

走向国际市场的

中国企业

石纪杨 著



中国金融出版社

走向国际市场的中国企业

石纪杨 著

中国金融出版社

责任编辑:王 璐

责任校对:潘 洁

责任印制:郝云山

图书在版编目(CIP)数据

走向国际市场的中国企业/石纪杨著. —北京:中国金融出版社, 2000

ISBN 7 - 5049 - 2315 - X

I . 走…

II . 石…

III . 企业经济 - 概况 - 中国

IV . F279.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 17522 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京长阳印刷厂

开本 889 毫米 × 1194 毫米 1/32

印张 9.75

插页 7

字数 235 千字

版次 2000 年 4 月第 1 版

印次 2000 年 4 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

祝香港中資企業進入新世紀

穩步發展
有所作為

劉山在

一九九九年十二月十四日

(劉山在同志系中央人民政府
駐香港特別行政區聯絡辦公室副主任)

序

香港在鸦片战争后,虽沦为英国统治的殖民地,但经济上仍属于中国的一部分。“血浓于水”,香港与内地,经济上有千丝万缕的关系。因此,中资企业进入香港市场,在本港植根成长,本来应是一十分正常和理所当然的事。

但由于政治、历史和其他种种原因,中资企业在香港经历了一漫长和曲折的发展过程。直至 70 年代末期,中国内地实施改革和开放政策后,中资企业才迅速开展,大放光芒。随着英治时代的结束和英资势力的相对没落,中资企业今天已在香港经济中占有一举足轻重的地位。

香港回归后,奉行“一国两制”的国策,仍保留原有的资本主义经济体制。中资企业的相对地位虽大为提高,但须在市场经济的框架内运作,而且要遵守特区的法规,接受特区政府的监管。事实上,中国的中央政府也从未要求中资机构在港享有任何形式的特权。中资企业在香港这一国际金融和商业中心,须以平等地位与来自其他国家和地区的企业作公平竞争。

本书作者石纪杨博士,从历史、现实和展望的不同角度,对香港中资企业的法律地位、发展状况、作用使命、内部管理、面临挑战和未来路向,作一全面性和系统性的论述,资料丰富,分析透彻,立论精辟,洵为佳作。中资企业在港虽已有百多年的历史,但坊间关于中资企业的书籍,多属于目录之类,真正有实质性内容的著作,并不多见。石博士这本书,填补了有关文献中的重大空白。

本书虽基于作者的博士论文整理而成,但并非一“象牙之塔”的结晶。石博士担任香港中国企业协会协调管理部主任多年,对中资企业的运作、管理和问题,有丰富的实际经验和透彻的了解。因此,本书无论对决策者、学者、财经工作者乃至国际投资者,都是一不可或缺的参考书。

总而言之,本书是一值得推荐的好书,是为序。

香港大学经济金融学院教授

香港大学名誉大学院士

钟伟康

1999年12月1日



中资企业在经济调整中稳步迈向新世纪

中央人民政府驻香港特别行政区
联络办公室经济部部长

胡国对

在《走向国际市场的中国企业》即将出版之际,作者请我对中资企业的发展问题谈点什么。我来香港工作时间不长,正好赶上亚洲金融危机对香港的冲击,使香港中资企业经历着最困难的时期,通过与各个领域中资企业负责人的接触和沟通,对中资企业有了些初步了解。就此机会,我想就一年多来在香港的工作体会,谈谈对香港中资企业发展问题的个人看法,这些看法不一定成熟,说出来供中资企业管理层和市场投资者研究讨论参考。

众所周知,中资企业在香港具有 150 多年的发展史。新中国成立以后,尤其是改革开放后,中资企业在香港有了很大的发展。截至 1998 年底,经中央政府主管部门批准在香港设立的中资企业共 1887 家,总资产达 15261 亿港元,其中总资产在 50 亿港元以上的大型企业集团 25 家。在香港的银行、保险、航运、旅游等主要行业,中资企业差不多均占有四分之一的市场份额,大股东是中资企业的上市公司市值占香港股市总市值的 15% 以上,中资企业承建的各类工程约占香港建筑工程总量的 14%。中资企业已成为香港经济活动中一支有影响力的市场力量,也是目前我国在海外的最大企业群体。

长期以来,中资企业为维护香港繁荣稳定,促进香港与内地的经贸合作,支持内地经济发展,发挥着重要作用。中资企业不仅是香港鲜活商品市场的主要供应商,其业务运作与香港居民的日常生活密切相关,而且中资企业也是香港基础设施建设和高新科技产业发展的积极参与者,其发展与香港经济的未来前景息息相关。据不完全统计,1992年以来,仅50家大中型中资企业就在香港累计投资了1671亿港元,投资领域涉及航空、电讯、道路、码头、隧道、地产、科技制造业等重要行业。

中资企业利用在香港国际金融中心运作的优势,支持内地改革开放和经济建设,在内地进行大量投资的同时,也为内地引进了不少的资金、技术和管理机制。据统计,自1992年以来,中资企业在内地投资项目累计超过3000个,投资余额达700亿港元,形成固定资产156亿港元,中资企业还利用红筹股和H股在香港证券市场运作,为内地经济建设开辟了新的融资渠道,仅1997年就在香港市场筹集资金667亿港元,其中60%投资到了内地市场。在华东、华南水灾,在丽江、张家口地震和1998年内地特大洪灾的赈灾过程中,中资企业的赈灾款累计超过1.5亿港元。

面对国际金融风波和亚洲金融危机的一次又一次冲击,中资企业一贯支持香港政府稳定市场的积极措施,为香港经济稳定发展作出了贡献。在亚洲金融危机的冲击下,中资企业的经营运作遇到前所未有的困难,但总体上还是维护了企业安全。中资企业利用既熟悉内地市场又熟悉香港市场的双重优势,积极发挥窗口和桥梁作用,为促进香港与内地的经贸合作和社会文化交流,作了大量的穿针引线 and 铺路架桥工作。

大多数中资企业到香港发展,原始资本投入很少,之所以能发展到今天的规模,基本上是靠企业自身的累积,并充分



利用投资主体所给予的支持和政府背景优势,借助香港发达的金融市场等外部条件,不断“滚”大起来的。如中国海外集团最初仅利用总公司借给的 100 万港元打天下,经过二十年的摸爬滚打,现已发展成为净资产达 110 亿港元的大型中资企业集团;中信香港集团创办初期,母公司投资 3000 万美元,净资产现已达 120 亿港元;越秀集团靠借贷的 3900 万港元起家,现净资产已超过 130 亿港元。

1992 年以后,香港中资企业在邓小平同志南巡谈话精神的鼓舞下,加快了发展步伐,也加大了改革力度。企业运作建基于市场需求,由过去的单一经营转向多元化经营,初步形成了由粗放经营向集约化经营的转变。企业的发展观念也出现了变革,由过去的依赖内地政府支持的“等、靠、要”转向了利用香港市场机制,向市场要资金,要发展,探索出一条商品经营、生产经营和资产经营相结合的路子,壮大了企业的实力。企业架构更趋合理,更加符合市场机制的需要,一些企业通过架构重组、业务重组、资产重组和深化企业内部改革等措施,进一步提高了企业素质。目前已涌现出了一批在香港市场颇有影响力的大型企业集团,如上海实业、中国海外、光大、中远、中信、越秀、中国保险、中国电信、京泰、津联、中国航空、航天科技和深业等。这些企业与老牌的中银集团、华润集团、招商局集团和中旅集团一样,成为中资企业的骨干力量。

香港回归祖国后,由于受亚洲金融危机的严重冲击,香港的银行普遍收紧了对中资企业的贷款,致使中资企业陷入艰难的市场困境。造成这一困难局面既有外部原因,更有内部原因。外部原因是受亚洲金融危机的冲击,香港企业几乎所有的资产都严重缩水,中资企业也不例外。据统计,中资上市公司的总市值,至今与最高峰时期相比,严重缩水 80% 左右,中资企业所持物业价值也随大市贬值了 40% 至 60%。资产

贬值的直接后果就是企业负债比率上升,资产套现能力减弱,还债压力增大。

一些中资企业陷入困境的内部原因就是长期积存的一些深层矛盾和问题未能得到很好解决。一是企业负债率偏高,尽管中资企业(除银行业外)总体负债率仅为 58%,低于内地国有工业企业 80% 的平均负债率,但高于香港上市公司 37% 的平均负债率。负债率过高,遇到金融危机,就有很大的风险。二是市场风险认识不足。中资企业这些年的发展,总的来说顺境多于逆境,因而对金融危机带来的高风险认识不足。一些企业扩张过快,疏于风险防范,对如何应对危机缺乏足够的心理意识和预警措施。三是监管不力和自我约束不足。在中资企业发展过程中,存在着监管不力的问题,因而在体制上未能有效地保证企业沿着正确方向发展,一些中资企业也未能建立起自我约束机制。企业经营和发展过份依赖外延式扩张,忽视企业资产和管理素质的提高,有的甚至超越自身能力去收购兼并,或者进入自己所不熟悉的领域去发展,去竞争。少数企业存在着决策机制不健全、决策方法不科学、决策中存在长官意志主导、政府行为和市场判断失误等诸多问题。四是内部管理有待加强。从金融风暴后中资企业出现的一些薄弱环节看,对如何深入企业改革,加强内部管理,确实存在许多有待深入研究的课题。

经历了亚洲金融危机以后,中资企业发展面临的外部环境已发生了重大变化。香港的经济结构正在调整,高新科技产业正在酝酿崛起,并将成为新的经济增长点和支撑点,资讯科技的迅速普及也将大大改善香港服务业的素质,市场竞争力将会显著提高。以前,香港中资企业结合本地区、本部门经济发展的需要,利用香港国际金融中心的优势,筹措资金在内 地或在香港投资,或通过收购兼并上市等途径加快资产经营



的步伐,这种外延扩张型的发展方式,今后将受到外部因素变化的制约。因此,加强调整,稳步发展,适应香港经济的发展变化,走增强企业竞争力的发展路子,是中资企业战胜当前困难和今后一段时期发展的主导方向。

中资企业的发展要寻找新的增长点和开拓新的竞争优势。首先是业务要以市场需求为依据,以企业盈利为目的,下大力气调整不符合市场和企业发展方向、超出企业承受能力的业务,重点培育和形成新的有竞争优势的产业。结合市场结构和企业业务结构的调整,促进资产向优势产业集中,资源向优势产品集中。没有创新的企业是没有前途的,中资企业要利用金融风暴后香港经济调整的机会,结合企业的优势,认真研究企业的长远发展战略,并按照面对新世纪、面对高科技、面对信息化的时代要求,进行业务创新和市场创新,以适应未来的挑战。

其次是中资企业要采取坚决有效的措施,把过高的负债率降下来,以防止债务风险蔓延。为维护企业的经济安全,负债率高的企业,尤其不要再通过增加新的借债来投资。要加强资金管理,注意企业的现金流量,作好流动性监测和前瞻性预测。中资企业还要开展增收节支、开源节流、降低成本、提高效益等多种形式的活动来增加收入。在债务结构上,要重视到期债务与债权在时间上和数量上的衔接和均衡。要防止资金错配,即借贷币种与收入币种不一致引起的汇率风险,尤其要防止短钱长用,短贷长投,尽量把不合理的债务结构调整过来。

第三,中资企业要继续推进以建立现代企业制度为中心的企业改革,要结合本企业在金融危机冲击下暴露出来的不适应香港市场竞争的企业机制上的问题进行整改。本着精干、高效、协调的原则来重塑企业的营运系统。对不出效益、

不起盈利作用的部门,该撤销的要撤销;对效率不高、效益不大的机构,该消肿的要消肿;对经营重复、业务重叠的企业,该合并的要合并;对有发展前途和有实力的,该强化的要强化;对新的增长点,该加强的要加强。中资企业要根据建立现代企业制度的要求,建立起灵敏的信息系统、高效的营销系统和高度严密的监控系统。

第四是中资企业的内部管理要强化,管理方式要转变,要改变企业管理中的“人治”因素,加强企业管理的“法制”建设。要通过吸收外国企业的先进管理经验来改造我们企业的运作机制,完善企业管理的各项规章制度,使其成为规范企业运作的行为准则。对企业管理的薄弱环节,要在总结经验的基础上加以调整和完善,逐步形成企业的规范化、系统化和科学化管理。对企业内部管理的几个重点,如管理层或董事会的议事规则,企业重大事项的决定规则,投资决策规则,财务管理制度等,都要深化、细化和切实加强,使之成为企业自我发展和自我约束的重要机制。

第五是重新探索发展模式。以前,大多数中资企业是作为中央部委和地方政府的窗口公司在香港存在的。这种窗口公司的背景和所赋予的历史使命,提高了中资企业在香港的地位,并获得了香港银行界和投资者所给予的“溢价”待遇,使得中资企业能够通过背景取得信贷和授信额度,出现高负债经营。随着形势的变化,今后,这种靠企业背景负债经营的发展模式将很难在市场上继续存在,企业确实面临很大的风险。因此,中资企业的发展应该建立在提高企业的资产质量、健全企业的财务管理、增加企业的经营业绩、提升企业的管理水平的基础上,以适应外部市场条件的变化。

总之,中资企业要通过调整和巩固,达到在香港稳步发展的目的,使企业的业务得到新的发展,使运作的风险得到有效



控制,使企业的管理得到显著提高,使经营的效益得到巩固和加强,使中资企业的整体素质和竞争力得到全面提高。我们坚信,有祖国内地经济高速发展提供的机遇和支持,有香港成熟的市场作舞台,香港中资企业一定能够总结经验,克服困难,继续扮演桥梁角色,发挥窗口作用,为香港经济的繁荣,为祖国经济的发展,为加强香港与内地的经济合作,作出新的更大的贡献!

《走向国际市场的中国企业》是作者本人在香港中国企业协会多年工作的一个总结。几年来,作者在与中资企业和市场投资者频繁的交往和沟通中,获得了大量的第一手信息,并在这些信息资料的基础上进行了分析、研究和思考,不仅为香港中国企业协会和政府主管部门提交了工作报告,还先后在香港商报、大公报、经济导报、文汇报、中国日报等报刊杂志发表了不少文章,在香港市场产生了比较好的影响。

仁者见仁,智者见智。我虽并非完全赞同本书作者的观点,但我应该说作者对香港中资企业的运作、监管和发展问题作了一些有益的探索,这些观点和看法或多或少会为政府、企业和投资者研究中资企业提供参考,这是值得赞赏的,我希望将会有更多的专家、学者、政府官员和投资者研究中资企业,关心中资企业,支持中资企业,共同促进中资企业的进一步发展。

我希望,本书的出版发行将有助于中央政府主管部门、特区政府机构和市场投资者了解中资企业,有助于外国银行和跨国企业集团正确看待香港中资企业,有助于扩大中资企业的市场影响,有助于提高投资者对中资企业的市场信心。

我衷心祝贺《走向国际市场的中国企业》在新世纪到来之际就同国内外广大读者见面!

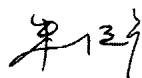
1999年12月3日于香港

迈向二十一世纪的香港中资企业

为《走向国际市场的中国企业》作序

香港中国企业协会会长

香港中旅集团董事长兼总经理



新千年伊始,中国金融出版社出版系统介绍香港中资企业情况的《走向国际市场的中国企业》一书,是一件很好的事情。

中资企业在香港发展有着悠久的历史,经历了我国晚清时期、民国初期、抗日战争和解放战争时期、国民经济恢复和建设时期、改革开放时期和香港回归以后的几个发展阶段。一些老牌的中资企业,如招商局集团和中旅集团在香港已分别有 100 多年和 70 多年的历史,但以前一直发展得不快,规模也较小。香港中资企业真正取得突飞猛进的大发展则是在内地改革开放,即 80 年代以后。不仅投资领域涉及银行、保险、证券、旅游、建筑、地产、科技开发、航运、制造业和贸易等各类不同行业,而且规模也比较庞大,目前香港中资企业已发展成为一个拥有 1900 多家企业、总资产超过 15000 亿港元的资本集团。

香港中资企业实力的增强,对贯彻一国两制方针,对促进香港经济的持续繁荣,起到了积极的作用。特别是一些大型中资企业资产实力不断扩大,已成为稳定香港经济的一支重



要力量。与此同时,还为内地经济建设做了大量工作。在近二十年里,中资企业通过香港市场,为内地筹集了大量的资金,在一定程度上缓解了内地经济高速增长与资金短缺的矛盾,有力支持了内地经济发展。中资企业还为内地引进了先进的生产技术、设备和管理经验,对内地经济发展和转换企业机制起了很大的促进作用。中资企业帮助内地引进了现代化市场观念和国际市场运作规则,促进了内地市场机制的建立健全以及计划经济向市场经济的转变。此外,中资企业还为内地培养和引进了大量的金融、贸易、管理等方面的专业人才,并为内地提供了大量的市场信息以及多种服务。这些中资企业真正在香港起到了窗口和桥梁作用。中央政府、特区政府和投资者对香港中资企业的发展及其在香港的市场地位均给予了充分的肯定。

世纪末的金融风暴,给香港经济和香港中资企业发展造成了很大的损害,带来相当多的负面影响。但大多数香港中资企业还是能够在逆境中奋发图强,抓住和利用金融危机后的商业机会,努力进行企业重组,重新规划企业发展布局,巩固和重新开辟本地与内地的市场,并为下一步发展做好准备;另外,尽管经过金融危机的严重冲击,许多内地企业依然看好香港经济的发展前景,并在香港经济调整的时期进入香港市场,也对香港相关行业的发展产生了积极的影响。

目前,香港经济最困难的时期已经过去,但经济复苏还比较缓慢。面对艰难的市场环境,香港中资企业正在认真贯彻落实中央政府关于国有企业改革与发展问题的决议,筹划香港中资企业改革与发展的策略,坚持走稳定、持续、健康的市场化发展道路。现已实行的国有企业与政府脱钩,从根本上说就是要使企业成为真正意义上的投资主体,今后投资者不

会仅凭概念,而要看企业的素质和实力。另外,在现今香港信贷紧缩的情况下,由于各类企业的财务状况和资金结构不同,有些企业面临融资困难,但随着香港经济的复苏,相信大部分香港中资企业的融资活动会日趋活跃,香港中资企业有香港与内地两个市场,有稳定后方生产基地和实力雄厚的科研开发力量,这是难能可贵的发展优势。实际上,最近一些大的中资企业如上海实业、中旅集团、联想集团、中国电信、长城科技等都在资本市场和资金市场有较活跃表现。

在即将过去的 20 世纪,中国发生了翻天覆地的变化。中国经济在世界经济体系中的地位日渐上升,以中国经济和中国市场为背景的中国企业在国际市场上的角色日益重要,这是国际投资者看好香港中资企业的根本原因。展望新世纪,在中国经济不断发展,中国市场不断开放的大背景下,特别是在中国即将加入世界贸易组织的新形势下,国际金融市场的投资者充分认识到香港在中国经济发展中的地位,对香港乃至全中国的经济和市场发展趋势普遍看好,尽管金融危机影响了香港市场的气氛,但并不能改变香港中资企业发展的基本因素和市场潜力。国际投资者已认识到中资企业在回归后的香港经济中扮演着一个日益积极与重要的角色,特别是那些管理质素好、融资能力强并按照国际市场运作方式经营的中资企业,在开发内地市场方面将会比外资企业更具有竞争能力;国际投资者也看到,中资企业近年来管理能力显著提高,融入国际市场的步伐加快,与国际水平的差距迅速缩小。

在新世纪来临之际,香港中资企业将会继续加强与本地企业和外来资本的合作,为中国与世界各地经济技术合作牵线搭桥,为中国经济的现代化和国际化服务。中国很快就要加入世界贸易组织,香港中资企业将继续利用香港作为外国资本进入中国市场、中国资本进入国际市场的主要通道的作



用,充分发挥香港的经济地理优势和市场优势,充分利用内地的专业技术人才和研究开发力量,不断扩展业务,推出新产品,拓展市场,巩固香港中资企业在香港市场上的地位。香港中资企业还将继续充分利用自身的优势,支持和促进内地经济的增长,支持内地国有企业改革和政府机构的改革,在内地经济新的增长点正在形成、内地市场发展方向正在探索的情况下,捷足先登,积极寻找新的投资领域。

我们相信,21 世纪的香港中资企业必将在现有格局的基础上迈上新的台阶,朝资本、技术和知识密集型产业发展,香港中资企业将会依据市场需求采取多种多样的形式,促进两地的高科技、应用科技的发展,加速科技成果的商品化和市场化进程,促进香港高新技术产业的发展。尽管内地市场竞争越来越激烈,投资成本逐渐上升,但与东南亚地区的经营环境相比,依然是香港企业包括中资企业的理想投资场所。随着内地经济和香港经济的发展,将会为香港中资企业创造更多新的发展机会。

《走向国际市场的中国企业》的作者在香港中国企业协会工作多年。因为工作关系,与香港中资企业一直有着较密切接触,与大型企业的董事会、总裁和中小企业的经理、业务人员,与市场投资者、法律、会计、金融等服务专业人员,均有频繁的交往和沟通。在对大量第一手信息进行分析、研究的基础上写成此书。

从学术角度讲,尽管我对本书作者的一些观点存在不同认识,对本书的写作体例及表述方法也有不同陋见,但我不能不承认作者对香港中资企业的运作、监管和发展问题作了许多有益的探索,自有本身的角度和见解。我相信,书中的观点和看法肯定会为政府、企业投资者研究香港中资企业提供参考。我希望将会有更多的专家、学者、政府官员和投资者研究