



断不了的那颗芯

中型科技企业的台海风险应对方案

丢掉一个季度的业绩，不需要台海开战。只需要一个独家供应的零件、一次没人复核的改道决定，和一月里悄悄改动的一条规则。

撰稿 苏丰原 · 雅商顾问公司总裁 · 美亚跨境咨询十七年

市面上多数关于台湾问题的分析，是写给那些永远不用亲手下采购单的人看的。他们争论的是开战的时间表、双方兵力对比，读完让人感觉信息量很大，但到了周一上班，仍然不知道该做什么。真正会让一家中型科技企业丢掉一个季度业绩的，往往更小、更近、而且早已在发生：一个只有一家供应商的零件，一个从没被审核过的经销商，一条在大家都在讨论航母的时候悄悄生效的许可新规。这是我和做硬件、买硬件的客户之间真正会聊的内容，而这场对话，往往从离地图很远的地方开始。

■ 规则在同一年里，朝两个相反方向各动了一次

把过去十二个月认真捋一遍，会发现华盛顿做了两件表面上矛盾、实际上并不矛盾的事。今年1月，商务部把一类特定的先进AI芯片——英伟达H200、AMD MI325X，以及性能低于某一门槛的同类产品——从“原则拒绝”改为面向中国大陆和澳门买家的“个案审查”。附加条件并不轻松：要证明这笔出口不会削减对美国客户的供应，要证明中国买方自己也在做真正的客户筛查，产品还要送到美国境内接受独立检测。而真正决定利害关系的一句，藏在细则里：这项新政策只覆盖**从美国本土出口**的产品。转口贸易和境内转让，依然维持“原则拒绝”。性能最强的那批加速器，位置一点没变。

与此同时，执法方向却在朝相反的方向大步收紧。今年2月，一家美国设备制造商同意支付约2.525亿美元罚款，涉及部分在马萨诸塞州生产、由其韩国子公司完成组装、最终交付给一家被列入实体清单的中国晶圆厂的设备——这是出口管制监管机构历史上开出的第二大罚单，该公司也承认了相关行为。今年6月，一家德国工业集团为价值约3620万美元的传感器和汽车软件支付了罚款——这些产品在美国境外生产、由欧洲子公司销售、且被归类为EAR99（多数合规团队认为这个分类等同于“不受管制”），但外国直接产品规则仍然把它们纳入了美国司法管辖。再往前一年，一家美国设计软件公司认罪，并支付了超过1.4亿美元罚款，原因是其中国子公司把设计工具卖给了一家为某所被列入实体清单的军事院校代理采购的空壳公司。

所以这不是“脱钩”，也不是“缓和”。这是前门有选择性地开了一道缝，同时每一个侧门都被严格把守。只看标题——“美国又开始向中国放行芯片了”——的人，对自身敞口的判断会出现相当大的偏差。

2.525亿美元

对一家美国设备商的罚款，2026年2月。最后一段路，是从韩国而不是美国发出的。

3620万美元

对一家德国企业的罚款，涉及境外制造的EAR99零件。没有一件产品离开过美国本土。

72小时

一次中断能否被化解的窗口期——多数委员会还没来得及开会。

■ 真正该纳入方案的情景，不是开战

该规划的是“隔离检查”，不是战争。强制登检制度、通关放缓、保险公司悄悄撤出某条航线的承保、某家物流商遭遇网络攻击——这些都能在不发一枪一弹的情况下打断您的供应，而且每一种都比新闻标题反复演练的那个情景更可能发生。台湾海峡是全球最繁忙的航运走廊之一。它不需要真正关闭，您的交货周期就能翻倍。

中型企业普遍低估的是一个二阶效应：分配顺序。产能一旦收紧，晶圆厂、封测厂和经销商会优先满足自己最大的客户。您丢掉芯片的原因，很少是工厂停产，更多是您排在十个名额的第十一位——而这两种失败之间的区别，在于只有前者会写进您正在读的这份风险报告里。

第三重影响是法律层面的，而且总是在运营问题之后才浮现。交货延误会触发违约赔偿金、服务等级信用扣减和终止条款。用未经验证的替代零件顶上，会给受监管产品带来认证方面的风险敞口。而您2019年签的那份不可抗力条款，很可能只写了“天灾、战争与内乱”，对出口管制变化、封锁、制裁认定，或是一个名义上开放、实际上已经无法运作的港口，一字未提。

■ 多数报告不会告诉你的一点：违规的很可能是别人，代价却由你承担

把前面提到的三起执法案例再读一遍，会发现讲的是同一个故事。风险敞口从来不在签合同的那个人身上，而在他周围的架构里——一家完成最后组装环节的境外子公司，一个感觉“安全”的EAR99分类，一段与大中华区经销商的合作关系，一个实为空壳的客户。每一个案例里，企业内部的判断都是“链条里有一段是境外操作，应该已经洗掉了美国司法管辖权”。事实并非如此。

中型企业拥有和大企业一样复杂的架构，却只有大企业十分之一的合规人力。这正是为什么真正该问的问题，从来不是“我们合规吗”，而是“除了我们自己，还有谁能用我们的名义制造责任”。经销商和它们的下级经销商。接受改道要求的货代。提供远程技术支持的子公司。在电话里分享设计文件的工程师。第三国有人能登录的云账户。德国那起案例里能看到一个有价值的缓解手段：那家公司主动自愿披露并全程配合调查，司法部因此放弃了刑事起诉。但民事罚款依然照付不误。主动披露换来的是折扣，不是免责。

客户经常判断失误的两个法域问题值得单独说清楚。第一，香港：除非有书面法律意见明确说明可以区别对待，否则应当把香港当作与大陆等同的对象来做尽职调查——1月那次政策松绑，对转口和转让完全没有放开，而这恰恰是转移管制商品最常用的通道。第二，台湾自身也在收紧。2026年上半年，台北方面正在评估的管制措施，覆盖范围将从“仅针对实体清单上的客户”扩大到“中国大陆的所有客户”，并将首次把未经授权出口先进AI硬件列为刑事犯罪。台湾曾被视为一个“不涉政治”的生产基地，这个假设正在到期。

切实可行的应对，不是把政策手册做得更厚，而是对每一个接触您产品的中间环节，落实三项要求：一份书面的最终用途及禁止转口承诺，并配有审计权和终止权；任何在订单确认之后对路线、收货方或目的地的变更，都需要事先获得批准；设立一位有名有姓的例外审查人，而不是一个收集邮件的公用信箱。如果某个合作伙伴对这三项都不愿配合，那么这次谈话本身，已经用很低的成本告诉了您一件很有价值的事。

■ 风险敞口到底藏在哪六个地方

按容易出问题的先后顺序排列如下六项。多数企业只认真研究过第一项，剩下三项几乎从未看过。

敞口领域	具体表现	需要盯住的信号
独家供应零件	只有一家晶圆厂、一家封测厂，或某个衬底、电源管理器件没有经过认证的替代来源。	认证所需的周期。如果重新认证要花十二个月，九十天的库存缓冲只是摆设。
分配顺位	产能收紧时，您不在任何一家供应商的优先客户名单上。	您手上是有合同写明的配额权利，还是仅凭一份不错的关系。
航线与物流	航道拥堵、保险撤出、通关放缓、空运价格飙升。	提前谈好的备用航线——以及晚上九点谁有权批准紧急空运。
间接渠道	经销商、货代或关联方把产品转给一个您从未审核过的终端用户。	订单确认后改变路线；修改发票、收货人或目的地；对最终用途证明抵触。
技术接触点	远程技术支持、云端访问、设计文件、固件更新、工程协作。	公司内部谁能在没有法务审核的情况下放行技术，以及是否有人在记录这件事。
合同条款	不可抗力条款对出口管制和封锁只字未提；没有替代权；固定交货义务。	您五个最大客户的合同，用诉讼律师的眼光重新读一遍。

■ 一百八十天，分三步走

第1至30天：把情况摸清楚。把每一项半导体投入都追溯到供应商、晶圆厂所在地、封测地点、运输路线，以及依赖它的那部分客户收入——不要停在成品这一层，要下沉到衬底、内存、电源管理，以及任何与受管制技术相关的固件或设计依赖关系。找出所有接触到半导体交易的中国大陆、香港或澳门交易对手，包括服务合作方和收货人。把您的商品分类、许可例外和最终用途声明全部拉出来，确认每一项都有专人负责。然后，用书面形式正式撤销“香港是低风险转运选项”这个假设。

第30至90天：把架构做实。对企业离不开的十到二十个核心零件实行双供应商制度，并为下一档零件找到设计兼容的替代方案——目标从来不是全面复制，也不应该是。与独家供应商谈妥库存缓冲或预留产能的安排，库存深度按认证所需时间设定，而不是按一刀切的政策设定。同步更新采购合同和销售合同的模板：采购端加入反转移、审计权和终止权，最终用途认证；销售端加入配额、提前通知和替代权。为规格异常、拆分发货、新出现的中间商，或订单确认后改道的情况建立例外审查机制。然后真正跑一次桌面演练——隔离检查、政策变化、涉及自家经销商的转移调查——因为只有演练里，您才会发现真正有权阻止一次发货的人是谁。

第90至180天：建立治理机制。做一张一页纸的看板，把采购集中度、分类状态、库存覆盖率和风险敞口收入都放在一起。审计真正重要的供应商和经销商，把能否看到下一级为衡量标准。建立以指标而非叙事为基础的董事会汇报节奏——就是下面表格里那六项指标。同时指定一个常设小组——运营、采购、法务、销售、财务、安全——预先授权他们在第一次正式会议召开之前，就可以调整采购来源、冻结发货、联系客户。真正决定损失大小的，往往是最初七十二小时里做出的那些决定。

■ 别照抄大企业那一套

多数中型企业在这件事上栽跟头，不是因为缺乏意识，而是因为缺乏执行架构：物料清单不完整，供应链看不到第一级以外，出口分类没有专人负责，经销渠道没人监控，法务、销售、采购和IT各拿着四分之一的拼图，谁也看不到完整的画面。一个零件分类错误，或一次技术支持会话，足以同时制造运营风险和法律风险。

您没有平台型大企业的采购议价能力、营运资金规模，或政治资源，所以不要照搬它们的方案。您的优势是更清晰的优先排序和更快的决策速度。把这两项优势，用在真正可能拖垮业务的少数依赖上——无法替代的零件，两三个战略客户，那条最脆弱的航线，以及每一次涉及中国关联方的受管制技术接触。您的体量决定了，清晰比规模更重要。

■ 值得盯住的六个信号，以及谁来负责

触发机制的作用，是把“我们在关注局势”变成一个真正有人被授权做出的决定。以下六个信号，每一个都要有专人负责，并配有事先商定好的应对动作——没有人负责的信号，就不是在监控，只是在看新闻。

信号	恶化时的表现	事先商定的应对
演习节奏	公告的封闭区域、延长的实弹演练窗口，台海周边出现异常动向。	把独家供应零件的库存缓冲提升到更高档次；确认已在运输途中的货物的具体位置。
通关时长	通关处理时间拉长，出现新的文件要求，区域港口出现查验积压。	在运价和舱位发生变化之前，为未来两个生产周期预订备用航线。
保险与运费	战争险保费上涨，或某家承保方悄悄退出某条航线。	启动紧急空运预算；提前告知交货周期会最先受影响的那批客户。
许可政策变化	华盛顿新规或“告知函”，台北方面出台新管制或刑事条款。	暂扣受影响货物，等待分类复核；重新审查相关交易对手。
交易对手异常	订单确认后更改路线，修改发票或收货人，规格明显超出所述最终用途。	立即停止交易，留存记录，24小时内上报法务。这不是销售问题。
供应商异常	确认回执迟迟不来，出现配额通知，独家供应零件的交期无故延长。	启动前九十天已规划好的替代认证方案，趁着还不需要的时候先走一遍流程。

做到这些不需要情报预算。只需要一个人，每周都盯住同样这六件事，并被授予根据所见采取行动的权力。

■ 如果我要在董事会上讲，就是这四句话

台海敞口是一项正在发生的经营风险，不是一场预测演练——供应、物流和合规层面的影响，会远远早于任何真正的冲突到来。韧性建设和出口管制应当是同一套项目，而不是两套，因为同一笔交易同时制造两类风险，而没有任何一个部门能看到全貌。香港和第三国航线需要和大陆同等级别的尽职调查，1月那次政策松绑并未覆盖它们。一家中型企业完全可以在六个月内，通过盘点、优先排序、合同修订和治理机制，实质性地降低自身敞口——而这件事的成本，永远不会比现在、局势还很平淡的时候更低了。

“

一家中型企业几乎从不会因为工厂停产而丢掉供应，它丢掉供应的原因，是某个零件只有一家来源，某条航线没有备选，某个经销商做了一个没人复核的改道决定。台湾海峡您控制不了，但这三件事您控制得了——而且必须现在就去，趁规则还枯燥无味的时候，因为等风险真正显现的那一刻，没有人会再愿意以任何价格向您出售“准备好”这件事。

苏丰原 — 雅商顾问公司总裁

下一次董事会前，值得放上议程的五个问题

- 1 **哪些零件一旦断供会停线？** 不是长长的清单——是那三四个只有一家来源、重新认证周期比我们库存缓冲还长的零件。
- 2 **我们在配额队列里排第几？** 如果下个季度产能收紧，我们手上有书面的配额权利，还是只有一段关系和一点希望？
- 3 **谁能用我们的名义制造法律责任？** 列出每一个能在我们看不见的情况下转移产品或技术的经销商、货代、子公司和支持渠道。
- 4 **我们五个最大客户合同究竟怎么写的？** 特别是不可抗力条款、替代权，以及一次交货延误会让我们付出什么代价。
- 5 **今晚谁能叫停一次发货？** 如果这个答案需要先开个会才能得出，那就等于没有答案。

■ 我们实际能为您做什么

上面这套框架能帮您搭起一份站得住脚的方案。它在纸面上做不到的，是决定这份方案能不能真正落地的那部分工作：坐下来和您一起翻物料清单，找出真正会停线的那几个零件；在监管机构真正来查之前，先测试您的大中华区渠道能不能扛住一次审计；把您最大的几份客户合同逐条读一遍，找出那些能把一次缺货变成一次索赔的条款。这些工作因企业而异，容不得泛泛而谈的建议。如果半导体是您产品的一部分，请在日历替您做决定之前，先和我谈一次。

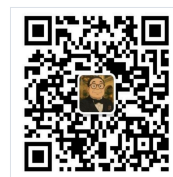
预约免费
30分钟通话

直截了当地评估您的真实敞口、判断先处理什么——来自一位在太平洋两岸都做业务的顾问，不推销、不放幻灯片。邮件 brian@BrianBSu.us，或扫描下方二维码，通过微信或WhatsApp与我约定时间。

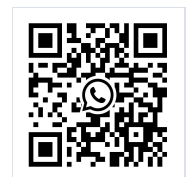
雅商顾问公司 Artisan Business Group

苏丰原 Brian B. Su • 总裁 • 美国伊利诺伊州斯普林菲尔德

网站 BrianBSu.us
公司 ArtisanBusinessGroup.com
邮箱 brian@BrianBSu.us



微信 •
BRIANBSU



WHATSAPP

郑重声明。本简报仅供教育与一般参考之用，不构成法律、税务或投资建议，阅读本简报亦不建立任何顾问委托关系。文中所述出口管制规则及执法重点反映2026年年中情况，且仍在持续变化。© 2026 雅商顾问公司（Artisan Business Group）版权所有。