

以社會企業觀點探討非營利組織 推動生態社區之個案研究

陳定銘

壹、前言

在國家成長的驅動下，產業型態的移轉，技術層級的細緻，帶來了社會整體的進步與創新，亦同時提升了人類在物質上的需求，進而衍生到生活品質的追求。然而從傳統的農村型社會、工業化社會、科技式社會至現今的知識經濟時代，在不斷訴求產業經濟、品質升級、附加價值等物質發展的驅力下，成就這些經濟發展的自然條件逐漸達到飽和，甚至已遭遇到破壞或損及原有的生態環境體系，導致自然能源的匱乏與反撲，而這樣的危機似乎已衝擊到人類生活的永續。基此，Jones（鄭詠澤、何豪毅譯，2010）在「綠領經濟」一書提出，綠領經濟是對保護或提高環境品質有直接貢獻，並兼顧家庭生計及職場發展的工作，升級到尊敬地球與面對當前環境的挑戰。換言之，生態學強調生物多樣性的價值，生態系統面對適度衝擊時，生物多樣性有助於維持生態系統的平衡與生產力（郭彥彤、吳緯疆譯，2013）。

至於臺灣而言，近年來有愈來愈多的環

境議題與國家發展相抗衡的案例，也有愈來愈多人在車水馬龍的經濟物質生活中，嚮往尋求質樸的精神生活；同時，向來以經濟利益為目地的企業組織，也逐漸朝向與生態環境或是當地人文可以相輔相成的機制來制訂發展策略，並轉型成為社會企業（social enterprise）。因此，在尋求人類社會的發展願景時，與人類息息相關的環境生態也應當同時並進納入思考，方能調節自然環境的負載與人類生活的平衡。

相似的社會發展藍圖，以國外經驗來說，全球生態村網絡（Global Ecovillage Network, GEN）（2013）的動機是為了要扭轉並重建日益遭到破壞的社會與文化結構，以及地球上日趨嚴重對環境破壞的行為，使人們得以在與地球有緊密聯繫的社區中生活，能保障全體生命的福祉，並能永續存在。因此，將生態社區或生態村（Ecovillage）定義為城市或鄉村的社區居民，致力於整合成一個有利的社會環境，以盡可能降低對環境影響的方式過生活，並且建構在社會構面（social dimension）、生態構面（ecological

dimension) 以及文化/精神構面 (culture/spirituality dimension) 三者平衡才能維繫生態社區的運作。所謂的社會構面，強調生態社區中的居民，能感覺受到周圍環境的支持，同時也對環境負責任，深切感到屬於這個團體，而決策也會影響到他們的生活，並且無形中亦影響到社區。其次，生態構面係重視個人與地球的緊密關聯，人們尊重自然的循環，並在日常生活中享受到與土地、水、風、植物、動物的互動，它們提供了人們生活所需，包括食物、衣服、住所等。第三文化/精神構面則重視生態社區居民尊重並支持地球環境及地球上全部的生命、文化及藝術的豐富與表現，為一種多樣性的包容（林朝欽、周新基、李桃生，2004）。

而全球生態村網絡對於生態社區的定義與內涵恰與社會企業所強調的「三重底線」（triple bottom line, TBL）（註1）精神有不謀而合之處。三重底線的概念是指組織的作為，必須同時進行社會、經濟、環境三個面向的考量與評估，且不能為了任何一者犧牲其他二者，亦即三者必須兼顧，並設法使其均衡發展（陳良志，2010）。其中社會底線的重點放在社會資本（social capital）與人文資本的保持及開發，社會資本包括了社會成員之間的互信及互惠合作的關係，人文資本包括教育、醫療衛生及營養方面人文的投資；經濟底線則關心財務資本；環境底線的焦點是公司的經營在環境永續發展的績效，故較關注自然資本（葉保強，2007）。

至於社會資本的觀點也呼應 Bridge、Murtagh 與 O'Neill（2009）指出，社會資本對於經濟成長是一個必要條件，雖然有評論

者認為社會資本和社區凝聚的概念對於經濟的硬體資源，如工作、財務、技能等是相對薄弱的，但對於地方和社區的授權、能力建構等方面，恰好可以補足經濟資本所忽略之處。由此可知，社會資本透過各種組織形式運作，而其網絡、信任與規範的理念，對於地方社區經濟之交流、不同經濟循環與資本成長，以及社區永續發展而言是重要的基石。

綜言之，社會企業是以解決社會問題為目標，一般會以創新的企業型態，突破舊有的觀點，來解決傳統市場無法解決的問題，其通常會提供有異於原有市場的創新產品或服務，以達成其使命或組織永續的發展（陳定銘，2012）。基此，反觀臺灣雖在各地已有慢慢浮現出生態社區的雛形，但要比擬全球生態村網絡之國外案例仍有相當大的成長空間，而如何將國外經驗適度地應用在臺灣未來生態社區的建構，並且歸納出屬於臺灣人文環境的生態村條件為本研究動機。欲探討此一主題，本研究首先將透過國內外相關文獻的檢閱，以及全球生態村網絡的資訊，選擇合適的國外案例（如日本「花之家族」（Konohana Family）有機農業社區）與臺灣發展生態社區經驗（如南投的桃米生態村個案）之比較；同時將生態環境和生態社區等概念與社會企業的觀點相互融合對話。再者應用社會資本理念，進行研究個案生態村（社區）發展的型態，以瞭解其中重要的利害關係角色。最後將分析的研究結果進行歸納整理，以紮根臺灣生態社區的發展，提供有關單位之參考。

貳、文獻探討

本研究擬分別針對社會企業的緣起、意涵、類別與運作，以及全球生態村網絡等文獻作探討。

一、社會企業的緣起、意涵、類別與運作

社會企業是目前非營利組織研究的重要議題，其透過非營利組織產業化，以及企業社會責任（corporate social responsibility, CSR）作法，影響社會之運作。

（一）社會企業的緣起與意涵

Defourny 與 Nyssens（王仕圖、官有垣譯，2012）指出，社會企業概念出現在歐洲的時間是 1990 年，由於受到義大利合作社運動的推波助瀾，進而成為第三部門研究的核心部分；1991 年時，義大利國會通過「社會合作社」法律，該法付諸實施後，義大利的社會合作社在數量上快速成長。而在美國社會企業概念亦出現在 1990 年代初期，例如，哈佛商學院在 1993 年開設了「社會企業的創始」（social enterprise initiative）課程與研究，就是一個劃時代的重要里程碑。

至於歐洲在近 10 多年來，以社會關注為主的非營利組織不斷的成長，它們不僅有助於動態的社會企業家精神的發展，也扮演製造就業機會的重要角色，以改進個人和家庭的福利，以及對抗社會的不公正，這種新的組織型態即為社會企業（OECD, 2001）。但是因為歐洲國家對於社會企業的認知和名詞使用紛歧，為進一步瞭解社會企業的特色和

發展情形，在歐盟的協助下，於 1996 年創立了歐洲大學網絡，並命名為 EMES，其目的是分析歐盟所屬 15 個國家出現的社會企業，針對此目的，歐洲研究網絡完成研究報告並將其出版，書名為「社會企業的出現」（The Emergence of Social Enterprise）（Borzaga & Defourny, 2001），此書比較 15 個國家推動社會企業的經驗，主要分析架構來自第三部門的運作，將其分成傳統的非營利部門途徑及源自法國的社會經濟（social economy）途徑兩方面來討論，前者為眾人所熟悉，其組織的特徵為正式的組織、民間性質、自我治理、不分配盈餘及出於自願；後者包括信用合作社、相關企業、互助團體和各種社團所執行的經濟活動。

有關社會企業的意涵，有以下四項經濟定義：持續性的財貨生產或服務銷售活動、組織的運作具高度自主性、需要承擔一些經濟風險，以及最低限度的給薪員工等（Defourny, 2001）。其次，亦具有五項社會面向，包括：對於社區利益有所助益、由一群公民所組成、決策權非以資產擁有者為基礎、由不同利害關係人共同參與，以及有限制的利潤分配（Defourny & Nyssens, 2010）。亦即，社會企業是具有「社會目標」的企業，其盈餘重新投入於企業本身或社會之中，不是為股東或企業持有人謀取最大利潤（DTI, 2002）；而 Lynch 與 Walls（2009）則將社會企業定義為一個以「社會公共利益」為願景的企業；Alter（2006；陳定銘，2012）則認為，社會企業不是純粹的企業，亦不是一般的社會服務，社會企業是透過商業手段的運作，賺取利潤，用以貢獻社會，其重視社會

價值與使命多於追求社會企業本身的盈餘，且將其賺取的利潤與盈餘用於扶持弱勢族群、促進社區發展和社會企業的社會投資。基此，從 Alter 的觀點來說，社會企業的宗旨在解決社會問題，透過商業與管理技能，以及富含創新的概念來達成社會目標。

總之，社會企業是以解決社會問題為目的，一般會以創新的企業型態，突破舊有的觀點，來解決傳統市場無法解決的問題，其通常會提供有異於原有市場的創新產品或服務，以達成其使命或組織永續的發展（陳定銘，2012）。而有鑑於各國的歷史文化、經濟條件與政治情勢皆有所差異，故社會企業在不同的國家顯然會產生出不同的起源及發展脈絡。

（二）社會企業的類別與運作

Young（2003）認為，社會企業的類別包含兩種方式，一為非營利組織透過商業化手段賺取盈餘，如美國社會企業。另一為對社會公益有所貢獻的企業，如歐洲各國的社會企業。而鄭勝分（2005）認為從美國經驗可以發現，社會企業除指非營利組織的商業化趨勢外，亦包含企業慈善，也就是企業社會責任的展現；而從歐陸經驗則可發現，社會企業除指社會經濟的非營利化之外，亦包含非營利組織的商業化趨勢，其中社會經濟多指微型的合作社組織，通常扮演解決失業問題的社會角色。

至於英國，則是強調藉由準市場機制的運作，讓社會企業自行籌措所需的資金，故組織本身的效率和效能亦為重要的考量點。英國的社福照顧政策在 1990 年代進行了象徵

性的改革，它們企圖改革公部門的官僚化政策，同時分別針對法律規範與市場機制做分析（Defourny & Nyssens, 2010）。故 2004 年時一項新的法律形式「社區利益公司」（The Community Interest Company, CICs）由英國國會批准，並於 2005 時受到英國貿易工業部（DTI）允許各項社會企業登記為私人股份有限公司、擔保有限公司或公開有限公司型態的 CICs（Defourny & Nyssens, 2010）。

而 Young（2012）將社會企業以地形的高峰與山谷做比喻繪製如圖 1。左邊為商業取向的一般營利企業公司，但是透過企業社會責任方案向中間社會企業靠攏、右邊則為社會目的取向的非營利組織，透過非營利組織產業化或創投（美國式）與合作社（歐陸式）運作向中間社會企業靠攏。至於中間的高峰是混合左右兩邊的山谷形成，包括：社會目的企業（social purpose businesses, SPBs），其與營利企業的差異在於強調利潤盈餘不分配的限制，但是透過優惠稅法給予創投者或慈善家社會企業之運作。社會企業的強大且嶄新的資本形成工具（簡稱 L3Cs）其制度源於美國，希望透過吸引私人資本投入社會公益的創新設計，亦即企業投資者投入非營利組織的相關投資方案（program-related investments），而創造高的社會報酬，但是仍然必須符合美國稅法規定的慈善資源管理。英國的社區利益公司（CICs）透過立法規範而成立，目前在英國有超過 1,400 個社區利益公司在營運，CICs 運作必須符合社區利益的法律要求，但是可以將盈餘有限制的分配給股東，以及董事會成員。

由此可知，美國社會企業強調的是透過

商業化手段賺取盈餘、歐陸社會企業聚焦於社會公益及慈善的貢獻，至於英國則再三強調準市場機制，並採安格魯薩克遜的 CICs 型

態。雖然不同區域社會企業之社會目的不變，但是每個地區的差異性仍是顯著存在的。

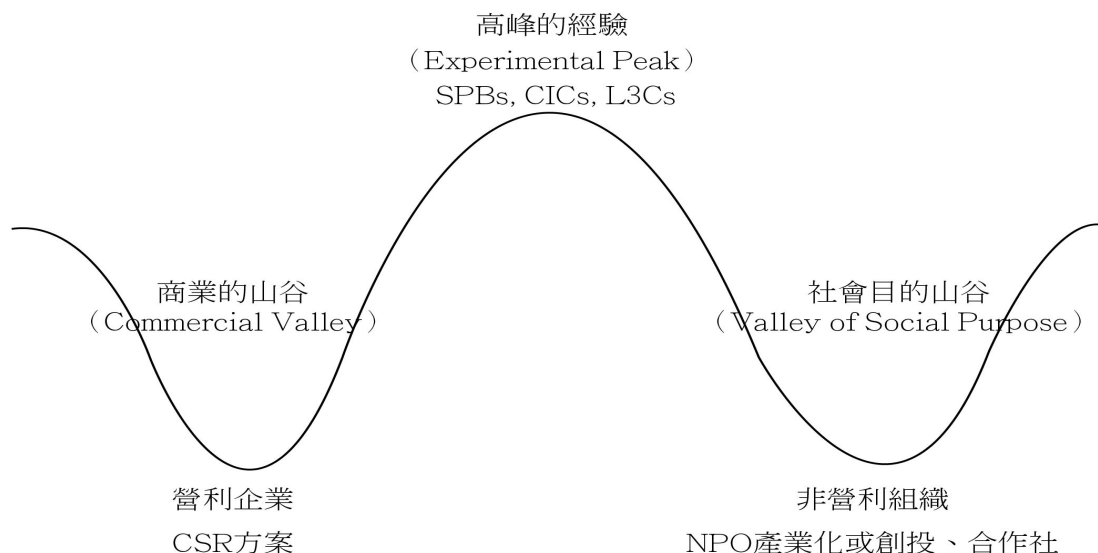


圖 1 社會企業的地形圖

資料來源：Young (2012：25)

回顧臺灣社會企業發展，官有垣（2012）將臺灣的社會企業分為五種不同的類型，分別是：（1）積極就業促進型社會企業：強調運用「工作整合」的方式，來促進社會上較弱勢的團體就業；（2）地方社區發展型社會企業：藉由社區發展協會的型態，讓當地居民與專業人士共同為社區的永續發展而努力；（3）服務提供與產品銷售型社會企業：通常係由非營利組織提供付費服務（如社區導覽），或是販售非營利組織所生產或代售的產品（如有機餅乾）；（4）公益創投的獨立企業型：以產生利潤，並將利潤分配給其他非營利組織為依歸；（5）社會合作社：強調組織內的利害關係人可藉由組織，共同追

求集體利益。

總之，非營利組織透過社會企業作法應付現代複雜的社會問題，經由社會企業的運作，使組織得以實現其使命，在此理念下，本研究以社會企業觀點選取日本「花之家族」有機農業社區，以及臺灣南投桃米生態村個案做分析。此兩個案共通點在於能夠促進社會企業之能力建設，發現生態社區的重要課題與機會，協調各界之資源投入，並且持續推動社會企業的發展及公民社會之理想，透過生態社區理念讓資源整合，藉由不同參與者對話與互動之機制，讓社會企業對生態社區做出實質影響與發展。

二、全球生態村網絡的意涵、發展、功能與浪潮

近年來，因應全球環境變遷，生態社區（為呼應全球生態村網絡用法，後續以生態村表示）如雨後春筍般出現，然而何謂生態村？而生態村又有什麼樣的特性？至今似乎尚無系統化的界定方式。有鑑於此，本節將依序針對生態村作介紹。

（一）全球生態村的意涵與發展

Gilman (1991; Joseph & Bates, 2003) 在 1991 年率先提出生態村的定義，認為生態村可以屬於都市也可在鄉村，以人為規模，生態村是具有人性化理想和完備功能的居住地，在這裡人類活動以無害的方式與自然環境相結合，並支持健康的開發與資源利用，且能夠成功地持續發展到恆久的未來。後續於 1995 年秋天，於蘇格蘭北部的芬德霍恩（Findhorn）社區召開「生態村與永續社區」研討會，正式敲響全世界生態村名號的鑼鼓，並廣泛引起共鳴；自此之後，許多社區開始以生態村為名，許多相關運動也由此而生（Jackson, 2004）。

而 Gilman 提出生態村概念之後，在丹麥蓋婭基金會（Gaia Education）的支持下，全球生態村網絡正式成立，使得分布於世界各地，具有相同理念的上百個小型生態村，皆能彼此建立聯繫、相互交流和分享經驗。而為了滿足居民和社區分享想法、發展文化、從事技術與教育交流，並致力於環境的永續發展，故該社區網絡結合生態設計、生態建築、永續栽培、綠色產品、替代能源及社區

建築實務等各種不同層面之工作。至於 GEN 在歐洲成立了 20 個國家網絡、北美和南美有 9 個生態村網絡、而在泰國、印度、日本和斯里蘭卡等亞洲國家亦建立了諸多網絡，非洲的塞內加爾政府已將生態村運動作為替代發展模式，融入國家的發展戰略之中，並成立了非洲第一個得到政府資助的國家網絡，隨後逐步擴展到其它西非國家。這些生態村既包括已開發國家中特意規劃的新社區，亦包括開發中國家的傳統鄉村社區，據 GEN 的初步估計，若包括共同居住計畫在內，大約有 4,000-5,000 個生態社區，而根據定義的不同數字會有所差異，如果採用寬泛的定義，則至少有 15,000 個左右。總之，生態社區既可在鄉村亦可在城市中發展，它的核心是生活方式的轉變與能夠滿足日常生活的需求（GEN, 2013）。

（二）全球生態村網絡的功能與浪潮

全球生態網絡涵蓋的範圍遍及全球，關注的議題亦相當廣泛，故 GEN 的功能：（1）利用網絡、出版物等媒介，及組織會議互訪等活動，為全球各地生態村提供交流的平臺；（2）協助成員共同發展生態村的概念，與生態社區發展的指南及自願評估手冊；（3）在全球範圍內倡導生態村的理念，依託各地生態村，開展生態家園教育培訓，推動全球生態村運動的發展，目前已有生態村設計教育的課程 EDE-courses，以及 Gaia Education 的組織亦是夥伴關係。GEN 是一個不斷擴大的網絡社區，在當中無論是企業、非政府組織、媒體、教育機構、政府、基金會、作家、

研究人員、教育工作者與學生，以及民眾之間皆相互交換訊息和經驗，以提高永續居住社區之個人與集體的能力。此外，並在組織與社區領導之下，提供不斷擴大的網絡服務，以實現永續發展的契機（GEN, 2013）。

而隨著生態村浪潮地掀起，一群抱持著社區永續發展理念的志士，在全世界各地擴散開來。如日本滋賀縣立大學的仁連孝昭教授成立了「NPO 生態村網絡法人機構」。而為協助提升生態村的數量與建立網絡連結，並將生態村的行動整合為一。美國生態村網絡（the Ecovillage Network of the Americas）與其他兩個全球生態村網絡（GEN Europe/Africa, and GEN Oceania/Asia），嘗試進行生態村的界定與發展（Joseph & Bates, 2003）。

綜言之，依據全球生態村網絡之評量標準，生態社區必需在生態環境、社群關係及經濟生活、精神及文化等三方面都能永續，才能稱為生態社區；而生態村的構想，最早是在物質極其豐富的生活中出現了各式各樣的社會及環境的問題，使人類生活有了不協調的感覺，相同想法的人們漸漸聚集在一起，共同尋求更好的生活方式（吳政哲、張國禎，2006）。生態村的產生和發展並不是政策引導的結果，而是在特定的國家和地區，在特定的社會背景和經濟發展階段，以一種自覺的形式出現的（張蔚，2010）。事實上，生態村仍在不斷發展的過程而尚未正式成形，理想中的生態村能夠擁有見微知著的成效，從 40 至 500 人規模的小型社區做為代表，其中即包含了大型社會中所有的元素

與問題，當能夠對這些問題提出顯而有效的解答時，即可建立永續的生活，使矛盾平緩、創造就業機會、健全的育兒環境與教育機會，或只是簡單地享受著生活（Jackson, 2004）。

參、「花之家族」有機農業社區與桃米生態村個案簡述

本研究選取臺灣鄰近國家日本的「花之家族」有機農業社區，以及臺灣南投的桃米生態村作為個案析探。

一、日本「花之家族」有機農業社區

日本「花之家族」有機農業社區個案屬於 GEN 在日本的會員（Konohana Family, 2012），本研究分別從理念與社區背景、居民生活方式，以及創設的非營利組織做論述。

（一）「花之家族」的理念與社區背景

GEN 組織成立目的是希望喚醒民眾省思人類應如何對環境保護做出貢獻。日本「花之家族」希望透過實踐自給自足的生活方式，且重溫農業社會的恩典，當地居民深信所有人體、土壤、地球和宇宙的能量，而當回溯心靈恢復平衡時，和平與和諧的時代即將到來。居民從日常生活中落實和諧與和平精神，並瞭解如何和諧共處，他們期待有一天能組成「地球家庭」（earth family），一個大家居住在一起且與地球和諧共處的社會（參閱圖 2）。



圖 2 Konohana Family 社區理念圖

資料來源：<http://www.konohana-family.org/files/welcome-4th-en.pdf>。檢索日期：2012/12/28

而 Konohana Family 是一個近乎百分之百自給自足的有機農業社區，其位於富士山山腳下，1994 年原始的 20 位成員搬到靜岡縣的富士宮市，其至 2012 年 9 月成員人數達 83 人，成員們居住在一起，並過著互助且超越代溝的家庭關係，成員視每一小孩如己出，小孩之間也似親生兄弟姊妹般相處，每個成員各司其職，並基於和諧的精神過著原始農村生活。其和諧精神不限於社區成員，也對外界開放，舉例而言，他們也接受身心方面有疾病的患者，如憂鬱症、精神分裂症、有惡習（如酒癮）、高血壓、糖尿病、肥胖症等，提供身體和心靈自然治癒的課程，並幫助其恢復平衡，亦即生活方式似乎能從根源治癒身心問題。同時他們也關心世界上所有的問題，如各種疾病、憂慮、國內摩擦、戰爭和對環境的污染等，並以同理心面對與處理上述問題。

此外，就財務層面而言，不論成員的能力與其在此家族中扮演的角色，所有的營收皆採共有制，且平均分配給所有成員。此家庭的生活費用也從營收中支付，包含健康保險和退休金等，這種財務型態可稱為「一個皮夾」（one wallet），對每一個為家庭付出的成員而言，是一個友善且平等的制度。他

們維持了原始農村的生活方式將近 20 年，經由媒體電視、報紙和雜誌等媒介，讓整個日本社會都知道此家族。也讓對日本農業和鄉村生活有興趣者，以及在國際領域如生態學和永續發展農業專家所注意，並對生態村家族有機農業食品的高自給率給予高度評價，其永續發展的生活方式，是對環境友好的精神表示。而自 2006 年以來，具各種農業以外專業，如 IT 產業、藝術、外語及生態環境等專家，也開始加入此家族，這也是為何其社區的名字從「Konohana Noen (Farm)」轉變為「Konohana Family」的原因。

（二）「花之家族」的居民生活方式

居民及遊客在當地與自然和諧共處，從自然中學習且從自然中恢復健康。而造訪當地的遊客包括，一些與其家庭、朋友和同事相處不融洽且充滿壓力者、迷失人生方向或失去人生目標者，以及部分長期深受身心的疾病所苦，靠醫生給的處方籤吃藥，但也未見好轉者。但當他們與當地居民同住，嘗試適應其生活方式，且心靈上與自然和諧共處，則他們身心靈的疾病將會被治癒，且負面的思考將會漸漸離他們遠去。事實上，社區居民們可以恢復遊客們身心靈的平衡，且

讓他們充滿能量的重返社會，而在 2000 年時，「花之家族」建立了自然療法計畫，並可分為三個主要部分：健康的飲食習慣（有機的蔬食餐）、與自然和諧共處的生活方式，以及和平與和諧的心靈。

1. 健康的飲食習慣

健康係身心靈的和諧狀態，如果要維持健康，所吃的食物也就要產於和諧的土壤與環境。他們所生產的農作物不含任何農藥或化學添加物，且近乎百分之百自給自足，在 17 公頃的土地上種植超過 260 種的米、穀物和蔬菜，他們也用傳統工法所生產的雞蛋、蜂蜜、羊奶、味噌、醬油，以及多種類的加工品，像是不含任何添加物的泡菜、年糕和茶等，其產品除了賣給鄰居之外，也賣到日本各地。新鮮、吃當季所盛產的產品是他們的一個安全且健康的飲食習慣，從大自然獲取的食物經由他們的烹煮後充滿了生命能量，並治癒了身心靈，被認為是天然藥方。

2. 與自然和諧共處的生活方式

他們檢視欲從此地改善並解決其問題的遊客身心靈狀態。首先，有些人只是想要在此歇息，在此散步與做些緩和運動等活動，而後他們與家族成員們一起參與農事活動，如此一來他們將能日出而作、日落而息，並與自然和諧生活。當他們習慣此生活步調，他們藉由從事農業工作進而從大自然接收能量，並再度恢復健康。

3. 和平與和諧的心靈

人們在日常生活中易傾向於保留許多想

法，但卻不與他人分享，如果持續如此，他們的憂慮和恐懼將會日益擴大，導致各種身心靈的疾病。每天晚餐後會聚在一起，每個人會分享一天的生活，對 Konohana Family 而言是最重要的時刻。當跟家族成員同住一起的遊客欲解決其自身的問題時，他們會回顧一整天的生活並誠實地與家族成員分享內心的想法和感受，他們可能會認為問題的根源是不夠瞭解自己，但家族成員幫助其理解問題的根源是在負面的思考模式，並進而完全解決他們的問題。誠實和服從回歸自然並和諧共處，可藉由敞開心胸以恢復和平與和諧的心靈。

(三)「花之家族」創設的非營利組織

如果土壤是健康的，則從這片土地長出的農作物必定天然無害，而在此地生活的居民亦身心健康，健康的居民將會營造一個健康社會。一群人有相同的願景和創造一個新的和諧社會，於 2001 年 2 月創辦以「花之家族」為基礎的非營利組織「綠色草根協會」。「綠色草根協會」對社會福利、保護自然環境、促進和平運動等層面做貢獻，例如，其提供了自然治療方案（幫助老年人和殘障人士），以及與市議會合作有機農業與生態活動的教育計畫。

總之，透過探討 GEN 的生態村個案，GEN 提供一個生態社區網絡的平臺讓世界各地致力於環境的永續發展，以及生態社區實務等各種不同層面的組織能在此平臺交換訊息意見、分享經驗心得。而在文化背景、自然資源、環境與發展程度等相異的背景，不同國家或區域對於環境意識的認知程度並不相

同。於是，無論已開發國家或開發中國家，開始反思經濟發展同時與自然親近的可能性，以公民社會最小單位的社區開始邁向以環境永續為首的生態村行列，如日本的「花之家族」有機農業社區。在這個建構的過程，因民情不同而有不同的發展方向，透過全球網絡的連結分享相同相異之處，藉此截長補短；在環境、經濟、社會平衡發展的三重底線檢視下，成功的生態社區發展也能帶起周邊鄰里的漣漪效應，由個人、社區到國家，形成交互影響的綜效。

二、南投縣桃米生態村

1999 年的九二一大地震災後，新故鄉文教基金會陪伴在地震之前已逐漸沒落又地處偏遠之農村－南投縣埔里的桃米社區，輔導桃米社區轉型為著名的「桃米生態村」，成為九二一災後社區重建的成功典範之一。依據南投縣埔里鎮戶政事務所 2013 年 6 月資料顯示，目前埔里鎮共有 33 里、567 鄰，人口數為 84,130 人，至於桃米里有 11 鄰、463 戶、1,198 人。而埔里鎮桃米社區的民宿業者有 26 家（交通部觀光局，2013）。本研究針對桃米社區蛻變至桃米生態村的歷程，參閱江大樹、張力亞（2006、2008）、林吉郎、楊賢惠（2005）、張力亞、廖家展（2013）、陳定銘、李逸婷（2011）、廖家展、張力亞（2009），以及鍾俊宏（2006）等相關文獻，歸納桃米生態村發展的四個時期。

（一）九二一前的桃米：傳統農村、社區意識薄弱

桃米社區位於南投縣埔里鎮，九二一地

震前的桃米社區為傳統型農村，有著多數臺灣農村面臨的問題：人口老化、居民外移嚴重（尤以青壯年出外謀生為甚）、農業發展逐漸沒落。甚至於 1982 年，埔里鎮選擇桃米里設置垃圾掩埋場，原本預定運轉時間為十年，鎮公所方面卻未依時間停用，相關垃圾處理與掩埋問題無法解決，造成社區生活環境品質因而受損不佳。1996 年，桃米社區成立「桃米社區發展協會」，初期著重於聯誼與增進社區居民情感，另外，協會以申請政府資源為主，屬於被動的組織，協會內開會討論的頻率較低，屬於被動且無積極運作的組織。換言之，社區居民的網絡連結較不密切，多基於血緣或是親屬關係的互動，居民對於社區公共事務參與積極度偏低，社區共同的意識與認同凝聚也較薄弱（江大樹、張力亞，2006）。

（二）地震後初期：危機就是轉機、專業與協力

震前已是邊陲而沒落的桃米社區，震後社區內受災房舍超過六成，居民的身家財產受到嚴重損害；然而，危機就是轉機，地震激發社區民眾重新思考未來方向。此正呼應 Cranton（1996）所言「組織遭受外在威脅時，那麼組織內部的凝聚力便會提高。」1999 年 10 月，時任桃米里里長黃金俊透過暨南大學引介，邀請新故鄉文教基金會加入災後桃米社區重建的工作。於 1999 年底，在新故鄉研究人員王元山與都市改革組織埔里工作室規畫師林振生的協助下，桃米社區對內成立社區「重建委員會」，作為居民共同凝聚未來發展方向，同時對外尋求各方支援與協助。

在復建初期，2000 年 3 月桃米社區原本欲學習宜蘭經驗朝向「休閒農業」發展，然而經過集集特生中心調查社區生態資源，發現由於長時間經濟以農業為主，使得環境維持低度開發，反而保有極佳的自然環境（註 2）。經過多次開會討論與評估，桃米社區與專業輔導團隊彼此協力合作，決定善加運用桃米社區的天然稟賦，以「桃米生態村」為發展方向。

（三）半自主營運期：社區產業、培力社區

在九二一地震一段時間後，桃米社區的緊急救難階段性任務完成。但接下來要面對的是社區長期的發展模式，如何重新建構社區居民關係網絡與調節社區相關議題等（鍾俊宏，2006）。於是桃米生態村一方面進行農業復耕，一方面則發展生態旅遊觀光，導入許多專業課程為了生態村營運做足準備；社區裡陸續有民宿成立、生態解說員的受訓與認證、生態工法等紛紛萌芽，也開設相關課程幫助社區民眾瞭解並投入生態旅遊。2001 年九月，在九二一地震屆滿兩年的前夕，新故鄉主導桃米社區著手進行生態旅遊的對外經營。在試營運期間，新故鄉一方面負責社區媒體接洽以及經營文書出版平臺，另一方面則擔任社區產業生態旅遊的對外營運窗口（何貞青、顏新珠，2002）。在此時，社區居民的意識也逐漸凝聚，從當初觀望與對生態旅遊抱著懷疑的態度，慢慢地轉變成認同與支持，甚至自己也全然投入。而原本由新故鄉所負責的生態旅遊對外窗口，以及社區相關活動的主導權也回歸社區本身，而當遭遇衝突或理念相左時，新故鄉便會協調

並促進問題解決。此外，新故鄉也促成社區公基金的規範成立（註 3），以作為社區公共事務運作與弱勢團體照顧之用（江大樹，2006）。此時新故鄉文教基金會便退居第二線，擔任輔導社區的角色，協助社區爭取計畫與撰寫企畫書；當基金會提出構想和社區意見不同時，社區亦可以提出自己觀點，以民主方式進行溝通協調；彼此的信任關係也有更穩固的紮根，有助於桃米生態村的持續發展（林吉郎、楊賢惠，2005）。

（四）成熟自主期：紮根社區、生態旅遊

在新故鄉文教基金會的培力與輔導後，社區居民與生態旅遊相關業者、生態解說導覽員、民宿業者、風味餐廳等，全員投入社區公共事務。2006 年桃米生態村在新故鄉與集集特生中心的協助下成立「桃米自然保育及生態旅遊協會」，以生態旅遊為目標，而桃米社區發展協會則以社區總體營造範疇為主，兩個協會各自擁有對外營運窗口。2007 年社區內部另外申請成立「桃米休閒農業區推動管理委員會」，致力於社區各項休閒農業資源、文化、生態旅遊等事業發展與公共設施的管理維護。新故鄉在 2008 年 9 月 21 日，成立「新故鄉見學園區」，將紀念阪神大地震的紙教堂（Paper Dome）在見學園區重新矗立，期許能夠連結起各社區的人、事、物，達到資源共享（新故鄉文教基金會，2013）。在這個時期，社區內同時有三個組織協會，在根植於生態旅遊的基礎上、分別朝各自組織目標與使命前進（廖嘉展、張力亞，2009）。如此可能存在社區內部組織與新故鄉見學園區，既競爭又合作的競合問

題，如何整合協調各個組織協會，協力治理導向桃米生態村這個生命共同體發展，則成為關鍵要務。桃米社區與新故鄉構成「互利共生」的夥伴關係；不論是新故鄉或是桃米社區主導的活動或方案，彼此都樂意投入參加，就現況而言，桃米生態村的確是維持穩健成長。

肆、「花之家族」有機農業社區與桃米生態村分析與討論

一、兼具社會、經濟與生態環境三重底線的社會企業

從「花之家族」有機農業社區與桃米生態村兩個生態社區的個案分析，可以了解其社會企業作法，類似 Borzaga 與 Defourny（2001）提出的社會經濟途徑，透過社會合作社、相關企業、互助團體和各種社團執行的經濟活動，以及 Young（2013）為社會公益貢獻的社會企業，亦即社會企業地形圖右方從社會目的的山谷向中間靠攏（參閱圖 1）的趨勢。並且與 Alter（2006）強調社會企業不是純粹的企業，亦不是一般的社會服務，其重視社會價值與使命多於追求社會企業本身的盈餘，且將其賺取的利潤與盈餘用於扶持弱勢族群、促進社區發展和社會企業的社會投資。也呼應官有垣（2012）提出的地方社區發展型社會企業、服務提供與產品銷售型社會企業，以及社會合作社，強調組織內的利害關係人可藉由組織，共同追求集體利益。換言之，在「公共性」的理念下，兩個案分別以社區利益為依歸，建構出具特色的永續生態村，而彼此間的連結互動亦在社

會、經濟與環境等三重底線的脈絡下，兼具獨立發展與相輔相成的特性。

二、建構社會信任為核心社會資本的生態社區

近年來，生態村運動本質上是一場深刻的社會文化和環境運動，同時體現了有著相似價值觀的人們對於理想生活方式的嶄新追求。有鑑於此，臺灣生態村的發展即在以上脈絡下，秉持創新、永續、協力夥伴等概念，積極經營，期望在既有的基礎上精益求精，共創嶄新的里程碑（張蔚，2010）。而其關鍵要素在於 Fukuyama（2001）與 Putnam（2001）等從社會信任的角度，提出「社會資本」概念，這樣的研究趨勢發展，亦說明著信任對於當代社會運作的重要性，而社會資本概念，亦為兩個生態村個案永續發展的關鍵因素之一。

此外，Bauer、Guzman 與 Santos（2012）在「社會資本作為社會經濟公司的特色」（Social capital as a distinctive feature of social economy firms）一文中，比較傳統公司和社會經濟公司的差別，在於社會經濟公司（類似本研究的社會企業）的營運強調重視勞工的權益福祉，以及社區公益優於企業本身的利潤極大化之社會原則；而社會資本更是社會企業的主要資產，其焦點在於信任、互惠與社會網絡型態，因此，社會企業常透過合作社模式與地區企業或社團等連結，共創地方社會與經濟發展。例如，「花之家族」有機農業社區，採取類似共產的社會生活，所有營收為共有制，以及營造一個友善且平等的家族制度，並以有機農產品作為特色，透

過綠色草根協會之非營利組織，實踐其理念與推廣。而桃米生態村則在新故鄉文教基金會與桃米社區構成的協力網絡關係，透過社會信任機制，共同營造桃米生態村之發展。綜言之，兩個案是在社會信任為核心基礎之下，所建構社會資本特色的生態社區。

三、邁向生態社區為主體及綜效加乘的六級產業

人類漫長文明歷程中，農民定位向來侷限於初級生產，而工業技術革命之後，傳統農業逐漸式微，為使農業加值與重生，遂產生「六級產業化」的觀點，藉由生產、加工、販售一體化，提昇附加價值並增加就業，全面提振農業經濟活力。「六級產業化」一詞源於日本，而命名的由來，始於今村奈良臣 1990 年代中期的研究，他發現日本農業生產的初級產品，輾轉販售至消費者手上時，未經加工部分僅佔二成，其餘利潤都轉移至農業以外的部門，如果要讓農產品的附加價值能回歸到農事者，農業經營就要納入二級、三級產業部分，提高初級（農產）產業的主體性。今村教授提出「六級產業化(1x2x3=6)」觀點，其目的是要將農產品附加價值留在農業地區，亦即農民主體與綜效加乘效益（李秉璋、楊玉婷，2013）。

本研究「花之家族」有機農業社區個案，其標榜自給自足的有機農業社區，但其健康的飲食習慣、與自然和諧共處的生活方式，以及和平與和諧的心靈的特色，加上日本媒體電視、報章雜誌的報導，已經成為日本和國際的關注的生態社區範例，也發揮了從一級、二級、三級產業綜效的六級產業加乘效

果與社會影響。桃米生態村有豐富的自然資源（青蛙、蜻蜓、蝴蝶與鳥類等），加上當地筴白筍、竹筍等農產品，採取無毒耕作的生態方法，結合生態解說員、紙教堂、民宿、餐飲與體驗等生態旅遊策略，也是六級產業加乘綜效的範例。

四、非營利組織扮演生態社區催化的角色

由於社會大眾對生態日漸重視，已從傳統的自給自足社區概念，轉變為兼具觀光發展與社區永續的生態村前瞻思維。而除了社區本身之自主運作外，亦受到政府各項政策資源的挹注，包括：行政院文化建設委員會（現為文化部）的社區總體營造、行政院勞工委員會的多元就業開發方案，以及農委會的農村再生條例等，皆以社區永續發展為依歸，並將生態村概念導入，而臺灣近年來積極推動生態村理念，且成效卓著的村落與社區逐漸增多。

但是張力亞、廖嘉展（2013）在「新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析」乙文指出，以社區營造為職志的非營利組織，除深耕於各地文史、環保工作，更在九二一地震重建中發揮極大作用。但是隨著重建工作完成，非營利組織面臨財務不穩定，傳統非營利組織的財務上多半仰賴捐贈及辦理政府專案委託工作，新故鄉文教基金會從 1999 年成立至 2011 年的捐贈款項，有六年不超過 100 萬元，而新故鄉在 2001 年至 2005 年大多仰賴公部門經費的挹注（大約在 500 萬元至 2,500 萬元之間），但就長遠之計而論，承接政府委託案以維持組織運作，實

際上是有礙非營利組織的可持續性運作。因此，新故鄉文教基金會於 2005 年開始修改組織章程、調整組織結構並重定組織目標，轉型為社會企業，新故鄉希望透過見學網絡的行動策略，結合附近區域資源與社群團體，形成跨域性的社區見學網絡，藉以振興在地經濟並改善在地公共福祉。

至於日本「花之家族」有機農業社區個案，則是在其受到日本民眾與國際社會認識肯定之後，在 2001 年成立綠色草根協會，透過非營利組織制度化運作，推動生態社區理念與有機農業等方案，並加入 GEN 平臺，讓全球了解其運作與社區居民生活方式，希望建構一個和諧共處的社會。

總之，日本「花之家族」有機農業社區，以及桃米生態村兩個案中，非營利組織扮演了生態社區催化的角色，透過生態社區中非營利組織的運作，有效帶動生態社區的制度化運作機制，並活化生態社區與提升社區的能見度。

伍、結語

本研究透過社會企業理論，強調社會、經濟與環境三重底線，並將之與生態社區重視生態、社會、文化與精神構面的理念相互

融合對話，並以日本「花之家族」有機農業社區，以及臺灣桃米生態村兩個案作分析比較。研究發現，臺灣的生態村個案多半還須仰賴公部門的政策協助，與國外個案的個體經營就能達到綜效有所差異；亦可以看出，選擇的日本之案例與臺灣個案有程度上的相關性，特別在發展無毒與有機農業、重視生態環境，以及社區營造方面，有許多值得借鏡與參考之處。而藉由國外成功的案例，並期許未來臺灣的個案也能加入 GEN 的平臺，學習國外相關生態村的優點與經驗，更自主的經營生態社區，至於如何使臺灣生態村邁向更成熟之階段，除了需要當地居民及政府的積極協助與推廣之外，也需要全民一同齊心努力。

另外，建議臺灣生態社區的建構，可以透過 GEN 的平臺，學習國外個案的經驗，以及國外生態村發展指南、培訓課程與評估指標，藉以應用在國內生態村（社區）的創新經營，以紮根具有臺灣本土特色的生態社區。

（本文作者為國立中央大學客家政治經濟研究所教授兼所長）

關鍵詞：非營利組織、社會企業、全球生態村網絡（GEN）、桃米生態村

註釋

註 1：「三重底線」原則（也稱為「三重盈餘」），係由 Elkington（1997）提出，其強調在追求永續發展的過程中，一個健康的企業應該同時能夠滿足經濟繁榮、環境保護和社會公益三方面的平衡發展，在社會、經濟、環境三方面都能有顯著的績效，即企業的「三重底線」原則。

註 2：例如：蛙類有 23 種（占全台蛙類總數之 79%）、蜻蜓 49 種（占全台蜻蜓總數之 34%）、鳥類 72 種（占全台鳥類總數之 16%）。資料來源：桃米生態村。
<http://www.taomi.org.tw/main.php>；檢索日期：2011/04/20。

註 3：生態解說員提撥 10%、民宿與餐廳業者提撥 5%。

📖 參考文獻

- 王仕圖、官有垣譯（2012）。J. Defourny, & M. Nyssens（著）。歐洲與美國的社會企業和社會創業精神的概念內涵：趨同與分歧。載於官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（主編），社會企業：臺灣與香港的比較（頁 28-60）。臺北：巨流。
- 交通部觀光局（2013）。旅館業及民宿管理系統。2013 年 5 月 25 日，取自 http://hotelhomestay.tbrc.gov.tw/list_hp.jsp
- 江大樹（2006）。邁向地方治理-議題、理論與實務。臺北：元照。
- 江大樹、張力亞（2006）。社區營造團隊「社區培力策略」中之辨證分析：以新故鄉文教基金會參與桃米生態村為例。第三部門學刊，6，67-105。
- 江大樹、張力亞（2008）。社區營造中組織信任的機制建構：以桃米生態村為例。東吳政治學報，26（1），87-141。
- 何貞青、顏新珠（2002）。從社造出發的桃米生態村。載於農村聚落推動社區總體營造研習會，南投：行政院九二一重建會。
- 吳政哲、張國禎（2006）。永續住宅理論演進與實踐。現代營建月刊，317，63-78。
- 李秉璋、楊玉婷（2013）。綜效加乘創商機—日韓農業六級產業化之策略分析。載於孫智麗（編著），建構『三農三生』新價值鏈—從「開放式創新」與「社會企業」看農業產業化發展策略（頁 89-104）。臺北：臺灣經濟研究院。
- 官有垣（2012）。社會企業在臺灣的發展：概念、特質與類型。載於官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（主編），社會企業：臺灣與香港的比較（頁 61-94）。臺北：巨流。
- 林吉郎、楊賢惠（2005）。臺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。通識教育學報，7，41-73。
- 林朝欽、周新基、李桃生（2004）。營造 e 化生態社區--六龜鄉新林業夥伴的故事。臺灣林業期刊，30（1），46-54。
- 南投縣埔里鎮戶政事務所（2013）。埔里鎮村里鄰人口數。2013 年 6 月 25 日，取自 <http://pulihr.nantou.gov.tw>
- 張力亞、廖家展（2013）。新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析。國家與社會，13，113-156。

- 張蔚（2010）。德國生態村可持續實踐--ZEGG 生態村建設。工業建築，40（10），41-45。
- 郭彥彤、吳緯疆（譯）（2013）。J. D. Hughes（著）。地球與人：生命群落的動態演繹（An Environmental History of the World: Humankind's changing role in the community of life）。新北市：廣場。
- 陳良志（2010）。兩岸直銷業實行企業社會責任之比較—以安利中國為例。國立政治大學經營管理碩士學程論文，未出版，臺北市。
- 陳定銘（2012）。客家社會企業與社會網絡分析。臺北：智勝。
- 陳定銘、李逸婷（2011）。以社會資本觀點探討桃米生態村發展與網絡互動分析。載於 2011 年都會治理與第三部門發展學術研討會，東海大學行政管理暨政策學系，臺中市。
- 新故鄉文教基金會（2013）。新故鄉見學園區。2013 年 4 月 20 日，取自 <http://paperdome.homeland.org.tw/>
- 葉保強（2007）。企業社會責任的發展與國家角色。應用倫理研究通訊，41，35-47。
- 廖家展、張力亞（2009）。「在地長期培力」在災後重建的省思意義：以新故鄉文教基金會培力桃米生態村為例。府際關係研究通訊，37，8-14。
- 鄭勝分（2005）。歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，臺北市。
- 鄭詠澤、何豪毅譯（2010）。Van Jones（著）。綠領經濟：下一波景氣大復甦的新動力（The Green Collar Economy: How One Solution Can Fix Our Two Biggest Problems）。臺北：野人文化。
- 鍾俊宏（2006）。社區網絡與社會資本形成之探討：以桃米坑生態村為例。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In A. Nicholls(eds.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp.205-232). New York: Oxford University Press.
- Bauer, C. M., Guzman, C., & Santos, F. J. (2012). Social Capital as a Distinctive Feature of Social Economy Firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 437-448.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (eds.) (2001). *The Emergence of Social Enterprise* (pp.350-370). New York: Routledge.
- Bridge, S., Murtagh, B., & O'Neill, K. (2009). *Understanding the Social Economy and the Third Sector*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cranton, P. (1996). *Professional Development as Transformative Learning: New Perspectives for Teachers of Adults*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*,

- 1(1), 32-53.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp.1-28). New York: Routledge.
- DTI. (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: DTI.
- Elkington (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fukuyama, F. (2001). Social Capital, Civil Society and Development. *Third World Quarterly*, 22, 7-20.
- GEN (2013). *Global Ecovillage Network*. Retrieved May 20, 2013, from <http://gen.ecovillage.org/>
- Gilman, R. et.al. (1991). Diagnosis of Cysticercosis in Endemic Regions. *The Lancet*, 338, 349-351.
- Jackson, R. (2004). The Ecovillage Movement. *Permaculture Magazine*, 40 (summer), 25-30.
- Joseph, L., & Bates. A. (2003). Ecovillages: What Have We Learned? *Communities Magazine*, issue #117.
- Konohana Family (2012). *konohana- family of Japan*. Retrieved November 20, 2012, from <http://www.konohana-family.org/files/welcome3rd e.pdf>.
- Lynch, K., & Walls, J. (2009). *Mission, inc.: The Practitioner's Guide to Social Enterprise*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- OECD (2001). *Basic Principles for the Regulation of Private Occupational Pensions Schemes*. Paris: OECD
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster
- Young, D. R. (2003). New Trends in the US Non-profit Sector: Towards Market Integration? In N. Antonella, & N. Corinne (eds.), *The Non-profit Sector in a Changing Economy* (pp.61-77). Oxford: Oxford University Press.
- Young, D. R. (2012). The State of Theory and Research on Social Enterprises. In B. Girdon, & Y. Hasenfeld (ed.). *Social Enterprises: An Organizational Perspective* (pp.19-46). New York: Palgrave Macmillan.