

國立臺灣大學社會科學院國家發展研究所

碩士論文

Graduate Institute of National Development

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis



習近平領導型態之研究（2012-2023）

A Research on Xi Jinping's Leadership Style  
(2012-2023)

吳玉芳

Yu-fang Wu

指導教授：周繼祥 教授

Advisor：Prof. Jih-Shine Chou

中華民國 112 年 7 月

July 2023

# 國立臺灣大學國家發展研究所

## 碩（博）士學位論文學術倫理聲明書

本人已完全瞭解本所學術倫理之定義與行為規範，特別是針對抄襲之規範。本人保證，提交學位口試論文的所有內容是由本人撰寫。本人也保證，論文中所引用之他人著作，皆按規定引用。如有涉及違反著作權法、本所學術倫理行為規範、以及其他相關法規，願擔負相關法律責任。

### Declaration of Academic Integrity for Students of Graduate Institute of National Development

I have read and understood the Institute's policy on academic integrity in general and plagiarism in particular. I undertake that all the material presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person. I also undertake that any quotation or paraphrase from the work of another person has been duly referenced in the work which I present for examination. I also acknowledge that I shall bear all consequences resulting from any disciplinary and legal action taken in accordance with Copyright Act, the Institute's policy on academic integrity, and other relevant laws.

立書人 Student Name : 吳 玉 芳

(親筆簽章 Signature)

學號 Student I.D. no. : P10341028

日期 Date : 1121 8 4 (YYYY/MM/DD)

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

本論文係吳玉芳(P10341028)在國立臺灣大學國家發展研究所完成之碩士學位論文，於民國112年07月07日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

周 建 祥

(指導教授)

鄭志松

徐新勤

所 長：

劉輝煌

## 中文摘要



習近平於 2022 年 10 月的中共二十大續任中共總書記第三任期，為中共未來的領導人繼承體制埋下變數。自 2012 年上任之後，習近平並未如外界所預料會延續江澤民、胡錦濤的領導型態，以領導集體的方式實行民主集中制。在習近平接班之前，中共最高領導人胡錦濤領導權力薄弱，致使產生幹部們各行其事、拉幫結派、貪汙腐敗等弊病，習近平認為黨內腐化的程度足以危害共黨的生存。因此，他進行了一連串的改革，逐漸集大權於一身。

本研究以伯恩斯領導理論，闡述十八大、十九大、二十大習近平如何塑造團隊，分析習近平領導型態的變化。本研究發現，上任之初，習近平並未立即出手大肆改革，他必須妥協於派系平衡，以換取老幹部支持，得以藉大規模、持續久的反貪腐活動，清洗黨內各級幹部，打下周永康、郭伯雄等黨政軍大老虎。爾後透過自己擔任全面深化改革領導小組等新設小組的小組長，習近平掌握的資訊越多，收攏的權力也越多，他本人也從伯恩斯的交易型領導者蛻變為變革型領導者。隨著領導核心地位和黨的集中統一領導的確立，二十大以來中共形成「強書記、弱總理」的現象，習近平的領導型態也逐漸轉變為權力支配型的強人領導。

因習近平年值七旬，且權力高度集中，推測會有終身任期。本研究建議我國政府應整合產、官、學跨領域之資料，長期研究習近平領導決策思維與影響，供政府相關部門擬訂國家安全戰略與布局之參考。

**關鍵字：**變革型領導、領導核心、反貪腐、領導小組

## Abstract

Xi Jinping's appointment as General Secretary of the Communist Party of China (CPC, as known as Chinese Communist Party, CCP) for a third term at the 20th CCP National Congress in October 2022. It has cast a shadow of uncertainty over the future leadership succession system of the CCP. Since taking power in 2012, Xi Jinping has not, as expected, continued the leadership of Jiang Zemin and Hu Jintao, and has not practiced democratic centralization of the Communist Party in a collective manner. Because of the weak leadership of Hu Jintao, the leaders of the CCP before Xi Jinping took over, which led to the emergence of cadres who acted in their own way, factions, corruption, and so on. Xi Jinping believed that the level of corruption within the party was sufficient to jeopardize the survival of the CCP. As a result, he carried out a series of reforms and gradually consolidated power in his hands.

Using Burns' theory of leadership, this research explains how Xi Jinping shaped his team in the 18th, 19th and 20th Congresses, and analyses the changes in his leadership style. We found that at the beginning of his term of the top leader, Xi Jinping did not immediately embark on any major reforms. He had to compromise on the balance of factions in order to gain the support of the retired political elites and was able to clean up all levels of cadres in the party through a large-scale and long-lasting anti-corruption campaign that brought down the big tigers of the party, government, and military, such as Zhou Yongkang and Guo Bohsiung. Later, through his role as head of new groups such as the Leading Small Group for Comprehensive and Deepening Reform, the more information Xi got hold of, the more power he gained. and the more he transformed himself from a transactional leader to a transformational leader. With the establishment of the core leader and the centralized leadership of the party, the phenomenon of "strong secretary, weak premier" has been formed in the CCP since the 20th National Congress. The research found that the leadership style of Xi Jinping has gradually changed into a power-dominant strongman leadership.

Since Xi Jinping is in his seventies and has tightened his grip on power, it is assumed that he will have a lifetime tenure. This research suggests that ROC government should integrate cross-disciplinary data from industry, government, and academia, and conduct long-term research on the decision-making thinking and influence of Xi Jinping's leadership, so as to serve as a reference for ROC government departments in formulating national security strategies.

**Keyword :** Transformational Leadership, The core leader, Anti-corruption, Leading small group

# 目 錄



|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 口試委員審定書 .....         | i   |
| 學位論文聲明書 .....         | ii  |
| 中文摘要 .....            | iii |
| 英文摘要 Abstract .....   | iv  |
| 第一章 緒 論 .....         | 1   |
| 第一節 研究緣起與問題意識 .....   | 1   |
| 壹、研究緣起 .....          | 1   |
| 貳、問題意識 .....          | 2   |
| 第二節 研究目的與主要研究問題 ..... | 3   |
| 壹、研究目的 .....          | 3   |
| 貳、主要研究問題 .....        | 4   |
| 第三節 概念界定與文獻回顧 .....   | 4   |
| 壹、概念界定 .....          | 5   |
| 貳、相關理論檢討 .....        | 8   |
| 參、習近平領導相關研究的檢討 .....  | 10  |
| 第四節 研究設計 .....        | 14  |
| 壹、研究途徑與研究方法 .....     | 14  |
| 貳、資料來源與研究範圍 .....     | 16  |
| 參、研究流程與分析架構 .....     | 19  |
| 第二章 研究背景 .....        | 22  |
| 第一節 中共領導體制的本質 .....   | 22  |
| 第二節 中共領導人權勢基礎 .....   | 26  |
| 壹、職務權力 .....          | 26  |
| 貳、個人權威--領導核心 .....    | 26  |
| 第三節、習近平上任前的權威來源 ..... | 28  |
| 壹、習近平上任前的領導基礎 .....   | 29  |
| 貳、上任前的形象 .....        | 31  |
| 第三章 習近平十八大時期的領導 ..... | 36  |
| 第一節 領導班子 .....        | 36  |
| 壹、人員的組成 .....         | 36  |
| 貳、習近平的追隨者 .....       | 38  |
| 第二節 習近平鞏固權力 .....     | 40  |
| 壹、黨紀的約束 .....         | 41  |
| 貳、黨中央的領導小組 .....      | 48  |
| 第三節 習近平的領導 .....      | 50  |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 壹、鞏固黨的領導地位.....      | 51  |
| 貳、領導行為的展現.....       | 55  |
| 第四節 小結.....          | 58  |
| 第四章 習近平十九大時期的領導..... | 60  |
| 第一節 領導班子.....        | 60  |
| 壹、人員的組成.....         | 60  |
| 貳、習近平與追隨者們.....      | 61  |
| 第二節 習近平的改革.....      | 63  |
| 壹、重要領導小組升格為委員會.....  | 63  |
| 貳、持續加強經濟.....        | 64  |
| 參、取消國家主席任期限制.....    | 66  |
| 第三節、習近平的領導.....      | 68  |
| 第五章 習近平二十大以來的領導..... | 74  |
| 第一節 領導班子.....        | 74  |
| 壹、人員的組成.....         | 74  |
| 貳、習近平與追隨者們.....      | 76  |
| 第二節 習近平的改革.....      | 78  |
| 壹、權力一元化.....         | 78  |
| 貳、疫後經濟.....          | 81  |
| 第三節 習近平的領導.....      | 82  |
| 第四節 小結.....          | 85  |
| 第六章 結論.....          | 87  |
| 第一節 研究發現.....        | 87  |
| 壹、習近平領導權力的來源.....    | 87  |
| 貳、領導型態的轉變.....       | 88  |
| 參、凝聚追隨者的向心力.....     | 89  |
| 第二節 研究建議.....        | 92  |
| 壹、政策建議.....          | 92  |
| 貳、後續研究建議.....        | 92  |
| 參考文獻.....            | 94  |
| 壹、中文.....            | 94  |
| 貳、英文.....            | 108 |

## 圖目錄

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 圖 1 研究流程圖 .....                                                      | 20 |
| 圖 2 本文分析架構圖 .....                                                    | 21 |
| 圖 3 2008 年以來中共黨員淨增人數趨勢圖 .....                                        | 47 |
| 圖 4 政治局會議與全面深化改革委員會（領導小組）會議次數<br>（2012/10-2023/6） .....              | 72 |
| 圖 5 中共中央政治局會議、集體學習會議與全面深化改革委員會（領<br>導小組）歷年會議次數（2012/10-2023/6） ..... | 73 |
| 圖 6 中共政治菁英權力高低與獲取重要資訊訊息量關係圖 .....                                    | 77 |

## 表目錄

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 表 1 中共領導人權力來源與領導核心之關聯.....                   | 27 |
| 表 2 習近平延續前任之領導小組表.....                       | 49 |
| 表 3 18 大期間新設之領導小組.....                       | 50 |
| 表 4 中共領導人控制中紀委、中央辦公廳、軍委辦公廳、中央辦公廳<br>警衛局..... | 57 |
| 表 5 十八大領導執政本領增強表.....                        | 58 |
| 表 6 中共十九大政治局委員之地方經歷表.....                    | 62 |
| 表 7 雙循環戰略概念.....                             | 65 |
| 表 8 中共十八大中央政治局委員（含兼任全面深化改革小組人員）表<br>.....    | 69 |
| 表 9 中共十九大中央政治局委員（含兼任全面深化改革小組人員）表<br>.....    | 70 |
| 表 10 中共中央政治局與全面深化改革領導小組會議月程對照表 .....         | 71 |
| 表 11 習近平時期歷次政治生活會.....                       | 84 |

# 第一章 緒論



2022 年 10 月 16 日至 22 日，中國共產黨第 20 次全國代表大會（簡稱 20 大）在北京召開，一如外界所預期，習近平連任中共總書記。由 20 大一中全會公佈的中央政治局委員成員名單看來，鄧小平設下的年齡七上八下潛規則已被打破。作為黨和國家的最高領導人，習近平主導下的人事佈局基本定案，將繼續影響中國未來五年、甚至十年的政策制定與執行。不論是主動或是被動，習近平已經直追毛澤東，成為中共建政以來最有權勢的領導人，之所以如此或許因為因應「百年未有之大變局」的時勢，或是為滿足其個人追求權力的慾望。作為所謂中國新時代征程的領路人，習近平將如何領導？又將如何凝聚領導班子的向心力，進而完成中國特色的社會主義現代化，推動民族的偉大復興。本章擬先說明本研究的緣起與問題意識，並提出研究目的與研究問題，最後則介紹研究設計。

## 第一節 研究緣起與問題意識

### 壹、研究緣起

做為全球人口數最多的國家、第二大經濟體的國家領導人，習近平自從 2012 年上任後，註定就是世界矚目的焦點。2018 年美國川普政府帶頭開啟中美商業貿易戰之後，中美競爭場域擴及科技技術、軍事武器、網際網路與無垠太空。綜觀原因，客觀上中美兩國縱使有霸權國與崛起國權力平衡的改變，另一個環節可能是中美兩方領導人性格特質的改變與獨特（陸克文，2022：29）。政治科學家和歷史學家習慣專注於那些「獨一無二」的人，所以這些領導人在面臨其國內外各種情境和問題時，能夠展現出多少獨特的特質和風格，就成為制度的權力是如何直接或間接影響領導者行為的各種可辨識因素（伯恩斯，1978：19）。相較於同時期活躍於國際舞臺的其他作風獨特的領導人，例如川普（Donald Trump）、普丁（Vladimir Putin），習近平無疑是最值得吾輩關注與研究的對象。習近平從被選定為中共第 5 代接班人，外界即推測習近平的領導會延續江澤民、胡錦濤留下的政策規劃及派系平衡態勢（You, 2020：3）。然而自 2012 年就任總書記之後，習近平上任後的諸多行動與變革，被認定是完全掌握黨內和軍隊的控制權（丁樹

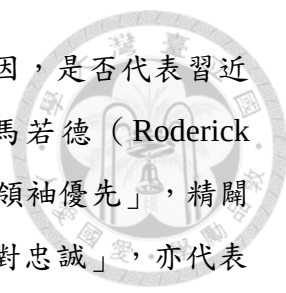
範，2017）。此不僅出乎外界意外，與前任領導人胡錦濤相比，習近平是鄧小平後期以來中國菁英政治的遊戲改變者（Wang, 2016：478）。2018年第13屆全國人大修改憲法取消國家主席任期、確立以習近平總書記為核心的思想，2022年10月的中共二十大會議讓其續任中共總書記第三任期。學者與媒體大多表示此一現象說明習近平在黨內與解放軍高層已是高度集權（Lee, 2017：325-336）。黨軍菁英紛紛表態確立、維護「以習近平同志為黨中央的核心」<sup>1</sup>。習近平的個人集權統治，亦體現於修改軍文退休與晉升規則，包括安插已臨退休年齡的親信，例如前任國家副主席王岐山，外界亦稱「滿朝盡是習家軍」來形容習近平已經成功替換一批「忠臣」為其鞏固權力。

## 貳、問題意識

習近平此種所謂「Game Changer」為何能讓在中共長期集體領導架構的慣例下改變（Wang, 2016：480）？學者多分析原因是習近平已經掌控黨內以及軍方的各派系勢力，政治上反貪腐，禁止「搞團團夥夥」亦加速派系的瓦解（You, 2020、Cheung, 2022：17）。學者吳玉山依據三個指標評估習近平時期的中共政權變動途徑：第一是黨內權力集中於最高領袖的程度（亦指權力分配程度）；第二是黨國控制社會的程度；第三是政治菁英制度化程度，進一步認為習近平現像是一種「再毛化現象」：朝著毛澤東的極權主義方向逐步走回（吳玉山，2022：4-5）。但此一見解係比較中共歷任領導人在政治領導的三個層面的體制現象做分類，「再毛化現象」不等於習近平的「集權領導」就會像毛澤東的「極權領導」，因為國家發展的其他面向尚未納入比較，例如經濟體量、外交情勢，以及軍事科技實力等。習近平的領導有什麼獨到之處，可以擺平長期在中共政治修羅場歷練的五湖四海菁英？西方政治圈與學界對於習近平的領導行為產生關注，並且習慣將其與前一任的領導風格做比較，多有凸顯習近平權力掌控慾望之敘事風格。從胡

---

<sup>1</sup> 中共十九屆七中全會發表全會公報指強調「兩個確立」，表明「黨確立習近平同志黨中央的核心、全黨的核心地位，確立習近平新時代中國特色社會主義思想的指導地位」。公報並稱，中共全黨要深刻領悟「兩個確立」的決定性意義，增強四個意識、堅定四個自信、做到兩個維護，更加緊密地團結在以習近平為核心的中共中央周圍，全面貫徹習近平新時代中國特色社會主義思想。參見：新華社（2019）、胡長栓（2022）。



錦濤時期「九龍治水」的集體領導再轉向「習核心」的背後成因，是否代表習近平有著與胡錦濤不同的領導能力？專精中共文革研究學者馬若德（Roderick MacFarquhar）曾表示實行列寧主義國家的政權可總歸為就是「領袖優先」，精闢揭示列寧主義國家的國家力量，其實大多來自對領導人的「絕對忠誠」，亦代表著領袖是否具備調動一切社會資源的能力<sup>2</sup>。經由習近平面試拔擢、調升至權力中心政治菁英是否對於習近平的人事安排皆心悅臣服？或是僅為爭取被上級看見的機會積極尋覓新關係，以發展政治生涯仕途？是習近平單方面壓制中共政治菁英們而定於一尊，還是與菁英們面臨「百年未有之大變局」的危機意識，而有了雙方相互影響的動態過程？受中共獨特的政治思維所影響？所以，若是要更具體描繪習近平的領導，或許要微觀風格與型態，並需要跳脫西方政治體制與政策制定的思維，始能建構出習近平領導形象。

## 第二節 研究目的與主要研究問題

### 壹、研究目的

習近平主政迄今已逾 10 年，其政治權力出現高度集權化的現象。若從中共政治運作的比較觀點來看，在江澤民與胡錦濤主政時期，中共採取各部門依據職能專業分工分管，呈現「弱書記、強常委」的權力型態（陳德昇，2018：49）。由於習近平已經在黨中確實掌握權力，他的諸多意見與觀點將會強力影響中共政治菁英們治理黨內與國內外事務。因此中研院吳玉山院士認為應傾舉國之力研究「習近平現象」（廖士鋒，2022），習近平主政的中國大陸其任何變化攸關世局、動見觀瞻，可見「知己知彼」瞭解習近平之重要性。

習近平已經藉由改革體制延續其領導壽命。在中共 20 大之後，中共政軍菁英

---

<sup>2</sup> 馬若德（Roderick MacFarquhar）認為習近平的反腐運動和文革有相似之處。毛澤東發動紅衛兵是為了讓群眾變得具有革命性；習近平發動反腐運動是為了改善與淨化群眾，進而讓群眾聽話。此論點的邏輯是藉由減少黨內貪腐，重新建立將近 9,700 萬共產黨員在群眾中的形象。基層官員（黨員）一旦不再接受賄賂，群眾也就不需或不可行賄，群眾將變得更為守紀。此論點某種程度呼應了伯恩斯認為變革型領導者創造追隨者，是著眼於滿足追隨者的高階需求，從而啟動追隨者自我成長和轉變的過程。馬若德的訪談報導可參閱高雨莘（2016）。鮑樸（2019）。

體制將如何寫出新局，其所推動與執行的兩岸政策，關乎我國未來 5 年的兩岸關係與國家安全，對於關心兩岸關係之吾輩而言，中共 20 大的領導班子動態更加成為關注焦點，若是能瞭解身為領導人的習近平之領導型態，對於我國掌握未來中共政治動態應有裨益。本研究將觀察習近平的政治思維與領導型態，是否與西方主流媒體敘述的習近平形象相符合。同時，本研究期許能夠藉此預判習近平第三任期對我國之態度與威脅。綜整研究目的有二：

- 一、以伯恩斯的變革型領導理論架構說明習近平領導型態。
- 二、瞭解社會主義和習近平領導風格，以及其權力集中、核心思想的態勢。

## 貳、主要研究問題

領導研究的重點是領導型態影響領導者所持的態度和表現出的行為模式（Anderson & Sun, 2017：76）。本研究以伯恩斯的領導理論試從習近平主政時期（2012 年 10 月至 2023 年 6 月），分析習近平說明上任前後個人的領導特質、領導作為及政治菁英之追隨關係，解構習近平的領導型態。

本研究擬回答以下研究問題：

- 一、從 18 大上任到 20 大繼任後，習近平如何逐步集權？
- 二、習近平如何打造團隊？他的領導型態是什麼類型？交易型？變革型？或權力支配型？
- 三、中共政治菁英為何讓同意習近平取消任期制，破壞集體領導、集中權力於一身？習近平如何號召追隨者？如何凝聚被領導者的向心力？

## 第三節 概念界定與文獻回顧

領導力是對領導力以及使某人成為有效領導者的特質、行為和技能的研究。這是一個隨著時間的推移而發展的領域，並受到多種因素的影響，包括歷史事件、文化規範以及心理學和組織理論的進步。對領導力的研究可以追溯到古希臘人，他們確定了魅力的概念和成為偉大領導者的特質。然而，直到 20 世紀，領導理論才開始形成一個正式的研究領域。最早的領導力理論之一是偉人理論，該理論認為領導力是某些人與生俱來的品質。這一理論在 20 世紀初流行，但後來因缺乏實證證據和未能說明情境因素在領導力中的作用而受到批評。而應用在政治領導的性質和意義，在 20 世紀著重於描述政治領導人為傑出的英雄或惡棍——同一個人

的領導型態可能因不同的作者立場而有很大不同評價（Edinger, 1990：509）。



## 壹、概念界定

### 一、領導者個人特質

韋伯和伯恩斯都是領導力領域頗具影響力的濫觴者，但他們對領導力的本質以及如何發揮領導力卻有著不同的看法。韋伯的領導力是基於領導者的個人素質，而伯恩斯的觀點則側重於領導者激發和激勵下屬實現共同願景的能力。

伯恩斯是美國政治學家，也是領導力研究領域的先驅。他最出名的是被譽為開創性著作《領導力》（Leadership），該書於 1978 年出版，伯恩斯對領導理論的主要貢獻是他區分了兩種主要類型的領導：交易型領導和變革型領導。交易型領導專注於維持現狀並為合規交換獎勵，而變革型領導則專注於激勵和激勵追隨者實現共同願景並充分發揮其潛力。伯恩斯認為，變革型領導是最有效的領導形式，因為它專注於激勵和激勵追隨者實現共同願景並充分發揮其潛力。伯恩斯認為，變革型領導者能夠創造積極的變化，並帶領他們的追隨者取得更高水準的績效和成就。

伯恩斯關於領導力的著作也強調了道德領導力的重要性，他將道德領導力定義為基於道德原則和對社會正義的承諾的領導力。他認為，道德領導對於解決社會問題和促進共同利益至關重要，擁有強烈道德感的領導者更有可能發揮作用並激勵他人追隨他們。

### 二、領導行為的環境條件

除了上述領導者個人特質對領導型態的影響，亦有學者關注領導者的職位、社會和組織背景，以及危機情況和國家文化的作用（Walter & Bruch, 2009：1431）。以下就此五項因素逐一說明：

一、職位特徵。領導者在組織內所處的位置可能會影響他們的魅力行為。儘管研究已經證明瞭這種領導力在各個管理層次上的適用性（Bass, 1997），例如，理論家們認為魅力行為在更高的層次上更容易發生（Rainey & Watson, 1996）。然而，實證研究的結果卻不盡相同。儘管最近的實地研究表明，高層領導的魅力和變革性行為更加突出（Block, 2004；Bruch & Walter, 2007），但 Lowe 等人

(1996) 的分析顯示，結果與作者自己的預期相反。因此，領導者的等級定位與企業文化之間的關係的本質是什麼？其他職位特徵也很少受到研究關注。Rubin 等 (2005) 發現領導者的控制範圍若太小會削弱變革行為。

二、社會環境特徵。有一小部分研究將領導者的社會環境作為領導力的前因進行了調查。例如，學者們發現如果領導者的直接上級也表現出具有魅力的變革領導行為，那麼重點領導者的魅力行為就會更加明顯。同樣地，Bommer 等人 (2004) 證明瞭領導者的變革行為與同僚的各自領導力呈正相關，高水準的同僚變革領導力可以減少領導者憤世嫉俗的消極影響。因此，有證據表明，魅力型領導行為可能會在組織層級中層層遞減，並在同級之間傳播 (Waldman & Yammarino, 1999)。

此外，學者們還強調了追隨者在塑造魅力型領導中的作用 (Howell, 2005; Shamir & Weierner, 1997)。關於這一概念的實證研究還處於初級階段。一項對 54 個軍事單位的研究表明，追隨者的發展水準 (例如，他們的自我實現需求和集體主義取向) 可以增強領導者的變革行為 (Dvir & Shamir, 2003)。此外，Richardson 和 Vandenberg (2005) 對 167 個工作單位的研究表明，領導者對其追隨者的能力的看法，將對變革型領導產生了積極的影響。

三、組織特徵。組織環境對領導的作用的理論研究提供重要的觀點，例如組織的生命週期階段、戰略、技術、結構和文化的潛在相關性 (Shamir & Howell, 1999)。然而，這一發展缺乏實證研究。與之前對組織文化作用的考慮一致，學者 Pillai 和 Meindl (1998) 發現，在集體主義而非個人主義的工作單位中，領導者的魅力變革行為將更加明顯。此外，在組織結構方面，研究顯示變革型領導在有機的而不是機械的軍事部門中更為突出 (Popper & Singer, 1990)。

四、危機情況。在關注組織環境的同時，不同的學者也討論了危機狀況作為變革領導力論證前提的作用。儘管韋伯認為危機是魅力型領導力的先決條件，但晚近學者則認為即使危機情況可以促進這種領導力，但並不是其發生的必要條件 (Shamir & Howell, 1999)。學者 House 等人 (1991) 的研究表明，面臨重大外部危機的美國總統的行為魅力更高，例如研究發現美國小布希總統的修辭語言在 2001 年 9 月 11 日的恐怖襲擊後含有更多的魅力元素。亦有研究顯示追隨者對直接領導的評價，會視領導人是否帶領經歷危機情況：若無危機情況，追隨者評價其

領導魅力就越小。

五、國家文化。變革兼具魅力的領導力在不同國家都有表現 (Bass, 1997)，但學者們發現民族文化的某些特徵會影響到這種領導力的出現 (Judge & Woolf et al., 2006: 209)。通常情況下，這種研究通過捕捉不同國家的領導人的魅力行為的程度來研究文化差異。例如，Singer 和 Singer (1990) 在對紐西蘭員警的抽樣調查中發現，變革型領導比交易型領導更經常出現，而在臺灣員工的抽樣調查中卻沒有這種差異。另外，Javidan 和 Carl (2004) 發現，在加拿大的高級管理人員中，變革型領導行為比在伊朗更明顯。迄今為止，關於國家文化與變革型領導力之間聯繫的更多正式研究（即超越使用國家作為文化的代理）還沒有進行。

### 三、領導者與追隨者的關係

學者貝斯在伯恩斯的領導論點基礎上，進一步充實變革型領導理論的內涵，但兩者對於領導者與追隨者關係的看法仍有差異。晚近學者們曾重新審視了伯恩斯 (1978、2003) 和貝斯 (1985、1998) 的觀點，認為伯恩斯 (1978、2003) 的觀點源自政治運動，其理想的特點是領導者和追隨者之間對共同意義的相互追求和積極合作。相反，貝斯 (1985、1998) 的方法來自於軍事訓練，在軍事訓練中，領導者將現有的知識傳遞給追隨者，並通過使用從鼓舞人心的動機到個性化的考慮等一系列工具來刺激他們的活動，這有助於確定貝斯方法的邊界條件，並提醒後續研究者要注意貝斯領導背景的特殊性。

對改變追隨者的願望和需求感興趣的實踐者，可以在伯恩斯 (1978、2003) 和貝斯 (1985、1998) 這兩種截然不同的領導者-追隨者互動方法中做出選擇。伯恩斯 (1978、2003) 的靈感來自於將領導者與追隨者之間的互動變成一個相互充實的對話過程，在這個過程中，領導者和追隨者交換思想和角色，而貝斯 (1985、1998) 的動力則來自於通過在大棒加胡蘿蔔的交易型領導中注入一些誘人的、有魅力的風格元素，來提高領導者對追隨者的支配力的有效性。

在伯恩斯 (1978、2003) 的理念將引導他們形成一種更有道德、更真實、更有協作性和創造性的領導風格。在這個時代，即使是最著名的公司，如蘋果電腦在其富有魅力的 CEO 史蒂夫·約伯斯的領導下，也陷入了不道德的行為中（追漲股票期權），這顯然是在行使交易型領導（與追隨者進行交易），因此，本研究

認為有必要仔細研究變革型領導的理解是否如同伯恩斯所設想的那樣，領導力應該是不折不扣的變革性，或是領導力應該是交易型的領導以及變革型的領導手法交叉使用。



## 貳、相關理論檢討

### 一、變革型領導與交易型領導

20 世紀 40 年代和 50 年代，研究人員開始關注領導力的行為方面，領導力的研究轉向更加實證和科學的方法。在 1960 年代和 70 年代，出現了領導權變理論，強調將領導風格與特定情境因素相匹配的重要性，例如組織的特徵和手頭的任務。這些理論表明，沒有一種「最佳領導風格」，有效的領導者需要靈活適應不斷變化的環境。

20 世紀 80 年代和 90 年代，變革型領導理論開始流行，強調啟發和激勵追隨者實現共同願景的重要性。這一理論強調領導者在為下屬創造意義和目標感方面的作用，其中將政治領導人的領導型態提出系統性的歸類與分析，伯恩斯（James M. 伯恩斯）奠定非常重要的基礎。基於對美國總統的歷史研究以及 20 世紀的革命運動和意識形態，伯恩斯（1978）提出領導者可以選擇實踐變革型領導（transformational leadership）或交易型領導（transactional leadership）。根據伯恩斯（1978）的觀點，變革型領導代表了領導者和追隨者之間的一種創造性的互動形式，雙方都在其中發揮著積極的作用，互相影響對方的看法和行動。變革型領導是真正接受其追隨者的需求和願望，尋求提升，使其能夠進步，最終蛻變為領導者，並轉向為他們之前的導師指明方向。與此相反，交易型領導在伯恩斯（1978）看來，是建立在與追隨者達成互利（但有陰謀）安排的基礎上。伯恩斯認為領導者在社會變革中的角色，在很大程度上是取決於其意識形態的領導，讓其被視為偶像或英雄（伯恩斯, 1978：207）。變革型領導力的描述，開發了一個變革型領導力的模型。利用伯恩斯（1978）對變革型領導和交易型領導的並列描述，貝斯（1985, 1998）在領導力研究中提出了一種理論和實證方法，他將其命名為交易型-變革型型態，提出變革型領導的四個面向，即理想化的影響、鼓舞人心的動機、智力刺激和個性化的考慮。

也有學者將真正的變革型領導和偽領導之間進行區別，而這種區別的本質是，

真實的變革型領導力是建立在一個真正的、有意義的、創造價值的領導力之基礎。而其中最重要的基礎是「合法價值的道德基礎」（Anderson & Sun, 2017：78）。這樣的道德基礎可用來檢視，變革型領導者提出的願景是否為公眾利益或僅為一己之私，而判斷是否為真正的變革型領導。

## 二、權力支配型的領導型態

伯恩斯以俄國亞歷山大二世的解放農奴改革的例子，表明縱有變革精神卻優柔寡斷的領導者，以及分裂的官僚機構將會使變革型的政治領導以失敗告終。變革型的領導者通常在推動改革政策時，面臨社會和既有政治組織的衝突，若領導者缺乏對目標和價值的一致性，且不願意堅持原則的情況下，也是改革失敗的原因（常健、孫海芸〔譯〕，2016：159-160）。此外伯恩斯認為改革始終是在變革和交易之間保持平衡：在精神和態度上變革，在過程和結果上交易，但會盡量避免或降低交易的過程和代價（常健、孫海芸〔譯〕，2016：171）。因此，變革型領導者可能限縮某些自由(官僚和人民)取得政策改革的權力，而容易成為強勢領導者，例如英國前首相柴契爾夫人，使用權力來維護自身所重視的價值（謝佩姣〔譯〕，2019：15、389）。

基於以上理論的探討，本研究亦會關注習近平的領導是否從變革型領導型態轉變為收攏權力於一身的領導型態。

## 參、習近平領導相關研究的檢討

大多數關於變革型領導的實證研究對變革型領導力的研究是基於問卷調查的。其中，TLQ 是最廣泛使用的測量方法，而第二種最常用的測量方法是變革型領導力問卷（李超平、時勘，2005：803-811）。但進行中共領導研究，很難進行問卷調查。甚至中共基於國家安全，對於許多國家運作資料或是會議都是採取非公開方式或僅透漏部分資訊，以至於讓研究者會有見樹不見林的困擾。在鄧小平至胡錦濤主政時期，隨著改革開放的社會風氣，中共對於西方學者的態度較為開放，以至於所謂的「中國通」學者有機會可以與中共政治菁英有不少對話機會。此種「北京學」的研究側重於獲取和分析有關內部中共菁英動向的內幕消息（Saunders, 2010：12）。使用這種方法的學者會因為訪談中共內部對象，而獲取第一手菁英觀察領導人動態的寶貴資料。

### 一、政治心理學視角

這類學者使用大量文獻研究，就官方所釋出之資料、傳記進行研究中共領導人的個人背景經歷以形成對其個人特質、性格特徵。Joseph Torigian（2018）由習近平在文革時期的成長經驗，歸納出習近平具有「堅忍、理想主義（相信犧牲奉獻與紅二代的治國天命）、務實主義、政治謹慎」等四種性格特質。李智琦（Tony C. Lee, 2018）則運用性格心理學的「五大性格特質」（the big five personality traits），檢視毛澤東與習近平兩人性格上的異同：兩人具有相同程度的「外向性」、「經驗開放性」，顯示皆喜歡發展和運用魅力；兩人在「盡責性」、「親和性」、「神經質」特質出現差異。顯示習近平「政治容忍」和「成就感」高於毛澤東，所以推測習近平不會重複毛的瘋狂個人崇拜和政治鬥爭，因為習具有更高的自尊與渴望去完成重要目標（Lee, 2018：478-480）。學者寇健文探索大量文獻資料，依據習近平早年生活與成長經歷，歸納成習近平的六大性格，分別為1.簡檢樸實和厭惡腐敗；2.隱忍堅持、高度自信；3.念舊重情、除惡必盡；4.崇尚強勢領導、不墨守成規；5.犧牲小我、完成大我的集體主義；6.民族復興與社會主義建設的使命感（寇健文，2022：60-82）

研究中共領導人之領導風格有其背後多重的變數交互影響，若放大某些事件或某些人的觀感，則恐有社會科學研究方法所稱「過度推論」之虞。所以如何客

觀評估各變數並以適當給予不同權重，亦是本篇研究努力遵守的目標。

## 二、政治社會視角

中共五代領導人於內外部環境下，面臨著不同的時代任務，若要對五代領導人進行公平比較以瞭解各人的領導風格和影響，是有相當的困難度（Shambaugh, 2021：3）。學者貝淡寧也有認為在不同年代和政治觀點，領導人會有不同的領導力表現，人民對領導力的期待也不同（吳萬偉、宋冰〔譯〕，2016：57）。藍普頓（David Lampton）以豐沛的訪談筆記、田野調查搭配文獻研究，以領導人數、領導人力量，以及社會資源三個面向，形塑中共領導人的政治空間與變化。藍普敦並以韋伯、伯恩斯的領導理論視角解釋中共建國以來的四位領導人。藍普敦檢視領導人訂定的目標是否包含極大的變革，或是以系統維持者自居。他認為毛澤東和鄧小平皆屬於變革型領導人；江澤民和胡錦濤則屬於交易型領導人。藍普敦進一步指出毛澤東與鄧小平雖然都屬於變革型，但依據領導人的性格和所處環境，兩人領導風格仍有差異：毛澤東想推動悖逆人民傾向的改革，不惜以改造人民的恐嚇手段和意識形態的組織工具去執行。藍普頓認為毛澤東也是所謂的「權力支配」類型的領導；鄧小平的形式方法則吻合「人民想過好日子」的天性，推動改革開放追求經濟成長，並以愛國情操希望提升人民共同努力的共識，進而提升國家的國際定位（林添貴〔譯〕，2015：73）。藍普敦書中並未認定習近平的領導型態，但他提及「權力支配型」的領導，啟發本研究對 20 大以來習近平的領導型態的認知。

學者沈大偉（David Shambaugh）則使用大量文獻，以及其自身長期對中國外交關係、軍文關係的研究基礎，描繪包括習近平在內的五代領導人成年之前的經歷、踏入政治菁英梯隊後推行政策，以及如何鞏固權力的方法，藉由描述其性格和領導風格的差異。沈大偉認為若依韋伯的分類，這五代領導人都是「傳統的」，因為他們皆延續了自中共建國以來就已成為中國特色的、世襲的、男性主導的、等級制的政治制度。這五人（在不同程度上）都是「法律理性的」，因為他們都樂於並尋求建立強大的制度等級制度來管理國家和社會，並且政策的決策基礎多少是在內部以理性和賢能的方式進行（Shambaugh, 2021：4）。雖然毛澤東在 1966 年後對官僚機構的攻擊。但是，他再次試圖重塑官僚機構，而不是完全摧毀

它，因為毛澤東不是無政府主義者。關於韋伯的第三種領導方式，沈大偉認為只有毛澤東和習近平可以說是「有魅力」的領導人——通過個人的民粹主義號召來激勵群眾——其他三位（包括鄧小平）則不是。江澤民當然外向和合群，但這與有魅力是不一樣的（Shambaugh, 2021：4）。

沈大偉亦使用伯恩斯的領導理論檢視五代領導人，認為毛、鄧和習三人可以歸為變革型領導人，因為他們都真正對社會和制度產生了實質的變革影響。沈大偉更深入使用伯恩斯變革型領導人的四個子類別，試著將每個領導人歸入其中：理想領導人（毛、鄧、習）、改革領導人（鄧、習）、革命領導人（毛）、英雄（毛）和理論家（毛澤東、習）。伯恩斯認為變革型領導人能夠「意識到並利用潛在追隨者的現有需求」，在這方面，沈大偉認為毛、鄧和習也都挖掘了大眾的需求，意即這三位都加強對民族主義的強烈訴求，以及人民對「強人」領導人的偏愛：毛澤東是通過平等主義、社會主義的呼籲；鄧是通過經濟賦權的機會，而習是著重維繫社會秩序和打擊特權腐敗。因此可知道沈大偉將追隨者視為一般民眾，以對社會和制度進行變革解釋為滿足社會大眾需求。他認為江和胡是交易型領導者，「交換統治權」以逐步改善人們的生活和對特定官僚機構的代理委託（伯恩斯稱之為「與官僚討價還價」）。因此，江和胡也是在中共「集體領導」下運作的最自在的，是交易型領導的典型代表（Shambaugh, 2021：5）。但是進一步探究伯恩斯對於追隨者的定義，係指「全身心為領導者效勞的人」，受到變革型領導的追隨者也會轉化為新領導者，而可能使舊領導者成為道德的代言人（常健、孫海芸〔譯〕，2016：3）。所以本研究認為需要探究的追隨者，應該是位居中共領導層內的政治菁英與領導人的關係，始可確認領導人的領導型態。

學者趙穗生則從中共領導人是否有獨特的外交政策為依變項，認為毛澤東、鄧小平、和習近平都屬於變革型領導人，而江澤民和胡錦濤僅延續鄧小平制定的外交路線，屬於交易型領導人（Zhao, 2022：5-6）。趙穗生的研究並進一步解釋了變革型理論的框架，認為中共的變革型領導人一定有新的願景，並使用更高的理想激勵追隨者，但需要鐵腕的硬實力確保追隨者遵守。變革型領導人結合個人權力（含魅力）與職權，使得願景得以實現。在政治上利用意識形態的力量調整政府機構組織，對外關係則利用國際權力分配，對國際規範和規則做出戰略反映，成為國際遊戲規則的改變者。因此趙穗生認為毛澤東是個「革命的十字軍勇士」、



鄧小平則是一個「務實的強人」，而習近平則是「至高無上的領導」（supreme leader），認為習近平做到了他前任無法做到的黨內團結和紀律，開創了中國成為繁榮社會和全球大國的新時代。但與追隨者的關係，趙穗生則認為習近平親自策畫、提議、部署推動許多政策決定，是因為習認為許多官員沒有能力處理複雜的問題<sup>3</sup>。並認為習近平已經像史達林或毛澤東在文革期間，與官員保持相當大的距離。（Zhao, 2022：6-14）。趙穗生對於習近平的變革型領導研究相當具啟發性，但給予習近平這位符合變革型領導定義的結論，卻是認為習近平以變革型領導人獨裁的權力，讓他只以忠誠作為官員業績評估的關鍵、沒有人敢與習近平說相反的話，並認為習近平的頂層設計和微觀管理的領導風格，使得官僚提供給他的訊息是大量不完整的建議，雖然參與政策眾多，但仍只看到部分的訊息，造成其內政和外交政策變得不連貫（Zhao, 2022：265-266）。這樣的推論顯示習近平的變革型領導並未對追隨者產生影響，但對於習近平從變革型領導轉變為獨裁領導的結論沒有提出進一步說明原因，讀來讓人有前後矛盾之感，因為對於研究前半段敘述習近平事必躬親的領導風格，他應該才是「見樹又見林」的資訊掌控者，反倒是追隨者可能會落入資訊不足全的「訊息困境」（Cheung, 2022：13）。對於習近平的領導型態的變化，造成對追隨者的影響也是該研究未著墨之處。但瑕不掩瑜，學者趙穗生的研究框架仍提供本研究非常重要的參考。

綜整以上學者對於習近平的領導研究，皆同意習近平屬於變革型領導人，但依據的理由係因習近平進行變革的政策，符合了伯恩斯對領導者的檢驗要看其是否具有推動歷史「變革」的力量（常健、孫海芸〔譯〕，2016：中文版序言）。上述研究皆未進一步說明習近平不同時期是否有領導的變化，以及他與政治精英追隨者們的關係。故本研究希望可在上述研究的基礎，補充說明這兩部分。

---

<sup>3</sup> 此論點是引用自習近平在十九屆中紀委第五次全體會議上的講話（2021年1月22日）。但查詢全文後發現，此篇文章主要是檢討幹部有五種有問題的工作態度：工作懈怠缺乏擔當、面對問題束手無策、只動口不動手、中央部署照本宣科、被動消極坐等中央批示。習近平說「我做批示是守住最後一道防線，難道我不做批示工作就不幹了嗎？」。接著習近平勉勵幹部：「貫徹落實黨中央決策部署必須善於把握政治大局，政治佔位上去了，抓落實才會堅決有力。」故從上下文意推論，習近平是放重話要地方幹部拴緊螺絲、勇於任事，應非外媒認為習近平抱怨官員沒有能力之意。資料來源：中共中央黨史和文獻研究院（2021）。媒體報導可參閱：Josh Chin（2021）。



## 第四節 研究設計

### 壹、研究途徑與研究方法

#### 一、研究途徑

本研究擬採用新制度主義研究途徑論述習近平的領導風格。傳統政治學研究傾向制度和組織過程，即使轉變為以研究個人政治行為、注重非正式權力資源的行為主義研究途徑，皆因為是以描述性、靜態解釋說明政治現象與預測政治發展（周繼祥，2005：20）。過去的古典制度主義，著重於法律、正式制度的層面，如何限制與主導人的行為進行分析與比較，但過於靜態的解釋架構且忽略個人選擇，因此有了行為主義的興起。行為主義強調實證研究，將焦點放在人的行為並歸納集合而產生的結果，由此進行分析而產出普遍性原則。隨著西方社會科學方法論的「典範轉移」（paradigm shift），「新制度主義」的熱潮亦出現在後社會主義國家轉型的研究上，David Stark 與 Victor Nee 認為國家社會主義的社會形構有其自身的制度邏輯與發展動力，故必須對傳統理論的分析架構加以檢討，因此採取「新制度分析」（王信賢，2000：33）；而新制度主義應用在中國大陸研究強調在政治生活中「人」或「集團」對利益和權力追求這種變數的重要性，只是強調用新制度主義的角度去進行詮釋。在 80 年代中期開始，在中國大陸政治研究有愈來愈多的理論嘗試結合「結構」、「文化」及「行為者」，尤其是從結構和行為者的整合解釋最多（林奎燮，2003：110）。

由於研究中國大陸改革時期政經變遷上重要現象與議題本身的特質，對應於新制度主義內不同途徑之間在分析前提上的殊異，使得「歷史制度主義」的影響最為明顯，而且其獨有的解釋邏輯在中國大陸研究中也獲得愈來愈多的印證闡發。若要了解習近平的領導特色與類型，勢必要了解中共領導人傳承的體制異於西方民主體制的領導人更迭，或是傳統列寧主義體制。越來越多研究顯示，中共近期倡議之中國特色社會主義，融合社會主義、中國傳統政治文化，所以若要描述習近平的領導行為，需要充分了解他仍深深受到中共傳承體制之影響。若是無法理解，則可能會認為中共建政以來的領導人風格有相當程度的不連續性，或是認為

習近平是橫空出世的皇帝或是獨裁者（Shambaugh, 2021：2）

不僅中共每任領導人在不同的時期執政，放諸各國領導人亦是在國內和國外面臨著不同的政策挑戰。因此，從毛澤東到習近平這五任領導人也面臨著不同的任務：只有毛澤東必須從頭開始建立一個政權和國家，其他的人都繼承了一個制度和民族國家，後續領導人的努力可以說是附加的和補充的。儘管鄧小平從毛澤東那裡繼承的制度和國家在毛澤東時代後期、文化大革命的無政府狀態下受到了嚴重的創傷，必須進行重建，但當時（1977 年）的中國共產黨和中華人民共和國已經很穩固了。然而，鄧小平的改革確實構成了重大的質的變化，儘管是在現有的系統框架內。江澤民從鄧小平那裡繼承的 1989 年（天安門大屠殺）後的中國，以及他所做的政策調整，也是一種變化。但這些變化更多的是針對中國共產黨運作體系的上層建築而非基礎。胡錦濤對這個系統進行了極少的漸進式改革，儘管他（和他的總理溫家寶）確實發起了一些社會政策倡議（這些倡議基本上沒有實現）。習近平無疑是一位強有力的領導人--但是，他對體制所做的改變在很大程度上是補充性的，而不是根本性和原創性的（Shambaugh, 2021：3）。

歷史制度主義以「因果過程模式」解釋：「回到歷史發展的脈絡中，去觀察各個因素在不同時點的互動，尤其著重呈現整串因果鏈（casual chain）如何影響結果，產生各種不同路徑（path）的過程。」（黃宗昊，2010：152）。因此，若要研究習近平的領導型態，仍必須回到中共的領導體制內，分析中共領導制度實踐、歷史背景，以及當時政治行為者之間權力是如何相互作用。此外，歷史制度主義強調歷史的偶然性/突發事件（contingencies）可能會產生持久的影響。或是有自我意識的政治人物在反思國家/社會的過去歷史經驗和未來發展時，將國家/社會帶向不同的道路。由歷史制度主義觀察政治進程的結構，為政治體制、國家組織結構、國家利益、政府政策、政府/社會關係、**突發事件**組成（Immergut, 1998：18-19）。為了瞭解不同因素造成對習近平領導的「歷史因果」，本研究仍需要回到中共前幾任領導人的領導思想（尤其屬於變革型領導者的毛澤東與鄧小平），以理解習近平許多領導決策與方式。習近平為因應中國「百年未有之大變局」，包括崛起中國與霸權美國之競爭/對抗、灰色地帶衝突、全球疫情等事件，習近平的領導策略/思想口號該如何跳脫治亂興衰的歷史週期律（韓振峰，2022）。

## 二、研究方法

本文旨在以文獻分析法探討習近平主政時期的領導風格，分析習近平如何藉由新時代的第三次革命帶出「中國特色社會主義」的「意識形態」倡議，以及「權力掌握」與「調整授權」等領導風格取得中共黨內政治菁英的認同，取得「思想」的「核心」地位。在研究方法方面，本文以質化研究為主，先蒐集與檢視相關文獻，一方面探討習近平掌權之初的政治環境與制度情況，同時探究習近平上任後推動了哪些調整授權或新創立的制度變革，尤其是有關黨內領導幹部的風氣塑造，以此一窺習近平此些舉措與其領導風格塑造的關聯。

此外，在政治學研究中，「網絡」一詞已被用作一個隱喻直接或由通常定義不明確的關係間接連接（Ward et al., 2011）。學者 Keller（2016）認為藉由政治菁英之間網絡關係，提供了一種內在的、更動態的實證研究。菁英間潛在的聯繫可能使某些菁英更容易加入一個派系或團體，但個人參加與否的動機取決於更複雜的政治前途佈局策略考量，而且菁英之間的競爭也並非外界想像是明顯的衝突或政變。所以在不同時期，可以看到本來被外界認定為某派系的政治菁英，到了習近平領導的中期，仍然被重用，例如趙樂際。所以人際網絡關係可作為分析領導人與追隨著們彼此動態關係，有歷時性改變之佐證說明。

## 貳、資料來源與研究範圍

探究一個政治領導人，除了政治權力是進行必要資源，根據伯恩斯的定義，領導是領導者與追隨者的關係。因為伯恩斯認為領導的過程必須被看成是「衝突和權力的發展過程」（常健、孫海芸〔譯〕，2016：11）。但對於專制國家或獨裁國家的領導人與政治菁英關係的研究，則可能只著重於權力追逐與權力捍衛的解釋，會造成此原因極大原因，可能是相關資料取得的困難，可能是因此類國家的領導人在其領導體制下需要製造不確定性，隱藏關於自身所思所想，在大多數情況，尤其是獨裁者，是以行動說話而非用語言做事（Schedler & Hoffmann, 2015：106）。民主國家研究領導人的研究，可以藉由傳記、貼身宣傳，能夠使研究者較為清晰描繪與幕僚、官員的互動。對訊息的過多保護以致於有關中共領導人的領導力研究較為缺乏或表面，尤其是現任領導人習近平，將國家安全無限上綱的情況下，恐難重現讓外國媒體人貼身採訪，例如當年獲得授權為江澤民立傳，可



以採訪中共國家級領導人 Robert Lawrence Kuhn 等。故本文的研究資料來源除了查考國內外有關學術文獻、使用中共官方資料、西方大學、智庫等資料庫，將盡量探究其他曾接觸過習近平的各方人士的評價，以及退任的政治人物發表對習近平的相關評論，盡力確保本研究的研究資料科學實證。若是使用習近平共事的舊屬訪談，則因為有褒揚領導人的立場，可能僅建構出有關習近平正面的特質。所以，從與習近平多次面對面交流的其他國家領導人，則可能會給予習近平不同的觀察評價。澳洲前總理陸克文（Kevin Rudd）以他多次與習近平接觸與長期熟稔中國事務，以 10 個利益同心圓概念描繪習近平的世界觀。依據陸克文觀察，習近平是個知識淵博且專注者，與人交談時鮮少使用筆記或看稿發言，會直接有力表達自己的想法而不需拍桌表達自己的堅持（江威儀、黃富琪〔譯〕，2022：134）。陸克文認為習近平的最核心的第一個同心圓為「持續掌權」，欲確保自己在中共黨史中的地位與毛澤東相當，並超越鄧小平。陸克文認為江澤民和胡錦濤並未為中共黨內的建設或經濟發展提供太多思想方面的指導。因此認為「習近平思想」全面整合了中國意識形態體系，並且包含許多新的詞彙，以用來定義習近平眼中的政黨與國家願景。若要從外部研究中國，必須要仔細推敲習近平所說的話（江威儀、黃富琪〔譯〕，2022：140-141）。雖然陸克文並未明確指出習近平的領導型態為何，但從其描繪習近平的幾項特點，可推論習近平符合變革型領導的領導特色。然而，上述研究方式的局限是因為資料來源的取得通常為二手的資料，例如領導人談話稿、領導人傳記、新華網、新華月報，百度百科、維基百科等。使用這些資料的語詞捕捉習近平的個性特質可能會有誤差。中國領導人並不是獨一無二的人--他們很容易受到心理學家、政治學家和其他研究人員在多個國家和文化中發現的許多行為模式的影響。認識到這一點，各個國家和文化也對個別領導人施加了自己的特定影響。在這種情況下，本研究盡量涉獵來自不同國家、文化背景的學者對於中國與習近平的研究，盡量從不同角度描述習近平的領導背景與領導評價。

此外，本文亦探討習近平與其追隨者的關係，以中共政治菁英的人事與權力安排為觀察習近平領導的重點。習近平在公開場合之談話，以及外界對習家軍的諸多報導也是本研究的參考資料。然而中共菁英政治研究無論是極權主義政治、派系政治、世代政治，或是技術專家政治等研究途徑（寇健文，2010：3），都

必須選定作為觀察討論的菁英群體，而受到可用資料來源，以及預設的論述重點（徐斯勤，2007： 213-214），本文將關注最高層的中共政治與軍事菁英，鎖定中共中央政治局常務委員、政治局委員、中央委員，作為研究觀察「領導-追隨者」的對象與資料蒐集範圍。

至於時間範圍，係以 2012 年 10 月中共 18 大選出習近平為總書記為起點，歷經 19 大、20 大，至今（2023）年 6 月為止。



## 參、研究流程與分析架構

### 一、研究流程

本文在文獻探討中回顧學者們對於習近平領導的分類與研究，發現學者以豐富訪談資料與中共文獻的內容分析為期分類依據，並多以中共自毛澤東以來的每任領導人做比較，但由於未使用理論作為框架，使得論述結構較為鬆散。另一種研究方法使用領導理論模型（Lee, 2018：482），可謂開啟習近平領導的新河。所以本文以學者蘭普敦和沈大偉的研究成果為基礎，先爬梳西方伯恩斯領導理論的變革型領導的內涵概念，發現英雄式崇拜概念呼應了中共對於習近平思想的宣傳方向，於是進一步發現晚近學者對於韋伯的魅力型權威已經賦予新意，成為魅力型領導，並結合與變革型領導許多相近的概念，延伸出一系列更為細緻的領導理論。

考量到中共體制的特殊性，採用了學者巴斯以軍隊為研究對象發展出的變革型領導概念，並結合魅力型領導的構成因數。另以領導者行為的環境五大面向，賦予習近平與前幾任領導人的差異，尤其是危機這一面向，呼應習近平經常對內喊話說國家面臨「百年未有之大變局」，這極可能是為何習近平要與前兩任領導人採取不同路線，要縮緊權力之領導行為背後重要因素。並且以國家文化面向來補足前述學者研究，以增添本文解釋習近平領導的中國特色。

因為前述習近平領導常被與前面幾任領導人相比較，所以本文擬進一步探究習近平不同時期的領導型態是否有演變，及為何演變。此習近平領導變化動態分析，初步以每五年一次的中共人民代表大會作為時間斷線，輔以某些重大事件發生前後，中共相關談話或政策訊息，試圖觀察是否可說明習近平領導的變化，以建構習近平領導概念的重點因數。若是無法蒐集足夠資料證明論述，本文需要回到理論框架去檢視是否是要調整對習近平領導的假設：從交易型領導演變為變革型-魅力型領導。調整假設與變項以獲得客觀證據之論述。希望依此判斷習近平在第三任期期間的領導型態，並藉觀測其變化，探討其權力是否穩固。本文研究流程如下圖所示：

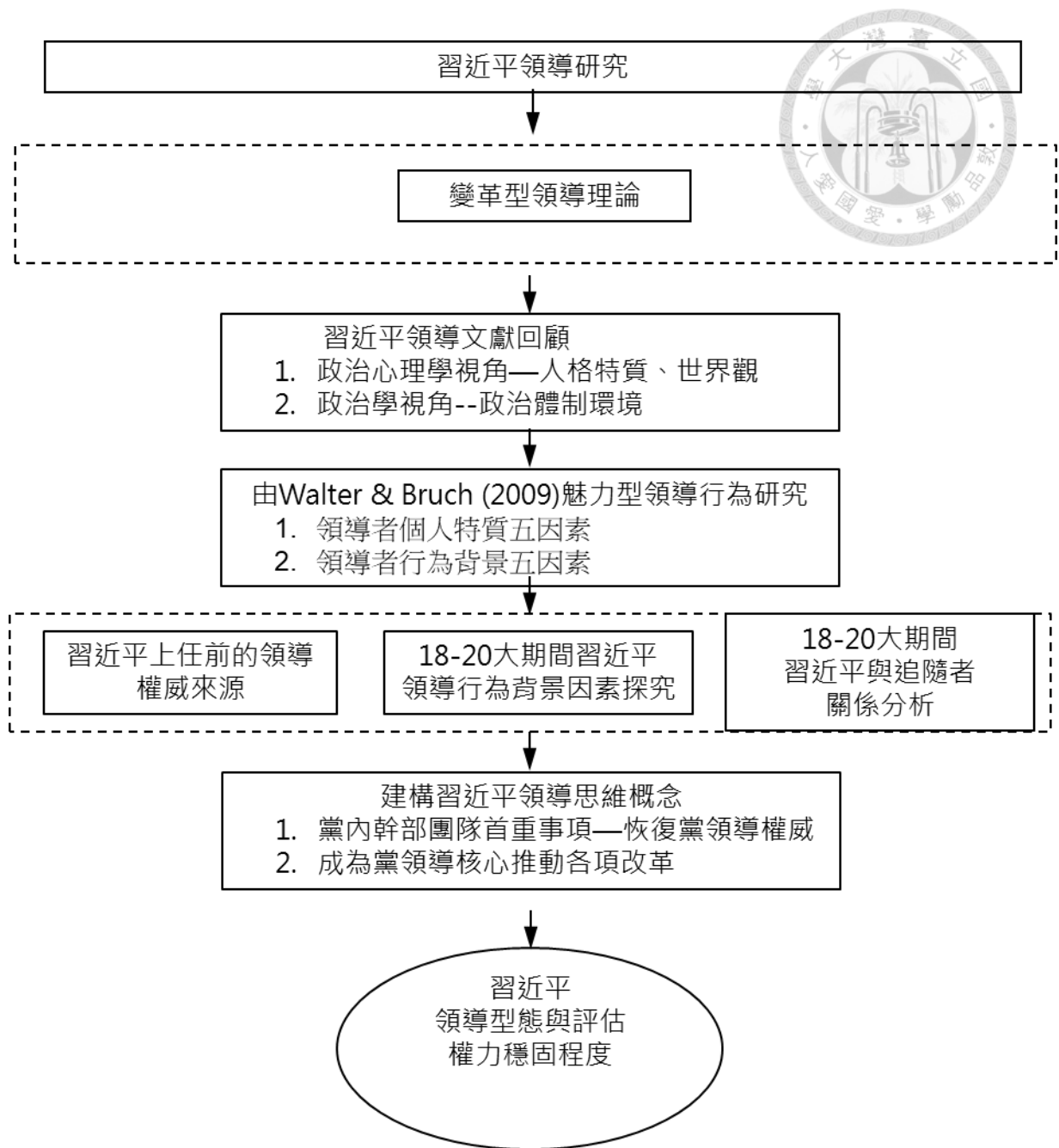


圖 1 研究流程圖

資料來源：作者自行繪製。

## 二、分析架構

領導者的個人特質和領導者的行為背景，是影響甚至決定其領導型態的前置變項，有必要在進入本題前先予以釐清。接著本研究以交易型領導、變革型領導和魅力支配型領導等三種不同領導型態，來檢視習近平的領導。變革型領導的理論來檢視習近平的領導，依據領導者個人特質與領導行為的環境背景因素，來檢視習近平的領導。此外，領導理論很重要的探討重心就是領導者與追隨者的相互關係是如何開始、維繫、加強。亦即研究習近平與其追隨者關係，或可為中共菁英政治研究加入不同的研究途徑。下圖即呈現以特質和背景兩大面向，探究習近平從 18 大上任前到 20 大以來的領導型態，並且推測習近平與追隨者的關係，依據習近平上任時間越久，中共政治菁英對政局掌控越低，檢視是否符合外界對習近平權力逐漸高張與集中的論述。

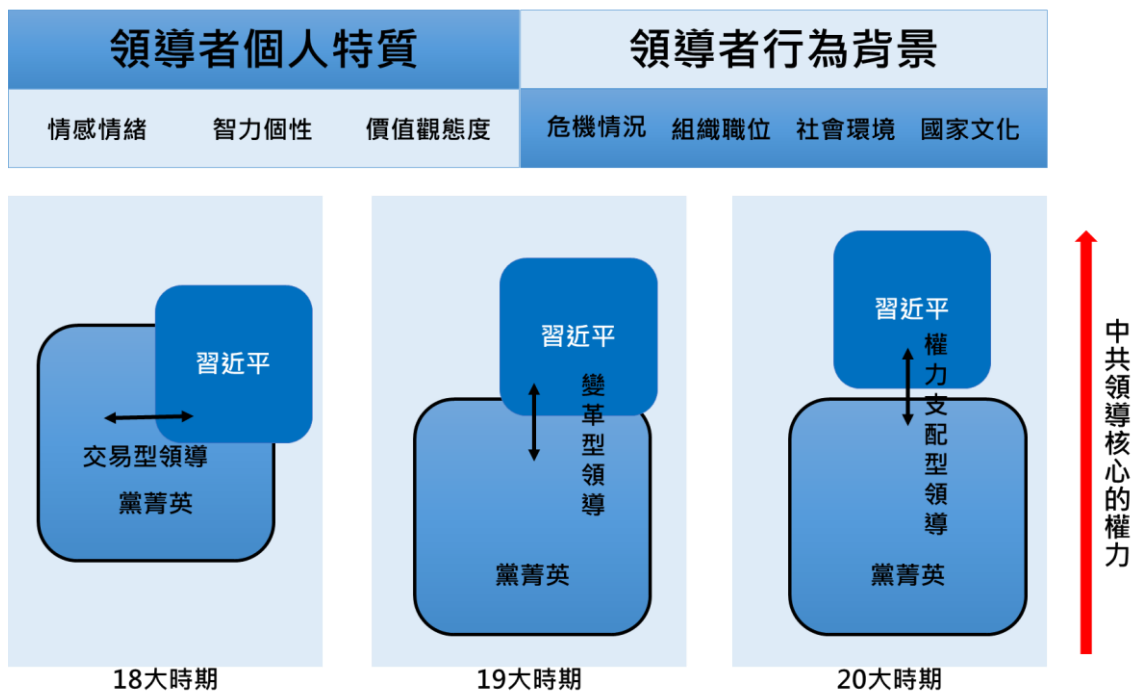


圖 2 本文分析架構圖

資料來源：作者自行繪製。

## 第二章 研究背景



中共的權力來源是什麼?英國學者 Kerry Brown 認為它是個為了權力而存在的政黨，儘管它現在必須以不同的方式行使權力，即使在一個比以往任何時候都更加多樣化、更加複雜的中國。習近平所領導的正是這樣的組織，而他也正是在這個不斷發展的傳統中坐鎮。若想瞭解習近平卻不瞭解中國共產黨，就像試圖理解音樂而又聽不懂音調一樣。黨的權力就是習近平的權力，他的權力完全來自於黨。基本上加入中國共產黨這個組織無法代表立即能使人變得強大。只有當黨員成功地往上被甄補時，才會開始遇到那些真正在黨內有影響力的人（Brown, 2016：19-23）。中共的領導人具有共產黨人（馬克思列寧主義）的身份，同時也是中國的領導人，因此深受中國政治和統治的歷史和文化傳統的影響。本章將描述中國共產黨領導制度的本質，以及這在制度上如何規範或協助習近平領導的運作。

### 第一節 中共領導體制的本質

早在柏拉圖的《共和國》中，人們就已經認識到，政治家的文化社會化對他們的取向和行為具有決定性作用。Tang Tsou 認為，中國歷史非常複雜，使得許多基於西方案例的理論、模型和一般命題，在解釋中國時面臨許多艱難的考驗（Tsou, 2002：159）。分析當代中國研究的西方學者對中國政治制度中正式和非正式政治的獨特互補性感到好奇。他們中的許多人都對中國從毛澤東時代進入「改革開放」時期的巨大轉變感到困惑，這是一個迷人但虛幻的時代。同樣，許多中國專家也在想，為什麼中共在經歷了數十年的集體領導，並在一定程度上實現了制度化之後，習近平的權力重新集中就像是突然轉向了毛澤東式的領導?對中共菁英政治的全面理解必須充分考慮到這些潛在的歷史、制度和文化力量，以及它們的動態和影響（Lieberthal, 2004： xviii）。

接下來將分別討論列寧主義和中國傳統政治文化對中國共產黨的獨特影響。

#### 一、列寧主義

列寧主義非常重視要由紀律、緊密團結、集中的共產黨來提供領導，它的組織原則是根據民主集中制原則組建一個強大的組織，根據中共黨章認為「黨的領導主要是政治、思想和組織的領導」、「凡屬重大問題都要按照集體領導、民主

集中、個別醞釀、會議決定的原則」<sup>4</sup>，說明了中共領導人在一切重大問題上，由適當的集體而不由個人做出決定<sup>5</sup>。Leslie Holmes 將共產主義國家的領導層配置分為四種類型，儘管他也提醒說，這些都是理想的類型，在現實中，各種領導層處於不同的類別之間，並隨著時間的推移在它們之間移動。第一種類型是最高領導人，通常是革命接管的領導者並充滿個人魅力。像史達林、毛澤東和卡斯楚一樣，這個領導人擁有比他所有同事更多的權力，並聲稱是意識形態的最終解釋者。他塑造了一個超人的形象，並得到了全面的個人崇拜的支持，這在伯恩斯的領導分類屬於變革型的革命領導者（常健、孫海芸〔譯〕，2016：205）。第二種類型是「平等中的第一人」的配置，在這種配置中，領導人主導決策，但其程度低於最高領導人。他可能會採取個人崇拜的方式，但其他領導人並不崇敬他，更不用說害怕他。第三，「有集體的寡頭政治」描述了這樣一種情況：最高領導層內部有廣泛的分工，但三到五個人通常比其他人有更多的發言權。第四種類型是「集體領導」配置，大多數列寧主義制度都聲稱這是一種理想的配置，它以明確的分工為前提。最高領導層的成員可能在權力和地位上並不平等，但他們在所有主要決策領域進行平等的辯論，但這也可能出現功能障礙，因為沒有人可能對所有政策領域有深刻的瞭解（Holmes, 1986：183-184）。

列寧認為若是出現一個大權在握的無能的人，那麼嚴格的集中制將可能斷送整個黨的事業，這時「保持領導不是靠權力，而是靠威信、毅力、靠比較豐富的經驗、比較淵博的學識以及比較卓越的才能。」（中共中央編譯局（譯），1986：9）所以，如同其他在列寧主義體系的政權，中共最高領導人要想辦法動用所有資源控制體制內的關鍵職位，以鞏固領導權力（Fewsmith, 2021：i）。領導職位的轉變是將「機會」授予新一代領導人，讓他們「努力」建立自己的合法性並獲得「真正」的權力（Guo, 2019：3），甚至是威信。因為在權力穩固之前，不僅要獲取集體領導內最多的政治菁英支持，其他位於領導圈的政治菁英也具有相當強的動機，試圖爭奪最終權力互相傾軋，而動員國家政府官僚機構資源，甚至警

---

<sup>4</sup> 本節主要討論為習近平上台前的中共領導體制，故使用的黨章為中共 17 大之版本。資料來源：《中國共產黨章程（2007 年）》總綱、第二章第十條第五款。

<sup>5</sup> 出自鄧小平在中共八大全體會議的〈關於修改黨的章程的報告〉，表示「堅持集體領導原則和反對個人崇拜」。提到黨章程對民主集中制的規定是中共黨組織生活多年經驗積累的結果。



察體系與武裝部隊來幫助他們權力的鬥爭。因為憲法沒有對黨的這些行為進行限制，國家權力機構的一些作為可能因而導致了政治的不穩定（Shih, 2022：9）。民主政治體制因為選舉結果而產生的政治權力轉移模型或行為預測，可能就無法完整說明列寧框架影響下的中共領導體制。在鄧小平去世後，中共領導體制為可說是將協商機制與列寧主義民主集中制相結合，江澤民和胡錦濤延續集體領導，保持中共的列寧主義特徵、結構和組織原則（Tsang & Cheung, 2022：227）。外界普遍認為使中共領導走向體制發展的江澤民、胡錦濤兩位領導人（寇健文，2007：127），亦有學者認為從江到胡的權力轉移是既不順利也不制度化（Fewsmith, 2021：108），所以，本文認為研究習近平領導的一項重要背景，即中共體制受列寧主義影響，需要鞏固中國共產黨的優勢地位，所以要保持中共體制的功能和特性不被內部和外部壓力所破壞的能力，其基礎是其合法性和滿足民眾的能力，黎安友認為此為中共政權的復原力（Nathan, 2003：16）。且受政治權力轉移影響，領導人上任後仍要持續獲取政治權力是體制因素，並非僅是領導人個人對權力控制的私慾，因為不像民主體制的領導人合法獲取職位後就依循「遊戲規則」獲取所有政治資源。本研究認為「如何最快地掌控盡量多的權力」是領導者能力的展示。在1949年之後，中共每個領導人都有不同的風格和權力種類，如何最快呈現成果，則每個領導人視自身所處的政治時空背景下可調用的資源，例如可能是因為經濟的變化而有不同的領導結果（Brown, 2022：3）。至於中共傳統的列寧主義式協商制度在習近平主政的領導下，究竟是加強了還是降低了中共領導制度的持久性，則是另一個可討論的議題。

## 二、中國傳統政治文化

熟悉中國政治的學者們普遍認為，中國共產黨的理論和實踐不僅受到共產主義的影響，也受到中國傳統政治思想及文化傳統的影響，例如尊重退休的前任領導人衍生而出的老年政治，以及手把手帶領、傳授經驗的導師政治，以及所謂的「核心領導」（Fewsmith, 2021：170）。正如學者李侃如指出，帝國傳統孕育了將國家制度建立在意識形態承諾、頂層強大的個人領導以全國性管理官僚機構的理念（Lieberthal, 2004：4）。

中國共產黨傾向於把黨的命運和使命與整個國家的命運和使命混為一談。中



國的利益和黨的利益被巧妙地結合在一起，使它們看起來像一個整體。黨能夠藉由傳統文化來包裝並實現其黨的目標。即使這在毛澤東時期，將中國許多傳統思想被貶低為封建主義的奴役（Brown, 2016：21）。基於中國傳統文化的領導，辯證思維是辯證領導行為最直接的思維基礎，在跨文化的研究結果顯示，在對待矛盾時，中國人比美國人更傾向於運用辯證思維，中國人更願意接受辯證式的諺語（看起來語意相互矛盾，比如「過分謙虛近乎驕傲」），而美國人則更傾向於採用邏輯論證。而在對變化的認識與理解上亦存在顯著差異：中國人傾向認為事物的變化趨勢在今後會產生速度或方向的改變；美國人則可能預測事物在未來朝既定方向與速度（王輝，2021：81）。此外，在中國政治中，「權力」（power）和「權威」（authority）的概念跟西方習慣的定義並不一樣。在以儒家思想為主導的中國政治思想中，權力指的是德行；權威而是指統治者提供穩定、團結、繁榮和保護的能力。此外，傳統儒家強調由擁有「天命」或「正統」的統治者，領導一群優秀且忠誠的官員，他們不僅擁有控制制度的權力，同時在塑造社會中發揮著關鍵的作用，甚至具有解釋正道思想的角色（Guo, 2001：6）。沈大偉列出了中國歷史政治文化中一些最突出的因素繼續影響著 1949 年後中共領導人：領導人本質上應該是仁慈的。並為人民的最佳利益著想。統治者應該通過自己的行為樹立一個道德榜樣。雖然仁慈是領導人重要的本質，但為了維護政權的穩定和神聖性，對篡位者採取反制措施是合理的；然而，過度的強制措施被認為是霸道的，因此是不合法的（Shambaugh, 2021：12）。

自 1978 年鄧小平啟動經濟改革以來，中國的傳統文化，尤其是儒家思想，在政治和社會中經歷了穩步復興。習近平接管中共領導權後，儒家思想和一些法家政治思想被公開稱為中國執政理念的思想、倫理和文化來源（Guo, 2019：10）。但因為中國已經是現代化國家，傳統的儒家思想已經不能全部都有效地適應新的社會和政治環境，所以習近平政府得選擇適合現今社會的傳統政治思想，將其應用於黨的執政理念，加強人民相信黨的天命感與正統性，其中包含了以共產黨為中心的民族主義思維。但這並非是彌補胡錦濤時代意識形態的空白，而是將儒家等傳統修身、齊家、治國等思維融入習近平新時代社會主義的思想，讓人民相信中國共產黨是宏偉的中華文明繼承者，是民族自豪感的來源（Tseng & Cheung, 2022：232）。

## 第二節 中共領導人權勢基礎

如果說中國共產黨有一個無法拋棄的權力來源，那就是對歷史敘事的控制：其崛起的理由，崛起的必然性和背後的道德原因。中共政權合法性的三大支柱有參與聯合陣線抗日勝利、1949 後取得政權，以及改革開放帶來的經濟增長。這是中共政權賴以生存的基礎，也是菁英領導人現在投入如此多時間和資本的原因（Brown, 2016：20）。中共不斷強調其最終目的為人民追求更美好生活，它所代表的遠不止它自己的狹隘的既得利益。但如果它不能獲得一套超越自身並適用於整個社會的思想、原則和價值觀，它如何能真正做到這一點？因此歷任中共領導人以發展意識形態為其領導主要工作，並依此展開其職務權力，進而成為主導意識形態最終解釋權的領導核心，形成其個人領導權威。本節以下就中共領導人正式的職務權力與個人權威分別討論中共領導人的權力與威勢基礎。

### 壹、職務權力

成為黨的總書記是成為中共領導人把握權力和塑造權威的重要手段。因為一旦被確認為總書記，就可以這個職位的權力，在意識形態和國家目標上添加自己的印記，例如江澤民的「三個代表」和胡錦濤的「科學發展觀」的內容，儘管有許多重疊之處，但仍被視為獨立不同的概念，分別列入中共黨章（Chan, 2022：175）。檢視中共黨章的修訂，可以看出禮遇前任領導人的習慣，但也可能是卸任前的領導人要將自己名留黨章之作為。中共 16 大胡錦濤接班時的黨章修改，納入江澤民「三個代表」思想；18 大習近平接班時的黨章修改則納入胡錦濤之名，且「科學發展觀」為黨指導的行為指南。

### 貳、個人權威--領導核心

在中共歷史上，鄧小平首先用「核心」一詞來追溯指代毛澤東和他自己，認為「任何一個領導集體都要有一個核心，沒有核心的領導是靠不住的。....。因為有這個核心，即使發生了兩個領導人的變化，都沒有影響我們黨的領導，黨的領導始終是穩定的。」、「只要領導核心堅強有力、領導集體團結一致，什麼亂子都擋得住。」（鄧小平，1993：272、310）。江澤民在 1989 年 6 月的黨的十三屆四中全會上被指定為「第三代」的核心人物，但胡錦濤從未被授予同樣的榮譽

（一傳是他自己婉拒）。採取「權力最大化」方法的分析家將此解釋為，除其他外，胡錦濤沒有獲得與江澤民同等程度的突出地位和權力。然而，一個更簡單的背景解釋是，江澤民是在 1989 年天安門危機後被空降為總書記的，江澤民需要額外的「加持」使其地位和權威合法化。鄧小平明確提出要加強「第三代」領導班子的建設，而且必須有一個「核心」來穩定局勢<sup>6</sup>。在這種情況下，江澤民「核心」的稱號被認為軟弱無力的情況下「被賦予」的，亦有學者認為是「弱核心」（楊開煌，2022）。以上的歷史回顧也可表明，樹立或維護「領導核心」是中共黨內一個悠久的政治傳統，而非一時權宜之計。同時「領導核心」話語的提出，往往是針對黨內的「不團結」現象（尹鈺，2020：99）。

但這樣的情況，研究中國的學者們認為從江澤民開始樹立「有職有權」的職務權力（institutional power），讓中共的領導進入制度化。寇健文認為中共此種依照領導人權力來源不同，可以區分為「職務權力型」和「個人權威型」。革命世代的領導人屬於「個人權威型」，其個人權威是有歷史功勳和私人關係網絡兩個部分組成。領導人在建立歷史功勳的過程中，不僅證明自身領導力，並與追隨者建立患難交情；追隨者也會信任領導人進而產生敬畏感。後革命世代領導人則未曾領導國家度過重大危機，屬於「職務權力型」，僅能以控制官方職務，始能鞏固個人權力基礎，並進一步在同事關係、校友關係、親戚關係等建立其個人權威。但隨著職務轉移，其個人權威和決策影響力會在幾年內消逝（寇健文，2007：120）。依照此分類可以得知毛澤東和鄧小平都是「個人權威型」，而江澤民和胡錦濤可說是「職務權力型」。因此，綜整中共的前四任領導人的權力來源和是否成為核心可整理如下：

表 1 中共領導人權力來源與領導核心之關聯

|             | 職務權力型    | 個人權威型                   |
|-------------|----------|-------------------------|
| 主要權力來源      | 正式職務權力   | 非正式的個人權威<br>（歷史功績、私人關係） |
| 次要權力來源      | 非正式的個人權威 | 正式的職務權力                 |
| 獲取領導班子支持的成本 | 成本高      | 成本低                     |

<sup>6</sup>鄧小平在 1988 年 9 月從提到「領導核心」，當時係指黨的領導班子：「在黨的十三大上，我和一些老同志退出了領導核心。這表明，中國的未來要靠新的領導集體」。而後為了協助江澤民鞏固權威，在 1989 年 6 月 16 日先向黨內中央菁英喊話。資料來源：鄧小平（1993）。

|        |                        |                        |
|--------|------------------------|------------------------|
|        | (居弱勢地位、政策自主性低、抗壓性低)    | (居強勢地位，政策自主性高、抗壓性高)    |
| 對制度的影響 | 不利於制度建立階段<br>有利於制度深化階段 | 有利於制度建立階段<br>不利於制度深化階段 |
| 領導核心   | 弱（被任命於正式職務權力）/無        | 強（附加於個人權威）             |

資料來源：寇健文（2005：122），作者彙整。

「領導核心」可能會被認定是所謂「威權主義」政權塑造領導者權威的宣傳套路，以至流於通過刻板印象來認識中共領導人。可能會錯過認識中共領導深層演變邏輯。馬克思主義縱然反對英雄史觀，但並不否定英雄在歷史發展過程中的重要作用，甚至認為「每一個社會時代都需要有自己的大人物，如果沒有這樣的人物，就要把他們創造出來」（王樹萌，2023：2）。「領導核心」話語之下可能隱藏的權力制度，可用以解釋近年來中共發生的一些重要演變之內在邏輯。回顧「領導核心」概念及對應中共的近八十年政治史，或許可以發現一個規律性的現象，即「領導核心」這個概念，通常是當中共處於一個巨大的、結構性的挑戰環境當中時，才更加強調或被頻繁提及。

### 第三節、習近平上任前的權威來源

伯恩斯認為若要想了解領導的本質，就要了解權力的本質。根據伯恩斯對於權力的定義，認為權力由兩個要素組成，就是動機和資源，兩者相互聯繫。缺少動機，資源的力量就會縮減；缺少資源，動機也就毫無價值可言（常健、孫海芸〔譯〕，2016：6）。知己知彼一直是該黨的能力之一--知道如何先發制人並與可能的對手勾結，直到對手發現的那一刻，通常已經來不及拯救。靈活性、實用主義和自我改造的能力一直是中國共產黨的巨大優勢（Brown, 2016：20）。這樣的特性也容易影響組織裡的領導者採取如此的策略。創立美國布魯金斯學會 John Thornton China Center 的約翰桑頓曾回憶說，2007 年在一次與時任上海市書記習近平的討論上海金融發展的晚餐會議中，習近平花了四個小時向他請教當時他完成的一篇有關中國政治體制發展的研究，顯示習近平對於接班最高領導人有在極積

準備<sup>7</sup>，並且具有提前多方蒐集、調研的習慣。



## 壹、習近平上任前的領導基礎

從最高領導層的角度來看，習近平的個人資格和特質是堅實的。他有廣泛的治理經驗，從基層到兩個沿海省份（福建和浙江）。在人格特質上，習近平不像高幹子弟那樣傲慢和奢侈。他的人際關係網與共青團和上海幫都沒有什麼關係（Chan, 2022：153）。此外，習近平曾擔任過前中共軍委常委、國防部長耿飆的秘書，有助於他熟悉軍隊與入瞭解高層領導的政治手腕和策略。雖然派系論者認為胡錦濤需要平衡幾個派系網絡，並避免提拔被認為與他有關係的人，以避免被指控為偏袒和違反黨紀（You, 2020：13）。習近平的雀屏中選可能是出於胡錦濤的戰略選擇：為平衡黨內的各種利益，讓習近平繼任是一個合適的妥協選擇。但就功績而言，如前所述習近平的資歷總體比李克強豐富，習近平在成為黨的領導人後立即接管了黨的中央軍事委員會，從而顯示出習近平的強大繼承能力。在習近平和李克強的競爭中，資深幹部傾向于習近平而不是李克強，部分原因是習近平的父親習仲勳和習近平本人與解放軍建立了深厚的關係網，部分原因是習近平作為太子黨之一，更有可能對體制保持忠誠（何啟仁〔譯〕，2018：210-220）。

此外，1989 年天安門事件後菁英們曾達成一個共識，即應將更多高級領導人的子女安排到關鍵崗位，以確保黨的領導層對中共和政權的政治忠誠度（李偉東，2019）。習近平也得益于自由派知識份子的支持，這主要是由於習近平的父親習仲勳是 1980 年代鄧小平經濟改革的最重要和最堅定的支持者之一，由於他是廣東省第一任黨委書記和省長，也是推動經濟特區的重要人物。此外，習仲勳不僅是胡耀邦的私人朋友，也是胡耀邦的政治盟友，因為他推動了對自由派知識份子友好的自由主義政策（Guo, 2019：378）。

幾代中國人都經歷了文化大革命的創傷，中共所謂的第五代領導世代，由於他們在成長過程中失去了接受正規教育的機會，所以又被稱為「失落的一代」（Chan, 2022：168）。然而，這樣的經歷在批評者眼中，卻認為會造成一個人性格扭曲、會產生偏執人格（鄧聿文，2023：104），容易情感上的分離感，不

---

<sup>7</sup> 該資料來源出自約翰桑頓接受美國德州大學訪談美中關係時提到他與習近平認識多年的回憶。

2023/4/28。影片網址：[https://www.youtube.com/watch?v=kgUX82Vh\\_8I](https://www.youtube.com/watch?v=kgUX82Vh_8I)。

容易發展個人依戀，而且成為一個沒有情感的人，這反過來又會導致對人際關係的冷漠和疏遠--當別人遭受痛苦時，放棄任何責任感或內疚感（Shambaugh, 2021：264）。基於發展心理學、認知心理學的理論做出的推論姑且不論是否公允或真實，若單就結果論，這批失落的一代，只有習近平登上了中共權力中心的階梯，並且成功地達到了權力的頂峰，即總書記的職位。若習近平的性格真如前述假設，則「水之積也不厚，則其負大舟也無力」，那麼習近平應該早早就在官場中落馬，無法成為中共最高領導人。所以，早年的歷練固然會影響性格，但不能否認需求層次理論中，提到人的自我實現和超越、成就的動機，以及領導者的學習與調適還環境的能力，尤其是必須調動資源、行使權力的政治領導者（常健、孫海芸〔譯〕，2016：8）。對於本文研究習近平的領導型態，更看重的是探究其領導思維以及決策習慣。

習近平被選中的原因或許是因為他有長期在繁榮沿海地區治理的經驗，這種資格被認為比在較貧窮的內部地區的經歷更適合擔任領導人（Kuhn, 2011：210）。習近平在 2003 年啟動浙江「八八戰略」，主動接軌上海、江蘇，積極參與長江三角洲的一體化和發展（徐茜茜，2023）。民營企業是福建和浙江經濟的驅動力，但上海的經濟更多是由外國資本和大型國有企業驅動。因此習近平的接任在當時亦被認為是「大政府」和「弱小的民營企業」主導的挑戰，當時黨中央希望習近平能加強私營企業的競爭力（Kuhn, 2011：211-215）。

此外，考慮到中國歷史上繼承人命運的變遷，鄧小平時期的中國共產黨不再正式宣佈任何人為繼承人，並避免給予領導人挑選繼承人的負面形象。在現今來看，亦有讓幹部們持續努力爭取最高領導層青睞的用意。習近平在政治上廣泛利用他的省級治理經歷，證明自己是經得起考驗、具備政治執行力。並且能夠向其他黨內人士證明，他有能力實現高效但不譁眾取寵（相對於薄熙來）的治理，最終習近平在 2012 年 11 月成為中共第五任領導人。因為從他的紅二代背景、他的治理和政治執行記錄來看，他最終說服老幹部等菁英信任他，因為他透露出他是深刻地、完全地相信黨有領導一切的使命、相信黨有為人民永遠執政的責任。獲得老幹部菁英的支持也因此形塑了他上任前的領導權威，包括在 2007 至 2012 年兼任中共中央黨校校長，負責建造新時代中共黨中央意識形態的重要工作（胡昱，2007）。



## 貳、上任前的形象

### 一、個人特質的形容

新加坡前總理李光耀曾描述習近平為「曼德拉級別的人物」或有誇大之嫌，但他更準確地稱習近平是一位「令人印象深刻的領導人」、「他的靈魂是鐵做的」，李光耀還指出，習近平的生活經歷使他變得堅強，使他成為一個具有穩定情緒和內在使命感的人，不允許個人的不幸或痛苦影響他的判斷（陳彩霞、顧耀明等〔譯〕，2019：19）。習近平上任之前給外界的普遍形象是一個務實和謙虛的官員。2007 年他被任命為上海市委書記後，他反對當地政府以前任書記陳良宇的規格，為他安排奢華的住房和車隊：他堅持入住較小的官邸，並縮減了隨行的車隊規模。他並要求他的家人在他任職上海期間不能參與上海的商業活動以免落人口實。習近平（有意或無意）展現出他能夠有足夠的克制力抵擋上海充斥眾多利益的誘惑（Brown, 2016：13）。

另有評論者（主要是在美國的媒體、評論者）認為，習近平的專制無情地試圖破壞民主，並在世界範圍內傳播自己的發展模式，對美國的具體利益、民主的生存和自由的國際秩序構成了現實的威脅。例如，2017 年的美國國家安全戰略報告描述中國是一個「修正主義的挑戰者」、「挑戰美國的權力、影響和利益，試圖侵蝕美國的安全和繁榮」（Trump, 2017：2）<sup>8</sup>。身為崛起中國的最高領導人，習近平確實不是幾個簡單詞彙就可以歸納其人格特質。但值得注意的是，他的意識形態/實用主義、謙遜/野心、不安全/自信、隨和/固執等特質表現，必須與他當時所處的情境背景相聯繫。他的父親被清洗以及他自己在 1960 年代初和文化大革命中的生存鬥爭不僅形成了習近平的性格力量，也成為他作為最高領導人的資產之一。基本上，很難具體量測習近平的早期經歷在多大程度上影響了習近平的個性和特質。他總是保持低調，善於隱藏鋒芒，也讓人不意察覺其真實立場。習近平的生活是簡樸單調的，他更關心內容而不是形式（寇健文，2022：64-66、79）。

---

<sup>8</sup> 歐巴馬時期的國家安全戰略報告內提到中國的次數為 2010 年版 10 次、2015 年版 12 次。到了川普時期的 2017 年版，提到中國的次數遽增至 33 次。

他沒有很好的文學和詩詞修養，不像毛澤東那樣有魅力，也沒有鄧小平那樣驚人的勇氣、魄力和能量（Guo, 2019：377）。2008 年 7 月 6 日至 8 日，習近平在北京奧運會前一個月訪問香港，這是他作為最高領導人首次訪問該地區。雖然訪問的目的是為馬術隊加油，對四川地震救援的支持表示感謝，並與社會各階層會面，但習近平的表現和影響受到密切關注，因為他極有可能是下一任領導人。與他的前任不同，曾慶紅作為副主席訪問香港時會見了金融和商業大亨，而習近平則訪問了中產階級和基層家庭，詢問了他們的日常生活、房價、抵押貸款、家庭開支和工作。他被拍到在公共屋邨與人們握手（楊中美，2011：206-208）。在他與家庭的交流和對官員的講話中，沒有採用中國領導人通常使用的腔調的宏大、振奮人心的言辭。一位記者報導說，習近平致詞的平鋪語調讓觀眾對何時鼓掌感到迷惑不解，「對於一些習慣於政治辯論和演說技巧的普通香港人來說，習近平似乎很軟弱，甚至可能很普通，而且很笨拙。但其他人認為他很有禮貌，平易近人」<sup>9</sup>。但這樣的片面評論可能會使我們錯估習近平的手腕，因為習近平曾為了提高浙江的國際形象，在 2005 年美國作家庫恩（Robert L. Kuhn）撰寫關於中國領導者的書訪談時，習近平得到庫恩的支持，在美國曾辦理過「浙江周」的活動（Brown, 2016：74）。庫恩認為習近平在作為中國的最高領導人使用的一些概念和短語與 2006 年時任浙江省委書記時當面告訴庫恩的相似，例如：「我們需要客觀地評估自己」、「我們不應該高估或沉迷於自己的成就」、「領導者有責任要果斷和以行動為導向」、「我們中國應該看到自己所處的位置和必須去的地方之間的差距」<sup>10</sup>。這樣的話語顯示已從政近三十年的習近平，身處動輒得咎的中共

---

<sup>9</sup> 習近平於 2008 年視察香港，香港城市大學專業進修學院首席講師宋立功認為，作為中國未來最高領導接班人，習近平的言論，相比第四代領導人更直接。他說：習近平來香港顯得非常之強勢，在他多個講話當中顯示對曾蔭權施政的不滿。相比胡錦濤和江澤民，他的講話更不客氣，更直接。他在儲君的位置，已提出相當具體和針對性的言論，對特區政府施加壓力，估計一、兩年後，他提出的意見，可能對特區政府有近大的壓力。相關報導可見張麗明（2008）。

<sup>10</sup> 庫恩認為自己並非只說中國的好話，而是努力忠實於訪談中國領導人的實際言論，試圖傳達中國領導人在其自身背景下的想法和方式，因此當外界質疑習近平延長任期時是為了內在願景堅持，庫恩依據第一手資料的訪談經驗，認為習近平對於中國的領導想法具有長期一致性。庫恩對於習近平執政領導所做出的判斷，可以視為高信度來源並彌補本研究無法進行訪談之憾。庫恩相關言論，以及與裴敏欣等學者的精采對話，可以參考 Goldkorn（2018）。

菁英層，具有務實與低調的特質。

身為世界霸主的美國，其政治圈對習近平的瞭解可能來自於一份報告：維基解密披露的大使館機密報告（日期為 2009 年）。據稱，這份報告是根據 2007 年至 2009 年期間與習近平的一位前密友、美國公民、美國一所大學的政治學教授進行訪談而得出的私人評估結果，對習近平的個性進行了詳細的描述<sup>11</sup>。這份報告將習近平描繪成一個雄心勃勃、精打細算、自信滿滿的人，並將其描繪成汲汲營營於最高政治成就。他矜持而疏離，不露出自己的底牌，但對朋友卻很慷慨和忠誠。與他的同齡人相比，他的智力「一般」。在中共政治體制中工作，他是一個至高無上的實用主義者和現實主義者，他做事的動力不是來自於意識形態，而是野心和自我保護的結合。報告指出習近平紅二代背景形成了他作為合法繼承人的特殊權利感。因此，他是一個菁英主義者，他相信中國共產黨領導層統治是穩定和國家力量的關鍵。他對體制和職涯機會充滿信心。報告還認為習近平並不腐敗，也不在乎金錢，儘管他有可能被權力所腐蝕。他體認到中國社會的腐敗猖獗，並對官員日漸商業化的價值觀、自尊的喪失感到厭惡（張海山，2012）。該報告雖然包含了對習近平個性的觀察，但本研究認為應更重視其背景。因為不同的觀察家在評論習近平在其他情況和背景下的表現時，得出了不同的結論。此外，由於中國政治領導層有一個重要特徵就是不喜張揚，這可說明為什麼習近平一直保持著不具威脅性的低調，在長年的政治生涯裡盡量以和為貴以自我保護。習近平的公開談話亦常用淺白易懂、樸實的話語，這點與前任領導人胡錦濤相當不同。因此，亦有學者認為這是習近平領導魅力的展現（Shambaugh, 2021：4）。根據曾和習近平在福建和浙江的接觸過的台商表示，習近平的工作風格顯示他「務實、認真、謹慎、勤奮、踏實、低調」，據說習近平是一個問題解決者，似乎對高官厚祿不感興趣（Richburg, 2011）。

## 二、棉裡藏針的領導特質

隨著在國內和國際上的曝光率越來越高。習近平不斷藉由自己的資歷和關係來建立自己的權威。不同於前任胡錦濤有 10 年的時間，習近平的「試用期」被濃

---

<sup>11</sup> 這份電報名為〈Portrait of Vice President Xi Jinping: 'Ambitious Survivor' of the Cultural Revolution〉。相關內文報導可見張海山（2012）。

縮在五年內，他必須迅速學習國家級領導人的政治領導技巧。作為國家副主席和中共十七大政治局排名第六的常委，習近平被賦予了許多重大任務，其中一些包括處理危機情況。他必須執行政治局的集體決定，但也有機會遂行個人意志，例如北京奧運的維穩工作。雖然傳統觀點認為習近平僅是低調的官僚，但事實上，習近平依靠他的接班人身份，以及他自己的經驗和治理績效，而逐漸展現個人自信，只是他仍需抵禦黨內對其繼承權的潛在挑戰（Chan, 2022：175）

2009年2月11日習近平在墨西哥的一次演講，呈現了他平時沉默寡言的另一面。當時他會見了當地華僑，演講中表達不滿某些外國媒體在中國面臨全球金融風暴考驗時的批評。習近平罕見不使用外交辭令地說：「一些吃飽了沒事幹的外國人對我們的事情指手畫腳。中國！一不輸出革命、二不輸出饑荒和貧困、三不去折騰你們，（這些外國人）還有什麼好說的？」<sup>12</sup>

此一發言引起了國際媒體的廣泛關注，並在中國引發了激烈的辯論。許多人認為習近平失去了冷靜，不懂外交、言辭激烈，有失中國領導人的身份。但另一方面，習近平的爆發卻引起了共鳴，尤其是當時中國社會亦有不滿某些帶偏見的外國媒體一直在干涉中國的內政事務、故意捏造中國是「造成」全球金融危機的不實指控。不少人認為這是對中國的誤解與詆毀，是將中國作為替罪羊的伎倆，轉移美國次貸風暴危害全球金融的注意力（尚青，2009）。

習近平這次的發言雖從中國的網站被刪除，但這次的風波可以被解釋為對西方誤解中國的挫折感與不滿表達，有鑑於習近平過往謹慎的行事風格，這次發言也可解釋為反映了中共高階領導層的觀點。對許多中國人來說，如此直言不諱的習近平似乎符合中國人經常使用的成語「棉裡藏針」，指的是一個有能力的人，外表溫和，但是遇到不公平或是不正義的事就會非常憤怒、堅持。毛澤東曾以「棉裡藏針、行方思圓」評價鄧小平，表示其內不止於剛，也可能是尖銳、刺手，代表不可輕侮、不可小視，否則就會被其刺傷。

有評論者認為習近平不尋常的言論可能是為創造民族主義形象以獲得國內支持的一種手段（Brown, 2016：91）。Kuhn 則認為中國作為一個獨立國家，其自尊心若受到威脅，是絕對沒有辦法妥協的，尤其在北京奧運聖火傳遞期間，層出

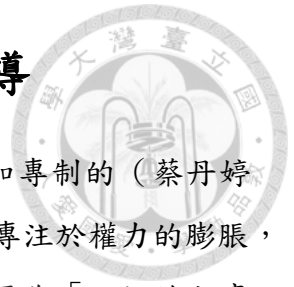
---

<sup>12</sup> 現存影片可在反對中共政權的「新中國頻道」內找到。

不窮的抗議中共鎮壓西藏暴亂，讓當時的中國社會認為政治目的介入了奧運，而這種「存心找碴」的意圖，激起中國社會的民族主義的憤怒輿論與對民族的自豪感（Kuhn, 2011：12）。

在此後的外交活動，習近平再也沒有使用過類似上述的情緒性語言。在 2022 年 11 月 16 日印尼峇厘島 G20 峰會，他當面對著加拿大總理杜魯道洩漏雙方閉門會談內容的不滿時的措辭修飾得體（陳言喬，2022）。雖然習近平臉上帶著的外交笑容，可能是因知道中國官媒在旁側拍，而特意維持的形象，但對於杜魯道的解釋/辯解之詞，習近平僅連說了二次「創造條件」，就主動結束對話。十年中共最高領導人的歷練，似以琢磨了習近平的性格與處事方式。

### 第三章 習近平十八大時期的領導



曾有評論認為習近平的政策，本質上是保守的、自私的和專制的（蔡丹婷〔譯〕2023：45）。習近平也被認為是雄心勃勃、虛榮的，並專注於權力的膨脹，擔任許多黨內的職務，澳洲漢學家 Geremie Barmé 因此稱習近平為「一切的主席（The Chairman of Everything）」（Wasserstrom, 2017）。但這些刻板印象都忽略了中共政治體制和西方政治體制的差異。觀察習近平上任後所推出的政策，可知是包含了體制的壓制性和進步性。由於習近平領導現象相當複雜，因此不可單獨地視為權力問題，因為它與政策、政治領導力密不可分地聯繫在一起（Chan, 2022：257）。

習近平就任總書記、國家主席和中央委員會主席時，他幾乎已經在所有的行政級別上積累了多年的不同經驗，包括村、縣、省和中央。與江澤民、胡錦濤的職涯歷練相比，習近平享有某些優勢，包括作為黨內革命老前輩的兒子擁有紅二代的背景，尤其胡錦濤的裸退，更使習近平直接取得了一定程度的權威。

#### 第一節 領導班子

##### 壹、人員的組成

中共的 18 大新一屆政治局中有 14 名有工作經驗的成員來自沿海省份，11 名來自中部省份，而在十七大時，僅 10 名來自沿海省份，15 名來自中部省份。而可見隨著經濟的成長，擁有沿海省份主政經歷的領導幹部愈受重視。此外自 20 世紀 90 年代以來，中央政治局基本上都是文人（軍事經驗是指在解放軍中的服務或在軍事官僚機構中的工作）：16 大政治局的 25 名成員中有 21 名沒有軍事經驗，17 大政治局中有 22 名沒有軍事經驗，3 名有經驗（包括曾擔任耿飆助手的習近平）。在 18 大政治局中，有 21 名成員沒有軍事經驗。有軍事經驗的四人包括范長龍、許其亮、習近平和張春賢。可見中共的政治菁英基本上還是文人為主，兼有軍、文兩者經歷的政治菁英則是稀缺與難得。因此在回答為何是習近平而非李克強成為中共第五任最高領導人，擁有沿海省份與軍中經歷可能為習近平勝出的原因之一。另外 18 大中央政治局超過一半（55.6%）的委員是新任，或許是因為 205 名中央委員成員中有 114 人是新當選的，僅 91 人（44.5%）是連任的。（吳仁傑，

2012：42-45）。

在西方的政治體制裡，一旦當選為最高職位，總統或總理就會獲得該職位所帶來的所有權力和權限，選舉行為賦予了領導人合法性，因此享有挑選內閣和行政人員的自由。英國新首相或美國總統在前者的情況下可以任命大約一百名高級官僚，在後者的情況下可以任命多達四千名官僚（小布希在 2000 年任命了大約六千五百名）。當川普在 2017 年擔任美國總統時，除了他的內閣外，他有權填補行政部門的數千個職位，其中只有約四分之一需要參議院確認（Berkowitz & Uhrmacher, 2016）。相比之下，中共總書記面臨著幾個困境。首先，總書記是由前任領導人挑選並同意的，退休的領導人可能繼續在幕後下指導棋。其次，他的團隊人員並非是他挑選，他必須根據集體領導的原則，與中央政治局其他留任者和新成員合作。第三，作為一名黨員，他必須在短期內繼續執行前任的政治局制定的政策方向（Chan, 2022：276）。因此甫上任的中共總書記若是想要推動重大的變革就只能等待，因為他需要先將團隊打造起來。共產主義國家被認為比自由民主國家擁有更強的領導權。然而，新任中國總書記在許多限制下運作，他的權力在黨和國家憲法等官方檔中沒有得到明確界定（Chan, 2022：277）。此外，因為並非所有的政策理念都出自習近平之手，無論領導班子們是否於忠誠習近平，習近平只能依賴這群領導班子，來協助決策和執行政策，許多像李克強曾經是習近平的舊同僚和下屬尚且扮演自己被分配的角色。但並非每一位菁英都可以表現得讓習近平滿意或肯定，例如劉雲山是負責意識形態和宣傳工作的國家級領導人，但外界傳其為捧殺習近平領導形象的兩面人（黃清，2016），也可能是「高級黑」一詞的原型人物<sup>13</sup>。因此本研究在後面章節將陳述習近平對於領導團隊的打造/清洗，以實現他的政策執行與政治領導。

---

<sup>13</sup> 報導有一說因為劉雲山是江澤民人馬，並且是在江澤民影響下擔任十八大常委（排名五），從中宣部部長接任書記處書記、中央黨校校長。習近平上任以來劉利用其掌控的國家宣傳系統不時以「高級黑」吹捧習近平形象。所謂的「高級黑」定義為表面上是在誇讚某人，結果讓某人產生負面形象；或是客觀地指出某人缺點，卻是想惡意中傷某人。相關報導可見莊正明（2017）。



## 貳、習近平的追隨者

在黨的第十八次代表大會上，習近平挑選團隊助手的權力漸漸顯現。王岐山被選入中央政治局，趙樂際和馬凱被提拔到政治局。大會結束後，習近平在上海的前下屬丁薛祥被任命為中共中央辦公廳副主任。同樣，一些曾與習近平密切合作的官員被提拔到重要的政治職位。在中央，習近平在浙江的手下舒國增在 2014 年 11 月被提拔為中央財經領導小組辦公室副主任；蔡奇在 2014 年被升為國家安全委員會副主任；黃坤明被提拔為中央宣傳部副部長；鐘紹軍被提拔為中央軍委辦公室主任。在地方，夏寶龍和李強分別成為浙江省人民委員會秘書和省長。巴音朝魯是蒙古族人，也是省級首長中唯一的少數民族，被任命為吉林省人民委員會秘書。陳敏爾成為貴州省人民委員會秘書，樓陽生成為山西省人民委員會副秘書（周映柔，2016：105）。

由於個人關係或關係網在政治聯盟中起著至關重要的作用，因此，一個官員通常會加入幾個小團體，儘管由於中國社會交往中的「關係分化」原則，官員對這些小團體的依附和承諾有很大不同，面對面的接觸有利於提高「關係」的品質，從而促進日後的凝聚力。其成員在感情（成員因情感和表達的原因而分享承諾）和共同利益的基礎上定期相互聯繫（Guo, 2019：273）。例如，在二十大高升至政治局常委的李希是習近平的人馬，曾在 2004 年至 2020 年期間擔任陝西省委委員和延安市市長。雖然沒有直接工作交集，習近平和李希之間的密切關係是在習近平多次與梁家河村民通信期間形成的。另有一說是因為李希擔任習仲勛部下李子奇秘書，因多次陪伴李探訪習仲勛而與習近平相熟，但依此將李希歸納為習的人馬，仍為牽強。所謂的福建幫和浙江幫是指習近平在福建和浙江的任期內建立的關係。習近平在浙江、上海和福建任職期間，與南京軍區的一些解放軍官員建立了密切的關係，在那裡形成了南京軍區幫（Kou, 2017：879）。通過所謂的清華幫，習近平與黨中央領導層中的許多清華校友建立了個人網路。

一些中國觀察家認為，習近平從上任之初就獲得了不受約束和不可挑戰的權力。他們說，習近平的統治是「毛澤東一人統治的復活」，象徵著鄧小平的兩個最重要的遺產--建立共識的「集體領導」和有序的「權力過渡機制」的死亡。以習近平是「現代皇帝」、「滿朝盡是習家軍」（Shambaugh, 2021：255）。或是評論「習皇帝」主宰了中央政治局，甚至在沒有中央政治局的情況下也能進行統

治（Cai, 2021：9；蔡丹婷〔譯〕，2023：45）。這些都是強有力的論斷，但它們可能忽略了中共領導體制的權力機制和廣大組織政策施行的難度。

習近平的權力集中是在黨的合法性面臨危機時發生的，因為胡錦濤被批評為所謂的「失去的十年」，造成了黨內派系和小集團活動猖獗，黨的領導層凝聚力薄弱，造成執政能力增強而領導力弱化的現象（肖存良，2017：114），習近平接手的黨幹部從上至下存有不同程度政治領導問題，形成黨的觀念淡漠（習近平，2023a：521），在在增加了習近平的政策執行困難度。

## 第二節 習近平鞏固權力

習近平作為一個奉行列寧主義者，將「黨政軍民學，東西南北中，黨是領導一切的<sup>14</sup>」這一口號在黨的十九大上被正式寫入了黨章（中國共產黨第十九次全國代表大會，2017）。習近平認為堅持維護黨中央權威和集中統一領導領導是黨的政治建設的首要任務（齊衛平，2022）。對他來說，紀律意味著保持戰略上的堅定性、信心和耐心，因為推動政治和社會的改革需要巨大的努力。

對習近平來說，黨須通過集中權力、統一目標和控制異議來指導和引導。像列寧一樣，習近平是一個致力於維護組織紀律和權威的組織者。他一直擔心國家會解體為「一片散沙」<sup>15</sup>（謝磊，2014）。所以習近平重新使用毛澤東的「大民主」概念，即喚起自發的群眾行動來公開糾正黨的錯誤，把權力關進制度的籠子裡（習近平，2014a：135-136）。此外，習近平還受到列寧的菁英主義概念的影響，這些概念的特點是家長制和導師制。在這種觀點中，領導人是控制意識形態、規範行為和提高公民素質的指導者，他們應該通過提供穩定和繁榮等公共產品來滿足公民的最大利益（呂增奎、王新穎〔譯〕，2012：172）。黨接受忠誠的提醒和批評，但不接受對手的指責。這種思路與傳統的儒家思想有共鳴，即仁慈的、有等級的、模範的菁英為社會利益服務，並通過教育改造人民的智慧，「眾智之所為，則無不成也」（學習小組，2016：181）。

習近平對改造這個模範先鋒隊著墨甚深。他認為需要「從嚴治黨」始能重整黨內紀律和規矩。他嚴厲指責幹部（1）被權力和利益所迷惑，搞團團夥夥，甚至到肆無忌憚地步（2）與公眾打交道時沒有原則，獨斷專行、濫用權力而不受懲罰；以及（3）對自己的職責茫然無措、軟弱無力、想當太平官。習近平對黨內的不端行為進行了嚴厲的指責，他指責一些幹部墮落和頹廢（習近平，2023a：134、521）。顯然，習近平對組織的衰敗跡象感到氣憤，但他認為黨的領導是無可替代的，「黨要管黨，才能管好黨；從嚴治黨，才能治好黨」，「不然會失去

---

<sup>14</sup> 這句話是毛澤東在 1962 年所說，後又於 1973 年 12 月政治局會議上重提。這引起後來鄧小平後來提出黨政分開的主張。到習近平又重提以黨政分工，並非分開。

<sup>15</sup> 由國父孫中山先生指出中國人是一片散沙（原為外國人指中國民族凝聚力差），要謹慎自由的定義，個人不可太自由。毛澤東認為要用共黨組織群眾力量團結集體力量。

執政資格，被歷史淘汰」<sup>16</sup>。他決定，必須採取嚴厲的措施來清理黨，將其建成一個任人唯賢的官僚機構，並重新確立其作為國家領導核心的合法性（Chan, 2022：266），務必確保「紅色江山永不變色」（張博樹，2019：125）。

## 壹、黨紀的約束

成為總書記後，習近平立即發起了兩個巨大的運動，以加強對黨內的控制。第一場是反腐敗運動，第二場是為期 15 個月的運動，通過「群眾路線教育」整頓黨。雖然這些運動相互重疊，但它們在組織上是截然不同的，因此將分別進行討論。習近平引用了中國的格言即「治國必先治吏」<sup>17</sup>，依靠中國共產黨作為領導核心來引領發展和變革（習近平，2014a）。他說他「特別痛心」的是官員的奢侈行為，浮誇的消費，以及在中國還有這麼多窮人的情況下炫耀財富和影響力的競爭。他表達了對官員瀆職行為的憤慨，他認為對違規違紀、破壞法規制度「踩紅線、越底線、闖雷區的，要堅決嚴肅查處。...不留暗門、不開天窗，堅決防止破窗效應。」<sup>18</sup>黨賦予他的任務是整頓秩序，重振中共領導幹部，並迫使它遵守紀律（Chan, 2022：313）。

### 一、反腐運動

中共歷史上最大和最公開的反腐運動可說是由習近平政府在 2012 年黨的十八大後發起的，目前仍在全面進行中。這場運動吸引了全世界的關注，係因其巨大的範圍和強度。然而，這絕不是中共發動的第一場反腐鬥爭。在 1949 年建立新的政治體制之後，中共曾多次嘗試遏制腐敗（瞿艷丹（譯），2023：178）。學者們對中國持續的反腐敗鬥爭的動力和影響做出了不同的解釋。學者們認為，自毛澤東以來，歷屆中共領導人都意識到，地方性腐敗已經困擾著這個國家，系統性腐敗可能導致黨的垮臺和國家的失敗。因此，反腐不僅是為了維護中共的執政能力，也是為了捍衛政權的合法性（徐斯儉，2007：143-144）。也可以從國家的經

---

<sup>16</sup> 習近平在 2012 剛上任時政治局常委與中外記者見面會的發言，提出「打鐵還需自身硬」的從嚴治黨理念。唐孝輝、宋復泉（2015）。

<sup>17</sup> 這是習近平在 18 大中央政治局第十八次集體學習會議時強調的，要牢記歷史經驗與教訓。

<sup>18</sup> 習近平多次談到對違法犯紀的憤怒，亦有提過寧願得罪千百人，不負十四億人，顯示他的反腐正當性。此次出處在 18 大中央政治局第二十四次集體學習會議時強調的，

濟需求，或者從腐敗嚴重加劇了貧富分化等社會影響。還有一些學者試圖在中國的腐敗-增長悖論的背景下理解反腐的動力（Wedeman, 2022：22）。雖然這些學者對中國腐敗背後的動機的看法。但若從歷史的角度來看，中共如何應對腐敗問題以及為什麼要以這些方式應對，在某種程度上都是有意義的。因此，中國對腐敗的反應是有背景的，在不同時期，不同的因素影響著中國共產黨對腐敗的反應（Gong & Tu, 2022：2）。儘管制定了許多規章制度，但直到中共十八大召開前的這段時間，腐敗現象有升級的趨勢，正如學者們所觀察到的，越來越多的高級政府官員被捲入腐敗案件，國家財政因官員的奢侈消費而遭受巨大損失，腐敗成為一項集體行為，涉及政府官員和商人之間的廣泛勾結，而有「上級監督太遠、同級監督太軟、下級監督太難、紀委監督太晚」的情形（高波，2015）。

一如前面領導人，習近平和他的團隊一再警告說，世界上許多執政黨都因為腐敗而失去了權力，贏得或失去公眾支持是一個關係到中國共產黨生存或滅亡的問題（習近平，2015：5）。在過去 30 年裡，隨著中國變得更加富裕，黨的菁英成員認為他們可以做他們想做的事情，僅僅是因為沒有人可以追究他們的責任（Brown, 2016：42）。如此日益惡化的腐敗，亦危害到中共政權的合法性，畢竟此違反中共統治是為人民利益而非自我利益的道德呼求。到 2012 年，黨內達成共識，需要更嚴厲地打擊貪污腐敗，習近平策劃（被授權）一場範圍和速度都前所未有的反腐運動，旨在恢復黨的道德權威。黨的十八大報告提出了提高黨的「純潔性」的概念。它說，黨員必須以最嚴格的紀律來淨化自己，因為「好鐵才能出好貨」。在擔任總書記三天后的第一次政治局學習會議上，習近平強調了他的觀點，即黨內的腐化是社會毒瘤、是所有問題的根源（楊麗娜、程宏毅，2012）。

因此習近平時代的反腐鬥爭無疑是前幾任領導人努力的延續，因為幾十年來，腐敗一直是中共日益關注的問題（Kuhn, 2011：186）。然而，習近平時代的反腐表現出一些重要的特徵，使其有別於以前的反腐：

### （一）大範圍、嚴懲罰

首先，新的反腐工作範圍龐大，對腐敗官員的起訴也空前嚴格。在黨的十八大上，中央領導層明確表示，其意圖是打擊高級官員和基層公務員的腐敗行為，他們被稱為「老虎」和「蒼蠅」。因為在腐敗的基層官員成為「老虎」之前，很難發現他們。成為老虎將更加貪婪和好鬥，他們往往有自己的腐敗帝國或網路

(Wedeman, 2022 : 25)。

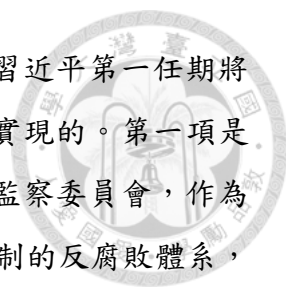
中共 18 大之後出台了「八項規定」，承諾改革黨的工作作風，並且徵求公眾意見。包括取消領導出行、歡迎和歡送儀式的車隊和交通管制；禁止官方宴會和紀念會議等公費旅遊，以及官員的豪華汽車和住房。它將逐級增加壓力，以解職和威懾，對起訴的程度既無限制也無名額限制。儘管在形式上只針對黨員，但這場運動也將涵蓋各級行政部門和國有企業的非黨國家官員（習近平，2015：80-82）。並發出「反腐無死角」、「監督無禁區」、「清風順民心」的口號宣傳（王珏，2017）。

外界對於習近平任用沒有任何政治安全經驗的王岐山領導中紀委反腐似乎是奇怪的選擇，通常的解釋是因王岐山與習近平在延安下放結識成為好友，並且作為北京市市長，王岐山曾協助習近平擔任 2008 年奧運會北京組委會主席（Shambaugh, 2021 : 279）。但本研究從習近平性格特質來推測原因，依據做事務求效率的習慣，習近平可能是認為王岐山在各種經濟和貿易領域的長期經驗，是揭發腐敗的有利條件。因為在中國（在其他國家亦如此），涉及貪汙腐敗的官員常與企業家勾結，形成官商勾結、上下勾連交織、利益輸送手段隱蔽（習近平，2015：24）。習近平抨擊說，這些官員把國庫變成了自己的私有財產，財政部門的主任變成了自己的「家庭會計師」（Chan, 2022 : 321）。所以，在習近平用人評估下，必須由熟悉國家經貿體制的人來打老虎和蒼蠅，因為才能知道「貓膩在哪裡」，具事半功倍之效，亦顯示習近平做好反腐工作的決心與領導思維。

## （二）持續完備反腐法律和制度

在黨的十八大後立即宣佈，計畫在 2021 年，即中國共產黨成立 100 周年時建立一個黨內法規框架。隨後，在修訂現有法令的基礎上，於 2015 年發佈了三部重要法規。它們是《中國共產黨巡視工作條例》、《中國共產黨廉潔自律準則》，以及新版《中國共產黨黨內法規》。2016 年又頒佈了兩部重要的法規：修訂後的《中國共產黨黨內監督條例》和《中國共產黨問責條例》。前者明確指出，黨的中央機關在監督整個黨的機構方面發揮了充分的領導作用，促進了監督權集中在政治局和中央委員會手中，後者則為黨的問責機制提供了指導方針。

## （三）改革反腐組織



為了加強黨對反腐敗的絕對領導，集中對幹部的監督權，習近平第一任期將全國的反腐敗機構進行了重組。這次重組是通過兩項重大改革實現的。第一項是將多機構結構轉變為單一的集中式反腐敗機構模式，設立國家監察委員會，作為監督所有反腐敗工作的總機構。2017 年之前，中國有一個多軌制的反腐敗體系，其特點是處理腐敗的幾個主要垂直系統並存，包括中國共產黨的紀律檢查系統、監察部的國家監督系統和人民檢察院的反腐系統。這些紀律和法律機構之間的競爭和衝突十分嚴重，重疊和多餘的調查破壞了反腐敗工作的效率（Li & Wang, 2019：978）。結構改革後，國家監察委員會吸收了檢察院的反腐力量，成為主導性的反腐機構。事實上，國家監察委員會與中國國家發展和改革委員會共同工作，分享同樣的工作。

第二項就是涉及到地方紀委的雙重領導（dual leadership）結構調整。在改革前，地方紀委被置於當地黨委和上級紀檢機關的雙重領導之下，他們在很大程度上依賴當地黨委的人事和財政支持，這可能會嚴重影響他們監督當地黨員幹部活動的獨立性和有效性。自 2013 年黨的十八屆三中全會決定修改雙重領導體制以來，地方黨委對紀檢機構的影響已經減弱，而上級反腐機構對地方紀委的垂直控制得到加強。在調查腐敗案件以及選拔和提拔地方紀委官員方面，中央紀委的權力優先於地方黨委。中央可要求地方紀委直接向上級反腐機構報告正在進行的調查，減少了地方黨委對反腐工作的干預（Gong & Tu, 2022：13）。學者 Melanie Manion 亦認為，習近平時期的反腐運動與以前江澤民、胡錦濤時期的反腐敗不同，它的特點是制度化和對善治的可信承諾。它有效地加強中央紀委的權力，削減或切斷了地方政府紀委的權力，減少了因為雙重領導造成的腐敗（Manion, 2016：6）。

#### （四）反腐政策的頂層設計

自十八大以來，中國的政策進程，包括反腐執法、頂層設計是自上而下的設計，由黨的中心執行硬性規定，將監督權集中到黨中央。在中國共產黨的領導下，反腐敗被堅定地重申為一項基本原則。旨在遏制官員瀆職行為的措施主要是通過黨的中央紀律處分制度出臺的。雖然在過去的幾十年裡，地方反腐的創新政策作為不少，也得到了中央的鼓勵，但在全國範圍內制度化和推廣的很少。成功的地方創新不多，而且往往是那些自上而下的創新政策；也就是說，它們被中央當局

選中作為試驗品，以測試某些政策建議在全國範圍內實施的可行性（Gong & Yang, 2020：70）。

此外，自上而下的監督更是進入了黨國官僚機構的所有部分。中紀委以巡視和派駐為手段，發現和調查政府機構和公共組織的腐敗嫌疑，包括國有企業、大學和公立醫院。中央和省級機關定期組織視察團，訪問下級政府單位和其他公共機構，以揭發腐敗案件。這些自上而下的檢查具有威懾作用，因為檢查小組有權開展全面調查，並可對腐敗或其他政治和行政不當行為提出處罰建議（高波，2015）。

以上討論的四個特點表明，習近平的反腐行動與之前的反腐行動之間在延續中發生了變化。早期的反腐傾向於回溯、零星的、不連續的反腐敗戰略，而習近平領導下的反腐行動則轉向了多管齊下的方法。雖然在習近平上臺前就已經開始努力為反腐執法建立一個強大的制度基礎，但上台後的努力似乎更加系統化，並顯示出比以前更廣泛的範圍。對比黨的十八大前後制定的規則和條例，可以發現預防腐敗的規則制定有一個總體趨勢，即從臨時決定轉向長期立法。儘管與過去不同，但反腐方法和方向是前幾任領導人的加強版，而不是從根本上偏離了這些過往的反腐政策（Gong & Tu, 2022：14-15）。共黨從經驗中瞭解到，加強反腐敗執法必須有堅實的法律和制度基礎，並相應地調整了其戰略。

有學者認為習近平的大規模反腐是為自己肅清政敵、短時間內鞏固權力，以及獲取民心的手段（Shirk, 2018：24）。此種論點其來有自，因為反腐敗的運動自毛澤東開始一直是戰術性的、與高度政治化的，可以說是中共的權力工具，而不是在中國的政府和黨的官員中灌輸更好的行為（Brown, 2016：43）。

對於 2012 年以來的反腐來說，這種鬥爭的政治層面--對黨內敵人進行一系列調查和清洗，清除周永康和薄熙來等潛在對手，並打擊國有部門中威脅到黨在增長放緩時代的穩定統治的高效行為--勝過道德層面，無論這兩個領域之間的界限多麼模糊。反腐行動很好地說明，即使在習近平領導下，中共要宣稱其行為真正基於客觀的道德價值而不是黨的自身利益，是很難叫人信服的（Brown, 2016：44）。

無怪乎習近平必須採取頂層設計、多管齊下的方法，堅持之力度與時序之久，看起來可說清洗政敵應該只是反腐的附加效用。然而，基於自上而下的設計、基

於黨權力的反腐制度的設計，亦可視為習近平的一種領導工具，對於不配合經濟和環境政策的地方官員，可以藉此「對付」（Shirk, 2018：24）。然而，從習近平的領導型態長遠來看，反腐敗的勝利表示習近平未來不需要採取利益交換的方式，讓高級和地方官員配合政策的推動。更甚之，不僅打擊現有的腐敗，建立一個制度化的腐敗預防系統，加強習近平時期共黨的領導道德威信。然而評估習近平領導下的反腐措施是否成功，應該是檢視控制腐敗方面是否能夠產生持續的效力，囿限於本研究篇幅則無法有太多探討。

## 二、中共的「群眾路線教育實踐活動」

共黨十八大報告指出，為了保持黨的先進性和純潔性，在全黨深入開展以為民務實清廉為主要內容的黨的群眾路線教育實踐活動（中國共產黨第十八次全國代表大會，2012），顯示在胡錦濤時期即已經展開，2013年4月，在第十九次政治局會議上啟動了為期15個月的「群眾路線教育實踐活動」，並於5月成立「中央黨的群眾路線教育實踐活動領導小組」，由劉雲山擔任組長<sup>19</sup>。具體而言，習近平宣佈主要目標是改善黨的工作作風、態度和行為。他發佈了所謂的不端行為，並將其歸入「四風」：形式主義、官僚主義、享樂主義和奢侈浪費的「風氣」，習近平並且動員每個中央政治局委員，每個人與一個省和一個縣建立聯繫，以樹立如何推行的榜樣。習近平2013年7月視察河北，他告誡官員要學習中央文件和講話，通過「照鏡子、正衣冠、洗洗澡、治治病」進行自我反省。他要求開門整改，允許公眾和群眾組織參與批評黨。習近平指出在中央制定活動方案的過程中，要首先從中央政治局領導帶頭，以解除人民、幹部誤以為「認認真真走過場、踏踏實實搞形式」的疑慮（習近平，2014b：54-55）。要幹部找出他們的政策錯誤並在規定的時間內逐一解決，接著要求省級領導改進工作作風，提高發展品質，改善環境（Tsang & Cheung, 2022：234）。為了徹底打擊「上有政策、下有對策」的逃匿手法，更邀請網民當監督員、揭露遇到「四風」的隱身衣，發現需要嚴格

---

<sup>19</sup> 2014年1月再度印發第二批指導文件《關於開展第二批黨的群眾路線教育實踐活動的指導意見》，指出第二批教育實踐活動涉及的單位和人員範圍更廣、領域更寬，與群眾聯繫更直接更緊密，群眾期望值高之下，任務更加艱巨。此顯示習近平規劃的步驟，先從高層下手的策略。

查緝官員「隱密腐敗」會員卡、充值卡等隱蔽性消費或收賄（何韜，2014）。

習近平認為黨抓作風建設，主張「三嚴三實」<sup>20</sup>並非要讓幹部感嘆「為官不易」，而是要幹部明白每行都有每行的規矩，既然選擇了當黨的幹部，就應有自覺遵守當幹部的規矩，沒有規矩不成方圓。他提到黨的一貫主張，就是對幹部進行嚴格管理和監督，亦會給予真誠關心和激勵，他以很多幹部從文山會海、應酬接待中解脫出來，工作精力更加集中、學習充電，與家人團聚的時間也多了，普遍感到身心更加健康了（習近平，2023a：226-227）。上述習近平對基層幹部的講話，顯示習近平領導符合變革型領導者對於追隨者常會以鼓舞人心、提供願景的溝通行為，加深追隨者對領導者與所帶領的團體認同感（Derue et al., 2011：10）。

除了對現有幹部進行整頓清洗，早在習近平上任之初 2013 年 1 月的政治局會議做出決定，收緊入黨條件，開除眾多不合格的黨員。為了提高黨員品質的各種嘗試，控制人數增長。隨後，新黨員總數的年增長率持續下降，從 2012 年的 2.5%，一路下降，截至 2023 年 6 月統計資料，約 25% 的黨員是十八大以後加入。



圖 3 2008 年以來中共黨員淨增人數趨勢圖

資料來源：歷年《中國共產黨黨內統計公報》。作者整理。

<sup>20</sup> 「三嚴三實」為嚴以修身、嚴以用權、嚴以律己；謀事要實、創業要實、做人要實。文中所引為習近平在 2014 年 3 月 9 日參加十二屆全國人大安徽代表團審議的講話。

此外，習近平下令重振的黨內「民主生活會」，根據黨員通過批評和自我批評來發現問題。在 2016 年十八屆第六次全體會議通過《關於新形勢下黨內政治生活的若干準則》，然後頒布《縣以上黨和國家機關黨員領導幹部民主生活會若干規定》，所有領導層中有三名以上黨員的政府經濟、文化和社會機構必須成立黨小組，每年召開一次，主題由上級黨組織統一確定或根據自身建設實際需求，報上級黨組織同意。內容主要發揚黨內民主集中制原則，依循「團結--批評—團結」的方式，「講黨性不講私情、將真理不講面子」，加強黨內互相監督，統一思想，依靠領導班子自身力量解決矛盾和問題的重要方式。中共中央政治局亦恢復召開的民主生活會，將在下節討論習近平如何展現對團隊的領導。

## 貳、黨中央的領導小組

各種領導小組的設置是習近平領導的一個決定性特徵。然而，認為小組的設置是為了排擠李克強和其他政治局委員的觀點，簡化了中共領導人面臨的複雜現實。中共的領導小組是中共體制編制內的一種組織型態，是由權力層級較高的領導人將各相關機構組成，中國政治裡的「工作組」、「協調小組」、「委員會」亦有類似的性質（黃信豪，2023：8）。最早可溯源至 1958 年中共八大二次會議後發出〈關於成立財經、政法、外事、科學、文教各小組的通知〉，為半正式的組織機關，對於領導小組的作用，胡錦濤曾說是「中央謀劃決策、指導工作的參謀助手，是各方面情況上傳下達的中心樞紐」<sup>21</sup>。中國行政管理學者高小平指出中國的領導小組，類似於西方政府為了減少常設機構的數量，會設立臨時性的小組，例如「特別委員會」、「專門委員會」、「特別小組」，讓總統或總理擔任負責人，在全局的大政方針下，提出與協調具體的工作（楊麗娜、程宏毅，2014），並非外國評論認為領導小組的設立是強化人治的表現。學者鄭永年認為習近平的領導小組為「責任小組」，顯示習近平願意承擔所有的責任，是有擔當的人（亓樂義，2014）。這些機關是黨的最高協調和決策機構（見表 2）。其中較為固定的小組已經持續了幾十年，但其他小組則是臨時的或暫時的。然而，就權力而言，它們凌駕於所有黨政機關之上，包括中央委員會的部門和委員會（如組織、宣傳和統戰）以及政府的 25 個中央部委和其他委員會和機構。例如，人事

---

<sup>21</sup> 是時任政治局常委的胡錦濤在 1999 年 7 月 6 日，中共的中央部門機構改革工作會議上的發言。

部的整編組可能與組織部的工作重複，宣傳和意識形態部的整編組可能與中央宣傳部的工作重複。

表 2 習近平延續前任之領導小組表

| 小組名稱              | 組長  | 組長職務    |
|-------------------|-----|---------|
| 中央對台工作領導小組        | 習近平 | 總書記     |
| 中央財經領導小組          | 習近平 | 總書記     |
| 中央外事工作領導小組        | 習近平 | 總書記     |
| 中央國家安全委員會*        | 習近平 | 總書記     |
| 中央反腐敗協調小組         | 王岐山 | 政治局常委   |
| 中央西藏工作協調小組        | 俞正聲 | 政治局常委   |
| 中央巡視工作領導小組        | 王岐山 | 政治局常委   |
| 中央社會管理綜合治理委員會     | 孟建柱 | 政治局常委   |
| 中央宣傳思想工作領導小組      | 劉雲山 | 政治局常委   |
| 中央港澳工作協調小組        | 張德江 | 政治局常委   |
| 中央新疆工作協調小組        | 俞正聲 | 政治局常委   |
| 中央精神文明建設指導委員會     | 劉雲山 | 政治局常委   |
| 中央維護穩定工作領導小組      | 孟建柱 | 政治局常委   |
| 中央機構編制委員會         | 李克強 | 政治局常委   |
| 中央黨的建設工作領導小組      | 劉雲山 | 政治局常委   |
| 全國哲學社會科學工作領導小組    | 不明  | 政治局常委   |
| 中央文化體制改革和發展工作領導小組 | 劉奇葆 | 政治局委員** |
| 中央司法體制改革領導小組      | 孟建柱 | 政治局委員** |
| 中央人才工作協調小組        | 趙樂際 | 政治局委員   |
| 中央保健委員會           | 栗戰書 | 政治局委員   |
| 中央保密委員會           | 栗戰書 | 政治局委員   |
| 中央密碼工作領導小組        | 不明  | 政治局委員   |
| 中央農村工作領導小組        | 汪洋  | 政治局委員   |

資料來源：黃信豪（2023）、陳德昇（2018）、作者整理。

\*：中央國家安全委員會在中共 18 大三中全會通過《關於全面深化改革若干重大問題的決定》通過成立。前身為胡錦濤時期的中央國家安全工作領導小組。

\*\*：文化體制改革發展和司法體制改革兩個小組，在胡錦濤時期是由政治局常委擔任。

18 大期間習近平陸續成立 5 個領導小組（請見表 3），其中以 2014 年成立的「全面深化改革領導小組」最為重要，涵括範圍黨建、體制、區域規劃、司法、教科研、文化、勞工、社會治理等多項領域，參與的小組成員可能是最多，顯示習近平決心徹底改革。因為就中央領導小組的性質而言，組成的成員規模一般較

為精簡。並且間歇運作的特點，中央領導小組主要配合相關的最高層級中央會議工作期程（周望，2015：96）。

表 3 18 大期間新設之領導小組

| 小組名稱              | 組長  | 副組長（s）      | 成員數目 |
|-------------------|-----|-------------|------|
| 中央全面深化改革領導小組      | 習近平 | 李克強,劉雲山,張高麗 | 46   |
| 網絡安全與信息化領導小組      | 習近平 | 李克強,劉雲山     | 25   |
| 中央軍委深化國防和軍隊改革領導小組 | 習近平 | 范長龍,許其亮     | 3    |
| 群眾路線教育實踐活動領導小組    | 劉雲山 | 趙樂際、趙洪祝     | 不詳   |
| 中央統一戰線工作領導小組      | 汪洋  | 尤權          | 不詳   |

資料來源：黃信豪（2023）、陳德昇（2018）、作者整理。

習近平經常諮詢智囊團和專業人士，與有能力的經濟政策專家團隊合作，這反映了決策過程的專業化（Naughton, 2017：2）。因此，這些領導小組的成員也來自數十個中央部門、委員會、國務院各部委等。例如，全面深化改革領導小組（深改組）的成員包含來自政法委、最高人民檢察院和公共安全事務部，因為其政策文件產出中約有四分之一與司法改革有關。可以認為，小組越大，習近平的權力就越大，但反過來說，也有更精細的分工，專門的官僚責任，甚至更分散的權力。每一個整編組都有一個巨大的決策區域和工作量。

但是有學者注意到習近平擔任組長的小組，其辦公室主任都是外傳與習近平有關係的菁英，例如深改組的主任為與習近平交好的王滬寧，改組後的栗戰書；財經領導小組的辦公室主任為習近平相當倚重的人馬--劉鶴（Tsai & Wang, 2019：6）。若以批評角度可說習近平用人唯親，要建立自己的派系勢力；但若以領導理論的角度觀之，領導者用自己信任、可充分溝通的人員將使團隊最快進入狀況，收事半功倍之效。

### 第三節 習近平的領導

列寧曾要求領導者要最有威信、最有影響、最有經驗，但卻沒有提導權力。而領導權威是指使人信服的力量和威望，是領導者影響或改變被領導者心理和行為的能力（孟繼群，2008：39）。鄧小平認為領導權威要依靠取信於民、要人民公認（鄧小平，1993：298、300）。依此，習近平曾表示領導幹部的言行舉動，

群眾都看在眼裡、記在心上，要是幹部不務實事、驕奢淫逸，群眾就會痛恨、疏遠（習近平，2023a：87）。習近平了解黨的權威和領導的權威互為表裡、互相影響。以下本節就習近平認為最關乎其領導的事情：確保黨能永遠掌權（江威儀、黃富琪〔譯〕，2022：106），以及藉政治局的學習小組讓領導班子與他取得共識，分別述之。

## 壹、鞏固黨的領導地位

鄧小平認為權力過分集中、加強黨的一元化領導，將黨政不分，因此確立「黨政分開」的領導原則，亦即大部分的中共菁英在國家機構中亦有職務（孟繼群，2008：128-129）。但因為蘇聯的解體對中共是個前車之鑑的血淋淋教訓。學者沈大偉認為中共從蘇聯解體的原因：僵化的黨政體制、教條化的意識形態、固化的菁英階層、渙散的黨組織、停滯的經濟，以及與國際社會的隔絕，學習到應該保持政黨的適應性和靈活性（呂增奎、王新穎〔譯〕，2011：150）。所以習近平認為隨著改革開放，經歷江、胡領導後的黨幹部黨紀渙散、黨意識薄弱，恐有重步蘇聯後塵，共黨政權傾覆之危機，所以上任之後以一系列改革方案，強調黨不僅有執政能力，並且重新塑造黨的領導能力（肖存良，2017：114），吸引群眾的信任與追隨。鄧小平曾說中國這麼大的國家得靠「理想」和「紀律」團結、組織起來（鄧小平，1993：111），從習近平以下的策略，可看出其亦大致符合鄧小平的理念<sup>22</sup>。

### 一、重振黨的道德權威

擁有道德權威是中國共產黨領導權威的核心來源，也曾主張在「解放」時期為中國人民伸張正義和反對專制壓迫。然而，在執政期間，其道德權威被毛澤東的文革浩劫和隨後的物質富裕時期所削弱，當時早期的正義敘事被遺忘（Brown, 2016：43）。習近平明白黨不能忽視道德問題，部分原因是幹部瀆職貪污引起人民的不滿，部分原因是，黨若要在人民生活的所有主要領域都處於領導地位，如果沒有試圖系統地解釋其統治的哲學基礎，就會顯得不協調，有可能侵蝕其合法

---

<sup>22</sup>鄧小平認為為了堅持黨的領導，必須努力改善黨的領導。應該要從嚴治黨，保持黨的先進性。

黨內同志一定要善於重新學習。相關論述可參考孟繼群（2008）：56、59、61-63、65。

性（Brown, 2016：43）。因此，習近平的鼓吹追高尚的道德理想，與伯恩斯認為的卓越領導人終將驅動和塑造經過衝突磨練和強化的價值觀念，並依此提升追隨者的道德水平（常健、孫海芸〔譯〕，2016：21），有異曲同工之妙。因為如果沒有道德操作規範，學者、政策制定者、商人和人民的政策立場只是對所看到的問題、機會和利益的權宜反應。沒有道德基礎，政策作為一個整體將缺乏連貫性、持久力和說服力（Lampton, 2021：241）。

習近平上任前擔任中央黨校校長時即不斷提醒黨內年輕黨員道德的重要性，上任後積極清理黨內腐敗來恢復幹部的道德素質，以及鼓勵黨員要成為德才兼備和清正廉潔的示範者（習近平，2015：141）。例如，2013年12月，習近平在政治局的學習會議表示，我們必須「堅持馬克思主義道德觀、堅持社會主義道德觀，...努力實現中華傳統美德的創造性轉化...引導人們嚮往和追求講道德、尊道德、守道德的生活」<sup>23</sup>。習近平認為一個領導幹部強不強、威信高不高，與有沒有嚴肅認真的黨內政治生活鍛鍊密切相關。黨內上下關係、人際關係、工作氛圍都要突出團結和諧、純潔健康、弘揚正氣。不允許搞團夥、幫派、利益集團（習近平，2015：46-47）。

## 二、黨為中心的民族主義

江澤民曾在中共建黨八十週年致詞表示中國能從西方列強入侵、國家動亂的悲慘命運解脫，就是依靠中國共產黨的領導。並「建設了中國特色社會主義事業，為實現中華民族的偉大復興開創了正確道路。」（江澤民，2001）。學者石川禎浩認為這顯露了共黨的民族主義特徵具有中國近代思想的思考模式，大致可分為：

（一）歷史論：中國近代被歐美列強欺壓、反抗，進而發憤站起來的艱苦歷史。例如在 2008 年北京奧運中國獲得大量獎牌，認為終於洗刷東亞病夫的蔑稱。

（二）和平演變論：境外敵對勢力要顛覆共黨的政權，透過認知戰的陰謀，企圖唆使年輕人瓦解體制。例如 1989 年天安門之前的學生運動，背後有資本主義者、帝國主義者操縱年輕人，與策動蘇聯、東歐瓦解體

---

<sup>23</sup> 習近平在中央政治局第十二次集體學習會時強調，培育和弘揚社會主義核心價值觀必須立足中華優秀傳統文化。

制屬同一波操作。

(三) 社會進化論：國際政治是權力說話，弱國無外交，所以必須強大才不會被欺侮。例如 1999 年美國轟炸中國駐南斯拉夫大使館，中國認為不可能是美方所說的誤炸解釋，但也只能吞下美方不合理的道歉。

(瞿艷丹(譯)，2023：240-241)

上述論點可以從江澤民學列寧所說「落後就要挨打」，直到習近平還是不忘重申這個想法。習近平在 2011 年 9 月中央黨校的講話提到中國自明朝末年就落後西方國家發展、近代更陷入列強欺凌...告誡「封閉必然落後，落後就要挨打、教訓是深刻的」。從中共十六大報告江澤民開始提出「中華民族偉大復興」<sup>24</sup>，到了習近平喊得更為響亮，並且在上任第一天就提出「中國夢」概念，旨在恢復中國的歷史偉業和國際地位，並將中國變成國富民安、民族振興的強國。中國夢的目標就是建黨一百週年時全面建成小康社會；建國一百週年時建成社會主義現代化國家(習近平，2023：63)。習近平認為黨是中國儒家道德仁愛、以人為本和任人唯賢的繼承者，在黨的領導帶領下，中國進入國家治理體系和能力現代化(習近平，2020：119-120)。民族主義延伸為愛國主義，習近平認為當代中國，愛國主義的本質就是堅持愛國和愛黨、愛社會主義高度統一(習近平，2020：334)。但學者 Steve Tsang 認為習近平如此擴張以黨為中心的民族主義，係為讓共黨和他自己取得道德權威，藉此可以壓制批評黨政策的人，甚至冠上「不愛國」<sup>25</sup>，需要再教育或被壓制。習近平以黨為中心的民族主義成為加強國家權力和意識形態合法性的強大力量(Tsang & Cheung, 2022：233)。但若對變革型領導者來說，提供美好願景與目標讓追隨者認同而「心生嚮往」的跟隨，尤其在組織是動態和複雜的競爭環境，更會促進領導者出現提供願景和成為榜樣的行為(Walter & Bruch, 2009：1442)。

---

<sup>24</sup> 在中共十六大、十七大報告皆提到了「中國特色社會主義」、「中華民族偉大復興」的訴求。中國特色社會主義更是近五屆報告的主題。習近平更進一步將其延伸為「習近平新時代中國特色社會主義」

<sup>25</sup> 習近平在五四運動一百週年的講話，表示新時代中國青年要熱愛偉大祖國，對每個中國人來說愛國是本分也是職責。

### 三、意識型態的嚴格控制

如果說習近平的「中國夢」和「社會主義核心價值觀」鼓勵積極的標準，但其反面則是對意識形態、異議和言論自由的嚴格控制。在深入研究蘇共瓦解的原因之後，且經過黨內討論之後，認為若沒有黨強力的集中領導，中國將無法強大。所以澳洲前總理陸克文獲得內部消息，知道早在中國剛獲准加入WTO，中共領導菁英就已經決定繼續採取列寧主義式的一黨專政。所以他認為不應該將習近平的上任後集中權力作為，解釋為新興威權主義戰勝了長期支持民主轉型的改革派，而是應該將習近平的強勢領導視為經過黨內辯論後，新的中共領導人要採取哪一種威權資本主義路線所做出的決定（江威儀、黃富琪〔譯〕，2022：106-107）。有了上述背景，可以得知歷任中共領導人對西方文化和民主價值觀的誘惑力很警惕，尤其不敢小覷由社交媒體引發的「阿拉伯之春」革命。

在中共的長期統治下，意識形態控制、審查和壓制異議是眾所皆知。在習近平的領導下，在現今即時通信技術下更能管控與審查，尤其習近平說的「沒有網絡安全，就沒有國家安全；沒有信息化，就沒有現代化」，2014年2月成立「中央網絡安全和信息化領導小組」（後升格為委員會）。習近平認為「老百姓上了網，民意也上了網」，指示領導幹部要學習上網技能，了解群眾所思所想。讓互聯網成為和群眾交流溝通的平台（習近平 2023a：472）。只是實際管控言論時，常有動輒得咎的情形。相關研究亦相當豐富，但本文礙於研究能力無法將網路監管、民眾舉報制度與習近平之領導做參照分析。

習近平政府於2013年4月發佈了內部第9號文件《關於當前意識形態領域情況的通報》，以加強對意識形態的控制。這份文件抨擊了七種意識形態禁忌或「政治危險」：憲政民主、普世價值、公民社會、新自由主義、西方媒體觀、歷史虛無主義以及對改革開放的質疑。指責詆毀者在西方敵對勢力的慫恿下，利用這些觀念破壞黨的領導。據稱，批評者試圖利用西方的價值體系來取代社會主義的核心價值觀。一個月後向大學發佈的另一個版本使問題更加複雜，該版本禁止大學教師在教學和研究中討論普世價值、新聞自由、公民社會、公民權利、黨史錯誤、權貴資產階級和司法獨立這七個禁忌話題或「七不講」（自由亞洲電台，2013）。同時，兩個版本都指責批評者用「歷史虛無主義」和對歷史的重新評估來貶低黨的領導人，使黨的統治失去合法性（Tseng & Cheung, 2022：227）。

但中共官方既沒有證實也沒有否認這份文件的真實性，外部觀察家也不能確定所表達的觀點是否只代表一個派別或整個中國領導層的觀點。但批評習近平的觀點則認為這不僅暴露習近平對西方制度和價值觀的極端敵意，並表明習近平為政權面臨威嚇，透露出政權的僵化和不安全感（Shambaugh, 2021：298-299）。Kuhn 認為這是習近平為了鞏固地位、免受極左勢力的攻擊而釋出的說法（儲百亮，2013）。

9 號文件據稱相關內容是 2013 年 4 月下旬《2013 年全國宣傳部長會議紀要》文件（大江，2013），內容分為一、情況；二、問題；三、對策。所謂的七不講內容其實是第二部分，指出黨在十八大要面臨的問題，認為民主與憲政理念等就是要推翻共產黨領導、推翻社會主義制度，以及顛覆國家政權。實際上，對於熟悉中共意識形態辯論的人來說，上述七不講內容不算首次提出，因為這些思想自 1989 年以來就一直被中共壓制，基本上這些是針對黨員的，而不是針對公眾或是外國民眾。本研究之前曾指出劉雲山有高級黑的傾向，故不排除整起事件是當時由中央往地方下發資訊時，有意或無意的曲解為要加強取締有相關言論的人員。讓外界認為習近平走回極左的老路，本研究認為屬於一種對習近平政府高級黑的手法。甚或是結合外界媒體攻擊中共反西方的價值觀，包括基本人權的論戰。因為，即使在美國的大學，也曾有禁止發表許多議題的限制，甚至被判違反憲法（報導者，2020）。

## 貳、領導行為的展現

伯恩斯認為領導的過程是：具有特定動機和目的的人們，在與其他人的競爭和衝突中，調動各種制度的、政治的、心理的和其他的資源，去激發、吸引和滿足追隨者的動機，為了實現領導者和追隨者雙方共同具有的目標（常健、孫海云〔譯〕，2016：11）。習近平深知在面對有影響力的老領導和既得利益集團，可能會遇到仍有權勢的老領導的抵制，以及既得利益集團可能的反擊或反彈，因此習近平應該會試圖與一些黨內老幹部建立聯盟，以推動他的政治方案，並與他的政治對手和這些集團作鬥爭。在面對有影響力的黨內老幹部和既得利益集團的阻力時，他經常「安排」一些其他老幹部出現，支持他的領導和政治方案，例如被視為是江澤民的人馬、擔任十八大常委與第十二屆政協主席的余正聲，曾在政協

會議宣示堅決反腐，呼應習近平的政策（薛海，2014）。

如果在習近平追求權力鞏固和主導黨的領導時，老幹部們一直支持他，這對習近平是有利的，例如曾慶紅。但由於曾慶紅參與了許多腐敗案件，在習近平試圖贏得許多高級官員和資深老領導的支持時，曾慶紅可能會成為習近平的負擔。曾慶紅及其家人與許多腐敗案件有關，特別是曾慶紅與所謂的「石油幫」的關係<sup>26</sup>。習近平應該有很多關於曾慶紅腐敗的證據，但習近平不願意對曾慶紅採取行動，推測或許是曾慶紅已經轉為所謂的「汙點證人」，用以交換保全曾慶紅晚年。另一種推測是他們之間的密切關係和曾慶紅過去的幫助，可能使習近平有道德約束，因為在中國政治文化裡，背叛對自己有恩的前輩在道德上是不可接受的<sup>27</sup>。此外，由於曾在太子黨中的領導作用，習近平不願意懲罰曾，而太子黨是習近平非常依賴的政治力量，是一個強大而重要的小集團（Guo, 2019：375）。

然而，在列寧主義的背景下，習近平也需要其他「派別」的支持，他的挑戰與其說是權力的膨脹，不如說是平衡各種網路的利益（You, 2020：7）。習近平需要學會與現有的菁英共處，以實現他的宏偉目標。習近平得與不斷變化的權力網絡相抗衡，以保持競爭中的優勢。雖然習近平對其他派別的黨和軍隊領導層中的政治對手採取了不妥協的立場，但對太子黨予以容忍甚至安撫，因為太子黨是習近平賴以進入最高領導層和鞏固權力的關鍵政治力量，鞏固他在黨內的領導權力（Guo, 2019：386-387）。

習近平權力的鞏固有助於他有效地控制黨和解放軍的機關，如中央紀律檢查委員會、中央委員會辦公廳、中央軍事委員會辦公廳和中央警衛局。相較於胡錦濤上任時，幹部多為江澤民安排，在 2012 年 11 月召開的黨的十八大上，習近平的政治盟友王岐山被指派負責中央紀委工作，而習近平的親信栗戰書則在十八大召開之前取代令計劃領導中央紀委。可見習近平的手腕，取得老領導層的共識。

---

<sup>26</sup> 有關曾慶紅與周永康的報導多著重在中國石油。相關報導可見葛小易（2015）。

<sup>27</sup> 相比於此，西方政治裡似乎就沒有此顧忌。梅克爾在 1999 年政治恩師柯爾捲入非法政治獻金醜聞時，公開投書媒體指責柯爾，此動作不僅終結柯爾的政治生命，也去除在黨內的競爭者一时任基民黨主席的蕭伯勒。蕭伯勒亦被柯爾醜聞拖累辭去黨主席一職。幾個月後梅克爾接任黨主席。參見廖月娟〔譯〕，2021：118-120。

表 4 中共領導人控制中紀委、中央辦公廳、軍委辦公廳、中央辦公廳警衛局

| 組織            | 職位       | 江澤民<br>1989/6-2002/11 |                          | 胡錦濤<br>2002/11-2012/11 |                          | 習近平<br>2012/11-2022/11 |                                  |
|---------------|----------|-----------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------------|
|               |          | 1989/6                | 接替者                      | 16 大                   | 接替者                      | 18 大                   | 接替者                              |
| 中央紀律<br>檢查委員會 | 書記       | 喬石                    | 尉健行                      | 吳官正                    | 賀國強<br>(江)               | 王岐山<br>(習)             | 趙樂際<br>(習)<br>李希<br>(習)          |
| 中共中央辦<br>公廳   | 主任       | 溫家寶                   | 曾慶紅<br>(江)<br>王剛<br>(江)  | 王剛<br>(江)              | 令計劃<br>(胡)               | 栗戰書<br>(習)             | 丁薛祥<br>(習)<br>蔡奇<br>(習)          |
| 中央軍委辦<br>公廳   | 中將<br>主任 | 劉凱                    | 李際均<br>程建寧<br>董良駒<br>譚悅新 | 譚悅新                    | 賈廷安<br>(江)<br>王冠中<br>(胡) | 王冠中<br>(胡)             | 秦生祥<br>(習)<br>(少將)<br>鍾紹軍<br>(習) |
| 中央辦公廳<br>警衛局  | 局長       | 楊德中<br>(周、<br>鄧、江)    | 由喜貴<br>(江)               | 由喜貴<br>(江)             | 曹清<br>(胡)                | 曹清<br>(胡)              | 王少軍<br>(習)                       |

資料來源：Guo (2019：379)，作者更新至 20 大資料。

學者 Xuezhi Guo 認為有權有勢的在職和退休老幹部之所以不能組織反對習近平，很有可能是這些菁英害怕習近平的親信王岐山控制了紀律組織，因為他們中很少有人能免於腐敗。因此，一旦習近平發現他們對政權有「陰謀」，他們就容易成為習近平的目標 (Guo, 2019：380)。若依據領導理論來看，高責任心的領導者特別善於確保他們的追隨者有足夠的角色認知、組織狀況和組織目標來幫助他們完成任務 (Derue et al., 2011：14)。不論是不是害怕或是有自知之明，老幹部看到了習近平鐵心法辦「政法沙皇」周永康，「殺虎儆猴」釋出的訊息的確夠明確讓這些老幹部認知到習近平對於打貪腐、推動從嚴治黨的目標與決心。

此外，在中共十九大習近平代表 18 大中央委員會所做的工作報告，強力宣示黨領導一切，「黨的領導」、「權威」的詞頻達到歷屆報告最高點 (錢鋼，2017)，並提到八方面「增強」執政本領，以顯示習近平在第一任期注重領導者的執政本領，並符合變革型領導者領導力特質。

表 5 十八大領導執政本領增強表

| 執政本領  | 增強說明                                                   |
|-------|--------------------------------------------------------|
| 學習型政黨 | 在全黨營造善於學習、勇於實踐的濃厚氛圍，建設馬克思主義學習型政黨，推動建設學習大國。             |
| 政治領導  | 堅持五思維：戰略思維、創新思維、辯證思維、法治思維、底線思維。                        |
| 改革創新  | 保持銳意進取的精神風貌。                                           |
| 科學發展  | 善於貫徹新發展理念、不斷開創發展新局面。                                   |
| 依法執政  | 加快形成覆蓋黨的領導和黨的建設各方面的黨內法規制度體系。                           |
| 群眾工作  | 創新群眾工作的體制機制和方式、推動工會、共青團、婦聯等全團組織增強政治性、先進性、群眾性           |
| 狠抓落實  | 說實話、謀實事、出實招、求實效。結合雷厲風行和久久為功，勇於攻堅克難，以釘釘子精神做實、做細、做好各項工作。 |
| 駕馭風險  | 健全各方面風險防控機制，善於處理複雜矛盾，勇於戰勝艱難險阻，牢牢把握工作主動權。               |

資料來源：習近平（2017）。

## 第四節 小結

在面對時局情勢日益複雜的 2012 年，習近平成為中共第五代領導人，對於推動改革應是有破釜沉舟的決心。一、在領導團隊方面，以貫徹反貪腐解決各級幹部違法亂紀、以政治局委員全員出動到各省反四風。值得注意的是，上述行動從黨中央開始往地方進行，顯示習近平領導強調的是自身應做道德模範、亦有殺雞儆猴的效率，從最困難的地方進行。另外，時序方面則是謀定而後動，經過 2013 年的試行調研討論，2014 年以後才全面加廣加深力道。二在領導總目標方面，以維繫黨的長久領導為其政治目標。在馬列主義、幾任領導人的思想領導下，重新尊黨、加強黨的政治領導力。

習近平上任後要解決的問題相當複雜，決策並不總是遵循傳統意義上的單線程式，即發現 A 問題後得解決另幾個 B、C 問題，才能解決 A 問題。他面對諸多牽一髮動全身的困窘。正如他多次提到的「破窗效應」那樣，小的失調及其連鎖效應，這可能會引發衝擊和嚴重的系統崩潰（Chan, 2022：273）。2015 年 10 月習近平談到全面建成小康社會將會遭遇重點難點問題：

現在看來，不發展有不發展的問題，發展起來有發展起來的問題，而發展起來後出現的問題並不比發展起來前少，甚至更多更複雜了。新形勢

下，如果利益關係協調不好、各種矛盾處理不好，就會導致問題激化，嚴重的就會影響發展進程。

對各種可能的風險及其原因都要心中有數、對症下藥、綜合施策，出手及時有力，力爭把風險化解在源頭，不讓小風險演化為大風險，不讓個別風險演化為綜合風險，不讓局部風險演化為區域性或系統性風險，不讓經濟風險演化為社會政治風險，不讓國際風險演化為國內風險（習近平，2023a：382）。

從十八大政治局委員的組成可見，習近平遵從前任領導人與老幹部的安排，讓老幹部的派系人馬進入最高領導層與他搭檔，換取老幹部對他打貪腐政策的支持，甚或保護老幹部（例如曾慶紅）以交換/維持黨內政治菁英派系的平衡。本研究認為，在十八大時期的習近平領導較為符合交易型領導的特色，直到快換屆的時候，隨著習近平領導核心地位的逐漸被承認，習近平的領導型態逐漸出現了變化。

## 第四章 習近平十九大時期的領導

習近平在 2017 年 10 月 18 日至 24 日召開的黨的第十九大順利連任，此前他已經被確立為黨中央的「核心」。不同於前任胡錦濤是在卸任時才被寫入黨章。在習近平第二個任期，「習近平新時代中國特色社會主義思想」就已被寫入黨章，上承「毛澤東思想」。

在十九大修訂的黨章中，11 次提到習近平，毛澤東及鄧小平被提到 12 次，而江澤民和胡錦濤只各被提到一次。習近平的政治報告強調，黨應始終是「國家的脊梁」，明確主張黨政、軍社教、東西南北中，黨領導一切。因此，黨將維護黨中央的權威和集中統一的領導。

2018 年 3 月全國人大修憲，將「習近平新時代中國特色社會主義思想」（以下簡稱為習思想）與「科學發展觀」一同寫入中華人民共和國憲法總綱。學習和貫徹「習思想」已成為全民、黨員和軍隊的必修課。

### 第一節 領導班子

#### 壹、人員的組成

十九大的新陣容反映了習近平領導層的取向和優先事項，以及領導層本身的特點。距離中國夢第一個百年目標—2020 達成全面小康社會的時間所剩不多，雖然在時間壓迫之下，習近平在十九大的人事原則，就是要打造能幫他有效履行目標的最強團隊。但「事業興衰，唯在用人」，習近平選人用人呈現穩健還要堅決防止幹部出現「四唯」問題，其中要破除「唯 GDP 論英雄」，應該不同省份、不同地區應該依其側重之發展目標，設置科學合理的考核指標，尤其在脫貧攻堅主戰場，應提高「減貧指標」權重；要解決人員梯次「唯年齡」，堅持「以事擇人」，不以年齡定去留。例如 2015 年，57 歲的江西省計生協專職副會長劉慧玲年近退休獲提拔重用，各地像劉慧玲一樣臨近退休被提拔重用的領導幹部並不罕見。習近平的領導打破一陳不變的幹部任用規則，老將獲重用打破了「唯年齡論」（李霞，2017）。最年輕省委書記劉國中、最年輕省長趙一德進入中央委員會，顯示作為地方權力核心的黨委常委年輕化明顯—「65 後」的擴充和 5 名「70 後」的發力，「梯隊」也逐漸成型（孫瀾，2020）。



十九大的領導班子僅習近平和李克強外，其餘 5 位皆為十八大的政委升任為常委。而政治局委員除了續任中央軍委副主席的許其亮、擔任國務院副總理孫春蘭、升任國務院副總理的胡春華等 3 位續任，其餘 15 位皆是新任委員，當中不乏被認為是習近平的人馬。從中共菁英派系理論角度觀察的評論者，會認為這是習近平被確認核心地位、削減其餘派系勢力，達到政治權力逐漸集中的展示。但若從領導行為理論來看，有任務意識的領導者，其行為傾向為事先計畫而不是臨時隨機產生，並習慣於領導環境中啟動結構，方便在出現問題時能夠積極監控與適當干預（Derue et al., 2011：20）。由此可了解習近平的安排是有必要的，因為中國面臨百年未有大變局之挑戰，習近平需要盡快打造一支能讓他順遂溝通、順心信任，及時回報問題讓他掌控全局的領導班子，以便遂行政策與處理問題。

## 貳、習近平與追隨者們

習近平的領導力與胡錦濤有很大的落差，但這並不奇怪。因為習近平可以從最高領導層獲得巨大的支持，而且他鞏固權力的速度比後毛澤東時代的任何一位中國領導人都快。

所謂「習家軍」，係由過去與習近平有關係的（家庭或大學）朋友或在其職業生涯不同階段的下屬組成，在黨的十九大和第十三屆全國人民代表大會的人事調整塵埃落定後，這些關聯清晰顯現。曾經與習近平共事的人中有許多人被提拔到中央政治局、中委會或其他中央和地區職位。觀察這些領導人的社會和職業背景有相同之處，也有不同之處。有些是太子黨或紅二代（張又俠、劉鶴、栗戰書、王岐山），有些與清華大學有關（陳希、胡和平、陳吉寧）。還有一些人曾在共青團工作過。實際上，在達到這些職位之前，他們都曾在地區和中央之間多次輪調過。如前所述，然而這些領導人複雜而交錯的職業經歷使得「陝甘寧」、「太子黨」這樣的靜態標籤成為問題。例如從表 6 看出，並非 15 位新任委員都是被外界認為的習家軍，但可以注意到，政委裡屬於習家軍多具有沿海省份治理經驗者，可解釋為習近平自身就是來自沿海省份的治理背景，提拔任用的舊部屬當然就多具有沿海省份治理經驗。但更進一步觀察，可以發現這呼應前述的十八大沿海省份治理經驗越來越重要，由此可推敲習近平的用人決策思維，仍是需要遵循國家發展大戰略的框架限制下，讓信任的舊幹部在通過能力測試後，「名正言順」進入

政治局的團隊，成為自己的得力助手。



表 6 中共十九大政治局委員之地方經歷表

| 序號 | 十九大<br>(2017.10.18~10.24) | 說明           | 各省市重要經歷                 |
|----|---------------------------|--------------|-------------------------|
| 1  | 習近平(總書記)                  | 連任常委         | 河北 福建 浙江 上海 北京          |
| 2  | 李克強(總理)                   | 連任常委         | 安徽 北京 河南 遼寧 北京          |
| 3  | 栗戰書(人大委員長)                | 升任常委<br>連任委員 | 河北 陝西 黑龍江 貴州 北京         |
| 4  | 汪洋(政協主席)                  | 升任常委<br>連任委員 | 北京 安徽 北京 安徽 北京 重慶 廣東 北京 |
| 5  | 王滬寧(書記處常務書記)              | 升任常委<br>連任委員 | 上海 北京                   |
| 6  | 趙樂際(中紀委書記)                | 升任常委<br>連任委員 | 青海 陝西                   |
| 7  | 韓正(常務副總理)                 | 升任常委<br>連任委員 | 上海 北京 上海                |
| 11 | 許其亮(軍)                    | 連任委員         | 北京 上海 北京 遼寧             |
| 12 | 孫春蘭(副總理)                  | 連任委員         | 遼寧 北京 遼寧 北京 福建 北京 天津    |
| 22 | 胡春華(廣東)                   | 連任委員         | 西藏 北京 西藏 北京 河北 蒙古 廣東    |
| 8  | 丁薛祥(中辦)(習)                | 新任委員         | 河北 上海                   |
| 9  | 王晨(人大副委員長)                | 新任委員         | 陝西                      |
| 10 | 劉鶴(財經小組主任)(習)             | 新任委員         | 北京                      |
| 13 | 李希(遼寧)(習)                 | 新任委員         | 甘肅 陝西 上海 遼寧 廣東          |
| 14 | 李強(黨組書記)(習)               | 新任委員         | 浙江 江蘇 上海                |
| 15 | 李鴻忠(天津)                   | 新任委員         | 吉林 廣東 湖北 天津             |
| 16 | 楊潔篪(外事主任)(國務委員)           | 新任委員         | 北京 美國 北京 美國 北京 美國       |
| 17 | 楊曉渡(中紀委副書記)               | 新任委員         | 西藏 上海                   |
| 18 | 張又俠(軍)                    | 新任委員         | 北京 瀋陽                   |
| 19 | 陳希(組織副部長)(習)              | 新任委員         | 北京 美國 北京 遼寧             |
| 20 | 陳全國(新疆)                   | 新任委員         | 河南 河北 西藏 新疆             |
| 21 | 陳敏爾(重慶)(習)                | 新任委員         | 浙江 貴州 北京 重慶             |
| 23 | 郭聲琨(政法委副書記)               | 新任委員         | 北京 江西 北京 廣西 北京          |
| 24 | 黃坤明(宣傳部副部長)(習)            | 新任委員         | 福建 浙江 北京 浙江             |
| 25 | 蔡奇(北京)(習)                 | 新任委員         | 福建 浙江 北京                |

資料來源：作者自製，整理自《共產黨員網》。

而對於新人才的培養，習近平在 2013 年 6 月全國組織工作會議提出年輕幹部要多「墩墩苗」，強調實踐磨練對年輕幹部成長要有扎實的基礎。年輕幹部的墩苗是一項系統工程，必須精耕細作，加強田間管理，及時施肥澆水、修枝剪葉、驅蟲防病，才能培育出黨和人民事業需要的好苗、壯苗（楊萌凱，2021）。推此論述是因為習近平歷練中共地方多年的經驗，應是看過無數黨內幹部職涯發展歷程而有的提倡。只是對於越來越年輕的網路世代，要到基層這座大熔爐裡鍛鍊成才的挑戰，是否會成為不敢為官的原因，則可後續觀察變化。



## 第二節 習近平的改革

北京清華大學教授閻學通認為政治領導力的核心就是改革能力（白云怡、陸沅芷，2019）。因為國家的希望在年輕人，改革能夠給年輕人帶來希望，讓人民知道努力工作就能安居樂業，就會信任政府。總的來說，這一輪的全面改革是習近平第一任期內不斷發展的過程的結果。習近平自我總結在過去五年的執政成就，認為解決了許多長期想解決而沒有解決的難題，辦成了許多過去想辦而沒辦成的大事。包括「全面加強黨的領導」

中共十九次大會結束兩天後，習近平主持了政治局會議，通過了兩項決議。第一項決議完善並強調了「八項規定」，第二項決議加強了習近平的中央權力，要求政治局委員單獨向習近平和中央政治局提交年度書面報告。這修改了始於2015年的政策，即只要求「全國政協常委會、國務院、全國政協、最高人民法院和最高人民檢察院等五大單位向中央政治局提交年度報告」。

習近平將鄧小平領導下推行的黨、政權力和職能分離的政策，進一步重新定義。實際上，他要求在公共政治生活的所有方面加強黨的領導。在黨的十九大後立即發表的一篇文章中，王岐山明確提出了對黨政分開的批評，認為「沒有黨政分開，只有黨政分工」<sup>28</sup>。雖然王道出此語的背景是為中共中央紀委成立國家監察委員會（另一個「一個機構兩塊牌子」）的正當性說詞，但其實過去江、胡時期因現實政治環境並未明確執行（元淦恭，2017），而王岐山再次重申，在習近平領導下的新時代，「黨領導一切」的「黨政不可分」的政治領導目標。

### 壹、重要領導小組升格為委員會

習近平試驗了十八大時期各領導小組所發揮的功效與職能，應當是積累了對於最重要的領導小組需要成文化、取得正式組織地位的心得，讓負責「頂層設計」

---

<sup>28</sup> 王岐山此發言的背景是在2017年兩會期間針對中共制定國家監察法，賦予監察委員會必要的調查許可權，並使黨的主張成國家的意志。西方評論論為此改革將是「國務院遭削權」。王的此言論強調中國的歷史傳統，「政府」是廣義的，承擔著無限責任。因此黨的機關、人大機關等在廣大群眾裡都是政府，因此在中共體制「只有黨政分工，沒有黨政分開」，黨政一體、分工合作。並以為國情不同不宜套用西方理論。

的領導小組「拍板定案」的決策功能更為顯著（黃信豪，2023：28-29）。學者高小平則認為因為常設機構常有陷入慣性思維、慣性組織、慣性行為的缺點，在常設機構中會出現效率和執行能力遞減現象。曾任中國編制委員會副會長吳江認為為了進改革，領導小組可以打破固有的部門利益，讓領導小組統一配置資源（楊麗娜、程宏毅，2014）。因此，可以顯見習近平的領導需要推動改革，必須要跳脫既有官僚科層組組限制，並且需有迅速機具各種資源的強大組織性力量。尤其進入到改革深水區，必定會觸動各方利益，包括部門利益、地方利益、企業利益等。所以具有一個高層次、權威性的領導小組是有其必要性（賴靜萍，2015：181-184）。中國人民大學教授王義桅認為，中央層面領導小組的成立，展示出了中國式改革的特色，除了顯示出改革領導小組的認識力、行動力、執行力三個能力與擔當，更是集中力量辦大事、推進各項改革，中國特色社會主義制度優勢（王義桅，2014）。

推論來說，習近平的決策意志、工作思路將更為貫徹。例如「全面深化改革領導小組」在 2014 年 1 月 22 日開始第一次會議，至 2017 年 11 月升格前，總計開了 39 次會議，審議的議案數高達 283 個。審議議案數之多，顯示習近平團隊面臨當時國內各項問題亟需處理；開會次數之頻繁，也反映習近平試圖讓領導小組的運作模式能盡快地影響中央集體領導的互動（黃信豪，2023：35）。

十九大通過「深化黨和國家機構改革方案」，組建由習近平領導的四個領導小組，即「全面深化改革領導小組」、「中央網路安全和信息化領導小組」、「中央財經領導小組」以及「中央外事工作領導小組」為常設委員會。另外兩個新的中央委員會是中央審計委員會和全面依法治理委員會，正式確立了正式機關的權力，現在每個委員會都有自己的權力，常設辦公室。這正式的決策機構的制度化加強黨中央對關鍵職能領域決策的共同指導。

## 貳、持續加強經濟

習近平在 2017 年 19 大報告中重新定義了「中國社會的主要矛盾」，從「人民日益增長的物質文化需要與落後的社會生產」<sup>29</sup>，轉化為「人民日益增長的美

---

<sup>29</sup> 這是中共在黨的十一屆六中全會表述中國在社會主義改造基本完成以後，所要解決的主要矛盾。

好生活需要與不平衡不充分的發展」（習近平，2020：9）。這表示習近平依據中國實際發展情況，改進給予人民的承諾——中共將為廣大人民提供更多的服務。此舉可使黨的目標與人民的願望緊密結合，亦呈現習近平身為變革型領導者敏銳觀察人民需求。鄧小平曾說「不管黑貓白貓，能抓到老鼠就是好貓」，但習近平並沒有顯示出繼續經濟實用主義的承諾（Tsang & Cheung, 2022：231）。

不同於前幾任領導人採用「摸著石頭過河」的試錯方法，習近平傾向採用系統的、有明確目標的「頂層設計」來引導中國的經濟發展。這個可以從習近平在第一任期期間的各項政策看見。在習近平的領導下制定了「中國製造 2025」和「一帶一路倡議」，期待將中國轉型為創新的高科技大國，並與國際有共利共好的合作計畫<sup>30</sup>。探究習近平的頂層設計，可發現的模式是中共中央經常通過先發出涉及範圍很廣的命令，然後讓下屬來制定實施細節來驅動政策安排。2015 年習近平政府提出了「供給側結構性改革」政策，以削減過剩的工業產能，這個政策已從一個口號變成一場卓有成效的運動。研究中國經濟的學者 Julian Gewirtz 認為「領導層發出這些口號，不是因為他們認為事情會很容易做。他們發出這些口號是為了迫使人們關注、採取行動、優先處理這些事情」（儲百亮，2020）。2020 年全球遭遇新冠疫情，習近平為確保國內經濟繼續支持增長，並把握未來發展主動權的戰略部屬，使中國對外部衝擊有更強的抵抗力，提出經濟思想的核心是「雙循環戰略」（習近平，2023b：368）：

表 7 雙循環戰略概念

| 分類   | 概念                                           |
|------|----------------------------------------------|
| 內部循環 | 增加進口替代和擴大國內消費，並在此基礎上積極吸引外資進入中國，以形成國內經濟的良性循環。 |
| 外部循環 | 採取更積極的開放戰略，吸引外國投資，特別是技術密集型和其他具有戰略意義的部門。      |

資料來源：儲百亮（2020），〈習近平提「雙循環」戰略：經濟重心向內轉〉，作者整理。

盾。因此黨和國家的工作重心必須轉移到以經濟建設為中心的社會主義現代化建設。請參閱顏曉峰（2019）。

<sup>30</sup> 外界輿論對於中國的一帶一路多為負面評價，認為是中國擴張國際勢力的野心展現。但一帶一路的計畫可能會淪為合作國國內政治選舉時在野者攻擊政府的籌碼，馬來西亞的馬哈迪即以此勝選後又與中國簽訂合作計畫，可參考 Liu and Lim（2018）、Chin（2021）。

習近平強調內部循環並不意味著與世界其他國家脫鉤，鎖國搞封閉式的國內循環。面對國家發展階段、發展環境、發展條件發生變化，全球政治經濟格局加速演變，在這種情況下，必須進一步把發展立足點放在國內，發揮超大規模市場優勢，更多依靠國內市場和國內經濟循環實現發展，並且「發揮比較優勢」，通過內循環牽引外循環，形成國內循環和國際循環「互促共進」的良好局面，塑造發展新動能新優勢（王昌林，2023）。這樣的經濟規劃執行上顯見困難，因為與之相應的議題就是擴大內需→縮小貧富差距→新型城鎮化→平衡人口流動、調整戶籍制度→擴大區域建設投資（李奇霖，2020）。由此看來習近平的改革除了有大方向大戰略、未雨綢繆的五年規劃，亦必須因應環境情勢，做出廣泛深遠影響的變革政策，足見其對於政策推動有充足積極性與徹底解決問題的領導力。

此外，對於國營與民營企業的發展政策，也顯示習近平堅持加強黨的全面領導。國營企業三年行動計畫（2020-2022）將黨組織嵌入公司治理結構之中、指導子企業建立董事會以使決策更高效、推行職業經理人制度扭虧脫困（趙欣悅、岳弘彬，2023）。

### 參、取消國家主席任期限制

中共自 18 大以來，全面推進依法治國是提升中國治理現代化的重要步驟。在中共 18 大四中全會提出全面推進依法治國的頂層設計，提出確保國家長治久安的總目標、基本原則與核心任務。在此基礎上，於 2020 年 11 月召開中共歷史上第一次中央全面依法治國工作會議，明確將習近平法治思想「十一個堅持」的內容，確立為全面依法治國指導思想，標誌著中國要走出一條有別於西方模式和做法的中國特色社會主義法制道路。宣示不關起門來搞法治，要借鑒世界上優秀的法治文明成果，但絕不能依樣畫葫蘆。尤其絕不能走西方「憲政」、「三權鼎立」、「司法獨立」的路子（強世功，2022：71-74）。

因此與上述依法治國的原則矛盾的是，中共 2018 年修改 1982 年的《憲法》第七十九條，取消國家主席任期限制。外界認為這是習近平走向毛澤東時代，而將擋路的法規即使是憲法，都可以服膺於黨的政治需要而被輕易修改（鍾言，2023）。習近平上任後堅持黨領導一切，並藉此上方寶劍逐漸收攏權力，在 2016 年 10 月，十八大的六中全會首次正式提出「以習近平同志為核心的黨中央」，強

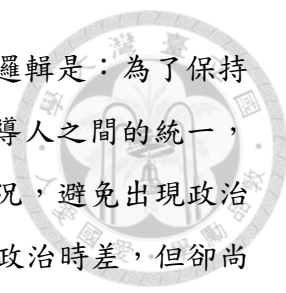
調「四個意識」：政治意識、大局意識、核心意識、看齊意識。2017年在十九大正式將「習思想」確立為全黨的指導思想。2018年9月的政治局會議提出「兩個維護」，要堅決「維護習近平總書記黨中央的核心、全黨的核心地位」、「維護黨中央權威和集中統一領導」。2021年11月在十九大的六中全會正式提出「兩個確立」，一是「確立習近平同志黨中央的核心」，成為中共政治菁英的核心更加強化習近平的領導地位。二是「確立習近平新時代中國特色社會主義思想的指導地位」。由上所知這是一個逐漸形成過程（王樹萌，2023:1）。習近平的領導團隊，還是得遵從馬克思主義的教導，堅持理論與實踐互相結合的原則，創立的「兩個維護」具有實踐品性、「兩個確立」涵括理論品質。兩者同質同向，為實現中華民族偉大復興，理論和實踐兩個層面提供重要的思想和政治保證（胡長栓，2022）。

但是習近平成為黨中央核心，為何取消國家主席任期制？就像是已經取得武林盟主名符其實的名號，卻還是需要朝廷認證證書？是否多此一舉？從分析中共內部權力制度邏輯，這可能是為了解決國家主席、總書記（有任期）的最高權威與黨的領導核心（無任期）可能存在的「不同調」、甚至衝突的風險。這樣的情況在毛澤東和鄧小平兩任「領導核心」時期均出現過，並引致政治不穩定的風險。

毛澤東以中央政治局主席兼任中央書記處主席，並規定書記處的會議討論的問題，由集體合議與多數表決制改為「主席負責制」，因此毛澤東具有「最後決定權」。而鄧小平雖未曾擔任過國家主席或中共最高領導人職務，如胡耀邦所說，鄧小平在文革後的中國政治中具有特殊決策地位，在黨內擁有「拍板權」的這一「機密」，這是研究中共政治者均知道的公開秘密（尹鈺，2020：88-89）。

在江澤民擔任總書記任內，他既是實際上擁有最高政治權威——權力的「領導核心」，也在形式上具有黨和國家最高領導人的職位（在國是「國家主席」、在黨是「總書記」），因此形式與實質可保持一致。但問題在於，「領導核心」並無任期限制，而國家最高領導人的職位卻有任期約束，依據《憲法》到期卸任。因此造成胡錦濤時期無法實質掌握國家公安、軍權，而有委託代理的情況（Kou，2017：869）。

因此推測習近平說服領導班子同意以上所提的「政治時差」如不解決，遲早出現紊亂，甚至被外國勢力滲透傾覆黨的政權。故此可以理解，在習近平成為



「領導核心」之後，仍需要修憲取消國家主席任期限制的內在邏輯是：為了保持實際上擁有最高權威—權力的「領導核心」與名義上的最高領導人之間的統一，避免今後再次出現「領導核心」並非名義上的最高領導人的情況，避免出現政治分裂和憲政危機的危險局面（尹鈺，2020：95-96）。但解決了政治時差，但卻尚未提出「領導核心如何退任」，而使得習近平可能真的需要「鞠躬盡瘁、死而後已」<sup>31</sup>，要終身領導至生命的盡頭。若從領導角度觀之，二十一世紀的中國領導人面對國家安全環境和威脅、中國崛起的世界觀、內部治理需求等觀念轉變，有效的領導益顯重要（朱立群，2007：20）。若是制度的缺陷造成領導無效或混亂，依據變革型領導者願意承擔風險，以及展現極積情緒的特質（Walter & Bruch, 2009：1438），習近平的確是極有可能願意大刀闊斧，趁勢徹底解決領導核心造成的困境。並且推測應該已經在召集智囊團構思一個可以確保黨領導人繼承的機制。因為習近平的心繫最深的就是黨的威權與存續，以及自己在黨史上的評價與貢獻。

### 第三節、習近平的領導

本研究為了探究習近平的領導型態，嘗試從習近平的「全面深化改革領導小組」、政治局會議、集體學習會議的日程表比較，探究彼此是否有關聯性。因為習近平為了要推進改革，善用了中共的領導小組體制，正當化他處理原先應在政治局（含常委會）決定的議案（黃信豪，2023：28）。這樣是否會使得政治局會議架空？有全面深化改革領導小組開會的月份，政治局會議就可以不用開了嗎？為觀察習近平在 18 大期間是否有組成自己團隊的權力，所以，本研究假設習近平的深改小組與政治局的關係：

1. 18 大時期小組成員是自己的人馬，深改小組會議的日程與政治局會議不同月份，則代表習近平權力集中在自己手中。
2. 18 大時期小組成員是自己的人馬，深改小組會議的日程與政治局會議相同月份，則代表習近平權力尚未完全集中在自己手中。

---

<sup>31</sup> 他在 2016 年 12 月的政治局民主生活會上曾說擔任黨中央的核心、全黨的核心，是他必須要用畢生精力和全部生命來回報黨和人民信任的責任。可見張莉(2022)。

3. 18 大時期小組成員不是自己的人馬，深改小組會議的日程與政治局會議不同月份，則代表習近平取得黨內菁英共識，以領導小組分擔許多重大國內改革議程，雖尚未權力集中，但很可能/容易掌握權力在自己手中。
4. 18 大時期小組成員不是自己的人馬，深改小組會議的日程與政治局會議相同月份，且小組議案要送交政治局通過，則代表習近平權力薄弱，且尚未完全取得黨內資深菁英的信任。

本研究首先比較 18 大期間的政治局會議與深改小組的人員組成，25 位政治局委員中，有 14 位的委員同時兼任深改小組（李克強、劉雲山、張高麗三位常委）成員，屬於習近平人馬/友好者，嚴格來說約 3 位（王滬寧、栗戰書、許其亮）。因此，推論 18 大期間的深改小組人馬並不是習自己可以決定，很有可能還是得受限於深改小組牽涉之議題，相對應負責與相關國家組織接口的幹部。由此可以看出習近平在十八大人事安排上面仍為交易型領導型態。

表 8 中共十八大中央政治局委員（含兼任全面深化改革小組人員）表

| 十八大           | 說明   | 深改小組 | 十八大           | 說明   | 深改小組 |
|---------------|------|------|---------------|------|------|
| 習近平（總書記）（1）   | 連任常委 | V    |               |      |      |
| 李克強（總理）（2）    | 連任常委 | V    | 張德江（人大委員長）（3） | 升任常委 |      |
| 劉雲山（書記處書記）（5） | 升任常委 | V    | 俞正聲（政協主席）（4）  | 升任常委 |      |
| 張高麗（常務副總理）（7） | 升任常委 | V    | 王岐山（中紀委書記）（6） | 升任常委 |      |
| 汪洋（副總理）       | 連任委員 | V    | 馬凱（副總理）       | 新任委員 | V    |
| 王滬寧（中央政策研究室）  | 新任委員 | V    | 李源潮（國家副主席）    | 連任委員 |      |
| 栗戰書（中辦）       | 新任委員 | V    | 范長龍（軍）        | 新任委員 |      |
| 許其亮（軍）        | 新任委員 | V    | 孫政才（重慶）       | 新任委員 |      |
| 劉延東（副總理）      | 連任委員 | V    | 張春賢（新疆）       | 新任委員 |      |
| 劉奇葆（中宣部部長）    | 新任委員 | V    | 胡春華（廣東）       | 新任委員 |      |
| 孟建柱（政法委書記）    | 新任委員 | V    | 郭金龍（北京）       | 新任委員 |      |
| 李建國（人大副委員長）   | 新任委員 | V    | 韓正（上海）        | 新任委員 |      |
| 趙樂際（組織部長）     | 新任委員 | V    | 孫春蘭（天津）       | 新任委員 |      |

資料來源：黃信豪（2023：26），作者整理。

因此，進一步查找十九大中央政治局委員兼任深改委員會人員組成，常委數與職務與上屆無異；政治局委員少了一名，職務方面，王滬寧職務由中央政策研究室主任改以書記處書記擔任小組成員，其餘成員職務皆與十八大一致。可見深改小組人員組成係以負責職務為考量，習近平與政治局委員的關係親疏應不是進入深改小組的考量。

表 9 中共十九大中央政治局委員（含兼任全面深化改革小組人員）表

| 十九大          | 說明   | 深改小組 | 十九大                 | 說明   | 深改小組 |
|--------------|------|------|---------------------|------|------|
| 習近平（總書記）     | 連任常委 | √    |                     |      |      |
| 李克強（總理）      | 連任常委 | √    | 栗戰書（人大委員長）          | 新任常委 |      |
| 王滬寧（書記處常務書記） | 新任常委 | √    | 汪洋（政協主席）            | 新任常委 |      |
| 韓正（常務副總理）    | 新任常委 | √    | 趙樂際（中紀委書記）          | 新任常委 |      |
| 孫春蘭（副總理）     | 連任委員 | √    | 劉鶴（財經小組主任）          | 新任委員 |      |
| 胡春華（副總理）     | 連任委員 | √    | 李希（遼寧）              | 新任委員 |      |
| 丁薛祥（中辦）      | 新任委員 | √    | 李強（黨組書記）            | 新任委員 |      |
| 許其亮（軍）       | 連任委員 | √    | 李鴻忠（天津）             | 新任委員 |      |
| 黃坤明（中宣部部長）   | 新任委員 | √    | 楊潔篪（外事主任）<br>（國務委員） | 新任委員 |      |
| 郭聲琨（政法委副書記）  | 新任委員 | √    | 張又俠（軍）              | 新任委員 |      |
| 王晨（人大副委員長）   | 新任委員 | √    | 陳全國（新疆）             | 新任委員 |      |
| 陳希（組織部長）     | 新任委員 | √    | 陳敏爾（重慶）             | 新任委員 |      |
| 楊曉渡（書記處書記）*  | 新任委員 | √    | 蔡奇（北京）              | 新任委員 |      |

資料來源：作者參考黃信豪（2023）格式，自行製作。

說明：楊曉渡擔任的書記處書記為此次新進的職務。

就深改小組 2014 年創立後的會議日程與中央政治局會議日程對照觀之，（下表），將兩者的日程可能的情境有四種：政治局和深改小組不在同一個月舉行會議（A、B）、政治局和深改小組不在同一個月舉行會議（C）、政治局和深改小組皆在同一個月舉行會議（D）。且發現在 D 情境下，通常政治局會議較深改小組會議晚舉行。進一步想了解是否深改小組會議的議案要送政治局會議備查/討論，以探究兩者是否是上下層級之分探索習近平領導小組的權力。比較之後發現兩者的主要議案無法找到關聯性。但因為政治局會議的完整議程沒有公開，僅能推論

兩者分工角色，各有負責之議案，顯示習近平採用領導小組的模式作為推動政策執行/改革，可幫助其有效率同步決策/執行，展現其從十八大期間顯露之變革型領導之特色。會有以上推論也是因為在十九大期間，深改委員會（改制後）的會議次數大幅減少，推測可能是相關領域政策已漸趨完備，自然不需像 18 大密集開會，也有可能是習近平已經被承認為黨中央的領導核心，他可決定議案的重要性是否需要開會討論，或是自行裁定、或是權力下放交由小組成員與對口組織去處理。

表 10 中共中央政治局與全面深化改革領導小組會議月程對照表

|     | A    | B    | C    | D    | 備註一  | 備註二   | 備註三   |
|-----|------|------|------|------|------|-------|-------|
|     | 政有深無 | 政無深有 | 政深皆無 | 政深皆有 | 深前政後 | 政 2/月 | 深 2/月 |
| 十八大 | 7    | 2    | 2    | 34   | 26   | 2     | 1     |
| 十九大 | 28   | 0    | 4    | 28   | 19   | 3     | 0     |

資料來源：作者自行製表。

此外，將兩者每年度開會次數製圖觀之，亦可明顯看到正式編制的政治局會議在十八大期間習近平上任前兩年並非每月都開會，到了任期中後段，政治局會議次數頻繁。從深改小組會議次數曲線可以觀察到習近平在 2014-2016 年密集舉行會議，甚至在 2016 年舉行次數與政治局會議相同。若是從領導型態變化觀之，習近平上任之初尚在磨合/觀察領導班子，以及摸索可用權力與推動改革之可用工具。全面深化改革的成效收到之後，視情勢調整會議必要性展現領導權力。

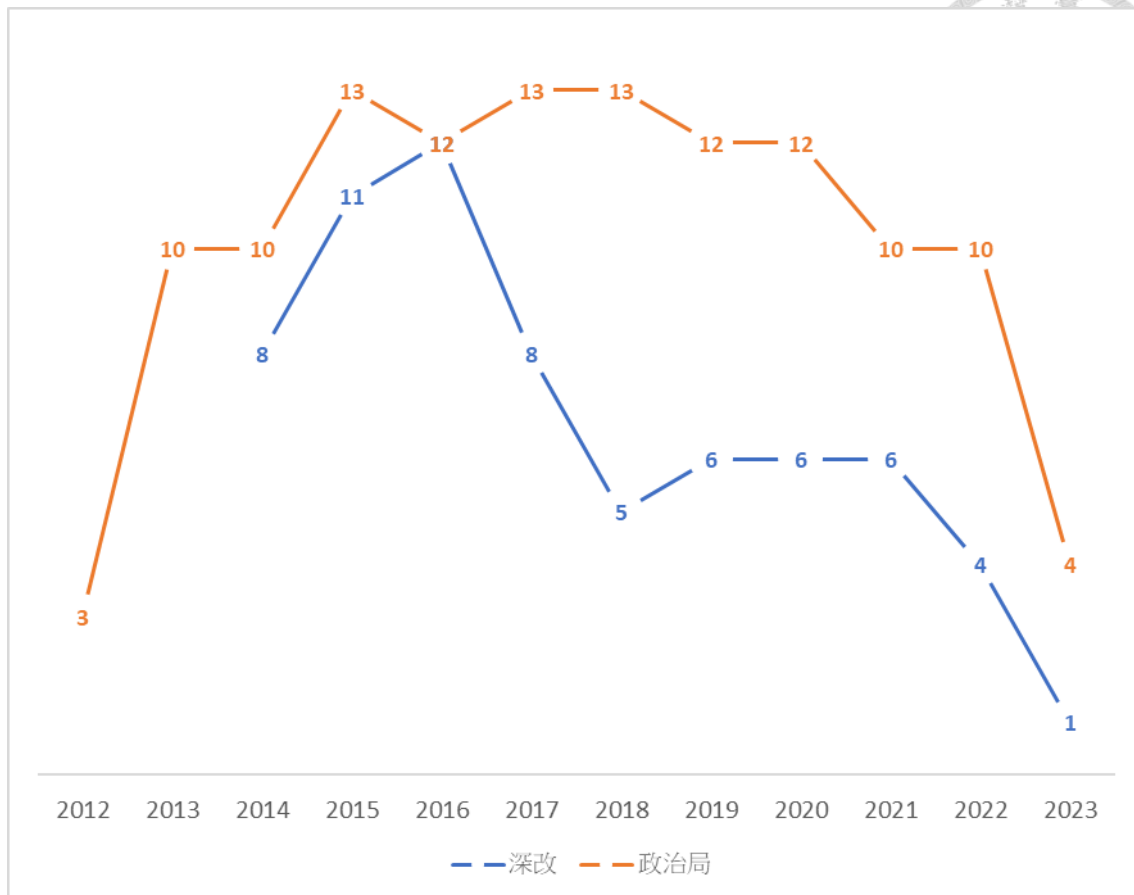


圖 4 政治局會議與全面深化改革委員會（領導小組）會議次數（2012/10-2023/6）

資料來源：《共產黨員網》。作者自行計算繪製。

本研究認為若是要了解習近平對於領導班子/追隨者的期待與訓練，則可從政治局的集體學習會議看出端倪。因為習近平多次強調領導幹部要不斷學習，在十九大的工作報告中，強調黨內學習效率對執政本領的影響，故可看出習近平的思維中，看重幹部的集體學習，營造全黨勇於學習、勇於實踐的濃厚氛圍。

所以，本研究整理習近平上任以來的政治局集體學習會議，發現舉行的日期通常與政治局會議同一天，因此，結合圖 4 的政治局年度舉行次數一同觀之。可以看到政治局的全體學習會議在習近平上任之初（2013 年）舉行的次數最多，而且，在政治局開會次數較少的年度也減少政治局集體學習。比較特別的是 2021 年，在政治局僅開 10 次的情況下，集體學習會議卻開了 9 次，並且有 2 次是單獨舉行（6 月與 9 月沒有政治局會議）。2021 年 6 月是中共慶祝成立 100 周年之際，集體學習會議增加參觀中共革命活動主題展，鼓勵領導班子「用好紅色資源、赓續

紅色血脉」<sup>32</sup>。

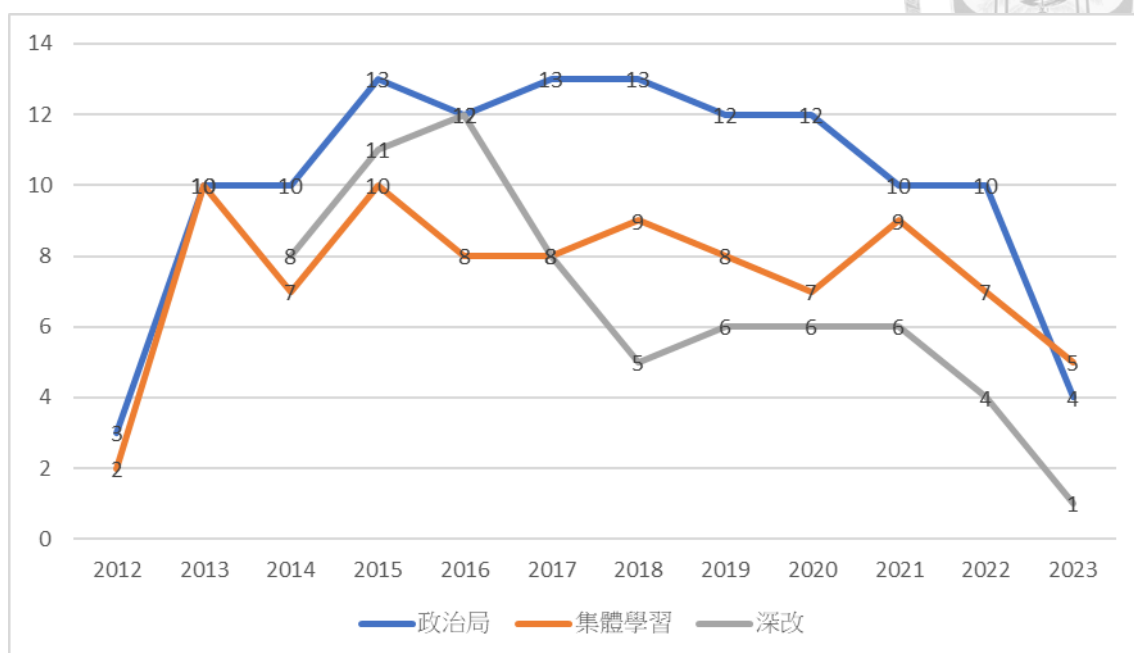


圖 5 中共中央政治局會議、集體學習會議與全面深化改革委員會（領導小組）歷  
年會議次數（2012/10-2023/6）

資料來源：《共產黨員網》。作者自行計算繪製。

<sup>32</sup> 2021 年 9 月的主題是加強國家生物安全風險防控和治理體系建設 提高國家生物安全治理能力。

## 第五章 習近平二十大以來的領導



在 2022 年 10 月召開的中共 20 大，不出外界所料，習近平迎來他的第三個任期。20 大政治報告點明了黨執政 10 年具有深遠歷史意義和重大現實意義的大事有三：一是中共成立 100 週年，二是中國特色社會主義進入新時代，三是在中共的帶領下中國完成脫貧攻堅、全面達成小康社會的任務，實現中共第一個百年奮鬥目標。在黨的建設面臨新形勢新問題背景下，習近平在 20 大報告首度提出「黨的自我革命」<sup>33</sup>的戰略思想與理論（周家彬，2022：64）。通過提升「四個自我」能力實現自我升級、不斷增強領導本領和執政能力，「黨的自我革命」被認為是破解毛澤東所提的「歷史週期律」的第二個答案（馬雪松、程凱，2022：51）。

### 第一節 領導班子

#### 壹、人員的組成

在七位政治局常委出場後，從年齡看來沒有潛在的接班人。外界由此推測，習近平並沒有打算在五年後交棒。不設接班人，沒有按照過往的規則，讓外界「清楚推測」可能的第六代接班人，或許是為了政局的穩定，因為接班人的安排常是政爭之因，但可能在後習時代，出現難以避免的繼承危機（趙春山，2022）。

常務委員排名第二的原上海市書記李強，被認為是習近平用人唯親的證據，尤其李強在上海執行動態清零給了外界有爭議的形象。但若從核心的角度觀之，李強就是堅定服從黨中央指示的好幹部。此外，李強最為人詬病的是沒有國務院副總理或中央部會職務的資歷，但從李強應該就是習近平強人領導下的政策執行者，傳統對於國務院總理的資歷要求應該已經鬆動。再者，李強具備完整「長三角」（浙江、江蘇、上海）的主政經驗，符合習近平領導下的頂層設計，即「長三角一體化發展」從 2018 年逐漸上升為國家戰略地位，「長三角」將勇當國家科技和產業創新的開路先鋒，著力當好經濟壓艙石、發展動力源（劉志強，2023）。因此李強的被安排歷練長三角經驗，可能就是習近平眼中等同於國務院副總理的

---

<sup>33</sup> 習近平在黨的二十大報告中指出：「必須持之以恆推進全面從嚴治黨，深入推進新時代黨的建設新的偉大工程，以黨的自我革命引領社會革命。」（習近平，2022：64）

歷練，只是外界看不透習近平的領導決策。本研究的評論也是事後諸葛去推論為何習近平團隊同意李強之原因（假設習近平仍會參酌團隊其他成員的建議）。此外，二十大以來，李強自知本身總理之權勢來自於習近平，不能與前任總理李克強初始就是培養為與習近平成為雙接班人態勢相提並論，故李強的行為舉止都明顯自我設限<sup>34</sup>。

如果分析其餘 17 位政治局委員，其中只有四位在 60 歲以下（三人 58，一人 57），這意味著十年後，所有現任政治局委員從年齡上講都不具備接班可能。從這屆在 24 位政治局委員中，有五位科技領域出身的技術官僚，這一群體崛起速度之快令人矚目。比如出生環工背景的陳吉寧一直在學術領域，曾任清華大學校長，在習近平時代，他擔任環保部部長與北京市長，並以接替李強出任上海市委書記。馬興瑞，主導中國航天集團，擔任中國新一代運載火箭工程總指揮，生涯專注於航天領域。與胡錦濤時代不同的是，現在這些技術官僚中許多人在製造業和高科技領域有豐富的經驗，預示未來這些領域將更受重視。因為習近平上台後，提出的「中國製造 2025」，將進行產業升級，盡量擺脫低附加價值、高污染行業；但產業補貼和科技競爭，招致美國貿易戰和科技戰，芯片等高科技領域甚至面臨「脫鉤」風險。在此背景下，科技官僚們進入中央政治局，應該是習近平認為其科技專長至關重要，將幫助中國擺脫西方技術封鎖，比如尹力在醫學和公共衛生領域的背景，在疫情時代尤其有用；李幹杰的核工業背景，使習在打造包括核戰略在內的軍事現代化中，擔當重任。破格提拔技術官僚，以應對科技發展的瓶頸；而罕見的破格留任，則應對外部安全環境——外交部長王毅（69 歲）和軍委副主席張又俠（72 歲）都超齡留任並位列政治局委員。高樹超認為，王毅過去在「戰狼」外交上表現良好，張又俠則有參加越南戰爭的實戰經驗，這預示未來的重中之重是「鬥爭」。澳大利亞國立大學的政治學者宋文笛認為習近平的權力和威望已經足以克服「阻力」，可以將年輕官員快速提拔到重要崗位（山海，2022）。

---

<sup>34</sup> 會有此論點係因總書記和總理出國訪問可搭專機，其餘政治菁英出國訪問只能搭乘包機。2023 年 6 月李強擔任總理後第一次出訪卻搭乘包機，而非總理職位准許的專機，外界評論凸顯習近平定於一尊的絕對地位。相關報導請見邱國強、吳柏緯（2023）。

## 貳、習近平與追隨者們

外界評論普遍認為習近平在二十大政治局成員與常委的名單公布之後，已經完全掌握中共政治菁英領導層，所謂的團派、江派等派系成員已經完全被習近平逐出權力中心。習近平藉由上任之初的反腐行動大舉肅清政敵，逼使其他政治菁英不得不妥協，向習近平表示忠誠。但本研究對於中共這樣龐大組織裡的成員是否能夠心悅誠服習近平的領導，並主動追隨承認習核心為其最高遵循的研究問題，認為一昧的消極打壓菁英可能只是習近平能夠順利成為「習核心」的部分原因，事實可能並非如此單純。如同前面章節討論到，習近平這第五任領導人所處的國內外環境已非毛澤東、鄧小平時期，中共政治菁英的學經歷背景也是與時俱進，在在都增加習近平的領導有效性難度。那麼習近平權力如何吸引菁英們宣示忠誠？學者寇健文觀察中共前四任領導人的權力與制度，認為當領導人主要權力來源的變化，將會中斷領導人與追隨者之間「保護—效忠」關係的循環。意即在江、胡集體領導下，藉由弱化退休領導菁英保護追隨者的能力，因此縮短派系生命週期，使得強人政治不易再現（寇健文，2007：134）。這樣的立論符合交易型領導人會採取的領導技巧，由退休領導人剩餘的權威提供保護，讓追隨者在安全傘下恣意行事。

經過十八大、十九大的幹部甄選改革與從嚴治黨，雖然習近平的反腐行動依舊持續，新加入習近平權力中心的菁英們應該是確定「乾淨」（清廉），害怕被降罪應該已非重要原因，本研究假設習近平可能如伯恩斯領導理論，習近平憑藉著身為意識形態的領導者，兼具意識形態式和魅力式二者的特質，例如毛澤東，履行了身為領導人必須承擔英雄、父親般的人物、崇拜對象（常健、孫海芸〔譯〕，2016：217）。經過探究，習近平成為「核心」不僅是中共菁英為了中共體制需求（有冠冕堂皇的理由），似乎也是習近平成為變革型領導的必然結果。因為任何組織（當然包括政黨）都是為了實現目標，不管為統治、治理、營業額等等，就如同蘋果前 CEO 賈伯斯，蘋果公司的董事們和員工們知道經過賈伯斯領導，他的個人魅力已經成為蘋果產品的信賴形象與精神象徵。若依此說明中共政治菁英對習近平領導的心悅誠服似是論點薄弱，恐有過度推論之虞。

如前面所提，習近平的權力來自共黨的權力，若是回歸到中共政治體制來看習近平如何吸引追隨者，則可清楚觀察到，參與政策最終決策的人員少，以致於

菁英掌握的資訊會與距離權力中心遠近成反比，由此可成十八大、十九大的常委、政治局委員兼任的黨國職務數量大致得到印證。

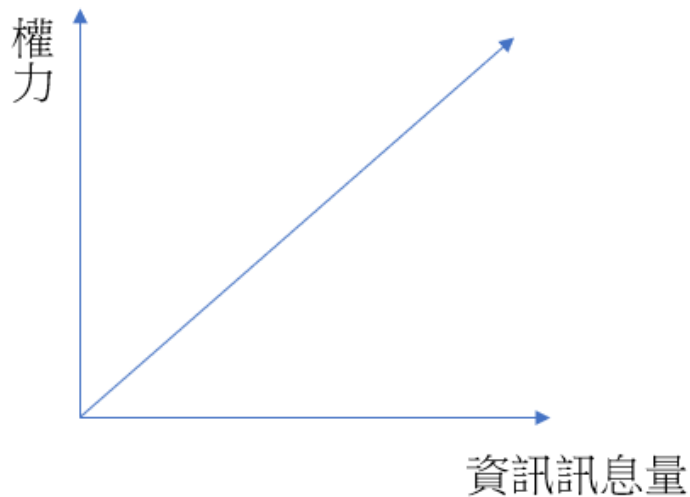


圖 6 中共政治菁英權力高低與獲取重要資訊訊息量關係圖

資料來源：作者自繪

如何讓組織團結是任何領導人需要思考的課題，尤其是威權統治的政體，政治菁英若是分裂是對領導者政治生存的主要威脅，因此如何提高菁英凝聚力則是領導人持續執政更為重要的考量。專制的精英凝聚力主要不是來自於少數派和多數派之間的相互信任，而是來自于領導者執行其追隨者忠誠要求的能力。一個有凝聚力的專制精英是一個忠誠的精英，尊重並忠實于最高領導的命令。它不是菁英合作的成果，而是菁英分化的成果（Schedler & Hoffmann, 2015：96）。要達到這樣的成果，依靠的是中共政權的結構性不透明給黨的菁英們帶來了政治壓力，因為政治菁英無法觀察到最高領導人不想讓他們獲取的訊息，相對地他們也不知道最高領導人需要面對的問題與相關訊息。使得政治菁英陷入一種「訊息困境」，要麼在公開場合向領導人發出自己的信號，以獲取認可，要麼會因為誤判領導人的真正意圖而做出「輕率的推斷」（Cheung, 2022：13）。雖然學者 Schedler 等人的研究對象為古巴獨裁者與追隨者之間的關係，但也可藉此研究成果來看在習近平高度集權的第三任期，習近平與領導者的關係。在中國共產黨內獲得領導地位

並不能自動實現權力的保證；只有擔任總書記的領導人以確立其合法性，從而獲得「真正的權力」（Guo, 2019：30,36）。這也意味黨內菁英能夠獲取的資訊量更多地取決於他們與其他黨內菁英的關係，而不是他們所擔任的正式政治職務，因此，本研究認為，在習近平權力掌握集中的情況下，中共的政治菁英為不落入「訊息困境」仍會「自然而然」形成類似派、系的網絡，因為這是習近平若要凝聚黨內菁英對其表達忠誠極有可能會變成的結果。縱使多數評論者認為現在中國政治只有「習派」。

## 第二節 習近平的改革

### 壹、權力一元化

是誰的權力一元化？是習近平還是共黨？外界普遍都認為習近平不僅將自己的習近平思想列入黨章，並且在黨內塑造「至高無上」，舉國不論內政外交，都要，增強「四個意識」、堅定「四個自信」、做到「兩個維護」。例如王滬寧曾說「要從新時代我國經濟發展歷史性成就和當前我國經濟運行持續回升向好態勢中，從以習近平同志為核心的中共中央駕馭複雜局面、從容應對各種風險挑戰的卓越政治智慧和高超領導藝術中，深刻領悟『兩個確立』的決定性意義」、「**習近平經濟思想**和習近平總書記關於做好當前經濟工作的重要論述，是指導做好新時代經濟工作的根本遵循」<sup>35</sup>。從習近平思想已經是政治政策與領導方方面面的明燈論調，可以看出習近平在 20 大之後已經讓自己的權威遠高於其他領導菁英，取消國家主席任期制是為終身領導鋪路。

學者劉明福被認為是習近平造神大將之一，他認為美國小羅斯福連任四屆總統時，沒有人批評他戀棧權力、專制、獨裁，係因當時正在崛起的美國面臨著經濟危機與二戰亂局，是美國「百年未有之大變局」。在羅斯福之後，美國才正式明文將總統不得連任超過兩屆寫入憲法。可見領導人的任期規定是否按時換，應視實際情況。中國正在面臨即將超越美國、兩岸有望實現統一的關鍵時刻，面臨美國貿易、科技、外交領域等多重的綿密攻擊之際，需要偉大領袖（林迎，

---

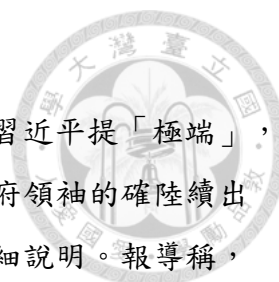
<sup>35</sup> 這是王滬寧在 2023 年 7 月在全國政協宏觀經濟形勢分析座談會的致詞。

2022)。此番言論或許有為習近平繼續執政的美化，客觀而言中共黨內菁英人才匯聚，應該是有能人可以接班。縱使評論習近平目前的領導班子都是「忠誠」至上、非以「專業」掛帥。但從上節加入政治局的新興菁英，專業背景仍然突出，反而是更加用人適才適所<sup>36</sup>。

習近平於 2022 年 11 月對美國總統拜登再次表示，台灣問題是中國核心利益中的核心，是中美關係政治基礎中的基礎，是中美關係第一條不可逾越的紅線。習近平在 2023 年 5 月中共中央國家安全委員會首次會議上指出，現時國家安全問題的複雜和艱巨程度明顯加大，強調「要堅持底線思維和極限思維，準備經受風高浪急甚至驚濤駭浪的重大考驗」，突出「實戰實用」和國安黨委全國覆蓋，但又要維護「開放安全」。根據《新華社》報導，出席第二十屆首次國安委會議，還有國務院總理李強、全國人大委員長趙樂際及中央辦公廳主任蔡奇等三名政治局常委，他們均兼任國安委副主席。人數較之前的多了一位，就是中辦主任。會議強調，當前所面臨的國家安全問題的複雜和艱巨程度明顯加大，國安戰線須有自信。「要堅持底線思維和極限思維，準備經受風高浪急甚至驚濤駭浪的重大考驗。」要加快推進國家安全體系和能力現代化，「突出實戰實用」鮮明導向，推動各方面建設有機銜接、聯動集成。會議要求大家塑造「於我有利的外部安全環境」，更好維護「開放安全」，推動發展和安全深度融合。為此，須「實時監測、及時預警，打好組合拳。」另外，亦要提升網絡數據人工智能安全治理水平和國安教育等。會議亦通過了《加快建設國家安全風險監測預警體系的意見》、《關於全面加強國家安全教育的意見》等文件。習近平在 2023 年 6 月考察內蒙古呼籲建構國內大循環的用意，引中共機關報人民日報披露原話為，「構建新發展格局，首先要將國內大循環搞好，這是治本之策。『雙循環』不是要閉關鎖國，而是當別人不給我們開門的時候，我們自己還能活下去、活得更好。」明報判斷，習近平所謂「極端情況」係指「當別人不給我們開門的時候」，而「內循環」產生背景為武漢肺炎（新型冠狀病毒病，COVID-19）疫情爆發初期，從中國 3 年前被視為疫源地，到如今西方國家呼籲要「去風險」，須與中國產業供應鏈脫鉤，

---

<sup>36</sup> 習近平重用的王小洪是第一位公安背景出身的公安部部長。此前任命都是由其它背景菁英擔任部長。



在在說明習近平眼中的「極端情況」尚未解除。

而華爾街日報說，為中國政府提供諮詢的政策顧問宣稱，習近平提「極端」，至少帶有促使決策者和地方領袖加倍努力的用意；中國各地政府領袖的確陸續出現「極端」口號，聲稱得為「極端」情況做好準備，但皆未詳細說明。報導稱，習近平在經濟上長期倚賴的左右手劉鶴及其繼任者何立峰等人，已受命制定相關計畫，以便面對美國等西方國家與中國發生衝突而加強制裁時，仍能保持經濟發展。美國智庫「布魯金斯研究所」資深研究員何瑞恩則指出，成功步上第三任期的習近平為毛澤東身故以來最集權的中國領導人，「這個任期的首要任務是增強中國應對外部衝擊的能力。從這個角度來看，習近平希望提高中國對加強抵禦『極端』情況能力的緊迫感和重要性是有道理的」（周虹汶，2023）。

因此，本研究發現習近平在成為核心之後，持續強化外部危機，逐漸往「強人領導」的態勢發展，往終身領導人的地位邁進。

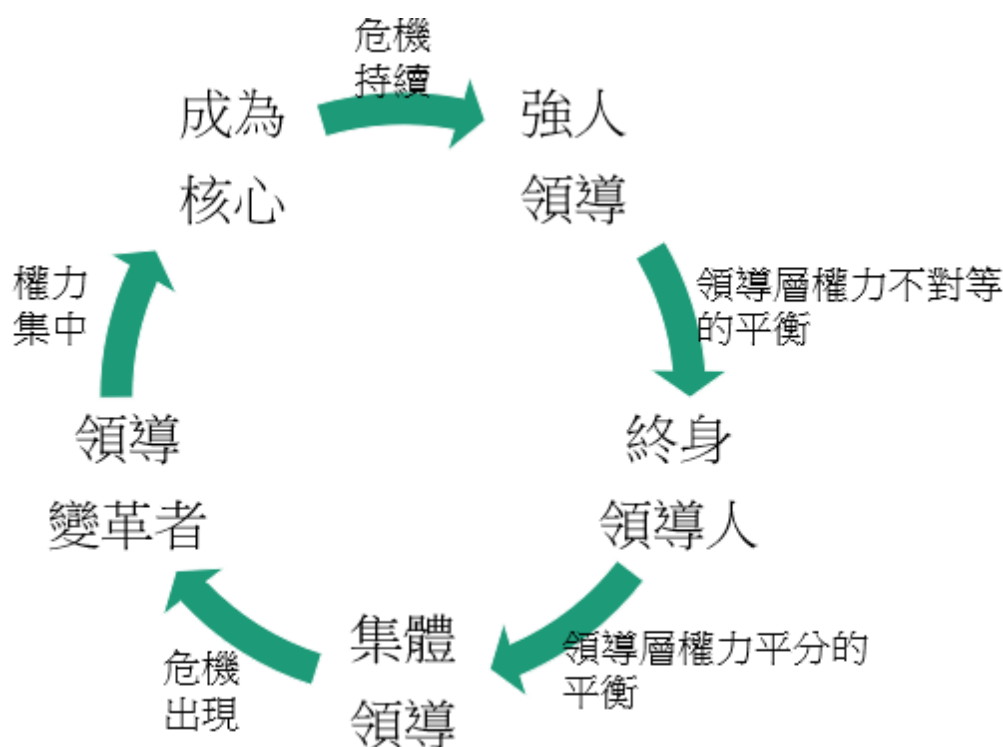


圖 中共領導體制之變化圖

資料來源：作者自製。

學者張執中指出習近平過去在提底線思維的時候，是希望幹部能關注到可預見的危機，做最壞的打算。但這次提出的極限思維，則是再次提醒幹部們不管是

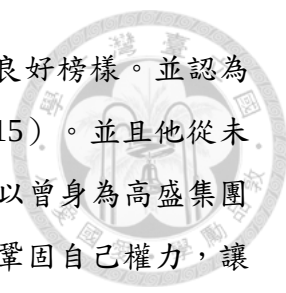
面對西方國家外在的壓制，或是中國內部的經濟社會壓力，甚至民眾的不滿，都必須採取更強硬態度，因為一旦示弱，就可能讓事態更進一步擴大（程寬厚，2023）。從習近平的第三任期看來，他對於可能危及國家內部穩定的國家安全事務，採取主動防禦、隨時警覺的積極態度。與一向要求「穩」、展現戰略定力的領導風格相當不同，故特別在此論述。

## 貳、疫後經濟

2012年習近平出任中共最高領導人後，大陸經濟成長開始放緩。尤其2017年習近平連任後，隔年初爆發的中美貿易戰，為大陸經濟成長的轉折點，此後在習近平順利蟬聯第三任任期後，面對當前全球景氣動盪，西方世界反中情緒高漲，加上大陸經濟重振疲軟下，整體氣氛已與十年前大不相同。

習近平在2022年12月出席中央經濟工作會議表示：「遇到的困難很多，有的困難是空前的，但是我們做到了。」「什麼時候沒有困難？一個一個過，年年過、年年好，中華民族五千多年來都是這樣。爬坡過坎，關鍵是提振信心。」他喊話「明年經濟運行有望總體回升。」「我們要堅定做好經濟工作的信心。」（杜尚澤、劉志強，2022）。人民日報19日在頭版發表評論員文章，指出經濟工作會議強調「明年要堅持穩字當頭、穩中求進」（人民日報評論員，2022）。習近平領導下的團隊注重「穩」的基調更加明確，「進」的要求更加積極，反映出習近平領導風格屬於謀定而後動、穩進不躁進，但人非預言先知，尚不論其政策是否有效，本研究從習近平發表的談話中發現，領導團隊關注到外界對「兩個毫不動搖」政策不正確的議論，認為「必須亮明態度、毫不含糊」、澄清「堅持促進民營經濟發展壯大是長久之策，不是權宜之計」，指示「從戰略全局出發、抓主要矛盾、從改善社會心理預期、提振發展信心入手。抓住重大關鍵環節，綱舉目張做好工作」（杜尚澤、劉志強，2022）。

習近平的決策還是需要與領導班子一同匯集國內經濟與發展領域菁英，甚至黨外人士共同就經濟工作「聽取意見」（黃雅慧，2022），雖然還是堅持以共黨領政，但習近平的領導風格並非外界想像的鐵板一塊或恣意行事。美國前商務部長Henry Paulson說美國需要重新調整對中國的認知，就是以為在中國的領導體制，高層可以為所欲為的誤解。並且以曾協助過中國領導層菁英經濟改革的經驗說明，



給予中國領導層信任感非常重要，美國要維持經濟領先應樹立良好榜樣。並認為對美國主導地位的唯一威脅就是自己的政治制度（Guilford, 2015）。並且他從未見過一位領導者試圖像習近平這樣大規模地進行改革。Paulson 以曾身為高盛集團的主席和 CEO 的領導者經驗看習近平的改革，認為習近平需要鞏固自己權力，讓信任的人擔任關鍵職務，俾能夠完成改革，並對習近平取得成功持謹慎樂觀態度。因為他知道習近平上任前就是個強而有力的領導者，有一套罕見的政治技巧，就是非常坦率與不拘小節，並且是了解國際商業慣例的「親商者」（Kuhn, 2011：423）。但不可否認的是，習近平雖然自稱是「一貫支持民營企業的，也是在民營經濟比較發達的地方幹過來的」、「民營企業和民營企業家是我們自己人」，最重要的前提是「民營企業在黨的領導下，依靠黨的政策和自身努力發展起來的。」（杜尚澤、劉志強，2022），顯示習近平領導思想的中心信條，即是「黨領導一切」。

### 第三節 習近平的領導

民主生活會在中共歷史上早已有之，縣以上黨政組織在習近平上任前開始，在最後一個季度舉行，認為召開的目的就是堅持問題導向，嚴字當頭，準確把握黨中央要求，把存在的突出問題查擺清楚（可查考各年度關於認真開好各年度縣以上黨和國家機關黨員領導幹部民主生活會的通知）。但是中共最高層在政治局成員中召開並形成慣例則源於習近平上任 3 年後的 2015 年，中央政治局大致會在每年 12 月最後一周的周一周二召開（本研究調查）。本研究認為這是習近平領導下的團隊共識經營方式。以民主生活會的成員對於黨的自我檢討、自我革新。習近平能與中央政治局團隊在一年之終做個總檢討，類似各種組織的年度檢討與團隊建立共識的會議。所以習近平「同有關負責同志談心談話，重點圍繞維護黨中央權威和黨的團結、服從和維護大局、遵守政治紀律和組織紀律、秉公用權和廉潔自律等方面」、「政治局同志逐個發言，會議嚴肅活潑」（潘靖瑤、曾偉，2015）。並且可能是 2015 年底的那次政治局民主生活會效果良好，在 2016 年 10 月通過《關於新形勢下黨內政治生活的若干準則》，規定上級領導班子定期、隨機參加下級黨領導班子的民主生活會。堅持談心談話制度。黨組織領導班子成員之間、班子成員和黨員之間、黨員和黨員之間要開展經常性的談心談話，坦誠相

見，交流思想，交換意見。領導幹部要帶頭談，也要接受黨員、幹部約談。

若是從每年的主題來看，2015 年底的民主生活會回應了中共黨內周永康、薄熙來、徐才厚、郭伯雄、令計劃等高級官員的落馬，以及當年以所謂的「三嚴三實」為題的新一輪黨內整風運動，尚未對習近平個人權威維護作出明確表達。到了 2016 年嚴肅中共黨內政治生活和政治紀律，要求中央政治局委員帶頭遵守「八項規定」外，更重要的是開始出現所謂的「四個意識」（增強政治意識、大局意識、核心意識、看齊意識）和「兩個維護」（維護習近平為核心的黨中央保持高度一致，維護黨中央權威）。2017 中共剛剛完成十九大換屆，「習近平思想」被寫入黨章。這被認為是習近平全面展示其政治思想的時期。當年 12 月底中央政治局民主生活會上，中共高層直接或間接表達了捍衛習近平權威。其一是對於「習近平思想」，其二則是指向習近平本人，「帶頭維護習近平總書記黨中央的核心、全黨的核心地位，維護黨中央權威和集中統一領導情況」。2018 年官方媒體披露會議內容較為簡單，共有 3 項內容，其中第一條針對習近平個人權威，第二條則為虛化的黨中央，其實仍然在相當程度上取決於習近平本人。此外，此次會議的官方通告稿大量使用「戰略判斷高瞻遠矚，政治領導嫺熟高超，人民立場鮮明堅定，歷史擔當強烈堅定」。從 2015-2019 官方新聞稿中有關捍衛鞏固習近平權威的信息已經消解得十分有限，這可能反映了他的地位和權威已經足夠穩固（范曉鵬，2019）。

2019 年民主生活會，習近平主持會議並發表重要講話指共產黨人要樹立崇高堅定的理想信念，當幹部就要有擔當，有多大擔當才能幹多大事業。習近平強調，當今世界正經歷百年未有之大變局，國內外形勢風險挑戰明顯增多，迫切需要在加強國家制度和治理能力建設上下更大功夫與產生效用。習近平認為關鍵是領導幹部要發揮帶頭作用，中央政治局要首先帶頭堅決維護黨中央權威和集中統一領導、堅決執行黨和國家各項制度、堅決貫徹黨中央重大決策部署。他又強調，中央政治局委員要從嚴要求自己，時刻自重自省自警自勵，做到慎獨慎初慎微慎友，修身律己、廉潔齊家，管好親友和身邊工作人員（新華網，2019）。

值得注意習近平展現變革型領導者鼓勵團隊士氣的領導技巧。在 2019 專題民主生活會上表示，「中央政治局的同志主動找差距、找不足，就做好工作提了許多很好的意見和建議」（新華社，2019）。在 2021 年的民主生活會上表示「召

開中國共產黨第二十次全國代表大會，是中央政治局明年工作的首要政治任務。中央政治局的同志要以強烈的政治責任感和歷史使命感，認真履行職責，做好各方面工作。今明兩年正值換屆。領導同志要嚴格遵守政治紀律和政治規矩，嚴格遵守組織紀律、換屆紀律。要教育引導領導幹部正確看待組織、正確看待自己，服從大局、服從組織、服從安排，振奮起共產黨人應有的精氣神，把全部精力用到幹事創業上。」（新華社，2021）、習近平表示「這次中央政治局民主生活會開得很好、很有成效，大家敞開心扉，交流了思想、檢視了問題、明確了方向，對中央政治局增進團結、改進工作、擔當使命很有幫助，對增強中央領導集體的凝聚力、戰鬥力、向心力很有幫助。」（新華社，2022）

本研究觀察中央政治局民主生活會報導照片，發現直到 2019 年的政治生活會做座位安排是政治局委員全體圍坐大圓桌，的確有營造團隊檢討凝聚共識之氣氛。2020 年後的座位安排則由政治局常委 7 人坐內圈，其餘委員散坐習近平兩側兩圈半圓。研判是因為受新冠疫情影響，座位間距需拉大之故。若是只看近兩三年照片，或許做習近平權力在握、高高在上之解。後續年度的座位變化可再觀察是否會調整回原擺設。

表 11 習近平時期歷次政治生活會

| 日期                       | 主題                                                                                       |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015 年 12 月<br>28 至 29 日 | 三嚴三實                                                                                     |
| 2016 年 12 月<br>26 至 27 日 | 深入學習領會黨的十八屆六中全會精神、兩學一做學習教育。                                                              |
| 2017 年 12 月<br>25 至 26 日 | 認真學習領會習近平新時代中國特色社會主義思想、堅定維護以習近平同志為核心的黨中央權威和集中統一領導、全面貫徹落實黨的十九大各項決策部署。                     |
| 2018 年 12 月<br>25 至 26 日 | 強化創新理論武裝，束牢四個意識，堅定四個自信，堅決做到兩個維護，勇於擔當作為，以求真務實作風堅決把黨中央決策部署落到實處。                            |
| 2019 年 12 月<br>26 至 27 日 | 不忘初心、牢記使命                                                                                |
| 2020 年 12 月<br>24 至 25 日 | 認真學習習近平新時代中國特色社會主義思想，加強政治建設，提高政治能力，堅守人民情懷，奪取全面建成小康社會、實現第一個百年奮鬥目標的偉大勝利，開啟全面建設社會主義現代化國家新征程 |
| 2021 年 12 月<br>27 至 28 日 | 黨史學習教育，弘揚偉大建黨精神，堅持黨的百年奮鬥歷史經驗，堅定歷史自信，不忘初心使命，勇於擔當作為，走好新的                                   |

|                          |                                                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | 趕考之路                                                                                        |
| 2022 年 12 月<br>26 至 27 日 | 全面貫徹習近平新時代中國特色社會主義思想，深刻領悟兩個確立的決定性意義，增強四個意識、堅定四個自信、做到兩個維護，團結帶領黨員幹部以奮發有為的精神貫徹落實黨的二十大作出的重大決策部署 |

資料來源：作者整理自《共產黨員網》。

## 第四節 小結

1990 年代初，在鄧小平退出最高領導層後，江澤民逐漸成為集體領導的共識，他開始在黨、國家和軍隊的重要崗位上安插自己的追隨者。儘管在後鄧小平時代的代際轉換過程中，權力的分配已經從一元化轉變為合議制，但新一代領導人在執掌領導權後，通常會試圖追求權力的鞏固，儘管由於不同的領導人具有不同的才能、技能和個性，結果也大不相同。正如 Lowell Dittmer 所觀察到的，權力的分配在繼承過程中是迴圈變化的，通常一開始是相對平等的權力分配，但隨著時間的推移，隨著最高領導人消滅對手和積累霸權地位，權力的分配會趨向於更有層次性的傾斜（Dittmer, 2002：219）。

如果假想中國是個龐大的公司，而習近平是公司的 CEO，進行大量的改革之時，必須讓公司所有的人信服他的團隊（共黨）。習近平上任十年以來，希望「以黨領政」體制達成一石三鳥的作用，一是確立黨的權威，透過反腐恢復黨的信賴度。二是提高黨的領導能力，強化黨的統治支配力。三是強化中央層級的權限，實現在前任胡錦濤體制無法執行的政策（青山瑠妙，2018：20）。

習近平近年對於幹部不斷提到要有擔當，「要堅持底線思維和極限思維，準備經受風高浪急甚至驚濤駭浪的重大考驗。」（習近平，2023）。德國前總理施密特（Helmut Schmidt）在為《習近平談治國理政 第一卷》寫的序當中提到，「在中國這樣規模的大國，國家的凝聚力至關重要。」、「...這樣的書籍（指《習近平談治國理政》）有助於外國讀者客觀、歷史、多角度地觀察中國，從而更好地了解中國，更全面地認識中國。...西方國家常常按捺不住衝動，在中國和中國領導人面前扮演教師爺的角色，這種好為人師往往源自傲慢因而碰壁。西方國家或許應該識相地放下身段，讓公平競爭發揮作用。」（Schmidt, 2014）。

回到領導理論來看，伯恩斯認為變革型領導者核心的任務就是要規劃發展的

願景目標，同時以變革的方式推動這一目標的實現，但是伯恩斯同意在不同的情境，縱使在結構相似的環境中，仍會造就不同的領導者（常健、孫海芸〔譯〕），2016：66）。從管理學角度講，領導與管理的差別集中體現在戰略規劃與實施改革上。對於任何公共組織來說，能否制定符合現實需要的戰略目標，能否以改革為基本手段，是決定其能否實現自身功能與任務的重要因素。作為執政黨，尤其應該注重以規劃和目標來吸引最為廣泛的追隨者，以鞏固自身執政的合法性地位。習近平說人民群眾反對、痛恨什麼，我們就要堅決防範和打擊。人民群眾最痛恨腐敗現象，我們就必須堅定不移反對腐敗。要堅持用制度管權管事管人。讓人民監督權力，讓權力在陽光下運行，把權力關進制度的籠子裡。黨中央要有「得罪千百人、不負十四億」的使命擔當（習近平，2023b：590）。於2023年7月以百歲高齡訪問中國，被習近平奉為上賓的美國前國務卿季辛吉（Henry Kissinger），曾在2013年7月訪華期間評價過習近平：「雖只同習近平主席見過幾次面，但我對他的堅定意志和勇氣印象深刻。中國新一屆領導集體已提出一系列改革舉措，雖然實施這些舉措不會一帆風順，但我相信他有克服這些困難並領導中國向前發展的堅強意志和能力」（學習小組，2014）。習近平奉行黨的存續、社會主義建設為其使命感，因此有濃厚的犧牲小我、完成大我的集體主義，並且在其一貫的實用主義的價值觀下，帶出不墨守成規、勇於擔當的強勢領導風格（寇健文，2022：80-81）。處身美中對抗的關鍵節點，習近平要幹部隨時有極限思維的危機感，在二十大任期的領導是否會因更加強從嚴治黨的力度而埋下中國共產黨內幹部的反動。抑或是由自身、領導幹部、黨中央、各級組織的「自我革命」的自我修煉、敢於鬥爭、善於鬥爭<sup>37</sup>，而使中共在其領導下順利「跳出歷史興衰週期律的支配、永遠不變質、不變色、不變味」，則有待持續觀察。

---

<sup>37</sup> 「自我革命」在二十大報告中是個值得觀察的重點，是從嚴治黨的基調。預計將陸續出臺相關反腐、監察制度，來健全共黨的建設。

## 第六章 結論

本章分為兩節，第一節列舉並說明本研究的主要發現。第二節提出研究建議，包括政策性建議以及對後續研究的建議。



### 第一節 研究發現

本研究首先從中共的權力體制、領導人權力轉移等角度切入，探明習近平的權力來源。其次，參酌伯恩斯的領導理論，釐清習近平的領導型態，說明他如何從十八大上任之初的交易型領導，到十九大時轉換為變革型領導，進入二十大時，則集大權於一身，成為權力支配型的領導者。並找出習近平吸引政治菁英追隨者的原因。主要發現說明如下：

#### 壹、習近平領導權力的來源

##### 一、職務權力

在黨的全代會當選成為黨的總書記，是成為中共領導人的基本途徑。因為一旦上任為總書記，就可以行使這個職位的權力，在黨的意識形態和國家的目標上添加自己的印記。中共 16 大胡錦濤接班時的黨章修改，納入江澤民「三個代表」思想；18 大習近平接班時的黨章修改則納入胡錦濤「科學發展觀」為黨指導的行為指南。不同於前任，習近平在十九大第二任期開始之時，就將「習近平新時代中國特色社會主義思想」寫入黨章。2018 年進一步將「習近平新時代中國特色社會主義思想」與「科學發展觀」一同寫入中華人民共和國憲法。

此外，習近平積極運用領導小組抓權，推動黨和國家機構改革，十八大時期除了比照胡錦濤總書記所擔任的小組長，更陸續新增 6 個領導小組。十九大時期並將小組擴編為委員會，進一步掌權。

##### 二、個人權威

習近平除了早期地方治理的政績與經驗，出身紅二代的背景，父習仲勛是改革開放的重要推手，職是之故，習近平雖然不是出口成章或是知識豐沛的政治菁英，接班時刻卻能通過黨的層級考核機制，獲得老幹部的支持。可見習近平的政

治手腕具有一定水準，所以在上任之初，就敢於推動反貪腐的一系列行動，甚至拿下周永康等大老虎，展示勇氣與決心。其後，則率領政治局委員到各省推動幹部的群眾路線教育實踐活動，不斷宣導「八項規定」、「清四風」等政策理念。領導班子與各級幹部看到「從嚴治黨」，同時祭出「棒子與胡蘿蔔」，體認到習近平不是在過場搞形式，敢於認真踵事，故習近平的個人權威也順勢奠定。

## 貳、領導型態的轉變

### 一、上任之初—交易型領導

習近平於十八大上任後，加強自己的領導權威，策略是加強紀律打擊腐敗，以遏制黨內既得利益集團的勢力。如前所述，中共政治繼承的特殊情況，使「鞏固權力」成為新任總書記最重要的過程與展示自己領導力的機會。本研究對「鞏固權力」這一概念進行了更廣泛的定義，指涉的是習近平確立自己的合法性，樹立形象，鞏固地位，以及在決策和改革中維護自己的理想和解決問題的要求。

為了鞏固自己的地位和推行自己的理念，習近平也必須建立自己的非正式權力基礎，既需要其他「各路人馬」的支持，與前一任的領導班子和諧共處，以實現他的執政目標。為了建立自己的權力基礎，他得將自己的人馬和盟友推上權力的位置，同時壓制對手。特別是在他的第一個任期內，變革只能在上任後一兩年後出現，因為敏感而可能影響既有利益者的政策或規則，需要緩步平衡，例如，從曾慶紅始終沒有落馬，似可推論習近平反貪腐的範圍，可能與大老達成協商。

習近平上任之初領導權力未穩固，從全面深化改革小組成員的組成，即可知習近平雖有打造自己團隊意志力的展現（安插親信人馬），但也有十七大留任的政治菁英，所以在十八大執政時期，習近平的領導型態可說是帶有權力分享、妥協，以換取各路人馬支持的交易型領導型態。

### 二、成為核心—變革型領導

隨著第二任期的推展、權力的集中，習近平強調「依法從嚴治黨」，不僅樹立黨內嚴禁貪腐的新時代規範，也進一步加強黨內權威。因此，從十八大進入到十九大，習近平對於領導小組的變革（頂層設計），以及領導班子人員的改組，可以看到習近平因為有權好辦事，舊有的體制若是不合他的思想理念就改，其領

導型態逐漸轉為變革型領導。他不再是領導高層「平等中的第一人」，而是「習核心」。全黨相信，一個穩定而有效的領導高層需要一個具有才能、魅力、道德、良好聲譽和威望不受挑戰的「領導核心」，最終目的是為了維護黨的統治合法性與永久性。

習近平成為核心是否就是對權力的貪婪？習近平執政領導的中心圭臬就是「黨領導一切」。十八屆六中全會（2016年10月）將「習核心」正式確定下來。此後，黨一再呼籲所有成員「緊密團結在以習近平同志為核心的中共中央周圍」，並強調中共需要一個核心，把黨團結起來，把人民團結起來，渡過難關，繼續前進。本研究發現這或可解釋黨的政治菁英在確認習核心之後，進一步取消國家主席任期制，係從國家和黨面臨百年未有之大變局出發，以維護黨的存續和政權的穩定為由，而不惜修改憲法，突顯中共領導層的菁英們大都同意黨的利益優先於國家體制。

### 三、強人政治—權力支配型領導

本研究發現，因習近平一人集中權力，以致其下政治菁英的個人權力相對縮小，所謂集體領導的權力失衡（大者恆大、小者恆小），形成「強書記、弱總理」的現象。二十大以來，李強自知本身總理之權勢來自於習近平，不能與前任總理李克強初始就是培養為與習近平成為雙接班人態勢相提並論，故李強的行為舉止都明顯自我設限。

外界在二十大沒有看到習近平的接班人選，所以不少人猜測定於一尊的習近平可能會有第四任期或是終身執政。然而隨著時間的推移，黨內政治菁英將呈現集體弱勢的現象。若習近平意外死亡或是退出領導圈，中共的領導班子非常可能又走向集體領導的模式，共同承擔領導黨和國家的責任，此時的政治權力是平衡下的穩定狀態（眾人均分），直到黨遭遇到下一個巨大的外在危機（刺激），為了維繫黨的生存與統治之效率，而出現下一個強人領導（伴隨著核心地位的確立）。悲觀的預測則是，一旦失去強人，在權力真空之下，不是分裂就是權鬥，迎來的將是一場動亂。

### 參、凝聚追隨者的向心力

如何讓組織成員團結具向心力是任何領導人需要思考的課題，尤其是威權/集

權的政體，政治菁英若分裂將是領導人政治生命終結的主要威脅。因此如何提高菁英凝聚力，是領導人持續執政的重要考量。專制國家菁英的凝聚力不是來自於少數派和多數派之間的相互信任，主要是來自於領導者要求其追隨者忠誠不二。習近平的領導型態可以由交易型轉變為變革型，到黨中央的核心、全黨的核心，蛻變為權力支配型。本研究發現習近平之所以吸引追隨者效忠基本上有以下三點：

### 一、強調同舟共濟

如同前述十八大時習能夠掌握權力，應是號召反貪腐獲得黨內其他菁英的支持。習近平在擔任「儲君」的時期，就對黨的幹部不斷耳提面命，提醒幹部「道德」和「誠信」的重要性和價值。他經常身先士卒，強調中國目前正經歷著治理和改革方面的嚴峻考驗，外部環境充滿挑戰，官員們必須把學習放在首位，以提高治理水準。保持高尚的道德標準，健康地生活。並培養良好的性格、不忘初心，以服務人民為始終。

批評習近平的人，認為他是個技術精湛的表演者、演說家，甚至經常言過於實。但就一個經歷過文革被下放的「紅二代」而言，他的行為舉止的確和其他的紉褲子弟大不相同。他把「同舟共濟」的精神用來號召同儕團體、部屬、民眾，雖然此舉符合伯恩斯變革型領導者以願景吸引追隨者，但也是他為成功吸引追隨者的手段。

### 二、賦予權力

到了二十大，由於習近平已定於一尊的核心地位殆無疑義，黨內其他 6 位常委甚至都是「習家班」，中共體制又一次進入如同毛澤東時期的強人領導的模式，但習政權畢竟是要面對二十一世紀網路世代龐大的中產階級，若是「再毛化」走回極權老路，不僅可能會影響中共政權的穩定，也可能導致決策失衡甚至失誤，也未必能夠讓部分政治菁英接受此種型態的領導。本研究發現習團隊不只對黨內菁英和社會民眾進行嚴格的思想管控與監視，也不吝於對科技出身的菁英賦予權力，此由政治局委員中技術型官僚所佔比例可見(例如李幹傑、陳吉寧、袁家軍、馬興瑞等)。對習近平而言，行使權力，賦權給他認為合適的人選，就是他的高明之處。就中共菁英而言，為了進入習近平的領導中心，獲取足夠的政治訊息是非常必要的。充足的政治訊息能讓黨的政治菁英避免落入誤判習近平領導核心的

「訊息困境」，本研究發現中共黨內仍會存在為共享訊息而形成的人際關係的網絡（在此不用派系一詞以免誤會），呈現中共政治菁英圍繞習核心，而存在一種親疏遠近的動態關係，值得特別關注。



### 三、掌握民心的向背

隨著兩個確立、習近平第三任期的開啟，中共政權脫離胡錦濤時期的集體領導體制，引起西方的大加撻伐，美國總統拜登甚至說出習近平就是獨裁者之語，但是從中國民眾的角度觀之，若強人政治能夠提供安全、安定、安享的「三安」社會環境，則人民也可能支持其政治領導。所以，習政權為了穩固黨權力，必須持續帶動中國經濟發展，精準扶貧打好脫貧攻堅戰，逐步實現共同富裕，以完成全面小康社會、黨的第一個百年目標。在不批評政策的前提下，允許公眾和群眾組織參與批評黨員是否有違「四風」的情事。



## 第二節 研究建議

### 壹、政策建議

習近平已經被公認是目前世界上權力最大的政治人物，舉足輕重，其決策對兩岸關係、對臺灣前途的影響廣泛而且深遠，無論習政權是否能持續穩定，但因其年值七旬且權力高度集中，在中國國力正式超越美國之前，推測會持續強人領導甚至有終身任期，本研究認為產官學界應長期研究習近平領導。政策建議如下：

- 一、鼓勵民間學術單位成立中共菁英資料庫，以及跨領域的研究團隊。
- 二、推動國內與國外有關習近平研究的互動交流與資訊互享。
- 三、獎勵相關習近平對臺政策的決策、思惟、作為的研究成果，供政府相關部門擬訂國家安全政策研判之參考。

### 貳、後續研究建議

本研究試圖橫跨管理學的領導理論與組織行為理論，結合政治學對於中共菁英統治的研究，闡明習近平主政時期的領導型態。礙於此為探索式的議題，加以筆者的能力不足、時間有限，故本研究僅就習近平領導權力、領導型態，依據政治局委員須參加的會議期程對照評比。對於習近平團隊內的追隨者，只從習近平提出的對領導幹部的要求（談話與政策），未能從追隨者這一方對黨中央（習近平）釋出訊息的回饋（輸誠）進行比對，以觀察兩者的動態關係。此外，本研究未能將習近平擔任組長的其他領導小組的會議期程一同納入，觀其「歸口管理」是否有時間/權力痕跡的變化。若加入每年暑期的北戴河會議與相關資訊，或可觀察習近平主政後是否有改變或補充的作法。

習近平從嚴治黨，要求黨員「自我革命」做為維持官僚能力、提高黨員的政策執行力與政治領導力的基礎。提高幹部要求造成動輒得咎的困境，若薪俸沒有增長提供相對等的報酬，是否會造成 70、80 年代的中、低幹部或年輕一代懼於「身在公門好修行」投入公職，造成人才梯隊出現斷層。後續研究或許可從習近平主政時期公務人員的晉升規則結合習近平的領導理念進一步探討之。

其次建議未來研究，能夠進行質性的田野訪談，例如針對仍在臺僅存的陸生，

輔以不牽涉特定政治人物的領導力問卷，去理解大陸年輕民眾理想中的領導人形象與能力，並與習近平的形象做一對照比較，或可更為精確地釐清習近平的領導型態，並據以評斷此一權力支配型領導的實質效果。



## 參考文獻



### 壹、中文

#### 一、專書

中共中央紀律檢查委員會、中共中央文獻研究室編（2015）。《習近平關於黨風廉政建設和反腐敗鬥爭——論述摘編》。北京：中國方正出版社。

中共中央黨史和文獻研究院、中央黨的建設工作領導小組秘書組編（2021）。《習近平關於全面從嚴治黨論述摘編（2021年版）》。北京：中央文獻出版社。

中共中央黨的二十大報告輔導讀本編寫組（2022）。《黨的二十大報告輔導讀本》。北京：人民出版社。

王輝（2021），《辯證領導行為：基於中國傳統文化的領導理論與實踐》。北京：北京大學出版社。

孟繼群（2008），《鄧小平領導理論研究》。北京：人民出版社。

徐斯儉、吳玉山編（2007），《黨國蛻變：中共政權的菁英與政策》。臺北：五南出版社。

國務院研究室編寫組（2019）。《十三屆全國人大二次會議「政府工作報告」輔導讀本》。北京：中國言實出版社。

寇健文（2010），《中共菁英政治的演變：制度化與權力轉移 1978-2010》。臺北：五南出版社。

張博樹（2019），《紅色帝國的邏輯：二十一世紀的中國與世界》。臺北：新銳文創出版社。

強世功、張佳俊（2022），《大變局：從「中國之制」到「中國之治」》。北京：中信出版社。

習近平（2014a），《習近平談治國理政.第一卷》。北京：外文出版社。

- 
- 習近平（2017），《習近平談治國理政.第二卷》。北京：外文出版社。
- 習近平（2020），《習近平談治國理政.第三卷》。北京：外文出版社。
- 習近平（2022），《習近平談治國理政.第四卷》。北京：外文出版社。
- 習近平（2023a），《習近平著作選讀.第一卷》。北京：人民出版社。
- 習近平（2023b），《習近平著作選讀.第二卷》。北京：人民出版社。
- 陳玲（2011），《制度、精英與共識：尋求中國政策過程的解釋框架》。北京：清華大學出版社。
- 新潮社。梁家河編寫組（2018），《梁家河》。西安：陝西人民出版社。
- 楊中美（2011），《習近平：站在歷史十字路口的中共新領導人》。臺北：時報文化出版社。
- 熊玠（2015），《習近平時代：通往中國夢大戰略》。香港：人類智庫出版社。
- 鄧小平（1993），《鄧小平文選 第三卷》。北京：人民出版社。
- 鄧聿文（2023），《不合時宜的人民領袖：習近平研究》。台北：獨立作家出版。

## 二、期刊論文

- 尹鈺（2020）。〈當代中國政治中「領導核心」制之研究〉，《二十一世紀》，178：86-104。
- 王信賢（2000）。〈當代西方「中國研究」之新制度典範分析〉，《中國大陸研究》，43（8）：23-46。
- 王信賢（2021）。〈百年中共與中國政治-習近平的天命與挑戰〉，《臺灣民主季刊》，18（4）：129-154。
- 王樹萌（2023）。〈深刻領悟「兩個確立的決定性意義」〉，《北京交通大學學報(社會科學版)》，22（1）：1-7。
- 朱立群（2007）。〈觀念轉變、領導能力與中國外交的變化〉，《國際政治研



究》，1：9-20。

李超平、時勘（2005）。〈變革型領導的結構與測量〉，《心理學報》，37

（6）：803-811。

肖存良（2017）。〈執政能力與領導能力：習近平黨建思想的雙重維度〉，《理論與改革》，5：110-118。

周映柔（2016）。〈從「之江新軍」崛起看習近平「十九大」布局〉，《展望與探索》，14（9）：104-116。

周家彬（2022）。〈習近平關於黨的自我革命戰略思想及其理論價值〉，《馬克思主義研究》，9：63-73。

周望（2015）。〈「領導小組」如何領導？對「中央領導小組」的一項整體性分析〉，《理論與改革》，1：95-99。

林奎燮（2003）。〈新制度主義及其在中國大陸研究上的意義〉，《展望與探索》，1（11）：94-111。

青山瑠妙（2018）。〈習近平的新時代及其新治理模式〉，《歐亞研究》，2：17-30。

徐斯勤（2001）。〈新制度主義與當代中國政治研究：理論與應用之間對話的初步觀察〉，《政治學報》，32：95-170。

馬雪松、程凱（2022）。〈長期執政能力建設視域下黨的自我革命〉，《理論探索》，6：50-58。

寇健文（2010）。〈邁向權力核心之路：一九八七年以後中共文人領袖的政治流動〉，《政治科學論叢》，45：1-36。

陳德昇（2018）。〈習近平時代體制變遷與治理策略〉，《展望與探索》，16（5）：41-61。

黃宗昊（2010）。〈歷史制度論的方法立場與理論建構〉，《問題與研究》，49（3）：145-176。

黃信豪（2023）。〈習近平時期高層領導小組的發展：中共游擊式政策風格〉，

《遠景基金會季刊》，24（1）：5-46。

蘇英芳、黃賀（2006）。〈魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究〉，《中山管理評論》，14（4）：939-968。



### 三、專書譯著

中共中央編譯局（譯），列寧（原著）（1986）。《列寧全集 第七卷》。北京：人民出版社。

王行坤（譯），Hardt, Michael & Negri, Antonio.（原著）（2015）。《大同世界》。北京：中國人民大學出版社。

江威儀、黃富琪（譯），Rudd, Kevin 陸克文（原著）（2022）。《可避免的戰爭--美國與習近平治理下的中國》。臺北：遠見天下文化出版社。

何啟仁（譯），Domenach, Jean Luc. 杜明（原著）（2018）。《主宰中國的太子黨》。新北市：聯經出版社。

吳萬偉、宋冰（譯），Bell, Daniel A.（原著）（2016）。《賢能政治》。北京：中信出版社。

呂增奎、王新穎〔譯〕，Shambaugh, David L. 沈大偉（原著）（2011）。《中國共產黨：收縮與調適》。北京：中央編譯出版社。

林添貴（譯），Lampton, David M. 大衛·蘭普敦（原著）（2015）。《從鄧小平到習近平》。臺北：遠流出版社。

胡國成、趙梅（譯），Lieberthal, Kenneth 李侃如（原著）（2010）。《治理中國：從革命到改革》。北京：中國社會科學。

常健、孫海雲（譯），伯恩斯, James M.（原著）（2016）。《領袖（插圖版）》。北京：中國人民大學出版社。

陳彩霞、顧耀明、林琬緋、周殊欽（譯），李光耀（原著）（2019）。《李光耀觀天下》。臺北：遠見天下文化出版社。

廖月娟（譯），Marton, Kati（原著）（2021）。《梅克爾傳：一場卓越的史詩之旅》。臺北：天下文化出版社。

蔡丹婷（譯），Wang, Fei-Ling 王飛凌（原著）（2023）。《中國紀錄：評估中華人民共和國》。新北市：八旗文化出版社。

謝佩玟（譯），Brown, Archie（原著）（2019）。《強勢領導的迷思：從林肯到歐巴馬，我們到底想要哪一種政治領袖》。新北市：左岸文化出版社。

瞿艷丹（譯），石川禎浩（原著）（2023）。《中國共產黨百年史：革命、開放到專政，共產黨特質的世紀追尋》。臺北：臺灣商務出版社。

譚天（譯），Economy, Elizabeth C. 易明（原著）（2019）。《習近平與新中國：中國第三次革命的機會與挑戰》。臺北：遠見天下文化出版社。

#### 四、編著論文

毛澤東（1968）。〈關於中共更加布爾什維克化十二條〉，中文馬克思主義文庫（主編），《毛澤東思想萬歲》，頁 294-303。武漢：鋼二司。

吳玉山（2022）。〈習近平現象〉，吳玉山、寇健文、王信賢（主編），《一個人或一個時代：習近平執政十周年的檢視》，頁 39-66。臺北：五南出版社。

徐斯勤（2007）。〈中國大陸中央與各省關係中的水準性與垂直性權力競爭〉，徐斯儉、吳玉山（主編），《黨國蛻變：中共政權的菁英與政策》，頁 211-266。臺北：五南出版社。

徐斯儉（2007）。〈「軟紀律約束」改革中共黨國體制的內在限制〉，徐斯儉、吳玉山（主編），《黨國蛻變：中共政權的菁英與政策》，頁 143-175。臺北：五南出版社。

寇健文（2007）。〈中共與蘇共高層政治的演變：軌跡、動力與影響〉，徐斯儉、吳玉山（主編），《黨國蛻變：中共政權的菁英與政策》，頁 93-141。臺北：五南出版社。

寇健文（2022）。〈政治領袖眼中的政治：習近平和他的中國〉，吳玉山、寇健

文、王信賢（主編），《一個人或一個時代：習近平執政十周年的檢視》，頁 59-87。臺北：五南出版社。

習近平（2014b）。〈堅持開門搞活動〉，中共中央文獻研究室、中央黨的群眾路線教育實踐活動領導小組辦公室（編），《習近平關於黨的群眾路線教育實踐活動論述摘編》，頁 58-63。北京：黨建讀物出版社、中央文獻出版社。

習近平（2015）。〈築牢拒腐防變的思想道德防線〉，中共中央紀律檢查委員會、中共中央文獻研究室（編），《習近平關於黨風廉政建設和反腐敗鬥爭論述摘編》，頁 137-148。北京：中國方正出版社、中央文獻出版社。

習近平（2022）。〈高舉中國特色社會主義偉大旗幟 為全面建設社會主義現代化國家而團結奮鬥——在中國共產黨第二十次全國代表大會上的報告〉，黨的二十大報告學習輔導百問編寫組（主編），《黨的二十大報告學習輔導百問》，頁 1-64。北京：黨建讀物出版社。

## 五、網路資料

Josh Chin（2021）。〈華爾街日報：習近平的領導風格：干預大小政務，讓下屬無所適從的微觀管理〉。《風傳媒》。

<https://www.storm.mg/article/4105255?mode=whole>。2023/7/11 檢索。

人民日報評論員（2022）。〈堅持穩字當頭、穩中求進〉。《人民網》。<http://opinion.people.com.cn/n1/2022/1219/c1003-32589238.html>。2023/7/13 檢索。

大江 dajiang（2013）。〈《2013 年全國宣傳部長會議紀要》下達〉。《美國華網》。<https://www.usachinanews.com/archives/14085>。2023/7/10 檢索。

山海（2022）。〈中共二十大：解讀政治局 24 人名單背後六種政治意涵〉。《BBC 中文網》。<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/chinese-news-63422621>。2023/6/28 檢索。

中共中央組織部（2023）。〈中國共產黨黨內統計公報〉。《共產黨員網》。<https://www.reuters.com/article/idCNChina-361520071223>。2023/7/12 檢索。

元樂義（2014）。〈領導小組 中國特色的治理模式〉。《風傳媒》。

<https://www.storm.mg/article/29277>。2023/7/14 檢索。

元淦恭（2017）。〈元淦恭：王岐山否定「黨政分開」，說明了什麼？〉。《端

傳媒》。[https://theinitium.com/article/20170321-opinion-yuangangong-](https://theinitium.com/article/20170321-opinion-yuangangong-wangqishan/)

[wangqishan/](https://theinitium.com/article/20170321-opinion-yuangangong-wangqishan/)。2023/7/24 檢索。

文秀（2014）。〈習近平的領導風格及特點〉。《中國黨政幹部論壇》。[http:](http://theory.people.com.cn/n1/2017/0801/c40531-29442592.html)

[//theory.people.com.cn/n1/2017/0801/c40531-29442592.html](http://theory.people.com.cn/n1/2017/0801/c40531-29442592.html)。2023/6/10 檢索。

方冰（2022）。〈專訪政治學者史宗翰：中共獨裁者保持權力的秘密—提拔軟弱

官員〉。[https://www.voacantonese.com/a/xi-jinping-3nd-term-中央委員會-p-](https://www.voacantonese.com/a/xi-jinping-3nd-term-中央委員會-p-20th-congress-victor-shih/6632952.html)

[20th-congress-victor-shih/6632952.html](https://www.voacantonese.com/a/xi-jinping-3nd-term-中央委員會-p-20th-congress-victor-shih/6632952.html)。2023/3/16 檢索。

王昌林（2023）。〈科學認識國內國際雙循環的辯證關係〉。《人民日報》。

<http://cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2023/0310/c64387-32640873.html>。

2023/7/12 檢索。

王珏（2017）。〈【非凡五年之鐵腕治吏】反腐無死角 清風順民心〉。《文匯

報》。<http://paper.wenweipo.com/2017/09/20/CN1709200001.htm>。2023/7/22

檢索。

白云怡、陸沅芷（2019）。〈清華大學國際關係研究院院長閻學通：大國崛起靠

政府領導改革的能力〉。《環球網》。

<https://m.huanqiu.com/article/9CaKrnKkKWp>。2023/7/22 檢索。

江澤民（2001）。〈江澤民在慶祝中國共產黨成立八十週年大會上的講話（全

文）〉。《央視新聞網》。

<http://big5.cctv.com/gate/big5/www.cctv.com/special/733/-1/47001.html>。

2023/7/22 檢索。

自由亞洲電台（2013）。〈高校「七不講」 習近平被批施政理念倒退〉。《自由

亞洲電台》。[https://www.rfa.org/cantonese/features/hottopic/feature-](https://www.rfa.org/cantonese/features/hottopic/feature-university-05202013100353.html)

[university-05202013100353.html](https://www.rfa.org/cantonese/features/hottopic/feature-university-05202013100353.html)。2023/7/3 檢索。

何韜（2014）。〈各級紀檢監察機關盯緊「四風」問題嚴肅執紀問責〉。《人民網》。<http://fanfu.people.com.cn/BIG5/n/2014/0828/c64371-25554345.html>。

2023/7/22 檢索。

李奇霖（2020）。〈李奇霖：一文看懂內循環〉。《新浪專欄-意見領袖》。

<http://finance.sina.com.cn/zl/china/2020-08-12/zl-iiivhuipn8220594.shtml>。

2023/7/12 檢索。

李偉東（2019）。〈由「六四」造就的今日中國〉。《紐約時報中文網》。

<https://cn.nytimes.com/opinion/20190416/tiananmen-square-red-empire-china-today/zh-hant/>。2023/7/18 檢索。

李霞（2017）。〈彰顯鮮明用人導向——幹部工作破除「四唯」取得新進展〉。《共產黨員網》。

<https://news.12371.cn/2017/08/07/ARTI1502076213524298.shtml>。2023/7/24 檢索。

周虹汶（2023）。〈習近平提「極端」狀況 中國學者金燦榮：意味戰爭風險升高〉。《自由時報》。

<https://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/4332974>。2023/6/28 檢索。

尚青（2009）。〈習近平講話硬氣說明了什麼？〉。《BBC 中文網》。

[http://news.bbc.co.uk/chinese/simp/hi/newsid\\_7890000/newsid\\_7895200/7895245.stm](http://news.bbc.co.uk/chinese/simp/hi/newsid_7890000/newsid_7895200/7895245.stm)。2023/6/25 檢索。

房寧（2016）。〈房寧訪談錄：中共的「核心」是怎麼來的〉。《觀察者》。

[www.guancha.cn/FangNing/2016\\_11\\_25\\_381764.shtml#comment](http://www.guancha.cn/FangNing/2016_11_25_381764.shtml#comment)。2023/5/17 檢索。

林迎（2022）。〈「新開局不依舊規矩」學者劉明福：歷史關鍵時刻需習連任〉。《明報》。

[http://www.mingpaocanada.com/van/htm/News/20221015/tcaa1\\_r.htm](http://www.mingpaocanada.com/van/htm/News/20221015/tcaa1_r.htm)。

2023/7/24 檢索。

邱國強，吳柏緯（2023）。〈港媒：李強出訪降級搭包機 凸顯習近平一尊地



位〉。《中央通訊社》。

<http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2019/0505/c40531-31063498.html>。

2023/6/28 檢索。

施芝鴻 (2016)。〈「核心意識」的三重含意〉。《新華網》。[http:](http://www.xinhuanet.com/politics/2016-03/21/c_128818605.htm)

[//www.xinhuanet.com/politics/2016-03/21/c\\_128818605.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2016-03/21/c_128818605.htm)。2023/5/17 檢索。

胡長栓 (2022)。〈「兩個確立」與「兩個維護」內在統一的本質和要求〉。

《人民網》。[http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2022/1021/c40531-](http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2022/1021/c40531-32549042.html)

[32549042.html](http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2022/1021/c40531-32549042.html)。2023/1/20 檢索。

胡昱 (2007)。〈中國政壇新星習近平被任命為中央黨校校長〉。《浙江在線》。<https://www.reuters.com/article/idCNChina-361520071223>。2023/7/28 檢索。

范曉鵬 (2019)。〈【觀察】中南海政治局閉門生活會的氣氛與背景〉。《香港 01》。

[https://www.hk01.com/article/415318?utm\\_source=01articlecopy&utm\\_medium=referral](https://www.hk01.com/article/415318?utm_source=01articlecopy&utm_medium=referral)。2023/7/24 檢索。

唐孝輝、宋復泉 (2015)。〈習近平：打鐵還需自身硬〉。《人民網》。

<http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2017/0608/c40531-29327101.html>。

2023/7/21 檢索。

孫瀾 (2020)。〈【中共梯隊新格局】專職副書記缺員背後的人才斷層迷霧〉。《香港 01》。

[https://www.hk01.com/article/511756?utm\\_source=01articlecopy&utm\\_medium=referral](https://www.hk01.com/article/511756?utm_source=01articlecopy&utm_medium=referral)。2023/7/24 檢索。

徐茜茜 (2023)。〈浙江宣傳-從「八八戰略」中找答案〉。《浙江在線》。

[https://zjnews.zjol.com.cn/zjxc/202307/t20230710\\_25953426.shtml](https://zjnews.zjol.com.cn/zjxc/202307/t20230710_25953426.shtml)。2023/7/28 檢索。

高波 (2015)。〈專家：空降地方紀委書記形成上位監督高壓態勢【3】〉。

《人民網》。<http://politics.people.com.cn/BIG5/n/2015/0513/c1001-26991557-3.html>。2023/7/22 檢索。

高雨莘 (2016)。〈哈佛文革專家馬若德談毛時代與習時代(上)〉。《紐約時



- 報中文網》。 <https://cn.nytimes.com/china/20160427/cc27macfarquhar1/zh-hant/>。2023/2/16 檢索。
- 張海山（2012）。〈維基解密透露習近平三大特點〉。《新紀元》。  
<https://www.epochweekly.com/b5/288/11056.htm>。2023/5/28 檢索。
- 張莉（2022）。〈【社論】滿懷信心向前進〉。《旗幟網》。  
<http://www.qizhiwang.org.cn/BIG5/n1/2022/0106/c433027-32325076.html>。  
2023/8/4 檢索。
- 張堯（2019）。〈政治領導力是衡量政黨領導力重要尺度〉。  
<http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2019/0227/c40531-30905605.html>。  
2023/3/12 檢索。
- 張嘉文（2017）。〈朱雲漢：在民粹政治下 台灣正跌落均貧深淵〉《中國評論新聞網》。  
[http://hk.crntt.com/doc/1048/2/3/3/104823385\\_3.html?coluid=93&kindid=15870&docid=104823385&mdate=0925004253](http://hk.crntt.com/doc/1048/2/3/3/104823385_3.html?coluid=93&kindid=15870&docid=104823385&mdate=0925004253)。2023/7/27 檢索。
- 張鎮宏、方凌珊（2022）。〈二十大後「習近平集團」全面奪權，中共一人獨裁的未來會如何?〉。<https://www.twreporter.org/a/20th-national-congress-of-中央委員會-p-3>。2023/3/16 檢索。
- 張麗明（2008），〈聚焦香港：習近平訪港和香港的司法獨立〉。《自由亞洲電台》。<https://www.rfa.org/cantonese/news/htm/focusonhk/law-07142008122507.html>。2023/5/12 檢索。
- 習近平（2017）。〈決勝全面建成小康社會 奪取新時代中國特色社會主義偉大勝利---在中國共產黨第十九次全國代表大會上的報告〉。《新華社》。  
[http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/zhuant/2017-10/27/content\\_5234876.htm](http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/zhuant/2017-10/27/content_5234876.htm)。2023/7/13 檢索。
- 莊正明（2017）。〈黨媒用他人照片捧習 劉雲山再高級黑?〉。《大紀元》。  
<https://hk.epochtimes.com/news/2017-03-25/黨媒用他人照片捧習-劉雲山再-高級黑-5884601>。2023/7/10 檢索。



許章潤（2018）。〈我們當下的恐懼與期待〉。《端傳媒》。

<https://theinitium.com/article/20180724-opinion-xuzhangrun-fear-hope/>。

2023/6/10 檢索。

陳言喬（2022）。〈習近平指責加拿大總理杜魯道 影片罕見公布〉。《聯合新聞網》。<https://udn.com/news/story/123102/6771347>。2023/7/31 檢索。

陳劍（2023）。〈陳劍：2024 年 7 月，中共黨員數量將超過一個億——中共黨員數量人口學分析〉。《中國小康網》。

<https://news.chinaxiaokang.com/dangjian/2023/0704/1441155.html>。2023/7/12 檢索。

報導者（2020）。〈精選書摘：《異見的自由》：我們憎惡的思想該擁有言論自由嗎？〉。《報導者》。

<http://big5.cctv.com/gate/big5/www.cctv.com/special/733/-1/47001.html>。

2023/7/15 檢索。

程寬厚（2023）。〈習近平提「極限思維」 兩岸關係恐將更惡化〉。《央廣電子報》。<https://insidechina.rti.org.tw/news/view/id/2170863>。2023/6/28 檢索。

黃清（2016）。〈玩高級黑 中南海裡的「兩面人」危險〉。《新紀元》。<https://www.epochweekly.com/b5/483/16556.htm>。2023/7/10 檢索。

黃雅慧（2022）。〈就經濟工作聽取黨外人士意見 習近平：不忘合作初心〉。《聯合報》。<https://udn.com/news/story/7331/6821033>。2023/7/13 檢索。

新華社（2018）。〈「11211」，習近平談新時代黨的組織路線〉。[http://www.xinhuanet.com/politics/2019-02/28/c\\_1124176936.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2019-02/28/c_1124176936.htm)。2023/5/18 檢索。

新華社（2019）。〈中央政治局同志向黨中央和習近平總書記述職〉。[http://www.xinhuanet.com/politics/2019-02/28/c\\_1124176936.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2019-02/28/c_1124176936.htm)。2023/5/18 檢索。

新華社（2019）。〈中共中央關於加強黨的政治建設的意見〉。[http://www.gov.cn/zhengce/2019-02/27/content\\_5369070.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2019-02/27/content_5369070.htm)。2023/1/20 檢索。

楊萌凱（2021）。〈年輕幹部「墩苗」須「精耕細作」〉。《人民網》。<http://www.people.com.cn/GB/2021/04/27/161571.htm>。

//dangjian.people.com.cn/n1/2021/1119/c117092-32286465.html。2023/7/27 檢  
索。

楊麗娜、程宏毅（2012）。〈習近平等十八屆中共中央政治局常委同中外記者見  
面〉。《人民網》。http://cpc.people.com.cn/18/n/2012/1115/c350821-  
19591246.html。2023/6/25 檢索。

楊麗娜、程宏毅（2014）。〈領導小組裡的中國治理模式〉。《中國共產黨新聞  
網》。http://cpc.people.com.cn/BIG5/n/2014/0328/c64387-24759510-2.html。  
2023/7/14 檢索。

葛小易（2015）。〈石油幫蔣捷敏認罪 幕後曾慶紅安全〉。《美國之音》。  
https://www.voachinese.com/a/jiangjiemin-zengqinghong-  
20150413/2717967.html。2023/7/24 檢索。

廖士鋒（2022）。〈吳玉山：應以舉國之力研究「習近平現象」〉。《聯合新聞  
網》。https://udn.com/news/story/7331/6681681。2023/2/13 檢索。

趙欣悅、岳弘彬（2023）。〈國企改革三年行動扎實推進取得新成效〉。《人民  
網》。http://politics.people.com.cn/BIG5/n1/2022/0613/c1001-  
32444415.html。2023/7/12 檢索。

趙春山（2022）。〈趙春山觀點：習近平「新時代」的際遇與挑戰〉。《風傳  
媒》。https://www.storm.mg/article/4568577?page=1。2023/7/27 檢索。

齊衛平（2022）。〈毫不動搖堅持和加強黨的全面領導（學習習近平總書記重要  
講話精神）〉。http://cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2022/1011/c64387-  
32542693.html。2023/7/17 檢索。

劉志強（2023）。〈推動長三角一體化發展不斷取得新成效（高質量發展調研  
行）-訪國家發展改革委有關負責同志〉。《中國共產黨新聞網》。http：  
//cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2023/0616/c64387-40014637.html。2023/7/27 檢  
索。

潘靖瑤、曾偉（2015）。〈中央政治局連開兩天民主生活會〉。《人民網》。  
http://politics.people.com.cn/BIG5/n1/2015/1230/c1001-27993332.html。



2023/7/24 檢索。

鄭永年（2016）。〈為什麼中共要重新確立「核心」〉。《聯合早報》。https：  
//www.zaobao.com.sg/forum/expert/zheng-yong-nian/story20161108-687532。

2023/5/17 檢索。

學習時報（2016）。〈中共的領導力從哪裡來--《習近平時代》選載〉。http：  
//cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2016/0509/c64387-28335218.html。2023/3/17 檢  
索。

錢鋼（2017）。〈錢鋼專欄：中共十九大報告語象分析—左右矛盾混合體〉。  
《風傳媒》。https：//www.storm.mg/article/350647?page=2。2023/7/14 檢索。

鮑樸（2019）。〈麥克法夸爾：讀懂文革的哈佛「中國通」〉。《BBC 中文  
網》。https://www.bbc.com/zhongwen/trad/chinese-news-47223298。2023/2/16  
檢索。

儲百亮（2013）。〈中共發文件強調抵制西方價值觀〉。《紐約時報中文網》。  
https：//cn.nytimes.com/china/20130514/c14propaganda/zh-hant/。2023/7/3 檢  
索。

儲百亮（2020）。〈習近平提「雙循環」戰略：經濟重心向內轉〉。《紐約時報  
中文網》。https：//cn.nytimes.com/business/20200908/china-xi-economy/zh-  
hant/。2023/7/12 檢索。

薛海（2014）。〈俞正聲與習近平什麼關係？江澤民看走眼了〉。《新唐人電子  
報》。https：//www.ntdtv.com/b5/2014/09/22/a1140143.html。2023/7/21 檢  
索。

謝磊（2014）。〈毛澤東：奠基中國國家制度〉。《人民網》。http：  
//theory.people.com.cn/BIG5/n/2014/0825/c40531-25531621.html。2023/7/26 檢  
索。

鍾言（2023）。〈【兩岸論壇】聊備一格 中共「憲法」貽笑國際〉。《青年日  
報》。  
https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1558109&type=forum

。2023/8/2 檢索。

韓振峰（2022）。〈中國共產黨對跳出歷史周期率的探索歷程及啟示〉。《人民網》。http://cpc.people.com.cn/BIG5/n1/2022/1123/c448544-32572492.html。

2023/7/27 檢索。

顏曉峰（2019）。〈論新時代我國社會主要矛盾的變化〉。《人民網》。http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2019/0505/c40531-31063498.html。2023/8/2 檢索。



## 貳、英文

### 一、專書

- 
- Ansell, Christopher, Trondal, Jarle, & Øgård, Morten (2016) .*Governance in Turbulent Times*. NY : Oxford University Press
- Aust, Stefan & Geiges, Adrian (2022) . *Xi Jinping : The Most Powerful Man in the World*. Cambridge : Polity Press.
- Bass, B.M. (1985) . *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY : Free Press.
- Bass, B.M. (1998) . *Transformational Leadership : Industry, Military, and Educational Impact*. NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bathory, Peter D. (1978) . *Leadership in America : Consensus, Corruption, and Charisma*. NJ : Longman Inc.
- Bo, Zhiyue (2017) . *China's Political Dynamics under Xi Jinping*. Singapore : World Scientific.
- Brown, Archie (2020) . *The human factor : Gorbachev, Reagan and Thatcher, and the end of the Cold War*. Oxford : Oxford University Press.
- Brown, Kerry (2016) . *Ceo, China : The Rise of Xi Jinping*. London : I.B. Tauris & Co. Ltd.
- Brown, Kerry (2022) . *Xi : A Study in Power*. London : Icon Books Ltd.
- Chan, Alfred L. (2022) . *Xi JinPing : Political Career, Governance, and Leadership, 1953-2018*. NY : Oxford University Press.
- Fewsmith, Joseph (2021) . *Rethinking Chinese Politics*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Guo, Xuezhi (2001) . *The Ideal Chinese Political Leader : a Historical Perspective*. Westport : Prager Publishers.

Guo, Xuezhi (2019) . *The Politics of the Core Leader in China : Culture, Institution, Legitimacy, and Power*. Cambridge : Cambridge University Press.

Holmes, Lesile (1986) . *Politics in the Communist World*. NY : Oxford University Press.

Kuhn, Robert L. (2011) . *How China's Leaders Think : The Inside Story of China's Reform and What This Means for the Future*. Singapore : John Wiley & Sons.

Lam, Willy Wo-Lap (2015) . *Chinese Politics in the Era of Xi Jinping : Renaissance, Reform, or Retrogression?* NY : Routledge.

Lebow, Richard Ned, & Zhang, Feng (2020) . *Taming Sino-American Rivalry* NY : Oxford Academic.

Lieberthal, Kenneth (2004) . *Governing China : from Revolution through Reform*. NY : W.W. Norton.

Mcgregor, Richard (2019) . *Xi Jinping : The Backlash—A Lowy Institute Paper*, Sydney : Penguin (AU Adult) .

Saunders, Phillip & Kiselycznyk, Michael (2010) . *Civil-Military Relations in China : Assessing the PLA's Role in Elite Politics*. Washington : National Defense University Press.

Shambaugh, David (2021) . *China's Leaders : From Mao to Now*. Cambridge : Polity Press.

Shih, Victor C. (2022) . *Coalitions of the Weak*. Cambridge : Cambridge University Press.

Trump, Donald (2017) . *The National Security Strategy of the United States of America*, DC : the White House.

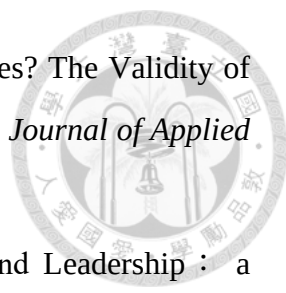
Zang, Xiaowei (2004) . *Elite Dualism and Leadership Selection in China*. NY : Routledge.

Zhao, Suisheng (2022) . *The Dragon Roars Back-Transformational Leaders and Dynamics of Chinese Foreign Policy*, CA : Stanford University Press.



## 二、期刊論文

- Anderson, Marc H. & Sun, Peter Y. T. (2017) . “Reviewing Leadership Styles : Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory.” *International Journal of Management Reviews*, 19 : 76-96.
- Cheung, Olivia (2022) . “Factional Model-making in China : Party Elites’ Open Political Contention in the Policy Process.” *The China Quarterly*, 251 : 705-725.
- Chin, Kok Fay (2021) . “Malaysia’s Perception and Strategy toward China’s BRI Expansion : Continuity or Change?” *The Chinese Economy*, 54 (1) : 9-19.
- Derue, D. Scott, Nahrgang, Jennifer D., Wellman, Ned & Humphrey, Stephen E. (2011) . “Trait and Behavioral Theories and Leadership : An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity.” *Personnel Psychology*, 64 : 7-52.
- Economy, Elizabeth C. (2018) . “China’s New Revolution : The Reign of Xi Jinping.” *Foreign Affairs*, 97 (3) : 60-74.
- Edinger, Lewis J. (1990) . “Approaches to the Comparative Analysis of Political Leadership.” *The Review of Politics*, 52 (4) : 509-523.
- Ewen, C., Wihler, A.; Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013) . “Further Specification of the Leader Political Skill–leadership Effectiveness Relationships : Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators.” *The Leadership Quarterly*, 24 (4) : 516-533.
- Gong, T. & Yang, Sunny L. (2020) . “Why Do Innovations Succeed or Fail? Local Anticorruption Reform in China.” *The China Review*, 20 (4) : 469–94.
- Gong, Ting & Tu, Wenyan (2022) . “Fighting Corruption in China : Trajectory, Dynamics, and Impact.” *China Review*, 22 (2) : 1-19.
- Immergut, Ellen M. (1998) . “The Theoretical Core of the New Institutionalism.” *Politics and Society*, 26 (1) : 5-34.

- 
- Judge, T.A., Picolo, R.F. & Ilies, R. (2004a) . “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research.” *Journal of Applied Psychology*, 89 : 36–51.
- Judge, T.A., Colbert, A.E. & Ilies, R. (2004b) . “Intelligence and Leadership : a Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions.” *Journal of Applied Psychology*, 89 : 542–552.
- Judge, T. A. & Picolo, R. F. (2004c) . “Transformational and Transactional Leadership : a Meta-analytic Test of Their Relative Validity.” *Journal of Applied Psychology*, 89 : 755–768.
- Keller, Franziska B. (2016) . “Moving Beyond Factions : Using Social Network Analysis to Uncover Patronage Networks among Chinese Elites. ” *Journal of East Asian Studies*, 16 ( 1 ) , 17-41.
- Khanin, Dmitry (2007) . “Contrasting Burns and Bass : Does the Transactional-Transformational Paradigm Live Up to Burns’ Philosophy of Transforming Leadership?” *Journal of Leadership Studies*, 1 ( 3 ) : 7-25.
- Kou, Chien-wen (2017) . “Xi Jinping in Command : Solving the Principal–Agent Problem in CCP–PLA Relations.” *The China Quarterly*, 232 : 1-20.
- Lampton, David M. (2021) . “Ethical Operational Codes and Dealing with China.” *Asian Perspective*, 45 ( 1 ) : 241-254.
- Lams, Lutegard (2018) . “Examining Strategic Narratives in Chinese Official Discourse under Xi Jinping.” *Journal of Chinese Political Science*, 23 : 387-411.
- Lee, Tony C. (2018) . “Can Xi Jinping be the next Mao Zedong? Using the Big Five Model to Study Political Leadership.” *Journal of Chinese Political Science*, 23 : 473-497.
- Li, Li & Wang, Peng (2019) . “From Institutional Interaction to Institutional Integration : The National Supervisory Commission and China’s New Anticorruption Model.” *The China Quarterly*, No. 240 : 967–989.

- 
- Liu, Hong & Lim, Guanle ( 2019 ) . “The Political Economy of a Rising China in Southeast Asia : Malaysia’s Response to the Belt and Road Initiative.” *Journal of Contemporary China*, 28 ( 116 ) : 216-231.
- Manion, Melanic ( 2016 ) . “Taking China’s Anticorruption Campaign Seriously.” *Economic and Political Studies*, 4 ( 1 ) , 3-18.
- Nathan, Andrew J. ( 2003 ) . “China's Changing of the Guard : Authoritarian Resilience.” *Journal of Democracy*, 14 ( 1 ) : 6-17.
- Naughton, Barry ( 2017 ) . “The General Secretary’s Extended Reach : Xi Jinping Combines Economics and Politics.” *China Leadership Monitor*, No. 54 : 1-10.
- Pena, Marcos ( 2021 ) . “A New Political Leadership for the Twenty-First Century.” *CSIS*, 45 ( 1 ) : 241-254.
- Schedler, Andreas & Hoffmann, Bert ( 2016 ) . “Communicating authoritarian elite cohesion.” *Democratization*, 23 ( 1 ) , 93-117.
- Shirk, Susan L. ( 2018 ) . “China in Xi’s “New Era” : The Return to Personalistic Rule.” *Journal of Democracy*, 29 ( 2 ) : 22-36.
- Torigian, Joseph ( 2018 ) . “Historical Legacies and Leaders’ Worldviews: Communist Party History and Xi’s Learned (and Unlearned) Lessons.” *China Perspectives*, 1 : 7-15.
- Tsai, Wen-Hsuan & Wang, Zhou ( 2019 ) . “Integrated Fragmentation and the Role of Leading Small Groups in Chinese Politics.” *The China Journal*, 82 ( 1 ) : 1-22.
- Tsang, Steve & Cheung, Olivia ( 2022 ) . “Has Xi Jinping made China’s political system more resilient and enduring?” *Third World Quarterly*, 43 ( 1 ) : 225-243.
- Walter, Frank & Bruch, Heike ( 2009 ) . “An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior : A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda.” *Journal of Management*, 35 ( 6 ) : 1428-1452.
- Wang, Zhengxu & Zeng, Jinghan ( 2016 ) . “Xi Jinping : the Game Changer of Chinese

Elite Politics?” *Contemporary Politics*, 22 ( 4 ) : 469-486.

Ward, Michael, Stovel, Katherine & Sacks, Audrey ( 2011 ) . “Network Analysis and Political Science” *Annual Review of Political Science*. 14 : 245-264.

You, Ji ( 2020 ) . “How Xi Jinping Dominates Elite Party Politics : A Case Study of Civil-Military Leadership Formation.” *The China Journal*, 84 : 1-28.

### 三、編著論文

Cai, Xia ( 2021 ) . “China-U.S. Relations in the Eyes of the Chinese Communist Party. ”In Larry Diamond & Glenn Tiffert ( eds. ) , *The China Global Sharp Power Project OGSP Occasional Paper Series No.1*, pp. 1-47. Stanford : The Hoover Institution.

Chen, Cheng ( 2022 ) . “Xi Jinping’s Party-Building in Historical Perspective.” In Jacques Delisle & Guobin Yang ( eds. ) , *The Party Leads All : The Evolving Role of the Chinese Communist Party*. pp. 109–136. DC : The Brookings Institution.

Dittmer, Lowell ( 2002 ) . “The Changing Form and Dynamics of Power Politics” In Jonathan Unger ( ed. ) , *The Nature of Chinese Politics : From Mao to Jiang*, pp. 217-238. NY : Routledge.

House, R.J. & Podsakoff, P.M. ( 1994 ) . “Leadership Effectiveness : Past Perspectives and Future research, Theoretical Integration, and Research Agenda.” In J. Greenberg ( ed. ) , *Organizational Behavior : The State of the Science*. pp. 45–82. NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Stark, David & Nee, Victor ( 1988 ) . “Toward an Institutional Analysis of State Socialism. ”. In Victor Nee & David Stark ( eds. ) , *Remaking the Economic Institutions of Socialism: China and Eastern Europe*, pp. 1-40. CA : Stanford University Press.

Tsou, Tang ( 2002 ) . “Chinese Politics at the Top : Factionalism or Informal or Informal Politics? Balance-of Power Politics or a Game to Win All?” In Jonathan Unger ( ed. ) , *The Nature of Chinese Politics : From Mao to Jiang*, pp. 98-160. NY : Routledge.



#### 四、網路資料

- Berkowitz, Bonnie & Uhrmacher, Kevin (2016) . “It’s Not Just the Cabinet : Trump’s Transition Team May Need to Find about 4,100 Appointees.” [https :  
//www.washingtonpost.com/graphics/politics/trump-transition-appointments-scale/](https://www.washingtonpost.com/graphics/politics/trump-transition-appointments-scale/). Retrieval Date : 2023/7/17.
- Goldkorn, Jeremy (2018) . “A letter from Robert Lawrence Kuhn.” [https :  
//thechinaproject.com/2018/03/13/a-letter-from-robert-lawrence-kuhn/](https://thechinaproject.com/2018/03/13/a-letter-from-robert-lawrence-kuhn/). Retrieval Date : 2023/7/30.
- Guilford, Gwynn (2015) . “Hank Paulson on the Chinese economy, Xi Jinping, and what Americans don’t get about China.” [https :  
//qz.com/383295/](https://qz.com/383295/). Retrieval Date : 2023/7/13.
- Schmidt, Helmut (2014) . “Xi Jinping : The Governance of China book review.” [http :  
//www.china.org.cn/china/2014-12/03/content\\_34218899.htm](http://www.china.org.cn/china/2014-12/03/content_34218899.htm). Retrieval Date : 2023/7/24.
- Richburg, Keith (2011) . “Xi Jinping, likely China’s next leader, seen as pragmatic, low-key.” [https :  
//www.washingtonpost.com/world/asia-pacific/](https://www.washingtonpost.com/world/asia-pacific/). Retrieval Date : 2023/7/14.
- Wasserstrom, Jeffrey (2017) . “The Chairman of Everything.” [https :  
//www.dissentmagazine.org/article/chairman-everything-china/](https://www.dissentmagazine.org/article/chairman-everything-china/). Retrieval Date : 2023/7/17.