

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

市場結構、企業治理與產業紀律--經濟全球化對中國大陸  
在地企業行為之影響(第2年)  
研究成果報告(完整版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 95-2414-H-263-001-MY2  
執行期間：96年08月01日至97年08月31日  
執行單位：致理技術學院國際貿易系(科)

計畫主持人：張弘遠

報告附件：赴大陸地區研究心得報告

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 97年11月29日

# 中國大陸經濟全球化對其企業治理結構之影響（完整版）

致理技術學院服務業經營管理研究所副教授

張弘遠

## 第一節、緣起與背景

### 壹、中國經濟對外開放的緣起

中共於1978年所舉行之十一屆三中全會，如今已被視為中國經濟改革的起點，當年所揭櫫的方向--「改革」與「開放」，現在更是描述中國經濟發展的主要概念。

深究「改革」與「開放」兩者之意義，不難看出兩者實為一體兩面，開放是改革的手段，改革則是開放之目的，彼此互為因果。但若自中國改革的起點來看，當時目標是想要突破計畫經濟的桎梏，希望引入外界資源來協助發展，所以開放是改革初期的主要目的。

由於中共政權性質是繼承了馬列主義傳統，故在中共建政之後，對於資本主義態度則是十分排斥，由於官方意識形態的約束效果，讓大陸社會無法直接面對開放政策，相關的改革必須低調進行。不過隨著改革進程，政府領導人逐漸體會政權之合法性是來自於自己對於經濟成長的貢獻，因此對外開放的立場日趨堅定，最直接的證明便是經過長期磋商之後，2001年12月中國加入世界貿易組織。

當時為了加入世界貿易組織，中國內部曾經引發激烈論戰，主張加入者認為中國與國際之接軌對於未來發展至關重要，反對加入者則認為中國加入世界貿易組織將導致門戶洞開，對於國內市場與廠商將會帶來災難性的結果。

幾經爭辯，中國最終選擇加入，而事後的發展證明，中國此一考量讓其與全球經濟更緊密地鑲嵌，並堅定了外商對於中國改革的信心與投資的意願，<sup>1</sup>而開放所產生的利益也讓大陸內部反對的聲音逐漸消解。

這個例子亦說明了一件事，正因為在每一次的重大轉折點上，中國都能堅持開放的路線，而開放的結果往往也為中國經濟帶來更進一步的成長，方才能讓中國獲得了三十年持續成長的成就。

### 貳、中國經濟對外開放的特色與過程

中國大陸經濟改革的主軸是改革與開放，若將改革視為國內經濟體制與組織的重建，開放便是以國內市場交易的恢復及連結國外市場為重心。從市場發展的過程來看「開放」路線，對內是以開放政府對市場價格的管制為宗旨，對外則是對各國開放中國經濟的大門，主要以招商引資，進入國際市場為目標。

由於改革採取漸進、調節的作法，在市場開放的過程中，北京當局的開放路線也呈現出「調節開放模式」的特徵。換言之，開放的目標是明確的，但是具體的

---

<sup>1</sup> Tony Saich, "Globalization, Governance, and the Authoritarian State: China," in Joseph Nye Jr., John Donahue ed., *Governance in a Globalizing World* (Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2000), Pp.210-211.

作法則是「邊走邊看、邊做邊改」。

改革初期，中國鑑於自身經濟衰退、政府破產的危機迫在眉梢，因而急思解決之道，最重要的是盡快為中國經濟發展找到資本、技術與市場這三個要素，但當時這三者中國皆無法自我供給，必須仰賴外部導入，而這個窘境正是推動中國經濟開放的主要動機。

開放既然是解決經濟失敗的對策，那麼如何對外界顯示中國開放的決心？這就關係到政策的成敗，大陸當局又是如何獲得外界的信賴與支持？這實際上是一個十分漫長的過程。

開始初期，大陸內部對開放路線是存有質疑，因為對外開放便意味著不再對西方資本主義設防，而社會主義國家「居然」需要外國的幫助，這無疑暗喻了社會主義執政的失敗。這在當年以意識形態掛帥的中國，實在是一個不容易為大家接受的事實，畢竟「辛辛苦苦幾十年，一覺回到解放前」，整體社會對開放路線的適應是需要一點時間，而這個過程的確也充滿波折，例如在執行開放策略時，中國大陸便經歷了：如加強反精神文明污染、反資產階級自由化、八九天安門事件等等的政治波動。

不過在面對舊觀念的反撲與抵制時，中國對外開放路線之所以能夠屢屢化險為夷，其背後的因素主要有三：

- 一、中央領導者對於開放路線的堅持。
- 二、受益於對外開放之利益部門逐漸壯大。
- 三、世界主要經濟國家對於中國經濟發展的善意期待。

首先，中央領導人對於開放路線的堅持，主要來自於鄧小平等人的堅持，根據研究顯示，鄧小平等人在開放初期所作的努力，如於1987年所提出的「一個中心 兩個基本點」等政策立場，這一方面旗幟鮮明地堅實地捍衛了中共現代化的方向，另外一方面也確保了開放路線的執行。

其次，是中國在對外開放之後，很快地便在經濟體系中建立出具競爭力之進出口部門及相關之利益團體，如在，1979年7月，中國便頒布了「中華人民共和國中外合資經營企業法」，對外國企業打開了大門，而這個和全球市場經濟相連結的過程，讓中國發展出了一個全新的利益部門，而這個利益部門的權益和開放程度有著直接關聯，這些既得利益部門因此也成為開放路線的堅定支持者。

最後，當中國對全世界開放時，若沒有得到適當的回應，那麼開放路線也是徒勞無用，而中國在1979年的開放，當時以美國為首的西方國家對此是表示歡迎，如當時在美國總統卡特同意之下中美簽署了貿易協定，自此讓中美經貿關係穩定發展，而日後的歷史也證明，中國後來的經濟發展有很大的部份得益於美國企業與市場之助，全球經貿大國對中國開放的善意回應，這對中國的開放起了十分重要的影響。

由於中國領導人與民間輿論對於經濟開放的態度日趨堅定，特別是鄧小平1992年南巡講話一發，提出了「發展才是硬道理」一說，至此整個大陸社會終於

認清了最高領導人對於改革開放的立場，同時中共十四大的召開，更確定了社會主義市場經濟體制作為建設的目標，自此之後，中國對外開放的速度便突飛猛進，中國悄悄地走進了全球經濟體系之中。

### 參、中國大陸經濟全球化對於產業結構與企業治理的影響

當中國經濟與全球經濟體系相互連結，外在環境出現這樣的轉變之後，則這勢必會對中國產業經濟的結構造成影響，而產業結構的影響則又會導致其企業治理上出現相對的影響。而本文則嘗試對於這一系列的問題進行探討。

首先，全球化會對產業結構帶來何種影響呢？就理論上而言，全球化意味著商品或要素的自由流動，也代表著本國產業有更多的機會面對境外的市場或國外的廠商，前者讓本國產業獲利的機會增加，而後者則讓本國產業面對的競爭增加，也因此全球化的趨勢往往會讓本國有競爭優勢的產業快速的擴大規模並成長，不過缺乏優勢的產業則會面臨到劇烈競爭而導致衰敗的結果。

就中國大陸而言，當其逐步對外開放之後，其經濟全球化的趨勢日益增加，也因此遂導致其擁有優勢的勞力密集型產業快速擴張，而資本密集型的產業逐步衰退。從前文討論中，我們知道產業快速擴張的原因在於中國的全球化，這種擴張也使得其與全球商品供應鏈的連結程度增加，海外市場的經營與開拓也就成為產業持續成長的動力來源。

其次，進入全球商品供應鏈的中國產業，其結構的特徵對於廠商的影響又是為何？由於為了確保供應鏈的完整與運行，也因此在中國企業進入海外供應鏈之後，往往會導致其企業治理形態出現變化，特別是在產權結構的部份，也就是會透過中外合資或併購的方式來強化此一現象。

何以如此，主要的原因在於中國產業（特別是勞力密集型產業）多數是中小型規模，其之產業能力多數是在爭取出口的過程中而鍛鍊，一但成功的被吸納進全球商品供應鏈之中，那麼就會導致其成為固定生產夥伴，訂單與產量都會增加，也因此擴大產能就成為其合理的選項，然而中國之中小企業由於本國資金環境不佳、且又缺乏資本借貸的管道，因而不易從資本市場或金融市場中獲得需要的資金，此時就讓中國企業與外商的資本合作出現了契機。

最後，當中國產業經濟與世界生產體系相連結之後，為了承接海外移轉之勞力密集型產業或資本密集型產業之生產能量，故而需要開始提升其生產與管

理的水平，因而也導致了中國企業出現了治理模式的轉換。

從上述可知，當中國經濟因為開放而與全球經濟鑲嵌時，中國產業也承接了原先全球傳統產業與勞動密集型產業的位置，進而改變了本身的產業結構形態，而產業結構形態的轉換也讓中國企業所處的組織環境有所變化，而這種變化則讓我們可以從企業治理的內容中有所發現。

## 第二節、中國對外經濟開放對產業結構、企業治理間之影響

綜觀中國對外開放的發展過程，從初期的資本引入、之後的產品輸出，到目前的企業對外直接投資，三十年來整體發展過程是先從對外資企業的開放，再慢慢地擴大到推動中國企業走進世界市場，最後形成了商品交易、產業關聯與資本市場等與全球市場的連結，簡而言之，整個中國對外開放的過程可以視之為中國經濟體系對外重新連結的過程，而這個過程又可以再細分為四個層面：一、中國對外貿易部門的發展與中國產業與全球供應鏈的鑲嵌；二、中國商品對於全球經濟之影響；三、中國經濟開放與全球資本流動；四、中國企業對外直接投資。

### 一、中國對外貿易部門的發展與進入全球供應鏈的過程

從管理權力下放、政府政策轉換到企業體制改革，中國政府透過抽樑換柱的方式改造了其經濟體制與企業產權的性質，在漸進微調的模式下，中共經濟治理是從「局部清算」開始，逐步地擴大其改革的面向，漸進地提升企業管理的能力。<sup>2</sup>

中國產業與全球供應鏈的鑲嵌開始於1980年，當時中共根據區域經濟梯度發展的規劃，選擇沿海幾個小城市作為試點，以吸引港澳台等外僑資本為目標，所建構出來的四個經濟特區（深圳、珠海、汕頭、廈門），其中深圳、珠海、汕頭都位於廣東，主要是以承接港澳資本為目標，而廈門則是期望能與台灣資本相連結。

在特區開放之後，從1984年起，中共當局又陸續開放了十四個沿海口岸城市類似於特區的優惠外資政策，隔年又相繼地開放長江三角洲等地區，1988年更設立了海南經濟特區。這些特區成立的主要目標都是尋求全球產業更迭的接棒機會，而中國政府透過低廉地租、廉價勞動成本與租稅優惠等等政策，作為外資

<sup>2</sup> 這從最近大陸對於人民幣升值問題，以及處理他國傾銷控訴的案例便可得知。

進入中國內地生產的誘因。

一方面外資為了追求更低的生產成本，另外一方面由於 1990 年代之後，全球資本數量充沛，為了追求較高的投資報酬率，故願意前往資本稀少的地區賺取較高的投資報酬率，因而讓外資開始流入中國，這是外資與中國企業接合的開始。

在外資引入之後，透過中外合資或外商獨資的方式，讓市場交易快速發展，也讓大陸企業營運與生產能力獲得強化，中國經濟生產能力快速提升（見表一），強大的內部生產能力所帶來的商品供給激增，必須借重境外市場消化，對此，中國則是透過鼓勵出口的方式來銷售至全球市場，如從早期的「三來一補」「兩頭在外」的操作模式，到後來的出口退稅、產業補貼等等，中國大陸透過複製東亞新興工業化國家的發展路徑，讓自己的外貿部門快速增長，不過當時中共當局對於外貿經濟的態度是將之視為國內經濟成長的因素之一，並沒有給其全力的支持。

透過引入外商直接投資的方式，中國大陸成功地執行了「市場換技術」、「以要素換市場」的策略，<sup>3</sup>中國內部生產部門得以與全球市場鑲嵌，這樣的發展使其快速的成長，從 1980 年的出口總額 181 億美元，到 2007 年時，中國的進出口總額已高達 21737 億美元，而外匯存底更累積了近一兆二千億美元。

年份	GDP (人民幣億元)	人均 GDP (美元)
1980	4609	312
1985	8964	288
1990	18548	339
1995	60794	601
2000	99215	946
2005	182321	1703
2007	246619	2520

資料來源：作者整理

外資與訂單的湧入讓中國外貿廠商開始成長，而中國從原先出口商品的接单生產到其後進入全球供應鏈，這又是中國外貿發展的一個重要歷程。在中國企

<sup>3</sup> 以市場換技術是指中國大陸運用內部市場的消費潛力來吸引外資企業技術投入，而以要素換市場則是指大陸運用內部低廉的要素成本來吸引外商進入，再透過原商品鏈的路徑將所生產之商品銷售至國際市場。

業體制改革的過程中，由於華東、華南一帶的鄉鎮企業發展較早，借助於鄉鎮企業主的靈活反應與生產能力，鄉鎮企業的發展是1990年代中葉中國經濟成長動力的來源。

其後鄉鎮企業的改制而形成了中國民營企業的雛型，這批民營企業由於缺乏技術能力，因此必須仰賴外部提供技術或資金，不過其優勢則是生產彈性高、成本低廉，先天條件的約束使其需要自民生產品或是低技術、低資本之產品開始生產與銷售，不過這剛好符合中國製造業的利基，因此讓外商逐步將他處訂單轉移至中國。

一方面是價格的優勢，另外一方面加上港、澳、台等地之華商的協助，以及日、韓、星等亞洲企業的連結，透過本國接單、中國生產的三角貿易操作形態，原本亞洲地區的生產基地陸續移轉至中國，中國外貿部門與製造部門也就相繼地進入全球商品的供應鏈之中，也因此，吾人常會在華南與華東的許多中小型城市裡，發現了直接為國際廠商或知名品牌進行代工的廠商。

隨著本身生產能力的提升，中國製造業亦逐步出現升級的趨勢，從原先低技術、勞力密集財的生產，轉型為高技術、資本密集財的生產，這讓中國製造部門成為全球廠商的生產夥伴，在全球商品供應鏈中扮演了更重要的角色。

自1992年開始，中國對外經濟開始成長，不過當時成長的動力是來自於內部基礎建設投資與政府政策作為，國家焦點是放在內部經濟體制改革與產業調整，外貿部門的發展仍在起步階段，然而轉折點是在1995年前後，當時因為民間消費品市場出現飽和，總體經濟出現了總需求不足的現象。

面對這樣的問題，中國當局決定採取擴大進口與積極引進外資的方式來啟動需求，而基本策略便是利用中國要素價格優勢，以製造業部門之加工貿易為主體，透過政府政策協助來擴大貿易出口，以全球市場來化解中國內需不足的困境。

九零年代中期之後的出口擴張策略，讓中國經濟快速成長，「中國機會論」的出現又進一步地讓國際資本的關注與投入，進而推動了中國區域經濟（如華東、華南）快速的發展。

總而言之，中國外貿部門發展的基礎一方面是在於本身勞動要素的相對優勢，能夠吸引全球製造業至中國開展佈局；另外一方面透過「市場」換「技術」的方式，運用其市場潛在利潤吸引跨國企業與之交換生產技術，再透過關稅減免與出口補貼等貿易手段發展其出口部門，多管齊下的結果讓中國取得「世界工廠」的稱號。

## 二、中國商品對於全球經濟之影響

當中國由計畫經濟時期的「獨舞」，轉而成為全球供應鏈「舞群」中的一員後，其也必須開始學習面對以浮動匯率體制、全球商品製造分工、要素自由流動、跨國

企業為特徵的全球經貿運作方式。

中國一方面透過改變自己來適應全球經貿的遊戲規則，另外一方面則是運用自身的經貿實力來改變資本主義的遊戲規則。其中影響最大的部份便是中國商品輸出對於全球經濟所造成的影響。

中國早期的進出口貿易是採行許可制，廠商必須能夠通過政府審批並取得出口許可證之後才能進行對外貿易，出口權力集中在少數廠商。中國在1984年開始針對國際貿易體制進行改革，而為了要讓出口部門能夠產生累積外匯、提升經濟的作用，中共逐步將外貿權力下放，允許外貿企業進行承包制改革；外匯使用的方式從原先的全數上繳到能夠留成，其後更成立外匯調劑市場，逐步完善外匯制度；取消對於外貿企業的補貼、降低商品進口稅率等作為，再加上各地方政府全力發展對外貿易，運用各種優惠政策來鼓勵廠商，因而使得1990年代中國大陸外貿經濟突飛猛進（見表二）。

年份	進出口額	出口額	進口額
1980	378.2	182.7	195.5
1985	696.0	273.5	422.5
1990	1154.4	620.9	533.5
1995	2808.6	1487.8	1320.8
2000	4743.0	2492.0	2250.9
2005	14221.2	7620	6601.2
2007	1738.3	12180.2	9558.2

資料來源：本研究整理

中國商品輸出至全球，這對全球經濟發展帶來了深遠的影響，對於全球消費者而言，消費者對民生商品有了更多選擇，而中國所生產的中間財、輸出的原物料等，也讓外國企業降低了生產成本，這對全球的消費者與廠商而言，中國經濟的崛起與商品的輸出讓全世界都蒙受其利。

然而凡事有利則必有弊，中國產品的輸出也造成了輸入國相似產業的衝擊，首先，許多發展中國家、已開發國家的勞力密集型產業、輕工業或民生產業都受到了直接的衝擊，例如中國輸出的紡織品、家電、玩具用品就對歐洲、美國等國之類似產業造成影響，使其產業衰退、失業率增加。



其次，由於中國商品輸出全球，一方面因為產品價格的低廉所導致的貿易條件改善，讓外界抨擊其輸出通貨緊縮，另外一方面也因為中國生產部門對於原料、能源的需求快速增加，促使全球貴重金屬、原油等相關商品價格快速上揚，使得其他國家的生產成本激增，增加了全球通膨的壓力。

再者，中國商品的製造過程缺乏品質檢查、安全檢查等作為，因而讓中國商品屢屢因為安全事故而導致貿易糾紛的損失，更重要的是，全球經濟也因為有感於中國商品的競爭力日益擴大，而導致了貿易保護主義的再度抬頭。

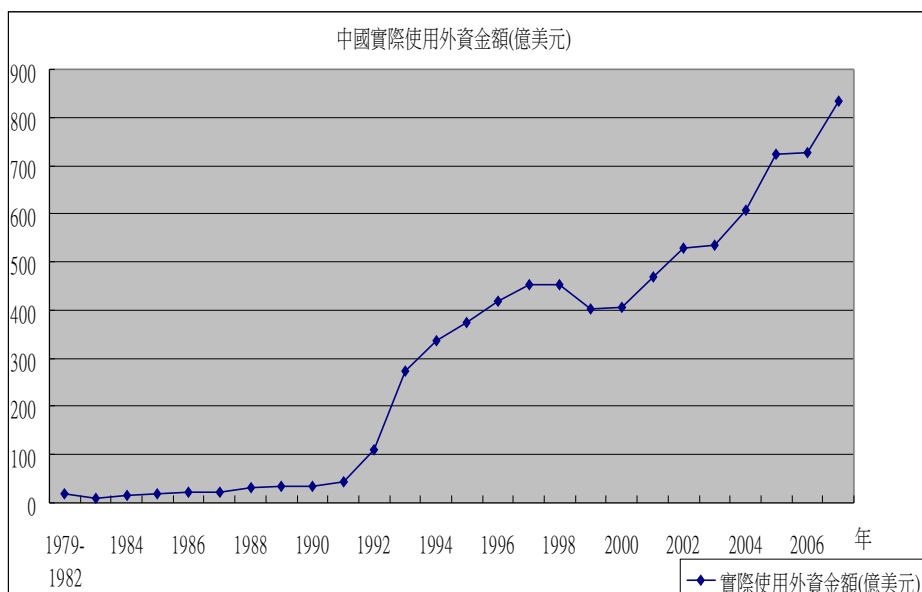
最後，中國商品輸出所造成的最重要之影響，便是中國外匯存底的快速累積，在2008年11月，中國外匯存底已經高達了一兆八千億美元，龐大的外匯存底讓人民幣面臨了升值的壓力，也使全球金融體系因為資本流動而出現了新的管理議題。

### 三、中國經濟開放與全球資本流動

一開始，由於中國開放的對象是以外商直接投資為目標，開放初期，外商前往中國投資設廠是資本流動的主要形態（表三），再加上當時中國缺乏外匯，並對國際收支項目嚴格管制，因而資本流入大於流出。

年份	外商直接投資金額
1979-1982	17.7
1985	19.6
1990	34.9
1995	375.2
2000	407.2
2005	603.2
2007	747.7

資料來源：作者整理



隨著中國經濟成長，其國內資本存量持續增加，而為了提升產業發展，1990 年底，大陸逐步設立了上海與深圳兩個證券交易所，提供企業集資之管道，這使得短期資本流動的情況增加，而外資亦開始出現了以投資獲利為主的流動形態。

由於 2001 年底中國加入世界貿易組織時承諾將於五年內陸續開放國內市場及金融市場，這使得大陸當局無法再妨礙跨國資本的流動，這使得中國的開放終於在商品市場開放二十多年之後，進一步地擴及至資本市場。

現階段中國對於國際收支的管理雖較過去開放，但是在金融項目的管制上仍未全然開放，這一方面是基於中國自身發展的需要，現階段的中國經濟之資本存量仍不算豐沛，面對未來的國內市場建設與重要經濟建設，中國當局仍然設法保持其手上的資本部位。

但另外一方面，中國對於金融項目的管制則是受到 1997 年亞洲金融風暴與 2008 年美國次級房貸所引發的金融危機所影響。有鑑於全球化下資本流動的高風險性，這讓中國經濟與金融管理當局心存警惕，進而維持了過去「調節開放模式」。

面對國際資本的進出時，中國政府固然需維持其調節開放的作為，但是對於內部資本數量的增加則又須設法為其創造投資之管道。否則，因為成長所累積的資本將會導致經濟泡沫的出現，例如近年來中國房地產市場的價格暴升，這明顯是資本炒作後的結果，簡言之，如不為資本出路尋求對策，那麼對於中國經濟長期發展而言將是有害無益。

而中國的對策之一，便是鼓勵本國廠商向外投資，一般來說，資本移動的形態可以概分為二：一是直接投資；另一則是間接投資。前者是廠商決策的長期投資行為，後者則屬於短期套利行為，其需要本國金融產業與理財投資環境的良好發展。

目前中國金融體系仍處在改革發展的階段，對外投資的內容較為單純，由於中國商業銀行多數收入來自於存貸利差，較少持有外幣資產，而證券公司、保險公司對於海外的間接投資與直接投資的數量也少，故中國大陸經由金融體系間接投資進行資本輸出的做法尚未成熟。

不過值得一提的是，鑑於許多國家利用外匯盈餘設立基金來對外投資（因其具有國家色彩故稱為主權基金），這讓大陸當局有意效法，為此，中國當局於2007年9月成立了中國投資有限責任公司（即主權財富基金），以獲取國家利益與投資利潤為主，透過外匯儲備的投資運用來多元使用外匯儲備，初期資本設定是為兩千億美元。

除了間接金融投資之外，近年來大陸當局也開始鼓勵內地廠商對外投資，而這主要以接近市場、獲取原料為目標。由於中國企業對外直接投資，一方面關係到中國經濟體質的改善，另外一方面也涉及到中國企業的發展，因此特別值得吾人關注。

#### 四、中國對外直接投資

##### （一）中國對外直投資的緣起

中國企業對外投資的開始應溯及至1996年，當時中共總書記江澤民前往河北省唐山市考察工作時提出：「要加緊研究國有企業如何有重點有組織地走出去，做好利用國際市場和國外資源這篇大文章。」<sup>4</sup>自此揭開了中國企業「走出去」的序幕。

「走出去」指的是中國廠商至境外展開投資，自此之後，中國企業在政府的協助之下開始對外進行策略布局，由於企業策略往往會與一國產業的發展有著直接關係，其之成敗影響甚巨，而我們若結合全球策略架構和國家競爭力模式來觀察，則走出去策略之目的在於擴張自身產業之競爭力。

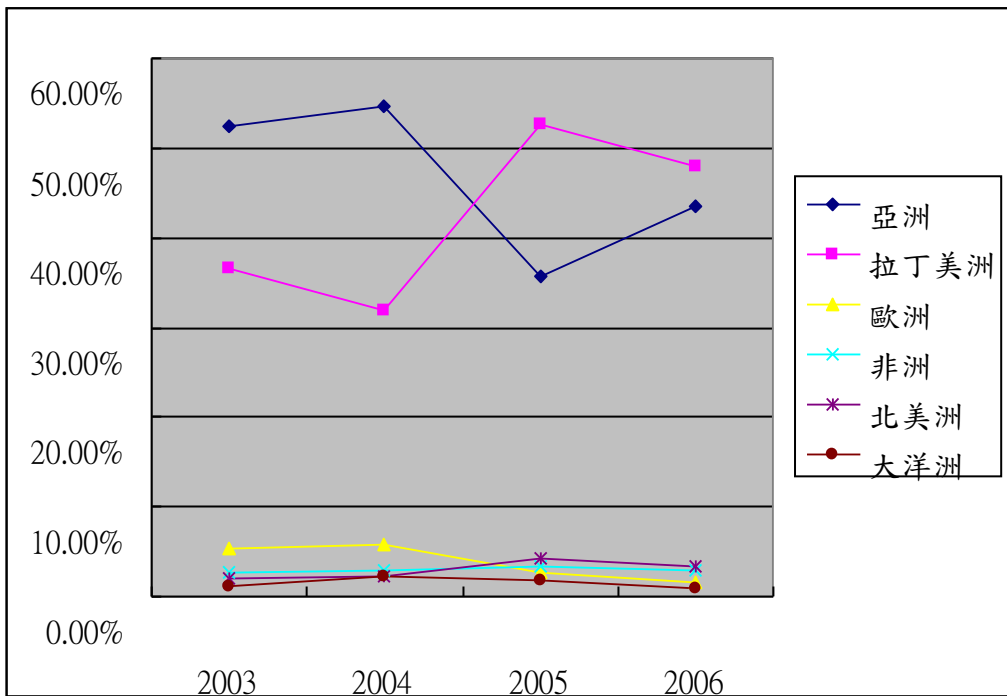
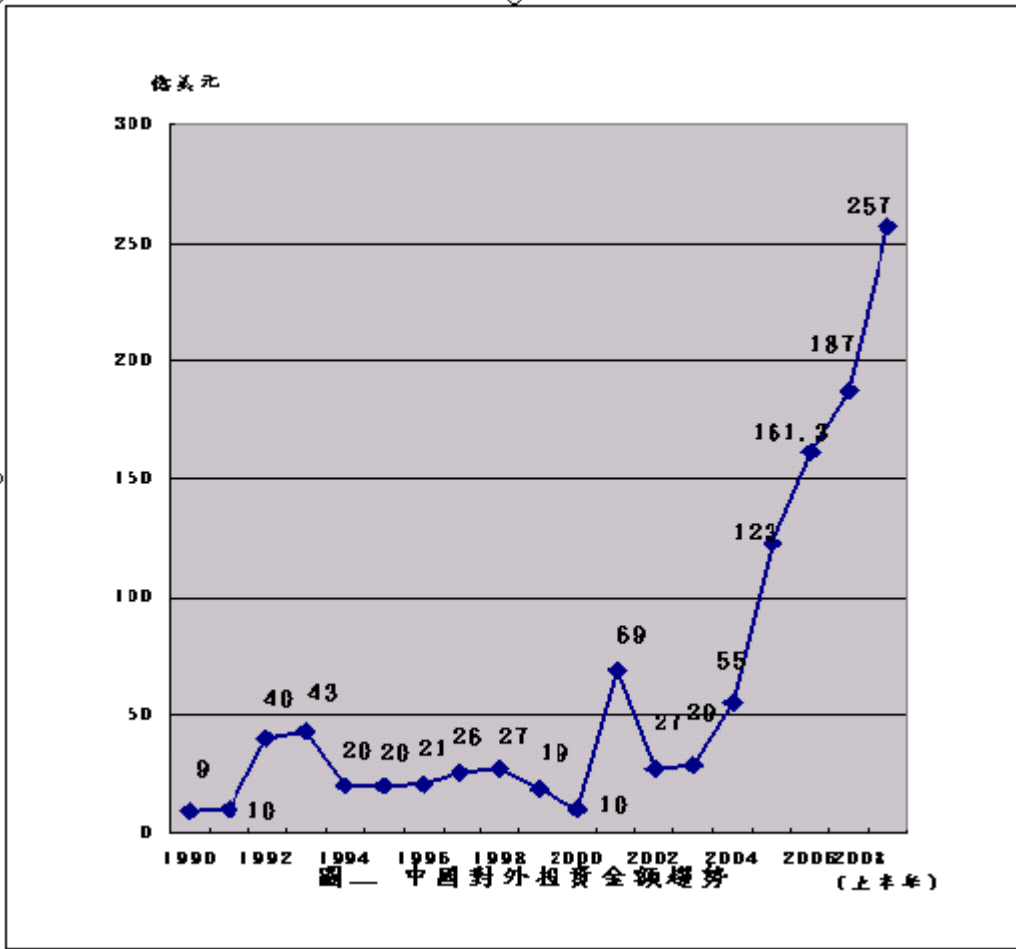
走向國際是中國總體經濟發展的重要轉折，中國經濟若要持續成長，其企業之競爭能力必須在全球市場中接受鍛鍊方有可能，也因此，中共當局開始嘗試以對外直接投資、廠商海外生產佈局、資金投資等方式來執行規劃策略，期藉由政府的政策支持能讓國內廠商在海外立足。

從1998年開始，到2007年為止，中國企業對外投資的金額已經突破兩百億美元，2008年第二季更已達到257億美元（圖一），對外投資企業的屬性從過去石油、原物料廠商，到現在的採礦、製造業與商務服務業，不僅有國營企業，亦出現了許多具有競爭能力的民營企業。

若就中國主要對外直接投資企業的業務屬性來看，中國對外直接投資主要以原油探勘、通信運輸、糧食採購與、能源化工等為主要範疇（見附件一），而主要投資地區則是以拉丁美洲、亞洲居多（圖二），這兩地便佔了近九成的中國企業對外投資。

<sup>4</sup> 江澤民，「實施引進來和走出去相結合的開放戰略」，江澤明文選第二卷，見宣講家網頁，<http://www.xj71.com/html/41/n-30641.html>。





## (二)中國企業全球佈局策略的轉變

欲理解當前大陸企業的全球佈局之內涵，應當先行理解導致中國企業全球化的趨力，因為不同的趨力會導致不同的結果。就全球策略（Global Strategy）而言，導致企業進行全球化的趨力大致來自於市場、成本、政府作為與競爭等四個來源，<sup>5</sup> 那麼導致中國企業進行全球佈局策略的趨力又是為何？

中國「走出去」戰略之最早設想來自政府對國有企業發展的規劃，江澤民於中共十五屆二中全會時便指出：「……要有領導、有步驟地組織和支持一批有實力、有優勢的國有企業走出去，到國外，主要是到非洲、中亞、中東、中歐、南美等地投資辦廠」，以境外加工貿易的方式、擴大出口，實現成熟產業的國際轉換。<sup>6</sup> 由此可知，最初中國企業進行全球策略的主要原因是：一、為國有企業找出路；二、執行境外加工貿易以掌握他國產業轉換的契機。在這個時期，中國企業全球化的趨力很明顯的是來自於政府。

從一九九六年底到現在，中國企業對外投資的階段與內容大致可區分如可區分如下：

### 1. 初期階段（1997~2001）

中共當局早期推動走出去的策略，基本上是屬於企業境外投資的一種，目標在於引導企業進行國際化經營，創立中國製造品牌。為達成此一目標，故在行業選擇上，除資源開發外，以中國在設備和技術上有較強比較優勢的輕工、紡織、家用電器等機械電子以及服裝加工等行業為重點。在地區選擇上，則是以發展中國家和地區為重點。而在規劃中的中長程目標則是希望能擴大中資企業至海外投資，投資規模從初期的五十億到中期的每年一百億美元左右，並以此拉動中國產業結構的升級。

### 2. 中期階段（2001~2006）

2001年12月11日中國加入世界貿易組織之後，由於開放自身市場允許他國企業進入，進而使得外商、外資進入中國的趨勢更為明顯，這對中國企業與全球市場的連結形態出現了變化。

由於服務行業開放範圍的擴大，使得許多外國公司逐步進入中國市場，如保險、金融和物流業，這些外資企業的進入一方面讓中國市場經濟的運作更為多樣化，另外一方面則是讓中國企業開始與境外企業有了更緊密的連結。

外資服務業所提供的服務讓中國企業進行全球佈局時較過去更為方便，在

<sup>5</sup> 市場趨力主要是指：共同的顧客與偏好、全球顧客的要求、全球通路、可轉換之行銷、領導國家等因素。成本趨力是指：全球規模經濟與範疇經濟、經驗曲線效果、原料搜尋效率、有利之後勤運輸、國家間成本差異、高額的產品開發成本、快速改變的技術。政府趨力是指：有利的貿易政策、相容的技術標準、相同的行銷法規、政府所有的競爭者與顧客、地主國政府的關切等。而競爭趨力則是：高額的進出口、來自不同洲與國家的競爭者、國家間的相互依賴、全球競爭者。

<sup>6</sup> 「走出去；中國企業新戰略」，2000年8月24日，文匯報，<http://paper.wenweipo.com/2000/08/24/HT0008240001.htm>。

他國金融企業的引導下，中國企業展開了新的全球佈局策略。與前一期操作模式相比較其不同之處有三：第一，此階段中國企業對外佈局策略主要在於滲透市場或確保技術來源，不同於過去發展境外加工貿易的作法，企業策略的自主性與靈活性增加；第二，開始至境外上市籌措資金，透過境外 IPO 的方式取得外商管理技術與商業模式；第三，為確保國家永續發展所需之戰略物資與要素而開展佈局。

一般而言，企業對外投資之目的除了獲得目標市場利潤之外，另外的策略目標大致不脫為降低成本、獲得技術與商情，也因此，此一階段之大陸企業全球佈局的策略便自政府趨力轉換為市場與成本趨力。

### 3.目前發展（2007~）

胡錦濤主政以來，為了強化自主發展與創新發展，因而企業對外投資的性質亦出現變化，具體而言是將「走出去」與「引進來」的策略相結合，一方推動企業前往海外投資，延伸供應能力、提昇競爭水平，強化中國企業的發展機制；另外一方面則是引入資本，促進中國經濟的提昇。

由於中央政策方向已定，為了配合領導意志與經濟現實，中國開始針對企業全球佈局與外商引入展開更為規範的管理，例如：首先，成立主權基金提昇外匯財富的運用效率、展開對於原油礦石等產業投資以確保國家經濟安全。其次，在投資對象上，大陸官方根據「友好國家」、「經濟互補性高國家」、「主要貿易夥伴國」、「戰略夥伴關係國」、「世界主要區域性經濟組織成員」等來區分投資程度，而投資型態則分為：資源尋求型、市場開拓型、技術提昇型、成本節約型、技術輸出型、承包勞務型、服務貿易型等七種。<sup>7</sup>

上述的分類與規範顯示出中國大陸政府在推動企業對外投資的作為上，已不單只限於經濟考量，政治、戰略的考量亦進入其決策思考，不過在投資形態上則仍保有發展中國家的特色。

此外，除了政府總體經濟策略的轉變之外，中國企業的全球佈局形態也出現變化，過去中國企業以固守本地市場為主，海外市場主要是以建立先期滲透能力與獲得技術聯繫為主要目標，不過鑑於中國企業競爭能力的逐漸增強及廠商供應能力的進步，部份中國企業也出現與競爭對手競逐全球市場的企圖。

#### (三)中國對外直接投資的影響

綜觀中國大陸自一九九六年開始推動「走出去」政策以來，其企業海外全球佈局目的從原來的政策要求、加工優勢延伸，到中期的市場滲入、成本降低，至最近的產業競爭、資源確保，出現了不同形態的變化。

產業進行全球策略往往受到其趨力所影響，在初期，中國企業全球佈局的趨力來自於政府，是為銜接全球產業轉移的契機，帶動自身加工部門的發展，

<sup>7</sup> 「中國大陸對外投資『走出去』戰略背景、現況及可能影響評析」，  
<http://www.mac.gov.tw/big5/statistic/em/177/sp.pdf>。

在這樣的情況下，其策略形態主要是「全球產業活動區位整合」，以此策略來切入各主要產業的供應鏈，建立中國作為世界代工基地的角色。

其次在中期，當中國加入世界貿易組織之後，國內市場門戶更為開放，在外資企業的協助下，中國企業與世界市場銜接更為緊密，緊密的市場連帶讓中國商品得以銷售至全球通路，而在全球採購策略的推動下，中國企業為了爭取全球顧客而加快至海外佈局的腳步，期望透過接近市場、接觸顧客的方是來掌握商機，至此，中國企業全球佈局策略進入「全球產品與服務提供」，以降低成本、強化顧客偏好為目的。

至今，中國透過勞務與資本的輸出，與全球經濟互動的深度從商品交易進入要素交流的階段，而全球百大企業亦多已在中國佈局成熟，中國企業為尋求自身成長，除了在中國境內與外資競爭外，亦須前往海外開拓商機，因而此一時期，中國企業全球策略進入「全球市場參與」與「全球競爭」的階段。

若針對上述四種策略的執行效能進行分析，那麼當前中國企業的「全球市場參與」能力與「全球競爭」的能力尚屬起步階段，但是「全球產業活動區位整合」與「全球產品與服務」的策略執行效能已較過去大有精進。

從過去引入資金技術來扶持自身產業發展、藉助華商與亞洲產業的市場網絡來帶動貿易、運用政府扶持政策建立競爭優勢，到如今中國外匯存底為世界第一、中國企業開始走出去地對外進行直接投資，中國經濟總體實力成為全球第三，<sup>8</sup>中國開放策略的成就使其成為後進國家發展之典範。

### 第三節、中國產業結構與企業治理的轉變

#### 壹、中國經濟開放的成效

中國大陸展開了改革之路，以調節開放的方式漸進地引入資本，透過自身產業發展與對外市場開放而與全球市場相連接，適當的策略、良好的執行，再加上一點機運，遂讓中國經濟快速的成長（見表四），同時也讓中國對外貿易部門開始發展。從1980年開始，到2007年時，中國外貿總額已是21738億美元，世界排名第3位，其中出口12180.2億美元，出口排名世界第2位，進口9558.2億美元，進出口佔全球比重近8%。

良好的外貿發展成效也讓中國經濟管理方式的改變，過去中國慣於使用行政命令與計畫模式來進行經濟管理，然而對外開放、引入資本，這使得國內貨幣供給開始增加，而外資的進出也需要有規範的依據，因而使得中國必須建立起完整的貨幣政策與發展匯率管理制度。

中國對外開放的影響從產業面逐步擴散到政策面，再由政策執行的需要刺激了政府管理模式的改變，這正是因為改革與開放所起的作用，中國經濟的治理模式才逐漸揚棄掉過去指令干預的方式而引入市場機制，中國也因為對外經

<sup>8</sup> 「發展和改革藍皮書 中國經濟發展和體制改革報告」，2008年9月9日，滁州先鋒網，[http://www.czxfw.gov.cn/07/02/17874\\_12.html](http://www.czxfw.gov.cn/07/02/17874_12.html)。



貿的發展而進入了全球體系之中，更因為經濟成長所帶來的自信，使得中共當局得以取得過去始終未能完成的現代化成就。

1980	7.81%
1990	3.83%*
2000	8.4%
2007	11.9%

資料來源：作者整理

\*1990年成長率之所以較低的原因在於1989年天安門事件與總體經濟表現不佳等因素所影響。

## 貳、中國產業結構的變遷

隨著中國外貿部門與商品貿易的成長，中國外匯儲備迅速增加，經常帳項目的順差導致中國內部貨幣政策操作的壓力。中國此時陷入兩難的情況，外匯儲備的增加是其廠商與產業發展的自然結果，而中國經濟成長十分仰賴外貿部門的推動，因此不可能透過使用匯率升值或出口設限的方式來限制廠商自身出口數量。

其次，中國目前又正值發展的轉型階段，資金調度至關重要，因而不能交出貨幣政策的調控權。再者，由於中國目前仍認為自身仍處於資本短缺的狀態，因而對資本的管制作為仍有必要持續。

那麼在這個大環境之下，中國的產業結構自然也出現了變遷，過去產業結構在國際市場擴張、國內產業結構調整的情況下，形成了新的產業分工與產業聚集，在沿海貿易的帶動之下，中國華南地區成為傳統產業、勞力密集財的生產與出口重鎮，而華東一帶則成為全球資訊產業、機械產業的生產地帶，至於華北一帶則依附於過去計畫經濟的大型石化、機械產業為主。

## 參、全球化趨勢對於中國產業結構發展之影響

近年來全球化趨勢的發展出現了以下幾點特徵：

- 一、區域內經貿整合趨勢日益明顯
- 二、全球商品生產分工趨勢日益明顯
- 三、全球資本流動促使跨區域產業整合的趨勢日益明顯

首先，全球化的發展讓中國產業快速崛起，而這對亞太國家的現有產業結構造成了巨大的影響，由於在相關產業的發展上，中國具有比較優勢，因此讓東亞地區經濟分工型態出現了變化，而這種分工的變化也讓該區域內之貿易整合速度加快，以亞洲為例，近年來亞洲區域內貿易的比例是逐漸增加，而這種區域內產業分工多以水平分工為主。而中國產業在全球貿易的範疇內，則又是以

垂直分工的模式為主。

水平分工有兩種不同的類型，一種是產業內的水平分工，另外一種是產業間的水平分工，前者又稱為「差異產品分工」，是指同一產業內不同廠商生產的產品雖有相同或相近的技術程度，但其產品屬性、特徵或價格有所差異，從而產生的國際分工與交換，而後者則是指已發展國家所側重的工業部門有所不同，各國技術水平和發展狀況存在差別，因此，各類工業部門生產方面的國際分工日趨重要，各國以其重點工業部門的產品去換取非重點工業部門的產品，由此形成水平型國際分工。

中國目前的產業分工型態是一種混合型，與發展程度相近的開發中國家進行的是產業垂直分工，從相關國家中進口原料而出口中間財或最終商品。而同已開發國家則是進行產業水平分工，進口以精密度較高之機器或品質較佳之中間財為主，出口則以附加價值較低之產品為主。

再者，在全球資本流動的情況下，中國資本市場或產業經濟成為外資矚目的對象，自中國經濟開放以來，由於中共當局對於外資採取審批管制的態度，因而導致資本流入數量高於流出之數量，中國經濟發展在外資挹注下快速的成長。而在外資在中國經濟成長所起的作用，一方面是解決中國經濟發展的資本稀少；另外一方面則是提昇了中國企業的管理水平。

然而在外資進入中國經濟的過程中，近來也衍生出一些問題，例如中外合資企業的合作過程中，往往因為產權安排的問題而出現了經營衝突。又如，近年來外資企業近年來開始針對中國之競爭對手展開直接競爭策略。而這些操作方式對中國產業經濟的轉型也帶來了重大的影響。

#### 肆、中國產業發展對企業治理結構的影響

##### 一、企業治理結構的內容

目前學界對於企業治理結構的描述（corporate governance）是：界定企業中主要利益主體彼此關係的制度安排，內容包括企業應該設置什麼樣的組織機構以及各組織機構之間應該是一種什麼關係。對此，林毅夫指出，所謂的企業治理結構是指所有者對一個企業的經營管理和績效進行監督和控制的整套安排。

學界在討論企業治理結構時，主要是指投資者（股東）和企業之間的利益分配和控制關係，這包括公司董事會的職能、結構、股東的權利等方面的制度安排。若進一步來看，企業治理結構也可以包括對企業組織方式、控制機制和利益分配的相關安排。

一般來說，企業除了自我規範之外，多數國家也會經由立法程序來規定企業的責任與義務，此外，亦會借助行業公約而進行自律，而這些由法律或行約所構成的制度建構往往就成為企業治理結構的主要內容，而這些治理結構的內容則是透過一系列契約規定，契約包括正式契約和非正式契約，正式契約包括政府頒佈且適用於所有企業的法律，如公司法、破產法、勞動法等等，也包括企業自己的正式規定，如公司章程以及各種合同。非正式契約指由文化、社會習慣

而形成的行為規範。

透過上述正式與非正式的關定來回應企業的問題，如為誰服務？由誰控制？風險和利益又是如何在各個利益集團中進行分配等等之問題。若就發展歷程尋找上述問題的答案，則我們可以理解，企業的目的是以獲取利潤為主，但是使命卻應當是為公眾利益服務，那麼就企業治理的機制而言，其主要的設計目標便是如何適當地平衡利潤賺取與公眾利益服務這兩個目標。

就企業治理機制的運作來看，最好的制度設計結果應當是，企業為自身與消費者的同時服務，企業事務應當能為出資者或產權擁有者來控制，而風險與利益最好能由企業控制者或所有者來承擔。更重要的是，企業治理的目標是為了獲得市場利益與確保自身存在，所以理想的企業治理結果應當能夠得到消費者與投資者的肯定。

而就現有文獻來看，目前在討論企業治理結構的焦點，主要多是放在企業經營管理與績效監督的制度安排，而這又是以對董監事會、股東會的職權設定與角色扮演有關。

## 二、中國企業治理結構轉型的過程

從前文所言中，我們看到了中國近年來經濟開放的趨勢，如：區域內經貿整合趨勢日益明顯、全球商品生產分工趨勢日益明顯、全球資本流動促使跨區域產業整合的趨勢日益明顯等等，而這些因素讓中國的產業結構上出現變化，例如出現了產業分工與集中的趨勢，再加上外商的進入讓中國企業的管理水平與組織形態也出現了變化。

當中國產業結構因為全球化趨勢而出現變化時，因為外資的引入與鑲嵌全球產業鏈的影響，因而也讓許多中國在地企業開始與外資企業出現策略聯盟與企業合作的情況，這樣的變化也讓中國企業治理的內涵開始出現了新的變化。

過去中國企業體制的改革主軸在於改變其產權體制，也就是將國營企業的所有權轉換，從過去屬於政府轉為讓渡給經營者（如廠長或企業內部管理階層），另外一部份則是放寬鄉鎮企業的發展，使其逐漸轉型為民營企業，將過去地方政府或集體所屬之產權轉換配置。

這種產權變化的特徵在於多數產權多為經營者所擁有，且多為自然人所擁有，在這個情況下，中國企業的產權結構也開始集中，而公司治理的結構則讓董事會的權力過大，因為相關監事會多為董事會附庸，而股東大會則因為外流股份數量有限或股東參與意識不高，因而也無法發揮監督企業管理高層的作用。

權力過大的董事會成為企業策略的主要制定者與執行者，經營權與所有權高度集中的結果讓中國企業能夠快速因應外在變遷的環境，但是也讓許多決策上的疏忽無法透過治理機制來進行合理的管控。

當整體經濟快速成長，企業快速獲利時，這種企業治理結構的問題並不會導致企業營運上困難，但是若整體經濟衰退，企業獲利下降，那麼上述的企業治理結構就無法發揮對企業的經營管理和績效進行監督和控制的作用。正是因為

這個原因，每當中國經濟出現如通貨膨脹、通貨緊縮等不穩定的現象時，就常會見到中國企業營運爆出醜聞或弊案，而其中的原因多數是因為企業治理所產生的問題。<sup>9</sup>

對此，大陸學界也紛紛提出對此，主要的解決之道便是解決監事會監督機能不足的問題，正如前文所言，由於大權為董事會所掌握，獨立董事與監事又多為大股東所推薦，因此形成了內部人控制的問題，而股東為求謀利因而也不願意為監督管理層而付出過高的監督代理成本。為了改變這個問題，變需要讓企業產權的主體多元化，例如透過改制引入新的投資主體，進而重建公司監理機制，同時改善經理人員的考核及激勵約束機制，採取股權激勵等多種形式促使代理人自我激勵，自我約束。

正如上述，當前中國企業治理結構需要改變，而總體經濟則因為全球化的趨勢而讓外資企業與本地企業進行合作，這種合作所導致的學習效果也逐步地出現在中國本地企業治理結構的改變上。

由於目前中國方面規定，三資企業是非上市公司，因而無法透過股東會來進行公司治理，但是三資企業的企業治理所發揮的監督效益與職能分配效果卻遠較中國本地企業來的高，根據復旦大學的一份研究顯示，由於大多數的外資企業多使用在地經濟人才，因而使得中國籍之管理幹部得以有機會在外資企業所建構的企業管理體制中進行工作，也因為能親自體會此種所有權與經營權良性互動的制度優勢，也使得中國籍經理人才開始成為傳播外資企業治理結構的節點。<sup>10</sup>

簡言之，全球化的輻射作用除了經濟交易的擴展之外，也間接地推動了良性制度的傳播效應，從中國公司治理結構的變化我們便能夠從中看出，而效法外資企業的治理結構的策略，這一方面是企業因應市場競爭而出現的自我學習效應，另外一方面也是中共官方有鑑於許多影響股東權益的經營弊端出現而出現的改革想法，而目前的發展方向則是朝向透過股權換置來達成監督權重新改造的目的。

#### 第四節 結論

中國經濟加入全球經濟體系之後，其產業與市場都與出現了重大的變化，經濟快速成長的表徵之外，更重要的是整體環境的變化引發了產業結構與企業體質的轉換，而這個轉換的成敗關係到其經濟改革的未來成敗。

眼下中國經濟的發展已經成為全球經濟成長的重要因素，例如在本次金融風暴的過程中，英美各國無不期待中國經濟能夠有更為積極的表現，然而中國經濟的發展則繫之於其企業運行的表現。眼下中國企業的發展若欲持續帶領其經濟成長，那麼就必須改善其經營體質，否則在缺乏良好企業治理的情況下，其

<sup>9</sup> 陳清泰，「法人治理結構是醫治國有企業體制弊端的一帖良藥」，中宏網，2001年8月13日，<http://www.macchina.com.cn/zhzt/000089/003/20010810015985.shtml>。

<sup>10</sup> 「在華領導企業的公司治理」情況調研報告，中國公司治理知識中心，<http://www.cgchina.org/cn/web/oneNew.asp?id=581>。

企業規模越大，所可能引發的問題也就越大。

無論是國營企業改制後的企業或鄉鎮企業發展後的結果，中國企業因為過去發展的歷程，導致其企業管理經營權力過度集中於內度管理階層，再加上企業產權安置的失誤，因而經常造成企業運作上出現問題，<sup>11</sup>類似現象的出現已經不是個案，顯示出中國企業治理結構的調整已經是當務之急。

而在中國企業治理結構的重建過程中，目前最為其所關注的解決方案則是引入法人股東，透過法人股東對於董事會的參與而提升董事會決策的透明度，以及監事會的監督力道，進而促使企業治理結構發揮其作用。

這個方案的執行已經體現在中國四大國有銀行改制的過程中，近年來，中國四大國有銀行中的中國、工商、建設等三家商業銀行紛紛透過至香港上市來引入外資法人加入其治理結構，以此提供相關銀行管理結構調整的機會，減少權力過於集中與內部人管理的現象，同時降低體制內進行監督的成本。

藉助於全球化，中國企業引入發人外資企業與外國法人的交易成本逐漸降低，而透過產業鑲嵌與全球資本的流動，這也讓中國企業在選擇學習外國企業治理的過程中，能夠找尋到連結的管道與學習的機會。

市場經濟的本質是競爭，而企業則是在這個競爭場域上的主角，過去外界對於中國經濟的快速成長，有人將之歸因於中國生產要素的比較優勢，有人則認為是中國政府的政策操作的正確，也有人認為這是全球產業轉移與經濟週期推動下的結果，似乎我們並不認為中國經濟成長與中國企業的表現有太多的關連。那麼中國企業的表現究竟如何？面對其他國家企業的競爭，中國企業的優勢何在？正因為對於這個問題缺乏認識，所以外人無法適切的進行評估。

不過，若從中國企業近年來的表現來看，其於策略上的靈活性、生產表現上的彈性與市場開拓的積極性來看都有著不錯的成績，但是若從企業體質來看，則仍有需要改進的必要，例如中國清華大學教授魏杰便指出，中國企業最大的問題在於企業制度設計不良，企業制度不健全等。<sup>12</sup>而就本文的觀察，中國大陸企業未來發展最重要的議題便是企業制度的完善，而重中之重便是企業治理結構的改革，隨著中國市場的成長，未來中國企業的規模、資本與營業能力都會較現在更大，那麼企業自我監理與管理的問題就會成為下一個階段中國經濟發展的重要課題。

#### 附件一

<sup>11</sup> 「從兩個案例看國有企業改制後公司治理的完善」，國務院國有資產監督管理委員會，<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1271/n20515/n2697190/2697682.html>。

<sup>12</sup> 「魏杰：中國企業要著力解決三大問題」，人民網，2002年8月18日，<http://www.people.com.cn/GB/jinji/36/20020818/802309.html>。

事項	時間	事件	結果
第一級產業			
中國石油化工股份有限公司(國)	2002年	收購澳大利亞和印尼的三塊石油天然氣田，特別是以5.58億美元購買了西班牙瑞普索公司在印尼5個海上油田的部分石油資產。	這五大油田的總探明儲量有7.33億桶，探明加控制儲量9.31億桶。
中國石油天然氣集團公司(國)	2005年	以41.8億美元的收購總價成功收購哈薩克PK石油公司。	中石油獲得5.5億桶原油儲量，並擁有其最為現代化的煉油廠。
中海油(國)	2008年	對挪威海上鑽井公司Awilco Offshore ASA(AWO)總價值約171億元人民幣的整體並購。	
長聯石油(民)	2006年	投資厄瓜多爾石油項目。對巴基斯坦油田的收購。	
博隆集團(民)	2002-2003年	與香港泉峰控股合作，成立寧波華朔模具機械有限公司。	
華能集團(國)	2008年	和美國景順集團的子公司景順羅斯，成立華能景順羅斯投資顧問有限公司。	
中國五礦集團(國)	2008年	投資22億美元，在印度建設球團廠和綜合鋼廠。	與印度的合作年均貿易額達到5億美元以上，印度也是五礦集團在海外的最大貿易國。
中國有色礦業集團(國)	2005年	投資入股澳大利亞ORD資源公司。從而推進海外資源專案的勘探和開發。	在海外已經擁有了大批極具開發前景的有色金屬資源勘探和開發專案。
東方希望集團(民)	2000年	投資1億元人民幣，在越南建飼料廠。在東南亞、緬甸、俄羅斯等國家繼續投資。	
雲南鴻宇集團(民)	1998-2004年	在緬甸境內合作種植了10多萬畝龍眼、茶葉、橘子。將對2萬公頃土地進行開發。	
海南興錦集團(民)	2004-2007年	緬北、老北地區進行投資。	
煙台西北林業(民)	2008年	在俄羅斯“中國經濟貿易合作區”的森林加工專案，總投資16.2億美元。	每年形成15億美元的貿易總額。

## 赴大陸地區研究心得報告

計畫編號	NSC 95-2414-H-263-001-MY2
計畫名稱	市場結構、企業治理與產業紀律--經濟全球化對中國大陸在地企業行為之影響
出國人員姓名	張弘遠 致理技術學院國貿系 副教授
服務機關及職稱	
出國時間地點	九十六年七月北京、九十七年七月浙江
大陸地區	人民大學、寧波城市職業技術學院
研究機構	

### 工作記要：

一、本次田野主要是前往北京與浙江，觀察中國大陸在地企業治理結構的發展現況，同時並與當地學界進行交流。

二、於北京期間，與當地學界訪談的主要重點放在，全球化趨勢對於中國大陸近年來產業結構與企業治理之影響，與訪談中研究者獲得下列印象：

（一）中國大陸近年來因為與外商或境外市場的互動日趨頻繁，因而導致本身產業或企業為了能與外國市場標準或外資企業要求相適應，出現了許多制度上與管理上的變遷，其中透過外資引入、改善產權配置進而建構新的企業治理結構的模式成為一個常見的趨勢。

（二）外資企業在中國市場上的表現遠較於中國本地企業來得佳，而過去學界的觀點是認為，外資企業的策略與技術能力較高，因而使得本地企業無法與之競爭。

（三）三資企業的作用對於中國企業制度學習有著十分重要的角色，在三資企業中任職的中國籍管理人員往往就是制度傳播的主要來源。

（四）中國政府有鑑於許多中國企業因為企業治理制度的落後而導致股東或投資者的重大損失，近年來已經開始關注企業治理結構重建的此一議題。

（五）中國學界認為，中方企業治理的問題主要是出在董事會的權力太大，而造成此一因素的背景是因為中國企業體制發展與改革過程中，多數企業都是由鄉鎮企業轉型與國營企業改制而來，而在改制的時候又主張把產權交派給內部管理人員，進而導致了這些人員承接股權之後，擁有了主導企業的絕地優勢。

（六）擁有絕對優勢的董事會以自身的力量抵消了監事會的監督能力，同時因為多數股東所佔的比例不若管理層來得高，因而股東會也沒有能力制約大股東（即管理層）的政策主導權力。

（七）現在的解決知道主要是針對大型國營企業所提出，因為該類型企業仍有多數股權為政府所持有，因而政府可以透過釋放本身股票給外資或法人，進而改善企業治理的結構。但是對於其他民營企業或獨資企業，政府除了強化法律監督與信貸控制之外，只能依賴市場

競爭的方式讓該類型企業注意自身企業管理機構的制度管理。

三、於浙江省境內，主要是由寧波城市職業技術學院之安排前往杭州、紹興、寧波、義烏等地進行參訪：

（一）於浙江期間與當地學界交流的結果顯示，多數該地企業都屬於中小企業規模，也因而導致其股權分配的情況更為集中，而使得企業治理的制度發展也相對落後。

（二）浙江省之企業雖然治理制度的發展相對落後，但當地企業所面對的市場競爭程度較高，因此在這樣的情況下，市場競爭的程度決定了企業治理的形態，多數企業需要市場快速反應的能力，也因此，股東多數不願意為了規範或監督而導致商機流逝或反應策略緩慢。

（三）浙江地區產業與外國市場、企業的鑲嵌程度很高，多數企業都以出口為導向，因為常有機會與外商互動，也因此對於西方企業運作模式的理解程度很高，而在自身企業發展或制度規劃上，也常常學習西方企業的經驗。

（四）出口導向企業雖然在企業治理上的程度較低，但是因為要配合西方商客的要求，因而在公司管理上不能落差太大，故也對當地企業的管理水平提升有所助益。

（五）浙江在地企業的發展與擴張，在資本取得上多數是來自於自身之累積與同業週轉，如此股權集中，即便出現經營不善對於社會的影響也較小。