

誰削尖中國軟實力？中國國有企業改革發展與在匈牙利投資研究

周 冠 竹

(國立政治大學外交學系博士生)

摘要

作者以中國國有企業對匈牙利的投資分析中國「銳實力」對匈牙利的運作。「銳實力」一詞源於美國民主基金會對於中國與俄羅斯外交政策分析報告。該報告對於中國與俄羅斯等威權政體透過網路、媒體等媒介影響公共輿論，進而影響民主程序與政府決策行爲，破壞民主與法治。然而，該報告並沒有明確指出中國在「一帶一路」倡議對東歐政治的影響。作者透過分析中國國有企業發展過程與黨與企業的關係的歷史脈絡中發現，中國國有企業對匈牙利的投資與歐盟對中國經貿政策以及中國對外發展戰略有所關係，然而中國國有企業對匈牙利的投資並沒有評估歐盟與匈牙利關係的惡化。中國對匈牙利的投資強化了匈牙利抵抗歐盟政治壓力的能力，強化匈牙利政府走向威權主義。最後，作者在實證研究中發現，中國政府透過中資企業商會建立國有企業、當地華商與匈牙利官員的私人關係。作者認為，中國未必有意破壞民主政治，但是中國重視私人關係的政治與商業文化以及國家利益爲重的經濟行爲，削尖了中國的軟實力。

關鍵詞：銳實力、一帶一路、中國國有企業、匈牙利

* * *

壹、前言

「銳實力」(sharp power)一詞源自於美國國家民主基金會(National Endowment for Democracy)對於中國、俄羅斯等威權國家透過西方國家媒體、學

術交流、文化交流以及智庫與政策交流等層面提升其政治影響力。報告內容提及中國透過「一帶一路」倡議（Belt and Road Initiative）在塞爾維亞等巴爾幹半島國家的基礎建設計畫讓中國獲得區域內國家的支持，形成對歐盟（European Union）平衡的力量。更指出中國政府動用國家宣傳機器與駐外使館單位，廣泛地與中東歐國家媒體、智庫、學術與文化機構交流，宣傳「一帶一路」所帶來的經濟效益，以及傳遞中國對於人權、新疆、西藏與臺灣議題的官方立場，並透過提供留學獎學金、智庫交流與在大學院校內授課機會，發揮其外交影響力（Mesežnikov and Pleschová 2017, 145-150）。然而這份報告對於中國「銳實力」並沒有嚴謹的定義，在學術上也尚未對「銳實力」進行完整論述。因此，作者將以中國「軟實力」的角度探討中國「銳實力」的影響。

在中國的語境下，中國在海外的投資是作為中國提升「軟實力」的一部分。中國自 2013 年起所推動的「一帶一路」倡議雖帶動開發中國家基礎建設投資，西方國關學者與官員皆質疑中國有意識地透過「一帶一路」倡議以國有企業與國有銀行所組成的國家力量有意識地將「中國模式」等政治意識形態輸出至國際社會，對於民主國家與開發中國家造成貪腐與民主發展倒退等威脅。然而西方對「中國模式」的批判與中國政府官方宣傳語言以及中國學者對於「一帶一路」的詮釋存在著極大的差異。作者認為中國未必有透過「一帶一路」倡議破壞西方民主體制或是影響發展中國家民主體制發展的意圖。

在中國的體制下，由於中國共產黨具有指導國有企業發展戰略與監督營運績效的權力且國有企業是中國國家發展戰略下的主要力量，因此國有企業進入國際市場後，傳統國有企業和共產黨關係與自由市場存在著對立與衝突。以自由主義的觀點來看，中國經濟並非依循市場經濟制度，國家力量透過獨資、合股與參股的方式進入市場經濟，且技術與資本密集產業由大型國有企業壟斷。在這樣特殊的環境下，中國共產黨對於國有企業具有絕對的影響力。因此，作者認為國有企業與中國共產黨的關係發展歷史脈絡作為分析中國國有企業在「一帶一路」倡議中的行為以及對於以自由主義為基礎所建構國際社會的影響極為重要。

作者將從中國國有企業在匈牙利投資的歷史脈絡中尋找中國國有企業投資模式的演進，以及對匈牙利政治的影響。作者認為匈牙利兼具民主轉型國家以及歐盟成員國的二元身分，會是中國與西方在政治、制度與文化交流與衝突的熱點。在個案研究中，作者將探討中國國有企業在經貿關係上所扮演的角色。作者發現，中國國有企業的投資行為與政府政策目標具有高度的一致性，更與統戰部、僑外團體合作在匈牙利建立政商人際網絡。作者認為，中國國有企業在匈牙利所建立的政商關

係與中國本身政治與商業文化注重人際關係，以及匈牙利本身民主制度尚未完善有關，是解釋為何中國軟實力「銳化」的關鍵。

貳、文獻回顧

中國國有企業研究是政治經濟學與國際政治經濟學學科中很重要的課題，中國國有企業不僅是中國經濟發展的主要動力，更是今日全球市場上很重要的行為者之一。改革開放後中國共產黨導入市場經濟制度，國有企業也從集體生產工廠進入現代化企業體制。90年代至2000年代初，政治經濟學者認為市場化是國有企業改革的重要工作。主流政治經濟學者認為擁抱市場經濟是國有企業改革的重要目標，學者林毅夫強調認為消除政治負擔，市場經濟化是強化國有企業市場競爭力的重要改革目標（Lin et al. 1998, 426）。實證研究中也證實政府鬆綁對國有企業定價的限制，提升國有企業定價的自主性不僅提升企業生產力，勞工薪資、企業投資也有所增加（Groves 1994, 205）。

國有企業市場經濟化以及去政策化是90年代政治經濟學者的主流觀點，然而進入21世紀後，政治經濟學者發現中國國有企業不僅於市場經濟競爭，更有服務國家戰略的目標。實證研究中顯示國有企業在選擇國際直接投資（Foreign Direct Investment, FDI）的標的上與私有企業有所不同。相較於私有企業偏好投資成熟市場，國有企業傾向投資戰略性投資，也較樂於投資地緣政治風險較高，政治較不穩定的國家與地區（Amighini et al. 2013）。

Gonzalez-Vicente（2012）研究中國國有企業拉丁美洲投資中發現，中國國有礦業公司的投資兼具市場經濟家戰略的特色，中國國有礦業公司較不依賴從股票市場募集資金，這允許國有礦業公司追求中長期公司利益而非短期股東利益。另外，中國國有企業相較於西方跨國企業，在法律與財務上，面對較少的國內風險。最後，Gonzalez-Vicente 指出中國國有礦業公司於秘魯的投資一來是基於開放的投資市場，有較低的進入成本；二來是基於中國國內推動的「走出去政策」，國有企業較容易從國有銀行募得資金；最後，由於具備通路優勢，中國國營礦業公司較願意服務國內市場，同時可與冶金產業進行垂直整合。

Bruton（2015, 103-104）等人指出國有企業具備「混合組織」（hybrid organization）特性。在分類國有企業的方法上採用「國家所有」（state owned）以及「國家控制」（state control）兩個維度分析國有企業「混合」的特性。Bruton

等人指出，「國家所有」並不是影響國有企業「混合性」的重要因素，美國、香港與新加坡在具有大型國有企業的情況下，仍在經濟自由度上名列前茅。相反，「國家控制」對於國有企業發展的影響較為顯著。Bruton 等人以人事任命制度作為分析「國家控制」的強度。若國有企業的高階主管來自於私有企業，那麼在管理上將會引入私有企業的企業家精神，重視獲利最大化與效率。反之，若國有企業的高階主管來自於政府官僚體系，那麼作業程序將是其考量重點。

國內學者郭建中與王國臣在實證研究中指出中國國企的海外投資在已開發國家與開發中國家的投資手段有明顯不同，但其投資目標具備高度的戰略性，且中國政府在國有企業投資過程中發揮實質政策的影響力。在中國國有企業對已開發國家投資中主要採取併購方式獲取市場通路、採礦權與核心技術。在開發中國家中，同樣是獲得該地區天然資源，中國政府採用政府開發援助（official development assistance）模式，透過國有企業於當地成立子公司，併購當地企業的綠地投資（green field investment）方式獲取當地天然資源。然而不論是直接併購所需的龐大資金，或是綠地投資所面對的過長成本回收時間，中國國有企業對外投資皆需大型國有銀行做資金周轉支持，顯示出國家政策支持對國有企業「做大、做強」與「走出去」政策的影響（郭建中、王國臣 2013）。

參、國有企業改革歷史脈絡與「一帶一路」倡議下國有企業的角色定位

一、軟實力或銳實力？不同發展途徑下的話語權競爭

相對於西方國家透過交流進行公衆外交（public diplomacy）的「軟實力」（soft power），威權國家傾向於透過交流以及辦隨而來的思想審查與資訊控制污蔑外國的敵對派系（Walker and Luding 2017, 11-12）。中國的官方宣傳中，「一帶一路」倡議中的投資建設是建構中國「軟實力」非常重要的戰略要素，透過海外基礎建設投資，中國成功協助發展中國家走向脫貧道路，建立中國特色的扶貧道路（中華人民共和國中央人民政府 2019）。從 Walker 與 Luding 的報告與中國官方的聲明中，作者發現雙方對於「軟實力」的認知差異甚大，儘管中國並無欲透過「一帶一路」倡議來達成超過「扶貧」的政治目標，干涉他國內部政治運作的意圖，但是其合作計畫本身在執行層面上，中國政府所公布的官方聲明並不能獲得西方國家所信任。

儘管中國國家主席習近平（2016）特別強調「一帶一路」倡議將依循「開放」、「包容」、「普惠」、「共贏」等原則推動區域經濟合作，建立全球聯通貿易體系。以及表示出合作計畫所產生的經濟成果。但是中國所宣示的原則性概念並無法說服西方世界所擔憂的透明度、法治、貪腐等問題。歐盟執委會（European Commission）副主席 Jyrki Katainen（2017）就表示中國的「一帶一路」計畫應確保所有參與者皆能從中獲益，以及在採購、競爭上具有公平性、透明性。另外，美國著名智庫戰略與國際研究中心（Center for Strategic and International Studies, CSIS）研究員 Johnathan E. Hillman（2019）表示中國「一帶一路」倡議中的政商關係不透明已造成計畫參與國貪腐問題。

從歐美國家與中國對於「一帶一路」倡議的發言中可發現，儘管中國強調「一帶一路」倡議是建立連結歐亞非市場的大型經濟共同體，而非控制參與國政治與經濟，但中國政府的說詞並不能取得歐美國家官員與學者的信任。作者認為，觀察中國政府如何推動「一帶一路」倡議是理解中國與歐美國家對於「軟實力」與「銳實力」之爭的重要因素（王義樞 2017）。從軟實力的觀點來看，中國欲在開發中國家間建構其「脫貧者」的角色，透過龐大的經濟實力以及基礎建設能力協助開發中國家經濟快速成長。然而由於多數開發中國家政府透明度不足，缺乏完善法律制度，以及「一帶一路」倡議本身合作機制缺乏公平性與透明性的問題下導致中國在建構「軟實力」的過程產生貪腐與尋租問題。這使得儘管中國並無意破壞「一帶一路」參與國民主與法治，但中國的合作計畫卻造成開發中國家的實質性傷害。

有鑑於此，作者認為必須理解「一帶一路」倡議的執行者，中國國有企業的歷史發展脈絡以及與中國黨國體制的關係。有別於私有企業，中國國有企業在企業人事任命、經營策略與投資計畫都與黨國體制具有密切聯繫，然而在傳統國際關係理論或是國際政治經濟學理論中，對於中國國有企業在全球市場的活動著墨甚少，因此作者將在接下來章節中對於國有企業發展脈絡與在「一帶一路」倡議中的角色進行深入討論。

二、中國國有企業發展的歷史脈絡

由於國有企業改革由中國共產黨主導，國有企業改革的階段性目標依循著黨國體制在歷史當下的戰略目標、政治意識形態與經濟利益。作者將以改革開放後至中國十六大（1978～2002年）、十六大至十七大（2003～2012年）以及十八大（2013年～）以後作為分析中國國有企業發展的分界，其目的在於透過歷史脈絡理解政治

意識形態以及經濟發展對於中國國有企業發展的影響。

（一）1978～2002年國有企業現代化時期

國有企業作為中國經濟發展重要的行為者之一，其角色轉變的歷史脈絡與中國國家發展階段有著密切關係。在國有企業改革的過程中，國有企業「姓資」或是「姓黨」是中國黨國體制裡重要的辯論。1978 年改革開放至 1990 年代是中國國有企業從黨委—廠長（專業經理人）—職工大會所組成的平行分權，集體生產模式轉向現代化公司治理的過程（黃群慧 2018, 62-67）。改革開放後，中國試圖將「黨委領導，廠長負責」的管理制度走向廠長（專業經理人）全權負責制度，然而制度改革面臨了黨對於國有企業控制力下降的問題。1986 年為維持黨對於國有企業的控制，建立廠長（專業經理人）為「行政中心」，黨委為「政治核心」的領導結構，然而這種雙頭馬車的權力結構對國有企業的經營產生了「兩個太陽」的問題，因此在實務上仍由廠長（專業經理人）兼任黨委書記。然而由廠長（專業經理人）兼任「行政中心」與「政治核心」的制度雖達成統一領導口徑，卻在一定程度上弱化黨對於國有企業的控制能力。

1994 年中國引入現代化公司治理制度，在國有企業內建立股東大會、董事會與監事會（新三會）取代舊有「老三會」（黨委會、職工代表大會、工會）分權結構，黨委書記由董事長兼任，重新確立黨對於國有企業的控制（章迪誠、張星伍 2007, 147）。在黨與國有企業關係上，延續改革開放的思想，中國共產黨適度放寬對國有企業在人事考核與預算上的控制，並建立自負盈虧的機制。根據中國國務院於 2001 年提出《關於國有企業內部人事、勞動、分配制度改革的意見》，在人事制度上，國有企業取消企業級別，不再使用政府機關行政級別，並強化內部競爭機制等現代化工程（中華人民共和國國務院 2001）。

1978 年至 2002 年的期間，中國在經濟上持續朝向市場經濟的方向改革，也持續參與國際組織，納入世界貿易體系。在這段時間內，中國國有企業也隨著當時的主流思想，走向去管制化、市場化以及現代化的管理機制，脫離改革開放前的集體生產角色。

（二）2003～2012年國有企業發展時期

中國國有企業發展與經濟成長有著密切關係，隨著中國政府對國內基礎建設投資以及國內消費需求增長，2003 年十六大的國有企業改革不僅延續改革開放以來的現代化、法人化的發展過程，更強調中國國有企業的發展走向「做大、做強」以及具備國際競爭力的策略。

在中國共產黨於十六大三中全會中通過《中共中央關於完善社會主義市場經濟若干問題的決定》中決議國有企業「走出去」戰略，透過引進外資以及外國技術，提升製造業生產水平，發展具有國際競爭力的國有企業。（中國共產黨新聞網 2003）且時任中國國務院副總理黃菊於全國國有資產監督管理工作會議上的講話，中國欲培育具備國際競爭力的大型國有企業，各級國資委擔任國有企業作為國有資產出資人代表（黃菊 2004）。在「做大、做強」的發展戰略下，2019 年中國國有企業在《財富》雜誌中全球五百大企業的榜單中上榜 119 家，相較於 2003 年的 6 家有大幅度的成長（Fortune 2019）。

國有企業規模大幅度成長受惠於中國國內基礎建設的需求以及千禧年後高速經濟成長，中國進入積極參與國際社會，國際地位快速提升的時期，而 2008 年的金融危機，中國更承擔起維持全球經濟成長動能的角色。而國有企業改革延續市場經濟化的浪潮，中國政府要求國有企業在 2003 年起承擔更大的盈虧責任，然而過度的成長也造成產能過剩的問題。儘管國務院下令減少國有銀行對國有企業貸款，但地方政府基於政府績效（年 GDP 成長率）以及潛在失業人口問題，地方政府並無落實中央政府對國有企業市場化的改革方針，這導致產能過剩問題自 2008 年金融危機起延續至 2013 年習近平上臺之後仍未有效解決。

（三）2013年～強化黨領導時期

習近平 2013 年上臺後面對國內總體經濟成長率減緩、國有企業產能過剩問題，試圖強化胡錦濤時期國有企業「做大做強」，「走出去」政策，更推動國有企業整併，透過強強連結、優勢互補、吸收合併、共建共享、推動國有企業整併。

在黨與國有企業關係上，習近平強化黨對國有企業的領導，國有企業服務國家戰略目標（黃群慧 2018, 73-77）。根據中共十八大三中全會的決議以及中國國務院所頒布《中共中央、國務院關於深化國有企業改革的指導意見》中指出強化中國共產黨組織對國有企業的領導，將黨建工作納入公司治理章程，明確黨組織在公司治理內的領導地位（新華網 2015）。

在政治意識形態上，中國共產黨自十八大起持續強化國有企業基層黨組織建立工作，並強化基層黨員對公有制經濟、中國特色社會主義等政治意識形態教育，尤其是對於公有制經濟、工人階級意識與黨對於國有企業領導的政治意識形態，以及對於國家發展戰略認同。國務院國資委黨委書記郝鵬曾表示：

在有關國有企業黨建責任的問題上，習近平總書記強調，堅持黨對國有

企業的領導不動搖，發揮企業黨組織的領導核心和政治核心作用。他還強調，堅持服務生產經營不偏離，把提高企業效益，增強企業競爭實力，實現國有資產保值增值作為國有企業黨組織工作的出發點和落腳點……要緊緊抓住黨建責任制這個「牛鼻子」，用好中央企業黨建工作責任制考核評價這個「指揮棒」，進一步壓實各級黨組織管黨治黨責任，不斷激發抓黨建強黨建內生動力。要緊緊抓住領導幹部這個「關鍵少數」，按照「企業家＋政治家」標準，著力培養講政治的企業家和管企業的政治家，打造忠誠乾淨擔當的國有企業領導人員隊伍。要緊緊抓住「三基建設」這個大工程，樹立大抓基層工作導向，全面推進中央企業基層黨建基本組織基本隊伍基本制度建設，提升組織力，增強政治功能，打造堅強戰鬥堡壘。要緊緊抓住黨風廉政建設「兩個責任」，持之以恆正風肅紀，堅定不移反腐懲貪，持續強化不敢腐的震懾，紮牢不能腐的籠子，增強不想腐的自覺，堅決奪取中央企業黨風廉政建設和反腐敗鬥爭壓倒性勝利（郝鵬 2018）。

郝鵬的論點顯示出在習近平時代下，中國共產黨欲更強化黨對於國有地控制，國有企業不再是以市場經濟為主要服務對象，承擔更多黨國體制發展戰略責任。

三、「一帶一路」倡議下的國有企業

由於具備壟斷技術與龐大資本，國有企業是參與中國「一帶一路」倡議的主要力量。在「一帶一路」倡議的架構下，由中國國有銀行與國有企業所建構出的對外援助模式被外界認為援助計畫內容不透明、缺乏公平競爭促進貪腐與強化威權體制等問題。作者認為，在中國的政治宣傳中，政治清廉與民主化並不是中國對外援助中所關心的議題，相反地，中國政府對於顏色革命抱持批評態度（劉暘 2018）。對於中國而言，「一帶一路」倡議的戰略目標在於平衡美國在歐巴馬（Obama）政府時代提出「亞太再平衡戰略」在西太平洋對中國戰略封鎖以及實踐其國有企業「走出去」戰略（蘇格 2016）。

作為中國黨國體制下的經濟生產單位，國有企業必須實踐黨國體制的戰略目標。從「一帶一路」倡議的合作模式來看，中國政府與沿線國家的合作模式建構在中國龐大的國有銀行與國有企業基礎之上。五家大型國有銀行作為「一帶一路」倡

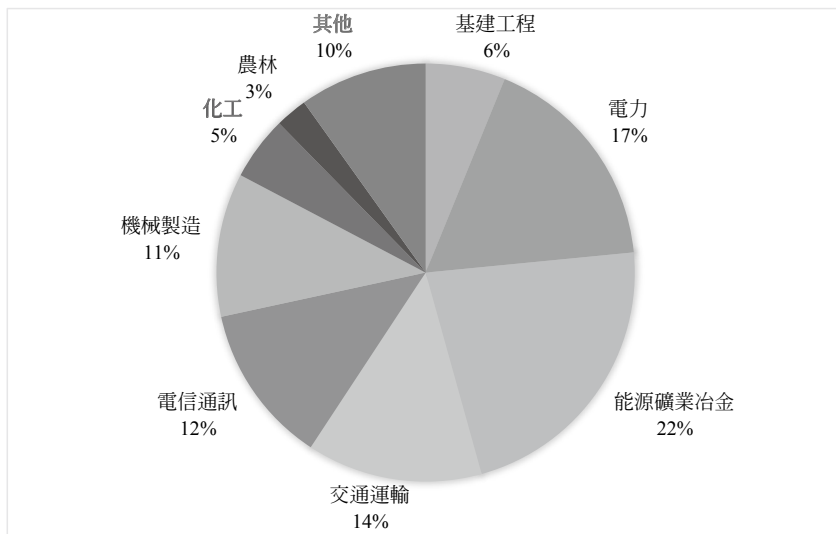
議的資金主力，為 986 項計畫提供超過 4000 億美元貸款。（表 1）根據中國官方資料，約有 85 家國有企業參與「一帶一路」倡議，且集中於交通運輸、能源礦業、電力等具需龐大資本，且高壟斷性產業。（圖 1）國有企業在「一帶一路」倡議中被賦予實踐國有企業「做大、做強」策略以及國有企業「走出去」兩項任務。這意味著國有企業在「一帶一路」倡議中除了推動國有企業產業升級、擴大規模，更有搶占國際市場的戰略性目的。

表 1 中國國有銀行於「一帶一路」倡議貸款內容（2017 年）

貸款銀行	貸款項目數量	貸款金額（億美元）
中國工商銀行	212	674
中國進出口銀行	100	350
國家開發銀行	25	1600
中國銀行	469	680
中國建設銀行	180	900
總計	986	4204

資料來源：海巖（2017）；振法（2017）；陳愛平、王淑娟（2017），作者自行整理。

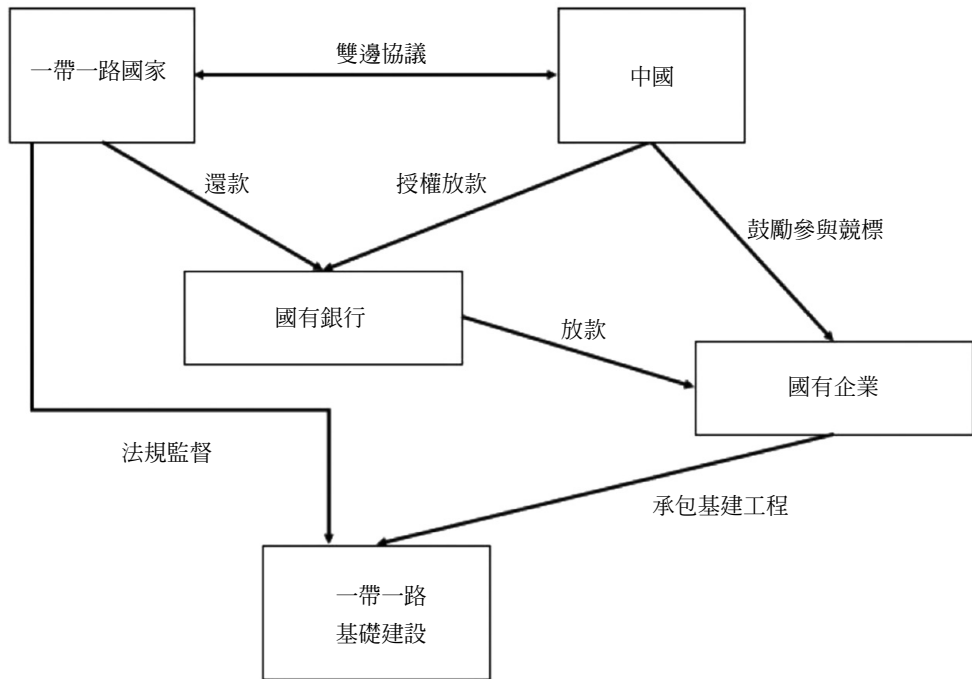
圖 1 「一帶一路」倡議國有企業分布（2017 年）



資料來源：中國一帶一路網（2017），作者自行整理。

在合作模式上，「一帶一路」倡議延續中國自 2002 年起在非洲所建立「資源—信貸—項目」的一籃子的「安哥拉」模式，但在流程上有所簡化。在「一帶一路」倡議中，首先由中國與沿線簽訂雙邊合作備忘錄，確定雙邊合作項目，再由中國國有銀行提供貸款，國有企業承包相關工程。（圖 2）在此架構下，國有企業成爲中國對外戰略的一部分，因此，國有企業的對外直接投資，都必須爲國家戰略服務，而非公司最大利益。

圖 2 「一帶一路」倡議流程



資料來源：作者自行繪製。

然而對於國有企業主管而言，既要滿足國家對於公司獲利要求以及滿足黨國體制的戰略目標，作者認爲對於國有企業主管而言，由於國有企業與黨國體制間複雜的關係，以及國有企業本身具有高度壟斷的特質，尋租行爲（rent seeking behavior）的發生是普遍且理性的。根據《2016 年度中國企業家犯罪報告》所公布的資料，2016 年所公布 602 起企業家犯罪問題中，國有企業家犯罪占總體的

55.6%，受賄與貪污兩項罪名超過 200 起（孫瑩 2017），報告顯示出具高度壟斷性特性的國有企業貪腐問題非常嚴重。

中國國有企業貪腐導致黨對於國有企業的控制更加強化。根據中國共產黨中央紀律檢查委員會（以下簡稱中紀委）所公布對於中國國有企業貪腐報告中發現，自 2015 年起，黨國體制因國有企業貪腐問題，改變過去去管制化、去官僚化、市場化的路線，走向強化黨對於國有企業高階主管的控制，試圖以共產黨體系的中紀委系統解決國有企業貪腐問題（劉金程 2014；張曉松、華春雨等 2015）。中紀委以「黨的觀念淡薄」批評國有企業一把手領導，導致國有企業高階主管作風奢華，忘記自己黨員身分，忽略組織內的黨建工作，因此中紀委要求上級黨機關強化對國有企業黨委監督工作（人民網 2015）。自 2017 年起，根據國資委所公布資料，大型國有企業如國家電網、三峽集團、第一汽車等國有企業建立境外單位黨委與黨支部。中國電信歐洲分部，海外員工定期參與英國大使館組織的黨員活動與廉政教育（人民網 2018）。

不論是戰略的需求或是黨國體制對於國有企業的控制，都顯示出國有企業的行爲模式皆會與私有跨國企業有所不同。國有企業的盈利與黨國戰略的二元性格使得在國際市場上產生衝突。由於中國黨國體制下的特權缺陷，國有企業由於在國內重視黨政關係勝過法制，這導致中國進入國際市場後仍依循在國內的運作模式，導致在「一帶一路」倡議上與沿線國政府產生衝突。

肆、中國國有企業在匈牙利的投資

一、中國國有企業在匈牙利發展歷史

（一）中國國有企業在匈牙利投資簡介

自 1990 年代起，中國企業開始投資匈牙利市場，根據中國商務部資料，2017 年中國對匈牙利直接投資流量爲 6669 萬美元，存量爲 3.27 億美元，主要集中於電子業、化工、製藥與金融業（中華人民共和國商務部 2018, 48, 53; Matura 2018, 7）。另外，根據匈牙利學者 Tamas Matura 的研究，中國在匈牙利的投資中國有企業爲占中國對匈牙利投資企業總數的一半以上，相較於私有企業多已在當地設立子公司的「綠地投資」（green field investment），國有企業著要以併購、合資以及基礎建設方式參與對匈牙利投資（表 2）。儘管中國對匈牙利的投資總量僅占總外

表 2 匈牙利境內主要中國企業

企業名稱	產業部門	年分	投資方式	所有權歸屬	黨建工程	後續結果
常熟市標準件廠	金屬扣件	1997	併購	中國國家機械局	有	成功
延鋒汽車內飾	汽車部門	2004	綠地投資	30% 安道括車飾 (Andient 愛爾蘭商) 70% 延鋒車飾系統	有	成功
海信集團	家電產品	2004	合資企業	國有企業	有	2010 結束
華為通訊	資訊科技	2005	綠地投資	私有企業	有	成功
中興通訊	資訊科技	2005	綠地投資	國有企業	有	成功
聯想電腦	資訊科技	2009	綠地投資	私有企業	有	成功
北方華創	太陽能板	2009	併購	國有企業	有	成功
萬華集團	石化化工	2010	併購	國有企業	有	成功
金洋電子	資訊科技	2012	綠地投資	私有企業	無	成功
比亞迪	電動公車	2016	綠地投資	私有企業	有	成功
中國—中東歐 投資基金	投資基金	2017	併購	多國合營	無	成功
豐原集團	檸檬酸工廠	2012	綠地投資	國有參股企業	有	進行中
中國中鐵	鐵路控股	2015	基建投資	國有企業	有	進行中
天山集團	基建開發	2016	併購	私有企業	有	進行中
金禾集團	檸檬酸工廠	2014	綠地投資	私有企業	有	失敗
海航集團	航空公司	2004	併購	私有企業	有	失敗
上海建工集團	基建開發	2009	綠地投資	國有企業	有	失敗
日出東方	太陽能	2011	綠地投資	私有企業	有	失敗
中國鐵建	基建開發	2012	基建投資	國有企業	有	失敗

資料來自：Matura (2018)，作者自行繪製。

國直接投資的 2%，但由於國有企業於匈牙利的投資主要以收購當地企業廠房與設備，中國國有企業的投資於匈牙利市場創造就業機會，並在金融危機時協助度過難關。不僅如此，中國國有企業對匈牙利的投資更具有針對歐洲市場的戰略布局 (Szunomár et.al 2018, 10)。

（二）中國國有企業於匈牙利的併購投資

中國國企對於匈牙利的投資與中國對歐盟的經貿政策有其關係，尤其是針對歐盟反傾銷法的回應，例如歐盟自 1994 年新修訂反傾銷法以來，即對中國生產的緊固件（fasteners）與彩色電視等產品進行反傾銷調查。（European Commission 1994; European Community 1998）1997 年中國常熟標準件廠收購匈牙利最大螺絲生產公司奧根標準件公司（英語 Ongai Fastener Company，匈牙利語 Ongai Csavargyártó），是中國國有企業對匈牙利市場的首次投資項目。中國國有企業投資不僅是滿足於進入歐盟市場，更欲在歐洲建立上下整合產業鏈。奧根標準件廠欲與由中國另一間大型國企河鋼集團所併購的塞爾維亞斯梅代雷沃鋼鐵廠（Smederevo Steel Mill）合作，由斯梅戴雷沃鋼鐵廠向奧根標準件廠提供所需鋼材（中國五金工業網 2016）。

2000 年代起，中國大型國有企業開始進入歐盟市場，海信、中興、北方華創、萬華等大型中央國有企業開始以併購或是綠地投資的模式進入匈牙利市場與歐盟市場。海信作為中央大型國有企業，2004 年與美國偉創力公司（Flextronics）於匈牙利子公司合作投資彩色電視生產，海信首期投資 300 萬歐元，目標生產 30 萬臺彩色電視銷售至歐盟市場。海信的投資算是中國大型國有企業對匈牙利投資的首例，時任中國駐匈牙利大使朱祖壽與時任匈牙利財政部長 Tibor Draskovics 皆出席開生產線典禮，顯示出該投資案的對於中國與匈牙利經貿關係的重要性（中華人民共和國外交部 2004a）。

除了海信，中國太陽能製造商北方華創旗下的子公司北京七星以及食品化工製造商豐原集團與金禾集團皆在匈牙利投資設廠，以回應歐盟對於中國太陽能板與檸檬酸產業的反傾銷調查（European Commission 2008; 2012）。從海信、北京七星到豐原集團與金禾集團的案例中可以發現，中國國有企業在匈牙利的直接併購或是綠地投資主要是平衡歐盟對中國反傾銷、反補貼政策，以維持中國國有企業在歐洲市場的競爭力。然而併購所需要的短期大量資金以及綠地投資所需長時間的成本回收期，中國國有企業在匈牙利的投資受到中國政府與銀行的支持，使得中國國有企業能有效降低投資風險。

（三）布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫

自 2015 年起，在中國「一帶一路」倡議下，中國國有企業對匈牙利的投資也出現了新的合作模式。中國中鐵股份有限公司與中國鐵路建設股份有限公司（簡稱中國鐵建）於匈牙利進行鐵路建設投資。2014 年第三次中國與中東歐國家合作會

議中中國與匈牙利、塞爾維亞簽署連結匈牙利首都布達佩斯與塞爾維亞首都貝爾格勒的布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫項目文件，在隔年 2015 年第四次峰會中國、匈牙利與塞爾維亞三方確立項目執行，兩天後中國鐵路總公司宣布完成可行性評估，工程項目啓動（樊曦 2015）。

根據協議內容，匈牙利政府宣布與中國中鐵建立合資企業負責布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫的營運，由匈牙利國有鐵路出資 15% 合資企業股份，而中國鐵路總公司出資 85%。在鐵路新建工程上，中國政府同意由中國進出口銀行出資 18 億歐元提供低利貸款，興建長 350 公里的電氣化雙軌鐵路，列車最高時速可達 160 公里。匈牙利外長 Péter Szijjártó（2016）表示由於布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫計畫因配合布達佩斯將爭取奧運而重新規劃，興建成本將會高於預期。

布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫的建設與中國「一帶一路」倡議在歐洲地區的經濟戰略規劃有關。中國欲透過匈牙利的地理優勢利用鐵路連結希臘港口與東西歐的交通路線。儘管中國與匈牙利在經濟上緊密合作，雙方的合作模式引起歐盟的不滿。歐盟駐華代表團（Delegation of European Union to China）表示歐盟不反對中國在歐洲的基建計畫，但是任何計畫都應符合歐盟公共採購法律。歐盟在聲明中表示中國應如歐盟在商業合作中秉持透明、非歧視與平等對待原則（Delegation of European Union to China 2017）。對此，歐盟針對布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫進行調查。歐盟官員表示將會評估該項目的財務可行性以及該計畫是否違反歐盟招標規定（Kynge et al. 2017）。來自歐盟的壓力迫使匈牙利重啓布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫招標程序，共有超過 30 家廠商表示有興趣參與投標，最終中國廠商從 30 家競爭廠商中得標。匈牙利再次選擇與中國廠商合作，除了成本考量外，更有其戰略考量，維持與中國在「一帶一路」倡議的合作。

作為黨國體制的一部分，中國國有企業對匈牙利的投資是履行中國政府對歐盟經貿政策的回應以及實踐中國國家發展戰略。中國與匈牙利雙方政府對於國有企業投資扮演著主導作用，例如 2011 年中國國有參股企業豐原集團與匈牙利本土企業在時任中國總理溫家寶與匈牙利總理奧班（Orbán Viktor）共同見證下完成發酵製品合作項目簽約儀式，且豐原集團在匈牙利的綠地投資項目更是獲得中國政府與國有銀行的支持。同樣地，負責承建布達佩斯—貝爾格勒高鐵計畫的中國鐵建股份有限公司亦承擔起「一帶一路」倡議的宣傳工作。

二、中國國有企業於匈牙利的商業網絡

中國國有企業不僅在投資匈牙利市場，更建立起聯絡網絡，形成一定程度的政治影響力。中國國有企業於匈牙利的商業網絡主要由匈牙利中資企業商會（匈牙利文：Kínai Vállalatok Magyarországi Egyesülete, ACEH）負責。匈牙利中資企業商會由中國商務部與中國駐匈牙利大使館商務處直接領導下負責推動中國企業與匈牙利本土企業的交流工作，協助會員了解貿易政策與法規，代表中資企業與相關企業溝通與交流以及鼓勵、幫助和支持其他有投資意向的中國企業與對口機構對接並開展互利合作。中資企業商會由 22 家企業組成（表 3）。由會員涵蓋大型國有企業與國有銀行、大型民營企業在匈牙利設立之子公司以及匈牙利華僑設立獨資公司。

表 3 匈牙利中資企業商會會員名單

企業名稱	產業類別	所有權	備註
山東萬華集團 / 匈牙利寶思德化學公司	化工	中央國有企業	國有企業綠地投資
中國銀行	金融服務	中央國有企業	
中國中鐵股份有限公司	鐵路營運	中央國有企業	
華為匈牙利公司	資訊科技	私有上市企業	設黨支部
中興匈牙利公司	資訊科技	中央國有企業	
中歐商貿物流合作園區	物流	山東省國有企業	
匈牙利東方國藥集團 (Dr. Chen Patika)	中醫藥生物科技	私有獨資企業	董事長陳震博士為中歐中醫藥協會會長、匈中文化交流協會名譽會長、全國政協第十屆海外代表。
威克集團	釀酒、紡織、娛樂	私有企業	匈牙利華僑創業
金色家園	服飾零售	私有企業	匈牙利華僑創業
摩根斯達集團	體育用品、航太科技	私有企業	匈牙利華僑創業
中國國際航空公司	航空運輸	國有企業	
匈牙利奧利特	製鞋業	私有企業	匈牙利華僑創業
百靈集團	移民簽證代辦、會計服務、法律服務	私有企業	匈牙利華僑創業

企業名稱	產業類別	所有權	備註
比亞迪	電動車	私有上市企業	設黨支部
華測導航	地理測量設備	私有上市企業	上海華策投資子公司
中遠海運	海運貨櫃	中央國有企業	
國家開發銀行	金融服務	中央國有銀行	
中國國際投資促進中心	商務服務	商務部機關	
浙江大華技術股份有限公司	監視器設備	私有企業	政府監控設備供應商
豪邁歐洲責任有限公司	金屬加工	私有企業	山東豪邁科技子公司
美瑞斯公司	紡織	私有企業	匈牙利華僑創業
雷士照明	LED 照明	私有企業	惠州雷士投資子公司
上海外連出國集團	投資移民顧問	私有企業	董事長何梅女士為上海青聯會委員
豐原索爾諾克生化股份有限公司	食品化工	國有參股企業	安徽豐原集團子公司
四川省波鴻集團 / 威士卡特匈牙利工廠	汽車零件	私有企業	設有黨支部
中國檢驗認證集團東歐有限公司	品質認證服務	國有企業	
Novelle 東方公司	服飾零售	私有企業	華僑投資
中國電信（歐洲）有限公司	電信服務	中央國有企業	中國電信投資子公司
格林斯樂設備製造有限公司	自動化設備製造	北京市屬國有企業	北京七星投資子公司
中國—中東歐研究院	研究機構	中國社會科學院	
匈牙利開拓貿易有限公司	燈具零售	私有企業	深圳申電照明投資子公司
上海建工集團	房地產開發	上海市屬國有企業	
山西（匈牙利）新夢公司	污染防治	私有企業	總經理郝玉萍為山西省政府海外聯誼理事

企業名稱	產業類別	所有權	備註
金鳳凰責任有限公司	跨境電商	浙江省屬企業	營運《義烏購》匈牙利網站。 負責人鄭杰敏為匈牙利青田同鄉會會長
Hand in Hand RCE.	房地產買賣	私有投資	華僑投資

資料來源：ACEH (2018)，作者自行整理

中國黨國體制可透過匈牙利中資企業商會對匈牙利華商進行政治宣傳工作以及控制。儘管該協會為匈牙利註冊民間團體，中國政府機關仍有機會對協會成員進行政治宣傳工作。根據中國新聞網報導，中國駐匈牙利大使館商務參贊處參贊任鴻斌與協會成員舉行座談會，內容主要涉及學習十七大精神。任鴻斌參贊在發言中講到：

中國共產黨第十七次代表大會的意義深遠，不管你是不是黨員，或是身居國外，你都是中國人；不管你是在國有大企業工作還是自己經營，都應該了解國內的情況，因為大家都是依靠國內的企業來發展自己的事業，所以有必要好好學習黨的十七大精神（王宇燕 2007）。

從實證資料中發現，不僅是國有企業，部分私有企業負責人具備中共黨員身分，甚至在黨國體制內擔任幹部角色。例如匈牙利東方國藥集團董事長陳震博士雖是獨資民營企業家，但其身分兼具第十屆全國政協委員海外代表、中歐中醫藥協會會長與匈中文化交流協會名譽會長。作為唯一在歐盟境內獲得藥品認證的中醫製藥企業，陳震博士在「一帶一路」倡議中扮演中國文化重要的宣傳角色。在 2018 年上海舉辦「進出口博覽會」中與匈牙利總理奧班與上海市委統戰部長鄭鋼淼有密切互動（華人頭條 2018）。

伍、「一帶一路」倡議下的中國—匈牙利雙邊關係

對於中國而言，匈牙利是「中東歐 16+1」合作框架以及「一帶一路」倡議的重要合作夥伴，作為歐盟成員國，匈牙利不論在地理位置以及區域經濟整合，都對

於中國與歐洲國家的合作非常重要。在地理上，位處中東歐地區的匈牙利能有效連結歐亞大陸的鐵路運輸；在區域經濟整合上，中國商品與服務進入匈牙利即可打入歐盟市場。對於匈牙利而言，與中國的合作可獲得龐大的經濟利益，自 2000 年代起，大量中國企業進入匈牙利投資工廠，至 2018 年 4 月底止，中國在匈牙利投資額已達 32.7 億美元（中華人民共和國外交部 2018）。

由於密切的戰略需求，自 2000 年起，中國與匈牙利簽訂多份雙邊與多邊合作協議。根據中國外交部資料顯示，中國與匈牙利共簽訂六份雙邊協議與六份多邊協議。（表 4）其中雙邊協議涵蓋中國與匈牙利在外交戰略、雙邊關係、經濟與文化交流等領域。中國與匈牙利所簽訂的多邊合作協議是以建構「中東歐 16+1」合作框架為主要目標。自 2012 年起，中國與匈牙利、捷克、波蘭等中東歐國家簽訂《中國關於促進與中東歐國家友好合作的十二項舉措》（表 5）。根據中國—中東歐國家合作規劃，中國與匈牙利等中東歐國家在基礎建設、區域貿易、交通運輸等議題進行討論。

表 4 中國與匈牙利雙邊協議

協議名稱	簽署年分
《中華人民共和國政府和匈牙利共和國政府聯合聲明》	2003
《中華人民共和國和匈牙利共和國聯合聲明》	2004
《中華人民共和國政府和匈牙利政府關於在新形勢下深化雙邊合作的聯合聲明》	2014
《中華人民共和國與匈牙利政府關於共同推進絲綢之路經濟帶和 21 世紀海上絲綢之路建設的諒解備忘錄》	2015
《中華人民共和國和匈牙利關於建立全面戰略夥伴關係的聯合聲明》	2017
《中華人民共和國和匈牙利政府在共建「一帶一路」倡議框架下的雙邊合作規劃》	2017

資料來源：中華人民共和國外交部（2018），作者自行整理。

表 5 中國—匈牙利多邊協議

協議名稱	年分
《中國關於促進與中東歐國家友好合作的十二項舉措》	2012
《中國—中東歐國家合作布加勒斯特綱要》	2013
《中國—中東歐國家貝爾格勒綱要》	2014
《中國—中東歐國家合作中期規劃》	2015
《中國—中東歐國家合作蘇州綱要》	2015

協議名稱	年分
《中國 — 中東歐國家合作里加綱要》	2016
《中國 — 中東歐國家合作布達佩斯綱要》	2017
《中國 — 中東歐國家合作索菲亞綱要》	2018
《中國 — 中東歐國家合作杜布羅夫尼克綱要》	2019

資料來源：中國—中東歐國家合作（2019），作者自行整理。

儘管中國與匈牙利簽訂超過十項多邊與雙邊協議，中國與匈牙利的雙邊關係建立在各取所需的政治與經濟利益，而非建立在安全需求與共同政治價值基礎之上。對於匈牙利而言，與中國建立穩固外交關係的目的在於獲取更多促進經濟發展的資源以及與歐盟談判的政治籌碼，匈牙利總理奧班（Orbán Viktor）就曾公開表示，歐洲的資源不足以促進東歐地區的經濟發展，匈牙利歡迎中國所領導的新經濟秩序。在基礎建設投資上，奧班表示中東歐國家面臨嚴重的基礎建設不足問題，若歐盟無法提供匈牙利有效幫助，那麼匈牙利將轉向中國求援（Orbán 2017; 2018b）。

對於中國而言，與匈牙利的合作在於滿足經濟戰略的需求，雖然中匈雙方在政治價值與安全上鮮少共同利益，且 2004 年匈牙利加入歐盟之後，在臺灣問題上由明確承認中國對臺灣主權轉向歐盟一個中國政策（One-China Policy）（中華人民共和國外交部 2000; 2014b；European Commission 2016, 4；Council of the European Union 2016, 3）。儘管如此，中國對於匈牙利的重視在於良好的雙邊關係有利於建立中國產品進入歐洲市場的入口。在 2013 年中國國家主席習近平提出「一帶一路」倡議後，匈牙利是第一個表態支持參與倡議的歐盟成員國，且在 2015 年後歐盟表達對中國「一帶一路」倡議憂慮的情況下仍持續表達對中國投資的支持。

在人員交流上，中國國有企業透過匈牙利中資企業商會活動與匈牙利經貿相關官員進行廣泛交流。2017 年由匈牙利中資企業商會舉辦的夏季酒會中，匈牙利總理首席顧問、外長以及投資促進局局長等經貿相關部門高階官員皆出席商會舉辦活動（中華人民共和國駐匈牙利大使館 2017）。除此之外，中資商會與匈牙利國會議員以及高階官員皆有出席中國大使館舉辦的春節活動，顯示出中國政府致力於推動促進中資企業與匈牙利官方間的關係（中華人民共和國駐匈牙利大使館 2018）。

透過經濟與人員交流合作，中國與匈牙利建立起緊密的政治與經濟聯盟。匈牙利總理奧班在出席中國—中東歐國家央行行長會議演講中強調中國對世界經濟的重要性。奧班認為中國的經濟動能可推動歐洲地區 5 至 10 年的經濟成長（Orbán

2018a)。然而，匈牙利總理奧班走向威權體制的治理風格，以及在移民政策與對中政策的分歧，導致匈牙利與歐盟關係持續惡化。作者發現，儘管中國的投資並不是促使匈牙利在民主進程倒退與歐盟關係惡化的直接因素，匈牙利執政黨青年民主聯盟（Fidesz）本身就具備民粹主義性格，對於民主鞏固有所不利，但來自中國的投資使得匈牙利對於歐盟經濟援助的依賴性降低，這使得歐盟對於匈牙利政治的影響力有所下降。另外，中國官方持續推動匈牙利官員與中資企業、華商所建立的私人關係更有可能塑造裙帶資本主義（crony capitalism），將更使得匈牙利政府更加走向威權體制。

陸、結論

從中國國有企業對匈牙利投資的歷史發展脈絡中可看到，隨著中國黨國體制對國有企業的控制能力加強，國有企業被賦予的政治任務也有所強化。儘管中國國有企業對匈牙利的投資本身就是對歐盟對中國政策的回應，但自習近平上臺後所推動的「一帶一路」倡議以及延續「中東歐 16+1」合作框架中，國有企業所承擔的戰略任務更加重大。由於國有企業主管績效考核與薪俸皆與是否達成黨國體制對國有企業的任務與否有關，中國國有企業對匈牙利的投資本身就是回應歐盟對中國的貿易政策以及實踐其「中東歐 16+1」合作框架與「一帶一路」倡議的戰略任務。因此，中國國有企業在匈牙利的投資行爲，並不能視爲純粹的商業行爲，其背後更有國家外交戰略的支持。從「銳實力」觀點來看，中國政府透過國有企業與政府的接觸所形成的私人關係網絡，是造成法治與民主發展受阻的因素。

作者認爲匈牙利本身作爲民主轉型國家，民主制度尚未發展成熟以及對於資本的大量需求是中國國有企業能夠在境內快速發展的根本原因。若在成熟的民主國家中，中國政府透過建立官商私人關係的模式是否爲造成同樣效果需更進一步研究。關於中國國有企業對於當地國政治的影響，是否與私有企業有相同的效果，作者認爲，中國黨國體制對於大型國有企業均建立黨建工作，設立基層黨支部與黨委，部分企業家更是黨員或是擔任地方與中央政協委員，黨國體制對於其戰略要求與國有企業具有一定程度的相似性。

作者認爲本研究對於中國「銳實力」的貢獻在於透過經貿的角度探討「銳實力」，然而作者發現到所謂建立企業主與政府官員建立私人關係在民主國家內是一種常態性行爲。若將中國企業與當地國政府建立關係就認爲是中國「銳實力」的投

射，那麼在學術理論上就有失公允。作者認為在界定中國「銳實力」與「軟實力」之間的差異必須有一套相對客觀的評估模式。對於以人際關係為主體的中國政治與商業文化中對於「法治」（rule of law）的概念與西方國家的詮釋有所差異，如何分辨正常的外交行為與「銳實力」會是學術工作者的重要工作。

* * *

（收件：107年12月31日，接受：108年7月25日）

Who Sharpens China's Soft Power? A Study on Chinese State-owned Enterprises and Their Reform, Development and Investment in Hungary

Kuan-Chu Chou

PhD Student

Department of Diplomacy
National Chengchi University

Abstract

The author analyzes China's "Sharp Power" against Hungary by studying Chinese state-owned enterprises' (SOE) investment in Hungary. The term, "Sharp Power," originated from a foreign policy analysis report published by National Endowment for Democracy, which pointed out how authoritarian regimes, such as China and Russia, utilize internet and media to affect public opinion on democracy procedure and public decisions. However, the report did not indicate how Chinese government utilized "Belt and Road" initiatives to affect Eastern European states. The author discovered that Chinese SOE's investment in Hungary is highly related to EU's anti-dumping policy and China's foreign strategy. However, Chinese SOE's investment ignored the deterioration of Hungary-EU relations. Moreover, investment from Chinese SOEs enhanced Hungary's abilities to resist political pressures from EU, which encouraged the Hungarian government to step into an authoritarian regime. Finally, the author discovered from empirical studies that the Chinese government built private relationships among Chinese SOEs, local Chinese businesses, and high ranking Hungarian officers. The author believed that the

Chinese government may or may not have intention to deteriorate its democracy system, but valuing their private relations in business and political culture in economic activities all helped sharpen its soft power.

Keywords: Sharp Power, Belt and Road, Chinese SOE, Hungary

參考文獻

- 人民網，2015，〈中紀委稱國企黨的觀念淡薄領導當自己是「老闆」〉，<http://politics.people.com.cn/BIG5/n/2015/0720/c1001-27328298.html>，查閱時間：2018/11/1。
- People. 2015. “Zhongjiwei cheng guoqi dang de guannian danbao Lingdao dang ziji shi ‘laoban’” [The Central Discipline Inspection Commission Said that the Concept of the Party of SOE is weak. Leaders are themselves “bosses”]. (Accessed on November 1, 2018).
- 人民網，2018，〈中紀委加強央企境外機構監督：管黨治黨海外無例外〉，<http://politics.people.com.cn/n1/2018/0913/c1001-30289876.html>，查閱時間：2018/11/14。
- People. 2018. “Zhongjiwei jiaqiang yangqi jingwai jigou jiandu: guan dang zhi dang haiwai wuliwai” [The Central Discipline Inspection Commission enhance regulation mechanism to central SOE: No Expectation to Oversea Party Organization]. (Accessed on November 14, 2018).
- 中國一帶一路網，2017，〈企業風采：分類資訊〉，<https://www.yidaiyilu.gov.cn/sy/gxwm/5059.htm>，查閱時間：2019/6/4。
- Belt and Road Portal. 2017. “Qiyefengcai: fenlei zixun” [Enterprise-List of Enterprise]. (Accessed on June 4, 2019).
- 中國—中東歐國家合作，2016，〈合作舉措〉，<http://www.china-ceec.org/chn/hzjl/hzjc/>，查閱時間：2019/8/14。
- Cooperation between China and Central and Eastern Countries. 2019. “Hezuo jucuo” [Measures for Cooperation]. (Accessed on August 14, 2019).
- 中國五金工業網，2016，〈常熟標準件廠的海外拓展：匈牙利奧根緊固件有限公司〉，<http://www.wujintool.com/news/html/Visit/19679.html>，查閱時間：2018/11/11。
- WuJinTool. 2016. “Changshu biao zhun jian chang de haiwai tuozhan-xiongyali aogen jingujian youxian gongsi” [Changshu Standard Parts Expands Overseas-Hungarian Ongai Csavargyártó]. (Accessed on November 11, 2018).
- 中國共產黨新聞網，2003，〈中共中央關於完善社會主義市場經濟若干問題的決定〉，<http://cpc.people.com.cn/BIG5/64162/64168/64569/65411/4429165.html>，查閱時間：2018/10/19。
- CPCNews. 2003. “Zhonggong zhongyang guanyu wanshan shehui zhuyi shichang jingji ruogan wenti de jueding” [Decision of the Central Committee of the Communist Party of China on Some Issues concerning the Improvement of the Socialist Market Economy]. (Accessed on October 19, 2018).
- 中華人民共和國中央人民政府，2019，〈「中國減貧經驗為發展中國家提供有益借鑒」：國際人士積極評價中國脫貧攻堅和持續改善民生〉，http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/xinwen/2019-03/10/content_5372464.htm，查閱時間：

- 2019/5/5。The State Council of People's Republic of China. 2019. "Zhongguo jianpin jingyan wei fazhanzhong guojia tigong youyi 'jie ian': guoji renshi jiji pingjia zhongguo tuopin gongjian he chixu gaishan minsheng" [China's Poverty Eradication Experience Provides Beneficial Role Model: International Society Positively Reviews China's Battle on Poverty Eradication and Continuously Improving Living Standard]. (Accessed on May 5, 2019)
- 中華人民共和國外交部，2000，〈中華人民共和國政府與匈牙利共和國政府聯合聲明〉，https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679858/1207_679870/t5378.shtml，查閱時間：2019/6/27。Ministry of Foreign Affairs of People's Republic of China. 2000. "Zhonghua renmin gongheguo zhengfu yu xiongyali gongheguo zhengfu lianhe shengming" [Joint Statement between the Government of the People's Republic of China and the Government of the Republic of Hungary]. (Accessed on June 27, 2019).
- 中華人民共和國外交部，2004a，〈朱祖壽大使出席海信電視機生產線開工典禮〉，https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679858/1206x2_679878/t127885.shtml，查閱時間：2018/11/11。Ministry of Foreign Affairs of People's Republic of China. 2004a. "Zhu Zushou dashi chuxi haixin dianshiji shengchanxian kaigong dianli" [Ambassador Zhu Zushou Attended Hisense Television Production Line Opening Ceremony]. (Accessed on November 11, 2018).
- 中華人民共和國外交部，2004b，〈中華人民共和國與匈牙利共和國聯合聲明〉，中華人民共和國外交部，https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679858/1207_679870/t129658.shtml，查閱時間：2019/6/27。Ministry of Foreign Affairs of People's Republic of China. 2004b. "Zhonghua renmin gongheguo yu xiongyali gongheguo lianhe shengming" [Joint Statement between People's Republic of China and Republic of Hungary]. (Accessed on June 27, 2019).
- 中華人民共和國外交部，2018，〈中國同匈牙利關係〉，https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679858/sbgx_679862/t7169.shtml，查閱時間：2018/11/6。Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China. 2018. "Zhongguo tong xiongyali de guanxi" [China-Hungary Relations]. (Accessed on November 11, 2018).
- 中華人民共和國商務部，2018，〈2017年度中國對外直接投資統計公報〉，<http://images.mofcom.gov.cn/fec/201810/20181029160824080.pdf>，查閱時間：2019/6/17。Ministry

- of Commerce of People's Republic of China. 2018. "2017 niandu zhongguo duiwai zhijie touzi tongji gongbao" [2017 Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment]. (Accessed on June 17, 2019).
- 中華人民共和國國務院，2001，〈關於深化國有企業內部人事、勞動、分配制度改革的意見〉，http://big5.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/gongbao/content/2002/content_61946.htm，查閱時間：2018/10/24。The State Council. 2001. "Guanyu shenhua guoyou qiye neibu renshi, laodong, fenpei zhidu gaige de yijian" [Opinions on Deepening the Reform of Personnel, Labor and Distribution System in State-owned Enterprises]. (Accessed on October 24, 2018).
- 中華人民共和國駐匈牙利大使館，2017，〈段潔龍大使出席在匈中資商會2017年夏季酒會〉，<http://www.chinaembassy.hu/chn/xwtd/t1469118.htm>，查閱時間：2018/11/15。Embassy of People's Republic of China in Hungary. 2017. "Duan Jielong dashi chuxi zaixiong zhongzi shanghui 2017 nian xiaji jiuhui" [Ambassador Duan Jie-long Attended ACEH 2017 Summer Reception]. (Accessed on November 15, 2018).
- 中華人民共和國駐匈牙利大使館，2018，〈駐匈牙利使館舉辦2018春節招待會〉，<http://www.chinaembassy.hu/chn/xwtd/t1538287.htm>，查閱時間：2018/11/16。Embassy of People's Republic of China in Hungary. 2018. "Zhu xiongyali shiguan juban 2018 chunjie zhaodaihui" [Embassy in Hungary hosted the 2018 Spring Festival Reception]. (Accessed on November 16, 2018).
- 王宇燕，2007，〈中國駐匈牙利大使館組織中資企業學習十七大精神〉，http://www.china.com.cn/xg17da/2007-11/22/content_9273810.htm，查閱時間：2018/11/14。Wang, Yu-yan. 2007. "Zhongguo zhu xiongyali dashiguan zuzhi zhongzi qiye xuexi shiqida jingshen" [Embassy of China in Hungary Organized Chinese Firms Studies Spirit of 17th National Congress of Communist Party]. (Accessed on November 14, 2018).
- 王義桅，2017，〈王義桅：「一帶一路」為何能解決世界發展難題？〉，http://www.xinhuanet.com/silkroad/2017-05/16/c_129605705.htm，查閱時間：2019/6/4。Wang, Yi-wei. 2017. "Wang Yi-wei: Why Can 'Belt and Road' Resolve Difficulties on World Development?" [Wang Yiwei: 'yidaiyilu' weihe neng jie jue shijie fazhan nanti]. (Accessed on June 4, 2019).
- 孫瑩，2017，〈2016年企業家犯罪報告發布：國企貪腐佔比最重融資類犯罪突出〉，http://www.chinadaily.com.cn/micro-reading/2017-04/05/content_28807386.htm，查閱時間：2018/10/30。Sun, Ying. 2017. "2016 nian qiyejia fazui baogao fabu: guoqi tanfu

- zhanbi zuizhong rongzilei fazui tuchu” [2016 Entrepreneurs Crime Report Released, SOE Corruption Occupied the Most Shares]. (Assessed on October 30, 2018).
- 振法，2017，〈《經濟日報》：國開行擬三年落實2500億元「一帶一路」專案貸款〉，http://www.cdb.com.cn/rdzt/ydyl/201706/t20170602_4337.html，查閱時間：2019/6/15。Zheng, Fa. 2017. “Jingji ribao: guokaihang ni sannian luoshi 2500 yiyuan ‘yidai yilu’ zhuanan daikuan” [The Economic Daily: CDB Plans Implement 250 Billion ‘Belt and Road’ Project Loan]. (Accessed on June 15, 2019).
- 郝鵬，2018，〈新時代國有企業黨的建設的根本指南〉，<http://dangjian.people.com.cn/n1/2018/0928/c117092-30318260.html>，查閱時間：2018/10/25。Hao, Peng. 2018. “Xin shidai guoyou qiye dang de jianshe de genben zhinan” [Guidebook of SOE Party Construction in New Ear]. (Accessed on October 25, 2018).
- 張曉松、華春雨等，2015，〈無禁區全覆蓋零容忍〉，http://www.jjjcb.cn/content/2015-01/14/content_4216.htm，查閱時間：2018/10/31。Zhang, Xiao-song et al. “Wujinqu quanfugai lingrongren” [No restricted, Comprehensive, Zero Tolerance]. (Accessed on October 31, 2018).
- 章迪誠、張星伍，2007，〈中國國有企業改革的正式制度變遷〉，北京：經濟管理出版社。Zhang, Dicheng, and Zhang, Xingwu. 2007. *Zhongguo guoyou qiye gaige de zhengshi zhedu bianqian* [Formal Institution Change of Chinese State Owned Enterprise Reform]. Beijing: Economy & Management Publishing House.
- 習近平，2016，〈深化夥伴關係增強發展動力：在亞太經合組織工商領導人峰會上的主旨演講〉，<https://www.yidaiyilu.gov.cn/xwzx/xgcdn/74434.htm>，查閱時間：2019/6/4。Xi, Jinping. 2019. “Shenhua huoban guanxi zengqiang fazhan dongle-zai yatai jinghe zuzhi gongshang lingdaoren fenghui shang de zhuzhi yanjiang” [Deepen the Developing Momentum of Partnership-Remarks on APEC Summit of Business Leaders]. (Accessed on June 4, 2019).
- 郭建中、王國臣，2013，〈中國大陸對外投資戰略與差異化分析〉，《中國大陸研究》，56 (4)：97-129。Guo, Jian-zhong, and Guo-chen Wang. 2013. “Zhongguo dalu duiwai touzi zhanlue yu chayihua fenxi” [Analysis of the Motivation and Differentiation Strategies in Chinese Outward Foreign Direct Investment]. *Mainland China Studies*, 56 (4): 97-129.
- 陳愛平、王淑娟，2017，〈進出口銀行多舉措深化與「一帶一路」沿線合作〉，<http://money.people.com.cn/bank/BIG5/n1/2017/1110/c202331-29638022.html>，查閱時間：

- 2019/6/16。Chen, Aiping, and Wang, Shujuan. 2017. "Jinchukou yinhang duo jucuo shenhua yu 'yidai yilu' yanxian hezuo" [Export-Import Bank of China: Motiple Means to Deepen 'Belt and Road' Cooperation]. (Accessed on June 16, 2019).
- 華人頭條, 2018, 〈共襄盛舉的「東方」之約：東方國藥集團在首屆中國國際進口博覽會設立365天千年展位〉, <https://www.52hrtt.com/hu/n/w/info/D1541039655845>, 查閱時間：2018/11/14。Chinese Headline News Media. 2018. "Gongxiang shengju de "dongfang" zhiyue: dongfang guoyao jituan zai shoujie zhongguo guoji jinkou bolanhui sheli 365 tian changnian zhanwei" [Dr. Chen Patika Set a 365-day Booth in China Import Expo]. (Accessed on November 14, 2018).
- 黃菊, 2004, 〈統一認識, 明確責任, 扎實推進國有資產體制改革〉, <http://cpc.people.com.cn/GB/64184/64186/66691/4494615.html>, 查閱時間：2018/10/19。Huang, Ju. 2004. "Tongyi renshi, mingque zeren, zhashi tuijin guoyou zichan tizhi gaige" [Unifying the Understanding, Clearing the Responsibility, and Solidly Progress the Reform of Institution of State Owned Asset]. (Accessed on October 19, 2018).
- 黃群慧, 2018, 〈「新國企」是怎麼煉成的：中國國有企業40年回顧〉, 《中國經濟學人(英文版)》, 13 (1) : 58-83。Huang, Qun-hui. 2018. "'Xin guoqi' shi zenme lancheng de: zhongguo guoyou qiye 40 nian huigu" [How "New SOEs" Come of Age: Four Decades of China's SOE Reform]. *China Economist*, 13 (1): 58-83.
- 新華網, 2015, 〈中共中央、國務院關於深化國有企業改革的指導意見(全文)〉, http://www.xinhuanet.com/politics/2015-09/13/c_1116547305.htm, 查閱時間：2018/10/15。Xinhua Net. 2015. "Zhonggong zhongyang guowuyuan guanyu shenhua guoyou qiye gaige de zhidao yijian (quan wen)" [Opinions on Adhering to the Party's Leadership and Enhancing Party Development in the Process of Deepening SOE Reform]. (Accessed on October 15, 2018).
- 劉金程, 2014, 〈透析國企腐敗與反腐敗〉, http://www.jjjcb.cn/content/2014-04/04/content_29417.htm, 查閱時間：2018/10/31。Liu, Jin-cheng. 2014. "Touxu guoqi fubai yu fanfubai" [Analyzing SOE Corruption and Anti-corruption]. (Accessed on October 31, 2018).
- 劉暘, 2018, 〈家國情懷的理解和感悟〉, <http://dzb.studytimes.cn/shtml/xxsb/20180928/36557.shtml>, 查閱時間：2018/10/29。Liu, Yang. 2018. "Jiaguo qinghuai de lijie he ganwu" [Understanding and Feeling the Patriotic Emotion]. (Accessed on October 29, 2018).

- 樊曦，2015，〈中國鐵路總公司：中國企業正在建設的匈牙利鐵路塞爾維亞段開工〉，
http://www.gov.cn/xinwen/2015-12/24/content_5027125.htm，查閱時間：2018/11/12。
- Fan, Xi. 2015. “Zhongtie zonggongsi: Zhongguo qiye chengjian de xionsai tielu saierweiya duan kaigong” [China Railway: The Serbian Section of the Hungarian Railway, which was Built by Chinese Enterprises, was Launched]. (Accessed on November 12, 2018).
- 蘇格，2016，〈全球視野之「一帶一路」〉，《國際問題研究》，(2)：1-13。
- Su, Ge. 2016. “Quanqiu shiye zhi ‘yidai yilu’ ” [The Belt and Road Initiative in Global Perspective]. *International Studies*, (2): 1-13.
- ACEH. 2018. “Members.” <https://aceh.hu/members/>. (June 5, 2018).
- Amighini, Alessia A., et al. 2013. “Do Chinese State-owned and Private Enterprises Differ in Their Internationalization Strategies?” *China Economic Review*, 27: 312-325.
- Bruton, Garry D., et al. 2015. “State-owned Enterprises around the World as Hybrid Organization.” *The Academy of Management Perspectives*, 29 (1): 92-114.
- Council of the European Union. 2016. *Council Conclusions EU Strategy on China*. Brussels: Council of the European Union.
- Delegation of European Union to China. 2017. “Display a PDF Version of This Page. Share Reply by the EU Delegation to China on Recent Media Reports Related to the Belgrade-Budapest Railway Project.” https://eeas.europa.eu/delegations/china/21594/reply-eu-delegation-china-recent-media-reports-related-belgrade-budapest-railway-project_en (November 13, 2018).
- European Commission. 1994. *Commission Regulation: Imposing a Provisional Antidumping Duty on Imports of Colour Television Receivers Originating in Malaysia, the People’s Republic of China, the Republic of Korea, Singapore and Thailand*. Brussels: European Commission.
- European Commission. 2008. “Commission Decision of 2 December 2008 Accepting the Undertaking Offered in Connection with the Anti-dumping Proceeding Concerning Imports of Critics Acid Originating in the People’s Republic of China.” In *Official Journal of European Union*. Brussels: European Commission.
- European Commission. 2012. “Procedures Relating to the Implementation of the Common Commercial Policy.” In *Official Journal of European Union*. Brussels: European Commission.

- European Commission. 2016. *Elements for a New EU Strategy on China*. Brussels: European Commission.
- European Community. 1998. *COUNCIL REGULATION: Imposing a Definitive Anti-Dumping Duty on Imports of Stainless Steel Fasteners and Parts There of Originating in the People's Republic of China, India, the Republic of Korea, Malaysia, Taiwan and Thailand*. Brussels: European Community.
- Fortune. 2019. "Fortune Global 500." <https://fortune.com/global500/2019/search/?hqcountry=China> (August 14, 2019).
- Gonzalez-Vicente, Ruben. 2012. "Mapping Chinese Mining Investment in Latin America: Politics or Market?" *The China Quarterly*, 107 (8): 2455-2478.
- Groves, Theodore, et al. 1994. "Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises." *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (1): 183-209.
- Hillman, Jonathan E. 2019. "Corruption Flows Along China's Belt and Road." <https://www.csis.org/analysis/corruption-flows-along-chinas-belt-and-road> (June 4, 2019).
- Katainen, Jyrki. 2017. "Speech by Jyrki Katainen, Vice President of the European Commission at the Leaders' Roundtable of the Belt and Road Forum for International Cooperation." http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-17-1332_en.htm (June 3, 2017).
- Kynge, James, et al. 2017. "China's Railway Diplomacy Hits the Buffers." <https://www.ft.com/content/9a4aab54-624d-11e7-8814-0ac7eb84e5f1> (November 13, 2018).
- Lin, Justin Yifu, et al. 1998. "Competition, Policy Burdens, and State-Owned Enterprise Reform." *The American Economic Review*, 88 (2): 422-427.
- Matura, Tamás. 2018. "Chinese Investment in Hungary: FEW Results but Great Expectations." <https://www.chinfluence.eu/chinese-investment-hungary-results-great-expectations/> (November 5, 2018).
- Mesežnikov, Grigorij, and Gabriela Pleschová. 2017. "Testing Democratic Resolve in Slovakia." In *Sharp Power: Rising Authoritarian Influence*, pp. 124-156. Washington, DC.: The National Endowment for Democracy.
- Orbán, Viktor. 2017. "Prime Minister Viktor Orbán's Press Statement at the China: Central and Eastern Europe Summit." <http://www.kormany.hu/en/the-prime-minister/the-prime-minister-s-speeches/prime-minister-viktor-orban-s-press-statement-at-the-china-central-and-eastern-europe-summit> (November 6, 2018).
- Orbán, Viktor. 2018a. "Orbán: China a 'Fixed Star' in Economy." <https://hungarytoday.hu/>

- orban-advocates-strengthening-china-ties-in-region/ (November 16, 2018).
- Orbán, Viktor. 2018b. “Orbán: if EU doesn’t Pay, Hungary will Turn to China.” https://bbj.hu/economy/orban-if-eu-doesnt-pay-hungary-will-turn-to-china_143836 (November 6, 2018).
- Szijjártó, Péter. 2016. “The Budapest-Belgrade Railway is the Largest Infrastructure Project in Central Europe.” <http://www.kormany.hu/en/ministry-of-foreign-affairs-and-trade/news/the-budapest-belgrade-railway-is-the-largest-infrastructure-project-in-central-europe> (November 13, 2018).
- Szunomár, Ágnes, et al. 2018. “Chinese Investments and Financial Engagement in Hungary.” In *Chinese Financial Assistance in Visegrad Countries: Myth or Reality?* International Visegrad Fund.
- Walker, Christpher, and Jessica Luding. 2017. “From ‘Soft Power’ to ‘Sharp Power’: Rising Authoritarian Influence in Democratic World.” In *Sharp Power: Rising Authoritarian Influence*, pp. 8-25. Washington, DC: The National Endowment for Democracy.

