

導論

「政治連結」(political ties)長久以來被業界及學界所關注(Guo, Xu, & Jacobs, 2014; Sheng, Zhou, & Li, 2011; Zhu, & Chung, 2014)。目前普遍認為，政治連結得以使企業取得稀有、珍貴的外部資源，例如享有優惠稅率(Adhikari, Derashid, & Zhang, 2006)、獲得政府的財政支持(Claessens, Feijen, & Laeven, 2008)、降低交易成本(Hillman & Hitt, 1999)，以及促進有利於自身發展的各種法律與政策的制定和實施(Richter, Samphantharak, & Timmons, 2009)。當危機發生時，擁有較好政治資源的企業更可能獲得政府的緊急救援(Faccio, Masulis, & McConnell, 2006)，從而降低環境所帶來的不確定性。因此，企業的政治連結一直被認為是企業的一項資產(Hillman, Keim, & Schuler, 2004; Lux, Crook, & Woehr, 2011; Mellahi, Frynas, Sun, & Siegel, 2015)。

然而，近年來以韓國企業為對象的研究發現，若將政治連結細分為與執政黨及與在野黨的關係，則政治連結並不總是企業的資產，也可能是負債。這種拆分可以具體表現成「與執政黨政治連結為資產；與在野黨政治連結則為負債」(Siegel, 2007)。Zhu 與 Chung(2014)利用台灣分屬於國民黨與民進黨不同陣營的企業為研究對象，亦獲得類似的結論。

同樣地，當企業處於跨域營運的情境下，若母、子公司雙方經營場域政府間具有對立的政治關係時，母公司的政治連結愈強，其子公司所承受的負面影響也愈大。以往文獻曾對美國企業在反美國家

(如中東地區或蘇聯)所受到的抵制有所討論(Knudsen, Aggarwal, & Maamoun, 2008)。對台灣企業來說，這種現象在其進入大陸發展後尤為明顯。

台灣與大陸的政治僵局源起於國共內戰時期，此後雙方在治理理念、態度與方法上的差異，造成兩岸在政治制度上的差異與對立。1987 年後，因兩岸領導人在政治與經濟上一連串的開放作為，促進大批台灣人民探親旅遊及企業前往大陸投資與營運。惟自兩岸重啟交流至今，台灣主要領導政黨——國民黨與民進黨——在兩岸交流與往來上有着不同的立場，使得大陸對於台灣不同政黨的態度不一。兩岸政治體制對立的程度爰會在台灣由不同政黨執政時而有顯著差異，即國民黨執政時，兩岸關係趨於和緩，民進黨執政時，則趨緊繃。爰此，台灣企業與民進黨政府所累積的政治資產可能成為其在大陸經營的政治負債。近年來，不少與民進黨關係友好的台灣企業都曾受困於兩岸的政治僵局，如海霸王、奇美等。台灣企業如何在獲取台灣政府政治資源的同時，又獲得大陸政府的資源挹注，儼然是台灣企業在大陸追求版圖擴張時的重要課題。

本研究希望透過觀察台灣企業在台灣與大陸經營的政治策略，進一步瞭解若企業在原經營場域的政治連結一旦成為其在子公司的政治負債時，如何藉由政治策略逐步消弭負債，以同時獲取雙方政府的認同，建構不同政治制度下的正當性？為了回應以上問題，本研究以奇美為研究對象，藉由長期觀察試圖釐清並勾勒企業同時於政治制度衝突的場域經營時的策略布

局。此外，因企業的政治活動較為敏感，並無系統性的資料庫，企業決策者亦對此議題諱莫如深，故本研究試圖從新聞報導中勾勒企業政治活動的脈絡。

文獻評述

政治連結

政治連結係以個人或社會網絡為基礎，由企業與政府所建立的一種非正式性關係 (Peng & Luo, 2000; Sheng et al., 2011)。對企業而言，政治連結之所以重要，是因為企業可因此而更容易獲得政府資源，包括訂單 (Hillman et al., 2004)、借貸背書 (Khwaja & Mian, 2005; Leuz & Oberholzer-Gee, 2006)、專項撥款 (De Figueiredo & Silverman, 2006)、關稅優惠 (Schuler, Rehbein, & Cramer, 2002) 等；而對政府而言，則可獲得政策制定與推行所需的資訊與財務支援，或獲取選舉所需的資金 (Hillman & Hitt, 1999)。

縱然有諸多優點，但企業的政治連結也未必能藉由引入資源而提升績效。為了更全面地瞭解政治連結的內涵，以下將其與商業連結 (business ties) 做一對比。政治連結與商業連結均係以個人或社會網絡為基礎來獲取資源的途徑，雖都屬於企業與外界的社會連結 (social connection)，但兩者卻不盡相同。首先，商業連結所形成的買方、賣方、競爭者、互補者等關係相對正式且更為全面、多元，而政治連結較侷限於企業與政府間的非正式性社會關係 (Li, Zhou, & Shao, 2009; Peng & Luo, 2000)；其次，與商業連結能獲取的商業資訊 (Heide & John, 1992; Lusch & Brown, 1996) 及技術支

援 (Rindfleisch & Moorman, 2001) 不同，政治連結主要在於幫助企業獲取政府資源或背書；第三，政治連結的時效性 (time horizon) 較短，因缺乏長期有效的合作機制，政治連結所形成的關係相對不穩定。而商業連結因為以共同利益為紐帶、以交換經濟資源為互動形式，因此關係相對穩固 (Ganesan, 1994; Poppo, Zhou, & Ryu, 2008)。由以上對比可知，政治連結具有非正式性、時效性短、不確定性等特徵。因為具非正式性，所以承諾度低；因為時效性短，所以難有長期保障；因為不確定性高，且多屬檯面下的活動 (below the line)，具有一定隱密性，所以不穩定性隨之提高。況且，企業以創造經濟利益為主，政府以自身政績為首要考量 (Sheng et al., 2011)，兩者目標本就不具一致性，造成企業與政府關係的不穩定，加上政黨輪替、國家政策變動等諸多因素，這種關係便更加脆弱。

另外，以往研究大多將政治連結看作是靜態的 (Bonardi, Hillman, & Keim, 2005; Guo et al., 2014)，一旦建立連結，企業與政府的關係便衡定不變，但事實並非如此。企業的政治連結會隨著企業經濟利益考量而有所變化，也會隨著國家政策的變動而刻意靠近或疏遠某些企業，更會隨著政黨輪替而發生資產與負債的異變，從這一角度來看，企業的政治連結本身就是一個動態、需從較長時間軸來釐清的議題。

政治制度衝突下的政治連結

早期，企業的政治連結被普遍認為對企業績效具有正向效果 (Fisman, 2001)；