



原住民-巴萊的社區產業發展—— 以非營利組織協力梅嘎浪與 谷立部落有機農業為例



鄭桂芳

壹、前言

原住民在地自主經營社區產業發展「優勢經濟」，擺脫長期以來弱勢者福利依賴的刻板印象，成為非營利組織協力部落發展的關注重點，因為個案恩給式的社會福利實無法解決原住民結構性相對貧窮的根本問題，反而易增強原住民弱化的自我形象。所以，本文研究對象以新竹縣尖石鄉前山梅嘎浪部落與後山谷立部落（註一）之泰雅族群為主，筆者以參與觀察方式，試圖探討非營利組織協力兩部落發展社區產業，部落如何運用機構資源發展「原住民-巴萊的社區產業」（註二），在既有文化脈絡下尋找無可取代的文化價值，並創造自主經營優勢經濟的環境，間接打破「原住民等於弱勢」的迷思。誠如學者王梅霞（民 95）所言「泰雅人雖然在大的社會環境下始終身處弱勢地位，但是仍然透過原有文化的再造來尋求其主體性及自我尊嚴」。

貳、梅嘎浪及谷立部落發展社區產業及社會發展的困境

依據民國 99 年 9 月原住民經濟狀況調查顯示原住民的扶養比 57.7% 高於全體家庭的扶養比 36.2%，主要原因在於原住民的扶幼比 (35.9%) 高於全體家庭 (21.6%)，原住民家庭扶養小孩的負擔高於全體家庭；原住民的扶老比 (21.8%) 也高於全體家庭 (14.6%)。（原民會，民 99b）。同年原住民就業狀況調查統計顯示原住民就業者從事的行業以原住民「製造業」(15.44%) 的比例最高，其次為「營造業」(13.55%)，再其次為「其他服務業」(12.38%) 與「公共行政及國防強制性社會安全」，原住民就業者所從事的職業中，以「服務工作人員及售貨員」(19.69%) 及「非技術工及體力工」(19.48%) 的比例較高，其次為「技術工及有關工作人員」(15.02%) 和「機械設備操作工及組裝工」(14.43%)，其餘行業別比例皆不足一成

(原民會, 民 99a)。值得注意的是相較於民國 95 年原住民以一級產業農林漁牧為主要行業別的就業型態, 一級產業農業部門首度低於一成比例, 次於二級產業工業部門及三級產業服務業, 顯示原住民從原鄉流動至都會區謀職之趨勢漸增。

一、三高（扶幼比、勞參率、農業人口老化）三低（技術、收入、健康）的經濟危機

兩部落發展歷經不同殖民政權統治, 加上所處地理環境非封閉性部落, 交通便利性以前山梅嘎浪部落較高, 隨著人口家庭結構、傳統領域國有化/資本化/私有化/零碎化、社會文化變遷及政治經濟結構改變, 導致部落社會結構普羅化(受雇他人的勞動力)、土地生態資源貧瘠化(傳統慣行農法)、農業人口老化、部落產業邊陲化(產業技術低), 加上部落在地就業穩定性不高且無固定收入的情況下, 青壯勞動人口外流或成為週間都會與週末部落的遊走族, 造成部落文化斷層的缺口, 以致影響部落整體族群原有健康的生態系統。然而, 部落人口移動源於沉重的家計負擔; 依據筆者(民 97)統計分析梅花村勞動人口承擔扶幼比高出五成為 57.7%, 玉峰村(含石磊部落)則為 48.8%, 兩部落必須背負較全體國民沉重的扶養比及扶幼比, 換言之, 兩村每兩名勞動人口就必須承擔一名扶幼的責任, 由此可見兩村勞動人口的經濟壓力是何等的沉重, 勢必也會影響原住民的身心健康(鄭桂芳, 民 97)。

二、土地國家化及資本化削弱部落文化

力, 剝奪自然資源管理權能造成部落貧窮

部落歷經日治時期集體移住定耕水稻, 及 50 年代國民政府來台推行「山地平地化」的三大運動, 包括「山地人民生活改進運動」、「獎勵山地實施定耕農業」及「獎勵山地育苗及造林」, 其中尤以後兩者對於保留地利用型態之影響最為顯著(顏愛靜 等, 民 93); 透過山地的三大運動打破山地的相對隔離後, 原住民社會的資本主義化才有長足的「進展」。原住人民失去其生計所賴土地, 成為農企業裏受薪的勞工階級; 另一方面, 土地則向國家手中集中, 國家並透過近代化法規將之配予資本家使用(洪廣翼, 民 93)。這種國家法律創造的這些原住民個人財產的權利, 如原住民保留地, 不單刻意使原住民脫離其民族社群連帶關係, 並且因個人化之後的「資本與技術」落差, 造成原住民個人對國家福利政策的長期依賴(林淑雅, 民 96)。雖然身處全球經濟的弱勢地位, 當地人並未被動地單由市場價格及穩定性來決定種植何種經濟作物, 他們仍以傳統工作及價值的態度來理解「經濟」的意義, 也同時給予自我定位(王梅霞, 民 95)。

現今的原住民保留地的利用, 限制原住民原有自然資源管理的權能, 土地「歷史記憶」的空間不再, 取而代之的是更加「經濟」的土地利用; 日治時代的稻米文化取代傳統小米文化, 高經濟及現金作物取代稻米文化, 標準慣行農業毒害土地工業化的作業, 取代自然粗放的農耕方式, 造成土地及生態愈發貧瘠, 徒增環境及社會成本, 農民付出健康的代價; 部落與土地緊密關係的惡化,

預示自然資源管理能力的喪失及傳統文化的凋零，導致部落原有健康的生態體系逐漸瓦解，造成部落持續性的貧窮，取而代之的是被掠奪後的福利措施，不論是補充性或支持性的社會救助與福利服務、升學教育優惠制度、原住民工作權保障、替代性的保留地規範等，這些福利餵養的制度穩固了原住民相對主流社會的邊陲地位（鄭桂芳，民 97）。

參、非營利組織協力部落發展之歷程

一、社區產業計畫緣起

民國 91 年「社福機構」（註三）社區發展型事工的訪視調查報告指出社區發展對改善貧困兒童成長的生活環境及未來發展的重要性。93 年首先於東區開始協力部落推動有機農業發展工作；次年開始以試辦計畫在東區、西區、中區推動「社區產業計畫」，以部落文化及環境優勢協力部落自主經營、脫離貧窮、促進在地就業為主軸，同時也尋覓社區產業諮詢委員並召開諮詢委員會議；同年「社福機構」舉辦轉型性發展（Transformational development，簡稱 TD）社工人員訓練，訓練目的在於了解該機構國際總會夥伴機構協力社區轉型性發展的工作模式，這種學習性評估（Learning through Evaluation with Accountability & Planning，簡稱 LEAP）包括六大過程－前期評估、方案設計或修正、執行與監測、評鑑、反省、轉銜等的行動模式，以及轉型發展（TD）的五大範疇（1）培養社區及家庭改善福祉的能力（2）充權兒童參與社區發展工作成為轉化家庭及

社區的觸媒（3）轉化人與神、與人、與環境的關係（4）充權社區互助合作，以及（5）轉化社會體系與社會結構轉型等五大改變面向（鄭桂芳，民 97）。

「社福機構」協力梅嘎浪及谷立部落初期，發現兩部落皆面臨部落組織結構鬆散、轉型期土地復育至少三年、轉型期有機蔬菜銷售困難、有機認證程序繁瑣嚴格、蒐集農民基本資料困難、部落農民因生計問題參與者由多變少、部落無專業經理人、部落對產品議價陌生、產品品質問題、病蟲害問題、面臨自然災害等問題（鄭桂芳，民 97），但該機構因長期服務原住民部落弱勢兒童責信社會大眾的良好形象，以及各部落原住民社工人力長期深耕，建立穩固的社會資源網絡，以累積豐厚的社會資本，培力部落發展社區產業，成為邁向轉型性發展成功的第一步。

二、兩部落自主化經營有機生態產業的 SWOT 分析

筆者（民 97）為了解「社福機構」自民國 94 年下半年至 95 年 10 月協力兩部落產業之發展，部落對於自主化經營有機生態產業內部環境之優勢及劣勢，以及外部環境的機會及威脅之看法，採用在策略性規劃中使用的 S.W.O.T 分析，其中 S 與 W 分別代表「優勢」（Strengths）與「缺點」（Weakness），適用來分析組織內部的環境。組織內部的評估包括人力、財務與設備的資源，組織是否有執行能力，組織結構與溝通是否能相互配合。O 與 T 分別代表組織外部環境的「機會」（Opportunities）與「威脅」（Threats）。外部環境分析了解社會、政治、經濟、法令與技

術等外部環境對組織有何機會或威脅（張英陣，民國 93）。筆者彙整兩部落針對此議題之問卷調查、深度訪談，及 96 年「原住民部落產業發展就業整合型計畫」之資料，作為評估非營利組織如何協力部落發揮內部優勢及外部環境機會，轉化外部威脅及內部劣勢，使其劣勢及威脅降至最低。

(一)內部因素

1. 優勢（S）：部落掌握在地資源調節生產步調，並學習很多專業技術、創造在地就業機會，並避免中間商剝削農業之壟斷情形。另外，藉由 *msbayux*（註四）彼此互助重建社會規範；部落自主化經營有機生態產業可促進文化傳承，此為部落在文化脈絡下發展「優勢經濟」不容忽視的重要關鍵。
2. 劣勢（W）：部落欠缺資本主義市場導向之商業邏輯及理財觀念、中高齡為主力的參與者及人力不足導致工作缺乏效率，而家族對有機生態產業的認同度會影響執行力。

(二)外部因素

1. 機會（O）：創造部落自身的事業、促進就業機會、增加經濟收入，藉機教育消費者，了解泰雅文化的獨特性和生態環境的優勢，以增強 Tayal 尊嚴及自信心。
2. 威脅（T）：中間商會抽取利潤或分化部落破壞組織的團結；部落土地所有原為誠信原則，但現有契約形式破壞社會連帶關係，並被有心人士（財團或平地漢

人）購買利用。原住民保留地坡度限制也造成無法進行傳統土地利用，及實施自然資源管理的權力；轉型期有機蔬菜未取得認證標章之尷尬期，面臨行銷不易的威脅。

三、以 CORPS 模式檢視「社福機構」組織經營模式

若以非營利組織經營 CORPS 模式檢視「社福機構」協力部落發展社區產業計畫，CORPS 基本運作程序即是結合社工及農業之專業人力資源（P）、募集「社福機構」財力與傳媒資源及政府資源（R），經由學習性評估的行動操作模式或部落農村生活體驗活動（O），創造協力部落產業發展創造在地就業機會以利部落社會發展及文化傳承（S），以協力原住民部落經濟相對弱勢的族群（C），決策核心則以機構高階主管、社工督導及諮詢小組成員為主。

(一)服務對象（Client）：「社福機構」以服務經濟相對弱勢的部落為主，總計有九個部落。各部落產業分別為：花蓮鳳林鎮山興里吉拉卡樣部落有機蔬菜、富里鄉達蘭埠部落的有機金針、桃園復興鄉嘎色鬧、新竹縣尖石鄉梅嘎浪、谷立部落的有機蔬菜、苗栗縣泰安鄉大興村及中興村桂竹筍產業、阿里山鄉新美村苦茶油及來吉村南瓜和手工藝產業等，本文研究對象為梅嘎浪及谷立部落。

(二)服務流程（Operation）：原則以學習性評估 責 信 合 作 部 落 與 利 益 關 係 人（stakeholders），並將習得的經驗作為規劃服務計畫的行動模式（Learning through

Evaluation with Accountability and Planning），分爲六大過程，包括前期評估（assessment）、方案設計（或修正）（Design or redesign）、執行及監測（Implementation and Monitoring）、評估（Evaluation）、反省（Reflection）及轉銜（Transition），但若方案經過評估（Evaluation）及反省後需要修正計畫時就要再重新設計方案，再依序進行執行及監測、評估及反省等循環過程，一直到可以轉銜給協力的合作夥伴。

- (三)資源（Resources）：「社福機構」募集財力資源提供一定比例方案費，及設施設備費和以工代賑費用給合作部落。
- (四)參與者（Participation）：各合作部落皆設置一名社工，並專任的社工督導；機構聘任有機農業、農業企業、生態評估及原住民部落發展的專家學者擔任社區產業諮詢小組委員，指導並評估各合作部落產業發展的情形。
- (五)有價值的服務（Services）：協力部落產業發展創造在地就業機會，以利部落社會發展及文化傳承。
- (六)決策核心（Decision core）：決策核心以機構高階主管、諮詢小組委員及社工督導爲主。

「社福機構」協力部落產業發展的工作有別於以個案爲主流的服務模式，雖然社區產業開始爲試辦計畫，該機構負有責信協力對象及利益關係人（stakeholders）之責任，努力連結公私部門的專業資源，陪伴部落在誤試過程中不斷摸索與學習，社工在資源有限的情形下，協力部落組織的團結及跨部落

合作聯盟之策略就顯得愈顯重要，也較有利於協力對象邁向自主之路（鄭桂芳，民 97）。

四、「社福機構」協力梅嘎浪及谷立兩部落發展之重點

民國 94 年「社福機構」開始協力兩部落發展有機生態產業，該機構協力重點以增權部落組織爭取內外資源、提供教育訓練及基礎設施、跨區域觀摩研習、跨部落資源合作、建立社會資源網絡、開拓行銷通路、提昇資源整合之能力，期降低生產成本並促進在地就業，達到部落自主化經營社區產業，增進兒童及社區福祉之目標。

（一）協力部落組織轉型發展有機生態農業並爭取內外部資源

該機構協力部落發展初期，著重與部落組織溝通並召開會議，倡議部落由傳統慣行農業轉型發展友善環境的有機農業，並關注部落兒童福利及弱勢者的參與，針對有意願合作的部落，先評估其社會資源運用情形，再進行有機生態產業相關實務的教育訓練、催化農場組織的成立、改善農耕環境、提供基礎設備、辦理觀摩研習活動、定期諮詢委員會議、產銷合作會議、協助取得有機認證，以及連結行銷通路，並結合兩個不同專業團體爭取原民會資源推動「原住民部落生態產業發展就業整合型計畫」。

現行原住民社會福利資源網絡，公部門以原民會爲主，近年雖推動部落營造相關的計畫，如部落永續發展計畫；勞委會則實施擴大就業計畫及因應災害的臨時工專案，但多爲短期補助計畫，部落營造的資源往往不

連貫，而即使有輔導的專業團隊也無法深入陪伴，部落在資源有限之情形下，易對資源提供者有「資源依賴」及「權力依賴」的情形。例如，谷立部落發展初期會依據公私部門所提供之資源多寡抉擇其工作機會，當原民會資源池計畫每日工錢 800 元高於「社福機構」提供農場每日 500 元的工錢，部落部分成員就會以提供日薪較高的單位作為選擇的依據，也因此影響必須定期供貨的農場生產進度；亦即外力資源多時部落才有動力，但沒有資源時工作就停擺；由此可見，資源的多寡會凌駕案主的選擇（鄭桂芳，民 97）。

因此，非營利組織在提供資源之時，就需考慮進行資源及權力的轉銜（transition），換言之，協力單位應培力部落持續發展的權能，與部落規劃長期 5 至 10 年可行的願景較為適宜，讓部落學習規劃自主發展的計畫，與部落成為合作夥伴，使部落有機會影響決定，進而擁有權力做決定，到部落有決定的權力，讓部落有時間及空間轉化公私部門資源，作為增加部落權能的機會，否則又易掉入「資源依賴」之另類殖民的窠臼（鄭桂芳，民 97）。

（二）協力部落從誤試過程修正行動計畫成為資源整合者

針對兩部落發展所需的社會資源，「社福機構」除投入資本及引介技術輔導之外，也協助銜接行銷通路，並進行有機認證；「社福機構」與部落代表共同與有機商店洽談合作的可能性，包含主婦聯盟、台北的圓鄉銷售中心、新竹的柑仔店，社工人員也協同部落與知名企業及有機農場協調合作事宜。這些

過程不盡都順利，卻也讓生產者認知自己的底限及銷售者合作的條件，以求兩造滿意合作的狀態。社區產業發展初期，部落對資源及權力依賴程度較深，因此，社工人員與合作部落進行跨部落的資源整合，一方面降低成本，二方面自我充權（包含部落及社工），慢慢待組織架構及人力投入較穩定時，再進行另一階段的發展或轉銜工作。

「社福機構」嘗試與不同專業團體合作整合資源，以爭取政府資源協力部落產業行銷，雖然此行動似乎與部落自主相悖，但在台灣目前農業制度及產銷結構不對等的情形下，加上產銷通路被壟斷，及原住民部落貧窮困境和農民尚未形成合作力量之前，不同協力單位資源整合仍有其必要性。但是，非營利組織進行資源及權力的移轉過程，首先必須評估部落維持長期財政的可能性，同時，社工人員需協同部落以學習性評估方式，將所蒐集的資料及分析的實況適時分享給部落，以責信部落及不同的協力單位或利益關係人（stakeholders），並與部落討論反思、修正計畫，作為下一步行動規劃的依據，同時也需建立部落自己的社會網絡，讓部落與不同的資源單位維繫緊密合作關係，這時社工人員或專業協力者就要慢慢自我削權（disempower），直到部落有力量整合資源自主經營為止（鄭桂芳，民 97）。

肆、非營利組織協力部落自主化經營之實踐

筆者（民 97）發現「社福機構」二十年前及二十年後協力部落農業發展遭遇的困

境，仍以「運銷問題」居首。因此，當社區產業計畫實踐在社會資源缺乏、自然資源不甚獨特，及地理位置較開放的梅嘎浪及谷立部落時，突顯了台灣農業生產到銷售末端體系不健全，以及社會結構的不正義之外，也顯示如何轉化不公義的農業體制與社會結構問題之重要性，該機構協力增權社工，同時引導跨部落組織領袖聯合行動誠屬必要，便於整合各方資源以降低生產成本，做出初步成效才能尋求進一步的發展。

筆者參與「社福機構」協力梅嘎浪及谷立兩部落自主化經營的發展階段，發現兩部落針對有機產業的經營模式有不同力圖自主化經營的模式，該機構介入之前，就有原住民家戶連結主婦聯盟生產消費合作社自主化經營有機農場的模式，因其運銷及收入穩定，成為部落自主化經營的典範。然而，該機構介入之後，主要協力兩部落共同自主化經營產業兼照顧受助家庭的模式，卻因發生當地原漢住民文化差異引起的誤解，及資源分配公平性之認知問題，導致谷立部落一名漢人 Lio（化名）醫師退出農場，並獨立自主經營運作，於是產生第三種漢人自主經營的模式。筆者（民 97）將之歸納為原住民共同經營兼社會照顧、原住民家戶事業經營，以及漢人個別商業經營三種自主化經營模式，並以此作為協力部落發展比較的參照。

一、原住民共同經營兼社會照顧模式

「社福機構」歷時五年協力梅嘎浪及谷立兩部落自主化經營有機農場的共營模式，不但投入社工督導及專業社工人力各一名，也因參與者多為泛家族成員及近一半為受助

家庭，所以又兼具社會照顧的功能，兩部落皆採不同形式共同經營，但仍保有 *qutux gaga*（註五）共享、*qutux nigan*（註六）共責及 *msbayux* 彼此互助的文化元素，有助於文化的延續。

1. 梅嘎浪部落共耕共管共銷同工同酬模式：

梅嘎浪部落在產業發展協會之下設立有機農場，採取 *msbayux* 換工互助精神，共同耕作在不同的場域，耕地分布則規劃以賴家、彭家、吳家三個家系場域為主，家戶為基本的生產單位，認證之耕地面積約兩公頃多，民國一百年耕地面積增加為 5 公頃。農場組織彼此分工，財務收支共同管理，成為彼此照顧的生活共同體。民國 94 年統計參與農民為 12 人，平均年齡為 55 歲，後因初期發展收入有限，穩定參與降為 6 戶 6 人，每人每月平均收入約為 5,000 元；民國 100 年共耕戶數為 8 戶，個別小農約為 3 戶，總計 11 人，包含 5 名約 20 歲年輕農民回流部落共同參與，平均年齡降為 40 歲，每人每月平均收入增為 12,000 元至 15,000 元不等。農場管理模式由共耕共管共銷同工同酬模式，後轉為共耕戶與小農合作共管共銷的模式，並設置集貨場，有專職人力提供行銷及客訴服務。提供裸菜給契作農場、有機商店及團購等行銷通路為主。

2. 谷立部落分區分工耕作共管共銷共享模式：

谷立部落也在產業發展協會之下成立谷立有機農場，谷立部落因為參與農民較多之故，工作分配由不同的成員執掌。耕種土地原為七區包括徐家兩家、林（邱）家、蔡/楊

家、陳/田家、張/劉家、田家；其中徐家、陳家、張家、邱家，屬於同一 *qutux niqan* 共食團體，後來因有人退出分為五區，認證有機蔬菜的土地面積由 2.5 公頃，至民國 100 年增為 4 公頃，另外，有近 20 戶加入養雞行列，以老人參與為優先。民國 94 年統計參與農民為 27 人，平均年齡為 51 歲，年輕中壯年居三分之一強，後因初期發展收入有限，穩定參與降為 7 戶 16 人，每人每月平均收入約為 4,500 元，民國 100 年增加約為 13,000 元。兩性同工同酬但依性別分工，男性負責翻土及集貨場工作，女性則負責種菜及包裝工作；但是，農場工作遇到教會工程時，部落會奉工將部分人力分配至教會。顯示部落對「共同」經營的範疇擴及部落整體的需求，仍延續 *qutux niqan*「共同」生命體的關係，實踐 *msbayux* 的換工，並不只限定在有機農場，共有的 *gaga* 力量仍緊密連結著部落社會關係，更甚於農場的利益。行銷通路以團購（佛教團體癌症病患約 300-400 人）、里仁、圓鄉有機商店、新竹物流中心，及美福企業為主。

二、原住民家戶事業經營

谷立部落 80 年由達魯長老率先栽種有機蔬菜，因過去傳統慣型農法噴灑農藥導致其妻罹患肝癌，達魯就決定放棄慣型農法效法其岳父自然農法栽種有機蔬菜，經過四年失敗的經驗，沒有固定收入，最後因他人轉介主婦聯盟負責生活消費合作社，經由重要幹部及專家學者親訪其有機農場，開啓與該合作社之合作經營模式。民國 96 年農場穩定工作人力為 6 人，每月收入即達 10 萬至 20 萬不等，同年與其子榮獲主婦聯盟合作社神農

獎最佳合作獎及最佳貢獻獎皆第一名（主婦聯盟，民 97）。研究者歸納其自主經營有機農場成功的秘訣有三：

1. 個人的覺醒、誠信及努力加上穩定的通路。
2. 事前規劃、計畫性生產及運銷效率高。
3. 定期參與專業訓練及觀摩學習。

三、漢人個別商業經營

這名漢人 Lio 醫師約十多年前來到谷立部落，並且曾為「社福機構」擔任慈幼委員副主席，平日樂善好施，深獲部落居民的接納。當他脫下白袍成為農夫投入谷立部落有機農業時，他認為「社福機構」介入是協助部落發展很好的時機。但是，也因為他洞悉於市場競爭機制及期待資源極大化的心理，當他與部落的 *gaga* 共享文化及頭目領袖（*Mrhuw*）權力對遇時，就面臨文化差異的衝突；因為部落講求 *gaga* 共享的社會，難與資本主義講求效率的市場體系競爭。兩造在原漢文化認知的落差下無法達成共識，因此退出農場以個人的角色獨立自主經營有機農業。

Lio 醫師熟悉市場的運作，憑藉個人過去的社會網絡及信用，逐一累積其社會資本，並且以其熱誠積極介紹產品特色與通路商接洽。這些產品商品化操作過程皆是部落或農民所不熟悉的；部落順應大自然的脈動，而市場商品卻強調標準作業流程（SOP）及品質的一致性。因此，他致力於品質的保證，因此打通了精緻農業市場的管道，他曾不惜賠本高價收購部落農產品協助行銷，期待這因原漢文化對遇引發的誤解在 *gaga* 文化裏得到

化解。

伍、結論—部落自主發展優勢經濟之契機

「社福機構」投注一定的人力、財力、專業資源，陪伴部落發展社區產業，因其長期深耕部落及責信社會大眾的優勢，累積豐厚的社會資本，加上部落自身環境與文化的諸多優勢成為致勝的重要關鍵，包含（1）關鍵五年的陪伴—協力部落轉型期發展至少五年（2）專任社工人力的投注—各部落設置社工督導及社工人力各一名（3）發展可持續友善土地環境的有機生態產業（4）著重觀摩研習及部落經驗交流（5）培力在地原住民專業講師及農民（6）協力部落取得有機認證。

梅嘎浪及谷立部落因運用該機構上述諸多優勢及機會，藉由網路傳媒的力量，逐步打開兩部落的知名度。歷經五年非營利組織的協力及部落的努力，兩部落也主動至韓國取經，學習以自然農法種植蔬菜及養殖雞、豬的技術，自製堆肥及漢方營養液以降低生產成本，部落從韓國強調就地取材製作資材及酵素的經驗，發現泰雅祖先自然農業的傳統智慧，如 Tayal 用露籐、野生香蕉等製作酵素。

梅嘎浪部落逐漸吸引年輕人回流部落，由原本中高齡農民增加青壯年的投入，民國 100 年部落的耕種面積相較 95 年增加一倍，近 5 公頃。部落逐漸發展為共耕及小農參與的合作模式，可兼顧更多婦女參與及兒童照顧，同時，部落也逐漸累積工作的誠信，取得與大型農場契作的機會，及增強行銷、通

路、品管、分裝、廠商接洽等技能，並更有效率的縮短認證時間，在大型「社福機構」逐漸功成身退的同時，部落爭取小型非營利組織資源，更有彈性地運用人力資本，以穩定農場有行銷及消費者服務的專業人力。部落原住民主責領袖更協力尖石後山部落推展自然農業，遍及田埔、馬里光、新光及鎮西堡部落。

谷立部落則打破信仰的界線，協力鄰近的天主堂信徒復育土地取得有機認證，認證的耕地面積由 2.5 公頃增為 4 公頃，部落有將近 90% 的土地成為有機良田。另輔導部落老人近 20 戶成為雞農，部落領袖不吝分享有機及自然農法經驗給原漢朋友，足跡遍及中壢、桃園復興鄉、苗栗及屏東三地門鄉等。同時，透過網路傳媒吸引許多廠商及團體訂購有機蔬菜，部落每週提供優質蔬菜給癌症病友，消費人口多達 300、400 人已供不應求。同時，部落會分享有機蔬菜給弱勢家庭，提供老人醫療補助，並鼓勵部落就學者利用寒暑假到農場打工，同時進行生命教育。

兩部落在非營利組織協力之下，藉由五年的協同陪伴與誤試中不斷學習，原住民農民長期與土地生態共生的環境智慧，加上原住民與生俱來的傳統文化智慧發展出可持續性的優勢經濟，更創造商業市場無法複製的「原住民-巴萊」專業品牌，無異做了最好的市場區隔，就像谷立部落領袖所說「上帝給我們的智慧無限」，因此他不吝分享寶貴的經驗，也不怕別人剽竊其技術，部落正努力讓年輕一代更有機會貼近土地的脈動，營造「原住民-巴萊的社區產業」以傳承泰雅文化的傳統智慧。（本文作者為財團法人佳音文教基金

會專案社工經理)

展、有機生態產業

關鍵字：非營利組織、社區產業、轉型性發

📖 註 釋

註一：前山梅嘎浪部落與後山谷立部落以現今行政區域劃分係指新竹縣尖石鄉梅花村與玉峰村石磊部落。

註二：巴萊為泰雅語，意指「真正的」。

註三：「社福機構」係指長期深耕原住民部落弱勢兒童福利之大型社會福利機構。

註四：*msbayux* 為泰雅語，泰雅族過去種植小米或陸稻時期，是以一個或兩個家戶為基本生產單位，不過在播種、除草及收穫時期均盛行換工（*msbayux*）。到了日治時期，日本殖民政府於 1939 年左右強制徵收土地來種植水稻，水稻田平均分配給各家戶使用，犁田、舂米等工作仍以家戶為主，但是插秧、除草及收割均和傳統時期一樣盛行換工（王梅霞，2006:67）。

註五：*qutux gaga*（一個慣習或祭祀），共同祭祀之意（小島由道 1996【1915】:231）（同上，2006:26），衛惠林（1982:166）指出為台灣北部的泰雅族（Atayal），有一種同河流域的血族祭團。研究者於本文對 *gaga* 的詮釋依不同場域情境有不同的解釋，以王梅霞在麻必浩及士林的研究為參考，她指出部落成員稱呼這樣共祭、共獵、共議的關係為「共有 *gaga*」。

註六：*qutux nigan*：依據受訪者 Pm1 口述意即經常一起吃飯的祭祖組織，一定會實施 *msbayux*，會到別的泛血親家族幫忙，因 *gaga* 觀念之故。另有研究為 *qutux nnigan* 字面意義為「一個食用」，引申為「共同犧牲」之意（王梅霞，2006:78）。

📖 參考文獻

王梅霞（2006）。《泰雅族》。台北：三民，頁 152。

台灣主婦聯盟（2007）。〈你，今天樂活了嗎？〉，《綠主張》，2007.12（51），16。

行政院原住民族委員會（2010）。《九十九年台灣原住民經濟狀況調查》。台北。

行政院原住民族委員會（2010）。《九十九年台灣原住民就業狀況基本調查》。台北。

林淑雅（2007）。〈何罪之有？無罪抗告：風倒樺木事件—司馬庫斯族人的吶喊〉。《人權雜誌：漫談原住民集體權》，夏季號，39。

洪廣冀（2004）。〈碎形經濟：兩個泰雅族民族誌的比較分析〉，《文化研究月報：民主左派與可疑的共同體》，35，出版日期：2004 年 2 月 15 日。

- 張英陣（2004）。〈非營利組織專案的流程、架構與規劃〉，載於行政院青年輔導委員會編，《非營利組織增力指南》。高雄：中山管理教育基金會，頁 77。
- 鄭桂芳（2008）。非營利組織協力部落發展之探討－以一個社會福利機構協力梅嘎浪與谷立部落為例。東吳大學社會工作系碩士論文，頁 70、72、78-80、124-128、131、132。
- 顏愛靜、楊國柱（2004）。《原住民族土地制度與經濟發展》。台北：稻鄉，頁 100、273-276、285。