

# 卜蜂企業－社會許可經營與企業 社會責任

## Charoen Pokphand: Social License to Operate and Corporate Social Responsibility

吳斯偉 *Shih-Wei Wu*

國立臺北科技大學經營管理學系  
Department of Business Management,  
National Taipei University of Technology

楊謹華\* *Chin-Hua Yang*

國立臺北科技大學管理學院  
College of Management,  
National Taipei University of Technology

湯偉民 *William Tang*

國立臺北科技大學管理學院  
College of Management,  
National Taipei University of Technology

本文引用格式建議：吳斯偉、楊謹華、湯偉民，2021，「卜蜂企業－社會許可經營與企業社會責任」，中山管理評論，29卷4期：617~653。

Suggested Citation: Wu, S. W., Yang, C. H., and Tang, W., 2021, “Charoen Pokphand: Social License to Operate and Corporate Social Responsibility,” **Sun Yat-Sen Management Review**, Vol. 29, No. 4, 617-653.

---

\* 通訊作者：楊謹華；地址：10608 台北市忠孝東路三段 1 號(臺北科技大學管理學院)；  
電話：0953017024；E-mail: cldwawa@yahoo.com.tw

## 摘要

本個案緣起於卜蜂企業股份有限公司計畫在花蓮設置大型養雞場，申請程序雖然合法，但遭到當地居民抗議。花蓮縣政府以未與居民達成共識為理由，撤銷其使用許可及建築執照。

「社會許可經營」的理念，是指，涉及自然環境和民眾利益等的開發案，除了通過政府許可及符合相關法規外，也必須獲得民眾及利益攸關者的支持與接受。公司從事企業社會責任活動，也有助於取得及維持社會許可經營。

本個案以「卜蜂在花蓮設置養雞場」為題材，分析卜蜂在設廠時取得「社會許可經營」的作為，以及在面臨抗爭事件時的溝通策略。

**關鍵詞：**社會許可經營、企業社會責任、利益攸關者、溝通、社會資本

## Abstract

Charoen Pokphand (CP) plans to invest a chicken farm in Hualien, Taiwan. Due to the protest of the local residents and some other stakeholder groups, the permission has been withdraw by the Hualien County Government. This may imply that the CP might not fulfill the “Social License to Operate”. To ensure the success, one must get the support and acceptance of the people and stakeholders, where the corporate social responsibility (CSR) of the company also plays an important role. With the rise of people’s sovereignty and environmental awareness, local residents have resisted and clashed with CP. Therefore, how the CP can solve environmental problems and reduce the impact on surrounding communities is now receiving high attention from the public.

**Keywords:** Social License to Operate, Corporate Social Responsibility, Stakeholder, Communication, Social Capital

## 個案本文

### 壹、楔子：合法申請與溝通，孰重孰輕

2020年5月20日，花蓮「反卜蜂養雞場鳳林自救會」在鳳林鎮發起抗議遊行，集結約千人，遊行近2公里，反對卜蜂養雞場進駐花蓮，並遞交陳情書給鳳林鎮公所。縣長徐榛蔚也回應：「要求業者和鄉親做最好的溝通，也希望鄉親保持理性，能給業者傾聽的機會，縣府會站在鄉親的立場上，如果居民非常不能認同，會予以撤照（王思慧，2020）。」

面對地方強烈反彈，台灣卜蜂企業股份有限公司(以下簡稱卜蜂)在2020年6月5日宣布，未與花蓮鄉親取得具體共識前，花蓮建場相關作業即日起暫停(王燕華，2020)。在卜蜂宣布暫停計畫時，除了壽豐鄉樹湖村蛋雞場還在申請容許使用許可之外，鳳林的大榮段、中原段及鳳凰段，以及壽豐鄉豐坪段、光復鄉馬佛段已經拿到農業處許可，其中鳳凰段、馬佛段已經拿到建設執照，豐坪段的養雞場也幾乎要完工了(花孟璟，2020a)。

花蓮建場受挫，卜蜂董事長鄭武樾接受採訪說：「卜蜂在花蓮投資，一切依照流程申請，種雞場二甲地只養二點五萬隻雞，雞糞妥善處理、沒有廢水。」針對汙染可能性，鄭董事長進一步說：「在飼養過程中，總有一些小瑕疵，但大型飼養場都有國際級的飼養規定，也要符合各種國際級的環保、飼養條件。」鄭董事長表示：「整起事件應該是溝通不良引起的誤會(黃淑惠，2020)。」

### 貳、產業背景與企業的擴展

#### 一、從飼料廠擴展到世界廚房

卜蜂集團於1921年創立於泰國首都曼谷，集團產品涵蓋麵粉、飼料、油脂、禽畜育種及飼養、肉雞電宰、肉品加工、動物疫苗及蛋品等。1977年配合華僑回國投資政策，成立台灣卜蜂飼料(股)公司，並選擇高雄永安工業區成立飼料廠。1987年股票上市，1988年投入肉品加工事業，在南投興建家禽電動屠宰廠，也在該年更名為卜蜂企業(股)公司(台灣卜蜂企業(股)公司【卜蜂】，2020b)。

公司創立初期主要從事飼料業，現在主要銷售對象為自有農場、養殖戶以

及公司契約養殖戶等；1988年投入白肉雞生鮮產品，係台灣第一家引進白肉雞電宰設備的公司。1990年投入以白肉雞為主的二次加工肉品，銷售通路遍及餐飲業、便利商店、超市及量販店等。為達到「世界廚房」的願景，不斷擴展農牧及食品加工事業，由飼料到畜種、養雞到肉品加工，透過垂直整合經營，以控制品質，降低成本（卜蜂，2020b）。

## 二、擴展農畜牧業

一條龍是卜蜂經營主要策略，卜蜂在泰國有農業畜牧發展經驗，在台灣又有技術、設備、資金、市場，但台灣卜蜂針對農作與畜牧部分，會盡可能鼓勵農民從事。以養雞為例，卜蜂有能力自行從事飼料、畜種、養雞到加工、再加工，達到一貫化作業，但養雞通常交給獨立的農民負責，卜蜂則負責提供飼料、種雞，在農民養成後再以合理價格購買，另外也會提供各種顧問諮詢，以協助農民飼養（李至和，2012）。

雖然卜蜂鼓勵獨立的農民飼養，但為了從事畜種、配合政府招商及穩定供應來源，也自行飼養或投資於畜牧業。

## 三、卜蜂擴展企業過程所面臨的抗爭

由於大眾對於傳統畜牧產業的刻板印象，認為畜牧場會產生環境污染；因此，卜蜂在設置及經營畜牧場時，會受到場區周邊居民的高度關切。例如，在嘉義縣義竹鄉及花蓮壽豐、鳳林、光復鄉鎮設置養雞場時，就曾發生在地居民因擔憂汙染及傳染病問題而引發的抗爭事件。

# 參、卜蜂企業社會責任的實踐

卜蜂從事生產過程所產生的食品加工廢棄物，以及畜牧產業所產生的畜牧臭味、廢水、廢棄物等，其處理方式受到廠區周邊居民以及投資大眾的高度關切。

為了企業永續發展以及降低對環境的影響，卜蜂運用科技化方式畜牧、發展循環經濟、並響應政府綠能政策。其企業社會責任實踐的具體內容如下。

## 一、食品安全社會責任

卜蜂食品安全的經營理念為「沒有生物安全，就沒有食品安全」。卜蜂透過

品質提升方案、責任供應鏈體制與食品安全管理系統三個層面來架構公司食品管理體系，以維繫顧客健康與安全（卜蜂，2020a）。卜蜂採購原則為「在地採購」，在地採購毛雞鴨佔比高達 9 成以上；除可繁榮當地農村經濟外，也能確保食材的鮮度，並減少進口運輸所造成的碳排放（卜蜂，2020a）。

## 二、環境保護社會責任

### （一）引進科技化畜牧模式

傳統畜牧產業確實有畜牧臭味、廢水、廢棄物等環境汙染及疫情問題。但在科技畜牧業，上述問題不一定存在。引進現代化養雞設備的牧場主人自豪的說：「全密閉水濺雞舍外觀像工廠，從外面看不到雞，鳥類也飛進不去，能防疫；夏天室內溫度控制在 23 至 25 度，臭味不會跑出去，走進我的畜牧場，聞不到臭味（蕭雅娟，2013）。」

### （二）以循環經濟響應綠能政策

家禽家畜的排泄物能發展循環經濟、發展綠能、減少環境汙染。卜蜂把所屬畜牧場產生的排泄物，回收循環再利用，製成有機肥料，及發展沼氣發電。卜蜂也在中南部養殖場，設置太陽能發電設備（卜蜂，2019）。

### （三）以科技化的技術與設備，減少環境汙染

卜蜂 2019 年與工研院合作在雲林麥寮建置全台首座國產沼氣發電示範模廠，工研院陳哲陽副所長表示：「示範模廠現場聞不到絲毫臭味、整齊又潔淨，讓人幾乎忘記這裡是養豬場（龐凱駿，2019）。」

### （四）繁榮農村經濟，創造雙贏

卜蜂採購原則為「在地採購，繁榮當地農村經濟」，與中小型農民建立合作關係，卜蜂幫助農民改善飼養的設備及環境，也提高了飼養績效，達到雙贏效果（卜蜂，2020a）。

卜蜂 2013 年 10 月與雲林縣政府簽訂合作備忘錄，縣長蘇治芬表示：「希望能夠借重台灣卜蜂的豬場飼養之專業及泰國飼養經驗，與縣府相關單位共同檢視該公司契作豬場飼養及污染防治設施，研擬改善期程與方案，並將輔導改善成果做為日後縣府輔導縣轄養豬產業之參考方針及策略。並希望卜蜂在雲林設立示範場（雲林縣政府，2013）。」

### 三、以公益回饋社會

卜蜂定期關懷弱勢族群並捐贈食物，對於地區性的公益組織、社團等也提供經費的支持。另外，卜蜂也藉由公益活動的參與以及協助社區（例如：協防治安、守望相助），與居民建立良好互動關係（卜蜂，2019）。卜蜂藉由公益活動回饋社會，實踐社會責任，增進居民對公司的瞭解與信任（卜蜂，2020a）。在2015到2019年間，廠區鄰近社區並無抗議與申訴的案件（卜蜂，2016，2017，2018，2019，2020a）。

*值得思考的問題是：為什麼卜蜂在花蓮設場時卻發生了抗爭，卜蜂在企業社會責任的實踐中是否疏忽了甚麼呢？*

## 肆、嘉義縣「過路現代化雞舍」險受阻

2013年卜蜂在嘉義縣義竹鄉過路地區興建大型雞舍，東過村和西過村民擔心雞舍產生的臭氣會污染環境，以及禽流感傳染的疑慮（卜蜂，2015），引發抗爭事件。

卜蜂對此抗爭事件的處理過程如下：

#### 1. 召開村民大會：卜蜂保證環安，但居民仍然不信

2013年12月卜蜂與兩村村民召開村民大會，卜蜂經理強調：「雞舍的廢棄物處理設備是世界最先進且最環保，絕不會造成汙染」，但居民還是決定組成自救會要求卜蜂停工（黃煌權，2013）。

東過村長說：「卜蜂公司對於雞舍興建事前協調不足，直到村民大會才來一位蔣姓經理，雙方沒有共識。村民擔心卜蜂雞舍興建後引發空氣汙染，會持續抗爭」，居民向卜蜂大聲抗議說：「不要養雞場、我們要健康（卜敏正，2014）！」

#### 2. 嘉義縣長協調：抗爭事件暫時落幕

自救會多次阻止施工人員及車輛進入場區，但因卜蜂是合法申請，在警方的協助下，最後還是復工（黃煌權，2015）。

自救會尋求嘉義縣長協助，縣長張花冠允諾協助居民與卜蜂協調，她說：「對於卜蜂事前未先與村民溝通，逕自興建雞舍之心情，她感同身受，但卜蜂是合法申請，公部門依法行政，實無法令可令其停建。但針對居民提出的空氣汙染、廢水排放與廢棄物處理等疑義，在縣政府受理卜蜂申請核發畜牧登記證時，將

依法會同有關單位以最嚴格環保標準審核，並依法准駁其申請（嘉義縣政府，2015）。」

### 3. 卜蜂董事長親致公開信：誠意溝通，解除居民疑慮

卜蜂董事長親致居民公開信進行說明：「包括申請過程歷經各級政府監督且沒有欺騙過村民，現代化雞舍與傳統半開放或開放雞舍並不同，所有作業在室內進行可阻絕禽流感、針對異味防治有全方位管理措施，養殖期間不會有水污染之問題，並且作為全國示範廠，會有決心做好（卜蜂，2015）。」

### 4. 邀請公正第三者提出環境保護計畫書

為消除當地居民提出之污染及禽畜防疫等疑義，卜蜂透過公正第三者(屏東科技大學環工系與獸醫系的專家學者)，提出環境保護計畫書。將於現場進行環境品質監測、污染防治，並強化環境衛生保護措施（卜蜂，2015）。

嘉義種雞場已取得畜牧登記證並營運，但仍須落實企業社會責任，做好敦親睦鄰，以減少鄰近社區抗議與申訴案件。

## 伍、花蓮養雞場與花蓮民眾的抗爭

*花蓮養雞場取得法律許可和執照，是否就此可以順利開場？*

### 一、民眾抗議，卜蜂功敗垂成

卜蜂計畫在花蓮壽豐、鳳林、光復 3 鄉鎮設置 6 座養雞場，飼養 37.5 萬隻蛋雞及種雞。2018 年開始在花蓮以「陳昭仁」個人名義買地、申請縣府農業處的農地設施容許使用許可。花蓮養雞場的開發案，除了壽豐鄉樹湖村蛋雞場尚在申請容許使用許可中，其餘如大榮段、中原段、鳳凰段、豐坪段、馬佛段等，已經拿到農業處許可。其中的鳳凰段、馬佛段已經拿到建設執照，豐坪段已幾近完工。卜蜂雖然已經取得法律許可和執照，由於民眾的抗議，導致功敗垂成，不得不在 2020 年 6 月 5 日宣布暫停計畫（花孟璟，2020a）。

### 二、負面社會事件損傷卜蜂信譽

#### （一）彰化污泥事件重傷卜蜂

彰化地檢署發現，卜蜂南投廠勾結有機肥料再利用業者(彰化福茂與台南欣

農好公司，將約三千公噸的食品加工汙泥傾倒於彰化農地。因此，以違反廢棄物清理法，起訴卜蜂南投廠蕭羽勝協理等十三人及兩業者 (林敬家，2019b)。

反對卜蜂在花蓮設廠的居民表示：「再也沒有居民相信這家公司會做好環保」(朱淑娟，2020)。卜蜂發言人劉明哲說：「我們確實是對下游業者把關不周到，但不能講的好像卜蜂惡意租車、主動去亂倒汙泥的，這邏輯不對 (林珮萱與江星翰，2020)。」

在彰化汙泥事件後，卜蜂配合彰化地檢署的調查，也著手規劃廢棄汙泥的清運，並研擬改善措施。

2020年5月27日記者會上，卜蜂發言人劉明哲說：「原定12月31日前清運完畢，公司預計6月底前清運完成。內部正在檢討避免類似事件再次發生。首先加強查核機制，加強員工的管理與廠商的稽核；也正在研究如何減少製程產生的廢棄物。除了與既有廢棄物處理業者合作外，也將投資新型處理設備，讓廢棄物可以妥善處理，未來目標要落實循環經濟 (蔡芃敏，2020)。」

而花蓮鳳林、豐坪、光復三處自救會與其他環保團體，在卜蜂記者會現場外舉辦記者會，並以卜蜂5月23日雲林養豬場排出廢水產生惡臭等情事，表示對公司的不信任。抗議民眾說：「卜蜂一面道歉，一面污染，誰相信他們未來不會污染花蓮環境。我們堅決反對到底，絕對不會跟卜蜂和談 (孫文臨，2020)。」

## (二) 環保裁罰案件，遭致失信於民

彰化汙泥事件後，卜蜂南投廠被裁罰案件，也受到媒體及花蓮居民的檢視。依據環保署列管污染源資料顯示：南投廠於2014至2019年間因違反廢棄物管理法遭到環保局7次裁罰，金額合計4萬8千元，並即刻改善。另於2014年空氣汙染遭到裁罰10萬元，並針對設備定期保養以改善<sup>1</sup>。

抗議民眾舉南投廠多次被罰為例，憤怒的說：「卜蜂多次違反廢棄物清理法，顯示罰不怕 (林敬家，2019a)。」花蓮自救會成員擔憂的說：「卜蜂過去是一家有不當傾倒汙染紀錄並且被開罰的企業，目前選址在阿美族部落的傳統領域和居民長期取水的發源地，距離最近住家僅有幾百公尺的位置，嚴重影響居民的生活起居 (趙世勳，2020)。」

---

<sup>1</sup> 本部分係參考行政院環保署列管污染源資料查詢系統與卜蜂2014~2019年企業社會責任報告整理

### 三、花蓮養雞場痛失社會許可經營的門票

回顧花蓮養雞場從動工到暫停的軌跡如下：

#### 1. 居民雖孤軍奮戰，然未曾停歇抗議行動

2019年豐坪養雞場開始動工，也引發豐坪村居民抗議。當地居民回憶說：「早在2019年時，豐坪村便曾對豐坪養雞場有過諸多激烈的抗議行動。但是在小村莊與跨國大財團的抵擋下，終究難抵媒體的消音與村落的蕭條（楊富民，2020）。」

2020年卜蜂在壽豐鄉樹湖村興建自動化科技養雞場時，居民擔憂建場將對環境帶來衝擊，多次表達不滿訴求。

#### 2. 居民集結各「利益攸關」團體，壯大抗議聲勢

在2020年4月6日卜蜂－說明會上，居民仍無法接受並表達不滿（王峻祺，2020）。因居民擔心勢單力薄，遂請國立東華大學環境學院幫忙（花孟璟，2020b）。

之後，東華大學社會參與中心成立「補豐捉穎、守護淨土」資訊平台，並發現卜蜂在花蓮預計要設立四處畜牧雞場。其中有三處已取得縣府同意「農地容許使用主要畜牧設施」並核發建照（壽豐豐坪段、鳳林鳳凰段、光復馬佛段）（花孟璟，2020c）。

2020年5月9日發動大規模抗議活動：集結鳳林、光復、壽豐3鄉鎮近千民眾、東華大學環境學院的老師、前鳳林鎮長林廷光、前議員游美雲及多位鎮民代表、鳳林鎮12位里長會師抗議（花孟璟，2020b）。

抗議民眾高喊：「不惜代價拒絕污染、保護家園拒絕雞場！」抗議民眾說：「養雞場規模龐大，設立距離聚落太近，可能衍生臭味、粉塵細毛等，除影響空氣品質，也可能造成農地與農作物的污染。」而鳳林鎮又是國際認證「慢城」，擁有好水質、好空氣，尤其鳳凰山下的水源地，是居民日常遊憩運動的地方。抗議民眾擔憂表示：「養雞場一來，『慢城』變『臭城』。」抗議民眾誓言趕走養雞場，保障花蓮生態產業環境永續與人民的居住品質（王文傑，2020）。

#### 3. 花蓮鄉親未獲邀請參與記者會，擴大不信任感

2020年5月13日卜蜂在台北舉辦記者會，強調養雞場並沒有設立在水源區及土石流危險區內。也說明以自然人取得土地的原因，並強調投資有將

近一年的時間是在溝通等。針對汙染問題，劉明哲發言人說：「投資花蓮的設備是全世界最環保的『水濺式』環境監控設備，透過該設備，在台灣養雞業的汙染會不見。」他進一步說明：「密閉式『水濺式』雞舍，透過空調讓養雞場維持恆溫，讓室內的氣味不會飄散到外面去。飼養周期的雞糞會跟粗糠混合，並且堆積在養雞場內發酵熟化，熟化之後不僅沒有味道，反而成為非常好的有機肥原料。卜蜂也會投資空調跟過濾器等汙染防治設施（林上祚，2020）。」

針對居民擔憂禽流感問題，他表示：「封閉式的養殖能避免任何鳥類飛入，造成禽流感。」另外，他認為設場對花蓮民眾也有好處。他說：「花蓮縣的蛋品有 9 成來自外縣市的供應。在當地設場，可以降低碳排放，未來養雞場的蛋品將優先供應花蓮，有多餘才會回銷到其他縣市，順便以『花蓮好山好水』來推廣花蓮蛋品（林上祚，2020）。」

只是 5 月 13 日記者會在「台北」舉辦，失去在地誠意於先，又未邀請花蓮代表參與於後，激起花蓮鄉親北上抗議，集結在記者會現場外。抗議民眾說：「卜蜂在台北開記者會是不敢面對花蓮鄉親，而部分回應也講不清楚、避重就輕、說明與事實不符（花孟璟，2020d）。」對於卜蜂的科技畜牧，抗議民眾說：「企業再怎麼標榜高技術，然而它過去不良紀錄太多，還是讓居民非常擔憂（林吉洋，2020b）。」

#### 4. 縣政府態度轉趨強硬：從「考慮撤照」到「予以撤照」

5 月 19 日花蓮縣政府發出新聞稿，表示養雞事業事涉敏感，鄉親有知的權利，業者有善盡溝通責任，故在鄉親尚未充分了解，溝通同意前，相關進度花蓮縣政府先予暫時擱置並考慮撤照（花蓮縣政府，2020b）。

5 月 20 日反卜蜂鳳林自救會與壽豐、光復自救會串聯，上千名民眾在鳳林鎮遊行。徐榛蔚縣長回應：「要求業者和鄉親做最好的溝通，也希望鄉親保持理性，能給業者傾聽的機會，縣府會站在鄉親的立場上，如果居民非常不能認同，會予以撤照（王思慧，2020）。」

5 月 29 日光復鄉民向徐榛蔚縣長遞交陳情書，花蓮縣政府再次重申立場不變。卜蜂養雞場雖以個人名義申請建照，仍屬中央農委會法規的合法申請程序。但縣府重申：「若業者無法與居民進行良性溝通並達成共識，縣府不排除予以撤照（花蓮縣政府，2020a）。」

#### 5. 公民社會力量的爆發

花蓮居民反對卜蜂設場，一開始僅由在地居民抗爭開始，逐漸擴大至愛鄉土的民眾（例如：返鄉青年、移居者與在地深耕團體）、東華大學及其他公民團體的參與。另外，卜蜂設場對當地影響也被廣泛討論。例如：花蓮人也擔心產業受到影響。擔憂的民眾說：「近年年輕人回來，發展友善環境的農業，卜蜂興建大型養雞場，獨斷市場，將堵住小型產業的機會。」在地旅遊業者說：「把東部變得跟西部越來越像，還有人願意來東部旅行嗎（林吉洋，2020b）？」

這次抗爭有許多團體共同匯聚力量，背後更深的動能在於，花蓮長期以來由執政者強勢主導的發展方向，讓花蓮發展願景欠缺公眾參與的空間。被壓制已久的公民社會力量，因這場抗爭強烈爆發（林吉洋，2020a）。

這波地方反彈，也引發議會對於新設畜牧場管理自治條例的關注。認為設場爭議是因縣內沒有相關規定，例如：申辦條件、符合規定的畜禽廢污處理設備、以及畜牧場與民宅間距離等（環境資訊中心，2020）。

## 陸、卜蜂謹記：溝通、社會責任是取得社會許可經營的門票

卜蜂在花蓮設場的挫敗中學到甚麼？

2020年6月5日卜蜂發布重大訊息，承諾在未與花蓮民眾達成共識前，暫停花蓮地區建場計畫（王燕華，2020）。

花蓮建場受挫，卜蜂董事長鄭武樾表示：「我活在台灣，愛這個地方，公益上沒有做任何對不起這塊土地的事，傷害台灣地方衛生、人民健康的事我不做，不懂為何會演變成如此。」他進一步說明：「集團擁有世界級、先進科技的養雞場，原本計劃要引進國際級養雞場，並不一定會獲利，是以輔助農民為出發點（潘羿菁，2020）。」

面對地方的反彈、抗爭越來越激烈，鄭武樾董事長對內部嚴正表態，要同仁們深刻檢討，為什麼覺得有做了溝通，卻還是讓花蓮鄉親無法信任。劉明哲發言人說：「卜蜂花蓮投資有近一年的時間是在溝通，並曾舉辦過說明會，也談到，每年定額回饋給當地具精神指標的廟宇作為公益用途，但許多居民事後又說不知情（林珮萱、江星翰，2020）。」

為了補救，在2020年5月13日於台北記者會後，再次發公文聯繫壽豐、光復、鳳林三處鄉鎮公所。一方面釋出善意，另一方面也請鄉公所協調說明會事

宜，並同時發函給自救會，希望前往拜會、聽取意見。劉明哲發言人強調：「會展現最大誠意，不會壓任何時間表，一切都等到鄉親覺得溝通完成了，我們才講下一步（林珮萱、江星翰，2020）。」

卜蜂謹記的教訓是：溝通、社會責任是取得社會許可經營的門票。

討論問題：

1. 如果沒被事先告知，住家附近開了養雞場，你的想法是什麼？為什麼養雞場（或畜牧場）被視為「鄰避設施」？
2. 卜蜂在花蓮設場，要面臨哪些利益攸關者？這些利益攸關者對於卜蜂在花蓮設場，有怎樣的影響力？
3. 為何在花蓮設場所遇到的阻力比在其他地方設場（如嘉義）的阻力來得大？
4. 卜蜂從事企業社會責任活動，對於公司在各地設場是否會有幫助？卜蜂在企業社會責任方面有所投入，為甚麼會在花蓮設場受挫？
5. 你認為卜蜂在未來設場的時候，要如何取得社會許可經營？如何在兼顧合法、合理、合情的情形下，成功取得社會許可經營？

# 個案討論

## 壹、個案簡述

本個案緣起於卜蜂企業股份有限公司計畫在花蓮設置大型養雞場，申請程序雖然合法，但遭到當地居民抗議。花蓮縣政府以未與居民達成共識為理由，撤銷其使用許可及建築執照。此開發案損害公司形象，也造成社會資本的虧損。

其中關鍵在於卜蜂進行開發案時未能妥善處理和居民之間的溝通，也未預見居民所擔憂的環保問題，加上其社會責任受到質疑，因此在取得社會許可經營上遇到阻力。後來開發案雖然得以通過，然而終究未能獲得居民的信任，導致衍生多起抗議事件，被迫停止該開發案。

## 貳、教學目標及討論問題

### 教學目標

本課程以個案討論模式，預期達成的教學目標為：了解社會許可經營理論，及利益攸關者和企業社會責任在取得與維持社會許可經營上的重要性。

為達此教學目標，設計下列環環相扣的討論問題。

### 討論問題

1. 如果沒被事先告知，住家附近開了養雞場，你的想法是什麼？為什麼養雞場（或畜牧場）被視為「鄰避設施」？  
設計理念：鄰居是主要的利益攸關者。
2. 卜蜂在花蓮設場，要面臨哪些利益攸關者？這些利益攸關者對於卜蜂在花蓮設場，有怎樣的影響力？  
設計理念：除了主要的利益攸關者－鄰居，還須思考其他相關的利益攸關者。
3. 為何在花蓮設場所遇到的阻力比在其他地方設場（如嘉義）的阻力來得大？  
設計理念：導入「社會許可經營」理論，以及取得和維持社會許可經營的策略。
4. 卜蜂從事企業社會責任活動，對於公司在各地設場是否會有幫助？卜蜂在企業社會責任方面有所投入，為甚麼會在花蓮設場受挫？  
設計理念：導入「企業社會責任」理論。

5. 你認為卜蜂在未來設場的時候，要如何取得社會許可經營？如何在兼顧合法、合理、合情的情形下，成功取得社會許可經營？

設計理念：這一題是教學目標是否達成的指標。經過前 4 題的討論之後，學生應能根據理論和卜蜂個案，提出避免重蹈覆轍，而且能夠兼顧法、理、情，成功取得社會許可經營的策略。

本個案討論適用於碩士班策略管理、組織理論、企業倫理或其他與企業社會責任相關的課程，亦適合做為 EMBA 個案教學。

## 參、社會許可經營理論

### 一、社會許可經營模型

「社會許可經營」(Social License to Operate) 的概念起源於 1990 年代後期的採礦業，公司意識到專案（包含該案件初始開發與後續維運）所面臨的政治和社會風險 (Cooney, 2017)，因為涉及自然環境和民眾利益等，僅僅滿足相關法規及通過政府核准之外，已不足以保證專案的順利進行，倘要取得成功，必須獲得鄰近居民的支持與接受。

Thomson & Boutilier (2011) 提出取得「社會許可經營」的模型，如下圖所示 (圖 1)。此模型顯示由三條邊界 (boundary) 將社會許可經營劃分為四個層級 (level)：

第一條邊界：「合法邊界 (legitimacy boundary)」

合法邊界並非指專案是否合乎法規，而是代表失去社會許可經營的專案與擁有最低社會許可經營的專案之間的區別。未達合法邊界，社會許可經營就會被撤回，被置於撤回 (withheld/withdrawn) 層級。達合法邊界的專案則進入接受 (acceptance) 層級，表示民眾同意該專案暫時可以進行，但是他們的抱怨和疑慮依然存在，他們的意見很容易受到批評者所傳播的思想所影響。

第二條邊界：「信譽邊界 (credibility boundary)」

該邊界之上為支持 (approval) 層級，表示利益攸關者對專案的支持，同時也會抵制批評者所傳播的思想。

第三條邊界：「信任邊界 (trust boundary)」

此為最高邊界，在此邊界之上即進入心理認同 (psychological identification) 層級。利益攸關者相信能夠與專案共享利益，認同該專案且有意願為專案利益奮鬥。

在專案的整個生命週期中，專案所處的社會許可經營層級並非不會變動，可能會往上個層級移動或者返回到下個層級 (Boutilier et al. 2012)。

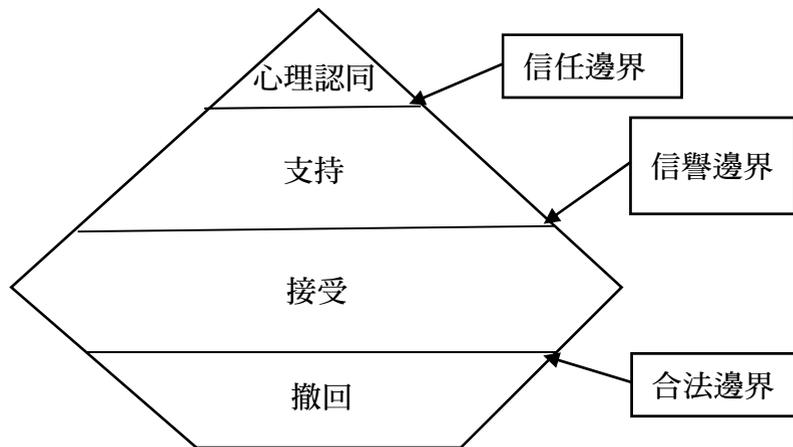


圖 1：社會許可經營模型

資料來源：Boutilier & Thomson (2011)

## 二、影響「社會許可經營」取得的主要因素：利益攸關者

Thomson & Boutilier (2011) 提出社會許可經營模型，影響專案是否被接受，以及被接受之後，如何能維持該層級而不被撤回，甚至能往更高層級移動呢？根據 Boutilier et al. (2012) 的論述，關於利益攸關者須要考量下列：

### 1. 確定利益攸關者

公司應準確地判斷會影響專案（包含該案件初期開發與後續維運）是否被接受的所有群體。以本個案而言，由於未能掌握主要的利益攸關者—鄰近居民，遂遭致從「接受層級」降到「撤回層級」的命運。

### 2. 了解與關心利益攸關者

利益攸關者的文化習俗，居住的環境、條件、需求，對社會許可經營的影響程度，有其不同的權重 (Zhang et al., 2015)。和利益攸關者進行訪談是了解以及建立關係的前哨。訪談前，必須先推測他們相關的疑慮，做好足夠的準備，誠懇地、具體地回應他們的擔憂，以便贏得他們的信任。

### 3. 溝通的公平性

溝通的公平性係指在溝通過程中，利益攸關者能否感到自己享有合理的發言權 (Zhang et al., 2015)，包括企業能否聽取並尊重社區意見，社區所關注

的問題能否得到及時回饋，企業能否為社區調整方案。企業是否能和社區居民進行有效的溝通，讓居民感受到參與決策過程的公平性，是專案能夠被利益攸關者所接受，並能持續經營的關鍵 (Moffat & Zhang, 2014)。

#### 4. 鄰避效應

「鄰避效應」原文為「不要在我家後院 (not in my back yard, NIMBY)」，是一種抵制嫌惡性開發案的心態。而「鄰避設施」即是會引起鄰近居民嫌惡的開發案設施。「鄰避效應」現象在各國都是一個不易解決的問題，因為開發案所帶來的效益由外部的大眾所共享，而所產生的損傷卻由開發案鄰近的居民來承受。因此容易引發鄰近居民抵制，甚至阻礙該案的開發。

### 三、社會許可經營與企業社會責任

#### 1. 企業社會責任的意義

Martin (2002) 將企業社會責任分為四個範疇：(1)合規 (Compliance)：公司投入社會責任活動，是為了遵從政府的法令規定；(2)選擇 (Choice)：公司選擇遵守社會規範和習俗；(3)結構 (Structure)：公司投入社會責任活動，對社會與環境有所助益；(4)策略 (Strategic)：企業透過創意策略實踐社會責任，使得居民和社區環境蒙利。

「合規」和「選擇」兩範疇，主要在維持和提升公司股東的利益。而「結構」和「策略」兩範疇，則可提升社會與環境的利益。(詳見問題 4：表 3)

#### 2. 社會許可經營的取得與企業社會責任

企業需要在社區長期耕耘，建立值得信任、社區利益導向的形象 (Boutilier & Thomson, 2011)。企業必須採取為社區環境、社區經濟，為當地發展做出貢獻的方式來獲得社區的認可。利益攸關者對企業越信任，對企業接受度就越高，有助於專案進入社會許可經營的「接受層級」。

### 四、其他影響「社會許可經營」取得的因素

這個部分的因素雖非本個案討論的重點，但是可以促發學生延伸思考。

1. 政府管理及監督：為提升專案的接受度，政府部門要增強監測、執行和調控能力，加強對企業的環境監管，督促企業為專案負責 (Zhang & Moffat, 2015)。
2. 利益的提供：企業能否給社區提供足夠的利益，以及利益分配的公平性，是影響專案被社區接受並取得社會許可經營的要素 (Zhang et al., 2015)。企

業提供的利益包括：財物的捐贈或補償、就業機會、技能培訓、與當地行業組織合作、提供基礎建設、協助社區發展。這些利益可以補償社區因專案開發所帶來的損失。

## 五、社會資本與社會許可經營的取得

Thomson & Boutilier (2011) 從「社會資本」(social capital) 的角度，提出取得社會許可經營的路徑，如圖 2 所示。吳小龍與黃思明 (2015) 定義社會資本的主要組成為：人脈、關係、組織制度、商譽、品牌以及口碑等。

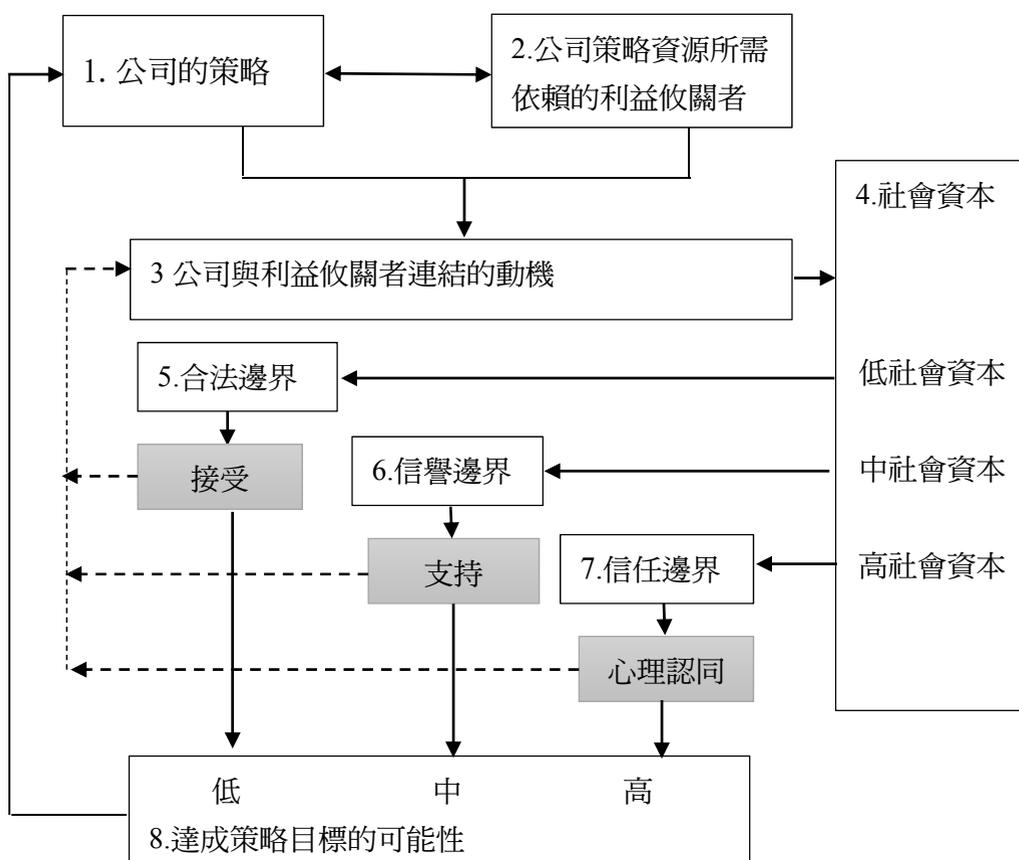


圖 2：社會資本與取得社會許可經營路徑圖

資料來源：Thomson & Boutilier (2011)

公司策略的制定，需要先「確認」有哪些利益攸關者擁有公司取得競爭優勢所需的資源。確認利益攸關者之後，公司便有了與利益攸關者連結的動機，

方式包括利益的滿足、資源的交換、以及信任關係的發展等。公司一旦確認了設場需仰賴「鄰近居民」的同意，公司就會投入較高的社會資本，與「鄰近居民」積極建立關係，以便取得他們的信任和支持度，同時也降低設場的阻力。

然而，投入社會資本以贏得利益攸關者的支持，並不是所有的公司都能意識到其重要性。圖 2 的路徑中，以虛線表示「公司與利益攸關者連結的動機」的回饋路徑。假設公司積極投入社會資本，那麼社區就傾向於認為該公司是可靠的，利益攸關者比較可能選擇支持專案。如果公司在社會上持續努力，關係便可能提升到信任邊界，並使利益攸關者達到「心理認同層級」。

表 1 以卜蜂為案例，說明社會許可經營層級。

表 1：社會許可經營層級案例

社會許可經營層級	卜蜂公司例子
撤回	嘉義建場時與花蓮縣居民組成自救會進行多次抗爭，並要求停工。
接受	2019 年豐坪養雞場開始動工，引發豐坪村居民抗議。同年 7 月 5 日召開說明會後，村民沒有進一步的抗爭活動，「接受」建場，豐坪村養雞場得以繼續動工興建。 2020 年 5 月遭到鳳林、光復、壽豐 3 鄉鎮近千民眾的抗議後，豐坪村村民態度轉而不同意。(從接受層被退回至撤回層)
支持	企業確實解決當地居民的擔憂，透過敦親睦鄰建立良好互動關係。雲林養豬場因管線問題造成排出廢水產生惡臭等，居民雖會抗議但不會產生嚴重抗爭，甚至不會受到其他地區抗爭而影響支持層級。
心理認同	營運後，除促進在地居民就業、帶動周邊產業發展、繁榮當地經濟，居民有正向的心理認同感，會為彼此利益共同奮鬥。公司後續的投資項目所受阻礙會較少。

資料來源：本研究整理

## 肆、個案問題分析

### 一、背景介紹及討論（30 分鐘）

問題 1：如果沒被事先告知，住家附近開了養雞場，你的想法是什麼？為什麼養雞場（或畜牧場）被視為「鄰避設施」？

分析：

在嘉義、花蓮各地區設場時，事前並未先與村民溝通而逕行興建雞場，也未於事後和當地居民溝通以取得居民的同意，因而引發衝突。然而，公司合法申請畜牧場，公部門也依法行政。申請程序並無違法，理由有二：其一是，沒有畜牧場設置應事先舉辦公聽（說明）會的法令。其二是，在相關法規中，種雞場（畜牧場）並非鄰避設施。因此，不若垃圾處理場、汗水處理廠及煤氣廠等公共設施，除了被規範須設置於城鎮邊緣適當地區，也必須舉辦公聽（說明）會和進行環境評估。居民視養雞場為鄰避設施，他們認為需要溝通，但公司卻認為合法設置且合乎程序，因此產生衝突。

「鄰避效應」是一種抵制嫌惡性環境設施的心態。大眾對畜牧場的傳統認知就是會有畜牧臭味、廢水、廢棄物等問題。花蓮在地愛鄉土團體即擔心養雞場有下列環境汙染問題：(1)社區環境的劣化：雞隻排泄物、病死雞、破蛋、溢出飼料、雞毛等廢棄物，若不妥善處理，將造成土地汙染、惡臭、滋生蒼蠅等環境衛生問題；(2)危害生態環境：臺灣為候鳥遷徙之重要棲息地，雞隻的病原菌，極易傳播禽類疾病，影響生態環境至劇。因此卜蜂養雞場被居民視為鄰避設施。

問題 2：卜蜂在花蓮設場，要面臨哪些利益攸關者？這些利益攸關者對於卜蜂在花蓮設場，有怎樣的影響力？

分析：

1. 鄰近地區居民：養雞場導致的外部成本由附近居民所承受，因此容易引發居民的抵制，甚至阻礙養雞場的開發。相對的，設場營運後所帶動的周邊產業發展，繁榮當地經濟，也會為居民帶來益處。
2. 環保團體及學術團體：這兩種團體是企業開發資訊及專業知識的傳輸者，其想法及批評將影響鄰近居民、和其他區域的社會大眾對於該案的接受度。例如：東華大學社會參與中心發現卜蜂在花蓮要設多個雞場，因此利益攸關者從一個村的居民，擴大到鄰近的鄉鎮民眾(包含鳳林、光復、壽豐)。同時也引起其他利益攸關者的關注，包含東華大學、愛鄉土的人士、及其他公民團體。
3. 社會大眾：非社區居民，但受到環保團體及學術團體訊息傳播的影響，而成為某特定立場的支持者，進而形成輿論。輿論將左右地方政府的政策方向。

## 二、個案討論（60 分鐘）

問題 3：為何在花蓮設場所遇到的阻力比在其他地方設場（如嘉義）的阻力來得大？

分析：

花蓮設場的阻力大於在嘉義設場，主要來自下列幾項因素（如表 2 所示）：

### 1. 對企業的信任

雲林養豬場的惡臭事件及彰化污泥的信譽不良事件，使花蓮當地居民對卜蜂公司失去信任，並懷疑公司確實解決污染問題的誠意和能力。

### 2. 溝通的公平性

花蓮當地居民直到養雞場已經通過複審並動工後才得知消息。居民認為他們事先不知情，公司在事後也缺乏溝通。目前公司只有在豐坪村及樹湖村跟當地村民開說明會，但是遭到村民的強烈抗議。

### 3. 政府管理及監督

花蓮縣政府缺乏新設置畜牧場的管理自治條例，亦無明文規定畜牧場與民宅間的距離。因而民眾質疑公部門出現無法可管的漏洞，失去把關效力。

### 4. 環境生態的危機

花蓮以觀光、農業立縣，長期推動友善耕作，用好山好水吸引西部人來觀光。居民擔心養雞場進駐以後，破壞當地以小農、觀光為主所依賴的環境生態。

表 2：社會許可經營取得影響因素比較表：嘉義和花蓮

影響因素	嘉義	花蓮
對企業的信任	汙染及禽流感問題：事先委託外部專家檢測並訂定計畫。	信譽不良事件：彰化污泥事件及雲林養豬場管線故障。
溝通的公平性	董事長親致村民公開信，針對村民疑慮進行說明。	溝通不足：居民認為事先不知情，事後也缺乏溝通。
政府管理及監督	彌補相關法規的不足：委託公正第三者檢測並訂定計畫。	未彌補相關法規不足：民眾質疑公部門在把關上出現無法可管的漏洞。
環境生態	非以觀光立縣。	破壞觀光、農業立縣的生態環境。

資料來源：本研究整理

問題 4：卜蜂從事企業社會責任活動，對於公司在各地設場是否會有幫助？卜蜂在企業社會責任方面有所投入，為甚麼會在花蓮設場受挫？

分析：

企業社會責任的投入可能增加了企業的成本 (Friedman, 1970)，也可能帶來收益。但是，所投入的企業社會責任必須符合下列條件，才能帶來收益：(1)有助於促進消費者的消費行為 (Orlitzky et al., 2011; Saeidi et al., 2015; Deng & Xu, 2017)，(2)吸引和留住有價值的員工 (Branco & Rodrigues, 2006; Galbreath, 2010)，(3)有助於取得及維持社會許可經營 (Owen & Kemp, 2013)。

「企業社會責任」不只是「做與不做」(實踐或不實踐)的議題。當公司「做」企業社會責任的時候，涉及投入的項目和效益。本個案依據 Martin (2002) 的論點，從合規、選擇、結構、策略（詳見，參、三「社會許可經營與企業社會責任」）說明卜蜂企業社會責任的實踐情形，如表 3 所示。

表 3：卜蜂企業社會責任的實踐

實踐與否	CSR 範疇	CSR活動與影響	CSR所增加的成本	CSR的影響與效益
不實踐	不實踐 CSR	食安問題（品質不良原物料、環境汙染、禽流感等）	不會增加成本	發生食安事件，會對公司商譽、顧客滿意度等有負面影響，並可能需負擔罰款及賠償金等。
		環境汙染（設備故障、委外廠商隨意丟棄等）	不會增加成本	發生環境汙染，會對公司商譽有負面影響，並可能受到居民抗爭、設廠困難及政府罰款等。
		重大工安意外（設備老舊、未定期檢修等）	不會增加成本	發生工安事件時，會對公司商譽有負面影響。員工或居民遭到傷害，可能需負擔賠償金、政府罰款、及面臨抗爭活動。
實踐 CSR	合規	以食品安全管理系統、責任供應鏈體制，維繫顧客健康與安全	增加檢驗費用及設備投資	可以避免食安問題
		成立專責單位，負責各項污染防治設備之運轉、維護保養及改善工作	增加設備投資、增加修繕支出	避免設備故障與環境汙染
		針對廢棄污泥之清運，加強員工之管理與廠商之稽核	增加內部行政成本	避免委外廠商隨意丟棄造成環境汙染

實踐 CSR	選擇	採購原則為「在地採購」	增加採購成本	確保食材的鮮度，提升產品品質；繁榮當地農村經濟，與當地居民建立關係；避免海陸空運輸碳排放的環保問題
		定期檢視能耗情形、推動多項節能措施、定期汰換為高效能設備	增加設備投資、增加修繕支出	公司節電降低費用、減少碳排放
		將廢棄物轉化成更符合循環經濟的再生能源及資源	增加設備投資	循環經濟，增加廢棄物價值
	結構 與 策略	增設全植物性飼料生產線與無用藥物飼料生產線	增加更多設備投資	提升顧客滿意度
		公益活動與社區參與	增加敦親睦鄰費用	減少鄰近社區抗議與申訴案件。
		畜牧業科技化及現代化	增加更多設備投資	增加食品安全、綠能環保、減少環境汙染、避免禽流感。

資料來源：本研究整理

根據表 3，卜蜂在花蓮投資案的 CSR 實踐及影響說明如下：

1. 「不實踐」社會責任的影響：(1)未妥善管理供應商：卜蜂沒有管理好供應商，發生彰化汙泥案，使得花蓮居民對公司不信任。(2)未與鄰近居民進行溝通：在嘉義義竹鄉及花蓮設場，均曾發生建場時居民事先不知情，事後未妥善溝通，造成衝突及抗爭，反而使得開發案受阻。(3)不實踐「合規」、「選擇」、「結構」與「策略」：公司可能認為違反法規所付擔的罰款，可能比設備投入的資金要來得省，但是違反法規所付出的代價則是影響公司聲譽。同樣的，不實踐「選擇」、「結構」與「策略」的社會責任，都是冒了失去社會許可經營的風險，可說是得不償失，因小失大。
2. 「實踐」社會責任的影響：(1)「合規」：加強供應商管理，加強員工之管理與廠商之稽核；以及各項污染防治設備之運轉、保養及改善工作。均能避免影響公司聲譽。(2)「選擇」：投資新型處理設備，得以回收廢棄物、排泄物，製成有機肥料、沼氣發電等，落實循環經濟。實施在地採購，除了可以降低成本，還能繁榮當地農村經濟，與在地居民共享利益。(3)「結構」：協助農戶改善飼養設備及環境，成功地提高其飼養績效，對於開發案具有直接示範

效果。(4)「策略」：畜牧業科技化及現代化，以資本及技術取代勞力，減少傳統畜牧業所帶來的汙染及禽流感等問題。

3. 必要與充分策略：社會責任的實踐是贏得居民從「接受」層級的社會許可經營，走向「支持」與「心理認同」層級的必要策略。不過，從花蓮設場受挫來看，企業社會責任似乎只是「必要」策略，顯然的不夠「充分」。那麼「充分」的策略是甚麼呢？

卜蜂自 2008 年起全力推動企業永續發展，除全面提高效率及創造盈餘外，並承諾將遵循企業社會責任，降低對環境的影響。在花蓮設場時，導入先進科技養雞場，並利用「水濺式」環境監控設備，降低汙染和避免禽流感，改變了大眾對於傳統養雞場的認知。養雞場除了滿足花蓮縣蛋品需求，並且提供回饋金繁榮當地經濟，這些策略都有助於贏得鄰近居民的認同。

公司雖然投入企業社會責任，但是仍然遇到障礙，其關鍵在於缺乏有效的溝通 (Du et al., 2010)。負面事件被新聞大幅報導，但正面事件則報導不足。例如，彰化污泥案係食品加工廢棄物的汙染，並非卜蜂公司所造成的。卜蜂以歐盟規格設養雞場，導入先進科技來降低汙染及避免禽流感。遺憾的是，在缺乏信任感下，鄰近居民懷疑公司能否確實解決汙染。因此，企業社會責任能否創造正面影響，仍有賴公司與鄰近居民進行積極且有效的溝通。

問題 5：你認為卜蜂在未來設場的時候，要如何取得社會許可經營？如何在兼顧合法、合理、合情的情形下，成功取得社會許可經營？

分析：

1. 企業社會責任的長期投入

卜蜂引進國際級養雞場，導入先進科技，利用「水濺式」環境監控設備，降低汙染及避免禽流感。畜牧業的科技化已經不同於傳統的養雞場，但嘉義義竹鄉與花蓮在地居民仍然對於卜蜂存有疑慮。欲取得居民的信任，仰賴公司在企業社會責任的長期投入。

2. 發展與利益攸關者的關係

除了加強供應商管理機制、避免違反環境法規，以建立社會資本之外，公司應落實與鄰近居民的溝通，讓花蓮在地居民「接受」設場。接著，透過示範場的建立，作為溝通橋梁，逐步取得居民的「信譽」，再邁向「信任」。

以嘉義義竹雞場為例，發展關係的過程如下：

- (1) 瞭解鄰近居民之擔憂：居民對於異味、粉塵、水汙染及禽畜防疫等的疑

慮與擔憂；

- (2) 消除村民之疑慮：透過公正第三者－例如屏東科技大學環工系與獸醫系之專家學者，進行現場勘查、環境品質監測及污染防治（制）規劃、研擬環境保護計畫書，提出檢討與修正的規畫書、強化環境衛生保護措施，取得信任；
- (3) 初步發展關係：由董事長敬致村民公開信，針對疑慮部分進行說明，提出具體解決方案並且付諸執行；
- (4) 持續發展關係：透過良好互動關係、帶動周邊產業發展、繁榮當地經濟，取得社區對公司的「心理認同」。之後，居民對於公司後續的投資項目會傳輸正面訊息，公司也能將工廠成功案例推廣到嘉義縣其他地區。

發展與利益攸關者的關係，是投入社會資本以取得社會許可經營的路徑（如圖 2），讓在地居民能由「接受專案」到「支持專案」，最後能提升到「心理認同」層級。

### 3. 溝通與解決利益攸關者的擔憂

由於鄰近居民直接影響到公司的設場，營運前的「溝通」，解決利益攸關者的擔憂，取得他們的「信任」是必要的努力。以下是幾個可行的作法：(1) 與在地鄉鎮公所合作舉辦說明會。(2) 拜會自救會(或相關團體)，展現關懷其擔憂、解決問題的誠意。(3) 消除居民疑慮：公司與居民之間所握有的資源及資訊，有很大的落差。公司需要積極的與居民進行溝通，提供正確、具體的訊息，消除居民的擔憂，是取得並維持「社會許可經營」的根本之計，也是企業社會責任的真正體現。

### 4. 多方建立社會資本，提升公司形象

公司於雲林有許多契作農戶，協助農戶改善飼養設備及環境，因此建立了高社會資本及良好聲譽。雲林縣政府主動與卜蜂簽訂合作備忘錄，並希望卜蜂在雲林設立示範場。在雲林麥寮的全台首座沼氣發電示範廠，落實循環經濟，改變了鄰近居民對畜牧業的認知。

在花蓮投資設場，因為訊息提前曝光，引來其他利益攸關者的涉入，已難在當地建立示範場來作為溝通橋梁。如果能夠以輔助農民為出發點，尋找花蓮縣中小型農戶合作飼養，協助農戶改善飼養設備及環境。一方面確保供貨穩定性，另方面透過新式設備投資而繁榮在地農村，提升卜蜂在花蓮的形象，將有助於「社會許可經營」的取得。

## 伍、教學指引

卜蜂在花蓮設場屬於「失敗」個案，然而，並非卜蜂在各地設場均不順利。卜蜂在花蓮設場受挫有其特殊性，因此本課程希望透過系統的分析來探討花蓮個案失敗的原因，並據以思考、討論、提出建議對策。課程的教學和目標聚焦在讓學生透過實際案例的分析，來理解「社會許可經營」與「企業社會責任」的概念，並能夠讓理論與企業實務形成有意義的連結。

### 一、本課程的實施步驟和邏輯

為呼應本「個案討論」的教學目標，本課程的實施步驟和所依循的邏輯如下：

步驟 1：對個案背景進行介紹。

設計邏輯：教師說明個案問題背景，引發學生對於探討此個案所隱藏的問題之興趣。

步驟 2：以「住家附近設立了養雞場卻沒被事先告知」(問題 1) 作為破題。

設計邏輯：教師提出與學生個人切身相關的問題，以引起主動思考、參與解決問題的學習動機。

步驟 3：區辨「科技畜牧」與「傳統畜牧產業」，修正對畜牧產業的認知，避免落入主觀的偏誤，誤以為「畜牧產業所產生畜牧臭味、廢水、廢棄物等造成了居民的反對」。

設計邏輯：協助學生易位思考，探討設場阻力的來源。討論社區民眾以刻板化的錯誤前提，帶著傳統畜牧的認知，所可能引發的阻力。因而課程引入區辨「科技畜牧」與傳統畜牧認知的差異。

步驟 4：運用「鄰避效應」理論、「利益攸關者」理論及「社會許可經營」理論，分析花蓮設場受挫的原因

設計邏輯：學生初學個案分析，根據理論來練習，比較能聚焦思考。「鄰避效應」理論（問題 1）、利益攸關者理論（問題 2）及社會許可經營理論（問題 3），是個案分析的著名理論，很適合用來探討花蓮案例。

步驟 5：根據前項所得到的受挫原因，進一步從「信任與溝通」以及「企業社會責任」，研擬解決策略。

設計邏輯：以（問題 4）帶出「企業社會責任」策略，並且帶出「與利益攸關者溝通」作為解決策略。

步驟 6：思考企業經營如何取得「合法」、「合理」、「合情」三者的平衡（問題 5）。

設計邏輯：課程最後以法、理、情的平衡做總結，以培養學生企業倫理，以及社會責任的素養。

## 二、本課程的教學指引

### （一）背景介紹：事件源起及農畜牧業科技化（15 分鐘）

1. 破題（10 分鐘）：提問：「如果沒被事先告知，住家附近開了養雞場，你的想法是什麼？」（問題 1）

—指引：讓同學以事件當事人角度討論，引起對主題的興趣與好奇，並激發主動學習的動機

- (1) 說明「種雞場（畜牧場）在相關法規上非鄰避設施，法律未明文規定須要辦說明會」。（內容可參考：問題 1 分析）
- (2) 說明「參、二、4」鄰避效應理論。
- (3) 提問：「為什麼養雞場（或畜牧場）被「視為」鄰避設施？（參考答案：問題 1 分析）

2. 區辨卜蜂農畜牧業科技化與傳統畜牧場之不同（5 分鐘）：

教師：「卜蜂農畜牧業科技化與傳統畜牧場有甚麼不同？」

—指引：區辨「畜牧業科技化」與傳統畜牧的不同，以避免將畜牧業的汙染問題誤認為是造成花蓮設場受挫主要原因。

- (1) 教師：「投資花蓮設備是全世界最環保的「水濺式」環境監控設備，解決了養雞業的汙染問題。該設備採取密閉式「水濺式」雞舍，運用空調讓養雞場維持恆溫，養雞場的氣味不會散到外面去。雞糞會跟粗糠混合，並且堆積在養雞場內發酵熟化，熟化之後不僅沒有味道，反而成為非常好的有機肥原料。封閉式「水濺式」養殖，透過空調跟過濾器等汙染防治措施，能避免任何飛禽飛入，防止禽流感的傳播」。
- (2) 教師：「汙染問題不是花蓮場受挫的主因。卜蜂在雲林縣、嘉義縣、台南市、桃園市和新竹縣等台灣西部地區許多鄉鎮均設有畜牧場，並未見到居民抗爭活動。2013 年雲林縣政府還與卜蜂簽訂合作備忘錄，並請卜蜂在縣內設置一場綠能示範養豬場」。

(二)運用「利益攸關者」理論及「社會許可經營」理論，分析「花蓮設場受挫」的原因（40分鐘）。(問題2、問題3)

1. 運用「利益攸關者」理論分析「花蓮設場受挫」的原因（15分鐘）

教師：「本個案失敗，其原因在於利益攸關者的反對」，引起同學對探討「利益攸關者」的動機。

說明「利益攸關者」理論。

- (1) 教師：「公司設場將面對哪些利益攸關者？」(參考答案：鄰近地區居民、環保團體及學術團體、社會大眾)
- (2) 教師：「利益攸關者怎樣影響卜蜂在花蓮設場？」(參考答案：問題2分析)
- (3) 教師總結：「環保團體及學術團體加入，他們對於投資項目的批評及相關資訊的傳輸，都「可能」進一步影響鄰近社區居民的立場，形成社會大眾的輿論壓力，進而「左右」地方政府的政策方向。」

2. 運用「社會許可經營」理論分析「花蓮設場受挫」的原因（25分鐘）：

- (1) 教師破題：「鄰近居民反對的理由是甚麼？」。

同學討論：「居民不同意的理由以及為何有較大的阻力？」。

(參考答案：問題3分析的第一段花蓮設場的阻力)。

- (2) 社會許可經營理論介紹：

- a. 教師開場：「卜蜂在事件中確實「合法」，申請程序合於法規，公部門依法行政，並無法令規範畜牧場設置應事先舉辦公聽（說明）會。難道只要有群眾或特定團體反對公司就不能設場嗎？」
- b. 同學反思「合法」有時只是底線，仍要兼顧「合理」及「合情」。
- c. 延伸說明「參、一、圖1：社會許可經營模型」。

- (3) 社會許可經營取得因素：

- a. 教師提問：「為何花蓮設場所遇到的阻力比在其他地方設場（如嘉義）來得大？」
- b. 同學討論與比較不同案例中的社會許可經營取得因素。(參考答案：問題3分析，表1：社會許可經營取得影響因素比較表：嘉義和花蓮)

**(三)企業社會責任與溝通 (20 分鐘)。(問題 4)**

1. 公司落實企業社會責任與溝通 (15 分鐘)。

- (1) 教師開場：公司設場前，如果曾經發生過重大汙染事件，會影響你對於設場的支持意願嗎？請同學舉手表達設場意願。
  - a. 同學討論：「彰化汙泥事件是食品加工廢棄物亂丟，並非畜牧業汙染物」，「卜蜂在花蓮設場係「畜牧業科技化」未必存在居民所擔憂的汙染問題」，為何花蓮民眾仍反對設場？
  - b. 同學討論的結果，必須能思考到公司與居民之間的「信任及溝通」問題。
- (2) 教師開場：「為何公司要做企業社會責任？」
  - a. 說明「參、三、Martin (2002) 企業社會責任的四個範疇」
  - b. 同學舉例說明企業社會責任不限於本個案，並以 Martin (2002) 企業社會責任四個範疇來討論分析。
  - c. 同學參考「問題 4 分析的表 3：卜蜂企業社會責任的實踐」，分析成本效益。
- (3) 提問：「卜蜂從事哪些企業社會責任活動，會有助於減少設場過程中的阻礙？」(自由發揮，參考答案如：降低對環境的影響：導入先進科技的養雞場、利用「水濺式」環境監控設備降低汙染及避免禽流感、養雞場滿足花蓮縣蛋品需求、給回饋金及繁榮當地經濟等。)
- (4) 教師總結：「公司從其投入企業社會責任中獲得業務利益的關鍵障礙，就是缺乏有效企業社會責任溝通 (Du et al., 2010)」

**(四)「信任與溝通」的策略：(15 分鐘)。**

1. 建立示範場

- (1) 提問：「卜蜂在嘉義縣義竹鎮、水上鄉及布袋鎮設養雞場，為何只有義竹鎮發生抗議事件？另外，卜蜂為何先在花蓮壽豐鄉豐坪段設養雞場，然後才準備在壽豐鄉樹湖村興建養雞場？」
- (2) 教師說明：「在某鄉鎮建立一個示範場，並讓該區居民產生心理認同，進一步願意為公司傳遞正面訊息，有時會比公司直接和居民溝通更具效果。」
- (3) 說明「參、五、社會資本與社會許可經營」。

- (4) 學生討論公司要如何做才能逐漸改變與居民的關係（參考答案：問題 5 分析）
- (5) 教師總結：「花蓮投資可由點到線、線到面逐漸拓展養雞場，透過單一養雞場成功案例，再推展到該縣市其他地區。」及「公司可尋找花蓮縣中小型農戶合作飼養，協助農戶改善飼養設備及環境，一方面確保供貨穩定性，另一方面透過新式設備投資而繁榮在地農村，可以有助於傳遞公司正面訊息。」

## 2. 與利益攸關者溝通：

- (1) 教師開場：「卜蜂準備在花蓮各鄉鎮設場訊息提前曝光，面對利益攸關者的抗議，甚至豐坪段設場都可能無法順利營運。」並提問：「需要溝通的對象是誰？」。
- (2) 提問：「事件發生期間，東華大學以及公民論壇節目曾試著邀請卜蜂來進行講演或討論；如果你是卜蜂發言人，是否會參加上述活動？」讓同學討論，並表達意見。
- (3) 教師說明：「2020 年 6 月 23 日花蓮縣府撤銷卜蜂各項許可及執照。事件發生期間，卜蜂未接受東華大學及公民論壇節目邀約，也未在花蓮當地召開說明會，因而錯失許多溝通機會。卜蜂也未能針對「畜牧業科技化」及彰化汙泥事件等加以說明。另外，環保團體與學術團體對於投資項目的批評、相關資訊的傳輸及抗爭的參與，都有可能影響原本在地居民的想法及對政府施加更強大的輿論壓力。」
- (4) 教師總結：「在面臨利益攸關者的時候，公司應：(1)重新辨識及確認利益攸關者、(2)了解各個利益攸關者的擔憂及彼此關係、(3)建立利益攸關者間的網絡圖及制訂溝通策略。」(Boutilier et al., 2012)

## (五)總結 (10 分鐘) (問題 5)

1. 提問：「卜蜂在花蓮設場遭受阻礙，但是公司真的有違法嗎？」
2. 提問：「2021 年中央機關以廢照理由不足，撤銷原處分，因此，卜蜂在事件中確實『合法』，但養雞場能繼續開發下去嗎？」
3. 教師總結：「公司合法經營是底線，但必須多瞭解居民的疑慮，誠意溝通，達到合理和合情，才是取得或維持社會許可經營的方法。」

## 參考文獻

- 卜敏正，2014，「冲天炮示警，村民擋卜蜂動工」，聯合報，5月14日，B1版。(Bu, M. J., 2014, “Fire Warning, Villagers Blocked CP to Start Work,” **United Daily News**, May 14, B1.)
- 王文傑，2020，「反對興建養雞場，花蓮鳳林居民請土地公婆坐鎮捍衛家園」，<https://tw.appledaily.com/local/20200509/WKDLY5GRPMYSW4Z7STVTF3QQZU/>, accessed on May 9, 2020. (Wang, W. J., 2020, “Opposing the Construction of Chicken Farms, the Residents of Fenglin, Hualien Asked the Land in-Laws to Defend Their Homeland,” <https://tw.appledaily.com/local/20200509/WKDLY5GRPMYSW4Z7STVTF3QQZU/>, accessed on May 9, 2020.)
- 王思慧，2020，「反卜蜂養雞場，鳳林千人抗議」，聯合報，5月21日，B2版。(Wang, S. H., 2020, “Thousands of People in Fenglin Protest Against CP Chicken Farm,” **United Daily News**, May 21, B2.)
- 王峻祺，2020，「花蓮壽豐設大型養雞場，村民憂環境汙染」，<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3124810>, accessed on April 6, 2020. (Wang, J. C., 2020, “Set up a Large Chicken Farm in Shoufeng, Hualien, Villagers Worry About Environmental Pollution,” <https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3124810>, accessed on April 6, 2020.)
- 王燕華，2020，「卜蜂：暫停設場，自救會堅持撤照」，聯合報，6月6日，B1版。(Wang, Y. H., 2020, “CP Announced the Suspension of the Farms. But Save Ourselves will Insist on Revoking the License,” **United Daily News**, June 6, B2.)
- 台灣卜蜂企業（股）公司，2015，卜蜂 2014 年企業社會責任報告，南投：台灣卜蜂企業（股）公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2015, **CP 2014 CSR Report**, Nantou, TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 台灣卜蜂企業（股）公司，2016，卜蜂 2015 年企業社會責任報告，南投：台灣卜蜂企業（股）公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2016, **CP 2015 CSR Report**, Nantou, TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 台灣卜蜂企業（股）公司，2017，卜蜂 2016 年企業社會責任報告，南投：台灣卜蜂企業（股）公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2017, **CP 2016 CSR Report**, Nantou, TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 台灣卜蜂企業（股）公司，2018，卜蜂 2017 年企業社會責任報告，南投：台灣卜蜂企業（股）公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2018, **CP 2017 CSR Report**, Nantou,

- TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 台灣卜蜂企業(股)公司, 2019, 卜蜂 2018 年企業社會責任報告, 南投: 台灣卜蜂企業(股)公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2019, **CP 2018 CSR Report**, Nantou, TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 台灣卜蜂企業(股)公司, 2020a, 卜蜂 2019 年企業社會責任報告, 南投: 台灣卜蜂企業(股)公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2020a, **CP 2019 CSR Report**, Nantou, TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 台灣卜蜂企業(股)公司, 2020b, 民國 108 年度年報, 台北: 台灣卜蜂企業(股)公司。(CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd, 2020b, **CP 2019 Annual Report**, Taipei, TW: CP Enterprise (Taiwan) Co., Ltd.)
- 朱淑娟, 2020, 「卜蜂汙泥棄置案, 不因不知而無罪」, <https://www.storm.mg/article/2712559?mode=whole>, accessed on June 2, 2020. (Jhu, S. J., 2020, “CP Sludge Disposal Case Is Not Guilty for Not Knowing,” <https://www.storm.mg/article/2712559?mode=whole>, accessed on June 2, 2020.)
- 吳小龍、黃思明, 2015, 「大潤發中國展店—企業社會責任資本的效益」, 中山管理評論, 23 卷 3 期: 737~763。(Wu, X. L. and Hwang, S. M., 2015, “The Evolution of RT-Mart in China- The Effects of Enterprise Social Capital,” **Sun Yat-Sen Management Review**, Vol. 23, No. 3, 737-763.)
- 李至和, 2012, 「卜蜂: 產銷一條龍, 營運雞昂」, 經濟日報, 8 月 20 日, A18 版。(Li, J. H., 2012, “CP: One-Stop Production and Sales, Operation Tamping.” **Economy Daily News**, August 20, A18.)
- 林上祚, 2020, 「因汙泥事件花蓮縣府暫緩投資。卜蜂澄清: 養雞場未在水源區、土石流潛勢區」, <https://www.storm.mg/article/2632602?mode=whole>, accessed on May 13, 2020. (Lin, S. Z., 2020, “Hualien County Government Has Suspended Investment Due to the Sludge Incident. CP Clarified: The Chicken Farm Is Not in the Water Source Area or the Potential Area of Earth-Rock Flow,” <https://www.storm.mg/article/2632602?mode=whole>, accessed on May 13, 2020.)
- 林吉洋, 2020a, 「花蓮的未來, 不是卜蜂與花蓮王說了算! 匯聚公民力量, 思考花蓮命運」, <https://www.newsmarket.com.tw/blog/132681/>, accessed on May 21, 2020. (Lin, J. Y., 2020a, “The Future of Hualien Is Not the Final Decision Between the CP and the King of Hualien! It Is to Gather the Strength of Citizens and Think About the Destiny of Hualien,” <https://www.newsmarket.com.tw/blog/132681/>, accessed on May 21, 2020.)
- 林吉洋, 2020b, 「搶救最後一塊淨土, 花東子民千人怒吼: 卜蜂滾出花蓮, 縣長出來面對」, <https://www.newsmarket.com.tw/blog/132679/>, accessed on May 21, 2020. (Lin, J. Y., 2020b, “Rescuing the Last Piece of Pure Land, Thousands of Huadong People

- Roared: CP Got out of Hualien, the County Chief Came out to Face,”  
<https://www.newsmarket.com.tw/blog/132679/>, accessed on May 21, 2020.)
- 林珮萱、江星翰，2020，「首度道歉！卜蜂養雞場爭議，三大保證能息花蓮眾怒？」，  
<https://www.gvm.com.tw/article/72859>, accessed on May 27, 2020. (Lin, P. S. and Jiang, S. H., 2020, “Apologize for the First Time! Can Three Guarantees for the Controversy of the CP Chicken Farm Quell the Anger of Hualien?,”  
<https://www.gvm.com.tw/article/72859>, accessed on May 27, 2020.)
- 林敬家，2019a，「卜蜂累犯，7年罰不怕」，聯合報，12月17日，A5版。(Lin, J. J., 2019a, “CP Is a Repeat Offender, Not Afraid of Punishment in the Past Seven Years,” **United Daily News**, December 17, A5.)
- 林敬家，2019b，「卜蜂爆勾結業者，汙泥倒農地」，聯合報，12月17日，A1版。(Lin, J. J., 2019b, “CP Is Found to Have Colluded with Unscrupulous Businesses and Dumped the Sludge on Farmland,” **United Daily News**, December 17, A1.)
- 花孟璟，2020a，「卜蜂宣佈暫停建廠計畫。花蓮反卜蜂鄉鎮聯盟：有誠意就先撤資」，  
<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3188393>, accessed on May 5, 2020. (Hua, M. J., 2020a, “CP Announced the Suspension of Its Plant Construction Plan. Hualien Anti-CP Township Alliance Says: If You Are Sincere, Divest First,”  
<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3188393>, accessed on May 5, 2020.)
- 花孟璟，2020b，「卜蜂養雞場滾出去！鳳林人怒了，3鄉鎮近千人會師抗議」，  
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3160441>, accessed on May 9, 2020. (Hua, M. J., 2020b, “CP Chicken Farm Get out! Fenglin People Were Angry, and Nearly a Thousand People from Three Townships Joined Forces to Protest,”  
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3160441>, accessed on May 9, 2020.)
- 花孟璟，2020c，「反卜蜂大型養雞場，花蓮連署逾2千人」，  
<https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1367548>, accessed on April 22, 2020. (Hua, M. J., 2020c, “More Than 2,000 People in Hualien Signed Against CP Large-Scale Chicken Farms,” <https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1367548>, accessed on April 22, 2020.)
- 花孟璟，2020d，「拒絕養雞場！卜蜂台北開記者會，花蓮人北上抗議：不敢面對」，  
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3164587>, accessed on May 13, 2020. (Hua, M. J., 2020d, “Refuse the Chicken Farm! CP Held a Press Conference in Taipei, Hualien People Went North to Protest and Say: Dare Not Face It,”  
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3164587>, accessed on May 13, 2020.)
- 花蓮縣政府，2020a，「光復鄉親遞交卜蜂案陳情書，縣長徐榛蔚率一級主管傾聽訴求」，  
<https://www.hl.gov.tw/Detail/2166eb7bb0f94929b0acc09e1972f523>, accessed on May 29, 2020. (Hualien County Government, 2020a, “Guangfu Folks Handed Petition for the

- CP Case, County Chief Hsu Chen-Wei Led the First-Level Supervisor to Listen to Their Demands,” <https://www.hl.gov.tw/Detail/2166eb7bb0f94929b0acc09e1972f523>, accessed on May 29, 2020.)
- 花蓮縣政府，2020b，「新式養雞產業進駐花蓮，未能溝通得到民眾支持，縣府考慮先撤照」，<https://www.hl.gov.tw/Detail/bf438f20ce174ba99e65f800a05a1660>, accessed on May 19, 2020. (Hualien County Government, 2020b, “The New-Style Chicken Industry Entered Hualien, but Failed to Communicate with People to Support It. The County Government Consider Revoking the License First,” <https://www.hl.gov.tw/Detail/bf438f20ce174ba99e65f800a05a1660>, accessed on May 19, 2020.)
- 孫文臨，2020，「時隔半年鞠躬道歉，卜蜂於彰化非法棄置污泥，承諾 6 月底前處理完畢」，[https://epb2.tnepb.gov.tw/tnepb\\_edu/mode03\\_02.asp?num=20200528174630](https://epb2.tnepb.gov.tw/tnepb_edu/mode03_02.asp?num=20200528174630), accessed on May 28, 2020. (Sun, W. L., 2020, “CP Bowed and Apologized After Half a Year and Promised to Complete the Treatment of Illegally Dumped Sludge in Changhua by the End of June,” [https://epb2.tnepb.gov.tw/tnepb\\_edu/mode03\\_02.asp?num=20200528174630](https://epb2.tnepb.gov.tw/tnepb_edu/mode03_02.asp?num=20200528174630), accessed on May 28, 2020.)
- 雲林縣政府，2013，「雲林縣政府與台灣卜蜂企業股份有限公司簽訂合作備忘錄」，[https://agriculture.yunlin.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=693&s=209848](https://agriculture.yunlin.gov.tw/News_Content.aspx?n=693&s=209848), accessed on October 7, 2013. (Yunlin County Government, 2013, “Yunlin County Government and Taiwan CP Enterprise Co., Ltd. Signed a Memorandum of Cooperation,” [https://agriculture.yunlin.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=693&s=209848](https://agriculture.yunlin.gov.tw/News_Content.aspx?n=693&s=209848), accessed on October 7, 2013.)
- 黃淑惠，2020，「花蓮投資暫停。卜蜂：絕不汙染生態」，聯合報，6月9日，A11版。(Huang, S. H., 2020, “Investment in Hualien Is Suspended. CP Said: Never Pollute the Ecology,” **United Daily News**, June 9, A11.)
- 黃煌權，2013，「2村拒雞舍，合開村民大會」，聯合報，12月12日，B1版。(Huang, H. C., 2013, “Two Villages Reject Chicken Coops and Open a Village Meeting,” **United Daily News**, December 12, B1.)
- 黃煌權，2015，「過路居民陳情，要卜蜂停建雞舍」，聯合報，1月20日，B1版。(Huang, H. C., 2015, “Guo Lu Residents Petition Asking CP to Stop Building Chicken Coops,” **United Daily News**, January 20, B1.)
- 楊富民，2020，「卜蜂抗議之下－豐坪村的被害史」，<https://medium.com/@minrhome/卜蜂抗議之下-豐坪村的被害史-6717de8fdc32>, accessed on May 29, 2020. (Yang, F. M., 2020, “The Suffer History of Fengping Village During the CP Protest Period,”

<https://medium.com/-@minrhome/%E5%8D%9C%E8%9C%82%E6%8A%97%E8%AD%B0%E4%B9%8B%E4%B8%8B-%E8%B1%90%E5%9D%AA%E6%9D%91%E7%9A%84%E8%A2%AB%E5%-AE%B3%E5%8F%B2-6717de8fdc32>, accessed on May 29, 2020.)

嘉義縣政府，2015，「反卜蜂建場民眾提出理性訴求，張縣長允諾協助溝通」，[https://www.cyhg.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=20C1A3DAF6A74FCE&sms=CA3FB4291106E1D9&s=45F7BA4F91C26F12](https://www.cyhg.gov.tw/News_Content.aspx?n=20C1A3DAF6A74FCE&sms=CA3FB4291106E1D9&s=45F7BA4F91C26F12), accessed on January 30, 2015. (Chiayi County Government, 2015, “People Who Are Anti-CP Building Chicken Coops Put Forward Rational Demands, and the County Chief Zhang Promised to Assist in Communication,” [https://www.cyhg.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=20C1A3DAF6A74FCE&sms=CA3FB4291106E1D9&s=45F7BA4F91C26F12](https://www.cyhg.gov.tw/News_Content.aspx?n=20C1A3DAF6A74FCE&sms=CA3FB4291106E1D9&s=45F7BA4F91C26F12), accessed on January 30, 2015.)

趙世勳，2020，「花蓮人北上抗議養雞場，卜蜂鬆口認未善盡溝通責任」，<https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/21583>, accessed on May 27, 2020. (Jhao, S. S., 2020, “Hualien People Went North to Protest Against the Chicken Farm, CP Loosely Admits that They Have Not Fulfilled Their Communication Responsibilities,” <https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/21583>, accessed on May 27, 2020.)

潘羿菁，2020，「卜蜂花蓮廠暫停，董事長：不做對不起台灣的事」，<https://news.tvbs.com.tw/life/1336171>, accessed on June 8, 2020. (Pan, Y. J., 2020, “About the Suspension of the CP Hualien Plant, the Chairman Said: Don’t Do Anything I’m Sorry for Taiwan,” <https://news.tvbs.com.tw/life/1336171>, accessed on June 8, 2020.)

蔡芃敏，2020，「卜蜂預計污泥 6 月底前清運完畢，將購置處理設備」，<https://www.cna.com.tw/news/afe/202005270209.aspx>, accessed on May 27, 2020. (Tsai, P. M., 2020, “CP Expects that the Sludge Will Be Cleaned and Transported Before the End of June and Purchase Treatment Equipment,” <https://www.cna.com.tw/news/afe/202005270209.aspx>, accessed on May 27, 2020.)

蕭雅娟，2013，「養雞自動供料補水，年收百萬」，聯合報，10月9日，B1版。(Xiao, Y. J., 2013, “Automatic Feeding and Water Replenishment for Chickens, With an Annual Income of One Million,” **United Daily News**, October 9, B1.)

環境資訊中心，2020，「卜蜂養雞場爭議，花蓮議員搶先縣府提案自治條例」，<https://e-info.org.tw/node/224845>, accessed on May 28, 2020. (Environmental Information Center, 2020, “Due to the Controversy over the CP Chicken Farm, the Hualien Councillor Preempts the County Government to Propose an Autonomy Ordinance,” <https://e-info.org.tw/node/224845>, accessed on May 28, 2020.)

龐凱駿，2019，「工研院施魔法，讓養豬大戶從汙染源變身為綠能業者」，

- <https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2855305>, accessed on July 24, 2019. (Pang, K. J., 2019, “The Industrial Technology Research Institute Has Used Magic to Turn a Large Pig Farmer from a Source of Pollution into a Green Energy Industry,” <https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2855305>, accessed on July 24, 2019.)
- Boutilier, R. and Thomson, I., 2011, “Modelling and Measuring The SLO,” **Invited Paper Presented at: The Social Licence to Operate Seminar. Brisbane: Centre for Social Responsibility in Mining**, University of Queensland.
- Boutilier, R. G., Black, L., and Thomson, I., 2012, “From Metaphor to Management Tool: How The Social License to Operate Can Stabilise The Socio-Political Environment for Business,” **International Mine Management 2012 Proceedings**, 227-237.
- Branco, M. C. and Rodrigues, L. L., 2006, “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives,” **Journal of Business Ethics**, Vol. 69, No. 2, 111-132.
- Cooney, J., 2017, “Reflections on The 20th Anniversary of The Term Social Licence,” **Journal of Energy and Natural Resources Law**, Vol. 35, No. 2, 197-200.
- Deng, X. and Xu, Y., 2017, “Consumers’ Responses to Corporate Social Responsibility Initiatives: The Mediating Role of Consumer–Company Identification,” **Journal of Business Ethics**, Vol. 142, 515-526.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., and Sen, S., 2010, “Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication,” **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, No. 1, 8-19.
- Friedman, M., 1970, “Comment on Tobin,” **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 84, No. 2, 318-327.
- Galbreath, J., 2010, “How Does Corporate Social Responsibility Benefit Firms? Evidence from Australia,” **European Business Review**, Vol. 22, No. 4, 411-431.
- Martin, R. L., 2002, “The Virtue Matrix: Calculating The Return on Corporate Responsibility,” **Harvard Business Review**, Vol. 80, No. 3, 69-75.
- Moffat, K. and Zhang, A., 2014, “The Paths to Social Licence to Operate: An Integrative Model Explaining Community Acceptance of Mining,” **Resources Policy**, Vol. 39, 61-70.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., and Waldman, D. A., 2011, “Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability,” **Business and Society**, Vol. 50, No. 1, 6-27.
- Owen, J. R. and Kemp, D., 2013, “Social Licence and Mining: A Critical Perspective,” **Resources Policy**, Vol. 38, No. 1, 29-35.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., and Saeidi, S. A., 2015, “How Does

- Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction,” **Journal of Business Research**, Vol. 68, No. 2, 341-350.
- Thomson, I. and Boutilier, R. G., 2011, “The Social Licence to Operate,” In Darling P. (eds.); **SME Mining Engineering Handbook**, 1<sup>st</sup>, Littleton, CO: Society for Mining, 1779-1796.
- Zhang, A. and Moffat, K., 2015, “A Balancing Act: The Role of Benefits, Impacts and Confidence in Governance in Predicting Acceptance of Mining in Australia,” **Resources Policy**, Vol. 44, 25-34.
- Zhang, A., Moffat, K., Lacey, J., Wang, J., González, R., Uribe, K., Cui, L., and Dai, Y., 2015, “Understanding The Social Licence to Operate of Mining at The National Scale: A Comparative Study of Australia, China and Chile,” **Journal of Cleaner Production**, Vol. 108, 1063-1072.

## 作者簡介

### 吳斯偉

英國南安普頓大學管理學院博士，目前為國立臺北科技大學經營管理系副教授。研究領域為企業社會責任、財務管理、公司治理、行為財務、創業管理等領域。學術論文曾發表於Economic Modelling, Cogent Economics and Finance, Emerging Markets Finance and Trade, Journal of Prediction Markets, The Scientific World Journal, 政策與人力管理，會計與財金研究等期刊。

Email: [swu@mail.ntut.edu.tw](mailto:swu@mail.ntut.edu.tw)

### 楊謹華

國立臺北科技大學管理學院博士生，曾於勤業眾信聯合會計師事務所服務，現職臺灣菸酒股份有限公司會計室主任，研究領域為企業社會責任、財務管理與管理會計，學術論文曾發表於政策與人力管理。

Email: [cldwawa@yahoo.com.tw](mailto:cldwawa@yahoo.com.tw)

### 湯偉民

國立臺北科技大學管理學院博士生，曾於英國貿工部對外招商部門服務，歷任臺北市政府建設局、產業發展局等單位解決廠商問題，現職經濟部招商單位，提供單一服務窗口。

Email: [t107749008@ntut.edu.tw](mailto:t107749008@ntut.edu.tw)

