

# 社会许可经营

Ian Thomson, Principal, On Common Ground Consultants Inc, Vancouver, Canada

Robert Boutilier, Center for Sustainable Community Development, Simon Fraser University, Vancouver, Canada

## 何为“社会许可经营”？

### 术语起源

一般来讲，矿业之所以被公众接受是因为它在社会中扮演了一个提供者的角色，而它所提供的矿物和金属正是大众健康所需要的。毫无疑问，矿石开发在推进社会的发展和推动近代某些国家的经济增长和工业化等方面扮演了历史性的角色，如澳大利亚、加拿大、智利、南非和美国等。然而，对个体采矿事业的接受度却不是自动或无限制的，并且在过去二十年里，它变得越来越脆弱。

20 世纪 90 年代，在一系列广为人知的化学泄漏、尾矿坝坍塌以及勘探开发项目与当地社区不断增长的冲突等事件后，矿业受到了公众严密的监视（见 Thomson and Joyce 2006, for a review of this time period）。1996 年，一项罗伯民意调查显示，在公众喜欢的产业中，矿业居于第 24 位，位于烟草业之后（Prager 1997）。就世界而言，采矿在很多地区被认为是一个贬义词，并由于一些不为人愿的污染和社会影响而被认为是一个问题产业。这个名声深深根植于大众心里，被舆论引导者大肆宣传并形成一种产业责任。

正是在这一个背景下，1997 年初在华盛顿的一次会议中，世界银行的员工 Jim Cooney 提出**工业必须积极恢复自己的声誉，获得“社会许可经营”**，从个体采矿项目开始，在这个过程中，随着时间的推移，为矿业创造出新的文化和公共利益，后来他成为了普莱瑟半球国际公众事务的主管。1997 年由世界银行发起关于采矿和基多、厄瓜多尔两地的社区关系的研讨会，并在会议上提出这个概念和术语。不久它就进入了工业词汇，并在民间和矿业及采矿项目的社区内流传开来。

### 特点与定义

从个体采矿或采矿项目（包括开采项目）的水平来看，社会许可根植于当地民众和利益相关者关于矿业的信念、感觉和观点里。因此它也被社区“认可”。它同样也是无形的，除非这些信念、观点和感觉能被测量。最终，由于这三点会随着新信息的获得而易于改变，它就具备了动态的和非永久性的特点。因此，必须不断获得和维持社会许可。

**社会许可被定义为，当采矿项目获得当地社区和其他利益相关者的同意（Business for Social Responsibility 2003, Accountability and Business for Social Responsibility 2004），并且获得充分的社会接纳（Joyce and Thomson 2000）以及允许持续进行时，它便存在了。**

同意（具有好的评价、同意或喜悦）和接纳（倾向于容忍、同意或答应）的区别可以真实、直观地显示社会许可的两个水平：**较低的接纳水平和较高的同意水平**。然而较低水平可以充分允许项目的进行，以及矿工和平友好地与邻里相处，而较高水平对包括工业在内的所

有相关事物都有利益。

有时候，当大部分社区和其他利益相关者将矿工或项目归入自己的集体认同中时，社会许可便可以超越同意这一程度。在这个关系水平上，社区变成矿工或项目的提倡者或拥护者都是极有可能的，因为他们达到了这样一种强度的自我认同——将自己视为共同所有者，并在情感上认为自己同样也是矿工或项目的一份子。

### 真实的社区案例

2008 年春天，一个旅客穿过英属哥伦比亚南部，在加拿大特雷尔一个社区的汽车旅店内存登记，并与接待员攀谈起来。作为交换的一部分，接待员表示对“我们”的新项目非常感兴趣。旅客从旅店利益提升的角度问了更多的信息，并饶有兴趣地了解到这个新项目已经获得整个社区的同意。事实上，在特雷尔采矿冶炼有限公司附近的熔炉里恢复回收废旧金属经历了一个过程。很显然，接待员及其邻居对这个新项目的看法很是积极，公司和熔炼工不仅通过认可这个项目，并在集体观念内认为这个项目已经完全获得进行的“许可证”。

世界各地的城市和城镇都存在同样这种对公司经营予以社区认同的类型。在信息经济时代，圣荷西、加利福尼亚及周边地区对自己的技术产业很是认同，并自认为“硅谷”。在这种力度的支持下，社区和私营组织将其利益视为高度统一。反之亦然。政治和经济上的彼此支持是利益一致的原因。

### 理解困难

很多执行普通法的国家，非正式“社会”许可的概念完全可以与法律规定相融合。然而，它在诸如拉丁美洲等执行民法的国家里却遇到了困难，它只能通过一种官方途径获得“许可证”。这样导致的结果是，一方面，从与公司、利益相关者保持动态持续关系的角度来看，社会急于看到社会许可，另一方面委员会（以及许多公司）看待它的角度却是得到特定任务和事件的正式批准，在获取过程中，委员会起到了中心作用。

与此相关的是，加拿大和美国已经尝试将社会许可与确定任务联系起来，同时还用另一种形式再现此概念，即由公司建立，且一旦获得永久有效。例如，Sheppard (2008)建议将社会许可证定义为“一个可以使当地利益相关者和其他特权者在参与环境影响的评估和确定项目操作的替代计划上，能够认同他们的价值和信念，及其复杂、完全且具备文件证明的过程。”（注意，它并未规定社区、利益相关者和其他群体必须接受、同意或支持该项目）。

以上并未将社会许可想象为一种动态的，为社区所准许的，描述公司和利益相关者之间的关系质量，或包含公司乃至工业名声的图景。此外提取矿进行加工时，“经营”一词有时候会与严格意义的“经营”阶段相混淆，它与矿业的周期有关。对“经营”一词更好的阐述是，任何周期内都具有“持续项目”。

在解释为何今日矿业公司如此重要之前，让我们思考下社会许可经营有哪些影响因素。

### 谁得到它？谁认可它？

社会许可通常在特定场合获得。因此公司可能因为一个矿井或项目而获得社会许可，但另一种情况下可能就没有。通常情况下，公司必须拥有一个能够影响其他团队、组织或个体的项目。影响越大，获得社会许可的困难也就越大。例如，一般来讲，一个独立网站的设

计者从公司到卧室的工作多数情况下都可自动获得社会许可。而一个矿井公司想要将整个村落迁移他地则将面临更大的挑战。

通过“社区”获得许可。大多数情况下，将授权实体描述为“利益相关者网络”而非社区更为准确。称其为*网络能够突出那些在地理上可能为一个社区的团队或组织的参与*。称其为*利益相关者*意味着这个网络包括那些可能被项目影响或影响项目的团队或组织。例如，假如农场主接受土地交换时，他们不得不接受采矿工作将*影响*土地交换，其中包括自己的农场，而自己对它们却没有多大影响。相比而言，一个起义准军团或国际环保组织，各自采取自己的方式攻击矿井，这会对经营产生*影响*，而自身却未受影响。那也可能是利益相关者。

“社区”和“利益相关者”这两个术语的使用暗示着许可证并非由单独的团队或组织所拥有。团队和个人所组成的网络对它产生集体认同。因此，在反对者组成的更大的网络之下即使有少许支持者也不可能获得社会许可。

可以在整个团队及个人网络内分享的观点便是许可，它给项目带来了非常大的负责。它回避了关于社区或相关者群落是否存在这一问题。如果存在，那么达成共识需要多大的能力？在其拥有政治能力来获取社会许可之前，社区或相关者群落必须拥有什么样的先决条件？这些复杂问题更增加了社会许可获得的难度。本章更大部分将讨论发放过程中利益相关者群落的复杂性。

## 社会许可证的组成

累积经验支持了 Thomson and Joyce (2008)的观点，即社会许可证的标准成分包含社区/利益相关者关于矿业或项目的合法性和可靠性的感知，以及真正信任的存在或缺失。正如下面将要介绍的，这些因素向社会许可证的获得中是逐渐的，慢慢累积的。矿业或项目在关系的可靠性上具备价值之前必须被视为是合理的，同时在有意义的信任发展之前，两者都必须处于适合的位置。

## 此项投资的商业案例

### 为何给此活动分配稀缺资源？

社会许可证的获取过程对经济和项目计划会产生严重的破坏。它包含一个模糊的“关系建立”过程，而这个过程并不非常适用于那些围绕物质目标、期限和成果的技术规划框架。因此，为什么我们还要做这个呢？

关于安全或会计也能产生同样的问题。或许我们会抱怨，跟踪预算占据了我们从事“真正”工作的宝贵时间。同样地，将有毒尾矿倒入河内可以节省时间和金钱。安全培训似乎也并未对这一底线有何贡献，所以为什么呢？

将社会许可证视为项目规划和计划内容中重要的一部分，要求站在一个更高的角度，而通常这便是高管和监事会关心的事情。然而，项目设计者同样也需要了解这一更大的图景，以分配足够的时间和资源来获得社会许可证。接下来的两章内容将讨论这一内容。说明公司各部门为何须努力获取和维持社会许可证，就像他们尽自己的努力维持一个安全的工作环境以增加财政收入一样。

下面第一部分将说明社会许可经营是获取资源的重要组成部分，如同从政府获得法律许可一样。接下来将对整个公司的风险和机遇进行解释，而这些公司通常拥有对矿业公司和国际公司新兴的全球监管制度。

### 利益相关者所控制的资源独立性

矿业公司非常合理地拥有那些被发现和使用的矿藏。第一个不言而喻，它反映了一个事实，即经济可行的矿物储藏发生在相对稀缺的环境下。因此，矿业公司必须适应储藏之地，与居住在那里的居民进行交涉，考虑他们“后院”的位置。相比之下，制造业公司则可以基于各种因素，如当地社区是否接受他们的意愿，来选择新计划或设施的位置。事实上，最近几年在北美的社区内已经可以公开竞争来举办新汽车装配工厂和批发配送站了。

矿藏之地总是有居民的。有时候它们头顶村落。道路总会穿过别人的土地或影响他们的交通、猎场或河流。即使是最偏远的矿山都必须依赖附近的城镇作为供给中心和交通枢纽。很多时候采矿对居民的影响使得这些居民变成了利益相关者。然而，反向影响也是存在的。采矿可能会受到道路封锁、道路使用规则、水流使用谈判、抗议、阻碍以及很多其他限制重要资源获得方式的影响。即使获得政府的法律权利，公司仍然会因为社区扣留社会许可经营而遭遇关闭。例如，在本书写作时，仅在秘鲁，就有超过 80 个地方发生社区阻止矿业公司勘探、开采矿藏。

涉及这类挑战的管理理论被称为竞争优势和企业的“资源依赖”观（见 Barney *et al*, 2001, for a review）。它第一次解释为何一些公司蓬勃发展，而另一些却在拼命挣扎。该理论强调公司需要与那些控制重要资源的人保持良好关系，因为这些资源稀缺、必不可少甚至不可替代。包括像劳动力、材料、风险投资、市场获得、特殊的法律许可，以及在采矿方面，获得土地和矿藏的信息。

### 资源依赖激发社会许可经营的获取

图 1 显示资源依赖观在确定资源优先上增强了战略角色的重要性。所选择的战略（方框 1）决定了需要联系哪些控制资源的利益相关者（方框 2）。同时，由于战略经常是基于现有优势而选择的，因此公司最能或最不能处理的相关者会影响选择的战略。总的来讲，这些因素决定了公司必须面对的利益相关者。

#### 矿业不同阶段的战略差别

在煤矿不同的周期内，公司会采取不同的战术来获得经济效益。在早期探索和现实阶段，采取的战术是廉价购买权利，验证矿藏的丰盛，并将其销售给煤矿经营公司。经济收入取决于矿床呈现出来的质量（级别、数量、矿物、可行性等）和一个对矿物有经营能力和知识需要的积极买主。

在后期阶段，经营公司会追求尽快将地产转为生产力的战略，以获取从产地卖出矿物的经济报酬。经济收入更多直接取决于矿物处理者和工业生产商愿意为矿物支付的价格。

煤矿建设者想要买那些完全出售的地产。他们避免那些会受到利益相关者威胁和阻止其开采或接近的矿藏之地或其他重要资源的地产（如水、权力）。不幸的是，太多开采公司认为自己能忽略或躲避利益相关者的问题。例如，从 2003 年末到 2004 年末，煤矿开采公司

——蒙特瑞克金属公司，它的股市在伦敦交易市场从每股 150 涨到每股 600。据钻探结果表明，这家公司在秘鲁北部的里约布兰科地产生处沉积铜是世界一级的，而且公司正在积极寻找发展矿山的买家。然而，在 2005 年到 2006 年间，这个项目却遭到当地农民的示威反对。一批学者和英国国会议员作为秘鲁支持小组（见 [www.perusupportgroup.org.uk/archive/news\\_120.html](http://www.perusupportgroup.org.uk/archive/news_120.html)），前往里约布兰科进行调查。他们的调查结果显示秘鲁有两处地方政府机构对此的许可存在争议，更准确的是，社区普遍予以反对。这一社会许可明显缺失的新闻报告使得他们的股票最终下降 70%。2007 年初，一个中国煤矿公司就在蒙特瑞克的投资者们抱怨价格低廉时买下了这个公司的控制权。在本书写作的同一时间，该项目继续陷入冲突之中，并且短期之内并没有可以发展的征兆。回想起来，蒙特瑞克的投资者应该对中国公司所支付的价钱感到满意才是，但是当你试图寻找一个可以开发地产的买主时，他们同样也看到了社会许可经营的经济价值，尽管获取它的道路有些艰难。

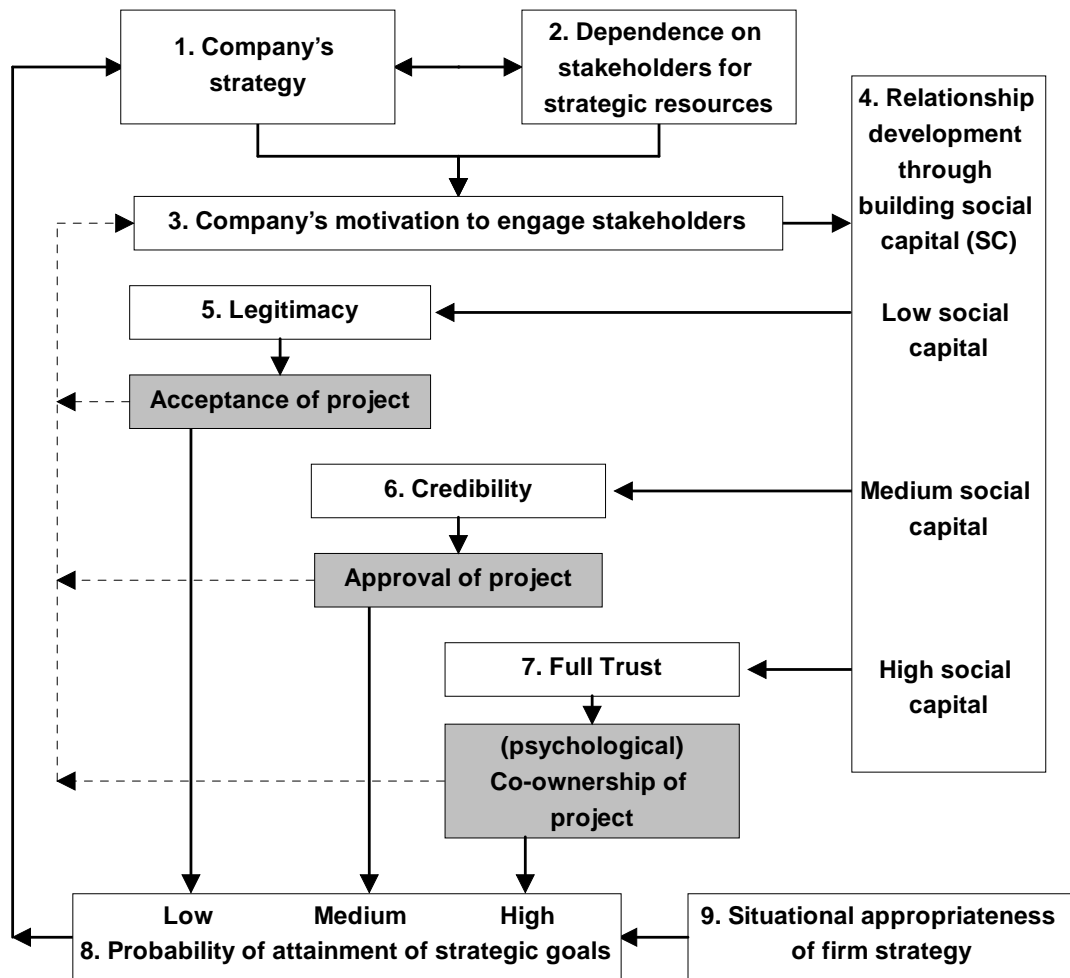
### *确定利益相关者的战略*

注意方框 1 和方框 2 介绍了利益相关者的确定标准。那些会被公司影响的人将会受到公司战略的牵连（方框 1）。那些具备影响公司潜力的人被那些在资源上依赖他人的公司所覆盖（方框 2）。两者的组合则表示参与其中的利益相关者。

当开采队认为某个沉淀物有价值时，前三个方框内的行为就发生了。该队必须先确定当地利益相关者的名字，并决定每个相关者群体就该项目的代言人。当开采队第一次向他们介绍自己时，社会资本在公司—利益相关者的关系上是非常低的（方框 4）。接下来的部分，我们将从相关者的参与和关系发展这两个维度来介绍社会资本。目前可以充分认为社会资本在关系中具有协同作用。

强调关系建立（方框 4）的关键作用表明“韬光养晦”的政策提高了该项目相关的社会政治风险。这一点在项目早期尤为准确。如果公司没有与社区利益相关者交涉，那基本上是不可能从社区获得社会许可的。如果这种关系的发展延迟了，社会许可同样也会延迟，通常还会给公司带来巨大的经济损失。因此，如果有人争论没有时间与社会建立冗长的关系，那他也是不愿接受社区提出的长期延迟的。

图 14.1.1：基于资源适应观的社会许可经营获得过程



### 建立社会资本，获取更高水平的社会许可

契约促进了与利益相关者关系的建立，那些相关者集聚成群，形成一个社区。下面将讨论关系发展中的一些细节。可以说，如果关系进展不错，社区可能会将公司视为合法的（方框 5），并给予临时的或条件性的社会许可（灰色方框“同意项目”）。

只要意识到这是一种能提高实现公司战略目标可能性的投资，那么项目的许可就能增强公司与利益相关者交涉的动机。因为这一点并不是所有的公司都能意识的，以虚线表示对公司动机的反馈（方框 3）。假设公司确实选择了建立更多的社会关系资本，那么社区就倾向于认为该公司是可靠的（方框 6）。因而它会完全同意这个项目（灰色方框“同意项目”）。理想情况下，进入项目的现实和允许阶段之前，这个关系应该就已经发展到这一点了。

### 成功的几率

如果公司在这个关系上持续努力（虚线左边），它能提高实现其战略的可能性，降低社会政治风险。若关系为完全信任的水平时（方框 7），那么项目和总公司将获得成倍的福利。在这一点上，社会许可则达到了“心理共有”的水平。如果公司起初选择了正确的战略，那么项目就很可能成功。但是像金属价格这样的外部因素却总能终止一个项目（方框 9）。

图 1 显示社会许可经营的获取过程是如何影响公司底线的。没有途径就意味着赤字。假设项目的技术战略是明智且成功的，那么良好的途径就意味着收支顺差的可能。尽管“关系建立”过程一开始听起来像是毫无意义的事情，而事实上它却是项目成功的关键因素。每个大陆都有自己“禁止入内”的金属矿藏，那就意味着总有未能建立关系阶段的项目。<sup>i</sup>

## 群落中利益相关者的影响动态

有一些利益相关者拥有可以影响公司的法律权力。比如政府可以单方面对采矿活动强加条件或限制。然而大多数相关者只是利用政策操作产生影响。还有一些对公司的需求资源拥有直接的控制。他们可以通过限制资源的获得，如高昂的价格、封锁和抵制，来产生影响。

当然其他有一些相关者对重要资源并没有法律权力或直接控制权。但是他们可以联合起来向那些拥有直接控制权的人施压来使他们与自己联合。比如环境组织和人权组织通常就属于这种类型。他们经常会向高级政府施压来改变采矿的规程，向市政府施压来撤销资源的渠道（如水），鼓动消费者抵制产品（如“血钻石”运动）。

因为利益相关者的政治联盟经常能决定他们的影响水平，因此通过了解这些群落来确定那些更值得关注的相关者是非常重要的。接下来我们将讨论获取这种信息的方法。如今，关注相关者集群内的社会政治动态非常重要，因为他们能够影响项目的支持度。因此，获得社会许可经营是社会政治任务的部分内容。

## 企业层面获取资源的限制

利益相关者同样可以以不太直接的方式影响某个项目。除了通过控制当地资源的获取来施加压力外，他们还能影响总公司需求资源的获取途径。当地项目可能会或可能不会构成大公司的子公司。在任何情况下，项目“总”投资者也需要资源，如股市、债务融资，训练有素的年轻劳动力，其他地方矿物的潜在获得途径，意愿消费者。

有时候利益相关者会通过开展一些能影响公司声誉的国家或国际运动来限制总公司获取这些资源的途径。比如股票价格能影响限制股票融资的获取，这尤其对初级勘探公司会造成损害，但同时也会影响经营公司。名声消极的公司在招募人才时同样也会遇到更多的麻烦。如果这个国际运动包括消费者抵制（如肮脏的黄金运动），那么很多意愿消费者的退缩将导致收入的降低。与社区关系的消极名声同样也会限制公司未来可以获得的储藏地数量，无论是新建还是收购。

在国际水平，世界政府疏于对煤矿的管理，这反而导致了世界政府体制的产生。国际协议、标准和原则被那些频繁资助煤矿项目的组织所支持，包括作为项目资金标准的国际经融公司和采取赤道原则的银行（见 [www.equatorprinciples.com](http://www.equatorprinciples.com)）。他们已认为当地利益相关者的抱怨是合理的，并加强了各种制裁违法公司的方法。再一次强调，这些都将影响总公司的名声和获得资金、人才和意愿消费者的途径，甚至是更长远的国际法律的许可。

总的来说，获取社会许可经营是保护项目和公司经济能力的重要组成部分。它如同评估矿物储藏或准备季度报表一样值得时间、金钱和职业声望的投入。

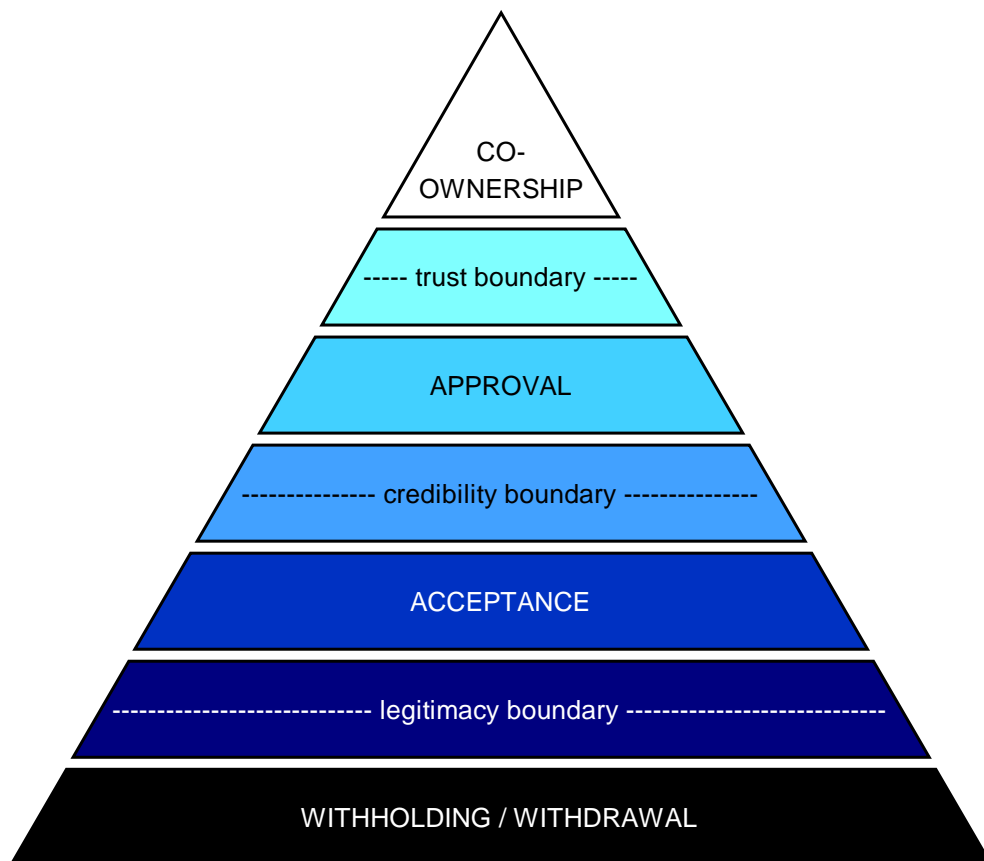
## 社会许可的获取阶段

通常认为社会许可有不同的水平。同时从一个水平进入下一个水平是通过提高社会资本来实现的，并关系的发展达到一种平滑梯度的连续效果。本节我们将检验其逐步过程。

图 2 表示四种水平的社会许可和三种可区分的临界标准。水平表示社区对待公司的方式。临界标准则是它基于公司行为来看待公司的方式。我们根据从社区中反复听到的言语得出这些过渡标准。尽管“合理”、“可靠”和“信任”这些术语在煤矿咨询领域已久有历史，但我们仍在每一部分都会参考相关的社会科学和管理文献。

水平和临界标准安排在一个层次上。可以同时去上下两个层次。比如，如果失去可靠性，就会撤销批准，那项目只能蹒跚前行。如果失去合法性，就将终止项目。但如果得到充分信任，那么社区就会把项目视为己出，予以支持和保护。在更仔细地研究水平之间的动态运动前，让我们来检验图 24.1.2 中每一层水平更多的细节。

图 24.1.2: 具备临界标准的社会许可水平





## 终止/撤销水平

从底层开始，最坏的情况便是社会许可的拒绝水平，即社区停止项目的进展。世界各地都有许多因社区不授予任何水平的社会许可而无法开采的矿藏。

## 合法临界标准

组织获得和失去合法性及其失去之后采取的解决方式成为研究的热点，而“合法性”这一术语的学术含义便由此产生(见 Deephouse and Suchman 2008 for a review)。Knoke (1985: 222)从利益相关者和政治的角度将合法性定义为“被大众和相关的精英组织接受，其中精英组织是指在既定的行为内发展和追求自己事业的联合权利。”这充分总结出即使公司在没有社会许可的情况下也有刚刚够用的合法性。Suchman (1995)在这个定义中提出了一个类型，后来它变成了合法性的学术标准。他提出三种“合法性”类别的分类：(a)务实，基于受众的利益；(b)道德，基于允许标准；(c)认知，基于理解和认可。每种类型在更高水平的社会许可上都有持续重要的方面。对于每种类型，社区都会问自己以下问题：

- **实用合法性：**

他们想要什么，什么是给我们的？他们的行动结果对我们会产生什么影响？如果这些无法确定，那至少应了解他们对我们的担忧是否有回应，是否与我们分享决策？

- **道德合法性：**

这些人是否真的代表一个公司？是否有权威人士认识他们？他们是否符合我们的社会、文化或政治标准？他们所遵从的特定规范是否接近我们的建议？他们的行动结果根据我们（如社区的）的价值观是否能促进社会整体福利？

- **认知合法性：**

他们的话有意义么，还是混淆或奇怪？其他地方也有做过么？他们的提案实际么，还是一个未知的领域？公司有能力按其所言行事么？有一个案例，正因为没有这些表明认知合法性的质疑，公司得以扩充。它们于公司成立之际就已存在，并且认为这些其活动是理所当然的。它们是社区经济不可避免的一部分。

此外，特别是煤矿勘探项目，社区也会问一些有关法律合法性的问题。他们是否有法律许可或批准让他们做想做的事？

公司获得合法性的行为与公司的传播意识有关，如公司的理念和行为，关注社区，遵从当地正式或非正式的规范、习俗和惯例。公司也应该属于一个拥有合法地位的国家，向大众宣传这种提案方法已经在其他地方产生效益，并征求群众参与计划和决策过程以此减小他们对公司实施任意的、不知情的或霸道的发展方式的担忧。

若无法吸引社区各类型的人（如年轻人、老年人、男人、女人等），那就告知并征求他们的建议，如此便能排除非法的嫌疑。直接与基层沟通而非单纯依赖领导通常是非常重要的。同时，遵从当地规范和礼节需要理解、尊重并利用当地的社会结构和决策过程。

## 接纳水平

当你具备合理性时，社区将会听从并考虑公司建议。如果以他们自己的标准来看没有怀疑公司信誉的理由，那他们就可能暂时同意项目的进行。这便是社会许可的接受水平。它是

任何公司的最小目标。

注意图 24.1.2 中，接受水平被合法标准和可靠标准所划分。它表示接受度要求公司牢固确立其合法性，并确保信誉不曾受损。

### 可靠性临界标准

可靠是信任的基础。当一个公司被视为可靠的，那它则被认为是遵守许诺，诚信待人的。如果公司每年说的都不同，那是有些风险的。此外，公司的政策同等对待每一个涉及的人。

承诺保持信誉关系到公司对社区关系和要求的回应。合法性仅通过听取便可获得，但是可靠性则要求为听到的内容付诸行动。社区成员要看到你的行动后决定是否再进行交谈。

在信息提供和决策中具备足够的公开性和透明度是可靠性的一个重要成分，由此社区成员可以理解公司对待不同群体的方式是一致的。人们必须能看到为何一些群体的对待方式有别于其他群体的决定原则。

社区会问自己这些问题：

- 他们会兑现自己的承诺么？他们履行自己的责任么？他们是否已经按照我们的要求行事了？他们的承诺是否不切实际？
- 我们是否能理解他们为何采取不同方式对待群体，以及这将如何说明行为的一致性？
- 他们是否有所隐瞒？他们是否避免接触或避免回答某些问题？他们是否明确困难，还是经常油嘴滑舌？

可靠性的建立涉及(a)倾听社区，(b)回应信息和建议，(c)施行得到批准的提案。针对反响和原则性行为采取一些快速、短周期的举措有助于可靠性的早期建立。相对于长期承诺，显示即刻效益是有压力的。在农村社区很少有超过农业周期的规划。相比之下，勘探队则会许诺完全满足潜在产地的买家。

在社区内，可靠性驻足于那些言而有信的人。这对于勘探公司的信誉来讲是一个非常严峻的问题。那些不愿兑现诺言的公司是不可靠的。试图将责任转嫁给不确定或不存在的人身上会遭到社区的怀疑，这些人甚至可能都不曾在捉摸不定的煤矿勘探市场出现过。

为了赢得信誉，公司应该实行短期承诺。最好通过使用参与方式来确定公司可以帮助社区实现的优先权利。它在帮助检验公司报表的真实性和准许社区监视公司活动（如以社区为基础的环境委员会等）等方面会带来第三方效益。正式协议和契约有助于结构、管理期望的形成，避免误解，确定规则、角色和责任。提供虚假或不完整信息或未能兑现承诺都将迅速摧毁信誉，甚至导致对公司合法性的质疑。接受就会很快被撤销。

在发达国家，公司通常都有很大的经济影响力，人们希望他们能经常提供各种应该由政府提供的服务（如教育和卫生保健）。在政府未能提供这些的情况下，公司如果避免谈及这些内容将被视为低信誉的。它表示公司不可信任，不愿为社区的基本需求付出努力。然而，解决这些期望的最好方法就是通过项目来帮助政府发展承担这些责任的能力。它表示公司对这些问题的充分关心以及对当地机构的尊重。它可以避免陷入政府逃避所有责任而让公司负

责社区的陷阱。

即使与社区关系不错时，勘探公司的信誉仍可能受到社会的攻击，如违约以及其他接受煤矿的社区所经历过的伴随的社会环境问题。即使这些故事有些虚假或夸大，来源却很可靠，因为表面上并未出现任何歪曲事实的事。当出现与公司相对的话时，公司就会更具有歪曲事实的动机。

### 同意水平

当公司同时具备了合法性和可靠性时，社区就有可能同意项目的进行。这表示公司拥有安全途径来获取所需资源。社区将支持和喜欢这个项目。如今社区抵制反煤矿群体中*我们/他们*这样的修辞。

这一水平的社会许可可以消除社会——政治风险。然而，它真的只是一个门槛机会。正如图 24.1.2 所显示的，想要进入这个水平的最高点，从所建立的关系中获取效益将是一个起点，如社区对业务扩展的强有力的支持。

### 充分信任临界标准

管理理论认为信任对组织间和组织内的关系非常重要，就如组织和利益相关者之间的关系那样重要。信任是商业和民间组织之间非常重要的桥梁，其中也包括很多社区团体。

我们已经提出了很多类型的信任，包括表面信任和深层的理解信任。其中“完全信任”则为更广泛和深入的信任。

诚信是信任的基本水平，包括诚实和可靠。当一个人愿意受到他人行为的伤害时，完全信任就产生了。如果社区对公司完全信任，那他们就会相信公司会一直从社区最佳的利益出发。在讨论这个水平的信任前，社区会问自己这样的问题：

- 他们是否反复不断地实现自己的承诺？
- 他们对突发问题的解决方法是否表明他们始终在考虑我们的最佳利益？
- 他们在伙伴关系的途径上是否分享权力？

为了获得完全信任，公司不得不超标兑现其承诺，与社区一同构想新的发展目标。公司将组织活动来增强社区计划和完成其未来目标的能力。例如，这可能包括当地非政府组织的项目管理培训，或政府雇员的技术培训。公司将设法解释其决策原则，使人们能平静地接受提案的否决，因为他们理解决策标准背后的诚信。

如果无法按时兑现承诺，公司将予以解释，并向社区征求如何解决这些阻碍的方法。无论可能与否，包括社区决策群体在内，公司需确保没有遗漏任何可以增长能力和发展经济的机会。

信任是关系中非常渴望的品质，它仅在时间中慢慢累积，且通常出现在对所有人都有积极结果的经验分享中。因此必须获得信任，且一旦获得就如同可靠性和合法性一样将其维持下来。但是信任很难获得，且容易丢失，且一旦失去就很难弥补。

## 共同水平

当社区将公司视为完全信任时，它就会为项目的成功而负责。从心理上讲，双方将其视为“共同”约定。双方的责任限制正如最终的决定标准，是清晰的。

社会许可的共同水平下，公司成为了社区内部的社会群体。社会认同理论将这个关系水平描述为“我们/他们”边界的解散 (Williams 2001)。正因为如此密切合作，公司和社区经常能创造性地发展出各种解决问题和挑战的方法。如果外部利益相关者，如国家政府或国际非政府组织，反对公司，社区会采取行动维护该公司。甚至在一些案例中，社区成员会到国外去纠正非政府组织发布的错误信息。在另一个案例中，政治家颁布的新税收影响了矿业，社区成员就国家资本问题去质问这些政治家。

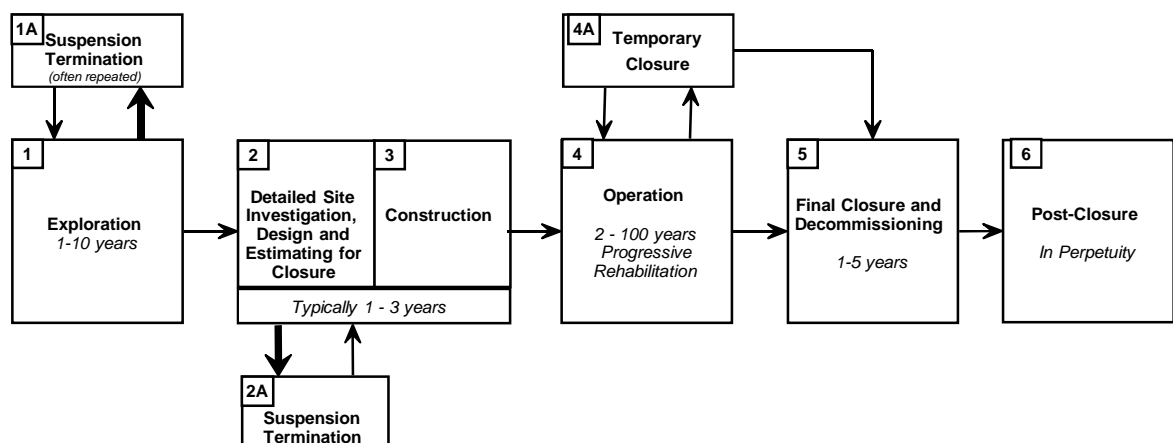
很少有公司与社区的关系能到共同水平。在即刻收益之后，大部分人很难看到若能建立强大的合作关系将带来更长远的利益。但是，随着潜在利益意识的增长，越来越多的公司试图获取更高水平的社会许可。

## 矿业的生命周期和第一印象

公司拥有的社会许可水平会随着项目的周期而波动。图 3 显示了矿业的六个周期：1) 探测期，2) 实现期，3) 建造期，4) 经营期，5) 关闭期，6) 后结束期。显然，初级社会许可经营必须在建造期之前完全获得(阶段 3) 然而，过去很多公司将其看作实现期(阶段 2) 之后的事情。经验表明，在探测阶段对社会许可的忽略只会给后面的阶段制造困难。

在第一二个阶段，影响社会许可的关键问题是是否能获得土地进行探测和可行性研究。探测期之所以特别重要是因为那是第一印象形成的时期。它在关系的建立上是一个挑战时期。在探测期建立起来的关系质量确实能影响整个矿业周期。积极的关系可以很快带来社会许可，如果得以维持，它可以创造宽容和相互的理解，而这两点可以解决整个矿业周期中出现的矛盾和不同利益的冲突。相反，探测期中形成的不良关系将带来社会紧张和冲突，并导致项目的过早关闭。

图 24.1.3: 矿业周期阶段 (由 Gadsby 和 Hodge, 于 2003 修订)



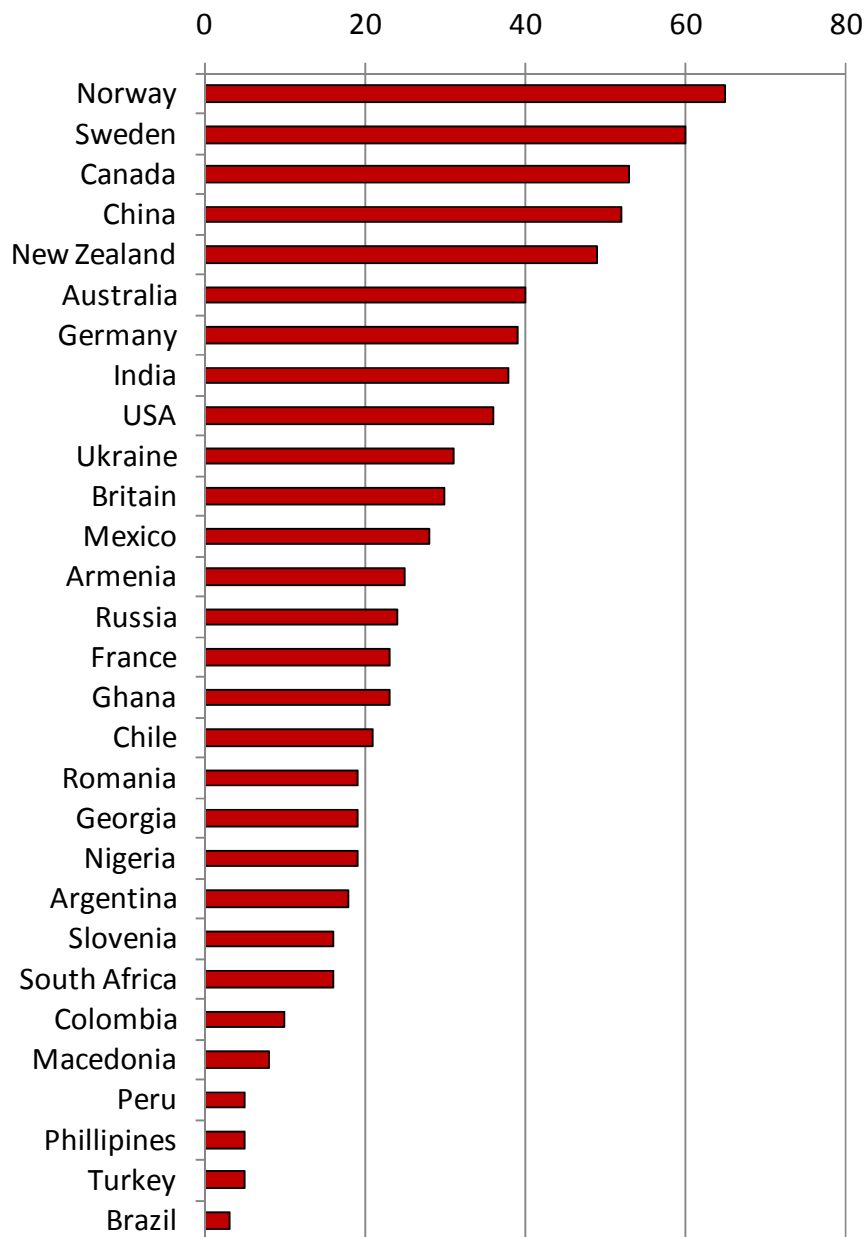
## Phases of the Mine Life Cycle

1: Exploration 2: Feasibility 3: Construction 4: Operation 5: Closure 6: Post Closure

### 不同社区，不同起始水平的公司

尽管第一印象很重要，但先前已存有的信任倾向也很重要。某些社会的信任度相比而言确实会低些。图 24.1.4 是 Delhey and Newton (2005)在选定国家对整体信任水平进行调查的结果。显然，在巴西获得社会许可较之在挪威要更难些。这些差别的原因还不是特别清楚，但有人提出，具有低信任度的“一般大众”可能会与收入不均和政治多元的分离有关，以及与更高的家庭责任而非集体社会有关。

图 24.1.4: 选定国家的整体信任水平  
(来自 Delhey 和 Newton 于 2005 年报告的调查数据)



除了这些文化因素外，每个社区都有自己的历史。有一些因为以前的矿主或勘探队而留下了负面经历。还有一些因为更一般性的原因，如在殖民时期遭遇其他国家或政府的侵略，而留下负面经历。由于第三世界债务危机，在很多发展中国家，对那些来自发达国家的公司企业仍然抱有怀疑，认为他们是根据世界银行的政策，旨在使发展中国家效仿发达国家。

在任何特定社区内获得社会许可的时间会受到以上因素的影响。它是规划建设期非常重要的考虑因素。不能仅因为在一个社区内花了 18 个月的时间来获取可以购买土地的社会许可，就代表在其他社区也需要同样的时间。

（以上第一部分由单铭明翻译）

## 不同的文化，不同的期待

不同的企业和社区之间存在着深远的文化差异，而这种差异在农村社区和现实社区中尤其明显。公司希望社区能够团结一致、拥有理性经济，并能够公平地发布或撤销社会许可。然而，文化差异完全可以重新定义以上这些品质。社区成员的世界观会影响他们的认知。比如，在印度的奥里萨邦有一个部落叫作 Dongria Kondh，那里的居民认为大山是神圣的，他们觉得 Vedanta 资源股份有限公司提出想要开采铝矿是意图攻击美好和圣洁（Survival International, 2008）。在这种情况下，公司必须决定他们究竟是撤销投资来避免冲突还是继续与社区合作并寻找解决矛盾的方案。

很多农村社区更关注个体对亲人的权利和义务而不是组织对于所有人的权利和义务。比如，这类社区认为，为了家庭或社区的利益而赚钱是合理的，而为了个体、公司或国家的利益去赚钱就是不合理的。在这样的社会中，只有家族企业和国有企业才是符合道德规范的，因为他们采用了正确的方式来对待金钱和资源。

很多农村社区认可裙带关系，而不会予以指责。在这些社区中，人们必须像对待家人那样对待社区成员。而公司如果想要与这类社区合作就必需先获得社区群众的认可。获得社区群众的认可远比公司本身如何来的重要。

公司和社区之间也常常在进度问题上产生差异。公司希望事情根据自己根据预算制定出的进度表来进行。而另一方面，社区作为一个整体，他们常常需要花很多时间来达成共识，而不会考虑公司制定的进度。

## 缺乏与社区沟通所带来的恶果

得到社会许可是一项复杂的工作。通常，公司倾向于选择看上去更容易的策略。他们会忽视与社区之间的沟通，尤其是在探索阶段。当然，这会让企业无法在社区中表现出合法性、诚信和值得信任。下面这个故事就能够说明这个问题。

2002 年 7 月，Meridian 黄金股份有限公司通过 Brancote 控股公司拥有了 Esquel 金矿的所有权，这是该公司位于阿根廷丘布特州西北部的 Cordon de Esque 地区的一项开采计划。起初，Brancote 公司通过努力已经与当地的社区建立起了良好的关系，当地社区也同意让这家公司开采金矿。但是，Meridian 公司却无法给当地社区提供信息和协助，于是当地社区开始怀疑这家公司和它的行为。这样一来，人们对这家公司的看法迅速改变了。接下来的几个月，社区群众开始搜集资料并分析这家公司在不同问题上的做法和解释。情况变得更加糟糕了。由于这家公司没有给出让当地群众满意的回应，社区开始反对它在当地开矿。群众举行了各种各样的抗议活动、游行示威以及会议。这家公司想要通过教会来和群众沟通，但却失败了。随着当地、国内和国际的反对声越来越多，Esquel 市市长组织了一次关于是否要建金矿的投票。

2003年3月23日，81%的Esquel市市民反对建金矿。随后进行的企业社会责任感调查(2003)显示，社区群众认为Meridian公司在该项目上并没有承担相应的义务。群众反对该项目主要是因为企业没有负起相应的责任，也无法向群众清晰说明该项目可能带来的风险和利益。事实上，该企业不仅没有给群众提供及时有用的信息，有时甚至会阻碍群众获取信息，比如，该企业不愿把环境影响研究的复印件给群众。群众希望的只不过是拥有知情权、能够和企业进行真正的沟通，而企业则能够聆听自己的意见并对自己关心的问题做出回应。总而言之，群众希望能够成为企业的伙伴，而企业却从来没有做到过这一点(Business for Social Responsibility, 2003)。Esquel项目的失败给Meridian公司带来很大的经济损失，他们在这个项目上亏损了5.428亿美元。2008年9月，该项目被迫结束。因为当地社区强烈反对在当地进行任何形式的开采。

类似的案例越来越多。项目失败的原因并不全是因为企业缺乏和社区的沟通。相反，在大部分这类案例中，企业的开发团队组织过社区会议，他们也解释过公司的计划，并获得了社区负责人的认可。那么究竟是哪里出了问题？为什么事情总是搞砸呢？

## 常犯的错误

总结实践经验之后，我们发现了公司最常犯的错误，如下：

- 公司没有足够重视人际关系的建设，这通常是大部分开发项目失败的原因。公司经常拖延着不去和群众代表交流，一直在等待一个“适当的时机”或者在“肯定项目会继续进行”之后才去做。
- 公司只和那些支持项目的当地群众交流，刻意忽视那些反对的声音。
- 公司由于没有彻底向群众宣传自己的承诺，或是由于给出了错误或不完整的信息而降低了自己的信用。
- 公司因为不了解社区的内部结构和社区代表之间的关系而扩大或导致了社区内部的敌对、分裂，最终产生了冲突。
- 公司没有尊重和聆听社区群众的意愿，而一厢情愿的认为只要获得了政府的支持就能够开展项目。
- 当项目的管理权或所有权发生变更时，公司没有及时通知社区，因此让公司失去了群众的认可。
- 公司常常高估自己和社区之间的关系，把接受当成赞同，把合作当成信任。

后半部分的错误是尤其致命的。个体和群体会因为很多原因而与公司合作，比如，出于礼貌、希望得到好处、迫于政府的压力、一种责任感等等。但是，出于这些原因的合作却不一定能形成相互信任的关系。

## 获得社会许可的过程

获得社会许可的四阶段理论很容易理解。该理论用一种可行的逐步的方式来说明获得社会许可的过程。该理论同样也强调了在获得社会许可过程中的常见错误。然而，在某种程度上，每个社区和社区负责人网络都是独一无二的。因此，并不存在一种适用于所有情况的获得社会许可的方法。在运用该理论的过程中，需要不断根据实际情况进行调整。正是因为如此，我们需要透彻地理解该理论，这样我们才能做到在实践中灵活运用。

## 持续累积人际关系中的社会资本

通过良好的信用，公司可以让社区对自己的印象从“合法”提升到“值得信任”。这就是建立和维持公司和社区之间社会资产的过程。那什么是社会资产呢？

### 社会资产的定义

Adler 和 Kwon's (2002)认为，社会资产就是个体或群体所能得到的好处，它来自于社会关系的结构和内容。社会资产的作用受到它本身所能带来的信息、影响力和团结程度等因素的影响 (p.23)。换言之，社会资产的作用受到它自身的影响，而这种影响主要集中在信息、影响力和团结程度三方面。

如果我们分析一下 Adler 和 Kwon's 给出的定义，就可以发现，社会资产是指群体成员通过以某种方式归属于群体而能够享受的一系列好处。<sup>1</sup> 这些好处可以分成三类。首先，社会资产可以帮助群体成员获得群体中的信息。群体中有一部分成员专门负责和不活跃的成员联系，他们能充分享受这类好处。其次，社会资产可以帮助群体成员维护群体规范和共同身份。比如说，移民社区的成员经常聚集在一起，然后为了共同的安全和利益来约束每个成员的行为。这是“联结”社会资产的一个方面。第三，社会资产可以帮助群体成员拥有影响力。那些与他人联系得更紧密的群体成员通常更容易从他人那里得到帮助和资源，无论是出于社会-政治需求还是私人需要。

### 社会资产的来源

Adler 和 Kwon 认为，社会资产来自于群体成员所拥有的社会关系的结构和内容。“结构”指的是群体成员联结的模式。“内容”指的是群体成员之间关系的质量。Adler 和 Kwon 也引用了 Nahapiet 和 Ghoshal (1998)的观点来说明结构来源和内容来源的种种区别。Nahapiet 和 Ghoshal 也同意社会资产拥有结构来源，但是他们把内容来源又细分为关系内容来源和认知内容来源。关系内容来源包括互惠性、互相信任和身份认同。认知内容来源则包括了共同语言、共同的问题解决范式、共同策略以及共同的目标和价值观念。

如果同时培养这三种社会资产来源，公司就可以在社区中累积起自己的社会资产。累积到一定程度后，公司就可以获得进一步行动所需要的社会许可。

## 如何通过不同来源的社会资产来帮助公司获得社会许可

### 发展社会资产的结构来源

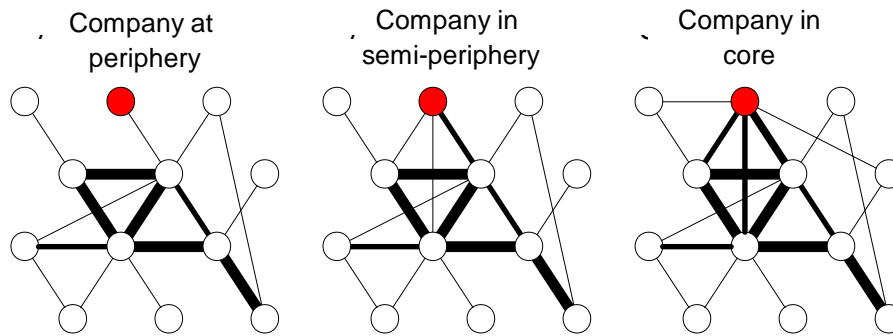
社会资产的结构来源主要与群体成员的联结方式有关。比如，许多群体采用核心-边缘结构。处于核心层的成员联系紧密并且具有影响力，而处于边缘层的成员则显得孤立并只能获得很少的资源。结构来源也与群体成员之间联结的强度有关。比如，在社区中，与他人有更多松散联系的个体或群体更容易获得更多的资源，而那些与他人有少数紧密联系的个体只能获得较少的资源。然而，那些与他人有紧密联系的人更有可能与他人进行合作。

当公司代表初次来到一个偏远的社区，他们就开始和社区负责人建立联结。在处理日常事务的过程中，公司代表和酒店前台、酒店所有人以及出租车司机建立起松散的联结。因为这些人都是社区的一部分，这些联结就可以帮助企业代表与社区以及社区内部进行沟通。图表 24.1.5 中左边的那张图说明，公司（红点）和社区的核心人物只有一条联结。这些图意在说明公司和社区之间是如何建立起联结的。由于公司和社区的核心人物只有一条联结，所以公司也只是社区中的一个边缘化成员。

随着项目的推进，公司会有更多的代表入驻社区，与社区之间也会有更多的接触。有些关系深入了。公司通过与社区进一步建立联结，最终成为了社区中的半边缘化成员。此时，公司可能已经拥有了足够的信任（社会资产的关系来源）和理解（社会资产的认知来源）来把累积的社会资产转化为社会认可。图表 24.1.5 当中的那幅图说明了此时的社会结构。需要



指出的是，中间这张图中和左边那张图相同的线条变粗了就代表公司和社区的关系加深了。



图表 24.5.1 社会资产的结构维度在社会许可的不同阶段的表现

图表 24.5.1 右边的图说明，公司已经成为了社区的核心成员。在这个阶段，公司在社区中已经拥有了举足轻重的影响，并且更容易获取社区拥有的资源。这是获得了高度社会许可的公司的典型模式。

#### 发展社会资产的关系来源

社会资产的关系来源包括社会互动中的一些特征，比如，互惠互利、共同身份和信任。

互惠互利源自最基本的礼仪。在很多文化中，互惠互利很快就会表现为互赠礼物。随着关系的发展，这个特征变得更加突出，也包含更多的内容，比如，相互尊重，相互自我暴露等等。随着，个体放弃自己的短期利益而更加看重群体的长期利益或者关系双方的长期利益，互惠互利逐渐变成了广义的信任。这反映出互惠互利包含了一条信念：自己的牺牲会得到他人的回报。因此，互惠互利对于社会资产的团结特性有积极作用。

共同身份可以有效地防止群体成员强调个人主义。群体成员因为群体身份中美好的方面而愿意接受一个共同身份。不仅社区代表拥有一个共同身份，同样的，公司代表也拥有一个共同身份。在这种情况下，有两种方法可以防止群体间的冲突。

第一，某个群体的成员与另一个群体的成员进行交往，可以让这个群体接纳另一个群体。关系既可以联结起两个群体，也可以联结起群体成员（这包括了社区负责人和公司代表）。比如说，一些公司员工和管理人员可能都会参加同一个教会，并参与教会中的合作活动。

第二，可以强调两个群体的成员的相似处。比如，公司管理层和员工可能都是同一个国家的公民，那么民族感情就可以消除群体间的仇恨而让人们关注他们的共同利益。

在社会许可的最高水平——心理共有阶段，社区和公司会围绕着项目本身拥有一个共同身份。比如，如果公司自称为“矿业城镇”，那么共同身份就建立起来了。

信任是社会资产的关系来源中非常重要的部分。就像图表 24.1.4 说明的那样，在和公司建立关系之前，社区已经评价过公司的可信度了。在确立关系的初期，信任主要来源与是否能从短暂的交往中获利。而在确立关系的后期，信任主要来源于通过一段时间的交往而加深了对合作另一方的了解。如果对方一直能够信守承诺并且为自己的利益考虑，那么就能获取更多的信任。这种通过更多的了解而建立起的信任对于获得社会许可很重要。公司如果可以尽早做到积极主动地倾听社区的要求并迅速做出回应，那么公司就可以获取社区的信任（Svendsen *et al* 2003）。

#### 发展社会资产的认知来源

社会资产的认知来源是建立在双方相互理解和达成共识的基础上的。共识可以存在于不同的抽象和共性层面。在最基本的层面，使用共同的语言可以产生少量的社会资产。然而，使用何种语言是很重要的。在和社区负责人交流的过程中，公司代表必须使用非技术化的通

俗语言，即使这样会需要他们说更多的话或者表达得不够精确。

在一个更抽象的层面，关系中的双方可以使用相同的认知工具来探讨问题。比如，如果公司代表和社区负责人都习惯使用策略规划框架来分析问题，诸如，成本-收益分析，优势-弱点-机遇-挑战分析，关键路径分析和分权决策，那么公司就可以因此获得更多的社会资产。而在很多情况下，社区负责人并不使用公司常用的认知框架。这样一来，公司就需要告诉社区他们解决问题的方式。当社区负责人学会了公司的方法后，那么他们就有能力来实现自己的目标，无论这些目标是减少贫困、保护环境还是整个社区的发展。

公司和社区经常需要在社区的未来发展方向上达成共识。社区负责人想要知道开始采矿或结束采矿后他们的生活会受到什么影响，尤其是消极影响，比如，人口是否会大量涌入，犯罪率是否会提高，等等。对于公司来说，他们想要知道社区在未来发展方面具有哪些优势。公司不断权衡短期和长期利益就说明他们不想给社区太多的承诺而只想得到社区的许可。在这种情况下，公司需要提前做好未来规划。这个过程可以帮助公司获得长期优势并开发社会资产的认知来源。

## 这些来源如何共同发挥作用

虽然我们可以区分出不同的社会资产，但是在实践中它们总是融合在每一步行动中。社区负责人从社会资产的结构来源、关系来源和认知来源中获取信息，以此来判断企业的合法性、信用以及是否值得充分信任。

### 结构来源和认知来源的结合

在相等的时间内，使用共同语言可以让双方进行更多的交流。而通过更多的交流，双方更容易达成共识。共识能让企业建立起信用，因为社区负责人可以通过共识对整个采矿项目有更透彻的理解，而理解就会让社区负责人产生企业合法性的认知。

### 结构来源和关系来源的结合

企业逐步深入社区的过程（比如，图表 24.1.5）通常从一个共同的身份开始，这样一来社区才会逐渐把企业看作是社区中的一份子。随着企业和社区之间联系的增多，共同身份出现了，然后转变成了社会资产的关系来源。同样的，任何先前存在的共同身份都能帮助企业融入社区。比如说，一家当地或国内企业更有可能与社区建立并加强联系。

企业融入社区的过程中就会建立起合法性。在这个过程的初期，融入本身让社区负责人对企业产生了合法性的意识，而这种意识又会让社区负责人看到更多企业合法的方面。然后，社区顺利成长地接受了企业，这就是进一步的认知合法性。类似的，信任、互惠互利和共同身份也可以帮助企业建立合法性。认知上达成共识有助于企业的合法性，而企业的合法性又反过来加深了共识。

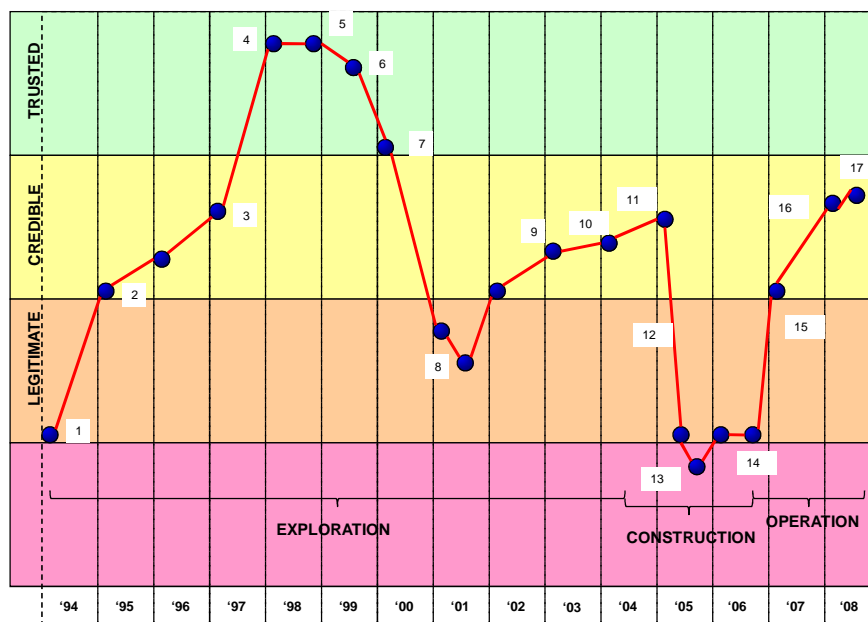
### 关系来源和认知来源的结合

企业通过未来规划向社区证明自己的诚意、坦诚、关心社区的利益以及对于社区负责人的尊重和回应。所有这些都不同方面让社区负责人认为企业是合法的、诚信的和值得信任的。

如果企业和社区要在未来目标和规划上达成一致，就需要企业站在社区的角度考虑问题。这很难做到，但是社会资产的关系来源，比如，共同身份，不仅可以帮助企业做到这一点，而且通过采纳双方的观点而产生积极的作用。

## 过程中的动力学：上上下下

企业和社区关系中的社会资产会在矿井项目进行的过程中不断上下波动。而其中一些关键因素可能是双方都无法掌控的。通常，一方或双方的举动会增加或减少社会资产，进而对社会认可产生影响。接下来的例子就说明了这一点。



图表 24.1.6 San Cristobal 矿井项目中社会资产的上下波动

图表 24.1.6 呈现了，从 1994 年到 2008 年 San Cristobal 项目实施的 14 年间，该项目的社会许可程度变化的情况。San Cristobal 现在已经是玻利维亚南部高原的一个大规模综合型矿井，它出产锌、铅和银。该项目由 San Cristobal 矿产公司（简称“MSC”）开发，这家公司 65% 的股份属于 Apex 银矿有限公司，35% 的股份属于 Sumitomo 公司。通过历史文件、全程参与项目的员工的评估和对社区成员的访谈，研究者得出了该项目的社会许可程度。

从图表 24.1.6 中可知，社会资产由于收到了不同因素的影响而不断变化，折线图中每个点所代表的情况大致如下：

1. Mintec 公司（一家玻利维亚的矿业咨询公司）获得了开采许可，同时社区也同意让这家公司在他们的土地上建立合法的设施来开采矿产。这家公司通过给当地社区提供信息和就业机会而迅速得到了他们的认可。
2. Mintec 公司明确了一些与开采有关的地质学因素。随后，ASC 玻利维亚土地发展公司（简称“ASC”）加入了该项目，这是 Apex 银矿有限公司下的一个子公司。这两家公司和社区进行了沟通，并提供了更多的利益。他们还主动进行了社会和环境影响的基线调查。
3. 通过实际操作练习，公司制定了一座大规模矿井的操作准则。ASC 公司相信，他们很快就会建造起一座矿井。因此，公司和当地的社区进行了一系列协商，希望当地居民能够搬出矿区。ASC 公司在搬迁的过程中给了居民很多自主权，比如，选择新社区的位置、设计房屋和基础设施以及提供津贴。这些举动让社区群众觉得他们也参与了该项目——他们在帮助 ASC 公司实现矿产开发的项目。随后，ASC 公司还与周边的另一个社区 Culpina K 就尾矿事宜进行了协商。
4. 公司和 San Cristobal 社区签订了搬迁协议。他们又和 Culpina K 社区签订了土地购买

协议。信任此时达到了最高峰。

5. San Cristobal 社区搬迁到了新的住址，他们带去了原先的教堂和墓地。
6. 在协商搬迁的过程中一直被忽略的妇女对房子表达出不满，认为“房子不和我们的心意”。而 Culpina K 社区的居民则开始觉得自己上当了。
7. ASC 公司把项目移交给了 MSC 公司。而 MSC 公司没有实现搬迁协议当中给出的承诺，于是信任开始瓦解了。进而，虽然公司获得了建造和使用矿井的许可，但是社区群众开始怀疑该项目的可行性，而公司恰巧在这时大规模地裁员。
8. 由于金属价格过低，该项目不得不终止，MSC 公司停止了所有的作业。社区群众十分失望，也不再信任这家公司。公司和社区之间的接触大幅减少，而公司也不再遵守搬迁协议。于是，公司丧失了信用。但是，社区群众仍然希望项目能够进行下去，因为他们希望拥有就业机会，也希望这个项目能为他们带来美好的明天。
9. 公司意识到他们需要稳固和加强与社区之间的关系，于是他们针对当地的就业、农业和旅游问题开展了一项援助计划。随着计划的展开，公司再次建立起了自己的信用。
10. 公司开展了一项推动当地旅游的活动。Culpina K 社区从中受益较多，而 San Cristobal 社区较少受益，因为这个社区希望更多的参与到开采项目中。
11. 金属市场有了起色，于是 MSC 公司宣布开始采矿。社区群众十分乐于看到“他们的”矿井重新开工，也希望采矿能够给他们提供更多的就业机会。于是，公司的信用又提高了。
12. 公司建立起新的管理制度来监督公司在作业过程中是否实现了对社区的承诺。由于公司方面拒绝让社区参与到高级管理中来，公司和社区间的接触停止了。社区群众觉得自己被公司抛弃了，因为他们认为公司不尊重他们，也没有实现当初关于就业和培训的承诺。公司的信用很快就下降了。尽管公司几乎雇佣了所有的当地人，但是只要社区群众觉得在施工过程中公司忽视了他们或者公司没有遵守之前给出的承诺，那么公司的信用就会下降。当地居民仍然相信矿井是“他们的”，并且缅怀遗失的伙伴关系。
13. 一个承包商开辟了一条从住宅区到采矿区的道路。Culpina K 社区认为这个举动是违法的。公司的信用再次跌落，而公司和社区的关系一度崩溃，因为社区和公司之间发生了冲突。MSC 公司与社区进行了再次进行协商来保证项目能够继续进行，然后又进一步和社区协商，希望征用更多的土地用作矿井的基础设施建设。Culpina K 社区不太愿意和公司进行协商，因为他们担心尾矿设施会给他们的生活带来不利影响。
14. MSC 公司的管理层认识到了关系破裂所带来的问题和风险，然后打算采取行动来改善这种状况。公司打算进行一项社区发展项目，社区可以自主设计和管理这个项目。社区群众认为这个项目是他们掌控自己未来的一个机会，于是倍受鼓舞。与此同时，MSC 公司不断推进这个项目并通过这个项目来实现之前的承诺。社区看到了项目的进度并感到了保障。工程的基础设施建成后，所有的当地居民都得到了培训和全职工作。公司和 Culpina K 社区就尾矿的管理问题进行了对话。于是，MSC 公司再次获得了信用。
15. MSC 公司的管理团队接替了建设团队开始运营矿井，他们让社区群众感到安稳并且很快就和他们开展了对话。公司先前给出的所有承诺要么已经实现了，要么就是正在实现。MSC 公司还推动了一项当地就业计划。以社区为中心的社会和经济发展计划也在实施中。MSC 公司恢复了它的信用。
16. MSC 公司通过和社区一起建立联合监管委员会来解决社区居民对于尾矿工程的担忧。该公司还改进了位于 San Cristobal 和 Culpina K 这两个社区内的基础设施。MSC

公司的信用因此提升了。作为矿井的合作者，社区支持 MSC 公司的意见，反对政府试图增加矿井的税收和把矿井国有化的做法。尽管如此，社区和 MSC 公司之间还是没有形成信任。

17. 随着社区充分把握了自己的未来发展，可以想见在不久的将来，MSC 公司和当地社区会重建信任。

## 关系的建立给双方带来了改变

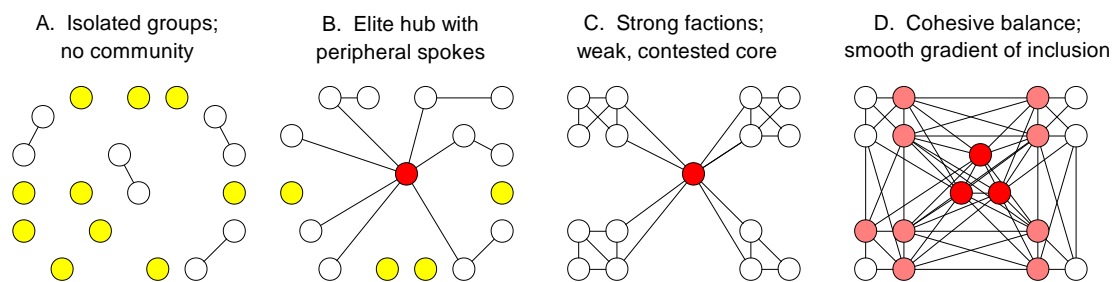
### 切实地看待“社区”

到现在为止，我们一直采用具体化的视角来理解“社区”这个名词。也就是说，我们赋予社区唯一的身份和单一的目的，但是实际情况并不是我们所想的那样。许多“社区”是由不同的几个社区或者家庭或者兴趣小组组成的，他们有不同的身份和目的。而社会许可这个概念中包含如下假设：某个地方的所有家庭、部落、兴趣小组和机构对于未来都有同样的期望，或者，至少他们现在都希望得到某些利益。但是，这些群体往往拥有不同的要求。在这种情况下，我们就要帮助社区先在内部达成一致。这也解释了为什么公司在获得社会许可之前要先获取社会资产，这个过程也称作“社区建设”、“能力建设”和“机构优化”。

企业需要知道如何成为社区的伙伴来获得社会许可。同样的，社区也要发展出相应的社会结构来判定企业的行为是否合法、诚信、值得信任，以及是否能够获得社会许可。这样社区才能通过与企业合作参与主流经济，才能获取利益。

### 社区为什么没有能力给出社会许可

社区是否有能力给出社会许可的关键在于社区中社会资产的模式。如果没有适当的社会资产模式，那么社区就会受到当地政策变动的影响而不能坚持自己的原则。而公司希望获得一种长久的社会许可，这样公司才能降低投资的风险。图表 24.1.7 中的图 A、B 和 C 分别代表了三个无法给出企业希望的社会许可的社区所拥有的社会资产结构。



图表 24.1.7 四种社区负责人网络示意图

图表 24.1.7 中的图 A 显示了一个严重缺乏社会资产的社区。这个社区没有主要负责人，它只是由一些彼此之间缺乏联系的群体组成的。这是在经历自然灾害或者战争后社区的常见模式。或许在这个社区中，少数群体之间存在交流，但是从整体来看，这个社区中几乎没有交流。没有人可以代表整个社区，于是社区也无法颁发或者收回社会许可。在这种情况下，公司会通过政府寻求法律许可。不幸的是，如果这个社区后来团结在一起并且有了负责人，那么公司获得的法律许可也就没有意义了。

社区发布社会许可的另一个障碍就是社区中只存在一个负责人，由他来代表所有人，这就是图表 24.1.7 中的图 B 所代表的情况。社区负责人和社区中的其他人有许多联系，这可以带来社会资产，而社区中的群众之间却鲜有联系。虽然公司想要和这样结构的社区合作是

很容易的，但是社区负责人不一定能保住自己的地位，这就给公司带来了风险。因为这类独裁的社区负责人通常先考虑个人利益而不是社区的利益。这样的社区负责人之所以能够掌控社区可能是因为他们分化、愚弄或者威胁其他社区成员。跨国公司在与这类社区进行合作时存在很大的风险，因为只有社区负责人才有能力和公司进行沟通。社区负责人之所以拥有这样的能力通常是因为他们在发达国家接受过教育并且熟悉公司所在国家的商业模式。这类社区中的独裁者告诉公司自己能够颁布社会许可，但是一旦这个社区开始发展，社区中的其他人提出了抗议，那么公司从独裁者那里得到的社会许可将没有任何意义。公司的项目将随着独裁者的倒台而流产。因此，这就叫做存在问题的社会许可。

图表 24.1.7 中的图 C 代表了另一种不良的社会结构。虽然这类社区中有较多的联结，但是这个社区的结构太过紧密。这个社区中只存在一个独裁者，他代表了所有人，他是所有人的领袖。因为这类社区内部有很多群体都希望取代这个独裁者，不同的群体之间一直存在着斗争，所以这类社区所颁布的社会许可通常是不可靠的。公司很容易卷入这类社区的群体斗争而落的一个里外不是人的尴尬境地。

### 公司如何判断社区是否有能力颁布社会许可

公司想要得到社区的社会许可，首先就要了解社区的社会资产模式。图表 24.1.7 中的图 D 代表了一种理想的社会资产模式。这类社区中的每个个体都可以参与到决策过程中来，它所做出的决策也会服务于社区中的每个个体。这类社区在做决策时不仅目光长远，而且也能够根据实际情况的灵活调整目标。

在过去的 15 年中，社会学对于社会资产进行了透彻的研究。无论评估的对象是某个地区的社区，还是全国范围内的组织，或者是全球性的民间团体，我们都可以快速评估出它的社会资产模式。评估的基本方法是问社区负责人四个问题：（1）他们关心什么，（2）他们打算让哪些群体参与社区的管理工作，（3）他们和公司的关系如何，（4）他们和其他社区负责人的关系如何。社区负责人对于以上问题的回答能够很好地反映出他们的社区管理策略，从而体现出与社会许可紧密相关的社区资产模式。

### 社区可以如何改变存在问题的社区资产结构

一旦了解了社区的社会资产结构之后，社区就可以有针对性的对此做些改动了。如果社区资产结构像图表 24.1.7 中的图 A，那么社区需要在群体内开展最基本的交流。如果社区资产结构像图 B，那么社区需要和社区中的边缘群体建立联结，也要帮助他们彼此建立联结。如果社区资产结构看起来像图 C，那么社区需要推举更多的社区负责人。来自社区中不同群体的代表一起为项目长期工作才能在社区内发展出共同的目标。

每个社区都有需要大家一起解决的特定问题。通常大家一开始会关注社区的利益，然后再明确社区通过与企业合作所能得到的好处。Wilson 和 Wilson (2006) 提供了许多创建社会资产的原创性的例子。这些例子囊括了许多方面，从保障安全到满足需要。社会资产的创建不需要花许多钱。通常社区只需把公司原先忽视或者破坏社会许可的做法转变为提升和保障社会许可的做法，然后希望公司按照后者来开展项目即可。如果公司采用这样的方法也可以帮助他们降低成本，因为在获得了社会许可之后，公司就能够以便宜的价格从当地购买到物品和服务，而不需要再花钱从其他地方进口了。

### 社会许可，减少贫困和可持续发展

帮助社区改善社会资产进而颁布社会许可的过程实际上就是帮助社区变得强大、可靠，并能够完成自己设立的目标。这碰巧也和社区发展专家发现的减少贫困的过程是一样的。创建社会资产和平衡主导权的做法能够减少社区贫困，但是图表 24.1.7 显示，要达到这样的效

果，社区必须拥有均衡的社会资产模式比如，图 D)。社区必须有多个负责人，而且所有的次级群体都必须和社区的领导核心紧密联系，不能有边缘化的群体存在。当这些条件满足后，社区才能够与国内或国际企业的合作中获利。公司可以作为中介联结起社区和社区外的更大经济体，这个过程称为“联结”社会资产 (Woolcock 2001)。通过联结社会资产，社区可以向更远的市场销售自己的物品和服务。因此，得到和维持社会许可同样能够起到促进社区可持续发展的作用。这些目标的实现都需要社区在发展初期成为公司的一个稳定的忠诚的伙伴。

## 工具和准则

### 工具和原则不是简单的公式

公司可以采用很多工具和原则来得到社会许可。这些方法常常与“企业社会责任感”、“可持续发展”或是“贪污”、“透明度”、“环境”这类特定问题有关。Leipziger (2003)回顾了上百种这样的原则，并仔细分析了其中的 24 条原则。有一些原则只是在重复上文提到过的内容，而一些包含了具体做法的原则也并不总是能起到作用。因为不同的社区和环境之间的差异太大了，研究者并不能找到一种适用于所有情况的做法。这就是为什么普遍的原则比具体的建议有用。虽然一些原则听上去太过笼统而似乎难以运用，但实际上那些具体的建议才是难以运用的，因为它们只适用于某种情况而不适用于其他情况。最后，工具和原则的应用需要适应矿井周围的某个社区或者几个邻近社区的社会、文化和政治因素。

### 开发

对于开发者来说，加拿大探索和发展协会出版的《有责任感的开发所需遵守的原则和指引》一书和 e3 在线实践参考指南可以有效地帮助公司表现出合法性和信用，并让当地社区接受公司，进而获得一定的社会许可。

对于想要提高可行性和建设性的项目来说，他们获取当地文化中有关社会、社会环境和社会经济信息的重要来源是世界银行国际金融公司 (IFC) 提出的有关社会和环境的可持续发展的绩效标准以及赤道原则，后者是由银行私人部门所创立的另一套原则。虽然 IFC 标准和一系列相关指南并不是针对矿产业制定的，但是它们是建立在广泛的实践经验基础上的，因此同样也适用于矿产业。IFC 标准强调公开信息，公司不仅需要公开协商、参与调查以及它和社区共同决策的过程，还需要表现出自己考虑到并保护了弱势和边缘化群体、尊重权利、将来能获得的利益等等，所有这些举动都可以帮助公司创建社会合法性和信用，并为建立信任打下基础。

### 运营矿井：从建设到结束后阶段

企业社会责任和义务研究 (2003)、企业社会责任感研究 (2004) 提供了一些具体的案例来探讨社会许可并给出了一些实用的建议来帮助企业获得社会许可。

矿业和金属国际委员会 (ICMM) 对全球的采矿企业如何获得社会许可给出了一些原则和指引，而各国的矿业协会针对国家的法律、文化和社会准则修订了这一原则，比如，加拿大和澳大利亚都制定了相应的原则。

除此以外，ICMM 还准备了一系列实用指南提供了许多矿业管理方面的建议，包括社会和社区的发展。

矿石和可持续发展项目 (MMSD) 指出了一系列采矿项目需要主动完成事情，这些事情对于可持续发展、获得和维持社会许可有着积极的作用 (MMSD 2002a)，具体如下：

- 支持人们（社会资产）并为人们投资（人类资产）
- 支持和强化现存的管理结构（社会资产）
- 促进持续的学习和提高（人类资产）
- 满足当地人的期望，并借由矿井的发展而提升当地人的生活质量（由当地人自己评定），而不是让他们的生活局限于矿井（平衡人类资产和社会资产）。

MMSD 也建立了一个体系来评估采矿项目对于可持续发展做出的贡献，企业同样可以借鉴它来获得社会许可（MMSD，2002b）。

正如上文中的例子提到的，彻底实施这些建议需要企业对于当地的社会和文化准则相当敏感，这可以极大地帮助企业获得社会许可。

## 适用于所有企业的原则

在发达国家，不同的政治力量通过建立一个专门机构来管理全球化企业。正是由于这种专门机构的存在，项目实施过程中的小事也被扩大为会影响企业行为的紧急事件，而不同政治力量的代表关注于不同的问题。

对于企业来说，投资者是一个重要的群体。有社会责任感的投资行为需要包含以上提到过的重要原则。2007 年，符合伦理要求的投资在美国和欧洲就有 4.93 万亿美元。在符合伦理要求的投资领域常用的评价体系有 Calvert 社会指标、Dow Jones 可持续发展指标、FTSE4Good 指标以及 KLD's Domini 400 社会指标。

另一项通用的原则被戏称为和放贷人嬉戏。矿业公司经常向国际金融公司和许多其他主要的商业银行贷款，而这些机构都采用赤道原则和一些其他标准。银行在贷款给矿业公司之前会先用这些标准对公司在社会和环境方面的表现进行评估。

反对使用童工和反对血汗工厂这类活动都能起到保护雇员和约束供应商的作用。国际劳工组织（ILO）十分关注维护矿井安全。该组织的标准适用于政府，而政府反过来会用这些标准来要求它给予许可的企业。

ILO 还颁布了一条国际公约，第 169 号公约，即土著和部落人民公约。这条公约明确指出，政府应该确保在对自然资源进行开发之前得到了当地土著的同意，而土著也能够分享开发资源所带来的利益。许多拉丁美洲国家已经采用了这条公约，而这条公约对于企业行为具有很大的影响，尤其是在政府比较软弱的地区和许多农村地区。

另一种做法是强调消费者的地位。环保运动和消费者运动通常关注某一类特定的产品。“肮脏的黄金”和“血腥的钻石”运动都直接针对矿产行业。

以上内容都包括了重要的一般性原则和标准，这些表明了社会对企业的期望。这些期望就可以指引企业获得社会许可。适用于所有行业的原则和标准包括 AA1000，全球化报告主动性（GRI）以及联合国人权宣言。

AA1000 是由社会和伦理责任协会建立的（该协会网址：[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)）。这套标准主要用于核查企业内部的转变以及企业是否做到始终如一。

GRI 主要用来衡量企业对于非财政事务的透明度。最新的 GRI 标准是在研究了全世界的企业之后才建立起来的。这套标准非常细化和复杂，试图运用于所有行业。为了帮助矿产公司减轻繁重的文书工作，国际金属和矿业委员会公布了 GRI 中与该组织提出的可持续发展原则有关的部分让矿产企业使用（ICMM2005）。

## 总结

### 促进关系的活动

矿产企业主要通过从行为中体现出的价值观来和和社区建立起关系，这些价值观包括：



- 尊重和全权负责
- 高度透明和诚实
- 乐于倾听和富有同情心
- 积极回应和遵守承诺
- 声誉良好并愿意保护他人的利益
- 清楚的规矩和有原则的行动

许多矿产公司发现他们很难达到一些“软性”要求，因为这些特征难以像工程学或会计学那样做到量化。然而，这些要求对于建立一种良好的稳定关系十分重要，而且它们在维持长期的人际关系、友谊、婚姻方面也十分有用。

（第二部分由戚玮翻译）

## 致谢

我们想要感谢 Apex 银矿公司同意我们使用 San Cristobal 项目的资料，也要感谢 Juan Mamani、Javier Diez de Medina 和 Margarita de Castro 提供给我们信息，帮助我们首次用图表形式来描绘这个项目的历程。我们还想感谢一位不知道姓名的社区群众，是他为我们核实了数据。最后，我们要感谢 Susan Joyce 和 Myriam Cabrera，她们的支持和智慧帮助我们发现社会合法性、信用和信任是影响社会许可的常见因素。

---

<sup>i</sup> 相同的模式同样适用于其他工业。比如，沃尔玛想要开零售店也必须经历相同的阶段。有很多社区的沃尔玛已经被当地利益相关者有效关闭的。