

第三節 社區策略聯盟發展計畫—銀綠色村落活化圈

(一) 計劃緣起

地震雖然令農業損失慘重，但至今各項農產品之生產皆已逐漸恢復災難前的狀況，生產規模仍不如前。「威脅農村農業發展之主要原因為：台灣整體經濟不景氣、人力資源不足、資金取得困難、行銷管道有限、與農戶對市場供需資訊封閉等。服務業之影響主要在民生消費不振與觀光基礎設施不良；但在健全產銷體系與農業精緻化的推動上仍需加強。建議農業精緻化以及推動休閒旅遊產業成為地方核心產業。」(龔明鑫、騰人傑, 2002)。地震後三年的研究已經指出鄉村農業發展所面臨的實質困境。

對照東海建築系在中寮的工作由空間重建與活動引入(第一~四年)進入產業重建(第五年)，從第一年的藥用植物園規劃興建，以村民意願協助一級產業轉型藥用植物，第三年舉辦「震後慶團圓、協力焙龍眼」之龍眼季，喚起全民的災區記憶與成功行銷災區農特產品，第四年地方人士成立觀光產業促進協會，推展休閒民宿觀光產業，第五年舉辦槌球運動會，朝向銀髮族養生休閒村邁進。在這個過程中，在地人與外來團隊利用既有的環境資源且戰且走，改善環境與創造災區經濟效益，但是受限於人力、行銷、精緻度、與欠缺整合，偶有活動效益不如預期之憾，地震前三年全民仍對災區懷有憐憫與同情時尚可以被理解，但是「因為2002-03年完成貫穿北中寮七村的龍南路沿線門面與介面硬體設施，從2003年底以來我們團隊與龍眼林福利協會繼續為北中寮(其實還包含南中寮三個村)爭取到幾個有結構整合導向的計畫，進入到區域尺度的跨村落跨領域經營的階段，面對的是更具流動性的問題，也更迫切的時間感與壓力。」¹東海工作隊已經意識到精緻鄉村旅遊是必須達到的目標，建立鄉村旅遊的口碑與服務品質才有永續經營的可能性。

2003年11月，由行政院九二一震災災後重建委員會邀集學者專家(鄭文良、廖嘉展、黃世輝等)、與經濟部中小企業處共同提出社區策略聯盟發展計畫，規劃四條重建區產業軸線，包括南投縣北中寮、南投縣信義鄉東埔、台中縣山城社區(新社鄉與大雪山)、台中縣東勢石岡與苗栗等，委託威肯資訊管理顧問股份有限公司作為專管中心，各個軸線分別由社團法人南投縣中寮鄉龍眼林福利協會、社團法人南投縣信義鄉東埔布農文化促進會、社團法人中華民國區域產業經濟振興協會(山城社區)、台灣社區重建協會(Go-In 桃花源 ACT 協力商場)之社區在地組織負責執行，並各有其共同執行的專業團隊。東海工作隊更是首度執行產業振興計畫，由建築、社區營造等領域跨入行銷與產業界，所遇困難極鉅。

¹羅時璋, <野的摺皺---九二一災後北中寮空間重建實驗與思考>, 2005.1

(二) 社區策略聯盟發展計畫內容與成效

過去在北中寮社區營造所提出的理念如鄉村文化復興(東海工作隊)、生態博物館(文建會文史種籽營)、養生桃花源(東海工作隊)中興新村後花園(水保局)等,已經揭櫫北中寮將承載的使命、目標與課題,所面對的不僅是毀壞環境的再造、社區照顧的需求、衰頹產業的振興,更野心勃勃的想為鄉村建立新的開展動力:環保生態、文化藝術、休閒養生等。北中寮社區策略聯盟發展計畫就是在這樣的訴求背景下孕蘊而生,接續樟平溪流域社區營造統包工程所營建的北七村整體空間介面,展開鄉村軟體整合與創造產業經濟效益之工作。

計畫主題 為「銀綠色村落活化圈」,銀色泛指「在地老人」福利事業²,綠色指中寮鄉村的自然人文景觀資源,計畫區域包括北中寮七村與南中寮永福、廣福、義和三村,計畫目標主要為「善用在地的綠色資源,發掘在地銀髮族之勞力服務價值,發展社區經營組織,創造休閒養生產業效益」(見圖 5.3-1),並進行四項工作:共同產銷之資源調查與機制建立計畫、產業營造計畫、社區學園人才培育計畫、簡易公共環境及設施整備。

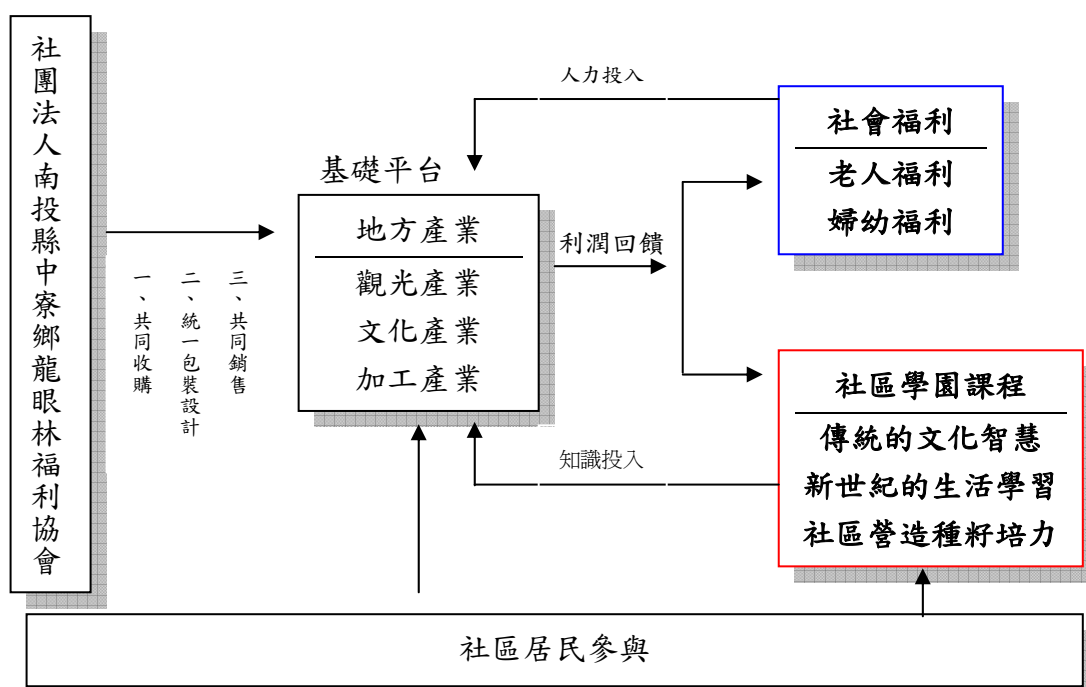


圖 5.3-1 生產與福利回饋機制(資料來源:社區策略聯盟服務建議書,2003)

計畫重點:養生與養生產業 一般老人需求調查顯示老年生活之重要需求依序為健康醫療、經濟安全、教育休閒、居住安養、以及心理與社會適應(邱汝娜,2001)。本計畫強調「養生」(life awakening arts³),並發展「養生產業」,北中寮在地養生意謂在區域內推行福利社區化與社區照顧,以初步的供餐與日托健康活動維平台,引入當代新銀髮族養生,連結在地各種興趣團體之「休閒養生」與各種養生活動主題之「文化養生」,如協力焙龍眼、認識地方文史、宗教文化、槌球

² 銀色其實也暗示「都市熟年世代之新銀髮族(具休閒消費潛力之新退休族群)」。

³ 大學體育養生學研究會對養生之定義,東京女子大學橫澤研究室主持。

活動、手工藝製作、有機養生(藥膳飲食與有機蔬菜栽植)等，其中更以宗教文化之誦經團與養生藥膳料理團具有向外提供服務的能力，形成養生產業。主要策略有銀髮休閒旅遊、銀髮養生餐飲、銀髮人力資源網絡等。雖非成為完善之養生村，而是結合養生活動與鄉村綠色景觀資源，協助在地老人與老人遊客獲得健康身心之感受，以心靈健康來達到預防疾病，是本計畫積極推行的養生方式。

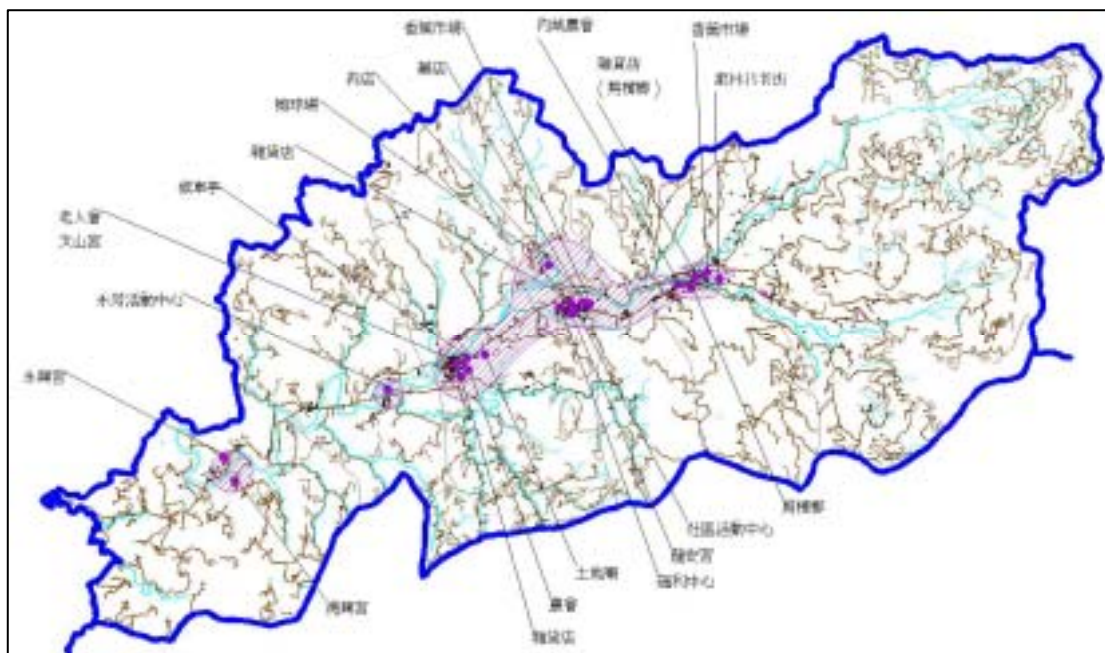


圖 5.3-2 北中寮老人活動節點圖(資料來源：北中寮七村整體營造模式調查規劃, 2005)

計畫成果

《產業面向》

1. 推動銀髮養生，建構養生產業。由在地老人作主人招待外地老人旅客，邀請互助社區老人團體互訪，在地消費、在地休閒，整合中寮鄉的農業、老人、自然景觀資源。
2. 整全社區行銷系統。社區導覽手冊與導覽圖、農特產品包裝、宣傳物品(扇子、明信片、T恤、影帶)、網站精緻化與維護，建立遊客中心管理網頁。
3. 推動共同產銷機制，建立公基金。農產品如龍眼統一收購、包裝販售，民宿業者接受培訓與共同行銷套裝旅遊，一部分收入歸為公基金。納入籌備中的「中台灣觀光產業策略聯盟」團隊，並與台南縣東山社區、嘉義縣大埔社區聯盟行銷龍眼乾與酸筍類。
4. 調查整理並推廣藥用植物的栽植，結合藥用植物園，建立養生保健產業。

《學習面向》

1. 社區導覽人才嚴格培訓。16位認證導覽員、整全蒐集地方文史。
2. 在地社區人才實地執行。進行簡報、活動分工、與執行，降低專業者的介入程度，為未來成立老人福利園區培訓專管人才。
3. 社區料理團人才培訓。結合老人廚房供餐團與各民宿料理組成立地方銀髮保健料理團，邀請埔里鄉土餐飲烹飪老師：潘贊應與古信維老師，協助發展特色料理與學習專業餐旅服務，提升地方料理精緻度，建立養生餐、主人特餐、宴會

餐等特色健康飲食。並結合龍眼季作成果發表，行銷地方美食與進行檢討改進。仿誦經團形成宗教文化產業的模式，組織「灶腳團」形成鄉土文化產業，可進亦可退，進可支持鄉村休閒產業，退可形成家庭飲食習慣改變。

4. 各休閒農場區別各自特色，接受養生保健植物與餐飲應用課程、民宿經營課程、導覽解說培訓、套裝旅遊規劃課程等。
5. 結合區域內國中小學鄉土文化課程，引進經訓練之在地導覽解說人員上課，培育未來地方文史人才。

《空間面向》

1. 社區環境整備。A. 社區公共廚房或廚餘處理設備及指標設施。B. 社區無障礙空間及景觀改善工程（龍安槌球場週邊環境整理）。C. 社區推廣中心設備及空間改善（社區學園數位機會中心廁所整建工程與社區學園無障礙步道設置工程）。D. 社區休閒園場景觀與展示改善（永芳村社區公園綠化, 永芳村長源洞景觀改善, 龍眼林福利協會戶外展示架整修工程）。

圖 5.3-3 社區環境整備規劃圖(資料來源:莊德祥建築師事務所)

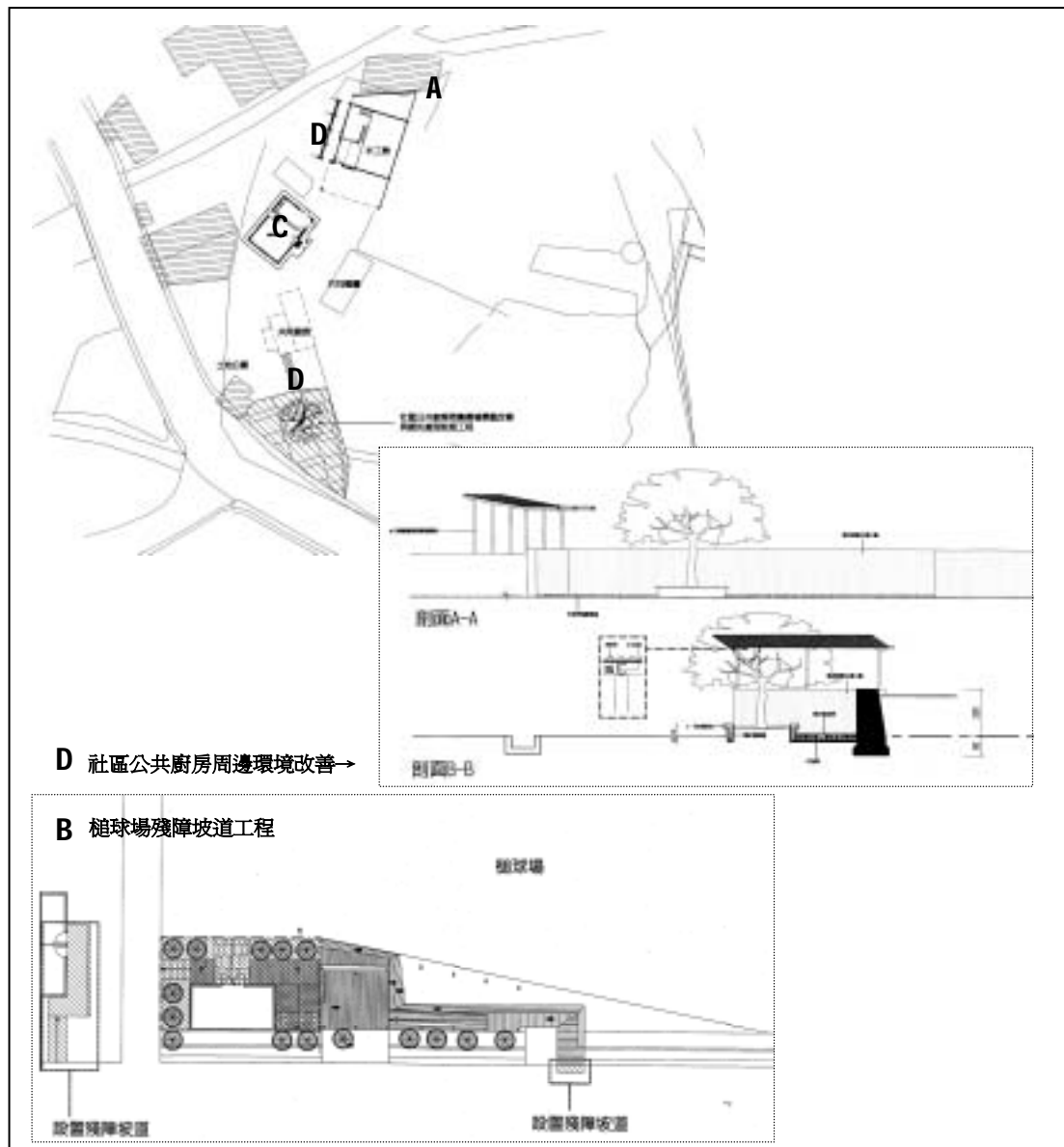


圖 5.3-4 A.社區公共廚房周圍景觀改善與廚餘處理設施工程(資料來源：參註腳 4)⁴

	
<p>社區公共廚房周圍景觀改善前</p>	<p>施工後：入口意象更鮮明</p>
	
<p>廚餘處理設備施工後</p>	

圖 5.3-5 B.社區無障礙空間及景觀改善工程(龍安槌球場週邊環境整理)(資料來源：參註腳 4)

<p>龍安槌球場入口</p>	<p>龍安槌球場廁所</p>	<p>月桃香農場無障礙</p>
		
<p>施工前步道高差</p>	<p>施工前步道高差</p>	<p>施工前步道高差</p>
		
<p>完工</p>	<p>完工</p>	<p>完工</p>

⁴ 羅時瑋主持，〈社區策略聯盟計畫—銀綠色村落活化圈成果報告〉，中華建築文化協會，2004.12

圖 5.3-6 C.社區推廣中心設備及空間改善(資料來源：參註腳 4)

數位機會中心廁所整建工程外部無障礙通道	數位機會中心廁所整建工程內部	社區學園無障礙步道設置工程
		
施工前	廁所外觀施工前	施工前
		
完工	廁所內部完工	完工

圖 5.3-7 D.社區休閒園場景觀與展示改善(資料來源：參註腳 4)

永芳社區公園綠化	永芳村長源洞景觀改善	龍眼林福利協會戶外展售架整修工程
		
施工前	施工前	施工前
		
完工	完工	完工

社區環境整理內容主要是針對社區老人使用空間中之無障礙步道來進行改善，包括社區學園內的教室周圍無障礙步道與連接小公園與餐廳的步道，無障礙設施則有較室外廁所改建，另外在槌球場旁的廁所步道與休憩棚架步道都作無障礙處理，目的都是為了平時村中老人與節慶時舉辦槌球比賽與龍眼季時便利年長者使用。其他工程項目則有專為李旭鐔阿伯的手工藝品規劃的展示櫥窗與個人工作室，阿伯的作品越作越大，小從金龜、腳踏車、五分車鐵軌，大至龍安宮模型、竹編龍鳳、水車模型，櫥窗的設計防曬及防潮，阿伯則希望改進展示室通風、工作室照明、及收納空間。

《文化面向》

1. 舉辦社區慶典。槌球季⁵(四月)、龍眼季(九月)。
2. 推動社區廚餘回收，以廚餘酵素進行有機蔬菜栽植，供給老人廚房使用，一部分的自給自足模式。
3. 以社區資源與特色產業調查、導覽解說員、與國小鄉土老師為基礎，籌備成立中寮鄉客家協會、漳平溪文化藝術協會、與朱紅植物染工作坊，負責文史、藝術、鄉土、生態深度調查與手工藝品體驗活動之開發。

(三)北中寮社區策略聯盟計畫行動探討

1. 國內外養生社區案例對北中寮的啟示

永樂社區

彰化縣埔鹽鄉永樂社區是老人工團與老人產業的代表，居民參與公共事務的機會多且意願強，以既有的幫伴系統 (mutual aid system) 成立不老英雄營造團進行社區公工的社區環境改造的工作：埔心驛站、社區工作坊、紫羅蘭大道、竹仔腳公園、八方永樂亭、牛埔厝公園、草地學堂、農學步道、產業小舖文化園區、牛埔厝常民祭祀廣場、永樂農村常民文物館等，並出團至埔里、國姓、水里協助農業技術與景觀工程，充分凝聚社區長者與建立銀髮生命第二春。另外由產業部發動“一包菜干一點情·募建活動中心逗陣來”的活動，成功募集了購買活動中心用地的部分經費，也間接幫忙菜農產量過剩滯銷的問題。2004 年獲得行政院國家永續發展委員會頒發「第一屆國家永續發展績優獎」⁶。永樂社區運用老人人力資源營造符合社區居民幸福生活的環境，並舉辦重陽慶生活動、春耕後的自強活動、永樂曲館、太極拳隊、槌球隊等活動。福利社區化工作則注重青少年的善誘與活動引入，減緩在地青少年問題。所面臨的問題是在地專業人才的缺乏、基層選舉的派系問題、社區缺乏新的生力軍，建議方案為建構有效的社區學習網絡，培養社區居民主動學習、參與學習的意願，對於本地的專業人才與幹部，需有系統的給予課程訓練 (詹雪梅，2003)。

⁵ 本次槌球季邀請北至新竹縣，南至屏東縣共 100 隊槌球團體前來龍安村比賽，賽期共一週，並媒合提供鄉土餐飲與民宿服務。

⁶ 環境保護、經濟發展、社會公平正義三項指標評選。其他得主為台南金華社區、宜蘭大進社區。

長青村

埔里菩提長青村可說是高齡社區自主照顧模式的先驅者(陳錦煌、翁文蒂, 2004), 許多老人在地震後遭逢親人罹難、失依的情況下住進了組合屋—長青村, 由王子華與陳芳姿夫婦倆負責村內的組織運作, 所進行的工作包括老人心理輔導、老人勞動工作、與小型植栽產業, 集體工作的過程中使老人發現自我的勞力效益, 重建了老人生命的尊嚴, 也重拾生活的樂趣, 對台灣整體而言更是重建了老人生活新典範—有勞動、有尊嚴、集體生活、與互助合作(吳明儒, 2004)。主要經濟來源為行政院勞委會補助五年六個工作人員的薪資、老人們的老人年金、外界慈善捐款、與少數村內往生老人的捐款。所面臨的問題是組織未能合法設立、缺乏專業背景等因素導致向外界募款時遭致質疑, 組合屋區更將隨著九二一重建條例的終結而拆除(展延至 2006 年三月, 可能解決方案為此台糖土地能夠由政府協助變更地目, 保留地上物)或另覓地轉型。在此案例中可見到非政府部門(互助組織及非營利組織)的協力、突破傳統社區工作模式以及積極尋求民眾利益的最大(吳明儒, 2004)。

日本高齡住宅社區(Group Home)

位於日本兵庫縣尼崎市立花捷運站附近, 提供無家可歸遷居臨時住宅的老人(40%), 其中一半是孤寡老人。是日本第一家非失智症老人可入居之公營自立互助住宅, 十八戶平房, 年齡層為 66-89 歲, 在六位照護人員照料下生活。以高齡者自立/自律、盡力促進人與人共同交流、人們協助彼此共同扶持為目標, 24 小時派有職員常駐, 規模小而不會產生孤立化現象, 促進人際關係發生的建築尺度(胡若瑩、黃松林, 2001)。同樣的情形也在私部門的日本伊豆朋友村中實現, 嚮往新型態生活方式的銀髮族女性, 以研討會募集同好並開始找土地, 遴選女建築師規劃出需要的設備、隔間和服務。共入住 4 對夫妻, 其他 34 戶都是單身女性, 建築形式為圓弧形的建築, 圓弧曲線融入周遭大自然風景, 也可以看到彼此的身影, 照顧到彼此, 一樓是共有空間, 有餐廳和露天溫泉, 溫泉的設備和景觀不輸給一般的溫泉旅館。社團活動也在此舉行, 有豆腐工房、太極拳、瑜伽、茶會、服裝秀等(黃惠如, 2004)。

台灣自 1996 年始推行社區福利化與在地老化(aging in place)的政策, 地震後的鄉村災區也在各界資源挹注下實現這個理想, 運用鄉村的綠色資源與老人資源, 解決在地高齡者照護問題, 謀求村民最大的福祉, 北中寮更試圖引入熟年世代遊客, 由在地老人作莊宴客, 展現台灣鄉村的溫情活力(尚未實現, 僅止為構想)。從案例中可了解北中寮推行養生社區的再發展方向, 一、提高老人的參與度, 例如成立幫伴式的老人興趣工團, 從享受福利成為提供服務的快樂老者。二、老人經驗與文化的傳承, 如農業技術、藥草知識、手工藝等。三、老人主人空間的開展, 龍南路沿線的廊下空間可以接待旅人作短暫停留與交流。四、由福利協會聘請專業社工人員, 進行老人社區照顧方案的執行與評估。五、醫療服務的提升。六、老人產業研發, 如藥草酒、漬品、菜乾、有機蔬菜等。

2. 養生社區的實務導向

實務導向應包括：需求導向(needs-led)、資源導向(resources-led)、學習導向(learning-led)、使用者中心(user-centred)等，並透過第一線組織管理者不斷的自我評估與提醒，修正工作策略。亦即隨時評估老人與旅客的需求，利用原有社區資源與開發新資源（在地文化、自然美景、風味美食、人情溫暖、特色產業等），並對使用者與消費者的養生行為作觀察評估，執行團隊更必須不斷向外界學習新知與將知識回饋到行動中。其中學習導向是一個社區動態的學習歷程，從經驗而思考、了解、應用、再經驗…的歷程，是促進社區內的個人、團隊、與組織不斷學習與成長的關鍵(吳明儒，2004)，北中寮地區最初即是以社區學習機制—龍眼林社區學園的重建平台展開地震後的重建，改革理念的傳遞與縮短城鄉知識落差，在許多現在工作人員的身上都可印證。策略聯盟計畫中的人才培訓計畫以嚴謹的訓練，銜接過去的藥用植物班、民宿班、餐飲班，並延伸出導覽解說班、套裝旅遊規劃等課程，企圖整合過去的產業經驗與所獲得的服務知識，提供最佳的人力品質。

3. 鄉村產業轉型的契機 槌球比賽、料理團、導覽解說、民宿、農特產品、宗教服務，它之所以被稱得上產業是由於它具有往村外服務的能力，運用資源、文化、創意，提高服務性產業的品質，農特產品產業則建議加入如開發成品的故事或傳統工法的體驗的文化內涵，增加它的附加價值。以龍眼乾來說，利用龍眼季三天兩夜的烘焙體驗；以農場自產的梅子醋或桑葚酒為例，即是公開製作巧思並與特色餐飲搭配，彰顯產品特色，即「以在地文化來附體」和「巧思創意來加持」。鄉村產業本是鄉村獨有、少量、業小而微利的微型產業，因此都市人願意來此尋寶與親身體驗。陳永進（2003）對觀光套裝旅遊提出悲觀的看法，他認為解決之道是厚實各產業點的核心事業以及關鍵能力，才有策略聯盟的效益。北中寮目前正是來到觀光旅遊的十字路口，應認清自己的老人社區照顧目標，以老人養生產業為巧手，藉由「試營運」了解服務的缺口、消費對象、消費行為、市場所在，再加入創意慢慢改變套裝行程的盲點，這也許是北中寮社區產業轉型活化或永續發展的契機。所以（一）承諾立成；（二）溫馨體貼；（三）量身打造；（四）親身體驗；（五）心靈享受；（六）滋長友誼，可逐漸演變成社區產業開發或設計時所添加的天然酵素，而這些天然酵素會在每一次參與體驗的真心感動之中構成；在每一次親炙信任的用心服務之中體現(陳永進，2003)。

第五章小結：

1. 檢討執行過程受公部門監督，圖面與書面資料工作量龐大，但對行政院農委會水保局、行政院九二一震災災後重建推動委員會而言，原有的體制作業也受到衝擊與檢討。以樟平溪社造統包工程為例，執行單位有建築師、營造廠、在地組織、非營利組織、學術團體，另有品質控管單位之PCM公司、主辦機

關等，PCM 公司應該嚴密控管工程進度與品質，建築師更須與營造廠密切配合圖面生產與細部更改之效率，若有一方怠職則工程將落後。

2. 現場施工很難鼓勵居民參與(因為按圖施工，變更設計很麻煩，只能鼓勵在地工人進入發包作業⁷)。原本樟平溪社區營造統包計畫有規劃地方工團參與施工的機制，工作團隊也數次開會召集在地工人，但實際執行仍因營造廠調度與工人素質而有所出入。地方工團機制原本有益於居民參與與創造就業機會，建議應及早建立營造工團(如彰化縣永樂村之不老英雄團)，利於地方公共空間生產之永續。
3. 計畫執行皆以北七村(樟平溪流域)之尺度來執行，尤其樟平溪流域農村聚落社區營造統包計畫與社區策略聯盟計畫等。藉由公共空間的串聯與七村組織人才的結合，發展樟平溪流域整體產業與社會福利。
4. 北七村公共空間包含候車亭、指標、園場設施(水車廣場、籃球場、龍眼灶、槌球場、廚房增建、爽文村農會、警局、活動中心前棚架)，這些空間與後來推動的銀綠色村落活化圈之間，由於原有的公共性不夠強、或是公共使用與管理機制尚未建立，所以兩相結合不甚成功，只有槌球場、候車亭等老人及村民使用率較高。
5. 產業策略聯盟的困難 本團隊於 2003-04 在地推動銀綠色產業聯盟計劃並不順利，根本原因在「農夫轉變成商人」的角色與利益的調適落差，基本服務業配套不及(如行政效率、量化管理與服務觀念等)，但至少逐漸改善中；尤其導覽解說、鄉土餐飲的基礎漸趨成熟，可進一步作為鄉村社區事業發展的基礎。而「銀綠色」依然為鄉村基本問題基調，銀色(老人安養)難題與綠色(農產、加工與休閒發展)瓶頸是當前北中寮七村所共同面對的，個別社區將難以承擔解決這樣的難題及瓶頸，但透過組織策略聯盟平台下的公共福利機制的建立，就可能有機會自力與協力處理這兩種共同的問題與挑戰：
A: 龍眼林福利協會，B: 休閒農業文化促進協會，C: 槌球協會，D: 南投酒廠，
E: 外地陪伴社區
所以組織間的策略聯盟組合形式可以有：A with B、A with B with C、A with B with C with D、A with B with C with D with E，透過龍眼林福利協會的平台與在地、外圍組織合作，處理社區發展的瓶頸。

⁷ 本工程合約規定必須雇用當地人達 1/3 以上，東海工作隊要求協力團隊營造廠雇用當地工人比例達 1/2 以上。