

# 社會企業推動社區經濟 改變偏鄉命運

胡哲生 · 李禮孟 · 孔健中

## 壹、序言

### 一、經濟發展與都市化下的社區

人群集中的原因在於方便交換彼此的生產與服務，一方面讓大家可以更有效的大量生產降低成本，同時可以換取更多的生活物資，因此人群集中可以支持經濟活動，而經濟活動又鼓勵了想要過富裕生活或擁有經濟機會的人向都市靠攏，促成交通便利空間腹地較大的生活社區，朝向大型化、人口與資源密集化、商貿服務化發展，經濟發展與大型化都市化發展形成雙向互利的互動關係。

當然，當一個大型都市累積夠多的生產與服務產能時，便會激發跨都市的交通建設，促進都市間的產品與服務的交換，又更進一步的強化都市的聯結與商業活動的擴大，形成更大的經濟社會與便捷快速的都市交通，依此原則發展，所有國家社會一心一意想要促進的工商經濟發展，同時也必然推動了區域都市、都市交通網、

跨國都市、跨國交通的形成。這一路發展下來，經濟發展讓社會資源分配、社會基礎建設、工商機構或活動、居住人群等，愈為集中於都市區域。

此時，如果將眼光移轉到不在這個便利交通網的偏遠或農業社區，這些不受到社會關注交通不便的舊社區，不但生產資源與物資必須向附近的大都市移動，當然也就產生經濟機會相對衰退，進而促成社區人口因為追求經濟機會而外移、在地的傳統工藝式微、社區的生活方式與房舍資產被忽略凋零等問題；近些年來，世界各國共同面對的社會議題，如：青年就業困難與實質薪資降低、社會財富分配兩極化、都市房屋價格與家庭收入背道而馳，不論工業出口成長多大，社會基層卻無法受惠；這些事件乍看彼此不相關聯，然而其整體現象背後所隱藏的社會結構失衡與社區經濟失序、主流社區與偏遠社區彼此不相互利的依附關係，應該有相當的關聯。

囿於政府公共投資建設與工商活動集中於都會區，讓都市與偏遠社區間的互倚

關係，明顯的傾斜或非互惠關係的發展，以至偏遠或特定生活條件的社區，人口外移老化、社區自然日漸凋零落破，既有的社區文化或生活型式消逝。

都市與相對偏遠孤立的“社區”之間，必會形成不同性質的相互依賴關係，以交流彼此所需的物資、人力、服務等不同型式的消費；工商與都市發展不必然要犧牲偏遠社區的生活品質，偏遠社區因為被現代工商活動所遺忘，反而保留些許的獨有資源，以及現代都市人享受不到的社區體驗（包括生活環境與生活步調）。一些有反思能力的社區經濟組織，採取以社區活化為本位的經營設計，達到經營者獲利，同時又創造社區共享與環境保育的“活化環境企業”（business enabling environment）（Scott K. & Ruth C., 2008）。

## 二、探討主題

Riger & Lavrakas（1981）認為社區提供在地居民生活的社會性支撐及行為的根基，Doolittle and MacDonald（1978）利用40指標將衡量地理性社區的量表區分成五類，分別為：鄰里間非正式互動，安全居住處所，隱私保障，密切互動鄰里，鄰里事務的意見參與性。不論時代的先後，個人與家庭必然需要與其他家庭或組織，保持適度的互依與私密性的保障，我們需要社區提供基本生活的支柱，但是我們也不可避免社區間與社區內部人際互動所造成的生活干擾。

貧窮與富有是多麼詭異的對比，一個在現代社會眼中的貧窮家庭與落後社區，

居民卻可以舒適的享用，富有社會吃不到的天然美食、純淨的生活環境、優閒的生活步調；但是反過來假設，如果外界資本家發現了這裡的富饒資源，或者社區居民跟資本家合作，引進資本與技術大量開發利用在地資源運銷外界，換取金錢累積財富，投資與工業生產者擁有了財富，卻失去了原本優美的生活環境。因此，多數偏遠社區面臨的是：“保有豐足的在地資源與和諧的生活環境，但是卻相對的財富貧窮”，還是迎接“引進工商技術開發在地資源，賺取外部市場最大的財富，但喪失原有的生活方式”。

以金錢財富衡量應該是貧窮的社區，如以生活品質觀之，卻又是那麼的富有。以社區的地理條件與基礎建設而言，不便的交通與封閉的外界關係造成特定社區生活條件落後與外界物資的缺乏，但是，同時也讓他保有獨享的在地資源、及與環境和諧並存的生態環境，與質樸的社區生活步調。

不可諱言，都會區的繁榮成長較受社會重視，偏遠孤立社區的人力與自然資源很容易被主要都會吸引，因而逐步與主流社會形成傾斜式的依靠關係，自然就發生相對低成長甚至萎縮的情形，整體社會也就會出現前述的社會問題。主要都會與偏遠社區之間如何形成同步成長的經濟關係，以及有何種形式與經營設計的企業參與社區活化，是本文所關注的主題。

## 三、研究目的

希望從個別獨立性社區的經濟活動內

容，與外界互動的關係，在理論面希望能分辨出：社區經濟體制的基礎類型、探討以社區經濟發展為目標的“社會（區）企業”的經營特質，分析社會企業在社區中的經濟角色；同時，在實務面如何弭補社區經濟發展條件的不足，藉由社會企業的創新理念與社區關懷力，建立可以強化社區經濟體的社會企業模式，作為偏遠社區尋求自立自足的實務參考。

## 貳、社區與社區經濟概念

Gusfield（1975）區分“社區”（community）為兩種主要的人群主體，一種是地理性質的鄰里社區；另者則是人群屬性的生理或心理關聯所形成的“社群”（或稱心理社區）；本文所探討的主要為“地理社區”。地理社區內的人群因為地理接近性，經由內部建立社區結構降低成員間雙邊交易成本（McCann & Mudambi, 2005）；因此，交易行為的效率化會驅使原本分散獨立的個體會，自動的相互依靠而集中，形成人群向地理聚集的社區化、都市化。同時，地理聚集現象與創造在地競爭優勢兩項因素，又激發個別社區朝向地理分化（Jacobs, 1969）與地理專精性（Porter, 1990）兩個方向發展，逐步地吸引愈來愈多的組織與個人進入社區，在地理區域內形成經濟活動的蓬勃發展（Arikan, 2009; Griliches, 1992; Porter, 2000, 2003）。

引用 Zsolnai（2002）對社區的描述“特定地理區域內成員，各自生產物品與相互交換以獲取生活所需，將生活環境變

成更具吸引力，吸引外部成員的加入”；在概念性的“社區”內，有三方面的經濟活動，包括：生產、商業、（公共）服務。融合工作職能多樣化的社區成員，就可以打造出社區內部成員相互服務，彼此供需相配的互助社群體，成員人數愈多，便可以容納更多的產品需求與服務提供。反之，社區成員間供需不均衡、規模不夠大、生產資源不足以支撐社區需要或超出需要，都會引發社區經濟必須對外發展，藉由外界資源提供生產活動的持續，或引進外部消費以消化過多產出。

由於個別社區在既有體制下的機會條件不同，引發社區成員的集體移動後（Bell, Tracey & Heide, 2009; Capello, 1999, 2002; Stroper, 1989），致使各區域文化的差異化專精發展，造成區域產生對比效果（Saxenian, 1994）。Han and Chuang（forthcoming）認為社區的在地社會結構與社會－經濟發展的長期鏈結關係，會形成社區在地鑲嵌（local embeddedness）關係。而在地鑲嵌則會影響社區合作治理的模式（collaborative governance mode）（Han, 2010），以及社區治理的協調機制（Han & Chuang, 2011）。

因此 Zsolnai（2002）認為每個社區都有其既有的資源條件與限制，他們雖然需要與外部社會有相當程度與適合方式的交易往來，但是如何有效地保持社區環境與資源的永續，是每個社區必須謹慎規劃與自我約束的，社區中如果有能為自己尋找永續經營模式的“社會導向企業”，可以為社區達到下述社會影響：

(1)社區經濟系統必須能夠持續，生產循環能夠重複，在未來的數百年內都不會為環境帶來損傷。

(2)社區規模應該可以在某個水準達到均衡，社區經濟不能夠依靠無止盡的經濟成長來維護工作機會與生活繁榮。

(3)社區必須生產至少是足夠的食物與初級原料，支持成員的簡單生活，以及在環境承載限制、又不開拓世界其他地區的消費情況下的舒適生活。

(4)社區使用的所有能源應該來自可更新補充的資源。

(5)社區可以有自己的貨幣與金融系統以避免被外界剝削或分裂，社區資本不應該流進或流出及利息抽取，即使有也應該由內部情勢決定。

## 參、社區經濟的經營特質

社區經濟模式代表一種人群聚集時，成員之間互相交換產出以滿足生活所需的生產與交易的活動，社區中的生產者與消費者因為長居社區，會自然形成一種最小成本與最低風險的長期供需（穩定職業）的約定。在社區的經濟互助中，其包括三類活動，分別是：“商業經濟體”－職司社區中的採購、銷售、交易商、儲貨商等，負責社區商品服務的流入與流出。“生產經濟體”－為社區中製造者或修配者，通常為社區中最大量的成員，他們的財富差距變化很大，多數擁有自己的房舍、店鋪、與倉儲。“服務經濟體”－包括交通、飲食與住宿、專業職能（律師、醫療）、人文

等服務，更進而推動往上發展的政府服務、宗教等廣義服務活動（Zsolnai, 2002）。

Polanyi（1977）認為 Aristotle 有關 Oikonomia 與 Katalaxia 兩種社區經濟的觀念，可以嚴謹的區分社區經濟體質的特異性，在古代西方的部分社區內，主要的經濟活動在於滿足社區內家庭的物資需求，被稱為 Oikonomia；另外一些社區則將生產貨品與外界交換，則被稱為 Katalaxia。由於社區內部需求是有限的，對環境物資的耗用會自然形成一種相互節制的供需關係，因此 Oikonomia 的社區會與環境形成均衡的生態關係。反之，Katalaxia 的社區成員因為是對外部交易，外部社會需求是無限的，而且交易的目的已經超越了生活需求本質，必須以貨幣將交易所得予以儲存，因此成爲一種純商業、追求財富最大化的交易目的。兩種社區的本質差異已經非常分歧。

Oikonomia 隱含著人與環境物資的“目的與手段 means-ends”關係。人類（即使其他物種亦同）如果不能維持實體物質與環境永續，是不能長久生存的，這才應該是“經濟”的原始本質的定義；簡言之，經濟活動是應該與環境共同發展的。但是當前的社會經濟活動，受到人群互動與交易制度（institutionalized interaction）的影響，使得人與自然環境的關係受到人性與社區結構的干擾。因此要掌握經濟的真正精神要義，莫過於就是探討“滿足社區物資需求的過程（..nothing else than bearing reference to the process of satisfying materials needs of the community.）”。

比較兩種社區經濟概念的差異，主要差異動力即在於社區成員是秉持“豐足消費”或“最大利潤”之生活價值觀，前者以與社區成員、環境共生的態度，採取自足消費，生活方式著重社區分享與環境的永續；後者則將社區公共資源轉換為私人財富，社區的生產與獲利均與社區共同需求脫節，以致會產生無限制使用社區資源以換取外部最大利潤。兩種社區生活差異表現在社區經濟體質，就是“內部分享”與“外部剝削”之差。也就是企業自我規範的企業責任觀念（corporate social responsibility, CSR）、社區內部結構、與環境資源關係三者間關係。

社會是資本經濟、教育、治安、公共建設、居住、環境等總和，不同的社會部門各有專業職責，所以資本家總是認為自己僅只要注重生產資源效率化使用、與市場分配的效率，其他的社會部門就要在生產與消費的繳租（稅）中，有效的執行各自的責任。於是，大量使用社區資源銷往社區之外（出口）市場，僅只要繳租就好，社區如同販售自己厝邊（土地水自然資源等資源消耗、及空氣環境汙染），而由資本家獲取其間的利得。

Miller（2013）則對“社區經濟”（community economy）的理解，展現出激進民主（radically-democratic）的經濟政治新思維，具有“反霸權支配經濟組織”（counter-hegemonic economic organizing）的意涵，表現出地方性社會的自足與互助的需求，希望能建立有利社區自主生存的生產與交易系統。相較於“集體經濟體

制”（solidarity economy），後者比較重視建構轉換性的經濟網路社會（transformative economic networks），將社區視為社會內的生產環節之一部分，社區功能較為偏狹、特定，與外部社會為功能性互補的依附關係。

Gibson-Graham 將社區經濟體視為多方面社會連結的群體，可以分成三個觀念意義不同、但彼此相關的社會動能，一是“本質動能”讓社區不易全然掌控或主導其凝聚的力量；二是“道德展露動能”用於確認需求，可據以觀見、測試行動結果與社群動態的能力；三是“政治動能”讓社區集體協商將社區變得連結、排他性、拼鬥與主動轉換的能力（Miller, 2013）。

## 肆、社會企業與社區經濟發展

Bachrach and Zautra（1985）研究農村社區時發現，集體意識較強的社區比較會產生社區目標，面對外界威脅時也容易形成認知的管控。因此，社區中存在一個可以凝聚集體意識的機構或自然形成的商業組織，對於衰退社區如何重新拾回社區經濟體的人文價值與自信，為社區建立經濟發展的原則—社區自立自給、社區共享經濟成果、環境永續，幫助個別社區擁有健康的幸福意識，是有積極貢獻的；同時，在社區內推動以社區利益為依歸的社會企業，唯有在地的社會組織才能為社區思考，知道社區的自身資源條件，找到可以為社區帶來需求資源又不傷害社區永續生存的解決方案。

Porter & Kramer (2006) 修正獨尊企業競爭優勢的觀念，強調企業的“永續經營力”才是競爭力的表現，因此呼籲一個真正能推動企業、社區、與環境永續共生的企業經營哲學，分從四個層面利用 CSR 提升企業經營價值，包括：道德、永續、資格、信譽，在道德面要求至少建立企業自我規範，必須“秉持倫理觀念的經營思維，在達成商業績效之際，也能尊重人性、社區、與環境”，做好企業也是“社會公民”的責任；在永續面則以挪威總理的期許最為代表性，要求企業“既能滿足當前社會需求，也不妨礙後代子孫滿足他們的需求”；在資格面則要求任何企業的經營都必須能獲得社區、監督團體、政府、利益關係人的接受，甚至未來的商品出口需要特定的綠色規範或社區價值證明；在信譽方面則意味著未來的消費者會在產品功能與商業形象之外，更要求企業與社會問題解決的連結、商品對社會影響更高的評價。

將企業的經營目標從純商業獲利加入企業的國民責任，進而融入“社區分享與環境保育”新價值，甚至有更多的創業家發覺，可以從久被忽略的社會問題中尋找創新解方，開拓出無人競爭的“新藍海市場”，視社會問題為創業機會的社會企業（胡哲生，陳志遠，2009），Porter & Kramer (2011) 強調，以“社會企業”為推動企業社會參與的觀念，認為企業應該創造能夠與社區、員工、供應商、市場、自然資源、環境的共有價值為策略目標重點，企業的策略目標不應該仍然只集中於傳統的

產業或競爭市場，而應該更積極的擴大於企業的社區、周邊的廣闊商業資源、甚至潛在的市場；創造能夠與他們共享共榮的經營產出，此種強調“兼顧社會價值與獲利能力組織”的社會企業觀念（臺灣社會企業創新創業學會，2009），在臺灣與世界各地迅速的擴散開來。

雖然社會企業家並非因為有了學術觀念，才從事以社會（社區）為出發點的創業行為，甚至許多具有此類本質的企業家，並不在乎被稱為社會企業，因此在本文中，我們以一種本質認知的方式，尋找具有社區關懷的經營獲利組織，做為帶動社區發展的“社會企業”觀察樣本。

本文希望尋找社區中對社區經濟活化與生態均衡，有明顯貢獻的企業，展現出重整社區結構，發揮社區治理的道德性，創造社區分享與環境永續的社區動力—社會企業的腳色功能。本文希望探討此類企業的理念與經營設計，如何帶動社區經濟活化，同時又能與社區成員公平分享經營價值、促進社區環境改善與永續發展，以符合社會企業所強調的經濟發展、社區分享、與環境維護的永續理念。

## 伍、案例分析—社區與社會企業

衰退社區本身是否具有可活化利用之資源，影響社會企業發展策略，因此社區“資源可用性”成為社區類型之重要變項之一；同樣的，社區經濟發展更需要產出的“市場交易性”，其為影響社區經濟的第二項影響因素。本文特別關注的是社區

裡的社會企業，如何扮演“資源使用”以及“產出交易”兩項主要功能。

依據上述兩個變項，可將衰退社區概分為四種類型（圖 1），在社區的經營重心與消費重心兩方面的行為表現上，分別為(1)自足社區—倚重內部資源，滿足內部需

求；(2)外部扶持社區—倚重外部資源，滿足內部需求；(3)在地物產出口社區—利用在地資源，滿足外部市場需求；(4)加工出口社區—利用外部資源，在社區內加工後滿足外部市場需求。

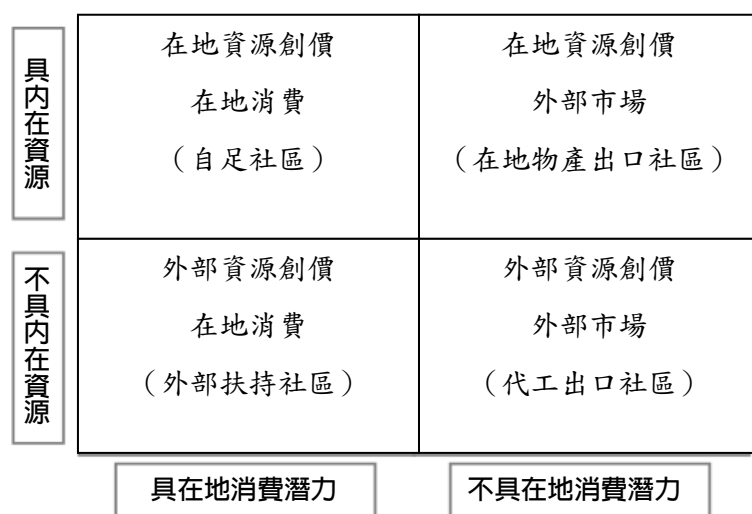


圖 1 社區資源條件類型

依據上述社區類型以及社會企業所創造的社區經濟，本文根據研究者對社會企業專業之理解，多次往返調整研究個案樣本，分別選擇：(1)花蓮壽豐鄉和平村、(2)南投魚池鄉日月茶場園區、(3)阿里山富野鄉鄒族村落、(4)臺南市後壁鄉土溝里等四個案例。

本文先陳述各社區的原有狀態（如表

1），以展現本研究樣本社區之資源條件。緊接著本文便扼要陳述該社區的社會企業，分別是：（花蓮）大王菜舖子、（阿里山）光原社會企業、（南投）日月老茶廠、（臺南）土溝農村美術館，在表 2 中將詳盡列舉社會企業各項經營設計與社會影響力—經濟貢獻、社區分享與環境保育。

表 1 社區現有經濟現況

	花蓮壽豐鄉 平和村	阿里山 富野鄒族村落	南投魚池鄉 日月茶場園區	臺南市後壁鄉 土溝里
社區原有 狀況及其 特徵	社區位置偏遠，地產物豐但不利外銷，居民以當地農作及少量來自外部的經濟收入，維持基本生活，但年輕人必須外移尋找工作發展。	阿里山山區內原住民社區，耕地畸零農產種類有限，也受限交通不便不易外銷，不足以維持基本生活，族人必須在都市區尋找工作機會。	日月老茶廠原本是臺灣大量栽種焙製紅茶出口的公司，因為茶葉出口衰退而沒落，茶園也因農藥而酸化、茶農與茶廠員工老病凋零、場區資源閒置。	位處臺南市東北角的偏遠鄉村地區。長期以來，中盤商壓低農作物的代收價格賺取自身利潤，造成農戶收入始終不佳，年輕人外移，傳統農業經濟消逝。
社區經濟 活動	社區居民的農作與服務，內部相互交易可以維持生活物資，社區內沒有工商企業。	平地人才會經營高經濟農作茶葉，居民分散都市打工，欠缺可以支撐社區生計的產業。	以栽種製作茶葉外銷為主的單一經濟活動消逝，沒有替代的產業發展。	主要經濟作物為水稻、蓮花，相對於附近的觀光景點與經濟收益，本地相對貧乏。
社區結構 與改變動 力	居民社經地位均等，因為基本生活容易，因此社區內部不易產生改變社區經濟與生活方式的動力。	擁有穩固的族群意識，但居民分散，居民共同感受整體社經地位低落的危機，欠缺能解決營生問題的核心組織。	圍繞在茶葉產業周邊的商業組織所形成社區，擁有相當嚴謹的社區系統，但產業沒落後領導中心消失。	農村居民老化，但仍有一群理念相同的居民成立「文化營造協會」，引進臺南藝術大學建築藝術研究所的師生推動社區營造。
環境資源 關係	未與外部有大量蔬果交易，社區農田環境尚能因為自食使用而保持無毒安全，且社區內部仍然保持整體的悠閒自然、與緩慢步調的生活風格	原住民土地租給他人使用，不易受到好的土質維護；農地生產亦與居民生活無關。可以使用的農地畸零散置，不易使用現代工法耕種，因此反而得以保持適度的環境品質	原有產業就是利用土地生產物資，與環境有密不可分的關連性，但受到耕種方法的影響，環境破壞嚴重。	當地的土堤大溝--二輪中排長期遭受污染，村民生活環境不佳，自縣市合併後，城鄉差距以及資源分配不均更明顯，很難期待政府針對環境做計畫性的整頓。

## 一、花蓮壽豐鄉和平村與大王菜舖子

### (一) 花蓮壽豐鄉和平村

對於某些本身生活條件良好，但是遠離主流都會的社區，他們不需要外界的生活資材，也無法將社區產出商品銷售外界，形成一種基本上自給自足的孤立型社區；但是社區年輕人爲了追求更好的教育與工作機會，所以該社區即使擁有在地生活的社區資源條件，也會面臨人口外移所致的社區凋零狀況。

本文選擇花蓮壽豐鄉和平村，是一個人口外移的農村，在地人以自食爲主的農作及少量外界的經濟收入，足以維持村內居民基本生活。但是在本社區的一個偶發的個人消費事件，逐步發展出從自己食用在地有機農作，擴大爲幫助他人採購配送優質農產品、甚至再製加工的相關事業，一方面活化在地原已沉寂得經濟概貌，更強化社區共享的社會結構，與保有社區生活環境品質。(參見表 1)

### (二) 大王菜舖子

該組織創辦人因爲進行學位論文研究，選擇居住在花蓮壽豐鄉和平村的社區中，研究期間妻子懷孕，爲了給在媽媽懷孕期間胎兒有安全健康的營養，他們開始在農村尋找安全的食材，同時引起朋友們的興趣希望能一併代購，當代購人數逐漸增加後，就需要有系統地的穩定採購對象、數量與配送，進一步帶動了農友們持續耕種的意願，因爲農友的加入耕種又創

造了超量的供給，促使他必須再開拓外部市場，或者將超出需求的食材進一步加工爲豆漿、醬油、水餃等加工食品，成爲多角化食材銷售與加工的事業。

形成一種供給與需求相互推升彼此成長，讓過去日漸凋零的農業又恢復了過來。將過去破壞生態的農耕轉換爲良質生產的農業環境。該企業幫助社區正確利用土地資源，同時在企業的市場開發與適量的生產相互調整過程中，活化社區經濟，甚至吸引外界人才流入社區體會在地的恬適與健康的生活，重新恢復社區原有的生活文化與生產次序與自我意識。

大王菜舖子以社區的一員自居，獲取社區內的生活所需，進而農友生產友善環境的作物，因爲需求的增加鼓勵更多的生產，進而推廣市場與催生食材加工產業，大片土地的改善不僅恢復了農村生活空間，也吸引更多的外部人口加入體驗農村生活。(參見表 2)

## 二、南投魚池鄉與日月老茶場

### (一) 南投魚池鄉

有些原本擁有良好特殊生產條件的社區，如礦產生產社區、木業砍闕區、漁業社區等，但是隨著該社區資源日枯竭或社區產品競爭力消失，該社區就會因爲既有社區經濟力消失而致使經濟停頓、相關產業移走、在地工作與居住人口外移，而成爲嚴重與迅速衰退的社區。

南投縣魚池鄉周邊過去有大片山坡茶樹園區，採收的茶葉賣給臺灣農林公司的

日月茶場製作茶葉大量外銷，因此建構了一個特殊經濟作物下的茶葉栽種與製造社區，但是隨著茶葉外銷因為難以抵抗東亞國家紅茶的競爭，而停止茶樹栽種改種檳榔，或因為大量使用農藥而土地酸化荒蕪，社區中原本依賴茶葉經濟的住戶也必須轉業或外移，而且部分老員工開始罹患重病，茶園中原本應該存在的昆蟲與動物消逝。

社區子弟與公司新生代員工，對於這樣的社區蕭條及人與環境的受傷現象提出深確的反省，希望再從原有土地上出發，為土地找回原有生機的生態農業、讓消費者重尋過去紅茶產業記憶、同時教育大眾與工作者重視健康與生命價值，而構思創新的生態茶園與茶文化導覽的休閒服務，一方面提升經濟力，更讓社區環境與社區居民（含在地動物昆蟲）能夠和諧永續生存。

## （二）日月老茶廠

原本隸屬臺灣農林公司的日月茶廠與周遭的茶園，在 1960 年代藉由大量生產外銷茶葉賺取外匯，但是隨著茶葉出口萎縮，茶園社區的主要經濟依恃消逝，而大量使用化學藥劑的環境破壞逐漸陳現，茶廠的設施設備也荒棄無用，老員工開始生病凋零，此時一些茶廠的後代與新觀念的員工開始思考，如何改變破壞荒蕪的農地與茶廠記憶，同時也希望對內對外傳送友善環境、愛護生命的新觀念。

幾經內部討論與嘗試，這些新觀念的員工決定跟公司承包茶廠建物與周遭小範

圍的茶園，先將茶廠修復可以示範生產茶葉、再將茶園改為生態有機方式的耕種，規劃茶葉文化的生態導覽，透過服務創新將企業由傳統廉價紅茶生產轉型為高級有機紅茶產銷與生態導覽的企業。

本社區內部具備種茶、製茶之茶園、廠房設備、技術與歷史回憶等製茶相關重要文化資源；只是當前的茶園狀態與歷史回憶，是大量使用農藥後的痛苦成果記錄，新一代社區成員希望在痛苦之外產生反省與矯正行動，希望利用既有的文物資產規劃茶文化導覽，但是這次的茶文化再出發，會是強調生態農業與生命教育的導覽，他們使用了很長的時間內部討論與規劃一個含括：生命教育課程、生態農園、茶葉製作與有機蔬食的生態導覽行程。

該企業從社區內部的歷史創傷中，重新思考社區方向、重尋社區可以恢復經濟活力，同時又有自我理念的新經營模式。

## 三、阿里山富野鄉與光原企業

### （一）阿里山富野鄉鄒族村落

阿里山原住民社區有其緊密的族群關係與在地物產，但是原住民的土地生產的經濟作物，囿於不會設計製造與行銷符合都會型市場所偏好的產品品質，因此，僅依靠族群既有的技能所創造得產出，不足以維持家庭基本生活，便將土地租給平地人耕種茶葉或其他經濟作物，自己則到都市去打工，讓既有族群鄰里關係日漸消逝；而租給平地人使用的農地也不會受到好的維護。造成山區原住民的經濟生活不

振，不僅農地生產與居民生活無關，而且自有土地被租用人盡力收穫而被破壞。

此時亟需社區內部產生公益型或企業組織，幫忙社區建立的生產合作系統，集體創造農業生產與銷售優勢，改善原住民經濟收益與收回自有土地以改善土地條件。

## (二) 光原社會企業

光原社會企業所面對的也是一個人力外流，社區居民空有土地卻無法產生經濟價值養活居民，甚至需要將土地租給外界社會人士，由他們耕種茶葉獲利，租地者爲了獲取較大的茶葉製造與銷售利潤，會大量使用化學肥料與農藥，傷害社區居民擁有的土地。光原的夥伴（瑪納生活促進會）先設法凝聚居民的社區意識，鼓勵他們自己耕種有機農作，一來集體生產創造足夠提供都是多樣化蔬食需求，同時能吸引子弟回鄉維護土地環境與族群文化。

因此，它們成立生產合作社共同學習有機農業，初期轉型耕種期間不容易創造生產所得，瑪納對外募集資金主動租用農地、甚至以給薪的方式鼓勵農民加入合作社，但是農產品銷售依然是個問題，於是瑪納再邀請企業朋友成立光原社會企業，由光原購買農產品後再專責行銷都市市場，先保障社區成員可以賺得耕種所得，光原賺得的錢則一方面提升經營，同時也可以支持社區生活改善。

目前該社區依賴將內部生產與外部市場交易以獲取生活資源，屬於生產外銷的經濟形式，可是社區的生產活動與資源利

用，則以促進社區環境、與族群文化維護爲目標。

## 四、臺南市後壁鄉土溝里與土溝農村美術館

### (一) 臺南市後壁鄉土溝里

位於臺南市後壁鄉的土溝里佔地 700 公頃，約有 460 戶農戶，共 1,700 多人，實際居住人口不到 1,000 人，主要經濟作物爲水稻、蓮花。長期以來，中盤商爲了賺取利潤而壓低農作物的代收價格，造成產收價格始終不理想，因此土溝社區跟一般農村一樣，面臨年輕人外移所導致的勞動經濟力日漸凋零，以及傳統農業型態遭淘汰的情況；此外，當地的土堤大溝--二輪中排長期遭受污染，造成村民生活環境不佳，環境髒亂的問題長期以來均無法獲得有效解決。

爲了改變土溝社區的未來，一群理念相同的在地居民於 2002 年發起社區總體營造計畫，在獲得多數老農民的支持推動下，成立「土溝農村文化營造協會」。協會創立之目標在於保有農村聚落的復古懷舊氣息，期盼藉由創意空間的改造豐富在地的風景地貌。到了 2004 年，引進臺南藝術大學建築藝術研究所的師生協助推動社區營造。一開始，南藝大師生進行資源調查，試圖找出特色資源，在尋找的過程中，他們逐漸發現二輪中排以外的閒置髒亂空間，因此邀請居民拿起打掃工具，共同整理社區環境，並一起討論如何根據原有的植栽景觀與空間環境進行現地創作。歷經

這些討論與創作之後，當地居民與文化協會確立了，土溝社區以藝術農村的形式做未來的營造與發展。

## (二) 土溝農村美術館

臺南藝術大學師生進入土溝里之後，便想把土溝里變成一個藝術家創作的地方，創作的重點不是放在藝術或空間之上，而是營造一個不一樣的生活氛圍。他們相信農夫可以是優雅的。因此 2004 年時成立了「優雅農夫工作室」，在當地創作花牆、坐十分鐘的陶淵明、豬寮咖啡廳等裝置藝術。甚至提出「藝術家變居民，居民變藝術家」的概念，鼓勵在地人從事雕刻或繪畫等創作。

2011 年，第一批南藝大的畢業學生回到土溝社區創業，成立了「優雅農夫藝術工廠」。隨後又設立「優雅農夫田園野趣」、「優雅農夫音樂工廠」、「水牛設計部落」以及「水牛建築師事務所」等登記立案公司。自從土溝的社區營造帶進第一批的南藝大學生之後，基於長期在地耕耘的經驗，許多研究生畢業後就決定留在這邊創業，從而吸引了更多年輕學生進來成立新公司，進行一些新的嘗試與藝術的創作。這些企業團隊白天接外面業務，利用晚上或假日與土溝農村文化營造協會的成員討論未來的計畫。

2012 年，爲了達到共同面對社區的生活議題，以及共創生活福祉的目標，文化

協會理監事授權成立一間獨立營運的土溝農村美術館，由上述企業團隊共同經營，協助社區經營再次轉型，以藝文社會企業的形式集體規劃“土溝文化空間”的社區改造計畫。

由於土溝農村美術館每年辦展經費約需一、兩百萬，而美術館本身並沒有產品販售，學生團隊推動了兩年的美術館經營之後，清楚認知欠缺穩定的經濟財源，很難維持長期的營運。所以他們決定以三間優雅農夫爲名的公司，合組「優雅農夫藝術部落」，以資源共享的方式降低公司的經營成本。

該公司將美術館的展期改爲長年展出，幫助店家整年均可獲取觀光收益。甚至推動：特色小店（餐廳、咖啡廳以及農產小店）、環境教育（教育農園、社造經驗以及農田勞動）、農村飲食（風味餐、田園饗宴以及食器開發）、美術館民宿（小屋計畫、來鄉下住一晚以及民宿、農宿、學宿）、文創小店（美術館商品、藝術商品開發與農村意象文創）。該創業團隊有一個夢想，希望民眾來土溝社區參觀時能跟農民互動，真心喜歡社區及這裡的人而選購農產品，不應是基於有機認證或價格才購買。

經由外來的美術專業團隊，將農村閒置的房舍空間改變爲藝術創作與展示的美術館社區，創造吸引外部消費者進入的社區新價值，是一個外部創價的社區發展案例。

表 2 社區內的社會企業對原有社區經濟之影響力模式

社會企業	大王茶舖子	光原社會企業	日月老茶廠	土溝農村美術館
社區活化策略	自足生活模式	合作輸出模式	服務創新模式	外部創價模式
關注之社會議題	創業人在社區研究期間妻子懷孕，希望為孩子採購安全食物，也順便幫朋友買，必須擴大採購規模而邀請更多安全食材農友，進而驅使創業者擴大市場，逐步走出食材採購與村內生活體驗的事業經營	阿里山山區鄒族村落，因為農作不易銷售，土地出租或荒廢，至都市打工，家庭游移子女教育受損，天主教在地服務組織－瑪納生活促進會，集合族人共同生產有機蔬菜銷售至都市區，幫助族人回鄉	原有的地方產業－紅茶栽種製作，由於出口萎縮而消失，茶園因為農藥而酸化，茶農也生病凋零，廠房閒置；新生代茶廠子弟希望扭轉原有濫用土地的錯誤，恢復土地生機，生產有機茶業，推廣健康生活觀	傳統風格的衰退農村引起外界學生注意，然而傷害土地的慣型農業與農業產銷無法獲得立即的解決，但至少做到在地耕耘，讓居民重新覺得土溝的驕傲，農村居民一樣可以擁有在地生活的自信與風格。
理念與目標	引導社區成為優質生活環境與互助社會	鄒族村落經濟自立，回鄉居住與維護土地	健康生活與生態農業的茶文化休閒園區	藝術農村，建立以社區為品牌的合作社
經營流程（原料－製造－銷售程序）	從解決社區成員安全食物的需求問題，進而須解決生產規模擴大的市場開發問題。更進一步需要為慕名來訪的遊客尋找社區內住宿體驗的活動與空間設施	生產合作社共同學習有機農業，交由光原集體採購與銷售，集體生產數量與蔬菜種類，影響光原的銷售能力，因此須隨時進行產銷之間的溝通協調與相互學習	將原已凋零的企業（社區資源），轉換為生態耕作，整合廠區製茶設施與產業文物，設計以教育消費者健康生活與愛護生命為主旨的生態與文化休閒服務。	透過企業與美術館結合的方式，導引企業跟在地社區結合的各種可能性。藝術工廠陪伴青年下鄉創業，田野野趣以文化旅遊培訓年輕人在地就業，音樂工廠則為寫歌與策畫活動。
經營資源獲取	因為在地生活需要而，逐步建構大面積良質食材製作與銷售系統，吸引社會注目與農村生活嚮往，吸引更多人親至該村	生活促進會凝聚族人意見，擘劃發展方向與目標，獲取學校與相關政府單位的學者專家認同，提供有機技術與社會金錢	利用母公司荒廢的茶園製茶廠區等資源，對過去經營觀念與有害科技的提出矯正構想，建立友善環境、關心物種生命、	以該村為基地規劃優雅農夫田園野趣生態環境教育，邀請音樂工廠進入。優雅農夫藝術工廠進行藝術行動策畫，向外包

	實際體驗與享受自食其作的社區生活	贊助，逐步獲取有機蔬菜消費與經營輔導	教育消費者的創新性服務產品。	案賺取費用投入美術館營運。
經濟貢獻	安全食材的耕種銷售，與衍生的食材加工（醬油、豆漿、水餃等），及外部人口加入社區生活\體驗，帶動社區沉寂已久的經濟	建立社區合作生產系統，生產有機與多樣種類的農作，集體行銷與配送都市市場，幫助山區農友獲取收入穩定在鄉工作	將已經荒蕪、無經濟產出的茶園資源，重新賦予生命關懷、生態農業與茶文化導覽的意義；目前是該公司獲利的事業部。	協助建構農產品的銷售平臺（農們市集）；把美術館的展期改為長年展出，有利於當地的店家從觀光收入中獲得經濟效益。
社區分享	經由製作生產與居住空間租賃，建立與社區農夫與居民之間的經濟合作與互助關係，創造以該公司為中心的共享社區。	以生產合作社為平臺幫助集體學習、生產分工與資訊交流，逐漸幫原住民家庭有穩定的收入，可以安居在原有的社會體系。	有機茶葉銷售隨著旅遊而增加，影響周邊茶農加入有機茶葉的栽種製作，甚至加入該公司商店銷售，共同創造社區榮景	推動美術館是村的概念，讓整個農村成為沒有圍牆的美術館，提出「藝術家變居民，居民變藝術家」的理想。
環境保育	以經濟方式幫助安全食材的耕種，直接改善農村的環境品質，及農村生活的維護	原本租給平地人的土地可以收回自用，採用友善土地的耕法，長期的改善土地。	改善原本已經被農藥汙染的茶園，恢復已經消失的在地生物，鼓勵農友加入行動。	推動自然農法種稻，舉辦除草體驗活動創造收入，讓農民思考農田轉型可能性。
企業自我規範	從不挑剔農友的產量品質與價格，藉由自己的產品在製加工，平衡產銷差異。沒有刻意擴大事業與獲利的企圖，以免影響社區生活步調	建立社區合作生產系統，產出有市場價值的農作品質與種類，幫助社區以在地產品換取外界財物，仍然嚴守促進村民生活品質之宗旨目標	強調對民眾的生命教育，對環境物資的節儉使用，不鼓勵採購消費，所以不因服務量的增加而大量銷售捕獲，免於重回過去不當利用土地的錯誤	把土溝當成一個農村參與的平臺以及夢想實現的機會途徑，鼓勵與支持年輕人從都市移居到鄉間來創業的理念。

從前述四家社會企業在傳統的衰退社區中，依據各社區的在地條件與社會企業經營者的能力，所設計的四種“資源利用”

與“產出價值”模式，可以利用圖 1 的社區分類架構，再分別命名與歸類成如圖 2 的社區社會企業模式。



圖 2 社會企業應用社區資源與社區創價之策略模式

## 陸、結論

### 一、理論綜結－社會企業的社區經濟創新

人類群聚的目的就是希望讓擁有不同資源與產出技能的人，能夠彼此交換生活所需的物品與服務，形成互利相倚的群體，但是隨著社區（群）之間的距離愈近與資本主義經濟的盛行，社區為了與外界交易以賺取最大利潤而過度開發或耗用內部資源，讓主導交易的外部與內部經營者可以賺取財富，卻犧牲了居民的生活環境、與天賦資源；同時，也讓社區對外部市場產生了依賴，不僅社區須依附主流社會或市場，也讓青年必須到主流社會尋找工作機會，造成偏遠社區人才外流、社區過度耗用以大量生產供應都市需求、都市

與社區的財富差距擴大、偏遠社區就業力不足（即使都市與總體經濟產值仍然上升）等現象。

社會企業在投入社區經營時，面對社區資源條件之不同需有相對應之目標設定，本研究由案例歸納出四種社區活化策略（社區經濟目標），分別是：自足生活模式、合作輸出模式、服務創新模式、及外部創價等四種社區經濟發展策略。

對於具備內在資源及其在地消費潛力之社區，可採用能夠使社區成為自足生活型社區作為活化社區之主要策略。對於具備內在資源但不具備在地消費潛力之社區，社會企業則可考慮將社區轉為合作輸出型社區，一方面強化社區內部之生產合作，另一方面使其產品能與外部市場有效結合。對於不具備內在資源但有在地消費潛力之社區，可參考日月老茶廠所採用之

服務創新策略，將社區成爲具有吸引觀光在地消費之生態園區。至於既不具備內在資源亦不具在地消費潛力之社區，土溝農村美術館之經營模式係以引進外部之藝術資源，開發外部技能導向的文創商業，成爲一種外部創價的社區經濟。

不同的社區資源條件與企業能力不同，可以採取介於不同經濟模式之間或具有多樣性策略組合的策略模式。因此，即使在同一社區之社會企業，亦有可能因其對社區內外部資源認定或取得之差異而有不同之發展策略。但是，不論任何型態的社區經濟模式，與該社區擁有經濟交易的企業都必須自我約束，避免爲求創造自己無限制的利潤，而讓社區資源過度耗用或環境遭到傷害。

## 二、管理建議

社區是社會總體的基石，永續健康的社區經濟體設計與維護，就是爲總體社會保有永續的經濟基石，只看到大型企業、高科技產業、與都市經濟體的國家政策，只能算是局部的社會經濟發展，是創造了傳統經濟學統計數據，可是失去了實質的社區生活品質與國民總體幸福感的經濟思維。

將社區視爲經濟開發的對象，以社區既有資源與條件適性的設計，可以爲社區帶來分享與環境改善的社區經濟活力，是刻不容緩的經濟政策補救措施。然而在推動社區內的社會企業時，仍需注意：

### 1.社區主體性

任何社區都有其歷史、環境條件的既

存事實，社會企業既以社區需求爲創業的主體，自然不應忽略社區既存的人文、自然資源、地理環境等客觀條件，只顧企業自身的條件而設計自己有利或科技長處的經營設計，社區企業必須以社區爲利益關係人，設計能夠爲社區成員接受、發揮社區新價值的經營系統。

### 2.社區共生性

社區成員擁有地理與社會功能互倚性，不論社區企業的組織行是爲何？資源的來源與獲取方式如何？資源使用創價的標的，必須與社區成員能分享，不能有單方面的獲利卻犧牲其他團體的情形，否則會形成社區內的對立分割，不利社區企業的永續經營。

### 3.社區創價性

社區的生產創價活動，必然需要與外界社會擁有不同程度的商業交換，以獲取社區無法全然供給的生活資源，但是地理凝聚與社區專精化的動力因素，鄰近社區彼此間應該有主動規劃的差異化分工，才能形成社區間的互補關係，因此社區經濟的推手，應該要有社會（區）創新的觀念，爲自己服務的社區創造不一樣的經營特色。

### 4.社區均衡性

社區經濟發展目的，固然在幫助社區居民善用社區內既有資源，創造可供社區內部消費，或與社區外部交換其他資源，但任何生產創價的方式，都應該與社區的其他族群成員、生活方式、環境保育、文化延續等，保持和諧共存的均衡關係，其不僅是對其他部門與成員的尊重，其實也

是社區企業發展的背後支援。

社區經濟發展才是社會經濟發展的基石，重新重視偏遠社區經濟需求，建立社區本位的經濟體，不僅是活化社區居民的產銷活動，同時也為社區建立“社區共享、環境維護”的觀念，及早杜絕為發展經濟而損傷社區永續的—“純商業利益”

的經濟發展行為的進入。

（本文作者：胡哲生為輔仁大學企業管理學系教授；李禮孟為輔仁大學企業管理學系助理教授；孔健中為輔仁大學商業管理學士學位學程助理教授）

**關鍵詞：**社區經濟、社會企業、社會創新、偏鄉發展、永續發展

### 📖 參考文獻

- 臺灣社會企業創新創業學會（2009）。學會章程第一條“社會企業”定義。
- 胡哲生、陳志遠（2009）。“社會企業本質、任務與發展”，*創業管理研究*，4(4)，PP.1-28。
- Arikan, A. T. (2009), “Inter-firm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters”, *Academy of Management Review*, 34(4), pp. 658-676.
- Bachrach, K.J. & Zautra, A.J. (1985), “Coping with a community stressor: The threat of a hazardous waste facility”, *Journal of Health: Social Behavior*, 26, pp.127-141
- Bell, S.J., Tracey, P. & Heide, J.B. (2009), “The organization of regional clusters”, *Academy of Management Review*, 34 (4), pp. 623-642.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989), “Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms”, *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.
- Capello, R. (2002), “Spatial and sectoral characteristics of relational capital in local innovational activity”, *European Planning Studies*, 10(2), pp.177-200.
- Doolittle, R., & MacDonald, D. (1978), “Communication and sense of community in a metropolitan neighborhood: a factor analytic examination”, *Communication Quarterly*, 26(1), pp.2-7.
- Gibson-Graham, J.K. (1996), *The End of Capitalism (As We Knew It): A Feminist Critique of Political Economy*. Oxford: Blackwell.
- Griliches, Zvi (1992), “Introduction.” In *Output Measurement in the Service Sectors*, edited by Zvi Griliches, pp.1-22, Conference on Research in Income & Wealth, Studies in Income & Wealth, 56, University of Chicago Press for the Bureau of Economic.
- Gusfield, J.R. (1975), *The Community: A Critical Response*. New York: Harper Colophon.
- Jacobs, J. (1969), *The Death and Life of American Cities*, New York: The Modern Library
- McCann, P. & Mudambi, R. (2005), “Analytical differences in the economics of geography:

- The case of the multinational firm”, *Environment and Planning*, 37, pp.1857-1876.
- Miller, Ethan (2013), “Community economy: Ontology, ethics, and politics for radically-democratic economic organizing”, *Rethinking Marxism*, (forthcoming)
- Polanyi, Karl: *The Livelihood of Man*. 1977, Academic Press.
- Porter, M. E. (2003/1990), “The competitive advantage of Nations”, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M R. (2011), “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, January-February.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2003), “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (Harvard Business School Press)
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006), “Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility,” *Harvard Business Review*, December, PP.
- Riger, S. & Lavrakas, D.J. (1981), “Community ties: Patterns of attachment and social interaction in urban neighborhoods”, *American Journal of Community Psychology*, 9: 55-66.
- Sabeti, Heerad, (2011), “The for-benefit enterprise”, *Harvard Business Review*, November, pp.99-104.
- Saxenian, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott Kleinberg (USAID) & Ruth Campbell (ACDI/VOCA), (2008), *Business Enabling Environment and the Value Chain, Accelerated Microenterprise Advancement Project, AMAP*, [www.microLINKS.org](http://www.microLINKS.org) (2014, march).
- Stroper, M. (1989), “The transition to flexible specialization in the U.S. film industry: External economics, the division of laborer, and the crossing of industrial divides”, *Cambridge Journal of Economics*, 13(june), pp.273-305
- Zsolnai, Laszloi, (2002), “Green business or community economy?”, *International Journal of Social Economics*. No. 8. pp.652-662.