

站在香港看內地

—— 訪香港投資集團有限公司總裁王英偉

中國經濟時報（中國）

1999年11月20日

今年9月18日，我在雲南麗水採訪了中國（香港）投資集團有限公司總裁王英偉。47歲的王英偉作為全國人大代表、香港投資者，對內地的經濟建設、國有企業改革、投資環境以及企業管理，有著獨特的視角與看法。

國家的改革開放已經20年，成就舉世矚目，令人振奮，王英偉說，從社會主義計劃經濟向市場經濟體制轉變，世界上有兩個模式。一個是前蘇聯，一下就破了。一個是中國模式，循序漸進。實踐已經證明哪個模式是成功的。而且，最關鍵的是改革過程中的民生問題。任何改革，如果民衆生活得不到改善，就不能算是成功的。

中國20年的改革開放，並不一帆風順，不是坦途。有過通貨膨脹，有過財政緊縮，也進行過調控，現在又在想方設法擴大內需。我們的改革，走的是先易後難的路子。現在看來，邊際改革已經取得了成績。國有企業的改革，正在觸及到核心的問題，這也是先易後難所必然遇到的。

應注意把握好國企改革的面和速度

對國有企業的現狀和改革方向，王英偉坦然地提了一些建議。

他說，現在有部分國有企業，在白白浪費有限的資源；一些國有企業千瘡百孔，即使把好的資源注進去，也變成了壞資源。因此，政府對國企進行了改革。

國有企業改革的方向是對的。但依我看來，有兩個問題需要引起注意：一是改革的面。如果面鋪的太寬，工人下崗太多，過去的企業規模，往往是幾個甚至一兩個主要的大型企業就支撐這一個城市，這樣的結果就是，幾個國有大企業一遇到困難，整個城市的經濟形勢就跟企業的形勢一樣糟。政府沒有錢往企業注入了，就直接牽連到整個城市或一個地區的社會生活。我們的國有企業改革，我想一定能夠突破這個難關。二是速度要掌握好。國有企業是一起上、同時改，還是分步走？應該是謹慎一些好，同時，我們應科學計算下崗職工所帶來的社會壓力。當然，這樣的尺度，是很難把握的。完成國有企業的改革，是5年，還是10年？要從中國的實際出發。

由計劃經濟向市場經濟過渡，現在是到了最緊要的關口，不解決，前進的力量就會受到削弱。因此，國企改革的規模和速度，政府一定要進行必要的調控。

經濟建設的法律法規、機制、資源分配方式上，已經有了明顯的進步，這種進步的標誌，就是逐步進入市場經濟的軌道。如果國有企業的改革取得成功，國家經濟建設的路將會越來越暢通。

與國有企業改革同樣重要的是私營經濟的發展。政府應支援私營經濟的發展。在法律、法規上，要鼓勵銀行支援私營企業。在這方面，我們的思想觀念過去是存在問題的，總是不太願意給私營企業以平等的地位。在國外，一些國家的政府，設有一個中小企業部門，專門研究政策，扶持中小企業。中小企業在任何一個市場經濟發達的國家，即使是發達國家也占很大比重。在香港，中

小企業占 90%。國有企業的改革一定要與私營經濟的發展相配合、相促進。

國內投資環境有明顯改善，但執法須大大改善

談起他在內地這幾年的投資感受，王英偉的讚譽中有批評，有誠懇的建議。

隨著經濟體制改革的深入，國家的投資環境進一步改善。基本做到了有法可依，不像改革之初，講人事，講關係，但執法方面還確實存在問題，有些地方法律的執行變樣了，偏遠的地方更嚴重。據我觀察，港澳及海外的一些比較大的投資者，大都在經濟比較發達的沿海和大城市投資，有些人不敢在落後地區和中小城市投資，因為在有些地方，天高皇帝遠，法律掌握在當權者手裏。這樣，投資於這些地區的一些中小投資者，只得去賄賂當權者，以保護自己的投資利益。

我曾經在人代會上提過，中國古代有巡案制度，美國有陪審團制度。要有一個制度，讓那些有冤屈的人，能夠逃過當地執法不公者的魔掌。聽說準備建立跨地區的司法機構，這很好，有利於消除地方保護主義，也有利於保護合法投資者的利益。

近年來你對內地貧困地區的農民及教育非常關心並熱心資助，你的理念考慮是甚麼？

我的理念非常簡單，21 世紀是知識經濟的時代，傳統的農業社會必然被取代。一個國家的財富，不在於人口的多少，而在於國民素質的高低。美國是世界上最富有的國家，但美國人賺錢，現在靠的是高科技，靠的是用知識武裝起來的大腦，而不是靠勞動密集型、資金密集型企業，西方國家已經把這些轉移到落後國家了。

21 世紀，中國的富強只能走一條路，這就是科教興國。因此，貧困地區人口素質的低下，與大城市相比形成較大反差，這種狀況必須儘快改變，中國才有可能逐步走上科教富國之路。出於這樣的思考，我近年來，對內地的教育尤其是貧困地區的教育，進行了一些捐助。我自己有一個想法，力爭每年捐建兩所希望小學。我捐助的錢雖然不多，但這些錢花在貧困地區的教育上還是能管一點用。振興國家，光有經濟的一時發展是拉不動的，從長遠看，最根本的是靠國民素質的提高，而國民素質提高的基礎在於教育。

中國的企業管理要從國情出發，注重做好人的工作

王英偉曾經兩次就學於英國牛津大學和美國哈佛大學，學習管理，談起企業管理，王英偉則特別強調從國情出發。

他說，管理學不僅是一門科學，更重要的是一門藝術，是管理人的藝術。我雖然受過西方系統的管理科學的訓練，但反對把西方的管理科學全盤照搬，即使照搬也不行不通。西方管理科學家自身也認為，並不是他們獨佔整個管理科學領地，而且他們也在吸收別國的管理經驗和豐富營養，比如，他們在研究中國的孫子兵法，研究易經，也在做研究人的工作。

我的構建是，把現代化的管理、國際化的管理，帶到國內來，但一定要從中國的實際情況出發。從總體上說，西方的管理是這樣的一個順序：法、理、情，法是第一的，講法治。中國則不同，是情、理、法，是一個人情社會，還沒有完全進入法治社會。作為一個投資者，不瞭解中國的實際，就會產生很大的問題和矛盾。

我從 1992 年在內地投資至今，沒有一次因為合同的糾紛，鬧到散夥或者上法院的。不是說沒有出現過問題，而是即依情而定，合情合理，又講究事先防範。合作過程中出了問題，考慮到國內的實際情況，雙方坐下來，商量或修改合同，再繼續合作下去。在情理之外的，如果太過分，一經發現，趕緊堵住，別鬧到大家沒法再繼續走下去的地步。

幾年的實踐，我的體會是，中國的管理理念，必須緊緊圍繞人。這既是中國的特點，也是中國逐步融入國際管理的過渡起點。我相信，隨著法治進程的推進，企業會逐步走上良性發展的軌道。現在，有的企業一搞合資，就把原企業的人都開掉。這不好。我的原則是，不管怎樣，先把人都接過來。可以是新老闆、新規矩，但應該給每個職工一個轉變、適應的機會。就是再不好的人，給了他機會，也會有所變化。我在天津一個縣裏建一個橋梁，原先這個單位有一百五六十人，合資後，我把這些人都接過來，我公開對大家講，一年內不會走一個人。現在，企業的業績翻了一番，人一個也沒走。而企業的紀律、精神面貌、員工的收入，都發生了巨大的變化。我還安排職工到香港和大連休假，大家非常愛自己的企業。這件事我體會到，在管理上，既要有機制，要規範，也要圍繞人做好工作，要給每個員工以信心，給他們發展、創業的機會。

記者：施友松