

《評論》

# 解決公司治理、兩岸直航，一切水到渠成

◎陳聖德

各位先進專家，從數據上看WTO所面臨的挑戰，不管是什麼，從數據上來看，當時所面臨的挑戰一定是尚未克服，當時所選擇的機會也一定尚未實現，因為從數字上看不到過去四年半來有任何變化。二〇〇三年十月十六日在時代基金會，我們談到對此的建議是：以開放的市場空間為胡蘿蔔，以汰弱留強的競爭為棍子，落實市場機制。今天我就市場競爭機制和開放空間這二點，我現在在淡馬錫，過去八個月東奔西跑，觀察到一些國外的訊息和各位分享一下。

要談一個汰弱留強的競爭，民營化是一個關鍵的話題，它是台灣金融政策中重要的一環，也是二次金改的核心策略，但是在實施的過程中，民營化不幸地以財團化、家族化畫

上了等號，在輿論、強大的民間壓力之下，政府被迫喊停，我覺得整個金融改革的士氣倒是為之一挫。這和第一次金改時還是對農會、合作社許多改革被總統叫停一樣，那時也是士氣為之一挫。為何民營化這麼關鍵？國有銀行還占整個市場的將近百分之六十，整體的市場在這樣的情況之下，績效無法提升。

第二，能幹的民營銀行會有巧婦難為無米之炊之感，沒有東西可以賣。第三，台灣的政治情況如此複雜，民營化銀行這麼多的時候，所有的公器不停地被政治力所干預，所以在這種情況之下，怎麼可能期待有一個有競爭力的市場會存在？所以這是民營化的關鍵。如何讓民營化不跟財團化畫上等號？公司治理！聽起來是老生常談，但公司治理的觀念現在是一個全世界企業經營的顯學，公司治理談的就是董事會的運作，即讓管理階層所做的各種決定都符合所有股東的權利，包括那些不能夠來參加公司經營，不能夠天天花時間盯著公司經營的這些小股東。沒有人反對家族化的資本，財團化也不是無法可管，台灣並不是第一個碰到財團的國家。但為何到今天為止，整個政策會叫停？我們反對的是，公司不透明的決策過程，我們要去除家族化的黑箱作業，對其它董事會造成疑義的話，一個高水準的公司治理，是要講求董事會裡的獨立性的。當然政府也不是不想做，證交法也變更了一些規定，不過我想談別人所做的一些改革。在談獨立性時，第一，董事會裡的董事長

和公司的CEO是否應該是同一個人？在中國大陸所有的大型公營銀行（股份制銀行），所有的銀行除了一家深圳發展銀行（由外資控制）沒有這樣的要求，其它的全部都要求董事長不得兼任CEO。這聽起來並不是一件難做的事，不過各位想想，假如我們今天把這項規定套到台灣的金控公司之上時，則會發生非常重大的影響。第二，前一陣子我們在看埃及的銀行時，埃及的銀行在標售其國有銀行時，會要求董事會九席中，除了二席可以是執行董事（同時兼公司的行政或者是業務職）外，其它全部得是獨立董事。

中國大陸的國資會，有點像台灣的國營會，國資會控制了總共大概一百六十五家國有企業，其中大型的有五十五家，這五十五家中它現在挑了五家來實行公司治理，例如中國最大的一家煤礦公司——神華，神華有九席董事，只有一席是員工董事，其它的五席都是外部董事，找的人都是能講華語的華人進到董事會。為何一家國營事業敢這樣大膽地去做？當然有它的生意。這是我說，一定有方法可以把民營化跟家族化、財團化之間的等號打掉，就看要不要做。我認為這裡面尤其對銀行來講是當然該做，為什麼？當大型銀行經營不善而倒閉時，一定又是全民買單來收拾爛攤子，既然我們要買單我們就該管。可是政府在施行時當然要有足夠的腦筋想一想「明知不可為而為之」的問題，這些運作是有一些技

巧的，在標售時可以做以上的要求，不要說民營銀行，怎麼要求它都會同意的，當民營銀行要買公營銀行時，例如中國信託要買兆豐金控時，可以要求中信要全部都改成獨立董事，看它要不要買，它不是萬靈丹但我認為它是一個非常重要的良藥。

在此要附帶提一點，各位假若知道公司治理的重要，趕快去找合格的董事，中國大陸現在只有五家在開始找，等到其五十五家都開始找時，所有會講中文的合格董事會全部被搶光。

第二個題目我非講不可的是「開放的市場」，因為我每天深受其害，我要談的是「兩岸的直航」。這一次我要提醒各位，大家都說亞洲市場是世界的引擎，這毋庸置疑，但是這次亞洲成長不是只有在東亞，包括西亞等所有地方都一樣，整個亞洲蓬勃地發展。我們在台灣，過去十年的成長率，前五年平均百分之六，後五年平均百分之三，最近這一季，像香港、新加坡都已經成長到百分之八至十了，沒有一個成長的GDP銀行根本沒有商機的，在百分之三以下往下掉時談什麼商機呢？看亞洲的地圖，杜拜所在的位置跟台北所在的位置是控制東西二路進入亞洲的關鍵。杜拜今天的地位在運輸中心、觀光、金融，跟我們的營運中心有異曲同工之妙，可以因為台灣今天不能夠直航，有一次我必須三天內到土耳其去一趟，所以跑到新加坡拿簽證，三天之內到了五個機場，然後坐了五家航空公司的飛

機，每一家機場都是燈火通明，你幾乎沒有位置可以停，降下來沒有停機坪可以停，只有回到台灣時，我每次回來的感觸就愈來愈強，每次我回來的時候大都非常地空盪，我每周進出機場二次，感覺非常地強烈。我朋友說我是台灣營運中心的實踐者，因為我只有週末在台北，其它時間都在國外跑。

公司治理、兩岸直航這二件事如果能夠解決，台灣的金融問題我認為大概就能夠都解決掉了，謝謝！