

第三章 個案分析與概念修正

個案分析的目的是經由實證個案的訪談，了解初步概念化架構中概念變數的實際情況，據以從過去文獻所述許多概念中選取攸關的變數，以使理論的發展能夠切合田野情境，另外從個案訪談中也可以初步印證過去文獻對於相關命題的推論，最後從訪談中應也可以修正變數的操作性衡量問項。

個案研究的證據蒐集，可以來自靜態的文件、檔案記錄或動態的人員訪談；本研究資料主要來源是以文件和訪談為主。本研究依照初步概念化研究架構的重點，進行半開放性的訪談，訪談後並向個案公司索取相關文件資料。本研究一共進行四家個案廠商的訪談，受訪廠商的基本資料如表 3-1-1 所示，受訪的人員都是熟悉大陸營運的高階主管，大部份有長駐大陸的營運經驗。

表 3-1-1：訪談個案資料

產業	母子公司	訪談人員	駐大陸	訪談編號	訪談時間
化工業	A 公司— 南通子公司	母公司鄭總經理	無	一	50 分鐘
		子公司涂總經理	4 年	二	70 分鐘
		子公司業務簡經理	5 年	三	100 分鐘
		子公司採購陳經理	4 年		
化工業	B 公司— 天津子公司	子公司林總經理	3 年	四	70 分鐘
電子業	C 公司— 廈門子公司	子公司江總經理	7 年	五	70 分鐘
食品業	D 公司— 上海子公司	母公司王董事長	無	六	60 分鐘
		子公司業務曾副總	6 年	七	70 分鐘

所有的訪談都進行全程的錄音，並依據錄音製作成逐字稿，再寫成個案公司的簡介，之後進行跨個案的比較分析，並與文獻的內容進行比較。

第一節 個案簡介

一、A 公司個案

(一) 母公司簡介

母公司成立於 1973 年，生產 SBR、BR、TPE 及應用材料等合成橡膠，年產量已達 21 萬公噸。該公司 1996 年在大陸設置年產能 10 萬公噸的合成橡膠工廠，另外，2001 年在上海市興建年產能 1 萬公噸的摻配料廠，該公司近年內陸續取得 ISO9001、14001 的國際認證。

該公司股票於 1982 年 9 月上市，2004 年股本 60 億 9 千五百萬，營收 101 億 3 千 3 百萬新台幣，稅前 13 億 8 千 9 百萬新台幣，台灣母公司員工共 485 人。

(二) 子公司簡介

子公司位於江蘇省南通市經濟技術開發區，1996 年由母公司投資近 1 億美元，持股 62.44%，於 1998 年 8 月投產，2003 年產能提升至 12 萬噸。業務 85% 內銷、15% 外銷，子公司營收約佔母公司 30%。內銷的主力市場是在大陸的外資與台資，佔 70%，國營廠與鄉鎮企業佔 30%。

(三) 子公司興業導向

子公司進入競爭非常激烈的大陸市場，母公司的指令是「不能搶母公司的客戶」，所以目標客戶是大陸的國營輪胎廠，少部分是個體戶。子公司為了競爭必須大力開發原料新供應商，陳經理描述如下：

「當時透過各種關係調查競爭同業，到底用什麼原、副料及供應廠商，透

過調查後在原料開發上進程很快，除了少數一些專利原、副料或是國外大客戶不能換之外，目前超過 90%以上的原、副料都開發出來，對降低成本、提升競爭力有非常大的幫助。、、、另一重點是重油的採購，此重油原本是從中油來，中油也沒有賺多少，但是公司一定要給中油壓力，所以開發新的供應來源，、、、從泰國、新加坡去開發新供應商」(訪談三)。

新產品的開發、新通路的拓展及打入新市場是子公司最重要的任務，簡經理描述如下：

「初期業務拓展時遇到最大的問題是打不進他們的圈子，做 premarketing 時非常痛苦，、、、，後來透過關係聘請北京橡膠設計研究院退休員工當顧問，、、、，利用顧問人脈關係順利拜訪輪胎廠；另外利用顧問關係了解大陸客戶的需求，發現客戶希望的是硫化速度很快的產品，子公司沒有這種規格，因而開發三個國標（國家標準）1500、1502、1712 新產品。

當時國標產品開發不出來，請母公司評論，但母公司也沒辦法，已經超越過去經驗與客戶的要求。、、、，後來從原料廠商那邊發現競爭廠商齊魯的一篇技術報告，可以解決問題。、、、這是子公司技術人員解決新產品的開發問題」(訪談三)。

在行銷策略上顯然不同於母公司，必須盡量開發利基市場並重新定義事業任務，簡經理描述如下：

「當時發現有些產品一直處於劣勢，因而，必須找出競爭者的弱點，、、、市場調查發現：大陸的加油膠不到 20%，台灣用到 40-50%，日本 50%以上。、、、分析後公司決定從小眾的利基市場切入。、、、在公司推動下，現在大陸加油膠用量已經成長到 30%以上，A 子公司也是靠此利基市場賺錢」(訪談三)。

子公司不斷進行產能的擴充與產品、製程的改善，陳經理說明如下：

「大陸市場夠大但是競爭也是最激烈的，全球的產品都來，、、、，吳總就開始從原材料、製程、能耗各方面去施壓改善，、、、。推動反傾銷，剛開

始時困難重重，推了二年多，、、、，總算整合成功一起去打官司，最後打贏了，、、、。這樣的結果確保子公司新生產線的繼續擴展，另外三家國營廠商也紛紛擴充產能」(訪談三)。

至於在開發新應用市場、新應用產品與原先 SBR 用途都差不多。子公司也沒有被賦予開拓非相關新事業的任務，也不需要尋找本業外的各種事業機會。整體而言，A 子公司的興業導向屬於高的程度。

(四) 母子公司間關係

負責人是任在母公司 20 年以上業務經驗的員工，熟悉母公司運作與各功能單位主管的關係良好，擅長溝通，專業能力與判斷佳，因表現良好被派駐大陸開拓業務。在剛接手時首先建立溝通機制，因為不可能什麼事都靠總經理與總公司溝通，盡量培養與母公司各功能經理間的管道，充分分享各種資訊、相互了解，了解彼此的優缺點，知道雙方可以掌握何種有用、即時的資訊，願意分享，逐步建立共識及有效溝通的機制。一開始互相不信任，此機制經過三年磨合，信任慢慢建立起來。涂總經理說明如下：

「兩邊充分資訊交流，充分理解，因為不可能什麼事都靠總經理與總公司溝通，、、、。一開始因為雙方的不了解，所以有很多的猜忌，經過這麼多年的溝通磨合雙方才較了解，他的長處在哪裡，我的長處在哪裡，、、、，我可以掌握哪些資料，你這邊不見得掌握的了。至少花三年把溝通的機制建立起來，不只是高階主管，而是在重要功能之間的溝通，知道彼此間的優點及掌握何種有價值的資訊，而且願意互相分享」(訪談二)。

與母公司之間的信任與溝通是重點，涂總經理描述如下：

「我在公司夠久、人家認為我的專業夠強，專業判斷，總經理基本上認同我的判斷不會太離譜，夠專業，信任我，認為我的決策不會太離譜。、、、我有想法後可以跟總公司各個單位都去溝通，可以講出我的道理來，尤其當需要

用總公司資源的時候知道要找誰，也許5分鐘就可以解決，其他的人可能五天都不一定能解決同樣的問題」(訪談三)。

整體而言，A 子公司與母公司之間的關係是相當密切，屬於中偏高的程度。

(五) 子公司地區網絡關係

子公司是南通經濟特區的第一家台資企業，當初設立時南通市政府全力促成，市政府化工局局長、當地合資廠商南通石化派專人不斷往北京溝通，當時中央化工部長也是南通人，如果沒有這些關係是不可能獲得中央政府批准的。公司成立時，代表南通市政府與北京打交道的專人成為子公司的副總，陳經理有以下的描述：

「他有許多人脈，解決許多雜七雜八的事，如設備進口要免稅、環境評估的程序等。在開發區該公司一向是標竿企業，投產後三年內就開始賺錢，繳了許多稅，受到市政府與開發區的重視與尊重。

為了拓展新業務該公司聘請北京橡膠設計院的顧問，以打入國企市場，並請設計新配方以打入加油膠利基市場。與顧客的關係，從國營廠與鄉鎮企業切入，教導他們技服的觀念，業務及售後服務的技術人員經常是一個 team 去跑，還教顧客改配方，解決他們的技術問題。在取得主要原料上，總經理可以與大陸最大供應商中石化弄上關係，然後從揚子石化、上海石化來供應丁二烯；可以開發各種副原料，超過9成都已經是當地供應，可以有效的降低成本。消泡劑找的新供應廠商合作開發」(訪談二)。

與顧客及供應商有許多的技術與市場情報交流，鄭總經理描述如下：

「我們每年辦兩次商展會，一次廣州、一次北京，請供應商與顧客來介紹集團、產品到加工技術，分享市場資訊及在技術服務上發現一些解決問題的方法，、、、，辦完了請他們吃飯，很多人會來問問題，我們會試圖解決」(訪

談一)。

重要的事業關係如海關，因為大部分的原料還是要進口，也需要出口；財稅單位免得天天來查你；另外，公安，若員工出了什麼事情，牽涉到跟生命財產有關的工安很需要；勞動局查勞保健康保險有無。

通則而言，因為大陸仍是較為人治的運作。關係是必要的，陳經理說明如下：

「業務、logistic、碼頭、採購等。碰到什麼問題就找當地的資源來解決，各個領域都一樣，像修護、儀電，各個層次也是，雜七雜八沒辦法解決的，不是台灣經驗可以 cover 的，就要想辦法利用當地的資源」(訪談三)。

整體而言，A 子公司與顧客、供應商的關係程度相當高，與政府單位的關係屬於中偏高程度。

(六) 子公司環境

大陸是一個人治社會，鄭總經理、陳經理的說明如下：

「操作上要有一個限度，、、、，譬如說大陸有一個叫『擦邊球』或者灰色地帶，你可能可以稍微踏灰色地帶，但是要很小心不要踏過頭。大陸的法規有一個特點就是行政裁量權特別大，因人、因時就不同，或是位置換、一個人講得也不同」(訪談三)。

「經濟法制面環境對經營的影響，主要是在任何企業被縮銀根就很難過了，至於外匯管制現在沒有管制那麼嚴。怕的是宏觀調控緊縮銀根，台商投資不一定是大陸鼓勵的，像鋼廠到處建，中共說鋼廠的錢不貸，一拉起來就很慘，國家的機器蠻有效率的」(訪談一)。

在產業上的競爭也是非常劇烈，涂總經理說明如下：

「產業結構制度造成很多產業沒有競爭，中石化系統財大氣粗，靠的是資

源取勝，不是靠管理也不是靠技術，但是相對的私有企業非常厲害，連中石化自己都承認，一遇到私有企業也發現競爭很吃力，子公司怕的是那些私有企業，將來最大競爭對象不是中石化，因為中石化那種大鍋飯心態全世界皆然」（訪談二）。

對 A 子公司而言，政策不確定性與競爭不確定性屬於中偏高的程度，而產業不確定性則數屬於中等不確定程度。



二、B 公司個案

(一) 母公司簡介

母公司成立於 1954 年，主要業務是各類工業/消費用粘性膠帶、商標紙及軟性電路版等之研發、生產及銷售，在全世界均有銷售據點，產品暢銷全球具有世界性的知名度。該公司 2004 年營收約 60 億新台幣，員工約 1800 人。

(二) 子公司簡介

子公司位於天津市泰達經濟技術開發區，1992 年由母公司投資近 1 千 8 百萬美元 100% 持股，1994 年開始營運生產，是母公司在大陸唯一的生產據點，現有員工約 220 人。業務 60% 內銷、40% 外銷，外銷是經由母公司的銷售通路行銷到全世界，內銷中的 60% 是賣給其他子公司在華中與華南的市場，40% 則是由子公司在華北自行銷售，子公司的整體營收約佔母公司 30%。

母公司對子公司的定位是橡膠系列為主的膠製造中心，改善新產品及新原料的開發中心，是一個獨立生產銷售的營運單位，但不是全新產品研發單位，也不是採購中心或是財務調動中心或是倉儲中心。

(三) 子公司興業導向

子公司在大陸最重要的工作是開發許多新產品、新原料、新供應商，林總經理描述如下：

「在大陸市場開發新產品的重點是要有競爭力，有競爭力要做到比別人便宜，特性要差不多，這樣才能賺錢。、、最近幾年開發出來的幾個新產品都很有競爭力，它不是新應用，是新原料衍生的新產品，比別人便宜且特性品質一樣，這種新產品不一定在大陸銷售，可以利用集團這邊的通路，賣到海外去。、、到全球市場是很有競爭力，利用整個集團的通路，可以有很大的優

勢。另外有一些產品沒有自己生產，可以在大陸 outsourcing 進來，利用一樣的通路又可以出去，當地 OEM 非常便宜，子公司做品質的把關，經由集團通路賣到全球」(訪談四)。

子公司在開發新產品、新原料與新供應商上有許多的努力，但沒有開發新應用市場，也沒有進入新事業。林總經理描述如下：

「膠帶產品主要是皮與膠，皮去找比較便宜的皮，膠則是母公司的核心技術，配方、原材料子公司也不知道，以前原料都是很高檔的品質，都是由日本進口，但子公司可以請母公司協助找當地廠商供應，請母公司研究部的人，分析佔成本最高的原材料，比如是代號 A-1，並請母公司尋找大陸生產 A-1 的廠商，由子公司直接找供應廠商，問價格拿樣品，丟回台灣請母公司評估，另一方面大陸現場就試用，就這樣發展出新產品出來。

原料部分大陸現在什麼東西都有，這是在大陸設廠的一個很大優勢，現在整個成本都下降，在大陸生產的膠帶品質不是很頂尖，東西絕對可以用但在大陸市場沒有要求如此高，是很 commodity 的東西。因而，常利用大陸開發新產品、新原料、新外包供應商」(訪談四)。

而在製程的改善上也有空間，林總經理認為：

「製程技術上母公司是遠比大陸競爭者強，會利用當地的機器設備製造廠商，買進比較便宜的機器設備，改造後可以得到有競爭力的產品。基本上開發全新的產品、全新的應用都是母公司負責」(訪談四)。

在策略與組織結構上子公司與母公司不同，必須非常的靈活與機動，林總經理的描述如下：

「台灣沒有那麼靈活啦，在台灣沒有辦法這麼做，但是在大陸上是可以啦，在試新產品也是一樣，一個新的 chemical，誰先試？絕對是這邊，、、、要試什麼東西在海外非常快，我跟廠長說趕快去試試看隔天就好了，、、、行動很快，反應非常快，、、、包括薪資的結構也是一樣」(訪談四)。

整體而言，B 子公司的興業導向屬於中等程度。

(四) 母子公司間關係

林總經理清大化工所畢業，之前在台灣化工產業某上市公司工作，有二十五年以上生產製造、技術服務、工程建廠與研發管理經驗，後因進修某一國立大學的高階經營管理課程，與 B 公司創辦人的兒子成為同學，在原公司提前退休後進入 B 公司，先以特別助理身分在母公司歷練一年後，2002 年起外派至天津子公司接任總經理。

子公司總經理認為：母公司不可能什麼事都管。因而，子公司總經理能不能主動是很重要。派到海外那個總經理(負責人)真的非常重要，一定是母公司要是能相信、且是有能力的人，能獲得總公司的信任，這是最重要的。林總經理說明如下：

「關係當然也有其重要性，但一定是先要有母公司的信任。通常有與負責人特殊關係如同學或是親戚，另外是老員工，老員工經過長時間的觀察，表現優秀認為可以完全信任，若要從外面請的很困難。、、、在集團內我是一個異數，還是有關係進來的人但沒有一個留得下，因為母公司是 50 年的企業，尚未上市家族企業色彩仍然濃厚，若忽然間從外面找一個人進來要派到海外做總經理不容易，文化的融合難度很高。

在海外當總經理與母公司這邊各功能部門的人脈都要有，不是只有跟老闆的關係而已，還有跟太多單位、太多人的關係要去麼建立，這跟一個人的特質有絕對的關係，人是不是很容易跟人家溝通，不會說稍微講一下就跟別人要大聲，與其他的平行單位溝通是一個經常性的事情，平常電話溝通很多，一年回來七、八遍，回母公司時都要到各單位去走一走、看一看、坐一坐、聊一下，要去拉一些關係，人見面三分情」(訪談四)。

整體而言，B 子公司與母公司的關係屬於中等程度。

(五) 子公司地區網絡關係

與地方政府單位保持良好關係是很重要的，林總經理說明如下：

「與當地稅務單位、海關，勞動局、人事局等單位保持良好關係很重要，只要有進出口業務，稅務跟海關一定每一家都很重要，、、、勞動局、人事局牽涉的一些人員的問題，、、、，另外若有融資貸款當然銀行是很重要。

關係的建立是平常要去拜碼頭，、、、最主要是要有窗口，用地區的員工及台幹，如財務經理就有這個責任要把關係拉好，要喝酒就要去，送東西要送，要拜訪就要去，紅白包有一些甚至要用他的人，、、、公司現在有一個辦出口退稅的小姐，她叫核出口退稅的科長老師，公司的退稅都很漂亮。

關係好對經營就幫助不一定很大，但至少正規經營繳稅，相關單位不要整天來查，若是常來找麻煩，就很煩、、、」（訪談四）。

在與顧客及供應商的關係上，林總經理的說明如下：

「發展新市場、新產品只要正規的去找供應商來談，與供應商間的關係有些純粹是銀貨兩訖買賣關係，有些主要供應商就較密切會常往來，品質方面的問題大家討論，也會進行技術或市場資訊交流，有些甚至碰到問題，會共同想辦法解決問題，價格也可以攤開來談，還有客戶的特殊需求，可以反應給他，他會想辦法開發新的東西出來，大的廠商就會做到這樣，固定兩三個月一次，技術交流、市場資訊交流。、、、

業務是因為當地競爭模式不同，會為了客戶發展不同的東西，、、、，進行小改良小修正的客製化產品，會與一些客戶共同解決問題，一起發展新產品，、、、目前價格導向還是很強，即使定期拜會主要客戶但價格不好還是跑掉」（訪談四）。

整體而言，與顧客及供應商的關係密切程度屬於中偏高，與政府單位的關中等程度。

（六）子公司環境

基本上大陸法規執行的行政裁量權很大，而產業上的競爭也很強，林總經理的描述如下：

「台商去繳稅、加班費、員工保險要規規矩矩，環保要照標準要求。大陸很多生產廠商，不正規在生產，當地廠商可以跟政府談稅可以少繳或不繳，、、、員工也沒有什麼加班費，、、、有一些小廠商客廳就是工廠，哪有什麼開發票。台商是大廠又是外資，根本跑都跑不掉。

法規變化都還是陸陸續續有變化、、、，如最低工資一年年都在漲，漲得很快，大陸感覺到亂，就是亂在人治，一個規定下來，是可以用人去解釋的，就像增值稅 17%，當地的企業可以去談，連負債也可以跟銀行談，比如說國營企業欠銀行一億，可以去跟銀行談打一折，就還一千萬，然後把其他打消，竟然 OK 呢！

最大不確定性是行政裁量權，很多都是人治，是行政裁量權所致。法令也有，像環保法規都會改，消防也是，假設開發區有一家廠商失火，準備該死了，官員就一直來查挑毛病，加嚴、甚至抄家滅族啊，全部檢查，平常不管都可以，出事情就不同」(訪談四)。

大陸其實非常競爭，地區低價廠商很多，競爭性比其他地方還強。產品最不要求品質，最要求價格，競爭在那邊是最強烈的。在產業上的不確定性林總經理描述如下：

「大陸所有全球製造廠商都來，外商、台商、地區廠商，而且越來越大，不管高檔低檔次的都在那裡，所以既然集團有通路，子公司會跳離開那個地方到別的地方去競爭，賣到大陸以外的地區。產業的變動算很大，在大陸整個大環境是變動的、競爭很劇烈，有的東西已經沒有賺了還是要做，沒多久價格下降一次，沒多久又降一次，最後不得已撤出、放掉此市場」(訪談四)。

整體而言，B 子公司所認知的產業不確定性與競爭不確定性相當高，而政策不確定性則屬中等程度。

三、C 公司個案

(一) 母公司簡介

C 公司成立於 1979 年，從事以微處理器應用為主的系統設計／整合業務，經過二十多年來不斷研發與創新如今已發展成以「科技產品通路業務」及「自動資料收集產品研發、製造、銷售」兩大事業群為主，深耕自動化資料收集 (ADC) 及辨識系統產業，以自有品牌行銷全球。C 公司期許未來能成為遠東最大 ADC 產品供應商、全球工業級掌上型電腦前三大供應商。

該公司 2000 年 9 月公司股票上市，2004 年股本 17 億 9 千二百萬，營收 120 億台幣，台灣母公司員工共 850 人。

(二) 子公司簡介

總公司於 1998 年在廈門設立，下轄四個子公司，分別設在北京、上海、蘇州和廣州公司，母公司 100% 持股，2004 年共有員工約 100 人。2004 年營業額大約是 4 千萬人民幣，約佔事業部營收百分之十五。主要市場是大陸的當地台商，約佔六、七成左右，其他三成是當地的外資，當地客戶不到一成，透過經銷出去的也是以外資為主。

子公司是一個產品行銷、銷售與裝備的營運單位，核心的產品在台灣母公司製造，大陸子公司則是進行客製化的產品修改與裝配。

(三) 子公司興業導向

子公司銷售模式基本上是複製台灣的做法，經銷和直銷都做，子公司有直銷，下面的分公司經銷，只是地區不同而已。母公司原有賣到那邊去的既有客戶，屬於大陸區域則由大陸的子公司負責。如客戶在台灣採購，就由子公司在大陸進行售後服務，是一個自有

品牌的產品概念，只認品牌，在不同兩地服務。

子公司有關新產品、新市場開發上的做法較偏重於修改以適合各種顧客的需要，江總經理描述如下：

「產品沒有固定在什麼市場，新市場的開發不是優先，因為所有產業只要有機會都做，產品不是說 focus 在哪個產業，目前是商業和工業佔一半，商業結帳有商業用的，工業有工業用的，都可以用，產品簡單的像條碼接到電腦，複雜一點的是掌上型電腦，上面可以寫程式，不同的應用寫不同的程式。、、、全新產品開發並不在大陸，是在台灣。在大陸做量身訂做的調整，只佔價值的十幾%，產品核心的部分沒有變，但沒有一定量也不會做。

開發新市場有二種情形，一種是主動開發現在全新市場，這要教育市場，教育客戶，子公司沒有能力去教育市場；是客戶需要某種產品功能，子公司才被動去做。、、、新市場開發不是現在優先的目標，現在產品很單純但有廣度，台商電子業和台商服裝業這二個做得很好，、、、另一個就是零售業，都是以台商為主，像寶福妮是台商開的鞋廠，大潤發、家樂福、好又多...等都是台商」(訪談五)。

在組織與結構上因地理的因素及稅法的要求，與母公司有許多不同，子公司經營上最重要的是從母公司得到資源，使用當地的資源的機會較少，江總經理說明如下：

「我們廈門是總公司，上海、北京都是分公司，、、在台灣叫內部轉撥，但是在中國這就是買賣，要開發票。、、、在中國比較不容易做集中化的處理，在台北會計部集中，總務部集中，比較大的技術 support 都在台北，我們都是分散的，、、、各地都要有主管去 handle 這些事情，所以分公司主管可以說是台北一個公司的老闆了，除了不必籌錢外，與母公司之間需要很多的溝通，、、、，有問題也是需要尋求母公司的支援以解決問題，尤其是在資金調度上」(訪談五)。

母公司給子公司的任務是以本業為主，就是將東西賣愈多愈

好，沒交待去看那一方面投資的機會，因而在大陸不需要注意別的投資機會反應回母公司。整體而言，C 子公司的興業導向屬於較低程度。

(四) 母子公司間關係

江總經理在派任大陸廈門子公司前即在台灣母公司工作 12 年，其中超過 8 年以上是工廠生產的管理經驗，到 2005 年 11 月止派駐大陸已超過七年，認為要將海外營運做好最重要的是信任的問題，江總經理說明如下：

「業務做好必須與母公司保持良好關係，母公司有老闆還有其他的 support 單位，、、、與老闆之間的信任關係，還有文化傳承的問題，這就是我們公司的文化，如果需要特殊關係去 maintain 人際關係可能不必。、、、台灣人在大陸就靠信任這二個字，以我現在的薪水在大陸可以雇用二個博士，而且有十年工作經驗，經營公司的經驗，甚至比我們公司還大。、、、台商派去的人有幾種，第一種可能是自己的親戚朋友，有親屬關係的，這樣的企業蠻多的，上市企業大部分則是自己的員工做很久了，獲得信任且能力好就派過去，我們公司是偏向這一種，至於從外面找一個有國際經驗的總經理，大部分台灣企業這點做不下去」(訪談五)。

「同樣是做內銷市場，競爭對手是本地人，三塊錢人民幣吃飽一頓飯，外商去租一間房子一萬元美金，3M 的總經理在上海租一間一萬元美金房子，一個月薪水五千元美金，美國人就會做這種事情，、、、台灣講求的是一腳步一腳印，不管什麼公司都這樣，像鴻海、燦坤都是」(訪談五)。

關於溝通或資訊分享，母子公司之間溝通很順暢，也有許多機制進行各種資訊的交換，江總經理說明如下：

「電話拿起來就可以直接和董事長談，與母公司其他的部門溝通或關係，因為在台灣本來就有長久共事經驗，調過去後也會維持好關係，但不必要很特別，因為都很熟，有問題知道找誰，照規矩做就可以了。、、、因了解企業

文化和做事的態度，也了解企業願景與目標，能得到總公司的信任，也獲得蠻大的授權，動用超過五十萬以上人民幣的資源才要總公司核備，其他都自己做主，如行銷策略決定，不需要商量，除非覺得這個策略沒把握才會主動找母公司商量」(訪談五)。

整體而言，C 子公司與母公司的關係並不密切，屬於中偏低的程度。

(五) 子公司地區網絡關係

在大陸與顧客間必須保持頻繁的溝通，進行必要的資訊交流與取得信任，江總說明如下：

「大陸的台商或外商有一個趨勢，即採購由當地人擔任的比例越來越多，六、七年前隨便一個採購都是台灣人，現在都變大陸人，甚至中階主管都已經是大陸人，採購習性也在改變。以前台灣人只認台灣品牌，現在開始不同，可以接受當地的產品，競爭者就變多了」(訪談五)。

在爭取客戶上必須要與經銷商共同解決問題，江總經理描述如下：

「在台灣政府的案子很容易拿，在大陸幾乎不可能，關係的問題，人脈關係不夠，自己打不進去，都要和經銷商一起，大陸政府不像台灣一定會付錢，在台灣不管東西多不好，一、二年總會付你錢，在大陸可能收不到錢，所以我們對大陸政府部分較保守，如果經銷商願意付錢，那可以便宜賣，風險由經銷商負擔。大陸也像台灣一樣要公開招標，沒有特殊關係要和人家玩那就累了，這部分子公司較弱，目標在台資、外資。、、、國營廠更慘，曾經接獲內蒙傳真的訂單，要購買掃描器，報價後，下一封 mail 說要用羊皮交換」(訪談五)。

在與政府單位的關係上需要經營，江總經理的看法如下：

「跟海關的關係要長久，有什麼稜角比較知道，才不會那麼麻煩，模稜兩可時有關係就可以幫忙處理得較好，另外像法務、會計、銀行等關係的需要不

高，因為子公司只有一套帳。、、、但最重要的就是進關。、、、需與大陸什麼單位維持良好關係是見仁見智，因為那些人平時和你吃吃喝喝像兄弟一樣，遇到事情時還是要你按部就班，只是動作可以快一點，現在漸漸的像上海、廣州和廈門還蠻照規定做事，、、、子公司基本上不會想說要先找關係，而事先找法規，有了法規再來找關係，因為關係在別人」(訪談五)。

與顧客間的資訊交換也很多，倒是與供應商之間較少，江總說明如下：

「與客戶之間資訊交換的情況倒是很頻繁，經常交換市場資訊或經營的做法，技術交流也會有，因為我們的產品有時要整合系統的時候就會有，客戶信守承諾的程度還好，一般都是認知上的差異。大陸一般地區的供應商，說翻臉就翻臉一般來說是比較沒有誠信，比較重利益的關係，但是在改善中」(訪談五)。

整體而言，C 子公司與顧客的關係屬於中等密切程度，而與供應商及政府單位關係則屬於中偏低的密切程度。

(六) 子公司環境

對於大陸環境不確定性的看法，江總經理描述如下：

「大陸的制度基本上是有法律，有細則和執行的方法，執行的方法就是解釋權，還有不成文的規定就是當地的習慣，通常有這三塊，大陸的行政裁量權會因不同的地方而不同，但是進 WTO 以後，法律和法規的執行細則一直在修改，改得更透明、更容易遵循，在大陸模糊地帶愈來愈小，辦事情更容易找到依據，、、、以前找不到依據，現在要做什麼事、要準備什麼文件、需要多少錢、多少幾天，最近幾年條文都很清楚，執行細則什麼都有了，尤其工商登記、稅務登記多久要批好都很清楚。

進入 WTO 以後，大陸法律、施行細則一直在改，修改很多，光是去年年底我知道作廢的一些條文，在廈門的報紙刊出來，有二代版作廢的法條。、、、大陸對台政策、戰爭等會影響到台商的經營但這部分無法預估」(訪談五)。

有關產業的競爭基本上是非常的激烈，江總理說明如下：

「在台灣佔有率超過 50%，有能力排擠其他想進入的廠商，可在中國大陸幾乎沒那個能力，世界名牌第一、第二、第三都在那裡，而且比我們早去，他們早就看到那個市場了，競爭非常的激烈，在大陸是跟隨者」(訪談五)。

整體而言，C 子公司對政策的不確定性或產業的不確定性的認知屬於偏低程度，而對競爭不確定性是相當高的，屬於中偏高的程度。



四、D 公司個案

(一) 母公司簡介

母公司成立於 1970 年，秉持著「創新、認真、負責」的經營理念，於冷凍調理食品的領域深耕，在台灣掌控六成火鍋料市場及八成湯圓市場，是家喻戶曉的產品。為了強化經營體質，獲得 ISO 9001、CAS、CFFI 認證，導入 ERP 整合企業的資源，並成立物流加工中心，在 1999 年成為台灣第一家獲得 HACCP 認證的冷凍調理食品公司。

該公司 2004 年股本 1 億 9 千 8 百萬，營收約 22 億新台幣，台灣母公司員工共 800 人。

(二) 子公司簡介

1995 年在上海成立子公司，由母公司 100% 持股。在大陸 90% 以上是內銷華東地區市場，最遠到福建，不到 10% 外銷美國市場。2004 年子公司的營收約新台幣 6 億，在上海的員工約 450 人，從台灣去的幹部有 9 人。

主要市場是進入當地的超市與量販店，量販店以外資較多，超市都是當地廠商的，量販店約佔 30%，當地超市約佔 70%。除了全新產品開發、核心製造技術及國外重要採購由台灣母公司整合支援外，子公司基本上是一個獨立行銷、生產製造及銷售的運作主體。

(三) 子公司興業導向

該公司新產品開發都在台灣，在大陸則是進行改良修正，該公司曾副總描述如下：

「到那裡再調口味，因為南甜、北鹹、東酸、西辣不同，台灣與上海比較相同，但台灣比較甜，上海比較鹹一點，新產品都必須 GI (group interview)

試評分，七十分以上才能上市，不同的地方必須有不同的 GI 人員，在那裡口味調整的開發的人不少。也有培養研發人員，但還是跟不上，因為比較沒有練習的機會」。(訪談七)

該公司的生產製程都是台灣整套整廠過去的，並未在大陸開發新的專有技術，也沒有進入什麼新的事業，也沒有進入新的地區市場。新產品會在市場上有不同的定位，以進入新事業或是尋求新市場利基，該公司王董事長描述如下：

「銷售策略上必須做產品區隔，定位在高檔市場，從沙茶醬開始，沙茶醬在大陸賣得比台灣還貴，剛去的時候大陸沙茶醬是用美國的，美國比較鹹，市場要甜，用國外進口還要加工加煉乳，拿他們的就可以直接用，一樣的價錢，所以市場就打開了，現在價錢大概差三成，、、、，選用的原料也比較好。蛋白質市場是子公司調查過的要切入的目標市場。、、、超市、便利店、量販店通路不一樣行銷策略便不同，因為有不同遊戲規則」(訪談六)。

在開發新原料供應商、市場通路及市場新利基上，也是該公司的主力活動，曾副總描述如下：

「需要常常去開發新的原料來源，是一個很重要的工作。現在原料部分都會自動來，早期需要自己開發，因為人家不認識我們。、、、開發新的市場通路上也很重要，、、、在開發新的利基市場上，子公司曾經開發點心類給肯德基，但那是手工的，不是他們的專長，合作三年後，去年結束。以後有機會還是會想再開發新的利基的市場」(訪談七)。

整體而言，D 子公司的興業導向屬於中間程度。

(四) 母子公司間關係

子公司現任的負責人是母公司董事長的弟弟，去年開始比較常駐上海，之前曾副總經理在那派駐五、六年，派人的標準，第一是信任，第二是能力，都是公司較信任與了解公司目標及相同價值觀的資深員工，曾副總經理說明如下：

「實際上我們公司有個經營管理會，由老闆組成，有各部門主管會，實際上我們和台灣通，因為公司是由老闆四個兄弟所組成，工廠包括台灣，我們那裡的組織是屬於經管會，經管會成員是他們幾個頭，這幾個頭各有專長，管工廠的包括台灣通通管，資源是互通的，人也是互通的，業務部門的頭也一樣，只是我們今年才改變，原來我掌業務部門，資管部門也有一個人，但他也是屬總公司，工廠屬工廠的，企劃也有，那時沒有一個總經理在那裡駐守，都是這幾個老闆輪流，今年開始總經理制，二個頭一個總經理負責台灣的行銷，另一個負責大陸的，但他也是經管會的成員，、、、這些都是老闆比較信任的人，跟比較久的人，大家價值觀相近有默契，、、、在一起久了，彼此知道做事的態度，所以我們公司很忌諱空降部隊，因為他不信任空降部隊」(訪談七)。

母子公司也非常重視資訊的交會與溝通，曾副總經理說明如下：

「溝通沒問題，因為每個星期都有一次經管會，有視訊會議直接面對面。、、、回台休假時也常回公司開會」(訪談七)。

在共同解決問題上母子公司間有一定的機制，王董事長說明如下：

「母公司越來越要把子公司視為一個主體，在那邊要獨立運作，當作是當地的公司，決策在那邊做成，只有技術支援是要由台灣支援，另外集中採購與國外議價也是由母公司統合，子公司主要的決策是大陸的負責人在做，是漸漸朝這方向走，權力會越來越大，盈虧要自行負責」(訪談六)。

整體而言，D 子公司與母公司之間的關係屬於中等密切程度。

(五) 子公司地區網絡關係

與當地供應商及政府單位必須保有較佳的網絡關係，與顧客間則較差，曾副總的說明如下：

「那裡做生意與台灣最大的不同是信用，開始時不知信用好壞，在台灣時不曾與人相告，在那都請律師，因為他們不給錢，這情形相當普遍，賣東西要

收錢也很困難，花了一些學習成本，二、三年後就開始知道什麼樣的客人不能來往，現在大部分與比較大的連鎖店來往，但比較大的也會被倒，因為有的經營不善被購併，錢就會拖。、、、跟客戶的關係則是客戶一直要殺價，客戶都是大連鎖店，是大客戶如家樂福、都是外資、台資多。

與當地供應商的關係也是希望能長期配合，目前為止漸漸轉好，有進行情報交流、技術交流、共同解決小問題。

與當地進口優惠關稅單位保持好的關係對經營較有幫助，與勞動局、稅務局保持正常的關係，在那邊的公關，像跑稅務局、海關單位，自己的員工在做，也會找有相關的人去做敲門磚。一般而言你認為保持關係很重要，但只是正常的關係，沒有去做什麼特別的關係，但沒有關係就不行。

建工廠時就會有政治力介入，政府也會要用他介紹的人，不用其極。工業區裡的資源水、電都沒問題，不好意思電在二公里外，要自己拉電線須再三百萬，台灣這裡的工業區是全部做好，大陸是還在二公里外，基本上地方政府說的話要折扣，大約剩六成」(訪談七)。

整體而言，與供應商的關係較為密切屬於中偏高程度，與顧客及政府單位的關係則屬於低程度密切關係。

(六) 子公司環境

子公司所處的環境不確定性很大，曾副總經理有以下的說明：

「在大陸進步和改變速度很快，在那唯一不變的就是變，真得變的很快，包括硬體和軟體，人員的素質和整個政府的改革。、、、但人治的最大問題，就我所知是裁量權很大，裁量權每個地區可能不同、每個人不同、每個公司也不同，、、、可能過個區或鎮就不一樣，每個鎮對同一件事情的看法都不一樣，無法預期，因為隨時都在變，他認為嚴重就嚴重，我就懷疑在當地如果他要搞垮你，再大的公司都可能倒。、、、對他們的百姓、政府、人無法信任，這是一直無法改變的，即使有保密協定也沒什麼效果，回到台灣就不會，大家都在框框內走，在那很好玩的是，他們的人包括業務、會計等都很短視，、、、

勞動成本每年在調，最低工資、保險調很快，對經營成本有很大影響，尤其是做手工的影響更大。、、、無法預期只好順應，最累的就是原料，這幾年最重要的就是能源短缺，很恐怖，能源短缺影響到世界的原料，去年天氣較熱但給你斷電，電不夠所以分區供電，子公司都是自動化生產，他通知後二十分鐘就斷電，在線上的東西就完蛋了，因為無法預期所以這邊比較累」(訪談七)。

在產業上的不確定性基本上是非常大的，曾副總說明如下：

「在大陸是國際競爭，世界有名的廠商都去了，競爭很激烈，變動很大，變花樣、變口味的新產品一直出來，、、、競爭上最大的對手是大陸的肉食品廠商，用一、二萬人手工在做，做出來的水餃比子公司用機器做的還便宜。、、、在台灣的競爭有限，台灣好比在池裡釣魚，那裡就像是海釣，無法預期到底會有多大的魚來咬餌，也可能有鯊魚來搶，所以在那裡會面臨最大問題就是國際大廠競爭，國際大廠最恐怖的是資金沒問題，know-how 都是最新的，這是最強的一個對手，另一個就是國營廠商，不按牌理出牌，比如水餃，他們的工人是政府補助一半，因為政策是農村退休的，不要失業太多或下檔的太多，所面臨的就是這二個重要競爭廠商的夾擊」(訪談七)。

整體而言，D 子公司所認知的政策不確定性、產業不確定性或競爭不確定性都是相當高的。

第二節 跨個案分析與概念修正

一、個案廠商概況

本研究共進行四家台商大陸子公司的個案訪談，以產業別而言，其中兩家廠商屬於石化業，一家屬於電子業，一家屬於食品業；若以廠商公開發行或是上市別而言，兩家是上市公司，一家是公開發行公司，另外一家則是未公開發行。詳細資料如表 3-2-1 所示。

表 3-2-1：個案廠商基本資料

		A 子公司	B 子公司	C 子公司	D 子公司
產業別		化工業	化工業	電子業	食品業
母 公 司	股本	60.95 億	2 億	17.92 億	1.98 億
	成立	1973	1954	1979	1970
	上市	上市	否，公開發行	上市	否，公開發行
	2004 年合併 營收	101 億	60 億	120 億	28 億
	員工	485	1800	850	800
	國際化經驗	第一次海外 生產銷售營 運	第一次海外 生產銷售營 運	第一次海外 組裝銷售營 運	第一次海外 生產銷售營 運
子 公 司	製造據點	南通	天津	廈門	上海
	成立	1996	1992	1998	1995
	員工	300	220	100	450
	母公司持股	62.44%	100%	100%	100%
	2004 年營收	30 億新台幣	1 億新台幣	1.6 億新台幣	6 億新台幣

二、個案廠商的子公司興業導向

彙總四個個案的主要興業導向如表 3-2-2 所示。分析後可以得到以下的主要結論：

- (一)發現子公司的新產品開發是相當普遍，但都是改良式、採用新原料的新產品、製程上的改善或產能的擴充，至於全新的新產品開發幾乎都是台灣母公司負責，因此在全新技术的發展、投資專有技術、產業先進技術上，較不是子公司的責任範疇。過去文獻興業導向衡量創新性所強調的新產品開發偏重於全新產品，或者是沒有區別是新產品或是改良產品，且強調全新技術發展或專有技術的投資，在本研究必須加上產品改良與製程改良的修正指標。
- (二)對新原物料、新供應商的開發也是台商子公司普遍的興業導向，這樣的內容並未在傳統的興業導向衡量問項上出現，在大陸資源相對豐富的情境下，這是不可或缺的興業導向，也是較為特別、有異於過去興業導向的衡量問項。
- (三)過去文獻的興業導向衡量相當強調新機會發現、進入新事業或是利用外部資源，在台商子公司的四個個案訪談中發現，台商子公司基本上是以專注本業為主，但會進行新市場的開拓，因而本研究將把市場開拓列入興業導向的問項中。
- (四)過去文獻相當強調冒險性的興業導向，但由四個個案廠商公司的訪談中發現，台商子公司並不強調大膽的冒險行動，通常僅在經營上冒正常的風險，因而，本研究並未對風險相關的興業導向進行衡量。

表 3-2-2：個案廠商的子公司興業導向分析

	主要興業導向	不強調的內容
A 子公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 新市場開發（國營廠輪胎市場） ● 新原料開發（當地原、副料供應） ● 新供應商開發（90%以上的原、副料可以當地供應） ● 製程改善（製程、能耗改善） ● 改良式新產品（國標規格） ● 現有產品利基市場開發（加油膠） ● 刺激現有產品的新需求（加油膠） ● 擴充產品生產線與能量（國標規格、產能擴充） ● 強調發展改良式新產品（強調成本結構） ● 重新定義競爭市場（加油膠） ● 重新定義事業任務（目標市場、子公司定位的修正） ● 建立員工創新改善的程序（ECR 制度） ● 建立鼓勵創新改善的激勵措施（ECR 制度、公開獎金獎勵） ● 採用彈性的組織與流程以增加創新 	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展全新產品 ● 進入新事業 ● 強調開發全新市場 ● 尋求動用外部資源 ● 強調技術創新 ● 發展最先進技術 ● 大膽的冒險行動
B 子公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 現有產業中的新產品線擴充（不斷推出不同定位產品） ● 改良式新產品開發（有競爭力、品質產品） ● 新原料開發（當地原、副料供應、機器設備） ● 新供應商開發（當地供應商） ● 推出不同定位產品（新原料的產品改良） ● 彈性的組織與流程與增加創新（快速新產品開發） ● 重新定義事業概念（改良式產品與目標市場修正） ● 重新定義事業任務（目標市場、子公司定位的修正） 	
C 子公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 重新定義事業概念（銷售策略的調整、對企業放帳） ● 重新定義事業任務（目標市場的調整） ● 新銷售通路的開發（拓展當地分公司數目） ● 改良式新產品開發（客製化產品） ● 修正產品定位與市場目標 	
D 子公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 改良式新產品開發（符合地區口味的新產品） ● 現有產業的新市場開發（新餐廳） ● 新原料開發（當地原、副料供應） ● 現有產業中的新產品線擴充（不斷推出不同類性產品線） ● 新供應商開發（當地供應商） ● 新銷售通路的開發（當地量販店、超市） ● 重新定義事業概念（產品定位與目標市場修正） 	

三、個案廠商的母子公司間關係鑲嵌

彙總四個個案的主要母子公司間關係如表 3-2-3 所示。

表 3-2-3：個案廠商的母子公司間關係鑲嵌分析

	母子公司間關係
A 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 總經理(負責人)在母公司的工作年資(20+4年以上經歷)、獲得母公司決策負責人的信任(專業能力) ● 母子公司間的溝通機制與資訊交換(相互了解彼此優缺點、充分分享有價值資訊、功能主管間的相互信任,定期會議、定期往返交流) ● 制度運作熟悉程度有助解決問題(有問題知道如何、找誰能有效快入解決問題)
B 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 總經理(負責人)與母公司決策主管的關係(與母公司創辦人兒子,負責全球生產研發的副總經理是同學),總經理(負責人)獲得母公司決策負責人的信任(產業專業能力與特殊關係的信任) ● 文化或企業規範的融合程度(家族企業的文化規範) ● 母子公司間的溝通(主動溝通、回台時時常主動與各單位主管建立交情)
C 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 總經理(負責人)與母公司決策主管的關係(母公司12年經歷,8年以上主管經歷),獲得母公司決策負責人的信任(台灣人就靠信任關係,偏向長期共事下的信任) ● 制度運作熟悉程度有助於共同解決問題(有問題知道要找誰,照制度做) ● 文化和規範的融合程度(了解企業文化、做事態度、企業願景) ● 母子間溝通與資訊交流(溝通很順暢,與功能部門間有長久共事關係,易溝通)
D 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 總經理(負責人)與母公司決策主管的關係(現任是母公司負責人的弟弟,過去則僅由副總負責,他是20年以上的老員工,獲得母公司決策負責人的信任(信任第一,能力第二)) ● 母子公司溝通頻繁,資訊時常交流(每週一次經營管理會議直接視訊溝通) ● 文化和規範的融合程度(了解企業文化、做事態度、價值觀)

分析後可以得到以下的主要結論：

- (一) 子公司與母公司的信任、溝通、資訊交換、共同解決問題等關係，四家個案幾乎一致認為信任是外派負責人最重要的前提，因為母公司不可能對子公司事事控制，外派負責人的作為會直接影響子公司的發展。

(二)四個個案都認為溝通很重要，其中一個個案特別強調建立溝通機制的重要性，因為不可能凡事都經由負責人溝通，功能主管間的相互了解、彼此信任、願意分享有價值資訊是溝通的重要一環。

(三)個案顯示子公司與母公司間的企業文化、價值觀或是做事的態度與習慣，是關係鑲嵌性的重要表徵，因而本研究在母子子公司間關係鑲嵌性上加入規範整合的衡量問項。



四、個案廠商的子公司地區關係鑲嵌

彙總四個個案的主要地區關係如表 3-2-4 所示。

表 3-2-4：個案廠商的子公司地區關係鑲嵌分析

	子公司地區關係鑲嵌
A 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 與顧客間的關係：教導技術服務、改配方、協助解決問題、技術交流 ● 與供應商關係：共同開發、協助解決問題、資訊交流、技術交流，存在信任關係 ● 競爭者關係：共同進行反傾銷的訴訟 ● 與政府決策單位關係：在設廠或拓廠時相當重要 ● 與政府行政機構：在例行運作上必須要保持良好關係 ● 關係是必要的，各個領域都碰到什麼問題就找當地的資源來協助解決
B 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 與顧客間的關係：只有與少數客戶進行新產品開發、市場與技術交流 ● 與供應商關係：與少數大供應商共同解決問題、市場資訊交流、技術交流，存在信任關係 ● 競爭者關係：單純的同業競爭關係 ● 與政府行政機構：在例行運作上必須要保持良好關係，利用當地員工特殊關係獲得有利的出口退稅 ● 建立與維持當地關係是必要的，也利用少數特殊關係獲取一定資源
C 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 與顧客間的關係：對顧客進行客製化產品服務、技術售後服務、共同解決問題，存在信任關係 ● 與供應商關係：關係不密切，正常的交易關係，少有信任關係 ● 競爭者關係：單純的同業競爭關係 ● 與政府決策單位關係：保持正常關係 ● 與政府行政機構：一切照規則來不需特別建立關係 ● 關係雖重要但子公司不特別建立關係
D 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 與顧客間的關係：關係不密切，與顧客保持正常交易關係，少有信任關係 ● 與供應商關係：與主要供應商保持良好關係，進行資訊交流、技術交流、共同解決問題 ● 競爭者關係：單純的同業競爭關係 ● 與政府決策單位關係：保持正常關係 ● 與政府行政機構：在例行運作上要保持良好關係，利用當地員工建立關係 ● 關係重要，子公司也注意關係的建立與維持

分析表中的台商子公司地區關係鑲嵌可以得到以下的主要結論：

(一) 台商子公司普遍認為大陸是一個相對人治的社會，建立與維持對政府決策單位與行政單位關係是必要的，好關係不一定

對事業成長與績效有絕對的助益，但沒有關係會是阻力。除了一家個案廠商認為現有的運作較可以依規則進行外，其餘認為是需要有良好關係較佳。

(二)與上下游顧客供應商之間的關係，偏向事業上的經濟交換關係，主要關係是資訊交換、技術交流、共同解決問題等。與競爭者的關係大部分是單純的同業競爭關係，只有少數會進行聯合行為。

(三)與政府單位、產業單位是偏向保持良好關係，可以交換資訊，以備需要時可以解決問題。但少數會與研究機構進行委託開發。

五、個案廠商的子公司環境

彙總四個個案的環境不確定性如表 3-2-5 所示。分析表中的台商子公司環境可以得到以下的主要結論：

(一)產業的不確定性或是變動性，是個案廠商在大陸環境下感覺到最顯著、也是最重要的環境變數，激烈的競爭影響廠商的經營最大。

(二)有關大陸法律、規定與行政裁量權的不可預測性是讓大陸被認為是一個人治社會的主要來源，尤其是行政裁量權會因時、因人、因地區、因情境而改變，這是大陸最特別的環境因素，本研究將納入此變數。

表 3-2-5：個案廠商的子公司環境分析

子公司環境因素	
A 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 大陸的法規有一個特點就是行政裁量權特別大，因人、因時就不同，或是位置一換、同一個人講得也不同 ● 經濟法制面環境對經營的影響，主要是在任何企業被縮銀根就很難過了 ● 產業制度結構造成很多現有國營廠商沒有競爭力，但是相對的私有企業非常厲害，未來變動會加快
B 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 大陸所有全球製造廠商都來，高檔低檔次的都在，產業的變動很大，競爭很劇烈 ● 法律的變動是不容易預期，但也不會有大的急速改變，小改變很多 ● 最大不確定性是行政裁量權，很多都是人治，是行政裁量權所致，大陸感覺到亂，就是亂在人治，規定是可以用人去解釋的 ● 最低工資一年年都在漲，漲得很快
C 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 大陸的行政裁量權會因不同的地方而不同，但是進 WTO 以後，法律和法規的執行細則一直在修改，改得更透明、更容易遵循 ● 法律、施行細則一直在改，修改很多，變動很快 ● 大陸對台政策、戰爭等會影響到台商的經營但這部分無法預估 ● 大陸是一個競爭激烈的市場，世界前三大品牌廠商都在那裡
D 子 公 司	<ul style="list-style-type: none"> ● 在大陸是國際競爭，世界有名的廠商都去了，競爭很激烈，變動很大，無法預期到底會有多大的競爭 ● 在大陸進步和改變速度很快，在那唯一不變的就是變，真得變的很快，包括硬體和軟體，人員的素質和整個政府的改革 ● 法令和施行細則變動也很大，人治的最大問題就是裁量權很大，裁量權每個地區可能不同、每個人不同、每個公司也不同，無法預期 ● 勞動成本每年在調，最低工資、保險調很快，對經營成本有很大影響，尤其是做手工的影響更大 ● 國營廠不按遊戲規則，想告他也沒用，每一項都要有合約，但合約不一定有效，對合約的信任度很低，整個產業界的遊戲規則他不遵守

六、跨個案比較

本研究根據四家大陸台商子公司七位高階經理人受訪的內容，本研究依照研究變數的影響情形加以彙總如表 3-2-6，以作為建立研究架構與假說建立的參考。

表 3-2-6：個案比較分析彙總

	A 子公司	B 子公司	C 子公司	D 子公司
興業導向	高	中	低	中
母子公司間關係鑲嵌性	中偏高	中	中偏低	中偏低
顧客關係鑲嵌性	高	中偏高	中	低
供應商關係鑲嵌性	高	中偏高	中偏低	中偏高
政府單位關係鑲嵌性	中偏高	中	中偏低	低
政策不確定性	中偏高	中	低	高
產業不確定性	中	高	低	高
競爭不確定性	中偏高	高	中偏高	高