

# 中國大陸臺商 強化供應鏈韌性 實務手冊



大陸委員會 編印  
Mainland Affairs Council





## 導論

臺商自 1990 年代進入中國大陸，迄今已打拼了 33 個年頭，大多數到中國大陸設廠的臺商都已步入 60 到 70 歲的中老年人，有些臺商因兒女不願意接班，因此這段期間陸陸續續有一些臺商退場處分掉中國大陸的資產，此一時期屬於比較個案式的退場。

2008 年至 2010 年，因為亞洲金融風暴及「兩稅合一新制」、「勞動合同法」的實施、出口退稅的調降、土地成本高漲、勞動成本及經營成本大幅提高，迫使許多缺乏競爭力的傳統製造業退場或轉進東南亞。此波屬於臺商第一波較具規模性、系統性的退場及轉進東南亞。

2012 年歐債危機持續升級，企業面臨產能過剩、轉型升級、騰籠換鳥、節能減排，在中國大陸經濟下滑的壓力下，部分臺商企業被迫關廠或倒閉，有實力的則結束中國大陸工廠轉進東南亞生產。

2016 年政府提出新南向政策，由政府主導大力推動的臺商新南向政策，主要是希望臺商分散投資風險，布局全球生產基地，提高供應鏈韌性。這一波新南向，內有政府的積極推動，外有中國大陸的外在壓力，因此，此波新南向政策對臺商轉進起到了推波助瀾的作用，此波新南向政策是一次成功的協助臺商轉進。

2018 年美國啟動對中國大陸貿易戰，隨著美中對抗的升級與地緣政治衝突的升高，2020 年至 2022 年這三年，由於受到新冠肺炎疫情持續的影響及中國大陸疫情封控管制，造成臺商企業經營之重大不利影響。

2023 年國際地緣政治風險持續上升，加上美中貿易戰升級、美中科技戰，美國頒布了更多的出口管制措施，限制中國企業獲取高階晶片、AI 晶片的能力。因此，美國推出「去風險化」、「友岸外包」政策，鼓勵供應鏈移往美國本土或可信任國家聯盟。臺商迫於外在環境及國際局勢的壓力，不得不考慮從中國大陸退場，或採取「中國+1」的投資布局，以強化供應鏈韌性。

以上各種外在因素的影響，進一步促成臺商退場的快速決策及加速臺商退場計畫的執行。臺商在考量相關退場前，應充分了解可能產生的稅務成本、稅務風險與申報規定，避免因不熟悉法律規範，導致產生潛在的稅務風險。

中國大陸臺商要從中國大陸退出，涉及到勞動人事、海關、稅務、資產評估、外匯、土地、廠房、機器、股權、公司註銷、境外公司、工商變更登記等方方面面的問題，非常複雜。處理不慎，可能涉及到逃漏稅及補稅等。此外，由於中國大陸土地、廠房出售涉及的稅務包括：土地增值稅高達 30% 至 60%、企業所得稅 25%、盈餘匯出時要繳盈餘匯出稅 10% 等。臺商若採取一般正常退場處理，所出售的資產需繳交超過 50% 的稅金，鉅額的稅負導致一些臺商無法痛下決心退場。此外，現階段退場要特別注意匯出款項時是否符合中國大陸外匯管制規定。

臺商涉及轉進的國家非常的多，涉及轉進的各國法律法規非常的複雜，臺商在轉進前有必要事先瞭解各國的相關投資、經貿法規。總的來說，不管大環境如何改變，現階段臺商要完全撤出中國大陸並不現實。因此，如何在厚植臺灣經濟力、強化臺灣經濟、產業韌性的前提下，政府應思考調整包括臺商輔導、臺商回臺投資、新南向政策等，才能協助臺商因應未來可能的挑戰。

本書撰寫分工：本專書以諮詢解答 Q&A 及案例解析的方式呈現，涉及供應鏈韌性、退場及轉進等最新相關法律法規及案例。參與本書撰稿的專業人士包括：學者、律師、會計師、顧問師及產業專家等臺商張老師。本書的參與人員分工如下：北企經高長榮譽理事長提議撰寫專書；袁明仁負責草擬專書計畫書及校稿專書內容；姜志俊總召審查計畫書及專書內容；李永然理事長主持全體撰寫人員的分工及撰寫注意事項會議，並審查確認專書內容。

參與撰寫的臺商張老師共 23 位。撰寫分工如下：第一篇（張明杰、林永法、袁明仁、郭清寶），第二篇（黃謙閔、郭清寶、陳揚傑、周天泰、李永然、吳學勵、鄭瑞崙），第三篇（姜志俊、林永法、郭清寶），第四篇（黃謙閔、蕭新永、石賜亮、陳揚傑、周天泰、張聖儒、偕德彰），第五篇（林永法、高長、袁明仁、黃鑒銀、陳文孝、林震岩），第六篇（高長、袁明仁），第七篇（陳揚傑、黃謙閔、周天泰、偕德彰、沈恒德），第八篇（林永法、洪國基、黃鑒銀、林森福、洪永沛、陳文孝、林震岩），特此致謝。

大陸委員會為了協助臺商掌握退場及轉進的最新法律法規及案例，以強化臺商供應鏈韌性，進而協助臺商企業進行全球布局，特委託臺北企業經理協進會撰寫本書，並公開出版，提供業界參考。



# 中國大陸臺商強化供應鏈韌性實務手冊

## 目 錄

### 第一篇 美中競爭對中國大陸臺商強化供應鏈影響 Q&A 篇

- 子題一、疫情三年加上美中競爭愈演愈烈，中國大陸臺商應採取何種供應鏈思維？ ..... 01
- 子題二、美國積極鼓吹對中國大陸去風險化，而中國大陸積極全方位對外開放，在中國大陸的臺商應如何發揮供應鏈韌性？ ..... 04
- 子題三、美中競爭態勢下臺商如何建構多元供應鏈之情境分析 ..... 06
- 子題四、美中競爭對中國大陸臺商退場及去風險化的影響分析及建議 ... 09
- 子題五、美中競爭對中國大陸臺商轉進所需考慮的因素及如何評估？ ... 12

### 第二篇 中國大陸臺商資產處分涉及的相關法律法規 Q & A 篇

- 子題一、中國大陸臺商涉及企業資產轉受讓時應留意的細項與現行法令規範 ..... 15
- 子題二、中國大陸臺商退場應留意企業減資時的稅務核課依據及臺灣 CFC 申報規範 ..... 18
- 子題三、中國大陸臺商退場，過去享受的各種優惠政策，如何處理？涉及哪些法律法規？ ..... 21
- 子題四、中國大陸臺商資產處分可能涉及之稅種的相關法規分析 ..... 24
- 子題五、中國大陸臺商股權轉讓可能涉及之稅種的相關法規分析 ..... 26
- 子題六、中國大陸臺商退場涉及的稅務及外匯規？ ..... 28
- 子題七、中國大陸臺商退場涉及的相關法律實務分析 ..... 31
- 子題八、中國大陸臺商退場，處理土地、廠房及設備等需注意的相關法律法規問題 ..... 38

### 第三篇 中國大陸臺商強化供應鏈韌性涉及的 相關法律法規 Q & A 篇

- 子題一、中國大陸臺商如何做好國際供應鏈合規要求？ ..... 43
- 子題二、對於歐盟加強供應鏈立法，中國大陸臺商如何因應？ ..... 46
- 子題三、對於德國加強供應鏈立法，中國大陸臺商如何因應？ ..... 49

子題四、對於日本加強供應鏈立法，中國大陸臺商如何因應？	52
子題五、中國大陸臺商轉進越南涉及的經貿法律法規	56
子題六、中國大陸臺商轉進印度涉及的相關法律法規？	60

#### 第四篇 中國大陸臺商資產處分實務 Q & A 篇

子題一、中國大陸臺商透過資產處分達成退場之可行性分析	63
子題二、中國大陸臺商如何做好退場機制的前置評估？	66
子題三、中國大陸臺商退場時，如何做好資產評估？如何評估選擇何種退場機制？各有何優缺點？	68
子題四、中國大陸臺商如何有效確保股權轉受讓處分的交易監管措施	71
子題五、如何順利轉移到海外新設生產據點、縮小規模及退場準備的執行工作重點	74
子題六、中國大陸臺商擬退出，請問如何依據勞動合同法及社保法令，保障員工的法定權益，順利清退員工？	77
子題七、中國大陸臺商因外銷業務大幅衰退，擬進行退場，如何處理現有勞工問題？	79
子題八、中國大陸臺商退場時，資產處理及股權處分，如何規避或降低退場的稅務風險？	82
子題九、中國大陸臺商結束投資應注意的稅務問題？	85
子題十、中國大陸臺商退場涉及的資金匯出流程、資料準備及可能面臨的問題	88
子題十一、中國大陸臺商如何正常清算註銷？公司註銷所需流程及時間？	90
子題十二、中國大陸臺商如何辦理簡易註銷？哪些企業可以使用簡易註銷？簡易註銷流程？	93
子題十三、中國大陸臺商應註銷不註銷有哪些風險？如何解決註銷的難題？	96

#### 第五篇 中國大陸臺商強化供應鏈韌性實務 Q & A 篇

子題一、中國大陸臺商在多元供應鏈趨勢下的分工角色與面臨的經營管理問題	99
子題二、面對全球產業環境巨大變化，中國大陸臺商如何藉數位轉型強化供	



應鏈韌性？ .....	102
子題三、「友岸外包」政策下，中國大陸臺商如何做好轉進投資評估，如何 建構供應鏈韌性？ .....	105
子題四、中國大陸臺商 PCB 產業如何轉進泰國強化供應鏈韌性？ .....	107
子題五、中國大陸臺商電子組裝業，如何轉進越南強化供應鏈韌性？ .....	109
子題六、中國大陸臺商電子組裝業，如何轉進印度強化供應鏈韌性？ .....	112
子題七、中國大陸臺商將工廠移至越南，集團利潤應如何分配以兼顧集團稅 負最佳化並同時降低稅務風險？ .....	115
子題八、因應歐盟經濟實質，香港公布「離岸所得豁免機制」，中國大陸臺 商如何提前安排因？ .....	118
子題九、中國大陸大型電子業臺商如何轉進越南強化供應鏈韌性？ .....	120
子題十、中國大陸臺商回臺投資流程及注意事項？ .....	123
<b>第六篇 中國大陸臺商如何建構兩套供應鏈體系</b>	
<b>強化供應鏈韌性 Q &amp; A 篇</b>	
子題一、有韌性的供應鏈強調控制性和靈活性，中國大陸臺商如何在控制性 與靈活性兩者間尋求平？ .....	127
子題二、中國大陸臺商中小企業如何藉數位工具創造新商業模式，打造企業 韌性，開創新藍海？ .....	130
子題三、中國大陸臺商如何在地緣政治及友岸外包政策下建構兩套供應鏈體 系強化供應鏈韌性？ .....	133
子題四、供應鏈韌性的評估準則有哪些？中國大陸臺商如何打造供應鏈韌 性？ .....	136
子題五、因應美國加強對供應鏈出口管制立法，中國大陸臺商如何強化供 應鏈韌性？ .....	140
<b>第七篇 中國大陸臺商資產處分案例篇</b>	
案例一、中國大陸臺商退場時涉及的法律實務及案例解析 .....	143
案例二、中國大陸臺商退場案例解析 .....	146
案例三、中國大陸臺商資產出售案例解析 .....	152
案例四、中國大陸臺商出售不動產退場案例解析 .....	156

案例五、中國大陸臺商如何合法有序地退出中國大陸市場案例解析	161
案例六、中國大陸臺商外資轉外資股權轉讓相關實務解析	166
案例七、非居民企業間接轉讓中國大陸股權退場案例解析	170
案例八、非居民企業直接出售中國大陸股權退場案例解析	175
案例九、中國大陸臺商外資轉內資股權轉讓相關實務解析	180
案例十、中國大陸臺商退場剩餘資金匯出的相關實務解析	185

## 第八篇 中國大陸強化供應鏈韌性案例篇

案例一、中國大陸臺商強化供應鏈韌性投資越南案例解析	189
案例二、中國大陸臺商強化供應鏈韌性投資泰國案例解析	192
案例三、中國大陸臺商強化供應鏈韌性投資印度案例解析	196
案例四、Y 科技公司轉進投資美國通路及到東南亞菲律賓設工廠強化供應鏈韌性案例分析	201
案例五、臺商幼教業從「內需概念」轉變成為「國際教育網路」，強化供應鏈韌性案例解析	206
案例六、中國大陸臺商強化供應鏈韌性回臺投資案例解析	211
案例七、台塑轉進越南設立鋼鐵廠強化供應鏈韌性案例解析	216
案例八、宏全國際配合大客戶在印尼設立飲料配套廠強化供應鏈韌性案例解析	220
案例九、泰昇國際轉進越南設廠並自創紙尿褲品牌強化供應鏈韌性案例解析	225
案例十、鴻海集團投資印尼電動車電池強化供應鏈韌性案例解析	229
案例十一、寶成集團增加在印尼製鞋的比重強化供應鏈韌性案例解析	232

## 附錄

附錄一：本手冊涉及的退場、轉進與供應鏈韌性相關法律法規匯總表	235
附錄二：臺商自中國大陸退場的基本架構	237



## 第一篇 美中競爭對中國大陸臺商強化供應鏈韌性影響 Q & A

子題一、疫情三年加上美中競爭愈演愈烈，中國大陸臺商應採取何種供應鏈思維？

### 一、問題簡要說明

拜全球產業分工之賜，中國大陸連 13 年保持世界第一製造大國地位；而今，受疫情及美中競爭愈演愈烈影響，產業回流蔚為西方輿論新風潮；有了美國近岸、友岸外包政策的加持與助力，越南及印度等伺機挑戰中國大陸世界工廠地位。值此全球供應鏈重組，從過去，上下游產業分工明確、完全互補、共存共榮時代，轉向今天，百花齊放、既合縱且連橫新戰國時代，中國大陸臺商應採何種供應鏈思維改變？

### 二、法律法規依據或實務背景說明

貿易戰及科技戰倒逼全球供應鏈重組，舉凡臺商回流、東南亞喜迎轉單契機及印度祭出系列出口獎勵計劃等，無非都是希望，能搶先一步儘早接棒中國大陸成為下一世界工廠。惟禍兮福之所倚、福兮禍之所伏，中國大陸雖飽受產業外移壓力，但卻仍是全球供應鏈最完整同時也是最重要世界工廠；臺灣及越南雖喜迎轉單效應，但卻同蒙缺電缺工之苦；印度既便人力資源充沛、政府企圖心強、最被看好成下一世界工廠，但卻基礎建設薄弱且一直存在政策不確定性風險。因此，即便拜美在岸友岸外包政策之賜，東南亞及印度接棒崛起、歐美日等紛採在地化供應鏈策略；但截至目前為止，全球並無任何生產基地，可單獨應對黑天鵝風險背後隨時可能引爆的供應鏈斷鏈危機；因此，面對愈演愈烈的美中競爭態勢，我們不只要聚焦全球供應鏈的轉移與重整，更要改變我們自己的供應鏈思維。

### 三、建議事項

2018 年以來，貿易戰、科技戰、疫情、地緣政治及四十年最大通膨等黑天

鵝風險滿天飛，在此同時，全球各主要生產基地卻家家有本難唸的經，任誰都無法單獨應對黑天鵝風險所帶來的無差別衝擊；因此，唯有從目前的垂直化及在地化供應鏈思維，朝更為彈性的平行化思維方向轉變，方能應對任何突如其來的供應鏈斷鏈危機。

### （一）疫情中美貿易戰前的垂直化供應鏈思維

傳統供應鏈思維或雁行理論<sup>1</sup>均以成本最低化為考量，每當生產成本提高，喪失價格競爭優勢時，先進經濟體就會將低附加價值生產製造環節，從高人工成本地區轉移到更具人口紅利優勢的新興市場與地區，因此造就今天中國大陸世界工廠地位及臺灣全球代工重鎮美譽。2012年起，塑化紡織等傳統產業，即已因人工成本高漲及環保法規日益嚴苛等因素將生產基地移出中國大陸；2018年，美對中輸美產品加徵懲罰性關稅，倒逼資通訊產業開始思考是否跟進外移；但值得注意的是，疫情前的傳統產業外移，泰半都是基於成本考量的垂直化供應鏈思維。

### （二）疫情及科技戰所引發的在地化供應鏈思維

2019年，美繼貿易戰之後開始對中國大陸企業實施科技產品禁售政策，倒逼中國大陸企業在供應鏈安全考量下，快速朝自主供應鏈及科技自主創新方向發展。2020年疫情大爆發，全球各主要生產基地相繼陷入停工停產危機；甚至屋漏偏逢連夜雨，不僅海陸航空運輸停擺，同時引發全球芯片荒及半導體製造產能不足等問題。此時，基於供應鏈安全考量下的在地化供應鏈思維順勢崛起，歐美日等先進經濟體從原本不想投資晶圓製造，到大家都想發展自己半導體產業；也因此，基於供應鏈安全考量的在地化供應鏈思維，取代成本最低化及垂直化思維，成為疫情期間的供應鏈管理思維新主流。

### （三）彈性最大的平行化供應鏈思維

供應鏈垂直化思維很容易跟電器產品的電路串聯一樣，只要其中一個環節出問題，馬上就會為整個供應鏈帶來不可估量的斷鏈危機；即便在地化思維已

<sup>1</sup> 雁行理論：1935年由日本學者Akamatsu所提出，認為，產業興衰就跟雁群遷徙一樣，生產條件改變，就會從先進國家移往新興市場地區生產；也會跟雁群倒V字型編隊飛行一樣，江山代有人才出，領頭企業也會因競爭力不足退回隊伍行列，改由其他企業領飛。



接捧垂直化思維成為供應鏈管理思維新主流；但真正面臨黑天鵝風險滿天飛時，可任誰都無法倖免於外；此時，不論是垂直化亦或在地化供應鏈思維均無法單獨應對突如其來的供應鏈斷鏈危機。因此，與其只從供應鏈成本最低化及供應鏈在地化角度出發，只討論如何將生產基地移出中國大陸，倒不如聚焦供應鏈平行思維、啟動中國大陸 + N 等多渠道供應鏈策略；讓中國大陸與其他生產基地並聯並存相互支援，方能提高供應鏈彈性、應對隨時可能發生的斷鏈危機。且值注意的是，並聯與並存的供應鏈平行思維，不僅要體現在全球各主要生產基地的相互支援上；就連原物料及關鍵電子元件採購方面，也要廣增新供應商來源、建立多渠道供應商網路。

## 子題二：美國積極鼓吹對中國大陸去風險化，而中國大陸積極全方位對外開放，在中國大陸的臺商應如何發揮供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

美中競爭加劇，美中競爭愈演愈烈，脫鉤中國大陸經濟已成壓垮資通訊產業臺商，不得不將生產基地移出中國大陸最後一根稻草；然而，早在 2011 年十二五規劃時<sup>2</sup>，中國大陸即已拋棄盲目 GDP 猛爆性增長，從世界工廠朝世界市場轉型。全球供應鏈安全意識抬頭、恰逢中國大陸全方位對外開放，中國大陸臺商已不僅必需提高供應鏈韌性應對供應鏈斷鏈危機；更要注意紅色供應鏈已然崛起，不能再只唯低成本競爭優勢是賴，必需快速轉型，方能即時掌握已經崛起的中國大陸世界市場契機。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

經濟發展本就是動態演進過程，不會只往單一方向發展，正當我們聚焦中國大陸即將喪失世界工廠地位時，中國大陸內需市場已全方位對外開放；且紅色供應鏈已不僅能在系統組裝市場步步進逼，更在 5G 商用及新能源汽車等新興科技領域換道超車；甚至，中國大陸企業已能品牌出海，在東南亞及非洲等新興市場趕超歐美日韓。猶記得 10 多年前，外貿協會還曾專訪品牌與通路經營有成中國大陸臺商，各大金控更絡繹不絕競赴中國大陸投資設立辦事處；而今，中國大陸市場已全方位對外開放，但面對特斯拉及星巴克等國際品牌競相投入，能堅持最後且持續參與中國大陸內需市場競爭的臺商卻有如鳳毛麟角。基此，我們在廣建海外生產基地、強化供應鏈韌性之餘，亦應注意，會否因為紅色供應鏈競爭，讓生產製造毛利率再遭侵蝕？會否因為我們一直聚焦供應鏈韌性，反而忽略已經崛起的中國大陸世界市場契機。

### 三、建議事項

近年來，中國大陸不僅在生產製造環節即起直追，甚至顛覆市場此前對其僅能扮演世界工廠地位刻板印象，改朝世界市場方向轉型；也因此，中國大陸臺商已不能再只一味強調供應鏈韌性強化，亦應同時注意，隱身供應鏈韌性背後的供應鏈群雄並起問題與已經崛起的中國大陸世界市場契機。

2 十二五規劃：係中華人民共和國國民經濟和社會發展第十二個（2011～2015）五年規劃簡稱，2010 年 10 月全國人大審議通過隔年 5 月頒布實施；與此前的五年規劃不同的是，十二五規劃著重產業結構轉型、淡化 GDP 高成長目標，且首次將擴大內需納入經濟結構調整主軸。



### (一) 強化供應鏈韌性也要避免毛利率遭侵蝕

近年來，歐美日等先進經濟體強烈要求臺商廣赴各地設廠，此固然凸顯臺資企業在全球供應鏈生產環節重要性，倒逼臺商不斷強化供應鏈韌性，以應付任何突如其來的供應鏈斷鏈危機。但這無非也是，歐美日等知名品牌企業，為避免自己陷入供應鏈斷鏈風險，才將所有投資風險強壓臺資企業身上，讓臺資企業自行承擔所有產能供給過剩、生產效率不足與毛利率遭侵蝕等問題。因此，我們必需明白，廣設海外生產基地必然伴隨產能供給過剩疑慮；是以，中國大陸臺商在強化供應鏈韌性之餘，亦需作好產能調配及提高生產效率，以避免，因產能供給過剩所衍生出來的毛利率遭大幅侵蝕等問題。

### (二) 提升供應鏈韌性也要應對紅色供應鏈競爭

曾幾何時，Apple 供應商家數，臺資企業還曾以 52 家大幅領先中國大陸企業的 28 家；而今，Apple 供應商的中國大陸企業家數已明顯超越臺企；且伴隨生產基地從中國大陸移往印度，印度企業更是虎視眈眈、伺機躋入 Apple 供應商行列。以致，Apple 供應鏈群雄並起，中國大陸臺商已不再成為 Apple 供應商唯一選擇；不僅 Apple 全產品線，已分別至少有 2～3 家紅色供應鏈企業參與競爭；供應商家數方面，中國大陸企業家數亦已正式超過臺企，就連印度塔塔集團亦準備藉由偉創在印工廠之收購，拿下印企的 Apple 供應商第一張門票。在此同時，5G 商用、新能源汽車及物聯網等，已即將取代手機及筆電等成為未來科技產業新主流，且中國大陸企業已在彼等領域成功換道超車；因此，中國大陸臺商在強化供應鏈韌性之餘，亦需加快產業升級轉型腳步，儘早跟上 5G 及新能源汽車等產業的蓬勃發展風潮。

### (三) 掌握供應鏈韌性站在巨人肩膀前進世界市場

即便中國大陸內需市場已全方位對外開放，但無可諱言的是，在大者恆大趨勢下，中國大陸臺商必需得面對面直接與各國際品牌在中國大陸市場直接競爭；惟以中國大陸臺商之企業文化、行銷理念、財力及人力資源，確實很難藉由品牌優勢、拿到門票，前進這個大聯盟等級的世界市場，更遑論，能經得起考驗堅持到最後、直接面對面與國際品牌進行長期競爭。因此，我們要發揮供應鏈韌性、藉由中國大陸既有生產基地，挾臺商既有之高品質與低成本競爭優勢，站在巨人肩膀上前進，成為國際品牌前進中國大陸市場時的在地化重要協力廠商。

### 子題三、美中競爭態勢下臺商如何建構多元供應鏈之情境分析

#### 一、問題簡要說明

中美貿易戰開打前，全球化是工商業界的主流思維。貿易戰開打，兩國對彼此的進口均課徵關稅後，工商界開始意識到「地緣風險」，強調「備用供應鏈」，也就是除了主流供應鏈之外，應當有個備用渠道，以減少主流供應鏈受到阻礙時，對於企業本身營業和發展的衝擊；用時間換取空間，等待貿易情勢恢復正常。<sup>3</sup>然而情勢發展結果，未來全球供應鏈將形成「一個世界、兩套系統」，臺商從過去的左右逢源，恐變成左右為難。對臺商而言，中國大陸供應鏈有無法取代之處，故在傳產業產品以及中低階成熟產品部分，美中仍將繼續維持來往，但是因為美國實施貿易戰，中國大陸產品輸美需付高額關稅，因此影響中國大陸臺商產品外銷美國的競爭力。至於高階、先進製程產品部分美國將「精準脫鉤」。基此，中國大陸臺商未來須特別留意供應鏈的新情勢變化。<sup>4</sup>

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

臺商選擇採取供應鏈重組策略，以因應國際經貿情勢的變化，其投資布局比較廣泛，主要可分為前往東協國家投資布局；或前往印度投資。有些與美國供應鏈關係密切之臺商，甚至前往美加墨經貿區投資。臺商因在不同地區投資布局，其所面臨的經營管理問題各有不同：

##### (一) 臺商在東協國家投資可能遭遇之問題

以臺商投資聚集地越南為例，越南投資可能發生人的問題，電力問題以及環保問題。1. 人的問題方面：發生越語溝通問題，以及越南的勞動力素質相對較低，缺乏高素質的技術人才，可能對製造業的發展造成限制。<sup>5</sup>還有越南逐漸

3 朱雲鵬，工商業應否對供應鏈阻斷採取預防措施？國政評論，國家政策研究基金會，2022年9月22日，<https://www.npf.org.tw/1/25376>

4 廖婕妤，工總：未來供應鏈「一個世界、兩套系統」台商恐左右為難，ETtoday財經雲，2023.7.22 檢索，<https://finance.ettoday.net/news/2395530#ixzz7wzLoJpqq>

5 越南投資 2023 買什麼？7 大越南投資分析 +6 大越南投資風險！2023-06-09 - by Wing Chu [https://www.google.com.tw/search?sxsrf=APwXEddwnvz\\_8hr8TFcghHn4dWc5Y3Xoaw:1686926933666&q=%E8%B6%8A%E5%8D%97%E8%A8%AD%E5%BB%A0%E6%B5%81%E7%A8%8B&sa=X&ved=2ahUKEwi-o5LFhMj\\_AhXMc3AKHYt2BRo4HhDVAnoECBcQAQ&biw=1454&bih=682&dpr=1.25](https://www.google.com.tw/search?sxsrf=APwXEddwnvz_8hr8TFcghHn4dWc5Y3Xoaw:1686926933666&q=%E8%B6%8A%E5%8D%97%E8%A8%AD%E5%BB%A0%E6%B5%81%E7%A8%8B&sa=X&ved=2ahUKEwi-o5LFhMj_AhXMc3AKHYt2BRo4HhDVAnoECBcQAQ&biw=1454&bih=682&dpr=1.25)



發生勞動力不足問題以及女性勞工不願意加班問題。2. 電力問題方面：越南電力供應主要靠煤電及水力發電，而越南的動力煤又有近半數依賴進口。由於美中貿易戰後，外來投資快速增長，工業的快速擴張加大對電力的需求，而煤電的裝機功率跟不上需求的增長，因此在北越已經開始發生缺電輪流供電問題以及緊急從廣西配電問題。3. 環保問題：越南北部以河內為中心是電子業主要投資地，而南越則以胡志明市為中心為其他產業的主要投資地。這二大投資區對於外來投資的環保審查均甚為嚴格。因此，臺商如屬於汙染性行業，如要在越南投資，則會面臨要投入較高的環保設備以取得環評通過問題。

### (二) 在泰國投資佈局可能產生之問題

在泰國投資製造業，較具代表性之臺商企業多分佈於泰國中部及東部，主要投資地點包括曼谷市、佛統府、龍仔厝府、大城府、巴吞他尼府、北欖府、北柳府、春武里府、羅勇府等。<sup>6</sup> 在泰國投資可能產生的問題，主要在人的問題，例如泰語溝通問題，勞動力短缺、非技術性勞動力供過於求，而擁有符合技術要求的技能性人員卻數量稀少。製造業成本偏高問題，有很多的製造業已經外包到其他的國家，移到緬甸移到東南亞附近。還有政治局勢和政策方針的波動、基礎設施瓶頸以及工業用地的日益短缺等問題。<sup>7</sup>

### (三) 前往印度投資所遇到的經營管理問題

大致分為人的問題、基礎建設不足的問題以及社會體制等問題。1. 人的問題方面：印度勞動力人口受教育程度普遍偏低，各省城鄉間的差異甚大，缺乏技能人才。因此，在印度投資，需要投入更多的人才培訓成本。此外，印度還面臨著種姓歧視和性別不平等問題，尤其女性工作受到歧視，這些問題使得印度勞動力品質堪慮。2. 基礎建設不足方面：印度的城鎮化水準不高，道路和橋樑不夠完善，特別是在交通運輸和能源領域，電力短缺，基礎設施還有待改善。以及政府行政效率不彰的問題。<sup>8</sup> 因此，如臺商選擇在印度投資，需要配合投入一些基礎設施改善的成本，對於中小企業尤其傳產業，更是一大負擔。3. 社

6 中華經濟研究院，臺商經貿投資白皮書—泰國篇，2022年3月，p.21

7 投資泰國注意事項，泰國匯商銀行經濟商業研究中心，

8 林建甫，經濟論衡，印度人口搶第一，惜法律、效能、教育沒跟上，2023/05/14 16:39  
<https://anntw.com/articles/20230514-rztp>

會體制方面：印度各省就像一個國家，法律相當不同，投資與稅務法令規則繁瑣，跨省又將衍生出更多稅務及法令問題，此外，印度的產業供應鏈不完整，不論是原物料或是中間財，以及機器設備相關零配件，多需仰賴進口，可能有增加關稅負擔的問題。這對多數是中小企業的臺商來說，形成到印度投資的一大障礙。

### 三、建議事項

臺商無論在東協國家或印度投資，可能面臨的問題，大同小異。人的問題方面，除印度使用英文外，越南與泰國均面臨語言溝通問題。因此，需要在投資前，要對幹部做好語言培訓，儲備語言人才。當地人才技能不足問題，要建立一套技能培訓體系，以快速培訓企業所需的人才。基礎設施不足問題，以及缺電問題，臺商可能需要多備資金以應付基建不足所需的投入或自備發電機以應付缺電問題。至於供應鏈不完整問題，主要發生在印度，則需要臺商依據需求，找同業共同克服供應鏈問題，因此，其投資及營運成本較高。如果在越南及泰國投資，則供應鏈問題較小。凡此種種，都是臺商前往這些國家投資所需預先籌謀的功課。由於這些國家均設有臺灣經濟文化代表處，因此，如有投資問題，也可以求助於這些駐外機構。



## 子題四、美中競爭對中國大陸臺商退場及去風險化的影響分析及建議

### 一、問題簡要說明

美中競爭始於 2018 年的貿易摩擦，從過去的加徵關稅，到現在的實施相關出口管制措施，再到整個供應鏈的「去風險化」，對全球經濟產生長期影響，正在改變原有的國際分工模式和產業鏈構成。

綜合來看，美中競爭對中國大陸臺商退場及轉進投資布局的影響因企業規模而存在差異化。對以出口或代工為主的中國大陸臺商中小企業衝擊較大，普遍訂單降低 5 成。這些中小企業缺乏轉進外移的能力，生存壓力較大，只能選擇結束中國大陸工廠或繼續咬緊牙根撐下去。對中大型臺商企業，由於市場和生產多元化，對美中競爭及「去風險化」的抵抗力較強，可以將中國大陸工廠的產能轉移出去，並有能力在全球轉進布局。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

#### (一) 美中競爭是一場長期的競爭，沒有終點線

2023 年 6 月，美國國務卿布林肯在一場智庫對話中表示，美中競爭無明確終點線，美國必須想方設法找到一種能夠在激烈競爭中與中國大陸「和平共處」的方法。他同時強調，這是一場長期的競爭，沒有終點線，但要確保在這場競爭中，美方處於優勢地位，能夠確保美國願景占上風。這意味著美國和中國大陸之間的競爭不會很快結束，而且這種競爭可能會變得更加激烈。

#### (二) 美中經濟從「脫鉤」到「去風險」

「去風險」而「不脫鉤」的論述，是由歐盟執委會主席馮德萊恩(Ursula von der Leyen)所倡議。馮德萊恩強調與中國大陸脫鉤既不可行、也不符合歐洲的利益，歐盟應專注於去風險，而不是脫鉤。「去風險」是以安全為目的，在某些領域要分離、某些領域要合作，這樣論述逐漸被美國、德國、法國、印度等國家引用。

「脫鉤」是美國前總統川普時代的常用詞。2023 年 5 月在日本廣島舉辦的

七大工業國高峰會(G7)，以「去風險」(De-risking)取代對中國大陸「脫鉤」。《G7公報》暗指中國大陸為全球主要經濟脅迫者，進一步闡述了對中國大陸不脫鉤、但減少依賴，以「去風險」降低對中國大陸產業的依賴。

儘管「去風險」歐美所代表的含義並不相同，但可以做為對中國大陸政策的最大公約數。與「脫鉤」不同的是，「去風險」的目的並不是要在經濟上孤立中國大陸，而是要增強歐洲自身的經濟抗壓能力。對美國而言，與「脫鉤」相比，這個詞較為中性，比較容易讓世人接受。但美國不會因此改變在高科技領域與中國大陸脫鉤的戰略。

實際上，中國大陸也在「去風險」。中國大陸將加快追求「科技自立自強、聚焦力量進行科技攻關，打贏關鍵核心技術」。中國大陸也會全力「脫美」來擺脫被卡脖子的困局。2020年7月，中國大陸提出以「國內大循環」為主體，「國內國際雙循環」相互促進的「新發展格局」。主要目的是在降低對外經濟依賴性。

### (三) 美中競爭對中國大陸臺商退場的影響分析

美中對抗導致全球民主與專制兩大陣營再度壁壘分明，以歐美日為首的民主陣營，對抗專制政體的中俄。美中對抗開啟臺商從「中國大陸臺商」轉向「全球臺商」的序幕。

美中競爭影響下，中國大陸臺商向中國大陸以外地區轉移，會對兩岸經濟關係產生脫鉤影響，進而使臺灣在全球產業鏈的重構過程中更多受到美國主導的產業鏈影響。

### (四) 美中「去風險化」對中國大陸臺商退場的影響分析

「去風險化」意味著美國減少對中國大陸的依賴，防止具有安全影響的技術擴展到中國大陸，嚴格審查和限制對中國大陸投資。白宮發布「國家安全戰略報告」，為確保美國未來十年的國家安全，美國在科技領域將聚焦於微電子、先進運算和量子科技、人工智慧、生物技術和生物製造、先進電信和清潔能源等七個「基礎關鍵科技」，並且確保相關製造業供應鏈的多元及韌性。

以靈活彈性著稱的臺商，其實比外界更早察覺到「去風險化」風向的變化。



臺商在中國大陸的生產工廠效率雖好，但基於供應鏈「去風險化」的考量，已經加速轉進到世界各地。

美中「去風險化」，對中小臺商企業而言，無法通過產能外移應對衝擊。另外，也有不少臺商中小企業原本是中大型臺商企業的供應鏈，當中大型臺商企業外移時也會影響到他們。

### 三、建議事項

- (一) 美中競爭是長期的，臺商需要關注如何處理美中競爭導致的各種出口管制、供應鏈限制。臺商在做全球布局或投資評估時，必須把它當作準則。
- (二) 「去風險化」會影響到臺商企業轉進投資佈局的戰略選擇。臺商企業是繼續深耕中國大陸，還是轉向投資美國，或者回流臺灣或者外移東南亞、印度等地，是一個艱難選擇。
- (三) 市場與利益原則，是臺商企業轉進與否的優先考慮與選擇。臺商會盡可能多元化市場投資佈局，但中國大陸仍是最重要的投資市場，不會輕意放棄。
- (四) 臺灣科技業多數是美系供應鏈，美國「去風險化」要臺灣加入是很自然的。反觀中國大陸要脫美的過程，同樣會以各種方式請臺商企業提供協助，這些都是企業要儘早推演因應的。

## 子題五、美中競爭對中國大陸臺商轉進所需考慮的因素及如何評估？

### 一、問題簡要說明

美中貿易爭端源起於美國總統唐納川普於2018年3月22日簽署備忘錄時，宣稱「中國大陸偷竊美國智慧財產和商業秘密」<sup>9</sup>。自該年起美中貿易衝突不斷升溫。2018年12月1日，中國大陸與美國領導人在阿根廷出席二十國集團峰會(G20)，會後白宮表示：「中國大陸同意購買「非常大量」的農業、能源及工業產品等，減少貿易不平等，中美雙方會嘗試在未來90日內就多項貿易問題達成協議，川普同意不會在2019年1月1日把關稅提高至25%。現正被課徵關稅的產品會繼續維持10%的稅率<sup>10</sup>。」

然而這並未緩和美中競爭關係，緊接著中美科技戰接踵而來，對臺商產生巨大的影響。由於臺灣是世界半導體的主要供應者，半導體產業鏈及供應鏈相當成熟，美國為了其國家安全，不僅要求台積電前往美國設廠，更要求廠商轉移供應鏈到友岸國家。在美中科技戰下，臺灣因為美中競爭以及地緣政治風險，臺商如何在美中競爭下轉進其他地區以分散風險，特別是需做好轉進所需考慮的因素及做好評估，已然成為臺商不容忽視的課題。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸國務院於2015年5月8日公布《中國製造2025》，通過「三步走」以實現製造強國的戰略目標。如今面臨美中科技競爭，美國對中國大陸進行高科技技術及製品的管制，如晶片等，造成中國大陸部分供應鏈的「斷鏈」、「分鏈」。

美中競爭關係的持續緊繃與高度緊張，對臺商主要在兩個面向產生巨大的影響，其一是因為美國發動關稅戰反制「中國製造2025」，導致全球供應鏈出現「分鏈」現象，臺商紛紛自中國大陸外移產能，重新進行全球布局的調整，

9 中美貿易戰，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%AD%E7%BE%8E%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%88%98>。

10 研究主持人：譚瑾瑜。《美中科技戰對兩岸科技產業之影響與因應建議》。臺灣。大陸委員會。2019年12月，[www.bbc.com/zhongwen/trad/business-46416601](http://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-46416601)



以因應供應鏈在地化的趨勢；其二是美國針對中國大陸進行科技圍堵，尤其在半導體及 5G 產業，透過限制高階晶片出口，對中國大陸華為等企業進行打擊，連帶影響到臺灣半導體及 5G 產業的整體布局<sup>11</sup>。臺商面對美中競爭產生的「斷鏈」及「分鏈」現象與危機，臺商應做好轉進所需考慮的因素及評估。

### 三、建議事項

(一) 臺商應調研中國大陸在區域經濟組織參與的現況及進程，特別是關稅減免

中國大陸已參與「東南亞國家協會」(The Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)，區域全面經濟夥伴協定<sup>12</sup>(Regional Comprehensive Economic Partnership, 簡稱 RCEP)。臺商評估轉進東協國家，應思考如何取得 RCEP 原產地證明，以享有關稅減免。

(二) 兩岸同時申請加入 CPTPP，臺商應持續關注雙方加入的進程

2017 年 1 月 23 日美國川普總統於宣布退出 TPP，對 TPP 造成重大衝擊<sup>13</sup>。然 2017 年 11 月 11 日，在日本的積極推動下，TPP 11 成員國於越南峴港 APEC 領袖會議期間發表聯合聲明，宣布就核心議題達成共識，並將 TPP 改名為「跨太平洋夥伴全面進步協定」(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership 簡稱：CPTPP)。兩岸均積極申請加入此一區域組織，臺商應密切留意兩岸加入 CPTPP 的時程，關注關稅減讓以及其他貿易自由保護及優惠的規定，做好有關營銷與生產基地等的布局與安排。

(三) 重新檢視供應鏈關係

臺商基於美科技戰的持續及深入，需做好市場供應鏈的關係與整合，重新檢視在全球供應鏈的布局，在美中競爭下做好轉進佈局及確保各營運地區的支援、整合及調度。

(四) 轉進其他地區的契約風險評估

11 研究主持人：譚瑾瑜。《美中科技戰對兩岸科技產業之影響與因應建議》。臺灣。大陸委員會。2019 年 12 月

12 區域全面經濟夥伴協定 (Regional Comprehensive Economic Partnership)，簡稱 RCEP，於 2020 年 11 月 15 日在 RCEP 領袖峰會以視訊方式簽署，包括東協 10 國（印尼、柬埔寨、緬甸、寮國、越南、汶萊、泰國、新加坡、菲律賓、馬來西亞），及中國大陸、日本、韓國、澳大利亞、紐西蘭，共計 15 個成員國。協定於 2022 年 1 月 1 日對已批准之成員國生效。經濟部國貿局官網 [www.trade.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeID=4358](http://www.trade.gov.tw/Pages/List.aspx?nodeID=4358)

13 中華民國外交部官網 [www.mofa.gov.tw/cp.aspx?n=2613](http://www.mofa.gov.tw/cp.aspx?n=2613)

臺商如因美中競爭產生供應鏈失衡而無法履約的情形，恐將面臨合同（契約）風險的提高。在轉進到其他國家，也可能因該國的政治不穩定風險，以及匯率及通膨風險，導致無法履約。因此，建議臺商轉進時應做好、做足風險的評估，包括地緣政治的風險。此外，中美間既競爭又談判的不確定性，都可能影響臺商經營管理團隊的計畫及原先預期。在轉進的規劃中，相關文件及契約約定應該注意國際與涉外地區的法律文件及紛爭解決機制（訴訟，仲裁）。建議借重法律財經等顧問的協助，以及善用契約條款中的不可抗力條款，以規避可能帶來的契約風險。



## 第二篇 中國大陸臺商資產處分涉及的相關法律法規 Q & A 篇

### 子題一、中國大陸臺商涉及企業資產轉受讓時應留意的細項與現行 法令規範

#### 一、問題簡要說明

從 90 年代起因政府陸續開放中國大陸投資政策，許多企業開始立足兩岸佈局中國大陸，迄今或因中國大陸市場內需不振、或因中美貿易爭紛不息等因素，不少臺商企業陸續整合兩岸企業資源，或交班專業營運團隊接續經營，或淡出中國大陸市場轉向東協盟國發展，規劃處份中國大陸相關事業體，較常見的方式除股權轉受讓（即出售公司經營權），更甚者規劃企業清算註銷程序（即註銷公司）。

然則，就實務觀察，不少潛在性買家企業常在對目標企業進職調查（due diligence）後，雖對目標企業有其併購意願，但常因目標企業後續可經營年限不久（中國大陸企業核准經營年限大多約 30-50 年不等），同時也擔心過往經營期間有對外擔保或負債經營等潛在性議題，大都會改採對目標企業部份資產轉受讓的策略方式進行。

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

##### （一）目標企業資產標的物範圍確定

在資產轉受讓實務中，其目標企業資產標的物，大致都以固定資產、無形資產以及土地使用權等資產為主，亦會進一步評估目標企業所持有的長期股權投資的權益性資產，但並不會包括其現金與應收帳款等。因此有效確認轉受讓資產的種類、範圍，進而完成資產評價，以及進行資產轉移等程序，皆為資產轉受讓實務中即需探討的環節，目標資產範圍大都以下列幾大方向進行確認如下：

1. 去除與併購目的以及企業經營無關的資產。

2. 去除準備報廢或閒置狀態的不良資產。
3. 明確歸納出固定資產（含在建工程等）、無形資產如商標、專利、專有技術，以及土地使用權等資產範圍。
4. 明確歸納出流動資產如存貨等的預計數量。
5. 明確歸納出與併購目的相關的應收債權種類與數額。
6. 與目標企業擬定「資產揭露條款」。

## （二）標企業資產標的物價值評估

再者，確認完成目標資產範圍後，即可範圍內的固定資產、無形資產以及土地使用權進行價值評估，其計價方式較常見為「帳面淨值法」、「評估基準法」、「重置成本法」以及「清算價格法」等幾種方式。

在評價實務上，如同股權轉讓模式，買賣雙方共同協商確認一「計價基準日」（或稱評估基準日、審計基準日），並對目標資產範圍內的三項資產各別列明價值評估金額，並加計出總價款金額，此評估程序用意在於：

1. 如資產交接後發現有所遺失或損壞時，可由總價款中扣除；
2. 列明各別價值評估金額，便於受讓交接後的初始入帳成本；
3. 列明各別價值評估金額，也便於外資企業等收購方建立有關資產的計稅基礎的備查帳冊，日後再行處分該資產時方有計算稅負基準。

## 三、建議事項

在資產轉讓實務上，目標企業的債權、債務及合同事項大都由目標企業（出讓方）自行處理。但若有牽涉至外資企業（受讓方）的相關權益時，即有受讓方共同參與並在資產轉讓協議生效前完成應有的轉讓程序，例如目標企業已簽約生效但未履行或未履行完畢的銷售合同、採購合同等，或是相關合同項下的債權，如預付款、押金、保證金等。

再者，為保障目標資產的權利完整無瑕疵，大都會要求目標企業（出讓方）作出承諾與保證。

實務上，若目標資產已有抵押和擔保時，則由收購方企業、轉讓方企業和銀行等抵押權人共同簽屬三方協議的方式，來進行該目標資產抵押、擔保的解



除。

此外，三方協議的生效要件定會以資產轉讓協議的生效為生效要件，同時該協議的主要約定條款，大致如下說明：

1. 債權人銀行同意債務人轉讓抵押資產；
2. 目標企業同意收購方企業支付的第一筆資產轉讓價款直接支付給銀行，作為債務人對銀行債務的清償。
3. 銀行承諾在收到目標企業的清償之後立即為抵押資產解除抵押；
4. 目標企業承諾依單交易資產解除抵押，立即為收購方企業辦理產權過戶；
5. 收購方企業承諾一旦轉讓資產過戶到自己名下，立即支付第二筆資產轉讓價款。

## 子題二、中國大陸臺商退場應留意企業減資時的稅務核課依據及臺灣 CFC 申報規範

### 一、問題簡要說明

不少中國大陸臺商企業現階段對外因中美政治角力的影響，對內因中國大陸境內消費需求不彰且政治氛圍不穩定等因素，目前亟欲重新整合兩岸現有資源，調整中國大陸的營運比重，逐漸退出中國大陸市場。綜觀中國大陸臺商企業規劃退場機制的方式有很多種，例如「股權轉讓」、「資產處分」或是「清算註銷」等等，其中對現有的企業進行「減資程序」更是優先選項之一。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商企業若有意進行減資程序，則需依中國大陸《公司法》第 117 條<sup>14</sup>所規範，除必須編製資產負債表及財產清單之外，也需在減少註冊資本決議之日起十日內通知債權人，並於三十日內在報紙上公告。但就實務執案而言，中國大陸臺商企業常因《外資企業法實施細則》<sup>15</sup>、《中外合資經營企業法實施條例》<sup>16</sup>等相關規定，不得減少其註冊資本，除非有重大因素，如生產經營規模等發生變化，可經審批機構批准後進行減資。但就權責機關立場而言，各審批機關常為避免影響自身績效，大都不願意批准該減資申請。

隨著 2020 年 1 月《外商投資法》的施行，過往的三資企業法<sup>17</sup>同時廢止，但仍有五年的過渡期（亦即至 2024 年年底仍有效），各相關審批機關也願意根據企業經營的真實情況，因時制宜地通過中國大陸臺商企業的減資程序申請。如臺灣 A 上市櫃公司於 2020 年 3 月 25 日代昆山孫公司發布重大訊息，說明該孫公司宜 X（昆山）檢測技術服務有限公司進行現金減資乙案。

就實務執案而言，中國大陸臺商企業減資程序可分為兩種情況，一種為名

14 第 177 條 公司需要減少註冊資本時，必須編製資產負債表及財產清單。公司應當自作出減少註冊資本決議之日起十日內通知債權人，並於三十日內在報紙上公告。債權人自接到通知書之日起三十日內，未接到通知書的自公告之日起四十五日內，有權要求公司清償債務或者提供相應的擔保。

15 第 21 條 外資企業在經營期內不得減少其註冊資本。但是，因投資總額和生產經營規模等發生變化，確需減少的，須經審批機關批准。

16 第 19 條 合營企業在合營期內不得減少其註冊資本。因投資總額和生產經營規模等發生變化，確需減少的，須經審批機構批准。

17 即「中外合資企業經營法」、「外資企業法」、「中外合作企業經營法」



義形式上的減資，即是未到位的註冊資本額減少，此種減資程序僅需修改公司章程，並經市場監督管理局（工商部門或外經貿單位）同意即可。另一種為實質上的減資，即股東們收回部分或等比例的資金，如先前所述的宜 X（昆山）檢測技術服務有限公司的案例。

值得進一步探討的是，若投資者為法人股東，且實際上取回了全部或部分的投資款項時，其企業所得稅的課徵計算，可根據中國大陸《國家稅務總局關於企業所得稅若干問題的公告》（國家稅務總局公告 2011 年第 34 號）第五條來執行，即投資企業從被投資企業撤回或減少投資，其取得的資產中，相當於初始出資的部分，應確認為投資收回；相當於被投資企業累計未分配利潤和累計盈餘公積按減少實收資本比例計算的部分，應確認為股息所得；其餘部分確認為投資資產轉讓所得。

故此，就上述條文而言，法人股東的企業所得稅計算，可從三個部分來理解，第一部分為取回先前的投資成本，無需課稅；第二部分為取回的股息所得，且依《企業所得稅法》第 26 條第 2 款規定，符合條件的居民企業之間的股息、紅利等權益性投資收益為免稅收入，免徵企業所得稅，第三部分才是投資資產轉讓所得，課徵企業所得稅 25%。

再者，若該法人股東為 BVI、SAMOA 等類型的境外控股公司（意即非稅務居民企業）時，則可依據中國大陸《企業所得稅法》第 4 條第 2 款規定，非居民企業取得本法第三條第三款<sup>18</sup>規定的所得，適用稅率為 20%，同時依據《企業所得稅法實施條例》第 91 條規定，非居民企業取得來源於境內的股息、紅利等權益性投資所得，按照 10% 的稅率繳納企業所得稅。

### 三、建議事項

如先前所述，當中國大陸臺商企業經由實質性的減資程序，將減資資金回流至境外控股子公司時，臺灣母公司也應同時考量已施行的 CFC 制度（Controlled Foreign Company，營利事業受控外國企業制度），確認現階段使

18 中華人民共和國《企業所得稅法》第三條第三款：「非居民企業在中國境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，應當就其來源於中國境內的所得繳納企業所得稅。」

用的境外公司投資架構可能產生的影響與衝擊。

CFC 制度明確規範的大都是有關「盈餘」等項目，例如 CFC 制度中敘明當年度盈餘屬源自非低稅負國家或地區轉投資事業之投資收益，因轉投資事業並非基於避稅動機，可能需保留盈餘以備營運資金或再投資需求，則無論該損益所屬年度，以該轉投資事業實際分配盈餘數計入 CFC 當年度盈餘。

然而，經由減資程序所取得的資金，在會計財務操作中，應納入母子公司合併報表，並反應在「取回投資股款」科目，而非「盈餘」等科目。因此，臺灣母公司在 CFC 制度施行後，應儘速根據 CFC 條款做好境外公司的「股務預定」、「法務預防」、「財務預期」、「稅務預測」以及「帳務預備」等「五預」因應措施。



### 子題三、中國大陸臺商退場，過去享受的各種優惠政策，如何處理？ 涉及哪些法律法規？

#### 一、問題簡要說明

自 1994 年《臺灣同胞投資保護法》施行以來，中國大陸先後頒布對於臺商投資相關的優惠措施，以吸引臺商資金及技術。對臺商的優惠政策甚至已超越了對中國大陸本地企業的優惠政策。

隨著中國大陸勞動成本的提高，以及對環境保護及勞工權益保障的重視，導致臺商營運成本增加。特別是 2008 年起施行的《勞動合同法》，臺灣媒體報導《臺商大逃亡》。這是第一波臺商大量從中國大陸退場。當時媒體的報導是「臺商不告而別，拋下工廠與員工，踏上返鄉歸路，掀起了海峽開放二十年來最大一次臺商遷徙」<sup>19</sup>。

過去，臺商從中國大陸退場，人云亦云，毫無頭緒，聽天由命，打帶跑，導致有些臺商觸法，企業無法清算。因為臺商未考慮退場時，若設廠未滿優惠期限，需退還各種已享受的優惠政策。建議臺商從中國大陸退場，必須掌握各種優惠政策的法律法規規定，以合規處理退場事宜。

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

- (一) 1994 年《臺灣同胞投資保護法》第 12 條揭槩：「臺灣同胞投資企業依照國務院關於鼓勵臺灣同胞投資的有關規定，享受優惠待遇。」
- (二) 1999 年《臺灣同胞投資保護法施行細則》第 13 條：「臺灣同胞投資企業依照國家有關法律、行政法規的規定，享受稅收優惠待遇。」第十四條：「投資於大陸中西部地區的臺灣同胞投資項目，可以按照國家有關規定給予鼓勵或者適當放寬限制。」
- (三) 2018 年惠臺 31 條《關於促進兩岸經濟文化交流合作的若干措施》其中第 1 條至第 12 條優惠如下：臺資企業依法享受高新技術企業減按 15% 稅率徵收企業所得稅，研發費用加計扣除，設在中國大陸的研發中心採購

<sup>19</sup> 商業周刊 1071 期 台商大逃亡 - 台商西進 30 年關鍵現場 - 商業周刊 (businessweekly.com.tw)

中國大陸設備全額退還增值稅等稅收優惠政策。臺資企業與中國大陸企業同等適用相關用地政策。對鼓勵類臺商投資工業項目優先供應土地，在確定土地出讓底價時，可按不低於所在地土地等別相對應的中國大陸工業用地出讓最低價標準的 70% 執行。臺資農業企業可與中國大陸農業企業同等享受農機購置補貼、產業化重點龍頭企業等農業支援政策和優惠措施。

(四) 2019 年《關於進一步促進兩岸經濟文化交流合作的若干措施》(簡稱“26 條措施”)。涉及為臺灣企業提供同等待遇的措施有 13 條，包括臺資企業同等參與重大技術裝備、5G、循環經濟、民航、主題公園、新型金融組織等投資建設，同等享受融資、貿易救濟、出口信用保險、進出口便利、標準制訂等政策，支援兩岸青年就業創業基地示範點建設等。

(五) 2021 年《關於支援臺灣同胞臺資企業在大陸農業林業領域發展的若干措施》(簡稱“農林 22 條措施”)。圍繞臺胞臺企在農業林業領域發展涉及的農地林地使用、融資便利和資金支持、投資經營、研發創新、開拓內銷市場等方面提出具體支持措施，進一步為臺胞臺企提供同等待遇。

### 三、建議事項

#### (一) 臺商權益保障的基本精神

《臺灣同胞投資保護法實施細則》第 20 條：臺灣同胞投資者投資的財產、工業產權、投資收益和其他合法權益，可以依法轉讓和繼承。第 21 條：臺灣同胞投資者依法獲得的投資收益、其他合法收入和清算後的資金，可以依法匯回臺灣或者匯往境外。因此，臺商退場之權益有法可循，建議臺商可以根據以上規定爭取應有的保障。

#### (二) 臺商合法的資金匯回、股權轉讓等退場機制

1. 在股權轉讓及清算撤資中，需進行合規的稽核與財務報告，建議透過合適的會計師事務所、律師事務所、財務顧問及資產鑑價機構等的協助。在符合《公司法》有關公司解散清算程序、稅務法令及外匯管制等規定下，依法進行清算後，將資金匯回臺灣或是第三地區、南進東協等。臺商在結束企業或是處分轉讓企業時，切忌逃漏稅或是採取不



實財報方式，以免可能觸犯相關法律法規的風險。

2. 臺商面對營運初期的稅務規畫不合規情形，在退場時建議採取合規的退場機制，而非以「逃亡模式」（放任不管）。例如：清繳所欠稅款以及清繳在清算過程中所產生的稅款。畢竟兩岸於 2009 年所簽署的《海峽兩岸共同打擊犯罪及司法互助協議》，依然存在且有效。建議臺商在退場撤資離開中國大陸市場時，應考慮留下良好的紀錄，因為未來可能再進入中國大陸市場。

## 子題四、中國大陸臺商資產處分可能涉及之稅種的相關法規分析

### 一、問題簡要說明

中國大陸臺商進行資產處分以達成退場之目的，除涉及資產處分相關操作程序外，更重要的是需對可能涉及的稅種及稅務成本進行評估。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商擬進行資產處分以達成退場，其流程應區分為兩階段，第一階段為「資產處分」，其後為「解散清算」。相關稅務應依據《企業所得稅法實施條例》第 75 條<sup>20</sup>之規定，企業在重組過程中，應當在交易發生時確認有關資產的轉讓所得或者損失，相關資產應當按照交易價格重新確定計稅基礎。

「資產處分後解散」屬於企業重組類型之一，主要以《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》與《企業重組業務企業所得稅管理辦法》為依據。而後續解散清算作業則以《關於企業清算業務企業所得稅處理若干問題的通知》為執行依據。

### 三、建議事項

資產處分除涉及企業所得稅外，依據相關法令規定，亦可能涉及增值稅、土地增值稅、契稅、印花稅等相關稅種。

#### (一) 企業所得稅：

「資產處分」因轉讓主要資產，屬於「企業重組」類型之一，涉及企業所得稅，應適用《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》與《企業重組業務企業所得稅管理辦法》之相關規定。由於財產讓與屬於在企業正常經營期間，因此，無需單獨申報企業所得稅。依據《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》第 4 條<sup>21</sup>規定，交易之對價方式，以股權支付、非股

20 《企業所得稅法實施條例》第 75 條 除國務院財政、稅務主管部門另有規定外，企業在重組過程中，應當在交易發生時確認有關資產的轉讓所得或者損失，相關資產應當按照交易價格重新確定計稅基礎。

21 《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》第 4 條 企業重組，除符合本通知規定適用特殊性稅務處理規定的外，按以下規定進行稅務處理：（三）企業股權收購、資產收購重組交易，相關交易應按以下規定處理：1. 被收購方應確認股權、資產轉讓所得或損失。2. 收購方取得股權或資產的計稅基礎應以公允價值為基礎確定。3. 被收購企業的相關所得稅事項原則上保持不變。



權支付或兩者的組合，依據交易價格或公允價值確認轉讓所得或損失，其他相關所得稅原則上保持不變。此外，依據《企業重組業務企業所得稅管理辦法》第 12 條<sup>22</sup> 規定，應準備當事各方所簽訂的資產收購業務合同或協定與相關資產公允價值的合法證據，以利稅務機關檢查。

(二) 增值稅：

根據國家稅務總局 2011 年 2 月 18 日發布之《關於納稅人資產重組有關增值稅問題的公告》規定：「納稅人在資產重組過程中，通過合併、分立、出售、置換等方式，將全部或者部分實物資產以及與其相關聯的債權、負債和勞動力一併轉讓給其他單位和個人，不屬於增值稅的徵稅範圍，其中涉及的貨物轉讓，不徵收增值稅。」因此資產處分在類似營業讓與的情形下，不徵收增值稅；反之若僅單純出讓資產，則屬增值稅課稅範圍。

(三) 土地增值稅：

依據 2011 年 1 月 8 日國務院修訂之《土地增值稅暫行條例》第 2 條規定：「轉讓國有土地使用權、地上的建築物及其附著物，並取得收入的單位和個人，為土地增值稅的納稅義務人，應當依照本條例繳納土地增值稅。」因此資產處分若涉及房地產，則屬於土地增值稅課稅範圍。

(四) 契稅：

依據 1997 年 7 月 7 日發布，同年 10 月 1 日開始施行之《契稅暫行條例》第 1 條：「在中國大陸境內轉移土地、房屋權屬，承受的單位和個人為契稅的納稅人，應當依照本條例的規定繳納契稅。」若資產處分涉及土地與房屋權屬，應由受讓人繳納契稅。

(五) 印花稅：

依據全國人民代表大會常務委員會於 2021 年 6 月 10 日發布之《印花稅法》規定，資產處分應依《印花稅稅目稅率表》適用之項目繳納印花稅。

22 《企業重組業務企業所得稅管理辦法》第 12 條 企業發生《通知》第 4 條第（三）項規定的股權收購、資產收購重組業務，應準備以下相關資料，以備稅務機關檢查。（一）當事各方所簽訂的股權收購、資產收購業務合同或協定；（二）相關股權、資產公允價值的合法證據。

## 子題五、中國大陸臺商股權轉讓可能涉及之稅種的相關法規分析

### 一、問題簡要說明

中國大陸臺商為了企業生存或是因應外在市場環境需求，例如：配合「友岸外包」政策，而對於在中國大陸之投資，擬透過股權轉讓方式退場並強化其供應鏈韌性。除了需掌握股權轉讓相關操作程序，還需對可能發生的稅務成本進行評估，以降低股權轉讓的稅務風險。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

「股權轉讓」，是指受讓公司用交易的方式，向轉讓公司股東收購股權，受讓公司實質成為轉讓公司之股東。中國大陸臺商企業透過實質轉讓股權的方式，從而移轉企業之經營權與債權債務，而達到退出市場的目的，係屬可執行之退場方式。

股權轉讓的交易模式，原則上可以採用各種對價方式，包括貨幣資金、非貨幣財產進行對價，或是其他公司之股權進行交換等方式進行。然在考慮退場機制的定義上，採股權轉讓之退場，應以現金或財產交易方式為宜。

企業「股權轉讓」的相關規定，針對有限公司的部分在《公司法》第 71 條第 1 款雖有明定：「有限責任公司的股東之間可以相互轉讓其全部或者部分股權。」然在同條第 2 款與第 3 款亦規定了股東向股東以外的人轉讓股權，應當經其他股東過半數同意，與其他股東有優先購買權兩個生效條款。而在外資企業「股權轉讓」管理方面，由於三資企業法<sup>23</sup>尚在有效期內，因此，在轉讓股權時，必須符合相關的生效規定。

採用「股權轉讓」之交易方式，必然有對價之產生，而稅務申報部分，主要體現在收受對價之出讓方，除參照《企業所得稅法》、《企業所得稅法實施條例》與《個人所得稅法》相關規定外，境外法人股東尚須符合國家稅務總局於 2009 年 1 月 9 日發布之《非居民企業所得稅源泉扣繳管理暫行辦法》、同

23 中外合作企業部分，依據《中外合作經營企業法》第 7 條前段、《中外合作經營企業法實施細則》第 23 條規定；在外商獨資企業部分，依據《外資企業法》第 10 條與《外資企業法實施細則》第 22 條規定；在中外合資企業部分，依據《中外合資經營企業法》第 4 條第 4 款與《中外合資經營企業法實施條例》第 20 條第 1 款規定辦理。



年 4 月 30 日發布之《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》與 12 月 10 日發布之《關於加強非居民企業股權轉讓所得企業所得稅管理的通知》相關規定。

### 三、建議事項

股權轉讓除涉及企業所得稅外，依據相關法令規定，亦可能涉及契稅、印花稅、個人所得稅等相關稅種。

#### (一) 企業所得稅：

股權轉讓所得稅申報係指出讓股東之所得稅申報，「股權轉讓」係新舊股東間之交易行為，故涉稅收入之產生僅及於股東，不論原股東係境內法人<sup>24</sup>或境外<sup>25</sup>，其涉稅事宜應由出讓方自行處理，作為移轉標的的中國大陸臺商企業本身無涉稅事項。然在某些交易情況下，中國大陸臺商企業又必須承擔稅務申報之義務，如依據《非居民企業所得稅源泉扣繳管理暫行辦法》第 5 條第 2 款之情況：「股權轉讓交易雙方均為非居民企業且在境外交易的，被轉讓股權的境內企業在依法變更稅務登記時，應將股權轉讓合同影本報送主管稅務機關。」

#### (二) 印花稅：

中國大陸臺商企業股權轉讓係轉讓有限公司之股權，依據全國人民代表大會常務委員會於 2021 年 6 月 10 日發布之《印花稅法》規定，應依《印花稅稅目稅率表》適用之項目繳納印花稅。故股權轉讓應按股權轉讓協議所載金額的萬分之 5 繳納印花稅。

#### (三) 個人所得稅：

中國大陸臺商股權轉讓時，若轉讓股東為個人，其產生之收入，應屬國務院 2018 年 12 月 18 日修訂之《個人所得稅法實施條例》第 6 條<sup>26</sup>定義之「財產轉讓所得」，應依據收益，即股權轉讓收入減除原值和合理費用後的餘額，依法繳納個人所得稅。

24 《企業所得稅法》第 1 條 在中華人民共和國境內，企業和其他取得收入的組織（以下統稱企業）為企業所得稅的納稅人，依照本法的規定繳納企業所得稅。

25 《企業所得稅法》第 37 條前段 對非居民企業取得本法第 3 條第 3 款規定的所得應繳納的所得稅，實行源泉扣繳，以支付人為扣繳義務人。

26 《個人所得稅法實施條例》第 6 條（八）財產轉讓所得，是指個人轉讓有價證券、股權、合夥企業中的財產份額、不動產、機器設備、車船以及其他財產取得的所得。

## 子題六、中國大陸臺商退場涉及的稅務及外匯規定？

### 一、問題簡要說明

實務中，臺商退場主要以股權轉讓或資產轉讓兩種交易形式處分投資公司及公司持有資產，依中國大陸稅法的相關規定，轉讓公司的性質<sup>27</sup>以及兩種交易形式取得之收入，應納稅種、稅率等均有不同，故在退場交易中，根據稅務規定確認轉讓主體及交易形式將對臺商稅務負擔不同的影響。又因中國大陸對外匯資金實行嚴格的管控措施，為將交易取得之收入匯出至境外，需經過前置行政審批程序，在取得所有要求文件後，方能向外匯開戶銀行/資金共管銀行申請資金匯出。

故關注臺商退場時涉及的稅務規定及外匯規定，一是為處理交易過程中的節稅需求，二是為滿足資金匯出需求，使臺商能在退場交易時，換取更多的收入並順利匯回臺灣。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

#### (一) 稅務相關規定

以股權轉讓形式取得之收入需繳納企業所得稅（下稱「企所稅」），依《企業所得稅法》、《企業所得稅法實施條例》<sup>28</sup>等相關規定，根據納稅身份不同會有不同的稅率；若以資產轉讓形式取得之收入，除企所稅外，還應繳納土地增值稅和增值稅，這些事項在前面子題四與子題五已經說明，這裡不再贅述。

#### (二) 外匯相關規定

依據中國大陸《國家外匯管理局關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》，外管局已經將審批的權力下放至各銀行及其分支機構，由銀行直接審核辦理境內和境外直接投資項下外匯登記。為申請資金匯出，必須依次

27 《企業所得稅法》第2條規定，企業分為居民企業和非居民企業。第3條規定，居民企業應當就其來源於中國大陸境內、境外的所得繳納企業所得稅。非居民企業在中國大陸境內設立機構、場所的，應當就其所設機構、場所取得的來源於中國大陸境內的所得，以及發生在中國大陸境外但與其所設機構、場所有實際聯繫的所得，繳納企業所得稅。非居民企業在中國大陸境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，應當就其來源於中國大陸境內的所得繳納企業所得稅。

28 依《企業所得稅法》第2、3、4、19及17條、《企業所得稅法實施條例》第91條以及《國家稅務總局關於進一步深化稅務系統「放管服」改革優化稅收環境的若干意見》第三條之一系列規定，企業進行股權轉讓需繳納企所稅時，針對企業不同納稅身份對應不同稅率



取得三個重要行政類文件：

1. 新的公司營業執照；
2. 《對外支付稅務備案表》；
3. 股東變更後的《外匯業務登記憑證》。

### 三、建議事項

#### (一) 稅務相關建議事項及注意事項

1. 轉讓主體及交易形式的確認：建議臺商可綜合考量應納稅種及稅率對轉讓主體及交易形式進行確認。實務中基於前述考量因素，通常股權轉讓交易形式，相比資產轉讓交易形式，其稅負負擔較輕。
2. 若交易買方相對強勢，無法選擇交易形式，則稅收籌劃的方向可考慮置於交易後，如交易後再通過法定程序進行減資，再進行利潤分配，實現合規合法節稅之目的。
3. 具體各階段中的稅務計算，如減資階段，原始資本金匯率及減資批復當時匯率之間的差異，如果是匯兌利益是否需要併入當期企所稅等，因中國大陸各地稅務部門執行情況不一，建議臺商需先與當地稅務部門溝通。

#### (二) 外匯相關建議事項及注意事項

為申請資金匯出，必須依次取得的三個重要行政類文件，三階段中臺商應注意取得過程的細節問題，茲分述如下：

##### 1. 新的公司營業執照：

首先，新的公司營業執照於辦理完成交易所需工商變更登記手續後領取。涉及由外資股東轉為內資股東的變更登記，需上報至省、直轄市一級市場監督管理局進行審批，通常需 3 個星期左右，因此建議預留足夠時間。

##### 2. 《對外支付稅務備案表》：

其次，需進行稅務備案和納稅申報以取得完稅憑證並處理《對外支付稅務備案表》。若臺商選擇以境外控股公司 (SPV) 作為股權轉讓

之轉讓主體，因轉讓主體為非居民企業，取得完稅憑證的工作需由交易買方進行，為順利推進資金匯出，建議臺商應主動推進督促交易買方盡早配合完成。

3. 股東變更後的《外匯業務登記憑證》：

再次，需向銀行申請備案取得股東變更後的《外匯業務登記憑證》。實務中因各銀行間對於外匯政策文件的解讀，對於遞件要求文件不盡相同，具體需以個案銀行要求為準，建議臺商應注意事前與銀行提前確認，避免出現被退件之可能。



## 子題七、中國大陸臺商退場涉及的相關法律實務分析

### 一、問題簡要說明

近年來，因為第一代來中國大陸之臺商年齡已長，或因獲利了結、衣錦還鄉，或因另行轉型、他地發展，甚或有經營困難，面臨倒閉（本文僅討論臺商主動退場之情形，破產不在討論之列），都有退場之需求。但不管離開中國大陸原因為何，經營者均面臨退場時，企業需要妥適解決許多法律問題，方能留下優良企業的良好名聲，才不會有任何後遺症。

一般而言，臺商退場時需要處理的方式可以分成：一、分別處理及二、整體處理二種方式。前者即是將各個不同項目之資產分項出售處理，再將原公司解散註銷，後者即為股權轉讓，原公司依然存續，但原經營者退場走人，而新經營者繼續營運。以下就二種方式分別說明其處理依據及涉及之法律法規。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

#### （一）分項處理

先就分項處理所需面臨之問題說明如下：

##### 1. 人的處理：

由於中國大陸特別重視勞動者之合法權益，因此需要妥善解決員工之勞動合同解除問題，建議要擬定員工安置計畫。根據公司需求，員工工作情況及其權益等。分批解決員工勞動合同解除問題並善用法律規定，其中，下列條文應特別注意：

#### 《勞動合同法》

第 36 條 用人單位與勞動者協商一致，可以解除勞動合同。

說明：本條意指，基於用人單位和員工的真實意思表示，雙方即可自行協商解除合同，無需另行滿足其他法定情形。

第 41 條 有下列情形之一，需要裁減人員二十人以上或者裁減不足二十人但占企業職工總數百分之十以上的，用人單位提前三十日向工會或者全體職工說明情況，聽取工會或者職工的意見後，裁減人員

方案經向勞動行政部門報告，可以裁減人員：

.....

- (2) 生產經營發生嚴重困難的；
- (3) 企業轉產、重大技術革新或者經營方式調整，經變更勞動合同後，  
仍需裁減人員的；
- (4) 其他因勞動合同訂立時所依據的客觀經濟情況發生重大變化，致使  
勞動合同無法履行的。

第 46 條 有下列情形之一的，用人單位應當向勞動者支付經濟補償：

.....

- (2) 用人單位依照本法第 36 條規定向勞動者提出解除勞動合同並與勞  
動者協商一致解除勞動合同的；

.....

- (4) 用人單位依照本法第 41 條第一款規定解除勞動合同的；

.....

說明：本條直接列舉規定勞動合同中應當支付勞動者經濟補償的情形，包括前文 36 條述及的協商解除勞動合同和 41 條經濟性裁員。

第 47 條 經濟補償按勞動者在本單位工作的年限，每滿一年支付一個月工資的標準向勞動者支付。六個月以上不滿一年的，按一年計算；不滿六個月的，向勞動者支付半個月工資的經濟補償。

勞動者月工資高於用人單位所在直轄市、設區的市級人民政府發布的本地區上年度職工月平均工資三倍的，向其支付經濟補償的標準按職工月平均工資三倍的數額支付，向其支付經濟補償的年限最高不超過十二年。

本條所稱月工資是指勞動者在勞動合同解除或者終止前十二個月的平均工資。

說明：本條直接規定經濟補償的計算方法，包括如何確定補償期數和補償標準，以及補償期數和補償標準的上限。



## 2. 物的處理

企業主要之資產主要有動產（機器、設備）及不動產（土地、廠房）、其他權利（智慧財產權等），需分別處理：

### (1) 動產（機器、設備）

其處理需經過尋找買家、簽約、收款、交付等流程，需要一定的時間。

涉及之規定主要有《民法典》，其中，應注意：

《民法典》

第 224 條 動產物權的設立和轉讓，自交付時發生效力，但是法律另有規定的除外。

第 596 條 買賣合同的內容一般包括標的物的名稱、數量、品質、價款、履行期限、履行地點和方式、包裝方式、檢驗標準和方法、結算方式、合同使用的文字及其效力等條款。

第 601 條 出賣人應當按照約定的時間交付標的物。約定交付期限的，出賣人可以在該交付期限內的任何時間交付。

第 626 條 買受人應當按照約定的數額和支付方式支付價款。對價款的數額和支付方式沒有約定或者約定不明確的，適用本法第 510 條、第 511 條第二項和第五項的規定。

其他詳見《民法典》第三編-第二分編-第九章“買賣合同”部分。

### (2) 不動產（土地、廠房）

不論是租用或自有產權均需瞭解原租用合同或轉讓合同之約定，其轉讓或出讓也需符合原約定。當然，不動產之處理，也會經過簽約、登記、收款、交付等流程，其中簽約無疑是個重要流程，必須注意維護自己權益。涉及之相關法律規定有：

《民法典》

第 209 條 不動產物權的設立、變更、轉讓和消滅，經依法登記，發生效力；未經登記，不發生效力，但是法律另有規定的除外。

依法屬於國家所有的自然資源，所有權可以不登記。

第 214 條 不動產物權的設立、變更、轉讓和消滅，依照法律規定應當登記的，自記載於不動產登記簿時發生效力。

(3) 其他權利（主要為智慧財產權，含著作權、專利權、商標權）之處理可參照上述兩項說明進行。

原公司依法解散、清算、註銷

處理完上述問題後還需要進行企業解散、清算、註銷。

依據的法律規定包括：

《公司法》

第 183 條 公司因本法第 180 條第（一）項、第（二）項、第（四）項、第（五）項規定而解散的，應當在解散事由出現之日起十五日內成立清算組，開始清算。……

第 188 條 公司清算結束後，清算組應當製作清算報告，報股東會、股東大會或者人民法院確認，並報送公司登記機關，申請註銷公司登記，公告公司終止。

## （二）整體處理

該種處理模式可避免分項處理之麻煩，在稅務上亦有一定之優惠，故股權轉讓成為臺商退場時優先處理之方式。

### 1. 股權轉讓之主體

通常會涉及轉讓人、受讓人及“目標公司”（被轉讓股權之公司）三個主體。因此，需要瞭解三個公司之章程規定。

### 2. 股權轉讓之標的

由於股權轉讓之特質會涉及到目標公司的管理運行，因此會有管理層變更之事項，如董事、法定代表人、監事及公章等變更。因此，有必要瞭解其登記之情形。

### 3. 股權轉讓之對價

對退場者而言，主要是收款的問題。因此，收款是股權轉讓中的



重中之重，除了轉讓公司要注意簽約外，必要時還要有擔保，以確保退場時賣方收款無誤。

轉讓股權中涉及之法律法規包含有：

《公司法》

第 71 條 有限責任公司的股東之間可以相互轉讓其全部或者部分股權。

股東向股東以外的人轉讓股權，應當經其他股東過半數同意。股東應就其股權轉讓事項書面通知其他股東徵求同意，其他股東自接到書面通知之日起滿三十日未答覆的，視為同意轉讓。其他股東半數以上不同意轉讓的，不同意的股東應當購買該轉讓的股權；不購買的，視為同意轉讓。

經股東同意轉讓的股權，在同等條件下，其他股東有優先購買權。兩個以上股東主張行使優先購買權的，協商確定各自的購買比例；協商不成的，按照轉讓時各自的出資比例行使優先購買權。

公司章程對股權轉讓另有規定的，從其規定。

### 三、建議事項

臺商退場時應注意下列各項，以保障己身權益並規避法律風險：

(一) 瞭解所有相關法律法規，並遵守法律法規處理退場事項。

(二) 慎選交易對象

退場者必須取得交易對價，因此要慎選交易對象。

(三) 保留公司持有資產的完整權利證明

對目標公司資產，保有其完整權利證明，使公司資產處於最佳轉讓狀態。

(四) 轉讓前擬定一完整退場計畫

轉讓前做好退場計畫，選擇對公司利益最佳的方式進行。

(五) 做好簽約工作

包含合約內容：雙方權利義務、付款階段及條件等重要條款，均需注

意。

(六) 完稅

在各階段或採用各方式，應注意必須完稅。

(七) 合法匯出款項

完稅後可合法匯出，不過各方式要求不同。需配合匯出單位檢附完整單據，方能合法匯出。另外，臺灣亦需注意必要之申報。

本建議涉及的法律規定主要包括：

《企業所得稅法》

第 3 條

居民企業應當就其來源於中國境內、境外的所得繳納企業所得稅。

非居民企業在中國境內設立機構、場所的，應當就其所設機構、場所取得的來源於中國境內的所得，以及發生在中國境外但與其所設機構、場所有實際聯繫的所得，繳納企業所得稅。

非居民企業在中國大陸境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，應當就其來源於中國大陸境內的所得繳納企業所得稅。

第 27 條 企業的下列所得，可以免徵、減徵企業所得稅：

說明：本條有必要將第一項、第二項也完整記載。  
與臺灣有關之企業，泰半屬於非居民企業，根據企業所得稅法，本條對於非居民企業，與企業所設機構、場所有實際聯繫的收入，以及在中國境內獲得的收入，均應計稅。

.....

(五) 本法第三條第三款規定的所得。

說明：本條規定五類可以減、免徵收企業所得稅的情形。  
五類情形具體範圍以及稅款減免幅度，可另行參見《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》第八十六條至第九十一條之規定。

《企業所得稅法實施條例》

第 91 條 非居民企業取得企業所得稅法第 27 條第 (五) 項規定的所



得，減按 10% 的稅率徵收企業所得稅。

《外商投資法》

第 21 條 外國投資者在中國大陸境內的出資、利潤、資本收益、資產處置所得、智慧財產權許可使用費、依法獲得的補償或者賠償、清算所得等，可以依法以人民幣或者外匯自由匯入、匯出。

《外商投資法實施條例》

第 22 條 外國投資者在中國大陸境內的出資、利潤、資本收益、資產處置所得、取得的智慧財產權許可使用費、依法獲得的補償或者賠償、清算所得等，可以依法以人民幣或者外匯自由匯入、匯出，……。

## 子題八、中國大陸臺商退場，處理土地、廠房及設備等需注意的相關法律法規問題

### 一、問題簡要說明

中國大陸臺商近年來受到新冠肺炎疫情、中美貿易戰、地緣政治、外界環境的變化等影響，面臨與過往兩岸交流緊密頻繁時期不同的處境，臺商整體發展的黃金時代似乎已漸漸過去。退潮之後，中國大陸臺商投資及企業風險漸增，部分臺商擬逐步縮小經營規模，亦有部分臺商擬調整產業布局，從中國大陸市場退出。

本文擬從中國大陸相關法律規定（以下引用之法律，均為中國大陸法律規定），說明中國大陸臺商如何退出中國大陸、應注意之規定，並分析相關利弊。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商自中國大陸撤資退出，主要以「資產處分」、「股權轉讓」、「公司合併、分立」、「清算解散」來進行。

「資產處分」模式中，中國大陸臺商多選擇變賣公司資產，如出售廠房、設備及土地使用權等。因中國大陸採取「所有權與使用權」分離原則，土地所有權係由國家或各級農業集體的經濟組織所有，私人僅能取得土地使用權或房屋所有權，此與臺灣不同，臺商應嚴加辨明。

按新修正《土地管理法》規定，中國大陸臺商得透過出讓、劃撥土地使用權、出租等方式處分土地資產<sup>29</sup>，以達退出中國大陸市場之目的。惟臺商應注

<sup>29</sup> 《土地管理法》第2條：「中華人民共和國實行土地的社會主義公有制，即全民所有制和勞動群眾集體所有制。全民所有，即國家所有土地的所有權由國務院代表國家行使。任何單位和個人不得侵佔、買賣或者以其他形式非法轉讓土地。土地使用權可以依法轉讓。國家為了公共利益的需要，可以依法對土地實行徵收或者徵用並給予補償。國家依法實行國有土地有償使用制度。但是，國家在法律規定的範圍內劃撥國有土地使用權的除外。」；第60條：「農村集體經濟組織使用鄉（鎮）土地利用總體規劃確定的建設用地興辦企業或者與其他單位、個人以土地使用權入股、聯營等形式共同舉辦企業的，應當持有關批准文件，向縣級以上地方人民政府自然資源主管部門提出申請，按照省、自治區、直轄市規定的批准權限，由縣級以上地方人民政府批准；其中，涉及佔用農用地的，依照本法第四十四條的規定辦理審批手續。

按照前款規定興辦企業的建設用地，必須嚴格控制。省、自治區、直轄市可以按照鄉鎮企業的不同行業和經營規模，分別規定用地標準。」

第63條：「土地利用總體規劃、城鄉規劃確定為工業、商業等經營性用途，並經依法登記的集體經營性建設用地，土地所有權人可以通過出讓、出租等方式交由單位或者個人使用，並應當簽訂書面合同，載明土地界址、面積、動工期限、使用期限、土地用途、規劃條件和雙方其他權利義務。



意，不動產買賣之相關稅賦甚高，雖此前有不少臺商有意以「股權轉讓」的模式來間接規避賣方應繳納之土地增值稅等相關稅負，然《國家稅務總局關於以轉讓股權名義轉讓房地產行為 徵收土地增值稅問題的批復》（國稅函[2000]687號，2000年9月5日發佈）已表明「以股權轉讓方式轉讓房地產」或「以股權形式表現的資產主要是房地產」，實質上為房地產交易行為，應按規定徵收土地增值稅。

「股權轉讓」模式分成「直接股權轉讓」及「間接股權轉讓」，前者如中國大陸臺商將其持有之中國大陸公司股權直接轉讓予非關係人，後者如中國大陸臺商出售「持有中國大陸公司股權之境外控股公司」的股權予非關係人，以達到間接轉讓中國大陸股權後獲利了結退出中國大陸市場之目的。

「直接股權轉讓」中，納稅義務人為轉讓方，而依轉讓方之身分有不同課稅方式<sup>30</sup>。總體來說，按《企業所得稅法》、《企業所得稅法實施條例》及《個人所得稅法》規定，居民企業繳納企業所得稅之稅率為25%<sup>31</sup>、非居民企業繳納資本利得稅之稅率為10%<sup>32</sup>、個人繳納個人所得稅之稅率為20%<sup>33</sup>。

此外，應注意，在「間接轉讓中國大陸公司股權」時，按《國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》之規定，非居民企業通過實施不具有合理商業目的的安排，間接轉讓中國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，確認為直接轉讓中國大陸居民企業股權等財產。而判斷合理商業目的，亦應整體考慮與間接轉讓中國大陸應稅財產交易相關的所有

前款規定的集體經營性建設用地出讓、出租等，應當經本集體經濟組織成員的村民會議三分之二以上成員或者三分之二以上村民代表的同意。

通過出讓等方式取得的集體經營性建設用地使用權可以轉讓、互換、出資、贈與或者抵押，但法律、行政法規另有規定或者土地所有權人、土地使用權人簽訂的書面合同另有約定的除外。

集體經營性建設用地的出租，集體建設用地使用權的出讓及其最高年限、轉讓、互換、出資、贈與、抵押等，參照同類用途的國有建設用地執行。具體辦法由國務院制定。」

30 蔡步青，臺商自大陸撤資之策略，月旦會計實務研究，第49期，2022年1月，108-109頁。

31 《企業所得稅法》第4條第1款：「企業所得稅的稅率為25%。」

32 《企業所得稅法實施條例》第91條第1款：「非居民企業取得企業所得稅法第二十七條第（五）項規定的所得，減按10%的稅率徵收企業所得稅。」

33 《個人所得稅法》第3條第3款：「個人所得稅的稅率：（三）利息、股息、紅利所得，財產租賃所得，財產轉讓所得和偶然所得，適用比例稅率，稅率為百分之二十。」

安排，結合實際情況綜合分析相關因素。<sup>34</sup>

「公司合併、分立」模式中，按《公司法》規定，公司合併可以採取吸收合併或者新設合併。一個公司吸收其他公司為吸收合併，被吸收的公司解散。兩個以上公司合併設立一個新的公司為新設合併，合併各方解散。公司分立，其財產應作相應的分割。公司分立，應當編製資產負債表及財產清單。公司應當自作出分立決議之日起十日內通知債權人，並於三十日內在報紙上公告。

《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》（國家稅務總局公告 2011 年第 13 號）指出，納稅人在資產重組過程中，通過合併、分立、出售、置換等方式，將全部或者部分實物資產以及與其相關聯的債權、負債和勞動力一併轉讓給其他單位和個人，不屬於增值稅的徵稅範圍，其中涉及的貨物轉讓，不徵收增值稅。

此外，《財政部稅務總局關於繼續實施企業改制重組有關土地增值稅政策的公告》（財政部稅務總局公告 2021 年第 21 號）第 2 條規定，按照法律規定或者合同約定，兩個或兩個以上企業合併為一個企業，且原企業投資主體存續

34 國家稅務總局《關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》（國家稅務總局公告 2015 年第 7 號）第 3、4 條規定：「三、判斷合理商業目的，應整體考慮與間接轉讓中國應稅財產交易相關的所有安排，結合實際情況綜合分析以下相關因素：

- （一） 境外企業股權主要價值是否直接或間接來自於中國應稅財產；
- （二） 境外企業資產是否主要由直接或間接在中國境內的投資構成，或其取得的收入是否主要直接或間接來源於中國境內；
- （三） 境外企業及直接或間接持有中國應稅財產的下屬企業實際履行的功能和承擔的風險是否能夠證實企業架構具有經濟實質；
- （四） 境外企業股東、業務模式及相關組織架構的存續時間；
- （五） 間接轉讓中國應稅財產交易在境外應繳納所得稅情況；
- （六） 股權轉讓方間接投資、間接轉讓中國應稅財產交易與直接投資、直接轉讓中國應稅財產交易的可替代性；
- （七） 間接轉讓中國應稅財產所得在中國可適用的稅收協定或安排情況；
- （八） 其他相關因素。

四、除本公告第五條和第六條規定情形外，與間接轉讓中國應稅財產相關的整體安排同時符合以下情形的，無需按本公告第三條進行分析和判斷，應直接認定為不具有合理商業目的：

- （一） 境外企業股權 75% 以上價值直接或間接來自於中國應稅財產；
- （二） 間接轉讓中國應稅財產交易發生前一年內任一時點，境外企業資產總額（不含現金）的 90% 以上直接或間接由在中國境內的投資構成，或間接轉讓中國應稅財產交易發生前一年內，境外企業取得收入的 90% 以上直接或間接來源於中國境內；
- （三） 境外企業及直接或間接持有中國應稅財產的下屬企業雖在所在國家（地區）登記註冊，以滿足法律所要求的組織形式，但實際履行的功能及承擔的風險有限，不足以證實其具有經濟實質；
- （四） 間接轉讓中國應稅財產交易在境外應繳所得稅稅負低於直接轉讓中國應稅財產交易在中國的可能稅負。」



的，對原企業將房地產轉移、變更到合併後的企業，暫不徵土地增值稅。第3條規定，公司分立的不動產轉移暫不徵土地增值稅。

「清算解散」模式中，按《公司法》規定，應當在解散事由<sup>35</sup>出現之日起十五日內成立清算組，開始清算。有限責任公司的清算組由股東組成，股份有限公司的清算組由董事或者股東大會確定的人員組成。逾期不成立清算組進行清算的，債權人可以申請人民法院指定有關人員組成清算組進行清算。人民法院應當受理該申請，並及時組織清算組進行清算。公司清算結束後，清算組應當製作清算報告，報股東會、股東大會或者人民法院確認，並報送公司登記機關，申請註銷公司登記，公告公司終止。

### 三、建議事項

(一) 中國大陸臺商在處理企業資產，如土地、廠房及設備等，應對交易對手身份、資信審查，包括對企業的工商註冊、變更基本資訊（含註冊資本、股權結構及資金到位情形）、企業信貸、質押擔保、貿易融資、司法判決、執行資訊、稅務處罰資訊、環保處罰資訊、市場監管處罰資訊、人社處罰資訊、公共事務處罰資訊以及相關風險提示。與對方進行交易後，在尚未收受到貨款前，仍應積極關注對方之資力信用狀況，作為決定是否改變交易條件、採取法律行動等之參考。

此外，由於中國大陸臺商直接出賣不動產需繳納之稅金，包括增值稅、土地增值稅、印花稅、契稅、企業所得稅，稅負成本較高，故中國大陸臺商得評估是否以出租、合作開發等方式處分不動產。

(二) 若中國大陸臺商欲以「股權轉讓」模式退場，亦應注意是否被認定為以股權轉讓之形式，實質為不動產交易行為，此部分可能會被稅務機關課徵土地增值稅<sup>36</sup>。

35 《公司法》第180條：「公司因下列原因解散：

- (一) 公司章程規定的營業期限屆滿或者公司章程規定的其他解散事由出現；
- (二) 股東會或者股東大會決議解散；
- (三) 因公司合併或者分立需要解散；
- (四) 依法被吊銷營業執照、實令關閉或者被撤銷；
- (五) 人民法院依照本法第一百八十二條的規定予以解散。」

36 國家稅務總局《關於以轉讓股權名義轉讓房地產行為徵收土地增值稅問題的批復》（國稅函[2000]687號）：「你局《關於以轉讓股權名義轉讓房地產行為徵收土地增值稅問題的

綜上所述，中國大陸臺商在選擇退場途徑時，首先應了解相關法令、申報要求及稅務規定，必要時應與會計師、律師等專業人士討論、分析退場途徑之可行性，擬定適合的撤資方案，降低相關的法律風險，從而順利從中國大陸市場退出。

---

請示》（桂地稅報〔2000〕32 號）收悉。鑒於深圳市能源集團有限公司和深圳能源投資股份有限公司一次性共同轉讓深圳能源（欽州）實業有限公司 100 % 的股權，且這些以股權形式表現的資產主要是土地使用權、地上建築物及附著物，經研究，對此應按土地增值稅的規定徵稅。」



## 第三篇 中國大陸臺商強化供應鏈韌性涉及的相關法律法規 Q & A 篇

### 子題一、中國大陸臺商如何做好國際供應鏈合規要求？

#### 一、問題簡要說明

2023 年，歐盟在 ESG 領域發布了多項政策和法規，其中，供應鏈管理成為一個焦點議題。歐盟地區各國，例如德國、荷蘭等紛紛出臺相關供應鏈法規，要求企業全面披露其供應鏈的 ESG 信息，這些法規政策走向多元化、強制性，並重視環境和人權保護，不僅提高了企業的經營和管理要求，同時也推進了全球供應鏈的可持續發展。未來，企業需要更加全面地考慮 ESG 因素在其發展戰略中的應用，以適應不斷變化的市場需求和社會期望。中國大陸臺商可以參考歐盟的政策法規，做好歐盟關於供應鏈的政策法規，以面對並做好國際供應鏈合規要求。<sup>37</sup>

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

歐盟供應鏈 ESG 政策主要關注點集中在環境保護、社會責任、治理透明和可持續等方面：從環境角度觀察，歐盟要求企業在採購原材料、生產、運輸和銷售等方面，必須符合環保標準，積極推廣清潔生產技術，減少碳排放和環境影響，實現循環經濟（中國大陸稱「迴圈經濟」）和可持續發展；從社會角度觀察，歐盟要求企業保護勞工和人權，包括禁止強迫勞動、童工和歧視等行為，確保勞動條件安全和合理，保障員工權益，維護供應商關係穩定；從治理透明角度觀察，歐盟要求企業管理透明、合規、責任明確，防範貪污腐敗和詐騙等風險，建立有效的風險管理和合規體系，加強對供應鏈各環節的監督和管理；從可持續角度觀察，歐盟強調企業需要採取可持續性經營戰略，從產品設計、製造到銷售和服務等各個環節考慮可持續性，以確保其未來業務的穩健和可持續性。至於歐盟有關加強供應鏈的韌性法規政策，請詳見子題二「對於歐盟加強供應

<sup>37</sup> 歐盟供應鏈 ESG 政策與企業實踐給中國的啟發，2023 年 8 月 4 日，《智庫中國》<https://mp.weixin.qq.com/s/28NJzjCvfaFPkEIJ6SFHQ>，2023 年 8 月 11 日下載。

鏈立法，中國大陸臺商如何因應？」。

### 三、建議事項

(一) 中國大陸臺商應積極響應歐盟供應鏈政策法規的要求，從環境保護、社會和公司治理三個方面著手行動，不斷提高其可持續性發展水準，這些行動包括：

1. 歐盟企業重視可持續性發展，並將其納入其企業戰略和價值觀中。企業積極尋找並採用更加環保、可持續的生產方式，以減少對環境的負面影響。例如，歐盟企業推廣使用可再生能源，減少塑膠使用量，並在農業領域推廣可持續農業，幫助農民提高生產效率，並減少使用化肥的量。
2. 歐盟企業注重社會責任，在其供應鏈中採取了多項措施，以確保與所有供應商和合作夥伴建立良好的夥伴關係。例如，企業要求所有供應商遵守最低勞工和環境標準，並通過幫助供應商提高能力、建立透明度等方式，確保所有參與其供應鏈的人員都受到公平對待，並為他們提供更好的生計。
3. 歐盟企業在治理方面致力於實現更好的透明度和問責制。一些歐盟企業公開了其供應鏈中所有生產設施的位置和供應商列表，並要求所有供應商參加 ESG 審核，以確保他們符合企業的要求。這些舉措可以確保企業不僅遵守歐盟的供應鏈法規，而且在透明度和問責制方面也具有較高的標準。

(二) 中國大陸臺商在未來的供應鏈管理中，應當加快關注與環境、社會、治理相關的領域。具體來說，建議從事以下行業的臺商加快關注歐盟的供應鏈政策：

1. 紡織品服裝行業：重點關注環保、勞工政策，中國大陸臺商應該遵守 2022 年 11 月歐洲區域委員會通過的關於《歐盟可持續循環紡織品戰略》的意見，加快推進循環經濟理念，以減少污染物排放；並且遵守《禁止使用強迫勞動公約》的勞工標準，以確保勞動力的權益。



2. 電子產品行業：重點關注環保、勞工、供應鏈可見性、智慧財產權、數據安全和隱私保護，因為電子產品是歐盟進口的最大產品類別之一，也是中國大陸對歐盟的主要出口產品之一，因此，從事電子產品的中國大陸臺商企業應加大環保投入和創新，遵守歐盟 RoHS 指令，遵守電子產品中可以使用的有害物質的數量和種類的規定，歐盟 WEEE 指令有關電子垃圾的收集、處理和回收要求的規定，歐盟 REACH 針對化學品的製造商和進口商對他們生產和銷售的所有化學品進行註冊、評估和授權的規定，及 2022 年 10 月份歐盟委員會通過的數位服務法案（Digital Services Act），加強對數位服務提供者的監管，以確保用戶數據的安全和隱私受到保護，以適應環保標準和消費者需求的不斷提高。
3. 新能源行業：重點關注太陽能、風能和電動汽車等領域的碳減排，包括碳中和目標和碳邊境調節機制（簡稱 CBAM）；並遵守歐盟所制定的一系列針對不同類型新能源產品的技術標準，例如 CE 標誌、IEC 標準以及 EN 標準等。由此可見，中國大陸臺商應該加大對環境保護和技術研發的投入，如此一來，會增加中國大陸臺商的成本和壓力；尤其對於一些中小型中國大陸企業而言，這種成本和壓力可能會更加明顯。因此，中國大陸臺商務必對新能源行業需要加強技術研發，並提高產品品質和性能，以增強市場競爭力和附加價值，滿足歐盟的認證要求，擴大市場份額。

## 子題二、對於歐盟加強供應鏈立法，中國大陸臺商如何因應？

### 一、問題簡要說明

鑒於近期各國的供應鏈立法層出不窮，德國、日本、加拿大等相繼頒布法案或草案，歐盟（EU）於 2022 年 2 月發布了一份企業可持續發展盡職調查指令草案，該指令以聯合國指導原則（UNGP）為基礎，要求企業尊重人權和環境。它確立了跨業務運營和供應鏈的企業責任和盡職調查義務。供應鏈法案《企業可持續發展盡職調查指令》（Corporate Sustainability Due Diligence Directive，簡稱：CSDDD）於 2023 年 2 月通過，歐洲議會（European Parliament）和歐盟理事會（Council of the European Union）的批准，屆時歐盟成員國需在兩年內將該指令納入其國內法律。因此，該指令條款最快將於 2025 年正式生效<sup>38</sup>，值得臺商特別關注其內容及發展。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

為應對歐洲以至全世界仍普遍存在的濫用童工、強制勞動和破壞環境等一系列嚴重問題，歐盟委員會發布《企業可持續發展盡職調查指令》，該指令致力於在全球供應鏈中促進可持續發展和負責任的企業行為，要求企業在全供應鏈深化開展盡職調查，識別和預防此類危害行為。指令的執行主要由歐盟成員國和各成員國指定調查和裁決任何違法行為的權力機關負責；個別企業對開展供應鏈全面盡職調查和實施違規問題的整改行動負有法律責任。茲將其主要內容說明如下：

#### （一）適用對象：

1. 擁有 500 名員工以上且全球收入超過 1.5 億歐元的歐盟公司，或上一財政年度在歐盟市場創造收入超過 1.5 億歐元的非歐盟公司。
2. 對於在紡織、農業等高影響力行業運營的公司，擁有 250 多名員工且全球收入超過 4000 萬歐元的歐盟公司，以及上一財政年度在歐盟市場

38 中國貿促會商法中心與道鍾斯風險合規中國團隊，歐盟及德國加強供應鏈立法，企業如何合規應對？，2023 年 5 月 26 日，《貿法通》<https://www.ctils.com/articles/9721>，2023 年 8 月 4 日下載。



創造收入超過 4000 萬歐元的非歐盟公司<sup>39</sup>。

3. 但相關盡職調查的負擔也可能波及該門檻以下的企業，特別是處於大企業供應鏈中的公司。於歐盟市場收入超過以上水準的非歐盟企業也將受到該指令的影響。

(二) 盡職調查：

指令提出，企業應對其公司、附屬公司和供應鏈活動，在涉及於歐洲及海外對人權和環境產生負面影響時，承擔識別、終止、預防、減輕和追究的責任。

(三) 企業治理：

指令規定的企業治理項目如下：

1. 加強企業治理的實踐，整合公司策略以管理價值鏈帶來的風險及所需的緩解行動。建設能力以處理牽涉人權或環境範疇之風險及影響。
2. 避免單一市場盡職調查要求的碎片化，就企業和利益相關者的行為規範和責任建立法律確定性。
3. 強化企業對負面影響的責任，確保現有和擬議的歐盟負責企業行為法案對企業責任的規定保持統一。
4. 針對那些受到負面人權和環境影響的企業行為，提供更多改善方法。
5. 作為一個適用於價值鏈並以企業運作流程為核心的橫向工具，為大部分歐盟內因某個可持續發展挑戰，又或是某個行業而執行或草擬的措施提供補足作用。

(四) 該指令的應用將分三個階段進行：

1. 2024 年 1 月，對於已經受歐盟非財務報告指令約束的公司；
2. 2025 年 1 月，對於目前不受非財務報告指令約束的公司；
3. 2026 年 1 月，面向上市中小企業、小型和非複雜信貸機構（SNCI）和專屬保險企業。

(五) 新規將對中小企業帶來何種影響

<sup>39</sup> Sedex，歐盟企業可持續發展指令：企業指南，[https://www.sedex.com/zh/reports\\_white\\_papers/%E6%AC%A7%E7%9B%9F%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%8F%AF%E6%8C%81%E7%BB%AD%E5%8F%91%E5%B1%95%E6%8C%87%E4%BB%A4%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%8C%87%E5%8D%97/](https://www.sedex.com/zh/reports_white_papers/%E6%AC%A7%E7%9B%9F%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%8F%AF%E6%8C%81%E7%BB%AD%E5%8F%91%E5%B1%95%E6%8C%87%E4%BB%A4%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%8C%87%E5%8D%97/)，2023 年 8 月 4 日下載。

雖然未達到前文所列員工和收入標準的企業可免受盡職調查要求限制，但隨著大公司對供應鏈進行深入調查，中小企業難免會感到一些壓力。若臺商向直接受指令影響的大公司供應材料或成品，可以合理預期那些公司會要求您提供有關監督供應鏈及任何潛在風險的證明。由於違規會給直接受指令影響的大公司及其董事帶來非常嚴重的後果，所以他們不會忽視任何規模的業務夥伴所具有之潛在風險。

### 三、建議事項

針對上述歐盟《企業可持續發展盡職調查指令》，在中國大陸或臺灣的臺商作為歐盟地區的出口國或供應商，應注意下列事項：

- (一) 任何人若受到企業違規行為負面影響，且能證明企業的業務活動未能防止違規行為發生，可在歐盟成員國內的法庭向侵權公司提起訴訟。
- (二) 在該指令下，公司董事也對將人權和環境影響納入決策負有個人責任。公司應主動對業務活動開展全面評估，查找是否存在此指令針對的違規領域。
- (三) 為符合指令的規定，企業應採取的實用方案如下：
  1. 對供應鏈的全面瞭解和監督。
  2. 執行減輕人權和環境影響的盡職調查程序，並將其納入企業戰略和政策。
  3. 制定和落實清晰的企業方案，以預防和整治供應鏈內部可能產生的負面影響。
  4. 制定並維持清晰的氣候變化政策，並使其與《巴黎協定》目標保持一致。
  5. 向可能受人權和環境行為的負面影響的個人或群體提供一套便利的申訴機制<sup>40</sup>。

40 歐盟《企業可持續發展盡職調查指令》：對企業的影響 | 專欄：《玩具世界》(Toy World)，2022年3月，《ICTI》<https://www.ethicaltoyprogram.org/zh/eu-corporate-sustainability-due-diligence-directive-how-could-this-affect-my-business1-zh/>，2023年8月4日下載。



### 子題三、對於德國加強供應鏈立法，中國大陸臺商如何因應？

#### 一、問題簡要說明

國際社會對於 ESG 的日益關注，促使越來越多的國家和地區制定關於供應鏈 ESG 管理的立法，在此背景下，德國關於《供應鏈企業盡職調查法案》（以下簡稱《供應鏈法》）已於 2023 年 1 月 1 日正式生效實施。該法案對於從事對德出口貿易的中國大陸臺商（供應商）而言，至關重要。

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

《供應鏈法》的主管部門是德國聯邦經濟和出口管制辦公室（Bundesamt Für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, BAFA），該法案的主要立法目的，是要求達到門檻標準的德國公司持續性地分析並報告其自身業務以及整個供應鏈中與特定的人權和環境標準相關的合規情況。適用的德國公司門檻標準：在德國擁有超過 3000 名員工的公司；從 2024 年 1 月 1 日起將擴展至在德國擁有超過 1000 名員工的公司。前述門檻標準均不限行業。

在《供應鏈法》的要求下，德國客戶有義務對整個供應鏈（包括直接供應商和間接供應商）進行盡職調查，評估與其合作的供應商是否符合《供應鏈法》的要求，並就不合規情形採取相應的救濟措施，因此，對於在中國大陸或臺灣從事對德出口貿易的臺商供應商而言，衝擊甚大。此外，在中國大陸或臺灣的德國公司子公司也將受到重大影響，預估這將適用許多在中國大陸或臺灣的大型跨國公司，蓋根據《供應鏈法》規定，德國公司應將該法案的要求應用於其自身業務，包括受德國母公司決定性影響的外國子公司的業務。

德國《供應鏈法》規定的人權標準和環境標準如下：

- (一) 人權相關標準：1、不得僱傭童工；2、不得使用奴役；3、不得強迫勞動；4、遵守有關安全工作的最低標準；5、工會自由；6、不得歧視；7、向員工支付足夠的報酬（即滿足當地最低工資標準）8、無嚴重違反環境法的行為；9、不得強行收回或非法侵佔土地；10、不得使用不道德的安保服務（即不使用酷刑）。

- (二) 環境相關標準：1、不得生產、使用和分離《水俣公約》或《斯德哥爾摩公約》禁止的汞和其他特定化學品；2、符合《斯德哥爾摩公約》的廢物處理標準；3、禁止違反《巴塞爾公約》進出口有害廢棄物。

### 三、建議事項

- (一) 為因應德國《供應鏈法》的實施，中國大陸臺商應滿足該法盡職調查義務的要求有下列九項要求：建立風險管理體系；任命合規負責人、定期進行風險分析、發布人權政策聲明、在自身業務領域和對直接供應商建立預防措施、對違反《供應鏈法》的情況採取補救措施、建立投訴機制、對間接供應商實施盡職調查、記錄並報告盡職調查義務的履行情況。

- (二) 中國大陸臺商為直接供應商或間接供應商所存在的風險

#### 1. 德國客戶將針對作為直接供應商的風險分析要求：

- (1) 識別供應商的業務運營中是否存在違反特定的人權和環境標準的情況；評估已識別的不合規情況的風險等級；向內部相關決策者（如董事會或採購部門負責人）彙報風險分析結果。
- (2) 定期風險分析，至少一年一次；至於臨時風險分析是當預期供應鏈的人權和環境風險情況可能發生重大變化時，例如擬推出新產品、新項目或進入新的業務領域時。
- (3) 預防措施方面：在選擇直接供應商時考慮該供應商的人權和環境風險情況，包括合同中的供應鏈條款及培訓課程；此外，並將實施至少一年一次的預防措施定期審查，以及擬推出新產品、新項目或進入新的業務領域時的臨時審查。
- (4) 補救措施方面：德國客戶將與供應商共同制定和實施關於消除或最小化不合規情況的行動方案和具體時間表；通過行業標準或行業行動增加對供應商的影響力；臨時中止與相關供應商的合作關係；在最嚴重的情況下終止與相關供應商的合作關係。至於補救措施的定期審查和臨時審查頻率與情形，與直接供應商的預防措施作法相同。



2. 德國客戶將針對作為間接供應商的風險分析要求：

只有當有實際跡象表明間接供應商可能存在違反特定的人權和環境標準的情況下，才會啟動德國公司的盡職調查義務；至於定期或臨時風險分析，以及預防措施、補救措施的作法，與上述直接供應商的規定相同。

(三) 中國大陸臺商應對之道

1. 主動審查和分析中國大陸臺商及其上下游供應商在業務運營中對特定的人權和環境標準的遵守情況，例如存在不合規的情況，及時採取補救措施，做到知己知彼，從而在滿足德國客戶盡職調查要求時掌握主動權。
2. 積極應對德國客戶對中國大陸臺商進行的盡職調查，包括中國大陸臺商與德國客戶溝通盡職調查需求，準備和整理相關盡職調查資料，答覆盡職調查問題等事項。
3. 審慎關注德國客戶可能在供應商合同中加入的關於遵守《供應鏈法》以及不合規情況下的違約責任的條款和機制，最大限度確保合同關係的穩定性。
4. 中國大陸臺商應該準備一份為德國客戶量身定制的《供應鏈法》合規文件，包括可持續供應鏈行為準則、人權政策聲明等。
5. 審慎關注在配合德國客戶遵守《供應鏈法》的過程中可能涉及的資料跨境傳輸合規風險。

## 子題四、對於日本加強供應鏈立法，中國大陸臺商如何因應？

### 一、問題簡要說明

近幾年，供應鏈（Supply Chain）問題成了國際關注的焦點，加上中美貿易摩擦、新冠疫情暴發、半導體等戰略物資短缺等情勢，世界主要國家或地區相繼調整了供應鏈的相關政策，日本也不例外。除了 2020 年 5 月制定了海外供應鏈多元化支援政策，2021 年 6 月又頒布《經濟財政運營與改革基本方針 2021》，2022 年 5 月公布的《經濟安全保障促進法案》，提出改革供應鏈，增強供應鏈韌性，減少對進口的依賴，要對半導體等戰略物資集中投資，重建國內生產體系。由於日本增強供應鏈韌性的政策，對於在中國大陸臺商供應商影響重大。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

日本有關供應鏈政策的法律文件主要有 2020 年 5 月制定了海外供應鏈多元化支援政策、2021 年 6 月 18 日頒布的《經濟財政運營與改革基本方針 2021》、2022 年 5 月公布的《經濟安全保障促進法案》，茲分別說明如下：

#### （一）海外供應鏈多元化支援政策

日本在 2020 年 5 月制定了海外供應鏈多元化支援政策，在生產高度集中在一個國家或地區的產品和對國民健康生活極端重要的產品方面，支援企業對供應鏈進行多元化和分散化改革，將生產從集中度高的國家或地區遷往東南亞等地，增加供應來源，降低供應中斷風險。根據該政策，企業在此過程中所支出的費用，可以得到國家補貼，具體包括 3 類。第一，土木、建築工程費用。如新設立生產線或者增加生產線所需要的土木工程、運營管理等的建築工程費用以及相關的電氣工程費用。第二，與機械設備等有關的生產費用、購買費用。如新設立生產線或者增加生產線所需要的機械設備以及包括軟體在內的消耗品的生產費用、購買費用和組裝費用。第三，改造費用。主要指對機械設備進行改造所支出的費用，即以提高價值或增加耐久性為目的的資本支出。補貼率分為 3 種情況，大企業為支出費用的 1/2，中小企業為 2/3，中小企業集團（指



兩個以上中小企業組成的集團)為 3/4，補貼金額為 1 億日圓到 50 億日圓不等。

### (二)《經濟財政運營與改革基本方針 2021》

2021 年 6 月 18 日日本政府內閣會議通過 2021 年度經濟財政運營及改革基本方針，其內容大要如下：

1. 基本方針內容聚焦在綠能社會、加速數位化、地方創生及健全養育兒童環境等四大領域，藉以提升未來經濟成長動能；其中日本政府將半導體產業作為戰略物資，並提出集中投資以強化供應鏈的方向。
2. 基本方針主要是從經濟安全保障的角度，日本政府將編列預算及提供租稅優惠方式，吸引最先進半導體的研發中心及生產基地來日投資的目標，並規劃推動與美國、臺灣及日本等相關企業攜手合作，以降低半導體產業供應斷鏈的風險。
3. 為邁向未來脫碳化社會的目標，日本政府將在純電動汽車(EV)等使用的蓄電池領域，推進強化日本國內製造的基礎建設，除純電動汽車的快速充電設備外，日本政府預定 2030 年前在全國各地建設 1,000 座加氫氣站。
4. 此外，在數位化領域，日本政府將在本年 9 月設立「數位廳」，藉以提高中央及地方政府的行政業務效率。另，在傳染病對策方面，日本政府將改革制度，實現能在政府主導下立即因應的防疫機制<sup>41</sup>。

### (三)《經濟安全保障促進法》

日本於 2022 年 5 月 18 日公布《經濟安全保障促進法》，為了確保、防止經濟相關活動危害國家安全，該法將自公布後 2 年內（至 2024 年 5 月 17 日）分階段施行。日本已於 8 月 1 日設立「經濟安全保障推進室」承擔與相關省廳調整作業、制定基本方針及公共評論等，將與日本國家安全保障局（NSS）共同完成經濟安全保障政策。經濟安全保障促進法主要有四個面向：一、確保重

41 經濟部國際貿易局，日本 2021 年度經濟財政營運及改革基本方針概要，2021 年 6 月 21 日，《臺灣經貿網》<https://info.taiwantrade.com/biznews/%E6%97%A5%E6%9C%AC2021%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E7%B6%93%E6%BF%9F%E8%B2%A1%E6%94%BF%E7%87%9F%E9%81%8B%E5%8F%8A%E6%94%B9%E9%9D%A9%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E6%96%B9%E9%87%9D%E6%A6%82%E8%A6%81-2369124.html>，2023 年 8 月 4 日下載。

要物資安定供給（該法第 2 章）。二、提供安全基礎設備的審查（該法第 3 章）。三、重要技術的開發支援（該法第 4 章）。四、專利申請的非公開制度（該法第 5 章）。茲簡要說明如下：

1. 就重要物資部分，明定須符合國民生存不可或缺、過分依賴海外支援、若停止出口等原因將導致中斷供給、或實際有中斷供給情事發生等要件，即為重要物資。國家會提供資金等資源援助重要物資的企業經營者，但對其有調查權，若企業不接受調查則受有罰則。
2. 針對電信、石油等領域之基礎設備，為穩定提供勞務及避免該基礎設備有損害國家安全、社會經濟秩序之虞，於基礎設備引進或維護管理時，企業須事前申報相關計畫書（記載重要設備供給者、設備零組件等），倘認為有妨害國家安全之虞，則可採取禁止設備導入、終止管理等必要措施。
3. 關於重要技術開發支援，列舉了 20 個領域包括 AI、生物技術等，將由經濟安全保障基金撥款，選定各領域之研究人員組成產官協議會委託研究業務等，但應對研究內容為保密，否則設有徒刑等罰則。
4. 另對於科技技術之發明專利，若公開將損及國家安全時，專利廳會將專利申請送交內閣府，採取保全指定措施，於指定期間內，禁止其向外國申請 IP、禁止公開發明內容、暫時保留專利核定，防止科技的公開和資訊洩露，但國家應補償不予專利許可所遭受之損失。<sup>42</sup>

### 三、建議事項

針對日本對於供應鏈韌性的政策與法規，建議臺商應適切瞭解各該政策與法律的內容，並針對各該政策與法律的優劣得失詳加評估，並作為營運布局的重要參考資料，以減少對於臺商的影響，茲分別說明如下：

（一）日本的供應鏈政策對中國大陸的影響，可以分為兩個層次來觀察。第一個層次是日本企業在中國大陸生產、出口到日本及其他國家的產品。供應鏈

42 林庭萱，日本經濟安全保障推進法提出國家經濟安全四大政策，2022 年 8 月，《Stii 科技法律研究所》<https://stii.iii.org.tw/article-detail.aspx?no=55&tp=1&d=8876>，2023 年 8 月 4 日下載。



政策的重要內容就是將其中一些產品或改為在日本國內生產，或改為在東南亞諸國生產，因為除了疫情影響之外，還要避開美國對「中國大陸製造」課稅的風險。因此，這可能會對中國大陸的出口以及相關企業的就業產生影響。

- (二) 第二個觀察層次是在中國大陸銷售的部分。中國大陸的需求依然存在，日本企業當然不會放棄這個市場機會，因此，日本的供應鏈政策對這個部分不會有太大的影響。但值得注意的是，如果日本企業在東南亞諸國的生產走上了軌道，經營成本又低於中國大陸的話，在中國大陸市場銷售的產品也有可能變成從外國進口。在這個意義上看，日本的供應鏈政策有可能減少日本企業在中國大陸的生產總量。因此，日本的供應鏈政策會帶來日本國內或東南亞投資增加，雖然這不意味著日本企業從中國大陸撤退，但長期來看其在中國大陸的生產量及產品更新可能會減少。
- (三) 日本供應鏈政策要減少對包括中國大陸在內的海外生產的依賴，這會是一個較長的過程，既會受到企業與政府間利益矛盾的影響，也會受到美國貿易政策以及疫情發展的影響。但目前來看，日本供應鏈政策的基本方向是不會改變的。日本的第 100 屆內閣產生，竟然設立了一個全新的「大臣級」崗位即「經濟安全保障相」，負責處理中美關係、核心技術管控及供應鏈韌性等問題，這意味著日本進一步提升了保障供應鏈安全的政策力度。
- (四) 針對上述日本有關供應鏈韌性的改革措施，尤其是《經濟安全保障促進法》的內容，已有日本業者反映國家管理措施太強，將可能成為企業絆腳石，特別是進行審查時，有可能導致企業活動速度放慢<sup>43</sup>。

43 劉湘麗，增強供應鏈韌性：日本政策的出臺與走向，2021 年 11 月 8 日，《社科院工業經濟研究所》<https://mp.weixin.qq.com/s/q1C8XfaESl5ZyHYpESxNqQ>，2023 年 8 月 4 日下載。

## 子題五、中國大陸臺商轉進越南涉及的經貿法律法規

### 一、問題簡要說明

臺商轉進越南投資除了經營環境層面的挑戰，政治與法律體系之變動頻繁，也關係著臺商是否合規經營的挑戰。越南近年為了因應社會需求、參與國際經濟整合，頻繁的進行立法與修法，使得其法律體系變動甚大。加上越南法律體系許多地方特有的社會主義色彩，以及英文官方版本翻譯的欠缺，也造成理解與遵循上的困難。臺商在越南投資，涉及的經貿法律法規，主要為投資法、土地法規、環保法、勞動法以及財稅金融法規。由於越南的法律文字是以越南文制定發布，因此，臺商想要瞭解其法律法規的規範，需要有懂得越文的幹部或者借重當地專業人士的協助。當然也可以從越南各省的臺商協會或臺商總會以中文轉載的刊物瞭解越南法律規定，駐越南臺北經濟文化辦事處也可以提供越南投資相關法律法規，作為臺商前往越南投資之參考。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

臺商在越南投資，涉及的經貿法律法規，主要為外國在越南投資法、企業法、土地法規、勞動法以及財稅金融法規。

#### (一) 外國在越南投資法

##### 1. 投資領域規範

2021年1月1日，越南的修訂版《投資法》生效，其中引入了負面清單制度，該負面清單對於外資企業和越南本土企業均適用。修訂版《投資法》中規定了禁止投資、附條件允許投資與鼓勵投資的行業。越南的大多數行業允許100%的外商獨資，例如貿易、製造業等。但在某些行業，外商投資需要滿足特定條件，包括與越南當地的合作夥伴合資等。例如，在金融領域，外商在越投資銀行業的持股比例上限為20%，外商對越南非銀行信貸機構（如金融公司）的持股比例上限為50%；在物流領域，涉及貨櫃（中國大陸稱「集裝箱」）處理業務的物流公司的外資持股比例上限為50%。



## 2. 投資租稅獎勵

越南的企業所得稅稅率一般為 20%。外國投資者投資于越南政府鼓勵行業或特定地區，企業可享有所得稅優惠，適用 10%、15% 或 17% 的企業所得稅稅率，並享受“四免九減半”（即企業自盈利起 4 年免徵企業所得稅，其後 9 年減半徵收）。

### (二) 越南企業法

越南企業法係越南第十四屆國會於 2020 年 6 月 17 日通過，生效日為 2021 年 1 月 1 日。其中第 22 條係規定規定辦理責任有限公司登之檔，越南企業法第 24 條規定企業登記證之內容。

### (三) 土地法

2003 年，越政府頒布第三部《土地法》，分別對國家和土地使用者（企業、集體、個人等）的義務作出了明確規定。規定土地歸全民所有，國家代表全民擁有土地處置權，可根據社會經濟發展規劃確定土地用途，規定土地交易量和土地使用期限，決定土地使用、出租、回收、變更用途、定價等事宜。根據越南《土地法》規定，外資企業租賃土地的使用期限一般不超過 50 年；對於投資大且資金回收慢，以及在社會經濟條件困難地區投資的專案，土地使用期限最長不超過 70 年。

### (四) 勞動法

1. 社會保險：在越南，有三種主要的強制社會保險構成了越南勞動者的社會保障體系：社會保險（含退休及工商職業病）、醫療保險與失業保險。自 2022 年 10 月 1 日起，各項保險費率如下：<sup>44</sup>

負擔者	社會保險（退休）	社會保險（工傷）	醫療保險	失業保險
僱主 / 公司	14%	3%	3%	1%
員工	8%	0	1.5%	1%

以上費率負擔規定，可能逐年調整，因此應注意調整變動情況。

<sup>44</sup> VN Legal Counsel, 越南法規研究室, 2022 年越南社保政策繳費明細, <https://vnlegalcounsel.com/%E3%80%90%E8%B6%8A%E5%8D%97%E7%A4%BE%E4%BF%9D%E3%80%912022%E5%B9%B4%E6%96%B0%E6%94%BF%E7%AD%96%E7%B9%B3%E8%B2%BB%E6%98%8E%E7%B4%B0/>

## 2. 最低工資：

越南政府於 2022 年 6 月 12 日發布第 38/2022/ND-CP 號議定，有關依勞動合約工作勞工適用地區基本月薪與時薪規定，並自 2022 年 7 月 1 日起實施。企業任職勞工適用之地區基本月薪與時薪如下：<sup>45</sup>

地區	基本月薪		基本時薪	
	越盾	美元	越盾	美元
第 1 區	4,680,000	202.69	22,500	0.97
第 2 區	4,160,000	180.17	20,000	0.87
第 3 區	3,640,000	157.65	17,500	0.76
第 4 區	3,250,000	140.76	15,600	0.68

## (五) 外匯管理

1. 越南採取外匯管理政策，臺商在越南投資應在銀行開立直接投資資本帳戶（Direct Investment Capital Account, DICA），以進行以下交易：接收外國投資者的出資，財產轉讓、接受資本金，接收外國貸款；在越南境外支付外國中長期貸款的本金、利息和費用；來自外國投資的資本、利潤和其他合法收入在越南境外的支出；與外國直接投資活動有關的其他收入和支出交易。<sup>46</sup>
2. 利潤匯出政策：外國直接及間接投資所產生的合法越南盾收益，均可通過政府授權的信貸機構兌換成外幣並匯至國外。外國投資者將利潤匯出海外之前必須滿足以下條件：(1) 履行法律規定的對越南國家的財政義務（即完成納稅義務）；(2) 向主管稅務局提交經審計的財務報表和公司所得稅申報單（外資企業需要每年進行法定審計）。

45 經濟部胡志明市台北經濟文化辦事處經濟組，越南政府自(2022)年7月1日起調漲基本工資6%。<https://info.taiwantrade.com/biznews/%E8%B6%8A%E5%8D%97%E6%94%BF%E5%BA%9C%E8%87%AA-2022-%E5%B9%B47%E6%9C%881%E6%97%A5%E8%B5%B7%E8%AA%BF%E6%BC%B2%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E5%B7%A5%E8%B3%876-2532563.html>

46 越南投資指南 | 越南外匯管制政策 2022-09-23 12:21:13 來源：蘭鯨跨境，<https://www.163.com/dy/article/HHUROEU10553S7L7.html>



### 三、建議事項

在越南投資之臺商共同遭遇的法律問題包括：越南法令的更動頻繁、解釋適用上的不一致與不透明，製造了遵循的困難。在勞動法規方面，薪資、社會保險金的調漲，最高工時的限制，造成勞動成本的增加與遵循不易。此外，越南投資之准入條件與範圍，常會因應經濟發展政策而有所更動修正，投資獎勵政策法規亦可能隨政策而調整，勞動法之規定，因為越南之最低工資規定，分為四區分別訂定，也可能逐年調整。因此，臺商應注意越南經貿法規的變動，也可經由越南各地臺商協會，或政府在河內或胡志明市成立之經濟文化辦事處取得瞭解越南的法律規範，以便合法合規經營。

## 子題六、中國大陸臺商轉進印度涉及的相關法律法規？

### 一、問題簡要說明

自 2018 年起美中貿易戰，美國對部分產自中國大陸的產品課徵高關稅，導致臺商被迫評估轉進東協或印度。2020 年至 2022 年的新冠疫情，由於中國大陸各地先後實施封控，特別是上海實施長達數月的封控，導致全球供應鏈斷鏈，更加速臺商轉進的投資布局決定。

雖然，2022 年 6 月 23 日金磚國家領導人第 14 次會晤（線上），中國大陸國家主席習近平提出<sup>47</sup>：金磚國家加強供應鏈合作、貿易投資與可持續發展倡議。鼓勵金磚國家充分利用這些新平台，促進產業鏈供應鏈互聯互通。

但由於受到美國對中國大陸加強科技戰及採取更多出口管制措施，特別針對半導體、AI 產業、手機系統組裝業、電腦組裝業、伺服器組裝業等，許多品牌大客戶紛紛要求必須將供應鏈移出中國大陸，因此轉進已成為臺商不得不面對的重要議題。

此外，美國積極推動印太戰略，其中金磚國家 (BRICKS) 的印度更成為臺商高科技、電子組裝業轉進的首選地區。因此，臺商應做好轉進印度的準備、需注意的面向及掌握法律風險。

高盛 (The Goldman Sachs Group, Inc.)<sup>48</sup> 的研究報告認為，印度將在 2032 年超過日本，成為世界第三大經濟體。到 2050 年，世界經濟格局將會大洗牌，全球新的六大經濟體依次將是中國大陸、美國、印度、日本、巴西和俄羅斯。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

印度有關工資和報酬的法律依據有《1936 年工資支付法》和《1947 年最低工資法》。此外，在 2019 年通過《工資法》及 2020 年通過《社會保障法》、《勞資關係法》及《職業安全、健康與工作條件法》，總計四部新法，預計將取代原有的 29 部勞動法令。

另 1947 年頒布的《產業爭議法》，該法要求雇用 100 名員工以上的企

47 習近平在金磚國家領導人第十四次會晤上的講話（全文） — 中華人民共和國外交部 (fmprc.gov.cn)

48 金磚國家 - 維基百科，自由的百科全書 (wikipedia.org)



業在裁員或停業之前必須獲得政府批准。面對勞動法規中對於勞工的多元保護，2020 年臺灣代工蘋果手機大廠緯創資通（Wistron）在印度的廠房因「勞資糾紛」遭遇打砸搶，凸顯了勞動問題是轉進印度存在的最大不確定性風險。

### 三、建議事項

#### （一）臺商轉進印度應事先研究相關法律之風險及成本

##### 1. 印度勞動法令嚴苛

在印度雇用及解聘員工都有許多的限制，臺商應做好印度勞動法令的搜集及研究，切忌以臺灣或中國大陸的勞動法令思維套用在印度。

##### 2. 社會責任成本激增

印度《公司法修正案》和《公司社會責任規則》規定，公司在任何一個年度的銷售額超過 2 億美元、公司淨資產超過 1 億美元、且年度淨利潤超過 100 萬美元，該公司就必須承擔社會責任<sup>49</sup>。企業必須將前 3 年平均利潤的 2% 用於履行社會責任<sup>50</sup>。主要是針對降低貧困、促進性別平等、提高教育水準和勞動技能、保護環境等公共政策。

##### 3. 專利強制許可下的智慧財產權規劃

1970 年，印度頒布的《專利法》第 84 條<sup>51</sup> 規定強制許可制度的適用範圍，只要符合專利產品未滿足印度公眾的合理需求、產品價格超過印度公眾合理承受能力或專利未在印度實施等三個條件中的任何一項，印度政府都可以對專利進行強制許可。建議擁有自主智慧財產權的臺商高科技企業，在赴印度投資之前，應詳細瞭解印度的智慧財產權法律課題，以免因為智慧財產的授權受阻而失去競爭優勢。

#### （二）投資印度並不簡單，應做好風險評估的基本功

英美法系及歐陸法系的法律準則略有不同，在轉進投資的法律風險評估上，

49 法律風險管理網-投資印度，五大法律風險須防範 (senior-rm.com)

50 The rules in Section 135 of India's Companies Act make it mandatory for companies of a certain turnover and profitability to spend 2% of their average net profit for the past three years on CSR.

51 Indian Patent Act 1970-Sections (ipindia.gov.in) (a) that the reasonable requirements of the public with respect to the patented invention have not been satisfied, or (b) that the patented invention is not available to the public at a reasonably affordable price, or(c) that the patented invention is not worked in the territory of India.

應爭取在爭議過程中能將爭議處理成本降至最低，以脫離法院司法救濟的泥淖。

此外，是 1958 年《承認及執行外國仲裁裁決公約》(Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards (the “New York Convention”，紐約公約)，是目前世界普遍認可的仲裁制度，而且大部分國家<sup>52</sup>都是紐約公約的會員，因此於交易契約合同中約定仲裁條款，只要在會員地區所做出的仲裁裁決，均可以到各該會員地區被認可與執行。

建議臺商轉進印度，應考慮當地紛爭的處理機制，盡可能適用共通之國際規範。因為國際規範的做法，快速、專業與具獨立性。盡可能減少適用印度的法律，因為這將耗費成本。

---

52 List of contacting states » New York Convention



## 第四篇 中國大陸臺商資產處分實務 Q & A 篇

### 子題一、中國大陸臺商透過資產處分達成退場之可行性分析

#### 一、問題簡要說明

中國大陸臺商因客戶訂單轉移到中國大陸以外的國家，導致訂單銳減，無法維持中國大陸工廠的日常營運，且臺商普遍年齡已達 70 歲，且二代不願意接班，因此，擬針對在中國大陸之投資，在不涉及註冊資本移轉，僅進行資產處分以達成退場之目的，此一退場方式是否可行？

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商若僅進行資產處分，即僅轉讓所持有之全部或主要財產，而不涉及註冊資本之移轉。這種「財產讓與」的方式只完成《公司法》第 175 條第 1 款財產分割之公司分立，不適用《公司法》有關企業分立之程序，亦不適用《關於外商投資企業合併與分立的規定》。

這種「財產讓與」的方式，臺商企業之權利義務並未移轉，因此，並非《公司法》所定義的免清算之態樣。若要解散，應先進行清算才算合規。只是「財產讓與」的方式，已將主要財產先行處分了，因此，清算作業應該可以簡化進行。

另所讓與之財產，應考慮是否屬主要財產，參照《公司法》之規定，第 74 條<sup>53</sup>提到公司合併、分立、轉讓主要財產的，對股東會該項決議投反對票的股東可以請求公司按照合理的價格收購其股權；第 104 條<sup>54</sup>規定股份有限公司公司轉讓、受讓重大資產或者對外提供擔保等事項必須經股東大會作出決議的，董事

53 《公司法》第 74 條 有下列情形之一的，對股東會該項決議投反對票的股東可以請求公司按照合理的價格收購其股權：（一）公司連續五年不向股東分配利潤，而公司該五年連續盈利，並且符合本法規定的分配利潤條件的；（二）公司合併、分立、轉讓主要財產的；（三）公司章程規定的營業期限屆滿或者章程規定的其他解散事由出現，股東會會議通過決議修改章程使公司存續的。

54 《公司法》第 104 條 本法和公司章程規定公司轉讓、受讓重大資產或者對外提供擔保等事項必須經股東大會作出決議的，董事會應當及時召集股東大會會議，由股東大會就上述事項進行表決。

會應當及時召集股東大會會議，由股東大會就上述事項進行表決。第 121 條<sup>55</sup>規定上市公司在一年內購買、出售重大資產或者擔保金額超過公司資產總額百分之三十的，應當由股東大會作出決議，並經出席會議的股東所持表決權的三分之二以上通過。

故中國大陸臺商透過轉讓持有之全部或主要財產後再解散，形同先行處理部分清算事宜，將部分權利義務處分完結，再進行公司解散事宜，應屬可採用之退場方式之一。

### 三、建議事項

中國大陸臺商透過資產處分達成退場之流程應區分為兩個階段，第一階段為「資產處分」，其後為「解散清算」，以下是應注意事項：

#### (一) 最高權力機構決議：

欲達成退場之條件，首先轉讓之財產通常應屬主要財產或重大資產，相關作業需依據《公司法》之規定，第 104 條規定股份有限公司應經股東大會決議，第 121 條規定上市公司應當由股東大會作出特別決議。惟對於中國大陸臺商企業常見的有限公司型態其退場條件，僅於第 74 條第 1 款規定股東之回購請求權，從條文中得知需經股東會同意，而決議之標準，則應以章程明定之。

#### (二) 反對股東之回購請求：

對公司轉讓主要財產表示反對之股東，可以依照《公司法》第 74 條第 1 款規定，行使「股份回購請求權」，請求公司按照合理的價格收購其股權。如前章節所述，若行使股權回購，則有限公司必須先進行減資手續。故一般情況下，應由主張轉讓主要財產之股東對反對之股東的股份以合理之價格進行收購。

#### (三) 財產讓與合同：

「財產讓與」之概念係出讓人將其對營業財產的權利轉移給受讓人，受讓人支付對價，故應以合同為之。其轉讓標的若是屬於單純的有形資產，則合同應屬《民法典》上之買賣合同，而適用《民法典》之相關規定。

<sup>55</sup> 《公司法》第 121 條 上市公司在一年內購買、出售重大資產或者擔保金額超過公司資產總額 30% 的，應當由股東大會作出決議，並經出席會議的股東所持表決權的 2/3 以上通過。



(四) 財產價值與對價：

本著契約自由精神，財產轉讓價值與對價支付方式應由出讓方與受讓方自行議定之。由於尚屬經營期之經營行為，若為單純資產出售，則以正常買賣行為視之，其對價可以股權支付、非股權支付或兩者的組合。惟考慮退場機制之運作，若以股權為對價，則於後續清算解散過程中，尚須處理股權出售或轉讓事宜，方可達成實質性退場。

(五) 解散程序之必需：

「財產讓與」程序完成後，應進行「解散」程序，方可實質達到有效退場。惟由於非屬於法所明定免於清算之解散態樣，故仍須進行清算作業與解散登記。

## 子題二、中國大陸臺商如何做好退場機制的前置評估？

### 一、問題簡要說明

臺商（非居民企業）要結束中國大陸的事業，若當初有買下土地廠房，出售自有的土地廠房將帶來一筆可觀的收入。不過由於中國大陸稅率 30% 到 60% 的土地增值稅，而且還要繳納稅率 25% 的企業所得稅，最後盈餘匯出時還要繳稅率 10% 的盈餘分配稅，這些稅負加起來往往會超過出售價款的一半以上。

一般退場機制會有許多選擇，第一個選擇是直接出售土地廠房，或是讓政府徵收，這種處理方式比較簡單；第二個選擇是出售股權，這種方式或許可以降低稅負，程序上臺商企業必須先按照《勞動合同法》資遣員工，接著出售帳上殘留的設備、存貨，然後清理所有應收、應付款項，最後整個公司帳上就只剩下土地廠房。最後再與買方約定，採用「股權交易」來進行土地廠房的買賣。按照這樣的處理模式，外商投資方（非居民企業或非居民個人）出售股權的獲利僅需繳納出售股權利得按稅率 10% 或 20% 的企業所得稅或個人所得稅，大幅節省企業的稅負。

股權交易又可區分為直接轉讓與間接轉讓，採直接轉讓方式，地方政府都能夠監管到整個交易流程，因為交易過程要向中國大陸政府申報變更工商登記的流程。如果採境外間接轉讓，除非買賣雙方交易當時願意向政府依法揭露交易流程，否則一旦事後被稅局發現交易過程未依法處理，可能需要補稅或處罰時，交易雙方及中國大陸境內被投資方公司可能會很困擾，也有法律責任。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

如果臺商在中國大陸土地廠房能夠配合政府的拆遷政策，政府會提供許多補償收入，補償收入扣除拆遷支出後的所得需列入當期課稅所得繳納稅率 25% 的企業所得稅，稅後盈餘匯出給境外母公司又要再扣繳 10% 企業所得稅。如果是個人股東利潤匯出可免稅。如果能申請適用中國大陸稅務總局公告 2012 年第 40 號文《企業政策性搬遷所得稅管理辦法》<sup>56</sup>，延長拆遷所得的清算年限，

56 依據國家稅務總局關於發布《企業政策性搬遷所得稅管理辦法》的公告國家稅務總局公告 2012 年第 40 號第四章搬遷資產稅務處理第 11 條至第 14 條，第五章應稅所得第 15 條至第 21 條。



同時合理合法規劃拆遷支出及企業當期的營運支出等，就可大幅降低企業所得稅負擔，增加實際得到的補償金額。至於增值稅與土地增值稅是免徵，所以若有機會配合政府徵收，建議不要輕易放棄。

非居民企業如採直接轉讓股權或間接轉讓，課稅的主要法律依據可參考國家稅務總局公告 2017 年第 37 號《非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》<sup>57</sup>，關於股權轉讓所得計算、稅率、扣繳義務人、納稅義務人（非居民企業）的扣繳、納稅義務及稅務機關責令限期繳納權利都有具體規範。非居民企業間接轉讓，主要法律依據可以參考國家稅務總局公告 2015 年第 7 號文《關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告。》<sup>58</sup>

### 三、建議事項

近期臺商（非居民企業）股權交易遇到的買方多為陸企，對於將股權賣給陸企之臺商企業，要特別留意收受款項時，是否符合中國大陸外匯管制規定。因此「共同監管帳戶」的開立是臺商要特別注意的一環。「共同監管帳戶」的操作，一般在買賣雙方簽訂買賣協議時，同時以買方名義開立活期存款帳戶，買方將資金匯入帳戶內，由銀行監管資金，確保資金安全，保護轉讓方權益。交易若完成，買賣雙方共同指示銀行將資金交付給賣方。交易若未完成，則將資金退回給買方。另外，如何將中國大陸的資金合法匯出境外一直是臺商近年特別關注的議題，但卻常常因為各種原因卡在外匯管理部門而無法匯出。因此臺商在準備要出售公司股權之前，建議要先與相關各部門溝通確認後再開始進行交易。也要事先瞭解所有銀行付匯流程與各項應準備的材料。

臺商（非居民企業）在進行間接股權交易時，要向稅務部門與外匯管理部門申報的文件宜盡可能地準備齊全。如何證明間接轉讓境內目標企業的交易是否具有合理商業目的，及是否規避企業所得稅納稅義務的相關說明尤為重要，因為交易是否具有合理商業目的是稅局審核間接轉讓重中之重，影響稅局評估是否要對交易課稅與否的重要因素。

57 依據國家稅務總局關於發布『非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告』國家稅務總局公告 2017 年第 37 號第 3 條至第 14 條關於股權轉讓所得計算、稅率、扣繳義務人、納稅義務人（非居民企業）的扣繳、納稅義務及稅務機關責令限期繳納權利都有具體規範。

58 依據國家稅務總局關於發布『關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告。』國家稅務總局公告 2015 年第 7 號第一條至第十九條都是針對於非居民企業間接轉讓股權該如何遵循的法律說明。

### 子題三、中國大陸臺商退場時，如何做好資產評估？如何評估選擇何種退場機制？各有何優缺點？

#### 一、問題簡要說明

##### (一) 如何做好資產評估

依《資產評估法》第 3 條規定<sup>59</sup>，臺商進行資產評估可以自願委託評估機構評估。若涉及中國大陸政府資產及公共利益的，或依法需要委託評估的，則需依法委託評估機構評估。流程簡述如下：

1. 梳理資產：梳理確定需評估資產的種類、價格以及處置難易程度等問題。
2. 選擇評估機構：考慮資產種類以及資產所在地等因素，決定是否委任第三方專業機構，並依資產類型、處置方式及價值等因素確定評估方式。
3. 進行評估：自行評估或由評估機構評估，<sup>60</sup>需全面考慮資產的種類、品質等各項因素，確保評估結果的準確。
4. 制定處置方案：根據評估結果，需要制定合適的資產處置方案，確保資產價值最大化。

##### (二) 如何選擇退場機制及其優缺點

臺商於中國大陸通常直接或間接持有廠房、土地、公司股權以及應收款項等資產。實務中，中國大陸資產可以分為兩類，一是臺商於中國大陸設立的公司以及公司持有的公司資產；二是臺商通過自身名義直接持有或委託第三方代為持有的資產（公司除外）。

針對於臺商直接持有或委託第三方持有的資產，在實務中一般通過直接轉讓的交易形式進行處置。而針對於臺商所設立的公司以及公司所持有的公司資

59 依《資產評估法》第 3 條規定，自然人、法人或者其他組織需要確定評估對象價值的，可以自願委託評估機構評估。涉及中國大陸政府資產或者公共利益等事項，法律、行政法規規定需要評估的，應當依法委託評估機構評估

60 《資產評估基本準則》第 16 條規定，資產評估的基本方法包括市場法、收益法和成本法三種基本方法及其衍生方法，資產評估專業人員應當根據評估目的、評估對象、價值類型、資料收集等情況，分析上述三種基本方法的適用性，依法選擇評估方法。雖然前述基本準則僅適用於開展資產評估業務的專業資產評估人員，但仍可以作為臺商自行評估資產價值的參考。



產，存在三種退場模式，模式內容及優缺點茲分述如下：

	股權轉讓	間接股權轉讓	資產交易
退場模式	通過股權轉讓將境內公司所持有的資產一併全部轉讓給資產收購者。	通過股權轉讓將持有境內公司股權的境外公司股權轉讓給交易買方。	只轉讓公司資產給交易買方。
適用情況	適用於資產或公司業務資質需要一併轉讓的臺商。		適用於公司設備或資產轉讓，或公司負債以及法律義務較為複雜的臺商。
優點	臺商稅負較輕	1. 臺商稅負較輕，因資金在境外結算。 2. 不涉及解散清算，只有部分工商變更登記作業。	1. 靈活性高，可以針對部分資產進行交易。 2. 因後續風險較少，盡職調查事項較少，交易時間短。
缺點	1. 為避免後續風險，需進行盡職調查，導致交易時間拉長。 2. 臺商需清理目標公司業務、員工、負債等交易相關義務。	1. 臺商稅負較重。 2. 目標公司有解散清算的成本。	1. 若需對境外公司進行盡職調查，導致交易時間拉長。 2. 交易買方成本上升，對交易價金將有影響。 3. 交易買方需進行 ODI 備案申請 <sup>60-1</sup> ，有行政審批不可控的潛在風險。

## 二、法律法規依據或實務背景說明

### (一) 資產評估相關說明

當臺商終止在中國大陸的商業及投資活動時，自然需要對於相應資產進行評估以便於後續處置。資產評估作為確認資產價值以及處置方案的重要措施，如未能夠選擇正確的評估機構以及評估方法，則可能對於資產價格及處置方案做出誤判。

### (二) 選擇退場機制相關說明

臺商退場機制主要為股權交易或資產交易兩種形式進行，實務中，交易雙方需考慮到交易稅負、資金安排、交易標的以及其他交易相關因素，去規劃符合交易實質的交易模式。同時，需要注意的是，由於臺商的退場涉及中國大陸外匯監管問題，因此在規劃設計投資機制中必須注意款項的匯出問題，避免因

60-1 境外直接投資 (Overseas direct investment, ODI)，指中國大陸企業、團體在中國大陸境外投資的經濟活動。中國大陸企業投資境外企業時，需要進行境外投資 (ODI) 備案，涉及商務部、發改委以及外匯局三個部門，整個流程至少耗時 2-3 個月。

違反中國大陸外匯相關法規而導致資金凍結或退回。

### 三、建議事項

#### (一) 資產評估建議及注意事項

在進行資產評估過程中，應依據資產處置的具體需求選擇恰當的評估對象、評估方式以及評估機構，茲分述如下：

1. 評估對象：應根據預計處置方案、市場價格以及其他相關因素確認是否有辦理評估之必要性。通常價格較難確定或缺乏明確市場價格或定價機制的財產，例如：廠房土地、公司股權以及二手設備等資產，方才建議進行評估。
2. 評估方式：應依據資產特點及預計交易模式選擇評估方式。《資產評估基本準則》<sup>61</sup>的相關規定雖僅適用於專業評估人員，但臺商亦可參考進行以自行評估。
3. 評估機構：選擇委託評估機構者，應考慮資產特徵並注意機構相應資質及業務能力。

#### (二) 選擇退場機制建議及注意事項

建議臺商根據交易雙方實際條件及各項因素，以及資金匯出等最終目的，謹慎溝通選擇退場機制。除間接股權轉讓外，股權轉讓及資產交易，均存在境內款項匯出境外這一過程。應事先確認當地外匯監管部門對外匯的相關要求。

實務中股權轉讓者，需辦理完畢工商登記手續並取得完稅憑證後，方可向銀行申請辦理外匯匯出備案以及外匯匯出作業；而資產轉讓者，由於款項留存於臺商在中國大陸的公司，僅能依利潤分配方式匯出。如當年度虧損無法分配利潤，則無法合規匯出資金。

此外，退場機制還需注意對資金安全的保護。如股權轉讓，如上開所述，需於公司轉讓後方可辦理，對臺商風險較高。實務中通過設立共管帳戶、分期付款等方式進行保障。惟需注意，一般自然人無法開設共管帳戶，因此若交易方涉及個人，因不具備設立條件，需採取其他合理方式保障資金安全。

61 如前述《資產評估基本準則》第16條規定所提及資產評估的基本方式分為市場法、收益法以及成本法三類，相對而言市場法適用於存在公開交易市場的資產；收益法適用於可收取紅利、孳息或者定期收益的資產；成本法，適用於全部類型的資產。



## 子題四、中國大陸臺商如何有效確保股權轉受讓的交易監管措施

### 一、問題簡要說明

中國大陸臺商企業有意淡出中國大陸市場，調整中國大陸營運佈局時，較常見的方式為「股權轉受讓」或是「資產處分或出租」，有些臺商會直接執行企業「清算註銷」程序等。其中，若考量該企業仍有永續經營的價值與可能性時，「股權轉受讓」當是首選方式，如下表簡易說明：

#### 中國大陸臺商企業常見的退場方式

中國大陸臺商企業常見的退場方式	簡易說明及需注意事項
一、股權轉讓	1. 境內股權轉讓。 2. 境外股權轉讓。 3. 資金交付與稅務環節評估。
二、資產處分或出租 (設備 / 廠房 / 土地)	1. 設備買賣、殘值計算。 2. 廠房房產證。 3. 土地轉讓的相關稅率。 4. 房屋租賃的經營範圍。
三、清算註銷 (需注意流程是否依法合規)	1. 依法註銷。 2. 申請破產。 3. 非合規註銷。 4. 惡意倒閉。

黃謙閔整理

### 二、法律法規依據或實務背景說明

在中國大陸臺商企業股權轉受讓的實務中，需留意「股權轉讓基準日」與「股權交割基準日」的差異。當買賣雙方合意確認此交易後，目標企業（即交易標的公司）仍在持續經營期間，其收入、費用、資產及負債等仍會不斷地動態變化中。因此，需要一個靜態的基準時間點來確認目標企業的資產、負債狀況以及該企業的未來收益等相關評估。此時間點即為「股權轉讓基準日」

就實務而言，常見的股權轉讓基準日，大都為一會計年度的期末，如 6 月 30 日、12 月 31 日等，也有以目標企業的年度盤點日，一切都依買賣雙方協議而定。一般來說，股權轉讓基準日的確定，具有下列法定意義：

1. 確認股權交易價格；
2. 自確認股權轉讓基準日起，目標企業將不得進行利潤分配、不得轉讓

或處分土地使用權、無形資產、固定資產等特有資源；

3. 在股權轉讓基準日前後，即成為買賣雙方對目標企業的權益分配與責任歸屬的分界點。

如上所述，「股權轉讓基準日」為買賣雙方對目標企業的權益分配與責任歸屬的分界點。那「股權轉讓交割日」即為將目標企業（即交易標的公司）將其股權實際轉讓至買方企業的時間點。此交割日直接關係到買方企業是否已實際取得目標企業股東資格並可開始行使該股東應有之權利。

然則，根據中國大陸《公司法》第 73 條規定：「依照本法第 71 條、第 72 條轉讓股權後，公司應當註銷原股東的出資證明書，向新股東簽發出資證明書，並相應修改公司章程和股東名冊中有關股東及其出資額的記載。對公司章程的該項修改不需再由股東會表決。」同時根據《公司法》第 32 條第 2 款規定：「記載於股東名冊的股東，可以依股東名冊主張行使股東權利。」同條第 3 款規定：「公司應當將股東的姓名或者名稱向公司登記機關登記；登記事項發生變更的，應當辦理變更登記。未經登記或者變更登記的，不得對抗第三人。」由此可知《公司法》對其股權變動後的效力採取公司內部登記生效主義以及公司外部登記對抗主義相結合的作法<sup>62</sup>。

此外，在中國大陸臺商企業股權轉讓實務中，常見的「股權交割基準日」大都為「有權部門批准日」或是「股權工商變更登記完成日」居多。

### 三、建議事項

就股權轉讓實務而言，應注意股權轉讓過渡期的監管事項與措施。「股權轉讓基準日」至「股權交割基準日」的這段期間，即為「股權轉讓過渡期」，為確保買賣雙方應有的權益義務與歸屬責任，此期間的監管事項與措施，大致說明如下<sup>63</sup>：

1. 目標企業不得隨意變更目標企業的註冊資本以及進行利潤分配；
2. 目標企業不得任意處分其資產、必要經營單位以及既有經銷通路；

62 雷霆，公司併購重組原理、實務及疑難問題詮釋，中國法制出版社，2014 年 10 月第 1 版，頁 175。

63 雷霆，公司併購重組原理、實務及疑難問題詮釋，中國法制出版社，2014 年 10 月第 1 版，頁 181-184。



3. 目標企業不得對資產設立留置權、質押、抵押或其他第三方權利；
4. 目標企業不得向任何第三方提供貸款或擔保，以及不得訂立貸款協議或向第三方借款；
5. 目標企業對外不得任意訂立、變更及轉讓合同；
6. 目標企業對內不得任意修訂合資合同和公司章程；
7. 目標企業不得任意對既有的員工調整職務、薪資、競業限制補償金、經濟補償金以及社會保險等，導致可能增加的相關人事成本；
8. 目標企業不得任意變更會計政策或更換會計師事務所等重大事項；
9. 目標企業不得對外作任何法律程序上的妥協。

## 子題五、如何順利轉移到海外新設生產據點、縮小規模及退場準備的執行工作重點

### 一、問題簡要說明

中國大陸華南地區某五金零配件加工製造企業，由於配合上下游供應鏈，以規避風險和降低成本等因素的要求，將有轉移越南設立新據點的規劃。這項行動除了在海外建置新的生產規模，招聘員工順利運作之外，將使目前中國大陸的生產基地，做出縮小規模與轉移的行動，甚至最終可能結束撤資的結果。為了順利完成這項任務，對於這項海外新據點的投資，和原廠的縮小或結束，有那些值得注意的重點？

### 二、法律法規依據或實務背景說明

對於在越南的海外新據點來說，是一個新設立的投資個案，應該先瞭解當地新設外資企業的獎勵條款，以及設立公司與僱用勞工權益保障的法律，與資金匯入和將來匯出的相關規定。對於新據點的實地考察，先遣部隊和供應鏈團隊對當地的基礎建設和配套措施，以及原材料的取得和加工成本與轉賣價格的估算等，都需要進行全盤的瞭解。對於現有在中國大陸的企業來說，縮小規模如果必需執行對員工分階段逐批遣散，則要遵照當地勞動法的規定，依法支出應付的費用。如果最終的結果是結束營業，並將從中國大陸撤資，則應按照當地的公司法規定的清算步驟，完成法定程序。

#### (一) 規避風險與處理方式

海外新設生產基地及現有規模的縮減和轉移，是企業本身一項重大的工程，牽涉到許多複雜的程序和步驟，有以下必需注意的重點：

1. 新據點的可行性與風險評估：儘管整個供應鏈有這項計畫的共識，但自己還是要評估利弊得失和本身可承受風險的能耐，是否有足夠的保障和誘因，值得執行這項行動。
2. 選定執行這項行動的負責團隊：海外新據點的成立與是否能夠順利運作，是千頭萬緒，最辛苦的階段。既然可能成為將來企業運作的重心，



企業主是否願意親自領隊建造，以建立隨隊員工的信心？或者選派有足夠能力和可以信賴的團隊，來執行新設海外生產基地的任務？這些因素將是成功順利建造新據點的主要關鍵。同時，有鑒於人生地不熟，以及語言文化的差異，一旦決定投資設廠時，提前選擇聘任當地在語言和認知上可以溝通的幹部人才。安排到中國大陸現有的工廠實務訓練，加深他們融入企業文化的深度與速度，熟悉企業生產製造的環境和運作要領。以便將來在執行的過程可以發揮輔助的功能，減少障礙和浪費摸索的時間與消耗太多的精力。

3. 新舊基地交替的過程的供貨保障：為了達到無縫接軌，避免因為青黃不接，而無法達到既有客戶對貨品質與量的要求而失去訂單。企業要仔細評估，是否在過渡時期，有足夠的產量與品質滿足客戶的需求，必要時尋求外包廠商提供貨源，以填補過程中的空隙。否則一旦客戶失去信心而流失，將會使多年耕耘的心血結晶付諸流水。
4. 原廠人力縮減的準備：初步執行作業人員遇缺不補，調整作業流程，或調整、減少工時讓員工休假，逐步減少人力，漸漸減輕企業的負擔。最後階段的步驟是付款遣散人員。這些不同的選項攸關企業的成本，一定要遵照法規，在適當的時機採取適當的做法來執行，以避免不必要的爭執與困擾。
5. 穩健發展，避免進退失據：分階段性執行，起碼保留原廠一半的規模，讓海外生產基地上了軌道，再評估原廠縮小規模的幅度。至於最終是否選擇結束中國大陸的生產基地撤資，也可按當時的情況評估產能績效的價值。而將原有資產及設備轉賣也是一個處理的選項，過去已經有幾家知名電子業廠商，將全部廠房設施，轉賣給中國大陸廠家的案例可供參考。尤其在設立初期以海外第三地進行原廠的投資項目，轉賣的程序和資金的取得相對單純和容易。
6. 期望達到穩健的處理步驟
7. 廠商依上述注意重點逐步執行，不但避免偏離了軌道，可以朝目標獲

得順利的進展。雖然還是會遇到執行上的各種困難，但是，起碼可以讓自己得到穩健踏實的方式，減少風險發生及消除可能遇到的障礙，使原先設定轉移據點的計畫，在沒有後顧之憂的情況下，能夠衡量最佳的處境而順利的推進，很踏實的邁向前進的每一步。

### 三、建議事項

有鑒於這類案例對企業重大決策和執行細節的重要性，在海外新據點的新案設立，以及中國大陸原廠的縮減規模，和未來可能解散、轉賣撤資的程序。這些相關的法律規定，是相當嚴謹、繁瑣和專業的領域，為了避免差錯和延宕進行的效率，建議聘請合法、專業的會計師和律師事務所熟悉這類業務的專家來協助理，以達到安穩、安全、安心的結果。



## 子題六：中國大陸臺商擬退出，請問如何依據勞動合同法及社保法令，保障員工的法定權益，順利清退員工？

### 一、問題簡要說明

由於外部環境的巨大變化或本身經營不順利，臺商企業不得不結束營業，另謀出路。依照勞動法律的規定，必須優先清償員工的所有積欠工資與經濟補償金以及其他費用。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

(一) 臺商辦理解散作業時，應根據勞動法令終止勞動關係，同時支付應付未付工資以及其他經濟補償費用。

1. 《勞動合同法》第 44 條第（四）項規定，企業依照《破產法》規定，用人單位被依法宣告破產的，勞動合同終止。

根據《企業破產法》第 113 條規定，破產財產在優先清償破產費用和共益債務後，依照下列順序清償：

- (1) 破產人所欠職工的工資和醫療、傷殘補助、撫恤費用，所欠的應當劃入職工個人帳戶的基本養老保險、基本醫療保險費用，以及法律、行政法規規定應當支付給職工的補償金；
- (2) 破產人欠繳的除前項規定以外的社會保險費用和破產人所欠稅款；
- (3) 普通破產債權。破產財產不足以清償同一順序的清償要求的，按照比例分配。破產企業的董事、監事和高級管理人員的工資按照該企業職工的平均工資計算。

因此，臺商企業根據《勞動合同法》第 44 條第（五）項規定，用人單位被吊銷營業執照、責令關閉、撤銷或者用人單位決定提前解散的，勞動合同關係就終止。

2. 《勞動合同法》46、47 條規定，依照本法第 44 條第（四）項、第（五）項規定終止勞動合同的，用人單位應當向勞動者支付經濟補償。

(1) 依據《勞動合同法》47 條規定，經濟補償按勞動者在本單位工作

的年限，每滿 1 年支付 1 個月工資的標準向勞動者支付。6 個月以上不滿 1 年的，按 1 年計算；不滿 6 個月的，向勞動者支付半個月工資的經濟補償。

(2) 綜合中國大陸《勞動合同法》的規定，臺商企業如有上述的《勞動合同法》第 44 條第（四）項、第（五）項規定之破產、吊銷營業執照、責令關閉、撤銷或者用人單位決定提前解散的情形，都屬於勞動合同終止的規定。

臺商企業因辦理解散作業而終止勞動關係，這意味著企業的主體資格已經不存在，勞動合同也就無法繼續履行，導致勞動合同終止。勞動合同終止後，企業應當支付有關的工資、經濟補償金以及其他補償費用等附隨義務。

### 三、建議事項

由於經營環境的改變，臺商擬退出中國大陸市場，合理保障員工的法定權益，是企業的職責與社會公益。但為預防解散的風險，應事先在人資管理上進行預防與管控作業。

- (一) 臺商需要了解中國大陸勞動法令，才能在辦理解散作業時避免發生勞動爭議事項，同時降低影響解散作業的進度與效果。
- (二) 臺商設廠經營時應建立規章制度，並與員工簽訂書面的勞動合同，使這兩個制度成為解決勞動爭議的依據，以順利處理解散作業。
- (三) 建立證據收集與保全制度，由於舉證責任倒置與證據責任分配的法律規定，使得企業必須建立收集相關證據，以維護企業的權益，減少在解散作業階段的損失與糾紛。

疫情期間，由於各地因應疫情，所規定的封控管制政策，多少造成人民行動受限現象。政府雖公布勞動政策作為解決員工不能正常上班所帶來的考勤失控的依據，但不少政策便宜行事，以致勞動爭議頻出，有些問題在疫情後尚未浮出，如果企業正在處理解散作業，則所有的疫情期間的問題，可能一一出籠。因此企業在執行解散作業階段，對此特殊疫情期間的勞動爭議事項應當即時掌握狀況，規劃因應之道。



## 子題七、中國大陸臺商因外銷業務大幅衰退，擬進行退場，如何處理現有勞工問題？

### 一、問題簡要說明

《勞動合同法》第 40 條第 3 款規定，「有下列情形之一的，用人單位提前三十日以書面形式通知勞動者本人或者額外支付勞動者一個月工資後，可以解除勞動合同：…(三) 勞動合同訂立時所依據的客觀情況發生重大變化，致使勞動合同無法履行，經用人單位與勞動者協商，未能就變更勞動合同內容達成協議的。」；第 41 條規定，「有下列情形之一，需要裁減人員二十人以上或者裁減不足二十人但占企業職工總數百分之十以上的視為經濟性裁員…」；第 44 條規定「用人單位決定提前解散的，勞動合同終止」。

上述勞動法律規定是公司終止與員工勞動合同權利義務的基礎，即臺商退場時可通過「無過失辭退」、「經濟性裁員」以及「提前解散終止勞動合同」這三種方式。依照法定程序開展資遣程序，對員工作出相應經濟性補償，以達到合法合規資遣員工之結果，實務中還需綜合各項因素決定使用何種方式。惟因篇幅有限，本問題僅對較為標誌性的經濟性裁員展開論述。

又因早年中國大陸對於勞動關係的監管力度較輕，諸如未繳納、未足額繳納社保等均為常見潛在合規問題，在資遣員工時皆需一併處理，若臺商未全面考慮佈局，將會產生重大負面影響，乃至無法順利退場。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

(一) 依《勞動合同法》第 41 條規定，經濟性裁員可適用情形如下

1. 依照企業破產法規定進行重整的；
2. 生產經營發生嚴重困難的；
3. 企業轉產、重大技術革新或者經營方式調整，經變更勞動合同後，仍需裁減人員的；
4. 其他因勞動合同訂立時所依據的客觀經濟情況發生重大變化，致使勞動合同無法履行的。

在中美貿易外銷業務大幅衰退背景下的退場，較為可能適用「生產經營發生嚴重困難」這一因素選擇經濟性裁員資遣員工。惟需注意在中國大陸實務中，存在各地對「生產經營發生嚴重困難」標準認定不一的情況，若選擇適用經濟性裁員方式資遣員工，應提前與當地行政部門確認<sup>64</sup>。通常以連續性虧損或長期處於停產狀態等認定公司存在生產經營嚴重困難；僅以生產經營效益下降、審計報告證明淨利潤連年下降、內部通知停業等事由均不足以證明生產經營發生嚴重困難。

(二) 需注意依《勞動合同法》第 42 條規定，部分員工不得適用經濟性裁員

1. 從事接觸職業病危害作業勞動者未進行離崗前職業健康檢查；
2. 患職業病或因工負傷並被確認喪失或部份喪失勞動能力的；
3. 患病或非因工負傷，在規定的醫療期內的；
4. 女員工在孕期、產期、哺乳期的；
5. 在本單位連續工作滿十五年，且距退休不足五年。

因臺商退場，故事實上已無可能繼續聘用該類員工，也可考慮以「提前解散終止勞動合同」方式資遣該類員工。

(三) 經濟補償金額標準：原則依《勞動合同法》第 47 條規定，<sup>65</sup> 以員工在本單位工作之年限，支付經濟補償金。

### 三、建議事項

(一) 前期了解與溝通

1. 與當地行政部門進行溝通：了解當地勞動法令政策，以合法合規資遣員工；同時，將所面臨困難如實告知當地行政部門，以期能從執行操作層面得到適當支持。
2. 與員工進行溝通：了解員工需求，評估是否分批處理；同時，確認是否存在未繳納、未足額繳納社保或未按照平均工資來支付員工病假期

64 如《海南省企業經濟性裁減人員實施辦法》、《廣東省企業經濟性裁減人員實施意見》等中國大陸各地規定困難企業之標準。

65 依《勞動合同法》第 47 條規定，經濟補償按勞動者在本單位工作的年限，每滿一年支付一個月工資的標準向勞動者支付。六個月以上不滿一年的，按一年計算；不滿六個月的，向勞動者支付半個月工資的經濟補償。



間工資、員工過往存在年假未休未支付補償等不合規事宜。

3. 如有需保護品牌等考慮因素，可保持聯絡媒體，避免不利輿論導向。

## (二) 中期設計與安排

確定資遣方案及執行規劃，包括確定需召開工會會議 / 員工大會的時程要求，針對員工差異選擇安置方式並制定解除協議等法律文書。

## (三) 後期推進與實施

1. 避免實體性瑕疵保留實體證據：如財務報表、國家政策、當地政策、終止通知、行政報告證據、郵寄憑證等。
2. 避免程序性瑕疵保留程序證據：如裁員方案、會議簽到表、會議紀要、公示結果等。
3. 避免發生群體性維權或行政投訴事件：召開員工說明大會時邀請當地勞動部門到場參與（即便政府人員到場不發言，對於員工仍有一定嚇阻作用）、注意現場佈置，全程錄音錄像，以協商一致為原則貫穿，成立應急小組並安排人員維持秩序；必要時，可通知中國大陸當地公安部門並保持聯絡，以應付突發狀況。
4. 保留員工資遣證據：如解除通知、解除協議、離職證明等，以應對後續勞動糾紛之風險。

## 子題八、中國大陸臺商退場時，資產處理及股權處分，如何規避或降低退場的稅務風險？

### 一、問題簡要說明

2022年11月30日，中國大陸二十大全代會落幕，明確推動共同富裕，加速中國大陸臺商企業退場計畫及轉向東南亞新興市場。

中國大陸臺商企業退場要達到最終結束營業的目的，只能採取清算或出售、轉讓等選擇。由於中國大陸相關部門對於清算業務，各審批機關的判斷尺度不透明，所以清算耗費一、兩年是常有的事，因此，臺商企業透過清算結束營業，往往存在一定的難度。中國大陸臺商退場時，處理資產及股權處分，應做好降低退場稅務風險的綜合考慮。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

一般常見的退場方式，有透過「股權轉讓」出脫持股退場，股權交易有助於降低稅負，公司股權出售主要有兩種情況：

#### (一) 第一種情況：採取股權轉讓交易主要考量公司的無形資產

買方之所以要以股權轉讓的方式交易，目的是看上該公司的無形價值。包括：目標公司的客戶名單（大客戶或潛力客戶）、交易狀態、生產研發技術能力、效益（製程研發技術力）、營運過程中的各項輸出報告資料，或是品牌價值…等整體經營軟實力。如果不把公司整個買下來（包括人員），無法取得公司的無形資產。

買家類型往往都是業務上有往來過的同業或上下游，或是中國大陸的上市公司，或是被國際大品牌廠商看中想要併購的。這種情況下的交易，買家通常希望能夠無縫接軌的繼續經營。賣家相對比較不用擔心遇到詐騙或惡意買家。這種情況下的退場，風險相對較低，最不會受傷害。

#### (二) 第二種情況：以股權轉讓方式目的在取得廠房土地

因為土地廠房以外的有形資產都可以直接購買，而土地廠房則因直接購買稅負過重，因此以購買股權的方式進行，以降低稅負。以往臺商將中國大陸境



內公司股權賣給外資，按規定繳納稅款後，在中國大陸境內僅需向相關部門辦理外資股東的工商變更登記，交易程序相對簡單。但近期中國大陸臺商遇到的買方多為中國大陸企業，對於將股權賣給陸企之臺商，要特別留意收受款項時，是否符合中國大陸外匯管制規定。移轉土地廠房，這類交易其實最複雜，風險也最高，主要原因在中國大陸外匯管制規定，導致無法一手交錢一手交貨，一定要先將中國大陸子公司股權移轉給買方後，再經過一關關政府手續，銀行才能將買方的錢從買方戶頭匯到海外母公司，因此出售土地廠房要找專業機構以降低風險。

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部執行副總經理陳文孝指出：以股權轉讓出售土地廠房牽涉工商程序、外匯管理、金融實務與公司財務會計法令等。很多跨國不動產公司都將這一部分工作外包給有經驗的跨國會計師事務所。臺商若思考撤資或遷出中國大陸，企業所持有的房產可能採取直接出售或打包以股權出售方式處理。在中國大陸出售土地資產，稅率高達 50% 以上，但若改為出售在中國大陸公司股權，則稅率或可降至 10%，但仍需注意可能潛在的稅務風險。

### 三、建議事項

#### (一)「事前規劃」：

在退場前進行充分的事前規劃非常重要。包括檢視您企業結構，以尋找可能的優化和降低稅務風險機會。合規的稅務規劃可能包括重新組織企業、轉移資產或股權等。

#### (二)「稅務優惠政策」：

臺商企業應瞭解中國大陸當地的稅務優惠政策，在退場時需退還已享受的優惠。

#### (三)「稅務協定」：

檢查兩岸所簽訂的相關雙重課稅協定，這些協定可以避免同一筆收入在兩岸被重複課稅，了解並利用這些協定中的相關條款，有助於降低稅務負擔。

#### (四)「合規遵從」：

確保您在處理資產及股權處分時，遵守當地法律法規，避免任何違規行為。不合規的行為可能導致法律風險和罰款。

以上是臺商退場時如何規避或降低退場稅務風險的一些建議，但實際情況會因個人或企業的具體情況而有所不同。因此建議臺商應尋求「與專業團隊」的稅務顧問、律師或會計師合作，以尋求最佳的稅務策略。透過專業的稅務和法律建議，以確保在處理資產及股權處分時能夠合法、合規，且最大限度地降低稅務風險。



## 子題九、中國大陸臺商結束投資應注意的稅務問題？

### 一、問題簡要說明

臺商在中國大陸經營企業，帳務處理常常不是很規範。一旦要考慮退場註銷的決策時，帳務與實物常常差距很大。無論是採出售資產清算註銷或是採出售股權方式，對於過去累積下來的帳務問題衍生的稅務問題，都必須審慎地清理，才能進行後續的退場機制。退場機制方式的選擇也會有各自的稅務問題要考量。所以臺商要結束中國大陸的投資，稅務問題的處理與決定，會影響到最後匯出境外能獲得的投資收回總額。如果處理不當，可能增加不必要的稅金或罰款；中間如果有一些違法的操作，甚至有可能觸犯中國大陸的民法或刑法，所以要結束中國大陸的投資，在稅務上要非常謹慎，才能避免不必要的困擾。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商結束投資應注意的稅務問題，可以從經營期間帳務處理不規範遺留的稅務問題，還有退場機制模式不同各有不同的稅務考量來說明：

#### (一) 出售資產清算註銷

臺商一旦要結束經營，必須開始清理資產負債。資產方面常出現在應收款項、存貨有帳無物的情況。如何帳務認列損失，在稅務上亦可承認，才可降低稅金。土地廠房直接出售稅金很重，政府如果有安排徵收，企業可以考慮配合政府政策，享受一些稅收優惠，甚至可能不需要繳納增值稅及土地增值稅。負債方面應付未付款項應認列其他收入，計入應納稅所得額。如果金額巨大，會導致要結束營業還要支付一筆巨大稅款，宜提早規劃。

#### (二) 直接出售股權

臺商如果決定採直接出售股權，稅務問題重點在出售價格的訂定是否合理，尤其是固定資產或無形資產被低估時，國稅局對於股權價格的評估是可以調整課稅的。

#### (三) 間接出售股權

間接出售股權如果是非居民企業，最重要的法律依據是 2015 年國家稅務

總局頒布的「關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告國家稅務總局公告 2015 年第 7 號」<sup>66</sup> 及 2017 年頒布的『關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告國家稅務總局公告 2017 年第 37 號』<sup>67</sup>，間接出售股權如果是非居民個人，中國大陸國稅總局於 2020 年 1 月 17 日頒布『關於境外所得有關個人所得稅政策的公告（國家稅務總局公告 2020 年第 3 號）』<sup>68</sup>，該文件將個人間接轉讓中國大陸境內不動產取得的所得，視為實質上為來源於中國大陸境內所得，一旦確定為來源於中國大陸境內所得，該股權轉讓資本利得稅率為 20%。

### 三、建議事項

#### （一）出售資產清算註銷

一般而言，中國大陸清算時間約為三個月左右，最困難的地方莫過於稅務清算，雖然法律上並未限制清算時間，但由於每年的 3 到 5 月為稅務匯算清繳繁忙期，所以實務上不宜在此期間進行稅務清算。稅務清算是否順利，與臺商境內企業稅務評級與日常財稅處理有很大關係。稅務機關會特別關注稅務評級較低、稅負率低、帳冊存在異常的企業。企業在清算期間取得的收益需繳納企業所得稅，也有可能被稅務機關發現「歷史偷、逃、漏稅問題」而補稅、滯納金、罰款等。所以企業日常經營過程中依法進行財稅處理、合法繳稅非常重要。

#### （二）直接出售股權

股權轉讓價格是指股權轉讓方就轉讓的股權所收取的包括現金、非貨幣資產或者權益等形式的金額。如臺商境內企業有未分配利潤或稅後提存的各項基金等，股權轉讓方隨股權一併轉讓，該股東留存收益權的金額，不得從股權轉讓價格中扣除，在股權轉讓時將作為轉讓所得的一部分課稅。所以臺商境內企

66 依據國家稅務總局關於發布『關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告。』國家稅務總局公告 2015 年第 7 號第 1 條至第 19 條都是針對於非居民企業間接轉讓股權該如何遵循的法律說明。

67 依據國家稅務總局關於發布『非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告』國家稅務總局公告 2017 年第 37 號第三條至第十四條關於股權轉讓所得計算、稅率、扣繳義務人、納稅義務人（非居民企業）的扣繳、納稅義務及稅務機關責令限期繳納權利都有具體規範。

68 依據國家稅務總局於 2020 年 1 月 17 日出臺『關於境外所得有關個人所得稅政策的公告（國家稅務總局公告 2020 年第 3 號）』，第一條第七款，這是個人間接轉讓中國境內不動產取得的所得，視為實質上為來源於中國境內所得。



業未在股權轉讓前將公司利潤先分配給境外控股公司（非居民企業），未來中國大陸居民企業在向新的非居民企業受讓方分配這部分的股東留存收益時，中國大陸稅務機關又要就這部分的股東留存收益再徵收一次預提所得稅，這顯然存在重複徵稅現象。

### （三）間接出售股權

「關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告」，明確規範非居民企業通過實施「不具合理商業目的」安排，間接轉讓中國大陸居民企業股權等財產，規避中國大陸境內企業所得稅納稅義務者，應重新定性該間接轉讓交易確認為直接轉讓中國大陸居民企業股權等財產。所以，間接轉讓股權行為是否符合合理商業目的將至關重要。

實質重於形式也是一直以來都是中國大陸稅務機關對合理商業目的進行判定的基本原則，「關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告」，明定相關認定條件將對未來轉讓交易判定是否具有合理商業目的帶來極大幫助，臺商企業如果要採間接轉讓，審慎規劃才可避免未來的稅務風險。

## 子題十、中國大陸臺商退場涉及的資金匯出流程、資料準備及可能面臨的問題

### 一、問題簡要說明

對中國大陸臺商而言，有效的退場機制應包括兩個條件：一是企業在中國大陸法律責任的解除，二是將剩餘資本退回原境外投資者。合法退場會產生資金匯出需求的，主要有三種情況：透過解散清算程序、財產讓與後清算及股權轉讓給境內投資者。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商企業退場，最終目的除了法人人格消滅外，還需能合法回收剩餘財產或是資金。對於剩餘財產分配之要求，依據《公司法》第 186 條第 2 款規定：「公司財產在分別支付清算費用、職工的工資、社會保險費用和法定補償金，繳納所欠稅款，清償公司債務後的剩餘財產，有限責任公司按照股東的出資比例分配，股份有限公司按照股東持有的股份比例分配。」

外資企業由於資本係由中國大陸境外匯入，故剩餘財產應匯出中國大陸境外，因此會涉及外匯匯出，在操作時必須符合《外匯管理條例》之「資本項目」<sup>69</sup> 管理要求。《外匯管理條例》第 22 條規定：「資本項目外匯支出，應當按照國務院外匯管理部門關於付匯與購匯的管理規定，憑有效單證以自有外匯支付或者向經營結匯、售匯業務的金融機構辦理購匯支付。應當經外匯管理機關批准的，應當在外匯支付前辦理批准手續。」同條第 2 款規定：「依法終止的外商投資企業，按照有關規定進行清算、納稅後，屬於外方投資者所有的人民幣，可以向經營結匯、售匯業務的金融機構購匯匯出。」

此外，依據 2013 年 5 月 13 日起實施的《外國投資者境內直接投資外匯管理規定》第 10 條之規定：「因減資、清算、先行回收投資、利潤分配等需向境外匯出資金的，外商投資企業在辦理相應登記後，可在銀行辦理購匯及對外支付。」

<sup>69</sup> 《外匯管理條例》第 52 條第 1 款（四）資本項目，是指國際收支中引起對外資產和負債水準發生變化的交易項目，包括資本轉移、直接投資、證券投資、衍生產品及貸款等。



由此可知，要進行剩餘財產分配的先決條件是企業要清算完成，並支付相應之清算費用、職工的工資、社會保險費用和法定補償金，繳納所欠稅款後，才可進行。

### 三、建議事項

依據國家外匯管理局於 2015 年 4 月 8 日發布之《關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》，第 2 條外商投資企業外匯資本金意願結匯所得人民幣資金納入結匯待支付帳戶管理之第 3 款規定：「資本金帳戶的支出範圍包括：經營範圍內結匯，結匯劃入結匯待支付帳戶，境內原幣劃轉至境內劃入保證金專用帳戶、同名資本金帳戶、委託貸款帳戶、資金集中管理專戶、境外放款專用帳戶、境內再投資專用帳戶的資金，因外國投資者減資、撤資匯出，經常項目對外支付及經外匯局（銀行）登記或外匯局核准的其他資本項目支出。」故應具備資本金項目帳戶方可進行剩餘財產匯出。

然目前實務上依據《關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》之精神，外匯管理局眾多業務均授權銀行處理，故在有外匯管理局業務憑證的情況下，剩餘財產匯出並不一定以具備資本金項目帳戶為必要。

剩餘財產清算後，原則上以貨幣方式分配給境外股東，由於外資企業投入多採用外幣投入，故剩餘財產之分配亦以當天之匯率轉換成外幣匯出境外的方式處理之。

剩餘財產分配有兩種情況，一是剩餘財產大於註冊資本，二是剩餘財產小於註冊資本。當剩餘財產大於註冊資本的情況下，剩餘財產超過註冊資本的部分，依相關規定可被歸屬為股息所得<sup>70</sup>，應代繳所得稅後方得匯出。

70 《關於企業清算業務企業所得稅處理若干問題的通知》第 5 條第 2 款 被清算企業的股東分得的剩餘資產的金額，其中相當於被清算企業累計未分配利潤和累計盈餘公積中按該股東所占股份比例計算的部分，應確認為股息所得；剩餘資產減除股息所得後的餘額，超過或低於股東投資成本的部分，應確認為股東的投資轉讓所得或損失。

## 子題十一、中國大陸臺商如何正常清算註銷？公司註銷所需流程及時間？

### 一、問題簡要說明

臺商在中國大陸經營企業，如果決定正常清算註銷，需要經過工商、稅務、銀行、海關等部門的逐一審批。註銷公司時是實質審查，而其中最重要的審查是稅務部門：國稅局審查應繳納的稅款是否全部繳納完畢；銀行審查有無剩餘利潤／資本金可以匯出。為了應對稅務以及銀行的審查，註銷公司需要出具會計師事務所的清算註銷報告，還要根據不同單位的要求準備各類資料。一般註銷一家公司需要 2-3 個月的時間進行資料準備，再提交相應的機構審查，花上 4-6 個月的時間是正常的。而如果遇到稅務機關要求查閱公司帳冊，那拖上一年半載也是有可能的。因為耗時費力以及所需材料和環節多，註銷的處理費用自然也就較新設立公司要高。

即使被吊銷的公司也是要走清算註銷的流程，因為公司會被「吊銷」的是指營業執照，代表公司被認定不能從事正常的經營活動，這是政府機關對於公司的一項處罰措施，但並不代表公司的清算註銷手續完成。相反地，如果公司被吊銷營業執照後遲遲不辦理註銷公司的各項手續，公司的股東和法定代表人都有可能被追究相關責任。一家被「吊銷」的公司在辦理註銷手續時，必須要先解除吊銷狀態，也就是先去政府機關受領處罰，然後才能開始辦理註銷手續。因此，所需時間會更長、費用也會更高。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

現行中國大陸《中外合資經營企業法實施條例》第 14 章、《中外合作經營企業法實施細則》第 8 章和《外資企業法實施細則》第 12 章，對三類外商投資企業的解散和清算做了原則性的規定。<sup>71</sup>

臺商因經營不善而決定將公司解散註銷，是公司主動清算，亦即由公司股東依據公司章程或股東會決議主動組成清算組，對公司進行清算。欲提前解散

<sup>71</sup> 依據《中外合資經營企業法實施條例》第 14 章期限、解散與清算第 89 條至第 96 條，《中外合作經營企業法實施細則》第 8 章期限和解散第 47 條至第 49 條，《外資企業法實施細則》第 12 章期限、終止與清算第 68 條至第 77 條。



或結束營業，要由董事會提出解散申請書，報審批機構批准。審批機關收到解散申請書和相關材料後，於 10 個工作日內作出批准企業解散的批件，並在全國外商投資企業審批管理系統中增加批准企業解散的資訊。又依照公司法第 180 條第 1 項、第 2 項、第 3 項、第 5 項規定解散的，應當在解散事由出現之日起 15 日內成立清算組，開始清算。有限責任公司的清算組由股東組成，股份有限公司的清算組由董事或股東大會確定的人員組成。<sup>72</sup>

### 三、建議事項

中國大陸臺商要結束營業辦理撤資時，應就稅務、清算、工商管理、勞動人事、土地、海關等方面去因應、處理及規避風險。

#### (一) 稅務方面

不論國稅、地稅一定要事先處理好，或請當地專業機構且經驗豐富的人協助辦理查稅、欠稅補稅事宜。

#### (二) 勞動人事方面

員工工資、經濟補償金及社會保險金等結清問題，屬於較難處理的一環，建議此部分臺商企業應與員工協調，盡量採取彈性處理。

#### (三) 清算程序方面

清算的清償順序，應按照下列順序先後辦理：1. 清算費用 2. 職工工資 3. 社會保險費用 4. 經濟補償金 5. 清算稅金及附加 6. 清算所得稅額 7. 以前年度欠稅額 8. 一般債務。

#### (四) 海關方面

1. 海關設備監管如果還在監管期限，建議須完成有關海關補稅的核算。
2. 如果從事加工貿易，須完成有關原材料海關補稅的核算。

#### (五) 銀行方面

結束前應確認銀行帳戶是否已經結束、與廠商的往來是否均已終止，銀行端的授信業務及金融商品是否處置，以及公司當初與銀行設定的債權是否已塗

<sup>72</sup> 依公司法第 10 章公司解散和清算第 180 條 『公司因下列原因解散：(1) 公司章程規定的營業期限屆滿或者公司章程規定的其他解散事由出現；(2) 股東會或者股東大會決議解散；(3) 因公司合併或者分立需要解散；(4) 依法被吊銷營業執照、責令關閉或者被撤銷；(5) 人民法院依照本法第 182 條 的規定予以解散。』

銷。一旦公司註銷，即無法與銀行再啟用相關的業務或進行結清。如果真的需要，只能再恢復公司主體效力後，才能重新辦理相關銀行作業。

另外中國大陸從 2016 年開始，外匯管理局要求銀行承擔與企業的溝通窗口，對外資企業的外匯業務進行初步審查。但有些銀行，往往因為對於外資外匯操作不熟悉，可能會提出一些不合理的要求。所以在經辦時，一定要事先與銀行溝通，反覆確認銀行所需的資料，最好先提供樣稿，待銀行完全確認後才開始清算程序。



## 子題十二、中國大陸臺商如何辦理簡易註銷？哪些企業可以使用簡易註銷？簡易註銷流程？

### 一、問題簡要說明

中國大陸自 2014 年 3 月實施新《公司法》，即推行註冊資本認繳制、放寬註冊資本登記條件以及簡化登記事項。該三項改革措施大幅降低公司設立門檻，同時也衍生「設立易、註銷難」的現象。為優化企業退出市場的管理機制，中國大陸國家工商行政管理總局於 2016 年 12 月發布《關於全面推進企業簡易註銷登記改革的指導意見》<sup>73</sup>，明確自 2017 年 3 月 1 日起，符合條件的企業可以實行簡易註銷程序。中國大陸國家稅務總局又於 2019 年 5 月發布《關於深化“放管服”改革更大力度推進優化稅務註銷辦理程序工作的通知》，從擴大即辦範圍、簡化註銷前業務办理流程、減少資料報送等三個方面，<sup>74</sup> 對現有政策作出細化、補充和完善，新措施於 2018 年 7 月 1 日起施行。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

臺商企業簡易註銷登記係採企業自主選擇原則。

#### (一) 企業適用簡易註銷的情況如下

申請簡易註銷登記的企業，應為以下四類企業（不含分支機構）之一：有限責任公司、非公司企業法人、個人獨資企業、合夥企業。申請簡易註銷登記的企業，應當屬於以下兩種情形之一：1. 領取營業執照後未開展經營活動，即“未開業”；2. 申請註銷登記前未發生債權債務或已將債權債務清算完結的，即“無債權債務”。因合併、分立而辦理公司註銷登記的，也適用簡易登出程序。

#### (二) 企業不適用簡易註銷的情況如下<sup>75</sup>

<sup>73</sup> 依據工商總局關於全面推進企業簡易註銷登記改革的指導意見工商企注字〔2016〕253號，開宗明義就宣佈自 2017 年 3 月 1 日起，在全國範圍內全面實行企業簡易註銷登記改革。

<sup>74</sup> 2019 年 5 月發布《關於深化“放管服”改革更大力度推進優化稅務註銷辦理程式工作的通知》是要根據《全國稅務系統深化“放管服”改革五年工作方案（2018 年—2022 年）》（稅總發〔2018〕199 號），在落實《國家稅務總局關於進一步優化辦理企業稅務登出程序的通知》（稅總發〔2018〕149 號）要求的基礎上，就更大力度推進優化稅務登出辦理程序有關事項通知。

<sup>75</sup> 工商總局關於全面推進企業簡易註銷登記改革的指導意見工商企注字〔2016〕253 號第 2 條、規範簡易登出行為，為企業提供便捷高效的市場退出服務第(1) 明確適用範圍，尊重企業自主權。企業有下列情形之一的，不適用簡易登出程序。

1. 涉及國家規定實施准入特別管理措施的外商投資企業，不包括外商投資企業再投資的內資有限責任公司；
2. 正在被列入企業經營異常名錄或嚴重違法失信企業名單的；
3. 有股權（投資權益）正在被依法凍結、出質或動產抵押等情形的；
4. 有正在被立案調查、採取行政強制、司法協助或曾被予以行政處罰等情形的；
5. 企業所屬的非法人分支機構未辦理註銷登記的；
6. 曾被終止簡易登出程序的，包括曾被登記機關作出不予受理簡易註銷登記或者不予簡易註銷登記決定的等情形；
7. 法律、行政法規或者國務院決定規定在註銷登記前需經批准的，按照工商總局發布的工商登記前置審批目錄執行；

### （三）企業簡易登出登記的基本流程

臺商企業首先須在《國家企業信用資訊系統》中發布企業簡易登出公告，公告 20 日後一個月內憑以下材料到登記部門辦理簡易註銷登記。執行程序重點是 1. 提出《公司註銷登記申請書》。2. 出具《全體投資人承諾書》3、強制清算終結的企業提交人民法院終結強制清算程序的裁定，破產程序終結的企業提交人民法院終結破產程序的裁定。

### 三、建議事項

臺商如果採用簡易註銷方式來結束營業，雖然可以減少過去進行清算的冗長時間與成本，不過中國大陸稅局仍會對企業在經營期間的納稅情況進行詳細檢查，有欠繳稅款的臺商必須繳清。過去臺商受限於清算程序繁複，解散公司的時程往往動輒一至兩年，現在既然有較簡單的方式可以註銷，只要符合特定要件的，可以盡量爭取使用簡易註銷的方式解散公司。臺商企業填報簡易註銷公告前，應當完成清算工作，確保本企業未發生債權債務或已將債權債務清算完結，不存在未結清清算費用、職工工資、社會保險費用、法定補償金和未交清的應繳納稅款及其他未了結事務，清算工作必須已全面完結。否則，仍然須依法承擔相應法律責任和後果。



採用簡易註銷時，登記機關僅需對企業提交的申請材料進行形式審查，無需進行任何實質審查。但是申請簡易註銷的企業，在公告期內如被提出異議的，登記機關不予核准簡易註銷登記，企業還是必須按照一般登出程序辦理登出登記。對惡意利用企業簡易登出程序逃避債務或侵害他人合法權利的，有關利害關係人可以通過民事訴訟。如向投資人主張其相應民事責任，投資人違反法律、法規規定，構成犯罪的，還須依法追究刑事責任。所以要使用簡易登出程序前仍然要審慎評估，降低在公告期內被提出某些異議的可能，或是可能餘留一些侵害他人的民事或刑事責任。

### 子題十三、中國大陸臺商應註銷不註銷有哪些風險？如何解決註銷的難題？

#### 一、問題簡要說明

中國大陸臺商企業要清算註銷公司十分繁瑣，操作時間也冗長，因此很多人會認為既然公司註銷那麼麻煩，耗時費力，索性乾脆不註銷了，直接讓政府把我解散了。其實，這種想法是錯誤的。因為應註銷而不註銷的公司，或長期不註銷，會有一些不良影響說明如下：

1. 只要公司不註銷，公司就得根據相關規定做好相關帳務及稅務工作，如此一來勢必會發生不必要的人工支出。
2. 公司長期不經營，不做工商年檢的，將被列入異常名錄。3年不年檢的，執照將被吊銷。
3. 執照長期放任不管，不年檢會被列入經營異常。法人及股東列入黑名單，影響個人徵信等。
4. 公司長期不經營、不註銷，不報稅、不年檢，後期再想註銷的話需要先處理各種異常問題，可能面臨繳納較大額的罰款等，註銷難度也會大幅提高，成本也會增加。因此，公司註銷宜早不宜遲，避免由此造成的得不償失。

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

根據中國大陸《公司法》第 180 條，公司可以因下列原因解散：

1. 公司章程規定的營業期限屆滿或者公司章程規定的其他解散事由出現；
2. 股東會或者股東大會決議解散；
3. 因公司合併或者分立需要解散；
4. 依法被吊銷營業執照、責令關閉或者被撤銷；
5. 人民法院依照本法第 182 條的規定予以解散。<sup>76</sup>

依據《公司法》第 183 條：公司因本法第 180 條第(1)項、第(2)項、第(4)

<sup>76</sup> 依據中國大陸公司法第 182 條規定：『公司經營管理發生嚴重困難，繼續存續會使股東利益受到重大損失，通過其他途徑不能解決的，持有公司全部股東表決權百分之十以上的股東，可以請求人民法院解散公司。』



項、第(5)項規定而解散的，應當在解散事由出現之日起十五日內成立清算組，開始清算。有限責任公司的清算組由股東組成，股份有限公司的清算組由董事或者股東大會確定的人員組成。

上述第四項依法被吊銷營業執照者需要特別關注，依據公司法第146條第4項規定：「擔任因違法被吊銷營業執照、責令關閉的公司、企業的法定代表人，並負有個人責任的，自該公司、企業被吊銷營業執照之日起未逾三年，不得擔任公司的董事、監事、高級管理人員。」另外依據企業法人法定代表人登記管理規定第4條第6項規定：「擔任因違法被吊銷營業執照的企業的法定代表人面對該企業違法行為負有個人責任之該企業被吊銷營業執照之日起未逾三年的，不得擔任其他企業的法定代表人。」都有類似的規定，吊銷營業執照是登記管理部門對企業的一種行政處罰，但企業被吊銷營業執照後，應當依法進行清算並辦理工商註銷登記，該企業法人才能正式消滅，對於不再繼續經營的企業，應主動按照規定辦理註銷手續，以避免衍生相關風險以及負面影響。

### 三、建議事項

#### (一) 臺商應如何因應

臺商面對經營困難需要結束營業，或是有法定原因須要走到應該清算註銷的情況，公司內部應該先檢討各方面的法定義務，例如稅務、關務、勞動人事、社會保險、工商事務、銀行外匯等方面，是否有違法違規的情況，如有則應盡快內部解決。

#### (二) 臺商應如何解決註銷的難題

如果內部人員的專業不足，無法解決相關問題，可能需要請專家輔導諮詢，提供解決方案，畢竟問題沒有解決，註銷過程一定會被主管機關要求改善，主管機關應該不會輕易讓有問題的部分輕易過關，也可以藉助專家人士與主管機關溝通，或許可以更迅速解決複雜的問題。

#### (三) 如何處理註銷流程

一旦公司決定要進入註銷程序，一方面公司內部人員應開始準備註銷所需的材料，另一方面聘請外部專業人士送件與主管機關溝通。如果可以符合簡易

註銷的條件，最好採取簡易註銷，可參考本篇子題十三。如果需要採取一般註銷模式，就必須做更多的準備。

#### （四）如何規避註銷風險

經營不善的企業，常常以為被吊銷營業執照即可自動註銷的僥倖心態。企業一旦列入「黑名單」將面臨「一處失信、處處受限」的聯動影響。除了被吊銷營業執照的企業法定代表人，將衍生任職限制的負面影響，同時重大稅收違法失信案件當事人的稅收信用記錄將被永久留存。因此，我們建議想結束中國大陸業務的臺商企業，應儘早做好適用簡易註銷或進行一般註銷的評估作業，或進一步結合外部機構提供專業協助，做到合規退場以降低風險。



## 第五篇 中國大陸臺商強化供應鏈韌性實務 Q&A 篇

### 子題一、中國大陸臺商在多元供應鏈趨勢下的分工角色與面臨的經營管理問題

#### 一、問題簡要說明

自 2018 年起川普擔任美國總統開始，宣布以「中國大陸偷竊美國智慧財產權和商業秘密」為由，依據 1974 年貿易法第 301 條指示美國貿易代表對從中國大陸進口的商品徵收關稅，涉及商品總計估達 600 億美元。緊接著自 2019 年 9 月 1 日起，所有中國大陸輸美商品徵收 10% 的關稅，藉此威嚇、逼和，以使中國大陸在美國關切的貿易逆差、體制議題有所讓步。由於美中貿易戰對中國大陸臺商出口至美國之產品被加徵高額關稅，因此影響臺商的競爭力，因而加速造成臺商的外移投資，呼應新南向政策的移動，進行分散投資布局。美中貿易戰及科技戰引發全球供應鏈重組，在主要市場開始採取友岸外包策略，包括鴻海、和碩、緯創等科技大咖，為配合「中國大陸製」與「非中國大陸製」雙供應鏈成形，以多元供應鏈的布局大舉前往東南亞及印度投資，<sup>77</sup> 有些高科技業甚至籌畫前往美加墨經濟圈設廠投資。

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

##### (一) 中國大陸臺商在多元供應鏈趨勢下的分工角色

##### 1. 供應鏈的意涵

依據維基百科的定義，供應鏈是由一連串供應商和採購商組成的團隊，以接力賽團隊的模式，完成從採購原材料，到製成中間產品及至最終產品，然後將最終產品交付用戶的一系列設施和分布選擇形成的網絡。一個供應鏈是一系列過程，其中一個過程補給下一個過程。最簡單的供應鏈是一系列單向過程：過程 P(1) ==> P(2) ==> P(3) ==>... ==> P(n)。真實的環境比較複雜，整個網路的各個過程可以互

<sup>77</sup> 曹以斌 陳仲興 劉曉霞，雙供應鏈成形臺商東南亞大擴廠，<https://www.mirrormedia.mg/story/20220215fin006/>

相補給，同時補給的模式也更複雜。<sup>78</sup>

## 2. 臺商在供應鏈中扮演的分工角色

臺商在供應鏈的位置，多以接單生產的 OEM 模式運作，主要站在生產端。因此，臺商所涉及的供應鏈，主要是從產品設計研發、原材料或半成品採購、加工製造與組裝生產、品質管理、物流運輸、交貨的一系列產品供應鏈條。由於 OEM 的生產模式主要是滿足訂單的需求，履行訂單的義務，以獲取客戶的付款，因此，如要建構二條供應鏈，意味著生產要素組合要做雙軌以上的改變，其複雜度較大。在此波遷徙潮，中國大陸臺商雖然並非全然撤離中國大陸，而可能只是分散佈局以因應兩元或多元的世界經貿規則，但是對於臺商而言，卻是面臨極大的挑戰。

### (二) 實務背景與問題分析

臺商要建立二套或多元供應鏈必然發生面臨經營管理問題，因為從一套供應鏈，要轉化成兩套供應鏈，而且要在不同的國家領域，意味著其生產秩序要重建，生產資源要重新安排，建構第二套供應鏈也需要另一筆資金來支持，其面臨的挑戰，可想而知。首先是臺商要做二套供應鏈的抉擇，因為臺商在中國大陸的長期經營優勢，其可能利基有三：其一為長期與外商的合作關係，二為長期與中國大陸的相處關係，三為對中國大陸人文的深入了解與經營關係。因此已經習慣於以境外接單，交中國大陸廠生產，並直接報關出口交貨給歐美客戶的三角型營運模式。然而，當世界經貿規則發生變化，歐美客戶的訂單趨勢開始偏向優先與中國大陸以外國家往來時，臺商如果不在中國大陸以外第三地建立第二套供應鏈，可能面臨訂單流失，被已經在第三地設廠的廠商搶單的窘境。如果臺商選擇離開中國大陸，則又可能面臨喪失中國大陸市場的難題。因此，既要維持在中國大陸工廠的正常營運，又要籌措第二套資金，在中國大陸以外的第三地投資設廠，建立新一套供應鏈，以滿足歐美客戶的訂單需求。尤其在此波貿易競爭中，新南向國家及印度政府，無不卯足全力招商，也加速了

<sup>78</sup> 供應鏈，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE>



臺商在當地建立第二套供應鏈的腳步。臺商除了上市櫃公司，可以透過公開市場集資籌措第二套供應鏈之資金外，一般中小企業則只能透過銀行融資以及股東往來或股東增資來籌措第二套供應鏈所需資金，這是第一個挑戰。此外，除了建廠及機器設備採購的冗長流程外，還要重新在當地籌劃原物料或半成品採購、加工製造與組裝生產、品質管理、物流運輸、交貨等各項事宜，不僅要尋找評估原物料的供應商，究竟是在當地內購還是要從中國大陸或臺灣進口，還要在當地建立符合當地民情的生產管理制度以及出口報關交貨、稅務等事宜，更重要的是派駐幹部及招工問題。因此，臺商要在中國大陸以外地區建立第二套供應鏈，甚至是多元供應鏈，深受挑戰。

### 三、建議事項

臺商建立二套甚至多元供應鏈，由於牽涉產銷布局以及生產資源之重新配置，新增投資地又要經過冗長的建廠期間以及高管理成本，因此，在新的供應鏈成形運作之前，仍須仰賴原有的供應鏈支援生產，甚至在新的供應鏈開始試車運作初期，仍須仰賴原有供應鏈的支持。因此，建議臺商在思考第二套供應鏈建置之前，仍應重視原有供應鏈之支援能力，以免在新的供應鏈未完成之前，產生供應鏈斷鏈或因為供應不及產生接單無法如期交貨等情事，因此產生客訴甚至客戶轉單之問題發生。當然，臺商也應該在建立二元或多元供應鏈之前，做好事前評估以及各項建廠準備，以爭取時效，縮短建置供應鏈之週期，才是上策。

## 子題二、面對全球產業環境巨大變化，中國大陸臺商如何藉數位轉型強化供應鏈韌性？

### 一、問題背景說明

全球國際政經環境快速變化，暴露全球供應鏈的脆弱與風險，尤其美中經貿博弈因新冠疫情和地緣政治因素加劇，供應鏈「去中心化」，甚至與中國大陸經濟脫鉤之論逐漸成為市場的焦點；於此同時，各國則積極推進本土供應鏈建設，以提升「供應鏈安全和韌性」，並擺脫／降低對他國之依賴。

鼓吹對中國大陸經濟脫鉤的論調，以美國的態度最為積極。川普 (Donald J. Trump) 入主白宮後將中國大陸列為「戰略競爭對手」，並展開一系列的貿易、科技制裁。拜登 (Joseph Robinette Biden Jr.) 政府「川規拜隨」，甚至持續加碼制裁中國大陸高科技產業。

2022 年下半年起，在「晶片與科學法案」[簡稱為：晶片法案 (CHIPS Act)] 領銜下，美國持續加強對中國大陸科技制裁，尤其聚焦半導體產業提出一連串的管制措施；另外又宣布新的出口管制清單，包括電子設計自動化 (EDA) 軟體、製程設備、先進運算晶片以及超級電腦等。美國亟欲與中國大陸脫鉤主要聚焦在高新技術和國防產業鏈；甚至拉攏盟國站在同一陣線制裁中國大陸，以遏制中國大陸高科技產業發展。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

「供應鏈的安全與韌性」，特別強調「整體供應鏈在面臨突發事故時，企業的承受能力、快速反應與迅速恢復能力」；一方面要具備避開、減緩各種風險的抵抗力，另一方面則是能夠在供應鏈遭破壞後所受到的衝擊程度降至最低或是復原的耗時最短。

近年來逆全球化潮流當道，各國政府及企業的確愈來愈重視供應鏈「安全和韌性」的布局，寧以犧牲效率換取可控的供應鏈風險。各國政府積極提出相關政策引導，期能加速供應鏈調整與重組，提升本土供應鏈韌性與安全；各國



建構產業供應鏈的政策已從過去講求全球效率，轉變為信任、分散、多元，並強調在可靠的供應鏈生態系中提高透明度、共享訊息及彈性。<sup>79</sup>

### 三、建議事項

供應鏈的韌性必須奠基在對於各種不同風險的應變能力，包括對於事件發生的察覺能力、對於整個供應鏈生態系運作狀況的掌握，以及能否快速做出決策並降低事件的衝擊。要建立一個對事件有敏銳的察覺能力、清楚營運狀況，以及高效率決策流程的供應鏈，基本上傳統的供應鏈管理模式已然捉襟見肘，企業必須借助數位化技術建立新的供應鏈管理模式。

數位化技術有助於強化供應鏈韌性，主要是透過數位化技術將存貨管理、生產時程等流程徹底自動化，將供應商、生產工廠、經銷商、零售商等營運環節徹底連結，最後將不同流程和環節的相關數據，通過有效率的資訊化系統和數位化技術獲取、整理、整合和分享。<sup>80</sup>

建立具備韌性、數位化的供應鏈是一個複雜且持續的工程。數位化工具能夠有助於提升供應鏈韌性，首先要做到供應鏈各環節，從供應商、生產工廠、物流中心、通路商等，都能即時分享自己的庫存、訂單與出貨資訊，避免長鞭效應。其次是能夠依據客戶關係、產品特性、訂單利潤與產品需求數量，排定最適當的生產流程，以提升應對危機的能耐。<sup>81</sup>

有專家建議，<sup>82</sup> 企業可考慮導入 APS(先進供應鏈計劃系統)，該系統能透明化庫存、生產與原物料等資訊，並在設定的限制條件下，譬如地緣政治因素干擾、原物料供應短缺等，模擬分析最佳的解決方案，幫助企業超前布署。

79 張家維，「危機就是轉機 以供應鏈韌性重新尋求我國產業在全球體系中的關鍵地位」(2022年12月4日)，2023年6月12日下載，<https://view.ctee.com.tw/analysis/46909.html>。

80 何心宇，「科技加持 強化供應鏈韌性」(2023年3月12日)，2023年4月23日下載，<https://money.udn.com/money/story/11162/7025214>。

81 簡鈺璇，「庫存變多，反而是好事？疫情衝擊全球供應鏈，一圖看有『韌性』的企業怎麼做」(2021年6月3日)，2023年4月23日下載，<https://www.managertoday.com.tw/topic/view/108/post/63081>。

82 簡鈺璇，「庫存變多，反而是好事？疫情衝擊全球供應鏈，一圖看有『韌性』的企業怎麼做」，同前註。

如何運用數位科技提升供應鏈韌性，供應鏈風險管理聯盟的創始人 Greg Schlege 教授提出的「新 21 世紀風險成熟度模型」值得參考。<sup>83</sup> 首先是能見度，也就是能夠容易地知道供應商、配送中心、客戶的生產、庫存狀況、品質良率等；其次是可預測性，也就是能夠透過模擬分析，了解如何應對供應鏈的可能風險事件；第三是可調適性，指的是在供應鏈中建立彈性，俾能迅速回應突發風險；第四是可持續性，指的是將前述作法機制化，甚至能做到與供應鏈上下游整合，建立緊密的供應鏈信任關係。

83 黃政傑，「如何用數位工具打造『韌性供應鏈』」(2022 年 4 月 24 日)，2023 年 4 月 23 日下載，<https://www.inside.com.tw/article/27456-supply-chain>。



### 子題三、「友岸外包」政策下，中國大陸臺商如何做好轉進投資評估，如何建構供應鏈韌性？

#### 一、問題簡要說明

臺商因應「地緣政治」及「友岸外包」政策，在選擇轉進區域時，除了考慮當地供應鏈安全與韌性外，可以選擇地緣政治風險相對較低的國家進行生產，如東協、印度、墨西哥等。此外，要更加重視地緣政治所引發的「安全」風險。<sup>84</sup>

臺商在評估投資各國供應鏈時，需考慮包括綠色轉型、當地勞動人權、碳排放等議題。此外，臺商在全球局面臨的最大問題是「語言」，尤其在東協各國、墨西哥和印度等國，面對這些不同的文化、宗教、法律，臺商要做好當地語言人才的培養，布局才會愈成功。

#### 二、法律法規依據或實務背景說明

##### (一) 和碩全球布局電子業如何做好轉進評估

和碩目前已在墨西哥、印度、越南、印尼等四個國家進行投資設廠。以和碩在全球布局的經驗為例，和碩在轉進布局前，會思考如何降低成本、如何與當地政府維持良好關係，同時也會觀察當地政府對產業鏈有無相關扶植政策。此外，更會評估當地的勞工法規與風俗文化，因為這是讓公司能否永續經營的關鍵因素。和碩對供應鏈的建立、人才取得和區域化的協同作業，也都會在轉進之前進行評估。如今和碩全球轉進布局早已如火如荼地展開，但在實際執行上，仍會面臨許多挑戰。

##### (二) 汽車產業轉進墨西哥投資評估重點

在地緣政治影響下，部分臺商企業轉進墨西哥，特別是汽車產業。轉進墨西哥的投資評估重點主要有：地理位置緊鄰美國、貨物運輸成本低廉；墨西哥與美加的美墨加協定，讓北美各國的市場結合在一起，歐洲、拉丁美洲、亞太地區也與墨西哥簽署貿易協定；墨西哥能提供廉價、充裕的勞動力、北美有更年輕的人口結構；天然氣價格是歐洲的十分之一、亞洲的三分之一，同時也有

84 袁明仁，地緣政治對臺商投資布局的影響及相關行業投資布局的因應對策，臺商張老師月刊，第286期(2023年6月份) [https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat\\_id=174&gid=294&id=4103](https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat_id=174&gid=294&id=4103)。

很多再生能源；周邊有能源密集的德州、製造業密集的中西部等。

總之轉進墨西哥最重要的評估是「地理位置」及「汽車產業鏈」，所有轉進墨西哥的投資，都是為了美國市場。以特斯拉來說，它在中國大陸有一個工廠，那是為了應對中國大陸市場，而它在墨西哥設廠，它主要目標市場，就是美國。<sup>85</sup>

### 三、建議事項

- (一) 轉進前期，臺商企業應當採用漸進方式進入投資市場。必須加強對擬轉進國家的政策法規、風俗文化、行業狀況和市場環境等方面進行調查。
- (二) 電子產業轉進越南，對員工的生產效率不要抱太高期望。越南人均工資要比中國大陸低，同樣的員工績效也比較低。同樣的產品生產線、工序段和人員配置，越南人均產能約是中國大陸員工的六到八成。因此，臺商企業應選派經驗豐富的生產現場管理幹部，以克服效率低的問題。
- (三) 在中國大陸的臺商企業多採用計件制工資體系，通過多勞多得的激勵措施達到雙贏目的。但這一工資制度在越南難以推行。投資越南的臺商企業，普遍採用計時制薪資體系。盡量避免採用計件制，以免那些在計件制下領低工資的越南籍員工，會把企業投訴到當地工會組織，企業應對稍有不慎還會罷工。
- (四) 在企業運作所需的配套和服務方面，越南跟中國大陸相比有較大差距。以電力服務為例，2023 年剛入夏，越南就出現電力短缺問題，緊急從中國大陸廣西進口電力。此外，政府職能部門的服務效率和態度也很重要。當出現各種糾紛（經濟摩擦、人際關係、法律法規、治安問題等等），職能部門是否能依法依規處理。
- (五) 汽車產業轉進墨西哥投資，須評估汽車相關產業供應鏈的完整性，製成品進口到美國之關稅成本，是否符合美墨加協定的「原產地規則」。
- (六) 臺商企業在轉進僅必須正視當地文化語言隔閡，強化人才培育，善用數位轉型工具來降低海外製造的難度，確保跨境經營的成功。

85 馬揚異，墨國經濟學者、前官員的在地視角「墨西哥製造」升級有長路要走，《今週刊》，1381 期，2023-06-07。https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183025/post/202306070003/



## 子題四、中國大陸臺商 PCB 產業如何轉進泰國強化供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

印刷電路板（PCB）為所有電子產品不可或缺的核心部件，為組裝電子零組件所使用的基板材料，因此被喻為「電子工業之母」，是臺灣電子產業最集中於中國大陸的產業，大多集中分佈在華東（上海、昆山、蘇州）與華南（廣州、深圳）及湖北、四川一帶。印刷電路板也是最後一個移出中國大陸的電子產業。

臺灣 PCB 產業 2018 年至 2022 年受地緣政治影響，使部分印刷電路板廠商轉移到東南亞。中美貿易戰初期，雖然針對「中國大陸製造」的印刷電路板加徵 25% 關稅，但對臺灣印刷電路板廠商的轉移影響微乎其微，反而是 2022 年美中競爭造成地緣政治風險升高，才開始出現大量 PCB 產業轉移的情況，臺灣 PCB 產業自 2022 年開始出現轉移東南亞投資的熱潮。

這次的生產轉移與之前的成本導向不同，主要是受到客戶對於生產地安全及地緣政治的考量。從產地分佈來看，臺商 PCB 製造產地主要集中於中國大陸和臺灣，兩地產量占比為 60.6%、37.1%，其他地區占比僅為 2.3%。目前，臺商 PCB 產業轉移到東南亞以泰國為主；其次為越南；第三為馬來西亞。

臺灣 PCB 產業轉移到泰國群聚有助於降低生產成本、增加生產效率，但也可能會面臨資源排擠，如水電供給穩定度、排放法規、土地、廢棄物處理能量、技術人才短缺的隱憂。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

#### （一）PCB 產業如何面對與因應

臺灣電路板協會為了協助產業進行供應鏈轉移，自 2022 年起籌組了兩次泰國、一次越南、一次馬來西亞的投資考察團，同時規劃 2023 年 7 月 21 日於曼谷舉辦泰國 PCB 產業鏈高峰會。<sup>86</sup> 泰國為東南亞 PCB 產值最大的國家，具備一定 PCB 產業鏈發展基礎，加上開放的經貿環境、國際化程度高，成為 2022 年臺商 PCB 產業轉移的首選。

86 為增產能，一 PCB 相關企業擬泰國建新廠，2023/05/23，臺灣電路板協會，<https://www.tpca.org.tw/Message/MessageView?id=13929&mid=112>。

這兩年陸續宣布投資泰國的臺廠 PCB 供應鏈，如泰鼎、敬鵬、競國、欣興電子、華通電腦、滬士電子、定穎電子、圓裕企業，原物料商如台虹科技、台燿科技、聯茂電子，工廠大都集中於曼谷周邊；此波除了臺商企業積極前往泰國之外，不少陸企也在客戶壓力下轉移到東南亞，如奧士康、中京電子、中富電路、四會富仕投資泰國。<sup>87</sup>

## (二) 臺商 PCB 產業如何轉進建立供應鏈韌性

面對各國政府致力與高科技及電子產業本土化政策，臺商必須走出去，布局全球，一方面將臺商的全球布局視為臺灣力量的延伸，將臺灣作為臺商全球營運總部。

臺商 PCB 產業因應地緣政治、友岸外包及去風險化，建立供應鏈韌性，必須建立供應兩大陣營的生產供應鏈體系，一個陣營是以美國、歐洲和日本等國為首，另一個陣營包括中國大陸等。在中國大陸的生產基地供應中國大陸內需市場大。在東南亞的生產基地供應美國、歐洲。在臺灣的生產基地則供應美國政府標案以及軍方產品為主，包括一些美國政府不允許採購中國大陸製造的產品。

## 三、建議事項

(一) 臺商 PCB 產業必須融入區域及各國政策，運用當地優勢重新建立 PCB 產業供應鏈生態體系。

(二) 臺商 PCB 產業必須了解供應鏈重整和本土化是未來地緣政治下的趨勢。未來需更加重視安全、風險、韌性及可持續性。

<sup>87</sup> PCB 大廠健鼎除搶先取得現有越南生產據點還要進一步擴張，2023/08/08，臺灣電路版協會，<https://www.tpca.org.tw/Message/MessageView?id=14251&mid=112>。



## 子題五、中國大陸臺商電子組裝業，如何轉進越南強化供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

茲因受到中美貿易科技戰的影響，中國大陸臺商電子組裝業，為因應客戶及滿足歐美市場的需求。轉移產能、分散供應鏈體系勢在必行。而越南特別是北越，臨近中國大陸東莞及深圳等地，完整的電子組裝產業供應鏈，8小時的運送時程，因而具備許多優勢，成為中美貿易科技戰中的受惠國之一。

越南的地理位置，處於中國大陸與東協國家的貨物中轉樞紐。而且越南加入多個區域經貿組織，與許多非東協體系等國家簽有自由貿易協定，例如 CPTPP、歐盟、英國、歐亞經濟聯盟 (EEU)、日、韓、香港、澳紐、印度、加拿大、智利、中國大陸及韓國等。以及東協體系的 RCEP。不僅具有對外貿易戰略位置，產業更能善用自由貿易協定來提升產品外銷競爭力。

而且越南的人口數，截 2022 年 4 月 1 日的統計，已有 9920 萬人，排名全球第 15 位，在東協排名第 3 名（次於印尼及菲律賓），

2023 年將成為東南亞第 3 個人口超過 1 億的國家。而且人口平均年齡約 30 歲左右，15-64 歲工作年齡人口比例近 7 成，人口結構年輕化，具備充沛的勞動力，龐大的內需市場，消費力道非常強勁。

越南的勞動成本，與東南亞各國相比，低於泰國、印尼及菲律賓等國家。在東協中具有相當的競爭力。但越南政府對勞工的薪資，每年以 6%-10% 的比率上調，對勞力密集的電子組裝業臺商，應思考如何降低對勞工人力的依賴，才是未來設廠的重要方向。<sup>88</sup>

### 二、法律法規依據或實務背景說明

自 2013 年起，三星、LG、佳能、PANASONIC、鴻海等電子組裝產業，產業聚落集中於北部的北寧、北江、永福、河內、海防市。其中北寧為目前最多外資的地區，共有 1,770 家來自 39 個國家 / 地區的廠商，主要代表性廠商有韓商三星 (Samsung)。海防市的電子產業臺商有和碩、日月光、奇力新、光寶、

88 經濟部 廠商海外投資叢書 2022 年 8 月出版，越南投資環境簡介 - Invest Taiwan  
<https://www.taiwanembassy.org/uploads/sites/96/2018/10/107-20%E8%B6%8A%E5%8D%97107.8.10.pdf>

環旭、瑞軒、仲琦、飛宏等及韓商 LG；北江省光州工業區的最大外商公司 - 臺商富士康集團，以生產 iPad 和 AirPods 產品為主；永福省有臺商仁寶集團。電子組裝相關的供應鏈廠商有化學品 - 估優；金屬產品 - 中鋼及台塑河靜廠；晶片 - 訊芯；散熱模組 - 超眾、業強、協禧、奇鋨；顯示及觸控面板 - 洋華、中光電；被動元件 - 奇力新；連接器 - 鴻騰、仲琦、建通、宏致、鎰勝、東科、美律、進泰；電源供應器 - 僑威、環科、旭隼、飛宏；機構件 - 能率、神基、信錦、新至陞、科嘉、乙盛、兆利；電腦周邊 - 達方、鍊德；LED 元件 - 光寶科；光學鏡頭 - 先進光；印刷包材 - 正隆、正美等相關廠商。以上的上下游供應鏈可供擬轉進越南的電子組裝業者強化供應鏈的選擇合作廠商。<sup>89</sup>

韓商三星電子的手機產量 60% 在越南生產，在越南的投資已經超過 200 億美元，越南是三星重要的生產基地，2021 年三星在越南的營收達 742 億美元，出口金額達 655 億美元，出口國家達到 130 個國家地區。2022 年越南出口金額 3,718 億美元，估計韓商三星及其他韓國電子公司出口的金額，約占越南 2022 年出口總額的四分之一。韓商相關的供應鏈體系廠商，也是臺商可供選擇的合作對象。

而越南中部地區主要以岷港市為中心，包括順化省、廣南省、廣義省和平定省等。主要以食品加工、紙製品、金屬製品、塑膠製品等。南部地區以胡志明市為中心，包括同奈、平陽、隆安、西寧和前江等省市。主要發展機械設備、紡織服裝、金屬製品、橡膠塑膠製品、化學藥品及製品、食品加工等製造業。若轉進的臺商擬投資跨產業新領域的製造，可做為尋求強化相關供應鏈體系的參考。

### 三、建議事項

由於 OECD 從 2022 年起，陸續公告全球最低稅負制為 15% 之立法範本行政指引及相關規定等文件。引發各國紛紛表態有意實施全球最低稅負制。越南政府也公告，預計於 2025 年實施全球最低稅負制。由於越南對外資在越南投資，提供「4 免 9 減半」的租稅優惠，約有 1000 多家外資企業平均約享有

<sup>89</sup> 經濟部投資業務處 2022/10/6 聚焦東協、印度投資商機「2022 臺灣 - 東協投資策略夥伴論壇」，工研院產業科技國際策略發展所 簡報資料



12% 稅率。越南若跟進實施 15% 之全球最低稅負制，每年可增加約數十億美元稅收，越南正審慎評估是否要改變給予優惠的形式，例如改用現金補貼，而不是直接免稅，或調整吸引外資的政策、改善經商及投資環境及效率，以彌補無法提供租稅優惠而喪失的吸引力。擬赴越南投資的臺商，應詳細了解相關的法規政策。<sup>90</sup>

除稅賦政策之外，也必須評估以下事項：

1. 2018 年越南因憂慮經濟特區法案將圖利中國大陸業者，排華聲浪高漲，曾導致臺商製鞋業廠商部分停工。
2. 2021 年美中貿易戰加速外商投資越南，導致越南勞工工資上漲及 廠房土地成本上漲。
3. 基礎建設仍待加強：越南各項基礎建設如機場、碼頭、鐵路、公路等仍嫌不足，有待進一步加強。
4. 勞工問題：罷工事件雖自 2011 年高峰後大幅減少，雇主仍應加強留意與員工有關的薪資酬勞及做好管理溝通等。
5. 環保問題：越南近年來經濟快速發展，環保意識亦日益提高，越南政府已作出 2030 年減碳排及因應氣候變遷承諾，亦將加強發展可再生能源，投資者宜注意當地之最新環保法規（越南國會於 2020 年 11 月 17 日通過第 72/2020/QH14 號環保法）。
6. 簽約問題：臺商與越商訂定之書面合約，多僅越文版本，即便同時簽署越文及其他語文版本，在正式簽約前，務必請他人核校合約內容的一致性。
7. 法令解釋問題：越南投資法規常因地區、業別而有不同之待遇，且各地官員對法規之解釋不盡相同。<sup>91</sup>

90 越南 2025 年實施全球最低稅負制 1000 餘家外國企業受影響；葉憶如 | Yahoo 財經特派記者 2023 年 7 月 7 日 <https://tw.stock.yahoo.com/news/%E8%B6%8A%E5%8D%972025%E5%B9%B4%E5%AF%A6%E6%96%BD%E5%85%A8%E7%90%83%E6%9C%80%E4%BD%8E%E7%A8%85%E8%B2%A0%E5%88%B6-1000%E9%A4%98%E5%AE%B6%E5%A4%96%E5%9C%8B%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%8F%97%E5%BD%B1%E9%9F%BF-070709042.html>

91 駐越南臺北經濟文化辦事處 越南臺商服務手冊 2022 年 1 月 出版 <https://www.taiwanembassy.org/vn/cat/65.html>

## 子題六、中國大陸臺商電子組裝業，如何轉進印度強化供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

2023 年 4 月，聯合國的資料統計，印度的人口數，已超越中國大陸成為世界第一，總計近 14 億 3000 萬人。且有一半人口年齡低於 30 歲。在中國大陸臺商電子組裝業及歐美的品牌大廠心中，充滿了無限的想像。既能滿足生產線的作業人力需求，也能滿足歐美手機及資訊產品品牌廠商對市場的期待。

印度是全球第二大的智慧型手機市場，手機用戶高達 7 億。根據市場研究機構 Counterpoint 的數據報告，2022 年印度智慧型手機的市場銷售量約 1.6 億支。預估 2023 年印度手機的出貨量約成長 10%，預估創下 1.75 億支的歷史新高。<sup>92</sup>

依據經濟部的統計分析，臺商在印度設廠投資的電子組裝業供應商共 55 家，印度南部即佔 27 家 (50%)，電子組裝供應鏈大型投資案，如鴻海、和碩、緯創、英業達、台達電等大廠，主要集中於卡納塔卡 (Karnataka) 州 (邦) 的班加羅爾 (Bengaluru)、安德拉 (Andhra Pradesh) 州 (邦) 的斯里城 (Sri City) 與泰米爾那都州 (邦) (Tamil Nadu) 的清奈 (Chennai) 等地，逐漸形成位於印度中南部的臺商電子組裝供應鏈聚落。<sup>93</sup>

### 二、法律法規依據或實務背景說明

印度政府為了要保護當地的製造產業，以及創造民眾就業的機會，積極推動「印度製造」。印度政府自 2014 年起為推動印度製造，2018-2019 年將手機成品關稅從 15% 調高至 20%，並針對手機外之電子產品，電視用 LCD、LED 及 OLED 的關稅從 7.5%-10% 調高至 15%，手腕電子穿戴裝置關稅從 10% 調高至 20%，而人工電子耳 (Cochlear implant) 製作原料及零組件關稅從

92 市調：印度手機明年出貨年增 10%，工商時報 吳筱雯 2022.12.26<https://ctee.com.tw/news/tech/780292.html>

93 鉅亨網 傳緯創將在印度為蘋果組裝 PCB 劉祥航 綜合報導 2020 年 2 月 3 日 <https://tw.news.yahoo.com/%E8%B7%AF%E9%80%8F-%E5%82%B3%E7%B7%AF%E5%89%B5%E5%B0%87%E5%9C%A8%E5%8D%B0%E5%BA%A6%E7%82%BA%E8%98%8B%E6%9E%9C%E7%B5%84%E8%A3%9Dpcb-075017506.html>



2.5% 調降至 0%。

同時陸續公布有關在印度投資設廠的優惠政策，針對電子製造業及相關電子元件及半導體制訂國家電子政策 (National Policy on Electronics,NPE)，並公布三份優惠政策。

#### (一)PLI 計畫

電子業生產相關獎勵計畫 PLI(Production Linked Incentive Scheme)：以吸引外資電子產業的投資，包括手機、電子元件和 ATMP 裝置等相關業者。

#### (二)SPECS 計畫

電子元件和半導體製造促進計畫 (Scheme for Promotion of Manufacturing of Components and Semiconductors)：以加強印度國內的電子元件和半導體供應鏈的生產製造。

#### (三)EMC2.0 計畫

電子製造業聚落計畫 (Electronics Manufacturing Cluster Scheme)：以建立印度電子製造群聚園區的基礎設施及相關的供應鏈體系。<sup>94</sup>

印度的公司法 (Companies Act) 約有 30 章 500 條，每一條都有罰金、監禁等違法後果。世界銀行發布的「2020 年全球營商環境報告」中，印度被列為「全球最難做生意的國家之一」。

臺商擬赴印度投資設廠，由於印度的電子組裝產業仍未臻成熟階段，印度政府仍在積極努力對外招商引資階段，要達到印度電子組裝業的完整供應鏈體系，仍待努力。

印度政府為保護其國內產業，自 2014 年起，調高 32 類資通訊產品（包括手機、基地台、手持聽筒及其他資通訊產品之零件等）關稅，調整幅度高達 20%，違反印度加入世界貿易組織 (WTO) 同意給予資通訊產品零關稅待遇之承諾。政府為協助業者已向 WTO 提出成立審議小組，向印度提出訴訟中。

### 三、建議事項

94 印度政府電子資訊部 (MeitY) 電子產品與硬體製造產業推廣單位 (IPHW Division) W-18/30/2019-IPHW-MeitY 台灣區電機電子工業同業公會網站 [https://www.teema.org.tw/download/doc/02\[20200514\].pdf](https://www.teema.org.tw/download/doc/02[20200514].pdf)

建議臺商電子組裝業者，擬轉進印度投資設廠，可與已在印度設廠之相關業者就近合作，強化當地供應鏈的韌性。目前已在印度設廠之電子电路板廠商 - 臻鼎；電池與電源器組件 - 台達電子、光寶科技、正崧、明緯；連接器 - 正崧、永威投控；金屬鋼板 - 中鋼；電機電纜 - 東元；LED 元件 - 光寶科技；被動元件 - 國巨；顯示及觸控面板 - 振樺電；印刷包材 - 光群雷；記憶體 - 宇瞻；IC 設計 - 聯發科、揚智科技、智原、信驊等。以及日本及中國大陸電子領域的相關供應鏈體系約近百家廠商。<sup>95</sup>

臺商也可以與在印度首都新德里 (New Delhi) 南邊的新歐克拉工業區 - 諾伊達 (New Okhla Industrial Development Authority-Noida) 及新德里附近的哈里亞納 (Haryana) 州 (邦) 的古爾岡 (Gurugram) 等地區的韓國及中國大陸電子 (手機) 組裝業者，例如韓國的三星、LG 及中國大陸的小米、OPPO 以及 vivo 等業者的供應鏈體系建構合作模式，加速供應鏈韌性的建立。

另外臺商必須充分理解以下印度廠商及員工的管理模式及文化習性。

1. 印度幅員廣大，全國沒有統一的語言。
2. 印度種姓制度對員工的管理上會有衝擊及困擾。
3. 印度的基礎建設不足，廠商得準備發電機，因應停電的情況。
4. 印度現階段除了人工便宜外，其他成本仍然較高。
5. 電子產業供應鏈體系尚未完整。<sup>96</sup>

95 經濟部投資業務處 2022/10/6 聚焦東協、印度投資商機「2022 臺灣 - 東協投資策略夥伴論壇」，工研院產業科技國際策略發展所 簡報資料

96 印度清奈臺灣商會成立 李哲瑜獲選首屆會長 經濟日報 2023/03/26 12:45:15 中央社 記者林行健新德里 26 日專電 <https://money.udn.com/money/story/5612/7057377>



## 子題七、中國大陸臺商將工廠移至越南，集團利潤應如何分配以兼顧集團稅負最佳化並同時降低稅務風險？

### 一、問題簡要說明

這幾年由於新冠疫情爆發、中美兩國的摩擦（貿易戰、科技戰…）等因素，我公司已經在越南覓地設公司來取代中國大陸工廠的功能，但由於越南供應鏈未如中國大陸的完整，有些原物料與半成品仍需要中國大陸公司提供，我中國大陸公司因為營收下降及利潤過低而遭當稅局關注，請問如何安排調整我集團公司營運流程的稅務風險

### 二、法律法規依據或實務背景說明

這幾年確實很多中國大陸臺商將工廠遷移至越南，但中國大陸公司仍繼續運作所以會形成的集團營運交易流程為臺灣或境外公司接單，委託越南工廠生產並出口至歐美，而越南生產的技術或 IP 是使用中國大陸多年累積的經驗，部分半成品或原物料則仍須向中國大陸工廠採購。因集團調整價值鏈架構而將中國大陸公司由全功能的製造商調整為合約製造公司、研發公司及行銷公司，導致中國大陸公司營收大幅下降且僅以獲取固定報酬方式收取的關係人間收入，將引起稅局關注。

根據我們的實務經驗，中國大陸稅局是透過稅務資訊揭露進而發現原本全功能企業營業收入相較以前年度大幅改變，進而察覺集團有進行價值鏈重組之情事，若原先未能以較有系統與合理論證的方式配置集團利潤，就有可能引發下列的情況：

#### （一）臺灣接單公司的真實性

通常為了使集團稅務最佳化，臺灣公司為集團價值鏈核心而承接訂單，若實質與形式有所落差，例如：臺灣公司僅配置零星人員，執行會計、總務等附加價值不高的後勤工作與轉包服務，銷售決策未能明確由臺灣公司執行；或是臺灣分公司名義上掌握集團銷售管道，並作為集團專利權與商標權等無形資產登記之所有權者，然而在臺灣公司自始並未投入任何研發、採購、銷售等職能

事實，且對無形資產發展與價值提升未有貢獻，卻最終保留了大部分的利潤，其合理性將受挑戰。

#### (二) 中國大陸公司無形價值的認定

中國大陸稅務單位可能認為中國大陸合約製造公司、研發公司及行銷公司雖名義上執行受託加工、研發、行銷業務，然而過程中卻持續創造無形資產價值，應該繼續享受無形資產創造之利潤，若只是以成本費用加成方式收取服務費，將使得中國大陸公司對無形資產價值的貢獻明顯被忽視，而引起稅局的關注。

#### (三) 跨國集團間利潤配置之合理性

過去全功能企業之獲利組成，除製造、研發、銷售職能利潤外，亦應包含既有現存的營運經驗、銷售通路、專利權與商標權等無形資產價值利潤。由於該價值鏈重組結果，中國大陸合約製造公司、研發公司及行銷公司僅獲取較低的利潤回報，稅務機關可能認為原始的無形資產價值利潤，係透過臺灣公司承接客戶訂單之名義，自中國大陸移出至臺灣公司。

#### (四) 遷廠遭致中國大陸稅局調整之風險

稅務單位對該類價值鏈重組案例，曾建議將中國大陸合約製造公司、研發公司及行銷公司等簡單功能的公司合併視為一個實體，簡易合併其利潤，並與價值鏈重組前之全功能公司利潤進行比較，若發現合併利潤明顯低於價值鏈重組前之全功能公司利潤，就應該將該差異利潤視為中國大陸消失之無形資產價值金額，再扣除臺灣公司實際扮演職能之低附加價值服務利潤後，計算補稅金額，並加計罰款，予以補稅。

### 三、建議事項

跨國集團因為分工協作、提高效率等需要，可以選擇合理的集團商業模式進行價值鏈重組。但須注意未具有實質商業性的形式化價值鏈重組案件，集團各企業關鍵功能、承擔的重大風險、使用的重要資產，將可能無法與最終獲配之利潤匹配，進而產生移轉訂價風險。建議跨國集團價值鏈重組時，需適時地



將集團內關鍵之人員、資產予以搭配移動，以達交易事實的存在，且需在職能移動過程中，對移出職能（包含無形資產）的企業給予適當經濟補償。

中國大陸稅務機關查核已準備就緒，臺商企業更應審慎準備資料，評估所提交資訊與現階段集團實際情形，對集團企業間的定位與功能需要更精細的評估後，對外的資訊揭露更應嚴謹審視，對於各國間新法令變化以及當地稽徵實務對集團的影響應當掌握與因應。

## 子題八、因應歐盟經濟實質，香港公布「離岸所得豁免機制」，中國大陸臺商如何提前安排因應？

### 一、問題簡要說明

我香港公司目前的功能包括有投資控股中國大陸工廠股權並透過香港公司接單轉單給中國大陸關聯工廠進行生產後出口至歐美國家，同時香港公司也會將多餘資金貸放給中國大陸關聯工廠與境外關聯公司。由於這些年來我公司香港的貿易轉單利潤、境外股息收入以及借款利息收入均不需在當地繳納所得稅，面對香港 2024 年即將實施的『離岸被動收入豁免徵稅制度』(FSIE)，我公司應如何因應與調整？

### 二、法律法規依據或實務背景說明

近年來國際間反避稅潮流包括 BEPS 15 項行動方案、CRS 金融資訊交換、移轉訂價三層文檔、免稅天堂經濟實質法案、受控外國公司法案(CFC)、全球最低稅負制等以及兩岸三地實施的反洗錢相關規定均將使跨國企業的投資與營運模式將有了很大的改變。其中臺商常用的境外公司如英屬維京群島、英屬開曼群島、貝里斯以及賽什爾等國家也因此感受到相當的壓力而相應推出了經濟實質法案。

而 2021 年歐盟考量香港境外被動所得不徵稅的稅制可能造成雙重不徵稅的情況，故歐盟再次將香港納入稅務不合作地區之觀察名單，香港政府為避免後續被歐盟列入黑名單中，於 2022 年中已起草修改『離岸被動收入豁免徵稅制度』(FSIE)，計畫於 2023 年 1 月 1 日起生效執行。而修訂後之 FSIE 制度預計將於 2023 年 10 月提交立法會審議，並於 2024 年 1 月 1 日生效執行。

根據香港新稅制的規定，香港公司若有收取自境外的特定被動所得包括利息、股利、處分股份利益及智慧財產權相關所得，將可能有香港境內課徵 16.5% 的所得稅。但首先公司應判斷是屬於那一種被動所得，若是屬於股息或處分股份利益，則應審視香港公司是否符合經濟實質的要求。若香港公司除有股息所得外也有貿易利潤或利息收入，若不符合經濟實質之要求，香港公司可進而了解是否符合「持股免稅安排」，若符合條件，則股息所得或處分股份利



益則可豁免徵稅。若香港公司僅有收取股息收入或是處分股權所得，則可透過簡化經濟實質測試方式，若符合測試標準，則股息所得或處分股份利益則可豁免徵稅。

若符合經濟實質活動或「持股免稅安排」，則上述海外股利及資本利得將在香港可繼續豁免利得稅。然而，若未能符合稅務豁免導致需在香港繳納利得稅者，將可能享有雙邊或單邊海外稅收抵免。如若香港公司處分中國大陸股權，由於中國大陸只課徵預提所得稅 10%，低於「持股免稅安排」中「該國的一般稅率需在 15% 或以上」，所以此股權交易將會在香港繳納利得稅 16.5%，但中國大陸當初課徵的預提所得稅是可在香港進行抵扣的。

### 三、建議事項

香港即將在 2024 年 1 月 1 日實施 FSIE 制度，臺商企業應注意這段期間香港政府對於 FSIE 修改的內容，包括目前 FSIE 規範的資產除股權外是否也涵蓋債務工具、動產、不動產、智慧財產權以及外幣等。FSIE 的豁免或減免措施對於香港具實質商業活動之貿易商，其取得外國來源資本利得將可豁免課稅，就「貿易商」和「實質商業活動」應要有更明確的定義。另外，若資產係在關聯企業間轉讓，在符合相關反避稅措施下是否資本利得將可獲遞延。

另外臺商企業應注意法令中提及收取自境外的特定被動所得，包括該筆款項匯入、劃撥或攜帶至香港的；該筆款項被用於償付就在香港經營的行業、專業或業務而發生的任何債以及該筆款項被用於購買動產，而該動產被帶至香港均視為在香港境內產生之收入。所以集團企業間資金流的事前評估與規劃是相當重要的。

臺商企業可先檢視現行投資架構，了解與評估目前香港公司扮演的功能、營收的來源和資金流向、是否符合經濟實質活動要求之可能性，如未來有股利或資本利得等收入，可先行模擬試算香港稅務影響，或者進一步適用「持股免稅安排」。另香港稅局允許香港公司可依據自身條件預先申請確認經濟實質條件符合情況，如能取得相關核准認定意見，將可大幅降低未來年度的稅務不確定性。所以建議臺商應了解 FSIE 法案的進度與最新修訂內容並相對之因應，必要時尋求專家團隊的協處理。

## 子題九、中國大陸大型電子業臺商如何轉進越南強化供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

中國大陸過去因充沛和低廉的勞動力吸引各種產業進投資，經過數十年大量外商的投資建立了完整的產業鏈，中國大陸也因此成為製造大國。但歷經 2018 年中美貿易戰、疫情爆發、上海 3 個月的疫情管控事件後，為避免供應鏈斷鏈，臺商不得不重新審視供應鏈集中於一地的風險。

由於中美衝突不見盡頭，美對中加徵高額關稅，且中國大陸人口走向高齡化，薪資不斷上漲，導致競爭力下滑無利可圖，因此臺商加速降低成本和分散風險。即便中國大陸疫情已解封，但在地緣政治影響、勞動力成本增加與其他不可控因素等，促使加速供應鏈重塑。大型電子組裝廠在地緣政治風險與美中科技戰中，持續將產線遷出中國大陸。東南亞、印度與南美等區域正在形成新的生產基地，其中越南是供應鏈移轉的最大受益國。

為何臺商科技業電子大廠們不約而同的選擇設廠越南？主要是品牌廠商意識到供應鏈承受地緣政治的高風險，因而大力推動代工供應鏈的遷徙。

臺灣大型電子業代工廠商配合客戶要求：單一產品必須增加中國大陸以外的第二產地，越南成了最佳選擇。電子五哥中除最早投資越南的鴻海，還包括 2019 年宣佈建廠計畫的和碩、仁寶、緯創，另一電子代工大哥英業達從本來重押馬來西亞檳城設廠，也決議赴越南設廠。2023 年 4 月廣達宣布將斥資五千萬美元首度到越南設廠。臺灣六大電子代工廠插旗越南全員到齊。<sup>97</sup>

鑒於電子製造業對能源、物流與人力有大量需求，越南總體勞動資源年輕、充沛，能滿足需求大量人力的電子代工業。加上越南具先天地理優勢，陸路緊連中國大陸，無須海運，原料和零組件能經陸運抵達。<sup>98</sup> 因此吸引廠商投資設廠。越南作為東協與 APEC 成員，加入 CPTPP、EVFTA、RCEP 等區域經濟，共計 15 個自由貿易協定，因而具備出口優勢。除上述條件外，越南政府也積極推動友善經商政策，例如簡化流程、投資優惠，同時大力發展再生能源，以因

97 非凡新聞，「廣達砸 15 億前進越南設廠 電子五哥全到齊」，2023 年 4 月 18 日，<https://news.ustv.com.tw/newsdetail/20230418A049>。

98 數位時代，「南向大贏家出現！電子四哥製造基地全插旗越南，背後原因曝光」，2020 年 3 月 31 日



應供應鏈轉移的同時又兼具綠色經濟發展。

目前在越南的外商品牌廠商中，以三星為首的韓系廠商正持續擴大布局，並已建立完整的供應鏈；美商 Apple 也正推動供應鏈轉向越南和印度分散風險。不過，由於 Apple 在中國大陸已建立完善供應鏈，要轉移並非一朝一夕，因此，短時間內零組件的製造仍需仰賴中國大陸。<sup>99</sup>

## 二、法律法規依據或實務背景說明

在國際大品牌中，驅動臺商將生產基地移出中國大陸，以美系品牌蘋果與戴爾最積極。戴爾早在 2022 年之前就積極盤點供應商與零組件來源，原因在於戴爾有許多北美市場標案市場。在考量地緣政治風險下，供應鏈去中化非常積極，而晶片「去中化」的目標，<sup>100</sup> 預計 2024 年底達成。在戴爾要求下，包含仁寶、緯創等供應商都積極在越南打造筆電代工產線，為的就是能滿足客戶需求。蘋果亦積極要求其筆電代工供應鏈往越南移動，蘋果 MacBook 主要由廣達與鴻海代工，兩家公司皆已被客戶要求在越南建置 MacBook 生產線，增加越南代工比重。

戴爾近年持續執行去中化策略，目標 2025 年要把五成產能移出中國大陸，以降低地緣政治風險，仁寶與緯創兩大代工廠受惠大。除要全面停止使用中國大陸生產的晶片，也要供應商減少使用中國大陸製造零件，以因應美國與中國大陸緊張局勢，並建立多元供應管道。若供應商沒有對應措施，最後就是失去戴爾訂單。戴爾競爭對手惠普也開始調查供應商，並要求評估生產和組裝移出中國大陸的可行性。惠普已跨出把電腦組裝產線移出中國大陸的第一步。

鴻海與仁寶早在 2008 年之前即在越南購地布局，且都選擇離中國大陸較近的北越做為基地，分別落腳廣寧省與永福省。不過，儘管布局得早，臺廠多半將越南做為備援，並沒有像三星這麼積極的將手機產線移至越南。然而，來自品牌廠商的壓力，以及在品牌廠商一聲令下，電子代工業在過去 2-3 年已悄悄進行大遷徙。鴻海在 2022 年斥資新臺幣 90 億元擴大布局越南，筆電產線開始進行 Macbook 試產<sup>101</sup>；和碩 2022 年也砸下新臺幣 30 億擴充越南廠產能，

99 工商時報，「電子製造業布局越南 誘因何在？」，2023 年 5 月 3 日。

100 經濟日報，「戴爾產能去中化 仁寶、緯創受惠」，2023 年 6 月 3 日。

101 經濟日報，「鴻海砸 77 億在越南建廠」，2023 年 7 月 4 日。

同時布局印尼和印度；最早到越南投資的仁寶，第二座工廠也預計在 2023 年投產。

仁寶自 2019 年起便布局永福生產筆電、網通與消費性電子產品，2022 年 12 月於越南太平再擴產；緯創則以越南河南省為據點，並以筆電為主，未來規劃新建第三座廠；英業達也在河內買地增資，2023 年底完工。且其他零組件廠，如鍵盤廠光寶、科嘉、達方，軸承廠兆利、信錦、新日興，散熱廠奇鋁、超眾、業強，機殼廠巨騰和電池廠新普，皆已進入越南，於北越形成筆電聚落，集中於北寧、北江、永福、河內、海防市，其中北寧為目前為外資最多的地區，共有 1,770 家來自 39 個國家 / 地區的廠商。<sup>102</sup>

越南將成為中國大陸之後，第二大筆電生產基地。不僅是筆電，也陸續建置包含耳機、手錶與平板等產品線，鴻海勁敵立訊早將 AirPods 產線建在越南。此外，鴻海是蘋果主要供應鏈成員，除 iPhone 在印度生產外，包括 AirPods、Watch、iPad 與 MacBook Air 等多數蘋果產品都規劃在越南生產，成為僅次於中國大陸的第二大生產基地。<sup>103</sup>

### 三、建議事項

從供應鏈風險分散角度而言，越南已是品牌廠除中國大陸之外的第二大生產基地，但臺灣電子六哥及其他配套廠還需要一段時間才能建立「更為彈性的生產模式」。這乃因供應鏈的複雜程度與當地生態系的完整度，生產地移轉的關鍵在於聚落與生態系重建，這需要時間。

在越南投資除遭遇配套問題外，近期越南缺電議題，凸顯其不穩定。故企業一定要自立自強，能夠解決缺工、缺電問題，不想辦法解決問題就沒有品牌客戶訂單。<sup>104</sup>

東南亞的泰國、馬來西亞及印度，甚至是墨西哥皆可能是布局的一環，供應鏈不再集中在中國大陸、必須多國分散的「碎鏈時代」，臺商企業該如何因應？除不斷降低中國大陸生產比重外，亦需在全球每個生產基地都能建立應變能力，當碰上不可抗力的狀況，各地代工廠的產線要能馬上支援因應，以建立具有強韌供應鏈的運作模式，重塑供應鏈的新面貌。

102 經濟日報，「鴻海砸 77 億在越南建廠」，2023 年 7 月 4 日。

103 工商時報，「電子製造業布局越南 誘因何在？」，2023 年 5 月 3 日。

104 商業周刊，「缺工缺電 no excuse，沒有客戶要我們撤出越南！」，2023 年 7 月 13 日。



## 子題十、中國大陸臺商回臺投資流程及注意事項？

### 一、問題簡要說明

自 2018 年 3 月 22 日開始，迄今 2023 年 8 月 15 日，美中貿易戰已持續五年。這期間雙方擴大加徵關稅產品項目，制裁措施也不斷翻新。加上地緣政治、俄烏戰爭的衝擊及美國落實推動友岸外包政策，加速中國大陸臺商移轉生產基地的速度。

政府有鑑於臺商從中國大陸轉移的大量需求，面對此次全球供應鏈重組的契機及臺商移轉生產基地的壓力，政府主動整合跨部會，為臺商解決回臺投資的障礙，並提供臺商客製化的投資服務專案，積極爭取臺商回臺投資，確保關鍵零組件及關鍵技術根留臺灣，並有助加速臺灣產業轉型升級，以提升臺灣經濟成長動能。

政府適時推出歡迎臺商回臺投資行動方案，於 2019 年 1 月 1 日啟動「歡迎臺商回臺投資行動方案」，期間 3 年，至 2021 年。設置「投資臺灣事務所」，以單一窗口提供專人專案專責服務，整合土地、水電、人力、稅務與資金等政策措施，並縮短行政流程，積極協助臺商回臺投資。原定推動至 2021 年底，為因應全球投資環境的變動，維持民間投資力道，同時鼓勵廠商智慧升級轉型，回臺投資行動方案再次延長 3 年至 2024 年底。<sup>105</sup>

有意回臺投資之臺商，需事先掌握回臺投資注意事項及回臺投資流程。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

#### (一) 中國大陸臺商回臺投資注意事項

「歡迎臺商回臺投資行動方案」適用對象為導引優質臺商回臺，加速如 5+2 產業創新領域等重要產業政策發展以促進結構轉型，本方案各項優惠措施適用對象，需同時具備共同資格及特定資格其中之一項。

##### 1. 共同資格（須全部符合）

赴中國大陸地區投資達 2 年以上，以及回臺投資 / 擴廠之部分產線須具備智慧技術元素或智慧化功能之企業，且配合政府 2050 淨零

<sup>105</sup> 歡迎臺商回臺投資手冊，經濟部，111 年 8 月。

碳排政策目標，逐步落實減碳排之企業。

2. 特定資格（須符合至少一項）

- (1) 屬 5+2 產業創新領域。
- (2) 屬高附加價值產品及關鍵零組件相關產業。
- (3) 國際供應鏈居於關鍵地位。
- (4) 自有品牌國際行銷
- (5) 投資項目與國家重點產業政策相關

3. 提供租金優惠

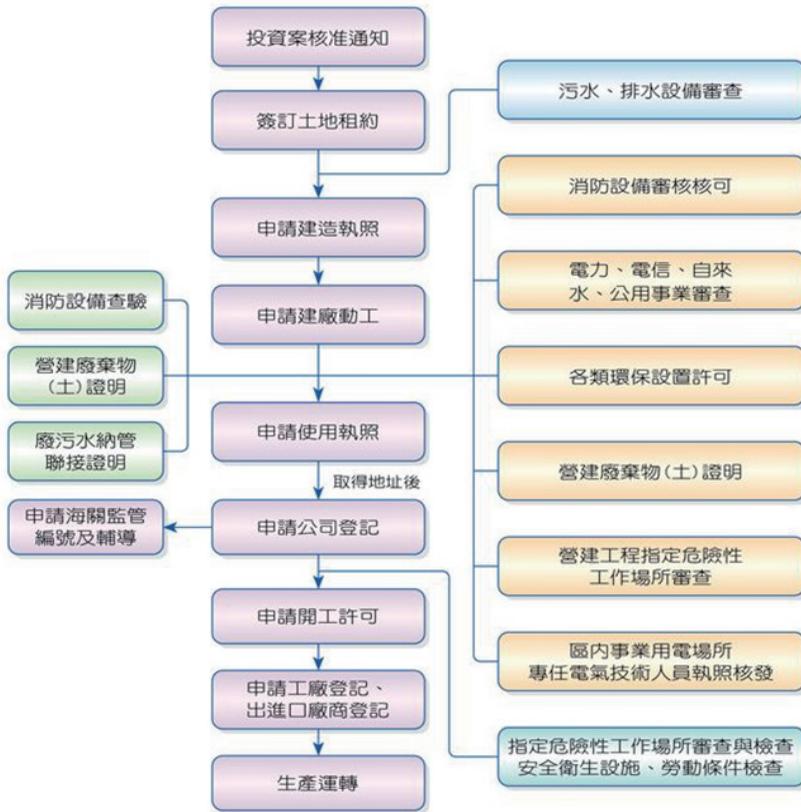
- (1) 提供進駐經濟部開發工業區前 2 年免租金之優惠，並優先受理符合本方案資格臺商之租地申請。
- (2) 推動返臺業者優先承租屬於經濟部工業局主導開發中工業區土地，以「只租不售」方式，提供「租金優惠」措施予返臺臺商設廠使用。
- (3) 鼓勵廠商快速投資建廠，提供前 2 年免租金之優惠核准承租人於簽訂土地租約時，先預繳 2 年租金，並得以銀行可轉讓定期存單質押、銀行保證方式為之。
- (4) 2 年內取得使用執照並按核定計畫完成使用者，即享有前 2 年免土地租金優惠。

(二) 中國大陸臺商回臺投資流程

有回臺投資意願且符合資個的臺商，首先需填寫「歡迎臺商回臺投資行動方案」資格認定申請書。其次填寫申請「歡迎臺商回臺投資行動方案」優惠需求表，註明優惠需求項目。並附上投資計畫書。



## 設廠流程



### 三、建議事項

- (一) 臺商回臺投資若有工廠建置計畫，臺商回臺投資需提出工廠廠房建置計畫書，計畫書包括：營運計畫、用水計畫、用電計畫、緊急應變計畫等。<sup>106</sup>
- (二) 廠房設計規劃及施工時應通盤考慮生產製程及特殊產業的法規規定，以利相關驗收及證照取得或通過相關認證。建議最好以「工程統包施工」方式施工，切勿貪一時便宜分包施工，可能造成各項資源及時間的浪費。
- (三) 由經濟部的投資臺灣事務所作為單一服務窗口，提供客製化服務，並縮短行政流程，協助臺商快速返臺投資，聯絡資訊如下：

投資臺灣事務所網址：<https://investtaiwan.nat.gov.tw/showPagecht1135?lang=cht&search=1135>

電話：(02)2311-2031 分機 208、211、205

電子信箱：service@invest.org.tw

<sup>106</sup> 袁明仁，《傑商學—智慧新台商 轉型大未來》，宏智國際，2023年5月。



## 第六篇 中國大陸臺商如何建構兩套供應鏈體系強化 供應鏈韌性 Q&A 篇

子題一、有韌性的供應鏈強調控制性和靈活性，中國大陸臺商如何在控制性與靈活性兩者間尋求平衡？

### 一、問題簡要說明

美國自川普 (Donald J. Trump) 政府開始，針對貿易、投資、科技、產業鏈、金融、政府採購、科技交流等領域，對中國大陸展開全方位制裁；政黨輪替後的拜登 (Joseph Robinette Biden Jr.) 政府「川規拜隨」，對中國大陸制裁的廣度和力度有增無減。由於中國大陸是全球製造基地，美國對中國大陸的制裁行動嚴重衝擊全球產業供應鏈，在中國大陸的外 / 臺資企業無法避免遭池魚之殃。

美中經貿博弈對全球產業供應鏈的衝擊，因新冠疫情 (COVID-19)、俄烏戰爭而加劇，跨國企業為追求供應鏈安全與韌性，乃重新思考供應鏈全球布局，從而促使全球供應鏈結構性調整加速，短鏈化、在地化、去中心化思維應運而生，並逐漸成為主流。臺商做為跨國品牌大廠的核心合作夥伴，無法迴避受到影響，必須嚴肅面對並妥為因應。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

世界經濟論壇 (WEF) 提出「韌性供應鏈」應具備 5 個 R 的特性，即 Robustness、Redundancy、Resourcefulness、Response、Recovery，其具體的意涵是：企業在面對已知或未知的供應鏈風險事件衝擊時，必須具備足夠的回應能力，能夠在有限的資源支應下及時調度、應變，讓受到衝擊的傷害最小，讓企業營運不間斷，並且在最短時間內恢復正常營運。<sup>107</sup>

其實，從實務面觀察，具有韌性的供應鏈理應具備，一方面是指企業的供應鏈在受到干擾或破壞之後，能夠迅速恢復或者能夠恢復到更加理想狀態的能耐，另一方面則是指企業的供應鏈在風險發生前，已具備防範的能力，以及抵

<sup>107</sup> 鄭仁傑，「斷鏈危機下，企業怎麼打造『韌性供應鏈』？」(2022年5月17日)，2023年4月23日下載，<https://www.bnext.com.tw/article/69221/sply-chain-zheng>。

禦任何可能發生的供應鏈風險。

實務上，的確有包括美資、歐資企業在內的部分跨國企業，因美中貿易紛爭撤出中國大陸，新冠疫情則進一步催化企業加速推動生產線分散布局，建構一個具有高韌性的供應鏈已成為跨國企業的首要考量。美國科技智庫信息科技和創新基金會(ITIF)的研究報告更具體指出，基於分散風險考量而撤出中國大陸市場的現象，主要表現在供應鏈的分流和分散，也就是原擬在中國大陸新增的投資和業務放緩，或轉移到其他地區，包括回流美國。<sup>108</sup>

### 三、建議事項

2022年7月20日，參加供應鏈部長級線上論壇的18個經濟體在會後針對全球供應鏈合作發表聯合聲明，<sup>109</sup>指出「在國際夥伴關係的基礎上建立集體的、長期的、有韌性的供應鏈，對於這項工作的成功至關重要」，並進一步提出全球供應鏈合作四大原則「透明度、多樣化、安全性和可持續性」。美國財政部長耶倫(Janet Yellen)出訪韓國時幾乎在同一時間公開表示，將在盟友和夥伴國之間推行「友岸外包」戰略，並強調「重塑供應鏈韌性需要鞏固與主要友邦的經貿合作」。

有專家指出，<sup>110</sup> 供應鏈具備韌性，對企業來說是需要有在供應鏈的控制性和靈活性兩個環節之間不斷地尋求平衡，過猶不及對企業都不是最好的解決方案。

供應鏈的靈活性特別強調彈性和效率。過去製造商偏好運用「及時生產」來減少庫存成本，儘可能將庫存周轉率壓至最低，但近年受到新冠疫情封城、封路動輒個把個月的影響，生產活動失序、供應鏈斷鏈，庫存根本難以應對。

面對供應鏈可能潛在的風險，傳統的「及時生產」和庫存管理模式顯然已不足，必須加強供應鏈的可控性。供應鏈的可控性特別強調風險管理，企業要有更多元的供應鏈組合，甚至要有「計畫生產」的思維，才能在風險出現時，

108 馬彩霞，「美國智庫對中美融合還是脫鉤的深度分析」(2020年9月7日)，中美印象，[http://www.uscpm.com/model\\_item.html?action=view&table=article&id=22906](http://www.uscpm.com/model_item.html?action=view&table=article&id=22906)，2020年9月8日檢索。

109 弗林，「英法德日等18個經濟體發表聯合聲明：提出全球供應鏈合作四大原則」(2022年7月20日)，2023年7月17日下載，<https://www.rfi.fr/tw/%E7%B6%93%E8%B2%BF/20220720->。

110 何心宇，「科技加持 強化供應鏈韌性」(2023年3月12日)，2023年4月23日下載，<https://money.udn.com/money/story/11162/7025214>。



立即應對及安排新的生產方式，以維持企業營運不間斷。

不過，過於強調供應鏈的可控性 / 風險管理，或將增加企業的執行成本，侵蝕企業獲利；而過於強調供應鏈的靈活性，或將徒增風險，暴露供應鏈的脆弱性。企業應戮力尋求建立控制性和靈活性兼顧的供應鏈機制；良好的韌性供應鏈，具備抵禦供應鏈風險和降低供應鏈風險所產生危害並迅速恢復的能耐。

過去為了追求效率和低成本，企業常將供應鏈分散佈局；近年美中博弈、新冠疫情、俄烏戰爭等國際地緣政治事件接踵而至，衝擊全球供應鏈的穩定性。為了降低供應鏈不穩定的風險，短鏈化佈局已成為業界的主流思維；配合跨國品牌大廠在全球設置裝配廠的策略佈局，緯創、仁寶、和碩、廣達、鴻海等臺灣廠商都有供應鏈在地化佈局行動，期以區域生產支援區域市場。

## 子題二、中國大陸臺商中小企業如何藉數位工具創造新商業模式， 打造企業韌性，開創新藍海？

### 一、問題簡要說明

近年來美中經貿摩擦不斷、地緣政治衝突事件頻傳，衍生國際間經濟制裁與反制裁行動，有形、無形的貿易壁壘頻頻出現，形成逆全球化現象。

逆全球化潮流因美中經貿博弈長期化而加劇，美國試圖與中國大陸經濟脫鉤，所謂供應鏈「去中國大陸化」，而中國大陸則致力於科技自主和產業創新，加速建立獨立自主的供應鏈體系，所謂供應鏈「去美國化」。接踵而至的新冠疫情(COVID-19)和俄烏戰爭，進一步暴露了產業供應鏈太過依賴特定地區的問題，各國乃積極追求供應鏈「去中心化」，進一步催化全球供應鏈結構性調整。

在逆全球化潮流衝擊下，企業面臨供應鏈的風險大幅升高，尤其中小企業擁有的資源和籌碼相對單薄，其生存與發展空間大受限制。為了突破不利的國際大環境，企業必須嚴肅思考，如何借助數位工具創造新商業模式，打造企業韌性，開創新藍海。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

過去 20 多年，在全球化潮流的帶動下，企業以追求最高效率為目標。但這種商業模式被接踵而至的新冠疫情防控和俄烏戰爭等所謂的「黑天鵝」事件打敗，尤其新冠疫情事件，導致全球供應鏈大亂，其中最典型的案例莫過於，汽車產業因晶片及相關零組件缺貨形成斷鏈，一向受到推崇的「及時生產」(Just in Time) 模式在一夕之間失能，汽車製造廠驀然驚覺部分關鍵零組件「零庫存」的管理模式已行不通。

企業無論大小，也不論甚麼行業，都因受到黑天鵝事件的影響而營運下滑，但有專家指出，有韌性的企業受影響程度較小，且恢復得較快，甚至可以很快地超越先前水準。<sup>111</sup> 其中最明顯的例子，就是疫情期間資通訊產業供應鏈比汽車產業靈活，蘋果供應鏈比其他供應鏈受到的傷害較輕。

<sup>111</sup> 經濟日報專訪，「黑天鵝亂舞企業靠韌性求生，徐瑞廷：台商較被動、應多想兩步」(2023 年 2 月 15 日)，2023 年 4 月 23 日下載，<http://tita-org.com/newsinfo/5367419.html>。



「有韌性的企業」必須具備下列幾個面向能耐，一是經常做情境分析及風險評估，為可能出現的突發事件未雨綢繆；二是建立緩衝／彈性管理機制，譬如兩個以上供應商、生產據點、物流路線等；三是面對不同突發事件預擬多元化對策；四是組織反應敏捷度；五是跟供應鏈生態圈夥伴的結合度。<sup>112</sup>

「情境分析」的重點在於針對可能的突發事件，模擬風險評估，俾便提前因應和管理風險。通常，情境分析必須同時考量多個變數，譬如產經情勢、供應鏈、客戶行為、地緣政治、競爭反應等，綜合模擬各種情境發生時對企業可能造成的影響，同時預擬如何應對。企業若能定期做情境分析，並假設各種情境都會發生，做好必要的準備／因應對策，當設定的情境真實發生時，企業受到的衝擊必能大事化小、小事化無。

跟供應鏈生態圈夥伴的結合度，以汽車製造廠為例，過去都是靠 Tier1 供應商包辦採購晶片等，與晶片製造商未直接連結，結果新冠疫情造成斷鏈令汽車廠措手不及。科技產業界的做法則明顯不同，品牌大廠通常會直接採購關鍵零組件，甚至自行開發重要元件，與代工製造廠緊密結合，因而在疫情期間，受到供應鏈斷鏈的傷害相對有限。

### 三、建議事項

在競爭愈來愈激烈的市場中，確保供應鏈安全與韌性是企業維持獲利的關鍵因素。首先，韌性供應鏈需要建立多元供應來源。<sup>113</sup> 傳統上，企業為了降低營運成本和複雜度，大都思考設法減少網絡中的合作夥伴和供應商數量；該套策略經不起供應鏈中斷的考驗，維持多個供應來源已成為穩定生產的必要元素，其造成的額外成本不再被視為效率不彰的表現。

其次，韌性供應鏈需要建立產能和庫存彈性機制。傳統上，為了降低庫存成本、提高獲利率，企業的供應鏈管理模式都是儘可能壓低庫存，甚至選擇零庫存；新冠疫情來襲讓企業深刻體會到這種「及時生產」的管理模式存在缺失，

112 經濟日報專訪，「黑天鵝亂舞企業靠韌性求生，徐瑞廷：台商較被動、應多想兩步」，同前引註。

113 林柏齊，「從比較利益道抱團結盟 - 韌性供應鏈下的產業局勢發展」(2022 年 7 月 6 日)，2023 年 4 月 23 日下載，[https://www.yawan-startup.tw/News\\_Card\\_Content.aspx?n=1498&s=4698](https://www.yawan-startup.tw/News_Card_Content.aspx?n=1498&s=4698)。

並致力於思考安全與韌性供應鏈的策略布局。

第三，韌性的供應鏈需要靠資料的精準解讀與運用來實現。人工智慧(AI)、機器學習和現代化資料庫等數位供應鏈技術，不僅能取得並管理大數據，還能運用各種情境組合搭配從大數據中進行分析和學習。<sup>114</sup> 企業必須先建立具備人工智慧(AI)技術的系統，用以整理和分析來自各方的大數據，包括企業本身，從中掌握產經趨勢、商機和可能的風險，並進一步研擬提出最適解決方案。

企業若願意在供應鏈多元化、管理技術和其他各種強化韌性措施方面多做投資，利用數位工具建立供應鏈管理系統，則可強化供應鏈的安全和韌性，創造更大的商業優勢，包括風險降低、營運更有效率、整體生產力和獲利向上提升。

114 SAP, 「何謂韌性供應鏈 靈活敏捷供應鏈風險管理」, 2023年7月16日下載, <https://www.sap.com/taiwan/products/scm/integrated-business-planning/what-is-a-resilient-supply-chain.html>



### 子題三、中國大陸臺商如何在地緣政治及友岸外包政策下建構兩套 供應鏈體系強化供應鏈韌性？

#### 一、問題簡要說明

由於供應鏈遭受「斷鏈」的危機，導致全球產業鏈面臨重組。對於臺商而言，布局全球，建構新供應鏈，在地生產，分散風險，已成為共識。

在臺商企業重新部署全球供應鏈之際，各國紛紛祭出包括補貼、稅收減免和其它優惠措施，以爭取吸引臺商企業從中國大陸轉移出來。此外，攸關國家安全的關鍵基礎產業，例如：伺服器、AI、半導體、網通、資安產品等，則被要求在美國或中國大陸以外的地點投資建廠，例如：臺積電到美國亞利桑那州設廠，臺灣網通資通訊業因應客戶需求，陸續前往東南亞、印度、墨西哥或美國設廠。

戴爾、惠普、蘋果等美國筆電大廠都紛紛加速供應鏈「去中化」，要求供應商大幅減少在中國大陸生產的比重，以分散風險，戴爾希望在 2024 年停止使用中國大陸製造的晶片，蘋果要求供應美國市場的產品必須改由非中國大陸廠區生產，目標是 2025 年把 5 成的產能轉移出中國大陸。

受到新冠疫情影響以及俄烏戰爭所帶來的巨大地緣政治衝擊，美國加快建構「在岸外包」、「近岸外包」及「友岸外包」三大一體的供應鏈體系，以提升美國關鍵供應鏈的心理與安全。

此外，疫情衝擊加速了全球產業鏈、供應鏈當地化、區域化、分散化的趨勢，全球產業鏈重塑，正在如火如荼的推動中。面對後疫情時代的全球產業變革，中國大陸加速建構「以我為主」的全球製造業供應鏈體系，建立自主可控、安全可靠的供應鏈體系。中國大陸目前已經在一些領域建構了相對完整的產業鏈供應鏈，例如電子資訊、新能源汽車、電池、高鐵等領域。

中國大陸透過「中國標準 2035」的推動來突圍，讓中國大陸由「中國大陸製造」、「中國大陸創造」走向「中國大陸標準」。未來「一個世界、兩套標準」已逐漸形成，全球供應鏈將從「全球化」轉變為「在地化」發展。臺商必須有

能力在全球不同地方在地經營，即具備「全球在地化」運籌能力，提供兩套供應鏈來服務中國大陸和美國這兩個大市場。<sup>115</sup>

## 二、法律法規依據或實務背景說明

### (一) 美國政府要求供應鏈「去風險化」及減少對中國大陸的依賴

川普政府上台後加強完善美國產業鏈供應鏈安全體系的戰略設計。2017年《美國國家安全戰略》報告明確提出「經濟安全就是國家安全」。並屢次提到「供應鏈」行動，涉及保衛國防工業供應鏈、建立有彈性的供應鏈、防止敏感信息洩露並保障供應鏈安全等方面。2019年6月，美國商務部發布了一份報告，啟動了礦產供應鏈六大行動計劃。2019年7月，美國國防後勤局發布《供應鏈安全戰略》，指出供應鏈安全四大重點戰略領域：供應鏈安全制度化；關鍵數據主權和保護訪問權限；與生產高品質信譽產品和良好供應商合作；增強供應鏈安全意識。

拜登政府更加重視美國產業鏈供應鏈安全體系的評估分析與戰略規劃。2021年2月24日，拜登總統簽署行政令，要求對美國半導體、新能源電池、關鍵礦產和醫藥用品四項供應鏈關鍵領域進行評估，並在100日提交報告。2021年6月8日，斯坦福發布了《百日評估報告》指出：「更安全、更有彈性的供應鏈對美國的國家安全、美國的經濟安全和美國的技術領先地位至關重要。」

報告指出，美國在國防產業原料供應，容易安全中斷以及依賴競爭對手國家的供應商。報告還提及中國大陸提煉了全球60%的鋰和80%的鈷，這是大容量電池的核心原料，從而導緻美國國內汽車工業的未來面臨巨大的脆弱性。報告認為，美國曾是全球半導體生產的領導者，在過去20年裡，美國在全球半導體產量從37%降至12%。報告強調，美國對進口晶片的依賴給半導體供應鏈帶來了脆弱性。<sup>116</sup>

### (二) 中國大陸加速建構自主、安全、可控的全球供應鏈體系

115 袁明仁，全球兩套標準的形成，臺商如何在美中臺打造敏捷及韌性的供應鏈？臺商張老師月刊第284期(2023年4月份) [https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalView?pid=162&cat\\_id=174&gid=292](https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalView?pid=162&cat_id=174&gid=292)。

116 陳積敏，美國構建“三位一體”供應鏈安全體系，2022-12-20，《中國投資》雜誌。



中國大陸加速建構自主、安全、可控、強大、完整的全球供應鏈體系。從六個方面著手進行：一、實施國家供應鏈創新戰略，加速關鍵領域零配件國產化進程，補齊中國大陸本地產業鏈的短板。二、鼓勵中國大陸國內市場為各種新產品、新業態提供規模化的創新平臺，實現供應鏈供需循環的暢通。三、有針對性地放寬外資准入，夯實中國大陸已經形成的產業配套優勢，引導跨國公司投資建廠，建構更為緊密的國際供應鏈關係。四、鼓勵帶動性強的中國大陸本土龍頭企業「走出去」，提高中國大陸在全球供應鏈體系中的話語權和影響力。五、積極「擴鏈」，推動優勢產業融入全球供應鏈體系。六、鼓勵中國大陸龍頭企業在「一帶一路」沿線國家和地區合理地設立海外倉等，緩解區域供給壓力，提高全球範圍內供應鏈協同和配置資源的能力。<sup>117</sup>

### 三、建議事項

- (一) 建構「在岸外包」、「近岸外包」及「岸友外包」的供應鏈體系。
- (二) 未來臺商企業無法在美中左右逢源，只能夠選擇分別在兩大陣營進行供應鏈投資布局。
- (三) 「全球兩套標準」體系的建立，勢必增加企業分散式營運的成本，將是許多企業無法避免的。<sup>118</sup>

117 加快構建“以我為主”的全球製造業供應鏈體系，2020-08-17，中國經濟網 [https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalView?pid=162&cat\\_id=174&gid=292](https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalView?pid=162&cat_id=174&gid=292)。

118 袁明仁，全球兩套標準的形成，臺商如何在美中臺打造敏捷及韌性的供應鏈？臺商張老師月刊第284期(2023年4月份) [https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalView?pid=162&cat\\_id=174&gid=292](https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalView?pid=162&cat_id=174&gid=292)。

## 子題四、供應鏈韌性的評估準則有哪些？中國大陸臺商如何打造供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

VUCA 時代已成為企業外部環境的新常態，無常（VUCA）<sup>119</sup>即是由多變的（Volatile）、不穩定的（Uncertain）、複雜的（Complex）和模糊的（Ambiguous）這四個英文單字的字母所組成。整體來說，無常（VUCA）的環境特徵就是，變動發生的原因和發展趨勢我們很難了解，一旦針對變動採取行動後，我們又很難預測行動方案是否正確，這種狀況與情境，我把它稱為無常。

自 2020 年以來，在全球各地反復爆發的新冠疫情持續衝擊著各行業的供應鏈。晶片、汽車、能源、農業、交通運輸、電子資訊產品等領域都受到不同程度的影響，造成運輸成本增加，訂單無法按時交付，銷售機會流失，零部件和原材料短缺，從而波及企業營運，凸顯出供應鏈韌性的重要性。

造成供應鏈中斷的因素除了新冠疫情、蘇伊士運河壅塞等外在的因素，亦有美中貿易戰與地緣政治等人為干預的影響。美國提出供應鏈「去中化」、「去風險化」、「友岸外包」、「近岸外包」等政策，進一步提出對中國大陸的出口管制措施，導致供應鏈韌性受到更大的挑戰。

過去數十年來，供應鏈優化的重點一直是以降低成本、減少庫存、縮短交期為主要目標。然而當供應鏈斷鏈時，這些原本強調的供應鏈優勢反而變成劣勢。不論是從中國大陸疫情封城、缺櫃塞港，到最近俄烏戰爭，各國對俄羅斯實施制裁，這些突發性破壞或是災難性影響，迫使企業重新檢視供應鏈結構，發現要解決以上所面臨的問題，區域化、本土化、分散化的全球供應鏈重組勢在必行。而加速產業數位轉型，打造高韌性、高彈性的供應鏈，將會是企業邁向永續經營最重要的關鍵。

當今世界越來越呈現出 VUCA 特徵，即多變的（Volatile）、不穩定的（Uncertain）、複雜的（Complex）和模糊的（Ambiguous）。在這樣的環境中，

119 U.S. Army Heritage and Education Center. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College. February 16, 2018 [July 10, 2018].



供應鏈自身也越來越呈現出 VUCA 特徵。因此，如何打造韌性供應鏈，化解不確定性，成為企業亟需面對及克服的問題。

## 二、法律法規依據或實務背景說明

### (一)「供應鏈韌性」的定義

「供應鏈韌性」(Supply Chain Resilience)，是指「供應鏈受到干擾後能夠恢復到原狀態或者更加理想狀態的能力」，從根本上說，指的是企業快速識別、快速應對供應鏈中斷、因應各項風險、破壞或衝擊時，能夠迅速恢復的能力。通俗的說，供應鏈韌性就是當企業面臨巨大衝擊時，在遇到極度艱難和不穩定的情況下，其供應鏈仍舊能夠轉得動、產得出、送得到，依然可以滿足客戶的需求，不僅幫助企業，還能協助社會，甚至國家度過危機。

「供應鏈韌性(supply chain resilience)」，是由兩個關鍵能力組成，一是能夠避開、減緩衝擊的抵抗力；二是供應鏈中斷後如何最小化中斷影響或快速復原的能力。因此，供應鏈韌性可以分為三個階段：準備階段、回應階段和恢復階段。亦即「對潛在的突發事件的事前準備、在中斷發生後的快速反應、從中斷後恢復的適應能力」。

### (二)如何有效評價供應鏈韌性

如何有效評價供應鏈韌性？或是供應鏈韌性的評估準則有哪些呢？世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)<sup>120</sup> 提出供應鏈韌性應具有 5 種 R 的特性：耐受能力(Robustness)、備載能力(Redundancy)、彈性調適能力(Resourcefulness)、即時回應能力(Response)和恢復力(Recovery)，指的是企業在面對已知或未知的風險衝擊時，有足夠的反應能力與因應對策，能夠在有限的資源下即時調度，讓衝擊影響最小，維持企業不間斷的營運，並且有快速復原的能力。

透過上述 5R 指標的提升，有助企業面對重大突發事件衝擊時，有良好的預防力、耐受力及快速整合供應鏈資源之彈性回復力，可事先預防重大衝擊，並於短時間內採取替代方案，使供應鏈體系之負面衝擊降至最低，快速恢復正

<sup>120</sup> World Economic Forum Official Site (2022b). "Risk and Resilience." Retrieval date: 2022/1/20.。

常營運，搶占其他競爭者之市場份額。

### (三) 如何打造構建供應鏈韌性

供應鏈韌性是指自身的風險抵禦能力和恢復能力。換句話說，韌性供應鏈能夠規避大多數供應鏈中斷問題，大幅降低供應鏈中斷的影響。以下是如何打造構建供應鏈韌性的做法。

#### 1. 「全球在地化」的分散式生產管理體系運作

未來臺商需加強尋找當地合作夥伴的合作，要有能力在不同地方在地經營。

#### 2. 製造網路多元化

為了因應地緣政治及友岸外包，臺商企業已經開始尋求採購和生產基地的多元化。這意味著轉向中國大陸以外建立新生產基地或從東南亞或墨西哥等其他國家供貨。這意味著在全球多地設廠分散生產，已經被視為企業的必要經營成本，而不應視為一種生產效能的降低。<sup>121</sup>

#### 3. 多重供貨來源，降低單一依賴

疫情期間及中國大陸上海封城，中斷了世界各地的供應鏈，從而暴露出企業、國家對單一生產基地的依賴。特別是汽車行業，幾近完工的汽車由於缺少晶片而無法發運給客戶。因此，增加原材料多重供貨來源，減輕依賴，降低風險，是提高供應鏈韌性的必要做法。

#### 4. 進行數位化轉型提高供應鏈韌性

針對企業進行供應鏈韌性診斷評估，從策略規劃、開發設計、市場銷售、採購供料、生產製造、儲運配送、售後服務及資訊應用等面向，提出供應鏈韌性改善建議。改善內容包含可能面臨的風險評估、風險因應對策研擬、供應鏈管理機制強化、生產管理作業改善及備援方案建置評估等，並進行數位化轉型，強化供應鏈風險預測與管理，以提升韌性供應鏈預防力、耐受力及回復力，降低風險事件危害程度。

121 袁明仁，地緣政治對臺商投資布局的影響及相關行業投資布局的因應對策，臺商張老師月刊第286期(2023年6月份) [https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat\\_id=174&gid=294&id=4103](https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat_id=174&gid=294&id=4103)



### 三、建議事項

- (一) 「友岸外包」(Friend-Shoring) 策略已經成為美國與其他國家商業貿易來往的考量因素，臺商在全球投資布局，必須掌握與此相關的政策、法令及規定。
- (二) 美國、歐盟、日本及中國大陸紛紛推出相關出口管制措施，這將從 VUCA 四個構面影響供應鏈韌性，建議臺商應動態掌握相關國家頒布的出口管制措施，
- (三) 臺商企業面對全球供應鏈重塑，對臺商而言是威脅也是機會。臺灣及臺商將扮演全球供應鏈重塑的關鍵角色。建議政府及臺商企業應把握此一契機，投入資源，建構「全球在地化」運籌營運生態鏈平台。<sup>122</sup>
- (四) 建議政府及企業要加強重視培養企業「全球在地化」運籌所需的人才。

122 袁明仁，全球兩套標準的形成，臺商如何在美中臺打造敏捷及韌性的供應鏈？臺商張老師月刊第 284 期(2023 年 4 月份)。https://www.chinabiz.org.tw/News/GetJournalShow?pid=162&cat\_id=174&gid=292&id=4079

## 子題五、因應美國加強對供應鏈出口管制立法，中國大陸臺商如何強化供應鏈韌性？

### 一、問題簡要說明

自 2018 年以來，美國一直在降低對中國大陸供應鏈的依賴，現在已成為美國的一項既定國策。自 2021 年拜登就任總統以來，拜登政府將提高製造業和供應鏈競爭力納入其中，以保護美國的敏感行業。

美國最新管制不但禁止先進晶片及設備出口，也不准其他國家將內建美國相關技術的產品賣給中國大陸。各大品牌廠商為了防止受到禁令的影響，陸續提出「去中國大陸製造」的要求，例如：戴爾（Dell）規劃 2024 年底前停用產自中國大陸的晶片，並告知各供應商需大幅減少「中國大陸製造」的元件。模組和印刷電路板也必須減少對中國大陸工廠的依賴。

美國禁令清單上不只有晶片，美國政府 2022 年 2 月份所發布的《ICT 關鍵供應鏈報告》，提出印刷電路板（PCB）、光纖、電子代工，下游的路由器、伺服器、交換器及液晶顯示器，電動車及電池等十大產業。如果依照之前半導體的經驗來推論的話，恐怕這些產業都會成為下個目標。

隨著美國對中國大陸實施各項出口管制措施，作為反制，中國大陸在 2023 年 8 月生效，將對半導體等電子產品製造所需的鎘、銻等關鍵礦物實施出口管制。<sup>123</sup>

臺商面對中美兩邊的相互提出出口管制，很難獨善其身，必須及時掌握兩大強國的相互反制措施，做好因應，避免受到嚴重的衝擊。

### 二、法律法規依據或實務背景說明

#### （一）美國對供應鏈出口管制立法

美國的貿易管制體系包括經濟制裁及出口管制，由美國國務院、商務部、財政部、及國防部聯合協調管制行動。經濟制裁是針對特定國家、地區或人士所採取之禁止或限制經貿活動的措施，而出口管制則是針對受管制物品、軟體

<sup>123</sup> 商務部、海關總署發布《關幹對鎘、銻相關物項實施出口管制的公告》<http://mofcom.gov.cn/>。



或技術等項目的出口、再出口及境內轉運等行為所實施的管制措施。

美國透過制裁及出口管制所規範的產品及實體的範圍相當廣泛且多元化，包括商務部實體清單 (Entity List)、拒絕交易對象清單 (Denied Persons List) 及商業管制清單 (Commerce Control List)，這些清單會定期更新。

#### 1. 「防止維吾爾人強迫勞動法」 (UFLPA)

美國拜登總統於 2021 年 12 月 23 日簽署國會通過的「防止維吾爾人強迫勞動法」 (Uyghur Forced Labor Prevention Act, 簡稱 UFLPA)，並於當日生效。UFLPA 之目標係阻止強迫勞動貨品進口，包括貨品開採、生產或製造全部或一部在中國大陸新疆維吾爾自治區進行者。UFLPA 推定供應鏈中任何含有新疆元素的產品都被稱為「強制勞動」的產品而不得進入美國市場。

#### 2. 對中國大陸的晶片出口禁令

美國商務部工業與安全局 (BIS) 於 2022 年 10 月祭出一系列對中國大陸的晶片出口禁令。針對中國大陸公布了有關先進運算與半導體製造的新出口限制，且有關半導體製造的限制規定即日起生效，對於美國人不得支援中國大陸半導體製造或設備的規定在 10 月 12 日生效，涉及先進運算與超級電腦的限制在 10 月 21 日生效。

要求美企須取得政府許可才能出口高階晶片及製造設備至中國大陸，使用美國技術在外國製造的晶片同受規範。

#### 3. 加強在美國投資的安全審查機制

中美在高新技術方面的競爭會日趨激烈，同時，為保證美國國內供應鏈的安全，會加強在投資方面的安全審查機制。2022 年 9 月，美國拜登總統發布新行政令，要求美國外國投資委員會在評估潛在的外來投資時，將重點放在某些關鍵的新風險因素上，比如技術上的同類地位、供應鏈依賴以及外國公司對於美國個人數據的訪問等。

### (二) 違反美國出口管制相關規定的處罰

違反美國出口管制相關規定，將面臨嚴峻之處罰，包含在刑事處罰上，最

重可對違法企業、負責人及高階經理人，處以 20 年有期徒刑及 100 萬美元之罰金。在行政處罰上，最重可處 30 萬美元或所涉交易金額兩倍（以較高者為準）之罰鍰。除此之外，BIS 亦有權對違規者施以多項處罰手段，例如剝奪違法企業的出口特權，或直接將違法企業列入 BIS 出口管制名單中，以限制或禁止其進行出口或再出口交易。

### 三、建議事項

#### （一）出口管制不僅適用於公司法人，個人也無從豁免

美國出口管制相關規定不僅適用於公司法人，個人也無從豁免。受規範的個人不得從事任何開發或生產出口受管制的積體電路的活動，例如：受雇於中國大陸半導體廠，或參與中國大陸半導體廠開發先進 IC 技術的項目。臺商企業負責人或聘僱人員，有些是美國籍或持有綠卡，必須注意，避免觸犯。

#### （二）正確理解及掌握美國出口管制規則確保合規

臺商企業在解讀及掌握美國出口管制規則的適用情形，應抱持保守謹慎的態度，在無法確定公司產品是否受到 EAR 管制時，建議尋求專業人士的意見。並應隨時掌握法規的動態調整，及時根據法規的適用範圍，盤點企業的產品是否受到管制，及時調整企業的產品範圍及客戶，以確保合規。

#### （三）內部建立檢查機制，有效檢視違法風險

不論臺商企業是在知情或不知情的情況下違反規定，美國政府均會施以處罰。但若臺商企業在事前有盡到法令遵循的責任，則處罰可能酌減。因此，從事國際貿易的臺商企業及其董事及高階經理人應避免違反美國出口管制規定，內部應建立檢查機制，以有效檢視違法情事或潛在違法風險。



## 第七篇 中國大陸臺商資產處分案例篇

### 案例一、中國大陸臺商退場時涉及的法律實務及案例解析

#### 一、案例說明

隨著全球經濟格局的變化，中國大陸臺商的退場成為一個備受關注的議題。這涉及著複雜的法律事務，其中包括股權轉讓、資產處理、勞工關係等方面。在本案例中，我們將深入探討這些法律實務，通過具體的案例分析，詳細闡述中國大陸臺商退場時所面臨的法律挑戰和解決策略。

#### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

##### (一) 股權轉讓：

在中國大陸，企業退出市場通常涉及到股權轉讓，這涉及到複雜的程序和合同。律師在這個過程中發揮著關鍵作用，他們需要協助起草股權轉讓協議，確保合法程序得以執行。此外，律師還需要處理可能產生的股權爭議，例如關於股份比例和價值評估的分歧。

##### (二) 資產處理：

企業退出市場也需要處理各類資產，包括土地、房產、設備等。律師在這方面的角色是協助客戶進行資產估值，確保合法的資產轉讓程序，同時解決可能涉及所有權和權益的爭議。他們需要熟悉當地的土地使用政策和法規，以確保所有的手續合法合規。

##### (三) 勞工關係：

退場涉及到員工的合同解除和賠償，往往容易引發勞工糾紛。在這方面，律師需要協助客戶依法解除勞動合同，同時確保員工的權益得到適當保障。這可能包括確定合法的賠償金額、解決解僱過程中的爭議等。

##### (四) 合同執行：

退場涉及到與合作夥伴、供應商、租賃方等的合同執行。律師需要確保這些合同符合法律要求，避免因合同違約而引發的法律爭議。此外，他們還可以

協助客戶處理合同解除、條款變更等問題。

### 三、案例處理方式

#### 案例一：股權轉讓爭議

臺商 X 公司投資於中國大陸一家高新技術企業，然而因市場變化使得該公司決定退出市場。在股權轉讓的過程中，公司內部對於股權的評估和分配產生爭議，嚴重影響了退出的進展。

律師角色：律師進行深入的股權法律分析，協助解決內部爭議。制定明確的股權轉讓協議，確保每個股東的權益得到尊重，同時可能進行股權價值評估，以協助確定公平的轉讓價格。

#### 案例二：資產處理與土地爭議

臺商 Y 公司在中國大陸擁有一個生產基地，由於市場變化，該公司計劃退出並處理相關資產。然而，與地方政府就土地使用和賠償問題產生爭議，導致退出過程受阻。

律師角色：律師在這個案例中扮演溝通的橋樑角色，與地方政府進行協商，解決土地使用權和賠償金額等問題。他們將基於當地土地法律法規，制定出具體的資產處理計劃，確保企業合法退出。

#### 案例三：勞工合同解除糾紛

臺商 Z 公司決定退出市場，導致公司需要解除與員工的勞動合同。然而，部分員工對於賠償金額和合同解除的方式不滿，提出賠償要求，並可能尋求法律援助。

律師角色：律師在此案例中提供法律意見，確保勞動合同的解除過程符合當地勞動法律規定。針對員工提出的賠償要求，律師進行賠償金額的評估，並為公司提供合理的賠償建議。同時，律師協助企業與員工進行談判，嘗試達成雙方都可以接受的賠償協議，以減少可能的法律糾紛。

#### 案例四：合同執行與合作夥伴爭議

臺商 W 公司決定退出中國大陸市場，這涉及到與多個合作夥伴的合同執行。然而，由於市場變化，一些合作夥伴對於合同履行條件提出質疑，可能導



致合同違約的風險。

律師角色：律師審查所有合同條款，確保合同內容清晰明確，法律合規。針對合作夥伴提出異議，律師就合同內容進行解釋，與對方進行溝通，解決合同履行爭議。如果需要，還可以協助客戶調整合同條款，以避免合同違約風險。

#### 四、案例處理結果

##### (一) 第一步：

尋求專業法律支援：中國大陸的法律環境複雜多變，臺商在退出時尋求專業律師的支援。律師提供實際的法律意見，協助企業制定合規操作方案，減少法律風險。

##### (二) 第二步：

優先協商解決：在面對法律爭議時，企業應優先考慮進行協商解決。透過對話和談判，雙方可以達成共識，避免長時間的訴訟程序，節省成本和時間。

##### (三) 第三步：

事前法律盤點：企業在退出前進行事前法律盤點，對合同、協議、勞動合同等進行全面審查。這有助於預先發現潛在法律風險，提前制定應對策略。

##### (四) 第四步：

精心設計退出計劃：退出計劃應詳細規劃所有法律實務細節，包括股權轉讓、資產處理、勞工關係等。在律師的協助下，企業可以制定全面且合規的退出策略。

#### 五、建議事項

中國大陸臺商退場時所涉及的法律實務是多樣而複雜的。無論是股權轉讓、資產處理還是勞工關係，律師在其中扮演著至關重要的角色。通過深入分析案例，理解到合規操作、法律專業和解決策略的重要性。中國大陸臺商退出雖然充滿挑戰，但通過專業法律支援和合規操作，企業可以確保其權益得到最大限度的保護，同時有效地化解法律糾紛，實現平穩退出。

## 案例二、中國大陸臺商退場案例解析

### 一、案例說明

中國大陸上海某臺灣製造業公司打算從中國大陸退場，早年間，該臺商於第三地區投資設立境外控股公司，間接在上海市投資設立外商獨資公司（下稱「目標公司」）在中國大陸展開經營活動。該境外控股公司持有目標公司 100% 股權。該臺商針對資產處分的需求十分明確，其擬打包出售中國大陸境內所有資產（包括公司名下廠房、土地使用權、設備、機器等各項資產），最後將資產處分所得匯至境外控股公司帳戶。後經洽尋，出現一具有中國大陸國資背景的當地國企意圖進行收購。（下稱「本交易案」）

為實現前開目的，將涉及到交易架構搭建與稅收籌劃聯動、交易資金安全性、工商變更登記、完稅事宜、境外公司公認證程序、交易價金匯出等方方面面的問題。同時，在本交易案中臺商公司的估值超過億元，面對高額的交易價金，一方面要回應交易買方的要求來提高交易的確定性；另一方面還要顧及自身利益，則如何能夠尋找買賣雙方利益的最佳平衡，即為交易的核心重點之一。

本交易案的交易買方，因其國企的特殊身份，對於收購資金的背書有較積極的影響，同時還能合理利用其與當地相關部門之間的良好關係所帶來的行政手續上之便利；然而另一方面，國企本身內部決策、審批流程的繁瑣性與滯後性也給交易本身帶來了一定的挑戰。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

#### （一）《企業所得稅法》

##### 1. 第 2 條規定，「企業分為居民企業和非居民企業。」

本法所稱居民企業，是指依法在中國大陸境內成立，或者依照外國（地區）法律成立但實際管理機構在中國大陸境內的企業。

本法所稱非居民企業，是指依照外國（地區）法律成立且實際管理機構不在中國大陸境內，但在中國大陸境內設立機構、場所的，或者在中國大陸境內未設立機構、場所，但有來源於中國大陸境內所得的



企業。」

2. 第 3 條規定，「居民企業應當就其來源於中國大陸境內、境外的所得繳納企業所得稅。」

非居民企業在中國大陸境內設立機構、場所的，應當就其所設機構、場所取得的來源於中國大陸境內的所得，以及發生在中國大陸境外但與其所設機構、場所有實際聯繫的所得，繳納企業所得稅。

非居民企業在中國大陸境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，應當就其來源於中國大陸境內的所得繳納企業所得稅。」

3. 第 4 條規定，「企業所得稅的稅率為 25%。」

非居民企業取得本法第三條第三款規定的所得，適用稅率為 20%。」

4. 第 19 條規定，「非居民企業取得本法第三條第三款規定的所得，按照下列方法計算其應納稅所得額：…(二) 轉讓財產所得，以收入全額減除財產淨值後的餘額為應納稅所得額。」

5. 第 27 條規定，「企業的下列所得，可以免徵、減徵企業所得稅：…(五) 本法第三條第三款規定的所得。」

6. 第 37 條規定，「對非居民企業取得本法第三條第三款規定的所得應繳納的所得稅，實行源泉扣繳，以支付人為扣繳義務人。稅款由扣繳義務人在每次支付或者到期應支付時，從支付或者到期應支付的款項中扣繳。」

#### (二) 《企業所得稅法實施條例》

第 91 條規定，「非居民企業取得企業所得稅法第二十七條第(五)項規定的所得，減按 10% 的稅率徵收企業所得稅。」

#### (三) 《印花稅法》

第 16 條規定，「印花稅按季、按年或者按次計徵。實行按季、按年計徵的，納稅人應當自季度、年度終了之日起十五日內申報繳納稅款；

實行按次計徵的，納稅人應當自納稅義務發生之日起十五日內申報繳納稅款。」

#### (四)《稅收徵收管理法》

第 32 條規定，「納稅人未按照規定期限繳納稅款的，扣繳義務人未按照規定期限解繳稅款的，稅務機關除責令限期繳納外，從滯納稅款之日起，按日加收滯納稅款萬分之五的滯納金。」

### 三、案例處理方式

針對本交易案從磋商直至順利完成交易價金匯出整個流程中，應注意之重要細節所對應處理方式，茲分述如下：

#### (一) 交易架構搭建與稅收籌劃

在交易磋商階段時，需兼顧稅收籌劃、交易時程與操作之相對便利性以及交易買方接受度，綜合考量各項因素後，針對並貼合交易需求擬定交易方案，交易形式可分為資產轉讓與股權轉讓兩種形式：

1. 資產轉讓形式：按照資產的不同性質，分別進行資產轉讓，主要稅種涉及如下：
  - (1) 境內公司繳納 25% 企業所得稅（下稱「企所稅」）
  - (2) 辦理股利分配需扣繳 10% 企所稅
  - (3) 資產對應之增值稅、土地增值稅等
2. 股權轉讓形式：將所有資產進行估價以確定可轉讓價格，由境外控股公司作為轉讓主體，轉讓目標公司股權予交易買方，以股權轉讓的形式處分資產，主要稅種為境外控股公司繳納 10% 企所稅。

在本交易案中，經臺商與交易買方就各項因素磋商談判，最終確認為股權轉讓形式，由境外控股公司作為轉讓主體，以轉讓目標公司股權的交易形式進行交易。

#### (二) 交易資金安全性

以股權交易為例，根據中國大陸實際操作，買賣雙方必須先行完成股權轉讓的各項變更登記，買方最後才能將交易價金匯出至境外的賣方帳戶；換言之，



賣方還沒收到錢之前，公司就必須先變更成買方的名義，因此臺商在此類交易中最在意的是如何確保交易價金可以順利匯出境外，為避免資金風險，是臺商首要關注的重點。

本交易案中交易買方為公司主體，具備開設銀行共管帳戶之條件，故由交易買方名義在銀行開設資金帳戶，由交易三方，即賣方、買方、銀行簽署三方共管監管帳戶協議，配合股權轉讓變更的作業節點，搭配買方將交易價金匯入監管帳戶中。監管帳戶內資金劃轉需經買賣雙方的共同簽章並經銀行預留印鑒查驗方可進行資金劃轉，以此設置保護交易資金安全性，確保將來股權變更登記完成後，交易價金匯至賣方境外帳戶的可能性。

### (三) 工商變更登記

在股權轉讓的交易形式中，形式上最重要的交割義務為辦理股權變更的相關工商登記，因變更登記完畢後，目標公司即為交易買方控制公司。通常需在股權轉讓協議中，設置第二層交割義務，如目標公司辦公室鑰匙、公章、財務資料、銀行帳戶等，以保障臺商的交易穩定性及安全性。

該臺商在辦理變更登記時，發現原先舊股東退出時未變更股東名冊，因此需先向工商局修正該情形，以確保目標公司的工商資訊已更新至與作出股權轉讓的股東會決議時的公司股東架構一致。

### (四) 完稅事宜

1. 股權轉讓所得之納稅義務：因本交易案中轉讓主體為境外控股公司，為非居民企業，故實行源泉扣繳制，即交易買方為扣繳義務人進行完稅作業<sup>124</sup>。若為居民企業，則由轉讓主體於股權轉讓的次年進行年度申報時自行報送相關資料並進行完稅作業。
2. 股權轉讓印花稅由交易雙方各自繳納，特別注意：依新修《印花稅法》規定，實務中股權轉讓合同簽署後的 15 日內需完成申報繳納印花稅

<sup>124</sup> 依《企業所得稅法》第 37 條規定，非居民企業取得本法第三條第三款規定的所得應繳納的所得稅，實行源泉扣繳，以支付人為扣繳義務人。

款<sup>125</sup>；若逾期的，則從滯納之日起，按日加收萬分之五的滯納金<sup>126</sup>。

#### (五) 境外公司公認證程序

因本交易案中轉讓主體為境外控股公司，涉及公司主體公認證程序，包括獲得存續證明書與董事在職證明書等境外文件送回中國大陸使用之文本公、認證程序。又由於遭遇疫情期間，境外控股公司所在地中國大陸駐外使領館一周只開放兩天受理工作，因此該公、認證程序時程無形中被拉長。

涉及境外公司的交易案件，文件的公、認證作業時間係交易中應被重點考慮的因素之一，為避免產生違約情形，通常建議需於交易文件中明確約定，若因公、認證作業時間問題，導致無法於交割日前提供約定所需文件者不構成違約，以此避免臺商的交易風險。

#### (六) 交易價金匯出

交易買方需向共管帳戶銀行申請資金匯出至指定境外帳戶，為順利推進資金匯出，該臺商積極主動推進督促交易買方，並協助配合準備關於申請資金匯出時銀行需審查之相關文件。

交易價金匯出流程可大致分為：

1. 完成相關工商變更登記手續以取得新的公司營業執照。
2. 完成完稅工作取得完稅憑證，即《對外支付稅務備案表》。
3. 向銀行申請 FDI 備案<sup>127</sup>以取得股東變更後的《外匯業務登記憑證》。
4. 交易買方申請交易價金的匯出。

#### 四、案例處理結果

在本交易案例中，該臺商與交易買方之間始終保持了順暢的溝通與交流，充分理解對方的立場與顧慮，這通常也是交易案件能夠順利達成乃至在一個較短的時間內完成所有程序的重要原因之一。

<sup>125</sup> 依《印花稅法》第 16 條規定，印花稅按季、按年或者按次計徵。實行按季、按年計徵的，納稅人應當自季度、年度終了之日起十五日內申報繳納稅款；實行按次計徵的，納稅人應當自納稅義務發生之日起十五日內申報繳納稅款。

<sup>126</sup> 依《稅收徵收管理法》第 32 條規定，納稅人未按照規定期限繳納稅款的，扣繳義務人未按照規定期限解繳稅款的，稅務機關除責令限期繳納外，從滯納稅款之日起，按日加收滯納稅款萬分之五的滯納金。

<sup>127</sup> 外商直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI)，指境外投資者將投資用於投資中國大陸的投資行為。



#### (一) 關於最終交易方式之選定

在雙方綜合考量稅負、交易時程、操作便利性、各自風險等多重因素後，雙方最終確認為股權轉讓形式，由境外控股公司作為轉讓主體，以轉讓目標公司股權的交易形式進行交易。

#### (二) 關於交易資金安全性之安排

雙方達成一致開設共管帳戶以進行資金共管。考慮到交易買方為國企，於所在地區域的相關資源，銀行的選擇上，該臺商採納了交易買方建議於其推薦的銀行開設共管帳戶。

後續進行相關資金匯出操作時，也因交易買方的國企背景以及所在地這雙重因素而附帶一定之便利。

#### (三) 關於完稅事宜

因本交易案中轉讓主體為境外控股公司，為非居民企業，<sup>128</sup> 需由交易買方代為繳納企所稅，並辦理完稅作業。

#### (四) 關於境外公司公認證程序

如前開所述，由於疫情等因素導致原本就長達數月的境外文件公、認證作業面臨時間翻倍的情況。

而雙方約定交付境外公司公、認證文本為交割義務之一，為了避免出現可能拉長完成交割義務期限而導致延遲收取主要款項之風險，該臺商就此與交易買方進行多次協商，最終以設置尾款的形式來確保交付義務依然能受到約束。

### 五、建議事項

若臺商有從中國大陸退場之打算，首先應開始考慮如何選定合理的資產處分方式，一來是涉及本身稅負擔問題；二來要考慮交易價金如何在中國大陸當地完稅後能夠合法匯出境外。我們建議無論是採取股權交易或是資產交易方式，都要善加利用外部專業顧問的規劃，搭配金融機構提供的資金帳戶監管服務，在完成交易時，同步確保資金的安全，再透過合規合法的方式將價金匯出境外，避免利用地下匯兌方式辦理資金出境。

<sup>128</sup> 依《企業所得稅法》第 37 條規定，非居民企業取得本法第三條第三款規定的所得應繳納的所得稅，實行源泉扣繳，以支付人為扣繳義務人。

### 案例三、中國大陸臺商資產出售案例解析

#### 一、案例說明

某蘇州地區臺商企業，在當地經營超過十五年，主要從事電子零配件之生產與銷售，以保稅貿易為主，因遇當地政府進行市地重劃，而被要求動遷。由於遷廠成本高，再加上市場萎縮而萌生退意。因此計畫出售所持有之房地與設備。消息傳出後即有當地廠商探詢收購事宜。由於所處區位適當、格局方正，故諮詢者眾。有部分買家提議採用收購股權的方式間接持有房地，在稅務成本上會比較有利，亦有部分買家考慮該企業經營許久，不清楚是否有潛藏之債務或是稅務風險，而表達只願交易房地產。

由於賣方認為公司名稱有一定之品牌信用，若以整體企業轉售，恐影響關係企業，再加上股東們希望結清所有損益，因此與當地有意願僅交易房地產，但交易條件較優之買家談妥交易意向，雙方均聘請顧問協助，交易順利進行。

為配合交易的順利進行與最終退場作業，該臺商於交易前先行於他地租用一廠房並將公司辦理遷址登記，待雙方確認交易方式後，即開始進行相關作業，從產權的釐清、交易合約的訂定、價金交付與產權的移轉等作業逐步進行，並進行各項稅金的繳納。

該臺商企業最終目的為退場，其處分完相關主要資產後，仍需進行解散清算程序，方能實質達到退場之目的。

#### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

對於中國大陸臺商出售資產，若屬於企業主要資產，在《公司法》有所規範，第 74 條第 1 款規定「轉讓主要財產」或第 104 條所稱之「重大資產出售」，需經股東會特別決議與反對股東要求行使回購請求權之適用。

《公司法》對於「主要財產」或「重大資產」並未明確定義。惟在第 121 條針對上市公司重大資產出售的界定採取 30% 的量化標準，另在《關於上市公司重大購買、出售、置換資產若干問題通知》第 1 條規定分別佔資產總額、淨資產、營業收入 50% 之量化規定。



另企業出售主要財產應與《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》第1條中所稱之「資產收購」<sup>129</sup>類型之被收購一方一致，故可定義為「企業重組」類型之一。

企業買賣資產應以合同為之，而合同應適用《民法典》上之買賣合同相關規定。又買賣之資產屬於房地產，中國大陸之土地屬於國家或是集體所有<sup>130</sup>，企業所持有並能交易的僅有使用權，而土地使用權之出讓、轉讓、出租、抵押、終止等作業，應依據《城鎮國有土地使用權出讓和轉讓暫行條例》<sup>131</sup>之規定辦理。

此外資產出售依據相關法令規定，可能涉及增值稅與附加稅、土地增值稅、契稅、印花稅與企業所得稅等相關稅種。

### 三、案例處理方式

#### (一) 股東會決議確認

針對持有房地產之擬退場臺商企業，在實務上一般會建議採用企業股權交易方式辦理。但本案例經慎重考慮後，仍決定採用出售所持有房地產的方式處理。因所轉讓之財產屬主要財產或重大資產，相關作業應依經股東會同意，股東決議之標準應以章程明定之。

#### (二) 簽訂資產買賣合同

企業買賣資產應以合同為之，財產轉讓價值與對價支付方式應由出讓方與受讓方自行議定之。但由於最終目的為退場，故買賣合同之價金採用現金交易。

#### (三) 價金之交付，監管帳戶之開立

企業買賣資產對比股權交易，通常交易時間較短。實務上，在房地產買賣交易過程中，對賣方而言，其主要交易成本為稅金，且大部分稅金需要在過戶

129 《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》第1條(四)資產收購，是指一家企業(以下稱為受讓企業)購買另一家企業(以下稱為轉讓企業)實質經營性資產的交易。受讓企業支付對價的形式包括股權支付、非股權支付或兩者的組合。

130 《土地管理法》第9條 城市市區的土地屬於國家所有。農村和城市郊區的土地，除由法律規定屬於國家所有的以外，屬於農民集體所有；宅基地和自留地、自留山，屬於農民集體所有。

131 《城鎮國有土地使用權出讓和轉讓暫行條例》第3條 中華人民共和國境內外的公司、企業、其他組織和個人，除法律另有規定者外，均可依照本條例的規定取得土地使用權，進行土地開發、利用、經營。

前完成，因此，考慮到資金壓力與保障交易安全，買賣雙方一般都會開立監管帳戶。共同監管帳戶的合約內容要注意的細節很多，簽署前應特別注意。

#### (四) 各稅種繳納

臺商持有房地產進行交易時，應繳納之稅種有：土地增值稅 30%~60% 與附加捐、增值稅 9%、契稅 3~5%、印花稅 0.05%。大部分稅金需要在過戶之前交納完成。房地產交易所實現之利得，併入企業年度所得，若有盈餘，需課徵 25% 企業所得稅。

#### (五) 房地產過戶

依據《民法典》<sup>132</sup> 等相關法令，中國大陸對於房地產等不動產物權實行統一登記制度。臺商房地產的首次登記、變更、轉移、註銷、更正、異議、預告、查封等相關登記變更事項，均需到房地產所在地的指定主管部門辦理登記。房地產變更登記應備公司公章、不動產權屬證書、買賣雙方營業執照影本、代理人身份證明及授權委託書、不動產界址、空間界限、面積等資料。其中公司公章、不動產權屬證書等特別重要，應注意保管。

不動產權屬證書變更完成後，所屬權即完成變更。此前應完成價金的全部或是大部分交付為宜。

#### 四、案例處理結果

在轉讓房地產的階段，由於初始已先搬離並辦理遷址登記，使房地產權相形清楚，再加上買賣合約簽訂有請顧問協助，在過戶之前已交付大部分價金，從而保障了買賣雙方之權益。

由於主要資產已先行處理，形同主要的資產處理作業已完結，故進入解散清算作業較為順利。整體案例處理結果從公司決議解散進行申請，接著進入清算程序，待清算作業完成後，檢附所需憑證與報告後，將剩餘資金順利匯回境外母公司之戶頭。

<sup>132</sup> 《民法典》第 209 條 不動產物權的設立、變更、轉讓和消滅，經依法登記，發生效力；未經登記，不發生效力，但是法律另有規定的除外。第 210 條第 2 款 國家對不動產實行統一登記制度。統一登記的範圍、登記機構和登記辦法，由法律、行政法規規定。《不動產登記暫行條例》第 3 條 不動產首次登記、變更登記、轉移登記、註銷登記、更正登記、異議登記、預告登記、查封登記等，適用本條例。第 4 條 國家實行不動產統一登記制度



## 五、建議事項

採取資產出售方式進行退場，其稅務成本較高，但是處理程序較為便捷，而且最後還是要進行解散清算作業，才算是完成退場手續。

反之，採取整體股權轉讓方式進行退場，由於轉讓價格的計算較複雜、移轉企業之債權債務不明確、稅務成本可能被重新核定、價金支付抵押的風險，而且考慮到企業商譽的因素，交易時間可能會拉長，進而影響交易的順利進行。

## 案例四、中國大陸臺商出售不動產退場案例解析

### 一、案例說明

近年臺商在中國大陸的企業經營成本不斷增加，美國為了維持世界大國地位，自從川普以來想盡辦法要將全世界的供應鏈從中國大陸移出。於是美國頒布提高對中國大陸貿易關稅政策，引導企業回流美國生產。拜登政府上臺更加限制高科技原材料、設備、技術出口至中國大陸，又夥同歐盟國家供應鏈去風險化。

故中國大陸臺商企業紛紛調整中國大陸產能，並思考如何處分中國大陸土地廠房，如何策略性調整中國大陸資產？如何將利用率低的中國大陸不動產處分變現？以及如何將處分後的價金安全匯至境外？甚至若被中國大陸政府徵收或是參與當地的都市更新或利益統籌方案需要注意什麼？這些都是近年來中國大陸臺商的熱門議題。

中國大陸臺商居民企業直接出售營運資產、廠房、土地使用權等資產，雖然最為直接便利，但這種方式的稅務成本相對較重，且出售資產所取得的資金仍留在中國大陸居民企業，還要想辦法將資金匯出到境外才算收回投資。

在中國大陸直接出售土地廠房將面臨稅率 9% 的增值稅、稅率 30%~60% 的土地增值稅，之後還有稅率 25% 的企業所得稅，盈餘匯出時也須扣繳稅率 10% 企業所得稅等各項稅負，最終合計實質稅負可能超過處份價款的 50%，原本估算數億的土地廠房價值，拿到手可能不到一半。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

#### (一) 臺商直接處分中國大陸公司的土地廠房，涉及的稅款主要包括

1. 增值稅：標準稅率為 9%，如果土地廠房是在 2016 年 4 月 30 日營改增前取得，適用過渡性處理減按 5% 徵收率計稅；土地使用權部分可以減除取得的原價計稅，而不動產的部分如果是外購的話，亦可以減除購置原值作為計稅基礎。
2. 土地增值稅：按照土地增值的金額，採取累進稅率 30%-60% 課徵。



3. 企業所得稅：持有土地廠房的公司取得的處分受益會計入當期利潤，相應課徵企業所得稅（標準稅率是 25%）。
4. 股東所得：在股東清算公司時，超過投資成本部分作為股利或投資收益，課稅稅率是 10%。
5. 附加稅費：城市維護建設稅、教育費附加、地方教育附加，以納稅人依法實際繳納的增值稅為計稅依據。（城建稅稅率：在市區的，稅率為 7%；在縣城、鎮的，稅率為 5%；所在地不在市區、縣城或鎮的，稅率為 1%。教育費附加稅率為 3%、地方教育附加稅率為 2%）；
6. 印花稅：根據《印花稅暫行條例》（國務院令第 11 號）規定：“產權轉移書據包括財產所有權和版權、商標專用權、專利權、專有技術使用權等轉移書據。立據人按所載金額萬分之五貼花。” 因此，企業銷售廠房應按產權轉移書據按所載金額萬分之五貼花；

## （二）等待拆遷的法律依據

中國大陸國務院在 2011 年頒布的《國有土地上房屋徵收與補償條例》（國務院令第 590 號），提供地方政府在徵收補償工作上的規範指引。被徵收者可因此《條例》瞭解自己的權益，尤其是對被徵收房屋價值的補償，規定不得低於類似被徵收房地產的市場價格，也就是相當於以市價來徵收補償。且補償範圍除了土地廠房價值外，因徵收造成的搬遷或臨時安置費，以及因此造成企業停產停業損失都包含在內<sup>133</sup>。另在 2008 年國家稅務總局《關於土地使用者將土地使用權歸還給土地所有者行為營業稅問題的通知》（國稅 277 號函），說明因徵收補償的收入不用繳納營業稅（現為增值稅）<sup>134</sup>。在《土地增值稅暫行條例》及其實施細則中，明確土地廠房被政府依法徵收的，免徵土地增值稅，但一般的土地房產轉讓，此兩稅賦還是須依法繳納的。

## 三、案例處理方式

### （一）直接出售廠房的評估

133 依據大陸國務院在 2011 年頒布《國有土地上房屋徵收與補償條例》（國務院令第 590 號），第三章補償第十七條作出房屋徵收決定的市、縣級人民政府對被徵收人給予的補償範圍。

134 依據國家稅務總局《關於土地使用者將土地使用權歸還給土地所有者行為營業稅問題的通知》（2008 年國稅 277 號函）中說明對於徵收補償的收入不用繳納營業稅（現為增值稅）。

目前許多臺商採股權轉讓模式，實為處分土地廠房，雖有其優點，但為找買方常常曠日廢時，採直接出售廠房或許更容易實現早日退場。通常一般人的想法是出售土地廠房，獲利了結後，將公司清算註銷。但若直接採不動產買賣方式，土地增值稅（稅率是 30%~60%）、增值稅、企業所得稅及最後的股利分配所得稅，稅收成本就占利潤的 50%~60%，所以土地廠房的處置利益、風險及稅金負擔都需同時考量，以能安全成交且將利益匯出境外為優先考量。

#### （二）廠房處分時機

中國大陸一般工業用地使用年限是 50 年，但是當剩餘使用年限少於 30 年，買家就會開始縮手。少於 25 年甚至連想買來擴廠的實業買家，或專門獵地先行出租、之後視情況出售的投資型買家也會開始縮手。至於土地使用年限一旦低於 20 年，除非是有可觀的「三舊改造」價值<sup>135</sup>，否則售價很可能只會逐年遞減，臺商應及早評估。若臺商原有廠房已經沒有在生產自用，最好定期檢視要出租或要出售的決策，如果打算要出售，最好就不要長租，就算要出租也要注意保留終止租約的權力，以免未來要出售時，承租方獅子大開口要求退租補償。

#### （三）徵收補償條件優渥者宜把握

各項補償金額主要是依據當地政府補償政策及評估機構評估價值來認定。在與政府商談的過程中，如何合法合規的增加補償的金額，存在一定的操作空間，中國大陸的拆遷補償收入包含下列各項補償：<sup>136</sup>

1. 對被徵收資產價值的補償；
2. 因搬遷、安置而給予的補償；
3. 對停產停業形成的損失而給予的補償；
4. 資產搬遷過程中遭到毀損而取得的保險賠款；
5. 其他拆遷獎勵。

#### （四）交易過程防範人謀不彰

交易過程中常常需要倚賴不動產仲介、公司幹部或官方的協助。實務中他

<sup>135</sup> 「三舊改造」：廣東三舊改造是指廣東省特有的改造模式，分別是“舊城鎮、舊廠房、舊村莊”改造。

<sup>136</sup> 《依據國有土地上房屋徵收與補償條例（國務院令第 590 號）第三章補償第十七條作出房屋徵收決定的市、縣級人民政府對被徵收人給予的補償範圍。



們應該協助公司在交易談判過程中利益最大化，但實際上也容易存在他們自己的利益在其中。他們可能會被買方私下接觸，希望他們在售價或交易條件上向賣方做出對買方較有利的建議，出賣自己人以利從中收取好處，這種情況非常普遍，理當加強防範。轉讓方宜多諮詢較公正第三方的意見，避免偏聽上當。

#### (五) 確保價金交付安全的安排

過往不動產價格一路看好，只要能排除惡意買家，一般買家缺乏違約動機；但近期中國大陸不動產市場狀況不佳，加上銀行對於不動產融資收緊，交易違約風險已經逐漸上升。安排共管帳戶是一個可行方式，但是也有共管期間限制。只要買方向共管銀行表示交易有爭議不得付款，等共管期間一過，銀行只能將共管帳戶裡的錢原路徑返還買方，最後只剩訴訟一途。訴訟程序耗時，告了會不會贏？贏了是否能夠執行？會不會告完買方都已經脫產？這些都是未知數，因此，臺商務必要妥善安排事前的交易安全程序，以確保自身權益。

#### 四、案例處理結果

臺商要處分中國大陸公司土地廠房，無論採取所買賣、政府徵收、合建分屋等方式，對於賣方而言，最後的目的就是為了取得一筆合理的價金，再開始啟動公司的清算註銷流程，最後能夠將利潤匯回境外母公司。對於買方而言，能確實將不動產產權過戶到自己公司是最重要的。有時候政府也會扮演第三方交易的角色，他們對於買家的產業也會有看法和期待。希望買家能配合當地的產業政策，對於高污染，土壤水質檢測不符合行業、有重大訴訟或者勞資糾紛企業或廠房存在重大安全隱患等公司，可能會被當地政府拒絕進入園區。所以在選擇買家時，地方政府的態度也是需要考量的，否則交易過程政府在公權力方面給予阻擾也會影響買賣交易的成功與否。

如果土地廠房周邊已經都市化，有部分臺商也會考慮與開發商採取「合建合售」或「合建分屋」模式。由於目前中國大陸相關法令不夠明確，土地增值稅、契稅等都由當地稅局認定，還牽涉價格重估問題，況且土地開發動輒數年、開發期間面臨政經變化及合作方違約等風險，均不可測。如果真的想合建，最好尋找有品牌的大型建商合作，且相關合約務必明確各自權利義務，對於沒有

營建背景的臺商則需要非常謹慎評估。

無論如何，臺商在交易土地廠房的過程都要合法合規，價金的支付必須審慎安排。其他相關政府單位的意見也要尊重，要的就是一個共贏的局面，這才是大家想見到的。

#### 五、建議事項

土地廠房買賣不牽涉跨境支付等複雜問題，一般賣方比較無須擔心交易安全。但有時候即使買賣雙方都有誠意進行交易，程序上也很可能卡在第三方的問題，導致買方無法付款，比如開發區的管委會可能會對進駐的買方產業進行審核、銀行審核買方資金來源是否合規時從嚴認定等。因此在交易前有非常多的事前工作需要處理，才能確保賣方最後能收到價款。畢竟處理土地廠房買賣金額巨大，建議多花一些時間確認相關問題，或花一點小錢請專業人士協助，以免因小失大。



## 案例五、中國大陸臺商如何合法有序地退出中國大陸市場案例解析

### 一、案例說明

臺灣 A 上市櫃公司因政府陸續鬆綁對中國大陸的投資政策規範，早期以境外子公司雙重控股模式，在中國大陸寧波設廠並深耕中國大陸內銷市場。隨著當地企業環保問題頻傳以及不斷高漲的人力成本，再加上美中競爭及對抗加劇，臺灣 A 上市櫃公司開始規劃從中國大陸市場退出。

經臺灣 A 上市櫃公司董事會決議，擬逐步淡出中國大陸內銷市場，並將陸續處分寧波孫公司的資產廠房，待寧波孫公司現有長年合約到期後，將階段性結束在中國大陸的相關投資。

臺灣 A 上市櫃公司一方面有效活化寧波工廠的廠房資產，另一方面也為長期合約到期後的寧波孫公司做好清算註銷的前期準備工作。2019 年決議採「公司分立」的方式將寧波孫公司一分為二，將現有具價值的設備、廠房及土地使用權作價出資成立另一家寧波新公司。至此臺灣 A 上市櫃公司透過境外子公司雙重控股模式在中國大陸寧波分別持有寧波甲孫公司及寧波乙孫公司等兩家外商獨資企業。

臺灣 A 上市櫃公司以人民幣 3.49 億元價格，轉讓寧波乙孫公司 100% 股權及寧波孫公司分立時債務於一家上海丙公司，並向上海丙公司承諾寧波甲孫公司將會承租寧波乙孫公司之廠房五年期合約以繼續後期營運。最後，待寧波甲孫公司將現有長期合約告一段落後，將進行該公司的註銷程序。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

本案例處理的法律依據，均依中國大陸所頒布的法律、法規及相關規定。如上所述，寧波甲孫公司經審慎評估後，有意申請外資企業清算註銷，屆時需依《公司法》第 183 條規定，應當在解散事由出現之日起 15 日內成立清算組，開始清算。再者，依據同法第 188 條規定，公司清算結束後，清算組應當製作清算報告，報股東會、股東大會或者人民法院確認，並報送公司登記機關，申請註銷公司登記，公告公司終止。

由於寧波甲孫公司為臺灣 A 上市櫃公司透過境外子公司雙重控股模式所成立，為一外商獨資企業，須依據《外資企業法》第 21 條及 22 條規定，即外資企業終止時，應當及時公告，按照法定程序進行清算，並應當向市場監督管理局（工商部門或外經貿單位）辦理註銷登記手續，繳銷營業執照。同時也需依據《外資企業法實施細則》第七章（第 68 條至第 77 條）的規定，逐步完善企業清算註銷之要求。

此外，因《外商投資法》已於 2020 年正式施行，且三資企業法<sup>137</sup> 同步廢止。但鑒於中國大陸臺商企業大都依據三資企業法及《公司法》的相關規定所成立。因此《外商投資法》亦規定該法施行後，三資企業法的相關規定仍有五年的過渡調整期間，亦即到 2024 年前仍有效。

但由於申請公司清算註銷程序，屬公司重大決議事項，因此，部份地方的市場監督管理局評估用已廢止的三資企業法來處理此重大決議事項，略有無法無據、依規不合之疑慮。因此，多數地方的市場監督管理局會要求中國大陸臺商企業先行修改公司章程，調整其組織型態以符合《公司法》及《外商投資法》的規定後，再行申請清算註銷程序。

### 三、案例處理方式

#### （一）境外子公司分立寧波甲、乙孫公司時應有效區分債權劃分與稅務環節

境外子公司需依據《公司法》第 175 條規定，分立係指公司財產作相應的分割。公司分立，應當編製資產負債表及財產清單，並自作出分立決議之日起 10 日內通知債權人，並於 30 日內在報紙上公告。同時，依據《公司法》第 176 條規定，公司分立前的債務由分立後的公司承擔連帶責任。但是，公司在分立前與債權人就債務清償達成書面協議或另有約定的除外。即境外子公司可與上海丙公司在寧波孫公司分立前，針對有關債務權利簽訂有效的協議。

其次，可根據《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》（國家稅務總局公告 2011 年第 13 號），明確說明公司分立所產生的固定資產與存貨移轉部分，不徵收增值稅。此外，依據《財政部稅務總局關於繼續實施

<sup>137</sup> 即是《中華人民共和國中外合資經營企業法》、《中華人民共和國外資企業法》、《中華人民共和國中外合作經營企業法》的統稱。



企業改制重組有關土地增值稅政策的公告》（財政部稅務總局公告 2021 年第 21 號）規定，公司分立的不動產轉移暫不徵土地增值稅<sup>138</sup>。

### （二）境外子公司交易寧波乙孫公司股權時所需考量的稅務環節

如先前所述，寧波乙孫公司是由臺灣 A 上市櫃公司透過境外子公司雙重控股模式所 100% 持有。此次以 3.49 億人民幣的價金將寧波乙孫公司受讓給上海丙公司時，則境外子公司可依據《企業所得稅法》第 4 條第 2 款，非居民企業取得本法第 3 條第 3 款<sup>139</sup>規定的所得，適用稅率為 20%。同時依據《企業所得稅法實施條例》第 91 條規定，非居民企業取得來源於境內的股息、紅利等權益性投資所得，按照 10% 的稅率繳納企業所得稅。因此，境外子公司需就此次交易價金 3.49 億人民幣課徵 10% 的企業所得稅。

### （三）寧波乙孫公司出租廠房與設備時所需考量的稅務環節

如先前所述，寧波甲孫公司向寧波乙孫公司承租其廠房與設備長達五年租約。就此，依據增值稅相關規定，寧波乙孫公司如果出租不動產（例如廠房）服務，其適用稅率是 9%，但若是出租有形動產（例如精密機器設備）時，其適用稅率則為 13%。若是簽訂總金額的租約，且未有效各自說明廠房及設備的租金時，則從高適用 13% 稅率，因此在出租環節須謹慎商榷考慮。

寧波乙孫公司出租既有廠房時，依據目前相關稅法規定，常見的稅負如下：

1. 增值稅：寧波乙孫公司於 2019 年分立完成，故一般納稅人一般計稅的增值稅稅率為 9%。
2. 城市維護建設稅：以增值稅為計稅依據，按照市區 7% 的標準繳納。
3. 教育費附加：以增值稅為計稅依據，一律按照 3% 繳納。
4. 地方教育附加：按實際交納的增值稅的 2% 計算，與增值稅同時申報交納。

138 《財政部 稅務總局關於繼續實施企業改制重組有關土地增值稅政策的公告》第 3 條 按照法律規定或者合同約定，企業分設為兩個或兩個以上與原企業投資主體相同的企業，對原企業將房地產轉移、變更到分立後的企業，暫不徵土地增值稅。

139 中華人民共和國《企業所得稅法》第 3 條第 3 款：「非居民企業在中國境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，應當就其來源於中國境內的所得繳納企業所得稅。」

5. 房產稅：企業出租所取得的租金收入，以 12% 的稅率繳納。
6. 企業所得稅：稅率 25%。
7. 土地使用稅：由主管稅務機關所核定的每平方米稅額，按照土地面積來繳納。

#### 四、案例處理結果

如先前所述，寧波甲孫公司現有的長期合約到期後，將接續該公司的清算註銷程序。在進行該清算程序時，除《公司法》、《外資企業法》等相關規定外，亦需關注《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（二）》等相關規範，簡易說明如下：

##### （一）公司管理階層的責任評估

誠如《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（二）》，各類型的退場機制中，公司管理階層，如執行董事、法定代表人、監事、清算組成員等，都具有一定程度上的法定義務與要求。例如，有後續五種情形，都需要對公司債權人就公司債務承擔連帶清償責任或賠償責任等民事責任。

1. 未在法定期限內成立清算組開始清算，導致公司財產貶值、流失、毀損或者滅失。
2. 因怠於履行義務，導致公司主要財產、帳冊、重要文件等滅失，無法進行清算。
3. 惡意處置公司財產。
4. 未經依法清算，以虛假的清算報告騙取公司登記機關辦理法人註銷登記。
5. 公司未經清算即辦理註銷登記，導致公司無法進行清算。

##### （二）公司內部各股東持股比例與營運資金到位情形

誠如《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（二）》所示，公司解散時，股東尚未繳納的出資均應作為清算財產。股東尚未繳納的出資，包括到期應繳未繳的出資，以及依照《公司法》第



26 條和第 80 條的規定，分期繳納但尚未屆滿繳納期限的出資，公司財產不足以清償債務時，債權人主張未繳出資的股東，以及公司設立時的其他股東或者發起人，在未繳出資範圍內，應對公司債務承擔連帶清償責任，人民法院應依法予以支持<sup>140</sup>。

### (三) 公司經營期間是否有未善盡的合約責任

誠如《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（二）》所示，公司依法清算結束並辦理註銷登記前，有關公司的民事訴訟，應當以公司的名義進行。公司成立清算組的，由清算組負責人代表公司參加訴訟；尚未成立清算組的，由原法定代表人代表公司參加訴訟<sup>141</sup>。

## 五、建議事項

在筆者執行中國大陸臺商企業清算註銷案件時，中國大陸臺商企業的帳務、稅務、財務等環節中最常見的共同缺失有，企業帳戶（公帳戶）與私人帳戶（私帳戶）間未依常規往來。例如中國大陸未有「股東往來」的會計科目，當企業帳戶與私人帳戶間往來時，中國大陸臺商企業大都以「其他應收款」或「其他應付款」的科目來處理。因此，當在進行退場機制評估與執行中，應依據《金融機構大額交易和可疑交易報告管理辦法》的相關規定，有效且依規、合法地調整其帳務、稅務、財務間應有的狀態。

同時，當中國大陸臺商企業進行清算註銷程序時，依法需成立清算組。就實務而言，清算組的成員組成大都由當地的事務所或代辦人員擔任，但其中至少需有一位成員由中國大陸臺商企業的內部員工擔任。同時，該企業的法定代表人也是清算組的當然成員之一。清算組需就公司的各項資產負債、債權債務等進行清算後，分別向國稅局及海關等部門依序辦理註銷並取得註銷證明；其後辦理營業執照註銷，銀行帳戶結清，繳銷公章及印鑑章等作業。到此始可算是真正意義上的將公司清算註銷完成。再者，需額外留意，於進行清算註銷期間，公司仍須定期為記帳報稅及擔任清算組的員工投保社會保險。

140 《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（二）》第 22 條。

141 《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（二）》第 10 條。

## 案例六、中國大陸臺商外資轉外資股權轉讓相關實務解析

### 一、案例說明

臺灣 B 上市櫃公司透過境外 A 子公司（設立於薩摩亞）及香港 B 子公司以雙重控股模式 100% 持有深圳孫公司，深圳孫公司專責於中國大陸市場發展。如今隨著過高的人力成本以及中國大陸內需市場不如預期，加上美中競爭及對抗持續進行，迫使臺灣 B 上市櫃公司需對中國大陸市場作一停損撤出。

在探詢多位潛在性買方企業以及經董事會內部商討後，臺灣 B 上市櫃公司決議以 2 億人民幣的交易金額，將境外 A 子公司所持有的香港 B 子公司 100% 股權出售給境外 C 公司，因而間接轉讓其 100% 投資之深圳孫公司，同時並要求於簽約時先支付 2 仟萬人民幣（給付等值美元），待股權轉讓完成時再支付 1 億 6 仟萬人民幣（給付等值美元），最後剩餘的 2 仟萬人民幣，主要用於間接轉讓深圳孫公司時所需繳納稅款。

然則，近年來中國大陸臺商企業以境外控股公司轉受讓股權，進而間接轉讓對中國大陸公司的控制權等模式，其正當性除了受到中國大陸相關主管單位的關切外，在境外控股公司股權轉讓期間所衍生的各式交易問題，也引起不少的討論與關注。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

#### （一）外資企業股權轉讓相關規範與依據

如上所述，中國大陸臺商企業早期前往中國大陸地區投資時，大都依據《公司法》及三資企業法的規範所成立公司<sup>142</sup>。其中，外資企業如要進行股權轉讓時，大都根據下列規範申辦執行：

1. 《外資企業法實施細則》第 22 條，外資企業註冊資本的增加、轉讓，須經審批機關批准，並向市場監督管理局（工商部門、外經貿單位）

142 各類企業依據《關於劃分企業登記註冊類型的規定》第 16 條至第 18 條的規範，如下說明：「中外合資經營企業」是指外國企業或外國人與中國內地企業依照《中華人民共和國中外合資經營企業法》及有關法律的規定，按合同規定的比例投資設立、分享利潤和分擔風險的企業。「中外合作經營企業」是指外國企業或外國人與中國內地企業依照《中華人民共和國中外合作經營企業法》及有關法律的規定，依照合作合同的約定進行投資或提供條件設立、分配利潤和分擔風險的企業。「外資企業」是指依照《中華人民共和國外資企業法》及有關法律的規定，在中國內地由外國投資者全額投資設立的企業。



辦理變更登記手續。

2. 《中外合資經營企業法實施細則》第 23 條，合作各方之間相互轉讓或者合作一方向合作他方以外的他人轉讓屬於其在合作企業合同中全部或者部分權利的，須經合作他方書面同意，並報審查批准機關批准。審查批准機關應當自收到有關轉讓文件之日起 30 天內決定批准或者不批准。
3. 《中外合資經營企業法實施條例》第 20 條規定，合營一方向第三者轉讓其全部或者部分股權的，須經合營他方同意，並報審批機構批准，向登記管理機構辦理變更登記手續。合營一方轉讓其全部或者部分股權時，合營他方有優先購買權。合營一方向第三者轉讓股權的條件，不得比向合營他方轉讓的條件優惠。違反上述規定的，其轉讓無效。

綜上法條規範所述，外資企業因其股權轉受讓程序，大致可歸納下列四個程序，方算完成所有程序及有效：

1. 交易雙方簽屬股權轉讓協議並各自履行內部批准手續。
2. 取得合營（或合作）他方的同意。
3. 取得商務部門（或主管機關）審批同意。
4. 向相關市場監督管理局（工商部門、外經貿單位）辦理變更登記手續。

（二）需關注是否符合《國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》相關規範

根據現行仍有效的《國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》（國家稅務總局 2015 年第 7 號）所規定，非居民企業通過實施不具有合理商業目的的安排，間接轉讓中國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，重新定義該間接轉讓交易的方式，確認為直接轉讓中國大陸居民企業股權等財產，並將非居民企業間接轉讓不動產的行為，納入應稅範圍。

再者，上述公告中所稱中國大陸居民企業股權等財產，是指非居民企業直接持有且轉讓取得的所得，按照中國大陸稅法規定，應在中國大陸繳納企業所

得稅的中國大陸境內機構、場所財產、中國大陸境內不動產、在中國大陸居民企業的權益性投資資產等。

### 三、案例處理方式

一般而言，外資企業如在中國大陸境內進行股權轉受讓時，中國大陸稅務單位與其他行政主管機關都能直接掌控股權轉受讓流程，也能明確核算應課稅額。唯獨像臺灣 B 上市櫃公司決議以「間接股權轉受讓」模式時，因其交易流程都在中國大陸境外完成，相關主管機構不易掌握，極有可能導致中國大陸稅務單位無法完整掌控相關交易流程來核算應課稅額，因此，中國大陸稅務單位陸續發布了一些函令通知，加以明確規範。

其中，上述公告中第 8 條即規範說明，間接轉讓股權所得，按照本公告規定應繳納企業所得稅的，依照有關法律規定或者合同約定對股權轉讓方直接負有支付相關款項義務的單位或者個人為扣繳義務人。扣繳義務人未扣繳或未足額扣繳應納稅款的，股權轉讓方應自納稅義務發生之日起 7 日內向主管稅務機關申報繳納稅款，並提供與計算股權轉讓收益和稅款相關的資料。

### 四、案例處理結果

#### (一) 境外控股公司股權轉受讓(間接轉受讓)課稅計算

如前所述，臺灣 B 上市櫃公司此次間接轉受讓股權給境外 C 公司時，除需向相關市場監督管理局(工商部門、外經貿單位)進行備案申報，同時依據中國大陸《企業所得稅法》第 4 條第 2 款，非居民企業取得本法第三條第三款<sup>143</sup>規定的所得，適用稅率為 20%，同時依據《企業所得稅法實施條例》第 91 條規定，非居民企業取得來源於境內的股息、紅利等權益性投資所得，按照 10% 的稅率繳納企業所得稅。就此，此次境外控股公司股權轉受讓(間接轉受讓)，需就此次交易價金人民幣 2 億課徵 10% 的企業所得稅，正好如同案例前言所述應支付 2 仟萬人民幣核課稅額。

#### (二) 境外控股公司股權轉受讓(間接轉受讓)，相關主管機關的監管

<sup>143</sup> 中華人民共和國《企業所得稅法》第三條第三款：「非居民企業在中國境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，應當就其來源於中國境內的所得繳納企業所得稅。」



中國大陸相關稅務單位為了有效防範與監控心存僥倖心理仍操作「間接股權轉讓」交易行為的企業，已逐步與市場監督管理局（工商部門、外經貿單位）、銀行機構等單位進行跨部門的資訊整合與揭露<sup>144</sup>，當該企業對經營管理階層，如董事會成員、法定代表人、監事等相關職位人員進行變更，或是因中國大陸《公司法》第 25 條<sup>145</sup>所規範事項，需向相關單位修改章程備案者，稅務單位可以透過資料庫進行了解，進而要求該臺商企業重新揭露境外投資方資料，如境外公司的董事名冊、股東名冊等，以交叉核對其股權是否有異動轉讓，評估課稅依據。

### 五、建議事項

綜上小結，不少中國大陸臺商企業對於中國大陸國稅局及相關主管機關監控境外股權轉讓環節心存僥倖，也常便宜行事，不進行申報相關稅負。孰不知此一做法已觸犯中國大陸《刑法》第 201 條第 1 款規定，納稅人採取欺騙、隱瞞手段進行虛假納稅申報或者不申報，逃避繳納稅款數額較大並且占應納稅額 10% 以上的，處 3 年以下有期徒刑或者拘役，並處罰金；數額巨大並且占應納稅額 30% 以上的，處 3 年以上 7 年以下有期徒刑，並處罰金。

同時，別輕忽了中國大陸對於危害稅收徵管罪的法定最高刑為 7 年，追訴時效為 10 年，其中追訴期限從應申報納稅之日起計算。故此，臺商企業不得不重視。

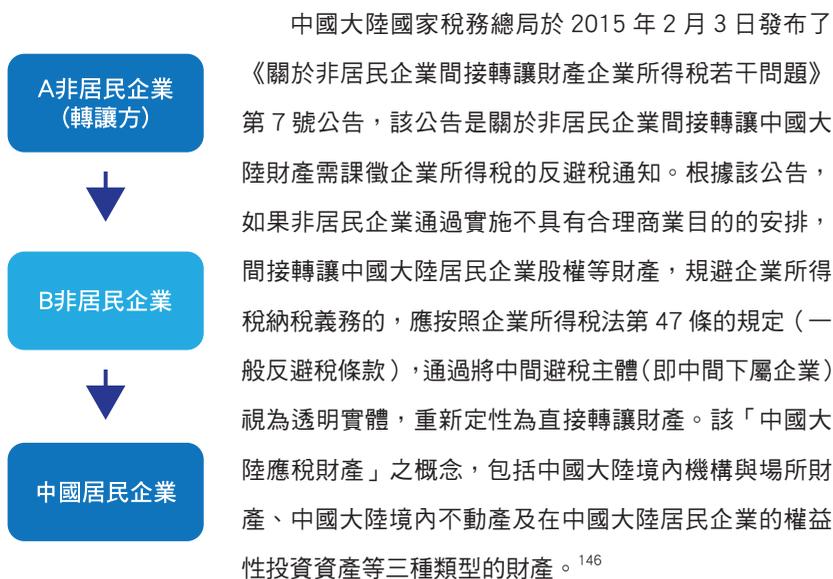
144 陸稅局即時捕捉間接轉讓股權資訊台商需留意，<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210429002215-260409?chdtv>（最後瀏覽日期：2023 年 07 月 21 日）

145 中華人民共和國《公司法》第 25 條 有限責任公司章程應當載明下列事項：（一）公司名稱和住所；（二）公司經營範圍；（三）公司註冊資本；（四）股東的姓名或者名稱；（五）股東的出資方式、出資額和出資時間；（六）公司的機構及其產生辦法、職權、議事規則；（七）公司法定代表人；（八）股東會會議認為需要規定的其他事項。股東應當在公司章程上簽名、蓋章。

## 案例七、非居民企業間接轉讓中國大陸股權退場案例解析

### 一、案例說明

根據中國大陸《企業所得稅法》，非居民企業轉讓在中國大陸居民企業或中國大陸動產 / 不動產中，直接持有的股權而獲得的資本利得在中國大陸通常需要繳納資本利得稅。為了減少支付這種資本收益應繳納的企業所得稅，許多非居民企業會選擇間接轉讓在中國大陸的權益。例如，在下面這種情況下，中國大陸的權益不再由非居民企業 B（“中間下屬企業”）處置，而是由非居民企業 A（“轉讓方”）間接處置。間接轉移安排如下所示：



### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

根據該公告，主要是判斷非居民企業間接轉移財產是否具有合理商業目的的安排，所以何種情狀是具有合理商業目的的安排，何種情況為否，該公告條文給予一些判斷依據如下：

（一）判斷合理商業目的，應整體考慮與間接轉讓中國大陸應稅財產交易相關的

<sup>146</sup> 依據國家稅務總局關於發布『關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告。』國家稅務總局公告 2015 年第 7 號第一條至第十九條都是針對於非居民企業間接轉讓股權該如何遵循的法律說明。



所有安排，結合實際情況綜合分析以下相關因素：

1. 境外企業股權主要價值是否直接或間接來自于中國大陸應稅財產；
2. 境外企業資產是否主要由直接或間接在中國大陸境內的投資構成，或其取得的收入是否主要直接或間接來源於中國大陸境內；
3. 境外企業及直接或間接持有中國大陸應稅財產的下屬企業實際履行的功能和承擔的風險是否能夠證實企業架構具有經濟實質；
4. 境外企業股東、業務模式及相關組織架構的存續時間；
5. 間接轉讓中國大陸應稅財產交易在境外應繳納所得稅情況；
6. 股權轉讓方間接投資、間接轉讓中國大陸應稅財產交易與直接投資、直接轉讓中國大陸應稅財產交易的可替代性；
7. 間接轉讓中國大陸應稅財產所得在中國大陸可適用的稅收協定或安排情況；
8. 其他相關因素。

(二) 該公告已經明確表示，下面幾種情況的間接轉讓安排，應被視為沒有合理的商業目的。

1. 境外企業股權 75% 以上價值直接或間接來自于中國大陸應稅財產；
2. 間接轉讓中國大陸應稅財產交易發生前一年內任一時點，境外企業資產總額（不含現金）的 90% 以上直接或間接由在中國大陸境內的投資構成，或間接轉讓中國大陸應稅財產交易發生前一年內，境外企業取得收入的 90% 以上直接或間接來源於中國大陸境內；
3. 境外企業及直接或間接持有中國大陸應稅財產的下屬企業雖在所在國家（地區）登記註冊，以滿足法律所要求的組織形式，但實際履行的功能及承擔的風險有限，不足以證實其具有經濟實質；
4. 間接轉讓中國大陸應稅財產交易在境外應繳所得稅稅負低於直接轉讓中國大陸應稅財產交易在中國大陸的可能稅負。

(三) 該公告還規定，如果具體標準涉及以下方面，則間接轉讓安排應被視為具有合理的商業目的。（避風港條款）

1. 交易雙方的股權關係具有下列情形之一：
  - (1) 股權轉讓方直接或間接擁有股權受讓方 80% 以上的股權；
  - (2) 股權受讓方直接或間接擁有股權轉讓方 80% 以上的股權；
  - (3) 股權轉讓方和股權受讓方被同一方直接或間接擁有 80% 以上的股權。

境外企業股權 50% 以上（不含 50%）價值直接或間接來自於中國大陸境內不動產的，本條第（一）項第 1、2、3 目的持股比例應為 100%。

上述間接擁有的股權按照持股鏈中各企業的持股比例乘積計算。
2. 本次間接轉讓交易後可能再次發生的間接轉讓交易相比在未發生本次間接轉讓交易情況下的相同或類似間接轉讓交易，其中國大陸所得稅負擔不會減少。
3. 股權受讓方全部以本企業或與其具有控股關係的企業的股權（不含上市企業股權）支付股權交易對價。

### 三、案例處理方式

該公告以全新和更全面的處理方法取代 2009 年頒布的 698 號文和 2011 年頒布的 24 號公告中有關非居民企業境外間接轉讓中國大陸股權申報和納稅規定。讓非居民企業境外間接轉讓股權的處理方式更加具體。

該公告與 2009 年 698 號文（及相關補充法令）主要差異說明

#### （一）擴大課稅範圍

中國大陸稅務機關重新將 698 號文間接轉讓「大陸居民企業股權」交易課徵範圍擴大至「大陸應稅財產」之概念，並指出中國大陸應稅財產包括中國大陸境內機構與場所財產、中國大陸境內不動產及在中國大陸居民企業的權益性投資資產等三種類型的財產。

#### （二）明訂判斷合理商業目的條件及安全港規則

國家稅務總局《關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題》公告，開宗明義即規範若非居民企業通過實施「不具合理商業目的」安排，間接轉讓



中國大陸居民企業股權等財產，規避企業所得稅納稅義務者，應重新定性該間接轉讓交易確認為直接轉讓中國大陸居民企業股權等財產。是以，轉讓行為是否符合合理商業目的將至關重要，該公告首次提出了對合理商業目的之整體考量和綜合判定因素，並明定不適用該公告及集團內部重組安全港規則。

實質重於形式一直以來都是中國大陸稅務機關對合理商業目的進行判定的基本原則，該公告明定相關認定條件將對未來間接轉讓交易判定是否具有合理商業目的帶來極大幫助。

### (三) 報告義務及資料提供

該公告並未像 698 號文對間接轉讓交易設定強制性的報告義務，而是由交易雙方及被間接轉讓股權的中國大陸居民企業自願選擇是否向稅務主管機關報告該轉讓事項並提交相關資料，若股權交易雙方無法自行評估是否符合合理商業目的，可主動向中國大陸稅務機關報告該交易，由稅務主管機關對該交易作出判斷。該公告減輕了所有境外間接轉讓交易需強制報備的負擔，然而交易雙方也將面臨更多的責任，需自行評估其交易的合理性並採取相應措施。另在考量轉讓交易是否滿足安全港條款之決定權大多在於中國大陸稅務機關，交易各方應當更審慎思考交易資訊之提供與否。

### (四) 明確代扣代繳義務履行及未繳納稅款處罰機制

1. 股權受讓方負有稅款扣繳義務，若扣繳義務人未扣繳或未足額扣繳，主管機關可對扣繳義務人處以應扣未扣稅款 50% 以上 3 倍以下之罰款，惟若扣繳義務人已在簽訂股權轉讓合約或協定之日起 30 日內提交資料者，可以減輕或免除責任；
2. 若扣繳義務人未扣繳或未足額扣繳者，股權轉讓方應自納稅義務發生之日起 7 日內申報繳納稅款。轉讓方在簽訂股權轉讓合同之日起 30 日內始向中國大陸稅務機關報告有關交易或申報繳納稅款者，需按基準利率計息，若轉讓方未按規定提供資料或申報繳納稅款者，需按基準利率另加 5% 計收利息。<sup>147</sup>

<sup>147</sup> 文／杜啟堯、林淑怡〈大陸反避稅—間接轉讓股權及財產企業所得稅新規定之影響（2015-7 號文）〉台商財經法律顧問專欄 2015 年 5 月號／281 期。

#### 四、案例處理結果

該公告將強制資訊報告義務修改為，交易雙方及被間接轉讓股權的中國大陸居民企業自主選擇。是否向主管機關報告並提交資料，並透過具體明確的懲處規定來鼓勵納稅人與稅務機關合作解決稅務問題，此舉使得間接股權轉讓交易雙方未來將須更積極思考是否應將間接轉讓交易資訊主動提交予稅務機關。亦即企業依據該公告自我評估是否符合合理商業目的與集團內部重組安全港之條件仍無法得出明確結論者，可考慮是否向主管機關報告該交易，由稅務機關決定該交易之稅務處理。

中國大陸稅務總局特別針對股權受讓方未按規定進行扣繳稅款設定一套處罰機制，此將促使股權交易之受讓方更加謹慎看待境外間接轉讓交易，尤其是非關聯的股權受讓方。

該公告這項新規定係中國大陸稅務機關希望不僅規範單一轉讓方有此報告義務，擬藉由納稅人或扣繳義務人甚至被間接轉讓股權的中國大陸居民企業能主動報告並提供相關資料，如此一來稅務機關才能更有效及全方位加強對間接轉讓中國大陸應稅財產交易的稅收徵管。

#### 五、建議事項

近幾年來實施間接股權轉讓監管已成為國際趨勢，該公告的發布是中國大陸稅務機關為彰顯順應國際變化趨向，也意謂著中國大陸未來將更全面加強反避稅管理，此將對跨境投資者與集團進行重組交易帶來深遠影響。

該公告之發布為間接轉讓中國大陸應稅財產之稅務處理提供較為明確之指導原則及操作規範。未來企業無論在進行投資架構重組、併購交易、財產轉讓交易安排及交易價格設定等方面皆需更加謹慎評估，若有任何交易安排，建議事先徵詢專業人士意見，避免遭受稅務風險而不自知。



## 案例八、非居民企業直接出售中國大陸股權退場案例解析

### 一、案例說明

臺商採設立境外控股公司投資中國大陸居民企業，一旦要撤出退場可以考慮先出售土地廠房再結清算註銷或直接轉讓中國大陸被投資公司股權。一般公司選擇股權交易的原因有兩種情況，第一種情況以股權轉讓方式是為了取得土地廠房，因為直接出售土地廠房稅負過重，因此以股權交易的方式進行以降低稅負。另外一種是因為轉讓方公司的營運模式有價值，買方看上的可能是被轉讓公司的客戶名單、生產技術、品牌價值或整體經營能力等，所以需取得公司股權才能體現整個無形資產的價值。

轉讓中國大陸境內股權必須考慮的問題及執行股權轉讓所需要的流程，必須有一個審慎的規劃。一般臺商在意的就是該次的股權轉讓需要繳多少的稅金，所以轉讓價格對轉讓方是很關鍵的。轉讓方對交易價格一般會訂在與公司淨值平價或稍微溢價一些。就目前非稅收居民轉讓中國大陸居民企業股權的利得其企業所得稅稅率是 10%，這種交易方式稅金相對不高。一般要做股權轉讓需要先請會計師出具審計報告，這只是就公司帳面價值做確認。中國大陸境內公司有土地廠房或是有其他有價值的動產，這都會影響中國大陸稅局對轉讓價格合理性的評估，進而要求補稅。股權交易除了與稅賦有關，還牽涉工商登記程序、外匯管理與公司財務會計法令等，每一個環節都需要審慎處理的。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

非居民企業直接出售中國大陸股權，需要考慮的法令很多，以下就交易過程中，比較重要的法律法規說明如下：

#### (一) 股權轉讓所得計算

除符合一定條件的企業重組之股權或資產移轉不課徵企業所得稅外，依據國家稅務總局 2017 年第 37 號公告《關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》規定：「企業所得稅法第 19 條第 2 項規定的轉讓財產所得包含轉讓股權等權益性投資資產所得。股權轉讓收入減除股權淨值後的餘額為股權轉讓所

得應納稅所得額。股權淨值是指取得該股權的計稅基礎。股權的計稅基礎是股權轉讓人投資入股時向中國大陸居民企業實際支付的出資成本，或購買該項股權時向該股權的原轉讓人實際支付的股權受讓成本。企業在計算股權轉讓所得時，不得扣除被投資企業未分配利潤等股東留存收益中按該項股權所可能分配的金額。」<sup>148</sup>

#### (二) 股權轉讓所得稅率

非稅收居民採取股權轉讓的方式，根據《企業所得稅法》以及《企業所得稅法實施條例》相關規定，當中國大陸子公司的股東為境外非居民企業時，需要就其來源於中國大陸境內的所得及股權轉讓的收益繳納企業所得稅，外資方股權轉讓需要按照 10% 的稅率繳納企業所得稅（即預提所得稅）。

#### (三) 扣繳義務人、納稅義務人（非居民企業）扣繳及納稅義務

《關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》規定：「按照《企業所得稅法》第 37 條規定應當扣繳的所得稅，扣繳義務人未依法扣繳或者無法履行扣繳義務的，取得所得的非居民企業應當按照《企業所得稅法》第 39 條規定，向所得發生地主管稅務機關申報繳納未扣繳稅款，並填報《扣繳企業所得稅報告表》。」<sup>149</sup>

#### (四) 稅務機關責令限期繳納權利

非居民企業直接轉讓中國大陸居民企業的股權時，未按照《企業所得稅法》第 39 條規定：「申報繳納稅款的，稅務機關可以責令限期繳納，非居民企業應當按照稅務機關確定的期限申報繳納稅款；非居民企業在稅務機關責令限期繳納前自行申報繳納稅款的，視為已按期繳納稅款。」

### 三、案例處理方式

臺商將境外非居民企業持有之中國大陸境內居民企業股權直接出售予非關係人，且交易完成後中國大陸境內居民企業需向當地工商局辦理變更股東登記，

<sup>148</sup>《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》第 1 條（四）資產收購，是指一家企業（以下稱為受讓企業）購買另一家企業（以下稱為轉讓企業）實質經營性資產的交易。受讓企業支付對價的形式包括股權支付、非股權支付或兩者的組合。

<sup>149</sup>《關於企業重組業務企業所得稅處理若干問題的通知》第 1 條（四）資產收購，是指一家企業（以下稱為受讓企業）購買另一家企業（以下稱為轉讓企業）實質經營性資產的交易。受讓企業支付對價的形式包括股權支付、非股權支付或兩者的組合。



此交易行為稱為「直接轉讓中國大陸公司股權」。這種處理方式要注意以下幾個重點：

#### (一) 轉讓前宜釐清帳目問題

由於臺商投資的中國大陸居民企業經過長期的累積經營，可能會產生無法清理的會計科目餘額以及關務或外匯核銷問題，或是存在大額帳物不符的存貨、應收款項及應付款項等。如何在股權轉讓前，釐清現有帳務、關務、外匯核銷存在的重大問題，降低重大稅務風險，順利地在期限內將中國大陸居民企業移交給受讓方，是買賣能否成交的重要關鍵之一。此外臺商若與中國大陸境內受讓方交易，還需面臨如何讓資金合法安全匯出的問題，若無跨境股權轉讓交易的經驗，或對相關辦理流程不熟悉，就有可能造成資金無法收取或匯不出去的窘境。

#### (二) 如何避免轉讓過程出現付款風險

若要採直接轉讓股權的方式則須留意的相關事項。首先，要深入評估最終受讓人的身份（中國大陸居民企業、非居民企業、陸籍個人、臺籍個人或外籍人），因為受讓人身份不同將直接影響稅負效果與海外資金的安排；還要考量買方在境外支付股權轉讓價款的可能性，尤其要特別注意交易安全的保障，買賣雙方可以透過共管帳戶的安排，以降低交易風險。

#### (三) 遵守稅款徵收管理避免受罰

非居民企業股權轉讓所得稅的繳納方式，以扣繳為主，自行申報為輔。

1. 受讓方如果是中國大陸居民企業，此項股權轉讓所得實行源泉扣繳，以合同約定對非居民企業直接負有支付相關款項義務的單位或者個人為扣繳義務人。扣繳義務人每次代扣代繳稅款時，應當向其主管稅務機關報送《扣繳企業所得稅報告表》及相關資料，並自代扣之日起7日內繳入國庫。
2. 如果股權轉讓交易雙方均為非居民企業且在境外交易及支付款項的，被轉讓股權的中國大陸居民企業在依法變更稅務及工商登記時，應將股權轉讓合同影本報送主管稅務機關。

### 3. 股東留存收益宜先分配避免重複徵稅

非居民企業股權轉讓所得是指非居民企業轉讓中國大陸居民企業的股權所取得的所得。股權轉讓所得＝股權轉讓價－股權成本價

股權轉讓價是指股權轉讓人就轉讓的股權所收取的包括現金、非貨幣資產或者權益等形式的金額。如被持股中國大陸居民企業有未分配利潤或稅後提存的各項基金等，股權轉讓人隨股權一併轉讓，該股東留存收益權的金額，不得從股權轉讓價中扣除，在股權轉讓時應該將該部分作為轉讓所得的一部分課稅。否則非居民企業將中國大陸居民企業股權轉讓給的是另一家非居民企業的話，未來中國大陸居民企業在向新的買受人分配這部分的股東留存收益時，中國大陸稅務機關又要就這部分的股東留存收益再徵收一次預提所得稅，這顯然存在著重複徵稅現象。

#### 四、案例處理結果

非居民企業直接出售中國大陸股權，在中國大陸一定要走完工商登記變更流程。所以稅局對於稅收監控能力很強，如果扣繳義務人或納稅義務人未盡職責，有可能交易程序無法完成，可能遭稅務單位補稅或處罰。《關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》對於交易的扣繳或繳稅義務規定如下：

1. 按照《企業所得稅法》第 37 條規定應當扣繳的稅款，扣繳義務人應扣未扣的，由扣繳義務人所在地主管稅務機關依照規定責令扣繳義務人補扣稅款，並依法追究扣繳義務人責任；需要向納稅人追繳稅款的，由所得發生地主管稅務機關依法執行。扣繳義務人所在地與所得發生地不一致的，負責追繳稅款的所得發生地主管稅務機關應通過扣繳義務人所在地主管稅務機關核實有關情況；扣繳義務人所在地主管稅務機關應當自確定應納稅款未依法扣繳之日起 5 個工作日內，向所得發生地主管稅務機關發送《非居民企業稅務事項聯絡函》，告知非居民企業涉稅事項。<sup>150</sup>

150 依據國家稅務總局關於發布『非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告』國家稅務總局公告 2017 年第 37 號第三條至第十四條關於股權轉讓所得計算、稅率、扣繳義務人、納稅義務人（非居民企業）的扣繳、納稅義務及稅務機關責令限期繳納權利都有具體規範。



2. 主管稅務機關在按照《關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》，第 12 條規定追繳非居民企業應納稅款時，可以採取以下措施：
  - (1) 責令該非居民企業限期申報繳納應納稅款。
  - (2) 收集、查實該非居民企業在中國大陸境內其他收入項目及其支付人的相關資訊，並向該其他項目支付人發出《稅務事項通知書》，從該非居民企業其他收入項目款項中依照法定程序追繳欠繳稅款及應繳的滯納金。其他項目支付人所在地與未扣稅所得發生地不一致的，其他項目支付人所在地主管稅務機關應給予配合和協助。<sup>151</sup>
3. 按照《關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》規定，應當源泉扣繳稅款的款項已經由扣繳義務人實際支付，但未在規定的期限內解繳應扣稅款，並具有以下情形之一的，應作為稅款已扣但未解繳情形，按照有關法律、行政法規規定處理：
  - (1) 扣繳義務人已明確告知收款人已代扣稅款的；
  - (2) 已在財務會計處理中單獨列示應扣稅款的；
  - (3) 已在其納稅申報中單獨扣除或開始單獨攤銷扣除應扣稅款的；
  - (4) 其他證據證明已代扣稅款的。

除前款規定情形外，按《關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》規定，應該源泉扣繳的稅款未在規定的期限內解繳入庫的，均作為應扣未扣稅款情形，按照有關法律、行政法規規定處理。

## 五、建議事項

中國大陸臺商採取股權轉讓交易模式，在規劃期間對於公司帳務的整帳建議、尋找收購方、買賣合約草擬、交易流程、付款安排的溝通，以及辦理工商變更登記、稅務規劃及銀行外匯的安排，都需要有經驗的專業團隊協助。如有相關需求的臺商，最好能提前規劃，讓交易的過程可以降低風險。轉讓完成後，讓轉讓方在境外可以安心地取得轉讓的價款。讓受讓方能順利的取得經營權，尤其稅務規劃之執行要合法合規，才不會多年之後中國大陸稅局還找上門。這有賴於買賣交易雙方一開始就有正確的心態，才可避免後續的麻煩。

<sup>151</sup> 依據國家稅務總局關於發布『非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告』國家稅務總局公告 2017 年第 37 號第三條至第十四條關於股權轉讓所得計算、稅率、扣繳義務人、納稅義務人（非居民企業）的扣繳、納稅義務及稅務機關責令限期繳納權利都有具體規範。

## 案例九、中國大陸臺商外資轉內資股權轉讓相關實務解析

### 一、案例說明

臺灣 C 上市櫃公司透過境外 A 子公司（設立於英屬維京群島）持有南京孫公司 90% 股權，同時南京孫公司亦由中國大陸甲公司及中國大陸乙公司各持有 5% 股權。中國大陸甲公司及乙公司各自指派一人擔任董事會成員，並由臺灣 C 上市櫃公司的總經理 Y 君擔任該南京孫公司董事長及法定代表人，負責南京孫公司營運。因此，南京孫公司屬於中外合資企業。

隨著 2020 年新冠疫情突如其來地爆發，臺灣 C 上市櫃公司也受到新冠疫情影响，營運表現不盡理想，經過檢討評估後決議縮編中國大陸的營運規模，並撤出南京孫公司的投資經營。其他兩位股東因種種考量，皆無承接境外 A 子公司所持有 90% 的股權的意願，臺灣 C 上市櫃公司僅能洽詢其他潛在性買家企業的可能性。

幾經密切商討後，最終由中國大陸丙公司與境外 A 子公司進行南京孫公司 90% 的股權轉受讓。因此，南京孫公司依法應召開董事會說明此重大事項決議。不料中國大陸甲、乙兩公司知曉若由中國大陸丙公司入主南京孫公司後，該公司形式將由中外合資企業調整為一般有限公司型態，此舉將重大影響中國大陸甲、乙兩公司對南京孫公司的控制權，因此藉故不出席董事會，導致因人數不足而無法開董事會<sup>152</sup>。

經由某顧問了解南京孫公司的公司治理僵局後，提出兩個因應步驟：

步驟 1：利用 2020 施行的《外商投資法》相關規範，將南京孫公司銜接《公司法》等規範，進行修改公司章程，藉此將公司最高權力機構由董事會調整成股東會，利用表決權優勢全面主導南京孫公司經營權。

步驟 2：經由股東會決議通過境外 A 公司與中國大陸丙公司股權轉受讓，同時，南京孫公司從一般外資企業改換公司形式成為一中國大陸內資企業。

<sup>152</sup> 中外合資經營企業法實施條例 第 32 條董事會會議每年至少召開 1 次，由董事長負責召集並主持。董事長不能召集時，由董事長委託副董事長或者其他董事負責召集並主持董事會會議。經 1/3 以上董事提議，可以由董事長召開董事會臨時會議。董事會會議應當有 2/3 以上董事出席方能舉行。董事不能出席的，可以出具委託書委託他人代表其出席和表決。董事會會議一般應當在合營企業法定地址所在地舉行。



## 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

(一) 中國大陸臺商企業需有效理解《外商投資法》整合了外資三法並提出五年的轉型期限

《外商投資法》第 42 條明確說明，該法自 2020 年 1 月 1 日起施行後，對中國大陸臺商企業施行已久的《中外合資經營企業法》、《外資企業法》、《中外合作經營企業法》，即所稱的三資企業法將同時廢止。並且取消外資三法對於特定外資形式的限制，同時規定一律適用《公司法》、《合夥企業法》、《個人獨資企業》等規定。此等規定對現行仍營運中的中外合資企業及中外合作企業，將需對組織結構進行調整。

同時，《外商投資法》也敘明，在本法施行之前已經依照外資三法設立的外商投資企業，在其施行後的五年內（即至 2024 年年底）可以繼續保留原企業組織形式。因此，在五年過渡期內，外商投資企業需要對合同、章程等文件進行必要的修改和調整，以確保五年過渡期後能夠符合《公司法》、《合夥企業法》等相關規定。

(二) 中國大陸臺商企業應充份體現現階段三資企業法對公司治理的杆格不入

如以南京孫公司的中外合資企業為例，依《中外合資經營企業法實施條例》第 30 條規定，董事會為中外合資企業的最高權力機構，決定該企業的一切重大問題，即中外合資企業中並無股東會設置，一切由董事會決議為主，因此當境外 A 公司持股高達 90%，但在董事會只占 1/3 席次，仍無表決權的優勢。

同時，同條例中第 32 條所述，董事會會議應當有「2/3 以上」董事出席方能舉行。董事不能出席的，可以出具委託書委託他人代表其出席和表決。如上所述，中國大陸甲、乙公司一直「技巧性」的未出席董事會，因人數不足而造成會議流會。

再者，同條例第 33 條亦說明，中外合資企業中如修改公司章程、企業中止、解散、合併、分立等相關重大事項，需由出席董事會會議的董事「一致」通過方可作出決議。試想，若出席的董事中有持反對意見或是不表示意見的董事時，則上述相關重大事項是否就無法進行呢？

抑或是，同條例第 20 條所述，合營一方向第三者轉讓其全部或者部分股權的，須經合營他方同意，並報審批機構批准，向登記管理機構辦理變更登記手續。若審批機構不批准時，又該作何後續處理呢？

### 三、案例處理方式

以下針對《公司法》與《中外合資經營企業法》等有關公司治理規定簡易匯整如下表：

公司治理項目	有限責任公司	中外合資經營企業法
最高權力機構	股東會	董事會
董事會人數	3-13 名董事 或 1 名執行董事	至少 3 名董事
董事產生方式	非由職工代表擔任的董事由股東會選舉產生	合資各方協商確定
法定代表人	董事長、執行董事或經理	董事長
重大事項	修改公司章程；增加或者減少註冊資本的決議；公司合併、分立、解散或者變更公司形式	合營企業章程的修改；合營企業的中止、解散；合營企業註冊資本的增、減少；合營企業的合併、分立
重大事項表決	必須經代表三分之二以上表決權的股東通過	重大事項由出席會議的董事一致通過
股權轉讓	向股東以外的人轉讓股權，應當經其他股東過半數同意。	向第三者轉讓股權，須經其他合營各方同意
利潤分配	股東按照實繳的出資比例分取紅利，但全體股東約定不按照出資比例分取紅利的除外	合營各方按註冊資本比例分享利潤
參照《公司法》、《中外合資經營企業法》匯整		

#### (一) 應審慎檢視中外合資企業的約定權責是否延續至公司章程中

在《外商投資法實施條例》第 46 條說明，現有外商投資企業的組織形式、組織機構等依法調整後，原合營、合作各方在合同中約定的股權或者權益轉讓辦法、收益分配辦法、剩餘財產分配辦法等，可以繼續按照約定辦理。因此在



修改公司章程時有關股權轉讓、利潤分配、剩餘財產分配等，是否要通盤接受納入公司章程內，則需審慎檢視之。

## (二) 在公司章程中明確規定出股東會與董事會的職權分際

如先前所述，南京孫公司為一中外合資企業，其最高權力機構為董事會，現依據《外商投資法》規定，進行公司組織改制成一般外資企業，並依《公司法》規定，進行修改公司章程，應將最高權力機構修改為股東會，並根據《公司法》的規定明確規範出新設立的股東會及董事會的職權分際。同時，《公司法》中雖有明確規定股東會的專屬職權，但仍有部分職權可依據公司章程來授權給董事會執行<sup>153</sup>。

## 四、案例處理結果

顧問陪同臺灣 C 上市櫃公司 Y 君，針對該公司治理僵局與南京市外經貿機構、工商局、市場監督管理局等單位進行溝通，最終決定先依據《外商投資法》的相關規範將南京孫公司轉化為一般外資企業，藉此銜接《公司法》規定，以便進行公司章程修改。將最高權力機構由董事會改為股東會，再以持股優勢召開股東會決議，將境外 A 公司持有 90% 股權轉受讓給中國大陸丙公司，以完善公司治理僵局。

再者，將南京孫公司從一般外資企業形式變更為中國大陸內資企業形式，完成外資企業轉換為內資企業的案例。

## 五、建議事項

如先前所述，當變更公司形式為一般外資企業時，境外 A 公司應該比照既有的持股比例 90%，以便擁有絕對的表決權優勢<sup>154</sup>。中國大陸甲、乙兩家公司雖僅擁有南京孫公司 10% 股權，但因在董事會各佔有 1/3 的席次，在中外合

<sup>153</sup> 第 46 條 董事會對股東會負責，行使下列職權：（一）召集股東會會議，並向股東會報告工作；（二）執行股東會的決議；（三）決定公司的經營計劃和投資方案；（四）制訂公司的年度財務預算方案、決算方案；（五）制訂公司的利潤分配方案和彌補虧損方案；（六）制訂公司增加或者減少註冊資本以及發行公司債券的方案；（七）制訂公司合併、分立、解散或者變更公司形式的方案；（八）決定公司內部管理機構的設置；（九）決定聘任或者解聘公司經理及其報酬事項，並根據經理的提名決定聘任或者解聘公司副經理、財務負責人及其報酬事項；（十）制定公司的基本管理制度；（十一）公司章程規定的其他職權。

<sup>154</sup> 第 43 條 股東會的議事方式和表決程序，除本法有規定的外，由公司章程規定。股東會會議作出修改公司章程、增加或者減少註冊資本的決議，以及公司合併、分立、解散或者變更公司形式的決議，必須經代表三分之二以上表決權的股東通過。

資企業形式時，仍具有相當的表決權，可左右董事會議結果。但改制為一般外資企業體制時，中國大陸甲、乙兩家公司相關表決權利將受到很大程度的影響，此時可彈性調整如下

- (一) 可在持股份額上依比例進行調整，但務必嚴守《公司法》對於重大事項三分之二以上的表決權比例，以確保表決權優勢。
- (二) 修改公司章程，需明確規範某些議定事項應經全體股東同意<sup>155</sup>，以爭取修改公司章程過程的順利進行。

中外合資企業可依《公司法》等相關規定，重新對股東會、董事會的職權進行調整以利公司治理。同樣地，中外合作經營企業，也適用《公司法》或《合夥企業法》的規定，需將企業型態調整變更為有限責任公司或外商投資合夥企業。

<sup>155</sup> 如《公司法》第 42 條 股東會會議由股東按照出資比例行使表決權；但是，公司章程另有規定的除外。



## 案例十、中國大陸臺商退場剩餘資金匯出的相關實務解析

### 一、案例說明

某深圳某臺商企業，在當地經營約十年，主要從事電子零配件之生產與銷售，早期以出口外銷至歐美為主，後期則將部分產品轉到中國大陸市場銷售。近年因為中美貿易戰等原因，已經將生產主力移至東南亞，後因疫情原因，決定關閉在深圳的據點。深圳某臺商企業聘請顧問針對相關解散清算作業程序協助規劃安排，該公司擬將深圳子公司進行解散清算。

顧問檢視該臺商企業相關資料後，建議先行進行如下作業：（一）該臺商企業之廠房土地係採租賃方式取得，惟租約尚未到期，應先跟房東進行提前中止租約之協商，（二）該臺商企業之客戶與廠商數量相對單純，但是貨款期間較長，應先跟客戶及廠商約定交易停止日與剩餘帳款收付時間，（三）帳列庫存應先行規劃去化時程，若有呆料應安排處理，（四）帳列設備雖然不多，亦應安排處分，（五）安排所有員工的資遣與解約。待帳上資產負債最單純的情況下，再申請進行解散清算作業。

上述作業大概花了六個月處理，幸該企業幹部全力配合，僅剩少數設備與呆料未處分，最後以報廢處理。順利進行解散清算作業後，剩餘部分資金擬匯回境外股東。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

中國大陸臺商企業若要合法回收剩餘財產或是資金，依據中國大陸《公司法》第 186 條第 2 款規定。此外，目前尚未失效的外資管理相關法令中，在《中外合作經營企業法》第 22 條規定：「外國合作者在履行法律規定和合作企業合同約定的義務後分得的利潤、其他合法收入和合作企業終止時分得的資金，可以依法匯往國外。」而在《外資企業法實施細則》第 76 條規定：「外資企業在清算結束之前，外國投資者不得將該企業的資金匯出或者攜出中國大陸境外，不得自行處理企業的財產。」另在《中外合資經營企業法》第 22 條規定：「外國合作者在履行法律規定和合作企業合同約定的義務後，分得的利潤、其他合

法收入和合作企業終止時分得的資金，可以依法匯往國外。」

涉及之外匯操作，必須符合《外匯管理條例》之「資本項目」管理要求，並根據第 22 條規定及同條第 2 款規定以及《外國投資者境內直接投資外匯管理規定》第 10 條之規定執行。

### 三、案例處理方式

#### (一) 確認企業法律責任之完結

中國大陸臺商企業退場首重法律責任之完結，公司形態法人除法人格之消滅外，民事責任亦需完結。《公司法》第 184 條與《最高人民法院關於適用《公司法》若干問題的規定（二）》第 10 條，對於清算組之職權，有要求其需代表公司參與民事訴訟活動。

#### (二) 進行財產清理與債務清償

清算公司之債務清償與剩餘財產分配，依《公司法》第 186 條規定，由清算組以清理後之財產為之，然清理後之財產以何種方式進行清償與分配，則無強制要求，僅責成清算組於清算方案明定。另清算公司應償還債務包含：1. 清算費用，2. 職工的工資、社會保險費用和法定補償金，3. 稅款，4. 公司債務。但下列費用不得作為企業清算債務：(1) 公告日後的債務，(2) 債權人參加清算程序按規定應自行負擔的費用，(3) 債權人逾期未申報之債權，(4) 超過訴訟時效的債務。

#### (三) 股東完稅義務

依據國家稅務總局 2009 年 4 月 30 日發布，自 2008 年 1 月 1 日開始執行之《關於企業清算業務企業所得稅處理若干問題的通知》第 5 條第 2 款規定：「投資方從清算企業所分得的剩餘資產，其中相當於從清算企業累計未分配利潤和累計盈餘公積中應當分得的部分，應當確認為股息所得；剩餘資產減除上述股息所得後的餘額，超過或者低於投資成本的部分，應當確認為投資資產轉讓所得或者損失。」由上可知，針對已取得之剩餘資產超過投資成本的部分，應按照稅法相關規定進行完稅。

其中相當於從清算企業累計未分配利潤和累計盈餘公積中應當分得的部



分，應確認為「股息所得」。依據相關稅法，應按照股東性質進行完稅，股東若為境外自然人，按稅率 20% 徵收。股東若為境外法人，應視同非居民企業，則以所得歸屬期間，其屬於 2008 年以前的股息適用舊所得稅法免稅；2008 年以後的股息依在境內有無設立機構、場所之分別按稅率 25% 或 10% 徵收。

剩餘資產減除股息所得後的餘額，超過投資成本的部分，應當確認為「投資資產轉讓所得」。此部分通常多因資本公積或是外幣計價註冊資本轉換之後所產生之匯兌利得結果。按所得稅法規定，依據股東性質進行完稅，股東若為境外自然人，按稅率 20% 徵收；股東若為境外法人，依在境內有無設立機構、場所分別按稅率 25% 或 10% 徵收。

#### (四) 剩餘資金匯出申請

依據國家外匯管理局 2015 年 4 月 8 日發布之《關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》，應具備資本金項目帳戶方可進行剩餘財產匯出。然目前實務上剩餘財產匯出並不一定要有資本金項目帳戶才可以。

欲辦理清算所得資金或是股權轉讓所得資金匯出，需要準備 (1) 業務登記憑證，(2) 外資資本項目信息系統銀行端中列印的「減資或清算流出控制信息表」或是「股權轉讓流出控制信息表」，股權轉讓所得資金匯出尚需提供 (3) 與本次匯出金額相關的稅務憑證原件。

#### 四、案例處理結果

該臺商企業由於前期作業準備妥善，對於廠房、設備、存貨、帳款與員工均有妥善處理，因此順利進行解散清算作業。

該公司首先進行公司決議解散申請，並做清算組備案，完成相關通知義務後，開始實質進入清算程序。

清算組進行清算清理與制定方案，了結業務與處理債權、債務，並支付相應之清算費用、職工的工資、社會保險費用和法定補償金，繳納所欠稅款。待清算組完成清算工作後，針對清算之結果製作清算報告，報公司最高權力機構確認。清算報告經確認後，清算組之責任義務即可了結。必要時應請會計師進行清算審計並出具報告。

相關清算作業完成後，由該臺商企業之清算組依照股東的出資比例將剩餘財產進行分配，因該臺商企業係境外母公司 100% 持有，故剩餘金額檢附所需憑證與報告後，順利匯回境外母公司之戶頭。

#### 五、建議事項

建議透過解散清算程序進行退場，此一退場模式是屬於較完整之退場程序。因為透過對公司會進行解散登記，完結公司現存之各種法律關係，並透過一定程序進行清理公司所有債權債務，分配公司剩餘財產，完成註銷登記，使公司法人格消滅。

該臺商企業得以順利完成解散清算程序，並將剩餘資金匯回母公司，其最重要的關鍵是在前期作業準備完善，因此在正式進入解散清算作業時能順利完成。此一退場作業模式，可以做為未來擬透過解散清算程序進行退場之中國大陸臺商企業之借鑑。



## 第八篇 中國大陸強化供應鏈韌性案例篇

### 案例一、中國大陸臺商強化供應鏈韌性投資越南案例解析

#### 一、案例說明

臺商 A 紡織公司在中國大陸華南設廠，10 年前開始感受到中國大陸推行新的環保政策的壓力，地方政府頻頻關注廠區排水污染問題，A 公司為此不斷投入環保設備改善，但因為廠房老舊，還是免不了被環保問題困擾。為了未雨綢繆，開始在東協國家尋找設廠，準備籌建第二套供應鏈。後來有客戶提醒，他們以後可能採取分散風險的採購策略，要 A 公司有心理準備。A 公司因此加速在東協的設廠計畫，開始尋找設廠基地，幾經評估，決定在越南設廠。經過多次考察投資地點後，決定在越南北部附近工業區找地投資。2018 年正好有人介紹臺商已經在越南北部河內附近的工業區投資設立 B 公司，因為公司政策變更，擬出售其已經向工業區合法承租之土地權利，以及已經興建尚未啟用之廠房。由於後來發覺 A 公司之負責人與 B 公司之負責人是舊識，且 B 公司急於脫手，議價空間大，A 公司認為撿到便宜，因此同意以海外控股公司股權轉讓方式簽訂買賣合約，由 A 公司之海外控股公司受讓承接 B 公司，並支付價款後，開始進行 B 公司改組變更登記事宜。A 公司開始進行該越南公司之證照變更申請工作，計須完成投資執照、企業執照以及環保執照等之申請變更。經過一段時間後，據 A 公司派駐當地之幹部回報稱，其企業法人變更有問題，因為 B 公司尚有部分資金未完全依據章程規定到位並驗資，而且該公司已經停擺了 7 年，屬於尚未合法成立之公司，因此無法辦理企業法人變更手續。A 公司為此聘請某臺商張老師擔任顧問協助理。

#### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

一般而言，臺商要在越南投資設廠，除了選定投資地區，簽訂土地承租合約支付價款外，尚須經過一定流程的法人證照申請程序，才能成立公司營運。依據越南企業法投資法規定，設立公司需要按照產業類別撰寫環境影響評估報

告 (EIA)，環評通過取得環評執照 (DTM)，才能申請取得投資執照 (IRC) 和企業執照 (ERC)。接著開始進行籌建廠房，需要走營建證照申請流程。建廠前，需要盤點建廠所需所有機器設備，模擬產線佈局，做為建築規劃依據。廠區動工後，要開始籌劃原物料供應及機器設備採購事宜。廠區完成時，要派駐幹部、對外招工及員工培訓，員工陸續到位後要開始試車生產，驗廠，進行二套供應鏈運作。因此，臺商要在越南投資，需要了解當地投資法令與證照要求。本案 A 公司在越南雖然並非採取投資設立公司形式，而是收購當地已經成立的公司形式，但仍應了解其收購對象是否已經依照越南法律完成公司設立程序，以及是否證照仍然有效。由於被收購之 B 公司是多年前完成設立程序但部分資金未到位，久未營運，也未依照當地規定申報營業情形，屬於擅自歇業狀態。因此 A 公司無法在收購及付款後，進行 B 公司登記事項之變更事宜，因而導致爭議。

### 三、案例處理方式及結果

A 公司因為派駐員工無法解決 B 公司之證照變更事宜，經委任顧問後，該顧問親自前往 B 公司所在之工業區了解問題癥結，初步得到當地員工之反應二個重點，一為 B 公司因為長達七年閒置，擅自歇業，已經被廢照，當然不能辦理證照登記事項之變更手續；二為當地反應如要解決此案，需要透過當地關係良好人士準備給主管官員相當大的酬勞，才能讓證照復活過關。該顧問則持不同看法，認為本案仍有轉圜餘地，因此與 A 公司派駐之幹部推演討論可能的問題癥結以及解套方式。由於在疫情前，越南仍在積極推動招商引資之政策，因此，也可利用此政策找出解套的契機。經過顧問仔細評估後，認為問題癥結應該是，B 公司屬於歇業狀態，現在賣給 A 公司後要辦理法人代表及證照變更程序，可能違反當初 B 公司向工業區取得土地承租權的租約規定，而且 B 公司已經歇業，更不可能允許轉讓給 A 公司。至於當地有些臺商認為應該找公關打理要付出巨額代價的說法，顧問則不敢苟同，而是應該站在以法論法的角度去梳理解決問題。由於該顧問發覺 B 公司的海外控股公司股東，也有 A 公司的投資人在裡面。因此決定採取另一種思維，就是不要以 B 公司之股權轉讓為由要求申請證照變更，而是改採因為 B 公司之海外股東間持股更動及推舉新的法人代



表為由，希望繼續完成 B 公司七年來未完成的事項，除了要增加投資資金外，也會依據國際市場需要變更營業項目。因此，該顧問委請當地幹部安排親自拜訪計畫投資局主管官員，全程以英文交談，首先跟局長抱歉因為海外控股公司股東間有些對越南投資的意見看法不合，因此耽誤了七年沒有繼續進行越南投資的後續事宜，現在股東間已經認為應該在越南加大投資，因此希望計畫投資局給予機會，不僅會增加投資資金，而且也會變更為經營更具有科技含量的營業項目。因此，希望能允許 B 公司繼續完成變更新的法人代表以及變更投資規模、以及經營項目事宜。而且越南政策正需要招商引資之際，B 公司應該可以有助於越南經濟的發展，以及增加臺商來越南投資的向心力。經過二次面對面溝通後，本案處理結果，終於獲得計畫投資局的同意，改委由計畫投資局推薦的另一家註冊服務公司開始進行 B 公司證照所需的各項登記變更事宜，可以合法營業。本案 B 公司證照合法完成變更後，經過半年的努力，已經完成驗廠開始接單，成為第二供應鏈。

#### 四、建議事項

臺商在海外投資，應該熟悉當地的投資法令，合規合法設立登記，才能展開業務。本案 A 公司在越南雖然並非採取投資設立公司形式，而是收購當地已經成立的公司形式，但仍應了解其收購對象是否已經依照越南法律完成公司設立程序，以及是否證照仍然有效，否則將產生無法取得公司執照，產生糾紛。此外，如果臺商對海外投資產生爭議時，仍應善用專業人士協助處理，不僅可以正規處理解決問題，而且可以避免被當冤大頭，節省不必要的支出。尤其如能善用政府在各地方成立的經濟文化辦事處資源，也可以少走冤枉路。

## 案例二、中國大陸臺商強化供應鏈韌性投資泰國案例解析

### 一、案例說明

臺商 C 電子公司是「先南向，再西向」的企業，早在 80 年代末期，政府未開放中國大陸投資選項的情況下，就已先選定泰國作為海外的第一個生產基地。1996 年隨著西進大潮，又跨出國際分工計畫的第二步，前往中國大陸廣東東莞設廠，進一步擴大產能。更在 2008 年將生產基地延伸進入長三角，在江蘇蘇州建廠。雖然在泰國與中國大陸投資曾一度此消彼長，中國大陸生產規模大有後來居上的態勢。然而，經濟一再衝向新高點的中國大陸，製造業經營環境卻逐漸轉趨惡化，讓中國大陸臺商近年來營運備受考驗。

大約十年前，C 電子公司有鑑於中國大陸人力薪資扶搖直上，相對招聘卻日益困難，工廠土地成本又飆漲，再加上紅色供應鏈崛起，在中國大陸地區的競爭太激烈，乃興起了不如歸去的念頭，再次選擇回頭加碼耕耘已久、又相對穩定的泰國，並配合國際品牌廠商的政策，陸續將低毛利產品從中國大陸移往泰國生產。未料局勢峰迴路轉，竟因此避開了 2018 年之後一連串風波與紛擾，包括中國大陸啟動新「勞動合同法」、美中貿易戰與科技戰，乃至新冠病毒肺炎疫情蔓延而導致封城斷鏈等。尤其，由於泰國生產基地的智能再造，強化整體供應鏈韌性，更引發不少國際品牌的重視及青睞。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

泰國想拉抬因疫情受創的經濟，目前正積極拉攏逃離貿易戰的中國大陸地區企業前來投資。因此，泰國投資促進委員會（BOI）為促成後疫情時代的經濟發展，具備創新、競爭力和包容性，先後實施了「Thailand Plus」振興經濟方案<sup>156</sup>，以及 2023-2027 五年《促進投資戰略》<sup>157</sup>，鼓勵企業透過科技進步、綠色和智能產業轉型、人才研發、創意與創新的方式，強化泰國為東協區域商業、貿易和物流中心的地位。並將生物、循環及綠色經濟、電動汽車供應鏈、電子製造業、數位經濟和創意產業，列為戰略上優先產業。尤其，投資自動化、數

156 科技產業資訊室 (iKnow) 何思穎、張小玫 - 泰國推出 Thailand Plus 計畫吸引外企、搶貿易戰的獲利地位

157 巨象新藍圖 擘劃後新冠時代的泰國下世代投資 -KPMG



位化和減碳的方式，加速產業的綠色和智能轉型，更被列入重點。

BOI 主要優惠措施分為以下五大類：

(一) 鼓勵現有外資企業在泰國當地拓展版圖：

過去 15 年獲得至少 3 個投資項目，總金額不低於 100 億泰銖的企業，在申請新 BOI 項目或拓展原有項目金額至少（含）5 億泰銖的企業，將視項目類型額外獲得免除高達 3 年的企業所得稅，或是企業所得稅減半高達 5 年；

(二) 鼓勵企業將關鍵營運活動移轉到泰國：

集團將關鍵營運活動移轉到泰國，包括區域總部、研發中心，以及移轉製造設備。如果符合條件，BOI 將提供額外 1-5 年的企業所得稅免稅優惠。

(三) 增加新產業類別：

為加速推進新經濟，批准增加新的投資產業類別，如製造氫能汽車、建設電動汽車電池交換站、有機食品等，尤其對涉及永續性活動的產業提供特別優惠。

(四) 推廣先進技術：

對涉及創新和高科技的上游產業的投資，如生物技術、奈米技術和涉及技術轉讓、先進材料等，將給予額外獎勵。此類項目將被歸類為享受「A1+」優惠，將享有 10-13 年企業所得稅免稅優惠，而且沒有所得稅優惠上限額度。

(五) 設立新特殊投資區：

核准 4 個特別投資區為新經濟走廊，共包含 16 個府，投資這些地區將獲得激勵措施。

### 三、案例處理方式

30 餘年來物換星移，原本如膠似漆般的美中關係，竟因 2018 年貿易戰、科技戰接連開打，轉為勢同水火一樣的競爭，使得生產佈局「中國大陸 +1」策略、產品「去中化」，一夕成為顯學。而就在中國大陸臺商仍在對內拚解封，同時對外挪移產能之際，默默在泰國深耕多年的 C 電子公司，相對感受不到地緣政治的硝煙，以及產業的逆風。特別是 C 電子公司由於「偏安」泰國，又坐擁雄厚生產能量，產業地位隨之翻紅，成為美中科技戰最佳避風港之一。

在新冠疫情爆發前，C 電子公司就已經擁有 9 座工廠的規模，趁著貿易戰及疫情期間，加緊強化供應鏈韌性，又加碼擴張到 13 座。而前不久新投資購入一塊 50 萬餘平方公尺的土地，比原本的兩個老廠區相加還要大。預期到 2024 年，C 電子公司在新廠區再增設 3 座，總數將達 16 座工廠。目前線上已有 20 餘個品項的多元化產品，受惠於新國際品牌的青睞，以及轉單效應發酵，智慧裝置、充電樁、通訊 POS 等三大產品新訂單，即將陸續進線生產，裨益於未來全力朝高毛利調整，擴大營運利潤。

目前泰國兩個廠區 13 個工廠中，已完成 5 座「關燈工廠」。在關燈工廠裡，完全以廠內自製機器手臂及無人搬運車等自動化設備取代人力。機台與機台只要透過物聯網的訊號傳遞，就能彼此溝通，並傳遞到雲端大數據平台，進行資料分析，提供生產流程改善。除提升工廠效率外，達成促進生產成本下降、穩定品質控管、優化供應鏈管理等效益，還能進一步節省能源。而最大收穫之一，就是大幅度減少了人力的需求，也驗證科技智能化，是唯一解決缺工，以及人力成本高漲的方法！同時，外移製造業臺商將可以藉此而擺脫「游牧」的宿命。

C 電子公司 2022 年更導入新一代可視化「虛擬戰情室」，真正實現智慧化管理。目前 C 電子公司工廠的管理模式，由垂直走向扁平化，大幅提升管理效率。目前在臺北總部就可以從「虛擬戰情室」看到遠在泰國的即時數據，並根據這些數據作出相應的決策。在資訊傳遞零時差的情況下，打造零時差的扁平化管理，進而提高生產效率與生產品質。

C 電子公司善用新科技，整合管理體系，藉以達到降低經營成本，以及管理風險的目的。現階段新打造的 SMT 數據中心及「虛擬戰情室」，充分反映此海外供應鏈布局，必須善用科技再造、維持技術領先的嶄新理念。

如今回頭來看，C 電子公司從最初選擇泰國，乃至加碼投資，是非常正確的決定。更關鍵的是，因為看好泰國「穩中求勝」的發展格局，故而從投資設廠開始，就從自動化到智能化生產堅持一路推進，30 年時光，終能讓 C 電子公司在激烈的市場競爭中，因獨樹一幟而獲得客戶的青睞。

#### 四、案例處理結果



由於 C 電子公司長期是泰國的重要外資之一，與政府關係良好。泰國新廠除了成功獲得計畫最高年限 8 年，外資企業所得稅（Corporate Income Tax, CIT）全免的資格，同時，也加入海關總署免稅區，對於物料進出、貨品的物流都更方便。其次，泰國政府鼓勵外商投資，儘管未採直接資金補貼的方式，但是 BOI 的態度相當正面，對儀器設備進口都給予政策支持和便利。其三、泰國水電不缺，人口紅利雖低，但政府允許企業引進外籍移工，境內有數百萬名來自緬甸等地移工大軍，沒有缺工的問題。尤其，兩國都信仰佛教，相對和善勤勞。其四，泰國政府願意讓外資廠商持有土地。過去 C 電子公司在其他國家投資設廠，廠房的所有權有時需要與當地居民合資持有，或者根本不讓廠商取得所有權，泰國對財產權的保障相對周延。其五，泰國屬於 RCEP 會員國，又與日、韓、印度及東協多國簽有 FTA 的優勢，享有出口關稅的優惠。

#### 五、建議事項

泰國的基礎設施和人力資源都相對優於東南亞國家，就促進投資方案來看，吸引的外國公司大多是勞動密集型製造業。早已在泰國建立生產基地的業者準備拓展版圖，可以考慮擴大規模，或遷移研發中心到泰國；而正考慮重新調整供應鏈布局的業者，則可以考慮投資新特殊投資區和 / 或申請「A1+」優惠項目。善加利用新戰略，有利於達成利潤最大化。但對於選擇新布局的公司，純就人力薪資及土地的成本來說，當然越南、菲律賓等地可能更為低廉，究竟將生產基地遷至何處，可能還得再仔細考察、比較。

### 案例三、中國大陸臺商強化供應鏈韌性投資印度案例解析

#### 一、案例說明

近年來隨著中國大陸人力及土地成本的大幅攀升，臺商大型代工製造業面臨生存的經營壓力。特別是2020年中國大陸疫情爆發，因疫情管控，導致人流、物流及供應鏈斷鏈。此外，隨著中美貿易戰、科技戰的升級，以及受到地緣政治的影響，品牌商對臺商大型代工製造業提出「去中化」政策，並明確要求各供應廠商的生產基地必須採取「中國大陸+1」，以提高供應鏈韌性。臺商大型代工製造業為了因應全球各品牌大廠的採購政策，各資通訊產業、製鞋業及輪胎製造業等紛紛積極在印度設廠及擴廠。<sup>158</sup>

根據經濟部投資業務處的報告分析，臺商在印度投資設廠的製造業，主要以電子零組件、製鞋產業為大宗。印度內需市場成長快速，預期將會帶動消費性電子產品及生活用品類產品的商機。加上擁有龐大的就業人口，以及理工科系和英語人才等優勢，對臺商大型製造業而言，其市場商機及勞動力供給的重要性，不亞於中國大陸市場的重要性。

依據臺灣駐印度代表處經濟組的統計，臺印之間友好關係已促成雙方在各領域展開更廣泛且密切之合作，如經貿、投資、教育、科技及文化等。2021年臺印雙邊貿易額77億美元，係臺灣第15大貿易夥伴。目前約120家臺灣企業在印度投資布局，累計直接及間接投資金額約15億美元，主要為電子、資通訊科技、石化、鋼鐵、航運、製鞋、汽機車零組件、金融、營建等產業，投資據點主要分布於Gujarat、Maharashtra、Tamil Nadu等州區。<sup>159</sup>

#### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

印度的整體基礎如道路、水電等設施仍不夠完善，是臺商赴印度投資卻步的原因之一。但已赴印度設廠的廠商指出，印度政府對於「印度製造」非常積極。印度政府為了要保護當地的製造產業，以及創造民眾就業的機會。赴印

158 印度製造蔚為熱潮 電子零組件及製鞋產業成主流 2023-04-30 10:49 中央社／台北 30 日電 <https://udn.com/news/story/7240/7132760>

159 駐印度台北經濟文化中心經濟組 張貼日期：2022-10-20(更新日期：2022-12-27)<https://www.roc-taiwan.org/in/post/2612.html>



度設廠的臺商，若要參與當地政府標案、或與印度當地企業合資設廠，都必須符合一定比例的印度當地製造規範。以印度當地政府標案規定，至少要符合 50%(含) 以上的印度自製率。

印度政府針對電子製造、相關電子元件及半導體，制訂國家電子政策 (National Policy on Electronics, NPE)，多項相關獎勵優惠措施，藉以吸引全球電子製造相關領域廠商。

例如為打造在印度製造，建置自給自足的供應鏈。增加產品在地製造，強化供應鏈韌性，藉以提升產品的附加價值及創造出口優勢。印度政府編列約 260 億美元，執行 PLI(Production Linked Incentive) 計畫。受惠業者包括有電子硬體製造、汽車、網通設備、無人機一等 14 項產業別。符合 PLI 計畫之條件業者，以電子產業為例，獎勵措施自基準年起 5 年，對印度製造產品銷售量增量提供 4% 至 6% 的獎勵。<sup>160</sup>

優惠政策如下：

(一) PLI 計畫：電子業生產相關獎勵計畫 PLI(Production Linked Incentive Scheme)：

對於符合條件的行動電話及特定電子產品的製造廠商，凡在 2019-2020 年度增加設備投資，且在市場銷售的產品超過政府核定的年基準量者，給予獎勵。其目的在促進印度製造業，及吸引外資電子產業的投資，包括手機、電子元件和 ATMP 裝置等相關業者。預計提供高達 409,510 百萬印度盧比的生產相關獎勵。但此計畫已於 2021 年 4 月 30 日停止申請。

(二) SPECS 計畫：電子元件和半導體製造促進計畫 (Scheme for Promotion of Manufacturing of Components and Semiconductors)

該計畫係針對電子元件及半導體製造相關投資，給予資本性支出相關投資，如建廠、機器、設備、相關生產器材及技術 (R&D)，或翻新之廠房、機器及設備 (含器材及技術)，無論進口或當地購入等資本投入給予補助。其目的在促進印度國內的電子元件和半導體供應鏈的生產製造及促進就業機會。

<sup>160</sup> 行政院全球資訊網 印度成長機會及「生產連結獎勵計畫」(PLI) 介紹 <https://www.ey.gov.tw/File/9A70B731CA2547B6>

(三) EMC2.0 計畫：電子製造業聚落計畫 (Electronics Manufacturing Cluster Scheme)

印度電子暨資訊技術部 (MeitY) 於 2020 年 4 月 1 日公告「電子製造聚落 2.0 計畫」，致力推廣促成印度電子製造中心，且符合印度政府倡議之「印度製造 (Make in India)」及「數位印度 (Digital India)」政策。「電子製造聚落 2.0 計畫」主要目的為吸引電子製造投資，建立電子製造群聚園區之公共基礎建設設施，及提升現有工業區之公共基礎設施。目的是加強印度國內電子業的基礎設施及發展相關的供應鏈。

2021 年印度政府又推出汽車零組件 AutoComponents、汽車 Automobile、無人機及相關零組件、航空 Aviation、先進化學電池技術 (亦含電動車使用) 等其他產業的 PLI 獎勵優惠計畫。<sup>161</sup>

### 三、案例處理方式

近年中國大陸臺商赴印度投資的指標案例顯示，臺商在布局印度投資中，必須先充分掌握印度的市場商機及產業聚落的分布，才能充分強化供應鏈的韌性。臺灣的資通訊品牌商於 2021 年宣布與印度代工廠 Dixon 合作生產筆電；大型的製鞋代工廠及輪胎製造廠商，也投入深耕印度市場，加速在印度落腳並開設新廠。<sup>162</sup> 以下是三個赴印度投資提高供應鏈韌性的臺商大型代工製造業案例。

案例一為臺商的輪胎製造廠：該臺商係受到全球最大之日本機車的合作夥伴要求及印度政府邀請，決議到印度投資設廠。其設廠在印度阿默達巴德邦，該邦系印度汽機車零組件製造業的集中地區，且對外資企業一向友善，吸引許多知名國際汽機車零組件大廠在此設廠。

案例二為臺商資通訊廠商：該臺商看好印度 2023 年各種電動車 (包括兩輪、三輪車、公共巴士與一般客車) 市場銷售量，將超過百萬輛，對電動車充電設施需求極大。因此積極投入印度充電樁商機，並與印度本地最大的電力公司、

<sup>161</sup> 資料來源：經濟部國貿局轉駐印度代表處經濟組 台灣區電機電子工業同業公會網站 <https://www.teema.org.tw/new-activity-detail.aspx?infoid=31308>

<sup>162</sup> 2023 年 7 月 14 日 印度政府 Invest india 網站 <https://www.investindia.gov.in/zh-tw/schemes-for-electronics-manufacturing>



某電動車充電樁供應商、第二大石油業者及當地眾多 OEM 廠商等合作。

案例三為臺商電腦品牌商：該臺商為因應印度政府法令政策的要求，電腦相關產品必須有 25-50% 的印度自製比例要求。因此尋求印度當地可供應年產能 50 萬台以上的桌上型電腦工廠合作，也與生產筆記型電腦的某生產廠商合資，年產約 60-70 萬台筆電。印度的合資廠商再與原中國大陸之供應鏈體系廠商將零組件模組化的方式，在印度組裝，以符合印度政府要求在地化自製的比例政策。

#### 四、案例處理結果

依據經濟部的資料顯示，臺商赴印度投資，為強化其當地供應鏈韌性，主要分佈在印度三個區域：卡納塔卡 (Karnataka) 州 (邦) 的班加羅爾 (Bengaluru)、安德拉 (Andhra Pradesh) 州 (邦) 的斯里城 (Sri City) 及泰米爾那都邦 (Tamil Nadu) 的清奈 (Chennai) 等地。

(一) 其中卡納塔卡 (Karnataka) 有 7 座城市正在智慧化，包括有號稱「印度矽谷」的首府班加羅爾；州政府提供諸多投資優惠。目前已有緯創、世正開發、聯發科、友訊科技和台達電臺商設廠投資等。是全印度投資優惠最多的省分之一，包括有 2.25% 的營運鏈補助、土地地目變更規費、印花稅全額退款、污水處理廠 50% 資本支出補助等。超過 1,500 家國際高科技公司及電子製造業 (EMS) 相關業者投資，包括蘋果、微軟、谷歌等，2022 年更被聯合國譽為全球第四大科技創新城市。

(二) 安德拉邦 (Andhra) 有印度軟體開發廠商及汽車零組件產業，臺商擬進軍印度物聯網相關產業及汽車零組件或車載電子相關領域者，可以在此區域投資。

(三) 泰米爾那都邦 (Tamil Nadu) 的清奈 (Chennai) 是印度汽車、軟體服務、電子與衛生等產業的製造重鎮，近年吸引愈來愈多臺商前來考察及投資。資訊電子產業富士康、和碩、緯創、台達電、台表科、東元電機，以及製鞋業廠商如豐泰、萬邦、南寶及美達等進駐。<sup>163</sup>

<sup>163</sup> 工廠封控一天燒 1 億元 品牌、代工廠多國製造多箭齊發 2022/05/26 11:58:56 經濟日報 記者王郁倫／台北即時報導 <https://www.cmoney.tw/notes/note-detail.aspx?nid=445528>

## 五、建議事項

臺商赴印度投資設廠，強化供應鏈韌性，或擬進入印度市場，建議必須對印度的勞動法規及企業的经营模式有深入的了解，或透過熟悉當地法令的專業單位協助，以避免誤觸印度繁瑣複雜的法令規定。印度官方公布的數據顯示，從 2014 年到 2021 年的 11 月底，總計有 2783 家在印度註冊的外資公司關閉印度的業務，約占在印度外資公司的六分之一。包括有法國零售商家樂福、美國摩托車製造商哈雷戴維森及美國福特汽車公司。

此外還必須注意下列事項：<sup>164</sup>

- (一) 印度是一個以「家庭消費」為中心的國家，不像大多數其他國家是以「個人消費」為主，所以在購買和使用產品幾乎都會詢問家人的意見。
- (二) 產品的售價是非常重要的因素，印度人喜歡「俗擱大碗」的產品，買任何商品都會討價還價。
- (三) 印度全國沒有統一的語言。
- (四) 印度種姓制度的階級觀念，對員工的管理上會有衝擊及困擾。
- (五) 印度的文化和習俗與臺商熟悉的中國大陸或是東南亞是截然不同的，擬赴印度投資的臺商必須瞭解印度的文化，並與公司原有的管理制度交叉融合，運作才會順暢。
- (六) 印度的員工好勝心強，有 3 分把握常會給 10 分的承諾，且員工加班意願不高，主管必須隨時追蹤、掌控工作進度。
- (七) 印度的基礎建設不足，以電力供應為例，印度政府雖努力確保主要供應鏈與工廠供應穩定，但工廠大都需自己準備發電機，以應付可能停電的狀況。
- (八) 印度現階段除了人工便宜外，其他成本仍然較高，電子產業供應鏈也尚未成熟，唯有整合上下游供應鏈、加強員工訓練。<sup>165</sup>

164 印度清奈臺灣商會成立 李哲瑜獲選首屆會長 經濟日報 2023/03/26 12:45:15 中央社 記者林行健新德里 26 日專電 <https://money.udn.com/money/story/5612/7057377>

165 投資印度 台商適應能力成立足關鍵 中央社 2023 年 5 月 1 日 <https://tw.stock.yahoo.com/news/%E6%8A%95%E8%B3%87%E5%8D%B0%E5%BA%A6-%E5%8F%B0%E5%95%86%E9%81%A9%E6%87%89%E8%83%BD%E5%8A%9B%E6%88%90%E7%AB%8B%E8%B6%B3%E9%97%9C%E9%8D%B5-064736246.html>



## 案例四、Y 科技公司轉進投資美國通路及到東南亞菲律賓設工廠強化供應鏈韌性案例分析

### 一、案例說明

Y 公司在臺灣，設立於 1984 年，從事電源線組插頭加工，1990 年到中國大陸東莞投資插頭加工轉廠外銷。因中國大陸土地、材料、勞工、運輸等眾多資源優勢，Y 公司很快就獲利，規模不斷擴充，並往上游投資。從末端的插頭加工，往電源線、銅加工、PVC 粒加工等上游供應鏈等投資，形成製造“一條龍”。員工從 80 多人，快速成長到 1,500 人。

Y 公司為了分散投資風險，於 2003 年北擴，到江蘇錫山開發區購地 200 畝，2007 年進駐新廠。投產後發現增加產能容易，但拓展市場不易，訂單老是接不滿，於是 2004 年決定轉型到美國投資通路。

2018 年，Y 公司在中國大陸生產的產品出口到美國被課徵 25% 高關稅，若不轉進到中國大陸以外地區生產，就接不到北美市場的訂單，企業也要關門，所以去東南亞設廠還有一絲機會。Y 公司在中國大陸的工廠選擇努力一搏，開始轉攻歐洲、亞洲及中國大陸市場（北美以外市場），開拓美國以外的市場講起來很容易，但做起來崎嶇坎坷。

臺商受多面夾擊，一方面中國大陸投資還沒有完全回收，即使設備、製程可以搬走或賣掉，人員也可以依法資遣，但土地廠房投資是無法搬走的，有些臺商過去累積的利益可能瞬間流失。臺商既要維持中國大陸工廠的營運，又要籌資到東南亞建新的生產基地，一份營收，雙重投資，造成公司風險提高。加上東南亞政治領導人的決策隨時可能改變，可能影響投資結果，若轉進太快可能翻跟斗造成血本無歸。所以有些臺商乾脆選擇將中國大陸工廠獲利了結，或進行停損，落葉歸根返臺養老！

#### （一）轉型投資美國通路

Y 公司於 2004 年在美國 LA 設立 B2B 通路公司，同年於德國設網路佈線通路公司，進入網路佈線通路市場；2006 年於美國併購消費性電源線組實體通

路公司，集團合併營收跳躍式增加 35%。通路與工廠相互輝映，營收快速成長。目前在北美鋪貨的客戶約數百家，連鎖專櫃有 6～7 萬個，供貨近千種產品。2016 年又併購電商，營收再次躍升 50%；由“製造一條龍”，轉型為“產銷一條龍”，銷售產品上萬種，搭配供應廠商近 300 家！

## （二）轉進東南亞到菲律賓投資設廠

公司本以為可以掌握產銷一條龍的優勢！奈何 2018 年發生“中美貿易戰”！2019 年又雪上加霜遇上“新冠疫情”。疫情三年多來，產業經營環境快速惡化。中美貿易戰導致 Y 公司從中國大陸製造商品銷往美國市場需要課徵 25% 關稅，因此無法生存，必須轉到較低關稅的東南亞菲律賓設廠供貨。Y 公司決定將中國大陸工廠縮小規模，首先將東莞廠縮小到只保留 PVC 粒的生產製造，並收掉湖南郴州廠，同時設法將江蘇無錫廠轉戰北美以外的市場，同時到菲律賓設立通路及製造工廠，以因應中美貿易戰帶來的衝擊。

## 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

### （一）員工處理的法律法規依據

依據中國大陸《勞動合同法》處理員工的資遣。

1. 諮詢律師，如一次全數資遣，要依規定提前一個月到人力資源和社會保障局備案，並依《勞動合同法》支付資遣費，才符合《勞動合同法》的規定。
2. 依據《勞動合同法》，若員工連續任職滿 15 年，距離退休年不足 5 年者，不得資遣；若必須資遣，需支付雙倍資遣費；符合此規定的員工共有 16 人，需支付的資遣費為 210 萬元人民幣；若雙倍支付需 420 萬元人民幣。

### （二）廠房設備處理的法律法規依據

廠房設備處理，按照海關規定辦理出口到東南亞菲律賓新廠，部分廠房設備按照海關及稅法規定移轉無錫廠；其餘生產設備按照稅法規定對外銷售並課徵增值稅。

### （三）稅務處理的法律法規依據



1. 稅務方面公司一直都是正常申報，不存在補繳及其他應繳未繳稅項。
2. 稅務部門查核企業所有應納稅數據，所有稅項完成後出具完稅證明。

(四) 海關處理的法律法規依據

1. 公司所有設備都已過監管期，海關合同已在 2020 年全部辦理註銷。
2. 海關進出口權註銷：準備營業執照正副本、組織機構代碼證正副本、稅務登記正副本、法人身分證複印件、公司租賃合同複印件、公章等資料辦理。

三、案例處理方式

(一) 員工處理方式

1. Y 公司東莞廠支付資遣費：人數共 181 人，分別於 2022 年 8 月、10 月、12 月分 3 批資遣；管理職人員安排在最後一批資遣，資遣費合計 1,282 萬人民幣。
2. 湖南郴州廠停止生產，在 8 月底安排資遣，人員共 43 人，資遣費 200 多萬元人民幣。
3. 東莞廠膠粒課現有生產人員留用（塑膠粒菲律賓沒有供應廠商）。
4. 縮編部門人員資遣，按計畫於 2022 年 11 月 15 日全數資遣，勞動合同解除已向人力資源和社會保障局備案。

(二) 廠房設備處理方式

1. 部分設備移轉到東南亞菲律賓新廠，部分移轉無錫廠；其餘生產設備對外銷售。廠房設施（動力電纜 + 地面鋪設鐵板）銷售款已於 2022 年 11 月 17 日全數到帳。
2. 廠房租約於 2022 年 11 月 18 日簽定，租期兩年，租金 RMB18 元 / 平方米（含稅）。
3. 廠房四周原以鐵柵欄圍出區分廠區，保留 E 棟廠房左右兩側柵欄不拆除，其餘已於 2022 年 11 月 22 日拆除完成。
4. 管理部、工務與二房東的物業代理人，雙方會同在 2022 年 11 月 23 日完成點交，並完成廠房退租。

(三) 稅務處理方式

經稅務部門查核完成，並出具完稅證明。

(四) 海關處理方式

保稅料件等加工貿易保稅合同，已在 2020 年全部辦理核銷。

四、案例處理結果

(一) 轉進東南亞選擇菲律賓投資設廠

Y 公司考慮到東南亞印尼、越南、泰國、馬來西亞、菲律賓、緬甸及寮國投資設廠，但與中國大陸投資環境比較後，遲遲無法下決定。經評估不是人口不夠多、效率不夠好、交通運輸差，就是土地昂貴。經過許多時間評估後，最後選擇到菲律賓投資。

在東南亞菲律賓製造相同的產品，成本比中國大陸高約 9 ~ 12%，運輸成本也較高，而且供應鏈不足。原料、物料及包裝材都不足（大多是由中國大陸供應），員工效率及工作拚勁也低很多，這和東南亞國家的民族性、勞動力素質有關。

Y 公司在菲律賓購買土地，並先租兩個現成廠房應急生產，員工已逐步增加到千人，並從中國大陸調派 20 多位幹部駐廠，從事設廠及營運管理，菲律賓廠的效率比中國大陸低 20 ~ 30%，將設法逐步提高。

菲律賓製造業仍處於發展初期，最頭痛的是供應鏈不完整，造成接單到出貨時間延長，不利於競爭，目前針對大宗材料採取增加庫存因應，但會增加資金積壓，長久下去也不是辦法。

(二) 中國大陸工廠何去何從？

中國大陸廠訂單轉移到菲律賓廠生產後，中國大陸多出來的產能必須去找美國以外的市場訂單來填補，包括中國大陸內銷市場、歐洲市場、中東市場、亞洲市場等。看起來市場很大，大有可為，但實際上做起來仍有許多的挑戰必須克服，包括安規認證、產品特性要求、商業模式改變、模具重新設計、業務人才轉變培養等，還有許多事情需要去解決！最後用這句話期盼未來更美好！“花若盛開，蝴蝶自來；人若精彩，天自安排”。



## 五、建議事項

- (一) 臺商轉進東南亞國家，必須做好當地建廠、供應鏈、人才及物流運輸的評估。
- (二) 臺商從中國大陸將部分生產線退場，需做好員工資遣的資金籌措，這是一筆不小的現金流支出。
- (三) 臺商從中國大陸退場，必須按海關、稅法規定處理關設備、資產及廠房租賃事項。
- (四) 臺商在中國大陸的工廠必須設法開拓中國大陸內需市場或美國以外的替代市場，以免中國大陸工廠及菲律賓工廠需兩地支出，但收入只有一筆。

## 案例五、臺商幼教業從「內需概念」轉變成為「國際教育網路」， 強化供應鏈韌性案例解析

### 一、案例說明

一般所謂臺商強化供應鏈韌性，多指製造及加工業，由於供應鏈從產到銷或因為中美貿易衝突、全球供應鏈重組而面臨強化供應鏈韌性的需求，避免經營過程的高度風險。事實上只要有國際市場的分工，即使是服務、貿易等行業亦必須強化供應鏈的韌性以確保企業經營的穩定性。

本文即以幼教業為例，說明臺商在傳統內需產業中亦可能因產業鏈的問題，或者中國大陸相關產業政策的改變，而面臨全球佈局的更動，從而由「內需產業」擴大成為「國際教育網路」的案例，供其他類似臺商的參考。

1990年代成立於臺北的xx 幼教公司，從臺北開始經營幼兒園的業務，後因考慮到中國大陸市場的巨大潛力，使自1990年中期開始從華東市場開始經營幼教業的連鎖。因為與當地教育當局的良好關係，透過承包或委任方式，快速擴張，加入連鎖加盟的幼兒園，在10年之間累積至200家以上。2000年中期之後，由於成長迅速，資金需求日益增加，乃於2008年之後邀請臺資券商及會計師開始輔導，在英屬開曼群島成立控股公司，將業務分成教育諮詢、幼教用品以及管理軟體銷售等方面，並於2010年代中期順利以KY名義在臺灣櫃檯買賣中心順利掛牌上市。一路透過私募及上市、公募等方式分次募集到所需逐年擴充的資金，在幼教品牌連鎖的經營上成為中國大陸的領導品牌。

雖然xx 幼教公司未因中美貿易關係惡化的衝擊，但自2020年後，中國大陸的環境及政策驟變，對xx 幼教公司影響至大，其中最大的影響：一個是2020年起疫情清零的管制措施，另一個則是2021年7月實施所謂的「雙減政策」，對大部分教育行業都產生重大的打擊。前一項清零管控措施因為屬於天災，對所有行業都產生了不利的影響，特別是旅遊、餐飲、飯店等行業衝擊更大，教育行業當然也直接受害。所幸隨著疫情趨於緩和，目前已逐漸恢復常態，但後主者是因為人為的改革規定，而且是針對教育行業，xx 幼教公司所受的打



擊更直接，在 3 年期間，xx 幼教公司營收減少一半以上，獲利最大減幅在 75% 以上，數量可謂巨大。

在此情況下，xx 幼教公司必須思考有效的因應策略，一方面須考慮多角化經營，一方面須考慮分散風險，因此「國際化」的方向就成為 xx 幼教公司強化經營韌性的重大選擇。

## 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

### (一) 雙減政策

2021 年 7 月 24 日，中國大陸國務院頒發了『關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見』（簡稱雙減政策）。政策提出：對於校內的義務教育，要縮減作業總量、學習時長、減輕過重作業負擔，提升學校課後服務水平，滿足學生多樣化的需求，對於校外培訓，則規定面向義務教育階段學生的現有學科類培訓機構，統一登記為非營利機構，線上學科類機構改為審批制。學科類培訓機構一律不得上市融資，嚴禁資本化運作，不得佔用國家法定節假日、休息日及寒暑期組織學科類培訓。

### (二) 雙減政策實施後的影響

本來雙減政策實施的目的，一是減少升學競爭與追求政績導致親師生三方的沉重壓力，二是中國大陸政府希望透過減輕家長負擔以鼓勵生育，此外中國大陸當局也有透過減輕課業壓力來提高素質教育（例如音樂、美術、體育體能等）的用意，其初衷是良善的，但在執行過程中，太過於政治化及形式化，導致學校及家長均有陽奉陰違的現象。

在「雙減政策」要求下，以學科類培訓為主業務的機構遭受衝擊最大，全中國大陸號稱有 70 萬家、上千萬從業人口、總市值高達八千億人民幣的教培產業者在「雙減政策」公布後的三個月裡，有超過 3.3 萬家教育相關的企業註銷。

從前的校外培訓機構所受的打擊最直接，不得已轉型在網路平台直播銷售（帶貨）周邊商品。龍頭企業「新東方」在抖音上提供免費英文課程，搭配賣書、賣鍋及食材以求生存。另外，「好未來」公司則銷售辭典筆，可攜帶式列印機和智能辭典等勉強維持營運。這些現象或多或少也衝擊到幼教行業，尤其在課

後輔導及英文教育方面最為直接。

### （三）海外上市的幼教業的另一挑戰

由於依據上述「雙減政策」其中一項規定「學科類培訓機構一律不得上市融資，嚴禁資本化運作」，這項規定對尚未上市的幼教或補習教育業者而言，等於斷送了在中國大陸私募融資或上市的可能性，且政策要求以「公益性質」舉辦無異對現有營利事業教育機構限制了出路。

所幸，xx 幼教公司在 2010 年代已在臺灣證券市場上市掛牌成功，且在過去快速成長階段順利募集到所需資金，目前靠自身獲利尚能滿足多元化的成長需求，但中國大陸證管當局在 2023 年 2 月 17 日公布了「境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法」和 5 項配套指引，對已經在境外上市的教育業者：在二級市場再融資時，也帶來一些限制，無疑對 xx 幼教公司的未來融資造成了一些不便和困擾，必須妥為因應。

### 三、案例處理方式

xx 幼教公司在過去 3 年間，面對「雙減政策」實施以及「境外上市」雙重的打擊，在營收及獲利方面均有大幅的衝擊，下降幅度達 50% 以上，營運的困擾不難想像，經營者在此背景之下亦亟思應變之策，因此如何降低中國大陸境內政策的干擾就成為一條必備的道路。

#### （一）中國大陸 +1 策略

由於 xx 幼教公司自 1990 年代即已進入中國大陸市場，時間超過 30 年，中國大陸的經營已成為企業的主體，分支機構達 300 家以上，人員亦達 90% 以上。在中國大陸幼教市場累積相當良好的知名度，已然成為領導廠家，短時間要避開改革干擾誠屬不易，故只能重新開闢新的市場，亦即以中國大陸的經驗及市場為基礎，積極尋求其他市場的機會。

#### （二）國際化的策略

除了中國大陸市場之外，返臺是一個考慮，但臺灣的幼教市場已經成熟，競爭激烈，所以不是理想的選擇；其次美、日、歐等市場因為文化差異大，過去並無類似經驗，距離遙遠，管理不易，亦非理想選擇；因此東南亞市場成為



較佳的選項，但東南亞雖然人口眾多、國家分散、文化各異，如何選擇國際化的落腳處，亦需深思熟慮，xx 幼教公司最終考慮到英文為官方語言的普及性，以及各種人才、成本的因素，選擇以菲律賓為國際化的總部，以及海外事業的起點。

### (三) 產品多角化

xx 幼教公司過去在中國大陸以經營幼兒園教育及周邊服務為主，同時兼營一些課外的英文、科學、勞作等教育輔導，在考慮走向國際市場之後，幼兒園的連鎖經營已經不是該公司的強項，必須另外尋求定位及新的商業模式，經過內部慎重的市場調查及公司資源檢視評估之後，xx 公司擬訂了「數位學習」營運模式的策略。

## 四、案例處理結果

xx 幼教公司在面臨經營環境的變化，當地政策及法規的變革之後，不得不加速採取分散市場及多角化經營的模式來強化其供應鏈的韌性。這裡所謂的供應鏈與一般的加工製造業不同，由於 xx 幼教公司是服務業，雖然市場以中國大陸內需為主，但該公司在幼教方面的內容係以代理國外知名品牌的教育內容為主，每年有一定的承諾銷金額。在中國大陸市場需求驟變之後，亟待尋求其他市場消化，否則不但增加成本負擔，甚至有被取消代理的疑慮。綜合考量上述因素及策略後，xx 幼教公司採行了下列的國際化作法：

### (一) 以菲律賓為基地，建立國際化的發展中心

如前所述，菲律賓在東南亞國家中，亦以英文為主要商業語言的國家，人才充沛，但成本遠低於香港及新加坡，經營的壓力較低，而且過去具備「服務外包」的基礎，極有利於拓展國際市場。

### (二) 改變傳統的幼兒園的連鎖經營型態，轉向「數位教育平台」發展

xx 幼教公司過去在中國大陸市場以經營及服務幼兒園為主，其他語言及才藝教育為輔。這種優勢在境外不復存在，所以必須重新定位，經過內部充分評估及討論之後，初期將以兒童英語教育為主，在數位平台上發展，中長期則考慮提高年齡層至成年，同時也可以考慮增加其他語言教育。

(三) 運用代理的語言教材，擴大到其他市場

由於中國大陸市場受限，但代理的數量承諾仍在必須尋求其他市場來填補，這方面該公司在中國大陸市場有良好的經驗，其教學方式及行銷方式值得參考，拓展其他東南亞、甚至臺灣市場均可使用。

(四) 兒童英語教育採行 Coach 陪讀方式，是成功的模式

該公司過去採行兒童陪讀的學習方式，實證是可行有效的方法，因此該公司在東南亞（特別在菲律賓）大規模推廣「教材 + 陪讀 + 平台」的模式，已經日漸顯現成果。

xx 幼教公司採行了一系列的國際化策略及多元化經營之後，目前效益已經逐步提升，國際市場的營收從零出發，至 2023 年底預估達到整體控股公司的二成以上。

## 五、建議事項

xx 幼教公司在面臨中國大陸市場變革之後，採行的強化供應鏈的模式，是堪作為其他臺商（特別是服務業）的參考，歸納起來其具體的經驗包括：

(一) 分散市場，提早布局

中國大陸市場的改變已是大勢所趨，臺商雖在中國大陸經營多年，擁有深厚基礎，但環境及政策的改變不可逆轉，臺商只能因勢利導，提早佈局因應，使能減少風險。

(二) 國際化的腳步是臺商必須面對的問題

過去臺商到中國大陸發展，多半考慮到同文同種的便利性，所以對其他市場少有涉及，近年來全球產業鏈重組已經越趨明朗，臺商步向國際化的腳步不可避免，國際化人才及經驗的養成，是必然的方向。

(三) 產品及服務內容要符合新市場及新技術的需要

臺商介入新的市場，新的需求，一方面利用自身過去的優勢及條件，一方面也要重新評估、新定位及經營模式，xx 幼教公司到菲國之後，開始轉變成為數位教育平台，就是一個好的案例，值得參考。



## 案例六、中國大陸臺商強化供應鏈韌性回臺投資案例解析

### 一、案例說明

有一南京臺商，從事電子生產與銷售，由於銷售受限於中美貿易摩擦與科技戰之影響，美國客戶要求將中國大陸工廠遷移至東南亞或其他國家以能維持未來的訂單的持續。另外由於該客戶也打算臺灣 IPO 並引進新的投資方以供集團前進東南亞所需的資金。由於目前集團股權是由兩大股東持有，分別由上市公司公司控股 55%，另外是由某一家族公司控股 25%，多年前因資金需求以及策略聯盟而引進上市公司，但後來發現引進上市公司之效果不大且也因競業禁止而限制臺灣 IPO 的途徑。另外，南京公司擁有不動產價值且已增值數十倍。另經了解南京公司的境外控股香港公司有境外接單留存利潤，香港公司除了有接單利潤外也有股息收入與資金貸與給關聯方的利息收入，而聽說香港 2023 年已實施離岸被動收入豁免制度 (FSIE)，公司究竟應如何處理香港公司還是透過營運流程安排來豁免離岸被動收入。而且南京公司經營多年結果，帳上保留盈餘甚豐，土地增值也大，若引進新投資者同時出售部分南京公司持股，可能有涉及兩岸的稅務風險。所以公司管理層就必須整體思考與調整來因應世界局勢的變化。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

#### (一) 離岸被動收入豁免徵稅制度 (FSIE):

為了因應歐盟於 2021 年下半年將香港列入稅務不合作灰名單，香港政府積極修訂離岸被動收入豁免徵稅制度 (FSIE)，修訂後的版本已從 2023 年 1 月 1 日生效。根據香港新稅制的規定，香港公司若有收取自境外的特定被動所得包括利息、股利、處分股份利益及智慧財產權相關所得，將可能有香港境內課徵 16.5% 的所得稅。但首先公司應判斷是屬於那一種被動所得，若是屬於股息或處分股份利益，則應審視香港公司是否符合經濟實質的要求。若香港公司除有股息所得外也有貿易利潤或利息收入，若不符合經濟實質之要求，香港公司可進而了解是否符合「持股免稅安排」，若符合條件，則股息所得或處分股份

利益則可豁免徵稅。若香港公司僅有收取股息收入或是處分股權所得，則可透過簡化經濟實質測試方式，若符合測試標準，則股息所得或處分股份利益則可豁免徵稅。

前段所提及「收取自境外的特定被動所得」，包括該筆款項匯入、劃撥或攜帶至香港的；該筆款項被用於償付就在香港經營的行業、專業或業務而發生的任何債以及該筆款項被用於購買動產，而該動產被帶至香港均視為在香港境內產生之收入。另外關於「持股免稅安排」是不受是否符合經濟實質影響，只要符合以下條件，亦可享有利得稅豁免優惠，但香港稅局仍可視個案之合理商業目的依一般反避稅條文進行了解。

1. 香港居民企業或在香港有常設機構之境外企業；
2. 持有被投資公司的股權權益不少於 12 個月的期間；
3. 對投資標的持股至少達 5%；
4. 該境外股利及資本利得需在海外收入來源國課稅且該國的一般稅率需在 15% 或以上。

(二) 財稅函 [2009]59 號文：

是指收購企業購買被收購企業的股權，以實現對被收購企業控制的交易。收購企業支付對價的形式包括股權支付、非股權支付或兩者的組合。若支付對價是以非股權支付方式進行，則外國公司因處分中國大陸財產而有中國大陸預提所得稅的義務，稅率 10%

(三) 國家稅務總局公告 [2015]7 號公告《非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》：

依 7 號公告之規定，若被轉讓境外公司股權出售價款和帳列長期股權投資之組成價值，主要來自於中國大陸之投資和應稅財產，係為間接轉讓中國大陸公司股權之行為，依法規定課徵資本利得稅。不論是直接轉讓或是間接轉讓中國大陸公司股權，皆需自股權轉讓合同簽訂日起 30 日內，向被轉讓中國大陸公司之管轄稅局辦理扣繳稅款登記。

三、案例處理方式



(一) 臺灣上市或 F 股上市之選擇：

由於公司管理層最終想要在臺灣上市，所以一方面除要先解決原有股東退出的議題外，另外的存續股東在上市的途徑選擇上則是可以臺灣主體上市或是以 F 股上市模式就需事前考慮清楚。在海外主體架構下，由於臺籍個人股東係間接轉投資中國大陸公司之預提所得稅無法回臺灣抵扣，且有臺灣 CFC 稅負的義務而將造成雙重課稅問題。然若改為臺灣法人間接投資中國大陸公司則獲配中國大陸的股息依法得進行抵扣。所以將現行海外主體架構調整為臺灣主體架構之模式，要注意重組方式與程序、重組時間、是否涉及資金流、公司與股東可能衍生之稅負成本，以及向主管機關申請程序等層面之議題。

(二) 股權重組中應注意的事項：

1. 存續股東股權重組的方式：

集團內若欲進行投資架構重組常見以資金買賣或股權作價方式進行，此案例可選擇不跑金流方式直接以所持之境外公司暨中國大陸公司股權作價臺灣公司。

2. 間接移轉中國大陸公司股權之資本利得稅

依據中國大陸國家稅務總局 2015 年第 7 號公告「關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告」規定，若不符合避風港條款且不具合理商業目的之間接股權移轉，將核課 10% 資本利得稅，且依目前臺灣相關法令規定該稅款無法用來抵扣臺籍股東之基本所得稅額，故將產生雙重課稅議題。

3. 赴中國大陸投資股權轉受讓申請案

依據《在大陸地區從事投資或技術合作許可辦法》規定，臺灣公司向境外公司間接收購中國大陸公司股權需向投審會進行申請，惟若原臺籍投資人未曾申報或申報不完整，於進行股權轉受讓申請前需先完成原臺籍投資人補正申報，另外也需留意臺灣公司於本次收購案所認列之對中國大陸投資金額是否會超出限額（公司淨值 60%），且申報時需符合投審會要求之財務比率（如：流動比率 >100%/ 速動比率

>80%/ 負債比例 <50%)，若財務比率不符合規定，則需評估改善財務比例計畫之可行性，上述投審會申請程序與審查重點，皆會增加公司重組之不確定性。

(三) 引進新投資者之方式：

由於南京公司累積盈餘頗豐，公司管理層就要思考若為引進新投資者而選擇出售老股的方式，則有可能會有出售老股繳納中國大陸資本利得稅外，未來南京公司盈餘分配時再課徵一次預提所得稅的雙重課稅風險。而因臺灣 2023 年實施 CFC，所以處分境外股權或盈餘分配的當年度，也有臺灣的納稅義務產生。但若採用增資方式引進新投資者，沒有兩岸繳稅義務。

(四) 投資越南的資金來源：

跨境雙向資金池是指跨國企業集團根據自身經營和管理需要，在境內外非金融成員企業之間開展的跨境資金餘缺調劑和歸集業務，屬於企業集團內部的經營性融資活動。透過跨境資金池運作，企業可以無須提供用途說明，根據企業自己的需求進行資金調配，也可因不同匯率及利率環境下進行資金安排。

若南京公司能利用跨境人民幣雙向資金池的方式，將越南所需的資金由中國大陸成員企業透過預先安排與備案的資金池架構，則可將中國大陸境內資金匯至集團境外成員企業的越南公司，就無預提所得稅與臺灣 CFC 法案之影響。

四、案例處理結果

由於公司有事先諮詢兩岸專家，所以管理層想要在臺灣上市的目的就一定要先為考量前提，再以此未來股權架構吸引投資者進入。所以一開始我們先分析未來架構是以 F 股架構上市或是以臺灣主體上市對大股東的稅務評估，同時也考量家族股權傳承的議題以及未來對上市公司控制力的影響。

決定上市主題後，就要考量將目前股權架構調整為未來股權架構的兩岸稅務風險評估以及股權交易所需之資金流程安排還有臺灣投審會合規的申請與報備以利新投資者投資。

另外工作團隊也與銀行和中國大陸外管局溝通討論跨境人民幣資金池的可行性，透過提供集團股權架構與財務資料並審核後，未來南京公司的盈餘可直



接投資越南公司，而無臺灣 CFC 稅務風險以及移轉股權的雙重課稅議題。

#### 五、建議事項

這些年來，許多臺商面臨集團股權投資架構及營運交易流程的調整，要注意的是事前的評估與後來的執行，包括兩岸稅務風險評估以及投資新市場的評估外，還需考量調整過程中需要的資金流程以及當地合規的遵循申報。因應 CFC 法令上路，臺商企業若欲進行海外主體架構反轉為臺灣主體架構作業前，應整體評估各階段重組程序及時程、重組時可採行之方式、可能衍生之稅務風險與成本、法令遵循之申報方式等各層面議題。綜上，由於不同方案下之股權調整皆可能涉及稅負議題，及是否需執行資金流交易，且各方案亦有不同優缺點與需考量之重點，故建議臺商企業在作決策前，需提早進行審慎與全面性評估，再決定是否要啟動相關重組作業。

## 案例七、台塑轉進越南設立鋼鐵廠強化供應鏈韌性案例解析

### 一、案例說明

台塑河靜鋼鐵是台塑集團創辦人王永慶在生前親自決策，也是臺灣投資越南最大投資案。由台塑集團、中國大陸鋼鐵及日本 JFE 控股所合資。於 2008 年正式運作，在越南河靜省永安經濟區投資興建可停泊 20 萬噸級大型船舶之山陽國際深水港、一貫作業煉鋼廠及汽電廠。選擇在越南設立「山陽深水港與大煉鋼廠聯合體」，可享東協自貿區之關稅優惠。

王永慶原本希望能在臺灣建立一貫作業鋼鐵廠，但在國內遭遇投資環境的不確定性後，轉向越南政府提出申請。係台塑集團首次跨足鋼鐵產業，規劃分兩期四階段建設，第一期生產粗鋼並銷售熱軋粗鋼捲、熱軋鋼捲、捲棒鋼、線材盤元等鋼材。初期銷售以東南亞為目標市場，預期將成為東南亞最大的一貫作業煉鋼廠。歷經多年波折，包括 2014 年 5 月的反華示威運動及 2016 年海產異常死亡的重大環保事件，最後處以 5 億美元罰金。<sup>166</sup>

中鋼現有六座高爐，從一號的年產 180 萬公噸，到二號 200 萬公噸，三、四號 240 萬公噸，五、六號 250 萬公噸，看出中鋼是循序漸進。台塑越鋼則不同，第一座高爐於 2017 年 5 月點火，第二座於 2018 年 5 月點火，前二座各 350 萬公噸，第三座跳到 450 萬公噸，是中鋼最大高爐的 1.8 倍，屆時台塑越鋼三座高爐產量就超過中鋼六座高爐，成為最大臺資鋼鐵廠，可看出台塑企圖心很大，目標就是要做到全球最大單一煉鋼廠。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

鋼鐵依材質可分為「碳鋼」及「不銹鋼與合金鋼」兩大類。碳鋼產業鏈上游為焦煤、鐵礦砂及廢鋼原料，以及上述原料經高爐或電爐煉製而成的大鋼胚、小鋼胚、扁鋼胚、鋼錠等；中游包括經冷熱軋製成的鋼板、鋼捲、鋼筋、線材、棒鋼盤元，或經軋延切割裁剪加工製成各類型鋼、角鋼；下游應用產品廣泛，包括金屬製品、機械設備、運輸工具、模具、螺絲螺帽等。

鐵礦砂主要是生產鋼鐵的原料，臺灣的高爐煉鋼所需的上游原料冶金煤

<sup>166</sup> 維基百科，「台塑河靜鋼鐵」，2023 年 7 月 24 日下載。



與鐵礦砂都需要仰賴進口，中國大陸是鐵礦砂的頭號買家，占全球鋼鐵產出的50%，一旦中國大陸鋼鐵需求出現變化皆會衝擊鐵礦砂的報價。鐵礦砂的最大供應商是巴西淡水河谷（Vale），澳洲必和必拓（BHP）、力拓（Rio Tinto）等，這三大礦業壟斷全球的鐵礦砂資源。上游材料、大煉鋼鐵的盤價漲跌調整，直接牽動中下游廠商報價。<sup>167</sup>

中國大陸是全球最大鋼鐵生產國，也是最大鐵礦砂消費國，近幾年在環保法規趨嚴下，實施供給側改革，消化過剩產能及要求鋼廠減產以改善空汙；加上房地產漲幅過大，政府出手壓低房價，但又導致龐大建築業低迷，致使鋼鐵庫存暴增，中國大陸官方又推出拯救房市措施，造成鋼鐵盤價下跌。反之，印度正大力推動基礎建設又推升鋼價。但印度政府為控制高通膨壓力，從2022年5月22日至2022年11月19日，對鋼鐵原材料和產品徵收出口關稅，提升國際鋼價走勢。自11月18日起印度取消鐵礦原料和熱軋、鋼筋等鋼材關稅，其中鐵礦由45%關稅降到0%，熱軋由15%降為0%，為全球鋼市投下震撼彈，不僅立即衝擊國際鐵礦價格，也讓即將好轉的鋼市蒙上一層陰影。<sup>168</sup> 鐵礦砂是大宗材料，其價格波動對台塑鋼鐵的生產成品與供應鏈韌性皆是很大挑戰。

### 三、案例處理方式

繼石化、電子產業後，台塑集團的產業重心放在鋼鐵業。不僅鎖定在鋼鐵業的上游，而且設廠地點也瞄準海外。而台塑在沒有經驗下，如何跨進大煉鋼鐵？從原料、技術、人才、生產、市場，及與面臨中鋼的競合關係，皆是需嚴肅面對的課題。業者必須在原料及產品銷售上有更精準掌握，否則一旦操作不順，營運很可能會出現虧損。其主要做法如下：

- (一) 中鋼全面支援：在台塑承諾不對中鋼惡意購併及不在臺灣建鋼廠的條件下，中鋼協助台塑赴越南興建大鋼廠。且為節省建廠費用，台塑摒棄委由外國鋼廠統包的興建方式，決定向重慶鋼鐵設計院購買設計圖，再由旗下

167 產業價值鏈資訊平台，「鋼鐵產業鏈簡介」，<https://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=Q000>，2023年7月25日下載

168 時報資訊，《產業》印度取消出口關稅 震撼鋼市，2022年11月23日。

的台塑重工自行打造設備安裝興建。<sup>169</sup>此外，中鋼集團亦是台塑河靜重要策略投資夥伴，擁有 20% 以上股份，也是河靜廠銷售夥伴，中鋼委由旗下的中貿國際來銷售河靜鋼品。

- (二) 中鋼無私提供在職及退休人才：中鋼是唯一在臺灣的高爐一貫作業大煉鋼廠，擁有無數專才。故前中鋼總經理陳源成退休後，被台塑延攬擔任河靜廠董事長，從建廠到生產、銷售，成功擴展鋼鐵版圖居首功。當中最為關鍵的是中鋼無私釋出大量的工程、生產人才協助台塑建廠，沒有中鋼，台塑在越南根本蓋不起鋼廠。<sup>170</sup>
- (三) 銷售定位不同可協調：中鋼最大的海外市場在東協，故河靜廠投產，與中鋼在東協的競爭，不免引發擔憂。但中鋼與河靜的市場定位不盡相同，中鋼鎖定高品級市場，不致衝突。另河靜產能，中鋼也享有保障提貨量 200 萬噸，可做為全球調度之用。以河靜來說，股東有中鋼、JFE，他們都在東協耕耘許久，若三者都向同一客戶報價，就看最上游的河靜廠要把貨賣給誰。雖然都是股東，但也不能干預河靜的營運，若遇到這種狀況可協調，但最後決定權仍在最上游的河靜廠，但彼此之間仍會有一些商業默契在。<sup>171</sup>
- (四) 鐵礦煤原料掌握：全球 70% 鐵礦石供應是由三大廠商所控制，故每年進行的年度合約價談判，向來是鋼鐵業的大事。儘管台塑希望取得 BHP 的供料合約，甚至想投資鐵礦石，但已經比中國大陸鋼廠晚幾步，未必有優勢，河靜廠的購料成本因此更高。<sup>172</sup>中國大陸高爐廠在看到原料將成為未來鋼廠決勝的關鍵後，早就大舉在海外收購鐵礦石、煤礦廠。而臺灣的中鋼也少量投資澳洲煤礦。
- (五) 生產製程優化與降載：預計每年以 2~3% 增產，並推動輔助加工區開

169 自由財經，「台塑兩承諾 中鋼助越南建廠」，<https://ec.ltn.com.tw/article/paper/304539>，2009 年 5 月 19 日。

170 經濟日報，「中鋼、長榮退休人才業界瘋搶！為何台塑、台鋼、高鐵、星宇都擁抱這群人」，2022 年 10 月 22 日。

171 自由財經，「台塑越鋼投產 中鋼是股東也是對手」，<https://ec.ltn.com.tw/article/paper/1115915>，2017 年 7 月 4 日。

172 今周刊，「台塑集團勇闖鋼鐵業的五大挑戰」，2010 年 3 月 8 日。



工，全力衝刺品質升級。2021 年為 658 萬噸、2022 年 675 萬噸，期望 2023 年粗鋼年產量可突破 700 萬噸目標。<sup>173</sup> 當鋼鐵景氣差，市場變差時，或因越南進口鋼材過多，造成供給過剩時，河靜廠會因應市況變化充分利用檢修實施降載計畫。

#### 四、案例處理結果

越南河靜大煉鋼廠初期銷售以東協為目標市場，近年來受工業化與城市化發展，致鋼鐵需求量大幅增加，已成為全球鋼鐵消費成長最快速的區域。但目前東南亞無大型高爐，而粗鋼生產能力也不足，致使各軋鋼和下游鋼鐵企業需依賴進口鋼料進行加工。台塑選擇越南設廠不僅可掌握越南及東協龐大鋼鐵商機，更可享受東協自貿區的關稅優惠。

而中鋼是臺灣最大鋼廠，在全球鋼鐵業中佔有一席之地，河靜廠與中鋼進一步擴大與加深雙方的合作關係，藉由中鋼的技術奧援，上下游產品的整合發展，讓台塑河靜鋼廠更快速的拓展東協及全球市場，達成雙贏。中鋼投資台塑，主要是考量彼此之間有上、下游垂直整合互補綜效關係，且可享受零關稅待遇，有助於提升外銷競爭力。如能加強策略結盟關係，對雙方皆有利。

#### 五、建議事項

台塑集團在石化業是老大，但在鋼鐵業則屬後生晚輩。再加上鋼鐵業為高耗能產業，大量溫室氣體排放，將面臨碳中和與碳稅壓力，故台塑如何整合集團綜效，並掌握供應鏈的上下游及推動往綠能產業轉型，將是未來提升供應鏈韌性的關鍵。

2023 年，台塑在台日國銀攜手下，獲得 15 億美元 ESG 綠色聯貸簽約，但要在此新競爭叢林中勝出，除與中鋼的競合外，也需與國際大廠競合，並掌握影響鋼鐵製造成本的原物料。

173 工商時報，「三路衝刺營運 河靜鋼廠 再搶基建商機」，2022 年 5 月 3 日。

## 案例八、宏全國際配合大客戶在印尼設立飲料配套廠強化供應鏈韌性案例解析

### 一、案例說明

宏全國際創立於 1969 年，初期以生產金屬瓶蓋、收縮標籤及包裝薄膜等產品，在不斷研發創新努力下，陸續推出塑蓋、PET 瓶、LDPE 熱縮薄膜等產品，更跨入 PET 瓶飲料無菌充填、熱灌裝代工、TR 冷藏飲料充填代工、TBA 鋁箔包充填代工領域，提供國內外客戶垂直整合飲料包材及充填代工服務，並跨足食品 / 日化品產業包材產品，集團據點已拓展至中國大陸、東南亞、非洲等地區，總部設立於臺灣臺中<sup>174</sup>。

宏全已可提供（瓶蓋＋寶特瓶＋標籤＋飲料充填）四合一全方位服務，以滿足飲料大廠需求，讓雙方從客戶關係變成夥伴關係，將包材供應、廠務運作、資金及研發全面結合，扮演完整供應鏈角色。跳脫 OEM 模式，並致力於提升生產技術及引入新科技，不斷成長而不被取代，服務好全球客戶。

臺灣飲料大廠已大多是宏全客戶，未來成長有限，故早年就追隨大客戶統一企業前往中國大陸設廠。宏全會配合原有飲料大客戶前往設廠，或主動爭取在地大客戶而前往設廠，也會有新客戶邀請前往投資。宏全看準東南亞市場人口紅利及經濟成長趨勢，前往印尼市場布局，本個案探討宏全的「宏觀世界，全球布局」作法。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

宏全不論是主動或被動前往投資，都是以配合大「客戶」的策略。而投資印尼，主要考慮是由代工思維轉變為「短鏈製造」與「內需市場」思維，以提高供應鏈韌性，以利即時掌握商機。

宏全 40 多年來，結合優良的技術，服務國內外知名飲料大廠，不僅提升客戶的市場競爭力，也與客戶建立更緊密的合作關係，積極打造「創新商業模式」，提供多重合作選擇，獲取更大資源及優勢、擴大市場佔有率，宏全採取以下三大做法，創造雙贏。

<sup>174</sup> 宏全國際官網，<https://www.honchuan.com/tw>，2023 年 7 月 12 日下載。



- (一) 垂直整合供應鏈服務：提供給客戶飲料生產「一站式 One-stop」購足需求的概念，把服務範圍從包材，延伸到飲料代工充填及倉儲服務。客戶可以向宏全採購任一項包材或整組包材方案，也可委由宏全進行代工充填。而原物料 / 包材 / 成品也可採用宏全的專業倉儲服務。宏全的垂直整合模式提升飲料包裝產業上中下游的成本、品質、速度、彈性、交期等多項生產優勢，降低了客戶的製造成本。
- (二) In-house 廠中廠：2003 年宏全與客戶合作 In-House 廠中廠駐廠連線生產模式。以 PET 瓶為例，宏全投資吹瓶設備直接裝設於客戶工廠內，與客戶充填機連線生產。所需之人員、技術與瓶胚、瓶蓋、標籤等包材，皆由宏全配套供應，客戶不需投入資金，可有效降低投資風險。為與客戶結成更緊密的合作生產關係，宏全進一步延伸至飲料充填代工服務，直接於客戶廠內設置飲料包材與充填生產線，溝通連繫及管理上更方便，已成功在臺灣、中國大陸、東南亞等地區落實。
- (三) 合作合資策略：宏全以創新商業模式與客戶資源互補，在  $1 + 1 > 2$  之加乘效益下，降低營運風險，強化合作綜效，共享經營成果。

宏全掌握客戶服務需求，從個別項目銷售（瓶蓋或標籤）到組合式合併銷售，再到組裝全套銷售、製造業服務化（代工代料、ODM、駐廠連線服務等），均可提供客戶滿意的服務。宏全進行垂直整合，往上下游發展，現已成為臺灣最具規模的包裝材料製造商。

此外，成立宏雲物聯網科技，建立雲端系統平台，可提供食品履歷、防偽驗證及對獎等促銷資訊，其中的 QR Code 可運用於塑蓋上。現在飲品包裝朝輕量、可回收等發展趨勢，故宏全與各大品牌商合作，以包材減量為主力，持續研發輕量化、高質感方向開發等，以降低原物料成本及提升產品之附加價值。<sup>175</sup>

### 三、案例處理方式

由於 In-House 策略奏效，加上「跟著大品牌走」的策略，宏全配合統一赴

175 Money DJ 理財網，「宏全國際股份有限公司」，2023 年 7 月 12 日下載，<https://www.moneydj.com/kmdj/wiki/wikiviewer.aspx?keyid=99497561-d679-4d58-b009-f5baf0a43ba7>，2023 年 7 月 12 日下載。

陸發展，營收逐年攀高，2009 年營收破新臺幣百億元。但從 2013 年開始，統一逐步轉單給旗下公司「統一實」，宏全因此快速流失新臺幣逾 30 億元訂單，陷入創業以來最大危機。

統一和康師傅在中國大陸有「王不見王」的競爭關係，儘管過去宏全和康師傅有接觸，但因宏全早期選擇跟統一合作，因此，當時宏全只為統一代工。在最高峰時，統一下單占宏全在中國大陸整體營收的 5 成。2014 年統一對訂單砍半，2015 年訂單僅剩 3%。統一抽單後，宏全以成本優勢，說服原本打算自行擴產生產線的康師傅，並簽下 20 年的長約，成為穩住中國大陸市場關鍵的一步。後來又增加法國達能、華潤怡寶等中外新客戶，才讓宏全的營收勉強過關，宏全也因此學會雞蛋不能放在同一籃子裡的道理。<sup>176</sup>

飲料屬「快消品」，市場發展與當地人均 GDP 及消費力息息相關，由於東南亞各國市場成長極快，宏全看準東南亞市場人口紅利及經濟成長趨勢，且年輕人口多，飲料需求旺盛，宏全複製在中國大陸的成功經驗到東南亞，很快的在當地立足並快速發展。

宏全加快南向投資的腳步，在東南亞新設立塑蓋及瓶胚生產線。其中泰國投資一條爪蓋、塑蓋生產線、三條瓶胚生產線；在印尼投資兩條塑蓋、瓶胚生產線；在越南投資塑蓋、瓶胚生產線；在馬來西亞投資瓶胚生產線；在緬甸投資二條瓶胚生產線。此外，宏全在中國大陸漳州廠有無菌二線、浙江衢州廠及臺中自貿廠一期陸續投產，可為營運帶來新成長動能。<sup>177</sup>

自從 2003 年跟著國際品牌客戶到印尼與泰國設廠後，亦積極拓展當地市場，以「短鏈供應」模式與東南亞各國本土飲料品牌合作。到東南亞各國設廠，「即時供應、彈性調度」是宏全的優勢。2000 年泰國發生水患，整個曼谷泡在水裡，宏全緊急調度印尼廠支援，而泰國其他同業卻無法做到，這就是宏全的優勢。在疫情期間，除彈性調度各國各廠互相支援，宏全更複製臺灣防疫成功經驗到東南亞各廠，降低工廠因疫情擴散造成停工的衝擊，證明了宏全的全球

176 鏡周刊，「飲料大廠抽單 30 億元，他為 4 千名員工撐過低潮」，2017 年 10 月 2 日。

177 工商時報，「宏全擴大南向布局」，2023 年 6 月 20 日。



佈局有利提高其供應鏈韌性。<sup>178</sup>

#### 四、案例處理結果

宏全旗下印尼廠目前與多家當地飲料客戶配合，印尼第六個廠區主力客戶是公司既有客戶，並要求宏全增量供貨，故宏全決定加碼投資印尼。宏全重押印尼，將砸下巨資設立印尼第六個廠區，買下 Karawang 區由日商伊藤忠所開發的 Karawang International Industrial City (KIIC) 工業區近 3 萬坪土地，分期開發。2022 年第一期設置一條無菌及熱充填生產線，2023 年第二期設置一條無菌生產線，2024 年開始交貨，主力產品鎖定茶飲料、咖啡及奶茶系列飲品。未來將再投資設置瓶胚及標籤生產線，讓該廠區成為一龍條生產的包材製造及飲料充填基地。

宏全目前為臺灣第一大、中國大陸前二大，及東南亞前三大飲料包材及充填代工領導廠商。印尼第六個廠區投資後，宏全在全球各地工廠家數，分別為中國大陸 12 家、臺灣 10 家、泰國 5 家、越南 4 家、印尼 6 家、柬埔寨 1 家、緬甸 3 家、馬來西亞 2 家及非洲墨三比克 2 家，合計 45 家（含 17 家 In House 廠）。<sup>179</sup>

宏全 2022 年最主要成長動能來自東南亞，年增高達 4 成，臺灣及中國大陸全年各年增 5~10%。中國大陸去年受到多次防疫封控影響，營收佔比降低，東南亞則明顯攀升。相較 2021 年臺灣 39%/ 中國大陸 33%/ 東南亞 27%，2022 年佔比則為臺灣 37%/ 中國大陸 30%/ 東南亞 33%，但仍不脫三足鼎立的基本架構。<sup>180</sup>

2023 年宏全持續推進印尼布局，與東南亞知名飲料業者 Ichitan 公司簽署印尼 KIIC 廠無菌充填線合作案，宏全已先斥資新臺幣 4.47 億元在西瓜哇 Karawang 地區購地，並擬投資新臺幣 23.6 億元興建印尼 KIIC 廠，進一步擴大在印尼飲料代工布局。這是宏全繼印尼泗水廠及 Sosro 廠後，宏全與 Ichitan 集團又一重大合作案。

178 遠見，「供應鏈新南向，瞄準六億中產階級商機！」，2020 年 11 月 6 日。

179 工商時報，「宏全重押印尼再設第六廠」，2022 年 7 月 22 日。

180 MoneyDJ 理財網，「大陸可望有較大成長，宏全今年營收續拚新高」，2023 年 1 月 11 日，<https://www.moneydj.com/kmdj/news>，2023 年 7 月 12 日下載。

Ichitan 是泰國第一大飲料廠，也是印尼的飲料領導廠之一，目前是宏全印尼泗水廠的主要代工飲料客戶。因印尼飲料定價當地民眾消費得起，看好市場需求，宏全替 Ichitan 客戶代工飲品。而 Ichitan 擬將上述飲料安排在印尼最大便利商店 - 阿爾法零售集團（Alfamart）旗下通路鋪貨銷售，它是一家專營便利商店連鎖店，在印尼擁有約 1.7 萬家，另在菲律賓也約有 1,400 家。<sup>181</sup>

#### 五、建議事項

過去在中國大陸，因大客戶統一有轉單給旗下子公司的慘痛經驗，故宏全應加強新興市場的布局，積極開創新品，讓客戶更依賴，同時減少對單一客戶的依賴。

<sup>181</sup> 工商時報，「宏全擴大印尼飲料代工布局」，2023 年 3 月 21 日。



## 案例九、泰昇國際轉進越南設廠並自創紙尿褲品牌強化供應鏈韌性 案例解析

### 一、案例說明

在越南打進嬰兒及成人紙尿布前三大品牌的泰昇國際，董事長戴朝榮 1990 年代，就以原物料貿易商身分在東協各國穿梭，是南向經商的大前輩。2000 年 .com 時代來臨，他第一時間判斷，貿易仲介商角色將被弱化，決定轉型成製造商，並經營自有品牌。20 多年來親力親為，打造出臺商在東協排名前 1,000 大的企業，是專攻東協國家內需市場的知名代表性企業。

泰昇之所以沒有選擇前往中國大陸設廠，乃因紙尿褲生產技術不高，可大量生產，關鍵在市場開拓。而戴董亦在中國大陸工作過，深知紙尿褲在中國大陸已是紅海市場，不但有許多國外大廠進入，再加上本土中小廠商不斷投入，在中國大陸成功機會不大，而當時越南本土企業尚未投入，還有機會開拓越南及東協市場。

成立泰昇前，戴董熟悉東協各國市場。千禧年時，越南仍相當貧窮，尿布被視作奢侈品，戴朝榮在面臨轉型的重大關口時，憑著過去的產業經驗，抓住「進入障礙越低，基期也低」的機會點，決定 2001 年在胡志明市設廠，成為當地第一家生產紙尿褲的廠商。<sup>182</sup> 如今，泰昇成立的嬰兒及成人紙尿褲品牌「UNI DRY 優力寶」及「SunMate 大長巾」在越南已是前三大品牌。2014 年戴朝榮將越南成功經驗複製到金邊設廠，於 2017 年底投產。透過與當地總代理一起合作，扎根經營品牌，讓泰昇製造的紙尿褲在柬埔寨市場成為第一品牌。對於衛生用品而言，生產技術與原料掌握較容易，主要困難是在地市場的開拓與掌握，才能維持及確保供應鏈韌性。本個案將著重在市場與品牌的建立。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

越南有超過 30% 家庭有兩歲以下的嬰孩。當地家長的收入增加和教育水平提高，越來越願意花較高價錢購買對子女有益的優質產品。此外，在職母親人數持續增加，也令嬰兒濕巾和尿布等便利產品的需求日增。產品質量和來源是

<sup>182</sup> 工商時報，「泰昇國際搶攻東協內需 首先要懂接地氣」，2022 年 7 月 14 日。

越南嬰兒用品市場最注重的兩大要素。父母為子女選購優質產品時，一般較喜歡國際品牌，尤以日本、歐洲、美國和澳洲品牌為主。目前，這些品牌的市場佔有率最大，消費者對國產貨的信任度不高。

越南城市和農村地區的消費者之購買行為有所不同。河內、胡志明市、峴港等主要城市的居民重視產品品質，而農村人口對價格較敏感。故外國品牌在城市流行，而國內品牌則在農村省份較普及。嬰兒用品與快速流轉消費品的市場不同，後者的新品牌容易獲當地消費者接受，而嬰兒用品若想擴大銷路，往往要靠品牌忠誠度，尤其是嬰兒衛生用品。同時，家長轉換嬰兒用品的成本也較高，因為嬰兒可能需要一段時間才能適應其他品牌的產品。故外國新業者到越南投資時，需與當地分銷商合作，善用他們的網絡和營銷知識。<sup>183</sup>

早期越南的經濟狀況相對於同期的已發展的東協國家算是比較貧困。當民眾較為窮困時，企業就沒有機會生產民生基本消費品，這些產品只能在百貨公司出現。對民眾來說昂貴的高檔奢侈品，只有少數富有民眾才能享受。

泰昇當初到越南投資，不僅僅是看到越南的土地，勞動力便宜，更看到內需市場的潛力。泰昇發現這樣的機會，選擇切入自用 / 快速消費品。為了符合市場需求，泰昇開發出物美價廉的產品，並建立通路與品牌，直接跟當地消費者互動與接觸。

### 三、案例處理方式

有別於早期南向的臺商多為出口導向的製造業者，20 多年來泰昇專攻越南內需市場，戴朝榮董事長有一套經營心法，就是決策者一定要在地化並貼近市場。因為 Marketing、Sales、R&D 等面向，會因消費者文化習慣不同出現落差，其做法如下。<sup>184</sup>

(一) 蒐集第一手市場資訊：為解越南文化及第一手市場資訊，公司會讓外籍幹部住在外面，不同於很多代工廠的臺幹關在宿舍裡沒有去接觸越南生活與

183 香港經貿研究 HKDC，「越南母嬰用品市場：消費喜好與營銷策略」，<https://research.hktdc.com/tc/article/MzQ4NDkxNDU0>，2019 年 12 月 30 日。

184 越南台商人物誌，「戴朝榮 泰昇董事長 - 傾聽越南市場聲音與在地員工共創企業未來」，<https://yourvnbiz.com/%E6%88%B4%E6%9C%9D%E6%A6%AE-%E6%B3%B0%E6%98%87/>，2023 年 7 月 21 日下載。



市場，泰昇的幹部比較能理解越南人最近流行什麼，喜歡什麼，並帶回越南社會的政經、文化、宗教、市場等資訊，協助企業發展與深耕，成為讓當地人打從心底接受的企業。

- (二) 永續經營與品牌建立：很多臺商不能妥善做好自有品牌，通常的理由是臺灣市場太小。但放眼全球，瑞士、荷蘭、新加坡等國家，比臺灣還小，但他們的市場布局，不僅僅考慮自己國家的幾百萬人口。臺商問題其實是短視及代工比重過多，企業要成為別人學習的典範，就要在市場定位上，把自己放在全球的高度。
- (三) 取得當地勞工、社區、政府認同：在經營管理及對待企業員工方式，要重視本土化與敦親睦鄰。泰昇要扭轉當地人民對「臺商」的形象，除做好社會公益外，就是對待員工的方式及當地人才發展。泰昇對待當地幹部一律一視同仁！越南幹部跟臺幹其實沒有什麼不同，能力、態度、工作表現是因為環境與制度所造成，並不是國籍問題。故打造一個好的工作環境與舞台，才能讓有能力的員工盡情發揮。
- (四) 尊重當地人才、幹部本土化：做內銷要找本地人才，在當地有狀況時，也只有當地人才能保護你，找外國菁英沒有太大用處。故很早泰昇就把越南員工的薪資水準，調高至與外籍員工一樣。在越南人力越來越短缺的情況下，泰昇的做法可說是超前部署。
- (五) 要和「當地共興衰」：經營品牌不能用「遊牧民族」的方式，要採取「當地共興衰」。故法遵很重要，稅務、勞工、環保等規定通通要合規。此外，要創造出「貢獻的價值」，不能只抱著賺錢或只提供就業機會的心態，要時常參與慈善或公益活動，做一個在該國經濟發展過程中的重要貢獻者。合法繳稅是護身符，硬實力才能強化企業競爭力。

#### 四、案例處理結果

當年國際品牌只進駐越南大城市的百貨公司，主攻金字塔上層，但泰昇卻看到幾乎沒用過紙尿布，但人數龐大的越南中產階級。當年逐步開發出超過 3 萬間的「柑仔店」（雜貨店）通路網，同時用「定價比國際大廠便宜 1 到 2 成」、

「弱勢免費體驗」等策略，扎根培養客戶。賠了3年教育消費者，才逐漸讓中產階級習慣用紙尿布。泰昇也從無名小卒變成當地人的國民品牌。如今在越南排名僅次於全球大廠日本 Unicharm、美國 Kimberly-Clark。但越南市場起飛後，本土與國際大廠聞風而至競爭激烈，原有「柑仔店」的優勢也逐漸被超商取代，戴朝榮過往的優勢不再，改採「融入當地」，成為他現階段的重要策略。<sup>185</sup>

故進入陌生市場不能畫地自限，一定要融入當地，因此泰昇不在工廠蓋宿舍、不住豪華別墅，選擇與當地員工一起住公寓。藉由親身與街坊鄰居互動、市調，降低民眾對外資「被剝奪」的防衛心。泰昇採取「從鄉村包圍城市」，勤跑柑仔店搏感情，以低於對手一半的售價，翻轉越南早期將紙尿褲視如名牌包、鎖在舶來品店賣的現象，成為越南第3大、柬埔寨第1大品牌，從嬰兒到老人紙尿褲全包。

此外，泰昇主打越南內需市場，並大量聘僱當地員工、落實在地化。在2014年5月，中國大陸與越南因南海主權爭議，引發一連串暴力抗爭事件，許多中國大陸、臺灣及華人企業均受到波及，不少臺商更是連夜逃離越南。泰昇不僅全身而退，員工甚至自發性組成自衛隊保護公司。<sup>186</sup>

## 五、建議事項

過去泰昇掌握先機、培育在地化人才及遵守當地法規。成為當地經濟的參與者與貢獻者。但隨著越南經濟發展，當地新競爭者出現，且當地通路模式的轉變皆是挑戰。品牌的形象與通路建構必須運用當地人才有能有效開拓，同時要避免「徒弟挑戰老師父」的情況發生。

越南政府可能向中國大陸一樣，培養越南本地供應鏈，這是在越南市場不可避免的挑戰。畢竟紙尿褲並不是一個生產技術含量很高的產品，很容易被模仿，故泰昇必須維持其行銷力，才有辦法提昇供應鏈韌性。同樣的，在柬埔寨市場亦是如此，不但要穩住現有市場，也要開拓其他東協市場，如寮國、緬甸、印尼等。期許泰昇有機會能在整個東協國家開拓一片天，成為臺商在越南建立品牌的標竿，以作為其他臺商學習的典範。

185 風傳媒，「國民品牌策略，5年拿下越柬泰三國市占前3，小台商翻身東協尿布王」，2019年8月20日。

186 鏡周刊，「員工組自衛隊保護 他成功躲過排華暴動」，2019年1月30日。



## 案例十、鴻海集團投資印尼電動車電池強化供應鏈韌性案例解析

### 一、案例說明

電動車市場愈來愈熱，從美國到中國大陸、歐洲、日本再到東南亞，代表愈來愈多國家投入資源到電動車市場。過去傳統造車是「擁有燃油引擎與變速系統者得天下」，而引擎製造正是臺灣廠商的弱項；但在電動車產業裡，則是「擁有三電、軟體與半導體者得天下」。

電動汽車是臺灣產業發展的契機，引擎不再被需要，取代的是電池、軟體、智慧聯網，這些都是臺灣 ICT 產業的強項，這是臺灣難得的機會。<sup>187</sup>

鴻海集團董事長劉揚偉指出，電動車市場持續向上，2025 年將達 2 千萬台，若以每台 3 萬美元計算，將是 6 千億美元的龐大市場。鴻海將持續布局 3+3 策略，深化在電動車、數位健康、機器人等 3 大產業。以人工智慧、半導體、新世代通訊等 3 大核心技術，帶動電動車和半導體產業成為鴻海集團的主旋律。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

電動車的核心，動力來源就是電池，電池的大小、重量、續航力都相當的重要，而在電池的研發方面，穩定性及續航力還有許多進步的空間。

在未來電動車戰國時代，電池可謂最關鍵的一役。電池占了電動車車價的三分之一以上，重量也佔車身的一半以上。電動車想與燃油車競爭，最主要的關卡和電池息息相關。<sup>188</sup>「得電池者得天下」，故鴻海若要進軍電動車，必須掌握電池技術並掌握電池的原料來源。而電池原料的重要來源是印尼，故鴻海前往印投資電池，即是建立電池供應鏈韌性的重要一環。

隨著再生能源成為趨勢，其重要原料鎳、鈷礦需求水漲船高，而印尼正是鎳鈷礦的出口大國。以鎳礦來說，印尼是全球最大的鎳礦生產國，佔全球精鍊鎳供應量的 38%，儲量佔全球四分之一。但印尼首先要面對的問題是，其提供的鎳礦是屬於初級加工的階段，大部分產出的成品是用於不鏽鋼的低純度材料，

187 自由財經，「鴻海拚電動車 BOL 模式區域製造佈局歐洲印度」，2021 年 10 月 20 日，<https://ec.itn.com.tw/article/breakingnews/3710061>。

188 TVBS 新聞網，「續航、重量、穩定性！分析電動車『電池』的三困境」，2022 年 4 月 24 日，<https://news.tvbs.com.tw/life/1774929>。

需要進一步的加工技術才有辦法成為電池材料。

為了突破外企的技術限制，印尼自 2020 年已禁止鎳礦石出口，以發展國內加工業。印尼政府計劃對中間鎳產品出口徵稅，並與臺灣鴻海集團合作建構電池生態系，目的是鼓勵企業發展電動汽車供應鏈。<sup>189</sup> 這將成為鴻海布局電動車及建構電池生態系，以提高供應鏈韌性的機會。

### 三、案例處理方式

鴻海集團以「分享」、「合作」、「共榮」的創新合作模式，讓鴻海富士康能在世界每個角落持續扎根，為鴻海邁向「百年企業」的目標奠定基礎。

鴻海從代工製造起家，一路從 OEM、ODM、IDM 邁向現在的 IIDM (Innovation Integration Design Manufacture) 創新式整合設計製造服務，即提供的不再只是單純來料加工製造，更包含關鍵零組件、核心技術創新、軟體硬體整合到工業設計的一站式完整服務，將電子產業鏈最上游的零組件到產品需求的客戶兩端串連結合。

鴻海持續以「智慧」為核心，透過創新式整合設計製造服務 (IIDM)，致力於為全球標竿客戶打造軟硬整合的智慧製造與智能供應鏈，成為全方位智慧生活提供者。<sup>190</sup>

鴻海以 BOL 創新模式佈局區域製造；BOL 為 Build-Operate-Localise (構建營運本地化)，這是改自 BOT (Build-Operate-Transfer)。BOL 強調營運本地化，協助鴻海集團佈局電動車區域化製造，與印尼在電池的合作亦採用 BOL 模式。

鴻海集團希望在印尼開發永續新能源生態鏈，初期將鎖定磷酸鋰鐵 (LFP) 與固態電池，以發展印尼的新能源和電池平台為目標。鴻海將與 Gogoro、IBC、Indika 以互利合作為核心，在印尼建立新能源車生態鏈，包括電池芯、電池模組、電池包、四輪電動車與二輪電動車產業的生態鏈開發。

合作項目包括探討電動車周邊配套產業的發展，譬如能源存儲系統 (Energy Storage Systems, ESS)、電池交換站和電池回收。合作初期優先聚焦在磷酸鋰

189 關鍵評論，鎳、鈷等再生能源需求高漲，礦產大國印尼考慮組建「電池原料版 OPEC」，2022 年 11 月 01 日，<https://www.thenewslens.com/article/175798>。

190 鴻海科技集團，「產品與服務」，<https://www.foxconn.com/zh-tw/products-and-services>，2023 年 7 月 7 日下載。



鐵與固態電池，以發展印尼的新能源和電池平台為目標。鴻海除了與 Gogoro 開拓印尼當地電動機車市場外，重點仍是開發電動車電池生態鏈，因此結合印尼電池公司、Indika 能源公司作夥伴。<sup>191</sup>

鴻海將以 MIH 平台，以及鴻海的 BOL 共同成長策略和製造專業，在印尼創造一個可持續發展的新能源車生態鏈。這項計畫不僅帶來資金，且與印尼共同分享技術和經驗。這項合作將為印尼當地人才和新創公司提供參與印尼電動車生態系統的機會。而 MIH 開放平台可以串連印尼本土企業與全球企業進行合作與知識共享。

#### 四、案例處理結果

鴻海加速在印尼電動車產業的布局，於 2022 年 9 月 23 日宣布，與印尼能源公司 Indika 合作，由雙方旗下子公司成立合資公司 Foxconn Indika Motor (FIM)，在印尼本地製造商用電動車、電池，並提供管理諮詢服務。

此次雙方合作將為印尼提供全面的電動車生態系統，將讓印尼成為領先的電動車、電池生態系統開發商之一。印尼政府期望在 2030 年達成 200 萬輛電動汽車、1,300 萬輛電動摩托車的目標。此次與 Indika 成立合資公司，將能讓鴻海攜手印尼建立永續生態系統。<sup>192</sup>

鴻海集團持續推動電動車布局，於 2023 年 1 月 21 日宣布與印尼投資部、印尼電池公司 (IBC)、Indika 能源公司、Gogoro 簽署合作備忘錄，聚焦電池及電動車相關產業鏈。

#### 五、建議事項

鴻海已成為一家 IIDM 商業模式的企業，要布局電動車市場，除成立 MIH 聯盟，以建立電動車生態系，還須掌握從上游的電池零組件，以及到上游的礦源，成為電磁生態系，才能建構強健 (robust) 的供應鏈韌性。

191 INSIDE, 「真的回應印尼招手！鴻海攜 Gogoro 攻印尼電動車市場」, 2022 年 1 月 22 日, <https://www.inside.com.tw/article/26463-gogoro-ibc-mih-ess-bol>。

192 聯合新聞網, 「鴻海攜手 Indika 加速印尼電動車產業發展」, 2022 年 9 月 23 日, <https://udn.com/news/story/7240/6635570>。

## 案例十一、寶成集團增加在印尼製鞋的比重強化供應鏈韌性案例解析

### 一、案例說明

寶成集團為全球運動休閒鞋類代工第一大廠，為 Nike、adidas、Asics、New Balance、Timberland 及 Salomon 等國際品牌代工製造 / 代工設計製造 (OEM/ODM)，具備服務多品牌的靈活生產韌性。<sup>193</sup>

寶成於 1980 年代透過轉投資的裕元工業，將產線轉往中國大陸、印尼、越南等地，為避免代工模式的困境，開始展開多角化經營。於 1992 年開發鞋類通路業務，由裕元轉投資寶勝國際，以「勝道 (YYsports)」做為中國大陸內銷品牌，代理銷售其他品牌。並轉投資運動成衣 / 配件、觀光飯店、房產開發等事業。

臺商鞋廠在全球鞋業代工具具有舉足輕重地位，採取「臺灣研發、海外製造」之全球布局策略，透過世界各地廉價勞工，積極搶訂單以維持企業不斷成長。寶成鞋業代工的比重仍佔近六成，通路及代理的營收比重則不斷上升，如何進行全球產線布局調整，以提高供應鏈韌性成為寶成重要的課題。

### 二、處理的法律法規依據或實務背景說明

2007 年寶成在中國大陸的生產比重達到最高峰，約七成左右，集中在廣東珠海、中山、東莞三地。最多時候，光廣東這三個生產基地雇用人數超過二十萬人。但由於珠三角薪資快速上升，加上 2011 年 7 月強制實施「五險一金」，要求雇主為勞工繳納社保費，導致「欠繳社保」成為勞資爭議的導火線。2014 東莞裕元鞋廠爆發近五萬人及長達 20 天的罷工，最後以寶成同意加薪，並補繳資方應負擔的社保費，罷工才結束。

2010 年前後，寶成已陸續將其生產重心移出中國大陸，在裕元爆發罷工的 2014 年，中國大陸廠的生產比重已降到僅 29%，遠遠落後越南的 39%，和印尼的 31%。到了 2016 年，寶成在中國大陸的生產比例降到 20%，2019 年僅 13%，2022 年僅 11%。寶成東莞廠目前已全面停工，其他產線也陸續關閉中。寶成撤出中國大陸不僅是鞋類產線，也包括裕元酒店。廠區土地與地產商合作開發或出售，至於臺灣製鞋產線僅保留為品牌商從事設計代工的「創研中心」。<sup>194</sup>

193 寶成國際集團官網，<https://www.pouchen.com/index.php/tw/>。

194 焦點事件，寶成工業的全球產線布局，2023 年 7 月 11 日下載。



企業為追求更高的利潤，會不斷轉移到不同的國家以尋找更低的勞動力。早年臺商前往中國大陸設廠，隨著中國大陸勞力成本不斷提高，開始轉往東南亞地區投資，其中臺商轉移到越南是最多的。但由於越南發生多次的罷工事件，最近一次的罷工發生在同奈省邊和市，罷工肇因於 2021 年第三季越南爆發新冠疫情造成眾多臺商工廠停工，雖然最終勞資爭議獲得解決，但越南勞工罷工事件頻傳且勞動成本不斷高漲，越南已不再是低勞動成本的投資地點。在疫情期間，越南的臺商企業也協助越南政府分擔許多的防疫與社會責任，因此，寶成只能發給員工較少的年終獎金。

疫情使得印尼廠區的產量占比大幅提升，2021 年第三季首度首次超越越南廠區，躋身為寶成集團最大的生產據點。2022 年，首季寶成各廠區產量占比，分別為中國大陸 10%、越南 35%、印尼 49%，其他地區（柬埔寨、孟加拉及緬甸）合計 6%。其中，印尼首季製鞋產量占比，由去年同期的 43%，提升至 49%，成為寶成集團最大的製鞋基地。反之，越南首季由同期的 44% 降至 35%。<sup>195</sup>

### 三、案例處理方式

寶成基於「資源整合、價值提升」的願景，經由發展更多新材料、新製程、新技術與新應用，持續改善製程、提升彈性生產能力、並提升產品之創意及附加價值，進而落實企業社會責任與永續發展的理念。

為提高供應鏈韌性，寶成藉由整合產業知識與技術，串連產業上中下游，形成完整供應鏈，以建構快速反應與貼近市場的材料供應體系。短期目標為優化供應鏈管理體系及主動提供全方位解決方案，以滿足客戶需求。

隨著東南亞國家經濟快速成長，加上當地低廉勞動人口優勢，寶成在東南亞各廠的營運規模，已擠下中國大陸廠區，成為集團最大的製鞋基地。其中印尼廠區以「後發先至」，產量占比超過越南廠區，成為集團最大的製鞋基地。寶成將繼續提升東南亞廠區的製造產能，並進行多元化配置；同時藉由自動化，提升產能，進行人力增補，並以加班生產的方式，持續提升當地產能。

現階段全球鞋業的生產中心主要集中在亞洲，形成產業群聚效應。寶成遵循「就地開發、就地供應」的採購策略，積極與當地供應商合作，以有效降低供貨風險、營運成本，減少遠地供應運輸的碳排放量。

<sup>195</sup> 經濟日報，「寶成：製鞋業群聚有利分工」，2022 年 9 月 14 日。

為因應品牌客戶採購需求，以及善用各地生產優勢，寶成採取多元布局策略，並以中國大陸、越南、印尼為三大主要生產基地。寶成採取以下兩大策略以維持其供應鏈韌性。

- (一) 完整的產業供應鏈：透過自行發展、投資或購併產業內相關廠商，以掌握上下游材料及關鍵零組件之供應，穩定供貨來源，成功串連上中下游，形成完整的產業供應鏈。同時，藉由「垂直整合、水平分工」策略，成功地統合各地知識與技術，建構成一種花瓣型產業，創造出無法取代的獨特競爭力，並與國際品牌建立緊密夥伴關係。
- (二) 領先的研發創新：為協助品牌客戶發展獨特且新穎之優質鞋類產品，寶成提供品牌客戶專屬之產品研發團隊及產品研發中心。以本身具備的專業製造知識，給予產品設計方面的建議，務求滿足品牌客戶的最高要求。寶成在鞋型與鞋材創新、技術開發及各項原物料投入研究，並投入生產製程新技術及新型體之創新，以不斷強化技術領導地位。

#### 四、案例處理結果

目前寶成在在印尼的西冷縣（Serang）、蘇加武眉縣（Sukabumi），及展玉縣（Cianjur）等地設廠。寶成看好印尼勞動力相對充足且有產業聚落效應，除持續擴充產線外，也配合寶成整體營運規劃，並增資印尼子公司 6,500 萬美元，以增添未來印尼廠區的營運成長動能。寶成印尼廠區的製鞋占比還會再提高，讓印尼廠區穩居寶成集團最大的製鞋基地。<sup>196</sup>

寶成集團續採全球多元布局，靈活進行各地產能配置，以平衡訂單需求、生產排程及勞動力供應，並繼續推行多項數位轉型方案，以期靈活進行各地產能配置以配合快速改變的市場環境，並進一步深化東南亞等訂的產能布局。

寶成集團啟動新一輪擴產計畫，逐步增加現有廠區產能規模，並積極提高作業效率及生產彈性，為未來數年的產能成長做好準備。

#### 五、建議事項

地緣政治與品牌客戶要求分散風險，是臺廠布局的主要考量，寶成需考慮各項成本與風險來進行調整，不斷提高產品研發與製程技術，並進行多角化調整，增加通路與地產開發比重，以降低鞋業代工的低毛利及必須不斷遷移的困境，進而提高供應鏈韌性。

<sup>196</sup> 工商時報，寶成重押印尼擴產躍最大製鞋基地，2022 年 8 月 18 日。



## 附 錄

附錄一 本手冊涉及的退場、轉進與供應鏈韌性相關法律法規匯總表

項次	法律法規名稱	發布單位	施行日期
1	公司法	中國大陸全國人民代表大會	1994年7月1日
2	外資企業法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2016年10月1日
3	外資企業法實施細則	中國大陸國務院	2014年2月19日
4	中外合作經營企業法實施細則	中國大陸國務院	2017年3月1日
5	中外合資經營企業法實施條例	中國大陸國務院	2014年2月19日
6	外商投資法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2020年1月1日
7	臺灣同胞投資保護法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2020年1月1日
8	企業所得稅法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2018年12月29日
9	個人所得稅法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2018年8月31日
10	土地增值稅暫行條例	中國大陸國務院	2011年1月8日
11	勞動合同法	中國大陸國務院	2008年1月1日
12	土地管理法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2019年8月26日
13	城鎮國有土地使用權出讓和轉讓暫行條例	中國大陸國務院	1990年5月19日
14	國有土地上房屋徵收與補償條例	中國大陸國務院	2011年1月21日
15	民法典	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2021年1月1日
16	稅收徵收管理法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2015年4月24日
17	印花稅法	全國人民代表大會常務委員會	2022年7月1日
18	國家稅務總局關於企業所得稅若干問題的公告	中國大陸國家稅務總局	2011年6月9日
19	關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題	中國大陸國家稅務總局	2015年2月3日
20	企業政策性搬遷所得稅管理辦法	中國大陸國家稅務總局	2012年10月1日

21	關於企業清算業務企業所得稅	中國大陸財政部、國家稅務總局	2009年4月30日
22	資產評估法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2016年12月1日
23	企業破產法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2007年6月1日
24	關於外商投資企業合併與分立的規定	中國大陸商務部	2015年10月28日
25	外匯管理條例	中國大陸國務院	2008年8月1日
26	外國投資者境內直接投資外匯管理規定	中國大陸國家外匯管理局	2013年5月10日
27	關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知	中國大陸國家外匯管理局	2015年3月30日
28	合夥企業法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2007年6月1日
29	個人獨資企業法	全國人民代表大會常務委員會	2000年1月1日
30	禁止使用強迫勞動公約	聯合國大會	1976年3月26日
31	在大陸地區從事投資或技術合作許可辦法	中華民國經濟部	111年04月21日
32	中華人民共和國刑法	中國大陸全國人民代表大會常務委員會	2021年3月1日

資料來源：本手冊涉及的退場、轉進與供應鏈韌性相關法律法規，袁明仁整理製表。



## 附錄二：臺商自中國大陸退場的基本架構

類型	清算退場	股權轉讓退場	合併退場	分立退場	財產讓與退場
主要法規依據	《公司法》、《三資企業法》與其《實施條例》				
公司法定義	法定解散、任意解散	股權轉讓	合併解散	分割解散	轉讓主要財產
公司法適用	第 180 條（一）、（二）	第 71 條	第 172 條、第 180 條（三）	第 175 條、第 180 條（三）	第 74 條、第 104 條
可操作方式	解散清算	股權轉讓	吸收合併、新設合併	存續分立、解散分立	營業讓與
適用操作規定	《關於依法做好外商投資企業解散和清算工作的指導意見》	《外商投資企業投資者股權變更的若干規定》	《關於外商投資企業合併與分立的規定》		《公司法》

資料來源：陳揚傑，案例式研討中國大陸臺商退場常見之問題。

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

中國大陸臺商強化供應鏈韌性實務手冊 / 臺北企業經理協進會編著

-- 第 1 版 -- 臺北市：大陸委員會，民 112.12

面；公分

ISBN 978-626-7280-83-6 (平裝)

1.CST: 供應鏈管理 2.CST: 國外投資 3.CST: 產業分析 4.CST: 產業發展

494.5

112020362

中國大陸臺商強化供應鏈韌性實務手冊

出版機關：大陸委員會

地 址：臺北市濟南路一段 2 之 2 號 15 樓

電 話：(02)2397-5589

傳 真：(02)2397-5281

編著者：臺北企業經理協進會

作 者：石賜亮 / 吳學勵 / 李永然 / 沈恒德 / 周天泰 / 林永法 / 林森福

林震岩 / 姜志俊 / 洪永沛 / 洪國基 / 袁明仁 / 高 長 / 偕德彰

張明杰 / 張聖儒 / 郭清寶 / 陳文孝 / 陳揚傑 / 黃鑾銀 / 黃謙閱

鄭瑞崙 / 蕭新永

網路地址：<http://www.mac.gov.tw>

電子信箱地址：[macst@mac.gov.tw](mailto:macst@mac.gov.tw)

印 刷 者：瑞明彩色印刷有限公司

電 話：(02)2991-7945

電子版本：<http://www.mac.gov.tw/public/MMO/RPIR/book671.pdf>

版次：第 1 版

出版日期：中華民國 112 年 12 月

印 量：180 冊

定 價：新台幣 250 元

GPN 1011201784

ISBN 978-626-7280-83-6 (平裝)