

香港传真

粤海金融控股研究部

No.2000-29

2000年4月11日

建议广东电信与香港电信合并

粤海企业集团顾问 王小强¹

中国即将加入 WTO, 电信产业对外开放的步伐势必加快。在“三网合一”的技术基础上, 电信产业的经营范围已经远远超出打电话、发传真, 同时包括有线电视和互联网, 包括数据传输、电子商务、网上金融、远程教育和远程医疗等多方面的业务内容。所以, 电信产业对外开放, 意义非同小可。²

枪杆子和笔杆子是掌握政权的两大基础。电信产业对外开放, 在有线电视和互联网两个方面, 媒体控制马上面临严峻挑战。在这个意义上提出广东电信与香港合并, 具有特殊的战略

¹ 1999年4月, 港粤信息产业课题组提出广东电信与香港电信合并的建议。详见课题组主报告: “港粤信息产业合作”, 粤海金融控股研究部《香港联系汇率保卫战》, (香港) 青文书屋 1999年, 第 347~392页。

² 详见王小强: “德国电信上市的启示”和“进入 21 世纪的严峻挑战”, 《产业重组时不我待》, 中国人民大学出版社 1998年, 第 73~99页和第 144~263页。

意义。

香港电信早晚与人结盟或合并

前些时，英国大东有意让香港电信与新加坡合并，闹得沸沸扬扬。一场激烈的收购战，由香港盈科动力的胜利而尘埃落定。需要注意的是，事情并没有完。从逻辑上说，香港电信也好，新加坡电信也好，或迟或早，早晚要与人结盟或合并，很难长久独立生存。

通讯技术的发展是推动全球经济一体化的直接动力，电信成为兼并和跨国兼并最激烈的产业是题中应有之义。为了给跨国公司和一般客户提供全球一体化服务，90年代初，全球电信企业普遍出现结盟趋势。当时，英国电信与 MCI 为主组成“音乐会”（Concert）、AT&T 与欧洲十余国电信企业组成“世界伙伴”（Uni-source），法国电信与德意志电信为主组成“全球一号”（Global One），希图通过结盟，在全球范围建立统一的制式、标准、收费和服务，即所谓“无缝经营”。自英国电信收购美国 MCI 失败之后，结盟的趋势逐渐淡化；代之而起的是一桩桩直接了当的跨国兼并，直到最近英国电信与德意志电信讨论合并。

香港电信原本是英国大东的业务，大东电报公司过去分工英属殖民地的海外业务。脱离大东的国际系统，香港电信居弹丸之地，依托六百多万人口的电信收入，独立到世界各地建网设站，为跨国公司和其它客户提供全球化的“无缝经营”，完全不可想象。能够想象的，除了结盟就是兼并，兼并别人或被别人兼并与别人平等合并。就是这次让李嘉诚的儿子李泽楷

买下来，将来完全有可能再卖出去。几年前，凤凰卫视不就是李嘉诚的儿子李泽楷买下来又卖给默多克的吗？³ 如今，新加坡电信与默多克的新闻集团结盟，固定网络以外的很多增值业务可以借助默多克的全球网络发展。被英国大东卖出的香港电信，何去何从的问题并没有解决。全球电信改革开放以来，欧美企业兼并浪潮风起云涌，一浪高过一浪。香港电信没有结果的收购战，揭开了迟早要来的亚洲电信产业重组浪潮的序幕。⁴ 根据是：包括日本 NTT（世界排名第一）在内的亚洲电信企业，单打独斗下去，势必无法与日益全球化的欧美跨国公司竞争。

³ 当年这个李泽楷出五亿港币与我们合作卫星电视。三年后，以五亿美元（39 亿港币）的高价出售 60% 的股权给默多克（见香港《亚洲周刊》：“惊心动魄的 48 小时”，2000 年 3 月 6~12 日，第 21 页）。

⁴ 这次收购战，就是默多克与新加坡电信合力收购香港电信。默多克承诺新加坡电信收购香港电信成功之后，投资 10 亿美元购买新加坡电信 4% 的股权。3 月 1 日，盈科数码动力最终完成与香港电信的合并之后第二天，董事长李泽楷马上表示：“商场上没有永远的敌人”，匆忙会见默多克次子 James Murdoch，强调原来默多克与香港电信合资发展互动电视的计划继续进行，并且讨论新闻集团与盈科数码动力的进一步“合作”。当天，刚刚上任不久的香港卫视执行董事长张镇中以“私人理由”辞职，其职位由 James Murdoch 接任。外界揣测张镇中辞职的原因是，张献计新闻集团入股新加坡电信，收购香港电信的计划失败。另外，虽然新加坡电信收购香港电信未遂，默多克照旧与新加坡电信结盟，共同发展（《东方日报》2000 年 3 月 2 日，第 B3 页）。种种迹象都可以说明，亚洲方面的电信企业重组刚刚开始。亚洲电信市场年收入 900~1000 亿美元。37% 已经对外开放，包括澳大利亚、南韩、香港和新西兰。各大跨国公司对亚洲市场垂涎已久，跃跃欲试，整装待发，随时准备通过 WTO 敦促亚洲各国开放市场，大举进入（Jacob, Ted Bardacke 和 Mure Dickie: “Asian telecoms are next in line for consolidation”, 《Financial Times》2000 年 3 月 10 日，第 20 页）。

港粤电信合并促改革

金融危机以后，香港精英把香港重新定位成“信息中心”，准备吃的就是大陆信息产业这碗饭，首先瞄准的是语言共同、长期允许看香港电视的广东省。港粤电信合并对香港繁荣的促进作用，不言而喻。⁵

更重要的是，港粤电信合并对大陆电信媒体产业的改革开放，具有特殊意义。香港电信和广东电信的年营业额都是三百多亿元，规模相当。我们手上已经拥有香港电信 11% 的股权。倘若将广东电信从中国电信中切出来，与香港电信合并，容易实现我们控股。

香港电信的经营管理水平胜过新加坡电信，世界一流。港粤电信合并以后，在我们控股的情况下，可以在企业里“主权换治权”，借助香港电信先进的经营管理，放手改革广东电信，然后回手北上与中国电信竞争。如今，中国电信一家独大。新近按专业切出来的几家，本来就是中国电信内部的不同部分，形不成直接竞争。联通、广电等规模小得不成气候，远不是中国电信旗鼓相当的竞争对手。更重要的是，联通、广电与中国电信之争，虽然在一般意义上，确有竞争与垄断之争，更多的还是传统的部门利益之争。中国电信有什么毛病，联通、广电就有什么毛病，很多方面甚至有过之而无不及。⁶ 相比较而言，

⁵ 长期以来，广东是全国唯一合法收看香港电视的省。广东很多人几乎不看大陆电视，只看香港电视。参见王小强执笔：“港粤经济形势和发展战略方向”，王小强、梁晓：“锈住‘提款机’之后——香港政府的政策组合和走出困境的出路”，粤海金融控股研究部《香港联系汇率保卫战》，（香港）青文书屋 1999 年，第 307~328 页和第 329~346 页。

⁶ 譬如，广电部对各基层有线电视台既没有所有权、人事权，也没有经营

通过港粤电信合并，借助香港电信的经营管理彻底改革广东电信（广东恰恰是市场经济最发达的地区，从而最有彻底改革的承受能力），形成与中国电信体制不同的强大竞争对手，可以有力推动中国整个电信产业的改革。如今，中国电信产业的设备现代化基本完成。在这个技术基础上，借助香港电信多年积累的技术和管理经验，港粤电信合并带来的改革开放局面，有可能将中国电信的业务管理水平一举提高到国际先进水平。从这个意义上说，在中国电信产业对外开放迫在眉睫之际，港粤电信合并可能成为中国电信产业“置之死地而后生”的关键之举。

市场经济的媒体控制

迪斯尼拍了一个“西藏七年”，鼓吹祖国分裂，我们就很长时间不让迪斯尼拍的“花木兰”进大陆。对唯利是图的迪斯尼而言，影响了作生意，以后可能会接受教训。但是，这种直截了当的行政管理，也招来西方媒体一派“共产党专制”、“没有舆论自由”等等责难。今后，这样的控制少不了，这样的指责也少不了。

权，有的仅仅是意识形态的行政管理。为了争投资、争项目，虚张声势全国连网，统一经营。两相比较：中国电信历来是全国一盘棋、一杆子插到底的半军事化管理；广电内部，广电部与各省，各省与各市，各市与各县、镇、各企事业单位的有线电视台，电视台与有线电视台，作节目与建网络的、与找居民收费的，已经打得成了一锅粥。自己内部的仗已经乱了套，即使争下重复建设的项目和投资，又哪里有能力全国连网呢？详见经济文化研究中心电讯产业发展战略课题组：“中国电信产业的发展战略”，《三网合一》，中国审计出版社2000年，第3~53页。港粤信息产业合作课题组主报告：“港粤信息产业合作”，粤海金融控股研究部《香港联系汇率保卫战》，（香港）青文书屋1999年，第347~392页。

问题是随着进入 WTO 带来的电信、媒体对外开放，能不能使这类事件不要摩肩接踵纷来沓至？凤凰卫视是个很好的案例。据凤凰卫视介绍，1999 年在大陆已有 1.2 亿观众，即三分之一的城市居民！作为香港注册的外资企业，不仅正面的消息要报道，李登辉的“两国论”、“大宝法王”不辞而别、新疆闹事等政治上高度敏感的消息也要报道，也要评述。几年过去，不仅没有出现类似迪斯尼的问题，而且越办越红火。新闻主持吴小莉家喻户晓，人见人爱。在国内广告方面，凤凰卫视已经成为中央电视台的强大竞争对手。默多克要作生意是原因之一（迪斯尼也要作生意），更主要的原因是我们是大股东。大股东不仅可以选熟悉大陆宣传要求的人作总经理，而且可以与总经理不断协商切磋，避免犯错误。

香港电信 1998 年就在普通电话线上推开“互动电视”，包括网上购物和炒股，如今已有近十万户的规模，全球电信企业中处领先地位。香港虽然“一国两制”，香港特区政府毕竟是中华人民共和国的一级地方政府，有事好商量。香港电信虽然曾经是英国大东的业务，只要通过港粤电信合并使我们拿到控股权，与管理者就是大股东与经理的上下级关系，有事好商量。万一真的商量不成，股东炒经理“鱿鱼”，是市场经济的天经地义，完全连不上专制不专制、有没有新闻自由的问题。这也是我们真正需要的“与国际惯例接轨”。

不仅如此，只要有了港粤电信合并，主客关系马上异位，我们可以继续积极与新加坡电信切磋企业合并；只要有了“港粤电信”与中国电信的竞争，有了对“港粤电信”开放的经验，日后在电信市场逐步开放的条件下，我们对 AT&T、BBC、迪斯尼们的控制、管理和组织竞争，就容易找到头绪。

积极进取的精神状态

如今，有些同志从爱国主义出发，对加入 WTO 心存疑虑。疑虑并非来自敌强我弱的既定格局，问题的关键是以什么精神状态加入 WTO？经常听到的哲学是“置之死地而后生”，却不常见有关“死”、“生”的确切定义。首先的问题是置“谁”于死地？现在说起国有企业，经常用的是第三人称——“他们”。将帅用兵，自己站在干岸上不掺活，让“他们”去“置之死地而后生”，能想象胜利吗？第二个问题是什么算“生”，说不清楚。倘若只是大家分散开来各奔东西，自谋出路，缴械投降就是最容易的“后生”之路。“靓女先嫁”，吃香喝辣，何“死”之有？

是不是“双赢”不仅需要讲道理，更重要的是干出一、两件有说服力的案例。港粤电信合并之后，对内可以改革，对外可以开放，不仅可以继续加紧与新加坡电信谈合并，还可以同马来西亚、泰国、越南、巴基斯坦、南韩电信谈结盟、谈合并，有机会还可以兼并一、两家台湾的二、三流的电信媒体企业，等等。类似的机会在很多产业都有。譬如，亚洲金融风暴之前，南韩曾经考虑收购濒临破产的芬兰 Fokker 飞机制造公司，企图借 Fokker 几十年积累的一流技术和管理，一举振兴南韩的飞机制造业。譬如，亚洲金融风暴之后，欧美企业趁火打劫。赫赫有名的日本尼桑被法国雷诺兼并。雷诺从始至终是国有企业，至今 44% 的国有股份。⁷ 再譬如，一直到今天，债台高筑的南韩大宇在寻找买家兼并。美国福特和通用、法国雷诺、奔驰—

⁷ 法国雷诺占尼桑柴油车灯 22.5%，尼桑汽车的 36.8%（《Financial Times》1999 年 12 月 30~31 日，第 15 页）。

科莱斯勒蜂拥而至，在紧锣密鼓地谈判收购事宜。1999年，大宇的全球生产能力220万辆汽车，俨然一个巨大跨国公司。⁸如果我们拿出一汽集团与大宇合并，不够就加上天津夏利、北京吉普、北旅汽车、北京内燃机等等诸多北方汽车和零部件厂，由我们控股，合并组成“中华大宇”，企业内部也是“主权换治权”，借助大宇的管理，改革和重组中国北方汽车工业，借助大宇的全球网络生产和销售汽车，依托中国的广大市场与高素质的廉价劳动力，中国的汽车工业岂不振兴有望？

逆水行舟，不进则退

南韩政府曾经试图国有化大宇，曾经想让韩国现代集团兼并大宇，终因金融危机的严重摧残，财政实在拮据，不得不放弃。南韩政府和汽车产业界决不情愿出售大宇，因为他们对西方企业兼并大宇的战略设计心知肚明：美国福特、通用兼并大宇，一是要降低成本，二是要进入南韩市场，在海内外首先与同样债台高筑、岌岌可危的韩国现代汽车展开全面竞争；与此同时，以南韩为桥头堡，转兵进军加入WTO的中国。⁹为了进军中国市场，在中国有29家合资企业的日本丰田，已经准备好售价十万元以下的经济车型，以待中国加入WTO。¹⁰

⁸ 韩国大宇拥有11家海外工厂，年产20万辆家用轿车。最成功的是在波兰的分厂，已占波兰市场的三分之一（《Financial Times》1999年12月20日，第1页）。

⁹ 如今，外国汽车只占韩国市场的不到1%。通用在亚洲的市场份额如今是4.5%，通过兼并大宇，可以一举提升到10%（《Financial Times》1999年12月17日和2000年1月27日）。

¹⁰ 见“WTO改变游戏规则，丰田密谋中国轿车市场”，互联网《华岳论坛》2000年1月15日。

信息技术推动的全球经济一体化，以美国为主导。这不是愿意不愿意的问题，这是现实。真正的问题是有没有拼搏的决心和勇气，有没有不畏强敌、积极进取的精神。西欧各发达国家同样面临美国主导的压迫和挑战，有舍弃（譬如大家都喝可乐，英国宇航放弃宇航等），有投降，有妥协，有防御，也有进攻，更有趁火打劫，大捞一把的成功案例。英国电信在国际范围的成功，就很值得我们学习。过去，电信企业一国一个，准军事管理。所以，电信企业的大小往往直接取决于本国人口的多少。80年代末，英国电信率先改革开放——企业民营：总不能用英国皇家邮政大臣的名义去兼并别国企业吧；对外开放：我让你到英国经营，你就没有理由拒绝我到你那里去兼并。改革开放的目的和结果，是放开了英国电信的手脚，到世界各地兼并结盟，企业规模在全球范围急剧扩张。全面收购美国第二大长途——MCI失败之后，又提出与全球第三大电信——德意志电信全面合并。正是这种积极进取的精神和百折不挠的奋斗，仅仅依托六千万人口，两千多万条电话主线，英国电信的营业额长期名列世界前五名。¹¹

言行的效果是相辅相成的。以积极进取的精神状态主动参与全球经济一体化，不仅让你“化”进来，而且我们可以“化”出去；让你“化”进来是为了我们更有力量和条件“化”出去。这里面的道理，不仅需要理论的说明，更需要有说服力的实践，需要有干出来的榜样。“榜样的力量是无穷的”。榜样不仅可以证明理论的正确，而且可以鼓舞士气，振奋精神。这正是我们面临严峻挑战之际，最迫切需要的东西。我们为什么不能在

¹¹ 详见王小强：“德国电信上市的启示”和“进入21世纪的严峻挑战”，《产业重组时不我待》，中国人民大学出版社1998年，第73~99页和144~263页。

“中国电信”香港上市的成功之后，在加入 WTO 逐步开放电信市场之际，迈出电信产业改革开放的关键一步呢？

中国从封闭走向开放，是一个曲折的过程。殖民地半殖民地时期，中国被帝国主义的坚船利炮打得“门户开放”，被迫让各发达国家“利益均沾”，民族工业饱受跨国公司的欺凌。新中国成立以后，发达国家全面封锁，我们必须采取计划经济的动员体制，主要在国内范围集中配置资源，在“一穷二白”的基础上建设相对完整的工业体系，制造出“两弹一星”。多年积弱的“东亚病夫”第一次得到世界大国的尊严。70 年代末开始，我们对内改革，对外开放，国民经济 20 年持续高速增长。90 年代以来，西方跨国公司在世界范围的掀起新一轮规模空前的产业集中和扩张。“全球经济一体化”在企业组织层面的涵义是，跨国公司在全球范围重新配置资源。新世纪为我国经济建设提出的挑战，对内是南水北调和西部大开发，建设新的经济重心区，形成国民经济立于不败之地的雄厚基础；对外是在资源配置上具有全球眼光，以积极进取的精神参与全球经济一体化进程，以更坚强的自信和勇气，更精巧的构思和实践，把改革开放在一个更加宽广的范围内更加紧密地结合起来。只要有竞争，只要竞争越来越激烈，各个产业里，必定都有被美国“巨无霸”压迫得喘不过气来的二流、三流企业（包括美国企业）。有些技术、管理一流的企业因债务、市场等因素濒临被吃掉或破产的边缘，急需在跨国范围结盟与重组。中国拥有硕大无朋的市场、市场潜力和无限供给的高质量廉价劳动力，中国产业应该有机会，在政府强有力的支持和组织下，超越国界的范围加快改革开放的步伐，不仅被动防御，而且主动出击，在全球一体化的进程中积极进取，加速成长壮大。