

共生共益之社區產業發展模式探討： 以某區域社區結盟平台為例

謝政勳¹ 李婕安²

摘要

近年社區發展越趨蓬勃，社區組織投入數量與日俱增，多數組織陷入資源競爭的窘迫，故為突破該困境，協力合作越益重要。本研究以「社區結盟行動理論」作為研究架構，採個案研究途徑探討影響推動結盟過程之因素與效益，進而提出以結盟為策略之社區產業發展模式。本研究之個案為「稻荷咖工作坊（Dao Ho Ka Studio）」，其為串聯 11 個地方行政區、近 30 個社區組織的農村產業協作平台，為目前臺灣少數社區自主結盟發展在地產業之案例。本研究採深度訪談法及參與觀察法，深入了解個案實際運作情形。本研究結果認為：社區結盟關鍵來自多方因素的集合，如社區背景、領導組織和社區成員能力與條件；影響社區結盟的維續，來自成員間高度社會資本及對領導者之賦權程度；社區結盟平台內部需以非正式化之「互信關係」作為支持結盟運作之系統。本研究亦發現結盟之重要效益有：增加社區曝光度、社區產業銷售提升、活絡社區氛圍、跨域合作意識培養等。

關鍵詞：社區結盟、跨域合作、農村社區產業、社會資本、社區發展

¹ 國立中山大學公共事務管理研究所助理教授

² 國立中山大學公共事務管理研究所碩士

通訊作者：謝政勳，E-mail: dobbit@mail.nsysu.edu.tw

收稿日期：2021/07/06；接受刊登日期：2021/11/09

DOI:10.6284/NPUSTHSSR.202206_16(2).3

壹、前言

社區組織在社會環境變遷下，常面臨發展之資源有限與激烈競爭，而為突破該困境，協力、合作概念即越益重要，社區結盟（Community Coalition）即為其中一種協力型態。「當個別社區無法單獨解決難題時，是需要凝結諸多社區加入協力夥伴關係的建立歷程與組織」（轉引自羅秀華，2007）。Wolff（2001）指出社區結盟是因社區出現需求促使兩個或兩個以上的社區彼此合作，此種合作關係可能是在正式或非正式的情況下進行資源、人力、財務的交換或共享。越來越多文獻提出社區結盟可促進系統性的改變並增進社區福祉（Community well-being），且實務者亦多朝此方向努力。此一合作模式最早源於 1980 年代的英國，因公部門欠缺足夠資源（財政困難）以提供社會福利，故地方組織藉合作將資源整合，共同對抗資源匱乏，如美國 Orleans 市的社區組織聯盟，讓社區不單只依賴單一資源去解決問題，而是一種跨域人才整合彼此互助（Fishman et al., 2001；紀孟君等，2011）。趙善如（2009）探究兒童少年福利服務資源網絡連結，其指出產生連結關係形態主要是聯合計劃執行活動，且促成連結的原因主要是尋求協助。

綜觀臺灣業已有多項具促進社區合作、資源共享、網絡連結之計畫，如：衛生福利部於 2005 年推行「福利化社區旗艦競爭型計畫」，由至少 5 個社區聯合提案與執行，透過聯合社區的概念，協助社區組織間可以相互協助、互補有無、進行經驗交流等（李易駿、賴兩陽，2014）。行政院農業委員會（2020）推動「農村再生第三期實施計畫」策略中即提及應強化跨域合作與夥伴關係的陪伴—在地夥伴能力的建構與陪伴。文化部（2022）中之補助類型中即有一類為「互助共好類」，主要在於鼓勵村落與各式組織結合，透過合作協力以提振村落社區文化發展。

廖嘉展等（2016）指出臺灣過往偏重由上而下、單點式的社造計畫與社區培力，長久下來造成社區成為一自我封閉的組織而無法與外界互動與交換資源，而使組織能量不斷內耗，其運作與行動能力最終停滯。故，如何讓社區能永續生存即為重要議題之一。根據衛生福利部（2021）統計顯示 1999 年至 2020 年社區發展協會之數量是逐年攀升的，從 5,245 個增加到 6,918 個，增長率為 31%。但反觀公部門補助款卻未因協會發展數量之增多而提升，依然維持在每年 12 億左右之經費，社區自籌款則是逐年增加。從公部門補助與社區自籌款間可看出彼此有

成反比關係，因僧多粥少導致社區可獲之補助漸趨減少。Butterfoss and Kegler (2002) 探討社區發展結盟，其即來自於需要更多資源或是強制性形成，同時也是因危機或問題使社區與其他組織不得不結盟，如社區經費預算縮減。故可因結盟增加社區有限資源，像是人力、設備、材料、專業知識等等，進而擴大組織服務量能。

傳統的社區發展協會常被視為區域狹小、資源有限（賴兩陽，2012），且現今面對如城鄉差距、少子化、高齡化等複合性問題，社區發展即需迫切因應。尤其農村社區在這一波人口空洞化浪潮來襲下，尋找在地產業永續之行動即十分重要。近年地方創生概念興起，藉由社區地、產、人之特色資源以創造足以振興地方之產業，吸引人口回流（國家發展委員會，2017）。換言之，藉由發展社區經濟模式讓農村社區能夠永續生存。Wood and Gray (1991) 以資源依賴理論觀點解釋組織間的合作關係，為獲取資源和減少不確定性，這兩種潛在力量會促使組織結盟。黃源協等 (2009) 認為因為社區問題的複雜化，並對於社會資源的分配運用與提升社會水準的目標之下，建構「社區結盟」是一條必走之路。吳明儒、林欣蓓 (2011) 指出「透過網絡關係建構福利導向的「社區結盟」或「聯合社區」概念，讓發展成熟的社區，帶領潛力社區，提供推動社區方案的經驗，彼此有相互成長機會，產生整合、創新、自主和永續的作用」。故影響社區結盟之考量，資源有限為關鍵因素，在強調互助共生、跨域合作的時代，如何促使社區對於合作關係的重視，即為重要課題之二。

本研究之個案為社區組織自主發起結盟以共推地方產業，連攜成立「稻荷咖工作坊」，整合、串聯區域產業資源，作為販售與推廣之平台。本研究途徑為個案研究法 (Case Study)，結合「社區結盟行動理論 (Community Coalition Action Theory, CCAT)」，解構個案結盟之進程，找出核心影響社區結盟之因素，建構以結盟為基礎的共生共益社區產業模式。

貳、文獻回顧與討論

一、社區結盟之概念

關於結盟的概念，Sadan and Churchman (1997) 認為其主要是由於個別組織認知其自身的不足而進一步與其他組織形成合作關係。Feighery and Rogers

(1989)指出聯盟具有正式或長期合作性質，由不同的組織、派別或區域組成並且努力實現共同目標。Butterfoss et al. (1993)指出社區結盟為不同組織為共同目標而合作並企圖發展出一具正式性、目標導向、結構性、多用途的長期聯盟。劉麗雯(2004)指出結盟(Coalition)是組織中每一個社區都有其自身目標，但仍都維持著正式或非正式形式所設定的共同目標，其所關注焦點亦注重參與組織共同訴求目標之達成。賴兩陽(2012)認為「聯盟代表了一種臨時、策略的安排，透過聯盟，不同的行動者能夠結合(聚集)力量，以便達成對各個行動者有利的目標，或共同抵擋外部的威脅」。另外社區組織結盟亦可被定義為：「兩個或兩個以上的社區組織，基於關注在地社區需求、解決社區問題及營造社區資產而建立互惠共利的合作關係。在此正式或非正式的關係下，透過組織間資源的流動或情感的交流，共享人力、經費與資源，以集體的力量完成共同的目標。」(紀孟君等，2011)。故，社區結盟即是組織間為解決問題，彼此決定合作，並建立有結構有目標導向的組織，相較於組織協力，結盟更具規劃性、結構性之特質。

關於社區結盟的型態，羅秀華(2007)分成三類型：協力夥伴關係、同盟關係、聯盟關係，這三者間的關係，給予兩種詮釋方法，其一為層級關係，即協力夥伴是結盟的初階段，是團體成員彼此對話與合作機制的穩定型塑，在進一步推行至同盟關係的非正式認定，藉其組織力以進行更緊密互動與資源共享，最後聯盟組織可以成為同盟關係推進指向，共同成立正式化人民團體；其二為此三類型無優劣之分，組織會依當時環境、條件而選擇最適模式。但，社區間的合作關係往往會先從協力至同盟再到聯盟關係遞進，促進聯盟建立往往需伴隨合作基礎的不斷累積。

關於結盟建立，Wolff(2001)定義為是由上而下或者由下而建立，其並點出結盟益處除資源整合外，亦能創造出公民參與的外擴效果，增加參與者的多元性與在地性。Zakocs and Edwards(2006)認為社區結盟是一種具有吸引公民參與的直觀力量，透過共同利益者彼此互相幫助，達成目標。Butterfoss and Kegler(2002)指出結盟能夠比單一組織更有效率將分散的資源聚集在一起，交換使用並且實現社區欲解決之問題，但 Wolff(2001)指出結盟有時會以資格選擇加入者，特別是以「有權有勢」為主的人選資格，此情況看似一種讓資源更豐富的手段，反而造成資源與成員同質性，因而失去創新能力。Lardier et al.(2021)研究結果指出結盟成員心理上的社區感(例如成員資格、情感聯繫、需求的滿足和影響力)及社區需求，對其參與聯盟產生重要意義。

二、社區結盟相關個案經驗

社區結盟擁有不同樣態，本研究觀察其可由公部門提供資源而促成或民間自主整合資源而推動。臺灣的社區結盟通常從鄰里／社區合作開始，即因早期村里地域劃分過於零碎化以致資源與動力不足，故形成如北投社區理事長聯誼會、文山社區聯誼會、天母社區聯誼會、重現雙溪之美聯盟以及屏東林邊溪右岸連庄等等；而公部門政策資源如「福利化社區旗艦型計畫」，促進建構跨社區之非正式合作關係，通常源於原先之社區網絡關係，如蔡宗翰（2012）研究個案即是以原先社區理事長聯誼會之成員組合而成，成員因在社造上有資源需求，故共同組成聯合社區執行內政部旗艦型補助計畫。村里同盟合作之範疇不一，小範圍如高雄市社區聯合發展協會、萬華社區協力聯盟、泰山鄉社區合作聯盟；中範圍有臺中市山城社區農村再生區域聯盟、雲林縣社區希望聯盟協進會、臺南市農村再生社區營造協會；大範圍則如「臺灣社區營造聯盟」為全國性之社區組織結盟。正式化聯盟關係常被視為高於同盟關係的層次，但聯盟亦有終止之時，羅秀華（2007）即指出「泰山鄉社區合作聯盟」即因政經因素使社區產業無法與市場抗爭，加上錯誤資源挹注、人才支援不足，以致聯盟運行困難。反觀國外社區結盟如美國諾福克兒童免疫聯盟（Consortium for the Immunization of Norfolk's Children）、麥迪遜社區健康計畫（Madison Community Health Project），以社區健康營造為核心，透過不同管道資源匯集，實施預防措施或治療。藉社區內部相關醫療非營利組織、學校、醫院以及公部門衛生單位結盟，打造出健全的社會網絡。諾福克兒童免疫聯盟串聯 50 個相關醫療、學校單位，並有公部門每年計畫經費支持與充足的專業人才為該區域建立起社會醫療網絡。在日本，地方政府與社區於 2005 年創立「日本最美麗村莊聯盟（NPO "Most Beautiful Villages in Japan" Union）」，串聯 63 個市町區域，目的為促進觀光發展。該聯盟限定人口 1 萬人以下且擁有自然環境景觀和人文豐富之地區才能參與，並定期對成員審查，包括地區產業發展、居民參與度、景觀維持等，以評斷成員留任資格（NPO 法人「日本で最も美しい村」連合，2018）。

從前述經驗可見社區結盟具有不同型態也因目標不同而產生結構規範的改變。本研究個案性質為民間自發性結盟，內部亦有評核機制以維持社區產業品質，比某些制度化之社區聯盟更具嚴謹性。

三、社區結盟行動理論

社區結盟行動理論（Community Coalition Action Theory, CCAT）由 Butterfoss 與 Kegler 於 2002 年提出，但之前即已有社區結盟概念之探討，Butterfoss 於 1993 年即與眾學者探究維護健康衛生形成之社區結盟組織內部結構、成員的互動和結盟產生之效益等，直至 2002 年始對 CCAT 提出一清楚架構。Ghaffari et al.（2021）指出 CCAT 是一種跨組織變革的理論形式，是一種結構性安排，所有成員可為了一個共同的目標和目的而合作。CCAT 架構有助於解釋結盟之運作及如何創造社區變革，該理論基礎從眾多社區結盟案例集結而成，將成果累積整合為一總體框架，故具實證性。而每個個案研究分析觀點不同，因此 CCAT 涵蓋眾多合作論之影子，如資源依賴論、社會資本論、社會網絡論等。CCAT 最核心的研究成果即是證明社區合作能產生協同作用（Synergy），亦即發揮加乘效果，完成單一社區不可能完成之目標。CCAT 闡述社區結盟與其他類型的社區組織不同之處在於以「協力」為核心的結構化安排來促使所有成員朝著共同目標努力。Coalition 一詞，除代表結盟之外，亦有聯盟（league）之意涵，倘若社區是基於短期特定目標所組成的結盟（指短期合作關係），則不適用該理論，然而該理論卻未有標準來區分短期與長期。CCAT 關注在社區結盟由非正式協力關係轉變為正式制度化關係之進程，探尋能促使社區組織間建立長久關係之因素。CCAT 框架分為¹三階段：「形成」-「維持」-「制度化」（詳見圖 1），每一階段的結構各有其命題，其命題來自於眾多理論與已實踐的案例歸納而出。

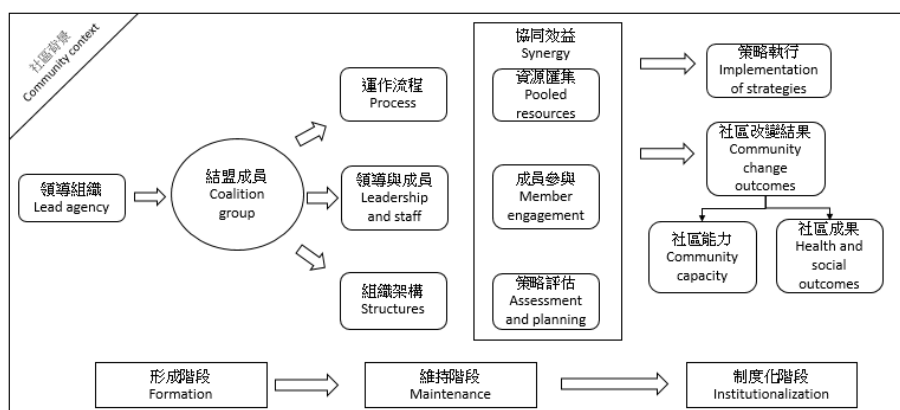


圖 1 社區結盟行動理論架構

資料來源：Butterfoss and Kegler（2002）

¹ 有的研究會將社區結盟行動理論分成四個階段，形成—實踐—維持—制度化，但因為實踐與維持階段的影響因素重疊性太高，因此通常會將實踐階段與維持階段視為同一階段。

（一）社區結盟行動理論架構

1. 形成階段（Formation）

意指結盟初始建立時期，促使結盟形成之因素，三核心構面為：社區背景、領導組織、結盟成員。首先社區背景指參與結盟之社區自身條件，如社區組織氛圍、地理、歷史或內部規範等，此種原生條件不僅影響結盟形成階段，也會牽動到維持與制度化階段而形成不同變化，例如派系問題會影響社區產業發展方向（詳見命題 1-1）；其次，領導組織指能召集結盟之組織，會擁有較良好的條件，包括聯繫力、資源優勢等，可運用此等優勢吸引、招募社區。而在形成階段最早與領導組織合作的社區通常具有某些特定條件，如本身與領導組織感情較好、信任度高等，因此會先組成核心（Core Group）團體運作，再串聯其他社區組織以擴展結盟；最後，結盟成員是指能參與結盟社區成員之條件、門檻，須對參與者有一定的條件要求，當參與結盟社區越優秀，越能吸引其他組織，亦有利招募成員與獲得資源支持。

社區欲參與結盟前會評估自身參與之受益是否大於成本，若受益程度越高則相對提高參與度，通常社區會因為以下因素參與或持續參與結盟：（1）成員潛在交換的資源；（2）結盟成員所得回報；（3）核心團體之規模；（4）是否有明確的任務目標（Butterfoss et al., 1993）。

2. 維持階段（Maintenance）

Butterfoss and Kegler（2002）認為維持結盟之成功要素在於是否能持續促進成員參與，並建立有效組織架構與運作流程，以獲取外部資源（包括人力資源）。首先就運作流程而言，指結盟內部管理或運作模式，包括流程結構的正式程度（如會議制度、計畫決策、品管規範等）。此外結盟內部是否有良性溝通管道、彈性參與空間以及成員平時的互動，亦影響結盟組織氛圍；其次就領導者和成員而言，指兩者之合作程度，其將正向影響信賴程度，即成員願意賦權予領導者，在命題 5-2 提及領導者與成員合作經驗能增加組織運行效率；最後就組織架構而言，其為靜態組織架構描繪，結盟內部運作機關與體系敘述，從靜態結構查驗結盟運作過程。

結盟藉由以上三者構面之運作產生「協同效益」，而能產生良好協同效益有賴於三構面能否使結盟在運作中創造資源匯集、成員參及共同擬定策略與評估之流程，進而讓結盟共同達成目標，同時吸引外部組織支持與認同以獲得更多資源，而在維持階段需付出較長時間經營。相反地，妨礙結盟維持之因素包括：成

員流動、投入程度低、缺乏有能力或經驗之成員、缺乏良好溝通管道等(Butterfoss and Kegler, 2002)。

3. 制度化階段 (Institutionalization)

CCAT 對於制度化的定義為一個成功運行的結盟將改變社區內部能力、條件等，而社區也視結盟目標為自身組織目標，就像社區已將結盟制度化鑲嵌在自身組織，因此該階段又稱「制度化階段」。該階段除了評估結盟對社區之影響外，同時也在評估結盟組織的永續性。關於創造良好成果與社區能力的關鍵為：持續維持計畫與成員的利益、維持資源的發展與基礎條件。然而本研究認為永續性既為結盟規劃時的一種願景，必須經過時間檢驗後，組織才能對各項永續指標做出考核與調整，因此仍將以制度化階段檢驗結盟永續性 (Butterfoss and Kegler, 2002)。

4. 社區結盟行動理論之架構命題

CCAT 架構之命題呈列如表 1，描述每個階段會出現的情況。本研究針對個案選出重要命題作為訪談架構參考，藉以達到與理論對話及驗證之效。

表 1 社區結盟行動理論之架構命題

架構內容	命題
² 社區背景	1-1.在整個發展階段，結盟會受到社區背景因素的影響。
領導組織	2-1.組織可能因為某些機會、威脅，或授權等情況成為某個開端而進行結盟行動。 2-2.領導組織如果能夠提供技術援助、財務或物質上的支持，能夠增加說服力，亦能建構有價值的網絡。
結盟成員	3-1.領導組織通常一開始會招募的夥伴通常有符合一定條件，例如參與度、積極度較高的社區，並與其組成核心團體，再慢慢去擴張自身結盟。 3-2.當結盟不斷擴張，會有其他不同組織加入，當參與者的多元性擴大時，能使結盟更有效果。 3-3.為了維持結盟的品質，結盟成員必須定期接受考核。
結盟運作流程 與組織架構	4-1.共享與民主決策的過程有助於創造組織氛圍，使匯集資源、評估和規劃更有效率執行。 4-2.衝突管理有助結盟的運作與維持良好氣氛。 4-3.透過建立制度化的規則、角色、程序，讓結盟能夠更有效、更長期運行下去。 4-4.結盟是否獲得外界組織支持。

(續後頁)

² Butterfoss and Kegler 指出影響結盟運作的社區背景因素：1.合作歷史；2.社區居民心理、組織結構是否就緒；3.社區政治和歷史；4.地理；5.人口和經濟狀況；6.社區規範/價值觀等。

(接前頁)

架構內容	命題
領導力與組織成員	5-1.領導者藉由成員所賦予的權力來匯集資源，使結盟更有效率運作。 5-2.領導者與成員間合作經驗越多，有助結盟執行計劃。 5-3.成員之間如果有頻繁的往來或交流，有助於維持好的組織氛圍。
社區改變之結果	6-1.結盟可以讓社區產生改變，如社區能力或改善問題。

資料來源：Butterfoss and Kegler (2002)

(二) 理論相關實務應用

CCAT 已被廣泛應用於檢視社區聯盟模式，如 Morris (2009) 用以評估影響社區公衛領域參與和傳播因素，針對結盟成員結構檢驗聯盟協同效用 (Synergy)，發現結盟合作產生之效果，不見得對全部成員有利，容易忽略被排除在外的成員。Kegler and Swan (2011) 以加州健康城市聯盟當個案，檢驗部分 CCAT 命題，發現結盟越擴大，納入越多元組織，凝聚力易下降，此與原理論有所不同。Taylor et al. (2017) 以 CCAT 檢驗市長健康委員會「網站」運作成效，分析結盟網站資訊不透明與描述不清導致結盟願景不易被他人了解，進而影響成員招募。Mayer (2015) 則延伸 CCAT 架構，深入描繪各結構與命題因素，建立新架構來了解結盟有效性。Ghaffari et al. (2021) 研究指出對抗 Covid-19 有關的活動和防護措施，可應用 CCAT 建構一個框架，並認為組建聯盟可提高防護工作的有效性，藉由多個組織的聯合活動來實現，進而改善健康行為。

綜上可知，依據 CCAT 架構，研究者可因研究標的性質之不同，從理論基礎再深入分析。另發現與 CCAT 命題有所差異，此時替代解釋尤為重要，有些文獻因條件限制無法對其做完整說明或對個案背景無特別分析描述，即會影響研究信效度。

參、個案說明

一、個案發展脈絡

本研究個案源自一位深耕農村發展多年的 W 老師所開啟，其因意識到農村社區發展困境來自資源缺乏、人口老化、人力外流、產業同質性高等問題，故於 2009 年擔任臺南市農村再生社區營造協會理事長後，連結當時幾位返鄉青年並將理念傳達給協會成員。經不斷討論後，由社區組織構建而成的結盟關係就此產

生，開啟跨域社區產業合作串聯，計有 30 個社區組織。區域串聯以路線分為三核心軸線，包括沿臺 172 線跨白河區、東山區、後壁區、柳營區、鹽水區等 20 個社區組織；沿臺 17 線跨將軍區、北門區、佳里區等 5 個社區組織；沿臺 3 線跨楠西區、玉井區、左鎮區等 5 個社區組織。其後更成立「稻荷咖工作坊」作為資源統整交換之核心協作平台，並註冊商號進行社區農產與加工品之銷售。該結盟平台亦與公部門資源接軌，使個案發展漸具規模，奠定結盟模式之基礎。隨結盟成員日益增加，協作單位類型更加多元（如表 2 所列），除可增加社區產業通路亦可達異業結盟³之效。

表 2 結盟非社區協會組織一覽

非社區協會組織	數量
白河區：將軍山農場、美雅家具觀光工廠	9
東山區：番社蔬果聯盟	
柳營區：太康有機農場	
將軍區：鹽山觀光園區	
北門區：井仔腳、鹽鄉民宿餐廳	
楠西區：密枝果農之家	
其 他：臺灣主婦聯盟生活消費合作社	

資料來源：本研究自行整理

二、個案結盟運作

（一）社區產業跨域整合

1. 在地食材推廣

結盟平台定期辦理活動，活動餐點食材由結盟社區成員提供，如木棉花道餐桌是跨域遊程之餐點，即結合東山李子園的咖啡醬與野薑花、柳營重溪社區的蝶豆花壽司與芒果優格、果毅社區的草菇、後壁長安社區的米糕與芭樂、白河社區的麻筍、將軍山農場的越光米與蓮子等。由於農村社區多位於偏鄉，社區特色難以被看見，藉活動吸引人潮以協助社區推廣產業。

2. 農村體驗遊程

結盟平台串聯社區成員規劃數條農村小旅遊路線，如夏天蓮花季農村體驗行，串聯白河、後壁、東山、柳營等區內多個結盟社區成員，引領遊客進入，除

³ Porter & Fuller (1986) 指不同類型不同層次的市場主體，為了更大可能提升規模效應、擴大自己的市場占有率、提高信息和資源共用力度而組成的利益共同體。

景點導覽外亦安排社區特色 DIY 活動與風味餐。該社區結盟的發展主體為「友善食農經濟」，其推出之遊程特點為深度化與客製化旅遊。

3. 創新品牌與銷售

引入日本「直賣所」概念，除於實體空間販售成員社區之農特產與加工品外，亦推動網路行銷。其中，將跨域組合之社區農產品做成伴手禮深受遊客喜愛。結盟平台積極塑造品牌形象，透過農村產業商品加值規劃設計，將結盟之社區產品整合包裝，而「稻荷咖工作坊」即為共同品牌。本研究整理結盟成員之社區產業如表 3，可見多數社區產業具高度同質性。

表 3 結盟成員社區產業一覽

區域	社區單位	產業特色	合作遊程主題
白河區	內角社區	魏家古厝、紅土鹹蛋	紅土鹹蛋產業體驗
	玉豐社區	林初埤、蓮花	景觀推廣、蓮田體驗
	詔安社區	護龍厝、蓮花	古厝巡禮
	甘宅社區	鄭家古厝、林家古厝	古厝巡禮
	竹門社區	鐵馬驛站、蓮花	鐵馬遊蓮田
	大竹社區	荷染、蓮藕粉、三叔公的家	荷染體驗
	南寮社區	螢火蟲、青皮椪柑	生態旅遊、採果樂
	草店社區	美雅家具觀光工廠、關帝廟、仙草	美雅家具觀光工廠
	虎山社區	綠竹筍、甕仔雞、老虎香包	甕仔雞、老虎香包
	關子嶺社區	臺灣四大溫泉	溫泉
後壁區	長安社區	芙蓉埤畔、空項美術館、米食、五分車站	人文巡禮、芙蓉埤畔的餐桌
	仕安社區	仕安米、黑豆、五分車鐵道	仕安米
	烏樹林社區	蘭花、五分車、黑糖	五分車之旅
	菁豐社區	瀛光米、古厝	古厝巡禮、米食體驗
	侯伯社區	古畚箕、早灶	古畚箕編織、古早灶體驗
柳營區	重溪社區	鮮乳、蝶豆花	蝶豆花體驗
	八翁社區	鮮乳、五分車	五分車之旅、酪農體驗
	果毅社區	草菇、鳳梨、宋江陣	草菇寮體驗
東山區	東原社區	日式建築、山村老街、龍眼、柳丁	老街巡禮
	李子園社區	龍眼、咖啡	咖啡體驗
	嶺南社區	窯滾龍眼、龍眼窯博館、桂圓麵包	窯滾龍眼
鹽水區	田寮社區	鹽水詩路、木棉花步道、番茄	詩路巡禮
	竹埔社區	小番茄	採果、番茄醬體驗
楠西區	密枝社區	楊桃、桃花心木林步道、曾文水庫	桃花心木林步道、自製冰淇淋、里山學堂

(續後頁)

(接前頁)

區域	社區單位	產業特色	合作遊程主題
玉井區	望明社區	土芒果綠色隧道、香草園區、三河水野溪	香草園區
	愛文山社區	芒果、果乾加工	採芒果、果乾烘培 DIY
左鎮區	左中社區	月桃工作室	月桃編織
	公館社區	岡林國小、二寮日出	二寮日出
將軍區	將軍社區	蘆筍產業	社區風味餐
	青鯤鯢社區	蚵嗲、青鯤鯢漁港	青鯤鯢漁港
	馬沙溝社區	3D 彩繪、白北魚、虱目魚	3D 彩繪、社區風味餐
佳里區	延平社區	復古糖廊、古早糖	古早糖 DIY
北門區	永隆社區	虱目魚、永隆溝馬賽克牆、採蚵	永隆溝馬賽克牆、採蚵

資料來源：本研究自行整理。

(二) 社區結盟組織管理

1. 人力來源

結盟平台初始結合近 20 名不同地區之返鄉青年和執行農村再生計畫之青年（簡稱農再青年）支持，但當計畫結束，大多因個人生涯發展考量而離開，導致結盟組織內推動人力不足，繼而申請水保局「青年回留農村創新研究示範計畫」並獲得為期三年之人力聘用補助。

2. 利潤分配

結盟平台具實體空間以作為銷售社區農特產品，固定與成員社區進貨並採保障價格機制；遊程方面，提供參與社區一定比例之分潤。協作平台運作經費多來自遊客報名費，扣除相關成本後之盈餘供維持平台日常營運之用。

3. 回饋機制

建立結盟平台之初衷為幫助農村社區成員發展，上述所提扣除給予社區成本後之部分盈餘即回到平台運用，故作為社區協作平台的稻荷咖工作坊性質即類似社會企業（Social Enterprise）概念，賺取盈餘同時亦回饋結盟社區，如將遊體驗盈餘之 10% 回饋社區做高齡者照護供餐。

肆、研究架構與程序

一、研究流程

本研究以 CCAT 架構為主，除了深度訪談亦採用參與觀察法進入研究個案場域觀察（如圖 2）。由於個案結盟社區數量多達 30 個，礙於成本及時間因素無法一一訪談，故採立意抽樣（Purpose Sampling）選擇訪談社區，並將結果與社區結盟行動理論與相關個案進行比較再提出最終建議。

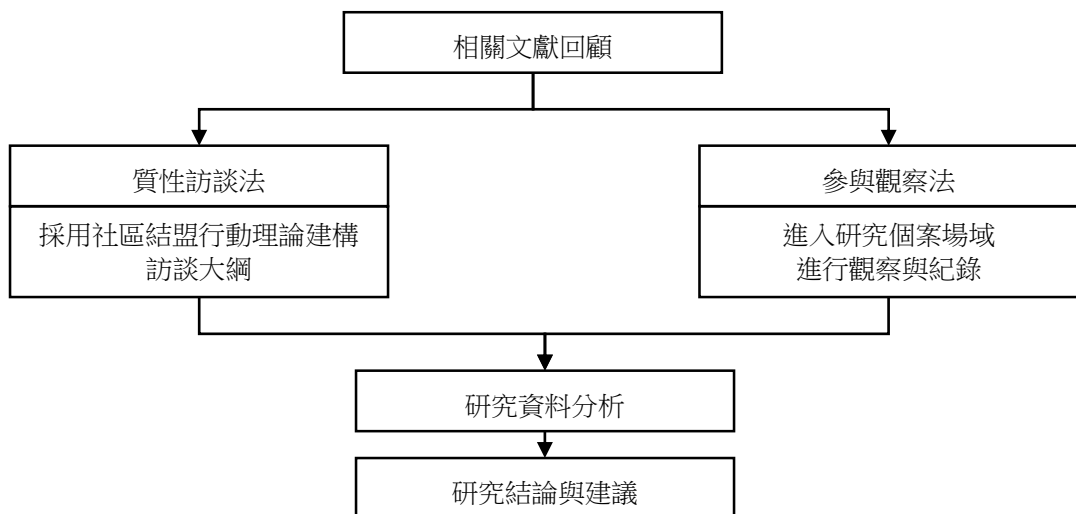


圖 2 本研究流程

二、研究架構

本研究依據研究目的與個案性質，參照 Butterfoss and Kegler (2002) 提出之 CCAT 架構加以修改（如圖 3）。本研究將所有因素分析完後再進行總體效益探討較為連貫，故調整維持階段的效益框；另，原本 CCAT 制度化階段的社區結果改變包含社區能力與社會成果，本研究將其調整為社區結盟對社區之影響及結盟永續性兩因素，以較能清楚回應本研究之目的。

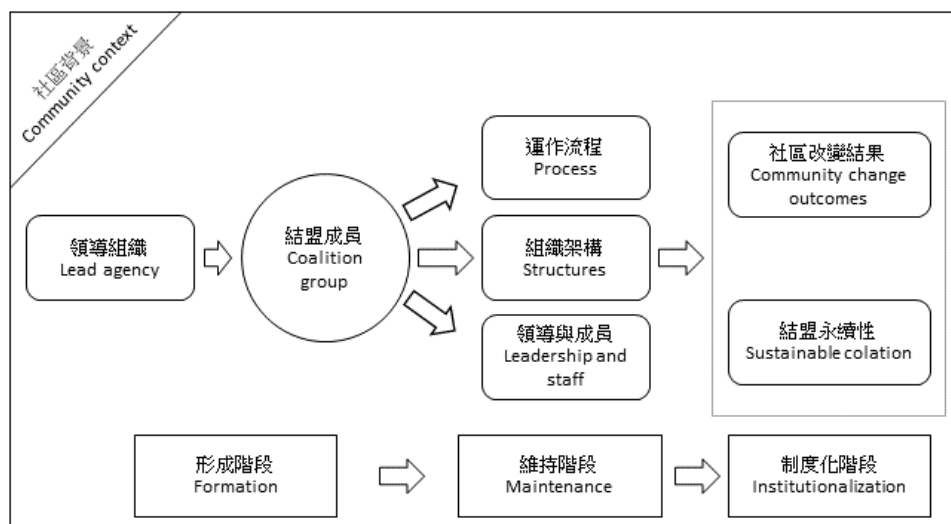


圖 3 本研究之理論架構

三、研究方法

本研究採用深度訪談法，設計半結構式訪綱以保留調整彈性。訪談設計源於 CCAT 架構（如表 4），藉以了解社區產業結盟形成、維持、與制度化三階段。

表 4 社區結盟行動理論命題重點

■ 結盟形成階段（社區參與結盟動機）	
社區背景	
命題	在整個發展階段，結盟型態會受到背景因素的影響。 社區環境因素或個別特質會影響結盟，包括：（一）合作歷史；（二）社區資本；（三）社區政治和歷史；（四）地理；（五）人口和經濟狀況；（六）社區規範／價值觀
■ 結盟形成階段（社區參與結盟動機）	
領導組織	
命題	領導組織如果能夠提供技術援助、財務或物質上的支持，能夠增加說服力，加強建立結盟的可能性。
結盟成員	
命題	（一）當結盟不斷擴張，會有其他不同組織加入，而這些組織若有成為核心團體一員，將使結盟會變得更有效率。 （二）領導組織通常一開始會招募的夥伴通常是對社區服務的參與度、積極度較高的社區，並組成核心團體，再慢慢去擴張自身結盟。

（續後頁）

(接前頁)

■ 結盟維持階段（維持結盟的因素）

運作流程／組織架構

命題 透過制定明確的流程來促進員工和成員之間的溝通，來達成解決問題，衝突管理等。

- （一）結盟內部如果有制定正式的組織流程，更有可能匯集資源，增加成員參與以及有效的評估和計劃。
 - （二）結盟應有公正公開且民主之決策方式。
 - （三）衝突管理有助於創造積極的組織氛圍，實現資源匯集，成員參與以及有效的評估和規劃。
 - （四）外部資源或支持的關係（結盟的願景是否能吸引其他團體認同）。
 - （五）成員間頻繁交流都可能創造良好的組織氣氛。
-

領導力與成員能力

- 命題
- （一）領導者藉成員所賦予的領導力來匯集資源，使結盟更有效率運作。
 - （二）領導者與成員之合作經驗能增加結盟執行效率。
 - （三）結盟內的氛圍（維持大家的感情、信賴程度）
-

■ 結盟制度化階段（結盟產生之影響）

社區改變結果

命題 結盟可以對社區的環境、產業等進行改變與影響。

結盟永續性

命題 結盟成員對於組織運作的期待與未來發展期許。

基於以上重點擬定本研究之訪談大綱，根據訪談對象的不同，訪談問題亦有所改變。本研究亦進行次級資料蒐集與分析，蒐集結盟社區成員、公部門、第三方合作組織所提供之資料作為比較分析之基礎，包括相關產業記錄與合作情況。本研究另輔以參與觀察法（Participant Observation）進入個案場域，紀錄事實情況。

故就本研究之效度而言，透過不同研究法來達到質性研究「三角檢證⁴」之目的，即藉由參與式觀察、文本資料蒐集、訪談逐字稿等三種不同方法對同一事件蒐集不同的資料來源，並將所得資料進行交叉檢核印證，以建立本研究之效度；就信度而言，則透過研究訪談對象與研究者共同檢驗方式，建立本研究之信度，亦即將分析結果資料交由受訪者檢視，若有意見不符之處則進行溝通並修改，直到雙方意見達成一致為止。

四、訪談對象選取

結盟個案之社區單位有 30 個，本研究採立意取樣法，以「參與行動優先性」

⁴ 三角檢證法，由 Norman Denzin 於 1978 提出，係研究過程中採用多種且不同的方法獲取資料。

「積極度」、「配合度」為條件設定，從結盟參與程度較深的社區獲取資料。訪談對象如表 5 所示，訪談期間為 2018 年 3 月至 2019 年 4 月。

表 5 訪談對象一覽表

受訪者	代號	結盟網絡中之角色
W 老師	A	社區結盟協作平台核心領導者
嶺南社區_核心領導者	B	結盟成員代表
長安社區_核心領導者	C	結盟成員代表
內角社區_核心領導者	D	結盟成員代表
侯伯社區_核心領導者	E	結盟成員代表
李子園社區_核心領導者	F	結盟成員代表
農再專管團隊員工	G	長期和個案有合作關係
農再專管團隊總監	H	長期和個案有合作關係
稻荷咖工作坊之青年	I	社區結盟協作平台青年職工
農再推動公部門承辦	J	提供結盟資源之公部門代表

五、參與觀察說明

本研究藉參與個案活動、會議等進行實地觀察，但為避免在田野中觀察失焦，因此從研究問題發想觀察重點以確保研究者在田野中能蒐集有用之資料。回應本研究所設定之問題，如社區結盟之困境、個案內部架構關係、組織運作現況，設定觀察之重點有：（一）成員互動（組織氛圍、網絡連結）；（二）個案活動運作（社區遊程、行銷活動）。

伍、研究結果與討論

一、社區參與結盟動機

根據訪談結果，本研究歸納三項驅使成員產生考量結盟動機之因素，如下：
（一）農村再生政策觸發結盟的思慮

結盟個案成員多有參與農再計畫，已具基礎僅進程不同，農再計畫因有補助期限且公部門政策補助經費逐年遞減，受訪者 B 即表示「因為農再計畫沒有了，……，我們有的工程做到一半就被停止了，不能再執行，剛好 W 老師有做這個聯盟，我們想說加入可把剩下部分完成。」（B，2018/8/31）在此條件下，社區僅能另尋可協力之外部資源，藉以完成當初農村發展目標，受訪者 C 表示「社區通過農再後要怎麼永續經營是個大問題，畢竟農再偏做工程較多，那之後社區

要發展產業怎麼辦，沒有人來帶啊。」(C, 2018/8/31)，即為結盟考量的背景因素之一。

(二) 社區地理位置偏遠發展不易

結盟個案成員社區多處於地理位置偏遠，交通不便造成社區封閉性，使得農村社區推銷產業較為困難，「我們都是比較弱勢，……，我們這裡比較偏鄉，沒有甚麼人會知道，需要管道增加自己曝光度。」(B, 2018/8/31) 因此亟需可增加曝光度之管道，讓公部門或外界能注意到社區，「畢竟在鄉下地方需要有多重管道行銷，我們這邊有好多團來 DIY，是 W 老師帶來的，……，像以前還有外面的組織要幫我們宣傳，還有去申請公部門的補助，結果沒有半個人來。」(D, 2018/9/3)

(三) 社區高齡化及發展人力欠缺

受訪者多指出結盟是考量到高齡化、人口流失等越趨嚴峻的缺「人力」問題，農村居民大多高齡且多半務農，電腦操作或行銷企劃等能力較不足，社區發展受限，「因為鄉下社區比較弱勢，我們的電腦技能、資訊較少，不像市區的社區有較多資源，……，除非你去依靠，否則就真的沒機會，很難得到資源。」(B, 2018/8/31) 農村社區組織常無法即時得知訊息，進而影響地方產業銷售與曝光度。受訪者 C 亦表示「鄉下都老人，只能作一些環境整理，要經營地方根本不可能，所以我們要永續經營，需要年輕人參與，但就沒有年輕人要回來啊」(C, 2018/8/31)。

二、推動社區結盟的動機

根據訪談結果，本研究歸納出兩項促進社區結盟動機之因素，如下：

(一) 社區資源重疊性高

農村社區普遍認知自身面臨資源面、條件面稀缺，然而從外部觀點來看，有時並非是資源匱乏，而是資源重疊性太高，如在白河區域內，就有多個以蓮花做為產業推廣之社區；在東山區域內，社區亦多以龍眼（或烘焙龍眼乾）作為主打產業，「因為慢慢地你就會發現我們在談的社區與鄰近的社區同質性很高，比方說這邊社區種芒果而旁邊幾個社區都是種芒果的。再來是資源的同質性也很高，……，所以一個社區的發展，有時候視野會比較狹隘。」(H, 2019/03/11) 當產業同質太高，恐限制社區發展產業的範圍與限縮成效。

(二) 回歸社區發展本質

回歸到社造初衷，社區產業發展僅是其中一部分，其他面向如文化傳承、高

齡照顧、環境保護等皆為提升社區生活品質的行動，健全的社區其最終目的應以照顧社區居民為優先，多數社區能投入發展產業之資源並不多，受訪這 H 表示「社區都是協會組織在運作，不見得以營利為目標，每個社區條件跟對發展的想法都不一樣。礙於人力資源不足，……，區域合作發展可以把社區串連起來，大家也可以相互支援。」(H, 2019/03/11) 若能整合眾人力量共同發展產業，會比社區單打獨鬥來得有效率，「大環境的改變，社區單打獨鬥不太可能，因為資源就那麼多啊……社區說實在的經營都很困難，很多社區計畫結束後就不知道怎麼走了。」(A, 2018/03/20)

同樣是社區發展本質性問題，從公部門觀點，某部分體質佳之社區在計畫支持下變得更加有優勢，然而多數社區仍受限於條件資源，發展量能較弱。若要獲得補助即必須有執行成果，最後活動內容（例如產業活化活動）到處複製，「有的社區只看到人家在做，但是他不見得適合啦，後來整個農再計畫就變成活動辦得太多了。」(J, 2019/4/15) 導致對遊客吸引力不夠，也讓農再政策資源的使用效益略顯不彰。

三、領導組織與社區的條件面

在 CCAT 架構中，領導組織的條件將作為成員決定是否參與結盟的考量因素，若不符期望即不會有結盟意願。而能加入結盟之社區本身是否具有某種資格與能力，依資源依賴理論提及組織通常會放棄與較少資源的組織合作 (Hall, 1999)。故領導方與成員方都要有一定的條件方可形成結盟。本研究歸納訪談內容如下：

(一) 掌握農村發展關鍵資訊

W 老師在農村發展投入多年，累積不少公私部門人脈與訊息資源。受訪者 D 表示「公部門支持要看個人的關係，因為 W 老師以前參與農再計畫輔導工作，跟政府官員關係都不錯，而且他活動都辦得不錯，所以經費上申請比較容易。」(D, 2018/9/3) W 老師不僅在業界或公部門，較易連結相關協力資源亦清楚公部門補助資訊，而偏鄉社區面對資訊不流通、不對稱之困境，在社會網絡上處於弱連結，而 W 老師即扮演網絡中重要資訊傳遞者，「因為他有來輔導，覺得我們社區的理念還不錯，就邀我們來參加，……，因為社區剛開始做，沒有經驗又沒門路，但有人要幫我們創一條路，……，不然外面的人很難主動進來……。」(E, 2018/9/3)

（二）專業能力與技巧協助

在農村社區產業的發展與行銷上，結盟成員多認可 W 老師之專業能力，其對各社區之資源瞭落指掌亦能針對社區特性去處理問題。在遊程串聯規劃上，能合理依社區特色分配任務。W 老師知道如何滿足消費者需求並增加客製化程度，行銷策略較具效益，「因為我們常常有客製化活動，最主要讓遊客來這裡不但可以欣賞美景，還把他們帶到社區，讓他們了解社區的一些產業、生態、文化，讓他們可以親自體驗，其實辦了這個活動，遊客來社區都會買好多商品。」（A，2018/9/5）。再者，受訪者 B、C 表示，「W 老師會很親切的輔導，計畫怎麼寫，所以還是延續以前那種輔導的情況。」（B，2018/8/31）、「聽他上課我們就可以知道怎麼寫計畫寫經費，……，W 老師也知道我們有做甚麼，比較了解我們。」（C，2018/8/31）W 老師因擅於撰寫公部門申請計畫，故社區藉由平台協助可獲取較多資源。而在平台內所聘請之青年職工，其新穎想法可為結盟增添許多不同的改變。

（三）受信任程度

Zucker (1986) 指出信任感的產生源於過去的交往經驗，所以信任不會是盲目的。W 老師在地深耕多年，已與社區培養深厚之信任感，「我因為跟他們相處很久了，到最後大家都變成好朋友，……，所以他們也都很信任我，說實話，他們就是跟我有那個「情」啦。」（A，2018/9/5）對社區而言，已被視為自己人，與社區能用相同語彙溝通對話，受訪這 C 表示「他都很了解我們了，如果是外面的人不見得了解我們社區……，而且他輔導我們很久，知道社區產業發展情況」（C，2018/8/31）。因此，社區願意將賦權予 W 老師，聽其分配資源，可見信任感突破社區間的本位主義隔閡，讓結盟協作平台得以順利運作。

本研究認為受信任程度可當作吸引社區參與結盟的「資源」，從社會資本論解釋，當一群體內信任程度越高則越容易達成共同目標，而信任是促成社會資本高低的重要條件，同時亦有促進群體的穩定、合作與凝聚之力量（Misztal, 1996）。受訪者反覆提到「了解、相信、合作」等詞彙，從社會交換（Social Change）觀點中是成員在網絡上進行交易的一種理性表現，亦即社區會考量彼此信任程度並決定合作的機會，畢竟結盟個案成員當中不乏可獨立運作產業的成熟社區，但往往會基於深厚的交情而加入結盟。受訪這 J 表示「公部門資源沒那麼多，人手也沒那麼多可以去做串聯……其實串聯是很難的，我的看法是像說你或我來串聯，大家沒有信任，我為什麼要跟你串，串這個沒那麼簡單。」（J，2019/4/15）故跨域整合中公部門大多是扮演資源輔助者的角色，由於組織性質，公部門與社

區之間有時候無法有太密切的關係，同樣礙於人力問題，公部門往往只能給予社區資源輔助，無法去擔任結盟領導者的角色。

（四）參與社區的條件

為維持社區產業品質，首先加入結盟之社區其需有一定的基礎，此即為進入結盟的門檻，主要是基於 W 老師對社區產業潛力之判斷並無明確的量化標準，「如果他們的產業沒有達到我的標準，那我不會讓它進來。當初為什麼會這樣要求，第一個是希望每個社區推出來的產品能維持水準，否則品牌很快就會被砸爛；第二是避免社區的產業重疊性太高，大家都做得差不多，那串聯就沒有意義了」（A，2018/9/5）分析結盟社區之背景，皆曾參與農再計畫，甚至有些已能獨自發展社區產業。再者，為避免社區產業重複，加入之社區必定要有獨創之特色，「有時候有些社區的產業重複性質太高，做得東西重複性太高的社區，我們就沒有跟他合作了。」（I，2019/4/7）結盟目的之一即讓農村產業藉由合作做出調整，因結盟是為推動社區產業具營利性，故深受市場競爭機制影響，保持競爭力成為結盟成員之共識。平台會定期檢視結盟社區，若社區產業未能維持基本水準，即可能會被解除結盟關係。

四、社區結盟的維持因素

（一）內部運作流程

CCAT 對於運作流程的定義指：組織內部的如何使成員能共同達成目標之過程，透過運作流程因素檢視，可了解結盟內部溝通管道情況及成員被約束的程度。本研究之結盟個案內部尚未有制式化管理機制，即無硬性規則拘束成員。根據觀察及訪談發現，成員間平時即有不少互動，如活動辦理或培訓上課，W 老師會召集大家一起開會，「跟這些社區平常都有互動，如果有事情都會把他們找來這裡，也會一起上課、開會。」（A，2018/9/5）而結盟個案外部連結關係則呈現如圖 4，當公部門欲投入資源在該區域（如推動跨域合作），則會請結盟個案協力串聯，主要考量其已形成「串聯好的信任網絡」，在推動計畫上可達事半功倍之效。

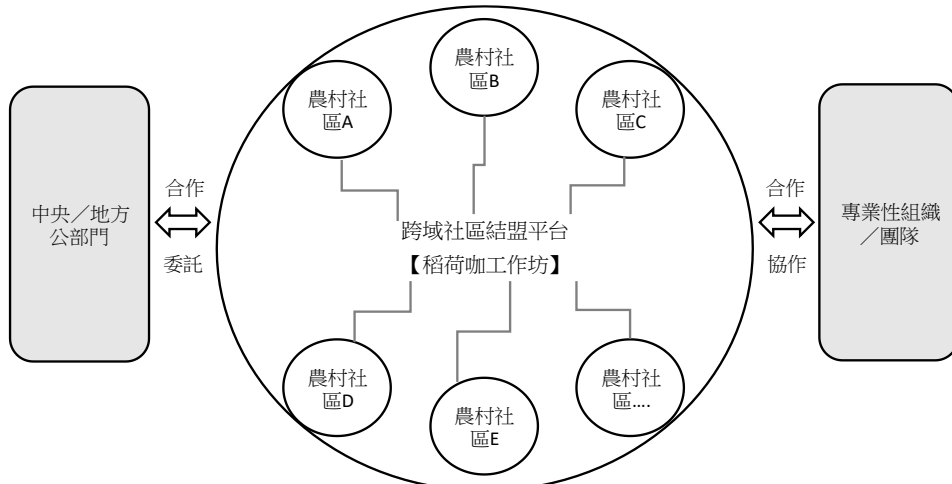


圖 4 結盟個案外部網絡連結關係

而關於內部任務分配，通常由 W 老師做初期規劃，爾後再讓內部成員做細部討論。依據成員訪談內容，討論氛圍是和諧且不曾有衝突發生。成員若對 W 老師所分配之工作有疑義，便會提出做協調。本研究個案之內部資源通常由領導者統一分配，而其分配結果往往能獲得成員同意，受訪者 B 表示「他會找我們去開會討論，那時候我們會去跟他說我們想要做甚麼，他也會告訴我他的需求和想法，然後大家來磨合，比例說這個行程這樣好不好。」（B，2018/8/31）。從眾學者的觀點，資源分配的三種手段分別為「說服」、「請求」和「強制」。「說服」指透過互相溝通，讓成員內心認同資源分配價值；「請求」為透過懇求與遊說使成員接受分配價值，而成員的認同來自於他們希望維持在組織的資格；「強制」指強迫成員認可分配價值，否則會遭受懲罰（Lin, 1973；Kelman, 1961；Parsons, 1963）。本研究認為個案協調過程能和諧處之，主因包括：「成員間長期互動下形成的共識」、「領導者影響力」、「維持良好的組織氛圍」。首先，即成員認為結盟是一種共生概念，「平常我們也常進行社區交流，……，有活動我們會互相配合支援。」（E，2018/9/3）彼此已磨合多年且產生高度默契，故往往能迅速達成協議。Lin（2001）指出團體中成員普遍會受到社會認可與名譽的影響，成員欲維持在團體的資格與地位，會盡量減少摩擦；其次，則是源於領導者影響力，結盟社區成員多為 W 老師所輔導之社區，故多認可其專業能力，願意賦權⁵（Empower）予他，進而達到互惠。以個案來說，W 老師發揮決策權最大的地方在於遊程的規劃，訪談對象表示 W 老師會盡量讓每個社區都有表現機會，社區之建議亦會

⁵ Sewell（1992）提出的賦權（Empower）意旨網絡內的行動者願意授予某個成員地位與資源。

盡量採納，故領導者的中立行事能讓成員信服；最後，則是維持良好的組織氛圍，根據受訪者 B 表示「有空的時候，與其他協會都會一起互動，大家平時都是好朋友。開會的時候或好康的都會互相報告啦，像核銷的不方便，都可以互相幫忙、支援。」(B, 2018/8/31) 撇除開會聚集外，雖結盟成員彼此間互動程度不一，但不影響結盟內部的氛圍。據觀察應是農再培根階段彼此即已認識並接受 W 老師輔導，「其他成員的話一般都是在重溪和虎山那邊的社區我比較熟，因為我也有去教他們做香包，所以跟這些社區成員都認識。」(C, 2018/8/31) 故即便欠缺頻繁互動，但彼此仍有感情基礎，顯見成員社區間深厚的社會資本，「大家從農再時期就認識，雖然我們平時跟別的社區很少連絡，開完會就走了，主要跟 W 老師協調，因為我們沒有其他利害關係，彼此還是都會知道對方的一些情況。」(D, 2018/9/3) 本研究認為三種資源分配溝通手段在研究個案中，以說服和請求的程度較大，強制幾乎不存在。社區維持和諧的背後恐是害怕爭執會造成名譽的受損或者被排擠，故為了維持「人和」的信念即可視為一種規範約束。個案與 CCAT 相異之處，在於命題 4-3 強調組織內部擁有正式制度方可有效使資源匯集、促進成員參與或執行計畫，需定期開會或確保成員參與與提供資源需要定期互相考評的相關制度。但本研究之個案雖無正式制度依然能順利運作，農村社區注重人際關係的維繫，社區意識與社會資本為其創造凝聚力，組織社群意識與社會資本夠強大時足以取代正式制度運作（郭瑞坤等，2007）。

（二）成員的能力與合作經驗

前述提過，個案之成員多已通過農再計畫具產業發展軌跡，而結盟行動前，個案所在區域內尚無太多社區合作經驗，「在以前都是社區自己做自己的，像旗艦計畫的聯合也沒有很多合作，我們社區都自己做，因為社區營造我們還在學習，去吸取成功的經驗。」(E, 2018/9/3) 因農再推動初期著重社區個別自主發展，直至近年才開始提倡跨域合作，受訪者 C 表示「農再的時候沒甚麼在聯絡，是大家各自自己做自己的，是稻荷咖串聯的時候，感情變得比較好，就等於一個平台讓大家開會討論。」(C, 2018/8/31) 故成員多是首次參與結盟，而因有一深受信任之領導者，且結盟成員間多互相熟識，故即便未有合作經驗，亦能在短時間磨合進入狀況。

（三）組織架構

農村社區組織由於自身條件、規範在產業推動上即較為不利，亦會因領導核心改選輪替而有所變化，故初始由「臺南市農村再生營造協會（後簡稱「再生協會」）」進行串聯，隨後成立「稻荷咖工作坊」作為結盟協作平台，避免政治因素

干擾運作，「有的社區像是說理事長改選，整個社區本來是得甲（績效），但可能直接變丙連乙都沒有，因為他會講這些都以前理事長做的，跟我沒有關係！所以社區這一塊是在推產業的話會比較有問題的。」（J，2019/4/15）稻荷咖工作坊已登記營業商號，可開立收據並從事多元化營運項目，申請公部門計畫仍由再生協會去執行。若說運作流程是組織的內部動態關係，那組織架構即是靜態的內部展現，在圖 5 中呈現個案的結盟架構示意圖，前述強調個案之結盟運作流程與組織架構與命題 4-3 當中結盟需要正式制度化的規範有差異，而這對結盟永續性有很深的影響，於後續論述。

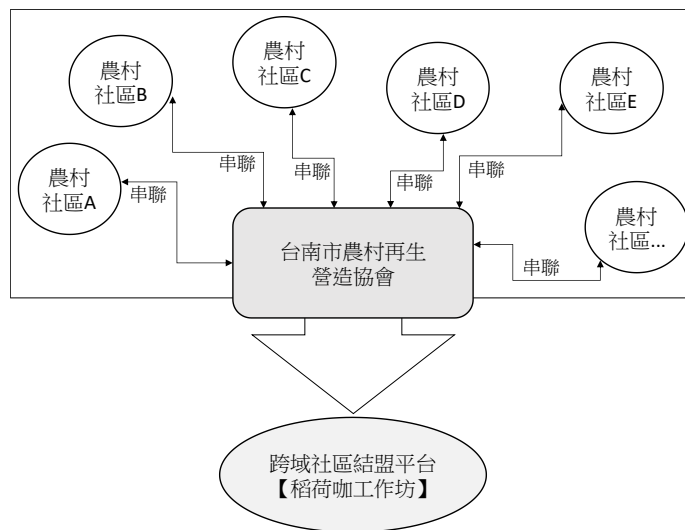


圖 5 結盟個案組織架構

（四）結盟運作吸引外界資源投入程度

此階段尚需探討該結盟對外界爭取的支持程度，前述分析維持結盟運作之因素，目的為讓結盟順利運作才可吸引外界關注與支持。個案從初始少數社區、小範圍開始，慢慢擴增到 30 多個社區組織，即使由公部門發動亦不易，「我們邀請非常多社區來這裡擺攤做農產品展售、推廣行銷，共有 25 個社區攤位參與，我覺得 W 老師是非常有號召力的領導者，所以大家願意在繁忙時候來這邊。」（G，2019/2/19）據悉在地公部門已將該個案視為社區結盟之典範，積極與其合作舉辦產業活化活動，再加上政策鼓勵跨域整合，故平台較易獲取公部門資源。在觀察期間，研究者發現結盟成員間之互動關係良好，對外關係方面，W 老師和其他社區輔導業師平時亦有固定聚會以維持關係，受訪者 J 表示「其實 W 老師也是很忙，很多像公部門在推地方創生幾乎很多公所都要找他幫忙。」（J，

2019/4/15) 雙方互有依賴和信任，能促使公部門投入資源、保持合作關係，「就我的觀察，你說以臺南區域來看，恩……以農村旅遊來看我覺得好像沒有人能像 W 老師他們整合到那麼大。」(H, 2019/3/11) 在 CCAT 中，把爭取外部資源視為維持結盟的因素之一，但若從資源依賴論觀點其強調組織應避免過度倚賴某一特定資源。透過個案可知結盟網絡連結除公部門與專業團隊外，還有其他營利單位合作以增加行銷管道，如「臺灣主婦聯盟生活消費合作社」曾幫個案販售社區商品。總結而言，結盟維持需外部資源支持，但不能過度依賴單一資源，而需尋求多元資源管道以維持組織自主性。

五、制度化階段：社區能力與結果之影響

(一) 結盟對社區之影響

1. 提升社區曝光度

多數農村社區在產品行銷量能上明顯不足，故即有賴與外部網絡連結以得到一定的曝光度，「加入稻荷咖工作坊 W 老師能幫我們像是網路報名、導覽、稻米 DIY，他會幫我們做行銷，幫我們把人帶過來、排時間……。」(C, 2018/8/31) 在數位行銷上，利用社群傳播媒體將社區資訊做及時分享，除增加曝光度亦增進遊客與社區的鏈結。其次，受訪者 H 表示「各個社區都會有配合的角色來協助跨區域的組織合作活動，比如我就負責產業的部分，也許他負責餐飲的體驗，而他就負責農場的體驗。」(H, 2019/3/11)，故透過匯集結盟成員資源而舉辦的活動，相較過往單點式行銷活動更具效果，如社區農產市集即曾匯集 25 個社區共同展售。另規劃遊程與活動接軌，讓其他社區產業得被遊客看見，甚至與公部門合作，藉其資源在媒體宣傳、曝光。

2. 串連社區銷售加值

社區產品具量少價高之特性，較不利於市場上銷售，故結盟利用遊程再搭配食農教育體驗使其產生加值效果，如東山區咖啡產業，辦理農村深度旅遊，帶領遊客進入咖啡園，體驗摘種、烘焙、研磨製程，使其感受農民的辛苦，進而認知產品之真實價值。要完成前述過程，關鍵仍在於單一社區之能力資源有限，不易有吸引力，故須串連其他社區，「因為至少說串的話有的社區他不見得有接團的能力，一個社區去規劃那個太困難了，應該是把社區做好然後某一個人說唉我這邊幾月份不錯，你未來的軸線可以串到我這邊。」(J, 2019/4/15)。再者，地方產業品牌的塑造對行銷相當重要，但常因社區本位主義而分散行銷量能。在結盟平台下，社區產業有統一識別標誌，「W 老師要把在地產品用稻荷咖名義作統一

的品牌賣出去，把社區產業產品納進來，變成統一的品牌。」(I, 2019/04/07)，其藉由結盟平台認證，維護社區產品水準，增加消費者的信任感，受訪者 A 表示「社區的產品品質都會定期監控，如果品質不好顧客也會來跟我反應，所以我會用協調溝通的方式要他改進，如果他們沒有改，那我會到他改進為止再讓他回來。」(A, 2018/09/05)。

3. 活絡社區生活氛圍

在平台推廣下，替社區成員創造與外部連結的機會，受訪者 D 表示「遊客進來能夠增加社區活動中心的活絡，比較有人氣，有時候像志工們能賣掉一些自己的農產品，他們就會感到很高興！」(D, 2018/09/03)，故可見將遊客帶進社區並非全然是經濟效益，而可為農村增添活絡氛圍。透過遊程亦展現社造成果，對社區而言是一種光榮感。

4. 增加外部網絡連結

社區成員藉由結盟平台重新與公部門建立穩定連結關係，並向公部門爭取資源來幫助社區持續經營。另外，近年結盟平台走向環保旅遊與國際接軌，推動綠色旅遊景點認證，朝向開拓社區與國際的連接，受訪者 G 表示「其實現在都在推永續旅行，包括像我們去澎湖上全球永續旅遊準則 (GSTC) 有一個永續認證的課程，就談到希望商家能夠永續，整個社區遊程能去思考怎麼對環境友善。」(G, 2019/02/19)。

5. 增進策略執行效率

Butterfoss and Kegler (2002) 提出社區結盟能夠產生綜效，加強社區策略執行效率。受訪社區皆表示參與結盟後對產業籌劃實施效率提高不少，如受訪者 B 表示「自己做較辛苦，但獲利較多，而跟平台配合，我們比較輕鬆，因規劃統籌是他們要負責的，我們配合就好，像有分配到我們提供風味餐的話，我們就會賺比較多。」(B, 2018/08/31)，另受訪者 E 亦提到「社區要靠自己的力量比較難做產業，集合大家力量整理出一個平台，對產業推廣和行銷比較快。」(E, 2018/09/03) 即因有平台領頭與資源匯集，社區僅須完成分配之任務，其餘由平台統籌，如平台制定客製化活動，做市場定位行銷策略，提升遊程精緻化。

(二) 結盟永續性條件

1. 具公信力之通路

雖個案本身可藉社交媒體運作銷售，但仍多需倚賴公部門端通路，因公部門之資訊往往被認為最具公信力，對於拓展新客源十分有幫助，例如：農委會的「農業易遊網」上登有個案辦理活動之資訊與簡介，即代表一種認證性，如受訪者 B

所述「像生產端，我們可以去，那銷售端網路通路方面的話，那可能真的是需要公部門協助了。」(B, 2018/08/31)。個案曾針對遊客調查，其中回遊客比例約占六成，故需藉公部門協力推廣以擴增新客源，如受訪者 I 所述「像目前回遊客最多，那我們這邊又沒有新的行程，他們就不會想來，變成我們還要去找更多沒有玩過的人來，所以宣傳推廣很重要。」(I, 2019/04/07)

2. 多角化經營

在資源依賴論中，多角化經營 (Diversification) 常被詮釋為組織趨避受環境宰制的一種途徑，讓組織資源不受單一管道的限制，達到分散風險的目的 (俞慧芸, 2005)。因此必須與其他不同性質組織串連，增加收入以支付運行成本才可持續經營，「像我們後壁的特產名店，都可以去聯合，就像一個公司，需要多角化經營，才有辦法，否則帶人進來只是收支平衡，要經營成功，要思考多方面經營模式。」(E, 2018/09/03)。目前個案與營利組織串聯數量仍不多，在投入資源上仍不及公部門，故需思考與不同商業組織合作。

3. 商業模式穩定與透明性

個案因遊程有季節性，維持穩定營收不易。另平台因有計畫支持故未精算營運財報，利潤成本僅能初估，若將收益扣除補貼，是否仍足以支付營運 (人事) 成本，如受訪者 G、J 所述「我覺得營運模式是可以的，但不知道有沒有把計畫的錢也納進來，……，獲利要變成固定模式，有辦法提供更好的獲利去請人。」(G, 2019/02/19)、「要說明收益，未來才有辦法請人……且現在公部門還有支援，未來沒有的話，還要思考能不能養活員工，否則這個模式是失敗的啊。」(J, 2019/4/15) 個案經營資訊公開透明度較低，大眾對其運作易產生不穩定感。

4. 建立傳承機制

由於平台內缺乏培訓機制，讓青年職工不易全面了解且無可依循之作業程序。因平台運作仰賴 W 老師之經驗及與社區溝通，易讓青年缺乏參與感，也難有意願及能力去參與延續運作該平台，如受訪者 I 所說「應該要給我們參與和討論的空間，操作模式要參與嘛，可能我對事情的想法和他不一樣，有跟他要求過如果在談一些行程規劃可以一起討論，但目前還是沒有。」(I, 2019/04/07)。

陸、結論與建議

一、研究結論

本研究透過 CCAT 架構描繪出個案結盟組合因素，藉由「形成」、「維持」、「制度化」三階段之解構，呈現結盟之成立、維持、影響效益等過程（如圖 6）。

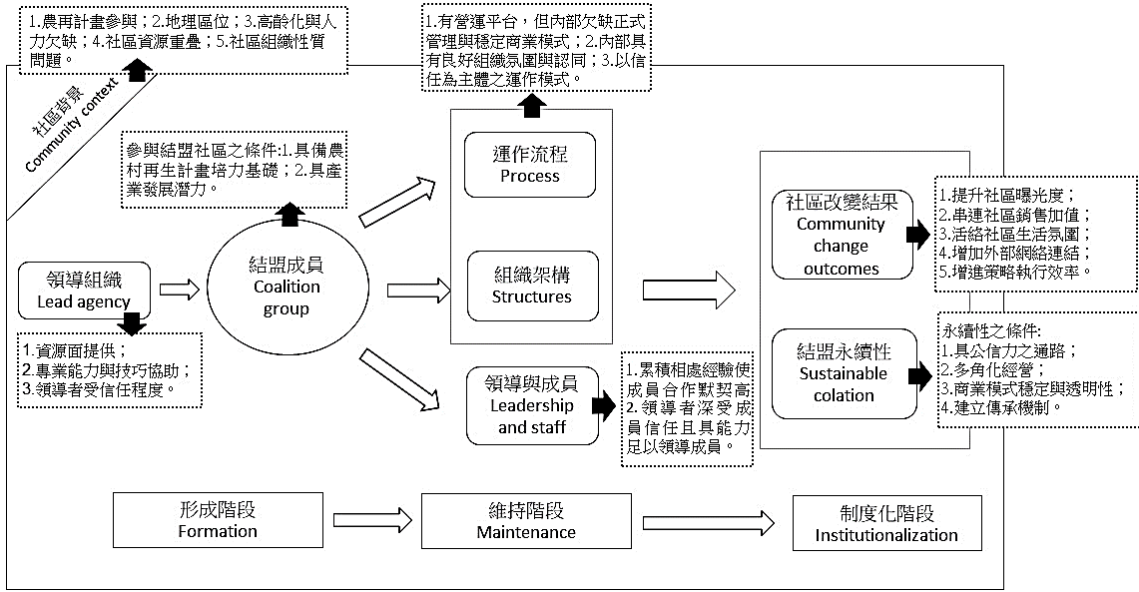


圖 6 共生共益之社區產業結盟發展模式

（一）形成階段

1. 多元因素的匯集

包括引發需求性的社區背景、具信任與資源的領導組織、以及結盟成員自身基礎條件。故建構社區產業結盟，需經諸多條件需求而促成，本研究發現「社區與領導者本身之條件」為重要影響因素，否則結盟可能因領導者影響力不足抑或成員能力不足而瓦解。

2. 領導者之選任

領導者須具備超然中立性，不偏袒特定成員。基於過去農再經驗，W 老師扮演指導者及引導者角色，具跨域視野與能力推動跨區組織串聯。本研究發現過往社區結盟案例多由其中某一社區擔任發起者與領導者地位，但通常社區間係

屬平行地位，成員的本位主義將影響服從領導之意願，故易產生衝突。另，彼此的賦權須經由長期互動所建立的信任感。

3. 先行規劃與評估

結盟建構非一蹴可成，行動前需費時溝通與規劃，如跨域遊程如何安排、規劃、及成本、收益計算，且需對重疊性社區產業進行協調，此亦等於盤點結盟可用之地區資源，若缺少此階段將阻礙後續結盟的維持。

（二）維持階段

1. 具社會資本存量之運作

個案內部雖有運作機制，但機制尚未被流程化、制度化，而是倚賴成員間的「互信關係」運作，本研究發現該互信關係來自於彼此的社會資本累積與社會共識。結盟個案對於制度化管理未積極建立之考量在於社區參與者多是義務性質及基於興趣，故在管理上讓成員擁有較高的自主性與彈性，若制定太過嚴謹的規範與現制，恐影響結盟內部的組織氛圍。

2. 結盟傳承之路

個案在培訓內部人才方面較為不足，而人才培訓是企業永續發展的重要策略，其有助於提高員工能力、工作態度與績效，亦能形塑員工的認知、情感領域，進而產生企業認同感（陳永良，2012）。個案內部青年職工流動率高，主要來自對工作缺乏參與性與成就感。亦由於專業能力不足、與社區成員互動不足，造成領導者無法充分授權，故青年職工多半僅處理行政文書或遊程隨車工作。本研究認為應著重青年職工「參與」，如與社區接洽、拜訪應讓青年一同，增加其接觸結盟領導事務之機會，才能對人才留任有正面影響。

（三）制度化階段

1. 跨域意識的培養

結盟之效益除了架構所列出的實質效益外，本研究認為在結盟影響下，社區產生跨域產業發展意識，如在產業結盟平台的推動下，逐漸接受統一品牌概念，亦開始意識到區域產業協作之重要性。

2. 結盟永續性的探尋

前述分析對於個案永續性最大的爭議在於財務資源依賴問題，訪談對象的回應不盡相同。本研究認為造成意見分歧的原因在於目前結盟仍有公部門計畫支持，無法觀察個案在計畫結束後之運作情形。但目前個案為了運作的持續性，行動策略包括：遊程價格漸進式提升、國際化拓展客源、遊程跨域串聯等。前述

行動於未來能否替結盟平台帶來不一樣的經濟效益，仍待長時間的觀察，故本研究目前無法給予評價。

二、研究建議

綜合以上因素之歸納與分析，提供有意籌劃結盟形式以推動地方產業之社區組織建議如下：

（一）確認結盟願景與基礎，建立內部成員共識

結盟產生非單一因素促成，籌畫期即需思考結盟之定位與發展模式，且社區成員間需具共同願景。某些社區內派系分歧，運作易受地方政治派系影響，加入結盟後之參與度即具不穩定性。此外，社區產業結盟建立之初，需評估成員之基礎條件與能力，如個案成員社區皆已有相關計畫支持下發展自身產業之基礎（如農再計畫），同樣具跨域尋找合作機會之意願，如此在參與上則較具穩定性。

（二）領導者條件分析，強化統籌能力

領導者在結盟模式中相當關鍵，需讓成員信服且獲其賦權後才得處理資源分配、衝突化解等。前述提及跨域產業串聯常面臨因資源分配引起誤會，進而造成名譽損害。故，領導組織應評估自身能力與條件是否足以影響或吸引社區，同時保持中立立場運作結盟，避免利益分配問題引發成員不滿。

（三）累積社會資本網絡，增加成員彼此信任感

結盟成員間的關係與信任程度，會影響到組織氛圍，個案成員間多數透過非正式管道培養感情，如日常聚會、聯誼性餐會或社區各自辦理之活動。內部社會資本與網絡形成結盟的支持系統，成為一種有歸屬感的結盟，倘若一結盟內部支持系統薄弱、凝聚力低，縱然內部擁有優良能力的社區和領導者，仍容易走向瓦解。

（四）釐清企業化範圍，依結盟成員需求運作

當結盟越接近企業化模式，有可能會失去公益性（陳金貴，2002），目前對於非營利組織企業化的某些範圍界線無法清楚定義，社區產業是用以提升社區居民生活品質的一種手段，但若過於重視獲利恐有違結盟之願景。商業模式固然可以為社區帶來利潤，但同時也可能帶來某些副作用，故需注意商業化營利模式所需付出的成本為何？是否在社區能負擔的範圍？讓共利共生的產業結盟模式推動同時，也能兼顧社區成員之個別需求。

（五）考量未來永續性，建構長期合作模式

以結盟為主之社區產業模式是維持社區永續經營的一種方式，但在幫助社

區維持經營的同時，亦須思考到結盟能否永續運作，如本研究對於結盟之定義：「不同組織為了共同目標而合作，並企圖發展出一個具正式性、目標導向、結構性、多用途的長期聯盟。」因此，建立結盟的用意並非只以獲取短期利益，而是設法創造能夠長期合作經營的模式，例如在規劃活動或執行計畫時，加以思考其是在創造一次性效益，還是能夠創造持續性效益。

三、研究限制與未來研究建議

本研究較無法深入探討成果對個別成員之影響，而結盟平台有諸多計畫尚待實施，故仍存有不確定性。另本研究已藉客觀研究設計減少主觀偏見影響，但在蒐集資料與參與觀察時仍難以囊括全部資訊，仍可能直接或間接影響結果。

關於未來研究建議，可針對個案探究之面向包括：結盟後續計畫運作成效、結盟社區成員產業發展成效、促成地方創生效益等。本研究對於個案運作探究仍有未盡之處，如若結盟個案推動制度化管理，組織成員抗拒變革的程度，結盟成員未來會呈現何種反應，值得再加以深入探討。

參考文獻

一、中文書目

- 吳明儒、林欣蓓（2011）。〈社區結盟、社區培力與社區行動之個案研究——以臺南市北區社區旗艦計畫團隊為例〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》，1, 1: 45-89。
- 李易駿、賴兩陽（2014）。《社區組織參與福利化社區旗艦計畫後續發展之研究》。臺北：衛生福利部補助報告。
- 俞慧芸（2005）。《組織的外部控制—資源依賴觀點》經典譯注計劃。臺北：國科會補助研究報告。
- 紀孟君、鄭夙芬、鄭期緯（2011）。〈當我們「同在一起」：旗艦競爭型計畫之社區組織結盟歷程探討〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》，1, 1: 127-168。
- 郭瑞坤、王春勝、陳香利（2007）。〈居民社區培力與社會資本、社區意識關聯性之研究—以高雄市港口社區為例〉，《公共事務評論》，8, 2: 97-129。
- 陳金貴（2002）。〈非營利組織社會企業化經營探討〉，《新世紀智庫論壇》，19: 39-51。
- 陳永良（2012）。《傳統電機工程業的人才培育策略——以南益電業工程有限公司為例》。新竹：國立清華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 黃源協、蕭文高、劉素珍（2009）。〈從「社區發展」到「永續社區」—台灣社區工作的檢視與省思〉，《臺大社會工作學刊》，19: 87-131。
- 廖嘉展、江大樹、張力亞（2016）。〈從社區總體營造到社群跨域治理：埔里生態城鎮轉型案例分析〉，《臺灣文獻》，67, 3: 85-128。
- 趙善如（2009）。〈兒童少年福利服務資源網絡連結現況與影響因素之探討：以屏東縣為例〉，《臺灣社會工作學刊》，7: 85-128。
- 劉麗雯（2004）。《非營利組織協調合作的社會福利服務》。臺北：雙葉書廊。
- 蔡宗翰（2012）。《北投旗艦社區計畫執行歷程與成果探討》。臺北：東吳大學社會工作學系碩士論文。
- 賴兩陽（2012）。〈聯合社區的推動歷程與功能分析：以桃園縣觀音鄉為例〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》，2, 2: 1-39。
- 羅秀華（2007）。《社區結盟的本土實踐》。臺北：松慧公司。

二、英文書目

- Butterfoss, Frances Dunn, Robert M. Goodman, and Abraham Wandersman (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. *Health Education Research*, 8, 3:315-330.
- Butterfoss, Frances Dunn, and Michelle C. Kegler (2002). Toward a Comprehensive Understanding of Community Coalitions: Moving from Practice to Theory. In DiClemente, Ralph J., Richard Crosby, and Michelle C. Kegler (Eds.), *Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research* (pp. 157-193). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feighery, E., and Rogers, T. (1989). *Building and Maintaining Effective Coalitions*. Published as Guide No. 12 in the series *How-To Guides on Community Health Promotion*. Stanford Health Promotion Resource Center. Palo Alto. CA
- Ghaffari, Mohtasham, Bahram Armoon, Sadjjad Khoramrooz, and Javad Harooni (2021). Community Coalition Action Theory: Introducing an Interventional Application to Confronting Covid-19. *Community Health Equity Research & Policy*. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0272684X211006549>
- Hall, Colin Michael (1999). Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7: 3-4: 274-289.
- Kegler, Michelle C, and Deanne W Swan (2011). An Initial Attempt at Operationalizing and Testing the Community Coalition Action Theory. *Health Education & Behavior*, 38, 3: 261-270
- Kelman, Herbert C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 1: 57-78.
- Lardier, David T, Erica A Merrill, and Irene N Cantu (2021). Psychological Sense of Community and Motivation Toward Collective Social Change Among Community Coalition Members of Color in the Southwestern United States. *Journal of Community Psychologh*, 49, 2: 547-563.
- Lin, Nan (1973). *The study of human communication*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Lin, Nan (2001). *Social capital: a theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
- Mayer, Alyssa Brooke (2015). *Documenting Perceived Effectiveness of Community-*

- Based Health Promotion Coalitions: A Grounded Theory Approach*. University of South Florida Press.
- Misztal, Barbara (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Morris, Chad Tyler (2009). *Assessing Factors Influencing Participation and Dissemination in Community-based Public Health Coalitions: An Exploration of Social Change*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kentucky, Lexington, KY.
- Parsons, Talcott (1963). On the concept of influence. *Public Opinion Quarterly*, 27: 37-62.
- Sadan, Elisheva, and Arza Churchman (1997). Process focused and product focused community planning: Two variations of empowering professional practice. *Community Development Journal*, 32, 1: 3-16.
- Sewell, William H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98, 1: 1-29.
- Taylor, Wendell, Richard Suminski, Bhishma M Das, Raheem J Paxton, and Rachel I Blair (2017). Evaluation of Mayor's Wellness Councils: Recommendations for Website Content Informed by Community Coalition Action Theory. *SM Prev Med Public Health*, 1, 1: 1005.
- Wolff, Thomas (2001). A Practitioner's Guide to Successful Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29, 2: 173-191.
- Wood, Donna J., and Barbara Gray (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 2: 139-162.
- Zakocs, Ronda C., and Erika Miles Edwards (2006). What Explains Community Coalition Effectiveness? A Review of Literature. *American Journal of Preventive Medicine*, 30, 4: 351-361.
- Zucker, Lynne G. (1986). The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.

三、電子資料

文化部 (2022)。〈文化部推動社區營造及村落文化補助作業要點〉。網址：<https://law.moc.gov.tw/law/LawContent.aspx?id=GL001040>。點閱日期：2022 年 7 月 4 日。

- 行政院農業委員會（2020）。〈農村再生創造臺灣農村的新價值〉。網址：
<https://www.coa.gov.tw/ws.php?id=2506098>。點閱日期：2022年7月4日。
- 國家發展委員會（2017）。〈設計翻轉、地方創生計畫規劃作業指引〉。網址：
<https://reurl.cc/Lb3md4>。點閱日期：2021年2月25日。
- 衛生福利部（2021）。〈推行社區發展工作成果〉。網址：
<https://dep.mohw.gov.tw/dosaasw/cp-555-58779-103.html>。點閱日期：2021年4月20日。
- NPO法人「日本で最も美しい村」連合（2018）。〈NPO法人「日本で最も美しい村」連合ご案内〉。網址：<https://utsukushii-mura.jp/>。點閱日期：2020年5月20日。

An Investigation of the Symbiotic Community Industry Development Model: Taking the Community Coalition Platform of a Certain District as a Case Study

Cheng-Hsun Hsieh¹ Jie-An Li²

Abstract

In recent years, community development has become increasingly vibrant. The limited resources have led community organizations to face the thorny challenge of competition for resources. This study employs the “Community Coalition Action Theory” as its main framework. The study explores the factors influencing and driving coalitions, while further proposing a community industry development model predicated on coalition strategies. This study adopts in-depth interviews and first-hand observations. Our results show that: the key to the success of community coalitions is found in an aggregate of different factors. The maintenance of community coalitions is affected by the degree of social capital present among members and the degree of power wielded by the leaders. The internal needs of social coalition platforms must have a support system of informal “mutual trust relations”.

Keywords: community coalition, cross-boundary collaboration, rural community industry, social capital, community development

¹ Assistant Professor, Institute of Public Affairs Management, National Sun Yat-sen University

² Master, Institute of Public Affairs Management, National Sun Yat-sen University

Corresponding Author: Cheng-Hsun Hsieh, E-mail: dobbit@mail.nsysu.edu.tw

Received: 2021/07/06; Accepted: 2021/11/09

