

## 研究紀要

# 從社會投資觀點探析社區產業發展\*

高永興\*\*

國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士候選人

---

收稿日期：2015年4月30日，接受刊登日期：2015年6月22日。

\*感謝兩位匿名審查委員提供寶貴的審查意見。

\*\*通訊方式：andykao2006@gmail.com

## 中文摘要

產業發展一向是社區工作的重點項目之一，從早期的「生產福利建設」，延續至內發型地方產業、地方產業永續機制建構，以及多元就業開發方案，都是著重於建置和發展社區產業，並期待藉由社區產業的活力來創造更多的工作機會與社區利益。近年來，社會企業日益受到各界的重視，許多非營利組織也都跟進這股潮流，社會企業儼然是熱門的實驗題材。社會企業與社區產業有何異同呢？經深入探討，可發現社區產業與社會企業有所不同，但彼此可相互呼應或形成互補。

社區產業的建置和發展需要有許多條件，對於範圍小、資源不足，產品和服務需要外界的支持，但社區本身並不一定都具有經營管理的能力，且社區產業有其地域性的特色或限制，經營條件比一般的社會企業更為嚴苛，若貿然從事，或在不清楚在地的條件下，跟隨別人的作法，可能會以挫敗收場，並造成財物上的負擔。

本研究彙整 40 個社區產業的發展經驗，歸納出可能阻礙發展的三大因素，並提出可具體實施的對策，尤其是著重於永續生計取向作為指引，透過在地資源掃描，建構明確的產業發展模式，找出最有效的發展策略。在社區的資源當中，自然資本、硬體資本、財務資本較易受到既有條件的限制，但人力資本和社會資本卻具有很大的發展潛力，藉助於社會投資的策略，可強化在地的人力和社會資本，形成槓桿作用，而對社區產業產生關鍵作用。

**關鍵字：**社區產業、生計發展、社會資本、人力資本、社會投資

# **Social Investment in the Development of Local-based Industries**

Yung-Hsing Kao

Ph.D. Candidate, Department of Social Policy and Social Work, National Chi  
Nan University

## **Abstract**

The development of local-based industry has always been the focus of community work. While social enterprises are attracting more and more attention nowadays, many NGOs follow and delve in this trend as well.

The development of local-based industry is restricted very often because of its small scale, limited resources and lack of management capabilities. Based on a review of 40 local-based industries, this study generalizes the factors, which hinder the development of the industries, into three categories. Moreover, addressing to the three hindrance factors, effective strategies are proposed in this study, following the guidance of sustainable livelihood orientation.

Among all the community resources, usually natural, physical and financial capitals are restricted most. Therefore, this study recommends investing more on human and social capitals strategically as leverage.

**Keywords: local-based industry, human capital, social capital, social investment, sustainable livelihood orientation**

## 壹、前言

產業發展一向是社區工作的重點項目之一，從早期的「生產福利建設」，延續至「新故鄉總體營造政策」強調的內發型地方產業活化（蘇麗瓊、田基武，2004），與建置地方產業交流中心、地方產業永續機制建構、地方特色暨社區小企業（陳其南，2004），以及勞委會自 2001 年起推動的「永續就業希望工程」和「多元就業開發方案」的經濟型計畫（林正全，2006），都是著重於建置和發展社區產業，並期待藉由社區產業的活力來創造更多的工作機會與社區利益。

然而社區產業應如何開展？如何進行準備？需要考量那些條件？以及採取哪些策略會比較容易有穩定發展呢？由於以往的社區文獻較少探討此類議題，要回答前述問題並不容易。何況，經營社區產業也有艱辛的一面，加上產業發展涉及許多風險，甚或可能會賠錢，這些都會對經營者造成莫大的壓力。再者，社區產業有其地域性的特色或限制，經營條件通常也會比一般的社會企業來得嚴苛，如果未能預先掌握在地條件就貿然從事，很有可能會以挫敗收場，而造成社區的財物負擔。

台東的布農休閒農場可說是帶動部落休閒旅遊的先驅，創辦人白光勝牧師將家族的土地轉變成部落的休閒農場，為部落創造許多新的機會，也產生許多的效益。從經濟面來說，原本的土地，若仍是採傳統的農作物栽培。一年的收成約僅 10 多萬元。但從事休閒農場的多角化經營後，所產生的工作機會和收入，已遠非原先的農作收成所能相比。布農休閒農場的經營成果已深受肯定，但是，基金會的副執行長那布卻說：「只靠 NPO（non-profit organization，非營利組織）這個保護傘經營事業絕對不會經營太久」（高永興，2004：49）。

近年來，社會企業（social enterprise 或 social entrepreneurship）的發展日益受到各界的重視，除政府部門頒訂有社會企業行動方案，許多非營利組織、

企業部門也都跟進這股潮流，社會企業儼然是熱門的實驗題材。似乎，社會企業與社區產業的結合將成爲一種新的趨勢，例如蘇文玲（2013）認爲社會企業與地方產業的輔導對象及目的都有高度的關聯性。官有垣（2012）將地方社區發展型社會企業歸類在五種台灣社企類型之一。但社區產業是否等同於社會企業、或社區企業（community enterprise）呢？社會企業進入社區對於社區會有何衝擊？社會企業與社區工作會產生何種競合關係呢？前述這些課題，並沒有現成的答案，而需要有更多的討論和探索。

社區工作者常會被詢問有關社區產業經營的課題，例如研究者在以往的工作任務，或是應邀擔任社區評鑑、方案審查，以及陪伴社區的過程中，即常須針對社區產業的規劃和經營，提出評估意見和發展策略之建議。研究者在思考社區產業問題時，體認到社區產業並沒有固定的發展公式，社區產業的產品項目很多，經營型態更是南轅北轍。能否從中找出具有共通性，且可供操作的架構呢？這正是研究者長期關注的課題，並嘗試進行初步的探索。主要研究目的包含：

- 一、找出可能阻礙社區產業的因素。
- 二、找出有助於發展社區產業的因素。
- 三、提出一個具有共通性且容易操作的產業發展評估架構。

## 貳、文獻探討

### 一、社區產業、社會企業與社區產業之異同

由於社會企業是一個新興的領域，其經營形態很接近於商業，但何謂社會企業？目前尚缺乏一致性的典範，也沒有共通的定義（Dees, 1998），因此，出現許多常與社會企業混用的名詞，包括：非營利企業（nonprofit entrepreneurship）、非營利創投（nonprofit ventures）、社會事業（social business）、社區企業、企業社會責任（corporate social responsibility，簡稱 CSR），和社會創新（social innovation）等。

#### （一）社區產業

何謂社區產業？目前並沒有共通的定義，在文獻上，較常出現的是許世雨（2008：4）引用中華民國社區營造學會對社區產業的定義：「社區產業是社區團體根據地方上原有文化傳統或風貌特色，在地公共集體創造具有社區特色及精神的獨特文化活動、創意商品或服務。其過程可為手工、地方自主並具獨特性、具有故事性、創意、體驗性、生命力，並使得消費者認同，更創造社區公共效益、增進生活福祉、永續經營之產業及服務。」

由於前述定義較為繁瑣，研究者將社區產業定義為：「社區產業立基於社區，是以人為本，並以永續發展的角度投入於經濟活動，為社區永續，創造社會、環境、文化、財務等多重效益。」

#### （二）社會企業

EMES（Emergence of Social Enterprise in Europe）為建立能夠共同接受的概念，列出社會企業應具備的九項特性，區分成經濟指標和社會指標兩個面向，進而設定成操作性的定義。經濟層面的四個指標分別是：（1）持續生產商品和

銷售服務的活動；(2) 具有高度的自主性；(3) 承擔相當程度的經濟風險；(4) 有最少量的支薪工作人員。社會層面的五個指標：(1) 明確地以造福社區為訴求；(2) 由一群公民共同發動設立；(3) 決策權力不是建立在是否擁有資金；(4) 具有參與的特性，且參與者必須涵蓋可能受到影響的群體；(5) 利益分配的限制。透過這些指標可以有較寬廣的幅度來確認各國的社會企業 (Defourny & Nyssens, 2006)。

Pearce (2005: 31-32) 歸納出社會企業應具有的六項基本特徵：包括「(1) 具有單一或多重的社會目的；(2) 最起碼會以商業活動來達成社會目的；(3) 不分配利益給個人；(4) 為社區的整體利益而保留資產或財務；(5) 成員以民主的參與方式來治理整個組織；(6) 藉由對其參與成員和廣泛的責信來維持其獨立性。」

從 EMES 和 Pearce 所歸納出的特徵，都共同強調社會企業與一般商業模式是不同的，社會企業所創造的營收，是再度投入於促成其公益使命的達成，而不是分配給個人。且兩者都強調創造社區的公共利益。

Haugh 對於社會企業的界定，除強調商業機制和社區利益外，較為凸顯的是將社會企業當作一個運作實體，必須是一個正式設立的組織：

*社會企業是一集合用詞，範圍可包括組織為達成社會目的所涉及之各種商業活動。雖然他們會從不同的合法型式中擇一來設立，但也都同樣符合一項主要原則，就是追求以商業主導的解決方案來達成社會目標，以及將盈餘運用在社區利益的再投資之上 (Haugh, 2006: 183)。*

Robinson (2006) 則強調社會企業就是一種過程，此一過程中，需要創造一個以社會使命為導向的營利公司或以商業為導向的非營利單位，並且是要同時追求雙重或三重的目標。Mair 和 Marti (2009) 也認為從事社會企業就是在建造制度。

由於兼容並蓄不同的見解，導致社會企業定義的分歧，以及產生許多種面貌，有人認為社會企業是一種過程、策略或社會運動，例如：SEKN（2006）即採取此一論點；也有人認為社會企業應具有多重目標的屬性；還有人認為社會企業應跨越部門之間的界線，且其訴求的目標也應是混合的價值（blended value）體系，另外，有些人則是著重於社會企業的創新性格。

### （三）社區企業

社區企業可說是一種與特定地域連結的社會企業，由當地社區擁有和管控。它的目的是創造就業機會和相關的培訓機會，並促進當地的經濟活動。所賺取的利潤將被用來創造更多的就業機會和商業活動，且創造財富是為了社會的利益。

歐洲國家當中，英國是最重視社會企業的國家之一，不僅已有許多學校開設有社會企業的課程、研究中心，英國政府也非常重視社會企業的整體發展，而訂定有相關的政策和制度，挹注可觀的經費，以及為了讓社會大眾認識社會企業、鼓勵年輕人加入社會企業，而舉辦相關的培訓課程（HM Treasury, 2007）。最特別的是，英國在 2005 年制訂了社區利益公司（community interest company，簡稱為 CIC）的法規，期許以社會企業投入於社區發展。

英國的 CIC 立法，鼓勵個人、非營利組織與社群共同營造社區，創造社區的共同利益（Cooney, 2012）；社區利益公司是一種新的公司型態，主要對象為利用企業盈利和資產來服務公共利益的社會企業。成立社區利益公司的手續簡單，運作形式靈活，但是會有一些特殊的條件來確保企業對社區的公益性。CIC 這種因應時代需求的公司，於短短數年即呈快速的發展，目前，英國已有超過 1,400 個 CIC（Young, 2012）。



#### (四) 小結

新制度理論 (neo-institutional theory) 探討組織行為，在組織的演變過程當中可能會出現一種趨同演化 (isomorphism) 現象，DiMaggio & Powell (1983)，認為組織為了因應環境的變遷，可能參考或採用其他類型組織的策略，並發展出類似的科技、經濟與組織的活動，但在這個過程中，組織仍必須確保其合法地位，所以在變遷的過程必須要兼顧整合性與合法性。

社區產業與社會企業雖然有一些共通議題，但兩者仍然有所不同。從制度層面來說，若是將社會企業當作是一種實體，與之相對應的應是社區這個組織 (社區發展協會)，但顯然這兩者的設立基礎、業務範圍，以及運作條件都有所不同，兩者不能畫上等號，即使將社區列入社會企業的範疇內，也不適合。尤其，台灣目前尚無類似英國的社區利益公司的法制，社區產業的推動仍須由在地組織來主導。

但若是將社會企業視為一種工作取向 (approach)，兩者之間的重疊的部分就有很多，例如都強調公共利益、重視社會投資，且著重於人力資本和社會資本的發展和運用。從這個角度看，社區產業應可和社會企業相互呼應，包括發揮社會企業家的精神，紀金山 (2011: 16) 認為：「社區組織的領導者除了要有好的領導者特質和領導典範外，更要能具有熊彼得所強調開拓、創新、嘗試提昇、改變舊有的模式之企業家價值 (Dees, Emerson & Economy, 2001)，才能面對環境的複雜性和資源的有限性等結構限制。對社區組織而言，就是所謂的社會企業家精神 (entrepreneurship)。」

社區產業和社會企業尚可形成互補的作用，例如在產業的建置和發展過程，可運社會企業已發展出的策略和管理工具，例如可行性評估、人力、財務、行銷管理的技巧，以及對於績效的測量和呈現。另一方面，由於社會企業都具有多重目標，訴求多重效益，但如何評量和呈現社會企業的效益，卻是最令社

會企業家感到頭痛的問題，且目前的評量技術上也都有其侷限，尚缺乏令人滿意的解決之道。新近有關績效的論述，已逐漸揚棄早期單一取向，或過於強調財務表現的評估方式，逐漸形成以綜合性的評估架構（Nicholls, 2009），且兼具有測量和詮釋的評量，尤其後者更是強調民主參與的精神，績效表現除了數字呈現之外，也必須要有利益相關者的參與和解讀，而這又正是社區工作的基本精神。

## 二、社區產業的功用

社區產業尋求經濟發展，一方面創造在地的就業機會，另一方面是促進社區居民之間的凝聚和合作，同時兼具有經濟效益和社會效益。當在地工作機會增加，產業有了發展的遠景，居民將更願意留在本鄉發展，也更可能吸引年輕人回流。

依照衛生福利部在 2015 年 4 月份的統計，台灣現有 6,761 個社區，設置有社區生產建設基金的有 4,011 個社區，顯見社區對於產業並不陌生，已有相當的經驗累積。社區產業不僅可運用於一般社區，尚可被運用來改善偏遠社區的生計來源，促進災區重建，以及創造多重的效益。

### （一）改善偏遠社區的生計來源

偏遠社區（部落）的居民常受限於在地就業機會不足，謀求生計不易。若長期缺乏生計來源，社區居民很容易就會變成貧民。苦於生計沒有著落的家庭，或不得不舉家遷離，或必須讓年輕的父母親外出謀生，而將家裡的幼小託付給年長的父母，形成隔代教養，也給年邁的父母造成額外的負擔，在這種情況下，很容易就會忽略了兒童的正常飲食、健康和就學。

顯然，前述的兒童受到疏忽甚或虐待的情形，問題的源頭應是在於家庭的生計問題，但在實務處遇上卻常受到忽視。Conley (2010) 指出，典型的兒童保護案例通常都是強調它的危機取向，而對家庭採取強制措施，或將兒童帶離家庭和社區而代之以安置照顧，忽略了能為兒童提供更佳選擇的替代方式。因此，兒童福利的專家們多認為只有枝節末端的改善根本無濟於事，必須要能找出問題的源頭，並且強調預防和強化家庭的優勢，才能夠真正對症下藥。

“給人魚吃，不如教人釣魚”，但是光有一技之長就足以謀生嗎？對於長期缺乏就業機會的偏鄉居民來說，能否有可供選擇的工作才會是真正的關鍵。創辦 Ashoka 此一知名社會企業的 Drayton 認為，社會企業家要在社會的某一部分鬆脫時，能加以識別和找出解決之道，透過改變系統展現其解決方案，以及說服社會大眾共同採取行動。因此，社會企業家不只是給人家魚吃，或教人家怎麼釣魚，他還會持續不懈地改造捕魚的環境。

## (二) 促進災區重建，改善災民的生計

災害是指由於自然力量或人為因素，未預警地對人類的日常生活產生破壞性的、甚或致命性的影響。災難的類型通常被區分成天然災害和人為災害，但災害的成因卻可再加以細分，自然災害的成因有大氣的（如颱風）、地質的（如土石流）、水災、地震、森林野火、生物的（如病毒或毒物），以及環境的災難（如汙染、過度開發）。人為的災難則可能肇因於科技的（工業災害、結構崩塌、核能災害、電腦軟硬體損壞、交通事故），以及衝突事件（如集體恐慌、暴動、恐怖攻擊、戰爭）等多種成因（Mcentire, 2007）。有時候災難的發生還不只是單一因素所造成，而是一連串的連鎖反應，例如日本在 2011 年 3 月 11 日因強烈地震引發海嘯，連帶造成核電廠的事故，形成所謂的複合式災難。

由於重大災難的複雜性以及需要長期持續性的復建工作常會被低估（Regnier, 2010），災難救援工作又常是包羅萬象，重建工作常偏重於硬體工

程，而忽略了永續發展，加上媒體報導常是著眼在可立即顯現成果的項目。當硬體建設占用大多數的經費時，難免會排擠生計重建的資源，或減損創造就業機會的可能性。試設想，當硬體設施（包括道路、橋樑、房屋）都逐一完成了，但卻未考慮到居民的生計需求，災民即使搬遷到美輪美奐的永久屋，仍無法安居樂業，社區也勢必無法獲得永續發展。

Regnier（2010）指出災民的困境遠不僅止於財物的損失而已，被迫離開自己所熟悉的生活領域後，災民可能因缺乏生計來源而向高利貸低頭，或賤賣資產，或投入於低風險、低報酬的農事和臨時工作，災害很容易讓災民變成貧民，就如同 Kumar & Newport（2005）所形容的陷入到貧窮的惡性循環（cycle of poverty），所以，災後的重建，除了對受難者的創傷輔導、就學就養安置，也必須要致力於生計重建。

以台灣在 1999 年發生的 921 大地震為例，政府部門從 91 年起推出「921 震災重建區社區總體營造計畫執行方案」，在重建區中選擇 60 個社造點，給予經費補助和輔之以專業團隊的協力，提供社區與產業重建的規劃與輔導，創造文化產業和發展地方經濟（廖俊松，2006）。蘇文玲（2013: 19）認為：「這種型態的重建，讓地方產業發展順勢成為災後重建的重要角色，進而發展出另一種社會企業模式。」

表 1：921 災區的生計重建和社區產業

重建區	產業特色	特色
桃米社區 (南投縣埔里鎮)	民宿、特色餐飲、賞蛙、賞螢、生態旅遊、農特產品約有 50 家	生態社區、紙教堂、休閒農業
澀水社區 (南投縣魚池鄉)	民宿、特色餐飲、生態旅遊、農特產品約有 30 家	生態社區、紅茶、陶瓷、休閒農業
車埕社區 (南投縣水里鄉)	民宿、特色餐飲、生態旅遊約有 30 家	觀光火車、林業博物館
龍眼林社區 (南投縣中寮鄉)	生態旅遊、社區廚房、老人供餐服務	龍眼產業、自行車休閒活動
新社區 (台中市)	民宿、特色餐飲、生態旅遊約有 70 家	紫色故鄉(花海節)、香菇產銷、休閒農業

921 地震受損最爲嚴重的是位於台灣中部的台中縣(現已併入台中市)和南投縣,災後重建工作在硬體及家屋興建方面大約僅需兩年時間,但當地的生計和經濟活動卻耗時將近十年,才逐漸恢復。其中最具成效,又最能吸引外出人口回流的都是重視生計重建,而逐漸發展出特色的社區和地區,如表 1。

再以 2009 年莫拉克風災爲例,風災受損最爲嚴重的社區多半位處偏遠和環境較爲敏感的地帶,導致重建的困難度高,也需要更長時程、動用更多的經費。在硬體工程於風災兩年後陸續完成,災民遷入新居之後,災民的生計問題卻更加凸顯,因此,政府部門的莫拉克風災重建計畫,在屆滿三年後又往後延伸三年,轉向以改善居民的生計爲重點。

### (三) 社區產業的多重效益

可混和運用不同的財源,來達成多重效益的目標,尤其是社會目標的實踐,是許多社區組織嘗試經營社會企業的主要原因。有些社區或部落的環境保育行動,讓生態環境獲得休養生息,既可保存自然資源,又可將資源轉化,而有新的運用方式,例如封溪護魚、封山護林,而能以豐富的自然資源轉變成生態旅

遊，既可創造新的生計來源，又可減少資源損耗。這就如同蘇文玲（2013：23）的主張，「除了經濟利益外，社會公益與環境福祉也是地方產業與社會企業的共同發展方向。」

Clifford 和 Dixon（2006）所提出的”社會生態企業（social ecopreneur）”，凸顯出社區產業的推動亦可兼具有環境的、社會的和經濟的三重效益。這在莫拉克風災的重建區可看到許多實例，例如高雄市六龜區寶來重建協會的生活重建、甲仙愛鄉協會的在地產業發展，日光小林的生計發展，屏東霧台愛鄉發展協會的魯凱族生計產業重建、好茶部落的接待家庭文化旅遊、瑪家部落圓夢工程、大社部落原住民工藝文創聚落，以及林邊社區推動的縫紉班等，多半能同時兼顧有生計發展，居民之間的凝聚和互助、族群文化的傳承，以及生態環境之保育等多重效益。

### 三、影響社區產業發展的因素

首先，產業化並不是萬靈丹，社區有無必要涉足產業，是否具備經營條件，應有審慎的評估和準備，絕不可貿然投入。邱連枝和官有垣（2012）即認為產業化對 NPO 的定位會造成很大衝擊，產業化也不必然就是社區組織的唯一選項。

要跨出社區產業的第一步，應是深入了解在地的產業發展條件，且要有一套涵蓋面足夠且可實際操作的評估架構。賴兩陽（2013）認為要加強資源結合的能力，應先進行社區資源盤點，再透過社區的會議與主動尋求合作的機會，才能讓社區能量源源不絕。

若要進行社區資源盤點，應考量哪些面向呢？Haines & Green（2011）將社區資產區分為七大類型，包括設施的、人力的、社會的、財務的、環境的、政

治的以及文化的資產等七大項。劉素珍（2013）則將社區能力區分為靜態能力和動態能力。前者包括：社會資本、人力資本、財物資本、環境／生態資本及文化資本。Haines & Green 和劉素珍的分類相當接近，也都強調社會資本、人力資本、財物資本、環境資本、文化資本，若再加上社區產業在生產和銷售過程當中，所不能或缺的硬體資本（如器材、設備），應已足夠涵蓋社區的資源類型。

永續生計取向（sustainable livelihoods approach，簡稱為 SLA）常被運用來建構生計模式和發展歷程，讓規劃者以及參與者都能深切了解當地在生計發展方面的脆弱性和復原力，而能找出最有效的策略。由於 SLA 係著眼於社區或較大範圍的區域，並不會取代大型的、跨區域性的發展計畫，也不會強調總體的以及高度量化的經濟指標，SLA 也常被運用來推展社區產業。SLA 的運作模式著眼於當地人士的參與，並鼓勵以當地居民為主體，而不是由外來的援助者代勞。DFID（The Department for International Development，UK）（1999）指出評量在地的生計發展有五個面向，包括：

1.自然資本（natural capital）：能讓居民運用來從事生計的自然資源，以及基本的環境條件，如乾淨的水源、清新的空氣、山林保護，和防備災的空間。

2.硬體資本（physical capital）：有助於促進生計發展的硬體設施，例如道路、交通、橋梁、生產設備，和公共衛生。

3.人力資本（human capital）：技術、知識、勞動力、身體健康等有助於達成生計者。

4.社會資本（social capital）：社會網絡、在地團體、人際間的互動關係。

5.財務資本（financial capital）：居民所能獲取的財源，包括現金、農作、收入、年金等。

由於原本的 SLA，並未單獨列出文化資本，研究者綜合 Haines & Green 和劉素珍的看法，認為評量當地條件時，也應充分考量其文化資本，尤其是在特定的族群和社區，或原住民部落更需加以重視，因此建議此一評量工具，宜再加上文化資本，並列入為第 6 項。

6.文化資本 (cultural capital)：社區居民的文化傳統、生活習慣、建築、工藝技術、慶典、社會結構等。

完成 SLA 的評估後，需要針對這六種資本進行深度分析，評量其優缺點，然後選擇最有利的發展策略，再決定如何善用既有資源，或調整，或創造新的資源。進行評估時，需要有整體思維，不能只做單項選擇。

進行社區資源盤點，可運用（修訂的）SLA 進行評估，找出社區所具有的社會資本、人力資本、財物資本、環境資本、文化資本，和硬體資本，再據以進行策略選擇，且是著重於採取在地投資。Midgley (2010) 認為社區發展具有優勢觀點和培力的意義，所以，社區工作者應將焦點放在社區的資產上，而不是社區的缺失，並且要跳脫外界的刻板印象，以及藉由社區能力的強化來建構社區的資產。不過，社區常會有許多未被察覺到的資源，社區發展工作者的責任是將之標示出來，並教育民眾善用這些潛在的資產。

#### 四、在地投資的重要性

李易駿 (2012: 92) 認為「社區能力包括儲能及技能二部分，但從介入的可能性及取向來看，提昇技能則是社區工作者在短期內較可著力點之處，即提昇社區技能要從提昇社區幹部實務能力著手，又透過研習訓練、實務輔導及陪伴是最主要的方法。」社區能力的提升可說就是一種在地的社會投資。Midgley & Sherraden (2009) 認為社會投資與社會發展就有非常密切的關連。社會投資可



由一連串的處遇所組成，例如運用人力資本和社會資本、以促進就業、自我雇用，以及鼓勵累積資產。由於發展性社會工作者致力於運用能幫助案主、社區產生具有正面效應的處遇，專業實務自應納入社會投資的概念，而在推動社區產業的過程中，能著重在人力資本、社會資本，和環境永續等面向。

### （一）社區產業以人為本

社區的永續發展應是以在地居民為核心，並著重於在地投資。誠如 Midgley (1999、2010) 的主張，發展應該是以人為本，並關心地方性的需求。賴兩陽 (2013) 強調發展首重人才，但社區人才缺乏是常見的現象。且社區人才的培育需以團隊方式進行，才不致於因受訓者離開，而青黃不接。

吳明儒 (2004) 認為市民培力的效果，是讓每一國民都成為社會企業的一員，讓他們直接參與於地方服務體系裡，不但是服務的提供者也是生產者，因此，這些居民都能成為服務的共同生產者。聯合國開發計畫署 (UNDP, 1994) 也呼籲，人們才是發展的重心，經濟成長只是手段而不是目的，不但要保護子孫後代能和這一代擁有相同的生存機會，尚且要尊重那些深受人類所依賴的自然體系。

社區產業，必需要有當地社區的充分參與，並且從一開始就要鼓勵居民參與和主導。如何鼓勵當地人的參與，其關鍵在於提升當地民眾的意識，培訓當地年輕人，製作課程、教材、錄影帶給當地人使用。救援組織或協力單位不需要事事躬親，而只陪伴和引導，發展過程應先聽取當地民眾的意見，組織或促成民眾的相互合作，以及幫他們發揮功能。

布農休閒農場在發展歷程中即相當重視人力資本，例如部落耆老藉由自己的傳統知識而成為部落地圖計畫的老師；失業勞工成為有機農場的農夫、解說員；林班揸工成為高山嚮導、工程師；家庭主婦變身為編織產業的中堅，這些都讓部落族人在尊嚴與自立的信心中活出自己。

布農基金會（2015）更進一步從社區產業創造的收益，運用於接續部落兒童、青少年的課業輔導工作，並培育原住民人才，部落目前已有 100 多位年輕人就讀大學。並提供當地中輟學生優質生活空間與學習一技之長，協助貧困家庭小孩獎學金，讓貧困的孩子們可獲得教育關懷。

## （二）加強社會資本

社會資本與社區產業有密切的團連（林佩璇，2006），Midgley（2010）更表示，已有大量證據顯示，社區若有較好的社會資本，也就會有比較好的經濟發展。在建置和維繫社區產業的過程中，社區內的人際網絡，以及在地團體之間的互動，都是非常微妙，而且不能忽視的因素，特別是在部落內常見有複雜的恩怨情仇，在推動產業的過程中，若能強化其社會資本，也就是要築橋而不是築牆，將有助於社區產業的長遠發展。

社會資本也常被看作是一種具有槓桿作用的資本，透過社會資本的強化，可帶動和增強其他資本，如李聲吼（2013）認為，社會資本可被視為一種資產，它有助於發展其他的社區資本，例如人力、財務、設施等。

## （三）小結

社會投資可由一連串的處遇所組成，例如運用人力資本和社會資本、以促進就業、自我雇用，以及鼓勵累積資產。由於發展性社會工作者致力於運用能幫助案主、社區產生具有正面效應的處遇，專業實務自應納入社會投資的概念，而在推動社區產業的過程中，能著重在人力資本、社會資本，和環境永續等面向。

## 五、可行性評估

好的營運計畫，將可避免陷入困境而導致關門。營運計畫是如何產生的呢？依照 Brinckerhoff（2000）的說法，發展社會企業時應遵循下列七個步驟，包括 1.檢視使命；2.願意面對風險；3.設立與使命有關連的目標；4.創意；5.可行性評估；6.營運計畫；7.有效地達成目標。

可行性評估的目的在於回答下列問題：是否有能力在市場中，以特定價格和所能掌控的資源來提供服務（或產品），並且能同時達成組織的使命和財務目標？可行性評估若做得好，將可讓經營者明瞭可在何種條件下順利運作，讓經營團隊更加清楚透過新的業務或服務拓展，可預期的使命和財務成果會是什麼。

可行性評估可區分成兩種：初步的（preliminary）和最終的（final）。初步的評估較為短暫且僅考量少數條件，其評估的重點有四項：包括 1.界定產品或服務；2.評斷目標客戶是否需要此項產品或服務；3.探索產品（或服務）的產業資訊；4.確定組織本身是否已擁有所需的核心能力。完成初步評估後，社區應立即進行檢視，判斷社區是否能通過這四項檢測，如果有其中任何一項尚不具備，社區就必須慎重考慮是否放棄，或是有對應的策略和資源可供改善。

至於，最終的評估，則是將通過初步評估的構想，進行更為詳細的檢測，並設想未來實際運作時所需的各項資源、管理措施和營運方向。社區在通過最終評估之後，應已能完成一份完整的營運計畫，讓經營的構想變得具體可行。

## 參、研究設計

為探討影響產業發展的因素，研究者曾進行一項「社區產業之建置與發展」之研究，研究重點在於當地社區產業的特色、產業的發展歷程、產生的效益，

以及遭遇到的瓶頸等。研究設計是採半結構化問卷，研究重點如下。(訪談大綱如附錄 1)

## 一、研究重點

- (一) 產業特色：產品或服務的具體內容，並盡可能列出明確的規格，以及產品價格、收費標準。
- (二) 產業的發展歷程，包括如何選定現有的產品或服務，是否曾經過社區資源調查？若有，其調查內容和過程。產品的定案是經過何種程序決定？以及如何動員在地資源，連結外部資源，獲得哪些外部資源的協助？
- (三) 產生的效益，包括營收情形，參與人數（戶數），除了財務層面，還有哪些效益（社會、環境、文化）？這些效益是如何進行衡量和呈現。
- (四) 遭遇到的瓶頸，在推動過程曾遭遇到那些問題？如何克服？目前仍有那些問題需要克服？

## 二、研究對象及資料收集

自 2011 年至 2014 年期間，總計訪問 40 個從事產業發展的社區(或部落)，其分布範圍包括台北市(奇岩、白石湖社區)、桃園(復興鄉羅浮村、嘎色鬧部落)、新竹(尖石鄉田埔、梅花、谷立部落)、苗栗(大興、中興部落)、台中(大安溪部落)、南投(埔里鎮桃米社區、魚池鄉澀水社區、中寮鄉龍眼林社區、仁愛鄉武界部落)、嘉義(阿里山鄉樂野村、山美村、新美村、達邦村、來吉村)、高雄(六龜鄉寶來社區、那瑪夏達卡努瓦、甲仙、杉林區日光小林)、屏東(林邊社區、竹田社區、霧台鄉的佳幕、神山、霧台、阿禮、好茶，以及瑪家鄉瑪家部落、三地門鄉大社部落、來義鄉古樓部落)、台東(大武鄉大鳥部落、達仁

鄉新化村、延平鄉鸞山部落)、花蓮(秀林鄉大同部落、鳳林鎮山興部落、光復鄉馬太鞍部落,富里鄉達蘭埠部落)。

研究者親自訪問這 40 個社區,並將訪談內容做成紀錄,訪問過程中研究者亦主動詢問社區是否已有相關的評估工具,和產業發展計畫。

## 肆、研究發現

訪談記錄之彙整和分析,研究者著重於四個重點,包括 1.社區的資源連結; 2.遭遇到的瓶頸 3.產業的特色,以及 4.發展的策略,尤其著重於對在地資本的掌握和運用。若有社區提供產業發展計畫和評量工具,會再進行交叉比對和驗證,但由於部分社區的產業規劃較為粗略,甚或缺乏具體的產業發展計畫,這部分的資料只能做為分析之參考,未能進行全部社區的比較。

### 一、社區的資源連結

歸納自訪談紀錄當中的資源連結,發現目前已有許多非營利組織,直接投入或長期駐點於社區產業,且組織形式相當多樣化,有些是以基金會(例如新故鄉基金會、布農文教基金會);有些則是協會(例如瑪納有機文化生活促進會、同禮部落自然生態自治協進會、魯凱族產業發展協會),更多則是當地的社區發展協會直接投入經營,雖然這些組織都沒有直接冠上”社會企業”,但都重視運用商業機制來達成社會目的,並顯現出財源上的多樣性,以及追求多重效益的營運目標。

也有許多非營利組織間接投入於社區產業,提供經費、技術、專業人力等多方面的支援,例如伊甸基金會、勵馨基金會在布農部落農場籌辦階段的挹注;

中華聯合勸募協會長期持續贊助很多原鄉部落、莫拉克重建區的生計發展計畫；台灣世界展望會在花蓮同禮部落、山興部落、達蘭埠，以及台東、高雄、屏東等多處原鄉部落的輔導和協助；荒野保護協會的志工對於同禮部落在生態調查和生態旅遊方面的協助，以及雙連長老教會對於在禮納里栽種景觀植物的經費贊助，以及導覽人才之培訓等。

## 二、阻礙社區產業發展的因素

經營社區產業常須各憑本事，由於社區的體質、社區的資源和經營條件不同，甚至於產業策略的選擇亦有其偏好，導致經營狀況有明顯差異，有一些已相當穩定，能夠持續成長，有一些則是斷斷續續，甚至於後繼無力。

研究者發現有些社區在產業建置初期，曾投入大筆經費於採購生產設備，如煮筍機具、做茶的機具，或建置社區景觀設施，但後來卻都閒置不用。有一些社區在初期曾聘用多達 10 多位工作人員，但後來只能負擔 1~2 位工作人員的薪資，顯見這些社區在產業推動過程都曾遭遇瓶頸。研究者根據訪談紀錄，發現阻礙社區產業發展的因素，主要有：1. 未能掌握在地條件；2. 受限於社區本身的資源不足，尤其是缺乏相關人才；以及 3. 過於依賴外部資源。

### （一）未能掌握在地條件

一般商業模式下，制定營運計畫時，通從是從「產、銷、人、發、財」的角度進行評估和準備，此種模式的缺點是未充分考量在地情形，若直接套用在社區產業很可能會造成災難。尤其，社區產業發展需要有許多配套措施，例如生產有機蔬果、農特產品，或推展生態旅遊，都必須要有適當的自然條件，假若當地缺乏對應的自然資源，卻又勉強從事，必然是事倍功半。對於範圍小、資源不足的社區來說，在地的人口數和消費能力往往難以支撐其運作，社區所

生產的產品和服務，勢必要銷售到外地，或者吸引外地遊客到訪。社區或部落若位處偏遠，就會有往返交通的成本，尤其是在汛期來臨時，可能遭遇道路交通中斷，屆時，遊客既無法到達社區（部落）消費，社區所生產的農產品也難以運送到外地銷售。

## （二）受限於社區本身的資源不足，缺乏相關人才

生產和銷售都需要有足夠的人才，例如生產有機蔬果、茶葉；從事接待家庭，供應風味餐、生態導覽；以及產品的包裝設計，銷售，對外銷售平台之架設和管理等，在在都需要人才，而且最好是在地人才。若缺乏人才，或未能適時培養和補充，以及組成工作團隊，社區產業勢必會陷入經營的困境。

## （三）過於依賴外部資源

在產業發展初期，社區常需藉助於外來的資源，例如政府的經費補助，或邀請學術界和民間團體支援專業人才，以協助產品的規劃設計，和建置行銷平台等，但若是過度依賴外部資源，而未能及早進行在地投資，即有計畫地培養在地人才和增進社會資本，一旦外來援助資源中斷，人力撤離後，社區產業很容易就會陷入停擺。

## （四）小結

社區產業的建制和發展不能急就章，或遷就於經費補助作業而草率投入，也不能只顧短期的利益，而不思考產業的長期的運作和發展。針對前述阻礙社區產業的因素，社區應有縝密的規畫和籌備，最好也能善加運用社會企業已發展出來的技術和管理工具，並採取下列的發展策略：（1）採取永續的生計取向；（2）著重在地投資，尤其是人才和社會資本的發展；（3）要有嚴謹的可行性評估。

### 三、促進產業發展的因素

研究者從受訪的社區（部落）中，列出具有特色的社區產業，並且又能凸顯其在地投資策略者，彙整於表 2。以下的討論，亦將分別討論這些社區在人力資本、社會資本、自然資本、硬體資本、財務資本、文化資本的運用實例，不過，分項列舉只是為了凸顯這些資本的實務運用，並未意味所列舉的社區缺乏其他的資本。再者，評量這些資本時，也必須要有整體考量，這部分可再由同禮部落和禮納里的案例獲得驗證。

#### （一）人力資本

##### 1. 台北市奇岩社區

位於台北市北投區的奇岩社區發展協會，是一個長期致力於營造優質社區環境的社區組織，也是具有許多社會企業經營實績的社區。奇岩社區有一個共同購買站和烘焙坊，設置初期原本只是以區居民的健康生活為出發點。

對於社區的社會關懷，奇岩更以定期的讀書會，和有系統的人才培育計畫，持推動公民教育與及凝聚社區意識，也參與關注鄰近地區的開發計畫，為環境議題發出聲音。

共同購買站是與主婦聯盟合作，在社區設置取貨點，推廣健康食材和健康飲食的新知識。例如，蔬果產品都有做農藥殘留檢驗、硝酸鹽檢驗等，來為自己家庭的健康把關。參與的規模，也從最早期的一個班，增加到三個班，人數加起來大概有三、四十位。然後最擴充到目前的四、五百戶。取貨站在前三年就累積了一百萬的基金。

奇岩社區社的共同廚房，早期是提供老人送餐服務，後來轉型為烘焙教室，且是由社區居民共同經營，選用安全可靠的材料製作成麵包和餐點，由於真材實料又有健康概念，產品常是供不應求，目前每個月約有七、八萬的產值，在



扣除材料費之後，所產生的盈餘已可挹注到社區的服務活動。

## 2. 達蘭埠的工班

達蘭埠是位於花蓮富里的一個阿美族部落，延續自阿美族傳統的”換工文化”，達蘭埠已發展出一個以「工班」為基礎的產業模式，社區產業所從事的生態旅遊、溯溪、住宿接待，以及有機金針之產銷，都是以工班成員為核心，並定期安排人員培訓和凝聚活動。

**表 2：社區產業的特色和推動策略**

社區（或部落）	產業特色	發展策略
奇岩社區 （台北市北投區）	烘培、生態體驗、共同購買	社區讀書會、培訓課程、出版
白石湖社區 （台北市內湖區）	休閒旅遊	景觀植物、景觀吊橋、草莓、家戶裝飾比賽、特色餐飲、社區清潔日
谷立部落 （新竹縣尖石鄉）	有機耕種、酵素雞	人才培訓、有機認證
桃米社區 （南投縣埔里鎮）	休閒旅遊	生態工法、生態旅遊，風味餐、紙教堂
澀水社區 （南投縣魚池鄉）	休閒旅遊、紅茶、陶瓷	社區改造、自行製茶、製陶、竹炭 建立社區共識
樂野、樂野、山美、 新美村 （嘉義縣阿里山鄉）	有機耕種、休閒旅遊	有機認證、人才培訓、改善生產設施、 建置產銷體系、信德基金
阿禮部落 （屏東縣霧台鄉）	生態旅遊	部落守護、人才培訓
林邊社區 （屏東縣林邊鄉）	布包產銷	社區裁縫班
大鳥部落 （台東縣大武鄉）	有機蔬果、植物染、傳統服飾	人才培訓、植物染研發
鸞山部落 （台東縣延平鄉）	生態旅遊、風味餐	環境守護、人才培訓
達蘭埠部落 （花蓮縣富里鎮）	生態旅遊、有機農產品	工班、環境守護、有機認證
同禮部落 （花蓮縣秀林鄉）	生態旅遊、農作	生態調查、部落尋根之旅、導覽路線規劃、 導覽人才培訓、出版部落導覽手冊

### 3. 谷立的有機生產

谷立部落位於新竹尖石鄉，由於位處偏遠，對外交通不便，讓以往的產業發展受到侷限。目前社區產業主要是有機農作和養酵素雞。部落為提升農作的產值，除進行有機認證外，更選配一組幹部前往韓國學習漢方配料的有機肥料製作方式，在經過不斷研發和改良後，有機配方已成為谷立的強項，既可提升部落農作的產值，又可支援鄰近的部落。

### 4. 阿禮部落

阿禮部落除原本就有自行推動的部落守護計畫外，在屏科大師生的協助下，更進行舊部落的生態資源調查，規劃生態旅遊路線，和培養解說導覽人才。

## (二) 社會資本

### 1. 新社區

新社屬於 921 災後重建的社區，為整合在地資源，創造特色產業，當地的「新社休閒農業導覽發展協會」刻意規劃出具有不同特色的休閒路線，並由每一路線所選出的代表擔任協會的理事，使理事會的運作更具有代表性，而能平衡社區與個別店家的利益，改善公共設施，以及增設接駁車輛來因應當地缺乏大眾交通工具的問題。

### 2. 同禮部落

同禮自然生態自治協進會，為維護部落的生態環境，傳承族群文化，以及增加居民的生計來源，曾多次推動部落尋根之旅，修繕和維護步道、建立生態資料庫、培訓生態導覽人才，舉辦接待家庭風味餐培訓課程，以及接待品質及收費標準之統整等。使部落居民在經營民宿時，能相互支援，或在遊客人數較多時，分工安排接待、住宿、飲食，以及導覽等任務，而可促成部落居民間的更多合作和相互信任。

### （三）自然資本

1. 奇岩社區對於周遭環境的關注也有許多貢獻，包括對鄰近的軍艦岩及丹鳳山的生態調查記錄，製作成社區的綠色生活地圖，並出版名錄和摺頁，辦理植物染、手抄紙培訓課程，並與鄰近的國小合作生態池的維護和環境教育。

#### 2. 同禮部落

對於部落來說，經營生態旅遊更可創造多贏的局面。生態旅遊吸引人的地方就是好山好水和豐富的生態資源，而這正是同禮部落的最大本錢。同禮部落目前有七戶接待家庭，提供登山客食宿，以及生態導覽服務。

#### 3. 鸞山部落

位於台東延平山區的鸞山部落，不僅重視社區的凝聚和培訓人才，對於環境保護更是不餘餘力，而保有極具特色的生態景觀，尤其“會走路的樹”和社區導覽活動，更是吸引外地遊客的到訪。但為了避免過多遊客造成社區的負擔，而採取預約和定額接待，以及安排接駁交通等方式來減少旅遊活動對於環境的衝擊。

### （四）硬體資本

#### 1. 澀水社區

魚池鄉澀水社區在重建初期，即著手規劃社區的改造計畫，包括第一、拓寬環村道路，讓大型巴士可進入社區；第二、將電線、電纜地下化，而不會有雜亂無章的視覺感受；第三、由村民共同捐地，和共同栽種原生樹種，以及規劃生態導覽的路線和培訓課程。澀水社區在重建初期為了凝聚共識，曾花費相當時日於內部溝通，因此重建的起步較晚，但當時所建立的共識，卻為社區奠定了良好的發展條件，使社區居民更能善用原本就具有的陶土，紅茶等特色產品，而發展成為熱門的休閒旅遊點。

## 2. 白石湖社區

位於台北市內湖區的白石湖社區，原是以農作和栽種草莓為主，近年來逐漸轉型成休閒旅遊。為改善社區的硬體，除爭取政府經費補助架設景觀吊橋外，更積極改造社區的環境，包括栽種特色植物、推動家戶裝飾比賽、社區清潔日等活動，以增強社區的特色。

### （五）財務資本

瑪納有機生活促進會，在協助阿里山鄉的樂野村、山美村、新美村推展有機耕種的過程中，除致力於推動有機認證、培訓人才，和改善生產及儲存的設施外，有感於農民在生產過程中常需要補充器材和設備，或是採收時期的人力需求，但卻苦於缺乏融資的管道，於是於三年前開始尋求中華聯合勸募協會的支持，為農民設置一個信德基金，可提供農民在生產和銷售過程中，需要應急的資金來源。

### （六）文化資本

社區的傳統文化、民俗技藝活動、慶典活動、特色飲食也可和社區產業結合。尤其，原住民部落更是具有豐富的文化內涵，包括分享的文化、換工的文化，以及石板屋、編織、服飾、雕刻、烤山芋頭、奇拿富（Chinavu）、包葉（Avai）等都深具特色。原住民更是擁有豐富的山林知識，生活智慧，以及對於環境永續的價值觀，若能深入了解和善加規劃運用，亦可豐富當地產業的內容。

### （七）評估及發展的整體考量

以花蓮秀林鄉的大同、大禮部落為例，部落屬於太魯閣族的傳統領域，也是僅存尚有太魯閣族人居住的傳統聚落；由於部落沒有聯外道路，往返都必須徒步六個多小時，且尚未通電，是名符其實的黑暗部落。純就這兩項缺點，這在推展產業時難免會有一些限制，但也由於交通不方便和略有阻隔的環境，使得部落保有豐富的生態資源，根據正式調查，植物種類有 128 科 543 種，其中

原生種有 461 種，再加上鄰近清水大山、千里眼山、立霧山、砂卡礑步道等讓登山客嚮往的自然美景，反而造就了生態旅遊的極佳條件，目前住戶也大多兼營接待登山客的民宿。

#### （八）完整的評估架構~ 以禮納里為例

禮納里位於屏東縣瑪家鄉，舊名為瑪家農場，現已成為好茶部落、瑪家部落和大社部落的新故鄉。2009 年 8 月的莫拉克風災造成屏北的霧台鄉好茶部落（好茶村）、瑪家鄉瑪家部落（瑪家村）、三地門鄉達瓦蘭部落（大社村）三個部落嚴重受損或道路崩塌，而必須集體遷村。公部門將當時的瑪家農場規劃為興建永久屋的基地，並委由台灣世界展望會負責興建了 483 棟永久屋。永久屋正式完工後，瑪家農場正式改名為禮納里，原本散居於多處中繼屋和避難屋、營區的部落居民，終於在 2010 年 12 月歡喜入住新家。

做為三個部落的新故鄉，禮納里無論是在居住環境、公共設施、對外交通、生活機能等方面都遠較原鄉部落來得便利，但居住在永久屋卻須面對生活負擔增加，以及缺乏長期生計來源的課題。尤其，好茶部落的”新好茶”在莫拉克風災時已完全被淹沒，”舊好茶”則路途較為遙遠，禮納里對於好茶部落來說，就是新的故鄉。對於瑪家和大社部落來說，部落及聯外道路修復後，往返舊部落已不成問題，因此會有部分族人回返舊部落，或期待能由禮納里連結到舊部落，而可增加生態旅遊或咖啡產銷之機會。

為協助禮納里創造生計發展機會，研究者在規劃期間曾多次探訪原鄉部落，深入瞭解部落族人的期待，在充分掌握禮納里的永續生計發展條件後，針對其瓶頸尋求解決之道，嘗試藉由人才培育和有計畫地種樹來創造新的題材和行銷的機會，並為部落居民營造更為美好的生態環境，以及增加居民之間的互助合作。

## 1. 永續生計評估

禮納里包含原居住於三地門鄉大社部落、瑪家鄉瑪家部落、霧台鄉好茶部落的原住民，由於部落族人由原鄉搬遷移至禮納里後，在原有的生活模式改變，以及居住空間周遭缺乏可耕地的情況下，如何協助部落族人對新社區建立文化情感與凝聚力，並打造另一片無形的耕田，將是新社區發展的重要課題。要尋求可行的途徑，必須要先掌握在地的發展條件，進行永續生計條件的評估，包括硬體資本、自然資本、人力資本、社會資本、財務資本，和文化資本。

## 2. 禮納里的發展策略

綜合評估六項資本，禮納里在硬體資本、人力資本、社會資本等方面都有相當不錯的條件，但在自然資本方面受限於國有土地的使用權限，以及耕種的土地，而無法投入於農作生產，另財務資本也是部落較為缺乏的資源。

擁有豐富的原住民文化，文創人才，和極具開發潛力的生態旅遊資源是禮納里的強項，但禮納里畢竟是一個新發展的社區，其知名度仍低，社會大眾對於禮納里仍相當陌生，使得個人或家庭的特色產品難以行銷推廣，遑論吸引觀光客到部落遊憩和帶動消費。

禮納里的發展策略，是善加結合鄰近的三地門鄉、瑪家鄉和霧台鄉所擁有高密度的傳統工藝師及藝術家，基地週邊的原住民文化園區、頗富盛名的三地門藝術村及舊部落的生態資源，和豐富的排灣族、魯凱族美學及族群文化，為部落拓展生計機會。在生計發展方面，三個部落均展現出旺盛的企圖心，分別提出下列的計畫：包括瑪家部落的「團夢工程計畫」、好茶部落的香草產業與文化導覽計畫、大社部落的工藝文創聚落計畫。

在規劃期間，研究者曾多次到訪禮納里，在與部落代表的溝通討論中，發現禮納里極具有發展潛力，包括豐富的原住民文化，活動中心、青年會所、教會、頭目家屋等極具特色的建築，充沛的手工藝創作人才，以及可連結至原鄉

部落的生態旅遊資源。

不過，禮納里的社區產業仍屬起步階段，經營管理尚屬生疏，而行銷、宣傳更是薄弱，凡此都需進以社會投資的策略，進行人才培育。且為善用禮納里既有條件和優勢，並創造新的資源，研究者曾協助部落獲得經費贊助，在禮納里栽種景觀植物和培訓解說導覽人才，以強化禮納里的行銷資源，並挑選具有特色的景觀植物，在開花結果時期，可形成豐富的行銷題材，進而帶動部落的文化、創意和生態旅遊。

#### 四、小結

從前述的案例中，不難發現台灣公益部門和社區組織的充沛活力，以及勇於突破和創新的精神。而且在面對日益複雜的社會問題，和日益迫切的經費需求時，更能嘗試運用社會企業等工作取向，以創新的觀念和商業活動，來追求社會目標之實現。

不過，社區產業的建制和發展不能急就章，或遷就於經費補助作業而草率投入，也不能只顧短期的利益，而不思考產業的長期的運作和發展。針對可能阻礙社區產業的因素，社區應有預先的評估和準備，並採取著重在地投資，尤其是人才和社會資本的發展策略。

### 伍、結論與建議

#### 一、結論

產業發展一向是社區工作的重點項目之一，從早期的「生產福利建設」，延續至內發型地方產業、地方產業永續機制建構，以及多元就業開發方案，都是

著重於建置和發展社區產業，並期待藉由社區產業的活力來創造更多的工作機會與社區利益。近年來，社會企業日益受到各界的重視，社區產業雖有別於社會企業，但彼此仍可相互呼應，或形成互補，社區產業在建置和發展階段，若能善用社會企業的策略和管理工具，可讓社區產業有更好的發展，並凸顯下列意義。

### **(一) 社區產業可產生多重效益**

可混和運用不同的財源，來達成多重效益的目標，尤其是社會目標的實踐，是社區產業的特色。社區產業尋求經濟發展，也為創造在地的就業機會，還可促進社區居民之間的凝聚和合作，同時兼具有經濟效益和社會效益。

從本文的分析和實例，也都突顯出社區產業追求多重效益的特色，例如，奇岩社區的社區營造和經營活力，同禮部落的生態旅遊，也同時引進對環境友善的生產方式，而都具有經濟效益、社會效益和環境效益。再者，同禮部落、達蘭埠、谷立，以及禮納里的三個部落都具有原住民的背景，有更為凸顯的族群文化的課題，這在社區產業推動過程和成效的展現上，更是兼具有經濟、社會、環境和文化等四種效益

### **(二) 從事社區產業要充分掌握在地條件**

產業發展要有許多條件之配合，對於範圍小、資源不足，產品和服務需要外界的支持，但社區或部落本身並不一定都具有經營管理的能力，且社區產業有其地域性的特色或限制，經營條件比一般的社會企業更為嚴苛，若貿然從事，或在不清楚在地的條件下，輕易跟隨別人的作法，很可能導致挫敗，和造成財物上的負擔。

針對社區的發展條件，應採永續生計取向（SLA）作為指引，深入評估當地的人力資本、社會資本、自然資本、硬體資本、財務資本，以及文化資本，再繼以分析研判可供運用的潛力，進而找出最有效的發展策略。



### （三）社區產業要著重於在地投資

社區產業應著重於在地的社會投資，包括人力資本和社會資本、以促進就業、自我雇用，以及鼓勵累積資產等途徑，而人力資本和社會資本所產生的槓桿作用，更可帶動其他資本的發展。

在地投資也是社區居民和自然資源同時並重。一方面，社區的居民才是發展的重心，經濟成長只是手段而不是目的。另一方面，社區要能夠永續發展，讓子孫後代也就能和這一代擁有相同的生存機會，人們就必須要尊重那些深受人類所依賴的自然體系。因此，在社區產業的發展過程中，必須要兼顧人力資本、社會資本，和環境永續等面向。

## 二、建議

### （一）對於社區的建議

社區產業的建置和發展需要有許多條件，對於範圍小、資源不足，產品和服務需要外界的支持，但社區本身並不一定都具有經營管理的能力，且社區產業有其地域性的特色或限制，經營條件比一般的社會企業更為嚴苛，若貿然從事，或在不清楚在地的條件下，跟隨別人的作法，可能會以挫敗收場，並造成財物上的負擔。

社區若能謹慎從事，善用評量工具，先找出社區的優勢，再輔以具有可行性的發展策略，和進行在地投資。社區產業的發展仍有相當大的潛力，而且有助於讓社區同時兼具有社會、環境、文化、財務等方面的多重效益。

### （二）對於實務工作者的建議

實務工作者在幫助社區發展產業的過程中，必須要先取得社區的信任，而信任的來源卻又是社區工作者所展現的誠意和能力，因此，社區工作者必須要

預先充實有關產業發展的知識與技能，也必須要對社區抱持真切的了解和關心。對於具有族群特色的社區和原住民部落來說，社區工作者更應具備有文化才能（culturally competent），而能和不同文化背景的人對話，成為彼此的工作夥伴。

除須掌握產業發展的策略與技術，熟悉類似 SLA 的評量工具，實務工作者的資源連結能力也相當重要，畢竟社區產業的範疇甚廣，也需要有許多專業人才的協助，因此實務工作者也需要引介外部人才、師資，或連結經費來源。另如社區在進行有關當地動植物之調查，光靠社區本身的人力可能耗時甚久，若能邀請大學森林系，或環保團體協助，很容易在短時間完成大量的物種識別和紀錄，再將這些資料與社區的生活經驗進行連結。

### （三）對於後續研究的建議

本次研究僅是初步探索，且是著重於找出可能阻礙和促進發展社區產業的共通因素，並以修訂的 SLA 做為評估其發展條件的架構，而未深入考慮各社區的特殊背景，尤其是在原住民部落。研究者建議可將 SLA 當作初步的評估架構，對社區的產業發展條件進行快速掃描，而實際運用時仍須因地制宜，因此，期待未來能有更多有關社區產業的探索，並對 SLA 進行檢測，或建構出更容易使用的工具。

## 參考書目

- 布農基金會（2015）。《布農的歷史與使命》，資料檢索日期：2015.03.01。網址：  
[http://www.bunun.org.tw/tw/index.asp?au\\_id=1&sub\\_id=3](http://www.bunun.org.tw/tw/index.asp?au_id=1&sub_id=3)。
- 李易駿（2012）。〈提昇社區能力的輔導：一個短期的行動研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，2（2），81-122。
- 李聲吼（2013）。〈高雄市績優社區發展協會資產調查之研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，3（2），1-24。
- 林正全（2006）。《台灣多元就業開發方案：總體成效—九十四年多元就業開發方案成效評估研究之發現》。台北：行政院勞委會委託研究計劃。
- 林佩璇（2006）。以社會資本理論探討影響社區產業發展因素之研究~以八翁社區為例。國立中山大學公共管理研究所碩士論文。
- 紀金山（2011）。〈自發型社區組織的發展與資源動員：以雲林縣老人長期照護協會為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1（2），1-58。
- 吳明儒（2004）。〈「新故鄉總體營造政策」下的福利社區化〉。《社區發展季刊》，103，107-120。
- 邱連枝、官有垣（2012）。〈社區文化產業的運作與影響—苗栗縣社區營造的兩個個案研究〉。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（合編），《社會企業：台灣與香港之比較》，頁 303-330。台北：巨流圖書公司。
- 官有垣（2012）。〈導論〉。見官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（合編），《社會企業：台灣與香港之比較》，頁 1-24。台北：巨流圖書公司。
- 高永興（編）（2004）。《我可以改變：讓自己的生命發光》。台北：喜瑪拉雅基金會。
- 陳其南（2004）。〈挑戰，魅力臺灣再出發〉。《跨越季刊》，1，4-7。

- 許世雨 (2008)。〈第三部門推動社區產業之研究：五個案例之初步觀察〉，  
《TASPAA 夥伴關係與永續發展國際研討會》，台中：東海大學行政管理學  
系、台灣公共行政與公共事務系所聯合會主辦。
- 廖俊松 (2006)。〈公私協力：重建區社區總體營造計畫之案例觀察〉。《社區發  
展季刊》，115，324-334。
- 賴兩陽 (2013)。〈初生之犢不怕虎？一個花蓮新成立社區的培力與輔導歷程〉。  
《台灣社區工作與社區研究學刊》，3 (3)，159-196。
- 蘇文玲 (2013)。〈從地方特色產業發展脈絡看我國社會企業發展〉。《社區發展  
季刊》，143，19-27。
- 蘇麗瓊、田基武 (2004)。〈「新故鄉社區營造計畫」與「社區營造條例草案」的  
介紹〉。《社區發展季刊》，107，6-22。
- 劉素珍 (2013)。《本土化社區能力量表之建構》。國立暨南國際大學社會政策與  
社會工作學系博士論文。
- Brinckerhoff, Peter C. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based  
Venture Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Conley, Amy (2010). Social Development, Social Investment, and Child Welfare. In  
James Midgley and Amy Conley (eds.), *Social Work and Social Development*  
(pp.31-54). New York: Oxford University.
- Cooney, Kate (2012). Examining The Institutionalization of New Legal Forms. In B.  
Gidron, and Y. Hasenfeld (eds.), *Social Enterprise: An Organizational  
Perspective* (pp.198-221). New York: Palgrave Macmillan.
- Clifford, Anne and Sarah E.A. Dixon (2006). Green-Works: A Model for Combining  
Social and Ecological Entrepreneurship. In Johanna Mair, Jeffrey Robinson  
and Kai Hockerts(eds.), *Social Entrepreneurship* (pp.214-234). New York:

- Palgrave Macmillan.
- Dees, J. Gregory (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review* January-February: 55-67.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson and Peter Economy (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
- Defourny, Jackues and Marthe Nyssens (2006). Defining social enterprise. In Marthe Nyssens (ed.), *Social Enterprise at the crossroads of market, public polices and civil society* (pp.3-26). New York: Routledge.
- DFID(1999). *Sustainable livelihoods guidance sheets*. London: Department for International Development.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48, pp. 147-60.
- Haugh, Helen (2006). Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns. In Johanna Mair, Jeffrey Robinson and Kai Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship* (pp.180-205). New York: Palgrave Macmillan.
- Haines, A., & Green, G. P. (2011). *Asset Building & Community Development*. CA: Sage Publications.
- HM Treasury (2007). *The Future role of the third sector in social and economic regeneration*. Norwich: Office of Public Sector Information.
- Kumar, Anand T. S., and J. K. Newport. (2005). Role of Microfinance in Disaster Mitigation. *Disaster Prevention and Mitigation*, 14(2): 176-182.
- Mair, Johanna and Ignasi Marti (2009). Social Entrepreneurship as Institution Building, in Jeffery A. Robinson, Johanna Mair and Kai Hockerts(eds.),

*International Perspectives on Social Entrepreneurship* (pp.144-159). New York: Palgrave Macmillan.

McEntire, David A. (2007). *Disaster Response and Recovery*. NJ: John Wiley & Sons.

Midgley, James (1999). Growth, Redistribution and Welfare: Towards Social Investment. *Social service Review*, 77(1):3-21.

Midgley, James (2010). Community Practices and Developmental Social Work. In James Midgley and Amy Conley (eds.), *Social Work and Social Development* (pp.167-189). New York: Oxford University.

Midgley, James & Michael Sherrade (2009). The Social Development Perspective in Social Policy, in James Midgley & M. Livermore (eds.), *The Handbook of Social Policy* (pp.263-278). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nicholls, Alex (2009). Capturing the Performance of the Socially Entrepreneurial Organization: An Organizational Legitimacy Approach. In Jeffrey A. Robinson, Johanna Mair and Kai Hockerts (eds.), *International Perspectives on Social Entrepreneurship* (pp.27-74). New York: palgrave macmillan.

Pearce, John (2005). *Social Enterprise in Anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.

Regnier, Philippe (2010). From Emergency Relief to Livelihood Recovery after the Tsunami: What Post-Disaster Management Lessons? in Anderele Awotona (ed.), *Rebuilding sustainable communities for children and their families after disasters: a global survey* (pp.105-120). Newcastle: Cambridge scholars Publication.

- Robinson, Jeffrey (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. in Johanna Mair, Jeffrey Robinson, and Kai Hockerts.(eds.), *Social Entrepreneurship* (pp.95-120). New York: Palgrave Macmillan.
- SEKN (2006). *Effective Management of Social Enterprises*. U.S.A.: The President and Fellows of Harvard College.
- UNDP (1994). *Human Development Report*. New York: Oxford.
- Young, Dennis R.(2012). The State of Theory and Research on Social Enterprises. In B. Gidron, and Y. Hasenfeld (eds.), *Social Enterprise: An Organizational Perspective* (pp.19-46). New York: Palgrave Macmillan.

## 附錄

### 附錄 1：「社區產業之建置與發展研究」訪談大綱

- 一、 請問 貴社區是從甚麼時候開始建置社區產業？當初的動機是甚麼？
- 二、 產業特色：產品或服務的具體內容，並盡可能列出明確的規格，以及產品價格、收費標準
- 三、 產業的發展歷程
  - 1.如何選定現有的產品或服務
  - 2.是否曾經過社區資源調查？若有，其調查內容和過程。
  - 3.產品的定案是經過何種程序決定？
  - 4.如何動員在地資源，和連結外部資源
  - 5.曾經獲得哪些外部資源的協助？
- 四、 產生的效益有哪些？
  - 1.目前的營收情形
  - 2.參與人數（戶數）
  - 3.除了財務層面，還有哪些效益（社會、環境、文化）？
  - 4.這些效益是如何進行衡量和呈現？
- 五、 遭遇到的瓶頸
  - 1.在推動過程曾遭遇到那些問題？如何克服？
  - 2.仍有那些問題需要克服？