

南華大學
非營利事業管理研究所
碩士論文

社區型非營利事業產業經營模式之探討

—以石岡傳統美食、中寮植物染、小半天民宿及和興生態旅遊為例

A study of management patterns on Community Industries



指導教授：傅篤誠博士

研究生：張文鈴

中 華 民 國 九 十 四 年 五 月

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

社區型非營利事業產業經營模式之探討—
以石岡傳統美食、中寮植物染、小半天民宿及和興生態旅遊為例

研究生：張文鈴

經考試合格特此證明

口試委員：黃中見
傅厚誠
李培軒

指導教授：傅厚誠

系主任(所長)：李培軒

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 十 一 日

感謝陪我一路走來的每一位

從來沒想過，我會在中年時期，重拾書本，並完成碩士學位，這二年來的日子，在我的人生旅程中，可說是多采多姿，既充實又豐富，讓我留下無限美好回憶！

記得二年前，兒子峻維適值高三，正為考大學做最後衝刺的緊要關頭，卻見他壓力過大，有「重考」之意，情緒陷入低潮，萎靡不振，還因此，與先生到學校宿舍，曉以大義，與其深談並鼓勵之！正巧，南華非營所正開辦「學分班」，在學長張益銘的鼓勵下，基於陪兒子走一段苦讀歲月的念頭，於是，報名參加了學分班，從此，一頭栽進書堆裡，幸運的，考取後，因為兒子也已考上國立大學，以為階段性任務已完成；又南華距離台中家路途遙遠，每週需獨自開車，上二高南下直奔嘉義，恐怕精神、體力不濟；又一家四口平日分散四處，難得利用週末假日才聚一次；又假日得早起；又有功課壓力等諸多因素，曾考慮放棄，後來，接受先生的鼓舞與支持，才有緣成為南華非營所的一份子。

二年上課期間，認識之同學，均來自全台各行各業的精英份子一男的帥、女的美，個個成就非凡且身兼要職，可貴的是，在南華無論是環境、師長、同學，即使是一起辦活動的每一位工作夥伴及學長學姊們，都是那麼的親切、熱心，彼此之間，如此投緣、有默契、合作愉快，尤其，王所長振軒及所有師長教學認真、課程豐富精采，受用無盡，讓我重溫當學生的樂趣。

研一期間，讓我渡過人生的第一個空巢期（先生台北上班，兒女住宿學校，公婆安養於仁愛之家），生活正常無比，平常上班日，則白天上班，晚上下班做功課；週六則南華上課去；週日則全家團員日，既充實又富有意義，這真是一段難得美好的日子。

快樂的時光畢竟短暫，進入研二時期，從研究論文的撰寫計畫提出開始，徵詢指導教授—傅篤誠博士的同意、確定論文主題、大綱、章節雛型、蒐集資料、深度訪談之預約、親訪、記錄整理，到研究論文的撰寫、分析、詮釋到定稿付梓，要感謝許多貴人的指導及協助。

首先要感謝指導教授傅篤誠博士，不辭辛苦、不厭其煩的一一提示、再三指正，讓我這篇「社區型非營利事業產業經營模式之探討—以石岡傳統美食、中寮植物染、小半天民宿及和興生態旅遊為例」順利完成。

撰寫期間要感謝的，包括：石岡傳統美食文化推廣協會呂玉美理事長、中寮植物染文教協會吳美珍小姐（阿姆染布店的行政管理組長）、巧手工作坊馬菊女

士、小半天發展促進會林麗鈴組長、南投縣中寮鄉和興有機文化協會張至沅總幹事等人接受訪談；提供重要參考資料者，如：石岡傳統美食小舖專案經理紀榮欣先生、中華民國區域產業經濟振興協會洪西國理事長、余孟宗先生、展志管理顧問有限公司專案經理林忠伸先生、鍾美鳳小姐等人。

另外，應該感謝為我推薦的黃縣長仲生、前教育局張智惟，使我進入浩瀚的學術領域；為我加油打氣的縣長室陳淑桂秘書、水美國小陳浪勇校長、永安國小李永烈校長；教育局內王銘煜局長、蔡志文課長、同事玉芳、美玉、玉蓮等業務上的協助，使我在業務上，無後顧之憂。

當然，非營所裡，王振軒所長、呂朝賢老師、張子揚老師、林吉郎老師、唐潤洲老師、蘇進強老師、趙家民老師等的指導及口試委員黃中見老師的指正，使我的研究方向與內容更為扎實；學長—張益銘暨全體同學（包括 NGO 組、NPO 組及一般生）的經驗提供及鼓勵，感謝之意，自不在話下。

最後，要感謝的是我的家人，包括：我的父母親，在我辦公室、研究所兩頭忙時，主動協助照顧家庭的不足，因為我是兩老三位子女當中，學歷最高者，他們以我為傲。感謝老天庇祐我的公婆，由於身體健康狀況保持良好，在埔里仁愛之家安養之際，讓我有足夠的時間進修學習；我的一對子女，乖巧懂事、自動自發、自立自強，讓我無須太多費心及操煩；我的先生—楊宗孝，雖然長年遠在台北上班，卻給了我充分的自由時間及發揮潛力的空間，由於他的鼓舞，才未放棄報到；由於他的支持，學業才得以持續；由於他的協助，訪談才得以順利；情緒低潮時，由於他的安慰及包容，才得以在困境中，破繭而出。

總之，由於大家的鼓勵與協助，我才能夠順利的完成這篇論文，以上這些貴人，都是我最大的精神支持來源，也是我人生最好的導師，他們的恩情難以銘謝，願以此篇論文分享之，並回報於千萬之一。

文鈴 2005.5.30. 於石岡

摘要

百年來最大的九二一地震，造成重大災難，卻也激發了國人愛家、愛鄉、愛社區的情操，社區民眾在重建社區時，無論是外來的或在地的非營利組織協助該社區站起來之後，當地社區居民有感於「天助、人助、自助」之重要性，於是，紛紛成立「社區型非營利組織」，如雨後春筍般逐漸茁壯成長，但面對有限的資源，一群有理想、具有使命感的人，如何發展組織？朝預定目標邁進？使其永續經營，其產業化乃成為刻不容緩的議題，本研究目的，乃在探討九二一地震重建社區之非營利組織如何產業化？其與其他非營利組織之互動、網路關係；其在社區產業化之過程、其推動時遭遇之困難及未來發展趨勢或願景，讓當地社區重新站立起來，進而永續經營。「經營模式」將是未來「社區型非營利事業」發展的重要課程，本研究提供國內四個社區型非營利事業單位—石岡傳統美食文化推廣協會、中寮植物染文教協會、小半天發展促進會、中寮鄉和興有機文化協會，從成立以至永續發展的經驗供作參考。

針對前項重點進行研究分析，獲得以下結論：

- 一、社區居民共識的建立
- 二、選擇觀摩對象，以求進步發展
- 三、慎選合作夥伴，共同分擔成本
- 四、善用策略聯盟，提昇競爭能力
- 五、掌握門當戶對，共同舉辦活動
- 六、避免惡性競爭，爭取外部資源
- 七、追求共同目標，達成互補需求

關鍵詞：非營利事業、社區、產業化、社區產業、社區總體營造、地方產業

Abstract

The biggest 921 earthquakes in hundred years created the significant disaster, actually also stimulated people to love our family, to love our town, and to love community's sentiment. When the community populace reconstructed the community, regardless of external or local non-profit organization both establish "the non profit community organization" to assist this community to stand up, because they are aware of the importance of "God help ones who help himself". However, to face the limited resources, how these people who have the ideal, and the sense of mission to develop the organization and meet the goal? And to operate the team continuously, so to be industrialized become the urgent subject. The goal of this research is to discuss how the non-profit organization of 921 earthquakes reconstruction community to be industrialized? Its interaction with other non-profit organization, the network relationship; its process of industrialization, its difficulty and future when developing and making the local community to re-standup and will continue the management. "The management pattern" will be the future important development curriculum of "the community non profit organization". This research provides the domestic four non profit communities reference from development to establish the experience of management continuously- Shi-Gang tradition food culture promotion association, Chung-Liao plant dyes the culture and education association, Small development association, Chung-Liao county and organic cultural association.

We got the conclusion below according to the research and analysis of previous key points:

1. The community inhabitant establishes mutual recognition.
2. Choose the observation object, and to develop progressively.
3. Choose the partner carefully, and share the cost together.
4. Use the alliance strategy correctly, and increase competitive ability.
5. Control properly matched, and held the activities together.
6. Avoid the malignant competition, and strive for external resources.
7. Pursue the same goal, and achieve the supplementary demand

Key word: Non profit organizations, the community, industrialize, the community industry, the community overall builds, the local industry.

目 錄

第壹章 緒論

第一節	研究動機.....	1
第二節	研究目的.....	3
第三節	研究方法.....	5
第四節	研究架構.....	8
第五節	研究限制.....	13

第貳章 文獻探討

第一節	非營利事業.....	15
第二節	非營利事業產業化.....	20

第參章 個案描述

第一節	石岡傳統美食.....	26
第二節	中寮植物染.....	33
第三節	小半天民宿.....	40
第四節	和興生態旅遊.....	47

第肆章 個案分析

第一節	石岡傳統美食文化推廣協會.....	53
第二節	中寮植物染文教協會.....	63
第三節	小半天發展促進會.....	73

第四節	中寮鄉和興有機文化協會.....	83
第五章	結論	
第一節	結論.....	95
第二節	建議.....	102
參考書目		
中文部份	107
英文部份	111
附錄		
附錄一	附表 1-4-1 訪談綱要.....	113
附錄二	附圖 1-4-1 研究方法與架構圖.....	114
附錄三	附表 1-4-2 預定進度表.....	115
附錄四	附表 4-1-1 受訪者接受訪談資料表.....	116
附錄五	邀約訪談 E-mail.....	117
附錄六	感謝訪談 E-mail.....	118
附錄七	訪談紀錄摘要指正 Mail.....	119

第壹章 緒論

第一節 研究動機

九二一震災發生以後，公部門雖然投入高達千億元之重建經費，並設立專責單位全力進行重建工作，但仍頻受「重建緩慢」指責，究其原因，乃在於災民參與週邊公共事務的機會與經驗不足，導致政府的供給和民眾需求有落差。

近年來，非營利組織與政府之間的關係，不再是完全對立的衝突關係，而是往既競爭又合作的關係邁進，若藉由非營利組織積極參與政府政策的規劃與方案的執行，必能協助政府改善其公共服務之效率與品質，進而為台灣開創更美好的前程。

如何激發社區民眾的社區意識？如何引導社區民眾學習參與公共事務？如何讓社區民眾結合社會資源解決問題？具有使命感的非營利組織將扮演重要的催化劑，是建構政府與社區合作的重要樞紐。

不少災區居民在面對滿目瘡痍的家園時，開始自覺、自省，基於「生活共同體」、「生命共同體」的關係，醞釀發展自救組織，藉著結社的群體力量與智慧，積極參與地方公共事務，努力的想讓生活環境再次恢復和諧。

九二一地震後，很多災區居民在非營利組織的協助下，以社區總體營造的模式，逐漸站穩腳步，重新找到生活重心，並試圖建構出社區型自立照顧系統。如：台中縣石岡鄉的客家媽媽們，成立「台中縣石岡鄉傳統美食文化推廣協會」，並於九十年創立了「石岡傳統美食小舖」，秉持著客家人刻苦耐勞的性格以及期望小舖永續經營的精神，不但，走出九二一震災陰霾，更創造出石岡傳統特色產業的振興。

南投縣中寮鄉，在地震前是典型的農業鄉，以衰退中水果產業維繫經濟，農業一年不如一年，還得面對加入 WTO 的衝擊，由於外來團隊及當地居民的共同努力，已發展出「植物染產業」，一群傳統聚落的農村婦女經由手工藝產業的開創，踏入社區，進而參與公共事務，成立「南投縣中寮植物染文教協會」，創立了「阿姆的染布店」，生活網路與商機發展，也走出了震災陰霾。而同為中寮鄉的和興村，也在地方人士積極的參與籌劃下，成立「南投縣中寮鄉和興有機文化協會」，以生態及環保為主要訴求，結合河川整治及綠化工程闢建「原生種植物公園」，園區內規劃了不同的生態教育主題區，還有居民共同打造的拱橋，並且利用檳榔樹搭建涼亭、座椅、餐廳以及舞台，將傳統農業結合休閒觀光、有機養生美食以

及民宿，成為「和興有機文化村」的重要特色。

小半天社區是南投縣鹿谷鄉一個著名的農業社區，由於九二一震災的傷害，各項建設遭受空前破壞，於是重新開始，積極邀約有心人一起為小半天社區（包含竹林村、竹豐村、和雅村）的未來打拼。乃於九十一年五月正式成立「小半天發展促進會」，居民充分發揮其創意，將「經濟作物」及「天然資源」提高產業附加價值，經過文化包裝後，有了不同的風貌。已由單純的農業轉型為現在休閒觀光產業。

從以上數例，可以發現在九二一重建區內，只要有非營利事業組織的參與，社區居民互動關係較為頻繁，社區意識較強，社區居民參與公共事務度亦高，甚至社區自助、互助的機制也較其他社區健全。

爲了深入了解非營利事業組織在社區產業的經營模式，供國內其他鄉村社區，推動在地文化產業之參考，有必要以質性研究方式，探討了解受訪單位其經營之動機？其經費來源及工作內容？其組織如何形成？內部、外部互動情形？產業化的條件？發展過程？策略方法？發展要素？組織遭遇之困難？未來發展方向及願景？值得深入觀察和探討。

第二節 研究目的

非營利組織是構成公民社會的重要中介機制，就我國而言，解嚴後迄今已十餘年，不難發現，許多非營利組織，蓬勃興起，儼然蔚成一股不可遏止的社會力量。尤其在九二一地震後，民眾頓時領悟，社會的攜手合作、心手相連，才能建立更美好的社會。在共同受災、救災的經驗下，非營利組織迅速在災區成立，仍有很多組織尚在萌芽、學習階段，不少組織，因為人力、經費短缺，還未形成，就紛紛退出，甚至成立未久，因為種種因素，尤其是經費無著，後繼無力，而相繼消失於無形，實在可惜。

由於社會對於非營利組織賦予高度的社會期許與責任，但是非營利組織並無固定經費，亦無固定成員，沒有強制力量作為凝聚的基礎¹（鄭瓊芳，1999）。面對有限的資源，一群有理想、具有使命感的人，如何發展組織？朝預定目標邁進？使其永續經營，本研究目的，乃在探討九二一地震重建社區之非營利組織如何產業化？其與其他非營利組織之互動、網路關係；其在社區產業化之過程、其推動時遭遇之困難及未來發展趨勢或願景，讓當地社區重新站立起來；進而永續經營。

發展具有特色的地區產業，此乃在變動劇烈的經濟版圖中，縮小了城鄉發展的落差，並且，在返樸歸真風氣的助長下，在地創業成功之故事，不勝枚舉，願以四個鄉村聚落型產業經營個案，提供國內其他鄉村社區，推動在地文化產業之參考。

在地經營者在將其理想付諸實現的同時，極需各界給予支持與關懷。他們需要企業經營管理顧問的知識與經驗，也須迫切學習，以開創最多元與專業的服務。因此，借鏡特色案例，加以思考在地的根本精神，提供地區型鄉村聚落發展經營的參考依據，乃為本文主要目的。

叫好又叫座的全台各鄉村社區，還會陸續登場，在許多人努力的為土生土長的家鄉，尋求新的存在意義、發揚傳統的優點與精神，成為當地重要的特色以及凝聚向心力關鍵因素。

透過本研究，以他山之石，來迎接未來的潮流，學習觀摩台灣各地先進社區，所展現的在地經營上，有關經濟面、文化面、生活面、觀光面的成就。期盼結合社區非營利組織之產業化，推動社會服務，提昇社會福祉。另作為政府制定適宜之相關法令與輔導措施的參考，除供作未來促進非營利事業組織發展之研究，以協助其有效運用資源，提供適切的社會服務外，也期盼提出最佳的詮釋與策略，

¹鄭瓊芳，1999，「人力發展月刊」，第62期，非營利組織的創律。

開創出「社區」、「非營利組織」、「政府」三者間互動、合作的新紀元。

本研究係採用質性研究的訪談方式，以期深入探討非營利組織在災區重建社區內產業化的成功或失敗的寶貴經驗，所獲得的之研究發現與研究結論，希望能作為社區居民、非營利組織、政府部門，達成下列效益：

- 一、組織面：經由本研究深入探討社區型非營利事業產業化的模式特性，並比較其異同，以作為促進組織發展之研究。
- 二、管理面：透過本研究探討非營利組織在社區內產業化的推動的過程及實際上遭遇的困難，可供政府及組織加強輔導管理之參考，以協助其有效運用資源，提供更適切的社會服務。
- 三、社會面：經由本研究深入探討社區型非營利事業產業化，貼近基層民眾，引導並鼓勵居民，積極參與公共事務、公益活動及社群互動，共同創造成熟的公民社會。
- 四、政策面：藉由本研究深入探討社區型非營利事業產業化，深入各社區基層及角落，了解民眾需求與政府政策的偏失，作為政府制（修）訂適當相關法令與輔導措施的參考。

第三節 研究方法

本節主要說明本研究所採取的研究設計與執行方法，並陳述取得研究資料的方式及資料分析的過程。包括：

一、研究方法的選取

本研究主要需了解社區型非營利組織其產業經營的方式及過程，故擬對社區型非營利組織中，實際執行產業化的重要幹部或主要工作人員進行深度訪談，故研究者選擇「質性研究法」為本研究之主要研究方法。

本研究採用「質性研究法」的原因如下：

- (一) 進入一個不熟悉的社區系統：目前針對非營利組織等相關議題的研究論文、報告或討論甚多，但是對於社區型非營利組織產業化經營之相關研究卻很少，藉由質性研究方式，必能探討社區型非營利組織產業化經營模式，作為其他社區型非營利組織產業化之參考。
- (二) 在一個不具控制與正式權威的情境下：本研究訪談對象為社區型非營利組織產業經營的工作幹部，與研究者並無任何隸屬關係，因此，對其並不具控制與權威。
- (三) 在低度的觀念概化與學說建構的背景下：本研究的主要變項與模式均在模糊不清或神秘性階段，故採以質性研究方法，先進行探討性研究。
- (四) 適用於描述複雜的社區現象，需要案主的主觀理念及實際參與者客觀印象的表現時：真正的客觀是由許多人的主觀集合而成，當實際參與者把所見所聞、所思所言，在毫無阻礙的狀況下陳述出來，一個客觀的事實才能順利的呈現。
- (五) 獨特的個案導向：極端或異常的個案，經常含有豐富的資訊，因此，具有相當的啟發性，本研究之個案及訪談對象，無論是個案的地理環境、人文背景、發展過程與成果，或受訪者之特質及實務經驗，均有其差異，研究結果無法作為概推，故應採質性研究。

基於以上因素考量，本研究乃以「質性研究法」的研究程序步驟，進行研究設計、界定研究對象範圍、研究設計資料的蒐集方式、資料的整理與分析，再據以形成本研究的研究結論與建議。

二、研究資料蒐集方式

本研究屬於深度的實務研究，採用關鍵人物的訪談方法及觀察法，以求客觀的呈現研究個案的真實面貌，兼以文獻資料的整理，期能忠實、客觀、公正的呈現出社區型非營利組織產業化經營的真實面。

(一) 質性訪談法：質性研究的資料蒐集方法，主要經由研究者的「觀察」、「錄音」、「訪談」三種方式取得。其步驟如下：

1. 準備訪談大綱

研究者事先依研究目的涵蓋的主題，製作訪談大綱，避免現場訪談時，內容流於廣泛、鬆散；訪談順序及詢問方法，依當時之情境、受訪者回答之內容及情緒等因素，做彈性調整，以蒐集更豐富的資料。

2. 訪談方式

訪談前，先以電話聯繫略為接觸，以建立初步專業關係。訪談時，由研究者先介紹研究動機及目的，並說明研究程序、資料運用及研究結果呈現方式，並告知以輕鬆心情應對，然後再進入訪談主題。訪談中，以引導方式進行，使訪談內容具彈性，受訪者有充分空間表達其想法，並有權利決定回答與否及回答之深度。結束訪談時，研究者並詢問受訪者的感受，以了解受訪者的訪談經驗，最後，表達研究者的感謝之意。

3. 同步錄音

為有效控制研究資料之效度品質，所有訪談均由研究者本人親自進行。研究者在確定訪談對象並經其同意受訪時，亦同時徵詢使用錄音機同步進行之可行性，當日訪談，則輔以現場錄音及重點筆記等方式，使資料更完整。

4. 雙向交流

研究者針對受訪者陳述內容較模糊或出現矛盾之處，隨時提出詢問，加以澄清，俾深入了解其陳述之真正意涵及背後的價值觀。

(二) 觀察法

研究者在進行深度訪談的過程中，也同時觀察受訪者的肢體動作、表情手勢或相關環境的陳設、與其他人的互動方式等，來發掘更多實地的資料，以彌補訪談之不足。

(三) 文獻資料分析法

文獻資料分析，是最傳統、最普遍，也是最被常用的研究方法之一。其做法乃是透過各種關聯性資料的蒐集、檢索、歸納、分析，藉以釐清相關資料間共通的邏輯與理念，論證其間的因果關係。

本研究主要資料來源，大致如下：

1. 非營利組織內部行政與業務運作的文書與報告資料。
2. 中央、縣市政府及鄉鎮市公所之出版品，及其與該社區型非營利組織間往來之文書與報告資料。
3. 有關非營利組織推動產業成果之期刊、報紙、專輯之相關報導。
4. 相關網站、網頁之網路資訊。

第四節 研究架構

本節主要說明本研究所取得研究資料的方式及資料分析的過程。包括：

一、研究對象的選樣原則與過程

質性研究主要是針對少量樣本做集中深入的分析與探討，本研究選樣原則與過程如下：

(一) 以九二一地震受災嚴重之社區型非營利組織為主要研究對象

選樣原則為社區範圍明確且為主要聚落者，在地社區型非營利組織業已登記立案，社區居民參與意願高，曾接受政府經費補助、專業輔導團隊進駐，產業化經營頗有績效者。

(二) 電話邀約確定訪談時間

依選定之社區型非營利組織內重要幹部為受訪對象，透過電話方式確定訪談時間。過程中研究者在表明身分及用意後，首先告知受訪者被選為訪談對象之原因及條件，其次需告知訪談內容大綱，並徵得受訪者受訪意願後，商討訪談時間、地點，並確定之。

(三) 傳真或 E-MAIL 訪談大綱

在正式訪談前一週，研究者先將有關本研究訪談內容大綱、需進行現場錄音之許可等相關說明資料，以傳真或 E-MAIL 方式傳給受訪者，讓受訪者對訪談內容預先了解，並做適當的準備或提出相關資料或意見等。

(四) 訪談前重申說明

研究者在進行正式訪談前，會再次表達訪談目的及內容大綱，並說明錄音之必要性，期以輕鬆自在誠懇的接受訪談。原則上，本研究訪談每一個個案以一次為原則，訪談時間約二至三小時，唯少數一至二個個案訪談二次。

二、資料蒐集訪談的設計

為有系統蒐集研究資料，研究者依研究目的設計適當之訪談大綱，以利訪談過程中，隨時掌握訪談情境與主題，增加資料之有效性與正確性。本研究訪談大綱初步設計完成後，經指導教授審核、評估、修正後確定，訪談綱

要如附錄一

附錄一：訪談綱要

一、基本資料？

- (一) 成立時間
- (二) 立案字號
- (三) 辦公地點
- (四) 經費來源
- (五) 組織架構
- (六) 成員
- (七) 工作內容
- (八) 任務分工

二、為何成立？

- (一) 發展背景（年代、原因……）
- (二) 發展過程（居民覺醒期、自力更生期、成熟期、永續發展期）

三、特色為何？

四、為何要產業化？

五、如何發展（執行能力）？

- (一) 策略方法（建立社區協同組織、跨業交流與實質合作、商品研發及管理技術建立、經營管理人才培訓、識別系統及特色創造、社區整體景觀規劃設計、共同促銷活動）
- (二) 發展要素（行銷策略—公部門補助、專業輔導團隊協助、策略聯盟）
- (三) 產業化的條件
 - 1. 核心價值『自然資源、人文資源』
 - 2. 核心能力『內部因素、外部因素』

六、預期效益、未來展望、願景、年營利收入？

七、組織與內外部互動情形

- (一) 組織內部互動情形
- (二) 組織外部互動情形

八、優勢？劣勢？困難？建議？

三、資料分析的方法與步驟

質性研究的資料分析是整個研究的核心工作，本研究乃從個案的「深度訪談」中擷取重點摘要，佐以「個案描述」及相關文獻書籍、報紙、雜誌、期刊報導、成果專輯等資料與網站網頁資訊，加以統整，再以 SWOT（優勢、劣勢、機會、危機）予以「個案分析」，最後，從「個案」中，找出「一般性原則」，作為研究結論及建議，俾供其他社區型非營利組織發展產業時，學習參考之用。詳如圖 1-4-1：研究方法與架構圖



研究方法與架構圖

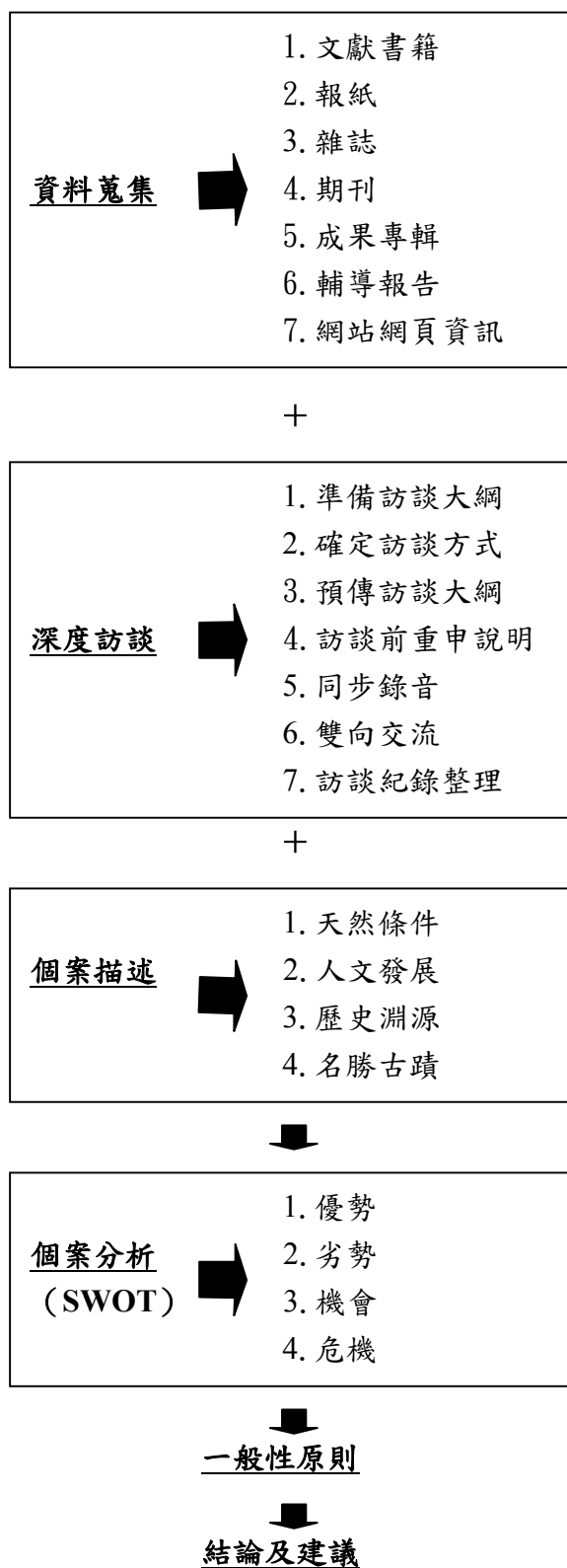


圖 1-4-1 研究方法與架構圖
資料來源：研究者整理

第五節 研究限制

進行本研究時，研究者不斷提醒自己，務必秉持嚴謹、客觀、中立、負責的態度，進行本項研究，並在指導教授、長官、同仁、非營利組織夥伴及接受個案訪談的受訪者協助下，順利完成本項研究工作，但是，在研究方法、個案訪談及資料的整理、分析，研究者自我觀察，在見解上及撰寫內容方面，仍存有下列的研究限制：

一、相關文獻的不足

國內非營利組織數量繁多，而屬社區型非營利組織尤有甚者，但其組織在發展運作上，各有其特色及操作方式，其中如何讓非營利組織永續發展的重要因素，就是經費來源源源不絕，光靠成員會費收入或政府機關補助、私人樂捐或團體、企業的捐助，畢竟有限，何況，若遇上全球性的經濟不景氣，財源勢必受限，形成困窘局勢，唯有自立自強、自謀生路，創造財源，才是長久之計，因此，非營利組織產業化更形重要，而社區型非營利組織的產業經營，於九二一地震後，才如雨後春筍般蓬勃發展，卻也因為缺乏產業化的經營經驗，又陸續消失匿跡或停擺運作，究其原因是可供參考學習的案例稀少，尤其相關文獻更是顯得不足，讓研究者從事本研究時，倍感辛苦。

二、研究方法的限制

(一) 應用的限制

本研究係採質性研究法，針對少量個案進行深度訪談，雖能就相關研究主題深入探討，但由於受訪者成長背景、服務領域、工作經驗、價值觀點等多所不同，無法代表或說明整體現象。本研究結論，不宜據此評斷該社區型非營利組織產業化的成敗。

(二) 研究信度問題

由於研究者目前服務於教育文化單位，與受訪者並無業務直接關係，故受訪者可能因為研究者身分、研究目的有所疑慮，對研究者所提之問題有所隱瞞或保留。雖然，研究者於發現資料不一致時，會尋求其他相關人員之確認，以驗證差異之處；或再以不同角度切入問題請教，與受訪者繼續深入探討，再驗證資料的準確性，但是，仍然很難完全掌握資料的外在信度。

三、研究者個人因素

研究者在蒐集、訪談、整理、分析資料過程中，盡可能減少個人價值判斷、主觀偏見等，以免影響研究結果的客觀性；但是，無可諱言的，研究者個人主觀好惡、價值判斷，或多或少都會涉入本研究。另外，研究者囿於下列因素：本身專業知能、務實經驗、訪談技巧、歸納分析、撰寫能力及時間壓力等，研究內容或有疏漏之處。

四、研究對象的複雜性

由於社區文化背景不同，加上客觀環境不斷的變化，而社區事務複雜度又高，僅憑研究者片面觀察研究，難以掌握社區型非營利組織產業經營的實際原貌。

第貳章 文獻探討

第一節 非營利事業

一、非營利組織之意涵

近年來，非營利組織（non-profit organizations）已成為先進國家民主社會價值的守護者，它標榜著「服務」、「公益」、「志願」的精神象徵，是社會力的展現，也代表著社會的多元與開放。非營利組織已逐漸融入我們日常生活裡，對於個人、家庭、社會，甚至國家的影響既深且遠。

參酌美國學者 Thomas Wolf 的說法，其給予非營利組織一個描述性的定義為：

- （一）必須具備有公益使命。
- （二）必須是正式合法的組織，接受相關法令規章的管理。
- （三）必須是個不以營利為目的的組織。
- （四）其組織經營結構必須是不以獲取私利的。
- （五）其組織享有政府稅賦上的優惠。
- （六）捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠。

換言之，非營利組織應具備下列五項特質²：

- （一）具有公共服務的使命。
- （二）為不營利或慈善的法人組織。
- （三）排除自利營私的管理結構。
- （四）免除聯邦稅。
- （五）捐助者享有減稅的優惠待遇。

非營利組織是「非以營利分配為目的的組織」，也就是說非營利組織可以有營利行為，甚至可以有盈餘，只是盈餘不分配至個人或相關人之私人口袋，而是將盈餘繼續投入達成組織的「公益使命」(mission)上。因非營利組織若無持續性資金來源，其「公益使命」將難以達成。可見非營利組織的核心結構在於「公益使命」，使命是組織的價值系統，是組織存在的基本前提，是組織行為的動力基礎，有了「使命」才得以促進

²Wolf, Thomas, 1990, Managing A Nonprofit Organization. N.Y.: A Fireside Book.

集體的協調、合作，進而作為組織與個人績效評量之標準³。

使命與非營利組織的關係，猶如利潤與企業的緊密相連，非營利組織的「使命」是該組織對解決社會問題的公開承諾，「使命」必須具備下列三項要件：

- (一) 注意本身的優勢與表現。
- (二) 時時注意外界的機會和需要。
- (三) 確認自己的信念。

非營利組織最重要的特徵是「使命」，這也是非營利組織存在的基礎⁴。使命代表了組織的責任 (responsibility)、公共性 (publicness)、信念 (belief)，它實際引導著非營利組織的行為與政策。使命隱含著非營利組織存在的價值、創辦人心中理想的藍圖或是一個回報感恩的行動。

總之，非營利組織融合政府與企業組織的特質，結合兩者優點，形成獨特的混合體，不僅具有企業的效率與專業的能力，也能承擔促進公共利益與公共責任的使命。使命是組織的基本任務，也就是組織所應努力達成的目標，因此，使命應該簡單明確，避免目標太高而不能成為事實，力求可實現、有激勵性及與眾不同。

二、非營利組織之範圍與特性

非營利組織涵蓋的範圍⁵包括「鄰里組織」(neighborhood organizations)、「社區組織」(community organizations)、「公益團體」、「私人志願組織」(private voluntary organizations)、「慈善組織」(philanthropic organizations)、「獨立部門」(Independent Sector)、「第三部門」(The Third Sector)、「基金會」(foundation)、「非政府」(nongovernmental)、「非商業」(noncommercial)的組織等。

³ 陸宛蘋 (1999) 非營利組織之定義與角色，「社區發展季刊」第 85 期，台北：內政部、社區發展雜誌社

⁴ Kraft E.B., R.A., & Gray S.T., (1991), Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector. San Francisco: Joss-Bass.

⁵ Hodgkinson Virginia A., Lyman, Richard W. and Associates (eds.), (1989), The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations. San Francisco, CA.: Josses-Bass.

非營利組織具有下列之特性⁶：

- (一) 市場行為不能影響其決策：因其財源分散，且其收入主要來自於募款能力及預算，而非績效優劣。
- (二) 價值、意識型態及公共政策，對非營利組織的管理，有極大的影響。
- (三) 其權威結構是模糊的官僚結構、志願聯合與非正式社會系統的混合體，其成員包括專家、非專家與志願服務人員。
- (四) 其不支薪的領導系統，對政策的影響力大於對受服務對象。事實上，他們幾乎完全依靠外界環境的資源。

由 L. S. Salomon The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (這是一個 The Johns Hopkins 大學的各國非營利部門比較研究的方案) 中探討到的非營利組織有下列之特性：

- (一) 正式化 (formal)：正式組織有制度化運作過程、有定期的會議、規劃的運作過程和某些程度的組織呈現。
- (二) 私人的 (private)：它的組織結構完全由民間組成及運作，是分立於政府之外，不屬於政府的一部分，也不受其管轄，但接受政府支援。
- (三) 非利潤分配 (non-profit-distributing)：非營利組織也會賺取利潤作為機構的目的事業之用，但不分配給機構擁有者或工作人員或政府部門。非營利組織不以獲取利益為優先，這是不同於其他商業組織之處。
- (四) 自主管理 (self-governor)：非營利組織是自行管理業務，可以自行處理他們所擁有的事務，而非受外部控制。
- (五) 志願服務 (voluntary)：非營利組織有些事務是由志工處理，董事在某種程度上，亦可視為志工的一種，因此，非營利組織在某種意義上具有志願性。

美國聯邦稅法的界定是「非營利組織是一種組織，該種組織限制其將盈餘分配給任何監督與經營該組織的人，如組織的成員、董事及理事等。」換句話說，這種禁止將組織盈餘分配給組織領導者、成員，組織

⁶ Kramer, Ralph M, (1990), <Nonprofit Social Service Agencies and the Welfare State: Some Research Considerations>, in Helmut K. Anheier and Wolfgang Seibel (eds.), The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations. Berlin: Walter de Gruyere.

盈餘應運用於其未來服務或所欲資助的對象⁷。

綜合上述討論，研究者試將非營利組織界定為：具備法人資格，不以營利為目的，而以公共利益為服務目的，組織盈餘不分配給內部成員，享有免稅優待，並具有獨立性之組織。因此，為明確界定研究範圍，本研究界定非營利組織的定義為：以公共利益為服務目的之民間團體或社團法人或財團法人。

三、非營利事業之定義

Salomon 等人在提出結構—操作性 (the structural-operational definition of NPOs) 的定義前，歸納非營利事業有以下幾項特徵：(Salomon & Anheier, 1997)⁸

(一) 非營利事業是有組織的 (organized)：

是集合眾人之力，完成一件社會公益的行為。若只是個人的行善行為，則不必以事業體的觀念去加以操作。

(二) 非營利事業是屬於私有的 (private)：

雖然是以財團法人或公益社團法人登記在案，但與自然人在法律人格上有差別，因此，是將團體擬人化，可視為一個完整個體的行為。

(三) 非營利事業是非盈餘分配的 (non-profit-distributing)：

這是與營利事業區隔的主要因素，不做盈餘分配給特定對象，但不代表不能圖利個人，尤其那些需要照顧的個人。

(四) 非營利事業是自我管理的 (self-governing)：

事業本身既然視為有人格的團體，當然要能自我管理，否則，功能無法發揮。

(五) 非營利事業是出於自願的 (voluntary)：

因為從事非營利工作者，不能有盈餘分配，所以，除非自願參與並從中得到個人某方面需求的滿足，否則，無法用一般功利主義的理論加以解釋。

7 Hans Mann, (1980) <The Role of Nonprofit Enterprise>. Yale Law Journal, Vol.89, No.5.

8 Salomon, L.M. & Anheier, H.K. (1997), "Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis." Manchester University.

四、非營利事業之判準⁹

營利事業與非營利事業真正的區分，恐怕還是在它的目的上。營利事業以營運獲利為目標，非營利事業則是為了公共服務，創造公共利益。這樣界定非營利事業是不得已的。本來在古代，一些公共服務機構或組織，定位都甚為明確，寺廟、社倉、義學、義塾、社邑，沒有人會把它們當做營利事業。但近代資本主義的發展，卻促使社會全面市場化了。宗教寺廟、傳播媒體、醫院、學校，乃至從前因寺廟為提供急難救助而成立的「質庫」，發展成了現代的銀行、金融借貸業，都可能成為一種企業。因此，我們不能說醫院、寺廟、學校、基金會等即是非營利事業，只能由它是否意在營利來看。不以營利為目的之學校、醫院、寺院是非營利事業；否則即是營利的學校、醫院、基金會。同樣的，非營利事業也可能採用銷售手段，也可能甚具做生意的手腕方法，或也從事投資計畫。營利事業則也可能運用公益服務來增加其利潤。因此，行為手段亦不足以做為分判營利組織與非營利事業之依據。早先中信發行「蓮花卡」時，是由消費者刷卡之後，公司在所獲利潤中提撥若干捐為公益費用，屬於企業體對公益事務的贊助。其後花旗銀行推出的「行善卡」，則由消費者在帳單上直接捐助，形成「你消費、你公益，而他賺錢」的結果。工商時報所編《企業情報站》一書將此類事例都列入「企業謀略篇」。可見，手段固然是公益，此一事件本身以及整個公司畢竟仍是營利性的。所以說，營利事業與非營利事業，區分的判準不在組織與方法上，而在其目標上。

五、非營利事業之管理、特點及宗旨

不了解管理學的人，可能會覺得用「目的」來分判營利事業與非營利事業太過抽象，或有動機論之嫌疑。但事實上，在管理學中，事業目的乃是事業體第一個該明確的範疇。整個事業的存在意義、組織型態、經營方法、社會責任，都隨此而定。故目的不同，所有的經營管理之方式也均不同。

學校傳統上就一直是非營利事業，依現代法律，它亦是一法人團體，以提供公眾教育服務為宗旨，因此它事實上並非企業。對學校的管理，也不應採企業管理模式，而應採用非營利事業管理。目的不在獲取利潤，而在於服務社會，創造公共利益。

非營利事業管理有何特點呢？非營利事業（Non-profit Sector）的人

⁹ 人間淨土與現代社會—第三屆中華國際佛學會議論文集（1998）
共創人間淨土—佛教的非營利事業管理及其開展性—332頁）

員，與政府或企業最大不同之處，是它的志願工作者極多。即使是學校中的教職員，雖亦收取薪資，但其工作動機主要並不在那份薪水，而是參與教育工作的使命與抱負，故仍具有志願工的性質。對此種人員及組織之管理，當然與政府或企業不同，而其財務管理亦必迥異。

非營利事業以公益服務為宗旨，所提供的正是「價值產品」，如文化、藝術、知識、宗教，而非「商品」。所以，它不但本身在社會上的倫理價值十分明確，也向社會提供價值內容與方向。從業人員擔任此種工作，利潤報酬或許不高，但卻能充分獲得價值感，具有自我實現及成就社會價值之雙重意義。這些都是營利事業所難以達到的。

第二節 非營利事業產業化

有關非營利組織的產業化，最近引起許多的討論，支持者的論點在於非營利組織一旦產業化，不僅為本身組織帶來收入，同時降低對政府及外界的補助及依賴，解決當前財務危機，進而促進組織的發展。反對者則認為將資本主義的商業化，帶進非營利組織運作當中，將會降低社會大眾對非營利組織的公信力，危及組織的社會使命。

雖然，贊成者與反對者的聲浪，未趨於一致，但是，不可否認的，有越來越多的非營利組織向營利組織看齊，尤其是向企業看齊，不僅是學習企業的經營管理及績效評估，以改善組織的運作狀況，還透過組織的附屬單位，爭取額外的收入，有些甚至更大膽的將組織中最核心的計畫收費。「產業化」勢必成為大多數非營利組織，在當前募款不易，財政吃緊時的一種選擇。

在探討非營利組織產業化時，首先必須釐清何謂「產業化」？非營利組織在進行產業化時，其公共服務的營運模式是否必須有所改變？或是規範一些應注意的事項。

一、非營利組織產業化之意義

所謂「非營利組織產業化」，依鄭讚源（2004）意指的是非營利組織產業化是隱含著比較多「商業化」的性質。不是單純只是使其組織數量增加的意涵，而指的是非營利組織從市場中收取費用，或者是從一般商業行為的觀點來說，賺取利潤之意。這種非營利組織商業化的出發點，是基於非營利組織財源的立場，因為一般非營利組織的財源，通常來自於會員會費收入或政府補助，或來自於社會企業捐助。現今非營利組織財源的比率，往市場方向傾斜，也就是所謂商業化，運用各種方法與策略，從市場中取得資金。此種非營利組織產業化意涵是屬於非營利組織資源取得組合模式，也就是將財源從原本的政府補助、社會企業捐助的組合中，移往市場的方向，此種現象稱之為非營利組織產業化。

更進一步提出，非營利組織產業化，則是容許政府、企業與非正式部門扮演其角色的可能，也就是政府、企業與非正式部門可能成為非營利組織產業化的推手或拉力。也就是將產業與組織視為兩種不同層次的現象，在組織的層次，是非營利組織得商業化；在產業層次，則是整個非營利組織商業化成一個產業，或是營利部門轉型加入非營利部門的誘因、結構、行為與後果。

二、非營利組織產業化的條件

(一) Tuchman (1998) 提出非營利組織產業化，必須有四個條件，分別如下：

1. 非營利組織必須察覺額外收益的需求，並了解販售產品，是達成此一目標的可行手段。
2. 非營利組織的董（監）事會必須決定從販售所得，謀取利潤的行動與組織宗旨是一致，或至少是不相違背的。
3. 非營利組織必須有適合於市場販售之產品。
4. 消費者必須願意購買非營利組織所提供的產品。

(二) 傅篤誠 (2004) 提出非營利組織產業化，須以產業經濟學中的 SCP 模式 (Structure-Conduct-Performance) (結構-行為-績效) 來判定，三種條件同時都符合，才算是產業化。其條件如下：

1. Structure：具有一定的產業結構。
2. Conduct：產業內有一定的行為模式。
3. Performance：產業有一定的績效與評判標準。

三、「社區」及「社區產業」之概念

(一)「社區」的概念

「社區」是個真實存在的生活空間，不管我們身在都會或鄉下，愈來愈多人願意去瞭解一個「社區」會有人願意生活其間的道理，這個道理就是社區裡往往說不太清楚的文化。走過許多的社區之後，讓我們也愈來愈瞭解每個地方的風土民情，甚至語言習慣各有不同，而鐘鼎山林其實各有其美。

「社區」一詞來自於英文的「community」，它是一個來自於西方的概念，社區一詞至少有九十四種不同的用法 (Hillary, 1995)。社區的定義，常隨著使用者的觀點、社區研究者的重點而有所取捨。

徐震 (1998) 認為「社區」是居住某一地理區域，具有共同關係，社會互助及服務體系的一個人群。也就是一群人住在相當鄰接的地區，彼此常有往來具有若干共同利益，彼此需要支援；具有共同服務、面臨共同問題，產生共同需要等。由於這種共同利益、共同問題、共同需求而產生一種共同的社會意識。為了達成共同目標，社區必須組織起來，互助合作，採取集體行動，以求共同發展。

陳其南則針對社區總體營造，提出「社區」是共同體的概念，一條街、一個村莊、一個鄉鎮、一個城市、國家，甚至世界，也可以是 community，即所謂的生命共同體。社區是一個共同意識的社會團體。

(二)「社區產業」概述

在這次 921 大地震之後，當各個社區完成災民安置的工作，開始思考村落重建的問題時，更加突顯出重建所必須具有的「總體思考」。其中包括：住宅、交通、心靈以及產業等等，都是重建無法迴避的課題。尤其在農山村災區，產業重建的思考很少例外地落在農山村未來經濟轉型，以及面臨加入 WTO 後，農產品自由貿易的問題上。往往，休閒農業、觀光、民宿、有機農業、精緻農業等等農山村文化運用的方向，就成為農山村發展共同的想像。

日本的宮崎清教授曾經協助過許多日本鄉鎮推動「社區產業」的振興工作，根據他豐富的經驗，他認為此類工作的起點就是「在地之華的再確認」。也就是透過「在地的生活文化調查」來重新發現自己家鄉所具有各種特點。

這項建議往往讓許多人感到迷惑：我們哪有什麼獨特的？但是，從許多成功的經驗發現，當他們在開始時，也都抱持這樣的態度，但在投入調查之後，通常改變了想法：從「一無是處」轉變為「竟然如此豐富」。在確定在地的特點之後，就可以號召大家來重新思考這些特點的現代價值，並提出資源利用方案。可選擇其中較易執行的，在加入「設計」概念之後從事生產。

(三) 政府對「社區產業」之重視及政策¹⁰

九十一年五月行政院提出「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」，並提列「新故鄉社區營造計畫」為十項重點計畫之一，首度將過往分散於內政部、經濟部、行政院衛生署、行政院環境保護署、行政院農業委員會、行政院文化建設委員會、行政院客家委員會、行政院原住民族委員會等八個部會所屬之「社區業務」，統合至單一平台進行整體思考與評估，歷經年餘之計畫修訂與研撰，九十二年九月就其社區組織、經濟、環境、族群、福利等層面，重新提出「台灣社區新世紀推動機制」、「內發型地方產業活化」、「再造福爾摩沙新風貌」、「推動文化產業化、產業文化化」、「原住民

¹⁰Oct 1, 2003 新故鄉社區營造計畫(文建會) 總說明
www.rise.fcu.edu.tw/files/news003_2.doc - 77k

新部落運動」、「新客家運動—活力客庄、再現客家」、「21世紀健康福祉社區營造」等七大政策塊面。其中「內發型地方產業活化」（經濟部）包括：

1. 地方產業交流中心計畫（經濟部商業司）

2. 地方小鎮振興計畫（經濟部商業司）

計畫概要：「地方小鎮」跳脫以行政區域為其指涉範疇，改採人群依據特定社會特徵聚集，且具備完整生活服務機能、地方資源特色、社會文化共識及經濟活力之區域範圍進行認定；是故該地區居民針對生存、環境與文化等課題，透過「社區總體營造」概念，共同參與問題發掘及對策研訂，規劃創新型式經濟發展藍圖，進以作為地方活化、永續經營及產業振興之綜合規範與指導方針。

3. 商業街區再造計畫（經濟部商業司）

為輔導台灣在地型地方特色暨社區產業發展，對抗高度全球化與流動性之產業發展趨勢，建置在地就業機會，透過當地特色企業之發掘與帶動，積極結合觀光、文化、學術等資源面向，除建構具吸引外地觀光客之特色魅力，亦發展富涵外銷潛力之在地品牌暨商品，強化地方經濟實力，改善城鄉與貧富差距之偏斜失衡狀態。

4. 地方產業永續機制建構計畫（經濟部中小企業處）

計畫概要：輔導地方政府成立地方產業發展部門，依據地方實際條件及需求，規劃各縣（市）及鄉（鎮）短、中、長程地方產業發展藍圖，建置地方產業永續發展推動機制；協助產業經營業者善用地資源，推動社區產業策略聯盟與地方特色產品創意行銷，營造地方產業發展環境，落實知識經濟轉型策略；發揮地方獨特性格與在地條件，深化獨具特色慶典活動，舉辦蘊含生活體驗知性旅遊，帶動在地消費，並選拔表揚推動地方產業之在地組織及陪伴團隊，塑造優質地方產業新形象，加速提升產業振興整體效益。

5. 地方特色暨社區小企業輔導計畫（經濟部中小企業處）

計畫概要：協助地方政府推動縣（市）創意型地方特色產業及鄉村社區小企業輔導，鼓勵地方社區有能力之在地組織自主輔導所屬社區產業，評選重點地方特色產業暨具潛力之社區小企業，進行三年連續有效輔導，結合文化、觀光、生活地景及城鄉風貌，形成關聯產業鏈結，打造優秀產業新形象，創造地方產業附加價值，達成經濟、文化及環保均衡發展之終極目標。

未來，台灣產業之競爭力不再以「價廉」或「質精」為主，而應代之以「質殊」。因此，以社區文化作為產業創意的主要泉源，方為台灣未來

立足於世界的不二法門。

研究者認為「社區產業」具有以下五種特質而能長久永續。

- (一) 生活的一生活中見智慧。社區的平凡生活中就有無數的大小智慧，不待外求。尊重社區傳統生活文化、技術的運用這些智慧就是社區產業發展的精髓。
- (二) 共享的一社區生產社區用。重視社區的資源，社區生產的社區人先愛用，從無數使用中回頭修改，使物產更好，更願與更多人分享。
- (三) 人味的一無形勝於有形。社區的自信與對外人的善意、熱情就表現在自然流露的人情味中。
- (四) 內發的一誠於中形於外。對自己社區的認同、喜愛與反省都是發自內心的認知，從而表現在外在于人的感受上。對社區產業的推動是從內部資源發動的。
- (五) 小而美一雖不大亦不絕。並不企求成為超大，在符合社區的、人性的尺度下發展，雖然不大卻可以永續經營。

四、非營利事業 NPO 產業化，須具備之條件

2004/4/12 在一場研討會中，與會的學者專家各抒己見，南華大學非營利事業管理所所長王振軒認為，非營利事業的產業化是一條漫長的路，法令、稅制都有需要解決的問題，有待各界的持續努力。

台北市文化局副局長李斌認為，NPO 最大的問題在於絕大多數沒有行政專業能力人才，即使可以承包政府的合作案，但若沒有足夠的能力，提供讓相關單位及民代稽核的數據、資料，會對行政機關產生困擾，讓其望而卻步；NPO 組織也需自立自強，培養競爭力，才有「產業化」的可能。

喜憨兒社福基金會執行長蘇國禎認為，NPO 產業化逐漸受到各界的討論與注目，創立烘焙屋的喜憨兒基金會常被當作成功的案例；弱勢團體唯有「自力更生」，才能讓社會認同，未來 NPO 要朝產業化走，更需要靠品質的提升，甚至建立品牌，才能永續發展。

伊甸社福基金會副執行長黃琢嵩表示，NPO 朝產業化是潮流，但不要產業化各界意見仍不一。NPO 產業化就必須有競爭力，其中有兩個思維：一是基本體質是否足夠與企業抗衡？二是 NPO 能否找出與企業間的差異，來創造機會？人才的來源、培訓及是否能與企業部門提供同等的待遇，

以愛心、服務能撐多久？都是產業化之前必先考量及做好的配套。

除了公益創投，非營利組織的產業化是近年來的發展趨勢。隨著多元化社會的開展，非營利組織各自發展出具備差異性的關懷焦點；另一方面，非營利組織也逐漸從一個不具營利性的『被扶助者』角色，一步步發展成自立，甚至，回饋社會的產業化之途。目前國內已有一些「社區型非營利事業」之民間組織從事產業化的工作。國際上亦有些成功的案例值得我們效法。因此，在非營利事業邁向產業化的過程中，研究者以傅篤誠（2004）提出非營利組織產業化，須以產業經濟學中的 SCP 模式

（Structure-Conduct-Performance）（結構-行為-績效）來判定，特以石岡傳統美食、中寮植物染、小半天民宿及和興生態旅遊為例，進行探討並作個案分析。

第參章 個案描述

第一節 石岡傳統美食

位於台中縣境內的石岡鄉，是行政區域面積最小的一鄉，一般人對它的印象往往僅止於石岡水壩，而一群婆婆媽媽，遭逢了九二一大災難，房子倒了、田園毀壞，連打工的機會也沒有了，但她們沒有跟著倒下去，擦乾眼淚，揮汗站起來，胼手胝足，共創「石岡傳統美食小舖」，在石岡鄉發展中占了舉足輕重的地位，卻為人所忽略，現在，就讓我們一起來認識歷經九二一地震仍屹立不搖的石岡。

一、天然條件

石岡鄉位於台中縣東北部，全鄉面積計為 18.2105 平方公里，約佔臺中縣總面積的百分之一，是臺中縣最小的鄉，海拔最高約 565 公尺，東西比較寬，約 6.326 公里。南北稍狹窄，約有 4.579 公里，形狀就像一片東西橫放的葉子。介於大甲溪與新社河階群間之大甲溪中游之通谷地帶。東北隔大甲溪與東勢鎮為界，沿大甲溪由東向西，形成大甲溪中游河谷平原，西與豐原市相銜接，南與新社鄉相鄰。境內西南環山，在地形上仍以河谷平原及金星面、先塘坪、南眉等河階地為主體，南緣一帶多小山脈，均成東西走向。

地勢東南高而西北低，略作傾斜狀，境內河流大多發源於新社段丘群，由南而北，有食水崙溪、金星面（上、下坑）等溪流匯合於八寶圳。水資源豐富，除供灌溉外，尚可提供台中縣市之公共與工業用水。在地形上，因大甲溪橫跨該鄉北緣而過，形成河階崖逐次降低為其特色。

二、人文發展

石岡鄉舊稱石岡仔，民國九年改名為石岡庄，因位於滿佈石磊之坑谷口處建庄而得名。過去是巴宰海平埔族(Pazeh)樸仔籬群(Varutto)社寮角社社域，早期亦為泰雅族(Atrayal)出沒之區。康熙末年始有客籍移民入墾，至乾隆二十六年，漢人墾拓已達今日土牛村，築有十九個土牛為漢番之界，並嚴禁漢人越界進墾。

清朝時原屬彰化縣貓霧寮東、西堡，至乾隆中葉改為棟東上、下堡，石岡、東勢鎮、豐原地區為上堡。光緒十三年台灣陞建行省，該鄉隸屬於台灣府台灣縣棟東上堡。日據初期（光緒二十一，明治二十八）日人改設台灣民政支部，旋改民政支部為台中縣，下設辦務署，該鄉屬於台中縣葫蘆墩辦務

署棟東上堡轄域，遂置石崗區庄長，轄有石崗仔庄、先塘坪、社寮角、土牛及朴仔口庄等。光緒二十七年（一九〇二，明治三十四），日人廢三縣三廳及辦務署制，遂改縣為廳，全台設二十廳，廳下各設支廳管轄。日據後期於民國九年（大正九）七月，實施地方政制大改革，將全台設五州三廳，下設郡街庄，台中改州，堡改為郡；將原本鄉所屬之樸仔口庄，以埤頭為界合併葫蘆墩區，而該鄉改稱為台中州東勢郡石岡庄。

民國三十四年，本省光復後，改屬台中縣東勢區石岡鄉。民國三十九年底，撤廢區署，該鄉改稱台中縣石岡鄉迄今。現轄有十村，一一六鄰，九十二年六月止總人口數 14, 141 人。

三、歷史淵源

石岡在漢人開墾之前，曾有許多族群住過此地，其中還有幾乎絕跡的平埔族，現在就讓我們乘著時光機回到過去，一窺究竟吧！

台中縣境內的原住民分布，以泰雅族(Atayal)為主，並以大甲溪上游為其據點區域，居住地均在海拔五百至二千公尺之間。其中南勢群由淺山一帶之若干族群所組成，部落有南阿冷社、塔布蘭(Timburan)及裏冷(Riran)等社，而白毛社位於大甲溪左岸與稍來社相對，初往於裏冷，後有部分族人沿大甲溪向西移動，在白毛建立新社區。

至於平埔族方面，則有巴宰 (Pazeh)、巴布薩族(PaPora)及道卡斯族(Taokas)等族群；巴宰族以今豐原市一帶為中心，主要部落有岸裡、翁仔社、朴子籬以及該鄉社寮角社等。據「台灣府志」番俗志記載：「本省北路熟番八十二社」，即涵蓋岸裡九社及朴子籬等，共有十三社之多。至十九世紀末期，日人伊能嘉矩所著：「台灣蕃政志」，除前述十三社外，尚有大馬儻、社寮角、水底寮及大湳社等，其分布地區則包括山城三鄉鎮在內。明鄭以前，平埔族唯一孤立閉塞社會，狩獵維生，不諳農耕，農產技術落後，尚停滯於粗放農牧時代。

自乾隆年間該鄉開放以來，漢人大批湧進，而平埔族與漢人接觸後，其生活習慣無不深受漢人的影響。在難抵擋漢族文化優勢的情形下，或接受漢化，或被迫他遷。於是「樸仔籬社」及社寮角之「沙連敦」的族人，於道光年間亦隨其岸裡大社等族人遷移埔里地區，而原部落社區則日見式微。

台中縣自康熙末年以來，先後有客籍移民入墾，其較大規模者有雍正年間之岸裡社通事張達京（大埔人）組成「六館業戶」，開發台中平原之西北

部一帶地區。同時在大肚溪上游，另有曾、何、巫姓粵人入墾溪東，開拓柳樹澗、登台（即今霧峰鄉境內）諸莊。嗣後，因漳、泉移民大批湧至，遂釀成分類械鬥，粵人勢單，退走內山，而形成台中縣早期開發遞嬗上所謂「客家人路線」之特殊現象。

乾隆初年，閩粵移民來墾者日多，遂向東方近山地移墾，由於土著族之侵害頻仍，乾隆二十六年（一七六一），官方遂在石岡鄉立碑禁越，並建「土牛」為界，「土牛庄」因而得名。石岡仔既拓，遂有大埔人劉、郭姓移民入墾上、下土牛及社寮角一帶，旋越大甲溪進墾東勢角土著族所屬地區。先是粵人劉中立、薛華梅為「番割」與土著族往來而建立社寮莊，乃奠定山城一帶開發之基礎。

康熙五十年（一七一—）廣東省大埔縣劉元龍來台，初居嘉義縣柳宰坑一帶拓墾，至其子劉永萬、劉永順兄弟移墾石岡仔。有饒平縣人劉廷魁、黃可文，從員林入墾。雍正元年（一七二三），更有饒平縣人林仕泰墾崁仔腳一帶。乾隆年間，客籍墾戶已進入東勢角向岸裡社拓墾大甲溪中游地區，乾隆二十六年，清廷雖在土牛莊立碑劃界，禁止漢人越界開墾，為大批移民湧至，墾務與日俱進，嗣後，更有大埔縣人曾安泰、何福興、巫良基等人自貓羅堡丁台莊率眾入墾，創造石岡仔莊。在早期移民過程中，特徵有二：一為雍正年間入墾，大多由牛罵頭（今清水鎮）經由朴仔口，再入墾石岡鄉石岡仔、金星面一帶。二為乾隆年間，由南部之嘉義或彰化方面入墾者，因石岡仔已為人所開發，不得已東進入土牛、社寮角一帶拓墾。

由以上資料可知，台中縣內山地區開發較晚，亦因泉、漳人已佔有沿海平原，而粵人不得不向近山一帶進展，同時亦因粵人在其大陸原鄉都為山區，一切生活環境較為類似使然，客家人「客而家焉」似乎不無發揮其堅苦耐勞之精神。石岡鄉早期移民向以潮洲府人為主流，尤以大埔縣籍所佔比例偏高，與鄰近之東勢鎮等地雷同。鄉人姓氏分布以劉、黃、林、張姓等所佔比例最高，形成石岡鄉以上述四大姓為主流。

四、名勝古蹟¹¹

（一）石岡水壩

大甲溪是台灣四大河流之一，全長約一二〇公里，貫穿台中縣和平至清水等十一鄉鎮，僅下游段在石岡鄉境內。由於水資源豐富，政府為配合大甲河流域綜合開發計畫，以提高其經濟效益，遂於民國六

¹¹ <http://www.shihkang.gov.tw/index.htm> 石岡鄉公所全球資訊網

十三年十月動工興建石岡水壩。

石岡水壩位於豐原往東勢的公路上，全長 700 多公尺，是提供台中縣市的主要水源區。出於石岡水壩附近的自然景觀保持相當完整，林相豐沛，白天經常可在林間或農田水域中發現小白鷺絲、藍鷓鴣等類出沒，十分珍奇、可愛，是中部地區極佳的賞鳥觀察站。

壩頂設有遊客服務中心，佔地約 22 坪。以大型幻燈片燈箱、立體浮雕模型、活體養殖展示.... 等方式，介紹大甲流域的魚類、鳥類生態及台中縣觀光據點導覽。

九二一地震在石岡壩造成十五至十八道閘門隆斷裂嚴重受損，在石岡壩的修復工程，將保存三個受損閘門作為地震教育的活教材，水利處特別在十六道閘門增加一道魚道工程，於九十年底完工，成為大甲溪第二道魚道，同時也是石岡壩新觀光景點。再配合石岡壩供應飲用水源取水口移往上游計劃，石岡水壩展現不同形態的觀光風貌。也因為九二一地震，使石岡鄉-地層抬升達 800 公分。也因此一劇烈地變，大甲溪河床直角隆起六公尺，一夜之間，誕生了令人驚奇的石岡瀑布新地標。

（二）五福臨門神木

五福臨門神木位於石岡水壩附近的社寮角。是相思樹、楠樹、榕樹、樟樹、朴樹等五種樹種合抱而成的巨樹，樹下並有香火鼎盛的香亭一座，相傳當地居民深信，神木是土地公化身保護住民的象徵，並流傳許多神木助人的神奇傳說，因此，又將神木稱為[土地公樹]。民國六十四年，蔣經國先生至此地巡視，特賜名「五福臨門神木」。附近還有石岡觀光草莓園，風景秀麗，還可俯瞰大甲溪，微風襲人，綠蔭幽靜，是午後茶餘居民的休憩之處。

（三）東豐綠色走廊

東豐鐵路建於民國 47 年 3 月 14 日，48 年 1 月 12 日完工通車，以載運木材及農工業產品為主，是東勢、石岡早期最主要之交通運輸工具。在台中縣政府的規劃下，於民國 88 年鋪設柏油栽植各種花木，並保留部份地震景觀，是全省第一條以廢棄鐵路改建的綠色走廊。

綠色走廊全長約 13 公里，起點為朴子口，終點為東勢站，石岡

鄉內路段長約 6 公里，於石岡水壩入口已有數家協力車出租業者營業，民眾皆可闔家騎協力車健身。

(四) 梅子五分車站文化迴廊

大甲溪發源於中央山脈的雪山 (3884m) 及南湖大山 (3740m)，梅子車站為東豐鐵路舊站之一，現已重建為嶄新的休憩車站景觀，未來還將設立文化迴廊，保存傳統文化景觀，提供居民知性與休閒兼具的文化饗宴。

(五) 百年芒果樹

一般果樹壽命不過數十年，但梅子村的老芒果樹相傳已經二百多歲了 (另一說為四百多歲)，樹齡太大的果樹，無論品質產量都會逐年下降，但是這棵芒果樹至今卻依然結實纍纍，令人不禁感嘆凝聚大自然的靈氣而生的老樹，果然是不同凡響。

當地耆老說，打從他們孩提時候，這棵樹就這麼巨大，還曾看見小孩爬樹不慎摔下，卻毫髮無傷的神奇事蹟，增添一份老樹的神秘感。樹旁依傍著土地公廟，廣場上有著大樹的綠蔭，成為村民的休憩談天的好場所。

(六) 五分車懷舊公園

什麼是五分車呢？在日據時代，八仙山所生產的木材、平地所生產的甘蔗及山城四鄉鎮，民眾出入豐原，皆以五分車鐵路為交通工具，這條五分車鐵路建於大正 13 年 (西元 1924 年) 8 月，由過去本省中部一家私人鐵路公司「台中輕鐵公司」所經營，全長 13.1 公里，由豐原開出後，經翁子、半張、朴子、埤頭、石岡、社寮角、梅子、學校邊 (現在的土年)、到土牛 (現在的和盛)，再接林業鐵路通往八仙山。由於它的軌距是 0.762 米，約為歐美標準軌距 1.435 米的一半，五分指的就是有一半的意思，所以，稱之為「五分車」。

(七) 電火圳人行步道

石岡鄉境內電火圳及八寶圳沿線，有著豐富的動植物生態，尤其電火圳旁設有行人步道，順著水流而行，不但可以充分感受大自然的馨香，更是全家大小一同來趟生態之旅的最佳場所。

(八) 梅子甕牆

社區於擋土牆旁種植梅樹及草花，恰逢樹林酒廠送給公所 450 個陶甕，社區爭取作為綠美化之用，由鐵工師父以竹節鐵固定於擋土牆面上，再僱用社區失業勞工以腐植填充甕內，並舉辦社區居民植栽活動，村民不定時關懷自己親手種植之花木，對於甕牆的完成也有一份認同感與成就感。

(九) 情人木橋

食水崙溪上的情人木橋於 90 年 11 月完工啟用，長 40 公尺、寬 3.5 公尺的木橋，是遠東跨距最長的景觀膠合木橋，木橋週邊設有全國最大的水車（直徑 9 公尺）及河岸觀景台，加上鮮豔耀眼的向日葵花園、牛車遊園服務，觀光產業的前景精彩可期。

位於情人木橋旁的石農廣場，設有石農咖啡，是食水崙休閒農園區中重要的建築指標。歐式三角屋木結構建築，矗立在依山傍水的田園中，四週有花園、草坪綠地、登山步道、山丘…，彷彿來到瑞士阿爾卑斯山麓一般，咖啡館前的食水崙溪終年水流不斷，潺潺的流水聲，更讓人有一股沁涼舒暢的感覺。

(十) 石岡農會舊穀倉

現已列入台中縣八大歷史建物之一，建於民國 26 年至 32 年間的農會穀倉（實際建築日期已不可考），至今已有 60 餘年歷史，雖然內部結構已有部份腐蝕，但歷經 921 等大大小小多次地震後，仍能屹立不搖，保持完整外貌，令人對傳統木造建築的神奇讚嘆不已。

穀倉建築之建材使用台灣杉木，並採大柱大樑及大量牆面的斜撐工法，以竹片為骨幹、敷以黏土，以減輕大部份建材重量，並增加抗震功能。

建築物為三樓式設計，一樓採挑高式建築，總高度約為一般樓房四層高，當時建築物大部份均為平房或二樓建築，穀倉具如此規模，可說非常難得，當時作為稻米儲存、精製的處所，現已閒置。

農會穀倉前之忠孝街將廣植花木，闢建為示範花街，屆時將

以嶄新面貌供民眾參觀。

而該鄉的重要景點之一，「石岡傳統美食小舖」在大眾的殷殷期盼下，於民國九十年六月三日正式開張營運，此乃九二一大地震後，政府大力協助災區各項產業發展重要成果之一，石岡鄉的媽媽們，在災後走出陰霾，經過培植，取得烹飪乙、丙級技術士執照，尋得事業第二春，再創人生的高峰，由於「石岡傳統美食小舖」位處中部橫貫公路必經之地，也就是通往中部風景區谷關、梨山必經之地，佔地二百七十坪，停車場約八百坪，主要提供道地的客家傳統美食及客家風味的糕點。

到石岡鄉，不但，可以到水田的原產地，買到剛摘下來鮮嫩欲滴、絕對新鮮的水果—碰柑、葡萄、高接梨；可暢遊名勝景點：石岡水壩、五福臨門神木、情人木橋、石岡農會舊穀倉、東豐綠色走廊等，更可品嚐道地的客家菜餚，絕對讓遊客留連忘返，如今，「石岡傳統美食小舖」已成為旅遊景點的重要休憩小站，至於，「石岡傳統美食小舖」其發展過程、產業化條件等，將於第四章個案分析詳述之。

第二節 中寮植物染

中寮鄉原是一個沒沒無聞的南投縣小鄉鎮，卻因九二一地震，原爆點一九份二山所屬鄉鎮，聲名大噪，影響所及，當然，造成的災害最為嚴重，損失也是最為重大，但中寮鄉在九二一地震後，積極發展地方特有產業，其中植物染不僅為許多婦女開創事業第二春，更成為全國知名的產業，由於居民多以務農維生，重建困難，經由民間重建團隊的協助，中寮鄉民眾陸續開發出具有地方特色的植物染、有機餐、石藝等特色產業，其中植物染不僅讓許多婦女走出家庭，再造事業第二春，更成為全國知名特色產業，以下就中寮鄉做一詳細描述。

一、天然條件

¹²中寮鄉位於臺灣省中部南投縣稍偏西，東邊銜接國姓鄉與水里鄉，西北邊為南投市，西側為名間鄉，南側鄰集集鎮，北面為草屯鎮。全區總面積約為 146 平方公里，在南投縣十三鄉鎮市中，位居第五大鄉鎮。佔南投縣面積之 3.57%。

該鄉海拔約二〇〇公尺至一二六四公尺，地勢由東向西漸次降低，山峰林立丘陵起伏，除宜林地較陡峻外，大部份為緩坡之丘陵地帶。地勢北、東、南三面較高，排水分別集中於境內之樟平溪與平林溪中。另該鄉東西長約一三·七公里，南北寬一一·五公里，其中山坡地約一四三平方公里，佔九七·八%，平地約三平方公里，僅佔二·二%而已。大部分地區屬於亞熱帶濕潤性氣候，但海拔較高地區則臨接溫帶氣候，因此，兼有三大氣候帶之特點，除十二、一、二、三月外，平均溫度多在攝氏 20 度以上，最低為二月，最高為七、八月，而五至八月為降雨期，十月至翌年三月為旱季，年平均降雨量約為二、二〇〇公釐；風向冬季則以西北風為主，夏季則以西南風居多。

二、人文發展

依行政區域，共有義和村、永福村、永至村、崁頂村、廣興村、八仙村、福盛村、和興村、復興村、中寮村、廣福村、清水村、內城村、龍安村、爽文村、龍岩村、永芳村、永和村等十八村，二百五十八鄰。人口分布為男 9324 人、女 7684 人，合計共 17008 人。

境內設國民中學有中寮及爽文二所，國民小學有中寮、永康、至誠、廣

¹² http://web.nantou.com.tw/ann/chungliao01/03_4.htm 中寮鄉公所網站

福、廣英、和興、永樂、清水、爽文、永和等十所，托兒所有頂興、八仙、中寮、永平、福盛、永福、義和、爽文、龍安、內城等十所社區托兒所。另有圖書館乙座，藏書 27,238 冊，設置管理員、幹事各乙名，綜理館務，提供民眾最佳的求知環境。於爽文村設有老人活動中心，提供老人休閒活動，提昇生活品質。

三、歷史沿革

清嘉慶時期，由福建漳州等地居民遷居該鄉，闢地生活，人口逐漸聚集形成村莊。在清代屬彰化縣永平坑（通稱平林仔），設總理治理一般行政。

日據時期屬於南投廳，區分八杞仙、鄉親寮、龍眼六林三區，置區長掌理區政，至民國前九年三月將八杞仙、鄉親寮、龍眼區則併入營盤口區（即現今之中興新村），迨至民國九年十月修改行政區域，重劃八杞仙、鄉親寮、龍眼林（營盤口除外）三區合併為中寮庄，隸屬臺中州南投郡管轄，及至臺灣光復後始改為中寮鄉。全鄉有 18 個村落，分布在兩條河谷流域，北有彰平溪的爽文七村，南有平林溪的永平十一村。計 5179 戶、17008 人，居民多數來自閩南、漳州、廣東等地，勤儉樸實，民俗習慣概沿承祖籍地，除少數操客家語外，多操閩南語，工商業不發達，以農維生者佔大多數。三大農業特產：香蕉、柳丁、檳榔。最近幾年，柳橙則一枝獨秀，全鄉大概種有面積逾二千公頃。

四、名勝古蹟

（一）蜂國養蜂場

是中寮鄉永福村的特色產業，整個養蜂場就是龍眼樹林，一個個的白色蜂箱在龍眼樹下圍成圓型或 S 型，形成特殊景觀。採蜜依季節而異，清明節前後是龍眼蜜，冬季是花果蜜。

遊客參觀養蜂場時，由專人導覽解說蜜蜂的生態以及採蜜流程；此外，遊客還可親自體驗採收蜂王乳的 D I Y 樂趣，而品嚐由現採蜂蜜及蜂王乳所調製的孔漿聖品，更是旅遊的重頭戲。

（二）長源隧道

隧道所在是早期運輸香蕉輕便車走的吊橋，後經八七水災與地方人士出公工築路；直至民國 80 年，因應南路拓寬，才改名為長源隧道。未拓

寬前，上面供奉觀士音卻沒因拓寬而遷移，於是附近怪事頻傳，後經地方決定大家出錢，將小廟移到中間，與河道補平，才告平靜。樟平溪沿著山脈而流，有如藍色巨龍攀岩，已成為地理學習者戶外教學的去處之一。

（三）巧手工作坊

位於永平村的「巧手工作坊」以植物染打響名聲。「植物染」這項在 921 之後所形成的產業，在過去的中寮並沒有特殊的文化歷史，只因這些媽媽們多了份對大自然的反省，遂以取自大地與大自然共生的共識，共創出這個自然而美麗的產業。

「巧手工作坊」以中寮在地的植物做為染色材料，只取細枝與花葉，不傷根幹，也不添加化學染劑，巧手染布，再做成精美細緻的生活用品：筆記本、筆記書、背袋、提袋、零錢包、風情帽、絲巾、胸花、項鍊、面紙套、環保餐具袋... 琳瑯滿目的作品都是媽媽們的慧心巧思與細膩巧手縫製而成。從植物染的一塊塊布裡，巧手媽媽們為中寮染出了一片天，也邀您一起來支援響應這項回歸自然的『綠色消費』！

（四）竹林步道及有機蕃茄園

從和興國小右前方的產業道路，穿過竹林步道到和興國小後山，全程大約 20 分鐘的步行時間，就可看到柳暗花明又一村的驚喜：有機蕃茄園。「有機蕃茄園」由和興有機文化村輔導栽種，開放給遊客參觀山林美景與果園野趣，體驗親手採摘蕃茄的收成感覺以及品嚐現採有機蕃茄的鮮美滋味。

綠蔭濃密的竹林步道兩旁是孟宗竹林和蕉園，竹林下方還綻放著清新優雅的白色閉鞘薑花。這是一趟有機之旅，是視覺、嗅覺、味覺的感官大饗宴。

（五）台灣原生種植物公園

生態公園原為水土保持局整治河川工程綠化所形成，因於地震後地方人士形成共識，欲發展較具「教育特色」性質的公園，希望藉原生植物的復育來帶動較具價值性的觀光資源，因而園區內規劃有原生種植物區、水生植物區、動物昆蟲區、蝴蝶園、親子戲水區、復育區、野營區等。

為了防止有機文化村成為小黑蚊的家，和興村原生植物公園裡努力

復育出紅蜻蜓，藉由生態的食物鏈來防止小黑蚊繼續擴大，此種做法不會因噴灑殺蟲劑而污染環境，更符合自然生態。

1. 原生種植物區

台灣土生土長的特有植物，台灣烏白林、台灣欒樹、九芎、樟樹等多種植物，一一的於原生種植物區呈現在你我眼前，讓我們來親近認識它們，珍惜、愛護屬於我們自己所擁有的。

2. 水生植物區

清香白蓮、荷花是如此般的脫俗；大傘草、水蠟燭又是如此的奇特，各式各樣的水生植物，提供了水中生物的食物來源，更形成了有別於陸地植物的另一特色。

3. 動物昆蟲區

獨角仙、天牛、蟬、螳螂等動物昆蟲，隨心所欲的在園區內生活著，時時刻刻的編織著大自然的樂章，美妙的旋律，環顧在你我的周圍，平時的煩躁亦隨之而散。它們的一舉一動，更成為我們關注的焦點。

4. 蝴蝶園區

蝴蝶、蝴蝶生的真美麗…瞧！翩翩飛舞的蝴蝶仙子，賣弄著自己的舞姿，形成了一幅美麗的圖畫，那採蜜的姿態，更是引人注目，蜻蜓、蜜蜂的加入，讓大自然的舞台，更加的熱鬧，讓我們來共賞自然的舞姿，給予相當的掌聲。

5. 親子戲水區

清涼透心脾！炎炎夏日，溪水的清涼，保證讓您暑意全消，安全的環境，潔淨的溪水，讓父母安心、兒童開心，溪蝦、魚兒的伴遊，更增添了額外的樂趣。

6. 復育區

潔淨無污染的溪水，誕生了夜的小天使，微微的燈火若隱若現，讓人有股神秘感，是那麼的神聖，又如此的親切。趨近於滅種的螢火蟲，

在此地重生，讓您一睹它們的風采，回憶小時候的記憶。

7. 野營區

綠油油的草皮，搭設了臨時的家，三五好友齊聚一堂，體驗戶外的生活，一群人圍繞在營火的周圍，表演著各項的節目，分外的快樂，大家歡歡欣欣到營火熄滅，欣賞著滿天的繁星，在晚風的吹撫下，傾聽上大夜班的昆蟲所演奏的樂章，伴隨著入睡。

(六) 福盛水圳

福盛村的福盛水圳開鑿於日據時代，經山崖斷壁到八仙村，全長約6公里，隨著時代演變，灌溉功能漸失，早已廢棄多年。921地震之夜，因瓦斯爆炸起火，當全村陷於一片驚慌失措的火災危急中，不料，這條廢棄數十年的水圳，卻以其積存的雨水，撲滅了大火。

災變後，對這條曾經賴以維生的水圳，村民充滿了感念，也重新思考水圳的存在意義，於是，讓水圳復活的共識化為具體的行動，全體居民開始重新疏通水源、開鑿水圳…而今，這條水圳已一躍成為具有休閒旅遊功能的生態水道，福盛水圳也為八仙村重新尋找出源頭活水！

水圳旁規劃有自行車道，並製作導覽解說牌，遊客在御風而行的單車遊中，除了欣賞水道美景，也可以從人的水圳故事中感受到中寮人感恩惜福、珍愛大地的情懷；福盛水圳不僅是水圳而已，更是人與自然相扶持的美好流傳。

(七) 中寮鄉雅石協會

中寮平林溪所特有的鐵丸石、龜甲石、黃蠟石、石心石、化石五大寶是中寮的珍寶，更是國內雅石玩家眼中的蒐集聖地。尤其以中寮不靠海的內陸地理條件，居然發現極其珍貴的鸚鵡螺化石、海膽化石、海貝化石，當然聲名大噪，也引起國內外學術界高度的研究興趣。

這項大自然賦予中寮鄉獨特而珍貴的資產，目前由中寮鄉雅石協會負責蒐集、保存及推展；同時，協會的雅石遞有風格再添意，並加以琢磨雕飾，賦予雅石更獨特的雅趣與藝術價值。雅石協會除展示雅石作品外，還陳列稀有的鸚鵡螺化石、海星化石、海貝化石等珍品，化石清晰的紋理、完整的形狀，遊客將可一飽眼福。

（八）百年肖楠巨木群

百年肖楠巨木群位於清水村南方的「盧竹湳」，海拔 500 公尺左右，距離龍鳳瀑布附近的產業道路約 2 公里。肖楠木為柏科常綠大喬木，俗稱「黃仔肉」係屬台灣特產樹木之一，屬於國家保育林種。這片珍貴的巨木林有數十棵百年肖楠巨木，年紀最小的也有 80 歲左右了，最大棵的直徑大概有一公尺多，目前由林務局登記編號的肖楠巨木就有 170 多棵，是難得一見的林相。

肖楠巨木林內還有茂密竹林，整個林區有極為豐富的植物生態。而且這裡還可發現千萬年前的深海貝類化石，見證地球千萬年來地殼變動的遺跡。喜歡山林的朋友到此一遊，絕對不虛此行。

（九）龍鳳瀑布

中寮清水村以龍鳳瀑布聞名南投。龍鳳瀑布原名「雌雄瀑布」，瀑布由龍眼溪上游的山崖傾瀉而下，長約 40 公尺，兩條瀑布並列左右兩側，其中一條水勢淙淙，雄偉壯觀；一條水流絲絲，婉約靈秀；因此先民稱為雌雄瀑布，謝東閔先生擔任省主席時，見其風光秀麗，兼具一剛一柔、剛柔並濟，遂命名為龍鳳瀑布。

龍鳳瀑布區有山林之蒼鬱，有溪流之清新，樂山又樂水，踏青探訪中寮秘地，此處絕對值得親友結伴逍遙同行，盡情尋幽訪勝。

（十）棋盤石

這片宛如棋盤的石板，面積約有三千平方公尺，是和興村南邊的殊勝美景。棋盤石原本是仙洞坪溪谷的長方形低平谷地，在地殼變動及長年的雨水沖濤後，整片完整的大面積石板，被大自然的力量侵蝕龜裂成一塊塊的石板，石板間的縫隙也成為一道道縱橫交錯的線條，因而形成鬼斧神工的棋盤景觀。

由於棋盤石在地勢最低的河床上，因此就近觀賞時，在豆腐般的石板塊之間的縫隙裡，你會發現細水涓涓而流，還有苔蘚類植物所點綴的一抹抹青苔濃綠。如果由遠處冀望，在夾縫中生存的綠色青苔就是棋盤上壁壘分明的楚河漢界了。而八仙常聚此下棋飲酒、吟詩作樂的傳說，更為此憑添了無限想像與空靈之氛圍。

(十一) 黃頂農場

每年九、十月是次郎甜柿的出產季節，住於清水村月桃湖的黃頂，十幾年前率先響應農會的推廣栽種此甜柿，如今，產量豐沛，為中寮農作物帶來生機，同時也開放採果，由於地勢高，夜間可欣賞到四縣市（南投、彰化、台中、雲林）夜景，您可曾有踩在一片火海的經驗，不妨到此體驗一下，建議最好請當地人帶您上山。

(十二) 阿姆的染布店

相當具有傳統農村的風格，由一群活潑熱心的媽媽們所組成，從洋蔥、蘇木、福木、龍眼葉...等植物染料的取材，經加水燒煮成嫩黃的、磚紅的、咖啡黃的多彩染色，再將折綁成型布料加以浸染，素樸的手染作品在阿姆們巧手中一一呈現。作品多以家庭用的椅墊、窗簾、衣服、帽子以及實用性的筆記本及布包提袋為主，相當具有「阿母」的味道。

第三節 小半天民宿

小半天社區是南投縣鹿谷鄉一個著名的農業社區，而鹿谷鄉位於南投縣西南部，屬台灣中部山區，位處中高海拔地段，以產凍頂烏龍茶聞名海內外，茶園面積近二千公頃，年產量約 1700 公噸，為國內茶葉生產重鎮，亦為台灣孟宗竹發源地。孟宗竹林地面積 524 公頃，佔全省二分之一以上。孟宗竹筍又分冬筍與春筍，味道香郁甜美獨特為筍類中之最，不僅為該鄉餐廳必備佳餚，也久為饕客所喜好，年產量 36 萬公斤。小半天大崙山栽植有東南亞最大銀杏林區，風景優美氣候涼爽，飛瀑高聳水聲潺潺，適合各種野生鳥類、昆蟲及植物的成長，生態環境良好，為國內有名的觀光休閒旅遊動線，是遊客的最愛。以下僅就其所屬鹿谷鄉做一描述。

一、¹³天然條件

鹿谷鄉位於南投縣西南部，屬台灣中部山區，其自然環境特性依地理位置、氣候、地形地勢、地質、土壤、水文、動植物等分述如下：

(一) 地理位置

位於南投縣西南部，東邊以白不仔溪與信義鄉為鄰，西邊與南邊以大鞍嶺和竹山鎮相接，北邊隔濁水溪與集集鎮相對，面積 141.89 平方公里，全境多山，有清水溝溪、北勢溪貫穿其中，東西向長 26.7 公里，南北長 20.1 公里。

(二) 氣候

由於位在台灣中部山區，終年氣溫溫和，屬於亞熱帶氣候，長年下霧，平均年降雨量為 2,600 公釐，年均溫攝氏 23 度，雨量集中在六月至九月，年平均降雨日數為 140 天，雨量豐富，終年不缺水。

(三) 地形地勢

係屬於西部衝上斷層山地之阿里山脈地形與山麓丘陵及切割台地之斗六陵區的銜接切合地帶，因此，地形變化相當大，有山地、切割台地、河階段丘、丘陵地及河川沖積地等多種地形，境內北東南三面環山，地勢自初鄉村由低往高向東形成斜坡，境內群山海拔在 300~2,200 公尺之間，

¹³ <http://www.lugu.gov.tw> 鹿谷鄉公所

標高最高為鳳凰稜脈有五叉倫山(標高 2,194 公尺)，最低為藤湖山(標高 296 公尺)；較負盛名的山嶺有鳳凰山(標高 1,697 公尺)、白石牙山(標高 1,171 公尺)、麒麟山(標高 743 公尺)、凍頂山(標高 740 公尺)；屬於較平坦的地區為沖積地，自秀峰向北至瑞田一帶，及小面積的清水溝溪沖積地，位於鹿谷鄉的北端。

(四) 地質

地質構造係屬於台灣復背斜構成西翼的一部分，地質東部較西部新，其形成原因為東寧造山運動所造成，該區地質包括下列六種：中新世晚期一三峽群(Ms)、上新世一錦水頁岩(PI)、上新世一卓蘭層(P2)、上新世一更新世一崙山居(PQs)、第四紀更新世一台灣堆積層(Q4)及現代沖積層(Q6)。而西部衝上斷層由東北向西經過鹿谷鄉西北端與東南兩處，即初鄉村、永隆村、鳳凰村、內湖村及和雅村。

(五) 土壤

大致可區分為沖積土、紅壤、黃壤及崩積土四類。沖積土分佈於小半天、內湖及濁水溪南岸之瑞田一帶，地勢較平坦，土質肥沃，為瑞田良質米的精華農業區；紅壤則分佈於大水堀台地及北勢溪兩岸河階台地，土層深淺不一，排水良好，為茶園重要地帶；黃壤分佈在坪頂大丘園一帶及鳳凰村之頂城，土壤不深厚，結構亦不穩定；至於崩積土則分佈於山地及丘陵地等地區，表土容易遭受雨水沖積，土壤結構較不穩定。

(六) 水文

鹿谷鄉周邊及境內主要溪流，包括：北端濁水溪與集集鎮為鄰，境內則以東埔納溪與清水溝溪為主，前者由鹿谷鄉之東南端流向西偏北，在崎腳出境，支流包括：北勢溪、中湖溪、財仔溪、車軌寮溪；後者源自東邊之苦嶺腳，向西北流至秀峰，轉向北側經瑞田，於瑞田注入濁水溪，支流包括：新和溪、水尾溪、秀峰溪等，境內溪流長度合計約 60 公里，境內有二處較著名的水潭，其一為麒麟潭，位於尖子頂山南邊，其二為大學池，位於溪頭森林遊樂區。

(七) 動植物

鹿谷鄉境內動、植物相當豐富，動物以鳥類居多，其次為哺乳類動物；而天然林相則由於鄉內海拔落差大，涵蓋四種林帶，包括鐵杉／雲杉帶，

櫟林帶、楠櫟林帶與常綠闊葉林帶。茲將鹿谷鄉動、植物生態分述如下：

1. 動物

鹿谷鄉動物包括鳥類、哺乳類、魚類及蝶類；區內鳥類豐富，有珠頸斑鳩、五色鳥、白耳畫眉、竹雞、灰面鵟、白頭翁共計八十四種；哺乳類常見有台灣獼猴、山羌、台灣野豬、水鹿等。其它如大管鼻蝠、赤腹松鼠、穿山甲、白鼻心、台灣田鼠等；魚類則更豐富，由於該區為河川上游地帶；水質清澈，主要魚類有鯽魚、鯉魚、蝦虎魚、溪哥、苔花、石斑，並以鯉科最多，其它如：土魷、吳郭魚、鮫、螃蟹，計有二十多種魚類；在蝶類方面常見的有曙鳳蝶、寬青帶鳳蝶、青斑蝶、琉璃紋鳳蝶、紅紋鳳蝶、細蝶、紅蛺蝶，共有二十種不同蝶類。

2. 植物

鹿谷鄉的鐵杉／雲杉林帶分佈於海拔約 2,500~3,100 公尺，為針葉樹林；櫟林帶則分佈在海拔 1,500-2,500 公尺處，為山地常綠闊葉林，常形成紅檜林或針葉林，阿里山全榆，栓枝櫟，台灣赤楊或台灣二葉松純林；楠櫟林帶則可分佈於海拔 500~1,500 公尺間，為山地下層常綠闊葉林，包括櫟類，樟科的楠木類為主；常綠闊葉林分佈於海拔 500 公尺以下，為最常見的雜木林帶。

二、人文發展

依據鹿谷鄉公所九十三年七月統計資料，該鄉總共有十三村，一百七十四鄰，五千九百七十八戶，人口總數為二萬零八十六人，其中男性一萬零七百四十九人，女性九千三百三十七人，年齡比例上，青少年求學階段者約佔 26.4%，中壯年者約佔 55.3%，均到外地求學、闖事業，僅剩下 15.45% 的老年人口，有老化現象。職業一般大都是務農，以種茶為主，從事茶葉及冬筍有關週邊生產事業。

三、歷史淵源

鹿谷鄉位於南投縣，所生產的茶葉與竹筍聞名全省，境內之溪頭森林遊樂區與實驗林，在台灣大學多年之經營與維護下，擁有豐富的森林生態研究資源，可提供作為自然生態系統運作的展示教室。鹿谷鄉的開發可大致區分為三個階段，即清治、日據與台灣光復三個時期：

（一）清治時期

鹿谷開拓始於清朝，約當 1741 年左右，最初以竹山為南投、台中地區的政治經濟中心，當時稱為林圯埔(係紀念鄭成功參軍林兒率部隊進入竹山、鹿谷一帶屯墾)，即包括今日鹿谷地區，而歷經屯墾，包括初鄉、新寮、坪仔頂、車軌寮、小半天、內樹皮地區陸續開拓，並於道光 11 年間，初鄉林鳳池舉人，從福建武夷山帶回軟枝烏龍茶栽種，位於凍頂上，成為今日全鄉最重要之經濟作物凍頂烏龍茶。

（二）日據時期

民國前八年，日本殖民政府設置沙連堡羌仔寮區役場於鹿谷村新寮，民國元年將區役場移設鹿谷村現址，民國九年改制，將沙連堡羌仔寮區改為鹿谷庄，乃取該鄉山岳綿延，溪谷甚多而名之，此時，鹿谷發展已初具規模。

（三）台灣光復後

民國 34 年台灣光復，國民政府廢州郡改縣市，當時隸屬台中縣竹山區，民國 39 年廢區改為南投縣鹿谷鄉，從此，鹿谷行政區確立，並沿用至今，民國 44 年行政區域調整共計 13 村。

四、名勝古蹟

（一）溪頭森林遊樂區

位於鹿谷鄉鳳凰山麓，海拔 1,130 公尺，面積 2,500 多公頃，具有山林之勝，氣候涼爽宜人、交通便捷，是鹿谷鄉最具名氣之休閒遊樂地區。自然景緻方面，保留有部份完整天然的闊葉林外，餘均已開發為人工林，如：針葉林、銀杏林、竹林、果樹。人為的景緻方面，為因應遊客日增，乃積極充實各項遊樂設施，亦增設旅館。在此可隨季節的不同，品嚐到各類不同的筍子，也有許多竹子的手工藝品在此出售，屬於一個多文化的遊樂區。

（二）鳳凰谷鳥園

該處是廣闊的天然森林，近百座各式各樣的大小鳥園，沿著地形迂迴，而後闢有步道或石階銜接，全部路程約 2 公里。另外，鄰近鹿谷鄉之

杉林溪森林遊樂區，住於溪頭至阿里山必經之地，距溪頭約 15 公里，該風景區是由民間開發經營，天然風景優美，有森林、古木、溪流、瀑布等，已成為一處極具發展潛力之風景區，尤其與溪頭相鄰，兩者相得益彰。

（三）小半天瀑布

該瀑布為東埔納溪支流形成，位於竹林村，瀑布共分二段，竹林瀑布在上游，德興瀑布在下游，兩者相距二公里。德興瀑布位於距竹林約六公里的山上，剛好在雄偉的小半天山腰，是很適宜健行登山的一條路線。

（四）鳳凰瀑布

位於鳳凰台地上，由鳳凰谷鳥園進入，步行約四十分鐘可達。瀑布為清水溝溪支流所形成，上下共分二層，落差各約 20 公尺，雄壯可觀，下方沖積成一深潭，經國先生命名為「隱潭」。此外，該區亦擁有視野良好之麒麟山。

（五）清水溝溪

清水溝溪源於鳳凰瀑布上游，於瑞田附近注入濁水溪，沿溪兩岸景緻優美，且流經初鄉、秀峰、清水、瑞田等四村，為鹿谷鄉主要之灌溉河川。民國 70 年初，在竹山國小羅兆陵老師呼籲下，設立全省第一處明令公布的『河川魚蝦保育區』，水中游魚穿梭歷歷可見，且地形屬曲流地形，多深潭，是個戲水、垂釣、露營的好去處。

（六）野鴿谷

位於鹿谷鄉瑞田村，前往白石牙山的中途，標高約 800 公尺，位墘坑溪上游，係由黏土構成，因表土大量流失形成寸草不生之地，又由於風雨侵蝕，結果造就成奇峰怪嶺，有如月世界或大峽谷之局部縮影。又因岩層中含有大量的鹽質，野鴿子喜鹽味泥土與鹽水，故晨昏皆有野鴿子群，聚集停息在古老樹木枝頭間，景象令人嘆為觀止。

（七）麒麟潭

位於鹿谷鄉的凍頂山下，因山上多泉水，潭水經年不涸，俗稱「大水堀」，屬於匯集雨水而形成的人工湖，面積約 13 公頃，初為鹿谷鄉農民灌溉的蓄水湖。後因岸邊遍植茶樹，水潭風景優美形成了觀光勝地。

(八) 德興瀑布

位於小半天竹林村產業道上，飛瀑高聳水聲潺潺，是登山健行郊遊的好去處。

(九) 孟宗竹林隧道

風韻高雅挺拔，翠竹常青的四君子，漫步其間心曠神怡，是眾人的最愛。

(十) 茶業文化館

位於鹿谷鄉農會茶葉中心三樓，展覽早期茶葉各種相關之工具與文物，介紹茶葉相關之文化。

(十一) 竹藝文化館

收集展出二百多件各式精緻竹編、竹雕、竹家具等竹藝品，還有竹藝術涼亭、竹藝牌樓等設施，值得參觀欣賞其藝術之美。

(十二) 天鵝湖茶花園

種植多達二百多種的茶花，四季綻放美麗的花朵，是一處優美高雅的茶花園區。

(十三) 休閒農漁園區

以『茶香竹韻』為主體，是一處風景優美休閒好去處。

(十四) 茶園景觀

到大崙山茶園，不只欣賞高山眺望之美，更能領略體會氣象瞬息萬變的景色與銀杏林多樣的美景。

小半天社區是南投縣鹿谷鄉一個著名的農業社區，是前往溪頭森林遊樂區必經之地，其所涵蓋的範圍包括竹豐村、竹林村、和雅村以及鹿谷村等地，不但是產茶勝地，更擁有豐富的自然生態資源。但由於921震災的傷害，各項建設遭受空前破壞，於是重新開始，目前鹿谷小半天社區農特產品均已恢復生產，921震

災之後的小半天已經換上新的風貌，已由單純的農業轉型為現在休閒觀光產業，您或許喝過鹿谷的凍頂烏龍茶，但恐怕還未親臨小半天吧！在佈滿茶樹的農村景致中，泡上一壺凍頂烏龍茶，住上一宿，深切體驗茶農生活，應該別有一番風味！或許您該前來嘗試看看！它已成為南投縣的一方新天地。

第四節 和興生態旅遊

921 大地震中寮受創亟深，山區崩塌土石流問題嚴重，中寮罹難死傷比率為全國災情最慘重地方。面對艱鉅的家園重建工作，中寮和興人學習以謙卑的態度與自然共處。在專業輔導團隊協助下，朝農業休閒鄉村以及集體重建等方向發展，努力營造理想家園，重現蛻變後的人間淨土。

過去，鮮少為人所知的南投縣中寮鄉和興村，因為 921 地震的關係，掀起了她的神秘面紗，也讓世人驚訝於她豐富的農產資源與人文景觀。

南投縣，是台灣唯一一個不靠海的內陸行政區，她擁有最豐富的山林景觀與農產資源，這是過去大家對她的認識。而和興村規劃的就是以生態及環保為主要訴求，結合河川整治及綠化工程闢建「原生種植物公園」，園區內規劃了不同的生態教育主題區，還有居民共同打造的拱橋，並且利用檳榔樹搭建涼亭、座椅、餐廳以及舞台，將傳統農業結合休閒觀光、有機養生美食以及民宿，成為和興有機文化村的重要特色。若您來一次中寮旅遊的走訪後，將會帶給您的是過往所不曾感受到的心靈震撼與說不完感動。至於和興村則描述如後：

一、天然條件

中寮鄉舊稱鄉親寮，在清朝嘉慶年間屬彰化縣，稱為永平坑（通稱平林仔）；閩南漳州、泉州及廣東等地居民先後遷入墾殖。日治時代，該鄉屬台中縣南投辦務署，民國 9 年改制為州郡廳制，中寮鄉乃屬台中州南投郡，將八杞仙、鄉親寮、龍眼林三區合併為中寮庄。光復後，廢庄設鄉，該鄉仍屬台中縣南投區，民國 39 年單獨設鄉至今。

和興村位於南投縣中寮鄉的最東邊，北與內城村相接，南和福盛村為鄰，西和復興村相接，東與國姓鄉相鄰。村內地形起伏大，是集集大山西方山脈山凹處，主要村落聚集坪林溪旁大坑地區，九二一地震震央九份二山與和興村相依為鄰，是坪林溪上游最大河谷腹地亦是集水區。

二、人文發展

位於九二一地震原爆點九份二山後方的小村落和興村，人口僅八百九十多人，在平靜的小山谷裡，日出而做，日落而息是他們的寫照，沒有太多的奢求與理想，談論的問題始終離不開家庭與農產。在觀光業尚未興起以前，居民只能發展農業，以傳統產業維持生計。村民彼此都相當熟識，一家

有喜、喪，全村都會動員，主動協助幫忙，每年冬收，有媽祖繞村求平安及吃平安的習俗，相當熱鬧，居民生活相當單純，老人及兒童因散居於各村落，很少有聯誼活動的機會，一年一度的社區自強活動為村民主要活動之一。

三、歷史淵源

中寮是一個典型的農業鄉，全鄉沒有工業，是一個「零污染」的好地方。早期因為台灣香蕉輸日而盛極一時，鄉內居民多以種植香蕉維生，素有「香蕉王國」的美譽。但自從香蕉王國沒落後，農村經濟衰退，人口外流，主要農產有：柑桔類、荔枝、龍眼、甜柿、香蕉、花卉、竹筍、茶葉等。

和興村的開發是由日據時代開始，主要由彰化的閩南人和東勢的客家人兩大族群入村建設，早期以伐木業、蒸油業（樟腦油，香茅油）為主，後來引進種植香蕉、水果、檳榔，而現在又恢復以造林為主來重建生機，是一部歷史循環史。

四、週邊景觀

（一）台灣原生種植物公園

生態公園原為水土保持局整治河川工程綠化所形成，因於地震後地方人士形成共識，欲發展較具「教育特色」性質的公園，希望藉原生植物的復育來帶動較具價值性的觀光資源，因而園區內規劃有原生種植物區、水生植物區、動物昆蟲區、蝴蝶園、親子戲水區、復育區、野營區等。

為了防止有機文化村成為小黑蚊的家，和興村原生植物公園裡努力復育出紅蜻蜓，藉由生態的食物鏈來防止小黑蚊繼續擴大，此種做法，不會因噴灑殺蟲劑而污染環境，更符合自然生態。

1. 原生種植物區

台灣土生土長的特有植物，台灣烏白林、台灣欒樹、九芎、樟樹等多種植物，一一的於原生種植物區呈現在你我眼前，讓我們來親近認識它們，珍惜、愛護屬於我們自己所擁有的。

2. 水生植物區

清香白蓮、荷花是如此般的脫俗；大傘草、水蠟燭又是如此的奇特，各式

各樣的水生植物，提供了水中生物的食物來源，更形成了有別於陸地植物的另一特色。

3. 動物昆蟲區

獨角仙、天牛、蟬、螳螂等動物昆蟲，隨心所欲的在園區內生活著，時時刻刻的編織著大自然的樂章，美妙的旋律，環顧在你我的周圍，平時的煩躁亦隨之而散。它們的一舉一動，更成為我們關注的焦點。

4. 蝴蝶園區

蝴蝶、蝴蝶生的真美麗…瞧！翩翩飛舞的蝴蝶仙子，賣弄著自己的舞姿，形成了一幅美麗的圖畫，那採蜜的姿態，更是引人注目，蜻蜓、蜜蜂的加入，讓大自然的舞台，更加的熱鬧，讓我們來共賞自然的舞姿，給予相當的掌聲。

5. 親子戲水區

清涼透心脾！炎炎夏日，溪水的清涼，保證讓您暑意全消，安全的環境，潔淨的溪水，讓父母安心、兒童開心，溪蝦、魚兒的伴遊，更增添了額外的樂趣。

6. 復育區

潔淨無污染的溪水，誕生了夜的小天使，微微的燈火若隱若現，讓人有股神秘感，是那麼的神聖，又如此的親切。趨近於滅種的螢火蟲，在此地重生，讓您一睹它們的風采，回憶小時候的記憶。

7. 野營區

綠油油的草皮，搭設了臨時的家，三五好友齊聚一堂，體驗戶外的生活，一群人圍繞在營火的周圍，表演著各項的節目，分外的快樂，大家歡歡欣欣直到營火熄滅，欣賞著滿天的繁星，在晚風的吹撫下，傾聽上大夜班的昆蟲所演奏的樂章，伴隨著入睡。

(二) 九份二山

地震前原本標高 1172 公尺的九份二山，在地震的四十幾秒內，飛山走石的淹沒了山下的村落，也阻斷了山谷下原有的河道，形成韭菜湖及澀

仔坑湖二個天然堰塞湖。位在車籠埔斷層上面的九份二山在經過激烈的震動後，整座山如同刀劈般地一分為二，形成難得一見的岩爆景觀「一線天」，原本堅硬的山頭，經過強烈的地震後，被撕裂成一道一公尺寬、十多公尺深的大裂縫，讓人怵目驚心。

九份二山上的朱姓人家的房屋，一陣天搖地動後，紅色的鐵皮屋截然斷成了兩截，其中一半的農舍，竟然隨著地震時的走山，移位了280公尺遠，其中的一半房舍，目前仍佇立在被削平的黃色土坡上，位於入山口約5公里的鳳鳴巷25號之2的民宅，在地震過後，房子成東西向傾斜17度角，因平衡感以及視覺的誤差，一進入屋內，許多人會有頭暈目眩的感覺。

(三) 棋盤石

棋盤石位於中寮鄉和興村南邊仙洞坪的溪谷間，面積約有三千平方公尺，原為長方形的低平谷地，因受地殼變動及雨水的沖刷，整片大面積的石板自然龜裂而形成類似棋盤的景觀，每格石塊的細縫間還有涓涓細流及綠色的青苔夾雜其中，由遠處眺望，宛如棋盤上劃上綠色的楚河漢界。

(四) 萬年化石

平林溪化石及礦石極為豐富，黃臘石為該區獨有的特產，鐵丸石、龜甲石、牛心石、貝殼化石，也都是極具勝名，有不少愛好雅石者，都曾來到這裡找尋奇石的蹤跡。當地的雅石雕刻協會更是利用這天然的資源，尋石、雕石、藏石，發揮巧思、創作令人讚嘆的石藝。

(五) 粗坑大峭壁

又名「千丈崖」，位於麻竹腳和興三號橋附近，是由深灰頁岩、灰白沙岩和灰質層岩所形成的長約80公尺、高約百餘公尺，傾斜約70度的石壁，因年年崩落，村民都叫它「大崩壁」，天然景觀獨特值得一遊。

(六) 百年肖楠巨木群

位在龍鳳瀑布附近產業道路約2公里處，矗立著數十棵百年肖楠巨木群，這些肖楠巨木屬於國有保育林種，目前此區域由林務局登記編號的肖楠巨木約有170多棵。在肖楠林內擁有豐富的植物生態，因地殼變動的關係，在這裡還可以找到千百萬年前深海的貝類化石，交錯成一個十分有趣的魔幻空間。

(七) 楓樹林

位置在和興有機文化村的造林示範區，楓樹有三百多棵，樟樹也有一百多棵，林相十分豐富，樹徑約有一人環抱寬相當壯觀，林中漫步賞景，充滿詩意，又能充分吸收芬多精增益健康。

(八) 龍興吊橋

龍興吊橋早在 100 年前就已存在，早期為竹子所搭的便橋，在日治時代為村民運輸甘蔗必經之橋。在歷經兩次洪水沖垮後，在原址更上方興建今日的吊橋，是全台第一座鏤空式的鋼索吊橋，不僅吊橋本身設計美觀，站在橋上俯看沿溪風景、仰視山野更是壯麗動人。橋墩所使用的砂石採自平林溪，極具紀念及觀光價值。

(九) 和興國小

地震後重建的和興國小以純木打造新校舍，歐式造型的原木建築，在綠色山巒層疊的山丘上，看似童話故事裡的城堡。校園前翠綠的斜坡草坪旁，種植了許多鮮豔的百日達草，由石板砌成的圓形石階，像是小型的競技場舞台，是小朋友們活動、表演、開朝會的廣場。環境幽美、造型獨具風格的和興國小，讓不少遊客誤以為是位於山林間的五星級渡假村，在大家瞭解原來是座國小校舍後，更抹煞了大家不少相機底片。

(十) 福盛水圳

中寮鄉福盛村有一條日據時代開鑿，全長約 6 公里的水圳，一路經過山崖斷壁到八仙村。原本廢棄多年的水圳，在大地震當晚，因發生瓦斯爆炸，這條已廢棄數十年的水圳積存的雨水即時撲滅了大火，也喚起村民對這條先民賴以維生的水圳的重視。

在居民的努力下，重新開鑿了水圳、疏通水源，恢復福盛水圳往日的生機。原本用於農田灌溉的水圳，現今成為最佳的生態水道。在水圳旁並規劃了自行車道以及導覽解說牌，方便遊客輕鬆自在的悠遊其中。

(十一) 地方文史館

和興村文史館是一處具地方特色的展覽場所，不但展示日據時期先民篳路藍縷開發情形的老照片，也將九二一地震受災情形相片一併陳列

，加上和興村的化石、礦石資源、重建成果相片及報導，檳榔加工品及手工藝品展示等，使得文史館內的資料變成鄉土教育的好教材。

（十二）有機農業

包括：百香果園—結實纍纍的有機百香果，讓遊客看得到馬上吃得到，真誠歡迎各位共享收成之樂。溫室—溫室所種的是無農藥的蔬果，是利用架高栽種法的方式種植有機蔬果，如：甜椒、蕃茄等等，而這麼好的蔬果，只有公益餐廳才可以享用得到，只有農特產品館才可購買得到。有機菜圃—是幾位媽媽們每天快樂勞動的小天地，在她們悉心照料下，為有機餐提供了源源不斷的美味與健康。

第 肆 章 個案分析

第一節 石岡傳統美食文化推廣協會

石岡鄉本是一個民風純樸的小鎮，這兒擁有山光水色的「石岡水壩」風景秀美，山間有一棵樟樹巨木，同時還有榕樹、楠樹、朴樹及相思樹等五棵老樹橫柯側葉，交纏在一起共生共榮，稱為「五福臨門」，這裡又是通往中部風景區，谷關、梨山必經之地；鄉境除一般農作物之外，還有椪柑、葡萄、高接梨……等等特產品，稱得上是一個山明水秀、物產豐饒的好地方。

一群婆婆媽媽，遭逢了 921 大災難，房子倒了、田園毀壞，連打工的機會也沒了；但她們沒有跟著倒下去，擦乾眼淚，揮汗站起來，胼手胝足共創「石岡傳統美食文化推廣協會」，進而成立了「石岡傳統美食小舖」。

以下乃依據 SCP 模式，對於「石岡傳統美食文化推廣協會」加以分析如後。

一、組織架構 (Structure) (B1)

(一) 該單位之組織架構及成員，如下簡圖：

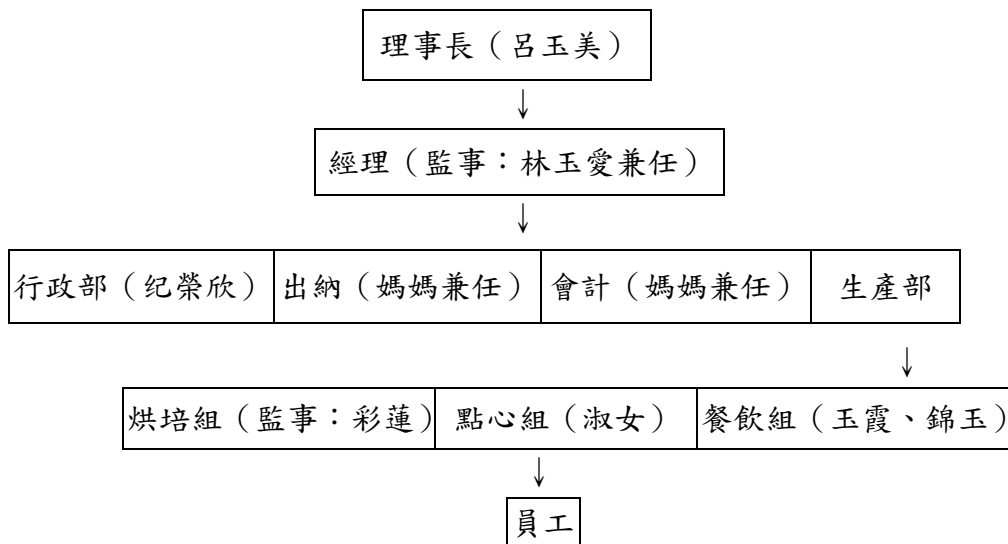


圖 4-1-1 石岡傳統美食文化推廣協會組織架構圖

資料來源：研究者整理

員工包括：勞委會提供的多元就業方案七人（三年：93.5.-96.5.）、弱勢戶五人（16個月：92.7-93.10.）、九二一重委會三人（93.7.-93.12.）

及九房媽媽教室成員八人，共 23 人)。

工作內容：以生產客家傳統食品為主，如：餐飲及小點心。

任務分工：早期每位媽媽每樣均要參與，如今已依個別性向、專長作分工。

(二) 成立原因及過程

民國 88 年 9 月 21 日凌晨 1 時 47 分，發生台灣歷史上最大的一次地震災難。那一帶的房子幾乎都全倒了……。這樣美好的地方，卻遭到 921 這場大災難的肆虐。地震發生時，45 年次的呂玉美（石岡鄉婦女會的理事長，很早就取得「乙級烹飪」執照，經常受聘去當講師），立即投入救災工作。震災發生的幾個月裡，大家忙亂一團，稍事定下心來，才想起應該找個工作來做（此乃「居民覺醒期」的開始），雖然有「以工代賑」的措施，但畢竟不是長久之計，也有人認為與其依賴別人，不如自力更生；這時勞委會傳來「第二專長」的職訓機會，大家高興的爭著想去參加受訓；但職訓的教室遠在台中市西郊，從石岡去到那兒一趟得花上三個多鐘頭，對災區的婦女而言實在太遙遠了，何況「家家都有一本難唸的經」，有人要照顧小孩，有人要照顧老人，能夠去的人祇有個位數。呂玉美卻不怕碰釘子，她透過婦女會的關係多方奔走，向有關單位陳情洽商，居然「夢想成真」，老師同意來石岡為災區的媽媽們上課。但是新的問題又來了，上烹飪課不比一般普通課程，實地操勺要有爐灶、鍋……等廚房器具以及場地，在鄉公所和農會鼎力協助下，提供了一間災後停業的餐廳，廚房規模不小，並且一切生財俱全。由於媽媽們學習認真，三個月（每天上、下午各開一班，共有五班次）後，30 幾位學員都通過考試，並取得乙、丙級烹飪執照。

媽媽們學得一技之長後，有幾個人分別到外地開業經營小飲食店，打著「客家菜」的旗號，小本經營採薄利多銷，生意還不錯，在災後為自己打開一條生路。然而大部份的媽媽們，都必須兼顧家裡的老人和小孩，無法到外地去創業。於是大家集思廣益，研擬在地創業的可行性。經過幾個月的討論研究，大家決定共同經營一家餐廳，就在 90. 4. 呂玉美的婦女會理事長交了棒，在縣政府社會局協助指導下，她召集大家共同成立了「石岡傳統美食生產合作社」（90. 6. 7. 以專中縣新字第 422 號登記），並得到鄉公所及鄉農會的支援，尤其後者以非常低廉的租金，將農會的特產品展售中心的餐廳提供給他們開店。90. 6. 間，「石岡美食小舖」終於開業了。

直到 91. 3. 起各界外援中斷，加上勞委會「以工代賑」的措施，贊助媽媽們的薪資專案業已結束，又逢生意淡季，小舖生意進入「自力更生

期」，當時每月收入僅約四千元，人力也銳減至八人，不過，在理事長鼓勵之下，全體媽媽共體時艱、咬緊牙關硬撐，期間連媽媽們的子女就學費用都無著落，所幸，之前努力成果被肯定，日本僑團及時捐助日幣，解決部分急困家庭，到了 92.1. 終於熬過來了，並於 92.10.19. 正式向縣政府登記，成立「台中縣石岡鄉傳統美食文化推廣協會」，漸入「成熟期」階段，小舖產業收入已有盈餘，並將盈餘收入轉入協會，目前正持續努力，與社區等結合創造新機，期望進入「永續發展期」。

(三) 協會特色

1. 均為女士：石岡鄉是個民風淳樸的客家小鎮，婦女、老人及小孩居多，生產力僅占三成，觀念極為保守，媽媽們為了生活，貼補家用，又得兼顧照顧家裡老小，經常為了趕貨或煮餐，難免早出（凌晨二點或四點）晚歸、朝夕相處，為避免流言產生，引起不必要困擾，於是一開始，即彼此約定，成員一律為女性，即使開車送貨者，也由媽媽一手包辦，不假手男性，充分發揮自立自強，客家女性堅毅不拔之精神。
2. 以「小舖」為自家事業，向心力強：經過九二一大地震災難，歷經人的生離死別，能夠倖存已是萬幸，而「小舖」的成立，更是難能可貴的集合，也是所有媽媽經濟的依靠，因此，每位媽媽都將小舖視為共同的「家」，也是共同的「事業」，其向心力尤其超強。
3. 事多錢少離家近：「家庭第一，事業第二」是媽媽們共同的信念，再如何都要以家庭為重，老小為先，雖然，「小舖」事情再多、再忙；薪水也只是基本薪資，但卻是一筆穩定的固定收入，對家庭而言，是不無小補的財源，所以，大家毫無怨言、從不計較，只要「離家近」一切好說，一般而言，每一位媽媽上班時間為，週一至週五每天上午九點至下午五點（早上先忙完家事再上班，下午五點後再回家忙家務），至於週六、日，則約定排班輪休一次二天，若同一組媽媽不得同時休假，避免該組缺人，無法應付客戶需求。
4. 救災回饋心：發揮「人溺己溺、人飢己飢」精神，希望回報九二一震災時，外界人士的協助，由於身歷重大災變，深知受困之苦，所以，非常願意支援救災活動，此次，七二水災造成石岡、東勢及太平等地重大傷害，全體媽媽幾乎將小舖生意暫停，全力投入救災工作，如：準備三餐，準時送達受災戶、大隊人馬協助清洗房舍、捐助現金提供購買家具等，救災不落人後。

(四) 產業化的原因

1. 增加就業機會：由於石岡媽媽急需就業收入，雖然學得「烹飪」一技之長，而獨立開業又無資本，即使受雇於餐飲業，卻又無法離家太遠，家庭老小常有臨時事件待處，經常請假又造成老闆困擾，唯一方法就是就近創造就業機會，讓媽媽們「家庭」、「事業」方便兼顧之，所以，產業化的第一個原因就是「增加就業機會」。
2. 「小舖」當成「協會」之事業單位，必須產業化才能持續：協會的經費來源極為有限，若無產業化，將營利所得轉入協會，勢必無法持續正常運作。
3. 附帶提昇自我信心及價值觀：媽媽們在九二一之前，均為全職的家庭主婦，照顧家裡老小，地震之後，家計緊縮，為了彌補生活不足，參與小舖、合作社及協會，一路走來，彼此由原本木訥、閉塞、悲情、自卑，透過參加「第二專長」研習上課、取得烹飪執照到成立小舖，期間從室內走向戶外，觸角向外延伸，不但提昇自信心，有了經濟生產能力，不必向家人伸手，還能貼補家用，也增加人生價值，發揮其專長（無論是烘培、餐飲或點心），建立人際關係，增廣見聞，甚至，接受邀請擔任講師，示範教學，此種無形收穫，始料所未及，遠超過當初實質有形的收穫。
4. 協助社區內其他婦女增加收入：社區內仍有部分婦女，因家庭關係連小舖都無法參與，但其可在家利用照顧家庭的同時，製作醃製品，除提供小舖作餐之用，並給予銷售平台，幫助無法離家就業的媽媽們，將其醃製品販售，增加收入，維持生計。

二、執行能力 (Conduct)

(一) 發展背景

九二一震災後，一群石岡媽媽在政府的輔導下，於90年創立了「石岡傳統美食小舖」，以不屈不撓的精神，走出震災的陰霾，重新出發，以媽媽的心調理食品，堅持新鮮健康的有機食材，菜餚糕點則以媽媽們拿手的傳統客家美食為主。

(二) 產業化的條件 (B2)

1. 核心價值

- (1) 自然資源—當地食水嵙休閒園區、東豐綠廊延伸 (本項正申請中央補助)。
- (2) 人文資源—協會成員即石岡媽媽，既顧家又充滿愛心是最大人文資源，有餘力就回饋社區，盈餘所得全部轉入協會基金，購置設備，如：冷藏冷凍庫、電腦、桌椅、錄影機、單槍、包裝盒 (袋)，甚至小舖的裝潢等支出，也作為公益之用，如：七二水災濟助、送餐等。

2. 核心能力

- (1) 內部因素—依媽媽專長分工，分層負責，和諧團結。
- (2) 外部因素—不衝擊當地鄉親產業乃該會小舖基本認同原則，主要以石岡鄉以外之鄉鎮市、外縣市消費者為主，雖然未曾廣告、強化宣傳，銷路卻不錯。

(三) 策略方法 (B2)

1. 藉由參加活動進行觀摩、交流、切磋，學會互動互信、交換經驗、更知道如何書寫申請書、企劃案，爭取經費。
2. 主動協助該村老人會多項活動，如：每月一次的活動作餐、協組大鼓班及二胡班，成為社區協同組織。
3. 接受聘請擔任弘光技術學院開課的客家美食教學，也接受外燴工會、后里鄉公所舉辦「學校廚工」訓練、金星村「美食研習班」等教學工作，並已晉升為輔導單位。
4. 跨業交流與實質合作方面，目前正洽談中有新埔柿餅 (搭配禮盒每盒 500.-的內容物，具多樣化)、華陶窯介紹的陶製容器，配合客家美食搭配組合，襯托美食質感。
5. 商品研發及管理技術建立
九十二年產品已高達廿七種 (如：各式麻糬、米糕、月餅、肉粽、泡芙、鳳梨酥、低脂餅乾等) 之多，仍陸續增加中，九十三年新增有黑

糖涼糕、綠茶涼糕、紅糟系列產品（紅糟月餅、紅糟龍眼米糕、酥炸紅糟肉）、九層糕、養生紅糟等。

管理方面，經過全體媽媽開會同意，破例於九十三年五月起，聘請唯一男性紀榮欣擔任專案經理（勞委會「多元就業方案」聘任，期限到96.5.），針對小舖缺失及改進，設計各項表格，按部就班實施，以提高小舖生產效率。

6. 經理管理人才培訓

爲了小舖永續經營，已試著由資深媽媽八人升格為指導技術人員，或擔任各組負責人，不再從事第一線生產線作業，並隨時歡迎其他社區的媽媽加入，並輔導取得證照。

7. 識別系統及特色創造

小舖識別系統，其實是由台中縣文化中心向文建會提出申請，由東海工業工程研究所所長陳明石的團隊標得設計，至於，其設計意義是石磨造型，乃客家作粿道具，中間橘色取其當地特產水果橘子、柿子的顏色，媽媽們都熟悉典故，並能介紹給遊客。

8. 社區整體景觀規劃社區

- (1) 執行中：爲增加小舖外觀具本土性，委請白冷圳社區居民製作中，等防腐加工後，約8/23即可裝修完成。
- (2) 計畫中：九房村中的山下區段，由環保義工向林務局申請樹栽種植，先行綠化、美化工程。另九二一重委會策略聯盟，預定將防空洞（地震帶）整修再利用，供遊客參觀，基於安全起見，該協會較傾向安全無虞後再開放。
- (3) 已完成的社區整體景觀：包括有情人橋、水車、石農廣場、登山步道、五福臨門神木、石株、農會日式穀倉、石岡水壩及東豐綠色走廊自行車道等。

9. 共同促銷活動

成立三年來，促銷活動甚多，包括：鄉公所、縣政府（社會局、勞工局、旅遊局）、行政院勞委會、經濟部、文建會、客委會等單位，還有民間公司行號，如：太平洋、中友百貨公司等，不下百餘場次，尤其九十二年最多，大量免費試吃打響知名度。

三、績效評估 (Prformance) (B2)

「石岡傳統美食文化推廣協會」靠「石岡傳統美食小舖」之產業化經營，其營利收入，從九十年每月四、五千元，到九十二年每月約平均有六、七十萬元收入，而九十三年已高達九十、一百萬元。不但讓「社區型非營利事業」持續營運，解決石岡媽媽們災後燃眉之急，增加就業機會，也協助社區內其他婦女，增加收入，更闖出名號，晉升成為石岡鄉觀光旅遊特色之一，不可或缺的重要中繼站。未來，該會希望能擴大編制，期望有能力，增加雇用人數，以增加產能。為了小舖能永續經營，因此，媽媽們不斷利用暑假，參加研習，充實能力，盼望有朝一日能營造「福利化社區」，達成老人送餐的願景。

(一) 優勢 (Strengths):

1. 配合大茅埔全省第三名保存最完整的客家聚落，作為歷史與文化消費的活教材，在不破壞當地環境的前題下，引進現代化的經營管理理念、市場導向的產業振興，做到「商品與精神」、「人文與自然」同步的綠色消費目標。
2. 已稍具成就，在當地具知名度、品質佳，信用高、向政府申請經費，較易受到肯定、獲得補助。
3. 報章媒體的報導，通常是透過縣政府通知記者採訪，其效果遠較自行邀約記者採訪為佳。
4. 電視、廣播等宣傳，效果尤其好，只要播放即便是重播，第二天消費者就會增加，甚至還會排隊呢！製作單位包括：華視新聞雜誌（90年）、台灣鐵路（92年）、非凡經濟台、公共頻道、天天電台、中廣電台等。
5. 團隊精神好，組織向心力強，重品質、產品口碑好、每一位媽媽服務態度具親和力，角色扮演，恰如其分。
6. 公所重視，積極發展鄰近觀光區，使小舖成為當地景點之一，與其他休閒觀光旅遊結合，配套行銷。

(二) 劣勢 (Weakness):

1. 小舖的經營場所空間狹小有限，因放置太多產品包裝紙盒的庫存，使得店面在視覺上有雜亂無章的感覺。

2. 由於小舖的媽媽們業務繁忙，共同溝通協調的時間安排較難，或是溝通時間短促，但是透過理事長熱心協調與全力配合，皆能讓事務順利完成。
3. 行銷專業人員有待栽培，由於人力有限，盡量減少外出展售，努力結合大量銷售點，如：縣政府、稅捐處等機關的福利社，期盼一次展售後，有興趣者可自行電洽小舖宅配，成為永久客戶。
4. 異業結盟需加強，避免同樣食品的競爭，原則上，選擇以搭配禮盒之容器或內容為主要結盟對象。

(三) 機會 (Opportunities):

1. 政府積極推動觀光產業的開發，如：石岡—綠色走廊、食水崙溪休閒農園、客家民俗文物館、農會穀倉、五福臨門等景點。東勢—東勢林場、四角林林場、巧聖先師廟、大雪林業場及和平—泰雅族文化等景點。加上石岡鄉公所有成立民宿區之計畫，石岡鄉可望成為中部人，週休二日休閒踏青的好地方，因此，為石岡帶來大量的人潮，隨之也帶來很大的商機。
2. 位於觀光景點網路之中心，不僅位於食水崙溪休閒農園的入口，更是周圍景點網路的中心，不乏人群，十分適合規劃為飲食休憩地點，應善用此優勢並與周圍之觀光景點配合，掌握商機。
3. 位居交通要道，客家傳統美食營運中心位於豐原與東勢的必經之路上，具有轉運的功能，交通運輸便利，因此，資源取得容易，在未來行銷市場的擴展與新資源的運用上都是很大的優勢。
4. 石岡傳統美食小舖秉持著客家人刻苦耐勞的性格以及期望小舖永續經營的精神，不但走出 921 震災陰霾，更創造出石岡傳統特色產業的振興，希冀未來石岡傳統美食小舖能永續經營為地方帶來繁榮。

(四) 威脅 (Threats):

1. 因為涉及到位置的選擇與空間規劃，及經費有限等現實考量，因此，小舖僅能盡可能維持其整齊與清潔，未來，小舖將規劃一處為販售展示專區，讓民眾有一個專屬場所，可以進行消費，使用餐區與產品消費，有空間上的區隔，讓消費者能無壓力地進行商品選擇與鑑賞商品。
2. 產品為「米食類」客家美食，講究健康、原味，無任何人工甘味添加物，

故保存不易，為維持產品新鮮及美味，經常利用「宅配送」，但成本過高，尤其大節日，訂單量大時，往往由理事長，專車專人押車送達，備極辛苦。

3. 該會曾參加中華穀物研究所舉辦研習活動，積極請教有關「米食類」如何保存原料，期望試圖改進產品之保存期限，又不失原味口感，仍不得其門而入，所提供解決方法不適用，迄今尚無解決方案，是該會的最痛也是最傷腦筋的部分，希望得知在何處有何單位或專家能給予指導改進之。

表 4-1-1 石岡傳統美食文化推廣協會 SWOT 分析表

<p style="text-align: center;"><u>機會(O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政府積極推動觀光產業的開發。 2. 位於觀光景點網路之中心。 3. 資源取得容易。 4. 921 震災，創造出石岡傳統特色產業的振興。 	<p style="text-align: center;"><u>優勢(S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 大茅埔全省第三名保存最完整的客家聚落。 2. 具知名度、品質佳，信用高。 3. 報章媒體的報導。 4. 電視、廣播等宣傳，效果尤其好 5. 組織向心力強。 6. 公所重視，積極發展鄰近觀光區。
<p style="text-align: center;"><u>威脅(T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 位置的選擇與空間規劃，及經費有限。 2. 產品為「米食類」客家美食，保存不易。 3. 經常利用「宅配送」，成本過高。 	<p style="text-align: center;"><u>劣勢(W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 經營場所空間狹小有限。 2. 共同溝通協調的時間安排較難。 3. 行銷專業人員有待栽培。 4. 異業結盟需加強。

資料來源：研究者整理

綜觀其成功過程，具下列一般性原則：

1. 社區媽媽共識的建立
2. 選擇觀摩對象，以求進步發展

3. 善用策略聯盟，提昇競爭能力
4. 交流座談—定期或不定期舉辦對內人員或相關產業之研習或觀摩座談會等，一來促進彼此的互動，二來可以交換彼此心得，觀摩學習。
5. 網路聯盟—除了共同成立物流配送中心外，透過網路之間的策略聯盟，也是快速成長的關鍵之一。
6. 參與共同訓練—針對需求的不同，選派適當人選，積極參與政府、機關、公司團體舉辦的各種研習訓練。
7. 舉辦聯誼活動—諸如：讀書會、慶生會、自強活動、尾牙餐會等，透過交流聯誼活動，鞏固媽媽們的感情。
8. 向政府及相關單位反應所需—所謂「團結力量大」，以組織事業體，向政府及相關單位，表達意見、反映需求，遠比以個人身分，獨自發聲來得有效，容易受到重視。
9. 不完全以營利為目標，塑造良好的社區形象。
10. 定期開發特色產品，永續經營之道。

表 4-1-2 受訪者接受訪談資料表

單位	職稱	姓名	訪談日期	訪談時間	代號
小半天發展促進會	行政組長	林麗鈴女士	93.08.01. (日)	11:00 至 14:00	A
台中縣石岡鄉傳統美食文化推廣協會	理事長	呂玉美女士	93.08.05. (四)	10:00 至 12:00	B1
台中縣石岡鄉傳統美食文化推廣協會	理事長	呂玉美女士	93.08.17. (二)	13:30 至 15:40	B2
中寮鄉有機文化協會	總幹事	張桎源 (至沅) 先生	93.08.08. (日)	10:00 至 12:00	C
中寮植物染文教協會 阿姆染布店	總幹事	吳美珍 小姐	93.08.04. (三)	19:30 至 22:00	D
巧手工作坊	負責人	馬菊女士	93.08.08. (日)	14:30 至 16:00	E

資料來源：研究者整理

第二節 南投縣中寮植物染文教協會

過去，鮮少為人所知的南投縣中寮鄉，因為 921 地震的關係，掀起了她的神秘面紗，也讓世人驚訝於她豐富的農產資源與人文景觀。中寮鄉原本擁有豐富的植物資源，早期還是台灣的香蕉王國、柑橘王國，九二一地震造成重創，數以萬計、劫後餘生的災民，期盼能自給自足重建家園。於是，一群媽媽們開始一板一眼認識家鄉植物，取材大地的天然原色來染絲巾、棉布，再用雙手縫製胸花等針織品。在這個寧靜而偏遠的中寮村落，一群默默為自己努力的媽媽們，她們所求的並不只是肚皮的溫飽，而是希望能自助且助人，藉由這項古老的技能，植物染的魅力，將自己的思想，表達在每一件作品中，建立起與外界溝通的橋樑，開創自己生命、事業的另一個春天。

以下乃依據 SCP 模式，對於「南投縣中寮植物染文教協會」加以分析如後。

一、組織架構 (Structure) (D)

(一) 該單位之組織架構及成員，如下簡圖：

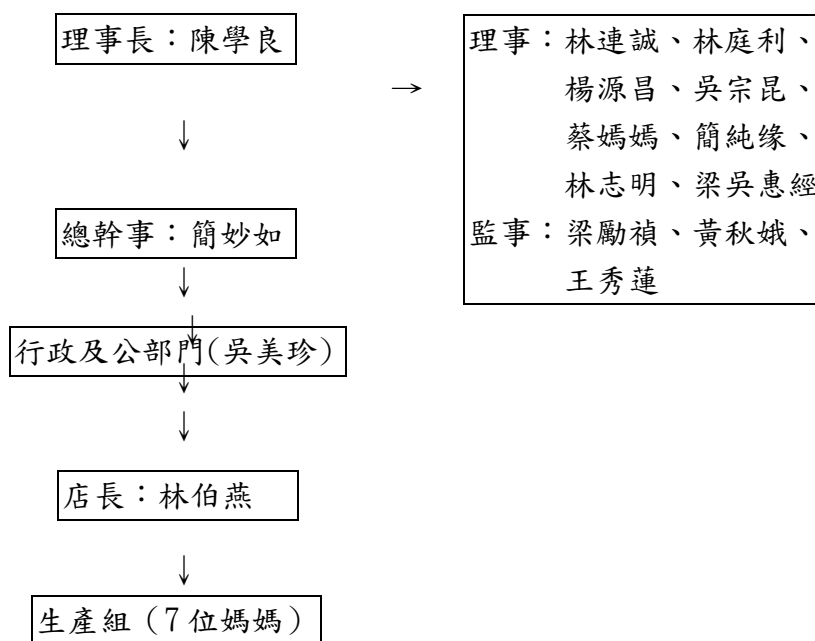


圖 4-2-1 南投縣中寮植物染文教協會組織架構圖

資料來源：研究者整理

其工作內容及任務分工：(D) 如下簡表：

表 4-2-1 南投縣中寮植物染文教協會任務分工表

組別	負責人	工作內容	備註
行政管理組	吳美珍	公部門、對外連繫、企劃提研、各部門協助	專任
店長	林伯燕	生產線管控、人員工作分派、新商品研發、進出貨管理、客戶接待	專任
行銷企劃	陳健仁及吳美珍、林伯燕支援	新商品企劃、包裝、通路開拓、行銷計畫研討	專任
染布組	張慶雲副店長、黃貴春	染料採集、淬取染液、染色流程操作、新顏色研發	專任
成品製作組	施桂美、劉美辰、朱莉珍、陳欸	打版、車縫成品、拷克、包裝、整燙	專任
教學組	簡千美組長及張慶雲、劉美辰支援	DIY 導覽、教學、藍染	專任

資料來源：研究者整理

(二) 成立原因

就像名字所說的，「阿姆的染布店」是由十位媽媽共同成立經營的，從 1999 年的九二一大地震後，她們學習染布這項技藝，到今天能自立，讓市場接受染布產品，靠的不只是政府的輔導，更由於她們自身的努力。

早期曾接過「生活工場」大量訂單，由於只負責生產，媽媽們立刻有收入，可以改善經濟生活，於是信心大增，有意學習植物染的基本技藝，而經濟部中小企業處適時進入，給予經費提供研習、訓練、上課並購置設備，另有申請勞委會職訓局的「永續就業」等方案，以彌補媽媽們訓練期間無薪水可領之苦，然而這些外力的協助，以及每次均向別的地方組織借牌提出申請計畫，畢竟非長久之計，於是，91.2.21. 成立「南投縣中寮植物染文教協會」(府社政字第 09100415270 號)。

中寮的植物染布在地震之後，打出了名號，讓當地婦女有了就地

取材營生的機會。雖然，部份進駐的扶助團隊在三年後退出當地，不過從 2001 年年底開始，中寮當地的七位媽媽加上三個年輕人組成了「阿姆的染布店」，她們想要靠自己的力量，將染布工廠變成可看可學的工作坊。買來的匹布一塊一塊的反覆去漿，起碼要三遍以上。媽媽說這樣子顏色才能染的漂亮，既然開了店，就一定要有品質。

（三）成立過程（D）

由於成立目的很單純，成立後，並未善用該組織功能，甚至不瞭解還能以這協會做些什麼事。一群媽媽之中，沒有任何人能勝任協會專職，在編制內只有理事長（兼任）、總幹事、兼任會計外，無任何分組分工架構。

當時主要成員為十位媽媽，最多時，曾有過 16-20 人（含臨時工），其中只有一位是東海大學畢業，二位高職畢業，全都是已婚家庭主婦，由千美媽媽擔任發起人，因為媽媽們均為家庭主婦，對協會毫無經驗，乃邀請當時經常接觸的「宅即便」業務主任—陳健仁先生（六年級男生）擔任第一任理事長，雖然一任二年，卻僅任一年多，便改由陳學良先生（農會理事）接任，也是現任第二任理事長。

成立迄今已三年，回顧過程，大致可分為

1. 草創無助階段：以「代工為主」，約有半年毫無薪水（89.1.-89.4.）
2. 學習成長階段：運用九二一重建基金會、勞委會及經濟部等補助，及專業團隊的輔導，學習植物染製作技巧、經營行銷、包裝、導覽等觀念及基本設備購置。（89.5.-90.6.）
3. 成熟穩定階段：九十一年時，第一份 DM 自行研發設計完成，仍斷斷續續接受勞委會薪水補助。（最近為 90.7.21.-91.4.）

（四）協會特色

1. 從無到有虛心學習—中寮鄉有二家植物染店，另有「巧手工作坊」，那裡的媽媽們每位是從撿拾染材開始到成品完成，所有步驟都會。而協會的媽媽中有殘障者、有精神障礙者，草創時期從未正式上課研習過，故僅能依其實際狀況及專長作分工（有染、有裁等分工），而所有行政、外務、接單、開會等工作，則由吳美珍負責。
2. 全體工作者清一色女性，包括已婚媽媽、家庭主婦及未婚單身貴族。

（五）產業化的原因

1. 爲了媽媽們能改善生活，除了勞委會補助的薪水外，在補助專案結束後，能獨立賺取一些生活費，維持家計，因此，「阿姆的染布店」開張成爲協會的營利單位。
2. 讓植物染作品由「工藝化」轉向「生活化」，只有如此，才能量化降低成本，並提高產品附加價值。

二、執行能力（Conduct）

（一）發展背景

中寮，這樣一個完全沒有設置工廠的純農業鄉裡，隨手都可以擷取的就是滿山遍野的植物，它們不僅保養了中寮的土地與水源，在地震後，更成爲大自然給中寮的最珍貴的資產。

九二一大地震之後，中寮的媽媽們在社區資源發展協會輔導下，成立了中寮鄉植物染工作坊。利用當地豐富的植物資源，學習植物染技藝。其後，勞委會永續就業方案，幫助她們繼續植物染的經營，於是，植物染的技藝開發，讓中寮的媽媽找到事業的春天。現在，她們不但學得一技之長，而且發揮創意，將染物從單純布染，應用到各式的衣服、手機套、背包等，不但贏得掌聲，也增加收入，如今，還設立網站，從來自台灣各地的訂單看來，她們努力的成果得到肯定。

（二）產業化的條件

1. 核心價值

每一種植物，會因季節的不同，所呈現的色澤也不同，這就是中寮植物染產業化的核心價值。

（1）自然資源

植物染料於中國，遠在周朝開始就有歷史記載，設有管理染色的官職-染草之官-又稱染人。在秦代設有【染色司】、唐宋設有【染院】、明清設有【藍靛所】等管理機構。從大自然中萃取礦物與植物等染料，

將青、黃、赤、白、黑稱之為五色，再將五色混合後，攫取其他的顏色。在今日崇尚環保自然的風潮中，利用自然界之花、草、樹木、莖、葉、果實、種子…等進行之植物染的研究與創作融入生活中，有別於化學染料，不會產生有害大自然的環境和人體健康的廢水，或其它的工業污染。得自植物界的染料，在美麗的顏色中，回歸自然和環保。

植物染所染出的顏色具有獨特的魅力，除了具有天然的色澤以外，植物沈靜柔和更具有安定人心的氣質，許多染料植物兼具有藥草或辟邪的作用，如染藍色的染草類具有殺菌解毒、止血消腫的功效；又如染黃色的艾草，在民間是趨吉避兇的護身符，其他如蘇枋、紅花、紫草、洋蔥等染料植物，也都是民間常用的藥材，這些兼具藥草與染料身分的植物，能使染料具有殺菌、防皮膚病、防蛇蟲與提神醒腦等特殊療效。

從染料介紹表可見，植物染所需的天然植物均分布在中寮本地，是主要自然資源。

表 4-2-2 植物染染料介紹表

植物名稱	染用部份	採集地點	媒染劑
檳榔	果實	南投中寮	石灰 明礬 醋酸鐵 以天然植物為染料所呈現出的顏色，較為自然雅致，多褐，黃，淡綠，紅褐色。
薯榔	塊莖	南投中寮	
福木	枝葉	南投中寮	
相思樹	枝幹	南投中寮	
荔枝	枝幹	南投中寮	
加拿大蓬	全株	南投中寮	
鬼婆針	全株	南投中寮	
地瓜葉	葉	南投中寮	
洋蔥皮	鱗莖	嘉義	
九芎	枝幹	南投中寮	
龍眼樹	枝幹	南投中寮	
梅枝	枝幹	南投中寮	
菩提樹	枝幹	中興新村	
龍船花	果實	南投中寮	

資料來源：研究者整理

(2) 人文資源

在這寧靜偏遠的中寮村落，一群默默為自己努力的媽媽們，她們所求的並不只是肚皮的溫飽，而是在步入中年後，能藉由這項古老的技能，植物染的魅力，將自己的思想，表達在每一件作品中，建立起與外界溝通的橋樑，開創自己生命，事業的另一個春天，自助且助人。

簡千美媽媽說道：染布店最實質的幫助是我們的家庭能夠有份收入，另一方面，經由植物染的學習，我們更有自信心，你會發現，當談到染布時，原本只是普普通通的家庭主婦會眼睛發亮，可以侃侃而談，紅色是蘇木，黃色是洋蔥染的，橘色則是兩者加在一起，心型則需對折再對折下去綁的……我們會發現她們已經不是一般的村婦，而是一個藝術家、工藝家。

2. 核心能力

(1) 內部因素—植物染相關系列產品之研發

目前，可分為以下幾個系列：

- a. 家飾系列：桌巾、門簾、長紗門窗簾、面紙盒、抱枕…等。
- b. 個人用品系列：名片夾、面紙夾、萬用手冊書衣、企鵝吊飾…等。
- c. 包包系列：各式提包、背包。
- d. 服飾品系列：手染服飾、胸針、絲巾、方巾、披肩、帽子等。

(2) 外部因素—中寮新形象 荒園成樂園

921 地震後，中寮鄉民們憑著自己的努力與智慧，將這片土地建設成有美景、有地方特色、有豐富遊趣的旅遊勝地，四年來，陸續闢建新景點，貼近大自然，包括：棋盤石、千丈岩、龍鳳瀑布、百年肖楠巨木群、佛光押花工坊、雅石協會、蜂國養蜂場、台灣原生種植物公園、長源隧道、竹林步道及有機蕃茄園、福盛水圳及黃頂農場等鄉內多處景點，並研製有機養生餐、植物染、壓花和採石、採蜂王乳等 DIY 活動，民宿也逐漸成形，讓旅遊環境邁向完善，「中寮新形象，荒園成樂園」乃成為中寮植物染產業化的外部因素。

(三) 策略方法 (D)

1. 利用參加各項活動進行觀摩、交流、切磋，學會互動互信、交換經驗。

2. 接受社區大學、職訓局聘任，前往教授植物染，提昇中高齡婦女技藝，（320 小時，約 2.5 月）一方面賺取鐘點費，也邀請手工所、巧手媽媽共同完成課程（顧忌：商業機密），一方面也達到敦親睦鄰。
3. 跨業交流與實質合作方面—結合鄰近景點，配合消費者需求搭配、調整、設計行程，規劃知性之旅，彼此互蒙其利。
4. 接受學校鄉土戶外教學活動，酌收工本費，以增加收入，成為經費來源之一。也努力爭取參加促銷會，以便提高知名度。也透過教學機會吸收人才。
5. 識別系統及特色創造
特別委託廣告行銷設計公司設計識別系統，內容是以一顆樹及阿姆的音譯為主，均善用於每件商品的識別及文宣之用。為了創造特色，將傳統植物染工藝品賦予新面貌，朝生活化、流行時尚、精緻精質發展，於是，搭配新商品上線、重新裝修展示間後重新開園，給來訪者耳目一新之感。開園儀式還搭配植物染流行走秀、行銷座談會及社區植物染共染活動，期待將中寮鄉搖身一變為「植物染之鄉」。
6. 共同促銷活動—經常爭取或受邀參加促銷活動，包括：行政院勞委會、經濟部、文建會、客委會及民間公司行號等單位，打響知名度。
7. 打造「中寮植物染園區」：從原本只有三間簡陋的工作室和染布區，到新增配合觀光客動線，而規劃的植物染 DIY 教室、可染植物教育區，以及產品展售室，當遊客進入園區步道，工作人員就可隨機展開介紹和導覽，並引導遊客在明亮而主題鮮明的空間中選購自己喜愛的產品。

三、績效評估 (Performance)

「南投縣中寮植物染文教協會」靠「阿姆的染布店」之產業化經營，其營利收入，91-92 年因有勞委會的人事費補助，在商品銷售部分，因染坊人員基礎訓練不足，所生產的商品未能有良好的銷售金額，所以大多的收入都用在人員培訓費用。92-93 年因遊客日益減少，且為配合行銷的推廣，收入除了支付原物料、營運支出、包裝的設計改良、與染坊的環境改善，可以說沒有盈餘。(D)，但由於該會的持續營運，解決中寮媽媽們災後燃眉之急，增加就業機會，更闖出名號，晉升成為中寮鄉觀光旅遊特色之一，未來，該會希望能擴大編制，期望有能力，增加雇用人數，以增加

產能。為了染布店能永續經營，因此，媽媽們不斷參加研習，充實能力，盼望有朝一日能，達成願景。

(一) 優勢 (Strengths):

1. 植物染所染出的顏色具有獨特的魅力，除了具有天然的色澤以外，植物沉靜、柔和而具安定力的氣質，都全數地吸附在布料上。而這些兼具藥草與染料身分的植物，能使染料具有殺菌、防皮膚病、防蛇蟲與提神醒腦等特殊療效。
2. 媽媽們不斷開發出植物染特色產品，從小飾品到服飾、背包應有盡有，包括山茶花頸鍊、抱枕、手染筆袋、手染紗窗簾、服飾等個人化特色產品，在當地已具知名度。
3. 媽媽們還推出了「植物染教學體驗營」，吸引不少社團、企業及學校專程來到中寮鄉體驗植物染的創作樂趣。
4. 環境四周的植物，以隨手可得的檳榔、龍眼枝葉、甚至蔬果老葉、外皮等最天然的色澤，都是取之不竭的天然染料。
5. 植物染製成的成品，在保養上也相當簡單，只要以中性洗衣劑，用手輕柔，陰乾即可，也可以低溫整燙。
6. 除網站流覽外，包括玉山、墾丁國家公園也有代售點，歡迎更多朋友前往欣賞她們的巧思創意。
7. 積極發展鄰近觀光區，使「阿姆的染布店」成為當地景點之一，依時節而有不同的規劃，目前規劃的內容有梅子DIY、溫泉之旅、竹藝DIY、與螢火蟲共舞、養蜂生態之旅、採雅石、石雕欣賞、茶藝之旅。美食方面，除了道地的鄉野料理，還有竹筒大餐、梅宴等，與其他休閒觀光旅遊結合，配套行銷，營造為田園生活樂—植物染知性之旅。

(二) 劣勢 (Weakness):

1. 競爭激烈—全台北中南有一百多家，而能量產者約有十家，中寮二家均名列於內，壓力甚大，更須面對大陸削價競爭。
2. 國內綠色產業接受度低，與國外綠色行銷、綠色環保、綠色消費差異大，

雖然，每一個媽媽都充分貢獻了自己的生活創意，但經濟不景氣時，產品銷售量劇減。

3. 由於經費有限，僅用於訓練媽媽，未曾考慮用外聘專業人員，故人力不足，尤其是產品研發設計人員嚴重缺乏，行銷專業人員也有待栽培。
4. 異業結盟需加強，避免同樣產品的競爭，原則上，選擇以搭配為主要結盟對象。
5. 由於人力不足，無法應付短時間出貨或大量訂單。

(三) 機會 (Opportunities):

1. 目前染布店除了加強和設計師合作，以開發高單價市場外，並建立網路銷售機制。
2. 位居交通要道，鄰近埔里、鹿谷、魚池等地，假日做旅遊規劃時，適合一併規劃在旅遊行程當中。
3. 除了購買現成的成品外，這裡也接受個人化的訂做服務，讓您的居家生活與穿著，變化出別出新裁的風格。
4. 建立網路通路，甚至和「台新銀行」合作。

(四) 威脅 (Threats):

1. 中寮有兩家植物染坊，一家是「阿姆的染布店」，另一家是「巧手工作坊」。其中「巧手工作坊」是2000年在國立台灣工藝研究所的協助下成立，以在地的植物為染色的材料，取其細枝花葉，不傷根幹，不採小樹，不添加任何化學染劑，在染布的過程中重現植物的生命色彩。在媽媽們的巧思慧心下，綁染出一條條典雅素質的長巾、花布。植物染工作室成立後，中寮媽媽們不僅走入山林採葉染布，還參與社區重建工作，帶領中寮鄉的國小學童們，從認識植物開始，重新認識自己的家鄉。

「阿姆的染布店」則相當具有傳統農村的風格，由一群活潑熱心的媽媽們所組成，從洋蔥、蘇木、福木、龍眼葉...等植物染料的取材，經加水燒煮成嫩黃的、磚紅的、咖啡黃的多彩染色，再將折綁成型布料加以浸染，素樸的手染作品在阿姆們巧手中一一呈現。作品多以家庭用的椅

墊、窗簾、衣服、帽子以及實用性的筆記本及布包提袋為主，相當具有「阿母」的味道。

2. 曾經成功接獲知名廠商「生活工廠」大量訂單的「阿姆染布店」，也因為初期技術不純熟，加上手工染成本高，難敵大陸及東南亞的低價競爭，導致訂單流失。
3. 踏出成功的第一步，並不保證未來就可以一帆風順，未來就業道路上，仍是充滿挑戰，不過，可以肯定的是，不向命運屈服的她們，將持續發揮強韌的生命力。媽媽們也應朝向多角化經營，如：在染園區，增闢陶藝工作室，以吸引更多民眾呼朋引伴前來享受DIY樂趣。

表 4-2-3 南投縣中寮植物染文教協會 SWOT 分析表

<p style="text-align: center;"><u>機會(O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 和設計師合作，以開發高單價市場外，並建立網路銷售機制。 2. 位居交通要道，適合一併規劃在旅遊行程當中。 3. 也接受個人化的訂做服務。 4. 建立網路通路，甚至和「台新銀行」合作。 	<p style="text-align: center;"><u>優勢(S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 除了具有天然的色澤以外，植物沉靜、柔和而具安定力的氣質，兼具有殺菌、防皮膚病、防蛇蟲與提神醒腦等特殊療效。 2. 個人化特色產品，在當地已具知名度。 3. 推出了「植物染教學體驗營」 4. 環境四周的植物，都是取之不竭的天然染料。 5. 成品在保養上也相當簡單。 6. 包括玉山、墾丁國家公園也有代售點 7. 依時節不同，與其他休閒觀光旅遊結合，配套行銷，營造為田園生活樂—植物染知性之旅。
<p style="text-align: center;"><u>威脅(T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中寮有兩家植物染坊，一家是「阿姆的染布店」，另一家是「巧手工作坊」。 2. 難敵大陸及東南亞的低價競爭，導致訂單流失。 3. 未來就業道路上，仍是充滿挑戰。 	<p style="text-align: center;"><u>劣勢(W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭激烈。 2. 國內綠色產業接受度低。 3. 人力不足，尤其是產品研發設計人員嚴重缺乏，行銷專業人員也有待栽培。 4. 異業結盟需加強，避免同樣產品的競爭。

資料來源：研究者整理

中寮鄉「阿姆的染布店」，從無到有、從不會到出師，阿姆們希望染出一片自己彩色的天空。媽媽們一點都不敢輕鬆。因為，現在的每一步都是關鍵，未來才能靠自己的力量長長久久走下去。綜觀其發展過程，具下列一般性原則：

1. 社區媽媽共識的建立
2. 選擇觀摩對象，以求進步發展
3. 善用策略聯盟，提昇競爭能力
4. 交流座談—定期或不定期舉辦對內人員或相關產業之研習或觀摩座談會等，一來促進彼此的互動，二來可以交換彼此心得，觀摩學習。
5. 網路聯盟—除了共同成立物流配送中心外，透過網路之間的策略聯盟，也是快速成長的關鍵之一，例如：中寮鄉「阿姆的染布店」也建立網路通路，甚至和台新銀行合作。
6. 參與共同訓練—針對需求的不同，選派適當人選，積極參與政府、機關、公司團體舉辦的各種研習訓練（包括：設計、會計、包裝、行銷、管理、…），降低人事培訓成本。
7. 舉辦聯誼活動—諸如：讀書會、慶生會、自強活動、尾牙餐會等，透過交流聯誼活動，鞏固媽媽們的感情。
8. 價位協議—即強調產品策略、價格策略、推廣策略及通路策略 4P 行銷策略。協議以「非價格」的良性競爭，取代「低價」的惡性競爭。
9. 聯合推廣—共同出資刊登廣告或發行刊物，推動公共關係，以降低或分攤成本。
10. 追求共同目標，達成互補需求—合作代替競爭，強調策略聯盟；雙方秉持互惠原則，達成事半功倍效果。
11. 定期開發特色產品，永續經營之道—中寮植物染成品就十分多樣，小至手染筆袋、茶花項鍊、小飾品、名片夾，大至皮包、背包、各式提包、抱枕、衣服、帽子以及實用性的筆記本、方巾、桌巾、椅墊、窗簾…應有盡有，乃至個人化特色產品，還對消費者進行植物染 DIY，不僅讓遊客享受體驗的樂趣，還能學習認識各種染料植物。並結合鄰近和興村生態有機、埔里、鹿谷小半天、魚池等地，做假日旅遊規劃行程，達到永續經營目的。
12. 避免惡性競爭，爭取外部資源—在內部聯盟模式上，為了避免惡性競爭的低價銷售，應強調產品差異化，以中寮二家植物染為例，彼此產品會在款式、規格、大小、圖樣、花色、用途等方面作區隔，以求產品差異化，避免衝突，造成惡性競爭。
13. 開發特色商品，建立社區差異化—將傳統植物染工藝品賦予新面貌，朝生活化、流行時尚、精緻精質發展，搭配新商品上線、重新裝修展示間後重新開園，給來訪者耳目一新之感。開園儀式還搭配植物染流行走秀、行銷座談會及社區植物染共染活動，期待將中寮鄉搖身一變為「植物染之鄉」。

第三節 小半天發展促進會

小半天，聽起來像世外桃源的代名詞，彷彿是只要登上小半天，就可以海闊天空、遠離塵囂。位在南投縣鹿谷鄉的小半天就是這麼一個恬靜的地方，自古以來，長年洋溢著茶香、竹趣及濃濃的人情味。多年傳承下來的產業結構，在九二一地震前，一直安穩的鞏固著，也許青年學子不斷外流、也許農產品銷售趕不上時代，但是，自給自足的環境，讓小半天從未想過改變，清幽的環境與平緩的生活步調，是小半天日復一日所熟悉的節奏。

九二一大地震為南投縣帶來巨大的浩劫，不少人的家園因為地震而毀壞、破碎，鹿谷鄉的小半天也受到不小的衝擊，當絕大多數的地區，等待政府部門的經費補助與支援時，小半天社區卻已積極、自發的投入社區重建工作，迅速的將家鄉整頓好，並且腳步更快的往休閒觀光產業的方向前進，從過去單純的農業轉型為現在的休閒觀光產業，一路走來，當然也碰到不少的瓶頸與難關，過程中，「小半天發展促進會」是一個居於領導且重要的非營利組織，更是小半天社區的精神堡壘。

以下乃依據 SCP 模式，對於「小半天發展促進會」加以分析如後。

一、組織架構 (Structure) (A)

(一) 該單位之組織架構及成員，如下簡圖：

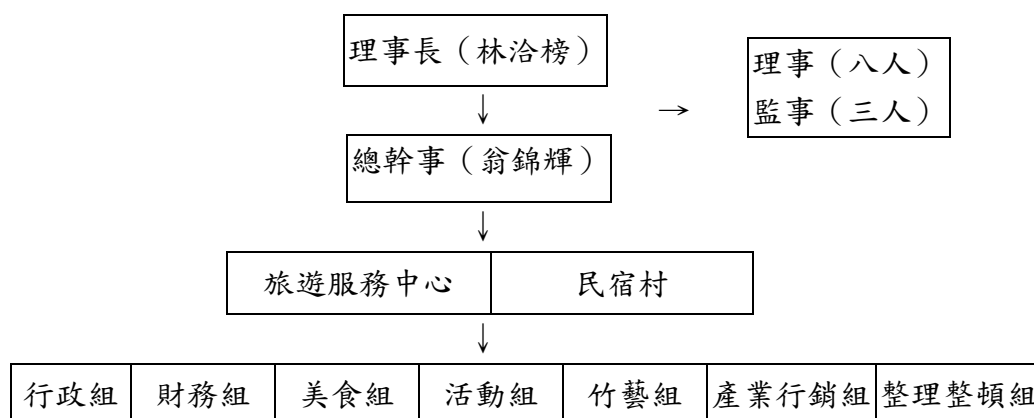


圖 4-3-1 小半天發展促進會組織架構圖

資料來源：研究者整理

其任務分工，如下圖示：

表 4-3-1 小半天發展促進會任務分工表

組別	組長	主要任務
行政規劃組	林麗鈴	接單 行程規劃
財務組	林馨堂	出納 會計
美食組	陳麗卿	特色風味餐 竹筒餐
活動組	林淑藝	導覽 活動設計
民宿組	陳麗鈴	資料建檔、管制、督導、 分配
竹藝組	魏璋爐	竹藝研發 DIY
產業行銷組	鍾文棟	地方特色產品開發
整理整頓組	林竹豐	社區環境美化 環境整理

資料來源：研究者整理

(二) 成立緣由

九二一地震震醒沉睡中的小半天青年人，八十八年十二月十四、十五日經濟部中小企業處委託的「威肯資訊管理顧問股份有限公司」，在小半天舉辦「鹿谷小半天社區小企業幹部研習營」，開啟了小半天社區小企業遠景規劃之端，參與這場研習營的村民約有三十餘人，會後積極邀約有心人，一起為小半天社區（包含竹林村、竹豐村、和雅村）的未來打拼。

在幾次的策劃、訓練後，他們一起動手製作路標、號召村人一起整理環境，乃至後期的竹燈大道、竹牌樓，均出自每位參與會員之手。雖然辛苦，甚至讓人投以異樣眼光，誤解他們的付出心意，他們依然甘之如飴。

(三) 發展過程

初期開會都只在找出小半天定位點、人文精神及旅遊景點所在，並安排參觀各跨交會所舉辦的活動。之後，開始著手起草章程，成立「中華民國小半天跨業交流會」(89.3.成立)，並訂出宗旨為：1. 自然人文並重，忠於原味。2. 教育環保齊行，再造新局。3. 資源技術交流，互惠共榮。所有的行程規劃，都有其特色與教育、環保概念。譬如：竹碗、竹杯的使用，強調環保意識；竹燈籠、茶與音樂饗宴及竹筒餐的製作，強調生活體驗；石雕參訪及古戰場巡禮，富含人文教育意義；竹筒禮砲則代表他們的熱情與歡迎，當然也是遵古法的新創意。

一連串規劃、一批批實驗人潮，訓練他們應對、招呼、導覽、民宿、特色餐、竹筒餐…等能力及穩定度，幾番練習後，的確有所長進，問卷調查的滿意度也一次比一次高，更具信心。民國九十年，由於部份成員理念不合，因而瓦解分裂，導致有「小半天產業促進會」及「小半天發展促進會」並存局面。而「小半天發展促進會」係於九十一年五月正式登記成立的地區型非營利組織(立案字號：府社政字第 09101013480 號)。

(四) 產業化的原因

1. 社區生機及活力的再現

九二一災後，社區居民一生的積蓄及心血損毀，心靈受創，賴以維生的產業，更是毀於一旦，生計發生困難，於是深切體會，唯有社區居民珍惜地方的傳統、環境資源，並體認「文化」的特殊性與產業的價值，故致力於地方傳統的維護，營造富有個性的社區文化，社區的生機及活力，靠產業化才得以再現。

2. 文化產業化，提升附加價值

傳統產業急需提昇轉型升級，相當依賴地方文化特色的力量。因此該會乃積極推動「文化產業化」，將社區文化與藝術活動與週邊地方產物資源，經由有系統的規劃整合，提升附加價值，作為地方產業來發展，進而達成社區營造與重建。

二、執行能力 (Conduct)

(一) 發展背景

由於九二一震災的傷害，為了重拾小半天社區往日的蓬勃生機，該會

於是從各個面向積極發展產業，其中，包括：生態資源的調查工作、文化資源的整合工作、社區整體景觀及特色識別系統規劃等等。居民自立自主、自動自發的精神，在經過整體性規劃考量下，更以具體的行動，主動參與，發揮居民智慧，群策群力，創造地方特色，落實社區化、本土化，共謀地方發展。

(二) 營運方式 (A)

1. 統由「小半天發展促進會」受理集體或散戶電話預約，安排食、宿、交通、導覽及行程規劃等事宜，而實際產業化營利收入則以「小半天旅遊服務中心」為窗口。
2. 經驗得知，遊客過濾很重要，對於環境保持及休閒品質的確保影響很大，於是對於遊客，均透過電話預約程序，瞭解顧客背景（小孩、寵物、貪小便宜者、……），以決定受理與否，亦可兼顧安全考量，對於「回流客」，已有深刻及良好印象，優先安排，因此，小半天是以「附加價值取勝」，賣的是軟體並非硬體，讓遊客感覺值回票價。
3. 爲了增加產業化收入，不斷透過組織分組發揮功能，無論是行程規劃、活動設計、竹藝研發及地方特色產品開發等，讓遊客來到小半天有更多收穫，不僅是休閒，更是知性、環保、生態之旅。

(三) 產業化的條件

1. 核心價值

(1) 自然資源

包括溪頭森林遊樂區、鳳凰谷鳥園、小半天瀑布、鳳凰瀑布、清水溝溪、野鴿谷、麒麟潭、德興瀑布、孟宗竹林隧道、茶業文化館、竹藝文化館、天鵝湖茶花園、休閒農漁園區、茶園景觀等自然景觀外，主要為境內的景點，更是美不勝收，包括：小半天瀑布、大石公、鶴山廟、武袖農圃、天鵝湖茶花園、孟宗竹林、高冷蔬菜園區、龜駢水果露營區等，這是當地居民認為是家鄉最有特色之處，也是他們的「核心價值」所在。

(2) 人文資源

歷史上，小半天的開發很早，明鄭時期，有軍隊二百人赴斗六開墾拓地，清初，墾荒的隊伍向東移，先後拓成大坪頂七庄，小半天就是其中之一。乾隆五十年，林爽文決戰福康安，小半天古戰場為重要的一役，古戰場、貓東墓、跌死馬、大崙山等傳奇故事，仍流傳於地方之中。日據時代，山高水深的小半天尚無水利設施，直到民國十二年「長源圳」的竣工通水，化荒地為良田，為小半天增產數倍的稻作，特撰文立碑感念。

另外，鹿谷鄉主要地方特產：茶葉、孟宗竹等，更以現代人文建築如：茶業文化館、竹藝文化館等，展現早期茶葉各種相關之工具與文物，介紹茶葉相關之文化。也收集展出二百多件各式精緻竹編、竹雕、竹家具等竹藝品，還有竹豐耆老張丁卯先生，手捏鹿谷鄉風景區「小人國」及當地石雕家陳培澤的「攻玉山房」，均屬小半天豐富的人文資源。

2. 核心能力

(1) 內部因素

- a. 居民對於社區的感情、使命感已成為深厚的堡壘；勇氣與樂觀是天災奪不去、擊不垮的。
- b. 依當地居民專長分組分工，內部共分為行政規劃組、財務組、活動組、民宿組、美食組、竹藝創作組、產業行銷組、整理整頓組，共八組，分層負責，和諧團結。
- c. 小半天民宿村經營理念：從社區整合在地資源（好山好水、景觀人文、自然生態、傳統樂曲、茶藝編織、休閒農業、…），以策略聯盟方式構成整體村莊的聯合民宿經營。其統一窗口以「小半天旅遊中心」為管理規劃運作基點，並發展成異於一般企業經營型態，創造出小而美而精、有特色及魅力的小半天民宿村。

(2) 外部因素¹⁴

小半天堅持以環境保育為前提，導入各種適宜旅遊活動。其遊憩資源，主要分為產業、生態及文化古蹟。所以，小半天規劃分區，在產業部分，可包括中湖大碑休閒農漁園區、孟宗竹產業觀光休閒竹文化園區、大崙山銀杏造林區；生態部分則有竹豐村自然生態園區、德

¹⁴ 2003.10.25. 中天電視網一行遍天下 【魏裕鑫／南投報導】鹿谷小半天 改造拚觀光

興及小半天雙瀑、北勢溪親水區；文化古蹟則點狀分布，均值得整體規劃。另外，小半天可進行完善的登山步道發展計畫，路線有竹林德興瀑布登山健行路線、竹豐南屏山登山健行路線、深坑樟崆登山健行路線、大崙山銀杏林茶山登山健行路線。各路線雖具獨特景觀，仍可以主題路線規劃及景點連結方式，設置較適宜的遊憩點。

(三) 策略方法¹⁵

1. 建立社區協同組織

由威肯顧問公司邀請專家學者、跨部門政府單位與社區幹部召開策略規劃會議，進行溝通協調，建立共識，舉辦「小半天社區協同組織成立說明會」，籌組「社區協同組織」並選出幹部，落實有效分工。

2. 跨業交流與實質合作推動

他山之石可以攻錯，交流活動主要有商情交流、產業知識交流、專題演講及觀摩學習國內社區總體營造，相當有名氣的成功案例，如：白米社區、桃園觀音蓮花生活體驗，增強社區對地方特色產業之信心，更應具有永續經營之觀念。以「互補性產業」作策略聯盟，以開放的心胸，透過分組的方式，擴大參與，每一小組事實上同產業之組合，成立旅遊中心，實現實質合作之推動。

3. 商品研發及行銷通路的建立

成立產業推廣組，評估產品的可行性，參與都會區大型促銷活動，測試產品市場接受度，並檢討改進選拔具市場潛力產品，如：凍頂茶、特色茶餐、茶湯、茶露、竹筒飯等。將社區特色產品透過先進的物流系統，在全國各地建立良好通路，如：文宣推廣、中國時報旅遊版宣傳、成果專輯的出刊、十八條精選知性之旅路線便利商店推廣及參與國際婚紗街元宵節等大型促銷活動。

4. 經營管理人才培訓

雖屬社區非營利事業，若欲讓社區之經營管理能夠永續經營，有學習企業資源充分利用概念的必要，因此，規劃了共同促銷人才培訓及

¹⁵ 九二一重建區鹿谷小半天特色產業振興輔導計畫 九十一年度期末報告
(經濟部中小企業處)

經營管理人才培訓等，除建立其正確的成本利潤概念，並教育其如何善用政府資源，爭取相關資源，透過台北市最著名的活動—花火節、國際灰姑娘、國際婚紗街元宵祈福活動的參與，學習如何進行共同促銷活動。

5. 形象識別系統的推動

邀請專業社記者至社區現場了解並與相關人員交流互動，設計出五組供選拔，經反覆研討與修正，最後選定的共同識別系統（黃、藍、綠表示和雅、竹林、竹豐三個區域及山芹、冬筍、茶葉、竹筍等產業，紅色表示愛鄉路做一個區域的串聯和產業提昇），應用於包裝袋、帽子、衣服、圍巾、關東旗、名片、包裝盒等。另小半天社區的衣服相當有特色，是用象棋中的要素來表達，如：「帥」代表理事長，「相」代表總幹事，「炮」代表竹筒炮手，「馬」代表現代的交通工具，代表「交通管理組」，而「兵」、「卒」代表社區的下一代，表示世代相傳、生生不息之意涵。

6. 社區整體景觀規劃設計

竹招牌、竹指示標示，就是在此構想下的產物，後來，竹燈籠藝術大道，真正創造了利用孟宗竹的閒置，開創了新的環境視野，其中竹燈籠藝術大道的構思，共發展出五條，有竹風鈴的竹燈籠，可以在夜間發出聲響，有竹風車的燈籠，配合風的轉動，在白天時相當美，另有與社區學校結合的竹燈籠創意藝術大道，更具特色，讓社區的環境美化，達到整體景觀的境界。

7. 共同促銷活動

小半天社區在一開始時，是從摸索中慢慢建立起生活體驗系統，透過實際接團經驗，在逐步改善生活體驗系統之內容，其過程相當紮實。許多社區在觀摩學習之旅後，通常會羨慕其成功的營造經驗，卻忘了生活體驗系統共同促銷推廣是靠社區所建立之特色，才能吸引遊客到此一遊，其吸引遊客之特色為建立常態性的地方產業行銷機制，每年常態性行銷活動，如：結合茶博館資源，推廣茶知識，辦理「製茶體驗營」、「茶與音樂饗宴」、「螢火蟲生態之旅」、「孟宗祭年節慶典」；振興地方產業：凍頂茶、茶餐、茶湯、茶露、竹筒飯；地方特色文化：竹高蹺、竹琴、竹筒炮、竹編、竹燈籠、竹燈車、竹童玩等，共同促銷。

◎組織內部互動情形（A）

由於「小半天旅遊服務中心」屬鄉公所產權，一樓為冬筍交易市場，二樓為會議室、老人活動中心，三樓才是該會會址所在，所以，迎賓活動在此舉行，而部分迎賓用器材及辦公聯絡用各項設備也設於此。另外，組織內部主要互動，亦借用此地，固定每週二晚上召開會員聯繫會議，商討對於新發現問題，得以順利快速解決，事半功倍。

◎與外部單位互動情形 (A)

與外部單位互動頻繁，包括：接受各縣市、各鄉鎮的社區發展協會、顧問公司、學校學術單位或民間團隊之參訪、座談、觀摩及經驗交流等，截至目前為止，已有屏東縣霧台鄉、三地門鄉、台東縣及苗栗縣南庄等鄉鎮及南開技術學院、智障協會等單位，陸續到此舉辦活動，交換成長經驗，滿意度均高，大約每月均有團隊蒞臨取經。

◎經營特色 (A)

「小半天民宿村」最具特色就是「加料不加價」、「歡喜心—人情味特濃」，只要與民宿主人投緣，私房菜、私房茶、私房酒、咖啡……無所不提供，常讓遊客流連忘返而成為好友，甚至以「家人」互稱，也由於「價廉質高」、「物超所值」，當下就預約下次返家度假日期！

三、績效評估 (Performance)

依據概估中上水準的民宿，每戶一年約有三至四次的回流客（一人介紹親朋好友、老闆上司等，約有 500 人之多），最高一個月有高達 15 萬收入者，以平均基本客源為 1000 人，每家民宿房間數有多有少，綜合各家平均每月營利收入約有五萬元。(A)

(一) 優勢 (Strengths):

1. 不斷藉由參訪成功案例，吸收新知，交換心得並學習經驗，加上媒體競相報導，吸引遊客。
2. 已規劃全年系列「主題旅遊」：一、二月的花之旅；三月的孟宗祭；四、五月的螢火蟲春茶季；六月的春茶季；七、八月的親子知性營；九、十月的夜空觀星望斗活動；年底的竹林挖寶活動。
3. 地理位置優異，是通往杉林溪必經之路，客源不缺。

4. 地方居民透過該組織的投入、協調、溝通、達成共識，共同遵守、執行，固定每週二晚上召開會議，商討對於新發現問題，得以順利快速解決，事半功倍。
5. 居民對於社區的感情、使命感已成為深厚的堡壘；勇氣與樂觀是天災奪不去、擊不垮的。
6. 各家民宿主人熱情款待，夜晚陪遊客泡茶、聊天、閒話家常、訴說著當地一點一滴，人情味特別濃厚。

(二) 劣勢 (Weakness):

1. 最大劣勢該算是天然條件不足，景點畢竟有限；又「小黑蚊」則是全台一大隱憂，即使事前使用『防蚊液』等，仍無法有效控制，讓所有遊客無論到哪裡，在留下美好回憶之外，一定也會帶著「小黑蚊」的「吻痕」歸去，實在是值得重視的隱憂。
2. 民宿方面在設備及衛生等，仍有不足，需再加強改善提昇。
3. 行銷專業人員有待栽培，由於客源逐步增加，雖已有部份中青代回鄉協助，也有經營管理人才培訓課程開辦，畢竟只是初階基本，距專業行銷仍有一段距離。

(三) 機會 (Opportunities):

1. 政府積極推動觀光產業的開發，如：南投縣竹藝文化節—戲竹築夢，於九十三年十一月二十七、二十八日假小半天舉行，強力介紹小半天，讓遊客深入了解全國唯一古早孟宗竹炭窯、東南亞最大銀杏園區(大崙山銀杏林)促銷新產品：孟宗竹原炭、竹炭鞋墊、孟宗竹炭組、竹炭保健枕、…。從鄉公所重視並積極推展以小半天為主的「鄉土產業田園之旅」、「農村文化知性之旅」，可見一斑。
2. 附近其他觀光景點有溪頭、杉林溪遊憩區、信義鄉風櫃斗、竹山鎮草嶺、民間鄉松柏嶺與魚池鄉日月潭，在地理上佔盡優勢，不乏人群，十分適合規劃為豐富觀光遊憩地點，應善用此優勢，並與週邊之觀光景點配合，掌握商機。
3. 為台灣孟宗竹發源地，林地面積 524 公頃，年產量 36 萬公斤，佔全省二

分之一以上。孟宗竹筍又分冬筍與春筍，味道香郁、甜美、獨特，為筍類中之最，不僅為餐廳必備佳餚，也久為饕客所喜好，因此，資源取得容易，在未來行銷市場的擴展與新資源的運用上，應好好把握機會。

4. 大崙山栽植有東南亞最大銀杏林區，風景優美氣候涼爽，飛瀑高聳水聲潺潺，適合各種野生鳥類、昆蟲及植物的成長，生態環境良好，為國內有名的觀光休閒旅遊動線，是遊客的最愛。

(四) 威脅 (Threats):

1. 各家民宿各具特色，當然，也有極少部分的民宿主人，基於本性木訥，較不會招呼客人，而讓遊客滿意度不佳，該會必須經常從旁協助並支援之，若長期表現不良，則會考慮放棄納入團隊，以免影小半天對外整體形象。
2. 產業化收入之分配、統籌運用方面，造成當地居民組織分裂、資源爭奪等後遺症。
3. 高齡化的年齡結構，所幸，近年來，成功經營之民宿家庭，尤其是假日，全家總動員，忙裡忙外，年輕一代已有回流現象。培養年輕的接棒人是當務之急。
4. 雖然曾受經濟部中小企業處、勞委會、重建會等單位行政支援，但專業管理人才仍不足。
5. 顧客「新鮮感」易消失，必須不斷的創新研發。
6. 全國各社區，如雨後春筍般，陸續展開中，後有追兵，壓力甚大。

表 4-3-2 小半天發展促進會 SWOT 分析表

<p style="text-align: center;"><u>機會(O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政府積極推動觀光產業的開發。 2. 在地理上佔盡優勢，不乏人群，十分適合規劃為豐富觀光遊憩地點。 3. 為台灣孟宗竹發源地，為筍類中之最，不僅為餐廳必備佳餚，也久為饕客所喜好，因此，資源取得容易。 4. 大崙山栽植有東南亞最大銀杏林區，為國內有名的觀光休閒旅遊動線，是遊客的最愛。 	<p style="text-align: center;"><u>優勢(S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 媒體競相報導，吸引遊客。 2. 已規劃全年系列「主題旅遊」。 3. 地理位置優異，是通往杉林溪必經之路，客源不缺。 4. 固定每週二晚上召開會議，商討對於新發現問題，得以順利快速解決，事半功倍。 5. 居民對於社區的感情、使命感已成為深厚的堡壘。 6. 各家民宿主人熱情款待，人情味特別濃厚。
<p style="text-align: center;"><u>威脅(T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 極少部分的民宿主人，基於本性木訥，較不會招呼客人，而讓遊客滿意度不佳。 2. 產業化收入之分配、統籌運用方面，造成當地居民組織分裂、資源爭奪等後遺症。 3. 高齡化的年齡結構，培養年輕的接棒人是當務之急。 4. 專業管理人才仍不足。 5. 顧客「新鮮感」易消失，必須不斷的創新研發。 6. 全國各社區，如雨後春筍般，陸續展開中，後有追兵，壓力甚大。 	<p style="text-align: center;"><u>劣勢(W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 天然條件不足，景點畢竟有限。 2. 「小黑蚊」仍無法有效控制。 3. 在設備及衛生等，仍有不足，需再加強改善提昇。 4. 行銷專業人員有待栽培。

資料來源：研究者整理

綜觀其成功過程，具下列一般性原則：

1. 社區居民共識的建立。
2. 選擇觀摩對象，以求進步發展。

3. 善用策略聯盟，提昇競爭能力。
4. 交流座談—定期或不定期舉辦對內人員或相關產業之研習或觀摩座談會等，一來促進彼此的互動，二來可以交換彼此心得，觀摩學習。
5. 網路聯盟—除了共同成立物流配送中心外，透過網路之間的策略聯盟，也是快速成長的關鍵之一。
6. 參與共同訓練—針對需求的不同，選派適當人選，積極參與政府、機關、公司團體舉辦的各種研習訓練。
7. 舉辦聯誼活動—諸如：讀書會、慶生會、自強活動、尾牙餐會等，透過交流聯誼活動，鞏固社區居民的感情。
8. 向政府及相關單位反應所需—所謂「團結力量大」，以組織事業體，向政府及相關單位，表達意見、反映需求，遠比以個人身分，獨自發聲來得有效，容易受到重視。
9. 不完全以營利為目標，塑造良好的社區形象。
10. 定期開發特色產品，永續經營之道。

第四節 中寮鄉和興有機文化協會

1999 年的 921 地震，讓位於南投縣中寮鄉的和興村幾乎全毀，面對遷村壓力，村民選擇讓「檳榔變綠林」，220 戶人家出動 154 位農民用三年時間，種了 32 萬棵樹，如今樹苗長大，讓村落成功抵抗敏督利肆虐，和興村也成了一年十萬名遊客的「有機文化村」，這個成果提供洪災重建的正確方向。

原本種檳榔樹維生的村民，歷經九二一浩劫後，秉持「尊重生命」理念，在「南投縣中寮鄉和興有機文化協會」總幹事張至沅等人帶動下，利用當地資源，將村落發展成「有機文化村」，也解決當地住民生計問題。【記者陳素玲/專題報導】

以下乃依據 SCP 模式，對於「中寮鄉和興有機文化協會」加以分析如後。

一、組織架構 (Structure) (C1)

(一) 該單位之組織架構及成員，如下簡圖：

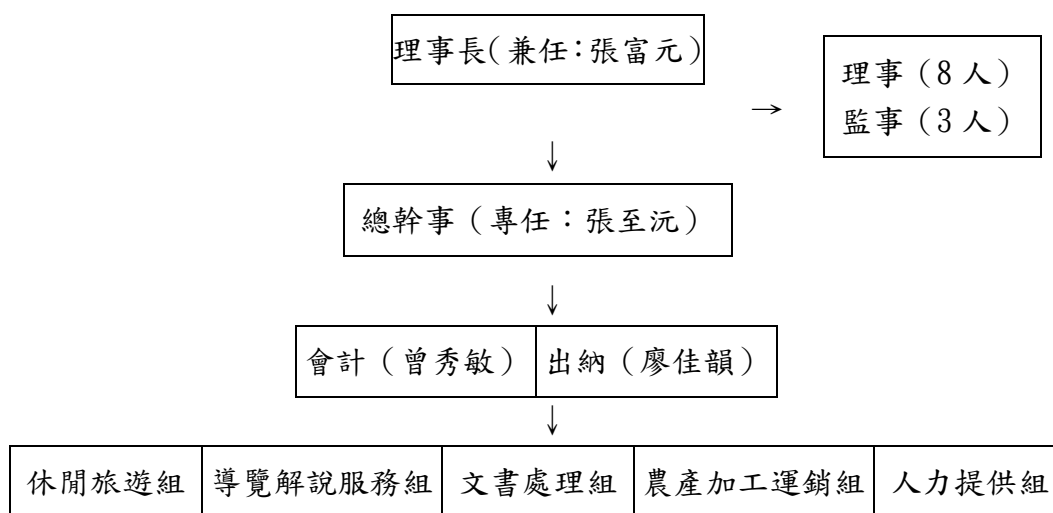


圖 4-4-1 中寮鄉和興有機文化協會組織架構圖

資料來源：研究者整理

其成員約 18-19 人，工作內容及任務分工，如下簡表：

表 4-4-1 中寮鄉和興有機文化協會任務分工表

組別	組長 (負責人)	工作內容	備註
休閒旅遊組	曾秀敏	行程策劃、編排	專任
導覽解說服務組	詹淑瓊	園區介紹、解說服務	專任
文書處理組	廖佳韻	網路行銷、宣傳廣告	專任
農產加工運銷組	周芳男	農產品行銷	合作農場 理事主席
人力提供組	廖俊彥	承包小型工程	建築勞動合 作社理事主 席

資料來源：研究者整理

「有機文化村」現有的人力組織編制，設置有機文化村管理委員會（成立公基金為永續，由公基金共同運作）、有機文化協會（負責推動各項教育訓練與文化推廣活動）、和興合作農場（負責提高各項經營事業的經濟產值，如設立檳榔屋公益餐廳，接受餐飲與農特產服務）、中寮建築勞動合作社（專責推動生態池營造事業），並共同遴聘專責執行秘書一人，負責綜理並推動各項業務進度，另有專職行政人員四人，公共事務人員五人，形成營運機制，目前該四組織獨立運作，但聯合營運與管銷機制¹⁶。

（二）成立原因

1.發展背景¹⁷

和興村全村有 265 戶，九二一震災後有 91 戶全倒，106 戶半倒，和興村是土石流危險區，當時的報導全村都得遷村，導致所有產業道路修護都停擺，但是，經過一群年輕人的努力，民國八十九年六月一日召開村民大會，全村居民反對遷村，也開始群策群力，推動落實有機文化村的理想。

八十九年五月，和興村的遷村活動在幾個年輕人反對下，逐漸撥雲

¹⁶和興有機文化村網站 <http://ocv.org.tw>

¹⁷和興有機文化村網站 <http://ocv.org.tw>

見日，找出了問題點，八十九年五月九日由返鄉青年討論成立反遷村工作委員會。民國八十九年六月一日村民大會時，透過臨時動議的一場演說，在媒體和政府官員的見證下，辦理公投，正式表決通過，和興村民選擇了反遷村的路。八十九年十月五日成立「南投縣中寮鄉有機文化協會」（立案字號：投府社字第 89167224 號）。主要從事推動認同生態保育、環境保護，傳承地方文化特色，並從事有機農業之推廣，共同研究結合生態平衡之農業生產技術，充實生產設施，改進產品包裝集運作業，建立產品信譽及品管制度，穩定產銷技術，並維護產業與生態雙贏利益，以促進產業與文化永續經營為目的。

2.發展過程 (C1)

經過社區居民討論後，決定從「檳榔變綠林¹⁸」、「護土救水源」、「適地耕作¹⁹」、「森林農耕法」為主軸，發展「有機文化村」新產業理想。

(1) 居民覺醒期

和興村與九二一大地震震央九份二山相庇鄰，於地震後受災情況嚴重，為了徹底走出地震的陰影，更讓家鄉恢復以往的美麗，和興村希望從造林基礎做起；因此，『檳榔變綠林』的口號就此喊出，畢竟解決這些天災人禍，最重要的是從基本的水土保持做起，要把家鄉村民賴以維生的檳榔砍掉，改種對大地及森林有益的樹木，這是一個艱鉅困難的任務，但是不做的話，永遠擺脫不了天災和人禍的雙重災害，從「根本做起」成為主要共識。

(2) 自力更生期

和興村在地震後，自助人助的精神打動了政府單位、民間企業，在政府及企業共同協助下，提倡『檳榔變綠林』、種樹『護土救水源』系列活動，在廣大的輿論支持之下，成為了一項神聖的任務，在時報文教基金會余範英董事長及基金會工作人員熱心且明快

¹⁸ 「檳榔變綠林」計畫簡介：

- (1) 首先檳榔間伐，種下具水土保持功能及經濟價值的樹苗，如：無患樹、榴槤蜜等，並研究加工利用。
- (2) 在園內種植不須農藥且耐蔭的植物，如：過貓、山芹、藥草及各種野菜。
- (3) 在檳榔樹幹上，種植氣根性蕨類，如：山蘇、蘭花等。
- (4) 以檳榔作支柱，種植攀爬性經濟作物，如：胡椒、愛玉。
- (5) 創造其他財源，不再僅依賴檳榔維生，樹木長大即砍除檳榔，砍下的檳榔可再利用，作環保耗材的研究。
- (6) 森林農耕法、作物選擇、農產品加工法、產銷系統建立等詳細資料編印成書。

¹⁹ 「適地耕作」四大公約：

- (1) 不超限利用山坡地
- (2) 破壞水土保持之作物不種
- (3) 不過度利用土地
- (4) 不宜耕作之土地不種植

的協助下，讓和興有機文化村的「農村天國」理想，很快的獲得官學界的認同與協助，時報文教基金會明確的遠見及尊重地方意見，配合各種意願的服務精神，才是奠定「有機文化村」誕生成長的動力。

(3) 成熟期

推動民眾到災區認養種樹活動，除了協助農民種樹外，另一方面是給農民一個新的轉業機會，可以從遊客協助種樹的過程，產生附加性的價值，有遊客進入就有人要買農產品的需求，上廁所、休息、吃飯、導覽、解說員…等各種需求，無形中創造了許多村民的就業機會，配合行政院勞工委員會推行之就業重建大軍的政策，農民用政府每人每月一萬六千元的補助薪資，用以維持家中基本開銷，「有機文化協會」則配合社區的整體規劃需求，向農民溝通取得土地（六公頃）使用同意權，以在地人，在地方做一些必要的公共建設，如：廁所、停車場、公共廚房、餐廳…等，有了餐廳與廚房，協會更運用在地資源規劃了一系列特色套餐，由重建委員會協助籌措師資及成立公基金制度，再用公基金買建材、五金、行政文書處理費用，就這樣慢慢的步上產業轉型途徑。

(三) 協會特色 (C1)

1. 「尊重生命」觀念著眼，形成共識。
2. 以「五大方向」營造「有機文化村」—包括：空間安全、環境改善、農業轉型、生態學習、文化發展。
3. 四大口號—「生態」、「保育」、「休閒」、「健康」

4. 擁有全國第一座「檳榔屋公益餐廳」

以檳榔樹搭建而成的餐廳，與四週的檳榔樹共成一色。檳榔屋公益餐廳的有機餐點，分別有檳榔餐、有機餐、養生餐等，菜色材料多以社區菜圃及當地農民自行生產之蔬菜所提供。

5. 是第九個「國際地球生態村」：

九二一地震滿兩週年，也就是民國九十年，日本靜岡縣岡田茂吉²⁰(MOA)協會，由國京吉秋先生、日本地球大學校長領隊來台，與該村簽

²⁰ 岡田茂吉是日本自然農法的創始人，並在美國聯合國總部成立世界永續農業組織 (WSAA)，在全世界設有數十個辦事處，「地球生態村」是一個人類積極為地球負責的表現，希望能帶動人類

定為第九個國際地球生態村，同時，也展開長達十年的國際交流活動。主要活動是推動「農村天國」：使農民生計能免於陷入困難、農藥減量以保護土地和人類健康，由於，這些理念與「和興有機文化村」理念相近，彼此觀摩學習以求成長，未來，將陸續有自然農法等相關學術、技術、文化的交流。

（四）產業化的原因（C1）

1. 基於人性自尊，不願向人伸手，請求補助：地震後重建期間，大量政府、民間力量挹注，讓民眾顯得無能又依賴，文化逐漸淪喪，為求經濟能獨立，必須產業化。
2. 不願自我毀滅：地震後多數居民驚惶不知所措，整天收驚問卜、精神頹廢、喪失鬥志，終日擔心地震再起，賴以維生的環境遭到破壞，無所適從，信心全無，最慘的是一天到晚在組合屋，只關心捐款何時到？有多少補助費可領？家園荒蕪，為避免走向毀滅，「產業化」勢在必行。
3. 爭取就業機會：地震受創甚重，農民不知從何復建起，而災後重建工程發包，也均由外地人員施工，在地人根本毫無就業機會，後來勞委會雖有「以公代賑」就業方案協助就業，但畢竟是僧多粥少，為增加就業機會，不得不努力製造就業機會，因此，協會設法產業化。

二、執行能力（Conduct）

（一）發展背景²¹

八十九年五月，和興村的遷村活動在幾個年輕人反對下，找出了問題點，八十九年五月九日由返鄉青年討論成立反遷村工作委員會。民國八十九年六月一日村民大會時，透過臨時動議的一場演說，在媒體和政府官員的見證下，辦理公投，正式表決通過，和興村民選擇了反遷村的路。八十九年十月五日成立「南投縣中寮鄉有機文化協會」先選出重建工作的委員和幹部，再向村民和善心人士募款，先從 11 個委員中，每人繳三仟元，用三萬三仟元來成就有機文化村的夢想家園，重建家園的工作於是開始，在還沒有成果下，要募款連一元都募不到。「多說無益，先做再說」這是

對大自然的省思，重新認識大自然反撲的威力，並尊重地球上所有生命的生存權，保護僅有的無污染土地，永續經營、復育生命。

²¹ 和興有機文化村網站 <http://ocv.org.tw>

張至沅的提議。但要做什麼呢？從事有機農業的蕭資騰說「先做生態復育」，開挖土機的劉榮源說「先做土石流防治」，而做鐵皮屋的徐景照則說「先蓋房子」。討論後決定，從檳榔變綠林、護土救水源、適地耕作、森林農耕法為主軸，發展有機文化村新產業理想。就如傳奇般的神話故事在不知不覺中悄悄拉開序曲。

(二) 產業化的條件

1. 核心價值

(1) 自然資源

包括：棋盤石（面積約三千平方公尺，天然湧成的自然景觀，由上往下俯瞰，有如一盤對奕中的棋局。傳說中八仙之一的呂洞賓和張果老據此吟詩下棋，臨走時忘卻收拾棋盤，才留此奇觀，因此有「仙洞坪棋盤石」之地名）、龍興吊橋（由水土保持局設計、發包，是亞洲第一座鏤空吊橋，全長 165 公尺，具備健康與愛情的特色，據說情侶赤腳來回走完全程，通過考驗可白頭偕老、身體健康）、有機菜圃（菜圃內的蔬菜是不噴灑農藥，平時都供應給遊客食用）、苗圃（由社區媽媽照顧的小花、小草，除提供遊客欣賞外，也開放現場購買）、溫室（所種植的是無農藥的有機蔬果，如：甜椒、青椒、番茄等，是直接提供檳榔屋公益餐廳食材，或展售於農產品展售館）、「原生種」植物生態公園（於八十九年八月三日，由行政院前院長唐飛揭幕，具教育特色性質的公園內，細分為原生植物園、水生植物園、動物昆蟲園、蝴蝶園、親子戲水區、野營區、雅礦石區等。公園內復育的紅蜻蜓，藉由生態的食物鏈，杜絕了小黑蚊的繼續擴展，小黑蚊亦成為和興的歷史）、化石及礦石（平林溪化石及礦石極為豐富，黃臘石為區內獨有的特產，鐵丸石、龜甲石、牛心石、貝殼化石都極具盛名）、百年肖楠林（海拔約 500 公尺，林內有數十棵百年肖楠巨木，最小的也有 80 年了，最大一棵直徑約一公尺多，是難得一見的林相，林內還有茂密竹林，整個林區有極為豐富的植物生態，還有千萬年前的深海貝類化石，見證地殼變動的遺跡）等，自然資源豐富。

(2) 人文資源

和興村人文資源豐富，包括：古蹟老樹（原是一棵大樟樹，曾被閃電擊中分成兩半，但其生命力強盛，仍枝葉茂盛，村民補植榕樹與其共生，並加蓋土地公廟於樹下，為全村的精神支柱，是和興村具有特色之人文資源）、地方文史館（紀錄和興村歷史及收藏該村文史資料之地。館內展示有

日據時代先民筆路藍縷開發情形、九二一地震受災情形照片、和興村的化石、重建成果相片及相關報導、檳榔加工品展示等，是了解和興村歷史沿革的好地方)、和興國小(是南投縣唯一全木造學校，整座歐洲風格的原木建築，有一種童話城堡的夢幻，風景優美，常有觀光客參訪，並配合當地自然景觀，積極發展為田園教學小學，是一所與眾不同的山間小學)。

2. 核心能力

- (1) 內部因素—出產有機農產品、推行有機養生餐飲、檳榔環保餐具生產、在地農產品的不斷研發、設計、創新製作及自產自銷。
- (2) 外部因素—爭取中央各相關部會之經費預算及補助、打開知名度，請大企業認養、結合社區和其他有名景點及產品作策略聯盟。

◎組織與內外部的互動情形 (C1)

1. 內部互動情形

- (1) 始終維持每週二固定開會座談，每次二至四小時內，包括：討論、協調、溝通觀念及幹部教育訓練等。
- (2) 建立員工各項制度，包括：上下班打卡、升遷、獎勵、福利等辦法，經常派員參加研習上課，配合節日舉辦各項慶祝活動、年度自強活動及尾牙聚餐，以聯絡感情、慰勞員工、培養默契，更達切磋交流之效。

2. 與外部互動情形

- (1) 經常派員參加各項講習、研討會、成果展售會等，以增加員工新知及觀念，並打響知名度。
- (2) 與附近國民中小學互動密切，如：接受學校戶外教學參觀，導覽介紹園區，達到生態教育學習、文化發展等成立五大方向。除每年固定提撥該會盈餘5%作為獎學金之用外，對於學校運動會、校慶、畢業典禮等重大活動，也贊助經費，共襄盛舉。
- (3) 經常透過觀摩或研習方式，提供鄰近社區經驗，作為參考及學習之用，如：國姓、魚池、集集、竹山、雙龍……。

- (4) 與當地寺廟關係良好，經常接受寺廟轉贈民眾奉獻的白米，希望透過該會的加工烹煮（如：粽子），嘉惠更多人。
- (5) 與民間大企業、事業團體合辦大型活動，如：財團法人九二一震災重建基金會、中國鋼鐵公司、國泰人壽慈善基金會、華邦電子、葛蘭素藥廠、東森媒體科技集團、台灣愛普生科技股份有限公司等，互蒙其利。

(三) 策略方法

1. 造林造商機，用愛建家園

「檳榔變綠林」推行一年後，在 155 公頃的土地上，種下 13 萬棵的樹苗，達到適地耕作、綠水活源的效果，也兼顧了農民生計。與「時報文教基金會」辦理「檳榔變綠林，種樹救水源」認養活動²²，發動認養企業，帶領員工走入和興村，造林造商機。

2. 結合政府及相關學術單位進行社區整體景觀

由水土保持局設計、發包的「龍興吊橋」及「原生種植物生態公園」均是屬於結合政府及相關學術單位，形成社區整體景觀的具體成果。其中「原生種植物生態公園」是水土保持局整治河川工程綠化計畫的延伸，並委請農委會特有生物中心的專家指導，完全運用生態工法與環境營造，才有的結果，另外，和興村民將檳榔切成片，亦營造成特殊的社區建築景觀，如：檳榔屋公益餐廳、檳榔亭。

3. 協助當地將傳統產業轉型發展為觀光休閒農業

在生態保護的共識下，善加維護山林溪谷自然景觀，更以生態概念闢建保育公園；以環保概念發展有機農業及風味餐等相關人文產業，展現清新可喜的休閒旅遊產業新風貌，也從傳統農村轉型蛻變成以豐富自然資源、精緻農業、特色人文取勝的村落，逐步建立起產業永續發展的機制。

4. 跨業交流與實質合作方面

²²認養辦法：(1) 一棵數一百五十元，數目不拘。

(2) 民眾認養的樹木，在會計師及律師的監督下，由「中寮鄉和興有機文化協會」安排種植地點，每年定期安排認養人代表回娘家，實際了解樹木生長情形。

2002年與台新金控合作，透過旗下網路商務平台 Pay Easy.com 及「大集大利」網站，代為銷售相關製品。2003年由培植在地特產業及健全產業體質具體方案，協助突破產業發展的瓶頸，尋求長遠的自主經營能力，奠定地方產業永續發展的契機。

5. 不斷的商品研發及特色創造

為因應「檳榔變綠林」的活動，解決大量砍伐的檳榔樹，造成環保問題，透過檳榔加工廠，將廢棄檳榔材，加工成各式的環保用品，如：檳榔碗餐具、相框、花盆、工藝品、實用性的加工品。

6. 經營管理人才培訓

為培育地方人才及薪火相傳，維持每週二固定開會座談，每次二至四小時，包括：討論、協調、溝通觀念及幹部教育訓練等。建立員工各項制度，包括：上下班打卡、升遷、獎勵、福利等辦法，並經常派員參加各項講習、研討會、成果展售會等，以增加員工新知及觀念，並打響知名度。每年舉辦三次大型活動（五月份的「為大地母親穿綠衣」、中秋節前後的「蛻變與喜悅」、年底的「柳丁文化季暨農村生態旅遊活動」）(C2)，以有效整合與培訓地方營運能力；並每年舉辦一至兩次的觀摩研習取經活動。

三、績效評估 (Performance)

自從九十三年一月「和興有機文化村」正式開園以來，每月支出約六十萬元，其中包括：人事費、水電費、辦公費及三個單位（協會、農場、合作社）的行政費，其主要收入均靠「和興有機文化村」內的餐廳部（50%）、冷飲部、農產品館及導覽解說等進帳，目前尚有盈餘，結餘款扣除成本、固定5%獎學金、工作人員失業準備金10%外，均充作公基金，購買設備、研發新產品及生產等開銷。(C1)

(一) 優勢 (Strengths):(C2)

1. 獲選為第九個國際地球生態村：民國九十年，日本靜岡縣岡田茂吉(MOA)協會，透過南投縣政府轉介得知南投縣中寮鄉有機文化村，為推動檳榔變綠林、森林農耕法、適地耕作、護土救水源、保護生態環境的努力，深受感動，認為有機文化村的理念與MOA協會的理念相近，值得互相觀摩學

習，所以進一步和中寮有機文化村締盟，簽定為第九個國際地球生態村，同時進行十年的交流活動，希望能對大自然有所省思，重新認識大自然反撲的威力，及尊重地球上所有生命的生存權，保護僅有的無污染土地，永續經營、復育生命。

2. 榮獲全國十大環保模範社區：於民國九十一年榮獲環保署頒發的「全國十大環保模範社區」。
3. 「原生種植物公園」獲選全國創意公園：於民國九十一年榮獲營建署頒發「創意公園獎」，園區有十二公頃，設有多項生態休閒及相關附屬產業。
4. 榮獲「全國活力社區獎」：民國九十二年文建會頒發「全國活力社區獎」。
5. 主要產品特色為環保檳榔製品、農業資材、花卉種苗、有機產品、生態休閒事業、養生健康餐、生態池營造以及露營、民宿等…。
6. 與其他休閒觀光旅遊結合，配套行銷：如中南投策略聯盟，包括南投市（南投陶）、中寮鄉（植物染文化協會、雅石協會、佛光押花藝品工坊）、草屯鎮、集集鎮、水里鎮及南投酒廠的水果酒鄉發展協會等。

（二）劣勢（Weakness）²³：

1. 面臨文化內涵的斷層
2. 人才流失的重大危機
3. 年輕人力的不足與經驗不夠，不懂如何設計出具有和興特色的農業休閒遊程，不懂如何文書作業，如何接待遊客等。

（三）機會（Opportunities）：

1. 鮮為人知的南投縣中寮鄉和興村，因為 921 地震的關係，掀起了她的神秘面紗，也讓世人驚訝於她豐富的農產資源與人文景觀。
2. 因九二一震災產生土石流、地滑、坍方及水源短缺，決定砍檳榔、植樹救

²³ 2003 年 921 重建報導雙週刊第 39 期「檳榔要變綠林—中寮和興村震後的行動與新生」

水源，引起社會公益團體的回應。

3. 154 位農民用三年時間，種了 32 萬棵樹，如今樹苗長大，讓村落成功抵抗敏督利肆虐，和興村也成了一年十萬名遊客的「有機文化村」，聲名大噪。
4. 時報文教基金會結合華邦、中鋼等單位，推動二千萬棵樹救台灣水源活動，因而和興村成為成功案例。

(四) 威脅 (Threats):(C2)

1. 競爭壓力大，由於在地農民知識水平不足，訓練具有自主經營能力，需要長期的時間，短期內競爭力的提升無法達到。
2. 必須不斷創新、標新立異、創造話題，才能引起媒體注意，進而吸引觀光客的進入，產業化才得以永續經營。
3. 創造「存在商機」，遊客自然增加，遊客增加消費收入提高，始能鼓勵青年返家，共創美好未來，否則，人力資源不足，形成惡性循環，威脅存在。

表 4-4-2 中寮鄉和興有機文化協會 SWOT 分析表

<p style="text-align: center;"><u>機會(O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 因為 921 地震的關係，掀起了她的神秘面紗。 2. 引起社會公益團體的回應。 3. 成了一年十萬名遊客的「有機文化村」，聲名大噪。 4. 推動二千萬棵樹救台灣水源活動，因而和興村成為成功案例。 	<p style="text-align: center;"><u>優勢(S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 獲選為第九個國際地球生態村。 2. 榮獲全國十大環保模範社區。 3. 「原生種植物公園」獲選全國創意公園。 4. 榮獲「全國活力社區獎」。 5. 主要產品特色為環保檳榔製品、農業資材、花卉種苗、有機產品、生態休閒事業、養生健康餐、生態池營造以及露營、民宿等…。 6. 與其他休閒觀光旅遊結合，配套行銷
<p style="text-align: center;"><u>威脅(T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練具有自主經營能力，需要長期的時間，短期內競爭力的提升無法達到。 2. 必須不斷創新、標新立異、創造話題，才能引起媒體注意，進而吸引觀光客的進入，產業化才得以永續經營。 3. 人力資源不足，形成惡性循環，威脅存在。 	<p style="text-align: center;"><u>劣勢(W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 面臨文化內涵的斷層。 2. 人才流失的重大危機。 3. 年輕人力的不足與經驗不夠。

資料來源：研究者整理

未來展望²⁴

由過去的農村轉變為多元化觀光小鎮，和興村民付出心血，好不容易才有現在的規模，未來的空間無限，多元化豐富的觀光園區在未來必定會吸引更多人潮，此時，「中寮鄉和興有機文化協會」結合中寮鄉其他社區，共同打造新

²⁴ 南投縣中寮鄉有機文化協會 網站 <http://portal.921erc.gov.tw>

中寮，由一個個的觀光景點（阿姆的染布店、巧手工作坊、佛光壓花藝品工坊、…）形成一張觀光網，讓遊客來到中寮，不僅能遊歷和興，也能遊遍中寮。遊客不是只帶走當地農產品，也身歷其境感受再造後的新文化。並期待能達到 1. 水土保持典範區 2. 優質休閒農業村 3. 國際地球生態村的願景目標²⁵。

綜觀其成功過程，具下列一般性原則：

1. 把和興村民遺忘的鄉土記憶（如：魚蝦、香蕉、劈石、柴馬、五分車）找回來，凝聚共識，重新創作，賦予新的生命力。
2. 選擇觀摩對象，以求進步發展
3. 善用策略聯盟，提昇競爭能力
4. 交流座談—定期或不定期舉辦對內人員或相關產業之研習或觀摩座談會等，一來促進彼此的互動，二來可以交換彼此心得，觀摩學習。
5. 網路聯盟—透過網路之間的策略聯盟，也是快速成長的關鍵之一。
6. 參與共同訓練—針對需求的不同，選派適當人選，積極參與政府、機關、公司團體舉辦的各種研習訓練
7. 舉辦聯誼活動—諸如：讀書會、慶生會、自強活動、尾牙餐會等，透過交流聯誼活動，鞏固會員們的感情。
8. 向政府及相關單位反應所需—所謂「團結力量大」，以組織事業體，向政府及相關單位，表達意見、反映需求，遠比以個人身分，獨自發聲來得有效，容易受到重視。
9. 定期開發特色產品，永續經營之道。

²⁵ 2003 年 921 重建報導雙週刊第 39 期「檳榔要變綠林—中寮和興村震後的行動與新生」

第五章 結論

第一節 結論

國內許多「社區型非營利事業」不論在地理位置或經營產業模式上，都有著密不可分的關聯性，宛如鄰居般成為「生命共同體」，其中一個社區的發展會深深影響另一個社區之興衰。所以，如何讓「社區型非營利事業」永續經營，其產業化於是成為刻不容緩的議題，而「經營模式」是未來「社區型非營利事業」發展的重要課程，將提供國內各社區型非營利事業單位，從成立以至永續發展的經驗參考。透過上述章節資料分析所獲致之研究結果與發現，形成下列研究結論。

一、社區居民共識的建立

社區型非營利事業之成立，有其一定的過程及程序，以小半天發展促進會為例，初期是經濟部中小企業處委託的「威肯資訊管理顧問股份有限公司」在小半天舉辦「鹿谷小半天社區小企業幹部研習營」，開啟了小半天社區小企業遠景規劃之端，參與這場研習營的村民約有三十餘人，會後居民就開始進行家園的「田園調查」，藉著考察家鄉的風土人情，發現人文精神，發覺家鄉之美，找出小半天旅遊景點所在，居民也思索家園「休閒觀光產業」的可能性。積極邀約有心人一起為小半天社區（包含竹林村、竹豐村、和雅村）的未來打拼。透過種種的努力，小半天居民的共識建立，生活體驗系統也已完成，更完成了相關的文化資產及社區生態資源的導覽資料，為將來奠立穩定基礎。

二、選擇觀摩對象，以求進步發展

選擇觀摩學習對象，應注意以下幾點：(1) 對於觀摩對象，應先行分析其優勢及劣勢；(2) 前往觀摩者，最好是「社區型非營利事業」實際推動者；(3) 觀摩者應攜帶筆記本及相機，詳實紀錄；(4) 觀摩時，最好由當地社區代表或輔導團隊之解說及帶領下，會較有實際而具體的收穫。

(一) 選擇模範社區，計畫推動發展

觀摩參訪結束後，最好在一星期內，舉辦「腦力激盪」說明會，不但由參訪者報告所見所聞、發表心得外，也請大家集思廣益，提出創意想法，會議後，由推動者尋找幾個「示範者」進行嘗試，實際推動，並定期召開

成果發表會。

剛開始時，社區居民多持觀望態度，所以，所謂的「示範者」必須是具有帶頭作用、具有指標性的，若經營成效不錯，其他居民勢必紛紛主動加入。

（二）眼光要放遠，從中記取經驗

透過組團前往其他成功案例參訪活動，藉由彼此經驗交流、座談互動，可提供社區型非營利事業推動產業的參考，一方面可吸收他人經驗，另一方面凝聚推動小組的向心力，共同為社區的繁榮而建立共識，更可學得成功案例的設計、擺設及不同促銷手法等。

此種做法在社區型非營利事業之間，僅限於社區與社區，或社區與鄉鎮市之合作參訪，今後，各社區型非營利事業推動者應眼光放遠，以國外各成功案例為學習對象，除利用影片觀賞外，能夠出國實際觀摩學習，從中吸取經驗。

三、慎選合作夥伴，共同分擔成本

在強調推動社區型非營利事業產業化的重要性及目的後，接下來就是如何選擇合作夥伴，起初時，通常只要社區居民有意願，就照單全收，事實上，運作後發現，還是以觀念正確、發展程度、基本條件相當者為重要考量。

（一）重視互補，良性競爭

舉例來說，若甲家成立較早，其組織規模較大，經驗也較豐富，其資源、客源也較多；而乙家則是因地理位置或大環境較差，人員素質不齊，觀念、經驗不足，尤其是剛起步者，自然表現不如前者，為了保持推出產品品質的一致性，站在協會的立場，必須多加輔導予以協助。除了互補性的重視外，彼此之間競爭不可過度激烈，良性競爭有其必要性。

（二）打破傳統據點合作，朝點線面多元發展

早期社區型非營利事業的合作，大多是點與點的發展，往後，應該由點擴展至線，再由線擴張至面，也就是打破傳統「一對一」合作模式，改為「一對二」，甚至「一對多」、「多對多」。如此，社區型非營利事業彼此間的聯盟，不但可以相互觀摩、共享資源，還可共同分攤人才培訓、廣告

宣傳等成本，將利潤提高。

四、善用策略聯盟，提昇競爭能力

一般而言，²⁶商圏策略聯盟的模式，可劃分為下列四種：

1. 塊狀區域策略聯盟
2. 帶狀流域策略聯盟
3. 上中下游產業策略聯盟
4. 單一目標任務策略聯盟

「塊狀區域策略聯盟」即在同一區域內，涵蓋七、八個商圏，大家組成關係密切的共同體。「帶狀流域策略聯盟」是以附近流域順勢延伸，共同合作發展，例如：沿著大甲溪上中下游區域所分佈的商圏，可以共同舉辦活動吸引觀光客。至於，「上中下游產業策略聯盟」模式，則類似企業的垂直整合，最典型的例子，如同一家麵包公司購買一家麵粉工廠，以控制成本並確保原物料之供應（向上整合）；或者它也可能購買一家貨運公司連鎖店以確保它的銷貨市場（向下整合）。「單一目標任務策略聯盟」是該商圏配合時令或有同一目標之關係，與另一商圏共同舉辦活動，而當活動結束後，合作關係也隨之終結，雙方各自發展經營。

（一）依據社區不同週期，選擇策略聯盟模式

社區型非營利事業其實可以依社區「週期」不同，而採用適合自己的方法，有以下方向供作參考：

1. 從相關「社區型非營利事業」產業化的策略聯盟，追求綜合效益

(1) 複合式經營—為了求生存，經營模式不能一成不變。以小半天民宿為例，居民充分發揮其創意，將「經濟作物」—茶葉及竹筍與「天然資源」提高產業附加價值，經過文化包裝後，有了不同的風貌。包括：

- 竹產業的升級—如：竹工藝（竹燈籠、竹籬笆、竹杯、竹筷、竹碗等竹餐具）、竹筒餐、竹音樂（竹琴、竹笛、竹鼓、竹響板等）、戲竹樂（竹高蹺、竹筒炮）、竹地標（竹牌樓、竹棧道、竹林步道）。
- 茶產業的增「值」與增「質」—如：規劃茶葉體驗之旅（參觀茶藝博物館、

²⁶ 「台灣商圏作陣行」季刊第十四期（93.8.5.出刊）地方產業暨商圏策略聯盟系列

台大茶園、製茶場，讓遊客了解茶葉的生態、茶農的生活)、茶與音樂的饗宴(遊客喝烏龍茶時，請國樂團在旁演奏)、開發茶葉的週邊產品(茶餐：三杯茶雞、茶飯、茶葉粉蒸肉、茶凍：最受觀光客喜愛，也是最成功的單品、泡茶湯：以茶葉入浴，洗個瀟灑茶香的澡)

- 作客竹林間—讓每位遠到的遊子，在這片竹林綠蔭間，覓得一處身心安頓的居所，體驗茶農的生活。
- (2) 共同物流配送—此種合作模式在國內較為罕見，在國外為了符合規模經濟原則，降低成本、提高利潤，成立「聯合採購合作社」統一窗口向廠商大量批貨。
- (3) 價位協議—即強調產品策略、價格策略、推廣策略及通路策略 4P 行銷策略。協議以「非價格」的良性競爭，取代「低價」的惡性競爭。
- (4) 聯合推廣—共同出資刊登廣告或發行刊物，推動公共關係，以降低或分攤成本。
- (5) 交流座談—定期或不定期舉辦對內人員或相關產業之研習或觀摩座談會等，一來促進彼此的互動，二來可以交換彼此心得，觀摩學習。
- (6) 網路聯盟—除了共同成立物流配送中心外，透過網路之間的策略聯盟，也是快速成長的關鍵之一，例如：中寮鄉「阿姆的染布店」她們也建立網路通路，甚至和台新銀行合作。
- (7) 參與共同訓練—針對需求的不同，選派適當人選，積極參與政府、機關、公司團體舉辦的各種研習訓練(包括：設計、會計、包裝、行銷、管理、…)，降低人事培訓成本。
- (8) 舉辦聯誼活動—諸如：讀書會、慶生會、自強活動、尾牙餐會等，透過交流聯誼活動，鞏固社區居民的感情。
- (9) 向政府及相關單位反應所需—所謂「團結力量大」，以組織事業體，向政府及相關單位，表達意見、反映需求，遠比以個人身分，獨自發聲來得有效，容易受到重視。

(二) 善用策略聯盟，謀求最大利潤

2. 從非相關「社區型非營利事業」產業化的策略聯盟，追求彼此互補性

- (1) 由政府作仲介—非相關「社區型非營利事業」產業化的策略聯盟，要比相關「社區型非營利事業」產業化的策略聯盟還要困難，雙方合作，若是遭遇困難，可請專業顧問或相關政府單位從中協助。

(2) 重視組織代表—「人多意見多」「人多嘴雜」，所以，在「社區型非營利事業」組織中，一定要推舉出某位領導者（或理事長或總幹事），對內居中協調意見，對外向政府或專業輔導團隊反應所需。

(3) 形象的建立—舉例來說，和興村起初給人的印象是滿山遍野的檳榔樹，在 921 中幾乎全毀，村民喊出「檳榔變綠林」、「河川巡防」、「護土救水源」、「建立有機環境」的重建計畫，在 154 個村民，經過四年時間，在檳榔樹與檳榔樹間，種下了 32 萬棵樹，如今樹苗長大，讓村落成功抵抗敏督利肆虐，和興村也成了一年 10 萬名遊客的「有機文化村」。

(4) 聯合廣告宣傳—不僅可以增加廣告效果，減少成本支出，可說是一舉數得。

五、掌握門當戶對，共同舉辦活動

從尋求夥伴期，進入磨合期，最後是實質合作期。在「尋求夥伴期」應掌握門當戶對、互補需求、資源共享及志同道合的原則，並在「磨合期」中，展現合作的誠意及資源，才能合作順利。

(一) 慎選結盟社區，共同舉辦活動

在經歷「尋求夥伴期」、「磨合期」二階段後，隨即進入「實質合作期」，該階段，其中重要的一項任務就是如何共同舉辦活動。由於社區型非營利事業多設立於社區內，因此，舉辦活動時，最好能邀請附近社區，所有居民，全體動員，共同參與。

(二) 不完全以營利為目標，塑造良好的社區形象

社區型非營利事業本於推動社會公益、環保議題及理念的大方向，將舉辦活動所獲利潤，撥出一部分，回饋社會大眾，救濟貧窮、弱勢團體及贊助社會公益團體等，並進行個體的行銷營運，塑造良好形象。

(三) 定期開發特色產品，永續經營之道

為了抓住消費者的心，「系列活動及永續推陳出新」有其必要性，因此，社區型非營利事業必須不斷創新、研發新產品，如：中寮植物染成品就十分多樣，小至手染筆袋、茶花項鍊、小飾品、名片夾，大至皮包、背包、各式提包、抱枕、衣服、帽子以及實用性的筆記本、方巾、桌巾、椅

墊、窗簾…應有盡有，乃至個人化特色產品，還對消費者進行植物染DIY，不僅讓遊客享受體驗的樂趣，還能學習認識各種染料植物。並結合鄰近和興村生態有機、埔里、鹿谷小半天、魚池等地，做假日旅遊規劃行程，達到永續經營目的。

(四) 隨著不同節慶，搭配主題活動

在「搭配主題性活動」上，以小半天為例，已規劃全年系列「主題旅遊」：一、二月的花之旅；三月的孟宗祭；四、五月的螢火蟲春茶季；六月的春茶季；七、八月的親子知性營；九、十月的夜空觀星望斗活動；年底的竹林挖寶活動。

六、避免惡性競爭，爭取外部資源

社區型非營利事業組織之策略聯盟，通常分為內部及外部二部分，前為社員與社員之間的結合，而後者是強調與另一個社區型非營利事業的結盟，無論是內部或外部的聯盟，都需要專家學者的從旁協助。

例如：若遇到相關法令或財務問題，可向律師會計師諮詢，在推動過程中，若遇有困難，則必須請求專業顧問的支援。在內部聯盟模式上，為了避免惡性競爭的低價銷售，應強調產品差異化，以中寮二家植物染為例，彼此產品會在款式、規格、大小、圖樣、花色、用途等方面作區隔，以求產品差異化，避免衝突，造成惡性競爭。

(一) 開發特色商品，建立社區差異化

對社區型非營利事業來說，不管是價格戰或其他惡性競爭，其實都是很大的資源浪費，在產品或服務的成本考量下，勢必降低產品的品質。

為了避免走上這條路，方法就是建立差異化，而開發特色產品就是不錯的竅門。此外，除了重視內在產品的差異性外，外在的包裝也相當重要。多數的社區型非營利事業比較沒有包裝及行銷的專業人員，往往無法吸引消費者的消費意願，而影響產值。

(二) 爭取外部資源，向政府反應所需

「爭取政府、企業資源」對社區型非營利事業組織而言，是增加收入的方法之一，僅提出下列幾點供作參考：

1. 與行政機關、企業團體溝通理念，建立互信。
2. 瞭解適合申請的專案名稱與內容。
3. 組織內部會議達成提案共識。
4. 撰寫詳實的企劃書。
5. 準時提出申請及簡報。
6. 確實執行並按時回報進度。
7. 重要活動邀請政府相關單位、企業團體出席參與。
8. 誠實核銷並提出活動成果報告。

七、追求共同目標，達成互補需求

近年來，在經濟自由化與產業國際化發展趨勢及企業策略聯盟風潮下，引發企業改變原有產銷經營模式，更帶動企業之間一場前所未見的企業經營管理重大變革。

（一）合作代替競爭，強調策略聯盟

顯而易見的，企業為長期經營，以「合作」代替「競爭」、「對抗」，因此，社區型非營利事業也應放棄過去「單打獨鬥」、「自給自足」的舊有觀念，強調彼此間的「策略聯盟」。然而，「策略聯盟」最大的好處，就是雙方可分享資源，產生「綜效」，減少廣宣等成本支出。

（二）雙方秉持互惠原則，達成事半功倍效果

因此，多數屬於「唇齒相依」的社區型非營利事業，無不找出有利雙方的互惠方式，以達成事半功倍之效能，如：小半天民宿（住）、中寮植物染（衣）及和興有機生態旅遊（育樂）等「策略聯盟」。

所以，在行銷造勢手法上，運用「聯合行銷、集體造勢、共同廣宣」，並定期舉辦主題性活動，結合各社區型非營利事業共同行銷的優勢，既可增加廣告效果，又可減少成本支出，可謂一舉數得；總之，策略聯盟的目的有二：一是雙方追求共同的目標，其次是達成互補需求。

第二節 建議

根據本研究文「社區型非營利事業」產業經營，透過四個個案經營模式，得知其發展過程及成功之因素，所獲致之「社區居民共識的建立」、「選擇觀摩對象，以求進步發展」、「慎選合作夥伴，共同分擔成本」、「善用策略聯盟，提昇競爭能力」、「掌握門當戶對，共同舉辦活動」、「避免惡性競爭，爭取外部資源」、「追求共同目標，達成互補需求」之研究結論，僅提出下列建議：

一、對政府相關部門之建議

(一) 訂定「績優社區型非營利事業」獎勵制度

對於各社區型非營利事業表現優異之組織，政府單位應給予實質鼓勵及獎勵，或舉辦頒獎典禮公開表彰，或頒發獎座精神鼓舞，或頒贈獎金實質受惠，讓所有「績優社區型非營利事業」之全體參與人員，深刻感受政府的重視及肯定，使其充滿信心及無限希望，乃勇往直前的最佳動力。

(二) 加強各級政府對「社區型非營利事業」的理念與作為

營造社區之前，要先營造政府，也就是政府必須尊重社區主體，瞭解社區的問題，並與社區居民一起面對問題，解決困難。所以，未來「社區型非營利事業」產業經營，應加強進行跨部門的全盤性檢討及整合。

(三) 扶植培育社區菁英

不少的社區型非營利事業組織都面臨專業人力不足、經費短絀等問題，政府部門應透過派遣專家、觀摩研習等方式厚植培養社區菁英，作為與政府對話、訊息交流的窗口，成為關係網路、資源網路連結的核心，並扮演溝通協調整合的角色。

(四) 全面建立社區規劃師制度

過去地方人士知道社區需要什麼，但是並無規劃的專業知識，為解決此一問題，已有部份縣市已開始策劃推動「社區規劃師制度」，它是一種「服務性」、「榮譽性」的角色，藉「在地化」的社區規劃師深入社區，為社區進行診斷，協助社區居民提供專業諮詢，包括：環境景觀改造、產業經營策略、以提升社區品質與環境，凝聚共識勾勒未來發展願景。

(五) 建立人才下鄉機制

社區工作需要很多有心人士的長期投入，許多社區型非營利組織代表表示，其工作壓力沈重，若這些人無以為生，如何堅持走下去，因此，政府應酌予補助績優「社區型非營利組織」必要之行政費用外，更應培育優秀人才深入社區服務，建議可透過下列方式建立人才下鄉機制：

1. 擴大辦理社區替代役，使學有專長之青年子弟在服役期間能深入社區鄉里服役，目前已有少數社區營造替代役加入，今後宜擴增人數並鼓勵更多相關科系畢業學生加入行列。
2. 繼續推動「寒暑假青年返鄉工讀計畫」，除能增加其對故鄉的認同外，也為逐漸老化的鄉村社區，注入一股生命力。
3. 積極建立並推動「公務人員在社區紮根運動」，如：升遷、考績、獎勵的機會，再配合訓練機制，讓真正關心社區、參與社區工作的公務員得到鼓勵，願意深入社區服務，社區才有永續發展的機會。

(六) 設立社區營造基金

據研究者觀察很多「社區型非營利組織」成員都是鄉村純樸的社區居民，他們並無雄厚的經濟資本，在創造社區產業的過程中，相當艱辛與吃力的，因而受挫退出者不計其數，若能結合政府與民間力量，成立非營利組織的「社區營造基金」，只要「社區型非營利組織」所提社區產業計畫，經評估具有潛力，且屬新價值、新理念的社區產業時，則以利息補貼方式提供優惠利率，並為其提供貸款信用保證基金，惟補助的額度宜逐年遞減，以免養成依賴性，如此循序漸進，當可輔導「社區型非營利組織」站起。

(七) 檢討修正經費補助方式

內政部對社區非營利組織有特定項目之補助經費，只要配合政府政策即可定期獲得相關之經費補助，致使該組織逐漸失去活力，與社區實際需求脫節。如今，「社區型非營利組織」蓬勃發展，政府輔導措施應配合調整，讓真正具有發展性、組織性、代表性及產業性的「社區型非營利組織」獲得更多的資源，

(八) 建置「社區型非營利組織」產業資訊系統

「社區型非營利組織」為增加產業收入必須增強其行政能力，包括：方案的規劃、評估、會計、行政文書、人事管理、包裝、行銷等，

若政府單位建立產業資訊系統，則「社區型非營利組織」可透過網路，隨時了解政府所釋放出來的資源，進而承接，亦可透過此系統連結，隨時接受政府單位之監督，甚至，開放社會大眾隨時掌握該「社區型非營利組織」之財務、組織健全等狀況，以昭公信，並提供其他剛起步或發展中「社區型非營利組織」學習參考。

(九) 以政策鼓勵發展區域性策略聯盟

研究者發現，以目前台灣所界定的社區範疇，其實過於狹小，資源也非常有限，單憑社區僅有的特色、資源，很難在全球化的浪潮中立足，為了使「社區型非營利組織」產業經營永續，今後，政府在制定相關政策與措施時，宜以區域振興觀念，鼓勵引導「社區型非營利組織」發展策略聯盟，共創共生共榮的多贏局面。

二、對非營利組織及人員之建議

(一) 社區居民共識的建立

由於社區型非營利組織深入社區基層與角落，貼近居民、了解需求，所以，建立共識是基本要項，尤其，要破除一己之私，才能共創多贏局面，勢必秉持「公共利益」、「政治中立」的立場，容納各派系及團體，一起參與，展現績效。

(二) 加強工作者專業知能與倫理

研究者在進行深度訪談時，發現社區型非營利組織之工作人員，在產業經營方面，嚴重缺乏專業知能，包括：設計、會計、包裝、行銷、管理、…，所幸，初期有專業顧問團隊輔導，畢竟輔導期間有限，所學不精，尤其，主要幹部若無法深入了解，其產業化一定遭受瓶頸，再者，其他工作人員也要尊重主要領導者，如：理事長或總幹事等，否則多頭馬車，執行不彰，成效大減，故專業知能及倫理勢必加強。

(三) 建立公開徵信制度

非營利組織既然有產業經營，對於所有訊息均應透明化、網路化、公開化，尤其是收入及支出經費部分，更應透過定期會議將相關業務計畫、工作成果及財務狀況，公告之，建立制度，以取得社區型非營利組織成員的責信度。

(四) 建立共生共榮的願景

早期社區型非營利事業組織多有狹隘的地域觀念，不願與其他社區分享資源或成果，其實，光憑一個社區稀疏的資源，很難達到「活化地方」的整體效益，因此，必須將社區串聯成帶狀發展軸線，各自展現其文化、特色等，進而打破傳統「一對一」的合作模式，改為「一對二」，甚至「一對多」、「多對多」。如此，社區型非營利事業彼此間的聯盟，不但可以相互觀摩、共享資源，還可共同分攤人才培訓、廣告宣傳等成本，將利潤提高，達到共生共榮的願景。

三、對學術部門之建議

(一) 協助政府深入社區，訂定政策及計畫

期望學術界的專家學者們能夠深入社區觀察研究，激發社區的創意與活力，並協助政府制定更新的思維、更有效的工作模式、更妥適的政策與計畫。

(二) 成立社區營造研究發展中心

面對全球化潮流，社區必須發展出自己的特色及魅力，才有可能永續經營，因此，必須要富有創意與思考力的人力資源，所以，政府、民間各相關部門人員都需要再教育、再訓練，而這些人力資源是跨領域、跨專業、跨部門、跨區域的，如何培養、整合、協調，並彙整經驗與模式，成立「社區營造研究發展中心」，有其必要性，以供未來社區非營利組織推動產業經營之用。

(三) 積極催生非營利組織相關研究系所

目前全國各大學校院有非營利組織系所者甚少，比起其他如：資訊、生化、醫學、國貿等科系，比例上尤顯低落，培養學有專長之新生代，確有緩不濟急之感，在此，也迫切呼籲，非營利組織相關研究系所能積極催生。

非營利事業管理學系及研究所培養之人才，應包括下列三類：

1. 培養能實際投入非營利事業管理工作之實務人才，使其成為具有專業素養之工作群體（非營利部門目前大多仰賴義工、臨時工或兼職工，雖具高度熱情及參與感，但欠缺專業之管理知識，以致成效不彰，功能未盡發揮）。

2. 培養嫻熟非營利部門之事務，足以擔任各種非營利組織諮詢顧問的人才，以協助其發展，或配合開設訓練課程及規劃活動。
3. 培養針對各種非營利事業之性質、組織、發展策略、與外在環境互動、資源交換……等各項問題具有實證調查及理論思考能力之研究者，以建立並發展我國非營利事業組織管理之學術規模。

第三節 未來研究方向

從以上四個案例中，其實，每一個案例均有其基本條件，而發展過程、成功因素、困難及瓶頸之處，各有不同與差異，也是未來繼續研究的方向之一，諸如：

一、「社區型非營利組織」其產業經營人力訓練，如何落實？

社區型非營利組織工作人員，在產業經營方面，嚴重缺乏設計、會計、包裝、行銷、管理…等人力，早期雖有專業團隊及政府的輔導，畢竟是短暫且僅具初級的水平，再者，人員總會受環境因素而有所異動，人才再度流失，如何在短時間內接續上來，以免影響運作，值得深入探討。

二、「人才專業化」真能解決「社區型非營利組織」人才荒嗎？

一般而言，無論是公部門或企業或非營利組織，為求效率，「人才專業化」乃不可或缺的重要因素，但是，人是活的，常常會受到外在因素影響所及，作出異動決定，「社區型非營利組織」如何留住產業經營人才，更是急迫要解決之問題。

三、產業化如何擴大經營進而永續化？

以小半天民宿為例，該民宿村已經是結合三個村莊（竹林村、竹豐村、和雅村）而成，若再擴大其民宿範圍，是否有其條件，能吸收更多遊客前來？為達到永續經營之目的，如此作為，是否有違「社區型非營利組織」原來設定「小而美」、「質而精」目標及理想。

四、維持現狀是否與擴大經營衝突？

中寮植物染的「阿姆的染布店」成員有限，全是在地家庭主婦，以現有空間及染作實力，欲擴大其服務項目與對象，仍有一段距離。「石岡傳統美食小舖」的客家媽媽們，堅持「家庭第一，事業第二」原則下，始終營業至下午五點，無法延長至晚餐營業，也是案例之一。因此，「保持原來經營規模及模式，以維持既有品味」，是否與擴大經營衝突，也是未來研究重點之一。

五、如何在不失原味的情況下，擴大經營？

小半天民宿因應遊客「個人隱私權」需求，逐漸改進民宿由原本與主人同一屋簷下，漸次增蓋為「個別獨棟建物」，為求有別於「大飯店」、「渡假村」等，努力運用當地資源-孟宗竹，讓新的民宿建築物不失原味。值得其他「社區型非營利組織」觀摩學習之處。

六、「社區型非營利組織」產業化之法令訂定

社區型非營利組織在產業化經營時，常發生下列困擾，包括：如何開立發票，讓消費者方便報帳核銷；剛成立草創時期，財源拮据窘困時，或稍具名氣欲擴大經營時，需要大量資金挹注，能否比照民間企業向政府申請貸款…等，這類有關節稅之稅務、融資法令之訂定，應是未來研究方向重點。

參考書目

一、中文部分

九二一大地震救災小故事—天地無情 人間有愛，(2001)，中興新村：行政院九二一震災災後重建推動委員會。

九二一重建區鹿谷小半天特色產業振業振興輔導計畫 九十一年度期末報告 (2002) 台北：經濟部中小企業處。

「921 重建報導雙週刊」，(2003)，第 39 期「檳榔要變綠林—中寮和興村震後的行動與新生」。

九二一震災重建成果專輯—就業輔導措施，(2001)，台北：行政院勞工委員會。

九二一震災重建區地方產業視覺形象設計之研究—以石岡傳統美食小舖為例，(2002)，創意台灣—地方產業視覺形象設計中日研討會暨成果展示論文集，雲林斗六：雲林科技大學。

田壯，石岡媽媽的「美食小舖」，(2001)，台灣月刊 226 期 10 月號，中興新村：台灣省政府。

司徒達賢，(1999)，非營利組織的經營管理，台北：天下遠見出版公司。

「台灣商圈作陣行」季刊第十四期 (93.8.5. 出刊) 地方產業暨商圈策略聯盟系列。

江明修，(1996.10.) 社區意識凝聚的客觀因素：台灣八個社區的總合分析，教育研究雙月刊，第五十一期。

江明修，(2000)，第三部門：經營策略與社會參與，台北市：智勝文化。

江明修，(2003)，非營利產業，台北：智勝出版社。

共創人間淨土-佛教的非營利事業管理及其開展性，(1998)，人間淨土與現代社會—第三屆中華國際佛學會議論文集。

同村協力・鄉村振興 國際研討會成果報告書，(2004)，彰化：大葉大學。

呂文皓，(2003)，社區發展中非營利組織角色與功能之研究：以船仔頭文教基金會為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士班論文。

呂方堯，(2002)，再造小半天新仙境—南投縣鹿谷鄉小半天社區輔導實例，九二一重建區產業創新與轉型國際研討會論文輯，朝陽科技大學：經濟部、行政院九二一震災災後重建推動委員會。

林吉郎，(2003)，非營利組織資源開發與整合—理論與實踐，嘉義：中華非營利組織管理學會。

林雨青，(2002)，地方型非營利組織在生態旅遊中所扮演的角色與功能：以北投文化基金會為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士班論文。

翁文蒂，(2002)，非營利組織推動九二一重建社區總體營造之研究，東海大學社會工作系碩士班碩士論文。

徐震，(1998)，社區與社區發展，台北：正中書局。

張世典，(1996)，社區實質環境現況檢討及未來發展規劃：整合計畫部門，台北：內政部建築研究所。

張譽騰 等譯，James P Gelato，(1994)，世紀曙光-非營利事業管理，(2001)，台北：五觀藝術。

張譽騰 等譯，詹姆士.傑雷德 博士(Dr. James P. Gelato) 原著，(1999)，關懷、參與、改變的新契機--社區資源手冊：開拓文教基金會。

許世雨，(1999)，非營利組織與公共行政，第三部門-經營策略與社會參與，台北：智勝文化。

許竣傑，(2003)，非營利組織產業化-社會企業機制綜合架構規劃之研究，南華大學非營利事業管理研究所碩士班論文。

產業·文化·藝術—產、官、學合作下的社區總體營造研討會論文集，(2001)，台南：國立台南藝術學院。

梁玲菁，(2003)，非營利組織產業化與融資機制綜合架構研究，青輔會委託研究計畫。

陸宛蘋，(1999)，非營利組織之定義與角色，「社區發展季刊」第八十五期，台北：內政部、社區發展雜誌社。

陸宛蘋，(2000)，非營利組織的行銷管理與募款策略，非營利部門組織與運作，台北：巨流圖書公司。

探訪春天重建區，塑造就業新樂園—參訪暨宣導活動專輯，(2001)，台北：行政院勞委會職訓局。

傅篤誠，(2002)，非營利事業管理—議題導向與管理策略，台北：新文京開發出版有限公司。

傅篤誠，(2003)，非營利事業行銷管理，嘉義：中華非營利組織管理學會。

傅篤誠，(2003)，論個人、企業與國家之存在暨成長策略，台北：新文京開發出版。

楊秀梅，(2003)，草根型非營利組織與政府關係之研究：以社寮文教基金會為例：南華大學。

鄭讚源，(2001)，非營利組織的人力資源管理-科層、專業與志工的衝突與整合，新世紀、新人類、新希望-展望廿一世紀社會福利政策規劃與管理研討會，台北：中國文化大學。

鄭讚源，(2004)，社會產業典範移轉與跨部門整合，第五屆非營利事業管理研討會論文集，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所。

鄭瓊芳，(1999)，「人力發展月刊」，第 62 期，非營利組織的創律。

鮑代玉，(2002)，重建我的家—從林肯大郡與九二一的廢墟再出發，台北：新新聞文化事業股份有限公司。

魏裕鑫，(2003.10.25.) 中天電視網—行遍天下，鹿谷小半天 改造拚觀光。

蘇國楨，(2004)，非營利組織產業化-以喜憨兒為例，第五屆非營利事業管理研

討會論文集，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所。

二、中文網站

九二一重建會全球資訊網 <http://www.921erc.gov.tw/>

小半天發展促進會

<http://portal.921erc.gov.tw/memberpage/users/halfsky/index.htm>

中寮巧手工作坊

<http://www.921erc.gov.tw/html/20020204/community/clhand/index.htm>

<http://www.e-dyeing.com.tw/p6.html>

中寮鄉公所網站 http://web.nantou.com.tw/ann/chungliao01/03_4.htm

石岡鄉公所全球資訊網 <http://www.shihkang.gov.tw/index.htm>

石岡傳統美食小舖

<http://portal.921erc.gov.tw/html/20020204/community/shigan/delicacy.htm>

行政院農業委員會水土保持局

<http://www.swcb.gov.tw/Newpage/swcb15/06.htm>

全國就業 e 網

<http://www.ejob.gov.tw/ejob/layout/diversity/diversity8.php>

和興有機文化村網站 <http://ocv.org.tw>

和興有機文化協會

<http://portal.921erc.gov.tw/memberpage.asp?page=//m771122>

阿姆的染布店 <http://www.y-mu.com.tw/us.htm>

南投縣中寮鄉有機文化協會網站 <http://portal.921erc.gov.tw>

鹿谷鄉公所網站 <http://www.lugu.gov.tw>

喜瑪拉雅研究發展基金會 <http://www.himalaya.org.tw/index.asp>

三、英文部分

Hodgkinson, Virginia A., Lyman, Richard W. and Associates (eds.), (1989), The Future of the Nonprofit Sector : Challenges, Changes, and Policy Considerations. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.

Hans Mann, (1980), <The Role of Nonprofit Enterprise> .Yale Law Journal, Vo1.89, No.5.

Kramer, Ralph M., (1990), <Nonprofit Social Service Agencies and the Welfare State : Some Research Considerations>, in Helmut K.Anheier and Wolfgang Seibel (eds.), The Third Sector : Comparative Studies of Nonprofit Organizations. Berlin : Walter de Gruyter.

Kraft E. B., R. A., & Gray S.T., (1991), Profiles of Excellence : Achieving Success in the Nonprofit Sector. San Francisco : Jossey-Bass.

Lyons, M. (1996), Non-profit sector and civil society: Are they competing paradigms Working Paper 35, Centre for Australian Community Organizations and Management, Sydney.

Salomon, L.M. (1987), Partners in public service : Toward a theory of government-nonprofit relations. In W.W.Powell(ed). The non-profit sector : A research handbook. New Haven : Yale University Press.

Salomon, Lester M. & Helmut, K.Anheier (eds.), (1997), Defining the Nonprofit Sector : A cross-national analysis. Manchester University Press.

Shafritz, Jay M. and Russell, E.W. (1997), Introducing Public Administration's. N.Y. : Longman.

Weisbrod, Burton A., (1986), 「Toward of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three

Sector Economy」, in Rose Ackerman S. (ed.), The Economic of Nonprofit Institutions. New York : Oxford University Press.

Wolf, Thomas, (1990), Managing A Nonprofit Organization. N.Y. : A Fireside Book.

Wallerstein, N. & Bernstein, E. (1994), Introduction to Community Empowerment, Participatory Education and Health, Health Education Community Empowerment, Participatory Education and Health, Health Education Quarterly, 21 (2)

Young, Dennis R., Hollister, Robert M., and Hodgkinson, Virginia A. (eds.), (1993), Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.

附 錄

附錄二：邀約訪談 E-mail

來源: c24104 <c24104@ms1.boe.tcc.edu.tw>

收信: 張桎源 <m771122@ms49.hinet.net>

副本: 宗孝 <yth@moeasmea.gov.tw>

日期: Fri, 30 Jul 2004 11:57:31 +0800 (CST)

標題: 訪談綱要

附檔: 訪談綱要.doc (22k) 

張總幹事桎源：

首先感謝接受訪談邀約，

為了讓訪談順利及節約寶貴時間，

特傳送「訪談綱要」參考，懇請撥冗參閱之，

由於必須作成書面紀錄，深恐速記不足或筆誤，

將以錄音輔助，盼獲許可！

因為有您的協助，本篇論文將更具正確性、可看性及參考性，

若您手邊有備份之重要參考資料，方便的話，也請當日提供之，最後，

預祝訪談順利、成功

闔家平安

文鈴 敬上

ps：已邀約宗孝陪同前往，8/8〔日〕 上午 10：00 貴府見



附錄三：感謝訪談 E-mail

來源: c24104 <c24104@ms1.boe.tcc.edu.tw>

收信: 呂玉美 <my5723@yahoo.com.tw>

副本: 宗孝 <yth@mocasmea.gov.tw>

日期: Thu, 05 Aug 2004 22:30:49 +0800 (CST)

標題: 感謝訪談

呂理事長：

上午感謝妳在百忙中，在「小舖」接受訪談，雖是第一次見面，但您熱心、親和力強，讓我印象深刻，得知您前一晚，爲了準備這份訪談內容，熬到深夜才就寢，令我不安！深感抱歉！由於訪談進行中，小舖工作忙碌，又是訪客又是電話，常常中斷訪談，又因您我交談甚深，加上訪談內容多，因此，只完成一半內容，感謝答應下次再找機會完成訪談，至於，日期、時間、地點，以妳方便為主，是否撥冗先傳一些妳答應給予有關資料？其他相關文宣、DM、報導或任何形式資料，均懇請代為蒐集並郵寄或傳真，好嗎？畢竟資料越豐富，對我越有幫助，辛苦您了！相信妳長期以來，對媽媽們的犧牲奉獻，老天有眼，會幫助妳完成心願，實現美好願景！再次，懇請鼎力相助！感恩至極！

文鈴 敬上



附錄四：訪談紀錄摘要指正 Mail



來源: c24104 <c24104@ms1.boe.tcc.edu.tw>

收信: 林麗鈴 <ling51.yi@msa.hinet.net>

副本: 宗孝 <yth@mocasmea.gov.tw>

日期: Mon, 16 Aug 2004 22:34:23 +0800 (CST)

標題: 訪談紀錄摘要

附檔: 訪談紀錄-小半天-1.doc (33k) 

林組長：

感謝您百忙中接受訪談，
您傳真的文字資料業已陸續收到，並彙入紀錄中，
茲將上次訪談紀錄摘要傳給您過目，
若有不妥、不足或不正確的地方，請您不吝指正，
糾正方式，依您方便自由選擇：
或用電話 04-25253244〔日〕 04-24519045〔夜〕告知
或直接修改紀錄〔加底線或改字體、顏色或任何其他標記〕
或傳真 04-25260034 正確資料
紀錄中有空白或加網底部分，表示我不清楚或需請您補充填實者，
再度懇請協助，感激不盡！

文鈴 敬上

