

在印度投資與營運經驗-以中鋼為例

中印公司總經理傅文淵

104/12/23

一、中鋼印度公司成立過程概述

公司成立於 2011 年 10 月 20 日，2012 年 1 月 18 日和州政府簽 MOU，3 月 12 日簽 Letter of Intent，7 月通過環評，10 月開始打樁，2013 年 8 月 2 日開始裝機，2014 年 6 月開始試俾，於今(2015)年 1 月 12 日舉行開工典禮，4 月 20 日拿到 BIS 後，才開始在印度國內販售。目前員工有 282 位，其中台籍員工 36 位，餘為印籍。

基本上投資印度，設廠地點有三種選擇，即 SEZ(Special Economic Zone)、Industrial Zone 或 Industrial Park(產業聚落)。中鋼因所屬產業並不在印度獎勵投資的範圍內，不能申請 SEZ，而選在 Industrial Zone。考量港口的便利性、客戶分布、勞工及土地成本、水電天然氣供應的穩定性、州政府招商的態度等因素後，選擇設在 Gujarat 的 Dahij II 工業區。

在 SEZ 設廠有許多優點，如 15 年 Income Tax 減免；所有採購的物料及操作與維護用的物料，進出口免稅；單一窗口辦理所有 certificate 的 approval；中央及地方稅、服務稅減免等。惟須符合兩個條件，即是否雇用大量人力及出口金額占整個產值的百分比。反觀設在 Industrial Zone，須要很多的許可，相當費時、費成本。

二、Dahej II 工業區土地使用相關事項

我們的土地是租賃的，期限 99 年，租金一次繳交。土地取得後，3 個月內要取得建築計畫許可，12 個月內須開始施工建廠，3 年內要開發至少 20%的土地，否則都要罰款，甚至被收回，但可以申訴。

工廠或公司員工最少 85%須為當地人、經理及幹部最少要 65%，而且要提供原來土地所有人的繼承人相關工作機會。

工業區提供承租戶 500KVA 電力到戶，如不足，由承租戶自行負擔從變電站至承租邊界的工程費。我們目前申請 8 千的 KVA，所以自己設了 8 個電塔，把電送到廠內。這是潛在的設置成本之一。

另外，土地上每隔 100 平方米必需種植一顆樹，這是我們工業區的規定，這是影響能否拿到 EC 的關鍵。

三、出口獎勵措施

印度獎勵出口，有兩項措施，一是 Advance License，就是對進口原料免稅，但須事先申請，若將來出口的附加價值超過 15%，就可以適用；二是 EPCG(Export Promotion for Capital Good)，這是進口機器設備或備品等資本財免關稅，但須逐項審查，所以進口品項及價格要很清楚，可以每一批量去申請，像我們就申請 12 張。

四、需要的主要證照

建廠許可申請需要的證照，琳瑯滿目，土地租約是其一，其他還有環境影響評估 (EC)、建造同意(CTE)/無異議證明(NOC)、工業企業家備忘錄、建廠規劃許可、供水連結證明、用電許可、進出口許可、工廠設立登記、建物結構穩定性證明、營業同意書、油品儲存許可、鍋爐使用登記證明及 BIS 證書。事實上，申請許可證照的快慢，通常取決於聘僱的顧問，所以要慎選顧問，且都有潛在成本。

另外有高頻及超高頻的使用執照，需注意的是，相關器材一定要先拿到許可後再備置，若不符規定，會很麻煩。

五、建廠經驗分享

(一)工程進度

在印度影響工程進度的因素有下面幾項：

- 印度交貨延遲，所以要特別盯著製造的進度。
- 每年雨季 3~6 個月，因此工期估算要特別注意，尤其在有深挖的地方，雨季時是沒辦法施工的。選擇地點，天候因素要考慮。
- 工作人員效率較低，大概是我們的五分之一。
- 施工機具欠缺，施工效率低。
- 印度傳統節慶太多，且相當投入，而把工作擺第二，影響蠻大的。
- 交貨品質不良導致退貨，可能導致工程的延誤，影響深遠。
- 基礎建設(水、電、網路、通訊等)仍有進步空間。

(二)印度的管理經驗

1. 飛機撞野豬，人機均安

這是拿來比喻印度的管理，常常會碰到你認為不可能發生的事情卻發生了。

2. 組織與架構-適時調整

以台灣觀念設立的整個企業組織架構，在印度必需適時調整，以因應業務與環境所需。

3. 印度人事相關規定-體檢/學歷/跳槽/Warning Letter

- (1)體檢-招募新人，一定要體檢通過才能正式雇用。
- (2)學歷-印度有很多學歷是造假的，必需驗證其真實性。
- (3)跳槽-對此，我們除了培養接班人外，對有潛力的員工，送回台灣中鋼受訓，用合約綁住。
- (4)Warning Letter-這是人事管理上相當有效的工具。

4. 工廠運作現況/工會

在 Gujarat，因州政府的壓制，工會的力量不太成氣候，工會運作起來不易。但 Kerala 有三個大工會和兩個小工會，力量相當強大，以至經常有額外的成本支出。。

5. 原物料供應-品質/交期/稅籍登記/罰則

- (1)品質與交期-不只原物料，包括跟當地買的材料，經常交貨品質與樣品不符，也無法如期交貨。
- (2)稅籍登記-在印度採購時，需查證供應商是否有稅籍登記，否則賣方若逃漏稅，買方會成為被追繳及罰款的對象。

6. 配合之加工廠商-一定要廠調，還要定期去檢驗製造的品質。

7. 委外工作-外包給當地的案子，得考核實際的狀況，以免虛報或被動手腳。

8. 印度薪資現況-整體上，印度的底薪只有 CTC(cost to company)的 35%~40%的，每年調漲 10%~14%。

9. Utility 運作現況及支出-FC/MTOP

在我們的工業區，Utility 要跟廠家買，FC(Fix Cost)部分是可以談的；MTOP(Minimum Take or Pay)，要根據自己的經驗，把範圍弄出來，以降低不必要的支出。

10. 原料及成品運送-必需跟催，否則可能影響品質與交期，以至影響整個工程進度。

11. 物料管理及 EXCISE DUTY-會涉及稅率，必需注意。
12. 廢棄物處理-ETP/Reclam. Sys. /In-house-，要特別注意相關法規。
13. Gram Panchayat-這是村的地方議會，村長就是議會首長，需有良性互動，禮尚往來，才不會滋生不必要的事非。

(三)處事態度

1. 印度人有些慣用詞語，如 No problem、No issue、Two/Five minutes、On the way 等，但不表示就如字面上的情況。
2. 動口不動手，只負責自己所屬的工作，壁壘分明，只掃門前雪。
3. 因為宗教信仰，印度有種姓制度，必需了解並尊重，以免造成管理上的困擾，減少摩擦。
4. 印度員工服從性蠻高的，吩咐的工作，不會拒絕，也蠻善良，對待外國人有如對待第一種姓的人，都蠻客氣的。
5. 受宗教影響，印度員工多數認命知足。

六、投資印度注意事項

(一)投資前要爭取投資優惠

正新輪胎是很成功的例子。在投資前應走訪各州，爭取可以提供的優惠，綜合考量後再作定奪，且在投資之前要把這些優惠讓相關政府官員簽字認同，才去投資。

(二)應考慮清楚利基在那裡，要如何上下游及通路配合。

(三)文化差異造成工作管理與生活適應上的困難

文化差異是一定有的，因此日常食、衣、住、行等生活習慣也會有很大的不同，且各州有其特色，需要適應，但公司要照顧好外派員工生活。

(四)所謂的工業區，可能僅為工業素地

水、氣、油、電、utility，甚至稅務等，在 SEZ 很簡單，但在工業區，就要自己申請或找廠商處理，會花費很多時間，並增加成本。

(五)融資成本很高，借款利率約 10%，所以能從外部匯款進去，比在當地借款便宜很多。外匯管制嚴格，金融體系較無彈性，長期來說對美元呈現貶值趨勢。

(六)要瞭解種姓制度的影響。

七、中鋼面臨的困境

(一)欠缺適當的裝卸港口

目前我們的裝卸港是在 150 公里外的一個私人港口，收費是公營港口的兩倍，所以希望印度政府可以讓我們使用公營港口。

(二)原料的進口關稅

我們和印度尚未簽 FTA，無法享受免稅或優惠稅率。最近印度政府一味為防堵大陸低價進口而頻頻設防，6 月、8 月接連調高進口關稅各 2.5%，9 月實施 Safeguard，對熱軋原料增加 20%的稅，這個月再祭出 MIP(minimum import price)，還有 SVB(Special Valuation Branch of Custom House)。

這是我們很困擾的地方，因為印度政府沒考慮到，關稅調漲使原料價格不斷墊高後，相對有利於製成品進口，這將使上游產業陷於困境，以至整個產業鏈有斷鏈的危機，而不利整體產業發展。

八、結語

做為 FDI 的企業，不論在印度或其他國家，均需要與當地政商或地方保持良好關係，才不會滋生事端，影響公司營運。尤其在新興市場，多數仍是官僚系統，在政府政策與地方利益相衝突下，可能政策難以落實，事與願違，因此需保持耐心。更重要的是，身處異鄉，要能放開胸襟，接納各方面的差異與衝突，維持身心平衡，才能面對壓力。