

# 非營利組織轉型社會企業的發展模式 —以新故鄉文教基金會為例<sup>1</sup>

廖嘉展

新故鄉文教基金會董事長

國立暨南國際大學公共行政與政策碩士

E-mail：adan@homeland.org.tw

## 摘要

身處一個高度風險的全球化世代中，在地化的產業與組織，要如何尋找一套可持續性的發展模式，無疑是重要的課題。環顧過去二十幾年來台灣社會發展概況，筆者深刻體會到台灣民間社會是充滿活力的，但這些多元活力如何進一步揉轉形成集體行動能量，是值得慎思與行動的課題。

基於社區見學與地場產業的理念與實務需求，新故鄉文教基金會於 2005 年修改組織章程，設立「新故鄉文教基金會附設社區見學中心」，希望以桃米社區為基地，結合附近區域的資源，形成社區見學網絡，為非營利組織與在地社群找出一條可持續性發展的道路。歷經九年的轉型努力，新故鄉不僅在組織目標、結構做調整邁向社會企業，也以「再現埔里蝴蝶王國」的城鎮願景，促進更廣泛的社群協力治理，同時間接振興地方經濟。是以，在這幾年組織運作與經營管理實作經驗中，業已在組織的自主性、在地異業結盟與地方前瞻性社造議題上有若干成效。

關鍵字：非營利組織、社會企業、社區見學、新故鄉文教基金會

---

<sup>1</sup> 編按：本文改寫自改寫廖嘉展暨南大學公共行政與政策學系碩士論文《揉轉效應：新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗研究》，改寫人為本專刊之執行編輯陳慧如教授國科會計畫研究助理暨本專刊之編輯助理陳誼珊。



Special Issues: Cross-Sector Collaborations

# The Transformational Process of Turning A Community-based NPO into A Social Enterprise

Chia-Chan Liao

The co-founder of the Newhomeland Foundation

## Abstract

The central problem for the high risk global age is how to find a sustainable development model for local industries and organizations. In the Past 20 years, the Taiwan's civil society was full of life, especially during the 921 earthquake reconstruction. Now we must to deliberate how to develop an integration and transformation strategies for making collective actions. Based on the past experiences, the role and function of the community-based nonprofits organization were very important, especially it had charity and nonprofit characteristics. According to the ideals of the social enterprises and community experience study, the Newhomeland Foundation had been adjusted its organization's mission, structure, and function in 2005. It expected to achieve promoting community collaboration governance and making local economic regeneration.

**Key Words:** Nonprofit Organization, Social Enterprises, Community Industry,  
Newhomeland Foundation



## 一、前言

1993年，受到雲門舞集林懷民老師及陳錦煌醫師的邀請，筆者前往嘉義縣新港鄉紀錄新港文教基金會的社區工作，隔年擔任該基金會執行長，參與社區總體營造的一線工作。這段經驗筆者體認到：社區工作最終必須落實到社區生活，才能轉化成與個別生命的關係，個別生命也才能深化與文化的關係。若能長期推動，個人與整個鄉民社會都會在過程中往好的方向改變，社會才有好的基轉。這是「由參與到認同」的過程，積累著無數人的付出，有了集體成就，因而才能產生「善的循環」（廖嘉展，2008）。這亦是個「生命與價值交換」的過程，參與者在過程中實踐對自己生命的想像，因而創造新生命與新社會。這個經驗化解筆者「百無一用是書生」的思想困頓，讓我知道如何看待自己與投入社區營造工作共同努力的人們。

1996年《老鎮新生—新港的故事》出版之後，筆者舉家到南投埔里。當時文建會正風起雲湧的推動社區總體營造，埔里鎮各界成立「新埔里發展委員會」。但相較於凝聚社區、社會諸多參與力量的新港，埔里欠缺像新港文教基金會的有力NGO組織，因此社會力較為分散，政策形成與社區組織動員的能力較為薄弱，致使社區營造工作有所侷限。1998年，中華民國社區營造學會計畫發行一本推動及傳播社區營造經驗的雜誌，筆者被委以組織發行及編務的工作。這本雜誌命名為《新故鄉雜誌》，為協助雜誌日後推廣工作，1999年2月創立「財團法人新故鄉文教基金會」（簡稱：基金會）。沒料到同年9月發生921大地震，突來的遽變，地震之後的重建工作，成為基金會快速轉型的功課（顏新珠，2003）。

協助災後社區重建，是基金會核心工作之一。埔里的鐵山、籃城、內埔、桃米等社區，在公部門資源協助過程中，呈顯出相當的活力，但是隨著公部門資源削減、社區內部衝突與動能不足，社區組織逐漸失去活力，甚至停止運作（廖嘉展，2008）。在這種因資源的有無而影響活動的運作或停擺的輪迴中，社區及民間組織，有沒有可能透過什麼模式，形成一種支援及合作系統，透過互助形成網絡關係，讓社區、非營利組織、產業及有意願發展的個人結合，將其產業化，最後以社會企業的形式，加以在地化實踐。這點，即為本文關注的核心議題。

檢視目前國內以社區產業作為基礎，探究非營利組織邁向社會企業的研究文獻，大致可歸納為：理論介紹（翁註重，2001：160；黃世輝，2005：108）與實務案例經驗分析（蔡佳青，2004；蔡佳宜，2006；林雅芸，2007；劉世棠，2007；邱怡薇，2008；邱連枝、官有垣，2012）兩類，其中由實務工作者自身所撰寫的反思性論文仍不多見（葉玲伶，2004；林源泉，2006）。為持續擴充這項經驗的累積，本文將以基金會為研究對象，試圖探討一個以在地培力為己任的非營利組織，如何藉由地場產業的發展基礎，進行社會企業的組織轉型，繼而建構一套創新且具振興地方微型經濟的網絡運作模式。透過分析基金會轉型社會企業的實踐效益及潛在遭遇的可持續性運作課題、對應策略，筆者期能對其他非營利組織與促進



社會進步的實踐有借鏡之效。

## 二、組織轉型與社會企業

當前非營利組織，面臨的是一個經費拮据、政府政策持續性不佳的環境因素，繼而影響組織自主性的發展。是故，要如何尋找一條可能的組織發展道路，社會企業的轉型，是可行的方式之一。以下將援引組織轉型（organization transformation）與社會企業兩項理論加以介紹。

### （一）組織轉型

組織設計與發展，不僅是內部靜態結構與技術的問題，更涉及組織與外部環境的互動影響（吳定等，2007：103-104）。換句話說，在開放系統中的組織，面對的是一個複雜內外環境交織而成的環境系絡。是以，組織如何持續性運作以符合時代的變遷，是一項重要課題。

組織轉型係指：組織的調適機制受到不可控制的外部環境變遷壓力，或是組織在成長過程中，遭遇瓶頸所自覺到生存危機的強大壓力下，所進行的一種從某一狀態轉換到另一種狀態的組織變遷過程。其主要目的是：創造組織突破現狀、開創新局的新組織模式，以維繫並創造更多的組織存續動能。申言之，組織轉型是一種組織和外部環境共同演化的變遷過程，不僅涉及純粹的技術理性問題，也是一種組織內部社會互動及組織之間生態互動的深層溝通理性問題（孫本初、賴維堯監修，2008：578）。在組織轉型的過程中，含括：組織目標、組織結構與組織操作模式的一系列轉變，這部分通常又可區分三階段：

1.解凍（Unfreezing）：組織成員會先打破原有的態度、價值及行為模式，作為下階段改變的準備。

2.推動（Movement）：即實際的轉變，在認同變革目標後，將組織變革的價值予以內外，並採取新的態度及行為。

3.再結凍（Refreezing）：使新的態度及行為穩定並維持下來。

綜上，本文將援引組織轉型的觀點，針對「基金會」欲轉型邁向社會企業的原因、及其對社會企業的認知、實際操作模式等面向進行研究。藉以釐清非營利組織邁向社會企業的組織轉型內容。

### （二）社會企業

社會企業是個廣泛概念，且礙於歐洲、美國發展的背景、結構與功能不一，截至目前尚未有單一明確定義。不過從字意上仍可清楚瞭解，社會企業與傳統單一從事公益服務的非營利組織是有別的。OECD 研究指出：社會企業與傳統非營



利組織最主要的差異在於，社會企業具有企業外貌，與國家保持一定距離的自主性，並且能夠提供創新服務，以回應國家與市場的雙重失靈。參與者來源：管理者(健全品質)、志工(確保非營利性，並強化外部信任)與贊助者(OECD, 1999)。

綜合表 1 的內容，社會企業係指：非營利組織是藉由商業運作模式，形成社會經濟邏輯，進而弘揚與實踐社會目的。其中，社會企業的經濟行為必須與社會使命相連結。關於社會企業的判別標準，EMES 曾從「經濟」與「社會」兩個層面提出分析。在經濟面，社會企業需要符合「持續性行動、生產與銷售財貨、或服務的行為」、「具備高度自主性」、「存在經濟風險的危機意識」、「極少化薪資報酬工作」等標準項目，反觀「社會面」則需具備「具有明確化的社群目標」、「需要公民團體的倡議」、「決策權不限於資本擁有者的僅有」、「具備參與的本質」、「有限的利益分配」(Defourny&Nyssens, 2006:5-6)。

雖然社會企業的運作基礎一般認為應該是利用商業貿易模式，賺取必要資源，以提供實踐社會目的的支持性能量(DTI, 2002:13)。但是，Defourny&Nyssens (2006: 12) 卻指出：社會企業營運，除了商業活動收益，也含括非金錢資源的社會資本系統。例如，志願參與者及其他公共平台等。是故，要理解社會企業概念，可從「社會目的」(social aim)、「經濟目的」(economic aim)、「社會所有者」(social ownership) 三個面向做思考(Borzaga & Defourny, 2001)，各面向主要特徵(詳如表 2)。

表 1、美國、西歐、臺灣社會企業定義

美國	西歐	臺灣
1、由個別社會企業家、非營利組織或與營利組織進行具有任務導向的收入與創造就業機會的計畫。 2、任何賺取收入的生意或策略為非營利組織創造收入以支持其慈善使命者。	1、社會企業特徵包括： (1) 至少以最低時數付薪員工。 (2) 以服務及有益社區活動為組織目標。 (3) 是個社區一群人發起的組織。 (4) 決策權並非取決於出資多寡。 (5) 參與的特質。 (6) 持續生產財貨與銷售服務活動。 (7) 有限度的利潤分配。 2、產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，達成特定經濟或社會目標，有助於解決社會排除及失業問題的組織(OECD, 1999)。	1、依據組織的任務和核心能力，來建立組織本身長期的能力，視營利為一種手段，將獲利送回組織，以便服務更多即達到組織使命(陳金貴, 2002)。 2、非營利組織運用企業化的精神與方法，為組織創造經濟上與使命上的價值(蕭盈潔, 2002)。 3、非以營利為目的之組織，致力於提供「社會財」(官有垣, 2003)。

資料來源：本文增修自 Kerlin, 2006.



表 2、社會企業的特徵

面向	內涵
企業取向	作為一個可靠的訓練組織，讓操作得到剩餘，並透過市場直接參與生產財貨及提供財貨。
社會目的	社會企業有嚴格的社會目的，比如創造就業、地方服務的訓練或提供。他們有強烈的社會價值及使命，包含對地方能力建立的承諾，他們對成員及社區的社會、環境及經濟影響負責。
社會所有者	他們是自主性的組織，經常有著鬆散的治理及所有者結構，基於案主、使用者、地方社區團體或信任者的參與，利潤分配給利害關係人或者將利益挹注給社區。

資料來源：轉引自鄭勝分，2005：15。

綜上，本文認為：社會企業是非營利尋組織與財務自主的發展模式，在組織發展過程中，非營利組織學習企業部門的市場運作方式，尋求經濟的發展，且在這樣的基礎上，更積極的推動原本組織公益的使命。要之，社會企業在於以商業行為支持組織使命的運作，創造更大的社會公益價值。營利是一個工具而非目的，社會公益的實踐才是社會企業的最終目的。

### 三、重建基金會——921 地震帶來的危機與轉機

探究基金會轉型社會企業之前，將從基金會投入 921 震後重建的思考與行動，及參與桃米社區重建的階段性策略與具體做法進行介紹，作為理解在非營利組織時期，組織運作的理念與模式。

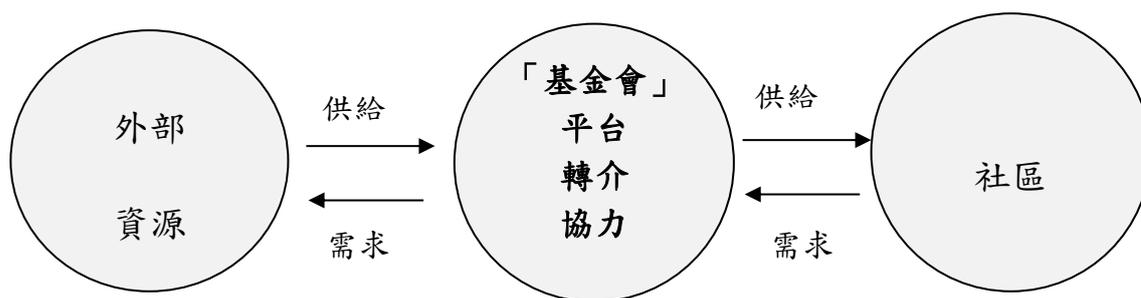
#### （一）重建初期與中介平台工作

1999 年基金會成立不久，旋即遭逢芮氏規模七點三級強烈地震，災情遍及南投、台中、苗栗、彰化、雲林及台北等縣市，共造成 2,415 人死亡、29 人失蹤、11,305 人受傷；房屋全倒 51,711 戶、半倒 53,768 戶，全國經濟損失高達三千六百多億。面對這個突如其來的災害，在地非營利組織如何承載災後的救災與重建工作，無疑是一個重要的課題。

地震後，召開臨時董事會，決議 1999 年 10 月 9 日成立「埔里家園重建工作站」，推動災後重建的相關事項，希望能：1. 更有效的作社區組訓的工作，讓災區民眾自主、自發的參與模式，決定自己的重建之路；2. 引進外界的人力、財力、物力、資源的方式，協助百廢待舉的社區，以在地的需求，擬出適合在地的策略與方法（江大樹、廖嘉展，2003）。



圖 1、「基金會」安置時期的角色扮演圖



資料來源：本文繪製。

地震初期的救災和安置階段，由於基金會是在地的團體，加上多年來累積的資源和人脈，因此擔負起許多外界資源進入埔里的引介、轉介服務或協力工作(如圖 1 所示)。例如：屏東縣政府團隊投入埔里救災時，隨著大批救災物資的進入，在當時滿目瘡痍、物資嚴重缺乏、陰晴不定的山城，倉儲成了屏東縣政府當前之急。在筆者引介下，地震前已有社區組織經驗，地震後也動員起來的蜈蚣社區，提供社區內的花卉合作社作為賑災物資儲存所，並擔負起發放物資的工作。這也是屏東縣政府在埔里 41 天救災工作中，基金會協助工作的開始。

另外，基金會也在震後規劃「生活重建、校園重建、文化與傳播、社區重建」四個重建關懷面向，並且依不同面向媒合地方與外界組織<sup>1</sup>，重建期間，諸多團隊及無數個人透過基金會轉介或指定特定工作項目，以人力、財力、物力、專業技術，協助災區進行各項緊急救難與重建工作（詳見附錄一）。

## （二）連結、陪伴與培力

1994 年文建會推動社區總體營造政策以來，強調一種由生活者立場出發的思考模式，由下而上，重視居民的參與。面對 921 震後重建，社區意識的凝聚與表現，是災後重建的基礎；社區居民對以後家園的建設有想像、有共識，才能產生推力；否則，大家一定是爭資源，爭到最後不歡而散（李遠哲，1999：4）。

為協助 921 地震中的災損社區重建社區新風貌，文建會在重建區甄選出 60 個社造點（共 63 個社區），60 位社造員，1 個專案管理中心、宣導中心，4 個社

<sup>1</sup>如專業者都市改革組織（OURs）、主婦聯盟、彭婉如文教基金會、人本基金會、勵馨基金會，基督教長老教會總會、美濃愛鄉協進會、藍色東港溪保育協會、雲門舞集、淡江建築系、暨大社工系、暨大公行系、國際珍古德保育協會、新聯陽基金會、光寶文教基金會、義美食品公司、國際扶輪社 3460 地區、高雄環保媽媽基金會、國家文化藝術基金會、洪建全文教基金會、新港文教基金會等。



造中心，以居民為主體，政府扮演提供資源及監督的角色，給予年度定額計畫經費補助，輔之以專業團隊的協力，從 2002 年起實施為期 2 年的「921 震災重建區社區總體營造計畫執行方案」。該項計畫是 921 震災重建計畫中一個實驗性的創舉，其運作跳過政府原科層體制的束縛，由文建會直接尋求民間合作，夥伴協力推動災後社區重建工作（陳郁秀，2004：1）。

筆者觀察：此執行方案可作為臺灣推動社區總體營造的歷史劃分點，方案以前的社區營造，是「社區單打獨鬥」階段。意即，各個社區憑藉自己的專長或者借重專業團體的本事撰寫計畫，爭取政府經費補助以營造社區，而政府只負責補助經費的核撥與核銷，而不問計畫執行的良窳。此計畫執行之後，則進入一個「專業培力的社區協力網絡」階段。社造中心的培力機制設計，是社區營造非常重要的操作機制。於 921 震災社區重建期間，在所有專業團體的投入與全力支持之下，最終成為社區營造體系一個創新性的主流產品，不斷為政府各個功能部門—如農政、社政、衛政、警政、勞政、教育、都發、環保等所引用，影響至今（廖俊松，2009：105）。

2002 年文建會委託基金會負責重建區第二區社區營造中心（簡稱：二區社造中心），二區所涵蓋的範圍共計：南投縣草屯鎮、南投市、集集鎮、中寮鄉、魚池鄉、國姓鄉、埔里鎮 7 個鄉鎮。二區社造中心的設置目的：協助社造點釐清自己的問題所在，透過串聯內外部合作的機制，強化社區體質以解決問題。實質上，社造中心扮演：社區營造資訊中心、社區營造技術養成與諮詢中心、社區營造人才媒合中心、社區營造問題反應與協調中心、社區營造區域資源策略聯盟中心等角色功能。這些複合式功能如何交叉形成累積性的作用，成為社區能否有效培力（empowerment）的重要關鍵（黃秀梅，2006：21-23）。負責二區社造中心的工作時，基金會規劃三個不同階段的培力策略，詳如圖 2：

第一階段，依據社區需求，媒合外部資源，扮演著資源轉介與跨域合作的網絡平台。

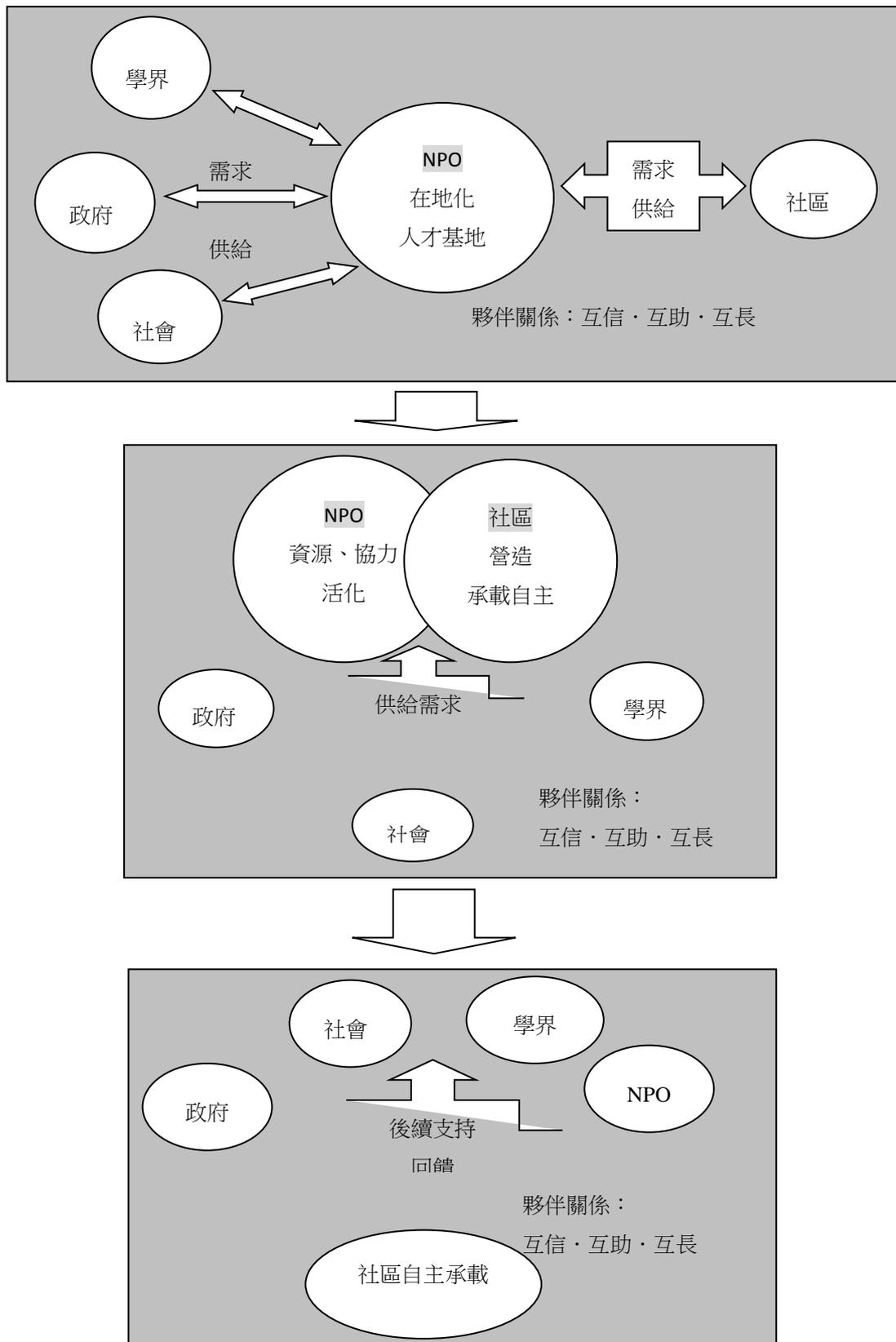
第二階段：待社區自主能力提升後，旋即陪伴社區共同成長，據以累積彼此的信任。

第三階段：則是讓社區自我承載，基金會退後扮演後續支持系統，與社區形成相互回饋的競爭合作模式，觸動社區內部的社會運動。

時任文建會的官員觀察指出（黃秀梅，2006：21-22）：在整個二區營造中心計畫的輔導過程，因為基金會秉持：陪伴社區一起成長、拓展民眾參與公共事務的空間、外部資源與內部資源的連結、內部力量的凝聚與互助的社區營造操作理念，廣獲政府與社區居民的認同。



圖 2、在地長期社區培力三段論



資料來源：廖嘉展、顏新珠，2007：130-13。



### （三）桃米經驗的累積與省思

位於埔里鎮西南側約 5 公里處，人們俗稱「挑米坑仔」的「桃米」，是 921 地震以來基金會一直陪伴輔導的社區。地震之前，桃米社區以務農為主，但因為整體產業競爭力不足，致使青壯年人口多外移，社區呈現人口老化嚴重的現象。雖然，桃米社區居民曾因 1982 年埔里鎮公所在桃米設置垃圾掩埋場，獲得環保回饋金，且於 1997 年成立桃米社區發展協會，嗣後陸續促成社區的守望相助隊、長壽俱樂部、媽媽教室、金獅陣、國樂團等多個次級組織之成立與運作，但是各組織之間缺乏橫向連結，921 大地震之前並未形成社區總體營造的共同意識與具體行動（江大樹、張力亞，2008）。

「危機就是轉機」！921 地震後的 10 月，桃米社區居民在救災安置告一段落後，當時里長黃金俊先生在偶然機緣下，透過暨南大學事務組長朱柏勳引介，邀請震災之後在埔里鎮區成立「家園重建工作站」的「基金會」，進入桃米社區協助規劃災後重建課題。一開始「基金會」即指派兩位兼具空間規劃與社區營造專長的全職工作人員，採取「蹲點」模式引導社區居民，認真思考、密切討論，並嘗試凝聚家園重建的理想願景。期間配合政府社區重建政策，2000 年 1 月輔導桃米社區居民成立「社區重建委員會」，下設「空間組」、「研發組」、「產業組」及「護溪組」四個重建小組，協助居民召開重建委員會會議，共同架構出以「自然環境、生活安頓」為優先考量的「環境、生活、教育、產業、空間」發展共識，強調「生態、生活、生產、生命」與「組織運作」四生一體的永續發展理念。

2000 年 4 月，「基金會」引進世新大學觀光系陳墀吉老師組成的「區域活化運籌團隊」，執行行政院勞工委員會委託的「災民職訓計畫」，實施密集培訓課，協助組織社區居民朝向農村休閒觀光與民宿餐飲經營；同年 5 月，基金會也邀請行政院農業委員會特有生物保育研究中心（簡稱：特生中心）彭國棟秘書，利用以工代賑計畫（嗣後陸續改名為就業重建大軍、永續就業工程、多元就業開發方案），在社區內部推動苗圃計畫，同時進行桃米生態調查及規劃。調查結果發現，因經濟衰退而低度開發的桃米里，竟蘊藏著豐富的生態資源，其中以「蛙類棲息環境」最為完整。在 18 平方公里的行政區域範圍內，蘊藏 23 種青蛙（佔全臺灣 78%）、56 種蜻蛉（佔全臺灣 37%）。在豐碩的自然生態資源基礎上，基金會、特生中心在與居民不斷討論與評估中，逐漸發展出「桃米生態村」的重建方向。但要從一個傳統農村，轉型成為一個結合有機農業、生態保育和休閒體驗的「生態村」，必須經過漫長的環境復育和有計畫的社區體質改造。基金會深知，教育學習是社區改造的基石。為此，基金會開始對內進行人才與組織的培力，對外則是架構跨領域的多元合作，並做資源引介及整合。同個時間，在特生中心協助下，積極展開社區生態資源調查及推動生態倫理教育；並於 2001 年爭取到農委會「桃米里生態觀光示範推廣」的 4 年計畫。

為了維持社區居民的持續參與動能，產業轉型與創新，乃是必要條件。因此，



基金會在產業發展上融入「綠色經濟」(Green Economic)觀念(周賓凰、徐耀南、王絹淑譯, 2011), 一方面, 在桃米社區有計畫地針對生態解說、民宿、餐飲、生態工法營造和工藝等產業做通盤規劃與長期培訓, 另一方面, 設計「公基金制度」<sup>2</sup>以落實社會公義。為提高社區內生態調查及解說人員之專業水準, 研訂「調查及解說人員認證辦法」(包含: 課堂學習、幻燈片解說、戶外辨識、紙本考試)。桃米社區在推動生態旅遊的初始階段, 為了讓社區成員更有系統的具備旅遊服務能力, 基金會於 2002 年 2 月協助社區發展協會成立「桃米社區遊客營運管理中心」, 扮演整合訂房、餐飲、旅遊、解說、文化工藝產品銷售等服務的窗口。該營運管理中心初期由基金會協助運作, 但隨著整體運轉的逐步成熟, 遂將窗口及行政工作, 漸漸移交由社區自行負責。歷經 15 年時間, 目前桃米社區內的生態旅遊服務系統, 包含: 30 位社區解說員(其中 16 位已取得中級解說員證照)、28 家合法民宿(尚有 2 間正在興建中)、5 個露營場, 以及 13 間餐廳。

從 921 地震迄今的產業轉型與社區發展願景, 對於桃米社區居民而言, 是很大的震撼。在轉型過程中, 社區解說員常說:「我們從前不認為青蛙是寶貝, 但現在我們認識到青蛙是與我們共同生活在這裡的一員, 於是對青蛙的價值有了完全不同的體認。青蛙成了社區的驕傲, 甚至尊為社區的『老闆』」。而且以「生態村」作為社區發展的願景, 在 2013 年 1 月份的「桃米生態村社區民眾參與認知與需求問卷調查」中顯示<sup>3</sup>: 84.8%認為目前桃米社區比 921 地震前發展的更好、87.2%願意支持社區持續往更好的生態村模式做發展、61.9%願意參與未來生態村社區營造的各類公共事務。

桃米社區營造的陪伴經驗中, 基金會深刻體認:「在地長期陪伴培力」的過程之重要性(張力亞、江大樹, 2006)。基金會參與桃米重建以來, 採鞏固核心參與者的價值觀、協調力, 妥協力與衝突的解決能力, 並透過「社群組構」的方法, 讓有意願改變的社區民眾, 找得到應有的施力位置, 逐步累積社區自主營造的能力。長期在地陪伴的培力輔導, 縱使互動上有時會有所隔閡, 但基於過去重建時期深厚不離不棄的革命情感, 彼此間才能轉化為動態性的競爭與合作互動關係。這樣的社區培力模式與「依計畫時程參與社區輔導」的培力策略, 兩者是深具差異的, 這樣的效能對社區而言也有所不同(廖嘉展、張力亞, 2009)。

#### (四) 小結

臺灣社區營造自政策推動以來固然已累積不少豐碩成果。可是, 在邁向健全化社區自我治理的過程中, 仍有不少結構性的運作困境值得省思, 例如: 從社區

<sup>2</sup>「公基金」係指: 由生態旅遊獲得的每一筆收入, 不論是解說、民宿或餐飲等, 初期皆撥 5%作為公基金(後調整解說、民宿收入為 10%, 餐飲、DIY 為 5%), 運用在社區弱勢的照顧, 落實社區利益共享的精神。

<sup>3</sup>國立暨南國際大學公共行政與政策學系江大樹教授主持, 行政院國科會專題研究計畫「永續發展之環境治理制度設計研究-建構生態社區網絡治理機制(II)」(計畫編號: NSC 100-2621-M-260-001-MY2), 民國 100 年 8 月至 102 年 7 月, 已結案。



營造到社區總體營造，是一個非常複雜的治理過程，從國家社會治理的角度而言，不僅牽扯政府內部的垂直水平政策整合問題，也涉及跨部門組織的制度設計與治理能力問題，普遍性的社區能力不足與衝突內耗之社區治理課題。桃米 12 年來的轉型過程，也面臨上述結構性困境。

社區營造的核心動力源於社區自我內部組織，然而臺灣基層社區內部長期以來面臨：1.官僚組織變革不易的政府主導模式；2.政策通盤性整合之不足；3.社造資源與人才的欠缺；4.社區組織穩定性不足四大課題（廖嘉展、江大樹、張力亞，2010）。未來如何跳脫既有結構框架，以社群協力的方式，結合有共同願景的社區組織，共同架構一個可持續的商業運轉模式，同時促進社會公益的實踐，將是一個重要挑戰課題。不過值得欣慰的是，在二區社區營造中心與桃米的社區轉型的工作經驗中，筆者認為這個願景想像是可能實踐的，也值得嘗試，而這也是促使基金會轉型社會企業最重要的動力來源。

#### 四、走向社會企業：基金會社區見學園區的誕生與運作

基金會之所以走向社會企業的發展，其思考的重點是：在後重建時期，處在若干既有社會環境條件與壓力中，以社區營造工作為職志的非營利組織，要以什麼樣新的運作模式，敦促組織永續發展，無疑是一個必須慎思面對的課題。以下將針對基金會設置見學園區的背景因素、運作概念與模式加以介紹。

##### （一）重建後時期的困境

##### 1.非營利組織自主財源不足的現實困境

臺灣在 1990 年代隨著政治自由化，社會運動團體開始進入「機構化」（顧忠華，2003）或「制度化」（何明修，2006）階段，不僅原來的社會運動團體紛紛立案成為正式的法人組織，這些以公共利益為目的的社團法人或財團法人被統稱為第三部門或非政府部門、非營利部門，以此與政府、企業相互抗衡。但是以公益為目的的非營利組織如何與政府、企業進行持續性的抗衡，並且進行政策倡議與服務，其組織與財務的資源穩定性，乃是重要關鍵。

非營利組織存在目的，是為了實踐它的理想、使命與願景，但經費不穩定就難談組織可持續發展。像基金會這種從事社區工作的非營利組織一直以來都沒有固定的捐款來源，以至於大多數要去競逐政府的計畫，爭取經費的挹注，才能勉強維持基金會的營運。

基金會早期、中期的經費大多仰賴公部門經費的挹注（詳如表 3），這資源的獲取，不論是對基金會內部的人才培力，經驗累積，都有實質的效益。可是，接受政府的經費挹注，對組織的永續經營而言，仍有一些挑戰課題。例如：政府的計畫大都是競爭型，從計畫招標文件出爐，到投標、審議完成，乃至於後續簽



約，通常需要耗費約半年左右，一般計畫大多於 6 月之後才能真正進到基金會進行第一線的執行。如此一來，沒有計畫的半年，專職人員的薪資從何而來？被壓縮的工作時程亦影響計畫推動的品質。

另外，多數的計畫補助案幾乎不補助人事費，甚至為求事情的完善得投入更多的人力協力完成；至於政府委託案，經費也大都不足，要能「獲利」更是困難。在這種計畫執行結構中，不僅造成受託組織在財務上不穩定，更連帶影響到受託組織內部的人事穩定性與未來性。再者，政府的計畫都有其規範性，需在符合其規範底下做事；而且政府的計畫行政手續繁瑣，在講求「依法行政」與缺乏信任的基礎下，有應付不完的管控措施。久而久之，這種承接政府專案計畫的操作模式，會讓受託組織精疲力竭，導致自主性弱化，獨特性消失，創造性不足等問題，也因此很難建構與深化組織的願景，陷入惡性循環。

是故，一個長期依賴政府資源的非營利組織，勢必會遭遇自主性經營受限的困境。在這種社會發展趨勢，以及制度結構現實下，要如何突破財務自主的限制，也就成為基金會可持續發展的重要挑戰。當我們開始思考不完全依賴政府計畫經費的支援的時候，同時也宣告，基金會要走自己的路，走一條能夠有新的收入來源，又得以延續並支持其公益推動的路，筆者認為是需要積極思索的課題。

表 3、「基金會」歷年來政府和非政府委託／補助計畫百分比（單位：元）

年分	政府部門	百分比	非政府部門	百分比	小計
1999	7,659,720	51%	7,369,053	49%	15,028,773
2000	3,280,000	13%	22,488,166	87%	25,768,166
2001	20,400,641	84%	3,878,815	16%	24,279,456
2002	24,211,405	93%	1,790,107	7%	26,001,512
2003	12,591,158	100%	0	0	12,591,158
2004	16,347,730	100%	0	0	16,347,730
2005	12,384,653	91%	1,200,000	9%	13,584,653
2006	150,000	100%	0		150,000
2007	1,900,000	24%	6,000,000	76%	7,900,000
2008	4,711,000	31%	10,280,800	69%	14,991,800
2009	5,707,705	92%	500,000	8%	6,207,705
2010	1,584,369	100%	0	0	1,584,369
2011	2,349,850	100%	0	0	2,349,850

資料來源：廖嘉展，2012。



## 2. 後重建時期的社區永續營造課題

921 地震後，政府及社會在短期內投入大量資源，讓不少社區或產業建立相當發展的基礎，累積一些可觀成果。但當 2006 年 2 月負責重建業務的「行政院 921 災後重建推動委員會」結束業務，宣告重建階段性的完成。來自政府的重建資源不再，正式進入「後重建時期」。當政府震災經費或社會資源不再挹注社區時，這些重建經驗的成果會不會只是曇花一現？是大家的憂慮，也是政府與民間共同的挑戰（郭瑤琪，2004：10-11）。

面對回歸一般化社區發展型態，具備一定社區營造能量的社區組織，以及面臨經費逐漸緊縮的非營利組織，彼此間有沒有可能透過一種前瞻性的模式，形成後重建時期的互助網絡發展機制（李瑩瑩，2010：89），讓社區的利害相關者、非營利組織、產業組織及有意願發展的個人進行結合，並將它予以產業化，形成「新型態的社區產業模式」或是「社會企業」？這樣的願景要如何可能呢？

2005 年「基金會社區見學中心」就在此想法下孕育成立。衡量諸多社會底層發展與國家治理的限制，社區見學中心的運作，是思考如何以非營利組織的角色扮演，結合社區、產業，形成一個可以共同發展的跨域網絡治理平台，讓社區的資源透過再發現、再定位的過程，確認願景，並在願景的實踐過程中產生對自己與土地的再認同，開展一種鄉村社區再生產模式，從再生產的過程中建構新的價值、新的環境，一種新的生活方式於焉展開，是一種新的文化滋長的過程。

## 3. 紙教堂移築的實務需求

在 2005 年 1 月，筆者時任臺灣 921 地震重建區代表團團長，帶團前往日本參訪阪神地震 10 週年紀念活動時，在前往神戶市長田區野田北部的鷹取教會拜會之際，被 58 根紙柱所建構而成的紙教堂 Paper Dome 所吸引。筆者在致詞時不經思索的，突然迸出：「能不能將 Paper Dome 遷移到臺灣，作為台日地震社區重建經驗的交流平台」。這樣的突發構想震撼了台日雙方的成員，經過三天，當參訪團要離開日本時，長期做阪神地震與臺灣 921 地震社區重建研究的垂水英司先生告訴我，經過鷹取教會、坂茂建築師及野田北部社區營造協會的協商，同意將 Paper Dome 送給臺灣，日本會負責拆卸及船運費用，臺灣則是負責重建經費及其他相關費用（顏新珠、何貞青，2008：3）。

紙教堂是阪神地震極具象徵性的建築物，擁有社區集會所和教堂雙重功能，是災後重建過程中人與人之間的橋樑，這裡被稱為是社區營造、交朋友的地方。Paper Dome，在往後 10 年，是神戶震後社區重建重要的精神標的，以此為基地開啟教會、社區、非營利組織跨領域的合作，而鷹取教會救援基地在震後共集結了 9 個關心老人、兒童、婦女和推動多元文化共生的非營利組織，2000 年並成立法人團體鷹取社區中心，為多元共生的理想催生、邁進。

紙教堂移築臺灣再生，牽涉到龐大的財務與經營能力問題，要如何妥善規劃，促使 Paper Dome 在臺灣重生活化，將是一大挑戰。這次參訪的突發想法，意外



的加速組織內部思考轉型的急迫性，與結合一處實體空間運作「社區見學中心」的可能。

綜合「非營利組織自主財源不足的現實困境」、「後重建時期的社區永續營造課題」，以及「紙教堂移築的實務需求」三項因素，不僅孵化出「社區見學中心」的設置概念，並且進一步以紙教堂作為實體營運基地，付諸實踐。

## （二）紙教堂見學園區的營運與挑戰

2005年「基金會」為了設立附設社區見學中心乙事，董事會著手討論相關的問題與辦法，行政部門開始修訂組織章程。原章程第二條第五項：「五、從事生態、環保的研究及推廣。」，改為「五、得設置見學中心，從事生態、環保的研究及各類推廣、課程。」2005年5月4日，經南投地方法院同意章程修訂的公證。之後據此檢具營業項目，向稅捐單位取得新故鄉文教基金會附設社區見學中心的營利事業統一編號，正式開啟基金會的商業事業，邁向社會企業運作方向。

基金會採取「見學網絡」概念，利用社區見學中心作為網絡連結平台，創發旅遊的新形式，透過五感（視覺、聽覺、味覺、觸覺、嗅覺），逐步媒合在地周邊不同特色產業與社區組織，形成新型態的產業聚集社群，展開生態的、技藝的、飲食的、社區的、產業的、震災的體驗學習旅程，而社區則秉持自己的歷史和個性、生活與文化，在自信自尊的光輝下與訪客進行交流。是以，見學園區是一個複合式的經營實體，見學園區依功能區分為農之園、藝之地、工之坊、食之堂、市之集、學之房六大類（廖嘉展，2012）。

見學是一種體驗學習的過程，這樣的過程具備著社會關懷與教育性質，根據日本地場產業的經驗指出，地方不同資源的集合與多樣化綜合運作，同時輔以專業的非營利組織進行資源整合及經營，不僅有助於在地社群經濟的發展，同時也能深度的讓遊客體驗在地的特殊性（林榮一、許瑞君，2005；鈴木直人，2007）。是以，筆者經歷幾年的思考認為，社區見學的運作基礎應當可建構在：1.以社會企業做為社群合作的平台；2.立基於桃米生態村社造經驗之擴散；3.以「基金會見學園區」為實體操作基地三項基礎之上加以操作化。讓到此體驗遊玩的遊客，可以擁有生態、產業、震災、飲食、技藝等不同的體驗學習機會。此外，基金會見學園區的設置，也期待扮演著：1.震（受）災社區重建的經驗交流平台；2.臺灣社區營造的交流中心；3.生活創意產業的形塑；4.生態社區理念的傳播與實踐；5.生態城鎮網絡的建構與推動不同的功能。致使整體園區的見學效益更多元廣泛。

非營利組織來做營利的事情，本來就是很辛苦的事。資金的籌措，成本的分析，營運的管理，這些都不是容易的事。過程裡得負擔經濟的風險，而在心理上



得強化賺取利潤是為了達成使命的手段，獲利雖然很重要，但絕非是第一選項，而是為了支撐理想的實踐。以商業的角度，將一個老建築紙教堂從日本移築至臺灣再生利用，是冒著極高的風險，且沒有公部門的補助，無法向銀行貸款，這些都不利商業模式的操作。

社會企業，要有利潤的盈餘，才能實踐理想，而社會企業要能有利潤的盈餘，再也不能依靠同情，或是公益贊助的短期支持。它需要有：1.優秀的服務品質；2.持續的參與社會關懷及行動；3.資訊的有效傳播；4.人才持續性的培力，四項操作邏輯，從社會關懷的思維從事可能的營利活動，最終將利潤轉化為再次投入公共關懷的品質提升與擴散，如此才能促使社會企業的組織運作維繫。要之，商業模式是以營利為目的，非典型的商業模式，不是以獲利為目的，它看中的是人的成長，組織的成長，社區的成長，是互生共利的，是可以互助合作的，是可持續發展的（廖嘉展，2012）。

組織的轉型，關鍵還是在組織自己。組織的領導，組織的文化，組織的合作，組織的創意，組織的執行力，甚至是組織的彈性、調整能力，都是組織永續經營的課題。在轉型社會企業營運的過程中，即遭遇以下幾項挑戰（廖嘉展，2012）：

1.內部觀念的衝突：當 NPO 轉型至社會企業的過程中，不僅外部民眾會產生質疑，甚至組織內部的成員也會產生困惑，質疑組織轉型之後是否會忘記原本的核心價值與工作使命及任務。面對這樣的質疑與挑戰，需要運用組織學習的模式，透過一系列的課程、學習營進行內部對話，讓組織成員重新了解組織願景與工作使命，據以凝聚及鞏固組織向心力，這樣的過程並非一蹴可及，而是需要依據不同階段的組織成長而不斷持續的課題。

2.非典型商業經營模式的挑戰：基金會是一個從事文化調查與社區營造工作起家的組織，在過去的經驗中並未有從事商業的經驗，在邁向社會企業的過程中，面對園區經營的需要曾使我們不知所措。而且在社會大眾普遍對於社會企業認識不清的狀況下，如何將園區的經營模式與社會公益進行行銷，讓入園參觀的遊客了解與認同，實為園區經營的另一項重要課題。

3.經營場址租約問題：園區目前的場址用地幾乎是以租賃方式取得，在以租賃為基礎的操作模式上，如何讓各個地主進一步了解與認同基金會的社會企業使命，且在合理租賃價值上持續的合作，甚至進一步深化合作信任關係，也關乎園區未來可否持續性經營的課題。

另一方面，外部的挑戰更是永遠都有，且一直在變化中。筆者認為，從過去的經驗瞭解到，臺灣政府的政策普遍性在規劃與執行之間存在巨大的落差。在政府效能普遍不彰的狀況下，即使過去政府曾經提出「地方產業交流中心、文化創意園區」，甚至臺灣智庫主張由政府主導來推動在地經濟政策，恐怕還是有不足之處。南方朔（2011）在時論廣場中所提的「揉合社會」的關鍵之一是非營利組



織的能力與活力。意即，優秀的非營利組織可以成為揉合社會力的平台，能詮釋，能執行，為社會創造更多的進步社會價值，就如同基金會轉型為社會企業組織一樣，否則，只有營利的話，沒有互助精神，到後來又會難免掉入資本主義惡性競爭的漩渦，瓦解在地經濟的可能。是以，在整體宏觀架構下，轉型社會企業面對的外部挑戰有：缺乏支援的法令、打破全球化市場的迷失、政府政策的短視與無能、文化消費行為的養成緩慢四項(林怡君, 2008; 廖嘉展, 2012; 涂瑞德, 2012)。

再者，見學園區設立之初，因社區居民對「社會企業」的陌生，難以理解基金會的轉型目的，甚至擔心「紙教堂」會取代「桃米生態村」；同時，開園之初因為突如其來的大量遊客湧入，不僅凸顯社區公共空間的不足，也意外引發停車不足、交通壅塞、攤販隨意擺攤、垃圾清掃等問題，致使基金會與社區之間存在一些緊張關係。幸而在社區中堅分子的溝通及基金會誠意面對問題、解決問題進而化解危機，讓見學園區的經營，步入與社區共存共榮的夥伴關係。是以，在見學園區設置於桃米之後，基金會與桃米社區兩者如何相互支持，形成新的永續合作夥伴關係，亦是未來需要正面面對的挑戰課題。

## 五、跨界社群協力的實驗：再現埔里蝴蝶王國的願景實踐

「生態社區」是一個群體所持有的共同目標，此群體成員包含：「中央及地方政府部門、服務提供者、社區、私人企業與非營利組織」。如何將此些社群連結，成為一個區域共同發展的願景，而成為生態城鎮發展的機會，則是基金會在繼推動桃米生態村、設置見學園區之後的另一思考與行動。

2010年，筆者在埔里年輕藝術家張家銘的畫展上，與大埔里地區觀光發展協會(以下簡稱觀光協會)朱柏勳總幹事、18度C巧克力工坊茆董事長閒聊時，皆深深覺得埔里需要有一個共同的願景及行動計畫，以致於可以引領居民及各行各業的生活及發展，觀光協會於2010年底決定先籌設「埔里鎮願景規劃與執行推動委員會」。

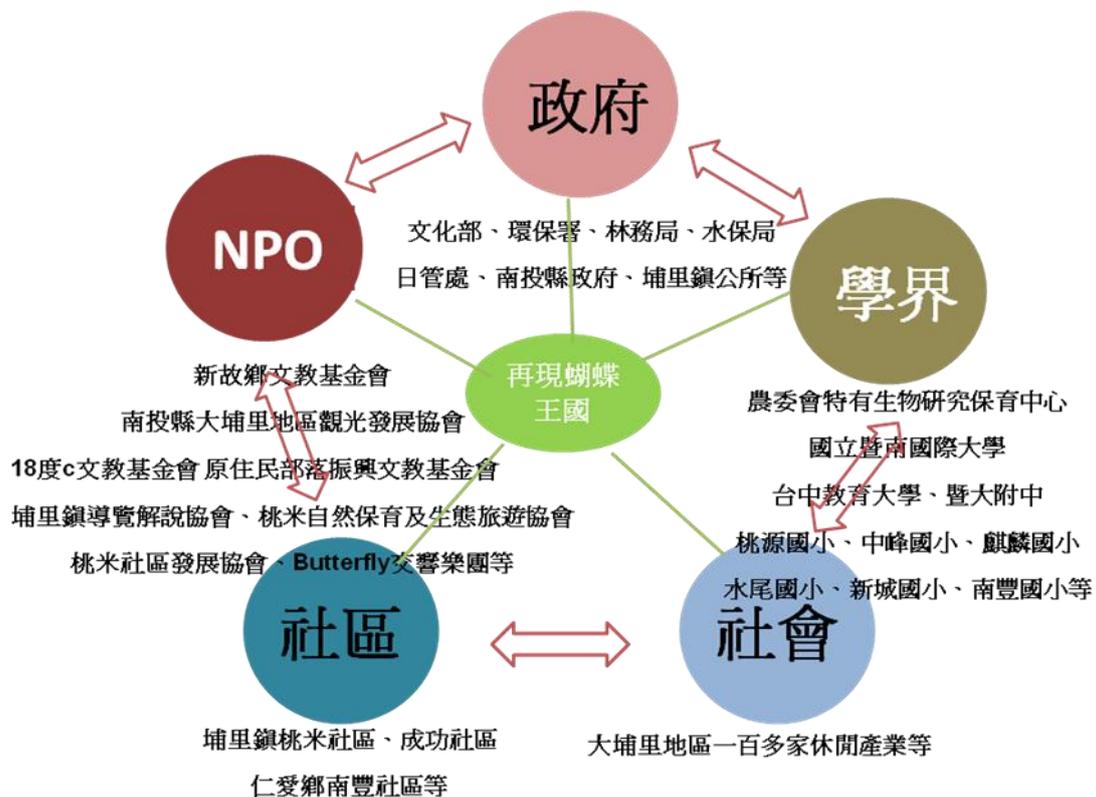
大埔里地區觀光發展協會會員有飯店、民宿、餐廳、小吃、農特產品中心、文化與觀光工廠一百多家業者和國立暨南國際大學共同組成。可說是最具影響力和行動力的組織。歷經半年多的討論，大家認為生態城鎮的形塑是一個願景，從蝴蝶生態保育出發兼及生態產業與文創產業的推動，得到這個曾經以蝴蝶維生的埔里鎮民與觀光業者，高度的認同。<sup>4</sup>

<sup>4</sup>從1960至1970年代中期，是臺灣蝴蝶採集、加工及外銷的全盛期，當時在台北縣烏來、南投縣埔里、高雄縣六龜及台東縣蘭嶼等地，有成千上萬的人以蝴蝶採集、加工及貿易為業，而埔里鎮更是蝴蝶產業的中心，蝴蝶加工廠、標本館及商店超過百家，每年由全台各地送到埔里加工的蝴蝶超過2千萬隻，為埔里贏得「蝴蝶鎮」的稱呼，並將臺灣推向「蝴蝶王國」。對1960年代以前出生的埔里人而言，「補蝶的童年」有其獨特的印記，那是在臺灣經濟尚未起飛，貼補家用、賺取學費的重要收入來源。隨著第一次世界石油危機的來臨以及保育觀念的重視，臺灣的蝴蝶產業



2011 年初 18 度巧克力工坊茆董事長率先捐出 20 萬給觀光協會，並委由生態專家彭國棟老師所率領的調查小組，分 10 條路線進行埔里鎮蝴蝶資源的初期調查。2011 年基金會向文建會提案「再現埔里蝴蝶王國—生態城鎮見學網絡的建構與推展計畫」，獲選為提倡社區跨域合作的社區營造亮點計畫。從「青蛙頭家」桃米的轉型，邁向「再現蝴蝶王國」埔里生態城鎮的建構新願景，如何結合生態保育與生態產業的發展，為被邊緣化的鄉鎮找到一條可以兼俱地域振興與社區營造可以同軌前進的道路，成為基金會新一階段的努力目標。「再現埔里蝴蝶王國—生態城鎮見學網絡的建構與推動」，是架構在一個從中央到地方地府、從產業到 NGO、從社區到學校的跨域連結與合作（如圖 3）。

圖 3、再現埔里蝴蝶王國—生態城鎮見學網絡的建構與推動圖



資料來源：本文繪製。

也走入下坡，市場逐漸被東南亞國家取代。近 3、40 年來，曾是蝴蝶盛產地的埔里，隨著開發的步伐、農藥的使用、棲地的淪陷、天災的破壞等因素，蝶況已不復往日（顏新珠，1999；顏新珠，2011）。



此計劃是一深具實驗性格的學習過程，希望在過程中讓非營利組織與社區社群的自主性充分發揮，甚至運用民間的資源與財力，建構可持續發展的可能；嘗試創造與實踐新的社會與生活價值理念的生活行動，秉持宏觀與前瞻的整合性概有面對自己處境（包括自然環境與政經環境）的覺省，重新發掘在地知識，建構跨領域的合作能力，學習彼此的對話、傾聽與包容彼此的差異，進而形成獨特的社群文化。據此，計畫目標如下：

（一）開啟在地學習、生活學習與社群合作的學習關係，在過程中培養跨域網絡的互信與互助能力，奠定社區營造的基盤。

（二）以文化為根，生態為本，社區為體，產業為用，開創文化、創意、產業結合的生活文化創意產業模式。

（三）以社群組構的方法，超越社區組織的限制，開啟公民社會參與，實驗 NPO 結合公部門的創新區域公共治理模式。

在文化部 3 年計畫中，第一年定位在人與環境的整備期；第 2 年則定位為生態城鎮見學試營運期，此階段的主要工作有二：對內（村里長、學校、沿線社區等）、對外（縣府、林務局、林管處、農委會、企業……）辦理說明會，以擴大認同、參與和資源有效整合與運作；另外選定五條賞蝶路線，作為第一階段試營運推動區。第 3 年定位為生態城鎮見學運轉期，透過特色的文化、生態見學，營造大埔里地區的形象，將早期「取蝶殺蝶」的標本產業轉型為愛蝶護蝶的綠色產業，一來培力生態環境的成長，二來讓社區與產業的環境美學與文化創意得以提升。2014 年後則定位為生態城鎮的深化期，生態城鎮的發展與轉型，是當前人類在集居環境上，最具挑戰也最具創意的課題；所有的經驗都是在危機的威脅，務實的反省，以及創意的想像中被逐漸積累。

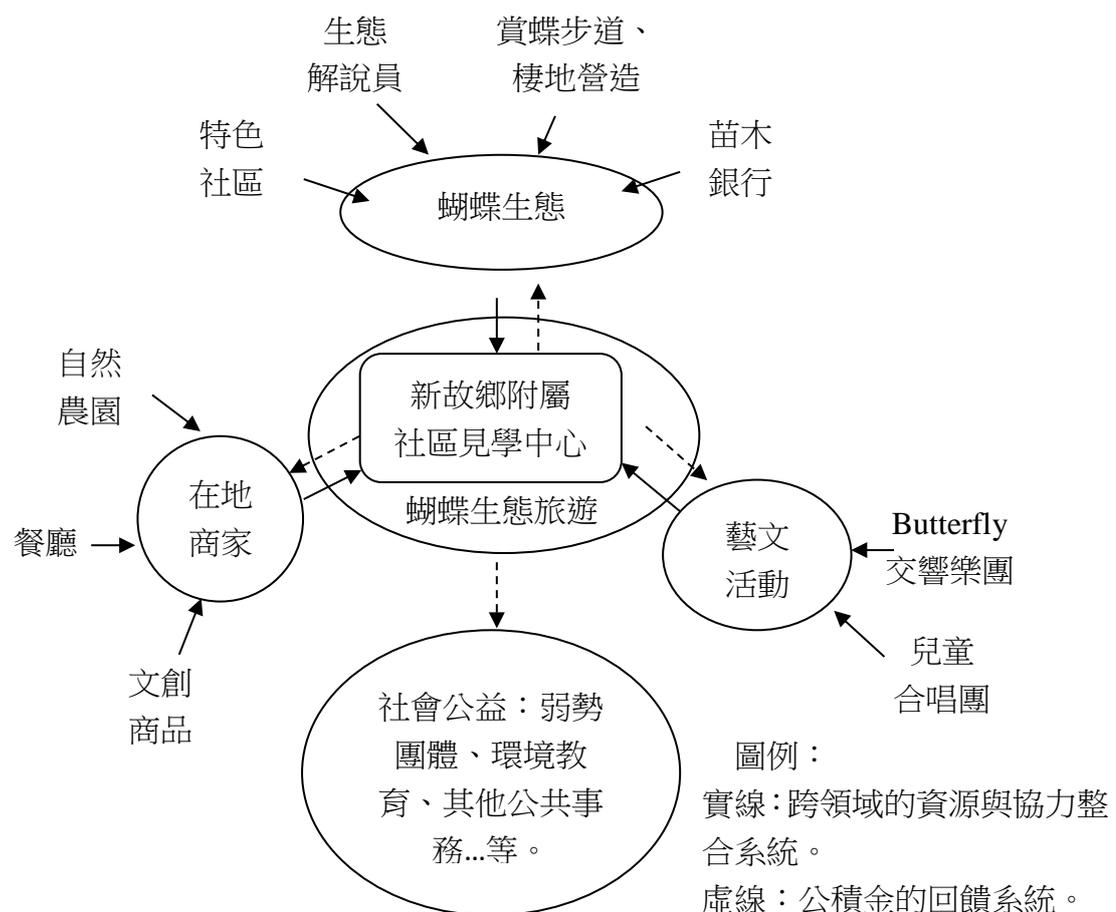
綜觀再現埔里蝴蝶王國計畫的推動策略，主要是採取：跨部門治理平台的建構、基礎資料調查、人力資源培育等三項核心工作，奠基日後推廣環境教育及擴大公民參與的基石。截至 2014 年元月為止，此項計畫業已持續推動三年，期間陸續完成諸多工作項目，包括（一）、10 條賞蝶生態步道的調查：自 2011 年 4 月 1 日至 2012 年 3 月底，完成 120 次調查並發現大埔里地區的蝴蝶種類高達 220 種，佔臺灣蝴蝶種類 53%（新故鄉文教基金會，2013）。（二）培訓解說員，整備生態旅遊基礎：分梯次舉辦「大埔里地區蝴蝶生態解說員初階及進階課程」及「大埔里賞蝶之旅」，培養 40 位在地蝴蝶生態解說員。（三）擾動公民參與：為能擴大在地居民共同參與，辦理「我的蝴蝶夢—蝴蝶棲地自力營造」與「與蝶共食種植」等活動，鼓勵居民及學校同學，從實作中學習生態知識。除此之外，也規劃發行「蝴蝶風」生態報，舉辦「蝴蝶風生態城鎮系列講座」、「『蝶迷·迷蝶，劉明浩和他的蝶友們』攝影展」、「埔里蝴蝶辨識大賽」、「蝴蝶風起系列音樂會」、「埔里蝴蝶風藝術祭系列」等各式各樣生態教育與學習活動，企盼能積極型塑生態城鎮轉型與治理的運作氛圍（江大樹、張力亞，2013）。



特別值得一提的是，為能充分利用蝴蝶生態意象，新故鄉開始系統性的蒐集與彙整埔里蝴蝶產業的相關資料，並且透過訪談的方式，建構文字及影音紀錄，充實「蝴蝶風」網站與社區報的內容，累積「再現埔里蝴蝶王國」紀錄片製作與發行的豐富素材。期待在基礎資料的建構之上，未來能以文化創意的思維，將蝴蝶意象轉化成為文創商品，讓更多不同領域的行為者加入共同行動行列。

要之，以「蝴蝶」作為意象的生態城鎮轉型運動，根據行動研究觀察顯示（江大樹、張力亞，2013）：的確已經在大埔里地區引起社會各界的高度關注，並且初步累積許多網絡治理的機制與動能。未來，能否及如何更進一步擴散在地的公民參與，積極落實「再現埔里蝴蝶王國」的願景目標？值得密切觀察與持續努力。

圖 4、生態城鎮可持續運作的社會企業網絡治理圖像



資料來源：江大樹、張力亞，2013。



此外，面對縣市政府與鄉鎮公所的財政困窘，公務員的素質良莠不齊，欠缺熱情等現實地方治理結構，使得地方政府很難去支援長期有理想性的工作，加上向中央政府的提案能力與執行力不佳，欠缺從中央來的大型計畫的支持。而在「再現埔里蝴蝶王國計畫」執行中，我們跳脫以往的地方治理結構框架，以（一）在地經驗形塑願景，聚合社群力量；（二）公民社會率先行動，引領政府支持；（三）建構跨部門對話與合作機制；（四）多元方案併用，擾動公民參與；成立社會企業，鞏固轉型動能（如圖 4）五項治理策略（江大樹、張力亞，2013），為地方治理的願景及實踐之道，提出新的可能性。

展望未來 10 年，我們將從桃米生態村出發，以「紙教堂基金會見學園區」為基地，輔以更大規模的「生態城鎮轉型」想像，逐步實踐社會企業的經營理想，建構社區見學網絡的串聯，以社區見學的實際操作，作為下一波臺灣社區營造再發展的火車頭。

## 六、結論

猶記得 2000 年地震後的隔年，有重建要員到桃米來訪，談到重建的未來效益時，該要員跟我說：「桃米的產值太小！」至今回想，如果當初因相信所謂的產值太小就放棄，就沒有今日的桃米，也沒有今日的基金會了。因此看來，內需型的產業，如果可以揉合與轉化在地價值，就有機會創造出獨特的產業模式，加上非營利組織的協力，地方朝可持續發展的願景，有機會一點一滴的累積。

但是，對基金會來說，營利不是我們最終的目的，社會與社區的良質化發展，才是我們的使命。然而，基金會跨域在自我組織與整體社區、社會結構同時要一起轉型的過程的情境上，艱辛難以言喻。轉型需要轉型的「意向性」(Intentionality)，那是一種高度知識整合與企圖的意識（南方朔，2012），基金會在邁向社會企業的過程中，願景一直很清晰，從來沒有在「意向性」中迷航，咀嚼品味揉合與轉化的酸甜苦辣，揉合與轉化願景的結果，終致有自己的主體性格出現，像蝴蝶般，迎向更廣闊的 NPO 參與區域共同治理模式的天空，翱翔！

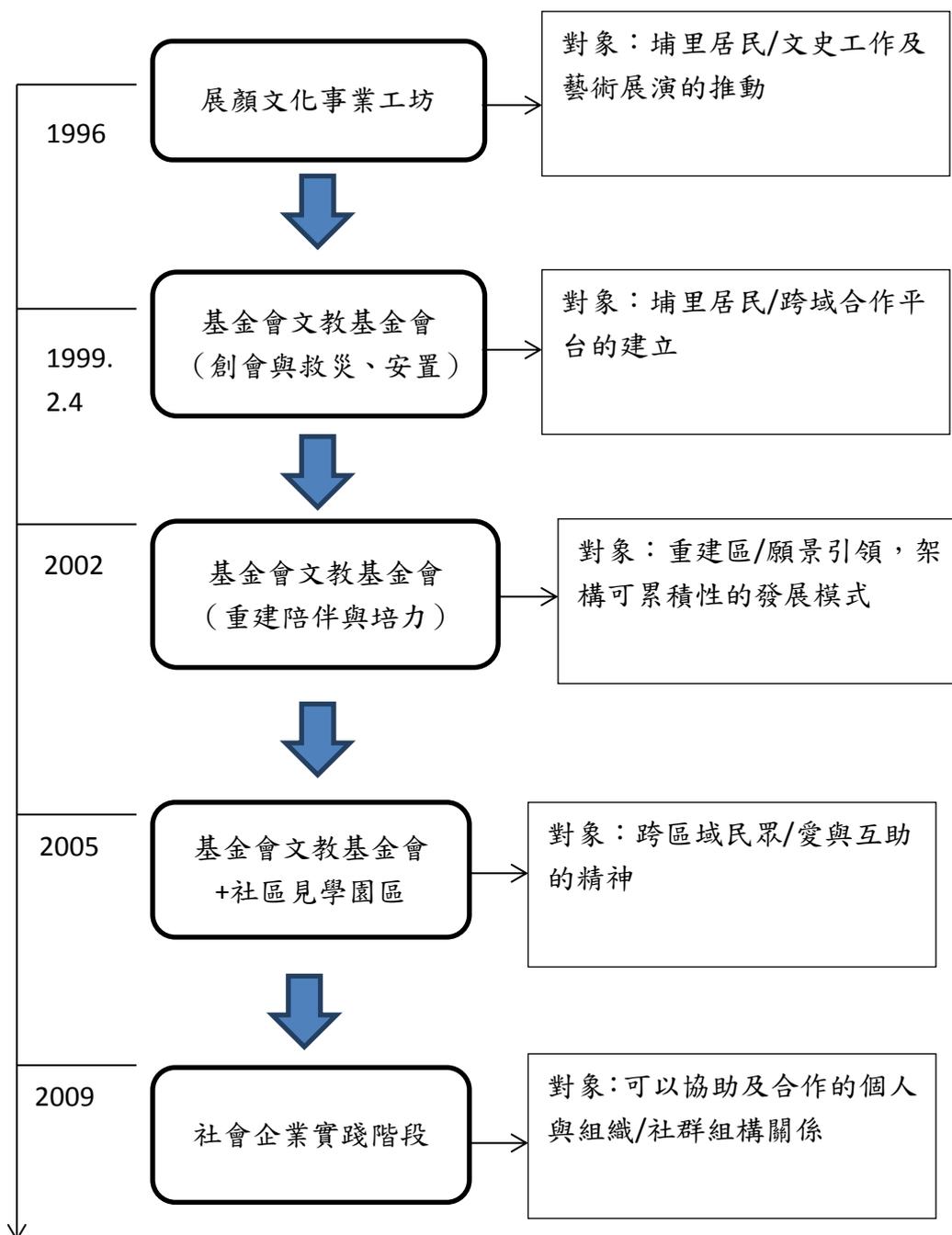
綜觀基金會於 1999 年 921 地震後投入社區重建工作迄今，業已 15 年。其間曾經在不同階段面對不同的問題，輔以不同的行動策略（如圖 5），直接與間接輔導不同區域的社區組織，抑或承接各類的計畫方案，試圖運用在地長期培力的模式，漸進轉化社區既有結構，形成一種新的社區社會文化運動，繼而翻轉社區，但仍不免力有未逮，無法遍地開花。即便於 2005 年起開始轉型社會企業，並以桃米生態社區的經驗，串連在地其他組織共同推動「再現埔里蝴蝶王國——埔里鎮生態城鎮見學網絡的計畫」，但是也仍面臨許多亟待克服的課題。

展望未來，本研究主張的是：如何以一個地方共同發展的願景，來揉合各種不同相關利益者，以此打破既有的利害關係，讓大家一起為共同的願景去打拼，



且在有實質的效益後，捲起更大的參與，擴大影響，自然形成地方的質變。而這質變，不完全以經濟的獲利為依歸，它更是生態、生計與生活的共同體現，同時也滿足了參與者的生命價值的實踐，是地方可以持續發展的命門。

圖 5、基金會邁向社會企業化歷程。



資料來源：本文繪製。



## 參考文獻

- Molly S, Cate(著)、周賓鳳、徐耀南、王絹淑(合譯)(2011)。綠色經濟學：理論、政策與實務。台北：智勝。
- 江大樹、張力亞(2008)。社區營造中組織信任的機制建構：以桃米生態村為例。東吳政治學報，26(1)，87-141。
- 江大樹、張力亞(2013)。生態城鎮的轉型與治理：「再現埔里蝴蝶王國計畫」行動研究，見財團法人臺灣民主基金會、臺灣公共治理研究中心、臺灣政治學會(合編)，地方治理之趨勢與挑戰：臺灣經驗會議論文集。
- 江大樹、廖嘉展(2003)。非營利組織的創新與挑戰：九二一震災重建經驗的啟示，見南華大學非營利事業管理研究所、中華非營利組織管理學會(合編)，第四屆非營利組織管理研討會：社區資源整合與永續發展研討會論文集。
- 吳定等(2007)。行政學。台北：空大。
- 李遠哲(1999)。從廢墟中站起，再造故鄉新魅力。新故鄉雜誌，4，4-5。
- 李瑩瑩(2010)。地場產業發展創新治理模式之研究-以新故鄉見學園區為例。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 官有垣(2003)。第三部門的研究：經濟學觀點與部門互動理論的檢視。台灣社會福利學刊，3，1-28。
- 林怡君(2007)。英國社會企業發展之研究。2012年1月22日取自網際網路。  
<http://www.tri.org.tw/research/impdf/814.pdf>。
- 林怡君(2008)。社會企業在臺灣的發展與限制--以多元就業開發方案經濟型計畫為例。就業安全，7(1)，63-67。
- 林雅芸(2007)。「仙鹿巷壹號布工房」社會企業的在地經驗。臺灣大學新聞研究所碩士論文。
- 林源泉(2006)。社會企業經營之困境與轉型—以雲林縣活力海岸工作協會為例。國立中正大學社會福利所碩士論文。
- 林榮一、許瑞君(2005)。《社區營造學會電子報》第39期〈地場經營的奧義〉。2009年6月24日取自網際網路。  
[http://www.cesroc.org.tw/e\\_paper\\_detail.php?sn=165#5](http://www.cesroc.org.tw/e_paper_detail.php?sn=165#5)。
- 邱怡薇(2008)。社區型社會企業之探討--香草風情傳遞社區之愛。神學與教會，33(1)，82-107。



- 邱連枝、官有垣（2012）。社區文化產業的運作與影響。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（合編），社會企業：臺灣與香港的比較（頁 303-330）。台北：巨流。
- 南方朔（2011.12.27）。誰也無法預判的詭譎選情〉。中國時報，A18 版。
- 孫本初、賴維堯監修（2008）。行政學辭典。台北：一品。
- 涂瑞德（2012）。社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾〉。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（合編），社會企業：臺灣與香港的比較（頁 95-122）。台北：巨流。
- 翁註重（2001）。試論地場性產業--文化產業的地方特性與時空意義。工業設計，29(2)，160-167。
- 張力亞、江大樹（2006）。社區營造輔導團隊『社區培力策略』之辯證分析：以新故鄉文教基金會參與桃米生態村為例。第三部門學刊，6，67-105。
- 郭瑤琪（2005）。看見台灣的希望。見顏新珠（編），《地動的花蕊》（頁 10-11）。南投：新故鄉文教基金會。
- 陳金貴（2002）。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，19，39-51。
- 陳郁秀（2004）。重建活力社區。見新故鄉基金會（編），「921 震災重建區社區總體營造計畫執行方案第二區社區營造中心」工作成果報告（頁 1-2）。
- 黃世輝（2005）。日本地方產業振興設施之案例研究--地場產業振興中心與道之驛之探討。民俗曲藝，148，103-130。
- 黃秀梅（2006）。陪伴與培力----新故鄉文教基金會社區行動歷程分析。雲林科技大學文化資產維護系碩士論文。
- 葉伶伶（2004）。非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 鈴木直人（2007）。効果的な地域開発のパターンと評価手法（1）。見雲林科技大學文化資產維護系（編），第三屆地方資源活用與地域振興亞洲國際研討會（頁 93-100）。
- 廖俊松（2009）。921 震災重建區社區營造中心之運作與省思。見文建會（編），走過 10 年，前瞻未來—921 社區重建國際研討會（頁 96-107）。
- 廖嘉展（2008.1.2）。翻轉未來，勤奮連結底層社區。中國時報。
- 廖嘉展（2012）。揉轉效應：新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗研究。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。



- 廖嘉展、江大樹、張力亞 (2010)。臺灣社區營造的價值、機制與困境。見中華文化聯誼會、財團法人沈春池文教基金會 (合編), 海峽兩岸文化高峰論壇論文集。
- 廖嘉展、張力亞 (2009)。台灣非營利組織在震後社區重建的角色與運作：以新故鄉文教基金會陪力桃米生態村為例。見行政院文化建設委員會 (編), 走過 10 年, 前瞻未來：921 社區重建國際研討會 (頁 118-141)。
- 廖嘉展、顏新珠 (2007)。新故鄉文教基金會社區見學網絡在後重建時期角色。見國立雲林科技大學設計學院 (編), 「第三屆地方資源活用與地域振興亞洲國際研討會論文集 (頁 127-139)。
- 劉世棠 (2007)。社區社團化的功能與模式之研究—以台南市金華社區為例。銘傳大學公共事務學系碩士論文。
- 蔡佳宜 (2006)。探討社區型基金會推動社區旅遊資源整合及行銷機制之研究--以新港文教基金會為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 蔡佳青 (2004)。珍珠社區發展協會推動地方文化產業之研究。輔仁大學社會工作學系碩士論文。
- 鄭勝分 (2005)。歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究。國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 蕭盈潔 (2002)。非營利組織事業化--以社會福利機構為例。國立台北大學社會工作學系碩士論文。
- 顏新珠 (2003)。讓夢想在故鄉飛揚—從教育中轉變的桃米生態村, 見行政院農業委員會特有生物研究保育中心 (編), 社區生態教育——實務參考教材彙編 (一) (頁 257-263)。
- 顏新珠 (2009)。從紙教堂到新故鄉見學中心。見行政院文化建設委員會 (編), 走過 10 年, 前瞻未來：921 社區重建國際研討會 (頁 262-271)。
- 顏新珠、何貞青 (2008)。紙教堂 Paper Dome 新故鄉。南投：新故鄉文教基金會。
- Borzaga, Carol and Defourny Jacques (2001). The Emergence of Social Enterprise. London and New York: Routledge.
- Defourny, Jacques and Nyssens Marthe (2006). Defining Social Enterprise. Marthe Nyssens with the assistance of Sophie Adam and Toby Johnson (ed.), Social Enterprise: At the Crossroad of Market, Public policies and Civil Society (Pp. 3-26). New York: Routledge.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2002). Social Enterprise: A Strategy for



Success. London: Department of Trade and Industry. Retrieved August 03,2012, from the World Wide Web:

[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third\\_sector/assets/se\\_strategy\\_2002.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/se_strategy_2002.pdf).

Kerlin, Janell A.(2006). Social Enterprise in the United States and Europe:

Understanding and Learning from the Differences. Voluntas, 17, 247-263.

OECD (1999). Social Enterprise. Paris: OECD Publishing.



## 附錄一、「基金會」2000-2001年各組主要工作內容

組別	主要工作內容
社區生活組－婆婆媽媽之家	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 激發婦女潛能、鼓勵婦女參與家園重建，創造婦女就業機會、提供多元化社區服務。</li> <li>2、 提供弱勢（婦女老幼）交流、休憩、尋找支援的服務中心。</li> <li>3、 婦女、親子學習成長課程的舉辦。</li> <li>4、 社區圖書室的推動。</li> </ol>
教育組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 與彭婉如基金會、埔里三校合作，推動課後免費安親班。</li> <li>2、 申請勞委會就業計畫，培訓說故事媽媽，進入學校與社區服務。</li> <li>3、 與國際珍古德教育及保育協會合作，舉辦「根與芽」工作坊</li> <li>4、 關於親子教育、教育理念等學習課程的辦理</li> </ol>
空間組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 以社區總體營造方式引發關心和參與在地公共議題的力量，使社區整體生活與生活空間得到提昇。</li> <li>2、 調查埔里地區受災狀況和社區與新社區（帳棚區）設立位置、生活與社會情形。</li> <li>3、 協助自立安置區空間改善與環境維護，結合台北台中建築師協助受損家屋的補強修繕建議，並組織內部與外來援助力量，積極討論重建議題，作重建期的準備。</li> <li>4、 與「耕藝藝術協會」、「淡江大學建築系」及「都市改革組織」合作推出「埔里民間版重建願景」</li> <li>5、 協助五校推動「創造性的教育重建計劃」</li> <li>6、 協助挑米社區、鐵山社區、籃城社區、水尾社區的重建工作。</li> </ol>
研發組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 協助組織研發各項協調、會議、公關、企畫、及專案執行工作。</li> <li>2、 組織「人員訓練」、「內部資訊流通」、「學生志工組織建立」。</li> <li>3、 埔籽工作坊（學生組織）的推動。</li> <li>4、 剪報建檔流程設立。</li> </ol>
社工組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 青少年、兒童服務方案的推動，如與暨大社工系合作課輔。</li> <li>2、 與「勵馨文教基金會」合作，推動社工輔導個案服務。</li> <li>3、 對弱勢的照顧與關懷。</li> <li>4、 提供物資轉介、就業資訊轉介等協助。</li> <li>5、 推動「身心障礙團體及教養機構補助方案」。</li> <li>6、 大埔里地區法律諮詢。</li> </ol>
資訊組	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 災後地方大事紀建構</li> <li>2、 921地震口訴歷史的調查記錄</li> <li>3、 《希望·埔里》社區報發行</li> <li>4、 內部工作網站建立</li> <li>5、 網站架設與互動</li> </ol>
行政組	相關行政事務的統籌

