

談新港文教基金會轉型「社會企業」的社會價值累積與轉化機制

陳錦煌、徐家瑋

壹、前言

對一個靠新港鄉親有錢出錢，有力出力於 1987 年成立的非營利的財團法人組織，為何 2004 年起要設立營利的「新港客廳」？其背後蘊涵的原因如何？如何從基金會長久累積社會認同的價值中轉換？客廳成立後對基金會的認同與經營管理有何影響？學到什麼教訓？值得我們深入探討。

1987 年成立的新港文教基金會，因為鄉親們期望「下一代不變壞」，在解除戒嚴後大家樂盛行，電子琴花車甚至脫衣舞秀滿街跑的時代，在純樸的新港農村小鄉成立，成立後，引進各式各樣精緻展演，移風易俗，建立新港人的自信，也感動更多新港人出錢出力支持基金會，然而，基金會並不以此為滿足，不斷從藝文展演擴大到傳統文化薪傳、環境保護、圖書推廣、終身學習、弱勢關懷，甚至國際交流……等，都成為基金會精心策劃，擴大鄉親參與，建立共識的工作，多年來，基金會已經成為新港在地及旅外鄉親生活的一部份，新港社區的發展問題，也

是基金會發展的問題，有著密不可分的關係。因為這種關係，基金會經營所需的人力、資源及人際網路在鄉親支持下，源源不絕；然而，由於臺灣大環境的改變，重北輕南，重工輕農，城鄉發展不均，1998 年基金會辦完國際社區兒童藝術節後，捐款數不再增加，基金會碰到瓶頸了！

1999 年九月二十一日臺灣發生上世紀傷亡第二高的大地震，把臺灣社會潛藏的許多問題震了出來，其中最顯著的除了城鄉發展不均，尚有人口老化、產業外移、結構性失業，亦一一顯現，這些問題，新港當然不能自外於臺灣大環境的變化；2000 年五月，作者有幸隨著政黨輪替，進入行政院擔任政務委員，負責社區總體營造推動協調委員會及其他，以社區角度協助災後重建，發現促進就業是災後重建能否順利的關鍵工作，於是陸續推出「九二一重建大軍」、「永續就業工程」及「多元就業方案」，同時，為了在農村及原住民等弱勢地區創造就業機會，結合生態旅遊、老人照顧服務及農特產品，發展有地方特色的「社區產業」是可行的策略；

2003 年離開公部門，作者擔任「中華民國社區營造學會」理事長，發現臺灣基層社區在 2002 年加入 WTO 以後，亦有類似重建區的資源不足的問題，因此，優良社區產業的遴選及輔導，成為理事長任內最重要工作。

因為這個原故，在當時基金會董事長邱晉煌 2000 年領導完成了新港鐵路公園的修建後，董事會決議，將鐵路公園旁日據時代留下的站長宿舍重修成「新港客廳」，在勞委會多元就業方案－經濟型經費支持下，訓練中年待業婦女，除了賣簡餐、飲料，也作為新港「社區產業」整合行銷、創新研發的平臺，是新港發展社會企業的開始。

2003 年返鄉再開業後，2005 年協助基金會附屬的新港扶緣殘障聯誼會立案成社團法人嘉義縣扶緣服務協會，服務老人、身心障礙者及新住民等，並擔任第一及二任理事長，為籌募經費，設立「扶緣的店」，義賣回收的二手衣物，也是社會企業的經營方式。

2012 年作者再回鍋基金會董事長，這時，新港客廳已不再接受公部門的補助，需自負盈虧；最近幾年，社會企業的發展在金融海嘯，全世界面臨經濟發展遲緩，失業率日增時，成為世界各國的一個熱門的課題，不管歐盟的第三系統產業，英國的社會企業經濟，美國的公益創投；不管從社會端或者從企業端走向社會企業，學術界有許多的論文可供參考，但是，卻不盡然適合實務工作者的需要，本文擬根據作者多年來參與基金會工作，逐漸創造社會價值，而且，除了由下而上，亦參考行政院工作期間由上而下政策制定的經驗，及臺灣社會全面的觀察，抽絲剝繭，以新港文教基金會為例，尋找非營

利組織累積的社會價值，及可以轉換成營利的社會企業的機制，來就教各位先進。

貳、社會價值的創造

基金會經二十六年的經營，不斷的創造新的價值，產生社區認同及鄉親信賴，從林懷民率領雲門舞集返鄉公演後帶來基金會的成立，讓新港鄉親看見了一絲希望；臺灣人在解除戒嚴後，由上而下的統治不再，重新思考自我認同時，因為鄉親出錢出力，經營基金會，結合眾人力量解決自己社區的問題時，有重新發現自己學習當家作主的機會。歷經多年來的觀察發現，基金會由單純的藝文展演，逐步了解社區面臨的多重問題，發展成解決多元需求的工作，因而基金會不斷創造新的社會價值，有人的價值、藝術文化價值、環境價值、知識價值、健康價值及創新價值等六大面向。

一、人的價值

人的價值是所有社會價值的開始，換句話說，是義工參與的價值，具公而忘私、弱勢關懷及公平正義的胸懷，也是公民社會中人的價值。

基金會之成立、營運及會館建造，來自鄉親捐獻是永續經營的最大助力，另外，有近 500 位大小義工分勞，是支持著基金會在佈滿石礫的路上挺進的脊椎骨，每兩周一次資深義工幹部會議，共同決定，也共同分擔負責，藉由民主與透明化的治理，結合眾人力量完成個人無法達成的理想。

基金會在資深義工、董事及專職秘書合

作下組織「金三角」，針對基金會各式疑難雜症，及時發現問題，及時解決問題；「金三角」加上「義工幹部會議」，成為基金會有效的橫向溝通及垂直整合的平臺，逐步累積公民社會中，民主參與由下而上建立的人的價值；而在基金會的發展過程中，還包括如何將有相同理念及專業知能的義工或鄉親組織起來，建立社區資源網絡，共同解決問題，同時建立了人與人的信賴價值。

二、藝術文化價值

在 1987 年起至今，基金會已籌劃了上千場演出，時時有表演，處處有表演是新港和其他鄉鎮不同的地方，也逐步累積了藝術與文化的價值。

1991 年基金會籌辦了新港鄉 KTV 歌唱比賽，用同一舞台對抗電子琴花車色情表演，後來組織新港歌唱聯誼會，結合其他歌唱同好，開始新港合唱節，讓電子琴花車不像以前那麼吸引人，是首次彰顯新港藝術文化價值的功效！

1994 年，籌辦全國文藝季，用上千張鄉親翻箱倒櫃找出的老照片，來訴說古笨港到新港的故事，望著一張張老照片，新港人與人間的關係，突然鮮活起來！也知道了新港人從那裡來，將往那裡去！1998 年開始的國際社區兒童藝術節，新港人發現文化可超越國界，人種，語言，是立足新港聯結世界的利器；而用接待家庭的方式接待外國友人，更是建立新港人自信，平等自重，也將新港社區藝術文化活動推向國際舞臺。

經由藝文展演持續的舉辦，基金會成功保存北管舞鳳軒，百年國樂鳳儀社，及古民

國小宋江陣，讓傳統農村的子弟戲團文化保存下來，並於 2002 年新港國際青少年嘉年華揉合北管音樂及家將肢體動作，創作新港舞步；2003 年，基金會組織新港文化休閒產業協會，藝文展演用來行銷社區產業，發展草地市集；1999 年，衛生署以新港作為推動社區健康營造的示範點，藝文展演用來協助健康理念的推動，在 2005 年扶緣服務協會承辦的社區關懷據點，基金會協助規劃藝文活動，成為鼓勵阿公阿嬤參與，健康快樂的生活方式；2007 年地方文化館累積新港文化生活圈的經驗，藝術生活化，生活藝術化，成了新港文化生活的特色與價值。

三、環境價值

基金會的環境價值的建立，從 1989 年開始組織鄉親走入田野，撿拾農藥瓶，及淨港掃街開始，用實際行動來關心這片土地；1990 年秉持「愛我家鄉，捨我其誰」的理念，基金會開始籌畫一系列環保活動，落實環保理念於日常生活中，同時培養環保教育的人才。

1995 年，臺塑集團中洋工業區新設立的 ABS 廠；污染處理設備不足，造成廢氣排放，影響週邊中洋及三間村居民的生活；隔年鄉親抗議嘉北公路旁的臭油廠，及 1999 年南港村附近的北港溪行水區被事業廢棄物非法掩埋等，這些污染事件是新港人必須共同面對與解決，在解決的過程中，共同建立了新港的環境價值。

2000 年全國首創的「鐵路公園」在義工集體認養下，從荒煙漫草整理成為風華獨具的帶狀公園，是新港環境整體改變的開始，「淨土新港」塑造了基金會環境的價值；2008

年開始推廣「自然農法」種植自然米，於 2011 年成立「1/2 自然農場」，以發展更多元的環境價值。

四、知識價值

基金會的知識價值是建立在圖書推廣及終身學習上，期望將知識轉換成力量。1989 年，基金會設立青少年兒童圖書室，在展演活動之外，希望可為小朋友打開另一扇窗，在文化資源匱乏的新港；在刻板、有壓力甚至無趣的課堂學習中，開啓另道智慧啓發的門。

同時，基金會也主動送書到各校，甚至偏遠村落的廟口，提供孩子課外閱讀，基金會並發起各式各樣推廣閱讀的活動。1997 年，基金會蓋好七層樓的會館，將圖書推廣擴大到新會館的二、三樓，基金會會館慢慢發展成了文化生活及社區終身學習中心；在 2013 年進一步改成閱讀館；基金會圖書館從初期媽祖大樓前的圖書室，到 1997 年會館大樓的青少年兒童圖書館，到 2013 年的新港閱讀館，好像一棵從新港土地成長出的閱讀樹，而閱讀是一切創造力的基礎，也是知識價值的來源。

五、健康價值

從 1999 年新港成立臺灣首座「社區健康營造」中心後，隨著新港人口老化，健康價值的建立成為基金會重要追求的目標。

新港的健康價值建立在健康的生活方式與健康的空間；基金會組織「行動學習團體」，針對危害鄉親的健康議題，結合醫療相關專業團體，組織行動學習團體，一方面

向專家學習健康知識，另方面各團體成員在日常生活中落實，活用知識，以減少疾病的危害。

基金會於 2000 年成立「綠園」，而後，菜公村成立「淨心園」、崙仔村成立「常春園」，這些空間營造完成後，可塑造村民健康行為（如：一起除草，一起運動），而行為的改變可回來影響空間，於是促進健康的正向循環形成了。

2006 年，基金會開始菁英計劃，結合嘉義縣扶緣服務協會，籌組「樂活會」，安排各種衛教課程讓他們了解，透過生活習慣的改變，是可以促進健康。2006 年之後，透過「嘉義縣扶緣服務協會」，於社區成立血壓站、關懷據點、老人送餐、健康補給站及老人社區型長期照顧體系……等關心社區整體的健康。另外，2008 年協助中庄及古民兩村得到 WHO「安全社區」的認證；而後，基金會從自然米，自然蔬菜的推廣中，創造新的健康價值。

六、創新價值

創新價值在於如何用最少的資源發揮最大的效能，如何窮則變，變則通，基金會如何年年難過年年過！

基金會一開始以展演活動為主，但是展演活動要錢要人，從那裡來？於是「本土化」成為爭取鄉親耆老認同是第一個創新，而後藉用初創時期租來會館的小圖書室設立免費安親班，是活用空間爭取認同的另一創新；隨媽祖信徒掃地，在幾十萬香客前堅持環保理念，更是協助基金會成長，受到全面肯定的非常重要的創新工作；基金會不斷反省改

進，不故步自封，才可以不斷從面對挑戰中，逐步「本土化」「社區化」「環保化」「學習化」「國際化」「產業化」「福利化」「健康化」甚至「社會企業化」，這些方向的調整，基本是基於基金會的創新價值。

參、新港社會企業發展的揉轉機制

一、主客觀環境

2002 年臺灣加入 WTO 後，百分之五十以上農業為主的新港面臨威脅，加上人口老化，嘉義縣就業不易，青壯人口外移，貧富懸殊加劇，農業新港面臨有史最大的發展威脅，然而，每年有上百萬香客進香的新港奉天宮似乎是帶動新港發展的契機，卻因為香客來去匆匆，在新港消費不多，經濟助益不大，基金會在當時邱晉煌董事長領導下，已經完成全國第一座鐵路公園綠美化，那時，作者正在行政院負責「社區總體營造創意心點子規劃」，為解決新港面臨的發展難題，自然會想到社區產業發展的可能。

二、公部門支持

2002 年獲得行政院社區總體營造計畫心點子規劃，以「微笑新港-文化休閒園區」為主題，規劃後，2003 年執行「新故鄉社區營造-新港剪粘交趾窰文化產業」的計劃，另外，經濟部中小企業處也支持基金會執行「社區產業自主輔導計劃」，2004 年新港客廳設立後，得到勞委會多元就業方案經濟型支持，到 2007 年改成經濟型相對計畫，2011 年結束勞委會多元經濟方案幫助，自負盈虧。這四項計劃幫農、特產業為主，工商服務業、旅

遊業及台塑中洋區的製造業為輔的新港找到新的發展方向；新港的過去發展無法跳脫既有規模，未來又無法和高科技及經貿園區結合，剩下的只是如何藉助地方特色和觀光服務業結合，以及整合傳統農特產品，加入文化與創意，因此，一開始，公部門經費支持新港農特產品的創新研發，文化藝術為內涵的形象包裝，建立靈活的行銷策略，同類甚至異類的策略聯盟，塑造新港農村的田野特色，是新港產業再出發的關鍵。

三、新港客廳-社會企業發展的揉轉機制

這裡引用廖嘉展在「新故鄉文教基金會邁向社會企業經驗研究」的論文中獨創的概念-揉轉效應，他認為翻轉社區是一個持續性的（一）揉合（hybridity）；（二）轉化（transform）；（三）反省（reflection）；（四）再建構（reconstruction）的社造行動過程，深感同意，因此，嘗試以此四面向，在基金會多年累積的社會價值中，如何揉合、轉化、反省、再建構，來闡述新港客廳社會企業的發展機制。

（一）揉合（hybridity）

新港客廳規劃之始，最重要是揉合基金會多年累積的人的價值，包括它的命名、經營方式、建築設計，都是當時邱晉煌董事長帶領義工幹部及董事們經過一年以上時間不斷討論，集思廣益，在聘請的顧問邱明民建議下，共同商議而來；集體參與的徹底，甚至客廳所使用的名稱，是大家投票產生；杯、碗盤也是義工、董事們共同親手捏造而成，所以沒有兩個杯、盤是一樣的，而客廳首先

要照顧更是基金會最關心的弱勢族群——中年待業婦女；新港客廳之所以能長久保存媽媽的味道，也是靠這群留用協助經營，且由基金會自負盈虧的媽媽們堅持的結果。

客廳揉合的第二個價值是環境價值，在邱董事長率領義工們於 2000 年將雜草叢生垃圾堆積的廢棄的舊五分仔火車站，重新整理成美侖美奐全國首創的鐵路公園時，對緊鄰旁邊的八十幾年歷史，外觀破舊的站長宿舍，開始動腦筋，如果能加以改裝，賣些餐點飲料給到公園的遊客，將會更好，除讓鐵路公園的整體美感不會受到破壞，也是造人、造景到造產的自然發展過程；規劃之初，另個基金會價值的揉合是創新，當時邱董事長看到新港已辦過 1998 年及 2002 年兩次風光、富含特色、且吸引遊客的國際藝術節，基金會懷疑，除了那些需要清潔隊員及義工們出力整理的垃圾外，到底留下什麼？是不是大家集思廣益開家有特色的店，在藝術節的遊客，或每年香客期固定來新港的香客中，為基金會開拓新的服務內容。

(二) 轉化 (transform)

畢竟基金會一向是有願景有理想的非營利組織，在已有的社會目的中，如何再生出經濟目的，這個轉化也太難！

以客廳賣的新港名產為例，基金會賣的仍是新港街面的名產，但是，如何賣這些名產時，不要讓人懷疑是搶人生意！

另外，新港客廳後來決定賣的是簡餐及火鍋等，雖然是基金會中年待業媽媽親手製作，然而，問題來了，如何在定價、菜色、服務方式等和新港已有的特色小吃，簡餐、

自助餐和餐廳等區隔，對新港業者不會有與人爭利的嫌疑或壓力，這些都是轉化時的困難，也是兼顧社會與經濟雙重目的時碰到的問題。

經過多年摸索，終於想出一套解決方法，如重新設計名產的包裝，或重新組合產品內容成為客廳的福袋，並將新港客廳定位成遊覽新港的入口，資訊提供的平臺，更重要的是行銷新港品牌的創意發想的基地，因為如新港特產新港餛早已成名於日據時期，曾是天皇的貢品；新港蔬菜、洋桔梗、彩色甜椒等已行銷日本、新加坡等，在臺灣無人不知，無人不曉，如何轉化成新港共同品牌，以相輔相成，提高彼此知名度，是新港客廳的未來挑戰；至於賣的簡餐，以客廳自行開發的內容為主，價格設定在餐廳與小吃之間，最近也在思考，既然是新港客廳，是新港招待人客的好所在，為什麼不賣義工成名的拿手菜，如高老師的牛肉麵，為了籌募相信工程經費，或建扶緣會館，在新港客廳義賣高老師的牛肉麵！

(三) 反省 (reflection)

成立九年的新港客廳，脫離公部門經費支持的新港客廳，是到了重新反省檢討的時候！

首先，雖然是營利，但是不能違背或減少基金會多年累積的社會價值，或社會資本。

另外，要協助基金會永續經營！更重要，要幫基金會找到新的夢想，並且，協助實現。

最近，宏碁集團施振榮董事長在聯合報寫的一篇文章令人感觸特別多：社會企業將

是人類文明永續發展的一項新機制與新引擎，他認為人類文明發展出的資本主義及民主政治，讓現代人類物質生活達到歷史上未曾有的繁榮與富裕，但是，也逐漸衍生價值半盲文化、地球環境不平衡及貧富懸殊等問題；而這二大系統的漏洞在於大家只重視「現在」、「有形」、「直接」的價值，疏忽創造價值時需要兼顧「未來」、「無形」、「間接」的價值，社會企業正是彌補這漏洞的具體作法。站在這個角色看新港客廳的社會企業化，反省基金會 26 年經營所創新的六項社會價值，如何協助新港客廳發展，而客廳發展之同時，如何避免疏忽「未來」、「無形」、「間接」價值的兼顧，最重要的是義工「公爾忘私」精神的再堅持，也就是說「無我」，唯有「無我」，新港文教基金會永續發展時必須的「社會企業化」，才可能兼顧社會與經濟的雙重目的。

(四) 再建構 (reconstruction)

2012 年作者再回鍋基金會董事長後，為因應內部與外在環境的改變，特別解決新港人口老化，公教退休人口比例大於兒童青少年，以及讀書習慣改變，圖書館借閱率日減的趨勢，基金會為堅持知識的價值，首先將圖書館改成適合阿公阿嬤帶孫一起來看書的閱讀館。以此模式，新港客廳不僅賣餐點，也辦起演講及小型演唱會，更重要的，開始思考如何結合基金會已經生產的自然米，及自然農法生產的蔬菜，提供健康的飲食，以型塑健康的生活習慣，換句話說，新港客廳賣餐點，也賣健康！另外，為提升新港客廳

經營效率，將行之多年的會計制度電腦化，以落實成本管理，績效管理等。

基金會再建構是全面且持續的，包括從藝文活動為主，轉變成以人的關懷為主，已於 2012 年開始的相信工程；而相信工程之啟動，是基金會另一波社會價值（人）創新的開始。

肆、結論

成立了九年的新港客廳作為基金會「社會企業」創新價值的試驗點，在揉合、轉化、反省、再建構的營造過程中，擔負著重要的角色，畢竟「新港客廳」是新港人所矚目的焦點，是社會價值轉換成經濟價值的關鍵所在，我們必須時時警惕自己，是否是帶動新港社區產業的整體發展，或是阻礙？我們是否經營效率不彰，只會消耗我們累積的社會價值，而不是再創造；能否在傳統產業面臨生存淘汰的現實環境中，為新港「社區產業」發展出一套全新的商業模式？今年來，感謝客廳媽媽們的努力，不僅讓客廳略有盈餘，這經驗也實質幫助基金會調整組織（新增加自然農作組義工），也改善運作機制（會計制度電腦化）；基金會不忘初衷，六大社會價值不因社會企業化而有所改變，是基金會未來永續發展必須走的路！

（本文作者：陳錦煌為新港文教基金會董事長；徐家瑋為新港文教基金會企畫專員）
關鍵詞：社會企業、社會價值、揉轉機制

📖 參考文獻

- 中央研究院社會所（2013），《臺灣第三部門歷史》。臺北：中央研究院，編輯中。
- 中華民國社區營造學會（2005），《2005 勾勒幸福願景的希望行動 臺灣優良社區產業培力與獎勵計劃》。臺北：中華民國社區營造學會。
- 百年風華編輯委員會（2011），《百年風華：100 年的中華民國》。臺北：行政院新聞局。
- 行政院勞工委員會職業訓練局（2004），《92 多元就業開發方案民間團體諮詢輔導計畫綜合成果報告》。臺北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 官有垣（2007）。《社會企業組織在臺灣的發展》，（中國非營利評論），創刊號。
- 施振榮（2013/01/07），《施振榮：讓社企運用資本賺錢才叫王道》。（聯合報）
- 施振榮（2013/01/16），《探礦者施振榮 要幫社企找金礦》。（聯合報）
- 葉玲伶（2005），《非營利組織企業化之研究—以新港文教基金會與新港客廳為例》。嘉義：南華大學非營利事業管理學系，未出版。
- 廖嘉展（2012），《揉轉效應：新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗研究》。南投：國立暨南國際大學公共行政與政策學系，未出版。
- Anheier, Helmun K.&Avner Ben-Ner(eds.).2003.*The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Borzaga, Carol & Jacques Defourny.2001.*The Emergence of Social Enterprise* London & New York: Routledge.
- Bridge Simon, Brendan.Murtagh, & Ken O'Neill.2009.*Understanding the Social Economic and The Third Sector*. UK: Palgrave Macmillan .