

# 社區力量

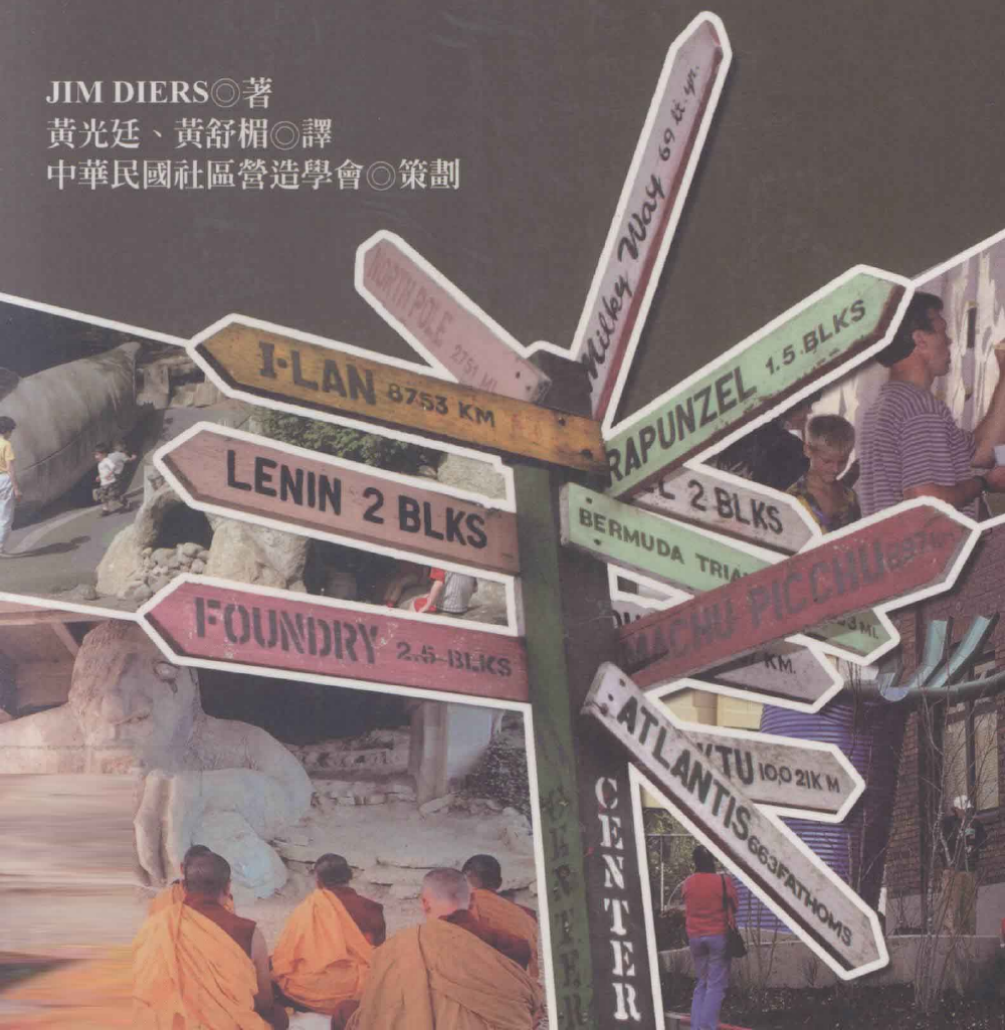
## 西雅圖的社區營造實踐

*Neighbor Power Building Community The Seattle Way*

JIM DIERS◎著

黃光廷、黃舒楣◎譯

中華民國社區營造學會◎策劃



在社區營造上，政府與社區必須形成一種獨特的「夥伴關係」。政府要透過政策資源來支持社區成長，既要達成政策目的，又不能干預社區的成長步調，因此需要特別謹慎於政策執行方式的設計，實在很不同於一般政策的推展方式，因此我們特別稱之為「社區協力政策」。執行出好的社區協力政策是一種藝術，西雅圖在上個世紀末推動的一系列社區協力政策，巧妙地培養出社區的力量又解決許多都市問題，其一點一滴都值得台灣的公部門與民間參考……。

### 飛夢社區的吃車怪獸——フクロノ（Fremont Troll）

可說是西雅圖社區的精神象徵，它的存在提醒了我們，就算是由人民選出來的政府，也可以把其被賦予的權力再交還給民衆。

——伊莉莎白·愛德（Elizabeth Aird）

《溫哥華太陽報》（*Vancouver Sun*）專欄作家

#### 封面說明

飛夢社區的吃車怪獸——フクロノ，吸引了許多來自世界各地的朋友，包括這群來自西藏噶丹夏哲寺（Ganden Shartse Monastery）的僧侶。照片由吉伯特·艾瑞司（Gilbert W. Arias）所拍攝，版權屬於西雅圖郵報（Seattle Post-Intelligencer），已獲得使用授權。

ISBN 978-986-6828-31-7



9 789866 828317 00300

# 社區力量

## 西雅圖的社區營造實踐

*Neighbor Power Building Community The Seattle Way*

JIM DIERS◎著

黃光廷、黃舒楣◎譯

中華民國社區營造學會◎策劃



社區力量：西雅圖的社區營造實踐 / Jim Diers著。

黃光廷、黃舒楣譯。-- 初版。--

-- 臺北市：洪葉文化，2009. 01

面：公分

參考書目：面

譯自：Neighbor Power: Building Community the  
Seattle Way

ISBN 978-986-6828-31-7 (平裝)

1. 社區發展 2. 社區總體營造 3. 美國西雅圖

545.0952

97025681

## 社區力量——西雅圖的社區營造實踐

作者 Jim Diers

譯者 黃光廷、黃舒楣

主編 鄭美珠

責任編輯 薛克強

美術編輯 張淑慧

企劃 李曉秋

發行人 洪有道

發行所 洪葉文化事業有限公司

登記號：局版北市業字第1447號

地址：106台北市羅斯福路三段283巷14弄22號3樓

電話：02-2363-2866

傳真：02-2363-2274

郵政劃撥：1630104-7 洪有道帳戶

客服專用信箱：service@hungyeh.com.tw

http://www.hungyeh.com.tw

版次 2009年04月 初版一刷

I S B N 978-986-6828-31-7

Neighbor Power: Building Community the Seattle Way by Jim Diers, Copyright © 2004  
by the University of Washington Press. Chinese traditional published by HUNG YEY  
PUBLISHING CO. LTD., All rights reserved.

定價/300元

〔如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換〕

◀ 版權所有・翻印必究 ▶





A stylized, monochromatic illustration of a cityscape with various building silhouettes and windows, serving as a background for the text.

## 陳 序

看到迪爾斯（Jim Diers）這本關於西雅圖社區營造實踐的專書，不禁想起十二年前，就是1997年，在宜蘭舉辦首次社區營造博覽會的點點滴滴。作者在中文版的序言中一開始就提到這件事，當時宜蘭文化中心（後來改稱文化局）接受文建會的委託負責辦理這個博覽會，在籌備期中我還在文建會副主任任內，工作上就是全力協助宜蘭縣策劃這個博覽會。爲了讓博覽會的內容盡善盡美，雖然只是國內自己的活動，我們還是特別畫出一區作國際經驗的展示，特別透過各種管道邀請日本和美國的社區和專業者來參加，西雅圖的飛夢社區就這樣輾轉經由康旻杰的牽線安排第一次來到台灣。後來飛夢社區還繼續來台灣參與很多活動，跟台灣結了不解之緣，成了台灣人最熟悉的美國社區。

社區營造運動的本質不應只在自己所居住的小社區活動而已，作爲一種「造人」的運動，它的目的也要保留與其他社區的關係，不只是在交流經驗，也藉此追尋更大的人類「共同體」意識。事實上，漢字中的「社區」和「共同體」的英文原意都是community這個字，而被翻譯爲社區的community這個字其意涵並不局限於居住社區，一個城市，一個國家，甚至是向歐洲這樣的廣大地區也都可以稱爲community，這種用法當然是在強調其所包含的人群都是一個共同體的意思。在台灣，自從開始有社區營造運動以來，不同地區的社區就經常有互訪學習



的活動，對於向來有點封閉的社區生活型態而言，這種以社區生活為主題的交流活動不僅是全新的社會現象，也是難得的體驗。目前美國路程較遠，台灣的社區交流機會較少，像日本的伊些代表性社區這幾年就將常成為台灣社區取經的對象。社區經驗的學習成為旅遊的目的，這也可算是社區營造運動帶來的另一項新生事物。

迪爾斯這本新書將美國西雅圖的一些社區營造經驗整理出來，讓我們可以不用路遠迢迢跑到美國去看就可以充分瞭解他們的經驗，我覺得這是所有社區營造工作者應該閱讀的一本書，也應該廣泛推廣到各個社區裡面作為教材。尤其是飛夢社區以公共藝術作為社造切入點，她的troll，本書譯為ㄉㄨㄛˊ，最令人印象深刻。最初台灣推動社造是從文建會開始，當時在部會業務分工上，從文化藝術角度從事社區營造工作可以說是文建會的最愛，當然飛夢社區也就成為我們夢中的典範。

經過十五年的努力，台灣的社區營造案例已經相當豐富，許多國外學者專家都深感驚訝，也很想進一步瞭解，可惜像迪爾斯這樣將案例的來龍去脈整理成一冊一冊有系統的專書還是不多見。事實上台灣的社造經驗有其獨特性，不只在社區內部工作模式，在政策行政上，或是專業理論上，台灣的案例都足以讓人刮目相看。這幾年來有關社區營造的學位論文已相當多，希望迪爾斯的新書可以為我們帶來更大的刺激，生產更多類似的著作，也讓許多長年在地方上耕耘的社區居民和專業者的經驗可以留下紀錄，發光發亮。

陳其南

於台北藝術大學

A stylized, monochromatic illustration of a cityscape with various building shapes and window patterns, serving as a background for the text.

## 黃序

### 期待台灣社區更有力

台灣社會的民主之路有其獨特軌跡，政黨發展是其一，鄉土社區的多元活力同樣不可忽略。文建會在1994年提出「社區總體營造」的理念，正對社會中這股力量的政策回應。十多年來，不管在政策推展上還是在實際的社區改造上，都得到豐富的成果，可以說已經成為今天台灣的基層活力和創意的基礎。

在政策方面，用以支持草根社區發展的政策因為不同於一般政策的推展方式，因此特別稱之為「社區協力政策」，它已成功地由文建會擴展到其他許多部會，甚至曾經整合為國家重點發展計畫的一環。如今，各部會每年實質投入社區營造的預算高達數十億之多，「社區營造」不僅已成為普通名詞，也是國家政策的重要項目。

在實際社區協力上，由文建會近年來持續耕耘的「台灣社區通」網站可以看出，愈來愈多社區懂得運用社區協力政策的資源，開展自身的社區營造之路。根據最新的數據，全國已有三千九百三十八個社區組織在此網站登錄，從中可以看到在本島、離島、農村、都市，乃至原住民部落，一群又一群熱心的朋友用他們的創意，加上政府的支持，從事著種種令人感動的為自己的鄉土付出的行動。他們的故事往往是認識台灣生命力最好的素材！

文建會重新審視十多年來的經驗，我們注意到一個應該



更加用力的區塊——都會地區的社區營造。根據經建會2006年的分析，全國人口超過五萬人的城市（稱之「主要城市」）總計有九十四個，其人口合計17,965,107人中，占全國人口總數78.83%。這個數字與都市計畫地區的人口總數相當。因此，雖然沒有準確的數據顯示居住於都市化地區的人口數，但我們可以說至少有七成以上的全國人口生活在相當都市化的環境中。

眾所皆知，都市化意謂著「匿名」「鄰里陌生」「高密度集居」等特性，要使都會生活更安全、更富人性，其實必須仰賴社區營造。然而，台灣的都市普遍年輕，缺乏共同的歷史，社區內的人際網絡偏於空白，要推動社區營造著實不易。但基於對台灣民主的期待，我們將針對都會地區的社區營造多所著力，鼓勵各地的城市政府就其城市特色，擬定完整的都市社造計畫，透由支持社區而共同營造出豐美的都市生活，進而累積為深具特色的城市文化。

《社區力量：西雅圖的社區營造實踐》這本書詳實呈現了美國西雅圖市的經驗，作者吉姆·迪爾斯（Jim Diers）在西雅圖市政府開疆闢土，從無到有創立了社區發展局並開展出多項政策機制，詳細閱讀可以瞭解其對社區深刻的關懷、豐富的創意以及靈活的執行力。中華民國社區營造學會在此刻翻譯出版這本書，來得正是時候，希望關心都會區社造的各個政府部門以及民間組織都能從中得到啟發，為台灣的社區營造砌上新的磚石，站得更高、看得更遠！

文化建設委員會主任委員

黃碧端





## 丁 序

吉姆·迪爾斯（Jim Diers）先生提起他對台灣活絡的社區意識和社區主義精神感到驚豔，係緣於他2005年受邀至台北四四南村參與2005台北社區年國際會議時，與「專業者都市改革組織」（OURs）互動的機會，瞭解該組織是在1989年脫胎於一場訴求合理房價和住屋政策的無殼蝸牛社會運動下，間接催生的台灣第一個關心都市議題NGO組織。當時正就讀博士班的曾旭正教授，正是無殼蝸牛運動的政策發言人；之後曾教授於1994年進入淡江大學建築系任教，以學者的身分持續投入社會運動中，一直到擔任台南縣副縣長以來，對於社區營造的工作始終不懈不怠。吉姆·迪爾斯先生這本專書的翻譯工作由曾教授策劃，別具時代價值意義，我與這位長年致力於社區營造的夥伴，曾共同任職於淡江大學，期間對社區營造有不少的互動交流，深感榮幸能獲邀為本書寫序。

吉姆·迪爾斯這本以「社區力量」為主軸的西雅圖社區營造實踐專書，讓我想起與社區深刻接觸的機緣是在1999年台灣遇上百年來從未發生的九二一大地震。當時因震災極為嚴重，為期能在最短時間內災後重建，當時中央政府跳脫以往由政府主導興建公共工程的傳統方式，將大量預算直接撥付至地方，並建立機制讓社區及居民靠自己的力量重建、營造適居的家園與生活環境。當時我於內政部營建署副署長任內接下九二一重建會副執行長一職，負起災區重建任務四年多，充分體察到社



區營造在城市願景建構、土地利用、更新、甚至於災後重建扮演的關鍵性角色；當時幾個災後重建案例，像是南投縣擁有「好山」、「好水」、「好生態」的桃米社區、融入現代化工藝織布文化的象鼻部落、而台中縣有著不停於傳統裡尋求創新的達觀原住民部落、堅定熱情的松鶴社區等，就是藉由震災後的契機，結合地區資源與在地植根力量，讓我更瞭解到動員、凝聚社區力量的重要性。

我在2008年接任台北市政府都市發展局局長，到發展局後，深覺社區營造與都市發展緊密結合極為重要，而台北市的進步，有一部分是歸功於都市發展局推動之社區營造早於1995年就開始。十餘年來的持續推動，已產生沛然的工作成果，完成超過兩百個以上社區自發性的地區環境改造及地區發展規劃案，改善逾一百二十個社區，不少案例為全國知名的具體案例，像是芝山岩貓頭鷹之家。迪爾斯先生於2005年參與台北社區年國際會議時，即對本市芝山岩貓頭鷹之家改造案例，如何結合志工保存地方文化、創設生態公園的社區參與式設計，表示十分感動。台北市社區營造的成果，讓我們看到小社區住民如何透過微薄力量將小小夢想逐步落實在居住的社區中，在公部門資源有限的情況下，透過不同背景的民衆由下而上主動參與社區營造，結合政府及市民的共同努力，讓我們擁有最朝氣蓬勃且活力健康的社區。

社區力量及社會資本是政策落實及民主社會進展的最重要基礎，迪爾斯在這本書一開始即以輕鬆的口吻，藉由引述羅伯特·普特南（Robert Putnam）的《獨自打保齡球》及「社會資本（social capital）為健全民主制度的基石」，揭露1990年代美國社會對於志願性參與社團的人數比例正急遽下降，而不

斷成長的社會資本赤字，正嚴重威脅居民的生活。迪爾斯藉由介紹西雅圖社區發展局十四年發展經驗，印證珍視社區及社會資本的重要性，透過市民與政府合作，市民能規劃營造自己的社區，提擬計畫、更具創意和能力的社區組織，有效地聯繫社區、文化，具體地影響城市治理。而位處大台北都會區的台北市，和美國大城市（西雅圖）同屬都會型社區，同樣有著志願性參與社團的人數比例下降及社群關係冷漠的社交問題，好在台北市歷經十餘年的社區營造，持續推動社區營造相關政策及制度，從最早社區規劃師制度，鼓勵空間規劃者協助陪伴社區的進行環境改造，到廣面的社區規劃服務中心設置及青年社區規劃師培訓，乃至於「台北市社區營造中心」的推動及建置，漸進誘發社區參與力量，逐漸打破都市人鮮少互動的冰冷關係，社區組織與動員又慢慢活絡起來。

台北市自2004年以來，嘗試突破傳統社區定義及現行社造工作的局限，思考都會型社區營造，像是公寓大廈社區營造；另台北市社區營造中心於2009年長駐於台北市大稻埕地區的歷史性建築「仁安醫院」後，期望能成為台北市社區營造工作的發射站，進一步連結各層次的社區／城市／國家（community）網絡，讓社區的關係更加緊密，並展望台北市的社造經驗能經由國際社區論壇與全世界做交流。

台北市擁有近十五年社造經驗，對於如何發掘社區議題、動員社區、培力社區及陪伴社區的歷程及案例，已是許多國內、外城市想進一步瞭解的，但如何讓社區永續經營更為重要。像迪爾斯這樣從如何珍視社區、組織及營造社區、培育社區，並透過幾個社區典範的引介，到社區永續經營的操作，有系統地編輯成專書是極為少見，其文辭流暢優美使讀者易於掌




握原書的精髓，更是難能可貴，亦是台北市值得再學習的一專書。本人深感榮幸，能為本書之中文譯本作推薦，並盼望讀者能與我一樣從閱讀本書中獲得啟發，在借鏡西雅圖的經驗同時，也能找出台灣的社區營造的獨特性，正確獲取有助於台灣社區環境營造與發展的知識或心得，讓國內的社區營造不斷積累更豐碩的成果。

丁育群

於台北市政府都市發展局





## 曾 序

### 他山之石啓發未來路

如同作者在內文提到的：「希望這本書能為政府官員、學生以及一般大眾帶來一些啓發，並鼓勵他們投入社區工作，使社區變得更有力量！」這本書所關注的始終是「社區的力量」，它生動地記錄了西雅圖的市政府如何透過政策來讓社區更有力量的十四年經驗。

故事從1988年開始，作者被市長聘為社區發展辦公室的主任，與一位行政助理和兩位專案管理人一同工作。辦公室的主要工作是支援未成立社區組織的社區發展自己的組織。1990年，諾姆·萊斯（Norm Rice）就任新市長，創設社區發展局（Department of Neighborhoods），以整合既有的社區發展辦公室、社區服務中心以及市民服務局。1992年，再把原有的城市歷史文化保存辦公室也整合入社區發展局，1997年P-社區園圃以及1998年社區規劃辦公室亦陸續加入。最後整個社區發展局的主要任務是：保育西雅圖多元的鄰里社區，培力居民、鼓勵人們積極地貢獻於自己的社區，同時也要縮短政府和所有人民之間的距離，並且確使政府能對民意動態有著即時回應。

西雅圖經驗最精采處在於建構了有效的政府機構並提供能鼓勵社區自力發展的政策。在社區發展局由四人逐步擴展到將近一百人的歷程中，除了建置十三個社區服務中心外，更設立「社區媒合基金」，透過補助來鼓勵社區有組織地關注自身的



需求，進而集體行動來解決問題。此外，藉「社區鄰里領袖計畫」來培植社區的組織技能；藉延續「P-社區園圃計畫」來營造具有永續理念的社區綠地；最後更具體地建立起「社區規劃制度」，制度性地確保社區直接參與都市發展規劃的權利。

其中，社區媒合基金從1989年的十五萬美金，成長到2001年為四百五十萬元，每年補助多達四百個以上的社區從事營造計畫，十三年中，總計補助了兩千多個計畫。1991年，福特基金會和哈佛大學甘迺迪政府學院將社區媒合基金評選為全美十大最具創意的地方政府計畫。

閱讀西雅圖的經驗讓我時時回想台灣的經驗。台灣的社區營造政策起步於1994年，其實只晚西雅圖六年。當年，除了文建會提出「社區總體營造」的政策外，台北市政府都市發展局也編列經費推動「地區環境改造計畫」，有數十個社區參與其中。十幾年來，在中央政府除了文建會外已拓展至其他部會也提供各種補助社區營造的計畫；在地方政府，除了台北市也有更多城市都推動了類似的工作。在2003年甚至在國家重點發展計畫中特別納入「新故鄉營造計畫」，達到政策的高峰。

台灣經驗雖然大約同步於西雅圖，但成績卻有明顯的差別，特別值得我們深思有下列幾項：

首先，是確實為社區而調整政府體制。西雅圖市政府由小小的社區發展辦公室不斷因應實際需求而擴展為社區發展局，將社區為核心的相關的業務都整合進其中。在我們的地方政府中，雖然有許多業務與社區有關，但不曾有一個縣市有此想法，真正以民為主，重視社區的力量。到目前為止，不論中央或縣市政府，社區政策並未得到正式穩定的地位，「社區規劃（營造）中心」多被視為「計畫性」的業務，不是專責單位也

缺乏整合性，這是尚待我們努力的地方。

其次，政策以培植社區能力為焦點。在台灣，雖然「培力」（empowerment）的概念在多年前即被提出，但不論中央或地方政府的政策仍未能真正聚焦於社區培力，缺乏一套對於如何增強社區組織能力的看法與行政主張，政策也多偏重於要求表象的活動表現。在西雅圖經驗中，「組織家園大作戰」（Operation Homestead）是獲得社區媒合基金補助的一項計畫，但受補助的社區團體竟然舉辦示威遊行，公然破門而入占領一棟閒置多年的公有建築。市府因此受到媒體以及民意代表批評——補助社區來抗議市府。但基於培養組織的能力，市府並未加以阻止，後來甚至主動拆除該棟閒置建物改建為國民住宅，由此可見市政府確實以「社區的力量」為重點。基於這項啓發，我們應該調整視角，以「培養組織能力」為焦點，有計畫地培訓組織人才、支持組織運轉所需要的人力乃至於有耐性地陪伴社區組織成長起來。

第三，社區組織與政府建立良性關係。市政府透過培訓社區領導人來增強社區的力量，提供基金來鼓勵社區行動，但並不造成社區依賴政府。由社區媒合基金的補助情形可以看出，對每一個補助案，市府都要求社區展現自我負責，因此每一案的自籌額度都普遍高於或至少等於補助經費。台灣到目前為止，社區仍然接受全額補助，少數提列自籌經費者，比例很低或流於形式。此外，西雅圖市政府也在社區成長的同時，自我調整建立新的行政作法，譬如「社區規劃制度」的建立，但十幾年下來我們的政府部門成長實在有限。

由西雅圖與台灣自身的經驗，我們可以確定政府與社區合作的「社區協力政策」是符合社會需求也切合民主發展時勢的

社區力量：西雅圖的社區營造實踐




Neighbor Power: Building Community the Seattle Way

一種政策類型。如今，「社區營造」也已成爲普通名詞，納入教科書之中。但我們除了慶幸台灣幾乎與民主先進國家同步之外，他山之石可以攻錯，從更多國外經驗獲得的啓發應該讓我們激起更猛利的力量，調整腳步共同營造台灣這個大社區！

中華民國社區營造學會理事長

曾旭正





## 侯 序

### 一個從未離開社區的城市改造者

在尚未移居西雅圖之前，我對西雅圖在社區與環境事務上的成就即時有所聞。不管是環境的品質或是市民對公共事務的參與，西雅圖在美國眾多的城市中代表的是一種進步的價值。

旅居西雅圖七年後，種種的經驗印證了這個進步價值的存在。在這個烏托邦般的城市裡，市民參與在市府各個層級的委員會裡，監督並影響著各種政策的制訂與執行，上至全市的通盤規劃，下至公園綠地與自行車道的設置。各個區里有各自的議會，決定該區的發展準則與開發審議。

除了這些平常性的機制之外，西雅圖的市民還可透過公投，做出各項決策，包括決定歷史性建築的保存（著名的派克市場就這樣被保存下來）、增設並改善現有圖書館與公園綠地，以及捷運系統的設置等。除了法規與制度之外，活躍並相互串聯的社區組織與各式各樣的社團，更是營造這個進步城市的主要力量。

這些民主的機制非但沒有影響到所謂的經濟競爭力。相反地，西雅圖優美的景觀、自由主義的色彩、以及鼓勵創意的文化環境，一直是吸引高技術產業與人才的最大因素之一。在西雅圖有一個說法，就是來到這裡的人，即使沒有工作，也會拚命留下來，有工作的那就更不用說了。

西雅圖在各方面的成就不是意外。它固然有其特有的條



件，包括自然環境、尺度（西雅圖市本身人口只有六十萬人左右）、鄰里結構等，但西雅圖在城市民主化的成果，最主要是不少個人與團體長期默默投入所造就的，而這裡面一位重要的靈魂人物，就是這本書的作者迪爾斯先生——西雅圖社區發展局的首任局長。

用局長來稱呼迪爾斯，其實有點怪怪的。迪爾斯最初是搞基層社區組織起家，在西雅圖的東南區組織民衆，爭取應有的權益，甚至包括帶領群眾到市長官邸去抗議，我所認識的迪爾斯，就是這樣一個掛著官員頭銜的社區組織者。

此外，說起默默付出好像也不完全恰當，因為迪爾斯是個有名的大聲公，通常人未到聲音就先到。在各個社區活動的場合，只要有迪爾斯在場必定熱鬧滾滾。

不像有些在群眾前會渾身不自在的官員，只要有民衆在場，迪爾斯的運動細胞必定活起來，以他的大嗓門催化了所有在場人的熱情。我有一次在一場研討會裡剛好被分配在他隔壁，就這樣吃了個大虧，因為他的大嗓門把聽眾都給吸引走了。從迪爾斯身上，我看到西雅圖的社區運動為何會如此蓬勃。

社區組織工作（community organizing）在美國有上百年的歷史，它最早起源於移民社區裡的社會救助工作，從1960年代以來，社區組織工作更廣泛拓展到各種社會運動裡，包括民權運動、反戰運動、女權運動等。美國新任總統歐巴馬在尚未擔任公職之前，即是在芝加哥的非裔社區裡，從事社區組織的工作，並將社區組織的模式成功用於選戰裡的草根政治動員。

美國社區組織論述所強調的是讓民衆展現自己的力量。相對於依賴外來的資源與協助，社區組織強調的是讓民衆自己能

有能力面對並解決問題。透過社區發展局的職位，迪爾斯把這個理念帶進了西雅圖市政府，然而做法上不是「新自由主義」式的把問題都丟回給市民，而是有效運用政府的資源，來激發社區的積極參與，並促進社區的培力。在他的領導下，西雅圖嘗試了「社區媒合基金」（Neighborhood Matching Fund）的制度，透過社區自行提案與組織以及政府相對的獎勵，將社區與政府從對立與主從的關係引導成為合作夥伴。

自1989年以來，「社區媒合基金」讓西雅圖數百個社區團體與組織用自己的行動改善了當地的環境，充分運用了有限的公部門資源，並活化了社區本身的力量。而這裡有不少是與市府立場對立的社區，媒合基金讓他們得以聘用專業者、透過更廣泛的參與，進而提出比市府更好的方案，並加以落實。

社區媒合基金制度的成功，讓西雅圖成為世界上其他城市所效仿的對象，如今全球有一百個以上的城市有類似的制度。此外，它也進而影響其他西雅圖相關市政的推動模式。以西雅圖公園與綠地增稅基金（Pro Parks Levy）<sup>1</sup>為例，該筆稅收除了提供既定的多項公園綠地案的開發外，還包含了一筆「機會基金」（Opportunity Fund），讓一般民衆來提出他們想要的計畫案，由市民組成的監督委員會，視民衆的參與程度來補助執行。

然而，西雅圖的制度也並不是從沒有困境與挑戰。在經歷了三任的市長後，新的尼寇斯（Greg Nickels）市長在上任後即

---

1 在2000年，西雅圖市民透過公民投票決定向自己增稅將近兩億美元，以提供公園遊憩局（Department of Parks and Recreation）作為改善社區公園綠地之用，這筆綠地增稅基金除了用於山坡地與河流的保育外，最重要的用途便是用在徵收或購買土地以作為社區公園使用，尤其是在已高度開發的區域。



撤換了民衆熱愛的迪爾斯，引起了西雅圖各界的譁然。此外，鄰里媒合基金的預算也同時被縮減，市府與社區間再度回到猜忌與對立的關係。所幸，在市民的強力支持下，社區媒合基金的制度至今仍被保留著，並維持一定的規模。

西雅圖的經驗提供台灣社區運動不少啓示，包括制度改造的重要性、政府與民間較為對等的合作與相對的角色、民間能量的培育，以及社區組織者進入體制內改造的實踐以及所稟持的信念。

在惋惜聲中卸任後，從事社區組織出身的迪爾斯並沒有選擇「更上一層樓」（很多社區的朋友均鼓動他出來選市長），而是選擇回到社區。迪爾斯目前在華盛頓大學任教，同時他也負責推展社區與大學的合作關係，讓大學的資源可以與社區的力量結合。在迪爾斯的帶領下，學生們和他一起，到社區裡組織平常沒有機會發聲的民衆、下鄉與少數族裔社區一起蓋公園，我跟迪爾斯就是在其中一個場合認識而合作至今。

跟他的學生一樣，我也在迪爾斯身上學到很多，包括他對人與社區無可救藥似的熱忱。在閱讀這本書的同時，我想讀者也會有同樣的感受。改造一個城市與社區的能量是來自每個人，而迪爾斯就是一個最好的典範。

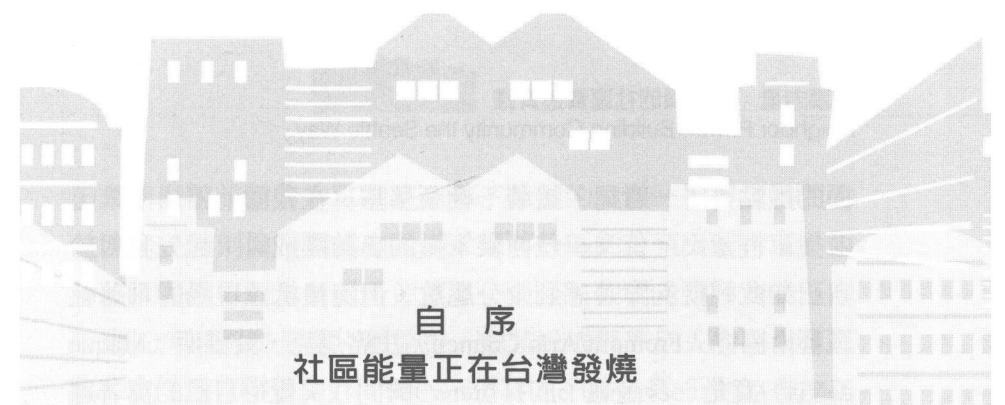
華盛頓大學景觀建築系副教授

侯志仁

於西雅圖華盛頓大學

2008年11月





## 自序

### 社區能量正在台灣發燒

我和台灣的緣分是開始於1997年秋天某個晴朗的週末……

當時還是西雅圖社區發展局（Department of Neighborhoods）<sup>1</sup>局長的我，在前晚接到了一通電話，電話內容主要是希望我能陪同一群來自台灣的政府官員去參訪西雅圖最具特色的飛夢社區（Fremont）<sup>2</sup>，當時我是這麼回覆的：「好，沒問題，但因為之後我得去參加一個社區植樹活動，所以我會穿著輕便的T恤、牛仔褲與工作靴，應該沒問題吧？」對方立即打包票說：「當然沒問題的。」

隔日，我先是在北三十六街（North 36th Street）上預定碰

- 
- 1 雖然neighborhood與community在中文均指的是社區，但前者在使用上多指涉的是有具體空間的社區，而後者則在意義上更強調一種社群的認同關係；為求更清楚地表達作者的原意，neighborhood在本書中多譯成社區，而community則除了譯成社區外，也會依情況譯成社群。關於社區定義的進一步討論，請參閱第十章〈結論〉。
  - 2 如康旻杰與楊清芬在他們的著書《飛夢共和國：藝術大遊行，社區輕鬆玩》中所解釋：「飛夢的英文原名『Fremont』是一個可以在美國不同州版圖上發現的普通地名。1997年『台大城鄉基金會』邀請西雅圖的Fremont到台灣參加『全國社區總體營造博覽會』國外案例分享時，原是用『弗瑞芒』作為譯名……我們在與Fremont社區聯繫過程中，意外發現有個中文一級流利的在地人，費英士（Innis Phillips），似乎對於弗瑞芒的譯名有些意見。他順著Fremont的發音，想到了一個同樣貼近的譯名，飛夢，飛翔的夢想，Flying Dreams……從此，中文『飛夢』，在台灣誕生了。」



面的地點等了一會兒，接著一輛豪華禮車在我面前停了下來，並從車裡走出一位又一位西裝筆挺的參訪團成員；起先我對於自己如此輕便的穿著感到十分尷尬，但隨後抵達現場的飛夢社區藝術協會（Fremont Arts Council）主席馬克·戴維斯（Maqueda Vis）竟是一身金龜子的打扮，一瞬間我又覺得自己的穿著還算是很體面了。

就這樣，我們這群組合怪異的參訪團開始在街上漫步，而來自台灣的參訪代表們幾乎每走個幾步路就會停下來拍張照片，我想對他們而言這個社區的確有太多值得捕捉的畫面：例如在飛夢社區著名的吊橋橋塔上有用霓虹燈做成的長髮公主（Rapunzel），她的長髮就順著橋塔垂落於塔牆上；另外有一座名為「每日奇蹟」（Everyday Miracles）的花園，花園裡的小山坡上有不少裝置藝術作品，都是藝術家利用電視、馬桶等日常生活用品設置而成的；還有一枚冷戰時期留下的火箭豎立於某間社區商店的屋頂，並瞄準著市政府，畢竟飛夢不只是個社區，還是個「國家」——飛夢藝術共和國（Artists Republic of Fremont），所以總得有自己的武器才行。

除此之外，我們還參觀了曙光大橋（Aurora Bridge）下的超大型吃車怪獸—— $\text{ㄅ} \times \text{ㄉ} \text{ノ}$ （Troll）<sup>3</sup>，其最著名的就是它手中還抓了一輛真實大小的汽車；沿著同一條街走下去，則看到社區廣場上立有一座十六英尺高的列寧銅像，是在蘇聯解體後被搬到社區來的；另外還有一座改建過的發電廠，現在已變成了飛夢社區舉辦年度夏至大遊行（Solstice Parade）的道具工廠，每年社區居民都會在此製作各式各樣的花車、大型戲偶、

3 此處吃車怪獸—— $\text{ㄅ} \times \text{ㄉ} \text{ノ}$ 之音譯亦是參照康旻杰與楊清芬之著書《飛夢共和國：藝術大遊行，社區輕鬆玩》。

面具與戲服（儘管遊行總是少不了華麗的戲服，但接待我們的社區居民特別向我們補充說明，飛夢社區的夏至大遊行可是由一群裸體的自行車騎士所領軍）；最後，我們走到了商業區裡一處三角形的安全島，那兒有一個裝扮成飛夢巨人的傢伙正在為一座名為「宇宙中心」（Center of the Universe）的路標加裝新的方向牌，方向牌上寫的正是「宜蘭距此8753公里」（I-LAN 8753KM）<sup>4</sup>。

其實我當時是有些擔心，不曉得這些穿著體面、看起來莊重正式的台灣訪客到底對於他們眼前的這一切有什麼看法？還好他們隨即告訴我，飛夢社區是他們這回訪美行程中感覺最精彩有趣的地方；事實上，後來他們還邀請了飛夢社區的藝術家拜訪台灣，分享如何藉藝術來促進社區發展，而當時的台灣代表團團長就是宜蘭縣縣長游錫堃先生，他後來還成為陳水扁總統任內任期最長的行政院院長。

自1997年開始，大約有二十五名飛夢社區的藝術家曾先後不下十次地拜訪台灣，這群藝術家在宜蘭、新港、台北和汐止舉辦多次工作坊，內容從製作戲偶到振興社區發展都有。他們最後在離開前還送給汐止的夢想社區一輛裝飾得繽紛多彩的巴士、一尊大型的紙製飛夢巨人，以及兩千五百個精緻的手工門把。

相對地，台灣的朋友們也為飛夢社區帶來許多正面的影響：他們不僅成為飛夢夏至大遊行的常客，還教導飛夢社區的藝術家們如何使用竹子作為創作的材料；而促成這一系列交流行動的就是當時正在華盛頓大學（University of Washington）

---

4 本書封面上側之照片即為「宇宙中心」路標與「宜蘭距此8753公里」之方向牌。



攻讀博士的康旻杰先生，他最後還把飛夢社區的故事寫成專書——《飛夢共和國：藝術大遊行，社區輕鬆玩》<sup>5</sup>。

在此我還想特別感謝華盛頓大學的侯志仁教授，因為經由他的介紹，我才得以有機會被邀請參與在四四南村舉辦的2005台北社區年國際會議；雖然在台灣待的時間並不長，但我非常享受這次難得的經驗，令我印象深刻的除了夜市、檳榔攤與寺廟之外，台灣活絡的社區意識和社區主義的精神更讓我感到驚豔，比方說該次會議的協辦單位「專業者都市改革組織」

（Organization of Urban Re-s，簡稱OURs），當初這組織的成立便是脫胎於一場訴求合理房價和住屋政策的大型街頭抗爭<sup>6</sup>；又比方如台灣大學的劉可強教授以及他所帶領的學生，他們對於社區參與式設計所付出的努力也令我感到十分動容。此行我還拜訪了芝山岩社區的貓頭鷹之家，看到當地的社區志工是如何攜手保存地方文化、創設生態公園與遊戲場，並和飛夢社區一樣在山坡上裝設假山羊的景觀藝術；另外我也去了趟宜蘭，那兒的生態與文化旅遊事業甚至是由社區居民所創辦與經營管理的。的確，看見台灣在解嚴後是如此快速而廣泛地發展其多樣的社區組織與草根民主，真是很令人感到振奮。

在世界上我所走過的每個角落，我都發現類似的社區精神：在古巴的哈瓦那（Havana），人們靠自己的力量創造了一千七百個有機社區菜園；當上海的一處公園遭遇住宅開發的

---

5 康旻杰、楊清芬，《飛夢共和國：藝術大遊行，社區輕鬆玩》。台北：遠流，2001。

6 1989年夏天，為了對當時飆漲的房價與不健全的住宅政策表達不滿，來自社會各階層的抗議民衆決定走上街頭，並進而發起了「無殼蝸牛八二六夜宿忠孝東路」運動，也間接催生了台灣第一個關心都市議題的非政府組織——「專業者都市改革組織」。

威脅，有數以百計的居民群聚在公園，當場把工程鷹架給拆下；在日本的松戶則有社區居民將個人的停車場捐出，於是鄰居們便利用該塊土地開闢了一個口袋公園；同樣地，在全美各地也有許多城市社區正在為爭取勞工合理的薪資而努力。

全世界各地的政府都已開始瞭解真正民主的可貴之處，他們不再只是把民衆視為他們服務的對象，而是漸漸地體會到強壯活躍的社區到底有多麼的重要：比方在台灣，社區總體營造與台灣健康社區六星計畫就是政府支持社區發展的兩個範例；在愛爾蘭的都柏林市（Dublin）、南非的伊麗莎白港（Port Elizabeth）以及加州的洛杉磯市（Los Angeles），則有許多城市仿效西雅圖設置了社區媒合基金（Neighborhood Matching Fund）<sup>7</sup>，以支持他們的社區推動自發性的社區發展計畫；在澳洲的維多利亞州（Victoria），社區也正在發展與推動他們自己的社區發展計畫；在巴西的波多阿雷多市（Puerto Allegro），市政府預算的編列還必須以廣泛的社區討論為基礎，讓民衆一起來討論預算編列與執行的優先順序。

上述這些案例對我而言更重要的意義還在於：它們象徵著人類無窮的希望。的確，這個世界的貧富差距正在不斷地擴大、全球化的加速使我們的社區飽受威脅，而氣候的急速變遷更危及地球生態的存續，但身為人類，我們是可以翻轉這一切的：在我們所屬的社區裡，我們不僅彼此間相互關照，更致力於守護這塊我們所共同居住的土地；而身為世界上許多社區的其中一分子，我們絕對有改變世界的力量，尤其透過社區間的交流與合作，這股力量更可以成倍地增長，就像飛夢社區與台灣之間的交流合作一樣，這無疑是一個很好的開始，而我們仍

7 參閱第四章〈營造社區：社區媒合基金〉。



必須繼續努力地去挖掘更多潛在的可能性。

我希望這本書能夠提醒我台灣的朋友們，在追求健全社區與美好世界的路途上，你們絕不孤單，希望書裡這些發生於西雅圖的故事能鼓舞你們，就如同你們的故事也同樣地深深地啓發我們一樣，也希望當我們在各自的社區奮鬥努力時，能不忘將我們的觸角向外延伸，以促成更多社區的交流與合作。

最後，我在此想特別感謝侯志仁教授以及他的博士生黃光廷與黃舒楣能完成本書的翻譯，也感謝台灣社區營造學會爲出版本書所付出的心力，更感謝每一位讀者朋友能閱讀本書，並進而從中有所收穫。

吉姆·迪爾斯

於西雅圖

2008年7月



# 目錄

陳序	I
黃序	III
丁序	V
曾序	IX
侯序	XIII
自序	XVII
導論	1
第一章 珍視社區：社區發展局的起源	23
第二章 組織社區：社區總動員計畫	41
第三章 連結社區：社區服務中心和街區議會	59
第四章 營造社區：社區媒合基金	73
第五章 社區培育：P-社區園圃計畫	133
第六章 社區永續經營：社區規劃制度	169
第七章 社區慶典：社區鄰居感謝日	187
第八章 社區典範：哥倫比亞市	195
第九章 將社區發展的經驗傳播出去	215
第十章 結論	225
附錄A-1 西雅圖社區位置圖	237
附錄A-2 西雅圖社區園圃分布圖	238
附錄B 社區媒合基金申請與使用規範	239
參考書目	248



## 導 論

在我居住在於西雅圖的二十八年間，社區營造始終是我最關心的議題，同時也是我最主要的事業；當然，我偶爾也會騰出時間做些別的事，譬如打保齡球就是其一，不過我並不只跟我的家人、朋友或同事一起打保齡球，我還經常爲了替社區組織募款而在許多募款活動中打保齡球，正因爲如此，我不但去過西雅圖各個社區的每一間保齡球館，甚至連位於墨西哥的庫埃納瓦卡（Cuernavaca）與日本東京的保齡球館，也都有我的造訪蹤跡。

因此，當羅伯特·普特南（Robert Putnam）出版了一本名爲《獨自打保齡球》<sup>1</sup>（*Bowling Alone*）的著作時，我對這本書的書名感到十分不解與好奇，因爲我從沒想過打保齡球可以獨自一個人，更別說是親身嘗試，我真是不明白，爲什麼有人會想要獨自打保齡球。

後來我瞭解普特南真正的含意並不是要鼓勵大家獨自打保齡球後，才鬆了一口氣。事實上，普特南只是想要指出在美國社會中，人們對於保齡球社團的參與正在急遽地下降，根據他的研究顯示，雖然在1996年，打保齡球的人口多達前所未有的

---

1 Putnam, Robert D, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Touchstone, 2000.



九千一百萬人，但參與保齡球社團的成人比例卻由1965年的百分之六降至百分之二。

除此之外，普特南也觀察到同一時間內其他志願性組織的會員人數也在急速地下降，包括婦女選民聯盟（League of Women Voters）、美國律師公會（American Bar Association）、全美有色人種促進會（National Association for the Advancement of Colored People，簡稱NAACP）、紅十字會（Red Cross）、全美麋鹿基金會（National Elks Foundation）、慈壇社（Shriners）、美國青商會（The United States Junior Chamber，簡稱Jaycees）、全美農業協進會（National Grange）、家長教師協會（Parent Teacher Association，簡稱PTAs）、教會、政黨等各種組織。在六〇年代，幾乎有超過一半的美國人每週都會到各種俱樂部或地方社團去參與活動，但到了九〇年代，卻只剩下四分之一不到的人仍保有這種習慣。

根據普特南的說法，不但美國人越來越不好於參與公眾集會，人與人之間也越來越少閒話家常；在二十世紀結束前的這最後三十年裡，很多社會現象都突顯了這樣一個社交活動凋零的問題，比方說藉打撲克牌或寄寫卡片來聯絡感情的人變得越來越少，舉辦野餐、晚宴、家庭聚餐的風氣也不若以往興盛，而光顧社區酒吧的客人更是一天比一天減少。逐漸地，現在的美國人已經變得不大習慣於與人分享自己的生活。

值得我們深思的是，從地方上的保齡球聯盟到像律師協會這樣的志願性組織，再看看社區裡的酒吧，這些場所或組織的共通性是什麼？為什麼我們要關注其參與人數的衰減呢？普特南說，這些場所或組織參與人數的下降其實是一種徵兆，其代表著我們正逐漸失去我們原本所擁有的「社會資本」（social

capital)。此處普特南將社會資本定義為「個體之間的聯繫，包含社會網絡，以及從社會共識所發展出來的信任與互惠關係」，他認為「不斷在成長的社會資本赤字正嚴重威脅我們的生活，無論是在教育表現、社區安全、平等稅賦徵收、民主政治的責任感、日常生活的信任感，或甚至是我們的健康與快樂。」

正如艾瑞克·科林那堡（Eric Klinenberg）以芝加哥的兩個社區為例所試圖解釋的，社會資本赤字的不斷成長甚至在1995年芝加哥熱浪來襲時對社區居民的健康直接造成了極為嚴重的威脅：北羅恩戴爾社區（North Lawndale）與里特村社區（Little Village）是兩個同位於芝加哥的鄰近社區，兩個社區雖然都有差不多比例的低收入獨居老人，但由於里特村有熱鬧的街道與繁榮的商業活動，其居民間的社會關係也就相對較為熱絡；相反地，由於北羅恩戴爾社區缺乏商業活動，且犯罪率相對較高，其居民多半習慣過著隔絕孤立的生活。於是當熱浪於1995年侵襲芝加哥並造成超過七百人死亡時，科林那堡認為，北羅恩戴爾社區就是因為其居民多半生活在隔絕孤立的狀態，所以才導致其受災死亡率比里特村社區高出有十倍之多。

同時，普特南更視社會資本為健全民主制度的基石。他的統計數字顯示了，隨著社會資本的下降，民主政治的參與程度也逐漸滑落：在1973和1993年間，參與政黨服務的美國人人數下降了百分之四十二，出席政治性集會或演講的美國人也減少百分之三十四，而投書到國會的人則少了百分之二十三；事實上，今日參與投票的美國人相較於六〇年代中期甚至也少了百分之二十五。普特南擔心，現在的美國人無論是對政治或是社區議題，都越來越只是是個旁觀者，而不是實質上的參與者。

丹尼爾·吉米司（Daniel Kemmis）是蒙大拿州密蘇拉市（Missoula）的前任市長，他試圖在概念上串連起民主參與和社會資本，即便他用的是另一個名詞——「睦鄰」（neighborliness）；正如他所言：「扮演一個好鄰居，或許是人們能做到的最單純、友善的社會實踐，也可能是重振公共生活真實內涵的最後希望；在珍惜鄰里關係的過程中，人們才能體會公民精神所倚賴的基本價值。」吉米司以他自己的童年經驗為例，分享他的父親在他們家所擁有的牧場中舉辦穀倉興建派對（barn-raising party）<sup>2</sup>的故事，時至今日，穀倉興建派對可能比保齡球聯盟還更加式微了。

## 評論《獨自打保齡球》

雖然普特南以穀倉興建派對和保齡球聯盟的沒落為例提出社會資本赤字不斷成長的論點，但這樣的說法其實是有問題的，因為普特南所討論的那些社交參與的形式原本與現在這個快速變遷的時代就不大相稱，而他所討論的許多組織甚至還都已經成立有一百年以上，因此人們離開這些組織並不意味著他們不再參與任何社交生活，以我對西雅圖這二十八年來的觀察，我認為人們其實是在尋找新的社交參與形式。

或許現在人們不再踴躍地參加保齡球聯盟，但打保齡球的人卻不見得變少，例如我的兒子喬伊（Joey Diers）在他就讀的高中就組織了福蘭克林保齡球社（Franklin Bowling Club），而這個社團不僅有七十位社員，七十位社員裡更是各種族裔、經

2 穀倉興建派對在過去是一項農業傳統，盛行於以農業為主要發展的美國地區。透過鄰居彼此協助的過程，共同興建某戶人家所需要的穀倉，並且伴隨有烤肉、餐宴等慶祝活動。

濟背景的人都有；我猜想，此種社團的形式比起任何保齡球聯盟來說，更能發揮普特南所強調的社會資本連結功能。

事實上，西雅圖人正積極地再找尋各種取代新的社交管道，以取代普特南所強調的傳統式社交參與活動，於是儘管人們耗在酒吧的時間變得越來越少（反而會花更多時間參加戒酒社團），因而造成了酒吧一間間地歇業，但在每一間酒吧歇業的同時，卻有更多更多的咖啡館在各地開張；就像參加晚宴派對的西雅圖人或許變少了，但現在卻有多達五千位園丁投入於社區園圃的生產工作當中，並吸引來成千上萬的顧客每週固定到西雅圖的七個農夫市場去，一邊採購所需的蔬果生鮮，一邊與鄰居閒話家常；或者如西雅圖人雖不再舉辦穀倉興建派對，但現在卻有數以萬計的人們參與於社區公園、遊戲場和其他社區設施的興建計畫當中；於是儘管地方上加入全美有色人種促進會的會員人數正在逐漸減少，但如非仇恨空間（Hate Free Zone）、西北移民權利協會（North-West Immigrant Rights）等強調少數族群公民權利的社區組織卻日漸興盛，並還出現了許多新類型的社區組織，例如專為新移民設置的互助協會、數量已多達四千多個的街道守望相助會（block watch），還有各式各樣以社區為發展基地的藝術、文史及環保組織。雖然過去三十五年來美國正值所謂社會資本發展的最低潮，但在這段期間我們也見證到上述這些令人振奮的變化。

此外，或許西雅圖人現在已不再熱衷於參與投票與投書發表意見，但這並不意味著他們不再關心與參與政治，而只是他們開始選擇不同的方式，比方說他們曾發起運動成功地推動市中心大樓的高度管制、保留公園作為公共使用、確保單軌電車的資金取得，也曾促成資源回收制度的建立、阻止核發電



廠的運作，並要求取消一條高速公路的興建計畫等；事實上，西雅圖人所發起的各種運動的確是十分多元，小規模的有如非裔、拉丁裔與原住民的運動人士，曾占用閒置的學校與軍事基地，並將其改建為文化活動中心，大規模的則有各種不同訴求的大型街頭遊行，以藉此表達他們對同志權益的支持，或是提議將一條主要道路更名為馬丁路德大道（Martin Luther King Jr. Blvd.），或是發起反世界貿易組織與反戰的社會運動等等；尤其在社區這個層級，西雅圖人在美國侵略伊拉克時還曾在全市各處舉辦祈求和平的餐會、在社區活動中心召開辯論會、在商業區舉牌表示抗議、在公園點蠟燭守夜，或甚而站上街頭，用社區的名義參與抗爭遊行等；此外，現在的西雅圖人還懂得利用大量的電子郵件向國會議員陳情，而不再拘泥於過去寫信投書的傳統方式。就這樣，上述如此多樣化的政治運動形式雖然與五〇年代十分不同，但它們卻使我們積累更為豐富的社會資本。

據此，以下我想提出我對於普特南所提論點的第二點不同意見：就實踐的層面來看，普特南似乎過於重視參與的量，而輕忽參與的質；他非但未能區分各種不同參與的形式，也沒有注意到不同參與的形式實際上不僅代表的角色不同，其所被賦予的社會價值也不一樣。於是，他堅定地認為：「無論是教堂、工會、讀書會，或是麋鹿會社（Elks Club）<sup>3</sup>，志願性組織的存在讓每個人都有機會向政府表達意見或提出訴求，並進而保護自己免於因為政客濫用權力而損失權益。」當然，基本上這論點是對的，但若衡量這些不同組織的政治影響力，麋鹿會

3 成立於1868年紐約市的麋鹿會社全名為美國麋鹿慈善會社（Benevolent and Protective Order of Elks of the United States of America），其是美國極具規模的一個慈善與社交團體。

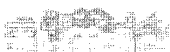
社、讀書會、西亞拉俱樂部（Sierra Club）<sup>4</sup>或社區發展協會都是很不一樣的，畢竟志願性組織有太多類型，就像童軍團（Boy Scouts）、幫派、民兵團，或海外退伍軍人協會（Veterans of Foreign Wars）<sup>5</sup>等組織，他們在營造社區上所扮演的角色也都是截然不同的。

而普特南論述中的第三個問題是，他過於強調個人的參與行動，而忽略了個人其實是受到某種機制的引導才做出參與行動。對於社會資本赤字的不斷成長，普特南將其歸咎於各種選擇性的家庭因素，尤其年輕人應為此負起最大的責任，例如夫妻兩個人都選擇上班、選擇將住家搬遷到郊區去，或是選擇在家看電視而不好戶外活動等，正如大衛·修茲（David Schultz）節錄普特南的論點：「民主政治的失常是我們自己咎由自取，因為是我們自己選擇放棄參與、選擇不投入，是我們自己未能善盡義務、未能盡一己之力投入社會資本的生產。」事實上，在《社會資本：檢視社區和〈獨自打保齡球〉的批判性觀點》（*Social Capital: Critical Perspectives on Community and "Bowling Alone"*）<sup>6</sup>一書中，修茲和他的同事們也指出了普特南論點的偏頗之處，他們認為民主參與和社會資本的式微並非是個人所造成，而是跟企業力量的擴張、全球化發展，以及貧富差距的擴

4 西亞拉俱樂部是北美洲最悠久大型的環保運動組織，由約翰·繆爾（John Muir）創建於1892年，發源自舊金山，目前擁有超過一百三十萬會員。

5 海外退伍軍人協會可追溯自1898年，組織成立宗旨在於促進退役軍人的生活福祉。

6 McLean, Scott L., David A. Schultz, and Manfred B. Steger. *Social Capital: Critical Perspectives on Community and Bowling Alone*, New York: New York University Press, 2002.



大有關。

同樣地，彼得·梅道夫（Peter Medoff）和荷利·史凱樂（Holly Sklar）在他們的書《希望之街》（*Streets of Hope*）<sup>7</sup>中也提出了類似的批評，他們以杜德利街社區發展計畫（Dudley Street Neighborhood Initiative，簡稱杜德利計畫）為例，挑戰一般把波士頓社區沒落的問題歸咎於低收入社區居民的觀點：根據杜德利計畫的提案人保羅·巴特威爾（Paul Bothwell）所描述，這些低收入的社區居民從來沒有放棄過參與社區，「真正逼使他們放棄社區，並使社區支離破碎的是市政府的不當政策，以及各種影響深遠的人為迫害」，例如銀行或保險公司對社區所採取的排擠策略、房地產商的詐欺手段、政府所推動的都市更新、相關單位取締非法傾倒廢棄物不力，以及違法垃圾清運站氾濫等等；此外，梅道夫與史凱樂還指出另外一個結構性的問題，那就是社區原本有許多人都是在一間名為史崔德·瑞特（Stride Rite）的鞋公司上班，但在那間公司遷移至亞洲後，許多人便得面臨失業的窘境。由此可見，真正影響社區未來發展的並不是社區居民個人的選擇，而是整個制度的設計問題，而要解決這樣的問題，則非得採取更策略性與組織性的方法不可。

## 社區組織與動員

「美國是一個廣大的民主政治實驗室」，哈里·波伊特（Harry Boyte）如此論道：「即使我們悲嘆著公共生活的喪

---

7 Medoff, Peter, and Holly Sklar. *Streets of Hope: The Fall and Rise of an Urban Neighborhood*. Boston: South End Press, 1994.

失，它仍不斷地以神秘的形式再現，持續地被未來的公民政治模仿著。」在過去三十年來，對我來說，有三種逐漸成形的參與式民主特別值得注意：社區組織與動員（community organizing）、制度化的民衆參與機制（formal participation structures），以及資產累積的社區發展<sup>8</sup>（asset-based community development）。

我們今日所瞭解的社區組織與動員概念是來自索爾·阿林斯基（Saul Alinsky）<sup>9</sup>。早於《獨自打保齡球》五十年前，他已經觀察到類似於普特南所指出的社群式微問題，他在《激進的號角》（*Reveille for Radicals*）<sup>10</sup>一書中是這麼寫的：「在我們的現代都市文明中，我們人群的多向性已經消逝於都市的匿名性中，如是，我們住在一個不相聞問、冷漠疏離於鄰里的城市……在都市匿名性的發展過程中，個體漸漸地遠離了一般的社會生活，民主的基礎因此而漸漸消蝕。」

阿林斯基決心要為美國的貧窮民衆重新奠定民主基石。當生活匱乏的人們缺少金權力量時，阿林斯基卻認為他們擁有一項富人們所沒有的潛力，也就是群眾的力量。他相信，

---

8 「資產累積的社區發展」又可譯為「資產為本的社區發展」，此概念和「資產累積脫貧政策」有著些許關聯，也和英美學界當前流行的「資產為本平等主義」有關。在此選用資產累積更是要強調透過組織社區來累積社區內有形、無形資產的重要性，同時也參考全國社區工作教育資源暨社區育成中心（由教育部與內政部指導成立）基於流行、通用的考量。

9 索爾·阿林斯基被認為是現代「社區組織與動員」理論的創始者，他與他的同儕在全美各地所推動的社區運動不僅為日後美國的社區發展奠定了深厚的基礎，更進而培植了許多重要的政治領袖，包括新任總統歐巴馬。

10 Alinsky, Saul D. *Reveille for Radicals*. New York: Vintage Books, 1946.





藉由一個外來的催生者，或是組織者，「來帶動起因分歧意見而產生的爭議」，是培養民衆權力最好的方法。組織者的工作就是要動員起人們，讓人們依照著自己的利益和興趣，圍繞著那些「特定的、即時性的、可實踐的」議題，逐漸群聚起來。當他理解到「依照人們經驗來操作」的重要性並且逐漸組織起清晰的概念，阿林斯基認知到這些組織行動不僅具有無法預期的能量，並且因為行動泰半以公部門官員或企業代表們為撻伐對象，因此也在這些對象的經驗範疇之外。在《反叛手冊》（*Rules for Radicals*）<sup>11</sup>中他提到，行動的目標不僅要在議題抗爭上贏得勝利，促進特定課題，更重要地，「是要透過組織社群，營造信心和希望。」阿林斯基尋求重建民主，有效地改變社會，而手段便是營造永續發展的「人民的組織」。

阿林斯基秉持這樣的理念，在芝加哥以貧窮著稱的社區推動了「後院社區」（Back of the Yards Neighborhood）計畫，這名稱來自這計畫地點所鄰近的倉儲後院。在1983年，他開始組織一個由五十個地方組織所廣泛參與的聯盟，包括教堂、小型商業、勞工、青少年等等，來支持肉品包裝工作者爭取工會的認同。他們成功地達成目標。接著，阿林斯基開始稱呼這個聯盟為「後院社區發展協會」（Back of the Yards Neighborhood Council），希望這個聯盟能漸漸地凝聚目標，關注種種社區議題和事務。阿林斯基借鏡於組織勞工的方法，他運用杯葛、靜坐，以及其他的反對技術來協助居民贏得地方議題的抗辯，內容包括健康醫療照護、青少年娛樂計畫等等。

在芝加哥和其他的社區，如蒙大拿州的巴特市（Butte）、紐約州的羅徹斯特市（Rochester），以及南卡羅萊納州的墨西

---

11 Alinsky, Saul D. *Rules for Radicals*. New York: Vintage Books, 1972.

哥裔移民社區，阿林斯基和他的同儕們繼續推動著社區組織行動。雖然這些組織都為他們所在的社區帶來重要的改革成就，但大部分的組織都是短暫存在，無法永續生存，唯一的例外就是後院社區發展協會。然而，在1950年代，該協會中多數的會員都反對組織整合，並且選舉喬治·華理司（George Wallace）為理事長，對於阿林斯基來說，這件事確實是個重大的打擊。

1972年，阿林斯基過世，他的志業由工業區基金會（Industrial Areas Foundation，簡稱IAF）延續推動，這是一個由他所建立，以訓練為重的機構。過去曾任退役軍人組織者和前任神職人員的艾德·錢伯爾（Ed Chambers），成為新任的IAF主任。IAF開始吸引新一代的青年人才，他們深受阿林斯基的寫作所影響，積極地投入公民權利與和平運動，熱切地學習，希望能成為出色的組織領導者。

恩涅斯托·科特（Ernesto Cortes）是這批青年世代中的一位。在芝加哥受過IAF的訓練之後，科特在1973年回到他位於聖安東尼歐的家鄉。透過一對一的談話，他接洽了千餘位羅馬天主教神父，以及一般的組織領導者，才能順利達成邀請二十七個西班牙裔社區共同參與集會，一同籌組公共服務社區組織（Communities Organized for Public Service，簡稱COPS）。這個組織不斷地成長擴大，可歸因於持續的努力，如組織關係的營造、密集的組織價值觀討論、延伸的訓練課程以及指導，還有組織籌劃的成功行動，例如發生於聖安東尼奧市（San Antonio）最大百貨公司的商業抗爭和銀行抗議行動。當COPS在1999年舉辦第二十五屆年會時，參加人數達到六千名，而COPS已成功地募得超過一億美元的經費來改善社區環境，投注於建設新學校、圖書館、健康中心、道路、下水道、公園、平價住



宅以及職業訓練等等。藉由投票者的登錄和動員，COPS也在反對稅收限制的運動發起上扮演關鍵的角色，他們支持公債發行，通過了市議員分區選舉修正案，在他們的全力支持下，當地還選出了一位西班牙裔市長。

馬克·華倫（Mark Warren）是《乾骨噪聲》（*Dry Bones Rattling*）<sup>12</sup>的作者，依據他對於COPS自1993至1999年的研究調查，寫成該書，他把科特在社區組織工作各方面的成功，歸因於科特能善加調整阿林斯基所建立的方法。首先，並且也是最重要地，科特非常重視組織與教堂會員之間的關係，整合了基督教價值於訓練中，同時協助教堂本身成為更強大的組織；第二，科特堅守IAF的鐵律，那就是一個組織工作者永遠都不該干預人們能為他們自己所做的事，比方在前面曾提過的COPS中，確認議題、執行會員招募、訓練、研究以及策略發展等事務都是由會員自己來推動的；第三，雖然比起阿林斯基，科特賦予組織者更多限制，但科特相信，組織者必須時時確認領導精神的靈活不僵化；第四，科特並不滿足於賦權於單一社區，他希望能夠營造多文化、跨州的組織，塑造清晰的重要訴求。雖然科特仍然倚賴阿林斯基的基本原則，但這些創新概念已經引發了新社區組織範型的產生。

在全美，從COPS而衍生變化的組織型態已經普遍見於大城小鎮，甚至達至鄉間區域的社區。從舊金山至布魯克林，IAF已經發展了六十二個分會。1972年發源於加州奧克蘭的太平洋社區組織協會（Pacific Institute for Community Organization），已經發展成為以集會為動員方式的社區組織網絡，具有四十四

---

12 Warren, Mark R. *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*. Princeton: Princeton University Press, 2001.

個附屬組織分布於十四州，包括佛羅里達州、路易西安那州，以及阿拉巴馬州，許多鄉村區域的網絡連結也正蓬勃地發展著。另一個採取類似於IAF的組織是葛美立耶基金會（Gamaliel Foundation），建立於1986年以來，基金會已經擴展至十七州，共有四十五個分會組織。這三大組織籌辦了數以千計的組織會議，匯集了不同的信念和派別，共同參與交流活動。

此外，還有二、三十個全國性和區域性的組織網絡，多半和宗教信仰無關。其中最大的組織是格創今日社區組織協會（Association of Community Organizations for Reform Now）。該組織創設於1970年，發源地在阿爾肯薩司州，如今擁有十五萬名會員，遍及七百多個社區，廣泛分布於五十一個城市。還有其他網絡組織素以提供良好訓練和技術指導著名，例如第三世界組織中心（Center for Third World Organizing）和全美訓練與資訊中心（National Training and Information Center）。

## 制度化的民眾參與機制

馬克·華倫堅稱：「振興民主，必須有效地促進組織良好的社群和政治系統之間的連結。當政黨政治逐漸喪失了社區基礎時，我們需要新形式的中介機構，來形塑一個能對社區負責任的政治體制。」華倫以COPS和其他類似的組織聯盟為例，強調這些網絡所扮演的重要中間角色。然而，華倫所未能注意到的是，許多地方政府正努力在發展各種與社區連結的新方式，而這正是前文所提到的，在過去三十年間所慢慢浮現的第二種參與式民主。



在《都市民主的重生》（*The Rebirth of Urban Democracy*）<sup>13</sup>書中，藉由塔芙姿大學（Tufts University）所推動的全美公民參與計畫（National Citizen Participation Project）系列研究，傑佛瑞·貝瑞（Jeffery M. Berry）和肯特·波特泥（Kent E. Portney）、肯恩·湯馬森（Ken Thomson）以五個城市為研究案例，分析1985至1992年之間的「堅實民主」（Strong Democracy）計畫。聖安東尼奧的COPS是其中一個案例，其他四個計畫則由地方政府贊助，包括阿拉巴馬州的伯明罕市（Birmingham）、俄亥俄州的戴頓市（Dayton）、奧勒岡州的波特蘭市（Portland），以及明尼蘇達州的聖保羅市（St. Paul）。這些市政府計畫發起於1971至1975年間，都是為了回應聯邦政府的社區發展補助金（Community Development Block Grant）<sup>14</sup>所發展出來的民衆參與機制。

例如肯恩·湯馬森在他最近的新書《從社區到國家》（*From Neighborhoods to Nation*）<sup>15</sup>附錄中所提及，四種政府補助的參與機制都把整個城市分為許多個街區（district），而街區層級的組織扮演著市政府和社區之間的中介角色。在伯明罕市的九十三個社區中，每個投票者為自己的社區發展協會

---

13 Berry, Jeffery M., Kent E. Portney, and Ken Thomson. *The Rebirth of Urban Democracy*. Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1993.

14 1974年，由於住房與社區發展法（Housing and Community Development Act）在美國總統傑拉爾德·福特（Gerald Ford）的大力推動下正式通過，社區發展補助金也就此誕生並成為美國各地推動社區發展工作的一項重要資金來源，尤其因為它與其他聯邦政府的專項補助金（categorical grant）不同，在用途上地方政府可以有較大的彈性，因此對於往往需求十分多元而複雜的社區來說，也就更能發揮作用。

15 Thomson, Ken. *From Neighborhood to Nation: The Democratic Foundations of Civil Society*. Hanover: Tufts University Press, 2001.

(Neighborhood Association) 選出三個代表，這些代表將會同其他社區發展協會的代表們，在同一個街區（在此所指的也就是下文所稱「社區」）內共同組成社區指導理事會（Community Advisory Committee），全市共二十二個理事會；這些理事會再選出個別代表，參與全市的市民指導委員會（Citizen Advisory Board）。在戴頓市，由每一街區的選民們選出代表，參與七個決策委員會（Priority Board），這些代表會同少部分由社區團體所直接指定的代表們，選出一位主席（chair），並參與全市的主席協調會（Chairpersons Council）。又比方在波特蘭市是由社區發展協會，以及每一街區裡的利益團體代表，共同選出全市六個街區聯盟委員會（District Coalition Boards），而沒有更高層級、代表全市的小組設置。至於在聖保羅市，全市則劃分成十七個街區議會（District Council），民衆可以利用每年舉辦各種會議或選舉的場合，選出代表其所屬街區的議會代表，再依情況與其他社區或商業團體所推派的代表共同參與議會；另外還值得一提的是，雖然各個街區議會的被提名人經由市長提名，可以進一步參與市政府的資本門改善預算審議會（Capital Improvement Budget Committee），但街區議會對聖保羅市而言，仍不能算是一個具有全市代表性的組織；儘管如此，因為在聖保羅市並沒有能被市政府認可的社區發展協會存在，這十七個街區議會對於聖保羅市而言，便是推動民衆參與工作的基礎機制。

以上四種民衆參與的機制都是爲了讓政府能更敏捷有效地回應於社區。上述的每一個城市都創設了制度化的途徑，增加每一個鄰里社區接觸市政的管道，以避免市政府偏重於組織良好的富足社區。每一種機制架構都帶有著讓市政治理去中心化

的目的，因此每一個社區代表都帶著重要的意見，參與地方土地使用、市政預算配置等議題。就此來看，聖保羅市的預算審議機制是最進步的，每一個民選街區議會都能參與選舉預算議會成員，影響市政資本門改善計畫。四個案例都設計有常態性的管道，以便市政府和社區之間維持良好的雙向溝通。透過每一種全市治理實體，全市的社區能享有完善的構想、資訊、觀點交換。一般來說，每一個城市的公部門均致力提供資源給社區代表們，以協助他們推動組織、動員社區的工作。

雖然這些城市的民衆參與機制已經有不少成果，許多觀察者仍然對於這類制度化的參與式民主充滿疑問。從某些方面而言，它或許更像是代議式民主的延伸，而不完全是參與的實踐。以聖保羅市和戴頓市大部分的街區為例，這些被選出來的議會代表與社區發展協會或其他社區團體之間關係並不密切。事實上，根據貝瑞、波特泥與湯馬森的發現，「戴頓市的決策委員會甚至想要主導社區層級代表，或者在某些方面與之相互競爭。」同樣地，其他研究全美公民參與計畫的研究者也認為，願意積極參與的民衆人口在上述這些城市裡，並沒有明顯地比其他缺乏類似參與機制、人口規模相仿的城市來得多。而法蘭西斯·摩爾·拉普（Frances Moore Lappé）和保羅·瑪丁·杜伯斯（Paul Martin DuBois）也曾經質疑，在市政府如此制度化地推動民衆參與、社區建構，並專業化社區發展組織，補助社區組織人力及財務發展等等的狀況下，鄰里草根運動人士是否還能保留充分的獨立性。

雖然有這些批評和疑問，就促進市政決策機制的可及性來看，論者多半看待這些新的民主機制為正面的發展，何況這些發展中的機制仍大有改善潛力。根據2001年由卡門·

斯李安尼 (Carmen Sirianni) 和路易士·佛瑞藍德 (Lewis Friedland) 所做的研究《美國的公民創新》 (*Civic Innovation in America*)<sup>16</sup>，在人口超過十萬的城市中，其中有百分之四十的市政府已經在1990年，於制度上正式地認可社區發展協會，《政府就是我們》 (*Government Is Us*)<sup>17</sup>以及《美國的復甦》 (*The Quickening of America*)<sup>18</sup>兩書都描述了其他地方案例的成功，包括小城鎮如佛羅里達的橘縣 (Orange County)、或是城市如田納西州的查達諾加市 (Chattanooga)、亞利桑那州的鳳凰城市 (Phoenix)，以及維吉尼亞州的羅諾克市 (Roanoke)，這些城市中都有類似的民衆參與機制，讓社區充分參與於城市遠景的規劃。

## 資產累積的社區發展

至於第三種逐漸浮現的參與式民主，其特色便在於它完全不需要政府的介入。事實上，正如該發展模式的主要倡議者約翰·馬克奈特 (John McKnight) 所指明，資產累積的社區發展一直以來便不為政府所重視，因為政府就像大多數的社會服務機構一樣，總是一方面強調社區缺失不足的一面，另一方面又

---

16 Sirianni, Carmen, and Lewis Friedland. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*. Berkeley: University of California Press, 2001.

17 King, Cheryl Simrell, and Camilla Stivers. *Government Is Us: Public Administration in an Anti-Government Era*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.

18 Lappé, Frances Moore, and Paul Martin DuBois. *The Quickening of America: Rebuilding Our Nation, Remaking Our Lives*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.



造成社區過度的依賴外界資源，於是社區往往在這樣的環境下只得變得越來越弱勢。相反地，資產累積的社區發展則強調能運用社區內部的既有資源，這些資源包含了所有的社區組織和居民，也包括那些能力經常被低估的社群，例如殘障者、單親媽媽、問題青少年、銀髮族等等；換言之，社區裡的每個人都有能力、知識與熱情可以對社區做出貢獻，馬克奈特從不視任何一個人為毫無用處的「窮人」（have-nots）。

馬克奈特曾在六〇年代於芝加哥從事社區組織工作，他也是另一位受啟發於索爾·阿林斯基的社區工作者。阿林斯基號召跟隨者，共同對抗他所謂的「社會福利殖民主義」（welfare colonialism）在《反叛手冊》中他寫道：「唯有人們主動著手解決自己的問題，而不是像個木偶一般地被動無助，等待接收公、私部門的資源，對社區來說非常重要的自我尊重才能浮現。如果為了幫助人們，反而否決了他們自己參與行動核心的可能性，對於個人發展是毫無助益的。嚴格說來，這並不是一種給予而是一種剝奪，剝奪他們的自尊。」

馬克奈特認同阿林斯基的觀點，認為協助他人做太多本來可以自力完成的事務是不對的，但他比阿林斯基想得更深遠，他認為阿林斯基並沒有徹底地實踐所謂的組織鐵則。賦權社區，卻造成社區對政府需求更多，這是不恰當的，真正的社區賦權，依馬克奈特在《缺乏關懷的社會》（*The Careless Society*）<sup>19</sup>中所宣稱，是要讓社區不僅知道自己的社區裡有哪些資源，更要知道如何去串連與妥善運用這些資源。

資產累積的社區發展模式所能幫助的不僅是個人自尊的建

---

19 McKnight, John. *The Careless Society: Community and Its Counterfeits*. New York: Basic Books, 1995.

立，也是社區活力的發展，且以民主的健全發展為終極目標。對個人而言，這樣的社區發展模式是真心在關心社區居民的生活，而不只是提供物質性的服務；對社區而言，它所創建的是強而有力的社區感，採取了全面的、以社區為主導的取向來發展社區，並且營造了過去在形式上未能充分發揮潛力的永續資源；而對民主制度而言，這樣以資產為主的社區發展模式更能把原本如同顧客般等待社區服務的市民，轉變為積極參與社區事務的市民，進而將拉普和杜伯斯<sup>20</sup>所謂的「充滿活力的民主社會」（living democracy）付諸實現——其活力不僅無所不在，且可以不受制度的限制。

馬克奈特和喬帝·奎瑞茲曼（Jody Kretzmann）合作，著有《由內而外地營造社區》（*Building Community from the Inside Out*）<sup>21</sup>，這是一本充滿了生動案例的書，介紹資產累積的社區發展實例，說明其如何促進民主活力的過程。其中一個案例就是杜德利計畫，深入詳盡地記錄之前為梅道夫和史凱樂所簡介的案例。《希望之街》則探討波士頓一帶，由外介入弱勢社區發展的努力，並且說明了「低收入社區其實充滿無價資產，包括社區中多元族裔文化背景的居民、地方商業經營、提供家庭照護者、失業居民、閒置土地與學校設施，還有充滿夢想才能又願意付出分享的孩童等等」，相當值得注意。

在1986年，杜德利計畫充分利用了地方資源，進一步驅動

---

20 即前文所提之法蘭西斯·摩爾·拉普（Frances Moore Lappé）和保羅·瑪丁·杜伯斯（Paul Martin DuBois），《美國的復甦》一書之作者。

21 Kretzmann, John P., John L. McKnight. *Building Community from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston: Institute for Policy Research, Northwestern University, 1993.

一波社區復甦運動。透過既存社區組織的合作，該計畫把重點放在轉化社區內一千三百多處的閒置空間，將問題空間改造為社區資產。例如，社區發起了鄰里清潔運動，成功地施壓於市政府，公部門終於不得不負起責任，執行非法傾倒廢棄物、車輛相關規章來取締非法行為。在杜德利計畫執行的第一年，該計畫發起了一項參與式社區整體規劃，針對人文、經濟以及實質環境的發展來操作。在土地使用方面，此規劃則要求改造閒置土地為都市村莊，充分發展住宅、社區中心、公園、商業以及城鎮公共設施。多虧了在規劃過程中廣泛推動的住民參與，該計畫規劃成果才能在眾多居民的協助下而完成，凝聚對社區遠景的共識。於是，波士頓市長雷·菲林（Ray Flynn）被居民說服，不僅採取這份規劃成果，並且承認了始料未及的杜德利街社區能量。杜德利計畫更進而推動社區土地信託，和地方發展商合作，推動廉價住宅計畫。有一群年齡從八到十九歲的年輕朋友，相當主動地參與在設計新社區中心的過程中，其他居民也都在各種設計工作坊中充分配合。同時，杜德利計畫也組織了一系列長達九週的社區夏日節慶，備有完整的青少年休閒娛樂計畫，動員全社區的多元文化節慶，透過這些活動，把一個先前為藥品交易者所占用的公園，漸漸地還給社區公眾。杜德利計畫也發起了杜德利街人民和資源投注環境計畫（People and Resources Investing in Dudley's Environment），透過一個個街區的努力，動員居民彼此協助，維護社區環境、種植行道樹、創造社區花園、改善公共安全，以及其他促進杜德利街社區自尊的各種行動。

## 將三種參與式民主合而為一

我覺得十分幸運，能夠在專業生涯中具備上述三種不同參與形式的社區經驗。從1976至1982年，我受訓於湯姆·格戴特（Tom Gaudette），從事社區組織工作，我們的組織和阿林斯基一系很密切，由目前任職於葛美立耶基金會的葛瑞格·格魯梭（Greg Galluzzo）所指導。在1982至1988年間，我受聘於全國最大的群體醫療合作組織，協助該組織在內部發展一個由客戶所遴選出的醫療中心議會，以及負責預算審理、醫療照護監督的區議會，整個參與架構很接近之前所提到的案例如伯明罕、戴頓、波特蘭、聖保羅等城市。這些經驗引導我來到西雅圖市政府，讓我有機會從1988到2002年都在社區發展局（Department of Neighborhoods）擔任局長一職。在這段時間裡，我受邀至許多城市和會議分享西雅圖經驗，因而在旅途中常常和約翰·馬克奈特以及喬帝·奎瑞茲曼相遇。在2002年，我接受了他們的邀請，加入了他倆所創設的社區資產發展中心（Asset-Based Community Development Institute）<sup>22</sup>。

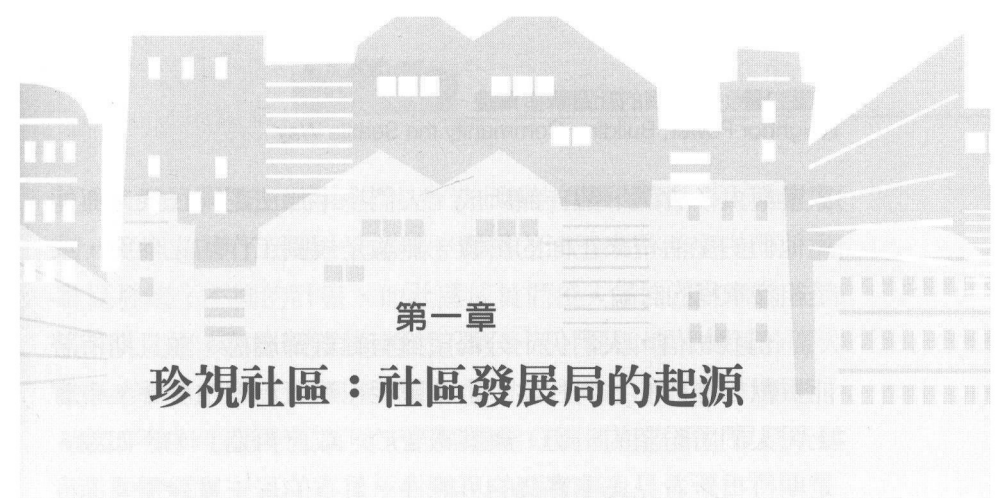
從西雅圖社區發展局草創乃至於擴充、演變的不同時期中，我考慮了這三種參與式民主機制的不同優點和限制並試著整合其長處與特色，以求融入歷年來所發展的各项方案。在我心中認定最需要馬上推動的，無疑地是資產累積的社區發展，

22 創設於1995年的社區資產發展中心隸屬於美國西北大學（Northwestern University）的政策研究院（Institute for Policy Research），該中心強調城市的永續發展必須建立在社區資產累積的基礎上，因此中心主任約翰·馬克奈特與喬帝·奎瑞茲曼不僅長年投入於社區營造，更提出了許多協助社區發掘與強化各種有形、無形資產的方法。



尤其當下西雅圖市政府逐漸無力回應於漸趨複雜的社會議題時，這個需求更形明顯，不容忽視。對我來說，政府不應該是這個發展過程中的社區絆腳石，反而應該擔任催生者的角色。另一件同等重要的事，則是要維持社區組織的獨立性，發展組織的能力，以求充分代表社區中存在許久的弱勢族群，才能讓他們有能力要求公平待遇，不管是針對來自公部門的干預和治理，或者是其他任何將影響社區的外來力量。

接下來，我將介紹西雅圖社區發展局這十四年來的發展經驗，而這些經驗將證明了社區所完成的驚人成就，只要政府願意正視社區為重要的民主基石，社區也就會挑起相對應的責任，願意承擔社區環境、公共安全以及其他社會服務。透過社區發展局，數以千計的人們活躍地參與在自己的社區中，和政府對話、合作，這對許多人來說也是全新的經驗。透過合作，市民能規劃、營造自己的社區，提擬計畫、維護苗圃、發展更具創意和能力的社區組織，有效地聯繫起社區、文化，具體地影響城市治理。如果普特南提出的統計數字是正確的，的確用傳統方式參與民主的人正逐漸地變少，但若就西雅圖或甚至是整個美國來說，新的參與式民主卻正快速地崛起，一方面使更多的人投入其中，另一方面也才更符合當今社會的實際需求。



## 第一章

# 珍視社區：社區發展局的起源

今日，全美的地方政府幾乎都面臨著雙重的困境：一方面是因為聯邦政府及州政府只是不斷地將各種行政責任移轉至地方政府，而沒有給予相對應的財政資源，於是地方政府在面對日漸複雜的許多社會問題時，越來越顯得捉襟見肘；另一方面，由於民衆與各個層級的政府間普遍存在一種疏離感，於是他們往往不願意投入更多的資源協助政府。

因此，「政府再造」（reinvent government）成爲一種普遍的反應，大眾期待著政府改造後能轉型爲更接近企業經營，更強調效能和客戶服務。政府確實需要改進其業務效能，但一個城市如果把市民當作客戶，這種偏頗觀點其實具有內在的危險，可能會導致市民僅僅視自己爲納稅義務人，倍加感覺到無法參與於城市治理範疇的疏離無奈。

這種深深的疏離感時常被誤判爲一種冷漠。統計數字顯示，市民在投票或社區組織上的參與日漸減少，而一般論調常訴諸爲越來越多市民不關心社區和政治。我認爲這種分析等同於在責備受害者，並不合理。市民不參與投票，是因為他們越來越不相信他們的選票能產生影響力。兩千年美國總統大選的爭議性結果已經證明了這個疑慮，許多人的選票甚至沒有被計算。同樣地，人們對於參與社區組織感到猶豫，因為他們厭倦



了參與太多會議，卻一無所成。人們多半無法認同民衆參與能爲他們的生活帶來正面的影響，無論是規劃工作坊之參與，或是組織章程的討論。

但我相信，人們仍十分渴望擁有社群歸屬感，並且期待著能貢獻於社群的共同利益，也希望能在政策治理中發聲。事實上，人們所盼望的一切，與其寄望於「政府再造」，不如說，是期待重新看見民主實踐的可能性。真實的民主實踐需要深度地參與，僅僅由人民一年一次走向投票所，並不足以達成。人們需要參與於社區，和政府並肩發展可以共同立足的基礎。唯有人們能看見具體成果，他們才會盡其所能的投入。

我對於社區的信心，來自於我在1988至2002年期間的親身體驗，見證了西雅圖市民的高度參與。這段期間，數以萬計的人們參與在超過兩千個社區自行發起的計畫中，例如建設新公園和遊戲場、改造社區公共設施、口述歷史紀錄、公共藝術的創造等。大約有三萬人協助指導著三十七項鄰里規劃的執行；以不同族裔爲基礎的組織，以及關心著居住、商業、藝術、歷史與環境等議題的團體紛紛成立；每年有超過五千人次參與於六十二個社區菜園的經營，親手種下屬於他們自己的綠苗。社區組織每年都慶祝著社區鄰居感謝日（Neighbor Appreciation Day），親手傳送著一萬八千份賀卡給投入社區事務的鄰居。許多因身心殘障或基於各種原因而遭遇邊緣化的市民，終於能有機會第一次參與於社區事務中。上述事實只是西雅圖衆多社區活動其中的幾個案例，根據統計，有百分之四十三的西雅圖成年市民經常性地參與社區義務工作，至少會參與於一個社區鄰里組織的人們，也多達百分之六十二。

民衆參與往往能創造額外的公共利益與資源。P—社區園圃

(P-Patch)<sup>1</sup>的志工們每年生產了十噸的有機蔬菜，捐給食物銀行，並且維護了超過十七英畝的城市公共空間。有超過兩千個社區發起了不同的計畫，而社區成員們投入了自己的現金、物資和人力於其中，總值超過三千萬美元。同樣地，奠基於廣大民衆參與的三十七項鄰里規劃，協助了三項公投的順利通過，確認了總計四億七千萬美元的經費能分別運用於鄰里規劃所建議的圖書館、社區中心以及公園設施改造等等。

相較於民衆參與所帶來的經濟、物質利益，社區感的強化所帶來的社會利益更為重要。再多的公共安全支出也買不到社區民衆之間相互關照所產生的安全感。同樣地，鄰里之間對幼童或老人的個別關照，也無法由任何社會服務組織所複製。

有許多事情，社區可以做得比政府更好。社區居民具備著地方知識和在地觀點，同時，他們能更全方位地來思考社區事務，而不同於政府部門對事情的切割。

社區往往比公部門官僚系統更具有創意，並且更具有適應變化的能力。當西雅圖市政府計畫建造焚化爐以處理垃圾，社區居民卻要求實施資源回收計畫來替代之。當電價因政府計畫推行核能電廠而上升，市民則要求推行模範節能計畫。若非西雅圖社區居民的提議和堅持，西雅圖地區的治安局（Police Department）將不會有社區巡邏系統的實行。

同樣地，社區在某些方面也擁有市政府所沒有的影響力：例如市政府無法說服西雅圖公立學校管理組織（Seattle School District）<sup>2</sup>推動社區學校計畫，但是社區卻辦到了；而市政府無

1 參閱第五章〈社區培育：P-社區園圃計畫〉。

2 西雅圖公立學校管理組織（Seattle School District或Seattle Public Schools）負責管理西雅圖市七個分區的公立中小學，該組織不僅有



法將情色電影業者逐出哥倫比亞市（Columbia City）唯一的一間戲院，但社區卻完成了這件事。

這些事實並不代表著政府部門不需扮演任何角色。當社區提供了地方觀點，市政府必須以城市的尺度來關照全體，確保社區鄰里之間的發展是相互扣連，而且社區所獲得的城市資源是符合公平標準的。在某種程度上，社區的創新必須接受市政府的標準檢驗和規範。其實我的觀點很簡單：城市之正面發展有賴於地方政府和社區之間的良好夥伴關係。

要在社區與政府間建立真正的夥伴關係，政府所需要做的並不只是促進民衆參與（citizen participation）而已，而是要更進一步地朝社區培力（community empowerment）邁進。所謂的民衆參與，是指政府邀請民衆參與以政府為主體的市政程序（例如參與公聽會、暫時性任務編組）與市政計畫（例如鄰里監測和街區認養），至於社區培力則是指由政府提供工具和資源，讓市民能自己發展屬於他們的社區組織，並進而討論與決定以社區為主體的優先需求。

在1988年，西雅圖市對於市政程序上的重視，已經廣為所知。該年，市政府在社區培力的發展上邁出大步，創設了社區發展辦公室（Office of Neighborhoods）。這原來僅有四人的辦公室迅速地成長為社區發展局，至2002年為止，具有大約百名工作人員的規模，每年可運用的經費大約一千兩百萬美元。社區發展局在運作上與其他的市政府部門不同，其他的市政府部門都是獨立地負責如交通、公共安全、社會服務、公園與遊憩等單一業務，而社區發展局的運作則回到民衆組織社區的方

---

獨立的預算系統，還有獨立的董事會選舉，以選出四年一任的管理董事。

式，也就是以社區為單位，綜合性地推動各項業務。這個特性使得社區發展局能改善過去市政服務過於中心化的問題，並有效地協調不同業務，以孕育更廣泛的社區意識，促成跨越社區的組織，並且和這些組織共同發展積極的夥伴關係。隨著社區獨特的個性逐漸浮現，每個社區環境都有更加正面的發展。

在接下來的章節中，我將描述社區發展局如何用不同的計畫來培力社區，而透過故事的分享，將呈現市民如何透過種種方式來強化他們的組織和社區。首先，我想要分享西雅圖市社區發展局成立的經過，以及我成為第一任局長的過程。

## 我來到西雅圖的旅程

駛著一輛1971年出廠的橙色福斯汽車，我來到西雅圖市。大學畢業後，由愛荷華州的小城葛林內爾（Grinnell）出發，我和妻子莎拉·居格斯（Sarah Driggs）共同檢視著美國地圖，想要理出個頭緒——究竟何處最適合我們落腳成家。當時，我們被西北角落那集中的藍與綠深深吸引，於是決定遷至西雅圖。我們買了那台車，帶上了我們少數的家當，開往西方。由於少有駕駛手排汽車的經驗，我們辛苦地調整至第四檔後，上了高速公路後，便盡其可能地加速至極限。

那張地圖並沒有顯示西雅圖建城於七座山丘之上，但這對我們來說是一個很重要的事實。為了尋找落腳處，當時我們在昆安（Queen Anne）和開比特丘（Capitol Hill）一帶的陡坡上尋找著公寓，那窘境可以想見。我們還需要金錢，而找工作的過程也讓我們體驗到市中心的交通問題，在那四十五度的陡坡上停車，可讓我們奮鬥了許久。在這個人口近五十萬的城市中，

我們失去了身分認同，只有困頓和失落的感受，當下我們幾乎已經決定要再度啓程，遷往一個規模更小的城鎮。

然而我們在瓦令佛（Wallingford）社區找到一間公寓，這是一個離市中心不遠的地點，位在聯合湖（Union Lake）北岸。我們的鄰居熱情地歡迎我們，讓我們開始有了回到家的感受。很快地，我們和瓦令佛商會的鄰里商家熟稔起來，也開始參與瓦令佛社區發展協會（Wallingford Community Council）的會議，然後我們逐漸地發現，初來乍到那種無力感消失了。在瓦令佛這人口大約六千左右的社區，它的環境尺度漸漸讓我們有了一種熟悉感，一切不再那麼殊異於過去我們所熟悉的葛林內爾小城。

在瓦令佛的經驗，讓我發現住在西雅圖是一件如此美好的事。一般來說，外地人對於西雅圖只知道像太空針塔（Space Needle）、派克市場（Pike Place Market），以及SAFECO球場（SAFECO field）這類旅遊景點，不然就只是聽過像雷尼爾山（Mount Rainier）與普捷灣（Puget Sound），知名企業如波音飛機、微軟與REI（戶外休閒用品廠商），1919年西雅圖大罷工（General Strike of 1919）與1999年反WTO的遊行，搖滾樂界的吉他手吉米·亨德利克斯（Jimi Hendrix）與超脫樂團的科特·寇本（Kurt Cobain），美食如鮭魚、咖啡，或是像這兒總是下個不停的雨。當然，人們絕對不是因為喜歡雨才定居於西雅圖，就像我逐漸瞭解到的，西雅圖最珍貴的資產便是蘊藏在充滿活力的社區裡那強而有力的社區意識。當妳問起西雅圖人住在哪，他們經常會以社區鄰里的名字來回應：艾奇（Alki）、貝爾勒（Ballard）、開比特丘、德爾瑞（Delridge）、東湖（Eastlake）、飛夢（Fremont）、格林伍德（Greenwood）、侯

雷爾湖（Haller Lake）、國際區（International District）等。

西雅圖大約有一百個社區，這些社區多半都是由西雅圖十分典型的地形景觀所圍塑而成，例如丘陵、溪谷、河流或湖泊；一般來說，每個社區都有自己的商業區和公立小學，而就人口數來看，每個社區則大約有五千名居民。然而，我實在覺得西雅圖的每個社區都很獨特，是不能這樣「一般來說」的。

西雅圖的每一個社區不僅有某種形式的社區發展協會以代表社區，且通常都還有自己的商業公會。這些草根組織關心社區議題、籌組活動，並且贊助計畫，獨立於彼此和公部門組織。在西雅圖東北區俱樂部聯盟1928年手冊與目錄（1928 Handbook and Directory of the Federated Northeast Clubs of Seattle）中所羅列的社區組織數量，和今日所有的數量不相上下。

莎拉和我在1976年搬到西雅圖，而當時仍有不少社區尚未成立社區發展協會，許多正迫切需要組織力量的社區，似乎未能獲得協助，以尋求有效改變。基於長期為社會正義而實踐專業的個人興趣，以及逐漸地認同於社區價值，我當時便決定在西雅圖的第一份工作就是要當一名社區組織者。當然，要說這是我的第一份工作，那就不能把我在肯恩巨蛋體育場（Kingdome）開幕日打掃廁所那次算進去了。

於是，我首先投入了一個索爾·阿林斯基式（Saul Alinsky-style）<sup>3</sup>的社區組織計畫，該計畫最初是由兩位猶太教士所發起，並以雷尼爾谷地（Rainier Valley）、貝肯丘（Beacon Hill）

3 索爾·阿林斯基式的社區組織模式是由索爾·阿林斯基創立，他與他的同儕不僅在全美各地將此一模式廣泛付諸實踐，更進而將其寫成一本名為《反叛手冊》（*Rules for Radicals*）的社區組織與動員行動規範，並對於日後美國的社區發展產生十分深遠的影響。

和喬治城（Georgetown）等地幾個族群背景多元的低收入社區為基地，而我與同事們當時挨家挨戶地拜訪，目的就是要找出社區裡有哪些值得關注的議題，又有哪些人有潛力可以帶領社區一起為當地的社區組織工作努力。

通常在一開始，我會先介紹我自己，並詢問民衆現在是否覺得社區有什麼樣的問題，通常我得到的回應是「你是不可能和市政府對抗的」或「怎麼？你是律師嗎？」換句話說，一般人認為只有政治人物和律師的手中才握有權力，而我們則嘗試著使民衆相信，只要他們能針對某個共同感興趣的議題，並藉此將社區組織起來，就能夠產生自己的力量。不過，要說服一般民衆實在不是件容易的事，因為大部分人都感覺自己是孤立且弱小的。

我們最首先促成的其中一個社區組織，是創設於恩派爾肯楊公寓（Empire-Kenyon Apartment）。在調查過程中，我們聽到了關於房租水電費率增加的抱怨，不符標準的房屋狀況、鼠患、娛樂器材之缺乏、附近車流不息的街道上，連行人穿越道標誌都不足。租戶對於種種問題都極為不滿，卻因此難以凝聚共識，確認出特定議題。

但有一天，有一個小孩在穿越人行斑馬線時被車撞死了，於是我們決定召開社區會議，並邀請市政府的工程局（Engineering Department）與會；會議主席首先向市政府的代表提問：「到底還要付出多少代價我們社區才能裝設交通號誌呢？難道還要再死一個人嗎？」市政府的代表回應：「不！要再兩個……這個我們可是有明確規範的」。

對此，居民非常地憤怒。在第二天，人們籌集了一連串的行人，在行人穿越道上來回行走，以阻擋市區交通。他們發散

著傳單給駕駛者，說明「造成交通阻塞我們深感抱歉，但我們需要交通號誌來重啓順暢交通」。這傳單還要求人們致電工程局局長，甚至提供了他個人居家的電話，請人們要求設置交通號誌。不久後，市政府果然回應了居民要求而設置號誌。

後來，有許多西雅圖的社區也採用類似的策略：當敦雷普（Dunlap）居民沒辦法使建築局（Building Department）有效地監測施工單位的非法傾倒廢土時，自堆置土石的地方，他們搬來了一顆大石，一路拖至市政府建築局的局長辦公室。由於西雅圖的捷運局（Metro Transit）未能回應荷利公園社區（Holly Park）的老人和殘障住戶要求，在社區車站建設遮雨棚，居民便自行召開新聞會議，邀請媒體報導他們自助協力搭建雨棚的行動。在蓋爾廣場公寓（Gale Place Apartments），曾有那憤怒的住戶們搭乘公車或船舶，由各地湧來，聚集在水岸邊貧民聚落房東的家屋。爲了抗議政府對於南露西街橋（South Lucile Street Bridge）的年久失修置之不理，有六百名社區居民和工會成員決定在與民意代表開會前冒險走過搖搖欲墜的南露西街橋，並且在會議中要求政府整修橋樑結構。來自克里夫蘭高中（Cleveland High School）的一群華裔美籍學生，爲了抗議市政府的種族隔離公車接送制度（forced busing或busing）<sup>4</sup>將使非白人的學生族群被迫離開學校，他們前去西雅圖公立學校委員會（Seattle School Board）的會議現場，用他們很可能是最

4 種族隔離公車接送制度是一種強制性的公車接送制度，依照該制度的設計，學生該就讀什麼學校是以膚色來決定，而不是以居住地；在1954年，儘管美國最高法院在布朗案（Brown v. Board of Education of Topeka）中正式宣判政府不能要求白人和黑人學生必須就讀不同的公立學校，種族隔離的公車接送制度還是在美國的許多城市中延續至今日。



數以百計的民眾要求市政府對南露西橋進行改建。照片由《西雅圖時報》（*Seattle Times*）的隆·迪羅紗（Ron DeRosa）拍攝，已獲得使用授權。

後一次的舞獅表演打斷了該場會議的進行。此外，由於市長在聯邦政府住房與城市發展署（Department of Housing and Urban Development）的施壓下沒能將其競選時所釋出的某項政見付諸實現，一群感到不滿的社區代表把一隻雞放到市長的辦公室裡，藉此諷刺他的懦弱行爲。

雖然這些行動成功地造成了改變，然而行動本身的勝利並不是最終目標。長遠的目標，是要藉由這些成功的行動，促進社區團體的發展，以維持在每次行動中所匯集的能量，於是能持續應對未來的課題。在不同的社區組織漸漸成立之後，我們開始在地方教堂召集會議，成立了西雅圖南區社區組織（South End Seattle Community Organization，簡稱SESCO）。六年之內，SESCO的組織成員擴及二十六個團體，而我在那段時間內擔任著組織指導。年度大會有多達八百名成員參加，

我們選舉組織代表和工作人員，討論泛社區議題，決定共同努力的方向。這些計畫曾囊括了反對垃圾焚化爐的行動，最後促成了西雅圖市的回收計畫；曾經我們表達對於低收入戶住屋過度集中的憂慮，於是促進了分散型住宅計畫（scattered-site housing program）<sup>5</sup>；因應電價政策，我們成立了SESCO光聯盟（SESCO's Light Brigade），這組織活動後來演變為一個成功的州際反核運動。

我在西雅圖南社區的經驗讓我學到了三個組織社區的重要訣竅，至今仍舊對我的工作有很大的影響。第一個訣竅是任何社區組織工作都必須從社區民衆聚集的地方開始，這也就是在提醒我們，推動社區組織的工作必須先要瞭解社區民衆對什麼議題感興趣，而不是只關心社區工作者認知中的重要議題；換句話說，我們必須尊重社區原有的文化，用他們習慣的語言進行溝通，盡可能地以既有的社區網絡為發展基礎，而不是另外建立新的社區網絡，並在他們原本便熟悉的聚會場所與他們開會。

第二個訣竅則是任何社區組織工作都必須從有迫切性、具體且容易達成的議題開始，畢竟需要長時間才能推動的規劃議題，或如「公共安全」這樣過於空泛的議題，或如反核武這樣遙不可及的議題，對社區居民而言都太困難了；相反地，若是針對某一個特定而容易達成的議題，要將社區居民組織起來便相對容易得多，比方說在某次槍擊事件發生後，若要組織社區居民來發起一系列將暴力電玩趕出電動遊樂場的運動，便相對可行的多。這道理在於，一旦社區居民有成功處理過簡單議題

---

5 分散型住宅計畫是美國公共住宅政策中的一種類型，計畫發展的主要動機在於改善貧窮家戶過度集中的現象。



的經驗，他們便會覺得自己是有力量的，也就會越來越有信心應付更困難的議題，並更長期地投入社區組織的工作。

我所學到的第三個組織社區的訣竅是從我的導師，湯姆·格戴特（Tom Gaudette）那兒學來的，他是這樣告誡我的：「社區組織者的工作就該只是組織社區組織」（Organizers organize organizations），這也就是說，社區組織者的角色就是協助社區發展屬於自己的社區組織，而不是帶領社區去處理某個議題，因為議題本身只是一種工具，而社區組織者應充分運用這項工具培育能帶領社區的領導人才，並從旁協助他們創設社區組織，唯有如此，社區組織才能得到廣泛的支持，並變得自給自足。因此，最出色的社區組織者並不會造成社區組織對他們的依賴性，而是能在階段性的任務完成後適時地離開，讓社區發展出自我實踐的方法。

當我在1982年開始於團體保健合作組織（Group Health Cooperative）工作時，上述這三個訣竅對我而言仍舊十分受用。該組織成立於1947年，由一群以自己住屋貸款籌組資金的人們，以及一群不願意工作於一般醫院體系的醫師們共同成立，藉由這個合作組織，期許能為藍領工作人口提供可負擔的醫療服務。在1982年以前，團體保健合作組織已經成長為全國規模最大的健康照護合作組織，服務多達三十萬名的消費者，但也開始逐漸失去了最初成立組織的方針，因會員與實際參與者之間的差異，而造成組織內部的分離。為了再次促進會員們參與於組織內部的共同治理，合作組織的董事會設立了一個合作組織事務部（Cooperative Affairs Department）。我作為這個新部門的一員，主要工作在於發展數個以會員為基礎的群體：醫療中心理事組織，審查醫療預算和照護品質；關懷特定公益的

團體如老年福利和反核運動；健康之友（Partner for Health），支持我們在尼加拉瓜首都馬拿瓜（Managua）的姊妹醫療組織。同時，我也籌組年度會員大會，達到兩千五百人的參與規模。我希望合作組織能對於會員的反應更加敏銳，成為全國性的醫療服務組織典範。

我們的組織能在管理層次上完成這工作，是因為我們充分地注意到，不能跨越組織者與領導者的分際。我們從不主張管理者和會員之間的階層關係。相反地，我們盡可能地在會員、管理、醫療專業服務之間達成一種平等的合作關係。

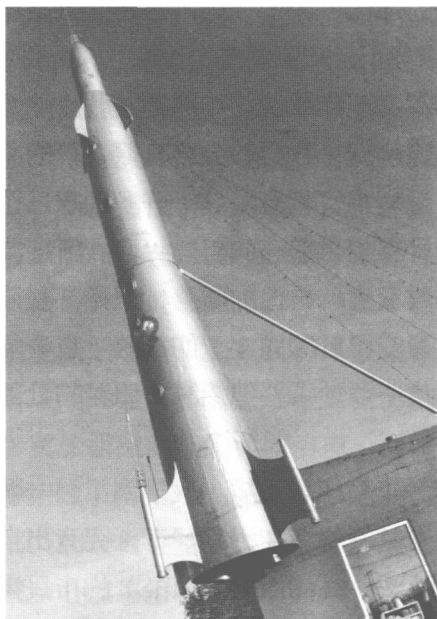
1988年，我得到了一個機會，能在西雅圖市政府中發展一個類似於前述經驗案例的組織架構。當時的市長查爾斯·羅爾（Charles Royer）派任我到新設立的社區發展辦公室擔任主任一職。事實上，這位市長正是我於西雅圖南社區組織工作期間，曾經同民衆於其辦公室抗議的那位。我至今仍不確定究竟是誰決意任用我，但顯然地，他畢竟不是一個懦夫。

在我的第一個工作天，置身工作狀況之中隨即讓我去除了許多錯誤的認知。我迅速地瞭解到，我對於公務官僚系統的刻板印象如懶散、消極等等，都與事實相距甚遠。許多願意爲了市政府工作的人們抱持著爲社區提供服務的目的，而我所遇見的工作人員，絕大多數都非常負責於自己的職務。但是，我確實看見有許多良善的公職人員受限於問題重重的系統，也看見許多人因此而沮喪，沮喪程度不亞於那些他們試著服務的社區民衆。

在職第一週，因參與市長年度議會重組，我學到了另一個重要的經驗。我總是對於權力結構的運作感到好奇：究竟出自誰的決策，使得東南西雅圖社區（Southeast Seattle）的市民宛

如二等公民？我當時認為，參與這個會議將是一個極佳的機會來解密這個疑惑。

由於社區發展辦公室是新成立的單位，因此當天會議的焦點，便在於市政府該如何改進，以求充分回應社區議題。我們討論了日漸增加的違禁藥品使用，以及幫派鬥毆等議題，並且作了結論，認為市政府已經盡其可能地付出能以金錢換取的服務。當時，廉價住宅的建設是另一項極為重要的社區議題，但市政府的能力實為有限，尤其當時州政府法制已經禁止房租控制的運用。同樣地，市政府也無權責過問校區課題，而當時的學校多面臨校務發展日漸低盪，同時還給周邊的社區帶來衝擊。其他課題如交通阻塞及不適切的停車規劃等，也都難以解決。



在一個合作關係較為缺乏的年代，飛夢社區的商家立起了這枚火箭，並且朝向市政府。照片由太平洋出版社（Pacific Publishing）的布雷德利·恩格豪司（Bradley Enghaus）所拍攝，已獲得使用授權。

我很快地瞭解到，面對這些議題，政府公務人員如同市民般地感覺無力。也許，透過市政府與社區組織之間的夥伴關係，能夠提出一些新的對策和實踐力量。無論如何，部分的民意代表與社區運動人士相當認可這想法，並因此而有了社區發展辦公室的創立。

## 社區發展局是如何成立的

在1980年代，西雅圖的社區組織和市政府基本上是處於對立的狀態，他們不僅對於各種問題十分敏感，還往往很能針對性地在某項議題上挑戰市政府，例如SESCO就是其中非常活躍的一個組織，而其他散布於西雅圖各地的社區發展協會也不遑多讓，他們在犯罪、土地使用分區等議題上也曾毫不留情地給市政府出過許多難題；這樣的情況在整個1980年代可說是越演越烈，尤其在包括飛夢與貝爾勒在內的北西雅圖社區，不僅許多寶貴的開放空間與專為核心家庭設計的獨棟住宅社區逐漸為發展失去控制且設計不良的公寓大樓所取代，整個西雅圖的交通與停車問題也因此日漸惡化。在這狀況下，傳統的社區組織逐漸沉澱再造，新的社區組織也正在成形。他們反對市政府修改分區計畫以增加發展密度，也反對發展商提出不合社區地方特質的地產建築計畫。典型地，這些爭議驅使社區組織忙碌於社區會議、公聽會、西雅圖市議會，甚至不惜告上法庭。社區團體、發展商以及公部門官員都必須花費遠超於他們所能負擔的時間、金錢，疲憊於彼此反對的爭議過程中，然而卻無法得到相互同意的解決方案。最後，市議員吉姆·史崔特（Jim Street），同時也是土地使用計畫委員會（Land Use Committee）



的主席，會晤社區運動人士，共同提出了一個較佳的對策：社區規劃制度（neighborhood planning program）。與其在各種發展計畫設計完成後爭執不休，為何不一開始就讓社區參與在規劃過程中，共同商議最利於社區的發展方向？

在1986年10月，西雅圖市議會撥了四萬美元的預算給城市規劃委員會（Planning Commission），委任他們替西雅圖市量身打造一套社區規劃制度。這個委託案聘任了顧問，評估西雅圖現有的組織及計畫架構，並與其他城市比較。其中，特別是奧勒岡州波特蘭市與明尼蘇達州聖保羅市的街區議會制度，成為這些顧問工作的分析重點所在。

同時，藉由舉辦公聽會和進行研究調查，城市規劃委員會體認到社區領袖們所關心的議題並不是社區會過度地發展，事實上，有些經濟蕭條的社區甚至是渴望發展的。毒品和幫派問題則是許多社區所持續關心的議題。無論如何，來自每一個社區的運動人士們都有著共識，即市政府未曾與他們合作。他們指責市政府分派過多的資源於市中心的大型計畫，卻未能有充足資源來支持社區所需的計畫。

因此，城市規劃委員會決定將研究範圍進一步擴大，並於1987年7月將研究成果「社區規劃與協助之建議報告」（Recommendations on Neighborhood Planning and Assistance）交付予市長與市議會。該份報告建議在西雅圖市普設社區服務中心（Neighborhood Service Center）、創設街區議會、擴充社區規劃可用的資源、設置社區鄰里自助基金（neighborhood self-help fund）<sup>6</sup>、促進社區鄰里於城市預算提擬過程之參與、設

6 此基金後來進一步發展成為社區媒合基金（Neighborhood Matching Fund），參閱第四章〈營造社區：社區媒合基金〉。

立跨部門的協調會、提供充足的訊息給社區鄰里。雖然市長羅爾以及市議會九名議員中的四名都表示反對，市議員史崔特在1987年10月仍成功地使提案通過成爲決議，確認目標爲「創造市政府與社區鄰里之間的夥伴關係，提供社區鄰里參與規劃過程中所必須的工具和資源，以期規劃和發展能確實反應社區鄰里的需要和價值觀念」。該項決議在進一步參考前提之建議報告後，最終促成了社區規劃與協助方案（Neighborhood Planning and Assistance Program）之設立，據此，社區發展辦公室也正式成立以負責執行該方案。

作爲社區發展辦公室的主任，我聘用了一位行政助理，以及兩位專案管理人，這個規模只有四個人的社區發展辦公室就這樣於1988年4月開始運作。到了1989年，社區發展辦公室增加了三位成員，主要工作是支援未能有社區組織成立的社區，協助他們發展自己的組織。當1990年，當新市長諾姆·萊斯（Norm Rice）就任，他決定創設社區發展局，以整合強化既有的社區發展辦公室、社區服務中心，以及市民服務局（Citizen Service Bureau）。接下來，1992年，原有的城市歷史文化保存處（Office of Urban Conservation）也整合入社區發展局，1997年P-社區園圃以及1998年社區規劃辦公室（Neighborhood Planning Office）亦陸續成爲此部門的重要工作項目。隨著部門的成長，其本身也不斷地協調、整合所有的計畫，以支持部門的主要任務：保育西雅圖多元的鄰里社區，培力居民、鼓勵人們積極地貢獻於自己的社區，同時也要縮短政府和所有人民之間的距離，並且確使政府能對民意動態有著即時回應。

社區不僅代表了社區發展局的核心價值，也同時是這本書每一個章節所試圖討論的焦點，因此在接下來的幾個章節裡，



我將分別介紹社區發展局所推動的各項計畫，並逐一解釋每項計畫是如何支持社區進行某項特定的活動，又如何使社區因此變得強壯而充滿活力。我想，討論社區如何組織而成應是相當合理的起點，這也將是下一個章節的主題。



## 第二章

# 組織社區：社區總動員計畫

社區發展局的社區鄰里領袖計畫（*Neighborhood Leadership Program*）提供了學習課程以及諮詢服務，以協助社區運動人士發展有效能的組織。這個構想似乎稱得上創意十足，因而在1997年4月3日的《基督教科學箴言報》（*Christian Science Monitor*）中有完整的專題報導介紹這計畫，該報導選下了一個很令人玩味的標題：「市長培訓了一批運動人士，教他們如何與市政府作對。」

如同《箴言報》的記者一樣，許多城市的民意代表都感到非常困惑，為什麼西雅圖市政府要鼓勵社區運動。他們泰半視社區運動為問題，而非資產。當然，如果他們所擔憂的是那些自我膨脹、言說遠勝於實作的社區組織領導者，那種觀點也是不難理解的。每一個城市都會有這樣的人存在，西雅圖當然也不例外，這些運動人士通常都難以取悅，而且他們就算對民意代表感到滿意，也往往不會維持太久，他們就如同電視影集獨行俠（*Lone Rangers*）裡的西部牛仔<sup>1</sup>，雖然對於一般選民的影響力不大，而且大部分的政客們也不大重視他們的言論，但是

---

1 獨行俠是在美國已經流行多年的廣播劇，其最早是自1933年起在WXYZ電台播送，後來翻拍為電視劇與電影，甚至到2003年仍有翻拍的影集問世。





這些從事運動的人們似乎不是會輕易受到打擊的人物。

很不幸地，經由民主制度所推選出來的民意代表們往往在面對這些運動人士堅定不移的態度時，卻反而變得越來越不民主，他們很可能是陷入了一種心理上的困境，於是總是試圖把自己與民衆隔離開來；比方說他們經常用沒有意義的公衆參與過程來消耗這些運動人士的能量，像這樣如同猜謎遊戲的公衆參與不僅浪費時間和金錢，對於社區既有的組織與人際關係也是一種虛耗；更糟糕的是，社區在這樣的過程中所付出的豐沛資源也因此沒能被好好的利用。

要解決這樣的問題，我想我們需要的是更大規模的參與，尤其是遇到那些太自以為是的社區領袖時，最好的辦法就是組成具有廣大民意基礎的社區組織，因為唯有民主的社區組織才能選出負責任的領導者，並且對未能誠心代表社區發言的人施以輿論的壓力；於此同時，社區組織若是能有廣大的民意基礎，市政府也更願意傾聽他們的聲音，因為他們就代表著選票，他們的存在能使民意代表更容易與基層的選民保持互動；換言之，當社區組織越具有代表性，市政府也就越能從中受益。

然而，社區組織能帶給市政府的益處，還不只是促進市政府與選民之間的互動而已。社區組織工作能活化既存於每一個社區中的無價資源：時間、金錢、物質、技能、知識、尊嚴、關係等等。有太多事情能由社區完成，卻不能由政府取代，更有許多事，唯有倚賴社區與市政府合作才能達成。

這正說明了，協助社區發展組織，其實就等同於促進政府自身的利基。藉此，公部門能提供社區組織他們所需要的工具和資源，以確認社區能發展出更堅實、更具有代表性的組織。

有些社區比起他者，顯然需要更多資源。但常見的問題是得到最多資源的社區，也往往正是缺乏社區組織的社區鄰里。

同時，公部門該特別注意，協助社區組織的方式和過程絕不該影響了社區的自主性。如果社區由政府掌控或者過度倚賴外部資源，也就無法培養出自己的能量。只有充分培力的社區，才能和政府之間培養出確實的夥伴合作關係。

這本書描述了數個由社區發展局推動的計畫，以推動社區發展自我滿足、廣泛社群民意的社區組織。當然，該部門的種種計畫仍有許多其他目標，爲了配合本章的重點，在此會首先呈現那些以社區組織爲主要目標的計畫。

## 發展社區組織

當然，在西雅圖市政府社區發展局設置前，不少社區組織早已成立多年。事實上，在這之前，已經有數千個組織單位：社區發展協會、商業公會、族裔組織，以及因特殊目而成立的團體例如街道守望相助會、家長教師協會（parent/teacher association）、社會服務組織等等。低收入社區常常缺乏這些組織的成立，而且，大多數以鄰里爲基礎的社區組織，都傾向以白人居民爲主，一般來說也較爲富裕，社區組織成員往往比他們所代表的社區實質狀況更爲富足。

我希望能確認的，是所有的社區鄰里都能夠有機會接觸到社區發展局的計畫，因此我請來一位曾經非常活躍於黑豹黨（Black Panther）<sup>2</sup>的非裔前輩蓋瑞·歐文（Garry Owens），以

2 黑豹黨是美國六〇年代至七〇年代的黑人人權運動中十分活躍的一個政治組織，該組織是於1966年10月由休伊·牛頓（Huey P. Newton）和巴比·席爾（Bobby Seale）在加州的奧克蘭市（Oakland）所創立。



及曾任華盛頓公平共享組織（Washington Fair Share）主任的戴維·布克曼（Dave Bockmann）前來擔任社區組織工作。歐文和布克曼的社區工作主要投注於中央區（Central Area）和雷尼爾谷地，他們曾受地方社區邀請，在八個以低收入戶、多元族裔社群為主的社區，發展前所未有的社區組織。在部分社區中，甚至有毒品交易者與幫派組織願意幫助他們，因而更贏得了社區關切，帶動了重建社區的決心。歐文和布克曼和這些逐漸浮現的社區領袖合作，協調社區居民的不滿，試著引導之為正面的力量，逐漸促成有效的社區組織。

同一時間內我們還認清一件事：即協助每一個社區組織自己的協會是不夠的。許多社區，尤其是深受多元文化背景影響的移民或難民社區，其社會文化之複雜，遠超過一群人共同居住於一塊地理區域這看似單純的事實。因此我們開始協助促進以不同文化背景為基礎的組織關係，如同我們和東非、東南亞社群合作，以促進文化多元並相互支持的社區組織。其中有一個例子，協助連結組織（Helping Link）由乃一群華盛頓大學越南裔學生成立於1993年，該組織的努力呈現於多方面：持續地提供課程如英語、公民資格、電腦技術等等；為青少年提供課後學習輔導；文化慶典的辦理，如西雅圖節慶中的越南文化主題。這個組織其實只有一名正職員工，然而每年度有超過五千名志工投身參與在他們舉辦的活動中。

我們也持續地協助西雅圖既有社區組織，以求擴大他們的會員基礎。我們的工作奠基於非常簡單的原則，人群在哪裡，我們就設法以他們為主體，以他們的網絡關係和興趣來發展。我們協助社區聚集心力於具有時效性的、具體的、可完成的目標。有個要點是隨時都需要注意的：我們明確地定位局處工作

的角色，主要在於諮詢建議，促進組織領導精神，絕非讓自己來扮演社區的領導者。

在1990年，湖城社區協會（Lake City Community Council）剛上任的新主席邀請我針對她們社區組織中的促進參與策略，提供建議。我當天提早到達會場，發現已經有三個人出席。然而，十五分鐘後，沒有其餘任何人出現。我問他們是否預期會有更多的人來參與，有位長期參與的社區發展協會會員面帶厭惡地回答說：「不會有人來的，多年來我們嘗試著要建造一個新的社區中心，但沒有人願意伸出援手。這個社區對公共事務非常冷感。」

於是我問：「那麼，你們為什麼認為湖城社區需要一個新的社區中心？」

有一位資深成員這樣回答：「我想這是很明顯的，如果我們有更寬闊的會議空間，我想我們能吸引更多的會員。」

我並沒有質疑他們的思考邏輯，但我接著問起他們是否曾嘗試整合湖城社區現有的組織力量。另外有一位協會的成員說：「這個社區沒有任何其他的組織。我們是唯一的社區發展協會。」

我繼續追問：「那社區裡有沒有任何教會、學校、商業團體、房客委員會、服務性社團、同好會、犯罪預防團體、老人中心、青少年團體或者是運動隊嗎？然後……湖城社區不是有個民間治安維持會（Vigilantes），每年他們不是都有固定舉辦拓荒者日（Pioneer Day）<sup>3</sup>的慶祝活動嗎？」就這樣，我們很快地列出了現存於湖城社區將近有五十個左右的社區組織。

3 湖城社區拓荒者日自1947年首次舉辦至今，一直是該社區最重要的慶典活動。



我建議他們邀請這些組織一起來開會，以瞭解不同團體的興趣所在。根據清單上所羅列的組織加以分組，我們共同承擔邀請工作，讓每一個成員都盡其可能地以個人直接邀約的方式，和這些組織聯絡。我也建議，邀請一位重要人物參與會議，可能會大大提升他們參與的興趣，於是湖城社區發展協會決定邀請市長參與。

六週後，大約有一百五十人參與了這個社區會議。市長萊斯本身就是貝克山社區發展協會（Mount Baker Community Club）的主席，談到了社區運動的重要性，以及西雅圖市已經做好各方面的準備，將要積極地和社區發展夥伴關係。接下來，經由分組討論，針對湖城社區的急迫議題，每個人都能充分地參與其中，並且各自認養感興趣的議題，繼續延伸討論工作。

後續的幾年裡，由數以百計的人們的努力，成功地捍衛了家扶中心以及夜間娛樂計畫的設立，並訂定廣告招牌的規範，組織了街道守望相助會，建設了一個學校遊戲場以及新公園。社區發展協會會員人數起起落落，然而，自1990年那場社區會議所開始網結的組織關係始終延續著。在社區發展協會成員合作下，發展了社區規劃、食物銀行、農夫市場，以及硬體設施方面，如面積更大的新公園、新的人行道，確認充足預算以用於建造新的市民活動中心，包括新建一座社區服務中心、擴充原有的社區圖書館以及社區活動中心等。

## 社區總動員計畫

除了諮詢社區組織，社區發展局的工作人員們也提供工作坊，對象廣及整個城市的草根運動領導者。工作坊主題包括如何發展組織；如何開會、設定目標、針對議題籌備訴求和運動；如何與市政府合作、協議紛爭、提擬並管理計畫；如何籌措經費。這種種都需要透過參與策略來落實，包括一場又一場的會員招募、新聞信宣傳、媒體策略，以及推動發展歡迎全體社區參與的組織架構。

在1994年的一場工作坊中，有一群受邀講者正在討論如何擴延參與策略，以觸及弱勢人口，如新移民、青少年以及租戶居民。作為工作坊主持者，我正在徵詢參與者的意見。其中一位名為凱洛琳·卡爾森（Carolyn Carlson）的參與者問了我一個問題：「那我們該如何讓那些有發展障礙問題的朋友們也來參與呢？」

我一開口準備回答，就意識到我心裡其實並沒有答案，當時我是這樣回答的：「我不確定耶……不過或許我們可以組織一個工作坊，針對這個議題來討論。」說實話，我甚至不確定到底什麼才是發展障礙。

工作坊結束後，卡爾森來找我，我們定下改天會面的時間來延續這話題。當我們再次碰面於咖啡館，她開始對我談論她目前所從事的工作，正是在協助那些有發展障礙問題的朋友。我打斷了她的話，並請她先定義什麼是發展障礙，卡爾森當時告訴我一個標準的定義：「所謂發展障礙就是指任何發生於二十二歲之前且會一直持續下去的心理與（或）生理障礙。」

她還描述在過去數十年來，人們如何為這群人貼上標籤，將他們圈限於特定的機構中接受治療和照護。然而，近年來，越來越多發展障礙的朋友們可以和家人一起住在團體住宅中，甚至回到自己的家裡。卡爾森接著強調，即是在九〇年代，西雅圖市有數以千計的發展障礙人口，他們卻難以參與在社區生活中。不論是作為一個社群，或是作為個人，發展障礙的朋友們在社會公共生活中是經常被忽視的。接著，她又補充道，他們所經歷的這種排除感和孤立感其實是非常可怕的。

卡爾森相信，發展障礙的朋友們若不能參與於他們所在的社區公共事務中，不僅對他們不公平，更是社區全體的損失。就她個人的經驗來說，她認識許多發展障礙卻具備其他美好能力的人們，他們可能擁有意想不到的智識、技術、創意或人格特質，種種都可能使社區文化更為豐富，進一步促進鄰里中每個人的生活品質。社區若能開放給每一個不同的人參與其中，進而更能助益於生活在社區中的每一個人。於是，我們決定要發起一個示範計畫，以探索如何能讓發展障礙的朋友們參與於社區組織中。

我們首先將心力先集中於飛夢社區，該社區發展協會剛成立了一個由義工經營的人力服務交換網絡——飛夢時光（Fremont Time），提供了一個良好的平台，讓社區參與更具開放性、整合性。這個組織將每個參與者的能力分門別類，協助成員運用他人的服務。這平台計算每個人所貢獻的時數，不論技能種類，一律視為平等，因此每當一個人貢獻一小時，就能轉換為他的福利，也就是可接受別人一小時的服務。

我們協助飛夢時光徵募發展障礙的參與者。一旦參與者的能力和興趣被確認後，依照其興趣，這位新的飛夢時光成員

將與另一位興趣相似的成員編成一個雙人組，這兩位夥伴將一同與他人進行服務交換。舉例來說，如果有一組共同為他人提供園藝照護，這小組內發展障礙的成員還同時獲得另一位夥伴所提供的藝術學習課程。藉由這個方式，隨著時間累積，這兩位共同服務的夥伴逐漸發展出更良好的關係，甚至超乎計畫預定之外地，他們會一起創作謝卡。還有許多案例可循，例如小組一起協助搬遷家具、油漆房屋，或者在小學中協助辦公室雜務。

其中有一位專業記者喬·艾達寇克（Joe Adcock）與一位很有創造力的唐氏症患者盧琵達·卡諾（Lupita Cano）之間的服務交換經驗特別值得一提：他們每週碰面，一起寫下卡諾的生



盧琵達·卡諾正在說故事，而喬·艾達寇克正在傾聽並作記錄。照片由凱洛琳·卡爾森拍攝。



活週誌，那書寫逐漸增加，多達數百則。由於艾達寇克提供了文字記錄的服務，他因此得到了可用於交換房屋維護服務的點數。至於卡諾，她的點數則由她在一個護理中心所協助的娛樂活動而來。雖然飛夢時光組織最後解散了，艾達寇克和卡諾之間仍然持續著書寫記錄的活動。

因為在飛夢社區所推動的經驗成果十分正面，華盛頓州的發展障礙有關單位決定要贊助市政府社區發展局，繼續在整個西雅圖市推動類似的計畫。1997年，我們聘任了凱洛琳·卡爾森來發展這個名為社區總動員的計畫。卡爾森所做的第一件事就是組織了社區行動團隊（Action in Community Team），一個結合社區鄰里與發展障礙運動人士的協會，以發展並實施這個計畫方案。

社區總動員計畫同時發起了兩種促進參與策略，一方面鎮定社區鄰里組織，一方面則針對發展障礙朋友與他們的家人。利用工作坊、媒體、社區發展局和社區行動團隊所有的網絡，卡爾森找出有意參與這個計畫的團體和個人。她從兩個面向來推動這工作。有時候她先確認發展障礙朋友的個人特質，然後再探詢合適這個人技能和個性的團體組織；有時，她會先和那些具有意願擴大組織參與範圍的團體接洽，然後再替他們尋找合宜的發展障礙朋友。無論是哪一種方式，關鍵都在於尋得一位適當的「聯絡人」（connector），因為一位適當的聯絡人不但可協助發展障礙的朋友們建立起與社區團體之間的互動關係，還能進一步地負起責任，促進此一關係的發展。

比方說，賴瑞·摩斯（Larry Moss）就是最早參與該計畫的其中一位聯絡人，而且他後來還帶領著社區制定開比特丘社區發展計畫（Capitol Hill Neighborhood Plan）中的交通改善方

案。這對他來說是一個再自然不過的任務：因為他本人極度地依賴大眾交通工具，他具有豐富的公車搭乘經驗，就像是一個對於公車路線瞭若指掌的專家，對於如何改進也頭頭是道。他也在社區中帶領步行導覽，不僅根據他的柺杖，也爲了輪椅、嬰兒車等不同使用需求，指出了促進無障礙環境所需處理的問題。他的知識和熱誠得到了社區的敬重，開比特丘社區發展協會（Capitol Hill Community Council）成員給予他極高的評價，甚至他那不怎麼容易引人發笑的幽默感也格外讓人喜愛。不久後，他獲選爲社區發展協會副主席。

摩斯和我曾一起代表華盛頓州至華盛頓特區參與一場心智發展障礙專題總統顧問會議（President's Council on Mental Retardation）。在那趟旅程中，能有他作爲旅伴，實在令我非常感激。摩斯具有敏銳的方向感，以及對於大眾交通轉承的豐富經驗，於是我們能充分地運用時間，探索城市。我們一起觀賞了由開比特丘階梯劇團（Capitol Steps）<sup>4</sup>所表演的政治諷刺喜劇，共度美好時光。但是，那一場會議受限於贊助組織而來的會議命名帶著污名暗示，尤其我們還眼見那名稱化爲金黃色字樣，清清楚楚地貼在講台上，實在讓我們兩個都極爲不滿。因此，在會議中場休息時，摩斯和我便決定更動這個名稱，把它改成「以全民參與爲專題之總統顧問會議」（President's Council on Full Inclusion）。

另一位元老級的參與人物是馬修·懷特克（Matthew Whitaker）。懷特克非常喜歡距離雷瓦納公園社區（Ravenna Park）僅僅四個街區以外的戶外生活。他參加了雷瓦納小溪聯

4 開比特丘階梯劇團創立於1981年，以華盛頓特區爲基地，主要成員爲工作於參議院的職員，演出以政治時事爲主題的諷刺劇。

盟（Ravenna Creek Alliance），並學習如何移除有害於河川生態環境的植物。在那不久前，他也組織著相關的工作團體和教育工作。懷特克曾提出一個極有創意的點子來移除河川旁惱人的冬青，那就是在耶誕節期間，他邀請一群朋友與鄰居到小溪旁參加一場冬青派對，並在派對結束後去他家享用「冬青日」（Hollyday）大餐。懷特克和摩斯都是社區行動團隊的成員，兩人都常常有機會在西雅圖和其他城市，推廣以充分參與為重點的社區組織經驗。

在西雅圖西區的衛斯伍特社區（Westwood），則是社區發展協會發起了促進參與的計畫。蘇珊·哈蒙（Susan Harmon）是該社區發展協會主席，並且也是社區行動團隊的成員，主動尋求發展障礙的朋友參與他們的社區組織。她拜訪了金吉爾和雷蒙·貝其夫婦（Ginger and Raymond Balch），在他們家中，哈蒙問起了裝飾著客廳的巴黎小丑石膏模型。貝其夫婦告訴她，他們在過去是多麼地享受那些關於小丑的工藝與表演，雷蒙甚至曾經以扮演雷托小丑（Raytoe the Clown）知名，而當時金吉爾則是他的助理。但因為日益惡化的健康狀況和行動能力，他們兩人都已經逐漸失去了和西雅圖西區公共生活的聯繫。於是，哈蒙邀請他們兩人參與即將來臨的德爾瑞社區嘉年華（Delridge Neighborhood Festival），為兒童演出。他們的表演非常成功。接下來，她替貝其夫婦正式註冊於西南社區活動中心（Southwest Community Center）的年度工藝與園藝義賣中。在義賣活動中，夫婦兩結識了一位愛好工藝的鄰居，這位新朋友還載他們去參加其他的社區活動。每多一次共同的活動經驗，他們的友誼網絡就更為擴充延展。如同哈蒙所說：「雖然對金吉爾和雷蒙來說他們只是扮演自己罷了，但對我們這些

住在西雅圖西區的人來說，他們卻為我們打開了許多扇門。」

在這許多致力於擴大參與的社區組織案例中，最令人感到驚奇的，莫過於一個完全由發展障礙朋友組成的團體——人本協會西雅圖西區分會（West Seattle Chapter of People First），該組織決定要在地方上的一座水塔周圍蓋一座全新的公園。他們在社區中找到一個集會場所，貼出了海報、散發傳單，並且挨家挨戶地拜訪，邀請大家參與，協助他們設計這個公園。這廣泛的參與促成了一個創意非凡、以人為本的設計提案。以往閒置的土地轉變為一個非常美好的公園，而在這過程中，過去不受關注的團體人本協會，則讓西雅圖西區的居民充分體會並肯定了他們的存在，就宛如社區的珍貴資產。

許多發展障礙的朋友們藉由社區總動員計畫進入了他們的社區網絡。這經驗不僅豐富了他們個人的生活，同時更豐富了他們所參與的組織和社區本身，更生動地證明了，擴大參與的價值。在這過程中，以社區組織來說，更學習到該如何接受並



蘇珊·哈蒙與雷蒙·貝其扮演的雷托小丑合照於德爾瑞社區嘉年華。照片由凱洛琳·卡爾森拍攝。



支持更廣泛多元的鄰里居民組成，儘管人們在各方面而來說都如此不同，卻無疑地能參與在共同的事務中。

在2000年，美國心智發展遲緩協會（American Association on Mental Retardation）頒發了社區全員參與獎（Full Community Inclusion Award）給社區總動員計畫，該協會注意到，對於地方政府來說，這是一個極為獨特的計畫，並且也高度肯定社區發展局於計畫實行中所扮演的重要角色。

社區總動員計畫深深地受到了約翰·馬克奈特（John McKnight）和喬蒂·奎瑞茲曼（Jody Kretzmann）的影響。他們兩位是西北大學（Northwestern University）社區資產發展中心的主任。馬克奈特和奎瑞茲曼對於政府和社會服務的機構性質多所批評。尤其他們認為這些機構多半在方針上持續地邊緣化人群、窄化服務的關懷而多半只能做到人們基本需求的滿足。馬克奈特和奎瑞茲曼十分鼓勵社區朝往自給自足的方向發展，構築社區自身的資產，不要錯過任何一個參與者所能給予的一切。

和我一樣，在社區組織方面，馬克奈特受索爾·阿林斯基的觀點影響不淺，我們認為組織人群要由確認特定爭議、對抗共同敵人開始，而這個假想敵人通常是地方政府。雖然馬克奈特保留了這個看法，但他也指導我，讓我明白還有別的可能性，可以讓人們組織在一起。由人群所在來開始籌劃組織，是一個很重要的原則。同時也必須瞭解到，許多人們在參與會議時，會因為衝突而感覺到不自在，這些都會伴隨著由爭議糾紛而開始發展的組織過程。

馬克奈特曾告訴我一個例子，經驗來自他的一位獵鴨專家朋友。這位朋友會運用不同的叫喚來對應不同種類的鴨子。馬

克奈特認為這態度也可運用於組織工作的訴求。他還補充道：「經常地，組織僅僅運用最平凡無奇的訴求，而人們會很好奇爲什麼如此平凡無奇的訴求會發展成一個會議。」對於組織者來說，就如同扮演獵鴨人的角色，各式各樣的訴求是必要的。某些人會因爲特定訴求和議題而受吸引聚集，有些人則對社區組織工作而感興趣爲先，而後才在自己的社區中逐漸鎖定某些議題。甚至有些人僅僅是爲了舞蹈、節慶或是剛出爐的布朗尼點心而來。當組織運用的訴求越多元，所能吸引的會員基礎就更廣大。而會員基礎越發廣大的時後，組織才能具有更多的能量，來處理它的所有成員最關切的議題。

## 小火花計畫

社區組織中的另一位關鍵性的召集人是來自佛蒙特（Vermont）社區創新組織（Community Innovations）的傑夫·伯庫維茲（Jeff Bercovitz）。我們尋求伯庫維茲的協助，以推行社區總動員計畫的經驗，鎖定那些沒有直接與特定社區相關聯的個人。伯庫維茲明白，要由人群所在開始，字面上來說，就是從人們居住的地方，也就是那些街區開始。當議題越靠近這個人所居住的地區、家屋時，他們就越可能關心這個計畫，甚至投身其中。此外，人們多半習慣從事那些能發揮個人熱誠的事務，例如園藝、動物或藝術。如果社區參與相關的事務能被預先釐清，且呈現爲容易上手的具體事務，促進參與的可能性也就更高，換句話說，盡可能地具體化社區民衆可支持的方法和範圍。總體來說，這些想法進而促成了小火花計畫（Small Sparks）。



在1998年，透過社區發展局的主動參與策略，有二十八位未曾參與社區事務的社區居民被邀請而來，參加由伯庫維茲主持的全日工作坊。他的熱情感染了參與者，尤其是每當他聽見有趣的回應時，總會興奮地拋出他最喜歡吃的賀喜巧克力，而每一個人也同時被感動著。伯庫維茲要求每一位參與者分享自己所認同的「社區寶藏」，也許是一間供應著美味食物的餐廳，也許是一棵巨大的香柏，也許是一位老鄰居。他也要求每一位參與者分享自己的特殊能力和興趣。此外，伯庫維茲要求人們想一想社區中的「小團體」（pockets of people），例如在公園打棒球的小孩們，或社區中總是一同散步的人們，並設想該如何邀請他們參與社區活動。接下來，每一位參與者要基於上述基礎，提出一個活動構想。伯庫維茲提供了一些實驗過的小秘訣和提醒，讓每個人在發展構想的時候能放在心上參考。例如「不要在舉辦派對的時候開會」、「提供食物，大家就會來到」、「如果你能讓青少年參加，他們的父母就可能會一同來參與」。工作坊結束前，所有的參與者都完成了一頁計畫，並且能申請二百五十元的經費，用於計畫實施相關的花用。

在那次的工作坊之後，產生了十個提案。小火花計畫所擴散出的能量，彷彿訓練了一群鄰里組織領導者，而他們每一位都能由自己的提案，召集更多參與者，實施不同的工作坊。幾個月後，每個提案都已經付諸實行，而參與者再度同聚一堂，分享每個人不同的故事，並且歡慶每個人的社區實踐所產生的影響。

有太多關於小火花計畫的故事可說。在某個社區，每年因成熟而掉落的蘋果而引來覓食的鼠患，社區不勝其擾。有一位女士便組織了鄰居，一起收集蘋果，利用小火花經費所租借

的榨汁機，把過熟的蘋果都打成蘋果汁。在德爾瑞社區，有兩位男士幫助他們的鄰居建造鳥屋，於是有超過三十間鳥屋座落在附近的衛斯克雷斯公園（Westcrest Park）。在開比特丘社區的青年活動中心前方，居民邀集了街道上的青少年遊民，共同創造了遊民天使花園（Garden of Homeless Angels），用以紀念一位不幸過世的遊民青年。某一天，瑪格諾利亞社區中心（Magnolia Community Center）則被轉變為高齡居民俱樂部，那天有爵士樂、健康午餐，更有匯集瑜珈、按摩、冥想靜坐、自然療法、水療等專家所共同提供的整合治療服務。有一位年輕女士在她所居住的大學區公寓組織了語言交換計畫，邀請那些由俄羅斯移民而來的鄰居參加。還有一位年輕女士和她的兒子捐贈了一輛貨車，於是提供給維基伍德社區（Wedgwood）一個方便的場所來分享雜誌書報。

有一個令人難忘的計畫在貝肯大樓（Beacon Tower），那是一棟為了低收入高齡居民以及殘障人士設置的多層住宅，位在北燈塔丘（North Beacon Hill），即使貝肯大樓為核心家庭住宅社區環繞，那兒的生活仍使許多高齡居民倍感孤立，鮮少其他社區居民會進入那棟平時門戶深鎖的大樓，而大部分的貝肯大樓居民也不常外出。有一位年輕人想要改變這個狀況，便籌劃了一個紙飛機飛行競賽，邀請貝肯大樓以及鄰近社區的居民共同參加。每個居民都收到一張邀請函，請大家參與週六早上的活動，不論你願意參加由貝肯大樓第十五層發射紙飛機的活動，或者是你想要純粹地當一個觀賞者。社區商家提供了獎項，能讓飛機航行最遠或最高的參賽者，或是可擊中一座十英尺高的標靶，都能獲得獎項。大樓居民們準備了手工烘焙的點心，招待所有參與者。接著，每個人都走出戶外，共同撿起散



落在整個社區環境的紙飛機。

當然，並不是所有由社區發展局所協助策劃的活動都像射紙飛機或清理環境這樣和平，有些案例的確是給市政府找了不少的麻煩。畢竟，社區該自己決定要如何發展與運作他們的組織，而社區發展局的工作，則只是盡可能地協助他們與市政府建立互助合作的夥伴關係，並尋求互惠與雙贏。在下一章中，我將進一步介紹西雅圖的社區服務中心，因為社區與市政府間的夥伴關係通常就是透過社區服務中心而建立。



### 第三章

## 連結社區：社區服務中心和街區議會

社區發展局負責十三個社區服務中心的管理，為西雅圖的社區提供了極可貴的連結管道。透過這些中心的設立，以及工作人員們的努力，個人和社區組織之間得以連結，進一步地共享興趣，以促進組織之間的聯繫。社區服務中心也協助個人和社區組織與市政府各部門之間的連結，引導各種計畫或服務，尤其是社區發展局。由許多方面來談，這些中心無疑是社區發展局工作基礎之所在。

西雅圖在這方面的基礎建構於1973年，學習自波士頓，市政府在六個貧困社區成立小市政廳（Little City Halls）。當時，這些中心就像是一間間小商店，人們可以方便地在此繳納公共設施費用，同時可拋出對於市政種種疑問及抱怨。在八〇年代初期，作為社會服務局（Human Services Department）的一員，小市政廳的工作人員也發展了食物銀行和交通相關計畫。

這些小市政廳就是如今的社區服務中心。2002年，十三個服務中心之中有十處座落於社區商業區中的街屋之中，其他的服務中心則和社區中心、消防站以及派出所共享空間。為了促進服務的協調整合以及資源可及性，社區發展局將四處既存的社區服務中心逐漸整合於新建設的圖書分館中。

有賴西雅圖的公共服務設施營運（電力、水、污水處理以



及垃圾處理），社區發展局轄下共七個社區服務中心的客戶服務運作才得以獲得財務上的支持。每年，爲了繳付設施帳單而造訪這些中心的市民大約有二十七萬五千人。雖然大部分的顧客仍然透過郵寄繳納，這些社區服務中心卻分外受到低收入戶居民的歡迎。部分居民必須以現金繳納，因爲他們沒有銀行帳戶。有些人則需要和中心工作人員協商，因爲他們需要處理帳單逾期未繳而水電遭中斷的問題，或是申請帳戶額度協助的事宜。低收入的客戶們也常爲了健康及人力服務的需求而到中心求助。

每年，這七所結合於繳費處的社區服務中心收集了大約三千五百萬元的費用。基於相似的服務性質，這些中心也接受停車費用、交通罰單、公共交通通行證的購買、證件申請，甚至是護照申請等服務。相對而言，護照申請相關業務是一項新穎的服務，吸引了相當廣泛的客戶到中心商辦。每年，多達一萬二千個計畫旅行者造訪社區服務中心，不再需要前往位於市中心的聯邦護照辦公室，免去了大排長龍的困擾。

近年來，這些中心逐漸開始囊括西雅圖市的法政服務。持有停車帳單及交通罰單的人們不需要爲了聽證請求而前往市中心，省了多領到一張罰單的風險。大部分關於輕度違法的聽證都可以在社區服務中心處理，就如同其他許多提供於中心的公共服務一般，市民因此獲得不少便利，不需事事前往市中心辦理。

此外，社區服務中心駐有市政府職員。2002年時，許多中心都有人員負責社區媒合基金（**Neighborhood Matching Fund**）<sup>1</sup>、社區規劃方案的執行，以及相關的社區發展局計畫

1 參閱第四章〈營造社區：社區媒合基金〉。

等。市政府住房處（Office of Housing）的人員協助收入有限的家戶，提供免費的「居住環境光熱溫溼度調節和空氣品質改善」（Weatherization）以及房屋修繕服務。其中五個中心擁有負責犯罪預防的全職員工，協助社區成立街道守望相助會。雖然，在這方面支持公共服務人員的資金逐漸減少，大部分的中心仍持續作為一個機動空間，提供警方處理臨時性的調查、文書作業、使用電話，甚至可作為一休憩場所，讓人忙裡偷閒吃個甜甜圈。同時，市長轄下的高齡市民辦公室（Office of Senior Citizens）以及人權辦公室（Office of Civil Rights）也在社區服務中心備有定時駐點服務。即使是民意代表，也常在此和市民會面。市民多半極為欣賞接觸公部門人員及服務管道的增加，而公職人員亦相當滿意於這種安排。相對來說，面目模糊的公職官僚系統很容易被社區居民憎惡抱怨，但對於這些和他們有個人互動的服務人員們，他們多半能夠持有更寬容開放的態度。

當市民經過社區服務中心時，可方便地取得各式各樣的書面資料。藉由地方報紙、新聞、簡介、傳單，他們可獲得社區組織、計畫相關資訊，甚至巴士和遊輪的時間表、暑期青少年工作機會的申請表格、社區菜園計畫、社區媒合基金、形形色色的決策參與資訊、商業經營證件、交通意外報告等五花八門的資訊，應有盡有。人們可以進一步地研究建築法規、環境影響評估、社區規劃、職缺表列，以及種種公部門文件。在資料陳列架上，市政府的種種計畫和服務都由詳細的實體資訊陳設給民衆參考。

西雅圖市政府的資訊都在網路上公開，而每一個服務中心都備有直接的連結，可聯絡市政府的公共資源網絡（Public



在哥倫比亞市社區服務中心，人們增加了與市政公職人員互動熟悉的機會。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦（Ian Edelstein）拍攝，已獲得使用授權。

Access Network），各部門的種種計畫、服務及政策都有很詳細的敘述。市民也可利用服務中心的電腦，透過電子郵件，對市政府的工作人員或民選代表提交他們對於市政府的種種疑問、擔心或建議。

大部分社區服務中心會議空間的使用率都很高，而且有些會議室還設有由金恩縣<sup>2</sup>律師公會（King County Bar Association）提供的法律扶助服務，有些社區服務中心則提供免費的稅務諮詢服務。

2 金恩縣是於1852年自華盛頓州的瑟斯頓縣（Thurston County）轄區中獨立出來的一個行政區，其之所以名為金恩縣原先是為了紀念副總統威廉·金恩（William R. King），到了1986年，金恩縣議會更進一步在其議會章程中說明金恩縣之命名是為了紀念黑人民權領袖馬丁·路德·金恩博士（Dr. Martin Luther King, Jr.），並於2007年將其縣徽由原本的皇冠圖案改成金恩博士的肖像。

社區服務中心不僅受大眾歡迎，社區中的商會組織尤其高度地肯定這些中心的運作。許多社區商業組織進一步利用當地的社區服務中心，配置駐點人力。在許多社區案例中，社區服務中心甚至扮演了社區「龍頭產業」（anchor business）的角色。在這方面，泛大學區商會（Greater University District Chamber of Commerce）尤其熱心，多方面地配合設置社區服務中心的需求，期待藉此能重整其商業核心區域，於是，他們不僅致力於提供合適的店租、促進店面空間改善、協助搬遷，甚至提供毗鄰於服務中心的免費停車代幣，以利顧客使用。

## 召集人

社區服務中心最重要的資源，莫過於這些中心的召集人（coordinator）。西雅圖現有十三位社區服務中心的召集人，他們所扮演的角色不僅是社區和市政府之間的溝通橋樑，他們更經常自許能發揮其雙邊代理人的功能。

這些社區服務中心的召集人對於市政府（有時是縣治或州治層級）的計畫和服務知之甚詳，並且瞭解哪些人掌握著相關資源。他們能幫助社區居民和組織釐清複雜的官僚系統運作，獲得他們需要的協助和資源。同時，中心召集人密切地掌握著社區的狀況，他們參與許多社區組織的會議，也熟知社區的學校、機構、商業活動，以及社區居民禮拜、聚會的場所和活動。

這些召集人的角色正如同市政府各部門的顧問。他們負責準備月會報告，彙整社區關注的議題，以及相關的資訊更新、人事聯絡，共享於部門與民意代表之間。每當公部門醞釀

新計畫或議題，並且準備開始與社區商議時，計畫的第一步就開始於這些由中心召集人所彙整的網絡資源。針對計畫，他們對各部門簡報來自社區的期望和考量，建議部門工作人員操作程序、該聯絡的社區成員、如何進一步和更廣泛的社群互動溝通、適合的開會地點等。

透過這些社區服務中心之召集人的協助安排，市長和部分市議員能經常地進行社區參訪行程。這些行程提供了無價經驗，讓這些民意代表有機會與大眾接觸。同時，社區組織工作者也可透過這機會，傳達社區面臨的課題。這些行程讓政治人物更能設身處地的瞭解種種社區問題，例如當他們實際地踏過社區裡排水不良的路面，而不是只坐在乾爽舒適的市政府會議室中聽取簡報，他們會更容易具有同理心。

或許，這些社區服務中心召集人最重要的任務是必須整合社區的多元需求和課題。當我任用這些召集人時，最看重他們的主動積極特質，因為我期待他們具備有足以讓社區居民信任的能力，可適切地扮演社區組織輔佐的角色。我試圖讓他們盡量在社區中處理團隊工作，而非獨自掌握所有的業務，於是，他們不會被視為倡議個人利益的領導者。當社區中的任何利益團體提出自己獨有的操作計畫時，召集人必須能協助他們，尋求與社區中其他團體溝通的平台，促進合作。因此，透過共事經驗的累積，召集人逐漸成為社區組織領導者們最信任的合作夥伴之一。

## 街區議會

根據過去的經驗，社區服務中心的召集人多半只關注那些在服務中心附近的問題社區，但往往忽略了西雅圖市區內，那些遠離於任何一個服務中心的社區。隨著1988年社區規劃與協助方案的創設，我們期待這些召集人能為西雅圖所有的社區服務。當時，在九個既有的社區服務中心之外，又增加了三個中心，以便能有效地將社區服務傳遞於西雅圖全市。

社區領袖們協助城市規劃委員會將西雅圖區分為十二個街區，每一區都由一個社區服務中心負責。一般而言，每一個街區約有四萬個居民，更重要地，街區內共享有鄰里之間的社群感。每一個街區都需要尊重既存的鄰里範圍。

在西雅圖，社區之間的界線往往是每一個社區發展協會自己的共識，詳細說明於該協會的細則中。但因為這些組織都是獨立於彼此的，並不屬於市政府，因而這些範圍構成並非絕對明確的劃設。許多界線是相互重疊的，甚至有許多社區包含於其他社區之中。

當社區領袖聚在一起，劃定鄰里界線時，他們所創造的地圖即呈現了這些重疊區域。雖然城市規劃師擔心這些不易界定的空間，會造成每一區不容易明確執行其計畫推展。但是社區領袖們堅持著這些重疊處必須留存。他們希望市政府能尊重每一個社區自己的地理認同，並且能瞭解，這些重疊處正記錄了社區之間的共享利益空間。經由協議，部分的範圍重疊空間或許會隨著時間過去而消滅，但有部分仍會延續留下。

對於社區來說，社區規劃及協助方案衍生了十二個街區議



會的成立，由來自社區發展協會及商業組織的代表組成，是具有爭議性的部分。社區領袖們懷疑街區議會造成的衝擊，可能會把能量帶離了社區草根組織。他們擔心市政府把關注挪移至街區議會，尤其街區議會的存在，就像是增加了一科層組織於公部門和社區之間。

的確，我曾經在其他城市的經驗中發覺，由政府所贊助的組織成立，反而常削弱了社區對於現有組織的歸屬感。因此我相當能體會這些社區組織的憂慮。有些縣政府企圖在分配經費和權力於街區組織的過程中，確認鄰里社區的範圍，以及設置認可社區組織的標準，以便於在街區層次上確認哪些是具備資格的區域。這種系統，在缺乏草根組織運動的城市或許行得通，卻不是一個適宜於西雅圖的模型。西雅圖素有悠久的社區組織發展歷史，並且仍持續蓬勃發展。從概念上來看，若想要結合民間社區組織之控管，以及街區的服務，很可能會引致社區既有能量的喪失。公部門協助成立的團體是無法取代社區自發成立的組織，尤其，前者往往疏離於居民，並且在本質上過於依賴市政府的政治風向以及預算的多寡。

我相信西雅圖的社區組織能量，主要就來自於他們獨立於市政府的經營型態。這些組織已經存續數十年，不倚賴公部門經費，並且具備充分的實踐能力。他們的組織合法性地位以及權力並不是來自政府，而是來自於組織所代表的居民：這才是真實的權力，確實地依存於社區的支持。

對我而言，街區議會之所以有其存在的必要性，就是因為它能促進社區組織的獨立運作，由於市長查爾斯·羅爾和市議員吉姆·史崔特也很贊成這樣的想法，因此街區議會所被賦予的權力，也就僅止於參與社區媒合基金的評審。此外，街區議

會不同於其他社區組織，並不被允許申請經費，因為街區議會主要的角色就是一個社區組織分享資訊與交換意見的平台，而社區組織若是在其交流過程中找到共同感興趣的議題，則可以另外尋求進一步的合作。

街區議會由召集人籌組，代表了少則十一名、多達三十四個地方組織。成員所屬的團體由協會內成員共同認可，而不取決於市政府。市政府希望協會成員囊括商業和居住兩類使用團體，但決定認可標準的權力仍操控於每一個街區議會自己。有些街區議會透過選舉，逐漸整合了其他團體如家長教師協會，以及社會服務組織，以確認足夠廣泛的利益代表性。街區議會之間的發展也有差異，有些街區議會相較其他是更有活力的。大部分的街區議會每月都會開會一次，但也有兩個例子是每季開會一次。總而言之，每一個街區議會都在這過程中扮演重要的角色，不可或缺。

在1988年時，大部分社區的組織之間往往不是關係淡漠，就是彼此敵視，尤其是在社區居民和商業團體之間。對於社區成長議題，社區發展協會往往和商業組織持有不同的意見，因此，他們總是質疑為什麼商業團體能在街區議會中占有席次：「為什麼商人能在身為居民的身分之外，再持有第二種發聲的權利？」再者，「如果他們不是西雅圖的市民，怎麼可以有任何發表的權利？」

在我參加開比特丘街區議會的籌備會議時，我便曾清楚地感覺到這種衝突感。開比特丘社區發展協會主席在介紹她自己時是這麼說的：「雖然我在社區發展協會裡服務的時間並不長，但我知道我們是不可能與商會合作的；過去沒有過，將來也絕不可能。」事實上，開比特丘商會（Capitol Hill Chamber



of Commerce) 新上任的主席也同樣對於與社區居民合作感到悲觀，聽到這些意見的當下，我還真懷疑自己當初為什麼會想要接下這份差事。

在其他代表也自我介紹之後，就共同面臨的課題，在座的人們開始進行討論。經過商討、列出議題之後，清楚可見地，兩個協會所關注的事項很相似：公共安全、交通與停車、教育品質，以及布洛德大道 (Broadway) 商業區的健全發展。當然，對於議題輕重緩急的優先次序或有不同，但是，兩個團體都逐漸明白，對彼此都好的唯一出路是合作，然後才能釐清共同的課題，盡量排除差異、紛爭，培養共識。基於共同的立場，不同的組織可結為同一陣線，共同面對市政府，市政府則不需在兩者之間尋求妥協之道，甚至讓市政府視兩者之間的差異為無法運作的藉口。

數年過去，開比特丘的兩個組織之間已經有不少合作的案例。當一連串犯罪發生於該地方的同志社區時，組織共同籌辦了公共論壇，在商店門面玻璃上張貼關於人權聲明的海報。他們也共同建造了無障礙的遊戲場，讓許多在羅威爾小學 (Lowell Elementary School) 的殘障兒童得到適當的遊戲空間。他們團結起來，成功地對抗了一個原訂建造於該社區的電視訊號轉運塔計畫。兩個組織合作，共同發展開比特丘社區規劃。每年共同籌劃盛宴，慶祝彼此在商業及居住環境上的合作成果。

至於在市中心，由於有一些急迫性的課題需要社區居民立即投入，於是地方上的社區組織便相對較容易團結與動員起來，而其中有一個最關鍵的課題，就是西雅圖城市規劃委員會和市議會在社區規劃與協助方案的推動過程中忘了

將市中心區納入，因此未能在該地區設置一個獨立的市中心街區（Downtown District），也沒有設置市中心街區議會（Downtown District Council）的打算。

雖然當時市中心居民極為憤怒，但事後檢討起來，或許就是因為有市政府的疏忽，才使得各種原本毫無關係的社區組織團結起來，這些組織來頭可說是五花八門，有拓荒者廣場（Pioneer Square）的遊民、丹尼整地社區（Denny Regrade）裡高級公寓大樓的房東、國際區的零售業者，還包括了西雅圖市區發展促進會（Downtown Seattle Association）裡那些來歷顯赫的大人物們。就這樣，他們成功地說服市政府再新聘第十三位社區服務中心的召集人，並進而成立了西雅圖的第十三個街區議會。

緊隨著這個成功，市中心街區議會的成員們開始討論，希望能確認它們之間共同關心的課題。幾乎不費力地，大家很快地就確認了建造公共廁所是一個很重要的題目。幾乎每一個市民都有此需求，包括遊民、旅客，以及購物者。尤其，當巷弄和門庭漸漸取代了公廁。每個人都感覺到公廁空間的不足。

市中心街區議會最終不僅將市中心區的所有公廁整理成冊，還提出了一份「廁所報告」（Toilet Paper），把另外二十四個需要增設公廁的地點一一標明，結果社區發展局不僅特別聘用了一位專職改善公共廁所的召集人，該名召集人名片上的職銜甚至還是主管（Head Honcho）等級的。如今，市中心區的街道上有清楚的指標系統引導人們至公共廁所，流動廁所數量也增加不少，因而能暫時舒緩使用需求，而自動潔淨式的公廁也終於訂購完成了。

十三年前，市中心區被人們留意到它的存在，多是當它被



周遭社區視作是負面的發展絆腳石時。考量市中心狀況，社區領袖成功地促成了公部門控制市中心辦公大樓的建造高度。然而，如今市中心的社區發展已為大眾所認可，鄰里之間的張力也大大舒緩。市中心的社區組織領導們已開始努力地趕上其他社區的發展。同時間，珍·吉爾歌（Jan Drago），一位帶領公廁運動的商人，被選為西雅圖市議會的成員。更讓人驚訝地，西雅圖市區發展促進會的主席凱特·瓊卡斯（Kate Joncas）還甚至獲選為西雅圖市社區議會（City Neighborhood Council）<sup>3</sup>的議長，並帶領這個由十三個街區代表所組成的議會。

當市中心區正在努力爭取成立街區議會時，西雅圖西區則正想要減少一個街區。規劃協會決定，基於西雅圖西區的面積，應該要設置兩個街區，並以西南第三十五大道（35th Avenue Southwest）為劃分界線。無論住在哪一側，西雅圖西區的市民都對此提議非常不滿，而在此狀況下，他們邀請我參與會議。會議中他們質疑：「你們怎麼可以這麼把我們分成兩半？我們可是同一個社區！」雖然他們堅持著只需要劃設一個街區、成立一個街區議會，然而，很清楚地，他們仍要求設置兩個街區服務中心、兩個召集人，以及在市政府社區發展協會的兩倍席次，總之，等同於設置兩個街區所應有的所有服務和權益。我很愉快地同意了。

不到一年，西南第三十五街東側的代表已經改變了她的心意。薇薇安·麥克琳（Vivian McLean）是德爾瑞社區發展協會（Delridge Community Association）的資深成員，一個規模小、

---

3 西雅圖市社區議會成立於1989年，議會成員由全市十三個市區民衆投票選出，功能在於協調與分配社區媒合基金等政府資源、舉辦社區議題的討論會，並提供社區各種與規劃相關的諮詢服務。

但非常積極地想代表整個社區的團體。她抱怨著自己居住的西雅圖西區，是屬於較為貧窮、人口組成更多元的一區，卻為市政府所忽略，種種問題都鮮少被確認。身為德爾瑞社區唯一的代表，她幾乎無法與來自西雅圖西區其他社區的代表抗衡，麥克琳想要退出，並建議成立以德爾瑞社區為主體的街區議會，以凸顯德爾瑞社區獨有的課題。

「妳不需要這麼做。」我提出了反對的意見。「街區議會的概念就是整合不同的社區。街區議會不能僅由一個社區組成。」、「那還需要多少呢？」麥克琳回問。

薇薇安·麥克琳的確是一個很出色的女性。她熱切地關心社會正義、環境、青少年，以及她所代表的社區。她長期參與勞工領域、教會以及社區的種種運動。如今她已經退休了，成爲一個老師，自願作爲西雅圖市鄰里社區、環境以及和平組織的義工。有時她會沿著朗費羅溪（Longfellow Creek）清理垃圾，有時她也會投身於位於喬治亞州的美洲軍事學校（School of the Americas in Georgia）抗議遊行。

然而她的建議成爲我難以克服的挑戰。在兩年內，她已經組織了六個新的社區發展協會，以及一個德爾瑞街區議會。但是她仍持續著，還要組成一個包含了十三個社區發展協會的組織，以便德爾瑞的每一個社區都能有代表。她也協助成立了德爾瑞社區發展協會。最近，該組織還推動了一個混合式的土地使用發展計畫，透過該計畫不但興建了社區第一座公有圖書館，還取名爲薇薇安·麥克琳廣場（Vivian McLean Place）。

在西雅圖西區的其他社區組織並不樂於見到這樣的分化。他們以超過一千兩百名民衆的連署請願，希望我不要區分西雅圖西區爲兩個街區。然而這個反對聲音來得太遲，因爲德爾瑞



社區發展協會已組織有成。其間的張力，隨著時間過去而慢慢地消散了，兩個街區議會定期開會，爲了共同課題而努力。現在，他們會面時就宛如平等的對手一般，無分軒輊。



## 第四章

# 營造社區：社區媒合基金

如果我們回頭檢視社區媒合基金（Neighborhood Matching Fund）當初的設置目的——也就是由實體環境與社會關係兩個面向來營造社區，這個計畫確實獲得了出人意料的成功。經由這個計畫，市政府提供經費，而社區則配合提供相當於經費額度的志工勞力、物資捐獻或服務，以間接支持市民所發起的種種計畫。在1989年，這個計畫的經費總額是十五萬美元，到了2001年，其經費規模已經成長為四百五十萬美元，每年補助四百多個社區從事營造計畫。這計畫不僅改變了社區環境的具體風貌，有數以千計的人們來自各行各業參與了計畫，在參與過程中，社區感更隨之茁壯。這計畫已經促成了遠超於預期的資源匯集和創新構想，更促進了市政府和社區之間的夥伴關係。

在過去十三年中，社區媒合基金補助了兩千多個計畫。社區組織利用這計畫，在許多公園和學校中建造新的遊戲場，創造新的公園、公共空間、森林復育、綠化、培養社區菜園、河川及濕地保育、創造壁畫、標語以及雕像，創設報亭、裝設電腦設備、更新設施、建設交通圓環、示範社區學校計畫、記錄社區歷史、發展社區規劃、組織新團體等等，種類繁多，難以列舉。





1991年，福特基金會（Ford Foundation）和哈佛大學甘迺迪政府學院（Kennedy School of Government at Harvard）將社區媒合基金評選為全美十大最具創意的地方政府計畫，事實上，社區媒合基金不僅本身有創意，它更進而促成西雅圖許多社區發展出各式各樣創意十足的計畫，舉例來說，媒合基金會資助艾奇社區的無障礙遊樂場設計、加菲社區（Garfield）的無毒品區計畫、哥倫比亞市的力量學園（Powerful Schools）社區學校、非裔美籍社區的口述移民歷史計畫、中央區社區發展協會（Central Neighborhood Association）的以壁畫戰勝塗鴉計畫、學院街谷地（College Street Ravine）的原生林復育計畫、瀑布社區（Cascade）的雨水再利用計畫、前韋伯斯特學校（former Webster School）將柏油鋪面改為綠地的「灰轉綠」（gray to green）計畫、草溪社區（Meadowbrook）利用復育濕地來改善球場排水的計畫，以及飛夢社區設置吃車怪獸雕像的計畫等；上述每一項計畫對西雅圖而言都是一項創舉，而且因為它們都由社區所發起，更具體展現了社區比政府官僚更有創意的一面。

這麼多年來，現在西雅圖的政府官員就算不能誠心地擁抱社區豐沛的創造力，也至少已經越來越能接受各種有創意的怪點子，當然，這份認知的建立可是經由很長一段時間才慢慢累積起來的，回想我第一次和公園遊憩局（Department of Parks and Recreation）的主任討論社區媒合基金時，她第一時間的反應是：「我們並不要讓人們把公園弄得一團亂。」我試著按捺反駁的情緒，繼續耐心地聽她陳述理由，而她提出了一些執行上的疑慮：「社區的義工能負擔法律責任嗎？到時候誰來負責執行公園遊憩局的標準規範？我們怎麼可能會有時間參與這

麼多計畫？最後的成果又該由誰來負責保養與維護？」

於是，我們協同公園遊憩局與市政府其他的相關部門合作，試著提出可行的方法，讓社區媒合基金成為部門更能接受、應對的計畫。我們找到了一種處理義務工作風險的辦法。我們同意，絕對不會補助一個未能由相關部門審查並核准過的計畫。此外，社區媒合基金，將支援公園遊憩局中兩個職務，以及一個位於交通局（Department of Transportation）的職員薪資，並且提供社區和其他相關部門充分的相關說明。所有的計畫合約都囊括了計畫維護管理的相關規定，同時包含社區、相關部門的權責。

如今公園遊憩局是社區媒合基金最有力的支持者之一。這基金的設置，協助了此部門與社區合作而各盡其力的方法，公部門不再老是因預算限制而否決社區提案。獲得社區充分支持的想法更往往能提供公部門與社區更多合作的機會。如果社區支持未能如願實踐，公部門也不會被視為絆腳石。歸功於此基金的設置，公園遊憩局和社區之間發展了更積極正面的關係。經常地，透過公園遊憩局的公園認養計畫（Adopt-a-Park），社區居民負責照護那些他們曾參與建設的公園。西雅圖交通局、藝術委員會（Arts Commission）、公用事業局（Seattle Public Utilities），以及西雅圖公立學校管理組織（Seattle School District）等單位也都有類似的經驗。

當然，對於政府部門來說，配合社區媒合基金最大的誘因就是他們可以節省每一項負責計畫的支出，因為每一項社區媒合基金的相關計畫中，在社區方面也都會投入十分可觀的資源，比方在1989至2001年之間，社區媒合基金所提供的經費雖多達兩千三百萬，但由社區所自籌的各類社區資源（包含人



國際區的社區運動人士設計了十六個龍柱，表達他們對於來訪遊客的歡迎。照片由吉姆·迪爾斯 (Jim Diers) 拍攝。

力與物力) 其價值卻超過了三千萬；從最近幾年的統計數字看來，社區媒合基金平均每投資一美元就能使社區相對地投入價值約一點六美元的社區資源。

義工服務在社區自籌資源的各種形式中，占有很重要的比例。目前為止，已經有超過百萬小時的義工服務貢獻於相關計畫。技術服務的時間也是非常重要的貢獻。無論是提供專業技術，或者是義務工作協助，多達萬餘人的志工同心協力地參與計畫，其中有許多人，都是第一次參與自己居住環境的社區組織，或者第一次投身於公部門相關計畫之中。

在出席社區公聽會議之外，社區媒合基金提供了另一種人們能參與社區事務的可能性。即使社區會議仍然是參與社區很重要的一環，但許多人的確對出席會議存有反感。社區媒合



米樂公園社區 (Miller Park) 的居民正在慶祝朗姆·比爾噴泉 (Ron K. Bills Fountain) 的落成，這也是一個由社區居民發起並建設完成的計畫。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

基金則協助提供較為短期的社區計畫，於是人們可暫時性地投入於一個短期計畫。人們明瞭自己所付出的努力都能轉換成環境的變化，而且成果是可見的。在這樣的過程中，他們可能更進一步地培養出參與社區會議的興趣，繼續投入其他計畫。就目前的成果來看，社區媒合基金確實能擴大社區組織的參與群眾。

促進新組織的創設是社區媒合基金的另一項成果。包括藝術、教育、環境以及歷史的各類型社區團體，甚至以不同族群為基礎的社區組織成立，或多或少都和社區媒合基金有關。於是，人們具有更多元的管道和方法來參與社區生活。

在其他方面，社區媒合基金亦有助於社區培力。不僅民眾參與在計畫的發起、管理以及執行之中，甚至在募款、



財務方面的決定，都由社區組織來負起主要責任。在實行的第一年，當時有十五萬美元可運用，資金均分給西雅圖十三個街區使用。每一個街區自己決定該如何運用這筆僅有一萬一千五百三十八美元的資金，該贊助哪些計畫。有些街區缺乏足夠的計畫可以運用所有的經費，不過，大部分的街區都有遠超過經費的計畫構想，並且多半都是具體可行的方案。

隔年，社區組織的領導者們決定要改變作法，以市為單位，統籌款項運用，於是透過街區之間的提案比較和競爭，由提案的妥適性、社區需求、居民參與強度來決定經費的核發，而不論提案是來自於哪個街區。其實際運作的方式是：每一個街區先針對該區內所有提案進行第一階段的評鑑，然後每個街區再推派出一位代表，代表該街區參與全市評鑑小組（Citywide Review Team），並進而評審所有的提案；最終，兩個階段的評鑑結果會整合在一起，並交由西雅圖市社區議會來評定最後獲得補助的名單。

該年，也就是1990年，所有提案申請的補助總額雖達到兩千三百萬美元之多，但實際可用的經費卻只有一千五百萬美元，更令人吃驚的是，西雅圖市社區議會最終只決定撥放一千一百萬美元的補助款，因為他們認為有部分提案的品質並未達到審核標準；你可以想像嗎？當時這些民意代表在面對社區如此殷切的需求時，竟然敢將部分經費保留不用，事實上，就是因為這整個評鑑程序並未受到任何政治力的介入，不僅市長與市議會很尊重西雅圖市社區議會最後的決定，就連沒通過評鑑的其他社區，也能很快地轉而支持那些得到補助的提案。從結果看來，這樣一個公開透明的評鑑程序不僅具有高度的公平性與完整性，還有幾項其他的優點：由於民衆能直接參與於

評鑑與審議的過程，民衆並不會因為提案遭否決而責難政治人物；社區居民仍會將提案所得到的支持歸功於民意代表們，並邀請他們到各項計畫的動工或落成典禮中剪綵或致詞。

除了提出審查建議，對於社區媒合基金計畫之執行，西雅圖市社區議會也發展出一套基本準則。西雅圖市社區議會在協助各計畫所付出的努力十分可貴，他們協助幾位長期擔任社區媒合基金主任，包括貝耳尼·馬祖諾（Bernie Matsuno）和瑞貝卡·撒丁斯基（Rebecca Sadinsky），讓幾位主任的工作推動受益良多。雖然一些相關的規定至今仍舊不斷地被修訂，但基金的適用條件與篩選標準都早在1988年就已經訂立，並一直沿用到今日。

## 社區媒合基金的適用條件和篩選標準

針對社區媒合基金，西雅圖市社區議會發展了兩套規範：第一套規範定義了哪些組織具有資格申請，以及哪些計畫適用於社區媒合基金；第二套規範則是用來評比已列為適用對象的各個社區組織或計畫，以作為篩選與決定補助的標準。

根據這幾個明確的目標，社區組織們發展了計畫適用性的相關規範。他們希望透過社區媒合基金的協助來增加並強化草根組織的發展。他們希望基金盡可能地便於社區申請，尤其是本身已處於邊緣位置的社群。同時，他們也希望避免造成社區組織過於依賴政府經費。

根據適用性規範的定義，凡是開放招收成員、採取民主方式經營管理，且以社區為活動根據地的任何組織都是合適的申請者，例如社區發展協會、社區商業組織，以及針對藝術、

教育、歷史、環境、公共安全或休閒娛樂等主題而成立各類社區團體；然而，並不一定得是法人團體才符合申請基金的條件，只要社區民眾為了推動某項計畫而聚集在一起並組成組織，便符合申請的條件，但政府機關、宗教、政黨以及兄弟會等組織則不符資格。

1990年，適用對象進而擴及至針對不同膚色族裔社群的組織。這是基於一般社區團體中，有色族群通常被忽略而未能有充分的代表機會。在強調語言和文化的差異之下，擴展基金的適用對象也是基於考慮到西雅圖日益成長的移民和難民人口，期待能夠藉由此修正更主動確實地認同族裔團體在社區環境中的存在現實。

無論如何，適用於社區媒合基金的計畫都需要清楚地對應一個社區的範圍。計畫也必須有時程限制，還需有促進公共利益的成果。分期計畫是合宜的，但是每一期計畫都必須能單獨成立，因為下一期計畫的基金來源沒有辦法被預先確認。事實上，進行中的計畫是不能適用的。社區媒合基金不應運用於基本的組織運作經費，如人事薪資或房租。設下這些限制的目的，是期待基金之彈性運用，能確保每一年都有新計畫之提擬。更重要地，社區媒合基金的目的是在於期許社區能往財務自主的方向發展。對社區組織而言，計畫實踐是一種很理想的方式，有助於招納成員、建立專業。相反地，直接經費補助會養成組織過度依賴公部門，當議會財政預算緊縮，或者因人事之間的衝突而影響經費運用時，社區組織即會面臨財務問題。

在上述這些規範當中其實還允許一種例外的情況，那就是為了促進公立學校與其社區環境發展所推動的一項實驗性計畫。事實上，我們之所以將這類實驗性計畫也納入社區媒合基

金的適用範圍裡，並為其特別設置一個公立學校夥伴關係的專項，就是希望能藉此修補原本受到種族隔離公車接送制度影響而受損的社區與學校關係，於是，經由這類補助管道，現在社區不僅可以興辦社區學校、電腦中心以及課後輔導，也能推動更多與學習有關的計畫。儘管有上述這樣的例外情況，我們還是要求這類實驗性計畫必須促進社區的獨立自主發展：提案書內必須包含有一套未來社區如何自給自足的計畫，因為社區媒合基金將不會連續兩年都提供補助。

正如同社區媒合基金名字本身所帶有的意涵，關於該基金的申請另外還有一條很重要的適用性規範是：所謂政府與社區間的媒合關係，就是所有的提案都必須要由社區方面提供與政府支出相對稱的社區資源，而且資源總值還不得低於該提案所申請的補助金額。當然，對應於某些社區的現實條件，這樣的規範也允許一個例外的情況：若提案是為組織低收入社區並推動相關的規劃工作，那社區所需自籌的資源便只需要達到原來規定的一半即可，畢竟對這樣的社區而言，由地方籌措資源一定是比較困難的。

由社區自籌的社區資源可以是金錢、志工服務，或捐贈物資與其他社區服務，比方在本書寫作期間，非專業勞動服務大約價值每小時十二美元，至於專業勞動服務則通常另外以市場價格計算。但無論如何，至少必須有百分之二十五的社區自籌資源得來自於提案的受益者，這些都必須在提案報告書中詳細載明，包括資源預計投入的時間、形式以及金額等。

西雅圖市社區議會依據其所制訂的八項規範來評鑑每一個提案，每一項規範都對應著一個評鑑的分數，而其中約有一半的評分重點與一般的補助提案審查規範差別不大，例如計畫的



正當性、經費使用的效率以及具體可行性等問題。

至於另外的一半評分則針對民衆參與的相關議題，比方說該提案是否能促進社區自我成長？是否能有效地使社區內各種族群都參與其中？或社區是否確實能自行籌得對稱於政府支出金額的社區資源？

考量以上種種，這些規範能協助基金補助和相關培力發放到需求最高的社群和社區。在社區媒合基金剛設置的時候，曾有許多人擔心較富裕的社區具有優勢，能提出較佳的社區資源媒合，至於代表非主流族群、條件較不佳的社區，則較不具競爭性而恐遭忽視。然而，事實證明這是多慮了。透過以上提出的相關規範設計：勞力服務的金額換算、調整低收入社區提案申請的門檻、促進有色族裔社區的申請，以及重視需求、多元性等選擇標準，都有助於弱勢或低收入社區爭取資源擁有更多機會來申請運用此基金。

## 基金與合約

發展以來十三年，社區媒合基金成長迅速。在1989年，也就是創設第一年，共有四十個計畫，申請得到十五萬美元的經費。在2001年，約有四百五十萬美元的經費補助給四百多個計畫。此基金發展的第二年就有相當的規模成長，增加為第一年的十倍之多，達到一百五十萬美元。這規模保持了八年左右，直到保羅·史契爾（Paul Schell）在1998年成為市長。增加社區媒合基金成為他競選策略的訴求之一，因而他又擴大基金規模為當時的三倍。再加上李察·科林（Richard Conlin）在西雅圖市議會的協助，史契爾得到緊急立法的支持，在他就任的第一

年就增加基金至三百萬美元的規模。2001年之前，他已經成功地擴充基金預算為四百五十萬美元。

如果史契爾市長當時曾與我討論擴增基金的計畫，我會建議他，該以更緩慢漸進的速度擴大這個計畫。我曾和某些市議員談及這份憂慮，擔心社區無法即時地提出這麼多兼顧質量的好計畫與媒合資源，來回應這基金規模的擴展。我們擔憂基金經費將多過於需求，會減少了原有的競爭關係，改變了確保計畫運作良善的評比過程。

但是史契爾的主張到底是正確的。申請提案的數量快速地增加，計畫之間的競爭反而比過往都更為激烈，三分之一的提案必須被淘汰。提案量之所以快速增加，是因為近來的社區規劃促成了三萬人次參與其中，因而鼓勵了四千多個改進社區環境的想法。經過整合規劃，許多創意都足以成為媒合基金的提案計畫，更進一步地，許多新進的成員開始執行這些計畫。另一部分的原因，則來自媒合基金自身的成長、演變，已發展為適用於各種不同規模計畫的基金。

媒合基金一開始推行，我們就發現了社區在計畫補助規模上的需求差異。1990年，當全市競爭計畫的狀態剛開始運作的時候，有一個社區提出了兩個非常不同的申請計畫。雷尼爾景觀社區發展協會（Rainier Vista Community Council）提出了該社區公共住宅遊戲場的更新計畫，估計有十萬元的經費需求。該社區鄰近的希爾曼城市行動團隊（Hillman City Action Group）則申請了一百元，希望在某家雜貨商店外頭設置社區布告欄。這兩個充滿對比的提案必須送出相同的申請表件，並經過同樣長達六個月的審查與決議程序。東南西雅圖街區議會（Southeast District Council）和全市評鑑小組認為要衡量這兩項

規模條件懸殊的案件，實在困難度過高，畢竟一個計畫是另一者規模的千倍。

為了回應不同計畫在各方面的種種差異，西雅圖市社區議會在次年調整了計畫，並且在隔年區分社區媒合基金為兩個主要項目。經費需求在三千美元以下、可在六個月內完成的提案，可適用於小型計畫基金（Small and Simple Projects Fund）。計畫需求多於三千元，並且需要多達一年方可完成者，則需申請大型計畫基金（Large Projects Fund）。

目前每年社區發展局會提供兩次申請大型計畫基金的機會，申請者必須提出一份闡述其申請動機與計畫內容的文件，而社區發展局和其他相關單位則會在看過該文件後，對他們認為具有潛力的提案提出相關的修正建議，以使得提案不僅能進一步得到市政府的支持，還能盡可能地在街區議會與審查小組的審查程序中脫穎而出。

在1998年社區媒合基金擴增為三百萬美元的規模之前，還不曾有計畫申請超過十萬美元的補助經費，因為當時的審查制度為了鼓勵中型規模的提案，以五萬美元為單位作為其中一項評分的標準，凡提案申請的補助經費越多，所得到的分數也就越低，而這樣的扣分機制到了1998年被廢除，自此之後提案規模不受限制，也就出現了甚至高達總計三十萬美元的提案。

在1998年的另一個改變是，小型計畫基金申請上限額度增加為一萬美元，使這個基金更加地為社區居民所歡迎。市民欣賞這相對單純的基金申請程序與合約形式。他們也十分讚許這基金申請的成功率，高達大型計畫基金的三倍。申請小型計畫基金的計畫提案可在每個月提出，這和大型計畫基金一年僅兩次機會的狀況是相當強烈的對比。

或許，小型計畫基金最受歡迎的特點是決策申請結果的迅速，申請提出後一個月內就會公布結果。這過程之快速，一方面是因為這種提案申請不需要預先申請程序，評比過程由社區發展局審理，不需經過六個月之久的市民審查過程。因為這個較為短暫的時間流程，社區視小型計畫基金為一種「機會基金」（opportunity fund），於是社區民衆有機會在數週內構想提案，並確認經費的取得。

然而，小型計畫基金確有一個我們未能預料的缺失：這部分的執行工作需要更多的工作人員來支持。以每一美元基金所對應的人力比例來看，這些小型計畫所需遠超過於大型計畫。爲了讓小型計畫基金的時間運用更爲合宜，社區發展局只好捨棄構成社區媒合基金的其中一項子基金——青少年基金（Youth Fund）。

青少年基金，以及它的前身反暴力基金（Anti-Violence Fund），是由一位兼職人員來負責。但是相較起來，這基金中的媒合基金要求所需要的人力配比超過了我們可負擔的規劃安排，因爲根據限制，計畫經費最多只有一千美元。以青少年基金而言，只有青少年所領導的團體具備申請資格，因此不同的參與策略工作是必要的，才能協助相關的聯絡和組織工作。無可避免地，爲了組織另一個完全由青少年組成的審查團隊，額外的人力和工作時間也是必須的。我的女兒凱蒂（Kati Diers）即參與其中。最後需要終止這個青少年基金，對我來說是非常痛苦的決定，因爲這基金確實能有效地培力青少年，曾經促成許多創新且切中需要的計畫，例如青少年同志雜誌、同儕協調、反暴力饒舌音樂影音製作、多元文化壁畫藝術以及公園美化活動等。青少年領導的團體當然可以申請小型計畫基金，但



就整體過程的可及性而言，並不如原有的青少年基金。

推廣參與基金（Outreach Fund）是社區媒合基金項目下，另一項已行之多年的子基金。這是一項社區組織每年可申請一次的補助，在任何時間點都可提出，經費上限為七百五十美元。這項經費必須運用於籌辦關於招募新組織成員的活動。合宜的支出包括設置告示板以宣傳會議、印製組織的新聞通訊以便廣傳社區，或者舉辦社區野餐活動以吸引新會員。

植樹基金（Tree Fund）則是社區媒合基金裡一項新設置且廣受歡迎的子基金，畢竟無論是在人行道上或是在公園裡，沒有人會反對種植更多的樹木；然而，儘管小型計畫基金的申請越來越簡便，但有計畫申請植樹基金的社區團體仍必須仔細填寫申請書、自行找廠商比價、將買來的樹拖到社區，並詳實記載社區方面是如何動員與徵募資源。有了這項植樹基金，任何人只要能招募五個以上有興趣在自家附近的人行道或公園裡種植樹木的鄰居，就可以向社區發展局提出申請，之後交通局（針對行道樹）或公園遊憩局（針對公園綠樹）便會派一位植樹專家到社區來，協助社區居民選擇適當的樹種和植樹的位置；就這樣，社區發展局在彙整來自各地方苗圃的訂單和投標案時發現，不僅原本花費在植樹上的支出大幅地下降，與社區合作的苗圃還會負責將樹木搬運至各個社區去，而再也不用政府操心。至於在植樹與照顧樹木的相關知識上，每個申請植樹基金的社區團體則必須派出一位代表參加半日的工作坊，在這個階段，社區方面雖然得參與學習的課程，但還不需要動員或徵募社區資源。根據我們的經驗，從申請基金的補助到開始種植與照顧樹木，社區所投入資源的價值其實與購買樹木本身的費用差不多；比方以2001年10月份單季的統計數字來看，全西



斯沃公園（Seward Park）的社區居民正在一起栽植行道樹。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

雅圖共有一百三十四個社區申請了植樹基金的補助，並共計種植了約四千四百棵樹木。

2001年，社區媒合基金架構內的所有子基金共支持了四百一十八項計畫：三十項大型計畫的經費共約兩百五十八萬美元；一百五十六項小型計畫共獲得約一百零三萬美元經費；五十七項推廣參與計畫則獲得約兩萬四千美元；一百七十五項植樹計畫得到約十三萬六千美元經費的支持。相對於市政府所投注的三百七十七萬美元，社區自行籌得的資源則約達到五百六十二萬美元的規模，總計共有九百三十九萬美元的計畫資金。至於包括十名政府工作人員人事成本在內的行政開銷，則只占了七十三萬美元，甚至還不到年度計畫資金的百分之八。

在四百五十萬美元的社區媒合基金當中，除了二十二萬美元是來自西雅圖市政府的一般預算，其餘都來自聯邦政府的社區發展補助金。這樣的經費結構讓社區媒合基金在運作上更為彈性，因為聯邦政府的社區發展補助金與一般預算不同，不僅可以用來促進私有財產的發展，也能用來推展公共事業；不過聯邦政府的補助金只限用於低收入社區，而且往往需要較多的文書作業，因此對大部分申請者來說，申請一般預算還是相對容易得多。

並非所有申請社區媒合基金的社區組織都具備管理財務資源的能力。大部分的組織都沒有專職員工，也未曾在申請基金之前具有執行專案的經驗。其中少部分組織曾向美國國稅局（Internal Revenue Service）尋求免稅獎勵，還有許多團體甚至連法定登記組織都不是。典型的申請者，在銀行中是幾乎沒有存款的。華盛頓州法律禁止市政府向公共信用機構借款（Public Credit），因此，社區發展局只能以明確支出報帳。因此，大部分的社區團體必須和某一個非營利組織結盟合作，以換取符合接受財務補助的資格。

社區發展局、社區組織以及經費贊助單位必須簽署每一項計畫。計畫合約描述計畫內容、交代時程和預算，並且釐清市政府與社區各自的權責。合約也必須包括經費競爭、平等機會、計畫實施保險以及持續性的日常維護等規範。

## 經驗分享

在社區媒合基金設置前，大部分的草根組織工作都以反對運動為主，為了對抗某些預定進行於該社區的問題計畫而努

力。我們逐漸理解到，必須鼓勵社區組織調整工作焦點，進一步爭取計畫，積極改善他們所發現的社區課題。在計畫的選擇、規劃、執行各方面，他們也會需要不同的協助。

根據我們的瞭解，有許多社區對於興建遊戲場這類的計畫富有興趣，因而在第一年的社區媒合基金操作中，我們特別辦理了遊戲場工作坊。邀請來自公園遊憩局、西雅圖公立學校管理組織、華盛頓大學（University of Washington）的專家們針對主題簡報。這個訓練過程廣受好評，並且促成了數個社區遊戲場的設置。

第二年，我們再次進行了這個工作坊，但是調整了重心，特別請參與於第一年遊戲場計畫的志工來分享他們的經驗。這些志工以他們最素樸單純的個人觀點，娓娓道來他們如何和公部門合作、動員社區、針對社區特殊需求，提擬合宜的設計、募款工作等等經驗。他們也準備了導覽活動，讓參與者直接觀摩已完成的遊戲場案例。工作坊的效能比第一年更為成功，因為社區志工們獲得了更切中需要的經驗交流。更重要地，工作坊提供了靈感和刺激：當社區們看見了這些令人印象深刻的案例出自於和他們並無二致的社區朋友們，他們也更能獲得自信，相信自己具備足以成功地完成計畫的能力。

社區發展局持續地推動這種社區之間的積極互動與學習，並且廣泛地運用於各種不同的計畫之中。社區發展局還會每年定期地舉辦創意博覽會（Ideas Fair），介紹二十個模範重點案例。社區成員可隨興地參與這半日活動，瀏覽展示。案例計畫者發起者會到場隨時接受發問，我們也提供參展者攤位，鼓勵他們提出自己的展示內容。事實證明，對於誘發社區新點子、促進社區之間的學習交流，讓社區居民尋得合宜的諮詢對象，





這是一種非常理想的方法。

我們還運用了各式各樣的分享機制。例如針對不同主題所設計的工作坊，包括參訪已完成或進行中的案例，就是一種極具教育意義和鼓勵性質的交流形式，且充滿無窮樂趣。在地方媒體中所呈現的社區案例，也擴大了人們對於社區事務推展的想像。社區發展局也設計了一系列的「幫助你自己！」（Help Yourself!）小手冊六本，詳述人們如何運用社區媒合基金，以發展關於文化遺產、環境、社區組織、遊戲場、公共藝術以及公立學校夥伴等不同主題計畫。每一本小冊都分享了許多計畫執行的故事點滴，因此讀者們能根據自己的靈感所得，發展自己的行動，並根據手冊尋得所需的聯絡資源，包括個人或機構，以便進一步的諮詢互動。以下是一些我個人最喜愛的故事，其中包括了許多執行細節，部分案例還未曾發表於手冊之中。

## 飛夢社區之吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ

在1990年，諾姆·萊斯就任市長數個月後，我就社區媒合基金的經營運作向他的市府內閣作了一次簡報。我非常期望能得到新市長的支持，因為萊斯市長最關心的議題是西雅圖的公立學校，我努力地由各方面來呈現社區媒合基金與推動公立學校發展的相關性。當我正以為自己作了一個很出色的簡報，當時的工程局局長蓋瑞·查克（Gary Zarker）突然發言：「迪爾斯，你為什麼不向市長說說這基金所贊助的吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ呢？」市長以很驚異的口吻說道：「吃車怪獸？我們連很多街道設施維護都沒錢了，千萬別告訴我我們竟然把公共預算花在什麼吃車怪獸上。」事實上，就在他進一步提出質疑之

前，我已經開始擔心吃車怪獸——*クマコ*，不僅會是社區媒合基金所贊助的第一個計畫，還可能會是最後一個。

其實，一開始執行這個計畫裡，我們就遭遇不少困難。在1989年，飛夢社區發展協會拿到了三千八百三十三美元的經費，預定在曙光大橋的任一側與社區連結處，興建一個口袋公園。長久以來，這片州有土地總是一片蔓草叢生，遍布了廢棄物。我們覺得，把這個問題空間轉換為一個橋樑公園，也許是個不錯的點子。

---

計畫名稱：橋樑公園雕塑景觀（Sculpture at Bridge Park）

發起人：飛夢社區藝術協會（Fremont Arts Council）

地點：北曙光大道（Aurora Avenue North）與北三十六街（North 36th Street）

補助年度：1989年

補助金額：二萬二千四百美元

自籌資源<sup>1</sup>：二萬七千三百二十五美元

完工年度：1991年

---

街道公園完成後，社區的注意力開始移轉至橋下的空間。許久以來，這個基地已為非法傾倒廢棄物和非法空間使用所占據，社區希望能改變這個空間，使之成為橋樑公園的一部分。社區居民很看重飛夢社區藝術協會十分擅長於處理奇趣藝術的名聲，於是社區成員便向該組織尋求幫助。

---

1 正如本章前面所述，所有申請社區媒合基金的社區都需要自行籌得與政府支出相對稱的社區資源，但並不限於金錢，也可以是志工服務或捐贈物資，因而此處的自籌資源總額是將所有社區籌得之資源換算成實際之金額。

飛夢社區藝術協會認為，這個橋下空間很適合放置一個大型雕塑。藝術協會成員注意到，這個橋下的高聳柱樑結構創造了一種帶有壓迫性、近似於天主教堂的空間氛圍。他們把這個空間命名為巨人殿堂（Hall of Giants），並且向媒合基金申請了二萬二千四百美元的經費，開始著手這個雕塑設置計畫。

當時我對這個計畫並不是很滿意，因為他們既沒有關於這個雕塑主題的說明，也沒有指出設計及製造雕塑的藝術家。社區的提案計畫書中指出，藝術家的選擇將在經費確認後進行。儘管我對於這種有待確認的計畫取向不甚欣賞，西雅圖市社區議會仍然准許了這個計畫。

藝術協會發布了一個作品徵集說明，邀請藝術家提出點子。進入決選的提案包括了一組大於真實比例的工人群像，向建造橋樑的工人致意；一個配合巨人殿堂的王冠構想；以及一個吃車怪獸—— $\text{ㄅ} \times \text{乙} \text{ノ}$ 。三件構想的模型展示於飛夢假日市集中，以便多達十萬人次的遊客參與票選，選出他們最喜愛的方案。當時我不斷地在市集中遊蕩，反覆地走回票亭，重複地把票投給工人群像的方案，就我看來，三者之中，這應該是一個最不易遭遇反對的構想。

取巧作弊總是不會成功的，而無論如何，吃車怪獸—— $\text{ㄅ} \times \text{乙} \text{ノ}$ 獲選成為最後方案。我最擔心的事成真了。《西雅圖郵報》（*Seattle Post-Intelligencer*）的藝術評論者瑞吉娜·海基（Regina Hackett）相當憤怒，在1990年7月27日的專欄寫道：「如果『群眾』（the people）想要這種票選出來的惡質藝術作品，公部門該投入經費嗎？……視覺藝術確實能有益於大眾，但是我們必須倚靠特定的專業才能製造、選擇好的作品。」也許這論調聽來相當不民主，但確實地，在這方面來說，某些意

見價值是不能相提並論的。」在後續的專欄中她評論吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ，為「水泥怪物」和「自以為是的俗物」。

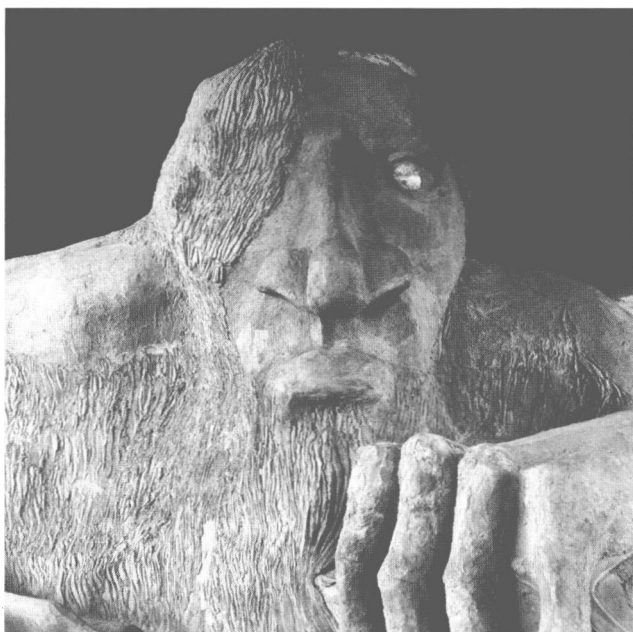
海基的評語惹惱了飛夢社區的居民，他們憤怒地群聚在吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ周邊。某日，我造訪該社區發展協會，發現有長達十呎的腳印，遍及社區街道。人們告訴我，這是吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ來過的蹤跡。社區居民迅速地籌得了媒合基金所要求的自籌資源額度。

當社區未能成功地說服西雅圖藝術協會（Seattle Arts Commission）將吃車怪獸納入藏品之一時，他們轉而遊說公共藝術協會（Board of Public Works）。飛夢吃車怪獸是該組織所認可的第一件公共藝術作品。建築師史提夫·貝達尼司（Steve Badanes）和他的夥伴傑爾西·戴維斯（Jersey Devils）開始建造這吃車怪獸，把一輛真實的福斯金龜車放置於怪獸的掌中，看起來就像是怪獸剛從橋上抓下了這輛車。

初期仍有爭議，但社區以吃車怪獸守護隊來回應這些異議雜音。守護隊成員在橋下設置照明，在夜間巡邏雕像周邊空間，以確保吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ的安全。社區居民同時開始了一項傳統，在每年10月31日慶祝「ㄉㄨㄛˊ亂節」（Trolloween）<sup>2</sup>，由「吃車怪獸」雕像所在處開始盛大遊行。吃車怪獸——ㄉㄨㄛˊ漸漸地名聲遠播，為飛夢社區帶來了遊客和旅遊消費。

至於瑞吉娜·海基呢？在1991年7月11日那週《西雅圖郵報》的報導上，她承認這是一個「該有吃車怪獸ㄉㄨㄛˊ的時刻，既然情勢如此發展」然後她退讓了，寫道：「這個形狀不

2 此處ㄉㄨㄛˊ亂節之音譯亦是參照康曼杰與楊清芬之著書《飛夢共和國：藝術大遊行，社區輕鬆玩》。



獲得大眾投票支持的吃車怪獸—— $\chi \times \zeta$ ，頗有統治整個橋下空間的氣勢。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

整、樣貌陰鬱的創造、可笑的怪獸……不僅獲得了人們選票的青睞，它的存在不斷地為到訪足跡所肯定。或許它曾經是眼中毒瘤，如今卻儼如地標，成為飛夢社區的經典。」

## 全民壁畫

藉由社區媒合基金之助，壁畫的可觀成績已可見於在西雅圖市各處。壁畫的創造能為各行各業的人們所參與，藉由壁畫來展現社區鄰里的歷史、價值觀和文化特色。壁畫更被視為有助於社區經濟發展的有效工具，能啟發青少年，制衡不當塗鴉。

中央區社區發展協會的提案是第一個由媒合基金所贊助的壁畫計畫。社區成員希望能有效地處理該社區日益失控的塗鴉問題，因此透過動員組織，發起了清除塗鴉的活動。然而，僅僅是這個為了維持建築物外觀的目的，就是一件艱鉅的工作。社區組織成員因此提出了一個更進步的構想：如果能讓青少年參與在壁畫的創造活動中，或許塗鴉藝術者們會基於對於同輩朋友的尊重，放過這些牆面，讓這些壁畫保持完整。

中央社區發展協會和非裔回教藝術家以及加菲高中（Garfield High School）的學生們合作，創作了一系列的壁畫。壁畫不僅是一種有效抗衡塗鴉的空間策略，還能促進多元族群的合作和互動。壁畫由猶太婦女協會相關組織所贊助，系列活動在路德南教堂（Lutheran church）所舉辦，由非裔回教民衆所參與，並且有不同族群的學生、社區發展協會成員共同投入，齊心慶祝彼此的貢獻。

在西雅圖西區的阿拉斯加聯合社區（Alaska Junction），塗鴉並不是一個嚴重的問題，不過，埃爾·庫洛森（Earl Cruzen）認為，一系列的歷史性壁畫應能吸引消費者來到這個掙扎中的商業區。他組織了三組志工：第一組研究西雅圖西區的歷史，並決定每一幅壁畫的壁畫主題；一組由當地藝術家組成，負責籌劃藝術家的甄選，評選全世界各地而來的申請，找出合適人選；第三個團體則擔任接待委員會的角色。接待委員會的志工提供自己的家，準備藝術家的住宿、交通，協助他們參與社區文化活動，得以融入社區生活。他們也協助將合板貼覆至建築物外牆以作為工作介面，建構工作平台，備妥必須的繪圖材料。有些志工甚至會參與繪畫活動。這個案子最後的成果，是十一幅令人讚嘆的大型壁畫作品，呈現了社區歷史，並且以西

雅圖西區之畫（*Murals of West Seattle*）之名廣為所知。

---

計畫名稱：西雅圖西區之畫

發起人：聯合社區發展協會（Junction Development Committee）

地點：西南加州大道（California Avenue Southwest）以及西南阿拉斯加街（Southwest Alaska Street）附近。

補助年度：1989和1992年

補助金額：五萬四千三百九十三美元

自籌資源：六萬一千零四十八美元

完工年度：1993年

---

其中一幅壁畫，展現了一個曾經設置於肯恩·歐爾森（Ken Olsen）藥房對面的公共市集，壁畫繪製於藥房建築的背立面，面對著過去市集所在的空地和附近的交通幹道。歐爾森告訴我，客人們都非常喜歡這幅壁畫，尤其在等待藥房配方的過程中，因此少有客人會抱怨他配藥的速度。另一方面來說，他的店面成為客人們討論壁畫的空間，大家爭論著原有市集的色彩，爭相要給藝術家建議。

正如同媒合基金在西雅圖全市推動的其他計畫，發起計畫的社區組織總是對計畫成果充滿認同，西雅圖西區社區發展協會成員對於他們的成果感到十分驕傲，並且用心看守、維護這些壁畫。一個當地的藝術家告訴我，某一天他只是想要碰一下壁畫，馬上就被警察制止，因為有鄰居注意到這可能危及壁畫的舉動，立即就通知警方來處理，這例子充分說明了居民的態度。

此外，市中心南區商會（SODO Business Association）的主任麥克·伯林格（Mike Peringer）也認為美麗的壁畫對他們的

商業區發展是有助益的，尤其他特別想從南五大道（5th Avenue South）的街道景觀開始做起，因為南五大道雖然是連結市中心與南西雅圖的公車主要路線，但目前街道兩側卻都是工廠倉庫的背面，隨處可見不雅的塗鴉，因此柏林格希望藉由壁畫為西雅圖創造一個更友善的門戶，同時希望能改進空間環境，促進附近勞工的使用。他的構想是沿著這長達兩英里的廊道，繪製壁畫、建築人行步道和口袋公園，於是勞工們和通勤者能更享受於這個環境。

---

計畫名稱：市中心南區都市藝術走廊（SODO Urban Art Corridor）

發起人：市中心南區商會

地點：南五大道（5th Avenue South）南史伯肯（South Spokane）一帶

補助年度：1997和1998年

補助金額：十四萬六千二百八十九美元

自籌資源：十七萬四千七百三十九美元

完工年度：1999年

---

事實上，柏林格想做的還不僅僅是繪製壁畫而已，他決定僱用那些問題青少年，透過分組，由藝術家帶著這些青少年，創造了生動且令人驚奇的大型壁畫作品。共有四十幅壁畫沿著這廊道展開，增加這動線上的通勤者達每日一萬五千名。在另一個相關的計畫中，青少年彩繪合板，以這些圖板圍繞著建築工地。這些壁畫不但增加了西雅圖的藝術作品，同時也提供青少年一個機會，學習生活與藝術技能。

許多媒合基金所補助的壁畫作品都以勞工朋友為主題。透過金恩縣勞工協會（King County Labor Council）與賈德金公園



社區發展協會（Judkins Park Community Council）的合作，創造了一系列的壁畫，描繪了非裔美人的移民、工作、抗爭及社區發展歷史。在國際區的歷史建築東方旅館（Eastern Hotel），有一幅壁畫呈現了作家卡羅斯·布洛桑（Carlos Bulosan）所記述的菲律賓裔社區勞動歷史，而布洛桑本人曾經住在那棟旅館中。在貝爾城社區（Belltown），拉丁美洲裔的勞工們常常聚集在一幅大型壁畫前，等待打工的機會，壁畫的主題是一群組織有序的勞工們，正在朝西雅圖行進著。

今天的西雅圖處處有壁畫。藝術家們和學生合作，彩繪了無數的公車候車亭。在貝爾勒、飛夢、格林湖（Green Lake）以及南公園（South Park）等社區的橋下空間，都因許多壁畫作品而美化生動許多。我最喜歡的作品之一，是由科伊特高中（Coyote Junior High）的學生們所創造，他們改造了原本看似廢碉堡的梅德格·愛佛（Medgar Evers）游泳池，利用馬賽克所創作的壁畫，在泳池前方表現了梅德格·愛佛的生命，兩側的壁畫則是以水為主題的藝術創作。另一件我喜愛的作品是位於雷尼爾谷地（Rainier Valley）的一座牧場，在長達一整個街廓的壁畫上，讚美著社區中豐富的文化遺產，並且在壁畫之中融入了著名吉他手吉米·亨德利克斯（Jimi Hendrix）的肖像。



不同年齡層的藝術家正一起在北五十七街（North 57th Street）通往動物園的地下道裡繪製壁畫。照片由麗思·沃德（Lise Ward）所拍攝。

## 原生森林復育

鍾查理（Charlie Chong）的屋子俯視著學院街谷地，位在西雅圖西區，一片森林密佈而約有五公頃面積的林地上。雖然大部分的谷地為私人所有，但鍾先生和他的鄰居都認為谷地兩側地勢過於陡峭，不宜開發。有一天，一架鋤耕機突然出現在社區，為了興建五棟住宅的新計畫，即將進行整地工作。社區居民認為此處的開發將危及谷地的地質穩定性和環境生態，於是動員起來，成立了學院街谷地之友（Friends of the College Street Ravine），成功地促請市政府利用開放空間預算，購買下谷地，阻止了這項開發計畫。

當居民開始關心這片谷地，他們才逐漸瞭解到這地區的環境生態既有的嚴重問題。許久以前，這片森林到處都是雪松、鐵杉與黃松，如今，英格蘭長春藤已經蔓延了三分之一的土地，取代了原生植物如蕨類、杜鵑花科植物等植被。此外，甚至在鋤耕機挖鑿出谷地中的深洞之前，已有許多非法的廢棄物傾倒於此。

學院街谷地之友組織了研討會，希望能藉此討論出最適宜當地的生態復育取向。他們思索著：是僅僅需要填回土方、清除垃圾，以復原地貌和植栽，或者另有更好的方法？對於鳥類和各種野生動物最佳的植栽環境是什麼？組織邀請來環境保育、植物及生物學、園藝、景觀建築、鳥類及野生動物保育研究等各界專家學者，以求集思廣益，找出最好的環境復育對策。經過大量的討論、研究以及組織的內部教育，學院街谷地之友決定要移除入侵的外來植物，復育原生植物環境。

這個復育方案無法適用任何開放空間相關的預算經費，因此該組織轉而尋求社區媒合基金的資源。基金支援了植栽購買、景觀專業諮詢、設備購買以及廢棄物處理等費用。這方案所募集的媒合資源則多為志工服務形式，大量的人力協助清除外來種植物與種植原生植栽，包括林木、灌木及原生地被植物。對於僅有四十三名成員的社區組織來說，這些工作是相當艱鉅的，然而他們卻能堅毅地把握這個目標，努力不輟。即便如此，想要完全復育植栽地貌為原初狀態，需要一段極長的時間，正如鍾先生所說：「雖然發起這個計畫的我們不一定能及時見證這些樹木成長茁壯的樣子，但我們是爲了下一代而種植這些樹木的。」

---

計畫名稱：學院街谷地復育 (College Street Ravine Restoration)

發起人：學院街谷地之友 (Friends of College Street Ravine)

地點：西南學院街 (Southwest College Street) 上，位於西南四十七大道 (47th Avenue Southwest) 與西南五十一大道 (51st Avenue Southwest) 之間

補助年度：1989年

補助金額：六千六百美元

自籌資源：一萬零九百六十美元

完工年度：1991年

---

這個計畫所創造的益處超越了環境改善的層次，不管對當下或未來，都帶給谷地生態環境相當正面的影響。甚至，我們可說這計畫同時還復育了社區的社會環境。在過去被谷地隔開的鄰里，如今都熟知彼此，就像是朋友一般。後來，學院街谷地之友還進一步擴編，並取名為司令社區發展協會 (Admiral



Community Council)。

康氏兩兄弟布雷爾與道伊 (Blair and Dow Constantine) 都是參與其中並深受計畫影響的社區居民，當時他們是華盛頓大學的學生，而如今布雷爾是專精於原生植物的景觀建築師。道伊則延續他在這個計畫中的倡議角色，繼續往政治領域發展，他曾擔任州議員，現今是縣議會議員。鍾先生也在政治圈發展，順利地獲選為西雅圖市議員。

學院街谷地的社區領導們所推動的專業發展，推動了西雅圖市環境保護條例 (Critical Areas Ordinance)<sup>3</sup> 的設定。他們也持續地協助復育相關的諮詢，協助全西雅圖有志於學習學院街谷地案例，有意復育自己社區生態環境的社區。鍾先生認為這是社區媒合基金的漣漪效應。

最近，這效應擴散及馬卓那社區 (Madrona)。社區居民動員了地方學童，共同以原生植栽復育了馬卓那森林。此外，在森林中也設置了森林步道，陡坡處則築有階梯。在某一次工作派對 (work party)<sup>4</sup> 中，居民挖出了一條引導山邊泉水至洪泛排水道的水管，居民決定，與其修復這水管，不如利用自然岩石，把它改造為都市中難得的自然瀑布景觀。過去，我常常在通勤途中經過這地點，毫無所覺身邊所經風景，而這方案完成後，每每目睹這不知從何來而的瀑布時，我總是不禁發出驚奇

---

3 金恩縣議會於2004年通過的環境保護法案 (Critical Areas package) 包含了三項法令，其中一項便是環境保護條例 (Critical Areas Ordinance)，該法令制訂的目的是為了保護金恩縣縣域內的濕地、野生動物棲息地、地下水涵養地等生態區外，並對經常發生水災或其他天然災害的區域進行人為的監控。

4 工作派對是結合開派對慶祝的概念，讓社區居民可以聚集在一起進行團體服務性的工作。



馬卓那瀑布 (Madrona Woods Waterfall) 是居民提出的另類方案，取代了原有的排水設施。照片由西雅圖市政府的約翰·托捷克 (John Toczek) 所拍攝，已獲得使用授權。

的讚嘆，相信很多駕駛朋友都和我有著類似的經驗感受。

另一件動員了學校孩童參加的復育計畫是哈里森綠帶 (Harrison Greenbelt)。麥迪遜谷地社區發展協會 (Madison Valley Community Council) 希望透過志願服務，能讓學生們在服務過程中獲得最大的學習效益，因此他們運用媒合基金，出版了一本教科書——《城市森林》 (City Woods)，該書不僅

介紹了麥迪遜谷地社區的生態環境歷史與原生植物，還描述了該社區的社會文化歷史，追溯自原住民、非裔移民，乃至於今日。該書的作者傑瑞·薩斯曼（Jerry Sussman）事實上正在馬丁·路德·金恩小學（Martin Luther King Elementary School）擔任志工，並教授相關主題的課程。

## 點石成金

佛洛伊德·斯克摩（Floyd Schmo）是一位將畢生志業奉獻於自然保育及和平的運動人士，他在雷尼爾山國家公園擔任管理員，也曾經志願服務於日本廣島市（Hiroshima）的重建工作。年屆九十五歲高齡，斯克摩決定要投注他的熱情於建設「和平公園」（peace park），而基地所在則隔街正對著公誼會會所（University Friends meetinghall）<sup>5</sup>。他所選擇的這塊土地為交通局所有，位在四十街（40th Street）和柏克·吉爾曼步道（Burke-Gilman Trail）<sup>6</sup>下方之間。此地野草叢生，遍地垃圾，雖然是交通部所持有的公有財產，但因為難以作為交通規劃所用，因此素來缺乏維護管理。

斯克摩和與年齡相近的公誼會教友，一起著手清理環境與整地工作。他們種植了原生植物，以及適合太平洋西北部與日本的植栽種類。公園中最重要的設計之一，是一尊如真人比

---

5 公誼會會所是西雅圖地區公誼會（Religious Society of Friends）信徒聚集的場所，而公誼會更為人所知的名稱是貴格會（Quaker），是基督教新教的一個派別。

6 柏克·吉爾曼步道原為西雅圖一條歷史悠久的產業鐵路，在1971年廢棄後，由於其坡度平緩十分適合跑步或騎乘自行車，自1978年便陸續開放作為公眾使用，並一直沿用至今。

例的雕像，呈現因廣島原子彈轟炸而過世的小女孩佐佐木禎子（Sadako Sasaki）。她離開人世前所折下的紙鶴，如今成為知名於國際間的和平象徵。今日，來自世界各地的小孩們造訪西雅圖和平公園和廣島和平公園時，都會掛一串紙鶴在雕像上，同時，這行動也在不知不覺中，向最近剛以一百零五歲高齡過世的斯克摩致上敬意。

---

計畫名稱：西雅圖和平公園（Seattle Peace Park）

發起人：西雅圖和平公園協會（Seattle Peace Park Associates）

地點：西北四十街（Northwest 40th Street）和西北第九大街（9th Avenue Northeast）

補助年度：1990年

補助金額：二千八百零九美元

自籌資源：三千零六十三美元

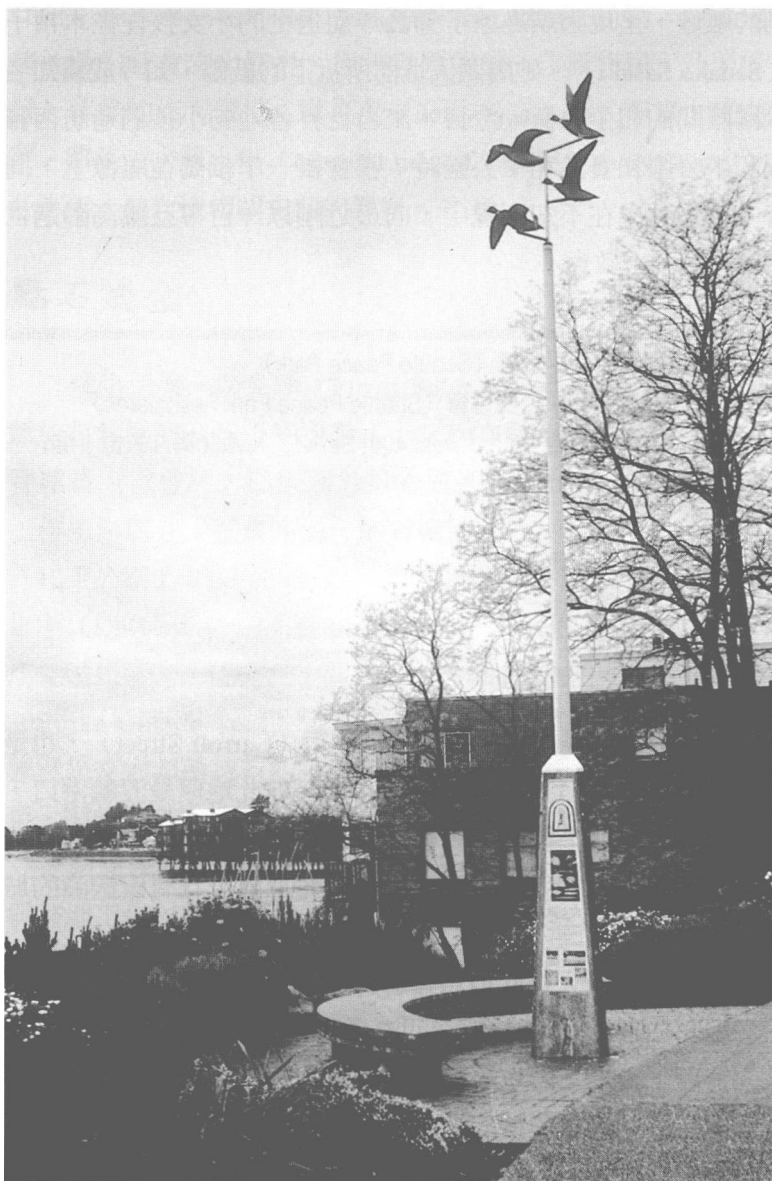
完工年度：1990年

---

另一個案例是西雅圖西區的卡羅街（Carroll Street），也是交通局所持有的閒置土地。在1940年以前此地原是渡輪港口，但如今已荒廢而不再有船舶在此靠岸，於是在長年閒置的狀況下，這段普捷灣的海岸線變成了一塊雜草叢生且有礙觀瞻的城市死角。

有別於一般人視此地為難解課題，有一位藝術家萊斯莉·珍（Lezlie Jane）則認為這空間深具潛力。她動員了左鄰右舍，共同清理了荒地上的垃圾和過度茂盛的外來種植栽。她進而研究適宜生長於鹹水環境的植生系統，和鄰居同心協力，改造這段海灣的景觀。





西雅圖有許多利用閒置的街頭巷尾空間建設而成的小公園，天候觀測公園便是其一。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。

接著，珍開始推動此地設置藝術裝置的計畫，提出了天候觀測公園（Weather Watch Park）的構想。公園景觀的重點，是一支頂上設有加拿大鵝的風向儀，基座則結合了西雅圖地區的雲相解說展示（假設大家對觀察雲相一無所知），讓遊客能參考解說瞭解當時的天候狀況。附近還有由五百塊磚雕塑而成的遊憩景觀空間，展示有關於氣候主題的浮雕，還有西雅圖早期居民的生活歷史，許多先民的姓名與生活蹤跡歷歷可數。一座弧形的混凝土半圓竟填有銅飾，刻畫了奧林匹亞山脈（Olympic Mountains）的山峰名稱，讓遊客能參照山景，辨認群峰（解說中還標示了由該眺望點無法目及的山頭）。不過，珍和她的鄰居們實在沒辦法閒下來好好坐在海岸邊欣賞一下風景，他們緊接著創設了另外兩座水岸公園——星象海洋保育公園（Constellation Marine Reserve）和鸕鷀湖灣公園（Cormorant Cove），並試圖把具有教育功能的藝術創作與景觀設計結合在一起。

---

計畫名稱：西雅圖西區天候觀測公園（West Seattle Weather Watch）

發起人：艾奇社區發展協會（Alki Community Council）

地點：西南卡羅街（Southwest Carroll Street）和西南濱海道路  
（Beach Drive Southwest）

補助年度：1989年

補助金額：二萬零八百六十五美元

自籌資源：二萬三千九百八十五美元

完工年度：1990年

---

凱倫·道柏特（Karen Daubert）也很想要在她自己所居住的萊契社區（Leschi），華盛頓湖（Lake Washington）街底營造



類似的景觀。然而，此處長久以來的問題，在於這條街兩側的富裕居民持續地以綠籬或柵欄圍蔽自己家戶周邊空間，甚至占用了公有空間，以避免公共性的穿越和使用。由於這社區的居民缺乏解決問題的共識，市政府官員也只是睜一隻眼、閉一隻眼地默許這種行爲，偶爾徵收一點占用公共空間的罰款罷了。

道柏特決心重現社區中的公共空間使用，她打動了萊契社區發展協會（Leschi Community Council），促請協會申請了社區媒合基金，計畫打造四處街底公園。雖然必須要面對來自附近居民的重重反對，社區發展協會仍然完成了方案。如果只憑市政府，這艱難任務絕對是不可能完成的。志工們移除了障礙物，在每一個公園設置了植栽和座椅，豎立標示，聲明公園爲公共所用。這些口袋公園宛如都市綠洲，讓人們都能在此享受其安寧和美麗。同一時間內，往往只有一兩個人在這小空間內休憩，不致於讓酒醉的人們聚集，因而消除了先前周邊居民所有的憂慮。事實上，部分居民已經改變成見，逐漸加入這些公園的日常照護工作。

緊接著，道柏特還創辦了一個名爲街底空間之友（Friends of Street Ends）的組織，並擔任組織負責人。該組織倡議在一百三十四個街上的每一個街口促進公共空間使用，提供技術性支援給每一個有興趣投入街底空間營造的社區。目前已累計有超過十二個空間營造計畫順利地應用了社區媒合基金，包括華盛頓湖、聯合湖、普捷灣、杜瓦密須河岸（Duwamish River）等社區。

計畫名稱：珍珠項鍊計畫 (String of Pearls)

發起人：萊契社區發展促進會 (Leschi Improvement Council)

地點：南肯恩街 (South King Street)、南迪爾朋街 (South Dearborn Street)、南諾曼街 (South Norman Street)、南查理街 (South Charles Street)，與南湖畔大道街口 (Lakeside Avenue South)

補助年度：1995年

補助金額：三千四百四十八美元

自籌資源：五千一百七十八美元

完工年度：1996年

另一個由社區媒合基金補助，轉化交通局土地為公園的案例位在芬尼商業區 (Phinney)，在芬尼大道 (Phinney Avenue) 轉向北通過芬尼社區活動中心 (Phinney Neighborhood Center)，該轉彎處左側，右線則持續直行至路口，由主幹道分離出瀝青構成的交通三角空間。其實，社區發展協會期待了很久，要想為芬尼社區創設一個廣場。而某個中學生看出了這地點的潛力，便建議社區發展協會妥善利用這塊空間。空間改造計畫申請通過後，預定要轉化三角空間旁的人行道及車道空間的提案便開始進行。由社區媒合基金申請而來的經費支應了營造材料如水泥、鋪面材料、景觀植栽、照明設施等等，社區則負責志工人力，運用這些元素，把三角空間改造為一個親切宜人、綠意盎然的公共空間。

公園完成的時間點，恰逢2001年的九一一事件，紐約市和華盛頓特區遭逢恐怖分子攻擊，因而這空間成為社區居民的聚會點，大家在此哀悼，相互支持打氣。公園旁邊有一座通氣塔，設有警鈴和照明。另一側的設有長凳，刻有印度偉人甘地

的話語：「你必須成爲自己所期待的，爲這個世界所帶來改變的那一位。」這個位在咖啡店旁的公園（就像是西雅圖大部分的公園），成爲該社區最重要的聚會社交空間。當年那位由咖啡館窗口望出去，發現這空間潛力的學生，也替這公園取了一個再合適不過的名字：芬尼心公園（Heart of Phinney Park）。

---

計畫名稱：芬尼心公園（Heart of Phinney Park）

發起人：芬尼心公園之友（Friends of Heart of Phinney Park）

地點：北芬尼大道（Phinney Avenue North）與北六十七街（North 67th Street）

補助年度：1998和2001年

補助金額：七萬五千美元

自籌資源：十萬零五百四十美元

完工年度：2001年

---

## 加菲無毒品區

基於這些年來，這些區域中的藥物交易和相關犯罪事件已攀升爲達到爲過去的兩倍，西雅圖已經在全市的學校和公園周邊都設置了無毒品區（Drug-Free zone）。然而，第一個、也是最有效的無毒品區是由加菲社區發展協會（Garfield Community Council）發起的。在喬治·史都華（George Stewart）的領導下，爲了回應日漸猖獗的古柯鹼交易和相關犯罪暴力，社區畫出了一個範圍，宣稱之爲無毒品區。社區居民宣誓，在他們的社區中，不容許有藥物的使用，並且以每週五夜晚的守夜行動證明他們的決心，遊行跨越加菲社區的街道。在遊行的過程



加菲社區居民藉由推動無毒品區重拾他們的環境住居權利。照片拍攝者不明。

中，他們會在藥物交易者的家屋門前停下，安靜地表達守護社區的立場。這個社區的勇敢表現發揮了很顯著的效果：公開的藥物交易幾乎絕跡於該社區。事實證明，無毒品區的劃設，以及相關行動都是非常有效的方法，能促進社區感的茁壯，協助重拾社區自信心。



---

計畫名稱：加菲無毒品區計畫（Garfield Drug-Free zone）

發起人：市中心區藥物濫用防制組織（Inner City Drug Abuse Task Force）

地點：加菲社區

補助年度：1989年

補助金額：二萬美元

自籌資源：一萬七千八百一十美元

完工年度：1990年

---

## 組織家園大作戰

在某個秋日，坐在位於市中心的辦公室中，我聽見了一種熟悉的聚會聲音。我一躍而起，向窗外望去，果然是令人興奮的示威遊行群眾，而我凝神細看才赫然發現示威布條上寫的竟然是「組織家園大作戰」（Operation Homestead），也就是最近社區發展局所補助的一個關於組織遊民的計畫案。

這群示威者沿街遊行至太平洋飯店（Pacific Hotel），然後破門而入，宣稱將就此占據該飯店，而實際上藉由這個行動，他們希望能吸引大眾注意到一個事實，那就是當全西雅圖的街道都隨處可見遊民的時候，這裡竟然有一棟如此完好的房子閒置無人使用。示威群眾聚集了六天之久，直到警方驅散他們。同時，在西雅圖時報的地方新聞首頁，此事件成為頭條，報導中有大幅的影像和詳實記述，標題寫道：「市政府竟然補助非法占用行爲。」

我接到了許多憤怒的來電，包括一位市議員，要求我說明為什麼公部門要補助違法的組織。很幸運地，市長萊斯站在我

這一邊。雖然他對於占用事件不甚同意，但他也明白，培力社區本身具有一定的風險。透過增設社區媒合基金的執行細則，確認日後經費補助不能用於非法活動，我們終於暫時安撫了憤怒的質詢聲音。

最終，市政府決定將太平洋飯店改建為低收入住宅，而在改建過程中，前面所提到的組織家園大作戰是負責提供住戶各種管理住宅的課程，至於社區發展局當然也沒閒著，他們為了促成該計畫的實現，則協助住戶申請了保存歷史建物的稅金扣抵方案。說起來，社區發展局對於這整件事還真是提供了整套的服務，怎麼說呢？我們從一開始的非法占用到後來的住宅建設補助，可全都參了一腳呢！



群眾正大聲地為占領太平洋飯店的示威遊行者歡呼。照片由《西雅圖時報》的班雅明·本區納德（Benjamin Benschneider）拍攝，已獲得使用授權。



計畫名稱：組織家園計畫 (Homestead Organizing Project)

發起人：組織家園計畫 (Homestead Organizing Project)

地點：西雅圖市中心

補助年度：1993年

補助金額：二萬六千五百九十美元

自籌資源：二萬零二百七十美元

完工年度：1994年

另外，也有一些為改善遊民福祉的相關合法計畫由社區媒合基金所補助施行。例如拓荒者廣場社區發展協會 (Pioneer Square Community Council) 便獲得基金補助購買一輛專門服務遊民的貨車，丹尼整地社區發展協會 (Denny Regrade Community Council) 則獲得補助設置了一個專為遊民藝術家所使用的藝廊，而開比特丘商業公會還推動了一項極有建設性的補助券計畫，好讓遊民可以在行乞之外還有別的謀生方式。

## 貝爾勒樹木重生計畫

德薇拉·關文 (Dervilla Gowan) 熱愛樹木，但她所居住的社區貝爾勒是一個樹木和公園都不多的地方，甚至行道樹都不足夠。因此，關文發起了一個「讓貝爾勒的樹木重生」 (ReTree Ballard) 的運動。她先是在社區裡的商店發放傳單，並同時在《貝爾勒日報》 (Ballard News) 上徵求志同道合的夥伴，而她的目標是要在社區裡的每一個街區中至少找到一個合作夥伴，如果這些人沒有自發性地加入她的工作，她則挨家挨戶地拜訪，徵求街區領導者。最後，關文順利地召集了三十六位夥伴作為街區領導者，並且為他們準備了操作說明，題為

「如何成功地動員妳的街區，以投入路樹栽植計畫」。這些領導者們也同意要參與一系列的訓練活動，學習如何栽植、照護樹木，並且敦請他們的鄰居參與志工合作，簽署合作同意表格。關文收集了這些合作同意表格，作為申請社區媒合基金補助貝爾勒樹木重生計畫的附件資料。

在一個春天的週末，載送著樹苗的卡車開進了貝爾勒社區，分送到每一個街區。每一位街區領導者都召集了該街區的居民，教導他們如何種樹。那天活動結束後，共有一千零八十位居民協助種下了一千零八十棵樹木，遍布貝爾勒社區。每個人都對於同心合作的力量歡欣讚嘆，竟然能在如此短的時間內，造成如此驚人的改變。該社區將投入更多準備工作，要提出更多計畫，並發展社區網絡，逐步完成這些構想。

---

計畫名稱：貝爾勒樹木重生計畫 (ReTree Ballard)

發起人：中央貝爾勒社區發展協會 (Central Ballard Community Council)

地點：貝爾勒社區

補助年度：1994年

補助金額：三萬九千二百四十二美元

自籌資源：七萬六千一百五十美元

完工年度：1994年

---

## 西北海嘯社區組織

大概除了市中心區外，西雅圖各個社區大概就屬貝爾勒最缺乏公園綠地，也最不符合西雅圖翠綠城市 (Emerald City) 的



形象，不過，貝爾勒樹木重生計畫所綠化的街道景觀，成功地鼓勵了社區組織者們，願意繼續投入貝爾勒社區的綠化工作。他們團結合作，成立了一個名為「西北海嘯」（Groundswell Northwest）的社區組織，以促進公有土地開放給公眾使用為主要使命。

西北海嘯社區組織成立的第一項工作就是調查社區現有的開放空間。首先，西北海嘯向社區媒合基金申請補助，並聘僱了一位專案管理人，負責帶領志工們在社區步行於社區鄰里間，仔細地調查閒置土地，或可能被閒置、廢棄的土地，評估轉化為公共空間使用的可能性。然而，貝爾勒是一個發展多年的社區，參與者們必須盡其所能地發揮想像力，因為包括閒置的鐵道空間、街頭巷尾，都是可能的目標。他們也針對林蔭大道和道路圓環的設置，試著發展策略，以結合公共空間使用之考量。調查工作完成後，透過工作坊的討論，居民們確認了公共空間發展的可能性、重要性和先後順序。接下來，西北海嘯便開始促請市政府一一購買下這些名列於前的土地。

事實上，西北海嘯的第一個計畫並不需要費力於土地財產的取得。計畫重點是在前韋柏司特小學（Webster Elementary School）旁的一大片柏油空地。以前這個地方是孩童們的遊戲場，如今卻成為北歐文化遺產博物館（Nordic Heritage Museum）的停車場，土地使用權利乃是博物館向西雅圖公立學校管理組織租賃而來，租約有八年之久。

莉莉安·雷利（Lillian Riley）住在這土地的對街，她曾任韋柏司特小學教師，如今是西北海嘯社區組織的第一任主席。雷利和博物館、西雅圖公立學校管理組織、市政府公園遊憩局等各單位商討，希望能縮減停車場面積，並根據目前博物館停

車場供應量多於博物館實際造訪人次需求的狀況，作為主要訴求的事實基礎。運用媒合基金所補助的經費，該組織聘請了一位地景建築師，帶領參與的團體，互相合作，重新設計其空間使用，以達最佳效益。博物館方也同意，將開放停車場的某一個角落，作為遊戲場。另一個角落則會成為籃球場和練球空間，平日利用可移動的繫纜樁使之與停車場有所區隔，在必要的時候，仍可靈活應用以支應停車空間需求的增加。

在這個計畫中，新遊戲場的設計是特別具有創意的部分。社區居民不再翻新遊戲設施和柏油鋪面，反而移除了原有的硬鋪面，以草地、灌木叢、林木取代之。韋柏司特公園（Webster Park）是西雅圖第一個「灰轉綠」的提案，如今，類似的計畫持續地在全西雅圖進行，把公園或學校中的柏油遊戲場鋪面漸漸改為綠地。這也是一個朝多目標發展的策略：綠地面積不僅增加了，更無需多費取得額外土地的成本；這種方式的地景改造，是最自然而有效的方法，更有助於改善都市的排水問題。

韋柏司特公園計畫還有許多值得學習的特質。地方上的藝術家利用閒置的維京船艇，創造了大型的日晷。在公園蜿蜒曲折的路徑上，鑲嵌有銅葉雕飾。當公園的背景改變為充滿著豐富綠意的環境，韋柏司特公園中既有的各項遊戲場設施也更具有吸引力。

---

計畫名稱：韋柏司特遊戲場計畫 (Webster Playground Project)

發起人：西北海嘯社區組織 (Groundswell Northwest)

地點：西北六十七街 (Northwest 67th Street) 3014號

補助年度：1995年

補助金額：四萬九千八百七十二美元

自籌資源：三十一萬九千二百零七美元

完工年度：1996年

---

西北海嘯的另一個計畫，由戴維·波伊德 (Dave Boyd) 帶領，位在皇后丘社區 (Crown Hill)。這個組織已經成功地敦促公部門在商業區中心買下一塊大小約半公頃的土地。這塊土地上有一棟頹圯的房屋，住著一些短期來去的租客，周邊滿佈黑莓樹叢和垃圾，需要大量改善工作。然而，西雅圖市政府卻沒有足夠的經費來維護這塊土地。

西北海嘯利用社區媒合基金，清理了這塊地，在一位地景建築師的協助下，整理基地，設計為貝克公園 (Baker Park)。志工同心協力，建造起入口花架，復育蝴蝶，種植綠樹成蔭。景觀建築師和志工們共同創造了一個草地遊戲場，設置有兩個以圓石砌築而成的攀岩塔。社區居民們也試圖把貝克家族在上個世紀經濟大蕭條時所種下的幾棵美麗的老樹保存下來，其中雖然有一棵南洋杉因為太老而枯死，但西北海嘯並沒有把它搬走，而是找來一位海達印地安人 (Haida Indian)<sup>7</sup>把枯死的樹幹雕刻成圖騰柱，圖騰柱頂端刻的是一隻老斑鳩，而柱身上則刻了海達印地安傳說裡的一些重要的動物，包括一頭嘴巴裡含著

---

7 海達印地安人是一支分布於北美阿拉斯加、英屬哥倫比亞等地的印地安民族。

青蛙的熊，象徵著自然終將回歸於皇后丘。

---

計畫名稱：貝克公園計畫 (Baker Park)

發起人：惠提爾·海特社區發展協會 (Whittier Heights Community Council)

地點：西北十四大道 (14th Avenue Northwest) 8347號

補助年度：1995年

補助金額：八萬一千五百八十七美元

自籌資源：八萬二千二百八十七美元

完工年度：1997年

---

就這樣，西北海嘯拜社區媒合基金之賜，在貝爾勒社區推動了一系列多樣而精采的開放空間改造計畫：其中一個名為皇冠丘谷地 (Crown Hill Glen) 的計畫巧妙地利用了自然地景、步道與階梯，不僅將四塊不同高程的街區連結起來，還進而促進了社區居民的互動；另外還有葛瑞格花園 (Greg's Garden) 和百里香公園 (Thyme Patch Park) 兩個計畫為社區創造了在公園裡從事園藝工作的機會；海景遊戲場 (Soundview Playground) 和鮭魚灣運動場 (Salmon Bay Sportfields) 則為提供社區居民新的戶外活動場地；此外還有不少案例，例如由青少年和家長協力完成的貝爾勒滑板公園 (Ballard Skate Park) 等。在眾多計畫中，甚至還有一個是考慮到貝爾勒社區早期與捕魚業的歷史淵源，於是提出了以魚為主角的計畫：西北海嘯不僅買下鮭魚灣灣岸邊的最後一片林地，將其恢復原貌，還藉此保護了雪松河 (Cedar River) 流域與普捷灣間原本受到威脅的鮭魚棲地。



社區居民們充分利用了原本荒廢土地上的枯木，將其改造為漂亮的印地安圖騰柱。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

## 非裔族群的口述歷史

許多西雅圖的社區運用了社區媒合基金來推動口述歷史計畫，比方說有以地理區域為主題的艾奇社區，也有以族群發展歷史為主題的越南裔社區，但其中最早推動口述歷史計畫是一個以非裔族群為主的社區，而且因為該案例是由社區內的青少年來對他們的長輩進行訪問，所以其成果可說是所有社區當中最豐碩的一個。更值得一提的是，他們所做的所有訪問都有錄影紀錄，於是科摩電視台（KOMO）最後將這些錄影片段編輯成了一個長約三十分鐘的影片，並在贊助商中央區動員計畫（Central Area Motivation Program）的聚會廳舉辦放映活動，我與許多社區居民都前去看了該影片，並且對於促成該計畫得以實現的那十五位青少年與五十位受訪長者感到十分敬佩。的

確，這部影片是如此成功地呈現西雅圖非裔族群的歷史故事，而我與在場的每一個人都一樣深深地為此所打動。

更讓人感動地，我們可以在這個案例中聽見並看見這些青少年和老人們因這計畫而改變，調整了彼此相處互動的方式與態度。青少年們不再覺得老人家們生活都是無聊的，不關己事的，他們更逐漸明白，這些長輩們曾多麼努力地爲了人權所努力，期望下一代享有更好的生活；他們更進一步地認識長輩們的幽默感，學會欣賞長者的價值觀。對於銀髮族來說，他們則透過如此直接互動，改變了過去由大眾媒體獲得的青少年刻板印象：青少年有著高昂熱切的學習興趣，在訪問老人們的過程中，更展現了他們的技巧和成熟冷靜。出席那場說明會是一次非常美好的經驗，我才有機會見證兩世代之間的相互敬重與密切交流。

這個計畫的價值，或許可由負責訪談銀髮族的青少年訪問者馬克巴·佩特（Makeeba Pate）的看法來總結，他說：「我最喜愛的問題是『什麼事會讓你對未來充滿信心？』當我聽見長輩們的回覆，總是娓娓道來青少年能如何如何……以前，我認爲他們早就對青少年不抱期望。如今，我因此感覺到有必要對自己的表現更爲負責，在學校好好學習，因爲有這群人在我背後殷殷期盼。爲了能讓他們感覺到更美好的未來，我也覺得自己開始充滿希望。」



---

計畫名稱：中央區高齡社區歷史計畫（Central Area Senior Community History Project）

發起人：中央區動員計畫

地點：中央區（Central Area）

補助年度：1992年

補助金額：四萬九千七百二十一美元

自籌資源：五萬三千一百四十八美元

完工年度：1993年

---

## 兒童造船計畫

在社區媒合基金所資助的所有計畫當中，具有特色的計畫絕不在少數，但若要指出特別出色的案例，由西雅圖最特別的社區組織——船屋協會（Floating Homes Association）所推動的計畫可說是當之無愧。這個以船屋居民為主的組織和一號另類小學（Alternative Elementary School #1）共同推動一個名為「兒童造船計畫」（Kids Building Boats）的專案，透過該專案志工們與問題青少年合作，讓他們在聯合湖社區的木船中心（Center for Wooden Boats）學習與造船相關的知識與技術，比方在共同建造十艘十呎長的帆船過程中，青少年們不僅可以學習數學、木工以及海洋史，後續還能學習各種關於航行與水上安全的課程。同學們組成了西北太平洋區的第一個公立學校遊艇俱樂部，並且還選舉出一位非裔女學生作為俱樂部會長，造就另一項首創事蹟。為了繼續保持開創性，南區公園社區利用社區媒合基金來教導地方上的青少年，如何重建與駕馭水上飛機，鼓勵競技。

---

計畫名稱：兒童造船計畫 (Kids Building Boats)

發起人：船屋協會

地點：谷地街 (Valley Street) 1010號

補助年度：1990年

補助金額：五千美元

自籌資源：八千四百美元

完工年度：1992年

---

## 草溪社區和普里查濕地

長久以來，西雅圖一直有球場不足的問題，因此草溪社區很希望能增加社區原有球場的使用率，然而因為球場排水不良，該球場一年裡能用的時間實在不多，於是草溪社區向市政府提出了一份申請，希望獲得補助改善球場的排水系統。

在公園與遊憩局審核該份提案後，回應給草溪社區的卻是一個不好的消息：市政府認為該提案將會需要大量的人力與資金投入，例如球場裡的雜草需要清除、土地需要重整、排水系統需要重新設置、草皮也需要重新鋪設，而且就算真的投入了幾十萬的經費對球場進行改建，這個球場的排水也許能改進不少，但整體看起來的變化並不太大，因此他們決定拒絕這個提案。

也許這提案本來就不是一個能打動人心的計畫，且不論感染力，社區方面也瞭解到，居民們恐怕無法自籌足夠的資源來配合方案所需。於是，居民們想到另一個替代方案。根據長期居民的意見，草溪社區志工們認為，球場總是潮濕的原因，或許和該地本來就是一方濕地有關。在過去，公部門只是從鄰近

的山丘上運來土方，填入濕地，把它改造為球場。當珍妮·凡莎登（Janine VanSanden）釐清了這問題根源，她想像，或許可以把這問題原因，直接作為對策：為什麼不乾脆復育這山腳下原屬於濕地生態環境的土地？

雖然一開始公園與遊憩局先是拒絕了這個不尋常的提案，但凡莎登卻非常堅持，她組織了左鄰右舍，在球場邊緣挖掘了一道很深的溝渠，創造了一道延溝而行的狹道。小溪因而重現。社區進一步在溪畔創造了兩個池塘，在濕地上復育原生植物。很快地，野生動物漸漸多了起來：青蛙、鳥類，甚至大型的藍蒼鷺。志工們建造了小橋跨越溪水，連結了河岸兩側的步道。如今，草溪濕地（Meadowbrook Wetland）成為該社區最寶貴的自然資產，同時也是鄰近的耐森黑爾高中（Nathan Hale High School）最佳的環境學習中心。同時，這塊濕地也協助了解決了球場的排水問題。至於凡先登，她後來則成為公園部門重要出色的一員。

---

計畫名稱：草溪濕地復育計畫（Meadowbrook Wetlands Restoration）

發起人：草溪顧問委員會（Meadowbrook Advisory Council）

地點：東北三十大道（30th Avenue Northeast）10750號

補助年度：1992年

補助金額：三萬一千一百六十美元

自籌資源：三萬七千九百一十五美元

完工年度：1993年

---

同時在東南西雅圖社區，麗莎·莫琪（Lisa Merki）決心要釋放一塊面積約四點五公頃的濕地，拆除其周邊的鐵線圍籬。雖然此地就位在美麗的普里查湖灣（Pritchard Beach），並緊鄰

著華盛頓湖，多年來，這塊濕地卻飽受隨意傾倒垃圾之害，更別說四處蔓生的外來種植栽。因此，此地被隔絕，以避免任何人使用後可能造成的危險。

市政府曾經嘗試勸退莫琪，因為她所提出的復育計畫實在野心太大，並非一個志工組織可以負擔完成。但是莫琪十分堅持她的想法。她堅決地要重拾人們使用這塊土地的權益，改變這塊遭到忽視的土地，轉變之為生態資源的利基、社區的連結媒介、附近學校的教育資源。

在莫琪成功地申請了社區媒合基金之後，普里查湖灣公園之友（Friends of Pritchard Beach Park）所贊助的經費則協助清理了廢棄物，重新整理了地貌。莫琪帶領著學生拜訪這塊濕地，包括附近的雷尼爾水岸高中（Rainier Beach High School）、南岸中學（South Shore Middle School）以及敦雷普小學（Dunlap Elementary）。學生們和社區志工們合作，種植數以千計的原生灌木和樹林。社區居民建造了一座木棧道，跨越濕地，重新聯繫了這個社區和華盛頓湖的水岸。在高處，他們另外建起了一座半圓型的階梯廣場，俯視一個大型的水池，可作為戶外教室。同學們會坐在那裡，觀察麝鼠、紅翅黑鸕以及種類繁多的水鳥。我的女兒在附近的社區中心工作時，根據她的發現，在這塊濕地散步，找尋池中生物，就是小孩們最喜歡的郊遊活動。

---

計畫名稱：普里查湖灣公園濕地 (The Wetland at Pritchard Beach Park)

發起人：普里查湖灣公園之友

地點：南葛瑞頓街 (South Gratten Street) 5500號

補助年度：1998和1999年

補助金額：十八萬四千五百八十九美元

自籌資源：五十五萬八千四百五十美元

完工年度：2000年

---



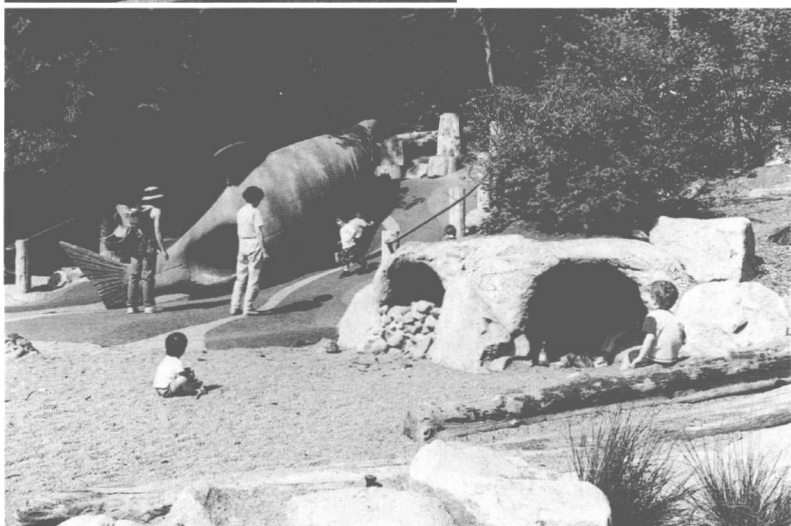
年輕朋友們在普里查湖灣公園的濕地復育計畫中扮演了相當重要的角色。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

## 卡爾奇克的鮭魚遊戲場

自1979年開始，在西雅圖西區的北方社區，南茜·瑪爾格蘭（Nancy Malmgren）和她的鄰居合作，共同爲了改善派普溪流流域（Pipers Creek）而努力。他們推動社區環境教育，告訴大家任意傾倒機油在河川所造成的環境後果，也指出過度使用肥藥和殺蟲藥劑於園藝工作的不良影響。他們要求市政府和縣政府改善排水及污水系統。在社區媒合基金設置後，該組織運用基金，推行了數個計畫，促進水土保持之控制，改善河畔野生動物棲地，實質工作包括了移除外來植栽、復育原生林相等。大多數的河域復育工作是集中在派普溪注入普捷灣前，所流經的卡爾奇克公園（Carkeek Park），那是一片森林密佈的區域。該組織希望能透過復育工作，讓派普溪成爲一個更友善可棲的生態環境，讓已經消失了數十年的鮭魚產卵身影重現西雅圖。

在1993年的11月某日，瑪爾格蘭打電話給我。她帶來了令人驚喜的好消息：「牠們回來了！」我即刻趕至卡爾奇克公園，加入了數以千計的慶賀人群，歡迎鮭魚迴游。那魚群們爲了產卵而掙扎著逆流而上的景觀，實在十分神奇。

該社區繼續向社區媒合基金申請後續相關計畫，以確認鮭魚的迴游數量能保持並穩定增加。距離卡爾奇克公園數哩處，格林伍德商業街區請藝術家把鮭魚圖像刻蝕在人行道的鋪面上，引導行人由水閘門行至該處，並且在公車候車亭上裝置鮭魚跳躍的金屬雕像，提醒人們，該處地底下正是卡爾奇克河的源頭。志工常態性地更新、擴充教育中心的設施和軟體，充分利用永續科技。同時，常態性的除草、步道構築派對都未曾間



不只鮭魚回到了卡爾奇克公園（上圖），小朋友們也回來了（下圖）。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

斷。每年11月，鮭魚的歸來也從此未曾停止。

泰瑞·華許（Terry Walsh）則希望卡爾奇克公園除了能吸引更多鮭魚，本身也能成為更宜人的空間。她同時考量著住在

公園附近的兒童。於是，華許召集了一些鄰居，和景觀建築師約翰·巴克（John Barker）共同設計一個遊戲場。討論過程中，有一位小孩建議以鮭魚作為這個遊戲場的設計主題，而大家都非常喜歡這個提議，就此，創意的發想便源源不絕。

遊戲場的最引人注目的作品是一座溜滑梯：由地方藝術家創作，長達十九英尺的混凝土鮭魚雕塑。小孩（事實上，很多大人也樂在其中）為了遊戲，攀爬至鮭魚的嘴部，鑽進去之後，便一路直溜至出口的軟質橡膠鋪面。小孩們也可以跟隨著一條蜿蜒的路徑，行經植滿樹林的山壁，鑽進洞穴中，爬過倒木，穿過一根空心圓木，在一連串的障礙過程中，感受到鮭魚迴游西雅圖，一路上的掙扎與努力。遊戲場的景觀元素都是原生植栽和漂流木。在環場的遊戲設施之中，有一座由陶瓷構造的浪潮水池和噴泉，在地景變化中呈現了海獅的樣貌。

---

計畫名稱：卡爾奇克公園遊戲場改善計畫（Carkeek Park Play Area Improvement Project）

發起人：卡爾奇克公園顧問委員會（Carkeek Park Advisory Council）

地點：西北卡爾奇克公園路（Northwest Carkeek Park Road）950號

補助年度：1994與1995年

補助金額：九萬六千三百七十五美元

自籌資源：二十五萬六千三百二十九美元

完工年度：1997年

---

受惠於社區媒合基金的創意遊戲場計畫難以列舉，卡爾奇克公園只是其中一個案例。十五年前，每一個遊戲場看起來都沒什麼兩樣。但事實不再如此。來自社區的創意已經改造了超過百個社區或學校的遊戲場，反映了遊戲場所在的每一個社



區之獨特個性。西雅圖第一個無障礙遊戲場正是興建於艾奇社區，因為社區居民希望每一個青少年都可以不受限制地享用這空間。中央區動員計畫的基地位於歷史建築消防站旁的公園，計畫成果造就了一座火力引擎形式的攀爬設施，以及設計宛如大麥町犬的遊具。在聯合湖附近，東湖社區（Eastlake）的羅傑公園（Rogers Park）中的遊戲場，則以水上飛機為主題。這些社區遊戲場所具有的另一項傑出特點則在於每個計畫的參與過程，每一個案例都動員了地方藝術家的參與而獨具特色，而且多數有兒童參與其中。

## 厄利垂亞社區活動中心

西雅圖的厄利垂亞人，就像是大部分的移民和難民，十分瞭解社群的重要性。他們深知，每一個獨立個體的福祉，依賴於彼此之間的相互支持。雖然許多厄利垂亞人都從事著低薪的勞動工作，往往必須靠兩份以上的工作，才能維持生計平衡，他們總是會以自己的方式，想辦法貢獻於共同的互助系統。

憑藉著共同累積的儲蓄，西雅圖厄利垂亞人社群終有能力買下雷尼爾谷地的一塊土地，包括一間傾圮閒置的房屋。組織成員利用他們的空閒時間，翻修這棟屋子，改建為厄利垂亞社區活動中心（Eritrean Community Center）。他們還購置了縫紉機，在社區活動中心中開班授課，教導社群成員如何縫製衣物和家飾。透過二手電腦的收購，也開始有著教導電腦操作的課程。更重要地，他們整建了地下室，包括了一個很大的廚房和用餐空間，於是他們能共同準備傳統風味的食物，歡聚一堂。這個地下空間也用於音樂和舞蹈等課程或表演的使用，因此他

們在文化習俗方面的傳承也得以延續。這些工作的完成，都是自發性的努力，完全沒有向任何公私部門單位申請經費。

很快地，這個互助系統組織的蓬勃發展，讓他們必須尋覓一個更大的空間。組織成員希望能在附近建造一個更寬闊的社區活動中心。於是，他們決定求援於社區媒合基金。根據社區媒合基金的規定，至少百分之二十五的資源必須來自社區本身。然而，這要求對於屬於新移民的社群來說，是一個不易達到的標準。但是他們明白社群維持的重要性，以及這個能讓他們相聚互助的空間之必要。因此，互助系統要求其三百位成員捐獻經費，以符合市政府的計畫要求。僅僅一週，由成員這方面的動員已經募得了三萬美元。接著，組織進一步地運用七萬五千七百七十七美元的媒合基金，向其他基金會和政府資源募得了額外的一百萬美元。當新中心完成啓用後，數以百計的慶賀人潮穿戴著傳統的白色絲綢服飾，湧入了這棟面積達四千七百平方英尺的建築。他們對於這項成果非常地驕傲，更加興奮地期待著，這新的中心將能促使社群的認同感更為強壯。在《西雅圖時報》（2003年6月14日）的報導中，受訪的愛司美爾·蓋伯瑞美迪（Asmellash Ghebremedhin）說得極好：「我們的社群就像是一個家庭。」



---

計畫名稱：厄利垂亞社區活動中心（Eritrean Community Center）

發起人：大西雅圖厄利垂亞協會（Eritrean Association in Greater Seattle）

地點：南華瓦倫泰廣場（Valentine Place South）1528號

補助年度：2000年

補助金額：七萬五千七百七十七美元

自籌資源：一百萬美元

完工年度：2003年

---



厄利垂亞人正在慶祝著社區活動中心的啓用。照片由太平洋出版社的布靈德利·恩格豪司所拍攝，已獲得使用授權。

## 第五章

# 社區培育：P－社區園圃計畫

創始於1973年西雅圖的P－社區園圃是美國第一個社區有機園圃計畫，雖然其他城市也曾仿效該計畫並取其諧音名為豌豆園圃（pea patch），但他們卻忽略了西雅圖之所以將其命名為P－社區園圃是爲了紀念第一個創設社區園圃的皮加多家族（Picardo family）<sup>1</sup>。

我還喜歡將此處P－社區園圃所使用的P與人（people）聯想在一起，因爲P－社區園圃無處不與人息息相關：在西雅圖有超過五千人以上參與於P－社區園圃計畫之中，P－社區園圃使他們有機會可以真正像生活在同一個社區裡的人一樣一起勞動，並促成社區成長茁壯，就如同「花的花園裡成長，蔬菜在菜園裡成長」，於是我們也可以說「社區也在社區園圃裡成長」。

至今西雅圖的P－社區園圃仍舊是全國由市政府經營的社區園圃計畫裡最有規模的，不僅在2002年全市已有六十二個P－社

---

1 西雅圖的P－社區園圃最早可追溯回1970年，當時由於經濟不景氣，許多人都面臨到沒有工作的困境；而在維基伍德（Wedgwood）一帶經營農場的「皮加多家族」首先將他們的農場出借作爲社區園圃使用，並協助了許多人緩解失業所造成的經濟困難。後來，社區園圃的作法受到了西雅圖市政府的認同，於是在1973年市政府決定買下皮加多家族的農場，並於隔年正式取名爲P－社區園圃計畫，而此處的P所代表的正是第一個創設社區園圃的皮加多家族。



區園圃，而且還持續以每年四個的速度增長，因此全市目前作為P-社區園圃的土地面積已達到十七英畝，並提供了總數約兩千、面積在一百到四百平方英尺不等的P-社區園圃所使用。

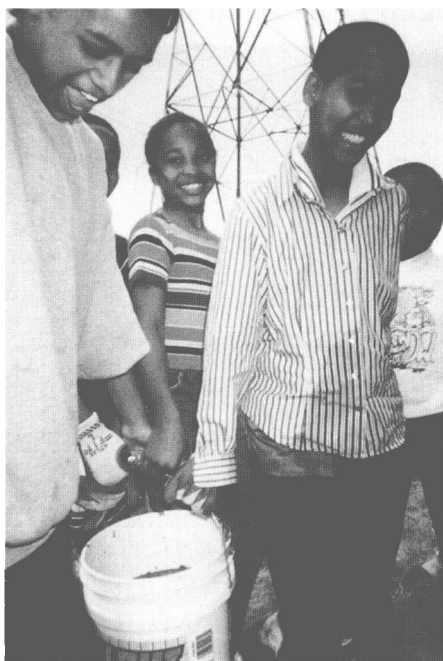
P-社區園圃計畫是由西雅圖市政府裡的社區發展局五名工作人員負責經營管理，大部分的資源還是由P-社區園圃的園丁們所提供；依據P-社區園圃的大小，園圃的園丁每年需支付二十四到五十八美元的年費以負擔一些基本的開銷，例如耕地、工具、灌溉以及肥料等。通常在社區媒合基金的資助下，所有的P-社區園圃都是由園丁們自己創設，並有一位或多位園丁無償地擔任該P-社區園圃的召集人，召集人的工作主要包括了與社區發展局的工作人員一起討論如何分派園圃土地、舉辦P-社區園圃計畫的說明會與工作派對，並解決各種疑難雜症，有時，召集人還得決定要將「雜亂園圃」(weedy garden)的明信片寄給那些經營園圃不力的園丁，以警告他們可能將因此失去他們的園圃。至於其他沒擔任召集人的園丁每年也至少必須擔任八個小時以上的義工工作，以增進P-社區園圃計畫的整體利益，不過有許多園丁實際上所投入的時間並不止於此。大部分的超級義工都是P-社區園圃之友(Friends of P-Patch)的成員，P-社區園圃之友是一個擁有約五百名會員的非營利性組織，其自成立於1979年以來便一直在推廣P-社區園圃上做出許多貢獻。

雖然花卉與各式農產品對這些社區園圃的園丁來說是最實際的受益，但P-社區園圃計畫更在以下四個方面對於西雅圖整體的社區發展做出貢獻：第一是使環境得到改善。全西雅圖六十二個社區園圃對大部分社區而言不僅提供了重要的開放空間，更能夠自給自足不需要外界協助其保養與維護；這些社區

園圃還吸引了鳥、蜜蜂、蝴蝶以及各種野生動物來此棲息，而園藝師傅們也可以藉著社區園圃教育大眾如何投入改造周遭的環境。

第二，P-社區園圃計畫強化了地方的社區意識。當園丁們一起投入在建造與維護屬於他們的P-社區園圃時，彼此間也逐漸發展出緊密的互動關係；尤其透過P-社區園圃之友，西雅圖市的各個社群能有聚集在一起交流的機會，並舉辦各式各樣的活動，例如聚餐、一年一度的佈施日（Day of Giving）、番茄品嚐大會（Great Tomato Taste-Off）以及豐年慶（Harvest Banquet）等。

第三，P-社區園圃還作為周圍鄰里的社區中心。所有的園



在新哈立社區（New Holly）有一群年輕人正提著堆肥往他們所參與創立的社區園圃前去。照片拍攝者不明。



圃都是對外開放，並設有歡迎參訪者的告示牌，社區園圃的聚會區有遊樂設施、野餐桌、長凳、藝術展示品或其他用以吸引附近居民前來園圃的特殊設計，社區園圃的園丁們還會舉辦音樂會、烤肉、藝術表演、園藝拍賣，以及其他各種有助於強化社區意識的公共活動。

促進社會公平是P－社區園圃計畫對整體社區發展所帶來的第四項貢獻。P－社區園圃之友所負責管理的園藝基金（Gardenship Fund）確保了所有人都能參與P－社區園圃計畫，無論他們是否付得起年費，因此在參與P－社區園圃計畫的園丁中，約有百分之二十五收入低於聯邦政府規定的貧窮標準，並有百分之十一甚至還需要食物銀行救濟。

參與P－社區園圃計畫的園丁除了能供給自己食物之外，還能夠為其他人提供糧食，尤其是透過另外一個由P－社區園圃之友建立的機制——萵苣網（Lettuce Link）<sup>2</sup>，西雅圖的P－社區園圃每年能貢獻給食物銀行約八到十噸的有機農產品。

P－社區園圃計畫還考量到各種特殊族群的需求，進而讓更多社區裡的人都能注意到這些經常被忽略的鄰居，例如在西雅圖有十六個P－社區園圃將苗床架高以便利行動不便的人親近菜苗，十五個P－社區園圃特別設計了讓孩童能參與的小菜圃與節目，十一個P－社區園圃是由社會服務機構所創設，並由那些前去尋求諮商的民衆負責經營與管理，另外也有如大學頂（University Heights）以及馬拉農場（Marra Farm）兩個P－社

2 萵苣網成立於1988年，是一個搜集與分配西雅圖地區過盛食物及農產品的非營利性組織，P－社區園圃便是它主要的農產品來源；萵苣網同時也對於低收入戶提供各種農耕技術的協助，使他們能自己生產所需的蔬菜與水果。如今，萵苣網已有超過四百名工作人員、將近三千名義工，並協助過西雅圖與金恩縣超過二萬五千名低收入人口。

區園圃是針對無家可歸的青年所設置的。

雖然非裔美國人參與P-社區園圃計畫的比例較低，但仍有三分之一的P-社區園圃園丁是為有色族群所經營，其中來自東南亞與東非的族群約占了百分之二十，可說是P-社區園圃計畫最重要的受惠者。這些相對晚近的新移民雖然有不少都是難民，但因為他們多曾務農，能有機會繼續參與農事對他們而言便尤其重要；因此，P-社區園圃計畫不僅使這些移居自外地的族群可以種植來自他們原生地的農作物，更能幫助他們在非常陌生的新環境裡重建族群意識。

雖然西雅圖最早的P-社區園圃可追溯回1970年代為寮國難民所創立的P-社區園圃，但後來由東南亞與東非移民所建立的大部分P-社區園圃都是透過一個名為社區培育計畫



在雷尼爾景觀社區的園圃附設市場，顧客每週都會前來向園丁領取事先預訂好的蔬菜水果。照片拍攝者不明。





（Cultivating Communities）的專案所推動的。社區培育計畫是由P－社區園圃之友在1995年所設置，透過該計畫P－社區園圃計畫與西雅圖住房局（Seattle Housing Authority）一起合作為公共住宅的居民建造社區園圃；幾十年來，雖然西雅圖四個大規模的公共住宅社區都自稱是園圃社區，但在P－社區園圃計畫與其開始合作之前，這些公共住宅社區裡實際上並沒有任何園圃。

發展至今，全西雅圖有十七個P－社區園圃是專為公共住宅社區的居民所使用，而這些園圃的園丁大部分都是來自東南亞與東非的移民：其中我最喜歡的一個園圃就是富饒之最園圃（The Most Abundant Garden），尤其是環繞園圃那些由園丁們用傳統技術製作的竹籬笆；還有三個園圃是由社區裡的青年所創立並負責經營管理；另外還有三個是對外營運的園圃，顧客繳付三百五十元的年費便可以買到社區裡所種植的「外來」藥草與野菜，並嘗試一下跨文化的新體驗，而社區居民們當然也能藉此賺些外快。在2000年，社區培育計畫如此開創性的成功還獲得了聯邦政府住房與城市發展署所頒發的最佳成就獎（Best of the Best Award）。

雖然在社區培育計畫的協助下，有越來越多的P－社區園圃已能夠獨立營運，但相對而言，該計畫仍舊必須依賴大量的工作人員；尤其為了要使P－社區園圃的經營規模擴大、要能使用更多種語言、要能對外營運，還要能新建更多的新園圃，許多社區不僅需要兩位社區發展局的工作人員，更需要職業或非職業的解說員，以及來自美國志願服務隊（Volunteer in Service to America，簡稱VISTA）<sup>3</sup>的志工共同參與。

3 「美國志願服務隊」是一個成立於1964年的全國性反貧窮組織，該組

拜市議會於2000年通過P-社區園圃的五年策略發展計畫（five-year strategic plan for the P-Patch program）所賜，西雅圖的公共住宅也開始重視社區園圃的建設。所謂的五年策略發展計畫其設定的目標其實十分多元，例如推廣多元族群參與以及確保糧食充足等，但這些不同的任務裡最首要還是在於建設更多的P-社區園圃，幾點原因如下：第一，市議會所通過的計畫要求P-社區園圃應隨著西雅圖人口的增加而成長；在1994年所通過的西雅圖綜合發展計畫（Seattle's Comprehensive Plan）裡，清楚定下了每二千五百個家戶就應有一個社區園圃的目標，而在1998到1999兩年間所通過的三十七個鄰里發展計畫當中，也有二十個計畫申請至少要興建一個新的社區園圃；第二，土地開發的壓力已使得部分P-社區園圃被迫遷出其承租的土地，並有更多還因此面臨生存的危機；最後，等候被納入P-社區園圃計畫的名單成長十分快速，一年到頭隨時都有四百到八百不等的住戶在等待土地的分配。

P-社區園圃策略發展計畫承諾要在五年內達到二十個社區園圃的淨成長，爲了完成此目標，該計畫特別規定新設的社區園圃必須爲公有，且基於預算的考量，申請使用的土地若爲公有地則較易取得許可。發展至今，儘管有兩個使用承租土地的P-社區園圃已經關閉，但該計畫仍逐步朝著所設定的目標前進，自兩年前市議會通過該計畫以來，已有八個P-社區園圃新創設，並還有一些正在興辦當中，總計在現有的六十二個P-社區園圃裡有十個是使用承租得來的土地，而在其餘的五十二個當中則有二十九個使用的土地是市政府所有（其中十五個屬於

---

織成立的目的是在於針對低收入戶與弱勢族群提供各種教育性質的服務，並藉由組織動員強化社區互助與服務的觀念。



公園遊憩局、六個屬於交通局、四個屬於能源局、三個屬於社區發展局、一個屬於設備局），十五個是西雅圖住房局所有，四個是P—社區園圃之友所有，三個是金恩縣所有，一個則是西雅圖公立學校管理組織所有。

雖說在數量上已有足夠多的案例可供統計分析，但要瞭解P—社區園圃計畫實際上的運作狀況，最好的方法還是得像講故事一樣對特定案例作詳盡的描述；事實上，透過這些故事我們才得以瞭解這些社區園圃是如何促進環境的美化、促進社區意識、促進社會公平，並甚而促進親善友好的國際關係。

## 庭院P—社區園圃

1997年，當黛安娜·維恩（Diana Vinh）與她的家人初搬進位於雷尼爾谷地的庭院廣場社區（Courtland Place neighborhood）時，她一點也不希望她的母親去她家拜訪，主要的原因是因為她知道她的母親絕對不會喜歡庭院廣場社區：社區裡的街道停著成排的棄車，許多房子的窗戶不是壞了就是用木板隨便地釘補，還有一間因為二十四小時都有買毒的人潮而被暱稱為Crack in the Box<sup>4</sup>的毒品速食店，並有娼妓與毒販在街尾的空地做生意；對西雅圖治安局的警官們來說，庭院廣場社區所在的兩個街廓正是以其無法無天聞名於全西雅圖。

在不斷地向市政府投訴之後，維恩與她的鄰居終於得到了正面的回應，一個跨部門的小組在1998年成立了。隨後，建設與土地使用局（Department of Construction and Land Use）頒布

---

4 Jack in the Box是美國一家知名的二十四小時速食餐廳，此處的Crack in the Box是取Jack in the Box的諧音。

了新的建築管理規範，治安局也成功地掃除了社區內的毒販與娼妓，而公用事業局則協助社區清除了二十噸的垃圾；於是，即使社區環境還沒完全恢復到以前的樣子，居民們也已經能想像他們的社區將會變成什麼模樣。

由於意識到市政府的對策畢竟只是治標，而不能根本地解決問題，社區居民決定要自己擔起管理社區的責任，而閒置在街尾的小空地正是最適合作為他們實現此一企圖的開始；經過一番研究，庭院廣場社區的居民們發現該塊小空地其實是一段使用權不明的街道，於是維恩向交通局提出了所有權確認的要求，並進一步申請在該空地上設置P-社區園圃。

事實證明，一系列的P-社區園圃工作派對對於動員社區十分有效，而且無論什麼年齡與專長都能參與其中：整地、配置灌溉用的水管、興建籬笆、大門、工具間、堆肥倉、野餐區以及二十五個架高的苗床，然後將苗床填滿土壤與肥料，並搭配藝術創作與設計招牌。這一系列的工作派對不僅強化了社區意識，更進而使得違法活動被趕出社區，而且是以警察也無法做到的效率。

庭院P-社區園圃（Courtland P-Patch）在2000年6月落成至今已已有三年的時間，天氣晴朗時，社區居民便會齊聚於此舉辦烤肉或小朋友的藝術工作營；更重要的是，大家也會一起討論他們的下一個計畫。



---

計畫名稱：庭院P－社區園圃（Courtland P-Patch）

發起人：庭院社區行動團隊（Courtland Action Team）

地點：史伯肯街（Spokane Street）上，南三十五大道（35th Avenue South）與南三十六大道（36th Avenue South）之間

補助年度：1999年

補助金額：一萬美元

自籌資源：一萬二千四百九十美元

完工年度：2000年

---

庭院P－社區園圃就像催化劑一樣帶動了整個社區的再發展，於是在其完成後一連串的計畫也接著開始：首先，第一個在社區園圃落成後開始的計畫是在沿街設置車阻，車阻的設置一方面可以定義道路的邊界，另一方面還可藉機將街道上的廢棄車輛搬走並種植行道樹；然後，庭院社區還說服交通局沿著街道新設一條人行步道，並改善巷弄裡的照明設施；至於庭院社區目前正在進行的計畫則是要興建一條登山步道，並找來了一位從紐約來的藝術家一起合作設計。與此同時，社區居民仍舊持續他們例行的社區清潔工作，而地主與屋主們為了提升社區房屋的房地產價值，對於整修與維護的工作也是不敢怠慢；至於先前被譏為Crack in the Box的毒品速食店則是完全地改頭換面，新的屋主現在對於社區事務還十分積極地參與。

當然，維恩現在再也不怕她的媽媽隨時到社區來拜訪她了。

## 兩個山坡社區的故事

芬尼丘（Phinney Ridge）是一個多數為中等收入白人的社區，而北雷尼爾（North Rainier）則是一個多數為低收入戶且多民族混居的社區，這兩個社區分別座落於西雅圖的兩個對角，雖然各有其特色，但社區內都同樣有陡峭的小山坡，而且社區內的居民也都同樣對於園藝與農事有著一股熱情；事實上，正因為他們對於園藝與農事的熱情是如此地強烈，為了要在社區內有塊農地可以耕種，他們甚至不惜將整座山丘劃平，或者把坡地變成階梯狀的耕地；於是，在這兩個社區我們都可以看到居民們用十分有創意的方式，將原本問題重重的荒地變成了美麗而豐饒的社區園圃。

沿著西北六十街（Northwest 60th Street）自貝爾勒通向芬尼丘是一路緩升的斜坡，然而，緩坡到了與西北第三大道（3rd Avenue Northwest）交叉的路口，卻突然地變成了一道無法通行的陡坡，該段陡坡雖然兩側都有房屋，且原本也應是道路的一部分，但就是因為它坡度太陡，道路的鋪面施作一直無法進行，而其使用也就變成了一個頭疼的問題：坡地上長滿雜草，使兩側的住戶彼此隔離；作為一條未開發的道路，其功能卻只是作為鼠窩與四輪驅動車的賽道。正如附近居民所抱怨，每當他們在深夜進行比賽，吵雜的引擎聲真是快把他們給逼瘋了。

我懷疑這個社區的居民可能真是被逼瘋了，他們竟然向社區媒合基金提出申請要將這麼一塊問題重重的荒地變成社區園圃。就像住在平坦如愛荷華州的人很難理解為什麼會需要在山坡上開墾花園或菜園，但像芬尼丘社區這樣要在坡度達到三十



度的山坡上開墾，就恐怕連從沒住過愛荷華州的人也難以理解了；但無論如何，芬尼丘社區的居民們就是打算要這麼做，還將其命名為雄山羊之崖（Billy Goat's Bluff）。於是，在社區媒介基金的協助下，社區居民們不僅割除了陡坡上的雜草、把表土都給翻鬆，還搬運來約三萬四千磅的木材，以及不知多少噸重的糞肥做成堆肥；從西北第三大道一直延伸到西北第二大道（2nd Avenue Northwest），新建好的社區園圃就這樣一層一層地從原本荒廢的坡地升起，在坡地的最頂端則是社區居民們所搭建的一個聚會的小空間，在那兒我還參與了他們為慶祝社區園圃落成所舉辦的豐收餐會，餐會裡我記得園丁們在討論著他們是如何因為參與這個計畫而能凝聚成爲一個社區，而我們所有人就從坡頂往下眺望著綠油油的園圃，以及躲在普捷灣對側奧林帕斯山（Mount Olympus）後那粉澄色的夕陽。

---

計畫名稱：芬尼丘P-社區園圃（Phinney Ridge P-Patch Community Garden）

發起人：芬尼丘社區發展協會（Phinney Ridge Community Council）

地點：西北六十街上，西北第二大道與西北第三大道之間

補助年度：1989年

補助金額：一萬三千五百美元

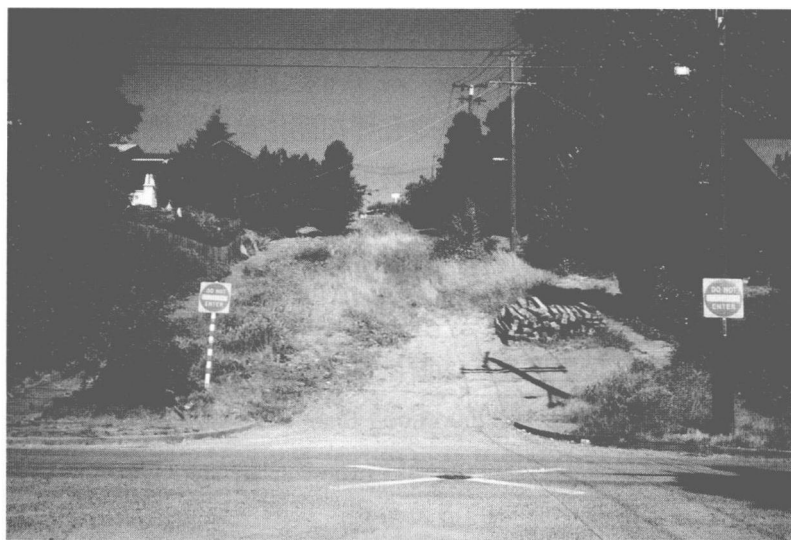
自籌資源：一萬四千九百一十五美元

完工年度：1991年

---

大約在同個時間，位於西雅圖另一個對角的貝克山庄公寓（Mt. Baker Village Apartments），那兒的居民們也在興建他們的社區園圃。貝克山庄公寓裡居住的多是柬埔寨與越南來的難民，由於他們多有務農的經驗，且渴望能種植來自他們原生

地的農作物，在缺少耕地的情況下，只好靈機一動把公寓與馬丁路德路（Martin Luther King Jr. Way）間的一道陡坡給劃成梯



原本長滿雜草、尚未開發的西北六十街使得兩側的鄰居被隔離開來。照片拍攝者不明。

如今P-社區園圃（即雄山羊之崖）將社區重新連結起來。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。





田，並將其命名為山腰園圃（Hillside Garden）。

然而，山腰園圃的創立也存在幾個問題：首先，山腰園圃所在的貝克山社區（Mount Baker community）對於園丁們在梯田上使用廉價材料來穩固邊坡頗有意見，因為這會使得通往社區的入口山坡變得不大雅觀；其次，交通局對於山腰園圃也感到有些不悅，因為園丁們並未在梯田開挖前向他們徵詢意見，而他們擔心梯田的開挖會使得邊坡變得不穩定；最後，就連園丁們自己也並不都對於山腰園圃感到滿意，原因是在於園圃的土壤不夠肥沃且缺乏充足的灌溉，於是梯田的耕種條件只能說是差強人意。

基於上述幾點問題，山腰園圃的改造在北雷尼爾鄰里發展計畫（North Rainier Neighborhood Plan）裡被認為有優先推動的必要，於是貝克山社區向社區媒合基金申請補助，打算在山坡上用混凝土板改建原有的邊坡系統，以解決原本邊坡穩定度不足的問題。社區媒合基金補助的主要是材料的部分，而所有的施作則是由社區居民自己動手，其中多數都是來自貝克山庄公寓的住戶；這些自願參與的社區居民使用十字鎬與鏟子將滿是泥土的坡地整成階梯狀的台地，然後將數噸重的混凝土板以及石塊從陡坡上拖下來並組裝成擋土牆；整個工程花了整整兩個夏天的時間，並有六十位不同年齡層的社區居民自願參與每個週末舉辦的工作營。

期間我曾在某個週六跑去幫忙，撞見了一位年長的婦人扶著助行器以緩慢的步伐從貝克山庄公寓走出來，她穿過停車場來到山腰園圃的頂端，小心翼翼地從石塊堆撿起石頭放進桶子裡，裝滿一個桶子後又繼續裝下一個，而她的一旁則有一個年輕人負責把每個裝滿石頭的桶子抬起來，然後將桶子一路沿著

山坡向下傳遞，就這樣裝滿石頭的桶子下、空的桶子上，這條跨世代的人龍就在這山腰園圃裡整日不停地忙碌。

有一次當我們正在工作時，一台車突然在坡底的街邊停了下來，司機搖下窗戶大喊：「有什麼我可以幫忙的嗎？」毫不遲疑地，我們立刻歡迎她的加入；據她那個下午告訴我們，她其實就住在幾英里外而且當時正出門要去健身俱樂部運動，但她因為十分享受參與我們的工作，於是在接下來的幾個週末都還繼續前來幫忙；後來，她甚至覺得來這兒工作也是個不錯的運動，根本不需要再去健身俱樂部，便退出了她原本在俱樂部的會員身分。

由於山腰園圃的梯田在新的混凝土板邊坡完工後，比起以前變得更安全，也更整潔美觀許多，而園圃的生產力也因為新的施肥與灌溉系統而大幅地提升，於是貝克山庄的居民不僅對



在貝克山，社區居民不分年長年幼，大家一起動手建設山腰園圃。照片由溫蒂·休斯潔倫 (Wendy Hughes-Jelen) 拍攝，已獲得使用授權。



於他們的成就感到非常的驕傲，也對於在此一過程中與社區內外居民所培養的友誼，更感到十分的珍惜。

---

計畫名稱：山腰園圃 (The Hillside Garden)

發起人：貝克山住房聯盟 (Mt. Baker Housing Association)

地點：南馬丁路德路 (Martin Luther King Jr. Way South) 與南麥肯克蘭街 (South McClellan Street)

補助年度：2000和2001年

補助金額：四萬六千四百美元

自籌資源：五萬四千零六十三美元

完工年度：2002年

---

## 貝爾城P—社區園圃：一個傳奇的故事

位於西雅圖的市區與郊區之間的貝爾城是全西雅圖人口最密集的社區，由於社區裡有許多公寓大樓，且還有許多正在興建當中，沒有人會懷疑貝爾城的確需要多一些綠地，而現有那個小小的公園當然是不夠的。於是，社區居民們試圖說服市府官員買下貝爾城社區內最後一片空地，以在那兒設立一個可同時作為菜園與公園之用的P—社區園圃；為此，他們可是既有毅力又有創意，不僅用粉筆把他們的請求寫在市政府外的人行道上，還找了一個人穿上蜜蜂裝前去參加市議會的公聽會。在1993年，市政府終於買下了那塊占地約八分之一街廓的空地並將其保留作為開放空間，但因為那裡原本是遊民聚集的地方，空地遍是垃圾、打毒品用的針筒以及碎玻璃瓶，而市政府又沒有預算可以將其改建為園圃，於是社區居民們只好向社區媒合



在1992年，貝爾城P-社區團圓還只是一個寫在告示牌上的希望。照片由Catherine Anstett拍攝。



如今，貝爾城P-社區團圓裡不僅有公眾藝術、有改建完成的小屋、有豐饒的菜園，還有一個充滿活力的社區。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。



基金求助。

社區媒合基金只補助社區無法自行徵募的部分，而社區則得自行想辦法動員義工，並募集所需要的各種物品與服務。由社區發起的計畫往往能反映該社區的特色，而貝爾城P-社區園圃則充分反映了社區裡藝術家的創意：在園圃西側的水泥擋土牆上是鳥、蜜蜂與花的大型馬賽克壁畫；在園圃周圍的藝術籬笆上則設計了各種蔬菜圖樣的鐵雕；在鐵製的大門上，也裝飾有手工製作的各種農具以及動植物的小型雕刻；而走進大門裡馬上見到的則是一座太陽能發電的噴泉。每一塊小園地都有石塊圍繞，每一塊小園地也都有其各自的藝術創作，而這些創作就如同那些種在園地裡的花與果菜一樣，恰恰反映出每一個園丁的品味與天賦。儘管有許多人並沒有真正在這兒耕種過，但貝爾城P-社區園圃對所有的西雅圖市民來說就像是城市沙漠裡的一片綠洲。

---

計畫名稱：貝爾城P-社區園圃（Belltown P-Patch）

發起人：貝爾城P-社區園圃之友（Friends of Belltown P-Patch）

地點：艾略特大道（Elliott Avenue）與藤蔓街（Vine Street）

得獎年度：1993年

補助金額：四萬七千八百七十六美元

自籌資源：五萬零八百二十五美元

完工年度：1995年

---

在貝爾城社區園圃開幕儀式開始前，他們舉辦了一個從社區緩步迂迴前往園圃的遊行活動，雖然我接受了邀請前往參與遊行，但因為遲了些抵達大家約好碰面的服裝店，店裡的服裝很不幸地都被借光了，不過這或許也算是種幸運，因為幾乎每

個人不是男扮女裝就是女扮男裝。總之，我就穿著早上上班穿的西裝走上街頭，雖然感覺自己在當下顯得格外地突兀，但我還是跟著遊行隊伍在貝爾城社區裡的街道穿梭，並一路把社區內各種五花八門的商店與小酒館也都逛了一遍。在我們抵達園圃之前，已經有超過四百人聚集在現場等著慶祝園圃的開幕儀式。

到了1998年，因為貝爾城P-社區園圃南邊土地的地主計畫要蓋一棟辦公大樓，而該棟大樓將使得整個園圃大部分的時間都接受不到日照，於是社區居民只好再次前去市政府抗議，來自社區的壓力最終使得市政府決定買下這塊十分昂貴的土地以作為公園使用；在市政府的計畫當中，該塊土地上三棟破舊不堪的小屋原本是要拆除的，但社區居民提議要將這些具有歷史感的老房子保留下來，因為它們原是在1917年蓋給罐頭工廠工人使用的，相較於周圍的高樓大廈保留這些老房子反而能提供一種讓人耳目一新的歷史感；然而對於修建以及維護這幾棟小屋，公園遊憩局卻因為經費不足而持反對的立場，於是社區居民決定要自己動手修建小屋，並向社區媒合基金申請補助以購買所需材料。如今，這幾棟小屋不僅得到了完美的修復，還出租給作家長駐計畫（writers-in-residence program）的作家使用；這些作家的進駐不僅使得社區的文化體驗更為豐富，還能幫忙照看P-社區園圃，解決原本公物經常遭到蓄意破壞的問題。

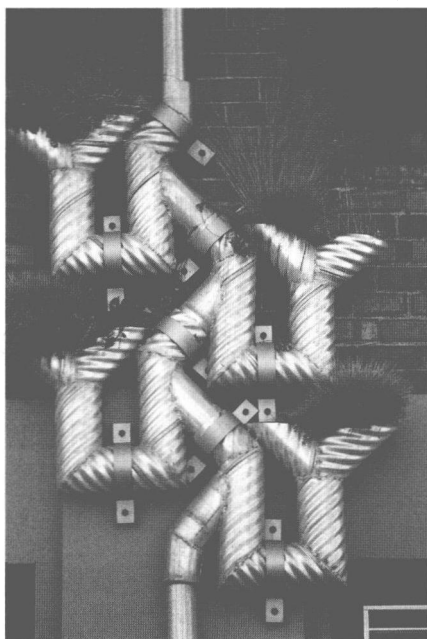
---

計畫名稱：貝爾城小屋（Belltown Cottages）  
發起人：貝爾城P－社區園圃之友（Friends of Belltown P-Patch）  
地點：艾略特大道2512至2516號  
得獎年度：2001年  
補助金額：二十萬美元  
自籌資源：二十五萬三千四百零一美元  
完工年度：2003年

---

貝爾城P－社區園圃成立的同時也催化了另一個更有雄心抱負的社區計畫——成長藤蔓街（Growing Vine Street）。在貝爾城社區推動規劃的過程中，社區居民們曾想過要將社區園圃的綠帶延伸至藤蔓街，並進而沿著山坡向上延伸八個街廓的範圍：他們的想像是一條蜿蜒狹窄的街道，街道兩旁則有藝術創作、綠樹、植栽、水池以及小溪。

該計畫的第一步是從藤蔓街81號開始，從凱洛琳·加斯（Carolyn Geise）把一棟1914年的老房子改建成她的建築事務所開始。當加斯在原來建築物的第四層增建了一個兼作住宅與辦公之用的閣樓時，她還安裝了一套可以收集雨水並將雨水導向屋頂花園的系統：收集來的雨水會先流進一個經過巧妙設計的凹槽，凹槽裡種滿了植栽，於是雨水提供植栽成長所需要的水分，而植栽則同時將雨水過濾乾淨；接著，過濾過的雨水被導入一條特殊設計的落水管，落水管上設計有許多分支，而這些支管實際上就是可以用來種植觀賞用草的植栽槽；另外還有一條造型特殊的落水管長得就像五根巨大的手指，雨水經由其中一根手指流至一個十英尺高的藍色水塔。這個被命名為招手水槽（Beckoning Cistern）的雨水回收系統是由一位當地的藝術



在藤蔓街上，他們絕不錯過任何可以種植花草樹木的機會。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。

家布斯特·辛普森（Buster Simpson）所設計的，而水槽裡面所蓄積的雨水將會被導引至藤蔓街上成爲一條美化景觀的藤蔓小溪（Vine Creek），因此正如加斯所形容的，招手水槽其實就是「藤蔓小溪溪水的源頭」，而另外幾棟藤蔓街上的新建築由於現在也都設計了類似的儲水系統，它們則可以說是藤蔓小溪的支流。





---

計畫名稱：水槽階梯（Cistern Steps）  
發起人：成長藤蔓街計畫（Growing Vine Street）  
地點：藤蔓街（Vine Street）與西大道（Western Avenue）  
得獎年度：1998和2002年  
補助金額：十二萬一千五百七十二美元  
自籌資源：十七萬八千八百七十美元  
完工年度：2003年

---



招手水槽為藤蔓小溪儲蓄了重要的水源。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。

在藤蔓街的整體規劃裡，雨水會先蓄集在一系列的水槽裡，然後再經由溝渠導引至階梯狀的瀑布，途中雨水會先流經間歇性開關的蓄水池，水池裡則種有可過濾水中污染物的植栽；不過此一巧妙系統的第一個部分目前仍在施工，待施工完成後便可用來灌溉貝爾城P-社區園圃。

## 瀑布社區的雨禾計畫

成長藤蔓街之所以能發展成爲一個這麼有創意的案例，其實還得歸功於瀑布社區先前所立下的開創性基礎：在1996年，瀑布社區曾舉辦一系列的工作營，工作營結束後他們不僅編著了一本關於永續城市水文規劃的手冊，還發展出一套設計準則；當時，瀑布社區急於要將這套設計準則付諸實踐，便與華盛頓大學合作設計並著手推動兩個他們取名爲雨禾計畫（Rain Harvest）的個案。

第一個雨禾計畫的個案是位於共和街（Republican Street）山坡與耶爾大道（Yale Avenue）上，他們在那兒設計了一條落水管將屋頂的洩水沿著商業大樓的側面向下集中，然後從二樓的窗戶進入大樓並提供給一個玻璃工坊使用；雖然大部分的水會向下一直排到地面層，但最終都被集中在人行道旁的蓄水槽裡，並藉著重力帶動連接水槽的噴水管，以澆灌在人行道上成排的植栽槽。

瀑布P-社區園圃則是第二個雨禾計畫的個案。雨水從隔壁社區中心的屋頂先蓄集在三十六個容量達到五十五加侖的集水桶裡，然後再匯入一個有五千加侖容量的地下蓄水槽；這些回收得來的雨水不僅供應了瀑布P-社區園圃約百分之四十的用

水，還可以用來灌溉社區裡一些從各處工地搶救回來的樹木與植栽，並且在不久的將來，就連社區中心的廁所也要改用回收得來的雨水；此外，由於蓄水槽的上方設計有露台，而集水桶也用美麗的格柵包覆起來，這整個系統已經不只是社區裡的一項環保資產，更同時是一項具有美感的藝術資產。

## 灣際社區與堆肥

灣際P－社區園圃（Interbay P-Patch）與大多數P－社區園圃比起來的確重要許多，因為作為整個灣際社區的中心，共有多達一百六十七個家戶在此從事農耕。園丁的職業背景可說是五花八門，包括老師、律師、電腦工程師、遊民、退休的雇員以及女演員等，他們齊聚在這裡進行社交、娛樂、參與社區服務，並生產多達每年兩噸的農產品供給食物銀行；他們還在週五晚上與週六中午一起聚在園圃裡的中央廣場共進晚餐與午餐；他們甚至還一起享用耶誕晚宴並交換禮物；灣際P－社區園圃總是都歡迎附近所有的民衆前來參觀，有時還邀請他們參加鮭魚烤肉活動、牡蠣大餐、或者巴洛克音樂會等；灣際P－社區園圃還舉辦有機園藝與施肥的課程教學；截至目前為止已至少有兩對新人在這兒舉辦他們的婚禮；還有個長年參與園圃耕種的園丁過世後在這兒舉辦追悼聚會，並將骨灰灑在園圃裡。

同處於困境往往能使人團結，而灣際P－社區園圃的園丁們打從一開始便同處於困境當中：當這個面積約一英畝的園圃在1974年被建立時，它原只是三十英畝垃圾掩埋場的一部分，於是為了要有肥沃的土壤可供農耕，當時還花了一番功夫處理深埋在地底的垃圾；幾年後，鄰近的土地開發成了高爾夫球場，

園圃的園丁們則只好站出來保護這塊土地以免遭到併吞，而當時雖然是成功地保住了園圃，但到了1991年，他們終究還是無法阻擋另一個高爾夫球練習場的開發計畫，先是被迫搬移了數百英尺，後來練習場爲了使顧客免受陽光刺眼之苦，1997年的改建又再次逼使他們搬家。當然，園圃的搬遷並不是一件簡單的事，必須得遷移相應的設施、土壤以及植栽等，但每一次的搬遷卻都使得灣際P-社區園圃變得更好，甚至連園丁們與高爾夫球場顧客間的關係也變得越來越融洽：每年高爾夫球場還會舉辦一次P-社區園圃公開賽，並藉此爲園圃募款。

或許是因爲灣際P-社區園圃從一開始就遇到許多問題，也因爲園丁們曾有過化危機爲轉機的經驗，製作堆肥對他們而言與其說是一項工作，倒不如說已經變成他們生活的一部分。每到了週六舉辦的堆肥派對，園丁們便會齊聚在一起製作堆肥，園圃裡有些專門用來實驗各種堆肥材料混合的試驗田，他們會把園圃裡一些死掉的植物搗碎，然後將它與鄰近公園或庭院蒐集來的落葉混在一起，並進而嘗試各種極有創意的堆肥實驗：其中有一位園丁會固定地從他上班的咖啡店搬來咖啡的殘渣；另外還有一位名叫約·洛力（Jon Rowley）的園丁，由於他與海鮮業有些關係，一聽說有上千磅的牡蠣因爲過期要倒掉，便把這些牡蠣送到灣際P-社區園圃來做成堆肥。

洛力與凱特·麥德莫（Kate McDermott）就是在這樣的堆肥派對中相識，因此也唯有在灣際P-社區園圃舉辦婚禮對他們來說才算是適得其所；更有意思的是，他們要求每個來觀禮的來賓得至少帶一樣可以用來製作堆肥的東西以作爲結婚禮物，並且還將製作堆肥變成婚禮活動的一部分，於是他們收到了來自各地的堆肥材料，例如名廚茱莉雅·柴爾德（Julia Child）



在灣際P-社區園圃，我將我的退職信也當作堆肥的材料。照片由布雷德利·恩格豪司拍攝，已獲得使用授權。

帶了香蕉皮來，還有人帶水牛糞，或甚至是帶退稅後留下的收據。

六個星期後，也就是在恐怖分子於2001年9月11日攻擊世貿中心與五角大廈之後，在西雅圖有七萬五千人帶著花束前往位於西雅圖中心廣場（Seattle Center）的國際噴泉（International Fountain）參加追悼儀式，藉此表達他們的悲慟以及對受難者家屬的支持；隨著連續四天的守夜儀式步入尾聲，噴泉周圍也堆滿了將近上百萬朵的花。

然而，將這些開始枯萎的花全拖去扔掉實在是暴殄天物，於是灣際P-社區園圃的園丁們便自願把這些花拿去作成堆肥；在其他志工的幫助下，他們將花束中夾帶的一些小東西先給挑揀出來，例如小卡片、小朋友的繪畫、填充玩具、旗幟、蠟燭的殘段、祈願用的串珠、小紀念品，以及所有附在花束上的塑

膠裝飾與金屬線等。

就在隔週的週六，八十名灣際P-社區園圃的園丁齊聚在一起舉辦堆肥紀念儀式，他們帶來樹葉以及糞肥，以用來與多達八十立方碼的花混合成堆肥，在花整整一天的時間不停地搬運、搗碎以及攪拌之後，洛力宣布：「這些正在冒著煙的堆肥將永遠成爲我們懷抱希望並追求再生的象徵與原動力。」

而在堆肥紀念儀式結束後，灣際P-社區園圃所製作的堆肥還發揮了許多原本意想不到的影響：首先，每個當初參加紀念儀式的園丁都會分得一勺堆肥以及一株鬱金香的球莖以作爲紀念；然後，這些堆肥還被大量地用在一年後於西雅圖中心廣場設置的九一一事件紀念花園；最後，還特別留下一立方碼的堆肥，由灣際P-社區園圃的園丁代表團以及市議員李察·科林帶到曼哈頓去，並在自由社區花園（Liberty Community Gardens）的重建落成典禮中將其獻上，而這個花園正是當年災難發生時爲了集結緊急救難隊而拆毀的。

在2002年，當新任市長葛瑞格·尼寇斯（Greg Nickels）不再續聘我時，灣際P-社區園圃的園丁們決定要在他們的園圃裡用他們的方式續聘我，於是他們邀請我成爲他們的堆肥名人，爲此我深感榮幸，尤其因爲先前曾列名爲堆肥名人的不但包括了許多名廚與議員，還包括第一位在飛夢夏至大遊行（Fremont Solstice Parade）裸體騎的單車騎士，而這些名人的名字全都刻在他們製作堆肥時使用的桶子上。結果當我在進行名人登錄儀式時有許多人都跑來看熱鬧，而我則把退職信的複印本帶來，並請人在我大聲朗讀過後將其碎成條狀，隨後，我跟大家輪流把這些碎過的退職信扔進堆肥桶裡，並告訴現場的群眾我從灣際P-社區園圃學到十分重要的一課：「當這個世界賜給你檸檬

時，你就把它做成檸檬汁；但當某人給你屎糞時，那就把它做成堆肥吧！」

## 布萊德納園圃公園

雖然布萊德納公園這個名字是先出現於柏克萊（Berkeley），但我總認為西雅圖的布萊德納園圃公園（Bradner Gardens Park）才是真正為民衆所擁有的公園。布萊德納社區是自己爭取土地，然後主動參與規劃並完成公園建設的，無疑地，這樣的公園當然是為民衆所擁有。

就1995年當時的情勢看來，布萊德納社區原本是應該保不住公園現址這塊土地的，儘管那塊約一畝半的土地是為公園遊憩局所擁有，但因為它正位在九十號洲際公路隧道上方的山丘上，且擁有可以眺望市區以及奧林匹克山脈（Olympic Mountains）的絕佳視野，因此市政府的官員們早已認定那塊土地最適當的使用就是開發作為住宅。

由於社區內沒有什麼其他的開放空間，居民們決定團結起來保護這塊土地以作為公園使用；事實上，在這塊土地上原本便有一個P-社區園圃，而且社區居民們還曾申請社區媒合基金並對這塊土地的使用進行規劃；換言之，他們已經對於這塊土地有相當的投入。然而，市政府的官員並未因此退讓，於是社區居民們發起了制定新法的連署運動，要求政府立法規定公園遊憩局所有的土地不得作非公園使用，而當他們的連署人次已經累積到足以正式提出立法案時，市議員們終於意識到問題的嚴重性，並在1997年通過該法令，正式將這塊土地保留作為社區公園使用。

然而，要將這塊土地變成爲一個公園並不是一件容易的事，尤其因爲它原來是學校用地，現址仍留有一些荒廢的臨時教室以及一大片已碎裂的柏油地面；爲了將其改造爲公園，社區居民再次向社區媒合基金尋求資助。

經過了長達六年的時間，社區藉著每週舉辦一次工作派對累積了約四萬個小時的勞動投入，而興建布萊德納園圃公園的夢想也才終於得以實現。

當你穿越一個鐵石結構的棚架進到公園，首先看到的是一個有樹葉形狀屋頂的大涼亭，這個涼亭與其他公園裡的幾個建築設計都是由華盛頓大學建築系設計營造學程（Design-Build Program）<sup>5</sup>的師生所完成；而圍繞涼亭四周的則是一系列各具特色的花園與菜園：比方說在布萊德納園圃公園的六十一個小菜園當中，有十五個是由來自寮國的傣族（Mien）移民所經營；由於提供給殘障人士居住的住宅就座落在公園的後側，在其鄰近處也規劃了一座符合無障礙設計的花園；在視障者之家（Lighthouse for the Blind）附近的一個公園裡，也特別設計了能讓視障者用觸覺與感覺去體驗的花園；社區裡的小朋友也有專屬於他們的花園；公園裡甚至還包括了野生動物棲息地的設計；西雅圖植樹管理員（Seattle Tree Stewards）<sup>6</sup>在布萊德納園圃公園裡也設置了一個花園，並以園內種植有二十種常見的行道樹爲號召，一方面藉此方便民衆選擇適合自家停車場的樹種，另一方面當然也是爲了要鼓勵大家多種樹；其他還有一些

5 設計營造學程是華盛頓大學建築系所開設的一門實習課程，修課學生爲即將要畢業的碩士生或大學生，他們通常直接進到社區協助社區組織進行小規模的設計案，藉此能累積各方面實務的經驗。

6 西雅圖植樹管理員是與西雅圖交通局簽約合作的衆多廠商之一，專門提供各種與公共植樹有關的各項服務。





展示原生種或耐旱種植栽的花園是由西雅圖園藝協會（Seattle Tilth）以及金恩縣園丁基金會（King County Master Gardeners）<sup>7</sup>所經營管理。事實上，布萊德納園圃公園如此多樣而豐富的物種，正充分反映出社區多元族群融合的特性。

---

計畫名稱：布萊德納園圃公園（Bradner Gardens Park）

發起人：布萊德納園圃公園之友（Friends of Bradner Gardens Park）

地點：南大街（South Grand Street）與南二十九大道（29th Avenue South）

得獎年度：1995、1997、1998和1999年

補助金額：二十萬九千五百美元

自籌資源：一百一十萬美元

完工年度：2003年

---

當然，除了各式各樣的花園與菜園外，布萊德納園圃公園還有更多值得一提的：首先，公園才剛新建了一個籃球場，球場不僅使用率很高，籃框的高度還可以配合各種身高的使用者作調整；另外公園裡還有個遊樂場是以農藝為主題，而遊樂場最引人注目的莫過於場內那座一比一大小的農用拖車雕像，因為這部拖車正把一株巨大的樹木給連根拔起。

藝術創作在布萊德納園圃公園可說是隨處可見：有位住在布萊德納社區的藝術家雕刻了以鮭魚生命週期為主題的板凳；科伊特中學（Coyote Junior High）的學生用陶土沿著籃球場旁的

---

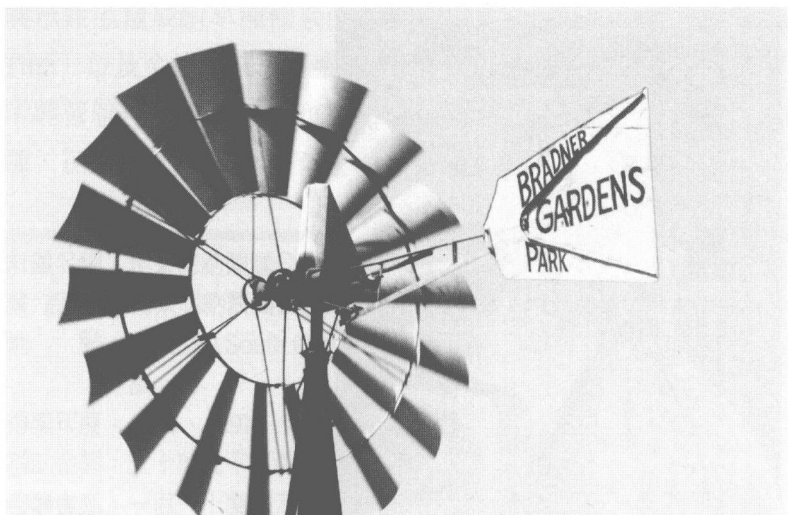
7 西雅圖園藝協會是一個創始於1978年的非營利性組織，它成立的目的是在於推廣城市裡的有機農業以及社區永續發展；而金恩縣園丁基金會則偏重於知識與技術的教育，它旗下有多達六百五十多位志工，長期在金恩縣地區舉辦各種免費的課程與講座，並經營有數十個展示場提供農事相關的諮詢。



在布萊德納園圃公園裡有許多像渾然天成的藝術創作，就像這張雕刻有鮭魚生命週期的板凳。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。

矮牆設計了一條藤蔓，而這條藤蔓的長度不僅與球場差不多，最後還一直延伸到場外去；公園裡有一道鐵製的圍籬則是巧妙地將各種不同的農藝工具融合到它的設計當中；還有一群看來稀奇古怪的稻草人在守護著這片土地；甚至連水龍頭的設計都富有民族藝術的巧思。

除此之外，布萊德納園圃公園最與眾不同的地方還在於它有十分獨特的水資源。在公園最底處有一個因為排水不良而堵積成的小池塘，雖然小池塘的存在也為公園增添了幾分特色，但卻也因為池水缺乏循環而造成蚊蟲的孳生，布萊德納社區的園丁們決定花錢買一座風車解決這個問題（問題是，該去哪兒買風車呢？當然，網路上什麼都買得到）；於是，有一座上個



能在西雅圖市中心看到風車，的確是件很讓人感動的事。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

世紀經濟大蕭條時所留下來的風車，就這樣先在愛荷華州被拆卸，然後再運送到布萊德納園圃公園組裝起來，自此池塘裡的水就靠這座風車從公園低處打到高處去，再一路經過鋪有卵石的渠道、穿過橋樑，最後再流回到池塘；最終，不僅蚊蟲孳生的問題得到解決，布萊德納社區更進而豎立了資源回收與再利用的更高層次典範。

同樣地，公園裡一棟老舊的倉庫與廁所在改建為社區活動中心時，也應用了與環境和諧共存的概念：新裝設的太陽能板不僅提供活動中心本身的電力需求，所生產的多餘電力還可供給西雅圖能源局；會議室的牆壁表面則覆蓋了一層用向日葵種子擠壓成型的壁板；原本被塗鴉覆蓋的廁所牆壁，現在則換成了以花園意象為主題的馬賽克拼貼。

布萊德納園圃公園的興建還使得社區居民凝聚高度的社

區意識。即使到現在，他們還會定期地召開工作派對，並相約一起舉辦各種活動，例如烤肉或讀詩；我曾收到一封住在公園對街的住戶寄來的信，雖然信紙上印有汽車旅館的商標，但這封信正是社區意識在布萊德納社區崛起的最佳見證：「上個禮拜當我們溫暖的家遭到祝融焚毀時，許多曾一起參與公園興建計畫的鄰居們都十分體貼地前來給予我們慰問……爲了要維持這份社區居民間彼此體貼的互動關係，假如有什麼我們可以做的，請告訴我們，我們雖然失去了我們的家，但我們在精神上卻感到十分的富有。」

## 與哈瓦那培育友誼

西雅圖的P-社區園圃計畫在1998年正式創設滿二十五年，爲了慶祝這樣一個難得的週年紀念，我們特別邀請了古巴哈瓦那（Havana）市城市農業局（Department of Urban Agriculture）的局長——尤金諾·福斯特·契本（Eugenio Fuster Chepe）前來共襄盛舉；當時，我迫不及待地想要吹捧西雅圖的五十個P-社區園圃有多麼地成功，所幸契本在我正要開始大言不慚之前，搶先了一步提到他在哈瓦那的工作正是管理那兒的一千七百個社區園圃，而且他所掌管的城市農業局這麼多年來已協助哈瓦那的居民種植了數以百萬計的樹木。

哈瓦那如此傲人的成就其實是自1992年逐漸累積而成的，當時由於古巴與蘇聯斷交，而美國仍舊對其進行貿易抵制，於是糧食短缺的問題一下子變得十分嚴重；尤其因爲當時裝有冷藏設備的貨車數量很少，農產品在從鄉下運送至城市的過程中往往會腐壞，爲了解決這樣的問題，只好將城市裡尚存的小空



地作為社區園圃使用，以提供城市所需的部分糧食；很有趣的是，所有哈瓦那的社區園圃都是採用有機耕種的方式，一方面是因為環保意識日漸高漲，另一方面也是因為缺乏商業用的肥料與殺蟲劑。至於在哈瓦那種植樹木，就如同社區園圃的創設是為了解決糧食問題，其實也是為了生產可供食用的水果以及可供施肥的有機原料，而不只是為了淨化空氣。

因為西雅圖與哈瓦那對於有機園圃、城市造林以及社區營造都很感興趣，我們發現彼此之間的確有許多可以互相學習的地方，也因此決定要發展兩個城市間長期的合作關係；於是，契本首先邀請我前往哈瓦那參觀他所經營的社區園圃，並討論該用什麼方式讓我們的社區發展局與他們一起工作。

1999年3月，當我從機場開車前往哈瓦那時，沿路多到數不清的社區園圃的確讓我嚇了一跳，而且這些園圃大多都設有現場販售的攤位。在這趟行程裡，我參觀了許多社區園圃，也與許多以投入園圃生產工作為榮的園丁交談過，其中有一群是革命戰爭退伍軍人合作社的成員，他們每天騎自行車到鄉下去耕種為的就是要提供食物給社區裡的老人安養中心與育幼院；還有一群是住在低收入社區勒瓜尼拉（La Guinera）的年輕人，他們組成了一個名為自然之友（Friends of Nature）的組織，並試圖推動包含社區園圃在內的各種環境保育計畫。

在幾天的參訪行程中，我尤其對於哈瓦那的社區園圃與學校結合的方式感到印象深刻，例如我曾經去過一個社區園圃，它不僅周圍圍繞了小學、中學、聽障學校以及游泳學校，這些學校的學生每天還必須到園圃裡工作兩個小時，以滿足學校要求他們參與社區服務的規定；當然，學生上烹飪課所需要的食材可以直接從園圃取得，而煮出來的食物更可以供應學校附設

的自助餐館。說實話，我在那兒吃到的番茄真是美味極了，而且那種美味實在不是我以前學校的自助餐館可以相比的。

另外，契本所領導的城市農業局在解決病蟲害的問題上，還擁有十分成熟的生化技術，任何需要的人只要到市政府所開設的園圃商店去就能買到，而且在那兒還能順便買到種子與農耕用具；至於耕種與施肥的技術，城市農業局的各個分部也都設有專員提供免費的諮詢服務。有一次，當我造訪某間園圃商店時，碰巧遇到他們在宣傳一種剛從西雅圖引進的新技術——蚯蚓養殖箱，而當時有張海報就掛在現場展示的養殖箱上，海報上畫的是一群帶著帽子的蚯蚓正從土壤裡鑽出來，而牠們頂上的帽子寫著：「我們正在地底下搞革命」。

就在我返回西雅圖前，契本提議在2000年的世界地球日（Earth Day）<sup>8</sup>那一天，讓哈瓦那與西雅圖兩地的園丁一起種樹以爲此次的交流留下一份紀念。布萊德納社區園圃的創辦人喬伊絲·萊蒂（Joyce Moty）在知道後隨即決定要響應這個很有意義的活動，並藉由在園圃裡種樹來向哈瓦那的朋友們致敬；當兩位來自勒瓜尼拉的社區領袖造訪西雅圖時，我便帶他們前往布萊德納社區去看我們打算要種樹的地方；萊蒂說她屆時還會縫製一面古巴的國旗，並讓它與美國的國旗一起在他們的園圃上空飄揚，而這兩位來自哈瓦那的朋友聽了一度感動到落下淚來。

飛夢社區吃車怪獸——*クマノ*的創作者史提夫·貝達尼司與華盛頓大學建築系設計營造學程的學生們當時正巧也在

8 每年的四月二十一日是世界地球日，其最早是起源於1970年代的美國校園環保運動，到了1990年代才逐漸從美國向全世界推廣，進而成爲世界性的環境保護宣導日。

布萊德納園圃工作，而在我介紹哈瓦那的朋友們給他認識後，他馬上表示要將他們的下一個計畫搬到古巴去進行，於是我便介紹他與契本認識，而契本也隨即邀請他帶著他的學生到古巴去，並為社區園圃的園丁們設計一棟活動中心。

2001年2月，四十五名學生與藝術家組成了一個代表團飛往哈瓦那，他們在那兒花了三個禮拜的時間與社區園圃的園丁們一起工作，將一座約30×150平方英尺大的雞舍改建成現在的西雅圖聯誼中心（Chief Seattle Social Club）。我相信這個代表團是歷史上第一個來自美國，且受到公開認可在古巴興建房舍的團體：他們為建築物加裝了鋁箔的天花板以降低建築物室內的溫度；為了增加室內空間的淨高，在鋪設磨石地板前還先將室內的地面向下挖了兩英尺；拆毀原有雞舍所留下的混凝土碎塊，則回收作成環繞建築物四周的人行步道；在人行步道與建築物中間，學生、藝術家以及園丁們一起設計了一條兼具排水與美化景觀功能的排水道；而在一座磚砌陽台的對側，則立有一道用玻璃馬賽克與鐵雕裝飾的大門，大門上掛著一塊用來紀念此次合作經驗與友誼建立的牌匾——「培育友誼」（cultivating friendships）。



## 第六章

# 社區永續經營：社區規劃制度

雖然我曾是社區工作的組織者，但我實在討厭社區規劃，因為規劃大多時候只是市政府正當化其行動的工具。當市政府進行規劃時，往往只是象徵性地讓社區參與其中，於是毫不令人意外地，在這種情況下自然也就只有負責推動規劃的規劃師才會真正瞭解（或在意）規劃到底在做什麼，或已經做了些什麼；而像這樣缺乏民意基礎的規劃，通常最終也就只能變成報告書堆放在架上，而無法被付諸實現。

因此，當我被任命為新成立的西雅圖社區發展辦公室主任時，雖然別人都期待我會僱用專業的規劃師來推動規劃工作，但我卻決定聘任社區組織者（organizer）。我希望所有的社區都能夠發出強而有力的聲音，都可以充分利用市政府所提供的各種資源與服務，尤其對那些被邊緣化的社區而言，我相信能使他們受益的是社區組織者，而不是規劃師。

一開始，由於社區發展局負責掌管社區規劃與協助方案的各項業務，而該方案對於規劃工作的推動並沒有清楚的要求，於是在不聘任規劃師的前提下，我開始想別的辦法來推動規劃工作；當時，我馬上想到的就是手邊唯一能取得的資源——社區媒合基金。有了西雅圖市社區議會的協助，我們將規劃工作的推動與社區媒合基金的運用合而為一，並進而創造出一種由





下而上的新社區規劃模式，以下我將分別解釋其與傳統規劃模式在五個方面的差異：

首先，在上述這種新的社區規劃模式中，規劃工作是由社區來發起與推動，而不是由市政府。當規劃工作是由市政府發起時，通常社區要不是對其不感到興趣，就是對於市政府的動機感到懷疑：「這次他們又打算瞞著我們做些什麼？」相反地，凡是透過社區媒合基金所發起的規劃，一定都是因為社區已經十分明確他們需要什麼樣的規劃；畢竟規劃不是一件簡單的工作，假如不是真的需要的話，規劃的能量應該用在更適當的地方才是。

第二，我們所提出的新社區規劃模式能讓社區自己去決定規劃的範圍。當市政府在推動規劃工作時，往往過於依賴人口普查資料來決定規劃的範圍，但這樣的方式與實際的情況並不相符，因為社區通常對於生活周遭的環境有其自己的認識，而這樣的認識不僅是他們定義其社區範圍的重要基礎，更往往以具體的文字，直接反映在各個社區發展協會的組織章程中。

第三，社區能自己決定規劃工作的範疇與內容。市政府所編製的規劃多是為了發揮規劃部門的功能，最典型的例子為土地使用規劃或社區發展規劃；然而，若是讓社區自己來推動規劃，社區居民則會更重視那些真正對他們重要的事，例如經濟發展、公共安全、社會服務、休閒娛樂、開放空間、交通運輸、廉價住宅、教育、歷史，或藝術文化等；通常，社區居民們會想把這些議題通通納入一個整體性的規劃當中：因為，社區對於規劃的想像，往往比市政府部門更來得面面俱到。

第四，社區能主動聘任屬於他們的規劃師，而不是只能被動地接受市政府的指派。除了具備有專業技能外，社區居民還

可以找善於與民衆合作的規劃師，有這樣的規劃師直接參與社區規劃，則會使得規劃過程產生關鍵的變化。

最後，在上述這種新的社區規劃模式中，由於申請社區媒合基金的條件是社區方面的提供與政府補助相對稱的社區資源，社區居民們爲了要取得政府的補助便自然而然地會對規劃十分地投入。尤其因爲要籌得足夠的捐款以支付規劃師的薪水並不容易，社區必須徵募大量的義工以推動規劃工作；實際上，社區義工在規劃發展的每個階段都十分活躍：投遞申請書、選聘規劃師、草擬並執行社區調查以及提出願景與實質改進方案；社區居民如此全面性的參與，不僅代表他們瞭解規劃在做什麼，更代表了他們認爲這是屬於他們自己的規劃；於是，他們一方面雖認定市政府有執行規劃的義務，另一方面卻也認爲自己應負擔起大部分規劃執行的責任。

很巧地，第一個申請社區媒合基金的補助並推動規劃工作的就是我曾經組織社區工作的地方——東南西雅圖社區。在這個族群與經濟情況都較爲多元的社區裡有十二個社區發展協會與商業組織，他們經過數次的地區會議討論後決定提出一個整合性的規劃——東南西雅圖行動計畫（Southeast Seattle Action Plan，簡稱SSAP），由每一個協會或組織各派一位代表組成社區規劃委員會，並聘請地方上的社區發展公司SEED（Southeast Effective Development）作爲他們的顧問。

這些年來，雖然東南西雅圖社區已經推動過許多規劃，但迄今爲止他們在規劃上所付出的努力仍舊是我見過最具包容力的。社區規劃委員會的委員們在規劃推動的過程中，不僅確保他們各自所代表的利害關係團體都能充分地瞭解規劃工作的內容，還讓他們能夠積極主動地參與其中；在各種爲了推廣社區



參與規劃而做出的嘗試當中，社區規劃委員會曾採用過一個十分創新的策略：他們在社區裡族群最為混雜的地方（也就是學校）發放問卷調查表，且爲了增加問卷回收的比率，規劃委員會說服了西雅圖的達利金（Darigold）冰淇淋公司爲每一位完成問卷的人提供一份蛋捲冰淇淋；最終，這樣的推廣策略雖然花費不多，但仍取得將近一千五百份的問卷回收。

果不其然，SSAP取得了社區廣泛的支持。當SSAP在1991年送交市議會進行討論時，會議廳擠滿了許多要求市政府採納並執行該計畫的社區代表，而市政府最後同意要擬定一份年度的專案進度報告，並由市長親自在每年的大型社區會議中向大家進行說明。

市政府最終完成了SSAP中所提出的所有重要提議：把原本太小而破舊的雷尼爾社區活動中心（Rainier Community Center）拆除，並新建了一棟全西雅圖最大的社區活動中心；撥款數百萬進行社區內主要道路的路面整修工程；增設與改善街道與巷弄的照明設施以增進公共安全；優先針對南雷尼爾大道（Rainier Avenue South）上的幾個重點區域推動開發許可，以促進大型商業活動的發展；市政府還買下南雷尼爾大道與南迪爾朋街（South Dearborn Street）旁一個閒置的街廓以發展高密度的住宅建設，包括共同住宅（co-housing）<sup>1</sup>以及爲首次購屋者提供的住宅。

同樣值得注意的是，社區也用他們自己的方式將SSAP付諸執行。大部分住宅與商業的開發都是由SEED與其他社區性的

1 共同住宅是一種計畫性的住宅社區，其特色在於社區爲居民所共同經營管理，經常設有各類社區共用之設施，例如公共廚房、娛樂間、健身房、洗衣房、托兒所等，並定有社區管理條例，規範社區的公共清潔、開會排班、守衛輪值等工作。

組織所推動，而地方上的商家也與市政府合作改善商店立面、街道以及人行道的景觀，在社區媒合基金的協助下，東南西雅圖社區並依循他們之前所提出的計畫還興建了遊戲場、繪製油漆壁畫，並種植行道樹。SSAP的推行，的確是為什麼東南西雅圖社區能比其他地方完成更多社區媒合基金補助專案的一大原因。

西雅圖的其他社區隨後也開始複製東南西雅圖社區的成功經驗。昆安區、國際區、派克松區（Pike-Pine）、羅斯福區以及北燈塔丘區都各自發展了該區的綜合發展計畫，有些社區針對停車、交通、公共安全、歷史資源或商業區改造等問題提出以議題為導向的計畫，有些社區則針對各地方的需求向社區媒合基金提出申請，並提出興建公園或遊樂場的計畫。大約到了1994年，規劃已廣受到西雅圖各方社區行動者的歡迎，儘管這樣的情況自此之後也開始有些轉變。

## 為成長而推動規劃

因為普捷灣的自然環境吸引了許多人遷居於附近的山丘，並破壞了原有的農田與溼地，而一群西雅圖的社區領袖（包含一些社區行動者在內）擔心環境會因此而被遭到浩劫，於是在1990年成功地說服華盛頓州的州議會制定成長管理法（Growth Management Act）；此一新通過的法案明令金恩縣必須劃定允許成長的邊界，一方面是為了保護鄉村地區避免遭到破壞，另一方面則是為了設定城市地區的發展指標；至於西雅圖市，則也被要求得發展一個新的規劃方案，以容納在2014年之前將增加的五萬到六萬戶人口，以及十四萬個工作機會。



最終於1994年通過的綜合發展計畫看來對於社區還算是十分友善，其中一個名為「朝向永續發展的西雅圖」（Towards a Sustainable Seattle）的計畫便是基於環境經營管理、社會公平、經濟與社區發展等價值所制定的，於是該計畫強調發展應該集中在社區裡的商業區，並搭配適當的交通與經濟發展策略，進而保護以小家庭為主的社區；此外，該計畫還在社區發展密度越來越高的時候，為社區增設新的開放空間與便利設施。

然而，西雅圖的綜合發展計畫並不是很受到社區行動者的歡迎，因為它是擁有絕佳專業知識與技術的規劃者所編製出來的，而這些規劃者卻往往缺乏與社區溝通合作的專業能力；於是，這樣的規劃雖然為這些用發展邊界框出來的「城市村」（urban villages）訂定了發展的目標，但卻得不到多數人的認同，許多西雅圖人甚至認為劃定這些所謂的城市村對他們所熱愛的社區而言是一種威脅；事實上，很少有人真的將整本規劃報告書讀完，而沒能讀完這些報告書最好的理由便是因為這些報告書經常厚達六百多頁；結果，這樣的規劃一方面給了政客最好的機會用自己的方法對其進行詮釋，另一方面也引起越來越多的人打著社區維權運動（Neighborhood Rights Campaign）的旗幟上街抗議。

地方上的民意代表們對此也隨即做出回應，表示當時的綜合發展計畫只是作為將來細部規劃的框架，尤其因為社區對於西雅圖的市民而言非常重要，也因為每個社區都有各自的特色，因此下一階段的規劃便該落實到社區這個層級；於是，萊斯市長要我找各個社區的社區領袖一起來參與討論，研擬一份社區規劃的執行計畫書，很幸運地，我在當時得到了社區服務中心主任卡瑪·如德（Karma Ruder）的協助。

如德與我邀請了各社區的社區領袖到華盛頓大學一起開會討論如何推動規劃工作，雖然這個議題看起來實在枯燥乏味，而我也不敢期待在5月份這樣一個天氣晴朗的禮拜六能有多少人會願意出席這個會議，結果卻有二百五十個人前來參加，並花了一整天的時間投入在熱烈的討論當中；最終，這些社區領袖喜歡這種運用社區媒合基金來推動社區規劃的模式，因為透過這樣的模式，社區可以自己發起規劃、自己決定規劃的範圍與規劃工作的範疇、自己聘任規劃師，並完整地參與整個規劃進行的過程。

然而，參與會議的人也指出運用社區媒合基金來推動社區規劃有許多缺點，其中一個缺點便是因為大部分的社區規劃是由單一個組織所發起，而實際上在任何一个社區都不可能有一個組織能夠完全代表社區裡的所有利害關係人，結果經常在社區居民花了許多時間投入規劃工作之後，才突然又出現反對的聲音。

第二個缺點則是因為這樣的社區規劃模式太獨立於市政府。就如同參與禮拜六那次討論會的人曾強調的，社區在聘請規劃師之前，應該再多聽聽不同的意見，並找尋更多的資源；事實上，市政府所擁有的資訊與專業在此時對規劃的進行便十分有幫助，畢竟規劃要能成功地付諸實現不僅需要社區的參與，也需要市政府的投入；換言之，社區居民想要的是一種政府與社區間互助合作的模式，於是來開會的社區領袖們最後選出了十一名代表，並為他們冠上十一人幫（Gang of Eleven）的名號，由他們代表社區與如德還有我一起推動這樣的社區規劃模式。

在萊斯市長與西雅圖市議會的支持下，最終該計畫決定投

入四百五十萬美元資助社區聘請專屬於他們的規劃專家。全西雅圖共有三十七個社區有資格參與這個計畫，這包含了全市百分之六十六的人口以及百分之五十六的土地，如1994年的西雅圖綜合發展計畫所劃定的，這些有資格參與的社區包括了一個「貧困」（distressed）社區、兩個工業區，以及三十四個「城中心」（urban centers）與「城市村」；然而，其中位於市區的城中心與城市村都被期待要含納很大的發展量，因為它們原本的公共設施與土地使用規劃便是為了這樣的高發展量所設計的，於是依循我們所推動的社區規劃模式，我們希望能讓這些將會因為高度發展而受衝擊的社區直接參與規劃，讓他們自己來決定要如何在鼓勵發展的同時，還能提升社區生活的品質。

爲了要推動社區所需求的這樣一個政府與社區互助合作的規劃模式，萊斯市長在1995年成立了社區規劃辦公室並任命如德爲該辦公室的主任。如德聘請了十名專案管理人，每個人負責三到四個可能需要規劃的區域，並提供資訊給其所負責區域內的所有社區，讓他們一方面知道有什麼樣的機會可以參與規劃，另一方面也瞭解市政府對於該社區有什麼樣的期待；此外，專案管理人的功能還包括：協助每一個社區成立社區規劃委員會，並簽訂諮詢服務的合約；提供社區長期性的輔導、補助以及疑難排解等協助；確保每一個社區能遵守市政府所訂定的各項規範；確保市政府的相關部門能積極參與於整個規劃與審查的過程；並整合各單位所投入的規劃資源。

所有三十七個社區都被告知他們有權決定是否要發起屬於他們自己的社區規劃，假使他們決定不要的話，市政府則會採用西雅圖綜合發展計畫作爲社區發展的管理準則；至於選擇要發展規劃的社區，他們雖然也需要遵從西雅圖綜合發展計畫中

所設定的成長指標，但他們可以在規劃進行過程中對於綜合發展計畫提出修正方案，當然，他們必須對市議會提出有足夠說服力的解釋，而市議會作為被賦予最後決定權的機關，則會投票決定是否要通過這樣的提案。

對於規劃感興趣的社區首先必須要完成兩個步驟，第一個步驟便是設定規劃的範圍。雖然此處所指的規劃範圍必須要包含西雅圖綜合發展計畫裡所劃定的社區，但市政府也鼓勵社區依照原有的（單個或多個）社區邊界來劃定規劃範圍。

第二個步驟則是籌組一個真正能代表規劃範圍內利害關係人的社區規劃委員會。社區規劃委員會不能僅僅是由規劃範圍內如社區發展協會與商業公會這類組織所組成，其組成結構還必須更真實地反映社區人口的組成，以使得有色族群、房產所有人，以及租屋戶等其他社區成員都能參與其中，而社區規劃辦公室則會用他們所分析的社區人口統計資料確保此一組成原則的落實：當然，規劃範圍內諸如醫院或大學這類的重要機構當然也需要有代表參與社區規劃委員會。

在規劃範圍的劃定與社區規劃委員會的成立完成之後，社區便有資格可以申請一萬美元的補助著手進行第一階段的規劃工作。在第一階段裡，社區規劃委員會必須進行社區普查並召開討論會議，其目的是在於確認社區感興趣的議題，並以此為基礎設定規劃目標與工作範疇。

社區規劃委員會還必須負責發展一套詳細的社區推廣計畫（outreach plan）。市政府不僅期待所有的社區成員都必須瞭解規劃的內容，而且還要盡可能地讓最多的人參與在規劃工作當中；為了確保新移民、殘障人士、青少年以及其他弱勢族群都能參與規劃，市政府還發給每一個社區規劃委員會一套「推廣





工具組」(outreach tool kit)，一方面是協助社區找到能提供適當服務的傳播媒體或社福組織，並瞭解各種提供翻譯服務的公共資源，另一方面則也是透過這套工具提供社區許多能幫助他們推廣社區規劃的方法。

當規劃工作的範疇與推廣計畫都受到市政府的專案管理人認可後，社區規劃委員會便有資格可以申請補助進行第二階段的社區規劃。根據社區規劃的面積大小以及複雜程度，每個規劃團隊可以得到六萬到十萬美元不等的補助，就如同在第一階段一樣，社區可以用這些補助來聘請顧問並推廣規劃工作。

第二個階段的社區規劃則是要進行實質性的規劃。針對各種特定的議題或關注的領域，每一個社區規劃委員會下面會成立其所屬的小組委員會(subcommittee)以處理包括交通、開放空間、住宅、社會服務、公共安全以及商業區振興等問題；這些小組委員會的任務就是與規劃顧問合作，除了編寫介紹規劃背景的報告書外，還必須針對該小組委員會所負責處理的相關議題提出各種選擇性的規劃方案。

這些由小組委員會討論出來的方案會被製作成展示板，並在方案博覽會(Alternatives Fair)中對整個社區做簡短的簡報，而在博覽會中蒐集得來的反應與意見則會回饋至小組委員會並作為他們修正規劃的參考；此外，博覽會也成為社區規劃委員會招募更多人參與規劃的重要管道。

方案博覽會結束後，小組委員會與他們的規劃顧問會進一步深化他們的研究與推廣工作，並仔細地討論他們的研究成果，而這樣的努力便是希望他們最終所提出的規劃方案不僅能符合原本設定的目標，還能得到社區的支持。為了確定社區支持他們所提出的規劃方案，草案會寄發給規劃範圍內的每一個

家戶、商家以及任何房產的所有人，於是他們會收到一份表決規劃方案的邀請函，除了可郵寄投票外也可以親自前往參與方案表決的見證大會。

規劃方案會依表決結果而做出修正，並將最後的方案呈交至市長轄下的策略規劃辦公室（Strategic Planning Office）。在規劃進行過程中，雖然市政府各部門都曾為社區提供意見，但此時已到了行政部門總結意見並提供給市議會審議的階段，於是市長策略規劃辦公室會在參考社區所提出的規劃方案以及考量各部門能接受的程度後，草擬西雅圖綜合發展計畫與土地使用的修正法案，並進而將市政府對每一個規劃方案所提出的執行意見與承諾整合成一份圖文資料，一方面藉此將執行預算表交付市議會審查，另一方面也同時在資料中清楚地交代社區在未來的推動過程中應扮演什麼樣的角色。

接著，由李察·科林領導的市議會社區委員會（Neighborhoods Committee）開始審議每一個社區所提出的規劃方案以及行政部門的意見。社區委員會首先會在每一個社區舉辦公聽會，以瞭解每一個規劃方案受社區支持的程度，在大部分的案例中，社區規劃委員會、社區以及行政部門的意見是一致的，但有些時候社區委員會必須協調意見不合的情況或甚至是選邊站；最終，市議會在經過政策的審議、立法的程序、圖文資料的審批後，將1993與1994年所有的規劃方案都批准通過，而這些方案都是社區花了二到四年時間才製作完成的。

如上所述，社區規劃制度在許多方面的成就都是有目共睹的，尤其因為該制度在一開始引起了許多爭議，而最終所有符合申請資格的三十七個社區竟全都決定要參與其中，這的確是很出人意料的結果；更不可思議的還在於他們所提出的所有規

劃方案，儘管都需要社區投入很大的心力，但最終全部都得到了批准且順利完成。

尤其值得注意的是，沒有任何一個社區所提出的規劃方案是希望透過土地使用變更來壓抑社區發展，於是在所有規劃方案中，不僅有兩個方案提出的發展指標高於西雅圖綜合發展計畫原本的設定，甚至所有的三十七個規劃方案都還各自提出了進一步推動發展的策略。

社區之所以對於西雅圖綜合發展計畫有如此的投入，是因為社區曾被授予擬定發展方案的權力，於是他們所擬定的方案不僅各具特色，他們還因此領會到社區發展的過程其實比社區發展的成果更來得重要。其中有些規劃方案建議立法推動輔助住宅單元（accessory dwelling units）<sup>2</sup>以及獨棟住宅社區（cottage housing）<sup>3</sup>的建設，而這樣的住宅計畫先前市政府也曾嘗試全面性地推動過，但卻遭到其他社區的反對；有些反對附屬住宅單元的社區則提案建設複合式的家庭住宅（multifamily housing）<sup>4</sup>，而他們在規劃方案裡還提出相關的設計準則，以方便開發商在社區內更有效率地推動建設；瓦令佛社區也與開發商合作在兩棟新建的住宅大樓間設計了一道大型的階梯步道，以連結社區與南方的油氣公園（Gas Works Park）；貝爾勒社

---

2 輔助住宅單元是在原有的住宅內部或周圍增建新的住宅單元以提供社區更多的廉價住宅，其模式有三種：一、在原有住宅內修建；二、依附原有住宅增建；三、獨立於原有住宅新建。

3 獨棟住宅社區是一種常見的住宅類型，雖然其獨棟建築的形式無異於傳統住宅社區，但因為其規劃往往包含有集中式的公共活動區，於是所規劃的住宅密度較高、價格較低，且提供社區較高的私密性。

4 複合式家庭住宅有別於小家庭住宅（single-family housing），是一種數個家庭同居在一棟建築物的住宅類型，也是一種廉價而高密度的住宅類型。

區則申請把位於社區中心的一個閒置超級市場與附屬停車場拆除，新建一個占地一·六英畝的公共活動區，活動區內有新建的社區圖書館以及社區服務中心，並期望藉此吸引來更多複合式家庭住宅的建設投資；位於新設公車路線上的社區則提案要推動以車站為中心的發展計畫；大學區（University District）社區所提出的社區規劃方案也希望將大面積的停車場拆除，並新建多元用途的大樓以及地下停車場；派克松社區因為鄰近市中心，大眾運輸系統十分便捷，於是在規劃方案中提議刪減停車位的規劃，並以此讓更多人能負擔得起社區內的住宅。就如同上述這一個個社區規劃方案所一再地證明的，當社區被賦予重任時，他們也果真能負起重任。

除此之外，社區規劃制度也證明了當人被授予真正的權力時，便會全力投入。由於有這群社區領袖的奉獻以及他們極富創造力的推廣策略，目前已有約三萬人參與過社區規劃的工作；而規劃師們為了讓更多的社區居民能參與於規劃工作之中，也直接進到社區的地盤上與居民們交往，無論是在學校教室、老人安養院、宗教組織，或甚至如上城區（Uptown）的規劃師是在街角的牌桌上與社區居民打成一片，規劃師們越來越懂得把社區會議變得更有意思，不僅無聊的會議活動可以包裝成慶典或嘉年華會，會後還經常舉辦餐會與各種娛樂活動。

如此前所未見的參與，說明了社區對於這些社區規劃的期待遠比對過去傳統規劃的期待要高出許多，就如同萊斯市長所言：「一旦把魔鬼從瓶子裡放出來，就再也無法把它關回去了。」此時此刻，則該是市政府要履行承諾的時候了。



## 社區規劃的實踐

1998年，當保羅·史契爾當上西雅圖市長時，全市三十七個社區規劃方案都已經接近完成。透過這些方案，雖然社區提出了多達四千二百七十七個建議，且對於將這些建議付諸實現都抱有很高的期待，但市政府除了透過前期執行基金（Early Implementation Fund）曾一度撥款一百八十五萬美元補助社區外（每個規劃方案五萬美元），便未曾再編列其他的預算。史契爾市長上任後對此原可以持續這種消極否定的作法，但他卻選擇將這些規劃方案的執行列為他的首要任務，市長不僅把管理社區規劃方案的重任交付給社區發展局，並將社區規劃辦公室變成社區發展局的下屬單位，以使得規劃方案從編製到執行能更有效率地整合；此外，史契爾市長還與市議員科林密切合作，制定了以下三個有助於規劃方案執行的策略。

第一個策略就是要利用以下這點事實：雖然市政府已經花了很大部分的經常性預算在社區事務上，但這些經費的投入卻不見得是用在社區真正覺得重要的事情上。於是，挑戰便來自於如何將大家原本已習以為常的規劃模式改變為以執行社區規劃方案為主的模式；史契爾市長也瞭解要成就這樣的變化並不容易，除非市政府的行政模式能變得更分散些，並使得各部門都能針對這三十七個社區規劃方案發展一種彼此互助合作，且與社區也密切合作的關係；合作的確十分重要，因為規劃方案中所提出的大部分建議都需要各部門的參與以及合作才能實現。

雖然有些部門已經採取分散化的行政模式，但從分散的

區域與範圍來看，部門與部門之間卻都十分不同；於是史契爾市長在向各個部門首長諮詢過後，決定用華盛頓運河（Ship Canal）、九十號州際公路（Interstate 90）以及五號州際公路（Interstate 5）作為分割線，將整個西雅圖分成六個區域（sector），而選擇它們作為區域的邊界除了是因為它們十分醒目外，也因為它們一方面與西雅圖治安局的管轄區邊界一致，另一方面也與全市十三個社區區劃邊界大致吻合。據此，史契爾市長命令各部門將他們所負責的業務依此六個分區進行分工，並指派六位負責人代表該部門在各個分區行政。

因應市長所下的命令，社區發展局也指派了六位負責人到各個分區去，這六位負責人除了要統籌跨部門小組的協調工作，還要和參與該分區規劃的各個民間團體合作；這裡所說的民間團體其實很類似先前所提過的社區規劃委員會，他們不但是擁有社區民意基礎的民間團體，還受到社區的直接委任以協助執行社區所提出的規劃方案；因此，這些人所扮演的角色十分關鍵，對外除了監督市政府是否失職，為社區所提出的規劃方案做出解釋，並決定執行的優先順序，對內還要能動員社區資源，並使社區持續努力實現規劃的願景。

為了整合各個規劃方案所提出的需求與各部門所擁有的資源，分區負責人必須與跨部門小組密切合作。首先，分區負責人會要求各部門將這些規劃方案所提出的需求納入他們的工作計畫當中，然後將每個部門所承諾投入的資源進一步整合於分區實踐計畫（Sector Implementation Plans）之中，好讓市政府與社區可以據此監督規劃方案的實踐進度；其次，分區負責人還必須協調各部門間的合作關係，並統合來自社區、開發商、基金會與其他機構的各方資源。在2002年，這樣的分區合作模式



拜社區規劃制度所賜，德爾瑞社區發展協會（Delridge Neighborhoods Development Association）才能擁有屬於他們的第一座圖書館——這也是西雅圖唯一一座與廉價住宅共構的圖書館。照片由伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。

已成功配合社區規劃制度投入多達數千萬美元的資金，並完成交通、行人照明、廉價住宅、社區園圃、社區設計準則、公共藝術、社會服務計畫以及公共安全等多項環境改造建設。

第二個執行規劃方案的策略則是運用公債的發行與特別稅的徵收來籌措規劃方案所需的資金，並將此需求交付公民投票決定。比方說在1998年，大部分的規劃方案都提議要改善社區裡的圖書館服務，於是市長與市議會便將其作為當年公債投資的重點項目，而在經過公民投票同意後，全市不僅新建、擴建或修建了二十七座市立圖書館分館，更邀請來普立茲獎（Pritzker Prize）得主雷·庫哈斯（Rem Koolhaas）在市中心設計了一棟全新的西雅圖市立圖書館；同樣地，市政府為了滿足社區規劃方案所提出的要求，在1999年課徵特別稅投資新建

（或擴建）了九座社區活動中心，以及兩座全新的社區服務中心；而在2000年，特別稅的徵收並為全市超過一百座以上的公園與開放空間提供所需的建設與維護資金，包括綠地的取得、運動場的修建、人行道與自行車道的建設、公園設施維護的改善，以及為青少年與老人舉辦更多的娛樂活動等。加總起來，公債的發行與特別稅的徵收已為市政府募得了約四億七千萬美元的額外資金，其中有四億三千萬便是專為實施社區所提出的規劃方案所用；再加上最近開徵的低收入戶住宅與交通建設特別稅也提供了不少資金供作規劃方案的實踐使用，市政府的官員們終於瞭解到只要資金是用在市民所期望的建設上，徵收稅款其實一點也不困難。

第三個執行規劃方案的策略是把社區媒合基金的預算從1998年的一百五十萬增加到2001年的四百五十萬，一方面是因為這筆預算通常會有一半左右（當然還要再加上社區自籌的另外一半資源）是用在社區所提出的規劃方案上，而另一方面則是因為社區媒合基金往往能鼓勵社區居民持續參與規劃方案，無論規劃是仍在進行或是已經完成。

因為有史契爾市長的這三項策略，在他於2001年離職前已經有一千二百二十個由社區提出的規劃建議得到落實或正在進行當中，這的確是一個很好的開始，但要完全達到社區規劃制度所設定的2014年目標則還需要更多的努力。在未來，市政府是否能持續現有的分區管理策略，而規劃的實踐又是否能持續得到市政府的高度重視，就得看社區對於參與規劃的熱情能否就這樣一直保持下去。







## 第七章

# 社區慶典：社區鄰居感謝日

舉辦慶祝活動對所有西雅圖的社區與族群而言，向來便是社區生活很重要的一個部分。例如在東南西雅圖社區有七個社區組織爲了要有地方可以舉辦社交活動，早在1950年之前便興建了屬於他們自己的俱樂部，而來自菲律賓、拉丁美洲、寮國以及厄利垂亞的移民，最近也在東南西雅圖蓋了新的社區活動中心，雖說像這樣的活動中心全西雅圖到處都有，但因為舉辦慶祝活動對社區來說太重要了，所以無論社區是否擁有自己的活動場地，或者是否得借用如公園、學校、教堂或是西雅圖中心這樣的場所來舉辦舞會、音樂會、電影欣賞、晚宴或是其他活動，社區想盡辦法都要舉辦各種慶祝活動。

季節性的慶典活動在西雅圖尤其常見，不僅分屬各個族裔的族群會舉行其國家的節日慶典，更有許多社區團體會舉辦各種慶祝萬聖節與耶誕節的活動。

尤其在夏天，大多數社區至少都會舉辦一次戶外的大型慶祝活動，整個西雅圖除了有多達十六個以族裔或社區爲主題的嘉年華會與遊行，還有爲期一整個夏天的海洋節（Seafair）以及各種社區發起的街頭市集與文化交流活動；許多社區爲了慶祝夏天的到來在公園舉辦一年一度的慶祝活動，無論天氣好壞都要烤肉、聽音樂，還要玩遊戲；到了每年8月的全國打擊犯罪



之夜（National Night Out Against Crime）<sup>1</sup>，全市所舉辦的七百多場街道派對還吸引來多達兩萬的群眾。

社區發展局與大多數慶祝活動的舉辦都有關係，而社區服務中心裡負責協調工作的召集人則會協助活動申請人取得各種許可並進行宣傳，比方說第一次申請舉辦活動的社區可以向社區媒合基金申請補助，而原本已得到社區媒合基金補助的社區，大部分也會在各自的計畫完成後申請慶祝活動的舉辦，其中有許多慶祝活動便是在社區內的P-社區園圃舉行；此外，社區發展局每年還會主辦一次派對感謝積極參與社區活動的社區居民，而社區居民們每年也會相應地舉辦一次互相感謝的慶祝活動：社區鄰居感謝日。

社區鄰居感謝日的起源可追溯回1994年10月，當萊斯市長到芬尼丘進行例行訪問時，有一名當地的居民裘地·伍德（Judith Wood）遞了封信給他，並要求他能親自讀這封信，而市長在我們返回市政府的路上便迫不及待地吧信讀了一遍，然後又大聲地唸了一遍給我聽：

親愛的萊斯市長：

我想要提議在西雅圖新設一個節日——社區鄰居感謝日。由於我個人曾因為街坊鄰居互助而感覺生活變得充實美好，我相信所有西雅圖的市民也必定能和我一樣感受這樣的美好；因此，我認為設置這樣一個節日不僅是為了表彰街坊鄰居間的特殊情誼，還同時是給所有人一個機會向自己的鄰居說聲「謝謝」，感謝他們為自己所做的每件事。

1 全國打擊犯罪之夜是全國城鎮守望相助協會（The National Association of Town Watch）在1984年首次聚辦的一個全國性反犯罪活動，當年不僅有二十三個州先後響應該活動，更有多達二千五百萬人參與其中。

就像我現在的鄰居，大家不僅經常在門廊邊聊天、共進午餐與晚餐、分享種在後院的蔬果，還互相幫忙照顧小孩、借用各種工具、舉辦社區工作營，或甚至如大家都曾耳聞過的捐贈卵子給需要的人；的確，街坊鄰居間之所以能互助合作是因為每個人都有一顆寬宏大量的心，而這樣的美德也讓我更相信人性是無價的。因此，我想我是如此幸運能生活在這樣充滿活力的社區，無論是以芬尼社區發展協會（Phinney Neighborhood Association）這種社區組織的形式，或是以街道守望相助會、臨時保姆商店（babysitting co-op）這種非正式組織的形式，這些都使我更喜歡生活在西雅圖，並由衷地認為西雅圖是一個極為特別的城市。

我相信如上所描述這種鄰里的情誼並非為我所居住的社區才獨有，我也確信到處都能找到這樣互助合作的街坊鄰居；並且，我還厭倦聽到有人抱怨家有惡鄰，或與鄰居鬧上法院，或甚至於深夜報警，因為我實在不相信這會是常態，否則的話，全西雅圖早該有半數的人搬到鄉下種田，而另外半數的人則留在城市裡互相開槍械鬥。

西雅圖，儘管仍處於成長與變化當中，但它的確名副其實是一個適合人居的城市。我深信，這一切是街坊鄰居間的互助友好所使然，而新設如此一個特別的節日，便是為了稱頌這份緊緊將我們圍繞的友好情誼，也為了使我們每個人能因此更緊密相連。

誠摯地，

裘地·伍德

萊斯市長在唸完這封信後把信交给了我，並要我與伍德一



起規劃設置社區鄰居感謝日的事宜。

起初，我對於新設一個名為社區鄰居感謝日的節日感到有些猶疑，但在市長的指示下，我仍與伍德見了面，並聽她親口解釋為什麼她認為社區鄰居感謝日很重要；伍德告訴我，她之所以做出這樣的提議，其實是因為她對於最近一篇報導鄰居長期不和的報紙文章感到十分不滿：《西雅圖時報》（*Seattle Times*）不僅報導了該故事，還鼓勵讀者投稿至「家有惡鄰」（Neighbors from Hell）專欄。伍德非常反對《西雅圖時報》過於強調那些少數壞鄰居的不正常行為，而忽略更多數的好鄰居是如何使得西雅圖成為如此與眾不同的城市，她認為熱心的好鄰居不該被視為理所當然，他們應該得到更多的肯定，於是新設一個節日以鼓勵他們便是再當然不過的事。最後，她還有一個建議：這個節日應設在一年當中最讓人感到孤獨的冬至。

最終，萊斯市長宣布每年情人節前的那個週六為社區鄰居感謝日。從1995年2月11日第一次舉辦慶祝儀式開始，這個節日可以說就是一個完全為民衆所發起與支持的節日，事實上，社區發展局除了將該節日排入社區行事曆以及一些基本的宣傳工作之外並沒有多做什麼，大部分的活動都是各個社區的民衆與組織自己主動發起，並用他們各自的方式來慶祝；就這樣，社區鄰居感謝日不僅一開始就很成功，還逐漸變成西雅圖的一個傳統，並有越來越多的人參與其中。

在1995年第一次慶祝社區鄰居感謝日時，《西雅圖時報》也幫了不少忙。它除了幫社區鄰居感謝日打廣告外，還邀請讀者投稿分享自己與鄰居和睦相處的故事，並打算在節日當天將這些故事刊登出來；然而，因為收到了太多精采的投稿，編輯們最後決定在社區鄰居感謝日前的一整個禮拜，以專欄的形式

每天刊登幾則像這樣的好鄰居故事。

另外還有一家保險公司答應贊助社區鄰居感謝日的賀卡印製，並藉賀卡介紹大家認識社區裡的好鄰居。而在卡片的设计部分，除了頭一年是委託一家本地的賀卡公司外，之後的每年都由社區發展局以公開競圖的方式開放所有西雅圖的學生參與設計，結果每年不僅能收到數百個參賽作品，贏得競圖的參賽者還從國小二年級到高中三年級各種年紀的學生都有；至於卡片的內容，選出來的設計作品通常描繪的是街坊鄰居們一起吃飯、玩樂或工作的生活百態，卡片裡則寫上「謝謝你，鄰居們！」（有一個我特別喜歡的參賽作品雖然沒被選上，但上面畫的是柯林頓總統因為被外星人救離白宮而也向他們說：「謝謝你，鄰居們！」）為了讓所有人都能把心意傳達給自己的鄰居，卡片在西雅圖各處的社區服務中心都能免費取得，結果社區鄰居感謝日的賀卡印刷量雖然逐年都有所增加，到了2002年甚至還一度增加至一萬八千張，但賀卡始終還是供不應求。

在所有社區鄰居感謝日的慶祝活動當中，由社區所主辦的活動才是真正的重頭戲。每年全西雅圖都有許許多多由社區主辦的社區鄰居感謝日慶祝活動，而我總是跟著市長盡可能地參加這些活動；通常早上我們會先出席一個或兩個鬆餅餐會，然後再抓緊時間參加幾個社區工作營，最後再趕去馬卓那社區，參加早上十點的社區鄰居感謝日慶祝大會。

馬卓那社區發展協會（Madrona Community Council）從1995年開始每年都會主辦社區鄰居感謝日的慶祝大會，慶祝大會現場除了音樂表演、茶點飲料以及名人演講總是能吸引民衆前來外，還有一年一度的好鄰居獎（Good Neighbor Awards）頒獎典禮為大會掀起最後的高潮。好鄰居獎共包含了四個獎項：



查理斯·麥克戴得 (Charles McDade) 正歡迎他的街坊鄰居們前來參加由大麥迪遜山谷社區發展協會 (Greater Madison Valley Community Council) 為慶祝社區鄰居感謝日所舉辦的年度鬆餅餐會。照片由太平洋出版社的布雷德利·恩格豪司所拍攝，已獲得使用授權。

第一獎項是頒給對社區事務有卓越貢獻的地方企業或事業機構，頭一個得到該獎項的是一個戒毒中心；第二個獎項是頒給對地方環境改造有卓越貢獻的社區領袖，而在馬卓那社區每年都有許多人有資格競逐該獎項；第三個獎項是頒給對倡導世界和平或社會公平有卓越貢獻的馬卓那社區居民；至於最後一個獎項則是頒給對馬卓那社區有卓越貢獻的公職人員，例如小學校長、警察或是救火員，很幸運地，我也曾領過這個獎項。

在造訪過馬卓那社區後，市長與我又接著趕在早上十一點前又來到羅雷赫斯特 (Laurelhurst) 社區參加另外一場慶祝典禮。羅雷赫斯特社區俱樂部 (Laurelhurst Community Club)

跟馬卓那社區發展協會一樣，每年也都會舉辦頒獎典禮，但羅雷赫斯特社區遴選與決定受獎者的過程比起馬卓那社區，似乎又更重視基層民衆的聲音：首先，俱樂部會邀請社區居民提名他們心目中的好鄰居，通常這些好鄰居都曾做過一些令人感動的事，例如歡迎新鄰居遷入社區、幫忙鄰居接送小孩放學或溜狗、為剛動完手術的鄰居準備飯菜，或是以其他的方式表示關心等；然後，不只受到提名的人會收到一份由市長頒發的證書，提名的人也會。就這樣，在頭一年有超過二十個羅雷赫斯特社區的居民獲頒該獎項，但我除了對於有這麼多人獲獎感到印象深刻外，也不免有些懷疑到了明年會不會就沒有新的得獎人了；很令人訝異地，在那之後羅雷赫斯特社區仍舊年年都能選出那麼多的好鄰居。

我還記得其中有一個好鄰居的故事是這樣的：他原本只是答應他的鄰居在他外出度假時幫忙看房子，但在一次暴雨後，他因為發現鄰居房子的地下室竟淹滿了水，便決定幫忙鄰居把積水抽出地下室、把地下室裡的東西弄乾、把地毯重洗過，最後還把牆壁重新粉刷。然而，就如同其他在羅雷赫斯特社區傳為美談的好鄰居故事，像這樣的事蹟雖然不足以被刊登在報紙上，但累積起來卻充分表現出一種街坊鄰居間互助合作的美德，並使西雅圖社區因此而變得更適合人安居樂業。

離開羅雷赫斯特社區後，市長與我則會驅車前往下一個慶祝活動，通常安排的是社區餐會，而在餐會後，就如你們所能想像得到的，包括消防站、學校、昆安服務熱線（Queen Anne Helpline），以及衣索匹亞社區活動中心（Ethiopian Community Center），所有單位或組織都會在社區鄰居感謝日開放附近的居民們前往參觀；街道守望相助會的會長也會在家裡舉辦聯歡晚





會；另外，到處都還有各種工作營、聚餐以及表揚儀式等慶祝活動。像這樣一天的行程跑下來，出席十五或十六個各式各樣的場合對我來說已是家常便飯，於是每年的社區鄰居感謝日對我來說雖然都是十分累人的一天，但卻也往往是最具有啟發性的一天。

回想起來，雖然在第一年我並不大看好社區鄰居感謝日，但很快地，因為這個節日是在稱頌西雅圖的與眾不同，社區鄰居感謝日不僅變成我最喜歡的一個節日，我還深信我會永遠喜歡這個節日。



## 第八章

# 社區典範：哥倫比亞市

由於社區發展局的運作很強調社區是一個完整的整體，而非僅是各種獨立功能的組合，因此其對於西雅圖市政府有一項很重要的貢獻，便是在於促成一種整體性的社區發展模式。相反地，當我在寫這本書時，我卻採用一種分章描述的方式將社區發展局的各項計畫分散在不同的章節，並希望能藉此清楚地交代每一項計畫的目標、機制以及成果；然而，瞭解計畫與計畫之間有什麼關聯實在十分重要，因此我將在本章用哥倫比亞市作為案例闡述這些計畫之間的關聯性。

哥倫比亞市的發展可以追溯回1890年，也就是聯絡西雅圖（現在的市中心區）與雷尼爾谷地的電車軌道正式通車的那一年；事實上，當年之所以興建這條電車軌道便是因為西雅圖剛經歷了1889年的大火災，急需要自雷尼爾谷地取得重建工程所需的大量木材，結果砍伐森林所清出來的土地，再加上電車提供了通往西雅圖的便捷交通工具，卻間接促成了該區日後的快速發展。

雷尼爾谷地最初的發展都是集中在電車軌道沿線的车站，其中一個就是哥倫比亞站。不過到了1893年，哥倫比亞車站已經升格為哥倫比亞市，且擁有木工廠、市政廳、學校、郵局、兄弟會、公園各一，兩座教堂，以及數不清的商店。此後，不



僅商店與教堂數量越來越多，連西特煙火公司（Hitts Fireworks Company）也搬到了哥倫比亞市；到了1907年，當地的居民們還舉行公民投票，決定將哥倫比亞市正式納入西雅圖的行政區。

哥倫比亞市百餘年前的這段歷史至今仍留下許多遺跡，不僅還保留有許多二、三層樓的磚造老房子，還有當年居民聚集活動的中央公園、一座建於1914年的卡內基圖書館（Carnegie Library）<sup>1</sup>也都保持了原有的風貌；因此，哥倫比亞市在1978年被正式指定為歷史地標區（landmark district），而西雅圖目前像這樣的歷史地標區還有七個，並全部是由社區發展局的歷史保存計畫（Historic Preservation program）負責經營管理：所有哥倫比亞市歷史地標區範圍內的四十幾棟商用與住宅建築，若要進行任何外部的修整都必須經過歷史地標保存委員會（Landmarks Preservation Board）同意，並通過審議委員會（Application Review Committee）的審查；此外，歷史地標區內所有的街道、人行道，以及公園也都受到類似的保護，於是，整個哥倫比亞市不僅外貌沒有什麼太大的變化，其百年歷史的小城氣氛也保持得很好。<sup>2</sup>

- 1 卡內基圖書館最早是由一名蘇格蘭裔的美國商人安德魯·卡內基（Andrew Carnegie）於1883年所創立，在之後的五十年間共有超過二千五百座卡內基圖書館成立於世界各地，包括美國、英國、愛爾蘭、加拿大、澳洲、紐西蘭、塞爾維亞、加勒比群島以及斐濟。
- 2 自1970年起，西雅圖選設了七個歷史地標區，包括貝爾勒街（Ballard Avenue）、哥倫比亞市、羅頓堡（Fort Lawton）、哈佛貝爾蒙社區（Harvard-Belmont）、國際區（International District）、派克市場（Pike Place Market），以及拓荒者廣場（Pioneer Square），所有這些歷史地標區的建築外貌、歷史遺存與公共空間都受到歷史地標保存委員會的管理與約束。

雖然歷史的氛圍依舊，但在1970年代哥倫比亞市也面臨了衰敗的問題：數家已經經營多年的商家因經營不善而倒閉，生意還做得下去的則只剩下一些小酒館；許多社區還必須想辦法把色情電影趕出地方上的電影院，並要求西雅圖公立學校管理組織（Seattle School District）把哥倫比亞小學（Columbia Elementary School）的屋頂翻新，不然教室裡除了課桌椅外還得擺上許多接漏雨的水桶；雖然歷史地標區的指定與新整修過的街道景觀都很令人振奮，但這些還是不足以吸引新的零售商進駐；到了晚上，新鋪好的人行道反而成爲毒品與娼妓氾濫的溫床。

哥倫比亞市的衰敗還一直延續到了1990年代，不僅幫派暴力與街頭塗鴉越來越盛行，毒品與娼妓的問題也未有改善；社區裡的服飾店、戲院，以及家具店逐一地倒閉，到了最後連唯一的一間超級市場也關門大吉；雖然還有幾間餐館有營業，但通常都經營不了太長的時間而不停地更換經營者；有些店面的窗戶則加裝了鐵柵，另外有些店面則乾脆用木板封了起來。

逐漸地，在哥倫比亞市幾乎只剩下與政府相關的活動才是正當合法的，而郵局、小學、圖書館、社區活動中心，以及社區服務中心則甚而變成地方上僅存的「主力產業」；比方說，社區服務中心平均每年可以服務超過五萬個住戶，提供他們繳納水電費、參與法院公聽會、辦理寵物身分證、公車搭乘證、護照等各種公衆服務。

雖然社區服務中心所吸引來的人潮使得哥倫比亞市還能保持活力，但這還得歸功於前後任的社區服務中心主任——羅·安吉絲（Ron Angeles）、愛倫·布魯斯基（Ellen Broeske），以及潘蜜拉·格林（Pamela Green），他們對於附近商業活動



的復甦的確做出了很重要的貢獻。事實上，他們不僅協助哥倫比亞市商會（Columbia City Merchants Association）組織各種活動，還促成其與哥倫比亞市社區發展協會（Columbia City Neighborhood Association）等社區利益團體的合作，共同發展了商業與社區活動復甦的各種策略，其中一個討論各種發展策略的平台便是由社區服務中心於1988年所協助成立的東南西雅圖街區議會。

正如第六章中所提過的，東南西雅圖街區議會曾於1990年推動一系列的社區規劃工作<sup>3</sup>，該規劃最後的成果不僅說服了市政府在哥倫比亞市興建了一座全新的雷尼爾社區活動中心（Rainier Community Center），還讓社區居民可以在社區服務中心的協助下，與中心召集人一起構思許多規劃的想法，並逐一將其付諸實現。當然，正如前章所介紹，上述從社區規劃工作的推動到各項計畫的最終實現，社區媒合基金的資助都扮演了很重要的角色。

## 活化社區活動中心

雷尼爾社區活動中心與西雅圖其他的二十五座社區活動中心一樣，都很依賴由志工所組成的休閒娛樂諮商會來籌募活動資金，其舉辦的活動可說是包羅萬象，不僅包括各式各樣文化性與娛樂性的教育課程，還能滿足各個年齡層的不同需求；大部分這些活動的進行以及所需用到的運動場地都是由志工們負責指導與經營管理，包括籃球、棒球、橄欖球、足球等。然

3 東南西雅圖街區議會前身即為第六章中所提之社區規劃委員會，在西雅圖像這樣的街區議會共有十三個，它們都是由市民所組成的政策諮詢組織，代表地方團體與市政府各部門進行各種協調工作。

而，雖然爲了提供聚集在此的許多小朋友更充足的活動空間，新建的雷尼爾社區活動中心比原本的大了有兩倍之多，而活動中心也因此需要設計更多的活動，並需要更多的志工；其中有一群媽媽便利用了這個機會申請社區媒合基金以補助一座室內遊戲場的興建，於是她們的孩子（也包括她們自己）自此便可以不受漫長雨季的影響，恣意從事運動與社交活動；類似的計畫在雷尼爾社區活動中心還有曾獲獎肯定的電腦教育學程（Project Compute），其也是由地方上的志工所創設與經營管理的；另外，波音公司的員工也利用社區媒合基金爲年輕朋友開設了一門工程學課程。

其他還有些社區居民也申請了社區媒合基金的補助，並提案整頓雷尼爾社區活動中心周圍的環境，於是在接下來的幾年裡，他們在活動中心附近的公園以及運動場周圍新栽種了許多植樹。

另外，由於我的兒子與女兒是當地棒球與壘球隊的成員，於是我的夫人莎拉·居格絲（Sarah Driggs）也提了一個計畫要改建現有三座不合標準的球場，結果不僅有許多家長參與了該提案，還有許多在高中球隊打球的小朋友也一起參與了舊球場圍籬與露天看台的拆除工作。然而，爲了蓋新的球場，我們家後院整個夏天都堆滿了還沒上漆的合板，弄得附近的鄰居老是緊張兮兮地懷疑我們到底是要蓋什麼東西，我想大概最後是到了我們把成堆的合板都上了漆、搬到球場去，並蓋成球員休息區之後，他們才真的鬆了一口氣。這次親自參與球場改建的經驗讓我充分瞭解要推動這樣的提案需要投注多少心力，更重要的是，它還讓我體認到友情與自豪的重要。如今，當接待其他球隊來訪時，我們不再因爲球場不合標準而覺得難爲情了。



## 學校與社區之間的串聯

在哥倫比亞市除了雷尼爾社區活動中心之外，在活動中心西南方三個街廓遠處的歐加小學（Orca Elementary School）也是另一個提供年輕人參與各種活動的重要場所。在哥倫比亞市實行去種族隔離的公車接送制度時，社區裡的小朋友原本都是到較遠的雷尼爾小學（Rainier Elementary School）去上學，但後來因為強制性的公車接送被取消，於是小朋友們就改至歐加小學就學，然而因為歐加小學是一所向全西雅圖招生的另類小學（alternative elementary school）<sup>4</sup>，其與社區間的關係仍舊有些疏離。因此，歐加小學與社區都渴望能重新建立起一種互助互惠的合作關係，並轉而向社區媒合基金尋求協助。

第一個由哥倫比亞市社區發展協會與歐加家長教師協會（Orca Parent Teacher Association）共同推動的計畫是在1990年的社區園圃：志工們首先在學校東側的一片柏油空地上搭建起高三十英寸高的苗床，然後再用由學生們親手燒製的陶磚裝飾這些苗床；自此之後，這個豎立有爬行毛蟲標示的園圃便成為學生們進行戶外教學的場地，而相應的園藝知識與技能則也被納為環境課程的一部分；對社區居民來說，他們不僅能藉這個社區園圃協助學生們學習各種園藝技能，還能利用暑假時間在園圃裡耕種他們自己喜歡的農作物。

4 所謂的另類小學有別於傳統主流的正規小學教育，是一種學制、課程與教學都講求創新與反傳統的教育系統，其設置的目的是在於提供家長與學生另類的就學選擇，著名的另類教育學派有蒙特梭利（Montessori）、華德福（Waldorf）等。

緊接著上個計畫的完成則又是另一個計畫的開始：在1992年，歐加小學的家長與附近的社區居民先是在原有的社區園圃旁興建了一座大型的溫室，而後又創設了一個野生動物的保護區；最近，他們還把校園西側的柏油地面挖除，並在原址上設置各種公共造景、遊樂器材以及藝術品，就這樣，歐加小學不只本身的環境變得越來越美，其與對面的中央公園也變得越來越有整體感。



學生與老師們正在照料歐加小學園圃裡的植栽。照片由西雅圖市政府的伊恩·艾得斯坦拍攝，已獲得使用授權。





於此同時，歐加小學與其他三間附近的小學還協同哥倫比亞市社區發展協會以及貝克山社區發展協會一起推動了一個很有創意的社區學習課程：力量學園（Powerful Schools）。力量學園創設於1992年，剛開始是由每個學校在一週裡選擇一天晚上開放作為社區居民互相學習的場地，學習的課程則包括了自行車修理、園藝、廚藝、功夫、體操、街舞、地震應變、地質學等其他主題，例如我的夫人與女兒便選修了其中一堂手語課，他們的同學不僅各個年齡層、各個族裔都有，還包含有各種不同聽障程度的人士；這樣的多元性在力量學園所開設的夜間課程當中並非特例，而其實是一種常態。

力量學園除了邀請社區居民在夜間來上課之外，也歡迎社區裡的所有志工在白天的上課時間到學園去幫忙。比方說地方上的藝術家與作家可以透過名為力量藝術（Powerful Arts）與力量寫作（Powerful Writers）的計畫，與學園的教師和學生們一起學習與工作；另外還有名為力量好夥伴（Powerful Buddies）的計畫則是將社區裡一些樂於助人的街坊鄰居與學生作配對，讓學生有正確的學習榜樣；還有名為力量讀者（Powerful Readers）的計畫是讓經過特殊訓練的志工一對一地輔導那些有閱讀困難的小學低年級生；還有由課外學習中心的志工所提供的家教服務等。除此之外，力量學園有時還會聘請低收入戶的家長們作為學園的家教或助教，讓家長與學生們都能因此蒙受其惠。

在1993年，力量學園申請社區媒合基金的補助創設了草根科技中心（Grassroots Technology Center），該中心的設置不僅提供了一個讓家長向他們的小孩學習電腦技能的場所，還使得社區裡的每個人都能有電腦使用，畢竟不是每個人都負擔得起

購買電腦的費用；尤其是針對低收入戶，只要他們能到中心去上一天的電腦基礎課程就能免費得到一台二手電腦，而若是能進而能參與各項服務工作，例如照顧小朋友或搬運電腦等，則還能免費得到電腦升級的服務。

力量學園的發展基礎就是緊密的夥伴關係，不僅社區與學校雙方面都能從這樣的共生關係中得到好處，每一所學校也都能從與其他三所學校合作的關係中獲益：學校與學校之間可以分享彼此的長處，而教職員則可以一起參與各種訓練課程。每年力量學園爲了慶祝這樣的夥伴關係還會舉辦一場名爲說唱之夜（Night at the Rap）的表演會，讓四所學校的學生們在市中心的音樂廳展示他們絕佳的音樂天分。

## 藉修理自行車而改善生活

在歐加小學東側半個街廓遠的地方有一間店鋪，乍看之下感覺有些奇怪，怎麼店鋪裡大部分的雇員都是小朋友，原來這間店成立於1996年，是一個透過社區媒合基金補助所成立的非營利性組織，名爲自行車工坊（Bikes Works）。

自行車工坊在以下幾個方面對社區做出不小的貢獻：其中最實際的一個方面是，它不僅是東南西雅圖唯一的一間自行車修理店，它的收費還十分地低廉；其次，自行車工坊是社區裡的志工們攜手翻修而成，其所在地原先只是一個閒置荒廢的店面；最後，自行車工坊最重要的貢獻是在於它不但提供年輕朋友們一個正當的活動場所、鍛鍊體能與學習自重的機會，還使他們能藉此參與社區服務，並習得各種實用的職業技能。

任何年齡在九歲到十七歲間的小朋友都有資格參與一個名



為「自己賺自行車」(Earn-a-Bike)的計畫。首先，小朋友們得先上八堂自行車修理的課程，然後他們的工作就是修理那些捐贈給自行車工坊的二手自行車，在參與二十四小時的自行車修理工作後，每個人便可以得到一台二手自行車、安全帽以及一個車鎖。至今，在自行車工坊已經有超過一百五十位小朋友用勞力賺得自行車，而他們所修好的二手自行車數量之多，不僅足夠捐贈給孤兒院的小朋友以及無家可歸的街友，甚至還在最近運送了五百輛修好的二手自行車到非洲的迦納(Ghana)去。

自行車工坊還經常舉辦各種社區活動，例如舉辦推廣自行車安全常識的自行車特技表演活動、組織一個名為街道快車手(Street Burners)的自行車俱樂部、經常性地帶領社區居民騎自行車、借自行車給任何需要的人等，以及每年一度的小朋友自行車交易大會(Kids Bike Swap)，好讓社區裡的小朋友可以互相交換適合自己的自行車。其實，舉辦這些活動並不困難，只要有一小群自行車工坊的員工以及約莫一百位成人志工就夠了。

## 歌頌社區的多元性

哥倫比亞市向來稱自己為聯合國社區(Neighborhood of Nations)，因為社區人口約有三分之一為亞裔、三分之一為黑人，三分之一為白人，不僅居民們所使用的語言十分多元、有許多來自東南亞、東非與中美洲的移民持續地遷入社區，哥倫比亞市更有為數眾多的男同志與女同志族群。許多人將這樣的多元文化視為哥倫比亞市最大的資產，於是社區組織一直以來

便試圖用各種方式將這樣的特色突顯出來。

當基督教科學教堂（Christian Science Church）在1994年關閉時，SEED（地方上的一間社區發展公司）與雷尼爾商會（管理整個地區的商業組織）曾聯合起來推動將原本的教堂改作為雷尼爾谷地文化中心（Rainier Valley Cultural Center）使用，於是他們向社區媒合基金申請補助，並對該棟歷史地標建築進行收購與修復：教堂的地下室在修復後作為雷尼爾谷地歷史協會（Rainier Valley Historical Society）的博物館，並曾在社區媒合基金的贊助下舉辦過數次展覽；而教堂的主殿則改建為一個演藝廳，並有各種不同類型的表演藝術團體經常來此進行表演，包括雷尼爾谷地青年劇團（Rainier Valley Youth Theater）。在2001年的夏天，社區媒合基金還資助了四名來自古巴的表演藝術家來到社區教導年輕朋友們戲劇、音樂以及舞蹈，最終參與該活動的學員還將他們所學習到的東非傳統文化變成了一場精采絕倫的戲劇表演。

雷尼爾谷地文化中心就座落在哥倫比亞市中央公園旁，南面是歐加小學，東面是卡內基圖書館，而在中央公園裡則豎立有一座巨型的美國鯨鰭雕像（也是由社區媒合基金所補助設置）。在1993年，雷尼爾商會為了慶祝哥倫比亞市的族群多元性，在中央公園裡舉辦了第一屆的雷尼爾谷地遺產嘉年華會（Rainier Valley Heritage Festival），活動內容包括了一系列的餐會、展覽、音樂以及舞蹈表演；這個嘉年華會雖然最初是在社區媒合基金的贊助下才辦成的，但其之所以能持續地舉辦下去是因為有社區服務中心的主任一直在幕後支持這個活動，尤其是最重要的宣傳與後勤支援工作；事實上，社區服務中心的主任並不僅僅協助了遺產嘉年華會的舉辦，還對於雷尼爾谷地文



化中心所舉辦的各項活動以及本章所曾提到的各項計畫也都有很大的貢獻。

## 學習電腦也學習團結的東非移民

哥倫比亞市裡人口不斷增加的東非族群對於電腦的需求日益增加，因為有了電腦，他們能與他們的家鄉保持更方便的聯繫、能學習英文、能方便找工作，還能做很多得有電腦才能做的事。然而，因為語言的隔閡，歐加小學與雷尼爾社區活動中心裡的電腦並不能符合這群東非族群的需求，於是他們決定申請社區媒合基金的補助，另成立一個專屬於他們的電腦中心。

他們於2000年在哥倫比亞市承租了一間辦公室，並正式成立非洲角電腦中心（Horn of Africa Computer Center）。由於該中心服務的對象主要是從吉布地（Djibouti）、厄利垂亞、衣索比亞以及索馬利亞來的移民或難民，中心內的電腦課程、電腦硬體與軟體也都配合著使用阿姆哈拉語（Amharic）、奧羅莫語（Oromo）、索馬里語（Somali）與提格里尼亞語（Tigrinya）；雖然這些不同的語言就像這些東非國家長年相互競奪的國土疆界一樣，是導致東非頻頻發生戰亂的原因，但在非洲角電腦中心，這些同樣來自東非的西雅圖人（Seattleites）卻只在乎他們共同的目標，就是學習電腦，並進而在美國這個他們的新家園追求繁榮興旺。

## 復甦商業區

雖然本章節所提及的所有計畫目的都是為了提升哥倫比亞市的生活品質，但其中卻沒有任何一項計畫是與復甦商業區有關。然而，面臨到社區裡商業活動持續萎靡的問題，一群社區居民與商家於1995年組織了一個名為哥倫比亞市再生協會（Columbia City Revitalization Committee），並向社區發展局一位專職管理東南西雅圖行動計畫的職員雪羅·克羅娜得（Cheryl Cronander）尋求協助。

克羅娜得首先運用了社區發展局的關係，邀請其他有成功商業區復甦經驗的社區領袖來與哥倫比亞市再生協會分享他們的發展策略，然後她還安排許多經濟學家、房產仲介商、開發商、建築師等各方面的專家來社區進行講座，並在如何強化既有商業活動並吸引更多外來商家進駐等課題上給予建議；事實上，克羅娜得最大的貢獻是在於鼓勵再生協會發展屬於他們自己的策略，並協助他們充分考量社區各方面的資產與利害關係，尤其她還提議召開城鎮會議，用「開放式論壇」（Open Space）<sup>5</sup>的模式讓參與者自主地提出各種商業區復甦的計畫，並找到能推動這些計畫的人才。

第一次國際鬆餅餐會暨城鎮會議（International Pancake Breakfast and Town Meeting）是在1995年春天的一個週六早上召

---

5 開放式論壇是一種團體開會的技巧，不同於傳統會議進行的模式，開放式論壇是由參與會議的所有人在會議進行過程中決定討論議題與會議時間，其強調的是會議參與者的互動與彈性，往往被用來討論特別複雜或爭議性的議題。

開，地點是在一間名為熱帶（Tropicana）的菲律賓餐館；由於有免費的餐點，當天的會議湧進了將近一百五十名各式各樣的人，並把整個會議現場每條走道的每個座位都給填得滿滿的；早餐後，會議主持人要求每個人都要提出一個能促進哥倫比亞市發展的想法，儘管有些提案只是出於某個人自己對於某個問題的關心，但所有提出想法的人都被邀請上台，除了將自己的提案簡短地寫在一張大海報紙上外，還可以花幾分鐘向現場所有的人解釋自己的理念；緊接著，在每個人都分享了自己的想法後，這些摘錄了所有提案的海報紙便會張貼在會議現場的最前方，並有人負責將這些提案進行分類整理，然後下一步則是將這些提案的分類交付給社區裡的餐廳或店家，並進行最後的討論。

此時，所有參與此次會議的人可以自由選擇要參與哪一項提案的分組討論：每個分組會有一位提案發起人負責主持討論，而參與者可以隨時離席並加入另一個分組討論，直到他找到一個能引起他共鳴的提案或分組為止；於是，只有能引起足夠多人興趣的提案最終才會有進一步的發展，否則的話就算提案現在通過，將來也很難找到人能將其付諸實現；時間快到中午時，會議現場有六個提案已經有所進展，不僅已規劃好接下來要怎麼開始，還分配好工作，並約好下次分組開會的時間。

這次城鎮會議是如此地成功，於是大家決定以後每年都要舉辦一次，同時也因為最終參與會議的人數將近有兩百人，之後的會議決定改至另外一個更大的場地舉辦，是一個非裔美國人的聚會場所——皇家士紳俱樂部（Royal Esquire Club）；就這樣，之後的城鎮會議不僅持續地生產出許多令人興奮的提案，隨著許多提案的成功落實，會議也開始舉辦各式慶祝活動。

在第一次城鎮會議所生產出的許多提案當中，最成功的一個就是由之後成為哥倫比亞市再生協會會長的戴瑞·史密斯（Darryl Smith）所提出。史密斯的提案主要是想創辦一個新的社區活動，不僅藉著該活動展現社區內餐廳的民族多元性，還能藉機吸引大批顧客在活動舉辦當晚湧入這些餐廳，使社區民眾同感哥倫比亞市的充沛活力：前來參與活動的顧客只需要花五塊美元就可以在社區內五家餐廳觀賞五場現場的音樂秀，包括一間衣索比亞餐廳、一間菲律賓餐廳、一間義大利餐廳、一間泰國餐廳，以及一間由非裔美籍夫婦所經營的維多利亞式茶館；頭一次的活動就成功吸引了將近三百人前來消費，不僅使得哥倫比亞市的人行道上隨處可見酒足飯飽的遊客，更使得餐廳老闆們臉上都堆滿了笑容。此次活動的確非常成功，於是自此之後便定期在每個月的第一個禮拜五晚上舉辦，並取名為街舞嘉年華（BeatWalk）；如今，雖然有越來越多人參與其中，有音樂表演的場地也增加至十一個之多，但其收費仍舊是五塊美元。

由於街舞嘉年華是如此成功地吸引了大量的人潮湧入哥倫比亞市，凱倫·金妮（Karen Kinney）在第二次城鎮會議中提議要再另舉辦一個活動：農夫市場。參與該次會議的許多社區居民都很喜歡金妮的提議，於是在之後的兩年當中，他們跟著金妮一起參與活動的規劃與組織工作，並於1998年6月舉辦了第一次的哥倫比亞市農夫市場（Columbia City Farmers' Market）；很諷刺地，活動舉辦的場地正是過去超級市場所屬的停車場。頭一次的哥倫比亞市農夫市場現場就設有超過三十個攤位，每個攤位販售的不僅都是新鮮且生產於本地的農產品，大多數都還是有機生產的；此外，現場的音樂表演與烹飪展示還營造出

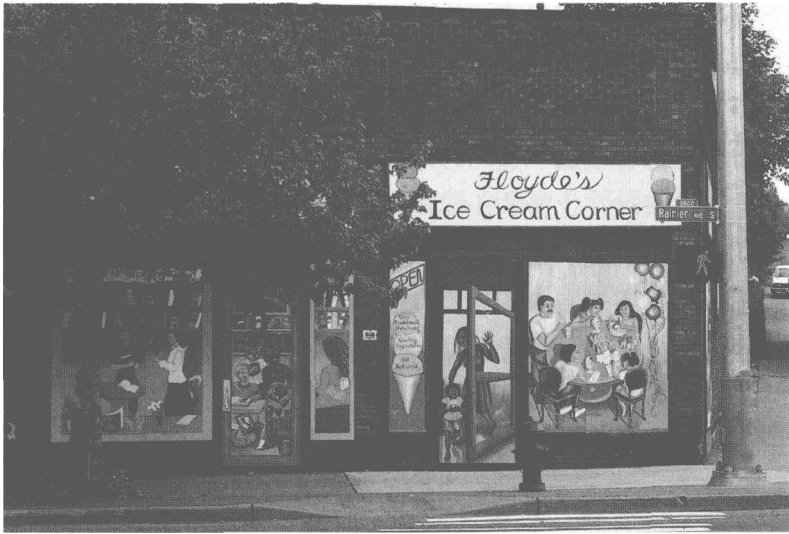




歐加小學的學生正在哥倫比亞市農夫市場裡推銷他們自己的花園所種植的盆栽。照片由太平洋出版社的布雷德利·恩格豪司所拍攝，已獲得使用授權。

一種嘉年華會的氣氛，而一旁擺滿文案的桌子則提供了許多與社區相關的資訊，讓社區居民可以瞭解社區當前所面對的課題與正在推動的計畫。結果從該年的6月到10月，每逢週三農夫市場就能吸引大約一千五百人來此光顧，而這些顧客不僅很享受這種與鄰居一同熱鬧的感覺，也很享受直接與農夫買菜的樂趣。就這樣，農夫市場裡的攤位一年比一年變得更多，而其吸引來的人潮也是逐年地增加，到了2002年，甚至平均一天就能有二千五百人左右湧入哥倫比亞市農夫市場；更重要的是，根據調查大部分人在光顧完農夫市場後，還會留在商業區吃飯或是逛街，也間接加速哥倫比亞市的商業復甦。

在後來的城鎮會議中也有許多其他的提案成功地被付諸實



哥倫比亞市的居民們用好萊塢式的魔法改造他們的商業區（用生動的壁畫把原本荒廢的老建築變得活潑有生氣）。照片由吉姆·迪爾斯拍攝。

現，例如哥倫比亞市每年固定舉辦的花園之旅及烤肉比賽就是很好的例子；而每到要舉辦這些活動的時候，人行道上便會設置用來宣傳活動的訊息導覽站，並巧妙地將哥倫比亞市的歷史照片融入導覽站的設計當中；農夫市場旁的帶狀停車場也改建為美麗的花園；從其他商業區回收得來的節慶裝飾品，則在一番整理後在哥倫比亞市開放展示。

即使有如上述這些成功的改造計畫，有如哥倫比亞市再生協會這樣成功的市場行銷，在歷史地標區內仍有半個街廓的街區始終還是與其二十年前一樣的荒廢。在一次城鎮會議中，終於有人提出這樣的想法：假使這個破敗的區域無法吸引商業進駐，那至少可以「假裝」一下；於是在社區媒合基金的補助下，社區與東南西雅圖藝術協會（Southeast Seattle Arts Council）簽約合作，在那些封滿木板的建築物門窗上覆蓋一系



列描繪商業活動的壁畫，比方在街角的是一間冰淇淋店，接著隔壁是一間書局、玩具店、帽子店以及舞廳等；突然間，哥倫比亞市就像獲得新生一般：這些壁畫不只逼真得連路經此處的機車騎士都會受騙，還巧妙地激發了一些開發商與店老闆的想像力，結果就在之後的一年內，所有的壁畫都陸續被拆除，因為「真正」的商店已經進駐該區並開始營業，於是原本荒廢的街區內現在不僅有一間義大利餐館以及一間酒吧，在後來的城鎮會議中還有人提案在此創設一間合作經營式的藝廊。

## 規劃未來的發展

當哥倫比亞市被選為西雅圖市綜合發展計畫裡三十七個主要的發展社區時，那些曾參加1996年城鎮會議的社區居民們決定要組織一個社區規劃委員會以推動社區規劃工作；社區規劃委員會首先在社區規劃辦公室的補助下聘任了幾位規劃顧問，並隨後開始大規模的宣傳與推廣工作：他們對社區裡五十位商店的老闆進行專訪，並在社區內散發問卷（回收量多達四百二十二份），然後還組織了一個溝通辦事處，專職聯繫社區裡一些較不易接近的團體，例如不會說英語的族群；此外，社區規劃委員會還發起一個攝影計畫，鼓勵年輕朋友拍照記錄社區裡一些有問題的場所，並依他們自己的看法提議該如何解決這些問題。上述所有的努力都是為了要發展一系列與社區規劃有關的提案，並在之後的社區會議中進一步討論與修正這些提案，而在眾多提案最終被整合成爲一個規劃草案後，社區規劃委員會舉辦了一場社區性的公投大會，讓社區居民以投票的方式決定他們支持哪些提案。終於在1999年2月，也就是社區規

劃委員會組成的三年後，哥倫比亞市的社區規劃宣告完成，該規劃不僅提案強化商業區的發展、增加住宅的建設、促進公共安全，還建議即將興建的輕軌電車與車站應配合哥倫比亞市社區規劃的發展目標而進行設計。

在社區規劃完成後，社區發展局的東南分局局長便開始與哥倫比亞市再生協會以及市政府的其他局處一起推動規劃的實施。市議會首先通過土地使用變更，一方面限制歷史地標區周圍地區的發展規模，另一方面則增加社區內兩條交通要道兩側住宅區的發展許可量；市政府還收購了之前原為西特煙火公司用地、面積達到二·八英畝的森林，以開放公眾使用；市民投票也通過了哥倫比亞市圖書館（Columbia City Library）的擴建計畫；沿著住宅區街道的兩側則加設路緣石與綠化帶；在這些由市政府負責執行的項目之外，社區居民們更開始自發性地推動某些提案，並協助將社區規劃落實。

哥倫比亞市的確自此之後完全地改頭換面，如鮑伯肉販（Bob's Meats）與麥席森花店（Matthieson's Flowers）等經營多年的商家生意都開始有起色，而在過去十年內也有許多新開張的店家，包括了六間餐館、三間服飾店、兩間咖啡廳、兩間藝廊、兩間戲院、一間索馬利亞雜貨店、一間自行車店、一間鎖店、一間燈具修理店、一間寵物店以及一間郵遞公司。事實上，要想找閒置的店面嗎？在哥倫比亞市已經是不可能的了。

在2000年，舊金山商會（San Francisco Chamber of Commerce）選擇西雅圖作為年度城際交流活動的參訪對象，來訪的八十名議員、官員、企業總裁，以及社區領袖在半天的時間內先後參觀了歐加小學、自行車工坊、雷尼爾谷地文化中心、東南西雅圖社區服務中心，以及甫獲新生的哥倫比亞市商

業區，他們對於哥倫比亞市的社區參與成就感到十分驚奇，並讚賞哥倫比亞市是一個「世界級的社區」——我想這的確是一個再適當不過的稱讚，尤其是對比於十年前的哥倫比亞市而言。



## 第九章

# 將社區發展的經驗傳播出去

當然，市政府與社區應攜手合作的構想並非是西雅圖社區發展局所首創，我們之所以會嘗試這麼做，一方面是因為有七〇年代早期西雅圖推動小市政廳與P-社區園圃的基礎，另一方面則是因為有像波特蘭市與聖保羅市這樣的社區發展先行者讓我們作為學習的榜樣。

來自各個城市的代表告訴我，他們現在也開始要向西雅圖的社區發展局學習，尤其是學習我們在社區事務上所做出的一些新的嘗試，包括如何使社區變得更有力量，又如何整合市政府各個部門，並使其能與社區保持即時的互動關係等；而在我們所提出的各項具體計畫當中，他們則尤其對社區媒合基金、社區服務中心、P-社區園圃以及社區規劃制度等計畫感到興趣；就這樣，這些由社區發展局所推出的各項計畫開始從西雅圖被複製到各個城市去。

儘管大部分城市對於我們所極力推動的參與式民主感到認同，但還是有一些城市對於走向與西雅圖類似的發展方向感到猶疑；以下段落我將列舉最常聽到三種感到猶疑的說詞，並分別提出我對這些說詞的看法。



## 「這裡並不是西雅圖」

每當我到某處去用幻燈片講述社區自助的故事時，總會有人說：「吉姆，雖然你說的故事很動人，但這裡並不是西雅圖。」的確，我可以理解像加州的雪斯塔湖（Shasta Lake）或加拿大卑詩省的蘭斯佛（Langsford）這類小鎮是跟西雅圖很不一樣，就像紐約或巴黎這類大城市也是如此；但也有如巴爾的摩（Baltimore）、克里夫蘭、威奇塔（Wichita）或是鹽湖城（Salt Lake City）等地的人告訴我，他們的城市之所以與西雅圖不同是因為他們有他們自己組織社區的方式以及感興趣的議題。

有時候，我就是那個主張西雅圖與其他城市不同的人。比方說，我曾經接到一通市長的電話：「吉姆，我對於你現在做的事情非常有興趣，但我該如何像你一樣的組織屬於我們自己的社區發展局呢？」

我第一時間的反應是：「首先你需要社區的支持，否則你可能組織的只是一個虛有其名的社區發展局。」還好當時我沒就這樣說出口，我告訴他的是：「首先，你得先找出社區都是在哪兒聚會的。」

我相信無論是在城市或是郊區，人們都很渴望擁有自己所屬的社區。哥倫比亞首都波哥大（Bogota）的退休市長恩瑞奇·潘那羅沙（Enrique Penalosa）在搬至紐約郊區後告訴我，他發覺郊區的居民到購物中心去其實並不全是為了購物，更多是為了與人互動；的確，隆·思爾（Ron Sher）便試圖在他所經營的購物中心裡融入社區活動，而森林湖公園市（Lake Forest

Park)的第三地書店(Third Place Books)也設有一個社區舞台,並為一個擁有五百名社區會員的非營利性組織所經營管理。如上所述,購物中心、學校與教堂往往取代了社區本身,而成為社區居民重要的聚會場所。

因此,要想能真正授權社區自行管理社區事務,像社區領袖這類的民意代表便必須從社區居民平時聚會的場所開始推動。例如華盛頓州的貝利夫(Bellevue)與艾略特(Everett)以及德州的聖安東尼奧在購物中心裡設置了小市政廳,而俄亥俄州的哥倫布(Columbus)也利用舉辦榮耀嘉年華(Pride Week)的機會在教堂、學校與康樂中心裡設置了二十個市民服務中心(Citizen Service Center)。

至於像前面章節所提到的許多公園與園圃等環境改造計畫,我也瞭解這並非在每個城市都能看得到,但這並沒有關係,因為我們在西雅圖經營社區時也從未特別偏重於環境改造的課題,就像社區媒合基金原本設置的概念便是以社區真正的需求為優先考量,並不一定非得是新建或修建公園才能提出申請,因此得到社區媒合基金補助的項目可以是替高齡的低收入戶粉刷或修建他們的住家、改建衰敗商業區裡的舊店面、在馬路口新設圓環,也可以是在社區裡設置識別告示牌、翻修公共設施,或興建球場等;只要是在市政府規定的範圍內,該怎麼使用補助的款項就完全看社區的意願;同樣地,到底哪個社區團體有資格申請補助也完全看各個社區個別的情況來決定,惟宗教團體以及服務性社團在西雅圖是不具有申請資格的,儘管在別的城市或許沒有這樣的限制。

事實上,其他也有許多地方都有與西雅圖十分類似的社區發展計畫,比方說也設有社區媒合基金的有加拿大卑詩省的



維多利亞市（Victoria）、華盛頓州的海岸市（Shoreline）、奧勒岡州的尤金市（Eugene）、加州的聖塔摩尼加市（Santa Monica）、猶他州的鹽湖城、內華達州的拉斯維加斯市（Las Vegas）、堪薩斯州的威奇塔市、德州的休士頓市（Huston）、威斯康辛州的麥迪遜市（Madison）、密西根州的底特律市（Detroit）、俄亥俄州的克里夫蘭市、紐約州的水牛城（Buffalo）、佛羅里達州的薩拉索塔市（Sarasota），以及南非的伊麗莎白港等城市；而同樣也設有社區服務中心的則有加州的聖地牙哥市（San Diego）、路易斯安那州的傑佛森派瑞許市（Jefferson Parish）、馬里蘭州的巴爾的摩市（Baltimore），以及法國的南特市（Nante）。

## 「那該怎麼處理『鄰避』的問題呢？」

雖然沒有人這樣對我說：「我們從來不相信別人。」但我的確經常聽到有人這麼說：「那該怎麼處理『鄰避』的問題呢？」鄰避（NIMBY）一詞其實是別—在—我—後—院（Not-In-My-Back-Yard）的縮寫，也就是指一般人保護自家居住環境的一種保守心態，比方說很多人雖然都同意興建機場、垃圾掩埋場、低收入住宅、社會服務中心或增加開發密度是必要的，但卻不希望這樣的公共建設發生在自家附近；因此，鄰避可以用來形容自私的人，但更經常用來形容社區，尤其許多政府官員經常用鄰避這個縮詞來解釋為什麼他們不願意嘗試授予社區發展社區規劃的權力。

我很反對這樣去形容所有的社區，儘管我承認有部分是很有自私的，但我仍舊相信只要社區組織有足夠的民意基礎且得

到充分授權，社區居民都是可以對他們自己的行為負起責任；相反地，往往就是因為社區居民知道他們沒有權力，於是預期決策者必然會忽視他們的意見，才只好採取極端的行動來表示他們的反對立場。因此，鄰避通常是集權決策模式的產物，尤其當政府官員試圖背著社區偷偷摸摸地推動某項計畫，或是無視社區條件的差異而打算制式化地解決所有社區的問題時。

通常，那些不受歡迎的公共建設計畫都會選擇低收入社區作為基地，較低的房價當然是一個原因，但另外一個原因則是因為低收入社區往往比較沒有拒絕的權力；在1976年之前，東南西雅圖社區作為一個低收入社區，的確面臨著這樣的困境。

然而，隨著我曾任職的西雅圖南區社區組織（SESCO）在東南西雅圖社區創立，社區居民開始對於外來計畫的投入變得越來越挑剔；其實我們只是希望我們的社區能夠被公平地對待，但我們卻經常被批評是鄰避一族。

儘管如此，我深信SESCO的創立對西雅圖整體而言仍舊有許多正面的貢獻：比方說SESCO曾阻止一個原本要以東南西雅圖社區為基地的垃圾焚化爐興建計畫，並進而推動另一個堪為模範的垃圾回收計畫；當市政府計畫在喬治城的某個住宅區興建一間動物收留所時，SESCO曾成功地使該計畫最終另選擇了一個更靠近市中心的工業區作為基地；SESCO也曾組織反對某公寓建設的抗爭運動，該運動不僅挽救了當時即將被拆除的一處日式庭園，更使其後來便成為一座廣受歡迎的公園；SESCO還曾阻止情色電影進占社區唯一的電影院，當時全社區的居民（除了情色電影業者外）都為SESCO此舉大聲叫好。基於上述這些理由，我們雖然被貼上鄰避一族的標籤，但這卻也可說是一種榮譽的象徵。

不過當SESCO反對市政府在東南西雅圖增建低收入住宅時，我也曾對於被稱為鄰避一族感到很不舒服，尤其被指責是興建低收入住宅的反對者實在是件讓人難受的事，但在東南西雅圖社區增建低收入住宅的確是很不公平的決定，因為這兒已經有全西雅圖密度最高的政府補貼住宅；最終，SESCO成功地說服市政府將低收入住宅的增建量分散至整個西雅圖地區。

事實上，SESCO反對在社區內增建低收入住宅的原因並不是因為他們不希望低收入戶遷入該社區，而是因為他們不喜歡社區裡有像這樣的住宅是為不住在社區的人所擁有與控制；在東南西雅圖社區過去的經驗裡，就是因為住宅的所有人不住在社區裡，所以住宅的品質往往越來越差而房租卻仍舊越漲越高，使得大部分承租戶不僅因為缺乏安全感而不願久居於此，更進而因為人口流動率很高而難以凝聚社區意識。這樣的問題其實普遍存在於大部分的公共住宅，因為公共住宅的人口組成非常複雜，而且往往與周圍社區也缺乏適度的整合。

現在，東南西雅圖社區的政府補貼住宅是由社區組織來負責推動與發展，比方說一個名為明日家園（HomeSight）的非營利性組織便負責興建獨棟或連棟的住宅給首次購屋者，而經由這樣的管道所興建的住宅不僅與社區原有的特色十分搭配，新搬進來社區的低收入戶也因為現在他們擁有屬於自己的住宅，而變得與社區的關係日益緊密；另外一間名為SEED的社區發展公司不僅在社區內開展公寓大樓的新建與整修業務，以提供更多高品質的住宅，還訓練社區內的租屋戶自行管理所承租的公寓；此外，西雅圖住房局作為政府補貼住宅的主管單位也參與了東南西雅圖社區的住宅改造工作，他們運用了聯邦政府的希

望計畫（Hope VI）<sup>1</sup>基金改建社區內兩個大型的低收入「花園社區」（garden communities），使得低收入的家戶也能與中等收入的家戶毗鄰地住在品質相近的住宅裡。有了以上這些發展策略，鄰避一族便再也不抱怨了。

正如我在第六章曾提及的，關於授予社區發展社區規劃的權力，雖然最大的疑議是在於社區的鄰避態度可能會導致土地使用強度被過度地壓抑，但實際上發生的情況卻恰恰相反，不僅社區規劃的推動並沒有減低土地使用的強度，反而在我們推動的案例中有兩個社區反而要求要提高發展的指標；其背後的道理在於，得到充分授權的社區會將他們的精力專注在如何使社區成長，而不是去對抗由政府制定的發展計畫。因此，西雅圖的經驗已反覆證明了最好消除社區鄰避態度的策略，就是賦予社區發展社區規劃的權力。

## 「我們心有餘而力不足」

雖然地方政府的責任早已不再只是管理財稅，但許多城市都聲稱他們對於新的城市問題感到心有餘而力不足，尤其是那些在傳統市政管轄範圍（例如公共安全與交通）之外的問題；然而，我則主張儘管社區發展往往不被視為是傳統市政工作的必要部分，但所有的城市都應該加強他們對於社區發展的資助，因為成功的社區發展計畫能使政府得到更多額外的資源；就像西雅圖的社區媒合基金已使市政府得到兩倍於當初投入資

1 希望計畫發起於1992年，是美國聯邦政府住房與城市發展署（Department of Housing and Urban Development）所推動的一項公共住宅的改善計畫，該計畫主要是運用新都市主義（New Urbanism）的概念，強調社區應該高密度發展，並重視行人徒步權與大眾運輸系統。



金的回報，而社區規劃制度也使得市政府增加多達四億七千萬美元的稅收；事實上，這些數字還沒將其更可觀的潛在價值給計算進去，因為這些社區發展計畫不僅使得社區凝聚更強的社區意識，還使全體市民與市政府建立起密切合作的關係。不過，在繼續解釋我的主張之前，我必須承認如果市政府真是財政能力不足的話，以上這些關於社區發展的提議的確也就毫無用武之地了。

就如同我給許多社區領袖的一個很實際的建議——「從大處著眼，從小處著手」，解決市政府財政能力不足的問題也是得採取一樣的策略。好比說每當我告訴其他城市的市府官員西雅圖的社區發展局現在的職員有一百位左右，年度執行的預算則到達一千二百萬，他們便感到有些心灰意冷，但我隨即會補充說明，西雅圖之所以有這樣的成就是因為我們的社區發展計畫在三十年前也是從小處著手，才慢慢成長茁壯至今天。

從小處著手的作法可以有很多種，其中一種就像1970年代西雅圖成立小市政廳一樣，是先專心從單一個計畫開始做起，而另外一種作法則是同時推動多個計畫，並對每個計畫的規模進行控制。既然許多城市都已經成立社區媒合基金並開始運作，以下我就以社區媒合基金為例進一步解釋不同可能的作法。

首先，要使社區媒合基金能夠順利運作，並不需要一開始就像西雅圖現在這樣每年投入多達四百五十萬美元，比方像加州的洛杉磯市擁有全美國第二大的社區媒合基金，其每年投入的金額僅為六十萬元左右，排名第三的北卡羅萊納州夏洛特市（Charlotte）每年則也僅投入約三十萬美元，而其他排名再其次的如明尼蘇達州的德盧斯市（Duluth）與佛羅里達州的聖彼

得堡 (St. Petersburg) 則也都差不多是這個數字；然而，大部分城市每年社區媒合基金的預算甚至還不到五萬美元，而且因為大部分申請補助的計畫都有五千美元的額度上限（即使是在洛杉磯），所以其實光是五萬美元就已經足以提供給許多社區使用，例如在喬治亞州的薩瓦那市 (Savannah)，市政府於1993年所設置的街區補助計畫 (Grants for Blocks) 限制每筆補助金額上限甚至只有五百美元。像這樣的小額補助計畫至今仍舊在許多城市裡被不斷地複製。

另外還有一種從小處著手的作法是在補助的用途上設定限制，比方在卑詩省的溫哥華市，由於社區媒合基金是由公園局 (Parks Board) 負責管理，所以只有與公園有關的計畫能夠申請；又如佛羅里達州的蘭塔那市 (Lantana)，社區媒合基金只能用於住宅的整建上。

其他也有些城市限定社區媒合基金只有某些社區能夠申請，比方在洛杉磯，社區媒合基金在全市全面推行之前是先從一個市議會選區開始實施，而在其他許多的城市，因為資金往往是來自於聯邦政府的社區發展補助金，因此只有低收入社區才符合申請補助的資格。

此外，社區媒合基金的運作也可能完全不需要用到政府的經費，比方在俄亥俄州的哥倫布市，資助社區媒合基金運作的就是一個名為哥倫布基金會 (Columbus Foundation) 的非官方機構，同樣地，在西雅圖因為社區發展局所推動的各項社區發展計畫十分地成功，許多民間的基金會（例如西雅圖基金會與南市區基金會）、企業團體（例如華盛頓保險協會與星巴克咖啡），以及政府機關（例如普捷灣城市資源整合協會、金恩縣，與其他市政部門如公園遊憩局、交通局、能源局與資訊科

技局)<sup>2</sup>也隨後設置了屬於他們的社區媒合基金。總和來說，全美各地的基金會、企業團體以及政府機關都越來越意識到社區的重要性，唯有將他們的資金用於由社區發起的各項計畫，才能真正使這些資金的投入受到重視並發揮最大的功效。

正如前面這些社區媒合基金與社區服務中心的案例所闡明，在西雅圖所實現的各項計畫是可以用許多不同的方式加以修正，使其能適用於其他社區以及所屬的地方政府，並進而配合他們各自所擁有的地方獨特性與資源；事實上，這樣的適度修正對於成功的經驗複製的確十分重要，因為沒有任何一個城市應該照本宣科地複製西雅圖的社區發展經驗，就像過去的西雅圖也曾經修正它向波特蘭與聖保羅學習得來的經驗一樣；因此，當我在希望以上關於西雅圖經驗的介紹能對多少有所貢獻的同時，我更殷切地期盼書中所提到這些故事能鼓勵更多人加入我們的行列，用適合自己的方式一起努力使社區變得更強壯、更自主。最後我想再強調的是，我並不希望把西雅圖的社區發展局看作是一個可以被不斷複製的樣板，事實上，我真正希望的只是能讓更多朋友們投入於他們所生活的社區之中，並更直接地參與可能會影響他們或他們鄰居生活的任何決策。

---

2 以上各個單位的原文名稱如後：西雅圖基金會（Seattle Foundation）、南市區基金會（South Downtown Foundation）、華盛頓保險協會（Washington Insurance Council）、星巴克咖啡（Starbucks）、普捷灣城市資源整合協會（Puget Sound Urban Resources Partnership）、金恩縣（King County）、公園遊憩局（Department of Parks and Recreation）、交通局（Department of Transportation）、能源局（Department of Utilities）與資訊科技局（Department of Information Technology）。



## 第十章

# 結論

早在很久以前我就一直被催促該寫這樣一本書……對於其他城市的政府官員與社區運動人士而言，他們需要一本操作手冊來幫助他們仿效西雅圖的經驗；對於在學校教書的大學教授而言，他們則希望能看到各種案例的介紹與分析，於是才能把西雅圖的經驗與別的城市進行比較；而對於前任市長保羅·史契爾而言，他則鼓勵我寫一本輕鬆的小書，用生動的故事和影像把許多振奮人心的社區發展經驗傳播出去。

然而，到頭來真正給我動力和時間投入寫作的卻是剛上任的新市長葛瑞格·尼寇斯，因為他在2001年12月13日把我開除了。很巧的是，那天剛好是我的生日，但我想他並不知道這件事，事實上，我寧願相信他對我根本不太瞭解。

不過，有許多人對於我被開除這件事的反應十分地激烈，不僅有數以百計的抗議信與媒體的批評聲浪是針對著尼寇斯而來，西雅圖市議會還全數通過要訂立吉姆·迪爾斯日（Jim Diers Day）的提議案，而社區運動人士則上街拉起了「社區遭逢大地震！」的布條，以表達他們有多麼擔心社區發展局的未來發展；除此之外，我還收到數不清的電子郵件、慰問卡片與電話，有時候走在街上還會有陌生人把我叫住，並感謝我與社區發展局為他們的生活帶來了很大的變化。





另外我也曾收到來自其他城市的慰問，像是澳洲貝殼港（Shellharbour）的社區服務主任琳達·坎伯爾（Linda Campbell）的電子郵件是這麼寫著：「我希望這樣的轉變能讓你更多的機會與群眾互動，因為這樣才能讓更多的社區受益於你在社區規劃與社區發展上的豐富經驗。西雅圖市的社區發展成果不僅在全美國居於領先的地位，對遠在貝殼港的我們而言，也有許多必須像你們學習的地方。吉姆，祝你好運！假使你現在已打算要把你的經驗寫成一本書，那等書一出來我一定要仔細地拜讀一番。」就是這段話讓我終於瞭解，要不是現在的我恐怕也不會有時間可以寫這本書。



正當市議會宣讀訂立吉姆·迪爾斯日的同時，我卻在另外一個場合像一群社區運動人士與以前的同事行禮致敬，因為沒有他們，社區發展局也不可能如此地成功。照片由芮妮·拜爾（Renee C. Byer）所拍攝，版權屬於《西雅圖郵報》（*Seattle Post-Intelligencer*），已獲得使用授權。

## 分享學習所得的經驗

在這本介紹西雅圖社區發展局的書裡，我試圖提供各種資訊以滿足每個人的需要：比方說與計畫相關的細節資訊是提供給其他城市參考，文獻回顧是寫給學者專家，而故事與照片則是前市長史契爾特別囑咐我要好好寫進書裡的。不過，我寫這本書的目的並不在於推廣某一項政策或計畫，而是希望這本書能為政府官員、學生以及一般大眾帶來一些啟發，並鼓勵他們投入社區工作，使社區變得更有力量；事實上，要使社區變得更有力量有許多種方式，而且每一個社區都應找到適合自己的方式，因此透過這本書與大家分享的雖然是我自己在生活歷練中所學習到的經驗，但我希望藉此能使大家更容易找到適合自己的方式去投入社區工作，並一起使社區變得更有力量。然而，因為我希望與大家分享的經驗分散在全書各處，甚至有些並未能寫進這本書裡，於是以下我將就社區本身的定義、如何組織與動員社區、如何開展社區工作，以及政府部門的角色等議題，將我過去所學習得到的經驗作摘要性的討論。

首先，我所學習到的第一件事就是：雖然「neighborhood」與「community」在意義上都是指社區，但其實質內涵是不盡相同的。前者所指的是為某一群人所共同居住的地理環境，而後者則含有社群的意涵，指的是能彼此認同、相互扶持的一群人；因此，我們經常可以見到某一群人雖然同居住在一個社區，但卻缺乏社區意識，而不能彼此認同、相互扶持；相反地，我們也經常可以見到某一群人雖然居住在不同一個社區，但卻能彼此認同、相互扶持，有非常強烈的社群意識。據此，

社區的定義應超越地理環境的限制，進而更強調社區共同的文化、語言，乃至於性別意識。

社區之所以能變得有力量，就是因為他們能使用並依賴自己所擁有的資源，也就是每一個人都有的有形與無形資產。就像是大西雅圖厄利垂亞協會（Eritrean Association of Greater Seattle）所宣稱的：「我們所共享的視野，就是指引我們的方針：所有協會的成員不論男女老少，都需要被關懷與照顧，也都有能力與責任要貢獻一己之力，以回饋我們的社區。」

然而，光只是建立個人之間的互惠關係是不夠的，要能夠集體行動才能使社區更有力量；而此一產生力量的過程，就稱為社區組織與動員<sup>1</sup>。

社區組織與動員的成功關鍵，就是要從人群所在的地方開始，尤其人群的活動越在地化，接受組織與動員的比例就會越高。然而，社區組織與動員之所以從人群所在的地方開始，在意義上其實是為了尊重既有的社區意識，而這樣的社區意識許多時候是不受地理環境限制的；換言之，組織與動員社區必須建立在既有的社區網絡之上，因為大多數的人很可能已經參與了某個組織，也因此我們不該期待他們能發展新的社區網絡，或有時間投入另一個社區組織。

此外，社區組織與動員之所以從人群所在的地方開始，也是為了要找出社區真正感興趣的議題。因此，組織與動員社區應從聆聽開始做起，而不應預先設定議題，然後就期望會有人感到興趣，換言之，社區組織者除了該要先做好聆聽的心理準

---

1 此處所討論之社區組織與動員為本書導論中所提及之三種逐漸成形的參與式民主模式，另外兩種分別是民衆參與的正式結構（formal participation structures）以及資產累積的社區發展（asset-based community development）。

備，還必須能理解社區感興趣的議題很可能與他們不同；而在組織與動員過程中，若是找到了一個議題是大家都感興趣的，那下一步就是要盡快地把這樣的議題轉化成清楚明確且容易執行的行動框架，並使社區民衆能參與其中，但此時還必須注意的是，社區民衆若是越能覺得自己在所關心的議題上有影響力，也就會越願意參與組織與動員；於是，諸如社區發展規劃的擬訂、實質方案的提出以及社區活動的舉辦，都是組織與動員社區的好方法。無論使用什麼方法，選擇什麼議題，最重要的原則就是：從大處著眼，但由小處著手。

比方說，讓社區自主發展規劃方案就是一個很好的開始，尤其相較於一般由外來組織所發起的規劃方案，這樣的模式的確具有更多的優點：比方能使更多的民衆參與其中，還能更有效地整合地方知識與價值，更重要的是，因為這樣的規劃方案通常更重視社區整體的發展，其最終得到落實的機會往往也較高。當然，這種模式的優點要能發揮還必須有兩個前提，一個是規劃推動的過程必須要能開放，且包容各種不同的族群，另一個則是規劃的方案必須要能與周遭既有的規劃充分地整合。

同樣地，比起由外來組織所發起的規劃方案，由社區自主發展的規劃方案通常還會有一些特性：比方說社區的投入往往能激發出更多的創意，因為所有的社區都很懂得如何把負面的問題轉化為正面的資產，不論是畫滿塗鴉的牆、閒置的空地、廢棄的建築物、枯死的老樹、庭院裡的廢棄物、掉落在地上的蘋果、被丟棄的自行車、經常積水的球場、排水不良的水池、破損的水管，或甚至是每逢冬天便下個不停的雨。其次，社區還經常能設計出廣受大眾歡迎的公共空間，並藉此凝結更強的社區意識，例如社區園圃就是一個很好的例子，因為社區園圃



不僅是最好的環境教育教材，還能很實際地生產社區所需的糧食。此外，假使社區有機會投入公共藝術的創作（還有什麼比這樣的藝術更適合稱作「公共」藝術？），通常他們的創作不但能反映出社區的特色與價值，還能巧妙地融合在社區原有的肌理當中。最後，也是最重要的一點，社區居民對於由他們自主發展的規劃方案往往更能抱持尊重的態度，且更願意持續地投入日後的維護管理工作。

一般來說，社區自主發展的規劃方案對於環境多能帶來正面的影響。當學術界還在爲了如何定義與評估環境永續發展而傷透腦筋時，許多社區儘管不曾聽過這個名詞，卻早已將這樣的觀念付諸於實際行動，因爲他們不僅關心自己的鄰居，更關心大家所共同生活的環境，也因爲他們不僅珍惜前人所留下的文化遺產，更重視下一代的未來。正因爲如此，通常社區都較能自給自足，且不需要依賴外界的資源；其實所謂的永續發展，一般的定義不就是「滿足當下的需求，但不耗盡未來的資源」？這正是我們追求社區培力的目標。

再舉社區學校計畫爲例，該計畫也是很有創意地運用了原本被閒置浪費的社區資源：首先，學校設施在晚上、週末假日以及暑假通常都很少有人使用，然而若能將其開放給社區使用，體育館、圖書館、電腦教室、劇場、木工房、廚房、教室、遊戲場和停車場等則能發揮其最大的利用價值；其次，學校往往忘記了社區裡也有許多居民不僅有豐富的專業技術與知識，更有時間可以投入教育工作；因此，社區學校計畫之所以能同時爲社區與學校帶來益處，就是因爲該計畫盡可能地使兩者能共享彼此的資源。

一個有力量的社區在犯罪防治上也能扮演舉足輕重的角

色。有許多街道守望相助會都過於強調被動的犯罪防治手段，比方說鼓勵社區居民安裝防盜鎖，或利用門上的窺視孔監視可疑的外來者，但若不能把家門敞開，放心地享受社區生活，真正的安全感是不可能存在的，於是我們必須體認到一個事實，那就是街坊鄰居的守望相助，是我們花再多的錢也買不到的。

除此之外，由於社會與環境議題變得越來越複雜，而地方政府的財政稅收在處理這些議題上卻顯得捉襟見肘，於是上述這類由社區自主發展的計畫便顯得格外重要。從積極面來說，政府部門可以作為社區追求自主性發展的催化劑，但真要能發揮催化的作用，政府與民衆雙方面都需要改掉一些不良的習慣：首先，大多數地方政府都只是把民衆當成是他們的客戶，而相對地，大多數民衆則認為自己只不過就是納稅義務人，於是在這樣的惡性循環影響下，政府資源只會日漸萎縮，而不會成長。事實上，所有的地方政府都有民衆參與機制，但大部分卻形同虛設，就如丹尼爾·吉米司（Daniel Kemmis）在其著作中針對公聽會的形式化所指出的：「我們現有的公聽會普遍都有名實不符的問題，其原因是在於大部分的公聽會都缺少了能使其真正發揮其『公眾聽證』功能的必要元素。」<sup>2</sup>

事實上，政府部門不該只看到社區需求資源的一面，也應該看到社區擁有豐沛資源的另一面，尤其因為有太多事是政府無能為力而非得仰賴社區不可，於是政府與社區若是能攜手合作，便能使許多原本不可能達成的目標得以實現；舉例來說，大部分民衆都很樂於多繳些稅金，只要是為了將那些由社區自主發起的行動或計畫付諸實現，因此政府部門若是能多尊重社

2 Kemmis, Daniel. *Community and Politics of Place*. Norman: University of Oklahoma Press, 1990.



區的想法與意見、盡可能地放下其專家的身段，並扮演好輔助與促進的角色，那自然而然地，民衆就會很樂於分擔政府的財政壓力；據此，政府部門應該做的就是提供工具和資源給社區，而不是直接替社區成立組織，一方面這是因為社區自己就可以做好組織社區的工作，另一方面也是因為社區組織若過於依賴政府的支持和授權，那就稱不上是真正的社區組織了。

除此之外，由政府部門所推動的計畫若要真能使社區變得更有力量，還必須要注意官僚體系的內部整合；事實上，一個真正好的社區計畫必須要能使政府每一個部門都投入在社區工作當中，而要使社區發展局以外的各個部門（包括民意代表）都樂於參與其中，就必須也要傾聽他們的看法與意見、站在他們的立場思考問題、與他們建立良好的關係，並給予他們適時的肯定；尤其因為許多政府部門的員工與民衆一樣，都對於官僚體系感到十分失望，若是以社區為主、政府為輔的夥伴關係能進一步得到發展，則能使他們擺脫官僚體系的限制，並進而發揮更大的潛力。

## 尚待釐清的疑問

當新任市長葛瑞格·尼寇斯把我開除時，雖說我終於是擺脫了官僚體系的限制，但這感覺真可說是五味雜陳。一方面我感覺自己是如此地幸運，不僅過去能在先後三任市長底下為社區發展局貢獻一己之力，現在還能換一種方式，在市政府的體制外持續推動社區營造的工作；另一方面我也對於社區發展局以及那些我們曾合作過的社區感到非常的憂慮，尤其是關於社區發展局在市政府的未來發展，我實在很擔心它哪天說不定就

突然消失不見了。

如今已經是2006年，距離我寫前一個發行版本的結論也有四年長的時間<sup>3</sup>；所幸在這段時間裡，不僅社區發展局的編制、管轄計畫，以及大部分的資深員工基本上沒有太大的變化，各項行之有年的業務也都持續地在推展，比方說在這四年間有多達三千多個計畫在社區媒合基金的補助下順利完成，而社區園圃的數量也穩定地成長至七十二個，至於社區規劃的持續落實，更促成了許多公園、圖書館、社區活動中心，以及社區服務中心的新建或改建。

然而，西雅圖市政府在2003與2004年財政收入的縮減為社區發展局帶來了不小的打擊，例如原有的社區鄰里領袖計畫（Neighborhood Leadership Program）被迫停辦，社區媒合基金的預算被刪減了多達一百三十萬美元，而原本分派至各個分區管理社區規劃的六位負責人也撤回了，改由各個社區服務中心的召集人來負責統籌社區規劃的執行業務<sup>4</sup>。

雖然此一經營規模的縮減，與我一直以來認為社區組織應盡可能不要依賴政府的信念不謀而合，但這樣的轉變也帶出一個新的問題，那就是我們到底該不該進一步制度化社區發展局所管轄的各項計畫，尤其是建立一個更有效管理社區組織的制度<sup>5</sup>；如湯姆·格戴特（Tom Gaudette）所言：「社區組織者的工作就該只是組織社區組織」，但我們在西雅圖的作法卻比較像是「讓社區組織百花齊放」，因為我們相信政府最適合扮

3 本書先前發行的版本是作者於2001至2003年間所著，而此次的中譯本翻譯的是作者於2006年改寫的新版本。

4 此處所提之六個社區規劃分區的負責人以及社區鄰里服務中心的召集人請分別參閱本書第六章與第三章中之介紹。

5 同本章注1。





演的角色是鼓勵基層民衆採取積極主動的態度，而不是刻意地去創造或強調某種單一化的社區組織模式；因此，雖然有許多城市都試圖建立制度化的民衆參與機制，並藉此將社區組織控制在一個較容易管理的規模，但在西雅圖我們則選擇與數量龐大、類型千奇百怪的社區組織建立互助合作的夥伴關係<sup>6</sup>。然而，除了社區發展協會與社區商業組織外，大部分西雅圖的社區組織彼此間很少相互聯繫，於是這些多半靠志工維持而沒有正式員工的社區組織，就因為彼此間很少有互動，不僅大家無法團結起來，在許多大規模的議題上也很難發揮影響力，而只能將社區的力量侷限在一些社區性的特定議題；事實上就是因為如此，尼寇斯市長才得以如此大幅度地刪減社區媒合基金的預算。

當然，並不是只有西雅圖才發生過因為社區無法團結起來，於是市政府便肆無忌憚地刪減社區發展預算的問題，根據塔芙姿大學的研究指出，即使是在那些已制度化其民衆參與機制的城市，社區發展協會<sup>7</sup>在面對許多全市性議題時也未必能發揮較大的影響力。從大部分的案例看來，層級化的制度設計雖然預期社區發展協會應能在各個層級（包括街區與城市）上發展水平方向的互動關係，但這樣的互動關係實際上只是一種理

6 如第一章中「社區規劃與協助方案」所擬定之目標即為「創造市政府與社區鄰里之間的夥伴關係，提供社區鄰里參與規劃過程中所必須的工具和資源，以期規劃和發展能確實反應社區鄰里的需要和價值觀念。」

7 在本書導論中，作者曾提及社區發展協會在許多城市中所扮演的重要角色：「根據2001年由卡門·斯李安尼（Carmen Sirianni）和路易士·佛瑞藍德（Lewis Friedland）所做的研究《美國的公民創新》（*Civic Innovation in America*），在人口超過十萬的城市中，其中有百分之四十的市政府已經在1990年，於制度上正式地認可社區發展協會。」

想，而鮮少真正地發生；另一方面，就如同西雅圖在推展社區議會過程中所學到的，要做到城市、街區、基層民衆等不同層級的垂直整合也是件十分困難的事，於是無論是水平或垂直方向，社區組織間的交流互動總是太過緩慢，因而無法在許多議題上採取有效的行動。

除了上述組織間垂直與水平的整合關係外，若回到單一個社區的組織過程，各種不同的意見與關注的議題也需要被進一步整合，而整合工作的開展，再合理不過還是得從最基層開始做起。比方在那些已制度化其民衆參與機制的城市，整合社區的工作主要是藉由社區發展協會的設置來達成，而這些受到官方認可成立的社區發展協會，則必須在社區全面性地投入宣傳與推廣工作，以使自己盡可能地代表社區裡的所有居民；於此同時，爲了使社區組織能夠達成這樣的目標，政府部門也會從旁提供各種專業諮詢、新聞宣傳以及技術培訓等輔助。

事實上，我也曾想過像上述這樣制度化的代議系統對西雅圖的社區規劃而言，或許也是不錯的選擇：因爲在現實環境中不可能存在任何一個社區組織是能充分代表某個社區，於是要推動社區規劃，就必須得先成立新的組織（通常是社區規劃委員會<sup>8</sup>），使社區內的各個團體都能參與其中，並在社區領袖的帶領下申請補助以推動社區規劃。然而，像這樣的規劃委員會雖然在推展規劃工作與實踐組織目標上很有效率，但只要規劃方案一完成，大部分的參與者不是回到他們原先的社區組織，就是完全地退出規劃委員會，只留下少數幾個委員持續爲社區代言，並接續著把規劃方案付諸實現；甚至在大部分的情況

8 詳細的社區規劃委員會成立與運作過程，請參閱第六章〈社區永續經營：社區規劃制度〉。



下，規劃方案一完成委員會就解散了，於是通常到最後只有少數某幾個社區組織真正能參與規劃實現的過程，長時間下來，西雅圖就是因為缺乏長期而穩定的代議系統，一直有社區規劃能量虛耗的問題。從這樣的角度去思考，便不難理解為什麼最近負責落實社區規劃的工作人員會遭到市政府的裁撤。

即便是如此，西雅圖的社區議會在民意基礎上仍不見得輸給那些已制度化其民衆參與機制的城市：一方面是因為在那些城市的社區組織裡，通常都看不到商家、屋主以及公共機關的代表；另一方面則如塔芙姿大學的研究所顯示，低收入戶在那些城市裡也與西雅圖一樣都有被忽視的問題。據此，我們可以很清楚地看出，西雅圖的社區規劃委員會呈現的是一種相對包容的機制，而其他城市的社區組織所呈現的則是一種相對恆定的系統，兩者可說是魚與熊掌兩者不可兼得。

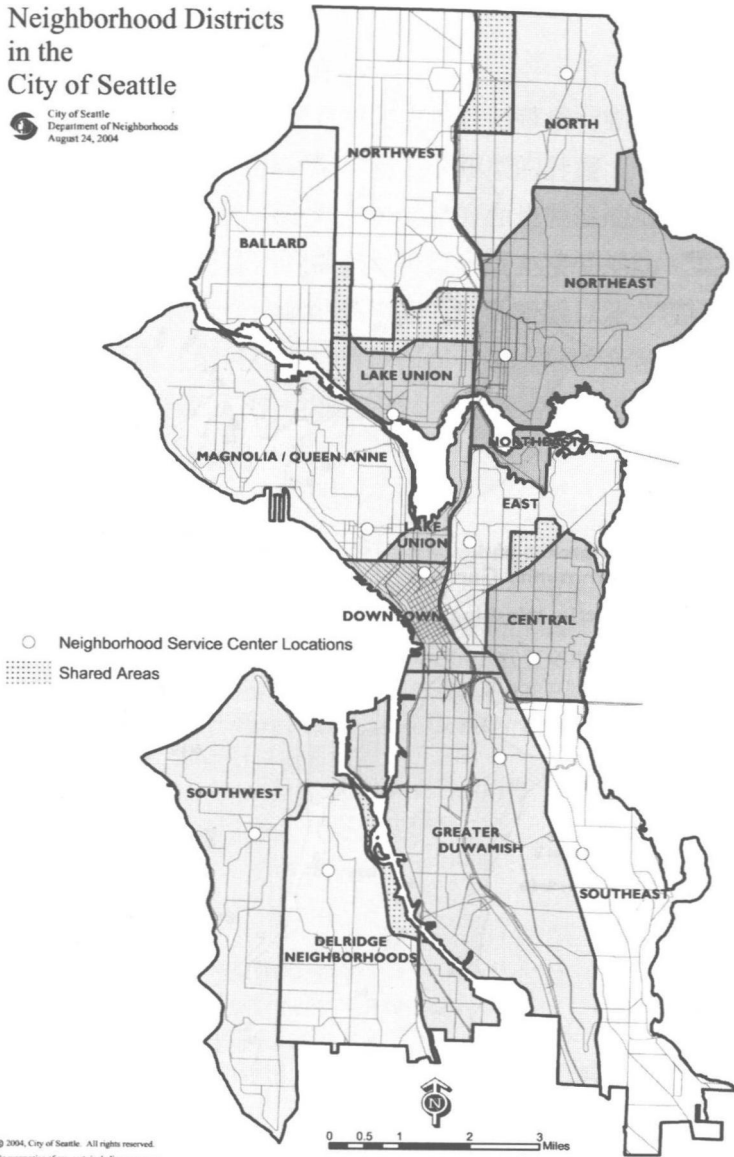
如何建設具有包容力且廣受民意支持的社區組織，如何讓所有社區組織團結起來，並進而參與各種與城市發展相關的議題討論，對西雅圖或其他城市而言都是一大挑戰，我很期待在未來能看到有更多的著作也在此課題上著墨。

最後，我很珍惜我們在西雅圖長年下來所凝聚的社區意識，並對於市民能如此投入於增進城市生活的品質也感到十分的驕傲。

# 附錄A-1 西雅圖社區位置圖

## Neighborhood Districts in the City of Seattle

City of Seattle  
Department of Neighborhoods  
August 24, 2004



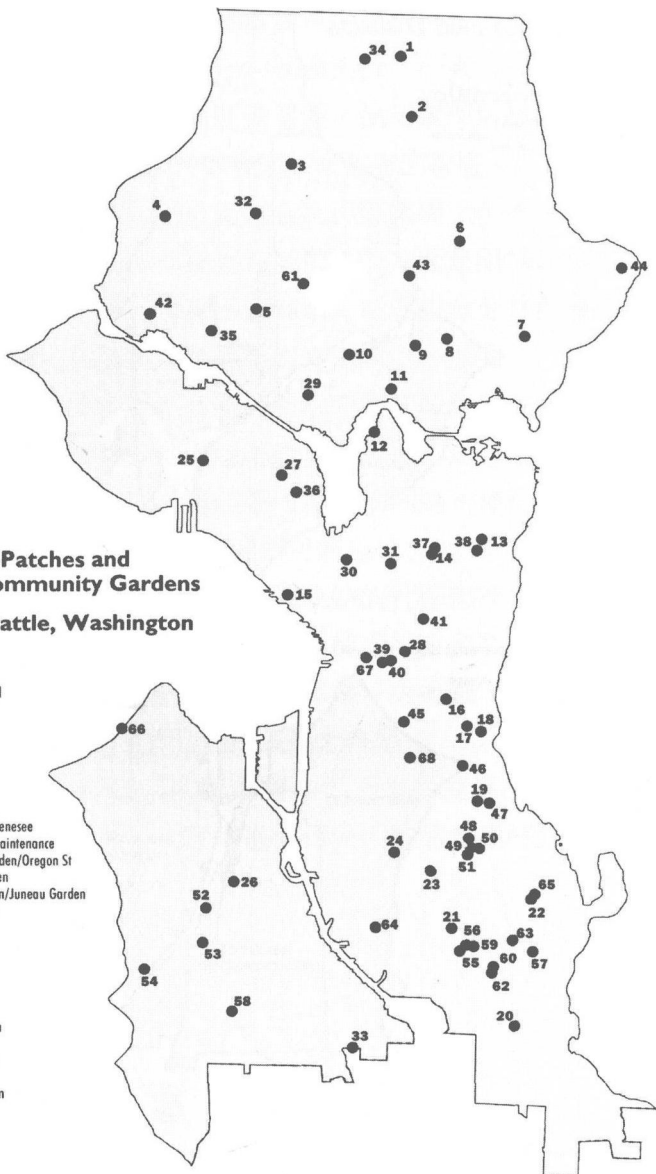
© 2004, City of Seattle. All rights reserved.  
No warranties of any sort, including accuracy,  
fitness, or merchantability, accompany this product.



### 附錄A-2 西雅圖社區園圃分布圖

- 1. Jackson Park
- 2. Pinehurst
- 3. Evanston
- 4. Ballard
- 5. Phinney
- 6. Picardo
- 7. Burke Gilman
- 8. Ravenna
- 9. University Heights
- 10. Good Shepherd
- 11. University District
- 12. Eastlake
- 13. Ida Mia
- 14. Republican
- 15. Belltown
- 16. Judkins
- 17. Bradner Garden
- 18. Colman Park
- 19. Estelle Street
- 20. Thistle
- 21. Beacon Avenue
- 22. Hillman City
- 23. Ferdinand
- 24. Snoqualmie
- 25. Interbay
- 26. Delridge
- 27. Queen Anne
- 28. Squire Park
- 29. Fremont
- 30. Cascade
- 31. Thomas Street
- 32. Greenwood
- 33. South Park
- 34. Haller Lake
- 35. Greg's Garden
- 36. Queen Pea
- 37. Pelican Pea
- 38. Mad P
- 39. Yesler Terrace Ballpark
- 40. Yesler Terrace Playground
- 41. Immaculate
- 42. Thyme Patch
- 43. Roosevelt
- 44. Magnuson
- 45. Beacon Bluff
- 46. Hillside
- 47. Courtland Place
- 48. Rainier Vista Tamarack Genesee
- 49. Rainier Vista Tamarack Maintenance
- 50. Rainier Vista Sunrise Garden/Oregon St
- 51. Rainier Vista Youth Garden
- 52. High Point Market Garden/Juneau Garden
- 53. High Point Youth Garden
- 54. Lincoln Park Annex
- 55. Hew Holly 29th Avenue
- 56. New Holly Lucky Garden
- 57. Brighton Senior Garden
- 58. Longfellow Creek
- 59. New Holly Youth Garden
- 60. New Holly Market Garden
- 61. Linden Orchard
- 62. New Holly Power Garden
- 63. Morgan
- 64. Oxbow Park - Georgetown
- 65. Hillman Orchard
- 66. Alki
- 67. Danny Woo Garden
- 68. El Centro De La Raza

**P-Patches and  
Community Gardens  
Seattle, Washington**



## 附錄B 社區媒合基金申請與使用規範

### 「社區媒合基金」是什麼？

社區媒合基金的設置是為了支持社區草根行動，作為一項資源，社區團體可利用它來推動各種類型的計畫，一方面藉此滿足社區各個方面的特定需求，另一方面也能協助推動社區營造。任何以社區為基礎的團體都可以申請並接受補助，並進而與西雅圖市政府合作推動社區規劃、社區組織以及各種社區改善方案。社區必須自行籌得與社區媒合基金補助金額相稱的社區資源，包括志工人力、捐獻物資、社會服務或資金。

### 兩種基金：

#### 小型計畫基金

- ◆ 每年有四次受理申請機會。
- ◆ 計畫提案由社區發展局內部員工輪流組成的小組負責審查。
- ◆ 審查結果會在提案後五週內發布。
- ◆ 計畫補助經費上限為一萬五千元。
- ◆ 合約開始後，計畫必須在六個月內完成。

#### 大型計畫基金

- ◆ 每年至少一次受理申請機會。
- ◆ 計畫提案由街區議會和全市評鑑小組中的市民代表來共同審查。
- ◆ 審查結果會在三個月內發布。
- ◆ 補助經費介於一萬五千元至十萬元之間。
- ◆ 合約開始後，計畫必須在一年內完成。

### 誰可以申請？

#### 合格的申請者包括：

- ◆ 以社區為基礎的商業組織或居民團體。
  - ◆ 以社區為基礎，為有色族群倡議的地方性組織。
  - ◆ 針對特定議題或計畫而成立的委員會。
- 申請團體必須開放組織會員招收，並主動地尋求地方上居民或商家的參與。

#### 不能獲得補助的條件：

- ◆ 個人或個別商家。
- ◆ 宗教組織、政府機構、政治性團體、街區議會、全市性組織、大學、醫院、媒



體、非地方性組織。

- ◆ 過去曾獲補助但未能完成計畫執行者，在後續兩年內不得申請。

## 哪些計畫能獲得補助？

能成為補助的候選者必須符合下列條件：

- ◆ 計畫的實踐能促進社區公共利益。
- ◆ 強調社區自助精神；在計畫的規劃和推動過程都能讓社區居民參與其中。

不符申請資格的計畫：

- ◆ 提案抄襲現有的公、私部門計畫。
- ◆ 提供已存在的公共服務；補助不能用於已經在運作中的計畫。
- ◆ 提案與既有市政府的政策相衝突。

不符補助資格的預算細項：

- ◆ 食物（但可以把食物當作社區自籌資源的其中一個項目）。
- ◆ 離開城市範圍的差旅支出。
- ◆ 在全體社區居民都同意簽訂社區媒合基金合約之前的任何花費或財務承諾。

## 計畫類型

1. 社區規劃及／或設計方案（Neighborhood Planning and /or Design Project）生產規劃、設計或特定行動方案，以作為未來社區行動或社區改造的準則。
2. 社區組織與動員計畫（Neighborhood Organizing Project）以低收入戶社區為主、以多元議題的社區組織為對象，召集、多樣化或擴大其組織。
3. 社區實質環境改善計畫（Neighborhood Physical Improvement Project）利用提案來新建或改建社區實質環境。
4. 社區非實質環境改善計畫（Neighborhood Non-Physical Improvement Project）社區營造提案或活動，例如節慶、慶典、訓練課程、教育活動、電腦學習示範計畫或工作坊。節慶或慶典活動只能補助一次，然而，如能增加新的社區營造項目於原有慶典活動中，該項新的項目可以被考慮給予補助。
5. 公立學校夥伴關係計畫（Public School Partnership Project）為公立學校和鄰近社區直接帶來效益的示範或創始計畫。

## 您的申請將如何被審查？

社區媒合基金申請的審查方式如下：

**小型計畫基金**

- ◆ 申請案件由社區發展局職員輪流組成的審查小組（至少三位成員）負責進行評鑑。
- ◆ 評鑑小組向社區發展局主管提出補助之評估建議。
- ◆ 最後的決議由社區發展局局長確認。

**大型計畫基金**

- ◆ 申請案件由兩個市民團體，包括街區議會和全市評鑑小組來負責審查和評比；街區議會只負責其所在街區的案件，而全市審查團隊則負責全市所有的案件。
- ◆ 街區議會和全市評鑑小組的評分加總平均後，成為申請案件的最後得分。
- ◆ 全市評鑑小組準備補助的評估建議，交予市長和市議會作最後的裁定。

**您的申請案件會如何被評分？**

所有的社區媒合基金申請案件都由以下標準來評分。當您準備規劃提案，開始書寫申請文件時，請注意這些標準，確認您的申請符合每一項要求。

**社區效益 (Community Benefit)**

1. 能針對某一社區課題擬擬解決方法；計畫清楚地切合當下需要（0-10分）。
2. 能促進「社區營造」，例如：使社區內的居民更緊密互動（0-15分）。

**參與 (Participation)**

1. 能促進社區居民參與，使其能一起參與提案與實踐的過程（0-10分）。
2. 能促進社區中不同社群的互動（例如租屋者／屋主、店家／居民，或不同世代、不同行動能力、不同族群背景的社區團體）（0-15分）。

**提案可行性 (Project Feasibility)**

1. 提案完整性，立即可行（0-15分）。
2. 預算規劃合理反映提案之花費與預期收入（0-10分）。

**社區自籌資源 (Match)**

1. 自籌資源部分實際可行，切合於提案需要（0-15分）。
2. 對於社區自籌資源備有妥善記錄（0-10）。

**社區自籌資源相關規定**

對應市政府所補助的金額，社區必須提供至少等值的自籌資源，形式包括金錢、專業服務、物資、志工服務等；申請者必須確實記錄自籌資源的使用方式。

自籌資源的記錄工作十分重要，自籌資源的說明表格必須和申請文件一併遞送。

社區自籌資源需符合以下要求：





- ◆ 自籌資源的總值必須等於或超過社區媒合基金補助經費的總額。有兩種例外情形：規劃提案中包括設計部分，或者針對社區組織計畫類型的申請，其所需要的自籌資源等於或超過基金所補助的一半金額。
- ◆ 自籌資源的數量和類型必須切合提案需求；申請者必須能具體說明每一種自籌資源的必要性，包括服務數量的合理性。
- ◆ 至少百分之二十五的社區自籌資源必須由該社區居民自己提供，而非來自任何基金會、縣政府、學區、州政府或其他單位。
- ◆ 所有的志工勞動力都以每人每小時十二美元計算。
- ◆ 專業服務則依照一般市場上同等服務商品的合理價格計算。
- ◆ 提案在申請遞送後即可開始計算自籌資源，如果確實得到基金補助，則需繼續在合約執行期間記錄所耗用的自籌資源；所有的自籌資源都必須直接和提案的規劃與執行有關。
- ◆ 實質環境設計規劃可計算為自籌資源，即使這部分往往在經費補助確認前就已經執行完成；社區志工服務的時數若直接與發展設計內容有關，則可以計算為自籌資源，只要其服務時間發生於提案申請截止日期前六個月內，並且以工作時間表妥善記錄之。
- ◆ 志工服務時數若用於大型計畫基金的募款，可計為自籌資源，但這部分必須發生於此基金申請截止日期後的六個月內；這部分的志工服務可包括申請獎助計畫書寫作、直接針對個人的募款活動、相關貢獻服務如為募款文宣提供印刷、美術設計等；社區募款時數以每小時十二美元計算，即使募款工作者是專業人員。
- ◆ 來自西雅圖市政府其他資源的基金不能計為自籌資源，包括西雅圖市政府核發的社區發展補助金（Community Development Block Grant）、公園與綠地增稅基金（Pro-Parks Levy）、社區活動中心增稅基金（Community Center Levy Funds）以及市政府專職服務等。

## 籌得社區自籌資源的技巧（Match Tips）

開始構想自籌資源的最佳方法就是列出完成提案所需的所有資源，然後確認哪些項目可以由社區來提供。

自籌資源的記錄是申請文件中非常重要的一部分。

### 志工服務（volunteer labor）

是社區組織最容易提供的資源；然而，確認未來將有多少志工能投入社區服務是非常費時的一項工作，因此唯有及早處理才能夠在日後的推動過程中，安心倚賴這些社區志工的投入。無論是多人共同簽署，或是個別簽名，志工服務同意書都需要列出每一位志工的姓名、同意服務的時數、聯絡地址、電話以及他們將服務的工作類別；所有的同意書都要附於申請文件之後；志工服務若涉及

募款活動，則必須在募款計畫中詳細註明志工服務的預定完成任務，以及這些任務分別對應於募款的哪些項目。在計畫開始初期，申請者必須和計畫相關資產的產權所有人討論如何運用與安排志工服務，因為計畫相關資產的產權所有人可能會在計畫進行過程中要求某些專業人員的協助。

在評鑑小組正式進行審查之前，用於初期規劃及資料彙整志工服務時數不能計入社區自籌資源；唯一例外的是小型簡易計畫基金的申請，可以把最多十小時的志工服務時數計算在日後的志工服務時數當中。

### **專業服務 (professional service)**

也是自籌資源中很重要的一部分，且其重要程度和計畫對於專業服務的需求成正比；申請者應及早決定計畫將包含多少專業服務，並需要多少經費補助或是由志工免費提供；申請經費補助的專業服務時數不得計入社區自籌資源的一部分。

免費提供專業服務者必須提供時數與每小時單價的相關專業文件，社區媒合基金將依照該標準認可其專業服務的價值。

### **捐獻物資或材料 (donated materials or supplies)**

以市場零售價格計算，社區提供的各種設備也可以一般租用價格計為社區自籌資源的一部分；同樣地，所有捐獻或提供的數量和價格都需詳實記錄。

### **現金 (cash)**

可能是最容易使用和記錄的社區自籌資源，打算以募款補足自籌資源的組織必須在申請時附上詳細的募款計畫，募款計畫必須詳加說明特定的募款活動，包括每一項活動所期待能募得之金額，以及募款對象為何，募款計畫必須能說服評鑑小組，認同這份申請已針對募款部分進行詳細的規劃，並可於申請送出後的六個月內募得計畫所需資源。

現金捐贈可以書面簽名為證，而不需現場捐款。

## **公共補助的重點**

如果您的計畫接受了社區媒合基金的補助，就必須遵守某些公共補助的相關規定，瞭解這些規定能協助您規劃預算和時程。

### **合約**

接受補助的團體將與市政府簽署合約，以支票的方式領取經費，在有些情況下合約會涉及第三部門，例如社區組織的財務代理人（詳見下列說明）。根據申請所提出的工作計畫和預算，這份合約會解釋領取經費的規範和方法；當然，補助是以分期支付的形式，每當您支出並將收據寄給我們，我們就會根據您提



出的金額寄發支票，以方便您支付給相應的廠商。

**在您和社區發展局簽訂合約之前，不能向社區媒合基金報帳並取得補助。**

在計畫執行過程中，隨著您附上的發票，您還需向我們報告媒合基金的使用情況，該記錄是計畫的關鍵，即使另有會計單位替您處理業務，您所屬的團體仍有許多其他與計畫相關的記錄工作（若是由志工處理該部分的記錄工作，請記得要把其工作時數計入社區自籌資源）。根據您計畫的規模，以及會計部門已完成的工作量，請預留每月三至十小時的工作時數來處理這部分。

### 財務代理人 (fiscal sponsor) <sup>1</sup>

對某些人來說，處理財務、記帳以及付款可能並不困難，但對某些人來說卻可能是一場夢魘，當然您可以選擇是否要聘請財務代理人，市政府並不會要求您找另一個組織來替您處理財務問題，但若您所屬的組織對於您所申請計畫的財務處理缺乏經驗，那您或許該審慎地考慮是否要聘請財務代理人。因此，如果在計畫推動初期您便能及早決定要聘請財務代理人，那這部分的預算就能列入預算表中，一般而言，財務代理人會收受其經手金額之百分之三至百分之十的費用。

並不是所有計畫申請市政府補助的組織，都必須符合501(C)3條款<sup>2</sup>的相關規定，也就是說，不一定非得是國稅局 (Internal Revenue Service) 所認可的私人或非營利慈善組織才能獲得市政府的補助；然而，捐款人只有將款項捐贈給符合501(C)3條款相關規定的組織，才能得到減稅或免稅的好處；要成為501(C)3條款所規範的組織，必須通過國稅局的審核、繳納申請費用，並等待漫長的時間（約達一年）才能知道結果。

尋找財務代理人並不困難：可以是任何一個以社區為基礎的小型或大型非營利性組織，或甚至是任何一個可信賴、有能力，且願意協助您控管計畫執行進度的單位，只要該單位能在每年年終向國稅局報告補助款項使用的狀況，便足堪

- 1 聘僱財務代理人一般而言有兩種原因，其一是因為新成立的非營利性組織往往從設置到取得免稅資格間會有一段所得稅計算的尷尬期，因此會需要找另外一個現有的非營利性組織代理財務以辦理所得稅抵；其二則是因為許多小型的非營利性組織並沒有處理財務的專業能力，聘請別的組織代理反而能節省其在處理財務上的人事開銷。
- 2 501(C)是美國國稅局專門設置用來管理非營利性組織稅務方面問題的條款，該條款內容共規範了二十八類管理不同性質非營利性組織的稅務減免原則，其中501(C)3條款所針對的是以宗教、慈善、科學、公共安全、文藝，與教育為目的而設置的社團法人與社區基金會。

擔任財務代理人：如果需要的話，社區發展局可以推薦您一些曾為其他組織服務的財務代理人；當然，若是您打算發起規模較大的募款計畫，建議您最好還是選擇符合501(C)3條款所規範的組織作為財務代理人。

財務代理人通常只處理金錢方面的捐款，而不處理其他類型的捐贈，因此諸如志工服務或其他形式的捐贈則必須由您自己來負責記錄；若您能確實有效地記錄所有的捐款，財務代理人便能有效率地和市政府處理報帳和請款，因此在計畫進行過程中，財務代理人通常也會反覆地向您確認是否有做好捐款記錄的工作。

如果您想要自己來處理所有的財務問題，社區發展局也可以協助您設定簡易的記錄系統，並且申請一組國稅局職員認證號碼（IRS Employer Identification Number）；此後，您除了必須隨時向市政府報告金錢流動，還必須向國稅局提交年度報告，以交代如何運用所獲得的補助款。此外，如果您有聘用員工，而不只是委託顧問，那您還必須建立薪資名冊，並繳交工資稅。

### **保險**

如果您的計畫獲得補助，市政府將提供保險給為該計畫服務的志工，然而，如果您的計畫在操作上有一定程度的危險，您則會被要求購買一般商業責任險（Commercial General Liability Insurance），以減少貴組織以及市政府的風險；根據不同計畫規模以及貴組織購買保險的經驗，您可以預期這部分的費用大約介於三百至一千美元之間。

### **競標**

市政府不僅對於貴組織是否能在計畫推動過程中，盡可能地讓各種不同類型的廠商都能參與招標十分重視，也對於提供機會給女性或弱勢族群所經營的廠商抱持著鼓勵的態度；無論是選擇商家、專業顧問，或是承包商，不預設立場是很重要的；如果您希望能確保顧問的服務品質，您必須至少向三家廠商徵集書面工作計畫和服務內容；如果顧問費用超過一萬美元，您必須進行公開招標；如果商家或承包商提供的服務（例如印刷或營造工程）費用超過五萬美元，您也必須以公開的競標過程選出合作廠商。

### **緊急預備款項**

所有的營造工程計畫必須包括總計畫預算百分之十五的預備款項，如果您的計畫遇到了不可預期的問題，你將會獲得緊急補助經費，然而，若是一般性的超支則不可能獲得市政府額外的補助。

## 計畫發展的步驟

### 1. 經由社區參與來選擇計畫，並營造社區支持

選擇計畫應考量兩項因素，一是能盡可能地能得到最多來自社區的支持，二是能因應社區既有的問題；因此，您應該盡量與社區居民或社區組織討論計畫的內容，以得到最多的社區支持；這是您的計畫申請能否成功的關鍵。

### 2. 取得基地的使用權並徵詢市政府建議

如果您的計畫將使用某一非為貴組織所擁有之財產，您必須獲得所有人的書面同意，例如西雅圖公立學校管理組織、西雅圖公園遊憩局、西雅圖交通局，或任何私人財產的所有人；有關於此方面的問題，可與市政府管理社區媒合基金的專員聯繫，請他們協助發展您的計畫並提出申請。

### 3. 發展計畫並設定範圍

由設定簡單的目標開始；列出達成這些目標所需進行的步驟；爲了要能掌握整個計畫的運作，在最開始的階段很可能會需要先進行一些初步的研究工作；您或許會需要請教具有類似計畫操作經驗的社區組織；於此同時，您可以想想是否您的組織成員中有任何人具有相關的專業經驗？市政府中是否有人曾參與過同類型的計畫？

### 4. 擬定計畫所需資源

您需要的資源可能包括專業、設備、文具、郵資，與志工服務，也可能包括意外責任險、使用許可費用、地圖、技術性研究、財務代理人費用、工程管理，以及公開招標需知等；如果您期待市政府某個部門能提供服務或參與您的計畫，請注意這部分的服務可能會需要付費；在向社區媒合基金提出申請時，您必須將上述這些資源初步整理成一份預算表。

### 5. 計畫預算表的編製

在您初步整理計畫所需的資源之後，您需要進一步地評估相關花費以編製預算表；爲了增加預算表的準確性，每個單項都必須取得兩個以上的可參考報價；在與配合廠商討論預算的評估時，請詳細記錄所有的對話與討論，這些記錄都將有助於您在日後選擇適當的廠商。

### 6. 社區自籌資源的規劃

請參考前文「社區自籌資源相關規定」。

### 7. 相關規範的研究

許多計畫在最後付諸執行之前，都需要經過申請許可、辦理保險或設計審議等步驟，請確認您的計畫需要符合哪些規範。

**8. 為使您能提交一份具備競爭力的計畫申請書，請牢記以下建議……**

- ◆ 在您開始之前詳閱申請需求：與市政府管理社區媒合基金的專員聯繫，他們能協助您確認申請文件是否完整且具有競爭力。
- ◆ 在您準備申請文件前，請先擬定社區參與的計畫，這能為您的計畫贏得更多支持，並盡可能地減少日後執行的問題。
- ◆ 擬定時間表，由計畫申請的截止日期開始回推；預留足夠的時間宣傳您預計將舉辦的社區參與活動。
- ◆ 您必須使用市政府所提供的制式預算表格，或完全地複製其格式；您可以向市政府取得這些表格的電子檔案（或在網路上下載：[www.seattle.gov/neighborhoods](http://www.seattle.gov/neighborhoods)）；然而，必須是附有原始簽名的列印本才會被受理。
- ◆ 不要預期審查者對於您的社區很熟悉，請準備好所有書面記錄和相關資料，清楚解釋您的計畫將帶給社區哪些益處，而社區參與在您的計畫發展過程中扮演什麼樣的角色。
- ◆ 為了使您的計畫申請書具有更好的競爭力，您應該盡可能地拓廣社區參與的層面，使代表不同團體的社區居民都能參與其中；因此，您的計畫申請書應清楚地解釋您將如何拓廣社區參與，並進而促進「社區營造」。
- ◆ 您所提出的任何實質改善計畫都需要考慮日後的維護管理問題，誰負責灌溉花園、誰負責除草、誰負責清理遭到塗鴉的壁畫等；大部分的計畫都需要社區擬定一套書面的維護計畫書，當然相關的產權所有人也應該參與其中；如果您的計畫在日後增加額外的維護開銷，貴組織和產權所有人應共同決定要如何支付這些開銷。
- ◆ 一份完整的申請還必須以下條件：所有附件都應採用8½×11英寸的格式；原始申請文件和副本都需有貴組織主席的簽名；遲交將不予受理。

## 參考書目

- Alinsky, Saul D. *Reveille for Radicals*. New York: Vintage Books, 1946.
- . *Rules for Radicals*. New York: Vintage Books, 1972.
- Berry, Jeffrey M., Kent E. Portney, and Ken Thomson. *The Rebirth of Urban Democracy*. Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1993.
- Boyte, Harry C. *Commonwealth: A Return to Citizen Politics*. New York: The Free Press, 1989.
- Kemmis, Daniel. *Community and the Politics of Place*. Norman: University of Oklahoma Press, 1990.
- King, Cheryl Simrell, and Camilla Stivers. *Government Is Us: Public Administration in an Anti-Government Era*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.
- Klinenberg, Eric. *Heat Wave: A Social Autopsy of Disaster in Chicago*. Chicago: University of Chicago Press, 2002.
- Kretzmann, John P., and John L. McKnight. *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston: Institute for Policy Research, Northwestern University, 1993.
- Lappe, Frances Moore, and Paul Martin DuBois. *The Quickening of America: Rebuilding Our Nation, Remaking Our Lives*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Loeb, Paul Rogat. *Soul of a Citizen: Living with Conviction in a Cynical Time*. New York: St. Martin's, Grif.n, 1999.
- Mattessich, Paul, and Barbara Monsey. *Community Building: What Makes It Work*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 1997.
- McKnight, John. *The Careless Society: Community and Its Counterfeits*. New York: Basic Books, 1995.
- McLean, Scott L., David A. Schultz, and Manfred B. Steger. *Social Capital: Critical Perspectives on Community and "Bowling Alone."* New York: New York University Press, 2002.
- Medoff, Peter, and Holly Sklar. *Streets of Hope: The Fall and Rise of an Urban Neighborhood*. Boston: South End Press, 1994.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Touchstone, 2000.

- Putnam, Robert D., and Lewis M. Feldstein. *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon and Schuster, 2003.
- Sirianni, Carmen, and Lewis Friedland. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*. Berkeley: University of California Press, 2001.
- Thomson, Ken. *From Neighborhood to Nation: The Democratic Foundations of Civil Society*. Hanover: Tufts University Press, 2001.
- Warren, Mark R. *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*. Princeton: Princeton University Press, 2001.



[ G e n e r a l I n f o r m a t i o n ]

书名 = 社区力量 西雅图的社区营造实践

作者 = J I M D I E R S 著 ; 黄光廷 , 黄舒楣译

页数 = 2 4 9

S S 号 = 1 3 0 0 5 4 6 9

出版日期 = 2 0 0 9 . 0 4

出版社 = 洪叶文化事业有限公司

I S B N 号 = 9 7 8 9 8 6 6 8 2 8 3 1 7

中图法分类号 = D 7 7 1 . 2 8 3

原书定价 = 3 0 0 . 0 0 ( 新台币 )

主题词 = 社区发展 - 社区总体营造 - 美国西雅图

参考文献格式 = J I M D I E R S 著 ; 黄光廷 , 黄舒楣译 . 社区力量 西雅图的社区营造实践 . 洪叶文化

事业有限公司 , 2 0 0 9 . 0 4 .