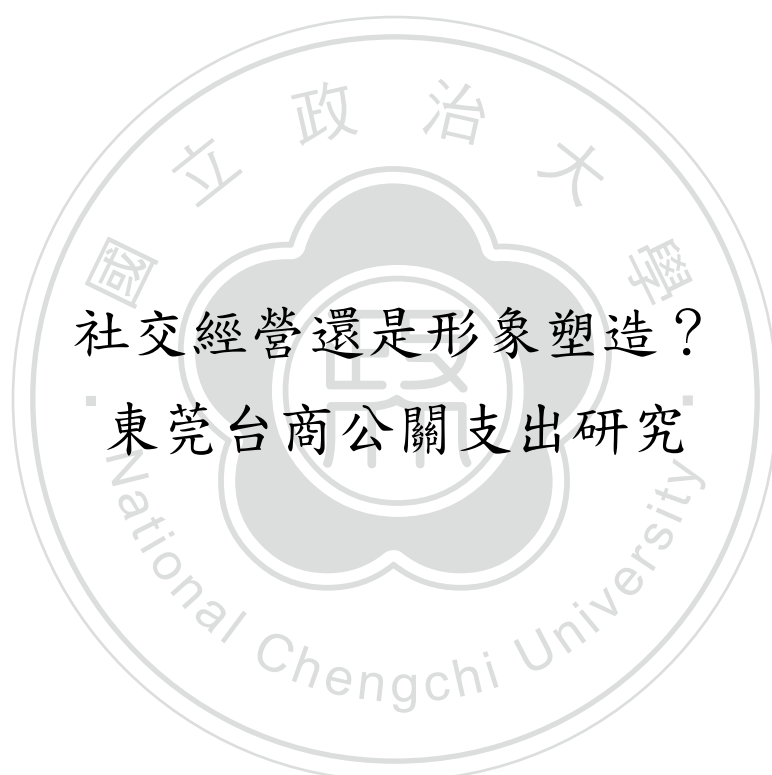


政治大學東亞研究所碩士論文

指導教授：關弘昌 博士



社交經營還是形象塑造？

東莞台商公關支出研究

研究生：呂政泰

中華民國九十九年七月七日

謝辭

終於到這一刻了！很難言喻此時的心情，複雜之中又充滿不捨。三年來一千多個日子，依稀記得當初放榜時的激動，滿心期待踏上新的旅程，旅程的終點帶著滿滿的感謝與回憶，這是最好的結果，也是人生重要的一章。好幾次幻想，寫著謝辭心情，幾次的蘊釀，在同一條路線上來回，無數的版本，不變的是，感謝再感謝！

這三年來，肩負完成學業的責任同時又必須開創經濟來源因應獨立自足的生活，如果不是許多貴人的幫助給與我機會，讓我從中肯定自己同時經濟無虞。心情上的起伏如果沒有一群好朋友陪伴，深夜難以言喻的孤單常讓方向盤出軌而失去重心，我很慶幸雖得來不易，但一切順利。

我的指導教授—耿曙 老師，我要謝謝您帶領我走進學問的思考之路，你總是細心提點我思考的盲點以及表達的缺點，並且給與我機會參與研究計畫，帶領我走進田野調查之路，豐富我對中國的視野，點滴心頭，萬般感謝。我的第二個指導教授—關弘昌 老師，因緣際會在課堂上相遇，成就日後與老師成為知心之交，老師不斷的給我學習與工作的機會，亦師亦友般的提攜，如果不是關老師，我沒有辦法順利安穩的走過這三年畢業，對兩位老師的感謝，難以言喻。

同時我要感謝我的啟蒙老師—徐斯儉 老師，老師上課的丰采讓我下定決心報考中國研究相關研究所，每每遇到老師，都很害羞的不知道怎麼表達感謝老師對我的啟發。而擔任口試委員的張家銘老師與張弘遠老師，兩次口試對我的論文都有很多建議，有時迷失寫作方向，把老師的建議拿出來反覆閱讀後，總會有新的靈感出現，都讓我收穫良多。而我也要感謝王嘉州老師訓練我蒐集資料庫的機會，一千筆的蒐集資料以及摘整英文期刊無形中讓我接觸到不同的研究視野。

三年來的課堂生涯，邱公、艾公、關老、英明公豐富我對中國認識的視野，我要謝謝老師們時常的親切問候，心中備感溫暖。而東亞媽祖—張姐，我心中不知道如何表達我對您的感謝，每當我有困惑的時候，我總是希望能與張姐聊聊，愛鑽牛角尖的我，在您的開導之下，很快的又重新振作起來，張姐爽朗的笑容，以及做人處事的態度，都是我心中追求的模範。而張姐一次又一次的給我工讀機會，肯定我、信任我，也讓我有一種責任為東亞所的學生活動求新求變，謝謝您，張姐，這一種感謝，是來自於心中的溫度。

我也要感謝侯姐與夏萍姐，相遇時間不多，但是共同的革命情感，難以細數的白天與黃昏，短時間完成不可能的任務，您們的信任與肯定，磨練我的鬥志，很高興跟你們打過這美好的一仗。Paloma，與您打過幾場戰役，我很高興參與妳的苦難，雖然妳常常說很感謝我，但其實我更感謝妳，因為機會讓我變得更靈活，更聰明的做事，這段時光我永遠記得。西寶學姊，妳的認真讓我汗顏，很抱歉原本我可以做得更好，但是經驗不足，沒有幫你打一場精采的戰役。

偉峰學長，謝謝你陪我走過論文的黑暗期，我永遠都會記得在每個晚班與你在頂樓談論文聊八卦，支持我、鼓勵我，我相信未來你是最閃亮的學術之星。而麗娥學姐永遠都是這麼正，好羨慕妳要走入人生最重要的關卡。我也要感謝我們的大師姐—瑞華學姐，謝謝你帶領我深入田野，祝福學姊未來在學術界站有一席之地。雅雯學姐，謝謝妳的一封信，這封信對我很重要，妳的鼓勵彷彿在我溺水的時候丟給我一個救生圈，我懷念那時候讀書會的八卦，很開心很開心，祝福妳未來閃閃發亮。

張廖學長，你太帥了！你讓我看到男子漢的氣魄，在籃球場上的那場架專屬年輕的張廖所有，因為現在已經是爸爸了，要冷靜喔！雅玲學姐，謝謝妳的鼓勵與聆聽，也許不常聊天，但從早到晚，不分假日，卻僅有一牆之隔，我們真的是宅男宅女。文翔學長、振諭學長、正偉學長、孟達學長、信成學長、振綱學長、小馬學長、阿吉學長，東亞壘球隊雖然解散了，但是每個禮拜的練球時光，還有令人難忘的那場球賽，原本想揚名立萬，但是最後徒留回憶，真令人惋惜。

芷榕學姐、逸青學姐、筱縈學姐、廣榮學長、祐磊學長、為元學長、奕伶學姐、于蓁學姐、意植學姐、家煌學長，與你們一起在上海、東莞田野的那年時光，我永遠記得，你們的鼓勵我也永遠都記得，成為你們的同門學弟，我真的學到很多很多。

東亞所96級的同学，很高興我們班如此團結，共同參與許多活動，所累積的回憶與記憶依然是我們說笑的話題，因為參與了彼此的人生，三年過得很快，但是卻成為一輩子的好朋友。我要特別謝謝我的研究室好朋友—宇松，每一天、每一個假日，我們幾乎一起渡過彼此的喜樂悲傷，謝謝你的聆聽，讓我的囉哩八嗦不孤單。玫今大姐姐，妳的全能身手令我佩服，無法忘記我們一起用單車征服北橫，還有妳與增宣的協助我真的真的很感謝，以後請你放過我，不要掀我的底。凱倫金，請原諒我的無禮，你真的是我的好朋友，所以我必須說實話，謝謝妳在

我難過憤怒的時候，給我鼓勵與建議，回到韓國之後，記得要接待我。

學典、家銘、彥榕、聖紘、雅妃、聖琳、毅陽、欣秀、育伶、易穎、衛大力、俊傑、兆崑、千瑛、姿秀、瑞婷、陳品，抱歉我無法一一細數與你們相處的點滴，但是如果照片會說話，我相信我們共同經歷的事情，三天三夜也無法說完。南庄與墾丁的班遊、中秋節的烤肉、俊傑的婚禮，你們說，誰能跟我們一樣幾乎全員到齊。天下無不散的筵席，但我相信只要某人結婚生子，我們絕對全員出動，因為無論歷經幾年時光，我們依舊珍惜彼此的緣分，謝謝你們，讓我的生活更加精采，我答應你們，擔任永遠的班代，為你們服務。

而能夠完成此篇論文我要謝謝中華發展基金會的青睞，還有舒耕德老師帶我深入田野，老師的中文比我還要好，用星巴克歷經田野生活，真是太開心了。而琮盛學長、智清學長的協助與幫忙，更讓我在異鄉不感覺孤單。吳玲姐、漢蓉姐、李文誠總經理、葉久十會長、葉樹訓特助、謝會長，如果不是你們的接待，用台灣人的熱情照顧我，這篇論文不可能完成，對你們的感謝點滴心頭，認識你們更豐富了我的人生。

我也要謝謝我一輩子的好朋友禿頭，因為我怕你名字曝光，所以只好這樣叫你，我們走過太多回憶，講也講不完。還有書豪與小攸，沒有你們我考不上研究所，我們的革命情感一輩子都可以拿出來說嘴，也祝陳小攸幸福。還有我的高中好友們以及國中好友們，雖然我念什麼科系你們永遠都講錯，也都唱衰我不會畢業，但是我知道你們是愛之深、責之切，但是去你們的，我好喜歡你們。

我要特別感謝大美女，真的非常特別特別感謝，謝謝妳的包容，分隔兩地各自奮鬥，但是如果不是妳的陪伴與鼓勵，我的人生色彩不會如此豐富，我希望我們永遠永遠都在彼此身邊為彼此鼓勵，我衷心期盼，謝謝妳。

最後我要感謝爸媽，還有我親愛的家人們。我在台北七年的時光，你們已經很習慣我不在家，但是我知道你們有在關心我，但是嘴巴都不說，訓練我獨立，我會很孝順的回報你們，努力工作發展，讓你們能夠安枕無憂。最後，我要謝謝曾經幫助過我的人，我沒有辦法一一細數，但是我的人生因為你們而更加精采。

呂政泰 於政大 10 樓研究室 18 號座位

摘要

走過三十載的改革開放，中國確立走向市場化道路，「中國製造」為世界經濟帶來低廉產品價格，成就中國「世界工廠」之名。東莞作為中國改革開放的第一站，享有經濟政策優惠的保護傘，地方官員握有大權引領經濟發展與市場同軌並行，緊密政企網絡關係造就經濟奇蹟，「關係政治學」成為企業前進大陸必備的生存法則。然而隨著中國加入 WTO 後，逐步展開制度化建設，同時提出新勞動法、肅貪、稅制改革回應社會要求。地方轉型聲浪與之呼應，廣東省委書記汪洋 2008 年展現「騰籠換鳥」之決心要帶領廣東重返風華。

立基上述制度環境的變化，本文的問題乃為浮現，東莞的「政企關係」是否有其轉化？為了解答此問題，本研究以廣東省東莞市作為研究區域，並以台商公關模式切入，深入田野進行觀察。本研究認為透過對台商企業公關模式的變化進行觀察，能夠掌握其政企關係之質變，以三種面向切入 - 企業公關對象、企業公關目的、企業公關型式進行往昔比較。

本研究發現，隨著外在制度環境變遷，企業公關模式與往昔出現差異。首先，企業公關對象的優先順序不再以地方官員為優先，企業的利益相關者則被企業納入，與地方官員保持「有限關係」。其次，企業公關目的從過去滿足企業利益為主到如今希望能夠提高企業形象為考量。而公關型式也從以利益交換轉變為配合政策、作政績以提高企業競爭力為主的方式。本研究進一步發現，這些層面的轉變，更導引出「企業社會責任」概念正在各個企業中蔓延，呼應市場潮流趨勢。

關鍵詞：台商、政企關係、東莞、公關支出模式

目次

壹、 緒論	
一、研究源起	01
二、問題意識	02
三、研究假設與研究方法	03
貳、 文獻回顧	
一、理論辨析：制度同化還是制度相依	10
二、關係網絡與政企關係	12
參、 東莞發展歷程與制度變遷	
一、東莞的發展歷程與台商角色	19
二、宏觀政策出台	23
肆、 制度環境與企業公關模式	
一、企業公關對象	30
二、企業公關目的	33
三、企業公關型式	36
四、小結	40
伍、 制度環境變遷與企業公關交際模式轉化	
一、公關對象轉化	42
二、公關目的轉化	50
三、公關型式轉化	57
四、小結	66
陸、 結論	
一、政企關係網絡的再轉化	68
二、經營關係的技術：關係「面向」的多元化	69
三、企業社會責任概念湧現	71
參考文獻	75
附錄一：訪談題綱	80
附錄二：訪談對象一覽表	81

壹、緒論

一、研究源起

走過三十載的改革開放，中國確立走向市場化，各國外資競向前進中國尋找更低廉的生產成本，「中國製造」為世界經濟帶來低廉價格與發展動力，成就中國「世界工廠」之名。特別是東莞作為中國改革開放的第一站，享有經濟政策優惠的保護傘，但是政治卻依然緊握在一黨之中。國家與社會關係在市場轉型過程中彼消此長，互為競合。中央放權讓利於地方，地方官員握有大權引領經濟發展，與市場同軌並行，緊密的政企網絡關係造就驚人的經濟奇蹟，「關係」學也成為企業前進大陸必備的生存法則。

企業接受來自官員的保護與滋養，單方面的資源依賴，使得企業無不前仆後繼與地方官員建立良好人脈關係，透過「假合資」、「關係政治學」為企業取得更好更低的生產成本，扈從恩庇關係網絡讓官員有積極發展經濟的誘因，得以滿足私人利益，企業也雨露均霑，互惠互賴。¹但是 2001 年中國加入 WTO，整體經營環境起了變化，為了正式與市場接軌，建立許多規範制度以符合市場要求。

另外，面對來自全球化以及區域經濟體的競爭，國家早已抵擋不住市場洪流，勢必以更健全的法治和規範的經營環境來回應。此外，珠三角經過幾年光景，經濟發展面臨飽和之勢生產優勢已漸漸褪去，企業所關注的對象應該不僅僅限於地方官員，來自代工品牌的品質要求以及勞動力不斷要求更為優惠的薪資保障，都使得台商面臨內外排山倒海的壓力，如何因應「轉型」成為中國與外資共同面對的挑戰。

立基上述宏觀環境的變化，本文欲以探究政企關係在制度環境變遷下有何變化？同時，近年來也少見有相關文獻繼續深入探究廣東的政企關係，於是乃激起筆者興趣而深入田野，繼續關懷此議題。本研究以台商聚集最密集的廣東省東莞市作為研究區域，並以台商的公關支出模式變化進行比較與觀察，探究企業的公

¹ 改革開放是漸近式，局部的改革使得官員有很大的裁量權。價格雙軌制，企業所需的土地、勞動力、貸款利率、匯率都掌握在官員手中，與市場價格的價差，就成為企業與官員議價的空間，而這個空間則是由企業與官員的關係所決定，找到一位好婆婆勝過一切。詳見吳介民，「同床異夢：珠江三角洲外商與地方之間假合資關係的個案研究」，收錄於李思名等編，中國區域經濟發展面面觀（台北台灣大學人口研究中心、香港：浸會大學林思齊研究所，1996 年），頁 175~217；Wank, David L., "The Institutional Process of Market Clientelism: Guanxi and Private Business in a South China City," *China Quarterly*, No. 147 (September 1996), pp. 820~838.

關支出模式是否與往昔有其差異，並與相關理論進行對話，並探究企業提出何種因應策略來回應制度變遷對政企關係之影響。

二、問題意識

立基上述背景下，本研究透過台商的公關支出檢視企業如何因應經營環境的轉變與地方官員的關係有何種轉化。本研究有以下幾個目標。首先，在理論上以國家-社會關係的視角切入，中國向市場轉型所帶來的影響一直以來都是爭辯未休的大哉問，引起百家爭鳴的是「國家」的經濟角色究竟有何轉變？而隨著市場化的方向確立，整體宏觀經營環境有劇烈的變化，對於政企關係有什麼樣的衝擊與影響？網絡關係是否有其轉化？

本研究認為中國市場化的轉型，原有的政企網絡將會隨之轉化。改革開放之際，計畫經濟餘影未除，地方官員握有大權、喊水結凍，企業所需生產要素皆掌握其官員之中，關係網絡扮演舉足輕重角色，²成為難以突破的隱形門檻，企業無不傾力公關社交，盼以接近資源渠道，注入企業經營燃料。而地方官員借力使力，政企結盟，結合市場機制極化個人利益，關係網絡成為發展重要關鍵。

然而物換星移，中國市場化方向不變，制度化與規範化必與之相俛，關係網絡解釋將難以領會政府官員與企業在其轉變之中，如何調整自身行為，進而影響網絡關係轉化。筆者認為，市場力量鑿痕，將削弱其行政權力干預，官員如逆向而為，必將引起社會關係緊張，影響其一黨專政合法性。再者，地方官員乃肩負區域經濟發展之責，如過度鑲嵌於企業之中，將失其自主，身陷私人關係泥沼，將對其政績不利，反而失去晉升契機，得不償失。

以企業角度而言，市場化所帶來的競爭壓力，公關交往接觸的對象不能限於政府官員，因生產資源早已在市場流通，企業無須仰賴，相反的，產品品質、品牌形象、處理企業周遭利益相關者都關乎企業存亡，如過度依賴地方官員保護，身陷關係網絡之中，雖能苟延殘喘，但終究無力回天，必定飲淚退出。但這些都僅停留在假設層次，本研究將深入田野，探究政企關係有何種變化？企業是否有

²吳介民，「虛擬產權與台商的『關係政治學』」，收錄於鄭赤琰、張志楷編，**臺商與兩岸關係研討會論文集**（香港：嶺南大學/香港海峽兩岸關係研究中心，2000年），頁220~240；高長、許源派，「制度環境衍生的交易成本與大陸台商因應策略之探討」，發表於展望兩岸經貿關係研討會（台北：致理技術學院，2004年10月15日）；陳志柔「中國大陸農村財產權制度變遷的地方制度基礎：閩南與蘇南的地區差異」，**台灣社會學**，第2期（2001年12月），頁219~262。

與往昔不同的思維與作為，將隨本研究的問題設計，試圖找出些許拼圖。

三、研究假設、研究方法

首先，本文研究將梳理相關文獻，進而提出研究設計。本研究將從企業公關支出模式切入，以公關對象、目的、型式三種面向做今昔比較，同時與相關理論對話。本研究的研究設計的自變項為制度環境變化，首先梳理東莞的發展演變，並進一步整理近年來所出台的政策。

透過對公關支出模式的觀察，依變項的設定透過對地方官員與企業利益相關者的轉變進一步觀察公關支出模式的變化，比較往昔政企關係網絡的質變。

(一) 研究假設

為了更深入探究企業行為有何轉變，以及為何轉變，本文的自變項為經營環境。自變項經營環境則是透過經營環境的變化來作為檢視目前台商在東莞的經營環境現況。本研究將透過以下指標來檢視：

自變項：制度環境變遷

(1) 中央宏觀政策出台

過去中央放權讓利，地方政府引領經濟發展。隨著轉型階段的完成，中央開始透過宏觀政策調控整體區域經濟規劃，例如西部大開發、中部開發、振興東北工業，而對珠三角的轉型，日前推出的《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要》，³由溫家寶和中央發改委拍板定案，顯現中共中央希望以宏觀規劃再振珠三角風華的決心。另一方面為了完善制度環境加速企業轉型，新勞動合同法出台、出口退稅優惠不再...等，顯現中央政府的力量介入，改變原本的生產秩序與利益，連帶影響既有政企關係。

³ 國家和發展改革委員會在 2009 年 1 月 8 日公佈「珠江三角洲地區改革發展規劃綱要」，綱要內容最主要指出，為了保持珠江三角洲地區經濟平穩較快發展，要依託珠江三角洲地區現有台資企業，進一步擴大對臺經貿合作，拓展合作領域。加強與台灣在經貿、高新技術、先進製造、現代農業、旅遊、科技創新、教育、醫療、社保、文化等領域合作。詳見請參閱 <<http://www.gdepb.gov.cn/hjgl/ghjh/guihua/200902/P020090205431455096667.pdf>>

(2) 地方政策優惠內涵轉化

過去靠著三來一補以及出口退稅，讓代工製造業利潤微薄的台資企業得以生存，但如今可見的是地方發展戰略從「招商引資」轉為「招商選資」，鼓勵企業轉型，排除高耗能、高污染產業，不再是地方政府所扶持的對象，而兩免三減半、工繳費、土地稅費...等政策內涵也有些許轉變，不再獨厚台商。

(3) 法律執行程度

以往東莞的經營環境一向被視為人治大於法治，當不斷出陳的法律遇到「人治」與「彈性」便起了變化。在中國加入 WTO 後，則不能忽略致力創造公平經營的制度環境，迎接更多外資進入投資，往昔人際關係網絡在法律規範逐漸健全而漸漸失去效用下（耿曙、林瑞華，2005），法律執行標準雖還不如已開發國家，但在方向不變的情況下，法律執行程度的轉變將可能影響政企關係網絡的變化。

(4) 政策持續性

過去東莞靠著三來一補吸納許多台商前往東莞投資，許多政策明文規定，但是卻充滿彈性，不僅因地而異，也因人而定。造成此原因與中央向地方分權有關，但是現今中央與地方在市場化的過程中，政策風向球對外資影響甚鉅。這也突顯政策的執行加強。在強政府下，出台健全市場制度相關政策，以及要求企業轉型政策是否不受壓力而保有持續性，值得探究觀察。

依變項：企業公關模式

而在依變項「企業公關支出對象」則設定「地方政府官員」、和「企業利益相關者」做為檢視的對象。本研究認為，過去企業為了爭取更地成本，公關社交大多鎖定為地方政府官員，積極投入經營。而積極經營的目的大多歸避勞動成本與經營環境衍生的生產成本。但是，對企業而言，如果忽略「利益相關者」對企業的影響，將無法在市場競爭之中立足。本文認為，企業公關支出對象如果呈現多元化趨勢，與單一鎖定地方官員將呈現排擠的現象，這個排擠的現象更可以進一步探究政企網絡的轉變。

事實上加入「利益相關者」這個變項，則是希望透過對企業公關對象的觀察進一步說明企業經營策略方式的轉變。當面臨外在壓力，短期而言企業選擇透過「關係」持續因應，還是投注於「利益相關者」都能夠一窺變化。短期而言，如

果積極因應無疑增加企業成本壓力，但是長遠發展來看，說明企業正逐漸邁向長遠經營的策略，回應市場快速競爭。

但是另一方面，不能排除地方官員在制度環境的變遷中，與企業共同謀合因應來自中央政策壓力，透過對市場的干預，在私人利益與地方發展之間巧妙擺盪，使得企業必須積極擁抱地方官員，度過風暴，「關係政治學」成為永不退燒的經營之道。而究竟企業如何在制度變化之中採取何種公關策略，則進一步提出假說，並深入田野驗證。

(二)「利益相關者」的定義

「利益相關者」(Stakeholder)一詞最早是由史丹福研究所的一份備忘錄出現，將利益相關者定義為「如果沒有他們支持，企業組織將不復存在的群體。利益相關者理論的鼻祖 Freeman 的定義則是最常被提及。他說：「一個組織裡的利益相關者可以影響到組織目標的實現或受其影響的群體或個人。」Freeman 將處在企業周圍的主體都納入其定義中，如政府、消費者、股東、勞工... (Freeman,1984:3)。而 Donaldson 和 Preston 則認為利益相關者是「能影響公司或組織的個人或群體。」由此可見，企業的發展與利益相關者息息相關，企業無法忽視利益相關者對企業的影響與壓力，利益相關者甚至決定企業之生存 (Donaldson & Preston,1995)。

(三) 檢測指標：公關支出模式

(1) 公關對象的選擇與時間分配：

企業公關對象的選擇策略為何？企業無法與地方官員完全切割，而企業是否透過代理人或層級之別，而有不同的考量。另外，在時間分配上，是否產生排擠現象，企業考量的優先順序將反映企業的公關策略。

(2) 公關目的：

企業的公關目的在過去上大多以降低生產成本，或進一步從地方官員手中取得特權優惠，提高企業利潤，滿足企業利益。但隨著中國市場化與制度化腳步越趨加快，所給予企業的政策優惠也漸趨減少，地方官員一令號召天下之能力也不復見，如是如此，企業為何持續與之交往？公關目的與之前相比有何轉化？

(3) 公關型式：

企業透過哪些方式維繫關係網絡？取得哪些功效？對企業來說，除了應酬與送禮之外，公關型式是否有轉變也意涵企業透過哪些技巧與官員維繫關係。

據此，根據以上可提出以下假說。

假說一：制度環境變遷將促使企業公關支出對象轉向企業「利益相關者」

受到經營環境改變，尋租再也無法為企業有效降低成本。企業會更積極回應「利益相關者」，與地方官員社交模式將會與以往有所轉變。如能避免則不多加參與，如能請代理人處理，則不親身參與。如能縮小社交範圍，則不過度拓展關係。而社交對象重心更可能轉移到客戶、回應代工廠品質要求、勞資關係，與地方官員關係社交時間將大幅減少。

假說二：制度環境變遷將導致政企網絡關係從親密關係轉化為有限關係

隨著制度環境變遷，企業與地方官員接觸面向大幅減少，企業專注經營，不再謀求地方官員壟斷保護。從過往的扈從關係 (patron-client) → 互為依賴的互惠關係 (symbiotic clientelism) → 到現今有限關係，而有限關係的內涵為「雖親密，但明算帳；會幫忙，但可以拒絕」。⁴換言之，企業不僅不再單方面依賴地方政府，並且有其籌碼與地方政府選擇來往，視企業需要調整與地方官員關係，企業有其自主性。

⁴ 耿曙就關係的強度結構 (親密程度)，區分為 (1) 親密關係，(2) 有限關係，及 (3) 未有關係三類。耿曙對於關係強度在界定上將「親密關係」屬「財務不分彼此；不致拒絕請求」。而「有限關係」則屬「雖親密，但明算帳；會幫忙，但可以拒絕」，而「未有關係」則「並未交好，當然明算帳；若無意外，通常將拒絕 (特定的請求)」。請參閱耿曙耿曙、陳陸輝，「與市場共欣榮：華北小鎮地方網絡的創造性化」，問題與研究，第 40 卷第 2 期 (2001 年)，頁 83~108。



圖一：研究架構圖

2. 研究方法

筆者基於親身觀察與歷史回顧，認為東莞地區相較其他台商投資地點而言，具有「時期比較」的研究價值，因此將透過「深度訪談」與「半結構式訪談問卷」的研究方法，對東莞台商企業進行實地觀察。

(1) 何以選擇東莞地區

台商投資中國大陸歷程主要可分為三個階段，在 1988 至 1992 年第一階段中，台商投資集中於閩、粵兩省的沿海城市，投資規模以從事外銷之中小企業為主。爾後，1993 至 1997 年為西進第二階段，此時或因為地理因素或因為市場考量，開始有零星台商觸角延展至中國大陸內地。最後，1998 年之後為西進第三階段，台商投資地域從珠江三角洲一帶往長江三角洲聚集，並且投資產業主要為第三產業，如高科技產業或服務業。就此而言，不難看出現三階段台商投資中國大陸主要落腳區在於珠三角與長三角一帶，若欲挑選實地田野調查點，位於珠三角的東莞與長三角的上海或許為本研究實地考察的最佳觀察。

不過，隨著中國加入 WTO 以及珠三角不再保有低廉生產成本優勢，整體經營環境不再有利於台商。一方面經營環境走向法制化，許多宏觀政策出台，中央要求地方加以落實，台商無法再利用關係網絡來規避企業責任與義務。另一方面，廣東省政府轉型口號震天價響，勢在必得的態樣更強化了轉型是唯一的道路，台商面臨的是一個全新的經營環境，特別是以製造業為主的東莞台商，更必須接受鋪天蓋地而來的風暴，重新洗練而蛻變。

所以，東莞地區具有「時期比較」的研究特質，過去有利於台商經營的優勢已不再，台商除了選擇撤退或者就地轉型外，別無他路。但過去過度仰賴政商關係經營的台商，當「政府」不再是台商的依靠，「台商」如何改變企業經營策略，面對市場化競爭。作為珠三角發展引擎的東莞，外資與台商依然是下一波發展的主力，台商是否能在東莞找回昔日風華，重新佔有一席之地，都是值得重新進入東莞再次勾勒出新的面貌。

(2) 研究方法：兩種資料蒐集途徑的結合

本研究將於東莞地區，針對當地之台商社群實地進行田野調查。在資料蒐集方式上，筆者預計將結合「深度訪談」(in-depth interviews) 及「半結構式的訪談問卷」(semi-structured questionnaire) 等兩種方法。就受訪個案的選擇上，為顧及本研究的樣本代表性，筆者預計將依自變項設定的不同屬性台商企業進行適當訪談人數的篩選；至於受訪個案的來源，則需透過當地的台商協會、社區管理

委員會、地方官員及企業家等人牽線，以介紹適合受訪之個案。

在資料蒐集程序上，筆者預計先進行深度訪談，瞭解個案於企業內部的工作內容以建立初步架構，接著訪談受訪個案的企業經營模式，以了解與過往比較是否有其差異；其次，透過問卷訪談進一步考量問卷之答案，並且與深度訪談進行比較。就實際訪談程序而言，「深度訪談」首先將化解受訪個案可能存有的疑慮與防備，其目的使受訪個案了解筆者的研究內容及研究目的，解答受訪個案對研究本身的各項疑問，以使受訪個案終能暢所欲言，提供筆者所需的研究資料。至於所得之問卷資料，在編碼、登錄後將以統計方法進行量化分析，至於訪談過程中所獲之訪談錄音及「田野筆記」(field-notes)，則帶回騰清後再進行質性分析。

在研究個案的選擇上，主要依據受訪者所處的產業特質進行選取。在選取過程中，筆者先將企業特質簡單分為家族企業，如製造業、或是高科技產業，再依兩大企業類別分別選取 5 至 10 個受訪個案作為研究的對象。首先，基於本研究架構「企業關公支出有何變化」的前提，必須將企業特質加以分類，究竟中小企業是否有受到宏觀環境影響而改變企業公關策略，如此有助於釐清宏觀環境與企業規模對企業公關支出的影響力。再者，由於本研究計畫的研究方法主要為田野調查與深度訪談法，在詳細考量研究時間、費用與限制後，筆者預計各類別選取 5 至 10 個受訪者，總研究對象約 10 至 20 人，期盼藉由有限的資源以及受訪者品質與數量上的控管，以達到深入了解、具體掌握的研究成效。

(3) 研究範圍與限制

就「企業公關支出」議題而言，其所涉及的範圍頗具敏感，包括其他可觀察或不可觀察的面向。本研究的目的是觀察台商的公關支出是否有其時期的變化？而這個變化是否是受到宏觀經營環境改變所影響？而企業的公關支出是否有轉移到利益相關者上，都可以進而推測，台商在東莞的政商關係是否與以往有顯著的差異，而台商面對經營環境的轉變，是否有其轉型的準備以及對策。

就研究限制而言，本研究受到田野調查法的限制，包括受訪個案的意見是否足以代表多數台商在東莞的經營現況，以及受訪者是否願意透露該企業的經營模式；筆者認為，儘管本研究有上述兩點限制，但田野調查法已是現存研究方法中最宜於採行的方式。由於過去有關於企業公關支出的相關研究，多半採取少數個案的方法，但都可以反映大部分台商實際的經營現況；在此情形下，田野調查法是筆者能力所及下最適當的研究途徑；筆者將利用所有管道慎選適合之受訪個案，以及盡力促使受訪者透露足夠的資料，對於田野調查不足的部分，並將輔以文獻分析，相信必能將研究限制降到最低，以確保本研究之品質。

第貳章、文獻回顧

本文透過對國家-社會關係與政企關係兩類文獻，分辨出兩種不同類型的政企關係模式，藉此作為田野調查與理論思辯的引導。

一、理論辯析：制度同化還是制度相依

中國向市場化轉型後，市場對中國社會階層的衝擊也引起西方學者強力的關注。回顧西方理論對中國引入市場所帶來的變遷與影響有深刻的辯論，倪志偉1989年提出市場轉型理論引起許多學者與之呼應。⁵「市場同化」的假設為，隨著市場化日漸益深，市場機制將取代過往的計畫經濟，效率將大幅提升，而國家終為退出，企業將面對市場競爭，傳統政治菁英影響力將日益式微。

然而自市場轉型論發表以來，激盪出許多學者論辯，他們提出所謂的『再分配權力』是否真正消失？對於這個問題，許多學者也提出不同的證據來反駁Nee的論點。他們認為，共產黨的幹部在市場化的過程中，不僅沒有退怯，反而手握大權在市場化的過程中大獲其利。事實上，所謂的「市場」從來就不是一個完全經濟的概念 (Polanyi, 1957)，國家催生市場，市場機制必須仰賴國家維繫，市場實質上是蘊含在國家之中。

這也是許多學者對 Nee 的市場轉型論批判的論點，因為只要再分配權力未消失，就不是真正的市場配置。以國家中心論的學者認為所謂的「市場」中不應該存在著「再分配權力」，所以頂多只能說是市場正在擴張 (邊燕傑, 1996; Walder, 1995; Wank, 1995b; Oi, 1992; Rona-Tas, 1994)。

對於權力延續論和權力維繫論排山倒海的批判，Nee 也逐漸讓步，承認國家在市場化所扮演的角色 (Nee, 1996)；但同時主張國家中心論的學者也承認市場化對社會階層流動的事實。在彼此讓步之後，議題也被更進一步探究，如果彼

⁵ 倪(Nee)的觀點認為改革開放後，市場作為取代再分配經濟的形式，將導致代表國家角色的幹部權力大幅降低，市場機制將成為資源流通的渠道，中國的社會階層將有劇烈的變化，國家不再如以往全面的控制資源，每個人將獲得流動的機會。倪志偉透過對官員收入的觀察，得出官員收入較之前再分配經濟時期來得少的結論。透過這點觀察，Nee 認為這是轉向市場化最重要的特徵，因為這代表生產者可以和消費者直接接觸，無須再透過縱向的再分配機制，而得以直接由生產者面對市場詳見 Nee, Victor, "A Theory of Market Transition: From Redistribution to Market in State Socialism," *American Sociological Review*, Vol.54, No.4 (October 1989), pp.663~81.

此都認為國家和市場是互為鑲嵌的個體，那麼兩者呈現何種風貌，引領中國的經濟發展？於是，學者則將目光轉向地方的經濟發展圖像，將目光投注在地方政府和鄉鎮企業的關係。Oi 在 1992 年提出「地方統合式」的論點，Oi 認為在中央推動財政包乾的制度後，地方官員自主性提高，並且受到經濟誘因的影響，促進了地方官員發展經濟的動力。

而差不多同時間 Walder 也進一步論證政府事實上已經是市場中的一員，地方政府的角色是球員兼裁判的在市場中活動，直接影響市場的發展，參與市場不僅為地方政府維繫自身的權力，更在其中大獲其利，突顯地方政府在經濟發展中所扮演的積極角色，但也衍生許多尋租腐敗的問題，而且值得注意的是，Walder 發現隨著距離中央遠近的差異則有不同的風貌，越遠離中央的地方，所得到的自主性越加提高，所以越能夠在市場中自由活動 (Walder, 1995b)。

這說明了廣東在政策上作為改革的先行區，而在地理上也天高皇帝遠，導致廣東的初期發展尋租問題嚴重，這也說明即使國家的手從未退出過，但是中國的經濟發展卻從未停歇 (Walder, 1995b)。而 Wank 則更進一步將企業的角色帶進來，論證在經濟發展過程中，地方政府和企業之間的互相合作和互相依賴才是經濟發展重要的動力，必須從兩者的互動關係才能拼出經濟發展的面貌 (Wank, 1999: 23-34)。

市場轉型論證隨著市場化的開展，論證資源渠道將會分散流通。不過對於「權力」是否真的隨著市場化縮小，學者也認為值得商榷。事實上，他們指出權力的定義並不清楚，如同國家中心論者所強調國家從未退出，甚至帶領市場發展，所以官員的再分配權力的確受到市場力量擠壓，但是不代表官員不具有尋租的權力，透過手中特權在市場機制中轉化成私人資本 (邊燕傑, 1997; Walder, 1995; Wank, 1995; Oi, 1992)。

以共產黨為主的政治制度從未向社會真正低頭。藉助中央向地方分權之便，地方官員透過政治特權提供企業優惠，吸引企業進入中國發展。地方政府有其自主權給予企業保護壟斷，掌握棍子與胡蘿蔔，誘使逼迫企業必須打好關係以求在市場上取得更好競爭優勢，但也成為官僚腐敗的溫床。

而 Martin Weitzman & Chenggang Xu、林南、陳志柔、方孝謙等學者則從文化層面的角度切入，透過「宗族」、「關係」、「網絡」的概念來闡述地方政府和企

業如何以更有效率、降低交易成本來推動市場交易。特別是林南和陳志柔透過對「大邱莊」和蘇南及閩南兩區域的發展模式，發現地方制度網絡決定了農村的產權和經濟成果（林南，1995：301-354；陳志柔，2001：219-262）。⁶不過，他們卻沒有回答如果當制度發生變化，所謂的這些關係網絡是否會生轉變？

而這些關係網絡是否能再度發揮功效？而另一個問題是：當中國越邁向市場化，這些關係網絡不再是簡單的垂直互賴網絡，因為企業所要接觸的對象則是更為多元，企業不再只是地方政府的附屬，企業的行為則必須多面向的回應來自於四面八方的對象，而政企關係也會有所轉化（耿曙，2002：391-412）。

因此，在市場化的過程中，政企關係隨著外在環境的變動會有何種變化變成為本研究探索的議題，國家對於市場的影響呈現何種風貌仍尚未有定論，企業是否能掙脫國家的手，真正邁向市場化競爭；另一方面，國家究竟是在建設市場，完善市場規範，還是利用轉型改革之際，延續權力窠臼，都值得繼續探究。

二、 關係網絡與政企關係

「有關係就沒關係，沒關係就有關係！」對華人來說耳熟能詳。「關係」源遠流長，人情關係自古有之，由親族、同窗、同鄉連綿的社會網絡構成。「關係」一詞在中國富有涵意，是人與人之間私人層面的聯繫，也是支配人行為的準則。而費孝通則認為關係則是呈現一種『差序格局』的面貌，由家庭向外擴展，從強變弱的往外發展，聯繫了一圈又一圈的社會關係，也聯繫了個人與社會（費孝通，1947）。

而黃光國也指出關係的運用有三種方式，資源配置有三種原則，按需分配、按貢獻分配、按人情分配。而按人情分配就是一種社會關係的特徵。所以他又將「關係」分為完全情感化的、完全工具化的、還有是兩者混合的，而華人關係就是兩者混合的特性。人們為了獲得更多的資源，必須通過人情關係進而取得人情面子，而這就是華人在關係社會中取得資源優勢的方式（黃光國，1988：24）。

⁶ 對於關係網絡對經濟成果的影響，方孝謙的研究指出，關係網絡的運用並非只限於工具性的計算。行為者在關係網絡中會逐漸認同這種特殊的交易方式，並逐漸成爲一種社會規範，影響行為者的思維與行爲，努力拓展自身的關係網絡，並依賴關係網絡帶來的效益。見方孝謙，「解釋鄉鎮企業變遷的制度與關係理論：社會學的利基何在？」，*台灣社會學*，29期(2003年1月)。

而楊美惠則對關係進行更深一步的研究，他認為由於再分配經濟造成物資短缺，在市場化改革後，由於雙軌制的存在，也使得人們可以透過關係的運用，作為吸取資源的重要手段（Yang, 1994）。

而在中國關係通常被認為是「走後門」取得壟斷優惠的一種手段，以及透過網絡和信任解決制度缺陷提高行政效率最快的方式。而這樣的現象有許多學者質疑關係究竟是普遍性還是中國特有，不過由於關係的性質太難以測量，一般認為「關係」不適合透過指標的方式來測量，換言之不要去探究關係的定義，而是觀察關係效用對中國轉型經濟發展的變化與影響（Andrew Kipnis, 1977；Wank, 1995）。

（1）政企關係網絡之研究

爾後學者透過對地方政府的功能與角色並輔以政企關係來解釋中國經濟起飛之謎，觀察政企關係對於制度和組織有何影響。在 Walder 對單位的研究中，他發現中國雖然揮別了過去計劃經濟逐漸擺向市場經濟，但是在單位中官員繼續掌握再分配的權力，掌握了許多升遷、住房配給、獎懲...等權力，使得單位中的扈從關係依然與過去並沒有不同，Walder 將此現象稱為「新傳統主義」（Walder, 1986）。而 Oi 對農村經濟起飛的研究中發現，特別突出地方政府扮演重要的角色，認為地方政府是引領經濟發展的重要推手。Wank 在廈門的政企關係研究也發現政企之間因為有其互惠互賴之特質，政企關係相當緊密，也使得關係網絡的解釋在經濟發展過程中扮演相當重要的角色（Oi, 1992）。

值得一提的是，Wank 對廈門的政企關係研究重要發現開啟政企之間關係地位變化的探究，他認為政企關係從過往的扈從關係（patron-client）轉化成互為依賴的互惠關係（symbiotic clientelism）。他指出隨著中國走向市場化，官員和企業家都產生對彼此互為需要的互惠關係，雖然企業能夠在市場化取得資源渠道，但是官員仍然掌握了某些資源以及干預的權力，所以企業仍然需要官員的保護（Wank, 1995）。

而官員過去不需要依賴企業，但隨著中央放權要求地方自籌財源上繳稅金，企業角色相對被突出，而另一方面官員為了滿足更多私人報酬需要，在雙軌制度下將權力商品化，控制生產要素牟取私人利益，將官方較低價格以市場較高價格售出、拿公有土地哄抬價格，以及在稅制上給予企業特權，換得企業用行賄、聘

用顧問、讓官員插乾股的方式來回報。

國內學者也對台商初到陌生經營環境「關係」效用進行研究(吳介民,1996;鄭政秉,2002)。吳介民對廣東台商研究發現,地方政府利用放權讓利之際,將手中權力商品化。而台商為了降低交易成本只好透過尋租的方式取得壟斷與特權,⁷由於台商前進中國投資首先面臨到必須考量經營環境的交易成本,例如各種生產要素價格以及評估投資環境風險成本,和交易夥伴如地方政府、潛在產品供給者、要素供給者進行交涉,其中和地方政府的交涉最為重要。⁸

改革開放後,為了加速經濟發展,中央放權讓利於地方,地方有權自行訂定招商規範,使得制度規範不再是鐵板一塊。地方政府為了加快招商腳步,常給予企業豐厚的政策優惠,省去企業收尋資訊成本。不過,真正讓企業交易成本大為增加則是訂定契約之後的監督成本和執行成本。監督成本乃指監督各層級的契約合作者,根據投資規定,外資到中國投資無法以獨資的方式進入,必須採取合資的方式,但是彼此經營觀念的差異讓合資成為企業的負擔,為了避免中資過度介入使得監督成本提高,大多以「假合資」的關係進行合作。

所謂的「假合資」的合作關係是指地方政府通常具有行政裁量權,企業的經營成本如企業所得稅、土地稅、勞工保險都能利用議價的方式來進行互惠,所以表面上以合資方式成立,但私底下中資並未實際介入,企業則利用管理費和其他規費來回饋「婆婆」取得自主經營,而吳介民將此稱為「官僚化的庇護關係」(bureaucratic patronage)(吳介民,1996:179)。

⁷ 尋租(Rent-seeking)行為意指尋求經濟租金,又稱為競租。而『租金』一詞又可解釋為利潤、利益。企業通過非生產性行為追求利潤,例如許多官員透過手中權力設置許多項目收費,企業透過行賄官員取得官員的特許權、缺稀的經濟資源,謀取壟斷性的利潤。Buchanan 認為尋租(Rent-seeking)是在一種制度背景化的行為,一個人努力的將自己的個人利益發揮到最大值,但是卻造成了社會浪費,而不是社會剩餘。換言之,一個人努力的投資在一件事情上,被投資的這件事情並沒有實際提高生產率,反而是降低,但是卻為這個投資者帶來極大的利益或壟斷收入,而這個收入就是租金。請參閱 Buchanan, J.M. "Rent seeking and profit seeking," in J.M. Buchanan, R.D. Tollison, and G. Tullock (eds.) *Toward a Theory of the Rent-seeking Society* (College Station: Texas A&M University Press, 1980), pp. 3~15.

⁸ 為了因應環境不確定性,如何降低交易成本成為台商首要之務。但何謂交易成本? Coase 認為交易成本乃是「為了進行一項交易,人們必須找尋願意與之交易的物件,並告知交易的意願與條件,爾後進行議價、確認價格、訂定契約並進行確認,確保交易對方會履行契約。」Coase, R. H. "The Nature of the Firm," *Economica*, No.4 (November, 1937), pp. 386~405.; Wallis 和 North 則將交易成本分為三個類別。第一,訂定契約前的成本:包含搜索資訊的成本。第二,訂定契約的成本:也就是議價和決策成本。第三,訂定契約之後的監督成本和執行成本。參見 Wallis, John & North, Douglass. "Measuring the transaction sector in the American economy, 1870-1970." In Engerman, Stanley L. and Gallman, Robert E. eds., *Long-Term Factors in American Economic Growth* (Chicago: University of Chicago Press, 1986). pp. 95~161.

不過這樣的合作關係並非沒有風險，由於地方政府對企業的優惠承諾常以非正式的口頭協議約定，本質上這種關係是以互利互惠和私人關係為基礎，並不具有正式的法律效力，甚至與中央政策背道而馳。一旦物換星移或國家政策轉變干預介入時，結構改變了行動者的行為，所謂「協定」或「協議」也不復存在，企業只能回歸到原本的租稅規定，使得經營執行成本大為提高。

另外，執行過程也是企業必須付出的經營成本，執行成本乃指雙方執行契約時，如有一方違約則可以訴諸第三者作為仲裁，但前提是必須有一個公正有力的第三者。但不幸的是，直到目前中國的司法系統仍然受制於行政系統管轄，一旦外資和地方政府產生糾紛時，當地的司法系統往往無法做出公正判決。台商為了減少不必要的麻煩，由於法律規章紛沓雜亂，台商往往誤觸法令而不自知，畢生心血付諸水流，使得台商必須以繳交「規費」的方式來尋求降低風險。

而鄭政秉雖然得出交易成本和尋租行為具有高度相關的結論，但同時也發現有地區的差異，他發現大蘇州地區因為制度環境較完善，所以尋租行為較珠三角來的少（鄭政秉，2002：26）。在這些研究的基礎上，我們可以說尋租行為實際上是依制度結構條件而定。雖然台商必須以尋租行為來降低交易成本，但追本溯源還是在於經營環境的制度環境。觀其而言，私人關係連結和尋租行為並不是讓企業生存的關鍵，企業必須審視當時的時空環境來調整企業的策略因應外在環境的挑戰，才能生存。

而在這樣的經營環境下，尋租成為企業降低經營成本的經營之道，透過規費、送禮等方式與當地政府官員建立關係，一方面可尋求保護，另外則可以有效降低經營成本。官員設租、企業尋租成為中國轉型之際的灰色地帶，為了追求經濟發展，尋租反而成為必要之惡，為了調動官員積極性，市場機制鑲嵌在國家權力之中，發展出不同多元的政企關係模式。

而這其中的網絡關係也因為雙方有了共同的利益，而且企業在權力地位上因為可以自由選擇合作的對象，開始可以跟地方平起平坐，擁有談判的權力，也使得企業與地方形成互惠的夥伴關係，建立了一個穩定的互動模式，也讓這個模式能夠互補其不足，滿足彼此需要，同時勾勒了中國經濟發展政企關係的圖像。⁹

⁹ 參見 David L. Wank, "Bureaucratic Patronage and Private Business: Changing Networks of Power in Urban China," in Andrew G. Walder, eds., *The Waning of the Communist State: Economic Origins of Political Decline in China and Hungary* (Berkeley & LA: University of California Press, 1995), pp. 153~83.

然而，透過與 Wank 的文獻對話，也是本論文欲想更進一步思考，現今中國的制度環境已不同與往，Wank 的互惠網絡解釋如果放在現在的經營環境脈絡下是否面臨轉化？Wank 並沒有進一步說明隨著官員和企業都走在市場的軌道上時，如果面臨到利益衝突，或者是利益無法取得交集時，關係網絡將會有什麼樣的轉化。尤其是這樣的互惠網絡是閉鎖的網絡還是流通的網絡，這可能都會影響到雙方互動的策略，這些都是可以值得再深究的議題。

而另一方面 Guthire 則是對於關係網絡解釋提出不同於 Wank 的觀察。他認為隨著法制化建立，市場力量將影響企業逐漸邁向一個理性化的組織，顯現關係效用的降低。因為在市場機制中行動者官僚和企業決策者則會越來越理性、同時官僚因為手中再分配權力削弱，會受到市場越來越多約束，所以關係效用將不復以往。Guthire 對國有企業的一百多位管理階級訪談，都認為關係在市場上並非優先的考慮，有時候甚至是一種負擔，而企業更多的壓力是來自於市場對品質和價格的要求，企業和決策者邁向一個理性行動者（Guthire, 1998）。

而耿曙對華北小鎮的鄉鎮企業研究描述了政企網絡關係的動態變化，耿曙認為在市場力量導入的影響下，網絡結構也會隨之出現轉變，企業在市場力量的衝擊下，向外極力拓展關係，但是為減輕人情負擔，也盡力與官員保持距離，呈現「有限關係」的風貌。¹⁰在市場力量引進後，隨著競爭參與的層面越來越廣，企業則會自我提升以符合市場所需，相對而言，對於官員的依賴大幅下降，企業地位逐漸提升，在權力地位的關係上，也逐漸由等級關係轉化為對等關係。

耿曙的研究，說明當市場力量引進後，溺於社交之企業，大多實乃遊走管理邊緣，競爭微弱，早晚為市場所淘汰。然而，勇闖市場又善用關係者，適時調整人際網絡，改善組織效率，則能在市場馳橫，顯現「有限關係」之風貌。企業唯有善用市場，結合關係效用，才能成為企業社會資本。而歷經網絡關係轉化，逐步提昇企業地位，調整至對等關係，擺脫扈從，習與官員平起平坐，方能遨遊市場浪潮（耿曙，2001）。

¹⁰ 耿曙將關係強度分為親密關係、有限關係、未有關係三類。親密關係的內涵為「財務不分彼此；不致拒絕請求」。有限關係內涵為「雖親密，但明算帳；會幫忙，但可以拒絕」。未有關係內涵為「並未交好，當然明算帳；若無意外，通常將拒絕特定請求」。並將政企關係的權力結構區分為等級-扈從關係、對等-水平關係。而在內涵界定上，等級關係則是「基於資源的單方依賴，故某方可任意拒絕他方請求」，而對等關係則是「建立於資源的相互依賴，故彼此均不致隨意拒絕對方請求」。詳見耿曙、陳陸輝，「與市場共欣榮：華北小鎮地方網絡的創造性化」，**問題與研究**，第 40 卷第 2 期(2001 年)，頁 83~108。

立基在這些研究的基礎上，研究議題也漸漸浮現。廣東的經營環境近年來有非常大的變化，一方面與中國邁向市場化，制度規範比以往更為完善有關。其次，廣東的粗放式發展也面臨到瓶頸，轉型誠屬必要。也突顯出「尋租」不再是台商的保護傘，必須接受市場洗滌，找尋企業生存利基。

從耿曙、林瑞華透過對台商協會的研究發現隨著宏觀環境轉變，廣東致力轉型升級，曾為經濟發展引擎的台商似乎不再是地方政府的「寵兒」，地方政府轉盼吸納高科技、附加價值高產業進駐，過去利用私人關係尋租似乎不復效用（耿曙、林瑞華，2005：128）。

「以前來東莞要見鎮書記很簡單，他們都踩著腳踏車來見你。現在他們都開寶馬，因為地方發展起來了，所以小企業、高污染企業都不要了，只要高科技和注重環保的企業。」¹¹

廣東代表中國經濟轉型的縮影，轉型帶來的尋租、貪腐都影響台商的經營策略。如同上述文獻強調，尋租行為是台商因應當地經營環境的策略，當結構條件變遷也可能帶動企業行為的轉變，進一步牽動與地方官員的網絡。不確定的經營環境帶來的高昂交易成本也並非台商所樂見，如果觀察長三角近年來崛起的原因，除了區域發展戰略，更重要的是比珠三角更為健全的制度環境吸引了台商前往投資（張家銘，2005）。

許多學者對長三角的研究發現都指出，當政府與企業有共同的目標時，往往採用攜手合作的方式尋求經濟發展，共同建立制度、規範做為互動的基礎。而珠三角的這波轉變，政企關係是否能夠跳脫政企之間設租、尋租的密切關係網絡窠臼，走向制度規範的政企模式，都是值得觀察的議題。

（2）政企聯盟

有別於上述以私人「關係」角度切入，政企聯盟則將焦點放在制度和組織的互動上，而非私人關係。改革開放後，地方在「財政包乾」的原則下，可以保留大部分的稅收於本地，地方有權力審批中小規模的外資項目，特別是在土地、稅收...等政策上具有自主權，地方政府與外資共同形成聯盟開創經濟發展。

¹¹ 資料來源由耿曙、林瑞華至東莞田野調查資料所得。可見耿曙、林瑞華，「制度環境與協會效能：大陸台商協會的個案研究」，*台灣政治學刊*，第 11 卷第 2 期(2007 年 12 月)，頁 93~171。

邢幼田研究指出，有別於 Peter Evans 所提出的「三邊聯盟」模型，用「國家」和外國資本的互動合作解釋第三世界工業國家的發展，邢更強調「地方政府」在經濟發展中的角色。由於地方政府權限提高，使得外資進入中國投資最重要的課題就是如何與地方政府共同磨合出一套彼此都能接受的彈性制度規範，塑造一個新的跨國投資模式。特別是前往中國投資大多為中小企業，在全球化的分工原則下特別強調速度與效率，必須順利出貨趕上全球化列車，有鑑於此，地方政府會以彈性的政策來滿足企業需求，形成雙贏的合作模式（邢幼田，1996）。

而張家銘對蘇州的研究也發現地方政府是經濟發展的領頭車。有別以往中央提出發展戰略來引領經濟發展，蘇州地方政府則是審視地方特性後規劃適於地方的發展戰略，例如規劃經濟技術開發特區來帶動地方發展。而張家銘同時也點出很重要的一個現象，他發現並非每個地方政府在轉型過程中都會將手中權力商品化來尋租設租滿足個人私利，反而是以個人升遷仕途為志，以地方發展為己任，透過優質的親商態度來回應企業要求，以共同合作的夥伴關係來建設地方經濟發展（張家銘，2007；耿曙，2006）。

其次，政府與企業之間也共同磨合出一套制度，當以發展為目標的地方政府遇上以獲利為考量的外資在互動時，為了因應外在環境挑戰而發展出一套共同治理的制度。柏蘭芝、潘毅對昆山的研究發現，台商和地方政府為解決利益糾結的各種矛盾，建立了一套跨界治理（trans-border governance）的系統來支援全球化脈絡下的跨界生產。政府和不同的利益主體共同建立一套制度規範，而台商也從走後門的方式到協助地方政府建立制度規範，成為昆山的第五套領導班底（柏蘭芝、潘毅，2003）。

從制度創新的角度切入我們可以發現，地方政府與外資的關係不必然以設租、尋租作為互動的模式，而是在不同的結構下以多元的模式來回應外在的挑戰。以往珠三角常以貪腐的經營環境為人詬病，台商常抱怨珠三角地方規範不足、官員貪汙腐敗，但不可否認東莞的 GDP 一直以來都名列前茅，表示地方政府仍然有所作為，並且不斷完善投資環境來吸引外資進入。

從人均所得、稅收來看，廣東仍是中國發展不可或缺的重心。這也是為什麼珠三角必須不斷透過制度創新來維持地方經濟發展以避免被邊緣化。這也浮現出新議題，當外在經營環境改變對於政企關係會有如何變化？是否促使企業改變經營策略，提昇企業價值和形象，轉型因應挑戰，避免被邊緣化。

第三章、東莞發展歷程與制度變遷

一、東莞的發展歷程與台商角色

透過對政企關係文獻的檢閱可以發現，不同的經營環境和制度環境形塑了不同的政企關係。企業不必然透過尋租的方式與政府打交道，而經營環境決定了企業行為。中國近年來整體經營環境有大幅的轉變，一方面與世界經濟接軌後，在法治和制度建設方面都必須同時跟進世界的腳步。而珠三角經營環境的轉變勢必對政企關係也有所影響。

(一) 從改革開放到世界工廠

自改革開放以來，沿海的珠江三角洲成為中國重新回到世界懷抱的第一站，讓東莞的命運也從此轉變。1978年，國務院頒發「發展對外加工裝配業務試行辦法」，廣東確立以「三來一補」的方式冀盼透過鄉鎮企業吸引外資技術與資金來全力發展經濟。¹²在此時，緊鄰廣東的香港商人也嗅到廣東廉價的勞動力以及低廉的生產成本，大舉進入廣東，將原料進口到廣東生產，成品再出口到香港作為轉運中心。經過多年發展，越來越多港商探路，許多中小製造業在東莞聚集，形成『前店後廠』的奇景，開啟「廣東模式」盛世。

而1984年到1994年，東莞地方政府更以外向型經濟作為發展目標，大舉加強硬體建設與軟體建設，大力發展加口出口工業，而港商也因地利之便先行開拓疆土，站穩腳步。在這個時期，原本三來一補的形式也悄然變化。原本三來一補是希望鄉鎮企業透過三來一補的方式，解決鄉鎮企業的發展。但是後來港商進入後，才發現鄉鎮企業沒有辦法達到港商的生產要求，在機器設備、生產效率都無發滿足其需求下，港商則摸索出一套法則，即找鄉鎮企業擔任人頭註冊，但實際上由港商自行控管工廠，形成「假OEM，真FDI」現象，也為後來前進中國的外資提供了進入中國的一種模式。

而這段時間發展的最高潮乃鄧小平在1992年南巡後，正式確立了開放的腳步，鄧小平說：『廣東是全大陸經濟發展的龍頭，龍頭要起好作風，不管國際局

¹² 所謂三來一補，為來料加工、來樣加工、來件裝配和補償貿易。主要是由中方的企業承接國外加工契約的模式。爾後泛指為對外加工貿易的工業型態統稱。而三來一補的模式之所以大為興盛，與香港將前店後廠的投資模式有關，也造就了三來一補成為珠江三角洲經濟發展的主要模式。

勢如何變化，都要堅持穩定壓倒一切，要穩定必須把經濟搞上去。」¹³在鄧小平南巡後，整個風向更鼓勵了珠三角的經濟發展，在發展是硬道理的目標下，東莞地方政府更是把握這波熱潮，在中央放權給東莞，東莞再下放到城鎮，全面加速招商引資。而招商引資的優惠更是讓外資絡繹不絕前往廣東的關鍵，無論是土地優惠、勞動招募、基礎建設等外資所需的生產要素，地方政府更是配合到底，在這樣的背景下，適逢台灣產業面臨轉型升級困境，¹⁴許多夕陽產業把握這波熱潮前進大陸投資，也再創事業第二春。

第一波台商在廣東開啟了製造業第二春也與地方政府和鄉鎮企業把握契機大力對台商招手有關，也讓東莞大躍進的關鍵階段。在政策優惠上，以土地為例，初來東莞的台商需要用地，地方官員豪氣如雲的對台商表示，只要台商開口要畫多大地就有多大，一位台商回憶當時情景如是說：

當初我們來大朗的時候，全部都是雜草，我心一涼，心裡想說真的要來這邊嗎？但是大朗鎮的領導知道如果要趕上其他城鎮，一定要把我留住，所以就鼓勵我就回台灣母雞帶小雞，要我帶一批協力廠商來。而這邊的領導也很豪氣，告訴我要多少地就給多少，水跟電的基礎建設都不用擔心，只要把協力廠商帶來，一切好談。（訪談記錄編號：0907221）

在稅收方面，地方政府更是彈性處理。透過企業所得稅「兩免三減半」以及減免關稅和工商統一稅，只要有「關係」在稅率優惠上都能夠好講話，這樣的優惠也讓台商趨之若鶩，加速台灣產業的轉移。¹⁵由於地方官員的積極性，使得這個時期台商與地方官員則有了共同的目標，台商借助了低廉的生產成本，而地方官員則需要藉助台商所帶來的勞動需求、稅收、資金、技術來發展當地的經濟，這個時期台商與地方官員的關係可用水乳交融來形容，而地方官員也因為中央放權，權力足以喊水結凍，使得外資爭先恐後加強與地方官員的「關係」，冀盼能為企業降低更多成本。¹⁶

¹³ 鄧小平南巡講話傳達中共在各地高層鋪開，香港大公報，1992年2月25日，2版專稿。

¹⁴ 台灣的製造業在1986年被迫放鬆匯率管制後，台幣升值使得出口大受打擊，使得製造業哀鴻遍野。再加上勞工成本、土地成本節節升高，以及環保意識高漲，使得原本利潤就不高的製造業被迫西進和南進，而中國在語言、文化、地理條件相近的條件下，前進大陸成為當時許多黑手頭家不得不的選擇。

¹⁵ 「兩免三減半」乃第一年和第二年免徵企業所得稅；第三年到第五年則是減半徵收。

¹⁶ 由於地方官員權力甚大，許多稅務標準或生要要素價格以及優惠項目都是地方官員的主觀認定。在人治大於法治的情況下，與地方官員的關係遠近決定了是否能夠爭取到更多優惠，而台商初到中國，如不小心誤觸法網，常常是一頓飯或紅包就能夠一筆勾銷，加劇官員貪污腐敗。

而台商從改革開放到招商引資這段時間，可以發現通常是選擇合資的方式進入。對台商來說，找到一個對的人將會使得企業減少許多交易成本，所以大多與鄉鎮企業合資，而這些鄉鎮企業的管理者通常也是地方的官員，所以在球員兼裁判的助力下，台商不僅得到了許多政策優惠，更受到許多保護，免於被外在干擾的機會。相反的，如果沒有找到地方官員保護，則通常受到許多阻礙，必須透過行賄的方式來息事寧人。而最常見的方式則是透過由中方擔任廠長，由台商實際負責經營與管理，但是相對的台商必須付出為數可觀的服務費與保護費給予地方的牛鬼蛇神，換取平穩的經營機會。

1994 年之後，東莞始終維持高倍率的成長速度，人均 GDP 更列入全國前十大。其關鍵在於這段時間東莞更加速和全球的連結，大量的吸引科技製造產業來東莞設廠製造，尤其是電子及通訊設備製造業更佔了 29.13%，¹⁷ 成為技術密集製造重鎮，更有「東莞塞車，全球缺貨」之喻，使得「東莞製造」聞名世界，更有「世界工廠」之名。

而台灣作為世界重要的電腦代工重鎮，在台商相繼前往中國設廠之後形成廣大的群聚效應，更讓台商在東莞的角色更為重要，因為幾乎全世界 70% 電腦零組件都在東莞加工出口，許多台商更是在許多產業獨占鰲頭，成為一方之霸，也成為東莞稅收重要來源，當然，台商地位此時不言而喻。

企業長期與地方官員互惠互利，不僅滿足官員的私人利益，同時企業在地方官員的保護和扶持下，企業經營規模越來越大，協力共同交出經濟發展亮麗的成績單，而在亮麗的成績背後則是由緊密的關係網絡、尋租的互為融合。台商在經過幾年的摸索，也逐漸找出與地方官員互動的微妙，對於政企關係的拿捏與掌握也駕輕就熟，自然在對應地方與官員與公司經營都取得巧妙的平衡，也讓台商站穩腳步，持續維持成長。

¹⁷ 東莞市外商投資企業暨全部工業資料彙編 2000, P.9。

（二） 從世界工廠到騰籠換鳥

2008 年汪洋在上任廣東省書記之後，提出了「騰籠換鳥」的口號，說明未來廣東要走的發展路線則是由高技術產業取代低階勞力密集產業。¹⁸在這個戰略的背後，汪洋認為發展已經到了一個瓶頸，必須藉由政府力量結合市場力量淘汰不符合未來發展所需的產業，更提出了「今天不調整產業結構，明天就要被產業結構所調整」的口號，對於高耗能、高污染的產業表達了不歡迎之意。

回溯汪洋的騰籠換鳥戰略，希望能夠將這些產業轉移到粵東、粵西和北部的山區，達到雙轉移的戰略。¹⁹這個戰略一提出引起譁然，對企業來說無不是雪上加霜，哀鴻遍野，但是汪洋仍然不為所動。不過隨著越來越多輿論批評與大環境所逼，因為汪洋的戰略不僅衝擊地方利益生態，許多企業倒閉，汪洋也開始減緩力道，態度轉為保留。

汪洋在多個場合表示，改革轉型之路勢在必行，方向不會改變。從戰略上來看，大力扶持松山湖科技園區，試圖將松山湖打造為廣東的科技中心。另外，對於騰籠換鳥策略，汪洋也反覆清說明，認為轉型並非趕走所有的企業，而是逐步的調整結構，透過獎勵和政策扶持企業，甚至將轉型策略作為內部幹部考核的指標，希望上下一心，將轉型升級工作作為未來廣東首要之務。

另一方面，2000 年之後，在全球分工下奠定東莞成為世界工廠地位。同時，過往仰賴粗放型的經濟發展方式也耗竭東莞當地資源，造成缺水、缺電、污染嚴重...等問題，衝擊當地生態。同時東莞地方政府也瞭解到如果一味仰賴製造出口終有一日將會讓東莞失去競爭力，而開始慢慢調整發展戰略，轉而促進產業升級，獎勵創新發展模式，看重內資與外資經濟並重，促進經濟社會發展與環境協調。東莞市長劉志庚如是說：

我們的空間越來越小，社會管理愈來愈大，逼的我們要進行產業結構，所以我們要把現在的三來一補企業逐漸用經濟手段調整。第一，就是工人的最低工資標準提高，迫使一些賺我們的勞動力前的企業慢慢轉移出

¹⁸ 2009 年 2 月 3 日，汪洋談及如何落實《珠三角地區改革發展規劃綱要》時表達出「不幹出成效，誓不罷休」之態度，堅持推動騰籠換鳥，改造地方發展結構。詳見「汪洋坦然面對爭議 堅持將騰籠換鳥幹到底」，[星島環球網](http://www.stnn.cc/82/china/200902/t20090204_972498.html)，2009 年 2 月 4 日。

< http://www.stnn.cc/82/china/200902/t20090204_972498.html >

¹⁹「雙轉移」則是指移出高耗能、高污染的產業到廣東比較落後的區域，促進當地的就業與發展。而所騰出的空間則是希望吸引高科技業和服務業進入，實現轉型升級的目標。

去；第二，提高地價，由此來增加勞動密集型企業的地價成本（蕭南方，2008：194）。

而劉志庚也指出東莞面臨的是內外交迫的困境。外部挑戰有長三角和渤海灣區域經濟體的競爭，反視內部生態環境遍體鱗傷，過去過度依賴製造業帶來許多問題，東莞地區又多為河流所環繞，河流受到嚴重污染導致酸雨頻仍。其次是嚴重缺工的問題，中國區域發展的排擠效應，東莞面臨無工可招的窘境，再加上工資較低，甚至有些工廠故意拖欠工人薪水，勞工條件不佳，都是東莞必須透過地方政府介入進行改變。²⁰

二、 宏觀政策出台

除了東莞積極進行產業轉型，在中央陸續推出許多宏觀政策也改變整體的經營環境。首先，隨著中國加入 WTO 與世界接軌，就無法迴避制度規範的議題，因為在 WTO 的精神下，提供成員追求一個公平、制度化的貿易環境，中國不僅無法迴避這項義務，甚至要積極回應在 WTO 的規範下與它國進行貿易。由於，過去在稅法上獨厚外資，使得內資的發展一直處於劣勢，加入 WTO 後，中國對外資的態度也開始有所轉變，將從原本的招商引資轉為招商選資，而 2007 年 3 月，全國人大表決通過「企業所得稅法」，²¹宣示利用外資的重點將從彌補資金、外匯缺口，轉為引進高技術、管理經驗厚實、培育高素質的人才企業，對於企業要求則是更加注重環境保護、節約能源，與綜合利用效率。

（一）打擊貪腐，完善市場經營環境

另外在完善市場制度方面，廣東也極力擺脫過去貪腐的形象，在貪腐溫床行政審批項目程序上也明文改變，致力改善市場環境。

為促進行政審批的公平、公正、公開運行，強化監察職能，2007 年 4 月，廣東省監察廳、信息產業廳聯合推出廣東省行政審批電子監察系統，該系統是

²⁰ 目前廣東省出台許多政策，提高環保標準。如東莞市政府發佈《關於加強污染企業整治促進產業結構轉型升級的意見》。對於化學需氧量年排放 30 噸、二氧化硫年排放 200 噸以上的企業，要求在 2010 年底前削減 10% 的排放量，如到期未完成標準的企業，將實施限產限排。參見廣東省人民政府網頁，「關於加強污染企業整治促進產業結構轉型升級的意見」，2009 年 6 月 11 日。< http://www.gd.gov.cn/govpub/rdzt/gdxdcy/gdxhjj/201001/t20100104_110485.htm >

²¹ 企業所得稅法從 2008 年 1 月 1 日實施，最主要是要將內資和外資的所得稅率統一，過去外資享受超國民待遇的時代將成為歷史，統一後的稅率為 25%。由於變動幅度大，中國對於投資多年的外資設立五年緩衝期，期限到 2013 年終止緩衝，所以實際上到 2013 年所得稅法才真正對於台商產生衝擊。

我省推行陽光行政、落實懲防體系而實施的一項重大預防工程，系統具有實時監控、預警糾錯、績效評估、信息服務、投訴處理五項功能，能夠對我省 45 個省直部門的行政審批行為進行實時監察。系統投入運行以來，有效預防了違紀違規問題，提高了我省行政機關的工作效率，推動了行政權力的廉潔高效運行。²²

會有這樣的轉變其來有自，中國經過多年發展，成為吸納世界資源的大國，無須再利用各種政策優惠來吸引外資。其次，過去給外資的特殊優惠間接打擊內資企業，衍生不公平競爭，如今在公平競爭的精神下，勢必要有所調整。再者，過去經濟發展欠缺規劃導致消耗大量資源，外向型的粗放式經濟模式導致自然資源大量損耗，環境付出相當大的代價，於是中央和地方逐漸調整產業結構，排拒高污染、高耗能的產業，轉而吸納高附加價值的產業。

其次，如何消除計畫、市場雙軌所帶來的腐敗弊病在近年來也有不少討論。國有資源市場化配置是一個積極追求的共識，如何透過市場「背後看不見的手」使資源有效配置，降低官員設租機會。甚至為了消除腐敗行為，設為未來重點發展項目。在胡錦濤中共十七大的會議報告上，甚至特別強調著力加強反腐倡廉建設，其中「著力加強」在報告中一共講到兩次，包括加強基層黨的建設、加強反腐倡廉建設，顯示中央非常重視反腐倡廉建設的必要性。更重要的是，反腐倡廉建設背後有更深層的意義，反貪腐實際上是考驗共產黨執政能力的表現，維繫執政合法性，於是如何解決市場經濟轉軌帶來貧富差距所造成的社會不穩定，都緊扣著胡錦濤如何落實和諧社會的理想。²³

（二）實施新勞動法

除了廣東積極推動產業轉型策略以及中央積極肅貪，另一個帶給台商經營壓力則是中央出台新勞動法。新勞動法的出台代表過去台商的低廉生產成本優勢已不再，由中央直接頒佈的新勞動法更是讓台商的經營雪上加霜。2008 年 1 月 1 日新勞動法正式實施，直接的衝擊就是來自於勞資的衝突。在勞動合同的內容則是有以下部份的轉變。

²² 請參見廣東省政府網頁。<<http://big5.gd.gov.cn/gate/big5/www.gd.gov.cn/wsje/jcspsx/index.htm>>

²³ 近年來廣東多起肅貪案例，多位高官紛紛落馬，前廣東省政協主席**陳紹基**涉嫌違紀遭到調查，以及前任廣東省委常委、深圳市委副書記、市長**于幼軍**；深圳教育局原副局長**黃勵軍**；深圳市南山區檢察院原檢察長**王澤民**；深圳中級人民法院原副院長**裴洪泉**。日前深圳市長**許宗衡**疑似收賄遭到「雙規」，牽涉官員甚廣，甚至可能超過上海陳良宇案，成為中共建政以來最大的弊案。資料來源：「深圳市長許宗衡被雙規 曾主張推行強勢政府」，**新浪香港網**，2009 年 6 月 18 日。<<http://news.sina.com.hk/cgi-bin/nw/show.cgi/9/1/1/1160745/1.html>>

(1) 勞資權力地位的互換

過去在新勞動法實施之前，企業雇主則是站在上位角色，對於員工握有任意聘僱員工的權利，決定員工聘用與否的命運，勞資之間存在不對等的談判地位。過去台商習慣以一年一簽，或者是半年一簽的方式簽訂合同，希望能夠透過靈活的聘用手段維持人事成本，並且規避勞工合同所必須支付的經濟補償金成本。但是新勞動法實施後，在法律上賦予員工談判地位，得以對雇主爭取合法的權益。

首先，勞動合同法雇主對於訂立、修改工資、工作時間、休假、勞動安全衛生、保險福利勞動紀律、勞工培訓、只要涉及勞工權益，或者要改變相關規定，必須與勞工所組成的工會或者是勞工代表進行協商，並且獲得勞工同意，如違反以上規定，勞動者只要提前 30 天以書面通知雇主，即可取消勞動合同，不需要獲得雇主同意與否。其次，雇主如沒有替員工依法繳納社會保險或損害員工權益，員工可以依法提出解除勞動合同，大大提升員工辭職的自由度。

(2) 勞動合同穩定長期化

過去企業常以產能需求來調節勞動需求，但新勞動合同法為了保障勞工權益則是在內容上以穩定化和長期化的原則來保障員工。根據新勞動法規定，雇主不得任意解雇，特別是遭受到職業病危害以及老年勞動者更是受到保障。另外，根據新勞動法規定，規定雇主必須與勞工簽立勞動合同，或者將會受到懲罰。其次，如果自用工之日滿一年，聘用單位如果未與勞工簽訂書面勞動合同，此時將被視為雙方訂立無固定期限勞動合同。而在與勞工簽訂兩次固定期限勞動合同後，第三次續約則必須簽訂無固定期限勞動合同。²⁴

(3) 勞工保險金實繳與經濟補償金支付

另外，過去台商為了降低成本大多對勞工保險匿而不報，或者是靠關係與地方官員討價還價。但是自從新勞動法發佈後，為了打擊陋習，規定必須與所有勞工簽約，為勞工辦理保險，而未如實為勞工保險，勞工隨時可與雇主解約，並要求經濟賠償。

另外，過去勞動合同法期滿雇主並不需要支付勞工賠償金，因此雇主對於勞工大多以簽定短期合同來規避勞動補償金。但是新勞動法規定，凡是與勞工簽訂合同，則在合同期滿時都必須支付補償金給勞工，迫使企業與勞工簽訂長期合

²⁴ 由於新勞動法從公佈到至今，影響才漸漸發生。如欲進一步了解新勞動法對企業之影響，可參考蔡昌言，「中國大陸勞動合同法對企業影響之研究：以廈門台商為例」，*中國大陸研究*，第 52 卷第 4 期(2009 年 12 月)，頁 57~94。

同。而期滿後如果不與勞動者續簽合同，或待遇條件比舊合同低，導致勞動者不願簽訂合同，雇主必須支付經濟補償金。另外，如果雇主在合同到期之前，任意或違法解除合同，勞工有權力按過去服務的年資，每滿一年則雇主必須支付一個月的工資作為補償金。

除了這些新勞動規定的頒布，許多區域更是開始訂定最低工資標準，而最低工資必須是實際所得標準，同時加強勞動環境檢察、取締違法加班超時工作，上述的改變，說明中國發展至今，已開始逐漸朝向法制化、規範化的方向前進，但是對台商的經營成本來說無疑是雪上加霜。另一方面，新勞動法上路衝突不斷，勞資雙方在摸索磨合之際，一些黑牌律師則是趁亂煽動勞工與資方攤牌，使雇主不堪其擾，開始在聘僱勞工上面提出對策。首先，聘僱勞工則朝著非全日制用工的方向因應，而企業也開始將許多專業事務外包，避免聘用過多勞動力，被新勞動法牽制。

（三）推動加工貿易轉型升級

沿海經濟發展從改革開放到現在 30 年，在整體的經營環境逐漸飽和，在產業的轉型上刻不容緩，過去仰賴出口的沿海城市富庶豐饒，但中國已成為世界市場，不能再單獨仰賴加工出口貿易，同時也要兼顧內陸的經濟開發，縮小貧富差距的發展落差，於是調整出口退稅率，來鼓勵產業往內陸移動成為必要的手段。

首先從 2007 年開始，大陸實施新的出口退稅政策，調整幅度則是歷年之最。而內容可分為幾個部份，首先，取消 533 項高耗能、高污染、資源性的產品出口退稅，包括礦產品、化工製品、金屬碳化物和活性碳產品、皮革、一般的簡單有色金屬加工製造品。其次，降低 2268 項容易引起貿易摩差的商品出口退稅率，包括服裝、鞋帽、雨傘、羽毛製品、箱包、紙製品、塑膠、橡膠製品。

2007 年商務部與海關總署公佈第 44 號公告，要求將東部地區限制類商品加工貿易業務的 A、B 類企業實行保證金『實轉』，而中西部則是維持保證金『空轉』。這項轉變最大的意義，是希望企業能夠往內陸移動帶動內陸發展，同時企業仍然可以享受優惠稅率與低廉的生產成本。

這項轉變帶給企業相當大的震撼，因為實施保證金實轉將會造成企業在週轉資金上的成本提高，雖然保證金可以在合同結束後連本帶利退回給企業，但資金

的滯後性將為企業帶來週轉壓力。²⁵

而這項政策把 1853 個商品類加入限制類名單中，而這些列入禁止類的商品，將不再有保稅資格的優惠，必須以一般貿易方式進口，稅率也較高。而這些改變首當衝擊的就是以高污染的塑膠原料、家具、鞋業等勞動密集且高污染產業，曾經這些產業是東莞經濟發展的起點，帶動珠三角的發展，並且如寵兒般受到東莞地方政府扶持，但是如今這些政策的出台，卻讓外資像過街老鼠，成為東莞地方政府極力排除的產業之一。

（四）環保標準要求提高

從改革開放到至今，中國雖然成為經濟巨人，但是經濟發展的背後，必須以環境負載與消耗天然資源作為代價，尤其是外向型的出口經濟，中國目前還是停留在世界工廠的地位，中國的領導人很清楚，吸引外資的方式必須要有所改變。中國並不缺資金，但是需要更好的研發技術和管理技術，對於能源的消耗必須更有節制，所以在《利用外資「十一五」規劃》中宣示，未來吸引外資的規定標準必須符合低耗能、低污染、高技術的面向，企圖吸納更多的研發外資能量，為中國未來的經濟發展鋪路。

在《利用外資「十一五」規劃》中，是由北京中央規劃，雖然在發展的歷史中，廣東的經濟發展策略未必與中央同調，但是在環保的要求上，廣東卻是走在第一步，廣東省書記汪洋多次表達轉型升級的決心，卻是與中央的未來發展目標不謀而同，多次召開工作會議宣示廣東未來將大力掃除高耗能產業，並對企業的環保設備嚴格要求，包括排水設備與排污設備都不再能打折扣，使得不具競爭力的企業例如染整業、皮革業、電鍍化工業等將面臨撤退的困境，或遷移他處，真正達到騰籠換鳥的發展目標。

而這樣的力道也顯現在統計數字之中，根據聯合報在廣東所調查的報導表示，以廣東省環保系統為例，在 2008 年共受理建設項目 58068 個，否定了 4692

²⁵ 2007 年 7 月公佈的新一批的《加工貿易限制目錄》，將涉及原料塑膠原料製品、紡織紗線、布匹、傢俱、金屬等勞動密集型產業，共計 1853 個十位商品稅號，包括之前已經公佈的 394 個十位商品稅號，限制類商品已經達到 2247 個，這些列入限制類的商品都將實行保證金實轉的管理。所謂「實轉」是指加工貿易企業辦理銀行保證金台帳時，要與合同上所簽定的進口料件稅款等值的保證金存入海關在中國銀行設立的指定帳戶，企業如果在規定的期限內加工出口並辦理完成核銷，就可憑海關開具的台帳核銷通知單辦理保證金退還手續，並按活期存款計付利息。而「空轉」只需要開立空頭帳戶，無需存入保證金。請參閱「《加工貿易限制類商品目錄》全文」，新華網，2007 年 7 月 23 日。< http://news.xinhuanet.com/fortune/2007-07/23/content_6419849.htm >

個，高耗能工業投資增速下降了百分之七點一。廣東省出動執法人員 516300 人次，檢查企業 23 萬 1200 家，立案查處環境案件 1556 宗，罰沒金額 2.66 億元，關停企業 2771 宗，限期治理 568 家，限期整改 6378 家，嚴厲打擊了一批違法排污企業，說明整體經濟環境雖不佳，但方向和政策卻是逐步落實。²⁶

（五）土地費與土地稅

過去台商前來廣東投資最重要的誘因除了勞動力低廉外，低廉的土地成本則是另一個讓台商趨之若鶩的重要誘因。早期廣東發展初期，在經濟特區的光環下，地方政府享有自主權力，自訂招商條件吸引外資進駐。而 1980 年代末期適逢台灣面臨土地成本高漲、環保標準提高、台幣升值等因素，迫使台商不得不外移，而廣東也成外移的首選。同時，地方政府的積極的推出稅收和土地優惠牛肉，也是一拍情合的關鍵，只要是台商要求的，地方政府則是豪氣應允，凡是企業繳納土地出讓金則不需要繳納土地費，而繳納土地費則不需要土地稅，甚至免費奉送或是低廉收租，只要與鎮村管理單位取得利益交集，便能廉價取得用地。

但是隨著土地飽和，環境負載力瀕臨極限，土地成為珍貴的資產，地方政府與鎮村反而惜地如金，不再讓台商予取予求。相反的，為了消除內資與外資的土地成本差異，扶持內資產業，以及補強地方稅收，地方政府開始對外資徵收土地稅，一來再加上原有的土地費，土地成本讓台商壓力沉重。一位台商如是說：

現在就是要扒我們兩層皮阿！如果是以前，我們摸摸鼻子還可以撐過去，但是現在大家在拚利潤，這些都是多餘的支出，更何況我們不是不繳土地相關的費用，但是要合理。現在市政府他要稅收，但是鎮村還是要收『費』，要應付這些誰撐得住？現在市的稅收不足，所以要搞一個土地稅來，但是地方鎮村也不肯放手阿，因為就是靠收我們的租金和規費過活的，他怎麼可能會放手？這是一個既得利益者的結構，就算是市長下來講都沒效，最倒霉的還是台商阿！所以我說這件事還有得吵，這個問題不解決遲早所有的台商都會倒。（訪談記錄編號：0907093）

顯然的，當東莞市政府欲以將土地稅收制度化，但是地方的既得利益者結構卻不容易衝破。除了土地稅與土地費的問題，還有歷史陳案有待解決，那就是現在東莞市政府要求必須每家企業必須重新辦理土地產權，辦理國有土地證。

26 「環保嚴 去年關停 2771 企業」，聯合報，2009 年 2 月 17 日，版 F1。

當初我們進來時候他要發展，所以土地都隨便給我們用。那我們也繳了租金和規費給他們，但是現在要我們補辦國有土地證，才能合法在這邊經營。重點是現在土地這麼貴，他要用什麼時候的價格來估價呢？是從我們剛進來的時候的價格算，還是現在的價格？現在的價格很恐怖，都是被炒起來的，對我們公平嗎？還有我們以前繳的那些費用能不能抵扣？如果不能抵扣，我們哪有這麼多錢去辦國土證。（訪談記錄編號：0907093）

從訪談中可發現，過去為了招商引資土地資源豐厚，得以讓外資任意開發，但是產權制度的混亂，導致台商面臨土地制度改革時，顯得手無縛雞之力，只得任市級政府和鎮村魚肉，而企業如何因應，也是值得探究。廣東是中國向市場轉型的第一站，如今投資環境或是產業結構都面臨相當大的轉變，對地方官員來說，在未來必須健全市場制度吸引外資繼續投入，還得面臨來自長三角、渤海灣等特區競爭，而另一方面，也冀望產業轉型發展策略能重振廣東風華。廣東力求改變的決心，使得台商與外資不能忽視外在結構的轉變，台商如何調適自身腳步同步轉變，也是企業得以長遠生存的關鍵。

但是改變談何容易，過去仰賴尋租尋求低廉成本是不是還能發揮效用，但更為重要的是，市場競爭將更看重企業的競爭力。特別是廣東得天獨厚的地理位置，在中國經濟發展中有著無法磨滅的地位。轉型的壓力與陣痛，蛻鍊出新的贏家與輸家，誰與市場同行，誰就能保有競爭力。透過對台商的公關模式觀察我們可探究東莞台商如何在現今的經營環境如何改變公關策略因應市場變化。

第肆章、制度環境與企業公關模式

如果說台商過去靠著與地方官員緊密的關係創造了東莞奇蹟，那麼制度環境變化是否對於政企關係產生影響？本研究透過對訪談在東莞深耕已久的台商，這些台商大多是在 1978 年改革開放初期就來到東莞發展，與地方官員關係不言而喻，隱含與地方官員的關係正產生質變，這些觀察將在訪談調查中勾勒出風貌。

本章分析將透過公關支出的對象、目的、型式面向進行分析與比較，透過台商的公關支出型態進一步推論企業與地方官員的關係網絡，同時，為了進一步觀察企業與地方官員的關係網絡，本研究則是進一步觀察企業的「自主性」，換言之，企業如何在現今高壓的市場競爭中，是持續仰賴緊密的政企關係網絡來回應，還是自我提升企業競爭力，本章將透過田野調查，透過不同案例來進行分析。

一、 企業公關對象

過去台商為了取得低廉的生產要素，最重要就是與地方官員取得良好的「關係」，才能一路開綠燈取得各項政策優惠，並且減少制度環境的不確定性與交易成本，企業的「關係政治學」成為前進大陸重要的入門一課。而「關係政治學」之所以成為企業到大陸投資必學的一課，除了爭取更低的生產成本優惠，更多是來自結構環境的無奈。也成為企業公關支出中，無法省略的一塊。

鄭政秉曾經對廣東某家公司研究發現，如果不含檯面下的利益輸送，光企業為了保護財產權，所付出的規費就已佔營運成本的 30% 以上，而這些規費都在法律規定之外，如外資不願支付，地方政府便會利用其行政權影響營運，甚至可能面臨牢獄之災。地方政府利用行政權掠奪中飽私囊，使得企業都不得不以尋租的方式作為降低交易成本的生存之道。（鄭政秉，2002）

同時，也由於台商比其他外資更深諳經營地方官員之道，得以利用「關係」取得更好「優勢」來彌補龐大的公關支出。台商由於歷經台灣轉型「經驗」，對於官員設租和貪腐行為文化並不陌生，再加上同種文化語言優勢，比起其他外資更能夠輕易取得特權壟斷的優惠，使得台商玩起這套遊戲駕輕就熟，交易成本也遠比其他外資來的低。（吳介民，1996）

同樣的，鄭政秉的研究也發現台商在尋租行為上因為同為華人和語言身分的優勢，比起其他外資更容易利用尋租來降低交易成本進而反映在利潤績效上，顯示出只要企業的總獲益成本大於尋租成本，企業的尋租行為就不會停歇。從財報來看，台商的報酬率遠高於美、歐西方國家不善於利用「關係」的經營模式（鄭政秉，2002）。所以，在這樣的背景之下，我們必須更進一步的貼近企業的公關支出模式進行觀察，透過對過去的公關模式進行探討，進一步來比較在經營環境變動之後，公關模式是否有結構性的變化，而這些變化就成為本章進一步探討的議題，並與相關理論進行對話。

（一） 一個都不能少：全面性的交往

過去企業的公關支出模式則是採取全面性的交往策略。無論是市一級還是鎮村一級，只要牽涉到企業的經營層面，企業都了解任何一個官員都可能為企業帶來助益，許多頭家早上拼事業，到晚上還是持續在拼事業，尤其改革開放初期，經濟尚未起飛，物資不甚充裕，但是官員權力喊水會結凍，企業無不巴結，並且能夠用非常低的成本與地方官員經營關係，不僅多一個朋友同時也少一個敵人，何樂而不為？一位台商如此描述：

以前我們在台灣是賺錢過去的，剛到別人的地盤，能夠與人和善，是我們臺灣人做生意的性格。那時候幾包菸、幾瓶酒、吃頓飯對他們來說都是天大的禮物阿！他們的窮是你沒辦法想像的，在台灣當官的是吃香喝辣，而他們每個月領幾百塊的薪水，這些奢侈品怎麼買的起？所以對我們來說，這些都是很簡單的開銷，但是可以得到優惠則是幫我們省了不少錢。（訪談記錄編號：0907142）

由於廣東是中國試點改革開放第一站，中央放權讓利地方推動經濟發展，深知招商引資乃為發展關鍵，無不積極招商，同時切合台商轉進大陸發展，結合官員手中大權，生意之道，「關係」重要性不言可喻。同時，初到陌生環境，如未有「貴人」打點，則不得其門而入，台商如此描述：

我們來大陸不是說要來就來，那時候也要有人牽著我們，認識那個張三，結交那個李四，你不能有缺漏阿！就像我們搬新家一樣，如果沒有跟鄰居打好招呼，你也不方便。更何況我們做生意的，任何一個人都跟土皇帝一樣，隨時都可以搞死你，所以任何三教九流，登門喝茶的一個芝麻小官，你都要把它當皇帝伺候。（訪談記錄編號：0907151）

在訪談的過程中，許多台商回首過去有的搖頭嘆息，有的則是感謝貴人，才有今日榮景。改革初期，毫無章法，官員代表制度法律，台商大多表示如有今日成就必當感激第一批探路的老台商為台商的地位打下基礎，並且不吝拓展網絡關係，再加上台商經營有道，上至領導下至張三李四，都可能是企業的資源渠道，強龍不壓地頭蛇，全面性交往乃必要之策。

（二） 善交朋友、廣結人緣

除了牽涉到企業經營的「關係」，對於其他與企業經營無關的官員也絕對是企業鎖定的對象。當企業決定遷往中國經營時，事實上便是舉家搬遷至中國生活。在人生地不熟的環境中，任何一位握有資源的官員，對於企業來說都是有益的結交對象，一位台商如此描述：

我來這邊是開始新生活，你來這邊就是在別人的屋簷下。像有把小孩子接過來的，都會希望去念比較好的學校，這時候有沒有關係就很重要了。但是怎麼找到這些人，基本上就是透過朋友的朋友，可能是地方官員，可能也是一般老百姓，這就看你平常怎麼經營的，基本上三教九流都有可能幫上妳的忙。還有像我們來這邊很多罰單，還有一些交通糾紛，要框你的，這些你都需要朋友幫忙。所以我們平常就知道來這邊，任何人你都不要得罪，你可以跟他保持距離，但是不要刻意排斥他。（訪談記錄編號：0907182）

對台商來說，除了在企業經營上，地方官員是很重要的貴人。但是如何在這些官員中找到自己需要的資源是很重要的渠道。官員手上的資源除了給予企業的特權優惠外，他本身的人脈資源也是企業夢寐以求的管道，這種資源共享的模式也是延續政企綿密感情重要的催化劑，建立在互為所需的利益上，是拉近彼此距離最重要的方式。

但是，這樣的互動在探討企業公關對象也有很重要的涵義。當我進一步追問，企業這種廣結善緣的公關對象策略是否是能轉化成持續性的效用，換言之，能不能成為真正的朋友卻是一個問題，台商大多表示是廣交朋友是最重要的戰略。

台灣人熱情愛交朋友這個走到哪裡都一樣，那時候大家工廠都是剛起步而已，很多原料都還在找，所以那時候很熱鬧，管他是不是官，都很熱情招待，打聽一下缺的東西要去那裡買。他也喜歡來我們這邊，有吃有拿，大家說笑，有時候情報交流來交流去。那時候他們也單純，很好打發，是我們台商把他們胃口養大，手越伸越長，我們才越來越累。要不然那時候好來好去，比較沒有在說要多少（紅包）。談到錢，要怎麼做朋友，你會跟你的好朋友每天計較多少錢嗎？他們窮怕了，變成都要用錢談，這個就很頭痛了。但是你也不能得罪他，到最後都是照行情走。（訪談記錄編號：0907182）

站在利益角度而言，在這個環境沒有永遠的朋友，也沒有永遠的敵人。所以金錢、物質成為維繫感情最好的媒介，銀貨兩訖是彼此相處融洽的重要原則。如果要發展成真正的感情，台商多半不樂見，認為有可能引狼入室，進一步勒索企業，所以大多保持距離。但是為了幫企業挹注更多資源，努力拓展人脈，避免仰賴單一資源渠道，廣結善緣成為最重要的公關策略。

二、 企業公關目的

（一） 降低企業生產成本與交易成本

與地方官員維繫關係最重要目的降低企業的生產成本。最重要成本則是生產成本和交易成本。生產成本包括土地成本、勞動成本、原料成本、運輸成本…等，零零總總成本對企業來說自然是錙銖必較；首先，土地成本對企業而言是初期生產最龐大的支出，不過東莞開發初期土地資源充裕，無論是市級還是鎮村一級為了招商引資，大多提出誘人土地優惠，希望能夠吸引台商生根發葉為當地帶來稅收。然而土地取得雖然不難，但是地方「回饋金」的費用多寡，就成為企業與當地地方官員的角力，自然也成為交際最重要目的，一位台商如此描述：

我們剛到的時候，地方領導說你需要的土地有多大，我們就劃多大給你，費用一切好談。但是，費用是多少？沒有人能夠說得清楚，每個地方都有不同的規矩，一切就是各憑本事。但是有一點我很篤定，那就是他們很愛面子，你只要把酒拿出來，有好酒就有好朋友；有好朋友，就有好數字。所以就是跟他喝阿，喝到他開心，費用自然就好談。這跟我們在台灣做生意都一樣，交際應酬、酒色財氣就是做生意的門路。（訪談記錄編號：0907162）

除了土地成本，另一個重大的生產成本就是**勞動成本**。過去東莞靠著三來一補的加工貿易模式，讓東莞成為世界工廠的重鎮。而之所以讓台商趨之若鶩，勞工成本低廉乃是關鍵，而其中「工繳費較便宜」的因素則是企業與地方官員角力的關鍵。工繳費制度背景則是來自於原本來料加工產權模式，這樣的產權模式實際上也就是透過內資的形式進行代工，就是吳介民所稱的「假合資關係」（吳介民，1996）。

在這個關係背後，無論企業內部有多少員工，企業與地方官員談好一個「數字」，人頭數目乘上一定比例，就是所謂的「工繳費」。而繳交給地方「工繳費」後，企業不需要再負擔員工其他稅率，這給台商一個完全以加工出口的模式降低了許多成本，一方面工資並沒有被明確的規定，而台商對於員工的數目也不會確實的往上報，所以存在很多的「彈性」空間，彈性多寡，完全依賴與地方官員的「關係政治學」。²⁷

（二） 好婆婆的責任：尋求保護

而另外一個讓台商需要與地方官員維繫好關係的目的就是**尋求保護**，由於地方利益錯縱複雜，一家企業經營所牽涉到的部門五花八雜，但是各個部門有各自的利益結構，如果沒有找到好「婆婆」或有力人士，通常會受到不明的干擾。一位台商如此描述：

你以為跟這些牛鬼蛇神打交道這麼容易？你要給某個人錢，你還要看看他背後的派系是什麼？很多人是王不見王的。錢要給對人，給多少也不能亂說，這些都是藝術，要不然讓另外一個部門知道了，你就麻煩了。這背後的道理很簡單，一個地方政府他就像是不同的集團派系組成的，要先摸清他們的權力生態，然後找到一個可以保護你的有力人士，否則找錯人，他屁股拍拍，你真的會吃悶虧。（訪談記錄編號：0907162）

尋求官員保護是台商到大陸不得不面對的無奈，除了找對人辦對事，更重要的是要隨時應付詭譎的外在環境變化。由於中國經營制度環境多變，中央的政策與地方政策常常面臨利益上的衝突，中央與地方不同調的衝突讓台商需要一個好

²⁷ 根據夏鑄九、楊友仁在東莞的田野研究資料，工繳費有四種形式。第一個是按照土地廠房面積來計算；第二個是按照員工的數目，但是不一定是確實的員工數目；第三是按照每筆加工合同所匯入的加工費撥出一定比例；第四是以一定時間內協議出一個定額來繳交。夏鑄九、楊友仁，「跨界生產網絡之在地鑲嵌與地方性制度之演化：以大東莞地區為例」，**都市與計畫**，第32卷第3期，頁277~301。

「婆婆」來照應，避免多變的法規制變化度讓台商措手不及。

找一個可以依靠的地方官員對企業來說非常重要，這牽涉到資訊不對稱的困境，一方面許多「資訊」並不是可以公開取得，造成企業搜尋資訊的交易成本相當高，如果沒有穩定的資訊來源，企業不僅錯失許多「機會」，更有可能誤觸法網而不自知，所以交際的對象必須能夠為企業做出「貢獻」，自然地方官員也要負起作為好「婆婆」的責任。一位台商如此描述：

過去要找到一個可以保護我們的人那是可遇不可求阿，他貪沒關係，但是至少要讓我這筆錢付得心甘情願。因為很多事情我們不知道，常常就被找麻煩，所以都要問他，什麼可以做，什麼不可以做，那個眉角在哪裡，他就是我們的顧問阿！負責給我們內部的資訊，讓我們有機會可以應付，不要讓我們死得不明不白。所以我也安排他當我們企業的顧問阿！他就是負責對外的一些交涉，所以這樣說起來他也是我們公司的一份子。（訪談記錄編號：0907182）

（三） 計畫合同的無奈：台商與海關的數字遊戲

而除了找到一個好婆婆來面對外在環境的挑戰，以加工貿易出口為主的台商與海關的錯綜複雜的關係更是值得探討。靠著三來一補，台商享受免稅優惠，但是也衍生簽署計畫合同的問題。東莞的合同制度則是以小合同為主，換言之廠商在進行生產之前必須事先申請進料計畫，再依計畫合同進行生產與核銷。但是這種事先申請的方式，往往無法與實際生產情況相符。

因為實際的生產情況可能因為代工設計的更改、或是原料使用沒有辦法如計畫合同預期分毫不差，有時候因為產量突然增加或者是產能需要調整等不可預期因素而產生落差，依規定這些落差都需要呈報海關，進行更改合同契約或者是重新審核才能通過海關審核，但是這樣的手續繁複，時間來往不僅缺乏效率，更有可能延誤交貨期限，面對這樣的情況，台商往往選擇以下幾個方法來應對，一位台商如此描述：

每一個原料我都要計算得很清楚，合同報上去是一回事，我實際生產是一回事。因為海關怕我們轉內銷，或者拿原料去賣給同業，賺中間的利潤，所以查得很緊。但是這是沒有辦法的，我生產的時候原料如果不夠，

我只能先挪用下一次的原料，然後下一次報得時候補回來，挖東牆補西牆的情況很普遍。要不然就是跟同業調原料，大家互相幫忙，因為你慢了交貨期限，我以後生意都不用做了。這樣的情況你說海關他不知道嗎？他也知道阿！但是抓得完嗎？我跟你說，那是不可能的。所以大家都有默契，知道什麼時候查到我們，大家輪流查，這些都要靠「關係」才能事先知道，要不然光要應付他們，我就頭大！（訪談記錄編號：0907162）

所以與海關保持良好「關係」並非白吃的午餐，除了平時送禮寒暄，許多企業內部更是成立海關科專門處理海關事務，並且聘用大陸當地人負責相關的公關事務，不僅更能貼近當地的資源管道與文化風俗，確切掌握訊息。同時東莞台商協會為了應對這樣的特殊文化，在組織設計上多位副會長更是掌管對不同部門的公關事務，有人負責關務溝通、有人負責稅務溝通、以及大大小小台商在經營上的問題，與各個負責官員進行聯繫並尋求解決辦法。²⁸

三、 企業公關型式

（一） 紅包的藝術：送錢送到心坎裡

那麼企業與地方官員維繫「關係」透過那些型式呈現？對台商經營來說，經營「關係」除了為企業降低生產成本、獲得來自官員的保證與保護、獲得特殊資訊，並且彈性處理。但是這樣的好處並非白吃的午餐，要如何滿足官員的「需求」更是一項藝術。除了紅包送禮是常見的手段，更有其他多元的「型式」與官員深深鑲嵌在一起，確保官員能夠遵守「承諾」。一位台商如此描述：

送紅包也是一種藝術，不是你錢給他就可以，怎麼給，給多少，要給誰，這些都是藝術。有些人傻傻的，一包紅包過去就要人家幫什麼幫什麼，人家又不是欠他的，太過招搖反而讓自己錢財露白，被當肥羊宰。有些方式是可以做不能說，有的方式過程都讓你看不到錢這個東西。

（訪談記錄編號：0907182）

從這位台商的訪談可以得知，有些方式是非常巧妙的讓「紅包」的流動遊走在法律邊緣。首先，企業可以透過境外公司付到官員指定的帳號，許多台商在第

²⁸ 資料來源為參訪東莞台商協會訪談側記。

三地都有成立紙上公司，而許多官員更是擁有許多國家的境外戶頭，所以為了保險起見，雙方只要談好價碼，真正的利益輸送則是在境外完成，很難在國內被查獲，自然不會留下「證據」，提高了雙方合作的意願，各取所需。

另外，繳交不計其數的規費也是台商無法避免的無奈。像工繳費、公安費等規費，都是依照和官員的關係遠近來議價，根據工廠裡的工人數目計算。而各個城鎮規定不同，制度環境雜亂紛沓，台商也只能無奈配合。尤以東莞來說，各個城鎮地方勢力紛雜，各個單位把台商當作肥羊，任意勒索的情況更是常見，對台商來說，為了能夠安心經營，大多予取予求，只要這些公關成本在能力尚可支付下且低於所獲取的利潤，台商大多無奈配合。

許多台商也表示，雜亂紛沓的規費對他們來說是家常便飯，為了支付這些規費，當然無不極力討好官員，期盼提高議價規費的籌碼。但是這樣的關係是建立在理性的利益計算上，一旦無法滿足其所需，官員翻臉比翻書快，對台商來說便是另一個沉痛的開始。與地方官員鑲嵌緊密對企業來說可能是如虎添翼，也有可能是引狼入室，當外在環境有任何風吹草動，例如政治因素-官員的變動，都有可能捲入政治鬥爭，在吳介民的研究中也有同樣的結論（吳介民，2000）。

當然，送禮維繫關係是最容易的方式，但是為了避免捲入上述的糾紛，台商大多會維持一個「弱連結」的關係，台商大多認為雖然尋租干擾的事件無法避免，但是與官員維繫緊密的關係也並非最佳策略，因為緊密的政企關係代表官員對於企業的動向瞭若指掌，可能增添官員干擾的困擾。所以，在經營關係的策略上，如果無法避免建立在利益的基礎上，那麼台商所思考的是，如何將建立在利益關係的基礎上，提高雙方的信任基礎，於是「送到心坎裡」的送禮藝術，拿捏雙方的距離，是值得玩味，可意會、難言傳的關係藝術，以下有更進一步的討論。

（二） 助「子」成龍、助「女」成鳳

其次，另一種方式則是從境外完成，許多中國的地方官員望子成龍、望女成鳳，大多積極栽培子女前往國外念書，但是國外教育費用高昂，乃是官員一大負擔，所以由企業負擔學費與生活費，成為企業行賄的一種方式。在訪談的過程中，不只一位台商提及這樣的例子，行賄背後更有多元的「動機」。

每個人都是望子成龍、望女成鳳，但是以他們的薪水怎麼可能把小孩往國外送？又不是每個都是資優生拿獎學金，所以看在我們眼裡，有時候他就是一種經營關係的「機會」。其實常常不一定有求於他（地方官員），但是你就當作是投資，在關鍵時刻總會幫上忙。而且幫他付學費、生活費這樣的方式，反而風險比較小，從另外一個角度來看，其實還幫共產黨培養人才，大家都開心，也更能夠交心，看在他（地方官員）眼裡，以後我們有什麼問題，他都會主動開口幫忙。甚至想遠一點，這些小孩回到國內甚至可能還坐大位，這些都是可以設想的收穫。也因為這樣大家也開始慢慢變成比較好的朋友，可以好好聊天，這個變化真的很有趣。（訪談記錄編號：0907162）

對企業來說，「嘉惠」於地方官員的子女，也成為拉攏一些重要地方官員的一種方式，企業必須思考用哪些方式來滿足地方官員的「需求」。同時，我們並不能將這樣的行賄「方式」視為一種銀貨兩訖的遊戲。從訪談過程中，更可以深入了解企業為了拉攏地方官員，與地方官員「交心」更是被台商認為一項重要的事情。這也是為什麼台商能夠比起其他外資更容易打入地方官員的生活圈，而與地方官員成為朋友，打入官員的「差序格局」之中，累積可觀的社會資本，透過信任關係、互惠關係，成為牢而不破的利益結構。

（三） 「不能」沒有你：利益共生、互為牽制

另外將地方官員聘為企業的顧問，成為企業員工更是常見的方式。這種球員兼裁判的模式更能貼近企業的需求。地方官員不避諱的掛名於企業之下，領取高額顧問費，結合為利益共同體。其次，如之前研究所述，「假合資關係」更是制度環境下不得不的方式，台商必須聘用村鎮管委會的代表作為廠長，這個廠長只是名義上，實質上並不介入企業經營，一位台商對於這樣的現象也做出了描述：

我們不會管這個「廠長」幾點上班幾點下班，隨他開心就好。但是有時候要看運氣，遇到好的「廠長」只能說你運氣好，會幫你張羅一些大小事，作為公司和村鎮管委會聯繫的橋樑，這個廠長的薪水我付得心甘情願，甚至會多給他。我遇過差的「廠長」，那才真是讓我吐血，不僅吃你的肉，還要喝你的血，三不五時給你搗亂惹麻煩，你還要幫他擦屁股。有一次我受不了，我就警告他，如果這家廠倒了，大家都沒好處，我只希望他收斂一點，甚至不要來工廠都可以，之後他就比較收斂。（訪談記錄編號：0907162）

而當時的制度規定，一家工廠的廠長必須由本地人出任，在實際上這位廠長等於是當地鎮村在企業裡面的「監察」，企業裡面的任何消息鎮村都必須掌握。而企業當然借力使力，將這位名義上的「廠長」奉為貴賓，除了須仰賴他背後所代表的權利與影響力，將地方官員聘為顧問等於為企業開了雙保險，一方面企業讓官員了解到企業的生存關乎到官員的私人利益，公司經營的越好，當然官員的油水就越多。這種把官員當「股東」的概念，也讓地方官員積極為企業奔走，蒐集資訊，另一方面，當企業遇到莫名干擾時，這位「廠長」就必須出面負責處理。

然而各家企業運氣不一，遇到不負責任的廠長，企業就非常頭大。許多企業寧願這位廠長不要介入企業經營，甚至希望他坐領乾薪。於是企業便要另起爐灶，延聘更多值得信任的官員擔任企業的「顧問」。而顧問的薪資便成為企業合理化打點官員的管道，而官員這種兼差的方式，事實上才是地方官員得以在市場轉型過程球員兼裁判大獲其利的主要方式，提供企業許多寶貴的資訊，讓企業搶得先機，成為最稱職的企業「顧問」，而這樣的合作關係並非平穩，一但利益出現失衡，企業也難以承受官員的「反撲」。

（四） 有錢大家賺：插乾股

企業除了透過行賄、僱用為員工等方式，讓地方官員插乾股成為企業的夥伴也是將地方官員與企業綁在一起的方式之一。企業可以透過分紅的方式讓地方官員或鎮村管委會成為企業夥伴，定期分享企業的成長。於是在這樣的結構之下，當中央政策突然有轉變可能傷及企業利潤的時候，為了維繫自己的利潤幫企業彈性護航，同時也是保護自己的利潤。於是在這樣的背景之下，地方官員同時也成為企業的一份子，透過手中的權力，轉變為企業的優勢，互蒙其利。

那時候看我們賺錢，廠房一直蓋，車一直換，他就開始很熱情的過來「關心」我們，其實都知道他心裡打的是什麼算盤。嘴巴說大家要「互相」關照，其實就是希望入股。但是我們也有自己打算，給他好處是不能避免的，但是其他官員知道了我們就很麻煩，所以那時候大家就決定給他一點股份，讓他插乾股。不要讓她插手我們的經營，在有求於他的時候也比較心安理得，不會感覺是欠他的。（訪談記錄編號：0907161）

從這個也可以看出企業對於地方官員又愛又恨，對企業來說，讓地方官員成為企業的夥伴，互為鑲嵌當然有助於企業的經營，但是在面對利益衝突的時候，企業如何提高自主性來擺脫地方官員的勒索，也是一項有趣的研究議題。插乾股

是讓企業「綁住」地方官員的一個方式，將地方官員轉化成企業的經營優勢，而非任意勒索，對企業造成威脅。然而，利益當頭，好朋友都有可能為利益翻臉，企業與官員的關係基礎更是容易受到利益衝突或外在環境所影響。

吳介民和 Wank 研究發現，當地方官員這位「婆婆」無法再為企業增加助力的時候，企業則會試著投向另外一位「婆婆」的懷抱，讓企業增加與「婆婆」談判的籌碼。對企業來說，這樣的籌碼有助於企業與地方官員對於企業的經營與利潤分享回到合理的互惠，形成一個穩定的互賴網絡。

四、小結

其實，對於官員如何藉由手上權力在市場化牟利，許多學者都有相關的介紹。權力作為一種商品，但是吳介民和鄭政秉的研究也留下伏筆，兩位作者同樣從文化層面觀察出台商利用「關係」的尋租行為降低了交易成本，同時進而提高經營績效，但是另外一方面同樣都觀察到一個現象，那就是當外在結構環境有所改變時，政企關係模式同時也會有所轉變。吳介民指出，由於中央政策的轉變，使得 A「婆婆」的權力和私人利益受到影響，撼動了私人連帶關係基礎上的官商「協議」，進而逼使台商轉向 B「婆婆」的懷抱。

這個例子說明「關係」的連帶並非只帶來正面效應，當外在結構條件有所變動時，政企關係的模式也會有所轉變，反應出台商在變動的經營環境中調適自己的策略與腳步，進而獲取最大利益。但是，地方官員與企業的關係隨著中國經濟不同的發展階段則有不同的變化。

在 Wank 對廈門的政企關係網絡研究特別指出，政企關係網絡並非一直停留在早期計劃經濟以單位為主的扈從網絡之中，反而在中國向市場經濟擺動的同時，中央放權讓利於地方，地方無法再像過去一樣依賴中央的計畫經濟奶水灌注地方經濟發展，地方官員必須自立自強，才能向中央繳納稅收。這樣的轉變反而使得計劃經濟加速向市場轉型。

地方為了加速發展力道，必須引進更多的外資進入，外資所帶進來的技術與資金，無形中同時也將「市場」的交易形式代謝原本的計劃經濟型式，但是卻改變政企關係的權力地位，因為企業所需要的生產要素越來越多能夠從市場中取

得，而不需要透過官員的計畫分配，同時，唯有企業能夠滿足官員的私人利益，兩者是互賴的關係，而非企業單方面的依賴，提高了企業的自主性，從等級關係轉化為對等關係，逐漸與官員平起平坐。

無奈的是，企業並沒有辦法擺脫來自於地方官員的權力干擾，需要透過上述文中所提的方式滿足地方官員的私人利益。但是從研究政企關係網絡的角度來看，Wank 認為政企網絡在內涵上其實已經逐漸轉變，從扈從的關係網絡慢慢轉變為比較平等互惠互賴的網絡關係，因為雙方能夠滿足彼此的需求，無論是企業或地方官員都不能單方面抽離出這個網絡關係。

不過，正如本文欲以探究的問題意識，近年來的經營環境有更劇烈的變化，究竟政企關係是否還如 Wank 所述，依舊透過緊密的互惠網絡來回應？而中國邁向市場經濟的腳步一去不回，對於政企關係有何種程度的衝擊？在下一節中將繼續從企業的公關支出模式來觀察。



第五章、制度環境變遷與企業公關交際模式轉化

從 2001 年，中國加入 WTO 開始，正式宣告中國的市場化經濟方向確立，也意味中國將從世界工廠邁向世界市場。在中央的態度上，中國透過一系列宏觀政策調整發展腳步，不再一昧的消耗資源，只為世界代工低廉的產品賺取外匯；其次，為了拉近貧富差距，由中央制定政策帶動大西部發展，透過政策調整生產梯線，鼓勵外資向內陸移動。同時在地方態度上，沿海城市也開始調整發展策略，逐強汰弱，招商選資，不願再下一個 30 年缺席。

同時，各國外資也覬覦中國這塊市場，積極佈局，爭先恐後前進大陸。在這樣的背景之下，東莞的政企關係成為一個有意義的研究指標。本章節將呈現本次田野調查紀錄，究竟是不是如本研究假設，緊密的政企關係會有所轉化？而企業如何回應嚴峻的外在變化。在本章節中，一樣透過公關模式的田野調查呈現企業現今的心態，深入探究企業與地方官員的關係是否有實質上的轉變。

一、公關對象轉化

首先在訪談紀錄中，可以發現企業在公關對象的心態上有明顯的改變。過去台商在東莞做生意，必須與地方官員進行緊密的交際才能生存，從中獲得更多的優惠與特權，接受地方官員保護，免於官員行政干預，大多是採取全面交往的態度，從上到下，甚怕有所闕漏而功虧一簣。對企業而言，只要收益高於行賄成本，輔以台商擁有先進的技術優勢，訂單源源不絕，都是以倍數「超額利潤」的收益茁壯成長。但是與訪談對象談及現今的變化對企業的影響，大多感嘆這些榮景已成為過去。

過去靠著關係、技術、管理，比起其他外資更是如魚得水。不過隨著「對手」的崛起，台商感受到的是更大的壓力。尤其對台商來說，早期進入具有卡位優勢，尚能保有領先優勢，但是如果在技術上沒有提升，被其超越將無可避免。尤其陸資的崛起，藉著更低的成本、更多的合作技術、雄厚的資金，與官員更加緊密的關係，台商不再是獨霸一方，制度環境變遷和市場競爭的壓力，早已讓台商思索如何求新求變。

（一） 愛江山，更愛美人

對現今經營的台商來說，企業規模穩固，經營模式大多塵埃落定，過去掌握在官員手上的權力「商品」似乎再也不是企業所關心的對象。對企業而言，看到的不一定吃得到，許多政策優惠伴隨發展戰略而有所轉變，地方政府不再獨惠台商。相反的，來自市場的客戶決定企業的存亡關鍵，舉凡對品質的要求，企業的管理技術，以及研發技術是否能符合客戶所需，早已是企業日思夜想的壓力來源。對企業而言，能否有穩定的訂單比與官員社交嘗試取得政策優惠更為重要。一位台商如此描述：

我每天要見的客戶就讓我忙死了，一下子是德國的，一下子是日本的，我每天都要招待他們去吃飯，爲了做生意，我必須把我自己的產品秀給他看，因爲他們來這邊也是要看產品的品質，雖然這筆生意已經十拿九穩，但是大家都在拼利潤，所以誠意很重要。對我來說，地方官員不要找我麻煩就好，我也不奢求他會給我什麼樣的好處。更何況，來這邊久了都知道那些政策優惠是看得到，吃不到。（訪談記錄編號：0907221）

許多訪談對象認為，面對挑戰，危機意識是首要之務。尤其經過第一波淘汰賽後，陸資的竄起帶給台商相當大的威脅，許多原本穩定的客戶都有鬆動的跡象。與過去比較，過去台商靠著技術和管理優勢，訂單穩定，利潤豐厚。但是如今面對的是更嚴峻的經營環境，競爭對手紛紛崛起，台商不再具有壟斷優勢，企業惟有「開源」才能彌補訂單減少的風險，讓許多老闆開始動起來，鞏固原本的客戶，積極開始參加各種展覽，期盼能夠吸引新客戶。

現在的對手不只有台商而已，高階技術我們是跟日商、韓商、台商自己拼，低階拼不過內資，訂單越來越難做，大家搶單搶得很兇。你說我哪有時間跟官員吃飯喝酒？另外，也要看個性，我來這邊做生意一開始大家比較黏比較麻吉，因爲那時候大家好相處，他也不是只要錢，送錢這個問題是我們華人改不掉的，交際應酬也是。但是我這個人不喜歡，他也拿我沒輒，該交際的，我會看看；該給的，我也會看看是怎麼一回事。如果每天跟那些官員和稀泥，我生意都不用做了。（訪談記錄編號：0907221）

然而，該如何看待與官員的關係？一位負責人表示，現在的官員早已口袋滿滿，毋須依賴企業灌溉。因為伴隨市場化，許多官員自身背後都有固定的投資事業，滿足私人利益絕非難事，毋須仰賴過去插乾股、擔任企業顧問，臺商對官員而言早已沒有價值。其次，隨著廣東的行政組織改革提升，官員已無法再以一人之力對台商提供單方面的保證與優惠，如不小心，反倒招致風險，成為反貪腐所查辦對象，對官員而言更是得不償失，政企雙方隨著大環境轉變，在心態和行為上都與過去有顯著的轉變。

他們現在口袋飽飽，不會去看你那些小錢。會跟你拿的，都是一些小嘍嘍。那些人要打發他比較容易，找碴的很多，但是他的權力也不是大到沒辦法應付。其實，你一次兩次拒絕他（任意勒索），他就知道在你這邊撈不到油水。當然你自己也不要太多的把柄在他手上，否則讓他知道就常常來找你要。像我們規規矩矩，其實就不會怕他，現在大家都在拼經濟，三番兩次來找碴的，我們跟領導反應一下，自己不要做的太差，其實都不用刻意去靠一些「關係」。(訪談記錄編號：0907221)

隨著官員不再扮演提供「資源」的角色，漸漸轉為「監督」的角色，過去如親密愛人的關係也面臨挑戰。企業無法再透過經營「關係」來降低成本，而市場上的競爭壓力又伴隨而來，孰輕孰重，自然不在話下。而更重要的意義，企業看待官員角色的重要性不如以往，這種自願退出「網絡」之舉，反應的是過去透過與官員社交所獲得「低成本」優勢已不再，當官員手上這個權力「商品」不僅價格越來越貴，更不容易透過利益交換，兩者緊密的關係不再。

(二) 說好的「政策優惠」呢？

此外，訪談對象不斷提起台商並沒有享受到近年來中央為了挽救不斷衰退的出口危機所推出的優惠政策甜頭。以企業貸款為例，過去可以輕易藉由與官員的關係網絡取得銀行貸款優惠，但是現今這一塊大餅從中央下放到地方後，地方卻是設下重重的限制。據訪談了解，如果台商要取得貸款，必須以企業之間「聯貸保證」的方式進行，換言之，必須由幾家具有還款能力的台商為還款能力較弱的台商企業擔任保證人，這樣的方式無疑是避免成為呆帳的風險。

現在要貸款不是你去找誰找誰就能夠拿到貸款，過去可能所經營的關係可能還有點用。現在你要拿什麼東西給他抵押？沒有一個東西算是我們真正自己的資產，我們的機器都是保稅，根本沒辦法做內銷，說穿了，就是一堆破銅爛鐵。銀行現在要看的是你的財務狀況，還有你未來發展的潛力，這些東西是代表你能不能還的起錢。如果你還不起，那你就找兩家可以幫你當保人的，確定你不會落跑。但是誰肯？會借錢的都是缺很大，不是要借來擴張規模的。（訪談記錄編號：0907162）

但是聯貸保證這樣的方式並沒有獲得台商之間的支持。許多台商表示這樣的方式無疑是強人所難，因為需要資金的公司，除非把所有的財報透明化，同時進行財務評估，才有機會得到其他台商的支持，獲得貸款的機會。但是具有還款能力的台商企業內部財務相當健全，反而不需要資金挹注，何必干冒風險為伊人作嫁，形成有需要的人借不到，而不需要的人卻被百般鼓舞。

這樣的轉變其背後深含更深刻的意義。首先，顯現出地方官員不敢冒於風險隨意放款，但是如此便無法達到中央所要求的「指標」下放要求，這與過去大相徑庭。官員的態度轉變，無疑宣告台商無法再輕易透過尋租取得政策優惠，這讓許多台商感嘆，台商不能再懷念靠「關係」的時代而紛紛有感而發，現在的官員不再像以前可以透過收買的方式讓台商取得許多特權。舉貸款為例，不僅要做風險評估，還要經過層層審批，這對企業來說，耗時費力。同時讓企業開始理解唯有從市場之中開源節流，才是企業經營之道。

現在大環境不好，一些成本紛紛加回來了，以前給我們的優惠都慢慢到期了，現在要再去跟他要，那也是不可能。加上這麼多政策下來，大家都動起來了，開始去看哪些客戶要用心經營，哪些客戶需要服務阿。你要知道這一波下來一些小廠已經出局了，這樣對大家當然有利，競爭者減少了，比的就是品質，所以努力做到讓客戶滿意才是最重要的事。做生意就是這樣，時機差的時候就是買方市場，連老闆都是業務員，要不然這麼多員工這麼多家庭他要怎麼養。（訪談記錄編號：0907221）

無法再延續過去政策優惠是台商目前成本上升的困境。然而這些趨勢，迫使企業反而更加專注在市場競爭上。企業的產品、競爭力是吸引客戶的唯一因素，惟有穩定的訂單才能避免入不敷出，相較之下「開源」比「節流」更為重要，特別是經過第一波淘汰賽之後，許多廠商無不把握各種訂單的機會度小月，自然顧不暇及與地方官員維繫關係。

(三) 如果沒有「你」：其實我可以過的更好

制度變遷以及市場競爭壓力使得企業漸漸不再將重心放在官員身上，而制度化的規範則進一步減少企業直接與地方官員接觸的機會，海關關務電子化是另外一個顯著的例子。以出口為主的台商，報關事務一直以來是台商心中的痛，一方面台商無法完全按照計畫合同核銷常被海關盯上，驗廠與補稅罰款時有耳聞，台商無不戰戰兢兢，深怕一夕之間資產化為烏有。在楊友仁的研究中發現，關務電子化衝擊地方與企業的利益結構，同時台商的財務狀況和經營狀況都被迫攤在陽光下，關務電子化制度反而不易推動，造成制度鎖死。²⁹

鄭志鵬的研究認為關務電子化制度，由於中央政府角色介入，試圖打破原有的生產秩序，反而推進地方政企之間的關係，共同對抗中央維護原本的生產秩序與利益（鄭志鵬，2008），但是在訪談過程中則有不同的發現。事實上，關務電子化制度也得到許多台商支持，認為關務電子化反而減少環境不確定性，厚實長久經營資本。³⁰

以前是暗盤檯面上檯面下不一樣，彼此互惠。現在公關大多是吃飯買單，比較單純。因為以前是當地政府說了算，而且資訊不公開。但是現在關務、稅務都電子化連線，改善了以前各自為政的亂象。現在電子化整合之後，我在海關出了一批貨，資訊就會到稅務那邊，這種東西是不能改的。以前資訊不透明的時候，都是可以私底下橋，但是心裡面很不踏實，隨時都怕被刁難。現在企業只要把東西原料評估好，輸入進去，很多麻煩都可以避免，這樣才能長久經營。（訪談記錄編號：0907251）

在制度化規範逐漸建立之後，關務稅務的電子化減少經營不確定性，企業得以專注評估經營管理成本。換言之，對於體質優良的企業而言，關務電子化可增加企業競爭力，加入海關電子報關系統的企業，不僅得到海關的信任，減少任意驗廠的機會，讓企業得以專注經營與管理，而另一個更大的好處，加入海關電子化更有助於內銷。

²⁹ 楊友仁、夏鑄九，「跨界生產網絡之在地鑲嵌與地方性制度之演化：以大東莞地區為例」，**都市與計畫**，第 32 卷第 3 期（2005 年），頁 275~299。

³⁰ 根據劉仕傑的研究，要申請成為海關聯網監管的企業必須有一定的條件。首先，必須是海關總署所分類下的 A 類企業，再者，必須企業必須讓海關聯網監管，最後要評估企業的 ERP 系統是否健全。事實上，在東莞有許多企業都有採用電子報關系統（EDI），由海關直接連網可以監管企業的進出口報關。詳見請參閱劉仕傑，「廣東省台資企業的關務研究」，清華大學社會學研究所碩士論文（2007 年）。

我們也有加入電子化系統。其實，加入雖然很多東西必須透明化，但是換個角度來看，其實也好處。以前像我們報上去的合同裡面的保稅材料，這些東西很難說完全沒有問題，海關怕你把這些保稅材料用在內銷上，三不無時就輪廠查，有時候真的啞巴吃黃蓮。現在都在電腦上清清楚楚，反而我們計畫走入內銷市場就很容易上軌道。另外，電子化報關跟我們自己公司的供貨系統也能夠連結，在原料數量安排都由電腦去作，省去麻煩，增加我們供貨的效率和品質，尤其現在全球供應鏈都是電腦連線，大家都是在比速度。（訪談記錄編號：0907251）

加入報關電子系統的企業除了在效率上提升，也反映出願意採取長久經營的策略。特別是在金融海嘯之後，許多企業早已不敵外在環境的變化，宣佈出局。然而，所留下的企業無不將目光轉向內需市場，制度化與規範化不僅有效提升企業的競爭力與形象，更能夠提早佈局中國內需市場，早已成為一方霸主。不願意加入的台商，其實背後代表的是含糊不明的報關陋習，只能苦撐待變，但早晚被市場浪潮所襲，退出市場乃是早晚之事。其次，制度化與規範化，也讓企業得以和官員保持距離，不任意受到干擾，更能專注企業管理，馳騁市場。

（四） 不甘不願、藕斷絲連：找「對」人、做「對」事

除了從訪談中可以觀察制度環境變遷使得企業的公關對象重心漸漸轉移到市場的客戶上，此彼消長的情形更能夠從與地方官員交往層級觀察。在上述所提及，企業現今不再採取「全面性」的交往策略。最具體的例子為，企業負責人不再親自出席，許多場合僅派代表，如能不參加就盡量避免，減少心力與地方官員社交，這樣心態上的轉變，同時也疏離了與地方官員的關係，說明政商關係正在逐漸變質，從緊密的扈從關係轉化為「有限關係」。³¹

然而疏離不代表完全切割，企業日常經營仍然有許多問題需要與地方官員打交道。當我請教訪談者比較今昔處理相關問題時有何差異，訪談對象則表示過去「官位大小」是解決問題的關鍵，然而現今「官位大小」並非萬靈丹，「對的人」才是關鍵，而「對的人」也通常是承辦第一線事務的小小螺絲釘，在過去可能並不起眼，但是現今發揮的效用卻是有用的多。

³¹ 耿曙、陳陸輝，「與市場共欣榮：華北小鎮地方網絡的創造性化」，*問題與研究*，第40卷第2期（2001年），頁83~108。

現在有問題就直接找承辦的人，一方面制度法規都白紙黑字，但是很多制度是不合時宜，以及不切實際。那怎麼辦？我們就必須跟他講道理。其實，有些問題他們不用往上報就可以作主，要往上報的我們也不敢作，風險也太高。所以你必須跟承辦這些業務的基層官員維繫好關係，很多問題就能夠解決。其實這也是中國慢慢進步的一個表現，他很多東西都開始制度化，但是怎麼做通常都是由這些第一線的人認定，所以送禮送紅包給這些基層官員，我們也能夠了解問題出在那，要怎麼解決。（訪談記錄編號：0907251）

但是如何鎖定這位「對」的人，是一門有趣的藝術。一位台商如此表示：

當你遇到一個問題，要找「人」解決，你要先想到一件事：「他是誰的人？」然後你才想說他「溝通」的方式是什麼？這是一門需要很豐富的經驗的學問。有些人是不收錢的，有些人是不喜歡你找大頭（他的長官）壓下來，他反而刁你刁的更兇。你知道這件事是他負責的，你要探聽這個人的習性，他喜歡什麼，要跟他「搏感情」，不是「給多少錢」。但是不是說不用送錢，「錢」這個東西就跟伴手禮一樣，有時候是小紅包意思意思，但是我們不是跟他買，而是表達一種感謝。我覺得最重要的還是解決問題的互動過程啦！不是每件事都用錢買得到，我也可以不花錢就解決事情，因為我「喬」事情經驗多了，我就知道這件事怎麼跟他們談，最重要你自己還是要有籌碼，不要還沒談你就站不住腳，這種要花的錢就多了。（訪談記錄編號：0907251）

事實上這也代表著許多法律制度逐步建立後，官員不能如以往為所欲為。但是制度環境的缺陷，仍然必須透過拉關係、送禮的方式進行填補。所以現今企業經營所遇到問題，大多是制度法規認定上的問題，與承辦官員維繫好關係便能夠取得許多法規資訊，有助許多爭議能夠加速解決，企業並不樂意動用太多與高層官員的關係，使得企業背負人情負擔。

我的感受是這樣，來這邊這麼久了你就好好的守規矩，基本上他也不會為難你。過去台商習慣了特權，吃飯要特權、開車罰單也要特權，什麼東西都要特權，習慣了就難改。但是這些東西不是不用錢，現在想一想得了小便宜，但是卻付出了很大的成本。你如果有小辮子在他手上，你話都不能講的很大聲。後來我才了解一個道理，你就好好的經營企業，該繳的規費、該繳的稅，你就繳，自然他也找不到理由為難你。有一些

問題比較麻煩的，當然我也會找公司的相關主管去了解，畢竟自己站的住腳，其實不需要找誰找誰。找誰解決一件事，我可能還要傷腦筋怎麼還這個人情。

現在遇到問題能不能據理力爭？我想這是心態問題。以前是「提錢來講」，是因為大家不熟，資訊不充分。但是現在因為長年來互動多了，有一定的感情基礎在。再加上你也比較有經驗，你知道比較多資訊，你可以知道比較多法律，他進步了，你也進步了，所以在應付這些官員你也比較有經驗，無論是勞動法、稅務，你都熟了，自然就知道處理的「眉角」在哪裡。（訪談記錄編號：0907271）

就訪談者所提及，與過去相比在心態上有更進一步的轉化。過去在遇到經營上的問題時，「關係」似乎是一帖特效藥，但是這帖藥絕非治病的最佳選擇。當官員能夠提供的政策優惠、保護、以及特權壟斷的條件消失後，官員所剩下的就是行政執行權力與行政干預兩種權力。站在企業的角度思考，維繫何種程度的「關係」才能最小鑲嵌而不被其所累，最好的方式就是不要留下把柄，遇到問題向官員才能據理力爭，減低被任意勒索的機會。

其次，減少對官員的依賴，與地方官員保持距離，更能讓企業經營者專注在企業管理，維持「有限關係」，對企業較有利，這也反映在企業的心態與行為上。企業經營者不直接出面是最好的例子，由信任的助理與負責相關事務的人出面交涉，將問題單純化，如何從基層辦事員手中取得解決問題的資訊成為維繫關係最重要的目標，所以基層辦事員也成為企業公關對象的主要目標。而當企業負責人出面與地方官員所交涉的問題，大多是企業多年來無法處理的問題，而非一時半刻能解決，與地方官員多談無益，自然減少與地方官員社交的次數。

而最有趣的轉化則是企業突出「情感」的層面。過去我們在討論「關係」的內涵，大多鎖定在利益的基礎上，可是當我們進一步對關係的內涵進行探討，我們就可以發現「情感」關係成為一道有利的武器，而這層情感關係比起以「利益」為主的關係品質來得更好。同樣一個問題，可能因為關係品質的差異，帶來不同的結果。可能企業與常來往的官員因為有深厚的情誼，許多問題迎刃而解，而「對」的人事實上是企業刻意經營的對象，透過平常的情感來往，在關鍵時刻發揮效用，這種公關技術與過去相比是有很顯著的不同，這一點會在下述有更進一步的論述。

二、公關目的轉化

從上述的田野記錄可以發現，企業的公關對象有逐漸轉移的趨勢，而企業公關的目的是否仍有轉化呢？在與許多台商訪談過後，許多台商認為現在要去行賄官員，要從官員手中拿到降低企業生產成本的優惠早已不容易，與地方官員關係不再稱兄道弟，但是，為何企業仍然需要與官員維繫關係？

（一）用「心」結交，不只是「朋友」

首先，經營關係不再只是以工具性取向為主，反而以維繫感情為主要目的。從華人文化的角度來看，整個社會結構不僅被關係所支配，也是日常生活的實踐。關係文化早已深植在人與人的交往之中，由此可見，當企業與地方官員在日常生活中的互動，早已深植其中，已經不能單純用尋利的角度來解釋，而互惠之舉更是人之常情。

由於東莞台商大多為第一批到大陸經商的企業，與地方官員有其革命的感情，許多官員從村委書記一路到鎮市一把手，與企業也建立起深厚的感情。而這層關係，透過平常情感上的累積，在某些時刻也發揮其效用。

現在的公關是維繫感情，因為多年互動下來，這份感情必須維繫，大家都是老朋友了，我看著他升官，他看著我成長，大家都有一份情在。有次，邀請一些官員到家裡面來，平常他們吃慣了大魚大肉，我隨便煮了幾道台灣菜，大家把酒言歡，就跟平常朋友一樣，沒有太多的計算。

但是你說是不是好朋友？我覺得也不一定。因為有些就是應酬性的，你不去可能就是不給他面子，但是去了也覺得很無聊，喝酒也傷身。這感情我是覺得不用刻意去切斷，因為大家好來好去，很多時候看在面子上，有些小事情打聲招呼就很方便，但是我是不會主動去約吃飯啦，他們現在官升上去了，也沒空理我們這些小百姓。（訪談記錄編號：0907251）

在台商的心中，並沒有區分太多的動機。從互為「朋友」的角度而言，毋須「小惠」，便兩肋插刀。我們不能單單只用尋租的角度觀察，企業與地方官員的往來似乎進入彼此的差序格局，而過多的動機與要求，常成為人情負擔，並非兩者所樂見。

這與吳介民和 Walder 從「結構」的角度切入相比有非常不一樣的面向。³² 他們皆強調在結構條件下，彼此經過理性的計算，強化「關係」才是最好的策略，而維繫關係品質最重要的是滿足彼此的利益。但是經過幾個訪談顯示，訪談對象無不認為現在地方官員對企業其實助益不大，但是願意真正與地方官員交往其實屬人之常情，無須大驚小怪，若有緣分，甚至能夠成傾心好友。

當我進一步追問：「如果地方官員對企業似乎幫助不大，為何企業仍願意結交？」。這位訪談對象則表示：「有求於人，時時算計，不能算是朋友。而願意往來者，通常也不在乎他的身分」。對企業而言，今日所結交之對象並非刻意，而刻意結交之對象，通常也對企業助益不大，風險常是伴隨收益而來，企業如在正常軌道下之經營，其實並無刻意結交之必要，但是能夠成為互為往來的朋友，卻常為企業提供有用的資訊。

這要怎麼說呢？現在就很自然的把他當朋友，也不用去想說他有什麼「價值」，其實大家聊的來就會東南西北的聊，處不來的還是處不來。你們都把官員想的太複雜了，他也是人，他感受到的你的真心，他也會跟你「相找」，串串門子，甚至有時候會過來跟你說現在有哪些東西要注意，這種資訊是用錢買不到的。（訪談記錄編號：0907251）

由此，要理解當企業與官員建立起也別以往將「利益」作為交往的交集時，「情感」層面的突出將政企關係帶到另外一個理解的層面。當這個情感關係升溫到雙方都能夠進入彼此信任的領域，那麼透過這層關係來填補制度環境的缺陷，反而讓企業有助於企業的經營。由這點來看，我們可以發現企業在經營政企關係的公關目的是希望能夠透過情感層面來鞏固關係品質，而非用利益來維繫。

³² 吳介民認為「關係」的價值不在於它是獨特的，最應該關注的是這種關係網絡是如何與特定的結構條件相互作用。而楊美惠也認為，中國的社會網絡之所以興盛，則是由於文化大革命的中後期，社會動盪，分崩離析，因而強化了關係的重要性。而 Walder 則是觀察「單位」，試圖解釋新傳統主義產生的結構條件為何，在他的研究發現私人關係網絡之所以具有高度的實用乃因為這些網絡掌握了實質上的資源，在社會資源短缺的情況下，具有再分配的權力。詳見 Jieh-min Wu "Fictive Ownership and Paths to Privatization in Rural China," presented for the conference on Economic Reform and Institutional Change in China (Taipei: the China Studies Taskforce, Academia Sinica, April 28, 2000); Walder, Andrew G., "Market and Inequality in Transitional Economies: Toward Testable Theories" *American Journal of Sociology*, Vol. 101, No. 4 (January 1996), pp. 1060~1073; Mayfair Mei-Hui Yang, "The Gift Economy and State Power in China," *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 31, No. 1 (January 1989), pp. 25~54.

當從制度結構無法進一步解釋為何企業有意疏離地方官員，而地方官員卻從未消失在企業的生活之中，與 Granovetter 所提出「弱關係的力量」有異曲同工之妙。Granovetter 認為弱關係比起強關係有傳遞訊息的力量，企業能夠在非強求的交往之中，獲取地方政府對於各項政策的執行態度。而這些態度無法刻意透過尋租獲得這些內部資訊，通常乃須家常閒聊之中才能旁敲側擊。而願意傾心告知企業的官員，彼此都將對方視為知心好友，閒時閒聊，而非刻意打聽。這種交往的方式，在以下的例子有更進一步的觀察。

（二）沒有說的「秘密」

除了維繫基本感情，在我許多訪談對象中不約而同現在公關最重要的目的則是獲取「法規執行標準與資訊」。許多訪談對象認為，這一波制度變遷是非常大的壓力，壓力的來源則是無法再透過尋租解決制度環境的不確定性，許多政策的實行，地方官員態度勢在必得，因為地方官員也承受許多指標壓力，關乎官員政績，進而將這些壓力轉嫁到企業身上，但是如何做，怎麼做，都是企業戰戰兢兢急欲了解的資訊。

法規執行標準的資訊雖然公開公佈，但是面對前所未有的新制度環境，許多規範有待磨合，執行標準常因人而異，令企業無所適從。例如新勞動法出台和環保標準要求，企業一直不了解這些政策所謂的「標準」為何？面對來自於中央和地方的政策夾擊，政策有大綱卻沒有執行細則，導致一個政策有無數版本，令企業不堪其擾。

這些政策你問官員他們也搞不清楚，真正累的是我們。不是我們不做，而是這些政策不清不楚，又不切實際。以新勞動法來說，這麼多對企業不合理的條文，企業怎麼經營下去？員工在那邊吵那邊鬧，我去問勞動局，勞動局也講的不清不楚，員工現在就拿這個來威脅我們，我們真的很無奈。後來，他們也被吵到煩了，都叫我們拿幾百塊打發這個員工，要不然真的要上法庭，我看整個東莞的工廠都不用做了，每天都處理這件事就好了。

勞動法這個東西一開始很硬，久了他（地方官員）也知道這個不合理，要做也很難，做到底就是逼死大家，對他也沒好處，所以現在也慢慢摸索出一個「標準」。這個「標準」是什麼，其實也沒辦法說清楚。但是不代表不用做，在中國這個地方，你要知道「標準」都是領導說了算，大家有一個默契在就好。（訪談記錄編號：0907271）

通常一個政策下來，只有大綱，但是實行細則卻是相當空泛，不僅地方官員摸不著頭緒，企業也是百般無奈，那就必須與承辦官員共同摸索出一套都可接受的標準，對企業來說是相當有用的資訊，降低企業違規被罰的風險。而上述所提，當企業與地方官員平時所累積的「社會資本」，在複雜多變的經營環境成為重要的訊息來源。

我跟負責的那個組長平常就有來往，平常就送她小小禮物表達我的問候，禮物是我自己準備的，並不是公司準備的。他也會告訴我他收到了，所以很多資訊他都會告訴我。其實我不是要他們幫什麼忙，只是要他們提供執行的資訊以及範例，讓我們能夠做的時候比較踏實。其實很多資訊是公開的，但是因為我們台商都不懂，也沒有刻意去研究了解，所以很容易不小心就違法。

有時候真的很冤枉，例如稅務這個東西很複雜，因為我們有很多家工廠，所以在報稅上就很繁雜，我就必須去請教他，那他就會告訴我你應該怎麼報才不會受罰，對我來說這是很寶貴的資訊，因為我們可以很快就把稅務處理好，不用花太多時間跟他們一來一往。（訪談記錄編號：0907271）

相關法規制度化的建立對企業來說是好事也是壞事。從好的方面來看，企業能夠有一個遊戲規則可以遵循，降低很多交易成本，也可以不再有求於地方官員，可據理力爭。但是另一方面，許多法規資訊來的又快又複雜，企業也沒有相關人才隨時關注資訊的變化，導致企業誤觸法網而不自知。

我覺得應該要做的是還是要做，但是要怎麼做其實很亂。但是你如果守規矩，其實對企業長遠來說是好的，因為如果有糾紛你站的住腳，你可以跟官員說，該做的我也做了，請不要為難我們。

現在勞動法和環保標準都是玩真的，現在也很難打折，但是你如果跟勞動局關係好，當你有勞資糾紛，他就會比較站在你這邊，從企業的角度去想。其實新勞動法是企業跟勞工講好講好，勞動局平常不會去查你，因為企業太多，他是有人舉報，他才查，而他查也是查看看你有沒有跟勞動法差太多，還是員工故意搗蛋。另外，他的環保標準這些東西，就是照之前『建議』的做，基本上就會過關。因為他現在就是玩真的，所以像消防標準你就要去找他認可的廠商，基本上都沒有問題。（訪談記錄編號：0907271）

事實上，許多台商皆感受到近年來的變化，了解像新勞動法和環保標準的提高都勢在必行，但是台商並不陌生這樣的轉變。與過去不同是，台商的心態和目的都與過去大為不同。過去，大多是希望透過規避的方式，因為尋租的成本遠比所該付出的成本都來的低，透過利益來滿足地方官員就能夠順利解決爭議。

但是現在企業發現如果持續透過尋租只能暫時延緩官員的查緝，但是並無助問題的解決，唯有積極面對問題，試圖找出執行的標準，如此才能與勞方以及官員摸索出共同都能接受的「標準」，這不僅可以讓企業免於心驚膽跳，更能夠化被動為主動，降低官員與勞方的任意勒索。這樣的轉變其實是與過去非常不一樣的，企業希望能夠透過與官員的交流互動之中，與官員建立出一套彼此都能夠接受的標準，來降低環境的不確定性，而非透過私人利益來滿足官員。因為要擺脫長期的依賴，企業必須化被動為主動，深究「問題」背後的「問題」。

在我所訪談的許多對象都認為現在官員素質有大幅的提升，許多單位都透過輪調來提升行政效率，所以大多能夠正視企業所面對到的難題。輪調制度一方面讓貪腐尋租的機會降低，一方面讓企業不容易長期經營「關係」，在與官員的協調與溝通上面。企業必須逐漸摸索出一套公關的方式，但是公關的目的並非希望能夠再建立一個穩固的「政企關係」，而是探索一項新政策出台之後，企業如何在制度規範之中，取得實行標準的資訊，這有助於企業與地方官員在面對爭議的時候，能夠顯出企業的「自主性」，提高談判的籌碼，減少被任意勒索的機會。

（三）寧為雞首、不為牛後

新勞動法的出台為企業帶來不小的壓力，但是另一個讓企業感受到更大的壓力則是來自代工品牌的要求，由於東莞台商大多為國際知名品牌的代工廠。過去 Nike 曾經發生旗下代工廠僱用童工，以及超時工作的負面新聞而引起掀然大波，也使得 Nike 和 Adidas 以及幾家國際大廠在選擇協力代工廠廠商時，對於代工廠的挑選皆有多重考量。國際品牌蘋果電腦曾發生下游代工廠僱用童工讓品牌形象大傷，使得國際品牌開始注重代工廠的素質，許多代工廠為了積極接單，開始轉變經營思維。³³

³³ 「蘋果坦承，代工廠雇童工」，聯合新聞網，2010年3月1日。
<<http://udn.com/NEWS/WORLD/WOR2/5445807.shtml>>

新勞動法有爭議的時候，我們還能夠解決。因為可能是個案，真的遇到麻煩也只是皮肉傷。現在比較頭痛的是，現在這些大廠驗廠都三不五時就來驗廠，遇到出貨量大的季節真是人仰馬翻。他們的驗廠才是重點阿，你有問題他不一定會馬上抽單，但是妳如果跟不上它的要求，如果有一家品質跟你差不多，可是管理又比較好，單就會慢慢被轉掉。因為他也怕阿，鞋子衣服誰做都不會品質都不會差到哪裡去，可是可能一則負面新聞就讓它品牌形象一下子就死翹翹，所以盯很緊。(0907251)

以新勞動法為例，台商的壓力並不是來自官方，反而是來自勞方。台商無法再透過公關費用轉嫁勞動成本，使得台商必須更加積極面對。尤其是勞動意識抬頭、缺工嚴重、中央地方逐步升高對勞工的保護、國際大廠對於代工廠的壓力、企業形象的關注，都使企業被迫直接與員工進行談判，給與員工合理的對待，適應外在環境壓力。

現在我們在處理員工問題和環保問題都很積極。現在不是只有政府規定而已，這些代工大廠也常常來驗廠，他現在很怕輿論的壓力，這會傷到他的形象。我們爲了接這些單子，我們也開始很積極改善員工的環境，像他們住的宿舍就裝冷氣，吃的也不能太差，一些工作之後的休閒娛樂也幫他們準備好。這些都不是他們要求的，但是我們自己就會去做。

小毛病被挑一定有，但是跟以前比起來，我們公司花很多錢改善廠房的環保設備，但是如果長遠來說，這些錢不能不花。你不花，你就沒有競爭力，你拿不出東西給這些代工品牌看，說你有能力接單，所以我們現在公司在花這些錢的時候，都是看遠不看短，要不然單子很難接。(訪談記錄編號：0907271)

來自代工品牌的壓力是每一家代工廠感受最深刻的變化。過去價格優先，造成廠商之間削價競爭，而這些成本想當然爾則是轉嫁到勞動成本以及生產成本。然而，隨著「血汗工廠」、「虐待童工」…等輿論加諸於世界品牌，這些品牌開始在價格之外納入更多對於代工廠的考核。這樣的轉變，事實上同時影響許多代工大廠的經營策略，為了展現自我的競爭力，開始不選擇規避，而是積極面對，但除了來自代工品牌的壓力，勞動「市場化」以及地方政府也將社會衝突成本轉嫁到代工廠上。³⁴

³⁴ 世界知名代工公司鴻海集團子公司富士康，截至在 2010 年五月底累積發生 12 起員工自殺事件，鴻海集團也被外界質疑爲「血汗工廠」，代工品牌蘋果、惠普紛紛要求鴻海立即改善員工生

驗廠那還是一回事，現在你公司如果福利不好，你也招不到工人。現在他們在發展內需，工人不願意到沿海來，再加上現在訂單慢慢回來了，大家都在搶工人。所以我們必須開始提升福利阿，還要打廣告，他們也很精，一家一家比較，還會比較是不是幫大廠代工，他才感覺自己很重要。這真的很有趣，現在他們不只比行頭，還要比是幫哪個品牌代工，他才要來。

你說社保、工資、工作時數這些東西怎麼可能還可以靠「關係」省下來，都已經變成市場機制去控制了！大家是比誰能夠花最少錢，但是吸引最多工人，這個跟以前有很大的不一樣，我還有聽到有人提供車子的，那真是太扯了！還有另外一個很重要的原因，現在他們社會貧富差距大，物價一直上漲，地方政府他們也很樂意看到企業幫他們來承擔這些社會成本，現在我聽說五月開始又要調漲最低工資。

不過，我跟你說，他現在最低工資要調整到 1050 元，我們現在給的薪資平均都已經超過這個數字，不用它規定，大家爲了搶工人自己都在做這些事了，這就是市場機制。我們成本壓力很大，所以我們也開始回頭去跟這些代工品牌談，總不能成本都要我們擔吧！這樣沒有人活的下去，幾乎沒利潤的單子沒人要做，這個問題還要看看怎麼跟這些廠談，而不是跟地方官員談。（訪談記錄編號：0907251）

許多受訪者的心態與往昔相比有很大的轉變，過去在面對勞工和環保議題的時候，多半認為在制度上如果沒有嚴格規定，基本上不會主動投入成本。然而，在代工品牌的要求下，如果不強化自身的競爭力，則將被市場淘汰。無獨有偶，過去透過與官員的「關係」遠近，或多或少規避了許多勞動成本，但是在勞動市場也逐漸回歸到「市場」供需機制，迫使企業積極面對。但是更重要的是，許多企業都同意，如果要永續經營，許多過去刻意忽略而省的成本，如今面臨繼續投資的陣痛期，確保企業永續經營。

產環境，地方政府也介入調查。這起事件引起諸多輿論，媒體大量關注，喚起外界要求企業肩負起社會責任的聲浪，使得鴻海集團與代工品牌在國際上形象大傷。這起案例說明企業已無法忽視這些議題，更無法透過綿密的政商關係，壓低勞動生產成本，而是要積極面對利益相關者對於企業的影響，集團總裁郭台銘認爲低工資時代已經結束，率先宣布集團所有員工大幅加薪，此舉預計將形成「蝴蝶效應」，將會使得其他代工廠無奈跟進，新的代工時代即將來臨，新的管理技術將決定企業競爭力。「郭台銘：中國加薪潮快又猛」，*經濟日報*，2010年6月9日，版A1。

三、公關形式轉化

從田野調查中可以發現企業的公關對象不再是以官員作為主要對象，但是地方政府的影響力始終沒有退出。所以我們要問，如果透過尋租的方式不能解決企業的問題，那麼地方官員要的是什麼？企業必須透過哪些形式來滿足官員？為了回答這個問題，則以下面為例加以說明。

這個問題則從中央政策與地方的互動角度來觀察。當廣東面臨發展停滯，以及轉型升級，不僅企業受到壓力，地方政府也面臨稅收的壓力。當地方稅收指標不足，第一個想到的就是向企業開刀，開始針對不正規的企業進行稅務抽查。對台商來說，稅務和關務問題錯綜複雜，許多台商通常會以內外帳本因應，由於台商運用制度漏洞，再加上稅收制度複雜，使得每一家台商的稅務皆有大小不等的缺陷，而這些缺陷也常成為政企互動的關鍵。

過去企業處理這些問題時大多以繳交「規費」的方式解決，換取官員的掩護，成功的為企業節省不少稅賦開銷，兩造相安無事，各取所需，「關係」決定企業繳稅的多寡。不過，近年來沿海出口銳減，地方面臨稅收指標壓力，這些稅務漏洞開始變成地方官員的籌碼，要求企業分擔指標，確保官員足以對中央政府交代，企業能否與官員共同達成「指標」重要性則大過滿足私人利益。

（一）攜手共渡、自查自報

有別於以往企業在面對查稅時，大多會透過「關係」規避，但是有趣的是，往昔透過關係規避的企業卻是被查稅的首選。由於整體經濟環境不佳，稅收破口讓各地方政府有上繳之壓力，而這些壓力又分散到各個鎮政府，但是一個鎮通常有數以千計的企業，鎮政府如何在一定的時限內挑選企業，進行稅收呢？

他們都會挑有問題的企業，挑選的標準就從過去有不好的紀錄，看看哪些廠在之前繳地稅、國稅有出現問題的，這些有問題的通常都還是有問題，這些「肥羊」常常就是第一個被找的對象。第二種，就是鎮裡面比較大的企業，這些企業就是稅收大戶，不過這種稅收大戶基本上都一定躲不過啦！不過不會太為難這些廠，這些大廠也不會刻意去逃避，大家都有一個默契在，就是互相幫忙！金額多少都可以談，但是有問題的廠通常都比較難談，有時候花錢也沒有用，還不如乖乖繳稅，不要浪費那

些錢。(訪談記錄編號：0907271)

而這位受訪者口中的大廠是如何與地方官員進行互動呢？以下以境永公司(化名)為例，透過稅賦談判案例，描述政企互動風貌。境永公司是企石鎮的繳稅大戶，由於有多家工廠分布不同城鎮，帳本較為複雜，在談判的過程中，也成為地方官員刻意突出的點，希望這些繳稅大戶能夠共赴難關。

我們去年的公司營業額一億五千萬人民幣，享有兩免三減半的優惠。去年是『兩免』已經過了，現在是『三減半』的第二年，原本應該要繳30多萬人民幣，但是只繳了10多萬人民幣。但是今年被國稅局副局長找去，問了我們五個題目，要我跟他書面解釋為什麼會繳這麼少的稅，要我們解釋為什麼沒有增值稅？我向他解釋因為本來登記好幾家不同公司，但是現在合併造成營業額比較大。他質疑我們為什麼企業變那麼大，但還是免繳稅？於是他就找我們來談談，但是我也有心理準備知道只是一個要我們繳稅的藉口。

一見面，他就說：「繳點稅吧！」。開口要我們繳40多萬人民幣，但我說不可能，我說去年匯差就吃掉很多很利潤，怎麼可能再拿40萬出來。後來我就跟她喊價，喊到20幾萬，還是沒辦法達成協議，後來我找了會計師來算，會計師說我們並不構成繳稅的條件。後來我才知道，他們上面要指標，所以他也有稅收的壓力，我找了好多人去橋都沒用，最後我自己去，我跟他談到了14萬，最後我跟他說，我的老闆就是給我這個底價，你只能低不能高，最後就以14萬成交。

但是因為我們長期就是大戶，也都非常守規矩。所以我還有這樣的條件去跟他談，但是我一些朋友也被找去，他們幾乎都沒辦法順利走出來，帶著紅包去也是一樣，因為一開始就站不住腳，像菜市場殺價一樣，只能看殺價功力。後來大家都認為，與其這樣那麼不確定，反正怎樣都躲不過，不如把紅包的錢拿來繳稅繳一繳，留下的繳稅紀錄還比較好看(訪談記錄編號：0907271)

從繳稅自查自報這個案例來看，「關係」並不再是作為支配的概念，決定繳交稅收的額度，顯現關係效用有降低的趨勢。稅收壓力誘發官員向企業施壓，過去企業大多會透過行賄的方式解決，但是現今行賄已無法避免繳納稅賦，甚至留下不良紀錄的企業反倒是成為開刀的第一個對象，讓這些企業更是必須付出更大的成本來解決，這是當初始料未及的。

前述案例幾個問題值得我們思考，首先，企業負責人並不出面透過層層「關係」因應稅賦查收，顯現已經做好繳納稅賦的準備，同時不再透過行賄方式解決，由會計人員出面斡旋，刻意降低層級解決，避免牽涉到太多關係。其次，在判過程中，企業底定一個底線，不接受官員任意勒索，繳交合理稅賦，結果雖不滿意，但仍可接受。

但是，能夠自設底線又能夠全身而退的企業，多半是紀錄良好或是地方稅收大戶，手上握有較好的談判籌碼，得以凸顯企業自主性，而全身而退。但是紀錄不好的企業，如果透過「關係」刻意規避，不僅踢到鐵板，反倒是墊高了繳稅成本，對企業來說得不償失，難怪企業不禁長嘆：「如果當初乖乖繳稅，搞不好不會找上我。」

我們可以發現，企業面對稅賦繳納壓力，送禮之事雖不可免，但是都不是企業能夠全身而退最重要的關鍵。其中一位訪談對象認為，此波宏觀政策壓力剛好將許多稅賦制度化，讓企業得以進一步了解稅賦人員清查標準，而繳納額度關鍵除了必須透過關係文化取得談判管道，但是企業積極談判的態度並且有賴平日與稅賦人員就稅務問題常有交流，企業能夠積極面對，提出合理的稅賦額度與之談判，取得稅賦人員的信任與共識，免於成為待宰肥羊。

從以上的案例來看，本文欲突出的是企業在政企網絡之間的「自主性」。我們可以發現，當整體制度結構產生壓力降至地方官員和企業之中，地方官員不再採取保護的態度，而企業也發現採取「規避」之收益並不如預期美好，甚至認為如果守法繳納，甚至為企業留下良好談判之成本，反倒是企業應該考量的選擇。

在這邊看到的是，企業與官員都有各自的考量，彼此所採取的策略都是透過最低的成本來因應。官員發現如果要在短時間內補齊稅收，向「有問題」的企業下手是最快最有成效的，但是有趣的是，官員似乎忘了這些「有問題」的企業曾經是餵養滋潤自己的來源，如今親手宰了這頭羊，是否也說明滿足私人利益不再是最優先的考量。而反觀企業，過去守法繳納可能帶來壓力，但是所帶來效應卻在滿城風雨之際，撐起了一道保護傘，免於官員任意干擾，這是當初意想不到的「效果」。

而「關係」在此處的概念也有所轉化，關係並非作為一種規避的工具，而是一種獲得資訊的工具。獲得資訊的目的並非是希望規避，而是希望能夠了解什麼

樣的繳納「標準」是企業要注意的。特別是地方政府採取的策略都是希望企業能夠「自查自報」，但是並非所有的企業的賬本都是完美，任何一家企業都有其疏漏之處，而這些疏漏之處是不是企業能夠避免，並非企業刻意規避，而是企業不了解地方政府所採行的稽查「標準」。

而「標準」的取得需仰賴「關係」取得，而這層「關係」並非能夠透過利益收買而一蹴可幾。這層的關係是透過經年累月的交流所堆疊出來的情感，而在這個時刻發揮效用。而企業平日也並非刻意經營這些「關係」，這種人際互動如 Granovetter 所言，「弱鑲嵌」才是資訊力量最有效的傳遞來源。

（二）風險轉嫁 - 「麻煩事」不麻煩

除了與地方官員積極談判改變現有不合理制度，另一種方式則是透過「白手套」的方式，減少與地方官員直接接觸，將風險轉嫁到「白手套」上。一般而言，白手套可分為兩種方式，第一種白手套則是委託具有關係渠道的資源擁有者，透過白手套的仲介，拉攏相關人士解決企業經營難題，這種方式在中國經營環境相當常見，但是也容易受騙而白忙一場。

第一種方式在過去是企業常用的方式。由於許多企業並不具備獨立與官員談判的能力，企業遇到難題通常會開始求助台商社群網絡，經驗較為豐富的台商大多會引薦較為信任的「中間人」，而這位「中間人」也就是我們俗稱的白手套。他的功能在於為企業與地方官員搭起信任的橋樑，擁有豐富的社會資源的「中間人」引薦雙方，降低雙方疑慮。對企業來說，找錯人、花錯錢是最糟的結果，更有可能引發任意勒索的後果。而地方官員由於也害怕在反貪腐的棒子之下，遭到企業背叛，導致烏紗帽不保，也不願任意為企業做嫁。

而這樣的方式在廢料問題規範制度化後，企業的態度有不同的轉變。廢料問題與環保問題常常是企業心中的痛，由於過去強調發展，粗放式的發展戰略讓企業得以省下不少成本，但是在環保標準提高之後，企業並沒有跟上腳步，面臨地方政府的稽察常受到極大的壓力，嚴重甚至停發企業的開工執照。而過去企業在處理這樣的問題同常是依循企業最熟悉的方式，透過行賄送禮解決。不過在地方政府將廢料處理公開招標之後，由壟斷廠商負責廢料處理，但是廢料問題牽涉龐大的地方利益，中間的黑盒子錯綜複雜，遠非企業能夠掌握。

將過去企業的燙手山芋交由地方政府規定的廠商處理牽涉到企業的選擇。³⁵以廢料處理問題為例，廢料問題在廣東乃是陳年窠臼，因為背後牽涉到太多地方利益，使得這個問題始終無法獲得解決，但是隨著東莞打擊貪污，以及將廢料問題制度化後，反而讓企業能夠避免官員任意勒索。

有一些問題也是需要解決，有時候為了一些沒辦法解決的問題，就要去找關鍵的人。過去就直接找老大出來吃吃飯，現在就會想看看這個問題是那個部門負責的，裡面是誰當家，所以現在也不需要每個部門都送禮，你如果有問題，就透過白手套的方式，還有透過他指定的廠商給他，問題解決的效率就快的多。例如現在有環保証的問題，你找他們跟政府有配合的，你通過就會很順利，但是為了順利推動，報價比較高也沒有關係，算是公開的秘密。我們都知道哪幾間是比較有力的，他們也會建議你找哪幾家，像年底他要作飯堂環境評估，他要豬肉的來源，米的來源，他就會建議跟哪幾家買。（訪談記錄編號：0907251）

制度化的好處是企業也不需要再透過關係尋租的方式解決，避免任意的稽察，捲入棘手的廢料處理。由東莞每年招標廢料處理廠商，在東莞當地廢料回收可算是壟斷事業，廢料制度化後，就算回收價格不如市場，企業認為不需要甘冒風險，打壞地方利益結構，反而樂觀看待。此舉轉變讓企業與地方官員保持距離，而將回扣、風險承擔、交易成本以等不必要的麻煩轉嫁到得標廠商身上，有助企業專注經營。

這種方式其實是企業所樂見的。因為制度化規範降低經營的不確定性，雖然企業需要付出較高的成本，但是與其他成本相比乃不足微道，將不確定的風險轉嫁給地方政府的指定廠商。事實上這也助於企業自主脫離過去緊密的網絡，企業能夠自主「選擇」是否疏離地方官員，而這樣的方式也廣為企業接受，這是與過去有很大的轉變。顯示企業的心態與公關方式都有不同的轉化。

（三） 官員要績、企業要利

而另外一種公關方式則是幫官員「作政績」，特別是在汪洋任廣東省委書記上台之後風聲鶴唳，積極推動廣東轉型。然而姑且不論成效如何，「政績」考驗地方官員的表現，促動官員向各個企業「尋求合作」。有別於以往透過金錢、送

³⁵ 本文認為，企業甘於用高於市價的價格將廢料賣給地方政府所規定的廠商也是一種風險轉嫁的方式。事實上，企業可以透過私下方式以市場價格處理廢料問題。但是通常這樣的方式會引起地方注意，衝擊地方利益，所以企業在經過評估之後，犧牲利益將這個風險轉嫁給「白手套」，將交易成本轉嫁給壟斷廠商與地方政府。

禮滿足個人私人利益，替官員「作政績」不僅有助企業維繫與地方官員關係，「做人情」給官員也提高了企業的地位。一位台商描述這個現象：

現在他們（地方官員）要落實上面交代下來的節能轉型建設，就來跟我們談合作。說合作是好聽，但是其實就是要我們幫他建設，當然中間可能也有油水。不過，我們也非常聰明，借力使力。我就跟他們說，這一區的整建開發我們可以負責，但是必須要照我們規劃的做，協力廠商也要我們找。這個意思就是，這筆建設的錢我可以幫你出，但是做完之後這塊地區我們也就順理成章進駐，擴建我們的廠房，用我們的品牌，給自己人做。說穿了，就是把企業的建設給他當政績使用。（訪談記錄編號：0907251）

這種幫官員作政績的案例不僅讓企業得以順勢搭上這波節能轉型的建設列車，為企業帶來營收，同時與官員的關係更能夠進一步發展。事實上，能夠成為地方官員積極拉攏的企業，大多為地方的標竿企業，與地方官員的關係自不在話下。而官員要績、企業要利，雙方目標一致，彼此皆有能力互為抬轎，也讓企業能夠在政府下放資源的政策中搶得先機，規劃企業所需。

之前我們公司拿到了 150 萬（人民幣）的轉型獎勵金，這筆獎金對一家公司來說不是很多，但是長期來說，我們就是一個標竿的肯定。這個肯定其實就是一個象徵。你想想，他為什麼要給你這筆錢，不是因為你跟他關係好，而是變成他招商的廣告，還有地方建設的政績。他們現在要的已經不是錢了，你想想人有了錢之後，就是要地位。大官小官現在嘴巴講的都是發展發展。發展是誰在發展？也是企業在發展，我們未來目標也是內需市場，如果把企業的招牌打亮，又可以拿到獎金，何樂而不為？（訪談記錄編號：0907271）

這裡值得我們注意的是，許多訪談對象都認為現在的地方官員變得更為積極。過去企業看到地方官員握有資源下放權力，無不透過吃飯、送禮、走後門等社交方式，希望能夠取得官員手上的「商品」。但是現今地方政府官員的態度有非常大的轉變，「招商選資」展現地方發展戰略的決心，如果能夠滿足官員的政績其實比滿足個人利益來的更為重要，對企業也有很好幫助，因為地方官員所考量到的層面是以「發展」為優先，有「發展」才有利益。

現在你要讓地方官員注意到你，那你自己的公司就要經營的好。他手上

的肉不是亂給的，過去可能送個紅包，一路綠燈，你就可以吃個好幾年。但是現在，他要看你的實力，你有沒有實力滿足她的需求，他希望你訂單愈多，他的稅收越好，GDP 成長率也越好看，數字會說話，數字就代表他的前途。所以我說台商要覺醒了，好好管理公司才是真的，你在地方官員面前也才抬的起頭，他才會把你當一回事，所以前提是你要經營的好，不是紅包送的多。(訪談記錄編號：0907271)

而企業能夠為官員做出政績，自然能夠獲得由中央地方所下放的資源。這些資源對企業來說是錦上添花，而非雪中送炭。但是能夠享受轉型優惠果實的企業早已是市場之霸，地方的重要稅收來源，地方官員甘於將資源下放給予這些企業，不僅風險低，甚至希望這些企業根留東莞，為地方創造更多的稅收。而企業也樂見其成，從過去依賴地方官員成長，如今主客易位，這些企業反受到地方保護支持，企業得以提出更多要求，開疆闢土，取得先機，結合融洽的關係網絡，為市場服務，進而擴張企業規模。³⁶

(四) 無法再迴避，主動出擊

另外，台商如何因應新勞動法出台與環保標準政策提高？過去企業靠著與地方官員的關係，替企業省下了不少成本，「關係政治學」為企業規避了勞工成本與環境成本。但是此次田野訪談結果，許多台商認為現今勞工薪資隨著中國經濟發展無論是內陸還是沿海都是需工恐急，不僅無法規避，地方政府更希望轉嫁日益升高的社會衝突成本給企業，所以改善勞工待遇不僅是必然的趨勢，台商必須積極正視。

工人薪資趕不上中國經濟發展速度，沿海區域薪資普遍偏低，造成外來民工勞工生活壓力大，社會衝突層出不窮，勞資衝突不斷，勞動條件不佳台商遭遇不測偶有傳聞，引起許多社會問題。為了解決社會衝突所帶也使得中央提出新勞動法因應日益緊張的社會衝突。

隨著經濟回緩，再加上多數勞工過年回到家鄉後不再回到原本工作單位，造成沿海用工緊張，許多工廠紛紛面臨招工窘境，使得企業不得不提高對於勞工待遇，也改變企業對於勞工問題的處理的態度。

³⁶ 東莞市在 2007 年出台「東莞市鼓勵科技企業上市暫行辦法」，在這個條例中東莞市明確提出扶持符合發展所需的企業，在這個辦法中，只要企業在東莞登記註冊成為東莞企業，並且到其他地方進行上市，給與一年約一千萬人民幣，最高兩年共兩千萬人民幣上市獎勵金。

新勞動法對我們有沒有壓力？當然有，但是這跟當初的台灣一樣，躲的一時躲不了一世。我們沒有辦法像新勞動法規定的這麼大方給員工，但是我們會跟員工溝通，希望能夠共體時艱。合理的待遇公司絕對不會躲避，而我們也認為現在員工是公司的一份子，所以當然該有的保險以及工資我們都會具備，甚至我們必須這樣說，就算沒有新勞動法，員工也會去比較哪一家的福利比較好，才能吸引勞工。所以對我們企業來說，這些錢很難像以前一樣可以省下來。（訪談記錄編號：0907182）

新勞動法對企業的成本是雪上加霜，一開始企業就不斷向地方政府反應政策理想與現實的落差，而地方政府的執行力度也隨著勞資糾紛增多以及許多企業撤廠退出開始逐漸減弱，才讓企業稍喘一口氣。不過，縱使地方執行力度削弱，許多企業仍然面臨招工不足的窘境，一方面長三角區域與渤海灣區域的經濟發展也加入搶人大戰，許多外來民工逐漸往這些區域移動，這些區域無論是薪資還是福利，甚至管理制度都比珠三角來的更好，也使得珠三角的企業必須提供更好的福利與誘因才能吸引員工，而一家企業的形象甚至也會影響到一家公司的聲譽。

現在的員工胃口真的被養大了，現在他們就會去比較福利阿，他們也沒什麼忠誠度，只要福利比較好他就跳槽了。我現在這些都是老師傅了，只好不斷給他們加薪，如果連他們都被挖了，我不知道要找哪些熟手來補。甚至，你這家企業福利如果太差，在他們圈圈傳開，很難聘到勞工，我工廠不就要開天窗。（訪談記錄編號：0907271）

除了新勞動法帶給企業壓力，面對市場競爭壓力，許多企業認為過去大量仰賴勞工密集的低階製造已經不受地方政府歡迎，而如果要提高企業競爭力，如何培育人才，將人才研發在地化，提高勞工素質才能因應市場競爭。外在環境的轉變，也讓企業開始思考編列勞工訓練費用以及改善工作環境才能有助於提高企業產能效率。

在我們公司裡面很多都是老員工了，已經不是過去那種有人就可以開工廠的時代了。現在我們對員工的福利都不錯，賞罰都有制度，而且很多生產線都是由他們陸籍自己人擔任幹部，由他們去評分。尤其現在訂單不穩定，人員流動幅度不能太大，要不然很難管理。裁員的情況也是看勞工的素質，不可能砍太多人，會被裁員的大多是個人原因，受到大環境影響的比較少。

再來，我們現在做的產品也是慢慢往高階移動，雖然還是要靠勞力，但是員工訓練才能提高品質，否則一台機器也不能做大事，重要的還是

人，所以現在我們如果要聘人，基本上都是要挑的，他在挑我們，我們要在挑適合的，不需要新勞動法來保障他們，我們考量企業經營，自然要看長遠。（訪談記錄編號：0907182）

這個現象剛說明現今企業對於員工待遇則是逐漸朝向制度化發展。對企業來說，招募一位員工乃是長期聘用的打算，因為新勞動法明文規定企業不得任意解雇，企業如要招募員工必需更謹慎員工個人條件是否符合企業所需，否則如任意聘用，反而增加企業管理難度，企業並不樂見。總言之，制度化規範以及貼近員工需求是目前企業長久經營的必要之舉。

企業慢慢體認到勞工是企業重要的資產，提高勞工待遇成為不可避免之趨勢。然而我們必須要問改善勞工待遇是一個普遍的現象嗎？從地方政府和企業兩個角度來看，對地方政府來說，除了轉型升級策略明確，東莞地方政府也面臨到許多社會問題需要處理以及官員則有政績的壓力，執行力度則是在收放之間擺盪，企業無法再迴避，社交行賄官員只能苟延殘喘，退出市場早晚可見。

從企業的角度出發，新勞動法和地方轉型策略的夾殺只是反映企業競爭力的一小部份，許多不敵這波經營環境變化的廠商多數早已不敵市場競爭，這只不過是壓倒駱駝的最後一根稻草。許多經營較為規範的企業，並不仰賴公關費用規避，相反的反而提早將勞工待遇制度化，當新勞動法出台反而對企業影響不大。

換言之，在這些政策出台之前，這些企業很清楚了解員工乃為企業資產，必須有效管理才能長久經營。而國際代工廠的要求，更是這些企業是否能取得訂單的關鍵。簡言之，這些政策對於企業來說，雖然會增加企業經營之成本，但是比起用尋租規避的方式，更是早已準備充足，厚實長久經營之根本。

而企業如何因應環保標準提高所帶來的挑戰？過去大多送禮行賄，打點稽查人員。但是，現在心態大為不同，除了地方執行力度加強，³⁷企業也漸漸認為節能為大勢所趨，企業必須積極應對，不僅有助企業形象，更能對企業經營成本有所挹注。

像我們中庭的那個噴水池澆花就是按照規定用我們新裝的廢水處理

³⁷ 根據廣東局環保統計從 2008 年 1 月到 2009 年 10 月，檢查排污企業 39.7 萬家，查緝違法案件 1.95 萬宗。關停污染企業 1093 家，限期整改 11386 家。資料來源：「去年以來企業污染 關停 1093 家」，**聯合報**，2009 年 10 月 22 日，版 E1。

器，花了快五十萬。我就問我們幹部說那個東西究竟有沒有在用，我跟他們說如果騙別人可以，但是我們不能騙自己。結果他們跟我說那個的確有在用，甚至還為公司省下一些成本。甚至這邊地方政府也會把這個當作標竿、模範，幫我們做做新聞，無形中也對我們的形象提高很多。

其實我是覺得，現在這些東西慢慢開始不能省，因為你要生存，你要開始去追求技術進步，你沒辦法進步那你就退出。那如果你還能夠生存，他規定的你就做，反正哪些花的錢，還是有效果，不會白花，這其實都是思考的轉變而已，沒有很難的道理。（訪談記錄編號：0907271）

從訪談結果可以得知，轉型升級的力道越強，一些高污染、高耗能的產業就不得不退出。而選擇繼續經營的企業，除了必須花錢添購環保設備符合要求，要不然就必須升級所製造的產品。不僅無法再透過尋租規避，更可能被市場淘汰。面對這樣的外在壓力，許多台商認為如果不符所需，只能選擇往內陸或第三地移動，然而遷移成本高昂，許多因素有待考量，就地升級轉型較符合現實所需，再加上添購環保設備能夠滿足國際品牌以及東莞轉型升級策略所需，無奈配合但也說明市場力量刻畫表露無遺，向市場靠攏才能保有企業競爭力。

四、小結

從企業的公關型式的轉變我們可以發現，過去透過尋租方式規避滿足官員私人利益已漸漸不復見，這樣的轉變來自官員面臨到「績」、「利」取捨時，官員的「政績」則是左右了地方官員的仕途，從更宏觀的層面來觀察，當官員少了「政績」，個人利益便很難持續滿足。尤其中央採取精英流動以及加強反貪腐力道的政策方向未變，地方官員所著眼的是自我「政績」的追求，再加上來自社會的壓力，貧富差距可能導致更激烈的社會衝突，都會沖刷官員頭上那頂「烏紗帽」，迫使地方官員積極改造自身迎合整體發展所需，官員對於市場經濟道路的維護便不令人感到意外。

而配合官員對於政績的追求，雖為企業帶來些許負擔，但是靈活的台商化阻力為助力，有能力配合的企業更能夠為官員抬轎，這些企業在官員眼中大受歡迎，獲得或多或少的獎勵，同時企業良好形象深植地方官員之中，政企關係更為融洽，而企業搭上這個轉型的順風車，提早一步深耕在地方轉型建設之中，在官員助力下，逆向投資，成功搶得轉型頭灘堡，為內需市場醞釀潛伏。

第六章、結論

本文透過對企業公關支出模式來觀察制度環境變遷下的政企關係，本文訪談多位台商後，所得出的研究發現有以下幾點進行討論。首先，企業公關支出模式近年來隨著外在制度環境變遷與往昔相比有不同的面向轉化。而公關支出模式的轉變，正是本文試圖與政企關係理論和國家-市場的相關辯論進行對話。

回到本文最初的構想，究竟外在經營環境帶給企業經營上的壓力，是讓企業自立自強求變改革，還是回頭繼續透過關係擁抱官員？這個問題意識最原始的關懷是探究中國向市場轉型後，進一步探究「國家」角色如何在市場之中發揮影響力，進而讓政企關係網絡產生何種的變化。帶著這個問題走入東莞我想是最合適的，東莞有其特殊發展的歷史脈絡，綿密的政企關係讓台商在此如魚得水，生根發葉。但作為改革開放的領頭軍的廣東，為了繼續成長與發展，必須更加融入「市場」，健全市場環境才能持續成長。

帶著這個問題意識，回想當初 Nee 提出市場轉型論激盪不同的火花，論證市場所帶來的活水源頭讓「社會」力量提升，漸漸讓「國家」黯然褪色的論證猶然在耳，又回想起 Ghtuire 進一步觀察「關係」在中國效用的降低，也引起滿城風雨，排山倒海的批判，但是仍然無法澆息究竟要如何理解與觀察現今的政企關係。尤以兩岸關係交流頻繁，經濟來往密切，如何適合的看待與地方官員的關係以及打交道似乎都不能簡單再用金錢、物質、紅包文化等角度簡單切入，而必須更深一層的對「關係」一詞需有更深刻的體會，說明中國經營環境的詭譎多變，任何人都無法獨善其身。

回到本文的研究脈絡，究竟近幾年的制度環境變遷對政企關係網絡有何影響？本文的發現政企關係雖不致形同陌路，但是隨著市場競爭壓力越大，無論官員和企業都全心向市場看齊，這不僅牽涉到競爭，更關乎生存，企業本身的態度是最重要的關鍵。當制度環境改變，企業可以選擇積極應對，或者再循舊遁，但是都必須適時調整網絡，適應外在環境的變化。

本文發現社交投入雖為企業經營必備之道，但是過去積極投入多是出於無奈，制度環境的缺陷，使得政企關係孟焦難離，而今市場機制越趨健全，帶給企業與官員的是機會與壓力，無論是地方官員和企業都必須適時調整網絡關係，方能在市場競爭生存。進一步的結論，將在以下分點說明。

一、政企關係網絡的再轉化

本文透過對公關支出模式的探究，從對象、目的、型式三種不同面向切入。從公關對象上而言，企業不再認為與官員關係是企業經營最重要的助力。事實上，在原始的假設之中，「關係」網絡是因應外在環境變化成本最低的方式。但是研究發現剛好相反，許多訪談對象不約而同的認為與地方官員的「關係」並非一帖好藥，甚至可能加速企業衰亡，過度鑲嵌於地方官員有時候不是助力，反倒是阻力，突顯了企業的自主性。

而這樣的轉變，則進一步從公關目的和公關型式來觀察。回溯到本文欲以對話的理論，乃是 Wank 對政企關係的觀察。在 Wank 的觀察，中國在市場力量進入後，企業從市場機制中獲取更多的資源渠道，使得企業力量自主性提升，得以提升企業的談判地位，因為兩者利益是既互賴又互為鑲嵌，企業手上握有一定籌碼與官員周旋，而不至任人宰割，換言之，「互賴與對等」是建立在雙方的籌碼上，也就是利益之上，但是在本研究中要進一步提出的是，這個結構並非牢而不破，而是逐漸被「市場」力量所改變。

我們可以發現近幾年來世界經濟疲軟，中國沿海許多省份面臨出口消退威脅，連帶影響地方稅收，地方順勢將這股壓力轉嫁地方企業，台商等外資則是首當其衝。曾經是天之驕子的台商都無法再透過綿密的「關係」讓企業倖免於成本上升的事實，顯現官員對企業不再是採取保護的態度、對企業採取選擇性的支持。甚至逐步健全制度環境、平衡發展與生態考量、消弭社會衝突…等目標列為地方的發展目標。

而另一方面，企業為了因應市場激烈競爭，無不兢兢業業對企業管理投注大量心力，「超微利潤」的時代來臨。少了互相支持的條件，則需要進一步的修正 Wank 的論證，本文認為當外在結構改變，政企之間互賴的基礎產生微觀變化，彼此互賴所需條件也漸漸消退。我們觀察到企業適時調整關係網絡因應市場所帶來的挑戰，官員角色重要性對企業而言不復以往，原本的「等級關係」也逐步轉化為「對等關係」，企業與地方官員。

而「對等關係」則透過體現企業自主性的選擇與官員交往距離。一位訪談對象為政企關係下了一個註解—「有點黏又不要太黏」，其實突顯企業的自主性，得以在網絡之間自由進出。而「有點黏又不要太黏」的關係，其實也呼應耿曙所

提出的「有限關係」的概念。一方面政企的關係網絡事實上是隨著市場所牽動，當外在壓力越大，企業會有自主意識的自我改造關係網絡，只有適時調整關係網絡的企業才能在市場之中生存。另一方面，當企業將公關對象重心放置商業夥伴，其實說明同時開始疏遠地方官員，地方官員與企業逐漸成為兩條平行線，兩者所考量的皆是如何在市場斬獲，而非互相取暖。

而依然沉溺過去享特權的美好時光，在這些汲汲營營的台商眼中，這些台商終究要被市場所淘汰，因為靠官員口延殘喘，只能解決短期的困境，並不能鹹魚翻生，「靠自己」成為彼此的共識，多數認為與官員應該保持「有點黏又不要太黏」的關係，才是最好的距離，因為官員早已不是扮演給予企業資源的角色，而企業生存的關鍵也非來自官員的保護，兩者的連結點則是建立在稅收關係以及企業是否符合地方發展策略所需。

擺脫依賴，提高企業自主是迎向市場的必要條件，在我訪談的許多企業之中，多數負責人對於公關社交多數是興趣缺缺，最大的主因乃自於企業經營頗受市場考驗，企業的經營優勢絕非來自官員保護餵養，而是致力提升企業研發管理，而不被協力網絡所淘汰。與此呼應的是，當我們持續觀察市場力量如何持續鑿痕中國，中國的市場之路雖有些許顛簸，但從上而下皆表現出為市場服務的趨勢，而「市場」與「國家」絕非截然劃分，這一點從地方積極改變發展戰略，具體落實在官員追求政績的層面。

當然，這樣的推論可能稍加輕率，不過當企業也感受到來自地方官員要求企業積極轉型，提出許多優惠政策來鼓勵企業提升自我競爭力，這些資源獎勵的是體質優良切合發展所需的企業，從這點來看，如果再用「利益共生」的視野來分析，解釋力度也可能稍嫌不足。因為，本研究發現，「利益共生」是建立在彼此的相互需要的前提之下，但是這個前提建立在企業有能力提供官員政績更大的基礎之上，企業能夠雨露均霑。與過去尋租取得，互惠共生的模式都有很大的差別，這也說明了政企關係與過往相比，「互惠」、「共生」之內涵都有其轉化。

二、經營關係的技術：關係「面向」的多元化

一般而言，當我們在分析關係時會從文化、結構、工具三種面切入。而從結構切入如 Walder 試圖去解釋新傳統主義產生的結構條件，而吳介民的研究也突顯制度環境的紛沓雜亂，必須仰賴緊密的「關係政治學」。而從工具面切入，則

是強調個體的理性，透過權力的運作，來達到個體化的利益。但是無論從文化還是結構條件，事實上都充滿濃濃的工具性色彩。

在本研究中，「關係」作為企業因應制度環境的重要工具，但是有別於以往的研究，關係已經不能單純的只用追求利益或降低企業成本的工具性角度來看待。本文主張應該從情感文化關係來觀察企業經營關係的技術，如同本文企業公關支出模式中發現，企業除了與地方官員餐敘，與處理相關事務的基層辦事員，如稅務、關務等…，都須仰賴信任與情感，才能相互結合，這種情感性的交往事實上絕非刻意，當然不能排除目的性的交往，但是我們不能忽略企業與地方官員的「關係」品質建立在友情、信任之上，互相幫忙與協助，並不能等同過去文獻將「利益」至於最主要的分析的面向，將利益作為極端的表現形式，例如「權力商品化」、「尋租」這些角度。

Guo 梳理了感情維度和關係品質之間的關係，他將「關係」分為高工具、高禮儀、高道德、高情感四種，但是這樣的分類則是太簡單的把關係的特質混為一談，Guo 自己也認為這四個維度彼此都有並存的空間(Guo, 2001)。所以我們可以進一步推論這些維度都與情感有或多或少的關連。如果我們只是單純的從利益的角度來進行分析，像吳介民提出的「同床異夢」從利益角度切入，一但利益無法獲得滿足，兩者的關係立即切斷，企業會另尋其他婆婆，這種脆弱關係在現今的東莞已經少見，也不容易建立。

本文發現，從企業經營關係的技術我們可以發現「信任」情感是與官員維繫關係最重要的基礎，任意勒索或者是居心不良的官員，早已被企業列為拒絕往來戶，並且極力保持距離。但是企業常面臨的辦事無效率以及資訊來源不充分等情況仍然需要透過「關係」來填補，面對這些制度缺陷，金錢物質可能是一種方式，但是對企業來說並不是最好的方式。特別是在欠缺信任的情況之下，企業更有可能病急亂投醫，常常是白忙一場，於是仰賴長期交往，具有信任基礎的「官員」才是企業長期經營的對象與目的。

在進行訪談的時候，也曾目睹官員串門子，泡茶聊天，因為願意與之來往的地方官員在台商眼中的角色並不是「官員」，反而像老朋友一般自然，不刻意牽涉特殊利益，而是寒暄和問候。這種人情往來的關係，在生日、日常節慶、互相送禮，而平常有任何需要協助的時候，官員也竭盡所能提供解決之道，避免企業陷入無妄之災，這種小恩小惠與我們一般認知的社會禮儀並無太大差異，物質交

流是一個維繫關係品質的媒介，互動經由日積月累逐漸加深，「關係」藝術透過不同的方式進行交流與替代。

這類官員具有多重角色，在企業負責人眼中他是朋友，可以互相往來，也是企業平常積極經營的對象，這類官員多為被許多台商認可，得以打進台商的社交網絡。據訪談對象所形容，這類官員大多是會做事，真正關心台商發展的官員，不會刻意為難台商，並給予台商許多資訊，得以避免誤觸法律而不自知。企業經營這些關係的形式並非建立在物質層面，更多是來自長期情感交流所累積下的資本。尤其稅務、關務的複雜性絕非企業所能夠掌握，官員如要找麻煩任何一家企業都不能倖免，或多或少都會有說不清的地方。要避免這樣的情況，如有一位信任的官員提供資訊，並教導企業如何進行關務和稅務的申報才會合法，這對企業來說是很大的助益。

而企業對於官員的回報則是透過協助地方建設，配合官員所推行的政策指標壓力，以及提高企業形象，成為官員的招商廣告，這比利用金錢來維繫關係更為有用，也鞏固了「關係」的品質。這層關係所建立出的「品質」不僅有助於減少官員任意的勒索，企業也能自主的網絡之中進出，並能夠靈活的透過這層關係，為企業取得珍貴的資訊，減少交易成本，顯現企業經營關係的技術不再是以利益作為工具。

總言之，要理解企業經營「關係」的技術，如果只是單純透過利益的互惠來觀察，其實並沒有太多的價值。透過利益所築成的關係鏈的脆弱性無法解釋現今政府官員與企業互動的面貌，但是進一步對「關係」內涵的理解，也能夠解釋政企之間雖然在表面上互惠互利，但是更深一層的來看是由信任與情感基礎堆疊而成，這樣的關係品質不僅穩固，更能夠有待時間考驗。

三、企業社會責任概念湧現

本文的另一個研究發現是，企業社會責任（CSR, Corporate Social Responsibility）³⁸的概念在企業之中漸漸蔓延。往昔台商初到中國，低廉的勞動成本與法規寬鬆的環保標準，為企業省下不少成本，隨著發展規模漸趨穩定，再

³⁸ CSR 的概念經過多年發展以來受到社會、企業、政府的關注，世界永續學會（WBCSD）將 CSR 定義為「企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。」由此可見，企業做為社會主體，除了追求利潤，同時有責任主動承擔社會其他主體的生存與發展。

加上外在環境的壓力，企業開始逐步調整為永續經營的策略，不再一切以利潤為導向，CSR 的概念與本研究探究企業究竟是否有將企業週遭的利益相關者納入，而不再只是將重心放至在官員身上。

我們發現許多受訪者都承認現今企業的經營環境已經從傳統的投資→生產→銷售→賺取利潤的模式逐漸轉變為受到企業利益相關者影響的多元環境。企業的利益相關者如政府、投資者、商業夥伴、員工、消費者、社區等，其實深深影響企業的發展。雖然在本文的發現中，企業對於確切的 CSR 的概念雖然不是很清楚，但是都關注到企業必須與這些利益相關者相處共存。

全球知名電子品牌最重要的代工廠，鴻海集團「富士康 12 連跳」員工自殺事件引起全球關注，這起案例說明企業無法忽視企業社會責任的議題。如果本文欲以探究企業的公關模式與過去「做公關」的內涵已經有所不同，過去針對官員「做公關」、「拉關係」，最重要的目的是降低生產成本，然而現今所謂的為企業做「公關」最重要的是提昇企業形象。「富士康 12 連跳」事件重創鴻海的企業形象，許多國際品牌為了避免被牽連，紛紛要求撤單與富士康切割，都說明企業如果無法再企業成長之外，將利益相關者納入企業同步發展的策略，那麼假以時日終究會引起利益相關者的反撲，屆時，將使得企業蒙受重大損失。

企業作為一個社會主體，面對日益惡化的經營環境，企業周圍的利益相關者給予企業不少壓力。事實上，企業作為經濟的基本組織，同時也是社會的基本組織，企業不能只要求追求利潤最大化，同時也要兼顧企業周圍環境的生態穩定，在訪談的過程中，許多企業大談的並不是與官員的關係如何緊密，而是凸出企業價值與企業文化，表現出永續經營的企圖心，顯現企業經營的心態與策略與過往相比都有不同的改變。

哈佛大學教授 Michael Porter 認為 CSR 應該是企業核心的營運策略之一，而不只是作為提升企業的公共形象手段。³⁹ 這樣的概念其實在訪談企業的過程中，都能夠發現企業正逐步落實。以勞工待遇而言，許多企業都認為工作環境的改

³⁹ Michael Porter 建議可從兩方面來切入作為企業實行 CSR 策略的參考。首先必須考量企業對社會有哪些衝擊？其次，哪些因素會對企業營運環境產生影響？Porter 認為越來越多人開始關注企業對社會產生衝擊時，便會開始監督企業的一舉一動。尤其是當政府已經無法解決公共領域的問題時，便會開始要求企業承擔更多的社會責任。以往企業只要關注顧客，適時回應社區對企業的壓力即可，但現在越來越多的行為者開始對企業發出警告時，企業不能忽視這些聲音。詳見請參閱 Porter, M. E., and Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12 (December 2006), pp. 78~92.

善，宿舍環境的管理與福利，甚至成立員工福利委員會為員工規劃生活需求以及薪資合理化這些的加總是企業發展最重要的基石，因為訴求「員工價值」影響的不只是企業生產效率品質的穩定，更代表員工與地方政府看待企業的形象。

對企業來說，唯有將 CSR 作為企業經營策略的一部份，並且轉化成為提昇企業聲譽以及企業形象才能有效將成本轉化成企業對外公關的一部份，進而謀取更佳的企業利潤。所以企業應把 CSR 做為提昇企業競爭力的策略，而非只是成本，才能永續生存與發展。⁴⁰

而從企業的公關支出模式來看，最大的轉變就是不再侷限在地方官員身上，在市場競爭壓力越來越大，以及經營環境對企業的成本越來越高的時候，企業不再如往昔一般汲汲營營於社交地方官員，而是加速企業蛻變。而背後的涵義顯明中國健全市場轉型之路方向不變，無論是政府與企業都展現出理性層面，彼此都了解「發展才是硬道理」。

而 CSR 的概念逐漸在企業之中發芽，其實反映的是中國經營環境的改變。中國希望擺脫「世界工廠」走向「世界市場」，在現在看來還有許多問題有待克服。但是這個方向絕對不會改變，而企業也不可能置身事外，對於有心在中國繼續開拓疆土的企業來說，中國的市場轉型之路，「轉型」不只是制度上的改變，企業在心態上與實際作為上都必須符合時勢所需，否則將無法厚實發展資本，在下一個三十年成長茁壯。

⁴⁰ 過去企業實行 CSR 大多為为了提高企業形象和聲譽，而將重心放在對政府、媒體、顧客的公共關係上，但這是無法持久的。因為經營環境變化迅速，企業要長久經營就必須同時跟上改變的腳步，否則便會失去競爭力。CSR 是企業除了遵守法律、保護環境、照顧勞工...之外，更要同時積極主動尋求對社會具有正面意義的價值與策略。而 Porter 更近一步的闡述說，企業最必須關注的就是「效率」和「影響力」，企業可以透過製程的改善，以及減少有害物質的排放與使用，並且清除自己所造成的汙染，換言之，只有透過提升「效率」才能進一步提高「影響力」。



參考文獻

- 朱炎著，蕭志強譯，**台商在中國：中國旅日經濟學者的觀察報告**（臺北：財訊，2006年）。
- 吳介民，「同床異夢：珠江三角洲外商與地方之間假合資關係的個案研究」，收錄於李思名等編，**中國區域經濟發展面面觀**（台北台灣大學人口研究中心、香港：浸會大學林思齊研究所，1996年），頁175~217。
- 吳介民，「虛擬產權與台商的『關係政治學』」，收錄於鄭赤琰、張志楷編，**臺商與兩岸關係研討會論文集**（香港：嶺南大學/香港海峽兩岸關係研究中心，2000年），頁220~240。
- 吳敬璉，**當代中國經濟改革**（上海：上海遠東出版社，2004年，修訂版）。
- 沈洪濤、沈藝峰，**公司社會責任思想：起源與演變**（上海：上海人民出版社，2007年）。
- 邢幼田，「台商與中國大陸地方官僚聯盟：一個新的跨國投資模式」，**臺灣社會研究**，第23期（1996年），頁159~182。
- 周雪光，「『關係產權』：產權制度的一個社會學解釋」，**社會學研究**（2005年2月），頁1~31。
- 柏蘭芝、潘毅，「跨界治理：臺資參與昆山制度創新的個案研究」，**城市與設計**，第15/16期（2003年9月），頁59~91。
- 耿曙，「中國大陸的制度轉型與經濟奇蹟：相關文獻的評析」，載於何思因、陳德昇、耿曙編，**中國大陸研究：方法與成果**（台北：政大國關中心，2003年），頁179~201。
- 耿曙，「珠三角逃亡潮？全球鑲嵌、土地資源與珠三腳台商的策略選擇」，論文初稿發表於中國區域經濟發展與台商未來研討會（台北：國策研究院、台灣產經建研社主辦，2008年4月24日）。
- 耿曙，「國家解釋的再思考：市場化、全球化、與昆山政企關係」，論文發表於台商大陸投資：東莞與昆山經驗學術研討會（台北：政治大學國關中心主辦，2006年11月25-26日）。
- 耿曙，「邁向市場：轉型中的中國地方政企關係」，收錄於宋國誠、王瑞琦、耿曙編，**21世紀中國，全球化與中國之發展**（台北：政大國關中心，2002年），頁391~412。
- 耿曙、林瑞華，「制度環境與協會效能：大陸台商協會的個案研究」，**台灣政治學刊**，第11卷第2期（2007年12月），頁93~171。

- 耿曙、陳振偉，「揮別發展型國家？昆山地方治理模式的轉型」，**政治學報**，第 37 卷第 6 期(2005 年 6 月)，頁 139~171。
- 高長、許源派，「制度環境衍生的交易成本與大陸台商因應策略之探討」，發表於致理技術學院展望兩岸經貿關係研討會(台北：致理技術學院，2004 年 10 月 15 日)。
- 張弘遠，「中國大陸嫁接式市場化改革：地方政府角色與企業行為」，**中國大陸研究**，第 44 卷第 1 期 (2001 年 1 月)，頁 35-68。
- 張家銘，**臺商在蘇州：全球化與在地化的考察** (臺北：桂冠，2006 年)。
- 張家銘、江聖哲，「蘇州台商的政企關係：制度鑲嵌與比較觀點的考察」，**政治學報**，第 44 期 (2007 年 12 月)，頁 25~65。
- 張家銘、邱釋龍，「蘇州外向型經濟發展與地方政府：以四個經濟技術開發區為例的分析」，**東吳社會學報**，第 13 期 (2002 年)，頁 27~75。
- 陳志柔，「市場過渡或權力轉換？：中國大陸城市居民的財富分配與地區差異」，收錄於劉兆佳，尹寶珊等編，**市場、階級與政治：變遷中的華人社會**(香港：香港中文大學亞太研究所，2001 年)，頁 115~142。
- 陳志柔「中國大陸農村財產權制度變遷的地方制度基礎：閩南與蘇南的地區差異」，**台灣社會學**，第 2 期 (2001 年 12 月)，頁 219~262。
- 陳明璋，「台商在東莞、昆山投資經營模式之探討」，發表於台商大陸投資：東莞與昆山經驗學術研討會(台北：政大國關中心主辦，2007 年 10 月 28-29 日)。
- 陳德昇，「東莞與台商治理策略、績效與轉型挑戰之比較」，發表於台商大陸投資：東莞與昆山經驗學術研討會(台北：政大國關中心主辦，2007 年 10 月 28-29 日)。
- 曾紀幸，「台商在大陸之企業網絡與關係網絡之研究」，**企業管理學報**，第 62 期 (2004 年 9 月)，頁 79~116。
- 程永明、蔡明田，「不完全市場下之關係哲學對臺灣製造業進入大陸模式與績效影響之研究」，**人文及社會科學集刊**，第 16 卷第 4 期 (2004 年 12 月)，頁 533~577。
- 楊友仁、夏鑄九，「跨界生產網絡之在地鑲嵌與地方性制度之演化：以大東莞地區為例」，**都市與計劃**，第 32 卷第 3 期 (2005 年)，頁 277~301。
- 鄭政秉，「交易成本和外商在大陸尋租行為」，發表於海峽兩岸財經與商學研討會(台北：東吳大學主辦，2002 年 4 月 22 日)。
- 邊燕傑，「美國社會的中國社會分層研究」，收錄於邊燕傑、盧漢龍、孫立平編，**市場轉型與社會分層：美國社會學者分析中國** (北京：三聯書店，2002 年)。

英文文獻

- Bian, Yianjie, "Bringing Strong Tie Back In: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China," *American Sociological Review*, Vol. 62, No. 3 (June 1997), pp. 366~385.
- Donaldson, Thomas & LEE E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1(1995), pp. 65~91.
- Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984)
- Freidman, Milton , *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962).
- Granovetter, Mark, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," in Mark Granovetter. & Richard Swedberg eds. *The Sociology of Economic Life* (Boulder, CO: Westview, 1992), pp. 53~81.
- Huang, Yasheng, "Web of Interest and Patterns of Behavior of Chinese Local Economic Bureaucracies and Enterprises during Reforms," *China Quarterly*, No.123 (September 1990), pp. 430~58.
- Huang, Yasheng, *Inflation and Investment Controls in China: The Political Economy of Central-Local Relations during the Reform Era* (Cambridge & New York: Cambridge University Press, 1996).
- Keng, Shu, *Making Markets Work in Rural China: The Transformation of Local Networks in a Chinese Town, 1979-1999* (Ph.D. Dissertation, University of Texas at Austin, 2001).
- Lin, Nan, "Local Market Socialism: Local Corporatism in Action in Rural China," *Theory and Society*, Vol. 2, No. 3 (June 1995), pp. 301~354.
- Manne, Henry G. & Henry C. Wallich, *The Modern Corporation and Social Responsibility* (Washington DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972).
- Moon, Jerry, "Contribution of CSR to Sustainable Development," *Sustainable Development*, Vol. 15, No. 5 (2007), pp. 293~306.
- Nee, Victor & Rebecca Matthews, "Market Transition and Societal Transformation in Reforming State Socialism," *Annual Review of Sociology*, Vol. 22 (August 1996), pp. 401~435.

- Nee, Victor & Yang Cao, "Path Dependence Societal Transformation: Stratification in Hybrid Mixed Economies," *Theory & Society*, Vol. 28, No. 6 (December 1999), pp. 799~834.
- Nee, Victor, "A Theory of Market Transition: From Redistribution to Market in State Socialism," *American Sociological Review*, Vol.54, No.4 (October 1989), pp. 663~81.
- Nee, Victor, "Social Inequality in Reforming State Socialism: Between Redistribution and Market in China," *American Sociological Review*, Vol. 56, No. 3 (June 1991), pp. 267~82.
- Nee, Victor, "The Emergence of a Market Society: Changing Mechanisms of Stratification in China," *American Journal of Sociology*, Vol. 101, No. 4 (January 1996), pp. 908~49.
- Oi, Jean C., "The Collective Foundation for Rapid Rural Industrialization," in Eduard B. Vermeer Frank N. Pieke. & Woei Lien Chong eds. *Cooperative and Collective in China's Rural Development: Between State and Private Interests* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1998), pp. 93~109.
- Oi, Jean C., *Rural China Takes Off: Institutional Foundation of Economic Reforms* (Berkeley & Los Angeles: University of California Press, 1999).
- Oi, Jean C., "Fiscal Reform and the Economic Foundation of Local State Corporatism in China," *World Politics*, Vol.45, No.1 (October 1992), pp. 99~126.
- Oi, Jean C., "The Role of the Local State in China's Transition Economy," *China Quarterly*, No.144 (December 1995), pp. 1132~1149.
- Porter, Michael E. & Mark R. Kramer, "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review* Vol.84, No.12 (2006), pp. 78~92.
- Walder, Andrew G., "Local Governments as Industrial Firms: An Organizational Analysis of China's Transitional Economy," *American Journal of Sociology*, Vol. 101, No. 2 (September 1995), pp. 263~301.
- Walder, Andrew G., "Market and Inequality in Transitional Economies: Toward Testable Theories," *American Journal of Sociology*, Vol. 101, No. 4 (January 1996), pp. 1060~1073.
- Walder, Andrew G., *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry* (Berkeley & LA: University of California Press, 1986).

- Wank, David L., "Bureaucratic Patronage and Private Business: Changing Networks of Power in Urban China," in Andrew G. Walder ed, *The Waning of the Communist State: Economic Origins of Political Decline in China and Hungary* (Berkeley & LA: University of California Press, 1995), pp. 153~183.
- Wank, David L., *Commodifying Communism: Business, Trust, and Politics in a Chinese City* (Cambridge & New York: Cambridge University Press, 1999).
- Wank, David L., "The Institutional Process of Market Clientelism: Guanxi and Private Business in a South China City," *China Quarterly*, No.147 (September 1996), pp. 820~838.
- Wank, David L., "Private Business, Bureaucracy, and Political Alliance in a Chinese City," *Australian Journal of Chinese Affairs*, No. 33 (January 1995), pp. 55~71.
- Wu, Jieh-min, "Fictive Ownership and Paths to Privatization in Rural China," presented for the conference on Economic Reform and Institutional Change in China (Taipei: the China Studies Taskforce, Academia Sinica, April 28, 2000)
- Wu, Jieh-min, "Strange Bedfellows: Dynamics of Government-Business Relation between Chinese Local Authorities and Taiwanese Investors," *Journal of Contemporary China*, Vol. 6, No. 15 (July 1997), pp. 319~46.
- Zhou, Xueguang, "Beyond the Debate and Toward Substantive Institutional Analysis," *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 4 (January 2000), pp. 1193~1195.
- Zhou, Xueguang, "Economic Transformation and Income Inequality in Urban China: Evidence from Panel Data," *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 4 (January 2000), pp. 1135~1174.
- Guo, Xuezhi, "Dimensions Of Guanxi In Chinese Elites Politics ," *The China Journal*, No. 46 (july 2001) , pp. 69~90.

附錄一、訪談提綱

1. 請問現在對您而言，有那些制度改變對您公司造成影響？
2. 這些制度而言對您來說是否感覺到官方執行的壓力？與過去有什麼不同？
3. 對您們而言，如何處理這些制度改變所帶來的壓力？
4. 您覺得地方官員對您來說重要嗎？與客戶相比，那一個能夠為公司帶來真正的助益？
5. 可以簡單比較往昔現今你與地方官員的關係嗎？與地方官員交往的目的是否有改變？
6. 請問貴公司如何「做公關」？公關目的和公關方式與之前相比有何差異？
7. 對貴公司而言，勞工、消費者、社區、環保議題對貴公司的意義為何？
8. 「規避」與「落實」這些議題，對企業長期經營而言有那些不同意義？



附錄二、訪談對象一覽表

次序	個案編號	匿名	訪談日期
1	0907093	張經理	2009. 7. 9
2	0907142	葉會長	2009. 7. 14
3	0907151	林會長	2009. 7. 15
4	0907161	吳總	2009. 7. 16
5	0907162	葉特助	2009. 7. 16
6	0907181	張會長	2009. 7. 18
7	0907182	柯董事長	2009. 7. 18
8	0907221	凌姐	2009. 7. 22
9	0907251	蔡姐	2009. 7. 25
10	0907271	李總	2009. 7. 27

