

周世進董事長表示，著眼於企業的永續發展，他建立專業經理人制度，強化所有權與經營權分離原則，讓有能力且願意承擔的人經營公司，創造更高的利潤。

廣西南寧 嘉泰水泥

董事長周世進

文 / 邱莞仁

近年來，隨著大陸對外政策面向東協國家，廣西自治區作為大陸與東南亞對接的重要性漸漸提昇，逐漸吸引許多台商前進廣西投資。事實上，看好廣西在區域經濟未來發展性，早在1992年，南寧嘉泰水泥製品公司董事長、前南寧台商協會會長周世進，早已提前布局廣西，並重用當地幹部，執行「所有權與經營權分離」，以永續經營的理念紮根南寧。

前進大陸 首選廣西

原在台北市經營房地產業的周世進，1989年起多次進出大陸考察，除了一線城市北京、上海、廣州與深圳，台商密集的廈門、東莞也跑了一圈，最後卻選中廣西南寧這塊20多年前少有台商進駐的處女地，作為進軍大陸首選。

問他為什麼選中南寧？周世進直言，早期他在台灣並非從事製造業起家，本來就不見得要往工廠密集的地方走，特別是考察了大陸這麼多城市後，關注的重點，反而是該地區是否具有未來性和發展性。

周世進說，當時南寧有句口號叫「背靠大西南，

擁抱東南亞」，很有號召力也很有將來性。尤其，當時他手上只有5,000萬台幣資本，在上海或北京這些大城市，根本不可能受到當地政府重視，比較起來，到南寧更有發展的機會、投資成本更低，最終也就一頭栽到南寧去。

周世進指出，他剛到大陸時，仔細研究過當地關於土地的法令規定，發現一旦兩年買了土地不蓋，政府就可以無條件收回，且房地產的申請執照手續相當繁瑣，大概要蓋60~70個章。曾在台灣碰過擔心房地產不景氣的周世進，在人生地不熟的情況下，毅然決然放棄老本行房地產業。

1993年起，周世進開始赴南寧投資，投資過的項目包括當地第一家商務型酒店、第一家綜合型夜總會、第一家南寧世界休閒文化城、高爾夫練習場和娛樂城，以及1996年興建南寧第一家混凝土攪拌站、第一家標準石材廠等。目前周世進專注於混凝土攪拌站事業，在南寧共有3個廠，手下有500多位員工。

不過，當年的南寧，雖貴為廣西省會，但城市基礎建設卻仍遠遜於東部沿海城市。周世進形容，除了

部分路段坑坑疤疤，有的路段到晚上甚至還用油燈照明，撥打國際電話還得等轉接，且光是從台灣到南寧，就得由上海搭飛機至桂林，再轉硬臥火車，一路耗上7~8小時才能抵達，可說是相當辛苦。

雖然硬體條件這麼差，但在周世進看來，危機就是轉機。早期南寧的基礎建設嚴重不足，如今卻都成為年年嘉泰業績穩定成長的重要養分。

周世進指出，當初想投資攪拌站，主要就是看準南寧仍有許多大型的地方建設需要推進，且大陸房地產市場當時正處於起飛階段，而水泥攪拌站正好切合這兩大主題。他表示，只要大陸房地產市場轉好，嘉泰沾得上邊；若房地產不好，而地方政府想要發展地方經濟，投入公共基礎建設，嘉泰也不會缺席。

特別是近幾年大陸官方開始重視東協區域經濟，過去乏人問津的廣西，逐漸蓬勃發展。周世進說，「廣西的發展速度是讓人驚訝的快，看好未來城市建設大趨勢，將朝著持續推進基礎建設的方向前進，我對南寧的未來很有信心。」目前南寧市包括輕軌、河堤大道、南寧大橋等大型項目，都跟嘉泰水泥相關。

回首20年投資經驗，周世進說，「明年南寧嘉泰水泥將慶祝20週年，從最早的1個廠變成3個廠，

公司每年的營業額都不斷成長，一路走來，雖然坎坎坷坷，但一家地方性的企業能和財團、股票上市公司競爭，並且活了下來，這是相當幸運的。」

赴陸投資應跳脫台灣思維

談到大陸投資經驗，周世進認為，提供穩定的產品品質及良好的服務，絕對是企業成功的不二法門。但他也指出，許多台商到大陸投資，仍存在著台灣的思維模式經營，這是很大的投資盲點。

周世進指出，基本上，大陸的教育、思維模式與價值觀，與台灣仍有一定的差異。早期許多台商赴大陸投資，考量兩岸政治因素的不確定性，不認為將來在大陸會有長遠的生意，在處理不動產或承租土地及廠房時，仍存有不合理、不合法的空間，雖有很多台商因此成功，但與此同時，也有很多台商因而衍生出許多投資糾紛。

周世進直言，「給你開大門、走大路，事實上也讓你擁有很多投資的方便性，但手續上、程序上卻不規範。」

周世進說，一旦當地換了領導、地方的政策有所改變，加上大陸經濟大環境的需求改變，越來越追求

環保標準，希望吸納更多更高附加價值產業進駐時，早期的方便，現在看來反而有害，因此，到大陸經營事業心態上一定要跟隨時代轉變有所調整，不能用台灣的視角看大陸。



嘉泰水泥製品公司現專注於混凝土攪拌站事業，目前在南寧共有3個廠，圖為嘉旺廠區。

譬如2012年時，嘉泰水泥一個攪拌站，就曾因地方政府土地徵收而拆遷。周世進指出，當初選在經濟開發區設廠，心裡想著是可以配合當地區域開發，做水泥攪拌站的配套，降低人工與成本，但投資的規劃卻沒跟上城市快速開發的腳步，這就是以台灣的思維考量，也算學了一課。

另外在稅務方面，早年許多台商可能存在逃、漏稅的問題，碰上大陸官方近年嚴打貪腐，現在都是一大麻煩。周世進認為，現在回頭看，早期公司堅持原則性處理的作業模式，還是很正確的。

西進大陸 至少準備領先3年

周世進指出，過去到大陸投資，由於缺乏兩岸投資保障協議，許多糾紛都是靠海基會、海協會協商，以及各地台商努力跟地方政府不斷爭取。隨著兩岸和平發展成為大勢所趨，加上大陸現在的經濟蓬勃發展，成長速度很快，現在台商到大陸投資看起來商機還是蠻不錯的，只是現在去的條件，跟早期已經有很大的不同。

周世進表示，早期台商自豪的是優秀的管理，以及良好的技術和資金，加上地方政府提供的優惠性利多，在大陸投資優勢很大，但現在台灣人到大陸投資，面對的競爭對象已經不同，沒有老鄉、沒有同學、沒有資金和人脈，也不懂得在地思維模式，再加上競爭的條件日趨國民化，投資風險比以前更加辛苦，優勢也越來越少。

周世進建議，現在台商到大陸不論什麼從事行業，至少得要具備領先3年的優勢產業和特性，且台商和台幹身上也得背著幾把刀，且有一兩把「利刀」，才能創造利潤與績效，讓本地的專業經理人與幹部願意跟你合作，這個投資項目未來才有發展和生存的空間。

此外，良好的產品品質與員工服務，也是台商勝出的關鍵。周世進指出，「我常常跟公司的幹部、總經理說，我們憑什麼跟人家競爭？我們不是股票上市公司，也不是大的財團，我們靠的就是公開的制度與服務效率。嘉泰就算不爭到前三名，至少排名一定在前五，這就是我們努力的空間。」

經營權與所有權分離 永續經營

另一方面，隨著早期到大陸投資的第一批台商逐漸退休，許多台資企業開始面臨二代接班的問題。

周世進指出，二代接班是目前多數台商面臨的一大經營問題，著眼於企業的永續發展，儘管兒子已開始到公司幫忙，但早期他即不斷授權當地幹部，建立起專業經理人制度，讓有經營能力、能幫公司創造利潤的幹部執行，強化「所有權與經營權分離」，共享合作的概念。

周世進表示，嘉泰做的是內銷生意，所有權跟經營權本來就應該要分開，萬一我的小孩不見得對我的事業有興趣，那你讓他來做，可能會給他帶來精神上的痛苦。

周世進自豪地說，企業管理層的本地化是企業發展的關鍵，現在嘉泰的總經理與財務總監都是廣西本地人，他只負責把握公司發展的大方向，具體事務全部交給南寧本地幹部打理，全廠加上他跟接班的兒子，只有7位台籍幹部。

周世進指出，在嘉泰，台籍幹部最高只能做到總工程師。雖然有的人覺得奇怪，為何台灣人還要受本地人領導？但公司規劃的制度就是經營權與所有權分開，讓願意承擔責任、有經營能力的人、能幫公司創造利潤的人來經營。

周世進指出，「現在我兒子去了3年，當時他去的時候，我就跟他講，我給你一年的時間，讓你去了解我們這個行業。你有興趣、有意願、有企圖心才留下來，如果沒有，你就離開去做讓你開心、喜歡的事業。」

此外，嘉泰營運的三個攪拌站中，有兩個廠長年紀只有35歲，幹部年輕化與充分授權，也是嘉泰企業發展的成功要素之一。周世進說，透過本地幹部，不僅能有效激發員工的積極性，對台商管理也得到很好的效率。

周世進認為，受惠東協區域經濟的重要性不斷提昇，最近有越來越多的台資企業西進大陸廣西、貴州一帶，但「政府幫你搭戲台，戲你要自己唱」。他強調，如果經營不按規矩走，政府不可能賠償、補貼你，因此，任何投資一定都要尊重制度、尊重公司章程並尊重合作夥伴，公司才會有存在的價值。🌐