

從利害關係者來看企業與社區

——以Y汽車公司與三義鄉為例

賴明俊

一、前言

「企業（組織）」是現代經濟社會中各式經濟活動的主體，挾其龐大的資源體系，對社會的影響力與日俱增；因為企業在營運的過程中所消耗的財貨或勞務及其利得，並非單單是企業經營的結果，而是來自於公眾消費及企業所處的環境、文化、政治等因素互動的結果。因此，企業的經營並不是在一個閉鎖的系統內，企業本身必須與內外環境互動，亦即與價值鍊（value chain）中各活動的共同參與者建立密切的連結（linkage）。換句話說，企業的生存與運作是鑲嵌（embeddedness）在它和其他社會團體與組織共築的關係網絡中，而這些與企業組織有著密切利害關係（stake）的團體或組織，就是企業的「利害關係者」（stakeholder）。R. Edward Freeman（1984：46）將「利害關係者」界定為：「任何能夠影響企業組織達成經營目標的團體或個人，或是在企業組織達成經營目標的過程中被影響的團體或個人」。利害關係者一般包含股東、員工、消費者、競爭者、供應商、零售商、債權人、社會大眾、當地社區、企業支援團體、傳播媒體、社會運動團體、外國政府及本國政府

等（Frederick, Post & Davis, 1992）。企業經營不能只重視本身的利益，還必須顧及「利害關係者」的利益，而且，企業不能以滿足單一利害關係者的最大利益為目的，應該採取行動在各種相互競爭利益的利害關係者中求得平衡暨增進企業的價值。

「社區（community）」是指居住於某一地理區域，具有共同關係、社會互動及服務體系的人群（徐震，1980：35）。社區包含很多代表住民若干共同關係的社群及組織，這些社群及組織可能是正式的或非正式的，以爲其解決共同問題，達成共同目標，並爲其代表各種不同的利益關係（徐震，1980：38）。可見，社區是由特定地理區域範圍內共同生活的人們所建構的社會關係網絡。整體來看，社區是企業的利害關係者，進一步來看，社區可視爲是由許多利益團體、正式組織及不同的機構所組成的共同體（蔡明興，1988：6），此共同體的個別成員分別與企業有著不同程度的利害關係，本文的主要目的即在透過這些共同體的成員來看「企業」與「社區」（註1）的關係。

二、調查對象概要

(一)調查的社區及企業

本實證調查以三義鄉及其境內的 Y 汽車公司為對象，以下先簡要說明調查對象之概況。

三義鄉境內大部分是丘陵，山多田少為其特色，是名符其實的山城，加上地形的關係易有濃霧，而有「臺灣霧都」之名。早期三義是平埔族的居住地，全鄉為原始森林，樟木尤其茂盛。1761 年漢人開始入居開墾，目前居民的族群以客家人為多，住民聚落隨道路發展，人口散居境內各地，人口密度（2003 年）為 259 人/km²，屬於低人口密度地區（參照表一），近年來人口成長遲滯，甚而衰退，人口密度持續下降。

由於地形及氣候因素影響產業發展，一級產業生產以水稻、茶葉、水果及觀光果園及觀光牧場為主。二級產業規模較大的是 Y 汽車公司（三義汽車工業區）及其協力廠商（三義汽車零件工業區）、○化工公司等。三級產業規模較大的是西湖渡假

村，三義鄉過去的發展原本只限於一般日常生活的商業與服務行為，但是由於近年來三義木雕節、梧桐花季等活動推廣，配合三義勝興車站、龍騰斷橋及舊山線等觀光資源，已帶動三級產業的成長，相較之下，反而二級產業正在衰退中（參照表二）。

表一 三義鄉概況

項目	三義鄉
面積	69.34km ²
人口規模（2003 年）	17,956 人
人口密度（2003 年）	259 人/km ²
戶量（人／戶）	3.72
性比率（男／女）*100	11
	2.52
工廠登記家數	66 家
特產	木雕藝術品
傳統節慶活動	木雕藝文季、梧桐花季

資料來源：2003 年苗栗縣統計要覽

表二 三義鄉產業人數比較表

地 年	產業別	一級產業		二級產業		三級產業		合計	
		人數(人)	比例(%)	人數(人)	比例(%)	人數(人)	比例(%)	人數(人)	比例(%)
三義鄉	1991	829*	1 1.18	5526	74.50	1062	14.32	7417	100
	1996	923*	1 84	4722	65.67	1546	2 49	7191	100
	增減	+94	+1 1.34	-804	-14.55	+484	+45.57	-226	-3.05

資料來源：苗栗縣綜合發展全面修訂計畫（2002）

*以當年苗栗縣一級產業人口數比例推估所得值

Y 汽車公司於 1953 年創立（參照表三），並於臺北縣新店設廠生產，1957 年與日產自動車株式會社簽訂技術合作合約，1977 年另外在苗栗縣三義鄉籌建廠

房，並於 1981 年三義廠開始生產，1995 年實施廠辦合一，將臺北公司、新店工廠、桃園工程中心人員都集中遷往三義，1999 年投資菲律賓廠，進入東南亞市場，2000

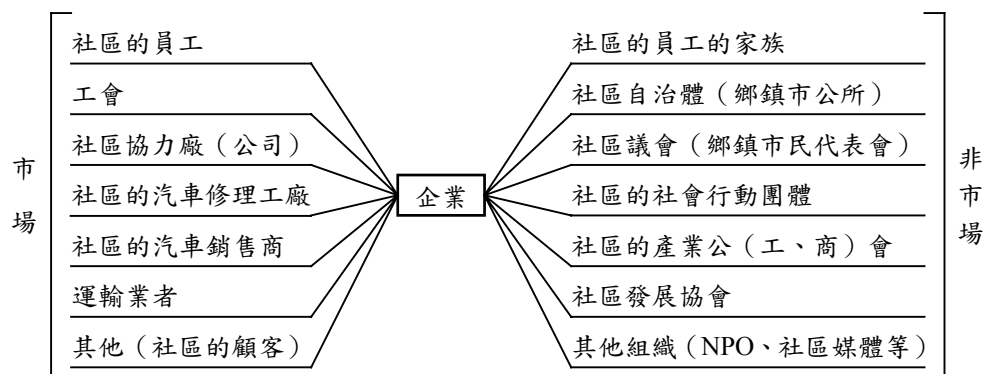
年轉投資大陸東風汽車，佈局中國大陸市場。2003 年公司分割成 Y 汽車公司及 Y 日產公司。Y 汽車公司在「貢獻社會福祉」的經營理念下，以木雕及自然生態為主軸，推動「藝文」、「環保」等社會貢獻活動，促進社會福祉的提升。

表三 Y 汽車公司的概況

	Y 汽車公司
設立	1953/09/10
資本額	139.18 億元
員工人數	1,750 人
技術合作來源	日本日產
主要社會貢獻活動	藝文季、環保季活動

(二) 社區內企業的利害關係者

圖一所顯示的是汽車公司與社區的相互關係
與社區主要的相互作用關係
(生產、運送與銷售)



圖一 汽車公司與社區的相互作用關係

說明：筆者參照 Frederick et al.(1992), Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, New York, 7th, p.13.之圖修正而成。

三義鄉內有各種團體與組織，本調查研究乃根據苗栗縣政府提供的立案人民團體名冊、專家建議之非正式團體名單、常見的一般重要社區機構，另外也參考與汽

車公司營運有關的組織或汽車公司回饋社區的受益團體等名冊進行抽樣，對團體或組織的領導人或幹部進行訪談，且依團體或組織的特性，將之區分為經濟團體、政
互作用關係，「主要利害關係者」(primary stakeholders) 透過市場的經濟驅動，與企業組織有著直接的、經濟性的相互作用關係，具代表性者如：員工、工會、協力廠、銷售商與運送業者及社區消費者等。而「次要利害關係者」(secondary stakeholders) 則透過非市場因素的社會影響，與企業組織有著間接的、非經濟性的相互作用關係，具代表性者如：員工家族、鄉鎮市公所、鄉鎮市民代表會、社會運動團體、社區產業公(工、商)會、社區發展協會，及其他團體(包括 NPO、宗教、教育等團體)等。企業是社區的一份子，企業一方面受社區的影響，另一方面企業也影響社區，這種複雜而多元的相互作用關係正顯示出社區與企業相互鑲嵌的特性。

治團體及社會團體三類，總計訪談 21 個社區團體，如表四所示，包括 5 個經濟團體、5 個政治團體及 11 個社會團體，依序為 Y 汽車公司工會（IE01）、Y 汽車公司的協力廠（IE02）、Y 汽車公司貨物運輸商三義營業所（IE03）、農會（IE04）、○化工公司（IE05）、鄉公所（IP01）、○村辦公室（IP02）、鄉民代表會（IP03）、木雕博物館（IP04）、○政黨服務社（IP05）、○雕刻協會（IS01）、○志工救護協會（IS02）、○產業協會（IS03）、○社區發展協會

（IS04）、○老人會（IS05）、○登山會（IS06）、○廟管理委員會（IS07）、○社區管理委員會（IS08）、○街管理委員會（IS09）、○學校教師會（IS10）、○社區住民（村民大會）（IS11）。整體而言，三義鄉除了傳統的機關團體之外，大部分的人民團體都是在 1985 年以後設立的，這與三義鄉從農業逐漸轉型為木雕觀光產業及汽車工業區設置有關，也就是說，地方社區的權力結構已從過去的單元集權轉變為多元分權。

表四 Y 汽車公司與利害關係者的關連及評價

企業的利害關係者	連結的具體事例	連結的類型	利害關係者對汽車公司的評價
經濟團體	IE01 1.員工的工作權與薪資福利等。 2.員工社團活動福利委員會有補助。偶爾，也會辦個釣魚會（比賽）並讓三義鄉親參加。 3.廠內部分福利設施（比如游泳池）開放給員工及眷屬使用，而利用最多的大概是住三義的員工及其眷屬。 4.1997 年年終獎金發放的罷工抗爭。	功能的連結、規範的連結	正面肯定的（命運共同體、共存共榮）
	IE02 除了經濟活動外，企業集團內的活動會配合參加，因而有接觸，例如 2004 年慶祝集團吳總裁 90 歲生日所辦理的七星山登山活動，地方路燈電費的贊助案配合暫時擱置。	功能的連結、規範的連結	正面肯定而且感到光榮
	IE03 接觸活動都是頻繁的運送其產品至經銷商處，其他接觸則幾乎沒有。	功能的連結	正面肯定的
	IE04 1.農會會員有一部分是 Y 汽車公司員工（兼業耕種）。 2.Y 汽車公司舉辦的活動，擴大延伸所帶來的觀光旅客，至休閒農場消費才與農會有關聯。	擴散的連結	正面肯定的
	IE05 沒有直接接觸。但是贊助○救護協會二手救護車則有間接影響。	擴散的連結	正負面都有，負面較為強烈（那麼大的企業卻那麼吝嗇。）
政治團體	IP01 1.Y 汽車公司配合鄉公所水美街造街美化工作。 2.參與三義鄉整體發展，例如，舉辦三義整體發展的研討會與汽車博物館的規劃。 3.經費贊助三義地方辦理「木雕藝術節」活動，並提供公司停車場供到訪三義之遊客停放車輛。 4.2001 年經費贊助「三義鄉長盃槌球賽」活動。	權能賦予的連結	正面肯定的（Y 汽車公司是「產業的優等生」）

	IP02	1.本村有子弟在 Y 汽車公司工作。 2.本地有很多鄉親佃農販售土地給予 Y 汽車公司建廠。 3.縣或鄉舉辦三義鄉整體發展規劃會議時，與 Y 汽車公司代表有接觸。	擴散的連結	正負面都有，肯定的（企業形象不錯）
	IP03	1.社區守望相助巡邏車的贊助。 2.路燈電費的認養申請。 3.Y 汽車公司至三義設廠購地是前鄉代會老秘書協助的。 4. Y 汽車公司有時也透過身兼鄉代的員工，向鄉公所建議取締三義高速公路交流道附近電線杆亂掛的牌子。 5.Y 汽車公司與協力廠設籍三義的員工及眷屬都是選民。	權能賦予的連結	正負面都有，肯定的（命運共同體）
	IP04	1. Y 汽車公司臺灣詩路活動結束後，得獎作品雕刻於木扁上，安置於本館前廣場展示。 2.木雕金質獎第一名作品前三屆均捐給本館作為館藏展示品，另外木雕金質獎得獎作品也會商借本館展出。 3.有關木雕之活動或發展規劃會議也會與裕隆洽談或接觸。	權能賦予的連結	正面肯定的（Y 汽車公司是三義的一份子，是三義大家庭的家人，可以互相包容與幫助。）
	IP05	1.國民黨執政時期地方黨務人員與 Y 汽車公司經理層級的管理人員較有往來，甚至服務社開會時也會請其派員參加，以前公司內也組成事業黨部組織，但是隨著解嚴已經瓦解。目前大約還有 200 名員工是黨員。 2.幾年前 Y 汽車公司曾經贊助經費給我們辦活動。	擴散的連結	正面肯定的
	IS01	1. 2003 年 Y 汽車公司贊助本會舉辦「三義現代木雕 27 種表現」木雕展。 2.本會會員多人參與歷年 Y 汽車公司舉辦「木雕金質獎」。 3. 2004 年木雕節，Y 汽車公司舉辦汽車彩繪活動，本會也有木雕師傅幫忙。	擴散的連結	正面肯定的
社會團體	IS02	1. 1996 年獲得 Y 汽車公司捐贈一輛二手救護車。 2.Y 汽車公司曾經補助我們油料費 2 萬元。 3.曾救護過 Y 汽車公司員工。 4.志工成員裡面有 Y 汽車公司退休員工及在職員工。	擴散的連結	正負面都有，肯定的（Y 汽車公司與三義算是關係不錯）
	IS03	1. Y 汽車公司接待客戶，尤其是日本商社，會帶來森林餐廳這裡喝咖啡與用餐。 2.Y 汽車公司舉辦的活動，擴大延伸所帶來的觀光旅客，至休閒農場消費才有關聯。	擴散的連結	正面肯定的（Y 汽車公司與三義對話是很吻合的）
	IS04	1.社區守望相助巡邏車的贊助。 2.路燈電費的認養申請	擴散的連結	正面肯定的
	IS05	老人福利會多次向 Y 汽車公司申請經費贊助活動補助都沒有下文。	擴散的連結	正負面都有，肯定的
	IS06	會員中有 8 員是 Y 汽車公司員工。	擴散的連結	正負面都有，肯定的（Y 汽車公司是不錯的企業，是個好鄰居。）

IS07	居住於廣盛村的 Y 汽車公司員工與家屬會參加廟會活動（每年承辦廟會活動的爐主會挨家挨戶收取贊助款）。Y 汽車公司沒有直接參加廟會活動。	擴散的連結	不清楚
IS08	本社區的多數住民是雕刻師傅，因而與 Y 汽車公司的接觸大抵是木雕金質獎及 Y 汽車公司贊助木雕之各項活動。	擴散的連結	正面肯定的（命運共同體、共存共榮）
IS09	本會目前有店家約 210 家會員，每年有二次會邀請 Y 汽車公司及西湖渡假村等企業配合，來協助本會辦理水美街的活動，例如，木雕藝術季時，贊助木雕師傅的創作表演或比賽，帶來觀光人潮及水美街的商機。	擴散的連結	正負面都有，肯定的
IS10	1.學生家長大部分是 Y 汽車公司員工，部分教職員工的眷屬也是 Y 汽車公司員工。 2.辦理學生汽車技藝班與木雕技藝班每年都有接觸（Y 汽車公司贊助），另外汽車技藝班也到 Y 汽車公司參觀，全縣汽車技藝比賽也請其支援人力擔任評審。 3.本校籃球隊與 Y 汽車公司員工（本校畢業校友）比賽。 4.每年 Y 汽車公司頒發吳舜文獎學金。	擴散的連結	正面肯定的（命運共同體、共存共榮）
IS11	1.2003 年協助三義木雕協會向 Y 汽車公司申請經費贊助而結緣。 2.有朋友是 Y 汽車公司員工。為了寫作《聽看三義》，曾向裕隆公關部門商洽資料。 3.朋友配偶是木雕師傅，曾經獲得 Y 汽車公司「木雕金質獎」。	擴散的連結	正負面都有，肯定的（Y 汽車公司是三義的「好厝邊」）

三、企業與社區的連結——案例分析

（一）連結型態

Grunig & Hunt（1984）認為，在檢出企業的利害關係者之際，最重要的是確認利害關係者與企業有哪些「連結（linkage）」，他們指出四種連結：

1. 權能賦予的連結（enabling linkage）——權力機關或資源提供機構與企業組織的連結，例如，地方政府、地方議會、董事會等與企業組織的連結。

2. 功能的連結（functional linkage）——提供投入（inputs）或獲得產出（take outputs）的組織與企業組織的連結，例如，員工、協力廠和顧客等與企業組織的連結。

3. 規範的連結（normative linkage）——

面對相似問題或分享相似價值的組織與企業組織的連結，例如，同業公會等與企業組織的連結。

4. 擴散的連結（diffused linkage）——“不能清楚認定或歸類的其他社會份子”與企業組織的連結，例如，環保人士、社區住民、媒體等與企業組織的連結。

經濟團體利害關係者方面，汽車公司與主要利害關係者（IE01～IE03）有很頻繁的直接接觸，但大多限於經濟交易活動，屬於功能的連結。主要利害關係者若為汽車公司企業集團的成員，則還多了規範的連結，必須共同參加集團活動，Y 汽車公司屬於強勢地位，這是一種「強制共生」的生產網絡相互依賴關係。比較令人矚目的是，因為 Y 汽車公司的員工與眷屬占了三義鄉人口的蠻大比率，因此，諸如

連結具體事例「……2.員工社團活動福利委員會有補助。偶爾，也會辦個釣魚會（比賽）並讓三義鄉親參加。3.廠內部分福利設施（比如游泳池）開放給員工及眷屬使用，而利用最多的大概是住三義的員工及其眷屬。……」均顯示，員工是一個橋樑或媒介，將三義鄉親與 Y 汽車公司連結起來。但是有些連結也不見得是愉快的，例如，「……4.1997 年年終獎金發放的罷工抗爭。……」。另外，IE02 是 Y 汽車公司的協力廠商，也是 Y 汽車公司企業集團的一份子，受集團規範的制約，因而採取與 Y 汽車公司相同步驟擱置地方路燈電費的贊助案。主要利害關係者給汽車公司的評價，都是正面肯定的。經濟團體中次要利害關係者（IE04～IE05）與 Y 汽車公司沒有直接的往來，接觸很少，大部分是間接透過汽車公司員工及其眷屬的連結，且身為社區的一員，須受 Y 汽車公司決策影響（例如，○化工公司贊助○救護協會 10 萬元），屬於擴散的連結，給予 Y 汽車公司的評價，有正面肯定的，也有負面的，甚至認為回饋社區很少有點小氣，這是由於彼此兩家公司的社會貢獻活動重點及做法不同，而以己之觀點來看待對方所致。

政治團體利害關係者方面，Y 汽車公司與利害關係者（IP01、IP03、IP04）的連結屬於權能賦予的連結，亦即這些政治團體握有權力（例如取締亂掛的招牌等）或資源（一般垃圾處理與路燈裝設等），而 Y 汽車公司則透過贊（捐）助、配合活動、參與會議等方式與其連結，比較特殊的是 Y 汽車公司除了推動三義交流道的周邊整體美化外，2002 年還邀集了各方專家學者進行了一場研討會，為三義新山城的重建與地方未來的觀光事業提出建言，可見得 Y 汽車公司用心參與社區的整體規劃與發展。另外，Y 汽車公司與利害關係者

（IP02、IP05）的連結是屬於擴散的連結，一個是他村的村辦公室，一個是地方政黨（國民黨）組織。以上政治團體利害關係者給予 Y 汽車公司的評價都是肯定的。

社會團體利害關係者方面，均屬於擴散的連結，連結的具體事例不一，大致可以分為(1)辦活動受到裕隆公司的贊助或配合。這些活動可以分類為社區整體營造美化或規劃、體育比賽、木雕藝文、社區守望相助等。(2)獎助及支援教育：提供獎學金與支援汽車修護、木雕技藝。(3)團體成員是（泛）Y 汽車公司員工（或眷屬）。(4)裕隆設廠時的關聯。例如，購地及僱用。(5)間接延伸的，例如，Y 汽車公司員工或其客戶至休閒農場的消費。另外，從 Y 汽車公司的地方回饋資料觀察，尚需納入贊助地方超渡法會與弱勢團體等活動。社會團體利害關係者除了 IS07 表示不清楚外，其餘給予 Y 汽車公司的評價都是肯定的。

綜觀這些連結事例，可以看出：(1)關係是動態變動的。就以○救護協會來說，早期因為 Y 汽車公司捐助二手車及油錢而結緣，但是，隨後關係就中斷了；另外，○化工公司原本與 Y 汽車公司也無連結關係，但因為「……○化工公司曾經承諾（○救護協會），只要 Y 汽車公司贊助多少金額，他們也相對贊助多少金額，不用募款，但是我還是沒有辦法獲得 Y 汽車公司贊助，最後○化工公司還是捐了 10 萬元。……」，所以還是與 Y 汽車公司突然有了關聯。這與很多公司的一次贊助原則有關。再者，○政黨地方黨部與 Y 汽車公司的連結強度，隨著歷史演進也由緊密漸趨弱化。(2) Y 汽車公司與三義的團體或組織的關係緊密度不一，其重點置於公部門、木雕產業、學校、員工及眷屬。

(二) Y 汽車公司與三義的相互影響

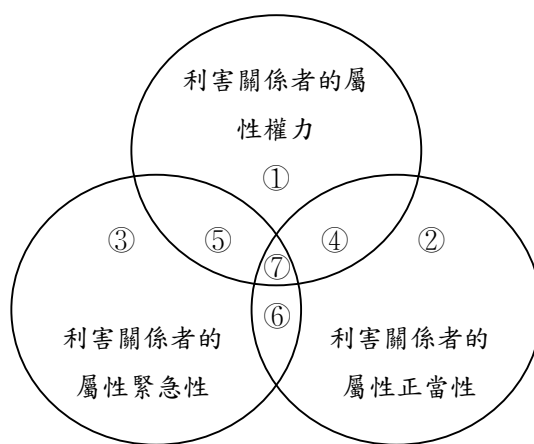
Y 汽車公司對三義的正面影響有(1)促進經濟發展，增加就業機會。(2)高速公路交流道因為裕隆設廠而設置，帶動產業(尤其木雕產業)發展及觀光旅遊消費人潮。(3)回饋地方的活動與贊助。(4)提升三義的形象(交流道週邊美化與廣告)。(5)藉由提供員工購車減價優惠活動，提高汽車購買率及汽車更新率，活化三義鄉的汽車買賣(含中古車)市場。(6)對於地方政治保持一定距離及冷靜態度。Y 汽車公司對三義的負面影響(或評價)有(1)1997 年的罷工活動帶來的職場緊張與社區的不便。(2)贊助活動部分有負面效果，例如，贊助二手救護車給○救護協會。(3)沒有受到回饋或贊助的團體有怨言，主張「多與少都要有一點」，反對獨厚某些團體。(4)社會貢獻活動有一點打廣告宣傳的意味，且選擇性的迎合有重要影響力的團體或人。(5)塞車及工業廢棄物污染防治的疑慮。(6)承諾興建汽車博物館至今沒有下文。

社區對企業的可能正負面影響，企業在設廠時雖然已評估過並取得一個平衡點，但是隨著時間的過往，當初社區設廠

的環境會改變，例如，大量人口移入，土地增值，廠區已被周邊商業及住宅區包圍，則企業可能會賣地獲利並遷移他處。三義對 Y 汽車公司的影響雖然非常細微不容易觀察，但至少包括(1)進用三義子弟。(2)廣告行銷曾以三義為背景。(3)國外客戶來訪或拜訪國外客戶的禮(贈)品，Y 汽車公司有時候會餽贈木雕金質獎的複製縮小品。(4)「木雕—三義—Y 汽車公司」有著某種程度的符號意義相等性。以上可見，三義的地方特色，已對公司的經營活動產生影響，尤其在行銷及企業形象塑造方面，Y 汽車公司木雕金質獎活動成功的將公司形象與三義木雕結合。

(三)利害關係者的可能行動

Mitchell. Agle. Wood (1997) 建立一個分析模式，依利害關係者的主張是否有正當性、利害關係者影響企業行為的能力(權力)、利害關係者要求的急迫性等三種屬性，將企業利害關係者分為三大類型七個種類(參照圖二)，來了解利害關係者是否可能採取行動。



圖二 利害關係者的屬性分類

資料來源：Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 1997, 22 (4): 855.

第 1 種類型為「潛在型的利害關係者」(latent stakeholders)，包括三種類：「休眠型的利害關係者」(dormant stakeholder) 為暫時停止行使權力的利害關係者(圖二之①)。「裁量型的利害關係者」(discretionary stakeholder) 為依自由意志行使正當性的利害關係者(圖二之②)。「要求型的利害關係者」(demanding stakeholder) 為要求立即實現的利害關係者(圖二之③)。第 2 種類型為「期待型的利害關係者」(expectant stakeholders)，也有三種類：「支配型的利害關係者」(dominant stakeholder) 為最具影響力的利害關係者(圖二之④)。「危險型的利害關係者」(dangerous stakeholder) 是可能危害企業或為企業帶來損失的的利害關係者(圖二之⑤)。「依存型的利害關係者」(dependent stakeholder) 為依賴他人的利害關係者(圖二之⑥)。第 3 種類型為「決定性的利害關係者」(definitive stakeholder)，為最應該優先考慮的利害關係者(圖二之⑦)。其中①②③型為單一屬性，④⑤⑥型具有雙屬性，⑦型則三種屬性皆具。基本上，三義鄉的各種團體或組織雖然各自代表著不同的利益，但是身為社區的一份子，其基本要求與一般住民無異，不外是「確保環境的權利」與「爭取住民生活基本保障的權利」，因此都各自具有程度不一的「正當性屬性」。距離 Y 汽車公司越近，正當性程度也就愈高，這與承擔風險(污染、安全等)的程度是成正比的。至於「權力屬性」，也不能只是看表面，華人文化喜歡「套關係走後門」，也就是暗中操弄「社會資本」(social capital)，亦即透過人際關係網

絡，拜託有權力的人來間接影響企業。另外，政府部門(中央與縣)撥給三義鄉的預算有限，三義鄉公所自身也無充足財源自給自足，因此，在自有財源不足的情況下，三義鄉的各種團體或組織大部分在爭取 Y 汽車公司的經營資源時，都具有某種程度的「緊急性屬性」。

(四)企業與社區的關係

羽田新(1993:169)指出，企業與社區的關係非常多樣，不加以歸納整理則無法加以分析，並主張應該回歸到兩者的歷史脈絡中。依典型關連分析架構加以分析，大致可區分為四大類型，第一種類型為，企業與社區屬平行的關係，互相影響，並統合為一，可稱為「統合型(密著型)」。第二種類型為，企業對所在地的社區具備決定性的經濟影響力，甚至政治方面，或有時文化方面上的關係也是同樣的狀況，最典型的個案就是擁有巨大資本的特定的獨占企業控制著整個社區的情形，即所謂的企業城下町，或稱為企業都市(Company City)，從關係型態的觀點來看，可稱為「掌控型(宗主型)」。通常這種類型中，因為該企業的資本是屬地方資本或是外來資本，企業與社區的關係樣態與本質也會有所不同，因此稱前者為「地元型」，後者為「外來型」。第三種類型中，最典型的例子就是石油・化學等臨海企業集團(kombinat)的例子。從企業的角度來看，由於港灣、用地、用水等的使用最為重要，其他在經濟方面與社會方面，大部分也與社區沒什麼關係，與社區隔絕而形成獨立的區域與生活圈，可稱為「隔絕型(密閉型)」。三浦典子(2004:194)也指出，企業與社區

的關係可依下列二個原則加以區分為四種類型。首先是企業本身是社區所孕育的地方企業，或是外來設置的企業（進出企業）。第二，企業員工原本就是社區居民，或是因企業設廠而遷居而來的新居民。四種類型如下：第一種類型為地方本土型，即雇用社區居民的地方企業。第二種類型為地方擴張型，即企業發展之後才雇用外來居民的地方企業。第三種類型為進出隔離型，即企業設廠之後，員工隨後搬遷而來。第四種類型為進出定著型，即企業雇用地方居民。基本上上述四種類型為理念上的分類，現實上大部分無法完全分類。

從 Y 汽車公司對三義地區的決定性的經濟影響力來看，Y 汽車公司與三義的關係接近於「掌控型（宗主型）」的「外來型」，但是 Y 汽車公司並不介入三義地區的政治活動。從 Y 汽車公司的廠房設施位於汽車製造工業區域內來看，圍牆隔離了公司與工廠之外的地區，形成與社區隔離的獨立區域及生活圈，這點也類似於「隔絕型」，但是透過員工與回饋社區的各種社會貢獻活動，與社區還是保持著連結。此外，Y 汽車公司雇用社區居民，而且透過各種社會貢獻活動與社區團體維持良好的關係，參與社區發展的規劃，共同為提升生活品質努力，也可以說是接近「統合型（密著型）」。

四、結論與分析

探討特定社區內的企業活動，除了可以描繪出社區內的企業利害關係者及其連結的關係之外，也能進一步掌握企業與社區的相互影響要因，而透過企業利害關係

者的評價，替企業活動的成效提供了在地的看法，企業與社區的關係也就更為彰顯。依本調查研究，茲歸納結論如下：

（一）Y 汽車公司原先在新店創廠，為了進行企業改造與廠辦合一而遷往三義，從此整個企業體的運作與三義地區的發展有了緊密的相連；從高速公路因 Y 汽車公司的設廠而在三義設置交流道繁榮地方開始，Y 汽車公司除了在本業上（經濟方面，例如，工作機會、稅收等的提供）的貢獻外，每年耗費不貲，小從學校獎學金與汽修實習器材的贊助，大至舉辦環保季與藝文季活動，或者從地方文化及教育的認同出發，或者以環境保育為主軸，或者著眼於木雕藝術的傳承，展現出活潑的生命力與真摯的本土關懷，Y 汽車公司不再只是一個經濟組織而已，它也是社區的一個重要組成，連結了員工、社區團體與住民，使 Y 汽車公司與三義儼然成為生命共同體。

（二）社區與企業組織的相互鑲嵌關係。Y 汽車公司在經濟、政治與社會方面都影響了三義鄉，相對地，三義鄉也對 Y 汽車公司的經營政策產生了一些影響，尤其是社區文化對其廣告或形象政策的影響。這種長期累積所建立的社會關係，已形成了一種互惠性規範、信任與聲譽。儘管○化工公司明顯不認同其社會貢獻的作為，因而對 Y 汽車公司的評價為「那麼大的企業卻那麼吝嗇」。除此而外，評價都是肯定的，只是程度不一而已。例如：「肯定的」、「形象還不錯」、「產業的優等生」、「好鄰居」、「三義大家庭的家人」、「生命共同體，共存共榮」，這些除了顯示出三義地方團體

的多元性，另一方面也顯示出直接受患者感受較深，例如，○木雕協會會長表示，Y 汽車公司有困難時願意在廣告招牌的製作上給予免費幫助；再如，木雕博物館館長表示，Y 汽車公司是三義的一份子，是三義大家庭的家人，所以做不好時可以互相包容與幫助。這些已超脫了機械的施與受工具性關係，提升到具有類同於朋友家人的情感性關係，亦即企業與社區的關係有著類同於 Granovetter 所謂的「構造的鑲嵌 (structural embeddedness)」過渡到「關係的鑲嵌 (relational embeddedness)」。

(三)費孝通(1948:26-27)認為，以自我(ego)為參考點，向外圈圈擴散(愈向外擴散關係愈疏遠)之類似同心波紋的人際關係或社會關係網絡，稱之為「差序格局」。楊國樞(1992:105-110)進一步指出，在不同類別的關係(家人、熟人、生人)中，個人是依不同的人際互動原則(例如責任、利害、依賴等)而運作。依此觀察 Y 汽車公司的社會貢獻活動，除了地域性回饋三義鄉外，也擴展至縣內各鄉鎮(例如贊助大湖鄉草莓公主選拔)，甚至是外縣市(例如捐助臺北市臨時清潔工意外險保費 100 萬元)及全國(例如舉辦人文巡迴講座)，這種由企業所在社區向外擴散的「差序格局」，除了說明 Y 汽車公司「貢獻社會福祉」的經營理念外，最主要的也是說明了 Y 汽車公司依利害關係者關係之不同而有不同的互動結果。同樣地，在同一個社區(三義)的多個團體中，向外擴散的第一個同心波紋可能是主要相互作用團體(經濟團體)，第二個同心波紋可能是與木雕相關的團體，以下類推。至於「關

係」或連結的發生，是交換行為或合作互惠或 Y 汽車公司自發的選擇，則有待進一步將其釐清，基本上，Y 汽車公司與其他團體之間的關係，是具有正式的・非正式的面向，基於可計算性的利益結合關係或受傳統與情感所影響的連帶關係，有競爭也有合作，有權力支配也有互惠性的規範，Y 汽車公司在三義已「進出定着」，並且融入了當地的傳統藝文(特別是雕刻)，Y 汽車公司與三義，有著類似「差序格局」裡的家人的情感連帶關係，由此出發擴展，再與社區以外的利害關係者發展關係，形成「企業公(市)民」。

五、結 語

企業經由企業的地域活動與社區內的利害關係者連結，連結的型態及互動的頻度依利害關係者之不同而異，彼此間相互作用的關係是多元的，包含合作、衝突、競爭、強制(或規範)、交換等等，不只是簡單的經濟交易關係，而是包含了互動的結果(例如適應與同化)與網絡的成效在內。從利害關係者來看，企業與社區是相互依存相互鑲嵌的，企業與社區的結合，有著歷史的、經濟的、社會的複雜面向，企業與社區彼此共生相互作用，企業敏銳感知社區的變動及需求，透過企業的地域活動，來改善社區的環境及增進福祉，與社區共存共榮，因此，企業的企業公民作為也應以社區為生命共同體出發，方有意義及根本。

六、研究限制

本研究僅針對大型汽車公司與鄉村型

社區之間的關係進行探討，但是，利害關係者組成要素也因下列各項因素而有所差異。①個別企業的業種別（例如，食品業、建設業、金融業等）及業態別（例如，產銷分工的位置：製造業、批發業、零賣業等）、規模大小等。②地理上的空間因素。

③過去・現在・未來之時間因素。因此，未來的研究將進一步探討大型汽車公司與都市型社區之間的關係，並逐步研究上述三個主軸的變動差異。

（本文作者為日本山口大學大學院東亞研究科博士班）

註釋

註 1：本文探討的對象是行政區劃的鄉鎮地理領域社區。

參考文獻

- 三浦典子（1991）流動型社会の研究，日本：恒星社厚生閣。
- 三浦典子（2004）企業の社会貢献とコミュニティ，日本：ミネルヴァ書房。
- 文崇一（1998）臺灣的社區權力結構，臺北：東大圖書公司。
- 水村典弘（2004）現代企業とステークホルダー，日本：文眞堂。
- 羽田新（1993）産業社会学の諸問題，日本：税務経理協会。
- 苗栗縣政府（1977～2003）苗栗縣統計要覽，苗栗：苗栗縣政府。
- 苗栗縣政府（2002）苗栗縣綜合發展全面修訂計畫，苗栗：苗栗縣政府。
- 徐震（1980）社區與社區發展，臺北：正中書局。
- 費孝通（1948）鄉土中國，香港：鳳凰出版社。
- 楊國樞（1992）中國人的社會取向，編錄於楊國樞・余安邦編，中國人的心理與行爲，臺北：桂冠圖書公司。
- 裕隆汽車股份有限公司（2004）裕隆 50 年專刊，臺灣苗栗：裕隆汽車股份有限公司。
- 蔡明興譯（1988）企業與社會，臺北：桂冠圖書公司。
- 薛淑麗（2004）聽看三義，臺北：野人文化。
- Cynthia E. Clark “Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis”, Public Relations Review 2000, 26 (3): 363-380.
- Frederick, Post & Davis (1992) Business and Society. 1th ed., New York: McGraw-Hill Book Company.
- Freeman, R. Edward, and David L. Reed (1983) “Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance.” In C. J. Huizenga (ed.), Proceedings of Corporate Governance: A Definitive Exploration of Issues. Los Angeles: UCLA Extension.
- Frooman J. (1999) “Stakeholder Influence Strategies”, Academy of Management Review, 24

- (2): 191-205.
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Granovetter, M., (1992) "Problems of Explanation in Economic Sociology," in Nohria, N., and Eccles, R. G., (Eds.), *Networks and Organization: Structure, Form and Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- James E. Grunig & Todd Hunt, (1984) *Managing Public Relations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishing.
- James E. Post and Lee E. (2002) Preston and Sybille Sachs "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California management review* 45 (1): 6-28.
- Michael Aiken & Paul E. Mott (eds.) (1970) *The Structure of Community Power*, New York: Random House.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886.
- R. Edward Freeman (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 7th ed., Boston: Ballinger (currently New York: HarperCollins.)
- Steven L. Wartick and Donna J. Wood (1998) *International Business & society*, 1th ed., UK: Blackwell Publishing.
- Steven L. Wartick and Donna J. Wood, *International Business & society*, Amnon Boehm, "Corporate Social Responsibility: A Complementary Perspective of Community and Corporate Leaders", *Business and Society Review* 2001, 107 (2): 171-194.
- Timothy J. Rowley & Mihnea Moldoveanu, "When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization", *Academy of Management Review* 2003, 28 (2): 204-219.
- William C. Frederick, "The Evolution of Corporate Social Responsiveness", *Business and Society* 1997; 36 (3): 296-321