

# 中國大型企業還將何以立足

● 諾蘭  
(Peter Nolan)

## 一 中國經濟改革的成功與政策目標

據官方報導，中國的國內生產總值從1980年到1990年間年增長率為10.2%，從1990年到1998年間年增長率為11.1%。又據官方公布的數字，80年代的工業增值率為11.1%，從1980年到1998年間工業增值率為15.4%<sup>①</sup>。截至1998年，若按官方匯率計算，中國國內生產總值在世界經濟強國中排名第七；若按購買力平價美元計算，中國位居世界第二<sup>②</sup>。

中國實行了二十年的產業政策，期間採取了許多與日本50年代到70年代相似的措施，制訂了與日本相似的明確政策目標，致使大型國有企業發生了巨大變化。這些企業：按銷售收入衡量發展很快；吸收了大量現代技術；學會了如何在市場上競爭；大大提高了僱員的技術水平；掌握多方面新型經營技能；對國際金融市場有了深入理解；能成為跨國公司尋求的合作夥伴。在這些政策指導下，中國的大型國有企業避免了前蘇聯所遭到的工業崩潰。這是一個不小的成就。不過，在中國，仍需要認真對待體制崩潰的可能性。

同樣，在這些政策指導下，中國吸引了大量外國直接投資。在90年代的大部分時間裏，中國是僅次於美國的外國直接投資的最大接受國，經常佔全球外國直接投資的大約10-12%和流入發展中國家的外國直接投資的大約三分之一<sup>③</sup>。許多全球性大公司日益把中國看成是能夠對其長遠戰略產生關鍵影響的國家。

中國經濟改革的一貫目標是要建立一批實力雄厚、能夠挑戰全球領導公司的大型企業。這些企業包括：中國航空工業總公司(航太工業)；中國石油化工工業總公司、中國石油天然氣工業總公司(石油與石化)；三九集團、東北製藥集團公司、山東新華製藥集團(製藥)；哈爾濱動力設備公司、上海電氣集團、東方動力設備總公司(動力設備)；第一汽車工業集團、第二汽車工業集團、上海汽車工業集團、天津汽車工業集團(汽車)；首都鋼鐵總公司、鞍山鋼鐵集團公司、上海寶山鋼鐵公司(鋼鐵)；大同煤礦、兗州煤礦、神華煤礦(煤礦)。

在90年代，中國是僅次於美國的外國直接投資的最大接受國，經常佔全球外國直接投資的大約10-12%，以及流入發展中國家的外國直接投資的大約三分之一。許多全球性大公司日益把中國看成是能夠對其長遠戰略產生關鍵影響的國家。

中國的大型重點企業受到一系列產業政策的扶持，包括：一般性扶持，即通過關稅和非關稅壁壘為這些企業提供國際保護；選擇它們作為主要國際合資項目的中方合作夥伴；國家銀行的優惠貸款；進入國際股票市場的特權，股票在香港和紐約上市。

本文旨在通過深入研究這些企業，將它們的發展與全球領導公司進行比較，以便確定中國在實現產業目標的過程中究竟取得了多大進展；並討論在中國加入世貿後能否實現上述長遠目標；力圖展望全球化對中國大型工業的影響及中國長遠對策。

## 二 中國的失敗

儘管中國的大型企業取得了重要進步，但至今尚沒有一家企業發展成具備全球競爭實力，擁有全球市場、全球馳名商標和全球採辦系統的巨大公司。這一點在高技術行業和「中端技術」行業表現得尤為突出。與大約二十年前剛開始實行產業政策時相比，中國的大公司與全球巨頭的差距甚至更大了。

儘管中國的大型企業取得了重要進步，但至今尚沒有一家企業發展成具備全球競爭實力，擁有全球市場、全球馳名商標和全球採辦系統的巨大公司。在《財富》(Fortune)全球五百強中，中國只有五家公司榜上有名<sup>④</sup>；中國沒有一家能擠上按研發費用排名的世界300家最大公司行列<sup>⑤</sup>；中國沒有一家列入按市場資本總額排名的《金融時報》(Financial Times，下稱FT)五百強；在摩根斯坦利添惠(Morgan Stanley Dean Witter，下稱MSDW)全球最具「競爭優勢」的250家最大公司中，中國一個代表也沒有<sup>⑥</sup>。

個案研究表明，經過二十年的改革，中國大企業的競爭實力與全球巨頭相比，仍然顯得極其虛弱。這一點在高技術行業(例如航太技術、組合設備如電廠、製藥)和「中端技術」行業(例如合成油、石化和汽車零部件)表現得尤為突出。然而，即便在一些明顯不那麼需要先進技術的行業，例如鋼鐵和煤礦，從高增值市場來看，中國公司與全球領導公司相比也有很大的差距；而用銷售收入、利潤、研發等最簡單的尺度來衡量，它們更遠遠落在全球領導公司之後。

如果將每個行業的大公司與全球領導公司比較，那麼，必須承認，儘管中國的大公司取得了很大進步，但與大約二十年前剛開始實行產業政策時相比，它們與全球巨頭的差距甚至更大了。

## 三 航天、電器和石油化工方面的差距

從外表來看，中航似乎已發展成足以挑戰世界上最主要的航太公司的大型企業。在該公司於1999年被分割成兩個單位之前，它擁有大約60萬僱員，為中國軍方生產了大約六千架噴氣式飛機，此外還生產了一架四引擎大型噴氣式客機和一架自己設計的雙引擎渦輪螺旋槳式飛機。它的幾家子公司都在國際股票市場上發行股票。然而，如果更仔細地觀察的話，就會發現，中航的實力其實相當薄弱。在90年代後期，從全球航太工業來看，中航所佔的地位幾乎是無足輕重的(表1.1)，它在航太技術方面的純收入不足10億美元。它的絕大部分收入

表1 截至90年代末部分中國大公司與部分全球大公司競爭能力的指數⑦

表1.1 航空與航天

| 公司         | 收入<br>(單位：\$十億) | 稅後利潤<br>(單位：\$百萬) | 僱員<br>(單位：千人) | 研發費用<br>(單位：\$百萬) |
|------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 波音 ('97)   | 45.8            | (178)             | 239           | 1,830             |
| 洛克希德 ('97) | 28.1            | 1,300             | 190           | 1,060             |
| 英國航太 ('97) | 10.4            | 681               | 44            | 690               |
| 中航 ('97)   | 3.1             | 72                | 560           | 缺                 |

註：( ) 中的數字表示虧損。\$指美元，下表及下文同。

來源於一系列與航太技術無關的產品，從垃圾箱到摩托車，應有盡有。所有這些產品從數量上看都是小規模的，不具備全球競爭力。倘若中航達到全球大公司的人員配備水平，它的僱員人數就會減少到一萬以下，而不是現在的幾十萬人。倘若把中航分割成一些生產機體、發動機、航空電子設備的獨立公司，它與全球巨頭相比就只能算是一家微型公司。中航缺乏競爭力的一個明顯證據是，中國的航空公司不願購買國產的運十型大客機，也很少定購運七型渦輪螺旋槳式飛機。另外，更明顯的證據是，中國空軍的核心裝備主要是從前蘇聯購買的飛機。迄今為止，中國總共定購了大約200架蘇-27型和50架蘇-30型戰機⑧。

與其他發展中國家相比，中國在70年代末擁有相對發達的動力設備工業。當時共有三個主要生產廠家，佔據了大約四分之三的國內市場份額。在改革之初，這三家公司由一個統一機構管轄。如果這三家主要公司當時得以合併的話，它們原本有可能形成一個真正的大型企業，即便從全球的眼光來看也毫不遜色。然而，事實上，哈爾濱動力設備公司作為「民族優秀企業」繼續維持原樣，而另外兩家主要競爭廠家則與跨國大公司組成合資企業。

但是，截至90年代末，哈爾濱動力設備公司仍然遠遠落在同行業的世界領導公司之後(表1.2)。世界領導公司的動力設備分公司在銷售收入和利潤方面遠

在90年代後期，從全球航太工業來看，中航所佔的地位幾乎是無足輕重的，它在航太技術方面的純收入不足10億美元。它的絕大部分收入來源於一系列與航太技術無關的產品，從垃圾箱到摩托車，應有盡有。倘若把中航分割成一些生產機體、發動機、航空電子設備的獨立公司，它與全球巨頭相比就只能算是一家微型公司。

表1.2 動力設備

| 公司      | 收入<br>(單位：\$十億) | 稅後利潤<br>(單位：\$百萬) | 僱員<br>(單位：千人) | 研發費用<br>(單位：\$百萬) |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 西門子     | 57.95           | 990               | 376           | 5,008             |
| ：動力分公司  | 6.39            | 缺                 | 缺             | 缺                 |
| ABB     | 29.72           | 2,500             | 208           | 2,368             |
| 通用電氣    | 100.47          | 9,296             | 293           | 1,930             |
| ：動力分公司  | 8.47            | 1,306             | 缺             | 缺                 |
| 哈爾濱動力設備 | 0.35            | 9                 | 27            | 3                 |

遠超過了哈爾濱動力設備公司。它們擁有強大的研發能力，足以確保技術的高速發展，其中包括提高燃料功效、增進可靠性、減少污染。它們還擁有一個全球市場和一個全球「外部公司」，後者為它們提供來自世界各地廠家的部件。它們還設立了一些頗有實力的下屬分公司，這些分公司在信息技術和人工技術方面進行大規模投資，從而獲得相關的服務合同和源源不斷的高品質長期收益。截至90年代中期，跨國公司佔據了大約三分之一的國內市場，三峽工程首批全部渦輪機的供應均由跨國公司得標。哈爾濱動力設備公司幾乎無力在國際市場上參與競爭。

至於石油與石化工業的差距同樣十分驚人！在實行改革的這些年裏，中國石油天然氣集團公司和中國石油化工集團公司發生了許多重大的體制變化。石油與石化行業採納了各種現代管理方法，許多企業發行了一系列H股，從而在國際市場上籌集了大量資本。一批龐大的、投資金額達數十億美元的國際性合資企業也已經達成了協議。到90年代末，大規模的體制變化造就了兩家垂直合併的巨型公司：中國石油天然氣集團公司和中國石化集團公司。這兩家公司都異常龐大，足以列入《財富》五百強中的前一百名以內。此外，中國海洋石油總公司已發展成一家表面上能與挪威的斯塔托爾公司相抗衡的現代化大型海洋石油企業。從外表上看，中國在石油與石化行業已成功地建立起擁有全球競爭力、能夠在全球市場上參與競爭的現代化巨型企業。

然而，實際情況卻有很大的出入(表1.3)。從體制的層面上看，石油與石化工業仍面臨一個矛盾：一方面它大力扶持擁有強大實力和自主權的企業，另一方面它又試圖建立起擁有全球競爭力、下設多個分支廠家的巨型公司。中央政府面臨着一項艱巨的任務：它力圖建立起真正處於統一管理之下的工商企業，所有經營單位均受到嚴密監控，並根據其商業上的表現而予以獎勵。中國石油和中國石化的體制結構離「商業單位」的結構還相去甚遠，而在全球的主要石油與石化公司內，「商業單位」的結構已成為基本規範。

除體制問題之外，石油與石化工業還面臨着一些重大的技術問題。事實證明，中國的石油藏量並不像人們一度期望的那樣豐富，其所處位置也並不理想。令人失望的是，海洋石油藏量非常有限，而且一般都位於深海。陸上石油儲藏主要集中在西部的邊遠地區，例如新疆，其藏量難以確定，而且一般都位

中國石油與石化行業採納了各種現代管理方法，許多企業發行了一系列H股，從而在國際市場上籌集了大量資本。到90年代末，大規模的體制變化造就了兩家垂直合併的巨型公司：中國石油天然氣集團公司和中國石化集團公司。這兩家公司都異常龐大，足以列入《財富》五百強中的前一百名以內。

表1.3 石油／石化

| 公司           | 收入<br>(單位：\$十億) | 稅後利潤<br>(單位：\$百萬) | 僱員<br>(單位：千人) | 研發費用<br>(單位：\$百萬) |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 埃克森莫比爾('97)* | 182.36          | 11,730            | 123           | 720               |
| 皇家荷蘭殼牌('97)  | 128.14          | 7,760             | 105           | 770               |
| BP阿莫科('97)   | 123.30          | 8,540             | 123           | 390               |
| 中國石油('98)    | 32.6            | [107]             | 1,540         | 缺                 |
| 中國石化('98)    | 34.0            | [194]             | 1,190         | 缺                 |

註：[ ]中的數字表示稅前利潤，\*預計。

於陸地深處。無論是開採還是運輸，成本都非常高昂。相比之下，全球大公司則擁有高品質、低成本的石油儲藏。從石油與石化工業的後階段 (downstream) 工序來看，中國的大公司擁有一批高成本、小規模的煉油廠，其數量還在不斷增加。它們在高增值水平、高利潤率的石化產品方面只佔相對較小的份額。與全球巨型企業相比，後階段的銷售系統也極其落後，缺乏高增值水平的產品 (例如環保型汽油)，缺乏現代化的後勤系統，還缺乏一個高品質的全球馳名商標。從中國石油和中國石化的銷售收入來看，它們在石油與石化公司中僅屬中檔水平，與全球巨頭相比，中國石油和中國石化的利潤率微不足道。而全球領導公司的研發水平也要高得多，它們擁有強大的技術能力，生產高增值水平的石化和石油產品。

中國的石油與石化工業在全球競爭中處於弱勢，一個突出的例子是，人們原以為中國海洋石油總公司、中國石油天然氣集團公司和中國石化總公司所發行的股票合在一起，就能夠籌集到大約150-200億美元的資金，然而，這幾家公司發行股票的嘗試實際上已遭到了令人尷尬的徹底失敗。中國海洋石油公司乾脆撤回原來準備發行的股票。因為形勢很明朗，憑藉初始股 (IPO) 根本籌集不到25億美元。結果，發行股票的工作便於1999年10月擱置了下來。中國石油原來希望通過發行中國石油股票籌集到100億美元，然而，這個目標卻在不斷降低。現在看來，這次發行的股票能否籌集到30億美元，也還是一個未知數。這些上市股票之所以不能籌集到預定的資金數額，其主要原因在於，投資者感到中國的石油和石化公司在技術、經營、尤其是公司管理等方面存在着體制上的缺陷。

中國的石油與石化工業在全球競爭中處於弱勢，一個突出的例子是，幾家公司發行股票的嘗試實際上已遭到了令人尷尬的徹底失敗。這些上市股票之所以不能籌集到預定的資金數額，其主要原因在於，投資者感到中國的石油和石化公司在技術、經營、尤其是公司的管理等方面，存在着體制上的缺陷。

#### 四 汽車、鋼鐵、煤炭工業的差距

中國領導人清楚地表明了他們的意圖：如同日本一樣，中國應建立為數不多的一批世界級汽車裝配廠和零部件製造廠。在實行了差不多二十年的產業政策之後，從全球的眼光來看，中國主要汽車裝配廠的規模仍小得可憐 (表1.4)。從排

表1.4 汽車

| 公司             | 收入<br>(單位：\$十億) | 稅後利潤<br>(單位：\$百萬) | 僱員<br>(單位：千人) | 研發費用<br>(單位：\$百萬) |
|----------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 通用汽車 ('98)     | 161.3           | 2,960             | 600           | 7,800             |
| 福特 ('98)       | 171.2           | 23,160            | 364           | 7,500             |
| 戴姆勒-克萊斯勒 ('98) | 154.6           | 5,660             | 300           | 5,800             |
| 一汽 ('98)       | 4.4             | [21]              | 156           | 缺                 |
| 二汽 ('98)       | 2.6             | [-5]              | 134           | 缺                 |
| 上海 ('98)       | 4.8             | [594]             | 60            | 缺                 |

註：[ ] 中的數字表示稅前利潤。

從研發費用來看，中國的主要汽車製造廠遠遠落後於全球領導公司。它們缺乏必要的資金去開發新型汽車，也無力把錢投到現代化信息技術系統上，而這種系統乃是聯繫供應商與核心裝配廠的紐帶。從營銷與品牌開發來看，中國的汽車製造商在出口市場尚缺乏競爭力。

在中國前三名的製造廠家的情況來看，每一家製造廠的單位產量都未能達到排在世界前五名的領導公司單位產量的二十分之一。即便把排在中國前三名的公司合在一起，組成單一的實體，它也頂多只能算是中等規模的生產廠家，與沃爾沃汽車公司的規模差不多；而沃爾沃公司已經感到自己的規模太小，不足以在全球競爭中生存下去。不僅如此，它們的單位產量價值也遠遠落在全球大公司之後。結果，從銷售收入的價值來看，中國的主要汽車裝配廠與全球領導公司相比還要更小一些，利潤微不足道。這表明，每輛汽車的增值水平要低得多。從研發費用來看，中國的主要汽車製造廠也遠遠落後於全球領導公司。它們缺乏必要的資金去開發新型汽車，也無力把錢投到現代化信息技術系統上，而這種系統乃是聯繫供應商與核心裝配廠的紐帶。從營銷與品牌開發來看，中國的汽車製造商在出口市場上缺乏競爭力。

儘管首鋼在體制和技術能力方面取得了重大進展，但它在全球市場上的競爭能力仍然受到嚴重局限。首先，儘管它的產量增長很快，但大部分都局限在增值水平低的低質鋼材(例如建築用鋼材)上。到90年代末，雖然經過了二十年的迅速發展，但優質鋼鐵仍然只佔全部鋼產量的15%。首鋼1997年的銷售收入是22億美元，而英國鋼鐵公司、北方鋼鐵聯合公司和新日鐵的銷售收入分別達到100億、120億和250億美元(表1.5)。即便把中國四大鋼鐵公司(即首鋼、鞍鋼、寶鋼和武鋼)合在一起，其銷售收入也只有90億美元，遠遠低於歐洲和東亞任何一家大型鋼鐵公司的銷售收入。這在很大程度上表明，在其全部鋼產量中，增值水平低的低質鋼材佔了相當大的比重。中國鋼鐵工業的低增值水平有一個具體例證：直到90年代末，中國有一半用於轎車的鋼片、70%的錫片和80%的冷軋不銹鋼片仍然依賴進口。

首鋼難以擺脫惡性循環。它主要生產低質鋼材，這意味着它的主要競爭對手是一些地方生產商，爭奪的對象是地方市場。低增值水平產生低利潤率，這反過來又限制了首鋼通過研發投資和新產品投資達到現代化水平的能力。與此形成鮮明對照的是，世界上的主要鋼鐵製造商，包括阿爾貝特公司、蒂森克虜伯公司、北方鋼鐵聯合公司和Corus(英國鋼鐵與霍戈文斯合併以後的公司)在

表1.5 鋼鐵

| 公司        | 收入<br>(單位：\$十億) | 稅後利潤<br>(單位：\$百萬) | 僱員<br>(單位：千人) | 研發費用<br>(單位：\$百萬) |
|-----------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 新日鐵('98)  | 21.59           | 90                | 28 ('95)      | 缺                 |
| 浦項('98)   | 9.72            | 680               | 23 ('94)      | 缺                 |
| 日本鋼管('98) | 14.15           | 849               | 18 ('95)      | 190               |
| 北方鋼鐵('98) | 10.65           | 373               | 58 ('95)      | 180               |
| 首鋼('98)   | 2.16            | [25]              | 218 ('97)     | 缺                 |
| 寶鋼('98)   | 3.12            | [265]             | 35 ('97)      | 缺                 |

註：[ ]中的數字表示稅前利潤。

內，其勢力範圍已遍及全球，它們在世界各地設立分廠，能夠滿足許多行業(例如包裝、汽車、組合機器、優質建築和大型家用電器)大公司的綜合需要，並與客戶建立了密切的關係，隨時滿足客戶對優質鋼材的綜合需要。

到90年代後期，寶鋼是唯一能夠在全球市場上參與競爭的中國鋼鐵公司，其競爭對手是世界上一些正在迅速轉型的鋼鐵公司。寶鋼建在一塊新的地皮上，受到上海市政府大力扶持，僱員人數不多，擁有一個迅速繁榮的本地市場，滿足市場對優質鋼材的需求。由於這些原因，它便發展成一家擁有潛在競爭力的公司，能夠在國際市場上參與競爭。

長期以來，中國政府採取了各種強有力的產業政策措施，大力支持建立一家擁有全球競爭實力的大型現代化「優質煤炭公司」的發展。其首要目標是，這家公司能夠為中國的電廠提供優質煤炭，使電廠在發電時減少煤炭燃燒對環境的污染。此外，還有一個次要但同樣重要的目標，就是要建立一家能在本行業與全球大公司競爭的公司，尤其要搶佔亞洲東北部迅速繁榮的市場，同時還要滿足中國沿海地區用煤作燃料的大型現代化電廠的需要。為此，政府採取了一系列措施扶持神華，將鄂爾多斯高原的煤礦資源以財產權的形式轉讓給神華，同時還為它提供了大量優惠貸款。神華按世界主要煤礦公司的做法，建造了一條專用鐵路把煤炭從神華運到八百公里以外的專用港口。神華是從零起步，與那些歷史悠久的國營煤礦相比，它的僱員編制較小。因此，與國內競爭者相比，它在工資成本、福利負擔等方面便佔有得天獨厚的優勢，也更容易組織積極肯幹的高素質職工隊伍。

儘管神華的發展有其積極一面，但它在與全球大公司的角逐中卻遇到了重重困難。神華擁有配套鐵路和港口設施的財產權，然而，財產權的界定是非常模糊的。神華可以獨家使用相關設施，但這種長期使用權究竟有多大保障，就很難說了。而且，這些設施的長期使用費怎麼定，也很不清楚。神華與跨國煤炭公司有着根本不同的經營環境。對後者來說，國內和國際競爭的主要對手是其他現代化煤炭公司。然而，神華卻面臨着來自兩個方面的激烈競爭：既要與跨國公司角逐，又要與國內其他公司搏鬥。神華必須與眾多小型地方公司展開競爭。這些小公司一般僅支付給工人勉強糊口的工資，而且工人的勞動條件十分惡劣，類似的條件在經濟發達國家已絕迹了一百多年。它們與大型煤炭公司進行一場事關生存的搏鬥，在此過程中得到了地方政府的大力扶持。除此之外，神華還必須與享受大量補貼的國有企業展開競爭。它不僅面臨着嚴峻的國內競爭，而且還被迫接受了公司結構的重大改組，中央政府強行將它與五家大型國有企業合併，其中三家煤礦虧損嚴重，瀕臨破產。合併後，神華不再是一家僅有7,000名員工的公司，其職工人數一夜之間便陡增至80,000。神華的性質發生重大改變。

與此同時，全球煤炭工業也在經歷一次強有力的重新改塑，出現了一批頗有實力的現代化優質煤炭公司，它們的客戶主要是美國和東亞的一些用煤作燃料的現代化電廠。除此而外，發展中國家的煤炭工業也經歷了私有化過程，經營者四處尋找價格最低的優質煤炭。新興的全球大公司，如RWE、Billiton、BHP和Rio Tinto能夠成功地這些市場上參與競爭，主要因為它們佔有一些得

90年代後期，寶鋼是唯一能夠在全球市場上參與競爭的中國鋼鐵公司，其競爭對手是世界上一些正在迅速轉型的鋼鐵公司。它受到上海市政府大力扶持，僱員人數不多，擁有一個迅速繁榮的本地市場，滿足市場對優質鋼材的需求。由於這些原因，它便發展成一家擁有潛在競爭力的公司，能夠在國際市場上參與競爭。

天獨厚的優勢，如它們的煤礦基本上都是露天煤礦，品質優良，礦藏豐富；所供應的煤炭都經過了洗礦和分級處理；集中購買大批量的現代化大型設備，並且通過緊密協調的運輸系統安全可靠地運送煤炭。而神華則面臨着國內競爭的種種問題，又被強行與五家國營煤礦合併，在這種情況下，它與全球大公司展開競爭的能力大大削弱了。

從上述比較分析的基本情況來看，可以認為，中國過去二十年的產業政策是失敗的；之所以出現這樣的結果，既有內部的原因，又有外部的原因。

## 五 中國失敗的內部原因

失敗的第一個原因是中國的產業政策在「公司」的定位上缺乏連貫性。中國的經濟改革主要側重於增加大型「企業」的自主權，最終給予它們以法人資格。按照這條改革路線，大型工廠被視為企業改革的核心。改革主要以承包制為基礎，在這個時期，原有的國營企業拼命想擺脫中央政府的控制，力爭更多自主權。

這條改革路線導致了這樣一種局面：有實力的國營公司幾乎不可能與其他有實力的公司合併。在世界上，「有實力」的公司經常與其他「有實力」的公司合併，而且速度極快；而在中國，有實力的公司基本上是相互獨立的。政府有時也轉移一下注意力，試圖將有實力的大公司合併成下設多家工廠的大公司，但結果卻適得其反：很難再對屬下大公司實行統一管理。

第二個原因是地方保護主義。中國幅員遼闊，形成了地方政府相對自治的強大傳統。這樣一來，地方政府對新興大企業的扶持就有了堅實的基礎。從某些方面來看，這種局面對公司的發展是很有利的。然而，在急劇膨脹的全球化時代，任何國家要想扶持各行業的少數幾家大公司，都是不大可行的。即便像中國這麼大的國家，也難以做到這一點。在歐洲，法國、意大利和德國，政府一直不願意讓跨國合併的進程發展得太快。但是，在政府不佔股權的地方，它很難遏止這一進程。人們主要擔心的是，在壓縮編制與合理化重組的過程中，一個特定的國家有可能成為主要的輸家。這個問題在中國表現得更加尖銳，因為人員超編情況十分嚴重。因此，地方政府堅決反對本地大公司與國內其他地區的大公司合併。與日本相比，中國的政府機構不夠集中。在中國，負責實施產業政策的政府部門與日本(或韓國)的相關政府部門有很大區別。日本所依賴的是一支規模較小的專業文職隊伍，它一門心思要在軍事慘敗之後取得經濟上的進展。相反，中國的政府機構從絕對規模來看要龐大得多，即便從相對的眼光來看也要大一些。它不具備其東亞鄰國那種一心一意促進民族經濟發展的精神。儘管它在技術能力上有很大的提高，並且在產業政策的某些方面取得了重要成就，但它卻不能真正實現政企分開，而經常直接介入大企業的經營活動。即便在經過了二十年改革之後，腐敗現象仍很猖獗，從而嚴重阻礙了產業政策的前後一貫的有效實施。

在中國，負責實施產業政策的政府部門與日本、韓國的相關政府部門有很大區別。日本所依賴的是一支規模較小的專業文職隊伍。相反，中國政府機構從絕對規模來看要龐大得多，它還不具備其東亞鄰國那種一心一意促進民族經濟發展的精神。



第三個原因是計劃經濟的殘餘影響。中國的改革是從現有大型國有企業開始的，這些企業擁有龐大的職工隊伍。如同前蘇聯一樣，中國工業的骨幹是一批為數不多的大工廠。在毛體制下，或許是受了獨特的東亞文化模式的影響，中國的大公司被建成了一個「大家庭」，它向職工提供生老病死的社會扶助，對職工及其家屬有很深的社會義務感。直到改革進行了二十年之後，中國的大型企業才嚴肅地開始裁員。

保留如此龐大的編制，不僅影響了成本，而且還嚴重影響了創建一個富於競爭力的現代化勞工組織系統的可能性。政府政策加上龐大的職工隊伍，極大地限制了實際工資的增長。而且，周圍有那麼多貧窮的人，要想採取優先認股權等酬勞辦法，在政治上是極其困難的。事實上，大多數成功的大企業都把很大一部分可支配收入用於擴充全體職工皆能均等享用的福利設施，而不是把它用來實行以物質獎勵為基礎的酬勞制度。結果，大批高素質人員離開了大型國有企業，到別處去謀求掙錢更多的工作。

計劃經濟影響主要表現在意識形態方面。中國的政策制訂者始終堅持將大型產業的控制權牢牢掌握在國家手裏，這一點與日本和韓國形成了鮮明的對比。大型國有企業被允許逐步擴大從非國有途徑引進資金，它們所採取的措施包括：建立中外合資企業，在國內和國際股票市場上發行股票。然而，即便在經過了二十年的企業改革之後，政府仍然堅持對大型企業實行嚴格意義上的公有制，這樣就為政府部門干預大公司的經營活動開了綠燈。儘管政府一直要求「把所有權與經營權分開」，但仍然存在着行政干預的現象。

與此相反，在經濟發達的國家，一系列的全球領導公司都是從私有化國營企業中發展出來的。這些公司包括：北方鋼鐵聯合公司、阿爾貝特公司、Corus (原來的英國鋼鐵公司)、浦項和台灣的中華鋼鐵 (鋼鐵)；埃爾夫阿基坦公司、埃尼公司、Repsol/YPF和BP阿莫科 (石油與石化)；勞斯萊斯公司、英國航太公司和馬特拉航太公司 (航太)；英國電信、德國電信、法國電信和意大利電信 (電信)。到2000年，在按研發費用排名的全球三百家最大公司中，沒有一家公司仍由政府控制；在按銷售收入排名的全球五百家最大公司中，只有很少一部分仍由政府控制。

日本和韓國只有一個比較單純的非意識形態目標，就是要建立具備全球競爭力的大公司，而中國的產業政策則帶有濃重的意識形態色彩，與建立全球大公司的目標盤根錯節地糾纏在一起。這一意識形態目標為中央政府有關部門的干預行為提供了正當性：政府部門可以對那些雄心勃勃、日益自主的大企業 (例如首鋼、上海石油化工有限公司和大慶油田) 的擴展進行限制，並且不斷地介入按說應享有自主權的大企業的經營活動。

中國在實施產業政策的過程中遇到了許多特殊的內部困難，與此相應，還有一個至少同等重要的因素：中國在建立具備全球競爭力的大公司的過程中，正好趕上了世界商業史上 (可能包括工業革命在內) 最具革命性的時期——第一次出現了真正的全球市場。

## 六 中國產業政策失敗的外部原因

如前所述，中國在實施產業政策的過程中遇到了許多特殊的內部困難。與此相應，還有一個至少同等重要的因素：中國在建立具備全球競爭力的大公司

的過程中，正好趕上了世界商業史上(可能包括工業革命在內)最具革命性的時期。日本和韓國也有一個調整產業政策、建立全球大公司的時期相對較早，儘管在當時，國際經濟的增長勢頭很猛，但畢竟沒有發生過於急劇的變化。而中國所面臨的國際商業環境則有所不同，無論從商業體系來看，還是從技術進步來看，都在發生前所未有的變化。到90年代末，經濟發達國家的大公司大規模地支配着全球經濟(表2)。這場全球商業革命包括幾個方面：

自80年代後期以來，在商品、服務、資本和熟練勞工等領域，第一次出現了**真正的全球市場**。只有一個市場仍未擺脫嚴格的國界限制，這就是汪洋大海般的非熟練勞工市場。**信息技術**領域裏所發生的急劇變化促進了全球市場的一體化。另一個推動因素是，國際制度的影響力發生了全面變化。許多發展中國家都願意與發達國家展開貿易往來，吸引發達國家的投資。然而，要想從中獲得充分的好處，而又拒絕接受國際經濟關係中廣泛的經濟自由化政策，尤其是世界貿易組織的有關政策(包括TRIPs和世界電信協議)，實際上是不大可行的。

全球產權交易從1992年的1,560億美元上升到1999年的33,000億美元左右，這個併購熱潮進程似乎還遠遠沒有結束。這不是一個創建民族優秀企業和聯合大企業的時代，相反，經濟發達國家的商業結構經歷了一場革命性變革。幾乎所有的行業都有一批全球生產公司。這批公司為數不多，異常集中，主宰着世界市場。

在這個時期，出現了有史以來最大的**併購熱潮**。全球產權交易從1992年的1,560億美元上升到1999年的33,000億美元左右。這個進程似乎還遠遠沒有結束，而且無論從它所涉及的實際金額來看，還是從它的重要意義來看，都遠遠超過了以往的歷次兼併熱。這不是一個創建民族優秀企業和聯合大企業的時代，相反，經濟發達國家的商業結構經歷了一場革命性變革。幾乎所有的行業(包括航太、信息技術、製藥、汽車、汽車零部件、石化、組合設備、快速移動消費品、包裝、動力設備等不同部門)(表3)都有一批全球生產公司。這批公司為數不多，異常集中，主宰着世界市場。不僅全球領導公司經歷了這一迅猛發展的集中過程，而且這些公司與供應商之間不斷加深的互動往來也產生了「瀑布效應」，它迅速導致大型供貨公司的集中，甚至還把水花濺入中小型供貨公司。

表2 全球商業大變革中高收入國家的公司所佔的優勢

|        | 人口    |    | 國民生產總值<br>(1997) (1) |    | 國民生產總值<br>(1997) (2) |    | 《財富》500強<br>(1998) (3) |    | FT 500強<br>(1998) (4) |    | 按研發費用<br>排名的300家<br>最大公司(1997) |    | 股市資本總額<br>(1997) |    |
|--------|-------|----|----------------------|----|----------------------|----|------------------------|----|-----------------------|----|--------------------------------|----|------------------|----|
|        | \$10億 | %  | \$10億                | %  | \$10億                | %  | 總數                     | %  | 總數                    | %  | 總數                             | %  | \$10億            | %  |
| 高收入國家  | 926   | 16 | 23,802               | 80 | 21,091               | 57 | 474                    | 95 | 484                   | 97 | 299                            | 99 | 18,452           | 91 |
| 中低收入國家 | 4,903 | 84 | 6,123                | 20 | 15,861               | 43 | 26 (5)                 | 5  | 16 (6)                | 3  | 2                              | 1  | 1,725            | 9  |

資料來源：FT，1999年1月28日；World Bank，1998：190-91，220-21；Fortune，1999年8月2日；DTI，1998：70-80。

註：(1)以通行匯率計算。(2)以PPP美元計算。(3)按銷售收入排名。(4)按市場資本總額排名。(5)其中：韓國=9，中國=6，巴西=4，台灣=2，委內瑞拉=1，俄羅斯=1，印度=1，墨西哥=1，馬來西亞=1。(6)其中：香港=7，巴西=2，台灣=2，新加坡=1，墨西哥=1，印度=1，韓國=1，阿根廷=1。

表3 商業革命中的全球寡頭賣主壟斷

| 公司名   | 部門  | 全球市場份額 (%)                      | 公司名  | 部門             | 全球市場份額 (%) |
|---|---|---------------------------------|--|----------------|------------|
| 航太 (MSDW, '98; FT, '98.3.6)                               |   |                                 | 汽車零部件 (FT, '96.1.19, 5.8, 5.21, 7.22, 10.28) |                |            |
| 波音  | 100座以上的商業飛機定購   | 70                              | 皮爾金頓   | 汽車玻璃           | 25         |
| 空中客車  | 100座以上的商業飛機定購   | 30                              | GKN  | 等速驅動軸          | 40         |
| 勞斯萊斯  | 航空發動機定購   | 34                              | 坦尼科  | 減震器/轎車排氣裝置     | 25         |
| 通用電氣  | 航空發動機定購   | 53                              | Lucas  | 剎車裝置           | 25         |
| 普惠  | 航空發動機定購   | 13                              | 博世   | 剎車裝置           | 31         |
| 信息技術 (MSDW, '98; FT, '99.10.27, 11.8, 11.15)              |   |                                 | 石橋   | 輪胎             | 19         |
| 朗訊  | 互聯網與通信設備  | 17                              | 米切林  | 輪胎             | 18         |
| 英特爾   | 微處理器  | 85                              | 固特異  | 輪胎             | 14         |
| 微軟  | 計算機系統   | 90+                             | 石化產品 (BP阿莫科年度報告)                             |                |            |
| Cisco   | 計算機路由器<br>： 高端路由器                                     | 66<br>80                        | BP阿莫科  | 精對苯二甲酸         | 37         |
| 康寧  | 光纖  | 50                              |  | 乙酸 (技術授權)      | 70         |
| 現代電子  | 內存  | 21                              |  | 丙烯纖維 (技術授權)    | 90         |
| 三星電子  | 內存  | 20                              | 組合設備 (FT, '96.9.11, '98.11.24, '99.3.30)     |                |            |
| 愛立信   | 移動電話  | 15                              | 系統創意 (BTR/Siebe)                             | 控制/自動化設備       | 11         |
| 諾基亞   | 移動電話  | 23                              | 西門子  | 控制/自動化設備       | 10         |
| 摩托羅拉  | 移動電話  | 20                              | ABB  | 控制/自動化設備       | 9          |
| 製藥 (MSDW, '98; FT, '00.1.18; 葛蘭素威康年度報告, '99; 默克年度報告, '98) |   |                                 | 埃默遜  | 控制/自動化設備       | 8          |
| 葛蘭素威康/SKB   | 處方藥品<br>： 中樞神經系統<br>： 抗感染<br>： 呼吸系統<br>： 抗哮喘<br>： 抗疱疹 | 7<br>12<br>17<br>17<br>31<br>49 | Fanuc  | 機牀控制裝置         | 45         |
| 默克  | 處方藥品<br>： 抗膽固醇<br>： 血管收縮素轉換酶抑制劑                       | 5<br>40<br>30                   | Schindler                                    | 電梯             | 25         |
| Medtronic   | 可植入/介入治療技術*<br>： 起搏器                                  | 45<br>50+                       | 奧的斯  | 電梯             | 18         |
| 汽車 (MSDW, '99)  |   |                                 | 三菱   | 電梯             | 13         |
| 福特/馬自達/沃爾沃  | 汽車  | 16                              | 通力   | 電梯             | 9          |
| 通用汽車  | 汽車  | 15                              | 快速移動消費品 (可口可樂年度報告; MSDW, '98)                |                |            |
| 戴姆勒-克萊斯勒  | 汽車  | 10                              | 可口可樂   | 碳化軟飲料          | 51         |
| 大眾  | 汽車  | 9                               | 寶潔   | 衛生巾            | 48         |
| 豐田  | 汽車  | 9                               | 吉列   | 剃鬚刀            | 70         |
| 雷諾/日產   | 汽車  | 9                               | 富士膠卷   | 照相機膠卷          | 35         |
|   |   |                                 | 耐克   | 旅遊鞋            | 36         |
|   |   |                                 | 包裝 (FT, '98.5.15, '99.10.27; Sidel年度報告, '98) |                |            |
|   |   |                                 | Toray  | 聚酯薄膜           | 60         |
|   |   |                                 | Sidel  | PET塑料包裝機       | 55         |
|   |   |                                 | 阿爾卡/Reynolds**                               | 鋁              | 24         |
|   |   |                                 | Alcan/皮切尼/Alsuise**                          | 鋁              | 16         |
|   |   |                                 | 動力設備 (FT, '99.3.24)                          |                |            |
|   |   |                                 | 通用電氣   | 燃氣輪機 (1993-98) | 34         |
|   |   |                                 | 西門子/西屋                                       | 燃氣輪機 (1993-98) | 32         |
|   |   |                                 | ABB/阿拉斯通                                     | 燃氣輪機 (1993-98) | 21         |

註：\* 包括用以治療心律不整的心臟起搏器、可植入式去纖顫器、導程、程控器。

\*\* 正在進行合併。

全球領導公司在集中的研發上投入大量資金，從中獲得了巨大好處。無疑，由此而帶來的技術進步也被它們全面操縱。1998年，全球三百家最大公司在研發上投入了大約2,500億美元，急劇擴大了可應用知識的世界庫存量：「跨國公司是儲藏經濟上有用的知識和技術的全球主要倉庫。不管世界上有多少人抗議，都改變不了這一事實。」<sup>⑩</sup>全球領導公司將大量資金投到營銷和創品牌的活動上，獲益良多。這些公司能夠吸引世界上最出色的人來為它們工作。由於擁有**全球採辦系統**，它們還能夠節省大量的成本。此外，信息技術革命使它們能夠與供應商發生深入的、經常性的互動關係，從而給它們帶來了巨大的好處。

每個行業都在輪番建立具有全球規模的名副其實的「外部公司」，每個行業的領導公司都有能力進行延及整個價值鏈的**系統集成**。福特公司、通用汽車公司和戴姆勒-克萊斯勒公司最近宣布，它們將在互聯網上建立聯合採辦網絡<sup>⑪</sup>。全球汽車零部件的採辦將有很大一部分要經過這個統一的系統。全球汽車零部件採辦的總金額是178萬億美元，通過一個單一的系統來協調世界上的很大一部分汽車零部件生產商，這在延及整個價值鏈的「外部公司」的發展過程中是一個意義重大的步驟。

中國的產業政策如果繼續保持相對孤立狀態，僅僅依靠政府產業政策扶持，就不可能出現具備全球競爭力的大公司。「民族優秀企業」已經失去了在全球競賽場上角逐的能力。中國要想另闢一條生路，就必須採取一種首尾一貫的務實策略。打一場不可能取勝的仗是沒有意義的，依靠政府扶持的產業政策建立民族優秀企業的英雄時代已經過去。

## 七 中國產業政策的困境

中國在70年代以後通過貿易和外國投資逐漸向國際經濟開放。要不是採取了這樣一些步驟，中國的大型企業根本不可能取得現在這樣大的進步。但是，全球大企業的變化速度遠遠超過了中國大企業的變化速度。中國加入世貿以後，將在越來越大的範圍內建立起全球水平的競爭市場。在這種情況下，幾乎沒有一家企業能夠與各行業的全球領導公司展開競爭。誠然，如同全球大企業一樣，中國的大企業在商業結構和技術能力方面也經歷了很大的變化，但考慮變化速度的級差，即便中國實行了更長時間的扶持性產業政策，也很難出現足以挑戰全球巨頭的大企業。如果採取與過去二十年相同的措施，或採取我們能夠想像得到的任何其他措施，將政府的產業政策再實行十年，這能夠確保中國的大公司趕上全球領導公司嗎？再過十年，中國的大公司是否有可能比今天還落後得更遠呢？

中國的產業政策面臨着進退兩難的困境。根據過去二十年的情況來看，如果繼續保持相對孤立的狀態，僅僅依靠政府產業政策的扶持，就不可能出現具備全球競爭力的大公司。即便政府的產業政策更加集中、務實，被執行得更加始終如一，情況亦復如此。全球領導公司的商業能力正在飛速進步，很難想像有甚麼策略能夠幫助中國的企業普遍地、成功地趕上全球大公司。許多人都不願接受這一事實，但事情的真相就是如此。不管實行甚麼樣的產業政策，都不可能在那怕是最強大的發展中國家內部建立起具備全球競爭實力的大公司。為

了適應這一嶄新的現實情況，就必須有能力處理各種微妙的國際關係。那些大的發展中國家，尤其是中國（當然又不只是中國），必須對它們的遠大目標進行徹底的重新調整，必須把趕上全球大公司的目標與提高全國產量、促進結構變化、擴大就業和提高生活水平的目標彼此分開。

即便在歐洲的發達國家，人們也不願承認，「民族優秀企業」已經失去了在全球競賽場上角逐的能力。各歐洲國家也許不得不接受它們的名優企業已經衰亡這一事實，但與此同時，整個歐洲大陸又正在孕育出一批地區名優企業和橫跨大西洋的名優企業。中國不能像英國、美國、日本和韓國那樣依靠產業政策建立民族優秀企業，對於一個曾在歷史上取得過值得驕傲的經濟和政治成就的文明大國來說，要接受這樣一個事實，確實是非常困難的。

中國要想另闢一條生路，就必須採取一種首尾一貫的務實策略。全球大公司的性質和商業能力正在發生全面的變化，速度之快令人咋舌。在這種情況下，要想確切指出中國應採取甚麼樣的對策，是十分困難的。與其抱住幻想不放，還不如實事求是是一點為好。打一場不可能取勝的仗是沒有意義的，依靠政府扶持的產業政策建立民族優秀企業的英雄時代已經過去。這個想法之所以行不通，並不是因為擁有強大競爭力的小型公司取得了勝利，而是因為全球寡頭壟斷的資本主義已經發展到了登峰造極的地步。

## 八 長遠觀點

全球大公司在其性質上經歷了一場革命，這場革命正在徹底改變中國公司所面臨的各種商業挑戰和機會的性質。在眾多的行業中，從航太、組合工程、製藥、汽車、電信服務到最簡單消費品的生產和零售，中國的企業幾乎不可能與世界主要「系統集成商」展開正面競爭。不僅如此，中國的供應商甚至很難與全球化的大供應商展開正面競爭，所涉及的商品和服務種類繁多，包括航空發動機、航空電子系統、汽車剎車裝置、轎車電熱裝置、金屬罐頭盒、塑料瓶、投資銀行、保險、酒店、資訊科技硬件和廣告代理公司。在全球競賽場上，不僅「佔據制高點」的大型國有企業不可能參與競爭，眾多大型的商品和服務供應商，不管是私營的還是國營的，也不可能參與競爭。

中國的中小型企業有機會在延及全球的價值鏈上獲得發展。原來發生在大公司內部的大量業務活動現在都改為外購，貨源來自一些大型供貨公司，而大型供貨公司又向眾多中小型供貨公司採辦物資。一家全球大公司的直接僱員可能只有幾十人、幾百人或幾千人，但它卻擁有一個延及整個價值鏈的「外部公司」。從僱員總人數來看，「外部公司」的規模要比核心公司大好幾倍。不僅如此，「外部公司」通過信息技術日益緊密地與核心公司的業務需要聯為一體。

在世貿組織內部，隨着信息技術的日益普及，尤其在公司對公司的交易活

中國的企業幾乎不可能與世界主要「系統集成商」展開正面競爭，然而，中國的中小型企業有機會在延及全球的價值鏈上獲得發展。許多全球大公司在中國境內生產商品，隨着這種本地生產的發展，中小型企業會按照全球系統集成商和大型供貨公司的需要協調其生產活動，從而大大增強了它們的競爭能力。

動中，中國能夠進入全球「系統集成」公司的全球價值鏈。這種機會已經有了很大的增加。在改革的這些年裏，中國的中小型企業發展迅速，顯示了它們的競爭能力。許多全球大公司都在中國境內生產商品，隨着這種本地生產的發展，中小型企業會變得更有競爭力。之所以如此，一方面是由於運輸成本低，另一方面也是由於中小型企業能夠受益於外來經濟。信息技術革命使它們能夠直接按照全球系統集成商和大型供貨公司的需要協調其生產活動，從而大大增強了它們的競爭能力。

中國中小型企業有機會成為幾乎每個行業的全球主要系統集成商的供貨公司。到目前為止，增長最快的活動主要限於一些「老工業」部門，例如服裝、塑料製品、行李箱、體育用品、電氣產品組裝、家具。然而，中國的中小型企業在眾多「新技術產業」中也有大量的機會。它們可以與全球系統集成商簽訂轉包合同，為飛機、重型電氣設備、資訊科技硬件和汽車零部件公司生產零部件和輔助系統，為全球藥業公司進行生物技術研究和藥品試驗，為軟件公司提供軟件服務，為全球媒體公司提供本地音樂節目、電視節目、廣告和電影。

中國人口眾多，與其他發展中國家相比，老百姓的文化水平較高。中國還有不斷增長的高素質人力資源，地方政府又大力扶持本地中小型企業的發展。考慮到這些因素，中國的企業完全能夠立足於已有的成就，進一步發展成「全世界的轉包合同商」。

隨着這個過程的展開，中國眾多的中小型企業有可能進入全球巨頭的「外部公司」的行列，成為它的不斷擴展的一部分。假以時日，越來越多的中國人將成為全球系統集成公司的經理、科學家、工程師和高級職員。隨着中國人收入水平的提高和退休基金運作範圍的擴大，中國的金融機構將逐漸增加對西方公司的所有權。總而言之，中國人口眾多，又有不斷增長的高素質人力資源，再加上全球公司的本地產量日益增多，從長遠來看，這將逐漸導致世界商業體系的「中國化」。隨着中國逐漸地奪回它在世界經濟中的核心地位，中國的企業和僱員完全可以立足於全球公司以及它們所協調的「外部公司」，從「內部」促成全球資本主義的轉化。

本文的論點是，中國一旦在「全球競賽場」參與競爭，就將導致大規模的結構調整和潛在的不穩定因素，其後果的嚴重性遠遠超出了許多評論者的想像。中國力圖奪回它在世界經濟中曾經佔據了整整一千年的核心地位，然而，如果社會和經濟出現長期不穩定的局面，就將無限期地推遲這一目標的實現。

讓中國的中小型企業經歷一段迅速發展的時期，有助於緩解結構調整的陣痛。不過，這一過程將以甚麼樣的步伐向前推進，現在還是未知數。一個主要障礙是，這種變化將給經濟發達國家的就業水平和結構造成潛在的影響。這些國家能否在其就業結構中輕鬆地承受必要的調整，現在還很難說。在全球競賽場的刺眼光束下，中國大公司的弱點暴露得淋漓盡致，這一點有可能造

中國人口眾多，又有不斷增長的高素質人力資源，再加上全球公司的本地產量日益增多，因此，從長遠來看，這將逐漸導致世界商業體系的「中國化」。隨着中國逐漸奪回它在世界經濟中的核心地位，中國的企業和僱員完全可以立足於全球公司以及它們所協調的「外部公司」，從「內部」促成全球資本主義的轉化。

成深遠的政治影響。然而，一旦承認中國應該在價值鏈的低端技術部門充當「全世界的轉包合同商」，這又會讓許多中國人感到羞辱。對於那些力爭趕上全球巨頭的活動目標的大型企業的經理和工人來說，其苦澀和失望的心情可想而知。

時間又過了差不多二十年。在這段時間裏，中國實行了已證明是失敗的產業政策，而全球巨頭的商業能力卻有了突飛猛進的發展。這意味着，今日中國的政策制訂者的選擇範圍已受到了嚴重的限制。

劉鋒 譯

#### 註釋

①② World Bank, *World Development Report* (New York: Oxford University Press, 1999), 250-51; 230-31.

③ United Nations Conference on Trade and Development, 1999.

④ *Fortune*, 2 August, 1999.

⑤ Department of Trade and Industry (DTI), *UK R&D Scoreboard* (Edinburgh: DTI, 1999).

⑥ Morgan Stanley Dean Witter (MSDW), *The Competitive Edge* (New York: MSDW, 1999).

⑦ 表 1.1-1.5 資料來源參 Peter Nolan, *Case Studies Chinese Big Business Programme, 1996-99, and Annual Reports*。

⑧ International Institute of Strategic Studies (IISS), *The Military Balance* (London: IISS, 1999), 175.

⑨ Martin Wolf, *Financial Times*, 17 November 1999.

⑩ *Financial Times*, 27 March 2000.

諾 蘭 (Peter Nolan) 倫敦大學博士，現為劍橋大學 Judge Institute of Management Studies 教授，並任該校發展研究委員會主席。諾蘭教授為著名當代中國研究學者，著有 *Indigenous Large Firms in China's Economic Reform: The Case of Shougang Iron and Steel Corporation; China's Rise, Russia's Fall: Politics and Economics in the Transition from Stalinism*。除研究著述外，他還直接參與英國八大企業及中國大企業的案例考察研究；其主持的「中國大企業研究項目」(Chinese Big Business Programme)，已撰寫多個深入調查報告，對中國經濟未來的發展有獨特見解。