



第四屆卓越新聞獎

平面媒體類 國際新聞報導獎

得獎人：沈耀華、賀桂芬、吳修辰、郭奕伶、鄭呈皇

得獎作品：金磚四國（94/2/28-2005/3/27 刊載於商業週刊）

目錄

- 一 一個截然不同的世界正在崛起 金磚四國
- 二 2036 年巴西超越德、英
- 三 2028 年俄羅斯稱霸歐洲大陸
- 四 2032 年印度成第 3 大經濟體
- 五 2041 年中國取代美國當老大
- 六 四國正熱台灣應瞄準股市基金
- 七 新印度精神
- 八 軟體之父孕育二十萬軟體科技大軍 / 專訪「印度李國鼎」
- 九 生技皇后身價是張忠謀二・四倍 / 專訪「印度最有錢的女人」
- 十 「日不落帝國」接棒者 / 跳過工業生產，直驅知識經濟
- 十一 俄羅斯新貴
- 十二 科技人才從冰封中走出 / 比石油更美麗的寶藏
- 十三 歐陸的「明日帝國」 / 引入市場經濟，點燃繁榮前景
- 十四 「新資源時代」的巨人 / 走出十年鎖國期，擁抱外來墾荒客
- 十五 守不住家業巴西富豪十年內大洗牌 / 有人從名列《富比世》到領補助度餘生
- 十六 自創品牌的冒險天堂
- 十七 農業科技創造領先全球優勢 / 專訪「巴西葛林斯班」談競爭力
- 十八 三年報酬超過百分之百的淘金樂土 / 個人理財》「二不二要」守則幫你成為投資贏家

(一) 一個截然不同的世界正在崛起 金磚四國

這將是二十一世紀影響人類最深的經濟趨勢：金磚四國（BRICs）的崛起。巴西（Brazil）、俄羅斯（Russia）、印度（India）和中國（China），合組其英文起首字母，我們稱之為 BRICs，金磚四國。



高盛證券經濟研究團隊預言：

二〇五〇年，世界經濟強權會劇烈洗牌，新六大經濟體的面孔將變成：

中國、美國、印度、日本、巴西、俄國。

屆時，現有的六大工業國（G 6），只剩美國與日本，英、德、法、義將被淘汰出局，金磚四國成爲新經濟強權。

這是一份重繪全世界經濟地圖的報告，且震撼全球。

因爲它，南韓總統盧武鉉率領七十名重量級政商人士展開「BRICs 外交」；美國國家情報委員會五年一度的報告將它列入內容；七大工業國(G 7)財經首長會議首度邀請金磚四國代表列席；日本豐田汽車等跨國企業的全球棋盤因此重新部署。

根據這份報告，五十年內，金磚四國的國內生產毛額總值將超越六大工業國，股市市值成長六十六倍，這是一條通往六十六倍成長的致富列車。

十年內，金磚四國的股市市值就將翻四倍，達到四兆美元。

它們將擁有八億的中產階級人口，超過美國、西歐與日本中產階級的總和。

它們將在能源、天然資源、資本三大市場扮演主角，成爲全球最重要的消費市場。

它們的實質匯率，將在未來四十五年內，升值三〇〇%；其中，人民幣則可能在十年內翻一倍。

世界第一大經濟體將不再是最富有的國家，各跨國企業的長期發展策略將因此重擬。

這是一個截然不同的世界，也是繼十八世紀工業革命、十九世紀工業現代化浪潮、二十世紀低成本的運算及通訊、科技等三大世紀趨勢後，最重要的趨勢。

從全球經濟板塊的挪動、國家勢力消長、企業更新部署、窮人與富人的重新洗牌，乃至於個人失業的降臨，與賺錢機會的新契機。

從國家領袖、跨國企業執行長，到升斗小民，未來這四十五年，沒有人能自外於這場世界性的變貌。

這個變局，是機會，也可能是危機，端視你如何因應。

（二）2036年巴西超越德、英

文/賀桂芬

巴西幣黑奧最近兩年快速升值四〇·五八%，一方面反映巴西因為握有數不清人類無法用任何方法製造出來的金屬礦物，在原物料短缺的今天，給了巴西這沉睡已久的南美第一大經濟體翻身的機會。這全世界人口第六多，土地第五大，經濟規模第十三的南美巨人，根據高盛的預測，二〇三六年，將超越德國和英國，成為全球第五大經濟體。

巴西天然資源豐厚到什麼程度？巴西人很相信以下這個故事：創造了地球之後，上帝每個國家分一些有用的資源，分到最後，手上還剩了許許多多的寶，懶得再繞一圈的上帝就把這些寶藏，全丟到當時祂腳下的國家——巴西。

優勢一：天然資源

是地球的肺，也是全球穀倉與礦場

因此，巴西是地球的肺，擁有全世界水流量最大的亞馬遜河；巴西是全世界的穀倉，擁有世界最大最肥沃的農耕地；巴西是全世界的礦場，叫得出名字的貴金屬和基本金屬，巴西幾乎都擁有最多的蘊藏量。

「你可以說巴西是仙境。」明基代理商 Elgin 公司營運經理安東尼（Wilson Antunes）如是稱讚自己的國家。

說各國爭相「巴結」巴西一點也不為過。「從七〇年代巴西奇蹟時期那一波熱潮過後，世界主要國家與巴西的經貿外交往來從來沒這麼熱絡過。」經常提供政府諮詢的聖保羅聯邦商業總會經濟學家索利莫（Marcel Domingos Solimeo）說。去年十一月十二日，中國國家主席胡錦濤率團訪問巴西，一趟訪問下來，抱走十到十五年不等的鐵砂、銅等原料的供應保證；四天之後，七年沒有總統訪問巴西的南韓，也由總統盧武鉉率團到訪聖保羅，隨行的浦項鋼鐵獲得長達十年的鐵砂供應保證；三星、樂金（L G）、現代汽車等隨行的十多家企業，也簽成了高達四億美元的合約意向書。

優勢二：內需市場

是中國之外，跨國企業的首選目標

日本則是更早一步，在九月十五日由首相小泉純一郎率領日本勢力最大的工商組織經團連代表團訪問巴西；巴西是日本僑民最多的國家，但在這之前，巴西已經八年沒有日本首相到訪。

巴西一億八千萬人口的內需市場，已然成爲中國大陸之外，許多跨國企業追尋下一個億萬大市場的首選目標。巴西並不是一個窮國，根據高盛預測，二〇〇五年巴西每人GDP(國內生產毛額)爲二千五百一十二美元，是金磚四國中第二高的國家(僅次於俄羅斯)，是中國大陸的一·九倍，更是印度的四·五倍。

一億八千萬人口中，二十九歲以下的人口所占的比率高達五八％，代表一億零四百萬個未來三十年都有生產能力的人和消費能力的人，這是巴西最大的本錢，同時也是《財星》五百大企業迄今八成已經到位的主要誘因。尤其長達十年的鎖國政策之後，巴西九〇年代初一開門，發現世界都變了，幾乎所有的產業，技術已經大幅落後，這正是各國企業的機會。其中巴西最落後的輕工業和資訊工業，正是台灣的強項。

巴西政府於二〇〇三年開始鎖定半導體、製藥、軟體和資本財等四個部門爲巴西未來十年的重點發展產業，祭出多項稅捐減免、低利貸款及獎勵等促產措施，其中以二十五億黑奧(約合新台幣二百六十四億元)低利貸款協助企業更新資本設備的「機器設備現代化計畫」，已經明顯帶動台灣對巴西的出口。

但是，因爲法令、稅制、匯率、通膨、貪污及文化，「巴西太獨特，也太複雜。」無論是巴西本地企業還是外來企業，我們的採訪對象沒有一個不是這麼說。用其它市場的經驗貿然進入巴西，絕對是死路一條。儘管如此，「高風險之外，巴西是少數還能夠讓人短期之內致富的市場。」經濟學家索利莫這句話，恰是巴西市場的最佳註解。



▲在巴西 有一億 400 萬個未來 30 年都有生產能力和消費能力的年輕人，是這個南美洲大國最大的本錢。

(三) 2028 年俄羅斯稱霸歐洲大陸

文/吳修辰

一九九一年，以俄羅斯為主體的蘇維埃聯邦的十五個加盟共和國先後宣告獨立，曾經是歐洲國家最大威脅的蘇聯正式垮台。揭開了俄國進入資本主義經濟體系的序幕。

當時正在瑞士進修的明基電通董事長李焜耀記得，歐洲人都在笑，過去蘇聯用分工的概念來經營所有的附庸國，嘲笑蘇聯的鞋子左腳在烏克蘭做，右腳在白俄羅斯，然後運來運去，讓大家都有工作做，但一解體之後就糟糕了，俄羅斯連一雙完整的鞋子都湊不出來。經過十四年的經濟改革調整，如果看到現在俄國 G D P (國內生產總值)成長率，歐洲人可能就要笑不出來了。

相當於四百七十二個台灣，全球國土面積最大的俄羅斯倚靠兩大優勢：龐大的天然能源，與高水準的人民素質，在共產解體後蓄勢待發。

根據高盛證券的預估，俄國現在的 G D P 雖然只排名世界第十六大，若經濟結構維持著現有的成長步調，將在二〇一八年超過義大利，二〇二四年超過法國，二〇二七年超過英國。只要再花二十四年，俄國將超越歐洲第一大工業國家德國，成為歐陸第一大經濟霸權。到了二〇五〇年，六大工業國家(G 6)也只有俄國擠進榜，成為唯一的歐洲代表。

俄國就像個「落難的貴族」，擁有輝煌的歷史與光榮，擺脫了共產主義的枷鎖與束縛後，俄國逐漸重拾往日的風采。俄國具備其他歐洲國家少有的兩大優勢，注定她在政治走向開放，經濟走向資本主義之後，將帶來決定性的改變。

優勢一：豐沛能源

天然氣蘊藏及生產量世界第一

擁有廣大的常年冰封之地西伯利亞，上帝也賜予了全世界唯一橫跨歐亞兩洲的俄國，豐沛的能源蘊藏量，做為惡劣環境的補償。

除卻中東地區的沙烏地阿拉伯，俄羅斯的石油產量高居世界第二，蘊藏量占世界第七；俄羅斯的天然氣蘊藏量及生產量均占世界第一，更是全球第二大的白金及鑽石生產國。

對於歐洲工業國家最需要與缺乏的能源，俄國是最主要的供應商。過去俄國石油屬於國營的俄國石油公司(Rosneft)一家獨占，一九九二年底實施分割及民營化之後，分成十家石油公司。這十家民營石油公司如出柙的猛虎，積極引進西方資金及產油技術，造就了俄國能源出口產值與效能不斷提升。不僅經營者登上了《富比世》世界五百大富豪排行榜，能源產業近四年來成為俄國GDP平均成長率達五%至七%的主要動力，更占了俄國GDP比重近四成以上，成為俄國在二十四年後奪取歐洲經濟強權的第一優勢。

天然資源有枯竭的一天，但是俄國人民的教育水準所蘊藏的巨大能量，才是俄國最取之不盡、用之不竭的第二優勢。

走進俄國地鐵站，映入眼簾的是金碧輝煌、設計精巧的各式雕刻與創作。乾淨的地板與明亮的燈光，即使上班時間龐大的人潮，卻一點吵雜聲也沒有。坐在電車上的俄國人通常很安靜的看著書，即使不到十歲大的俄國孩童也少有哭鬧聲。

「酷寒的天氣，從小訓練出俄國人特有的堅毅性格，」位居俄國教育研究最高機構，俄羅斯科學院教育研究所總裁尼古拉·尼坎得洛夫(Nikolai D. Nikandrov)指著窗外的大雪說，俄國的環境與文化，感染著俄國孩子從小就蘊含人文教養。

優勢二：教育水準

全世界諾貝爾獎得主第二多

遠自十八世紀，俄國唯一的女沙皇凱薩琳大帝時代，在她全力歐化政策的推行下，俄國人民就是全歐洲受大學教育比例最高的國家。共產黨統治俄羅斯七十五年的時間裡，持續著國家教育政策，讓俄國人民的識字率高達九八%，在歐洲國家中排名第一，也就等於是世界第一。常年嚴寒的考驗之下，培養出俄國民族性善於對抗寂寞與痛苦，這些特質也讓俄羅斯成為全世界諾貝爾獎得主第二多的國家。

擁有天然資源做為經濟發展的先鋒，讓俄國在接下來的經濟發展階段，有時間開發其高素質的人民與數理人才潛質。因此，高盛「金磚四國」的報告中，俄國的人均GDP將遠遠高過中國、印度及巴西，是唯一能在二〇五〇年，趕上美、日、德、英、法、義六大工業國家水平的國度。俄國也將正式一改過去軍事大國的刻板印象，重新成為世界不容忽視的經濟強權。



▲在俄羅斯 教育紮根讓這個橫跨歐亞的大國人民識字率達 98%，並可望以高素質人力躋身經濟強權。

(四) 2032 年印度成第 3 大經濟體

文/沈耀華

「十年內我要當上百萬富翁，然後當老闆！」「這是當然的吧，呵呵！」八個穿著傳統沙麗服飾、英式休閒服正在被拍照的印度大學生中，有七個人篤定地這麼回答。他們是印度頂尖的邦加羅爾印度管理學院(IIM-B)裡的佼佼者。他們的年紀約二十五、二十六歲，拍照時流利地用英語相互調侃彼此的人生地圖，展現出大膽做夢、實踐的態度。

優勢一：年輕人力

二十五歲以下人數是台灣人口二十倍

對照其他英語系國家同齡人口：美國消費代表的 X 世代、追求自我的英國 i 世代；印度這一群不及三十五歲的年輕勢力，被媒體冊封為「Yuppies」（印度影響世代：Young Indian People with Influence）。這群年輕大學生反映出印度目前的社會狀態，也正是印度通往第三大經濟強權的希望大軍。以印度最著名的軟體委外代工產業為例，就是由這批站在人口金字塔頂端的知識分子創造的。據印度國家軟體協會（NASSCOM）數據顯示，以印度軟體和服務出口為主的印度 IT（資訊科技）產值在二〇〇三年達到一百九十六億美元（約合新台幣六千一百六十六億元）。與其他已開發國家的年輕人不同的是，「印度影響世代」的前途一片光明，沒有中老年人在上面卡位，也沒有太高的老化人口財務負擔。

印度現在有七〇%的人口年齡不及三十五歲。印度工業總會（CII）的資深科技顧問拉詹博士（Y.S.Rajan）更進一步說明：「我們二十五歲以下的人口數有五億四千萬個，這是你們台灣人口的二十倍！」人數的絕對優勢和年輕的人口結構，這正是高盛報告裡，看好印度經濟將維持高速成長的重要原因之一。根據高盛的報告，印度的國內生產毛額將在二〇一六年超越義大利，也就是大約十一年後。到二〇三二年，印度更將成為全球第三大經濟體，取代目前日本的位子。

雖然走在印度首都新德里的街頭，貧窮的印度，滿街的乞丐……，揮之不去。一位台商形容，走出五星級飯店外的印度，是另一個世界。但拉詹博士說：「印度的窮人比重，已經由十年前的四〇%，在二〇〇二年降到二六%了。我們只是起步比較慢。」他解釋，印度已經在轉變，印度的經濟已經開始成長！印度人民的思維在改變，經濟消費力也在提升。



▲在印度 這 7 個大學畢業生，就有六個想在未來 5 年內成爲百萬富翁，讓這個南亞古國充滿年輕動力。

優勢二：經濟成長

成長率在未來五十年維持高於五%

相較於中國大陸的開放改革時點，印度雖然在一九四七年走出英國殖民管制，卻走進共產黨國家的影響中。一直到一九九一年蘇聯解體後，印度才正式擁抱自由經濟，開始改革。但在市場開放後，印度的成長速度驚人，即使在經濟最差的二〇〇一年，當全球經濟成長率由四・七%銳減到二・五%時，印度都能一枝獨秀地演出四%的高經濟成長率。

高盛報告裡解釋，印度經濟成長率在未來五十年內維持高於五%，最重要的原因在於印度人口在未來五十年裡持續增加。相較於全球已開發國家人口持續老化，包括台灣、中國、巴西和俄羅斯人口都邁進新生人口減少老化過程。印度持續新生的勞動力與消費人口，在印度經濟擴張的過程裡，將有助整體經濟持續增長。

根據聯合國去年更新的預估數字，按目前的成長速度，印度人口將在二〇五〇年超越中國，突破十五億人口。高盛指出，在未來五十年裡，印度平均國民所得可望增爲現在的三十五倍。

現在印度政府正在積極擴張高層教育，在全國識字率短期內無法提升的狀況下，以提升知識分子人數，來擴張全國財富。

坐在印度最高科技學府——邦加羅爾的印度資訊科技機構(IIT-b)裡，不到三十歲，身為學生活動中心幹部，同時也是 I E E E (美國電子電機工程師學會) 學生會副主席的穆卡(Mandar R. Mutalikdesai)自信地笑著說：「現在一切都成熟了。印度得好好的打手上的牌！」

（五）2041 年中國取代美國當老大

文/楊少強

在珠江三角洲——目前中國大陸成長最快速的地區之一，一座有五千名勞工的工廠，裡面全部都是年輕女性，沒有一個人戴眼鏡。

「你們難道沒有任何一個員工有近視嗎？」來訪者問道。

工廠管理者回答：「哦，只要有哪個員工有近視，爲了不影響工作，我們會立刻請她走路。她們可以去找別的工作。不過那不關我的事。反正還有一大堆人想來爲我們工作。」

這位來訪者是大名鼎鼎的日本經濟智囊大前研一(Kenichi Ohmae)，這段經歷是他在《日本時報》(Japan Times)的一篇長文〈亞洲下波危機——中國製造〉(Asia's next crisis : Made in China)裡所透露的。

大前研一表示，如果這種行爲出現在工業化國家，一定被視爲毫無人道，雇主也會因爲違反保障勞工的法令而吃上官司。然而在中國大陸的深圳、上海、蘇州、大連等大城市，有好幾億的人口排隊等著從鄉村進城找工作，因此這種殘酷的「優勝劣敗」淘汰過程反而被視爲常態。

優勢一：勞動大軍

青年勞工既是生產者也是消費者

勞動力近乎無限量的供應，使得中國大陸各工作的應徵幾乎都是擠破頭的狀態，而有幸獲得工作者也戰戰兢兢，不斷充電以求保住飯碗。在大連的某處工廠，招募一個月薪一百美元(約合新台幣三千一百元)女工的徵人啓事，從附近農村吸引了共兩千名應徵者。在工廠內，這些女工在午餐時間，不是研究電路板構造，就是學其他和高科技相關的技能。

中國大陸有數以億計願意接受低工薪、進取心強及具高度可塑性的青年勞工，這些勞動大軍既是生產者也是消費者，換句話說，他(她)們既是工廠，也是市場，這正是他國所無的優點。

在高盛對 BRICs(金磚四國)的預測報告中，中國大陸在三十六年後，也就是二〇四一年就會取代美國，成爲全球最大的經濟體，而它所憑藉的本錢之一，正是這些既能生產、又能消費的龐大勞動力。高盛的這份報告中，著墨的最大部分就在中國崛起。

正如毛澤東的名言：「人多好辦事。」擁有全球五分之一人口的中國大陸，正利用它取之不盡的勞動力，不斷刷新經濟成長紀錄——二〇〇四年，中國大陸經濟成長率高達九·五%，爲八年來最強勁的成長。高盛的報告也預測，二〇三〇年，中國的人均收入可能達到韓國目前的水平。

優勢二：外資湧入

深圳等經濟特區成了資本家樂園

強勁的經濟成長力道，吸引了大批尋找商機的外國投資人。在二〇〇一年時，中國大陸已完成加入世界貿易組織(WTO)的程序，對外資流入有推波助瀾的效果。

儘管血本無歸的案例大有人在，但在看好未來前景的誘因下，外資仍前仆後繼地湧入中國。

十年前中國大陸一年吸收的外資爲兩百億美元，如今已突破六百億美元，據聯合國「貿易發展委員會」(UNCTAD)統計，目前中國已是僅次於美國的全球第二大外資流入國。

外資不斷流入，在中國大陸打造出一個個高度自治、獨立管理的經濟特區，它們是深圳、上海、大連、天津、瀋陽、蘇州……，這些地區平均人口在五百萬至七百萬之間，其經濟發展速度，已經超過馬來西亞、台灣、泰國和南韓。中國大陸雖然是中央集權國家，但在這些經濟特區做生意，繁文縟節比日本、法國甚至瑞典還要少。「這些經濟特區才是真正的資本家樂園。」大前研一如此形容。

中國大陸逐漸成為該區域內不可忽視的經濟強權，對於亞洲其它國家來說，出口及吸收外資的能力難免會大受衝擊，這種情況和一九九七年東亞金融風暴很快便風平浪靜不同，中國大陸是永遠存在的經濟體，也就是說，中國大陸對東亞鄰近各國的「經濟威脅」將是永久性的。

誠如一句諺語：「打不過它，就加入它。」面對中國大陸銳不可當的經濟實力，鄰近的亞洲各國，唯有爭取和中國經濟發展有「互補性」的關係。由於中國大陸經濟體系龐大，「互補性」可能是成為中國大陸經濟體系中的一個環節，例如成為金融服務中心的香港，或是成為中國周邊「協力環節」的南韓。如果不做出調整，繼續漠視中國大陸經濟的存在，未來前途絕不樂觀。



▲在中國 科技研發將大量取代目前的代工態勢，這一代的年輕人，也將成為「腦力比手腳還值錢」的一代。

（六）四國正熱台灣應瞄準股市基金

文/沈耀華、楊少強

新興市場動不動 2、3 倍的漲幅，以及單日跌掉 20% 的震幅，若不散股、不長期投資，隨時監控，是賺不到這波長線衝刺錢的。

新興市場動不動 2、3 倍的漲幅，以及單日跌掉 20% 的震幅，若不散股、不長期投資，隨時監控，是賺不到這波長線衝刺錢的。

金磚四國經濟起飛，長期股匯市投資潛力看好，即便你不是政府官員，也不是企業家，你也應該有所布局。

「如果你把眼睛閉起來幾年不張開，你是有可能在 BRICs 這四個國家身上賺大錢的。」 J P 摩根富林明資產管理公司全球市場策略師史威茲(Stuart Schweitzer)這麼說。

過去兩個年度，手握百億美元的全球基金經理人將金磚四國股匯市炒得火熱，除人民幣外，三國貨幣分別上漲一〇%至三九%。而三國股市兩年上漲七六%至一二五%，僅上海股市逆勢下跌四%。摩根士丹利證券亞太區經濟分析師謝國忠就形容：「外資是捧著錢，排隊要進場吶！」

據 Emerging Profolo 統計，今年光二月三日至九日這週，投入新興市場股票基金規模達十三・三億美元，創二〇〇〇年以來單週新高。匯豐資產管理公司最近就成立一檔 BRICs 基金，供歐洲投資人投資，並可能也在美國成立相同的基金。

像高盛資深全球經濟學家多明尼克(Dominic Wilson)分析的：「儘管短期而言，這些國家股市表現並不一定與其經濟強勁的成長腳步同步，但是長期而言，這些國家的強勁成長，應該意味著就長期而言，將可享有美好的股市獲利成長及貨幣升值空間。」

然而 BRICs 四國各有特色，但對於英文不熟、俄文不懂，更不清楚巴西講什麼語言的投資大眾，就連投資大陸股市都有困難，最安穩的投資方式是什麼？

專家普遍建議，一般人可以投資以這些國家一籃子股票為成分的指數基金或共同基金，外幣存款則是第二選擇。但因為新興市場波動風險較高，因此，要搭上這一波以十倍起跑的鑽石財富列車，投資邏輯一定要遵守，「長期布局，滾動投資」。

若是「藝高人膽大」想追求高獲利者，也可考慮個別的股票。只不過這些股票由於來自開發中國家市場，風險自然也較高。

在外幣投資上，根據高盛報告指出，金磚四國的實質匯率，將在未來四十五年內，分別升值一三〇%到三〇〇%（見附圖）。其中，最強的貨幣首推人民幣，十年內有升值一倍的潛力。

遠端操作型：

鎖定重量級能源、資源股

至於股市方面，除了一籃子股票基金、或區域共同基金外，重量級能源、資源股也是布局重點。

過去兩年來，油價漲幅近三倍，去年更一度飆過每桶五十五美元的新天價，摩根富林明資產管理投資董事張慈恩分析：「這就是金磚四國開始工業化，開始消耗全球資源的衝擊！」

未來不論是全球哪一國的企業，都得搶資源、搶能源。因此，「能夠掌控資源和能源的公司，就是投資主角！」

近距離投資型：

美《商業週刊》推薦個股

在大宗物資預期持續搶手之下，全球許多投資專家相信，這四個國家收入增加及就業率上升，將會讓這四個國家的消費品產銷業者的股價鍍金。

以巴西全球最大鐵礦出口商「淡水河谷公司」(代號CVRD)為例，旗下擁有的鐵礦夠開採四百年，由於業績表現亮眼，今年二月一日該公司宣布大手筆派發給股東十億美元股息(去年為五億五千萬美元)，平均每股股息〇·八七美元(約合新台幣二十八元)，而被美國《商業週刊》列為二〇〇五年最值得投資的股票之一。

而俄羅斯掌控全球最大天然氣壟斷商「天然氣產業公司」(Gazprom)，單這家公司的天然氣產量，就占全球四分之一。莫斯科投資銀行首席分析師芬克納形容，只要投資這家公司，「不用出身皇室也能獲利。」

至於印度，除了著名的軟體代工科技公司值得長線布局外，生技產業是另一個明日之星，目前該國有六十家經美國食品暨藥物管理局(FDA)核准的製藥工廠，數量居全球第二。投顧業者指出，美國生技產業去年表現不佳，最主要的原因是歐美藥廠的不少專利權即將到期，對技術絕佳、成本又低的印度藥廠形成最佳利多。因此，歐美藥廠股價下跌，但印度的藥廠股價卻逆勢攀高。

此外，印度三億的中產階級人口，相當於美國全國人口的總和，消費潛力雄厚，零售業亦大有可為，其中在印度各地廣建超級市場及服飾店的零售業龍頭「潘塔路」(Pantaloen Retail)，美國《商業週刊》預估其營收未來每年將以一二%至一五%的速度成長，將其列為二〇〇五年值得投資的股票之一。

至於中國，美國《商業週刊》建議「中國人壽」是不錯的選擇。該公司是中國大陸最大保險業者，保費收入每年成長一五%。雖然中國的金融業壞帳居高不下，但當地政府若推動這些金融業者公開上市，其體質將被迫改善，投資人可從中尋找適合投資的時機。

身為印度最大外資、擁有全球最大中華基金的H S B C集團，匯豐中華投顧總經理李哲宏提醒，各國政府在推促民營化、吸引外資的過程中，都會力推經營績效最佳的國有企業赴海外掛牌上市。形成的吸金效應，以及對海外掛牌交易的市場形成的拉抬效應，也是投資人可以觀察的未來趨勢。

「這是一個未來進行式的故事。」羅素投資集團新興市場投資經理霍爾說。故事能不能成真，將取決於三大關鍵：一、穩健的財政及貨幣政策；二、自由開放的對外貿易；三、大舉投資教育。

金磚四國致富列車即將啓動，但想上車的人切記三大原則，那就是：長期投資、定期定額、隨時監控。

金磚四國崛起 政府加快兩岸三通腳步

金磚四國崛起，對一般人來說是投資機會，對政府來說又該如何因應？「這對台灣是危機，也是轉機。」經建會主委胡勝正表示。

台灣的經濟發展以代工為特色，近來面對新興開發中國家的崛起，與「微利時代」的來臨，已陷入發展瓶頸。此外，台灣企業的國際化近年來過分集中在中國大陸，容易與兩岸的政治關係形成複雜的糾葛，胡勝正認為，

台灣未來應重視潛力高的地區，金磚四國有龐大的消費者群，且積極進行經濟改革，市場開發潛力大，是台灣分散經貿風險可以考慮的地方。

在四國中，胡勝正特別點出印度是值得台灣留意的國家。因為台灣的強項是資訊硬體產業，印度的優勢則是資訊軟體業，因此有 I T 資訊業是印度(I)加台灣(T)之說，目前推動和印度雙邊經貿合作也是政府重點。例如台、印雙方已於二〇〇二年十月簽署了「台、印投資保障協定」，經濟部也在二〇〇三年底擬訂「推動加強對印度之經貿工作方案」，包括雙方準備簽訂「避免雙重課稅協定」等。

至於中國，目前已是台灣第二大貿易夥伴(見圖)，但若把香港也計算在內，則中國更將躍居為台灣第一大貿易國，占台灣貿易總額的四分之一，但兩岸至今仍未三通，為雙方貿易帶來不小的間接成本。

胡勝正認為，當前關鍵課題是三通中的直航。直航將大幅減少運輸成本，可望避免過多的廠商到中國大陸設廠，有助於台灣發展為全球運籌中心，並強化台商根留台灣的誘因。

中央研究院經濟研究所所長管中閔也指出，台灣必須找出自己的定位，「如果不能積極務實的面對兩岸關係，則無以圖將來。」與其閉關自守來封鎖這個有可能成為全球最大的經濟體，不如思考如何利用中國大陸崛起的機會，畢竟這個世界不會因台灣停下腳步舊停止運轉。

〔七〕新印度精神

文/沈耀華

多數人對印度的印象，是出世、冥想、無效率。但是，一批新印度世代正在崛起：一個債台高築的會計師，造出印度最著名的新市鎮；二十七歲的女經理人，救起二十七年的老公司；最高種姓的婆羅門子弟，由乞討者翻身為房仲新貴；三十歲的女工程師，毛遂自薦，當上跨國公司行銷長……他們，都是新印度精神的代表，也是點燃新印度競爭力的火種。在新印度，要翻身，就要積極求變。

新貴一 拒絕品質只有 OK 的地產大亨

孟買，既是印度最大商城，也有著全球第二大的貧民窟。出了孟買機場，往西駛去，在黃土路邊搭帳、煮飯、洗澡的貧民窟似乎看不到盡頭；車窗一開，臭味撲鼻而來。

若將車子掉頭，往孟買郊區的「希諾南達尼花園」駛去，路上高檔名車呼嘯而過，約四十分鐘，卻彷彿來到印度的仙境。

希諾南達尼花園，占地三十七萬坪，最高樓層四十五樓。這裡有全印度最大、全孟買唯一的超級市場，四線道柏油路、十一家銀行、二百五十家商店、美食餐廳、健身房、醫院，山坡上還有賽車場，甚至闢出一塊直升機起降場。

這裡，是跨國企業駐印度人員的最愛居所，挑高的乳白圓石柱和噴水池，綠樹成蔭，就像是印度裡的小瑞士城，住戶達三千二百戶。要成為這裡的居民，一個月要付出約二萬八千盧比租金(約合新台幣兩萬元)，是印度人平均月薪的七倍。



▲尼諾(Niranjan Hiranandani)，就是開發這片王國的地產大亨。

要拜訪他，得先找到一扇氣派、近兩層樓高的黑色雕花鐵門，跟守衛確認後，走上挑高三樓拱門，跨進闊氣的大理石地板，與接待人員再次確認來客人數，由專人帶路，坐上電梯。出了電梯門口，站著肩背長槍的警衛。要見尼諾，沒有別的入口。

「歡迎，歡迎，歡迎到我的地盤。如何？喜歡這個地方嗎？」尼諾的語氣就像國王般，他是印度建築界的奇葩，更是家族的異數。

尼諾的出身驚人，「一門顯赫」是最佳形容詞。攤開家族連續十代的族譜，只有醫師和政府公職兩種職業。尼諾的父親是印度著名的耳鼻喉醫師，國民榮譽獎得主。從小，與尼諾一起用餐的盡是印度上流社會的菁英，尼諾原本也該當個醫師或政府公職，成為印度的高級階層。

這是我造的鎮 尼諾·希諾南達尼家族 10 代醫生、公職，卻轉戰建築業。

掙脫家族鏈

進入惡霸控制的建築業

但家族的傳承，在他身上卻發生質變，他與弟弟一起掙脫這個家族鎖鏈，進入商界。一個出身高貴的富家子弟，進入了當時由黑道控制的建築業。當時，以父親為首的家族成員激烈反對，拒絕出資，很多人更搖頭認為他是有錢公子蹺混水。但他這一攪和，卻在鋼筋水泥堆裡，靠自己的力量成就了印度最具代表性的建築集團。

時間回到二十六年前的印度，儘管景氣好轉，但由於政府管制進口物資，並不是每個建商都能拿到建築用料。為了盡可能的撈油水，建商大肆降低建築品質，成為社會上「惡霸」的代名詞。

尼諾笑著說：「當我進入建築界時，這個行業並不是由受過教育的人主控，所以當時大家都不認同我進入這行業。但我認為，印度這麼多人，大家都要住房子，只要我能劃清界線，我應該能幫建築業建立標準。」

而業界對他的認同，就是來自於他對品質的不斷要求，他總是走在市場前端，採用最新、最好的建材。

例如，五年前印度政府為了建築安全，嚴格制定水泥使用標準，其實只是尼諾十二年前要求的品質。當時，尼諾的第一個工地還在建造，他要求提升水泥品質時，工地的監工還會跑來質問他：「這樣的水泥OK啦。每個工地都用這樣的品質。」但尼諾不肯。

破除OK惡習

對印度人來說真的不容易

雖然尼諾拿的是會計師執照，並非建築出身，但尼諾集團內，由弟弟主導研究團隊，包括建築用料、電子系統配置和化學比例等，都跟進國際水準，也開了印度建築業先鋒。

「印度人的文化就是『這樣就OK啦』，很滿於現狀！」額上點了一點象徵印度教的紅硃砂，一套合身的鐵灰色西裝，尼諾大辣辣地直指印度文化的最大問題。

「(講究品質)對我們來說是很困難的，對你們、對韓國人來說是很容易的。但是，要房子不出問題，就得要複製韓國、日本的品質！」

尼諾笑說，「只要工程師說這是OK的，我就拒絕。只有他說這個素材真的很好時，我才會接受。」他解釋，「就像學生上課，有些學生就是會學起來，有些人不會。你必須認同它(品質)，才會吸收別人的經驗。」當其他人還在偷工減料，盡量多賺一點時，「我不介意少賺一點錢，但我要好的品質。」

這一路上，尼諾也曾跌過跤，曾經債台高築，但對品質的堅持，終究贏得口碑，成為集團最大資產，讓他反敗為勝。

在全印度還有三億人口的每日所得，不及一美元的國度，在「這樣就OK啦」的印度文化裡，尼諾罕見的堅持，成了當地建築業的異類，這股重視品質的精神，也成為新印度的象徵。

新貴二

大破大立進軍國際的

摩托車女王



▲百億王國領袖 蘇拉賈現年 35 歲，她拯救了與她同齡的家族企業，成為印度第 2 大輕型機車品牌。

一九九八年，一個印度富裕家族，手握家喻戶曉的輕型機車品牌，卻因為日本協力廠商的變心抽腿，瀕臨破產，若不是她，「富不過三代」的命運就印證在這個家族身上。

因為她，公司轉虧為盈，由一個沒落品牌浴火重生。她，就是動能引擎（Kinetic Engineering）創辦人的長孫女蘇拉賈（Sulajja Firodia Motwani），現任董事、聯席總經理。

三十四歲的蘇拉賈，封號不少。二〇〇二年，《世界經濟論壇》評選她為『明日全球領導人物』。

二〇〇四年，印度最大財經雜誌《今日商業》評選的『年度風雲新星』，她是唯一的女性。該雜誌並指出，「如果不是她，動能引擎或許還在生產過時的機械腳踏車。她引進當代產品，確保公司能持續存活，還改變成立三十四年企業的思維。」

一切，發生在一九九七年的合資破局危機。

動能公司與日本本田機車，在印度合資成立動能本田機車公司，雙方合作已十三年。但隨著印度經濟提升，本田不願將崛起中的主流技術移轉給動能引擎，甚至變節準備另行設立廠房，雙方面臨賣股拆夥命運。

剛由美國學成返國的蘇拉賈，當時才二十七歲，卻得為成立已二十七年的動能引擎做出抉擇。擁有卡內基美隆企管碩士學位的她回憶：「當時，很多印度人以爲世界不會改變，這還是個封閉的社會。但我去美國四年，看到市場自由競爭和國際化帶來的不同後，我知道(印度)市場正在改變。機器腳踏車最多只剩兩年市場。」

在她的主導下，一九九八年，動能引擎宣告獨立，自行進軍摩托車市場。蘇拉賈毅然決然的進行組織變革，大幅引進新血，讓高階主管年齡層下降十歲，降到四十歲以下。在國內腳步站穩後，她又向海外擴張，簽下義大利、南韓機車研究團隊。

她的最大優勢

擁有印度市場少有的國際觀

每天工作近二十個小時，每個月出國十天的工作行程，蘇拉賈雖然身在印度，工作效率卻與國際同步。當多數印度人在早上十點半喝茶、下午兩點用膳，傍晚四點再喝個午茶時，蘇拉賈已經密集開完六個會議、決定至少十件大小事，排定後兩週的可能拜訪。

動能引擎，在蘇拉賈的爺爺手上創立、推出全印度第一台小型摩托車。但在她手中，動能引擎成爲第一家逆勢買下合資公司股權的印度公司、第一家赴海外購併研發團隊的機車公司，全年營收近新台幣百億元。

蘇拉賈的國際觀，是她在印度市場最大的優勢。但她那股源源不絕、追求卓越的生命力，卻來自於她的偶像，白手起家的爺爺。

她永遠忘不了一九九六年的那天下午，美國波士頓，癌症末期、只剩兩個月生命的爺爺躺在病床上，對她嘆道：「真可惜我就快死了。印度變了好多，我想親眼見證十年後的變化，好想看看科技應用的極限。」

瞄著蘇拉賈腿上的筆記型電腦，爺爺的下一個要求竟然是：「這就是人家說的電子試算表？教我教我！」在生命倒數的前夕，爺爺還花一個小時撐著身體，認真的跟她用筆記型電腦操作試算表。不久，爺爺辭世，那是他和蘇拉賈的最後一次談話。

站在一九九三年獲得印度風雲機車獎的車款旁，蘇拉賈眼眶泛紅地說：「爺爺是個對生命抱有高度熱情的人。」蘇拉賈身上也流著這股新印度的血液。

這一天晚餐過後，蘇拉賈腦子裡飛轉著到義大利的出國行程、簽約事項和未來十年購併藍圖，嘴裡喃喃念著「我接下來要做這個，還要做那個」時，她個性傳統的母親，身著沙麗服飾靜坐沙發上，仰看女兒嘆道：「妳真是世界第八奇景！」

新貴三

從乞討邊緣翻身的地產三兄弟

後腦勺一小撮辮子，前額的硃砂紅，沙馬三兄弟是印度種姓制度最崇高的婆羅門地位。但因父親早逝，他們的童年一度陷入乞討邊緣。因為在印度，乞討是窮人最容易的工作。

然而，沙馬母親堅持不准他們上街乞討，這個堅持，對生命的不放棄，改寫了他們的人生劇本。為了扶養三兄弟，母親每天清晨三點半即起床縫沙麗、白天幫傭、晚上再幫人掃地，一家四口過著三餐不繼的生活。

但沙馬三兄弟如今翻身致富，不但擁有了自己的房屋仲介小公司，每個人擁有一台進口轎車與司機，今年並預計合買一棟公寓，實現媽媽這輩子最大的願望。

這一切轉變，還是得從母親說起。因為母親幫傭時取得主人高度信任，甚至建立起難以言喻的親切感，沙馬大哥吉坦拉·沙馬（Jeetendra M. Sharma）有機會進入主人的仲介公司幫忙。

顛覆階級束縛

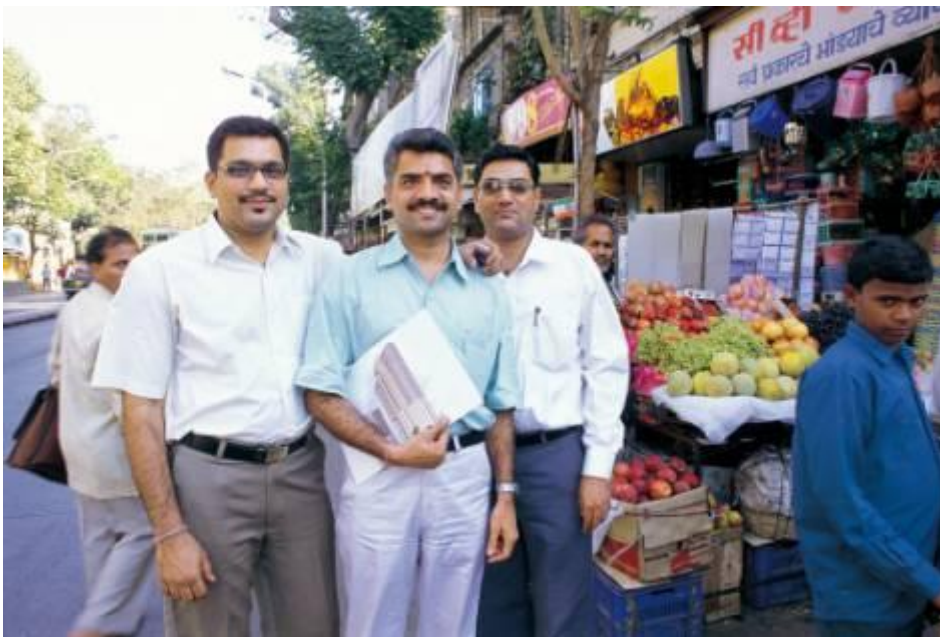
落難貴族在潦倒中翻身

從一個小弟當起，從月薪六百盧比(約合新台幣四百三十元)做起，沙馬如履薄冰捧著這個飯碗，八年下來，他的月薪成長二十倍，並為老闆拉進了約新台幣一千零五十萬元的生意。報答了恩情，在老闆的鼓勵下，他決定自立門戶，他想趕快讓媽媽過好日子。

這樣追求財富的企圖心，並不是傳統婆羅門的信念。傳統的他們，該做的是神職人員，就像現代還在河邊，幫人祈福、收取微薄銅板的人，或像和尚般的化緣乞食。

沙馬大哥從一人公司開始，每天花三盧比的車資，坐兩個小時的無冷氣巴士，到孟買市中心打轉、找生意。漸漸的，隨著孟買房地產飆漲，他的生意越來越好，「錢在孟買街頭到處飛舞，但你得堅持、有想法，才能捉住它們。」沙馬大哥眼光堅定的說。於是，沙馬大哥把大弟、小弟一起找來；三兄弟除了同吃、同住外，還一起打拚事業。今年他們預計收入為五百萬盧比(約合新台幣三百六十萬元)，這個收入水準相當於一般印度人的一百倍。

從印度廣大乞討人口邊緣，躋身中產階級，沙馬三兄弟突破舊階級思維，從高階級轉入地位低兩階的商業界，努力追求財富的精神，是關鍵，而這也是新印度世代的縮影。回想這一路來的歷程，沙馬大哥說：「只要有正確的觀念，不放棄，機會永遠在那裡。生命永遠有出路的！」



▲新百萬富翁 從月薪 600 盧比開始打拚，婆羅門三兄弟今年要買新房子。

新貴四

敢要敢衝的科技女悍將

地處印度西南部的邦加羅爾市，有「印度矽谷」之稱。微軟、英特爾等超過二百五十家跨國企業爭相在此設立研發中心。每天，蜂擁而至的全球訪客，將這裡擠得令人難以呼吸。旅館供不應求、房租兩年漲五〇%、到處塞車，近三年來，小城人口暴增近兩百萬人，幾乎等於一個台北市的人口。

市值逾一百六十億美元、全球第四大軟體公司——Wipro 科技的作戰總部，則隱身在邦加羅爾的郊區，從市中心出發，車程約四十分鐘。

一路上，盡是滾滾塵土、此起彼落的喇叭聲、在安全島上日光浴的牛羊、以及十字路口數不盡的乞討臉孔……，這是落後的印度。

車子停住了，這裡是占地一萬三千坪的作戰總部。三道警衛關卡，電腦連線確認，每個訪客拿到電腦即時列印出來的特製訪客證，才得以跨入這道由六個警衛駐守的大門。

一進門，截然不同的世界出現眼前，這才是新印度。

就像是峇里島的獨棟別墅！迎面而來的是由檜木樑柱、四面玻璃牆構築而成的挑高寬敞接待室，玻璃牆外是噴水池塘和花草造景，往前走去，則是如茵綠地、花草扶疏。

這是集團的權力核心，掌控四萬四千名員工，全球前五百大企業裡，有八十九家是他們的客戶。他們是全球第一家獲得五級軟體服務認證的企業，同時在紐約和印度股市掛牌，過去五年來，營收平均每年成長四五%，目前每股股價約新台幣五百元，是台積電股價的十倍高。

四年前，這公司全球聯絡窗口和發言代表，突然由中年男性，變成一張三十歲的女性臉孔——桑吉塔（Sangita Singh），Wipro 科技公司有史以來年紀最輕、也是唯一的女性副總裁，是現任全球行銷長。

別人說她不夠格

她腦中只相信我絕對行

沒有顯赫的家世，桑吉塔來自傳統的印度家庭，甚至在結婚當天才看到先生的長相。她能打敗其他四萬名一流學院的博、碩士員工、當上全球行銷長，除了聰明、能幹之外，最大差異，在於她創新、她敢表現！

一切都從那封電子郵件開始。當時，桑吉塔才滿三十歲，只是一個行銷部門小主管。有一天，人事部門發出公司行銷長將離職的電子郵件，並保證公司將盡快在外部找到適當人選。

「毛遂自薦」，雖然是華爾街金融界常用伎倆，但即使在台灣，都還不流行，更別提在印度這個國度，這無疑是驚世駭俗的舉動，何況是一個女孩子！

但是，桑吉塔腦中只有一個念頭：「我！我絕對可以！」她全身細胞就像燃燒起來般，打聽到執行長保羅開會的小空檔，衝到保羅面前說：我「要」這份工作！

在這家十八年歷史的科技公司，桑吉塔舉動被稱為空前絕後，如果失敗，桑吉塔不但會成為同事間的笑柄，更可能在人事部留下「紀錄」。但「我沒多想，我一心一意，腦子裡只浮現我要當行銷長的畫面，」她說。

保羅看著眼前不及一百五十五公分高、臉蛋看起來像大學生的桑吉塔，訝異的丟下一句：「我根本不認識妳！」

這句話並沒有擊退桑吉塔，她堅持要等保羅開完會，爭取一個自我介紹的機會。在等待的那一個半小時內，人事主管費盡唇舌勸退桑吉塔，「妳可以幫公司做什麼？他為什麼要挑妳？妳的資歷不夠啊……」

「我是個樂觀主義者，我從來不去想失敗的後果，我只專注在眼前的事情上，」終於，桑吉塔向保羅爭取到二十天後的正式面談機會。

在這二十天裡，桑吉塔認真的準備一份簡報檔案，裡頭說明自己有多適任。這一天終於來到了，她深呼吸一口氣，走進了保羅的辦公室，她清楚的聽到自己的心跳聲，與踩在地板上的每個腳步聲。

保羅抬起頭來，輕描淡寫的告訴她：「前任行銷長說妳還不夠格接他的位置。」楞了五秒鐘，只見桑吉塔鎮定的說出：「但要跟我共事的人是你，不是他。你得自己做決定。」

話一出口，桑吉塔的心臟幾乎要跳出來了。出乎意外的，保羅大笑：「哈哈哈哈哈，說得好！」隔天下午一點，在電話上，保羅恭禧桑吉塔，正式成為行銷長。

她是最佳執行者

一年創造三五〇%詢問需求

與眾不同的求職方式，只是桑吉塔非常創新求變的例子之一。在過去四年的時間，桑吉塔同樣以創新的方式，大幅提升 Wipro 的世界知名度，成為公司表現最佳的行銷長。

二〇〇三年，跨國行銷研究機構(I T S M A)的年度會議，就以桑吉塔為成功個案，講解她科技如何減少傳統電話行銷、透過網頁設計，鎖定財星五百大企業的資訊需求，在一年內創造三五〇%的客戶主動詢問需求。桑吉塔和成員透過網頁設計，精準的找到客戶最適的需求和資訊提供，縮短銷售時程。她的部門在兩年內，就占公司新業務達四〇%！也是在這四年內，台灣市場開始認識到 Wipro 科技公司；而全球科技產業分析師們在提到印度軟體委外代工時，不會忘了有他們的存在。

在桑吉塔的牆上貼著，「上天生我於世，是要我達成一些事情。現在我離目標還遠著呢，我不會死的！」這是她的座右銘，反映的是她鏗而不捨的精神。

而要進入她辦公室的下屬們，每次都得看到門上的漫畫警語：「一噸重的討論，不如一盎司的行動，去做事！」這，就是桑吉塔，一個非常「不印度」的印度年輕世代象徵。



▲她是副總裁 桑吉塔，34 歲，結婚當天才見到丈夫長相；現在是 wipro 全球行銷長。

新貴五

拿下九個第一的網路銀行推手

二月下旬，邦加羅爾幾近三十度的高溫下，塞在往機場長達三公里的車陣裡，只見路邊的築路工人花了四分鐘，慢慢用手把一個像三倍大椰子殼般的容器，裝滿碎石子，踱步走向只有四步路距離的地面，撒下碎石子，休息五分鐘後，再繼續裝石子...這，就是舊印度的效率。

這樣的效率，印度產業信用及投資銀行（I C I C I）也深刻見識過。這家銀行是現在印度股市市值第三大公司、最大民營銀行，形象與規模類似台灣的中信金控，總資產約新台幣一兆元。

即便現在，這家銀行執行長都清楚記得，八年前他要求一位印度頂尖商學院畢業的年輕幹部寫份報告。兩天後，這個年輕幹部不單沒做，還聳聳肩，編造了一堆理由說他做不到。

對此，銀行的執行董事也只能做個雙手向上、莫可奈何的動作，因為，整個銀行體制本來就很僵化、沒效率，或者應該說，這是標準印度社會的縮影。

但去年一年，這家銀行卻奪下九項國際評比冠軍，包括全球金融雜誌評選的「印度最佳消費者網路銀行」、「印度令人景仰的民營銀行」.....等。

三個基本問題

四個人在四個月開創新事業

八年的巨大轉變，在於執行長用對了一批有新印度精神的人，其中，包括現年三十八歲的國際金融部門資深總經理巴葛(Bhargav Dasgupta)。他們在過去三年蟬聯印度最佳網路銀行的關鍵，就是巴葛用了三個基本問題，和四個同仁在四個月內創造出來的新領域。

印度著名的邦加羅爾印度管理學院教授——拉古納博士，打趣表示：如果給中國、印度和美國學生考數學，印度學生一定最慢交卷。他解釋，數理雖然是印度的強項，但印度學生缺乏紀律，他們思緒常會如脫韁野馬，甚至反過來挑戰你，「為什麼不能用別的假設？」這也是低效率文化的成因。

但現在，一群年輕世代正在印度崛起，他們了解國際商場的競爭，懂得效率的重要，也逐漸在印度產業裡，發揮起燈塔效應，巴葛就是其中一個例子。



二〇〇二年，剛接任國際金融部門的巴葛，爲了向董事會證實自己部門的價值，十五個小時內，率領四人小組做出向網路拓展新市場的明確商機。

一切扣緊核心

回答不出三個問題就廢議

巴葛怎麼做到的？他說，他永遠問自己三個核心問題：「競爭者有誰？自己的核心競爭力在哪？這業務位在產業鏈的哪個位置？」提案的同仁，只要答不出這三個問題的答案，巴葛就立刻廢議，一切的討論都緊扣核心。

四個月內，巴葛讓海外印度人可以享受零時差的網路銀行服務，效率連台灣都罕見，更妄論是開立存款帳戶都得耗時一個月的印度金融體系。現在，巴葛率領著五百位員工，部門成立不到三年，對母集團營收貢獻逾一五%。

巴葛的效率，其實只是印度數百萬金融新貴的縮影



▲他管 500 人 巴葛，15 個小時做出每年淨賺新台幣 5 億元的決策。

（八）軟體之父孕育二十萬軟體科技大軍/專訪「印度李國鼎」

文/沈耀華

他讓印度知識分子跨越貧瘠，與國際科技接軌；他讓印度在冥想、瑜珈之外，出現另一個國際特色；他，為印度創造逾二十萬的軟體科技人才，一百六十億美元產值。



▲他來自巴基斯坦，在戰亂中遷徙印度，背負著家族希望，赴美國求學，最後不僅光耀家族名聲，更扭轉印度的世紀地位。他，是印度軟體工業之父——柯理（Faqir Chand Kohli）。

二〇〇二年一月二十八日，印度總理在國慶日，頒發國民榮譽獎給柯理時說：「您讓我們驕傲；整個印度都向您致敬！」因為他，識字率僅六成的印度，成為全球第二大軟體出口國，僅次於美國；也因為他，印度成為全球軟體委外代工龍頭，近年來更引發美國抨擊印度工程師搶走飯碗。目前，印度在全球工作的軟體工程師逾二十萬名，這批軟體新貴的崛起，也是由柯理一手啟動的。

柯理之於印度的軟體產業，就有如李國鼎之於台灣科技業。更難能可貴的是，柯理來自民間部門，毫無政府資源。

六十年前的亂世裡，沒有人預想得到印度能有這種翻身的機會。

就在國民黨撤至台灣的前兩年，一九四七年時，英國讓印度脫離殖民地地位，但將印度分為印度和巴基斯坦。這，引發大規模的回教、印度教家庭遷徙，數百萬人在遷徙中喪生，至今，兩國邊界仍有戰亂。

那時，柯理二十三歲，拿了國家設立的獎學金，在美國求學。一連數週，柯理和家人完全斷了音訊。再次接到家書時，柯理家族已經由巴基斯坦的當地仕紳，一夕間變成一貧如洗的印度外來人口。

「我的媽媽和大哥……，一些家人必須犧牲，他們……」，八十一歲的柯理，雙掌靠在緊抿的唇前，眼角泛起淚光，談起人生最大的磨難，久久不能言語。「爸爸中止大哥的學業，讓他去工作……，他們堅持我受最高的教育」，對於家人的犧牲、對於戰亂的家國，柯理有著強烈的回饋使命感。

傳播軟體種籽 造就二十萬名工程師

即使他已拿到美國麻省理工學院的博士後學位，擁有 I E E E (美國電子電機工程師學會) 主席的崇高地位，並在美國有份高薪工作，但在印度聖雄甘地被暗殺後的第三年(一九五一年)，他卻選擇返國加入當時印度第一大集團——塔塔集團(T A T A)，傳播軟體產業的種籽。

五十年前的印度，只是一片產業沙漠，政局紛亂，但柯理看到美國和日本在數位電腦發展的趨勢，「我知道印度的機會來了。」柯理說，印度沒趕上十八世紀的工業革命，但二十世紀的知識經濟，「只需要良好教育和清晰思考的能力，這正是印度可以做到的原因。」

一九六八年，當英特爾在美國矽谷成立時，在柯理的催生下，印度首家軟體公司——塔塔資訊(T C S)也誕生了。如今，英特爾穩居全球最大晶片製造廠商寶座；塔塔資訊也成為印度最大的軟體公司，更以火車頭效應，帶動印度軟體產業，為印度創造一百六十億美元的出口產值，占印度出口近二〇%。

回看這一切，筆路藍縷，當時的印度政府根本不知道什麼是電腦、軟體產業，柯理必須和無效率、腐敗的官僚體系交涉，不斷向政府申請授權、進口新電腦。

即使他在全球科技界地位崇高，一通電話就能打到各頂尖科技學術機構、跨國企業熱線，動用國際級人脈和資源。但坐在印度，他想買進的電腦，卻必須透過層層官僚索賄、剝削和拖延，等二、三年才能到手。從申請到取得，柯理滿手都是市場上被淘汰的舊機種。

突破遍地荊棘，柯理帶領塔塔資訊的工程師團隊，在全球市場接案，證實印度人能獨力完成軟體設計。當時塔塔資訊建立的永久帳戶系統(P A N)，成為全球金融體系的共通程式。同時，他利用印度社會對塔塔集團的名牌崇拜，不斷擴編塔塔資訊公司，大量向印度社會徵求理工人才、創造印度社會對工程師的需求。

他做到了。現在，塔塔資訊全球工程師超過四萬三千人，橫跨三十二國，預計今年營收可望突破二十億美元。美國電子電機工程師學會就分析，印度能夠有逾二十萬名軟體工程師在全球運作，一切榮耀都歸功於他。

減少印度文盲 餘生致力「功能閱讀」

從塔塔資訊執行長、副主席，退到幕後擔任顧問，八十一歲的柯理，現在念茲在茲的是他這輩子的第三份工作：降低印度的文盲率。

走進辦公室，柯理戴起眼鏡，從書牆抽出厚厚一疊自己親手打的報告，裡頭密密麻麻寫著如何降低印度文盲的提案。他認真的解釋著所謂的「功能閱讀」概念：印度省分多達二十八個，官方語言有十六種，但既然人能辨識圖像、色彩，只要將最常用的三百到五百字與印度字形做連結，文盲也能學會基本閱讀……

這個辦公室，位於孟買著名的「皇后項鍊」海灘邊，不到八坪，卻伴隨柯理三十七年，也是印度經濟巨變的發源地。三十七年前，柯理於此，在印度惡土播下軟體種籽，如今已開花結果。現在，柯理也要於此，將知識的養分灌溉到印度的每一寸土地上，將印度變成一個黃金國度。海風徐徐，潮汐依舊，柯理眼神飄向遼闊的阿拉伯海說：「我希望某一天，印度可以很快脫貧。」他，彷彿又看到了五十年後的新世界。

若台印合作 八年後 I T 產值逾六兆

以下是柯理接受《商業周刊》的訪談摘要：

《商業周刊》問（以下簡稱問）：您怎麼看未來印度軟體的前景？

柯理答（以下簡稱答）：印度的軟體產業以三五%到四○%的年增長率成長，今年大約是一百六十億美元的產值，我預估，在十年內，我們可以達到一千億美元的規模，其中五成到六成是為外國企業代工。

但如果能夠和台灣合作，得到低成本的硬體，(掌拍桌面強調)印度就能夠發展境內的軟體市場，可以發展國內十億人口的市場。

這樣的話，二○一三年時，就會變成兩千億美元(約合新台幣六兆二千三百億元)的 I T 產值，一半來自軟體，另一半來自硬體。這是我的預測，而且到時候我應該已經不在(人間)了，所以沒有人能挑戰我。(笑)。

我的預測從來沒有落空過，我不認為這次會落空。我們(台灣和印度)有著遠大的未來，只要合作，這個未來很快就可以達到。

問：您多次造訪台灣，並認為，台、印合作效益，高於中、印合作，為什麼？

答：即使你看現在，大陸的硬體發展背後，都是台灣的人才、台灣的資金。中國雖然可以提供台商人才，他們的素質也許不比印度差，但是我們的英文能力是中國人沒有的。就像你們生產手機，也需要有人用英文寫操作手冊和程式。我們不只講英文，我們已經用英文思考大概一百多年了！

軟硬體優勢結合 整合人才、資金、技術與中西思考

你們有技術，但我們有思考的人才。印度向中國輸出人才有點難，因為他們人也多。所以最好的是你們的硬體和印度的軟體人才結合。

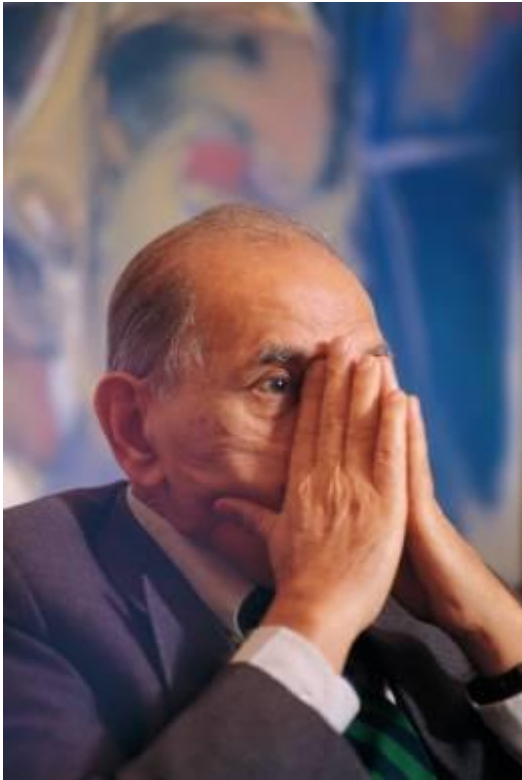
現在印度政府當做世界沒有台灣一樣，這根本就是無稽之談！我已經跟政府講了四年了，台、印雖然互設貿易辦事處，但不應該只有這種程度。政治、外交跟這有什麼相干呢？跟台灣合作，是在幫助印度！而且，現在我們是相互需要。台灣也需要我們跟大陸人才競爭啊。

問：大家都稱呼您為軟體之父，您怎麼看？您希望學子由您身上學到什麼？

答：第一個，絕對不要停止學習。如果你在畢業後就停止，那，就是你的生命終點了。第二，如果你參與的是科技競局，你必須不斷的教育自己。科技是不斷演進、快速變化的。

我不能……（笑），阻止他們怎麼稱呼我，但我不是什麼之父。也許，他們認為我為這個時代所做，不只是為了自己的公司貢獻，而且是為了這個產業和整個經濟。但我的熱忱和想法一直是：國家一定得做好，企業才能生存。

（停頓後補充）沒有，我只是幸運啦！（凝視掌心的生命線微嘆）這是個很長——很好的一生。



▲談 IT 趨勢 10 年內，印度軟體可獨自成長 6 倍；若與台灣合作，印度軟體可成長逾 12 倍。

（九）生技皇后身價是張忠謀二・四倍/專訪「印度最有錢的女人」

文/沈耀華



▲印度銀行拒絕貸款給女人、政府官員不屑向女人索賄。一直到去年四月她的生技公司上市，創造新台幣逾三百三十億的市值後，女人也可以在印度成就事業的聲浪，終於傳遍印度各階層。

《經濟學人》稱她是「印度生技皇后」，《紐約時報》封她為「印度創新之母」。

但她最響亮的新名號卻是「印度最有錢的女人」。去年四月，她創辦的生技公司B I O C O N上市，創造三百三十億元市值後，她個人身價逾新台幣一百五十億元，是台灣半導體教父張忠謀的二・四倍！在印度排名第十六。

她，就是琦蓉(Kiran Mazumdar -Shaw)，印度第一家生技公司的創辦人。琦蓉之於印度的生技產業，就像柯理之於印度的軟體產業。她對印度的最大意義，不在身價，而是產業地位。

因為琦蓉的成功示範，帶動全球藥廠家數第二多的印度，已經有五十家公司跟隨她的腳步，跨入生技研發。

雖然目前印度生技產業的產值才七億五千萬美元，僅為軟體產值的五分之一，但人們深信，生技產業是繼軟體產業後的下一個明星，另一個百萬富翁製造機。而這兩個用腦力就可以翻身的熱門行業，將實現印度成為全球第三大經濟體的遠景。

二十六年前，琦蓉只是一個找不到工作的釀造師。但現在，她的公司B I O C O N裡近一千位員工，有一半是新台幣百萬小富翁；而躋身為百萬美元大富翁者，至少有十五位。一百萬美元，在印度的邦加羅爾可以買下三間占地一千二百坪的花園洋房。

出身平凡的琦蓉，成為印度人靠腦力翻身的典範。

每天，她不斷收到請求各種幫忙的電子郵件。採訪這一天，她回信給一位「想跟琦蓉一樣有錢」的印度女孩：「仔細讀好，這個世界上沒有魔術，也沒有任何事可以替代努力工作，更沒有捷徑這回事。你得準備好面對掙扎、挑戰。」

琦蓉說：「人們不知道我早期有多辛苦，前十年！每天都是掙扎度日的。」

那是二十六年前，印度境內的錫克、印度和回教的衝擊持續升溫，左右印度近代史的甘地家族，正要面臨三位家族成員接連遭遇暗殺的政治風暴，印度的民主政治仍處於混沌衝突。

當時傳統的印度社會，就連跨國公司都不肯雇用「女」釀造師。才二十五歲的琦蓉，氣憤的決定自己當老闆。但舊印度不給她機會，銀行櫃台男行員拒絕貸款給女人，叫她「回家找個男人來當代表」；女人也不肯相信女老闆能出頭，拒絕當她的秘書。

「那時候，沒有人認真的把我當回事。」就連官僚體系的人都「不屑跟女人索賄」。掏空了全身積蓄，琦蓉只有約新台幣七千元，她決定一切自己來。

如果爲了賺錢 她當初不會踏進生技業

一九七六年，就在蘋果電腦在車庫裡成立，開展個人電腦新革命的兩年後，琦蓉也在印度邦加羅爾的車庫裡成立公司，播下第一顆印度生技產業的種籽。

她選的這條路很孤單，沒有人知道什麼叫生化科技。公司成立第二年，琦蓉雇用一批沒受教育的勞工，在工廠搬運原料。在乞丐滿街的街頭，琦蓉給他們薪水、食物和醫療保險。但三年後，這些工人竟然隨外界人士煽動，要求組成工會。

回想她甚至在半夜主動帶著賤民幼子上高級醫院看急診，但現在帶頭鬧事的員工一句：「勞、資勢不兩立」，讓琦蓉既震驚又失望，從此，她不再雇用未受教育的員工。

當抗議員工每天包圍在辦公室外，高聲鼓噪，甚至丟石頭、燃燒抗議，琦蓉只得關廠六個月，財務原本就吃緊的她，日夜擔心著銀行的催繳通知……那是她至今仍印象深刻的創業黑暗期。

但琦蓉總是記得父親的教誨：「做什麼事，都要很清楚自己的目的。如果不清楚，就絕對不要去做。」琦蓉很清楚自己要的是什麼，她說：「如果錢是我的目標，我當初就不會踏進生技產業，那時印度根本沒有這種行業。我在意的是成就。只要達到想做的，其它就會來。」

漸漸地，她的公司上軌道，也找到願意相信她的科技人員。公司成立四年後，琦蓉觀察，印度的頂尖理工學生拿到博士學位後，全都進入大藥廠。但工作內容只要拷貝複製歐美大廠的藥方，推出廉價藥品，或拿既有的配方做簡單的藥物合成。琦蓉疑惑，這麼多聰明的人，怎麼沒有人要做研究？

「當時我開製藥公司生產酵素，保證可以賺到錢。但我是個科學家，拷貝製造一點也不好玩。我想要做研發。」一念之間，製藥公司，轉型為生技公司。

引領轉型風潮 她要幫印度鋪好生技路

她成功了。現在，她共雇用一千位技術專家，獨自擁有一百三十種不同的專利。公司不單製造糖尿病用藥，還包括治療癌症、膽固醇的用藥，同時為全球客戶代工生產與臨床實驗工作。

看到她的成功轉型，印度製藥業也開始運用現有優勢，由製藥代工領域，向上提升至生技產業，獨立研發、申請專利。

過去五年，公司的獲利成長近十倍。去年股票上市時，更獲得全印度市場三十三倍的超額認購。「持有到現在，應該已經有八十倍獲利了！」印度生技協會會長庫瑪博士笑說，當初這項小投資，讓他意外獲得一筆優渥的退休金。

近四年，琦蓉積極投身政策推動，為印度生技業和建構優良園區環境而發聲。琦蓉現在是印度工業總會的國家生技產業推動小組主席，擔任政府生技部門顧問。過去一年，她更是每天和相關官員溝通、協調，她要幫印度鋪好未來的路。

她說：「政府永遠都很短視。如果沒有壓力，他們不知道缺乏建設是多嚴重的問題。他們得了解到，生技是得長期付出龐大資源、不能期待短期報酬的產業。」

在琦蓉的紅木辦公桌上，有兩張醒目的書籤。一張是琦蓉七歲姪子手繪的卡片，上頭是歪斜的童稚字體：「如果我有一甕黃金，我要全部給姑姑的公司，讓她研發新藥、對抗壞疾病」。

另外，則是一張淺藍色的英文詩信，這是終身在印度救濟貧民的泰瑞莎修女所寫。

琦蓉用低沉的聲音念著：「如果你成功，會遇到假朋友和真敵人，就成功吧。如果你找到真誠與快樂，別人會嫉妒，就快樂吧。今日你做的好事，明日別人就將忘懷，還是去做吧。……因為一切到最後，這是你和上天之間的事，絕對不是你和他們。」

回首過去二十六年的辛苦耕耘。易感的琦蓉，眼角泛出淚光。

印、中人才 都在模仿缺乏創新

以下是琦蓉接受《商業周刊》專訪的摘要：

《商業周刊》問(以下簡稱問)：你怎麼看生技業的未來？

琦蓉答(以下簡稱答)：未來，就像國際製藥重心由西方世界，移轉到亞洲一樣；生化科技的研發重心也會移到亞洲來。十年內，是委外代工、製造重心的移轉。但十五到二十年後，我們會看到的是研發能力的轉移。主要授權藥品出去的廠商，將變成中國、印度等亞洲廠商，這個，才是我們會看到的。

問：怎麼說呢？

答：未來將是生化與製藥結合的「個人化製藥」時代，每個人應該有不同的治病配方和方式。但現在是一種藥給各國人種吃，這是不適當的。但你想想看，未來醫藥界應該達到針對個人病症而給藥的能力。

但你要怎麼達到這種境界？你得要有足夠的人種、病菌種類等樣本，才能夠蒐集到足夠的資料做研發，才能夠真正的對症下藥，就像中醫是針對個人體質做診斷。

問：可否比較日本、印度、和中國等亞洲地區的生技業優勢？

答：日本花很多錢在研發生技產業，他們的水準也很高，很多人不知道很多歐美的藥，都是由日本人發展再授權的。但日本的研發成本太高了。

而中國則開始提升生技研發能力。要和印度相比，中、印的研發能力應該相當；但就製造能力和水準，我想印度比中國領先一些。（印度的製藥工廠家數全球第二名）

但你們忘了提到南韓和台灣這兩個重要國家。台灣在生技資訊學方面具有強項，南韓則在生技製造方面很強。

現在印度和中國都有很多優秀人才，但是都沒有原則，都在模仿。我們現在想要創新，其實中、印應該相互合作研發，才能發揮更大的功效。



▲談 BT 趨勢 10 年內，製藥代工中心移到亞洲，15 至 20 年後，亞洲將成爲生技研發中心。

（十）「日不落帝國」接棒者 / 跳過工業生產，直驅知識經濟

文/沈耀華



印度，緊抓住全球投資人的目光。二〇〇三年，這裡誕生一萬一千個百萬美元富翁，二〇〇四年，全球最大的外資法人卡位股市，在孟買交易所，上市公司家數全球第二，在邦加羅爾，年輸出逾一兆的科技產值。這是未來四十五年連續成長率最高的新經濟體.....

二月十五日，三十歲的拉吉夫正忙著搬家，在印度首都新德里市擁有一棟屬於他自己的房子。他任職的電信公司，將在今年掛牌上市，過去七年，搭上印度電信市場的起飛，拉吉夫的薪水在七年內成長五十倍。現在他每個月收入，是一般印度人的四十八倍。他也從賣祖產換學費的貧民，翻身為印度新興的百萬富翁。

拉吉夫，只是新印度經濟的縮影。

鏡頭拉到有「印度矽谷」之稱的邦加羅爾市。國內航機班班客滿。這些不是觀光人潮，而是來此洽公的商務人士。因為，這裡有二百五十家跨國企業的研發中心、一千二百多家科技公司。

看準旅館嚴重的供不應求，全球四大旅館巨擘搶著擬定五年完工計畫。全球第四大軟體公司——Wipro 科技甚至得獨立成立客服部門，幫國際客戶訂房、訂機位。這是全球第二大軟體出口國，才有的奇景。

通往邦加羅爾著名的「電子城」園區，崎嶇不平的道路、永遠堵塞的車況、牛群呆滯地站在分隔島上反芻，無視旁邊此起彼落的刺耳喇叭聲和漫天塵土。

對比中國各工業區每三個月一變的摩登建設，印度矽谷的基礎設施只能以「可怕的落後」來形容。很難想像美國科技巨擘英特爾、超微等公司的執行長們，如何忍受這樣的環境？

但踏進園區內任何一家科技公司，一切豁然開朗。鳥語花香、翠綠草坪。像是神燈巨人從歐美憑空挖來的一大方淨土，突兀地擺在荒田間。這裡的一草一木，都獨立於外面的貧臭城市。這些園區，長得和美國矽谷、德國漢堡的園區一模一樣，裡面的電腦和生技設備，全都是國際一流規格。像這樣的奇異空間，在邦加羅爾就有上千個。

這，就是現代印度的魔術。

若不細看，你無法想像身邊那張樸實笑臉下，是幫印度創造數億外匯的科技金頭腦。二〇〇四年，光是邦加羅爾市，就出口價值約新台幣一兆二千億元的科技軟體服務。



▲拚知識 印度人的數理天分，除了舊有文化蓄意培植，還有西方教育後天薰陶。

比邏輯 印度人最在乎數學成績

邦加羅爾市，是科技印度的縮影。軟體服務只占印度國民生產毛額的二%，卻快速帶動印度的財富擴散效應，也塑造印度科技的新強權地位。但印度軟體業崛起的背後，其實是蟄伏千年的數理能力，在近百年西式教育薰陶下，激盪出的新印度智慧。

邦加羅爾印度管理學院教授——拉古納博士用一段日常對話，生動地描繪出印度人數理能力的來源。他說，在印度，祖父母每天看到孫子放學回家，一定會問一個問題：「你今天數學考幾分？」因為，印度人相信：數學好，邏輯就好；邏輯好的孩子一定聰明，所以其它科目考不好，都不會挨罵。

「零」，這個概念就是古印度人發明的。但在講究來世、冥想的文化下，一般學生遇到難題時只想逃避，一直到英式教育體系進駐，才強迫學生用條理式的邏輯，一條一條解出答案。

西式教育，規範出老印度的新智慧。同時，也讓印度的新智慧，用英文與國際社會接軌。印度已是全球第二大英語使用國。而國外的印僑菁英和海歸派，更是一張跨越洲界的綿密人脈網絡，領著印度衝向新經濟社會。

由於印度獨立前後連年戰亂，印度人與中國人一樣，在近六十年間，出現一波波的有錢人移民海外浪潮。這些印僑第一、二代子孫，受西式教育，陸續進入全球科技、金融業層峰。美國太空總署裡，有三成是印度工程師；美國矽谷新創企業，有四成是印度人設立。

這些印僑開始透過熟識舊友，將易於分割的業務轉到印度國內。印度當地人才和印僑之間的跨國溝通綿線，越牽越緊、越織越密。從客服中心、軟體委外代工、後勤辦公室，到企業程序處理代工。來自歐美企業的委外合約，一致向落後的印度流去，不斷灌溉印度經濟。現在，《財星》五百大企業有二百二十家將軟體服務相關需求，委外到印度。

不過，印度經濟真正的爆發點，是在十四年前引爆。

比財富 前五大富豪打敗英國

現任印度總理辛格、那時正是政黨輪替後的新任財政部長。身為牛津大學博士、著名經濟學者，面對當時印度外匯存底危急到只剩一天存量，辛格進行前所未有的改革，打破束縛經濟成長的政令和限制。他被國際喻為「印度經濟改革之父」。

辛格在政治、法令上，移除千百道產業、外資和貿易的枷鎖。他為印度的產業大地，除去遍地硬石和荆棘。讓軟體之父和生技皇后等產業先鋒，終於能在民間播下人才和技能種籽，而全球印僑人脈綿密地將訂單灌溉在母國土壤。印度蓄藏已久的能量，才驟然爆發。

在自由經濟和西式教育的雙重鑰匙啓動下，這股貫穿古今印度的智慧能量，開啓新印度通往財富天堂之路。

政令鬆綁後，印度三大軟體公司，陸續在印度和美國掛牌上市，現在，股價都在新台幣五百元到一千五百元之間。新印度的智慧，開始在股市變現金。

美林資產管理集團的財富調查報告指出，印度經濟鬆綁，單是二〇〇三年就製造一萬一千名以美元計算的百萬富翁(約合新台幣三千二百萬元)，速度超越各國、也打破歷史紀錄。《富比世》雜誌報導，印度最有錢的五個人資產加總，達二百四十八億美元，已經打敗英國五大首富的資產加總，與日本的前五大首富幾乎平起平坐。

二〇〇四年的印度四十大首富排行榜，基本門檻是新台幣百億元，其中，有一半是軟體、生化和製藥三大領域的白手起家者。

法國精品名牌路易威登總經理正忙著在印度各主要都市開店，他說：「這些人不只是有錢，他們是超級有錢！」今年一月底，印度外匯存底達到一千二百九十七億美元，為全球第五大。

三十世代百萬富翁不斷登上版面頭條，印度的財經媒體、校園裡，都在畫著驟富的發財夢。

印度產業總會的資深科技顧問拉詹博士說：「如果不製造財富，就只會製造出貧窮。」印度軟體之父柯理更直言：「印度需要更多百萬富翁，這沒什麼不好，我們要他們來製造財富。」

當新印度開始起跑，原本的人口負擔，也開始變成未來助力。根據聯合國與高盛投資銀行研究報告顯示，印度出生人口將持續呈正向成長。印度已擁有逾十億人口、全球第二大國，未來四十年內可望再增加五億人口。這代表著，勞動人力不斷增加，而需負擔的老年成本比重越降越低。這也是高盛證券「金磚四國」(BRICs)報告中，看好印度之處。

比產能 勞動力勝過美、日、德

這股人力資源，是過去推動美國、日本和德國等現代強權國家，經濟快速擴張的動能引擎。但時代的樂章開始向印度吹奏，人力成為印度經濟的助力。

經濟成長爆發，國際資金的眼光也跟著移轉。據統計，外資在二〇〇四年買超印度股市金額達到八十五億美元，再創新高，促使孟買股市指數去年再漲一三%，並讓盧比近兩年共升值一〇%以上。光是今年前四十五天，外資於孟買股市買超已近十一億美元，達去年全年買超近一三%。

這些外資金主名單中，除了摩根士丹利等六百餘家註冊基金，赫然出現資金足以撼動各國的美國最大退休基金加州公務員退休基金(Calpers，資產管理規模逾一千八百二十八億美元，超過印度外匯存底)。

一月二十二日。印度總理辛格，頭綁象徵錫克族的淺藍色頭巾發表演說：「任何經濟體制的成功，都取決於決策者的決心，」「我們要重視變化，而且需要知道『唯一不變的，就是得不斷地改變』」。

相較於中國政府一呼百應的鋼鐵執行力，印度的民主制度，顯得又慢又無效率。德里近郊的高架橋工程，可以因居民抗議而懸宕五年未決。印度國內產業領導人物如琦蓉、柯里和科技新貴，至今仍不斷疾呼改革。

總理辛格對此有深刻體悟，他說：「印度企業應該跟隨『中國模式』來追求世界化，政府也將去除那些阻礙企業的發展障礙。」

新印度智慧，即將帶領舊印度向前行。但在新、舊印度取得平衡之前，低收入者對驟富的豔羨與投機行爲，以及緊抱陋習的龐大人口，都是外來投資者的重要障礙。急欲致富的平民，可能誇口達不到的訂單和產能；無效率的政商環節，會不斷擴張外商的實際成本。

目前的執政聯盟由三黨組成，市場擔心，這將削弱政策推動能力。包括經改能否持續，印度與巴基斯坦邊界能否永續和平，以及貧與富差距擴大，會不會引發國內政治動亂等，都是未來潛藏風險。

從四大文明古國之一，到現在競逐知識經濟龍頭寶座，印度的外表，看起來仍是落後。但摩根士丹利證券亞太區經濟分析師謝國忠認爲，用硬體設施來檢驗新印度的發展程度，容易錯估。他說：印度的漸進式改變，表面也許看不出差異，但整體經濟已經更穩定、產出的震幅也已經降低。

一八〇〇年代的大英日不落帝國，或許真的能在二〇五〇年，被印度接棒演出新版的日不落帝國。印度跳過不擅長的工業生產，直接進入腦力密集的知識經濟。

貧窮的人口極有可能轉變爲充沛的勞動人口。拉詹博士說：「當機會到來時，我們(印度人)會充分地享受它！」

採訪後記》 拜訪一個專門磨人性子的國家

印度，是我攝影職場上拜訪的第 28 個國家，直至返回台灣、重新 review 所拍攝的影像與記憶，才漸漸喜歡上這個國家。

總計 17 天的行程，我與奕伶、耀華三個人共拜訪了 5 個城市，飛了一萬二千三百公里，拍了兩千多張照片，每一張照片、每一個字的背後都付出了很大的代價。

飛機一落地，挑戰就開始，除了難懂的印度式英文外，印度人總是不斷的搖頭，即使我們在旅館苦等候補位子一小時，接待人員還是不斷的搖頭。後來才知道，在印度，搖頭就代表 yes。

每一次的採訪幾乎都有意外，塞車是家常便飯，有時是被放鴿子，有時是司機不知道路，但令人納悶的，司機每次問路的對象看起來都不太懂路，後來才知道，因為種姓制度，讓司機不敢越級問路……我們還遇到兩次爆胎。

我笑著跟同伴說：印度真是磨我們的耐性、磨我們的鬥志、磨我們的創意。

因為採訪行程的變更，我們幾乎每兩天就換一次旅館，舟車勞頓下，我們三人都陸續掛病號。為了維持戰鬥力，每到一個新城市，我們就趕快問，哪裡有麥當勞？這該是這輩子吃最多次麥當勞的日子。

在最後一站德里時，我們的心情特別好，病也不藥而癒，因為，要回家過年了。

走在台北的街道，心中滿是幸福。但午夜夢迴時，我的腳還是會不由自主的踩著煞車，對著司機喊 slow、slow；而印度街頭每一張敲窗門的孩童面孔，也不時進到我的夢中。

（十一）俄羅斯新貴

文/吳修辰,楊少強

一九九二年俄羅斯經濟改革開啓二十世紀末全球唯一的俄國版西部大拓荒時代。有人勇敢投入拓荒，打造俄國科技霸權，有人趁著賭博開放熱潮，成為電玩大亨，有人憑著扎實的科技實力，躍為防毒軟體大廠，更有人靠石油暴富，財富深度令紐約人也自嘆弗如。只有享受開放潮與創業潮的新俄羅斯人，才能找到最後的金礦。



▲亞歷士·宋小檔案

年齡：37 歲

學歷：莫斯科物理科技學院

經歷：俄羅斯東方雷射工程師

Lizard 總裁

現職：俄國第一大科技公司 Merlion 集團總裁

新貴一 作風很「郭台銘」的科技沙皇

一九六八年，三月二十七日早上十點鐘，世界上第一位進入太空的蘇聯太空人加加林(Gagarin, Yuri Alekseyevich)因飛機失事死亡，引起全蘇聯人民的震驚。同一天的同一時間，亞歷士·宋(Alex Sonk)在醫院出生了。

宋的哭聲，敵不過醫院的護士們，爲了太空民族英雄加加林罹難而哭泣的聲音。在這種美蘇兩強太空競賽的氛圍下成長，小時候的宋，就跟許許多多的俄國人一樣，作文題目「我的志願」就是當太空人，報效國家。

這個氣氛，隨著蘇聯破敗的財政顯露，逐漸改變了。

一九九一年，蘇聯跨台了。隨即，資本主義的市場經濟機制降臨這個全世界最大的國家。對於俄國人來說，猶如一場二十世紀末的俄國版西部大拓荒的槍聲，揭開誰跑得比較快，誰就能奪取最肥美的土地與寶藏的時代。

俄國的石油鉅富們，靠著敏感的商業神經，與龐大的政商關係與黑道資源，掠奪國家龐大資產，一夜之間成為億萬富豪。但是也有一些俄羅斯新貴，沒有政商關係，從無到有，在這個缺乏制度與遊戲規則的混亂時代，硬是開拓出自己的王國。

在莫斯科世界貿易中心大樓最頂層，這個象徵俄國貿易界最頂尖的位置，能占住每坪租金比台北一〇一大樓貴上兩倍的辦公室，就是三十七年前，命運曾經與蘇聯第一位太空人緊密相連的亞歷士·宋。

身為 Merlion 集團創辦人暨總裁的宋只花了十四年，就在相當四百七十二個台灣大的俄國，共七個聯邦區域及八十九個省市，統領一千五百家經銷據點。他帶領俄國境內超過上萬人的銷售大軍，建立年營收十億美元(約合新台幣三百二十億元)的科技王國。

東方背景，讓他兼有歐亞特質

在一個沒有秩序的俄國經濟改革期間，宋在聽到比賽的槍響聲之前，只是個剛從學校畢業沒多久，又養育著一個女兒的工程師。當時他的薪水一個月只有五十七美元，連新台幣兩千元都不到。在通貨膨脹高漲，俄國盧布在一夜之間貶值超過二〇〇%的環境裡，為了養活女兒，一九九二年，二十三歲的宋選擇創業，參加這場俄國拓荒史。

當時俄國所有物資都供需失衡，個人電腦亦奇貨可居，宋只要維修一台電腦再轉賣，利潤高達不可思議的二五〇%。當時的貿易商只要進口一個貨櫃的物資，不管品質好壞與價格，就可以賺到二至三個貨櫃的金錢。

宋說：「要在俄國成功只有兩個條件：勇敢與聰明。」他夠聰明，選擇當時俄國一片空白的電腦市場拓荒；他也夠勇敢，隨著俄國進口商競爭的加劇，為了尋求更大的利潤與空間，宋大膽捨棄多數俄國人參加德國漢諾威電腦展、美國拉斯維加斯電腦展，以認識廠商的方式，直接飛到製造個人電腦的大本營台灣尋找合作夥伴。另一例子是，在二〇〇〇年與另一家通路商合併，雙方不到一個半月隨即簽字，這是俄國第一樁科技公司購併案，「這也讓宋一躍成為俄國最大資訊產品銷售公司的老闆。」技嘉科技駐俄羅斯辦事處代表林洋銘說。要做，就做最大的，宋的企圖心反映了典型俄國民族性格。

當然，能與東方人做生意，與宋的特殊成長背景有關。一個白皮膚、藍眼珠的俄國人，卻有個中國味的姓氏「宋」。因為宋的俄籍母親，在他兩歲時改嫁給一個中國哈爾濱出生的韓國移民，而改姓宋。他從小就由來自韓國的祖父母帶大。「跟宋做生意，他還會叫你的中文名字，很讓人意外，也在無形中拉近了彼此的距離，」林洋銘表示。東方人與宋談生意很快就能達成共識，切入重點，沒有任何思想文化上的隔閡，宋就常說自己是個最了解亞洲人的歐洲人。

這個特點，讓他更容易悠游在科技業貿易大本營的新加坡、香港與台灣等市場與華人打交道。宋更進一步在二〇〇四年一月一日將公司名字從 L C 集團改成 Merlion 集團。Merlion 指的是新加坡的守護神魚尾獅身像，新加坡對宋來說具有多重的意義，更表露出他兼融歐亞的思考模式。

逐漸在俄國市場站穩腳跟之後，擁有純正俄羅斯血統的宋，逐漸在經營手腕上展露出俄國沙皇血液中掌握權力的強勢性格。



▲更多競爭 冷冽的天氣擋不住俄羅斯新興的個人電腦商機，技嘉、華碩在俄國營收與中國市場同列全球前三大，更勝印度與巴西。

強勢積極，台商都得聽他的

「第一次見到宋，沒有人不被他犀利的眼神所震懾，」華碩電腦駐俄羅斯辦事處經理許心茹形容宋這十四年來的急速成長與領導風格，就如同俄國版的郭台銘，行事作風強勢又積極。

事實上，技嘉就是因為找對了宋這個合作夥伴，憑著宋強大的銷售通路，即使比華碩還晚進入俄羅斯市場，卻能夠擠下華碩，演出老二傳奇，稱霸俄國主機板市場。但想跟宋做生意，你得要有心理準備，在俄國想賣什麼規格的主機板，訂什麼樣的價格區間，完全要由宋主導。

即使在全球主機板市場擁有近九〇%占有率的台灣主機板業者們，到了俄國也都要聽宋的指揮調度，以研製出適合俄國市場口味的科技產品。

新興的俄國市場，雖然街道建築美輪美奐，但骨子裡就像個蠻荒地帶，政府法令秩序尚待建立，造成地下經濟猖獗，由前蘇聯情治單位K G B形成的非法組織更伸入許多新興領域。

這些模糊空間，沒有俄國人的帶領，根本不得其門而入，因為即使外人看得到俄國新興的拓荒遊戲，卻難以取得入場券。「這就像跟俄國人玩俄羅斯輪盤，你永遠搞不清楚規則是什麼，也搞不清楚那把左輪手槍裡，裝了幾發子彈，」一位台商指出，這個時代背景，也讓人難以捉摸清楚宋的事業背後，擁有什麼樣的傳奇色彩。

侵略性強，創業十四年做到俄國第一

「宋的眼光獨到而能一直成長，但他就像個沙皇般專制而獨裁，更像隻侵略性十足的孤獨野狼，在俄羅斯市場獨自奮戰。」說這句話的，是認識宋超過十年的亞歷山大·古金(Alexander Gookkin)，華碩在俄羅斯的最大經銷商 Pirit 的總裁。

當年，古金與宋的起跑點都是一九九二年，兩軍對陣十四年來，強勢領導的宋氏軍團在去年已超越營收十億美元，而訴求集體決策的古金部隊營收只有八千萬美元，排名落在十名之外，雙方差距越拉越大。

在共產黨長期統治下，俄國有著這樣一個笑話：有三個負責種行道樹的俄國公務員，第一個負責挖土，第二個負責放樹苗，第三個埋樹苗。有一天，負責放樹苗的人生病請假，但另兩個公務員仍然繼續挖土、埋土。結果工作了一整天，一棵樹也沒種成。因為沒有一個人會想到要做第二個人放樹苗的工作。

長期缺乏績效與獎勵制度，與高壓集權的社會文化，塑造出俄國人潛在階級意識與缺少互助的觀念。宋強勢領導的性格，不僅符合俄國人喜歡跟隨強勢領導人的潛在特質，更控緊了俄羅斯人缺少互助合作的社會主義教育下的文化遺毒。

亞歷士·宋，在這場俄國版的拓荒競賽裡，精確的掌握了俄國民族性的領導特質與市場發展，迅速的將他的科技旗幟插滿全俄國，打造出俄國第一大科技王國，但內心卻有著與現在所擁有的龐大財富格格不入的矛盾感。他剖析自己的內心：「一直到現在，我的內心始終存在著一個矛盾困擾，從小蘇聯時代的教育告訴我，人生不是要賺大錢，而是如何為國家爭光。我到現在內心仍然時而出現這樣的想法。」

如果十四年前沒有女兒，宋認為他自己一定不會選擇創業，他更想當一個運動員，這也是前蘇聯人報效國家的另一種選擇。

但是蘇聯意外的解體，引入資本主義制度，讓這位俄國工程師劃出一條完全不同的道路。一個變動的時代裡，在近十年創造出不少如亞歷士·宋的俄國新富，他們大膽冒險，內心卻極端矛盾。

新貴二 奉行「吃角子老虎」法則的電玩大亨

人們漸將死絕，習慣了漸漸的死絕，並且養成了適應漸絕的生活態度——兒童的死亡，婦女的過度勞動，大家的尤其是老人的食物缺乏。於是人們漸漸到了這樣的地步，他們自己看不見這情況的一切恐怖，也不對它怨訴。」俄國大文豪列夫·托爾斯泰在小說《復活》裡的這段文字，道出他對俄國社會悲慘境遇的觀察。

一九一〇年逝世的托爾斯泰來不及看到列寧發動十月革命，推翻俄國末代沙皇尼古拉二世，建立蘇維埃聯邦的另一種共黨統治下的悲慘境遇。如果他看到現在莫斯科街上的景觀，也許會被嚇得從棺材裡跳出來。

莫斯科最熱鬧的新阿爾巴特大街上，隨處可見五光十色的霓虹燈閃爍著各式賭場。面積是台北市的三·六倍，人口約台灣一半的莫斯科市裡，充斥著一百一十家賭場，各式吃角子老虎，叮叮噹噹的音樂聲不停的流瀉而出。

德意志證券(Deutsche Bank Security)在今年一月二十五日推出的報告指出，去年俄國的賭博業產值達四十五億美元，其中吃角子老虎貢獻金額近七成，未來三年，俄國將是全球吃角子老虎設備成長最驚人的地區。此外，從一個比較全球各大城市平均每千人擁有吃角子老虎機器的數量來看，莫斯科是僅次於美國大西洋城、拉斯維加斯等地，普及率位居世界第五的城市。

俄國人的生活隨著經濟的成長而暴富之後，極欲擺脫過去苦悶的時代，反差極大的投入燈紅酒綠的賭博娛樂事業。現在只要與電玩沾上邊的，幾乎全成了暴發戶。

身為俄國最大的吃角子老虎機器公司 Unicom 創辦人暨總裁的巴利斯·布拉茨爾闊夫斯基(Boris Blotserkovsky)，是最令人注目的電玩大亨。

位於聖彼得堡的瓦西里島工業區，一棟一九〇二年代建造的紅磚牆工廠，是聖彼得堡工業區的典型外觀。一道黃銅色的大門，貼著俄文的 Unicom 小字樣，打開這道門，一位穿著防彈背心的警衛迎接訪客，接著映入眼簾的，是猶如小拉斯維加斯的賭城景觀與吃角子老虎音樂。

走上二樓的巴利斯辦公室，就像從聖彼得堡來到了繁華的美國芝加哥。



▲巴利斯小檔案

年齡：50 歲

學歷：航空儀器大學電腦科學碩士

經歷：電腦維修工程師

Letur 市場行銷總監

現職：俄國前三大吃角子老虎公司

——Unicom 集團創辦人暨總裁

在黑道圈交遊，卻十足企業家形象

「歡迎光臨，」前額頭髮及眉，像個藝術家的巴利斯操著有點俄國腔的英文，向訪客介紹他一手設計的辦公室裝潢。紅磚牆伴著美國芝加哥辦公大樓式的黑色鐵窗，配上法式古典紅木家具與發亮的古典式黑牛皮沙發，Uniconm 集團管理階層的辦公室既復古又豪華。

一進入巴利斯的辦公室，很難不被他放在一旁的一紙法國高級名牌男裝 LANVIN 手提袋所吸引。如果巴利斯沒有創業，還維持著他電腦維修工程師的工作，現在跟他同年齡的人一個月薪水平均是三百美元(約合新台幣九千六百元)。隨便一套 LANVIN 西裝，都要花上他同年齡的人一整年的薪水才買得起，更別說他滿屋子的法式古典家具。

在二十年前戈巴契夫剛接任蘇聯共產黨總書記，打著開放、改革、民主的口號時，巴利斯抓著這個機會，做起洗車、蠟燭的個體戶生意。

巴利斯血液裡是不甘於當個身著灰色列寧裝，排隊兩小時，就為了領一塊麵包的俄國人。早有創業因子的巴利斯，最想過的人生是穿著合身的高級西裝，運籌帷幄的企業家。

他的個體戶創業生涯三年後，在一九八八年加入一家有瑞士商資金的吃角子老虎機器公司擔任行銷總監，因此能由歐洲人的肩膀進入吃角子老虎這門生意。一九九一年，蘇聯解體，巴利斯在聖彼得堡自立門戶。現在他放在辦公室裡的公司登記證，還是由俄國總統普欽在擔任聖彼得堡副市長任內所核發。

別人買賣二手機台，他開發自有品牌

在黑道猖獗，充滿特權的俄國賭博娛樂業中討生活，大多數的電玩業者都把這門生意當作機會財。他們想辦法進口二手電玩機台維修、出售，趁著俄國賭博開放熱潮的榮景好好撈一大票，誰會想到品質、研發，這種太過未來的事。

巴利斯走的卻是一條完全不同的路。他花許多時間跟美國、澳洲的國際大廠合作，甚至讓一家澳洲業者入股，成為策略夥伴。巴利斯利用在俄國製造成本只要美、澳業者三分之一的優勢，拿下了四家大廠的經銷合作與代工製造訂單。

與外商合作的產品品質穩定，有規模的賭場非買不可，Unicom 的體質因而能夠從混亂的電玩戰局中逐漸脫穎而出，去年的市占率達二〇%，位居前三大。不僅如此，巴利斯也逐漸開發自有品牌的電玩機台，現在也成為唯一能擠進俄國電玩機台品牌前十名的本土業者。

現在巴利斯一年三百六十五天，要坐兩百趟飛機，穿梭國際。

「跟 Unicom 談生意，你會發現他們思考的方向已經與其他俄國人不同，」從事電玩機台有二十年經驗的微勤電機副總經理楊木利觀察，跟其他俄國電玩業者談生意，他們永遠只談電玩本業，但是 Unicom 跟你談的計畫，卻已經進展到自動販賣機、提款機市場，而巴利斯正在進行的電玩業垂直整合投資，手筆比台灣業者還要大。在巴利斯辦公室背後五十公尺處，一座比兩個籃球場大的工廠正日夜不停的趕工。Unicom 甚至引進台灣業者還沒有見過的壓克力印刷機器，想要大小通吃。

現在的俄國如同進入一種新資本主義時代，許多俄國人賺得了從未夢想過的新資本就結束遊戲。但巴利斯想玩大，他認為，懂得投資未來，才是真正資本主義的精髓。

回顧過去台灣電玩業的發展與法令息息相關，一旦法令的變更就可能造成電玩業的泡沫化，尤其是政府政策可能一夕之間就一八〇度改變的俄國。巴利斯比其他俄國競爭對手更早看到這個隱憂，而選擇投入目前俄國街頭相當缺乏的自動販賣機，眼光的確比其他同業看得更遠。

巴利斯的哲學，就如同吃角子老虎法則：不斷的投入硬幣，以賺取更多的硬幣。

不甘只做硬體，花大錢垂直整合

巴利斯辦公室裝潢雖然古典，但巴利斯的桌上卻放著一支思科最新出品的網路電話。不只是他，他也配予所有經理級以上主管每人一支。這等設備，在台灣只有大型跨國公司才看得到，而 Unicom 員工目前不過六百人。

不只是高階經理人桌上的最新科技設備，近兩年來巴利斯已經投入約當新台幣八億元，擴充零組件製造能力。

一切的作為，向西歐國家看齊，巴利斯雄心壯志，透過不斷投資以增加競爭力，更想透過垂直整合將所有零組件的利潤空間全留在 Unicom 裡。但一位合作夥伴認為，巴利斯大筆資金投入垂直整合，若引起合作夥伴的緊張而失去訂單，他看好的自動販賣機及提款機行業，假如不像電玩業般興起，他很有可能就會陷入自己用錢堆起來的漩渦之中。

俄國的一切都是新興，五十歲的巴里斯花大錢打造的垂直整合工廠，猶如一台「巴里斯吃角子老虎機器」。在他拉下拉把後，是為他掉出更多硬幣，還是吃掉他手中更多的籌碼，將會決定他最後的定位：一個「精明投資者」，或者只是個「暴發戶」。

新貴三 俄版「趨勢科技」的防毒夫妻檔

走訪俄國第一大防毒軟體公司的根據地，位在一個前蘇聯時期國防部研發核子武器導航系統的秘密基地。這裡沒有高科技公司該有的現代化裝潢，爬樓梯反而比搭老舊電梯還快。

在大樓的八樓，有一個放置各式各樣電腦的機房，是卡巴斯基實驗室設計來吸引駭客攻擊的病毒蒐集農場。前蘇聯在電腦運算技術執世界牛耳，培養許多世界級的電腦駭客。現在，繼承前蘇聯大多數資源的俄國，甚至有專門介紹、追蹤駭客的雜誌。每天二十四小時，在卡巴斯基實驗室裡有駭客級工程師監看，與頂尖駭客的實戰經驗，打造出卡巴斯基堅強的防毒實力。二〇〇四年由《SC Magazine》頒發的全球防毒軟體最大獎，就是由他們抱走。

丈夫懂研發，妻子擅經營

留著落腮鬍，不修邊幅的尤金·卡巴斯基(Eugene Kaspersky)，畢業自密碼、電信與計算機科學學院，為一個他不願意透露名字的前蘇聯軍方研究室工作。一九八九年，蘇聯解體前夕，他在自己的電腦上第一次發現電腦病毒後，就當做下班後的嗜好研究、解毒，並研發出自己的防毒軟體程式。但從沒碰過資本主義的他，甚至不願意拿它來賣錢。還好尤金的太太，擁有數學碩士的娜塔莉·卡巴斯基(Natalya Kaspersky)，對於賺錢的渴望強過尤金。一九九七年，兩人共同成立「卡巴斯基實驗室」，娜塔莉擔任執行長，這對夫婦的創業，就好像俄國版的趨勢科技。

成立自己的公司之後，娜塔莉就如同當時許多俄國新興的軟體公司一樣，赴德國漢諾威參加 CeBIT 電腦展，以拓展商業機會。當所有的俄國新興科技業者都將力氣花在展示產品功能，只有娜塔莉一個人將心思放在認識朋友，建立人脈上。最好的例子之一，就是網羅北京卡巴斯基公司總經理張立申。中國市場一

直是娜塔莉心中的重要據點，一九九八年，原本是趨勢科技在中國獨家代理合作伙伴的張立申，是娜塔莉急於認識的對象之一。雖然當時張立申是競爭對手趨勢科技的合作夥伴，但娜塔莉還是與張立申成為好朋友。

當張立申結束與趨勢的合作關係之後，娜塔莉即刻找上張立申合作開發中國市場。張立申在兩年前為卡巴斯基成立中國分公司，更出錢成為股東。

模仿同業模式，拓展海外

除了經營人脈，娜塔莉也不斷的蒐集、研究全球防毒軟體公司營運模式，包括趨勢科技。一九九九年，卡巴斯基靠著尤金優異的防毒軟體打開市場口碑，再加上娜塔莉佈局兩年的行銷通路，「在一年內，卡巴斯基市場佔有率從五%竄升至五五%，成為俄國第一大。」俄國軟體協會組織 Inforus 總裁安得烈·馬沙諾維奇(Andrey Masalovich)說。

不僅如此，現在卡巴斯基在法國、德國兩國都是第一，在全球八個國家擁有據點。雖然去年營收只有四千萬美元(約合台幣十二億八千萬)，若以使用者數計算，全球使用者達五千五百萬人，已擠入全球十大防毒公司之列。創業成功後，由金成了俄國的防毒先生，娜塔莉成了俄國總統普欽科技顧問的座上賓。

但是，這故事還沒完，卡巴斯基夫婦接下來的發展，就比趨勢的張明正夫妻戲劇化許多。

由金，醉心於技術，穿著不修邊幅；娜塔莉，形象考究。兩極化個性的互補，讓他們在短時間內打造出俄國最成功的防毒軟體公司，但這最後也導致他們在二〇〇〇年底離婚。

現在卡巴斯基找不到由金、娜塔莉兩人的合照，作風強勢的娜塔莉，仍穩坐卡巴斯基執行長寶座。「因為由金或娜塔莉，雙方都知道，如果沒有兩人互補的優勢，卡巴斯基不會有今天，」一位卡巴斯基的夥伴指出。有趣的是，由金現在有了女朋友，娜塔莉也找到適合自己的人生伴侶，這四個人還會一起吃飯聚會，像朋友一樣互動、自然。

「由金的故事根本是男人的夢想，跟老婆離了婚，老婆還替自己打工，真是最好不過的事。」張立申開玩笑說，這就是俄國人特殊的地方，如果是中國人，也許不會有這種肚量。

雖然兩人的結局，在東方人眼中也許並不完美，但娜塔莉的創業精神，點燃了由金的技術實力，卻是俄國優異的科技研發人才創業成功的典範。

新貴四 運用消息製造「橫財」的石油富豪

二〇〇三年夏天，俄羅斯富豪阿布拉莫維奇(Roman Abramovich)以一億四千萬英鎊(約合新台幣八十四億元)的天價，收購著名的英國職業足球隊車路士(Chelsea)，此事令歐洲媒體大呼意外。在此收購戰中因銀彈不足而敗下陣來的埃及大亨法耶德(他正是幾年前和英國戴安娜王妃雙雙死於車禍的戴安娜男友之父)，事後說對手「玩得太猛了」，原本名不見經傳的阿布拉莫維奇，哪來這麼多錢能打敗這位世界知名億萬富豪？答案是俄國的「黑金」：石油。

俄羅斯新近崛起的富豪，大多是以石油起家，這從《富比世》的俄羅斯富豪排行榜上就可看出：在二〇〇四年俄羅斯前三十大富豪中，以石油天然氣發跡的就有十六位；身為俄羅斯第二富豪的阿布拉莫維奇，則擁有俄羅斯第五大石油公司——西伯利亞石油公司八成以上的資產，《富比世》預估其身價達一百二十五億美元。

至於俄羅斯首富霍多爾科夫斯基(Mikhail Khodorkovsky)，他是前尤科斯(Yukos)石油公司總裁，雖然因批評時政而被現任總統普欽下獄整肅，但他高達一百五十二億美元的身價、五年內在全球富豪排行榜由百名之外快速竄升至前三十名的行情，在在使人不敢小覷這個國家藉著豐富油藏致富的本領。

洞燭機先，低買高賣國企股票

俄羅斯的石油產量居世界第二位，它也是唯一能影響全球油價的非OPEC(石油輸出國家組織)國家。近來油價走高讓俄羅斯受益匪淺，但它的豐富油藏卻早已被能嗅得商機的各路人馬瓜分殆盡，目前俄羅斯有四分之一的石油礦產是掌握在一百位大富豪手中。

事實上像霍多爾科夫斯基，或是阿布拉莫維奇，這些石油富豪的發跡史都大同小異：都是利用俄羅斯走向市場化的過程中，事先掌握消息而一夕致富。

自共產主義瓦解後，擁有豐富石油資源的俄羅斯各大國營石油公司也開始「民營化」，然而只有少數能洞燭機先者能掌握其中利益，他們的典型手法是：向銀行貸款，以賤價(政府刻意壓低)購進國營企業股票，待這些企業被外界發現潛力十足而行情看漲時，再轉手賣出，或是直接收取股息。以霍多爾科夫斯基來說，他所擁有的石油公司每年光派給他的股息就高達十億美元。

雖然俄羅斯轉向資本主義不過短短十多年，但該國新貴靠著石油暴富而在各地從事炫耀性消費，卻使他們成為全球富豪界最耀眼的新星，不但《富比世》開始專門編製俄羅斯富豪榜單，俄羅斯首都莫斯科更成為全球億萬富翁最多的城市。

據《富比世》統計，目前俄羅斯有三十六位億萬富翁，其中三十三位在莫斯科，它說：「世界上沒有任何城市有這麼多億萬富翁，就連紐約也不如，那裡只有三十一位。」

石油是俄羅斯崛起的最大本錢，而俄羅斯石油新貴樹大招風，也被視為造成貧富不均的禍首，因此當局有意拿他們開刀以平息民憤。不論結果如何，這些新貴的出現正說明了一個道理：敢冒風險放手一搏，才能在變動的環境中一夕致富，畢竟在資本主義國家是「人無橫財不富」的。

（十二）科技人才從冰封中走出 / 比石油更美麗的寶藏

文/吳修辰

俄羅斯的諾貝爾獎得主僅次於美國，也是全球唯一可與美國對抗的科技強權，黑色金礦石油有耗盡的一天，但俄國過去堅實的科學基礎與教育，將成為未來俄國取之不盡、用之不竭的下一波科技油田。



在俄羅斯烏拉山區一個冰天雪地的森林裡，年輕的查契夫(Zaitsev)拿著一把長槍正與爺爺躲在樹叢後，等待白狼。這是一場俄國人與大自然艱苦環境對抗的經典一幕，當狼出現的一瞬間，忍耐力十足的查契夫扣下扳機……

場景，隨即拉到一九四二年，二次世界大戰的蘇聯史達林格勒戰場。在電影「大敵當前」(Enemy at the Gates)裡，為了抵抗德國希特勒的入侵，龐大的俄國年輕人在寒冬中由一列列的火車送往前線。為了偉大的衛國聖

戰，千千萬萬的年輕俄國人接受號召，步向戰場。在雪地練就射擊功夫的查契夫，冷靜與堅毅的特質讓他成爲狙擊德國軍官最好的人選。由好萊塢當紅小生裘德洛飾演的查契夫一共射殺了二百四十二名德軍。爲此德軍特別從柏林調來一位名叫康寧的射擊高手，要狙殺查契夫。結果，反遭查契夫狙殺。

電影人物查契夫所展現的，正是俄國民族性：堅韌與專注。這個獨特的雪地民族性，爲現在的俄國孕育出比石油更美麗的寶藏。

研發成就高 諾貝爾獎得主僅次於美國

俄國是全世界諾貝爾獎得主第二多的國家，僅次於美國。二〇〇〇年諾貝爾物理學獎就落在聖彼得堡的艾菲洛夫身上。若沒有他的研究，不可能從衛星把資訊傳輸到地球，而且城市之間也不可能有如此綿密的電話線。

已經在科學領域研究了四十年的艾菲洛夫，就如同上千萬個俄國科學家一般，他們從小就立志擔任科學家，發揮出如同查契夫專心致志的民族性，而研究的項目，也深深的爲國家軍事相關的基礎科學發展項目做研究。

「在金磚四國裡，中國是科技硬體製造的大本營，印度是軟體代工的基地，那麼俄國就是這兩者基礎科學理論的源頭，」艾菲洛夫的同僚、聖彼得堡電子物理問題學院院長菲利浦·盧特列特克(Philip G. Rutberg)說。俄國擁有最好的科學研究傳統與環境，俄國歷年來共二十位諾貝爾獎得主中，有一半的光環落在諾貝爾物理學獎上，俄國也是目前唯一能夠與美國相抗衡的物理大國。

雖然美國的諾貝爾物理學獎得主比俄國多，但盧特列特克指出，若仔細分析美國諾貝爾物理學獎得主的背景，你就會發現多數是來自德國及俄國裔的科學家。二次世界大戰，許多德國、俄國科學家逃往美國尋求庇護，而造就了美國的強盛。

在全球新興市場國家裡，俄國是唯一可與美國科技霸權相抗衡的國家。俄國在步入資本主義市場之後，美國的科技強權率先聞到了機會，開始往俄國尋找頂尖科技人才。

全球半導體龍頭英特爾在莫斯科紅場西北方，設立了英特爾研發中心，目前已擁有一千位俄籍研發工程師，主攻無線網路等通訊相關技術的研究。未來英特爾還打算再雇請五百位的工程師。

有些科學家等不及外商科技大廠上門，開始主動推銷自己的科學實力。走進俄國軟體協會 Inforus 總裁安德烈·馬沙諾維奇(Andrey Masalovich)的辦公室，桌上一張他與前蘇聯總統戈巴契夫、前美國總統老布希的合照，吸引著訪客的目光。

曾經在一九九〇年前為軍方設計出俄國最快的超級電腦，而獲頒俄國科學院的傑出科學家獎的馬沙諾維奇，如今被視為與微軟、英特爾總經理等公司總經理名列俄國二十大重要資訊科技領袖。現在馬沙諾維奇光是一場一個小時的演講，就要價兩千美元，是他十六年前月薪的十倍。

馬沙諾維奇現在是戈巴契夫基金會科技專案的顧問，去過五十個國家，跟著戈巴契夫到世界各地開拓俄國的資訊科技產值。去年，俄國為世界各國所做的軟體代工出口產值達五億美元，約只有印度的十分之一。

人力成本低 準備搶印度工程師飯碗

從鐵幕開放十四年的俄國，才剛剛與世界科技潮流接軌，俄國現在從事軟體代工的人才不到兩萬人，但有一百萬潛在的科技人才可以從事軟體代工。隨著印度矽谷邦加羅爾地區的高級軟體工程師薪水高漲到與美國矽谷不相上下之際，現在俄國人正摩拳擦掌，準備要搶走印度人的飯碗。馬沙諾維奇說：「一個印度軟體工程師的平均時薪約二十五美元，但在俄國只要十五美元就可以搞定。」

俄國科技人才多，潛力雄厚，但需要有能夠管理的人才，才能發揮出綜效。去年十二月，俄國總統普欽走訪了印度矽谷邦加羅爾，考察印度的成功經驗，隨即在一年一月喊出科技學亞太的口號，將在俄國建立十個高科技園區，大幅開發俄國冰封已久的高科技人才。

俄國科技人才成長的背景，就如同查契夫般的一心為國，這個精神與歷史，為俄國孕育了比石油還可貴的美麗科技人才寶藏，未來的俄國高科技園區，將成為下一波的俄國油田，為俄國在二十一世紀，汲取出一淙淙的美麗黃金。

(十三) 歐陸的「明日帝國」/ 引入市場經濟，點燃繁榮前景

文/吳修辰

俄羅斯擁有世上最多的礦藏資源，這是她成長的本錢；過去共產黨統治所留下的高素質人才，及高度工業化的基礎，則是她趕上西方的籌碼。在俄國人的眼光中，他們的目標是：成為在經濟上足與歐洲一流國家並駕齊驅的歐陸霸權。

一分鐘看俄羅斯

No.1 全歐洲人民受大學教育比率最高

90% 最近 7 年政府每年對科學研究支出平均成長率

500 億美元 科學人才每年為俄羅斯帶來收入

No.1 天然氣產量全球第 1

No.2 石油產量全球第 2

■面積：1,700 萬平方公里（相當於 472 個台灣）

■人口：1.4 億

■壽命：平均 66 歲

■民族：俄羅斯人（81%）、其他包括韃靼人、烏克蘭人、白俄羅斯人

■宗教：東正教、伊斯蘭教

■語言：俄語

■獨立：1991 年

■首都：莫斯科

■時差：莫斯科冬天比台灣慢 5 小時

（台灣晚上 7 點，莫斯科下午 2 點）

夏天比台灣慢 4 小時



▲更多開放 隆冬的俄羅斯如往昔一樣冰封，但在白雪的世界已全然

不同，資本主義已如冬陽般逐漸溫暖整個俄國大地與人民。

乘坐俄羅斯航空，飛越西伯利亞上空，皚皚的白雪覆蓋著一望無際的冰封大地。擁有全球六分之一陸地面積的俄羅斯，在世界地圖上看來就像一頭巨大的北極熊，伏案在歐洲與亞洲交界處。

俄羅斯之珠，莫斯科市中心最繁華的特維爾大街上，有一個以俄羅斯現代文學之父為命名的普希金廣場。十五年前的一月三十一日，在資本主義還未降臨俄羅斯之前，這個廣場，發生一件黃金拱門革命事件。

一個零下十五度的早晨，在與莫斯科市政府交涉了兩年之後，麥當勞加拿大分公司董事長喬治·孔恩(George Cohen)揭開麥當勞全球最大的餐廳，同時也是蘇維埃聯邦的第一家分店。

今年一月，重回十五年前的創業地點，頭髮已然全白的孔恩回想到，當他開門之後的第一個反應是：「哇！沒想到居然有五千人不畏風雪安靜地等待進入麥當勞。」

營業第一天，麥當勞就湧進了三萬人，平均每個人得排隊等上三小時，然後只有二十分鐘吃完手中的大麥克漢堡。當時這不僅創下了麥當勞的紀錄，恐怕也是世界紀錄。一直到現在，這個全世界最大的麥當勞餐廳，仍然是全世界最忙碌的麥當勞分店，每天有四百八十名員工

服務一萬五千名顧客。現在麥當勞在俄國已有一百二十八家分店，每天有五十萬人上門。

當孔恩在十七年前想要跑到蘇聯開麥當勞餐廳時，所有人的第一個反應是：「你瘋了嗎？」

後天優勢 新興市場中，工業化程度最高者

事實證明，孔恩並不瘋狂。在蘇聯崩解過後，麥當勞，成為俄羅斯最成功的商業故事。「這一切，只不過是俄羅斯經濟發展過程中，冰山上的一角，藏在海平面下更大的冰山寶藏，還在等待挖掘，」孔恩眨眨眼，自信地說。

不僅全球第一大經濟體的美國，積極進軍俄羅斯，連作風保守的全球第二大經濟體日本，也開始對金磚四國(BRICs)中的俄羅斯感到瘋狂。日本人對俄羅斯的印象在過去一年半已經完全改觀。

「金磚四國(BRICs)就像是個魔法般的字眼，引燃了日本企業對俄羅斯的重視，」派駐在莫斯科長達十二年的日本貿易振興機構所長大橋巖(Iwao Ohashi)指出，日本企業對於俄羅斯的關注度，在金磚四國中僅次於中國大陸。

這可從日本對俄羅斯的出口數字感到明顯的變化。從二〇〇二年開始，連續三年的時間，日本對俄國出口額每年成長率如同火箭升空般筆直上揚，幅度超過九〇%，去年總值達三十五億美元，幾乎回到日本、俄羅斯雙邊貿易的歷史高峰。現在日本境內吹起的俄國熱，讓日本對俄國出口額數字高過人口更為龐大的印度與巴西。

但是看待俄國，絕不能如同金磚四國的其他三個國家般，帶著落後國家的刻板印象。在八〇年代冷戰時期，繼承前蘇聯絕大部分主體的俄國，是唯一可與美國對抗的強權。現在的俄國被列為八大工業國之一，也是所有被定義為新興市場國家中，工業化程度最高的一個。

明基電通董事長李焜耀說，哪裡找得到一個擁有超過一億人口，又具有歐洲國家高消費水準的市場？「俄羅斯就是這最後一塊處女地。」

隨著石油價格高漲，俄羅斯的G D P(國內生產總值)過去四年的平均成長率達六·五%，啓動了俄國十年來經濟最繁榮的時期。俄國的G D P今年預估將達五千三百四十億美元，位居世界第十六大。在高盛證券的金磚四國報告預估，今年俄國人民的平均國民所得將達三千七百一十八美元，俄國人民的口袋深度，遙遙領先中國、印度及巴西。

俄國近期的崛起，有其深遠的條件與因素。



▲更多商機 俄羅斯的麥當勞每日來客數居世界第二，創辦人如孔恩（右2）

說這只是商機的冰山一角。

先天優勢 金磚四國中，能源資源最龐大者

俄國是金磚四國中能源資源最爲龐大的國家，在一九九二年俄國的經濟改革開放之後，俄國的能源產業大量有效率的開採，少了共產黨統治時代的限制條件，這些民營化後的大型企業將石油、天然氣等全數銷往海外，同時趁著持續攀升的油價而締造繁榮。

市場經濟引入俄國，就好像一艘破冰船，敲碎了冰封四分之三個世紀之久的社會主義大地，讓藏在冰雪之下的大量寶藏被火引燃，也喚醒了如同冬眠已久的北極熊，張大口呼吸難得的自由空氣。爲了補充過去所失去

的一切，俄國人民對於眼前所有觸及的東西，都有一股全數吞下的衝動與渴望，更急於加入改變未來四十五年全球經濟版圖的新勢力。

俄國總統普欽也看到了俄國經濟成長的驚人數字，在去年喊出十年後GDP成長一倍，超過一兆美元的雄心。但這個還需要經濟結構上的改變與支持。

經濟結構上，龐大的國營事業支持著俄國經濟，石油仍占了GDP比重四〇%以上。二〇〇二年，普欽也開始端出中小企業的優惠政策，俄國中小企業產值占俄國GDP的比重，已經從三年前的六%不到，去年提升至一八%，而中小企業去年平均營收成長一〇%，也是歷年來最高的一次。

在高盛的金磚四國報告中，這四國成爲前六大經濟體的經濟模型中有很大大一部分因素來自於「人口數量」。中國、印度人口超過十億人，巴西接近兩億，俄國人口數殿後，但俄國人民識字率超過九八%，位居世界第一，俄國人口結構絕對是「以質取勝」的強權。高盛報告也預期四十五年後，俄國的平均國民所得是唯一能夠趕上六大工業國水準的國度，而遠遠將中國、印度及巴西拋在後頭。

投資風險：人口負成長、政府腐敗、黑道猖獗

俄國的優勢來自於高素質人力，但隱憂同樣也是來自於人力。

現在俄國人民的平均壽命爲六十六歲，比台灣平均壽命七十七歲少了十一歲，這也肇因於俄國的環境。長期的寒冬，俄國天空總是灰濛濛，根據俄國政府二〇〇二年的統計數字，俄國平均自殺率高達三八・七%，相較於活在熱帶的巴西，俄國人是金磚四國裡自殺率最高，也最不快樂的民族。

目前俄國的死亡率將近是出生率的兩倍，平均每十七個俄國人死亡的同時，只有十個俄國人出生。俄國的出生率若持續呈現負成長，到了二〇五〇年，俄國人口將比現在少了三〇%，只剩下一億零一百萬人，是金磚四國裡人口衰退最多的國家。

過去六年俄國經濟雖享有強勁的成長 但是從社會主義過渡到市場經濟的過程中，俄國最大的問題還是在政府。俄國政府智庫之一的世界經濟與國際事務研究院院長諾達利・西莫尼亞(Nodari A. Simonia)指出，俄國政府財政預算無法餵飽龐大的公務員，以及蘇聯時期的守舊派勢力尚未消除之前，俄國政府的行政效能難以改善，這將會是俄國未來經濟發展最不可預測的因素。

曾有台商計算過，若按照俄國政府的法規合法繳稅，在俄國每賺一百盧布，業者就得付出一百一十盧布的賦負。也就是說，若按照俄國法令老實繳稅，根本不可能有任何盈利。俄國種種不合理的稅制結構與機制，即使是在俄國最活躍與積極的科技業者如華碩、技嘉等公司，目前也只是設立代表處而非分公司，以減少龐雜的稅制問題，並將許多複雜的問題交由俄國當地的合作夥伴處理。李焜耀更估計，目前俄國第三大外資投資國為塞浦路斯，這個小國的資金絕大多數為俄國本地人所有。這也反映出俄國本地人對俄國政府的不安定感，地下經濟發達程度恐怕更勝合法的經貿活動。

地下經濟的另外一個意涵，就是黑道。走訪俄國前五大的科技通路商 R & K 公司辦公室，它外觀就像一般住家公寓，若非熟人帶領，很難找到這家公司的位置。

十四年前才到俄國闖天下，開設電腦貿易公司的印度人雅辛爵·班索(Yatindra Bansal)，曾經歷過進口一個貨櫃賺三個貨櫃的榮景，累積到上百萬美元的財富，但他卻在一九九四年結束如日中天的事業，選擇加入俄國人開設的企業體。現在成了 R & K 的兩位副總裁之一。問他為何不繼續自己的事業？他說：「你知道在我工作的這間辦公室裡，有多少個警衛嗎？」

俄國猖獗的黑道，時而有許多暗殺事件發生，甚至連政府高官都是黑道狙殺的對象。這讓像雅辛爵這樣的外地人根本無法承擔黑道壓力，只好加入俄國公司。現在許多俄國的高級購物廣場，都可以見到比售貨小姐還多的安全人員站崗，而這些安全人員全都是由地下非法組織成立的合法公司。

俄國黑道盛行，與俄國政府公務人員待遇無法提升有關。這也難怪「清廉國際」在二〇〇四年清廉印象指數排行中，將俄國政府與印度並列第九十名，比中國的第七十一名糟。

俄國前總理葉格爾·蓋達(Egor Gaidar)接受《商業周刊》專訪時指出，俄國雖然已經由社會主義過渡到市場經濟，最嚴重的問題仍然是政治。

從左派到右派，俄國經歷激烈的社會轉型與震盪，俄國政府正在「嘗試與錯誤」(try and error)的過程。蓋達預估俄國起碼要花上一個世代，大約二十五年的時間，才能讓俄國社會、文化盡量擺脫過去社會主義制度所遺留下來的影子，真正步上西歐國家市場經濟發展的觀念。

現在是俄國國會下議院杜馬議員的蓋達預測的二十五年時間，正巧也與高盛的報告有某種層次的呼應。高盛預測二十四年後，俄國的 GDP 將超越德國，屆時的俄國新世代，將完全擺脫社會主義的陰影，適應資本主

義的遊戲規則。高素質又有龐大資源的俄國人，將猶如跨步走出冰封大地的北極熊，正式邁向歐陸，爭取經濟的霸權。



▲更多交流 俄羅斯商展活動越來越發達，莫斯科的世貿展覽中心面積，比台灣世貿要大上近五倍之多。

採訪後記》零下 20 度的體會

零下 20 度，來到隆冬時期的莫斯科，才能感受到俄羅斯人民生活的艱辛與本質。《商業周刊》的採訪小組一月底在莫斯科正好碰上百年來的大雪，造成莫斯科市平均每一分鐘有 3.47 起車禍。住在如此嚴酷的環境，對於習慣了亞熱帶氣候的台灣人而言，的確需要很大的勇氣。

環境決定性格，一年有六個月的時間籠罩在寒冬裡，俄國人從小已習慣了對抗堅苦的環境。

一到假日，又可見到成群的父母帶著小朋友，頂著風雪前往克里姆林宮內的劇院欣賞芭蕾舞，這不是小朋友的假日功課，而是日常生活的一部分。看到這一幕，才能了解俄國高素質人力的意涵，與堅毅的民族性格。

走進聖彼得堡位居世界前四大博物館的隱士廬博物館裡，如果在每一幅畫作前駐足一分鐘，你得花上八年的時間才能看完所有的館藏。俄國文化也就像隱士廬的收藏般深邃與多元。

但是俄國對台灣人來說，心理上的距離絕對大過空間上的距離。根據經濟部的統計，台灣赴俄國的投資案總共才 16 件，在俄國發展的台商更是屈指可數。

1991 年俄國的解放，讓過去仰賴俄國軍事奶水的中國與印度跟著發生政經改革。金磚四國裡，俄國、中國與印度的地理位置連成一線，引領著未來四十五年全球經濟版圖的變化。坐擁世界最大國土，又是引發這一經濟連線的源頭，猶如北極熊般踏入資本主義世界的北方大國俄羅斯，值得你打開心房，好好關注她的發展。



（十四）「新資源時代」的巨人/走出十年鎖國期，擁抱外來墾荒客

文/賀桂芬

科技讓人類超越物理法則，以音速移動，卻無法創造出工業和資訊文明乃至天地萬物賴以存續的命脈：金、木、水、火、土，而這正是巴西超法趕德的五道金牌。再度崛起的巴西，新資源時代下的新貴族。

巴西，2050 年全球第五大經濟體[↖]

ps 單位：兆美元[↖]

		巴西	俄羅斯	印度	中國
2050	GDP 總額	6.07	5.87	27.80	44.45
	全球排名	5	6	3	1
2005	GDP 總額	0.47	0.53	0.60	1.72
2005 X	全球排名	13	16	11	4X
2004 ^v	全球排名	13	16	116	^v

本刊 902 期 86 頁及 106 頁、903 期 108 頁，BRIC 四國在 2005 年的 GDP 排名，有兩處需做更正：

1. 2005 年排名，應更正為 2004 年排名。

原因：高盛報告並未預測巴西、俄羅斯、印度在 2004 年或 2005 年的排名，因此這裡採用的是聯合國「2004 年人類發展報告」中的 GDP 的排名。[↖]

2. 中國的排名應更正為第 6。

原因：在聯合國「2004 年人類發展報告」的 GDP 排名中，中國排名為第 6。

在聖保羅吃著名的巴西窯烤，覺得巴西人真浪費。扔掉的比吃進肚子裡的多太多，每人面前有個盤子專放不要的食物，被服務生收走不久又堆滿了。本以為只有高級餐廳如此，沒想到城市、鄉間，不分貧富，人人如此。這時才知道，出發前聽別人說「這國家太富庶了」是真的。本來心想貧窮率高達一五%的國家，怎麼可能？

到聖保羅市郊參觀巴西最大的果菜批發市場，熟悉的小白菜肥大得陌生了起來，那些顏色、形狀和種類多到數不清的辣椒、番茄、豆子和蔬果，自己知道的、見過的，只占其中很小、很小的一部分；這時候才懂，台灣駐聖保羅經濟文化辦事處處長何建功的夫人為什麼說：「在巴西，只要你『敢』丟(種子)，它就長。」丟種

子還有什麼敢不敢的？原來是怕它隗、隗、隗一下子長得太旺了，挺麻煩的。巴西的水，巴西的土，不知怎麼回事，植物到了這兒就全變了。

巴西農產品和肉類價格便宜得不像話，柳丁十塊錢黑奧(約合新台幣一百二十元)一大麻袋，一粒不到新台幣五毛錢，所以巴西人喝果汁一律只喝現榨原汁；上好的牛肉一公斤五塊錢黑奧(約合新台幣六十元)，便宜到巴西人自己說在巴西國內消耗掉的牛肉，有三分之一是平白扔掉；以新台幣近萬元的平均國民所得，活下去基本上一點問題都沒有，更何況巴西社會福利好，老人小孩有國家照顧。這就是為什麼巴西有全世界最大的貧民窟，但再窮也凍不死、餓不死的原因。在全世界原物料缺得一塌糊塗的時代，巴西不翻身也難。

二月底、三月初，「金磚四國」這個名詞在台灣突然響亮起來的同時，世界發生了幾件大事。大事一、全世界最值錢的公司換人了，艾克森美孚石油公司的市值，超越奇異公司；大事二、全球酷寒駐足，油價漲破每桶五十三美元；大事三、巴西淡水河谷公司(CVRD)與全球各大鋼鐵大廠達成鐵礦砂漲價八○%的協議，而這只是過去兩年來，鐵礦砂無數次漲價中的一次；大事四、聯合國發表報告指出未來五十年，糧食供不應求將是世界面臨最棘手的問題。這些大事，將深深影響全世界每一個人的食衣住行；這些大事，昭告著這星球已經進入唯原物料是從的「新資源時代」，全世界財富與權勢將因此重新分配，而巴西這南美巨人，坐擁世界最多的原物料質量出口皆第一的頭銜，無異是最大贏家。

得天獨厚 擁有「金木水火土」五大資源

巴西擁有什麼？它有人類再怎麼厲害，也無法憑空製造出來的金、木、水、火、土，上帝厚愛巴西，這些東西，巴西非但一樣不缺，還吃用不盡：

金：鐵、錳、金、鎳、錫、銅、鋁……，叫得出名字的貴賤金屬，巴西產量均數一數二；其中鐵礦蘊藏量足供全球五百年所需。

木：巴西森林面積世界第一，孕育全球三○%的動植物物種。且森林目前僅開發不到八%。

水：因為有全球水量第一大的亞馬遜河，使得全球二○%的淡水在巴西。九○%為水力發電，電力過剩還有出口。

火：七○年代末石油危機之後，巴西一方面發展如今已獨步全球的酒精車技術，一方面開始自己開採石油，明年即將自給自足。

土：全球農耕面積最大，農產品逾半外銷，黃豆、牛肉、紙漿、棉花出口量均名列前茅。

在中國和印度需求大增的情況下，上述這些資源在全球變成賣方市場，巴西的翻身，從這裡開始。於是巴西的貿易和經常帳收支，二〇〇三年雙雙出現三十年來首見的順差；巴西股市兩年來上漲近一六二%，黑奧升值三〇%；失業率從一二·三%降至九·七%；國民所得從兩千七百美元增至三千美元，而這還不包括人民來自近六成的黑市經濟的所得，這也就是為何在美國中情局(C I A)二〇〇四年版的世界概況(The World Factbook)中，巴西人均G D P(國內生產毛額)的購買力平價，高達七千六百美元(約合新台幣二十四萬三千元)的原因。



▲生產力強 巴西人口年輕，一億八千萬人口中，29歲以下人口佔58%，這是巴西最大本錢；配合魯拉政府教育改革，大學生素質正在提升。

門戶開啓 各產業的斷層提供出龐大商機

購買力快速成長，反映在零售市場上，是量與質的提升。市調公司尼爾森(AC Nelson)發布的「二〇〇四年巴西市場變化報告」中指出，巴西零售市場連續十一年成長，每年平均成長率達九%。而在質的方面，巴西人對東西的品質是比中國和印度講究的，雖然付不起先進國家的價格，但卻不像印度般唯價格是問。「巴西窮人的購買力好像一夜之間增加了二〇%。」美國M C M顧問公司的首席經濟學家拉帕波特(Rappaport)指出：「在聖保羅，粗製濫造的商品明顯減少了，取而代之的是價位中等，品質還不錯的商品。」

巴西因鎖國長達十年，產業結構沒有隨著全世界從工業時代進步到資訊及知識經濟時代，各個產業的技術和商業、貿易層次有很多的斷層，很多的缺口。也正因為如此，給了許多國內外廠商處女地般的揮灑空間，包

括部分台商在別的市場無法實現的自創品牌夢，在巴西實現了。像台僑第二代劉國華成功自創 Blossom 化妝品品牌；陳華裕自創腳踏車品牌 Prince，在比較落後的巴西北部和東北部擁有高知名度與高市占率；淇泰皮件的黃進財自創皮包品牌 SENECA，兩年內從零到一年賣二十二萬個，價位在 P V C 中屬最高檔；監視器大廠唯冠的自有品牌電腦螢幕，三年內打下市場第二大的江山；台商張勝凱的莫妮卡(Monica)紙尿片和親密(Intimidad)衛生棉，市占率比國際性大廠寶鹼有過之而無不及。我們也看到資訊業的友訊、明基、德士通，營收都呈雙位數甚至倍數成長。友訊巴西分公司總經理吳明道指出，目前巴西只有兩千萬人有寬頻上網，市場正處於快速起飛階段，需求相當強勁。明基拉丁美洲區總裁擅力也指出，明基的數位相機和手機，目前透過代理商銷售，成長相當快。擅力表示，明基重視巴西市場，是因為巴西不只是巴西，其地理位置有區域連貫的特性。從南到北，巴西一共與十個國家接壤，其中的阿根廷、烏拉圭和巴拉圭與巴西組成南陸共同體，這四個國家，就占了南美洲 GDP 的七〇%。

購買力強，經濟又在快速成長，照理說，全球各跨國企業應該紛紛搶進巴西才對。事實卻不然。我們採訪的每一家廠商都說，巴西「太複雜，太太複雜」。許多外商評估了又評估，還是不敢貿然進入。



▲購買力強 巴西人愛車，配合經濟快速成長，包括汽車工業及周邊產業的需求都持續大增。

三大風險 稅負重、匯率波動大、勞工成本高

而巴西三大風險，更是讓許多外商裹足不前。

巴西的風險，主要來自稅、匯率和勞工成本。

首先是稅。巴西因為兩次石油危機下來，各級政府債台高築，需要課重稅來籌錢還債，廠商從原物料或半成品進口、製造到銷售，總共要面對最多六十五種稅，這些稅先課聯邦稅，像進口關稅和工業稅；有的是州稅，像貨物流通稅；有的是市政府稅，像社會福利捐。更可怕的是，這些各種名目的稅是聯邦稅課完，往上加，再課州稅，再往上加，再課市政府稅，產品還沒上架，成本就墊高了一倍。稅多不說，還經常改變，讓企業窮於應付。比方社會捐，二〇〇三年是每個月營業額的一·六五%到現在的九·二五%，中間短短兩年調高三次。唯冠總經理曾令馭說：「社會捐每個月十五號繳上個月的，我們每個月要交一、兩百萬，遲交一天罰二〇%，很可怕，再窮也要借錢來付。」

最大的主機板廠商 Digitron 總裁宋吉則說，在別的國家，企業領導人九〇%的心力都花在想辦法提升營收獲利和與對手競爭上，但在巴西，無論是企業領導人的心力或整個企業的資源，至少有三〇%是花在稅務問題上，還必須不時注意總統又說了什麼？什麼稅又改了？修改的真正用意是什麼？等等的變化上。

稅負太重的結果，就是走私猖獗。依不同的產品，走私貨占市場的比率，從四五%到八〇%都有，根據非正式統計，巴西筆記型電腦有八〇%都是走私貨；主機板也有五、六成是黑貨。私貨靠低價橫行，經常打得合法廠商幾無還手之力。

巴西的匯率變動太大，也好幾次讓許多廠商血本無歸。先後兩次派駐巴西的台北駐聖保羅經濟文化辦事處長何建功說，從他第一次派駐巴西到現在，前後十年，巴西幣已經去掉了九個零，也就是說，十年前的十億元，如今變成一塊錢。很多企業在幾次重大的貨幣貶值中不支倒地。而銀行利率高達四〇%以上，廠商跟銀行融資，就像跟魔鬼打交道；許多巴西企業信用不佳，外商貨賣出去了卻常收不到錢，好不容易收到了錢，可能已經因為黑奧貶值而縮水了一半。因此唯冠財務副總傅重華指出，在巴西做生意，避險一定不能不做，否則賺再多錢可能也不夠虧。

至於勞工成本，巴西每個月基本底薪雖然只有一百美元(約合新台幣三千兩百元)，比大陸高約五〇%，但各種福利加起來是薪資的一倍；有一些企業如果不深入了解，不會知道的成本。比方企業主必須付員工薪資的二九%給政府做為員工的福利基金，另外必須提撥八%給失業基金；女性有四個月全薪產假；不論年資，勞工每年有一個月的支薪假。勞工晚上加班加五〇%，週末假日加一倍。且巴西高級技術及管理人才難求，工程師與中高階主管的待遇並沒有比台灣低多少。

因為這三大緊箍咒，巴西把很多大企業擋在門外。但巴西整個國家這兩年已經因為原物料出口大幅成長而富了起來，加上巴西人心胸開放，對新品牌的接受程度高，這反而提供了想要轉型做品牌的企業很大的空間。

治安差，巴西人沒有防彈車不出門

在台灣，視野好的山腰，大多是有錢人的豪宅；但在巴西，尤其是聖保羅和里約，山上都是貧民窟，有錢人不住獨棟別墅，專住銅牆鐵壁警衛森嚴的大廈，出入都開防彈車。因此，巴西防彈車銷售量，每年超過五千輛。因為，這裡的貧富差距很嚴重，導致兩大城市聖保羅與里約的治安很差。

聖保羅平均每天發生二十件汽車搶劫案。每一位採訪對象，遇搶經驗都是一籬筐，連聖保羅台北經濟文化辦事處處長何建功搭防彈車出門，都不能倖免。

少數人到現在還是不買防彈車，嫌防彈車開起來又厚又重，但多數人都買了，而且每家好幾輛，連讀大學的子女都開防彈車上下學。有人視出門的地點來決定要不要開防彈車，更多人則是不開防彈車絕不出門。

巴西的防彈車，大多採用九到二十一毫米的高硬度鋼板、防彈輪胎、抗炸裝甲底盤。因為技術先進，巴西的防彈車在國際間口碑不錯，最近幾年中東頗不平靜，來自伊拉克和中東地區的訂單增加很多，聖保羅一家防彈車改裝公司去年就接到沙烏地阿拉伯兩百輛、約旦一百三十輛的訂單。

（十五）守不住家業巴西富豪十年內大洗牌 / 有人從名列《富比世》到領補助度餘生

文/賀桂芬

金磚四國中，進榜《富比世》富豪排行榜的巴西億萬富翁只有六個，遠低於俄羅斯的二十五個。巴西富豪不但年齡明顯偏高，而且多集中在金融業。巴西人對於及時享受財富與人生的念頭，更甚於傳承家業，因此後來把家業賣與外資的比率相當高。

世界富豪大抵有兩種類型；家族傳承，或抓住大趨勢致富的新貴。在巴西，清一色是前者。

和東方人非常不同的是，這些巴西富豪似乎並沒有必須永續經營的想法，反而有志一同，家族事業傳而不承，有開價不錯的買主，他們都非常願意「獲利了解，落袋為安」，好好享受財富，享受人生。有「巴西最後一位花花公子」之稱，金利(Jorginho Guinle)的故事最能反映巴西人的人生觀。

座右銘 死前花光最後一毛錢

金利的家族財富一度進入《富比世》(Forbes)排行榜，但他去年底過世的時候，家產已經被他敗光。死前他曾經說：「幸福人生的秘訣，就是在死前花盡口袋裡最後一毛錢，不過我算錯了，提前把錢花完了。」

金利的父親愛德華多(Edwardad Guinle)從法國移民到巴西時兩袖清風，靠著勤奮和精明，逐步建立起港口和農產霸業。當他把事業交給金利時，家族財富高達二十多億美元。但金利無心於事業，只對享樂和女人有興趣。他生性風流，生前與瑪麗蓮夢露等美國性感女星羅曼史不斷，還曾經揚言要「追到世界上所有的美女」。

金利揮金如土，經常穿梭里約、好萊塢、紐約和巴黎之間；為女人揮金如土的事蹟更是不少。有一次，一名好萊塢女星說她喜歡一幅畢卡索的畫，金利為了討佳人歡心，連價錢都不問就開了張空白支票，事後才知道這幅畫售價好幾十萬美元；又有一次，金利買了價值上百萬美元的珠寶到美國送給瑪麗蓮夢露，才下飛機就聽到夢露自殺身亡的消息，金利馬上把珠寶轉送給另外一名女星。

金利將父親留給他的產業一一賣掉供他揮霍，也的確是實踐他「花光口袋最後一毛錢」的座右銘，但他沒算準的是，他活了八十八歲，而且他最後擁有的一家公司破產了，最後十五年，金利靠友人資助和領取每個月一千五百黑奧(約合新台幣一萬八千元)度日。

金利死前拒絕為癌症動手術，堅持出院回到他曾經擁有的里約海灘旁的皇宮飯店度過他生命中的最後幾天。即便這時候的他已經一貧如洗。

翻開二〇〇四年的《富比世》富豪排行榜，巴西上榜的富豪有六個，金磚四國中只比大陸的一個多，但低於俄羅斯的二十五個和印度的九個。

而巴西富豪的面孔，也跟這三個國家有很大的不同。俄羅斯富豪多集中在石油業，年齡超過六十歲的只有兩人，其餘二十三人都在六十歲以下，最年輕的只有三十二歲；印度七名富豪也只有兩位超過六十歲，事業集中在科技業。而巴西富豪全都超過六十歲，其中只有排名四百三十七的桑托斯(Abilio dos Santos Diniz)家族做的是超市零售業，其餘五人全都是銀行業，而且有志一同的是，這五位富豪的銀行全都已經賣掉了，對於東方人家族事業源遠流長之外還要青出於藍這一套，巴西富豪們顯然是不認同的。

有錢人在巴西至少都有四個家，在聖保羅有高級地段上的大廈式豪宅；在氣候涼爽的南部有避暑別墅；在里約有海邊別墅；在北部有農莊。

民族性 快樂比傳承家業重要

在民眾奉行「快樂至上」的巴西，外人就很有機會進行購併或開創事業，《富比世》榜上這五位富豪的銀行，全都賣給外資。在巴西，巴西產量及出口量均居世界第一的大豆業，從批發到煉油，幾乎全操縱在七、八十年前移民巴西的幾大上海人家族手中，上海人的精明和企圖心，碰上散漫的巴西，成功的可能性自然就高。

沒有永續經營想法，對於是否傳承家族事業並不堅持的巴西富豪們，這樂天的思維給予想切入當地市場的外商，購併與承接的許多可能性。也許不出十年，巴西富豪的樣貌就會有很大改變。

榜上巴西富豪都垂垂老矣，十年鎖國又造成技術和商貿知識的斷層，在素質提升中的巴西青年人口補位之前，外來企業到巴西其實有非常大、非常多的機會填補各方面的缺口，當然，前提是要能夠搞定巴西「每兩個月必有大驚奇」的複雜環境。

樂天的代價 曾是巴西首富的金利（右）去年走完一生，「追盡天下美女，散盡千萬家財」的座右銘，他可說徹底實踐。

（十六）自創品牌的冒險天堂

文/賀桂芬

十年鎖國，巴西時間因此停滯。一億八千萬消費人口的技術與市場無數缺口等著被填補。於是，有人原本只是個彰化出身的窮小子，在異鄉一圓自創品牌的夢；有人從黑名單的異議分，變成巴西最有錢的台灣人；有人嫌大西洋太擠，靠「盤活」絕活變成亞馬遜河監視器巨鱷；有人原本只是小吃攤之子，卻趁大廠卻步而坐大成主機板盟主。燃燒中的巴西，自創品牌的冒險天堂。



冒險家— 靠模仿名牌竄紅的皮包大王

雨果(VICTOR HUGO)皮包在巴西的地位，就像L V。許多巴西女孩子如果一生只能買一個皮包，那一定是雨果。但雨果最便宜的皮包也約當新台幣一萬元，是大部分巴西女性可望而不可及的夢想。兩年前，一個叫做SENECA 的品牌，圓了她們的夢，也圓了黃進財的品牌夢。

黃進財是何許人也？從皮包五金到皮包代工再到遙遠的巴西做自有品牌，友人、王品餐飲集團董事長戴勝益，用五個字形容黃進財這個人：「很敢，也很快。」

這位二十年前還是彰化的窮小子，靠著向戴勝益的父親戴芳借來的十萬塊錢，開始做皮包的五金配件。戴勝益記得，交貨期再趕，價錢再低的單子，一般人不願意做，黃進財都敢做。當五金配件業競爭太過激烈，黃進財憑著對皮包業的熟悉，決定轉入皮包製造，並且跑在同業前面好幾年到大陸設淇泰皮件廠。頭幾年做代工，靠著大陸的低成本，黃進財獲利相當不錯，但當同業都進了大陸，擁擠的程度與殺價競爭的歷史再度重演。黃進財認為，代工沒有

未來，決定做品牌。

但自創品牌談何容易，歐美太擁擠，大陸又是個殺戮戰場，黃進財想來想去，只有中南美洲好像還有點機會。當時他聽說，南美洲最大的國家巴西，外國貨很難進，但是，「有人告訴我，只要我進得來，就算皮包破洞都賣得掉。」於是不會說葡文，在巴西不認識半個人的黃進財，在二〇〇二年買了機票，單槍匹馬跑到巴西。

出師不利，二十五萬個皮包賠本賣

他在聖保羅各大百貨公司逛了足足一個月，發現巴西只會用真皮做皮包，而全世界的皮包幾乎都已改用設計彈性較大的PVC，這正是他拿手的。在價格上，進口名牌太貴，本地皮包便宜但品質粗糙，中間新台幣一、兩千元價位，品質不錯的區塊，顯然有很大的空窗可以讓他人填補。黃進財於是喜孜孜地回大陸，豪情干雲地向所有員工宣布：「老闆要到巴西替大家圓夢去了。」

一口氣進了二十個貨櫃，二十五萬個顏色鮮艷，樣式新穎的皮包，黃進財信心滿滿的開始登門各百貨公司拜訪。沒有想到，迎接他的是連續一年、一道道的閉門羹。

他接觸每一家百貨公司，因為沒聽過SENECA，沒有人要見他，最後怎麼辦？「等待呀！我業務做了三十年，死纏爛打我最行。」但在沒有關係寸步難行的巴西，這一招顯然行不通。「我到他們公司，連大門都進不去，在門口罰站的次數，數都數不清。」

更慘的是，黃進財發現，因為不了解巴西文化，竟然犯了巴西人在顏色上的大忌：他做了一堆紫色和黃色皮包，沒想到紫色代表死人，黃色代表同性戀。黃進財最後逼不得已，將二十五萬個皮包運到像台北後火車站的聖保羅二十五街，成本二十美元的皮包，統統六毛錢賤賣。

模仿力強，讓百貨公司老闆親自求見

一年之後，黃進財遇見了貴人。一對賣皮包的夫婦因為不忍心看黃進財像隻無頭蒼蠅般漫無頭緒，指著對面皮包店指點他：「那是所有巴西女孩子的夢，你仿得出來，我就跟你買。」賣皮包夫婦所指的，就是雨果。

黃進財二話不說，一口氣買了雨果十一款皮包，寄回大陸打樣，結果全都給他仿出來了。剛好全南美洲最大的商展在巴西舉行，黃進財租了個小小的攤位，展出那十一個袋子，結果一炮而紅，攤位前擠得滿滿都是人，大家都議論紛紛：「怎麼會有人仿雨果仿得這麼像？」

「這下子輪到百貨公司老闆主動求見我了。」黃進財胖胖的臉上，有苦盡甘來的歡愉。從此以後，SENECA 的皮包，百貨公司用搶的，經常貨還沒到就已經賣完了。

SENECA 一百二十黑奧左右(約合新台幣一千五百元)的價位，比六、七十黑奧的真皮皮包還貴，但品質正好打中了中產階級中手頭不寬裕，但有心往上爬的那一群人。在黃進財之前，巴西這一塊市場沒有人在做。而新台幣一千五百元至四千元這個價格，比大陸高五〇%。加上稅之後，皮包的毛利還有三〇%。

靠模仿雨果在巴西立足，黃進財一輩子最不願意見到的人就是雨果的老闆。偏偏人家找上門來：雨果老闆指名要見他。黃進財心中七上八下，到了對方辦公室，準備跟對方道歉。坐下之後兩人香菸一點，對方開口了：「我要謝謝你。」「我當時聽了真的嚇得差點從椅子上跌下來。」對方說，黃進財仿他的東西仿得幾可亂真，品質又好，等於免費在替他打廣告，所以他要謝謝黃進財。

黃進財順手拿起一個他代工的 Guess 皮包教記者辨識名品皮包的真偽和品質。「你看，這個皮包的每一個面，前後左右紋路一定都是精準對稱的，而且你看它的縫線，即使面再小，每一針都是完整、清楚的，不但沒有中斷，而且你完全看不出從哪裡起針、哪裡收針，看不到線頭啦。」因為擁有國際代工的皮包技術能耐，讓黃進財能順利模仿巴西名牌，也逐漸否極泰來。

三年內從零到有，去年 SENECA 公司在巴西的營收達三千三百萬美元(約合新台幣十億五千六百萬元)，因為前期的皮料開發及行銷成本相當高，黃進財已經虧了三年，但他樂觀的說：「一年平均虧兩千萬台幣，我預計再虧兩年，應該就可以賺錢了。」

台商最大的本事就是模仿，許多台商跟黃進財一樣，有技術，同時因為替名牌做代工，可以提前獲得最新的流行資訊，但，很少人會想到跑到那麼遙遠，語言又不通的巴西去闖天下，黃進財的冒險性格，又一次讓他先馳得點。



▲3年闖出頭 憑著巴西人少有的冒險性格和吃苦精神，黃進財3年成功打響 SENECA 皮包品牌名號。

冒險家二 扳倒寶齡和嬌生的台籍首富

在巴西，談到台商，第一號人物就是張勝凱。他是巴西最大的台籍首富，也是巴西最大的紙尿片及衛生棉製造商、世界最大的代糖公司——方大集團(Brasfanta Group)創辦人。

張勝凱有很多封號：國民黨政府一度稱他「黑名單中的海外異議分子」；而《華爾街日報》稱他「天才」，因為他曾經扳倒像寶齡(P & G)和嬌生(Johnson and Johnson)兩大美國巨人；巴西最大的雜誌《Strike》稱他「打倒市場獨占的英雄」。從黨外人士變成大亨，甚至登上國際財經媒體龍頭的《華爾街日報》，張勝凱可能是第一人。

不花大錢行銷，出奇招造成轟動

《華爾街日報》用「核子戰爭」形容那一場戰役。時光回到一九八九年，當時張勝凱的方大集團，已經是全世界最大的代糖公司，占有全世界八〇%的市場。他當時注意到小孩子用的紙尿片，唯一一家品質好一點的嬌生，一包三十二美元，只能用三、四天，當時上班族月薪才五十美元，用一片一美元的紙尿片，還不如請個

傭人專門洗尿布還划算些。而且當時巴西通貨膨脹率高達百分之兩千以上，東西今天不買，明天就變貴了，但是要一般媽媽們一下子買幾包尿片擺著，小嬰兒有尿片可包，全家人就要餓肚子了。而一般人買得起的尿片吸水性差，沒幾下就滴滴答答了。

當時巴西管制進口，機器很難進入，張勝凱因為自己生產的代糖九〇%出口，讓巴西政府另眼相看，於是讓他從日本弄來了一台生產尿片的機器，挑戰市場占有率達七〇%的嬌生。張勝凱要打它，就像一隻小螞蟻咬大象。

但是張勝凱用了一招《華爾街日報》形容為「天才般的一擊」(a stroke of genius)。他因為不想花大錢行銷，就用了巴西小朋友的最愛——莫妮卡(Monica)當商標。莫妮卡是一個卡通人物，它的雜誌《莫妮卡的好朋友們》(Monica's Gang)，一個月銷量高達四百萬本，影響力可想而知。

巴西最大的廣告公司 Ogilvy & Mather Latinoamerica 總裁柯莉亞(Flavio Correa)說：「莫妮卡乖巧、快樂、值得信賴，這些都是做母親的希望孩子擁有的特質。」張勝凱說：「小嬰兒不會看雜誌，但他的小姊姊小哥哥們看到莫妮卡，就會要求買。」巴西小朋友及當時二十幾歲的媽媽們，可以說是看莫妮卡長大的。

張勝凱因為認識這家雜誌社的老闆，用很低的權利金取得了商標授權。莫妮卡紙尿片一上市就造成轟動，不光是它的名字是個「大人物」，更因為它的價格低，只有嬌生平均售價的一半。

嬌生被咬痛了，市占率一下子掉了五、六個百分點，眼看還要失掉更多江山。但張勝凱沒有料到的是，他一九九〇年開始生產沒多久，進口管制就取消了。虎視眈眈已久的寶鹼立刻跳了進來，一下子推出國際知名的「幫寶適」和「好奇寶寶」。張勝凱的敵人，從一個巨無霸變成兩個巨無霸。

寶鹼採取的是更便宜的跟進策略，只有嬌生的三分之一，也比張勝凱的定價更低。不服輸的張勝凱說：「我也跟他拚了。」一個月以後，莫妮卡跟進降價。

但是，這已經是張勝凱的成本，而寶鹼等於賠本在打。不過，削價競爭的四個月之後，張勝凱的占有率升高到三五%。誰輸了？「嬌生輸掉了。我和寶鹼不相上下，兩個加起來七〇%，嬌生變成一〇%。」但因為價格的大幅下降，巴西的紙尿片市場三年內擴大了二十倍，張勝凱則從零做到每年兩億美元(約合新台幣六十二億元)。

張勝凱在尿片之後兩年開始生產衛生棉 Intimidad(葡文「親密」之意)，跟兩大巨人對打的情形，也跟紙尿片差不多，結果也是張勝凱贏了，媒體封他「打倒獨占的英雄」。



▲最有錢的台商 張勝凱靠代糖建立財富，後來靠尿片扳倒寶鹼和嬌生在巴西揚名立萬。

與金百利結盟，讓公司如虎添翼

這個時候，曾經短暫進入巴西卻緞羽而歸的世界衛生紙品龍頭金百利(Kimberly)找上張勝凱要求合作。當時和寶鹼兩年價格戰打下來，張勝凱底子畢竟沒有寶鹼雄厚，「我資金壓力很大，銀行融資利率要四〇%，不得已，還是借啊，從零到兩億美金，你想想這 cash flow 的壓力有多大？規模越大我壓力越大。」更糟糕的是，這個時候被醫生發現心血管已經阻塞了九五%，隨時可能喪命。「我想這跟寶鹼對打的壓力很有關係。」

後來，張勝凱答應讓金百利入股，將公司名稱改為 Kimberly-Clark Kenko。與金百利結盟，張勝凱獲得了亟需的資金、技術和機器，如今無論是衛生棉或紙尿片，Kenko 的市占率都在三五%左右，而寶鹼只有二二%。更重要的是，與金百利合作，張勝凱的身體獲得了喘息空間。

張勝凱在四十五歲的時候，發現自己得了甲狀腺癌，當時腫瘤還很小，但幾年後醫生發現他另外一邊也有腫瘤，建議動手術，「手術前要先檢查心臟受不受得了，結果一檢查，就不讓我出院了。」

現在的張勝凱，清瘦健朗，說話中氣十足，還不時秀給記者看因為練氣的關係，他連踢腳速度讓人看都看不清楚的森巴舞都能跳。身體練好了之後，張勝凱重拾年輕時的嗜好——攝影。採訪過程中，張勝凱的眼角不時飄向攝影記者的裝備，最後終於忍不住開口問起記者相機的型號等等的問題。

昔日熱心政治，今日造就海外傳奇

雖然念的是台大化學系，但這是應父親的要求，並不是他自己的興趣。功課不怎麼樣的他，倒是參加很多課外活動，包括攝影社。張勝凱每次回台，總喜歡找當年攝影社的同好敘舊，包括台灣工銀董事長駱錦明、名攝影家莊明景和協榮航運董事長黃美雄等。張勝凱參加的課外活動，從了攝影社之外，還有一個地下秘密組織——台灣獨立聯盟。「我從國中開始就喜歡思索人生的意義，從這延伸，想到社會需要我做什麼。當時注意到社會的不平等，我想要改變這種不平等。」追求族群平等，成了影響張勝凱一生行止的唯一準則。發起台獨聯盟，便導因於此。甚至台大畢業後到東京帝國大學留學，也是因為當時日本是反對運動的大本營。

他在日本期間，八成心力都投入政治。但從台大到日本，父親都不知道張勝凱在從事反對運動。在台灣的時候，父親住一棟，他和弟弟住一棟，那棟房子就是地下組織的總部，反政府的文宣也全藏在屋裡。父親不會進去嗎？「他會啊，但我很會藏，他完全沒有察覺。」張勝凱臉上露出頑童般的笑。

但父親終究還是發現了。一九七〇年，東京大使館把張勝凱的情資送回台灣，到了國民黨中央黨部，被當時任國民黨副秘書長的薛人仰攔了下來，交給他岳父陳茂榜。第二天，他父親飛抵東京，突然出現在張勝凱東京家中，當時正好有一些反對人士在場，被他父親逮個正著。暴跳如雷的父親給他兩條路走：一、辭去所有地下組織的職務，政府給他一筆錢去美國留學；二、如果張勝凱不肯走，就會被列入黑名單，護照吊銷。「我從一九六四年就開始投身政治，父親改變不了我。」張勝凱選擇了後者。

儘管選擇留在日本，但張勝凱在日本其實並不順心。日本因為崇洋，歧視同為亞洲人的東方人。張勝凱說：「我最討厭種族歧視，但跑遍了全世界，沒有一個地方沒有族群問題。」最後到了巴西，這情形才消失。「巴西可能是全世界唯一一個沒有族群問題的國家。這才是我要的。」

當時日本有一波移民巴西熱。心灰意冷的張勝凱也興起移民到巴西的念頭，父親很高興他離開日本那個是非之地。一九七三年，張勝凱帶著妻兒，到了巴西，展開他傳奇的商場故事。

對化學沒興趣，但張勝凱只懂化學。在父親資助下，張勝凱選擇從進口三福化工生產的代糖原料糖蜜素切入，這是家族的事業；最不喜歡做生意的張勝凱，身體裡卻彷彿流著商人的血液，做糖蜜素做到最大的對手亞伯大藥廠最後都被迫放棄自己生產，轉而跟張勝凱購買。代糖原本只是醫療食品，但在張勝凱的手中，代糖成功變成取代砂糖的健康食品，行銷全世界，占有全球代糖八〇%的市場。記者在巴西採訪期間，每一家高級飯店，每一家高級餐廳，十之八九，餐桌上都有一瓶方大生產的代糖 Gold 或 Nova。

代糖讓他致富，跟寶麟的戰爭讓他揚名立萬，但這些都是商場上的成就，在他終其一生所醉心的政治上，卻因為他近乎潔癖的理念，到哪裡，他都是少數。從被列入黑名單的海外異議分子到個人資產約新台幣六十億元的巴西鉅富，張勝凱的一生，是一部驚嘆號很多的傳奇。

冒險家三 靠廢棄工廠闖活路的監視器二哥大

聖保羅市中心最貴的一條街寶利達街附近，巴西最大的量販店甜麵包(Pao de Acucar)賣場裡的電腦區，十台有九台是 Proview 的螢幕。Proview 巴西螢幕市場第二大品牌，只輸給三星。他的老闆是來自台灣的唯冠董事長楊榮山。

為何來巴西？楊榮山說，台灣企業拚命往單筆訂單很大的歐美市場擠，但真正高利潤的市場，是那些比較落後、比較不容易進去，需要慢慢經營的地方。「很多地方是很迷人的，像伊朗，一年一百萬台的量，價格比外面高三〇%，你說迷人不迷人？」一九九九年去巴西，就是基於這樣的思維。楊榮山有一項絕活——找高毛利市場盘活廢棄工廠。無論是去大陸、巴西或今年四月即將投產的俄羅斯廠，都是同樣的模式：用極低的價錢買下閒置甚至廢棄的廠房及設備。當競爭對手花大錢買地買設備蓋廠，投產後還在攤提折舊時，楊榮山相對在現金調度與成本上就占優勢。

一次匯率大貶，決定從代工轉品牌

在唯冠之前，巴西沒有任何一家台商監視器廠。靠著台灣廠商向來在速度、品質和成本上的優勢，唯冠進巴西兩年，就吃下七〇%的代工市場，但二〇〇二年的一次匯率大貶，吃掉了唯冠的所有利潤。唯冠巴西財務副總傅重華說，付美金，收黑奧，中間還有時間差，等收到錢已經縮水了大半了，那段時間，賣越多虧越多。因為代工市場的毛利低，禁不起巴西匯率的大波動，為了提高毛利，二〇〇二年，唯冠決定做品牌。

做品牌要打通路，比中國人還講究關係的巴西通路又異常封閉，外人很難進入。又常收不到錢，品牌這條路走得很不順利。情勢的改觀，現任總經理曾令馭起了關鍵性的作用。

曾令馭是半個巴西人。國中二年級台灣退出聯合國，他說，軍人出身的父親「怕得要死，就把我過繼給在巴西的叔叔，讓我趕快離開台灣。」就這樣，曾令馭換了爸爸，也換了國家，在巴西念到聖保羅大學經濟系畢業，葡文自然沒問題。

曾令馭說，他有著開發中國家的商人性格，很會鑽。在瑪瑙斯自由貿易區被友人戲稱是地頭蛇的他，上至官方下至企業，哥兒們一堆，甚至有管道直通首都巴西利亞的中央政府部分部長級官員。吃得開的程度在台灣人當中無人能及。傅重華說：「幾乎所有的客戶都是他帶進來的。唯冠遇到一些困難，也會有來自巴西利亞的壓力從上面壓頭來替我們解決。」



▲地頭蛇性格 唯冠的監視器能站穩巴西第二大，楊榮山認為關鍵在於當地團隊「很會鑽、很會磨」。

花三年時間，打通十大通路商

在楊榮山眼裡，曾令馭「很會鑽、很會磨、很會溝通協調，」有多會磨？打通路，拜訪通路商，「我可以三個月內去三、四十次。每隔一天就去一次，一等就是一整天。」曾令馭說。競爭對手做不到嗎？「你叫三星老總去坐坐看，一次見不到他就給人家翻桌子了，L G老總的耐性也頂多是兩個鐘頭吧。」

十大通路商，曾令馭花了三年時間才打通。巴西第二大的量販店家樂福是第一家給他機會的通路商。敲開第一家大門，接下來就容易多了。打通十大通路商之後，巴西唯冠今年將有很大的轉機：在品牌知名度和與通路商互信的基礎上，用夏普的廠，甚至還有可能用夏普的品牌，切入消費電子產品市場。

唯冠用夏普品牌的可能性，則來自於曾令馭的「會鑽」。巴西所有的白色家電市場，夏普都曾是第一，年營收曾高達八億美元，資產高達一百億美元；但老闆意外摔飛機身亡，公司被三個兒子三年內輪流玩完。曾令馭的一位朋友，是夏普的律師，透過他，唯冠以極低的價格買下夏普的廠和品牌。小蝦米吃下大鯨魚，震撼巴西市場，連同隨後引起的風波，報紙連登了兩個月。隨後的風波是，日本夏普興訟控告巴西夏普，阻止這

筆交易，現在官司還在打。唯冠改以優先承購權為條件，承租夏普工廠，光是少量的代工，營收就已經是租金的三·五倍。

二月底，第一批自有品牌DVD已經出貨。如果官司結果可以用夏普的品牌，有通路商告訴唯冠，第一年兩位數市占率跑不掉。

冒險家四 會賺錢更會省錢的主機板龍頭

二十多年前，聖保羅市郊的果菜批發市場，凌晨人聲鼎沸，宋法比(Fabio Song)高瘦的身影在一個小吃攤穿梭著，替客人送餐。當時念聖保羅大學的七哥宋吉(Sung Un Song)，放假時也會來幫忙。

出身清苦的宋法比與宋吉，是移民巴西的韓裔後代。二十多年後，這對兄弟掌控巴西最大的主機板廠商 Digitron，占有巴西六五%的市場。他們其實並非這家公司的創始股東。

宋吉聖保羅大學電子工程系學士的學歷，是宋家發跡的第一張門票。八〇年代末，巴西鎖國政策還在實施，一切都需要本地設計、本地製造，像宋吉這樣出身電子工程師的人才非常搶手，宋吉卻離開最大的主機板廠 S I D 的設計師工作，跳糟到只有十二個人，做網路卡做得有氣無力的 Digitron。所有親朋好友都說：「你八成是瘋了。」但是只有他自己知道，這是現「做大老闆」夢想唯一的一條路。這是他在大學時代就立下的志願。

當時 Digitron 產品技術面臨許多問題，宋吉以技術入股為條件加入，四年後學法律的小弟宋法比也加入時，宋吉已經實際掌控了整個公司，如今兄弟倆已持有該公司超過八成的股權。當時網路卡市場供不應求，靠著技術領先，兩年之內，Digitron 已經成為網路卡的龍頭，毛利超過百分之百。

隨著個人電腦功能逐漸整合在晶片組當中，巴西一解除進口管制，宋吉就決定跨入主機板生產，為了找零組件，兄弟倆分頭跑亞洲。「一個月飛四、五次是常有的事，巴西到哪裡都很遠、很辛苦。」宋吉說。

三年前，宋吉買進全世界速度最快的晶片製貼機開始替技嘉代工，「這部機器就像是汽車界中的法拉利，」宋法比笑著說。當時整個巴西只有 Digitron 有，靠著這台機器，Digitron 一躍成為巴西最大的主機板大廠，月產能從原來的一萬多片擴增到目前的九萬五千片。

一個韓國人後裔，憑什麼在異鄉成功？宋吉笑著說：「這裡不是異鄉啊，我是巴西人哩。」

做生意夠黏，對成本錙銖必較

「這麼多年來，我們看到很多同業起來了又下去，沒有幾家長期存活。你除了貨要賣得出去之外，更重要的是要知道要怎麼節稅賺錢之外，還要知道怎麼樣能收到錢。」宋法比說，在財務上，他們極端保守，巴西利率超高，匯率風險又大，Digitron 從不跟銀行借錢，應收應付帳款和庫存等都算得很精。

認識宋吉的人都說，他真正厲害的是對成本和價格的錙銖必較，及近乎拚命的勤奮，這是在巴西人身上罕見的特質。「跟他做生意實在有夠煩的，一分一毫，他一定想盡法辦跟你計較，還經常有錢不付，拖著，哎，巴西利率多高啊，他拖一天就賺一天。」宋吉的拜把，巴西唯冠總經理曾令馭笑著說。「宋吉夠黏，只要對他有利，他會不厭其煩搞到你投降。」一位系統廠商也說。

在巴西做 IT(資訊科技)業，不是會省錢、有技術就能成功。巴西市場「非常、非常、非常複雜，」連用了三個「非常」，宋法比似乎覺得這還不足以形容巴西市場的複雜程度。先說稅制吧，巴西企業要應付六十五種稅，「我可以花一年的時間跟你解釋，你還是會什麼都不懂。」但節稅省錢，Digitron「應付得非常好，一點問題都沒有，這就是我們的『巴西專業』。」律師出身的他，在這方面是哥哥的得力助手。

同業被稅嚇跑，他們卻還能節稅

五年多前，華碩、精英、微星等大廠也曾準備進軍巴西，微星甚至已經在當地雇了十幾個人開始運作，但兩個月之後就宣告放棄。原因就是稅制太過複雜和走私太猖獗。

巴西政府這兩年大力查緝走私，加上合法廠商與黑市價差縮小，主機板市場走私貨比例正從三、四年前的八成快速下降，明年合法市場將首度超越黑市，讓 Digitron 這兩年享受了高速的成長，去年營業額成長率高達四五%，達到五千四百萬美元(約合新台幣十七億三千萬元)，Digitron 預估自己的營收三年內還有三〇%到五〇%的複合成長率。

巴西主機板市場約占全球市場三%，但每年一〇%以上的成長率，遠高於全球市場平均個位數的成長。加上巴西政府今年開始推為期四年的「CONNECTING PC」計畫，透過給系統廠商每台電腦兩百黑奧(約合新台幣二千四百元)的補貼，達到每年出售一百萬台電腦給窮人的目的。這個量，等於是目前整個個人電腦市場的四分之一；如果推行順利，光是這項計畫，就會讓巴西電腦市場四年成長一倍。

在採訪過程中，宋吉不斷向記者探聽台灣各大廠的計畫和行動。巴西市場大，成長快，毛利又比許多國家高，宋吉知道，有一天，其它大廠終究會來，當華碩、精英等「老虎」正式進入巴西，宋吉很擔心自己山中猴王的地位會遭到嚴酷的挑戰。



▲比巴西人還精 大廠缺席，宋吉靠「巴西專業」搞定複雜的巴西市場，從利率、匯率，到稅制、法律，都難不倒他們兄弟。

（十七）農業科技創造領先全球優勢

- 專訪「巴西葛林斯班」談競爭力

文/賀桂芬

前巴西央行總裁及財長厄納尼認為，巴西擁有太多全世界有求於巴西的礦產和農牧產品，靠著擴大世界貿易占有率，巴西的確有機會躋身六大富國強權之列。至於巴西的高稅負與高銀行融資利率，他認為解決之道，在精簡政府人事，利率、稅率下降後，經濟自然活絡。

前巴西央行總裁、前財長厄納尼(Ernan Galveas)有「巴西葛林斯班」之稱。厄納尼一九四二年取得耶魯大學經濟學碩士學位後返回巴西。在任官職前曾在多所大學任教，著有《通膨、赤字與貨幣政策》等十多部著作，被認為是巴西最有影響力的經濟學家。

現年八十一歲的厄納尼見證了巴西六○年代的經濟奇蹟、七○年代以來的兩次石油和通膨危機、九○年代的兩次金融風暴，他在里約接受《商業周刊》的專訪，剖析巴西的未來是希望無窮還是暗礁處處。以下是專訪摘要：

《商業周刊》問(以下簡稱問)：高盛推估巴西二○五○年將成為世界第五大經濟體，你認為巴西的競爭力在哪裡？

國際貿易要更頻繁

厄納尼答(以下簡稱答)：我們的平均國民所得有三千多美元，比美國低十倍，但比中國高兩倍。巴西在已開發國家中是個窮國，但以天然資源來看，我們的確有很大的潛力，就像台灣有很大的潛力，因為你們有科技。但你們沒有黃豆，你們沒有那麼大的森林，巴西在很多方面有很大的優勢，我們是最大的鋼條、鐵砂輸出國之一，而且還在快速成長；巴西在礦業及鋼鐵業上也是領袖；我們在畜牧業方面也是世界第一，我們的牛口跟人口一樣多，出口量世界第一；我們還有黃豆、棉花、短纖白紙產量和出口量也名列前茅，而且正以每年一五%的速度成長，如果我們在國際貿易的占有率越來越高，巴西的確有機會成為第五大經濟體。

問：但是就是因為沒有科技，巴西被認為無法利用這些天然資源創造高附加價值？

答：你提醒了我，剛好相反。我們的農業科技研究是全球最強的，我們在農產基因改良上絕對是一○○%的主導優勢。我們利用這些先進的技術改良農產品的品質，在這方面我們做得很好，我們的確有很好的未來。

問：您認為這國家和政府目前的第一要務是什麼？

答：政府目前把心力放在兩件事情上面：一、追求較快速持久的成長；二、所得分配合理化。

問：你認為大方向是正確的？

答：我認爲是。但有很多困難，因爲過去積弊過深，我們的公共債務太重，吃掉了政府很大一部分的預算，因此整個矯正工作非常困難，我們的債務負擔是全世界最重的國家之一，過去犯下的這個錯誤，對巴西的發展威脅最大。

問：既然是過去犯下的錯，您在擔任財政部長時，關於政府的債務問題上，是不是也做錯了一些事情？

答：到我做財長的時候，錯早已犯下，我一點辦法都沒有。我們的債務問題很嚴重，這是在我做財長之前發生的兩次石油危機造成的。我們當時對進口石油太依賴，爲了買油，政府決定舉債，造成我們今天面臨最嚴重的問題。

問：那麼魯拉政府現在處理債務的方式，你認爲正確嗎？

答：這問題我們分內外債來講。在外債方面，我想我們快要可以拋開這問題了，因爲巴西出口成長非常快，我們順差很高，很快的，我想我們就沒有外債的問題了。但是內債問題還是存在。內債比外債大得多，外債兩千億美元，內債五千億美元。而關於內債問題，我不認爲他們做得很好，因爲內債還在增加。我們還沒有走在解決內債的路上。

問：那麼如果你今天再擔任財長，你會如何解決內債問題？

答：我會去自殺(哈哈大笑)。

問：難道找不出解決辦法嗎？



▲躍升的絆腳石 厄納尼認為，政府寅吃卯糧，是巴西「三高」——稅高、利率高、通膨高的根源。

內債應從精簡人事著手

答：唯一的辦法是政府精簡人事。政府的規模增加的速度比G N P(國民生產毛額)快得多，政府怎麼找錢來付呢？它增稅。這是不對的。政府應該很務實地想辦法縮減政府規模，這是一切問題的根源。但我們沒看到政府在這麼做。政府現在把心力放在社會問題上，像教育、消除貧窮、社會福利合理化及醫療健保上，這些方面成果倒是相當不錯。但主要的問題被政府先放在一邊，沒有策略，沒有作為。

問：在可預見的未來政府會採取行動嗎？

答：可預見的未來不會，因為太困難了。但中期來說會，比方說未來十年至十五年之後。

問：你常見到魯拉總統嗎？

答：兩年見過五次吧，下星期(指三月三日)會再見他。

問：他同意你對精簡人事這件事的看法嗎？

答：是的，他知道這個問題，但這是政治問題，只能暫時擱置，他沒有資源同時處理社會問題及預算問題，這是他的兩難。

問：魯拉總統只有國小畢業，你認為他適任總統這個位子嗎？

答：他比任何人還要了解巴西的問題。他一輩子都在研究巴西的問題，尤其是勞工問題。在勞工和社會問題上，他比任何人都還要了解。他跑遍了巴西每一個角落，他知道每個問題的答案。他沒有資源一下子解決所有的問題，但他知道什麼問題該怎麼解決。

問：魯拉上台以來，不僅稅增加，利率也上升，你認為這對嗎？如果你再做央行總裁，你會這麼做嗎？

答：我會大幅降低利率。表面上政府說調高利率是爲了打擊通貨膨脹，但巴西通膨(目前約七%)根本不是問題，我可以告訴你，央行升息是爲了跟人民借錢還債。我們的內債大部分都是短期公債，幾乎每一至兩年就要借新還舊。但升息是本末倒置，如果我再做央行總裁，我會降息和把短債改爲長債雙管齊下，但最重要的還是精簡政府人事，支出減少了，債務也就減少了，政府不用靠增稅和升息來籌錢，經濟自然更暢旺。

採訪後記》 人生，倒過來看

研究巴西之前，跟很多人一樣，想像中的巴西，貧窮、落後。開始研究巴西，了解它並不窮；真正到了巴西，發現它富饒得超乎想像。

有位電腦零件台商到巴西前，問人說要不要帶衛生紙去，那是五年前的事情。第一代台灣人移民說，三十多年前，當他們搭船靠岸時，聖保羅就已經是現在這個樣子，高樓櫛比鱗次，進步繁華，讓他們瞠目結舌。

碰到每一個人，我都問他們，巴西人怎麼樣？答案都是：快樂，沒有心機，好相處。反正物產豐饒便宜，餓不死；氣候四季如夏，凍不死。有舞可跳，有足球可踢，有嘉年華可看，人生至樂不過如此；名利成就，得之我幸，不得我命。他們的人生順序，跟我們是顛倒的。

於是巴西人晚餐吃到午夜，派對接著登場；東方人父母要參加派對的孩子「吃完早（一）點回來」，孩子都「吃完早點（才）回來」。

碰到每一個人，我也都問他們，巴西好不好？每個人都說，有錢沒錢，巴西日子最舒服快樂。黃種人移民，最反感就是種族歧視，但巴西可能是全世界最沒有種族歧視，也可能是全世界唯一一個讓阿拉伯人和猶太人和樂相處的地方，問他們何以如此？阿拉伯人開玩笑說因爲他們跟猶太人「唇齒相依」（早期阿拉伯人大多做布，猶太人做成衣）。

到了才發現，在巴西，很多事情要倒過來看，地圖倒過來看，時間倒過來看，對巴西的印象倒過來看，種群關係倒過來看，甚至人生，也可以倒過來看。我提醒自己，當太堅持某件事情的時候，記得回想巴西人臉上的笑。

（十八）三年報酬超過百分百的淘金樂土

《個人理財》「二不二要」守則幫你成為投資贏家

文/吳修辰

如果三年前你投資一百萬元在巴西、俄羅斯、印度與中國相關的全球新興市場基金，三年來的平均報酬率，能讓你賺五十一萬元。但如果同樣的錢放在美國、歐洲等成熟國家的全球型基金，三年來的平均報酬率只有六萬元。未來你的錢該放在哪裡？答案已經很清楚了。

在紙上遊歷了印度、俄羅斯、巴西與中國，看完金磚四國未來四十五年後可能的驚人發展，雖然一般人無法直接買賣這四國的相關股票，但是可以透過共同基金的方式，在這些高風險的國家淘金。

國內目前具備金磚四國投資概念的股票型基金約有六種形態：

一，只有印度基金是最直接投資管道，可直接投入印度股市。巴西、俄羅斯和中國則需透過間接方式投資。

二，巴西可藉由投資拉丁美洲基金，巴西通常占拉丁美洲基金五成以上的比重。

三，俄羅斯則藉由新興歐洲基金，俄羅斯占新興歐洲四至六成的比重。巴西與俄羅斯雖是間接投資，但相關比重已經占一半以上；

四，中國則受到國內法令規定所致，無法引進直接投資中國股市基金，因此投資人需間接藉由投資中國概念的大中華基金。

第五種稱為新興市場基金，投資標的遍及全球的各新興市場國家，自然也包括金磚四國；

六，最後一種是國內業者針對穩健型投資人需求設計，發展結合新興股市和債券市場的全球平衡基金，藉由債券投資部位降低股市波動風險。

過去三年，是以金磚四國為主體的新興市場基金報酬率最高的時期，拉丁美洲基金平均報酬率達七三%、印度基金達一二七%，新興歐洲更高達一四七%的驚人數字。這些驚人的獲利數字，其實是來自金磚四國本身的經濟發展連動性。

根據高盛證券的金磚四國報告，由於中國的工業化進程的繼續以及印度緊隨其後，對能源和石油的全球需求潛在增長，在以後十五年中將保持強勁勢頭（每年超過二%），預示價格壓力將持續一段時間。新興市場的龍頭中國，就如同一個龐大的黑洞，她吸取了全球的資金，龐大的內需市場與經濟發展，更不斷吸取全球的原物料資源。

三月八日，代表國際原物料價格走勢的C R B指數已突破二十四年來的新高。國際原物料價格從一九八一年以來一路下跌，一直到二〇〇一年才開始回升，至今仍維持高檔，國際原物料正是巴西、俄羅斯等國龐大的出口資源，中國的內需可說帶動了拉丁美洲、新興歐洲基金的高報酬率。

不過，在金磚四國相關的基金過去三年漲幅已大，現在還能投資嗎？德盛安聯投資信託新興市場投資長麥可·康斯坦丁涅夫(Michael Konstantinov)以過去十年成熟市場與新興市場股市本益比評估，目前成熟市場股市本益比達二十倍，但新興市場只有十倍，就股市投資價值來說，新興市場仍處於低估階段。

為了搶搭新興市場熱潮，想在金磚四國概念基金裡成功淘金，得先了解「二不二要」的四大守則。

守則一：不要孤注一擲

一九九九年，國內曾掀起投資歐洲的熱潮，當時怡富投信(註：現已改名為摩根富林明)發行一檔怡富大歐洲基金，不到一個星期之內基金即募集超過一百億元以上，投資人就算捧著錢也買不到。結果投入歐洲股市後，基金淨值一路下跌至六塊多，造成投資人慘賠，歷經五年，淨值才回升至十元面額。

同樣的熱潮目前也出現在新興市場基金上。今年光是二月份，就有五十億美元的熱錢湧入全球新興市場基金，創單月來資金淨流入最大量。但新興市場規模小，大量資金湧入容易造成股市震盪劇烈，因而基金報酬波動幅度相對大。國內目前也有兩檔相關新興市場基金正在募集，因此投資人在面對熱到發燙的新興市場投資機會時，更要保持一顆冷靜的頭腦。

這樣的一窩蜂現象下，要避免自己成為市場上最後一隻老鼠的方法，就是不要孤注一擲。新興市場股市波動大，個人資產不應集中在同一個國家區域上，投資比重占個人的投資組合也不要過高。能承擔風險的積極型投資人，比重不要超過三成，保守型投資人比重最好維持在一成左右。

守則二：不要追高殺低

曾經是俄羅斯最大石油公司的尤科斯(Yukos)公司市值，曾經高達俄羅斯股市總市場的四分之一，是俄國市值最大的公司。但該公司總裁霍多爾科夫斯基遭到俄羅斯總統普欽以逃漏稅名義逮捕後，「尤科斯股價從二十五盧布，一路跌到五分盧布，跌幅高達五〇〇%，最後更被剔除在俄國權值股名單之外。」美林投顧總經理張凌雲指出。

在新興市場國家，隨時會有這種令人出乎意料的投資風險發生。金磚四國的經濟高成長雖是未來全球的大趨勢，但其成長曲線並非一路上揚，而是在上下震盪過程中趨堅。張凌雲指出，這種震盪劇烈的環境，對於投資人來說最大的考驗，就是人性。大部分投資人因為不易預期，或無法承受新興市場股市暴漲暴跌，相當劇烈的波動，往往受不了帳面虧損而選擇認賠殺出。

要摒除無法承受下跌風險的人性弱點，最好的辦法就是不要追高殺低。由於新興市場屬於淺碟型市場，資金進出速度快，股市波動大，但處於長期向上的趨勢，只有克服人性，避免追高殺低，個人資產才會穩健成長。



▲印度經濟近年快速發展，高盛預測 45 年後，印度盧比將升值 281%

守則三：要投資三至五年

若攤開金磚四國概念基金的平均報酬率(見表)可發現，在最近三年平均報酬率大過最近一年平均。摩根富林明全球平衡型基金經理人陳敏智指出，過去三年正好是全球新興市場的大行情，但金磚四國的經濟成長特性是波動大，若投資時間不夠長，不見得能夠短期馬上獲利。例如今年以來，印度基金的報酬率是負一·二四%，而最好的新興歐洲基金報酬率也只有九·四三%，並沒有先前亮眼。因此投資區間最好拉長三至五年，才能確保在每一波新興市場大成長中都能夠抓住機會。

守則四：要採定期定額

曾任荷銀投信投資長的光寶科技財務長林群，從四年前開始只買新興市場基金。他認為，新興市場是高風險與高報酬的特性，因此投資人最好不要採取單筆投資的方式，以免容易套牢。尤其當一般投資人注意到新興市場基金時，往往都是其報酬率漲至相當驚人的階段才會引起投資人的注意。在這個時點投入時，也容易買

在相對高點。林群建議，一般投資人最好的方式是定期定額，長期而言較能夠分散風險，也才不會買在相對高點。

投資金磚四國概念基金有了基本觀念後，這類型新興市場基金的購買方式與其他共同基金相同，並沒有太大的差異。但是若仔細分析各檔基金績效表現好壞可發現，基金經理人的研究方法影響基金績效表現差異甚大。

在金磚四國表現名列前茅的基金裡，美林證券集團發行的美林拉丁美洲基金與美林新興歐洲基金的過去三年報酬率表現位居第一；在新興市場基金中，由富蘭克林坦伯頓新興市場研究團隊總裁馬克·墨比爾斯(Mark Mobius)操盤的富蘭克林坦伯頓開發中國家基金與新興市場基金的績效表現位居全球前兩名。

美林與富蘭克林坦伯頓亮麗表現的背後共同特色，是具有強大的在地化研究團隊。

墨比爾斯一年三百六十五天，有二百五十天的時間花在全球各地的拜訪行程上，他透過實地走訪各國，面對面接觸他要投資的經營團隊方式，找到最適合的投資對象。墨比爾斯指出，新興市場國家的資訊相當不透明，因此任何的政府資料都很有可能造假，最好的方式就是赴當地實地探訪。

由墨比爾斯率領的新興市場研究團隊，在俄羅斯、巴西、印度等八個新興國家設有研究團隊，在當地蒐集第一手的資料。

美林擁有全球最佳天然資源研究團隊，在這二十人的隊伍中，有地質學家、化學家等各種專長，爲了研究某個國家的銅礦蘊藏量，他們會派出地質學家赴當地挖掘礦石分析，絕不會聽信二手的資料，或者任何公司方面的預估數字。美林目前操盤的天然資源基金規模高達一百億美元，部位是世界第一。

美林拉丁美洲基金與新興歐洲基金在這組團隊的支持之下，與天然資源連動性極高的巴西、俄羅斯代表的拉丁美洲與新興歐洲表現自然比其他基金業者更好。

最後一個變數是，金磚四國概念基金都以外幣計價，近期新台幣強勢升值，美元持續弱勢，歐元也持續強勢。最近到銀行若要購買新興市場基金，銀行理財專員逢人就會推銷投資人以歐元計價的產品。根據德盛安聯的統計，今年以來的新台幣升值空間，以美元計價的新興市場基金已因爲新台幣升值而吃掉約二%的獲利空間。

金磚四國的淘金熱潮，在未來新興市場經濟成長率高過歐美國家的趨勢下將不會減退，但她的風險也是暗藏在吸引人的高獲利光環後。了解投資新興市場的四大觀念，才能降低風險，淘金成功。

投資金磚四國外幣，風險更高

投資金磚四國的管道，當然不只有基金，外幣存款也是可選擇的工具。

根據高盛金磚四國報告預估，這四國貨幣的實質匯率在未來四十五年，升值幅度將分別在一二九%至二八九%間。其中，特別以人民幣匯率若不受政策影響，將在十年內升值一倍，最為可觀。主因是，經濟高速成長將增加資本需求，也將加速貨幣價值重新估價。不過對於一般人，投資金磚四國外幣的難度與風險，高過購買共同基金甚多。中國商銀理財中心副理石明華指出，目前在台灣可買賣外幣只有十六種，但不包括巴西黑奧、俄羅斯盧布、印度盧比及人民幣。這四種貨幣在台灣無法兌換，主因是這四種貨幣在國際流通上屬於稀少貨幣，波動性大，萬一出現匯率風險，在國際市場上也難以拋售，持有的風險過高。

對國內投資人而言，最方便的投資幣別為人民幣。雖然現行中國法令尚未開放台灣地區人民開立人民幣戶頭，但實際上目前只要持有台胞證即可在中國地區銀行開立帳戶。若要開立人民幣帳戶，最好選擇擁有最多據點的中國工商銀行、中國銀行、中國建設銀行及中國農民銀行等四大銀行。

但中國政府對於人民幣匯率管制相當嚴格，即使大陸人民也無法自由將人民幣攜帶出境，目前大陸人民每天最多只能匯人民幣兩萬元至香港。對台灣投資人而言，只有以黑市交易方式將人民幣帶出境，一般黑市人民幣兌美元匯率價格約比官方匯率高三至四%。

近來亞洲各國貨幣紛紛上揚，人民幣卻原地踏步。加上中國總理溫家寶出面喊話，人民幣會出其不意的升值，因此熱錢是否會再度搶進人民幣及相關的港幣上，後勢值得觀察。