



國際

貿易

經濟

發展

與

世界

李達 編著
廣角鏡出版社有限公司

二集

台灣財團秘史

第三集

李達編著

廣角鏡出版社有限公司

書名：台灣財團秘史（第三集）

編著：李達

出版：廣角鏡出版社有限公司

Wide·Angle Press Ltd.

香港灣仔莊士敦道195—197號八樓 電話：5-753877

圖文傳真機：（852） 5-8381079

195-197, Johnston Rd., 7/F. Wanchai, Hong Kong.

Fax：（852） 5-8381079

發行：華風書局有限公司

香港灣仔莊士敦道195—197號七樓 電話：5-749495

承印：友利印刷有限公司

版次：1988年3月初版

定價：港幣30元

書號：ISBN 962-226-185-X

台灣是「亞洲四小龍」之一。

台灣近年放寬了外匯管制。

台灣正在開放，探親的下一步是貿易往還。

台灣有大批資金，正在流向香港和外國。

香港也有一些財團在台灣拓展事業。

中國大陸與台灣的直接貿易、間接貿易正在增加中。

香港在當中扮演着橋樑和中介角色。

商戰如戰場，做生意要講實際，講金錢、效益。

「知彼知己」，才能百戰百勝。

因此，此時此地，認識台灣財團和大中小企業界的內情，就非常必要，本套叢書特別為你介紹有關的詳盡資料。

1987.10.1

目 錄

台灣放寬外匯管制問題	1
海峽兩岸經銷策略	6
台灣財經界看海峽兩岸轉口貿易	24
台灣企業的人事問題	31
台灣勞工運動的處境	35
台灣的大眾心理學	44
香港經理進軍台灣	54
「大同」公司與林挺生家族	63
郭文艷掌管「大同公司」財權	98
「中國化學」集團剖析	106
王民寧如何從商？	120
台灣飼料大王林坤鐘	128
「飼料大王」的官司	136
「中日飼料關係企業機構」動向	153
「幸福機構」剖析	167

台灣放寬外匯管制問題

台灣放寬外匯管制

在1987年，台灣政府宣佈放寬了長達三十多年的外匯管制。

台灣「中央銀行」總裁張繼正強調，經濟自由化、國際化是國民黨政府既定政策，外匯自由化為經濟自由化、國際化的一環。1987年7月15日放寬外匯管制，對達成經濟自由化、國際化的目標，已具正面影響。

外匯存底過多，終於放寬外匯管制

由於整個經濟結構改變，台灣外貿順差不斷擴大，外匯存底高達七百六十億美元，形成嚴重的新問題。為着順應這種變化，台灣「中央銀行」採取凍結外匯指定銀行國外負責總餘額規定，並取消遠期外匯拋

補「央行」規定，不再參與買賣。

台灣「行政院」更在1987年7月9日院會中宣佈大幅放寬外匯管制，自1987年7月15日起，管制外匯條例修正案中所增訂的第二十六條之一條文正式實施。也就是在國際貿易發生長期順差，外匯存底鉅額累積或國際經濟發生重大變化時，「行政院」得停止適用條例中第六條之一、第七條、第十三條、及第十七條條文。

這四個條文停止適用，意味台灣外匯自由化時代的來臨，使得台灣境內人民在有所謂法律基本架構根據，及在指定銀行制度下，可以自由持有外匯與自由運用外匯。

不過，對於滙入滙款及支付有形、無形貿易以外的鉅額滙出滙款，國民黨當局仍予管制。這就是所謂經常帳完全自由化，資本帳也自由化，但有額度限制。

鉅額滙出滙款仍管制

放寬外匯管制後，是否從此不再恢復管制？不！台灣「央行」方面強調，當國際貿易發生長期逆差、外匯存底鉅額累積等因素不存在時，或國際經濟發生重大變化時，台灣國民黨政府將隨時恢復外匯管制。

台灣當局最近曾檢討過放寬外匯管制一年來的情況，看看是否已達到預期目標？

台灣銀行經濟研究室主任丁猶同認為，就短程目標來看，國民黨政府放寬外匯管制，希望緩和滙存底激增，減低因貨幣供給額擴增所帶來的通貨膨脹壓力的目標是落了空，這些目的並沒有達成。甚至台灣政府希望工商企業界能將外匯拿到國外投資、運用的

目標也沒有實現。

分析原因，主要是由於新台幣匯率不穩定，美元貶值，手中持有美元者為減少損失，都希望趕快拋售，使得外匯又回到台灣「央行」。即使是企業界，在衡量滙差損失超過利息所得後，也不願對外投資。

張繼正也不諱言，因新台幣兌美元持續升值，大家不願持有美元，使得國民黨政府透過放寬外匯管制而使外匯分散到民間的希望落空。

台灣「中央研究院」經濟研究所副所長李庸三則表示，放寬外匯管制這段期間，正逢新台幣不斷升值，造成「熱錢」大量流入套利，與當初的理想相違背。一旦新台幣匯率穩定後，資金進、出正常，才可望達到預期效果。

彰化銀行董事長梁國樹也持相同的看法。

他說，預期新台幣升值期間，資金不但不會外流，而且還會導致出口廠商設法提前兌換外匯收入，進口廠商設法延緩進口貨款的支付，並促使短期資本流入，外匯存底急速累積，加重新台幣進一步升值的壓力。

無法達到使資本外流預期效果

梁國樹強調，除非新台幣匯率穩定，否則外匯管制的放寬無法達到促使資本外流的預期效果。

統計顯示，在1987年，新台幣兌美元升值了24.3%。

有的學者主張，新台幣匯率升值到合理價位的目標區，甚至有點高估後，可採升、貶值互見方式，而非一面倒的升值，「熱錢」在不一定有利可圖下就不會進入島內。

台灣金融界人士強調，儘管外匯管理的放寬未能立即見效，但外匯自由化、加強與中國大陸貿易、往來是台灣今後必走的路。

外匯管制解除後，台灣廠商進口貨品或公司、行號、團體償付無形費用的外匯支出，均可憑申報書自由辦理結購、匯出。

此外，台灣公司、行號、團體及成年個人的支出需要，每人每年可匯出五百萬美元，超過部分則需「央行」事先核准。

在匯入款方面，出口貨品或提供勞務的外匯收入，可自由兌換為新台幣。成年個人每人每年可在五萬美元額度內，辦理匯入款結售。

個人投資理財、金融機構的經營、企業界的外匯操作，也因外匯管制放寬，邁入了新的領域。

台灣投資專家指出，一般投資大眾可透過金融投資工具的多樣化，如外國的有價證券、共同基金、政府債券、房地產、黃金期貨等委托專家操作，獲得更多的報酬，但相對也面臨更多的資金運用風險。

以國民黨銀行經營的立場而言，放寬外匯管制，有人形容這是一項「鼓舞」，引領台灣逐漸步上國際金融舞台中心。

台灣「中國國際商業銀行」的一位主管說，銀行與企業界從此有了更多的外匯操作經驗。

他還慶幸，台灣放寬外匯管制的步伐沒有太快，否則趕上1987年10月19日美國股市大風暴，將損失慘重。

長期看來，放寬外匯管制對台灣銀行業務經營有利，並促使銀行與國際間的交流活動擴大。

「張繼正」表示，目前國民黨「經建會」、「財政部」、「央行」正全盤檢討管理外匯條例，以進一步放

寬外匯管理，達到金融自由化目標。

央行逐步推動利率自由化

在金融業務自由化方面，除了台灣「財政部」將研擬公營銀行管理法、修正銀行法、放寬銀行分支機構設置標準及放寬證券商的設立，以促進金融自由化外，「央行」將以逐步漸進方式推動利率自由化。

面對外匯管制解除的激盪，台灣學者專家主張，台灣的銀行業應朝調整本身適應力、改變外匯操作技巧、在海外廣設分支機構、培育國際金融人才、拓展新種業務、延伸國際觸角等方面努力，以躋身世界大銀行的前面排名。

海峽兩岸經銷策略

海峽兩岸開始重視行銷策略

中共「十三大」以後，進一步實行改革開放政策，台灣在「保護主義」高張的不利環境下，加上台幣升值，工業面臨困境，故亦大力開闢新市場。現在海峽兩岸都開始注意行銷策略，對初入行的企業、經理人員來說，應首先如何着手呢？

策略（strategy）就是訂出計劃，然後決定那件事最迫切，排出優先順序。像一個人要先進大學，才有資格成為律師、醫生，然後執業、賺錢，然後成家養育小孩一樣，公司與國家也需要有一整套有緩急輕重之分的策略。你不可能樣樣都頂尖，也不能兼做醫生、律師，也不能把精力分散，你必須選擇你所首先想要達到的。

行銷策略（marketing strategy）則是先要滿足購買者的需要，而不是中國話所說的推銷——「推」出去

賣給客人，決策家和企業家必須在決定要如何推之前，先找出消費者需要什麼。

因此可以說，策略就是：決定你想達成什麼目標，優先順序如何，然後盡力去達成。行銷策略則是要先滿足市場需求，是由外到內的，讓市場告訴你該做什麼，而不是你自己想做什麼就做什麼。美國幾年前就很強調消費者導向（consumer driven），比如說，生產塑膠，不能說儘是生產後再找市場賣掉，必須要先了解市場需要什麼樣的塑膠品，這就是消費者導向（market driven），或稱市場導向，而非生產導向。除非是獨佔事業，才有可能讓製造者拚命生產，反正總有市場讓他們把產品「推」出去賣掉。

在美國，電話事業已獨佔市場很多年，因此如果任何人想擁有電話，一定要向AT&T買，但一旦開放獨佔局面，使電話事業有了競爭，消費者就能選擇，所以AT&T現在必須採取消費者導向。而在以往，他們只提供黑黑大大的電話機，但消費者還想要有其他顏色的，體積玲瓏不佔地方的電話，也想要享受些其他的服務。AT&T必須滿足消費者的需要，否則如果別家公司能提供消費者其他選擇，AT&T勢將失去市場。在香港，通訊設備市場非常有效，競爭也很激烈，中國海峽兩岸進一步開放，相信也有新的競爭。

台灣必須有策略

台灣前十年發展相當成功，因為與歐美日國家比較，台灣生產的紡織品便宜許多。但今天美國人有很多選擇，還有很多其他國家生產更便宜的紡織品，台灣形勢已明顯不利。

所以如果台灣想走市場導向或消費者導向，那就必須把歐美日國家消費者的需要找出來，也許台灣的產品可以設計得比較有風格，或者品質較好，或者技術更領先，有許多方法可以跟其他國家產品較量，但最重要的就是台灣「必須有策略」。

這些策略就是：第一、要找出優先順序來，你的特色是什麼，所以產品需有附加價值；第二、你想達成什麼目標，比如說你想更有競爭力；第三、想盡辦法努力達成。

台灣的問題在那裏？

每當市場有重大改變時，成功的企業會採取新的行銷策略來應付市場上的變化：在手錶界，人們過去戴機械錶，但是消費者後來戴數字錶、電子錶，手錶公司就得想辦法應付這種新局面。在百貨業，過去美國小鎮上的百貨公司，幾乎就是獨佔事業，然後來了平價商店、百貨批發店，情勢就有變化了。在金融業，過去許多小鎮上只有一家銀行，鎮民一定要去那家銀行存提錢，局面較好控制，但現在又有銀行，又有各種經紀商。即使是在美國政府，國防部過去下命令徵兵，現在沒有徵兵制了，國防部必須想辦法吸引人民志願從軍。中國黨政分開，政企分開以後，也碰上不少類似的問題，都需想出新辦法，應對新環境。

讓消費者做你的老闆

在市場上，你要如何應付這類的改變？最好的辦法就是注意消費者的動向。消費者才應該是你的老闆。你必須一直密切注意市場，如此你才會一直隨著市場需要而彈性變動，才能奪得成功。如果你死守自己原有的產品，陶醉在過去曾有的輝煌記錄，例如鐘

錶廠說我無法做數字錶，我就是要固守做我的機械錶，那就只好被淘汰出局。所以讓市場引導你，讓消費者做你的老闆，這點非常重要。

台灣正面臨重大改變，因為中國大陸、南韓、新加坡也正在做台灣能做的事，你將如何面對這問題？

對台灣各方面來說，首先，要想清楚，台灣的力量在那裏？比起別的一些亞洲國家和地區，台灣的經濟規模較大，勞工的技術較好，比較瞭解如何與其他文化、其他國家人士合作，比較清楚如何用西方的方法做生意，有相當規模的中產階級市場，外匯存底有750億美元，而且還具備了相當的基層地方建設。

企業家應出國走走、觀摩學習

但接下來要想的是，眼前的問題有沒有什麼新的方法可以解決？

事實上，台灣海峽兩岸的企業家必須到外面看看，看世界市場到底需要什麼？不能老是抱著便宜就好的觀念，價廉已經失去吸引力了，開放、經濟特區也不只是唯你一家！那該怎麼辦呢？不能閉著眼睛說，我不知道該怎麼辦只待上級或董事長下命令就算了！一定要有策略，企業家、好的經理人，必須想辦法來解決問題，來面對新的局面。看自己能提供什麼樣的好產品正好符合市場需要，也許是提高技術層次，或是增加產品附加價值，例如紡織品，香港一直想這麼做，因為他們的成本也越來越高，日本也朝這方向走，他們加強設計與時尚，因而增加了產品的附加價值。所以中國不能只賣產品本身，同時也要賣風格。

什麼是價值？一個商品的價值不只決定於物質

面，還決定於非物質面，包括服務是否週到，以及顧客對這個商品的信賴程度。

商品以外的服務

以買汽車為例，你去買車時，你還想得到保證，一旦車子開回家，如果車子有毛病，你可以得到售後服務，而且車子信譽好，以後不難脫手。這些考慮都跟購買的商品本身沒什麼關係，而是對商品以外的顧慮。

又舉百貨公司為例，其實到那家買都一樣。但你特意選擇光顧某一家，卻是因為非商品面的考慮——到這家百貨公司購物比較輕鬆愉快，店員比較和氣，買回去後如果有問題還能退還。這家與別家百貨公司的產品其實都一樣，但你願意到這家買，也許是爲了產品以外的其他理由，這就是附加價值。如果出現像陳香梅賣麗北京友誼商店的情形，那就不是成功例子了。

增加附加價值

台灣也必須想辦法增加自己的附加價值，不能只賣產品本身，因為台灣產品可能已不比其他國家便宜，所以台灣產品必須比別國的更能讓顧客信賴，給顧客更多的方便等，這才是台灣應該用來增加競爭力的方法，單是價錢便宜已不是台灣唯一的優勢了。

所以增加附加價值就是要能滿足顧客的需求。

台灣和中國大陸都須有國際行銷策略，必須先想清楚自己的目標是什麼？然後再想清楚自己的優勢在那裏。比如觀光業是中國大陸和台灣一項資源，觀光

業不應只是觀光而已，還要讓世人對中國印象深刻，進而使他們願意與台灣海峽兩岸合作生產。投資人不想去台灣合作生產，跟觀光客不想來台觀光，理由很可能一樣。1987年底出現的開放探親也是一樣，中國大陸應該很好把握這個機會，促進兩岸通商往來。

什麼是台灣的形象？

在美國看報紙，報導台灣時幾乎都在談政治問題，江南命案、民進黨、蔣經國死後等等，談中國則是「十三大」、鄧小平、趙紫陽、李鵬等，很多美國人除了美國以外並不瞭解別的國家，同樣的，觀光客與生意人也不懂別的國家，所以他們從報紙得到對中國大陸和台灣的印象也許就只是政治面的。

而且，他們不懂得分辨好壞，只看那地方是不是夠「吸引」他們。像很多人說要先去香港觀光每年超過400萬遊客到香港，為什麼？因為每個人都對香港印象深刻，每個人都知道那裏是購物天堂，一天之內就可以訂做好一套西裝，但那不見得是真實情況，現在根本不可能在二十四小時內就能訂做好西裝，但人們就是會有這種印象，所以他們想去香港，接下來兩天還想去別的地方看看，香港背靠中國大陸也是一個有利因素。但如果有人建議去台灣，他們會說，去那裏幹嘛？他們只知道有個故宮博物院，但除此之外還有什麼呢？還有什麼真的吸引人呢？這些就是觀光客對台灣的看法。

再想想生意人，爲了找尋合作生產、新的機會與新的產品，到許多國家探尋，許多生意人對新加坡印象極好，所以他們想也許最好先去新加坡看看。至於去台灣？嗯，聽說那裏有很多問題。這也許都是非常

表面的看法，但事實上他們就是因為對台灣沒什麼印象，所以就去新加坡投資了。或去南韓，因為印象中南韓好像越來越強了。

南韓的確很有策略，他們很清楚要加強出口與提高國內經濟發展，一旦訂出優先順序，他們會集中火力在幾個主要工業上，如造船與汽車工業，這就使人民很容易知道努力的方向，結果韓國人的造船業與各項出口非常成功，很多人喜歡與韓國人合作生產。

台灣發展比南韓早，為什麼台灣沒達到這麼好的成果，反而南韓做到了？他們是如何做到的呢？這是因為：第一、台灣給人的印象不如韓國深刻；第二、台灣沒有集中火力全力做好吸引別人來台投資的工作。

台灣在造船、汽車方面都出了點力，東一點、西一點，卻不是傾全力做好重點工作結果引來後遺症嚴重（像「中船」）。聽說有些工作已在做了，如自由化、國際化，但時放時收，不能說做得很好，因為即使是個觀光客，仍認為台灣太多官僚手續，例如不能辦再入境簽證等等，這些都是使人們認為台灣並非充分自由的地方，台灣既想吸引觀光客，卻又讓觀光客很難拿到簽證。而一般人也沒那麼多時間，去跟這麼麻煩的官僚手續交涉，甚至明天要上飛機了都還不確定是不是真走得成，而中國大陸那邊卻讓觀光客二十四小時拿到簽證，以至於就有人在無法來台時，說好吧去上海看看，反正不用擔心拿不到簽證。所以放寬行政規定非常重要，因為會有較多觀光客來台灣，親身體驗對台灣的印象，以及決定要不要來台灣做生意。

所以台灣能不能成為旅遊中心或做生意的地方，其實是一體兩面的事，事實上，台灣再開放點，達成