

願景引領的社區重建與地方動員

廖嘉展

新故鄉文教基金會董事長

## 一、前言

願景就是未來的基本「形狀」，讓組織得以運用各種可能的方式，圍繞著願景建立起來。願景也表達了一種樂觀的態度、對可能性的希望，還有未來的期待。就某個角度而言，在因為彼此衝突的詮釋方式而導致充滿緊張局面的組織世界，願景就像是扮演「清潔公司」的角色。願景表達的是一種以組織為中心的務實觀點，讓人相信組織的未來將比現有的狀況更好。願景是一個吸引人們的目標。

〈Mark Lipton, 2005〉

在一個充滿悲情、絕望的災難時空中，到底是什麼力量能支持受傷的人們再鼓起勇氣往前走？是新建的房舍？還是期待經過努力，會有一個令人充滿期待的未來？如果有個目標，有一個方向值得打拚，而且會有些成果，人在過程中會被鼓舞起來，以願景引領〈Vision Leading〉實踐的動員過程來讓人走出悲情，是讓人可能瞥見希望的社區重建途徑。

本文試圖透過發發生在一九三一年的紐西蘭霍克灣〈Hawke's Bay Earthquake〉大地震中的納皮爾〈Napier〉經驗與發生在一九九九年的台灣 921〈集集〉大地震中的新故鄉文教基金會經驗，來理解與觀察「願景引領」在社區重建與地方動員過程中的角色扮演功能。

## 二、納皮爾〈Napier〉經驗

「過去我從不了解，人們怎麼敢看著一個城市傾倒在地，怎麼敢感受那種顫慄，怎麼敢聽那種，四處有房子扭曲、倒塌的悲慘聲音，而不被一種深沉的絕望所征服。即使房屋建物粉碎成一堆，人總是找得到動力，就地建造一個更堅固的城市……」——納皮爾濱海散步道（Marine Parade）

一九〇六年美國舊金山發生大地震，短短不到一分鐘的震動，造成二十二萬五千人無家可歸，三千人罹難，面對這世紀浩劫，舊金山的詩人當時寫下這悲愴的詩句激勵災民；一九三一年二月三日早上十點二十三分，面積是台灣七倍大、人口只有台灣七分之一，和台灣同屬太平洋邊緣島國的紐西蘭北島，遭受芮氏規模七點九大地震的襲擊，北島東岸重要港口城市納皮爾頃刻間因為建築物跨落陷入一片灰白煙塵中，但悲劇並未就此打住，隨即而來的火勢，一直延燒了三十六個小時才停歇，讓納皮爾彷彿歷經了一場戰火炮轟，這場霍克灣〈Hawke's Bay Earthquake〉大地震共奪走了一百六十二條人命。紐西蘭先鋒報（New Zealand Herald）形容當時的災情讓納皮爾成為「巨大的廢棄物傾倒場，而且讓人覺得看到了世界末日」。舊金山詩人的詩，在霍克灣地震後被致贈予納皮爾的市民，激勵同樣遭受震創的心靈。

當年放置地震廢棄物的納皮爾海濱散步道，被規劃成納皮爾人的前花園，鋪上了泥土種下了花木，用地震廢棄物上搭設而成的貝形音樂台（Soundshell）、微若尼卡太陽灣、柱廊等紀念性建築物，不僅在海濱散步道，許許多多記憶地震的物件，就藏在這座城市的角落裡。

在海濱散步道的地震紀念拱門上面刻著：「人若缺乏願景便會枯萎。」震後納皮爾居民在願景力量的激發下，重新打造這座「巨大廢棄物傾倒場」的都市，逐步架構重建的願景，讓納皮爾擺脫死城的陰影。一九三一年，為納皮爾帶來致命的一擊但也區隔了納皮爾的新時代和舊時代，納皮爾居民靠著地震記憶和重建留下來建築遺產，在願景的引領下，將一個原本單純的港口城市，轉化為紐西蘭北島的觀光重鎮，並向世人自信地展示：「納皮爾是全世界的 ArtDeco（裝飾藝術）首都！」

一九九九年台灣發生九二一大地震，重創中台灣，造成諸多居民屋毀牆摧、生懼死慟。在面對殘破的家園，衰敗的產業，弱勢的社群，割裂的網絡，加上戰後五十多年來的政經發展，我們看見這塊土地的人們為追求經濟利益所付出的巨大代價：森林的持續被濫墾、地層下陷、河川土壤空氣的污染、原住民與婦女兒童的存困境、農業與農村的崩壞……如何重建？試煉著從個人到政府，能否在願景的引領下，開啓新價值、新思維、新行動，厚植台灣永續競爭力。

這個發生在七十五年前的地震重建故事，因發當時文建會的注意，並委託新故鄉雜誌前往採訪，二〇〇〇年十月，新故鄉雜誌的記者團來到紐西蘭北島納皮爾訪問，目睹這個紐西蘭北島東部第一大城，因保存與發揚地震記憶和歷史，並將重建的結晶 ArtDeco 建築予以發揚，塑造自我特色的案例。記者團拜訪市政府都市計畫經理歐香納斯〈John O Shaughnessy〉，他再三強調就是「願景」的力量，一直引領著納皮爾克服悲情而理性地發展，他說：「敲釘的聲音帶給地方希望，讓重建的願景慢慢地建構起來，像市民證明納皮爾不會再是死城。」

當 ArtDeco 在大家都不認同時，當時的霍克灣博物館館長麥克葛瑞格引進一些觀光客，給了居民願景；現在的納皮爾還在進行當初的救難港口西港的再造計畫，完工後的示意圖透過網站、海報、雜誌公告出來，「也是要让居民對公共工程建立一個共同願景的想像。」歐香納斯鏗鏘有力的對記者說，並且要記者對台灣的災區朋友說：「要有對未來的願景。」

### 三、新故鄉文教基金會經驗

採訪團回國之後以貨櫃車規劃展示，在重建區巡迴展覽。可惜納皮爾的重建經驗在台灣並沒有引起太多的迴響，負責重建的大員表示：「地震重建要能恢復地震之前的樣貌就很不錯了。」而在當時各鄉鎮如火如荼展開半年時間規劃的「縣市

及鄉鎮重建綱領」，也因規劃時間過於匆促，規劃內容粗糙，被批評為不切實際，難以執行。

作為一個 NGO 組織，我們的能量與資源有限，再加上諸多複雜的因素，在這樣的環境中，最好的工作策略就是像鴨子划水般默默耕耘，扎根個十年、二十年，甚至一百年。

由納皮爾經驗的啟發，我們認為一個身在災區的 NGO 組織，應該要有長期陪伴計畫，我們選擇可以著力的議題、學校和社區作為出發點，激勵大家對未來抱持希望，用一個經過共同討論與評估出來的願景引領前行，最終在社區內部形成社會運動，經過能量累積的過程，期待建立一個可以安身立命的新故鄉。

願景引領可說是一個最重要的核心概念，透過願景引領，重新吸納對此認同者的參與，以此組構成一新社群，突破原有舊社會結構的囿限，並在願景引領下建立執行策略、方法，在過程中學習彼此間的合作、磨合舊的習性與思考，尋求衝突解決的模式，也彼此分享成果，並將部份的利益回饋給社區，協助社區建立自主營運與永續發展的能力。

對一個社會力分散的鄉鎮來說，先從單一社區與社群的培力，先讓一些有心的社區與社群在上述的理想底下操作，完成可做到的小成就，再引發吸磁效應，進而由小社區與社群的結盟，逐漸影響區域的結構性改變。以新故鄉文教基金會參與九二一災後重建的經驗，有下列主要案例：

#### 〈一〉呼籲南投縣政府重新評估埔里新行政中心遷往籃城里計畫：

願景：繁榮舊市區 創造新埔里

說明：九二一地震，埔里的行政機構全倒，縣政府要在離埔里舊市區三點五公里處的籃城里興建綜合行政、住宅、商業的新都會，引起市中心居民極大的恐慌。新故鄉文教基金會諮詢諸多專家，亦認為有諸多困難與爭議，呼籲縣政府重新評估。

動員：此案原本接近定案階段，新故鄉在內的民間組織、鎮民代表、學者專家等集結起來，開始辦理公聽會、推動民眾連署、向有關單位提出陳情。各團體並於二〇〇一年二月八日自發性成立「新行政中心重建關懷聯盟」，集結關心重建的埔里人，表達對新行政中心重建的意見；二月十四日情人節當天，聯盟帶領五百餘人，手持著玫瑰到縣政府進行柔性抗議，展現埔里人理性的行動，以及堅定的決心。六月十日，新行政中心重建關懷聯盟發動公投，埔里鎮民再次用行動表達意見，結果二千零二十三票中有一千八百九十五票反對遷建，一百零一票贊成，二十七張廢票，民意再度彰顯。直到該年縣長改選，新任縣長林宗男上任後，確

認行政中心遷建確實違背地方期許並有諸多問題，於二〇〇二年終止遷建計劃，確定於原鎮公所對面公共用地重建，並於同年十月二十九日動工，二〇〇四年六月七日完工。而今，一個完整的聯合行政園區，坐落在與群眾關係緊密的城鎮中心，不惟牽繫著整個市中心的脈動，也見證埔里鎮民堅持理念、捍衛在地權益的歷程。

## 〈二〉反瀝青廠

願景：捍衛台灣之心 為子孫留下淨土

說明：一九九九年十二月，某公司以不實資料及不當手段，向南投縣政府環保局申請固定污染源設置許可。南投縣政府核准弘道瀝青廠在埔里鎮籃城里特定農業區設立，污染源緊鄰市中心，距離住宅區更不到一百公尺。居民成立自救會，但會員紛紛被黑道恐嚇，籃城里黃里長因受不了長期壓力，因而自殺，自救會瀕臨解體。

動員：二〇〇三年七月消息傳出，縣府即將核發瀝青廠操作許可證，南投縣議員許阿甘與籃城、大城兩里里民，尋求新故鄉協助。我們凝聚了一群關心埔里公共環境議題的團體籌組了「埔里公共環境保護聯盟」，展開一系列反瀝青廠行動，發動兩百多位鄉親至南投縣政府靜坐、陳情、向南投地檢署按鈴申告縣府相關人員瀆職。其後並展開全國性的「埔里鎮反瀝青廠」萬人連署行動，並發動埔里地區有史以來，第一場針對公共議題、為環境而走的「捍衛台灣之心」千人大遊行活動；並於籃城活動中心召開公聽會，從污染防治、自然保育、產業環境各方向提供專業及明確的反瀝青廠訴求。而後埔里公共環境保護聯盟成員及籃城、大城兩里里民並前往台北，至環保署、監察院陳情。連續的動員，堅定的氣勢，讓小鎮一向深埋的環境意識，終於破土而出。在高漲的環境意識及民意要求下，縣政府不敢貿然核發操作許可，並重新檢視審核過程中的瑕疵，最終促使南投縣政府在二〇〇四年五月撤銷瀝青廠固定污染源設置許可證，隔年五月撤銷廠商工廠登記。歷經多年的奮鬥，埔里鎮反瀝青廠行動終於成功！

## 〈三〉創造性的教育重建計畫

願景：以參與式的校園規劃，帶動創造性的校園重建

說明：九二一地震震垮了南投縣一百四十八所學校，埔里鎮內三所國中和七所國小也面臨重建的課題。災後重建是一件複雜的工程，不僅僅只是空間的重建，更是社會關係、社會價值的重建。因此，重建的規劃，不僅要重視規劃結果，更要強調規劃過程的安排，讓重建區的人們經由合作在重建的過程，培養出對社區認

同、對自然尊重、對教育重視的新觀點來。

動員：地震後本會的工作人員隨即走訪各校，了解各校對於重建的態度，其後在 Ours〈專業者都市改革組織，專業協助〉、人本教育基金會〈創造性教育軟體的討論與規劃〉、TVBS 關懷台灣基金會〈規劃設計及監造資金的提供〉的協助下，共同啓動「創造性的教育重建計畫」。最後有宏仁國中、育英國小、南光國小、水尾國小參與此計畫；分別媒合黃建興建築師、甘銘源李綠枝建築師、李俊仁王立甫建築師、日本象集團規劃設計，讓建築師、學校與社區，透過「參與式的規劃過程」，發掘各種校園創造的可能。以此經驗，促發了日後重建區「新校園運動」的發展。

#### 〈四〉桃米生態村

願景：引入生態倫理及生態方法重新活化桃米里，使居民生活生態化，生態產業經濟化，使桃米里成爲兼具經濟、生態、文化、生活、觀光之本土生態村。

說明：九二一地震之前，桃米里是埔里鎮最貧窮的里之一，地震之後，新故鄉接受社區的邀請，協助社區重建的規劃。經過協力團隊農委會特有生物保育研究中心的調查，發現桃米社區生態相當豐富，以蛙類爲例，全台灣共有 29 種原生蛙類，桃米已發現 23 種，深具發展生態旅遊的潛力。

動員：在生態村的願景架構下，以社群組構的概念，開創社區的人力資源，讓社區居民依其可參與的類型，分別發展如生態工法自主營造小組、生態解說員、民宿、社區媽媽美食班、拼布班、阿媽繪畫班、社區菜圃等多元參與的管道，循著教育學習→觀念改變→行動實踐的步伐，透過政府、學界、企業、社區及非營利組織的跨領域多元合作，讓桃米從一個老舊沒落、人口外流的社區，轉型爲一個結合生態保育、休閒體驗的教育基地，並在過程裡不斷積累社區自主的能力。

#### 〈五〉鷹取 PaperDom e 台灣再生計畫

願景：建立愛與互助的震災社區重建交流平台

說明：二〇〇五年元月十五日，受邀參加阪神地震十週年紀念會的台灣代表團，在參訪野田北部時得知陪伴神戶居民走過阪神震災十年的鷹取教會 PaperDom e，因信眾增加建物已不敷使用，準備拆除新建。這座深具紀念性的建築，是由世界著名的建築師坂茂所設計，發動三百多人次的義工共同興建完成，是野田北部重要的救援基地，震後十年間，這座紙教堂跨越國籍、宗教，扮演著社區重建過程中人與人之間的橋樑，被稱爲是「社區營造、交朋友」的地方。「對於一個這麼有紀念價值的建物，有沒有可能讓她到台灣再生？讓她搭起台日地震重建區友誼的橋樑？」因而促發 PaperDom e 台灣再生的行動。

動員：在徵得鷹取教會的首肯，PaperDom e 台灣再生計畫積極展開，台、日雙方

迅速組成「鷹取 PaperDome 台灣再生計畫」推動委員會，原設計者坂茂建築師與負責再生計畫規劃的邱文傑建築師多次溝通交流後，新設計方案終於拍案底定。透過 PaperDome 的再生，除了促進台、日震災社區重建經驗的實質交流外，PD 的再生在籌備階段已號召近百位志工，加上在地居民，興建時期將掀起另一波社會力之參與，為後重建注入新的活力。

#### 四、願景實踐的困境與可能

「即使只單單去『想像』該市的重建願景，甚至只是達到類似過去的規模，一定都需要很大的勇氣。」1931 年來拜訪納皮爾的外地建築師表示。確實，願景要能夠實踐，一定會面臨許多的困境，如果沒有足夠的勇氣，如果沒有能超越挫折的力量，如果沒有足夠支持發展的資源，艱困的現狀是不易被突破的。這就像老農夫用傳統的方法製作堆肥一樣，如果沒有足夠「坳肥」的材料與水分，它就不能發酵熟成。

尤其是地震重建初期，在兵荒馬亂之中，在極度複雜的狀態下，在渾沌未明的政治環境下，在社區處於弱勢的現實下，在一個信任不足的情境下，要談願景確實是不切實際，也令人難以期待。在這樣的狀況下，我們可以體會執政者不敢談願景的苦衷，這狀況相對地影響到社區與非政府部門的態度。

重建願景難以建構，有以下幾點：

##### 〈一〉願景是真的嗎？還是桌上畫畫，牆上掛掛！

重建初期談願景，受到最大的批評就是——規劃，桌上畫畫，牆上掛掛！到處充滿輕蔑與不信任的聲音。尤其是各種弊案的發生與偵辦，重擊了地震剛發生時的社會力，這也連帶逼的大家趨於保守，也埋下不信任的社會情境。

##### 〈二〉誰的願景？

從事重建綱領提擬的時間過短，民眾的參與不足，規劃單位的不夠了解地方，以至於大部分的規劃過於粗糙，難以實踐，遭到巨大的批評。因此，是誰的願景？是規劃者的？地方首長的？還是社區居民的？這樣的質疑聲不斷。

##### 〈三〉誰來支持願景？

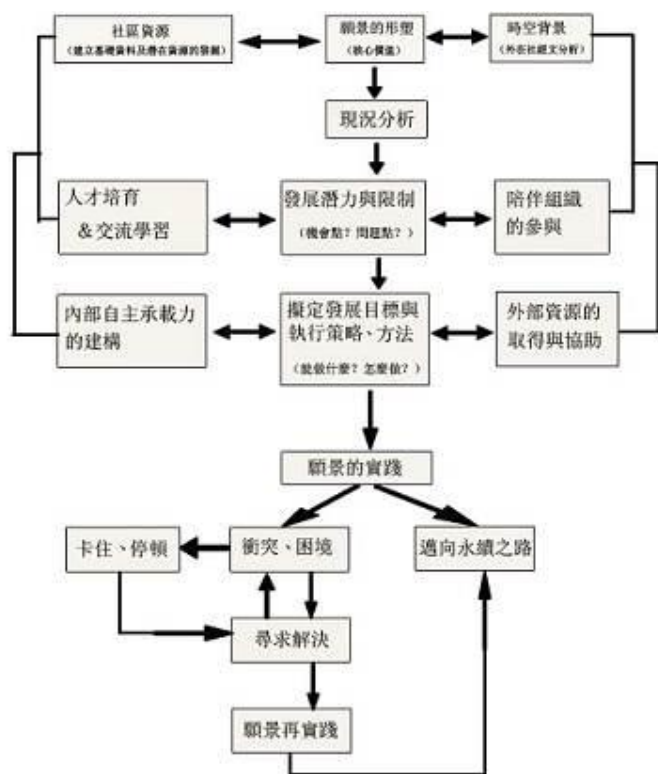
即使有了願景，支持的資源從哪裡來？社區內部如果不夠團結，如果不具備提計畫的能力，要媒合適當的資源進入社區並不是件容易的事。社會資源大都是救急，對於需要長期支持的願景發展，難以有效支持。因此要有累積的架構願景的發展更是不易。

##### 〈四〉衝突難以調解，困境無力突破

當工作進行的過程中，因溝通不良、資源分配不均、價值差異、做事方法、個人態度等諸多問題，都會引發人與人或人與組織或組織與組織間的衝突。衝突本來就是社會發展必經的過程，如果能有效解決衝突，有助於雙方或社區或組織的成長；如果難以調解，那個關卡過不去，許多事情往往就會停頓下來，社區事務因此就會停頓下來，甚至倒退；困境無力突破，也會是如此。

由此看來願景的實踐須有多方條件，所謂天時、地利、人和的因緣聚集。但是，也不能就因此放棄願景實踐的憧憬，畢竟社會的改造是一個漫長的過程，是十年、五十年、百年的事，是一世代接一世代的事。因此，如何保有對一地方的熱情，並能長期持續的投入社區營造的相關工作，才是願景得以實踐的重要關鍵。

願景實踐可用如下的架構來加以分析：



圖一：願景實踐架構圖

在願景發展的架構下，人是被激發主動的投入，而不是被動的動員，這不單只是利益取向，更是價值取向。最後在價值發展與利益發展共同結合的情況下，地方才有機會邁向永續之路。

#### 〈一〉有願景的動員

地方的願景，社區的願景須長期的形塑，但如果是鄉鎮以上的層級，就更加的困難，因為地方首長一換，可能面貌全非。因此村里層級的社區追求願景實踐的可能性，機會還比較大，複雜度也不會太高。

願景需要不斷地被討論，並在過程中探查自己的社區資源，尤其是具有發展潛力的資源，以此來凝聚大家對未來的向心及希望。

#### 〈二〉有計畫的動員

發展是有階段性的，為達到願景，必須是有累積性的發展，如何分階段的將可發展的潛力寫成計畫，向外尋求資源的協助。甚至，在自己能力不足的情況下，尋求其他組織的專業協助。

#### 〈三〉整合性的動員

願景實踐的操作有其複雜度，他需要有核心的倡導群，需要社區相關人士的行動支持，也需要跨領域的合作，形成夥伴關係〈圖二〉。而如何整合是一個高難度的技術與藝術，因此，廣結善緣是很重要的，讓更多人可以參與，讓人在實際的操作過程中感受、體驗、學習，甚至接受錯誤與衝突的發生，然後以願景價值為核心，再尋求新的認同，願景引領下的社區營造與地方動員，其可貴處也在此。



圖二：以社區為軸心的夥伴關係圖

### 五、結語

社區工作最終必須落實到社區生活，如此才能轉化成與個別生命的關係，個別生命也才能深化與文化的關係，如果能長期推動，人會在這過程中往好的方向改變，例如參加各種有益身心的社團，這些進步社團多了之後，彼此所發揮出的各種社會效益的有機連結，導致整個鄉民社會往更有益眾生的方向發展，社會因此

有好的基轉。因此，逐漸形成的公民社會，就有方法、有能力決定自己的將來。這是一個由參與到認同的過程，積累了無數人付出的過程。對於參與者，必須受到好的對待，不管是與義工們博感情或是讓每位參與者都受到尊重，參與者被重視了，相對的也願意付出；而把事情圓滿完成，有了集體的成就，因此產生善的治理〈Good Governance〉循環。這是一個環環相扣的過程，一個生命與價值交換的過程，每位參與者在過程中實踐與完成他對自己生命的想像；也因此創造了一個新生命與新社會。

九二一地震的社區重建與地方動員在渾沌的發展過程中，大多邊作邊學習，邊想像邊創造，邊犯錯也邊修正，邊衝突也邊學著自省與寬容。影響社區重建還有許多因素，包括政府的願景與政策、公務人員的心態、有效的支持系統等，社區如能培力自主操作或營運的能力，不管政府的政策如何變化，在自我清晰的願景底下，始終能以不變應萬變，知道什麼是自己要的，什麼是不要的，在願景發展的結構下，有累積的發展，經過十年、二十年、五十年，一個新社會的形成會是可預見的將來。

最後，以我在 2000 年寫的一首歌，獻給全世界為地震災難重建所付出的熱心人士，因為「有你作伴，阮袂孤單」，也讓願景的實踐成為可能。

親像一場夢 天公甲命運塊拚輸贏 醒來的時陣 厝倒啊 親人嘛離開我  
我不知影 誰人作伴 感覺真孤單

親像一場夢 心情甲親情和地動相偎 醒來的時陣 朋友到啦 氣力嘛來啊  
我才知影 有你作伴 我袂孤單

啊 有你作伴 我袂孤單 啊 有你作伴 我會嚕打拼 啊 有你作伴  
我會嚕勇健 有你作伴 我袂孤單

——《有你作伴》，廖嘉展詞，潘芳烈曲，陳里維編曲

參考文獻：

1 Mak Lipton 著，黃逸華譯〈2005〉，《願景的實踐》，台北市，藍鯨。

2 魏聰州〈2000〉冬季號，〈復活，從瓦礫中〉，《新故鄉雜誌》，台北市，中華民國社區營造學會。