



台商領袖研習營



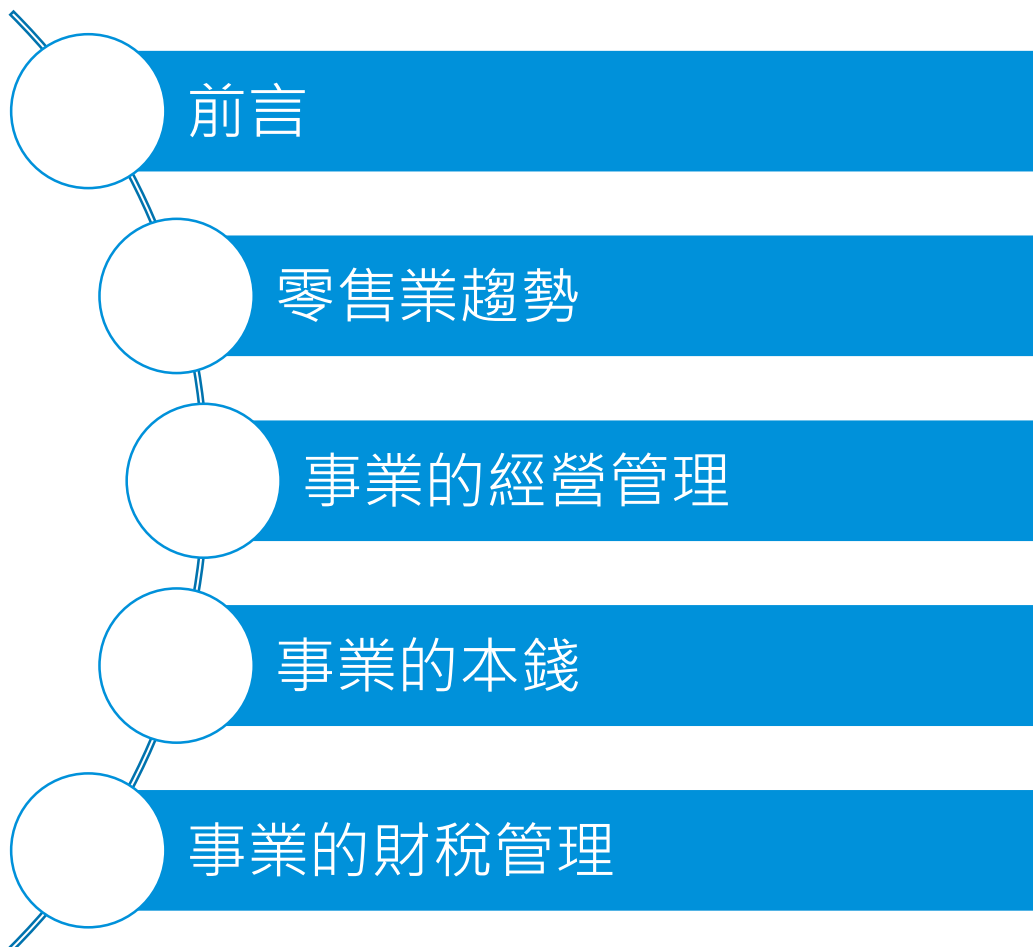


泰國創業機會 與風險

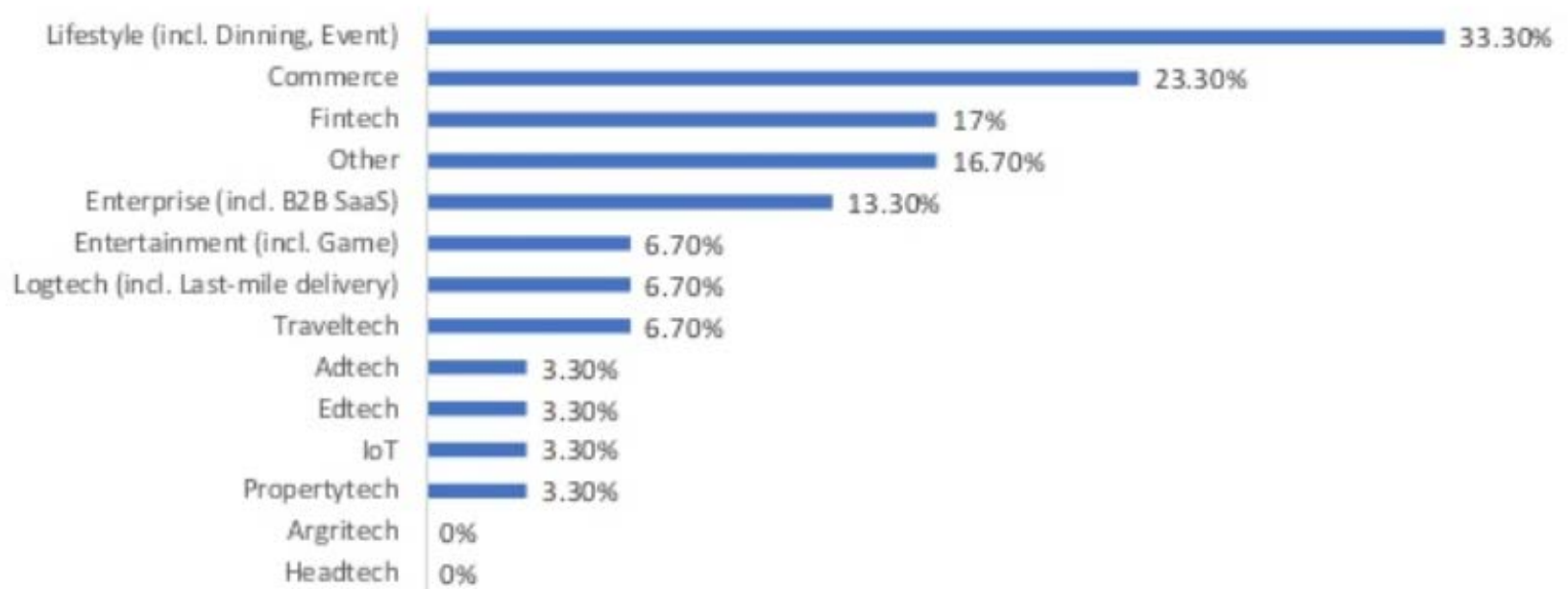
KPMG泰國所華商服務組
主持會計師
張純怡
April 23, 2017



Agenda

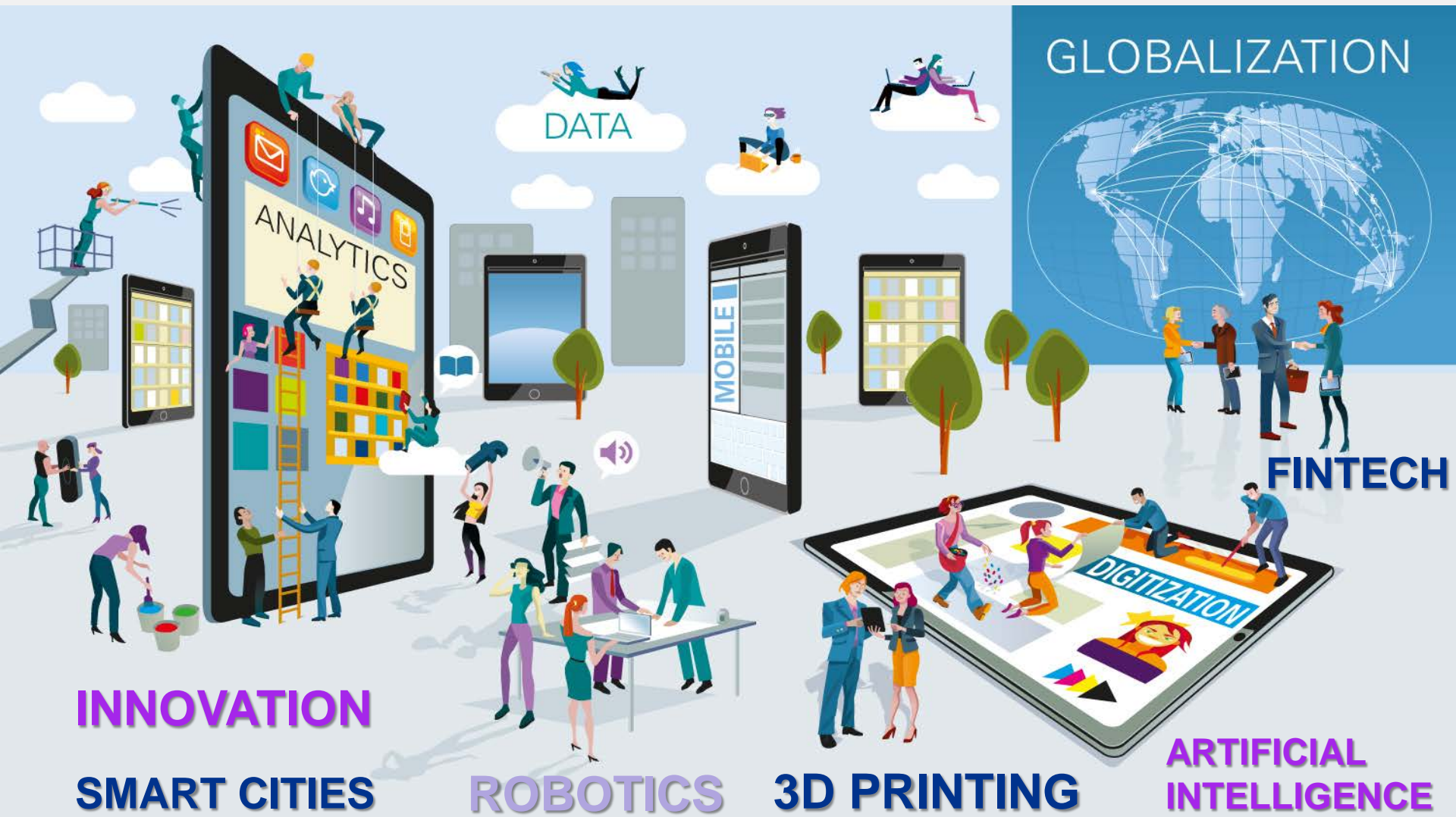


泰國創業領域



Note: Some companies can fall in multiple categories

全球化趨勢



INNOVATION

SMART CITIES

ROBOTICS

3D PRINTING

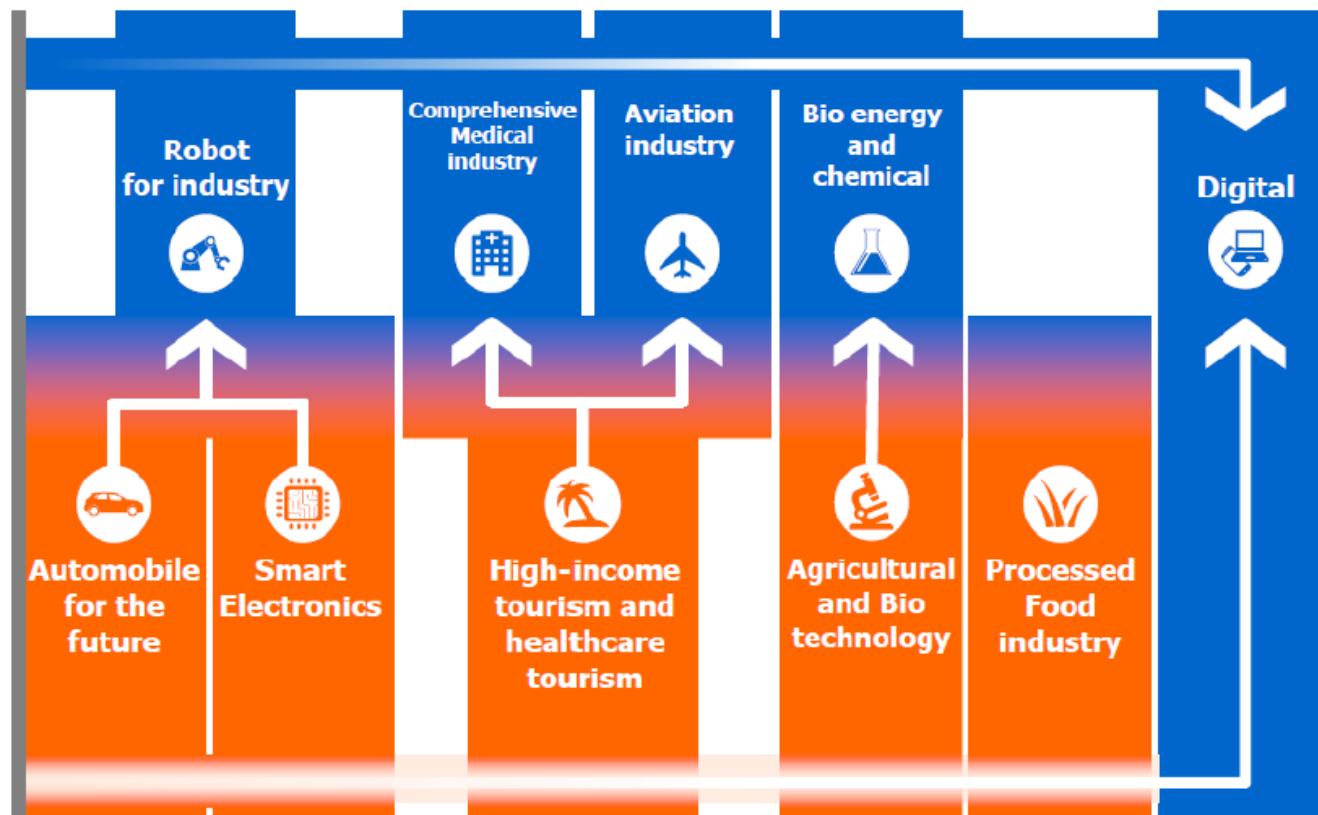
ARTIFICIAL INTELLIGENCE



泰國4.0創新趨勢

帶領未來泰國
成長的五大新
興產業

透過科技為現
有產業增值



資料來源: BOI 網站



零售業趨勢

Omnichannel Retailing



五個吸引消費者的趨勢

1 質樸與真實 Imperfection and authenticity

以更為「自然」、「有機」的品牌定位來形成差異，因為現今消費者偏愛 **不加工的真實樣貌**。例如 WholeFoods、Muji 等品牌

3 關懷意識 Mindfulness

千禧世代與 Z 世代經常關注 **社群、環保、企業社會責任等議題**。這一點可從 Airbnb、Uber 等 P2P 企業的崛起一見端倪，請掌握這項原則來建立品牌形象

2 創造力 Creativity

企業逐漸開始善加利用 **結合技術的創意流程**，以開創更新穎的客戶體驗和產品。例如小米利用線上論壇來聽取消費者的心聲

4 連結性 Connectivity

超高速連結與物聯網 (IoT) 將繼續大展鴻圖無數的實體物件將會彼此互連，數位與實體世界也隨之相互交融。例如，Rebecca Minkoff 的「智慧鏡」

5 便捷性 Accessibility

創造「生活優步化」("uberfication of life") 的境界，以 **更順暢的客戶體驗歷程**，實現絕佳的「無縫」感受。例如 Car2go、Tesco 虛擬商店

痛點.....

供應端



- 中國++ • 工資通膨 • SKU 數量
- 前置時間縮短 + 訂單數量減少
- 法規遵循/永續性要求提高
- 基本款減少 + 時尚款增加
- 款式變換頻率提高
- 測試要求增加 • 對於 PD 的需求提升
- 多點交付 • 維運成本提高
- 買家抗拒抬價
- 分佈零散且財務不穩的廠商群
- 遠甚以往的透明度

- 緊縮的定價結構
- 全方位通路需求
- 利潤壓力 • 降價模式
- 消費者購買模式的改變
- 從嬰兒潮世代到千禧世代 (新世代年輕人)
- 快速時尚大戰
- 線上到線下 (O2O)
- 不動產負擔 • 實體客流量挑戰
- 資訊更豐富的消費者
(部落客/關鍵意見領袖/監督機構)
- 黑馬之姿的新競爭者
- 空前靈活的新創公司

零售端

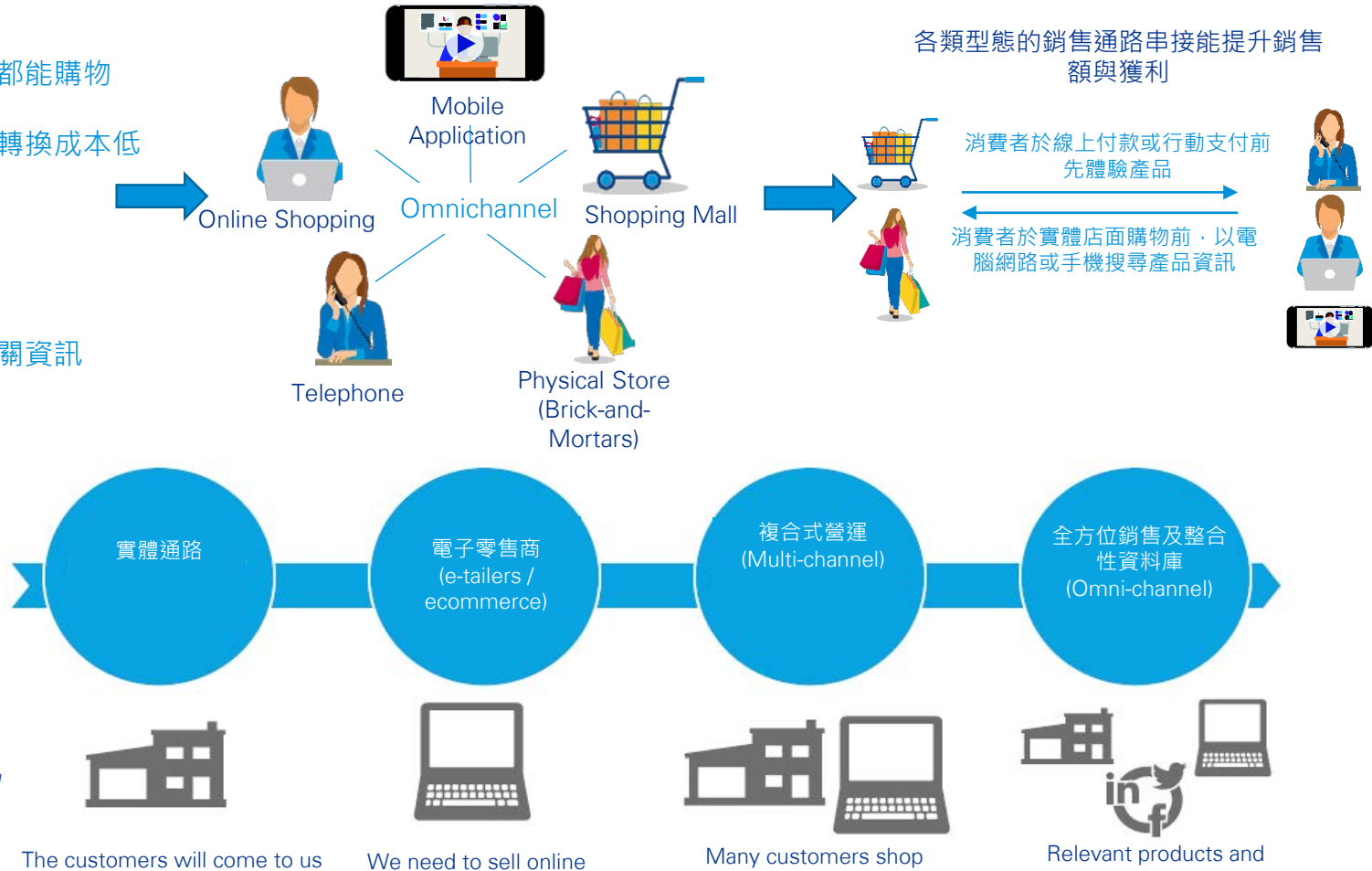


全方位通路 Omnichannel

Omnichannel- Retailing which combines bricks-and-mortars, telephone, shopping mall, online shopping, mobile application, etc. with integrated customer database, to find a seamless solution for both the customer experience and internal processes in shopping anywhere, anytime, and via any channel.

消費趨勢

- 任何時間、任何地點都能購物
 - 使用不同介面購物的轉換成本低
 - 能退貨
 - 購買前能先體驗
 - 購買前先搜尋產品相關資訊
 - 便捷地付款方式
 - 正確且快速到貨
 - 行銷活動刺激需求
- ## 銷售通路發展



Source: Marketeer, Manager Online 360, Ba

全方位通路之型態與技術

型態



Experience products and order at mall



- ↑ sales and productivity
- ↑ store traffic
- ↓ delivery time and cost

Associate Ordering in-Store (AOS) Or Buy-Online, Ship-to-Home



Buy Online, Pick-up-in-Store (BOPS) Or Click-and-Collect



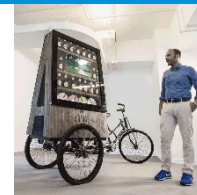
相關技術運用



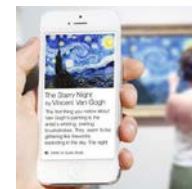
虛擬體驗
(可應用於實體店面或網路商店·利用互動科技簡化服裝或飾品試穿戴過程)



E-tag
(以電子標籤顯示產品資訊)



Pop-up Shops
(臨時性店面)

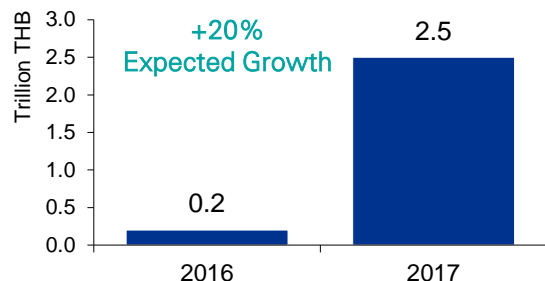


Beacon Technology
(打造個人化的消費經驗·一旦客戶走近/進商店·主動偵測消費者型態及喜好·並提供相關產品資訊、折扣訊息等)

Source: Telsey Advisory Group (TAG), SME Plus, Marketeer

泰國全方位通路

電子商務交易量預估



92%

的泰國人每天使用網路



88%

的泰國消費者要求當天到貨



77%

的泰國消費者認為運送可靠度將影響品牌忠誠度

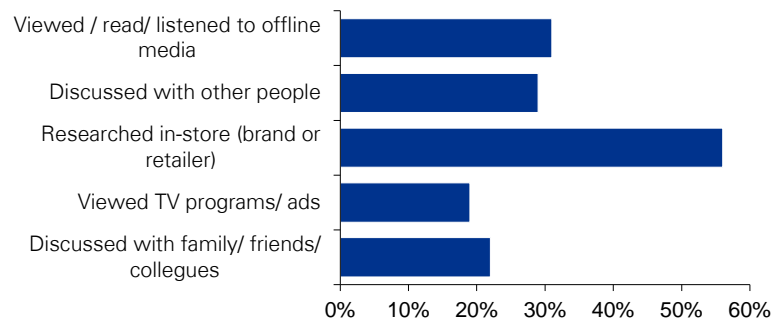


74%

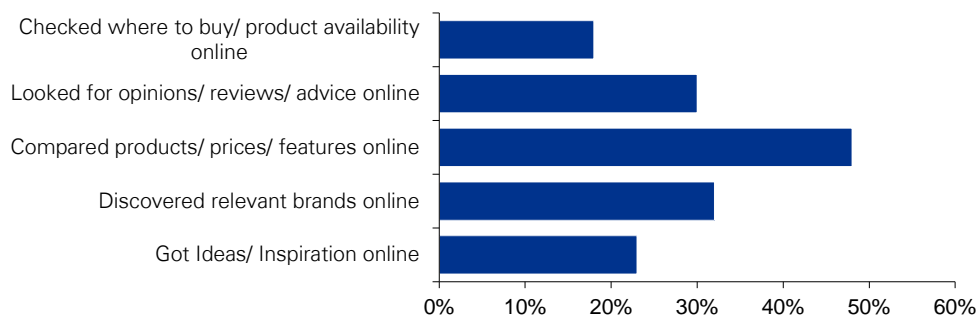
泰國消費者於購物前會搜尋產品相關資訊



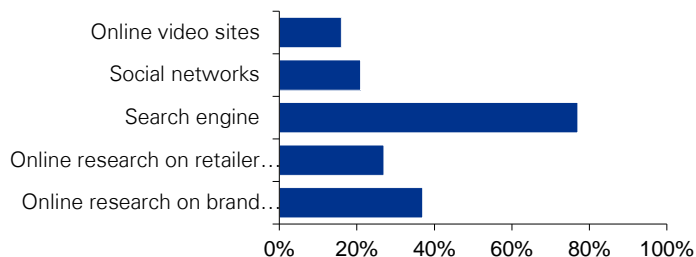
What offline sources did people use to make a purchase decision?



How did people use the internet to help make their purchase decision?



What online sources did people use to make a purchase decision?

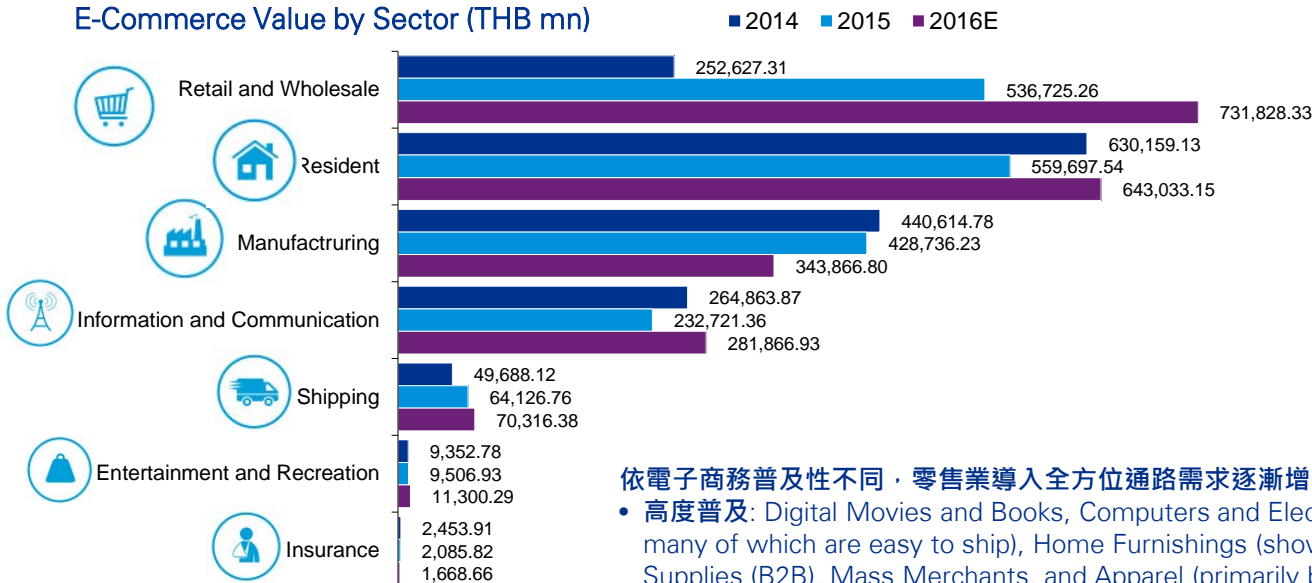


2017年起，泰國零售業者預期將開始採用全方位零售，整合線上、實體通路及產品展現型態，強調個人化以刺激購物。部分零售業者將引進即時資料分析技術，在對的時機，主動傳達適當的消費訊息。

Source: Bangkok Biz News, Bain & Co, SCB EIC Analysis, Marketing Oops, Google Consumer Barometer, Beartai, Manhattan Oasis, Logical

泰國全方位通路

E-Commerce Value by Sector (THB mn)



Type	Growth (2015-2016)
Retail and Wholesale	36.35%
Resident	14.89%
Manufacturing	-19.80%
Information and Communication	21.12%
Shipping	9.65%
Entertainment and Recreation	18.86%
Insurance	-20.00%

依電子商務普及性不同，零售業導入全方位通路需求逐漸增溫

- **高度普及:** Digital Movies and Books, Computers and Electronics (branded hard goods, many of which are easy to ship), Home Furnishings (showrooms and order online), Office Supplies (B2B), Mass Merchants, and Apparel (primarily basics).
 - 運用全方位零售通路，除了實體通路外，應增加線上通路與介面機制的比重
- **較低普及度:** Food and Drug (perishable and fresh products), Jewelry (preference for touch and feel), Hardware and Home Improvement, and Auto Parts (product complexity).
 - 運用全方位零售通路，除了線上通路以外，調增實體通路比重

成功案例

- **Hard Line:** prime real estate, type of products sold (standardized and branded), and a strong balance sheet to investment in technology have allowed big retailers to be leaders in e-commerce penetration. Initiatives, such as BOPUS and ship from store, have shown success.
- **Specialty Retail:** wider selection and easy to shop products (apparel) are helping to increase e-commerce penetration.
- **Sporting Goods and Footwear:** e-commerce penetration for companies will focus on apparel and footwear (as a percent of Retail sales) is typically in the mid-to-upper teens.
- **Discounters & Supermarkets:** Lower ticket items sold by discounters and perishable items sold by supermarkets, which are also difficult to deliver fresh, has kept e-commerce penetration low. E-commerce enhancements in this category are focused on store pick up rather than delivery.

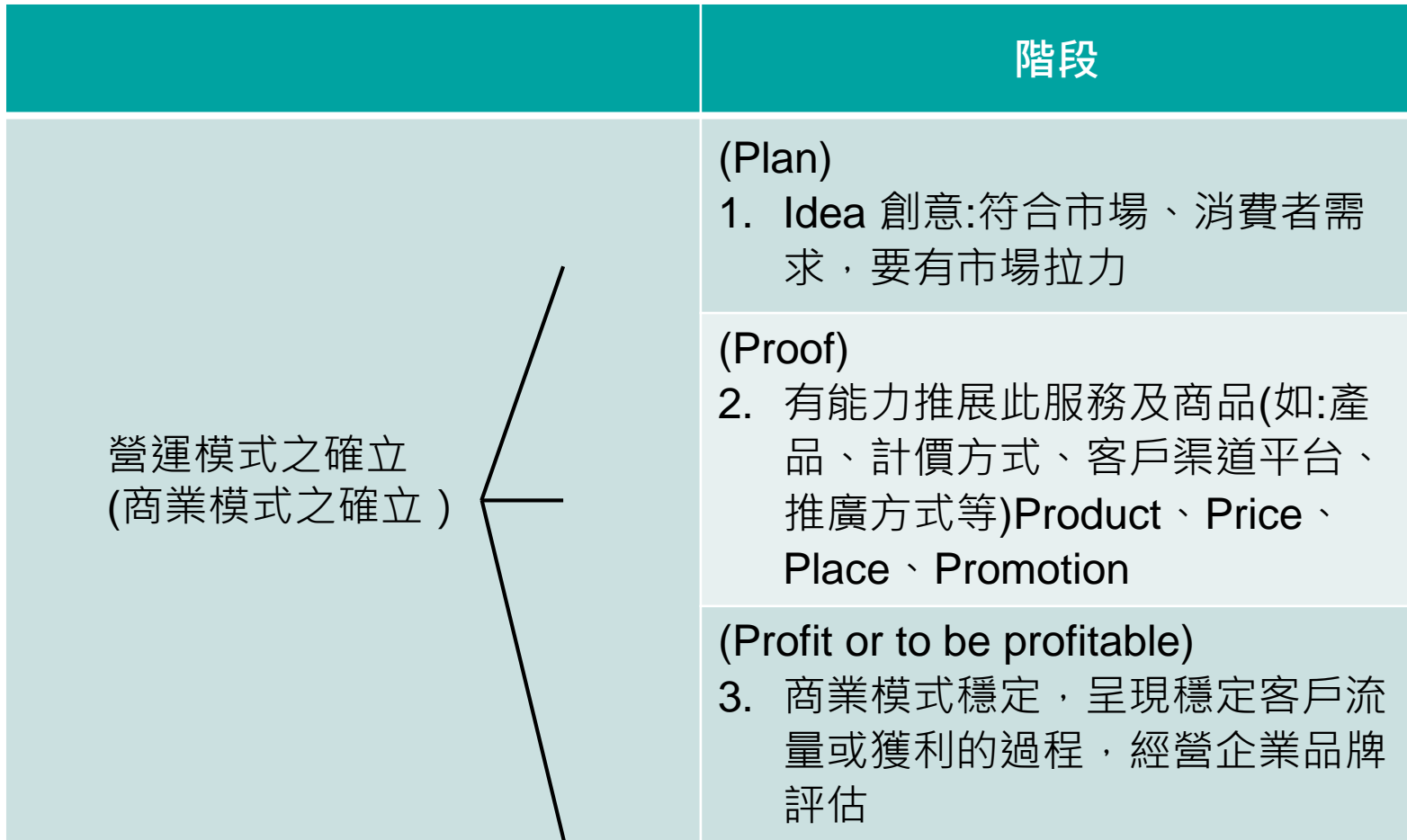
Source: Telsey Advisory Group (TAG), Marketeer, Electronic Transactions Development Agency (ETDA)



事業的經營管理



事業的經營管理-營運模式



事業的經營管理-營運模式

➤ 選擇事業類別，注意法律落後時代的風險

科技日異月新，法令卻往往來不及隨之訂定或修正。當企業經營者的腦袋和想做的生意已經超過法律的速度或尚在法律所不允許之列時，即可能面臨意料之外的法律責任。

- ✓ 據報載，某公司旗下知名虛擬寶物交易平台，因未經金管會核准即販賣與現金等值的虛擬貨幣供儲值，涉違反《電子票證發行管理條例》，該公司董事長、董事及總經理遭起訴，被認定吸金累計達186億元。
- ✓ 據報載，某公司利用行動應用程式為媒介，提供私家客車及自用車駕駛載客並收取報酬之服務。因未申請運輸業執照，遭以違反公路法開罰，交通部並認定此新興叫車服務違法營業，發函請經濟部撤銷該公司之公司登記，並請投審會重新審查其投資資格。

事業的經營管理-營運模式

➤ 風險控管：

- ✓ 注意相關法令限制：刑法、公司法、智慧財產相關法令、事業類別相關法令。
- ✓ 獲得相關業務經營許可。

事業的經營管理- 人

➤ 創業合作夥伴大有來歷的背景也可能潛藏風險？

新創事業往往源自於幾個業界菁英或同好的聚集，憑著一身別人學不走的Knowhow便毅然離開公司出來闖天下。然而，若其所持之技術其實是源自前公司、涉及前公司商業秘密，或曾經簽下競業禁止條款等，即可能有遭起訴的風險。同理，為防止現有合作夥伴或員工未來也帶著新創事業之技術自行開業或於事業成功後漫天抬高自身身價，於事業的起頭即應考慮將彼此的權利義務關係於契約中訂明。

- 據報載，某面板大廠主張，該公司高階研發主管疑盜用及外洩公司營業秘密，並於離職後，旋即提供服務予競爭廠商，任職條件以提供該公司之技術、協助該競爭廠商發展前述先進關鍵技術與量產為對價，獲取高額報酬。因此該公司向法務部調查局及新竹地方法院檢察署提出告訴，經檢調單位積極偵辦，友達並將全力配合調查、提供一切必要協助。[\(友達光電\)](#)

事業的經營管理- 人

➤ 僱傭契約

人才是最大的資本，如何管理 IP/ Talent Capital 不能靠默契!

➤ 風險控管

- ✓ 與所聘員工簽訂合理的聘僱契約
 - 競業禁止條款(non-compete)
 - 保密條款(non-disclosure)
 - 禁止攜走客戶及資源條款(non-solicitation)

	著作人格權	著作財產權	專利權/專利申請權	專利實施/使用權
員工職務上完成	可契約約定為公司，若無約定，原則為受雇人享有	原則為公司享有，例外得另以契約約定為受雇人享有	公司支付一定報酬後，原則為公司享有，例外得另以契約約定	出資人得實施其發明、新型或設計
出資聘請他人完成/開發	可契約約定為出資人，若無約定，原則為受聘人享有	可契約約定為出資人，若無約定，原則為受聘人享有，但出資人可利用該著作	可契約約定為出資人，若契約未約定，則為受聘人享有	出資人得實施其發明、新型或設計

事業的經營管理- 人

➤ 風險控管：

- ✓ 控管接觸核心技術之人員並簽訂相關保密條款

保密條款舉例 -

- 本公司/本人承諾，對於保密資訊，本公司/本人本身、其所有董事、經理人或參與本案之員工或委任之外部顧問等，應以善良管理人之注意保持其秘密性，非經 貴公司事前以書面同意，本公司/本人不得將保密資訊：
 - 1、提供、交付、洩漏或以任何方式或因任何原因而移轉予第三者，包括本公司/本人之關係企業；
 - 2、擅自使用於非 貴公司所指定或委託之工作內容；
 - 3、擅自拷貝、照相或以其他方式複製全部或部份內容；以及
 - 4、以任何方式提供第三人使用或參考。
- 本公司/本人承諾對於保密資訊，將採取必要且嚴密之保密措施，以免有外洩之情形發生。但於法律或政府相關機構要求保密資訊之提供時，本公司/本人應遵守一切法律規定並於揭露前以書面通知 貴公司，並應與 貴公司商議避免或降低揭露程度之可行措施；或另如需公開揭露保密資訊時，應先與 貴公司確認其揭露資訊之一致性。
 - 1、建置相關技術保護規章/政策
 - 2、智慧財產保護：專利/商標/著作/營業秘密

事業的經營管理- 人

➤ 創立者/大股東間之股權協議

可以同苦卻不一定能同甘？

當利益變成看得見的大餅時，紛爭往往隨之而來

➤ 風險控管

明文確立各自權利義務及股東間之關係

- 人多嘴雜；親兄弟也要明算帳
- 應訂立之特別條款 e.g. Buy-sale clause



事業的經營管理- 外部協力關係

➤ 合作僅憑默契所生之風險

事業的經營需要諸多協助和多方配合，包含相關原料供應商、製造商、承銷商、行銷業者、販售通路，甚而大客戶，都有可能是密切合作的對象。在事業的起初，這些合作夥伴可能源自於過往累積的人脈和好友，生意多是口頭約定而行，然而，長久而穩健的合作關係不能僅憑默契，若沒有相應的契約保障，一旦重要的合作關係因故突然中止，即有可能面臨倒閉或需對第三人賠償損失的風險。

➤ 風險控管：

- ✓ 和合作夥伴簽訂明確契約關係(特別是重要合作夥伴，例如：主要供應商)
- ✓ 雞蛋不要放在同一個籃子裡：分散風險



事業的本錢



事業的本錢 - 資金

➤ 貸款性質

- ✓ 個人借貸

 - 3F (family, friend and fool)

- ✓ 創業貸款

 - 政府及金融機構提供之創業貸款(專案或經常性辦理之貸款)

➤ 補助/獎勵性質

- ✓ 政府專案研發補助

事業的本錢 - 資金

➤ 天使投資 (Angel)

- 定義：天使投資通常是指富裕個人投資者提供資金予草創階段之新創事業，以換取可轉換債券或股份。
- 潛在法律風險：
 - (1)投資條件應仔細檢視 e.g.優先認股權、定價認股權
 - (2)主導權掌握的評估 e.g.董事席次、投資人涉入經營判斷與資金運用之約定
 - 台灣天使基金：透過富人與資金的匯集，共同幫助新創事業者
 - Stock2morrow、Bangkok Venture Club

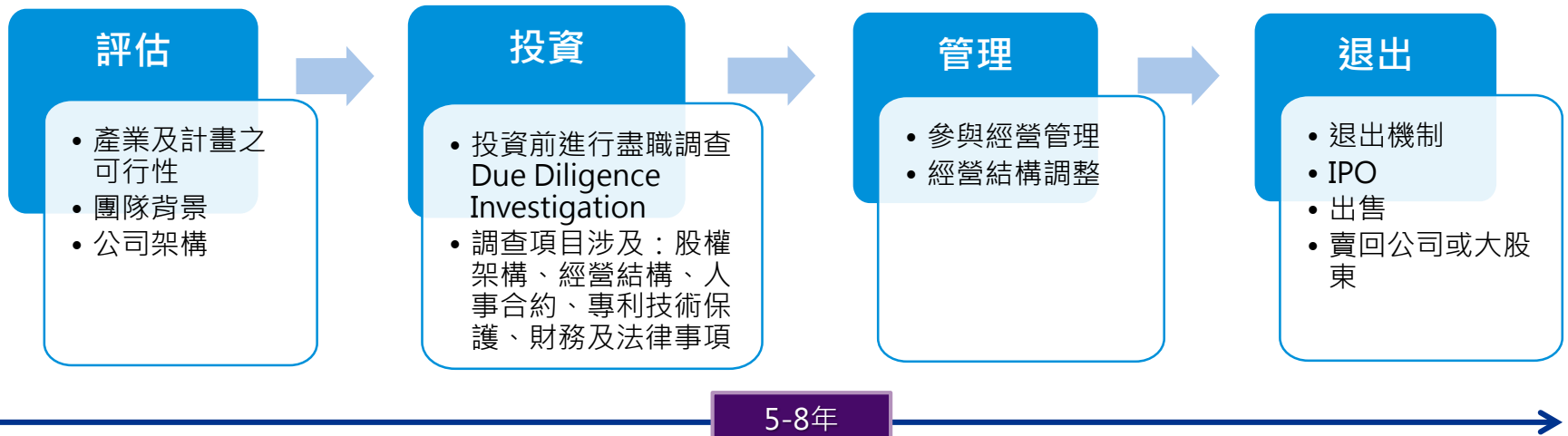
➤ 創業投資 (Venture Capital)

- 定義：主要指向初創企業提供資金並取得該公司股份的一種融資方式。創投公司通常由一群具技術、財務、或產業知識和經驗的人士操作，以其專業能力選擇有潛力之企業，提供資金及專業上之協助，以期被投資公司獲取更大的利潤。
- 尋求投資管道：
 - 中華民國創業投資商業同業公會
 - Thai Venture Capital Association

事業的本錢 - 資金

➤ 創業投資 (Venture Capital)

- 創投投資流程與評估重點：評估、投資、管理、退出



潛在法律風險：

創投公司係由一群專業且富有經驗之成員操作，因此新創公司接受投資前務必謹慎審酌投資條件，尤其相關契約之簽訂應聘請專業人士協助檢視、評估風險

- (1) 意向書之簽訂與限制 e.g. 獨家議約權、有效期限、提供資料條款、保密協定
- (2) 投資人進行盡職調查時，公司之自身保護 e.g. 資訊公開度
- (3) 投資協議書與股東合約 e.g. 特別股、股權比例、介入經營程度
- (4) 退場機制約定 e.g. 退場模式、出售權利、贖回權

事業的本錢 - 資金

創投主要分類及特點

	財務性投資人	策略性投資人
成立目的	追求財務報酬為目的成立基金	通常為企業內部之直接投資部門或是企業獨資之投資公司，可以整合企業或集團之資源協助欲投資的潛力公司，兼顧資金報酬及達成企業策略發展之目的
風險承擔	通常願意承擔之風險較低	通常願意承擔之風險較高
股權比例	通常較低	通常較高
管理方式	可能擔任董監事(視股權比例而定)，提供公司經營建議，輔導到可獲利出場為止	通常要求董監席次(席次視股權比例而定)，提供公司營運及財務建議，或提供實際業務、技術、採購等多方面的資源
投資期間	一般存續期間為七年，所以比較不會投資太早期的公司	一般是公司型態無存續期間限制，可容忍較長的投資期



事業的財稅管理



會計與財務報表

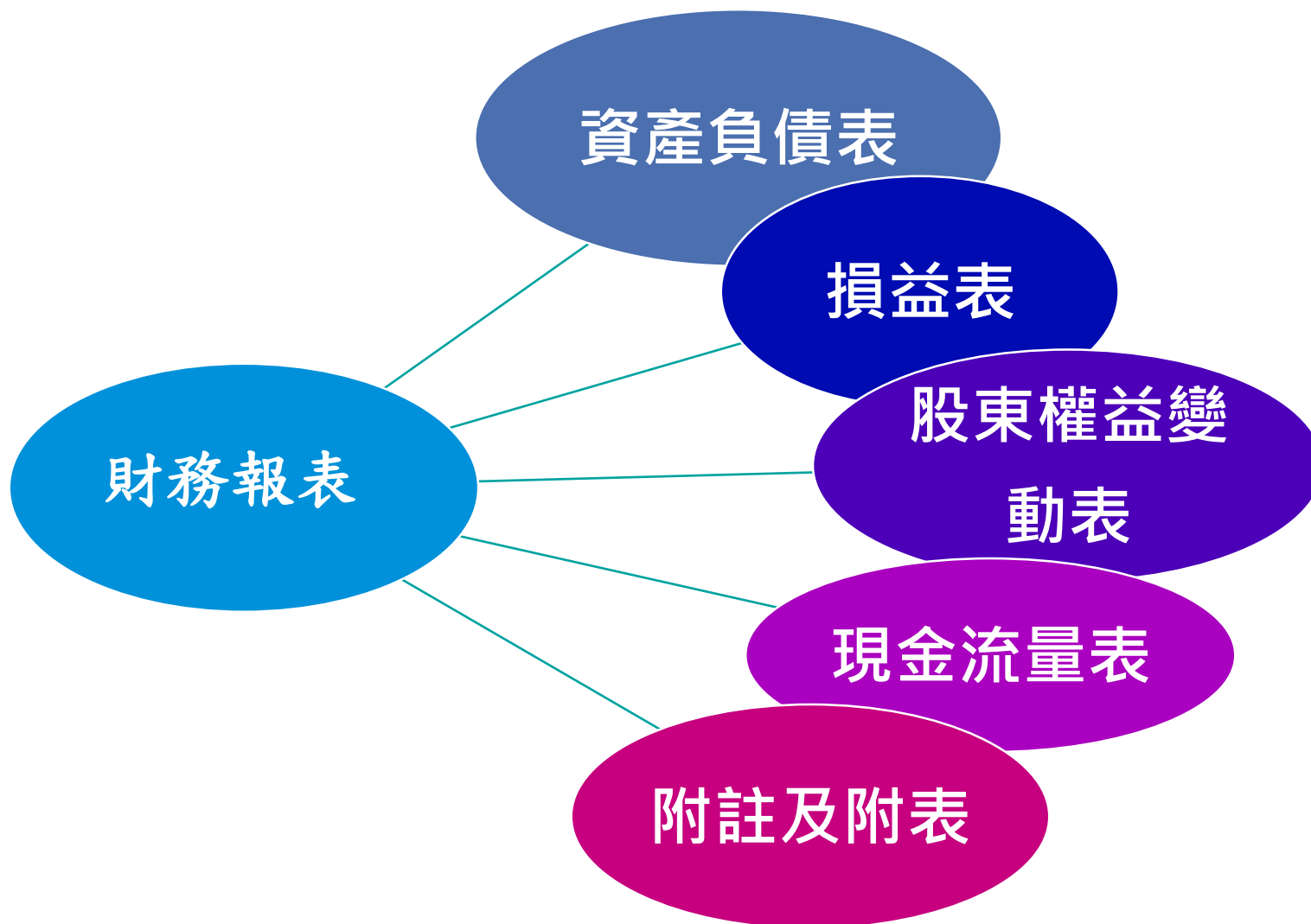
➤ 會計之意義與功能

- 企業語言(Business Language)。
- 是一項管理工具、管理系統。
- 一種資訊系統，目的在於提供有助於決策之資訊。
- 主要分為財務會計(Financial Accounting)與管理會計(Managerial Accounting)。

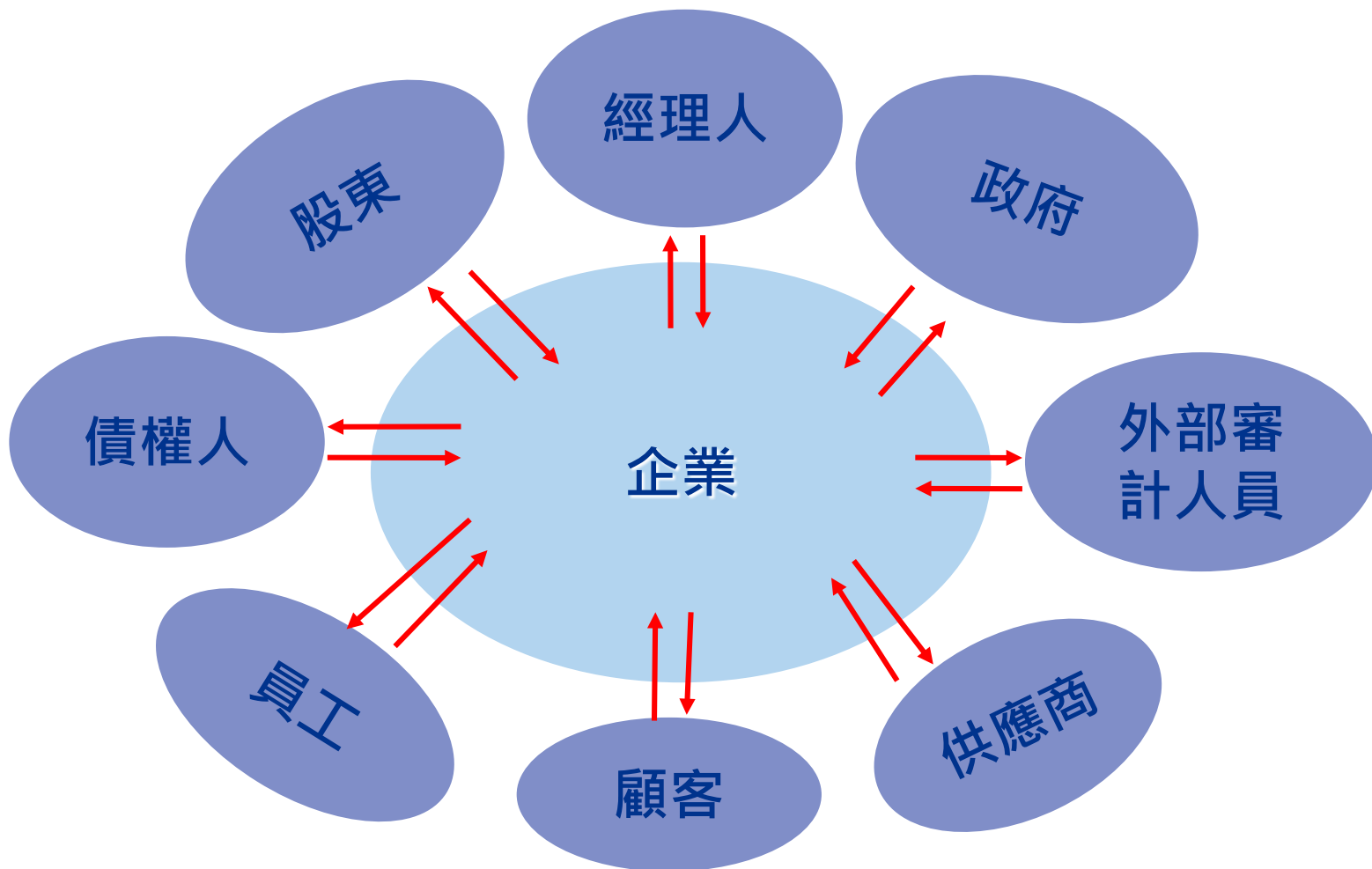
➤ 財務報表的目的

- 而財務報表是公司內部會計制度運作所產生的結果。可將企業財務資訊傳達
到企業關係人（包括出資的股東、公司的債權人、向公司課稅的稅捐機關、
公司員工等）。

財務報表之內容



公司成立後，誰會關心.....



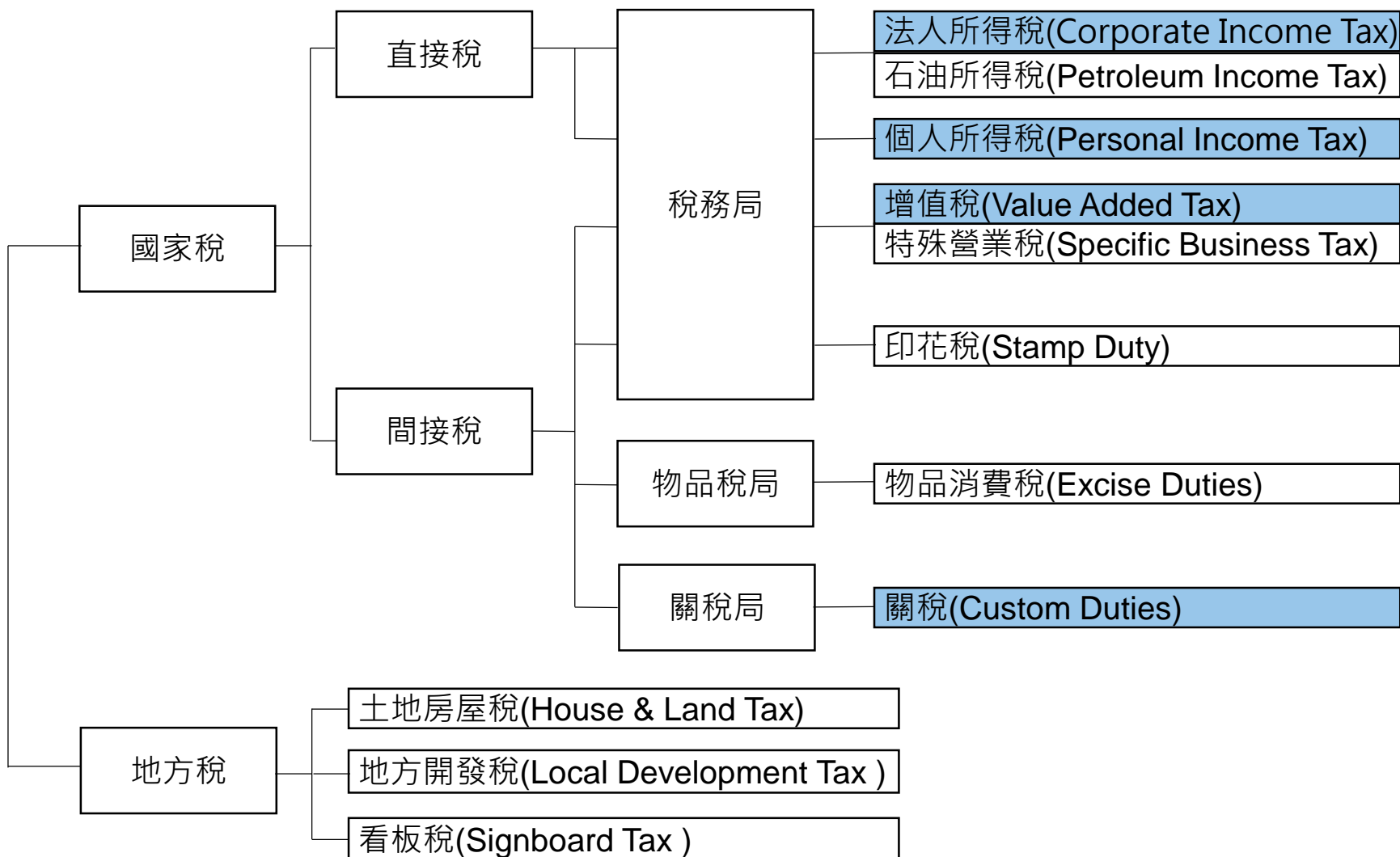
大家都說政府萬萬“稅”

創業的老闆們每天為了明天為了
未來忙得焦頭爛額
到底公司成立後

要繳哪些稅???



泰國租稅環境簡介





創業維艱
我又不懂會計
都交給會計師記帳了

當老闆還需要知道那麼多
稅務的事嗎??



為什麼要認識基本稅務法規



補繳、罰錢、拘役、坐牢

Section 35 A person failing to comply with Section 17, Section 50 Bis or Section 51, unless in case of a force majeure, shall be subject to fine not exceeding 2,000 Baht.

Section 35 bis (2) A person contravening Section 12 Bis shall be subject to an **imprisonment** for a term not exceeding 2 years and fine not exceeding 200,000 Baht.

In a case where a person in paragraph 1 is a juristic person, a managing director, director or representative of that juristic person shall also be subject to the punishment paragraph 1 unless he can prove without doubt that he does not involve in the offense of such juristic person.

Section 36 A person consciously or intentionally fails to comply with summons or orders of Director- General, a representative of Director-General, Chief of Area Revenue Office, Assessment official, Provincial Governor or commissioner, issued under Section 12 Ter, Section 19, Section 23 or Section 32, or does not answer questions, such person shall be subject to an **imprisonment** not exceeding 1 month or penalty not exceeding 2,000 Baht or both.

Section 37 A person;

1. intentionally notifies false statement or gives false statement or answers with a false statement or shows false evidence in order to evade taxes under this Title, or
2. with faulty facts, fraudulent, artifice or other similar nature, evades or attempts to evade tax under this Title, shall be subject to an **imprisonment** from 3 months to 2 years and penalty from 2,000 Baht to 200,000 Baht.

Section 37 bis (2) A person intentionally fails to file tax returns prescribed under this Title in order to evade or in an attempt to evade tax, shall be subject to a fine of exceeding 5,000 Baht or an **imprisonment** for a term not exceeding 6 months or both.



哇，負責人責任很重耶。
那可以請會計師或記帳士
記帳及處理報稅事宜嗎？

帳簿憑證須依法設置及記載



Department of Business Development
Ministry of Commerce

ACCOUNTING ACT, B.E. 2543 (2000)

CHAPTER V PENALTIES

Section 27. Any person who contravenes or fails to comply with Notifications of the Director-General issued under section 7 (1), (2), (3), (4) or (6) shall be liable to a **fine** not exceeding ten thousand Baht. In the case of the contravention of or failure to comply with Notifications of the Director-General issued under section 7 (1), (2), (3) or (4), the offender shall be liable to an additional **fine** at a daily rate not exceeding five hundred Baht until due compliance with legal requirements.

Section 28. Any person charged with the accounting duty who fails to cause the accounting to be undertaken under section 8 or section 9 shall be liable to a **fine** not exceeding thirty thousand Baht and to an additional **fine** at a daily rate not exceeding one thousand Baht until due compliance with legal requirements.

Section 29. Any person charged with the accounting duty who fails to comply with section 10, section 12 or section 19 paragraph one shall be liable to a **fine** not exceeding ten thousand Baht.

Section 30. Any person charged with the accounting duty who fails to comply with section 11 paragraph one shall be liable to a **fine** not exceeding fifty thousand Baht.

Section 31. Any person charged with the accounting duty who fails to comply with section 11 paragraph three, section 13, section 14, section 15 or section 17 shall be liable to a **fine** not exceeding five thousand Baht.

Section 32. Any person charged with the accounting duty who fails to comply with section 11 paragraph four shall be liable to a **fine** not exceeding twenty thousand Baht.

Section 33. Any person charged with the accounting duty who makes a false notification under section 15 to the Accounting Inspector-General or the Accounting Inspector that any account or supporting document used for making entries in accounts has been lost or damaged shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding six months or to a fine not exceeding ten thousand Baht or to both.

Section 34. Any person who fails to comply with section 20 shall be liable to a fine not exceeding ten thousand Baht.

Section 35. Any person who fails to comply with section 21 shall be liable to a fine not exceeding five thousand Baht.

Section 36. Any person who obstructs the performance of duty of the Accounting Inspector-General or the Accounting Inspector in the course of official performance under section 22 shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding one year or to a fine not exceeding twenty thousand Baht or to both.

Any person who fails to provide convenience to the Accounting Inspector-General or the Accounting Inspector in the course of performance of the duty under section 22 or contravenes any order of the Accounting Inspector-General or the Accounting Inspector given under section 24 shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding one month or to a fine not exceeding two thousand Baht or to both.

Section 37. Any person who contravenes section 25 shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding six months or to a fine not exceeding ten thousand Baht or to both.

In the case where the offender under paragraph one is the Accounting Inspector-General, the Accounting Inspector or an official, the offender shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding one year or to a fine not exceeding twenty thousand Baht or to both.

Section 38. Any person who damages, destroys, conceals, causes to be lost or renders useless accounts or supporting documents used for making entries in accounts shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding one year or to a fine not exceeding twenty thousand Baht or to both.

In the case where the offender under paragraph one is the person charged with the accounting duty, the offender shall be liable to **imprisonment** for a term not exceeding two years or to a fine not exceeding forty thousand Baht or to both.

委外記帳應注意事項

公司文件，如登記事項卡、股東名冊、公司章程等應取得正本並妥為保存

每期申報營業稅後，應取得營業稅申報書及相關帳簿憑證

每年申報營利事業所得稅後，應取回申報記錄、申報書稿本及年度完整帳冊憑證資料

財務內控管理機制-實務常見議題

有要引進策略投資者資金嗎？

- 合規的財務報表, 拒絕兩套帳
- 真實體現營運結果, 互信基礎的開始
- 重大不確定性的**稅務風險**會使投資人卻步並影響資金引進時程
- **重大不確定性的稅務風險亦會影響生活品質**

公司真的有錢嗎？

- 資產負債表的現金及銀行存款內容應按月覆核
- 按月編製銀行調節表並確實核對銀行對帳單
- **產生不預期的人為現金挪用及舞弊是管理者的疏失**

財務內控管理機制-實務常見議題

損益表體現的毛利率合理嗎？

- 合規的財務報表應依據會計法採權責制而非現金制(此處指非公開公司，若為公開公司適用之法令更為複雜)，**以避免每月波動過大產生極不合理情形**
- 每月收入、成本及費用應依權責制入帳、應按月執行成本結轉、確實按月檢視損益表的毛利率是否合理

公司成長的業績，真得有轉換成現金嗎？

- 資產負債表的現金及銀行存款內容應定期檢視
- 應收帳款是否有重大逾期？**有做要有收!**
- 庫存的資金積壓及資金週轉，庫存的活化及調節。
- 行銷廣告產生之效益評估—**Data Analytics**

健全帳務(合規)之重要祕訣





結語

生意就像打電玩一樣，要一關一關打上去，想成為最高等級的贏家，就必須持續玩下去。

Aitthipat Kulapongvanich



Do the right Thing at the Beginning!

創意要產業化、商業化，市場策略、經營管理及財務都變得很重要。這是新創CEO不可不知的成功祕訣。

➤開創事業所必須面臨的問題百百種！雖然處處有風險，但只要在事業的起頭抓緊前述要點，即能用最精簡的資源做最具效益的事，並避免日後補救及爭議解決所生之巨大開銷。

- ✓ 避免便宜行事，應釐清彼此法律關係，明訂相關權利義務
- ✓ 適度建立資訊紀錄/揭露機制，留存相關軌跡
(特別針對技術之研發歷程)
- ✓ 預先規劃退場機制
- ✓ 適時尋求外部協助，由專業人士幫忙，省力又多一份背書

- **法律專業人才：律師**

關係人契約擬定、公司日常經營、投資條件審閱...

樣樣離不開法律

- **財務專業人才：投資顧問、會計師**





KPMG

新創服務團隊



KPMG新創企業服務團隊

傳授CEO不可不知的創業成功祕訣
~新創CEO必修十堂課系列研討會

協助政府推動微型/新創產業發展
~創櫃板引介及協同櫃買中心聯合輔導的會計師

創業過程的財務及稅務諮詢業師角色

協助台灣具潛力的新創團隊發展並善盡企業社會責任

KPMG新創企業服務團隊

新創CEO必修十堂課系列研討會特色：

- ✓ 多元精緻規劃的實務研討會課程
- ✓ 由各領域有經驗的講師群擔任主持並分享實務經驗
- ✓ 各領域的CEO共同參與、交流互動分享、共組自發性媒合平台



新創CEO必修十堂課

新創CEO應具備之管理思維



募資暨策略夥伴媒合平台

KPMG安侯建業提供特色平台服務

