

海外發展專案避險策略

榮工工程公司副董事長
曾景琮

目 錄

海外工程的風險

1. 政治風險和因應戰略
2. 經濟/金融風險和因應戰略
3. 文化風險與因應策略

海外工程的風險

工程發展拓點的全球化是國內工程發展專案，除之外，更須面對其在獨特市場上的風險（unique risks）。因為陌生的環境，其潛藏的風險可能因不可確定的因素損失或專案及重要。因此，專案及重要。

一、政治風險和因應戰略

政治風險為，當一個國家的政治決定、政治事件或社會事件，影響到商業環境，導致投資者損失或報酬低於投資預期。政治風險包括政策的不延續、變更法律和法規、外匯管制與進口限制。

當專案公開在國際環境上，政治風險是最明顯的風險。海外專案通常需要花費數年才完工，但是專案生命週期期間，當地國政治領導人可能會改變，這種情況將影響海外專案的完成。為保護當地產業，當地國或許將採取一些政策抑制外國人投資。這些政策包括限制外國人擁有權利發展專案或讓外國參與者擔不對稱比例的風險。

舉例，在印度，政治領導人想要顯示他們對本地企業不歡迎外國人來投資。在選舉中，地方及省政府親國際的風險。在資本及地方，邦省國相關風險。在印度，政治領導人想要顯示他們對本地企業不歡迎外國人來投資。在選舉中，地方及省政府親國際的風險。在資本及地方，邦省國相關風險。

海外專案最困難的是減輕政治風險，因為政治變化是很難預測避免的。如何減少政治風險？

- 首先，當評估和選擇海外發展專案時，專案地點必須仔細選擇，避開政治熱點（政治衝突多的地方）。
- 其次，選擇時間短的專案，比長時間的專案減少潛在政治風險。

6

- 再來，對新進入市場者，減少參與政府專案，尋找私部門機會可以避免涉入政治競爭。
- 最後，與當地政府保持合作和良好關係，以獲得政府的保證。同時，購買政治風險的保險，如果發生危險可以獲得賠償。

7

【工程案例】

國內工程公司在非洲賴比瑞亞(Liberia)、幾內亞比索(Guinea Bissau)、查德(Chad)、甘比亞(The Gambia)等國承攬的工程，均遭遇過軍事政變或斷交的政治風險，施工機具等資源遭受侵占，工程契約被迫中止，人員星夜逃難撤離，損失更是索賠無門，因此在政治相對不穩定的高風險地區，發展海外專案應事先確實評估判斷。如果一定要在高政治風險的地區發展，可以採取不投資或少投資的方式，與當地或其他國家的廠商合作，善用其資源，將風險分包轉嫁出去。

8

二、經濟/金融風險和因應戰略

工程產業全球化投資海外專案的主要目的，是希望獲得預期的財務報酬。

一個國家的宏觀經濟條件的財務因素，包括經濟條件波動、通貨膨脹和匯率，都會強烈影響國際合資企業的投資營運績效。但是沒有適當地危機管理，有可能會導致破產失敗。

9

舉例，2007年 - 2008年全球金融危機 (Financial crisis of 2007 - 08)，明顯反映出阿拉伯聯合大公國(UAE)的國際營建市場的重大風險是屬於經濟風險，諸如通貨膨脹和波動價格、材料短缺和勞動供應短缺。此外，限制將投資報酬款匯回，又是投資者的另一個財務風險。海外專案如果在當地營運繳稅，再加上投資報酬款匯回國內扣稅，兩次稅金減少了專案的獲利力。

10

如何減輕經濟/金融風險？

- 業主與合資企業的契約必須是明確的，清楚地規範契約當事人的職責、責任與義務。
- 透過契約分配風險。一些風險，包括利息利率波動、通貨膨脹、外幣交換匯率變動、稅率增加、資金/付款短缺等，分配(轉嫁)給當地雇工、業主或分包商。

11

- 因應貨幣波動伴隨的風險，規劃契約該以何種貨幣付款。簽署雙貨幣契約，一部分以當地貨幣支付，餘款以外國貨幣支付。
- 財務風險必須是從政治面去分析，因為財務風險受到當地國家和經濟政策的穩定性影響。因此，減少政治風險的方法，就可以減輕金融風險。
- 當地是否與我國簽訂投資保障協定或避免重複課稅的協定。

12

【工程案例】

本公司與新加坡當地廠商聯合承攬之新加坡捷運湯申線T215標潛盾機與泥水處理廠設備為例，該採購案在施工團隊研判：

1. 歐洲經濟放緩，歐元對新加坡幣必定貶值，故潛盾機及設備契約以歐元計價，並且將付款期程盡量延後，爭取匯率上的優勢，結果訂約時(2014/6)之匯率1歐元兌1.7新加坡幣，至今(2015/6) 歐元貶至1歐元兌1.505新加坡幣，匯率之變動使施工團隊成本節省了10%以上新加坡幣之支出。
2. 銀行之間競爭加劇，運用銀行提供的低利貸款採購潛盾機及泥水設備，有助於母公司靈活調度資金，降低財務風險。

13

三、文化風險與因應策略

文化風險是海外發展專案另一個重大風險。任何公司，想要在其他國家成功地執行或管理專案，必須清楚地認識當地國家的文化。如果不完全地瞭解，文化風險會帶來誤解及沒有效率的工作。執行海外專案，臨時專案團隊通常由來自不同國家的成員參與組成。不同文化、不同語言、不同背景和不同觀點，將使團隊成員之間非常困難地維持良好的溝通。

14

舉例來說，台灣的建築、工程顧問與營造公司，在回教世界承接營建專案，確實彼此之間確實存在著重大的文化差異。

處理與文化風險，外國公司在其他國家的經營，不應該嘗試去改變當地國家的的工作習慣。相反地，應瞭解和欣賞當地文化和做法。靈活而且極度耐心對待當地人，可以贏得當地人民的信任和獲得親切的對待。

15

面對文化風險，專案經理是關鍵人物。專案經理在國際市場應具備五種的技能：溝通、領導、人際關係、適應力和靈活性。不具備這些技能的海外專案經理，可能會無法處理文化問題及衍生額外費用或損失。專案經理應該嫻熟跨文化管理，與其他團隊成員相處，認識主要文化差異，然後採取體貼的措施，進而達到專案績效。

有跨文化工作經驗的海外專案經理是基本條件。如果海外專案經理曾在當地國家工作過，可以更了解當地文化。經驗知識或將有助於與外國員工之間避免文化誤解。因此，遴選有當地國家工作經驗的海外專案經理，是減輕文化風險的有效方法。