



“The Society of Publishers in Asia
2014 Awards for Editorial Excellence”
亞洲出版業協會
「2014 年度卓越新聞獎」

提名文章



《天下雜誌》534期

【政左經右】
雙面中國 P86-96

【人才戰略】
中國最強「領導製造機」人才戰略 三位一體 人才競爭生死鬥 P98-101

【民企躍升】
中國民營企業家 無底線的創新 改寫全球商道 P112-115

【城鎮發展】
新型城鎮化——李克強一箭射未來 五城記 農村變臉，誰翻身？ P130-134

【台商挑戰】
Taiwan inside 出局？「紅色供應鏈」風暴 台灣如何迎戰？ P164-168



The Society of Publishers in Asia
2014 Awards for Editorial Excellence

亞洲出版業協會
2014 年度卓越新聞獎

參賽作品：雙面中國

出刊日期：2013.10.30-2013.11.12（《天下雜誌》534期）

報獎項目：卓越經濟報導獎



雙面中國

Part 1

政左經右

雙面中國

文／蕭富元
研究／辜樹仁
攝影／黃明堂

習李接班一年，中國面臨關鍵考驗。
習近平「政左經右」的治理路線，會如何影響台灣？

競爭激烈、熱中學習的中國社會，為什麼焦慮不安？
崛起中的陸企，闖蕩世界，無底線的創新，改寫全球商道，
更搶佔台灣科技業的供應鏈地盤。台灣企業該怎麼因應？

《天下》採訪團隊，前進六大區域、十一座城市，
呈現自信又焦慮、擴張又浪費、創新又霸氣的雙面中國。

我的夢

中國夢

講文明 樹新風
中國精神
中國文化

中國夢 我的夢

始信泥土有芬芳
轉眼捏成這般模樣
你是女媧托生的精靈
你是夸父追日的夢想
讓我輕輕走過你的田
沐浴着你的陽光

北京

霧霾過後，天空大藍，太陽出來了。空氣裡，有秋天淡淡的桂花香。卻同時有些焦躁不安的氣氛。

再過幾週，八千五百多萬中國共產黨員中，最核心的四百五十位中央委員等黨政要員，將在人民大會堂，召開第十八屆三中全會。

這是國家主席習近平和總理李克強全面接班後，最關鍵的一場會議。它推出的政策，將決定未來十年中國政治經濟改革方向。

中國到底是向左走？向右走？大家都在猜測，也在等待。

印尼峇里島，亞太經合會上。少了歐巴馬，習近平一人獨放光芒，在台上自信演說。台下鴻海董事長郭台銘等企業領袖全神貫注仔細聆聽。

習近平強調，中國將繼續深化改革與開放，解決轉型問題。話鋒一轉，他向台下亞洲政經領袖喊話，中國將「大力促進地區發展繁榮，為亞太共贏拓展機遇。」這是習近平上台以來的主旋律——「中國夢」。

習近平的「中國夢」 帶領中國回到「漢唐盛世」

四川成都，地鐵二號線工程沿著市中心向外延伸。數百公尺長的工地圍欄上，切割成幾幅白底黑字的廣告，分別訴求：「中國精神、中國形象、中國文化和中國表達。」廣告裡，古典造型的中國娃娃蹲在地上，頭頂「中國夢」三個大字。

用中國風格表達的中國夢宣傳看板，從成都、重慶、將國家領導人畫成動漫人物，透過網路放送全世界，自信宣傳中國體制的優越，這是有史以來第一次。

上海創投家、春秋研究院研究員李世默，也在TED環球大會上演講，挑戰西方民主制度。李世默指出，中國雖然是一黨專政，但共產黨具有「與時俱進和自我糾錯能力」；中國雖然沒有民主選舉制，但內部「選賢任能」競爭的激烈程度，超過所有政治組織。

北京、上海到廣州街頭和國際機場，隨處可見，宣示：中國要走自己的路。

從官方媒體到民間企業廣告，反覆傳頌類似的故事：在過去十個世紀裡，有八個世紀，中國都是全球國內生產毛額（GDP）第一大國。

北京清華大學國情研究中心主任胡鞍鋼解析中國夢時，原本洪亮的聲音更高亢了。他說，習近平說的「偉大復興」，就是要恢復中國最強盛時期的地位，「像唐宋那樣。」

的確，中國在世界的份量，已經「翻轉、復興」了：GDP全球第二；全球七〇%的國家，中國是其前三大貿易國。

走一條與西方不同的發展路

習近平九月到中亚，呼籲成立「新絲路經濟帶」，和中亞國家共享中國經濟利益。李克強十月到東協訪問，推動高層外交，對盟國描繪中國夢：未來五年中國進口總額將達十兆美元，對外投資五千億美元，出國旅遊將超過四億人次。中國將和東協與東亞國家分享這巨大商機。

除了宣稱要和國際分享經濟果實，中國更開始向國際大聲宣揚，要走一條和西方國家不一樣的發展路徑。

十月十四日，由神祕的「復興路上工作室」製作的五分鐘中英文動畫短片《領導人是怎樣煉成的》，在網路迅速爆紅。影片中，習近平、李克強化身卡通造型，他們通過層層選拔、考驗，最後在億萬人中脫穎而出。（見九十八頁）

李世默舉習近平為例，習近平從村幹部做起，在進入中央政治局之前，領導過的福建、浙江、上海等地區總人口，超過一億五千萬人。

「如果要論政府管理經驗，小布希在任德州州長前和歐巴馬第一次問鼎美國總統時，他們資歷還比不上中國一個小縣長，」李世默說。這個獨特的中國體制，儘管能夠迅速學習、調整，但



政左經右路線，將是習近平治理中國的主軸。（AFP提供）

消費強國 2012年，8,300萬中國人出國旅遊，貢獻全球1,020億美元消費，超越美、德，成為全球最會花錢的觀光大軍。
資料來源：世界觀光組織

負債大國 中國中央與地方債務總額，可能已佔GDP的95%，比歐盟平均高，直逼美國水準。
資料來源：中國國內研究機構

雙面中國

Part 1 政左經右

成立四年的網路媒體「共識網」，是知識菁英思想交鋒的縮影。創辦人周志興有綿密的政媒關係，每個星期都會在北京郊區家中，舉辦知識沙龍，讓左、中、右

政治向左，經濟向右

少東家恢復光榮家業的兩手策略

濟向右走。
中國未來幾年，都會在這條看似矛盾的路線上，曲折前進。
要理解雙面中國，要先了解大陸日益激烈的左右大辯論。



未來五年，中國將進口10兆美元貨物，對全球經貿舉足輕重。



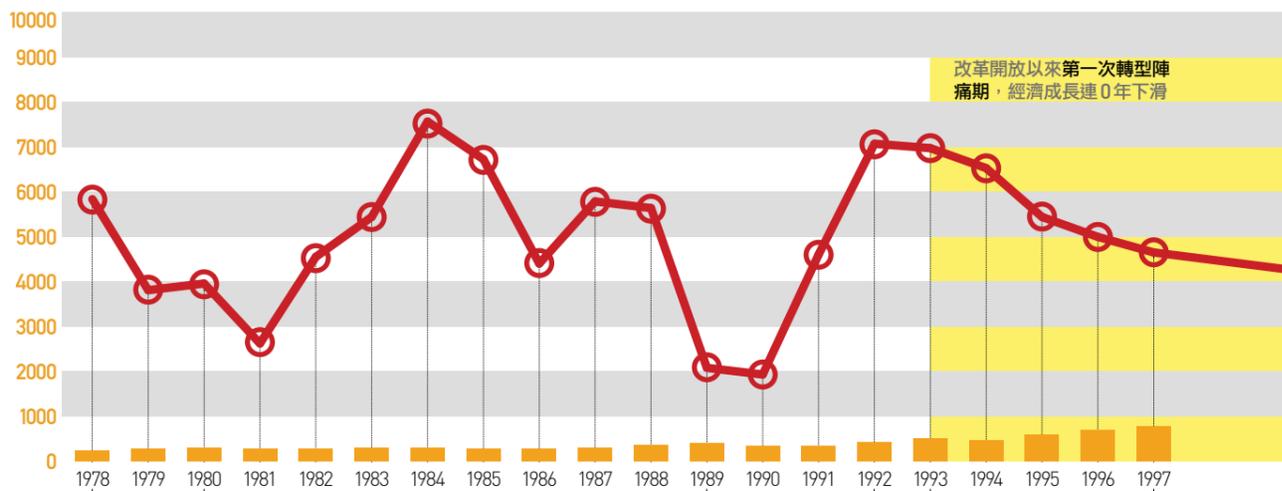
其衍生的腐敗現象，卻也是全球少見。
這是經濟轉型之外，習近平最棘手的考驗。
在許多中國專家眼中，習近平跟他居住的北京一樣，是個大部份時間都鎖在深深霧霾中的謎樣人物。
九月下旬，《天下》中國採訪團隊，分批前進西部、東北、華北、華中、華東、華南六大區域的十一座城市，得到對習李體制的兩極評價。
一位亞洲駐陸大使稱讚習近平，是個想改革也敢做事的領袖；另一個亞洲大國的駐京特派記者卻批評他，是個想學毛澤東的弱勢領導。
看法分歧，是因為習近平既向左走，也向右走。說得更準確一點，習近平是「政左經右」：政治向左走，經

習李上台 挑戰成長難關

中國轉型33年關鍵事件簿

左軸：中國人均GDP - (美元) 右軸：經濟成長率 (1%)

資料來源：中國國家統計局、IMF 註：2013-2018年數字為IMF預測值 研究整理：辜樹仁



中國向右走
鄧小平啟動改革開放

深圳經濟特區成立



(達志影像/路透社提供)

天安門事件
中共內部出現左右分歧

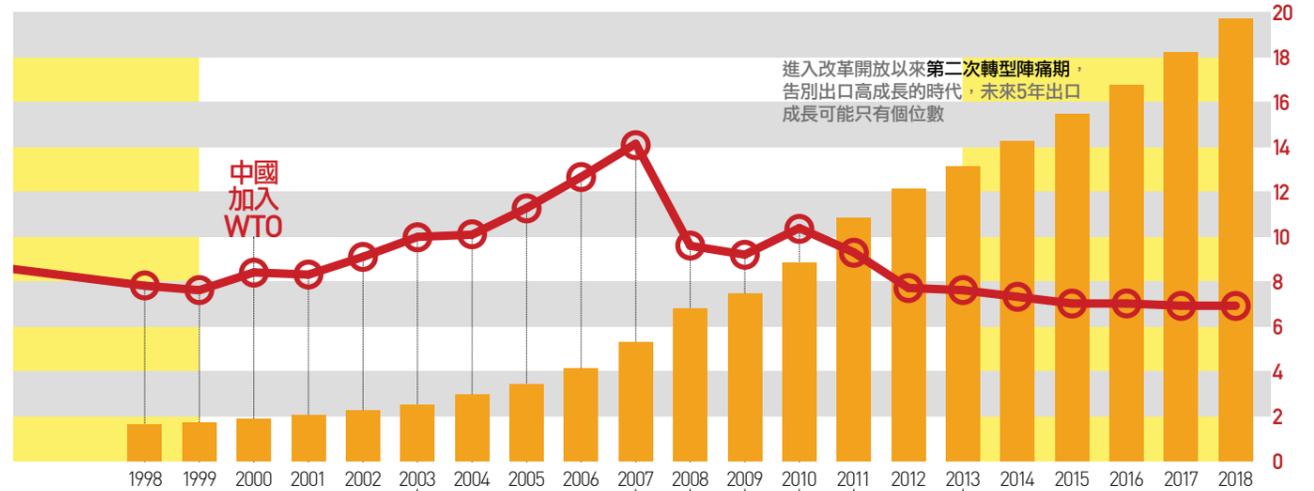
鄧小平南巡
再次確立改革開放路線

朱鎔基啟動宏觀調控，推動改革

亞洲金融危機

中國改革開放至今超過30年，將進入第二次大轉型陣痛期。

第一次是前總理朱鎔基在93年推動財稅、金融、國企改革，造成大量國企員工失業、經濟成長下滑，但造就胡溫十年(2003-2012)榮景。習李上台，中國已躍升中等收入國家，但經濟放緩、告別出口高成長時代。習李改革，事關中國能否再造繁榮。



中國加入WTO



(AFP提供)

胡錦濤溫家寶上台

胡溫第二任期，中國超越德國成為世界第三大經濟體

全球金融海嘯
溫家寶推4兆人民幣救市

中國超越德國成為世界第一大出口國

中國超越日本成為世界第二大經濟體

人均GDP突破5000美元

習李接班
將啟動改革開放來第二波大改革。2018年第一期結束



(AFP提供)

批評與自我批評

習近平的「民主生活會」



9月23日，習近平到河北參加四個半天的專題民主生活會，全程聆聽省領導班子互相批評和自我批評。河北省委領導們一律穿著白襯衫，不打領帶，臉色沈重，拿出紙筆，專心做筆記。

事前，習近平就已經先到河北調研。七月，他到曾是中共中央與解放軍總部的西柏坡，走進群眾，詢問河北的民生問題。

開會之前，省委書記、省長、省委常委等領導，先用三天時間，到各地「蹲點調研、吃住在戶」，搜集民情。接著，領導幹部彼此「談心」，思想交流，讓大家知道要在會議上說什麼。「目的是讓大家紅紅臉、出出汗，又不至於掛不住面子，傷害團結。」一位上海官員說明。

讓大家紅紅臉、出出汗

河北省省委書記周本順先自我批評：「怕掉位、怕失面子的思想很濃……，對老百姓切身利益的關注就沒有這麼迫切。」中央電視台的節目向全國放送。

省長張慶偉也檢討自己沒耐心，人家還沒說完話就打斷發言，聽到不同意見會急躁、發火。

其他常委一一自我批評後，接著再輪流批評領導周本順：「要注重決策民主化」、「要盡快熟悉幹部的總體情況。」

所有常委都自我檢討、檢討別人一輪後，習近平最後點評，要幹部不能用自我感覺代替群眾評價，「中央是下了決心的，要重視世界觀、人生觀、價值觀這個總開關的問題。」

某位台灣企業高階主管的小孩和共產黨幹部子女聯姻，她聽說親家也參與單位的群眾教育路線，問親家：「這不是鬥爭嗎？」對方說，「不不不，這是黨內民主，透過互相批評，讓黨員照鏡子、正衣冠、洗洗澡、治治病。」

河北之後，北京、上海、新疆、江西等各省市委會，也跟著召開民主生活會。

習近平能不能用風起雲湧的群眾路線，徹底翻轉共產黨這部龐大的機器？這也攸關著他政左路線的成敗。

來沒有的，「《新華社》這樣評論。反腐、整風，是針對自己人；控制言論，則是針對外界輿論。」

《紐約時報》最近揭露中共中央九號文件，文件中提醒各級幹部，特別注意七種反動的思想言論：西方民主憲政、公民社會、普世價值、西方新聞觀、歷史虛無主義、新自由主義和質疑改革開放。中國政府新近更頒布新規定，網路謠言轉發五百次以上者要被論刑。

九月下旬，北京一場企業家的私人聚會。杯觥交錯

後，企業家談到周遭風向「很悶」。他們的友人、和房產大亨馮倫一起創業的王功權，因呼籲釋放主張公民社會的維權律師許志永而被捕；他們的企業家朋友，也被警告不要出來競選民間慈善組織會長職務。

一位長期採訪中國政治的外國記者統計，胡錦濤執政十年，共逮捕六十六名異議份子；習近平上台不過十個月，這數字就超過一倍。

習李政權研究過歷史。去年至今，大陸最暢銷的一本書，是法國歷史學家托

各方抒發意見。

他觀察，近兩年大陸知識階層對於國家走向，「撕裂得很厲害。」左派反對私有化，主張恢復毛時代的集體主義；右派則擁護市場經濟、憲政民主。

中國改革開放後，姓社（左）、姓資（右）的辯論，從來沒有停過。為什麼最近特別熱烈？

答案：左、右兩邊，都對習近平有很大期待。

「現在左中右各種聲音，都在試領導人，換屆的時候，有很多噪音，」北京大學中國經濟研究中心教授周其仁解釋，知識階層眾聲喧嘩，通常都是在了解新領導人「他是誰」的過程。

經過一年的「噪音測試」，習近平向左走也向右走的態勢，逐漸明朗。

專研共產黨的銘傳大學公共事務系教授楊開煌，用「反腐、整風、中國夢」七個字，總結習近平政左經右的治理策略。

習近平是青少年紅衛兵、第一代上山下海的知青，又出身太子黨。周志興形容，習近平把黨看成自己的，是「少東家」的心態，而不像胡錦濤的「管家」心態。習近平很清楚，要恢復共產黨過去的光榮家業，必須從民眾最反感的腐敗問題下手。

他一上任，推出「關於改進工作作風，密切聯繫群眾」的八項規定（習八條），雷厲風行民眾看得到的「禁奢令」。根據北京市商務委員會統計，包括全聚德在內的十五家高檔餐廳，今年上半年營業額驟減三十六%。十個月內，十個省部級以上官員因腐敗問題下台或入獄。

這是一般人最有感的改變。

一下飛機，中興大學EMBA上海聯誼會資深顧問邱瑞麟，拖著行李箱走進飯店。他剛從承德參加貿洽會回來，在中國十幾年各種貿易商展經驗中，這是他「第一次沒吃飽。」

「以前太瘋狂、太浪費，現在回到理性，」邱瑞麟感受頗深。

禁奢為部份台商帶來意想不到的商機，平價、中價餐飲服務業是其中受益者。

一餐約四十元人民幣（兩百元台幣）的台商涮涮鍋「呷哺呷哺」，大陸有三百多家店面，每天有二十五萬人進店消費。董事長賀光啟滿臉笑意，反腐讓經商環境回歸正常，平價消費成為王道。

「你知道除了進口羊肉，我一年在中國要殺多少頭羊？三十五萬頭！」談起愈做愈大的生意，賀光啟用手比著十幾坪大的房間說，「我的木耳堆在這麼大的房間，一共五間，你知道幾天吃完？兩天！」

反腐、整風、中國夢

群眾路線，是習近平更重要的「左」手段。他重新拿出自鄧小平時代已停用的共產黨法寶：群眾路線。各階層黨員，由上而下分批展開自我檢討、互相批評的整風運動。

「這是總動員，測試共產黨機器，拉近群眾距離，改變共產黨形象，」一位駐華大使分析。

習近平還親自到河北舉辦「民主生活會」，示範群眾教育路線。接下來一年，從地方政府到國有企業，八千五百萬共產黨員將掀起一波波群眾運動，「這是從

綠能投資最多 中國是全球最大綠能投資國，佔全球四分之一；
十二五規劃期間，環保投資總額約300兆人民幣。

資料來源：中國環保部、The Pew Charitable Trust

環境極度惡劣 2013年，全球污染最嚴重10個城市，7個在中國。
中國500個城市，不到1%達到WHO空氣品質標準。

資料來源：亞洲開發銀行與清華大學報告

他二、三級城市。
他愛心中國的經濟榮景，會面臨「君子之澤，五世而

他二、三級城市。
他愛心中國的經濟榮景，會面臨「君子之澤，五世而

○年代大蕭條和二〇〇八年的金融危機，得出幾個結論：危機爆發前，都出現前所未有的經濟繁榮；收入分配差距擴大，是危機的前兆；民眾心態極端投機，追求一夜致富。
這些危機的前兆，已在中國發生。
曾有大陸媒體用「印出來的繁榮」，暗批這十年靠投資驅動的經濟模式，尤其是○八年前總理溫家寶推出四兆人民幣擴大內需的措施，造成今天從鋼鐵、造船到太陽能、風電，嚴重產能過剩的後患。
復旦大學世界經濟研究所所長華民統計，去年中國GDP五十一兆人民幣，M2貨幣供給量卻超過一百兆人民幣。相較之下，實施量化寬鬆（QE）的美國，M2僅有六十多兆人民幣，且有六成是在國際上週轉。

例如，公務員收入制度的改革。大陸公務員正式收入偏低，政治局常委俞正聲曾對媒體坦露，中央政治局委員的月薪，是一萬一千元人民幣。湖北省洪湖市長夏錫璠今年夏天也當眾「曬工資單」，他一個月薪水二四四〇人民幣（約一萬二台幣）。
單靠正式工資，連高階幹部都過不了小康生活，形成中國獨特的灰色收入體系。中國改革研究基金會國民經濟研究所副所長王小魯，九月最新公布的數據顯示，二〇一一年中國居民灰色收入達六·二兆人民幣，約佔GDP的二二%。
深入中國城市，走進大街小巷，有點想法的人會告訴你，中國正處在大轉型的轉折點上。
九二年棄政從商的馮倫就比喻，中國像一輛正在轉彎的大巴士，一不小心，可能會翻車。這一翻，不但會摔傷車上的人，也會壓傷在旁邊的台灣，甚至是全世界。
轉彎大巴上的中國，顯得特別焦躁、忙碌。
八〇後的北京上班族董瑄，對於忙碌特敏感。「所有人都著急，都在忙，想做更多事，自己也覺得浮躁，」精通英語、德語的董瑄說，在中國，食衣住行不安全；

過多的貨幣供給，更造成巨大浪費。中國每百元固定資產投資所增加的GDP，逐年遞減，從九〇年代的每百元投資增加三十五元GDP，下滑到二〇一一年的一二·七元。而且，大部份投資，都集中在房地產，使得以土地財政支撐的地方政府，債務飆升。
社科院九月最新統計，地方債總額已超過二十兆人民幣，相當於台灣八年的GDP總和。
搭上輕軌三號線，從重慶江北機場往市區，一個鐘頭的車程，窗外風景千篇一律：三、四十層高樓大廈綿延不絕，整座城市像是打了強效類固醇，不健康地膨脹。這場景，也重現在瀋陽、貴州、鄭州以及長江沿岸的其他二、三級城市。

「我們又到了需要第二個鄧小平的時候，」余永定不諱言。
習近平試圖用反腐、經濟升級等政左經右手法改變中國，不過，一位常駐北京的外交官說得貼切，習近平還是沒有真正面對核心問題：改變制度。
轉彎大巴上的中國 焦躁又忙碌



以投資驅動的經濟模式，造成多種產業產能過剩，形成巨大浪費。（遠志影像/路透社提供）

危機的前兆 印出來的繁榮 激化社會矛盾

發改委副主任、中央財經領導小組辦公室主任劉鶴，公認是習李政府中最堅定的改革派。他曾經研究一九三〇年代大蕭條和二〇〇八年的金融危機，得出幾個結論：危機爆發前，都出現前所未有的經濟繁榮；收入分配差距擴大，是危機的前兆；民眾心態極端投機，追求一夜致富。
這些危機的前兆，已在中國發生。
曾有大陸媒體用「印出來的繁榮」，暗批這十年靠投資驅動的經濟模式，尤其是○八年前總理溫家寶推出四兆人民幣擴大內需的措施，造成今天從鋼鐵、造船到太陽能、風電，嚴重產能過剩的後患。
復旦大學世界經濟研究所所長華民統計，去年中國GDP五十一兆人民幣，M2貨幣供給量卻超過一百兆人民幣。相較之下，實施量化寬鬆（QE）的美國，M2僅有六十多兆人民幣，且有六成是在國際上週轉。

不少入認為，中國目前面對的情境，和法國大革命之前很相似。習近平向左走，是要鞏固紅色江山，不發生大動亂；向右走，是為了加速經濟發展，實現中國夢。左需要「抓」，右需要「放」。
近來，習李政府頻頻釋出「進一步市場化」的風向，也開始釋放經濟權力，至今已陸續下放或取消三二一項行政審批。
九月二十九日，上海自由貿易試驗區掛牌成立，《天下》記者親赴上海，感受現場外媒和陸媒對人民幣自由兌換、利率鬆綁等改革措施的高度期待。
「自貿區對中國的影響，不亞於七八年改革開放和九二年鄧小平南巡講話，」上海最大民營企業復星集團首席執行官梁信軍在外灘總部，充滿期待地對《天下》記者說。
中國政府顯然意識到，經濟到了非改不可的重要關頭。

人民財富快速增加 去年人均GDP破6千美元，成為中等收入國，
習李第二任期將挑戰一萬美元大關，晉升高收入國。

貧富差距迅速拉大 吉尼係數逼近0.5，是全世界30個貧富差距
最嚴重國家之一。

教育、醫療、照護父母，沒有一件事自己可以掌握，當然會焦慮。

更深層的原因，是無所不在的競爭意識。

無所不在的競爭意識

北京大學，早上八點半。難得秋風颯爽，綠色的楊柳，在藍色的天空下，搖曳生姿。但戴著厚重眼鏡的北大學子，罕有笑容，沒有多看碧藍晴空一眼，騎著車，低頭在校園趕路。

隔壁清華大學公共管理學院裡，胡鞍鋼昨天才見了一批美國國會議員，後天又要出門考察。他一年要去外地調研十幾趟，在他看來，中國人忙，是因為競爭機制太強，「競爭意識已經普遍化，不學習就完蛋。」

打開電視，三十幾個綜藝節目，全是各類選秀比賽，互爭第一。

「中國人最愛排行，每個人都深怕自己少知道點什麼，」新疆阿克蘇長大的上班族張英姿體會，他們從小被灌輸不能落後，要不斷往上爬，就算已經到高位，還是缺乏安全感。

身在中國，不得不被攪進這部大競爭機器。

上海閘北區，大潤發總部。週末放假，董事長黃明端終於有空見來訪的《天下》記者。他昨天深夜從廣西回來，下午又要趕去浙江，一個星期跑三、五千公里，如



中國大陸空污嚴重，已影響人民生活 and 國家競爭力。

家常便飯。對他來說，中國機會多，競爭更多，不趕快搶地、搶錢、搶人，市場就是別人的了。

「你不用（地、資金），別人會用。就好像在馬路開車，你不能讓，一讓讓不完，」黃明端體會。

再加上中國已是全球貧富差距最嚴重的國家之一，大城市費用高，大部份民眾，甚至是政府幹部，都想辦法兼差賺外快，才能維持小康生活。

就拿在北京開計程車的沈師傅來說，北京隨便吃一碗麵，要三、五十元人民幣，他每個月要上繳五一七五元給車行（相當於中央政治局委員月薪的一半），還不包含油錢、車子保養費。「只能盡量跑、拚命忙，」沈師傅說。

上海的地鐵上，不時看到拿著兩支手機大聲講話的上班族，一邊盛氣凌人地罵人，一邊粗魯地為自己在擁擠的車廂擠出一個位置。

在這個擁擠、競爭的國度，空間、機會、權利、權力，連呼吸乾淨空氣、飲用乾淨水源，都要靠競爭才能得到。

回到台灣，我們面對一個焦慮、善於競爭的對手，一個充滿機會又危機處處的市場，一個想改革卻又不放棄控制的政權。

台灣真的認清楚，要面對的是這樣一個雙面中國？

互動圖表請前往
[topic.cw.com.tw/
2013china](http://topic.cw.com.tw/2013china)

本頁空白

人才戰略 中國最強「領導製造機」

三位一體 人才競爭生死鬥

文／蕭富元

除了有破億的高等學歷人口、每年出口最多留學生，創造龐大人才庫，中國更有一套與各國都不一樣的「三位一體」培育機制，讓人才可以互相輪調、層層歷練。然而中國的人才戰略，近來碰上最大的競爭對手……。

家

住上海的十八歲姑娘林庭福（化名），經過一年密集托福、SAT補習，再繳給留學顧問公司一萬多人民幣後，終於拿到美國南加州一所私立大學入學許可。八月底開學，她走進校園，嚇了一跳：「怎麼都是中國學生！」

中國是世界第一大商品出口國，也是世界最大留學生出口國，去年有將近四十萬人出國留學。全球的留學生中，平均每六個就有一個中國學生。

最真實的「中國威脅」

龐大的留學生和更龐大的大學學歷人口，已成「中國威脅論」的新焦點。

據中國教育部統計，過去五年，共有八十萬留學生回到大陸。最新人口普查也顯示，中國擁有大專以上學歷者達一・二億人；高等院校在校生二三九一萬人，比美國多出三三％。

「中國正迎接有史以來最大的歸國潮和求學潮，」北京清大國情研究中心主任胡鞍鋼說。中國出口留學生，也進口外國留學生。胡鞍鋼拿著手上的報告舉例，新疆大學有一千多名中亞與俄羅斯留學生，廣西大學有上萬個越南留學生，「到了二〇二〇年，會有五十萬外國人到中國留學。」

前年，《華盛頓郵報》一篇〈美國人應該真正害怕中國什麼？〉引起熱烈討論。文中披露，美國決策

者對中國學術論文發表和專利申請數量，感到非常擔心。中國擁有全球第三多的國外專利數目，預計在二〇一五年超越美國，拿下冠軍寶座。

「但是，中國真正的優勢是他們的下一代，」作者瓦德華（Virek Wadhwa）直言。他過去幾年往返美國與中國的大學講課，親身體驗中國新一代人才崛起，才更值得各國決策者畏懼。

有中國特色的人才培育機制

中國歷任領導人都將人才視為最重要的國家發展戰略。前任總書記胡錦濤，任內引進海外高階人才的「千人計劃」，激化全球的搶人大戰。中國「國家中長期人才發展規劃綱要」特聘專家王輝耀估計，在千人計劃的引導下，已有兩萬多名海外高端人才來到中國。

七年前離開台大，轉任北大國家發展研究院教授的經濟學家巫和懋，坐在曾是清朝恭親王府的四合院研究室裡，分析大陸的人才戰略。他表示，大陸海外人才存量



引國際人才的「百人計劃」，兩年內聘滿，仍持續延攬。過去兩年，北大在頂尖國際科學期刊的論文發表量，就成長了一倍。

中共政府極其特殊的人才培育與選拔機制，被認為是中國最厲害的競爭機器，更是有別於西方道路的一大「中國特色」。

首先，它是一種罕見的三位一體組織架構。

上海創投家、春秋研究院研究員

政治局七常委集體領導、集體交班、集體學習、集體調研，是極特殊的設計。（上圖取自復興路上工作室短片《領導人是怎樣煉成的》）



李世默在TED演講時肯定，沒有實施選舉，沒有多黨制的中國共產黨，連續執政六十四年，還具有與時俱進與的能力，是因為它有「三位一體」的組織架構——政府公務人員、國有企業和政府管轄的社會事業單位。在這三個體系之間，人才可以互相轉換、輪調。

這個架構是以中央組織部為核心，共產黨重要人事，都是由中組部選拔、指派。曾擔任多年中國美國商會會長的前《華爾街日報》中國分社社長麥健陸（James McGregor）形容，中組部是「舉世

最強而有力的獵人頭公司、人力資源部經理。」

麥健陸在《共和國的長子們》舉例，中國一百一十七個中央層級的國有企業高階主管，是由中組部掌控及派任。國企高階主管和政府部門領導，會在政府和企業的職務間輪調。中國有三分之一的政府官員，都在企業歷練過。

麥健陸觀察，中共愈來愈傾向把國企掌櫃調往政府高階職位，這是因為國企近年大規模走向海外，管理國企，比較容易培養國際視野。前年，中石化總經理兼黨委書記蘇



中國已成為全世界最大留學生出口國。（劉國泰攝）

九十萬人，處級副處級幹部六十萬人，局級副局級幹部四萬人，最後只有兩百多人能擠進權力核心中央委員會。

「一個幹部要到高層，要經過二、三十年歷練，」李世默說。

三位一體的競爭機器，最頂端的尖塔，是由七個人組成的政治局常委會。這是中國體制最特殊的設計：集體領導。

鄧小平曾經公開宣示，中國問題的關鍵，在於共產黨要有一個好的政治局常委會，「只要這個環節不發生問題，中國就穩如泰山。」

政治局七個常委代表六大機構：黨中央、人民大會、國務院、中央軍委、政治協商會議、中央紀律委員會，常委各有各自分管的領域，彼此分工、協調。

「台灣是要單（個人領導），我們是集體總統制（collective presidency），」被視為新左派學者的胡鞍鋼解釋。

中央領導產生的方式，不是「空降或搭火箭」，而是「台階式」。第一個台階是擔任省區市委書記，在治國前，先經過治省的鍛鍊；第二個台階是擔任黨集體領導成員的主

要助手。通常要走完這兩個台階，才有資格進入政治局擔任常委。

政治局常委會除了集體領導，也有集體學習、集體調研的機制，每月邀請智庫成員，講授國內、國外經濟與社會的重要議題。常委還要下鄉調研，將地方意見回饋中央政府。胡錦濤第二任期內的政治局常委，每人平均調研超過四十二次。

從革命政黨轉型為學習組織

經過一關又一關的競爭生死門，迫使中國共產黨從革命性政黨，轉型為學習型組織，不斷汲取新知和新治理方法。例如，中國政府去年就和新加坡政府合作，學習新加坡的社會管理框架，如勞資關係、組屋政策、社區管理、惠民服務等。

廣州、蘇州等地方政府，還引進新加坡國會議員的選民服務模式，每週派幾位當地政協委員輪值，接受民眾陳情，協助解決問題。

「中國選領導人的制度，還滿科學的，不會選出一個很離譜的，」一位在中國深耕十幾年的連鎖企業負責人說。中國領導的幕僚很強，人才也多，光是一個發改委就好幾

樹林，就轉任福建省委副書記、福建省省長。

布魯金斯研究所高級研究員李成指出，國企已慢慢成為共產黨領導人才的新源頭。政治局常委王岐山在擔任北京市長、副總理之前，是人民銀行和建設銀行的行長、黨委書記；財政部長樓繼偉之前也擔任掌管主權基金的中國投資、中央匯金公司董事長，現在仍繼續兼任。

黨、政、企輪調、磨練

在這部三位一體的競爭機器中，內部人才殘酷競賽，「超過世界上所有政治組織，」李世默說。各級幹部每年都要接受組織部考察工作成果與個人操守，並進行三百六十度意見回饋，最後決定績效考核。

胡鞍鋼在某次前往內蒙古的調研中，一個國營企業分公司老總告訴他，「組織部把人往荒野一丟，一窮二白，讓你建企業，磨練你。幹成了，上面就認你。」

中國共產黨有八千五百多萬名黨員，要經過數十年、無數關卡考驗和競爭，才能攀登權力高峰。李世默估算，中國科級與副科級幹部有

千人，每個政府部門也有自己的研究機構，另外還有大學、各種智庫，「怎麼跟它競爭？」

但是，中國在佔盡優勢的人才戰中，也不是沒有對手。

最大的競爭對手，是環境。擔任過中組部「國際人才戰略研究專題組」組長的王輝耀警告，中國各大城市頻繁出現的霧霾天氣，已經趕走不少外國人才和本地菁英。

王輝耀去年和北京理工大學共同公布一份調查，擁有超過一億人民幣資產的富人，將近三分之一已移民國外，剩下的三分之二，也有一半考慮移民。移民原因多半是出於包括飲食安全和呼吸安全的環境危機。

九月上旬，中國國務院公布「大氣污染防治行動計劃」，明訂在未來五年內，京津冀（北京、天津、河北）、長三角、珠三角的PM_{2.5}（細懸浮微粒）指數，要分別降低二五%、二〇%、一五%。

畢竟，就算擁有全世界最厲害的競爭機器、最美好的中國夢，沒有乾淨的空氣，也留不住人。

中國民營企業家

文／陳一編

無底線的創新 改寫全球商道

習李政權即將扭轉長達十年的「國進民退」。當中國民營企業重回主場，你不能不了解這群狼性十足的中國合夥人。他們的野心與創新，正在改寫全球商道。



百度 李彥宏



萬達 王健林



阿里巴巴 馬雲



騰訊 馬化騰



萬科 王石



聯想 柳傳志

香港 股市這一季，被阿里巴巴創辦人馬雲攪亂一池「秋水」。馬雲敲鑼打鼓，大聲宣告，阿里巴巴想在香港上市。對香港證交所與股民而言，市值超過一千億美元的阿里巴巴，有如一顆誘人的蘋果，但吃下去的代價是「放棄股民人人平等的價值。」

馬雲堅持，香港證交所必須修改規則，接受包括他在內的二十八位合夥人，決策權凌駕董事會之上。

換言之，就算持股三六·七%的日本軟銀、二四%的美國雅虎，取得董事席次遠遠多於持股份約一成的馬雲團隊，未來阿里巴巴還是中國人的。有趣的是，雅虎與軟銀都同意犧牲財產權，支持馬雲。

馬雲沒想到，他的「創新」挑動香港人與北京間的敏感神經，商業問題演變成政治問題，只好收起鑼鼓，出

面向香港社會道歉，承認溝通不足，放棄在香港上市。二十四日晚間，峰迴路轉，港交所行政總裁李小加又以個人名義，呼籲市場重新檢討是否允許另類股權結構。阿里巴巴讓外界見識到中國民營企業家的「霸」。他們正憑藉巨大中國市場，企圖改寫全球商道。尤其是，喊了多年的國進民退，在習李接班後，局勢出現逆轉，民營企業重登舞台中央。

中國民企 重返經濟核心

大陸官方媒體已屢屢釋出風向球，十一月三中全會將定調，民間資本進軍金融、石油、鐵道、電力、資源開發與公用事業等六大傳統國企寡佔產業。

剛剛申請開銀行、買下紐約摩根大通大樓，復星集團



鄧小平的口號「摸著石頭過河」，到了民企手上，就變成缺橋蓋橋、缺路鋪路的豪氣。(劉國泰攝)

副董事長梁信軍說，上海自由貿易示範區是中國簡政放權的第一步，一定會刺激更多民營企業家創業。「將來可能會出現一個『一三派』(大批在二〇一三年創業的企業家)」，梁信軍預言。

回顧三十多年的改革開放，大陸民營企業其實才是中國經濟奇蹟的真正台夥人。

根據中國國家統計，大陸私營企業與工商個體數四七二四萬戶，是國有與集體企業的八十九倍。私營與個體戶提供一·八三億個就業機會，是後者二·七倍。

泰康人壽董事長陳東升分析，中國出現三波民營企業家，第一波是萬科王石、聯想柳傳志、中國平安金融集團馬明哲，原本經營國有企業或集體企業，後來慢慢發展變成民企。

第二波是九二派，大陸在一九九二年頒布「有限公司條例」，鼓勵私人創業，幾十萬老總從官方體制內出來，和政府有千絲萬縷的關係。他們填補產業空白，只要辦一家公司，就創造了一個產業。比如陳東升辦中國第一家拍賣公司嘉德、第一家民營壽險公司泰康人壽。曾在國家體改委與海南發改委工作的馮侖，則創辦地產公司萬通。

第三波則是海歸派和科技派，指標人物為阿里巴巴馬雲、騰訊馬化騰、百度李彥宏等。

陳東升預測，中國未來走向消費和金融時代，將會帶出新一批的國際級企業家。

這三波民企創業潮，正值壯年的九二派，是其中極為特殊的一群。

馮侖直言，九二派都在政府單位工作過，非常了解體制，所以看事全面，包容性大，喜歡學習。許多人在做

生意之前就是朋友，像他一九八四年就認識在外經貿部的陳東升。

「我們可以用學術語言討論問題，比起上一代鄉鎮企業，我們是中國第一代受過教育的人來做生意，也比較有戰略思想，有能力國際化，」馮侖說。

馮侖把萬通研發總部設在新加坡，花了三十億台幣在紐約新世貿中心投資辦公室，邀請新加坡米其林三星中餐廳進駐，名字就叫「中國中心」。

「即使做生意了，但我們的國家情節是毛澤東文化留下的，我們骨子裡關心國家大事，個體與總體分不清楚，愛情與社會也分不清楚，」對民營企業家觀察頗深的壹基金秘書長楊鵬說。

麥肯錫顧問出身，現在中國平安集團工作的計葵生觀察，兩岸企業家最大的不同，是決心與願景。中國企業家信心很大，認為全世界都可以改。

也就是說，大陸企業家做生意，可以很創新，也可以很沒有底線，而且，各個都有做世界第一的野心。

狼性創新 什麼都可以改

鄧小平的口號「摸著石頭過河」，到了民營企業家手上，就變成缺條橋，蓋條橋；少條路，鋪條路的豪氣。阿里巴巴十年前發展支付寶，就是因為銀聯看不上網購金流市場，馬雲得以在政府的默許下實驗。

這種「什麼都可以改」的自信，部份來自於法規不健全、商業道德尚未形成社會規範。《經濟學人》形容中國民企為竹子資本主義(Bamboo Capitalism)，因為竹子空心易折。

民企靠著地方官員間的招商競爭，灰色執法，取得彈性。而這種模式的困境是「脆弱」，風向隨時會改，因此機會主義者搶時效、佔地盤的掠殺更為兇殘。

「大陸企業家有狼性，掠奪性強，敢衝敢撞，會用各種手段達成目的，」一位在大陸經商將近二十年的重慶台資企業董事長形容。

然而，全用負面解讀民營企業家無底線的創新，並不公允。陳東升不諱言，「創新就是率先模仿。」他們那一代企業家，幾乎都是從模仿開始。但模仿久了，再加上中國的市場特性，就開始出現各種讓人驚豔的創新。以網路為例，當臉書、推特(Twitter)都還在虧損，找不到社交商業模式，微信(WeChat)卻已開始發展公眾號(指店家或開發者的官方帳號)，連結騰訊開發的線上支付平台「財付通」，開始發展能賺錢的商業模式。

而且，隨著中國崛起，各國企業、資金與人才逐鹿，中國民企海納人才、資本與制度的速度與格局，遠較台灣，甚至比日本、韓國都大。

不過，這群中國市場贏家能不能改變全球商道？挑戰才剛剛開始。

以微信為例，在台灣花了大錢請代言人做行銷，但台灣人對中國官方監控的疑慮甚深，除非跟大陸朋友連絡，使用並不普及。聯想、華為想到海外併購，也因「國安」問題，處處碰壁。

不論喜歡或不喜歡，都不得不承認，中國「引進、消化、吸收、創新、超越」的戰略三部曲，已進入最後階段。這一批又一批的狼，你不能不了解。

英文版同步上線
www.cw.com.tw/
english

新型城鎮化——李克強「箭射未來」

文／辜樹仁、蕭富元
攝影／黃明堂

五城記 農村變臉，誰翻身？

「李克強經濟學」最重要的一支箭——新型城鎮化，是中國下一輪繁榮的經濟萬靈丹？還是更多問題的開始？
《天下》採訪團隊走訪十大城市群的五個城鎮村，深入了解中國摸索城鎮化的各種方向。



四川 成都市中心西南方三十三公里，興義鎮
岷江社區九月的桂花香極了。兩三層樓

洋房，前庭後院的菜圃上，翠綠芥菜冒得理直氣壯。

七十幾歲的汪伯伯從附近工廠下班，趁午後陽光猶盛，趕著在社區籃球場上曬穀。老家離這裡七里路，每到假日，他還回農村種地。

中國農村正在經歷五千年來，最大規模的一場「變臉」運動。

興義鎮是大陸推動「新型城鎮化」眾多實驗中的一個，由台灣翔生實業承攬政府BOT案，進行房屋設計營造、產業規劃、污水處理、生態保育等社區總體營造規劃。

新型城鎮化是「李克強經濟學」最重要的一支箭。十一月中共十八屆三中全會後，李克強即將射出的這支箭，試圖同時解決中國經濟轉型、城鄉差距、貧富不均和環境汙染等嚴酷挑戰。

城鎮化總投資額 **60** 兆人民幣 (約 300 兆台幣)
相當於台灣 GDP 的 **21** 倍

創造的商機：



可能的挑戰：

基礎建設、社會保障總成本 **51** 兆人民幣，
等於中國 **1** 年 GDP

人類史上最快、最大造城運動

人口城鎮化比例從 30% 到 50% 所需的時間：
英國 50 年 日本 35 年 中國 15 年

到 2020 年，會有 **1.3** 億農民進城

到 2030 年，會有 **3.5** 億農民進城，等於美國總人口

資料來源：2013 年中國社會科學院《城市藍皮書》、工研院 IEK、《中國綠色科技報告》、世界銀行、麥肯錫
研究整理：陳一端、辜樹仁



李克強未來推動的城鎮化，將以解決農民生計為最重要的核心。

對許多企業來說，城鎮化意味著高達三百兆台幣的誘人商機。
中國政府的城鎮化目標，要從目前人口的五〇%，提升到八二%。三·五億農民變成城市居民，新增的食衣

住行育樂配套、汙水與垃圾處理、城市管理，將帶動龐大的投資機會。
世界銀行與麥肯錫估計，未來二十年，全球新建大樓將有一半在中國。摩天大樓將達五萬棟，等於十個紐約市，房地產與周邊行業的商機非常可觀。

三百兆城鎮化商機

李克強心目中的新型城鎮化，並非原有城市單純擴張，而是分成幾個不同城市群，各自發展。中國改革發展基金會國民經濟研究所副所長王小魯解釋，是在現有北上廣等超大城市周圍，發展更多中小型城市，形成十大城市群。(見表)
農村的改變，將比城市變貌更劇烈。

背後的浪費與犧牲

汶川大地震後，台灣建築師謝英俊前往當地協助重建，要在雅安興建十六萬戶農村住宅。「在農村蓋的房子數量，是城市的四到

五倍，」經常到河南、貴州、雲南等地考察的謝英俊形容，「這將是人類歷史上，規模最大的地貌改造運動。」

城鎮化驚人的速度與幅度，固然創造龐大機會與商機，卻也帶來許多浪費與投資。房地產過度投資，已出現多處空城，要如何消化？但同時大城市的房價仍被炒作而不斷飆漲，北上廣今年已比去年漲二〇%以上。高達百兆台幣的建設經費，負債累累的地方政府要從哪裡找錢？

能源緊繃的中國，要從哪裡創造更多能源，供應更多建築？
城市無情擴張，農村更加荒蕪，許多人的家鄉也迅速消失。故土難離，人如何安身立命？

七月，習近平到湖北考察，給當地政府官員留下一句話：「農村絕不能成為荒蕪的、留守的農村、記憶中的故園。」

最關鍵的是，如何改革戶籍制度，讓七億農民也可享受到與城市居民同等的公共服務，解放他們的消費力，打破「城鄉二元化」？

《天下》採訪團隊走訪十大城市群的五個城鎮村，發現五種不同的城鎮化探索：哈爾濱引進德國經驗，打造綠色城鎮；重慶企圖走「孫中山路線」，實驗自由社會主義；廣州、韶關利用交通之便，改寫城市命運；天津華明鎮示範農村變公司、農民變股東的奇蹟；安徽碧山村則有知識份子，努力挽留傳統聚落於不墜。

過去三十年，中國經濟繁榮了，隨之而來的，是社會多元了，利益也多元、複雜了。過去的城鎮化，達到鄧小平讓一部份人先富起來的目標，是少數人的城鎮化。未來的城鎮化，該屬於誰的？政府的、地產商的、中產階級的、還是農民的？

國務院發展改革委員會
城市和小城鎮改革發展中心主任 李鐵

中國城市沒有窮人的空間

如果說，城鎮化在國外是一個人口自然進城的過程，有問題到城市解決。那麼，中國控制人口進城，把問題放在農村解決，就是最大的區別。

研究中國城市化，要了解中國城市發展的特點。

首先，以行政區來看，中國的城市，下面還下轄數個小城市、小城鎮，以及農村地區。

第二，中國的城市是有等級的，等級決定了資源流動方向。這個管理體制，制約著中國城鎮化改革，是最大的難點之一。

第三，中國的戶籍制度，通過戶籍把人口排斥在城市外。

第四，就是中國城市間，因為等級化，造成公共服務差距特別大，這不是一個簡單的農村人口到城市的問題。

我們要解決的，就是農村人口進城，是窮人進城。如果不解決農村人口在城市的生存、就業、基本公共服務的問題，所有的城鎮化研究都只會是空中樓閣。

中國低收入人口不是一點點，是2.6億人。到了2030年，將達到5億人。這些農民到了城市以後怎麼辦？要到哪一些城市？這是農民進入城市面臨的阻礙。

中央提出城鎮化的轉型，是一個品質提高的過程，由人口的數量擴張到品質增長的轉變，從土地粗放型的擴張到集約型的轉變。

這意味著，人口公共服務的均等化，通過戶籍制度改革來實現。另外就是調整城市發展模式，如何走向可持續發展的道路。

現在面臨最大的問題就是，利益結構調整。中國資源集中在高等級城市，所有城市規劃，都是給富人住，沒有窮人的空間。因此，我們需要調整城市的發展模式，使它吸納更多人口。

第二，現行低價徵用土地制度，嚴重侵害農民利益，也使城市財政對土地過於依賴。怎麼調整利益結構，使城市放棄對土地財政的依賴。

城市就是要給人們提供更多就業機會、方便的條件，而不是我們想像的空中花園。但現在，大量城市以城市花園模式建設，成本不斷提高，讓農民的進城門檻愈來愈高，我們的戶籍制度改革目標難以實現。

（節錄自9月25日李鐵在中國社科院國際研討會的演講，陳一姍整理）

本頁空白



推動城鎮化轉型後的四川成都興義鎮，務農成為許多農民的「副業」。

「紅色供應鏈」風暴 台灣如何迎戰？

全球電子產業供應鏈，曾經「非台灣不可」；如今，中國廠商串起的「紅色供應鏈」，正逐步瓦解「Taiwan inside」的地盤。中國的電子科技大軍如何整飭練兵，從山寨走向世界？這場比「斷鏈」更可怕的紅色風暴，又將如何衝擊台灣科技業的未來？

一場

「紅色供應鏈」風暴，正在衝擊台灣科技業的未來。

向來以完整電子產業鏈稱霸全球的台灣，正被崛起的中國本土廠商卡位、取代。它比「斷鏈」可怕，因為它正在粉碎「非台灣不可」。

全球電子產品的核心集散地深圳，過去是山寨3C產品的大本營。梁山泊好漢經多年練功與經驗積累，外界眼裡的山寨、白牌軍，現在已是「紅色供應鏈」的骨幹成員。

首先，是在供應鏈扮演旗手的大陸品牌廠商，隨著手機與平板等消費性電子產品的聲勢不斷高漲，台灣科技業的品牌力正在迅速退位。

走一趟中國最大的電子賣場深圳華強北商圈，沿路廣告招牌，除業界暱稱「中華酷聯」的中興、華為、酷派、聯想四大本土手機品牌外，過去被視為二線品牌的Oppo、金力、魅族等，能見度都比來自台灣的宏達電（HTC）有過之而無不及。

至於以往在華強北還有一席之地華碩、宏碁，隨著電腦市場的成熟，加上手機產品也未能跟上，現在得走進商城，甚至往樓上走，才能看到它們的身影。

「全世界每三支手機就有一支來自深圳，代表許多世界一流的中國本土品牌，正不斷地被『養』出來，」在

深圳從事白牌手機方案設計的聯興電通總經理翁瑞榮觀察。

根據市調機構ABI Research的最新資料，今年第二季全球十大手機品牌排名，在前三名：三星、蘋果、樂金之後的，就是「中華酷聯」。至於HTC，則已跌出十大榜外，排第十一名。

找台灣合資是為了偷學技術

大陸本土品牌的出手早有國際架勢。以台灣人相對陌生的Oppo為例，母公司是做影音光碟機起家的步步高。

步步高從〇九年起，就陸續斥資千萬美元請來韓星宋慧喬、國際巨星李奧納多迪卡皮歐擔任品牌代言人。去年整個集團廣告投放費用，甚至高達八億人民幣。

大陸本土品牌崛起，一道屬於中國自己的微笑曲線隱然成形。以現在電腦與手機銷售兩得意的聯想為例，一位不願具名的外資分析師觀察，大陸「民族品牌」聯想，向來就對培植本土製造有濃厚使命，「外放代工訂單給台廠，總想學點什麼回去，」他說。

一位國內筆電代工廠的副總也直言，與台灣代工廠合資，是聯想「偷師」製造技術的一貫模式。



陸廠實力躍進的關鍵，主要來自山寨與白牌市場的多年練兵。

從事IC設計的瑞芯微，就是從山寨與白牌消費性電子產品起家，現在已是躍上一線品牌桌面談訂單的典型案列。

創立於二〇〇一年的瑞芯微，是靠語言學習機晶片起家。在MP4當紅時代，瑞

在山寨裡練功

年輕的陸廠老闆，抄技術、拚規格、殺價格，這種沒有退路的心態和衝勁，台廠就輸在這。

沒有原先以為的草莽或霸氣，這位「紅色供應鏈」重要成員，在一開始的電話約訪時就讓人出乎預期。

「我是看你們《天下》長大的，你要來嗎，見個面吧？」當記者在勵民手機中還沒自我介紹完，他已經等不及先說了。

沒錯，四十八歲的勵民每次經過機場，總會買好幾本台灣財經企管雜誌。他是許多中國電子業創業家的縮影：正值戰鬥力

台、陸供應鏈 實力此消彼長

台灣業者	全球市佔	品牌	全球市佔	中國業者
宏達電、華碩、宏碁	2.5%	手機品牌廠	20%	華為、中興、聯想、小米、宇龍酷派
台灣業者	去年營收成長	零組件	去年營收成長	中國業者
聯發科	14%	關鍵IC	8%	展訊
大立光	26%	手機鏡頭	59%	舜宇光學
宸鴻	21%	觸控	216%	歐菲光電
可成	3%	機殼	32%	嘉瑞國際
新普	22%	電池	42%	德賽電子
國巨	-5%	被動元件	35%	順絡電子
嘉聯益	25%	電路板	11%	超聲電子
美律	-2%	電聲元件	78%	歌爾聲學
群創	-5%	面板	102%	京東方

資料整理：陳呼誌

與狼共舞？

台灣筆電代工產業雖然實力堅強，但此刻也是筆電業經營最辛苦的時期。

陳瑞聰在今年九月底接受《天下》獨家專訪時提到，筆電市場已步入成長遲緩期，他選擇不一味用防堵的心態和客戶做生意，而是聰明地「與狼共舞」求生存。

面對「紅色供應鏈」的進擊，台廠除了防守外，也該調整心態，積極轉型。畢竟，眼下除了聯想、華為、海爾等品牌大廠都在刻意扶植陸廠電子供應商，就連國際一級品牌客戶，也開始把訂單往陸廠挪移。

里昂證券一份針對蘋果供應鏈的研究報告就指出，攤

這話當然是從早年聯想與友訊、技嘉分別合資做過網通、主機板，到去年與仁寶合資聯寶、做筆電組裝的有感而發。

目前，聯想的手機、平板兩大產品線，從關鍵零組件到組裝，幾乎都已經交由本土供應鏈生產。唯獨筆電，這「紅色供應鏈」最缺的一環，聯想和與其關係密切的寶龍達，都還只能做低階機種組裝。

因此，在扶植了很多實力足與台商搶單的零組件陸廠後，聯想要提升筆電組裝能力的企圖可想而知。

但這位副總對台灣並不悲觀，他認為，筆電組裝的技術門檻不是買設備、挖人才就可輕易克服，「陳瑞聰（仁寶電腦總經理）也不是傻瓜，台灣代工產業只要把PC守好，就不會有問題，」他說。

但這也凸顯，筆電已是台灣科技業生死存亡的「馬其諾防線」。

開iPad、iPhone的零組件供應商名單，中國業者家數在兩年內就翻了一倍，從兩年前的僅八家，到今年已經佔十六家。

「蘋果現在很刻意在中國培養『次要供應商』（second source），」上銀科技董事長卓永財觀察。因為身處工具機產業，從事電子零組件生產的工廠，都會跟上銀買設備，卓永財對蘋果「雞蛋不要放在同一個籃子」的動作特別清楚。

這也代表對品質特別講究的蘋果，開始肯定陸廠的實力。

「中國電子業逐漸走出低成本、勞力組裝的侷限，並開始威脅台灣、南韓、日本同業在全球電子供應鏈的地位，」英國《金融時報》在九月的報導中，還直接點出多家目前已經擠入蘋果供應鏈的陸廠。

例如，山東歌爾聲學，其揚聲器與耳機產品在獲蘋果訂單前，韓國三星就已經採用；還有深圳德賽電池與欣旺達電子，現在也開始分食原來台廠新普、順達手中的蘋果電池訂單。

芯微創辦人兼執行長勵民表示，在貨發全球的深圳山寨與白牌市場加持下，他的MP4晶片出貨量曾是全球第二大，僅次於蘋果。

現在，瑞芯微是中國最大的平板電腦處理器晶片供應商。而且，就連惠普、東芝、華碩這些高階、高品質的一線國際品牌，也在今年陸續採用瑞芯微處理器。

瑞芯微的崛起，代表大陸本土業者正取代台廠，在供應鏈中扮演老大哥位置。勵民表示，台灣的威盛雖然也曾在兩年前，在平板市場刮起一陣旋風，但很快就被瑞

芯微及同為大陸業者的全志壓下。

「Viva（威盛英文名）從來都不是對手，」雖然勵民臉上微微露出含蓄笑容，這話卻說得自信十足。

為了在中國十一長假的銷售旺季前夕坐鎮市場最前線，儘管「天兔」颱風在九月底直襲閩粵之交，勵民仍排除萬難從福州總部飛抵深圳。

飛機還沒降落，瑞芯微在深圳騰訊大樓隔壁的辦公室內，已經有一連串會議在等著勵民。

《天下》採訪團隊也在颱風天來到深圳的瑞芯微總部。

沒有原先以為的草莽或霸氣，這位「紅色供應鏈」重要成員，在一開始的電話約訪時就讓人出乎預期。

「我是看你們《天下》長大的，你要來嗎，見個面吧？」當記者在勵民手機中還沒自我介紹完，他已經等不及先說了。

沒錯，四十八歲的勵民每次經過機場，總會買好幾本台灣財經企管雜誌。他是許多中國電子業創業家的縮影：正值戰鬥力

最強的青壯年時期，對新事物有旺盛學習心。

重點是，能在殺戮激烈的深圳山寨狼群中稱王，絕不能低估其溫良外表下的狼王性格。

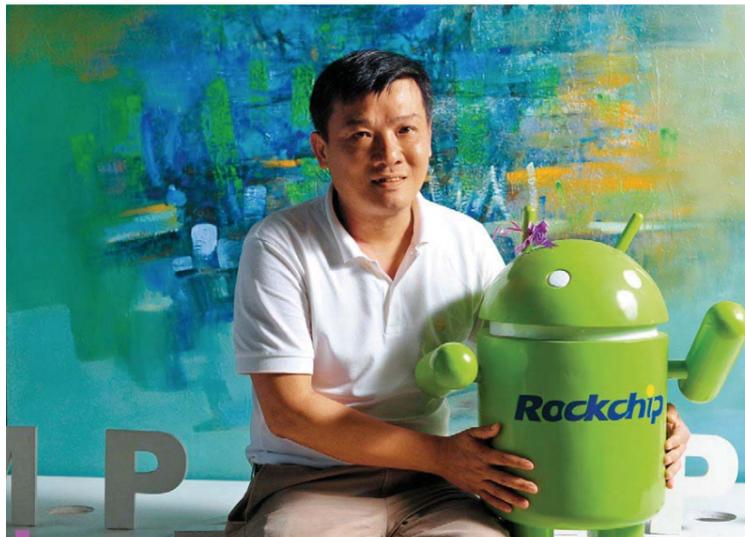
勵民總是於不離手，每次開口前總先思索停頓個幾秒，精簡而緩慢的語句中，甚至帶點結巴。別小看這位帶著福建腔口音的「省話一哥」，就是靠著這不擅言詞作風打天下。

除了搶市場時價格可以永遠比別人便宜一、兩毛（美元），一位在深圳從事平板晶片代理的台幹觀察，瑞芯微還很懂得打造大陸供應鏈平台來服務客戶，最近的例子是惠普、東芝決定採用瑞芯微晶片後，就在勵民的建議下在比亞迪組裝。

這也是為什麼自今年以來，儘管聯發科大舉進軍平板市場，但勵民依然老神在在，因為，他對平板的生態圈子摸得比別人熟，自己一路累積的上、下游平台關係，外人一時也難以攻進。

價格殺到無法想像

在中國，像勵民這樣的「狠角色」只會愈來愈多。「我遇到很多陸廠老闆都是三十歲出頭，市場上的技術、規格，他硬抄也要有，價格殺到你無法想像，反正



老實又少話的瑞芯微董事長勵民，是中國平板電腦處理器的龍頭老大。

就是要讓市場上知道，有我這號殺手，」聯興電通總經理翁瑞榮觀察。

「這種沒有退路的心態和衝勁，台廠就是輸在這裡，」身為深圳手機產業鏈中的少數台商，翁瑞榮語帶焦慮。

不過，站在勢頭的「紅色供應鍊」，也有挑戰要面對。

因為聯發科提供的參考設計，加上Android平台，讓原來只有明基、廣達等大廠才能做的智慧手機，變成連小廠都能參與的產業，包括做組裝的比亞迪、觸控面板的歐菲光電、鏡頭模組的舜宇光學等，

都在山寨與白牌市場的活絡，得到壯大養分。

這群手機大軍，現在也面臨本土品牌小米機，在價格與銷售模式上的破壞式創新衝擊。

翁瑞榮說，山寨與白牌市場的存在價值，就是因為便宜。但現在小米機用網路營銷，低階的「紅米機」甚至一台只要七九九人民幣。

「我們光是生產成本就將近七百元人民幣，小米推出的價格，讓白牌業者都不用玩了，」翁瑞榮說。

當品牌大廠也開始進軍低價、低階市場，這讓原先倚賴白牌、山寨維生的陸廠也將掀起一波汰弱扶強效應。

「紅色供應鍊」實力只會更強，台灣科技業是到了積極應變的時候了。

本頁空白

完整專輯請前往
[topic.cw.com.tw/
2013china](http://topic.cw.com.tw/2013china)