫好叫座的網紅名店，到抱頭鼠竄、丟個爛攤子給當地政府收拾殘局的這些台資老闆們，為何連夜跑路？連老闆們都納悶，為何曾經是身經百戰的經營之神，會登上老賴網的黑名單？

2018年，在大陸的連鎖加盟業中最震撼的兩事件，要算是有台資背景的A、B兩家餐廳惡性倒閉事件，對上海台資企業的形象造成很大的負面影響。

A餐廳在台灣人圈子中有不錯的口碑，主要經營台菜，算是中等規模的熱門店；而B餐廳是西餐廳，經營美式早午餐。這兩家餐廳都有十幾家連鎖店的經營規模，但幾乎同時在2018年底分別傳出積欠工資、貨款、老

闆避不見面的尷尬場面。

由於A餐廳的台菜很對台灣人的胃，幾年下來陸續開了十多家，也吸引不少上海本地人上門光顧。可惜在2017年食品衛生曾經出現問題，對於餐廳的形象造成很大的打擊；2018年底又因為一次融資貸款的支票跳票，被法院查封了銀行的帳戶。有些人不瞭解，年營業額一億多，銀行又怎麼會為了幾萬元跳票而不通融？據同行透露，開餐廳想要做大，就必須要有風險投顧公司進場，但這些風投公司要看規模與財務報表，A餐廳一下子格局拉太大，一但營運沒有管理好，資金周轉不靈，供應鏈斷裂，企業就回天乏術，兵敗如山倒！



另外一家惡性倒閉的 B 餐廳走美式風格，以高檔的裝潢、早午餐的形式，2014 年在上海大放異彩，甚至被譽為「全日制早午餐鼻祖」，成為火爆的網紅名店，短短幾年開了十幾家分店，有些上海以外的店還是以眾籌的名義開設的，但只有上海店生意最好，雖然營銷策略成功，能夠找到眾籌的資金，但還是抵不上門店擴張、管理不當的宿命，最終積欠員工薪資、應付貨款、銀行借款、租賃公司欠款等等達數千萬元人民幣，實際承辦人在拿到銀行貸款和租賃公司借款後，可能是因為漏洞太大無力回天，乾脆避不見面，苦了當老股東的連帶保證人，賣了房子賠給銀行等債權人。

每天都有人開店也有人關店，廠商是否想過開一家店，從創立到熬成一條道路的地標，需要花多久時間？開店才一兩年就倒閉的餐廳比比皆是，5 年能撐下來已算不錯，經營滿 10 年就不容易了，能經營到 20 年以上更是困難，如果下一代不願意接班，一家店的命運就是看老闆的精神、體力和毅力了！一家店從創立品牌到世界知名，又需要多久時間？像鼎泰豐能夠屹立不搖數十年的店，就是做到連鎖行業最重要的標準化管理。

幾年前上海著名的 C 餐廳在倒閉前，老董事長不勝唏噓的說，在上海灘的餐飲壽命是大概 10 年一輪迴，縱然客戶喜新厭舊的趨勢比較明顯，但如果認真踏實的經營，老客戶不見得會流失。回想 2002 年 C 餐廳在上海新天地的中環廣場開第一家店時，這家走新唐風、新女性訴求的名店幾乎天天大排長龍、門庭若市，但多年來沒有做到餐飲標準化，眼睛雪亮的客戶支援度瞬間大降，再加上盲目擴點，爆出資金缺口，最終走向樓塌的命運。

2012 年「台商連鎖店進軍中國」這本書出版時，正是台資連鎖店在中國大陸發光發熱的頂峰，之後的發展可說是每況愈下，就以賣鞋的 D 台資企業來說，當時有六千家左右，每年要開關或者整修門店設計的數量就達到兩千家左右，但隨著這幾年網路微商店的興起，傳統店在店租與人事成本居高不下的競爭劣勢下，該企業的鞋店這幾年幾乎就以「開一百家關一千家」的態勢在逐漸走向緊縮。

開餐廳和開鞋店不同，就算有外送周邊服務，在內也必須要有服務員、廚師支持才能經營下去，加以餐飲是到現場吃的體驗型享受，所以很多商場內的餐廳受電子商務的打擊相對比較小。可是曾經為台商立下汗馬功勞的方便麵之類的企業就很難挽回頹勢，受到的打擊也比較大，正是「我不殺伯仁，伯仁因我而死」的行業代表。

在連鎖業中，開一兩家店是小打小鬧，開到 7 至 10 家店時，企業管理要跟得上擴張的腳步，否則難逃淘汰的命運。嚴格的說，上述企業造成倒閉的原因，大多在於盲目的擴張、管理不當、轉型遲滯，是以過度崇尚規模，以為大者恆大的經營心態，不但失掉風險投資者的青睞，資金鏈一斷，加上內部管控不當，就無力回天了。

有些在大陸經營不善、甚至捲款潛逃的台灣老闆們，雖然不見得是法定負責人，但身為實際負責人，有時難免也會受到法律波及，幾年前有一個連鎖店的老闆，在資金鏈斷裂後倉皇逃離出境，若干年後想回上海處理房地產時，發現已被列入失信人員的黑名單上，一旦入境大陸就出不去了。他原以為被告的案件只有三件，總計不過數十萬元人民幣債務，於是請律師和三名被告談判和解，希望能夠從黑名單上除名。當律師和法官聯絡後，驟然得知當時告他的名單還有一大堆，而且當地政府先用社會維穩基金協助企業處理完員工的問題，實際上這家連鎖總部除了三個官司外，經結算還欠政府數百萬人民幣。

換言之，他必須把錢還給政府，才能解決此案。原來這些台資企業老闆一走了之，幫忙來解決勞工問題的都是當地政府。其實，很多人不知道，被法院判決確定該付員工工資而拒付的法人代表，可是有刑事責任的。

有的企業其實並無惡性倒閉之心，而是想宣佈破產，但問題在於宣佈破產，首先會導致法定代表人被限制出入境，於是有些企業想出在公司要倒閉前，先更換法定代表人的作法，先將自己解脫出來，雖然逃過被限制出境的責任，但台灣人的整體形象會因此而受到損害。

有些企業向台資背景的銀行借錢，台資銀行都會祭出「商業本票」這個「尚方寶劍」，並要求台籍負責人連帶保證，所以就算台資負責人跑回台灣逃過大陸銀行或債權人的追討，也逃不過台資銀行以本票直接申請支付命令的天羅地網。

現在大陸地區非常重視企業和人的信譽問題，推出了所謂的「老賴條款」，對於登上黑名單的人，都會在鬧區的大樓或公園裡用電子看板登出「失信人員名單」，同時限制出入境；另外一招便是限制高消費，不可搭飛機、高鐵，只能搭乘速度較慢的動車；不能擔任企業的高管和法定代表人，如果有不良紀錄，工商和司法的黑名單上都不會放過。最近網路上還出現一個網站叫做「老賴網」，專門收集信用不佳的賴帳人名單與事件提供徵信調查，看來無論是官方或民間都對於信用進行史無前例的嚴格把關。

人走茶涼，這些曾經叱吒風雲的專業經理人或老闆們務必清醒的體認，一旦失去信用或捲款跑路而登上大陸版的黑名單之上絕非兒戲。除非人間蒸發，午夜夢迴之際，歸責於消費者的喜新厭舊，只是幫兵敗如山倒的企業找個安慰劑而已！

## 防範口蹄疫、非洲豬瘟入侵!!!

旅客違規攜帶**肉類產品**入境  
最高將處以

**新臺幣100萬元罰鍰**



行政院農業委員會  
動植物防疫檢疫局

真空包裝  
也躲不過我的鼻子



火腿臘肉



香腸



肉乾肉鬆



生鮮肉



廣告