

從桃米社區到桃米生態村

一個多元跨域合作的公共治理模式

廖嘉展

新故鄉文教基金會董事長



1999年921地震之後，新故鄉文教基金會〈以下簡稱新故鄉〉接受埔里鎮桃米社區的邀請，協助震後的社區重建工作。經過社區資源的調查，發現這個面積只有18平方公里的社區，竟然蘊藏豐富的生態資源，全台灣有29種原生種青蛙，這裡就發現23種。

在不斷開會討論、凝聚共識，逐漸發展出「桃米生態村」的重建願景。其後，透過教育學習、認證，培養生態解說員；發展生態民宿與在地料理；保育及營造具生物多樣性的生態環境；經由跨域的多元合作，探索災後社區總體營造的可能。

歷經12年的努力，原本是埔里鎮最貧窮的社區，現在不僅改善了居民的生計，也提升了生活品質，讓桃米社區轉型成桃米生態村，邁向可持續發展的道路。

一.工作核心是文化轉換

新故鄉面對的不只是生態議題，而是根本性的文化轉換，是要處理世代之間新舊文化價值體系的糾葛和衝突。

表象的青蛙和轉型所創造的經濟產值並不是核心的重點，重要的是在轉化的過程裏，你怎去理解地方的或是農村的文化，在過程中，工作者、組織與價值觀如何揉到傳統的體系裏面，並取得一個位置和生存的空間，這才有機會跟社區共同長出一個東西，創發一種新的可能。

新故鄉進到桃米社區後發現，這裡跟普遍的偏村一樣，面對人口流失、老化、產業衰退等問題。對有意願要返鄉的青中壯年人，應該要在這個新的發展中找到新的位置，讓他們有機會發展。

當今農村傳統社會中仍存在著所謂的「頭人」。頭人可能是助力，也可能是阻力。這些行為模式是文化習慣的養成，是社會結構裏面的一種文化現象。這裏面沒有對錯的問題。每個人都有價值觀及行為的形塑過程，及在過程中衍生出的社會位置。社區營造遇到的困難就是這個地方，尤其是當一個新的價值要進入到傳統的社會裏時，勢必這個過程會遇到很多挑戰。

新故鄉是在社區資源差異化的分析底下，透過公共參與的過程，來形塑新的價值與願景。希



紙教堂〈攝影／顏新珠〉

望以願景的魅力得到社區裏面不同派系、不同世代的人對共同願景的支援，以至於可以打破原來僵化刻板的傳統價值體系。當這個新的價值成社區共同願景的時候，大家可以把資源丟進來成就共同的事情。這是引領桃米可持續發展的重要關鍵。

二.「知識」與「綠色」經濟的運用

桃米社區重建經驗顯示，透過社區資源調查和願景的形塑，以及生態倫理、生態方法和生態教育的引入，培養社區居民技能及知識，並引發居民對當前社區轉型與自身生活的考量，進而採取行動來改變社區及己身的生活和建構社區自主承載的能力。

就社區產業部分，新故鄉在產業發展能量上融入「綠色經濟」的觀念，在桃米有計畫地針對生態解說、民宿、餐飲、生態工法營造和工藝等產業做通盤的規劃與長期培訓，逐步累積出成果，桃米自地震後新興的產業型態，直接和間接提供社區超過五分之一的就業人口，促進住民的

工作權、收入與福祉，讓生態產業化、產業生態化相結合。

新故鄉除了對桃米社區內進行人才與組織的培力外，另一方面也對外架構跨領域的多元合作，並進行資源的引介及整合，讓桃米逐步朝生態村的目標前進。桃米的經驗顯示：如果沒有專業團隊介入協助，如果未獲政府部門經費補助，如果欠缺民間企業捐獻支持以及學界的挹注，各項社區總體營造工作絕無可能適當且順利地推動。但是重點在於，跨域協力合作的整合性資源「如何」注入社區？如何共構夥伴關係？新故鄉以非營利組織為跨域治理的平台，整合與連結資源的供需，讓資源產生極大化效益，是桃米社區在921地震重建的寶貴經驗。

三.培力社區自主承載力

「長期的陪伴」是新故鄉基金會投入災後重建的基本態度；培力社區內部的社會改造，是我們長期的策略；透過「社群組構」的方法，讓有意願改變的社區民眾，找得到應有的施力位置。



紙教堂園區（攝影／顏新珠）

社區組織因諸多的變數而會有所消長，核心鞏固參與者的價值觀、協調力，妥協力與衝突的解決能力，這背後都需要有被信任的實力與態度，也須要有長足的耐心。

在社區培力的過程中，「利益共享」是新故鄉參與社區重建的基本理念之一，讓所有參與的社區民眾重新分享利益，這利益不僅是經濟上的，更重要的是重新建立人對土地的信心、重新恢復人與人之間的情感。

921地震剛發生時，社區體質比較弱，新故鄉擔負起比較多的責任，角色上較屬專業輔導團隊。3、4年後社區逐漸有能力承擔它自身的發展時，新故鄉的角色扮演為並肩陪伴，現今彼此則是合作夥伴的關係，適時調整與面對。

社區面對921這巨大的災變，且同時面對全球化與現代化的擠壓，這在社區社會的內部有著嚴重的無力感，甚至是看不見未來。透過社區營造的努力，建構了願景，也啟動了新的文化的開始。新舊文化開始互動角力，新文化如何在傳統文化的土壤上萌芽、揉合？讓居民對傳統文化

與再發現的生態環境建立自信，讓居民對自己的生活模式產生認同，以至於可以分享生活給外來的朋友。

這需要有一段長時間的學習，進而有了新的觀念與價值，終至能付諸行動改變。這是一個自我的調整以及建立對自我認同的過程。當居民有信心跟外來的朋友交流，就是新舊文化開始融合、質變，是產生新生力量的開始。

以何種速度與內容讓社區有心力與體力去承載發展？如果社區心力體力無法承載，引進一群人或不當的計劃，社區要支援就會產生困難，進而挫折或失去信心。

四.共同的願景與動態的平衡

臺灣的社區組織是用選舉產生領導人，選舉的過程，產生許多的恩怨，也為社區的發展，埋下許多變數。領導者們有能力，可以合作，那麼社區營造的工作，會順利些，否則可以看見社區有許多的衝突或是觀念的謬誤與行事的醜陋，一直在困境中輪迴。



9月17日紙教堂園區所舉辦的「蝴蝶風起?世界美麗」音樂會，嬉班子非洲鼓舞樂團散發奔放熱情的樂舞
〈攝影／顏新珠〉

為面對這台灣社區普遍性的困境，桃米社造組織運作的模式，姑且稱它為非頭人領導模式，也叫做中間骨幹的集體領導模式。剛開始上學習課的時候，跟參與者說，以後如果要發展，不能完全依靠理事長或里長的英明，而是要依靠參與者的合作能力。如果參與者的合作能力可養成的話，任何的矛盾衝突與利益糾葛的問題，都可以透過私下協商後，再到公共的平臺來討論。

桃米正式組織的能力不強，這些年來是靠著解說員、民宿經營者等核心骨幹的合作模式，撐起生態村的大旗。核心骨幹們背後都有他們自己的資源，透過這一層人的系統去形成社區內部集體的鞏固力量，這一點是了不起的成就，也是民主的深化。社區不會因某一個人的決策，去影響到這個社區走不下去，反而是因有一群中間的力量，去制約這個社區的頭人不能胡亂做事。當這種正向的力量越來越強大的時候，社區頭人也會往正向的這邊靠。

整個桃米的形象，是跟新發展的價值與實踐的體系結合。這樣體系的互相聯接，形成穩固的社區內部的社會力量。轉型為生態村不是賺了多少錢的問題，更重要的是能不能靠著合作而發展與創造出什麼成就來？能不能營造出一個屬於這個社區未來可以持續發展的方向來？

運用社群組構的策略與方法，擴大社區內部的參與層面，透過一種新的學習，讓有能力的中壯年人來參與，這很關鍵。這牽涉到整個社區動力的動態平衡。這個動力在社區中怎麼轉？如果卡住了，某一部分就會窒礙難行。

不同的社群，用什麼辦法可以讓他們朝著共同的方向前進？當這個共同的方向還不清楚或不被理解的時候，如何讓居民願意一起來談，就變得很重要。慢慢的找到更核心的可能參與的人，讓大家慢慢去傾聽、去討論，雖然不一定會馬上理解。

如果社區的精神感人，相信外面來的朋友，會伸出援手，肯定他們和他們在做的事情，要用各種不同的方式去激勵和支援參與者，這非常重要。這是一種社區中的動態平衡，每個人都要他的位置，每個人都有他的空間，人就會發現他的人生有新的價值，有新的意義，同時也會有新的期待。桃米在有這個新的價值和期待後，大家就往這個方向追尋夢想。

桃米的特色不是只有青蛙，青蛙，代表的是社區的人為了追求生態社區背後付出的過程。這個過程有很多的心酸，也有很多很高興的事情，都可以拿出來跟人分享。到社區來分享與體驗的過程，新故鄉稱它為社區見學。社區見學是一種價值的交流，人們在互動過程中，對生命有新的理解。人受到感動，他的生命在這裏得到養份，是社區見學的意義與價值。它也是互相激勵的過程，當這個氛圍形成的時候，就是最好的口碑。

新故鄉基金會在參與921地震社區重建時做了三個很重要的決策：一、長期陪伴的態度與落實；二、怎麼去轉化社會運動觀念到社區，形成社區內部的社會運動，就是說要將一些價值變成是社區居民的實踐，這樣整個社區才會真正改變，不然還是流於街頭的口號；三、要有跨領域關係合作的能力和建立，透過跨領域的合作來形成新的發展的模式。

從桃米社區到桃米生態村，這是一個高度複雜的社會人文轉化與建構的過程，透過它的實踐，讓社區與NPO的可持續發展成為可能；一個場域經過文化參與的力量，也讓人看見社區社會公共治理的藍海模式，共創一個多贏的社會。

編按

本文發表於〈上海－台北－香港－深圳2011城市文化交流會議－深圳年會〉2011，10，15

選