

未來的城鄉是年輕人的城鄉！
要發展城鄉產業，如何突破現況、凝聚創新能量？如何永續發展，與地方共生共存？

翻轉城鄉！ 你準備好了嗎？

這幾年，從日本推動地方創生的成功經驗中，處處可見專業「經理人」發揮專長、改變家鄉的震撼人心故事，舉凡創設商業模式振興地域的木下齊、以設計解決社區問題的山崎亮，在在提醒臺灣更重視返鄉人才的培力與協助。面對臺灣城鄉發展動能不均之現況，經濟部中小企業處致力於培養優秀在地團隊，二〇一八年推動「城鄉Next在地經理人」培力計畫，由財團法人中衛發展中心執行。借鏡國內外地方特色中小企業經驗，逐步輔導在地業者穩定營運，歸納具有臺灣特色的在地營運策略，期望藉由在地經理人團隊，播下活化地方發展的種子。這項培力計畫邀請了八位翻轉城鄉的先驅者擔任夢想導師，致力於推廣及輔導國內產業建立上、中、下游合作體系，強化產業合作網絡，擘劃三個月密集的課程，透過場域見學、導師訪視、群聚交流，提供共伴式輔導協助各地經理人。本次特地邀請這八位夢想導師，分享從理念到實踐的過程經驗，探討人才培力的心得，包括對於地方創生的理解、返鄉青年實際面臨的困境以及相應的解決之道。

唯有營運才能生存、進而創生

二〇一九年是「地方創生」元年，中企處規劃確立新模式，從經濟、產業政策的角度切入，藉此創造更多就業機會，吸引人才返鄉，減緩人口老化或凋零，落實城鄉均衡發展。在此之前，台灣已有多年的社區營造、社會企業實踐經驗，與「地方創生」的理念有何不同？「地方創生」需要創造、媒合的條件是什麼？

台南水牛設計部落創始人呂耀中擅長從宏觀角度思考空間規劃，有十餘年豐富的跨界整合藝術、文史、社區營造與永續環境等多元場域經驗，對於從社區營造到地方創生的轉變，他觀察到，許多經理人仍以過去從事社區營造、農村再生或文化村落的角度去思考，對經濟發展與就業機會的著墨不多，「並且對營運策略的思考仍須加強」。

呂耀中指出，地方創生的三大條件組成分別是人才、地方、產業，要透過創新、創意、創業來面對臺灣人口與鄉村發展失衡等問題。他認為，地方創生與社區營造最大的不同在於，地方創生奠基於社區營造所關注於「人」的核心價值，在此價值之上追求產業與地方發展。

花蓮新城練習曲書店在創辦人胡文偉用心經營下，持續連結更多在地資源形成生態系，練習曲書店從社會企業形式蛻變為公認的地方創生典範。對於地方創生與社會企業的區別為何？胡文偉的心得體會是，社會企業是用

商業模式獲利後，再將盈餘回饋到社會議題；而地方創生培養人才，用意是讓人才留在地方發展，換言之，社企不需根留在地，不以留住人才為目標。

臺中中都農業生產合作社從前身的社會企業形式轉型為合作社，現階段致力農業生產轉型、社會福利、老人食堂等目標，執行長林宗富說，合作社投入地方創生的目標是希望提出解決農業產銷的方案，重視運銷之外，也重視第一線生產，尤其強調營運獲利模式，降低對地方政府補助的依賴，照顧農民以及社員福祉；社會企業以公益為目的，臺灣對社會企業只有概念，沒有實際法規，直到今年才有立委提案對公益型與兼益型企業提出定義，並提出公開財報、提撥多少利潤比例作公益等規定，「合作社不是企業、也不是社會企業」。

地方創生須有熱情、更要營運

誠如山崎亮所言，「地域」是當地居民人生經驗的集合體，而經理人落地後如何對接這些集合體，一起推動在地產業發展，就是成敗的關鍵。林宗富則表示在地方創生夢想導師的觀察中，在地經理人最常面臨的難題首先是必須有熱情與理想，更需要的是經驗與營運模式，「要務實，才能永續」。



大稻埕世代街區團隊



莊稼熟了 魏文軒 負責人



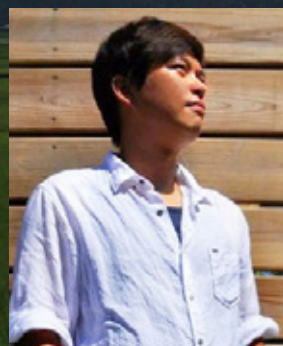
中都農業生產合作社 林宗富 執行長



甘樂文創志業 林峻丞 執行長



練習曲書店 胡文偉 創辦人



水牛設計部落 呂耀中 負責人



小鎮文創 何培鈞 創辦人



台青蕉香蕉創意工坊 王繼維 負責人

究竟是有舞台但沒人才？還是有人才卻缺乏舞台？這是地方發展的惡性循環。「人是明日城鄉的發展關鍵」，「最大難題是找到不同專長的人才」，回到故鄉創業、經營南投竹山小鎮文創的何培鈞建議，青年返鄉第一件事要先講求自己的生存能力，包括美學的設計能力、實體開發能力、科技應用能力等，例如要架網站、建立基本的售票系統等，要溝通社區居民，具備振興產業的能力，才有機會用最低成本，整合地方需求。

導師們建議經理人需要不斷充實自我，提升經營管理的專業知識。林宗富認為，地方創生的議題太發散，涉及複雜度極高的專案管理，有些經理人抱持過於理想與浪漫的情懷，未多考量市場需求，導致產品的競爭力薄弱，或者無法脫離同溫層與舒適圈，也無法開拓業務版圖。

大稻埕世代群團隊周奕成則建議，在地經理人要經營的事業，最好跟原有的在地產業互補、不要競爭，「要思考自己對居民、對地方而言帶來哪些價值，若無法對社區居民與商家產生意義，就不會產生什麼連結。」

促進青年返鄉與老產業對話的高雄台青蕉樂團團長王繼維也認為，像在地團隊這種微型企業要站穩腳步、需要花很多時間嘗試，而每個試驗必須是長效性的計畫，才能反映出真實的營運狀況，「經理人要熬得住、蹲得低、等得久。」

經營臺東莊稼熟了民宿的魏文軒在2017年成功以整理七間老屋作為民宿，引進年輕七年入不敷出，直至今日仍持續尋找更多獲利模式。而胡文偉、魏文軒也表示，創業以來，對於商業模式的探索從未間斷過，每年都在求新求變。

跨界合作 開展城鄉翻轉的藍圖

推動地方創生，無論是中小企業或微型團隊，最重要的是跨領域的媒合能力，林宗富認為，只要三、五個穩健務實的經理人就能組成精銳戰隊。魏文軒認同，新一代的經理人通常具備更高的敏銳度，檢視在地需求，跨領域媒合資源，發揮自己的專長注入活水到故鄉，更接地气、用創意活絡家鄉，創造商業模式，深深感覺到年輕人駐留家鄉是一件美好的事！

呂耀中觀察發現，在地經理人已擺脫行政區域限制，除了經營社區、地方之外，更積極

培力計畫、播種地方甜美的果實

藉由本培力計畫執行，夢想導師們傳授產品設計、營運模式、通路媒合及募資管道等系列課程，協助在地經理人解決問題。如同林宗富所言，透過政府公家機關的力量，能更精準有效地運用資源釋放給願意做的團隊與人才，快速縮短計畫熟成的時間。城鄉創生是一條漫長路，在地經理人及其計畫永遠處於未完成

人、外地專業人才，提供打工換宿，協助幫助地方，他認為，回到故鄉比留在都市更踏實，自己想做的事靠自己開拓，每一分努力都需要長時間等待開花結果，而社區需要產業經濟的支撐，有了經濟支柱，就留在了在地人才。

取得團隊共識與地方信任

立志返鄉投入地方創生的在地經理人要面對的第一道功課是「人和」，導師們認為，這是在地經理人不可或缺的能力，通常的情形是年輕人離鄉背井太久，對故鄉相當陌生，即使組成團隊也可能因為內部缺乏共識，外部又缺乏地方信任，一開始就陷入有志難伸的困境。周奕成建議，經理人一開始就要自我認定是在地人，用在地人的方式生活和思考，檢視和修正自己的事業目標和執行手段能「為地方帶來什麼價值」。

魏文軒認為，「世代之間必須有對話的機會，才有合作的可能」，經理人返鄉後最需要人手，而當地居民持以觀望、甚至勸退的態度是最動搖人心的。

他返回台東家鄉、經營民宿也觀察到這點，於是蒐集老單車組成「黑色騎士」隊，串連返鄉青年，更串起世代連結，「老單車是上一代集體記憶，也是回憶媒介，一接觸就容易開啟話題，漸漸消弭了青年與長者之間的隔閡。」除了與地方的信任基礎薄弱，經理人也會面對團隊整合問題。

呂耀中指出，有些團隊內部因為價值、理念追尋標準答案，這就是最大的敗筆！」王繼維建議，年輕人要培養面對差異的能力，才不會沉溺於同溫層，更要學習從差異中找到解決方案、創造典範，他鼓勵年輕人要有野性去面對問題，當歐美經濟成長仰賴的就是野性。

經營社群、消費者與社會大眾，產業發展上除了打造優質產品之外，更透過生產、消費的過程實踐永續、生態、環保、文化保存、歷史轉譯等進步理念。

而在過去被視為社福課題的長照醫療、偏鄉課輔與孩童陪伴，不少在地團隊也積極提出創新計畫。胡文偉長期關心南迴醫療協會，並擔任顧問，感佩協會在社區照顧的付出，以及巡迴餐車推廣部落文化與美食的模式。

式，而培力資源則有助於他們站穩馬步。計畫若能延續下去，相信經年累月將蓄積一股力量，成為臺灣城鄉特色產業的重要推手，為地方產業與人才回流拓展新局，地方創生就在不遠處。

念不同而分道揚鑣，或對於上位的政策與計畫不熟悉，也有經理人過於在乎「人和」而導致停滯不前，顯見在溝通與決策之間的權衡仍須拿捏得宜。

呂耀中也建議，返鄉人才普遍年輕化，社會歷練與經驗少，在艱辛的過程中更須持續地保持熱情、堅持下去，通過時間與生命的累積，才能漸漸克服挑戰。

先想好獲利 再規劃人力

在地經理人「從一個人發展成一支團隊，首先就要考慮獲利，才有能力培養團隊。」三峽甘樂文創執行長林峻丞表示，沒有人才，任何計畫都寸步難行，而為了培養足夠的人力，就必須面對財務問題，因此要回歸到商業模式，有了穩健的商業模式，才能下定決心投入多少資金與人力。

在地方經營的初期團隊規模一定不大，周奕成表示，雖然資源有限，但規模小可以降低風險、增加效率，比較容易在快速試誤（Fail & Learn）中找到正確方向，確認好方向後，再考慮投入多一點資源。他認為，商業模式對了，團隊才能生存，也才有後續的發展和生根在地機會，也可以做到彼此之間區隔又互補的產業鏈，「這些都不是單一人或小團隊就能做到，而是必須協作的力量，因此要考量在適當的階段，招募或導入其他團隊」。

「我們一直努力找商機，才能為地方創造生機。」林峻丞指出，甘樂文創成立後，長達



在地經理人如何培養翻轉地方的必備武器？

誰是在地經理人？

經濟部中小企業處執行之「城鄉特色產業發展計畫」，目標以場域、人、產品三種面向，著重建構台灣地方產品與服務之特色營運模式；於人才育成方面，特別重視在地團隊的問題解決及營運能力，透過共伴培力輔導全台二十組「在地經理人」團隊，協助在地經理人逐步實現翻轉地方的營運提案。以促進在地安居樂業與特色產業永續發展。同時，民間力量對於在地人才養成的需求，也促使民間團隊展開新的出發，本次邀請城鄉創生的實踐者與意見領袖，分享在地經理人面對在地需求時，應扮演的角色，以及所需精進的能力。

政府與民間同行 共同培育在地人才

由經濟部中小企業處舉辦的「城鄉Next在地經理人」培力計畫，以三個月為期辦理專業經理人交流與見學課程，透過成熟團隊執行現場訪視給予經理人營運經驗。而民間團隊也不約而同意識到人才養成的急迫性，如深耕多年的三峽甘樂文創志業，決定於二〇一九年一月起開設一系列課程，邀請全國各地的實踐者與意見領袖，針對未來投入地方創生的青年公民，提供更多思考與方法論。

甘樂文創志業執行長林峻丞認為，好的養

成過程不僅須透過彼此的訪視與交流，還需要透過社群串連，並搭配後續的課程訓練，讓受訓的人才再次回到地方現場時，系統性地獲得更多經營技術知識。而培育在地經理人必須要有耐心、要有基礎建設與周邊配套，可以成熟的團隊帶領在地團隊、地方組織、公部門，而中央要訓練公部門，地方團隊則要熟悉在地營運的操作模式。

精準理解在地 快速修正經營 扮演跨界溝通要角

大稻埕世代街區團隊周奕成表示對於地方

所需的「經理人」提出三個指標：知道自己為什麼在這裡做事、知道如何做、知道怎麼找到其他人加入。他認為，一個對的在地經理人應具有明確的問題意識，並且詳實觀察和透徹理解在地問題，對未來有明確的想像和規劃，才能提出適當的解法；再者，須具備整合在地利害關係和推動成長的能力，執行時則要從最小、可行的方案做起，因為「生態系不會一天形成，必須慢慢生長，於初期界定問題、嘗試解決的失敗，也要有不斷檢討、修正、自我教育的人格特質。」

王繼維認為，未來新興產業不是單一專才，在地經理人必須兼具很多才能，特別需要



扮演串連世代與社群的溝通角色，進入社會與社區以引導跨領域的發展。而合作過程中遭遇的門檻和區隔，都有益於弭平社區與產業的落差。他認為目前傳統產業與社區之間仍有很大的隔閡，「產業與社區之間接合的工作已經延遲了三十年！」。在地經理人應該要有「地方學」的能力，如號召地方耆老、職人一起投入文史研究工作，讓各個世代對於在地人文、老產業有更深層的認識，才能從地方獨特性打造專屬的產業樣貌，而公部門則可以創造友善的環境，以提升在地經理人執行提案的資源與能量。

民間領軍 政府協助 從在地孕育希望

面對政府關注人才培養，何培鈞建議，城鄉創生解決方案的場域可擴大並轉化到周邊大學、企業及產業，在民間匯聚各種交流合作溝通，像是竹山每個月舉行光點小聚，提供產官學就地提案的討論機會，不僅孵化在地人才，也激盪出更好的地域活化提案。

他也鼓勵，投入城鄉創生的人才或團隊各有亮點，應該努力讓差異成為特色；但是政策目標往往聚焦在標準範例，反而阻止差異。因此，在育才培力方面應由民間地方先行，將在地幼苗扶植起來，政府再以協助的角色去孵育生態系，打造培訓與實務操作的孕育基地，讓從地方養出的人才更具競爭力。

迎接二〇一九地方創生元年，地域活化的先行者正在做哪些準備？
哪些創新思維與科技應用，將化為翻轉地方的轉生術？

前瞻應用

描繪城鄉未來翻轉戰略

在資訊環境急速發展的大環境下，城鄉發展計畫在戰略面無不強調科技導入在地，協助建立推廣在地品牌的重要性。而如何借助資訊科技，結合當地人文與產業特色，強化在地品牌形象，已是不可或缺的思維。另一方面，場域作為人才群聚、活化地域的重要基地，多年經驗也砌出一套創新的經營策略。本刊邀請到地方創生實踐的先行者，為分享未來營運策略與思維。

在地經濟：發行社區貨幣

「作為臺灣創生的先鋒，南投竹山小鎮正邁向社區營造的數位元年！何培鈞表示，二〇一九年三月，小鎮文創將發行社區貨幣「光幣」，善用區塊鏈記錄生產履歷，透過觀光同步改善當地經濟、生態和文化的整合系統。

未來，當旅客進入竹山，將可以在臺西客運領取光幣，體驗參與當地居民與產業的友善循環。同時光幣可作為數位身分證，外地人消費如同捐贈故鄉稅，帶有強烈認同感；旅客將可以累積在地消費額度與在地貢獻的指標，如經濟指標（觀光餐飲消費）、文化指標（購買藝文商

品）、生態指標（購買環保產品）、教育指標（在地授課或專長交換）、品牌指標（打卡宣揚地方特色）、社福指標（幫助弱勢族群）等，並給每年在竹山消費兩萬元、貢獻十二個指標的外地人，頒贈榮譽鎮民，連結在地產業與遊客，進而開啟新的社群關係。過去竹山每年的遊客數、貢獻哪些產值、以及在地產業之間互動等關係均難以被清晰論述；而透過社區貨幣將消費留在當地，可以從「貨幣旅行」得到精準的圖像，一餐飯為在地提供價值，包括準備食材的農夫、製作食器的竹器、陶藝品產業都將清晰可見，社區貨幣將作為地方治理的引擎，有助於日後更準確分析在地經濟發展模式。

顧的不只農民，更以社員福祉為本，合作社生意不像一般企業，而是明顯特別重視農民。比方說中都不追求高利潤的農業，例如特殊品種的花卉、高檔哈密瓜、麝香葡萄，因為那是企業作的事；中都要作的是對農業發揮更大的影響力，為農民、農地而奮鬥。

不僅如此，區塊鏈應用也適用於農業，林宗富指出，農業區塊鏈不僅適用於生產履歷，食品生產的細節紀錄在平台，透過區塊鏈保護不被竄改，這些可溯源的資料，可以延伸到食品加工，並追蹤產地、品質、物流與銷售。此外，農業金流可借助區塊鏈建構內部循環經濟，如合作社會員向農民收購農產品、農民添購農業資材，可以透過內部流通，舒緩金流問題。

地域活化作為一門專業

位於花蓮縣新城鄉的「練習曲書店」成立以來，從當地資訊站逐步成為在地與外地交流的空間，將文人、畫家、設計師、農民聚集起來，現階段書店營收已足以支撐藝文活動，並挖掘書店周邊極具特色的文史資源，舉凡耆老的黑膠唱片結合老雜貨店、老相館、天主堂所陳封的許多故事，並取得許多屋主同意釋放空間，致力於修復周邊老宅以形成當地街區的串聯，讓街區各空間如同唱片中形形色色的曲目，訴說著小鎮的前世今生。

此外，由於新城與花蓮市區距離不遠，除了書店與位於新城的共享空間，胡文偉還結合了花蓮市區開設的自行車運動主題飯店，融合了運動觀光行銷與在地食宿，二〇一九年預期目標是在獲利後再回饋到地方。

何培鈞進一步表示，區塊鏈發展持續性的指標，可用在不同屬性的社會發展，比如說社區發展到第二季發現經濟產品過多、生態產品太少，第三季可以主推生態產品。透過數位歷程，地方有更清晰的均衡發展指標，以避免完全以產值為評斷標準，真正落實城鄉長期的均衡發展。

農業升級：合作社與區塊鏈

近年有合作社率先投入創生，作為農業產銷的解決方案，國內比較有名的合作社，主力都在運銷，而非第一線生產。中都農業生產合作社（以下簡稱中都）執行長林宗富表示，合作社照

台東池上莊稼熟了民宿主人魏文軒也採取空間活化與食宿合作的模式，著手進行老屋改造，二〇一七年起，魏文軒集結了七間老屋，成立「伴田公社」，建立移居農村支援系統，提供老屋修繕協助，提供外地人才專長換宿的空間。魏文軒認為「沒有實體空間，很難有發揮的舞台，年輕人很難進駐社區」，空間活化同時也代表連結了更多社群資源，同時配合公所、鄉長、外地人一起投入文史紀錄工作，更新地方文資紀錄。雖然池上購地自建民宿者非常多，魏文軒卻仍然堅持提倡空屋活化，因為老屋的存在意謂「無論經過幾代，老故事都可以傳承下去。」

地方場域經營往往與旅宿餐飲業緊密相連，未來「法規鬆綁」應為重點政策。例如遍地可見的鄉村閒置老屋，過去受限於民宿管理辦法，老屋難以取得合法的執照、建照，常常遭檢舉「無公司牌照」、「無導遊執照」等，如果法規能妥適整體修改，並有完善配套，這些陳年難題可望一一解決。地域活化在日本已經形成一門精準的產業，何培鈞指出，從事地域活化顧問的計價方式相當成熟；反觀台灣多半是顧問公司提案，往往缺乏創生團隊真正投入經營；他期待台灣投入城鄉創生的經驗可發展成新的產業，有機會輸出海外，民間才有活力去呼應多元的市場，有產業才有生態池足以培養人才。

何培鈞建議，由於地方創生是新穎的策略，在策略形成期，可委託有經驗的法人來執行，不僅降低溝通成本，策略也比較靈活多元。讓法人充分形成溝通政府與民間的橋樑。

城鄉創生作為獨家品牌

關於地方成功經驗能否複製，王繼維表示，

建立地方品牌的過程，需要更多參與和溝通。特別是台灣常效法日本地方活化的成功經驗，日本經驗所提出的創生術是有其參考價值，可以效法，但應避免形成一味複製的迷思，以免原具特色的鄉鎮成為如○○道頓堀、○○小瑞士、○○東方巴黎等等不具在地深度的複製品，將阻礙地方特色產業的成長。

臺灣知名的鄉鎮品牌，多仰賴在地實踐者累積的社會聲量，王繼維認為，其實臺灣經驗最缺乏的就是屬於臺灣的經驗，從獨特性找出賺錢的基因，找到長期可以經營的穩定，則需要整體社會共同試煉、取得共識，路才能走得遠。

培植臺灣經驗 輸出國際

「我們要多鼓勵示範型團隊將人才散播出去，打包文創、旅創、農創經驗，形成商業解決方案。」例如街區美化公司、銀髮智慧應用公司、蚊子館美化公司、老屋拉皮公司等更多元的專業服務，培養未來性的微型產業。何培鈞表示，台灣於城鄉發展若能打造具成功經驗的典範，並由各團隊往外輸出、落地，則可將臺灣價值輸出到海外，不僅幫助國內鄉鎮平衡發展，對外也成為國家品牌的代言人，進而開創台灣產業的前瞻藍海。

其實臺灣不缺人才，只缺舞台！經濟部中小企業處做為舞台的搭建者，協助在地團隊建立合理營運模式、開發多元產品及媒合設計包裝等資源，為城鄉特色產業創造異業合作新契機，擴大交易新商機。在未來如何打造更友善創業的環境，帶動微型企業、地方組織、教育資源的生態系發展，將是城鄉創生起步的關鍵。