

臺商赴邦交國投資經驗分享-史瓦帝尼王國(原「史瓦濟蘭王國」)篇

撰文人：范盛能先生(FTM Swaziland Garments Pty Ltd 成衣廠負責人)

撰文日期：106 年 4 月

本公司自 1999 年前來史國投資成衣廠，至今已進入第 18 個年頭。

當然與世界各地台商一樣，期間歷經許多各色各樣的挑戰，諸如目標市場的景氣起伏、國際匯率的大幅波動、勞資對立的困擾、各相關國家的瞬間政策轉向、供應鏈各個環節公私部門的作業流程的隨時調整，以及國際事件的震盪影響(如美國 911，伊拉克戰爭、SARS、各種恐攻) 等各類挑戰都是家常便飯，甚至如影隨形。而台商們縱橫世界、身經百戰，都是打不死的蟑螂，愈挫愈勇百折不撓。

記得 2009 年返台參加台商會長班受訓時，僑委會長官曾說，每一個台商都是一個精彩的故事，真是深感認同。

現擬分享兩個在史國經營工廠的經驗談，重點是想要強調史國政府是可以溝通的政府。

經驗談之一

記得 2004 年時，史國出口(美國為主)廠商面臨 1.伊拉克戰爭爆發，2.SARS 疾病肆虐，3.史幣(南非幣)對美元匯率持續瘋狂升值等三箭齊發的挑戰，由於挑戰極為嚴酷，一時之間各工廠喊遷的遷，喊關的關，大家人心惶惶，30 幾家廠商 1 年之間只剩下 9 家，於是台商們緊急召開會議，擬共同討論如何因應這個劇烈的變局，找出對策。會議一開始部份廠商提出他們也想遷廠，甚至建議那些國家是適合遷往的；我則建議大家都已領著台灣政府的赴有邦交國家投資補助款，卻在討論如何遷廠去非邦交國，對台史兩國政府

都不公平，可否討論如何留住工廠在史國，而非如何遷離工廠。

之後我們請史國政府、工聯組織都派員共同討論對策，會後達成共識：1.史國政府提供各廠商連續 3 年租金全免的優惠(史國成衣廠絕大部分都是政府提供廠房)，2. 工聯組織主動同意連續 2 年凍結薪資(不加薪)。也因為這些共識讓當時還留在史國繼續奮鬥的少數廠商不再嚴重失血，能有喘一口氣的機會，為以後的再起，奠立了良好的契機，現史國廠商已漸恢復至 20 幾家，而且體質良好，更勝以往，且整體勞資關係較為和諧許多。

經驗談之二

史國財稅局於 2010 年進行組織再造工程，整個人事及組織架構做了大幅改組，同時間聘請了許多外國專家擔任要職，改組過程中因作業程序大幅變動，以及政府內部資料在轉交過程中多有散失，當時的確讓史國各行各業都吃足苦頭。台商亦難倖免。

當時本公司亦面臨前所未有的衝擊，某日突然間收到史國新成立的國稅局(Swaziland Revenue Authority, SRA)的欠稅通知，金額是天文數字(以當時匯率計約數百萬美金)。經過一陣夾雜著憤怒及驚訝的心情之後，坐下來仔細思考對策。

反思自己：

- 1.本公司不可能已經賺取如此龐大利潤(台商都享有連續 10 年 10% 的優惠稅率)，數百萬美金的稅金亦即本公司已賺取約 10 倍於此數百萬美金的利潤，以當時景氣狀況及平均工人只有 850 人的工廠且一部分仍是非熟練工人，這是不可能的利潤。
- 2.本公司一直都未有欠稅紀錄，每次申請 Tax Clearance Certificate 一直以來都是清楚的，從未顯示有欠稅紀錄。

思考完畢後，因為金額龐大，決定不假手他人，親自向 SRA 提出解釋的要求，SRA 始終未能給合理說明，只一味地說這是前人留下的電腦紀錄，要我們 3 個月內必須繳完欠稅。問他們這電腦紀錄如何來的？可否說明一下？始終不得其門而入。

於是進一步擬定一些處理方略：

- 1.要正面迎戰，不要閃躲，而且要有長期抗戰的準備。
- 2.找史國投資促進局(Investment Promotion Authority, SIPA)請其引薦國稅局(SRA)的關鍵人物。
- 3.與公司會計部門及專業會計師日夜整理 10 年(按史國政府規定只要保存 5 年，為了顯示公司保存資料的完整與可靠，我公司一開始即表明會提供 10 年資料)來所有帳冊資料，並做出每個檔案夾的總表附在首頁，以方便本公司與 SRA 雙方核對各項資料。
- 4.懇請 SRA 若找不到資料或資料(前稅捐處蓋過章的)不比我公司完整，請採用我公司歸檔資料。

經過日以繼夜，夜以繼日，不眠不休 1 個月整理資料，並再花 1 個月時間，每日用卡車按各年一季一季送至 SRA，一一核對 10 年來的資料。經過 2 個多月餘與 SRA 開誠佈公地核對、檢查、討論，最後終於取得他們各部門及各階層主管的信任，甚至進一步建立深厚的友誼信賴關係，算是因禍得福。

最後，在規定期限截止前完整解決這次來得突然而衝擊甚大的事件，虛驚一場(感謝老天爺)。雖然耗時耗力甚鉅，但是換得了一勞永逸的結果。當然也感謝平常台灣政府與史國政府建立堅實的關係也是功不可沒。

這兩次事件給了我一些啟示：

- 1.史國政府是可以用正當的方法溝通的，即使不需勞煩我台灣政府出面協調。
- 2.資料盡全力蒐集完整，在緊急時可以較容易度過突如其來的困擾。(好的會計師極為重要)
- 3.碰到困難時，要正面迎接挑戰，用正當的方法手段且有耐心，有毅力認真的去解決，周遭的人總會給機會的，甚至因禍得福，化危機為轉機(天助自助者)。

以上是個人在史國的一點經驗談。

本文已獲范盛能先生授權本部刊載官網