

專訪〉中經合董事長 劉宇環：

台灣應成立 國家主權基金

邱莉燕



陳應欽攝

手上握有4億美元資金，美商中經合集團董事長劉宇環，是縱橫兩岸的重量級創業者。

中經合在台灣科技產業崛起的1980、1990年代，曾投資台灣60幾家公司，如致福（後被光寶購併）、力晶、力捷、矽成、倚天等，僅兩家以「遺憾」收場。

而在對岸，憑藉1990年代初期就進入大陸布局的優勢，劉宇環在中國大陸的投資項目也不斷攻城拔寨。甚至有一次，抓到了投資標的到那斯達克敲鐘的機會。這個經典案例，就是在中國創造全新廣告通路的分眾傳媒。中經合在2004年投資的200多萬美元，14個月後，以獲利20餘倍出場。

搭中國列車，創投獲利數倍

「我1992年便進入中國做創投，」劉宇環說，「那時候進去，同業都說我瘋了。」不過今日卻證明，他搭上了中國成長的列車。

中經合在中國的投資項目分四大類，醫療產業、消費者產業、通訊和能源產業。一連串投資布局洋洋灑灑，譬如，中國最大手機上網入口網站「3G門戶」、中國最大的家居建材電子商務網站「居易站」、中國最大的網路行銷公司「大旗」、中國最大臨床醫療資訊系統供應商「麥迪斯頓」等。

「我們在中國的投資，很多是該行業的第一大，」中經合總經理朱永光說。

其中不少投資是倍數獲利，展現了劉宇環及其團隊的好眼力。

投資中國最大的健康管理服務機構「愛康國賓」，至今約兩到三倍的增值；投資中國最大的手機線上遊戲開發商「北京隨手互動」，至今約四倍增值；投資中國最大的圖庫供應商「全景圖片庫」，至今約兩倍增值。

劉宇環同時為中經合創建了一套獨特的商業模式：在台北、舊金山、北京齊設辦公室，可跨越地域的限制，將全球各地華人的長處連結起來。「我是促成中國人的經濟合作，提供附加價值，」這位笑聲爽朗的創業投資家，以「橋樑」比喻自己的投資方式。

橋樑模式最新的例證，是在去年10月。美國加州副州長格拉曼迪來到上海，在他的見證下，中經合與新強光電照明集團簽署合作協議，該集團的LED路燈技術與產品，將推廣到加州。

橋樑兩岸，進軍大陸保險業

又如今年6月底，他再度搭橋，讓台灣新光集團與大陸海航集團，攜手進軍大陸保險業市場。

事實上，中經合在募集資金方面也深具橋樑特色。

中經合第六號基金中，不乏知名的國際基金投資人，如IBM、西門子、IKEA旗下一檔基金，甚至是中東阿布達比投資局旗下的阿布達比投資公司。

活躍於海峽兩岸，身為創投業的好手及老手，劉宇環卻深深為台灣目前的創投環境感到憂心。

根據經濟部工業局和創投公會

的統計，自2000年以後，台灣每家創投每年平均投資案件數大幅下降，從2000年的10.8件下降到2005年的2.2件，衰退幅度達79.6%。

進入黑暗期的台灣創投業，每年的投資案遞減，甚至因為投資機會少，不少創投業者選擇將手上募到的錢還給投資人。

面對兩岸經濟開放與整合的新局、面對5月才剛剛政黨輪替的新政府，這位兩岸創投業的大哥大，對於台灣創投業發展前景有何看法？從縱橫國際與兩岸的創投經驗出發，又給馬政府什麼建言？以下是劉宇環受訪內容：

中經合模式，促兩岸合作

《遠見》問（以下簡稱問）：你是少數成功活躍於兩岸的創投業者，你認為兩岸的企業和創投之間有哪些合作的機會？

劉宇環答（以下簡稱答）：1998年，我們邀請聯想的董事長柳傳志來台灣兩個禮拜，因為有這層關係，聯想把大的OEM訂單都交給台灣，創造了500萬台幣的採購。但後來台灣戒急用忍，在政策上開倒車，十分可惜。

問：在促進兩岸合作上，除了聯想，還有什麼是我們不知道的？

答：新光人壽想進軍大陸保險業，已經研究四年，始終找不到合適的合作對象。恰巧新光是中經合的股東之一，我便介紹在世界經濟論壇（World Economic Forum）中認識的大陸海航集團董事長陳峰，兩人又都學佛，一

拍即合。

今年中海航和新光的合作，對我是舉手之勞，是幫助股東。

對岸做3G的標準制訂，我也做了11年。我還把微機電技術帶到東北，現在我投資健康產業美兆，協助美兆擴展到全世界，近期會有好消息。

問：你提出「中經合模式」的創投經營理念，請問這是什麼？

答：簡單說就是提供附加價值，譬如介紹新光金控董事長吳東進和海航董事長認識，促成雙方合作。我比較熱心，對台灣有熱情，對大陸也有熱情，我們的經營模式就是中國人的經濟合作，中經合的名字就是這樣來的。

海航和新光的合作是海峽兩岸合作的一種成功模式，這種模式可以繼續做。

現在政府要吸引大陸的企業來台灣，也可以給個獎勵投資，像大陸之前給台商「三免五減半」，台灣也可以仿照。

台灣面臨轉變，長期仍看好

問：你說的熱情是什麼？

答：看著台灣，關心台灣，大陸是大國崛起，起來得很快，但文化素質、經濟制度沒台灣成熟。台灣是個美麗的寶島，有一定的定位，但從四小龍逐漸下跌，是有政策等各方面的因素。

問：你短期內不看好台灣的經濟發展嗎？

答：我是長期看好，短期內台灣會面臨轉變（turn around）。現

在遇到全球通貨膨脹，是雪上加霜，美國次級房貸是個房地產泡沫，我看會持續一年到一年半，甚至更久。所以台灣要有對策，不是看到股票下跌就擔心。

問：台灣的創投政策出了什麼問題，要如何再起？

答：以兩兆雙星為例，兩兆的半導體和顯示器產業已經有了，雙星卻亮不起來，非常遺憾。

2003年，中經合集團投資3億多台幣成立BPI公司，這是從美國國際史丹佛研究中心（SRI）分出來的一個團隊，要把美國食品及藥物管理局（FDA）的臨床實驗帶進台灣，工研院創新投資公司、生技中心也都有投資。

如果可以把這項技術引進台灣，全世界大的藥廠就會來台灣做臨床實驗，索羅斯基金也因為看好這個趨勢而投資。但由於台灣生技發展政策不明，後來整個專案轉移到北京去，現在做得非常好，在北京已有兩個實驗室。

台灣過去八年來，科技沒有政策，上無政策，下無對策，缺乏驅動力，創投就死掉了。以前創投業有個產業升級條款的投資抵減，後來被取消，也沒有新的政策去延續，就等於放棄。新加坡、馬來西亞、日本、韓國，均有減稅的獎勵投資，尤其以新加坡最積極，本土的資金可以集中延伸下一步的產業。

幾年前，美國《BusinessWeek》排名台灣是亞洲生技第一名，比中國大陸還強，因為台灣在保護

智慧財產權（IPR）做得很好，也有很好的科學家，只是，後來在執行上變成喊口號。

問：未來可以如何活化創投業？

答：不妨請專家學者來討論一下創投業該怎麼走。台灣現在要轉變，我建議對於創投應該有個投資獎勵，相關條例要重新擬定。

設主權基金，增國際能見度

問：現在新政府上台了，會有轉機嗎？

答：台灣的轉機，在於方向要搞對，就像開車一樣。馬政府的財經閣員要做亞太營運中心、亞太金融中心，這是要有條件的，要瞭解是否遺漏了什麼。

新的政府在創投領域要有新的政策，馬英九上台後，我給他的建議是成立國家主權基金（sovereign wealth fund），台灣現在應該馬上做這個。

這是國際上的一個潮流，台灣可以站在國際的金融市場，等於是參加一個俱樂部（club），世界性的金融俱樂部。

像中國的國家主權基金SIC（中國國家外匯投資公司），投資黑石集團，馬上全世界就都知道了，所帶來的國際能見度效果非常的大，很多人才也會被吸引過來。

台灣若有國家主權基金，不但會是創投業的一個驅動力，你的主權基金出去的話，會占有一席之地，對外交、經濟、主權都會是一個突破。

找專家操作，可效法淡馬錫

問：台灣應該如何操作國家主權基金？

答：操作的話，肯定要請國外專業人士來做。目標不是我來定，但現有的開發基金可以納入。要做國家主權基金，一定要找trade banker，知道怎麼操作，怎麼建立全世界的網絡才有辦法。

阿布達比主權基金是中經合的股東之一。另外，杜拜邦長阿勒·馬克圖姆（Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum）的表妹羅明娜公主到中國訪問時，是由我接待，我叫她「little sister」。

他們操作主權基金非常聰明，台灣可以學這樣延伸到全世界。新加坡淡馬錫（新加坡政府投資公司）、科威特和瑞典的主權基金都很知名，是學習的對象。

問：主權基金的時代意義和對國家的影響是什麼？

答：台灣會有一個基準點（benchmark），別人看你就瞭解台灣原來經濟也很好，你也在這個俱樂部裡面，不是在外面。

我大聲疾呼台灣成立國家主權基金，再由主權基金帶動私募基金，一個一個帶動，或是投資全世界最好的對沖基金和私募基金，協助台灣下一波的成長。

至於台灣下一步大的經濟政策該放在哪裡？

以創投的角色，我提議成立國家主權基金，是有點新意（something new）的。□