



檢視大陸投資風險 及趨吉避凶之道

文 / 李孟洲

最近大陸台商經營失利訊息連串傳出，譬如，東莞大麥客大賣場熄燈關門、上海寶萊納餐廳創始店歇業、珠海鑫谷公司遭抗議員工暴力圍廠及軟禁幹部等等，致使大陸台商投資風險問題再度甚囂塵上。

長期以來，大陸台商經營頓挫的案例，幾乎每幾天就有一樁見諸媒體報導，其中有些案例，是連台商業主的人身安全都受到威脅。幾年前發生的北京新光天地百貨之經營權爭奪戰，以及廣東寶成鞋業嚴重罷工事件等，迄今仍讓人餘悸猶存。感覺上，大陸似乎是台商投資的高風險地區。

其實，台商到世界各地投資，都有這樣那樣的風險，並非大陸投資風險特別高；只是，台商在大陸投資累計數量特別龐大，陸續投資歷程也已有30年之久，所以，大陸台商歷來所碰到的風險事件，難免件數很多，但以比例而論，仍屬常態範圍。

前人的痛苦經驗，後人的寶貴資產。本文根據這個理念，試圖將歷來大陸台商的風險案例，彙整成幾個分類，並提出相應的趨吉避凶之道，以供後進台商參考；後來者只要掌握這個脈絡，當可預知投資風險類項，並於事前作針對性的防微杜漸之舉，以優化自

身的經營處境，提高成功率。

一、外環境風險

在各類別的風險中，「外環境風險」對大陸台商的影響最普遍。其中包括國際經濟危機、國際貿易戰爭、國際戰略衝突、兩岸關係波動。

2008年下半年，國際金融海嘯無預警爆發，很多大陸台商一夕之間失去國外訂單，而致經營難以為繼。譬如，筆者輾轉得知，當時有家台商公司，原接到歐洲一筆小家電訂單，貨值千萬美元，該公司正在趕工生產之際，買主突然通知取消訂單，理由是國際經濟情勢突變，市場銷路遽然緊縮，所以吃不下那批貨了。台商老闆接到通知，心慌意亂、手足無措，竟沮喪到尋短，幸未遂。這是國際經濟危機的可怕。更早於1997年下半年爆發的亞洲金融風暴，雖對大陸台商衝擊較小，但因大陸政府堅持不讓人民幣貶值，仍讓很多出口型台商吃足苦頭。

而大陸與外國之間的貿易戰爭，也常波及大陸台商。特別是美、歐兩大市場最常和大陸打貿易戰，動輒對大陸特定出口品課徵高額反傾銷稅和平衡稅，每

讓大陸業內台商跟著遭殃。有一年，美國要用高稅來制裁大陸出口紡織品，大陸鑒於其紡織業事關國計民生和社會安定，趕緊向美國施壓，美國竟將制裁對象從紡織品改為家具，結果造成台商更大損失，因大陸的家具業台商多於紡織業台商，且有幾家是大陸家具銷美的領頭廠商，可說是首當其衝。

至於國際戰略衝突，指大陸和美國、日本的國際戰略矛盾。這常會引發大陸社會抵制美貨日貨的風潮，並波及那些和美日關係密切的台商。像有家台商食品大廠，因有一兩成的日資股份，近年竟在大陸社會反日風潮中，被渲染成日資企業，而面對大陸部份消費者拒買，讓這個台商老闆非常無奈。

關於兩岸關係波動，指2000年和2016年台灣兩次政黨輪替，導致兩岸關係發生波動。在這種波動中，台商的風險主要有兩項，一是政治立場被陸方檢驗，凡是被陸方認定有問題者，就很難在大陸持續經營下去。二是兩岸間不再貨暢其流，特別是大陸台商慣用的台灣物料機件，可能在大陸通關過程中碰到人為障礙，而使相關台商的經營步調被打亂。

二、內環境風險

內環境風險，指大陸內部一些重大的政經變動事件，給台商帶來經營風險，主要的變動事項包括社會動盪、黨政領導異動、財經政策突變、總體經濟下行。社會動盪，最讓人印象深刻的是1989年的六四風波，不過這事件年代已久遠，且在可見未來再發生的可能性甚低，對當今台商沒有顯著意義。反倒是近年廣東地區接二連三發作的罷工風潮，是台商最受衝擊的社會動盪；相關事件中，有些過激的職工火爆圍廠、威逼企業主，且背後有「黑律師」獻策及慫恿，並有串聯其他企業職工一起鬧事的情況，而讓台商窮於應付。

至於黨政領導異動，則是帶來政策轉彎風險。譬如市委書記或市長等高層領導換人後，新官上任三把火，大搞新城區建設、重商輕工，則有些工業台商就被迫遷廠，必須另起爐灶。另外，前任領導給台商的優惠承諾，續任者是否認帳，也是困擾台商的問題。

更不好的情況，是某些黨政領導因不名譽原因落馬，其平日交好的台商也被牽累，處境變得很尷尬。近年有若干台商，被官方嚴厲查稅或抽銀根，就有人繪聲繪影，說這些台商都和大陸中央剛打倒的「大老虎」關係密切，大老虎被抓了，他們也跟著吃苦頭。其言之鑿鑿，讓人很難不相信。

談到財經政策突變，最典型的是宏觀調控。像2004年的宏觀調控，是大陸中央突然一聲令下，嚴控鋼鐵、水泥、房地產等過熱行業之投資。台商雖不一定在這些行業投資，但仍普遍受到衝擊。因為宏觀調控後，整個大陸市場的買氣都降低，難免損及所有台商的業務；另外，台商若是大陸被調控廠商的供貨商，也因為被調控陸商財務緊縮，而難以順利收到貨款，且其中有的吃到呆帳。

近年讓台商吃到最多苦頭的財經政策突變，是2005年「721匯率改革」促使人民幣匯率持續升值，使出口型台商營收步步降低；以及2007年的推出「勞動法」，致所有台商的工資支出持續升高。這兩者合起來看，乃是台商在大陸從「藍海」陷入「紅海」的轉折點，台商普遍感受深刻。

另外聯想到一位台商，多年前在大陸投資生產衛星電視天線（小耳朵），但剛完成建廠即將投產時，大陸政府突然全面禁止民間裝設小耳朵，致使其此項投資付諸流水。這經驗殊堪後進台商參考。接下來談總體經濟下行：這主要是指近來大陸GDP（國內生產總值）增長率步步走低，使得賣力搶攻大陸內需市場的台商，面對前所未有的挑戰。因為經濟下行，限縮了市場擴張幅度，台商即面對更激烈競爭，生存發展更不易。今（2016）年年中以來，多家台商名店吹熄燈號，原因和大陸整體經濟不振有密切關聯。

三、政商關係風險

大陸市場是由官方主導，所以，台商和大陸官方的政商關係，對台商影響很大，其中蘊含著台商助力，也存在著台商的經營風險。這裡著重講風險的部分，包括官方對台商「爽約」、公部門互相「扯

皮」、官方管治動作太猛、台商交際偏差。

官方對台商「爽約」，專指官方對台商「事後履諾」程度不足。大陸各省市在招商引資時，總會給台商開出一系列承諾，但有些台商投資進駐後，就感受到官方當初承諾事項的履行程度打了折扣，讓其不易開展業務。像官方原本承諾的配套公共建設、專項獎助不到位，連遇事時要聯繫主管官員都困難重重等，都是台商印象鮮明的經驗。

公部門互相「扯皮」，是說大陸政府的部門與部門之間互相抵制，難以協調，而使台商動彈不得。例如，台商與陸商發生商務糾紛，明明是台商受害，卻在地方難以討回公道，只好向大陸中央投訴，但大陸中央涉台機關去協調時，地方政府相關部門竟有推託心態，其原因可能是，當事陸商和當地政府有特殊關係，當地政府難免胳膊往內彎，而讓台商有屈難伸。

官方管治動作太猛，最讓人印象深刻的，是地方政府執法及查稅的聲勢嚇人。曾有一家台商鞋廠，因競爭對手密告其有仿冒之嫌，因而工商管理局大批幹員上門突擊檢查，碰碰敲門，讓台商老闆如驚弓之

鳥，只能開門讓其進來，去倉庫翻箱倒櫃，逐一查驗，最後雖沒有查到仿冒證據，但已讓台商老闆嚇得面目蒼白。還有突擊查稅，也是查稅人員以大軍壓境之勢，突如其來上門，搜查資料及訊問主辦人員，有時還會在路口攔查送貨車輛，以驗明有無隨車攜帶發票。如此嚇人的查驗聲勢，每讓台商窮於應付，也讓台商稍有不慎即被當場抓到違規證據，而涉入沒完沒了的官司。

至於台商交際偏差，指台商和少數特定官員交往特別密切，引起官場側目，一旦那些特定官員和別的官員鬧矛盾、搞鬥爭，台商就難免被牽拖到漩渦裡，甚至遭到「暗算」。

四、社會層面風險

台商去大陸投資，必需和大陸社會互動，而大陸社會上也存在一些台商投資風險因子，包括對外人的防衛心理、風起雲湧的消費者保護運動，還有資訊封閉。

大陸社會對外人的防衛心裡，即抱著「肥水不落

台商可透過參加各種聯誼社團及活動，交換商情，彼此照應。圖為海基會舉辦的大陸台商聯誼活動資料照片。



◎海基會

外人田」思想，怕外商賺去太多，尤其痛恨外商以投機手段撈走錢財。台商當前仍被很多大陸人視為外商，其經營手法，也是天天被盯著看，若有狠撈表現，即難免成為眾矢之的。

其次，風起雲湧的消費者保護運動，指近年大陸官方一直大力教育消費大眾，如何嚴防假冒偽劣商品或服務，及如何請求損害賠償；更加上當前大陸社群網路發達，消費訊息滿天飛。台商若涉及假冒偽劣的事情，會被輿論攻擊得滿頭包。過去也確有多家台商踩到消保紅線，損失相當可觀。

至於資訊封閉，指大陸社會上很多資訊，是在各個組織或群體內部流通，而不會見諸新聞媒體，像居民委員會、個體戶協會等，都各有內部訊息；台商作為外來客商，不容易接觸到這些內部訊息，因而有誤失商機乃至掉入陷阱之情況。

五、日常經營活動風險

台商日常經營活動，基本上業主可以主控，但若內部管理出紕漏，或是在外部「遇人不淑」，也有很大風險。此方面風險可分內部、外部兩項來談。

內部風險，最常見的是勞資關係矛盾衝突，其每導致台商整個公司都雞犬不寧；其次是幹部不忠誠，未能盡心任事，連生產安全都疏忽，甚至有的偷取公司有形資產或無形資產，讓台商業主扼腕不已。還有內部合資各方鬧內鬨，以及「人頭」假戲真做的風險；後者是指某些台商為了適法或聯結大陸人脈，找大陸人士當掛名的董事長或法人代表，但掛名的人卻「玩真的」，而拿公司印章及資產去銀行貸款並把錢挪作他用，使台商業主蒙受損失。

至於外部風險，最常見的是智慧財產權被侵奪、商業機密外洩、供貨商違約未能如期如質交貨、本公司產品之買主延後付款或賴帳。其次，新創產品未能通過官方檢驗，即上市受阻，也讓台商痛心。另外，很讓人遺憾的，是台商與台商互挖牆角，或台商騙台商；這種案例在過去確實常見，也表示大陸台商群體的團結有待補強。

六、趨吉避凶之道

以上列出的台商大陸投資諸多風險，其實大部份是「可控」的，即台商只要事前做足功課，設定針對性的防範之策，則多數風險都可以迴避掉。

首先，台商應關注大陸總體政經走向，有必要逐日閱讀媒體相關報導，且勤於聽取專家學者分析，以掌握大陸總體政經發展脈絡。聘請常任法律及稅務顧問，亦甚重要，因其可在台商碰到突發狀況時，及時指點迷津。如果單一台商無力聘請，可集合幾家之力合聘。

其次，最好參加當地台商協會，以便進行團體互助及交流。在協會裡，平常時可以聯誼和交換商情資訊，有事時即有團體力量來照應，相關問題比較好解決。

鎖定基本客群，則是台商穩健經營的起碼條件；務必找到一群穩定的客戶，或有幾張長期訂單，再去大陸投資，這樣才能為自身經營打好穩固基礎，以降低失敗率。

善用仲裁功能。仲裁，是解決商務糾紛的簡便、有效辦法，而且台商可以指定台籍仲裁員來主事，但要事先和大陸交易對象合意訂定相關仲裁條款，才能藉此因應不時之需。另亦可善用兩岸投資保障協議。這是兩岸官方訂定的協議，據此可引官方之力，來保障台商合法權益。譬如，台商若和大陸地方政府發生投資爭端，可藉該協議所列之兩岸官方行政協處機制來解決。

再者，台商應與大陸官方平衡交往；其要領是，對陸方性質相近的各涉台機關，通通要交往；而對這些機關裡的正副首長，亦都要平衡交往，不能偏重交往某一位首長，以免被歸類為某派系。

多參與慈善活動，這是台商提升自身形象，做好當地社會關係的好辦法；勿談論兩岸關係問題，以免說錯話，而惹來不必要的麻煩；生活單純注意保健，這是保障自己人身安康的基本法則。台商務必勉力要求自己這樣做。應知留得青山在，不怕沒柴燒。🍀

（本文作者為海基會顧問、報社主筆）