

社團法人中華組織發展協會

年刊 第二期



社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

簡介

緣起

中華組織發展協會是由一群跨越臺灣海峽兩岸社會中之企業、非營利組織、公部門、社會工作、與學術研究機構等實務工作者與學者共同於 2010 年 5 月正式成立的組織。

宗旨

促進各類組織之現代化、理性化、永續化及精緻化之發展，並善盡社會責任與發揮公益精神。

核心價值

攜手公益，創新合作。

目標

希望結合各界不同的專業與資源，協助與促進各類組織間的合作與發展。

任務

- 一、辦理國內外各類組織之績效評鑑與業務診斷。
- 二、辦理國內外各類組織之組織發展與業務調整之業務。
- 三、促進兩岸間非營利組織之互相訪問與經驗交流之活動。
- 四、辦理國內外各類組織之教育訓練與人才培訓之業務。
- 五、進行國內外各類組織之研究發展與成果出版之工作。

發展方向

- 一、組織發展與合作平臺。
- 二、NPO 與企業合作平臺。
- 三、兩岸 NPO 的發展平臺。
- 四、NPO 組織個別化陪伴與發展。

工作

- 一、公益發展與合作
- 二、組織發展與合作
- 三、NPO 組織發展
- 四、創新發展與合作
- 五、青年公益的發展



社團法人 中華組織發展協會

理監事名單

第一屆理監事名單

(2010.05.22-2013.05.22)

理事長	王秉鈞 副教授/元智大學資訊管理學系
常務 理事	金世朋 所長/正誠聯合會計師事務所
常務 理事	鄭勝分 助理教授/國立臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩 董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠 副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強 創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明 專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚 理事/大自然推廣教育協會
理事	李禮孟 助理教授/輔仁大學企業管理學系
理事	王懷毅 執行長/展宇管理顧問公司
理事	林彩媚 副執行長/中國青年和平團
常務 監事	張裕銘 會計師/日正聯合會計師事務所
監事	邱耀漢 高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財 助理教授/金門大學運動與休閒學系

第二屆理監事名單

(2013.05.22-2016.05.22)

理事長	王秉鈞 副教授/元智大學資訊管理學系
常務 理事	金世朋 所長/正誠聯合會計師事務所
常務 理事	鄭勝分 助理教授/國立臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩 董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠 副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強 創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明 專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚 常務理事/大自然推廣教育協會
理事	林銘遠 總經理/守護天使管理顧問股份有限公司
理事	施欣錦 執行長/介惠社會福利慈善基金會
理事	林彩媚 辦公室主任/十大傑出青年基金會
常務 監事	羅德城 副秘書長/中華財政學會
監事	邱耀漢 高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財 助理教授/金門大學運動與休閒學系

目錄

理事長的話——公益合作，創新發展-----	01
總編輯的話-----	04
年度專題——社區創新-----	07
從「大學」的社會責任實踐談區創新-----	08
危機中的新社區營造-----	16
成果花絮-----	19
公益發展與合作-----	20
組織發展與合作-----	23
NPO 組織發展-----	25
創新發展與合作-----	31
分享專區-----	33
盡心，之後隨緣-----	34
長久互動，深厚互信，慈善造就的社企根基--	37
兩岸 NPO 身心障礙服務組織發展考察分享--	42
2014 社會企業世界論壇心得-----	49
杭州都市快報帶一幫杭州人去台灣做什麼？-	52
松菸：在地文化與顧客的深度鏈接-----	54
財務報告-----	61
捐款徵信-----	63

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

年刊

期 別：第二期

2015 年 6 月

發行人：王秉鈞

總編輯：莊文忠

編輯群：吳佳霖、曾維平

美術設計：昌建宇、曾維平

捐款方式

郵政劃撥

戶 名：

社團法人中華組織發展協會

劃撥帳號：50236428

銀行捐款

戶 名：

社團法人中華組織發展協會

匯款銀行：

上海銀行文山分行(0110668)

帳 號：66102-00000-2257

會 址：

臺北市文山區萬盛街88號2樓

統一編號：26258877

網 址：<http://www.coda.org.tw/>

電 話：+886-2-2933-4527

傳 真：+886-2-2934-3433

E-mail：coda0522@gmail.com

Facebook：中華組織發展協會

<https://www.facebook.com/coda0522>

理事長的話



中華組織發展協會今年已步入第六個年頭了，想我們從 2010 年創立每年都安排暑假期間至大陸參訪，今年即將第六次跨越臺灣海峽進入江蘇徐州及東北。我們的足跡西南至雲南德欽，在海拔四千多公尺梅里雪山腳前拜訪當地藏族小學。在敦煌古城中體會大漠風光與西北生活之艱

辛。在蘇州南京則感到江南的富庶與對社會組織發展的熱情。在黃山與華山踏著先人的足跡，欣賞著千古共賞的景色與山勢。我曾說有謂黃山看罷不看山，與曾經滄海難為水是同義，而若至臺灣的太魯閣，所看的山勢的變化是前二者所不及的。其間差別何在？在臺灣地處太平洋板塊與歐亞板塊交會處，每年地震頻繁，各地奇景奇石時時在變，每每有新的景物出現，而舊的景物幻滅。所以，在黃山的飛來石屹立千年不變，在華山的蒼龍嶺讓人領略韓愈之懼。而在太魯閣的燕子崖日日有新景，這是兩地截然不同的地理與山勢所造成。

在這五年多的日子裡，我們在臺亦接待了三、四十個參訪團。從北京、天津、安徽、南京、杭州、廣州、雲南、四川、西安等地的非營利組織來臺灣參訪學習從社區發展、老人照顧、殘障看護與發展、環境保護、喜憨兒照顧、社會企業發展等，成為我們組織的核心業務。在交流的過程中，我們看到來訪組織對於臺灣非營利組織的理念與作法的興趣，以及迫不及待地想將這些想法與作法回去複製。我們發現臺灣這些年所發自地方與社區內的社區組織力量與人文關懷的文化，是大陸來訪

攜手公益 創新合作

者最有興趣的項目。這種源自地方，愛鄉愛土的感覺最能引起共鳴。

去年協會把與國際接軌當作未來幾年的重點工作，近年來有關社會企業的發展世界各地都有長足的發展。這種結合社會發展理念與企業經營作法的新興組織型態值得各界重視。尤其新成立的社會企業世界論壇 (Social Enterprise World Forum, SEWF) 在新與社會企業組織的互動與交流上有領導的作用，因此，去年在韓國的大會協會成員未能直接參與。今年在米蘭的大會便是今年的發展重點。我們積極參與勞動部勞動力發展署籌備活動，尤其是其創新中心施淑惠主任的穿針引線下，在年初 SEWF 重要成員 Gerry Higgins 來臺訪問時，我便利用他演講的空檔與他討論，最後，在他推薦下成為此次大會幾個主要的大型討論會中的演講者。

參加 SEWF 給我一想法，我想我們協會的構想與人力均齊備，現在是積極推動一些作為的時候。比起蘇格蘭社區企業 (Community Enterprise in Scotland, CEIS)，加拿大的促進社會影響力社區資助有限公司 (Accelerating Social Impact Community Contribution Company, Ltd.,



攜手公益 創新合作



ASI)，以及美國的北美社會企業聯盟(Social Enterprise Alliance)，這些都是在各國民間有力推動社會企業的推手，我國尚未有這樣的組織（籌備中的社企聯盟仍在蘊釀）。我想我們或可仔細考慮在這方面的角色與貢獻。在這第二份年刊出刊之際，僅以此構想與各位共勉，希望在不久的將來本組織能發展出與上述組織相當的作為！

社團法人中華組織發展協會

理事長

Jun 15, 2015



攜手公益 創新合作

總編輯的話



臺灣隨著工業化發展的步調，的確曾經創造了令世人驚羨的經濟表現，然而，在這個亮麗成果的背後，也產生了一些值得省思的後遺症，包括農村聚落的衰敗、都市人口的爆增、人情世故的淡薄、環境生態的破壞等等，而這些問題正好與社區的生存與發展息息相關。當經濟成長趨緩之後，

政府才逐漸回過頭來正視這些問題對社區所造成的傷害，採取一些政策行動加以修補和復原，但是，失去的東西能夠找得回來嗎？也許現在還沒有答案，不過，可以肯定的是，社區如果沒有採取任何作為，一定會失去更多。

危機也是轉機之所在，我們在今年年刊的主題「社區創新」中，看到了社區以創意解決問題的生機。如張力亞副執行長以暨南大學和「桃米社區」的合作為例，探索在全球化發展與資本主義之下，大學如何發揮社會責任，採取創新的策略，幫助地方發展經濟，為社區找出一條活路。在這個過程中，暨大人社中心深入瞭解造成地方發展瓶頸的原因，為社區再發展擬訂適當的行動策略，諸如社區組織的重新整合，建立分享交流經驗及在地資訊的平臺；推行從產地到餐桌的「桃米野餐計畫」，以產地行銷的模式吸引外地遊客；推動公民環境教育，



攜手公益 創新合作

讓居民更為瞭解社區的自然與生態資源，從日常生活中落實保育工作；為社區老人建構照顧網絡，活絡社區生活關懷。這些創新作為，不僅讓大學師生得以學以致用，也幫助社區居民找到再發展的動力。

洪禮鎔理事長以新北市五股區更新社區為例，指出因為政府的土地區段徵收政策而重新凝聚了居民的向心力，有別於其他地方可能只是採取動員居民反對政府的土地徵收政策的傳統作法，他們利用此一契機重新思索社區發展的願景和藍圖，規劃了一系列的工作，包括：鼓勵居民參與凝聚意識，建構居民生命共同體；收集社區文獻調查，瞭解社區的過去歷史和展現社區的特色文化；規劃社區發展和落實公共建設的策略，提升社區的生活機能；重整團隊組織和培力志工人員；徵詢專家意見和整合多方資源，促進社區改造品質。透過這些積極而創新的思維與策略，不僅化危機為轉機，保衛了家園，也啟動社區發展的活力。

回顧過去一年，協會的腳步不只是愈來愈踏實，足跡也愈來愈寬廣。首先，在公益發展與合作方面，協會去年帶領了學術與實務工作者進行兩岸的專業交流，參訪華北和西北地區的非營利組織，藉由座談會與論壇的形式，將臺灣非營利組織的成熟經驗、專業能力和大陸地區的非營利組織分享，不僅瞭解彼此的發展現況，也幫助提升大陸地區非營利組織的專業管理和服務品質的能力；另一方面，協會也與大陸地區的重慶行政學院合作，邀請他們來臺認識臺灣農業現代化發展歷程與挑戰，也為大陸農業現代化發展提供可借鑒的參考方向。

其次，在組織發展與合作方面，協會與杭州都市快報合作，辦理二次臺灣文化創意產業考察活動，邀請杭州地區企業、媒體從業人員，以參訪和體驗的方式考察臺灣的社區文創和文化藝術的產業。第三，在非營利組織發展方面，協會分別主辦和協辦了多項交流活動，例如：兩岸三地基金會治理與創新論壇、兩岸 NPO 家庭與社會工作、兩岸 NPO 特

特殊教育與社會福利發展、兩岸 NPO 身心障礙服務組織發展、兩岸 NPO 身心障礙專業服務發展、兩岸 NGO 偏鄉與特色教育參訪與交流等。最後，在創新發展與合作方面，協會以社會企業為主軸，參訪香港社會企業、參加 2014 年韓國社會企業世界論壇、辦理社會企業與社會創新交流培訓等活動。我們可以從「分享園地」看到參與相關活動之人員的心得，雖然只反映了成效的一隅，但卻是深刻而感動。

過去一年，協會所走過的路已在本年刊中留下足跡，面對未來一年，相信還有更多、更長的路在等著我們，也期待明年的年刊更精采、更豐富！

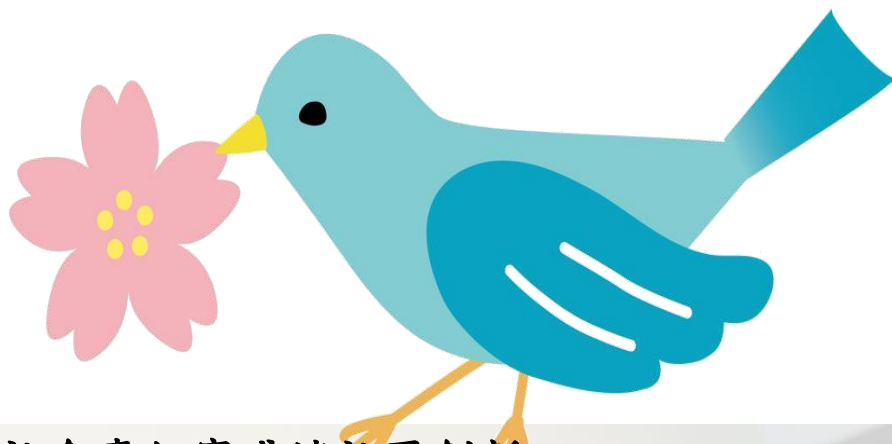
總編輯

莊文忠

Jun 23, 2015



攜手公益 創新合作



張力亞 從「大學」的社會責任實踐談社區創新：

以暨南大學人社中心駐點桃米社區為例

洪禮綜 危機中的新社區營造



攜手公益 創新合作

從「大學」的社會責任實踐談社區創新：

以暨南大學人社中心駐點桃米社區為例

張力亞 國立暨南大學人文學水沙連人文創新與社會實踐研究中心博士後研究
兼副執行長

在全球化競爭與追求唯經濟發展為依歸的同時，不僅加速全球南北貧富差距的擴大、環境資源的快速損耗，且在網路科技的推波助瀾下，讓原本已高度疲乏的人群互動更形匱乏，甚至嚴重造成民主深耕發展的停滯，因為所有的一切都将「唯利是圖」視為行動目標。面對這種國際現勢，大學與人文社會科學的教師們，到底能扮演什麼樣的角色？透過什麼樣的途徑？針對這些多重複雜的社會現象，釐清問題癥結並提出創新策略，無疑是重要、必須反省並付諸行動的課題。

綜觀各國學術研究經驗，已有不少學者積極反思大學定位，並且進入田野透過行動研究途徑，提出對策解決問題。例如：Robert M. Hutchins 從永恆主義教育哲學反省教育目的，主張：教育並不是為工業發展提供幫手，也不在於教導年輕人如何謀生，而在於培育為國家負責任的公民。為此，Katherine Gibson & Julie Graham 兩位學者從反思資本主義的問題意識出發，並從社群經濟（community economic）途徑，批判傳統資本主義，進而利用地方行動研究，探索建構與強化地方經濟的可能性¹。

反觀當前臺灣內部的社會局勢，正面臨著經濟發展動力不足、財富分配不均、環境保護效能不彰、日常生活民主化不深、教育制度改革不當等多元複雜的問題。作為社會改革良知的大專院校，應當扮演何種角色與職能？似乎需要被重新思考與定義。

我國〈大學法〉第一條明訂：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。」顯然，大學的定位不能僅侷限於傳統研究與教學，而應融入實存社會，參與（或引領）各類變革以促進國家發展。順此，大學教授的角色也隨之轉變，誠如美國史丹佛大學前校長甘乃迪就指出：「外界期待大學教授負起的責任已從道德的傳授，擴充至知識生產、技術支援，以及社區服務等（楊鎮富譯，2000，轉引自林月琴，2000：15）。」當然，為了讓有意願參與社會服務的老師能全心投入，學校制度上也應該有相關的友善配套措施。畢竟對社區而言，若大學願意支援或直接參與，無論何種專業都是社區的寶貴資源。

為鼓勵大學更積極的與地方各類公共團體進行長期合作，針對現實的社會問

¹ <http://www.communityeconomies.org/people/JK-Gibson-Graham>。

題，提出實驗解決方案，2012 年行政院國家科學委員會（現已改制科技部）遂提出一項創新型的「人文創新與社會實踐」三年期研究計畫，期盼透過該計畫的推動，落實大學「創新與社會責任」及「培養在地人文創新與實踐的團隊」兩項目的。在該計畫架構上，2013 年 5 月經過一系列審查，暨南大學以「預約水沙連的春天：宜居城鎮的轉型與治理」，和「政治大學」、「成功大學」，以及「東華大學」，共同獲選為第一期的計畫補助。為有效推動該項計畫，暨南國際大學於人文學院下成立水沙連人文創新與社會實踐研究中心，以校址所在地的南投縣埔里鎮作為實證研究場域，採取人文關懷與社會創新的視野，整合校內教育、管理與科技等跨院學術社群，輔以行動研究方法，分別與在地公共社團進行不同程度的連結，探究水沙連地區各項公共問題，嘗試建構大學與在地社群的互信與合作關係。

計畫期間，暨大人社中心團隊以宜居城鎮的「公民參與」概念為核心，透過「生態城鎮轉型、社會關懷互助、活絡綠色經濟、再現文化小鎮」四個議題，與不同的社區、公共社團展開不同程度的合作，希望可以深耕在地社區組織（以桃米社區、藍城社區、眉溪部落為主），同時也能串聯埔里在地社群，共同關心埔里的各項公共議題。為了更具體說明暨大與參與社區的內容，本文將聚焦於「桃米社區」的深耕駐點經驗作說明。

一、問題發想

桃米社區自 1999 年九二一大地震後的轉型，期間透過專業非營利組織新故鄉文教基金會的長期陪伴輔導，以及暨大師生的陸續參與，社區居民在地震後致力展開各項生態教育的參與學習，並以原有豐富自然生態資源為基礎，進行生態旅遊的產業發展。雖然目前有 84.8% 受訪者認為桃米社區的發展有比 921 地震前更好²。但是，調查中只有 55.4% 的人滿意目前桃米生態村營造的現況。依據社造議題做分析可發現，社區環境保護工作獲得 33.2% 的滿意度；反觀社區產業（13.6%，特別是一級產業）、社區生活照顧（7.5%）、社區文化活動（14.6%）等三個面向，皆未獲得超過 15% 的人滿意。58.6% 的受訪者認為：桃米社區推動生態旅遊對自己的生活會產生潛在不好的影響；此外，



² 行政院國科會專題研究計畫「永續發展之環境治理制度設計研究-建構生態社區網絡治理機制（II）」（計畫編號：NSC 100-2621-M-260-001-MY2）的「桃米生態村社區民眾參與認知與需求問卷調查」資料。

面對生態旅遊蓬勃發展的現象，73.2%的人認為：社區各個組織應該積極訂定社區公約，規範各地主對於土地的使用狀況以免破壞社區環境生態。

申言之，在過去幾年時間，雖然桃米社區已透過生態教育與休閒農業的學習，利用生態解說、民宿為基礎，發展出具備社區資產的生態旅遊模式，並且吸引許多新的外來者遷移，唯受限於社區組織的運作不彰（例如：桃米社區發展協會形式化的運作、桃米自然保育及生態旅遊協會的停擺），不僅導致社區未能在農村再生的機會上，創發出更多嶄新的社造議題，同時也間接造成社區各組織之間的不信任、公共設施缺乏維護、社區環境清潔維護不力、社區營造議題偏重於硬體設施...等問題。面對這樣的發展情勢，桃米社區有沒有可能透過什麼方式再做發展，其實是暨大長期關注的課題之一。

二、行動策略

為擾動桃米社區原本停滯的社區營造議題開展動能，暨大人社中心遂嘗試運用幾項不同的策略，期盼藉由大學的參與，可活絡在地行動能量。相關策略如下：

（一）社區組織的重新整合

雖然，在暨大人社中心成立前，暨大已有一些教師曾因研究、課程的需求與桃米社區進行關係建構。然而，在暨大人社中心成立經過一段時間整合，



圖 1、桃米社區駐點工作討論會

攜手公益 創新合作

遂與桃米社區內既有的社區組織「桃米里辦公處」、「桃米社區發展協會」、「桃米休閒農業區推展協會」，以及「新故鄉文教基金會」，共同籌組成立「桃米生態村社造協進會」，作為社區內部議題整合的對話機制。此外，基於生態村的多元議題發展需求，暨大人社中心則是依據不同議題，引介暨大校內跨科系的專業師資，與在地社區組織作連結，開展新的社造行動議題設計。

暨大人社中心為了讓桃米夥伴一起分享交流經驗及在地資訊，也利用FB設置一個<暨動桃米：蛙聲蝶舞・桃米慢遊>社團，提供相關社區夥伴、參與的暨大師生可以共同關心與交流桃米的各項公共事務。



圖 2、<暨動桃米：蛙聲蝶舞・桃米慢遊>粉絲社團

(二) 產業生態化：從產地到餐桌的「桃米野餐計畫」

為扭轉以往以單一生態解說作為生態旅遊的模式，擴散社區內部的產業連結（特別是一級、二級產業如何與三級服務業做結合的課題）。暨大觀光系曾喜鵬老師的團隊遂利用專題研究的課程，帶同學與桃米休閒農業推展協會合作，開發「產地到餐桌」的遊程（蝴蝶餐、桃米野餐、便當旅行），並協助休閒農業園區的學習課程安排、評鑑輔導工作等。歷經一年多的實驗，

攜手公益 創新合作

目前業已與桃米休閒農業區推展協會共同發展出「桃米野餐」遊程活動。



圖 3、桃米休閒農業從產地到餐桌的體驗設計圖

(三) 生態生活化：公民科學家的培育計畫

為擴大桃米社區自然與生態資源的知識厚度。本計畫團隊引進土木系的環工組、大地工程組兩個團隊，擾動社區內部對於河川水質污染、社區自主防災兩項議題。截至目前為止：河川水質污水監測，除進行定期的水質檢測，



↑ 2014.09-2015.01 水質分析課程
→ 關懷水環境人才培育工作坊

蛙聲火影.水舞交響系列講座：
關懷水環境人才培育工作坊（第一場）
- 水生生態環境的剖析 -
以桃米社區為例

分享人：林展緯
(土木系博士候選人)
時間：2014年10月21日(二)
19:00-21:00
地點：桃米休閒農業區辦公室

指導單位：科技部
主辦單位：國立暨南國際大學人文學院水沙連人文創新與社會實踐研究中心
協辦單位：南投縣埔里鎮桃米社區

攜手公益 創新合作

設置「河川水質調查與物種分析網頁」，也舉辦「關懷水環境人才培育工作坊」課程，鼓勵社區居民參與學習。下階段也將利用原先的基礎調查資料，進行河川污水的污染量模擬分析、社區現地污水淨化設施的規劃建議。

至於社區自主防災的團隊，除針對莫拉克風災的災害點做「口述歷史的調查」，也與桃源國小合作，整合社區內部單位籌劃「2015 校園與社區災害防救演習」。過程中將設計「緊急救難」、「物資動員」、「初級心理諮商」等課程，分組培力社區居民養成居安思危的意識、能力。



災害口述歷史調查合作，2008 年辛樂克風災淹水
左上：秀卿的灶腳餐廳週邊；
左下：樹蛙亭週邊
右上：桃米路 12 號（茭白筍田）

圖 4、災害潛勢區位及歷史災情之調查圖

（四）社區照顧網絡化：活絡社區生活關懷

從人口結構分析，社區內 14 歲以下的人口 105 人（占社區人口）；65 歲以上共 193 人（占社區人口 16.26%），老化指數是 183.8%。面對人口老化的問題，桃米社區的表現如何呢？根據前揭的研究調查顯示：桃米社區內的社區生活照顧（7.5%）是社區內部多數人最不滿意的社造成績。且依據人社中心的長期參與觀察，社區老人照顧活動，除了新故鄉文教基金會推動的「老人繪畫班」、「社區公共菜園」（現已沒有運作）外，社區關懷據點是目前最受關注的活動之一。為了瞭解更多社區老人生活照顧的問題，自 2015 年 3 月起，我們開始參與一個月兩次的老人關懷據點活動（每月 1 號、16 號），期間開始認識桃米社區老人會、埔里榮民醫院社區醫療服務團隊，希望從中觀察長者的服務項目並探詢他們的內在學習需求，以作為後續活絡社區關懷據點的依據。



圖 5、桃米社區關懷據點的活動

除了參與社區關懷據點之外，也利用「永續發展與社區治理」課程，請同學利用公益旅行的方式，為社區長者設計一場次的「手作門板 DIY 活動」讓社區長者多一些活動的參與！！

再者，也協助社區發展協會重新組織「祥和志工隊」，利用每個月的第二、四周的星期三上午，以鄰為單位進行分區的社區家庭訪視。希望透過走動式的拜訪，深入各社區家戶之中，發掘問題，提出對應策略。

三、總結

暨大進入桃米社區駐點已經兩年，目前也已累積初步經驗，然而這次暨大與桃米社區的互動，對學校與社區兩方，究竟存在哪些創新意涵，以下分別說明之：

（一）對學校而言

第一，在跨領域整合機制的創新方面。桃米社區的暨大團隊包含：人類學、觀光旅遊、水資源、大地工程、公共行政以及社會工作等專業。今年度除舉辦跨專業學術工作坊，討論桃米社區的社區議題外，未來也將透過課程參訪、共同學習、共同成果發表的機制設計，塑造更緊密的跨領域討論氛圍。

第二，在研究創新方面，暨大進入桃米社區，目前已有許多研究創新正

攜手公益 創新合作

持續開展。比方說，產地到餐桌的桃米野餐計畫（觀光系：曾喜鵬老師）、社區災害歷史調查（人類所：容邵武、土木系：陳皆儒）、水資源調查公民科學（土木系：蔡勇斌、陳谷汎）、社區老人關懷（社工系：張英陣）；另外，大學透過網絡治理模式，引導社區組織健全化推動社區營造的過程與挑戰，也是暨大團隊關心的重要課題（公行系：張力亞）。我們認為若能持續參與桃米社區，這些研究成果的產出應該是指日可待。

第三，在教學課程的創新方面。為了讓同學的社區學習成為社區的助力，為此暨大人社中心透過各駐點團隊的扎根，與在社區組織合作共同確認社區問題。嗣後，再因應社區的現實課題，回到校內整合跨科系的教學課程，以社會參與式課程教學的方式，帶領同學們進入社區進行實務的現場學習。期盼同學從實務現場中，做最直接的學理與實務交互學習。

（二）對社區而言

第一，促進社區內跨組織的對話。社區實務工作中最經常面對的問題是：社區人際網絡之間的衝突，嚴重者甚至影響整體社區組織運作。為避免因社區內部的人際衝突而導致組織治理失靈的問題發生，大學在參與社區的過程中，可藉由第三方的角色扮演，與不同的社群進行對話，設定個別關心的行動議題。藉以減緩社區內部人際、組織衝突嚴重化的現象產生，俾利社區的可持續運作。

第二，擴充社區居民的學習視野。透過暨大團隊不同的專業視野，針對社區內潛在較不受關注的課題進行盤點，並且參與社區組織活動，甚至扮演議題發聲者角色，藉此引發部落內部不同社群的想像，也間接促使暨大與社區之間，建立更為緊密的互動關係。更重要的是，藉此拓展社區組織幹部與居民的新視野。

第三，補充社區人力不足的問題。在社區組織運作的過程中經常會碰到一個問題，空有社區問題，卻沒有在地行動者。即便社區內有少數願意行動的夥伴，但礙於社區整體的不積極氛圍，通常不了了之。換句話說，如何透過外部的人力資源投入，適時的補充社區人力資源，繼而鼓舞社區願意行動的夥伴士氣，使其願意繼續行動，乃是大學參與社區治理過程中，極為重要的功能之一。

總體而言，大學作為一個培育未來國家公民的單位，如何運用最基礎且現實的社區情境，提供老師與學生再學習的機會，從現實議題作行動創新，進而培養實務經驗並作自我生命省思，乃是大學教育重要的核心工作之一。在眾多學習情境模式中，大學與社區的合作學習方案設計，不僅有助於大學的社會責任實踐，更有助於翻轉社區治理的能量累積，值得深化與推展。

危機中的新社區營造

洪禮綜 新北市五股區更新社區發展協會榮譽理事長

有一天收到市政府城鄉局開會通知的文件，細看開會的內容，詳述本社區將要辦理土地區段徵收的會議。突然來的驚訝事件，心裡湧起了亂流。幾十年辛苦打拼掙來的家產，將要起不知數的波浪！為了保護這個家園，趕緊連絡鄰里居民。到社區活動中心，召開保護家園的緊急會議。當居民收到會議通知，都非常踴躍出席，且表達了諸多的建議與不滿。為何悲情的過往都發生在我們的社區呢？

1953 年為了配合開闢二重疏洪道，來保護大臺北區的防洪計劃，而犧牲了世居的家園。強迫搬離到現住的地方，且強制徵收了兩個村。且又將現在的社區，編製為洪水管制區，列為禁建區。當我們看到鄰近的蘆洲重劃區，原先是一片水澤沼地，現已經變成高樓大廈，繁榮的社區是我們共同羨慕的期待。為了爭取我社區所有居民的權益，於會議中全體出席的居民，全數通過籌組反對土地區段徵收的自救會。大家凝聚了共識，推選組織幹部，收集各方資訊，結盟民議代表、專家等，制定對策來與政府爭取保障社區居民寶貴家園，而訂定創新社區的新思維。

提供給政府部門以利瞭解我們的惶恐心聲，期待與願景而規劃了下列行事工作：

- 一、鼓勵參與凝聚社區居民意識：保衛家園是大家的責任與權利，讓社區的人要有危機意識，凝聚共識團結整合，有利與政府對談的力量。



新北市五股區更新社區發展協會 小檔案

成立時間：1994 年 5 月 21 日

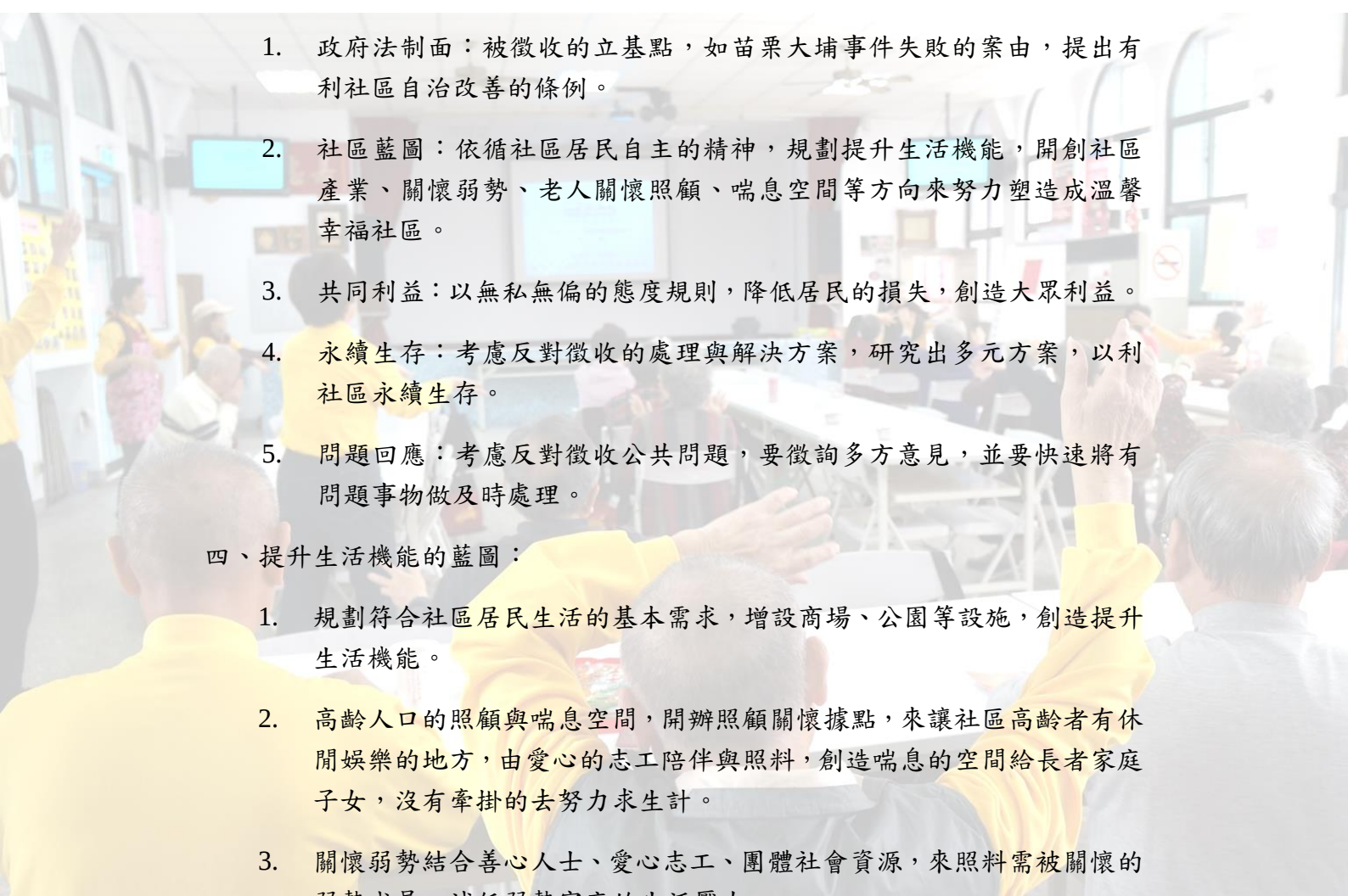
社區現況：更新社區設於五股區更寮村內，面積 2.45 平方公里，位於五股區行政中心之東邊，與蘆洲區及興珍里為鄰，本村共有 452 戶 1393 人，65 歲以上高齡者 185 人佔 13.2%，可謂為高齡化社區。村民以閩南人居多，且世居者佔有 85%，村民思想守舊、民風純樸，信仰以佛、道教為主。福安宮已有 138 年歷史，是本村村民主要的精神信仰中心。



攜手公益 創新合作

二、規劃社區發展落實公共建設的策略：社區有自主性的權力規劃，並要確實保有參與的機會，並有監督公部門的機制。

三、收集社區文獻調查：激發訪查潛能、協調方案、轉變社區新文化，鼓勵居民腦力激盪，如何改變原社區面貌，提升生活機能的藍圖，讓整體環境有嶄新的一面。

- 
1. 政府法制面：被徵收的立基點，如苗栗大埔事件失敗的案由，提出有利社區自治改善的條例。
 2. 社區藍圖：依循社區居民自主的精神，規劃提升生活機能，開創社區產業、關懷弱勢、老人關懷照顧、喘息空間等方向來努力塑造成溫馨幸福社區。
 3. 共同利益：以無私無偏的態度規則，降低居民的損失，創造大眾利益。
 4. 永續生存：考慮反對徵收的處理與解決方案，研究出多元方案，以利社區永續生存。
 5. 問題回應：考慮反對徵收公共問題，要徵詢多方意見，並要快速將有問題事物做及時處理。

四、提升生活機能的藍圖：

1. 規劃符合社區居民生活的基本需求，增設商場、公園等設施，創造提升生活機能。
2. 高齡人口的照顧與喘息空間，開辦照顧關懷據點，來讓社區高齡者有休閒娛樂的地方，由愛心的志工陪伴與照料，創造喘息的空間給長者家庭子女，沒有牽掛的去努力求生計。
3. 關懷弱勢結合善心人士、愛心志工、團體社會資源，來照料需被關懷的弱勢成員，減低弱勢家庭的生活壓力。
4. 使用者付費概念，落實有錢出錢，有力出力的觀念，不需要任何的事物都要依賴政府的輔助。徵收相關必需的費用，來建設優質的社區生活。
5. 創造社區產業：結合居民的才藝，開創社區產業來經營，將收入盈餘投入改善社區需求的不足。

五、展現社區的地方特色文化：社區早期是一個漁米豐收的好地方。因海水倒灌而造成土地鹽化無法耕作。目前社區現有土地占 70%是違章建築物，非常雜亂無章。要規劃如何將原先舊貌的家園，規劃符合社區居民生活的基本需求，增設商場、公園等設施，創造提升生活機能，重新展現並原有的文化再實現。

六、培力完善重整團隊組織：促進願景的實現，與政府談判的準備是件艱辛的工作。團隊組織與志工招募、人力培訓，皆要接受學習訓練，吸收多元的資訊。邀請專家教導，定期與不定期的會議，來成長堅強的團隊實力。



七、促進社區改造品質：吸收專家及多方的建議，規劃社區美麗的願景，來符合滿足居民的需求。

八、建構居民生命共同體的意識：這是一場艱難又漫長要走的路，居民的共識派系的整合凝聚是一股莫大的動力，為了要讓大家有危機的意識，而需要有多項的活動策劃，來讓居民參與，如開會講習或辦理活動宣傳等。



九、資源的結合：社會的資源、民意代表的資源、公部門的資源，再加上社區本身的共識資源，來整合成美麗社區家園。

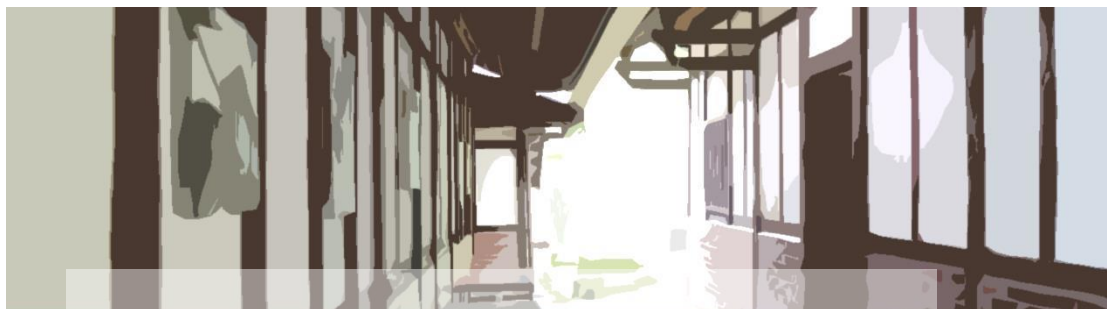
十、創新理念創新形象：為了爭取美好的新社區能實現，要有新的理念來改造，並要塑造新的形象來改變老舊的社區面貌。



十一、願景實現：經過一年多的努力，與政府做了無數次的開會協調，提供了多方建言。居民的心聲與期待，訂定了諸多創新社區的思維。政府終於瞭解本社區居民，長期以來的夢魘與期待。於近日讓步，要重新規劃新社區的藍圖，來圓滿居民的願望，不要再有惶恐沒有家園的心靈。

創新社區的願景，這條路既艱辛又期待的心境，終於有了結果。但參與社區整體規劃落實監督營造品質，一定要堅持貫徹全體居民與政府協議的方針，以不辜負建設新社區努力用心的付出。

成果花絮



公益發展與合作



組織發展與合作

NPO 組織發展



創新發展與合作



攜手公益 創新合作

一、公益發展與合作

公益發展與合作主要在促進整體公益發展與跨界合作，以公益為主題，以交流為形式，每年會有一次的活動以促進公益的發展。

1. 兩岸農業現代化發展調查研究計畫

執行時間：2014 年 7 月 4 日~7 月 8 日

活動形式：調查研究與訪談。

調查研究與訪談之組織與個人：臺南無米樂社區、國際美育自然生態基金會、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會、國立臺灣大學農業經濟學系教授（依訪談先後順序排列）。

與重慶行政學院合作。參與成員為該校講師 2 名，共訪談臺灣相關組織負責人和大學老師共 4 人。

本次計畫通過採取面上收集資料與點上走訪交流相結合的方式，認識臺灣農業現代化發展歷程，學習臺灣農業現代化過程中的典型經驗，瞭解臺灣農業現代化的現實挑戰與未來戰略重點和方向，為大陸農業現代化發展提供可借鑒的參考。



2.兩岸 NPO 組織專業交流與發展學術暨實務交流活動



執行時間：2014 年 7 月 18 日~8 月 8 日

參訪區域：天津、北京、甘肅蘭州、青海西寧、甘肅民勤。

本活動總共有 12 位臺灣學者與實務工作者參與，整體活動分為二大部分，第一部分為 5 場專業論壇及座談會，總參加人次為 193 人次；另一部分為當地組織參訪座談活動，共參訪 13 個組織，總參與人數為 214 人次。

在此次實務交流中，所參訪的組織以華北和西北地區為主，主要於天津、北京、蘭州、西寧和民勤等地進行交流，本次交流在天津為鶴童福利協會、北京是七彩的社會工作事務所、蘭州與樂施會蘭州辦公室、西寧和青海省社會工作協會、民勤與拯救民勤志願者協會作為主要協力和合作單位。華北地區的非營利組織在大陸的非營利組織發展一個重要指標與具有發展性的影響，雖然其非營利組織的專業化發展、創新性做法很多源自於歐美國家的經驗，但是缺乏其在地化轉換的經驗，同時在扶助其他大陸非營利組織的發展過程中，也因為無法深入理解各地非營利組織發展的狀態而給予適切的協助，也造成華北非營利組織與其他地區的非營利組織產生落差。而西北地區的非營利組織長期地處偏遠地區，以及少數民族的居處，因此各種資源與資訊無法普及到達，也造成其非

攜手公益 創新合作

營利組織的發展上產生困境。這些困境包含非營利組織使命價值維繫、經營管理、服務專業、資源籌措、志願服務等等。藉由專業的座談會與論壇加強大陸地區非營利組織專業管理和服務品質的能力提升，並透過臺灣非營利組織的成熟度和專業能力，提供大陸地區非營利組織發展並建立公民社會的專業、技術、理論和能力。



攜手公益 創新合作

二、組織發展與合作

組織發展與合作的部分則是協助不同類型的組織發展，並透過跨域合作，善盡社會責任與發揮公益精神。



1. 臺灣文化創意產業考察活動計畫- 第一期（社區文創）

執行時間：2014 年 10 月 14 日~10 月
21 日



活動形式：參訪座談。

參訪組織：新竹惠森農場、苗栗薑麻園、小鎮文創股份有限公司、板陶窯
交趾剪黏工藝園區、新港文教基金會、



臺南後壁無米樂社區、土溝農村美術館、山城美館、宜蘭火車站幾米廣場、松山文創園區（依參訪先後順序排列）。

本活動與杭州都市快報合作，參與成員為杭州地區企業、媒體從業人員，前來臺灣考察臺灣文化創意產業，本期以社區文創為主軸，來臺人員共 17 人，參訪 10 個組織，總參與人數約 103 位。

攜手公益 創新合作

2. 臺灣文化創意產業考察活動計畫-第二期（文化藝術）

執行時間：2014 年 12 月 6 日~12 月 13 日

活動形式：參訪座談與文化藝術體驗。

參訪組織：松山文創園區-原創基地節、山城美館、金車文教基金會-金車文藝中心、臺灣好基金會-臺灣好.店、三峽甘樂文創、婦女權益促進發展基金會-嫻、原味咖啡坊、拾樂文化股份有限公司、大隱開發建設股份有限公司、廣興紙寮、勤美璞真文化藝術基金會、范特喜微創文化股份有限公司（依參訪先後順序排列）。

文化藝術體驗：雲門舞集-白水 微塵。

本活動與杭州都市快報合作，參與成員為杭州地區企業、媒體從業人員，前來臺灣考察臺灣文化創意產業，本期以文化藝術為主軸，來臺人員共 13 人。整體活動主要分成兩個部分，第一部分為參訪，共參訪 12 個組織，總參與人數約 153 位；第二部分為文化藝術體驗。



攜手公益 創新合作

三、NPO 組織發展

NPO 組織發展主要在於促進公益組織健全化與組織發展，提升其組織規劃管理能力，使組織可以發揮其公益使命。

1. 兩岸 NGO 偏鄉與特色教育參訪與交流合作計畫



執行時間：2014 年 4 月 6 日~4 月 13 日

活動形式：參訪座談。

參訪組織：拓凱教育基金會、臺灣閱讀文化基金會、桃米社區發展協會、博幼社會福利基金會、良顯堂社會福利基金會、嘉義縣阿里山鄉山美國小、屏東縣地磨兒文化產業藝術協會、屏東科技大學社會工作學系、布農文教基金會、臺東縣教育發展協會-孩子的書屋（依參訪先後順序排列）。

本活動與貴州眾益志願者服務發展中心合作。參與成員為貴州地區從事教育的非營利組織實務工作者，來臺成員共 8 人，參訪教育組織 10 間。

攜手公益 創新合作

2. 兩岸 NPO 身心障礙專業服務發展交流合作計畫

執行時間：2014 年 4 月 22 日~4 月 29 日

活動形式：參訪座談、工作坊與領導和團隊合作培訓。

參訪組織：白永恩神父社會福利基金會-聖文生兒童之家、白永恩神父社會福利基金會-聖安娜之家、白永恩神父社會福利基金會-聖露薏絲社區家園、育成社會福利基金會-育成蕃薯藤忠孝店、第一社會福利基金會-第一兒童發展中心、第一社會福利基金會-永愛發展中心、

臺北市私立勝利身心障礙潛能發展中心、立達啟能訓練中心、南投麻煩小天使協會、南投縣復活啟智中心、心路基金會-愛兒兒童發展中心、唐氏症基金會-天生我材站（依參訪先後順序排列）。

本活動與西安拉拉手和臺灣白永恩神父社會福利基金會合作。參與成員為大陸各地從事身心障礙服務的非營利組織實務工作者，來臺成員共 11 人，參訪身心障礙組織 9 間，辦理 1 場身心障礙政策與發展工作坊，及 1 場領導和團隊合作培訓。



攜手公益 創新合作

3. 兩岸 NPO 身心障礙服務組織發展交流合作計畫

執行時間：2014 年 6 月 30 日~7 月 6 日

活動形式：參訪座談。

參訪組織：白永恩基金會-聖露薏絲社區家園、白永恩基金會-聖安娜之家、白永恩基金會-聖文生兒童之家、育成社會福利基金會-慈育、慈惠庇護工場、臺北市合宜輔具中心、心路社會福利基金會-心路兒童發展中心、衛福部社家署輔具資源整合推廣中心、喜憨兒社會福利基金會-天鵝堡

（依參訪先後順序排列）。

本活動與安徽合肥春芽殘疾人互助協會合作。參與成員為該協會高階主管，來臺成員共 2 人，參訪身心障礙組織 6 間。



4. 兩岸 NPO 特殊教育與社會福利發展交流計畫

執行時間：2014 年 10 月 19 日~10 月

26 日

活動形式：參訪座談與工作坊。

參訪組織：心路社會福利基金會-愛兒



兒童發展中心、中華民國唐氏症基金會-愛家發展中心、育成社會福利基金會-永明發展中心、臺北市西區特殊教育資源中心、臺中市山線特殊教育資源中心、瑪利亞社會福利基金會-臺中市愛心家園、臺中市自閉症教育協進會、臺中市私立肯納自閉症社會福利基金會、立達啟能訓練中心、中華民國發展遲緩兒童早期療育協會-南投辦事處（依參訪先後順序排列）。

本活動與河北滄州市運河區橄欖樹培智學校合作。參與成員為大陸各地從事身心障礙服務的非營利組織實務工作者，來臺成員共 9 人，參訪身心障礙組織 10 間，並辦理 1 場身心障礙政策與發展工作坊。



攜手公益 創新合作

5. 兩岸 NPO 家庭與社會工作交流活動計畫

執行時間：2014 年 10 月 29 日~11 月 4 日

活動形式：參訪座談與工作坊。

參訪組織：臺北基督教女青年會、婦女權益促進發展基金會、天主教善牧社會福利基金會、兒童福利聯盟文教基金會、臺灣兒童暨家庭扶助基金會、博幼社會福利基金會（依參訪先後順序排列）。

本活動與上海婦女聯合會合作。參與成員為上海地區婦聯代表共 12 位，參訪家庭社會工作組織共 6 間，並辦理一場社會工作專業管理培訓工作坊。



攜手公益 創新合作

6. 兩岸三地基金會治理與創新論壇

執行時間：2014 年 12 月 12 日~12 月 16 日

活動形式：論壇與參訪。

活動地點：南京、上海。

本活動由江蘇華益社會組織評估中心主辦，協會協辦，協會組織臺灣相關學者與實務工作者共 9 人前去與會，共進行一天半的會議，並考察當地公益組織孵化園。



攜手公益 創新合作

四、創新發展與合作

創新發展與合作主要是促進組織創新發展與合作，並連結社會最新議題與發展趨向。

1. 社會企業與社會創新交流培訓

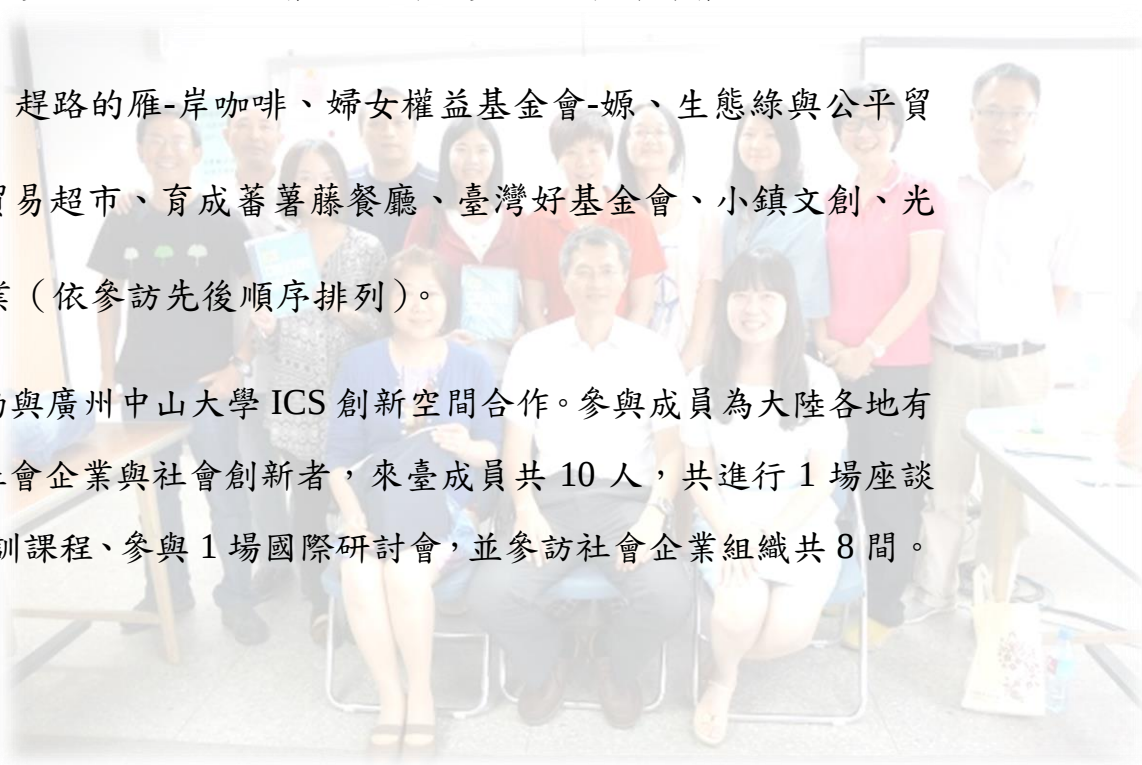


執行時間：2014 年 6 月 7 日~6 月 14 日

活動形式：參訪座談、座談會、培訓與參與國際研討會。

參訪組織：趕路的雁-岸咖啡、婦女權益基金會-嫻、生態綠與公平貿易、公平貿易超市、育成蕃薯藤餐廳、臺灣好基金會、小鎮文創、光原社會企業（依參訪先後順序排列）。

本活動與廣州中山大學 ICS 創新空間合作。參與成員為大陸各地有意願從事社會企業與社會創新者，來臺成員共 10 人，共進行 1 場座談會、3 場培訓課程、參與 1 場國際研討會，並參訪社會企業組織共 8 間。



攜手公益 創新合作

2. 2014 年韓國社會企業世界論壇

執行時間：2014 年 10 月 11 日~10 月 17 日

活動形式：論壇與參訪。

活動地點：韓國。

本活動由協會專案馮天韻參與社會企業世界論壇。

3. 香港社會企業參訪交流計畫

執行時間：2014 年 11 月 3 日~11 月 5 日

活動形式：高峰會與參訪。

活動地點：香港。

本活動由協會吳佳霖秘書長和曾維平專員前往香港，參加 2014 年度香港民間社會企業高峰會，並考察香港社會企業組織共 6 間。



攜手公益 創新合作

分享專區



盡心，之後隨緣

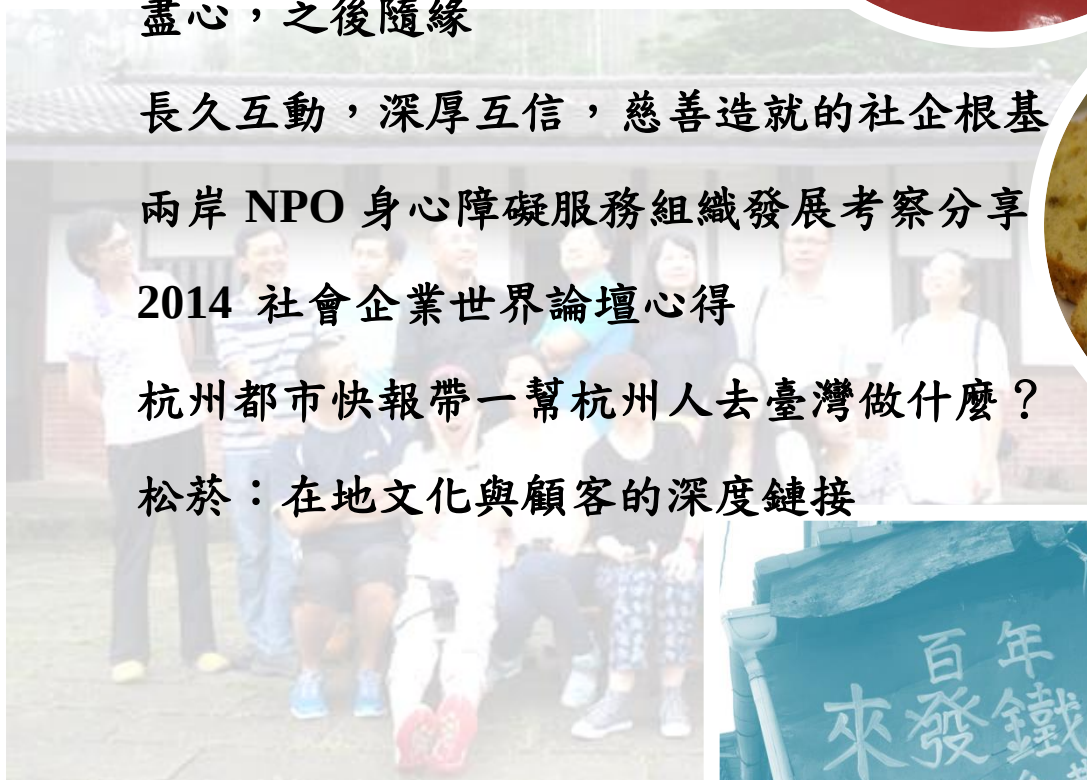
長久互動，深厚互信，慈善造就的社企根基

兩岸 NPO 身心障礙服務組織發展考察分享

2014 社會企業世界論壇心得

杭州都市快報帶一幫杭州人去臺灣做什麼？

松菸：在地文化與顧客的深度鏈接



攜手公益 創新合作

2014 年 4 月 6 日，赴臺參加了「兩岸 NPO 教育組織專業發展實務交流」活動，參訪了 9 家臺灣地區的社會服務組織以及基金會。每每回顧此次所行，時有所悟。

從臺北到臺中，我們的第一站是拓凱教育基金會。他們主要關注的是企業職工的感受，為每一個員工繼續學習創造條件，並盡可能在工作之餘，豐富其精神生活。人性化的管理，維護公平權益。

旭光高中的圖書室讓我看大了怎樣在資源最大化利用及成本最小化之間創造可能？

博幼基金會有自己的教材。因才因能施教：不管你處在哪個年齡哪個年級，入學前都要先做測試，根據測試結果判斷當前的學習程度，然後在此基礎上進行輔導。一步一個腳印，萬丈高樓平地起。



特殊少年服務中心服務的是一些特殊的少年。成立之初是因為阿嬤的觀念：「沒有壞孩子，他們更需要愛。」每一個孩子都是上帝的禮物。中心的氛圍是輕鬆而愉悅的，一個個



少年從身邊經過，眼裡是滿滿的希望，燦爛耀眼。

在臺灣暨南大學社會工作系，瞭解臺灣志願者發展的歷史，與學生們進行了參與志願者服務的心得和感受分享。更加清晰的認識志願者服務精神。



在桃米社區瞭解了社區的居民、志願者們是如何參與到桃米社區建設中，怎樣組織大家共同營造社區的氛圍以及志願者如何為社區的居民開展志願服務工作的。



脫鞋子部落的朋友盡情的給大家展現了屬於他們本部落的精神文化和勞作產物；他們災難後集體搬遷到此，努力尋找新的生機，認真生活。他們說：生活會遭遇苦難，但我們有戰勝苦難的心。

阿里山的山美國小很美。學校的老師為了讓學校的孩子可以接受更好的教育，獲得更好的成長，嘗試著各種可能性。對於環境的局限和資源的有限，他們提到一個概念：主動。主動的去想教學方式，主動的去找資源，主動的去爭取一切。他們把每一個孩子都看做自己的責任，用心的去教好。

沿著美麗的太平洋海岸線，我們從屏東到了臺東，來到布農部落，整個部落充溢著積極的生命力。部落的發展，是多方交融共同努力的結

果。基金會董事長說，彩虹之所以美麗，是因為多個色彩並存。

孩子的書屋的創始人陳爸跟我們分享了他十幾年來的經驗。他說，大家做規劃都是做三年規劃、五年規劃，而我，做的是二十年規劃。他的一席話，讓我浮躁的心瞬間平靜下來。這些年，因注重成果，反而沉不下心來好好做事。

整個臺灣之行，對我的衝擊很大。我不斷問自己：你做公益這件事，是腦袋想還是心裡想？你考慮的是受益人的需求，還是你自以為的需求？你追求的是短期的效益，還是長期的改變？慢慢的心靜了下來，思路變的更清晰。我們都是來自塵世中，最終也將回歸到塵世裡，盡心致勝，無愧於心。希望以後可以有更多機會可以去到臺灣，和當地的志工有更多在社會服務上的經驗交流、心得分享。一個人走，可以走的很快，大家一起走，可以走的很遠。

2014 臺灣社會創新之旅感想

韓茵妍 ICS 創新空間 項目專員

2014 年 6 月，我跟隨 ICS 創新空間與中華組織發展協會的“臺灣社會創新之旅”項目，來到臺灣，進行了八天七夜的社會企業學習，我們去到臺北、南投及阿里山，實地參訪多家別具特色的基金會及社會企業，並開展社會創新座談會及系列社會企業經營工作坊。這次訪學涉及的案例領域也非常豐富，包括了婦女、更生人士的創業與就業，社區營造，鄉鎮文化建設，公平貿易，文創觀光，部落經濟發展等。



攜手公益 創新合作

到訪臺灣的 2014 年，被當地政府定義為”社會企業元年”。社企正是一個熱門話題。誠品書店的薦書榜上擺著社會企業的書籍，政府也為推動社企發展，輔導“生態綠”等社會企業進入微型企業創櫃版。在此背景下，我們參訪了幾個關注不同領域的社企。它們包括：協助更生人士再就業的趕路的雁-岸咖啡，讓身心障礙人士再就業的育成番薯藤餐廳，以有機種植為核心振興部落經濟的光原社會企業，關注公平貿易的生態綠及公平貿易超市。另外，還有幾家不以社會企業自居，但同樣以創新方法關注鄉鎮文化及經濟發展的機構，他們有的是基金會，有的是公司，形態各異，卻不影響他們對社會的關懷。這些組織包括：臺灣好基金會、小鎮文創及婦女權益基金會-嫻。

人們常說，臺灣的公益慈善發展較中國大陸早起步超過 20 年。對比大陸，臺灣的確更早地建立了較為完善的公益慈善領域法律法規，社會對公益慈善的認識成熟，參與度高，非營利組織形態多元，組織的募款渠道豐富。我們參訪的社會企業案例中，不少是從非營利組織發展起來的。他們往往在非營利組織階段擁有對服務對象多年接觸而產生的深入認識及深厚互信。這些資本都是參訪的社會企業發展起來的重要基礎。可見，超過 20 年的公益慈善扎實發展，為社會企業的起步建下了堅實根基。

在光原社會企業的案例中，光原社企並不是普通的外地商人走入原住民社區，與原住民達成基於經濟利益的包裝與銷售合作。它的成立，源於“瑪納有機文化生活促進會”這一非營利組織。瑪納的創立者陳雅楨，是多年來與達娜伊谷原住民走在一起的社工，她深刻意識到山地部落凋敝的根本問題是經濟發展不健全。於是，在 2007 年創立了“瑪納有機文化生活促進會”，期望透過非營利組織模式，推廣高經濟價值的

有機農業，吸引部落青年留在家鄉，並改善部落經濟。然而，非營利的組織形式，缺乏與市場溝通的專業技能，銷售環節成為弱項。基於此，她聯合有商業貿易經驗、善於輔導及對外溝通的好友們，一起組建了與非營利組織相輔相成的創業團隊，通過貸款的形式，成立為光原社會企業。創業團隊帶進銷售網絡、理念倡導等資源與技術。而這些外部資源的利用是以原住民的需求，解決社區問題為中心的。光原社企，一方面以市場的邏輯協助銷售，另一方面亦堅持不被市場牽著走——追尋利益最大化，而是堅守社會企業以社會價值為本的核心。

參訪當天，光原社企董事長王鵬超先生為我們作介紹。大家明白了光原作為社會企業的運作模式及價值觀，但學習團的幾位朋友都非常好奇從原住民的角度出發，他們



又為何與光原保持穩定的合作？當其他採購商提出用比光原更高的價格收購原住民的產品時，原住民如何選擇？



部落的生產負責人回答，過去並非沒有這樣的事，也有一些生產者選擇了與出價更高的採購商合作，而離開了部落的生產隊。但負責人認為比起趨利的高價，“信任”是更重要的選擇標準。

這種“信任”，一方面是指原住民與光原之間的。光原不是一般的商業企業，它們的存在基於社區的需求，為協助原住民安心從事有機生

產，光原願意與原住民共同承擔生產風險。同時，光原認同有機種植對部落發展的價值，不僅是經濟上的，還有原住民與大自然的緊密紐帶。光原時刻與瑪納一起，陪伴生產者發展有機種植技術，鏈接專家，隨時與原住民一起解決種植難題。以此，光原建立了與原住民基於互信的緊密共同體，共同對抗經濟市場上的價格波幅。



此外，“信任”還指生產者與生產者之間的關係。正如大家提問，的確會有生產者抵受不住利益的誘惑，而離開部落團隊。所以長老強調，教育是非常重要的。每個月，長老都會固定組織部落生產者做有機種植上的教育，這種教育不僅是技術上的，也是培育彼此堅持有機種植的信念支撐。通過互相交流，表達彼此的問題與需求，尋找共同的價值，以此建立信任。“部落需要有足夠的向心力和凝聚力，而單打獨鬥是沒前途的。”長老如是說。



在光原的案例探訪中，我深深的了解到社會企業超越傳統商業追逐利潤的形態特徵。而與原住民及光原社企共同創辦人王鵬超的互動交流中，原住民

反覆強調的“互信”關係，比起理論的解釋與特徵的歸納，卻更具有觸動人心及引人反思的力量。

正如公益不能一蹴而就，社會企業共享著一樣的理论。社會企業試

攜手公益 創新合作

圖以資本的手段解決社會問題，其中有著跟傳統公益慈善一致的理想主義情懷。一周的參訪中，我深刻的理解到，在對抗利益為先的路上，非營利組織與服務對象沉澱了長久的交往與互動經驗，為彼此建立了熟悉與信任，這些都是社會企業發展的珍貴資本。光原社會企業如此，岸咖啡與育成番薯藤餐廳也是如此。

在最後一天的工作坊中，志強老師再次帶領我們思考從非營利組織到社會企業的發展思考。他強調我們的思路應該由協助服務對象，轉變為與他們成為夥伴。服務對象也不再是被服務者，在培力的過程中，他們將轉變為生產者，更好的走進社會。讓每一個人都發光，共同成就彼此，將是我們走上社企之路的重要意義。

對比臺灣，大陸的公益慈善領域沒有臺灣如此深厚的發展歷史，但卻感受著世界社企發展的潮流，並積極產生著回應。儘管，社企的發展在大陸依然處於較為邊緣及初級的階段。但世界浪潮似乎已不允許我們在發展社企前就建立好穩健的慈善基礎。我們將來不及慢慢通過非營利服務培養與服務對象的深入認識及深厚信任。在公益慈善的發展路上，社會企業的發展模式似乎將要齊頭並進。很難說這種同步是好是壞。畢竟，面對非營利組織公募籌款渠道開拓的困難，更早地走入社會企業的模式，大概不失為一個確保生存的不錯選擇。但越是這樣，與合作夥伴互信關係的建立，將會是中國大陸社會企業發展面臨的一大難點。正如中國經濟的高速發展，我們的社會也往往難以擺脫浮躁的色彩。社會企業尚在嘗試，成效不會一下子顯現。學會慢下來深耕，將特別需要堅定的決心與能耐。

兩岸 NPO 身心障礙服務組織發展考察分享

時豔俠 合肥市春芽殘疾人互助協會會長

臺灣印象

對於臺灣的瞭解並不是很多，但我知道在身心障礙服務領域，臺灣無疑是大陸未來亟需學習的目標和榜樣，因為除了傳統和語言的相通之外，我們有著太多的共性！所以在銀杏夥伴選擇參訪地區的時候，我毅然選擇了臺灣。

從登上臺灣的航班開始，我便感歎於在這個小島之上人與人之間的友好和禮貌，感歎於中國傳統文化在這裡既得到了沿襲，又與日本文化進行了很好的糅合。這裡隨處可見日式的建築和飲食，年長些的出租車司機一邊和我們談論著自己的祖籍和家鄉，一邊跟著廣播哼唱著 50、60 年代的日本老歌。

臺灣身心障礙服務概述

在臺灣，我感觸最深的是臺灣與身心障礙者相關的法律制度框架的嚴謹與完整。大到《國際功能、殘疾和健康分類》（International Classification of Functioning, Disability and Health, 簡稱 ICF）直接在臺灣相關法律法規中的體現，再到 2012 年最新修訂的《身心障礙者權益保護法》和 2013 年最新修訂的《特殊教育法》，同時配套的還有《社區化早期療育補助辦法》、《發展遲緩兒童早期療育實施方案》、《長期照護之發展策略（十年計劃）》、《社區化就業服務法》等。和大陸雷同的是「身心障礙者」這個名稱在臺灣也經歷過由「殘廢人」、「殘疾人」、「殘障人士」再到「身心障礙者」的複雜演變過程。名稱的變化意味著公眾

攜手公益 創新合作

和現代文明如何對待「身心障礙」這一現象，而最為直接的體現就是稱呼背後的資源分配方式和法律制度框架對於這個社群的影響。法律變化的不僅僅是名稱，那麼保護的主體也發生了變化。我們期待著大陸的《殘疾人保護法》也能儘快的回歸到一部法律應有的軌跡上來，因為保障任何一個公民應有的權利不應該是一種特惠和福利，而是一部法律最基本的屬性和尊嚴。



將臺灣和安徽省身心障礙者人數及其服務機構做個對比吧！在臺灣共有身心障礙者約為 113 萬人，共有 271 家身心障礙者服務機構；安徽



省身心障礙者 400 多萬人，是臺灣身心障礙者總人口的近 4 倍，而據粗略估計安徽省內身心障礙服務機構約 173 家（其中含 1 個省殘聯、17 個市級殘聯、105 個縣區殘聯以及民間殘障服務公益機構約 50 家）。

臺灣身心障礙兒童早期療育

臺灣民間力量在身心障礙者嬰幼兒時期服務鏈條是非常完整的，分工協作也非常切合服務使用者的需求。從 1995 年起，特殊需要兒童的早期療育服務有三大系統分工合作：醫療系統、教育系統和社政系統（相當於大陸的民政系統）。並根據孩子和家庭需要分為日間托育、時段療

攜手公益 創新合作

育以及一些外展服務，根據孩子的狀況不同分別提供個訓或團課再或兩者兼有。

我們參訪的白永恩基金會聖文生之家主要提供免費的時段服務、入校和入戶服務，時段服務中個訓、小組或團體課服務都有。令人印象深刻的不僅僅是他們為家長提供了貼心的藝術劇場等喘息服務、輔具個案評估和輔具租賃服務以外，他們對於評估的敬業精神和專業嚴謹的工作态度也非常值得我們大陸的同行學習。

臺灣的機構都是小而精小而美的，短短 30 年，臺灣的身心障礙服務機構從一線基礎服務到行業鏈的上游基金會都自成體系。比如，白永恩和心路基金會所提供的就有日托服務、時段服務、社區服務、巡迴服務、到宅服務以及資助服務等。臺灣的早療服務雖然也是分流派，但大體相同。評估工具雖有不同，但大體是採用兒童發展性評估工具。這裡需要特別提及的是心路兒童發展中心不僅僅提供精細化服務的同時，還注重服務的總結和研究。在問及評估工具時，心路的負責人介紹說，他們使用的是由自己開發並出版的《課程性發展評估表》（一般性和極重度兩種），評估時還配套做了自己開發的《家長期待評估表》、《強化物調查表》以及從兒童發展九大項度全面瞭解孩子特質的《氣質量表》。

臺灣身心障礙兒童特殊教育

臺灣實行的是 12 年(7-18 歲)國民教育(相當於大陸的義務教育)，在國教期間，身心障礙學生是被零拒絕的。除了學校教育之外，特殊需要學生同時還結合物理治療、職能治療、語言治療、心理情緒支持、學校個案管理服務和康復以及特殊輔具應用服務。近年來，臺灣特教學校、

自足式特教班的數量在逐年遞減，取而代之的是強調回歸主流社會和融合教育等概念，以學生個人需求為支持的評估基礎，並提供環境上的最小限制，以利於學生整體發展。

民間教育機構對於學齡期孩子的服務通常情況下是由家長自行尋找資源或第三方付費，利用孩子的課外時間進行生活適應、職業訓練、健康維持、體能訓練等服務。值得重點提及的是臺灣《特殊教育法》第13條規定：「對民間辦理身心障礙教育者，應優先獎助」。這一點與大陸截然相反，在大陸不僅僅是特殊教育，即便是民辦的普通教育在整個教育系統的資源分配框架下也永遠是弱勢群體。我一直持一種觀點，中國的教育，不管是綜合學術教育還是中高等職業教育，未來的希望在民辦教育，可民辦教育在夾縫中求生和舉步維艱的狀態到底要持續多久，這要依賴於我們國家經濟結構和政策環境調整和改變的速度，在這一點，我相對悲觀些。遺憾的是此次只參訪了民間公益機構的服務部分，所以對臺灣義務教育階段的特殊教育和融合教育並沒有涉及，給以後再次出訪臺灣準備機會。

臺灣身心障礙者照顧與就業服務

在臺灣，19歲以上身心障礙者將主要接受兩大類別的服務：照護與就業服務。我們此次參訪的白永恩基金會的聖安娜之家和高雄的喜憨兒天鵝堡就是兩個不同類型的機構化照顧的典型案例。

聖安娜之家最早的入住者是一為40多歲的女士，據說當年被父母遺棄在天母的天主教堂門口，和其他的服務使用者一樣都是重度甚至極重度的多重障礙者。我們到訪的時候，他們正在用餐，這裡有來自

世界各地的志工（義工）在協助這些服務使用者用餐。雖然障礙程度非常嚴重，但不影響他們高質量的生活；而天鵝堡主要的服務對象是智能障礙者，喜憨兒不僅提供照顧服務，而且提供訓練智能障礙者自立生活、職業訓練、庇護性就業和支持性就業等系列服務。天鵝堡的城堡周圍是喜憨兒一大片農場，城堡內餐廳的食材主要來自於這裡，學員們在農場勞作，過著日出而作日落而息的生活，蔬菜水果都是有機無公害的。餐廳不僅對外營業，還可以作為智能障礙者職業訓練和庇護性就業的好去處，有趣的是有時餐廳會幫助新人承辦婚禮。

我們此次訪臺正好趕上臺灣政府對身心障礙服務機構3年一個大評鑑。在臺灣成立一個 NGO 在行政手續的審批上到並不難，但必須要先立項成為專案（類似於項目），經過 1-2 年的觀察和考核才能夠正式註冊成為一個機構，這一點與大陸有很大的差異。在大陸只要批文手續等齊全，機構註冊就相對容易，而獲得這些批文手續等就需要花大量時間和精力。同時，臺灣還有大量公辦民營的服務機構，通過這種嚴格考核和細緻的輔導，絕大多數的機構通過並規範都還是沒有問題的。從這個角度來看，即便臺灣社會服務很發達，但對於民間機構依然是持積極鼓勵態度的，與民間力量的關係是友好合作的。這一點讓我不禁感慨：我們還要因噎廢食到多久才願意勇敢的直面這個多元需求的社會？

每個人都有就業和獨立生活的權利，但從事什麼工作和怎樣獨立生活是因人而異的。那麼，臺灣的身心障礙者就業狀況如何呢？

我們參訪的還有一站就是育成社會福利基金會。育成成立於 1994 年，2001 年擴展成為基金會，旗下的 27 家服務中心中只有 3 家是育成自己獨立成立的，其他的都是承接了政府的公辦民營項目。育成從早期開展的成人日間照顧中心發展出庇護性就業服務，如清潔工作隊、舊衣

回收、代工、印刷、餐飲商店、烘焙製作、汽車清洗與美容服務等。2012年承接臺北市職業重建管理服務。我們看的是慈育、慈惠兩個庇護工場，一個做烘焙，一個做包裝。據烘焙坊的場長介紹，她以前是個麵包房的老闆，所以她熟悉整個烘焙流程，也清楚的知道哪些是學員做得非常好的，哪些環節是需要支持的。她建議如果我們希望建立庇護工場，我們的工作人員必須熟悉每一個流程，以及參與者每個人的每一項能力，否則摸索起來將會非常辛苦。庇護工場還有一個很重要的環節往往容易被忽略，那就是營銷和市場部分，育成這兩位能幹的女場長很重要的工作就是在外面尋找資源和市場，據說他們麵包房現在的訂單已經接到5個月以後了。代工部分做的是 7-11 和全家便利商店的糖果，有個自閉症的學員主動向我們展示了他的工作成果。

對比臺灣的身心障礙者服務，我不禁感慨！我不僅僅看見了未來的發展前景，更看見了自己所在的小小春芽的巨大價值和潛力。在春芽，儘管只有100個學員和家庭正在接受著我們的服務，但踉蹌前行的路上，我們似乎有意無意的為未來做著厚重的積累和充足的準備，這小小的幾百平方卻充滿了無限可能！春芽加油！NGO 加油！

最後感謝資助方南都基金會和心平基金會，參訪活動的組織方中華組織發展協會以及所有提供參訪學習機會的臺灣機構！

關於接待方：此次臺灣之行的記憶是愉快而又收穫滿滿的！從飛機落地見到接待方中華組織發展協會的昌老師開始，我們的內心就充滿了人在異鄉少有的安全感！當從他手中接過精心準備的參訪手冊時，我們感動於他那專業而嚴謹的態度和精神，因為手冊中參訪流程、機構介紹、住宿、連絡人等生活信息一應俱全，雖然我們是一個只有兩個人的參訪團！每天的參訪過程對我們來說都有大量的信息需要消化，我們也非常

攜手公益 創新合作

珍惜此次訪問的機會，想抓住每一個細節，甚至希望能夠把所見所聞複製回來分享給同事和同行。可是畢竟有些背景信息不足以支撐我們吸收到期待的程度，而陪伴我們的昌老師就像是百科全書，所有不懂的他都可以解釋的非常詳實，有時為了解釋得更清楚就對比大陸的情況加以說明，這讓我們內心感到無比慶倖，幸好有他專業的解釋，否則我們大概更囫圇吞棗吧！除了專業之外，接待方的友好周到的服務也讓我們倍感貼心，作為一個身障人士，長期以來出行的體驗都是比較辛苦的，但參訪期間的“累”並未讓我們覺得辛苦。大概因為年齡差別不大的緣故，我們參訪期間有討論過很多話題，比如政治、文化、教育以及公民社會等，即便有些觀點不同，但我們都本著開放多元的心態，這種亦師亦友的討論似乎給我們的臺灣之旅增加了一抹工作之餘的暖色！

2014 社會企業世界論壇心得

馮天韻 社團法人中華組織發展協會專案

守護天使管理顧問(股)公司；興利投資(股)公司專案副理

2014 年 10 月，參加在韓國首爾舉辦的 2014 社會企業世界論壇（以下簡稱 SEWF），獲益匪淺。SEWF 為國際社會企業領域的一大盛事，全球各地社會企業生態圈的相關從業人員都在此時齊聚一堂，彼此交流創造社會影響力的成果與心得。此次是首度移師亞洲地區，因此韓國全力動員，從官方支持到民間執行以及企業贊助，跨界合作投入在論壇的辦理，規模盛大，並吸引英、美、

俄羅斯、越南、泰國、印尼等歐亞各國參與。而臺灣參訪團由馮燕政委領軍，帶領官員與社會企業代表共 30 位團員參與，是此次最大的外國參訪團，一展臺灣發展社會企業的積極與決心。

此次論壇主題為「透過社會企業創造社會改變」，並從「社會創新」、「社會融合」、「社會投資」三個次主題切入討論。以下是筆者參與的主要觀察與心得：

1. 社會創新的關鍵在於「社會企業家」本身

在討論社會創新時，不是從「創新做法」、「企業經營」等角度來切入，而是從「社會創業家」該有的哪些特質來破題。可見，要談論如何

About SEWF

In 2008 a global steering group was established from national social enterprise support agencies seeking a means to collaborate to advance social enterprise development throughout the world, with the goal of bringing together the leading agencies promoting and supporting social enterprise on a worldwide basis, the Social Enterprise World Forum.

摘錄於 SEWF 官方網站

做「對的事」之前，必須先討論如何成為「對的人」。因為要做社會企業，不能再只有社會使命而已，更重要的是要有企業的思維。因此這個所謂「對的人」，不僅要能帶領組織有「思維」上的改變，並能在專注商業性、經營企業的同時，又能扣緊核心價值。這是最難卻也是最重要之處。

由此可知，發展社會企業是比經營傳統 NPO 或傳統企業更高難度與複雜之事。故政府欲推動社企發展，須同時做好「教育」與相關配套——怎麼樣的人是社會企業家、如何成為社會企業家。

2. 社會企業家的培育課程需深入教育體系，向下扎根

由於社會創業家是重要的改變發動者，也是能夠為龐大社會問題找到創新解決方案的人，因此絕對需要有完善的教育系統來培育社會企業家。韓國從高中就開始培育學生針對環境議題提供改善計畫，而韓國科學技術研究院更有 2 年的社會企業 MBA 計畫，透過課程、實作、國際單位聯結、獎學金，給予社會創業家深入並全面的栽培與鼓勵。

若韓國現在栽培學生從小有國際觀、關心國際議題，並善用自己所學解決問題，到了研究所後還有更完整的訓練課程做銜接；可想而知，十幾年後這些韓國學生或許就是國際上帶出相當可觀影響力之領袖。這讓人不禁反思，若臺灣在講社企人才培育，卻只單靠創業育成體系的資源，是否不夠健全？若能更深度地從教育體系方面著手規劃相關配套，放眼未來、向下扎根，才是長遠維持國家競爭力的根本之道。

3. 社會影響力的衡量是社會企業生態圈能否建全發展的關鍵所在

此次有韓國、香港、歐洲分別分享其在衡量社會影響力所使用的指標。雖然各國的工具均有不同，但都提及一個重點：指標的目的不在於「衡量」與「報告」，而在於「溝通」；是讓社會企業本身、政府、利害關係人、消費者、投資方等，在檢視社會影響力時有「共同語言」可以使用。

因此，臺灣現今在討論社會影響力指標的設計，建議一定要重「溝通性」。當社會影響力的衡量與詮釋更容易時（低金錢成本、低人事成本、低解讀之心智成本），才有益於生態系中各方資源的流入與流出（例：資本市場的資源）並進而蓬勃發展，因為大家都用一個共同的語言在對話。故，如何在「完整揭露社會影響性」與「溝通性」的兩個尺度當中，達到平衡，或許是臺灣在討論影響力衡量時可關注的部分。

杭州都市快報帶一幫杭州人去臺灣做什麼？

摘錄於杭州都市快報¹

「這是一次實驗性的研習營，充滿大膽想像與策劃，又由兩地專業人員秉持一絲不苟態度執行。每日上山下地，長途驅車，腦子卻興奮不已，激烈討論下，耗費神思，是快樂的疲憊！」2014年10月21日，都市快報聯合杭州文化創意產業研究中心舉辦的首屆臺灣文創研習營完成學習。一位學員在她的微信朋友圈裡如是說。



這正是我們想要的結果，在臺灣八天，且行且聽且分享，讓學員收穫滿滿，留下更多對如何去做文化創意產業的深深思考。同行的學員，有做民宿、廣告設計的，也有做商業綜合體、服裝產業的。行業不同，卻同樣發現有文創的理念，給自己打開了更多創意空間。



這次的研習營成功舉辦，要感謝杭州市人民政府臺灣事務辦公室和杭州市文化創意產業辦公室的前期指導，並在出發前對研習營營員做了專門的行前指導。都市快報組

¹ http://hzdaily.hangzhou.com.cn/dskb/html/2014-10/26/content_1824914.htm

織的研習營不僅為參加的學員提供學習機會，更是要借此平臺，帶動更多杭州的文創人才有一個提升。

首屆臺灣文創研習營在前期設計中，我們就用做文創的心思去設計行程。力求讓營員獲得豐富的五感體驗，從知覺、觸覺、嗅覺、味覺和聽覺等五感出發，讓每個人產生與文化的連結、與自己的生活體驗的連結。從體驗中悟出文創產業獲取成功的精髓之處。

比如，這一路上，營員們聆聽到了各路臺灣文創界大咖們的創意過程，每到一個點，都有請出學習點的創始人或重要負責人來講解。而學習點的創始人也必是提前備好 PPT 或講稿，從演講到互相發問，幾個學習環節，一個不漏。有時候交流又是很開放的狀態，比如請出幾米老師的經紀人，與大家一起在食養山房邊吃邊聊。

學習行程中安排了臺灣最美民宿「天空的院子」住宿，更是讓學員們感受到了民宿主人發心為營造在地文化的努力，看到小鎮文創公司用心讓產品與小鎮上的人和故事關聯。

一路上，學員們的討論也很激烈。比如，為何每個地方都那麼強調在地文化？土溝村為什麼能成為一個美術館？山城美館主人阿諾的藝術創意空間，文創產品被人格化和故事化，而這些故事為何讓人發自內心地感動？其實，這些正是臺灣文創產業的魅力所在。



松菸：在地文化與顧客的深度鏈接

龍耀芳 杭州西溪投資發展有限公司物業分公司市場推廣部副經理

「在臺北，每 10 位工作者中就有一位是從事文創產業的，每方圓 15 公里內即有完整設計產業生態鏈。」這是在松菸誠品中看到的一句話，來自《設計臺北》。

松菸的名氣，多半是因為誠品，這來自於強大的品牌帶動效應。沒去松菸之前我這麼堅定的認為，卻原來「松菸與誠品，只是鄰居。」這是松山文創園的行銷經理趙釗玲小姐的原話。此處的鄰居主要是指雙方的運營團隊，當然品牌聯動的屬性與效能是不能用鄰居來定義的。松菸的外表遠不及想像的繁榮，甚至略顯破敗。以舊修舊的遺跡保留，古生原貌的樣子，入口處甚至也沒有氣派跟吸睛的標牌引導，但就是這樣的一座破舊的建築，因其本身所孵化的臺灣文創產業而繁榮明媚起來。

亮點一：名聲在外所引發的展覽集群效應

持續不斷地文化加持力讓松菸成為文化展演的核心陣地。此番學習之際，正當樂高、迪斯尼、SNOOPY、七龍珠等四大主題活動展出，同一類型的主題展演吸引了大量的青年觀光客和學生群體，以上展覽門票價格約在人民幣 50-60 元，展覽時間控制在 100 天之內。於運營方而言，即能發揮品牌的聯動效能，也能保證場地租金收益，還能帶來園區客流和產業育成計畫的提升；於展覽方而言，在松菸的場地領域展出，是其品牌文化的行銷推廣，也不用擔心客流和售票，雙方之間建立並形成了一種穩固的默契和信任關係。對於展覽時間不超過 100 天的限定，則是松菸運營方從活動收益以及展演排期與內容的豐富多樣出發，而制定的

攜手公益 創新合作

規則。當然，提升松菸展覽設計品質的還有久負盛名的紅點設計館的入駐，作為紅點在國際入駐的四大場館之一，坐落於廠房內一個狹小的區域，採用門票銷售的方式，低調的設計與簡約的風格，需要慕名而來才不至於錯過。

亮點二：引進文化聯盟/協會，以平臺化的方式運營

松菸的場域面積中，除了上述經營場地出租以保證運營收入之外，另辟出專業區域場地，訂以市場租金三分之一的價格，提供給不同專業與文化屬性的協會和機構運營，且該區域的展覽免費開放給遊客。此舉既能保證園區文化產業的豐富性與多樣性，對於展覽又是一個強大的補充；同時從遊客體驗的角度來講，來園區除了可以享受到買票觀看的大型展覽活動之外，另有其它形態豐富的展出可以欣賞，這是一種顧客好感與顧客信任的營造，既能培育市場潛在客群，也易帶動口碑效應和場域的文化傳播。

亮點三：一年開展兩次大型活動，為項目定性

除了提供低於市場價三分之一的場地租金用於支持文化協會開展免費展覽外，松菸園區每年會自行舉辦兩場全園區覆蓋的大型展覽季活動，以此作為園區整體品牌的行銷策略。時間通常定於每年的 4-5 月，為大學生設計作品展覽季；以及每年的 12 月，舉辦年末園區主題展演活動。值得說明的是，這兩季的活動，園區所有的場館均空出以順應和配合主題展演，包括此前屬場地租賃的場域，在這兩季也會提前預留出來以備屆時的正常使用。

亮點四：松菸小賣所成為其設計產品與文化輸出陣地

在松菸，除了各式展覽，由其自主運營的小賣所成為其文化輸出的主要陣地。儘管小賣所的面積不大，約300-400 平米，裝修風格也是簡約的修舊如舊，但內容絲毫不含糊，具備著豐富的觀感跟體驗。



諸如展示了松菸的歷史沉澱，採用“松菸員工的一天”講故事的形式娓娓道來；有專為松菸定制開發的菸廠小模型，接送員工的大巴車靈活運轉激發著參觀者的興趣；有模仿松菸建築的配飾，如掛鏈耳環等，精緻中不乏智慧；就連極其普通的冰糕棍，也設計成為松菸的建築模型，使用完畢後可作為書簽使用。小賣所還配有文化展示的平臺聚合功能，有興趣的文創機構或協會均可申請在該場域面積內進行展售。這個平臺一定程度上也成為松菸文創產品的孵化平臺，一些初創的產品經由小賣所進行展示和市場亮相，如順利經過市場的檢閱，則可以申請入駐旁側的誠品以期獲得品牌更強、範圍更廣、品質更高的行銷；更優秀者還可申請入駐緊鄰松菸的大巨蛋，相比誠品在品牌提升又更進一階，是真正具備國際化品牌和設計的前沿產品。自此，經過松菸的產品孵化到市場培育，經由誠品的品牌提煉，到大巨蛋的國際品牌定性，一個具備國際品牌視覺的文創產品經由的設計、研發、市場等通路，松菸完全設計並考

攜手公益 創新合作

慮周全，且形成了嚴格和實操性強的閉環管理。所以，從產品設計與開發的角度而言，松菸也是臺灣設計的一個完整生態產業鏈。

亮點五：政府補貼用於園區物業大項目的修繕

松菸畢竟是作為政府非營利組織運營的項目，截止目前運營時間僅兩年之餘，所以目前還不能自負盈虧，仍然需要政府的支持。但其日常的零星修整與基礎運營是可以由松菸自身承擔和保平的，如若涉及到大面積的修繕則由政府投資，諸如廠房大面積漏水、房屋修整等，資金來源於作為鄰居的誠品松菸店每年繳納政府的土地使用金。企業化運營、政府支持重大投資的運營方式，為松菸減輕了運營壓力，也是其可以堅持文創屬性而非純商業運營的根本。



攜手公益 創新合作



亮點六：誠品與松菸的互動與融合

松菸與誠品的關係，類似於西溪濕地與西溪天堂，兩個項目運營團隊，同一片地理場域空間，兩個互為依託和補充的主體：松菸與誠品在交通動線上互動互達，客流可



以經由松菸到誠品形成回流，而誠品的客流也可以反哺到松菸。松菸作為文化藝術平臺，提供城市與顧客精神消費空間，而誠品除了其部分的文化消費外，更是一種商業配套，包含特色美食、精品購物、文創設計產品展銷零售、設計品牌服飾等，以此填補松菸的商配。而就項目的開發與運營流動金來說，誠品作為政府的 BOT 代表案，其年繳納的土地使用金，可以補給松菸的運營，形成了資金回流，對於松菸整體的發展，也是一種產業的調整與平衡。

但松菸的運營和發展定會走上企業化經營的路子，因為隨著大巨蛋

攜手公益 創新合作

的開出，松菸將成為大巨蛋與誠品的中介與橋樑，兩側商業氛圍的影響和輻射對於松菸物業的升值效用明顯，未來不排除其文創商業化的模式不斷加劇，此前預留的文化展演面積能夠保留多少也值得商榷。且不論未來，至少松菸作為舊城改造的案例，其經營發展的模式是值得我們學習借鑒的，不局限於單純的商業開發，而是注重在地文化的繁衍與推進，注重與顧客的深刻鏈接和共建平臺的創建。



松菸引發的思考：

松菸，之所以成為臺灣文創產業發展的典型案例甚至是某些領域的標杆，除了其不枚勝舉的亮點



之外，更重要的是其注重在地文化與消費者的連接，這是關鍵。這一點，松菸之外，在臺灣的其它文創園諸如范特喜、桃米社區、竹山小鎮文創，甚至是薰衣草森林，都有這樣的文化價值觀所體現。產品



終究僅是情感表達的載體，猶如松菸，我們記住的不是修舊如舊的建築本身，而是其賦予建築內容的價值與意義。松菸豐富的文化展覽和產品設計提供給消費者的是心靈的愉悅，無論迪斯尼、還是



SNOOPY，無論是文化協會或者流浪藝人，都是其核心文化的表達，這也解釋了為何此前一個鬼屋展覽的項目在松菸申請臨展而未被通過的事實，因為該項活動所傳遞的核心文化體驗違背了松菸文創的初心。在松菸的文化價值中可以感受到其對於臺灣一種在地文化的傳承，通過建築載體、文化展演、

攜手公益 創新合作

產品設計展售、行銷媒合等多種形式與消費者發生鏈接，在鏈接的過程中，設計與行銷尤其體現的淋漓盡致，他們極為注重情感營銷和溝通，產業拓展和品牌行銷的呈現不慌張、不急躁、不急於求成、不急功近利、不要求全面，更多的是依勢而為，在親善的氛圍中執行育著產業的育成計劃。

反觀己身，我們所運營的項目在地文化建設幾近匱乏，缺乏與顧客共建的友好平臺，縱然時下主張的參與互動，多局限於消費者喜好，因為導致產品設計與行銷媒合中傳遞更多的是一種生硬冰冷的被動式買賣關係，而對於諸如信任與契約、友好與共建等情緒的創建則委實難體現，這也一定程度上解釋了為什麼今天我們的顧客對於品牌或者產品的忠誠度越來越低，終究不過一句：情感共鳴太少，記憶關聯不強，產品替代性極高。

在商業地產競爭愈發激烈、旅遊產業大放異彩的今天，作為項目運營者，依循傳統的商業思維，在關注項目本身的產品服務和運營模式之外，或許我們應該思考：給到顧客有口皆碑的是什麼？與市場、與自身、與未來發展平衡的籌碼是什麼？因為顧客的參與，在地文化是為繁榮或者遷移？尊重、愛、快樂、共建的友好平臺，這是旅遊產業的本質，深刻理解了這一點，或許對於項目運營以及永續發展會有直接的帶動與提升。

財務報告

附件四、103 年度經費收支決算表、現金出納表、基金收支表及資產負債表

103 年度經費收支決算表

中華民國103年1月1日至103年12月31日

款	項	目	科目	決算數	預算數	決算與預算比較數		說明
						增加	減少	
1			本會收入	5,201,073	4,449,800	751,273		
	1		入會費	4,000	5,000		1,000	新加入會員 5 位，但一位尚未繳會費。
	2		常年會費	16,000	40,000		24,000	部分會員尚未繳會費
	3		事業費	0	0	0		
	4		捐款收入	1,081,244	1,400,000		318,756	
	5		補助收入	250,000	780,000		530,000	
		1	政府補助收入	250,000	600,000		350,000	
		2	其他補助收入	0	180,000		180,000	
	6		會員服務收入	0	20,000		20,000	
	7		專案計畫收入	3,849,275	2,200,000	1,649,275		
	8		利息收入	554	800		246	
	9		其他收入	0	4,000		4,000	
2			本會支出	5,141,716	4,449,800	691,916		
	1		人事費	1,017,665	1,380,000		362,335	
		1	員工薪給	719,000	1,056,000		337,000	
		2	兼職人員車馬費	0	6,000		6,000	
	2		保險補助費	189,015	180,000	9,015		
	3		年終成績考核獎金	100,350	132,000		31,650	
	4		其他人事費	9,300	6,000	3,300		
	5		辦公費	250,380	254,800		4,420	
		1	文具、書報、雜誌費	1,032	4,000			
		2	印刷費	725	5,000			
		3	旅運費	0	5,600		5,600	
		4	郵電費	5,271	19,200		13,929	
		5	公共關係費	0	8,000			
		6	其他辦公費	243,352	213,000	30,352		
	3		業務費	3,830,176	2,760,000	1,070,176		
		1	會議費	38,248	40,000			
		2	聯誼活動費	21,165	20,000			
		3	業務推展費	20,123	20,000	123		
		4	會刊(訊)編印費	40,950	50,000		9,050	
		5	內部作業組織業務費	10,000	10,000		0	
		6	研究發展費	9,420	10,000		580	
		7	社會服務費	0	0			
		8	其他業務費	8,353	10,000		1,647	
		9	專案計畫支出	3,638,422	2,600,000	1,038,422		
	4		購置費	27,278	20,000	7,278		
	5		雜項支出	16,217	15,000	1,217		
	6		預備金	0	10,000		10,000	
	7		提撥基金	0	10,000		10,000	因今年結餘較少，故無提撥基金
3			本期結餘	59,357	0	59,357		

理事長：



秘書長：

吳佳霖

會計：



製表：



攜手公益 創新合作



社團法人中華組織發展協會
資 產 負 債 表

中華民國 103 年 12 月 31 日

資產		負債、基金暨餘絀	
科目	金額	科目	金額
流動資產	554,858	流動負債	67,778
庫存現金	21,180	短期借款	0
銀行存款	383,678	應付票據	0
有價證券	0	應付款項	67,778
應收票據		代收款項	
應收款項	0	預收款項	0
短期墊款		存入保證金	0
預付款項	0	基 金	100,000
銀行存款－基金	100,000	資產基金	0
其他資產	0	提撥基金	100,000
存出保證金	50,000	餘 絀	387,080
雜項資產	0	累計餘絀	327,723
		本期餘絀	59,357
合計	554,858	合計	554,858

理事長：



秘書長：

吳佳霖

會 計：



製 表：



攜手公益 創新合作

捐款徵信

捐款名錄

王秉鈞	20,800	張正穎	200	蔡雲珊	106,350
曲慶浩	24,300	許碧燕	55,350	鄭勝分	65,538
吳佳霖	64,850	陳金貴	4,000	鄭進富	174,444
昌建宇	34,100	陳曉明	89,000	蕭玲慈	57,800
林銘遠	116,950	傅郁翔	5,500	謝以正	2,000
金世朋	10,000	曾維平	29,350	鍾秉穎	2,862
哈 曼	23,850	游素環	2,000	羅德城	350
施淑惠	33,650	劉祥孚	700		
桑梓賢	114,250	蔡登進	55,350		

感謝您對於協會的支持與鼓勵，
未來協會持續為公益發展努力。

攜手公益 創新合作

携手公益 创新合作