

返鄉 / 移居 - 農村創生交流會

探索農村的可能性、思考農村的未來性

桃園場：地方創生戰略工作坊

時間：2018 年 12 月 08 日(周六)下午 13:00~16:00 (備有簡易茶點)

地點：至善高中 / 桃園市大溪區康莊路 645 號

[議程]

一、日本創生案例

[日本與台灣的地方創生政策 / 農村發展基金會 黃仁志](#)

[神山町的地方創生經驗 / 大嵙崁文教基金會 邱榮漢](#)

二、桃園經驗：從桃園經驗看桃園發展的在地課題

[桃園社區營造中心計畫主持人 旭日文化事業有限公司負責人謝佩娟](#)

[至善高中農產行銷科主任 李宗俊](#)

[健行科技大學物業經營與管理系講師 黃慧勤](#)

[康莊休閒農業發展協會理事 邱照明](#)

三、與會者經驗分享

[天邑農產有限公司經理 呂為民](#)

[綠芽飛飛有限公司 曹瑞玉](#)

[至善高級中學董事長 張皓期](#)



大崙崙基金會 李世明執行長：

今天早上有一個新聞，就是國發會陳美伶主委說要發動公務員返鄉服務 進行創生工作。我把這個新聞訊息傳給我的朋友，有一個在桃園市政府工作的公務員朋友馬上回覆我說，其實公務員回來有很多問題，還不如先去把政府單位通通散到各地去，比如說農委會先去雲林、科技部去新竹、原民會去花東、文化部跟什麼單位到南投去，全部打散，然後把人、把建設都帶出去。我把這樣的想法再轉傳給其他朋友，大家都說很有創意。

所謂「創生」，其實在日本有一個核心想法是「拜託年輕人趕快返鄉生小孩」，所謂「生」就是生小孩的「生」。彈藥年輕人生小孩也要有相關的社會經濟配套，這算是創生的原始含意。日本創生的邏輯是從公部門來操作，但在台灣的推動過程與經驗中，是不是一些民間團體也可以扮演一些角色？這是值得探討的地方。

今天的議程分為三階段，第一階段先請黃主仁跟邱榮漢董事來分享對日本的觀察與參訪；第二部分邀請我們桃園在地深耕的人士就桃園的具體經驗做一些交流；最後是大交流。

財團法人農村發展基金會 黃仁志

日本的地方創生大概從 2014 年就出現比較密切的討論，開始關心如何面對人口減少的問題。因為人口減少直接影響國家的人力資源和國家發展的可能性。地方因此變成一個全國性、包含各面向的議題。

從對台灣發展經驗的一般性認知上來說，台灣從以農養工的時代慢慢進入到自由貿易的時代，其實地方的人力資源、財務資源、土地資源，都越來越向都市服務，所以地方與鄉村其實都處於被掏空的狀況。人口外流、資金外流、連農地的使用權也都外流了。過去政府的政策大概是兩個取向，第一個是「補貼」，就是符合什麼條件，然後給予一些社會福利或年金的補貼。另外一種是轉用的「投資」，比如說農地的產值減少之後，讓非農業的產業也可以進來，所以就開始浮現農舍和違法工廠問題。這些模式後來都發現後遺症還蠻大的，整個國際的潮流趨勢也都在討論是否存在第三條路，如果不是補貼、不是轉用型的投資，第三條路的可能性會是什麼？

國際論述的轉向，用最簡單的方式來說，就是從以前的資源「管理」切入，但現在談的是「投資農村」的概念，是關注地方有什麼資產，經費投資是要幫助地方創造資產、形成地方後續可以應用的資產。所以是要把地方潛在的一些文化資源、在地特色等，都變成地方接下來能經營出在地商業模式的資產。要經營資產就需

要很多創新概念進來。這代表接下來地方要發展，必須是地方基於解決在地課題的立場，善用自身的條件去連接外面的資源，一起來解決地方的問題。

大家或多或少都有聽過，日本的地方創生政策就是在面對人口問題。但如果單純只是人口問題，那增加一些友善的生育措施來鼓勵大家生小孩，像是每生一個小孩每個月都給三萬是否就可以解決人口問題了？好像不只是這樣，因為人口的問題還包括，是「在哪裡」的人口。如果大家都集中在都市的話，那城市管理的成本其實會非常高，而地方相對就喪失積極面對土地使用、資源利用，和國土管理的機會。所以，在「哪裡」有新的人口才是關鍵。

因此，日本在談地方創生時，希望是回到地方的人口，讓這些人在地方生活中可以獲得更大的空間和可能性，來建構理想生活方式和養育未來的人口。日本地方創生政策雖然後來成立專法和專責，但其目的不是在取代原有的法規政策，像是日本原來就有的《地域再生法》和《國家戰略特區法》，而是從中反省既有法規和政策計畫的不足之處，填補所需的其他策略需求。

《地域再生法》和《國家戰略特區法》都談到如何在特定區域裡養出新的產業，但這也都反映出一個缺失，就是「軟性的經營機制」並不存在。這些產業活化之後，真的就等於人口回來嗎？它會不會變成只是原本在地的人分到錢，可是外面的人回不來？要讓外面人返鄉的經營體制要怎麼做，好像都無法在原本的法令中找到對應的策略措施，所以新的《まち・ひと・しごと創生法》中就特別針對地方要發展起來的軟性層面，它的機制要怎麼經營，提出一個比較明確的規定。

在日本的戰略目標中，人口目標大概就是訂在未來的五十年內，要能確保人口都維持在一億人口左右。要達成這個目標，除了國家要有一個整體的概念，更重要的是地方有沒有能力去銜接做這件事情？地方過去一直都是中央的「手」、「腳」，可是全國有這麼多不同的地方，每個地方面對的狀況都不太一樣，所以更重要的是如何因應地方的特性和問題，找到自己合適的戰略。可是地方過去習慣作為中央的手腳，所以其實不太有能力進行發展策略規劃。因此，中央要再另外從「資訊」、「財務」、「人力」的方式，提供地方協助。

回到地方創生相關戰略的制定過程中，日本談的不只是人口回去，還要針對每個細項去談，比如說是要什麼樣的人口回流地方會比較具有生育率？而學童的生長環境、未來的在地就業機會等等如何提升？而為了達到這件事情，地方有哪些措施可以做？所以，如果要強化農林水產產業，產值應該要提升到多少才有辦法回

應地方就業機會的需求？這個數字至少要能夠有概念，才知道具體的戰略目標要如何設定。

不只是地方要增長人口，大都會也要減少人口流入，這兩件事情是要同時做。當我們只談地方要如何拉時，可能我們拉的速度都不如東京快。所以，東京也要減少人，要讓人比較沒有機會進到都會區的時候，地方才有可能相對有比較大的誘因去吸引到人。所以策略思維就可以分成兩個部分。一個是地方拉力、吸引人回來的動力是什麼；還有都市阻力，減少外部人口流入都會區的原因。像是面對因為遷居就讀高等學院之後就留在都會區就業的人口，就可能嘗試減少大都會區的招生名額，強化地方型高等學院的師資與招生，這樣子人才不會一味地往大都會去，而地方也有能力去承接這些想要學習更多知識的需求。在地方的拉力的部分，就不只是產業，而是要能跟「人」的生活要能夠結合在一起，所以產業就不只是既有產業如何加值，而是在不同地方過生活的模式有沒有可能因此創造新的產業？有沒有其他的就業機會可以做？這些是要放在一起思考規劃的。

為了要彌補地方在提案能力上的不足之處，實際的資訊可能非常重要。如果我們以大溪為例，我們可能知道總人口有多少，但可能不知道人口的結構，像是大溪生育人口的主要年齡結構，而大溪要增加人口，又應該強化對哪一個年齡階層的人口提供誘因或協助措施？這些人在大溪未來可以從事哪些產業？他們可能的平均薪資率是多少？在大溪的物價水準下能不能過合適的育兒生活？哪些面向的社會或教育措施需要強化等。面對這樣的資訊需求，日本就設立一個「RESAS」系統，把官方所有的基礎資料通通整合在一起，然後慢慢滾動和累積更多的資訊。

其次，在地方規劃人才不足的情況下，中央就會派遣有能力的公務員、民間人才、研究者等等，進到地方去幫助大家做策略性的規劃，引導大家一起討論地方發展問題。還有「地方創生學院」，角色定位上有點像農村再生計畫背後的培根計畫，但跟我們培訓課程不太一樣，像是他們會是針對地方的金融業者去做培訓，讓地方的金融體系可以跟地方創生事業相互了解和結合。用類似這樣的概念來幫助地方創生所涉及的各種成員。第三，財務自然是一個很重要的環節，包括像是協助推動事業計畫委辦費用的地方創生交付金等等，或是讓地方可以聘請地方協力隊的資金，要有這些資源才能推動得起來，否則以現有財政劃分法中的地方財務，其實是無法撐出一個新的計畫。

我們可以從另外一個面向來討論日本的地方創生如何操作。如果目標是讓「人」回到地方，顯然地方需要有計畫，一個是怎麼吸引人、一個是怎麼接納這些人。

人要從都會區回到地方的時候，就會遇到像是應該去哪裡還有名額、哪裡還有空間、哪裡適合我想要做的事情？所以他們在都會區裡面有個故鄉回歸支援中心，幫大家介紹各個地方的狀況，當地的市町村的政府願意一起來協助什麼事情。還有「故鄉稅」的制度，讓大家願意把可以抵稅的捐贈直接捐到地方，補充地方的財源。還有「地域振興協力隊」的模式，讓一些人口流失太嚴重的地方，可以用聘僱公務人員的方式來聘人回來一起經營地方、探索未來發展的可能性。

回來看台灣現在要做什麼事情。從國發會在行政院第二次地方創生會報的資料來看，整個策略跟目標大概是從「工作」切入，讓地方有工作機會之後，人就願意回到地方，讓地方活化。其中還包括基礎設施建設和地方品牌化的策略。未來的目標是希望在 2020 年時，移出的人口等於移入的人口；2030 年時，地方人口的社會增長率變為正向增加。台灣過去累積非常多城鄉不均的狀況，甚至有些地方人口流失得非常嚴重。這些地方都需要優先去處理如何減緩人口流失的問題，國發會也因此利用一些指標盤點了 134 個優先推動地區。

目前台灣的推動策略跟日本處理地方創生政策的思維有點不太一樣。由於我們的城鄉距離跟日本的狀況不一樣。特別是支持鄉村運作市鎮其實跟周邊的鄉村很近。所以在國發會的政策假設中，會出現沿用以前傳統規劃觀念，透過「都會區成長極帶動周邊發展模式」，讓都會提供周邊鄉鎮生活機能和對外連結機會，亦即透過中介城鎮滿足各鄉村的生活機能。但從這樣的願景目標來看，值得反思的重點在於地方的工作機會增加，以及生活機能的改善，是不是等同返鄉者所希望獲得的東西？兩者之間要如何銜接才是最大的挑戰。

當前由國發會所提出的地方創生是以「行政院地方創生會報」作為最上位的決策平台，由國發會擔任幕僚單位。其核心策略有五支箭，包括「企業投資故鄉」、「整合部會資源」、「社會共同參與創生」、「科技導入」、「品牌建立」。

「企業投資故鄉」是以行政院創生會報作為媒合平台，並由國發會和相關部會來協助盤點企業的故鄉背景、建構誘因，希望能讓企業基於故鄉情感和企業社會責任，願意投資地方開展事業或直接捐贈，讓地方有新的資源進來。只是這件事該如何操作、地方要如何吸引那些企業，甚至地方需要的企業投資與企業本身想投資的項目之間是否存在衝突等問題該如何解決，目前是還不明確的

「科技導入」的願景是將人工智慧、區塊鏈、雲端技術、大數據這一類的新科技引導至地方，用這些科技協助地方解決問題、拓展新的發展需求。這些都有發揮的空間，但是要怎麼去做，其實目前也還不清楚。

「盤點整合部會資源」是目前相對比較明確的策略，就是把各部會與地方創生相關的計畫都納管，匡列一定比例的預算專用於國發會指認的地方和問題。也就是說未來地方提案子、而國發會審核通過且覺得應該優先推動的，就會從這些他們所匡列管理的預算優先撥給那個鄉鎮去做。

「社會參與創生」大概就是大家最能夠理解、跟社區營造最接近的策略。就是怎麼讓地方的不同的角色，一起來尋找地方的特色和資源，然後用來解決地方問題，一起思考未來應該要做什麼事情，才能夠讓地方活起來。

「品牌建立」其實是延續一開始國發會的「設計翻轉地方創生」概念，認為地方的產值需要透過能提高附加價值的品牌質感來建立，所以應該要幫助地方建立品牌形象。這個策略背後也有點連結到日本地方限定產品的概念，一定要在那個地方才能買得到，透過這個方式把品牌建立起來、把人帶到地方去消費。

整個政策架構推動由國發會來擔任最核心的幕僚單位，包括怎麼去控管各部會的計畫、怎麼協調、彼此應該怎麼搭配，然後由各部會回去做。但是在這個架構中，執行成效的關鍵在地方政府，而最重要的是鄉鎮區公所，因為在鄉鎮這個尺度才能讓很多特質展現出來。所以，鄉鎮有沒有能力針對地方特質提出計畫才是關鍵。所以總結來看有四個層級：行政院會報決定大方向、國發會以此方向協調各部會、各縣市地方政府要擬定縣市的長期總體發展願景和協助各個鄉鎮市區公所提出創生策略計畫，幫鄉鎮一起爭取資源。

除此之外，台灣現在也在做「TESAS」，台灣地方經濟社會分析資料庫。這個資料庫的建置是由隸屬於國發會的地理資訊中心來做，目前是預估明年 3 月 15 日要上線。先前與地理中心討論時，發現有兩個大問題，一是比較細緻的統計資料，不好取得也不知道怎麼整合比較好；第二是很多實用上有需求的資料其實是不存在的。比如說大溪主要的生育人口是分布在什麼年齡階層？其實是可以透過新生兒戶籍登記的體系推算得出來，但這樣統計資料目前並不知道能否彙整出來？另外像是產業結構的調查，目前在台灣的統計中主要是以縣市尺度為主，也就是說要知道桃園市的產業結構是可以的，但要知道單獨大溪自己的產業結構，這個資料基本上現在是空的，這也是在明年 3/15 上線的第一版中還無法做到的地方。

再來就是剛剛執行長有提到說，人才與人力資源的問題。今天早上的新聞特別提到，國發會去問如果讓大家請調到像南投中興新村好不好，結果有四千多個人願意，以此來說中央機關的公部門人員很有意願到地方去。不過，中興新村其實很缺乏代表性，因為生活品質這麼好，在那邊要承擔的事務也不是太刁鑽的業務，

當然大家都願意。可是，如果說要叫這些公務人員調職到雲林的台西、麥寮，或是彰化的芳苑、嘉義竹崎這些地方，那這些公務人員還會願意嗎？

第二個問題是，這些人是不是幫助地方提出鄉鎮創生計畫的人才？如果被借調到地方的是慣於做行政文書工作的公務員，他們回到地方真的是等於地方創生過程中所需的策略規劃與執行人才嗎？這些人回去就能幫助地方做創生計畫嗎？因為要規劃地方發展計畫其實需要一套專業，並不是單純只是公務人員認養故鄉可以解決的，這也是國發會目前還沒來得及調整的地方。

未來地方創生事業要怎麼提呢？因為「由下而上」已經成為政治上的政治正確字眼，但是地方是否有足夠的資訊和認知來提出合適的創生計畫，需要有對應的機制來協助和拿捏。例如，如果旗津的地方創生計畫提案是要在當地蓋一個離島博弈區時，這真的就等於是好事嗎？會不會有什麼因素促使地方只考慮到短期效益，而一些應該考慮的環境與社會經濟外部成本，卻很容易在這樣的過程中被忽視。所以，像是日本的地方在進行地方創生提案時，中央還是要去審核，去評估這樣的計畫跟國土環境、社會維護等會不會產生衝突。

不過大致上這個鄉鎮為單位去提計畫這個概念沒有錯，只是要怎麼執行才能讓計畫本身回應地方需求，又不會破壞到國土保育發展的大方向。從過往社區營造的經驗來看，大概比較容易觀察到的不滿是，好像中央政府的做事方式就是把錢放下來，然後地方就要什麼都包了、什麼責任都要承擔、什麼效果都要長出來。但是，有很多公部門職權才能進行的事，像是農田水圳的興建和系統性維護，或是地方醫療院所的興建與經營等等，都是地方社區無法負擔的。所以地方提案之後，中央要怎麼配合，這個才是關鍵。此外，面對一些區域性的共同課題，可能就需要聯合其他地方一起來做，這就要用區域的概念來看、讓公部門一起做跨區域與跨部會的整合協調。

目前國發會是希望鄉鎮市公所，未來根據這樣子的概念，去找社會人士、學研、企業等等，一起來凝聚地方的事業提案。因此，地方之間的凝聚力要非常強，而且鄉鎮市公所要很有意識地推動這件事情。

從政策邏輯上，我們會遇到一個問題，就是地方的活化與創生，到底是什麼事情在帶動什麼事情？目前的政策邏輯是「地方有了產業、就業機會之後，人回來了，活化地方」，但這樣的操作模式會遇到一個狀況是，這些產業活化加值是誰賺錢？是新的返鄉者回來的就業機會和經濟獲益嗎？還是當地原來的居民透過既有的網絡進行產業升級獲利，但返鄉者卻沒有參與的空間？原有的產業會不會走不出

新路？比如說，如果想要在鄉村裡進行農業無人機的經營管理、開發出新的農機服務事業、拓展農作物的生物科技應用產業等等，這些都需要新的鄉村成員一起處理。所以，這顯然不是產業起來之後，人就一定會回來；也不見得是人回來之後，就能夠找到他合適的產業。

從大家可能比較容易在網路搜尋到的台灣返鄉案例來看，大概都有個現象是有一些具有不同想像的人、對地方有認同感的人，回到地方之後努力經營一個新的共同合作的力量，持續挖掘地方發展的新可能。這些人回去之後慢慢集結新的、具有不同專長的人，為地方帶來一些新的可能性。所以，要有一種具有強烈「返鄉意圖」的成員，回去就是想要一輩子活在那裏，如此一來，以後當地怎麼發展、生活變什麼樣子，就會是這群人最關心的事情，就會努力把地方生活經營起來。

在這些返鄉者之中，又可以約略先區分出不同的類型。想要過退休生活的中生代，這些人大概比較不需要擔心，因為他們都有自己的資本。新世代的返鄉者，如果有自己家族資本或父母事業，可能需要面臨的是與父母長輩的關係，包括經營理念的差異如何協調。最辛苦的大概就是移居的新世代，非親非故又沒有資本，這些人要用時間換取空間，努力看有什麼新的可能性，然後把不同的資源帶進來，幫助他找到活下來的機會。

另外，我們還觀察到另一個現象，因為農業有個趨勢是強調規模整併的經營方式，那麼地方務農的人口數勢必會減少，回鄉的人該做什麼工作呢？這些人不見得是去耕作，而是要去為「農」做新的加值或轉譯。「加值」才能夠讓新的價值空間出現、才能夠支持這批回去的人從中獲得經濟收入機會；「轉譯」是很多年輕人回去的時候一定會做的事情，就是把當地的故事講得讓其他客群的人聽得懂，藉此拓展或維繫市場，這樣他們才有角色，才回得去。在這個情況下，有技術的「職人」跟懂得把不同資源的人放在一起做綜效的「經理人」，這兩個角色就會非常重要。

所以，真正的關鍵在於是「什麼人」回鄉了？如何主動去爭取什麼樣的人回來做什麼事？這些人回來之後怎麼去透過事業營運的機制來改善地方生活的軟硬體需求？這個邏輯才是我們需要特別花時間去考量的。

從策略思考來看，我們想要達成的效果叫作「人來」，然後留下來；人來之後能讓地方的各種活動變成一種維生事業，同時也維繫地方的發展。因此，策略思考要從目標願景往回推：為了維繫地方發展的時候，有哪些地方的活動是現在沒有而我們希望做的？當要把這些活動變成一個事業的時候，需要克服哪些？因此，

回過頭來，當地方需要這些人來，是希望他們能夠協助地方解決什麼問題。第二層次是很重要的配套條件，就是這些人來的時候有哪些因素是會特別在意的關鍵？而當他要將地方活動是業化時，相關的成本效益評估、技術層次的諮詢，或是初期所需的財務融資等等，有沒有機會取得？之後有沒有機會形成一個平台持續做創新？

這是今天關於日本的政策、還有台灣目前政策遇到的一些問題，跟大家做的一些分享。

財團法人大崙崙文教基金會董事 邱榮漢

前幾個月跟農村發展基金會一起到日本去參觀地方創生的案例，先前在跟仁志做今天分享內容的分工溝通時，也提到我自己特別的角色在於，我是唯一一個有大溪在地經驗和去看過日本的案例的人，因此，希望特別就這個部分跟大家分享。我先從我自己身邊的兩個小故事來說起。

我回來已經九年多了，大家都知道我是種綠竹筍的農夫，目前我們的綠竹筍賣到里仁、棉花田，學校知道這件事情，也特別邀請我回到母校跟小朋友講綠竹筍的產業，讓我跟這些相差快三十歲的學弟妹分享。在這個過程中，我有驚訝跟落寞，也有一點點開心。在我那個年代，三民國小一個年級有兩班、一班有三十幾個人；現在一個年級只有一個班級，一個班級只有 16 個人。

曾幾何時，這個國小在下課鈴聲響時，沒有那些學生衝出來。人口減少不只是小朋友很少而已。如果你是一個小朋友、你是一個對音樂有興趣的、你是一個對看書、課外讀物有興趣的人，就會發現身邊少了這些激發的元素，不再有樂隊、排隊搶著熱門的課外讀物，或是在走廊上嬉鬧玩著自己發明的新遊戲。小朋友失去接觸才藝、興趣，或是思考自己有興趣的事物。

我現在自己也有小孩，所以也會開始思考以後我要把小孩送到這個學校讀書嗎？小朋友看起來雖然還是很快樂，但沒有辦法從學校裡面獲得更多接觸不同事物資源的機會，那是否就要把他送到更都市裡的地方去就學？但交通又是一個問題。城鄉的差距與地方的沒落在無形之中已經慢慢地逼近我們。所以，當我回過頭來看地方的變化時，發現這些針對的事物在時間中的被偷走了，只是我們並不容易察覺。

第二個小故事，要來帶大家看三民村唯一一間打鐵舖。因為我們是務農的，所以打鐵舖對我們很重要。因為三民村附近也產煤礦，所以以前打鐵舖的生意非常好，從早到晚都是打鐵的聲音不斷。

像這樣的柴刀是只有我們三民才有，是這家打鐵舖的老師傅設計出來的。他說他以前也是隻身一個人從外地來到三民，年輕時走過很多打鐵舖去學技能，最後選在三民定居下來。他說三民這個地方的農業、竹業很興盛，所以很需要有打鐵舖，而更早之前大家都是跑到大溪來買鐵工具。

他一開始就把所有身家財產都投資在打鐵舖上，第一個熱銷的手工具是鋤頭，第二個是柴刀，因為砍竹子需要柴刀。但他那時也發現大家會比價，如果他做的柴刀跟其他地方沒有差別，大家就會去比較便宜的地方買。因此，他就想為什麼不自己設計一個更適合在的竹產業運用的柴刀？所以，他就設計出這樣的柴刀，果然大家都來跟他買，因為他了解這個地方竹產業的人需要什麼樣的手工具，一下子就把大溪柴刀的生意搶回來了。還有一個是我們挖竹筍特別需要用到的筍叉，也是他設計的，因應當地竹筍產業工作的需求而有加寬加長的特徵。

但是現在他八十幾歲了，回來接班的是他兒子，他兒子其實對手工具很有想法，也很想承接，但整個村的產業環境變化，已經沒有辦法支撐他需要的經濟收入，每次我去找他時，他都不是在打鐵而是在掃地，所以還必須到外面打工。

從這個小故事大家可以理解，當地方的經濟產業沒有辦法支撐其他不同多元的內需產業時，很多人就沒有辦法繼續立足，也缺乏可以激勵持續創新的動力。但當有另一個新的主要產業來帶動地方時，也有可能把原本該要留下來的地方元素被替換掉了。這些是在無形之中所們所失去的東西。

從這樣的觀點來看，也不是只是在三民有這樣的狀況，台灣有很多地方都面臨這樣的情形。大部分的人到了都市地區就沒有再回來。像我回到這裡，要找我的同班同學都找不到，我那個年級只有兩三個人繼續留下來，而我算是其中一個。

接下來談日本的案例。前兩個月剛好有機會跟德島縣名西郡神山町地方創生的主要幕後推手大南信也先生拜訪。神山町的情況其實就跟三民的問題是很像的，算是位在比較偏遠的地區，他們主要商店街就是五分鐘就可以走完的大小，但他們在 2014 年時卻拿到日本總務省的地方創生大獎，現在更成為讓 IT 產業移到鄉村的一個非常經典個案。

大南信也先生其實是個高材生。

1979 年從美國柏克萊大學畢業，那時候他一心只想回到他的故鄉作地域振興。大南先生剛開始回來時覺得要解決地方產業發展問題只有一個方式，就是把馬路變大條，讓人進得來，東西賣得出去。後來經過幾年努力，真的路變大條了，但觀光客卻沒有進來。那時候他才開始意識到，其實不是硬體有沒有建設好，關鍵在軟體要先作。

1992 年時，他們有一個尋找洋娃娃的家，把一次世界大戰時美國送給日本象徵和平的洋娃娃 Alice，送回美國去尋找這個洋娃娃的主人，這過程中也就有兩國之間的交流活動，慢慢地變成藝術交流的形式。而要藝術家來神山町短期居住，就需要整理環境和有居住空間，所以成立神山國際交流協會，處理環境整頓和藝術家進駐的問題。1997 年時，他們在德島縣政府的共同提案下，成為德島縣的國際文化村。2004 年時組織改組為綠谷協會，大南先生是這個協會的理事長。

他們每年只收三名外來的藝術家。一年的補貼費用是 70 萬日幣，其實只有十幾萬台幣。所以真正的關鍵是怎麼創造一個藝術家喜歡來的地方。大南先生認為基礎環境不只是硬體，還有地方的人和自然的狀態，是讓人覺得在這個地方待下來會感受到幸福的地方。

藝術家進駐的活動目前已經超過 20 年，總計有 24 個國家，70 位藝術家的作品。他們很要求每件藝術作品要跟在地居民和環境融合，不要做很突兀，跟在地沒有相關的東西。他們的作品會留在這個村落，20 年來累積不少知名的藝術家作品。這些外來的藝術家回去之後會幫神山町作宣傳，又讓神山町的藝術作品越來越知名。像有一個是美國藝術家 Maubrey 設計一個用舊音響推砌成的鳥居，是真的可以用手機藍芽無線就可以播放，很有名。當有那麼多的作品開始在一個小地方被看到的時候，就會有很多人想要來這些地方看這些藝術作品。

當藝術作品越來越多時，他們申請了一筆經費把這些作品整理為網站介紹，讓更多的人可以來這邊觀光。結果沒想到，很多人打電話來詢問的是怎麼樣可以進來這個村落住，因為大家覺得這個環境實在是太好了。所以那個時候，他們也開始想：有這麼多人想來這邊住，但什麼樣的人比較適合住在我們村落？所以他們就開始盤點，村落裡人口減少後缺乏什麼資源？可不可以透過移住帶來一些人才和經濟效益。大南先生特別提到，數量不是重點，人才的內容才是重點。

他們早前有一項文宣，那時候剛開始想要找一些科技人才，所以在這個文宣中就提到，如果是城市企業的員工、有一些特殊專長，歡迎來到神山町移住，有特別經過整理的舊民居可以居住，可以享受傳統風情，還有很多很吸引人的地方。

更重要的是，不會讓你的工作有阻礙，因為在 2004 年時就成為日本偏鄉光纖網路最普及的村落。也就是從都市移來這個地方工作不用擔心會延誤工作。目前在神山町有 13 家企業進駐。另外還有一間舊民居中成立一個共同工作室，讓人可以在這邊一起工作。但也有附註說明其他條件，想移住的人可以提出一些對他們未來有利的事情，也可以來這個地方移住。像也有其他的藝術家來，但不是來這邊創作，而是來分享藝術作品，跟當地的小朋友教育結合在一起。

所以，神山町在思考的是到底村落未來需要那些專業人才，甚至創業者。這些創業者的工作必須是很正向思考的。他們希望來這邊的人是對這個地方有熱愛、正向思考的人，可以提出具創業性和能永續發展的工作。更希望有些本身就有具影響力的人來移居，因為這樣可以使更多人想要移居到這裡。

大南先生舉了幾個例子，其中一對吉田夫妻，他們從小到大都沒有離開東京。先生以前是作室內裝潢，在工作受傷休息時間開始去思索是否還要繼續作這項工作？這段時間他看到神山町的招募活動，所以就想試試換工作，來這裡協助製作網站。神山町也提供了一個訓練場所「神山塾」，用來培訓村裡需要人才，其中就有開辦作 web 的課程，最後吉田先生也順利拿到結業證書。那時吉田先生就想先搬來這個地方住在想要用什麼維生，而他的太太也跟著一起過來定居在這裡。吉田太太以前是學藝術設計，來到這個村落以後開辦設計課。大家可以想想看，假設有好幾對類似這樣的人到神山町來居住，開始發酵，作了各種有趣的事情，那這個村落的社會互動網絡就會變得更多元，有很多產業可能性也會發生出來。

綠谷協會除了協助整理舊民居外，也會協助這些移居者跟神山町的居民連結。像吉田先生居住的地方附近有一對也是年輕的夫妻，兩家開始有一些交集。當令一家要蓋木屋時，吉田先生就會一起去幫忙蓋木屋。就這個樣子，逐漸形成了一種新住民的網絡，並懷抱好奇之心跟原來的居民連結。這是一個透過一群移居來此生活的新居民，進而去影響原本居住者的過程。原居民都期待已經沒落的村落，如何再變成一個有發展、有希望的村落。大南先生也提到有一位八十幾歲的老人向他說過，希望在死前能有機會看到神山町的轉變。2011 年，神山町首次出現移入者比移出者還多的情形，人口的流動方向開始翻轉。

神山町從開始吸引 IT 產業進駐至今，目前已經有 13 家衛星辦公室在當地，核心的概念很簡單，就是讓這些有心的企業能有轉換辦公心境的去處，所以就有了「衛星辦公室」的策略。衛星辦公室不是企業的分公司或子公司，只是轉換工作地點而已，在這工作的員工，他們的權責和工作任務還是一樣的。後來有一個報導說，

企業發覺這樣員工的工作效率反而更好。有些員工就會在躺椅上，一邊享受大自然美景一邊工作。其中有一家「week 神山」，改造老房子成為八個房間，讓他們的員工可以來這裡短期住宿和工作，而這些人的工作效率一點都不遜於在都市的辦公室辦公。大家可以想像的到，當這些 IT 產業的員工都進到神山町生活和生活，就會帶動當地的生活消費需求。所以，一些日常生活相關的商業服務就重新有機會發展起來。這就會形成當地多元化的內生循環經濟。

神山町會在每個時期重新思考接下來要招募移居者的類型。目前他們主要想招募的是廚師，所以網站上也會開始介紹跟食物有關的資訊，像在他們的網站上就有介紹一對年輕人在神山町開了一間小店。希望透過這個方式能讓新招募人才跟村落的農業連結在一起，形成新舊交融、內部循環再生的經濟產業鏈。希望在當地開的餐廳都能用當地農家生產的東西，而這也就要有專責單位來協助他們取得這些在地食材、進行營運調整。後面的概念是有好的農業才能維繫好的環境，再加上有趣的地景藝術品，才能吸引更多觀光客來，持續維持地方多元的服務業營運。

總結來看神山町創生的歷程，最早是從文化跟藝術的層面開始，1999 年成立專屬協會來推動這件事。當藝術產業越來越好時，開始去找一些新的、符合村落專長需求的移居者，就是有創業能力的人、已經有工作的人進來。2004 年時爭取到資源來建設當地的光纖網絡，2008 年時開始有衛星辦公室，慢慢有 IT 產業的衛星辦公室進駐，帶來居住於當地的新工作人員，進而帶動生活服務業的發展。而這些餐飲服務業都是建立在與當地農業串連的基礎上，讓神山町得以持續維繫一個以農業為基礎的村落。

目前在神山町也有一個電子報系統，裡面刊登跟地方產業相關的資訊，每天都有新發布的訊息。其中有村裡的行事曆，各種聚會和活動都會放在上面，還針對地產地銷的資訊作了很多紀錄與呈現，包括到農田裡面辦活動和社區課程等。此外，他們也會用影像的方式來介紹當地的農產品和實務之間的連結。像網路上有一支紀錄片，就是從他們生產小麥到製作當地餐廳麵包、麵食等過程的影片。

他們思考的是如何支持一些想要返鄉務農的年輕人回來，協助生產當地需要的東西，讓他們知道種什麼東西會有買家，不需要賣到其他地方去，本地就可以消化了，用在地農作物製成加工品，釀酒、做麵包等等。因此，他們也會跟餐廳討論要生產什麼樣有特色的在地麵包、如何開發出適合當地作物的產品。

另外還有地域協力隊的體系，有點像我們的大專青年返鄉，但又沒有侷限在大專，比較像是政府支持有意願想要回鄉的人。以神山町來說，他們地域協力隊已經經

營七年，現在有六名隊員留在神山町。這些人會跟社區討論有哪些事可以做，因為神山町是里山地區，所以他們去作了里山自然資源調查，看能否發展成新的遊程，或是發掘在地比較特別的草藥和文化傳統，協助進行鄉土料理開發等等。

我當時問大南先生覺得神山町產業活化的關鍵是什麼？

他說其實不是每家店都一下子就能很有名，但必須培養幾個比較知名的點出來。透過具指標性跟有名的產業或店家去影響在地的觀光，甚至發揮帶頭作用，引起其他人效仿。比方說今天看到一個服務和內容好的店家，就會激起其他人也想變成這樣特殊的商店。另一個是盡可能作到地產地銷，要有整體產業鏈的思維，讓在地就能夠承銷這些在地的產品，不需要再耗費心力、花費成本地賣到其他地方。第三，盡量製造人們願意口耳相傳的美好故事，讓更多人願意或想要進來這個地方。還有一個關鍵的部分就是「移住機制」，如何讓來的人可以開心地生活在這裡，而不是他們進來就不管了。當然，過去幾十年慢慢累積而留在當地的這些地景藝術也很重要。

最後跟大家介紹一下我們自己的農場。過去 8、9 年間，我們從經營一個小農場開始，慢慢開始去想怎麼樣發展在地的產業與活動。像是我們會跟附近國小合作廚餘堆肥，還有一個是支持在地婦女跟弱勢家庭的兒童照顧。後面這個計畫大概維持一年多，主要是去支持復興鄉附近的弱勢家庭，請他們幫我們育苗，然後給他們一些收入。我們也讓一些中輟生在我們農場工作。

先前我們也有開發一個 app，叫 SOLDA，蔡英文在選總統時的小英三號就是透過系統來進行。但這套系統的起源是這群朋友為了要幫忙賣出農產品，增加便利性並減少抽佣。但後來蝦皮崛起後我們就被幹掉了，因為免運費實在太吸引人。我們以前其實也有開過餐廳，那時有兩個來自加拿大的法式主廚朋友，讓他們用大溪的食材作餐點。此外，我們農場也長期在辦農事體驗的活動，包括作生態池和窯等，也會定期舉辦採收祭典活動，我們也跟大家比較熟知的范特喜、甘樂、土溝優雅農夫等等，一起舉辦跨領域合作的活動，那一年在台灣巡迴總共辦了 64 場的講座，後來我們還到香港中環辦快閃店，幾個夥伴一起在那裏參展一個月。

我們有另外一塊農場叫農山塾，現在是帶都市的小朋友在農場蓋樹屋，因為我本身是讀建築的，有朋友在開工作室，他們就辦一些兒童建築營的活動。我們建築營的特色是把小孩帶來，但要家長在活動結束後自己來把小孩帶回去，這樣父母才會認識我們農場、吃我們的餐，成為我們吃飯箱的訂購者。

桃園市社區營造中心 謝佩娟

我是社區營造中心的謝佩娟，101年就在桃園，但我其實在桃園工作了十五年。我的故鄉在屏東，十五歲離開屏東，我父母現在都還住在屏東。我當年北漂，先漂到台北再到桃園，在這一住就是二十年。住了二十年，做了十五年的社區營造也夠久了，所以桃園也算是我的第二故鄉。

因為這十五年的社區營造經驗，整個桃園跟社區營造有關的補助提案的社區分布。桃園未升格前從南到北的十三鄉鎮我大概都可以背得出來，而這十三鄉鎮裡面社區的樣子、地理空間、環境、在那裡什麼樣的人住著，我大概都有一個簡單的概念。以這樣為基礎，我提兩個看法。

第一個看法是以日本的案例而言，都是花二十到三十年去累積一個村子裡可以成為地方創生的根基。但在台灣的政策脈絡中，二十年的社造政策就已經有人跟我說太久了。我請辦公室的同仁幫忙整理從2014年開始到2017年，從桃園縣升格到桃園市的過程中，每年在做社區營造的社區都將近有一百個社區、社群，及個人提案。從2014年開始讓個人可以進入社造提案補助最大的目的，在讓那個個人可以且願意回到社區去做想做的事，如果這跟現在提的地方創生有關的話，這其實就是一個起頭。就是說個人也許想做一點什麼事，但這件事在地方社區發展協會或是地方不一定支持的情況下，還能有機會、有資源來嘗試看看。

當時文化局在這件事情要不要進行、如何進行等問題上，拉扯得很厲害，包括主計不停質問說為什麼可以補助給個人。但這樣的資源和制度，其實就是提供一個正當性跟合法性，交到想要回去的人手裡，給他一個正當性回到地方上去做一些擾動，讓他可以說這件事情是市政府想請你一起回去做的事情喔。

這幾年下來，其實大家一直在問說，民間、公所，或者是所謂的NGO、NPO組織團體，互相可以形成怎樣的公私協力關係。如果縣市政府已經距離地方較遠，公所是扮演地方上非常重要的轉動角色，那我們就需要進一步問：公所準備好了沒有？公所如果沒有準備好，那地方組織跟地方團體可以怎麼做？所以我們在地方上推動平台的概念，希望在每一個區形成一個社造的聯盟團體，讓這個聯盟團體有機會跟公所進行討論。有些很成功、有些不那麼成功，但總是得嘗試。

譬如說新屋，新屋在地方社造平台上的角色是很強悍的，所以當公所不做時，他們甚至都有動能可以開始進去經營故事館、地方文化館，只有農會不給進去。地方上有各種的政治性或權力性的結構在這個過程當中改變。觀音區也是一樣。所

以，那時在社造的領域裡有一件事情就是平台的角色，有意識地希望在區公所還沒有準備好之前，地方組織可以慢慢地透過跨連結的關係形成一個連動的計畫。

這裡大概整理了桃園、龜山所有的社造提案數量，包括 2015 年個人提案出現，分布在桃園不同的區裡面。以桃園而言，社造基礎概念都補齊了，這三年裡歸納的議題很多：地方文史調查、人培、發展多元經濟，包括土地、農業、地方創生、文化體驗、空間環境整備、青年返鄉移鄉、社群經營、新住民和移工，大概已經可以整理出地方上不同人都在關注的議題。

第二是如何從社造切入地方創生，從傳統影像劇場，逐步擴大到農資整備、地方創生、地方節慶，所以各位會在這幾年過程當中聽到幾件事情，包括文化資產空間的再利用，或者是文化資產空間的整理、進駐，甚至有很多年輕朋友透過整理文化資產空間或者是連結不同的人，開始在運作這件事情。加入個人提案的機會後，讓更多元的議題受到關注，因為他們個人的社會網絡也依附在實體的人際接觸，才能產生比較廣泛性的、公共性的關懷。

各位如果稍微觀察一下，桃園在前兩年有一波獨立書店，像是桃園區、中正區非常多，回來的都是年輕人。另外，桃園其實是台北都會區美術教育的培養皿，從國小到高中的美術教育是一條龍，然後就送出去北藝、台藝，結果就不回來了。因此，我往後希望能夠透過地景藝術節的方式形成更多連結和累積。

當時我們在文化局裡面提到一個論點，如果桃園要處於工業城的狀態，那我們永遠就會永遠處在一個人流進又流出的情況。那我們該如何創造出一個平台來改變這件事？我嘗試藉由地景藝術節的方式，讓這些年輕時在外學了東西，在巴黎、在倫敦開了各種個展的這些年輕人有機會回的來。換言之，如果桃園地景是一個承載這些展覽的空間，是否有可能進一步成為下個階段產業轉型的機會？

另外要回應的是，國家在想像都會區會把人吸走這件事情，其實沒有那麼均質。都會區裡也有舊城逐漸空掉的狀態，只是新浮現的城市土地利用轉換，讓人往另一個地方流過去，而舊城區中的商店仍是一家家關店、空洞化。

今年的地景藝術節其實是藉著地景藝術，要讓大家去看到這個問題，然後理解舊城如何產生新的關係和連結。台灣從大都會到農村地區、山林距離比日本近多了，而因此產生的改變和移動也非常快。桃園近三年來是全台灣人口移入正成長的地方，人口移入的速度非常快，這大概也拜台北高房價之賜，所以全都搬來桃園。只是移去哪裡？這些人的分布情形？這些移入者所帶動的市場供需關係是如何產生連結的？

還有一個事情是，公所現在面對「參與式預算」如何推動與執行的焦慮已經兩年了，他們在人力和專業的討論其實是有點無法面對這個問題。這就形成了政策性的壓迫。我覺得國家政策推動這件事是要讓公所去整備，但公所現在沒有資源條件整備起來，而中央公務員其實也進不來，而當這樣的政策推動造成擠壓結果，最後大概會有一群公務員暴走潮。

至善高中農產行銷科主任 李宗俊

我是大溪在地人，大概在七年前回到自己家鄉寫論文，研究大溪的社造。在那段時間裡，比較重要的經驗是我和慧勤因為一個都市規劃案而接觸至善高中並認識張董事長。我自己在高中時是一個功課很差的青少年，所以當時接觸至善高中心裡有很多感觸，因為這裡以前就是一個被稱為流氓學校的地方。我以前讀隔壁的國中，每天升旗時至善高中的學生就在上面罵三字經，當時大家對至善高中的印象不是太好的。但我們 2011 年回來時，接觸到張董事長在重新領軍至善高中的轉型時，發現至善高中改變很多，董事長以開放的態度讓學校和學生願意走入社區，增加很多人文跟社區的互動。我們也因為這個機緣，透過辦暑期營隊、引導青少年走入社區等方式，讓學生和教育開始跟社區做結合。我有幸在兩年前進入至善高中農產行銷科，董事長讓我有機會可以去實踐一些對教育的想法。

我覺得在「地方創生」中，「人」是最重要的一環，但不一定是外面返鄉回來的人，而返鄉青年其實又相對是比較吃虧的，缺乏能量和影響力，還可能面臨跟家人長輩的觀念衝突。因此，要培養在地的人，而學校就是最好的地方，因為學校在地方有深耕基礎的，像至善高中的學生很多都是大溪的在地子弟，家長也是大溪在地人。

所以，我們應該多想想，如何讓這些被忽略或被貶抑的在地技職教育可以跟社區形成更友善的緊密結合。就像至善高中在這幾年創立農產行銷科、家具木工科或其他科系等等，就是試著運用學校的資源來解決社區的問題，以及反過來運用社區的資源來解決學校的問題，因為這裡很多弱勢家庭的學生都很需要陪伴，他們需要的不是一般正規的教育學習模式。

我覺得未來在桃園或大溪推動地方創生，很難得的機緣是這裡有一所至善高中，願意以開放的方式來做教育和社區連結，同時也回應這幾年對於技職教育轉型的關切，但不是回到過去那種只是在訓練勞動力的思考。我們最近才跟台大城鄉所一起辦了四天的「2049」工作坊，討論 30 年後的教育會是什麼樣子。但其實我們根本無法預測，因為資訊科技的變遷速度太快，很難掌握到未來哪些工作會消

失，又需要哪些人才？所以整個技職教育都需要轉型，朝向「2.0」、「3.0」，甚至跟資訊科技做結合。

健行科技大學物業經營與管理系講師 黃慧勤

我的分享從兩個層面，第一個是以我自身的經歷為基礎，之前從來沒想過可以會回到大溪來做創業或發展生涯，因為雖然過去這八年持續花了很多時間和心力在大溪，但事實上八年前都是在外地求學，不是真的在大溪裡面生活。很感謝董事長能夠給我們機會，讓我們從「學習」開始思考如何跟地方有所連結。在這過程中我們試著去找一些在社區裡可以有的角色，但也面對自身的限制，像是缺乏資本，也還無法掌握可以做什麼事情。雖然我們跟地方的連結還很初步，但我們有很特別且深厚的在地認同在支持著我們去進行連結與擾動。再來就是我們的專業也不同，但後來我們覺得這種跨專業合作的方式很吸引我們，而我們也因此建立了很多看社區的不同觀點，發現社區可以產生很多不一樣的連結。

這件事之所以能夠一直持續，董事長的支持是第一個關鍵。之後我們也發現「人」是很重要的事，發現跟我們一樣的年輕人開始想要回鄉。但這些年輕人有所焦慮，不知道回來可以做什麼、如何連結。所以我們也透過課程招募在的的年輕大學生回來擔任助教。因為遇到這樣的課題，我也開始思考面對這些有心想回來的年輕人，該要如何協助他們在地方深耕。

我跟宗俊是從社區營造裡的教育開始投入，也發現其中有一股能量，可能是來自於社區營造或是在地的文化。就我了解，其實從 1990 年左右開始，就有不少在地媽媽在思考孩子未來的教育，或是小孩學校教育和生活之間的脫節問題。所以從 1990 年開始，大溪在地媽媽們每年暑假都會規劃小朋友每周課程，讓街區的小孩可以有多些生活學習，從那時開始其實串聯了很多能量。現在在社區也會遇到一些過往參加過夏令營活動的年輕人。這啟發我們必須讓教育和生活更生活化，與生活形成更加緊密的連結。

回到技職教育來看，過去技職教育是師徒制，而且跟生活之間有一個很強的連結，並因此產生延續跟傳承。學校的制度雖然能更有效率地學習技術，但學生在踏出社會之後卻是要重新開始，因為缺乏應對生活的能耐跟連結。因此，在這個過程中我們也一直在嘗試，看能否讓技職教育跟生活有多一點的連結，也因而做了一些實驗，希望能在課程中融入一些現實的生活感。

另外，從教育層面來談地方創生，其實是有一個 USR 計畫。但在推動或執行 USR 的計畫時，我們就發現很多老師要進入社區、要跟社區結合，這並不是一件容易

的事。因為人際和資源的連結都不是在學校發生的，如果老師們沒有另外的時間對外經營社區，也很能持續深耕地方的創生行動。對老師們來說，這樣的計畫在時間跟資源上都是不足的。

因此，我也在思考未來有沒有機會讓學校跟社區結合，透過「學習生態圈」的概念，帶學生走進社區、在社區裡面找老師，讓社區的能量可以透過課程設計來跟學校結合。像今天來到學校，可以運用學校的空間資源做一些討論合作，可能性就會這樣發生。未來也許在地方創生的教育面向上，可以有更多對於學校和社區之間的關係的想像力，讓老師也開始進行一些跟社區有關的教案研發。

康莊農業休閒協會 邱照明

我是康莊休閒農園的阿明。我從我自己在農村裡經營、耕種、參與農村協會相關事務的經驗，以及跟其他青農朋友交流的感想來談。現在農村的生態是「種的就歸種的，玩體驗就歸玩體驗，搞農場的就搞休閒農場，做行銷的就搞行銷，賣菜的合作社就搞合作社」，這就是一個很正常的一個農村生態。大家聽來可能也覺得沒什麼了不起之處，但這其實應該看作是同一件事情，卻缺乏系統性整合。

因為我老婆是學行銷的，而我之前是在做業務工作，我們討論過很多關於農村的可能性。基本上大家各自分工合作進行自己的工作，其實是很正常的。但有沒有可能把這些分工作成同一件事，透過這個方式來形成合作。像一般農產品販售的外包裝，正常的情形就是表現出有機或產地資訊。但有沒有可能把農村的訊息放在上面，有沒有可能農村有一個訊息可以被放在上面，換成像是來農村好好玩，讓它同時也是一個宣傳，進而形成農村的共同品牌。消費者面對這樣的資訊連結，其實想要了解更多的東西，想要有吃也有玩的資訊，所以能否透過這種方式提供更多實用的資訊。

我們花了一年時間做社區資源統籌。其實很多人到農村就是走馬看花的觀光方式，但如果能深入挖掘，其實農村超級好玩。因為我們是從外地來的，每週六日都會去不同農友、農庄或是旁邊的餐廳、小店去交流訊息，這一年多下來還沒玩完，因為有趣的訊息真的太多，每個小農跟阿公阿嬤都有他的故事。我們花很多時間跟他們聊天，發現其中的故事性真的很強大。

但回過頭來看政策，農委會都建議農友要懂得做品牌。不過，從我們知道的經驗來說，一個品牌要投資非常大的資本去包裝跟行銷，才有辦法持續撐出品牌的市場效應，因為要不停地創造話題、買廣告、做很多事情，同時也要有辦法穩定供貨來對應其銷售。但現在小農所處的市場中已經有非常多的品牌，而這種品牌卻

沒有效益。所以，我們在想說是否能夠推動農村的共同品牌，不只是供貨，還能提供休閒育樂。透過這種多元文化消費的方式，讓農產品更有機會產生行銷跟故事的延續。農村的故事就像一齣連續劇，非常長，而農村接下來的創生計畫，有沒有可能往這個方向？

第二個要跟大家分享的是我們這次成立協會，夥伴之間所共同推出的一個「南瓜娃娃」，另外還有一個「康莊爺爺」。我們從這在思考如何進一步結合設計行銷的功能，因為我們一年前就在思考農村的可能性是什麼。農村給人的印象是非常正面、陽光、大自然的形象，但卻少有人思考到一個潛在市場，就是如何利用這些元素來幫企業做品牌行銷。因此，我們思考的是社區有沒有機會跟這些企業做一個包套的服務？如果能夠引入企業的行銷經費來投資，這之中所蘊含的商機就是幾千萬。

在桃園，我認為就只有大溪有這樣的能力跟特質可以做，因為大溪的觀光人潮，包含到三民和大溪老街這整個區域，算一算差不多有二十萬人次了，是整個桃園密度最高的休閒農場農村，那是否有機會以這個利基去爭取企業投資這裡來幫他們自己做形象廣告？有沒有農村有能去跟企業提供整個品牌和形象行銷的套裝服務？我們希望透過這種方式來讓康莊可以獲得更多的發展資源。

之前我們社區理事長透過公所系統推出了一個康莊爺爺，人偶上面可以載著「康莊」兩個字來為康莊行銷，但是沒有利潤收費來源。如果我們有能力，或說我們有沒有機會去幫企業==提供類似的服務。這後面的商業模式其實是借鏡於日本地方創生的制度，因為在日本的地方創生計畫中，有很多企業是透過補助農村的方式取得免稅。目前台灣也在討論這件事情，但重點是如何讓企業有興趣把錢投資進來，讓他可以做企業的形象廣告又可以免稅，結合目前政府所推出的農村認養概念。

以大溪來講，如果我們有辦法去結合這方面的事，屆時可爭取到的贊助資源會十分可觀，因為我們這邊的人流量最大、也很集中。再加上桃園北接台北市和新北市、南接新竹市、新竹縣市，北桃竹區域的人口加起來佔全台灣人口一半。所以，只要大溪這個地方好好經營，就能產生非常大的物資跟廣告效益，商機非常可觀。

目前企業投資地方免稅的初步草案已經過了，現在就等財政部鬆口。如果財政部鬆口是全額抵稅的時候，這些企業投資地方的錢就會帶來很龐大的效應。日本的方式是企業可以指定投資的區域跟選項，接下來這些願意投資地方的企業就會問

錢要怎麼投資在大溪，而我們就可以用幫她們做企業形象廣告的方式來承接，這樣企業同時節稅還有廣告效益。我認為這是一個值得努力的方向。

說明：根據國發會的新聞資料，目前有 3 家企業參與地方創生相關的投資，包含美吾華生技集團董事長李成家回鄉投資東港、崇越科技董事長郭智輝在宜蘭蘇澳成立觀光工廠、宏碁集團創辦人施振榮也投資家鄉鹿港。但依法規，地方創生僅能提供企業不超過捐贈金額 10% 的抵稅優惠。

新聞來源：<http://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2636172>

天邑農產有限公司經理 呂為民

我剛從澳洲讀完酒店管理回來，比較多的是餐飲跟服務業的經驗。我姐姐之前是在讀醫藥管理，比較偏向生物科技方面。所以我們想要用醫藥管理跟餐飲管理專業來發展健康產業，用這個方式來回應現在很嚴重的食安問題。目前家中所經營的雞場是爺爺 50 年前留下來的，算是第三代在經營，父母親是在做電子業，跟這個比較沒有關係。我們是在地的大溪人，從小就是在雞場裡面長大的，當我去國外看了一圈回來後，就想說能否有機會把家中的產業做翻轉、達成不一樣的目標，後來選擇切入健康產業的領域。

現在四十到五十歲的養生族群在台灣總人口比例是 31%，這個族群會越來越多，而年輕人也越來越往這的方向發展。我們的產品和理念也是起源於想幫助別人的想法，想結合很多不一樣的小農，找到這群能力和產品很好卻沒有銷售通路的人，透過一個行銷平台來協助大家把健康產品拓銷出去。所以我們想要做一個從源頭到尾端都是有機、健康、安全的食物銷售平台，這也是我們接下來三到五年的計畫。另外，我們也有規劃一個休閒農莊，想要引進澳洲一個酒莊的營運管理方式，讓台灣對國外的品酒和酒類產業有不一樣的體驗。

綠芽飛飛有限公司 曹瑞玉

我也是桃園第一年社造個人組獲得通過的提案人，從那時累積至今才有機會來這分享。我是在新屋鄉做社會創生，是用環境教育的方式進行地方連結和發展教案，希望能夠透過這個方式投入學校和改善農村的體制，讓活動不要再是那麼表面，而是可以更具有深度。經過去年一年的轉換思考之下，我們又在做更多不一樣的開發。目前我們剛走向成為一個社會企業，因此自營的能力也很重要。我們主要有兩個營運面向，一個是體驗活動、一個是商品開發。也是因為思考和嘗試國

際體驗的關係，才跟三和木藝的陳百合老師有所連結。未來，我們希望能成為國際旅遊在地體驗的供應商，把國外的旅客帶進來看看新屋的美好之處。

從我們的經驗來說，新屋鄉其實是蠻封閉的地方，人口大約只有四萬九千人，其中有一半都在同一個里，另外兩萬多人分散在 22 個里。我所居住的地方又是新屋比較偏僻的地方，在那邊看到我這個年齡階層的女生非常少，主要都是新住民。面對這種情況，身為一個教育者就會很擔心，再過十年新屋鄉怎麼辦？在地的教育怎麼辦？客家文化和客家美食不見了怎麼辦？

因此，今年我們做了一個連結，做一個書攤提供飲食和文化體驗，也連結很多東西。之前我在新屋的活動其實經費都是要透過社區來取得，所以我非常感謝文化局後來可以有個人提案的制度，讓我有機會利用環境教育的方式，發展出我自己跟社區的連結，也因此讓我更清楚環境教育的社區參與，和文化局的社區營造，兩者有什麼差異。也很感謝我第一年提案時獲得謝佩娟老師的肯定。

至善高級中學董事長 張皓期

我雖然上是至善高中董事長，但跟很多私立學校的董事長很不一樣。我本身是搞藝術的，小時候對社會有一種理想跟胸懷，做一些街頭劇場、參與街頭民主改革的活動，所以我比較用感性的方式在跟師生相處，跟其他董事長是從商業跟數字的角度不一樣。我認為台灣 368 個鄉鎮都很美，但重點在於有沒有人才留下來？而我們的教育有沒有教導下一代認識鄉里、熱愛土地？

我大概在八年前來到至善高中，我就認為對至善高中來說最重要的是怎麼讓學生認識鄉里，以大溪、以桃園為榮。所以我就加強他們的感情教育，希望我們的學生是能走出校園去擁抱社區，也希望社區的資源能融入學校教育。我們因此認識榮漢、慧勤、佩娟，還有我們的國家級木雕藝術家榮賜，今天更認識很多我們新回來的朋友。

2014 年，學校的學生去淡路島參加日本的國際影展，我大概一個月前也去了，那時我就決定未來八年至善高中的發展目標，就是讓至善高中可以結合大溪和桃園的地方創生，讓至善高中學生的學習可以落實創業實踐，是真的在學東西、種田、認識木頭跟木材。所以，呼應前面大家所分享的，希望至善高中能成為一個地方創生學院，或是成為與鄉公所對話的平台。

我相信至善高中的學生真的可以在這裡擁抱鄉土、連結周邊的夥伴一起來讓社區發光發亮。未來，如果各位有任何關於地方創生想做的事情，我想我都非常樂意一起來做。

我之所以接掌至善高中，是因為大約在七、八年前，中央本來有補助學校經費，但在那時斷炊並面臨關門的情況，因為缺少三十萬的人事費。我說沒關係，讓至善高中拿校務基金出來持續支持，也因為這樣才有機會延續與慧勤和宗俊的互動，讓至善高中開設家具木工科和後來的農產行銷科，未來希望跟各位能有多點接觸跟交流。各位將來在思考事業和理想時，可以想想至善高中，我們很願意跟大家一起來做一些很有意義的事情。

因為學校有了農產行銷科，我也非常支持宗俊主任走出校園，然後有機會跟義和農場的蜂蜜產業連結，也跟三和木藝連結。百合姐的三和木藝做一個連結，所以我這邊有準備我們學校的伴手禮，就是我們結合義和農場和三和木藝連結的一個紀念品。我今天也再次感謝各位，其實今天這個場子，能夠在至善高中辦是我們至善高中的榮譽，基本上是我爭取來的，我希望不只是一個會議，我希望

財團法人農村發展基金會，黃仁志

最後也沒有什麼特別要說的，只要那個心開始覺得說：「對，我認定這個地方，我就是要在這裡活下去，我就是要把這裡搞好」，很多可能性就慢慢會被實驗出來。後續不管是從國家的政策，地方的作法，其實支持我們一起往下走的就是產生在一起的感覺，能夠一起討論、一起思考、一起動手做。如果今天讓這個可能性起了頭，就是這個交流過程最大的收穫了。