

附錄 融資案例

一、類型 A

案例一、

公司名稱	悠悠技研公司
進入時間	2000 年
資本額	約 USD300 萬
公司類型	小型企業
母公司	有
公司地點	上海地區
發生時間	2004 年

悠悠技研公司於 2000 年進入上海地區，資本額約 300 萬美元，屬於中小型企業，廠房和土地都是租的，在台灣有母公司。在產品內容與銷售方式方面，悠悠技研公司專門生產模具和噴漆，產品銷售方式以出口為主。2004 年，悠悠技研公司因為缺少週轉金，所以求助於某台資銀行，一直以來，悠悠技研公司都是採用以短資長的資金運作模式，也就是以週轉金來支援長期資金需求的方式。

談到這裡，台資銀行的經理語重心長的告訴我，比較起其他歐美企業，台資企業往往沒有準備充裕的資金就貿然前進大陸，等到了投資地以後，因為資金不夠，常常在需要錢的時候，用短期資金來支付長期資金需求，這樣的運作模式不發生問題才怪！經理接著又說：「每次我和客戶談的時候，我都很強調他們一定要把短期資金和長期資金嚴格的區分開來，這才是資金使用的正確方法。」回到悠悠技研公司的例子，2004 年因為短期資金週轉不靈，悠悠技研公司以大陸子公司向此銀行申請貸款，希望能夠以悠悠技研公司的境外公司名義融通資金，但評估過後，銀行認為當時悠悠技研公司尚在投入階段，公司情況還不很穩定，對

銀行來說，風險過高，最後因此沒有接下這個案子。悠悠技研公司因無法從銀行得到援助，最後只好從家族和朋友中尋求援助，才暫時解決了當時的危機。

案例二、

公司名稱	野野電子公司
進入時間	1998-1999 年
資本額	約 100-200 萬美元
公司類型	小型企業
母公司	無
公司地點	上海地區

野野電子公司於 1998-1999 年進入上海地區，資本額在 100-200 萬美元，屬於小型企業，因進入時間較早，當時恰好為上海地區土地廠房價格十分便宜的時期，所以野野電子公司的廠房和土地都是自己的。野野電子公司專門生產電子零件，產品銷售方式為出口。

某台資銀行承辦這個 case 的時候，曾經對此家公司的營運情形作過詳細的了解。根據承辦人員的說法，野野電子公司的老闆十分努力經營公司，屬於穩紮穩打的類型，但卻犯了許多台商共同的錯誤。由於應收帳款帳期越脫越長，以致於週轉金調度困難，不得不求助於銀行的幫忙。徵信過程裡，由於公司老闆經營很認真，這個案子原本差一點就要談成了，後來卻意外從台灣聯合徵信中心的紀錄中發現，野野公司曾經有過倒帳及退票的紀錄，以致於後來案子沒有談成。

雖然公司老闆告訴承辦人員這些債務都已經還清了，但畢竟曾經留下不良的債信紀錄。「以銀行的立場來說，除非有非常 powerful 的理由，否則銀行實在不敢做！就算我敢做，案子呈上去一樣會被退的！」承辦人員這樣告訴我。「那麼後來呢？野野電子公司怎麼辦？」。「奏喀就咧(台語「做少一點」)。」野野電子公司最後沒有借到錢，只有在此台資銀行開戶，因為沒有借到錢，只好盡量縮小自己的業務量，以度過這個困難的時期。在這個例子中，台商因為本身在銀行的

債信體系中留下不良紀錄，就算銀行想要幫助中小企業台商，以銀行放款的原則來說，也是很難放寬條件的。

案例三、

公司名稱	D 電子公司
進入時間	2000 年
資本額	USD 170 萬
公司類型	小型企業
母公司	有
發生時間	2004 年 12 月

D 電子公司是一家零組件供應商，主要在做 PCD 板的加工出口(台資企業作 PCD 板加工的公司有 90%是出口)，屬於代工類型的一種。在經營模式方面，都是 buyer 買好原物料，交給 D 公司加工，buyer 再依據工時，付給 D 公司微薄的工錢，這樣的經營方法不太需要週轉金，也不需要自己買廠房(因此 D 公司的廠房也是租的)，但由於 buyer 也很瞭解工時的行情，價格也算得很清楚，因此 D 公司不太可能賺取很高的利潤。

從 2000 年進入中國大陸，D 公司就一直維持著這樣的經營模式，雖然賺得不多，但也沒有產生問題，一直到 2004 年 12 月，D 公司的 buyer 突然要求 D 公司自己買 IC。這個合作條件的改變對 D 公司來說有好也有壞，好處是可以跟零組件供應商爭取價格，有機會提高代工廠商本身的利潤，但若 buyer 倒了，多餘的原物料存貨卻不知道該如何處理，D 公司的存貨風險勢必會大大上升。

情勢雖然如此，但為了能夠繼續與原有的 buyer 交易，D 公司硬著頭皮也得答應，但舊有經營方法原本就無須太多週轉金，微薄的利潤也很難讓 D 公司剩餘資金，突然多了一筆購料的資金需求，還真是讓 D 公司的老闆傷透了腦筋。D 公司老闆繞阿繞想了想最後找上了某台資銀行，銀行最後決定利用 D 公司的母公司保證，由台資銀行對 D 公司的境外公司融資，但因為母公司也是小型企業，

母公司保證本身並不是那麼具有說服力，有鑑於 D 公司台灣母公司本身也有許多可以信賴的 buyer，銀行因此要求 D 公司台灣母公司也到銀行裡開個戶，這樣一來，台資銀行可以定期收到 D 公司台灣母公司各式各樣的貨款，也不怕到時候 D 公司突然倒帳，讓銀行血本無歸。原本一切條件都談好了，只缺臨門一腳，誰知道 D 公司最後擺了個烏龍，合夥人發生退票問題，才因此沒談成這筆生意。

案例四、

公司名稱	大大貿易公司
進入時間	2005 年從東莞進入上海
資本額	28 萬
公司類型	小型企業
母公司	沒有
公司地點	上海外高橋保稅區
發生時間	2005 年 8 月

認識大大貿易公司是我的田野過程中一個奇特的經驗，由於實地到大大貿易公司參觀，讓我對於台商老闆們伸縮自如的身段，與靈活變通的策略印象十分深刻。

記得那天跟某台資銀行的 C 經理一起去拜訪大大公司，打低進入外高橋保稅區時，看到裡頭整整齊齊的海關通道與規劃良好的辦公大樓，我心想：原來中國大陸就是這麼經營的！把所有該有的設施與周邊廠商都備齊了，又加上免稅等等各式各樣的優惠措施，外商想不被吸引都難！又坐了一陣子的車，到了大大公司門口，面積不大，廠房加辦公室，大約 180 多平方尺，廠房內一切都還空蕩蕩的，看起來是一個還沒完全上軌道的新公司。

進入辦公室，看到一個非常年輕的面孔，一個年紀才 30 出頭的年輕老闆，卻已經在大陸經商多年，雖然公司規模不大，但每年都交出亮眼的利潤成績單。詳談之後，才知道原來老闆陳先生原本在東莞經營，十分賺錢，但也因此常被勒

索搶劫，最後實在覺得東莞不是一個可以繼續待下去的地方，才決定把公司遷移到上海的外高橋保稅區。

大大公司屬於一個單純的貿易公司，向大陸的供應商買飾品，再外銷到中東以及中南美洲。陳老闆首先跟我談到他的生意策略，不管是供應商的選擇，還是跟 buyer 談條件，都讓我聽得嘖嘖稱奇，實在好厲害！別看他是一間小小的公司，陳老闆跟中東和南美洲的客戶談生意時，可都是先付款再出貨的！飾品行業競爭很激烈，但陳老闆就是有辦法讓客戶對他死心塌地的！他告訴我，像飾品這樣的東西成本都是用一塊兩塊的人民幣在算的，有成本 1 塊的，也有成本 2 塊的，但他一律買成本 1 塊的。「難道你不擔心品質無法控管嗎？」C 經理問。「品質會比較差沒錯，我賣了 10 個可能賠 3 個，但至少還賺 7 個。如果我一開始就買成本 2 塊的，根本連一樁生意都談不成。」談著談著，陳老闆開始跟 C 經理談起了真正的目的，由於剛到上海，他們向保稅區買了廠房辦公室，大約需要先投入 90 萬美元，雖然他身上有這筆錢，但只要一投入，將近 100 萬美元就變成了死錢，陳老闆覺得這樣實在不是辦法，才找來 C 經理想問問有關於跟銀行借貸的事情。

如同一般的專業銀行人，C 經理開始對大大公司的財務狀況仔仔細細的瞭解了起來。財務報表怎麼樣？當初來大陸有沒有經過投審會的同意？之前有沒有跟銀行來往的紀錄？有沒有境外公司？...等等。陳老闆很得意的告訴我們：「我這輩子只繳過一次稅，以前我就想好了，寧願把賺來的錢拿去做善事捐給孤兒，也絕對不要繳給政府。」原來大大公司雖然年年賺大錢，但為了不繳稅，陳老闆總是交出一張難看的財務報表，帳面上的大大公司因此年年虧損。至於賺到的錢，則全部匯入陳老闆個人的戶頭。另外，當初來大陸時，大大公司並沒有報準投審會的同意，對於境外公司的設立，則是完全搞不清楚狀況，也不知道境外公司設了有什麼作用。不聊還好，這麼一聊，我發現陳老闆對於財務資訊的瞭解實在很有限，不同於先前談生意策略時的神采飛揚，陳老闆一提到各種與台商融資有關的相關資訊，幾乎全都不大瞭解。

經過 C 經理的解說，陳老闆才赫然發現，以目前的財報狀況和沒有境外公

司的事實，加上大大公司從來沒有和銀行往來的紀錄，根本沒有一家銀行會願意借錢給大大公司。陳老闆最後於是決定這次的 100 多萬就從他自己的個人戶頭會來大陸，但考量到公司的長遠發展，他決定接受 C 經理的建議，在台資銀行開個戶，往後應收應付業務一律交由銀行處理，並且從今年開始，逐步改善財務報表的狀況，為往後和銀行的往來做準備。

對於大大公司的案例，我有一個深刻的體悟，許多中小企業的台商談到如何行銷如何砍價時往往頭頭是道，但對於台商迫切需要知道的融資管道與融資途徑，卻幾乎一無所知，當然也就不大可能做事前的準備，自然在需要用錢的時候，無法立即找到可解決的方式。像大大公司這樣盈餘頗豐的公司還好，頂多就經由個人名義匯款，但如果當年度景氣差，又遇上一大筆週轉金缺口，真的會遇上「叫天天不應，叫地地不靈」的窘境了。



二、 類型 B

案例五、

公司名稱	瑛瑛電子公司
進入時間	1991 年
資本額	約 USD2995 萬
公司類型	大型企業
母公司	有
公司地點	上海
發生時間	2005 年

瑛瑛電子公司為台灣一家資本額大、獲利好的大型電子公司，在台灣是各銀行的搶手客戶。當初進入中國大陸投資時，考量到外商一旦資本額大於三千萬美元，設立時便需要經過中國政府的審批，於是一直將大陸子公司的資本額維持在3000萬美元以下。由於獲利好、信用佳，瑛瑛電子每年都可以借入幾千萬美元的外債，透過借入的或有負債作為維持公司營運的週轉金，然而，誰知道2005年發佈了境外擔保必須被當成外債的新規定，瑛瑛電子公司原本的營運方法這下子可全被打亂了，而且，超過投注差的金額可不是一筆小數目，要臨時湊到足夠的週轉金實在不是一件容易的事，到底該怎麼辦才好呢？瑛瑛電子公司急得像電鍋上的螞蟥，只好趕快熟識的台資銀行經理幫忙，表示只要能夠解決目前的問題，所有條件都可以再談。瑛瑛電子公司在台灣原是神奇十足的公司，大小銀行都捧著錢請瑛瑛公司借錢，但人在異鄉諸多不便，即便連瑛瑛公司這樣大且優的公司，遇上政策大轉變的時候，也會有陷入緊急危機的時候。

案例六、

公司名稱	蓮蓮物流公司
資本額	約 USD20 萬

公司類型	小型企業
母公司	有
公司地點	上海
發生時間	2005 年

蓮蓮物流公司的母公司在台灣是一個非常有名氣的通訊產品公司，為了享受保稅區內優渥投資待遇的吸引，其母公司因此在上海外高橋保稅區內設立了一家物流子公司，由於母公司還在評估大陸市場的階段，設立公司時因此先以保稅區內規定的最低資本額 20 萬美元設廠，因此蓮蓮公司從設立到現在，總投資額一直為 28 萬美元，註冊資本額則為 20 萬美元，投注差只有 8 萬美元。經營模式方面，蓮蓮公司原本只是在保稅區內與其他上下游廠商互通有無，開設一陣子以後，認為大陸市場很有發展潛力，於是在上海、南京、華北、華南等地設立了數個運籌中心，經營型態轉而變成從境外進口產品，銷售至大陸各經銷點。由於各運籌中心利潤回收慢，無法給予蓮蓮物流公司財務支援，營運所需資金不足時，籌資工作便全部成了蓮蓮物流公司的責任。蓮蓮公司週轉金不足，為了資金問題煩惱不已，最後決定請在台灣的公司（是台灣有名的通訊產品公司）做保證，直接找外商銀行借錢，原本事情進行得十分順利，但 2005 年 4 月新的外債額度限制法規發佈，由於投注差只有 8 萬美元，向外借款的額度最高也只能有 8 萬美元，蓮蓮公司因此陷入營運困境。由於蓮蓮公司的台灣母公司不打算以增資方式融資，最後找上了某台資銀行，這個台資銀行現在有另外一種作法可以解決這樣的問題，但為了公司內部機密，實在不方便透露。

雖然我最後並沒有得知這個隱密方法的操作方式，但我和銀行的人對這個案子討論了許久，關於這個案子，承辦人員告訴我許多遇到融資困難的台商不是沒有台灣母公司，但許多公司考量到財務結構的健全與否，常會堅持母子公司必須財務分離，各自獨立，希望面臨財務危機的子公司能夠在大陸市場落地生根，自行解決。在這種情形下，若子公司被賦予資金操作功能，往往很容易遇到困難。

這是因為一般子公司的規模沒那麼大，有的處於草創階段，有的則因為大陸市場的營運風險，很容易遇到各式各樣額外的資金需求，如果母公司抱持著自己的錢自己想辦法的態度，加上大陸資金市場的重重進入障礙，子公司往往很容易遇到困難。

案例七、

公司名稱	C 水管接合角公司
進入時間	2001 年
資本額	約 USD180 萬
公司類型	小型企業
發生時間	2003 年 11 月

C 公司是所謂的 OEM 加工生產類型的公司，由台灣母公司透過境外公司接單，但產品都在大陸工廠生產。C 公司生產的產品為水管接合角，產品原料為鎳金屬。以往 C 公司都是境外公司在海外買原料，再運至大陸工廠。但 2003 年 11 月，鎳金屬原料價格上升，加上大陸境內有供應源，所以公司決定原料改由大陸工廠當地採買。

C 公司經營沒有問題，也有一些盈餘，只是全都留在境外。這會兒因為原料價格上漲，原來直接由境外資金購買的原料必須全部由大陸廠承擔，大陸廠一向只做生產部分的工作，哪裡來一大筆錢買中國境內的鎳金屬呢？從國外弄點週轉金進來嗎？偏偏 C 公司位於外匯管制嚴格的中國大陸，匯錢進來可是要有名目的！白白一大筆好用的錢於是留在國外動也動不得。向境內的銀行借錢呢？可惜抵押品不足，廠房是租的，這下該怎麼辦才好？

C 公司老闆最後求助某台資銀行，銀行考察 C 公司的背景和生產狀況。發現 C 公司有母公司，有境外公司，還有足以投資的技術，更棒的是，雖然 C 公司的境外公司不曾跟這個銀行借錢，但長期以來一直有著良好的合作關係，C 公司的境外公司在這個銀行開了戶，各式各樣的錢都從這個銀行進出。有了良好的債信

紀錄，又有可供檢驗的技術，借錢？沒問題！只是要怎麼做呢？最後銀行決定，使用「購料放款」的名義對境外公司融資，由台灣預付貨款給大陸廠，讓大陸廠去買原料。這麼一來，大陸廠就輕輕鬆鬆的用「預收貨款」的名義解決了缺週轉金的問題。

這個例子一方面也彰顯了許多台商共有的問題，即使技術好，訂單沒問題，但是大陸公司資金往往投入不足，加上中國的外匯嚴格管制，只要遇到一丁點兒變動，很容易就會發生財務危機，更嚴重的，甚至還可能因為財務危機丟了一個好好的公司。

案例八、

公司名稱	F 電子產品出口公司
資本額	總投資額約 USD100 萬元，註冊資本額為 USD100 萬元
公司類型	小型企業
母公司	有
公司地點	上海地區
發生時間	2004 年

「公司總投資為 USD100 萬元，註冊資本為 USD100 萬元，故海外支持的空間為 0；母公司實力狀況一般，公司本以房地產設押在當地中資銀行融資，但受宏觀調控之制約，中資銀行收緊額度，公司表示銀行要求其次日即做款，相信也有資金籌措不力的原因；本行承繼客戶之難處，考慮其產品產線較為穩定，且出貨對象（即買方）實力不遜，旋即以本行擅長之應收帳款融資相加配合。」這段話來自受訪者 J 經理的書面資料。

這個小故事發生在 2004 年 9 月份，某合資銀行的 J 經理，臨時接到行裡某個「好」客戶的緊急電話，說是自己的供應商出了嚴重的財務危機，希望 J 經理能夠伸出援手。原來當時正逢宏觀調控之時，這家遭遇危機的企業為電子產品出口業，沒有轉投資，原本以固定資產抵押向某中資銀行借了 200-300 萬的人民幣，

誰知道宏觀調控一來，中資銀行竟然打電話來要求隔天還款，並且沒有任何商量餘地。由於公司投資資本額為一百萬元，註冊資本額也為一百萬元，投注差原本就是 0，無法從母公司得到援助，因此求助於頗有實力的 buyer 廠商。剛好 buyer 在 A 銀行開戶，於是便找上了 J 經理，J 經理考量到「其產品產線較為穩定，且出貨對象（即買方）實力不遜」，故以「本行擅長之應收帳款融資相加配合」。根據 J 經理的說法，2004 年宏觀調控時，許多台灣企業都遇到資金困難，一般來說，宏觀調控時，如果正好屬於上頭特別不喜歡的產業，例如水泥建築業等等，影響會特別的大，中資銀行基本上必收無疑。但奇怪的是，這家遇到困難的公司屬於電子產業，也沒有轉投資，為何成為中資銀行的開刀對象，J 經理也百思不得其解。按照道理說，如果中資銀行的管道受到影響，台灣企業可以舉借外債（無論是向母公司融資或 OBU 融資），但這家公司投注差為 0，幸好 A 銀行及時出手援助，才度過了難關。

A 銀行由於發展背景特殊，以及特殊的戰略發展理念，宏觀調控時 A 銀行因此多了很多吃了中資銀行大虧的台商客戶，並且後來也成為 A 銀行的長期合作對象。J 經理說，當初在公司擬定發展策略時，考慮到外資銀行的舞台並不是太大，以及銀行本身的實力與背景，原本就決定只要品質好，任何企業都是 A 銀行的客戶，加上行內有許多台灣職員，以及公司對台灣公司曾經下過功夫深入瞭解，A 銀行在台灣企業這塊市場上，一開始便比許多銀行都佔有優勢，也是許多台商融資的好管道。

最後，關於此中資銀行突然緊縮額度的問題，J 經理順帶又告訴了我關於中資銀行體制的一些資訊。一般來講，此中資銀行總行每年都會給各分行一些貸款額度，但各分行為了想要爭取業績，往往會承作超過總行給的貸款限額，這在操作上是被允許的，但是，考慮到風險問題，總行會要求每年年終清算時，分行貸出去的金額必須回到原本所規定的數額以下，分行因此必須從其客戶中挑選某一部份客戶要求年底還款。因此，常常會看到許多與中資銀行往來台商年底的資金特別緊絀。這個現象也是台商在與中資銀行往來時有可能面臨的風險。

案例九、

公司名稱	A 模具公司
進入時間	1989 年左右
資本額	約 USD3000 萬
公司類型	中型企業
母公司	有
發生時間	2004 年 10 月

A 模具公司約六四天安門事件後進入大陸，算是很早進入中國投資的台商。它的資本額約 3000 萬美元，生產模具，營運型態方面，屬於出口。A 公司在台灣仍有母公司，2004 年時，已經達到可以申請上市的水準。和許多台商一樣，雖然 A 公司已算是中型規模的企業，但在資金運用方面，一直以來都採用以短資長的型態，用週轉金來買公司的不動產與廠房，因此一直潛在著週轉金不足的問題。此外，A 公司的老闆極具企圖心，屢次擴展廠房，希望藉著規模的擴大顯示自己公司的雄厚實力，進一步得到 buyer 的青睞，接到更多的訂單。

2004 年 10 月，因為週轉金不足，A 公司先與中資和外資銀行接洽，鑒於 A 公司的擴張速度太快，中外資銀行實在不敢輕易貸款給 A 模具公司。最後，此公司找上了某台資銀行，銀行經過審慎考量，最後也沒有接下這個案子。「為什麼？」我問。「我看了他們的財務報表也了解他們的產品，雖然 A 公司的技術沒有問題，但它負債的比率實在太高，財務報表看來十分薄弱，以銀行的角度來說，實在不敢借。一般來說，當企業的規模大到某一種程度，已經不可能採用獨資的方式來支撐公司的營運了。」承辦經理說。最後，A 公司找來 IFC(國際金融公司)，IFC 經過審慎評估後，決定再和許多國際銀行合作，以 bridge loan 的方式貸款給 A 公司，才解決了它的財務危機。以這個案例來說，投資銀行因為性質的不同，對於高風險的投資標的物，有專門的人才可以進行評估，類似 A 公司這樣的客戶，就不是一般商業銀行可以處理以及敢交易往來的對象了。

案例十、

公司名稱	E 貿易公司
資本額	USD28 萬
公司類型	小型企業
母公司	有
公司地點	上海
發生時間	2004 年 7 月

這個案例的主角是位於上海保稅區內的 E 貿易商，E 公司的台灣母公司歷史十分悠久，大概是在民國 50 幾年時在台北成立。經營模式方面，E 公司代理 Y 國外大公司的產品，從國外進口，內銷中國大陸，為了貼近市場，母公司便在外高橋保稅區內成立了一家子公司。由於前景不明，E 公司跟很多保稅區內的公司一樣，先投入少少的 28 萬美元資本，打算日後再視經營狀況看看是否增資。

原本 E 公司營運一直頗為順暢，資金操作方面，一向都在台灣的 OBU 申請購料融資，採用資金一律在國外操作的方法。但後來 Y 公司也過來中國了，要求 E 公司不要再用境外公司支付美元，改以直接支付人民幣。原本的管道無法繼續使用，E 公司只好求助於台資 C 銀行，請 C 銀行代為保證，再拿著台灣銀行的保證函向中資銀行借錢，才解決了當時的困境。談到這裡，C 銀行的經理告訴我，這種銀行保證的方式是台灣企業最早使用的融資模式之一。現在 C 銀行因為保證利潤不高，風險又大，已經不太操作這種業務了。此外，E 公司案例發生時，外債額度規定尚未出台，若以現在的情況分析，E 公司勢必受限於外債額度，無法申請到足夠額度的銀行保證。

三、 類型 C

案例十一、

公司名稱	寰寰電子公司
資本額	超過 USD 1 億
公司類型	大型企業
發生時間	2003 年 7 月

寰寰電子公司是哪個類股中，表現極為搶眼的公司。資本額超過一億美元，營運型態方面，屬於電子產品出口。寰寰公司原本的資金來往對象是某中資銀行，2003 年 7 月時，寰寰公司和中資銀行還有幾千萬美元的資金往來，但因為當時正值宏觀調控時期，資金市場上風聲鶴唳，原本和中資銀行往來的台商公司都害怕被中資銀行抽銀根，於是寰寰公司找上某台資銀行，希望先向此台資銀行借錢，把原本對中資銀行的債務還清一些。但由於資金金額龐大，任職於此台資銀行的經理因此找了幾家銀行，以聯貸方式借錢給寰寰電子公司幾千萬美元。

以這個例子來說，寰寰電子公司是有實力和大陸中資銀行交涉的台灣企業，但在宏觀調控時，也很難保證不會成為當時中國經濟政策下的犧牲者，因此，為了分散風險，寰寰公司採取分散借款來源的策略，向此台資銀行借錢，還清一部分對中資銀行的貸款，也降低對中資銀行的倚賴程度。

在我的訪談的過程中，屢次聽到台資銀行及外資銀行的訪談對象提到宏觀調控對他們的影響。從某個層面來說，其實中國大陸的宏觀調控對外資銀行來說是好的。幾次的宏觀調控下來，許多台灣企業為了穩定借款的來源，紛紛轉與外資銀行合作，而放棄陰晴不定的中國大陸銀行。

案例十二、

公司名稱	律律公司
進入時間	1999 年
公司類型	大型企業
母公司	有
公司地點	蘇州

律律公司是台灣上市上櫃的公司，台灣的母公司資本額將近幾十億美元，1990 年代，律律公司向經濟部投審會申請赴大陸投資，通過批准後，開始擴展中國的事業版圖。

94 年，天津廠成立，當時曾經為了資金的問題接洽中資銀行，財務經理 H 先生回憶當時的融資情況：「95 年的時候，我們去工行拜訪，那時候天津的工行姿態很高，我記得進辦公室後，工行的人讓我們坐在小板凳上，但他們一整排高高在上的坐在沙發椅上，就在這樣不太對等的氣氛下談，因此當時對國有銀行的印象很不好。」96、97 年間，天津廠向中資銀行融資，前後花了三個月的時間才把融資的事情搞定。「其實那時候並沒有借錢的需要，只是想去評估大陸銀行的情況，因此向中行借了 1000 萬人民幣，但其實當時現金很多，營運所需的資金都以自有資金為主，不過經過那一次的接洽，我們大概對中資銀行有了一點概念。」

2000 年，蘇州廠分別和兩家中資銀行接觸，最後由天津廠擔保，向其中一家借了一筆錢。2001 年，又向另一家銀行以信用貸款的方式借了幾千萬美元的額度，能以這麼優惠的方式借到錢主要是因為當時天津廠的財報非常不錯。

以 H 經理多年的經驗，他認為台商在這裡向中資銀行融資的最大困難就是體質不夠好，中小企業以設備抵押來貸款，扣掉稅金後，往往只能貸到五到七成的資金。就連律律公司這樣的大規模企業，自己的無錫廠也很難借到錢，無錫廠當時需要 500 萬美金，由蘇州廠做擔保後，才貸到 200 萬美金。

「那麼宏觀調控呢？有沒有對你們的公司產生什麼影響？」我問。「喔～宏觀調控阿...宏觀調控對美元借貸的影響很大，但 2004 年那一次宏觀調控時，剛好那時的公司資金最充裕，甚至還有國有銀行打電話來，跟我們說要幫我們保留一些資金，看律律要多少，就留多少，所以那一波宏觀調控我們沒有受到什麼影響。」H 經理回答。聽完宏觀調控的答案後，我又接著問：「投注差問題呢？投注差的規定有沒有使律律的融資活動受到影響？」「投注差的新規定也是沒有影響的，因為我們公司的投注差有幾千萬美金，一年用不到 500 萬美金，所以額度還十分足夠。」H 經理回答。

對律律公司與中資銀行的關係進行大略瞭解後，我又接著請問 H 經理有關他與外資銀行接洽的情形。H 經理告訴我，90 年代時，由於中資銀行當時的彈性很小，律律天津廠因此曾經和某外資銀行貸款，H 經理補充說：「...但外資銀行很貴，一筆要 150 元美金的手續費。以外資銀行來說，要在台灣經營的不錯，而且是中型以上的企業，比較可能借得到錢，企業的經營狀況是能不能借到錢的重要關鍵。」後來，因為蘇州廠經營的不錯，花旗銀行也要給律律蘇州廠一些額度，H 經理規劃把一些額度分給南京廠，日後無錫廠若需要，也可以用來支助無錫廠。H 經理告訴我，只要是專業的財務人員，其實都會視公司的情形，做一些合理的資金調度，子公司之間也會互相支援。

根據律律公司的例子，我發現即便是向律律公司這麼大型的公司，在中國進行融資活動時，也是做了許許多多的規劃。首先，融資管道多樣化，多達 3.4 種之多，包括公司自有資金、集團公司之間互相支援、中資銀行、外資銀行以及空間還很充裕的投注差，多樣化的融資管道規劃，使得律律公司即使遇到臨時的危機，也有很多可以選擇的管道。除此之外，從 H 經理的敘述中，可以發現律律公司在不缺錢時，也會進行許多事前的準備工作，例如 96、97 年間，只是為了瞭解中資銀行的概況而由天津廠借了一筆 1000 萬美金的貸款，或者在花旗銀行願意提供額度時，就事先規劃讓南京廠使用，以便日後支援狀況較不佳的無錫廠。

四、 其他

案例十三、

公司名稱	B 運動產品公司
資本額	USB420 萬
公司類型	中型企業
母公司	無
發生時間	2004 年 11 月

B 公司為知名運動產品大公司 X 公司的產品供應者，產品主要在大陸製造，出口至 X 公司。B 公司在台灣沒有公司。由於經營公司頗為用心，B 公司因此營運績效頗佳。

公司財務方面，當初為了購買機器設備，B 公司的廠房已經設定抵押，除此之外，只要遇上任何財務問題，公司內部都有專業的財務顧問負責規劃。另外，由於 B 公司每年淨利潤大約有 20%，公司內部並不缺乏週轉金。甚至有三商銀行的人看到每個月固定的 100 多萬利潤，屢次上門希望 B 公司向三商銀申請應收帳款融資。B 公司一直維持著資金十分充裕的狀況，一直到 2004 年 11 月，下游客戶 X 公司突然要求暴增訂單，希望從此以後，訂單能增加一倍，訂單的增加對公司來說當然是一件大大的好事，但是，B 公司既有的機器設備完全無法應付暴增的生產量，如果要達到新訂單的產量，勢必要再購買新的機器設備。老闆在對現狀進行評估後，估計必須再花費額外的 100 萬美金添購新設備，但臨時湊不出這樣的錢，於是 B 公司老闆向某台資銀行接觸。

某台資銀行經過一番考察，確定 B 公司的確是還款來源穩定的好公司。最後，B 公司由其親戚的台灣公司(營運狀況亦佳)做保證，向台資銀行申請三年期一百萬美元的中期貸款，由於平時皆由境外公司收貨款，此次的貸款自然也是由此台資銀行貸與 B 公司境外公司。在償還期限方面，由於 X 公司答應在收到貨之後的 45 天支付貨款給境外公司，台資銀行因此要求 B 公司每個月收到貨款

後，利潤扣除週轉金的部分，必須每月平均攤還一點貸款，這麼一來，銀行大致上都可以在 B 公司出貨後的兩個月內收到每個月的貸款償還。藉由這個方式，B 公司得到了需要的 100 萬美元，也解決了訂單暴增的問題。

