

影響製造業台商海外子公司企業永續作為之因素— 尾巴搖狗不稀奇¹?

翁至鈺
輔仁大學
于卓民
國立政治大學
司徒達賢
國立政治大學

論文編號：4013

收稿 2021 年 1 月 4 日 → 第一次修正 2021 年 6 月 5 日 → 第二次修正 2021 年 9 月 22 日 → 正式接受 2021 年 11 月 11 日

以多國公司為對象之研究，過去多研究母公司之企業永續國際化，鮮少以地主國子公司為研究對象。本研究聚焦於地主國子公司，問題為探討影響製造業台商海外子公司企業永續作為主被動因素。採多重個案研究法，針對十家台商海外子公司收集資料，本研究發展出影響海外子公司企業永續作為因素之整合性架構，且發現地主國子公司之企業永續作為主動與被動作為同時存在，有些地主國子公司之永續作為甚至較母公司多。本研究認為地主國子公司採取永續時，若可建立企業永續競爭優勢越多，或越具備委託授權 (mandate) 角色為集團建立企業永續競爭優勢，則子公司傾向採取主動作為程度越高，且母公司越傾向支持。此發現連接委託管理與企業永續理論，有別於過去傳統國際企業理論，補足地主國子公司企業永續理論之不足。

關鍵字：企業永續、地主國子公司、多重個案研究、競爭優勢。

緒論

台商遠赴中國大陸或東南亞等發展中國家投資時，不乏有從事企業永續或回饋當地鄉里之消息或新聞，如台商在泰國最大 PCB 廠商泰鼎，自 2011 年起鼓勵員工參加廠區內捐血活動，獲得當地醫院認可，成為 2016 年向泰國皇室推薦全泰國 45 家在捐血有重

要貢獻的機構之一，2017 年於泰國曼谷獲頒企業社會責任「健康衛生推廣 Asia Responsible Entrepreneurship Awards (AREA)」獎項 (MoneyDJ 理財網, 2017)；又如 2015 年寶成工業位於越南寶元平政廠區，單一廠區有 8 萬名員工，廠區裡有獨立電廠、淨水廠、醫院甚至是消防隊，消防隊有時會支援胡志明市其他火災，協助當地政府維護民眾生命財產安全；越南味丹也於越南當地從事在地公益作為，如 2020 年 11 月協助當地貧困農民興建房屋，捐助每間房屋 5 千萬越南盾。越南味丹逢年過節致贈鄉民禮品、與台中榮民總醫院為當地居民義診與發送藥，以及提供當地學生獎學金，讓越南當地員工認同味丹企業 (何則文, 2015)。然而，製造業台商遠赴發展中國家投資，從事企業永續作為，為主動從事或是被動從事，未能從新聞報導中觀察，令人好奇該作為主動或被動從事之背後影響因素為何，本研究問題為探討製造業台商子公司企業永續主被動作為影響因素為何？

通訊作者翁至鈺為輔仁大學金融與國際企業學系助理教授，E-mail: 155351@mail.fju.edu.tw。于卓民現為國立政治大學企業管理學系特聘教授。司徒達賢現為國立政治大學企業管理學系名譽教授／兼任講座教授。此篇研究主要依共同作者翁至鈺之博士論文為基礎進行改寫。作者衷心感謝匿名審查委員給予許多寶貴意見。

¹ 「狗搖尾巴」表示狗是「主」(如母公司)，「尾巴」(如子公司)唯主是從。如果出現了「尾巴搖狗」，表示主從關係顛倒，隱含子公司的作為反而為母公司所師法 (司徒達賢, 2019)。

過去研究指出，地主國子公司企業永續作為無法歸因於單一理論，如僅就資源依賴論或機構理論解釋。資源依賴理論解決組織之內部控制問題 (Crilly, 2011; Kolk, 2016)，地主國子公司也需依靠母公司而獲取資源。此類內部之資源控制，可能會限制地主國子公司處理當地利害關係人關注之議題。相反地，機構論之觀點認為，即使永續責任落實受制於當地制度力量 (Husted & Allen, 2006) 影響而非內部控制力量主導，但多國公司在遵守且適用於母國公司之規範，亦具有一定之益處。傳統上，母、子公司能力之發展一直是研究主流，母公司 (MNC) 將知識與能力移轉至地主國子公司 (Subsidiary)，視為母公司能力之境外延伸 (Birkinshaw & Hood, 1998)，使得地主國子公司不僅在當地具有正當性，並嘉惠地主國社會福祉及創新能力。因此，多國公司或許能因為地主國帶來更多之企業永續作為，被地主國重視與讚賞 (Kostova, Roth & Dacin, 2008)，但地主國子公司企業永續作為，視為主動或被動之看法，並無明顯之定調。

1990 年代及 2000 年前後，Kolk and Van Tulder (2010) 指出企業永續應成為主流，而缺乏關注發展中國家與開發中地區。傳統經濟學家強調利潤極大化與企業尋租，企業需為股東創造最佳利潤，環境永續與社會關懷宜由政府或非營利組織承擔，充分展現社會分工之效率。然而近期學者越來越關注企業永續，認為企業在發展利潤最大化之同時，應審視企業為環境與社會關懷付出多少貢獻，故將企業永續定義為特定於環境之組織行為與策略，兼具考慮到利害關係人之期望，以達經濟、社會及環境交集之三重底線 (Tripple bottom line) (Aguinis & Glavas, 2012)。發展中國家具有環境不完整性，故研究發展中國家企業永續作為顯得更重要。有別於過去僅聚焦發展中國家企業一般運營管理問題，近幾年特別強調需關注子公司於發展中國家企業永續發展之實務 (Kolk, 2016)。

過去研究多探討多國公司企業永續國際化，鮮少探討海外子公司企業永續主被動作為影響因素。有別於過去多聚焦母公司企業永續國際化，本研究以地主國子公司為研究主體，從制度環境與母子公司相互影響之脈絡加以回顧，由永續發展指標與企業永續、在地適應化、企業永續國際化策略等文獻發展出觀念性研究架構，再以十家台商製造業之海外子公司為研究對象，在諸多影響地主國子公司企業永續作為之因素中，發現子公司主也可採取主動，取得委託授權

(mandate) 角色為集團建立企業永續競爭優勢，此發現有別於過去傳統國際企業理論，補足地主國子公司企業永續理論之不足，此為本研究最大之貢獻。

文獻回顧

永續發展目標與企業永續社會價值

2015 年聯合國宣布聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 包含 17 項主目標與 169 項子目標，涵蓋環境、經濟與社會等面向。其核心精神包含企業對社會、經濟、人類永續變化之敏銳度，企業從原本之策略再調整，促使企業內部之願景、任務、政策發展、決策、報告及一般事物等，增進人類進步，而非僅一味獲得傳統經濟利益，同時關注企業對環境長期發展之貢獻與對社會關懷之態度與作為 (陳芳毓、許鈺屏、高偉倫與阮怡婷，2021)。

傳統經濟學者強調企業經營利潤極大化與為股東創造最大利潤之最終目的地，環境友善與社會責任宜由政府、非營利組織負責，展現社會職能分工角色，然而企業經營環境不僅只有顧客，仍有與企業經營決策相關之利害關係人。在 1930 年代就有論點提出，企業經營決策不僅是回應股東之期待，更要考量回應企業經營之利害關係人，進而成為利害關係人觀點 (stakeholders view) (Boström, 2012; Eberle, Berens, & Li, 2013)。利害關係人觀點認為企業營運聚焦之重點是價值及價值創造，尤應關注利害關係人對企業之價值與需求 (Harvey & Schaefer, 2001; Post, 2003)，而利害關係人是指任何可能影響或影響公司目標實現之群體或個人 (Freeman, 2010)。

企業永續對利潤之影響雖不直接，但不少實證研究結果皆顯示企業社會績效正面影響企業財務績效 (corporation financial performance) (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Walsh, Weber & Margolis, 2003; 池祥萱、池祥麟與梁綺玲，2016；池祥萱、繆文娟與莊滢臻，2014；張元，2009；陳彩稚、許永明與張智媛，2015；黃家齊，2000；詹場、柯文乾與池祥麟，2016；廖婉鈞、林月雲與虞邦祥，2009)，且特別在企業發生危機時，可視為企業降低風險之方式 (高惠娟、許永明與林楚雄，2016)。因此，企業永續有利於三方底線 (triple

bottom line) 之說法仍受肯定，特別是在長期觀點與價值創造之角度更明顯 (Eccles & Krzus, 2010; Husted, Allen, & Kock, 2015; Porter & Kramer, 2011)。

Porter and Kramer (2011) 認為企業可藉由永續作為創造社會價值。核心價值聚焦於企業利用獨特之資源與專業知識，並有效地促使能與競爭環境相匹敵，企業永續可以成為公司盈利能力及競爭定位之要素之一。換言之，此觀點要求企業利用其獨特性，滿足企業環境中之社會需求，從而展現社會與經濟目標之交集。企業永續可分為策略性永續與回應式永續兩種：前者係指具有主動性，超越當下之最佳實務，創造出自身之獨特競爭優勢；後者則是較於被動，包含適應不斷變化之利害關係人關切之議題，以及減輕不利企業活動之影響。而企業之社會參與多著重於轉變價值鏈活動利於社會福祉，同時加強策略改善競爭環境中較能顯著改善之領域。企業永續不再被認為僅是「純粹」之「公共利益道德」或「社會」責任，而是逐步成為潛在「策略資源」，可用於改善企業財務績效、商譽、品牌及顧客關係 (池祥萱等人, 2016)。企業永續與策略之間結合，可擴大到社會方面及社會影響力兩者兼得之情形 (Jamali & Karam, 2018; McWilliams et al., 2006; Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011; Porter & Kramer, 2011)。結合環境之觀念，企業永續概念已經從參與社會之程度轉向策略性之作為，多國公司策略性地採取企業永續具有全球運營之合法性 (Rathert, 2016)，特別是在地主國的子公司，此類公司也密切關注及評估各種價值創造的機會 (Crilly, 2011; Husted et al., 2015)。

企業永續當地適應化

地主國子公司企業採取企業永續以適應當地情況，可視為外部之影響，包含規範壓力、制度理論及利害關係人觀點。多國公司赴地主國投資時，必須遵守當地之政府法令或社會相關團體規範，當規範已超越當地法律，則成為地主國之規範壓力。規範壓力產生之正當性，可解釋企業利害相關人導向，得以達到多樣性之主因，尤其制度理論強調「社會可接受性及可信度」之重要性 (Bice, 2017; Hart, 1995; Tina Dacin, Goodstein, & Richard Scott, 2002)。可接受性及可信度主要透過遵守當地法規、規範及被認可之經營方式達到當地標準 (Husted & Allen, 2006)，進而達到企業社會承諾 (Campbell, 2007; Crilly, 2011)。第二個影響地

主國子公司採取企業永續之外部因素是利害關係人觀點，通常地主國子公司之利害關係人為政府、教育機構、非政府組織 (NGO)、社區、產業公會、顧客 (含消費者) 等 (Bice, 2017; Brammer, Jackson, & Matten, 2012; Campbell, 2007; Campbell, Eden, & Miller, 2012; Jamali & Neville, 2011; Kolk & Lenfant, 2010)。然而，當子公司容易受到在多個國家知名利害相關團體影響時，則產生全球正當性之問題，意即產生全球規範壓力。因此地主國子公司維持正當性不僅符合地主國預期，或許還能滿足全球利害相關方之期望，亦即地主國子公司制度環境分為地主國環境 (host-country environmental) 與全球環境 (global environmental) (Husted & Allen, 2006; Crilly, 2011; Tashman, Marano, & Kostova, 2019)。

制度理論中之機構壓力及環境正當性產生地主國子公司同構化 (isomorphism) 達到當地之正當性，商譽信用度是重要之因素 (Hillman & Wan, 2005)。地主國子公司為維持正當性，確實需與當地利害關係團體互動，該團體多是輔助政府調整政策，以滿足當地民眾對地主國子公司角色之理解。當利害相關者可參與審核企業符合規定與否時，地主國子公司管理者會感受到社會參與之壓力 (如民間社會之協會或公會對政府之影響力)，又或可授予經營許可證 (Bice, 2017; Crilly, 2011)，為反映廣大利益相關方之要求，避免所謂之不當行為，進而形成同構化之結果。

探討地主國子公司企業永續策略，以地主國利害關係人及制度環境觀點，可分為傾向與母公司策略一致之全球化 (globalization) 或傾向在地適應之當地化 (localization)，前者是依循母公司之企業永續策略，後者是以回應當地社會與滿足當地正當性需求為策略。以在地適應而言，若地主國子公司面臨地主國利害關係人需求越多，較易於採取當地化企業永續以獲得外部正當性；當地主國正式制度 (formal intuition) 之系統越穩健 (如法律或立法系統)，地主國子公司越傾向採取當地化企業永續；當地主國非營利組織權力越大，地主國子公司越傾向採取當地化企業永續；當地主國子公司較受當地產業標準 (codes) 規範，較傾向採取當地化企業永續，以達到與產業其他夥伴同構化；當地主國社會聲量越強時，地主國子公司越傾向採取當地化企業永續；當地主國消費者行動權力越大，地主國子公司越傾向採取當地化企業永續；當地主國員工權力越大，地主國子公司越傾向採取當地化

企業永續 (Yang & Rivers, 2009)。

因此，當子公司對當地環境有特殊需求時，適應當地策略變得重要，同時需要母公司企業永續政策上之支持。若母公司無法接受地主國子公司於當地規範壓力需求，則僅接受以母公司為主之效率與收益導向，則規範壓力將落在地主國子公司，可能造成地主國子公司企業永續作為之管理與母子公司之間效率導向間之衝突。

企業永續國際化策略

母公司與子公司企業永續之間關係之多樣性，是子公司除面對地主國環境壓力外，仍需重視之內部壓力。若從子公司之角度而言，許多重要之利害相關者來自內部，不僅是員工和投資者，仍含母公司與集團內之其他子公司。依資源依賴理論關注外部利害相關者對資源之控制，且以知識發展為基礎之策略導向，因而促成廣泛之利害相關者導向；相反地，母公司治理與脈絡則以效率為基礎，引導內部利害相關者（特別是特許權者、股東）對地主國子公司企業永續之關注。

子公司公司企業永續國際化發展之類型，除受到受制度環境影響外，同時接受母子公司脈絡中之策略架構 (strategic approach) 影響，亦即資源觀點。策略架構之資源觀點分為兩類，其一為外部資源限制，指多國公司採取利害關係人導向時，子公司有當地化與否優先考量之必要，以獲得地主國人力資本；其二為內部資源限制，指多國公司採取利害關係人導向時，子公司採取效率導向，校準母公司策略，以獲得母公司之資源。母公司對子公司掌握力是影響因素之一，母公司對子公司之控制權力越低時，則地主國子公司較傾向採取當地化企業永續作為。母公司面對制度環境壓力，也會影響子公司企業永續之國際化策略。當母公司面臨越多之正當性問題，地主國子公司越傾向採取當地化企業永續作為，以取得地主國正當性之社會認知。另外，母公司董事會影響力也會成為影響因素之一，若地主國企業永續規範標準高於母國，且母公司董事會對子公司掌握程度較高，則地主國子公司越傾向採取全球化企業永續作為 (Yang & Rivers, 2009)。

地主國子公司對母公司之資源依賴，可從母、子公司之角色之演進討論。子公司對母公司扮演之角色，是母公司對子公司控制程度之考量因素，通常母

公司於國際化策略中具有特許權優勢，有較先進之創新、技術與研發能力形成創新之產品，而後再轉移這些技術到地主國子公司，此時子公司被視為母公司優勢之擴張與複製 (Dunning, 2000; Vernon, 1966)。當子公司成長後，累積獨特之資源時，母公司很可能不再是多國公司中競爭優勢之主要來源，相反地子公司之角色與重要性則是水漲船高 (Ghoshal & Bartlett, 1988; 1990)，或者子公司是多國公司吸收地主國相關經驗與知識成為資源。更甚者子公司之優異績效表現可作為其它子公司之模範，若子公司之積極主動還可以加速創新，因此母公司與子公司之角色具有動態觀點，經時間推移有地位交換之可能。如多國公司有一家以上之子公司，則可將各子公司之間之連結視為網絡 (network) (O'Donnell, 2000)，網絡之間成員可有進一步之互動時，則某子公司優異表現可成為典範中心 (center of excellence) 或委託授權角色 (或稱託管中心) (mandate) (Birkinshaw & Morrison, 1995; 李貴惠、于卓民與司徒達賢, 2009)。現今環境趨於競爭激烈，子公司必須發展自身獨特之優勢，以維持在地主國之生存，再進一步擴散至其它子公司 (Rugman & Verbeke, 1998)。若子公司從事母公司之委託管理範圍廣，則該子公司更多可能成為多國公司各項價值活動之提供者，進而成為補充多國公司網絡之重要角色。此時地主國子公司之資源更有可能以有形與無形資產之形式 (如產品線組合、最終產品、資本、技術與知識等)，轉移到其它子公司，提供其他成員使用。此外，由子公司執行之某些委託授權任務時，可被視為是母公司價值鏈活動之一部分 (Lee, Chung, & Beamish, 2019)。

地主國子公司除了審視對地主國資源之依賴程度，同時需考量與母公司資源依賴程度，以及母、子公司之關係與股東對地主國子公司之掌握程度，因此兩者同時考量視為折衷理論 (Crilly, 2011; Jamali & Karam, 2018)。若同時評估當地社會投入之需求與資源限制高低與否，則可發展出多國公司企業永續國際化策略：當外部資源限制高且需高度社會投入時，則母公司採取子公司理性尋求特定資產，如人力資本及當地經營知識；若內部資源限制高，且地主國子公司趨向當地高度之社會投入時，則母公司應高度支持子公司作為；再者，當子公司外部資源限制高，且低度需要社會投入時，母公司應採理性資產交易方式；最後當內部資源限制高，且低度之當地社會投入，則母

公司可以採取有效率之壓力管理子公司作為。若母公司具有一定規模，具有全球能見度與重視國際形象，其在各國子公司勞動權益問題將受到國際媒體關注（如使用童工），此時母公司為避免造成企業負面形象，將會提高回應全球規範壓力之自願性投入及社會承諾兩部份，因此帶動地主國子公司需符合母公司之政策 (Crilly, 2011; Rowley & Moldoveanu, 2003)，且多國公司在國際受到挑戰，需要更大合法性，期望且學習成為全球企業永續之形象，因此國際化程度增加需要實質性之企業永續，故多國公司隨國際化程度提升，會降低企業永續脫鉤與產生潛在破壞性行為 (Tashman et al., 2019)。

地主國子公司採取與母國較相近之企業永續全球化策略有諸多優點，包含子公司可與國際性企業永續標準一致，也較具全球整合性與母公司相同之標準化策略；地主國子公司在企業永續策略、流程及結構可維持跨國一致性，與母公司相似。反之，地主國子公司採取全球化策略之缺點，包含：對當地需求敏感度低；減少地主國子公司在地主國之正當性；子公司能以較低之標準低符合規範，僅能達到地主國最低要求。再者，若子公司企業永續採取當地化策略，優點包括以地主國社會脈絡系統性回應並採取當地情境，同時依據當地文化及偏好建立企業永續策略；反之其缺點亦值得注意，包含企業永續之回應策略與作為可能較破碎、不具一致性，也較高之可能缺乏明確之責任及內部張力，以及可能達到最低之全球永續規範之標準，並且與母公司需要高度之協調與溝通 (Jamali, 2010)。Yin and Jamali (2016) 從 11 家在中國大陸經營之多國公司看地主國子公司作為之研究，發現同時存在三種層次之策略性企業永續，層次一為策略性與工具性導向，包含將企業永續視為生存前提、作為管理利害關係人關係、視為企業營運一部分、與品牌連結；層次二為慈善與利他導向，包含回饋社會或當地社區、企業永續作為目之而非手段、道德之商業行為或文化；層次三為永續發展導向，如發展企業永續視為企業持續性經營之整體性。

母、子公司企業永續與國際化策略、當地適應性形成之當地規範壓力，影響子公司採行企業永續產生之社會價值，皆圍繞著利害關係人理論、資源依賴論、制度壓力論以致於折衷理論。因此地主國子公司之企業永續作為如同光譜 (spectrum) 之兩端，當受到

制度理論、資源依賴論影響較高時，則會採取積極回應當地之策略性企業永續作為；當受到資源依賴論影響較低時，則採取配合母公司之企業永續作為，但尚未明確說明地主國子公司依循母公司脈絡或在地化適應之企業永續主被動作為因素。過去研究多探討母公司企業永續國際化，多採取以母公司角度探討多國公司企業永續議題，或聚焦在地主國子公司企業永續傾向全球化或當地化，鮮少以子公司為主體探討影響海外子公司企業永續作為之影響因素，這是值得深入探究之重點，本研究之目的即在深入研究此一議題。

研究方法

觀念性研究架構

本研究架構（圖 1）依據利害關係人理論、制度理論、資源依賴論及折衷觀點，認為地主國子公司企業永續作為受到地主國規範壓力、母公司企業永續作為、子公司資源及子公司角色等因素影響。從制度理論解釋了規範壓力對地主國子公司採取企業永續之影響，「地主國規範壓力」包含政治環境、政策等面向，影響地主國子公司資源取得及地主國政府友善程度，以及當地利害關係人對地主國子公司企業經營決策之影響 (Bice, 2017; Brammer et al., 2012; Campbell, 2007; Campbell et al., 2012; Kolk & Lenfant, 2010)。

依據母子公司管理脈絡與資源相依論點，地主國子公司之管理、營運、文化，可視為母公司在海外之延伸，故母公司企業永續作為影響地主國子公司作為。以折衷理論而言，當地主國子公司當地資源依賴較低或地主國規範壓力較低時，母公司企業永續對地主國子公司影響程度較高 (Crilly, 2011; Jamali & Karam, 2018; Kolk, 2016)，以及符合地主國子公司內部利害關係人理論，如母公司股東、董事會成員。以資源相依與子公司角色觀點，子公司角色與資源獨立性，影響之地主國子公司企業永續作為，因此發展「子公司角色」與「子公司資源」為獨立影響因素 (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Johanson & Vahlne, 2006; 2011; Lee et al., 2019; Rugman & Verbeke, 1998; Johanson & Vahlne, 2017)。

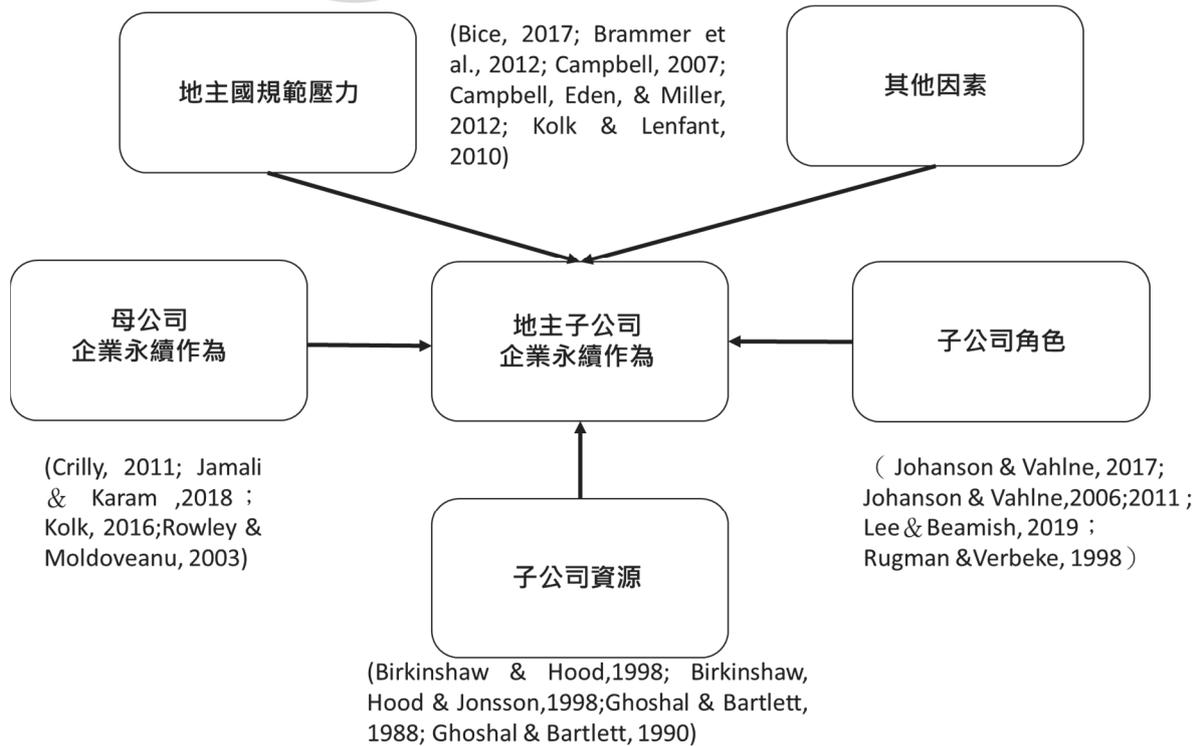


圖 1 觀念性研究架構

多重個案研究

本研究使用多重個案研究法 (multiple case designs) (Eisenhardt, 1989; Yan & Gray, 1994; Yin, 1989)。個案研究除聚焦瞭解有限時空與環境下之動態，以及對某些實境之特定實例，具豐富與實證之描述。證據可以是質性或量化資料，且可使用在多種目標，例如提供個案實況與細節等豐富描述、理論檢測或產生理論 (彭玉樹、梁奕忠、于卓民與梁晉嘉，2010)。多重個案研究法是質性研究之一種，以分析性歸納方式，由每個符合研究目之個案公司發展整合性架構 (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967; Yan & Gray, 1994)。

本研究依照 Yan and Gray (1994) 個案研究流程進行：(1) 就實務現象觀察，定義研究問題；(2) 依理論發展出研究架構；(3) 定義受訪公司對象，並挑選受訪個案公司；(4) 深度訪談個案公司，比對與研究架構之間之差異，建構受訪個案公司因果關係架構。訪談個案公司後先分析單一個案資料，發展每一家個案子公司企業永續作為因素架構，第一家訪談後與理論發展出之架構比對，找出新之影響因素，增修新之訪談架構接續訪談新個案公司；(5) 持續訪談符合研究問題之個案公司，並重複上述順序，直至無法發展新之變項則停止訪談；(6) 跨個案間共同性與差

異性比對與比較達到複現 (replication)，建構理論模式與命題 (Yin, 1989)。

先期個案分析階段，訪談 4 家集團中熟悉地主國子公司企業永續作為之受訪者，依照本研究理論發展之架構，確認是否符合實務情況，以期對本研究提出更深入之觀點，並找出被忽略之構面。後續另外再訪談 4 家集團，使整體研究架構趨於飽和及完備，合計蒐集共 10 家地主國子公司訪談資料。訪談前先提供訪談大綱給受訪者；訪談時全程錄音，請受訪者介紹母公司企業永續作法與背後之因素，再介紹集團內企業永續執行最好之兩家海外子公司，同時說明作法與背後之因素，並依照訪談大綱逐一向受訪者提問。過程中若遇與本研究問題有關，但未在訪談大綱內之議題，則繼續深問以延伸或補足研究架構。訪談後將訪談逐字稿回傳給受訪者，以確認資料之正確性。本研究於「聯合新聞網」搜尋個案公司相關報導以三角驗證 (triangulation) (Denzin, 2012)，再確受訪人員之說法。本研究將受訪者提供之資料分類，以發展完整之研究架構 (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967; Yan & Gray, 1994)。

再者，本研究個案依照研究目地、範圍採取立意抽樣法 (彭玉樹等人，2010)，挑選有助於研究目之個案。個案公司挑選之準則，以在台灣母公司有企業

永續作為，擁有良好商譽，且海外地主國子公司亦有企業永續作為者。僅一家個案母公司非上市櫃公司，該集團成立於 1971 年，其資本額含海外子公司 30 億新台幣，中國大陸投資設廠超過 25 家，包括昆山、福州、天津、柳州、廣州、湖南等地，曾受今週刊大篇幅報導，母、子公司皆有企業永續作為。本研究並藉由聯合新聞資料庫確認，每一家集團與地主國子公司無企業永續之重大瑕疵。

研究對象

本研究採用匿名個案研究，採用「英文字母」輔以「數字」方式表達，以降低受訪廠商敏感資訊之疑慮，但不影響本研究可信度。在集團母公司與地主國子公司代號使用部分，「A 公司」表示 A 集團之母公司；「A01 公司」表示 A 集團之 1 號子公司，「A02 公司」表示 A 集團之 2 號子公司，兩者之間沒有成立先後順序之安排，僅作辨別不家子公司之代號使用，若應研究分析需要，子公司之間有先後順序之關係時，會於分析中說明。個案公司基本資料請見表 1。

表 1 個案公司基本資料

	T 集團		Z 集團	F 集團	N 集團	M 集團	L 集團	H 集團	RU 集團	T 集團
產業別	電子設備製造		電腦組裝	紡織	食品製造	食品製造	輪胎製造	汽車零組件製造	電腦及資通訊設備組裝	紡織製造
子公司	T01	T02	Z01	F01	N01	N02	M01	L01	H01	RU01
地點	中國大陸	泰國	中國大陸	中國大陸	中國大陸	泰國	中國大陸	中國大陸	中國大陸	越南
生產基地性質	組裝廠	組裝廠	組裝廠	成衣廠	製造廠	製造廠	製造廠	製造廠	組裝廠	成衣廠
訪談對象	企業永續委員會負責人暨公共關係對外發言人		公關部經理暨企業永續部門經理	董事長辦公室協理；專責集團企業永續事務	財務協理、集團發言人及企業永續委員會負責人		集團生產副總經理	集團財務協理兼 L01 財務經理	企業永續委員會辦公室經理	集團副總經理
訪談者與子公司相關工作重點	在集團中接觸各子公司高階決策長達 10 年，年資逾 20 年，負責全集團企業永續推動，係聯繫海外子公司企業永續事務主管		統籌母、子公司企業永續策略與工作，年資逾 10 年	統籌母、子公司企業永續策略與工作，年資逾 5 年	統籌母、子公司企業永續策略與資源規劃，年資逾 20 年		每年赴 M01 督導與視察，含企業永續執行	規劃審核母、子公司財務資源，每年赴 L01 達 3 個月以上	統籌母、子公司企業永續策略與工作，年資逾 5 年	赴 RU01 擔任總經理逾 8 年
訪問時間 (分鐘)	96		110	76	125		120	120	70	110

資料分析

本研究採用紮根理論 (Grounded theory) (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967; Yan & Gray, 1994) 之編碼 (coding) 方法，辨識因素間之因果關係、發展研究發現與命題。本研究訪談錄音轉換為逐

字稿，每份按受訪者編號加以註明，並進行資料分析與概念化之工作。換言之，資料之分析、資料收集是同時交叉進行。紮根理論研究方法強調，以編碼 (coding) 之方式來進行資料之概念化 (Strauss, 1987)。

本研究依照訪談逐字稿編碼，依照地主國子公司採取企業永續作為之影響因素編碼，並將企業永續分

為「生態型企業永續」及「社會型企業永續」兩種；其二，依回應利害關係人積極程度分為「主動作為」及「被動作為」兩種；其三，子公司採取校準母公司企業永續作為之程度分為「標準化」及「當地化」兩種，若子公司採取企業永續作為是遵循母供司作法即是標準化；若依照當地情況而採取企業永續之作為即是當地化。其中，「生態型永續」是指，企業在經營為增加環境 (environmental)、人類 (human) 永續之行為，採取「友善產品」或「製程友善」作為之集合，如針對環境保護、綠色節能、安全及公共衛生等，回應社會、自然、人類生存之發展產品、製程；「社會型永續」是指，企業因「對人」關懷所作之作為，為「勞動權益」、「社會關懷」之集合，如關懷社會弱勢作出之公益，或增加企業內部員工權益。例如企業保障企業內部員工部超時加班時數、發起外部捐助行動、發起外部志工行動等。「主動作為」係指地主國子公司回應利害關係人為預應 (proaction) 或適應 (accommodation) 作法；「被動作為」係指地主國子公

司回應利害關係人為回應 (reaction) 或「防禦」(defense) 作法 (Jawahar & McLaughlin, 2001)。

本研究依照 10 家子公司企業永續作為交叉編碼，先將作為分類為「生態型永續」或「社會型永續」；作為是傾向「標準化」或「當地化」；在回應利害關係人作法中，傾向「主動性」或「被動性」，歸納出「海外子公司企業永續七大策略」，本研究發現依七大策略為基礎發展。

經由上述之編碼過程，本研究提出以下台商製造業海外子公司企業永續策略型態：策略一「生態-標準-主動型」；策略二「生態-標準-被動型」；策略三「生態-當地-主動型」；策略四「社會-標準-主動型」；策略五「社會-標準-被動型」；策略六「社會-當地-主動型」；策略七「社會-當地-被動型」。此外，本研究中無個案公司採取生態-當地-被動作為。表 2 例示七個策略的編碼方式，表 3 為子公司企業永續作為的綜整表。

表 2 子公司企業永續七大策略型態編碼範例

子公司企業永續策略型態		編碼範例
策略一	生態-標準-主動型	M01：『上海有一個小組.....團隊裡面就會有這個小組負責能源、能耗，因為你小組在做這些事情時候，就會有耗能、生產製造過程中也會有，你要如何讓小組、團隊將能耗降到最低。.....上海之客戶很多，會產生很多數據，母公司這邊會請上海端用大數據或工業 4.0 回傳資訊到台灣總部。除此之外，還有採購所需要資訊，也會透過上海端幫我們物涉廠商，提供潛在供應商之相關資訊。比方說橡膠藥品，設備方面如運輸系統、輸送系統。』
策略二	生態-標準-被動型	F01：『我們母公司就是訂出我們每一年這個廠他用電量要節省多少，中水回用技術已經是算是中國大陸裡面做之最好之織染廠，那織染的特色就是要用很多水，.....所以他就是在水跟能源這一塊他受到比較大的壓力，與他產品特性有關，那也跟他客戶給他壓力有關。』
策略三	生態-當地-主動型	N01：『油都是分罐、分管，這個管絕不會去重覆就是說一定做到分罐、分管，.....因為台灣腹地比較小、工廠規模也比較少，所以沒有動機作這個。.....因為你要做產品溯源.....勢必要做到這種程度。』
策略四	社會-標準-主動型	L01：『很多找學生去實習的企業薪水開得很低，讓學生變相去當廉價勞工。所以我們開了一個給科大學生有史以來最好薪水和福利，一個月給人民幣 4,700 至 4,800 元，實習總共兩個月，然後還包吃包住。這樣子做，對同樣在競爭爭取實習生之對手，促使他們發現有新之企業來跟他們競爭、搶強學生，還給了比一般公司還要好之待遇，讓他們去思考學生應該要給多少才是合理？給他們一些啟發。』

表 2 子公司企業永續七大策略型態編碼範例 (續)

子公司企業永續策略型態		編碼範例
策略五	社會－標準－被動型	H01：『廠區雖然很獨立，但是我們盡量統合大家之標準，客戶也真之不太一樣，我們還是希望母公司總部標準，屬於集團標準。大家有嚴有鬆，我們盡量找一個平衡，讓大家都可以遵循……客人可以容許我們偶發性超一點，…但是不能夠長期，除了客人會盯我們工作，我們自己也不會讓員工加成那樣。』
策略六	社會－當地－主動型	T01：『經濟促進、就業項特別框出來，因為在中國之永續委員會他們認為他們在就業跟上面其實對這個當地之經濟是有貢獻之，因為他們之員工人數一個廠區就二萬，用萬來做計時候，他們對當地整個經濟成長也提供很多就業機會，所以他們希望在整個發展裡面他們要做國際水準，認為他們就會要主動做這項。』
策略七	社會－當地－被動型	RU01：『我們會比較是用參加協會方式，像我剛提到說我們平時有參加台商協會，台商協會就會有一個固定經費，贊助剛我們講之落葉季協會、育幼院經費，我們也有捐助。另一個是我們參加企業家聯營會，會舉辦一些所謂之工廠之參觀，看完後把自己公司之小角落開始做一些變化，譬如說我後來就做了游泳池、涼亭、開心農場，讓有興趣之員工自發性去認養、去種菜，員工後來很有朝氣之跟我打招呼。』

表 3 子公司企業永續作為綜整表

子公司企業永續策略型態		子公司企業永續作為
策略一	生態－標準－主動型	<p>T01：綠色志工教育推廣、複製母公司節能減碳專案</p> <p>T02：複製及發展專屬企業永續委員會、參加國際之永續競賽 (DJSI)、綠色製程 (經驗回饋母公司)</p> <p>M01：設立綠色產品與製程研發中心、綠色採購、綠色產品開發、產品實測大數據、建立車測場 (將數據、經驗反饋至母公司及複製至重慶子公司)、認養樹木計畫</p> <p>H01：設立專責單位回應顧客綠色指標</p> <p>RU01：設立永續發展室、綠色供應鏈管理、綠色產品認證、工廠綠色製程認證、水資源回收再利用</p>
策略二	生態－標準－被動型	<p>Z01：採購風險管理抽查供應商、供應商自我評鑑、母子公司合作完成顧客綠色產品設計：提高產品回收再用率、提高產品節電效率</p> <p>F01：產品符合 ZDHC、逐年節能計畫 (工業 4.0、太陽能電站)、逐年減廢水計畫 (中水回收) (反饋母公司)、成員加入節能小組與母公司、其他子公司企業永續人才交流、參加母公司企業永續課程</p> <p>H01：零廢棄物專案</p>
策略三	生態－當地－主動型	<p>T01：參加藍天排名競賽並獲得名次</p> <p>Z01：生產線節能節耗、太陽能發電站</p> <p>N01：彙編企業永續報告書、採用最新生產流程設備 (分管、分罐)、建立自動化倉儲推動溯源管理、建立太陽能電站</p> <p>N02：烘焙米果 (非炸類食品)、嬰兒米果 (安全與健康)、食品安全與衛生認證、可養魚等級污水處理系統</p> <p>L01：綠色材料、綠色供應鏈管理</p>

表 3 子公司企業永續作為綜整表（續）

子公司企業永續策略型態		子公司企業永續作為
策略四	社會－標準 －主動型	T01：綠色志工教育志推廣、捐贈綠建築（母公司全球政策）、產學合作機制與捐助實驗室 H01：「一站式服務」員工溝通管道暢通
策略五	社會－標準 －被動型	M01：敦親睦鄰 H01：避免員工超時加班
策略六	社會－當地 －主動型	T01：就業機會與促進經濟發展另專案（集團內最佳）、舉辦綠建築設計競賽（當地氣候、條件） T02：寺廟修繕及綠能化 M01：購買工廠對面住宅作為員工宿舍回應異味疑慮 N01：旗艦型觀光工廠（整合式服務、銷售店面及食品供應） N02：教導食品安全及環境衛生、贈送地方學校不鏽鋼餐具、廠內建置當地最大階梯教室、母國與當地之學校實習計畫 L01：與母國大專院校學子實習計畫、邀請山東子公司加入實習計畫、與母國大專院校配套之清寒獎學金、與母國大專院校成立 L 學院計畫、工廠從居住社區搬遷至工業區 Z01：環境安全及公共衛生教育分組競賽 RU01：當地員工參加伙食團、贊助地方活動、教導當地社區居民織布技術自立更生、提供急難救助金、協助員工赴孤兒院打掃環境、參加當地台商聯誼性組織後改善廠辦環境
策略七	社會－當地 －被動型	Z01：避免勞工加班超時、導入無人化生產線、敦親睦鄰、探望老人 M01：工會有經費使用決策權並舉辦活動

交叉編碼「母公司企業永續作為」、「母公司高階經營者」、「生態型永續」、與「主動作為」，如 M01：『母公司在製程、環保條件合乎規範的投資，是非常願意投資的，就如同我們在台灣的斗六廠和溪州廠，最近花了好幾億元投資綠色製程，因為我們董事長說這個錢是一定要投資的！今天不投資，明天還是要投資，不要等別人要求你才投資，要走在法律與規範之前，所以 M01 在綠色製程也走在法律與規範之前』，因為 M 母公司高階經營者認為採取企業永續應主動作為，不僅母公司主動採取該生態型永續作為，並影響地主國子公司生態型企業永續作為。

本研究比較各個案後，發展「影響製造業台商海外子公司企業永續作為因素整合性架構」（圖 2），由於本研究個案「子公司」皆為海外子公司（地主國子公司），因此研究發現及命題討論皆以「子公司」稱之。

從過去之利害關係人理論、資源依賴論、制度壓力論及折衷觀點發展之研究架構，從規範壓力、母公

司企業永續作為、子公司角色、子公司資源四大影響因素，進一步將母公司企業永續作為再細緻化為母公司顧客、母國制度規範、母公司高階經營者、母公司投入子公司資源，以及原本母公司企業永續作為；規範壓力則是更細緻劃分為地主國子公司顧客、地主國制度規範、競爭壓力。原本子公司之角色、子公司之資源仍是重要影響因素，並增加子公司高階經營者，其決策與企業永續想法影響子公司企業永續規劃。另外發現母、子公司企業永續經驗與知識亦為重要影響因素，並將回應利害關係人與競爭優勢放入整合性架構中，回應各種利害關係人與獲得競爭優勢，亦是子公司決定採用企業永續與否，以及採取何種作為重要決策因素。

將各影響因素依屬性分類，主要可細緻化分為四大類：(1)「壓力來源類」，包含母公司顧客壓力、子公司顧客壓力、地主國制度規範、母國制度規範壓力、母公司董事會、競爭壓力，子公司面對之規範壓力不再是來自地主國，可能同時受到母公司顧客、母

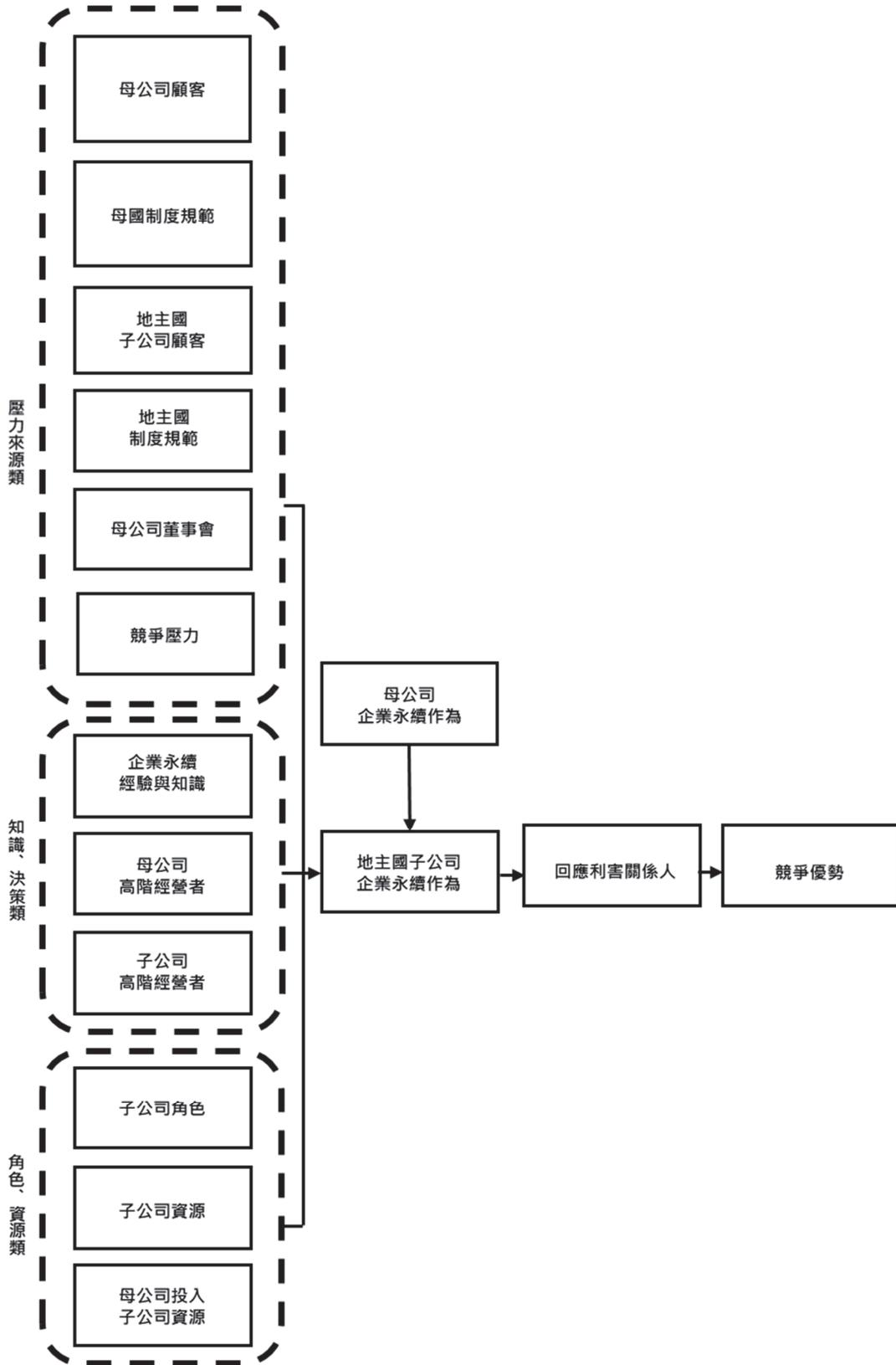


圖 2 影響地主國子公司企業永續作為因素之整合性架構

國制度規範、董事會成員決策影響，以及產業中競爭者之競爭壓力，或者來自企業永續競賽競爭者之壓力；(2)「知識、決策類」，包含企業永續經驗與知

識、母公司高階經營者與子公司高階經營者。子公司內部之企業永續知識與經驗越多，越有助於子公司之企業永續規劃與發展，母、子公司之高階經營者對企

業永續之決策，顯示能否支持子公司企業永續規劃；(3)「角色、資源類」，包含子公司資源、子公司角色、母公司投入子公司資源；(4) 其它未分類部份，如「母公司企業永續作為」、「回應利害關係人」及「競爭優勢」三個因素亦影響地主國子公司企業永續作為。有別於過去將利害關係人分類，本研究將回應利害關係人獨立成為一個變數，以利說明與其他影響因素間之關係。

研究結果

透過研究編碼發展影響地主國子公司企業永續作為因素之整合性架構與子公司企業永續策略型態，含括「主動作為」與「被動作為」，為突顯本研究之價值，本研究聚焦「主動作為」。

子公司企業永續角色

個案公司 T01、T02、N01、N02、M01、L01、Z01、RU01 各具有集團內之生產規模經濟，且係集團重要之製造據點，其產能穩定性對整體集團具高度重要性，支持子公司發展企業永續作為，母公司可獲得穩定產能。T01 是集團內最重要之製造基地，T02 生產規模次之，且 T01 所處之市場位置是集團之發展重心，具市場規模，而 T02 專門經營歐洲及東南亞各國市場，兩家子公司是 T 集團之核心子公司，如 T 受訪者提及：『雖然全球 39 個製造據點，但絕大部分比例集中在中國大陸，故中國大陸 T01 產能是整體集團之重心，因而關係交期問題、與顧客配合度等問題。T02 部分，其生產規模僅次於 T01，且主要供應東南亞、菲律賓、歐洲市場，及少部分之美國顧客』，T01 與 T02 主動採取「生態-標準-主動型」與「社會-標準-主動型」作為，可獲得競爭優勢，母公司支持 T01 與 T02 企業永續作為，如鼓勵員工擔任環境教育講師志工推廣綠色教育、捐贈綠建築、舉辦綠建築設計競賽、參加藍天排名競賽並獲得名次，又如 T02 複製及發展專屬企業永續委員會、參加國際之永續競賽(DJSI)、建置綠色製程，促使子公司獲得競爭優勢，母公司高階決策者皆予以支持。

N01 是集團製造與銷售規模最大之子公司，製造產能具有大幅成長空間，且中國大陸內需與外銷市場具有高度之成長力，同時 N01 佔集團營收比重最高，因此 N01 採取「生態-當地-主動型」作為，母公司高

階經營者與管理團隊支持發展，如 N 受訪者：『N01 已經是集團最重要之營收來源，估計中國大陸還有市場成長空間，基本上已經保留他有將來製造產能發展之空間了，現在產能僅發展 55%到 70%，如果將來產能全部發展，應該是沒有問題。N01 廠現在還沒有蓋到那麼高，將來還可以往上加高樓層來擴增生產線，我們預估 N01 廠對將來還是很高成長潛力。』除此之外，因上海子公司市場規模、生產規模較其他海外子公司大，又如 N01 受訪者提及：『現在生產重心在中國大陸和泰國，台灣市場規模小沒有 N01 和 N02 大，台灣母公司是集團總管理部之概念，永續事情中國大陸和泰國子公司多很多』，因此企業永續作為較台灣母公司多。

N02 是 N 集團銷售國際市場最重要之子公司，是集團重要製造產能與營收來源，僅次於 N01，且 N02 是集團內最早國際化，面對國際顧客之子公司，如受訪者 N 代表提及：『N02 代表海外營收與績效，代表著整個集團之大部份，意思也就是說我們母公司佔整個營收損益較小，我們大部份之獲利、利潤營收之跟利潤來源來自於海外，來自於中國大陸跟泰國，而且泰國廠管理得很好，因為他目前是算集團內比較屬於國際性廠，最早接觸國際客戶之子公司』，也因此母公司較支持 N02 發展「社會-當地-主動型」作為。

Z01 為母公司在中國大陸最重要之生產據點，子公司製造產線之技術發展，需依賴當地優秀之人才，因此母公司支持子公司發展企業永續作為，為獲得重要人才，母公司支持 Z01「生態-當地-主動型」與「社會-當地-主動型」作為。M01 除了具有市場規模經濟、生產規模經濟之重要性，又因位處正在成長且競爭激烈之市場，且當地市場國際化程度高，可蒐集大量研究數據，發展「生態-標準-主動型」作為之產品及投入發展綠色生產製程，因此母公司高度支持，且 M01 發展企業永續作為較台灣母公司多。如 M 受訪者代表提及：『M01 企業永續走得比台灣還前面。因為上海所面對的市場是比台灣還大、協力廠家數眾多、能力比台灣強；因為台灣供應商賣東西給客戶可能只有 1、2 家其他小廠買不起，市場沒有這個需求；但在中國大陸，就會有很多廠商跟供應商買，就需求角度，他研發就願意去投入、投資這些東西。上海子公司要找到這類協力廠、設備開發廠就比較容易，配合開發環保製程設備意願也高，在台灣就比較困難找到這類廠商。而且不只上海廠跟他們買，如果做得不

錯，我們台灣廠也會跟他們引進最新有助於環保製程設備。上海子公司在研發、生產、市場對我們來說太重要。當地要求比台灣多很多，我們勢必要多做很多永續事情。而且競爭又激烈，一定要多做很多 CSR 才可以競爭，這類事情推得比台灣還要好。」

L01 除具有市場規模經濟、生產規模經濟，同時「供應鏈群聚」是集團在海外最完整之子公司，以及集團員工薪資水準最佳之據點，具備集團內最優秀人才、最佳供應商，是集團內最有成長潛力之子公司，L01 發展「生態-當地-主動型」與「社會-當地-主動型」作為，除母公司支持外，更甚者 L01 之生態型企業永續作為較台灣母公司多，如強化製程環保、開發更環保之產品。RU01 因顧客採取「全球單一採購價格政策」，相較其它廠區具有免關稅之優勢，目標客群為歐洲與美顧客，具有生產規模經濟，可獲得更多之成本優勢，故 RU01 為集團內重要之生產基地，發展「生態-標準-主動型」作為。因此，當子公司在集團內價值鏈活動貢獻度越高，若可獲得競爭優勢，子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持。綜合上述，本研究提出發現一之一：

發現一之一：當子公司在集團內價值鏈貢獻程度越高，若可獲得競爭優勢，子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。

N01 除建立自動化倉儲與最新之分管設備之「生態-當地-主動型」作為，成為顧客開店之一站式示範基地，讓潛在顧客及忠實顧客來訪參觀，並教育潛在顧客及忠實顧客，食品安全及其機器設備等知識，不僅主動運用最新設備增加物料溯源、原料分管不互染、提高食品安全，更提供顧客開店管理之示範服務，建立集團具產業知識之「旗艦型觀光工廠」成為「社會-當地-主動型」作為，因此集團將世界各國（母公司、子公司）顧客、潛在顧客安排至 N01 參訪，提高集團商譽，故 N 母公司主動投入 N01 建至企業永續資金、資源，並協助籌措資金。

RU 在越南有多個子公司，是垂直供應鏈關係，RU01 是成衣廠且有其他向上垂直整合之子公司，顧客皆為母公司顧客。RU 母公司顧客為品牌顧客，執行綠色供應鏈管理，要供應廠商獲得綠色認證，故 RU01 主動設立永續發展室、執行綠色供應鏈管理、發展綠色產品認證與工廠綠色製程認證、水資源回收

再利用以「生態-標準-主動型」作為預應顧客期待，進而影響其他子公司訂單穩定度與獲得新訂單。

M01 為 M 在中國大陸重要之子公司，主動設立綠色產品、製程研發中心、綠色採購、綠色產品開發、產品實測大數據、建立車測場及認養樹木計畫等「生態-標準-主動型」作為，並將經驗反饋母公司與複製至重慶子公司，且其生態型永續技術、知識、經驗影響其他中國大陸子公司，獲得競爭優勢，成為集團內重要之網絡節點，母公司也支持其企業永續，主動投入相關資源。綜合上述，提出發現一之二：

發現一之二：當子公司採取生態型永續作為有助於集團內其他子公司之財務貢獻，若可獲得競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。

競爭壓力與主被動回應

T 母公司參加台灣及海外之企業永續競賽，且 T01 參加地主國學術機構舉辦之企業永續競賽，採取「生態-當地-主動型」作為，如受訪者提及：『中國大陸區企業永續報告書，他也在中國大陸得到他五星級之獲獎，它是社科院之比賽之排名，也是他們外資企業之有這樣名次』，由於母公司董事長重視競賽成果及排名，因此 T 母公司、T01 非常重視參賽競爭者之創意及作為，作為重要參考項目，如 T 受訪者提及：『在道瓊工業指數裡，世界指數有進去、新市場指數有進去，或者是天下遠見 CSR 永續獎，這些已經在首獎或是楷模獎名單，我們都有長期關注，他們也都做得很好.....雖然不是在我們同產業競爭對手，我們絕對不要以為自己得了什麼 leader 就自足或可以慶祝，而是要繼續創新作法跟進步』，且 T 母公司董事長重視企業永續創意，以不斷精進企業永續創意想法，以及希望 T 母公司及子公司在企業永續領域有實質之進步如『T 集團設有創新獎（企業永續），獎金是每 1 個單是 1 百萬台幣.....全球子公司都有組隊參與』。因此，T 母公司及 T01 不斷追求創新作為，並獲得母公司高階經營者支持，T01 在中國大陸另設有綠建築設計競賽，採取「社會-當地-主動型」作為，以增加企業永續作為創新，鼓勵各子公司參加全球各種企業永續競賽，激發企業永續創新作法。

相較競爭者擁有先進者優勢 (first mover advantage)，為市佔率第一之領導廠商，N01 身為市場

後進者，思考如何超越第一名競爭者，最後以「生態-當地-主動型」作為，主動以食品安全之追溯管理及高度垂整之顧客服務之生態型永續作為競爭方式，而非模仿競爭者企業永續作為，因而獲得母公司支持。綜合上述，提出發現二：

發現二：子公司同業競爭或企業永續競賽壓力高，發展具差異化企業永續可獲得競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。

子公司資源裕足

L01 在地主國受到當地社區居民檢舉排放有「味道」氣體之問題，地方政府多次關切，希望 L01 可提出解決方案，如強化廢氣排放處理，但 L01 幾經思考決定採取「社會-當地-主動型」主動搬遷廠址。L01 資金充裕可支付龐大搬遷費用，即使政府補貼佔總額度相當少，仍向政府提出遷移，且故將廠房遷往大型工業區內，避免若繼續在原地點經營時，雖符合規範零毒害有味道廢氣排放，造成社區居民之困擾，影響社區居民生活品質。此舉同時回應政府、社區居民等利害關係人，且獲得良好商譽。如受訪者提及：『中國大陸那邊之每一年賺 500 至 600 億元，不需要台灣提供資源給他們。我們很多地方都有賺錢，只是崑山那個基地最老、最好，公司就會對那邊重視。』

M01 資金充裕，如受訪者提及：『上海和重慶佔總公司之營收達 40%，上海子公司跟台灣母公司之營業額差不多，無論獲利獲資金都相當充裕』，在當地受到當地社區居民檢舉排放有「味道」氣體問題，地方政府多次關切。M01 董事長主動提出買下工廠對面住宅，採取「社會-當地-主動型」作為，一方面提供工廠員工作為宿舍使用，二方面當官方稽查人員來尋找廢氣味道來源時，M01 宿舍員工可開門陪同官員稽查，證明味道並非來自於工廠，同時回應政府稽核單位及社區居民疑惑，此舉獲得當地員工認同，且留住優秀人才，成為人力資源競爭優勢。

N01 資金充裕，即使政府沒有要求，於規劃新之廠區時，引進最新之管線設計、節能減碳廠房設計、有助於追溯管理之物料倉儲系統與空間，強化生態型永續，採取「生態-當地-主動型」作為，建立同時具有「店家」展示之「旗艦型工廠」，採取「社會-當地-主動型」作為，雖僅接受政府佔比較小之補助，但獲得當地政府認同與良好商譽，同時獲得當地資金市場

募資之優勢，N 母公司高階經營者與公司協助出資與募資。綜合上述，提出以下發現三：

發現三：子公司擁有足夠資源投入企業永續作為時，採取單一企業永續作為可同時滿足地主國多方利害關係人需求，且逾地主國政府期待，形成競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。

策略性人力資本與企業永續

T01、T02 結合母公司及其基金會採取社會型永續，採取「社會-標準-主動型」作為鼓勵員工參加綠能及環保推廣之志工活動，並且有助於 T 母公司向海外各子公司綠能、環保政策之推動，進而成為母、子公司企業文化。另一方面，鼓勵員工參加綠能及環保推廣之志工活動，創造員工職場性靈，幫助有教師夢想員工自我實現，增加員工對公司之向心力，降低人才流動，以及吸引具環安、綠能知識背景之人才，獲得策略性人力資源競爭優勢，如 T 集團受訪者提及，『有些員工很想到學校當志工，為什麼？他以前想當老師，卻沒機會當老師，然後很喜歡跟學校學生接觸。我們當地員工裡面有一些是環境本科背景，可是他並不能做到公司及這些廠區管理職。他有這樣專業興趣，他可以到學校當志工教課』。因此，當子公司採取社會型永續時，可創造員工職場性靈 (Workplace spirituality) (Fernandes, Gonçalves, Toledo & Soares, 2018; Rezapouraghdam, Alipour, & Arasli, 2019)，進而提高員工對公司之凝聚力，降低優秀人才流動率。

T 母公司在台灣建立產學合作機制，除提與大專院校建立共同之產學合作專案，並提供綠能、節能相關之大專院校實驗室軟硬體設備，不僅促進學生瞭解最新之綠能、節能技術，更提高研究室師生對 T 集團之認同，並鼓勵優秀學生、實驗室學生赴 T 母公司實習，以及畢業後留任 T 母公司服務，獲得優秀員工，增加招募優勢；T01 主動承襲母公司產學合作機制，採取「社會-標準-主動型」作為，與當地大專院校進行產學合作，並提供實驗室設備、教導學子最新節能技術，獲得當地優秀學子至 T01 實習及就業，並降低策略性人才流動率，獲得策略性人力資源競爭優勢。

T02 結合公司綠能產品在當地修繕寺廟，採取「社會-當地-主動型」作為，符合當地人才對宗教信仰之重視，且進而增加員工對 T02 產品信心及公司之認同，有助於獲得優秀員工及降低流動率。因此，以

生態型永續經驗與知識採取社會型永續之主動作為，若能增加子公司員工職場性靈，則可獲得策略性人才或降低其流動率。

L01 實行「社會-當地-主動型」作為，與台灣大專院校、當地大學進行企業實習計畫，獲得來自各校優秀之實習人才，該人才規劃安排在 L01 個部門主管身邊學習，以接班為目的，其實習津貼條件吸引較優秀學子，因而獲得策略性人才。綜合上述，提出發現四：

發現四：將生態型永續經驗與知識運用於社會型永續，可增進子公司員工職場性靈以獲得策略性人力資源競爭優勢時，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。

生態型永續與社會型永續互補

T01 及 T02 配合母公司降低碳排放，在生產流程中減少碳排，推動綠色製程，擁有生態型永續之知識與活動，且 T01 與 T02 及母公司一同推廣節能減碳、綠色環保之志工教育推廣活動，有助於當地綠色教育之發展，符合地主國政府期望，在當地獲得良好之商譽，如 T 集團受訪者提及：『那另外一個原因是在中國大陸與泰國這樣地方，他們對於環境這一塊，知識比較沒有那麼像歐美那麼先進。...因為能夠做環境志工、環境教育這一塊企業並不是那麼多，所以他們（政府）對這個部分有期待。』

再者，T01 採取「生態-標準-主動型」作為，於辦公大樓設置綠色節能示範系統，成為完整解決方案 (total solution) 示範場域，增加全球各地潛在顧客對 T 母公司、T01 公司產品之信心，且生產流程及管理流程導入減少碳排目標及管理，亦符合顧客綠色供應鏈管理期待，獲得良好品牌形象，有助於維持顧客訂單及增加訂單。T01 採取「社會-標準-主動型」作為，將台灣之設計及建立綠建築經驗移植至中國大陸，T01 捐贈偏鄉及地方國小綠建築，不僅降低城鄉差距，亦有益於當地之綠色環保之推廣，成為 T01 在中國大陸重要之產品及系統實績，全球顧客可至現場瞭解，提高全球顧客對集團產品之信心。此外，舉辦綠建築創意發想競賽，運用 T 集團之產品及系統打造得獎作品之實屋，再次增加顧客對 T01 產品之信心，並展現打造綠建築之軟硬體設計成熟度，如受訪者提及：『打造綠建築最主要也是落實我們之能方案，可以說我們

方案放進去建築裡，到底可以節能多少，到底有什麼效果其實也算我們嘗試用之一個場域.....，我們在全球推廣綠建築最主要是用到公司這些產品，包括我們智能空調，因為空調是所有建築裡面耗能最高部分，大概佔到 30%以上比重，電梯節能其實也是我們在自動化控制之產品，且最主要是控制馬達部份。』

N01 建立自動化倉儲與最新之分管設備，成為顧客開店之一站式示範基地，讓潛在顧客及忠實顧客來參觀，並教學如何達到食品安全，將食品安全之生態型永續產品運用於社會型永續作為，幫助顧客獲得更新、更廣泛食品安全知識，打造集團具產業知識之「旗艦型觀光工廠」，形成「生態-當地-主動型」作為應用於「社會-當地-主動型」作為，顧客因而更加認同 N01 品牌價值，進而增加顧客忠誠度 (customer loyalty) (Yuan, Moon, Kim, Wang, & Yu, 2020)，符合地主國政府對食品安全之重視與期待，在當地獲得良好商譽，進而形成競爭優勢，同時集團將世界各國顧客、潛在顧客安排至 N01 參訪，提高集團商譽，有助於其它海外子公司顧客對集團食品安全之信心，增加集團在全球市場之競爭優勢，N01 旗艦型觀光工廠是 N 集團代表性案例，N01 主動向母公司提案並獲得母公司支持。

N02 採取「社會-當地-主動型」作為教授當地環境衛生較差之村莊如何改進衛生條件，運用食品工廠衛生管理知識落實社會型永續，受當地政府肯定與支持，獲得當地政府國際訪賓來訪時優先安排來訪，增加國際曝光度與訪賓認同，獲得競爭優勢，母公司於以支持；RU01 採取「社會-當地-主動型」作為，結合台灣母公司產學合作之教師，帶隊赴地主國 RU01 教授衣服設計、裁縫等社會型永續作為，將生態型永續知識運用至社會型永續，與當地政府保持良好關係，並獲得良好之商譽，母公司提供預算支持。綜合上述，提出發現五：

發現五：當生態型永續經驗與知識可與社會型永續互補時，子公司可符合地主國政府期待並獲得競爭優勢，或可建立集團內母、子公司競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。

討論與命題

Porter and Kramer (2011) 將企業永續分為主動之策略性與被動之回應式，主動之策略性企業永續，超越當下最佳實務，創造企業社會價值。本研究發現，子公司主動採行企業永續與否，取決於能否產生競爭優勢，主動之企業永續不僅可以是在地適應化之特性，亦可使用或複製母公司企業永續經驗與資源。而子公司採行之企業永續創造之競爭優勢，不僅部份可強化子公司之競爭力，且部份可回饋於母公司，形成多國公司專屬性競爭優勢，或可成為其他子公司共享之競爭優勢，使得子公司於集團內地位提升，可展現子公司競爭優勢以及母、子公司建立共享之競爭優勢。以下歸納兩個層次的競爭優勢：

第一層次競爭優勢為「子公司企業永續競爭優勢」，如當子公司在集團內價值鏈活動貢獻度越高，若可獲得競爭優勢，子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且則母公司越傾向支持之，可顯示子公司在集團內價值鏈之價值活動貢獻度越高，其主動規劃企業永續作為，母公司傾向支持，可由母子公司管理脈絡理論詮釋，可視為優勢之延伸；在競爭壓力方面，子公司同業競爭或企業永續競賽壓力高，發展具差異化企業永續可獲得競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之；在子公司資源部份，如擁有足夠資源投入企業永續作為時，採取單一企業永續作為可同時滿足多個地主國多方利害關係人需求，且逾地主國政府期待形成競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持；在企業永續經驗與知識互補部份，將生態型永續經驗與知識運用於社會型永續，可增進子公司員工職場性靈以獲得策略性人力資源競爭優勢時，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持；當生態型永續經驗與知識可與社會型永續互補時，子公司可獲得越多競爭優勢符合地主國政府期待並獲得競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持之。綜合上述，本研究提出命題一：

命題一：子公司採取企業永續作為時，可為當地子公司建立競爭優勢越多，則子公司傾向主動作為程度越高，且母公司越傾向支持之。

從公司專屬性競爭優勢觀點指出 (Birkinshaw et al., 1998)，子公司委託授權 (mandate) 之角色，意即子公司發展之產品及能力可提供給母公司及其他子公

司使用，不僅子公司自主權較高，其為集團貢獻程度亦高。子公司規模逐漸成長，並累積了特有且獨特之資源時，競爭優勢之主要來源可能不再是來自於母公司 (Birkinshaw et al., 1998; Ghoshal & Bartlett, 1988; 1990)。在相互依賴網絡之管理機制中，海外子公司創造之價值，有時依賴與其它子公司彼此之合作，單一子公司之價值產出會受到其它子公司運作之影響，因此子公司網絡成員彼此間資訊與資源之流通與合作可建立網絡競爭優勢。

本研究發現第二個層次「母、子公司共享之企業永續競爭優勢」，當子公司採取永續型永續作為有助於集團內其它子公司獲得有形或無形資源，若可成為競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持；再者，將生態型永續產品運用於社會型永續作為時，可建立集團內母、子公司競爭優勢，則子公司傾向主動採取企業永續而非被動，且母公司越傾向支持。子公司將生態型永續產品運用於社會型永續作為時，成為集團產品示範據點，可以提高母公司與其他子公司顧客對集團產品之信心，進而維持競爭優勢。如 M01 在上海設立國際級試車場，增加產品符合環境永續之目標，開發更多綠色產品，用於全球市場，惠於母公司與其他子公司；N01 在上海建立新之旗艦型觀光工廠，除有助於中國大陸各子公司顧客關係管理，也有益於母公司與海外各子公司顧客關係管理，邀請顧客赴旗艦型觀光工廠瞭解最新之食品安全趨勢，有助於母公司、子公司與其它地區子公司。代表永續競爭優勢不再依賴或來自於母公司，而是來自於子公司並協助集團網絡成員建立專屬性競爭優勢。綜合上述，呼應專屬性競爭優勢觀點與委託授權，本研究提出命題二：

命題二：子公司採取企業永續作為，可為集團內母、子公司多方建立競爭優勢越多，則子公司傾向採取主動作為之程度越高，且母公司越傾向支持之。

研究結論與貢獻

本研究具體之貢獻如下：(1) 過去有不少學者以母公司角度說明企業永續作為影響因素，本研究發展影響製造業台商海外子公司企業永續作為之影響因素完整架構，以及子公司採取企業永續主被動觀點；(2)

本研究以委託授權 (mandate) 觀點、利害關係人觀點、制度理論及資源依賴理論，補足地主國子公司與企業永續兩大領域；(3) 本研究在發展整合性架構過程中，發現子公司採取企業永續發展之競爭優勢分為兩個層次，除延伸過去學者提出企業從事永續作為時，建立企業競爭優勢，發展以子公司為主體之企業永續競爭優勢，及主動發展成集團企業永續競爭優勢，補足子公司企業永續競爭優勢文獻。

影響製造業海外子公司企業永續作為因素架構部份，相較多國公司企業永續國際化觀點，本研究建立「地主國子公司」企業永續影響因素整合性架構。本研究認為地主國子公司企業永續作為受到地主國規範壓力、母公司企業永續作為、子公司資源及子公司角色等因素影響，再進一步細緻化分為三大類，以及「母公司企業永續作為」、「回應利害關係人」及「競爭優勢」三個因素。首先，「壓力來源類」包含「母公司顧客壓力」、「子公司顧客壓力」、「地主國規範壓力」、「母國制度規範」、「母公司董事會」、「競爭壓力」，顯示子公司企業永續作為之壓力來源不僅是過去研究闡述之地主國規範壓力與顧客壓力，部份來自於母公司面臨之母國制度規範、母公司內部高階經營者壓力、競爭者或企業永續競賽者之競爭壓力。其次，「知識、決策類」包含「企業永續經驗與知識」、「母公司高階經營者」與「子公司高階經營者」，說明子公司企業永續作為，須視相關之知識與經驗與類型，或母子公司高階經營者之支持程度。第三，「角色、資源類」包含「子公司資源」、「子公司角色」、「母公司投入子公司資源」，除子公司之資源與角色，母公司投入子公司企業永續資源之多寡與類型，亦影響子公司企業永續。

本研究個案中有地主國子公司企業永續作為多於母公司情形，甚至反饋母公司與集團成員，形成母子公司企業永續「尾巴搖狗不稀奇」之情形。相較過去母、子公司在企業永續政策規劃之傳統想法，子公司企業永續作為皆來自母公司，或母公司做得比子公司多，好比母公司在已開發國家，將先進知識、管理能力導入發展中國家，而本研究中反而有地主國子公司會有「較大之動機降低環境保護、人類永續發展之作為」有不同之研究結果。如本研究個案 M01 在中國大陸，其環境保護及綠色產品之研究與發展，表現比台灣母公司優異，其生態型永續作為相關知識與經驗、數據參數反饋至母公司。又如 N01 公司位於中國大陸

上海，發展出結合具企業永續意義之生產製程與「旗艦型觀光工廠」，其效益還能反饋母、子公司，效益擴散至集團，且子公司企業永續做得比母公司多。此外，L01 位於中國大陸上海，擁有集團最佳之顧客、供應商、員工、技術等，相較母公司有較佳之條件與動機發展生態型永續作為，因而發展比母公司多，意即 M01、N01、L01 生態型永續作為單一項目做得比母公司多。

本研究除上述理論意涵，在企業永續國際化策略部份，除將子公司企業永續策略更細緻化以生態型/社會型、標準/當地、主動/被動做區分，發展七大企業永續策略型態，串接子公司與企業永續國際化策略兩大領域理論，並將地主國子公司貢獻程度、扮演角色納為採取主、被動作為考量因素，可視為企業永續國際化理論之延伸。如子公司於集團內具有價值鏈價值創造之重要策略角色，而且子公司採取企業永續主動作為，母公司支持其企業永續作為，呼應子公司委託授權 (mandate) 角色觀點，且獲得母公司資源挹注與支持。依照 Birkinshaw and Morrison (1995) 觀點，子公司因為市場區位、集團之貢獻度，獲得較高重視與決策自主權（如子公司於集團內營收比重較高、製造規模較大、員工人數較多、市場規模較大、研發技術角色較受重視、國際顧客較多等），則子公司於集團內具有重要地位，故母公司有較高之意願提供較多之資源協助發展企業永續作為。第二，子公司採取企業永續作為，可為集團內母、子公司多方建立競爭優勢越多，則子公司傾向採取主動作為之程度越高，且母公司越傾向支持並提供資源。因此，子公司高階經營者欲推動企業永續時可依更宏觀角度思考，若需母公司「支持」海外子公司發展企業永續，其本質是展現在集團中價值鏈之價值創造。各子公司或可思考建立在自身於集團價值鏈活動貢獻之基礎，以獲得競爭優勢之前提，發展主動而非被動之企業永續作為，以及將生態型永續應用至社會型永續，以獲得母公司高階經營者與母公司資源之支持。若子公司非集團委託授權角色，且無較高之動機獲得母公司支持發展主動之企業永續，或可思考採取標準化（全球化）之企業永續，在集團企業永續國際化策略中，將母公司之企業永續經驗與知識移轉至該公司，扮演最佳配合角色，亦可成為集團內標竿。

另外，以生態型永續應用至社會型永續以建立企業永續競爭優勢部份，過去文獻指出，子公司其競爭

優勢可與母公司結合在一起，形成集團之競爭優勢來源，則子公司在全球整合之角色中，具有貢獻角色，形成公司專屬性優勢 (Birkinshaw et al., 1998)。因此，子公司將生態型永續產品運用於社會型永續作為時，成為集團產品示範據點，可提高母公司與其他子公司顧客對集團產品服務信心，進而建立或維持競爭優勢，與專屬性優勢、委託授權之文獻呼應，海外子公司企業永續作為成為多國公司競爭優勢來源之一環。

最後，本研究發現子公司依前述不同類型之企業永續，顯示子公司可建立競爭優勢或同時回應利害關係人時，較傾向主動作為；若未能明顯獲得競爭優勢，則較可能採取被動作為。此外，子公司在企業永續並非只採取某一個策略型態，而是多個策略型態之組合。在實務上，本研究認為製造業台商海外子公司或可思考採取主動之企業永續策略或規劃，如策略型態「生態-標準-主動型」、「生態-當地-主動型」、「社會-標準-主動型」、「社會-當地-主動型」，相較傳統之經濟效益競爭優勢，可獲得企業永續競爭優勢。本研究建議子公司主動提出具生態永續型產品及服務之軟、硬體整體解決方案，反饋至社會型永續，獲得企業永續競爭優勢。同時因長期維護過程獲得之各項資訊，有助於企業產品及服務持續發展生態型永續產品，如此從子公司之企業永續作為，增進多國公司產品發展之能力及產品創新 (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw et al., 1998)，進而形成整合性方案長期競爭優勢。另可思考如何從子公司競爭優勢延伸為集團內成員企業永續競爭優勢，為集團建立專屬性競爭優勢。本研究訪談對象多為熟悉地主國子公司企業永續之母公司高階主管，未能全部訪談地主國子公司之高階主管與企業永續負責主管，此為本研究之限制和後續研究可改進之處。

參考文獻

- 司徒達賢，2019。尾巴搖狗也不稀奇。*今周刊*，第1153期。(Seetoo, D.-H. 2019. The tail wags the dog in common. *Business Today*. 1153.)
- 池祥萱、池祥麟與梁綺玲，2016。企業社會責任之策略性分析。*管理評論*，第三十五卷第一期：21-45。(Chih, H.-H., Chih, H.-L., & Liang, C.-L. 2016. A strategic analysis of corporate social responsibility. *Management Review*, 35(1): 21-45.)
- 池祥萱、繆文娟與莊澄臻，2014。企業社會責任對於公司財務績效之影響是雙面刃嗎？來自全球 500 大公司的證據。*管理學報*，第三十一卷第一期：1-19。(Chih, H.-H., Miao, W.-C., & Chuang, Y.-C. 2014. Is corporate social responsibility a double-edged sword? Evidence from fortune global 500 companies. *Journal of Management and Business Research*, 31(1): 1-19.)
- 何則文，2015。*越南，台灣青年的新藍海：排華暴動後，為什麼台商還願意留在越南*。<https://www.thenewslens.com/article/25933>。搜尋日期：2021年9月1日。(He, Z.-W. 2015. *A new blue ocean for Taiwanese youth: Why do Taiwanese businessmen still want to stay in Vietnam after the Anti-China riots*. <https://www.thenewslens.com/article/25933>. Accessed September 1, 2021.)
- 李貴惠、于卓民與司徒達賢，2009。多國公司執行區域策略對子公司的影響：貢獻型子公司組織角色的改變。*管理評論*，第二十八卷第二期：1-24。(Li, G.-H., Yu, C.-M., & Seetoo, D.-H. 2009. The impact of MNC regional strategies on subsidiaries: changes in the role of contributing subsidiaries. *Management Review*, 28(2): 1-24.)
- 高惠娟、許永明與林楚雄，2016。公司從事企業社會責任能降低公司風險嗎？以中國上市公司為例。*管理學報*，第三十三卷第三期：501-529。(Kao, E.-H., Shiu, Y.-M., & Lin, C.-H. 2016. Does engagement in corporate social responsibility reduce firm risk? Evidence from China. *Journal of Management and Business Research*, 33(3): 501-529.)
- 張元，2009。企業社會責任與財務績效－臺灣的實證研究。*社會科學論叢*，第3卷第1期：57-120。(Chang, Y. 2009. Corporate social responsibility and financial performance: Empirical evidence from Taiwan. *Review of Social Sciences*, 3(1): 57-120.)
- 陳芳毓、許鈺屏、高偉倫與阮怡婷，2021。*什麼是聯合國永續發展目標SDGs？一次掌握17項核心目標*。<https://futurecity.cw.com.tw/article/1867>。搜尋日期：2021年6月12日。(Cheng, F.-Y., Xu, Y.-P., Goa, W.-L., & Ruan, Y.-T. 2021. *What are the*

united nations sustainable development goals sdg s? master 17 core objectives at once. <https://futura.city.cw.com.tw/article/1867>. Accessed June 12, 2021.)

- 陳彩稚、許永明與張智媛，2015。企業社會責任對於股東價值之風險管理效果。《*臺大管理論叢*》，第二十六卷第一期：153-180。(Chen, T.-J., Shiu, Y.-M., & Chang, N. 2015. The risk management effect of corporate social responsibility on shareholder value. *NTU Management Review*, 26 (1): 153-180.)
- 彭玉樹、梁奕忠、于卓民與梁晉嘉，2010。台灣管理學門質性研究之回顧與展望。《*中山管理評論*》，第十八卷第一期：11-39。(Peng, Y.-S., Liang, I.-C., Yu, C.-M., & Liang, C.-C. 2010. Review and prospection of qualitative research in the area of management in Taiwan. *Sun Yat-Sen Management Review*, 18(1): 11-39.)
- 黃家齊，2000。企業社會績效研究—社會責任表現、企業聲望與財務績效關聯性之實證分析。《*亞太管理評論*》，第五卷第三期：367-380。(Huang, J.-C. 2000. The study of corporate social performance: An empirical analysis of relationships between corporate social responsibility, reputation and financial performance. *Asia Pacific Management Review*, 5(3): 367-380.)
- MoneyDJ理財網，2017。《*泰鼎-KY於泰國獲頒企業社會責任健康衛生推廣 AREA 獎*》。<https://reurl.cc/ZGLMO6>。搜尋日期：2021年9月2日。(MoneyDJ. 2017. *Taiding -KY Was Awarded the Corporate Social Responsibility Health Promotion AREA Award in Thailand*. <https://reurl.cc/ZGLMO6>. Accessed September 2, 2021.)
- 詹場、柯文乾與池祥麟，2016。CSR 能為公司經營策略帶來什麼好處？—來自世界頂級學術期刊之證據。《*商路學報*》，第八卷第二期：77-86。(Chan, C., Ke, W.-C., & Chih, H.-L. 2016. What Are the Good Effects of CSR on the Management Strategies of the Firm? Evidence from Top Academic Journals. *International Journal of Commerce and Strategy*, 8(2): 77-86.)
- 廖婉鈞、林月雲與虞邦祥，2009。知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作為之仲介效果。《*管理學報*》，第二十六卷第二期：213-232。(Liao, W.-C., Lin, Y.-Y., & Yu, P.-H. 2009. Perceived stakeholder importance on organizational performance: Mediation effect of corporate responsibility practice. *Journal of Management and Business Research*, 26(2): 213-232.)
- Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Bice, S. 2017. Corporate social responsibility as institution: A social mechanisms framework. *Journal of Business Ethics*, 143(1): 17-34.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. 1995. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4): 729-753.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4): 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. 1998. Building firm - specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3): 221-242.
- Boström, M. 2012. A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: Introduction to the special issue. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1): 3-14.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. 2012. Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1): 3-28.
- Campbell, J. T., Eden, L., & Miller, S. R. 2012. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? *Journal of International Business Studies*, 43(1): 84-106.
- Crilly, D. 2011. Predicting stakeholder orientation in the

- multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42(5): 694-717.
- Denzin, N. K. 2012. Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2): 80-88.
- Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163-190.
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. 2013. The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4): 731-746.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. 2010. Integrated reporting for a sustainable strategy: One Report has the potential to significantly change how companies operate and investors think, shifting the focus from that of meeting short-term financial goals to developing a long-term business strategy that not only makes a commitment to corporate social responsibility, but also to a sustainable society. *Financial Executive*, 26(2): 28-33.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Fernandes, B. R. L., Gonçalves, Q. O. L., Toledo, F. F., & Soares, B. M. J. 2018. Workplace spirituality: Sustainable work experience from a human factors perspective. *Sustainability*, 10(6): 1887.
- Freeman, R. E. 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge university press.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1988. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 365-388.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1990. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4): 603-626.
- Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory*. New Brunswick, NJ: AldineTransaction.
- Hart, S. L. 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.
- Harvey, B., & Schaefer, A. 2001. Managing relationships with environmental stakeholders: A study of UK water and electricity utilities. *Journal of Business Ethics*, 30(3): 243-260.
- Hillman, A. J., & Wan, W. P. 2005. The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 322-340.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. 2006. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 838-849.
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Kock, N. 2015. Value creation through social strategy. *Business & Society*, 54(2): 147-186.
- Jamali, D. 2010. The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(2): 181-200.
- Jamali, D., & Neville, B. 2011. Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4): 599-621.
- Jamali, D., & Karam, C. 2018. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1): 32-61.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3): 397-414.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2): 165-178.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 2011. Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4): 484-491.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 2017. The

- internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In P. J. Buckley (Eds.), *International business*: 145-154. London: Routledge.
- Kolk, A. 2016. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1): 23-34.
- Kolk, A., & Lenfant, F. 2010. MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*, 93(2): 241-255.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. 2010. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2): 119-125.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4): 994-1006.
- Lee, H., Chung, C. C., & Beamish, P. W. 2019. Configurational characteristics of mandate portfolios and their impact on foreign subsidiary survival. *Journal of World Business*, 54(5): 100999.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1): 1-18.
- O'Donnell, S. W. 2000. Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5): 525-548.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. 2011. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1): 6-27.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2): 62-77.
- Post, F. R. 2003. The social responsibility of management: A critique of the shareholder paradigm and defense of stakeholder primacy. *American Journal of Business*, 18(2): 57-61.
- Rathert, N. 2016. Strategies of legitimation: MNEs and the adoption of CSR in response to host-country institutions. *Journal of International Business Studies*, 47(7): 858-879.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. 2019. Workplace spirituality and organization sustainability: A theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21(4): 1583-1601.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. 2003. When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2): 204-219.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. 1998. Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4): 363-375.
- Strauss, A. L. 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. New Year, NY: Cambridge University Press.
- Tashman, P., Marano, V., & Kostova, T. 2019. Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 50(2): 153-171.
- Tina Dacin, M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. 2002. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1): 45-56.
- Vernon, R. 1966. Comprehensive model-building in the planning process: The case of the less-developed economies. *The Economic Journal*, 76(301): 57-69.
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. 2003. Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6): 859-881.
- Yan, A., & Gray, B. 1994. Bargaining power, management control, and performance in United States-China

- joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1478-1517.
- Yang, X., & Rivers, C. 2009. Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2): 155-169.
- Yin, J., & Jamali, D. 2016. Strategic corporate social responsibility of multinational companies subsidiaries in emerging markets: Evidence from China. *Long Range Planning*, 49(5): 541-558.
- Yin, R. K. 1989. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yuan, C. L., Moon, H., Kim, K. H., Wang, S., & Yu, X. 2020. Third-party organization endorsement impacts on perceived value and B2B customer loyalty. *Industrial Marketing Management*, 90: 221-230.

Factors Affecting the Corporate Sustainability Actions Undertaken by Foreign Subsidiaries of Taiwanese Businesses in the Manufacturing Industry: Is the Tail Wagging the Dog Common?

Chih-Hung Weng
 National Chengchi University
 Chwo-Ming Joseph Yu
 National Chengchi University
 Dah-Hsian Seetoo
 National Chengchi University

Paper No. : 4013

Received January 4, 2021 → First Revised June 5, 2021 → Second Revised September 22, 2021 → Accepted November 11, 2021

This study investigates subsidiary companies located in host countries (hereafter referred to as “host country subsidiaries”) and the factors determining whether foreign subsidiaries of Taiwanese businesses actively or passively take corporate sustainability actions. The multiple-case design method is used to collect data from 10 foreign subsidiaries of Taiwanese businesses, and an integrated framework is developed for the factors prompting foreign subsidiaries to take corporate sustainability actions. The results demonstrate that host country subsidiaries both actively and passively take corporate sustainability actions, and that some host country subsidiaries take more corporate sustainability actions than do parent companies. This study asserts that when taking corporate sustainability actions, host country subsidiaries that gain more competitive advantages from such actions or possess stronger mandate roles in creating such advantages are more inclined to actively take corporate sustainability actions and that their parent companies are more inclined to support their subsidiaries. This finding, which is supported by entrusted management theories and corporate sustainability theories, differs from conventional business theories and supplements the current theories associated with corporate sustainability in host country subsidiaries.

Key Words: corporate sustainability, subsidiary, multiple-case design method, competitive advantage.

Introduction

News reports often detail Taiwanese businesses with

Chih-Hung Weng (correspondence author) is an Assistant Professor at the Department of Finance and International Business at Fu Jen Catholic University. E-mail: 155351@mail.fju.edu.tw. **Chwo-Ming Joseph Yu** is a Distinguished Professor of Business Administration at the National Chengchi University. **Dah-Hsian Seetoo** is Emeritus Professor/Chair Professor of Business Administration at the National Chengchi University. This study was based on co-author Chih-Hung Weng’s doctor’s dissertation. The authors would like to thank anonymous referees for their valuable comments.

investments in developing countries such as China or Southeast Asian nations giving back to villages and taking actions related to corporate sustainability. However, these reports do not disclose whether these actions are passive or active, which increases attention to the factors that affect these actions. Therefore, this study explores the factors that determine whether Taiwanese subsidiaries (in the manufacturing industry) actively or passively take actions related to corporate sustainability.

Most studies have explored aspects of internationalization in corporate sustainability actions of

multinational corporations (MNCs), and few studies have investigated the factors determining whether the foreign subsidiaries of these MNCs actively or passively take actions related to corporate sustainability. Thus, this study analyzes the foreign subsidiaries of 10 Taiwanese companies located in host countries in the manufacturing industry, reviews the related institutional environments and the reciprocal effects between parent companies and their subsidiaries, and develops a conceptual research framework by referencing studies on sustainable development indices, corporate sustainability, local adaptation, and strategies for international corporate sustainability. By analyzing the factors influencing host country subsidiaries' corporate sustainability actions, this study demonstrates that subsidiaries may actively request mandate roles from their parent companies to help the parent companies gain a competitive advantage and ensure corporate sustainability. This finding differs from conventional business theories and those associated with corporate sustainability in supplemented host country subsidiaries, thus contributing to the existing research.

Literature Review

Various relationships exist between parent companies and their subsidiaries. Subsidiaries are subject to not only environmental pressure from their host countries but also internal pressure. Most crucial stakeholders in subsidiaries are part of their corporate groups, such as their employees, investors, parent companies, and fellow subsidiaries. When internationalizing corporate sustainability, subsidiaries are subjected to the effects of institutional environments and the strategic approach governing parent company–subsidiary relationships, as explained by the resource-based view.

Host country subsidiaries' reliance on their parent companies' resources can be determined by examining the evolution of their roles. MNCs absorb knowledge and experience of their host countries through their subsidiaries. Such knowledge and experience subsequently become resources for the parent companies. High-performing subsidiaries can serve as models for

other subsidiaries. Because proactive subsidiaries can expedite innovation, the roles of parent companies and their subsidiaries are dynamic; that is, they may change over time.

The corporate sustainability and internationalization strategies adopted by parent companies and their subsidiaries, the normative pressure created during the adaptation process, and the social values that prompt subsidiaries to take corporate sustainability actions can be explained by stakeholder theory, resource dependence theory, institutional pressure theory, and eclectic theory. Host country subsidiaries' corporate sustainability actions exist on two ends of a spectrum. When the influence of institution theory and resource dependence theory is strong, host country subsidiaries take strategic corporate sustainability actions. By contrast, when the influence of resource dependence theory is weak, host country subsidiaries follow the corporate sustainability actions of their parent companies. Nevertheless, the factors that determine whether a country subsidiary actively or passively takes sustainability–related actions (whether they follow the instructions of their parent companies or adapt to the local environment) remain unknown.

Methods

This study employs the multiple-case design method (Eisenhardt, 1989; Yan & Gray, 1994; Yin, 1989) on the basis of its objectives and scope and adopts the purposive sampling method to select cases that match the study objectives. The study procedure is as follows: (1) observing the actual situation and defining the research problems; (2) developing a research framework based on theory; (3) selecting the companies to be interviewed; (4) conducting in-depth interviews with the case companies, comparing the differences among research frameworks, and establishing causal relationship structures for the interviewed case companies; (5) continuing to interview case companies that satisfy the study criteria and repeating the procedure until no new variables could be derived, after which no more interviews are conducted; and (6) comparing and contrasting the case companies to achieve

replication, constructing theoretical models, and proposing conclusions.

During the early case analysis stage, this study interviews individuals from four corporate groups. The interviewees are familiar with the corporate sustainability actions taken by their host country subsidiaries. The results of the interviews are compared with the framework developed by this study based on theory to determine whether it is consistent with reality to provide a deeper understanding and identify aspects that have been overlooked. Individuals from four other corporate groups are interviewed to ensure the research framework is saturated and complete. Interview data from 10 host country subsidiaries were collected.

Results

By using research codes, this study develops an integrated framework for the factors determining foreign subsidiaries' corporate sustainability actions and their strategic approaches (i.e., active or passive actions). To highlight the value of this study, active actions are used as the main focus.

Finding 1.1: *When subsidiaries can make a marked contribution to their corporate group value chains and gain a competitive advantage, they are more inclined to actively (rather than passively) take corporate sustainability actions, and their parent companies are more inclined to support them.*

Finding 1.2: *Subsidiaries taking ecosystem sustainability-related actions contribute to the financial well-being of other subsidiaries within the corporate group. If the subsidiaries can gain a competitive advantage, they will be more inclined to actively (rather than passively) take corporate sustainability actions, and their parent companies will be more inclined to support them.*

Finding 2: *If the overall or corporate sustainability-based competitive pressure among*

subsidiaries is strong, taking distinct corporate sustainability actions will enable subsidiaries to gain a competitive advantage. When this occurs, the subsidiaries will be more inclined to actively (rather than passively) take corporate sustainability actions, and their parent companies will be more inclined to support them.

Finding 3: *For subsidiaries with sufficient resources to take corporate sustainability actions, taking only one corporate sustainability action will allow them to satisfy the needs of multiple stakeholders in their host countries, meet the expectations of the governments in the host countries, and create a competitive advantage. When this occurs, the subsidiaries will be more inclined to actively (rather than passively) take corporate sustainability actions, and their parent companies will be more inclined to support them.*

Finding 4: *By applying ecosystem sustainability-related knowledge and experience to achieve social sustainability, subsidiaries can enhance their employees' attitudes and gain a strategic human resource-related competitive advantage. When this occurs, subsidiaries will be more inclined to actively (rather than passively) take corporate sustainability actions, and their parent companies will be more inclined to support them.*

Finding 5: *When ecosystem sustainability-related knowledge and experience can complement social sustainability-related knowledge and experience, subsidiaries will be able to meet the expectations of their host country governments, gain a competitive advantage, or create a competitive advantage within their corporate groups. When this occurs, the subsidiaries will be more inclined to actively (rather than passively) take corporate sustainability actions, and their parent companies will be more inclined to support them.*

Discussion

This study demonstrates that whether subsidiaries actively take corporate sustainability actions is determined by whether such actions will create a competitive advantage. Actively taking corporate sustainability actions enables subsidiaries to adapt to their environments and use or replicate corporate sustainability experience and resources. The competitive advantage created by subsidiaries taking corporate sustainability actions also benefits their parent companies, thus affording MNCs a unique competitive advantage shared by their subsidiaries. Subsidiaries taking corporate sustainability actions increase their status within their corporate groups. Competitive advantages can be divided into two levels, the first of which is the subsidiaries' competitive advantage created by taking corporate sustainability actions, and the second of which is the subsidiaries' parent companies and fellow subsidiaries sharing said competitive advantage.

Proposition 1: Subsidiaries taking corporate sustainability actions would increase subsidiaries gain competitive advantages. When this occurs, the subsidiaries would be more inclined to take corporate sustainability actions, and their parent companies would be more inclined to support them.

Proposition 2: Subsidiaries taking corporate sustainability actions would increase their parent companies and other subsidiaries gain competitive advantages. When this occurs, the subsidiaries would be more inclined to take corporate sustainability actions, and their parent companies would be more inclined to support them.

Conclusion

In this study, some host country subsidiaries took more corporate sustainability actions than did their parent companies. Such subsidiaries offered feedback to their parent companies and fellow subsidiaries, creating a tail-wagging-the-dog phenomenon. By contrast with parent companies' previous practice of planning corporate sustainability policies, subsidiaries' practice of taking corporate sustainability actions in accordance with the instructions of their parent companies (e.g., parent companies being located in developed countries and offering their knowledge and management skills to their subsidiaries in developing countries), and parent companies' practice of taking more corporate sustainability actions than do their subsidiaries, this study demonstrates that host country subsidiaries are more motivated to practice environmental protection and ensure sustainable human development.

翁至鈺，現為輔仁大學金融與國際企業學系助理教授，國立政治大學企業管理學系博士，曾任台北市電腦公會優化服務群前瞻商務中心研析組組長。研究領域為企業永續、策略管理、國際企業管理與創新創業等。

Chih-Hung Weng is an Assistant Professor at the Department of Finance and International Business at Fu Jen Catholic University. He was the head of the Research Department of the Optimized Service Group and Forward-Looking Business Center in the Taipei Computer Association, and a graduate from the PhD program of National Chengchi University's Department of Business Administration. His research domains include corporate sustainability, strategic management, international business management, and innovation and entrepreneurship.

于卓民現為國立政治大學企業管理學系特聘教授，美國密西根大學企業管理博士。主要教授國際企業管理、國際行銷管理等課程。研究領域為國際進入策略、多國企業管理與創業管理，多篇學術論文發表於國內外學術期刊。

Chwo-Ming Joseph Yu is a Distinguished Professor of Business Administration at the National Chengchi University. He received his Ph.D. degree majoring in international business from the University of Michigan. His research areas include entry strategies, management of MNCs, and entrepreneurship. His publications have appeared, among others, in the *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *Management International Review*, *International Business Review*, *Management Science*, *Strategic Organization*, and TSSCI journals in Taiwan.

司徒達賢現為國立政治大學企業管理學系名譽教授／兼任講座教授，美國西北大學企業管理博士。主要教授策略管理、企業個案研討、個案教學法等課程。研究領域為策略管理、組織理論與一般管理等。其學術論文曾發表於國內外學術期刊及國際會議。另著有《策略管理新論》、《管理學的新世界》、《司徒達賢談個案教學：聽說讀想的修鍊》及《家族企業的治理、傳承與接班》等書籍。

Dah-Hsian Seetoo is Emeritus Professor/Chair Professor of Business Administration at the National Chengchi University. He received his Ph.D. degree at the Department of Policy and Environment, Northwestern University. His research areas include strategic management, organizational theory, and general management. His publications have appeared in journals such as *Management International Review*, *International Business Review*, *The Journal of Technology Transfer*, and TSSCI journals in Taiwan. He also publishes many original books in the fields of strategic management, general management, and case teaching methods.