

國際國營油氣公司經營管理研討會

**我國國營事業經營困境與未來之因應
兼論中油公司之對策**

**The Present and Future of State-Owned
Enterprises in Taiwan: How CPC should adopt?**

張玉山 教授

(Prof. Yue-shan Chang)

國立中山大學

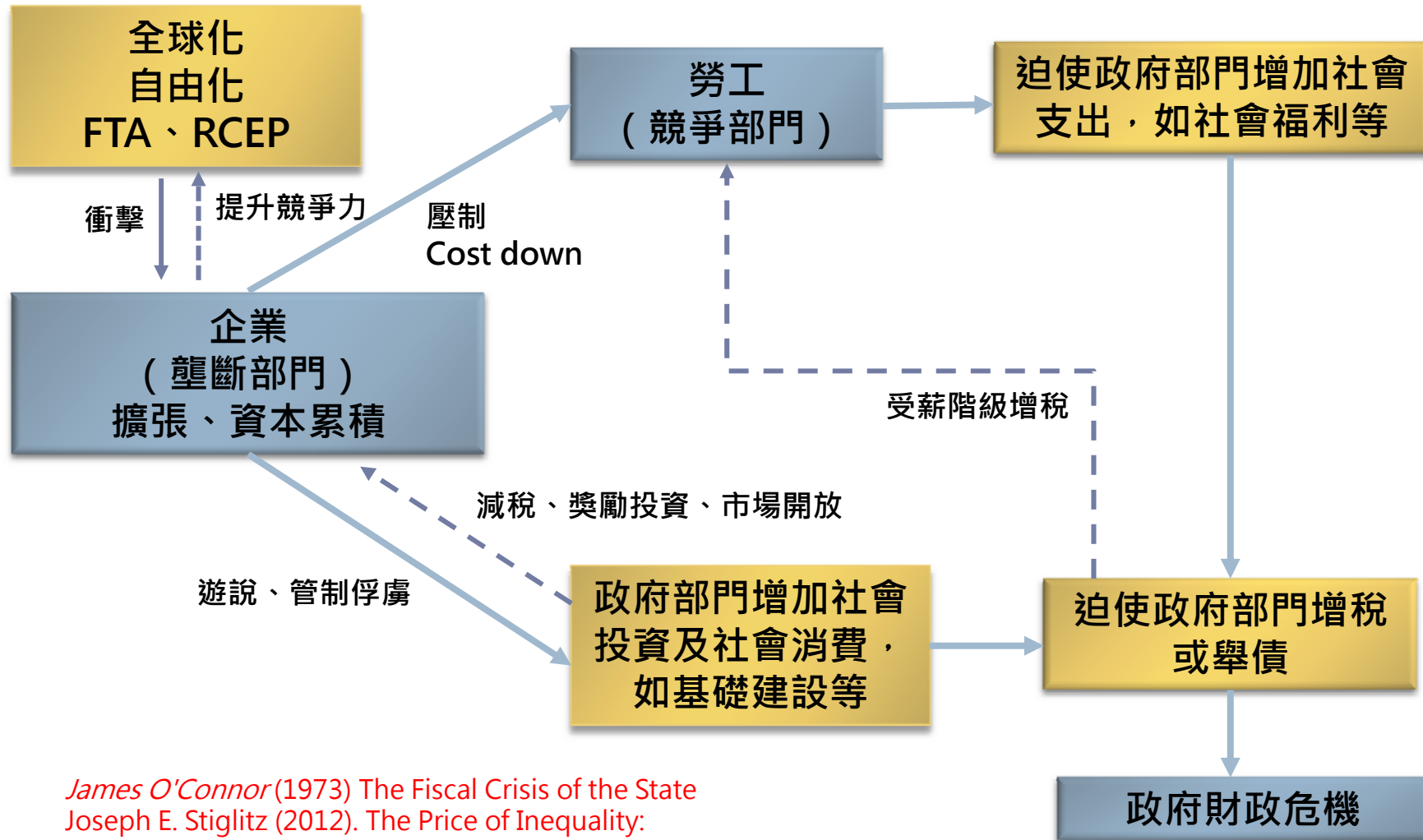
(National Sun Yat-sen University)

All politics is local

By Thomas Phillip "Tip" O'Neil,
Former Speaker of the U.S. House of Representatives

所有公共性議題的解決必須考量國內的政經環境與在地的相關法規

當前政經環境背景-政府財政危機 (Government Financial Crisis)



James O'Connor (1973) The Fiscal Crisis of the State
*Joseph E. Stiglitz (2012). The Price of Inequality:
How Today's Divided Society Endangers Our Future*

當前政經環境背景

(Current political-economic setting)


▶ 政府問題與挑戰

- 財政左支右絀
- 赤字債務攀升

▶ 社會問題與挑戰

- 社會M型化發展、分配問題嚴重、相對剝奪感高
- 民怨高漲

▶ 產業問題與挑戰

- 產業環境日趨開放與競爭
 - 基礎建設與競爭/創新能力之需求
-
- 



當前政府的財政狀況 (Government Financial Status)

- 政府部門財政赤字日趨惡化，接近舉債上限
- 過去五年平均的舉債額度約為**3,660億元**
- 2013年底中央政府債務餘額將達5.24兆元，占前三年平均GNP（國民生產毛額）約37%，已逼近法定舉債上限40%，舉債空間只剩**4、5千億元**，若以每年舉債2千多億元推估，2015年後，就**沒有舉債空間**。

中央政府債務餘額佔GDP比例

年度	債務佔GDP比例
2008	29.94%
2009	33.07%
2010	33.49%
2011	34.84%
2012	35.70%
2013	36.04%
2014	38.6%

中央政府每年舉債金額

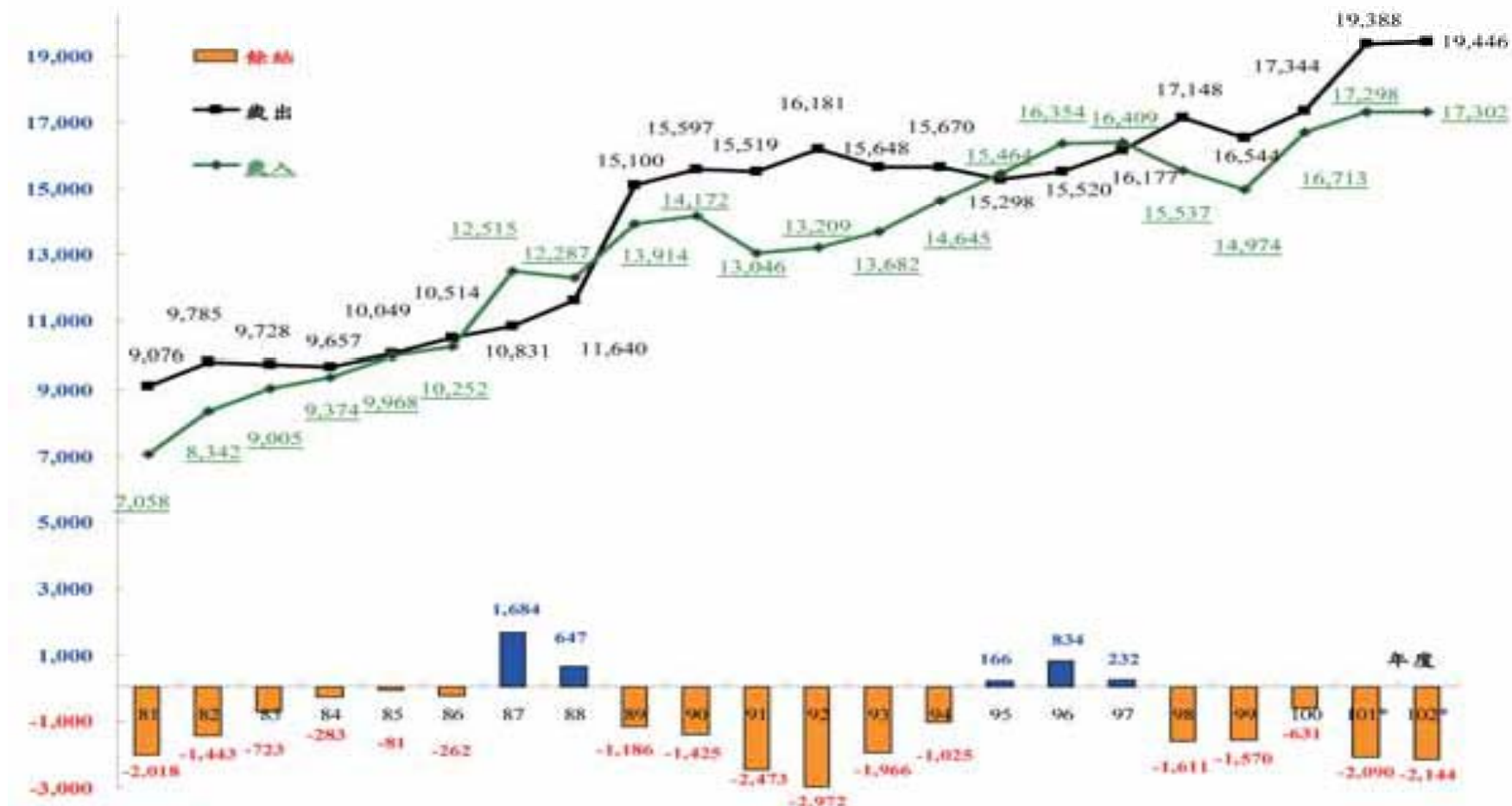
年度	舉債額
2009	4,137億元
2010	4,772億元
2011	2,956億元
2012	3,577億元
2013	2,805億元

地方政府債務持續累積 (Increasing local debt)

縣市別	截至2010年底 一年以上 非自償性債務 決算數(億元)	截至2013年底五都負債情形			
		一年以上 非自償性債務 實際數	受限債務實 際數	人口數 (千人)	人均負債 (元)
台北市	1,537	1,631	1,631	2,687	60,711
新北市	555	473	879	3,955	22,225
臺中市	390	338	490	2,702	18,137
臺南市	388	438	651	1,883	34,569
高雄市	1,797	2,216	2,352	2,780	84,620

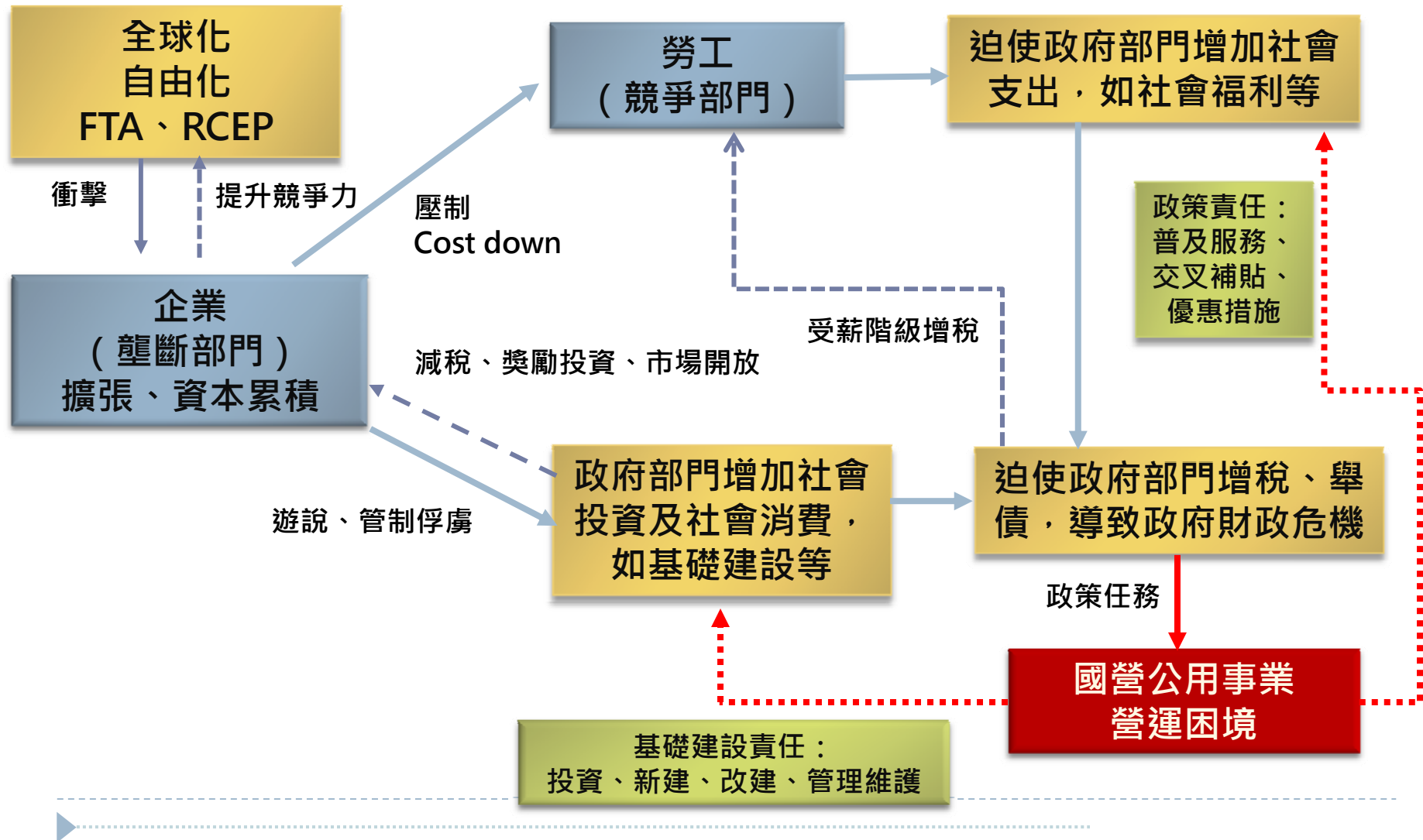
我國政府財政收支情況 (Government income and expenditure)

億元




註：100 年度以前為決算審定數，101 年度為法定預算數，102 年度為預算案數。


政府財政危機下的公用事業營運困境 (Difficulty for SOEs)



臺灣國營事業背景 (State-owned Enterprises in Taiwan)

- 國營事業是臺灣經濟體系中極為重要的環節，也是**經濟發展與社會穩定**的重要力量。
 - 臺灣國營事業的形成有其特殊歷史背景，多為民間不易或不願興辦、**具獨占與公用性**、**涉及經濟安全**、或因應經濟建設發展需要之事業，其範疇橫跨農、礦、工商、交通、運輸、金融、能源、保險、文化事業等。
-
- 

臺灣國營事業背景 (State-owned Enterprises in Taiwan)

- 隨著臺灣經濟發展與轉型，公營事業在不同時空背景下扮演著不同的角色，並被賦予**不同的政策目標**。
 - 例如，臺灣電力公司與臺灣自來水公司主要以供應並開發電力與水源為主，而中船公司則是為了建造各式船艦，並支援國防工業。此外，還有為了發展航太工業所設立的漢翔公司。
 - 此等公營事業幾乎皆負**政策性任務**，亦是不同時代下的產物。近年由於公營事業**經營效率或虧損、債務**等問題，而有組織、財務、營運的改革或轉型。
-
- 


國營事業之目標 (The goals of SOEs)

➤ 國營事業

- 以**發展國家資本，促進經濟建設，便利人民生活**為目的
(國營事業管理法 §2)。
- 應依照**企業方式經營，以事業養事業，以事業發展事業**，並求有盈無虧，增加國庫收入。但專供示範或經政府特別指定之事業，不在此限
(國營事業管理法 §4)。



國營事業目前之績效問題 (Performance problems)

- 國營事業中以國營**公用事業**的績效問題最嚴重，出現長期性虧損。
 - **臺電公司、臺灣自來水公司、中油公司、臺鐵局**等皆屬具**特許性質**之國營公用事業，因其需有極高昂的網絡 (network) 固定成本，故生產之「規模經濟」 (economy of scale) 特別顯著。
 - 此等公用事業多由**國家直接經營**，或受政府之經濟管制 (Economic Regulation)，即產品或服務價格、數量及廠商進、出之政府管制。
-
- 

政府財政危機下的公共服務營運困境

(Operation difficulty under financial crisis)

- ◆ 由於經濟不景氣，考量人民負擔，各項公共服務的**收費**無法充分**反應成本**。但是各項公共服務依然需要負擔**政策與建設**責任。
- ◆ 各項公共服務**經營虧損**持續擴大，政府無法以預算撥補，只能以**舉債方式**籌措**營運資金與建設經費**。
- ◆ 我國主要的公共服務：勞保、健保、台電公司、臺灣自來水公司、中油公司、台鐵局近年來都面臨**虧損**以及**鉅額債務**的問題，使得事業營運，難以持續，面對生存問題。

今、明兩年電價不會再漲 2014-08-26

(News excerpt on Electricity Price Freeze)

- ▶ 經濟部長杜紫軍承諾，**今、明兩年電價不會再漲**，馬政府在二〇一二年四月宣布電價調漲方案，原定一次漲足兩成到兩成五，後引發民怨，改為**三階段實施**；第一階段於前年六月十日實施，調漲**原調幅的四成**。第二階段原訂在前年十二月十日調漲，但因一年內兩次漲價引發龐大輿論壓力，因而「凍漲」延到去年十月一日實施，也調漲原調幅的四成。去年的漲價引發社會普遍反對，和立委不分藍綠杯葛，迫使經濟部微調方案，對家戶月用五百度及商用一千五百度以下不漲價，實際漲幅略有縮減。剩下兩成還沒執行的漲幅，則視台電經營績效實施；但有了新經長的承諾，今明兩年應不會再執行了。
-

台灣水價今年可望再「凍漲」 (News excerpt on Water Price Freeze)

- ▶ 從1994年7月以來台灣的水價已超過19年未經調整，即使台灣自來水公司面臨沉重的虧損壓力，但在油電雙漲後，經濟部長張家祝也只能公開承諾，**2014年水價不會調漲**，台灣的水價可望在不變中邁入第20年。
- ▶ 事實上，由於油、電價格不斷飆升引發民怨，**立法院經濟委員會**已在1月2日**決議**，要求**2014年台灣的電價必須凍漲**，也就是台電今年不得啟動第3波電價調漲計畫。
- ▶ 至於在水價部分，受到先前油電雙漲的影響，外界一直擔心台水公司可能會扛不住成本壓力，也跟著喊漲水價，但張家祝承諾，**2014年台灣的水價也將同步凍漲**。
- ▶ 不過，由於台灣的水價一直未能調漲，台水公司近年來持續虧損，光是2013年的**虧損**就達到**6.94億元**（新台幣，下同），預估2014年仍將**繼續虧損6.77億元**。

台電2013年持續虧損、負債比達9成

(Continuing deficit of the Tai-Power Co.)

資產負債表

102年12月5日更新

單位：億元

項目	102年11月30日	101年11月30日
資產	18,837	16,199
不動產、廠房及設備 (101年項目為固定資產)	15,411	15,165
其他	3,426	1,034
負債	17,000	13,305
長短期借款	11,760	11,461
其他	5,240	1,844
權益	1,837	2,894
資本	3,300	3,300
累積虧損	-2,054	-1,910
其他	591	1,504
負債比率	90.2%	82.1%

註：1. 台電係國營事業，決算數依法以審計部審定數為準，如審定之決算有修正時，應依審計部審定數修正，修正之數依政府規定辦理。

2. 上表101年資產負債表係採ROC GAAP編製，102年係採IFRS編製。

3. 102年起採用國際財務報導準則(IFRS)，102年1月1日首次採用之影響係增加資產2,409億元，增加負債3,280億元，減少權益871億元，計增加負債比率6.89%。

(Preliminary Report on the Reform of China Petroleum Co.)

1. 為配合政府穩定物價、照顧民生等政策，中油公司於95年間實施油價凍漲，致虧損新台幣187億元，當年度借款總額自286億元增至695億元，負債比率自38%增至43%（詳如表11.1）

2. 民國97年油價凍漲致鉅額虧損1,387億元，資金缺口全數以短期借款支應，當年度借款總額自778億元驟增至2,219億元，負債比率自44%飆升至64%，財務結構急速惡化，利息費用隨之增加一倍。

3. 民國98~99年恢復浮動油價機制後，轉虧為盈，負債比率緩降至59%，累計虧損逐年降至39億元。

4. 民國100年因油價緩漲再度虧損387億元，101年4月2日起實施油氣價合理化方案，虧損情形雖獲緩和，惟至101年5月底仍達286億元。加上油價處於高檔，營運資金需求增加，且因自有資金不足，中油公司已陷入借新還舊、以債養債情境，借款總額創新高來到3,726億元，負債比率高達71%，財務結構持續惡化，恐將影響中油公司信用評等、銀行借款意願，進而增加中油公司籌資成本。

中油公司95年至 101/5公司借款金額 (CPC Loan, 2006-2012)

單位：億元

年度	95	96	97	98	99	100	101/5
借款總額	695	778	2,219	2,179	2,154	3,085	3,726
短期借款	383	382	1,445	1,130	950	1,682	2,378
長期借款	312	396	774	49	1,204	1,403	1,348
利息費用	11	12	27	18	19	26	14
平均利率	1.83%	2.09%	2.19%	0.91%	0.94%	1.15%	1.20%
負債比率	43%	44%	64%	61%	59%	66%	71%

國營事業97-101年度經營績效一覽表 (整體及產業別)

SOE Operation Performance

	營業利益率 (%)					純益率 (%)					業主權益報酬率 (%)				
	97	98	99	100	101	97	98	99	100	101	97	98	99	100	101
全部事業	1.14	11.06	9.49	6.28	5.70	1.79	10.15	8.19	5.67	4.37	1.66	8.11	7.15	5.32	4.42
扣除中央銀行	-5.87	1.93	2.44	-0.73	-0.73	-5.14	0.86	0.82	-1.44	-2.26	-6.15	0.88	0.80	-1.47	-2.58
扣除勞保事業	2.04	16.02	10.61	7.07	6.57	2.92	14.80	9.15	6.38	5.04	2.00	8.85	7.15	5.32	4.42
製造業	-11.76	4.68	3.27	-2.41	-1.50	-8.99	6.15	3.68	-1.56	-1.39	-11.3	6.46	4.65	-2.16	-2.17
水電燃氣業	-18.29	2.00	-1.25	-5.69	-8.50	-16.22	-2.93	-6.58	-7.93	-13.26	-11.64	-2.39	-5.91	-7.75	-15.12
運輸、倉儲及通信業	1.85	3.25	2.86	3.78	4.23	0.77	1.01	1.25	2.16	2.08	0.40	0.36	0.46	0.78	0.76
金融、保險及不動產業	35.16	44.91	32.15	29.13	30.07	34.21	43.55	30.90	27.77	28.51	15.65	18.80	22.08	21.20	20.40

註：1.營業利益率=營業利益/營業收入；純益率=稅後純益/營業收入；業主權益報酬率=稅後純益/平均業主權益。

2.資料來源：101年度係採自行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表，97-100年度係採審計部審定數。

3.製造業係指台灣糖業公司、台灣中油公司、漢翔航空工業公司、財政部印刷廠及臺灣菸酒公司；水電燃氣業係指台灣電力公司及台灣自來水公司；運輸、倉儲及通信業係指中華郵政公司、臺灣鐵路管理局、桃園國際機場公司及臺灣港務公司（基隆港、臺中港、高雄港及花蓮港等4個港務局於101年3月1日合併成立）；金融、保險及不動產業係指中央銀行、中國輸出入銀行、中央存款保險公司、臺灣金融控股公司及臺灣土地銀行（扣除勞工保險局）。

國營事業101年度繳庫盈餘一覽表 (SOE Revenue, 2012)

單位：億元

主管機關	事業名稱	101年度純益或純損	101年度純益或純損預算數	101年度繳庫盈餘	占所有事業繳庫百分比	繳庫盈餘預算數	繳庫盈餘達成率
中央銀行	中央銀行	2,252.79	1,231.71	1,800.22	85.25%	1,800.22	100.00%
財政部	臺灣金融控股公司	73.46	69.81	45.31	2.15%	43.64	103.83%
	臺灣土地銀行	85.45	70.03	34.99	1.66%	34.99	100.00%
	中國輸出入銀行	4.28	3.18	1.67	0.08%	1.39	120.14%
	臺灣菸酒公司	99.29	78.66	89.36	4.23%	58.82	151.92%
	財政部印刷廠	1.10	0.83	1.77	0.08%	1.50	118.00%
經濟部	台灣電力公司	-756.79	-602.51	-	-	-	-
	台灣中油公司	-336.27	109.30	-	-	43.73	-
	台灣自來水公司	-3.95	-5.68	-	-	-	-
	台灣糖業公司	43.74	32.46	36.54	1.73%	26.31	138.88%
	漢翔航空工業公司	12.55	9.46	-	-	-	-
交通部	中華郵政公司	93.34	88.07	73.82	3.50%	66.05	111.76%
	臺灣鐵路管理局	-98.09	-97.04	-	-	-	-
	桃園國際機場公司	35.79	16.69	-	-	-	-
	臺灣港務公司	46.66	39.90	28.14	1.33%	25.03	112.43%
金管會	中央存款保險公司	-	-	-	-	-	-
勞委會	勞工保險局	-	-	-	-	-	-
合計		1,553.35	1,044.87	2,111.82	100.0%	2,101.68	100.48%

公司 / 非公司組織之國營事業97-101 年度經營績效一覽 (SOE operation performance, 2008-2012)

組織性質	事業名稱	營業利益率 (%)					純益率 (%)					業主權益報酬率 (%)				
		97	98	99	100	101	97	98	99	100	101	97	98	99	100	101
公司 組織	臺灣金控	5.08	6.71	6.82	4.40	5.26	3.00	3.84	2.93	1.23	2.20	3.14	3.75	2.97	1.63	2.94
	臺灣土地銀行	11.89	22.53	27.55	26.42	25.66	9.34	14.04	18.93	20.45	18.51	5.95	5.61	7.39	8.82	8.19
	中央存款保險公司	0.08	0.02	0.00	0.02	0.44	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	臺灣菸酒公司	15.66	17.57	16.68	14.34	13.99	13.11	13.75	15.15	12.30	12.39	10.47	10.87	11.50	10.40	12.15
	臺灣電力公司	-19.72	2.16	-1.44	-6.10	-9.06	-17.21	-2.83	-6.89	-8.26	-13.83	-15.21	-2.99	-8.32	-11.29	-23.47
	台灣中油公司	-14.22	3.99	2.36	-3.80	-2.84	-12.54	5.12	1.72	-3.15	-2.93	-43.70	16.12	6.17	-11.97	-13.11
	台灣自來水公司	5.57	-0.90	2.49	2.32	2.85	0.34	-4.73	-0.51	-1.24	-1.48	0.06	-0.72	-0.08	-0.18	-0.22
	台灣糖業公司	2.46	-3.65	3.45	1.55	1.10	45.11	17.19	34.75	13.08	11.48	3.18	1.08	2.6	1.08	0.91
	漢翔航空工業公司	0.27	5.10	7.18	6.44	6.57	0.47	4.68	5.69	5.61	5.55	1.84	18.09	16.95	16.04	15.65
	中華郵政公司	2.59	4.81	3.67	3.48	4.25	2.29	3.73	2.50	2.93	2.98	14.07	16.62	7.21	7.86	8.31
桃園國際機場公司			21.61	28.6	31.35			18.02	23.98	26.51			63.57	25.60	15.62	
臺灣港務公司					29.82					32.63					5.50	
非公司 組織	中央銀行	58.71	68.41	48.11	48.46	50.97	58.78	68.46	48.88	48.69	51.08	17.38	22.92	31.76	30.10	28.12
	中國輸出入銀行	14.50	24.21	17.64	12.02	23.05	12.67	19.64	13.43	20.91	21.06	2.56	2.47	1.25	1.95	2.34
	財政部印刷廠	16.37	12.44	14.48	12.22	12.30	14.01	9.36	12.68	10.49	10.73	8.04	7.14	10.49	10.48	11.12
	臺灣鐵路管理局	-35.32	-35.89	-34.16	-29.65	-26.34	-57.94	-58.83	-52.31	-49.31	-45.41	-2.61	-2.64	-2.39	-2.43	-2.29
	勞工保險局	0.00	0.01	-0.03	-0.03	0.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

註：1.勞工保險局依規定提存準備金後，純益均為0。純益率及業主權益報酬率因分子為0致無法計算，故以「---」表示，營業利益率係因百分比未達1%，以0.00%表示。

2.財政部所屬事業97年至99年度「營業收入」，配合財務會計準則公報第40號「保險合約之會計處理準則」規定，將有關保險業務提存及收回各項負債準備等科目改以淨額表達重分類。

我國國營事業經營困境與未來之因應

The Present and Future of
State-Owned Enterprises in Taiwan

公營事業轉型改造情況 (Current SOE Reform) 2013.12.31

- ▶按89年11月29日總統公布修正之「公營事業移轉民營條例」，第1條揭示公營事業移轉民營旨在「**發揮市場機能、提升事業經營效率**」。近年來政府除持續推動部分市場競爭性較高之產業如榮民工程之環保事業、漢翔公司及台灣菸酒等事業之民營化外，並配合施政重點加強國營事業之企業化，及民營化後公股股權之監督管理，以維護公有財產利益。
- ▶政府自民國78年起推動公營事業轉型改革，至102年12月31日，計完成38家事業民營化（全部或一部移轉民營），結束營業17家；目前尚有**經濟部**所屬事業**5**家(台電、中油、漢翔、台糖及台水)、**財政部**所屬事業**1**家（台灣菸酒公司）及**交通部**所屬**2**家（台灣鐵路管理局及中華郵政公司）等8家列於改造名單。

8 家國營事業推動改造現況 (Eight SOE reforms) (2103.12.31)

資料日期：102/12/31

主管機關	事業名稱	民營化推動現況	說明
經濟部	台電公司	「民營化計畫書」檢討修正中	台電公司民營化議題已列入經濟部 101 年 6 月「台電及中油公司經營改善小組」會議討論，獲致決議為：該公司具公用事業特性，民營化前應評估對國內電力供應穩定及安全的影響，將於「電業法」修正後再予檢討。
	台灣中油公司	擬採分階段釋股，預訂106年底前完成民營化	中油公司民營化議題已列入經濟部 101 年 6 月「台電及中油公司經營改善小組」會議討論，獲致決議如下： 1.目前國內油品市場雖已自由化，然油品及天然氣仍為寡占及獨占市場，將針對中油公司民營化後國內油品及天然氣之穩定供應，及在民營化前天然氣、探勘部門先行分割維持國營之可行性，再做進一步探討。 2.中油公司未來民營化，規劃採分階段釋股方式，預計於 104 年至 106 年底前釋股至 51%以上完成民營化。目前中油公司已成立民營化推動小組，正積極與工會溝通中
	漢翔公司	「民營化計畫書」報院審議中，該計畫書規劃103年12月底起民營化	經濟部業已核定漢翔公司「擬改以股票上市方式辦理民營化計畫書」在案，並於 102 年 3 月 28 日陳報行政院，行政院 102 年 4 月 2 日交議，行政院公營事業民營化推動及監督會第 1 次會議開會研商獲致結論，該結論經陳報行政院後，行政院於 102 年 9 月 13 日核定。
	台糖公司	「民營化計畫書」檢討修正中	1.事業部民營化之規劃正配合公司轉型目標與經營策略檢討修正中，將重新擬訂事業部民營化計畫書。 2.為規劃台糖公司土地處理之可行性方案，及研議台糖公司民營化之可能方式、評估民營化之效益分析及發展願景、民營化推動策略及可能遭遇問題之因應對策，經濟部 102 年 6 月委託財團法人台灣綜合研究院辦理「台糖公司土地管理及民營化之策略分析」研究計畫，將俟研究結果修正規劃台糖公司民營化方案。
	台水公司	暫緩執行民營化	1.行政院原則同意在相關配套措施未建立前，暫不考慮釋股民營化，惟仍應推動部分業務採委託經營方式辦理，以提高經營效率。 2.目前已有部分業務如淨水廠之委外管理執行中。

臺電：
民營化計畫書檢討修正中

中油：
擬採分階段釋股，預定
106年底前完成民營化

漢翔：
民營化計畫書，103年9月
底起民營化

臺糖公司：
民營化計畫書檢討修正中

臺水公司：
暫緩執行民營化

8 家國營事業推動改造現況 (Eight SOE reforms)

主管機關	事業名稱	民營化推動現況	說明
財政部	台灣菸酒公司	暫緩執行民營化	業經行政院於 100 年 3 月 31 日函復暫緩執行台灣菸酒公司民營化。
交通部	台灣鐵路管理局	目前尚無民營化之規劃	台灣鐵路管理局因肩負大眾運輸之政策目的，其票價無法以市場機制彈性調整，爰與一般國營事業性質略有不同。為改善其經營體質，資產活化及企業化經營為現階段首要課題，爰尚無公司化、民營化之規劃。
	中華郵政公司	目前尚無民營化之規劃	其主要業務包含郵務、儲匯及壽險三大區塊，業務範圍涵蓋廣泛，且與民生經濟息息相關，爰目前尚無民營化之規劃。

臺灣菸酒：
暫緩執行民營化

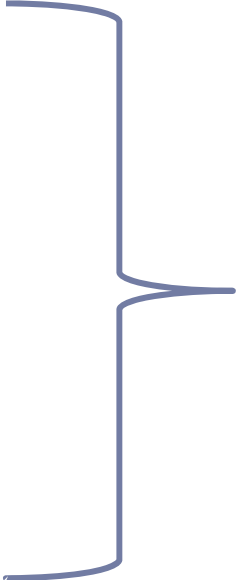
臺鐵：
目前尚無民營化之規劃

中華郵政：
目前尚無民營化之規劃

資料來源：國發會「8家國營事業民營化推動現況」

公營事業機構的因應 (Individual SOE Adaptation)

- ▶ 多角化增加營業項目與範圍
 - ▶ 台糖公司
 - ▶ 中華郵政公司
 - ▶ 台灣港務公司
- ▶ 組織改造與財務重整
 - ▶ 高雄捷運公司
 - ▶ 台灣港務公司
- ▶ 資產活化、處分公有地
 - ▶ 地方政府、國營事業、台鐵局



各國營公司，
因應政府財政
困難，開源節
流的努力


大家都要活化資產，公有資產的供應的
量體將會大幅增加。需要以更快之速
度與力度，進行轉型。

為加速國有地活化，擬推動促參法修法

- ▶ 政府推動促參招商案有新招！財政部促參司8月27日表示，為加速國有地活化，擬推動促參法修法，將國防部所管**軍事設施**及**老舊眷村用地**，納入公共建設類別，並開放民間參與投資，初估五都約有28處營區可納入，一旦順利完成修法，最快明年可望推案。
- ▶ 財部促參司長曾國基說，依據現行法規，國防部閒置的軍事設施、營區及眷村用地若要進行活化，僅能由地方政府接管，或移交給財政部國產署，無法自辦促參案，使國防部轄管土地活化腳步相對緩慢。
- ▶ 他表示，財政部促參司將於下半年推動修正促參法，將上述標的納入公共建設範疇，未來**國防部土地可採ROT（整建-營運-移轉）方式**，吸引民間資金投入建設，例如改建為漆彈場或軍事體驗等設施對外營運，更能有效活化軍事用地，還可達成全民國防教育的目標。

學校因應與轉型之構想


允許學校活化資產與人員

- ▶ 教育部促進學校財團法人辦理不動產活化實施原則 (103.07.01)
 - ▶ 教育部許可學校財團法人改辦其他教育文化或社會福利事業作業原則 (103.01.07)
 - ▶ 彈性處理學校資產(動產、不動產)：出售、出租
 - ▶ 活化、彈性運用人員 (教職員)：實習、借調、出租給民間法人、企業
-
- 

公營事業機構的因應 (Individual Adaptation)

- ▶ 中油公司的使命與定位：
 - ▶ 以穩定充分供應內需是常為主要任務、價格受到管制
 - ▶ 將會持續以舉債方式，融通資本建設及設備更新
 - ▶ 虧損將難以填補、公司之體質會日益惡化
 - ▶ 以國際市場為主要的營運場域，外向型的市場
 - ▶ 價格與營運方式不受管制，公司之財務可望改善
 - ▶ 港務公司、中華郵政公司
 - ▶ 結合營運與轉投資，價值鏈可以進一步整合
 - ▶ 天然氣、石化、與油品得以專業發展。
 - ▶ 國營事業是否可能擺脫政治考量，以企業化與專業化的方式經營？
-

中油公司的未來定位是？

- ▶ 一個負有國內能源(油、氣)穩定供應的國營事業？
 - ▶ 累積虧損及債務、設備持續更新、營運績效認定、員工士氣、社會觀感
 - ▶ 一個外向型多元化的國際化的能源集團？
 - ▶ 與國際經濟活動接軌、創造經濟效益與就業
 - ▶ 轉型需要員工認同、社會肯定與立法部門得支持
-
- 

To Be or Not To Be ?
