

# 《中小企業風險管理與因應策略》

趙永祥 博士

**Date:2015/9/22(二)**

# 趙永祥博士 主要學經歷

現職：南華大學財務金融學系暨財務管理研究所助理教授

## 主要研究領域

國際金融情勢分析、兩岸經貿與投資、企業風險管理與投資策略

## 主要資歷：

青輔會青創貸款創業輔導顧問(2011/3~2012/12)

經濟部中小企業處創業輔導顧問(2012/12~2015/3)

行政院勞動部創業輔導顧問(2012/3~2014/3)

行政院勞委會桃竹苗區多元就業方案諮詢委員



趙永祥 博士/中小企業風險管理與因應策略

# 演講題綱

## 《中小企業風險管理與因應策略》

- 壹、何謂風險管理？風險管理基本概念
- 貳、如何駕馭/處理風險？風險管理原則與處理步驟
- 參、風險規劃與有效評估之架構與模型
- 肆、因應策略-風險管理與風險處理/如何擬定與執行
- 伍、風險管理/企業危機管理與危機處理
  - 一、企業風險之種類
  - 二、風險管理常見問題與缺失
  - 三、企業危機管理過程三階段
- 陸、投資中國大陸的風險管理
- 柒、風險管理實務－案例研討
- 捌、結論與分組討論

# 風險管理與危機處理的關係

## 危機處理



### 風險管理

### 潛伏期

危機意識  
防範未然

1. 預防危機發生
2. 研擬危機處理計畫
3. 進行危機處理演練

### 爆發期

臨危不亂  
輕重緩急

1. 啟動危機處理小組
2. 儘速確定危機所在

### 處置期

控制處理  
轉危為安

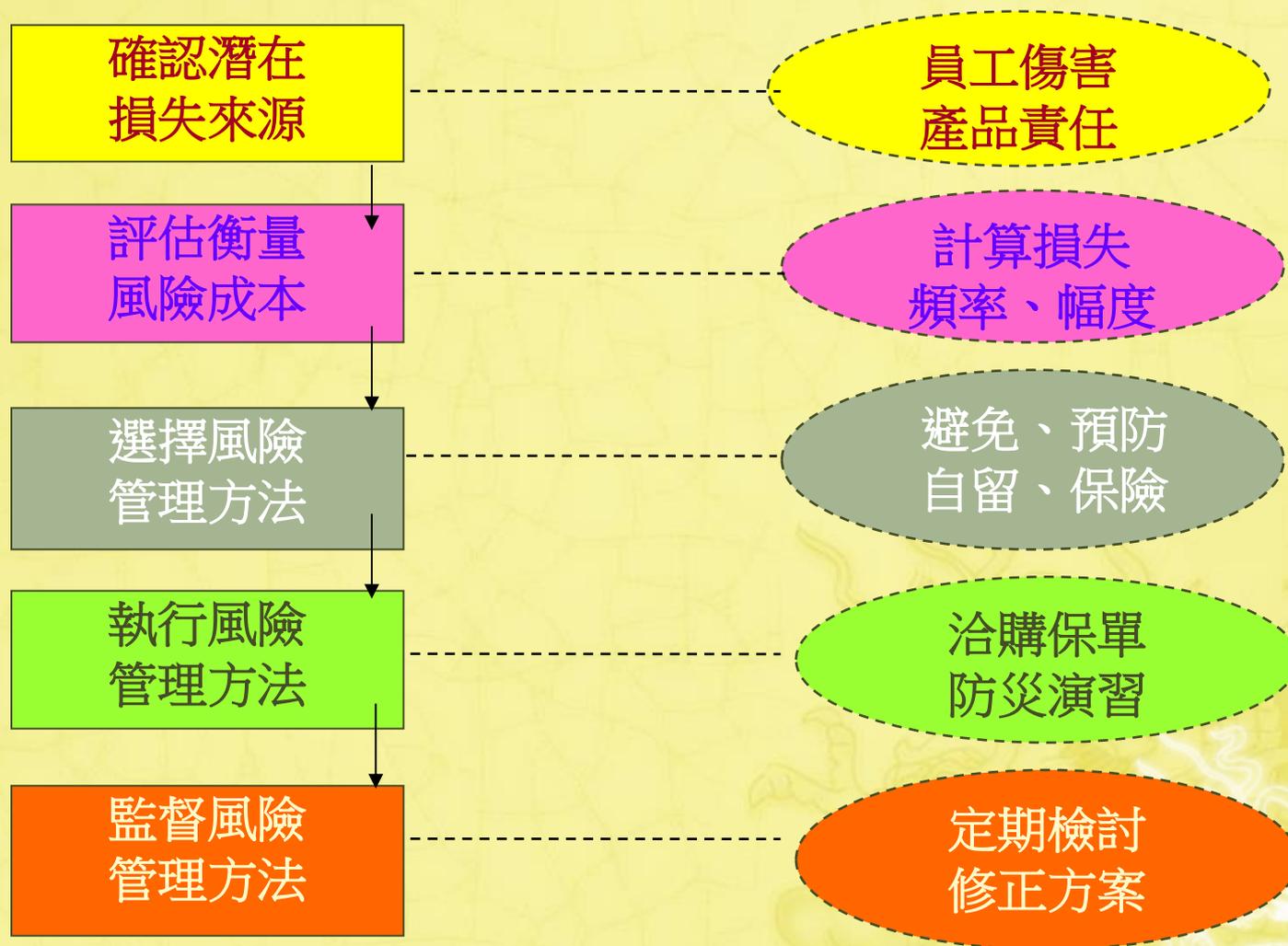
1. 避免危機擴大
2. 迅速解除危機
3. 統一對外發言

### 善後期

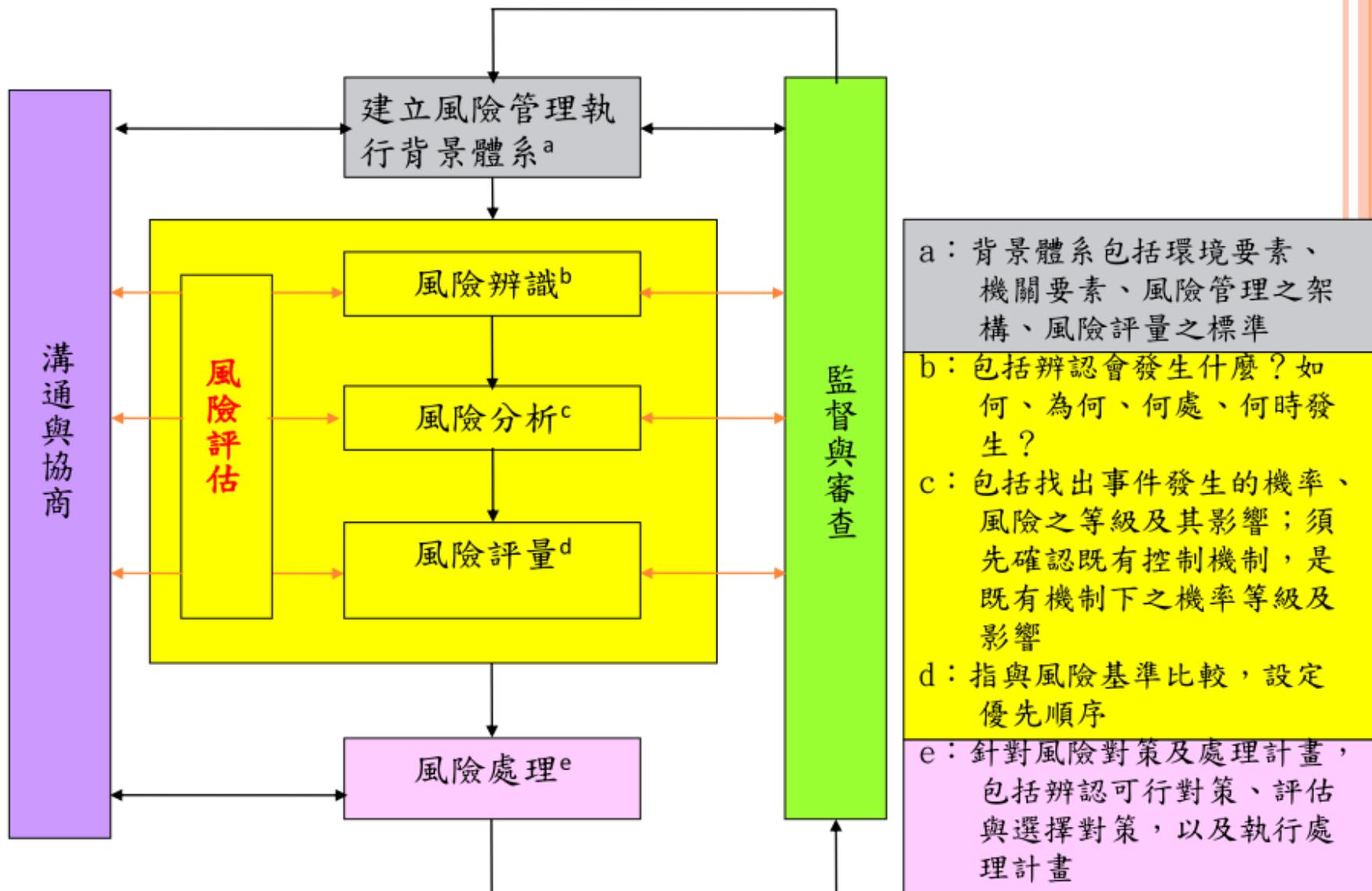
復原重建  
評估回饋

1. 進行復原善後
2. 評估危機處理績效

# 如何進行風險管理



# 典型的風險管理架構(簡化版)



# 柒、投資中國大陸的風險管理策略

# 中國投資之風險管理

- ◆ 就學術上的定義，風險其實就是不確定性（Uncertainty）；任何投資，只要它的報酬面臨不確定性，就是有風險。
- ◆ 有些投資人或學者認為：風險就是面臨損失的可能性。
- ◆ 就投資組合角度來看，我們可以將風險分為：  
系統風險 (Systematic Risk)  
非系統風險 (Unsystematic Risk)

所謂**系統風險**(Systematic Risk)係指絕大部份的**風險性資產**都會面臨的風險，例如世界大戰如果發生，幾乎所有風險性資產價格都會下跌。世界性能源危機，絕大多數股票價格都會下跌。美國如果調升存款準備率，股市一定會有所不利的反應，**屬於不可控制之風險**。

◆ 一般是針對股票、債券等金融資產，尤其是股票面臨的風險。

所謂**非系統風險**(Unsystematic Risk)一般是指個別產業或公司所單獨面臨的風險，而其他公司或產業較不會受此因素影響，**屬於可控制之風險**。

# 台商投資中國風險大增

## 一、中國勞工意識高漲，薪水年年調漲

根據電電公會最新發布的「2014中國大陸地區投資環境與風險調查報告」顯示，中國投資環境丕變，不但薪水年年調漲；加上中國勞工意識高漲，勞動糾紛層出不窮，導致台商經貿糾紛比例連續3年上升，經貿糾紛解決滿意度卻是連續4年下降。

## 二、經貿糾紛連年上升

「2014中國大陸地區投資環境與風險調查報告」中指出，台商在中國仍受到許多不利對待，也讓許多台商萌生退意，導致愈來愈多的台商決定「鮭魚返鄉」，重新重視台灣本土的生產營運。而面對陸資與跨國企業的競爭，也使台商的經營績效連續3年呈現下降，更讓台商布局中國的投資意願連續5年下降，對未來的預期也是連續3年都呈現悲觀趨勢。因此，近年來許多台商也轉移至其他新興國家，包括印度、泰國、新加坡、馬來西亞、印尼、柬埔寨、緬甸等國布局。

# 台商投資中國風險大增(續)

## 三、競爭激烈籌資困難

近年來台商「希望回台上市」與「台灣母公司繼續生產營運」項目上，都是連續5年攀升；而「與陸資企業合資經營」的比例，則是連續4年上升，顯示台商面對日益競爭激烈的中國市場，打算以合作方式來抗衡。依據調查報告，台商希望返台上市融資的比例，已連續5年呈現上升，反映出籌資困難仍是台商現存的障礙。

## 四、技術人才外流威脅

針對陸廠用3~5倍年薪挖角台灣人才，中國對科技產業有非常完整的戰略布局，「誰能掠奪人才，就能握有未來。」中國挖角的威脅不只影響台灣且影響整個亞洲。為阻止技術與人才外流，建議政府應要有專責機構，協助台商有完善退出或回流機制；政府必須祭出更多優惠獎勵措施才能讓台商有更多誘因回台投資。

# 台商投資中國風險大增(續)

## 五、工資攀漲 經營面臨瓶頸

由於中國大陸客戶收款風險較高，為求穩健經營，中國據點對客戶的訂單，一律採取錢到再出貨原則，且十多年來都以現金交易，即使這樣做，十多年來仍累計新臺幣8,000萬元（約美金261萬元）的呆帳。大陸近年工資攀漲，不少大陸臺商盈餘飽受人事成本侵蝕，經營面臨瓶頸。曾仲國說，近來大陸工資漲得凶，人事成本占公司支出的22%，臺灣廠僅占12%，況且大陸員工不穩定，流動性大影響產能。

# 台商投資中國風險大增(續)

## 六、中國經濟「三駕馬車」均顯疲態

從今年4月份公布的經濟數據來看拉動中國經濟的消費、投資及出口的「三駕馬車」均顯疲態，同時M2（廣義貨幣）增速、貸款和融資增長都低於預期。4月社會消費品零售總額同比增長10.0%，預期10.4%。中國1至4月社會消費品零售總額同比增長10.4%，預期10.5%。顯示消費沒有起色。而消費是經濟的第一架馬車。1至4月，城鎮固定資產投資同比增長12.0%，預期13.5%，增速創15年新低。顯示投資低迷，前所未有。**相關數據顯示當前中國經濟已面臨到最困難的時候。**

# 台商投資中國風險大增(續)

台商在大陸投資經商應注意的常見風險主要有五

## (一) 法律風險

進入中國大陸投資就應遵守中國大陸當地的法律，如：《合同法》、《公司法》、《民法通則》、《票據法》、《刑法》…等，倘對於中國大陸法律不瞭解時，一定要請教專業律師。

## (二) 合營風險

台商在中國大陸有時候採用「中外合資」、「中外合作」方式，此時有合營的夥伴，對於該夥伴應事先做好「徵信」，台商應避免與不誠信之合營夥伴合作。即使台商與台灣人間的合作或幹部的選用，也要徵信其「品德」，如有不誠信者也應避免，這樣才不會被自己人坑殺；過去也傳聞不少「老台欺新台」的案例。

# 台商投資中國風險大增(續)

## (三) 合同風險

台商在中國大陸投資做生意，一定會用到「合同」，如「買賣合同」、「國有土地使用權出讓、轉讓合同」、「借貸合同」、「承攬合同」等；訂立合同一定要謹慎周詳，如不了解時，一定要請專業律師協助；過去有些台商便宜行事，逕自採用對方所提供或抄襲別人曾使用過的合同，而未予以審酌調整，導致落入對方陷阱或發生牛頭不對馬嘴的情事，而使自己權益不保！

## (四) 稅務風險

投資、做生意一定要繳稅，台商過去有些因逃漏稅，甚至涉及「走私」，而遭追究法律責任，所以，台商不得輕忽稅務，對此不瞭解一定要請教專業會計師，甚至事先做好「節稅」的租稅規劃才是上策！

# 台商投資中國風險大增(續)

## (五) 行政侵權風險

中國大陸幅原遼闊，各地人民政府之行政措施的水準參差不齊，台商投資應慎選地點，如果有些投資環境不佳，行政措施低劣的地方，台商避免前往，才不會發生行政侵權風險。

依2014年《TEEMA調查報告》(台灣電機電子工業同業公會：TEEMA)所載，2014年，台商在中國大陸投資所面對的經貿糾紛類型中，以「勞動糾紛」件數最高(965件)，占比為27.46%；次之為「合同糾紛」(384件)，占比為10.93%；「買賣糾紛」(355件)；「債務糾紛」(324件)；「土地廠房」(303件)為前五大經貿糾紛類型，而經貿糾紛成長數最多的為「合營糾紛」(如股權爭議、人頭借用、隱名股東等)排名第一(85.34%)；「知識產權」(如專利侵權、商標侵權等)糾紛的成長數則名列第2(49.31%)；排名第3的糾紛類型則屬「買賣糾紛」(如廠商貨款未付、貨品有瑕疵、房地產開發商所交付商品房有瑕疵等)(15.97%)。

# RCEP vs. TPP

區域全面經濟夥伴關係 跨太平洋夥伴協定

## RCEP :

汶萊、柬埔寨、印尼、寮國、馬來西亞、緬甸、菲律賓、新加坡、泰國、越南等東南亞國家協會10個會員國，以及中國、日本、韓國、澳洲、紐西蘭和印度等6國。又稱「東協10+6」。

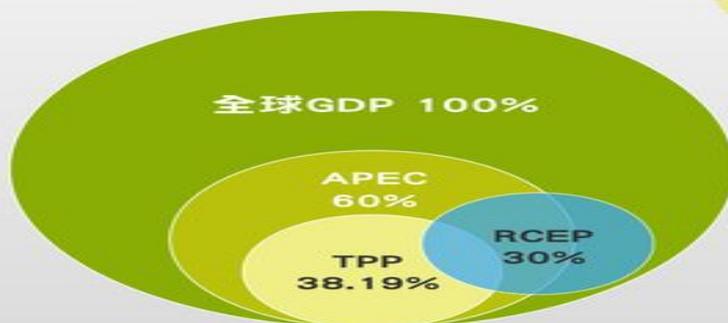
## RCEP+TPP :

汶萊、紐西蘭、新加坡、澳洲、越南、馬來西亞、日本

## TPP :

汶萊、智利、紐西蘭、新加坡、美國、澳洲、秘魯、越南、馬來西亞、墨西哥、加拿大及日本。

中央社製圖 RCEP TPP BOTH



### 台灣加入TPP原因與挑戰

- TPP成員為台灣主要貿易夥伴，若不加入，恐被邊緣化。
- 加入形同與多國簽署FTA，並加速國內產業升級。
- 對台灣相對較弱勢的農業、部分服務業將是一大挑戰。

### 對台灣經濟的影響

	實質GDP	總產值	總就業	貿易總值
未加入TPP	-0.27%	-0.13%	-0.07%	-0.2%
加入TPP	+1.95%	+1.91%	+0.65%	+6.57%

資料來源：經濟部、財政部、APEC

### TPP特色

- 高品質、高標準的自由貿易協定：大多數產品關稅降為零，僅允許少數農產品及特殊產品保有較長降稅期程。
- 涵蓋範圍廣：含勞工、環保等新興議題。
- 與時俱進：各成員國的承諾內容將透過貿易檢討而逐步提升。

### 談判進度及爭議

2015/09/22

賴志祥博士/中小企業風險管理與因應策



#### 台灣加入TPP原因與挑戰

- TPP成員為台灣主要貿易夥伴，若不加入，恐被邊緣化。
- 加入形同與多國簽署FTA，並加速國內產業升級。
- 對台灣相對較弱勢的農業、部分服務業將是一大挑戰。

#### 對台灣經濟的影響

	實質GDP	總產值	總就業	貿易總值
未加入TPP	-0.27%	-0.13%	-0.07%	-0.2%
加入TPP	+1.95%	+1.91%	+0.65%	+6.57%

資料來源：經濟部、財政部、APEC

#### TPP特色

- 1.高品質、高標準的自由貿易協定：大多數產品關稅降為零，僅允許少數農產品及特殊產品保有較長降稅期程。
- 2.涵蓋範圍廣：含勞工、環保等新興議題。
- 3.與時俱進：各成員國的承諾內容將透過貿易檢討而逐步提升。

#### 談判進度及爭議

已進行19回合談判；協定總計29個章節，已完成中小企業、關務、政府採購、電信等章節。

仍具爭議章節：國營企業競爭規範、智慧財產權、藥品專利等。

#### RCEP談判進度與特色

2013年5月開始談判，預定2015年10月完成談判。

特色：以東協10國為中心，給予東協低度開發國家較長調適期。貨品貿易以涵蓋90%-95%項目為目標。

趙永祥 博士/中小企業風險管理與因應策略

# 捌、風險管理案例分析

# 捌、案例探討

## 案例一：HTC 經營危機案例探討

1. HTC 的人才流向各方企業，包含低調來臺灣設立移動裝置基地的 Intel，據聞目前的 300 多人中，高達 100 多人來自宏達電；還有重量級的 Apple 也來台灣吸納手機相關人才，HTC 也流失了不少人員改投蘋果公司去。其他挖角的廠商還包含華碩（這個可能是最近威盛高調告華碩的原因之一）、市場風聞將會接到 iPhone 訂單的緯創，也都從 HTC 找了不少研發人才。

2. 中國大陸手機廠也前來台灣挖角，大陸的科技業崛起，向台灣惡意挖角的事例屢屢發生，早有些例，如從面板的千萬人民幣高薪叛將事件，到 LED 三安在台惡意挖角晶電等都是明顯的例子。

3. 臺灣人薪資過低的問題，開始成為科技業持續發展的潛在危機，繼半導體、LCD、LED 人才外流之後，大陸手機廠挖角對象開始鎖定 HTC 等台灣手機相關人才，這部分可說是開始動搖台灣本的各式研發基礎與潛力

#### 4. 產品策略錯誤、研發資源分散

產品策略亂槍打鳥、不精準，推出機型眾多，但卻無法在消費者端，以及研發聚焦，沒有能延續過去 Diamond 機，那種出現讓市場大感驚歎產品，而是一些看來同質性很高，但卻沒有一款能有主打實力機種。也由於**產品失焦，研發分散，所以技術的領先優勢也開始往後退**，HTC 市佔率也從 2011 年第二季最高峰的 11%，掉到目前 2% 的比例。

## 案例三、義美食品過期進口植物性蛋白原料加入泡芙產品

義美食品因龍潭廠生產線作業主管的認知有異，於2013年7、8月，使用雖長期冷藏保存，但過期（經檢測確定品質無虞）的進口植物性蛋白原料，將該原料加入泡芙產品，消息於2013年5/20日批露後，義美危機處理過程如下：

5/20 事件披露後，義美主動下架小泡芙。

5/21 發出第一封聲明，向社會大眾說明實情並致歉！

5/22 發出第二封聲明，再次向社會大眾致歉！

並決定捐出1,500萬元給消費者相關公益團體。

5/26 義美宣布即日起至6/12門市商品全面九折。

5/31 義美主動將所有產品送驗，並發出聲明，義美全系列產品均無順丁烯二酸，更將所有產品的檢驗報告公布於官網。

**相關概念參閱本教案P. 68-P. 69**

## 三案例點燃思考

在危機管理流程中，需要確定危機的種類，不同的危機需要使用不同的危機管理策略。在潛在危機很大的時候，危機無法分解處理。Lerbinger將危機劃分為以下種類：

1. 自然災害
2. 科技危機
3. 對抗
4. 惡意破壞
5. 組織惡性行為
6. 工作地點暴力
7. 謠言
8. 恐怖主義供給和人造困難

# 玖、結語 & 分組討論

- 台商（中小企業）應如何突圍並另闢一條康莊大道？

## 一、改變觀念

人所以會被困難包圍，大都因為自己守成不變；因為一成不變，所以失去先機，把自己陷於危困之中。就如一場戰爭，沒有進攻策略，也沒有退兵計畫，僅靠一成不變的戰術，被圍困自是意料中事。如果此時能改變觀念，重新規畫，所謂「窮則變，變則通」，孫子兵法裡有說「出奇制勝」、「變換陣勢」，能夠改變觀念，才有脫困機會。

# 台商應如何突圍、另闢一條康莊大道？

## 二、培養因緣

有人一生諸事不順，求職職業難找，做事事業不振，一生都活在艱難危困之中。這時不必怪國家社會，也不必怨親人朋友，要怪只怪自己「因緣」不具。所謂「諸法因緣生」，一切事業都要有資金、土地、市場、計畫、人才等。許多因緣缺少其一，事業就不易成就。

所以，受困時不必怨天尤人，若懂得此中道理，當下開始，好好跟人結緣，以自己的少量能力、發心、因緣，回向給別人，把自己融入其他因緣，有朝一日，因緣具備就可東山再起。

### 三、掌控機遇

在人生行事當中，有易處之人，也有難處之人，有易處之事，也有難處之事。這許多難易人事當中，都有我們的機遇。機遇是一時的，它可能和你擦身而過；失去機會，不容易再來，所以懂得掌控機遇，就是脫困的要點。

一個理念、一個他人的示範、一句話、一個人、一件事，都可能是你的機遇。美國費城百貨公司總經理詹姆斯，有一天在偶然機緣下，親切地端了一張椅子給到店內躲雨的老太太，結果這位老太太是鋼鐵大王卡內基的母親。後來詹姆斯接受邀請，加盟卡內基旗下，因此飛黃騰達，一生功成名就。

## 四、「團隊合作」&「知人善任」之重要性

若無劉備，張飛只是個賣肉販，關羽也只是個送貨員

### 「團隊」之重要性

EX：沒有西遊記，孫悟空只是隻強悍猴子，唐三藏只是個普通和尚

### 「合作」之重要性

蕃茄：身價平凡，馬鈴薯：平凡無奇，蕃茄醬+馬鈴薯卻是小朋友的最愛

2015年底，東協十國即將成為零關稅的東協經濟共同體，讓過去分散的十國，成為完整的單一市場。

過去以加工製造業為主的東協十國，近年來電子商務市場的潛力備受注目，東南亞的上網人數高達2億人，是台灣總人口數的8.5倍之多。東協十國大家最熟悉的莫過於新加坡了，根據104人力銀行的調查顯示，東協十國之中，台灣人最想前往工作的前五國，分別依序為新加坡、越南、泰國、馬來西亞、印尼。

## 東協經濟特快車 泛亞鐵路明年通車

<https://www.youtube.com/watch?v=8FOFtP2QnYg>

<https://www.youtube.com/watch?t=19&v=VRuGTYfSpMI>

## 企業領導人須具備提早發現重要機會和風險能力

靈活企業組織架構，啟發企業的創意和向心力，並且及早和確實執行新的變革計畫。管理大師麥可波特說過，組織應更明顯和頻繁的關注在策略，哈佛大學商學院教授群也指出變革法則：

**培養急迫感、成立領導團隊、提出改變願景、溝通變革願景、授權員工參與、創造近程戰果、永不鬆懈、把變革納入企業文化。**

企業在面臨機會和風險往往只是一線之隔，在面對巨災、科技的改變、信用、法規的變動、總體經濟的震盪、食物的安全、人才的管理等等，都是企業風險，但是如果能夠搶先洞悉風險所在，並且具備風險管理素養，在面臨劇變時代將會成為企業最強且同業難以匹敵的競爭優勢。

**從防範於未然到風險過後的財務及營運的妥善因應是企業營運和因應變革時最應該納入變革的一環，特別是風險管理必須要融入企業文化，由全員所共同執行的政策。**

# 未來十年企業要立於不敗之地 靠什麼？

四個字：整 ~ 借 ~ 學 ~ 變

一：整；資源整合

你能整合多少資源，多少管道，你將來就會得到多少財富！

二：借；造船過河不如借船過河

趨勢，無法阻擋；

抉擇，要有智慧！

三：學；今天的企業家，「贏在學習，勝在改變」

柯達、諾基亞、李寧、索尼都輸在了不學習、不改變。

古人云：富不學富不長，窮不學窮不盡！

四：變；要想改變口袋，先要改變腦袋

這個社會一直在淘汰有學歷的人，但是不會淘汰有學習力與願意改變的人！