

USR & CSR合作共創 漁村創生價值之策略與實踐

以屏東漁村為例*

宋威穎**、李筱倩***、劉文宏****

收稿日期：2022年1月24日

接受日期：2022年10月26日

* DOI:10.6164/JNDS.202212_22(1).0004

** 弘光科技大學運動休閒系助理教授兼社會責任辦公室執行秘書。
E-mail: jackerblack730112@gmail.com

*** 國立高雄科技大學海洋事務與產業管理研究所副教授。
E-mail: marinelee@nkust.edu.tw

**** 國立高雄科技大學海洋事務與產業管理研究所教授兼國際發展處處長。
E-mail: andersonliu@nkust.edu.tw

摘 要

大學與企業如何協力解決地方課題並善盡社會責任是重要趨勢。高科大USR團隊長期深耕屏東漁鄉，所推動「USR & CSR 合作共創漁村地方創生機制」是教育部USR實踐團隊在產業連結與經濟永續上成功案例。本研究嘗試從地方利害關係人間觀點及行動研究途徑，了解團隊在屏東漁鄉推動USR & CSR合作過程中遭遇之困難，所發展出之協力合作機制與實踐成果，以作為USR連結CSR合作之參考。

本研究透過文本資料、參與式觀察、焦點訪談與深度訪談過程發現：一、團隊透過持續溝通逐步改變利害關係人及團體組織產業發展之本位思維；二、團隊運用多元溝通與培力模式如辦理焦點座談、培力講座與小漁業者拜訪，降低不同利害關係人間認知差異並提高合作意願；三、USR & CSR合作共創漁村創生機制有助提升大學師生在地認同與CSR企業形象聲譽，也有助漁村養殖產業發展。

關鍵詞：大學社會責任、企業社會責任、漁村、價值共創

壹、緒論

大學善盡社會責任已成為高等教育轉型發展趨勢(潘文忠, 2019; Vasilescu et al., 2010; Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012), 高等教育機構不僅需要結合知識與專業回應社會需求, 也須在過程中尋找自身特色與定位(Roper & Hirth, 2005)。易言之, 大學不僅是知識發展與人才培育推手, 也是促進地方發展重要協力者(Benneworth et al., 2010)。為呼應此一趨勢, 2017年教育部遂推動「大學社會責任實踐計畫」(University Social Responsibility [USR]), 導引大學善盡社會責任, 讓大學和地方進行「在地連結」, 並透過課程結合場域課題進行「人才培育」, 從中發展出自身價值與特色。¹ 易言之, USR計畫在促使大學成為地方永續發展協力者, 希望師生透過社會實踐過程, 理解地方發展脈絡, 提出社會行動方案, 協助地方解決問題, 從而發揮社會影響力並善盡社會責任。

大學戮力推動USR之際, 業界已推動「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility [CSR])多年, 從60年代開始, 企業在經營之餘回饋社會、回應利害關係人與社會期待, 已成為企業經營趨勢(Carroll, 1979; Nogueiro et al., 2022)。大學推動社會責任之際, 也讓大學端思考, USR團隊如何連結外部資源, 讓USR計畫資源階段結束後能持續推動良善社會實踐模式(劉文宏、宋威穎, 2019)。企業端也反思, 結合大學專業提出符合地方需求社會實踐機制, 或許能改變過往CSR偏重社會公益活動限制, 也提升企業形象(Dima & Resch, 2016)。換言之, 大學與企業如何透過USR和CSR協力解決地方實務課題是重要課題與趨勢(Nogueiro et al., 2022)。

¹ 教育部大學社會責任推動中心。〈關於大學社會責任實踐計畫〉。 <https://usr.moe.gov.tw/about-1>。

從過往研究可知，大學與企業在社會責任合作推動上有其學術與實務重要性 (Dima & Resch, 2016; Nogueiro et al., 2022)。大學、企業與地方產業如何合作，提高政府、組織團體與企業對大學在地貢獻滿意度，是推動地方創生與大學社會責任重要課題 (熊慧嵐等，2019)。然而，回顧過往文獻，少有研究深入探討大學與企業合作共創在地產業發展經驗。研究者過往協助推動 USR 與 CSR 連結觀察也發現，從企業端來看，重視商業利益之企業缺乏和地方小規模業者合作之誘因；而從地方業者來看，由於彼此間存在競爭關係，不易合作形成規模經濟去和通路商議價，僅能被動接受盤商之價格。而研究者現階段於屏東漁村推動養殖產業轉型之 USR 計畫被教育部視為在產業連結與經濟永續成功案例，其機制與實踐過程有其特殊性和參考價值 (鄭錦英，2021)。因此，研究者嘗試從不同利害關係人觀點，了解此一 USR 計畫推動過程中，大學與企業合作推動產業發展遭遇之困難，並歸納此一協力機制推動之關鍵及成效。茲將研究目的詳述如下：

- 一、了解大學與企業協力推動漁村創生遭遇之困難。
- 二、了解 USR & CSR 協力推動漁村創生實踐之關鍵。
- 三、了解 USR & CSR 協力推動漁村創生實踐之成效。

貳、大學與企業合作推動地方創生之概念

一、大學與企業社會責任緣起與內涵

「引導大學以人為本，從在地需求出發，透過人文關懷與協助解決區域問題，善盡社會責任。」是大學社會責任推動核心價值。教育部為提升高教公共性、發展學校特色及推動教學創新，於 2018 年啓動第一期 (107~108 年) USR 計畫，聚焦在「人才培力」與「在地連結」兩大核心價值，希冀能讓大學逐步解決教學現場和產業現場卻常發生

學用落差，所培育人才無法為在地所用之窘境，讓人才培育過程能更連結在地課題，讓師生在實踐歷程中建立在地認同感與實務問題解決的能力；而 2020 年啟動第二期（109~111 年）USR 計畫，以「在地實踐、放眼國際」為核心，期待學校提出實踐社會責任策略方案，發掘社區特色及發展需求，² 鼓勵師生將所學貢獻在地社區，並培育出跨領域人才（教育部，2020）。宋威穎（2021）從政策推動及大學治理角度研究指出，教育部主要是透過政策導引及資源補助方式，來促使大學從教學、研究、輔導及校務支持上逐步調整其學校體制及文化，讓大學能走出校園、更接地氣。

CSR 比 USR 推動早，1953 年由 Bowen (2013) 提出，認為 CSR 是「企業主有義務執行政策或依循社會目標和價值提出可行方針」。Van Marrewijk (2003) 認為，CSR 是企業主動回應利害關係人關心之財務、環境及社會等面向，並納入制定組織行動和政策（Aguinis, 2011；葉保強，2007）。此一概念也衍生出 ESG 原則，即「環境」（Environmental [E]）、「社會」（Social [S]）與「公司治理」（Governance [G]）。企業永續發展以環境、社會及公司治理做為各國企業社會責任推動原則，即是考量多方利害關係人間觀點，以達到經濟成長、環境永續及社會公平間平衡發展（Baumgartner, 2014；楊雅智，2015），並建立多方利害關係人之夥伴關係。易言之，企業推動 CSR 趨勢，從過往偏重公益服務逐漸朝向重視環境、社會與公司治理間之平衡發展。劉文宏、宋威穎（2019）也指出，從永續發展觀點來看，USR 團隊如何思考大學利害關係人角色，連結外部單位組織資源，以有效回應地方需求，是 USR 計畫期程結束後能否永續發展關鍵。

² 「發掘社區特色及發展需求」係指不同社區可能有不同的產業型態、人文地理及歷史脈絡。舉例來說，一樣是在南部漁村養殖石斑，屏東林邊及佳冬地區漁民養殖石斑養殖型態、養殖方法與產業屬性，會受到當地水質、先民留下來的養殖方法及產業連結脈絡等影響，而和高雄永安地區養殖就會有所不同。

從上述內容來看，USR 注重在地連結與人才培育，希冀進行人才培育之際兼顧地方連結；而 CSR 則注重在回應相關利害關係人訴求，並兼顧環境、社會與公司治理間發展。亦即，大學與企業若能透過 USR 與 CSR 建構符合地方需求協力機制、協助地方發展，³ 不僅符合 USR 導引大學促進地方發展重要協力者目標，也能回應企業透過 CSR 回應利害關係人之社會期待。

二、地方創生政策與大學及企業社會參與間之連結

(一) 臺灣與日本地方創生政策

近年臺灣城鄉差異急遽擴大，如何平衡都市與鄉村地區發展遂成爲國家發展重要課題（行政院國家發展委員會〔國發會〕，2017）。爲解決此一城鄉發展課題，2019 年國家發展委員會仿效日本地域振興政策提出地方創生概念與政策，希冀透過企業投資故鄉、科技導入、整合部會資源、社會參與以及品牌建立等策略（如圖 1 所示），鼓勵人才回流，並減緩青壯年人口外流、人口高齡化所造成城鄉發展緩慢及落差，讓列爲優先推動區的 134 個鄉鎮就其特有 DNA 來形成地方產業發展模式，⁴ 吸引青年人口返鄉，達到人口回流、均衡城鄉發展目的（國發會，2018）。

日本爲解決城鄉差距、青壯年外流與人口老化導致的地方消滅問題，遂提出地方創生概念，透過建立地方資訊、人才支持以及財政支持系統來促進地域振興（賴庭筠等〔譯〕，2019）。從臺灣創生政策脈絡可觀察出，在地方資訊上，臺灣效法日本建置了「臺灣地方經濟社

³ 協力概念泛指民眾、公共及民間等多元利害關係人及組織，透過溝通對話建立公共事務參與共識，抑或提供公共服務（曾冠球，2011）。

⁴ 此處所指的 DNA 係指鄉鎮的基礎資料，如在地文化、常民生活、產業類型與產業特色等（呂致緯，2019）。

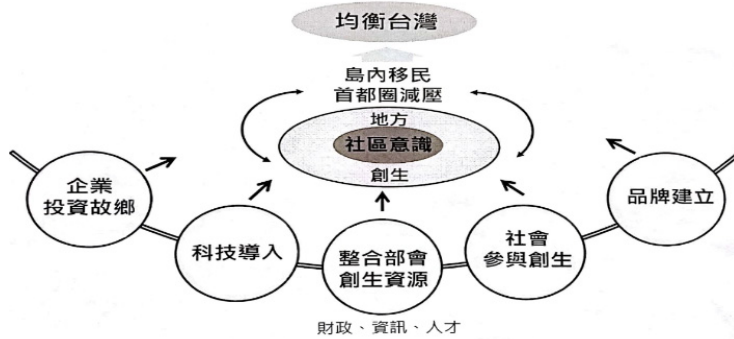


圖 1 臺灣地方創生五大策略

資料來源：國家發展委員會（2018）。

會現況資料庫」(Taiwan Economic Society Analysis System [TESAS])，提供有意返鄉青年了解鄉鎮現況外；在人才支持上，也提出「地方創生青年培力工作站」計畫，培力青年地方創生知能；而在財政支持上，則鼓勵 134 個優先示範區之鄉鎮區公所提出創生計畫，爭取部會資源協助地方創生事務推動。如臺南新化老街活化案例，就是運用老屋保存與街區活化，結合地方文化資產、觀光旅遊、特色餐飲等元素來形塑在地事業營運機制，在社會價值與商業模式間取得平衡之老街特有創生發展模式（許明陽，2021）。如臺南官田將廢棄菱角殼透過技術轉化成可用資材亦是著名案例，該案例是由官田區公所、社區合作社合作與崑山科技大學技術合作，將過往屬農業廢棄物的菱角殼轉化為菱殼炭的相關商品，不僅解決污染問題，也替菱角產業發展出產業新價值。

(二) 大學社會責任計畫借鏡日本 COC & COC+ 經驗

在大學社會參與和地方連結部分，為呼應地方創生，解決偏鄉人口外流問題，日本政府認為大學對地方而言，扮演重要中介協力角色。於 2013 開始，鼓勵大學進行社會參與，主責單位文部科學省（類似臺灣教育部與科技部）推動「地方 / 知識基地整備事業」(Center of

Community [COC])，鼓勵大學與地方團體建立連結，使其成為地方社區知識中心，為地方注入動能、促進地方發展，期盼透過大學創新動能與地方發展合作模式，以解決地方產業人才不足、人口減少等問題（文部科學省高等教育局振興課大學改革推進室，2015）。2015年，文部科學省在 COC 基礎上，再進一步推動「大學做為地方 / 知識基地的地方創生推進事業」(Center of Community+ [COC+])，讓大學作為地方社區知識與地方創生中心，強化大學和在地連結，振興地方、協助地方解決地方問題，並同時培養在地人才，讓學生畢業後能夠留在地方就業與創業。⁵ 除此之外，也推動「創新中心」(Center of Innovation [COI])，希望藉由 COC、COC+ 及 COI 推動，讓大學將課程結合社會參與及在地連結，從地方問題導向出發，結合專業形成社會實踐方案，並透過跨域學習，培育地方產業創新人才，協助青年返鄉創業及就業（宋威穎，2019）。

在日本大學協力的地方創生推動中有幾個著名的案例，如高知大學推動的「城鎮·人·工作創生——高知創新系統」，當中最為著名是「地方創生推進士」學程，就是結合學校課程與在地企業共同推動各類社會創新方案，讓學生可協助地方共同解決在地課題，不僅提升學生社會實踐能力與在地認同感，也能訓練出企業所需人才，提高其畢業後留鄉服務意願；千葉大學推動「以連結都市與世界為導向——千葉地方圈之創業人才育成計畫」，則是在校內設立「社區創新辦公室」(Community Innovation Office) 來主導協調校內各學院參與，讓教師或研究員擔任地區顧問，協助制定地方創生政策，並組成師生團隊及相關課程進入合作社區進行實習與實作（許書銘，2021）。

⁵ 郭怡榮。〈「高教深耕，地方創生—臺日大學社會責任實踐經驗交流論壇」側記(上)〉。HISP人文創新與社會實踐電子報：<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/53/articles/192>。

從上述大學協力地方發展歷程案例可知，大學在地方創生政策中，需因應地方需求（特別是非都會區域）培力人才並建構據點，扮演地方智庫，協助地方解決各類地方課題（江大樹等，2019）。張力亞（2020）進一步指出，大學協助地方發展部分，亦可借鏡日本經驗，建立大學與地方產業、政府與團體協力治理機制，除可善盡社會責任，也能累積地方永續發展動能。本研究擬從利害關係人角度對 CSR 與 USR 協力推動地方創生概念與架構進行分析如下：

1. 大學與企業協力地方養殖產業永續發展遭遇之困境與挑戰。
2. 大學與企業協力地方養殖產業永續發展之歷程與關鍵。
3. 大學與企業協力地方養殖產業永續發展之影響與成效。

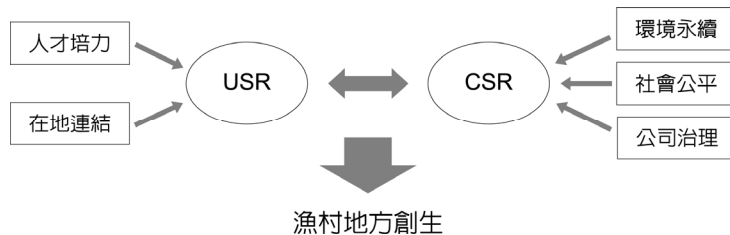


圖 2 研究架構圖

參、研究途徑與方法

一、USR 團隊場域實踐經營過程與概述

(一) 屏東林邊及佳冬實踐場域地方發展之概況

林邊鄉與佳冬鄉位於屏東縣西部中段沿海(詳如圖 3 與圖 4 所示)，北鄰新埤鄉、東鄰枋寮鄉、西鄰東港鎮與大鵬灣、南鄰臺灣海峽，當中林邊鄉是臺灣本島轄下面積最小鄉鎮。⁶ 養殖漁業為林邊鄉與佳冬

⁶ 屏東縣林邊鄉公所。〈認識林邊 / 地理環境〉。 <https://www.pthg.gov.tw/TownLbt/cp.aspx?n=CE857E7FBE6EAFC8>。

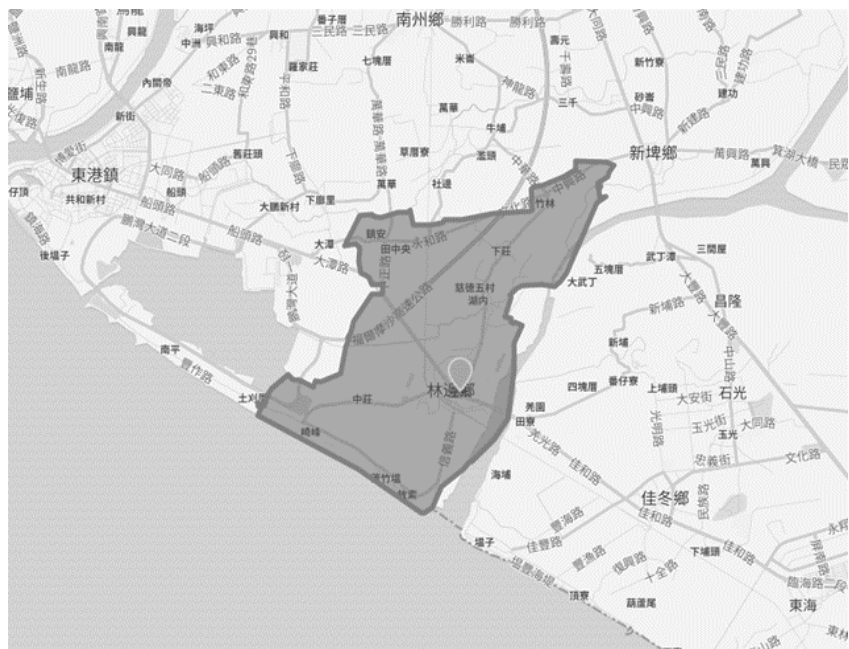


圖 3 林邊鄉行政區域圖⁷



圖 4 佳冬鄉行政區域圖⁸

⁷ 屏東縣林邊鄉公所。〈認識林邊/轄區介紹〉。https://www.pthg.gov.tw/townlb/cp.aspx?n=DED4600E0728A84B。

⁸ 屏東縣佳冬鄉公所。〈關於我們/轄區地圖〉。https://www.pthg.gov.tw/townjto/cp.aspx?n=DA2A3DDB2A8DD75E。

鄉主要經濟產業，不同於大規模養殖，在地養殖業以小規模經營養殖戶（以下簡稱小漁業者）為主。⁹ 由於地方養殖業者以小單位生產為主，在漁獲銷售上主要仰賴中盤商及大盤商之通路，約佔 8 成的銷售金額，且因小漁業者在議價能力較為弱勢，更容易受到盤商收購價格及市場銷售價格變動的影響。舉例來說，近期大陸不收購臺灣石斑及通路商借牌銷售事件，即造成地方養殖業者恐慌，造成收購價格的崩跌。若從產業發展來看，屏東養殖業者面臨產業資訊不對稱及產銷通路結構不透明等問題，造成供需失衡與獲利不穩定，¹⁰ 加上青壯年人口外流、高齡化嚴重，¹¹ 致使地方養殖產業日漸凋零，部分養殖池由於缺乏人手承接，也產生棄養荒廢之現象。此一觀察現象為 USR 團隊未進入於漁村前的養殖產業供銷型態，也是團隊後續導入友善養殖及協助建置在地品牌及產銷平台的主要原因。¹²

(二) 團隊社會實踐過程概述

USR 團隊，從 2018 年開始，即以屏東縣林邊鄉與佳冬鄉作為實踐場域。會選擇林邊與佳冬作為實踐場域，與團隊主要成員多數是海洋及養殖背景有關（團隊成員所在學校是南部海洋領域專業學校），團隊

⁹ 小規模經營養殖戶認定標準是指岩礁區 0.3 公頃以下；陸上魚塭區粗放養殖 3 公頃以下（財政部，2015）。

¹⁰ 地方養殖業者及通路盤商間會因為產業流通及銷售通路間資訊落差，而造成議價能力上的差異，從而造成價格容易掌握在盤商身上，形成議價上優勢，而將風險轉嫁到生產端的小漁業者，小漁業者為免血本無歸，多數會選擇降價出售、承擔無形損失，從而形成供需失衡與獲利不穩定之情事。

¹¹ 林邊鄉人口數從 2008 年的 21,101 人下降到 2020 年的 17,275 人，而人口老化指數從 2008 年的 99.71% 上升到 2020 年的 254.53%；而佳冬鄉人口數從 2008 年的 21,711 人下將到 2020 年的 18,620 人，而人口老化指數從 2008 年的 123.18% 上升到 2020 年的 278.55%（地方創生資料庫，2022）。

¹² 不用藥而改用益生菌之養殖方式。

過往在林邊及佳冬一帶已有產學及各類計畫合作基礎，和當地漁民與社區組織有基本信任感與連結；加上團隊部分師長本身為屏東漁村子弟，深知該地養殖產業所面臨之困境，過往尚無 USR 計畫階段，團隊已結合學校專業課程協助漁村產業發展；2018 年教育部開始推動 USR 計畫，重視和實踐場域間連結與基礎，剛好於團隊長期經營之林邊及佳冬一帶所推動之實踐方向息息相關，故團隊最終選擇此一場域作為社會責任實踐推動之範圍。

團隊搭配教育部 USR 計畫五年計畫期程，前期注重在屏東漁鄉文化盤點與友善養殖技術導入，後期則協助養殖產業增值轉型與品牌建立。茲將各階段 USR 實踐核心與過程介紹如下：

1. 2018 到 2019 年：以漁村文化及養殖漁業產業競爭力為主軸

執行第一期 USR 計畫期間，以「在地關懷」為核心，扮演整合溝通平台，在漁村文化部分，藉由社區資源盤點與關懷，重塑林邊及佳冬漁村人文與內涵，此一階段漁鄉文化盤點，係結合社區發展「人、文、地、產、景」社區資源盤點來逐步盤整林邊及佳冬在地特色，並從中思考符合地方脈絡及需求的行動方案；而在產業競爭力提升部分，則是結合學校本身水產養殖、水產研發與產業管理專業，導入無毒養殖技術來提升養殖品質，希冀帶動養殖產業轉型，促進地方養殖產業發展。

2. 2020 到 2022 年：透過品牌形塑建構產銷管道，打造新型態永續養殖產業供應鏈

執行第二期 USR 計畫期間，以「品牌形塑」為主，建立「鄰家好漁」品牌，¹³ 並以 SDGs12：負責生產與消費為依歸，¹⁴ 檢視林邊及

¹³ 「鄰家好漁」是由學校輔導成立品牌，主要是結合林邊與佳冬所生產的友善養殖小漁業者，透過保障收購跟漁民合作；並藉由友善漁貨的銷售來推廣在地友善漁貨品牌。

¹⁴ SDGs12 在推動過程中所意指的是，協助在地小漁業者提供健康、無藥物殘留優質

佳冬鄉養殖漁業從生產到銷售端所遭遇的各類問題，發現屏東漁村養殖產業所面臨的困境並非單一產業面向問題，涉及一級產業生產、二級產業加工及三級產業行銷等產業六級化問題；此外，也思考前期計畫「在地關懷」核心價值之衍伸。團隊遂思考透過(1)負責任養殖生產與技術提升（對應一級產業之漁貨生產養殖）；(2)以循環經濟理念研發創新產品（對應二級產業之漁貨產品加工）；(3)鄰家好漁文化形塑與推廣（對應三級產業之產業行銷）；以及(4)食漁教育與體驗觀光（延伸在地關懷核心價值）等方式，重新建構林邊及佳冬養殖漁業供應鏈，並結合企業 CSR 來強化地方漁產行銷與在地回饋，希冀從六級化產業推動來健全產業鏈與協助產業發展，帶動漁村地方發展。

(三) USR & CSR 合作共創漁村地方創生模式與價值

學校於屏東漁村推動 USR & CSR 合作協力模式，主要參酌日本 COC、COC+ 及 COI 概念，導入大學端技術與課程，培育跨領域人才及地方創生知能，也建立林邊創新服務中心（類似日本地方創新中心），定期辦理友善養殖、食漁教育工作坊、專題講座及實務論壇，並透過友善生產、創新研發、多元行銷及食漁教育等各類體驗行銷活動來協助地方養殖產業發展。

在產業推動上，團隊主要擔任中介協力及產銷連結角色，協助導入友善養殖技術、漁產品研發加工及產業行銷推廣，在友善養殖技術導入部分，主要是透過於林邊創服中心定期辦理工作坊、專題講座及實務論壇來培力促進友善養殖觀念及技術，也提供如益生菌供合作業者養殖使用，並建置「鄰家好漁」品牌協助其友善漁獲銷售；而在漁產品研發部分，則是與地方小漁聯盟中小漁業者合作，將其魚類副產

水產，以不添加任何動物用藥與抗生素為飼養原則，輔以益生菌做水質管理，減少對環境衝擊並確保消費者食品安全，達到守護生態、資源永續利用之養殖目的。

品進行合作研發生產相關魚產品；¹⁵ 而在產業行銷推廣部分，則是透過農漁產品電商平台公司及漁特產品行銷公司的媒合銜接，^{16,17} 擴大其目標客群及曝光度，增加其整體獲益，打造 USR 團隊、地方小漁業者及 CSR 合作企業夥伴間之協力機制，創造多方利害關係人共同價值。在實際成效上，所合作配合的 7 家養殖漁場，使用益生菌養殖取代用藥養殖以及協助拓展行銷通路，平均替合作小漁業者提高 1~2 成的漁獲收成，不僅提高其養殖效益，也連帶降低對環境的衝擊及影響，以及提高消費者購買意願；此外，也搭配循環經濟概念，將養殖漁戶販售所剩餘的魚鱗、碎肉及內藏研發加工成魚鱗膠原面膜、魚鱗膠原水餃、膠原美顏飲、魚鱗冰淇淋與魚肉臊即時包等漁特產品，增加漁產附加價值。

二、研究方法

(一) 資料蒐集

本研究透過文本資料、參與式觀察、焦點訪談與深度訪談蒐集資料，了解漁村推動 USR & CSR 合作過程中可能遭遇到挑戰，及其實

¹⁵ 魚類副產品通常是指如魚頭、中骨、尾、鱗、殘肉或魚片加工所產生之血合肉部分（行政院農委會水產試驗所，2013）。

¹⁶ 甲公司於 2012 年成立，資本額為 4,000 萬，員工人數約 100 人，主要產品及服務為農漁獲產品零售，以電子商務平台為通路，2021 年臺灣生鮮及食品線上銷售金額達 12 億，是臺灣目前年營業額最高的生鮮電商。

¹⁷ 乙公司係於 2016 年由多名漁家子弟組成，與高科大專業團隊及屏東友善小漁合作，以「和漁民共作、和魚蝦共好、和土地共生」為宗旨，主要產品及服務為水產養殖、水產銷售、生技產品研發與銷售，公司採用契作、定期輔導等作法，降低盤商剝削可能，以高於產地收購價格採購友善環境養殖魚蝦，並經 HACCP、ISO22000 認證合格加工廠加工，以保障及增加小漁收益，確保消費者食的安全；公司為中小型企業，資本額約 700 萬，現有員工為三位，業務針對全國進行漁獲行銷。

踐成果。研究者初步先蒐集 USR 團隊、社區組織、小漁業者及合作企業相關文本資料，如教育部 USR 推動中心針對鄰家好漁形塑計畫相關介紹、各類活動手冊與相關 DM，同時透過學校、小漁業者與企業公司網站與媒體平台，蒐集 USR 及 CSR 合作推動地方創生之各類資訊與新聞報導。此外，研究者亦參與推動期間於各項社會實踐活動，就近觀察利害關係人看法與感受，並進行田野觀察筆記紀錄，期間若遇合適時機，會以非正式訪談（開放式訪談）了解小漁業者、團隊成員以及合作企業幹部對大學與企業合作協助漁村養殖產業發展看法與觀點。最後，亦透過深度訪談進一步蒐集文本資料、田野調查及開放式訪談無法獲得之深度觀點與資料。

(二) 訪談大綱與對象

1. 訪談大綱

本研究訪談大綱係採用半結構性訪談概念進行編制，包含五大部分，第一部分是「基本資料」，包含受訪者姓名、年紀、身分、時間及地點；第二部分是「USR & CSR 合作協助漁村養殖產業發展之觀感」，內容主要在了解受訪者對大學與企業合作推動社會責任與協助漁村養殖產業發展的想法；第三部分是「USR & CSR 合作協助漁村養殖產業發展面臨之挑戰」，內容主要在了解在大學和企業透過社會責任協力合作推動漁村養殖產業發展過程所遭遇困難與挑戰；第四部分是「USR & CSR 合作協助漁村養殖產業發展之機制作法」，內容主要在了解大學與企業透過社會責任協助漁村養殖產業發展之策略作法，及過程中此一機制推動關鍵；第五部分是「USR & CSR 合作協助漁村養殖產業發展建議」，內容主要是了解受訪者對此一機制運作及後續推動建議。

2. 訪談對象

在受訪者選取上主要是透過滾雪球抽樣與立意抽樣兩階段抽樣方式選取受訪者，在執行上，首先透過滾雪球抽樣蒐集初步訪談資料，由於研究者為 USR 團隊成員，平常即會到漁村和地方小漁業者（崑哥漁場、樂漁八、好漁悅、佳南漁場）、社區組織幹部（水利村、仁和村社區發展協會）及地方鄰里長（仁和村、水利村）進行工作座談與互動；此外，亦會協助地方小漁業者就漁產銷售行銷所遭遇困難與合作公司幹部（水綻公司、愛上新鮮）進行意見交流與合作橋接洽談。

研究初期，研究者是以學校團隊成員為切入點，並透過逐步介紹方式接觸地方小漁業者及合作企業幹部，待初步訪談資料蒐集完成後，研究者會檢視受訪者名單屬性，思考研究目的所需並考量對象間異質性，並進一步利用立意抽樣方式來找尋其他類型利害關係人（吳嘉苓，2012）。訪談時間從 2020 年 1 月到 2021 年 4 月。共計訪談 14 位，分別有 6 位小漁業者、3 家合作企業主管及 5 位學校團隊成員（詳如表 1 所示）。

(三) 研究者自身

研究者自身為 USR 成員，具有漁業管理、課程教學研究及社區參與規劃背景，全程參與 USR 團隊在場域溝通協調過程及計畫規劃執行。研究者兼具觀察者、資料蒐集與資料彙整角色，本身即為研究場域中媒介，可被視為是研究工具（陳向明，2002；潘淑滿，2003）。研究者受過完整質性研究訓練，並執行參與多次觀察與深度訪談，了解質性研究資料蒐集步驟與內涵。此外，為免落入自身主觀性觀察認知落差，研究者於觀察及訪談時會特別注意自身客觀性和反身性，並於每次田野調查與訪談後，交換確認觀察與訪談內容，若遇到意見相左時，則會透過訪談或其他觀察資料與文本資料進行資料校對。

表 1 受訪者特徵描述表

代號	身分類別	現職	備註
A1	學校 USR 成員	學校老師	計畫主持人之一，負責食漁教育與漁村觀光推廣規劃，以及相關活動辦理。
A2	學校 USR 成員	學校老師	計畫主持人之一，協助 USR 計畫之整體規劃與推動
A3	學校 USR 成員	學校老師	計畫主持人之一，協助友善養殖技術導入與培力活動辦理
A4	學校 USR 成員	計畫經理	計畫成員之一，主要協助漁產品行銷與推廣
A5	學校 USR 成員	計畫專員	屏東漁村駐點人員，連結地方小漁與居民，並協助辦理各類活動
A6	學校 USR 成員	計畫專員	計畫成員之一，主要協助漁產品加工研發與相關活動辦理
B1	地方小漁業者	漁場負責人	與學校及企業進行友善養殖及合作銷售的漁場業者
B2	地方小漁業者	漁場負責人	與學校及企業進行友善養殖及合作銷售的漁場業者
B3	地方小漁業者	漁場負責人	與學校及企業進行友善養殖及合作銷售的漁場業者
B4	地方小漁業者	漁場負責人	與學校及企業進行友善養殖及合作銷售的漁場業者
B5	地方小漁業者	漁場負責人	與學校及企業進行友善養殖及合作銷售的漁場業者
C1	CSR 公司主管	農漁產品電商公司	農漁產電子銷售平台公司負責人，協助將合作漁場漁貨上架到公司負責之電商平台進行銷售
C2	CSR 公司主管	漁產行銷公司	漁產行銷推廣公司主管，主要協助收購合作漁場漁貨，並結合各類實體行銷與線上行銷機制進行銷售
C3	CSR 公司主管	漁電共生公司	漁電共生公司負責人，協助連結各類企業社會資源到漁村，並協助合作漁場友善設備更新

(四) 資料處理與歸納

在資料處理方面，係透過交叉驗證降低研究偏誤（齊力、林本炫，2005）。將文本相關資料依資料屬性（學校團隊、地方小漁與合作 CSR 企業）及利害關係人（學校團隊成員、地方小漁業者、合作企業幹部與社區鄰里長）將各自觀點進行分類與歸納，其次是將田野觀察紀錄進行比對，若有不清楚處，則列為後續訪談題項，待訪談時釐清及確認。而在資料歸納上，會將訪談內容摘錄成逐字稿，並和前述文本及

觀察記錄進行比對，並與利害關係人確認，若遇相左之處則進行討論修正，待資料呈現內涵及邏輯脈絡一致後才進行研究結果撰寫。

肆、USR & CSR 合作推動漁村地方產業發展之挑戰與實踐成果

一、USR & CSR 合作推動漁村地方養殖產業發展遭遇之困難與挑戰

USR 團隊結合企業 CSR 合作推動林邊漁村地方發展過程中，最困難的是，如何在不同利害關係人及團體組織自身角度及慣性思維中達成共識，建立協力機制，從而落實屏東養殖產業轉型發展。亦即，團隊在推動初期，不論是學校團隊、小漁業者和企業主都有其本位考量，無法形成共識，有待進一步溝通和協調。

地方小漁業者在一次交流中就提及：「阮兜（我家）在林仔邊（林邊）養魚 40~50 年，講到養魚，阮攏有家治的方法（自己對養殖都有其獨特養殖方法），毋免學校和企業鬥相共（不需要學校和企業幫忙）…」（地方小漁業者 B1，2020/02/22，當面訪談）。就研究者觀察，屏東漁村由於在養殖業態上多數是以小單位生產之漁民業者為主，多數養殖業者均為在地養殖多年的養殖人家，有其家族流傳下來養殖方式，對其而言，要導入不用藥而改用益生菌養殖方式，由於不確定其效益及收成影響，故傾向保守態度。而對企業主來說，在首次交流討論中也提及：「企業講求在商言商…和地方合作若能增加收益我們當然沒問題，但額外增加成本我們需要再評估看看…」（CSR 合作企業主 C1，2020/11/23，當面訪談）。在前期接觸企業主時，團隊雖提出合作協力機制，但企業主也提出企業營運考量，直言需要再進一步評估看看。

過程中，團隊透過焦點座談及個別拜訪來釐清不同利害關係人對

產業發展想法。

(一) USR 執行團隊：缺乏實務經驗與在地連結，不熟悉產業營運模式與發展脈絡

以 USR 團隊而言，其身分為學校教師及職員，經驗多為教學研究，對地方養殖產業發展脈絡未必有深刻了解，因此在合作初期，如何了解養殖產業在地知識、營運機制及產業生態，並將學校端友善養殖技術導入是一大挑戰。此外，團隊成員雖有和部分企業合作經驗，但要從生產端（地方養殖產業）到需求端（消費者）連結合作企業共同推動，則需要進一步溝通協調。

老師在學校可以講出很漂亮的理念和模式，但真的到產地、到養殖池去，不見得漁民會認同…剛進漁村時候沒有漁民要理我們…甚至等著看笑話的不少…他們會認為你們老師在學校教課就好，真的要養魚，可能「無法度（沒辦法）」。（計畫團隊專案經理 A4，2020/06/10，當面訪談）

我們知道這個技術（友善養殖技術）對地方養殖會有幫助，可以在不用藥的情況下又能兼顧收成，但地方業者不見得願意買單…主要跟地方養殖產業生態有關，很保守…我雖然是漁戶人家出生，還是在地人，但說到要導入這個技術，地方還是保持存疑的態度…這可以理解!!他（地方小漁）不確定你說的成效，寧願相信自己的經驗和技術（自身經驗與傳統技術）。（計畫團隊老師 A2，2020/03/15，當面訪談）

我們計畫希望能對應 SDG12 的負責任生產與消費，希望從產地養殖生產、加工到行銷都能協助漁民…之前有跟小通路合作，但跟大公司和系統通路商合作是第一次，不要說漁民…我們自己都沒有這樣的合作經驗。（計畫駐點專員 A5，2020/10/12，當面訪談）

(二) 小漁業者：已有既定營運模式，擔心大學與企業造成產業失衡

小漁業者普遍對於學校端與企業端願意來協助養殖產業發展表示認同。但也擔心合作機制不僅無法帶來更多收益，反而需付出更多成本。此外，也擔心學校團隊和企業端本身不熟悉地方產業生態，貿然進來可能會衝擊既有的產業運作平衡。

老師願意來協助地方，我們很肯定，但要我們在既有模式(傳統的養殖方式)中來配合學校，基本上很困難啦!!...我們原本就有固定的顧客，平常我就好好養魚，時間到了(收成)就有人來收，跟大學合作要多做很多工作，會比較辛苦。(地方小漁業者 B5，2021/04/12，當面訪談)

引進外部企業資源來幫忙我們銷售是很好啦!!...我們不反對，但過去我們自己也跟一些電商平台業者合作...產品我們出，品質好壞我們要承擔，若有狀況，平台負責的少...最後利潤都被平台端賺走了，我們反而勞心勞力還倒貼費用...得不償失...所以會擔心。(地方小漁業者 B3，2020/08/11，當面訪談)

表面上小漁業者是尊重學校專業，但回到養殖現場他們還是會用自己的養殖方法和方式來進行，不會用學校提供的技術和方法來進行，學校團隊若沒辦法深入了解地方產業的生態與運作模式，很難找到彼此合作的利基，你說要進一步到產地做技術導入和產學合作是困難的。(計畫團隊專案經理 A4，2020/06/10，當面訪談)

(三) CSR 合作企業：推動初期以營運獲利為考量，不完全以 CSR 為出發點

企業主能夠從 CSR 角度出發，願意與 USR 團隊合作，共同協助養殖產業發展，出發點甚好。但在初期溝通上，可以觀察到，雖然是

以社會責任為訴求出發，企業端還是會站在推動此一機制能否促進企業獲利為主要考量，希望 CSR 協助養殖產業發展也能兼顧企業收益。

學界不同於企業營運…你要說教學、做研究我們很熟悉，但真的要去協助小漁進行漁獲的供銷，那又是另一種概念，外面常在講學用落差，真的要去幫忙從產地到平台，和企業間共同建立營運回饋地方的機制，對我們來說是最難的一環。
(計畫團隊老師 A1，2020/01/18，當面訪談)

不諱言的，學校老師們都比較理想些，我們很認同團隊協助地方的理念，也想好好跟團隊一起推社會責任，但從業界觀點來看，我們也必須在商言商，若沒有一定的營運基礎和共識，我們也很難跟學校和地方進一步合作。(CSR 合作企業主 C2，2020/11/23，當面訪談)

我很認同自己的學校去幫助地方推廣產業的理念，能幫助地方又能用到林邊好的漁貨來行銷，品質好又好賣…何樂不為!!…這也是算是一種的社會責任，但我們畢竟不是慈善單位，也要思考在這個方式下能否獲利…這樣才有辦法真正做到永續。(CSR 合作企業主 C1，2020/11/23，當面訪談)

從上述內容可知，對學校端來說，初期由於缺乏產業運作經驗及在地連結基礎，致使 USR 團隊需花極大心力了解養殖產業在地知識與營運模式，及合作企業端之營運訴求；而對小漁業者而言，最擔心結合大學與企業端協力機制可能衝擊既有產業運作平衡，不僅無法帶進更多收益，反而需增加額外成本；對合作企業主來說，亦擔心此一協力機制無法帶來額外效益。

二、USR & CSR 合作推動漁村地方創生機制歷程與關鍵

針對養殖產業遭遇之困難，USR 團隊發現，屏東養殖產業大抵會遭遇(一)養殖用藥行為；(二)漁產品研發技術能量不足及(三)漁產銷

售通路不足等面向挑戰。首先，在用藥部分，為顧及漁獲供應穩定性，業者通常會用藥來降低病蟲害，提高魚體存活率以維持收成，但對環境及品質上卻會造成影響；而在漁產品研發技術能量不足部分，小漁業者除了單純成魚銷售外，很難有能力自主研發其他加工產品，故一些品項較差漁獲或加工後邊角料丟棄易造成環境負擔，也會降低小漁業者收益，自然很難在品質上有更好發展；最後是銷售通路不足部分，則面臨僅能仰賴既有銷售管道或透過大盤收購，易面臨市場景氣震盪及層層剝削情事，而降低小漁業者收益，衝擊既有養殖產業鏈穩定，若當季養殖成品狀況較差亦會造成整體銷售狀況下滑，直接衝擊漁民生計。就如團隊老師提到的：「屏東這邊的養殖戶，過去的養殖或多或少會用藥來養殖，希望減少病蟲害…提高收成，但很難避免所謂的藥物殘留問題…」(計畫團隊老師 A3, 2020/05/27, 當面訪談)，而地方小漁業者也進一步提及：「…漁獲收成處理所產生的魚鱗、內藏、碎肉…有時候會直接丟到旁邊的大排(排水溝)…不僅會增加環境汙染…觀感也不好…」(地方小漁業者 B4, 2020/11/07, 當面訪談)。

針對養殖產業所面臨現況挑戰，USR 團隊結合相關系所專業，透過友善養殖技術導入、漁產品研發、行銷通路建置及食漁教育來協助養殖產業轉型。

(一) USR 團隊：透過於溝通與實作示範建立信任感，導入友善養殖技術

對 USR 團隊而言，導入友善養殖技術及後端漁貨銷售推廣是最大考驗，對小漁業者而言，原有傳統養殖技術方法，雖然有用藥養殖及藥物殘留疑慮，但穩定漁貨收成卻可保障基本收益。因此，如何溝通此一養殖用藥觀念，導入無用藥友善養殖技術係學校團隊需克服之挑戰。針對此一挑戰，團隊透過焦點座談會、培力講座及個別溝通逐步建立漁民環境永續意識及合作意願，也透過試養及銷售成果展示來擴

大漁民合作意願（鄰家好漁形塑計畫，2021）。計畫初期，僅有 2 間過往和學校曾有合作經驗小漁業者有意願合作，但從第一期到第二期推動 4 年多，合作小漁漁場成長到 7 家。

我們定期都會辦理養殖培力工作坊、養殖講座…不限合作的漁民，你只要想聽我們都歡迎你來參加…讓漁民知道友善養殖的觀念…也作交流…這樣才有可能逐步改變養殖的業態。（計畫團隊成員 A6，2021/01/14，當面訪談）

我們幾乎都是跟漁民站在一起，協助他們養殖，提供我們研發的益生菌給他們使用，讓他們了解無毒友善養殖對漁產的幫助，也幫助他們賣漁，這樣一步步來做，部分漁民認同了自然能夠才能慢慢改善這邊養殖形態。（計畫團隊專案經理 A4，2020/06/10，當面訪談）

而對可能合作企業，則是透過不斷溝通、帶企業幹部到場域了解產業環境並辦理利害關係人共識座談會等方式，來降低企業疑慮、提高合作意願。此外，由於初步媒合之電商平台公司老闆及漁產行銷公司總經理均是校友，基於對學校認同與回饋，連帶對 USR 團隊推動社會責任模式概念願意給予較大幅度支持，加上持續就漁村發展困境及學校希冀協助理念進行溝通，業者會願意在利潤空間上顯現出較彈性大空間，也降低了合作可能遭遇之阻力。計畫第一期僅有 1 間在地漁產公司願意合作，但到第二期，願意合作企業成長到 3 家，在推動上，願意降低自身利潤讓利給小漁業者，且願意透過契約收購方式保障漁民收入。

我們在橋接上，會努力促成企業主一起到屏東漁場…也會利用機會介紹好漁計畫給企業主，加上這幾位企業老闆都是我們的校友，有養殖產業、海洋事務及觀光發展背景…在推動上有這層情感和背景在，自然比較容易推動。（計畫團隊老師 A1，2020/01/18，當面訪談）

(二) 小漁業者：透過溝通與示範推動，建立彼此信任感和合作模式

USR 團隊透過和漁民溝通交流，並藉由認養示範漁場來推動，讓部分小漁業者願意小面積運用益生菌和電解二氧化氯來進行試養，並協助漁產品銷售，在互動過程中建立信任感，小漁業者才願意逐漸採納使用友善養殖技術和產銷平台。計畫初期，只有 2 家小漁業者願意加入，待後期產銷平台機制完善後，才促使另外 5 家小漁業者願意加入，加入共同產銷平台後銷售收益平均可提升 1~2 成。

一開始阮無佻意（一開始我們不想）跟學校合作，想簡單養魚就好，後來學校就一直有來阮這拜訪，大家講真濟！！想工人有誠意，著來試看覓…後來感覺效果勾袂糲，著合作到這陣（說認真的，想到學校團隊很有誠意，就嘗試合作看看，後來成效還不錯，就持續合作）。（地方小漁業者 B1，2020/02/22，當面訪談）

我們後來都是用團隊研發的益生菌和電解二氧化氯，幫助我們（漁民）很多，團隊也有幫我們改造漁場的外觀和景觀，也有帶人進來參觀漁場，讓一般人更了解養殖漁業的生態，按呢真的有幫助到（這樣真的有幫助到我們）。（地方小漁業者 B2，2020/04/15，當面訪談）

(三) CSR 合作企業：保障收購和協助銷售，建構良善的產銷環境

對小漁業者來說，最擔心是收成漁貨能否有穩定價格與後端通路行銷，考量合作企業主要是農漁特產電商平台及漁產行銷公司，在溝通過程也思考能否讓電商平台企業與漁產行銷公司透過保證收購及後端銷售協助讓小漁業者合作。合作企業主也認同此一機制是保障漁民基本權利，相信如此才可能讓小漁業者願意使用友善養殖方法、提高漁獲品質，創造產業永續發展環境。

對地方小漁來說，我們最能直接幫忙就是漁產價格保障和幫忙銷售，要改善現有養殖用藥生產方式，不如透過保證價格來引導其用友善養殖的方式…像是益生菌養殖就是…我們也讓利給漁民朋友，過程中，也慢慢看到一些小漁從過去反對到合作…這就是很直接協助地方發展的過程。(CSR 合作企業主 C2，2020/11/23，當面訪談)

我們在一塊主要協助收購和行銷…我們會幫忙收購有跟團隊合作的小漁業者的漁貨…主要也是在確保我們的供貨品質，至少跟團隊合作的小漁在藥檢上不用太擔心的…小漁知道有這個收購保障在，也比較願意來合作…對我們(學校團隊、小漁業者及合作企業)各方面來說都好。(CSR 合作企業主 C1，2020/11/23，當面訪談)

從上述內容可知，對 USR 團隊而言，係透過溝通建立業者導入友善養殖技術及加入產銷平台意願，也透過示範漁場試養及銷售成果擴大漁民參與意願；對合作企業主部分，亦是透過溝通，並帶企業幹部到屏東了解產業環境，並和漁民辦理交流座談會來降低企業疑慮、提高合作意願；而對小漁業者而言，初期則是結合部分小漁業者進行友善養殖技術試養，並將其養殖成果及後續銷售情況推薦給其他小漁業者，並維持持續互動，逐步建立信任感，後期小漁業者才願意使用友善養殖技術及加入產銷平台；而對於合作企業部分，團隊和企業持續溝通發現，在營運基礎上，若能結合保證收購及後端銷售協助方式與地方小漁業者合作，不僅可以議定合作小漁使用友善養殖技術，收購到較高品質漁貨，也有助後續販售及企業形象提升。

三、USR & CSR 合作推動漁村地方創生機制之實踐成效

大學端與企業端透過社會責任為導向，結合自身技術與平台來協助地方小漁業者產業健全發展，將友善養殖技術導入當地養殖業者、

協助研發各類漁產品創造更高附加價值，也協助將當地漁貨進行銷售推廣。此一協力機制概念立意良善，但過程中對 USR 團隊、小漁業者與合作企業來說，其成效也是大家關注的焦點，如教育部委員在一次實地訪視過程就提及：「團隊如何衡量學生的學習成效，這一實踐機制有沒有回應漁民和企業主的期待…是團隊可以去了解的…」(USR 委員)。USR 團隊成員也指出，和過往相關實作課程單純服務學習不同，在推動社會責任之餘尚需要幫助地方解決問題，更注重學生實踐能力提升，以及漁村產業實際問題解決，如團隊老師就提到：「社會責任跟過往的服務學習、社會服務不一樣，以前做服務只是給資源就好，現在實踐社會責任…還要把你拉上來，幫你解決、教你如何解決相關的問題…」(計畫團隊老師 A2, 2020/03/15, 當面訪談)。也就是說，在推動 USR 與 CSR 合作協力之餘，亦須了解團隊師生、地方小漁業者及合作企業間實質成效。

(一) USR 團隊成員觀點：搭配議題進行課程實作，提高地方認同感及學習成效

對 USR 團隊而言，能夠結合地方課題透過課程導入及協助，不僅符合 USR 精神，希冀大學成為協助地方發展協力角色、帶動地方發展；亦能讓師生在地方課題解決過程中建立其在地認同感與實踐價值。

USR 希望學校老師能夠帶學生進到地方去實作，我們團隊各子計畫每學期都有一定課程搭配我們在林邊推動的 USR 計畫，像是水產養殖學實驗、水產加工學以及水產品行銷等課程…都會結合林邊的各類課題，安排學生去實作…我們也發現，課程實作學生對地方和知識上學習成效比傳統課堂上課要好很多。(計畫團隊老師 A6, 2021/01/14, 當面訪談)

我們通識課程學生都是來自不同系所，透過 USR 計畫帶領學生去到場域的林邊與佳冬觀看魚塭的真實情況，對於學生都

是全新體驗，而在與社區人士和魚塭主互動中，大學生也領略了漁鄉經濟驕傲處與困難處各在哪裡，他們更能去尋思這個社區面臨的是什麼問題，也更有動機願意去探討如何協助這個社區來解決它們所面臨的經濟與社會問題。(計畫團隊老師 A2，2020/03/15，當面訪談)

(二) 小漁業者觀點：養殖技術的改良與提升，亦增加漁獲品質及收益

就合作小漁業者而言，因為與大學團隊合作，在養殖過程中採用友善益生菌養殖方式，減少藥劑使用及對環境傷害外，對小漁業者而言，就是技術改良，對於其中長期漁產養殖有一定之助益。

我們的魚很早就是用無毒友善方式來養殖，過去就有跟學校老師合作，團隊研發的益生菌與電解二氧化氯對養殖很有幫助，魚不僅有活力、成本也低，更重要是不需要用藥，產量也可以維持。(地方小漁業者 B2，2020/04/15，當面訪談)

另一方面，因為 USR 團隊中具備養殖專業，可以進行養殖輔導，對小漁業者而言，能以永續環境且科技化方式經營漁場，不僅減少營運成本，亦有助提升其漁獲品質，連帶小漁業者漁獲收益也隨之增加，其漁場導入學校友善養殖技術後，其降低用藥成本與銷售增加平均可增加淨利 1~2 成，此舉也減緩養殖產業日漸凋零、養殖池逐漸荒蕪之窘境。

產業共同去凝聚起來，把面積擴大，把生產成本降低，把養殖技術提高，朝向零用藥、無毒，甚至有機的養殖方式，那這樣產量穩定起來、價格降低，自然會有競爭力…跟學校計畫這邊合作，把我們屏東優質的水產品透過團隊的平台，把水產品養得更好，讓我們國人吃得到優質健康的好產品。(地方小漁業者 B5，2021/04/12，當面訪談)

(三) CSR 合作企業觀點：有助提升企業形象，也能同步回應 SDGs12

就企業管銷而言，其收益及成效可分為兩個面向，首先是回饋小漁業者，並因此提升其企業形象。以漁產行銷公司為例，該公司協助小漁業者尋找通路及價格合理之冷凍加工廠，且在行銷中保障售後價格，無疑協助小漁業者免於被中盤剝削，而因此增加了收益，也呼應 SDGs12 負責任生產與消費。所合作漁產行銷公司開始協助地方小漁業者進行友善漁產行銷後，其公司年收益成長率平均達 2~3 成，也連帶提升其他漁特產品的銷售額達 1~2 成。

我們在過程中，就是用保證收購的價格來跟漁民收購其漁獲，降低過去市場價格不穩定而影響小漁收益之情況、避免中盤的層層剝削，但我們基本上都要求收購的漁獲必須是無毒友善的養殖，這也是維持品質、保障消費者的做法。（CSR 合作企業主 C2，2020/11/23，當面訪談）

此外，企業也建立了優質企業形象，不論是在永續環境、社區參與及企業承諾上，均建立了一定口碑，以愛上新鮮為例，承諾予以小漁業者一定數額採收漁獲量、保證漁獲價格及獲利，不僅塑造其良心企業形象，也令消費者更願意購買該公司相關產品（包含加工研發之漁產品），間接提高了公司整體獲利。

我們平台的銷售量能夠大，我們也會希望小漁能夠提供一定的產量，當然，我們會是用一定的價格來收購，保障漁民的基本獲利，公司也希望能夠有更好的企業品牌形象，這樣會更有助企業其他產品的銷售。（CSR 合作企業主 C1，2020/11/23，當面訪談）

我們希望透過相關投資跟當地魚塭業者結合，然後結合地方資源，跟學校的配合…讓這些原本住在這裡的年輕人，有更好的工作和發展的機會。（CSR 合作企業主 C3，2020/10/20，當面訪談）

大學與企業端能共同協力合作來幫助地方漁民，不僅有助團隊 USR 推廣，讓師生結合課程實作來協助地方解決問題，提升其在地認同感與學習成效。且友善技術及企業資源導入，有助小漁業者提升漁獲品質和實質收益，亦能協助合作企業在 CSR 推動上成效，也呼應環境永續、社會協助及公司營運上等 ESG 面向的平衡兼顧，最終協助地方養殖產業的永續發展。

伍、結論與建議

一、結論

地方創生政策當中有提及「企業投資故鄉」重要性，亦即導引企業資源到地方產業是地方產業發展能否永續關鍵，大學與企業透過 USR 與 CSR 合作來協助地方產業發展是可能永續推動方式之一。學校所推動「鄰家好漁形塑」計畫被教育部視為在產業連結與經濟永續上成功案例，團隊為建立地方永續吃魚、永續漁業願景直接與在地漁民合作，透過共同行銷合作方式，開發通路，以保障漁民收益保障，同時，透過合作企業讓利方式將中間利潤回饋給消費者；此外，團隊輔導在地養殖青年與小漁業者，以不添加任何動物用藥與抗生素飼養為原則，遵循低密度生態混養模式，採用半鹹水養殖，輔以益生菌做水質管理，協助小漁提供健康、無藥物殘留優質水產，減少對環境衝擊並確保消費者食品安全，達到守護生態、資源永續利用之養殖目的，也減緩養殖產業日漸凋零與養殖池逐漸荒蕪之窘境。

然而，此一機制建置過程並非一帆風順，對學校團隊來說，最困難莫過於如何跟地方建立信任夥伴關係，並逐步熟悉地方產業發展脈絡與生態；對地方小漁業者而言，由於過往地方養殖多為獨立作業，且多數小漁已建立個別經營模式與顧客群，要嘗試導入學校端所研發友善養殖技術，初期對於所可能達成目標與成效抱持著懷疑態度，擔

心可能會增加其額外工作成本，也對無法保證其收成及獲利有其擔心；而對企業來說，雖然理解 CSR 推動有助提升其企業形象，但過往在商言商評估形式，也會對其欲投入和實際能獲得效益上相對保守。

大學端與企業端在 USR 與 CSR 合作機制能否建立與推動，關鍵因素在於必須透過 USR 團隊跟地方小漁業者與合作企業主多方溝通，去逐步建立不同利害關係人共識與可能運作模式，在彼此互利共好利基下，才能建立 USR 與 CSR 在漁村合作促進養殖產業發展模式，並予以實踐推動。在具體實踐成效部分，對學校團隊而言，透過社會責任實踐過程協助地方，能增加師生學習效能和地方認同感，符合教育部推動 USR 的「人才培育」及「在地連結」核心價值；對合作企業而言，則在兼顧其營運效益外，亦能擴大其社會形象及在地影響力；而對地方小漁業者而言，透過學校友善技術導入不僅能提升其養殖品質，也能透過企業端之產銷平台及製作過程，提升其漁產品質及實質收益，共同創造多方價值、帶動地方養殖產業發展。

二、推動過程的反思

對大學團隊來說，剛開始進入到屏東漁村推動 USR，與教育部透過 USR 資源導引學校師生進到場域有一定程度關係。對學校來說，會希望團隊老師結合過往在地方養殖產業合作基礎來連結 USR 計畫，替學校爭取更多資源，並與高教政策連結；而對團隊老師來說，要在既有教學、研究、行政與輔導需求下兼顧場域經營與計畫推動是最難的部分，特別是與地方信任感與共識建立需要時間累積，並非一蹴可幾，需要學校在制度、體制辦法等校務治理上支持與協助，才有機會降低教師負擔與提高其參與意願。此外，在地方創生政策邁入 2.0 之際，多數聚焦在產業資源挹注與地方特色產業塑造，此一政策脈絡很大部分仿效日本地方創生政策，但卻缺乏系統性人才培力制度。然而，此一部分恰巧可對應 USR 核心價值所注重的「人才培力」與「在地連

結」。亦即，國發會在推動地方創生政策時，若能結合教育部 USR 人才培育方向，作為地方創生人才專業知能養成與育成之用，相信可以相輔相成，協助地方培養在地人才之餘，也能呼應地方創生政策所注重的在地產業發展。

三、建議

(一) 對政府政策推動之建議

教育部因應高教趨勢，希冀透過 USR 資源挹注導引大學成為地方永續發展協力，並進一步成為地方創生推動助力。此一概念與日本推動 COC、COC⁺或 COI 政策發展脈絡大抵一致，係結合企業資源導入學校與地方，以營造大學、企業與地方夥伴關係之生態系統，透過創新社會實踐模式解決在地發展課題，協助地方創生發展。然而，過往 USR 推動雖有相近案例，但尚未有一套完整系統運作與政策協力機制，故會建議教育部及國發會，或許可在 USR 計畫即將邁入第三期及地方創生政策推動基礎上，建構 USR 與地方創生協力政策支援機制，如在既有 USR 計畫下，增設地方創生類組之 USR 計畫；抑或結合地方創生所推動之青年培力工作站計畫，融入學校 USR 人才培育機制，相信不僅符合 USR 注重人才培育及在地連結價值，也能對應地方創生希冀人才回流促進地方發展之願景。

(二) 對 USR 團隊之建議

大學所欲推動社會實踐協力機制推動很仰賴大學端與地方間信任基礎與關係（宋威穎，2021；張力亞等，2019）。就研究者在實踐場域的觀察也發現，屏東漁鄉所推動 USR 與 CSR 合作協力推動過程能否順遂，最大挑戰與關鍵要素在地方利害關係人認同與共識，以及大學團隊能否在當中扮演中介橋樑的角色。亦即，USR 團隊欲結合 CSR

導入地方機制建構，非常仰賴 USR 團隊中介與轉譯角色。因此，會建議大學端若欲將多方資源導入地方形成合作機制，最重要的是和利害關係人間溝通與共識，惟有清楚共識與行動途徑，在推動上才能更為順利，真正朝永續發展方向邁進。

(三) 研究限制與後續研究之建議

本研究雖有透過質性研究觀察與訪談過程建構地方產業運作樣貌，試圖釐清學校、企業與地方產業合作協力過程轉變與影響，以及大學端與企業端結合 USR 與 CSR 協力推動漁村產業發展狀況，雖有助理解實務現場推動概況，但文章整體定位上較趨向研究紀要，較缺乏理論與架構等學理基礎進行歸納與分析，後續研究或可參酌相近理論概念，如「協力治理」(collaborative governance) 或合作生產概念去進行更深入之探究，相信更能提升其學術貢獻。此外，內文雖然涉及教育部 USR 及國發會地方創生概念，但文中較少提及政府單位角色與功能，以及在實踐過程中實質扮演的協作角色與功能，即協力治理角度下政府角色與功能定位，故會建議後續研究或可運用如 Ansell & Gash (2008) 所提之協力治理概念架構，從政府角度探究利害關係關係人(產官學研)協力治理機制、策略，及其產生影響，相信有助於後續研究之參酌。

最後，由於本文內文注重在 USR 團隊、地方小漁業者及 CSR 合作企業在漁村產業發展之影響，偏重在地方產業連結上，較少聚焦在 USR 核心價值中的「人才培力」面向，是故後續研究建議可針對參與有 USR 實踐學生之「學習成效」及「地方認同感」進行相關評估與調查，即 USR 第三期徵件辦法所提及的「成效評估機制」，相信有助後學 USR 在人才培力推動成效之評估與規劃。

參考文獻

一、中文部分

- 江大樹、楊武勳、張力亞 (2019, 9 月 5-6 日)。〈台日地方創生與大學社會責任政策方案比較〉, 新實踐暨台日聯盟地方連結與社會實踐研究國際研討會〔口頭發表〕。台北, 台灣。
- 地方創生資料庫 (2022)。〈屏東縣鄉鎮人口數及人口結構〉。
- 行政院國家發展委員會 (2017)。〈「設計翻轉、地方創生」計畫規劃作業指引〉。 <https://reurl.cc/AKkqxK>。
- 行政院國家發展委員會 (2018)。〈地方創生國家戰略計畫 (核定本)〉。 <https://reurl.cc/alv3jZ>。
- 行政院農委會水產試驗所 (2013, 2 月 18 日)。〈魚類副產品之加工利用〉。 https://www.tfrin.gov.tw/News_Content.aspx?n=230&s=24002。
- 呂致緯 (2019, 11 月 8 日)。〈如何從在地 DNA 盤點, 創生專屬社區的產業〉。文化部台灣社區通: <https://reurl.cc/ErAmZn>。
- 宋威穎 (2019, 10 月 29 日)。〈大學社會責任實踐推動計畫人才培育與地方創生政策連結之可能與挑戰〉。教育部大學社會責任推動中心: <https://usr.moe.gov.tw/blog/25411>。
- 宋威穎 (2021)。〈政策視角下的行動對話: 大學與社區在實踐場域的夥伴關係〉。《新實踐集刊》(1): 79-108。
- 吳嘉苓 (2012)。〈訪談法〉, 瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞 (編), 《社會及行為科學研究法二: 質性研究法》, 頁 33-60。東華書局股份有限公司。
- 財政部 (2015)。〈國有非公用海岸養殖用地繳租及小規模經營養殖戶認定作業要點〉。 <https://law-out.mof.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL054680#lawmenu>。
- 陳向明 (2002)。《社會科學質的研究》。五南圖書股份有限公司。
- 張力亞、戴榮賦、黃資媛 (2019)。〈大學與地方社群的協力合作策略

- 與挑戰：以埔里空污減量為例》，《中國行政評論》25(2)：31-56。
- 張力亞 (2020)。〈從日本 COC、COC+ 經驗省思大學社會責任計畫在地方創生的作為〉。《T&D 飛訊》(272)：1-22。
- 教育部 (2020, 3 月 9 日)。〈「在地實踐 放眼國際」－第二期大學社會責任實踐計畫審查結果公布〉。 https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=E14C9B35E0AD3A14。
- 許明陽 (2021, 5 月 4 日)。〈台南新化顧老屋的人，同行在時代剖面 把地方故事找回來〉。微笑台灣：<https://smiletaiwan.cw.com.tw/article/4399>。
- 許書銘 (2021)。〈大學教育的角色：青年培育與地方創生〉，《台灣經濟論衡》19(2)：36-46。
- 曾冠球 (2011)。〈協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立〉，《文官制度季刊》3(1)：27-52。
- 葉保強 (2007)。〈企業社會責任的發展與國家角色〉，《應用倫理研究通訊》(41)：35-47。
- 楊雅智 (2015)。〈談企業社會責任之國際發展趨勢與國內推動現況〉，《證券暨期貨月刊》33(1)：5-15。
- 齊力、林本炫 (2005)。〈質性研究方法資料分析〉，齊力、林本炫 (編)，《質性研究方法概論》。南華大學教育社會學研究所。
- 熊慧嵐、周睦怡、施聖文、陳東升 (2019)。〈大學社會創新組織間的中介溝通與信任建立機制分析〉，《人文及社會科學集刊》31(3)：427-465。
- 鄰家好漁形塑計畫 (2021)。〈教育部推動第二期 (109-111 年) 大學社會責任實踐計畫 110 年度執行修正計畫書〉。國立高雄科技大學。
- 鄭錦英 (2021)。〈USR 計畫連結產業，締造經濟永續之良善循環〉，陳培殷 (編)，《夏耘－大學社會責任的推動與實踐》，頁 52-58。教育部大學社會責任推動中心。
- 劉文宏、宋威穎 (2019)。〈資源連結 / 外部合作：如何讓 USR 計畫永續發展資源連結與外部合作策略探討〉，郭耀煌 (編)，《春芽－大

學社會參與的萌發與茁壯（上冊）實作與積累》，頁 70-91。教育部大學社會責任推動中心。

潘文忠（2019）。〈期待大學成為社會希望之所在〉，郭耀煌（編），《春芽—大學社會參與的萌發與茁壯（上冊）實作與積累》，頁 4-5。教育部大學社會責任推動中心。

潘淑滿（2003）。《質性研究：理論與應用》。心理出版社。

賴庭筠、李欣怡、雷震興、曾鈺珮（譯），增田寬也（原著）（2019）。《地方消滅：地方創生的理論起源》。行人文化實驗室。

二、英文部分

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 855-879). American Psychological Association.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory* 18(4): 543-571.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 21(5): 258-271.
- Benneworth, P., Charles, D., & Madanipour, A. (2010). Building localized interactions between universities and cities through university spatial development. *European planning studies* 18(10): 1611-1629.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review* 4(4): 497-505.
- Dima, G. & Resch, K. (2016). *From CSR to USR – a reader. Intellectual Output 1 in the framework of the Erasmus+ UNIBILITY-Project*. www.postgraduatecenter.at/unibility.
- Nogueiro, T., Saraiva, M., & Jorge, F. (2022). Total Quality Management

and Social Responsibility an Approach Through Their Synergies in Higher Education Institutions. In A. Mesquita, A. Abreu, & J. V. Carvalho (Eds.), *Perspectives and Trends in Education and Technology* (pp. 311-321). Springer, Singapore.

Roper, C. D., & Hirth, M. A. (2005). A history of change in the third mission of higher education: The evolution of one-way service to interactive engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement* 10(3): 3-21.

Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2(2): 4177-4182.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics* 44(2-3): 95-105.

Wigmore-Álvarez, A., & Ruiz-Lozano, M. (2012). University social responsibility (USR) in the global context: An overview of literature. *Business and Professional Ethics Journal* 31(3/4): 475-498.

文部科学省高等教育局振興課大学改革推進室（2015年3月20日）。
「地(知)の拠点大学による地方創生について～COCからCOC+へ～」。
<https://www.jst.go.jp/shincho/sympo/chiiki/pdf/51.pdf>。

Strategies and Practices of USR & CSR Co-Creating the Value of Fish Village Revitalization:

Take Pingtung Fish Villages as an Example

*Wei-Ying Sung**, *Hsiao-Chien Lee***
& *Wen-Hong Liu****

Abstract

That universities and corporations take their social responsibilities has been a trend in society. The University Social Responsibility (USR) program conducted by the Marine Affair Team at National Kaohsiung University of Science and Technology (NKUST) has long helped with the welfare of Lin-bian and Jia-dong Township. The mechanism that USR & CSR (Corporation Social Responsibility) combined to promote local revitalization is one of the second-term model projects implemented by the Ministry of Education. From various stakeholders' perspectives, such as those of the university team, local fish farmers, and corporations, the present study attempts to find out the following: the difficulties, the collaboration developed, and the results of the social practices when such

* Project Assistant Professor, General Education Center, Hung Kuang University.
E-mail: jackerlack730112@gmail.com

** Associate Professor, Institute of Marine Affairs, National Kaohsiung University of Science and Technology.
E-mail: marinelee@nkust.edu.tw

*** Professor, Institute of Marine Affairs, National Kaohsiung University of Science and Technology.
E-mail: andersonliu@nkust.edu.tw

mechanism is formed. The findings shall help the research team to come up with suggestions for follow-up moves. Research data such as documentation, observations, focus interviews are collected and analyzed. The findings are the following: 1. Different teams have to communicate constantly to discard their old thoughts; 2. Multiple methods including focus group discussions, empowerment workshops, and visits with small fish farmers help to facilitate new thinking and cooperations' willingness to collaborate; 3. The mechanism combining USR and CSR to help with fish village revitalization contributes to bring benefits to university teachers and students, fish villages, and corporations.

Keywords: University Social Responsibility, Cooperate Social Responsibility, Fish Village, Value Co-Creation