

「中國舞台很大，把握屬於你們的時代機遇」

傅育寧：國企敞大門 帶港青闖灣區

華潤集團董事長傅育寧昨日出席團結香港基金主辦的「中華大講堂」，分享了華潤在粵港澳大灣區的發展思路。他提及，粵港澳大灣區承擔着示範中國高品質發展的重大歷史任務，集團將在區內重點布局科技創新、智慧城市、醫療康養、健康小鎮等，同時期望能為香港年輕人提供就業和創業的機會，「我不擔心香港商界的朋友，希望香港的年輕人跟着大家一起到大灣區去吧。」

經濟透視

大公報記者 林靜文(文) 麥潤田(圖)

傅育寧表示，粵港澳大灣區擁有巨大的優勢和發展潛力，未來將以科技創新作為經濟發展的總動力，建設成為國際一流的灣區。但他提及，在這當中亦存在不少挑戰，包括港澳與內地的文化不同、司法系統的差異，以及香港年輕人對內地了解不足等。

望吸引國際新興企業落戶

如何解決初創企業融資難問題，推動科技創新，是大灣區發展的重中之重。傅育寧表示，創新是大灣區的發展基石，資金是創新企業發展的難題，「初創企業資產輕、風險大的特性，使其通常難以從傳統融資管道獲得資金，需要依靠創投資本市場。」他認為，要形成這樣一個市場，需要政府、企業和金融機構的共同努力。

作為大灣區共同家園投資董事局主席，傅育寧稱，大灣區共同家園發展基金近期亦在港投資了光纖項目，另期望能吸引一些國際性的新興企業、科創型企業，幫助他們落戶香港、落戶深圳，支持香港創科中心的建設，「如果能將香港、深圳、廣州、東莞等城市結合在一起做，效果會更好一點。」

傅育寧又提及，大灣區規劃惠港和惠商的目標比較容易做大，但如何惠及香港的青年人，是另一個較大的挑戰。他續說，這需要駐港澳國企及社會各界共同參與和付出，目前，華潤旗下的地產、消費品、燃氣、醫療等多個業務在大灣區落地生根，未來將進一步向創新科技、智慧城市、醫療康養等方面布局。

勉勵年輕人把握全球趨勢

近日，華潤旗下的太平洋咖啡與港專學院合作開展《「沖」出夢想—太平洋咖啡×港專@大灣區首個創業培訓計劃》，幫助有志於大灣區發展事業的香港青年，通過培訓和實習熟悉大灣區的工作和生活，更好融入國家發展大局。傅育寧表示：「希望他們能成為新的太平洋咖啡店的老闆。」他又期望未來可與更多香港高校共同籌辦培訓班，培養更多年輕人到大灣區工作，「將我們所有企業開放給香港年輕人，培訓之後可以去實習，實習之後願意留下工作我們也歡迎。」

傅育寧最後勉勵年輕人要充分把握全球趨勢，「物競天擇，適者生存，得趨勢者得天下。中國的舞台很大，全球的舞台更大，只要你們放眼世界、與時俱進，就能把握住屬於你們的時代和機遇，在市場競爭中成為贏家。」

傅育寧昨日以「四十年涅槃和崛起——中國國有企業的做強做大之路」為題進行演講，全國政協副主席、團結香港基金主席董建華出席講座，行政會議成員任志剛隨後主持了座談環節，與香港貿易發展局主席、瑞安集團主席羅康瑞，聯想控股常務副總裁兼弘毅投資董事長趙令歡，以及傅育寧一起交流對國家發展以及經濟前景的看法。

未來製造業或回流發達國家

中國的改革開放，開啓了人類工業史上的第四次產業大轉移，為中國經濟起飛和摘取「世界工廠」的桂冠提供了有利的外部環境，也催生了中國的世界500強企業及其領導者。華潤集團董事長傅育寧認為，人工智能和機械人的快速發展，產業對勞動力的要求可能不再是數量巨大和價格便宜，而是教育程度和技能水準雙高的知識型人力資源，產業轉移將呈現一個與歷史完全不同的景象，並影響今後全球500強企業的格局。

談及過去四次的產業大轉移，傅育寧表示，都是從要素價格較高的地區向相對較低的地區轉型，而且是勞動力密集型行業先行

，但第五次的產業轉移是否還會重複歷史的模式呢？

隨着人工智能和機械人發展快速進入各產業領域，對體力和人力的替代已不再是代名詞。他稱，在華潤的智能社區中，物業管理員工數量減少了25%，而旗下的零售門店也已大量採用了自動收銀服務。

傅育寧認為，未來製造業或不再向人口紅利的國家遷徙，而是回流到人口結構成熟、但科技和經濟比較發達的國家和地區，「得趨勢者得天下，凡事預則立，不預則廢，這是一個影響深遠的重大趨勢，結論是什麼？留待大家共同研究。」

把脈國企：轉型升級「五做」先行

有「學者型商人」之稱的華潤集團董事長傅育寧，昨日還從世界500強企業榜單的變化，為國企未來發展把脈。他指出，美國和日本上榜企業的行業結構是向着高科技產業和服務業轉變，但中國2018年上榜的120家企業中最多的仍是金融、零售商貿以及能源礦產行業，達55家，可見中國的產業結構與發達國家有巨大差距，「而中國企業還需一段時間才能完成轉型」。

隨着中國經濟的發展，傅育寧預計未來幾年中國上榜「財富全球500強企業」的數量仍將繼續增加，但實現結構向先進產業的傾斜，仍面對轉型升級和創新發展的巨大挑戰。他期望國有企業可以做實（帳目、資產、數據、資產質量）、做大（規模）、做強（成為行業領

軍者）、做好（企業有好的市場聲譽和品牌），做長（基業長青）。

此外，上榜企業的經營水平仍需進一步提升。傅育寧指出，中國企業平均利潤率只有約4.7%，排名第八，遠遠落後於排名第一的加拿大（約9.8%）和第二的美國（約7.7%），「我們的規模趕上了，但企業的經營質量仍有很大的差距」。

科技創新亦是中國上榜企業的短板。傅育寧引用歐盟2017年數據，顯示全球研發百強企業的平均研發投入比例為10.3%，而中國企業卻只有7.8%，在百強榜單中僅佔七席。

他認為，要成為全球領先企業，必須順應經濟社會、科技、產業和市場發展的大趨勢，通過不斷創新，保持可持續競爭優勢。



任志剛問：您剛剛說中國「看不見的手」的作用越來越大，但現在國家還是掌握了國企高管的任命權、向國有銀行融資時也具優勢等，也有一些壟斷的力量，如何將這個「看不見的手」更好發揮呢？

傅育寧答：國家在推動國企改革過程中，越來越多地採用市場化因素，讓「看不見的手」多發揮作用。這有一個博弈的過程，包括薪酬管理、主要負責人任命等，而在國家和大型國企的互動中，越來越多地看到市場化因素在起作用。雖然與完全自由還有一定差距，但以市場經濟為方向的改革，還需要繼續，希望不斷推進的改革，能有一天看到看不見的手作用更大。



羅康瑞問：您在華潤和招商局做了很多事情，但我碰到的很多國企不是這樣的，未來如何改變？

傅育寧答：華潤是一家以香港出發的國企，必須按照香港的遊戲規則來發展和生存，而內地有很多國企是壟斷企業出來，就是各部委直接管理的，市場化基因不多，但較以前好了。過去中國國企改革大多是危機觸發式的改革，隨着未來市場進一步開放，將為現有國有企業帶來衝擊和壓力，如果輸了就會倒閉破產。開放市場後的壓力會促使國企改革，希望再有一段時間，你看到的國企像華潤的越來越多。



趙令歡問：您提到「得趨勢者得天下」，當今大市是前面積累了一段矛盾突出、衝突凸顯，如何看待國際新次序的建立？

傅育寧答：現在處於一個重新調整貿易關係，重塑國際關係的不明確時期，在這個過程中，我們要有全球觀點，既推動國家經濟發展和產業升級，也要為消費者帶來更好的產品和服務，同時惠及合作方和其他國家。今天的世界，絕對是合作多贏的場合，繼續圍繞建立自己的壟斷優勢這種時代已漸漸遠去了，把大家的優勢融合在一起，是改變、改善國際關係的正確出路。

花絮

棄新加坡橄欖枝 堅毅回國報效

「他是一名海洋工程力學博士，也是一名儒雅的商人，更是一家萬億央企的掌舵人。」團結香港基金總幹事鄭李錦芬昨日在介紹華潤集團董事長傅育寧時如是說。她還向在場人士分享了新加坡政府曾給出非常吸引的條件，望能招攬當時在英國留學的傅育寧赴新加坡工作，卻被傅育寧以「國家需要自己，自己也不會拋棄國家」禮貌拒絕的故事，獲得在場人士陣陣掌聲。

新加坡樟宜機場主席廖文良曾在自己的書中提及，時值1989年，曾向傅育寧開出優厚的條件，包括在新加坡工作的高級研究員職位、數倍的工資，還有新加坡公民身份等，但卻意外地被傅育寧禮貌拒絕。

「改革開放的40年是波瀾壯闊的40年，正好貫穿了我的留學和職業生涯。」傅育寧在其後的分享中亦談到，從一介書生，變身歷任兩個世界500強中國企業的負責人，「我經歷了中國改革開放、經濟快速增長和國企改革發展的全過程。」他說，「國家派我們出國留學，就是希望我們將國外的先進技術和管理經驗帶回國內，為中國改革開放事業和經濟建設服務。」

中國漸進性改革最成功

「國有企業是中國經濟的歷史財富。」華潤集團董事長傅育寧說。他認為，隨着市場無形之手的作用越來越大，中國政府全面深化改革的重要措施之一是「要讓市場在資源配置中發揮決定性作用」，在這樣的前提下，國企和民企都應該是同等的市場競爭主體，「未來中國企業不需要貼上國有、民營、私營、外資這樣的標籤，而應該逐步淡化企

業的所有制分類。」

傅育寧表示，40年前，中國沒有私營企業，所有企業不是全民所有制就是集體所有制。上世紀90年代，國有企業改革為私營經濟提供了巨大的市場空間，使得私營經濟獲得前所未有的高速增長，但同時也迫使國企成為競爭的主體，導致大批國企破產和員工下崗，全國先後有超過8000萬國企職

工失去了工作崗位，為改革做出了巨大的犧牲和代價。

傅育寧認為，中國的漸進性改革，是人類近代史上最偉大、最成功的改革事件之一。他希望，未來要逐步淡化企業所有制分類，「只有這樣，才能真正讓市場在資源配置中發揮決定性作用，做到所有企業都處於公平競爭的市場環境之中，在競爭中優勝劣汰。」



▲團結香港基金主辦的「中華大講堂」昨日在港舉行。圖為論壇現場

成為全球領先企業的戰略選擇

- 要順應經濟社會和科技發展趨勢
- 把握好市場趨勢，躋身於經濟發展的龍頭產業
- 開發先進的管理工具，提升企業的經營質量
- 着力打造創新能力，實現企業長盛不衰

▲傅育寧稱，粵港澳大灣區擁有巨大的優勢和發展潛力，未來將以科技創新作為經濟發展的總動力，建設成為國際一流的灣區

華為高薪谷人才創新 辦公室當宿舍使

在昨天的演講中，華潤集團董事長傅育寧多次提及華為創新能力。他回憶90年代在招商局的蛇口工業區工作時，華為創辦人任正非找他租用了當時旗下最好的寫字樓，「請來的員工都是大學生，給的工資比招商局多一倍，一群小青年白天研究、晚上研究，累了就就地毯上一睡，早上把臉一擦又繼續做研究了。」他認為，華為從開始就已植入了創新的基因。

傅育寧曾問任正非，大學畢業生懂創新嗎？任正非常時回答：「給他們指明了方向就去做研究了，通過一段時間，有成果的留下，沒成果的就淘汰了。」

傅育寧還談及，國家在芯片、產業核心技術存在很多短板，對外依賴度高，使得中國在處理國際關係時常常受制於人，因此創新是企業維持競爭優勢的基礎，是企業生命力長盛不衰的源泉，而創新需要長期的投入，包括文化、人才、機制體制、激勵手段以及資本等。