

## 中國集團企業興起與其影響

劉孟俊

中華經濟研究院展望中心主任

鍾富國

中華經濟研究院大陸所分析師

### 摘要

本研究主要探討中國境內企業集團的興起以及此現象對其經濟發展的影響。大體而言，中國的企業集團的組成，主要是國有企業改革下的產物，雖擁有現代企業的特徵，卻在以能源、通訊、交通為主的產業仍承襲一貫的壟斷力。事實上，為了因應與日俱增的國內外競爭，從相關的政策觀察，中國政府其實偏好讓國有企業保持大型化、集團化的型態，以便利政府藉由相關的國有企業控制市場。

除了傳統的壟斷產業外，中國政府也積極鼓勵央企進入戰略性新興產業領域。目前央企對戰略性新興產業的發展，扮演重要角色。例如，最大的風電專案及光伏發電專案由央企建設。運用央企發展新興產業主要是希望藉由其研發與壟斷力搶佔技術核心領域、技術標準制定，希望將中國由技術跟隨者轉換為技術領導者的地位。此外，戰略性新興產業市場潛力巨大，可望成拉動中國經濟成長、擴大就業。

最後，從國有企業的人事制度、管理方式、資產來源都足以證明，企業與央企的關係並不清晰。尤其，規模龐大的央企往往是有實力的利益團體，對政策有強大的遊說和施加影響的能力。換句話說，國有企業將影響到中央政策的制定。惟，兩岸產業政策的策略擬定，多以產業角度為基礎，而忽略國有企業日增的影響力。此為我國在制訂相關政策時，應詳加考慮之處。

關鍵詞：中國、集團企業、中央國有企業

## 壹、前言

自中國大陸改革開放以來，尤其在 2002 年中共十六大決定，推動國企建立企業制度，已歷時超過 20 年時間。國有資產監督管理委員會的設立，可視為中國大陸的國有企業正式進入現代化企業的里程碑。這段期間內，全球經濟的舞台運作仍是以歐、美、日為首的資本主義先進國家企業所驅動，中國大陸企業實力尚有未殆，仍難與國際大型企業匹敵。

約 2000 年後的十年，全球與主要國家經濟面臨轉型。網路泡沫發生、新興市場崛起、中國大陸加入 WTO 等議題持續影響著世界經濟的發展格局。尤其 2008 年的全球金融風暴，重挫歐美等主要經濟體，也促使各國加快經濟結構調整。此時，中國大陸除持續吸引外人投資，同時也推動企業「走出去」。伴隨著中國企業在全球舞台的崛起，以及國有資本主義 ( state capitalism ) 的發展模式倍受關注。

近年中國大陸經濟規模快速擴張，國有與民營企業對全球經濟的影響日增，中國企業的發展策略也成為矚目的焦點，認為與其特有的國家資本主義的思路有關。因此，本文目的在於強調應重視中國企業已非過去單純接受政府政策指揮的個體，由於市場壟斷地位的提升，已對於政府政策的形成具有影響力。本文共有六節，包括國際產業發展趨勢下，中國大陸集團企業的興起、中國國有企業的改革歷程、中國企業大型化的模式、國有企業發展的特色，以及中國集團企業值得重視的面向。

## 壹、集團企業興起：國際產業發展趨勢

目前產業的國際發展趨勢具有三大特徵：一是跨國公司在全球併購浪潮中進行重組，而形成高度產業集中；其次由「系統廠商」( systems integrator ) 對其所在價值鏈所進行的系統整合；三是在系統整合過程中的加值鏈重組，形成瀑布效果 ( cascade effect ) ( Nolan, 2012 )。在重組的過程中，系統廠商為發展其核心業務將其非核心業務大量處理，藉以維持或建

立在全球市場的領先地位。上述國際產業發展趨勢之特徵，使得少數幾家巨型公司，在全球市場高附加價值、高科技和/或高度品牌化的產業領域之中，占有高達 50%、甚至超過 50% 的市場份額。

就中國而言，一方面在加入 WTO 後，為了在國內市場抵禦全球化企業和積極參與國際競爭；另一方面，WTO 規則也要求國內市場開放，為應對跨國企業的競爭，「大公司、大企業」戰略的思想應運而生。於 1990 年代末，全球化趨勢下，中國又提出「走出去」戰略，鼓勵企業做大並走向全球市場。另外，也為了控制關係國家安全和國計民生的重要行業，積極建立與整合相關行業的國有大企業，以控制國家主要的軍事與經濟戰略資源。

考量集團企業在日本的戰後恢復與韓國的「漢江奇蹟」有著重要貢獻，學習日、韓發展集團企業，提升企業國際競爭力是其中重要的一環。多年以來，中國透過各種方式學習日、韓的集團企業經營模式。尤其，在政策支持下，模仿日、韓的發展策略，中國企業採用網絡型的集團結構，擴展到各個產業領域。例如，仿造日本企業於集團內設立銀行，中國企業也成立企業集團財務公司，協助集團成員企業進行資金運作，就是明顯的例子。國有企業集團享有獨立制定戰略計畫、運用財務公司籌集資金、任命管理團隊成員和進行國際經濟活動的權力。

以上發展趨勢意味著，中國在高度產業集中時加入全球競爭市場，其所面對之挑戰，不僅是追趕原本領先的「系統整合者」，也必須追趕主宰全球供應鏈的強勢企業。追求中國社會穩定和經濟發展，相關政策的核心在於積極提高企業的國際競爭力，發展集團企業成為重要的選擇手段。

## 貳、中國大陸國有企業改革歷程

中國大陸國有企業改革過程相當於其國有資本主義的推動。從最早期 1950 年代的傳統國營企業型態，到 1979 年推動改革開放，中國大陸國有企業面臨第一次轉型調整；直到 1993 年後，國有企業更開始朝向現代化企業的模式發展（見圖 1）。

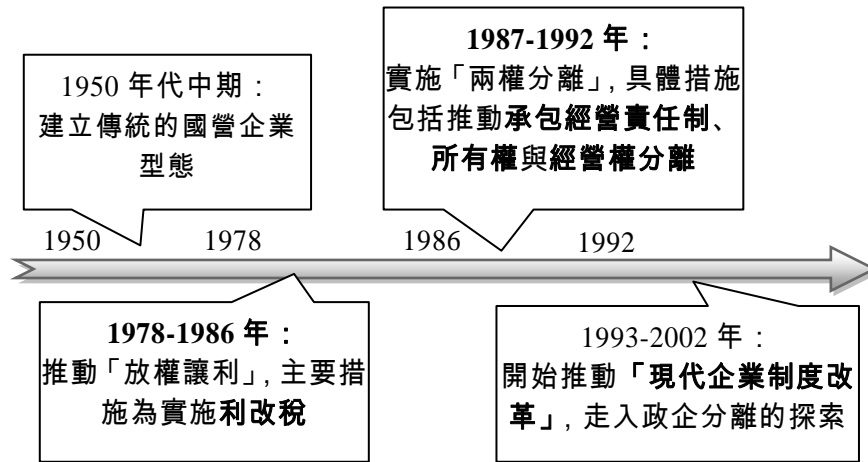


圖 1 中國大陸國有企業發展重要階段

1993 年中共十四屆三中全會首次正式提出國有企業要朝向「建立現代企業制度」發展後十年，中國大陸已完成多項國企改革任務。該期間，中國當局就「三年兩大目標」、公司制（股份制）改造、海外上市等工作進行改革。

從中國大陸改革開放以來，至 2002 年中共十六大會議，推動國企建立企業制度，已歷時超過 20 年時間，也初步形成國有企業朝往現代企業化制度發展。其中，設立國有資產監督管理委員會可作為中國大陸的國有企業正式進入現代化企業的發展里程碑。這段期間內，全球的經濟仍以歐、美、日等先進國家所主導，中國大陸企業實力仍未有國際影響力。

國有企業改革的正式現代企業制度的起點，可就 2002 年 11 月召開的中共十六大全國代表會議為代表，也是中國大陸國家資本主義轉型的重要關鍵。此階段的國企改革重點，是深化國有資產管理體制改革，並實施政資分開，推進企業體制、技術和管理創新。在 2002 年後確立了主要國企資產管理機構，2003 年 4 月「國務院國有資產監督管理委員會（簡稱國資委）」掛牌成立，代表國家履行「出資人」職責，成為當時擁有 7 兆元人民幣資產的「中央企業」管理單位。簡言之，中國企圖建立一個獨立的國有資產管理部門，管理從中央到地方的國有資產，並建立企業與國家的關係以及國企的考核體系（邱罡、張曉亮，2008）。

到 2008 年 10 月，全國人大推出『企業國有資產法』，也正式對國有企業所有權及出資人的角色、管理人員選聘、資產評估與轉讓、出資企業改制與重組、經營預算管理、國企法律責任等方面有著全面性規範。此法的發布即初步建立目前國有企業發展的樣態。另外，依據『中央企業「十二五」發展規劃綱要』，未來五年央企重組的目標有所改變，培育和發展大公司大企業集團被放在首位。

在中國國家統計局的定義中，「國有獨資公司」僅指國家授權的投資機構或國家授權的部門單獨投資設立的有限責任公司。換言之，中國官方統計目前對國有企業的認定，是不包括國有聯營企業、國有與集體聯營企業、國有獨資公司等型態。從此統計定義仍無法確切掌握國企類型與數量，但也可從其企業分類的角度瞭解到廣義的中國大陸國有企業範疇，應是較統計數據來的更高。

儘管國有企業的範圍在官方定義中被縮小，由中國統計年鑑統計進一步觀察近期國有企業在各項指標的比重可發現，國有企業仍具有工業上的規模與影響力(見表 1)。從中國大陸國家統計局的規模以上工業統計顯示，2010 年其國內較具規模的國有企業數量為 8726 家，比重不高僅占全規模以上內資企業的 2.30%；但在工業總產值部分達到 11.21% 比重，且資產總計更高達 17.98%。另從收入面觀察，亦可發現規模以上工業中僅占約 2% 國有企業，卻擁有 8.69% 的利潤，這也再次說明國有企業規模相較於其他內資企業更為龐大。

表 1 全國規模以上工業企業主要經濟指標 (2010 年)

單位：元人民幣

項目	企業單位數 (個)	工業總產值 (當年價格)	資產 總計	主營業務 收入	利潤 總額	年平均從業人 員數(萬)
內資企業	378,827	508,673	444,330	509,015	38,030	6,899.0
國有企業	8,726	57,013	79,888	58,957	3,303	638.0
<b>所占比重</b>	2.30%	11.21%	17.98%	11.58%	8.69%	9.25%

資料來源：整理自中華人民共和國國家統計局 (2011)。

## 參、中國企業大型化模式

為了促進中國大型企業的成長，中央政府採取注資、補貼、低息貸款等直接的經濟扶持手段。中央政府採取直接注資或財政補貼的扶持方式，解決大企業的資產品質低與虧損問題。2005 年和 2006 年，中石化分別得到中央財政一次性補貼 100 億元人民幣和 50 億元人民幣。1999 年，中國政府就選定海爾、寶鋼、方正、華北製藥、長虹和江南造船 6 家為重點扶植對象，每年投入不少於兩千萬元人民幣。2006 年，商務部與國家開發銀行安排 500 億元人民幣的政策性貸款，專項用於支持百聯集團等大型流通企業 ( 邱罡，2009 )。

換句話說，中國政府近幾年加強培育大企業並給予政策扶持，尤其在軍工、造船、電子科技、零售連鎖等行業打造真正具有國際競爭力的大型企業 ( 邱罡，2009 )。主要藉由提高產業准入門檻政策扶持大企業發展，給予壟斷企業得以加速擴大機會。一般而言，國有企業享有行政壟斷優勢，透過行政手段許可的方式，形成的壟斷行為。例如中國大陸內的軍工、電力、航空、航運、電信、石油等產業都有此現象。例如，中國鐵路建設基本由中國鐵道建築總公司 ( 中鐵建 ) 與中鐵工壟斷，近年大型鐵路建設提供中鐵建與中鐵工的規模擴張機會。其中，中鐵建承擔全國新線鐵路的 1/2 以上的承建和建設，累計設計了全國 3/5 的鐵路網鐵路幹線。又，中國移動與中國聯通壟斷移動通訊市場，並藉以飛速成長。中國移動為應對電信市場開放下的競爭建立的國有大型企業。

此外，國內市場規模巨大也是中國培植大企業的基本條件，中國企業僅在國內發展，就足以讓許多中國大企業進入世界 500 大。例如，中國是世界最大的移動通信市場，中國移動的市場份額超過 45%。1990 年代末期，中國許多行業集中度仍比較低，國企股份制、管理體制改革尚未完成，經營狀況不理想。汽車屬於典型的規模經濟行業，但 1990 年代中國汽車產量前三位的企業生產集中度僅約 38%，同期，日本為 80%，美國為 90% ( 張占斌，2004 )。

另一方面，中國政府主要藉產業政策引導鼓勵大企業聯合重組：例如，為做大汽車企業，2002年，一汽集團重組天汽集團；2007年，上汽集團重組南汽。2002年，一汽集團兼併天津企業集團；2007年，南京汽車集團又併入上汽集團，成為中國最大的汽車集團。另外，中糧集團50年來通過不斷收購和整合，已經形成了全國最大的糧油食品進出口公司，1994年以來一直位列《FORTUNE》500強。2002年11月，要求鋼鐵企業聯合重組，提高產業集中度。2005年8月18日，鞍山鋼鐵和本溪鋼鐵重組為鞍本鋼鐵集團（東方高聖投資顧問公司、中國收購兼併研究中心，2006）；2006年5月12日，馬鞍山鋼鐵重組合肥鋼鐵（馬鋼集團，2009）。『煤炭工業發展「十二五」規畫』指出，到2015年要形成10個億噸級、和10個5,000萬噸級大型煤炭企業，且這20家的煤炭產量將占整體的60%以上，大中小型煤礦產能分別占63%、22%和15%。

中國工信部、發改委等12個部門2013年1月22日聯合發佈《關於加快推進重點行業企業兼併重組的指導意見》，提出推進汽車、鋼鐵等9大行業兼併重組，並確定2015年行業內前10家企業的產業集中度目標。其目的除了整頓中小企業林立的局面，以國有企業為中心的合縱連橫、加強經濟調控外，還希望促進大企業進入海外，增強國際影響力。

最後，值得注意的是央企也肩負整合天然資源開發的使命。2007年初，國務院批准了由國土資源部、國家發改委等九部委聯合簽發的《對礦產資源開發進行整合的意見》，開始整合煤、鐵、銅、鉛、鎢等15個重要礦種行業。艾凱諮詢集團（2012）與邱罡等（2008）指出，2012年中國共有加油站9.2萬座，其中中石油、中石化兩家全資和控股的約占44%。

展望未來，2015年，汽車產業目標集中度設定為90%，提出形成3-5家大企業，希望藉由兼併重組來提高企業經營效率，降低剩餘產能。將鋼鐵目前約49%的集中度提高至60%。為打造3-5家俱有國際競爭力的大企業，協助企業的海外併購。計劃將船舶行業的集中度由48%提高至70%、在全球10大造船企業中，爭取有5家以上為中國企業（多部田俊輔，2013）。

## 肆、中國國有企業的特色

### 一、國有企業具產業影響力

中國大陸國有企業國內影響力仍巨大的事實的確存在，儘管其國內國有企業的比重持續下降，但其企業規模佔國家比重與發展速度卻有更突出的現象。在中國大陸進行改革開放前，當時公有制經濟幾乎全面性的壟斷所有工業生產總值，國有企業絕對獨大的角色十分明顯。部分國有企業的規模之大，甚至連地方政府總財產都無法與之匹敵，部分中央企業的經濟規模之大亦超過許多中國省份。例如 2008 年共有 13 個省份或地區的 GDP 超過兆元人民幣，而在同年度，營業額超過兆元人民幣的國有企業便有三家。以中國石油這樣的「超級國企」為例，其雇傭員工超過百萬人。

然隨改革開放後，國有企業占其國內比重逐年下降。從 1978 年到 2008 年，中國大陸國有及國有控股工業企業資產總額占全部工業企業資產總額的比重從 92% 下降到 43.8%，下降幅度近 50 個百分點( 邱寶林, 2011:191 )，但整體國有企業比重下降的情況，並不意謂著國有企業角色轉弱。

### 二、央企集團

中央企業可說是近代中國大陸國有企業的主要代表，依資產管理權限區分，與其相對的為由地方國有企業。廣義的央企可包括三類型：首先，是指由國務院國資委管理的企業，此類型企業多提供公共產品（軍工、電信）、自然壟斷性產品（如石油）與提供競爭性產品（一般工業、建築），也是最狹義的央企範圍。其次，是指由中國銀監會、保監會、證監會管理的企業，以金融行業為主。第三，是由國務院其他部門或群眾團體管理的企業，如菸草、鐵路客貨運、港口、機場、廣電、文化、出版等行業，行政單位企業、部委企業也屬於此類型。

截至 2012 年 8 月，國務院國資委所公佈的中央企業名單，共有 117 家，其中多以集團公司型態呈現。在中國大陸央企名單中，表列前十位的企業



集團即所謂之「軍工企業」<sup>1</sup> 類型。軍工企業在經營上雖涉及許多民生相關產業，但其中許多部門或企業的性質特殊，因此享有更高層次的保護管制。此外，中國的央企以集團公司型態居多，但仍有少數科研機構存在，如機械科學研究總院、中國鋼研科技集團公司、北京有色金屬研究總院等。目前央企名單中，至少還存在十多家研究型企业，未來這些研究機構可能將會進行整併，亦或合併於其他央企之中。

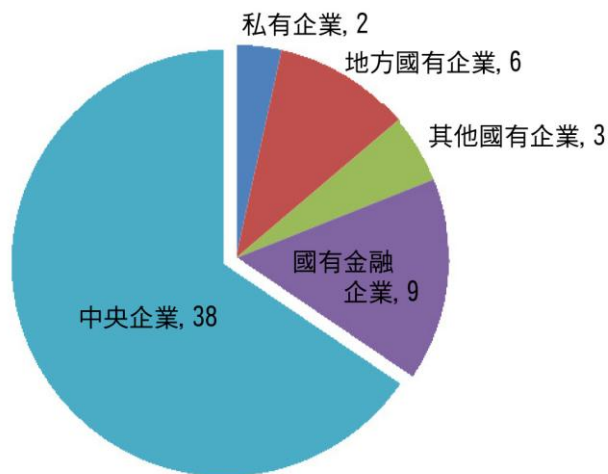


圖 2 入圍 FORTUNE 500 大企業排行的中國大陸企業

### (一) 央企的壟斷地位

中國大陸國有企業實力逐年強大，受到全球關注，而中央企業更是扮演其中的主要領頭角色。目前已有許多中國大陸國有企業躋身全球最具規模公司之列，並在境外進行大量投資併購，國際影響力逐年增強。就《FORTUNE》全球 500 大企業的名單觀察，2005 年中國大陸企業入選 500

<sup>1</sup> 包括中國核工業集團公司、中國核工業建設集團公司、中國航太科技集團公司、中國航太科工集團公司、中國航空工業集團公司、中國船舶工業集團公司、中國船舶重工集團公司、中國兵器工業集團公司、中國兵器裝備集團公司、中國電子科技集團公司等 10 家企業。

大企業排行的企業家數僅 15 家，到 2011 年卻已提升至 58 家 ( 數據不含香港企業 ) ( 周展宏，2011 )，年成長幅度超過四成，其中更有 38 家屬中央企業。央企獲選的比重，達到全中國大陸企業的 65% 以上 ( 見圖 2 )。此外，獲全球 500 頭銜的大陸企業中，民營企業僅有華為<sup>2</sup>、江蘇沙鋼集團 2 家，其餘為 6 家地方國企、9 家國有金融企業、3 家其他國有企業。整體而言，中國大陸大型企業集團，仍是以央企集團為主。

依據《FORTUNE》的分類，2011 年入選全球 500 大的央企中，38 家央企中，屬於貿易業、工程建築業各為 5 家，電力、金屬、煉油則各為 4 家企業；跨領域企業、電信企業各占 3 家；機械、汽車 2 家；其他行業各為 1 家，包括有公用事業、化學、海運、能源、航太、國防、電子業等 ( 見表 2 )。

表 2 全球 500 強大陸中央企業所屬行業別

行 業	企 業 名 稱
貿易(5)	中化集團、中國五礦集團、中糧集團、中國鐵路物資總公司、中國建材集團
工程建築(5)	中國中鐵、中國鐵道建築總公司、中國建築工程總公司、中交集團、中冶集團
電力(4)	中國南方電網、中國華能集團、中國大唐集團、中國國電集團
金屬(4)	寶鋼集團、中國鋁業集團、武漢鋼鐵集團、中鋼集團
煉油(4)	中國石化、中國石油天然氣、中國海洋石油總公司、中國航空油料集團公司
跨領域(3)	中國南方工業集團、中國兵器工業集團
電信(3)	中國移動通信、中國電信、中國聯通
機械(2)	中國機械工業集團、中國船舶重工集團
汽車(2)	東風汽車、一汽集團
其他(6)	國家電網、神華集團、中國航空工業集團、中遠集團、中國電子資訊產業集團、中國化工集團

<sup>2</sup> 華為的民營企業身分尚有爭議，一般認為其有中共解放軍背景。例如，創辦人任正非長期加入中國共產黨，以上校官階從解放軍退伍後即成立華為公司，不僅資金來源不明且公司草創時期的業務來源多為解放軍控制的中資企業。

註：( )內數字為集團企業數。

資料來源：整理自《FORTUNE》中文網站。

換句話說，中央企業的行業類型中，化學、礦產、糧食、建材進出口的貿易類型央企，以及聚焦於鐵道、交通等基礎建設的工程建築公司，是進入全球 500 大企業的主要類型。另外，壟斷性較高的行業也是主力，如電力、金屬、煉油、電信等行業。至於其他行業密集程度較不明顯的中央企業，在中國大陸產業的實質地位也不容忽視，如汽車類型的東風、一汽等央企，在整體汽車產業發展仍具強大影響力。

## (二) 中國大陸央企經營的績效

此外，亦可從中國大陸官方產業分類看出類似行業集中的趨勢。根據國資委所公佈的 2010 年中央企業九大行業的經營表現，在營收表現方面，石化、電力、建築與商貿企業在多數行業中較優異；利潤方面，則以石化、通信電力、機械設備與建築等行業之利潤較高（見表 3）。

表 3 中央企業九大行業經營績效（2010）

單位：億元人民幣

	營業總收入	成長率	淨利潤	成長率
石油石化 (3)	40,446.9	43.4%	2,705.4	47%
鋼鐵 (3)	6,152.5	34.4%	262.9	73.3%
電力 (9)	27,725.8	22.2%	721.1	--
機械設備製造 (12)	7,133.9	34.8%	483.5	47.6%
通信 (3)	9,562.3	7.2%	1,031.6	13.2%
航空運輸 (3)	2,410.7	59.2%	235.2	273.3%
水運 (3)	3,236.1	36%	230.7	扭虧
建築施工 (8)	19,875.2	32.2%	440.7	11.9
商貿企業 (19)	17,460.9	38.2%	339.4	24%

註：( ) 代表企業家數。

資料來源：整理自國務院國有資產監督管理委員（2011）。

從表 3 中觀察，央企九大主要產業中，石化、航空、商貿企業是成長幅度最高的三類型。另外，從企業家數觀察央企的經營規模，國資委所公佈的九大行業中，共包括 63 家企業，其中石化業雖僅占 3 家，但已達 4 兆元人民幣之規模，平均每家企業營收達 1.35 兆元人民幣。居次的通信業，也僅有 3 家企業，但平均營業總收入達 3.19 千億元人民幣；排名第三的電力企業家數雖為 9 家，平均營業總收入仍達 3.08 千億元人民幣。由此可見，屬於資源性產業的石化業，以及壟斷性較高的電信與電力，在營業的表現以及淨利潤的表現上，確實都屬於平均表現最為顯著的產業類型。央企實現淨利潤平均排名前五分別為：石油石化、通信、鋼鐵、電力行業、航空運輸行業。

尤其是軍工、航空、電信及石油石化四大產業，中國大陸內由央企壟斷的比重高達 70% 以上 ( 王保林, 2011 )。央企重要利潤又主要來自於壟斷產業：根據國資委公佈央企總體運行報告顯示，2008 年中央企業實現利潤 6,961.8 億元人民幣，占國有企業總利潤的 52.3% ( 尚雅楠, 2012 )。而在央企實現的淨利潤中，中石油、中移動、中國電信、中國聯通和中國石化等十家企業占了 70% 以上。其中，中石油和中移動兩國企對全體央企的利潤貢獻又超過三分之一。這些企業的資產與利潤都相當龐大，民營企業難以進入，可預期這些產業將長期為國有企業所壟斷。

### ( 三 ) 運用央企經營新興產業

另外，新興產業仍是全球未成熟產業，許多先進國家也紛紛投入開發階段。目前央企對於新興產業之發展，扮演著重要角色。中國發展戰略性新興產業具有搶佔新興技術高地、技術標準制定的企圖心，希望將中國目前技術跟隨者的角色，轉換為世界新進技術的領導者的地位。而當前發展戰略性新興產業的另一個重要意義，在於戰略性新興產業市場潛力巨大，可望成為拉動中國經濟增長、擴大就業的重要引擎。

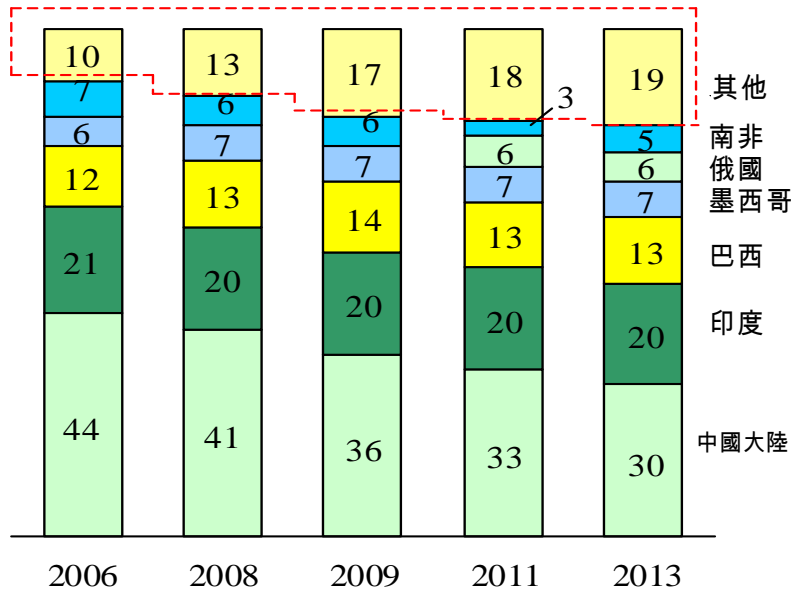
在新能源領域，最大的風電專案及光伏發電專案由央企建設，核電全由央企承建。在智慧電網方面，兩大電網集團自主研發、設計和建設特高

壓示範工程，在特高壓核心輸電技術和設備國產化方面取得突破。央企研發具有自主智慧財產權的 3G 技術和 4G 標準、打造物聯網、推進三網融合。為切入高端製造業，大型客機研發製造、先進航天器研發與製造、高速鐵路關鍵技術和設備製造、高速磁懸浮列車整車集成和製造，央企居於要角。為加速發展節能環保產業，央企帶頭淘汰落後產能，提前完成十一五節能減排規劃目標。

### 伍、中國集團企業值得重視的面向

波士頓諮詢公司 ( Boston Consulting Group, BCG ) 2013 年發佈的年度報告《新全球挑戰者》( New Global Challengers ) 列出最有可能挑戰老牌跨國公司的發展中國家企業。在快速發展經濟體篩選的 100 家全球挑戰者中，33 家為中國企業，而其中六成為國企 ( 見圖 3 與圖 4 )。

入榜廠商數

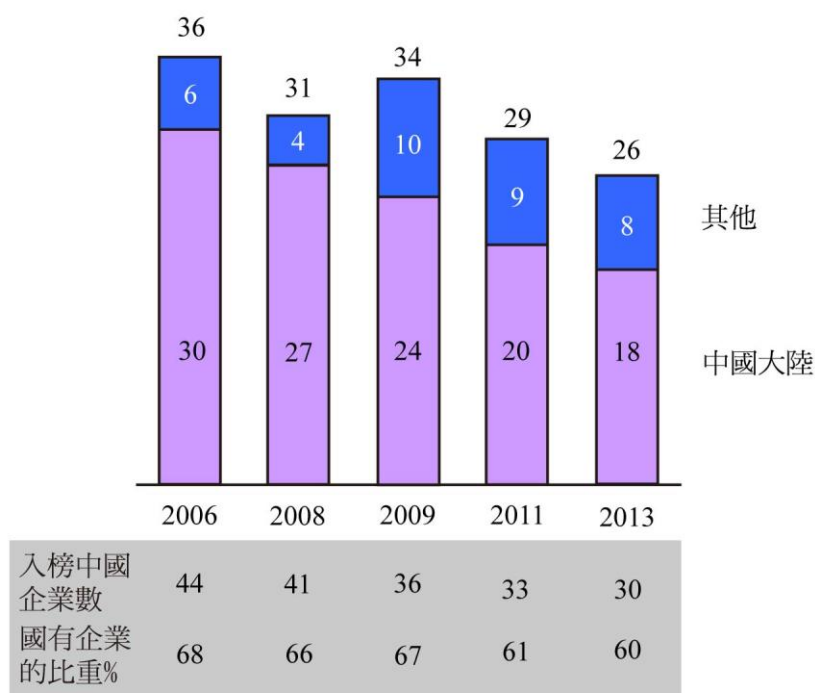


國家數	10	14	14	16	17
-----	----	----	----	----	----

資料來源：BCG ( 2013 )。

圖3 BCG 100個全球挑戰企業

這份榜單顯示出，中國企業發揮全球影響力的根源在於企業規模和本土市場與政府支持，但非「企業家精神」。在這份全球百強名單中，中國佔有33席，印度佔據20席，巴西13席。儘管上榜的中國企業數佔三分之一，但其業務多與中國本土市場相關，並非真正經營全球商務。例如，中國鋁業公司，寶鋼集團和中化集團為中國進口金屬和工業產品；中國海運集團和中遠集團側重運輸中國出口產品。



資料來源：BCG (2013)。

圖4 國有企業入榜數

### 一、國有企業對政策影響力

在十八大選出的中國共產黨的主要領導職務中，的中央委員會中央委員(205人)以及中央委員候補委員(171人)中，總計有18名企業相關

人士在列（見表 4）。中國航空工業集團等 4 家軍工企業、中國石油天然氣集團、中國銀行、中國投資公司（CIC）的高階管理人員共 7 人被選為中央委員；而在中央委員候補委員中，也寶鋼集團董事長徐樂江、海爾集團首席執行官張瑞敏等國有企業高階管理人員 11 人被選出。而未見民營企業人士，顯示國有企業益加受重視。國企、地方大員與國務院部委負責人的交替調整的機制在十一屆三中全會後，國企負責人轉為地區官員或者主管部委負責人的現象增加，特別是在中共 17 大後開始密集調整（見表 5）。

表 4 中國大陸國企高階管理人員擔任共黨中央委員與候補委員

中央委員 (7 人)	中國航天科技集團（馬興瑞總經理）、中國航天科工集團（許達哲總經理）、中國銀行（肖鋼董事長）、中國兵器工業集團（張國清總經理）、中國航空工業集團（林左鳴董事長）、中國石油天然氣集團（蔣涪敏董事長）、中國投資有限責任公司（樓繼傳董事長）。
候補中央委員 (11 人)	三江航天工業集團（劉石泉總經理）、中國商用飛機（金壯龍董事長）、中國機械工業集團（任洪斌董事長）、神華集團（張喜武董事長）、海爾集團（張瑞敏執行長）、中國農業銀行（蔣超良董事長）、中國工商銀行（姜建清董事長）、寶鋼集團（徐樂江董事長）、中國電信集團（王曉初董事長）、中國建設銀行（王洪章董事長）、交通銀行（胡懷邦董事長）。

資料來源：Nikkei（2012/11/19）。

表 5 有國企任職經歷的中國官員略表

官 員	現 任 職	國 企 經 歷
吳邦國	全國人大常委會委員長	上海市電真空器件公司
周永康	中央政治局常委	中石化董事長
劉 淇	中央政治局委員	武漢鋼鐵公司經理
苗 圩	工業和資訊化部部長	東風汽車集團董事長
郭聲琨	廣西自治區主席	中國鋁業公司
蘇樹林	福建省代省長	中石化總經理
衛留成	海南省委書記	中海油董事長

肖亞慶	國務院副秘書長	中鋁公司總經理
李小鵬	山西副省長	華能集團董事長
張廣寧	鞍山鋼鐵集團公司董事長	廣州市市委書記，廣州鋼鐵黨委書記

資料來源：郭衍志、林瑞明 ( 2012 )。



## 二、國進民退

從 2002 年開始，中國大陸國有企業的企業家數是持續減少。以中央企業而言，從 2003 年國資委成立以來，重組後的央企數量已由 196 家縮減至目前的 117 家。但即便如中央企業數的量持續下降，然受到中央政策支持下，未來將有更多國有企業能在重要行業和關鍵領域中保持強大影響力。因此，國有企業在經濟上主導地位也逐漸明顯，加上政府時常對國有企業提供支援作法，更是給人「國進民退」的認知。

就歷年《中國統計年鑑》中的國有企業工業產值比重、國有控股企業資金總額比重指標進行觀察，可看出這兩項指標從 1999 年到 2009 年的十年間，呈現出明顯的下滑趨勢（見表 6）。其中，國有企業在工業產值比重由 1999 年的 49%，十年後下滑到 27%，幅度高達 22 個百分點；國有控股企業資金總額比重也由 1999 年的 67%，下滑到 41%，共減少近 26 個百分點，近五年下降約 5%。

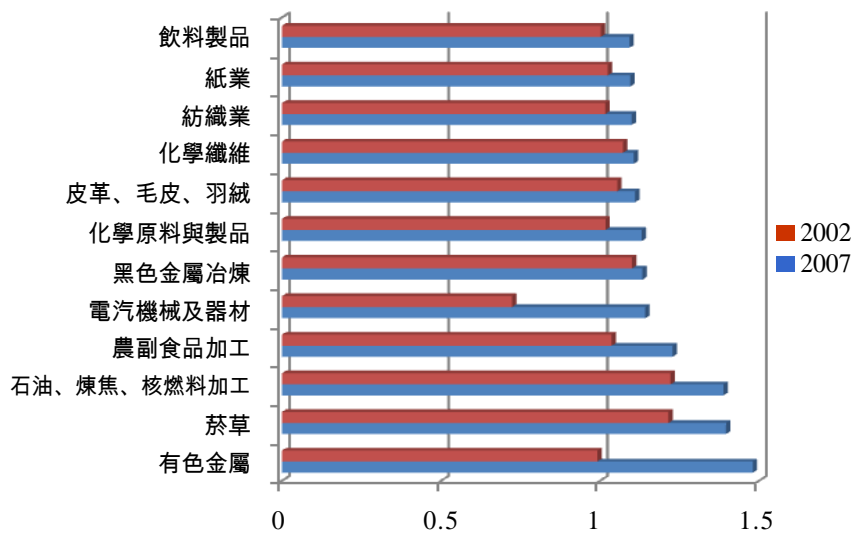
表 6 中國大陸國有企業與國有控股企業工業產值與資金占比

年份	工業總產值比重 (%)	資金總額占比 (%)
1999	49	67
2005	33	46
2006	31	50
2007	30	42
2008	28	41
2009	27	41

資料來源：中國統計年鑑。

雖然從官方統計觀察，中國大陸似未有明顯國進民退趨勢，若從壟斷程度觀察，仍可發現當地確實存在部分「國進」現象（見圖 5）。根據天則經濟研究所調查，透過國有企業在各行業領域的力量指標，作為壟斷程度的比較。結果發現在部分行業中，2007 年的壟斷程度是較 2002 年有顯著增加，包括電氣機械及器材；農副食品加工；石油、煉焦、核燃料加工；菸草；有色金屬等。因此，此研究認為，這些行業類型多的增加，與國有企

業比重增大有很大重合。且儘管從總體工業數據中看不出國進民退現象，但從這些行業領域中可看出在偏向基礎性、資源性領域方面，國有企業是確實存在「國進」行為。



資料來源：天則經濟研究院 ( 2011 )。

圖 5 行業市場壟斷力量指標

### 三、國有企業對產業的影響

近來，美國國會也針對中國國有企業的發展進行調查，且特別關注其於該國內的比重。根據 2011 年 10 月美國國會「美中經濟安全審議委員會」( U.S.-China Economic and Security Review Commission ) 特別針對中國大陸國有企業的發展進行調查研究。報告指出，2007 年當地國有企業和國有控股企業占非農業 GDP 的比重仍高達 45% ( Szamosszegi & Kyle, 2011 )。

從 Szamosszegi 與 Kyle 的調查可發現，中國大陸國有企業類型可概分為三類型，並以服務業比重最高。其中，服務類型產業占非農 GDP 中的比重程度最高，達 25%，而製造業占非農 GDP 比重為 17%。這也說明，國有相關企業不再是僅依賴工業生產為主要，其在服務類型產業的影響力也不可忽視。

另一方面，中國大陸國有企業集團對產業的控制力也可能隨著其政府推動「走出去」政策，而將其影響力延伸至境外。具體而言，隨兩岸簽署 ECFA 與後續相關協議後，中國企業集團有可能陸續來台投資擴點。依據經濟部投審會（2012）的調查結果顯示，未來 3 年中國大陸企業在台灣可能增加投資的比重以服務業為最高，達 64.71%，其次為製造業的 41.18%，最後是公共建設 5.88%。換言之，以製造業為主的中國國有企業集團並非以台灣為海外投資首選目標。事實上，若以開放式創新的積極角度看待，若我國政府能吸引或引導中國國有企業集團來台設立研發中心，將可活用我國的研發創新成果、打造台灣成為亞太地區的研發創新基地。尤其，技術的流入與流出將成為常態且普遍的趨勢，陸資來臺併購科技企業，甚至於在臺設立研發據點，作為跨國研發的一部分，也有可能對臺灣達成政策目標有所助益。因此，對於中國企業集團來台投資，應可抱持更大的彈性看待。

## 陸、結論

中國對於國有企業的基本政策邏輯是：「政府控制央企，央企控制關鍵產業」。然而，隨著企業的規模擴大，壟斷地位提升，現在未必能達到政策的目標：首先，國有企業集團不僅市場具有高度壟斷地位，在利潤的比重更加集中，對於政府的影響力也隨之增強。

其次，從國有企業的人事制度、管理方式、資產來源都足以證明，企業與政府的關係並不清晰，中國大陸國企不是完整市場化下的企業。以國資委管理的近百家央企與企業領導成員，也都有其行政級別。如中石化就是副部級企業，其領導階層也就是副部級。在銀行融資、市場准入等方面，更是民企和外企難望其項背的。因此，縱然政策上關注民營企業的發展面臨困難，但各項資源仍然多流向國企。

其三，央企規模和實力不斷膨脹。截止 2010 年底，央企為實際控制且持股比例在 20% 以上的上市公司共有 322 家，其中境內上市公司 228 家，境外上市公司 94 家。另外，各項統計未觀察到國家間接控制企業部份（如地方政府掌控的鄉鎮集體企業、村辦企業等），若將此類型企業納入，中國

大陸國有企業占非農業 GDP 比重將會更高。雖然中國大陸對私營企業和市場機制的依賴不斷增加，然而若過於低估當地政府和中共影響中國乃至世界經濟後果的力量，那將是錯誤的判斷。

最後，央企與國企本身就是利益集團，對政策有著強大的遊說和施加影響的能力。政府政策一般都會顧及他們的意見。國有企業將影響到中央政策的制定，也發生與中央當局的權力賽局。在這樣的格局下，很難藉由央企與國企來控制經濟的運作。

總之，目前兩岸 ECFA 與產業合作的策略擬定，多偏以產業角度為基礎。若忽略中國大陸國有企業日增的影響力，要擬定合宜且有效的兩岸經濟戰略可能有相當的困難。因此，呼籲學界與研究機構有必要針對中國大陸企業的戰略與策略擬定，進行深入的探討分析。

## 參考書目

- 《金融時報》中文網，2013。〈對中國企業海外併購的建議〉 (<http://m.ftchinese.com/story/001048581>) (2013/01/21)。
- 中華人民共和國國家統計局，2011《中國統計年鑑 2011》 (<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2011/indexch.htm>)。
- 日經 BP 社報導，2013。〈中國是資本主義的未來理想模式嗎？〉 (<http://big5.nikkeibp.com.cn/news/sino/64320-20130120.html>) (2013/01/22)。
- 王旭、霍彤，2012。〈全球 500 強企業排行榜對比分析及啟示〉《中南大學學報（社會科學版）》18 卷 1 期，頁 101-107。
- 王保林，2011。《中央企業產業發展報告 2011》。中國北京：中國經濟出版社。
- 多部田俊輔，2013。〈中國要推進 9 大行業兼併重組〉日經中文網，1 月 23 日 (<http://zh.cn.nikkei.com/china/ceconomy/4669-20130123.html>) (2013/6/11)。
- 艾凱諮詢集團，2012。〈2013-2017 年加油站產業市場調查及未來前景預測研究報告〉 (<http://www.icandata.com/baogao/201212/W67750RTZS.html>) (2013/6/11)。
- 周展宏，2011。〈獨家分析：2011 年世界 500 強排行榜上的中國公司〉財富中文網 ([http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2011-07/07/content\\_62516.htm](http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2011-07/07/content_62516.htm)) (2013/6/11)。
- 尚雅楠，2012。〈國企改革走進“黃金時代”〉 (<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1271/n20515/n2697175/14826654.html>) 國務院國有資產監督管理委員會 (2012/9/12)。
- 東方高聖投資顧問公司、中國收購兼併研究中心 (編)，2006。《中國併購評論》。中國北京：清華大學出版社。
- 邱罡，2009。〈中國大企業有點“虛胖”〉 (<http://www.qikan.com.cn/Article/xzhn/xzhn200805/xzhn20080512.html>) (2009/10/18)。
- 邱罡、郜笙、易滢婷、張曉亮、許李彥、孫曉菲，2008。〈中國大企業大而不強〉 *SERICChina Review*，2008-03 號。
- 邱罡、張曉亮，2008。〈中國大型國企治理結構改革與管理體系創新〉 *SERICChina Review*，2008-06 號。
- 徐浩洵、王炬、孫俊信、王平，2012。〈完善系統對標，推動管理轉型，打造世界一流企業〉，McKinsey & Co.，5 月。
- 馬鋼集團，2009。〈歷史沿革〉 (<http://www.magang.com.cn/com/history.xhtml>) (2013/6/11)。
- 國務院國有資產監督管理委員，2011。〈中央企業 2010 年度分行業運行情況〉 (<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n258203/n259490/13864277.html>) (2013)。

- 張占斌，2004。《比較優勢中國汽車產業的政策模式戰略》。中國北京：清華大學出版社。
- 畢馬威全球中國業務，2012。《畢馬威中國經濟全球化觀察》第四季度。
- 郭衍志、林瑞明，2012。〈國企在產業政策制定過程中的影響力〉 *China Business Focus*，12-34 號。
- 朝鮮日報中文網，2013。〈研發投資巨大中有望 2022 年超美全球居首〉 ([http://cn.chosun.com/big5/site/data/html\\_dir/2013/02/09/20130209000002.html](http://cn.chosun.com/big5/site/data/html_dir/2013/02/09/20130209000002.html)) (2013/2/9)。
- 福布斯，2013。〈2013 中國潛力企業榜 逆市成長，勢頭受阻〉《福布斯月刊》(中文版) 1 月 ([http://www.forbeschina.com/review/201301/0022653\\_all.shtml](http://www.forbeschina.com/review/201301/0022653_all.shtml)) (2013/6/11)。
- 經濟部投資審議委員會，2012。《2012 年僑外及陸資投資事業營運狀況調查分析報告(調查年度：2011 年)》 (<http://www.moeaic.gov.tw/>) (2013/8/23)。
- Bhattacharya, Arindam, Thomas Bradtke, Tenbite Ermias, Whitney Haring-Smith, David Lee, Eduardo Leon, Michael Meyer, David Michael, Andrew Tratz, Masao Ukon, Bernd Waltermann. 2013. *Allies and Adversaries 2013 BCG Global Challengers*. Boston: Consulting Group.
- Nolan, Peter. 2012. "Is China Buying the World?" *Challenge*, Vol. 55, No. 2, pp. 108-18.
- Szamosszegi, Andrew, and Cole Kyle. 2011. *An Analysis of Stateowned Enterprises and State Capitalism in China*. Washington, D.C.: U.S.-China Economic and Security Review Commission ([http://origin.www.uscc.gov/sites/default/files/Research/10\\_26\\_11\\_CapitalTradeSOEStudy.pdf](http://origin.www.uscc.gov/sites/default/files/Research/10_26_11_CapitalTradeSOEStudy.pdf)) (2013/6/11).

# The Emergency of Chinese Business Group and Their Impacts

Meng-Chun Liu

*Director, Center for Economic Forecasting  
Chung-Hua Institute for Economic Research, Taipei, TAIWAN*

Fu-Kuo Chung

*Analysis, First Research Division  
Chung-Hua Institute for Economic Research, Taipei, TAIWAN*

## Abstract

This study aims to look at the rise and impact of the Chinese business groups in recent decades. Generally, the outcomes of Chinese business groups mainly come from the reform of state-owned enterprises (SOEs). Especially, the SOEs are characterized as the contemporary businesses groups. However, those SOEs enjoy the monopoly in some industries, including energy, telecommunication, and transportation. In fact, to cope with the increasing competition pressure in China and abroad, the Chinese government has the policy preferences to have the SOEs to enjoy the advantages from large-scale. This also facilitates the government to control the market by using these large SOE business groups. In addition to the traditional monopoly industries, the Chinese government also leverages the central SOEs to foster the emerging industries. To some extents, the innovation capacity and monopoly power of these business groups could help develop key technologies and industry standards among these emerging industries in China. This will transform China from a follower into a leader. Moreover, the potential market in such industries may accelerate economic growth and create employment opportunities. Finally from the perspective of personnel system, management and the source of assets, there is no clear boundary between the government and the central SOEs. Especially, the large-scale SOEs are also regarded as the interest groups with heavy influence on the policy-making process. In other words, we cannot ignore the important roles played by these SOEs in the decision making mechanism of industrial and international trade policies.

**Keywords:** China, business groups, state-owned enterprises