

## 台灣社區產業發展中非營利組織角色之研究： 以新故鄉文教基金會輔導桃米社區為例

林吉郎<sup>1</sup>

楊賢惠<sup>2</sup>

<sup>1</sup>暨南國際大學公共行政與政策學系 兼任副教授

<sup>2</sup>南華大學非營利事業管理研究所 碩士

### 摘 要

埔里桃米社區，已然蛻變成生態旅遊的社區產業發展典範。桃米生態村成功的關鍵因素，實係新故鄉文教基金會與社區發展協會的角色扮演與功能展現。研究發現：

- 一、新故鄉文教基金會以其平台與夥伴角色，全程陪伴，整合來自政府、企業、學界的資源，培養社區自立更生條件。
- 二、桃米社區發展協會從社區成員的轉變為基礎，進而發展社區產業。
- 三、新故鄉文教基金會與桃米社區發展協會合作無間，裨益凝聚社區共識，協力推動計畫。

關鍵詞：社區產業、非營利組織、休閒生態旅遊



## 壹、前言

埔里桃米生態村的蛻變歷程，是奇蹟，也是典範。歷經浩劫，浴火重生，是奇蹟；在新故鄉文教基金會陪伴與啓迪下，社區成員有所自覺，善用自身與外來資源，社區、政府、學界、企業、非營利組織協力成功打造生態村，儘管得天獨厚<sup>1</sup>，卻是舉步維艱的台灣社造經驗中彌足珍貴的典範。誠如廖嘉展所言（2004），1999年九二一大地震，桃米社區從一片慌亂無措中，慢慢凝聚共識，並從孕育家園的山與水，找到自己的社區特色。在跨領域的合作下，桃米社區樹立震災重建的重要指標，促發、激勵台灣廣大山、農村產業轉型的可行性，啓動台灣生態旅遊之示範作用。

桃米具經典意義的社區發展歷程，至少可以從兩個斷面加以觀察：首先，新社造運動與九二一震災的衝擊；其次，若干非營利組織在四年多來產生的深遠影響。近十年，伴隨台灣地區社造運動的風起雲湧，社區產業發展，在政府大力推動與社區居民積極參與下，尤其迅速、蓬勃。對南投縣而言，九二一地震更可謂社區產業發展的關鍵。儘管震災帶來嚴重傷害，卻也震出社區發展的許多契機。這場百年僅見的災難爆發之後，提供了災區的整體重建的新選擇，無論是社區組織、社福工作，甚至是社區產業的發展，皆開創出前所未有的豐富內涵，為未來台灣整體的社會發展奠定重要的經驗基礎。若就桃米社區發展成功的個案觀察，其關鍵則多半得力於新故鄉文教基金會的陪伴導引與整合資源，以及社區發展協會自立更生所致。

桃米社區的社區產業發展經驗，十足凸顯以非營利組織為中心，結合社區、政府、學界、企業等「五力」協力發展模式的經典意涵。本文旨在藉由文獻分析與深度訪談<sup>2</sup>方法，探索桃米社區發展過程中，非營利組織如何扮演其角

<sup>1</sup> 九二一震災後的四年間，桃米社區在新故鄉文教基金會與社區發展協會的爭取下，共獲得四千餘萬的補助款（參閱附錄一）。

<sup>2</sup> 本研究的訪談對象包括：廖嘉展（新故鄉文教基金會董事長）、顏新珠（新故鄉文教基金會執行長）、何貞青（新故鄉文教基金會社區營造幹部）、劉明環（桃米社區發展協會執行長）、丁財寶（埔里國小教師、生態解說員）、邱富添（民宿業者、生態解說員、桃米社區發展協會產業組

色，及其所能創造的價值與功能。

## 貳、桃米社區的發展特質：九二一地震迄今

桃米社區在九二一地震前只是一個普通的農村社區，直到巨變後，才經由社區居民的自覺與非營利組織平台功能的發揮，有效開發與整合內外環境的資源，從而產生可觀的協力效益，也創造出新的格局。暨大教授江大樹以「石頭湯」的故事比喻桃米社區的際遇，並指出成功的關鍵在於：震災導致價值觀的改變；專業團隊的啟發與陪伴；政府與民間的資源支持；社區居民的夢想與學習（2004: 135-44）。社造研究者劉蕙苓認為促成桃米轉型的動力「新觀念的注入」是主要，硬體是其次（2004:132-42）。暨南大學成人與繼續教育研究所研究生邱淑娟則強調唯有透過社區積極的參與學習，社區才有脫胎換骨的可能，發展才可長可久（2004:37-59）。根本而論，社區的自覺與投入、專業團隊的啟發與教育、政府與社會的鼎力相助，殆可謂社區在四年多來成功轉型的基礎所在。

### 一、桃米里的自覺

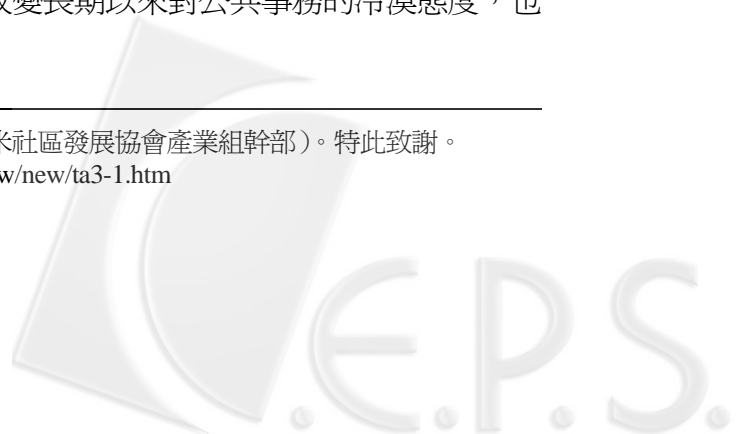
九二一地震後，次年一月，在新故鄉文教基金會研究員王元山與都市改革組織埔里工作室規劃師林振生的協助下，組織社區重建委員會。委員會下成立了四個重建小組：研發組、空間聚落組、產業組及愛鄉護溪組；各組的組長分別由社區人士推派選任：第七鄰鄰長吳俊卿擔任愛鄉護溪組的召集人、桃源國小家長會會長鍾金發擔任空間聚落組的組長、產業聚落組的組長是劉明環、研發組是由在埔里酒場工作的廖永坤來召集。<sup>3</sup>

重建委員會的成立，讓社區中積極關懷重建事務的有志之士得以施展抱負，更由於居民的主動參與，迅速地改變長期以來對公共事務的冷漠態度，也

---

幹部)、羅樹海(民宿業者、生態解說員、桃米社區發展協會產業組幹部)。特此致謝。

<sup>3</sup> <http://www.homeland.org.tw/foundation/htm/new/new/ta3-1.htm>



拉近桃米社區居民的感情，進而建立一個彼此互助、關懷的社區。<sup>4</sup>

## 二、企業的贊助

九十年九月二十日，飛利浦公司在九二一地震滿兩週年前夕，於台北舉辦「打造家園新希望」行動說明會，宣布將贊助新故鄉文教基金會在埔里鎮桃米里進行的生態教育紮根工作，會中並邀請李遠哲院長、農委會特有生物保育中心顏仁德主任、台灣飛利浦總裁澤文博，一起為桃米九位通過認證的社區生態解說大使頒發認證書，鼓舞桃米鄉親災後的努力。李遠哲表示，農村經濟的轉型，必須在尊重生態的前提下進行，桃米生態村就是這種理念的落實，值得社會肯定。澤文博總裁也說明，飛利浦此次協助新故鄉基金會在桃米進行的社區營造工作，是希望藉由與地方團體的合作，落實在地經營與在地文化的關懷，並期望藉此引起國人重視鄉村經濟轉型，以及自然生態的復育再造。飛利浦此次是發動公司各事業部門，一起贊助桃米生態村，並在說明會現場捐贈教育經費及生態涼亭經費共計一百二十萬元，同時提供價值約三十萬元的視聽教育器材，期望協助村民透過完善的教育學習，更快落實生態村的經營。<sup>5</sup>

## 三、尋求發展方向

地震後，里長黃金俊率領桃米里重建委員會幹部尋求新故鄉文教基金會、區域活化運籌團隊與農委會特有生物保育中心的協助。在不斷地討論與評估當中，逐漸地發展出來「桃米生態村」的方向。過程中，世新大學觀光系陳墀吉教授，帶領埔里埔籽工作坊的大學生做專業的人文基礎調查，並引進鄉土美食、導覽解說、領團、民宿、生態等培訓課程，讓社區民眾除了增進新知之外，更從實務調查當中，認識環境，進而產生愛護自己週遭環境的情愫，讓社區民眾對未來要走的道路，充滿了期待。此外，特有生物保育中心彭國棟秘書也帶領

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> <http://www.homeland.org.tw/foundation/htm/new/new/ta8.htm>



社區居民深刻認識社區的生態環境，尤其是濕地。<sup>6</sup>

濕地是世界上生物多樣性最高，生產力最大的生態體系之一，具有生態、環境品質、經濟、教育、觀光及科學研究等方面的功能與價值。桃米里較大的天然濕地包括有草湳濕地（約4公頃）、詩涼濕地（約1公頃）、碧雲濕地（約1公頃）及山中蘭園濕地（約0.5公頃）等，小型的濕地則散見於全村各處，這些濕地長久以來除提供灌溉、蓄洪功能外，由於一直保持良好之植物覆被及天然地形，未受到過度之開發或破壞，是中部地區具代表性，值得加強保育並提供生態教育、旅遊、研究的寶貴地點。桃米社區在行政院農業委員會的補助，特有生物研究保育中心的專業指導下，已創設、改善或設置解說設施之人工濕地有中路坑濕地、組合屋生態池、茅埔坑濕地公園及草湳濕地等，不僅引入生態工法之觀念，也提供了更多適合生態旅遊及觀察學習的濕地景觀。<sup>7</sup>

社區環境改造，是工作重點之一。為了符合「生態村」的概念，栽種原生種的植物成爲綠美化的指導原則。於是新故鄉文教基金會向勞委會提出「重建大軍」的「苗圃計劃」與「溪流整治計劃」。二十五個人依照苗圃面積的大小分成七組，每組三到五人不等，在特有生物保育中心的協助下，他們開始採種子、育幼苗；被尊稱爲「社區之樹」台灣特有種的埔里桃實百日青，已復育近千棵；可以提煉肉桂醛，是可樂香料添加物的土肉桂、香楠、竹柏、茄苳等三十九種二萬多棵台灣原生種苗木，在桃米的土地上重新找到扎根、綻放的生機。<sup>8</sup>

苗圃班班長吳俊卿回憶，「剛開始，大多數的村民都抱持懷疑、觀望的態度，看苗圃班能搞出什麼花樣，幾個月下來大家改觀了，閒置的空間也提供讓苗圃班美化。昔日村民告誡孩子不可擅闖有「蜈蚣蛇」存在的紙寮坑舊步道，也重新被開鑿整理出來，作爲將來體驗自然生態的步道。苗圃裡一萬多棵野薑花，等雨季過後，將移植至桃米溪畔，「野薑花的故鄉」是指日可待。加入苗圃

<sup>6</sup>顏新珠，「共創另一波台灣青春」，新故鄉雜誌雙月刊第十一期，URL：  
<http://homeland.yam.com/hl11-08.htm>

<sup>7</sup> URL:<http://www.swcb.gov.tw/Newpage/swcb15/01.htm>

<sup>8</sup> 顏新珠，同前文。



班後，吳俊卿一改昔日看到「雜草」就砍的習性，他深知當中那些是台灣原生種罕見的植物。「對這塊土地的感情加厚了，也無形中有份責任為下一代做些東西。」<sup>9</sup>

#### 四、社區產業文化

配合定點深度旅遊的發展，民宿成了桃米生態旅遊重要的一環。經過專業課程的洗禮，民宿班成員對未來營運都有一個清楚的輪廓，信心與經驗日漸累積，對這些原本大多務農的成員來說，民宿這個嶄新的產業，讓他們單純的生活多了趣味，連居家習慣、觀念想法都改變了。事實上，桃米當地的民宿極具特色，住屋附近往往就是生態解說點或苗圃園區，主人即是最親切的解說員，人文與生態融為一體，值得遊客深入體驗，這一群純樸親切的民宿業者，讓桃米美麗的山水加添魅力，讓遊客回味再三。<sup>10</sup>尤其豐富的生態資源，每能滿足遊客的知性之旅。蓋因根據桃米里生態資源調查的研究顯示，全台灣 29 種蛙類，在桃米里就可以看到 19 種；全台灣 143 種蜻蜓，在桃米里就發現 45 種，全台灣 150 種鳥類，在桃米里就有 58 種。桃米生態資源豐富，可見一斑。<sup>11</sup>

根本而論，九二一地震，所改寫的桃米里命運，主要在於創造出社區產業文化。九二一地震時，桃米里有六成的房屋倒塌，災情嚴重。當時桃米里里長黃金俊主動找新故鄉基金會合作，希望能為社區的重建找到一個方向。在災民的安置工作告一段落之後，新故鄉與當地居民開始重建的第一步，不是大興土木，而是從「護溪」開始。「桃米溪是我們經濟的命脈嘛，我們靠這條河流依附生存。」社區發展協會總幹事廖先生說。透過護溪的活動，漸漸將社區居民組織起來，此時新故鄉也委請外地的老師開設一系列課程，推動農業轉型的工作。民國八十九年五月，新故鄉基金會委託集集特有生物中心秘書彭國棟到桃米里作生態調查，彭國棟曾論及：

<sup>9</sup> 同上。

<sup>10</sup> URL：<http://www.re-search.com.tw/community-8.html>

<sup>11</sup> 同上。



我進入這個社區做了三、四個月的勘查，這樣一調查不得了，你知道嗎？在那麼一個才十八平方公里的小社區裡面，我們竟然發現很多種蛙類、鳥類、蜻蜓，以台灣 29 種蛙類裡面來講，光是在桃米里就發現了十九種，所以桃米還保存了很好的棲地、很好的自然資源，這在台灣是非常珍貴的。<sup>12</sup>

彭國棟接著在社區裡面開設一系列生態教育的課程，教導社區居民認識青蛙、蜻蜓以及各種植物，居民也在這個時候發現，原來挑米坑有這麼多寶藏。這群以農、工階級為主的居民，脫離學校三、四十年後重新拾起課本，專注地坐在教室聽課，熱切地在野外學習物種的辨識，「從來不知道桃米竟然有這麼多青蛙和蜻蜓！」、「上課後才發現原來我們社區裡到處都是寶貝！」居民對家園的認知改變了，也看到家鄉的希望。而生態村的雛形也在此時慢慢勾勒出來。<sup>13</sup>

現在的桃米坑，可以看到居民就地取材，利用竹子搭建的河邊自然步道，別具特色的水生植物園區、栽培本土樹種的苗圃、由廢耕的芋頭田營造的生態池，這些都是桃米居民前兩年自主營造的成果。不過，要經營一個生態村這樣還不夠，專業的生態知識才是永續經營的保障。在特生中心彭國棟秘書的規劃下，桃米里有一套獨步全台灣的解說員認證制度。桃米里的生態解說員，必須通過筆試、戶外考試、幻燈片考試等重重的考驗。第一年，桃米里只有九位解說員通過認證，在其後的一次植物解說員認證考試中，二、三十位學員中最後只有四位通過認證，主考官師彭國棟強調，「桃米生態村要有一定的水準，解說員的專業很重要，可不能給人家一踢館館就垮下來」。<sup>14</sup>

挑米社區的蛻變，大抵可自媽媽從家庭主婦變成蜻蜓專家，竹筍工廠的老闆成了青蛙解說員、筍農變成了民宿老闆，得到印證。

---

<sup>12</sup> 同上。

<sup>13</sup> 張岱屏，「如果沒有九二一」，我們的島，第 171 集，公共電視台。URL：

[http://www.pts.org.tw/php/html/island/list\\_view.php?ITSET=174&KIND=A](http://www.pts.org.tw/php/html/island/list_view.php?ITSET=174&KIND=A)

<sup>14</sup> 作者於 93 年 3 月 29 日帶暨大公行系同學參訪桃米社區，該社區發展協會執行長劉明環先生做此說明。



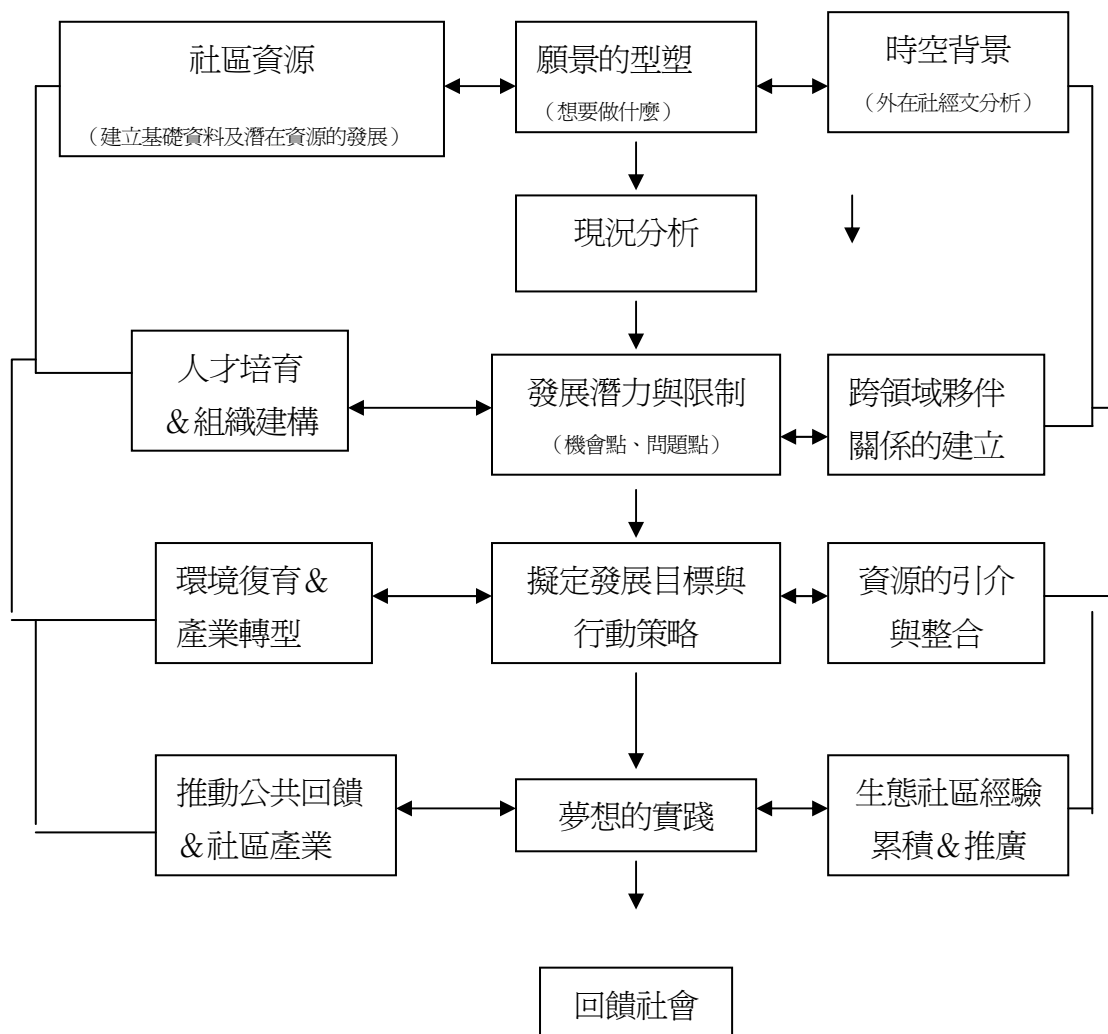
## 參、新故鄉文教基金會的角色與功能

桃米社區在不斷的開會討論中凝聚共識，發展出明確願景(何貞青, 2004)，以及其後的穩健發展過程中，新故鄉文教基金會所發揮協助與指導的角色功能，影響深遠。執行長顏新珠強調，「新故鄉」的角色扮演在於協助社區規劃重建方向、資源的引介以及培養社區自主承載的能力(2004:169)<sup>15</sup>。

基金會董事長廖嘉展曾論及(2001: 3-84-3-88)，儘管九二一地震重創桃米里，卻也提供一個讓全體居民集結整體力量思考社區未來發展的機會。此後，基金會用「陪伴」的態度進到社區裡，社區的民眾和基金會之間，產生很好的合作夥伴關係。在與居民不斷討論與評估當中，逐漸發展出「桃米生態農業休閒村」的方向，決定從孕育家園的山與水出發，找尋新的出路。基金會進而邀請世新大學觀光系陳墀吉教授等人所組成的團隊、農委會特有生物保育中心，一起協助整體規劃並著手相關的教育訓練課程，作為經濟轉型和永續經營的專業協助，進而發展出具體構想(如圖一)。

<sup>15</sup> 這些角色定位的觀點其實在新故鄉網站有關「基本想法」中，已經有非常清楚的敘述：在地的專業工作團隊是新故鄉文教基金會的特色。在在地化的過程中，累積民眾的認同，是新故鄉文教基金會得以扎根的重要因素。1. **陪伴社區一起成長**：新故鄉文教基金會自地震之後，和桃米社區、鐵山社區、籃城社區維持良好的互動關係，基金會是社區的好朋友，我們一起和社區發現問題、面對問題、解決問題，培育社區的自主能力，透過這種內外資源合作的模式，在學習與創發的過程中，讓社區能逐漸靠自己的力量，重新站起來。2. **拓展民眾參與公共事務的空間**：基金會舉辦的各項活動，都有參與式的設計，期待參加過活動的民眾，有參與公共事務討論的能力，拓展民眾參與公共事務的空間。3. **外部資源與內部資源的連結**：長期投入，才能有效協助地震災區的重建。地震初期，新故鄉文教基金會積極協助屏東縣政府投入埔里的救災工作，而後結合專業者都市改革組織、主婦聯盟、彭婉如文教基金會、人本教育基金會、勵馨基金會、基督教長老教會總會、美濃愛鄉協進會、東港溪保育協會、雲門舞集、國際珍古德保育協會、新聯陽基金會、光寶文教基金會、義美食品公司、國際扶輪社 3460 地區、高雄環保媽媽基金會、國家文化藝術基金會、洪建全基金會、新港文教基金會、全盟...等諸多團體與個人，透過新故鄉文教基金會轉介或指定特定工作項目，以人力、財力、物力，協助各項重建工作。希望藉著各項重建工作的推動過程，培養優秀的第一線社區工作者，讓外部資源與內部資源(人力素質)的結合，開創出最大的效益。4. **基金會內部力量的凝聚與互助**：基金會現在有十二位同事，其中有十位埔里人(占 90%)。在工作中學習、成長，也在工作中獲得成就與快樂。雖然過程中也遇到眾多挫折，同仁都能互相鼓舞，凝聚出更大的力量。同仁們的向心力，讓基金會可以有信心繼續往重建的路上繼續深耕。





圖一 新故鄉基金會輔導桃米社區永續經營構想圖

資源來源：新故鄉文教基金會（2004）、顏新珠（2004a）。

就四年多來桃米社區重建過程的不同階段中的觀察，新故鄉文教基金會的角色與功能，殆可勾勒如下：



- 1、地震初期：「整合、協助」的角色功能。
- 2、重建初期：「引領、主導」的角色功能。
- 3、社區培力期：「協調、操作」的角色功能。
- 4、半自主試營期：「互動、學習」的角色功能。
- 5、正常營運期：「互利、共生」的夥伴關係。

#### (一) 地震初期：「整合、協助」的角色功能

九二一地震初期，桃米人對重建工程還是處在散彈打鳥各自為政階段，當時的桃米開始只是新故鄉文教基金會認養輔導的眾多社區中之一個，但在新故鄉文教基金會研究員王元山與都市改革組織埔里工作室規劃師林振生的協助下，社區重建委員會才在 2001 年 1 月成立。此時的「非營利組織」新故鄉文教基金會扮演只是「單純協助及整合」的角色功能，以協助社區初期的重建組織成立，重整社區人際關係。

新故鄉文教基金會出版的「故鄉·夢·飛揚」一書中深刻敘述重建初期居民的疑慮與轉變(2004)，「地震後第一年，我們與居民展開密切的溝通，凝聚共識，除了少數居民外，大多數的居民對生態村的重建願景多抱持著質疑、觀望的態度」，居民在得知新故鄉提出的營運構想後，質疑「怎麼可能會有人來住民宿？」、「會有人來聽青蛙解說？」、「好好的田不耕種，做什麼溼地？」所以新故鄉基金會主張從生態觀念的啓蒙、生態倫理的引入、生態方法的推動，生態哲學的實踐都需要學習轉換的過程。「由於生態村的架構是一項龐大的綠色工程，我們強調空間營造的行動，必須建構在社區共同願景與自主的意識下打造家園。我們在社區集結了一批建築、板模、造景的人才，組成「桃米生態工法營造小組」，進行系列空間改造工作，以點工叫料的模式提供居民就業機會，二年多來創造約 12,635,000 美元的經濟效益，不僅可以串連社區資源，更能突顯在地特色及文化脈絡。(廖嘉展，2004)

何貞青(2004)回憶說：因為我們災後就進去，就是時間最久的，而且運作也比較密集，就地緣關係嘛很重要，只要一有問題我就馬上過去，甚至是剛

開始一禮拜七天天都在那樣開會都有，在這麼密集的互動當中，累積的信賴……，社區本身要有人我們才有辦法去動，也要有不錯的人、幹部，這在我操作當中是夥伴關係啦，互動基礎較深厚……社造最重要就是人嘛，他慢慢會觸及到產業，觸及到社會福利、社區照護，可是你必須去選擇什麼是你現在可以做得到，是漸進去做，如果我對這個社區，我不了解，我一進去就要去觸及產業，我可能會做的很慘，那可是我覺得我不了解沒關係，我慢慢去摸索，先從人的部分去了解。

顏新珠也強調合作初期互信的重要，她指出：基金會與社區合作的基礎裡頭一個非常重要的東西就是互信，這也是新故鄉一直到現在還在社區裡頭可以得到信賴，雙方合作一直持續下來的主因。當然互助、互長、互補是不可或缺，但是互信的基礎是所有合作的必要條件，沒有它雙方很難合作下去。

仔細探索，在地的新故鄉文教基金會，在當時桃米里里長黃金俊的邀請下，投入桃米里災後的重建工作，在這個遭逢震災打擊，人口結構老化、產業經濟衰退、社會關係疏雜的桃米里，基金會重建工作的第一步，並不是大興土木，而是從「人際關係的重建」開始，透過愛鄉護鄉的護溪活動，再度凝聚近乎散失落寞的人際關係，重新拉近桃米人的距離，桃米鄉親的感情再度濃郁。

「咱出世在桃米坑，飲著桃米坑溪的水大漢，咱要用心保護家鄉的溪，留給咱的序細（後代子孫）」，從這段摘自「桃米封溪」的祈願文，不難看出新故鄉的首要之舉在於喚醒社區居民的鄉土情懷。因為如此，羅樹海認為，「新故鄉文教基金會扮演的角色，我可以分幾個階段，剛開始進來的時候它是串連人跟人之間的關係。」因為如此，投入桃米里災後重建的新故鄉文教基金會，並不急於形塑桃米重建的目標，而是落實社區資源的調查工作，專業的新故鄉文教基金會，期待藉由社區資源的調查工作，以一個較合乎科學的方法，讓社區居民重新認識社區，並且有根據的判斷適合社區重建的方向。何貞青所以強調，「社造包含很多東西嘛，社造最重要就是人嘛，他慢慢會觸及到產業，觸及到社會福利、社區照護，可是你必須去選擇什麼是你現在可以做得到，是漸進去做」。

透過資源調查統計結果，桃米人才知道自己的社區傳統主要產業有二十一種，明瞭自己社區有豐富的自然景觀資源及植物資源，更知曉社區有 21 種的青蛙類、45 種的蜻蜓類及 72 種的鳥類。藉由社區資源調查結果與國內自然生態資源統計資料的比對，原來不被重視的桃米青蛙及蜻蜓，儼然已成為桃米人的驕傲，也是桃米社區發展生態休閒及生態教育產業的希望。同時，在基金會與社區雙方建立足夠的互信基礎之後，也才足以化解社區成員的疑慮，基金會的重建意見與所擬定的社區營運計畫，才有逐步落實的可能。

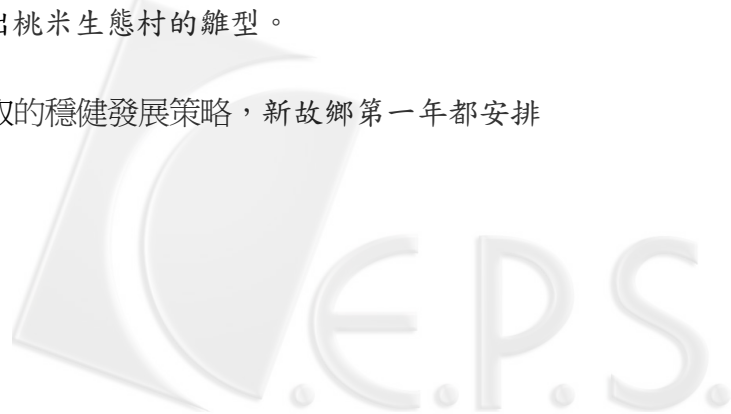
## （二）重建初期：「引領、主導」的角色功能

在生態村的形塑時期，新故鄉文教基金會藉由召開大小型的重建會議；辦理社區資源調查及建立；引進、整合其他專業團隊資源；爭取政府各項建設經費；主導企劃各項專案、活動等與社區，建立堅強的互信機制，同時獲得社區的尊重與依賴。

此時的「非營利組織」新故鄉文教基金會扮演的是「引領、主導」的角色功能。引領社區定位及社區發展目標的確立，幾近主導功能的角色，展現其實力及熱情，積極爭取所有有關「生態村」的資源，這些在重建初期社區幹部無力從事的事務，大部分都是經由新故鄉文教基金會主導執行辦理。丁財寶肯定新故鄉是一個專業的社區輔導團隊，所以能夠產生「帶頭作用」，也因為跟社區有地緣關係，必然能夠「朝向有利的方面走，也更有計畫往前走。」

同時具備民宿業者、生態解說員、桃米社區發展協會產業組幹部身份的邱富添回憶（2004），新故鄉文教基金會扮演的角色我可以分幾個階段，剛開始進來的時候它是串連人跟人之間的關係，舉辦一些淨溪活動，當時我看是無意義的活動，感覺是以勞委會的以工代賑來拉攏這群人……但是後來才發現這些活動確實是發揮了引領生態村發展的第一步的功能，同時第一次給外人對桃米是生態保育的理念者的觀念，逐步誘引出桃米生態村的雛型。

羅樹海則進一步說明新故鄉所採取的穩健發展策略，新故鄉第一年都安排



在上課。第二年發展觀光旅遊，訓練培訓解說員，整合民宿問題一步步來，一直到現在今年已經邁入第五年，在第三年第四年已經有很多遊客進來，初期的雛型過程已經完成，應該如何擴大參與。

何貞青不以爲新故鄉基金會扮演主導角色，她解釋，應該不是說主導啦！是協助規劃。怎麼講？在一個鄉村的部份來說你怎麼叫他們去規劃專案或是去做什麼，可是當你要做教育培訓又確實需一些經費或請老師什麼，那你不能叫社區你去找經費，找老師我們再去幫你，應該是說我知道你這些不行，我去幫你把它補起來，補起來並不是我要代替你做什麼，補起來不是說什麼我都要去幫你負責，補起來是說好我幫你去請老師，但你必須來上課，你必須搭配我做某些事情，這是一體的我會把它當作一起來弄……就是說不管你說的主導或是協助什麼，基本是都必須佔在居民的角度，而且是拉著他們一起做……像封溪當時沒人認為重要，但特生就知道這個很重要，那我們就開會決定，然後去說服大家，去說明為什麼辦這個活動，它有什麼影響，也許有像你說的主導，沒有錯我們現在判斷，是說他這時候，需要這個東西，那我們的就丟下，去可是丟下去並不是說我辦我的，我高興就好，是要大家一起弄。

在基金會的努力下，社區初期的轉變包括：凝聚社區共識，建立社區意識，成立社區組織，社區動員與社區培力，規劃發展藍圖。經由全面的社區資源調查，讓社區居民瞭解社區資源，重新認識社區，同時也開始發現社區的種種問題。甚至妥善應用社區資源解決社區問題，亦是社區營造的重點工作。這個階段社區是仰賴新故鄉文教基金會的，藉由新故鄉文教基金會危機議題的引發，動員居民從護溪活動開始紮根生態保育觀念，激發居民共同關心社區，營造居民共同討論社區未來等社區公共事務的機會，凝聚社區共識，建立愛鄉護鄉的社區意識。

社區居民有共同的歸屬感，凝聚了社區的共識後，公共的問題也有待全體居民共同解決，此時具有共同利益的一群居民，亟需要一個能推動社區重建事務的組織。因此在新故鄉文教基金會協助規劃下，找出社區中熱心的年輕人，將桃米社區發展協會組織擴大編制，也擴大社區居民參與社區公共事務，此時

社區發展協會的組織更加健全。

社區有了共識，有了推動社區事務的組織，接下來是規劃一連串的培力課程，透過集會的溝通協調，將居民動員起來，把握每個訓練的機會，經由引領或操作，居民參與觀摩活動、培力課程等，藉此培育更多社區精英進入社區組織，擴大參與層面，帶動社區成長的活力。

當社區居民觀念提升，能看的到自己具備的能力及發展機會時，新故鄉文教基金會開始協助桃米勾勒規劃社區發展藍圖。在社區資源調查及社區培力後，新故鄉文教基金會與社區居民透過多次的集會討論，決定朝向生產、生態、生活、生命四生並重的生態村出發。

### （三）社區培力期：「協調、操作」的角色功能

在生態村的準備時期，社區自主幹部培育階段，新故鄉文教基金會仍然主導企劃向政府各部門爭取相關軟、硬體建設及人員培訓費用。同時引進特有生物保育中心協力輔導系列生態通識課程的辦理，包括解說員培訓及認證、生態倫理的引入、生態知識的建立、生態方法的推廣、河川及溼地保護及生態旅遊的輔導培訓等。並引進世新大學陳墀吉教授協力輔導民宿業者經營，建立識別系統，成立遊客營運中心。

對年青人才嚴重外流的桃米社區而言，新故鄉文教基金會確實發揮了相當大的作用，在地的新故鄉文教基金會妥善運用了社區總體營造的理念與技巧，在社區遭遇內、外困境瓶頸時，與社區民眾透過民主機制共同研商解決之道，吸引社區青年從都市回鄉重新認同這塊土地，為社區燃起希望的曙光。

此階段的「非營利組織」新故鄉文教基金會扮演的是「協調、操作」的角色功能，建立與協力團隊及社區彼此間的良好默契，並為協助社區朝向「生態村」目標，操作相關與「生態村」有關的培育課程進入社區，導引社區居民參與學習，為培育社區相關自主能力而努力。



新故鄉文教基金會就是透過加強舉辦社區會議，不斷協調溝通，操作著引領更多社區精英進入社區組織，擴大社區居民參與層面，藉此訓練社區有志的領袖人才，進而帶動社區成長的活力，裨益新故鄉文教基金會穩定逐步的輔導社區進入自主經營階段。丁財寶提及，「以一個社區的自覺能力，桃米坑算還不錯，不過所謂專業團隊的輔助也是一個很重要的因素，那桃米坑是有新故鄉文教基金會以及特有保育中心積極的幫社區作規畫、培育，向文建會、水保局向各相關單位申請經費，那這樣就必須有專業團隊像新故鄉來支援，社區才有辦法踏出去。以這幾年來講，我覺得最起碼社區來講是活絡的。」

邱富添指出，剛開始新故鄉文教基金會進來做輔導的工作，輔導單位也是看社區的自主力量提昇後，才慢慢往後退將社區交給自己自動去運作。羅樹海則點出新故鄉的苦心，「剛開始參與社區營造上課的這群人，我敢保證，他本來是爲了勞委會以工代賑 15000 元，晚上才強迫上課，那是很無奈的……導入誘因後……告訴他們解說有錢賺……，第三批上課人就爆滿，所以你說有沒有操作，我想這種操作是善意的。」

對於社區發展方向的取捨，顏新珠認爲和居民一起討論是必要的，「一個很明顯事實擺在那邊，比如你要談社區發展，然後開一個會來談，萬一下面的人搞不清楚或者根本不知道什麼狀況，那協力團隊就必須去找那幾種可能發展方向，然後去分析。至於決定就是我們大家一起做決定，固然新故鄉可能會有一些主觀想法，但新故鄉的責任當然是得把每一種可能去分析出來，再經由大家去考量然後做決定。目的是一起決定一起承擔，不然社區後來也有可能說這不是我們要的，是他們（新故鄉）片面決定，那後果就很糟糕。」

這種觀點何貞青有進一步的補充，「其實居民未必清楚發展方向，……我們需要一邊教你，讓你將能力培養出來了，那你就真的是由下由上，我們是培育，新故鄉負責的是培育，我們把你培力到你可以自己去做決定……可以說教育啦，人才培訓，公共參與的想法和作法，是大家努力建構出來的基礎。這個基礎建立了你說有機農業，老年照護這些加進來就會比較容易……我們去建構

培育他們自主能力，然後充分尊重他的自主能力，那必須去尊重的。」

新故鄉文教基金會在協助桃米社區培育自主能力方面，其目標是提供桃米社區問題解決的途徑，也強調解決能力及發展能力的培養與應用。所以當桃米社區在面對問題及困難時，新故鄉文教基金會與桃米居民的互動無疑是朝向：

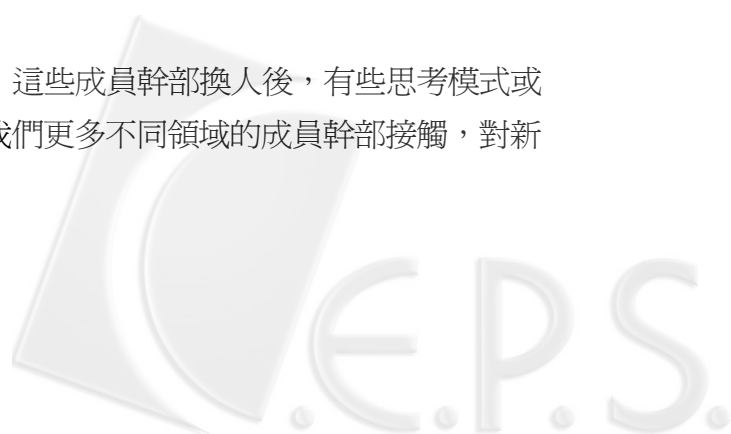
- 協助桃米社區看到自己具備的能力及發展的瓶頸與機會。
- 協助桃米社區吸收生態旅遊有關通識知識、操作技巧和解決問題的能力。
- 協助桃米社區與協力輔導團隊建立良好夥伴的關係，強化新故鄉文教基金會與協力輔導團隊與社區的互信基礎。

#### （四）半自主試營期：「互動、學習」的角色功能

桃米生態村在邁往自主試營階段的過程中，新故鄉文教基金會仍繼續進行協調與解決社區衝突，協助旅客營運中心運轉順暢，同時協助「社區公基金」的建立。然而事實上現階段新故鄉文教基金會已逐步在輔導社區進入自主經營時期，且社區幹部及社區居民本身，在歷經多時的培植養成後，也都能深入認識自己的家鄉，逐步的對自己家鄉的未來有了更多自己的體認與觀感，不再那麼的依賴輔導團隊了，由於彼此的互信機制依舊堅定，因此一旦社區與輔導團隊意見不一時，亦能經由民主機制與說服手法來取得平衡。此外，在互動學習過程，居民們對於辦活動的能力，也明顯提升。

丁財寶贊同民主式的討論，他認為，當新故鄉提出案子要社區配合，而社區持不同想法時，是透過溝通來修改。「不一定新故鄉提什麼案子，社區就一定要完全配合，不一定是這樣」，他深信彼此互相的信賴，必須是建立在民主機制上才能長久，否則互信程度會隨著認知差異而逐漸薄弱。這種民主機制使新故鄉與桃米的關係更加單純化。

邱富添也認為「社區長期在發展，這些成員幹部換人後，有些思考模式或方向會有差異，那是難免的，……跟我們更多不同領域的成員幹部接觸，對新





故鄉來說也是良好的互動相互學習的機會嘛。」

羅樹海抱持類似的觀點，「社區有點自主性可是又有點牽制在基金會的很多的操作裡面。有時候社區與基金會意念不合有衝突，可以透過溝通協調來討論完成某些事情，如果申請的案子，基金會執行，我們就來配合，也算是學習啦。」

基金會站在導引立場，角色分寸的適當拿捏，當然是項考驗。何貞青就強調，「互動學習，重點在於培養社區的自信心。比如我要去辦一個活動，我可能要從策劃、場地布置到人員調度全包。但是我調度的是他們（社區居民），而不是我去為他們跑完全場，可是當我在幫做他們策劃調度的時候，我們是彼此互相搭配，這自然也是提供他們的學習機會。所以幫到後來，我會讓他們試著自己來做，慢慢的就越做越熟練，也越來越有自信。」

透過民主討論，互動學習，在建立社區自信之餘，也逐漸擺脫社區對基金會的依賴，以符合基金會對社區「自主承載」的期盼。

社區在半自營期階段已逐漸擴大參與基礎，居民主動動參與社區公共事務，生態旅遊產業開始試營，尋求社區的永續經營方向。

- 擴大參與基礎，人力資源充分利用：社區居民經過一連串的培训課程，不但觀念提升，相關知識及能力也同時提升，由於社區總體營造的課程安排，讓社區居民有一分期待為家鄉服務的真誠，因此擴大參與基礎便顯得相當重要。並藉由組織內部的調整，組別細分，組下分設班的方式，讓更多的人有機會參與社區公共事務，進而獲得更多的認同感，同時達到充分利用社區人力資源的目的。
- 居民主動動參與社區公共事務：社區營造的基本理念是，完全出於自動，以居家服務精神，對地方有認同和歸屬感，由對人的認同轉化為對觀念的認同，自動自發的投入社區公共事務的營運管理。而在社區營造過程中，提供居民參與社區事務的管

道、自行決定社區發展方向，進而活化社區，為社區的公民社會理想逐漸紮根。當桃米社區居民主動參與社區事務時，其自然形成的民主機制及默契便使桃米人覺得珍貴，社區的共同願景在社區民主決定的實質過程下，成為全體社區居民主動推展社區公共事務的原動力。

- 生態旅遊產業開始試營：在這一階段，新故鄉文教基金會已逐步輔導社區嘗試自主經營，包括遊程設計、解說員排班、民宿安排等，此時的基金會都透過與居民的不斷溝通檢討，讓從未參與實際營運的居民，逐漸建立經營理念，且社區幹部、社區居民本身，在歷經多時的培力養成後，也不再如此的依賴輔導團隊了。同時有新故鄉文教基金會協助做為對外窗口，協助處理營運相關問題，桃米人開始勇敢的踏出試營的第一步。
- 尋求社區的永續經營方向：在一個接一個專案、活動的執行過程中，桃米社區和輔導團隊，都不斷的檢視，不斷的修正，試圖尋找出社區的永續經營的最佳模式，惟有不不斷的修正，向前邁進，尋找出與自然環境互利共存的最佳公約數，桃米社區的產業經營才可能有永續可言。

#### （五）正常營運期：「互利、共生」的夥伴關係

新故鄉文教基金會與社區間，歷經四年多的陪伴與資源引介及整合後，已跨越試營階段的半自主營運狀態，社區培力的成效已經逐漸呈現，社區幹部能夠接手自主營運，基金會同時退居幕後，扮演顧問與啟發者的角色。

由於新故鄉文教基金會不居功、不奪利的「非營利組織」公益色彩與堅持，早已獲得桃米社區居民的信賴與肯定。此時新故鄉文教基金會與桃米社區已形成了一個「互利共生」的夥伴關係。新故鄉文教基金會主導的個案或活動，桃米人樂於配合及協助，桃米社區主導的個案或活動，也樂於邀請新故鄉協助幫忙，甚至桃米生態旅遊產業及桃米社區的永續發展，桃米人都認為一路上不應欠缺新故鄉文教基金會這個永遠的夥伴。

基金會的何貞青就說，「文化創意產業是搭配政府政策，是文建會的案子嘛，是社區自己申請的，他們會來跟我們商量，我們有互相搭配……因為這不是太大的案子，社區現在應該自己可以做的起來……家戶廚餘回收是我們去推的，是營建署的方案，因為我們覺得他們生態很強，但可能只是解說員很強……但一般環保觀念，比方說廚餘方面他們可能就不是很清楚，我們去推他們來配合。」這段敘述已經相當程度說明基金會與社區間邁入「互利、共生」的夥伴關係階段。

綜觀桃米社區的生態旅遊產業發展過程，其成功的主因應歸功於新故鄉文教基金會的「陪伴啟發」，以及易展管理顧問公司、世新大學觀光系、暨南大學、特有生物保育中心等優秀協力團隊及政府的關心與協助所致。亦即以新故鄉文教基金會及桃米社區發展協會為核心，再由新故鄉文教基金會適切的扮演窗口及平台、介面的角色，發揮整合社區、政府、企業與學術界等四方資源的成功模式。

從桃米社區的重建模式中明顯印證「社區產業發展五力模式」（林吉郎，2004b）。的確，如果沒有新故鄉文教基金會積極的輔導，甚至善意的手段操作，擴大社區參與，強化社區組織自主，訓練社區有志的領袖人才，帶動社區成長。如果沒有政府資源適時的支持與挹注，如果沒有學術單位的跨刀積極協力輔導，如果沒有社區本身的自覺、自發、與自主，就沒有今天開花的桃米。

在桃米「社區產業發展五力模式」中我們發現主要輔導團隊（NPO）新故鄉文教基金會，所扮演的社區、政府、企業、學術界、NPO 之間平台、介面與磨合的「陪伴啟發」的角色功能，攸關了桃米這個個案的成功。新故鄉文教基金會適時得宜，正確的在各階段推展事務、引入新知、推介協力組織、培育訓練、整合資源。適時將試營階段的生態村營運狀態，逐步透過培力轉移給社區幹部接手達到社區自主營運的目標，本身再逐步退居顧問、陪伴啟發者的角色，這種的操作手法確實是值得其他社造輔導團隊省思與學習。大家都知道如果沒有新故鄉基金會長期的陪伴協助輔導，桃米社區是絕不可能有今天如此快速的成功轉變。



邱富添期盼，「他們（新故鄉）的輔導任務階段完成後，我們還是可以請他們當社區顧問，社區長期在發展這些成員幹部換人後，有些思考模式或方向會有差異，那是難免的，所以顧問的角色會變得很重要，可居間協調提供建議。」丁財寶的感觸則是「以整個來講專業團隊以及社區自覺，桃米坑與其他社區比較真的不一樣，因為有這樣專業團隊幫忙陪伴，所以桃米坑比較活絡」。新故鄉何貞青的觀點當然一針見血，她說，「某方面是可以這樣說，生態旅遊是新故鄉看出來再去說服他們的，可能別的團隊來輔導就不是走生態路線…，是我們找特生合作啦…，我們也慶幸那時判斷是對的，而且執行也是走在前端。」新故鄉文教基金會能夠對桃米社區產生根本性的影響，從這段談話不言可喻。

社區步入自營期的發展階段後，則側重於協調社區衝突，協助公基金的建立，協助社區自主能力展現、協助建立社區民主機制，形成互利共生的關係，永續社區的經營理念。

#### 1、協調社區衝突：

桃米居民雖然已經嘗試自主經營桃米生態旅遊產業，但仍然相當程度的依賴新故鄉文教基金會，而基金會持續向政府爭取執行的某些專案，往往也和社區是有互利關係的。由於基金會對社區一直擁有顧問的功能，「陪伴啟發」的角色，因此很多社區的小摩擦或衝突，都是由基金會持續在幫他們做溝通、協調社區衝突，協助旅客營運中心順利運轉。

#### 2、協助公基金的建立：

桃米的社區總體營造並不是居民為了一己的私利而動，而是桃米人在接受培力課程後，瞭解與生態環境共存的重要，需靠大家的集體力量，來完成「生態村」的願望。新故鄉文教基金會為了減少對環境的衝擊，同時在啟動生態旅遊時，即建立環境承載的管控，並從營運收入中架構「社會公積金」及「社區產業」的機制，做為社區公共事務運作與社區照顧的經費來源，落實社區總體營造所強調的利益共享的精神（新故鄉文教基金會，2004：19）。

亦即因生態旅遊產業所獲得的每一筆收入，必須提撥一定比例做為社區公共事務運作及對於弱勢照顧的基金。例如導覽、解說、民宿、餐飲等，每一筆收入須提撥百分之五至百分之十（現行提撥百分之十）。

### 3、協助社區自主能力展現：

操作性的逐步協助社區能自己爭取政府的補助，自己主辦某些活動及專案或社區自行籌劃辦理些活動及專案，協助社區展現自主能力，提升經營技巧。同時透過宣導及地場化促銷手法，運用報章、雜誌、網路的介紹，加強推銷桃米生態村給外界之認同，增進社區發展的機會。

廖嘉展總結這段經驗（2004），他指出，「四年來，我們以陪伴啓發的角色，協助社區規劃重建方向、引介資源，有系統培力社區自主能力。厚實扎根的教育學習，奠定社區產業轉型的基石，包括民宿、導覽解說、社區美食班、產業組、生態工法營造小組等，開創社區人力資源，促進住民的工作權、收入與福祉，讓生態產業化、產業生態化相結合。我們深知，在決策上需反映自然和文化環境的整體價值，對環境的衝擊也應最小，所以在啓動生態旅遊，即建立環境承載量的管控，並從營運收入架構「社區公積金」及「社區產業」的機制，做為社區公共事務運作與社區照顧的經費來源，落實社區總體營造所強調的利益的共享的精神。桃米一個傳統老舊的社區，正逐步轉型為兼顧生態保育、社區產業、教育學習與家鄉認同的永續家園。」

顏新珠則認為，對於其他社區而言，桃米社區歷經四年的蛻變，從一個老舊的社區，邁向產業轉型，從對家園沒有自信到深感自豪。其經驗可共其他案例學習之處包括，

- 凝聚共識，創發願景。
- 透過社區資源調查與轉化，創發社區特色，活化鄉村。
- 成功結合來自政府、企業、社會、社區以及非營利組織跨領域之合作，共創地域魅力。



- 紮實的教育基礎，讓社區在每一個發展階段，都能維持競爭力與動能。
- 陪伴組織有系統地架構社區自主能力。
- 在決策過程中重視社區參與、導入住民之意見，在經濟發展中兼顧自然、文化和環境的整體價值。
- 解說制度的完備、生態產業的發展、生態空間的營造，讓知識經濟於此得到印證，示範著保育與旅遊並存的可能性。
- 推動生態教育及監測，並建立環境承載量之管控，藉以妥善、保障使用生態系及其組成部份所提供的財貨（goods）及服務（service）。
- 「公積金」的建立，開啓社區照顧與永續之機制。
- 「社區衝突」能有效管理。

此外，新故鄉文教基金會輔導桃米社區四年多的時間，其具體成果如表一。

表一 桃米社區發展成果表

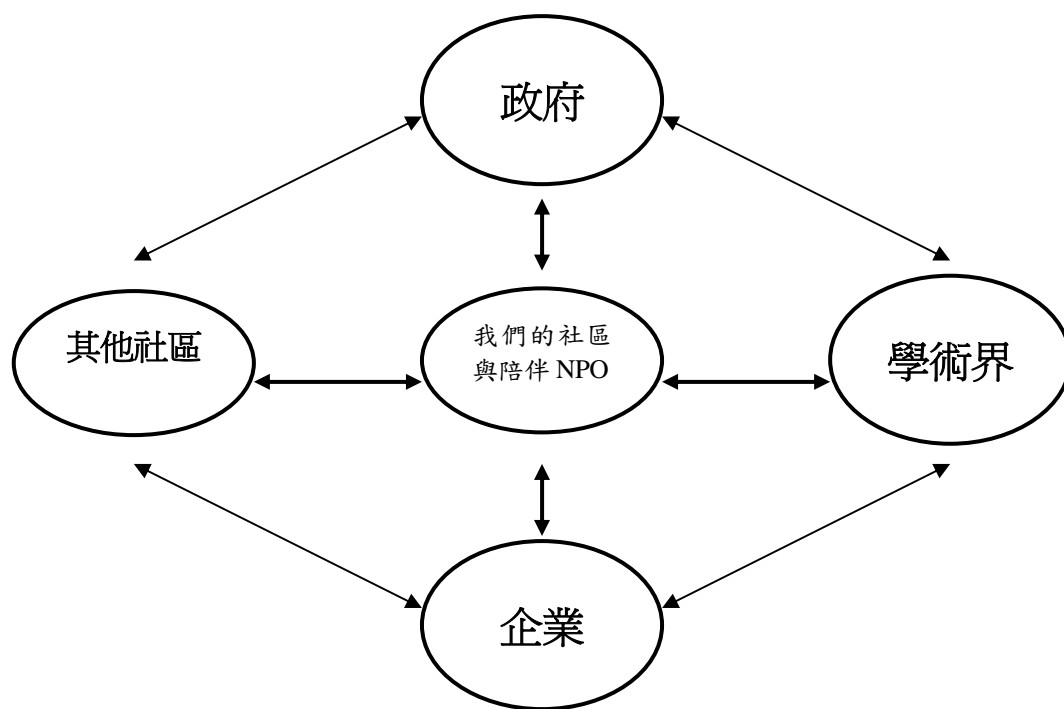
項目	2001	2002	2003
遊客數量	不詳	7,889 人	16,253 人
社區公積金	47,724	258,180	478,318
營運總收入	954,480	5,163,600	9,566,360
解說員人數	9	15	15
文化產品開發	0	2	20 以上
民宿	8	7	9
餐廳	3	5	8

資料來源：新故鄉文教基金會(2004:21)



### 肆、社區產業發展的「五力協力發展模式」分析

桃米社區的災後重建經驗，相當程度說明「五力協力發展模式」（如圖一）的重要經驗意義。這個模式，係以新故鄉文教基金會與社區發展協會為核心，適切扮演窗口、平台與介面的角色，發揮整合社區、政府、企業與學術界等四方資源的功能，讓社區逐步按計畫執行重建，亦且朝「生態休閒農村」的方向前進，尤其不但終於走出自己的路，還營造獨立自主與永續經營的條件與基礎。



圖一 社區產業發展之五力協力發展模式

資料來源：林吉郎（2004b）、顏新珠（2004：181）

### 一、NPO/NGO 的核心角色

就桃米社區的發展經驗而論，新故鄉文教基金會在其重建過程中，提供指導，協助定位，引領政府部門、學術專業團隊與企業界的共襄盛舉，協力發展，實居於關鍵地位，亦可謂影響發展結果的核心角色。此一角色扮演，可能在社區逐漸具備獨立自主能力後退居幕後，此後的重擔由社區發展協會承續。姑不論日後社區權力結構發生何種變化，推動社區朝既定目標前進的角色，相關的非營利組織，恐怕責無旁貸。

### 二、社區

桃米社區居民從地震之初的自發自覺，凝聚發展共識，虛心接受新故鄉文教基金會、特生中心專家與陳墀吉教授所帶領專業團隊的指導，依照既定營運計畫構想，按部就班行事，發展包括生態解說、旅遊餐飲、社區營造等各項必備專業知能，在各個面向協調合作，積極執行，逐步完成相關計畫目標，才能在地震後的短短五年間，讓社區脫胎換骨，打造出高知名度的生態休閒農村聚落。

### 三、政府部門

社區重建，千頭萬緒，政府補助，每每杯水車薪，緩不濟急。桃米社區居民自覺政府面對重大災難，已自顧不暇，遑論補助闊綽，在一次桃米社區的重建會議中，重建委員會的總幹事廖永坤提到生計的問題，發出豪語：要等政府或別人不斷的給我們魚吃，不如我們想辦法用政府給的這些資源，自己做支釣竿。<sup>16</sup>然而民國九十年元月起，新故鄉文教基金會獲得勞委會的補助，在桃米社區僱用了二十五名社區內失業的鄉親，桃米社區的居民開始對「就業工程」有了新的想像，政府補助即使微薄，在居民苦心經營下，也能創造極高價值。

<sup>16</sup> URL : <http://portal.921erc.gov.tw/html/20020204/community/taumi/story.htm>





#### 四、企業界

企業體的支援，對桃米的重建也功不可沒。透過新故鄉文教基金會的媒介，聞名全球的飛利浦公司十分認同桃米在重建之路上的努力與方向，因而慨然提供一百五十萬作為持續進行社區教育經費。台灣飛利浦協助桃米里 921 大地震災後重建，援助經費創新推出「社區學堂」的觀念，規劃設計許多地方生態的教育訓練課程，教導遊客觀光，帶動經濟附加價值，希望塑造「魅力桃米」的品牌，給當地帶來復建的商機，創造更多的就業機會。<sup>17</sup>

#### 五、學術界專業團隊

桃米社區發展，觀光休閒產業規劃設計團隊的長期協力，貢獻卓著。為了深化對社區的生態認識，社區發展初期，幾乎每週花費兩三天投入桃米進行各類生態調查的特有生物保育中心秘書彭國棟，將研究所得藉由生態課程教授給社區居民，從基礎的生態教育、器具使用到原生樹種的培育、深度的蛙類、蜻蜓、鳥類等專業解說、野外辨識。生態動植物專家也紛紛進入桃米社區，提供更多寶貴的專業建議。如台大教授、蓮華池林業試驗所、特有生物保育中心的學者都陸續前來，他們帶領著村民跳脫長期居住者的角色，以另一個角度來認識家園裏的各類自然生態，例如：種類豐富的鳥類、蜻蜓、蛙類、螢火蟲、水生植物……等等。而桃米居民也在這些熱心老師的指導下，以本土性、鄉土性及地區獨特性為著眼，學習就原生地被、綠籬、喬木行道樹、庭院綠化、裸露牆面及堤防攀爬性藤本綠化、設置生態植物園、栽植社區象徵型樹種（例如：桃實百日青、桃金孃、獼猴桃、台灣胡桃、月桃、桃樹、桃花心木、第倫桃），一同努力營造社區整體綠化的特色及適意環境（行政院農業委員會特有生物研究保育中心，2004）。

桃米生態村的「社區產業發展」五力模式，其實與宜蘭縣的成功經驗若合符節。劉守成縣長在「NPO 如何參與公共事務——以宜蘭縣為例」一文中指出宜蘭近二十年來有如脫胎換骨般的發展，能成就今日蓬勃景象，縣民得以享用且

---

<sup>17</sup> URL：<http://www.homeland.org.tw/foundation/htm/eye/htm/p2-1.htm>

擁有諸多美侖美奐的公共建設及優質的生活品質，公部門由上而下的強力主導是一重要的因素；然縣內非營利組織近年來也逐步運作成形，發揮了民間由下而上的力量，使地方整體發展的層面更寬更廣也更為紮實。其間非營利組織扮演重要的角色，發揮其參與各項公共事務的功能，在第三部門與政府部門協力合作的夥伴關係中，達成「文化、環保、觀光、資訊」立縣的縣政目標。他進一步說明，在宜蘭的經驗中，三類協力型態包括：「社區組織參與公共事務」、「宜蘭博物館家族協會的組織及參與模式」，以及「縣屬蘭陽文教基金會的參與方式」，既說明宜蘭的第三部門參與公共事務，邁向公民社會的努力經驗，也凸顯五力模式的重要意義。

## 伍、結 論

桃米社區自「九二一震災」中浴火重生，在新故鄉文教基金會的導引下，結合社區、政府、企業、學術界等形成社區產業發展的「五力協力發展模式」，成功創造「生態休閒農村」的經典個案。

桃米社區雖歷經九二一地震重創，卻能毅然尋求新故鄉文教基金會協助重建，亦且清楚定位其發展方向為「生態休閒農村」，這是極具關鍵意義的起點。四年多來桃米社區重建過程的不同階段中的觀察，新故鄉文教基金會的角色與功能，殆可勾勒如下：地震初期：「整合、協助」的角色功能；重建初期：「引領、主導」的角色功能；社區培力期：「協調、操作」的角色功能；半自主試營期：「互動、學習」的角色功能；正常營運期：「互利、共生」的夥伴關係。此一發展，大抵可從其角色定位與功能發揮的構想，尋其脈絡。基金會扮演在地的專業工作團隊，在「在地化」的過程中，累積民眾的認同，是新故鄉文教基金會得以扎根的重要因素。其主要策略包括：

- 陪伴社區一起成長
- 拓展民眾參與公共事務的空間
- 外部資源與內部資源的連結
- 基金會內部力量的凝聚與互助



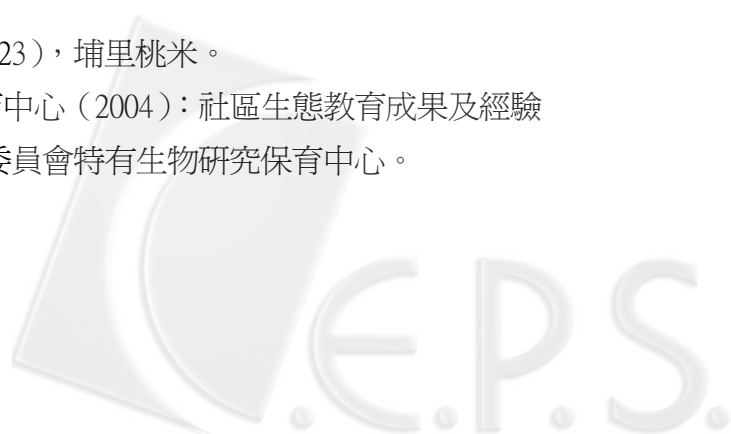
以新故鄉文教基金會為核心，結合社區、政府、企業與學術專業團隊，形成社區產業發展的「五力協力發展模式」，業已成為台灣社區產業發展有用的啓發工具。

### 研究發現：

- 新故鄉文教基金會以其介面、平台、夥伴的角色全程陪伴，在各個不同發展階段導引啓迪，以及整合來自政府、企業、學界的資源，挹注社區發展，培養社區自立更生的條件，為桃米奠定成功的重要基礎。
- 桃米社區發展協會善用新故鄉文教基金會的協助，尋求共識，自發自覺，從社區成員的轉變為起點，進而由線而面的發展社區產業。
- 台灣社區發展不易，居民意見紛歧，無法整合是致命之處，但新故鄉文教基金會與桃米社區發展協會卻能引領多數居民朝正確之路邁進，關鍵因素在於領導人的領導風格，足以凝聚共識，齊心協力，而不致分崩離析，功敗垂成。
- 四年多來，桃米在政府、社區、企業、生態保育研究單位及非營利組織的多元合作下，一個全新的價值觀念被挺立、一個在地的行動被激發，過程裡新故鄉基金會有系統架構社區自主能力的培力，決策過程，重視社區參與，導入住民之意見，並反映自然和文化環境的整體價值，促進住民的工作權、收入與福祉，朝向生產、生態、生活、生命四生並重，與世界之潮流接軌。

### 陸、參考文獻

- 1.丁財寶口述、曾櫛源訪問，(2004/10/23)，埔里桃米。
- 2.行政院農業委員會特有生物研究保育中心(2004)：社區生態教育成果及經驗分享報告。南投集集：行政院農業委員會特有生物研究保育中心。



- 3.朱益生 (2005),〈社區總體營造的美麗與哀愁〉, URL :  
<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/22/22-11.htm>
- 4.江大樹 (2004),〈台灣鄉村型社區的發展困境與政策創新—「桃米生態村」的社區重建經驗啓示〉, 續紛桃米：推動桃米生態村學術研討會論文。南投埔里：新故鄉文教基金會, 132-53 頁。
- 5.何貞青口述、曾櫺源訪問, (2004/10/23), 埔里新故鄉文教基金會。
- 6.林吉郎 (2004a),《非營利組織資源開發與整合：理論與實踐》。嘉義：非營利組織管理學會。
- 7.----- (2004b),〈非營利組織在台灣社區產業發展中的角色與功能：以南投埔里鎮桃米社區為例〉, 第五屆非營利事業管理研討會論文集, 嘉義大林：南華大學非營利事業管理研究所。
- 8.林振春 (2001),〈社區發展與非營利組織的展望〉, 北投文化基金會主辦之「北投文化—生態、溫泉、藝術展望研討會論文。台北, 北投。
- 9.邱淑娟 (2004),〈九二一震災重建區社區參與與學習之研究—以埔里鎮桃米社區為例〉, 續紛桃米：推動桃米生態村學術研討會論文。南投埔里：新故鄉文教基金會, 頁 37-59。
- 10.邱富添口述、曾櫺源訪問, (2004/10/23) 埔里桃米。
- 11.洪琬卿 (2001),〈從家園的山水再出發：桃米社區地震後的思考與行動〉, 行政院勞工委員會編,《永續就業工程十四則成功範例》台北：行政院勞工委員。
- 12.張岱屏 (2002),〈如果沒有九二一〉, 我們的島, 第 171 集, 公共電視台。 URL :  
[http://www.pts.org.tw/php/html/island/list\\_view.php?ITSET=174&IND=A](http://www.pts.org.tw/php/html/island/list_view.php?ITSET=174&IND=A)
- 13.新故鄉文教基金會 (2001), 埔里桃米坑休閒產業資訊與經營管理中心設立與營運執行計劃。 URL :  
<http://210.241.101.18/plan/sollicitous/enclosure/4-4.doc>
- 14.----- (2004),《故鄉·夢·飛揚—新故鄉文教基金會參與台灣桃



米生態村九二一震災災後重建的思考與行動》。埔里：新故鄉文教基金會。

- 15.劉守成（2003），〈NPO 如何參與公共事務—以宜蘭縣為例〉，第三部門發展電子報，第〇〇七號 URL：  
<http://www.enpo.org.tw/epaper/007b.htm#NPO如何參與公共事務—以宜蘭縣為例>。
- 16.劉蕙苓（2004），《重建家園—回首崎嶇路》。台北：九二一震災重建基金會。  
卡斯特里·藍根（V. Kasturi Rangan）（2004）：〈非營利事業：使命固崇高，計畫須務實〉，哈佛商業評論中文版，31：116-204。
- 17.劉明環（2003），〈生態資源與新故鄉〉 URL：  
[http://www.extension.org.tw/book/01\\_92-3.4.doc](http://www.extension.org.tw/book/01_92-3.4.doc)
- 18.廖嘉展（2001），〈從地方文史工作到非營利組織的轉化：以新故鄉文教基金會的經驗兼談公私部門協力夥伴關係的形成與合作〉社區總體營造新紀元地方政府及社區文化行政人才研習營，課程講義。
- 19.廖嘉展口述、楊賢惠訪問，（2004/10/11），埔里新故鄉文教基金會。
- 20.顏新珠（2004a），〈桃米生態村的創建與展望〉，繽紛桃米：推動桃米生態村學術研討會論文。南投埔里：新故鄉文教基金會，頁 169-86。
- 21.顏新珠口述、楊賢惠訪問，（2004b/10/11），埔里新故鄉文教基金會。
- 22.羅樹海口述、曾櫺源訪問，（2004/10/23），埔里桃米。



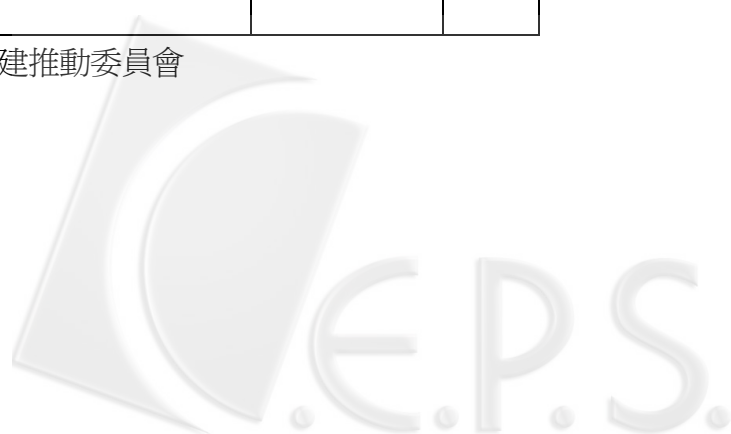
## 附錄一

## 近四年來政府補助桃米社區相關經費

年 度	補助單位	計畫名稱	補助金額	備註
90 年度	營建署	桃米里社區景觀重建工程	3,850,000	
90 年度	農委會	九十年度桃米里生態產業觀光示範推動計畫	4,900,000	
90 年度	勞委會	桃米里苗圃栽培實施計畫	4,929,640	
90-91 年度	文建會	桃米社區震災紀念館整建暨展覽實施計畫	3,600,000	
90 年度	文建會	大專青年暑期返鄉工讀	558,240	
年 度	補助單位	計畫名稱	補助金額	備註
90 年度	南投縣教師會	解說牌製作	400,000	
91 年度	文建會	桃米社區識別系統設置實施計畫	300,000	
91 年度	農委會	九十一年度桃米里生態產業觀光示範推動計畫	5,200,000	
90-91 年度	飛利浦	桃米教育訓練及蜻亭、烏亭施作	1,089,415	
91-92 年度	勞委會	桃米里苗圃栽培延續推動計畫	1,504,800	
91 年度	文建會	九十一年度社區總體營造方案推動－讓桃米動起來	1,100,000	
91 年度	水土保持局	桃米里農村聚落產業改造實施計畫	9,900,000	

91-92 年度	林務局	桃米溪護溪巡護計畫（社區林業）第一期	90,000	
92 年度	林務局	桃米社區一戶一樹活動	80,000	
92 年度	林務局	桃米溪護溪巡護計畫（社區林業）第二期	95,000	
92 年度	重建會	社區總體營造觀光從業人員研習班	122,000	
92 年度	重建會	重建區文化產業發展暨台中農特產品活動	15,000	
年 度	補助單位	計畫名稱	補助金額	備註
92 年度	文建會	重建區文化產業開發工程	400,000	
92 年度	文建會	九十二年度社區總體營造方案推動－深耕桃米	800,000	
93 年度	營建署	生態社區的萌芽與深入－桃米生態村沈潛、反省與再出發計畫	3,800,000	
93 年度	營建署	生態社區示範點專案管理與出版計畫	4,000,000	
合 計			46,734,095	

資料來源：行政院九二一震災災後重建推動委員會



# THE ROLE OF NPO IN RURAL COMMUNITY INDUSTRIALIZATION : THE CASE OF NEW HOMELAND FOUNDATION AND THE TAOMI ECOVILLAGE AFTER THE CHICHI EARTHQUAKE

**Chi-Lang Lin<sup>1</sup>**

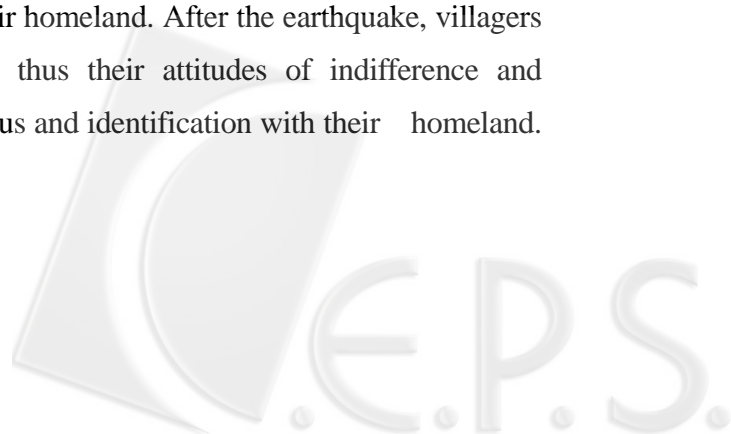
**Hsien-Hui Yang<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>: **Associate Professor ,Department of Administration and Policy, National  
Chi-Nan International University**

<sup>2</sup>: **Master ,Institute of NPO Management, Nanhua University**

## **Abstract**

The Taomi community, located in Puli Nantou, has become a distinguished ecotourism village and paradigm of community industrialization in Taiwan. The key factors of successful development of Taomi was that New Homeland Foundation (NHF) and Taomi Community Development Association has perform the variety roles, such as company, platform, mediator, and educator, properly. They made every effort to integrate resources from government, businesses, academic groups, and other communities, and to cultivate the conditions of self-reliance of Taomi community. There are three major findings from this study. The first finding is about the Taomi village before and after the 9-21 earthquake. Before the earthquake happened, the Taomi village was little known; villagers did not have community consciousness and felt alienated from their homeland. After the earthquake, villagers participated rebuilding their homeland; thus their attitudes of indifference and opposition have been changed to consensus and identification with their homeland.





Furthermore, they were willing to participate the community rebuilding. The second finding is about the motivation, process and transformation of the villagers' participation in the community rebuilding effort. On one side, the villagers lost jobs; they needed work. On the other side, they recognized the community concepts presented by the NHF and wanted to make their community better. After their participation, personal transformation happened—their life attitudes were changed, there was more interaction with other community people, and their family life was improved. They were proud of the Taomi village. The third finding is about their participation in organized participatory learning programs provided by the NHF. The ecological programs were designed to know about the community assets. At first, they did not have interest in the programs or confidence in themselves. Through encouragement and inspiration from the instructors, they gradually became active learners and gained the certificate as eco-tourism guides, which directly changes the community from an agriculture economy to an eco-tourism agricultural village.

Key words: community industrialization, ecotourism, non-profit organizations (NPOs)

Requests for reprints should be sent to Lin, Chi-Lang, National Chi Nan University  
University Rd.Puli,Nantou Hsien, Taiwan 545 Republic of China Email :  
victor0820@yahoo.com.tw

