



溪流保育在地發展的策略規劃—以南投縣魚池鄉五城村為例

文、圖 賴玉芳 國立台灣師範大學地理學系碩士

廖學誠 國立台灣師範大學地理學系副教授（通訊作者）

一、前言

早期台灣的保育工作是由政府主導，制定相關法令規章或劃定保育範圍來限制人民在特定地區的環境行為，雖然達成資源保育的目標，但卻忽略在地居民對週遭自然資源的需求與依賴。隨著台灣工商經濟快速發展，對自然環境造成的破壞也日漸嚴重，1980年代環境問題逐漸被人們所關注，進而由當地居民發起環境保護運動，這種草根性運動的興起為國內自然保育的發展注入了一股新的力量，以溪流保育而言，嘉義縣達娜伊谷自然生態公園（吳楨澤，1999；李瓊如，2001）、高雄縣三民鄉楠梓仙溪（古曉燕，1998）及花蓮縣馬蘭鈎溪（朱益生，2001）等民間自發性溪流保育運動均是著名案例。

自九二一大地震後，南投縣各界積極推動環境重建及溪流生態復育工作，南投縣魚池鄉五城村亦於2002年成立蓮花池護溪保育發展協會（以下簡稱護溪協會），從事社區內溪流保護工作，從環境美化為起點，逐步為

社區發展尋求可行的方向，期盼帶領社區由農業生產轉型為生態旅遊及環境教育場所，解決社區農業發展困境及生態資源遭受破壞等問題。五城村境內有蛟龍溪、火培坑溪、合坑溪、水社水尾溪及旱溪等，五條溪流匯合之後名為五城溪，往下成為水里溪流向明潭水庫，為大觀水力發電廠的水源集水區。五城村面積18.4 km²，人口928人，以客家語系居多，約佔70%，多由新竹及苗栗地區遷移而來，為魚池鄉唯一的客家聚落（魚池鄉誌，2001）。271戶住家散居在村內的主要道路及河谷兩側（魚池鄉戶政事務所，2003）。居民多以農維生，過去曾大量栽種阿薩姆紅茶及香菇，今日則以檳榔種植面積最廣，並有山蘇和蘭花的種植。社區內青壯年人口多在外工作或求學，實際居住人口約500人，居民多為中老年人及小孩，為典型的人口外流農村。在農業聚落人口外流且老化嚴重的五城村，護溪協會在溪流保育工作上所面臨的問題與挑戰明顯地有別於上述著名的護溪團體。本研究即是以護溪協會為研究對象，透

過區域地理觀點分析溪流保育的在地發展，應用SWOT模式分析五城村溪流保育運動的優勢、劣勢、機會及威脅，並綜合歸納提出策略規劃建議。

二、SWOT模式的運用

SWOT是針對組織運作進行分析的技術，主要分成二部分，即內部分分析和外部分分析；內部分分析的目的在於瞭解組織內部的優勢與劣勢，外部分分析的目的在於瞭解組織外部環境對組織本身所造成的機會與威脅。藉由這些優勢、劣勢、機會及威脅的分析，對組織策略做一檢驗及規劃，一方面發揮組織的優勢、彌補劣勢，另一方面掌握外部環境的機會、逃避威脅，以規劃出組織營運的最佳策略（李宗儒等，1997）。由於SWOT分

析方式概念清楚、操作便利，因此由策略規劃過程中獨立出來，被廣泛的運用到各個領域。在林業方面，童秋霞及羅紹麟（2001）即曾應用SWOT模式進行林務局組織重組的策略規劃，丘昌泰（2002）亦曾應用SWOT模式探討林務局進行森林生態系經營的策略規劃。本研究以文獻分析、田野實查、深度訪談及問卷調查等方式收集五城村相關資料後（賴玉芳、廖學誠，2005），並參考Weinrich（1982）所提出的矩陣概念模式，有系統地檢視五城村內、外部環境的優勢、劣勢、機會及威脅，並進一步提出策略規劃，結果如表1所示。

表1 五城社區之矩陣表

		優勢-S	劣勢-W
外部因素	內部因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社區內組織關係佳 2. 協會目標明確、幹部積極推動 3. 緊密的社會關係 4. 自然與人文資源豐富 5. 漸進式的發展應降低破壞風險 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺少自然與人文資源的積蓄 2. 環保觀念尚未落實 3. 營運經費仍靠政府補助 4. 居民社區參與度不高 5. 遊憩設施及特色產業未完備 6. 山坡地的過序利用
	機會-O	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立討論平台，增加社區參與(S1·S2·S3·O1) 2. 建立社區聯盟組織，共同推動社區觀光(S3·S4·O2·O3·O4) 3. 吸收外界新知，導引資源管理的方向(S5·O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 尋求產官學界提供社區資源管理所需的協助(W1·W2·W4·O1·O2) 2. 公共參與觀念的建立(O1·W3) 3. 積極推動生態旅遊(O3·O4·W5)
威脅-T	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府公共工程造成不當干擾(S1·S2·S3·T1·T2) 2. 天然災害的威脅(S1·S2·S3·T1·T2) 3. 進行旅遊市場區隔，創造社區利益(S4·T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統整社區組織、凝聚社區共識，加強與產官學界的意見溝通(W2·W3·W4·T1) 2. 宣導環境保護對在地帶來的好處(W2·W5·T2) 	



表2 護溪協會參與的相關計畫

時間	計畫名稱	補助單位
2002	魚池鄉森林社區連線發展計畫	文建會
2002	九二一震災農村聚落重建規劃計畫	水保局
2002	南投縣蓮花池區域護溪保育立碑宣導活動	林務局
2003	南投縣蓮花池生態保育教育暨森林護溪巡守隊培訓計畫	林務局

三、SWOT分析結果與討論

(一) 內部優勢分析

1. 社區內組織協調性佳

五城社區內主要的組織包括村辦公室、社區發展協會、護溪協會、五城國小、林試所蓮華池研究中心、五城派出所及德龍宮等，在社區活動的辦理或事務的推動上，各組織間基於帶動社區發展的義務感，彼此間均能互相支援協助。此外，護溪協會在進行社區溪流保育工作時，也經常向社區內各組織成員請益及溝通，社區內各組織成員也會對護溪協會事務的運作方式提出建言，呈現出社區工作過程的包容性與社區組織間的協調性，此種情況是從事社區資源管理的有利條件之一。

2. 護溪協會目標明確、幹部積極推動

護溪協會成立之初，即明確定位組織本身的行動功能與角色，營造社區成為「森林生態休閒體驗社區」，帶動地方產業發展，並積極參與林務局的社區林業計畫、文建會的社區總體營造心點子創意計畫及水保局的九二一震災農村聚落重建規劃計畫（表2）。這樣的發展目標符合大多數村民對社區發展的期盼，因此相當有利於協會事務的推展。此

外，以行動理論的觀點來看社區發展時，社區領袖的角色最為重要（蔡宏進，1996）。Ack等（2001）更認為領導力是判斷以社區為基礎的生態管理課題能否成功的關鍵因素。目前護溪協會幹部以最積極的行動來宣導協會營運目標及社區發展方向，其所使用的策略包含：（1）以身示範進行環境美化及巡溪等環境行動；（2）積極參與各項研習活動或與社區相關之會議，以吸收資源管理的新知，並適時傳遞給協會成員；（3）經常性的邀請村內居民參與社區工作或溝通意見。

3. 緊密的社會關係

李瓊如（2001）認為社區能充分動員進行資源管理活動與當地緊密的社會關係、社會組織及未來地方發展的共同目標有關。沈珊珊（1996）也發現社區常透過重要管道，如社區重要人物或意見領袖等社會關係來影響社區居民。由此說明社區的社會關係為影響居民環境行動的重要因素。五城社區居民大部分有親戚或朋友關係，加以客家山村特有的一份向心力，在發起護溪協會時，人情關係發揮了相當大的影響力，在護溪工作內容的宣傳上，鄰里關係也帶動了積極的作用。以2002年5月份的護溪宣示大會為例，

護溪協會成員透過村內的社會關係網絡及相關組織的宣導，動員了全村眾多的居民來參與，顯示出五城社區的凝聚力可倚賴緊密的社會關係來牽動。

4. 自然及人文資源豐富

五城社區地形封閉，緊鄰的林試所林地為台灣中部中低海拔地區僅存的天然闊葉林之一，區內的森林及溪流棲地物種相當豐富。就五城社區居民長久生活的觀察，他們認為五城村（包含林試所轄區）自然資源相當多樣，可概分為七大類，包括植物（藥草）、鳥類、溪流暨水中生物、兩棲類、昆蟲、森林暨水土保持、觀星等。此外，在人文資源方面，五城社區有相當多的耆老可作為當地客家文史、生活習俗之說明，村內並有祖先辛苦建造的古老房舍、古道及種植的巨木。只要用心蒐集這些在地的自然及人文資源，即可為社區未來發展提供豐富的內涵。

5. 漸進式的發展歷程降低破壞風險

五城社區的環境資源管理早期以理念宣導、環境美化及護魚為主，而護溪協會成立的時間與台灣其他地區的環境保護團體相較起來是比較晚的，屬初期的資源管理活動。因為起步晚，護溪協會一方面可學習成功案例所進行的環境管理策略，另一方面，其他組織營運產生的弊端，協會也可引以為鑑，省思較好的運作方式。對於沒有把握的社區保育工作，例如大範圍的封溪及溪流整治等，護溪協會以等待適當的時機再作規劃作為營運策略，此種漸進式的營運方式，可降

低因知識或技術不足而破壞社區環境資源的情況，有利於社區生態環境的完善發展。

(二) 內部劣勢分析

1. 缺少自然及人文資源的調查

護溪協會的生態保育重心以溪流為起點，呈現出社區居民對溪流特別的一份情感，並對溪流生態有些初步的瞭解，但僅止於此，社區居民無法以專業的技術來瞭解溪中詳細的魚蝦種類及生態環境，因此，難以做最適當的保育方針，只能以粗略的巡溪方式，禁止捕抓魚蝦，讓溪流不受人為干擾而自然演化。此種保育方式雖然是最自然原始的，但是若要配合社區未來的生態旅遊發



▲蛟龍溪岸綠美化（攝影／廖學誠）。



▲護溪護林立碑（攝影／廖學誠）。



展，開放賞魚或限制性垂釣，那麼社區就必須對溪流生態有更進一步的認識與瞭解，以便對河川生態做完善的經營管理，豐富在地生態旅遊的內涵。人文資源方面，五城社區雖為魚池村唯一的客家聚落，有客家文化及獨特的開發史，但至目前為止仍未進行詳細的調查與記載，對在地文化的傳承與區域特色的塑造有所不利。

2. 環保觀念尚未落實

到目前為止，禁止釣魚的觀念仍無法讓所有五城社區居民所接受，因為過去居民一直習慣在溪中釣魚，抱持這樣觀點的居民也發出反對封溪的聲音。另外，村民缺乏正確的環境保護觀念並對溪流整治有所迷思，堅持應先做好溪流水泥護岸工程，維護居民生命財產安全之後再進行河川生態保育，此觀念與護溪協會盡量不做溪流水泥化整治工程的執行策略相違悖，以致於影響到護溪運動的推展。

3. 社區組織的營運經費仍須倚賴政府補助

除了德龍宮以外，五城社區組織的營運經費均需倚賴政府或外來資源的協助，以護溪協會為例，目前並沒有多餘經費支薪全職的巡溪員或辦事人員，巡溪義工只能在工作之餘從事護溪工作，巡溪義工的保險費亦無著落，此外，護溪協會若辦理相關活動，大部份的行政費用仍是以協會成員私人支出的較多。經費來源不足的部分原因是近年來經濟不景氣，村內居民收入不多，且常有失業人口急需救助，另一方面協會本身並未規劃穩定的財源收入策略，造成協會營運經費太

倚賴政府補助，營運方向可能受控於政府的補助規劃。

4. 居民的社區參與度不高

目前五城社區只有少數居民熱衷參與社區事務，多數居民認為社區發展要看政府或村中領導者怎麼做，而非靠居民的參與付出，以致多數居民對社區事務的瞭解多由鄰居口耳相傳，可能造成居民對社區事務瞭解不深或發生誤解。再者，經由表面的訊息來評論社區工作的對錯，這樣的情況將阻礙社區工作的進行，影響參與者的工作士氣。另外，雖然村中居民表達支持村中生態保育相關活動，但對生態保育課程或活動的實際參與情況卻不佳。

5. 相關遊憩設施及特色產業仍未完備

五城社區的居民希望社區發展成為一「森林生態休閒體驗社區」，但相關遊憩設施目前仍在建設當中，或已建設好的設施處於荒廢，無人使用也無人整理，例如活動中心前的溪流整治景觀及活動中心後面的步道即處於這樣的境地。五城社區目前種植面積最大的作物是檳榔，這種作物是否適合作為五城社區的特色產業亦值得深思，而種植阿薩姆紅茶、香菇、龍鬚菜及山村野菜的部分村民亦尚未接受解說課程訓練，所以要實現產業轉型的目標仍須著眼於這方面的加強，才能提高社區休閒服務的品質，豐富社區觀光的內涵。

6. 山坡地的過度利用

位處山坡地的五城社區，過去居民生活以農耕為主，今日因人口外流，農村勞力不

足，在1990年代檳榔價格高漲後，居民紛紛改種管理上省工省時的檳榔作物。目前除了林試所林地以外，大部份的山坡地栽種了大量的檳榔樹或少數的果樹。因此，雖然林試所歷年來所測量的降雨量變化不大，但五城社區居民卻感覺河中水量逐年減少，這可能與土地利用的改變有關，以致於影響到森林涵養水源的功能，此外，化學農藥的使用也影響到河川水質，因此，整體山坡地植被的改變嚴重影響到溪流生態的保育。

(三) 外部機會分析

1. 鼓勵民眾參與的政策潮流

林鎮洋及李祖川（2000）於「民眾參與集水區管理機制及實務探討」一文中指出，民眾參與的理念在近年來已成為一種新型模式。經濟部水利署也嘗試提出「民眾參與集水區管理」模式，來強化民眾參與水庫集水區的決策過程。為了順應民眾參與政策制訂的潮流，國內各政府部門陸續推出各項民眾參與計畫，如環保署的「生活環境總體改造計畫」、文建會的「社區總體營造計畫」、內政部營建署的「城鄉景觀風貌改造運動行動方案」及林務局的「社區林業－居民參與共生計畫」等。在此政治氛圍之下，位處於水源集水區範圍內的五城社區，恰可利用政府推動民眾參與之相關方案，積極尋求推動社區資源管理的經費、技術及資訊援助。

2. 容易取得生態或社區經營資訊

九二一大地震之後，許多重建團體積極投入南投地區的社區總體營造，有政府委託或民間自發性的重建團體、規劃團隊，以長

時間蹲點的方式，收集地方資料，並與當地居民共同為社區發展作出貢獻。藉由這樣的外部機會，五城社區居民可近距離與專業的規劃人員、社區總體營造團隊作接觸，吸取社區事務經營的知識及技巧，更可請其教導與政府往來程序及方法的相關事宜，以彌補農村居民在行政業務上最不足之處。在結合社區發展與生態旅遊資訊方面，林業試驗所蓮華池研究中心的研究人員是最好的諮詢者，他們能提供保育新知及永續的生態經營管理方式，並為五城社區提供良好的生態環境，讓社區永續發展成為可能。

3. 台灣社經環境的配合

先進國家均認為二十一世紀，不論從社會需求或市場商機來說，觀光旅遊產業是繼資訊網路業及高科技產業之外，最有潛力的明星產業。近幾年來，不只號稱台灣觀光縣的南投致力於地區景點的推銷，政府高層亦花了相當的心力與經費來建設台灣成為多面向旅遊環境，發展本土生態文化多樣化觀光活動，有系統的建設觀光遊憩區。依據交通部觀光局（2002）「中華民國九十一年國人旅遊狀況調查」指出，國內週休二日的實施提高了民眾利用例假日旅遊的意願，九十年國人國內旅遊次數計達九千七百萬人次以上，較八十八年成長34%，而國人旅遊最喜愛的是「自然賞景活動」，佔旅遊活動類型的75%，可見親近大自然的遊憩活動是目前國內旅遊市場的大宗。保護自然是發展生態旅遊的基石，五城社區的環境行動正符合台灣今日社經發展的潮流，為觀光發展的前景奠



定基石。

4. 地理位置恰與周圍觀光景點連成一氣

日月潭周圍是台灣地區著名的觀光景點，向以遊湖及歌舞表演等大眾遊憩為訴求。日月潭國家風景區於1991年設立，其發展目標為建設日月潭成為「明湖山色伴杵音」的度假勝地，管理範圍北臨魚池都市計畫界線，東至水社大山之山脊線，西至水里鄉與中寮鄉之鄉界，南以台21省道及水里都市計畫為界，面積約9,000公頃。其遊憩資源劃分成四大系統，包括環潭遊憩系統、頭社遊憩系統、中明遊憩系統、水里溪遊憩系統等（交通部觀光局，2003）。五城社區位於水里溪遊憩系統，包括台灣的心臟—水力抽蓄發電、秘密花園—車埕社區、風華再現的木業遺蹟、集集觀光鐵支路及溪流生態觀光等著名景點內，其地理位置恰與周圍觀光區域連成一氣，可吸引有興趣體驗田園風光、接受生態教育的客源。

(四) 外在威脅分析

1. 政府公共工程造成不當干擾

公共參與資源管理能成功的先備條件是決策者、政府當局和土地所有者能關注所有利害關係人的想法和利益（Appelstrand, 2002）。但是在五城社區的情況則是村民期盼政府能到當地做一些建設，但政府單位所採用的施工方式卻嚴重干擾溪流生態，破壞溪流景觀。過去政府施工單位的野溪整治方式常是將原本生態原始、河道寬廣的溪流，用挖土機挖深河床、再用水泥鋪平河底、縮小河道面積、築高河堤，在此水泥化過程中

已嚴重破壞河川生態與美麗景觀。此外，根據五城社區居民的觀察，就算河川整治未將河底鋪上水泥，施工過程中溪流大石均會減少或遭挖除，導致溪中深潭水滲消失，溪中魚蝦無處可藏。而河川攔砂壩的修築，溪中魚蝦被沖走後難以回流，溪魚復育更加困難。

2. 天然災害的威脅

天然災害的威脅是生態資源保育必需面對的當然課題，五城社區的河川屬於上游水源區，要面對的天然災害包括颱風、豪雨及乾旱。颱風或豪雨時期，大雨滂沱常造成溪中魚蝦流失，桃芝颱風來襲時即造成當地居民自行保育的溪魚流失大半。由於社區內多數河段已水泥化與縮窄化，大雨一來河水下滲到土壤的機會減少，河川流速加快，溪魚、泥沙及碎石較難留存，而旱季太長時則又造成溪中水源不足，對於溪中魚蝦繁殖有相當負面的影響。

3. 生態旅遊社區的競爭

近幾年台灣開始出現生態旅遊的觀光風潮，其中嘉義達娜伊谷及苗栗南庄，配合在地獨有的區域特色，已成為生態旅遊的著名景點。鄰近五城社區的埔里桃米社區、魚池鄉大雁、澀水社區亦以生態旅遊社區之名發展導覽、民宿、美食產業，又因進入五城社區交通便利，故這些社區生態旅遊路線的安排常會包含五城社區的蓮花池天然闊葉林。在此種情況下，五城社區居民卻未與鄰近社區共同合作，反將社區資源所能帶來的利益拱手讓人。五城社區若要發展生態旅遊產

業，除了會與其他縣市的生態社區發生競爭外，鄰近社區也勢必成為競爭對手。

四、溪流保育在地發展的策略規劃

(一) S0 (利用優勢—利用機會) 策略

1. 建立討論平台、增加社區參與

在九二一災後重建過程中，社區規劃團體進駐，曾帶動五城社區居民參與社區重建規劃的風潮，並定位五城社區的發展願景為「森林生態休閒體驗社區」，但風潮過後，居民對後續的社區工作卻缺少參與熱情。五城社區內組織的協調性尚佳，各組織在社區中所扮演的角色明確，若能共同研討出一個公開化、透明化的溝通平台，一方面可作為各組織間商討較趨一致之社區工作策略，另一方面也可作為提供居民發表意見、提出創意點子的暢通管道，方便廣納村民意見。此外，目前對於社區工作最積極帶動的護溪協會，秉持生態保育的理念由領導幹部積極推動，經常運用緊密的社會關係來牽動社區居民參與環境保護與美化工作，已獲得相當成



▲蓮花池溼地 (攝影 / 廖學誠)。



▲合坑溪天然河道 (攝影 / 廖學誠)。

果，未來更應善加利用緊密的社會關係，積極邀請居民參與社區事務。

2. 建立社區聯盟組織、共同推動社區觀光

為協助南投地區持續重建與發展，行政院文建會自2003年起陸續推出重建區深度旅遊活動，其所推出的八大旅遊路線將鄰近之埔里鎮桃米社區、魚池鄉大雁社區列為旅遊路線之一—農村豐富生態探尋之旅，並將五城社區內的森林、蓮華池研究中心納為重要旅遊景點。目前桃米社區與大雁社區已打出生態旅遊的名氣，區內有阿薩姆紅茶產業、在地人文景觀、溪流生態導覽，但因此二社區內森林資源不如五城社區豐富，故經常將五城社區的森林景觀納為生態教育的重要場所，因此，五城社區若能與鄰近社區的觀光資源相結合，必能增加社區觀光的豐富度。未來鄰近社區應共同建立一個可相互協調、討論社區發展的聯盟組織，共同推動具區域特色的社區觀光。



▲火培坑溪整治（攝影／廖學誠）。

3. 吸收外界新知、導引資源管理方向

組織間建立資源網絡的好處包括：（1）在組織訊息真空的時候，可以尋求外在組織的訊息資源進行支援，幫助完成決策目標的訂定，降低組織決策環境的不確定性；（2）資源網絡是獲取新理念的重要來源；（3）對外關係的發展是拓展資源的重要策略；（4）服務經濟規模，減少服務傳遞；（5）有助於整合社區中既存的服務資源，提昇服務輸送品質等（邱瑜瑾，2000）。基於上述眾多優點，五城村的社區組織，除了已建立社區內的資源網絡外，更應積極加強與外界保育團體、社區組織及民間基金會等建立密切的資源網絡，以利吸收外界新知，導引資源管理的正確方向，協助決策目標的訂定。若能經常邀請外界保育團體進入本村進行宣導與理念執行策略的交流，應有助保育共識的凝聚。

（二）W0（減少劣勢—利用機會）策略

1. 尋求產官學界提供社區資源管理所需的協助

五城社區在資源調查、環保觀念及生態

保育技術上的學習，勢必要請外界學者專家給予協助，可向社區內的五城國小、林業試驗所及鄰近的特生中心尋求支援。社區不同組織間協調性高、社會關係緊密應可發揮資訊交流的功效。此外，因應政府鼓勵民眾參與社區總體營造的政策，可向政府單位爭取社區從事資源管理活動所需的經費。

2. 公共參與觀念的建立

社區的公共參與程度將影響到社區的活動力與創造力，因為社區參與可提供在地基礎資料、經驗和理念，用以引導適當的或可行的環境資源管理對策（Dungumaro and Madulu, 2003; Gray *et al.*, 2001）。五城社區雖然因人口外流而以小孩及老人居多，但民眾參與的觀念應從小教育，社區老人擁有山村生活智慧、工藝技術可貢獻給社區，對於社區事務的參與，仍應視小孩與老人為不可或缺的一份子。親身體驗、動手作的社區活動較能引發居民的興趣、激發居民對社區的認同感，為了順應鼓勵民眾參與的政策潮流，未來應多舉辦此類社區活動，以增進居民情感交流及鄉土認同，漸進的導引出居民對社區事務參與的興趣。面對社區基礎建設無人照料及環境監測等問題，為數不少的老年人平常未有工作，可以組織起來以住家週遭為管理範圍，為社區環境作貢獻。況且社區環境維護工作的執行重點不在高勞力短期而密集的投入，而是講求長期而分散勞力的付出，若村民能合作、協調出一景觀維護輪值人員，要讓社區景觀長期維持美觀並不困難，而政府的硬體建設也才有實質的功效。

3. 積極推動生態旅遊

帶動社區觀光發展是社區多數居民的期盼，也是目前政府積極推動的產業。目前五城社區的生態旅遊設施雖然尚未完備，村內人為建設較少，但另一方面也呈現出擁有較豐富、且較未受破壞的自然資源，此等社經環境成為推動社區觀光的發展利基。以此利基來看，推動生態旅遊有機會成為社區居民的最大共識，也是較適於五城社區發展的方向。王麗娟（2003）認為社區發展的推動關係到「人、熱情、動力」—也就是感情的問題，並非一個口令一個動作，而是共同討論及參與，人心是帶動社區發展的最重要資產。若能廣為宣導生態旅遊的發展利基與前景，以此激發居民共識，積極推動生態旅遊將為社區注入新的成長機會。

(三) ST（利用優勢—減少威脅）策略

1. 加強生態工法的宣導、落實水土保持工作

五城社區的溪流屬河川上游，豐枯水期至為明顯，但近年來溪流量常暴起暴落，遇雨成災遇旱則乾，比以往有過之而無不及。面對這樣的變化，護溪協會一方面已向政府及居民呼籲以生態工法取代河川水泥化的觀念，以期增加雨水的補注和地下水的涵養，另一方面開始修築生態池，以人為的方式為地下水的涵養盡心力，並於溪中放置大石以利魚蝦棲息。除此之外，未來尚可利用檳榔價格低廉時，積極宣導將檳榔園轉種深根性樹種，以期能提高水源的涵養，降低暴雨時期的溪水流量，抑制坡地水土流失，整

體減少在地生態環境可能遭受的干擾。

2. 加強巡邏隊及村民的環境監督功能

五城社區早期就有民間自發性的巡邏隊在維護村中安全，緊密的社會關係更是增進居民相互照應的習性。護溪協會成立之後，先後舉發了溪魚盜捕、稀有樹種桃實百日青盜採等事件，讓巡邏隊的士氣為之一振。目前護溪協會正尋求五城社區部分河段的封溪，以利取得管制非法捕魚的法令依據。然而，要做好溪流環境保護須從五城社區整體生態環境著手，又五城社區面積廣大，單由巡溪員進行環境監督恐有遺漏之憾。因此，應號召村內為數不少、平日未有工作的老人、婦女對居家週遭環境多加注意，共同實踐溪流保育的巡護工作。

3. 進行旅遊市場區隔、創造社區利基

競爭策略中的「一般化策略」包括：降低成本策略、差異化策略、專門化策略等（蘇拾忠，1994）。就五城村的社區發展願景而言，應採用差異化策略與專門化策略，一方面因為五城社區擁有豐富的自然及人文資源，且緊密的社會關係亦是本村有別於其他社區的最大優勢，另一方面，五城社區除要具備「休閒」功能外還期盼具備「生態體驗」功能，勢必要善加運用本村獨特的生態資訊，並與學術界及研究單位的共同合作，培養出進行生態解說教育的專業人員，展現對在地生態獨到的見解，讓遊客能因當地資源的稀少性到此旅遊，又因解說人員的專業性而增加旅遊行程的豐富度和趣味性。如此一來，才能在掌握地理位置與周圍觀光景點連



成一氣、生態旅遊蓬勃發展的良機下，突顯社區特色，適度定位出社區的市場區隔。

(四) WT (減少劣勢—減少威脅) 策略

1. 統整社區組織、凝聚社區共識、加強與政府單位的意見溝通

在開始宣導溪流保育觀念並進行巡溪工作之後，護溪協會曾因蛟龍溪與火培坑溪河川整治方法的爭議而與村民發生衝突，尤其是火培坑溪進行溪流整治工程時，護溪協會會員因發現溪流整治未運用當初政府承諾的生態工法進行施工，而加以制止，並據此引發護溪協會與村民的對立，造成五城社區與政府施工單位間的關係僵化，也讓村民深怕往後政府不願意再建設五城社區。就此事件而言，五城社區居民若能先統整社區組織意見，凝聚社區居民共識，並對社區溪流整治的方法商討出一個明確的規範及施行策略後，再與政府單位進行村內工程建設意見的溝通，如此應較能獲致更圓滿的雙贏結局，也較能減少預期結果與實際施工間的落差。

2. 宣導環境保護所帶來的好處

以社區為基礎的生態系經營管理，應能提供社區在生態上和經濟上的實質利益 (Gray *et al.*, 2001)。隨著環境保護思潮的興起，生態永續日益受到重視，自然原始且未受人為破壞的美景是相當受到大眾歡迎，而這也是五城社區發展生態旅遊的利基，並進而獲得生態上和經濟上的實質利益。多數居民認為護溪協會的工作與社區發展是有關的，護溪協會應聯合村內其他社區組織向村

內宣導環境保護可能帶給社區的利益，包括社區發展所創造的就業機會與經濟收入的增加、生活技能增加、社區環境的改善、產業文化的豐富等，以此激發居民對社區環境保護工作的參與意願。

五、結論

策略規劃是決定組織中長程目標的一套系統方法，非營利組織採用策略規劃的優點有：(1) 釐清組織使命，反省存在價值；(2) 建立任務提示，界定業務意涵；(3) 分享組織願景，激發創新力量；(4) 分辨輕重緩急，捨棄無效工作；(5) 分析組織問題，推動有效改革；(6) 瞭解環境脈動，主動掌握機會 (李禮孟, 2000)。本文的目的不是對非營利組織推行溪流保育的在地發展提出一個規劃架構，而是對其在地發展的現況進行分析，並進而提出策略規劃建議。檢視溪流保育在地發展的優勢、劣勢、機會、威脅等分析結果之後，五城社區若要因應社會潮流、農業轉型的需要，未來應朝休閒觀光的方向發展，其根本基礎在於提昇社區能力、做好社區資源管理。整體而言，五城社區未來在進行溪流保育工作時應加強下列各項：

(一) 加強社區環境與民衆參與內涵的教育

以社區為基礎的生態管理過程涉及人類相互關係、人類與其他生態因子之關係的重組，並需體認人類與生態系相互倚賴的關係，因此社區環境與民衆參與的教育工作應積極納入社區環境管理之中。經由環境教育讓居民瞭解並學習尊重其他物種的價值和角

色，將土地視為社區的一部份，而社區也是生態系中的一部份，社區發展和生態保育是可以相互倚賴並進的。此外，團體參與活動是增進相互學習的最佳方法，經由社區設計活動的參與可澄清社區成員的不同想法，進而產生共同的目標和發展策略。要提昇社區居民對社區環境及民眾參與內涵的體認與實踐，可運用陳亮全（1999）提出之社區營造共通的原則作為解決途徑，包括：認識社區、自立與自律、接納與學習。

（二）善用當地的社會歷史特性與文化條件要素

宮崎清（2002）曾指出「地域創造」理念與方法的三項原則：1. 善加利用地域本身就具有的獨特歷史及特性；2. 以確認地域之精華特色作為地域創造的起點；3. 地域創造可由居民從日常生活事物中發掘趣味並推展出來。若以此作為參考，五城社區應儘早以民眾參與的方式，共同完成社區的獨特聚落發展歷史、居民生活習俗及多樣自然資源等資料的收集，並善用地區特色以活化當地產業。此外，五城村的社區組織以德龍宮的募款能力較強，其餘組織的經費籌措均非常困難，因此，若要促進社區事務的正常營運應可加強德龍宮在社區中所扮演的角色，不僅是宗教信仰給予居民精神領導，更能以入世的觀點來為社區發展作出貢獻，如經費的支助、人力的支援及生態保育觀念的宣導等。

（三）行政與承繼人才的培育

社區環境行動的成功條件，除了居民經濟收入能提昇及生活滿意度能提高之外，更

重要的是社區人才的培育，因為唯有對行政系統的運作有相當瞭解才能確認有哪些外界資源可供選擇，並適時向外界取得資源。由於五城社區人口老化且外流嚴重，所以當地村民能協助社區的部分主要集中在勞力工作，缺少與政府單位公文往來或處理社區文書資料的人才。目前村辦公室的行政事務可依賴村幹事進行運作外，其它社區組織的行政功能運作上均不健全。雖然社區組織偶而可向五城國小的教職員、林業試驗所職員及鄉公所人員請益，但缺乏社區行政人才的劣勢終將影響社區積極發展的活力，錯失向外界申請計畫促進社區發展的良機。新生代社區工作者的栽培是促進社區永續發展的關鍵因素，五城社區應積極邀請當地年輕學子參與社區活動的組織，年輕學子所能做出的貢獻包括：為社區工作內容製作宣傳海報、為社區活動構思創意點子、協助社區行政工作的運作或文書處理、社區資訊的網頁製作等，這些貢獻將補足老中代村民較缺乏的工作技能。

（四）取得社區發展與環境保護的平衡點

從國內外社區總體營造成功的案例可發現，鄉村地區若要進行環境保護工作勢必將當地居民視為地區的共同體，將當地居民的生活方式納入環境保護的內涵之中。以往政府單位的環境教育強調保護自然的重要性，居民為求生存常陷於破壞自然與保護自然的兩難之間。目前五城社區生態保育工作正處於起步階段，應該特別考慮在地居民的生活及生產關係，並取得大多數人的認同。雖然



在保育過程中常遇見與保育相左的居民需求，如魚蝦的捕抓、檳榔園的種植及溪流的水泥護岸工程等，並因而引發居民意見的衝突，但在此對立過程中，五城社區除了積極對外尋求新知宣導與工程技術來作應對之外，更應該尋求不會破壞環境的生產手段，如發展有機農業等，讓居民的經濟生產有所

延續；再者，居民應在公開、透明的溝通平台上，討論出區域的環境規範，並確實執行。如此，居民才會對社區發展與環境保護的平衡點取得共識，逐漸將生態、生活、生產融於社區生活當中。🌱

參考文獻（請逕洽作者）

