

國立臺灣大學管理學院商學研究所



碩士論文

Department of Business Administration

College of Management

Nation Taiwan University

Master Thesis

台商中國應收帳款之研究

The Study of Accounts Receivable for Taiwanese

Businessmen in China

研究生：李政穎

Cheng-ying Lee

指導教授：黃俊堯 博士

Chun-yao Huang

中華民國 102 年 6 月

June, 2013

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

(中文) 台商中國應收帳款之研究

(英文) The Study of Accounts Receivable for
Taiwanese Businessmen in China

本論文係 李政穎 君 (R00741051) 在國立臺灣大學商
學研究所完成之碩士學位論文，於民國 102 年 6 月 10 日承
下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：

黃 俊 志

(簽名)

口試委員：

張 重 昭

張 心 蓀

黃 俊 志

系主任、所長

朱 文 儀

(簽名)

謝 詞



研究所二年的學習歷程，是我最美好的回憶。過程雖然辛苦，平常要跟同學討論個案、報告到天昏地暗，暑假找實習做專案學經驗，碩二下學期寫論文，除了埋首無數計書目文獻外，為求論文的價值不是紙上談兵、隔靴搔癢，特別飛一趟到中國廣東訪問台商，以獲得第一手的實務經驗。種種的一切，彷彿歷歷在目，而如今我已完成這些任務及挑戰，要勇敢往人生下個階段邁進。

本篇論文之順利完成，要特別感謝黃俊堯老師之悉心指導，每次和老師meeting，老師總是對我找到的文獻和想法給予肯定，並且提出許多寶貴意見引導我去思考、深入探究，每次的回饋讓我一點一滴累積對問題的瞭解及建立研究架構，最終能把論文這塊大拼圖完成，實在是辛苦老師了！也謝謝老師幫我介紹台商訪談對象，讓我擁有個案研究的素材，這一趟學習的歷程能夠滿載而歸，真的要再一次謝謝黃俊堯老師，在此向您致上最高敬意！

也很感謝接受我訪談的各位台商前輩，尤其是誼源國際的洪董事長、Jennifer、Alan，謝謝你們提供我在中國的交通、食宿，讓我去中國沒有後顧之憂；而你們的無私分享，不管是論文題目問題的回答，或者人生經驗分享，都使我獲益良多，謝謝你們。

最後我要感謝我的家人，因為你們的支持我才能完成這段學業，還有我的女朋友、同學們，你們對我的鼓勵及打氣使我有源源不絕的動力，感謝你們幫忙所有的一切，謝謝你們。

台大這兩年提供我豐富的學習資源和紮實的學理訓練，要感謝的人事物還有好多好多，沒有寫在這裡的，在此也都一併感恩在心裡。

摘要

隨著中國內銷市場的蓬勃發展，許多廠商都覬覦龐大的內銷商機，2011 年 3 月中國政府通過的「十二五規劃」(2011-2015)，工作重點內容再次提及擴大內需，內銷市場的前景持續看好。但是經營內銷市場並不容易，外資企業進軍內銷市場遭遇許多困難，最重要的關鍵在於對中國市場特殊文化制度的不了解，若不能轉變過去思維，往往只能鎩羽而歸。

大陸內銷市場的經營策略議題涵蓋範圍極廣，其中應收帳款的收款問題更是時有所聞，坊間文獻偏向廣泛的論述，缺乏嚴謹且有系統的研究，也缺少站在廠商角度看此一實務上常見的問題。為提供有意進軍內銷市場廠商關於帳款收付問題更深入的認識，本研究訪談了六位台商，針對應收帳款產生的前因後果、解決方法，做一個全面性的探究。研究結果發現，應收帳款收回困難原因如下：總體經濟情勢放緩，廠商資金鏈受衝擊；企業及產品缺乏競爭力或是盲目生產；只求刺激銷售，缺乏風險防範意識；中國商業誠信不足，廠商不把企業長期經營視為理所當然；中國商業制度建立未臻成熟、人治色彩濃厚；中國借貸利率高，投機風氣盛行；中國幅員廣闊，人員催帳成本高。

解決應收帳款收付問題的方式為重視客戶徵信工作，做好實地調查工作；使用分階段收款方式，降低客戶倒帳的衝擊；緊迫盯人及柔性訴求的催款技巧。另外，外資企業在中國打訴訟官司難度大，且代表未來不打算跟對方生意往來，通常是不得已採取的手段。最後，若客戶屬於正當經營，或者是政府單位沒有倒閉疑慮，那麼維持供貨將積欠貨款賺回來，是處理應收帳款最不容易卻也報酬最高的作法。

關鍵字：應收帳款、通路衝突、中國內銷市場

Thesis Abstract



With China's booming domestic market, many manufacturers are coveted by huge domestic opportunities. In March 2011, the Chinese government released the "Twelfth Five-Year Plan" (2011-2015), referred to the contents of expanding domestic demand again, domestic market outlook remains positive. However, operating business in China domestic market is not easy, foreign-capital enterprises encounter difficulties, mostly because they do not understand China's special cultural system.

There are many management issues about Chinese domestic market, particularly accounts receivable collection issue is a tricky problem, but literature lack systematic research and perspective from firm. To provide better understanding of the problem, this study interviewed six Taiwanese businessmen regarding the case of accounts receivable by cause, effect and solution. The results show why accounts receivable collection so difficult for the following reasons: slowdown in macro-economic environment lead to cash flow impact; enterprises and products are uncompetitive or blind production; the lack of awareness of risk prevention; lack of business integrity in China; business system is immature in China; Chinese high lending rates, speculation is rampant; China is a vast country and personnel collection result in high cost.

The ways of solving accounts collection issue include: pay attention to customer credit check and due diligence; use progress payment to lower the impact of bad debt; use tight and flexible collection skills. In addition, it's difficult for foreign-capital enterprises to file a lawsuit, which is usually a last resort. Finally, if the customer carry on proper business, or customer are government units with no doubt to dead loan, then maintain the supply relation to earn back the money is a not easy but the highest return way to deal with accounts collection solving.

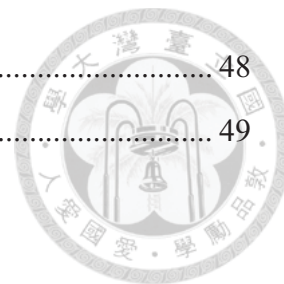
Keywords : accounts receivable, channel conflict, china domestic market

目錄



謝 詞	I
中文摘要	II
英文摘要	III
表次	VI
圖次	VI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與研究動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 論文章節架構	6
第二章 文獻探討	8
第一節 通路衝突與通路權力	8
第二節 中國內銷市場	10
第三節 中國應收帳款相關文獻	14
第三章 研究方法	23
第一節 研究流程	23
第二節 個案研究	24
第四章 實證研究結果	26
第一節 大陸內銷市場特性	26
第二節 大陸內銷市場應收帳款拖欠嚴重甚或倒帳的原因	29
第三節 應收帳款的預防及解決方法	33
第四節 台商在大陸經營的挑戰與機會	38
第五節 小結	40
第五章 研究結論及建議	42
第一節 研究結論	42
第二節 研究貢獻	43
第三節 後續研究建議	44
參考文獻	46

附錄一	台商應收帳款訪談大綱	48
附錄二	個案公司訪談稿	49





表次

表 1-1	中國大陸十二五計畫簡介.....	2
表 1-2	2005-2011 年全國城鎮人口比重.....	4
表 3-1	受訪廠商資訊.....	25
表 5-1	中國應收帳款問題文獻探討和實證研究結果.....	40

圖次

圖 1-1	2008-2012 城鎮居民人均可支配收入及其實際增長速度.....	3
圖 1-2	本論文內容架構.....	7
圖 2-1	2008-2012 社會消費品零售總額及其增長速度.....	11
圖 2-2	信用銷貨流程.....	14
圖 2-3	應收帳款不良效應圖.....	15
圖 2-4	2011-2013 規模以上工業企業應收帳款餘額及其增長速度.....	16

第一章 緒論



第一節 研究背景與研究動機

過去大陸以廉價土地與充沛的勞動力吸引外商投資，並限制生產的產品均需外銷出口，產生了「兩頭在外、三來一補」^{注1}等生產模式，使大陸過去的經濟成長表現主要來自出口，獲得了「世界工廠」的稱號。然而自 2008 年下半年起雷曼兄弟倒閉、美國次級房貸事件引發金融海嘯，加上近年來歐債危機，歐美國家受到一連串金融危機的影響，國民消費疲弱、整體消費力下降，導致在大陸生產外銷的產品受到大幅度的影響。以出口外銷為主要收入來源的台商企業，由於外在環境不佳，造成訂單大幅滑落，經營日顯困難，紛紛尋求轉型的可能。

值此同時，從 1953 年開始中國開始第一個五年計劃，「計畫經濟」成為影響經濟發展最重要的因素，歷經第一階段的社會制度轉型和第二次經濟體制轉型之後，2011 年起至 2015 年的「第十二個五年規劃」政策中，將「堅持擴大內需戰略，保持經濟平穩較快發展」要點排在首位，可發現大陸官方現正希望藉由國內龐大的內銷市場來維持經濟成長之政策方向，十二五規畫被譽為第三階段轉型的開始。

(表 1-1)

另外，2012 年 12 月 9 日，中共中央政治局常委、國務院副總理李克強在主持「經濟社會發展和改革調研工作座談會」時公開宣示：「擴大內需的最大潛力在城

注 1：「兩頭在外」指的是原料來自國外，加工後產品銷往國外；「三來一補」指的是來料加工、來件裝配、來樣生產及補償貿易。早期在大陸設廠的台商多採用此模式的原因，一是由於稅制簡單，二是當時大陸的原材料和設備無法滿足廠商生產需要，再者就是廠商赴大陸投資多為尋求一個生產加工基地，未做經營大陸市場打算。



表 1-1 中國大陸十二五計畫簡介

中國大陸十二五計畫的內容及其配套措施大抵可分為一個規劃中心、二個調整結構主軸、三個配套措施、四大新局面，以及五大規劃目標等五大部分。
一個規劃中心
主要規劃中心就是「調結構」，指調整中國大陸整體經濟的結構，而經濟結構的調整涉及到整個國家的政治體系與經濟結構的調整。
二個調整結構主軸
「擴大內需」及「七大新興產業」為調結構的主軸。 ※擴大內需包括擴大民間消費，以及調整人民的收入分配 ※七大新興產業是指節能環保、新興信息產業、生物產業、高端裝備製造業、新能源、新材料，以及新能源汽車。
三個配套措施
包括「雙核心主軸」、「六項稅改方向」、及「十二項建議」等配套措施。 ※雙核心主軸為富民及產業升級 ※六項稅改方向為個人所得稅、企業賦稅、消費稅、加稅、新開徵、待改革等六個方向的稅制改革 ※十二項建議為： (1)加快轉變經濟發展方式，開創科學發展新局面 (2)堅持擴大內需戰略，保持經濟平穩較快發展 (3)推進農業現代化，加快社會主義新農村建設 (4)發展現代產業體系，提高產業核心競爭力 (5)促進區域協調發展，積極穩妥推進城鎮化 (6)加快建設資源節約型、環境友好型社會，提高生態文明水準 (7)深入實施科教興國戰略和人才強國戰略，加快建設创新型國家 (8)加強社會建設，建立健全基本公共服務體系 (9)推動文化大發展、大繁榮，提升國家文化軟實力 (10)加快改革攻堅步伐，完善社會主義市場經濟體制 (11)實施互利共贏的開發戰略，進一步提高對外開放水準 (12)人民團結，為實現十二五計劃而奮鬥
四大新局面
十二五是以消費、投資等做為規劃目標的前提，開創「消費、投資、出口協調接動經濟成長」的新局面，即： (1)消費：以減稅及增加消費擴大人民的內需。 (2)投資：以優惠稅率及其配套措施鼓勵國內外的投資。 (3)出口協調：以內需及外貿需求協調出口內容與政策。 (4)經濟成長：以富民及七大產業的發展達成經濟成長的目標。

五大規劃目標

十二五規劃目標及重點如下：

- (1)在 2015 年時，七大產業增加值佔 GDP 比重 8%；
- (2)單位 GDP 能耗下降目標 17.3%；
- (3)經濟結構調整要實現重大突破；
- (4)繼續擴大內需政策；
- (5)提高個人收入在國民收入分配中所佔比重

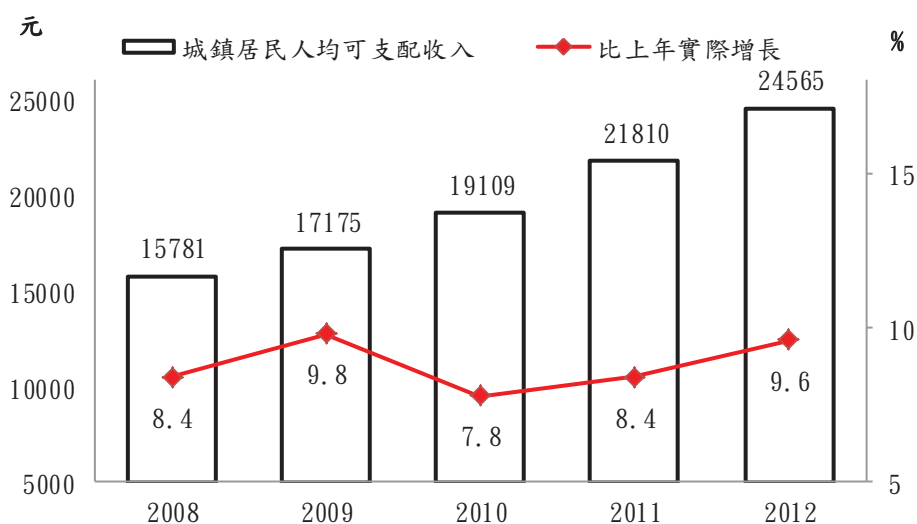
資料來源：財團法人國家政策研究基金會網站

<http://www.npf.org.tw/post/2/9276>

本研究整理

鎮化。城鎮化既可增加投資，又能拉動消費，是中國經濟發展的重要引擎！」陸續頒布的新型城鎮化建設方案，將是「習李體制」未來十年帶動中國經濟發展的新增長點、新驅動引擎。依大陸統計局公佈 2012 年城鎮化人口達 7.12 億人，鄉村城鎮化後所帶動的內需市場，是台商轉進內需市場的最大契機。(圖 1-1、表 1-2)

圖 1-1 2008-2012 城鎮居民人均可支配收入及其實際增長速度



資料來源：中國國家統計局網站，2013 年 2 月

http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/t20130221_402874525.htm

表 1-2 2005-2011 年全國城鎮人口比重

年份	城鎮人口數 (萬人)	城鎮人口比重 (%)	比重比上年提高 (百分點)
2005	56212	42.99	1.23
2006	58288	44.34	1.35
2007	60633	45.89	1.55
2008	62403	46.99	1.10
2009	64512	48.34	1.35
2010	66978	49.95	1.61
2011	69079	51.27	1.32

資料來源：中國國家統計局網站，2012 年 8 月

http://www.stats.gov.cn/tjfx/zfx/sbdcj/t20120817_402828530.htm

台商企業面對當前國際經濟形勢發展不利的環境，適逢中國大陸內需市場開放的商機，如何打進有 13 億大陸人口的內銷市場，更進一步拓展版圖，是所有企業主所迫切關心的課題。但是，由於大陸的幅員遼闊，內銷市場的成熟度不一，商業基礎建設不完全，對台商而言，內銷市場的商機雖然看似無窮，其中經營挑戰更甚於外銷為主的經營型態。

大陸內銷市場的經營策略議題涵蓋範圍極廣，其中應收帳款的收款問題更是廠商常面臨的困難。應收帳款問題即指被客戶拖欠貨款、甚或倒帳的問題，過去台商時常發生已將商品銷售給客戶，但錢卻收不到的情況，被客戶倒帳造成白忙一場還算事小，影響公司經營的現金周轉則茲事體大，有句話說「收到現金，才是最實際的經營方式」真是一點也不為過。

不僅台商遇到應收帳款的問題，根據英國《金融時報》2012 年 10 月報導，大陸上市公司 2012 年第 3 季應收帳款激增，標準普爾資本智商公司(S&P Capital IQ)資料庫數據顯示，與去年同期相比，大陸上市公司中 66%第 3 季財報列出的帳款激增占銷售額的比率增加。可見應收帳款問題在中國大陸內銷市場的嚴重性。^{注 2}

因此，瞭解為何應收帳款的問題這麼嚴重、前因後果為何、如何解決及防範，使欲在中國經營內銷市場的廠商得以認識這塊市場特性，有利於市場的經營及開拓，降低經營風險，是本研究議題的初衷。

第二節 研究目的

經營者都了解，應收帳款回收速度越慢，資金凍結時間越長，將增加額外營運週轉金的使用，產生財務風險造成財務損失的機率將直線上升，因此在經營活動上應採取必要的措施加強管理。現階段國內外坊間有許多中國帳款收付問題的文獻探討，但是偏向廣泛的論述，缺乏嚴謹且有系統的研究，也缺少站在廠商的角度看此一實務上常見的問題，因此本研究目的除了透過文獻的歸納整理瞭解此一問題外，希望透過訪談台商的方式瞭解實務狀況，和文獻對比參照，清楚呈現此問題的前因後果，提出解決防範方法，加深此研究的深度。自 1979 年中國大陸改革開放以來，有無數的外資企業到中國投資設廠，台商可說是其中最早且積極進入中國的一批。歷經了中國大陸三十年來經濟的快速發展，時空環境也產生了巨大變化，台商在中國經營可說是身經百戰，對於應收帳款的瞭解自然有許多寶貴經驗值得我們參考。基於上述想法與動機，本研究擬以大陸台商為研究對象，針

注 2：資料來源：經濟日報，〈經濟走緩陸企應收帳款激增〉，2012 年 11 月 1 日

<http://paper.udn.com/udnpaper/PIA0028/226158/web/#2L-4012024L>

對其在大陸內銷市場的應收帳款經驗進行訪談，進而了解大陸內銷市場的特性，以及台商在大陸的經營及挑戰，供有志在中國大陸經營發展企業的廠商參考。本研究的問題依次為：

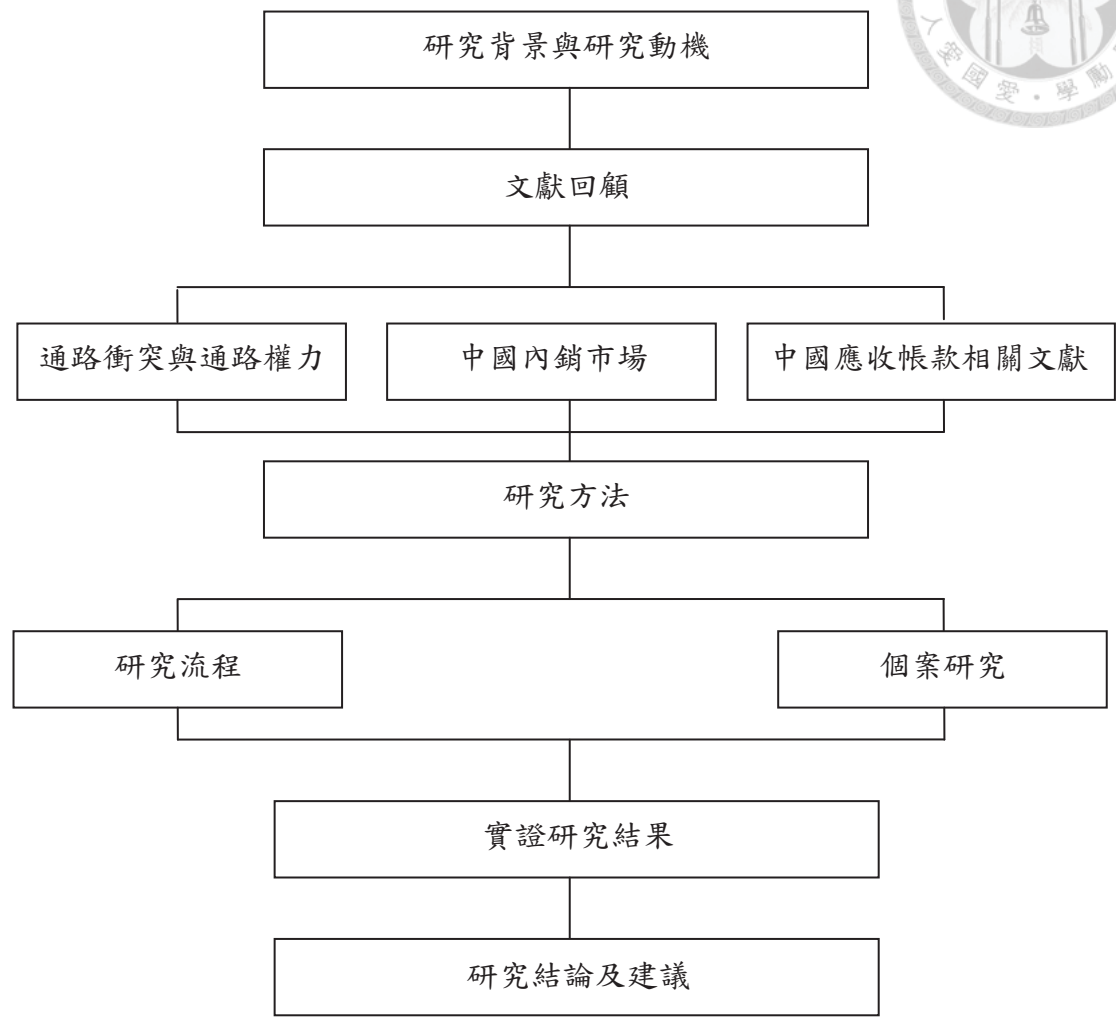


1. 中國內銷市場應收帳款產生的原因及解決方法為何？
2. 對中國內銷市場的看法及經驗分享
3. 台商在大陸經營的機會及挑戰

第三節 論文章節架構

本論文的第一章先大致介紹研究背景與研究動機，並提出欲探究之核心問題；第二章按通路衝突與通路權力、中國內需市場、中國應收帳款實證研究等主題彙整相關文獻；第三章說明研究方法，包括研究流程及個案研究的介紹，本研究主要透過訪談台商的方式獲得個案的資料，受訪廠商資訊及訪談過程均在本章節說明；第四章為實證研究結果，關於應收帳款產生的原因做一有系統的說明；第五章為研究結論與建議，給予實際從事內銷活動的廠商提供建言及防範措施，並提供後續研究者相關的研究建議。根據本論文之章節內容，吾人彙整於圖 1-2。

圖 1-2 本論文內容架構



資料來源：本研究



第二章 文獻探討



第一節 通路衝突與通路權力

壹、通路衝突

Gaski(1984)將通路衝突定義為「通路成員認知其目標之達成受到其他通路成員之阻礙，而產生壓力或緊張的結果」，Coughlan(2005)則認為「通路衝突是當一個通路成員在通路中和與他對應的一方產生對立時所引發的一種行為。當所追尋的目標或目的由對應的另一方所支配時，就易出現對立」。

Kotler (2008) 認為認清導致衝突的不同原因很重要，有些原因很容易解決，有些則相對困難。造成通路衝突的主要原因有：

- ※ 目標不一致：例如製造商想透過低價格策略來追求快速的市場滲透，相反地，經銷商卻採取較高的價格銷售追求短期獲利，未能準確執行製造商的政策。
- ※ 不明確的角色和權利：例如製造商透過自己的銷售人員銷售產品給客戶，但他的經銷商也同時經營此市場，銷售市場的重疊和信用交易的權利不清容易造成通路衝突。
- ※ 認知差異：例如上游製造商可能較於樂觀看待短期經濟展望而要求經銷商進更多存貨，另一方面經銷商卻可能較於悲觀不願意多進存貨，雙方產生認知衝突。



貳、通路權力

通路權力指的是一通路成員有能力驅使另一通路成員去完成他本來不願意做的事，此一能力就是權力。簡言之，權力就是一種潛在的影響(Coughlan, 2005)。El-Ansary & Stern(1972)則認為通路權力為在某些通路之中，用來控制其他通路成員的行銷決策能力，並反應在通路成員賞罰上。

行銷通路需要權力的原因，在於每個通路成員都在追求本身的利益，而整體最大的利益並不同個別成員個別利益的最大化。每個成員在追求利潤、縮減成本的同時，也許正在侵蝕其他通路成員的利益獲得或是增加額外支出。通路中也許有更好的方法得以提升整體系統的利益，但基於上述原因，通路中的組織不見得願意採用此更好的方法。因此建立、使用、並保持權力的目的，便是藉以提升整個通路系統的利益(Coughlan, 2005)。

Coughlan(2005)以「依賴程度」來觀察通路成員間彼此擁有的潛在影響力：甲對乙的權力使用能提高乙對甲的依賴。若依賴甲方，乙極可能改變其平常做法去符合甲的期望。乙方的依賴就給予甲方潛在的影響力。以下情形將讓乙更加依賴甲：

- ※ 乙從甲身上得到愈多的利益、價值、滿足
- ※ 乙能找到的功利替代、選擇來源愈少

Lusch(1976)認為權力的來源有以下六種：

- ※ 獎賞權：獎賞權為甲對乙有獎賞的能力，也就是乙做到甲的要求即能獲得其所



擁有的某些資源，如更高的收益、折扣或利益等。

※ 強制權：強制權來自乙預期如果不能符合甲的要求，就會受到甲的懲罰，如利潤的減少、取消以前獎賞的承諾。

※ 合法權：合法權源自於乙認為甲有權支配乙的行為，且乙有義務或責任來遵循甲的要求。契約關係就是法定權的一種。

※ 專家權：當乙認為甲擁有特殊知識或專業的技能是乙本身所沒有的，參考權便由此產生。

※ 參考權：參考權建立在乙認為和甲合作是一種提升形象的方式，所以對甲產生一種歸屬感，希望和甲成為合作夥伴。當甲本身知名度高、且有品牌優勢時，對於乙的吸引力便很大，也就是具有很高的參考權。

※ 情報權：通路成員甲能提供乙不知道的訊息，所以乙接受甲的指導，因而甲對乙就形成情報權。

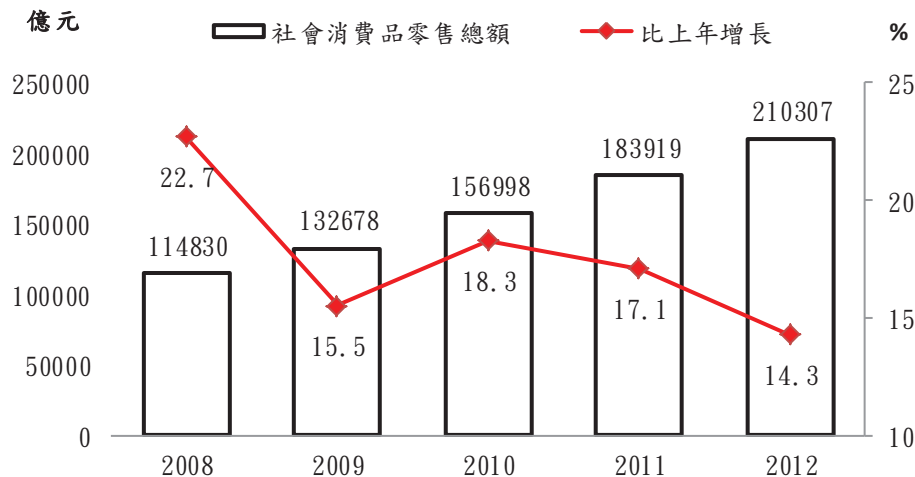
第二節 中國內銷市場

中國大陸自 1978 年踏上了改革開放的經濟發展路徑，過去三十間取得了許多重大的成就，但是以「出口」及「投資」帶動經濟發展的模式，遭遇一些瓶頸，例如：資源的高度消耗、產能過剩；就業機會成長不足；儲蓄率高、消費意願低；所得差距擴大等，使未來經濟成長出現隱憂(顧瑩華，林俊甫，民 97)。為此，中共在 2006 年 3 月全國人大會議審核通過的「十一五」計畫（第十一個五年計畫，2006 年到 2010 年），強調經濟將從以「投資」和「出口」為主導的成長模式，轉向「國內消費」拉動的成長模式。2011 年 3 月通過的「十二五規劃」(2011-2015)，主軸為「保增長、調結構、控通膨」，工作重點內容再次提及擴大內需，強調要全面打造小康社會。如果「十二五規劃」順利推動，中國大陸未來內需將高於外需、消費將高於投資、民間將優於政府，民眾所得也將因收入分配制度改善而與經濟

成長同步，中國未來內需市場成長潛力不容忽視。(圖 2-1)



圖 2-1 2008-2012 社會消費品零售總額及其增長速度



資料來源：中國國家統計局網站，2013 年 2 月

http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/t20130221_402874525.htm

許多國外文獻研究中國內銷市場特性，其中「全球在地化」、「區域差異」和「關係」是熱門研究焦點。Chuang, James, Michele(2011)研究沃爾瑪和家樂福兩家零售巨頭進入中國市場遇到的困難，包括複製全球標準作業流程的同時，也要因應中國市場特性提出在地化手段，建立和當地廠商的供應商關係。Sheng(2010)認為中國因為區域及城鄉之間存在巨大差異，不管在居民購買力及消費者的需求都有顯著不同。中國零售市場高度分散，區域間常由中小型零售商組成，並非像美國一樣由大型零售商主導市場，外資零售商通常也需要比國內競爭對手更嚴格的許可申請程序。Julie, Kevin, Alan(2009)研究外國公司進入中國，是否應積極構建與政府官員和企業界的關係，研究結果指出，外資企業受益於使用和企業界的關係，有助於差異化定位策略的獲利，但是和政府官員的高度依賴關係卻會使獲利受到損害。



顧瑩華，林俊甫(民 97)認為，外資企業經營中國內銷市場主要遭遇的困難及挑戰有以下幾點：

※ 市場競爭異常激烈

中國近年經濟高度成長，使一至三級城市之中高所得民眾消費力提高，隱含的商機相當可觀。正因為商機龐大，幾乎全球重要的品牌廠商都已經進入中國市場，使得中國市場的競爭程度不下歐美市場。

※ 區域間差異大，資訊透明度差，經營困難度高

中國幅員廣大，區域之間的經營環境與市場特性差異甚大，由於資訊透明度差，相關政策、市場、消費習性的資訊收集不易，加上地方勢力極其複雜，外商在中國經營內銷市場的困難度遠比經營出口業務要高許多。

※ 商業秩序未建立，當地廠商惡性競爭

由於中國本地廠商之商業成熟度不高，廠商開拓中國市場面臨的價格秩序、銷售獎懲規定、帳款收付等困難度都高過其他國家，在交易市場上通行的回扣以及各種附加條件，無形中加大了企業的市場開拓成本。同時當地廠商因為惡性競爭，以及缺乏對智慧財產保護觀念，使得違規經營及擾亂市場秩序的情事經常發生。由於中國市場範圍廣大難以全面掌握，形成外商管理盲點，並增加廠商監控市場動態的成本。

※ 通路結構複雜，庫存管理不易

大陸內銷市場的通路結構極為複雜，不同通路體系的交易條件和成本差異很大。例如代理制度雖可簡化通路管理，但廠商會有無法直接掌控市場的隱憂；若採取直營通路，會大幅增加廠商管理成本。另外，若是庫存資訊沒有清楚掌握，

當商品銷售狀況較佳時，通路會低報庫存要求進貨；但銷售情況開始下滑時，則各零售端點就不願意積壓商品，壓力遂向上游供應商累積。



※ 人治色彩濃厚，政策缺乏延續性

中國區域市場特性差異甚大，廠商必須根據地方特性調整營運策略才能致勝，但是廠商因為須同時面對中央與地方政府等不同層級的政策規範，使得營運策略在制定上有時會出現矛盾或衝突的狀況。尤其各級政府的人治色彩仍然濃厚，招商政策經常欠缺延續性，優惠措施因為地方官員更替而改變，造成廠商投資障礙。

另外，近年來許多原來外銷企業面對人民幣升值、出口退稅率下降、原物料漲價以及全球經濟環境惡化、貿易摩擦增加、出口受阻等壓力，因此尋求內銷通路作為解套之道。張彥山，萬晗(2009)強調廠商外銷轉內銷最需要注意的是適應交易制度的改變。就出口貿易而言，遵循的是國際貿易的制度，如商檢制度、信用證制度、預付訂金制度、保險制度等，雖然所賺取的利潤可能較低，但資金和利益相對有保障。國內貿易則有不同的交易制度，例如廠商進入大型零售市場時一般需要支付「進場費」等費用，貨款的結算有一定的期限，非食品類商品要實行退換貨制等。除此之外，外銷和內銷還是不同的經營模式，外銷企業是產品導向型，基本的要求是生產能力要強、成本要低，注重的是技術、產品齊全，只要有訂單，對市場的研究、開發可以完全不用理會。而內銷企業則是市場導向型的，要掌控從產品設計到生產再到行銷的所有環節，尤其要建立專業的行銷團隊(林瑞賢，2009)。隨著市場由賣方市場轉變為買方市場，塑造品牌成為企業提高競爭力及在市場競爭中獲勝的重要戰略基礎，沒有品牌，產品很難在市場上獲取重要地位，難以獲得消費者的認可(姜靜，2011)。



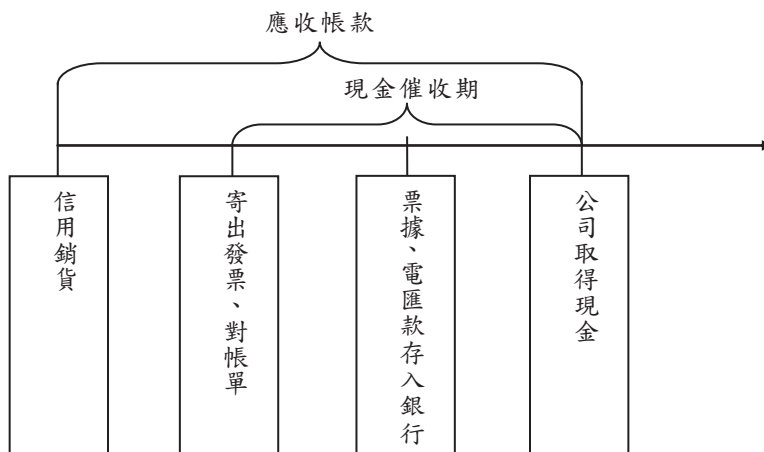
第三節 中國應收帳款相關文獻

壹、應收帳款的概念

應收帳款是企業採用賒銷方式銷售商品或勞務而應向顧客收取的款項，實質是收款企業向付款企業提供的一種商業信用。根據中國企業會計制度規定，應收帳款是指：「企業在正常經營過程中因銷售產品、商品或提供勞務而形成的債權。」應收帳款發生的原因一般來說有下列幾種：(郎咸平、劉玉珍，1996)

- ※ 商業習慣：多年來商業進入信用交易時代，賒銷產品成為必然趨勢，各行業不願違反行之已久的商業慣例，因而失去銷售機會，所以大多數廠商都採信用交易來維持銷售成長。
- ※ 同業競爭：同一行業大都採用賒銷辦法，未取得相同的競爭地位，不得不採取信用交易，以免失去商機處於不利競爭位置。
- ※ 促銷手段：信用交易是以先消費後付款為號召，可以刺激消費需求，例如家電業者拖出零利率分期付款促銷手段。整個信用銷貨流程可用圖 2-1 來表示。

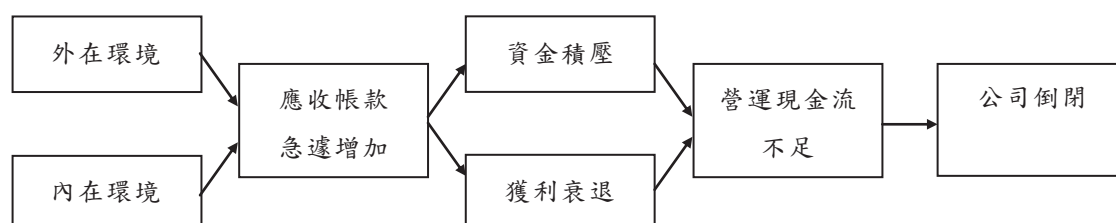
圖 2-2 信用銷貨流程



資料來源：財務管理概念與應用修正，新陸書局

從財務管理的角度看，應收帳款代表企業被佔用的流動資金，意味著經濟資源被佔用而不能投入經濟活動產生效益，從而成為需要強化管理的重要項目。如果管理得當，可以增加企業的現金流入和加速資金周轉，降低資金成本，增加企業抵抗風險能力，提高經濟效益和增加經營成果；如果管理不當，企業的呆帳、壞帳將大幅度增加，若是長期得不到改善，最終將使營運現金流枯竭，使企業財務陷入困境(張佳，2012)。應收帳款產生的不良效應可用圖 2-1 表示。

圖 2-3 應收帳款不良效應圖



資料來源：本研究整理

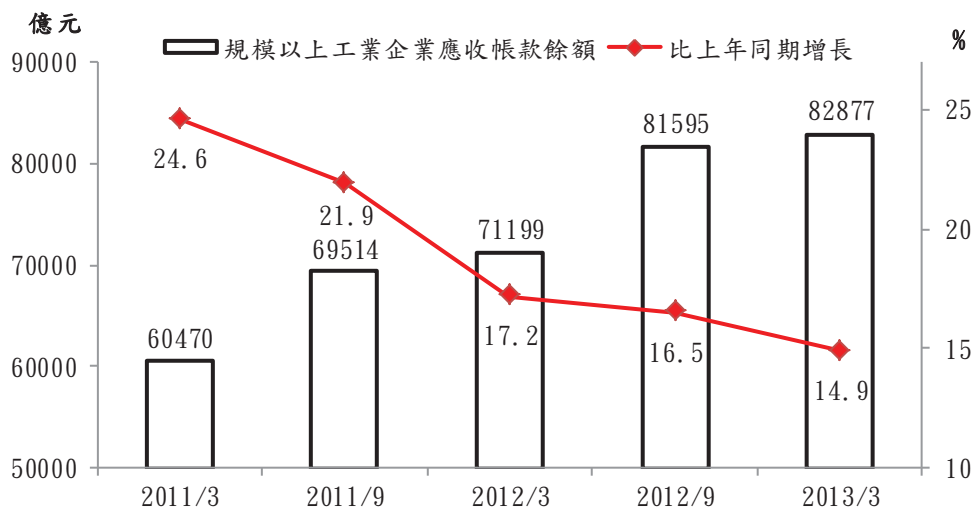
貳、中國應收帳款的現況

根據中國國家統計局的統計結果顯示，截至到 2013 年第一季，規模以上工業企業^{注 1} 應收帳款餘額 8.29 兆元(人民幣)，比去年同期增加 14.9%，雖然應收帳款餘額為近兩年新高，但增長速度有放緩的趨勢(圖 2-4)。中國經濟網統計數據顯示，2013 年第一季經初步季節調整，工業企業應收帳款淨額同比增長 16%，與上季度基本持平（微升 0.1 個百分點），應收帳款的周轉天數為 35 天，分別比 2011 年和

注 1：規模以上企業（enterprise above designated size）是中華人民共和國自 1996 年開始使用的一個統計學術語，與「規模以下」相對，2011 年 1 月起用於代指年主營業務收入人民幣 2000 萬元及以上的全部工業企業。

2012 年的一季度上升了 2 天和 1 天，與 2010 年一季度持平，顯示在企業銷售收入增速加快的同時，應收帳款增速保持平穩^{注 2}。Wind 資訊公司的統計資料顯示，截至 2012 年三季度末，A 股可比的 2268 家公司(剔除金融服務類公司)應收帳款總額達 1.99 兆元，與去年同期比增長 19.78%，遠超過營業收入的增速，後者前三季度同比升幅不過 6.17%。部分循環性產業更成為「三角債」^{注 3}的重災區，採礦、資訊服務、黑色金屬、電子等行業前三季度應收帳款同比增速分別達 40.47%、37.58%、36.66%、31.49%^{注 4}，銷售大幅放緩的同時，應收帳款規模和比重卻在急速攀升。

圖 2-4 2011-2013 規模以上工業企業應收帳款餘額及其增長速度



資料來源：中國國家統計局網站，本研究整理

注 2：三角債起因於中國的國營企業，國營企業在計畫經濟體制下，每一家工廠生產的產品都必須按規定賣給上級指定的銷售對象，不准賣給非上級指定的銷售對象，即使銷售對象未付款還得繼續供貨。於是形成甲欠乙、乙欠丙、丙欠甲，企業之間互相欠款的三角關係，稱為三角債。當時由於交易雙方的老闆都是「國家」，問題並不嚴重，等到改革開放，改採市場經濟體制後，此一三角關係浮上檯面，企業層層拖欠貸款的現象變成嚴重的問題。

注 3：資料來源：中國經濟網，〈應收帳款增速基本平穩〉，2013 年 4 月 22 日

http://www.ce.cn/cysc/ztpd/09zjzs/gy13Q1/zss/201304/22/t20130422_21472739.shtml

注 4：資料來源：阿波羅新聞網，〈圖說 2008-2012 年中國債務故事〉，2012 年 11 月 27 日

<http://tw.aboluowang.com/2012/1127/270734.html>



英國《金融時報》2012 年 12 月報導，大陸上市公司第 3 季應收帳款激增；標準普爾資本智商公司（S&P Capital IQ）資料庫資料顯示，與去年同期相比，大陸上市公司中，66%第 3 季財報列出的應收帳款占銷售額的比率增加。已發佈第 3 季財報的中國公司過去一年應收帳款平均增加 60%，第 3 季平均增加近 1/3。雖然隨著銷售額成長，應收帳款也會增加，但這些公司過去一年收入僅成長 1/4，第 3 季也只增長 1/10。

國家商務部研究院信用管理部主任韓家平指出：「中國企業賒銷比例低、競爭能力差、壞帳水準高、應收帳款回收時間較長，與國際先進水準相距甚遠。由於懼怕壞帳風險和帳款被拖欠，我國企業賒銷比例只有 20%左右，而歐美企業達到 90%以上。信用與企業競爭力有著密切的關係，西方企業把信用賒銷當作主要的銷售手段和競爭手段。由於賒銷能力不足，導致很多商業機會白白流失，企業競爭力和交易規模受到嚴重影響。按此推算，同等規模的歐美企業，其銷售規模將是我國企業的 4.5 倍。儘管如此，歐美企業壞帳率只有 0.25%到 0.5%，而我國企業的平均壞帳率高達 5%，是歐美企業的 10~20 倍；歐美企業的帳款回收時間為 37 天，而我國企業為 90~120 天，是歐美企業的 3~4 倍。」^{注 5}

參、應收帳款管理問題

James C. Van Horne(2003)認為影響公司應受帳款管理的原因，主要為整體經濟環境和公司的信用政策。整體經濟環境為不可控制的因素，而信貸政策的變數包括交易帳戶品質、貸款期限長短、現金折扣、季節性延遲付款、收帳程序等。企業改變這些變數產生額外銷售利潤，和應收帳款增加的邊際成本，只有當邊際利

注 5：資料來源：信用中國網，〈發展信用銷售共創商業和諧網上論壇〉，2008 年 10 月 29 年
<http://www.creditcn.com/news/shownews2.asp?id=582>

潤和邊際成本相等時，企業的收益才是最大化，應收帳款管理即是對此進行評估。

國內外許多學者、研究人員針對中國應收帳款問題提出看法，經歸納整理以下列幾項原因最為關鍵：

1. 總體經濟情勢放緩，廠商資金鏈受衝擊

英國《金融時報》2012年10月報導，今年以來中國經濟增長放緩，年成長率將低於8%，是10多年來最低增速。儘管依國際標準衡量此一增速仍然很快，但許多公司是根據中國經濟保持兩位數增長的預期進行投資，以至於資金鏈遭受衝擊、應收帳款激增。另外，循環性產業受經濟情勢影響程度大，例如在機械製造、煤炭、鋼鐵等行業，受到市場萎縮、行業低迷加上銀行紛紛收縮信貸規模的影響，企業遭遇嚴峻的資金鏈困局，廠商破產乃至老闆跑路的消息屢見不鮮，使得企業上下游間帳款相互拖欠的「三角債」現象嚴重。這說明經濟只要輕度放緩，就有可能讓這些公司措手不及^{注6}。

2. 企業及產品缺乏競爭力或是盲目生產

中國一些技術、規模、成本不具備優勢、競爭力薄弱的小企業，為了生存不得不繼續生產，造成產品積壓。另一方面，一些國內有競爭力的大企業，為了搶占市場，盲目擴大生產規模，同樣也造成部分產品的積壓。為了解決產品積壓問題，企業不得不在銷售過程中也做出許多的讓步，如透過賒銷給予客戶信用交易增加銷售、產品試用期間增加、貨款收款期限延長等政策，使產品的應收帳款從數量和時間上都有所增加。隨著企業應收帳款增多、回收不順利、資金短缺等問題接踵而來，影響企業的發展(梁玉萍，2005)。

注6：資料來源：新華網，〈鋼貿商賴帳引爆三角債危機〉，2012年10月9日

http://news.xinhuanet.com/energy/2012-10/09/c_123797265.htm



3. 只求刺激銷售，缺乏風險防範意識

為了搶佔市場，儘速打開銷售局面，一些企業未事先對對方商業信用作深入調查的情況下，便與客戶簽訂一定賒銷額度的銷售合同以吸引客戶，卻忽視了客戶拖欠貨款、資金不能收回的風險(梁玉萍，2005)。業務人員為衝高業績，只關心銷售任務的完成，採取賒銷手段強銷商品，有時忽略合約訂定的程序與規範，合約相關條款約定不明確、原始票據不合格，陷入某些惡意客戶故意設置的債務陷阱，使帳款無法順利收回(張文龍、王維元，馬珂，2011)。

4. 徵信體制未建全，客戶徵信困難

過去中國採取計劃經濟體制，貨品流通由國家統一分配，並沒有建立所謂的徵信制度。雖然目前中國處在市場經濟蓬勃發展階段，但社會信用體系未建立完備，法制基礎也比較薄弱，企業普遍不重視信用管理，對客戶的經營狀況、客戶信用等方面缺少基本的調查瞭解(張曉偉，2012)。另外中國徵信體系的建立極度依賴政府部門，對各行業的信用管理也流轉於不同政府部門，各政府部門之間又有獨立的管理和保密制度，這造成某些部門對資訊資源的壟斷，導致企業信用資訊和資料既難流動也難公開，大量有價值的資訊資源被閒置和浪費^{注7}。

5. 應收帳款管理缺乏制度

大部分企業對應收帳款發生後並沒有做及時的管理，只是讓其掛在帳上，沒有掌握客戶的信用情況，如在折扣期限內付款客戶比率，在信用期限內付款的客戶比率，未對其收現能力進行分析，只有在發現應收帳款已經逾期時，才被動地催收，結果導致了應收帳款該收的收不回來，新的欠款又再次產生，這樣越積越

注7：資料來源：BWCHINESE中文網，〈中國為何忽視徵信體系〉，2012年6月

http://www.bwchinese.com/article/1029484_2.html

多，最終影響了企業正常的生產經營，嚴重時給企業帶來破產的威脅。(陳秀琴，2012)



吾人針對台商在大陸經營可能遇到的應收帳款困難有以下幾點：

1. 大陸政府政策打壓台商，供貨商找理由拖延付款

近年來中共中央實施出口退稅減少、兩稅合一、勞動合同法、十二五規劃工資翻一倍等一連串政策，再加上與環保、都市化有關的「騰籠換鳥」、「築巢引鳳」^{注8}等試點計畫，希望把工廠變成賣場，讓許多過去靠大陸便宜勞工、土地的台商經營困難，必須要遷廠或者直接賣掉工廠，在情況不明的情況下原來供貨的廠商找理由拖延，甚至不願意付款。^{注9}

2. 台灣和大陸訴訟時效不同

所謂訴訟時效，指的是權利被侵害後，可向法院提起訴訟的期間，超出此期間，則法院不予保護。與台灣的請求權時效最大的不同是，大陸的訴訟時效非常短，一般只有兩年，甚至一年，而台灣一般請求權時效長達十五年，故在大陸催債態度自然必須比台灣積極，因為一兩年時間一不注意就過了。(樓蘭，譚湘龍，2012)

注8：此為中國官方產業發展政策的策略概念，「騰籠換鳥」指把籠子騰空，舊的鳥趕出去，讓新鳥進來。很多靠勞力密集、生產效率不高、高污染的行業，都屬於這種不受歡迎的鳥。另一個是「築巢引鳳」，引進和發展先進製造、高新技術和金融、物流等現代服務產業。

注9：資料來源：商業周刊 1287 期，〈誰能活著走出中國〉，2012 年 7 月 18 日

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle2.php?id=17268&p=>

西方的中國應收帳款相關研究文獻較為缺乏，吾人以「China」、「Accounts Receivable」、「Debt」等關鍵字組合排列搜尋電子資料庫，並未取得符合本研究需要的文獻，搜尋所得文獻主要集中在探討中國企業的「會計舞弊問題及詐欺行為」(Solnik, 2011)，以及「地方債務問題」，包括 BusinessLine^{注10}，Telegraph^{注11}，Businessweek^{注12} 等西方媒體都有相關報導。

肆、應收帳款管理及解決方法

關於如何加強應收帳款的管理，學者從多方面提出了建議，主要是做好應收帳款的徵信調查及建立內部管理制度，把握事前、事中、事後三道關卡管理控制，並且一定要在合約中載明價格、付款方式、付款日期、運輸情況等各項條款，以文字的形式明確規定買賣雙方的權利義務關係，如此才受到法律的保護，避免日後糾紛(張曉偉，2012)。做好應收帳款管理的基本模式，可用 Deming(1950)發表的 PDCA 循環模式，亦稱品質管理循環，是科學管理中最廣為使用的問題管理模式。此模式的關鍵步驟為計畫(Plan)、執行(Do)、查核(Check) 與改善(Action)的流程，預先做好品質的規畫，評估成果後作為回饋及改善的依據，經過反覆的檢討與持續修正，使得品質管制循環更臻於盡善盡美。運用 PDCA 循環來預測、控制和考核應收帳款，既符合經營管理工作本身的規律性，也具有講究實效、解決問題的特點。

注 10：Fitch issues warning against China's growth model, BusinessLine, 2013/1/9

<http://floost.com/zee-news-post-fitch-issues-warning-against-chinas-growth-model-1652007>

注 11：China Said to Tighten Approvals for Local Government Bond Sales, Businessweek, 2013/3/7

<http://www.businessweek.com/news/2013-05-07/china-said-to-tighten-approvals-for-local-government-bond-sales>

注 12：China's local government debt may be £1 trillion more than estimated, Telegraph, 2013/4/7

<http://www.telegraph.co.uk/finance/china-business/9977951/Chinas-local-government-debt-may-be-1-trillion-more-than-estimated.html>



另外，部分文獻提到要設計一套有效的應收帳款收款激勵機制，來激勵業務人員的催款積極性，將應收帳款有效且及時回收(于輝，2012)。Tyagi(1985)認為，有效的工作設計和顯著的報償可以激勵業務員進而提高績效。Herzberg(1959)發表的雙因子理論(motivator-hygiene theory)，其中能帶來積極態度、滿意和激勵作用的因素稱為激勵因子，包括：成就、賞識、挑戰性的工作、增加的工作責任，以及成長和發展的機會。當員工接受到這些的因子時會對工作產生滿足感，不存在亦不會造成不滿；因此它是屬於內在因素，故激勵因子多關係到員工對工作抱持正面的情感(McShane and Von Glinow, 2003)。

第三章 研究方法



第一節 研究流程

本研究之研究流程大致可分為四個階段。首先是研究主題的確立。吾人一直以來對於中國內銷市場的發展非常有興趣，中國內銷市場商機龐大，若是能夠在中國市場取得成功，對於企業經營來說絕對是個重大成就。經與師長討論後，決定以應收帳款這個角度，切入對於中國內銷市場的研究，畢竟應收帳款的問題是廠商在中國大陸經營實務上常常碰到的，如果處理得不好，金流被卡住，嚴重可能導致廠商倒閉。因此從應收帳款出發，發展到中國內銷市場的狀況及特色，最後再以廠商在大陸所面臨的挑戰與機會結尾，做為吾人此次研究的主题。

其次是研究架構的確定。在擬定研究的主题後，吾人就學術上對於應收帳款的研究，以及坊間相關的新聞報導，進行文獻探討。經過文獻的探討整理後，吾人對於中國大陸應收帳款的情形有初步的認識，但由於應收帳款屬於高度商業機密的項目，且在不同時空背景下，可能會有不同產生應收帳款的原因，若只從文獻上去廣泛地研究，而未能了解前因後果、進行深入分析，難免會有隔靴搔癢的遺憾。因此，吾人決定透過廠商訪談的方式，來獲得第一手的經驗資料。

第三是個案廠商的訪談。由於台商大部分時間常駐在大陸，若回台灣時間相對緊湊，不易約定廠商的訪談時間，在和教授討論過後，吾人決定親自飛往中國大陸廣東地區訪談台商，在訪談之前先敲定行程安排，並且製作訪談大綱，以利訪談方向能夠符合本研究之需要。

最後是實證研究結果的發現與結論建議。吾人利用訪談稿寫成個案研究，從中歸納整理應收帳款形成的原因，依照研究的架構，根據實證上的經驗及資料蒐集，將研究發現重點寫成摘要。



第二節 個案研究

本研究採用個案研究方式進行，主要是透過訪談實際在大陸經營內銷市場的台商，針對應收帳款問題提供文獻上所沒有的經驗。K.R Andrew(1951)對「個案」的定義如下：個案乃對真實狀況的一種描繪，它所描繪的狀況會刺激讀者的思考，使讀者認清事實的真相為何、問題何在、以及如何處理。簡單的說，所謂個案者，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求問題的可行方案。

陳萬淇（1985）認為個案研究乃就個案現有資料進行研究，研究者經由觀察、分析、求證等步驟，探索事實之原因與資料之來源，以瞭解個案之整體狀況，作為解決問題及做成決策之依據。個案研究法的特性，主要有下列五點：

1. 探討性：研究者除了要對個案現有資料進行分析，並蒐集有關的事實資料外，還要辨明事實之間的關係；
2. 診斷性：研究者在尋求問題是，不僅需要以邏輯與系統的方法來思考，也要有良好的判斷力；
3. 可行性：提出問題後，必須針對問題提出解決的方法或途徑，而這些方法必須是可以執行的；
4. 比較性：在做成決定前，先要對各個方案作分析與比較，評估其利與弊；
5. 確定性：從各種方案中選個方案來執行。

根據葉重新（2001）的歸納，個案研究依其所具備之探索性（exploratory）、描述性（descriptive）與解釋性（explanatory）的目標，而可以區分成探索性個案研究、描述性個案研究，以及解釋性個案研究：

1. 探索性個案研究與處理「是什麼 (what)」形式的問題有關；
2. 描述性個案研究與處理「誰 (who)」、「何處 (where)」的問題有關；
3. 解釋性個案研究處理「如何 (how)」與「為什麼 (why)」的問題。



本研究屬於解釋性個案研究的範圍，目的是解釋中國應收帳款收付困難原因。個案的資料來源經由訪談的方式取得，本研究個案的受訪對象，主要透過指導教授及家人的介紹，取得兩家台商的聯繫資料，再透過這兩家台商介紹更多訪談對方，最後總計有六家受訪公司，其中五家由本人在 2013 年 3 月 6 日到 3 月 15 日的十天期間，飛往深圳廠商的工廠辦公室進行訪談，另外一家在 2013 年 5 月 1 日於台灣總公司的辦公室進行訪談。訪談對象遍布五金零件、模具、高爾夫打擊練習場、鋁擠型、橡膠化學品、燈具，訪談時間約一個半至二個小時。訪談之前均向對方承諾結果僅供學術使用，受訪廠商予以匿名，訪談過程全程錄音，首先請對方分享關於應收帳款的經驗以及解決方法，接下來請教對於大陸內銷市場的看法，最後詢問台商在大陸經營所面臨的機會與挑戰。訪談大綱附於附錄。受訪廠商資訊如表 3-1：

表 3-1 受訪廠商資訊

公司所在地	經營項目	訪談對象
廣東省 X 市	五金零件、爐具配件、塑料製品	A 先生，經理，年約 30~40 歲
廣東省 X 市	鋼模、注塑、鋅鋁壓鑄、五金、文具、禮品	B 先生，總經理，年約 50~60 歲
廣東省 Y 市	高爾夫打擊練習場，平常有許多台商在此休閒聚會	C 先生，總經理，年約 50~60 歲
廣東省 Y 市	生產橡膠化學品相關，產品用途包括鞋業、輪胎、汽車業密封件	D 先生，總經理，年約 40~50 歲
廣東省 Z 市	鋁材、鋁擠型、鋁合金零件	E 先生，經理，年約 40~50 歲
廣東省 S 市	變壓器、電源供應器、鎮流器	F 女士，負責人，年約 50~60 歲

資料來源：本研究

第四章 實證研究結果



本章之實證研究結果係根據訪談台商所得之結果，就大陸內銷市場特性，台商在大陸內銷市場應收帳款拖欠嚴重甚或倒帳的原因，應收帳款的預防及解決方法，台商在大陸經營的挑戰與機會等做一個探討，並且將研究結果之發現做成重點摘要附上詳細說明。

第一節 大陸內銷市場特性

隨著中國經濟快速發展，貧富兩極化的情形也越來越嚴重，有錢的極少數人非常有錢，只要喜歡的東西花起錢來絕不手軟；絕大多數平民百姓收入水平低，他們買東西在乎的是價格，品質不要求只要能用就行。

A 先生：我們的爐具配件，在外面超級市場或者五金行都有人在賣，假設他一個要賣人民幣 30 塊，但像我們的原料成本加一加，就比他的賣價還要高，根本就賣不出去。因為品質差很多，可是一般的民眾不懂，不會考慮這點，他們的觀念是買便宜能用的就好了。

C 先生：十年前賣場一件衣服 5、60 塊，現在一件要賣 5、600 塊，質量甚至比以前更差，但是因為賣便宜消費者反倒不買，你賣得太便宜他們認為這東西不好，穿出去不能看呀，現在香港物價被陸客給炒高，就是因為大陸暴發戶的這種心態。

E 先生：現在大陸這邊買東西的優先順序，一定是把便宜擺在第一位，質量擺第二位，什麼東西要買一定是先比較價格，先買便宜的東西，後續的質量問題，要等要買第二個的時候再考慮。

雖然目前台商夾在兩個極端市場還沒有明確的定位，高檔的市場吃不下來，

低檔的市場又打不進去，但隨著時間發酵，消費者慢慢有品質的概念，亦即願意接受東西雖然貴一點，但是更好用、也更有保障，而優質平價商品一向是台商的優勢，因此靜待消費者品質觀念的建立，尋找適當時機攻佔市場，可達事半功倍的效果。吾人據此提出研究發現 1-1：

C 先生：在這邊內銷做最好的是艾美特，艾美特也是由代工轉內銷，一開始在內銷市場沒有知名度，他們採取自己培養小經銷商開始做起，不久後口碑慢慢做出來了，其實不管是任何產品都一樣，靠口碑比靠宣傳來得有效，產品品質好人家口耳相傳很快就會知道你。

D 先生：我在兩年已經開始在溫州賣，不更早在當地賣，是因為我的產品品質較好，單價相對較高，但當時地方沒有品質概念，只在意價格，去賣一定賣不進去。等到現在品質的概念起來了，我這時候再去賣，時機已經成熟，就可以得到良好的效果。

研究發現 1-1：靜待消費者品質觀念的建立，銷售台商具優勢的優質平價商品，是台商未來拓展內銷市場的機會。

中國的通路發展有其歷史淵源，過去流通體制是由國家統一計畫、統一控制，經過改革後逐漸出現了現代化流通體制，但是在也衍伸出許多交易文化、制度，外人很難了解，再加上過去沒有和中國內地廠商交易的經驗，不容易打入市場，因此在發展通路的時候必須謹慎因應，掌握其中竅門。

B 先生：很多眉角你不懂，大陸這邊有所謂汽車 4S 店，假如要把產品賣給 4S 店，要給前台和後台的經理一人各 30 塊或 50 塊，要不然他不給你賣，不讓產品進到店裡，除非肯給他們這些回饋。

B 先生：他們現在本地廠商的通路、網路也是很綿密，你很難打進去。他們的行銷通路跟台灣很不一樣，像是他們的日用生活用品，五金有五金城，服裝有服裝城，皮鞋有皮鞋城，在台商來講，台商就是開工廠的，

沒有人敢自己到商品城去設一個當口出來賣，其他的商品也一樣，所以我們都沒有這個通路。



F 女士：中國本地廠商的群聚效應、鄉親情節，他們之間關係密切，我們很難打進去。中國市場會有一塊不為人知的索求，上下都要打點，打通這些環節，才有辦法跟他們來往，其實全世界都一樣。

對於台商來說，如果缺乏對中國內銷市場交易文化、競爭對手的瞭解和認識，就無法發現自己自身優劣勢和切入市場的機會點，因此現階段最重要的工作，就是保持謙卑、心態歸零，從市場調查、通路研究、競爭分析等基本功開始做起，透過各種管道建立和地方的關係，和其他台商互相合作，並且善用大陸員工用相同語言和客戶溝通，才容易提高打入當地市場的機會。吾人推出研究發現 1-2：

B 先生：我們東西會做，我有這個武功，也不敢到外面去開一個門面，不敢上擂台比武。為什麼呢，因為我不知道市場行情，不曉得哪個產品是新出來的，哪個產品比較有銷路，不知道流行的趨勢，除非我們夠了解中國的規則，找到人幫我們，我們才敢下場比賽。有時候你要有很敏銳的眼光，有時候也要有幾分的運氣，才能做得起來。

C 先生：很多台灣人都請台灣人當業務，但是沒有一個成功的，第一個台灣業務不夠積極，第二個沒有辦法跟當地客戶融入、打成一片，可能是文化差異，或者有先入為主觀念姿態較高傲。

F 女士：做內銷是顛覆傳統、完全不同的做法，最好的方式是台商結合，讓有關係、有通路的人去做，每個項目都有專門的人去負責，大家分工合作，那這樣就容易得多。

研究發現 1-2：台商必須保持謙卑、心態歸零，從市場調查、通路研究、競爭分析等基本功做起，善用人脈、管道建立當地關係，方能順利打入中國地方市場。



第二節 大陸內銷市場應收帳款拖欠嚴重甚或倒帳的原因

中國大陸從計畫經濟走向市場經濟不過這三十年的時間，在計畫經濟體制下，資源由國家統一分配，人們慾望受到壓抑，而在市場經濟之下，水龍頭被打開了，人們可以冠冕堂皇用各種手段追求自身最大利益，一方面希望脫離貧窮生活，一方面希望滿足長期被壓抑的慾望，有心人利用偷拐搶騙、巧取豪奪等不當手段獲得成功，整個社會瀰漫投機取巧可以給人帶來好處，真實誠信卻常常吃虧遭殃。這種根深蒂固的文化意識扭曲著人們的誠信意識，因此不顧市場秩序、商業誠信，抱著短期大撈一筆、不在乎企業長期經營的心態在做生意的廠商大有人在，如果在不明就裡的情況下放帳給這些人，直接導致了應收帳款無法收回。吾人提出研究發現 2-1：

B 先生：他們的心態是說反正我一開始來的時候是打工的，我本來就一無所有，現在有錢了不享受什麼時候享受，能享受是我的幸運，萬一不能做我拍拍屁股就走，回去打工也一樣是在過日子。所以要跟他收錢收很久他才會把錢給你，不收錢的話他絕對不會主動把錢給你。

F 女士：因為中國沒有講究「信用」，不像我們台灣很堅持照顧自己信用，大陸人對信用的評級很低，剛開始做事雖然都會照規矩，維護自己信用，但後來利字當前就不管這麼多了。

研究發現 2-1：中國商業誠信不足，廠商不把企業長期經營視為理所當然，不在乎信用評級，如果放帳給這些廠商收回難度高。

中國商業制度建立未臻成熟、交易方式存在漏洞、人治色彩濃厚，再加上部分通路請款程序繁瑣複雜，收受回扣、要求好處、各種附加條件等情形屢見不鮮，使得應收帳款無法收回既勞心又費力。吾人提出研究發現 2-2：

A 先生：假設原本對方欠我們十萬元，他會說那我付錢給你，你算我九萬塊好不好，也是會有這樣的情況產生。

B 先生：譬如說家電用品，我賣一台電風扇給當地的大賣場，不管是外國企業或是本地企業，你要跟他們收錢要蓋幾十個章，程序很繁瑣複雜。

E 先生：我最討厭的就是港商，港商很爛，採購要賺一手這是一定的，因為港商採購有可以拿回扣的不成文規定，這是他的福利，品管又會找麻煩，跟你要好處，真的是很難搞，只要這些環節沒有打通，貨款的收回就是個大問題。

F 女士：我曾經幫中國地方政府做路燈亮化工程，我們自己包下工程，事先雖然講好付款方式，但是到後來政府說沒錢，有錢再給，錢就這樣被扣住，後來才慢慢分期給你。

研究發現 2-2：中國商業制度建立未臻成熟、人治色彩濃厚，廠商必須處理要求回扣好處、各種附加條件等問題，使帳款收回勞心勞力。

由於廠商延後付款不需要有所補償，更可以把這筆錢挪作他用，尤其中國利率高，不論是把放銀行生利息，或者拿去借貸，甚至進行投機活動，都有機會產生可觀報酬，連帶影響償還帳款的意願。吾人據此提出研究發現 2-3：

A 先生：可能的原因是他把這筆錢拿去做其他用途，譬如我今天跟你買 100 瓶可樂，本來是這個月要給你錢，這個月沒有給你，延到下個月再給，把省下來這本來要付的 100 瓶可樂錢放在銀行，可以生利息。

D 先生：中國大陸有些人很皮，有錢不一定想要給你找盡各種理由拖欠貨款，那他可能拿這筆錢去借給人家，因為中國有些小額放款的利息很高，可能三分利、五分利，所以能盡量不給你就不給你。

研究發現 2-3：中國的借貸利率高，投機風氣盛行，廠商將應付帳款移作他用的誘因大。

中國幅員遼闊，如果廠商拖欠貨款，派人催收的成本高，例如出門必須花上一段交通時間，油錢、過路費、吃飯、住宿等支出也都需要費用，如果對方有意編藉口不支付貨款，公司礙於成本考量只能空手而回。另一方面，如果廠商是打帶跑的經營方式，不打算長久經營，土地、廠房都用租的，萬一經營不善很可能捲鋪蓋跑路，要追討貨款也不知從何追起。吾人提出研究發現 2-4：

A 先生：如果是一個小小的工廠，廠房可能是租的，再放兩台機器，那種就有可能跑路，只要把兩台機器搬上車隨時可以跑。

B 先生：如果找其他人賣，東西寄在他那邊，如果他貨賣出去錢收一收跑掉了，你到哪邊去找人？隨便一個廣州都那麼大，你真要跑下來可能幾天都跑不完。

E 先生：我們以前有做過上海的客戶，收不到錢後來就沒做了，因為太遠了，收錢不好收，中國幅員那麼大，派業務去收錢，一天可能只能跑兩家，結果會計說老闆不在，要你明天再拿來；或者老闆說已經把錢給會計了，可是會計剛好請假、外出不在，這麼多理由給你，擺明是不給你錢也奈何不了我，看準你還有其他點要跑，光出差費可能就是一大筆開銷。而且在當地人生地不熟，會發生什麼事也不知道。

研究發現 2-4：中國幅員廣闊，人員催帳成本高，廠商利用此特性故意拖欠帳款。

值得注意的是，許多廠商明知道客戶有付款疑慮，但是訂單量大、商機誘人、有機會建立關係，仍決定和對方生意往來，例如政府的工程承包案件吾人建立研究發現 2-5：

E 先生：我們有負責政府腳踏車工程的一部分，完成後政府一直拖我們貨款，是不怕收不到啦，畢竟對方是政府，但就是比較慢一點，要有耐心。最後政府有慢慢付給客戶，一次付一部份，終於把貨款付清。



F 女士：其實大家都知道政府沒錢，我們做之前就知道政府應該會欠錢，但就是為了訂單、有機會建立關係，我們才願意做。

研究發現 2-5：廠商為了量大誘人的訂單，明知有帳款拖欠風險仍會選擇生意往來。

隨著近年來全球企業以及大陸本地企業在中國內銷市場上大顯身手、競爭激烈，台商明顯感受到競爭力不足、經營困難。競爭力下降導致對客戶的議價力降低，客戶拖欠貨款沒辦法用停止供貨手段要求償付貨款，對方還有其他供應商可供選擇，不急著清償貨款，因而應收帳款持續增加。吾人提出研究發現 2-6：

A 先生：如果客戶今天只有我一家可以買，我就可以很強勢說一定要收到現金，如果今天客戶不一定要跟我買，還有其他兩、三家選擇，其他家如果願意跟他做月結，我還堅持跟他收現金，那肯定沒有機會跟他做生意了。

D 先生：台商在這邊尤其來得早的話，太容易做了，隨便做都有錢賺，因此對市場的擴充、積極性不夠，這是在環境好的時候，但是當環境不好的時候呢，外面的競爭者進來了，大陸本地的企業崛起了，你就沒有競爭力了，就像老鼠已經跳不出米缸，現在只能在這邊等死了，所以呆帳才會出來。

研究發現 2-6：台商競爭力下降，客戶有其他供應商可供選擇，不急著清償貨款，使應收帳款持續增加。

另外，台商彼此之間互動頻繁、關係密切，許多廠商的應收帳款都是給予台

商客戶的信用交易，當台商面臨經營困難、資金週轉不靈時，很可能沒辦法付錢給生意往來的廠商，造成這些供貨的廠商無法收回貨款。正因為這樣，許多受訪廠商表示現在最難收款的就是台商客戶。吾人提出研究發現 2-7：



C 先生：貨款問題，我敢說很多不是被內地的人欠的，而是被自己台灣人欠的。中國有句話講「飽食思淫慾」，今天賺了錢，工廠運作很順利，做事就開始馬虎啦，開始不事必躬親。台商來這邊彼此之間都有生意往來，只要其中一個出問題，資金周轉不過來，上下游廠商都有麻煩，這個貨款問題就這樣出來了。

E 先生：在我的經驗裡，我反而覺得大陸廠商比較準時給你錢，現在比較爛的是台商。台商現在經營的困境是比較大的，世界經濟不景氣，外銷的市場不是很好，許多做外銷的台商面臨很大的挑戰，內銷又做不起來，所以你出貨給這些台商，就有可能產生貨款無法收回的問題。

研究發現 2-7：台商應收帳款增加的一大來源為其他台商的經營困難、資金緊俏，因此無法順利將帳款收回。

第三節 應收帳款的預防及解決方法

要預防應收帳款無法收回的第一步，就是建立有效的徵信制度，徵信的目的是證實客戶的信用能力，包括交易對象的財力、經營能力、道德操守等。由於大陸徵信制度、相關服務尚未健全，中小型廠商一方面資源有限，一方面不信任當地服務，因此徵信工作通常是親自或者派有經驗的幹部到對方公司實地調查。受訪廠商表示不要只聽對方管理階層的片面之詞，還要和底下幹部、員工混熟多方打聽，了解訂單、出貨、付款狀況。徵信工作做得越扎實，對客戶瞭解得越多，越容易判斷交易可能產生的風險。由於客戶的經營狀況、付款能力隨時在改變，後續的追蹤也要持續進行，方能確保帳款順利收回。吾人建立研究發現 3-1：

A 先生：對於新客戶，我會認真考慮他們的付款問題，如果能夠準時付款那我就會供貨，我們不願意做一些收不到錢的生意，有些客戶就是這樣子，他說今年要給你十萬、二十萬pics的大訂單，可是付款就是個問號，他不確定什麼時候給你錢，會不會給不知道，像這種生意我們就不願意去做。

D 先生：當然跟客戶之間有很多細節一定要做，譬如信用的訪查，問老闆不一定很清楚告訴你，你一定要跟底下的這些幹部混熟，才有辦法獲得第一手資料，這些要確實掌握。一般我們企業經營都會把客戶分A、B、C類，A類客戶好收款量很大，B類客戶錢還好收量不是很大，C類客戶不好收款，隨時A類有可能變B類，B類有可能變C類，會計制度要建立，才可以教育業務人員。

E 先生：我們剛開始跟對方做肯定是要收現金的，合作久了才考慮讓對方欠款。其實我們跟大陸廠商做生意都會經過篩選，要付款穩定的才會跟他們做生意，那種隨便不曉得哪裡冒出來，我們是不會跟他們往來的。

研究發現 3-1：重視客戶徵信工作，派有經驗幹部實地調查，和對方員工混熟多方打聽，持續追蹤客戶經營情況，方能確保帳款順利收回。

許多廠商運用分階段的收款方式，降低客戶倒帳的衝擊。典型的分階段收款方式可以分為四階段：第一階段：出貨前付預付款；第二階段：交貨的時候付一部份款；第三階段：試用沒問題後付一部份款；第四階段：約定的日期付尾款。分階段收款方式關鍵在於第一階段和第二階段付款的比例要高，最後兩階段的付款比例要低。運用此方法一方面要求客戶先付訂金，使我方能夠購料生產、支付相關費用；一方面避免客戶拖欠使貨款使公司資金流緊俏，也避免萬一客戶不付最後這兩筆貨款，前兩階段所收到的款項已能讓公司回本、甚至有利潤，不至於血本無歸。吾人提出研究發現 3-2：

C 先生：你要跟他們做生意只有一個辦法，你要我出貨可以，你先付訂金，最起碼要付三成的訂金，交貨的時候再付三成，交貨完試用沒問題付兩

成，敲定的時間再付最後剩下的兩成，重點對方付的前面這六成的錢就要能夠回本，後面對方要給就給，不給也沒辦法，但是最起碼要讓我回本，才能繼續做下去。



研究發現 3-2：使用分階段的收款方式，前兩階段的付款能讓公司回本，可降低客戶倒帳的衝擊。

對於收款不順的客戶，千萬不可逃避，反之應增加拜訪次數，否則容易形成呆帳。催收有兩種實務上效果很好的技巧，第一種是緊迫盯人，派業務人員三不五時去對方公司催討，讓對方覺得很煩、不勝其擾，就會把錢付清；另一種是採柔性訴求，例如業務人員向收款不順的客戶說：「沒有收回貨款，公司會扣我工資！」透過引起對方同理心的方式，經常可以達到良好效果。可說在大陸誰的臉皮夠厚，誰就能把貨款收回來。吾人提出研究發現 3-3：

A 先生：有些人的做法是假如今天沒收到錢，就去公司那裡做著，看對方什麼時候把錢還我，公司如果看你一天到晚坐在那裡，煩都煩死了，錢趕快給你就不用再看到你了。所以說誰好欺負就最後才付給誰，誰最難欺負就最先付給誰。

D 先生：有些台商就派人到他的工廠去住，他走到哪裡就跟著到哪裡，也沒辦法趕你走，因為他欠你錢呀，欠錢要錢是天經地義，反正就一直跟在他旁邊讓他覺得很煩，他覺得很煩自然會把錢給你。在中國其實很簡單，誰煩誰就贏了，討債就真的是比誰不要臉，你如果太客氣，那你就等著收不到貨款。

D 先生：我比較喜歡用動之以情、柔性訴求的方式，好比派業務去對方公司的時候要說，我們業務都是拿提成的，客戶你錢付不出來我提成不但沒有，買材料的前我也要負責，會從我的薪水裡面扣，我們大家關係這麼好，家裡還有老婆小孩要養，客戶你也不要讓我這麼難堪幫幫忙。

研究發現 3-3：有效的催款技巧包括緊迫盯人，增加拜訪次數；柔性訴求，引起對方同理心，較易將貨款收回。

在中國大陸打官司，就受訪廠商的經驗來看，是非常吃力不討好的手段，原因在於中國大陸屬於「人治」，在地方保護主義盛行的情形下，外資廠商要告贏本地企業難度相當高。受訪廠商中唯一告贏的一次，是給予地方法院好處，才得以打贏官司收回帳款。跟對方打訴訟官司，也等於雙方撕破臉、未來不打算再跟對方做生意，因此通常是最後手段。另外，也有催帳公司走合法途徑催討貨款，重點是相關交易憑證例如合約書、發票資料要準備齊全，才有利貨款的收回。吾人提出研究發現 3-4：

A 先生：法官不是看證據辦事情，而是看紅包辦事情，法官分別把我們律師找過去，開口問我們要給他多少好處，哪邊給的好處多一些判決就偏向那一方。最後錢是有收回來，但是我們有給紅包，總之最後就是贏了。

B 先生：中國大陸每個地方，都有地方保護本地企業的心態，譬如說我跟本地的企業做了生意，做了後我們如果拿不到錢，我們去法院告他都告不贏，因為法院也是保護本地企業，我們台灣是所謂的法治，法怎麼規定我們依法辦事，但是他們比較人治，很多法律條文會牽涉到人的因素，就有很多解釋的空間，往往都會偏向對我們不利的一方去解釋。

C 先生：跟他們做生意，他們明明有錢卻不把貨款給你，你有什麼辦法？你告也告不贏他們，有憑有據的去告也是告輸，中國人還是偏袒中國人，誰去告都告不贏。

E 先生：催帳公司不是那種暴力的討債公司，基本上有走法律途徑，也有經常去對方那邊坐的，算是用合法的手段把錢收回來，但是你一定要有合法的文件，例如發票、出貨單等，要有這些東西才能請對方幫忙。其實最主要的關鍵是在發票，如果有開發票，基本上這個錢不會收不到，因為他有提供相關的資料給你，你才能夠開發票給他，發票就是出貨的證據，表示有交易的事實，不能夠賴帳。

研究發現 3-4：外資企業在中國打訴訟官司難度大，且代表未來不打算跟對方生意往來，因此通常是最後不得已採取的手段。

經營一個客戶不容易，客戶難免都有無法支付應收帳款的時候，只要確定客戶是正當經營，非常有機會存活下去；或者對方是政府，沒有倒債的風險；或者這地方就是這樣的交易模式，不讓對方欠款做不成生意，不管是哪種情況，仔細評估讓對方欠款和停止跟對方往來的利弊得失，如果利大於弊，那麼維持雙方的供貨關係，將積欠的貨款賺回來，不但有機會持續建立關係，更有機會擴大銷售市場，比起直接停止供貨認列呆帳，是廠商處理應收帳款最不容易、最不明顯、報酬卻也最高的作法。重點必須要求客戶貨款拖欠的金額不能放大，不然會增加企業經營風險。吾人提出研究發現 3-5：

D 先生：怎麼解決應收帳款，我們一定會去了解客戶，去看這個老闆做事認不認真，如果這個老闆做事認真，判斷這家公司能存活下去，我們可能會繼續供貨，但是也必須要求客戶貨款拖欠的金額不能放大，就算一、兩年後他倒了，我那 100 萬已經賺回來了。

D 先生：我到中國來發展的時候，有些台商以及我的競爭對手，因為不肯給人家欠款，所以市場做不大，後面就萎縮。我一開始給人家欠款，欠一欠幾年以後，在那邊的週轉金全部賺回來。就看你敢不敢冒險，這地方都是欠來欠去，你不給人家欠你怎麼做生意？

D 先生：其實應收帳款還可以有其他層面來考慮，帳款沒有收回來，以目前來看是一種損失，但有時候是另外一個機會的開始。假如對方公司財務困難最後倒閉，底下幹部跑到其他廠商的時候，會跟後來的老闆講用我們的東西用得很順、品質很好，所以可以拓展市場，靠口碑把我們的產品傳出去。所以我們思考的重點是怎麼樣跟對方公司保持關係，讓對方幹部繼續使用我們的產品。

F 女士：我們做之前就知道政府應該會欠錢，但就是為了訂單、有機會建立關係，我們才願意做。政府好處是不會倒債，只會拖欠個好幾年，換

句話說只要你熬得過，後續就一直在收錢，一直有訂單。



研究發現 3-5：只要客戶正當經營、對象是政府、或者為地方行之有年的交易模式，評估讓對方欠款的利大於弊，維持供貨將積欠貨款賺回來，是處理應收帳款最不容易卻也報酬最高的作法。

第四節 台商在大陸經營的挑戰與機會

工資、物料、社會保險等成本大幅提升，是台商現在經營最大挑戰。工資大幅提升的原因來自兩個，一是大陸各省市近年來不斷調漲基本工資，二是中國大陸就業人口的移動及就業觀念的變化，使得廠商普遍缺工，員工忠誠度不高容易遭挖角，必須用更高薪水留住員工；物料大幅上漲的原因來自各國寬鬆貨幣政策，及有心人士的刻意炒作；社會保險、相關福利制度是中國政府重點的政策之一，這三個原因都使得台商經營成本大增。

A 先生：這幾年原材料成本一直在增加，人工成本也在增加，原材料今年算比較平穩，但所謂平穩是在價格維持在高檔。依現在的情況來講我們是還有利潤，那如果說人工繼續漲，或者材料繼續漲，只要突破那損益平衡點，我們就沒有辦法繼續再做下去了。

B 先生：台商面臨中國大陸勞動法的影響很大，勞動法規定，員工做滿一年，不管是員工自己離職還是你要叫他離職，要給他一個月的經濟補償，而且員工進入工廠，要幫他買養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險、繳住房公積金，所謂的五險一金，這些都加重我們經營的負擔。

E 先生：未來在大陸經營最大的挑戰是員工的薪資一直在漲，而且漲的速度非常驚人，像我們這邊一個月基本工資是 1100 元人民幣，沒有給到 1300 元是請不到人的，5 月 1 日基本工資要變成 1310，所以要花起碼 1500、

1600 才請得到人，然後加班費更可怕。



針對經營成本上升問題，廠商目前積極尋求解決辦法，有台商認為提高產品附加價值，發展新的技術、創新經營模式、產品服務，掌握關鍵零組件、原料的供應商機，針對中國地方不同的技術發展狀況及需求屬性，提供不同的產品解決方案，讓競爭對手不易模仿，是未來發展的一個利基方向。

D 先生：針對技術層次較高的地區，我請我的業務經理到那邊就幫他們改配方，讓他們賺更多的錢，他對我們公司就有信賴，就會一直用我們的東西。；針對技術層次差一點的地區，現在發展出一種綜合性的材料，把很多東西都加在一起，只要再做一點調整就可以符合客戶需求。所以說針對不同的地方要有不同的產品方案，去適應那個市場，不能說用一套的東西去解決全部。

另一方面，有台商經營大陸內銷市場一定要發展品牌，尤其大陸消費者特別重視產品品牌，陌生的品牌很難為市場所接受。若想要在中國內銷市場長遠發展，一定要正視品牌經營的重要性，摒棄過去著眼於外銷、代工製造的經營型態。中國龐大的內需市場，加上台商過去優質產品的形象，會是台商發展品牌的一大利基。

C 先生：經營中國市場一定要有品牌，有品牌東西才賣得好，尤其中國消費者很重視廠商有沒有打廣告，他們認為會打廣告的公司就是有能力、產品好、對自己有自信的公司，不然他們不敢花這麼多的錢打廣告。

C 先生：台灣過去就是搞代工，沒有自己的自創品牌，把自己矮人家一截，其實台灣有很多東西在技術水準上是世界頂尖的，但就是打品牌要花很多錢。



第五節 小結

本節就中國應收帳款問題的文獻探討和實證研究發現，列出表 5-1 供對比參照及說明：

表 5-1 中國應收帳款問題文獻探討和實證研究結果

原因	文獻探討	實證研究發現
1	總體經濟情勢放緩，廠商資金鏈受衝擊	台商應收帳款增加的一大來源為其他台商的經營困難、資金緊俏，因此無法順利將帳款收回。
	說明：文獻強調過度投資廠商以及循環性產業有這方面的疑慮，而實證研究則是說明台商經營困難導致彼此之間產生應收帳款拖欠情形。	
2	企業及產品缺乏競爭力或是盲目生產	台商競爭力下降，客戶有其他供應商可供選擇，不急著清償貨款，使應收帳款持續增加。
	說明：雖然台商不完全符合文獻所說缺乏競爭力或者盲目生產的廠商，但是台商競爭力下降，連帶使得議價能力下滑，客戶重視程度降低，卻是不爭的事實。	
3	只求刺激銷售，缺乏風險防範意識	廠商為了量大誘人的訂單，明知有帳款拖欠風險仍會選擇生意往來。
	說明：台商會先篩選有能力還款的客戶，如果明知有帳款收回風險還是要做，對象可能是政府這種會拖欠、但是不會倒帳的客戶。	
4	徵信體制未建全，客戶徵信困難	中國商業誠信不足，廠商不把企業長期經營視為理所當然，不在乎信用評級，如果放帳給這些廠商收回難度高。
	說明：文獻探討強調的是徵信困難，實證研究則指出整個社會商業誠信不足是主因，因為大家都不重視誠信，自然不會建立可供參考的信用評級。	
5	應收帳款管理缺乏制度	×
	說明：其實台商都有建立應收帳款管理制度，問題是過去用在外銷很適合，用在內銷卻因為當地文化水土不服，因此重要的是發展一套專門針對中國內銷市場的管理制度。	

6	大陸政府政策打壓台商，供貨商找理由 拖延付款	台商應收帳款增加的一大來源為其他台商的經營困難、資金緊俏，因此無法順利將帳款收回。
	說明：受訪廠商確實表示近來中國官方政策不利於台商，但是並沒有證據顯示供應商會以此為理由拖延付款，反倒是自己的經營困難、資金緊俏會影響支付貨款的能力。	
7	台灣和大陸訴訟時效不同	×
	說明：大陸台商不相信中國法律，遇到帳款收付問題普遍直接認賠或用其它方式解決，因此大陸的訴訟期限長短並不影響台商帳款的收回。	
8	×	中國商業制度建立未臻成熟、人治色彩濃厚，廠商必須處理要求回扣好處、各種附加條件等問題，使帳款收回勞心勞力。
	說明：要求回扣好處、各種附加條件是文獻上比較沒有著墨的部分，也是一個不公開的事實，想要順利收回帳款一定要多了解這些交易文化。	
9	×	中國的借貸利率高，投機風氣盛行，廠商將應付帳款移作他用的誘因大。
	說明：雖說廠商將應付帳款移作他用、拖延付款是本來就會發生的事，但是在中國誘因相較於其他地方大。	
10	×	中國幅員廣闊，人員催帳成本高，廠商利用此特性故意拖欠帳款。
	說明：這個原因是文獻上沒有討論到，實務上卻經常發生的一個情況，地緣關係在中國市場顯得格外重要。	

注：×代表無對應項目

資料來源：本研究

第五章 研究結論及建議



第一節 研究結論

隨著中國內銷市場的蓬勃發展，許多廠商覬覦龐大的內銷商機，但是經營中國內銷市場並不容易，最重要的關鍵在於對中國市場特殊文化制度的不了解，用過去思維直接套用在中國市場上，往往只能鎩羽而歸。充分瞭解中國內銷市場的特性，掌握其中的機會及挑戰，是每位想拓展中國內銷市場廠商的經營之道。

中國內銷市場的帳款收付問題時有所聞，此一通路衝突往往造成廠商資金鏈的緊俏，國內外坊間有許多相關的文獻報導，但是偏向廣泛的論述，缺乏嚴謹且有系統的研究，也缺少站在廠商的角度看此一實務上常見的問題，因此本研究除了透過文獻探討瞭解此問題外，也實際訪談有實務經驗的台商，針對應收帳款問題提供寶貴經驗，提出解決防範方法，加深此問題的研究深度。吾人所訪談的台商皆表示此一問題實為經營中國內銷市場的重要管理課題，也十分樂於分享自身經驗和看法。

經吾人研究發現，應收帳款收回困難有幾點屬於中國特色的原因，第一是中國市場商業誠信不足、信用基礎薄弱，收受回扣、要求好處、附加條件風氣盛行，缺乏健全及有效的信用保護相關法律，廠商有恃無恐；將應付貨款移做他用，例如借貸、投機炒作等情形盛行；利用中國幅員廣闊、催帳成本高的特性，故意拖欠貨款。這幾點的預防解決方法，就是從最基本的徵信調查工作做起，從源頭杜絕跟這類廠商來往，瞭解客戶經營理念及交易模式，做好信用標準、信用條件與收款政策等三項政策管理，是避免發生逾期帳款的重要工作。



另一方面，廠商應收帳款無法收回，也有自己的問題，例如為了量大、商機誘人的訂單，心裡明知有數帳款可能遭到拖欠風險，仍會選擇承擔風險和對方往來，這是廠商自己的選擇沒辦法避免。隨著這幾年全球經濟情勢不佳、競爭對手積極拓展市場，台商經營困難、競爭力不足的情況時有所聞，客戶有其他供應商可供選擇，對台商的依賴程度降低，自然不重視帳款的積極償付，此屬於通路權力強制權的喪失。最後，台商之間彼此生意往來密切，近年來台商經營困難、競爭力不足，使得只要其中一個台商資金周轉不靈，就會使得其他台商無法收到貨款，許多受訪廠商皆表示現在最難收款的是台商客戶，此為應收帳款增加的一大隱憂，必須更主動追蹤客戶的經營狀況，做好相關防範措施。

萬一真的發生應收帳款無法收回，受訪廠商表示在中國大陸打訴訟官司難度大，且未來不再跟對方做生意來往，是比較不建議的方法。建議的方式為積極催討貨款，包括採取緊迫盯人或者柔性訴求，尤其派大陸幹部催帳有引起對方同理心效果，較易把應收帳款收回。最後還有一種方式，就是假如客戶屬於正當經營，未來幾年還不至於倒閉，或者是政府單位沒有倒閉疑慮，評估後讓對方欠款的利大於弊，那麼維持供貨、將積欠貨款賺回來，是處理應收帳款最不容易卻也報酬最高的作法。中國人做生意講求「以和為貴」，有道是「商場上沒有永遠的敵人，也沒有永遠的朋友」，關係的建立不容易，需要時間和雙方的互動，在中國經營的台商企業處理應收帳款問題要更謹慎細膩。

第二節 研究貢獻

本研究將國內外坊間文獻針對中國應收帳款的現況、帳款管理問題、解決方法做了全面的整理歸納，也飛到中國廣東實際訪談台商，瞭解實務上可能遇到的應收帳款情況及解決方法，和文獻做對比參照。本研究的貢獻如下：

1. 提出文獻上所沒提到的帳款收付困難原因，例如各種附加條件使得帳款收回難

度高、中國的借貸利率高廠商將貨款放貸投機、中國幅員廣闊人員催帳成本高等。

2. 針對文獻雖然有提到的原因，做了更深入的闡述分析，例如在商業誠信這方面，要特別小心中國廠商可能不把長期經營視為理所當然，不在乎應收帳款不還導致信用評級不佳。而總體經濟情勢放緩，再加上台商競爭力下降，使得台商資金鏈緊俏，連帶影響往來台商應收帳款的支付，這也是要特別注意的一點，未來在篩選客戶的時候一定要更加謹慎
3. 提出實務的帳款收付解決方法，提供有意經營大陸內銷市場的廠商參考，例如如何做實地調查工作、分階段收款方式、緊迫盯人及柔性訴求的催款技巧以及維持供貨將積欠貨款賺回來等。

第三節 後續研究建議

本研究針對台商在中國內銷市場的應收帳款等問題，訪談了六家廠商，雖然獲得了一些解答，尚不足以描繪內銷市場的全貌。此外，在研究議題及研究方法上仍有許多尚待強化之處，茲提出三個方向供後續研究者再深入研析：

- 一、不同企業規模的解決方案：由於本研究訪談對象皆為中小型台商企業，經營管理上有先天的限制，應收帳款解決的方案可能不同於大型企業，例如大型企業容易使用金融工具，如信用保險、應收帳款承購業務等，來規避客戶倒帳風險；但是中小企業因為往來的客戶企業規模、信用能力不是太好，可能不容易取得這些金融工具，就算取得也無法得到很好條件，不符合成本效益。另一方面，受訪中小型台商表示不願意對逾期帳款的客戶打官司，因為告不贏對方，但大型企業或許擁有良好的律師團隊以及人脈關係，讓他們在訴訟時不會處於不利局面。因此若能研究大型企業的應收帳款解決方案，將可使本研究更加豐富完整。



二、訪查區域的擴大：受限於研究資源，此次研究區域僅限於針對廣東地區的台商，事實上各地的台商皆有許多從事內銷，為避免地域上的偏狹，應同時研究其他地區台商的狀況，他們在應收帳款議題上的處理或者對於大陸內銷市場，可能因為地域、環境、風俗民情的不同產生不同的看法，這均有待其他學者做進一步研究。

三、其他外商的對比研究：在大陸內銷市場的開拓除了台商外，競爭對手還包括其他許多外資企業，這些外資企業面對應收帳款這些問題，是怎麼樣看待、如何處理、是否能提供更好的解決方法，這些都值得我們去研究。台商在大陸內銷市場上有跟外資企業合作的機會，因此如何善用彼此的經驗、方法，可以產生更大效益。

四、討債公司的研究：應收帳款解決方式還有一種是透過討債公司，進行債務催討，假如可以深入研究中國討債公司的品質、績效、費用等，可以提供廠商更多元的參考資訊。

參考文獻



中文部分

- 黃瑞章(民 91)，台灣製造業大陸市場行銷通路垂直整合之研究，國立台灣大學國際企業研究所碩士論文
- 張國欽(民 97)，行銷通路權力對通路影響之研究-以大陸台商工具機業為例-，靜宜大學企業管理研究所碩士論文
- 邱創盛(民 101)，台商在中國大陸發展的經營與投資問題及解決方法，國際經濟情勢雙週報，第 1659 期
- 顧瑩華，林俊甫(民 97)，台灣電子業在中國內銷市場經營問題之研究，中華經濟研究院
- 姜靜(2011)，紡織服裝企業出口轉內銷行銷策略研究，江蘇科技大學企業研究所碩士論文
- 林瑞賢(2009)，開拓內銷市場的心得分享(上)，中外玩具製造，2009 年 04 期
- 張彥山，萬晗(2009)，內銷市場潛力巨大轉型還需政策指引，紡織服裝週刊，2009 年 17 期
- 張曉偉(2012)，潛談企業應收帳款管理，現代經濟資訊，2012 年 18 期
- 張佳(2012)，JZ 公司應收帳款管理對策研究，吉林大學工商管理研究所碩士論文
- 樓蘭、譚湘龍 (2012)，〈台商連鎖進軍中國〉，時報出版社
- 吳曉波(2007)，〈中國·崛起〉，遠流出版社
- 陳萬淇(1985)，〈個案研究法〉，華泰文化事業公司
- 郎咸平、劉玉珍(1996)，財務管理概念與應用修正，新陸書局
- 張文龍，王維元，馬珂(2011)，士鼎鋼鐵-大陸台商應收帳款管理決策，光華管理個案收錄庫
- 陳秀琴(2012)，企業應收帳款管理存在問題及對策分析，財經界，2012年12月期
- 梁玉萍(2005)，企業應收帳款管理初探，河南科技，2005 年第 11 期
- 吳兆安(2006)，淺談加強企業應收帳款的管理，對外經貿財會，2006 年第 3 期

于輝(2012)，加強企業應收帳款管理研究，東方企業文化，2012 年 12 月
葉重新(2004)，教育研究法（第二版），心理出版社



英文部分

Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary(2005), Marketing Channels, 7th ed, Prentice Hall

K.R Andrew(1951), Executive Training by the Case Method, Harvard Business Review

Kotler(2008), Marketing Management: An Asian Perspective, 5th ed, Prentice Hall

Deming(1950), Lecture to Japanese Management, Translation by Teruhide Haga.

Accessed.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2003), Organizational Behavior, New York. McGraw Hill, 2th.

Hertzberg(1959) , The motivation to work, New York: Wiley.

James C. Van Horne, John M. Wachowicz(2003), Fundamentals of Financial Management, Economic Science Press.

Sheng(2010), Understanding China's Retail Market, The China Business Review , vol.37, issue 3: 16-19,27

Julie, Kevin, Alan(2009), Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: an interactive perspective, Journal of International Business Studies 40(2): 339-352

Chuang, James, Michele(2011), Walmart and Carrefour experiences in China: resolving the structural paradox, Cross Cultural Management, volume 18, issue 4: 443-463.

Solnik(2011), Chinese firms on U.S. exchanges face fraud charges, Long Island Business News

附錄一 台商應收帳款訪談大綱



您好，我是台灣大學商學研究所的學生李政穎，十分感謝您百忙之中接受我的訪談。這次訪談的目的為研究長久以來大陸台商在內銷市場收款出問題這個實務上很普遍但學術面較少著墨的議題，目前已從二手資料整理出一些無法收款的原因，亟需對有實際經驗的台商進行訪談，以讓整個研究能較周延。訪談內容僅供學術使用，廠商名稱予以匿名，訪談時間約一個半至二個小時，不方便錄音者會以筆記方式進行記錄。以下為訪談大綱：

第一部分：廠商應收帳款經驗分享

1. 請問您本身遇到應收帳款無法收回的情況為何？後來是如何解決？
2. 學者研究，中國應收帳款居高不下的原因主要為忽視信用風險及內部控制不嚴，能否談談您的看法？
3. 台商相對其他國廠商，是否應收帳款更難以收回？

第二部分：關於通路衝突與通路權力

1. 您認為和大陸廠商做生意時，是否產生衝突議題，或者雙方權力並不對等？

第三部分：中國內銷市場及台商未來經營

1. 能否請您談一下台商開拓中國內銷市場需要特別注意之處？
2. 台商未來在中國經營有何機會及挑戰？

附錄二 個案公司訪談稿



A 公司，座落位於廣東省 X 市，經營範圍涵蓋五金零件、爐具配件、塑料製品等，此次的訪談對象為行政總務經理 A 先生。

一、做大陸內銷市場的緣起：

我們是做爐具配件這一類相關的產品，主要是針對國外的市場，05、06 年開始做內銷，但是所謂的內銷只是我把這個零件賣給當地的廠商，然後收人民幣、開發票，客戶買了我的東西組裝以後最終產品還是賣到國外，給國外的消費者使用，不是真的是用在中國的消費者。

內銷的客戶中國廠商及台灣廠商都有，剛才也說了我們的產品最終都是出口到國外去，所以我們賣內銷並不是因為看好中國市場的消費力，當初賣內銷主要的原因是客人要求，因為他遇到海關的問題，像我們這種工廠是所謂的來料加工，我們從國外進口一些原料、零件到這邊進行加工，早期主要是從台灣進口，從台灣進口的好處在於原料免稅，因為當初中國為了要吸引我們這些工廠來投資，給了我們這方面稅賦優惠政策，對工廠來講一個東西有稅一個東西沒稅，肯定是沒稅的東西比較便宜，所以早期都是這種模式。那進口原材料過來把產品生產出來，一部分直接外銷，另一部分用一種叫合同或者登記手冊，可以把做好的東西轉給其他廠商，組裝好後再由另外那家廠商出口，但這就牽扯到海關問題，因為這個東西是保稅的東西，海關一定要防止這個東西進入中國裡面，那不然就變成工廠暴利啦，所以對於這些保稅的東西都會特別監控，海關就一天到晚找客戶麻煩，問這個保稅的東西有沒有分開放好、資料登記有沒有齊全只要每一次海關來查，不是罰款就是很多問題要處理，客戶不勝其擾的情況下乾脆說那不要買你這個保



稅的產品，你就直接內銷開發票給我，就不關海關的事了。所以客戶寧可多花一點錢來買這個繳過稅的東西，來避免海關產生的種種問題，因為海關是個很不確定的因素，每次來查你，一下說要罰 10 萬，一下說要罰 100 萬，沒有一定的行情價的，高興什麼時候來查你、跟你收多少錢就看他高興。

也因為這個原因，我們工廠做了兩個選擇，第一個選擇是如果一定要從台灣進口，那我就去交稅，這樣愛買給誰就買給誰；第二個選擇是原料不要從台灣進口，由國內這裡購買，購買這些有發票的原料，海關就管不到你，也因為這兩個原因，我們開始走內銷這條路

二、應收帳款的經驗

以我們公司的狀況來說應收帳款收回算順利，原因是說我們算比較特殊的行業，我們做的這些產品不是到處都有，在這個行業可能就是五、六家在競爭，我們公司出去大家可能都認識我們，市場上有哪些客人我們也都知道，而且可以講說我們的產品幾乎只做熟客，比較少有新的客人，那熟客因為大家也配合很久了，所以付款方面沒有很大問題。

那當然我們也遇到錢沒辦法收回來的情況，有一次跟一個新的廠商配合，因為我們以前不曉得這個廠商怎麼樣、不夠了解他，一開始合作付款都正常，但是到後來時間就越拖越長。可能的原因是他把這筆錢拿去做其他用途，譬如我今天跟你買 100 瓶可樂，本來是這個月要給你錢，但這個月沒有給，延到下個月再給，把省下來這本來要付的 100 瓶可樂錢放在銀行，可以生利息。這只是可樂，如果今天換成其他更高價的東西，那就是很大的一筆錢，生的利息很可觀。所以如果可以就盡量延後付款，而且也不需要有所補償，還可以拿去做很多的運用。另外



譬如像是這個廠商欠十家客戶的錢，結果其中這家要得最急，他就把錢先給這家，就沒有錢給我，這也是一種可能的原因。

至於怎麼樣的作法能夠讓對方先給錢，有些人的做法是假如今天沒收到錢，就去公司那裡做著，看對方什麼時候把錢還我，公司如果看你一天到晚坐在那裡，煩都煩死了，錢趕快給你就不用再看到你了。所以說誰好欺負就最後才付給誰，誰最難欺負就最先付給誰。

我們自己是沒有使用過這樣的手段，因為我沒有那麼多時間，沒有辦法整天坐在那裡跟他耗。倒是法律有走過，我們曾經一個客戶貨款一直拖，找各種理由一直不付錢，後來我們受不了，畢竟那不是一筆小數目，我們就找律師去告他，去查封他的銀行帳號、廠房、設備。那走上法律這條路，大陸法律也是很黑暗，法官不是看證據辦事情，而是看紅包辦事情，法官分別把我們律師找過去，開口問我們要給他多少好處，哪邊給的好處多一些判決就偏向那一方。最後錢是有收回來，但是我們有給紅包，總之最後就是贏了。

現在收款比較沒有問題，偶爾還是會遇到客人說有一些狀況說比較不方便付款，我們會讓他延一、兩個月，這種情況是覺得還好，重點是錢能夠收回來。另外一種情況是，假設原本對方欠我們十萬元，他會說那我付錢給你，你算我九萬塊好不好，也是會有這樣的情況產生。對於新客戶，我會認真考慮他們的付款問題，如果能夠準時付款那我就會供貨，我們不願意做一些收不到錢的生意，有些客戶就是這樣子，他說今年要給你十萬、二十萬 pcs 的大訂單，可是付款就是個問號，他不確定什麼時候給你錢，會不會給不知道，像這種生意我們就不願意去做。最好的情況當然是客戶付現金，但有時候還是要看哪邊比較強勢，如果客戶今天只有我一家可以買，我就可以很強勢說一定要收到現金，如果今天客戶不一

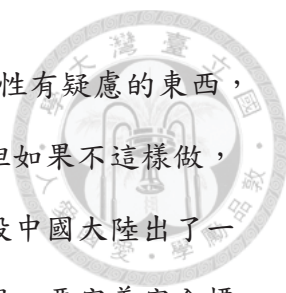


定要跟我買，還有其他兩、三家選擇，其他家如果願意跟他做月結，我還堅持跟他收現金，那肯定沒有機會跟他做生意了。

你提到因為中國太大，廠商可能會跑路，而你也未必能找得到他的這個問題，我們是沒有遇到過，因為你想想，以我們公司來說，如果今天是我们欠人家錢，就我們公司的情况我們跑不掉呀，我們的廠房、設備都在這裡，不是說一個小小的工廠，廠房可能是租的，再放兩台機器，那種就有可能跑路，只要把兩台機器搬上車隨時可以跑。其實這個我覺得要看客戶公司規模，如果客戶公司規模小，就可能有這方面的風險，大公司的話投資那麼多廠房、設備，要跑也不容易呀，就算老闆真的跑了，也還是會有一個人出來接這個土地、設備，所以還是找得到人要就錢對了

三、大陸內銷市場

其實我們曾經考慮過要在大陸這裡賣內銷，像我們的產品在一般家庭也是可以使用的，外面很多火鍋店、餐廳也用得到我們的產品。可是現在問題是這個樣子，譬如說我們的爐具配件，在外面超級市場或者五金行都有人在賣，假設他一個要賣人民幣 30 塊，但像我們的原料成本加一加，就比他的賣價還要高，根本就賣不出去。因為品質差很多，譬如我們的材質可能用銅，銅比較不會生鏽，而且柔韌性比較好，氣密性效果佳，他們可能用鐵，像我們蓋子用鋁合金壓鑄，他們可能用塑膠，或者用鐵皮，所以他們這東西安全性是有很大的疑慮的。可是一般的民眾不懂，不會考慮這點，其實將心比心，假如今天我要去買一個不懂的東西，我可能會挑好看一點的，或者便宜一點的，大陸這邊的觀念就是這樣，買便宜能用的就好了，其實這真的是安全上很大的隱患。



在我們的立場來講，你要我做這樣的東西，這樣低品質安全性有疑慮的東西，我也不敢做，萬一哪天真的出了問題怎麼辦？良心過意不去。但如果不這樣做，價格又沒辦法跟他們競爭，所以內銷市場一直在觀望。未來假設中國大陸出了一個重大公安問題，死了好多人，政府開始覺得這個東西要去重視，要定義安全標準、檢驗認證，那就對像我們這樣的廠商很有利，因為我們一向都是對於產品的安全品質很要求的。如果說有這天的到來就是我們的機會，如果這天一直沒有到來，我們要打進中國市場是有困難的。

另外一點，其實中國大陸各行各業，不管工廠也好還是其他行業，我覺得還是一個比較講面子的，像我們這個工業區，政府為了要綠化弄得好看，花了一大筆錢種樹，但實際上並沒有帶來實質效益。我去過的很多大陸廠商也一樣，門面弄得冠冕堂皇，但是裡面的管理一塌糊塗。他們公司老闆都會想要買很好的車，這樣開出去就好像很有成就、工廠做得很好，但實際上情況並不好，對於工廠本身的管理、品質，整個要求不是很嚴謹，從工人、中間的管理階層到最上層的老闆，都是這種觀念，所以這也是為什麼全世界都於 made in china 的東西感覺都是品質比較低下的。如果真的要拓展內銷市場，我們可以的話還是會選台資廠，想法、品質管理上會比較一致。

四、未來經營挑戰

台商來大陸這邊發展最主要的原因，就是人工便宜，而我們跟著客戶過來，就我們工廠來講，人工成本大概占百分之十左右，但是跟原材料就有很大關係，我們的產品一下子用到塑膠，一下子用到銅，所以原材料價格高低對我們有很大影響。這幾年原材料成本一直在增加，人工成本也在增加，原材料今年算比較平穩，但所謂平穩是在價格維持在高檔。我們是開工廠的，開工廠就是要賺錢，不



可能做賠錢生意，現在是 2013 年 3 月，依現在的情況來講我們是還有利潤，那如果說人工繼續漲，或者材料繼續漲，只要突破那損益平衡點，我們就沒有辦法繼續再做下去了。你可能聽到一些廠商說要移往內陸，內陸人工比較便宜等等，但是對我們來講移到內陸，我們覺得只是延後幾年把你今天在這裡發生的事，五年、十年在內陸再上演一遍。

還有一點就是中國的政府，現在已經不需要我們台資企業，對他們來講工廠已經太多，現在煩惱怎樣找新的地讓那些新的工廠進來，對於現有的工廠是一種排斥態度，給的優惠政策一直在減少。簡單來講，誰交得稅比較多，誰就是他們眼中比較有競爭力的公司。十年前我們工廠在這邊動土的時候，那些政府官員都到我們廠裡來祝賀，因為我是少數在這邊開工廠的廠商，逢年過節也都會來拜訪，可是時間一過，其他工廠也都建起來了，人家繳得稅收可能也比較多，那跟我們工廠也逐漸疏遠，所以都是這個樣子，很現實的。

面臨了這些困難，未來要怎麼走，關於這一點的話，因為我們現在還沒有真正面臨到需要立刻下決定的地步，所以還沒有一個很明確的答案，我們大概的方向是不可能移往內地，移往內地未來只是將在這裡發生的事重演，而且如果我們客人還是在這個地方，對我來講沒有用，我還是要在我的客人附近就近提供產品。另外一個想法是去國外，但目前沒有考慮。至於回到台灣，這是一個可行的辦法，但還是要看我們的客人在哪裡。最後就是我們不做這個產品了，這個產品價格很爛那我們不做，我們另外做價格好、有競爭力的產品，這也是要一直不斷研發。這些是我們目前的幾個想法。

B 公司，座落位於廣東省 X 市，經營範圍涵蓋鋼模、注塑、鋅鋁壓鑄、五金、文具、禮品，此次的訪談對象為總經理 B 先生。



一、應收帳款的經驗

為什麼帳款會收不回來，因為中國大陸每個地方，都有地方保護本地企業的心態，譬如說我跟本地的企業做了生意，做了後我們如果拿不到錢，我們去法院告他都告不贏，因為法院也是保護本地企業，我們台灣是所謂的法治，法怎麼規定我們依法辦事，但是他們比較人治，很多法律條文會牽涉到人的因素，就有很多解釋的空間，我們去告很難告，就是因為他們都會偏向對我們不利的一方去解釋。

我以前在南海舊廠那邊有一些本地的客戶，譬如說我做那些汽車配件，事先是講好月結六十天，可是時間到了他跟我講沒錢，他說他沒有錢付給我，但我認為這說法不見得是真的，第一這些工廠老闆車子都開得很好，我們台商來這邊有些很省都開便宜的車，他們都開進口的車，他們有錢買車、有錢買洋房，但是貨款就給你欠。我是覺得他們的心態跟我們比較不一樣，他們的心態是說反正我一開始來的時候是打工的，我本來就一無所有，現在有錢了不享受什麼時候享受，能享受是我的幸運，萬一不能做我拍拍屁股就走，回去打工也一樣是在過日子。所以要跟他收錢收很久他才會把錢給你，不收錢的話他絕對不會主動把錢給你，一直拖一直欠，碰到這種情形你做也不得，不做也不得，不做的話你沒有生意可做，要做的話等於錢被對方拖著。

像我們廠裡的員工幹部也是一樣，他們在這邊做事，做了一段時間或者碰到過年就說要辭工回去，就講說我所有親戚、朋友、鄉親他們都會回家，所以一個



月前就要請假，你不准假我就辭工，我跟他說你在這邊做了好幾年了，都已經升到中級的幹部，好比課長、組長之類的，你如果辭了工我們要重新招一個人來培訓很麻煩，而且招到人以後你要回來也沒有這個職務，只能從頭做起。但是他不管這一些，他認為頂多是少賺一點而已，反正我走到哪裡都找得到工作，因為中國大陸現在每個工廠都在招工、都需要人，這樣來講他們比較不會有生涯規劃，不會在意在公司裡的升遷、不會想爬到更高位置，不會想要住什麼樣的房子、三餐要吃怎麼樣，他們認為錢少無所謂，反正錢少就少花一點就好了，我只要肚子能吃飽其他沒多大問題，最後他們也不怕找不到工作，真的找不到工作就回老家種田，肚子也可以吃得飽。遇到這種情況為了要留住他，就只能准他假，但是要求他早回去就早回來，晚回去就晚回來，時間錯開避免工人通通走光，再來就是他的年終獎金，等年假回來以後再發放，不然真的很難留住人，變成是這樣子。

所以用同樣的道理去思考，不管是這邊的員工也好、工廠收貨款也好，我們很難用自己的想法去判斷他們，我們理解的我買你東西、要付你錢，這應該是天經地義的事，在他們的想法裡一點也不這樣認為。有次一個供應商就跟我說你們真的很好，時間到了你們小姐都會通知我們來收錢，其他客戶有的時候談生意的時候是一副嘴臉，付錢的時候又是一副嘴臉，真的讓我們很困擾。

二、大陸內銷市場

其實台商在這邊都不太敢做內銷，可能就是做一做把東西交給其他台商，他們再組裝、搭配其他的東西，然後出口到國外，通常都是這種樣子，很少直接賣給本地的廠商。第一個原因就是剛剛講的收錢問題，譬如說家電用品，我賣一台電風扇給當地的大賣場，不管是外國企業或是本地企業，你要跟他們收錢要蓋幾十個章，程序很繁瑣複雜，再來是假如你有去逛過當地的大賣場，你知道當地的



人都比較沒有公德心，即使東西裝在盒子裡，他也一定直接把盒子拆開來看一看、摸一摸，東碰西碰滿意了要買，他也一定不會拿拆開的這個，會把這個放回去拿另外一個新的，假設說平均三天拆一台就好，一個月就有十台被拆，裡面有些零件、遙控器搞不好都被拿走，被拆的這十台能賣給誰？你要收錢的時候他肯定給你退回來，所以這部分的錢就收不到呀。那如果找其他人賣，東西寄在他那邊，如果他貨賣出去錢收一收跑掉了，你到哪邊去找人？隨便一個廣州都那麼大，你真要跑下來可能幾天都跑不完。

第二個就是很多眉角你不懂，大陸這邊有所謂汽車 4S 店(注：4S 店是一種以「四位一體」為核心的汽車特許經營模式，包括整車銷售 (Sale)、零配件 (Spare Part)、售後服務 (Service)、信息反饋等 (Survey))，當你要買車的時候，一台車 20 萬，可能會有促銷說送你 5000 元的禮包，這個理包不是送錢，是送配件例如日行燈、音響、地毯、隔熱膜等，總價值可以到 5000 元。我以前有請業務員去跑這些 4S 店，賣工廠做的車燈，但業務出去要過路費、吃飯、油錢，比較遠的地方要住宿，所以假設賣給 4S 店賣 400 元，其中 100 元要給業務，另外還要退給前台和後台的經理一人各 30 塊或 50 塊，前台經理是負責接待，後台經理是負責保養施工，要不然他不給你賣，不讓產品進到店裡，除非肯給他們這些回饋。同樣的道理，賣化妝品也一樣，沒給他們上架費他們也不會把你放到架。在這邊做生意很多這方面問題存在，你都要去了解打理、解決。除非你的東西很搶手，人人都搶著賣，才比較沒這些問題，但是現在要做出很搶手的東西是很困難的。

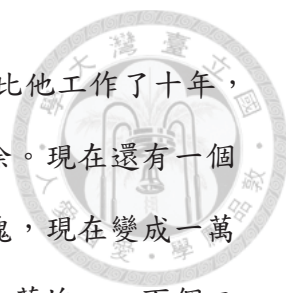
我來中國將進 20 年了，我覺得我們很難進入他們的市場，我們不知道從哪裡進去，雖然他們人這麼多，有些人很天真說中國有十三億人口，只要每一個人我們賺他一毛錢，一年就是 1300 萬的生意，但是他們現在本地廠商的通路、網路也是很綿密，你很難打進去。他們的行銷通路跟台灣很不一樣，像是他們的日用生



活用品，五金有五金城，服裝有服裝城，皮鞋有皮鞋城，做皮鞋的廠或者內行的人，都會到皮鞋城租個當口，當口就是我們的小門面，把手上有的產品每一種都買一雙兩雙在那裡賣，然後附近租一個倉庫，所有的貨都放在倉庫裡。全國各地的人都來皮鞋城逛，覺得有商機的商品當場錢付一付，用一個大麻袋裝起來拖運，回家兩三天後貨到了，就再可以拿出來到商圈、市場賣。我聽過有一個本地人來廣州，在鞋城租了個當口，然後跟鞋廠拿鞋子，這樣沒幾年，就買賓士車、買房子，為什麼，因為他跟鞋廠拿一雙 30、50 人民幣，可是在鞋城可以賣 70、80，轉手賺了一倍，他們是用這種方式在做生意。但是像我一個做鞋廠的朋友，就不敢這樣子弄，在台商來講，台商就是開工廠的，沒有人敢自己到商品城去設一個當口出來賣，其他的商品也一樣，所以我們都沒有這個通路。像我們自己也是，我們東西會做，我有這個武功，也不敢到外面去開一個門面，不敢上擂台比武。我們通常的做法是透過網路把我的產品秀在上面，國外的客人就會來跟你詢價、要樣品，或者甚至提供他的想法說希望產品是什麼樣子，我們可以經由這樣的模式交易，跟國外客戶生意往來。可是中國大陸的交易方式不是這樣，那我不敢去嘗試，為什麼呢，因為我不知道市場行情，不曉得哪個產品是新出來的，哪個產品比較有銷路，不知道流行的趨勢，除非我們夠了解中國的規則，找到人幫我們，我們才敢下場比賽。有時候你要有很敏銳的眼光，有時候也要有幾分的運氣，才能做得起來。

三、未來經營挑戰

台商面臨中國大陸勞動法的影響很大，勞動法規定，員工做滿一年，不管是員工自己離職還是你要叫他離職，要給他一個月的經濟補償，而且員工進入工廠，要幫他買養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險、繳住房公積金，所謂的五險一金，這些都加重我們經營的負擔。我原本南海那邊的工廠工人都不



聽話了，他犯錯你要處罰就說乾脆把我開除，為什麼呢，因為好比他工作了十年，他如果離開的話你要給他十個月的經濟補償，他不怕你把他開除。現在還有一個很大的問題，你十年前請他的時候可能一年的工資人民幣一千塊，現在變成一萬塊了，但是要用現在的薪資基準補償他，那如果一個工人要拿一萬塊，一百個工人就要一百萬，五百個工人就要五百萬，這可是很大的一個潛在負擔，要處理也不是，不處理也不是，所以工人的工作效率都很差，所以這是台商在這裡面臨一個很大的問題。

我在網上看到過，佛山那裡有一個鞋廠，五六年前是繳稅大戶，每年每月都繳了很多稅，可是近年來因為不景氣，原來工廠有兩千個工人，後來剩下幾百個，工作又不是很多，有的部門有事做，有的部門沒事做，沒事做的部分公司只給他基本薪資也沒辦法加班。其實加班在中國這裡很矛盾，中國勞工法規定很嚴格，他規定每個人一個月加班不能超過 36 小時，超過 36 小時算違法，可是很多工廠工人一個月加班都加班 100 到 200 小時，為什麼會這樣，因為工人都很希望加班，不加班領不到錢不願意做，請不到工人。有些工廠就用其他方法，譬如加班但不留下紀錄，我用每天算錢的方式給你；有些是留下紀錄，但是不打卡，用寫條子的方式另外計，而且這不叫加班就叫加點、加獎金，用這樣子來發加班費，工人才願意來，工廠也不會被政府罰。這家工廠突然有一天工人全部罷工不上班，把工廠圍起來，貨也不讓你出，他們說工廠原本有有兩千個工人，剩下幾百個工人，假如不給你制止的話，到時候你老闆脫產把所有的設備、倉庫裡所有的貨全部都搬走，跑掉了我們怎麼辦，要求老闆立刻跟他們談判。他們提出兩個訴求，第一個訴求是把我們所有工齡給買斷，譬如做了五年給五個月的經濟補貼，做了十年給十個月，買斷了我們就留下來做當成是新進員工，這是第一個。第二個訴求是，以後要加班，全工廠每個人都要加，不能有的人有加有的人沒加，這樣沒加班的人工資就領少了。工廠老闆很頭痛，因為工廠裡這麼多部門，不一定每個部門都

在趕工，如果沒事做還讓你加班，讓不就讓你在那邊發呆還要給你薪水，這樣工廠怎麼經營得下去？目前印象中工廠老闆還在跟工人協調，也不知道最後最怎麼解決。所以我覺得在大陸經營真的是挑戰很大，台商在這邊一定要做好準備。



C 公司，座落位於廣東省 Y 市，經營項目為高爾夫打擊練習場，平常有許多台商在此休閒聚會，此次的訪談對象為總經理 C 先生。

一、應收帳款的經驗

其實中國大陸普遍都是現金在做生意啦，除了那些大企業有應收帳款的問題，小企業都還是在收現金啦。照理講這些小企業應該沒有應收帳款的問題，如果真要有貨款問題，我敢說很多不是被內地的人欠的，而是被自己台灣人欠的。為什麼我會這樣說，本來一開始是台商來這邊都是先蓋個小工廠，賺了錢以後就開始擴廠，擴廠不是一倍兩倍，擴廠都超過十倍，那你要知道每一個人都擴廠，不是只有你擴廠，問題是市場大小有到那個程度嗎？投資規模太大，加上內部管理跟不上，中國有句話講「飽食思淫慾」，今天賺了錢，工廠運作很順利，做事就開始馬虎啦，開始不事必躬親。從台商開的餐廳就可以看出來，台灣的老闆請了個師傅就開始做生意，事情都交給下面的人做，又不常到在店裡顧，連我們去他店裡的次數都比老闆還多，比他還勤快，你說那個店怎麼會經營得好？只要市場大環境有一點點問題，這樣對台商衝擊是不是很大？尤其台商來這邊彼此之間都有生意往來，只要其中一個出問題，資金周轉不過來，上下游廠商都有麻煩，這個貨款問題就這樣出來了。所以我要說台商今天面臨這麼多問題，都是自己搞垮的啦！

台商現在是處在被淘汰邊緣的處境，現在中國本地的企業慢慢起來了，已經



不把台商當一回事。也是怪我們台商過去太囂張，因為剛來這邊的時候，政府有許多對外資的優惠，什麼條件都答應，捧我們台商，就算我們欺負他們，政府也都是睜一隻眼閉一隻眼，只要願意來這邊投資就好。也就因為這樣，中國人民百姓對台商有一種排斥、憎恨的心態，對我們產生一種厭惡感，現在中國人爬起來了，經濟什麼的起來了，對台商的看法更是看不起，反正台商的技術也學會了，已經沒有利用價值，沒有你的存在也沒關係，就開始排擠你，透過一些手段打壓你，搶你的生意，每個台商在這邊都是敢怒不敢言，情勢逆轉的情況有許多台商心態還無法調整。

跟他們做生意，他們明明有錢卻不把貨款給你，你有什麼辦法？你告也告不贏他們，有憑有據的去告也是告輸，中國人還是偏袒中國人，誰去告都告不贏，他們不付你貨款，要不回來的啦。你要跟他們做生意只有一個辦法，你要我出貨可以，你先付訂金，最起碼要付三成的訂金，交貨的時候再付三成，交貨完試用沒問題再付剩下的四成，重點對方付的前面這六成的錢就要能夠回本，後面對方要給就給，不給也沒辦法，但是最起碼要讓我回本，才能繼續做下去。

現在大陸政府查稅查得很嚴，都會查廠商有沒有確實開發票，這麼做有好有壞，壞處是企業做多少生意稅都跑不掉，大陸的稅又很重；但是假如開發票，對方要跟你拿發票，一定要把錢匯到你的銀行戶頭，不然就不要給他發票，政府會給你查，是為什麼開這麼多發票都沒有收到錢，就是應收款跟開的發票不吻合，

二、大陸內銷市場

台商在這邊外銷轉內銷，沒有多久時間，在這邊內銷做最好的是艾美特，艾美特也是由代工轉內銷，但是由於在內銷市場沒有知名度，再加上大通路被國營



企業給壟斷，為了打開內銷通路，他們採取的是自己培養經銷商，從那些小經銷商開始做起，和他們建立關係，但是也遇到經銷商賴帳、貨款收不回的問題，幸好不久後口碑慢慢做出來了，變成人家捧著現金來找他買貨。艾美特能做到這樣轉變最重要的關鍵，就是產品品質好，不管是任何產品都一樣，靠口碑比靠宣傳來得有效，產品品質好人家口耳相傳很快就會知道你。台灣過去就是搞代工，沒有自己的自創品牌，把自己矮人家一截，其實台灣有很多東西在技術水準上是世界頂尖的，但就是打品牌要花很多錢。

經營中國市場一定要有品牌，有品牌東西才賣得好，尤其中國消費者很重視廠商有沒有打廣告，他們認為會打廣告的公司就是有能力、產品好、對自己有自信的公司，不然他們不敢花這麼多的錢打廣告。不曉得你有沒有看大陸的春晚，上面全都是廠商的廣告，各式各樣的廣告都有，費用高得嚇人，為什麼廠商要這樣，就是因為節目一播所有消費者都看得到這些廣告，消費者又很買單，這些廠商也就願意砸大錢讓自己的產品曝光。

很多台灣人都請台灣人當業務，但是沒有一個成功的，第一個台灣業務不夠積極，第二個沒有辦法跟當地客戶融入、打成一片，可能是文化差異，或者有先入為主觀念姿態較高傲。有人會許會說用大陸業務無法放心，這就是管理上必須面對的問題，就跟抓著一隻鳥依樣，握緊怕捏死，握鬆怕飛掉，如果什麼事都牢牢抓緊在自己手上，只信得過自己人，這樣子就變成家族企業啦，事情就不用做了。

如果談到大陸的消費者，大陸這幾年來經濟快速成長，有一種暴發戶的心態，寧可買貴買錯，也不願意買便宜的，舉個例子來說，十年前賣場一件衣服 5、60 塊，現在一件要賣 5、600 塊，質量甚至比以前更差，但是因為賣便宜消費者反倒

不買，你賣得太便宜他們認為這東西不好，穿出去不能看呀，現在香港物價被陸客給炒高，就是因為大陸暴發戶的這種心態。



還有另外一群消費者走的是低價這個極端，就是買東西只看價格，價格夠低他們才願意買。台商這方面就很難跟本地廠商競爭，因為過去台商都是赤手空拳打天下，對於成本必須精打細算，機器設備、房租、員工開銷多少，要賺百分之多少才能做，都會斤斤計較。但是內地廠商不用，管銷費用沒有那麼大，品質方面也不計較，有些作風比較大膽的甚至感逃漏稅，因此能夠壓低成本，不怕削價競爭，只要賺了一塊錢產品就賣了，台商如果只賺一塊錢是沒辦法賣的，所以在價格上就差很多了，沒辦法跟他們比，實在很頭痛。對於這群消費者來講一定是跟便宜的廠商買，品質或許差一點，但是只要過得去就好了。所以現在中國的內需市場是兩個極端，要走高價位或者低價位，就看你自己的能耐在哪裡。有時候要讓產品印象深植在消費者心中，也不僅是價格高低的問題，還需要時間，正所謂戲棚下站久就是你的，只要待得夠久，就有機會被大陸消費者接受。

我認為台商有個很大的缺點，從台灣日據時代日本人就說過，台灣人永遠就是不團結，就是一盤散沙，台灣人如果能團結，今天就不會這樣，但是台商就是各自為利，各自為利還不要緊，有時候還互相拚搏，那家價格多少錢我就更低跟他拚，台灣人吃定台灣人。你說潮州人為什麼在香港或在其他地方能做得那麼好，就是因為他們團結，譬如說我在這個行業，我的上游廠商一個跟我報 10 元，另外一個跟我報 15 元，我還是跟這個比較貴的 15 元買，因為這個廠商是潮州人，這就是潮州人幫潮州人，在台商身上是看不見的，這是我覺得很遺憾的地方。

D 公司，座落位於廣東省 Y 市，為生產橡膠化學品的專業廠商，產品用途包括鞋業、輪胎、汽車業的密封件，此次的訪談對象為總經理 D 先生。

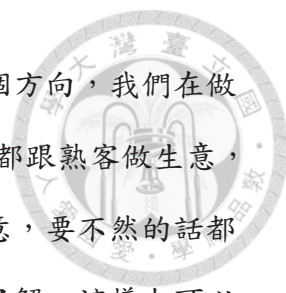


一、應收帳款的經驗

不管是面對國內的企業，或者是自己台商，只要做生意都會有應收帳款的問題。怎麼解決，我們一定會去了解客戶，去看這個老闆做事認不認真，如果這個老闆不認真，我們很快就不跟他做了，直接就停損認賠。那如果這個老闆很認真，我們可能會繼續供貨，因為做生意你要判斷這家公司能不能存活下去，如果一兩年內還不會倒，如果現在不跟他供貨，貨款就收不回來。比如說我有個客戶他欠我 100 萬，我現在不跟他做，他 100 萬立刻拿不回來，如果我再繼續跟他做生意，一兩年後他倒了，我那 100 萬已經賺回來了，但是也必須要求客戶貨款拖欠的金額不能放大。我們的經驗是這樣子，一般老闆比較認真的，如果有心經營基本上都存活得下來。

你說帳收不回來怎麼辦，難道要暴力討債嗎？當然在台商當中，有人專門找以前所謂的黑道，想辦法收帳款回來，看能收回多少一半給對方。但我們不是這種人嘛，萬一中間傷了人怎麼辦，良心過得去嗎？

中國大陸有些人很皮，有錢不一定想要給你找盡各種理由拖欠貨款，那他可能拿這筆錢去借給人家，因為中國有些小額放款的利息很高，可能三分利、五分局，所以能盡量不給你就不給你。那遇到這種人怎麼辦？有些台商就派人到他的工廠去住，他走到哪裡就跟著到哪裡，也沒辦法趕你走，因為他欠你錢呀，欠錢要錢是天經地義，反正就一直跟在他旁邊讓他覺得很煩，他覺得很煩自然會把錢給你。在中國其實很簡單，誰煩誰就贏了，討債就真的是比誰不要臉，你如果太



客氣，那你就等著收不到貨款。但是我們自己的做法不傾向這個方向，我們在做生意當中都會一直看，看客戶狀況、環境變化，但是基本上我們都跟熟客做生意，當然現在的環境不好，但是這個行業的客戶說要倒，除非是惡意，要不然的話都還好，反倒客戶的客戶比較容易倒，總之上、中、下游都要去了解，這樣也可以避免應收帳款產生的問題。

一般應收帳款後來怎麼解決，大部分都認了，你能怎麼辦？走法律途徑我們也試過呀，查封對方銀行戶頭、機器資產，但你要知道，這樣做即使收得到錢，也代表以後不打算繼續跟對方做生意。常常有時候一家公司原本不會倒，就是被我們這些供應商做這些動作給害倒的，我們這樣等於落井下石，以後這個公司如果可以存活下來，那要不要跟你做生意？一定不跟你做生意。然後還有一點，你這樣做了以後，其他的客戶都會看在眼裡，他們也會對你產生戒心。我常在講做生意就是做人的道理，你去告他，眼前看似不吃虧，可是後面會少賺很多你知道嗎？有時候前面吃虧，吃虧這幾10萬、100萬，但是我的客戶知道我這個供應商不錯，他知道我會挺他們，後面生意才會越做越大。

其實應收帳款還可以有其他層面來考慮，帳款沒有收回來，以目前來看是一種損失，但有時候是另外一個機會的開始。怎麼說呢？一個老闆要開第二家公司很難，但是幹部要跑第二家、第三家很容易，當這家公司財務出問題、帳款付不出去的時候，幹部就會開始跑，那因為他用我們的東西，所以跑到別家去還是繼續用我們的，會跟後來的老闆講用我們的東西用得很順、品質很好，也可能沒有其他人有賣，而這家公司可能沒有用我們的東西，從此就跟我們做生意，所以可以拓展市場，靠口碑把我們的產品傳出去。所以我們思考的重點是怎麼樣跟對方公司保持關係，讓對方幹部繼續使用我們的產品，考量的層面很廣，並不是直接跟對方撕破臉最好那麼簡單。有時候應收帳款這方面，大家走得過於功利，結果



是對於企業後來的發展有很大傷害。

中國很大，到任何一個區域都要去了解當地的環境、條件，不可能都用同一套標準。譬如如果在福建泉州這個地方，他們經常是三角債的關係，大家欠來欠去，那你不用擔心，就跟他們做生意讓他們欠款，因為只有誠信夠的地方才會有三角債的關係，想通了就知道沒那麼可怕。但是如果這個區域都是收現金的，絕對不要給他欠款，寧可不要做，因為這個區域大家都收現金，就是誠信度不夠，給他欠款就準備收不回來。我到中國來發展的時候，有些台商以及我的競爭對手，因為不肯給人家欠款，所以市場做不大，後面就萎縮。我一開始給人家欠款，欠一欠幾年以後，在那邊的週轉金全部賺回來。就看你敢不敢冒險，這地方都是欠來欠去，你不給人家欠你怎麼做生意？

當然跟客戶之間有很多細節一定要做，譬如信用的訪查，問老闆不一定很清楚告訴你，你一定要跟底下的這些幹部混熟，才有辦法獲得第一手資料，這些要確實掌握。一般我們企業經營都會把客戶分 A、B、C 類，A 類客戶好收款量很大，B 類客戶錢還好收量不是很大，C 類客戶不好收款，隨時 A 類有可能變 B 類，B 類有可能變 C 類，會計制度要建立，才可以教育業務人員，因為一般業務只會賣不會管這麼多。如果這些都不去了解，只會做不會收，客戶經營的狀況根本不曉得，還讓他欠款欠得那麼多，會發生問題只是遲早的事。

其實發生應收帳款解決的方法有很多種，用法律途徑、黑道討債都可以呀，但是這些都會傷害和客戶的關係。我比較喜歡用動之以情、柔性訴求的方式，好比派業務去對方公司的時候要說，我們業務都是拿提成的，客戶你錢付不出來我提成不但沒有，買材料的前我也要負責，會從我的薪水裡面扣，我們大家關係這麼好，家裡還有老婆小孩要養，客戶你也不要讓我這麼難堪幫幫忙。用這樣柔性

訴求的方式不會破壞和客戶之間的感情，又可以減少我的損失，這樣不是很好嗎？又例如在材料可以降價的時候不降價，可以漲價的時候多漲一點，變相把本撈回來，這些方法都可以減少應收帳款的衝擊，繼續和對方做生意。



如果是剛剛講的動之以情，我們台商去沒有用，一定要派底下的去，再舉個例子，有時候跟政府發生什麼問題的時候，大陸幹部會去跟政府領導講，不好意思是我犯錯，造成公司的損失，老闆也不知道，公司被罰款會從我的薪水裡去扣，這樣一來政府原本要處罰你，後來也不了了之。就是在中國你不會哭，那你就吃虧。

對於這些大陸幹部，我自己有帶人的一套，好比遇到應收帳款的問題，下面業務回報不是那麼明確，可能為了自己的提成獎金及避免損失，採取激烈手段去提告客戶，這時候我就要告訴底下的幹部做事怎樣比較圓融，大家心都是肉做的，中國人雖然很現實，可是還是做人的道理：「將心比心」，對別人不那麼現實，別人也不會對你那麼現實。管理是這樣子，好人不多，壞人也不多，大部分都在中間，如果你讓壞人去得逞，中間那批人就往壞人那邊靠，好人也不會在；相反地，你把中間這批人往好的地方帶，壞人就不會再壞，長時間累積下來，員工對你也有信賴，企業文化就形成了。

至於為什麼台商在大陸這麼常發生客戶倒帳的情況，我必須要說的是，打個比方好了，台商早期像是一群老鼠，跑到中國大陸就像跑到一個大糧倉，在這個大糧倉下不用太認真隨便就有一大堆米可以吃，這樣環境久了就讓這群老鼠喪失憂患意識。台灣因為市場小，會做得格外小心，但是在這邊尤其來得早的話，太容易做了，隨便做都有錢賺，對市場的擴充、積極性不夠。再來台商有一個缺點也是因為台灣市場小，所以認為在台灣一年可以賺一百萬，在這邊可以賺兩百萬



已經很棒了，沒有想說中國比台灣大多少倍，真的要做的話可以做得很大、很好，搞不好可以賺一億呀！可是我們台商來到這邊沒有這種想法。這是在環境好的時候，但是當環境不好的時候呢，外面的競爭者進來了，大陸本地的企業崛起了，你就沒有競爭力了，就像老鼠已經跳不出米缸，現在只能在這邊等死了，所以呆帳才會出來。

二、未來經營挑戰

現在的台商要生存，不僅僅只靠台商，還要靠當地的企業、政府，不能只做台商的市場。因為台商的市場越來越小，但是中國企業的市場越來越大，其他台商不願意讓這些中國企業欠款，但是我願意，所以我現在是他們的供應商，後面進來想要賣已經來不及了，你的單價要比我低、佣金要給得比我多。當我在做這一塊市場的時候，我已經在看後面那一塊市場了，譬如現在福建起來了，下一個是溫州，我在兩年已經開始在溫州賣，不更早在當地賣，是因為我的產品品質較好，單價相對較高，但當時地方沒有品質概念，只在意價格，去賣一定賣不進去。等到現在品質的概念起來了，我這時候再去賣，時機已經成熟，就可以得到良好的效果。再來當地的技術層次不高，而我的業務經理全部是這方面的專長，到那邊就幫他們改配方，讓他們賺更多的錢，他對我們公司就有信賴，就會一直用我們的東西。

那現在還有其他地方也在發展，但是當地層次更差，如果要一個一個幫他們改配方很麻煩，怎麼辦呢，現在發展出一種綜合性的材料，把很多東西都加在一起，之後只要再做一點調整，就可以符合客戶需求，把很多問題都一次解決，把事情簡單化。所以說針對不同的地方要有不同的產品方案，去適應那個市場，不能說用一套的東西去解決全部。台商現在問題是一套東西走天下，又看不起人家，

又不相信人家，不肯跟人家合作，這樣怎麼把你的市場做大？大陸很多都是騙人的，你怎麼去找到好的；大陸很多是差的，你怎麼培養讓他們變好，我想這一切問題的答案，就看自己的視野夠不夠大。



E 公司，座落位於廣東省 Z 市，經營範圍涵蓋鋁材、鋁擠型、鋁合金零件等，此次的訪談對象為經理 E 先生。

一、應收帳款的經驗

在我的經驗裡，我反而覺得大陸廠商比較準時給你錢，現在比較爛的是台商。台商現在經營的困境是比較大的，世界經濟不景氣，外銷的市場不是很好，許多做外銷的台商面臨很大的挑戰，內銷又做不起來，所以你出貨給這些台商，就有可能產生貨款無法收回的問題。另外很多台商來這邊都是打帶跑，就是先租一塊地，這塊地上面已經蓋好廠房，只要付租金其他不用花什麼錢，買幾台機器就開始做了，然後看市場狀況，狀況好做得不錯就繼續做，狀況不好收一收就跑掉了，因為土地不用被拍賣，不用還要繳一些稅、費用等，像我們十幾年前來大陸土地都用買的，要撤資是很麻煩的，所以我最怕的就是這種台商。

我們有次帳款無法回收是這樣子，我們的客戶幫本地政府做那種可以租腳踏車的工程，很像台北的 UBIKE，我們有負責這個工程的一部分。客戶幫政府做這個案子，先收了一些訂金，但是完成後對方沒有把後續的錢給他，說財務有一點困難，可能搞太多建設、太多投資，造成資金周轉不過來，也可能就是故意拖，想要一點回饋、好處，當初都有一定有簽定合約，但是你說大陸官方做事有在照合約來的嗎，沒有嘛，都是喝酒啦、私底下解決的比較多，所以就一直拖著，也



因為這樣客戶就沒有辦法把錢給我們。當初是不怕收不到啦，畢竟對方是政府，但就是比較慢一點，要有耐心。最後政府有慢慢付給客戶，一次付一部份，終於把貨款付清。

那我們有另外一個台商新客戶，他是說買了新機器、擴廠啦，沒有錢付貨款，我是覺得很扯，才幾萬塊而已怎麼會付不出來，但有可能因為他自己出來做這個生意，算是新介入這個市場，有很多東西還在摸索，算是繳了些學費，所以資金周轉不順。後來我就跟他說如果不把錢付清就不出貨，他就先付了上個月，這個月的說月底再付，到了月底又拖到下個月，後來也沒有再跟他往來。當然我們也有台商大客戶，做腳踏車的，付款條件很嚴苛，月結 90 天又開承兌匯票，你看錢多難收，但因為單子大，又是老客戶了，我們還是一直跟他做。

其實最穩定就是日商，在這邊投資的日商付款都是很穩定的，只要產品品質好，有達到他的要求，貨款都不會拖你，但是只要出一點小問題，他就會來跟你耗一整天。我最討厭的就是港商，港商很爛，採購要賺一手這是一定的，因為港商採購有可以拿回扣的不成文規定，這是他的福利，品管又會找麻煩，跟你要好處，只要這些環節沒有打通，貨款的收回是就是個大問題。

我們曾經請過催帳公司處理，錢是有拿回來，但是催帳公司拿一部分，當然這是最後手段，代表我不想跟你做生意，只想把錢拿回來。催帳公司不是那種暴力的討債公司，基本上有走法律途徑，也有經常去對方那邊坐的，算是用合法的手段把錢收回來，但是你一定要有合法的文件，例如發票、出貨單等，要有這些東西才能請對方幫忙。基本上我們會先請員工去看對方公司還在不在，問他們的人員薪水有沒有正常付、出貨穩不穩定，透過這樣的方式了解對方營運狀況。



我們剛開始跟對方做肯定是要收現金的，合作久了才考慮讓對方欠款。其實我們跟大陸廠商做生意都會經過篩選，要付款穩定的我們才會跟他們做生意，那種隨便不曉得哪裡冒出來，我們是不會跟他們往來的。大陸有一些所謂的仲介，他去找他自己的客戶，然後找我們這些工廠把原料賣給他，這種風險就很高，因為他是買空賣空，不用有自己的土地、機器，這種跑掉了我們很難去找。我們以前有做過上海的客戶，收不到錢後來就沒做了，因為太遠了，收錢不好收，因為中國幅員那麼大，派業務去收錢，一天可能只能跑兩家，結果會計說老闆不在，要你明天再拿來；或者老闆說已經把錢給會計了，可是會計剛好請假、外出不在，這麼多理由給你，擺明是不給你錢也奈何不了我，看準你還有其他點要跑，光出差費可能就是一大筆開銷。而且在當地人生地不熟，會發生什麼事也不知道。在中國做生意地緣性很重要，像我們廣東這邊我們的朋友很多，可以互相支援，發生什麼事也有個照料，太遠的地方就沒辦法。

至於大陸客戶會不會優先考慮付給其他廠商，最後才考慮付給台商，我認為應該是不會啦，其實都是利害關係，跟國籍沒有關係，因為如果他不付錢你斷他貨，他有其他供應商那他一樣不付給你，但如果他需要你的產品也是得乖乖付給你。其實我倒覺得台商因為語言跟本地相通，所以在收款處理上比較好處理。其實最主要的關鍵是在發票，如果有開發票，基本上這個錢不會收不到，因為他有提供相關的資料給你，你才能夠開發票給他，發票就是出貨的證據，表示有交易的事實，不能夠賴帳，因為稅所也會查。

二、中國內銷市場

你要跟本地廠商做生意，做大陸內銷市場，價格絕對是一個很重要的因素。他們這邊是這樣的，他們觀念裡東西做差一點沒關係，東西壞掉才有得換，有得



換才有錢賺，如果東西做得太好就不會壞，不壞就沒有錢賺。現在大陸這邊買東西的優先順序，一定是把便宜擺在第一位，質量擺第二位，什麼東西要買一定是先比較價格，先買便宜的東西，後續的質量問題，要等要買第二個的時候再考慮。本地廠商的要求是不會很多，但是價格就會比較低。除非你找客戶有針對性，我有一個朋友是做記憶枕，因為產品都是高單價，他就透過關係、人脈賣給軍醫院，因為比較高級的軍官枕頭用完直接換掉，所以採購量很驚人，也負擔得起高單價。

未來在大陸經營最大的挑戰是員工的薪資一直在漲，而且漲的速度非常驚人，像我們這邊一個月基本工資是 1100 元人民幣，沒有給到 1300 元是請不到人的，5 月 1 日基本工資要變成 1310，所以要花起碼 1500、1600 才請得到人，然後加班費更可怕，因為加班費是按照基本時薪乘上一個比例來算，平日下午五點過後要乘 1.5 倍，六日要乘 2 倍，算起來以後一個人一個月要比現在多付 4、500 塊，所以大陸很多勞力密集的產業都要往外移。有一些廠商選擇把工廠遷往內地，但是面臨招不到員工的問題，因為在沿海像廣東這邊，有很多外來人口，比較容易招到工人，但是在內地只有當地人，人就不夠很難招到。除非是向重慶這樣，抓一個龍頭 HP 過去，其他的代工廠廣達、仁寶也要跟著過去，這樣才有員工，如果只有自己過去是沒辦法的。

另一方面，近年來人民幣對外是升值，可是對內是貶值，因為通貨膨脹速度很快，這幾年陸續有一些商品被炒作，像是人家開玩笑的說「蒜你狠，豆你玩」，這些炒作讓國內物價快速升高，那物價高漲對我們工廠傷害最大，第一個原物料上漲，利潤越來越薄，第二個員工也會回過頭來要求你加薪。許多工廠紛紛撐不下去，倒閉的倒閉，搬移的搬移，有個例子可以舉給你聽，珠江三角洲一直有缺電問題，會實施限電，2012 年以前很誇張，只要碰到夏天都會限電，有時一個禮拜會限電兩天叫你不要生產、不要工作，但是在 2012 年一整年，完全沒有實施過

限電，因為工廠走了很多，就可以知道現在情況有多嚴重。

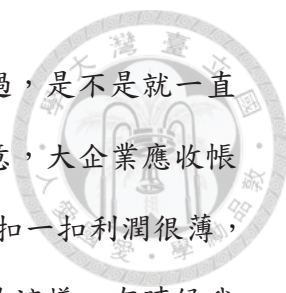


F 公司，座落位於廣東省 S 市，經營範圍涵蓋變壓器、電源供應器、鎮流器等，此次的訪談對象為負責人 F 女士。

一、應收帳款的經驗

我的客戶主要可以分為三類：外資、內資企業及政府。外資不管是國外企業或台商應收帳款比較沒有問題，一般企業對應收帳款本來就有一套管理機制，都可以把錢收回來。有時候因為作帳的關係，像我們習慣每個月 25 號結帳，但如果在這之前客戶驗貨來不及完成，譬如 26 號才驗貨，不管是故意做手腳還是其他原因，就屬於下個月的出貨，那帳款也會比較晚收回，有時難免有這種情況，我們都還可以接受。內資企業的話有分一般企業和國營企業，國營企業我們目前沒有做，一般企業則是比較少做，因為會擔心付款的問題，譬如剛開始付款都很正常，當卸下防備的時候，突然間一次性倒閉，損失就很大，所以我會要求這些內資中小企業一定要先付款，才願意生意來往，會抓得比較緊。當然沒有一個公司會因為擔心不去分析和解決，會想辦法去控管，一般我們會做徵信調查，但有時候也控管不了，再怎麼調查如果對方公司倒閉我們也沒辦法。

我曾經幫中國地方政府做路燈亮化工程，我們自己包下工程，事先雖然講好付款方式，但是到後來政府說沒錢，有錢再給，錢就這樣被扣住，後來才慢慢分期給你。其實大家都知道政府沒錢，我們做之前就知道政府應該會欠錢，但就是為了訂單、有機會建立關係，我們才願意做。政府沒錢政府是大家都知道的事，像如果拿政府的應收帳款去融資，銀行也不會貸給你，全天下銀行是最精的，他們一定知道政府沒錢，銀行也對政府沒信心，怎麼可能貸錢給你？但是政府好處



是不會倒債，只會拖欠個好幾年，但是換句話說，如果你熬得過，是不是就一直在收錢，訂單一直有？這很像為什麼有些人願意跟大企業做生意，大企業應收帳款期間很長、付款條件很嚴，應收帳款拿去銀行貼現要付利息，扣一扣利潤很薄，但就是因為訂單量很大，所以雖然辛苦還是要做。現實情況就是這樣，有時候我們不得不這樣做。

為什麼中國大陸應收帳款會這麼難收，因為中國沒有講究「信用」，不像我們台灣很堅持照顧自己信用，大陸人對信用的評級很低，剛開始做事雖然都會照規矩，維護自己信用，但後來利字當前就不管這麼多了。當然現在已經慢慢改變，他們知道有信用，生意、事業才能永久，也慢慢在改變觀念做法。另一方面，信用的評級需要時間累積，大陸的中小企業許多都是新的公司，信用很難評估，銀行不會借錢給這種做幾年的，所以可供運作資本不足，有時候就沒辦法付錢。

二、中國內銷市場

不管是台灣人還是外資，普遍都會覺得大陸內銷市場難做，最主要的原因在於中國本地廠商的群聚效應、鄉親情節，他們之間關係密切，我們很難打進去。像我們會跟大陸本地做事比較實際的廠商合作，也會透過親朋好友幫我們牽線，這之中不乏很優秀的廠商，你也要給他利益才行。當然中國市場會有一塊不為人知的索求，上下都要打點，打通這些環節，才有辦法跟他們來往，其實全世界都一樣。

我們在中國投資的概念是「以市設廠」，就是有市場我們才去投資設廠，因為我們是做節能產業、燈的改造，目前節能很受歡迎，假如剛好在當地有關係，有大陸的親友幫忙，或者政府的關係不錯，那政府要開發地方，我們就跟著過去，

政府就會幫助我成為受扶持企業，就有很多案子可以接，會比較容易做，不然我去了沒生意怎麼辦？總之我們評估這個市場的人口、需求，大家談好一起去做，不是到已開發市場，而是到二線城市發展比較有機會，因為已開發市場都被其他廠商占光了。

一般台商外銷轉內銷很難，因為完全不同的作業模式，外銷非常簡單扼要，只要品質不錯，交期、服務沒問題，公司有制度，就可以一直接單做下去。但是做內銷是顛覆傳統、完全不同的做法，最好的方式是台商結合，讓有關係、有通路的人去做，每個項目都有專門的人去負責，大家分工合作，那這樣就容易得多。我們可以採用策略聯盟的方式，可是很不容易，因為台商習慣單打獨鬥，大家都想做老闆，不願意放下身段，這點很難突破。

中國這幾年變化很大，尤其這十年簡直是跳躍式成長，改變的程度讓我驚訝。我疏忽了，我也後悔，他們的改變我們沒有跟到，他們在進步我們還把他留在二十年前的印象。所以一定要突破自己，我也是在努力，過去我不看中國的新聞、中國的電視，所以我吃虧，但現在我會看，因為只有從新聞能了解這個國家的人在想什麼，才能找出問題。