內地企業爲何未能「走出去」？

國企要負擔高昂的福利及社會目標成本，犧牲了股東的利益。（路透社圖片）

《信報》曹仁超日前在「投資者日記」有感而發，指出華人（包括內地及香港）只能發展中小型企業，有規模的跨國大企業仍然欠奉。筆者某程度上同意這個不正常的現象，希望在公司管治角度下作較深入分析箇中問題。

內地現在有一個流行的說法，就是「企業做大做強必須國際化」，亦即是所謂「走出去」。隨着內地企業的不斷改革和民主化，已帶來了經濟的高速增長，使中國成爲全球最大出口國之一；當然，近期的經濟過熱現象有一定的風險代價，中央政府應小心作調控以求「軟着陸」。面臨加入世貿和互聯網新科技的局面，內地企業要謀求迎接全球化的競爭對策。這個過程涉及企業文化、管理模式、競爭方式、產品服務質量、公司治理和訊息資源等層面的國際化。

企業「走出去」的目的包括如擴大合作、謀求高增長、利用國際人才和海外資源、拓展新市場、分散風險，以及引入新技術等；很可惜，除引進外資、到海外掛牌上市集資或作展銷活動外，能「走出去」（香港以外）作直接投資或收購兼併的形式很少。較爲人知的少數成功案例有湖南YD空調、天津TS保健品和中國SH能源開發等。中國企業離開「走出去」的目標仍很遙遠，至少我們仍未能在倫敦買到在當地生產的「青島啤酒」或在紐約看到「內蒙小肥羊餐飲連鎖店」。

國企走出去是國策

由於種種限制和歧視，民企的發展速度和規模也有限。這有點像香港的華資家族企業，除地產外，內地企業很少可以發展成跨國大企業。相對來看，日本（如本田）和南韓（如三星）工業生產企業在日韓更爲普遍及成功。雖然一些內地企業資產及純利方面已達到大企業水平，但在股權結構、組織、人才、科研能力、公司治理和管理方面仍然有很多不足或只是中小型企業的模式，未能成爲世界級大企業。有人認爲，中國人在中小型企業的發展十分具競爭力（以海外華人成功經營餐館可見），但在發展大企業方面略有不及。

中央政府一直鼓勵國企除在海外掛牌上市外，積極投資海外，但效果一直未如理想。很多人對國企「走出去」沒有信心。當然，要成功「走出去」，企業必須大力改善其本身的資本、技術、品牌質量、市場、人力、訊息等管理運作，並建立適當國際化企業文化和全球化競爭策略；特別在經濟外交上，要掌握有效的談判能力和原則。入世令中國踏上了深化改革的不歸路，在國際化管理及經營實務上，國企要懂得如何把國際經營風險降到最少，以及如何掌握世界經貿的宏觀趨勢。

另一方面，聯想集團主席柳傳志曾指出，國企走出去是整體國策問題，中國政府應進行體制的設計以作配合，特別是國企的外派人事管理模式落後，沒有與時俱進。他批評國家總是怕外派的管理人員出走或不回國，外派人員不但不可帶配偶及子女出國，更嚴格要求五年就要調回內地。這種做法明顯影響海外業務人才的配置和延續性。中國亦應把國企管理者與公務員的管理模式分開，外派企業領導不應按照外交人員的辦法來管理。國家應全方位支持企業到海外投資，也要進行系統化的部署。

據外經貿部前副部長佘永江指出，雖然外滙管理局已積極配合國企或民企到海外投資，中國公民辦理商務簽證也有必要簡化，目前中國公民辦理商務簽證過度繁複，對文件證明的要求過多，嚴重影響企業的辦事效率和競爭力。目前的一些制度明顯跟不上市場經濟發展的要求。

家族企業集各種風險於一身

國企改革的核心是企業獨立和民主，即走向「政不干企，言不亂商」，並鼓勵企業管理人分別擁有決策權和經營權，互相監察制衡。另外，是有關「人」的制度的徹底改革，即重視人才，以人爲本和誠信。這些改革都是入世競爭的首要目標。

鑑於目前國企體制的各種限制，一些內地專家曾提出倒不如集中鼓勵民營企業「走出去」。無疑，民企現在已有較公平和較大擴展空間，很多已具備核心競爭力，擁有穩定的市場佔有率、知名的品牌和適應國際化發展的人才隊伍，也有很強的團隊合作精神。目前民企仍缺乏完善的金融體系和全方位的資金支持，也缺乏國際化貿易體系和研發體系的支持。

正如筆者以前曾作分析，民企也有其獨特的治理結構和管理問題，妨礙了他們發展壯大的空間。例如在英美等市場，個人企業發展到某個階段便上市，引入外間股權和向全世界聘用專業管理人才，日後更靠收購合併來壯大成跨國大企業。傳統華人家族企業要堅持絕對控股地位和直接參與管理，集各種風險於一身，這個模式雖較具效率，但缺乏規範管理，不少民企不能賺錢，也不願意將減持股權或轉讓他人（特別外國人）；當然，傳統的家族接班問題和其他因素，也影響到民企的未來發展策略，迫使其作出改革。

但正如北大光華管理學院院長厲以寧曾指出，改善制度和管理而未徹底改革企業治理結構，國企很難持續其增長和效績。管理是基礎，但管理要長久發揮作用，還有賴治理結構的眞正改革。筆者曾指出，目前國企的管治問題眾多，包括如擁有者缺位、一股獨大、管理人聘用、內部人控制、中介人素質和獨立性、法制保護小股東不足等等。國企倚靠其政治背景控制資源或壟斷市場，而並非單靠本身的管理效率和經營表現。

國企由黨政府官員代表出任高層管理，薪金偏低和缺乏激勵機制，傾向不關心企業長遠利益。在原有體制下，企業家或高層管理人再能幹，也可能被調職返回原職崗位，原有體制又不保證領導有能力與責任心。國企除了要負擔一些員工福利和社會目標外，高昂的代理成本和不用負擔剩餘風險，導致上市國企的資產往往被大股東或官僚代表所濫用或作自利，犧牲了公司和小股東的利益。

中國公司管治系列・之十六

浸會大學工商管理學院院長兼教授

何順文

企業管治