發佈：2008-10-02, 週四 18:42
點擊數：4343

就像以前發生在中國的食品安全問題，這次的毒奶粉醜聞給了外國及各方投資人許多教訓，而這些教訓在外商與台灣投資中國其他的產業或其他國家時也可一體適用。

世界最大乳品商紐西蘭的「恆天然公司」（Fonterra Corporation），無疑從這次毒奶粉事件得到最大的教訓。恆天然投資中國產量最大的三鹿公司四三%的股份，但這次教訓讓它付出昂貴學費，三鹿數個月來已出售含有三聚氰胺的奶粉，導致嬰幼兒生病，與之有交易的廠商金錢損失，以及中國國譽嚴重受損。

此事件或許會讓讓若干外商斷定，在中國製造的風險比可能的獲利要大。但是中國市場的誘惑是如此之大，泰半跨國公司當然想在地投資生產，而接下來的挑戰是如何才能做對做好。

恆天然這次的災難應會刺激在中國投資的外商，認真考慮參酌跨國大企業的先例，在中國開辦百分之百的獨資企業，而非合資企業。當然，中國政府可能不准外商設立純獨資企業，這時外商應在談判設立合資企業時，為自身獲取最有利的條件及相關安排，而取得合資企業的主控權。

如果囿於中國政府之政策與企業本身考量，讓外商無法取得合資企業的主控權，外商必須評估自己在合資企業中有無能力參與日常營運，中國法令雖對參與日常運作的規定付之闕如，外商與中方合作事業討論開辦合資企業時，應設法在契約條款中取得保障。

外商至少必須加強對中國事業夥伴經營合資事業的了解程度，以我過去廿多年給在中國的外商提供諮詢的經驗，我相信參加董事會議、詳讀書面報告或頻繁的視察都不足以了解全貌與真相；我甚至可以說，派遣優秀的幹部與技師到現場駐點，但如果他們不懂中文、無法打通人際關係或被合作對象的企業文化接納，仍是沒有用的。

派駐合資企業的理想人選應是曾在中國求學，並在合作外商所屬的國家也深造過的中國人，他應在該外商服務數年，能力與忠誠度都深獲外商信任。因為在中國合資企業工作的外國人，尤其是華裔員工，如果發現公司從事敏感甚至非法的活動時，會面臨同事要求別向總公司回報的巨大壓力。而且，外商必須特別注意中國媒體與網路有關的討論，以掌握事件的進展。

恆天然的例子顯示，了解真相只是仗打一半而已，接下來有那些事是外國投資人應該要做的呢？很明顯的，萬一發生類似三鹿毒奶粉之危害公眾食品安全的情事，外商必須立刻向相關地方官員以及中方事業夥伴舉報。而若官方與合作夥伴未能明確地保證會好好處理，外商該等候多久呢？中國地方企業負責人與官員通常會串謀而不向中央報告事件真相，那外商該在那個時間點採取矯正行動，且該做什麼事呢？

外商是否應向自己的政府「吹警哨」？還是向中國中央政府舉報？如果找媒體爆料，中國政府會保證有所作為嗎？更有甚者，該外商雖避免發生諸如三鹿事件所生的不幸與損失，但卻可能因而與中國的合作夥伴及一干官員的關係疏遠，那它還有前途嗎？

Phoca PDF

發佈：2008-10-02, 週四 18:42
點擊數：4343

這次恆天然的損失據說達到它投資三鹿股份的四分之三，但應該會更多，它在中國的生意恐怕因這個醜聞玩完了，再者，毒奶受害人亡故、住院及其他傷害的賠償都還沒算出來。恆天然的董事長強調，他們數星期來「按體制」做正確的事，直到後來才延誤發現中國生產的物品含毒。但是，中國甚或紐西蘭的司法體制，或許將會就三鹿及其投資者的責任做出不同的裁斷。

掌管中國法院系統的中共中央政法委員會，究竟會不會讓中國法院或紐國司法體系追究三鹿事件的責任與賠償，尚不得而知，但目前有跡象顯示可能不會。而且一些原本要提供受害人及其家屬免費法律服務的律師，也已被地方官員警告不能提供服務，這種情況就像過去一些敏感集體案件，如誰傳染愛滋病、四川大地震、環境汙染及一胎化政策下的虐殺嬰兒事件。

假使毒奶受害人無法在法庭伸張正義，這個滿腦子只有「和諧」與「社會安定」的黨政合體必須訴諸其他機構來處理被害人的訴求。中國衛生部已承諾將支付被害人的住院費用，雖然這部分有人質疑其適用範圍及可信度，但衛生部或其他部會，會向過去法院作出的判決一樣支付亡者家屬損失與精神損害賠償嗎？而中國政府在支付這些賠償後，會回頭來向那些出問題的乳品廠商求償嗎？

因此對像三鹿或恆天然，以及其他中國乳品工業中有類似情況的中外投資人來說，將來很可能會超過一般人所理解的「公司有限責任」（corporate limited liability）概念之外，直接或間接被究責。

台灣投資客們，大家要小心啊！

資料來源：中國時報 2008-10-02

Phoca PDF