



● 作者/Pankaj Ghemawat and Thomas Hout ● 譯者/李育慈 ● 審者/劉宗翰

中共的經濟版圖策略

Can China's Companies Conquer the World? The Overlooked Importance of Corporate Power

取材/2016年3-4月外交事務雙月刊(*Foreign Affairs*, March-April/2016)

中共未來的經濟力將主要取決於其企業在製造業、出口資本財及高技術產品的進展。西方國家短期仍將主宰高端技術，中共主導經濟的時代仍然有一段長坡要爬。

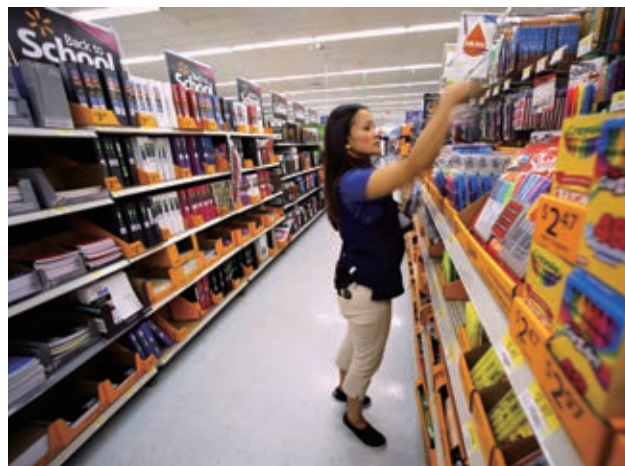


中共目前已超越美日，轉身一躍成為東協的最大貿易夥伴。(Source: AP/達志)

儘管中共近期面臨經濟困境，但許多經濟學家與分析家主張，中共仍緊追在後，並且很快就會超越美國，成為全球經濟領導強權。誠然，即便上述論述稱不上共識，這也已成爲太平洋兩岸的主流觀點。不過擁護此觀點的人，往往未將下列重要事實列入考量：經濟力與商業力密不可分，就後者而言，中共仍大幅落後美國。

爲了瞭解這將如何影響中共未來前景，必須先理解許多人依然看好中共的理由，亦即檢視某些主張中共未來將取得主宰的論述。乍看之下，以下數據令人印象深刻。中共國內生產毛額(GDP)最快可能在2028年超越美國，這比大多數分析家在2014年中共開始衰退前的預測晚了五至十年。畢竟，中共已是眾多產品的全球最大市場，範圍從汽車、發電站至尿布不等。中共當局外匯存底逾3兆美元，輕易地擠身全球之冠。中共貿易額更使美國相形見绌：在與美「中」皆有貿易往來的180個國家中，中共在124個國家中是屬於較大的貿易夥伴，其中包括若干美國重要政軍盟友。最後，中共正穩定實現成爲開發中國家的投資者、基礎建設者、裝備提供者及銀行家的選項。亞洲、非洲及拉丁美洲等許多國家目前都已在政經層面上依賴中共。

鑒於中共股價在2015年夏季的暴跌，並且於2016年初再度下滑，投資者對其股市日益戒慎。惟該市場與中共經濟成長關係不大：1990至2013年間，中共國內生產毛額約以每年百分之十的幅度成長，但股市幾乎沒有變化。近期股價波動並非代表中共整體經濟福祉的變化，亦非長期經濟停滯現象。中共可能從當前經濟衰退中復甦，正



中共低成本製造業的產品，已經隨處可見於威名百貨的貨架上。(Source: REUTERS/達志)

如同二十世紀上半葉，美國從股市大幅動盪及大蕭條中重振一般。

儘管如此，有力的宏觀經濟數據並不代表一切，況且中共短期的復甦，就長遠來看，實無足輕重。事實上，中共迄今的成功並不必然意謂其將凌駕美國成爲全球經濟領導強權。國內生產毛額、貿易額、金融準備等數據皆反映經濟力，但非全然涵蓋，這些數據底下存在著實際創造成長與財富的企業所構成之真實世界。如果密切觀察中國大陸企業的表現與前景，可發現中共仍面臨重重障礙。

在中國大陸和美國，企業約佔國內生產毛額的四分之三。更普遍而言，跨國企業及其供應鏈控制80%的全球出口與海外直接投資。換言之，經濟力大幅取決於商業力。

過去三十年來，中共經濟大爆發係得力於低成本製造業的非凡表現，這些可靠且掌握市場風向的企業，其所製造的服飾與家用品在威名百貨



(Walmart)的貨架上隨處可見。中共藉由增加基礎建設、吸引外資及維持相對較低幣值，創造這些企業蓬勃發展的條件。惟為了取得成功，中共製造商仍須超越他國競爭者——它們做到了，因而使中共成為全球經濟舞臺的關鍵角色。

然而，若中共欲繼續朝向全球最強大經濟體邁進，則其企業需設法在競爭性更高的資本財與高科技產業佔上風，創造與行銷精密產品，諸如半導體、醫學影像設備及噴射機等。某些主張中共將成為全球經濟主宰者的人士往往認為，中國大

陸企業在第二代產業的表現，將比紡織及消費電子產品等較不複雜的第一代產業出色，但有許多理由可質疑這項看法。

中共初期經濟繁榮仰賴美國與歐洲企業勞務外包，並以數百家高同質性、出口低技術產品的公司為主體，其中許多公司是由外資擁有。反之，為了在資本財(用來製造其他產品的產品)與高技術產業取得成功，這些公司必須發展適用於少數客戶的獨特能力、精通廣泛的技術、學習深度的客戶知識，以及管理全球供應鏈。有別於低成本製造業，中國大陸企業的主要

競爭對手是開發中國家；資本財與高技術企業係由總部設在日本、南韓、美國與歐洲的大型、財力雄厚之跨國企業所主宰。

再者，中共過去三十年間享有的若干優勢，諸如龐大勞動力等，對於決定一國能否在資本財與高技術產業取得優勢，實無足輕重。例如，噴射機生產與網路搜尋分別由波音(Boeing)與谷歌(Google)兩大企業主導，兩者皆立基於美國此一大國；高精密軸承(high-precision bearings, SKF)和半導體記憶晶片(例如三星[Samsung])的主導企業則分別隸屬瑞典與南韓這兩個較小的國家。這些企業的成功利基主要來自企業內部本身，而非地主國提供的有利條件。

中共未來的經濟力將主要取決於其企業在製造業、出口資本財及高技術產品的進展，而非國內生產毛額何時超越美國。外資跨國企業仍主宰中共高階的資本財國內市場，中共依然廣泛依賴西方技術。就二十一世紀最重要的產業而言，中國大陸企業還有很長一段路要走，這當可給堅信中共主宰經



中共所具備龐大勞動力的優勢，對於能否轉換成資本財與高技術產業的優勢，還是一個問號。(Source: REUTERS/達志)

濟時代為期不遠者一記當頭棒喝。

下游vs.上游

儘管仍緊追在後，中共在朝資本財與高技術產品轉型上已有若干重大進展，此類產品現已佔其出口的25%。中共製造商目前在裝運貨櫃、港口起重機及燃煤發電設備上，控制了50%至75%的全球市場(包括中國大陸)，在電信設備、陸上風力發電機及高速鐵路系統上，則佔15%至30%。儘管工資與能源成本上漲，中國大陸企業已能簡化製造流程，維持比西方競爭者多出10%至30%的資本財成本優勢，即使到了近期人民幣貶值前亦然。

中共當局挹注上兆美元的「一帶一路」策略，旨在以中共建造的鐵公路與港口設施覆蓋歐亞大陸，使中國大陸製造商在遙遠的國外取得額外利益。中共當局亦限制主要西方企業在中國大陸出售資本財與服務的總量，並且要求它們將技術移轉給中國大陸公司，藉以扶植在地企業。另外，中共在離岸風力發電機、核反應核心設施、



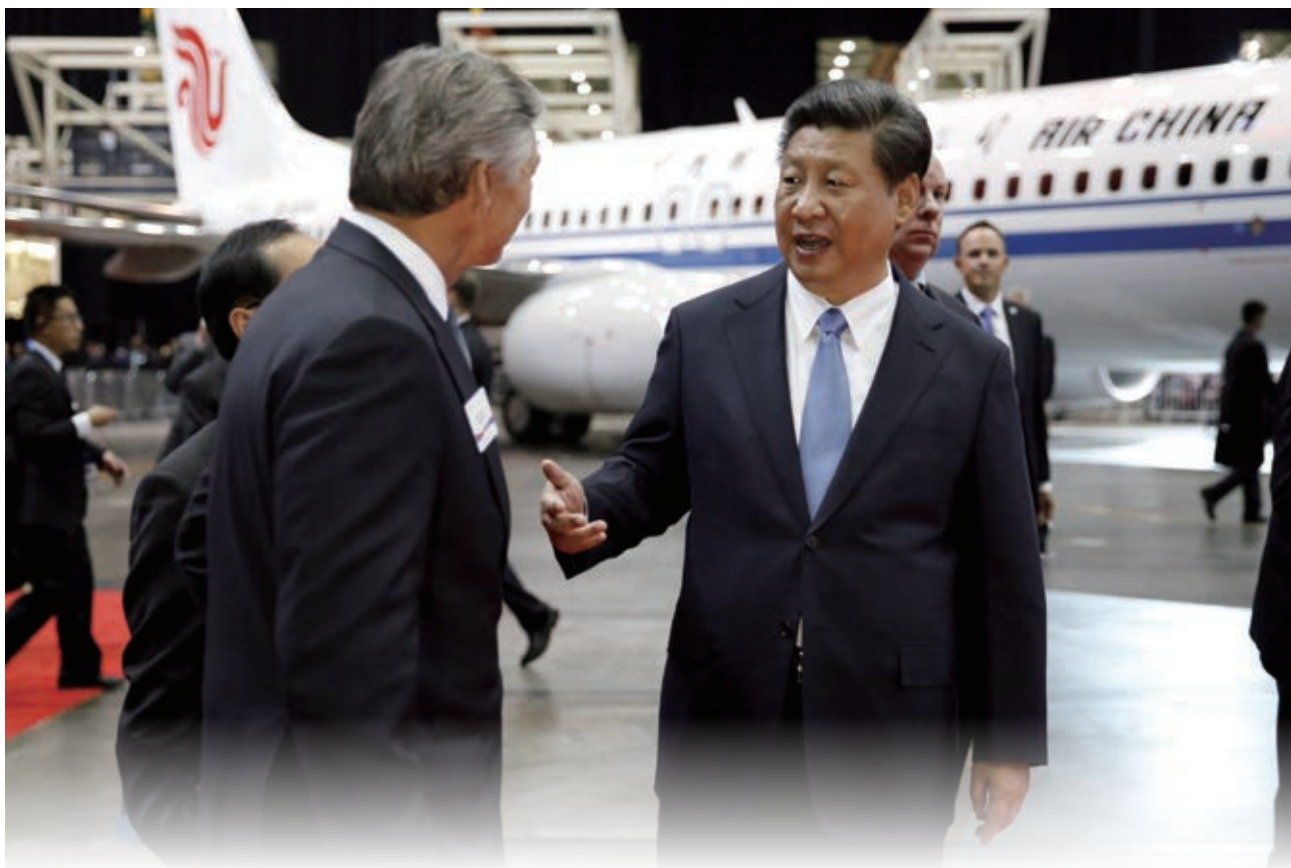
中共在飛機製造技術上仍力有未逮，而位於天津的空中巴士組裝線工廠為其重要里程碑。(Source: REUTERS/達志)

大型噴射機等較昂貴精密產品上，尚未成為市場要角。一名西方飛機製造商負責人最近向筆者指出，對噴射引擎零組件進行逆向工程，從中瞭解如何製造與出售是一回事，發展知識與技能以確保這些零組件能夠真正整合運作，又是另一回事。

中共的能力傾向於「下游」導向：吸收進口技術、簡化製造流程、以較低成本將先進設計改良成基礎產品。此類邊緣性的修補與創新，對依賴成熟技術的產業確實大有助益，如裝運貨櫃及港口設備等。惟西方跨國企業傾向著重「上游」能量：

深入了解客戶的技術需求、設計結合新技術的高性能產品、專精軟體發展，以及有效管理全球供應鏈等。這些特質使西方企業得以主宰核動力反應器、工業自動化系統及噴射機市場。中國大陸企業拙於發展上游技能，這足以解釋其在資本財與高技術市場上的表現何以時好時壞，以及為何難以預測其多快可從這些產業的低端攀向高端。

來自西方企業的競爭，已使中國大陸製造的電信設備出口成長率由2010年的25%減緩至2014年的10%。於此同時，中共



北京當局已與美國波音公司簽訂合約，將在中國大陸境內設廠組裝波音737客機。(Source: REUTERS/達志)

基礎設施承包服務之全球出口量僅佔約15%，且五年內未曾成長。中共總體出口成長從2004至2011年間平均每年成長17%，下降至2011至2015年間的5%，並且資本財所佔出口比重一直停留在25%。中共從低端第一代出口轉型至高端第二代出口的速度，尚比不上日本與南韓。這些國家的人均國內生產毛額相當於中共目前水平，其資本財

卻佔出口的25%以上，且持續增加中，並不像中共處於停滯狀態。

除了相對缺乏上游技能，中國大陸公司亦面臨管理全球供應鏈的挑戰。中國大陸企業降低成本的典型作法是學習製造關鍵零組件，例如營建設備用的液壓裝置或是噴射機航電系統，所以渠等可以避免進口。大多數西方企業則採取截然不

同的作法，從多重來源取得這些零組件，例如由來自全亞洲和歐洲供應商提供蘋果(Apple) iPhone手機和波音787型客機的零組件。這些不同貨源模式反映出對於如何建立商業力觀念的差異，並顯示中共長久以來對自給自足的執著。中共當局邀請較先進的外國企業進駐，從中學習，並試圖取代之，然西方跨國企業則偏好尋獲最

佳零組件，並不在意來源為何。這項差異使中共發展出較大的生產規模，但其西方競爭者將能從更大、更具競爭力的夥伴中獲取所需。

檢視中共的小零件

中共特別令人感興趣之處在於，其是一個檢視本土企業與外國跨國企業帶頭競爭的地方，因為其是大多數產品的全球最大市場，幾乎全球所有主要企業皆在此營運。不足為奇的是，中共對外商企業開放的44個代表性產業中，中國大陸企業主宰了其中25個，包括太陽能面板、營建設備及機動港口起重機。但在19個外國企業主導的產業中，技術或行銷因素影響營運成敗甚鉅。在研發成本佔收益百分之六以上的13個產業中，外國跨國企業主宰了十個，包括噴射機、套裝軟體及半導體。在廣告行銷成本佔收益百分之六以上的六個產業中，外國企業主宰了四個，包括軟性飲料、專利藥品、個人醫療及美妝產品。

中共市場另一個令人驚訝的事實是，過去十年來，各產業的龍頭企業幾乎毫無變化。這段期間，中國大陸企業僅取代44個產業中的兩個，成為龍頭企業，即網路硬體(包括一部分無線通訊產業)及風力發電機。就後者而言，中共產業政策限制外商的市場通路，並要求使用許多中國大陸製零件，藉以袒護在地企業。

於此同時，一般普遍認為中共是高科技配件的全球出口龍頭，但卻極少證據足以證實此一看法。中國大陸出口智慧型手機和個人電腦確實獨霸全球，但充其量只佔這些產品產值的15%，蓋因中國大陸企業傳統上只組裝半導體、軟體、相

機及國外製造的其他先進高科技零組件。以「天河二號」超級電腦為例，其係由中國大陸浪潮集團與國防科技大學合作研製，乃全球速度最快的電腦，但因實際上是由數千個美製微處理器組成，故僅在極小意義上可歸功於中共。

急起直追

西方跨國企業在資本財與高技術的掌控取決於兩大支柱：開放的創新系統帶來優越的高性能產品，以及海外直接投資挹注於具備全球規模、但反應當地條件與需求的營運。若中國大陸企業希冀挑戰這些企業龍頭，則須因事制宜發展這些特質。有些企業已朝此方向邁進，但缺乏設計先進系統及管理國際供應鏈的經驗，將有可能限制未來多年的發展。

外國企業目前享有的優越商業技術，將成為中共面臨重大阻礙之一。2014年，中共花費2,180億美元進口半導體，金額遠高於原油，並支付210億美元的外國技術使用費，這筆支出自2008年以



天河二號超級電腦實際上是以數千個美製微處理器組成。由此可見，中共的高科技能力仍然受限。(Source: Wiki)



來已增加雙倍，使北京大為惱火。(中共當局的資訊系統係仰賴IBM、甲骨文[Oracle]公司、易安信[EMC]公司、高通[Qualcomm]公司及其他非本土企業所擁有的技術，不僅無助於自主資訊系統，還被許多中共官員視為安全問題。)

2015年北京提出「中共製造2025」計畫，希冀十年內將中共轉型成一個創新且對環保負責的「世界製造強權」。此計畫旨在十大領域建立40個創新中心，包括智慧運輸、資訊技術及航太等。若中共當局循此目標前進，其公私部門的研發總經費可能在未來十年內超越美國，即使考慮中共研究成果造假程度嚴重，且政府研究經費經常挪為政治用途，這仍是一個重大里程碑。經費增加已產生一個顯而易見的結果：中共研究人員發表的論文正受到更多國際讚賞。湯森路透(Thomson Reuters)權威的「科學引文索引」(Science Citation Index)認可的中共論文，已從2001年的近乎於零提高到2011年的9.5%，此一比例僅次於美國。

不過研發經費並非全然是唯一影響因素。資本財與高技術裝備的成功源自一長串體制、社會與法律支持。這條鏈路的前端是高素質的研究生學位學程、透過同儕審查期刊使資訊開放流通，以及可靠的智慧財產權保護；末端則是先進產品設計、創新工程及經常與重要客戶合作。在此鏈路的各個層面，美國皆一枝獨秀。美國在科學、技術、工程及數學(STEM)科目擁有卓越的研究生學程，吸引世界各地最優秀的學生，目前以中國大陸和印度人數最多。(儘管所有的注意力都集中在中國大陸學生取得美國學位即返國，但研習

科學、技術、工程及數學的中國大陸學生，事實上比其他國家的學生更可能待在美國。)美國聯邦非國防預算之研究經費過去十年間持續萎縮，但同時期資助美國總體研發經費近四分之三的美國企業卻以每年平均3.5%的幅度提高研究經費。美國科學期刊已建立同儕審查成果的穩定流通風氣，並且美國科學家從事國家資助的研究期間，可從其創造的智慧財產中獲利，中共科學家則不然。許多歐洲與日本的跨國企業雖在中國大陸投資研究設施，但美國智慧財產權的高度保護政策，卻使這些企業將最具前景的計畫設置於美國。

為迎頭趕上，中共現正於深圳和北京中關村科技園區發展創新與企業中心。深圳是許多創新企業進駐的重鎮，諸如華為、小米科技、大疆創新(簡稱DJI，中共無人機的製造龍頭)等。惟聚集當地的多數企業仍著重於快速轉向、漸進式創新，而非高價的資本財或高技術產品。

除非華府犯了重大過失，例如未提高美國聯邦研究預算，否則實無理由認為美國將喪失技術優勢。惟若美國技術發展停滯，中共迎頭趕上，則中共的低廉成本將使其贏得市場優勢。燃煤發電設備正是一例：中國大陸企業開始在品質方面趕上西方競爭者，並利用低廉成本成為全球市場龍頭。即使中國大陸工資持續上揚，人民幣開始升值，中共也不可能很快喪失成本優勢。因此美國如欲保持領先，則必須繼續維持技術優勢。

除非華府犯了重大過失，否則實無理由認為美國將喪失技術優勢。

孤獨強權

美國經濟稱霸的關鍵之一是大眾投資海外市場。2014年，美國企業挹注3,370億美元於海外市場，佔投資國內市場的百分之十。總計美國企業直接投資海外金額達6.3兆美元，這足以解釋為何列在標準普爾500指數(S&P 500)的美國企業於海外獲利約佔40%。儘管國內投資成長緩慢，過去十年間，總部設於美國和歐盟的企業以每年平均7%的幅度增加海外直接投資，日本企業在此項投資額的成長更快。

起步較晚的中國大陸跨國企業如今正依循此模式。2014年底，其投資金額累計達7,300億美元，預估下一個五年將成長近三倍，約達2兆美元。此成長數字相當驚人，但仍只相當於目前美國海外直接投資的三分之一不到。中共早期海外投資標的幾乎全是油田與礦產，但最近開始併購成熟的西方企業，或收購及整頓搖搖欲墜的公司——有些位於美國「鐵銹地帶」(工業衰退地帶)——以提升價值階梯。中共已達成141筆海外交易，價值逾10億美元，現僅

略遜於美國，成為全球第二大跨國企業總部所在地。

然而，身為遲來的全球化者，中共採取的海外直接投資策略風險高於西方國家。儘管澳大利亞和美國是中共前兩大投資對象，中共一半以上的海外直接投資標的位於亞洲、非洲、南美洲及中東的開發中國家。一個國家風險愈高，中共似乎愈有意願投資。例如，中共輕易成為阿富汗、安哥拉、厄瓜多爾的最大外來投資者，這些國家因戰爭或債務違約而使大多數西方國家望之卻步。政治學家沈大偉(David Shambaugh)戲稱中共為缺乏密友的「孤獨強權」，而這些投資伴隨著資助公共工程及兜攬亞投行，乃北京改變現狀的策略之一。

這種作法或許有效。但於此同時，西方跨國企業係穩定的開發中經濟體的主要投資者——並從中獲利，這些經濟體的信用評等較高且較民主。2014年，歐盟和日本在東南亞的投資高於中共在此區的投資，單單美國企業在亞洲(日本以外)和拉丁美洲的投資便達1,140億美元。此策略的結果是，儘管中共

大膽投資受到萬眾矚目，西方國家和日本之資本財與高技術跨國投資，仍繼續以較低調的方式擴大全球市場、提高國際地位。中共是典型的「後來追隨者」，投資風險較高的資產，大量買進次級的西方技術公司。這或許是急起直追的好方式，卻非稱霸之道。

中共模式？

預測中共將主宰未來的人士，往往訴諸兩項經濟概念來強化主張：其一為產品壽期，假設一項產品原創於先進經濟體，但在較低成本的開發中經濟體製造；其二為顛覆性創新，此一過程中，領導性產品的地位讓給初期較次等、可後來居上的低價產品。不過強調這兩項趨勢卻忽略了以下事實：當前跨國企業可在不同地區發展多樣產品與供應鏈，繼而加以整合與調整，以符合全球各地不同客戶的需求，藉以預防資本財和高技術產品發生上述情形。

以總部設於印第安那州的美國柴油引擎製造商昆名斯(Cummins)為例，其在中國大



阿里巴巴集團透過電子商務平臺讓中國大陸龐大的中小企業找到發展模式，這也是其成功的關鍵。(Source: REUTERS/達志)

陸、印度、歐洲及北美研發生產不同價格與性能的系列產品。它是中國大陸高性能柴油引擎市場龍頭之一，但得力於分布全球的生產線與研發網，其輸入中國大陸的引擎比輸出多。此種全球營運有賴跨界整合、許多地點具備技術能量，以及擁有具備國際經驗的中階經理。

極少中國大陸企業享有這些有利條件。他們大多數寧願在本土生產，採行簡單的組織架構，並維持個體企業經理人的自主性。這種較精簡的跨國模式在中共第一代經濟起飛期間運作成效極佳。惟近幾年許多中國大陸企業紛紛致力朝全球化轉型。然而，即便如此仍有例外，例如2013年聯想(Lenovo)超越惠普(Hewlett-Packard, HP)和戴

爾(Dell)，成為全球最大個人電腦製造商，其仰賴非凡的國際性責任分配，拋棄設置傳統全球總部的作法，將公司的行銷營運集中在印度邦加羅爾(Bangalore)。

中國大陸企業參差不齊致力適應全球市場之舉，可能持續至可見的將來。遲早中共將如同其他主要經濟體般建立優良企業，但獨特的「中共模式」似乎不可能興起，中共成功的機率也不可能在近期大幅躍進。

中共尚有一段長坡要爬

鼓吹中共勢將主宰全球經濟者傾向於認為，美國囿於混亂的自由市場與政治僵局，而成為強

大但發展停滯的經濟體，中共則得力於明確規劃與巧妙策略而成為明日之星。然而，此一簡化的觀點並未考量企業與市場如何因應外在因素作出改變。美國商業力源於自強不息的美國競爭文化、美國企業的政治影響力、美國大學和政府實驗室的研究生產力、投資新技術與勇於冒險的美國財政制度、帶來人才流入、獎勵企業活動的法律與賦稅、身為全球唯一超級強權的地位，以及美元做為國際儲備貨幣的角色。

當然會有內部因素威脅美國商業力，例如右派反對聯邦科技預算，以及激進的股東短視近利，只在乎藍籌股(blue-chip)公司獲利，而非對創新進行長期投資。不過30年前，有些觀察家主張日本經濟力將取代美國，但卻很少人預測到技術性企業、創新條件及地方政府在創造美國獨霸時代所扮演的角色。

中共商業力具有截然不同但同樣強大的基礎，諸如偏好投資勝於消費的遠見政策、政府鼓勵外資以扶植本土企業、即便受到國營企業打壓仍取得成功的頑強企業家、全球經濟重心轉移至亞洲，以及龐大的內需市場。許多因素亦使中共受到制肘，包括扼殺市場動能的低績效國營企業、日益嚴重的內債負擔，以及遏制資訊自由流通。

外在因素如何影響中共經濟力成長，實難預測。為數不多的中共內外部人士能預見國營企業的限制，或是華為、聯想、阿里巴巴集團等令人嘆服的獨立企業崛起。展望未來，實難得知中共成長趨緩將對企業之全球競爭性造成哪些影響：它可能深受其害，但亦可能加速破產及產業重組，將力量集中在少數但強大的企業，使其在全球市

場成為一股更強大的勢力。

更廣泛而言，吾人難以得知世界其他國家將如何因應中共崛起。當中共成為天然資源的大買主時，許多分析家驚恐地預測商品價格將永久上漲，但實情是探勘者找到新方法來提高供應量，政府和企業找到新方法來節約與改善效能。全球系統因事制宜，整體而言，商品實際價格比20年前來得低廉。同樣地，隨著中國大陸跨國企業竭力打進全球市場，西方企業仍將持續創新、鞏固、研發新需求來源。

再者，美國和中共政治制度的未來並非一成不變。兩者皆經歷可觀調整與自我引起的傷害，實在沒有理由讓人信服這會改變。

相信中共經濟必將主宰全球是不切實際的。中共正在崛起，但前方仍有長坡要爬。美「中」競賽結果尚不得而知，但就主宰二十一世紀經濟的產品與服務類別而言，這至少取決於西方跨國企業和政府善用既有優勢的程度，以及中共進行產業升級的能力。

作者簡介

Pankaj Ghemawat係紐約大學史登商學院(Stern School of Business)全球管理與戰略教授，兼任納瓦拉大學(University of Navarra) IESE商學院Anselmo Rubiralta戰略與全球化講座教授。Thomas Hout現於明德大學蒙特雷國際研究學院(Middlebury Institute of International Studies at Monterey)、塔夫斯大學(Tufts University)佛萊契爾法律和外交學院(Fletcher School of Law and Diplomacy)及香港大學商學院等教授戰略學。

Copyright © 2016, *Foreign Affairs*. Distributed by McClatchy-Tribune Information Services.