

從世界工廠到世界市場

# 創新力成決戰關鍵

過去中國因其勞力低廉、土地便宜，被全球企業視為世界工廠，但隨著近10年來不斷改革，擴大內需及各項新政的推行，卻讓市場充斥著缺工、漲薪、通膨、升值等問題，面對生產成本不斷提高的台商，廣州石頭記董事長蘇木卿認為，「在中國開工廠的年代已經過去，現在要做的是去開市場。」

◎ 撰文 / 李惠琳 圖片 / 達志影像

在富士康事件後，引爆中國工資調漲的風潮，富士康兩度調薪，調幅達122%、本田佛山廠也承諾調薪24%，其他工廠也掀起蝴蝶效應，調薪幅度大多在2至3成左右。

但「加薪」意味著企業生產成本相對提高、競爭力下滑。從2008年推出「勞動合同法」、「二稅合一」、「取消二免三減半」等新政後，都讓台商在中國面臨生產優勢不再的困境。

過去台商到中國設廠，主要考量就是當地生產成本低，包括「土地價格」、「勞力提供」、「原料供應」及「優惠政策」四大因素，但隨著中國官方政策轉向，使得生產條件日漸嚴苛。



## 土地、勞力雙調漲 生產成本不斷墊高

以土地來說，10年前為鼓勵企業到中國投資設廠，土地價格通常有議價空間，購地之後企業也可分次建造廠房；但現在情勢逆轉，沿海城鎮土地皆採取公告地價、且用標售方式招標，沒有「私下商量」空間。加上官方由鼓勵外銷政策轉向開發內需市場，所有土地在購買後，都必須一次蓋完所有廠房，算算現在的土地成本，和10年前比起來「幾乎高了10至50倍之多」地球綜合工業公司副董事長葉飛呈說。

「缺工」更是這1、2年來沿海普遍存在的現象，不但面臨嚴重缺工，近來醞釀出一波波的調薪風潮，被認為只是反映出中國勞工薪資調升的引爆點。不過，也有廠商認為，即使調薪也不會使勞工回流。

為什麼如此悲觀？主要還是與中國整體發展政策有關。因為中國現在鼓勵西進，希望積極開發內陸城市，因此內陸城市的優惠措施越推越多，吸引廠商往內陸移動，創造不少工作機會，即使工資沒有沿海地區工廠來的高，但對勞動者來說，可以省去房租開銷，又能與家人在一起，因此多半會選擇從沿海地區返鄉。在沿海地區勞動力大幅縮減的情況下，就算加薪，恐怕也無法徹底解決缺工的頭痛問題。



過去台商到中國設廠，主要考量是當地生產成本低，但隨著中國官方政策轉向，使得生產條件日漸嚴苛，台商不得不思考未來發展。

不只缺工、漲薪、優惠政策改變，企業還得面對查稅、通膨、升值等棘手問題，如此一來，台商在中國還有優勢嗎？葉飛呈樂觀地認為，台灣人就像打不死的蟑螂，很有應變能力，其中「創新能力」就是台商很寶貴的資產。

## 不斷創新 才能生存下去

身為專業膠帶的生產製造廠商，地球綜合在2002年前往中國珠海設廠，面對勞工工資調漲現象，葉飛呈指出，因為地球綜合在中國工廠並非屬於勞力密集，而是屬於資本密集、技術密集，因此影響並不大。

即便如此，葉飛呈還是強調公司必須不斷創新，才有生存下來的機會；在外人看來，生產膠帶的地球綜合就像是再傳統不過的傳統產業，如何創新？「從設

備、原料及生產技術著手」，葉飛呈說。

像是從技術上改良，把容易產生空氣污染物的油性膠帶轉為水性膠帶；又如盡量將生產流程自動化、減少人工製作，一來降低人力成本，更重要的是可以避免人為疏失的產生。確實，投入研發是降低生產成本的一大利器，但創新可不是只能從生產製造端下手。

## 貼近消費者需求 尋找動能

專門生產皮件的皇冠集團董事長江永雄認為，「貼近消費者需求，就是一個很重要的創新來源。」

「為什麼海爾的洗衣機可以洗蕃薯？」江永雄以海爾為例。原來，這幾年中國積極推廣家電下鄉，過程中卻發現農村洗衣機故障率特別高的現象。為此，家

電大廠海爾特別派員實地訪查，發現農民不是把洗衣機拿來洗衣服而故障，而是用來洗蕃薯。

因為蕃薯剛挖起來都有泥土附著，農民就想，洗衣機既然能把衣服洗乾淨，應該也可以把蕃薯洗乾淨，於是就把整籃整籃的蕃薯倒進去洗衣機洗。經過一攪動，蕃薯上的泥土是脫落了，但因為洗衣機底盤較低，出水管硬是被泥土給阻塞，當然就造成機器故障。

發現農民對洗衣機的「另類」用法，海爾並沒有選擇去「教育市場」，告訴農民洗衣機的正確用法，而是根據消費者需求、改良公司產品，研發出真正「可以洗蕃薯」的洗衣機。而江永雄為了能瞭解消費者的使用狀況，也常常觀察人們在使用皮件上的習慣。像皇冠過去曾推出北

大學生專用的「北大箱」、清大學生專用的「清大箱」，就是他親自到北大及清華量測學生內務櫃而有的創意傑作。

### 「三本」要到 其中老闆更是關鍵

到中國經營近20年的皇冠集團，算是台商比較早到中國開拓的一批，現在皇冠在中國成為皮件業的佼佼者，曾獲「中國最具影響力品牌」、「中國箱包第十二強之首」等獎項，許多人都會問江永雄到中國投資之道。

江永雄提醒，到中國投資一定要有三本，「本錢」、「本事」跟「本人」，尤其是老闆本人一定要到，不要想說只委託部屬就好，因為最了解公司、產業，且有決策力的還是老闆。

此外，一定要先弄清楚自

己的狀況再行動，有些人聽說中國人多市場大、錢比較好賺，就一股腦投入，結果到了當地發現自己的產品沒有特色、沒有競爭力，最後也是碰壁回來。

「如果你的產品只是跟別人差不多，那就不用去中國了。」他挑明著說。曾經有朋友託他把便秘藥帶到中國販售，問對方「這款藥和其他便秘藥有什麼不同」？對方想一想說，「沒有什麼不同」。「那吃下去通便的時間會不會比別人快一點？」「應該差不多……」，「那過程會不會比較不難受？」「應該差不多……」，「會不會比較沒有副作用？」「應該差不多……」。就這樣對話了半個小時後，江永雄只給了對方一個建議：「要不要留在台灣就好。」

### 跑馬圈地時代已過 精耕細作才能勝出

在生產條件不如過去的情況下，加上中國官方擴大內需的政策導向，許多人認為中國已從「世界工廠」走向「世界市場」，如何開拓市場，成為現在最重要的經營課題。

當然，台商進入中國內需市場也不是這1、2年的事，許多企業早已透過連鎖加盟的方式，在中國打下大片江山。比較知名的像是麗嬰房，在中國的零售點將近有1,400家、永和豆漿也以每



中國已從「世界工廠」走向「世界市場」，如何開拓市場，成為企業最重要的經營課題。

年60至100家的速度快速擴張、象王洗衣有300家，其餘還有元祖、85度C、呷哺呷哺（小火鍋店，取其日文諧音）等廠商。

而就在大家還在討論如何擴張連鎖店數、要採直營還是加盟的經營之道時，中國最大的飾品連鎖店廣州石頭記，卻要開始反其道而行。

1990年即前往中國投資設立工廠的廣州石頭記董事長蘇木卿，在1996年決定開始進軍內需市場後，將流行元素注入珠寶設計，從創立品牌到拓展通路，短短10年在中國就擁有1,200家專賣店，分布在30多個省市的重要地點，年營業額達3億人民幣。

但如今，蘇木卿卻決定不再擴張加盟店數，而在2009年推出佔地70畝的「石頭記礦物園」，究竟他葫蘆裡賣的是什麼藥？「過去我們擴張連鎖，為要把產品送到客戶面前，現在，我們要把客戶從四面八方拉過來，到園區裡消費。」蘇木卿一語道破。

促使他有這個想法的，是因為看到一家在全中國僅有2家專賣店、卻創下年營業額超過8億人民幣的公司，「我相信跑馬圈地的時代已經過去了，現在必須要『精耕細作』，才能創造更大優勢。」

因此在石頭記礦物園裡，不管是裝潢、陳列、攤位等，每一項都非常講究，「我們要在這

裡打造最好的。」園區是由地下寶石世界和地上奇石公園組成，融入地質科學、珠寶文化、奇石文化及休閒旅遊，是全球首創的石文化觀光園區；「消費者到這裡，不但可以欣賞各種原始寶石及解說，還可以看到珠寶生產過程，有吃有玩，很適合全家大小一起來這裡旅遊。」

蘇木卿看上的，是中國近年來火紅的旅遊商機，不僅如此，礦物園的開設還可以省下龐大的分銷費用。在中國房地產和勞工工資齊漲的情況下，「過去一間專賣店的年租金大約是10幾萬，現在一年店租漲到200萬，而過去一個員工每個月薪資大約400至500元，現在則要4,000至5,000元。」也難怪他會說「一家礦物園的收入就可以抵1,000家專賣店了。」

「20年前到中國人家會問：『您來投資嗎？』10年前改問『您來做生意嗎？』，現在到中國，人家是問：『您來找工作嗎？』。」在台商圈中流行著這麼一段對話，突顯出台灣人在中國的心酸。確實，中國近年來快速發展，台商不論是要去「開工廠」，還是「開市場」，都必須保持靈活的經營策略、蓄積創新能量，才能為企業締造優勢。■

（本文取材自台北市進出口商業同業公會「東協10加1、ECFA之商機與挑戰」論壇）

## 從事貿易， 是否常遇到變幻莫測的經濟景氣？

# 掌握先機， 拓展市場！

- 您拓展全球市場的好夥伴，提供您
- \* 單一窗口，提供短、中長期出口貸款
- \* 承保O/A、D/A、D/P交易
- \* 作業快速簡便
- \* 賠償比率高，保障大

好消息

「新鄭和計畫-  
三保專案」徵信費  
與保險費優惠實施中！

請投保  
中國輸出入銀行  
全球通帳款保險  
單一窗口融通資金促進交易

效率、專業、誠信

服務專線：  
總行 (02) 2394-8145  
新竹 (03) 658-8903  
台中 (04) 2322-5756  
高雄 (07) 224-1921  
<http://www.eximbank.com.tw>