

由「關係文化」探討華人企業的全球化經營：
以美國矽谷台商為例*

曾瑞鈴

副研究員

中央研究院歐美研究所

電話：886-2-37897278

傳真：886-2-27827616

e-mail: rtzeng@sinica.edu.tw

海峽兩岸《中華文化發展與經濟全球化》研討會

安徽黃山：中國社會科學院

2003年11月8-15日

* 作者感謝中央研究院歐美研究所提供2001年7-9月在矽谷從事研究的旅費及生活費、行政院國家科學委員會提供資料蒐集費用（計畫編號 NSC 90-2412-H-001-003）及加州史丹佛大學（Stanford University）社會系 Mark Granovetter 教授對本計畫之協助。最後感謝諸多接受訪談之矽谷台商，基於研究匿名性之原則，個人無法在此一一列名感謝。

前言

講究「關係」(指以信任為基礎之人際關係)向來被認為是華人特有的文化，也因而常被認為是華人企業交易中的一個重要因素。許多研究，尤其是華人在東南亞的投資 (Yeung 1998, 2000; Zhang & Bulcke 2000)，都認為華人關係網絡是促成華人企業全球化的重要原因；其他有關華人 (尤其是台灣人) 在美國的移民企業研究 (Saxenian 2000; Tseng 2000; Zhou 1998, 2000)，也指出華人移民利用華人網絡，成功地從事跨國經濟活動。Kao (1993) 則認為借著華人網絡而分佈於世界各地的華人企業儼然形成「華人國協」(Chinese Commonwealth)。

當然，華人的關係網絡除了能正面地促進華人的經濟活動之外，也會負面地破壞經濟活動，因為自己人最會幫自己人，而自己人也最會被自己人所騙。Granovetter (1995) 認為由於華人社會的封閉性，所以華人會用聯結 (coupling) 與非聯結 (decoupling) 的策略，來確保關係網絡的正面功能，並避免其負面影響。然而在 Hsu & Saxenian (2000) 研究美國矽谷 (Silicon Valley) 與台灣新竹科學園區間之經濟關聯中指出，探討華人企業時若只強調其華人關係網絡實是過於狹隘，更何況關係網絡有其極限。

矽谷台商：華人員工佔多數，白人員工佔少數

由於過去華人企業研究以華人的「關係」文化為出發點，所以跨國的華人企業也常被視為只是侷限於華人圈之中的經濟活動，即意指華人只和華人做生意。然而，台灣許多電腦相關行業廠商已打破華人圈內經濟活動的藩籬，進而與美國公司做生意，幫他們代工，為此還到美國設立研發、倉儲、客服、行銷單位及組裝廠。本研究希望由他們的進人方式及用人策略了解台商如何運用跨族裔網絡，以便打入美國經濟的主流市場。因此，個人於 2001 年 7 月至 9 月中，訪談 38 家位於美國矽谷的電腦相關行業台

商。此外，由於中西文化之差異不只在於「講關係」這個面向上，所以本研究也希望了解華人企業在跨國經營時如何面對其他面向的文化差異問題。

在訪問的 38 家台商中，10 家只僱用華人，28 家僱用各種族裔的員工；有一半的受訪公司所僱用的華人員工比例至少達公司總員工數的 80%。整體而言，38 家公司所僱用的總員工數中，75% 是華人，15% 是白人，11% 是其他族裔。這樣的統計數字，不禁令人產生一個疑問：為何台商以僱用華人為主？

就客觀環境來看，矽谷有許多華人。在 1998 年，矽谷的科技公司中，有 17%（大約 2,000 家公司）是由華裔執行長所領導（此數據不包括由華人創立、卻由白人擔任執行長之科技公司）。1995-1998 年間在矽谷成立的高科技創投公司中，有 20%（809 家）是由華人所經營（Saxenian 1999）。在 2000 年時，大約有 9,000 位在美國完成高等教育的台灣裔工程師與科學家在矽谷工作（Saxenian & Hsu 2001）。雖然矽谷有許多華人，但是矽谷也是許多美國大公司座落之處，由於該地房價高，薪水也高（在調整生活水平後，該地薪資仍高於美國全國平均薪資 10%），且由於當地欠缺高科技人才，以致有 31~37% 的人力必須靠外地移入或長程通勤的人力來填補（Joint Venture 1999）。矽谷的科技人力中，有 1/3 是外國出生的工程師（Hsu & Saxenian 2000）。總之矽谷是個人力短缺的勞動市場，因此該地充沛的華人人才這個單一的人力供給因素，不足以解釋為何矽谷台商僱用員工以華人為主。本文將試圖由文化因素來了解台商僱用大量華人及少數白人之現象，並由關係網絡來了解台商如何打入美國市場。

文化因素

矽谷是高科技公司群聚之地，一般人都喜歡到 IBM、Intel、Cisco、Sun Microsystems... 等等世界知名的美國大公司上班，這些

公司不但聲譽好，並且提供優渥的福利與薪水，員工享有股票選擇權 (stock option)。此外，這些公司通常從事高成本、高利潤且具挑戰性的高階產品研發，也是吸引人才的另一原因。相對的，在矽谷的台商，由於大半以代工為主，尚未建立起自己的品牌，不但難與美國公司競爭吸引當地的人才，也難與已建立家喻戶曉的品牌的日本公司（如 NEC、Sony）及韓國公司（如 Samsung、Lucky Goldstar）來競爭人才。此外，在矽谷的台商雖然大半是台灣的大企業，但是相較於美國大企業，規模顯然非常小，因此十分注重營運成本，所提供的薪水與福利不但不及美國公司，也沒有股票選擇權，並且從事低階的產品生產，因此較少投資於高成本且具挑戰性的研發工作，所以很難吸引當地的人才。

雖然台商在矽谷比較難爭取當地白人來上班，但是所幸當地有許多出生於台灣的華裔美人，他們曾在美國公司上班，但是常覺得無法融入美國公司與社會，並感受到種族歧視致使他們升遷受困，還要時時擔心美國公司無情的裁員作風，所以願意轉到薪水與福利可能較差的台商公司工作。在台商工作，華裔美人覺得工作有升遷前景，而且相信台灣公司向來沒有裁員的作風，因而工作有保障。此外由於語言文化相同，他們對公司有高度認同感。在台商工作，也讓這些華裔美人覺得很高興能有機會回報出生國（台灣），且與之斷了的臍帶似乎又連上了。

同樣的，矽谷台商僱用華裔美人，也是考慮到語言文化的因素。矽谷台商與台灣總公司及工廠聯絡頻繁，然而在台灣的員工並非人人都通曉英文，由於一般的英文程度不好，常常彼此推拖避接以英文交談的國外電話。有位新加坡籍的受訪員工以她個人的經驗為例，說明她與台灣總公司聯絡的情形。她說，她曾以英語在電話中向總公司人員索取資料，結果只得到簡短的回應。後來她改以中文詢問，不但在電話中得到相當完備的中文口頭回答，事後還得到豐富的中文書面資料。矽谷台商的管理階層則表

示，即使台灣員工通曉英文，但可能因為不了解美國文化，而與美國白人員工造成溝通上之誤解；相同的，矽谷的白人員工可能因為不了解台灣的文化，而與台灣員工產生溝通不良之現象。良好的溝通不僅需要共同的語言為工具，也需要共同的文化為基礎。

談到文化，順從、犧牲、勤勞與節儉可能是矽谷台商僱用華裔美人的文化因素。基本上華人社會較傾向以講求順從的威權體制來運作，所以華人員工通常願意接受較多的工作量，工作超時時，也不會爭取個人權益，要求加薪或加班費。矽谷台商中的華裔美人常常工作到晚上，由於該地比台灣晚 15~16 小時（端視美國是否實施日光節約時間），如此有利於公司 24 小時無休的運作，以及兩地之即時聯絡。一位華裔美籍的財務經理說，她常在晚上 11 點鐘時，還在家中與台灣總公司的財務部以電話聯絡公務。華人慣於孜孜不倦的工作態度實在是因為其人生觀與美國人不同，前者認為工作是人生的全部，或者是最重要的一部份，後者則認為工作只是人生的一部份，與家庭、娛樂等其他生活面向同等重要，所以他們堅持一天只要有效率地工作 8 小時，以便追尋一個平衡的人生。

華人除了甘於不眠不休地勤勉工作，全心全力獻身公司之外，也非常節儉地經營企業，以降低成本。在美國設立分公司時，華人通常找個樸素簡單的辦公室，等到公司賺錢時，也許再擴大並裝潢辦公室。如果請白人來創設分公司，他們通常一開始就花大錢將辦公室佈置得相當氣派，因為他們認為如此才有助於建立公司的形象，使來訪客戶覺得這是家有制度與規模的好公司，因此願意與之做生意。在行銷策略上華人員工與白人員工的觀念也不同。白人認為廣告是最有效的行銷手法，因此不惜砸下巨額資金於廣告；華人則認為廣告的效果很難事先預測，因此不願在此花下巨額投資，而以所費不貲的電話行銷（tele-marketing）與客戶一家家聯絡。出差時，華人員工通常願意克難地搭乘經濟艙的機

位，以為公司省錢，而白人員工則要求公司支付舒適的頭等艙機位。

由於共同的文化、語言，矽谷台商的華裔美籍員工可以促使該分公司和台灣總公司間的業務往來順暢。其實華裔美籍員工大多具有雙（中、英）語能力並且了解雙（中、美）文化，因此也能夠幫矽谷台商了解美國的法令、資源與人脈，並且與美國人應對。雖然如此，由於大多數的矽谷台商的客戶是美國公司，所以台商認為有必要僱用白人和美國公司接洽，以利拓展生意，尤其在行銷與業務部門，因為成功的行銷必須有好口才與引人注目的文字來對客戶說明產品，而這些則必須靠以英文為母語的美國白人員工。再加上在與美國人談生意時，如果不了解美國文化（如美國笑話、或與美國人談論他們喜歡的運動話題），有時很難化解彼此間之生疏與距離，因此運用白人業務員是比較有利的。而生意談判的方式也常反應華美文化的差異，華人常是以反覆迂迴的方式，或是暗盤（under the table）的方式來進行，而美國人則喜歡直接了當的方式，所以運用白人業務員可以減少和客戶產生文化誤解之處。此外，就如華人一樣，白人業務員也有他們自己的關係網絡，因此可以為台商開拓不同於華人的行銷網。雖然許多矽谷台商在草創之初是靠華人老闆與員工自己的努力向美國公司爭取到生意，但為了維護雙方日後平順的生意關係，避免文化差異所引起之誤解，這些台商事後也盡量僱用白人來與美國公司做後續的行銷、客戶服務等業務聯絡事宜。

除了僱用白人從事銷售之外，有些矽谷台商還聘請白人擔任分公司的最高主管，因為可以利用他們的人脈關係，幫台商打入美國市場。更重要的是，他們了解美國的文化與法律，有助於公司的在地化，能幫台商建立起「美國公司」的形象，有利於與美國公司做生意。

總之，由於華美文化的差異，多數矽谷台商為了打入美國市

場，運用華人從事「後台」的後勤工作，如工程師，而僱用白人從事「前台」的拓疆工作，如分公司負責人、業務人員與行銷經理。這些台商面對多族裔、多文化的工作場域，通常是採取彈性多元的管理方式，例如：白人員工每日的工時是 8 小時，華人員工則長於此；由於大半華人員工對於台灣股市瞭然於掌，所以與台灣員工一樣有分紅配股的福利，然而對於白人員工則是將分紅配股折成現金，以額外酬勞（bonus）方式發放；以權威式的管理方式對待華人員工，而以民主式的領導風格帶領白人員工。由於台商公司之內存在多軌的管理方式，有時難免會遭受員工批評。為減緩公司內部多元文化所易引起的衝突與不合，這些矽谷台商認為聘用白人員工時，最好以熟識者，或者曾與華人（或亞洲人）共事者較佳，因為他們對華人文化有基本了解。就年紀而言，最好優先考慮僱用年紀較長的白人，因為他們可能較成熟，較能包容文化差異，而且他們具有豐富的工作經驗。另一方面，也正因為他們豐富的經驗，在原來的美國公司領高薪，因此常是美國公司裁員或獎勵提前退休的首要對象，所以矽谷台商便成為中老年白人發展事業第二春的極佳舞台。

關係網絡

為免多元文化管理的困擾，有些矽谷台商乾脆只用華人員工，而將部分需要白人出力的業務行銷工作外包美國公司。這些公司也表示，和美國公司做生意，未必要透過白人，因為在美國公司中，有許多華人工程師，他們以專業角度為公司提出採購及技術合作案等建議，普遍為公司所採納，通常他們基於同文同種之立場，相當願意幫助台商爭取到與該美國公司合作的機會。這即是一般所熟知的利用華人的關係網絡。

矽谷台商僱用華人的方式，不外在地方的華人報紙刊登廣告、在華人圈裡傳佈求才訊息以及透過華人朋友的介紹。也有在

美商客戶任職的華人因為負責與矽谷台商接洽公事，在了解該台商是家好公司後，伺機向之求職，或者因個人能力強而被該台商挖角。

基於同文同種，華人間較容易拉關係，再加上華人文化本就重視關係，將以血緣為基礎的親族關係擴大成無血緣的同宗（姓）、同鄉等關係，也就是華人社會所說的「一表三千里」，於是華人網絡很容易建立起來。相對於華人以家（血緣）為基礎來建立關係網絡，白人並非不注重關係，只是不以家為基礎，他們相當注重同學關係（誠如英文所謂 old boy network）即是注重人際關係之表現。因此華人可以藉著在美國公司上班之機緣，與白人建立良好的同事關係。雖然同事關係不存在昔日以農立國的華人社會中，但是隨著工業化的進展，同事以及同行、同業關係很容易便可以納入華人建立關係的網絡中。

矽谷台商雖然需要白人員工來從事「前台」工作，卻不容易找到白人員工來工作。台商在矽谷當地的英文報徵才，來應徵的白人常在第一關面試時，因為面對清一色的華人而打退堂鼓，不願接受聘用。接受聘用的白人又常因不適應台商的公司文化，任職不久後即自動請辭。所幸有些台商老闆與華裔員工有在美國公司任職的經驗，所以可以挖角昔日白人同事，而這些白人因為佩服昔日華人同事的工作理念，由於有共事的基礎，這些白人不但能適應台商公司，還會為台商公司帶進他的白人朋友來工作。一旦台商公司中有白人員工，則透過英文報紙徵白人員工便不會太難，來應徵者不會被清一色華人員工所嚇跑，應聘後，也因有熟悉華人文化的白人同事為之解說，而較能適應台商文化。所以矽谷台商在僱用白人員工時，最難的是僱用第一位白人員工，一旦有白人員工進來後，便很容易增僱白人。

矽谷台商僱用白人除了靠昔日同事關係、報紙徵才及白人員工的介紹外，還可運用業務往來的關係。例如原本代表美商客戶

的白人員工，在一段生意往來後，因了解台商客戶，所以願意轉任台商。在矽谷，公司間彼此挖角的現象很普遍。不過美國公司可能較偏向挖角技術人員，因為要培養技術人員不但耗費經費也費時。但是矽谷台商由於有華裔工程師的人力資源，所以挖角對象主要是具有美國公司人脈的白人業務員。矽谷台商最喜歡聘用曾在美國大公司如 IBM、Microsoft 等待過之人，因為這些人不但了解該公司，知道應與該公司何人聯絡，並可以運用其昔日的同事情宜，很快地幫台商公司拉進該美國公司的生意。有位台商主管說，如果你想和 IBM 做生意，最好先僱用曾任職於該公司之員工，因為有了解 IBM 公司內部運作的方式與網絡的員工，才能幫台商和 IBM 談成生意。另有位台商主管說，當初當他們尚未聘用了解美國公司之員工時，在與此類公司接觸之前，必須先研究該公司的組織架構，以便了解該與何人接洽，但是這樣的努力未必有效。

訪談中另有個例子是，有家台商未在美國設立分公司時，是委由一位美國白人當代理商，所以在美國成立分公司後，這位白人代理商便轉而任職分公司。此外在業界中口碑不錯的白人員工，也是矽谷台商伺機聘用之對象。一般而言，矽谷台商較不用獵人頭 (headhunter) 公司覓才，尤其在僱用白人員工上。因為他們認為以此方式僱用之白人員工，可能因不了解台商的公司文化，而產生適應問題。此外，他們認為真正有能力之人，不但能在該行業中建立此聲譽，並且也累積許多人脈，所以根本不需要靠獵人頭公司來找事，就有許多跳槽的機會。

有位受訪的台商主管說，最好的研發點子不是來自關起門來做研究，也不是來自書本上，而是來自客戶的意見。所以該公司要求業務人員必須經常與美國公司的工程師保持聯絡，甚至常駐該公司，建立良好的關係，以便了解最新的產業發展，而且得到美國公司工程師的技術訊息的奧援。總之，矽谷台商認為其員工

與美國公司的員工建立人脈關係，是生意成功的要訣之一。

矽谷台商運用其華人員工過去的網絡關係，僱用白人員工，並運用白人員工的人脈關係及了解美國文化的能力而與美國公司建立做生意的關係。矽谷台商對內除了運用其多族裔員工的資源外，對外也擅於運用各族裔公司的特點，協助台商在矽谷的成長。矽谷台商在為僱用員工申請工作證及綠卡時，常找華人律師，因為他們熟悉此業務；但如與美國公司有法律糾紛時，則找白人律師，主要藉重於其以英語為母語之無礙辯才。在與母公司之財務往來上，是與來自台灣而於矽谷設立分行的銀行合作；但與當地美國公司的生意往來上，則運用美國大銀行，以顯示公司的信譽，取信美國客戶。與矽谷台商運用華人員工從事「後台」工作，而白人員工從事「前台」工作的邏輯一樣，矽谷台商將與「後台」工作有關之事情交與華人公司處理，而將與「前台」工作有關之事委與美國公司處理，透過不同族裔的資源網絡，台商得以在美國與美國公司做生意，而不再侷限於只與華商做生意。

結語

過去有關華人企業全球化的研究大都侷限於華人網絡的生意往來，然而此研究以矽谷台商為對象，了解其如何運用多族裔員工的資源，在美國的土地上與美國公司做生意。由於語言文化的因素，矽谷台商僱用大批的華人員工，從事「後台」工作，以平順母公司與分公司之間的業務往來。但是為了減低華美公司文化差異，增進台商與美國公司做生意的機會，矽谷台商僱用少數白人，擔任業務工作，從事「前台」工作，負責開拓並維持與美國公司客戶之關係。

事實上關係文化，不只是存在於華人社會中，而是普遍存在於各社會中人與人往來之間，否則華人很難和美國人建立起關係，因此關係文化可視為全球文化（global culture）。雖然華人以

前擅於運用由私領域（家人）所延伸的關係網絡，但隨著時代的變遷，華人也會利用公領域（如工作場所）建立關係網絡，藉此為台商拓展生意網絡，打入美國市場。中華文化中講究「關係」實在有助於台商之全球化，而華人文化中的順從、犧牲、勤勞與節儉也有助於台商的經營與成長。然而俗話說「由奢入儉難，由儉入奢易」，目前矽谷台商中普遍存在華美文化並存的現象，華人員工以後是否會受白人員工影響，變得重民主、護衛個人權益、視工作只是生活的一部份？事實上，文化是會隨著客觀環境而改變的。華人的順從、犧牲、勤勞與節儉等文化特性實是在過去困頓的生長環境中所形塑出來的，鑒於新生代華人在優渥的環境中成長，而變得相當養尊處優，以後的華人員工是否會具有傳統中華文化中順從勤儉之精神則有待觀察。承如 Swidler (1986) 認為文化是一個包含各種意識型態之工具箱 (repertoire 或 tool kit)，提供人們合適的行為策略，日後上述的傳統中華文化是否仍會影響華人的行為模式，實是今日中華文化在全球化下所面臨的一大挑戰。

參考文獻

- Granovetter, M. 1995. "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs." Pp. 128-165 in *The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*, edited by Alejandro Portes. NY: Russell Sage Foundation.
- Hsu, J. Y. and A. Saxenian. 2000. "The Limits of Quanzi Capitalism: Transnational Collaboration Between Taiwan and the USA." *Environment and Planning A* 32: 1991-2005.
- Joint Venture. 1999. "Workforce Study: An Analysis of the Workforce Gap in Silicon Valley." Available at http://www.jointventure.org/initiatives/edt.work_gap/home.html.
- Kao, J. 1993. "The Worldwide Web of Chinese Business." *Harvard Business Review* 71 (2): 24-34.
- Saxenian, A. 1999. *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. San Francisco, CA: Public Policy Institute of California.
- Saxenian, A. 2000. "Transnational Entrepreneurs and Regional Industrialization: The Silicon Valley-Hsinchu Connection." Pp. 283-302 in *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy*, edited by Rueyling Tzeng and Brian Uzzi. NY: Peter Lang Publishing, Inc.
- Saxenian, A. and J. Y. Hsu. 2001. "The Silicon Valley-Hsinchu Connection: Technical Communities and Industrial Upgrading." *Industrial and Corporate Change* 10 (4): 893-920.
- Swidler, A. 1986. "Culture in Action: Symbols and Strategies." *American Sociological Review* 51: 273-286.
- Tseng, Y. F. 2000. "Immigrant Firms and Transnational

- Embeddedness: Chinese Entrepreneurs in Los Angeles.” Pp. 263-282 in *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy*, edited by Rueyling Tzeng and Brian Uzzi. NY: Peter Lang Publishing, Inc.
- Yeung, H. W. C. 1998. *Transnational Corporations and Business Networks: Hong Kong Firms in the ASEAN Region*. NY: Routledge.
- Yeung, H. W. C. 2000. “The Dynamics of the Globalization of Chinese Business Firms.” Pp. 75-104 in *Globalization of Chinese Business Firms*, edited by Henry Wai-chung Yeung and Kris Olds. NY: St. Martin’s Press, Inc.
- Zhang, H. and D. V. D. Bulcke. 2000. “Internationalization of Ethnic Chinese-owned Enterprises.” Pp. 126-152 in *Globalization of Chinese Business Firms*, edited by Henry Wai-chung Yeung and Kris Olds. NY: St. Martin’s Press, Inc.
- Zhou, Y. 1998. “How Do Places Matter? A Comparative Study of Chinese Ethnic Economies in Los Angeles and New York City.” *Urban Geography* 19 (6): 531-553.
- Zhou, Y. 2000. “Bridging the Continents.” Pp. 167-194 in *Globalization of Chinese Business Firms*, edited by Henry Wai-chung Yeung and Kris Olds. NY: St. Martin’s Press, Inc.