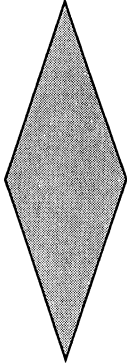


顧問講座摘要



林淑貞整理

時間：八十二年九月二日下午二時三十分

地點：台北市長安東路二段一二二號九樓會議室

講題：大陸投資策略規劃

講師：林昌修先生

今天在來之前於報上看到有三則與我們每一個
人都有不大不小關係之新聞，其摘要為：1.楊希颺
風轉向，2.麥克傑克森變卦，3.兩岸事務性協商破
裂，今天就以這三則消息，做為我們今天主題的切
入。

楊希颺風轉向是看天的臉色，沒有人有辦法，麥
克傑克森來不來是看他的臉色，我們也沒辦法，惟
獨去大陸，是看自己的臉色，掌握在自己的手上，
去不去我覺得不重要，重要是去做什麼，去的前因

後果是什麼，去最後的結果是什麼，這個結果訂出
來後，再開始來看過程。

常常很多人都有一個誤解認為大陸遍地是黃金
，也有人認為是黃沙滾滾，我想，這前面的太樂觀
，後面的太悲觀，都對也都錯，主要是大陸太大了
，沒有人真正去了解大陸，而且它的變化也大。

今天這個題目，可能是針對於二種人，1.是對
沒去過的朋友，告訴大家一些事先要怎樣做檢查？
2.是對去過的朋友及已經在那裡的朋友，應該怎樣
去看待自己的事業。

(一)淺談大陸投資規劃

只有幾個字，就是一定要：
一、有組織，個體戶在大陸不容易成功，原因是

你沒辦法取得合法的地位，有些事你實在沒有辦法，今天所碰到的問題同志們都告訴你行，但是到了明天換了一個人就說不行，因為惟獨先說「不」，你才會開始找關係，才會向錢看齊。

二、有策略，在中國大陸不是任何人過了江就是猛龍，很多人都認為我在台灣二十年前白手起家，赤手空拳打天下，大陸國民所得平均為三百五十元美金，聽說是聯合國公布的，台灣國民所得超過壹萬元美金，以這個比率來看，就把他換算為成功的機率，那就大錯特錯啦！

三、有秩序，到中國大陸絕對不能淺嘗即止，誰告訴你說大陸到處有錢可以賺，馬上去就可以撈一票或抓一把，這個人一定是騙子，因為中國太大了，中國現在也沒有遍地黃金，也不是遍地黃土，最重要是如何把黃土變成黃金，這是要經過汗水及淚水去耕耘，才會有結果，所以在中國大陸肯定是個長期抗戰的活兒。

(二)企業投資前應有那些準備

1. 人、財、資、時、地的輕重權衡，我大概以我自己的平均數來算約是4：2：2：1：1的比，選那個地方，那個時候去不重要，重要的是你有沒有人才、有沒有組織，因為大陸的進步，也一日

千里，發展潛力也真正的可怕。

2. 管理團隊的組訓，最少三到五個人，假如你沒有三到五個好朋友可以互補，大陸投資就不用去了，因為個體戶是不會有前途的，原因是像玩翹翹板一樣，一個人不容易平衡。

3. 經營者的決心，目標俟確定後，就全力以赴，不要遲疑。

4. 去之前要考慮相對適法性的前期作業：每一行業現在均沒有毫無限制的可以到大陸去，所以台灣有台灣的法，大陸有大陸法，家有家法，所以我說，在大陸第一要合法，第二要合法，第三要合法，任何一個投資案，一定要找到一個依靠，這個依靠就是合法，怎樣尋找一個適法性，應該與你的顧問群研究出一套兩岸適法性的可行方案。

5. 以專業的眼光進行市調，以專業的判斷進行策劃，千萬不能信口開河，一定要有正確且完整的市場調查作為行事依據。

(三)投資前企業自我體檢的事項

1. 管理階層可替換人員，至少預備三至五人，因為你派到大陸去的這部分人能夠做替換性的工作，如果沒有這樣的三至五人，最好趕快訓練，但不要超過五個人，因為五個人以上自然就會有管理上

或離心率發生的情況。

2. 周轉能力，假如你在台灣做一〇〇萬的生意，大概只要準備三〇〇萬就夠了，在大陸上可不同，假如你做一〇〇萬的生意，要準備二〇〇萬以上的周轉金，若要靠大陸銀行借錢養大陸的企業目前是不太可能辦到的。

3. 技術支援能力的評估，一定要考慮到自己能力能不能做到，假如技術支援力量沒辦法考慮周到，糊里糊塗到大陸去，那是非常危險的。

4. 當地人情世故了解多少，可能在北京是合法的，在上海就違法，也可能在上海可行，在北京就不行，因此，一定要了解當地人情世故。

5. 當地大小環境的熟悉程度，所謂大環境是中國整個貨幣政策、土地政策，小環境如廈門、福州等地方政策均要了解。

6. 當地人才培訓計劃的落實情況，假如你在大陸投資三年後，還是以台灣幹部為主的話，我想你天天都要準備挨告，原因是員工觀念的摩擦，所以一定要本土化，加進人才的訓練及培養。

7. 有沒有檢驗緊急應變的能力，假如你沒有能力做到準時去準時回來的功夫時，你又怎能在大陸上行事行雲流水，工作得優游自在呢？

8. 相對適法性即合法性的作業準備，例如你到大陸投資超過一〇〇萬美金的公司，不能直接投資，一定要在香港設一個「紙」公司，這個作業是不是要先做，怎麼去聯絡，派人去有沒有問題，到大陸投資也好，設點也好，用什麼國籍公司，這又牽涉到日後的所得稅問題，這些都要事先想好。

現階段投資大陸的內銷策略

再來報告這個台商比較關心的內銷及房地產問題，這可能也是大陸目前最吸引台商注意的二個項目，其他如一般工業、外銷，只要你在台灣還做得下去，你沒有理由到大陸去，又如果自動化能夠解決你的問題，你也可以不用去，最重要是自動化量化的產品要賣給誰，這是一個大問題。

假如你在大陸做純加工外銷的生意，大約三年，最多四年，大概就快結束了，因為你把台灣的模具、台灣的設計整個帶到大陸，在大陸就沒有搞研究發展，連客戶下訂單、看樣都到大陸，且語言又通，所以純外銷三、四年後可能就會出問題，所以現在慢慢隨著兩岸的關係有了進展後，半成品最好能夠先回來台灣再出去，各位要知道在台灣報價跟大陸報價大概差一成，所以這個機會就越來越大，

所以你一定要一脚踩外銷一脚踩內銷，作爲一個產業的區域分工來看，這是一個很重要的觀點，假如你的企業沒有準備去做國際化，或者把國際品牌打出來的話，不值得到大陸去，說大陸這個大舞台剛好適合你的產業調整爲國際化的初階也不爲過。

我們說到大陸投資創業永遠沒有最佳時段，現在不做，將來一定會後悔，因爲你可以把台灣的事業在台灣沒有辦法實現的理想，在大陸上能夠再來一次。

但是你要做一個心態上的調整，不要做廿一世紀的現代文盲，過去我們講廿一世紀有二種人最可憐，一是不懂電腦、一是不懂英文，現在要再加上一個不懂大陸。

大陸市場是台灣中小企業的河豚沙西米，企業家冒險的新樂園，爲什麼叫做河豚沙西米，原因是又是好吃又是危險（又愛又怕），這就是大陸市場，大家心理上一定要感覺到危機很大，但是利潤也很高風險也很大，這本來就是相對的。

你一定要把大陸當做補足台灣產品走向國際化的要求，假如台灣的發明做了後只賣台灣本島，我想發明成本太高了也沒有人去做，假如成品是在大陸來做的話，那市場性就不得了。

由於大陸日趨的改革開放，處處充滿機會，也存在較大的風險，更帶來可觀的創新利潤，我們常講利潤的來源有三，第一階段叫創新的利潤、第二階段爲管理的利潤、第三階段爲再生的利潤。在大陸上這三個利潤目前還有能夠充分發揮的空間，也可以說是我們台商所謂企業轉型的黃金時段。

去年我走馬看花，了解了一些大陸的內銷市場，也跑了很多地方，大概有幾個走向值得注意，如追求服務化、品質化、多元化、知識化、國際化的要求日益強烈，千萬不要認爲他們是老土不識貨，買一些次貨去那裡銷，那可就大錯了，因爲他們的消費水準現在又提高了許多。

如何制訂正確的大陸內銷投資決策，我想有四個堅持你一定要背起來，第一你有多少資金、第二你的產品能夠有多少市場佔有率、第三你有多少人才去管理、第四你有多少技術跟設備，假如四個缺一個還算勉強，缺二個你可以不用去了，缺三個更不用講，但是偏偏有些台灣人什麼都沒有準備好，就是有幾個錢，去到那裡就拿金錢去搞，誤信錢能通神，那可真說不定哦！

在大陸的長短期投資規劃，我想一定要配套，一慢二快三通過，亦即是利用借力使力。最重要的

是大陸太大了，不要自己做輪子，運用專家使自己也成爲這方面的專家。台灣的專家現在太多了，在大陸上投資的有幾千家，吃過虧的少說也有上千家，這些人都可以做爲各位的老師，可以聽聽大家的意見。人才的培養與再教育，使成爲有組織、有秩序、有方向、有計劃的集體力量，我想大陸上最大的問題是集體力量，在大陸除了國營就是集體，個體的力量大概佔不到5%，不值得費了那麼多的功夫去搞活這5%，我一直認爲一個事業一定要把他做成像一個開關器，叫他停就停，叫他開就開，不能叫他停又停不下來，叫他開又開不開，個體戶就是這樣，所以我剛才說過現在不做，將來一定要後悔，機會永遠留給事先作好準備的人。

我想用全球的眼光來思考中國的問題，不要只看兩岸，就以我來說，我自己成立一個工業園區，我就不用什麼台商工業區，沒意義。我用國際工業園區，台灣一定要走向國際化，台商一定要走向國際舞台，假如台灣人還是只以台灣爲榮，以作台灣人爲滿足、或以台灣島自限，我想這就不太妙，因爲台灣市場實在太小了，能發揮自我的空間實在有限！

其次談投資大陸的三個基本條件，第一要選對

好的項目，就是你要在大陸做什麼。第二要找到好的合作夥伴。第三要有三心二意開發中國的台灣心中國情，我想決心是很重要，絕對不要吃在碗裡望在鍋裡。耐心，大陸上困難一定有，所以要用平常心去看問題。而且在大陸一定要有誠意，更要有創意，不要做大陸人能做的事，或者去搶他飯碗的，他絕對不會同意的。

如何爭取大陸內銷市場，講是很容易，做可不容易。最重要的一點是你是不是能夠按章行事，假如你今天想到大陸去做內銷，用台灣的觀點來看，絕對不行，台灣過去做內銷的多半爲家庭工廠或代理，這在大陸上都行不通，所以你一定要做工廠，所謂工貿結合，一定要做技貿結合、技術和貿易結合，一定要農、工、技、貿相結合，在大陸不是有錢就可以做貿易，一定要拿到許可證，那大陸沒有可能做委託行，其實也是有，但是做不大，因爲委託行就要以委託人代理進口，大陸沒有代理制度，但是他可以從許可證和批文上加以控制，所以進出口都有限制。

通路和廣告，在大陸登廣告也很費事，如果登徵人啓事第一要有工商登記證；第二要有代表人，且要常住戶口；第三稿要審查，所以時間、費用都

不好估算，但是在大陸登廣告，還是要做，而且要快。

人才與經營，在大陸要做內銷，什麼都不重要，人才最重要，在台灣也是一樣，但是台灣人要訓練大陸的人才是非常困難的，約是在台灣難度的10倍以上，所以你現在不做，將來一定後悔。

掌握市場訊息與主旋律相配合，什麼叫主旋律，就是如緊縮金融及土地收縮政策，也就是你應該去揣摩上面的意思，不要讓別人來影響你的情緒，也就是今天兩岸的政策絕對沒有辦法只用別人的意思告訴你不該怎麼做就行的。

當然最重要還是品質與價格策略，好的品質和好的價格能接受，好的品質不好的價格也能接受，但不好的品質好的價格那就完蛋了，所以大陸上現在要有好的，而且絕對要好。

內銷的渠道跟運用，我想二句話就講完了，就是假如你要利用他的市場，一定要跟他中外合資、合作，假如你不利用他的市場可以自行建立品牌，獨資沒問題，現在到大陸大體上來說，可以爭取到50%以上的內銷權，但是上海、北京例外，最重要的不在這裡，重要的是你的金融怎樣安排，錢怎麼去，怎麼回攏才是主角。

鄧小平南巡講話以後大陸內銷市場的新變化，我想只有一句話「行」，可以做，但是很難，至於怎麼去做，我想也只有一句話，自己幫助自己，趕快去適應那個地方，如果一個月去一次，去一次不到十天或一次跑超過三個地方的人，不要來談內銷，因為你根本不深地也不固，沒有辦法做事，在大陸最難的不是把貨銷出去，而是怎麼把錢收回來，所以這要趕快去研究。

最後再來講房地產，時間關係簡單二句話，過去在國泰當經理時，老板蔡萬春廿年前講過一句話，他說景氣時有人虧損，不景氣時也有人賺錢，最足以代表兩岸關係，房地產不能做我不知道，但是一定要特別注意，他跟台灣的房地產不一樣，在台灣可以做預售，在大陸也可以，但是大陸預售的條件非常複雜，而大陸的土地不是私有，而是公有，假如你的企業不是以建築、營造為主，而且很內行的，千萬不要去碰大陸的房地產，原因是那個遊戲規則跟台灣是截然不同。

因此把共同目的、共同興趣、共同能夠承擔風險的人結合在一起先做成一件事，這件事做成功後，再做下一件事，也許比較會成功。

祝福全天下的中國人都能合作成功！