

Citigroup's China Conference
A New Era for Foreign Enterprises in China

王英偉

2002年4月29日

各位先生、女士：

今天，我很高興看見在這個會場裡，內地、臺灣和香港的商家、投資者共聚一堂，商討兩岸三地如何在新紀元攜手並進，帶來三贏的局面。

從 1986 年 9 月開始，中國就參與「關貿總協定」展開談判，終於在 2001 年 11 月 10 日，經過了 15 年的談判努力，中國終於叩開 WTO 這扇通往世界經貿的大門。現時仍在因應世貿要求及國內經濟的特點而修訂商貿法規的中國，還未能確定這千辛萬苦得來的世貿組織會籍，會把中國，甚至整個亞洲經濟帶到什麼境地。

WTO 是一個世界性的多邊貿易組織，囊括了世界貿易額的 80% 左右。雖然參加了這樣的一個大派對，但一般對中國入世都抱有既喜且憂的態度，因為入世既帶來機遇，也帶來挑戰。坊間對 WTO 有不同的看法，最普遍的說它是狼，中國入世就如與狼共舞一樣驚險；有的說它是洪水猛獸，只會擾亂本土市場，禍及無辜；比較中肯一點的說它好像一把雙刃劍有兩面，弄不好會動筋傷骨。

其實，加入世貿組織對中國經濟和國有企業必定帶來巨大的衝擊，甚至一些企業在國際競爭的第一回合會被淘汰，而導致某些行業的失業率增加。但這些衝擊對於推動國企改革、或是提高民營企業的效率及質素、甚至是改善國民生活水平等長遠利益的追求，絕對是不可或缺的一環。

一. 中國改革開放政策

其實中國早在 1978 年實行了改革開放政策後，便以積極的姿態走向世界，並通過創辦經濟特區等一系列開拓性努力，逐步形成了全方位、多層次、寬領域的對外開放，促使對外經濟快速發展。全國國內生產總值(GDP)從 1978 年的三千六百億人民幣飆升至去年的九萬六千億元人民幣，24 年間增長了 26.5 倍；而外貿進出口總值在同一期間則由二百零六億美元升至五千億美元，升幅達 24.3 倍。而 1993 年後連續數年的貿易盈餘，更使中國成為其中一個主要出口國。

然而，無論是 1978 年的第一階段開放，還是鄧小平 1992 年南巡後的第二階段開放，都是從國內的發展需要出發、以中國為中心的開放政策，這有異於中國入世後要按照 WTO 的機制與原

則來建立富中國特色的市場經濟。簡而言之，這個第三階段的改革開放不限於營商範圍的進一步擴大及深入，亦是對現有營商規則一次徹底性的改革及發展方向的確定。如此一來，在國內投資的外資的身份、他們可扮演的角色及可發展方向亦相應地有所改變。

二. 新環境、新作風

中國承諾根據 WTO 的基本原則給予外資國民待遇，隨著內、外資受到的待遇漸趨一致，以及法制日漸完善，內地市場競爭會更為公平，而競爭會逐漸由價格提升至更高的層面去。

在入世談判取得突破性進展時，中國即修訂了外商投資領域的法規，解除對外資生產企業的內銷限制，讓這些外資企業自由進入有 13 億人口的內銷市場。中國自改革開放以來，外國資金不斷流入，近年更成為外商直接投資的第二大受益國，2001 年的 FDI 達三千九百六十億美元，穩居發展中國家之首。但這些外資大都是衝著中國的廉價勞工、低土地價格造成的低生產成本而來，在國內大興土木，築廠房、建生產線，大量生產然後出口到世界各地，這都使中國從 1978 年的第三十二大貿易國跳升至現時的第七大。但另一方面，在過去的保護主義下，能夠成功打入中國市場和獲利的外資品牌卻是寥寥可數。

解除內銷限制、撤銷外匯收支平衡要求、取消當地含量及出口業績規定，其實是給外資生產企業開放一個高增長、潛力龐大的內銷市場。最近一家倫敦獨立調查機構「歐洲監察」Euromonitor 發現雖然日本是亞太區最大的個人護理產品市場，但 0.9% 的複合年增長卻遠遠落後於國內的 9.6%。究其原因，國內用於個人護理產品的人均支出由 80 年代初的一元人民幣升至 2000 年的三十元以上，而某些大城市如廣州、上海、北京更錄得八十至一百元不等。24 年間有 30 倍甚至 100 倍的增長，但若與已發展國家比較，增長空間仍然十分廣闊。

三. 「請進來」與「走出去」

隨著一般市民的購買力不斷增強和入口限制的減少及內銷市場的開放，中國已是世界所有品牌消費品角逐的競技場。

在關稅不斷調低、非關稅措施及對外資生產企業內銷管制取消的商業環境下，品質高而價格合理的外國時尚品牌對內地市場造成的衝擊是肯定及無可避免的。但這可以幫助內資更清楚知道消費者的實際需要，學習市場經濟裡以客為本的原則和管理技術，籍以加速國企改革的進程和訂定正確方向，在競爭或合作中學習外資的營運手法，提高自己的水平，增強競爭力，「再走出去」，在國際市場裡與外國品牌爭一日之長短，除去「中國只有廉價勞工、缺少優質品牌」的偏見。

如此一來，內、外資在中國市場的競爭已不再停留於價格上，而是對市場的了解、創意、生產技術、分銷手法、售後服務，以至於管理質素、內部架構、員工質素、商業操守等全方位的比

拼。故此，外資需要有全盤計劃，從市場調查到產品設計、生產以至分銷策略都要作出周詳研究及部署。

正如瑞安在國內的投資，不論是房地產發展業務或是建築材料業務，都必先經過詳盡而精細的市場分析，務要對需求、市場走勢、政策發展及競爭對手等都達到相當的認識及了解才再作投資決定。如果將香港的一套完完本本的搬到國內是絕對不成的，譬如說買房子，香港人的首選是向海，而上海人則因天氣關係一定要向南的房子。同樣是中國人買房子，但要求可以差很遠很遠。

四. 培養人才

剛才所說的員工質素並不單指員工的學識或者是技術和經驗，也包括員工對當地市場的認識和了解。所以外資到國內投資，不能再只靠「老外」或「外派員工」作管理人員及決策人員，而國內員工只參與生產或者較低層的行政工作。國內的國際化專業人才不足，對西方的語言及營商規則大都未達國際商務水準，其中水平比較高的人才必成爲各方爭奪的對象。爲了長遠發展，外資應作較長遠的投資，培養內地管理人才，負責內地市場的策劃與發展，這才有機會與國內民營企業、甚至國營企業去爭奪越來越精明的國內消費者的垂青。

而香港與臺灣在市場經濟打滾多年累積了豐富經驗，熟悉中外雙方的語言、文化，又有法律、會計、金融、貿易、電訊等多方面的專業服務優勢，在中國入世後不單可作中外合資、合作的中介人，更可在國內人才的質素提升方面作出深遠的貢獻。

中國入世後逐步開放大部份服務行業，這無異是給香港打上一支強心針。本身已是以專業服務業爲主的香港，加上地緣、與內資合作累積下來的豐富經驗及雙方在文化、語言等方面的共同背景，港資比外國企業肯定是較具優勢。近年一個比較熱門的話題是上海會否超越香港。這個問題意義不大，假如香港並非停步不前地等待別人追上，如果大家都在向前推進，追上與否的意義又是什麼呢？倘若結果是在世界上各有優勝之處、互相輝映的兩個國際大都市又何妨呢？

五. 新領域、新嘗試

進出口貿易限制的減少帶來無限商機，但其實新開放行業所帶來的發展空間更爲廣闊。例如一直封閉的電訊業，外資根本不得以任何形式擁有或管理電訊業務，但中國對入世的承諾，就打開了流動通訊、國內和國際服務、傳呼、互聯網等領域。

經過幾年的重組改革努力，國內電訊業雖已不再是「唯我獨尊」的壟斷式市場，而由中國電訊、中國網通、中國移動、中國聯通等七個主要企業來瓜分不同的通訊市場。例如流動通話市場是中國移動及聯通的天下，而國內電話服務就是中國電訊、中國網通、中國移動及聯通四分。

其實國內電話用戶的增長速度相當驚人，在 1979 年只有兩百萬戶，到了 1998 年上升到一億戶，而 2001 年已超過三億戶，成為世界第二大電話網絡及用戶市場。短短三年的用戶增長，遠超廿多年的增長。這一個無法想像的超級大市場，絕對可以容納更多的服務供應商。外資擁有先進的資訊科技，如能配合國內的實際需要加以發展，商機無限。現在國內的「網民」(netizen)亦已增至三千多萬，互聯網及其附帶行業亦是一大機會。

另一個備受關注的新開放行業 — 金融 — 也是中外金融機構虎視眈眈的肥肉。雖然至 2001 年底，外資銀行在國內已有代表處 214 家、營業機構 190 家，但一直被禁止為本地企業及個人提供服務，而設立分行的數目亦有所限制。入世後逐步開放的金融業，取消了所有地域及客戶對象的限制，外幣和人民幣業務也會陸續開放。

反應迅速的外資銀行，在今年第一季度已拉開了爭霸的帷幕。3 月 21 日，花旗銀行上海分行率先向中國境內各類客戶全面開辦外匯業務，讓國內老百姓親身體驗國際水平的金融服務。同一段時間，發生了震動業內外人士的「愛立信事件」，其實就是南京愛立信公司把 19.9 億元貸款還清給中資銀行後轉投外資銀行，理由是外資銀行可開辦「無追索權保理業務」。其後還有浙江的慶豐印染貪新厭舊的新聞，這些績優客戶的向「外」流，其實並不是貪新鮮或者媚外的行動，而是外資銀行的市場策略得逞。

國內有四家規模比較大的商業銀行，員工眾多，由 20 多萬到超過 60 多萬的都有；網點最少的有六千多個，多的有三萬個，而且都有全國網絡的清算系統。從這個角度來看，外資銀行要與這個網絡龐大而且運作模式有點排外的國內銀行體系競爭，實在是困難非常。但是這些外資銀行有豐富的商業經驗，明白國際商貿企業的需要，所以就可以從一個目前內資銀行還未開展的業務，作為進入國內市場的一個據點，循序漸進。

所以，外資只要清楚了解國內市場的形勢及需要，發揮自己所長，國內這個市場仍是垂手可得。還有其他的行業，譬如說保險、法律、會計、稅務等等，也是同樣道理，我在此就不再詳述了。

六. 新地區、新市場

除了外資在中國的商業範圍擴闊了之外，地區性的限制也減少了。外資的活動不再局限於國內的主要城市，已經可以伸展到其他城市，甚至深入中西部、西北部等商業發展的處女地。在 20 多年的開放潮中，國內各區經濟都有了很大發展，但中西部地區發展的速度要比較慢一些，造成地區間的差距就有所擴大。

這種「讓一部份人先富起來」的理論是吸收了歷史的教訓，把經驗結合起來的智慧。從 2001

年人均生產總值來看，有一部份人的確已經富起來了。全國人均生產總值是九百零九美元，而廣州與上海等沿海城市卻已高達四千五百美元。這些統計數字顯示的，不僅是東南部城市跟西北部發展的差距，還有兩者可發展的領域和空間的不同。

除了人力資源成本和地價較南部沿海地區還要低之外，西部地區擁有大量的資源優勢，如新疆的綿花、羊絨；陝西的煤炭、石油、天然氣；還有不少歷史悠久的化工、冶金、建材行業等等，一直都是西部地區的支柱產業。外資只要把科技、經驗和技術帶到這些地區，以生產高質素而價值合宜的產品，再不停地提高生產力和人才的素質，在這個市場佔一席位，應該是不成問題。

其實西北部越是落後，可供發展的空間越多。譬如旅遊業，蒙古新疆一直吸引了不少中外遊客，和其他有特色的地區，好像雲南、四川、青海等，都有待進一步的發展。景點的設施、酒店、食肆等配套設施都有很大的發展潛力。港商近年努力地開發長江流域，進軍中西部內陸，也就是看準這大片市場的優勢。

有一點大家要特別注意，就是西北部的發達水平當然是跟東南部不一樣，而他們的要求也相對的有異。正如我們不能把外面的一套原原本本的搬過去國內一樣道理，我們也不能把東南部成功的一套照搬到西北。外資在進入每一個地區、每一個市場，都要小心觀察、掌握市場方向，獲得政府的支持，再細心經營，才可以有必勝的把握。尤其是中小型企業(SME)，在資金有限的條件下，就更應先看清自己的優勢，再小心挑選可投資的行業，切勿把資本分散得太薄，這很容易就被其他財雄勢大，或者是善於尋找有利位置(niche)的企業所淘汰，結果是全軍覆沒。

七. 總結

最後要補充的是，加入 WTO 對中國也不純粹只有長遠利益。經濟活動頻繁、商機蓬勃，國民收入以至購買力自然上升；舶來品價格下降，老百姓可以吃到價廉物美的國外農副產品，享受到更優惠的電信服務及高質素的金融保險等服務，又可買到價格較前合理的外國汽車。這些生活水平的提升，就是沒有入世，中國百姓也是可以享受到的，只是激烈的競爭發揮了催生的作用，把這些享受提前帶進國內。競爭是激烈了，但受惠的仍是國內的老百姓。