

中國鄉鎮復興運動 文創、旅創、農創 青年登陸

台灣文創西進 築夢1000個小鎮

近30年來，中國沿海富裕，城市建設蓬勃，農村的發展卻停滯了。為改善城鄉落差，中國積極推動美麗鄉村、特色小镇、全域旅游、田園綜合體等計畫，預計到2020年，將培育出眾多的美麗鄉村與1000個特色小镇。讓農村迎向現代化同時，也保存傳統文化，永續發展當地產業。

由於台灣社區營造、地方文史工作經驗豐富，中國相關單位頻頻向台灣人才招手。例如，進駐湖南省常德市桃花源景區的小鎮文創創辦人何培鈞、前進福建嵩口古鎮的打開聯合文創舵手劉國滄，以及薰衣草森林集團、意核設計等團隊，紛紛為兩岸社造合作搭建橋樑。

繼早年的製造業、科技業與服務業登陸，台灣文創、旅創、農創人才正大舉西進一展身手，準備創造新時代！

企畫、撰文／邱莉燕
攝影／張智傑、賴永祥
責任編輯／羅秀如 責任美編／杜軍儀

彷彿一夜之間，整個中國進入了一個前所未有的鄉村大開發。

近30年來隨著中國變富裕，農村卻病了。為了改善這種落差，近幾年來，由大陸中央最高層推動的鄉鎮脫貧政策，一波又一波，轟轟烈烈推進中。

首先是2013年，中央一號文件提出的美麗鄉村計畫，希望加強農村生態建設、環境保護和綜合整治。2016年，中國國務院再推出《關於深入推進新型城鎮化建設的若干意見》，希望推動具有明確性產業定位、文化內涵、旅遊特點與社區功能的特色小鎮。

2017年，中央一號文件又提出田園綜合體，希望農村小鎮可集循環農業、創意農業、農事體驗於一體。

就這樣，美麗鄉村、特色小鎮、全域旅遊、田園綜合體……等計畫，一個又一個，正在大陸全面推進，不僅希望廣大農村迎向現代化的未來，還要不失去傳統文化特色。預計到2020年，中國將培育出眾多的美麗鄉村與1000個特色小鎮。

巨大的市場需求突然興起，如同水漫金山，也淹到了台灣。

台灣社造經驗豐富 大陸海外取經首選

台灣從1990年代起推動社區總體營造，地方文史工作經驗豐富，加上文創產業發達，成為大陸崛起的鄉鎮建設運動取經的第一首選。

若說，歷經1990年代的台灣製造業西進、2000年的科技業西進，2010年前後，則是服務業跨足大陸。如今，令台灣深以為傲的社區營造、在地文史經驗，也展開了西進步伐。

創辦16年的台中新社薰衣草森林，旗下八個休



台灣社造的核心價值，正在大陸的小鎮及農村付諸行動。同樣一種源於愛護鄉土的心情，支持著台灣的社造人在陌生異鄉，努力發掘山川田野中潛藏的地方特色。

賴永祥攝

閒餐飲品牌，涵蓋「三創」——文創、旅創、農創，加上吸引青年返鄉，看在大陸人眼裡，簡直是鄉村復興的最佳示範。薰衣草森林執行長王村煌表示，自從三、四年前，大陸參訪團前仆後繼慕名

來台灣考察，團數之多「令人應接不暇」。

在大陸的農村復興領域，來自台灣南投的小鎮文創創辦人何培鈞，也是神級般的存在。

赤手空拳將900坪的竹山三合院廢墟，重建為

「台灣最美民宿」天空的院子，讓沒落小鎮變成觀光奇蹟，苦樂交織的過程，是大陸農村旅遊開發業者心目中的傳奇。

2016年何培鈞第二次到大陸演講完，就有一堆



台北教育大學及大葉大學的大學生暑期實習時，以「Maker」角色到浙江的小農村協助規劃，讓老街重拾活力。

台灣意核 提供

合作案主動找上門，多到他都眼花了。「你很難想像台灣十幾年前就流行的民宿，在大陸正如火如荼的發展，」何培鈞說。

最後，他選擇了湖南省常德市的桃花源景區合作，預計在一個大景區中，打造一個社區文創典範。主因是舉凡合作年限、招商業態、支付給合作方的金額等，均一一載明，「讓人放心不少。」

經驗輸出〉文創、旅創、農創大軍西進

除了台灣知名的薰衣草森林與小鎮文創，近幾年來還有許許多多台灣文創、旅創、農創大軍，紛紛西進，參與農村改造，活化農產品、觀光等。

2017年起，在浙江台州與衢州蹲點做社區營造的意核設計策略長蔡幸爵，察覺了一個很明顯的改變：「三年前我們跟大陸人提社區營造，沒有一

個人聽得懂，以為社區營造就是造橋鋪路。」意核設計在那時候很辛苦，現在卻有大把的機會碰到自動找上門的案子。「鄉村活化或古鎮再生，台灣已經在這個領域變成一個輸出經驗的平台，甚至是品牌的保證，」蔡幸爵說。

2014年便擔任福建嵩口古鎮復興總顧問的打開聯合文創主持人劉國滄，也因為工程的第一階段端出了圓滿的成果，2017年7月再度接到福建另一個千年古鎮泉州洛陽鎮的委託，協助重拾居民對於昔日光輝的集體記憶，勾勒明日小鎮的想像。

意核設計策略長李承翰觀察指出，台灣社區營造從1994年以後啟動，曾引發了大批農村青年返鄉，培養出數量龐大的社造人才，如今均成為內地非常需要的社區營造人才。

台灣人才有西進機會，是因為大陸鄉村建設的

- ▲ 小鎮文創
- 薰衣草森林
- 打開聯合文創
- ◆ 意核設計
- ★ 富想文化



社造團隊西進 湖南、浙江、福建、上海、南京等地展身手

資料來源：採訪所得 整理：邱莉燕

模式良莠不齊。

導正亂象〉毀古蹟、趕農民、炒房產

大陸美麗鄉村初執行時，大多被解讀成「給老房子穿衣戴帽」，一律在古老的木牆上糊水泥，然後塗白漆，再把屋簷噴成紅色。大陸鄉建界戲稱：「刷白勾紅，就宣布美麗鄉村建設做完了。」

走遍中國各省鄉村的參見莊主創始人木堯，經營著推廣中國農莊休閒的自媒體，曾親眼見證美麗鄉村拉皮工程的破壞力。他指出，最令人詬病的是民間資本進入鄉村，拿地圈錢搞房地產，絲毫不管開發是否會造成環境災害，更遑論激發小鎮的內在活力。

例如，一個位於福建閩清的美麗古村落，擁有大片未被毀壞的古樓，雕樑畫棟完整保留，既有朱熹

曾經在這裡當官的文化底蘊，又有非常獨特的山水資源。結果，地方政府花了1000萬人民幣做了「刷白勾紅」，徹底破壞了古蹟。「政府工程所謂的進化，卻造成鄉村滿目瘡痍，」木堯痛心說。

如雨後春筍般冒出來的特色小镇，原意是小鎮該根據特色升級，比如體育小鎮、瓷器小鎮、影視小鎮等，由中央提供土地、資金、稅收優惠等資源配套。但問題出在，大陸對於鄉村建設的思考仍是招商引資。

警覺到特色小镇可能走上了歪路，近日大陸中央不得不發出了眾多的官方聲明：「不歡迎沒有靈魂的地產商參與特色小镇的開發經營。」

更捨本逐末的是「把農民清空」。受邀參訪過眾多農村項目的王村煌觀察到，大陸做鄉村建設很多是按照房地產的邏輯，把原來居住在當地的人

遷走，從商業獲利的角度出發，讓鄉村失去真正的田園歸屬感，只有空殼沒有靈魂。

加上施政指標的壓力，複製能力強的地方政府互相抄襲模仿，所謂的美麗鄉村變得不美麗，特色小鎮變得沒特色。

不少人痛心於鄉村建設的亂象，而台灣這群社造人絕對是可以參考的專家。

由於台灣社造的強項是規劃及較為細膩的品牌操作經驗與能力，到大陸發展屬於經驗輸出，不用投入太多資金，多為輕資產投入。以何培鈞在湖南

為例，只需要租一間自用的辦公室給團隊使用，委託方支付給台灣專業團隊的是顧問服務費。

曾參與過台灣第一個社區營造、蘇澳白米木屐村的意核設計執行長戴瑤強發現，大陸做社造的第一批人，與台灣「大不同」。

「台灣是對鄉土有情懷的人，大陸反而是共產黨員，」戴瑤強說，歸根結底，美麗鄉村、特色小鎮與田園綜合體皆是政治大環境下的產物，風箏的線還是捏在政府而非市場手中，於是地方黨員率先被動員投入。



台灣社造經驗在乎的永遠是人，需要細緻規劃，到當地進行一段陪伴。這樣的理念落實在大陸，可協助當地年輕人重新認識故鄉魅力。

張智傑攝



中國現在關注鄉村經濟的再度復興，需要找有經驗的台灣人幫他們釐清可能遇到的問題。圖為打開聯合文創在福建所做的大型古鎮再生項目。

張智傑攝

「大政府」思惟，卻成為台灣社造團隊西進時要適應、溝通之處。蔡幸爵以自己經歷指出：「大陸的工作方式是要你跟著他的腳步速度，過程中會遇到什麼窒礙難行的情況，也不太想去了解。」

當社造西進，台灣的慢遇上大陸的快，會產生的另一個問題是：浮躁氣氛下，如何擁有自由空間？

不忘初衷，是多數台灣社造人堅守的原則。

「如果是地產開發，給我再多錢，我也不會做，」何培鈞說，底線就是不能回到地產開發，否則沒有必要從台灣飛那麼遠來，只做招商。如果對方能夠接受這個底線，意見不同可以試著包容，找出最大公約數。

不約而同，蔡幸爵也是同樣的想法。

「很多案子表定要簽約，卻在最後一刻叫停，就是因為可能違背了我們的初衷，」蔡幸爵笑著說，要有抗拒白花花銀子的勇氣。

蔡幸爵說，台灣社造經驗在乎的永遠是人，需要細緻規劃，進行陪伴：「理想是在我們離開後，當地的人能夠接手繼續社造。」

擘畫台灣願景 變華人社造育才重鎮

在大陸的社造實踐，也可以回饋給台灣。

「大陸想學會台灣的經驗，人員可能會送到台灣做訓練，」何培鈞說，台灣在地發展的經驗輸出後，不是產品回銷台灣，而是大陸人可以到台灣上課，讓台灣變成華人社區營造學習的重心。

台灣的觀光產業以行程導覽、DIY加風味餐為主流，這樣一條流於形式的公式，其實是勞力密集度非常高的產業，利潤率也低。未來如果能變成一種教育學習行業，產值會增加很多。

「一家餐廳從本來做菜給人吃，進化成為教人如何創造有理想的餐廳，」何培鈞指出，從收餐費變成收學費，產值不可同日而語。

或許，以後的兩岸交流會聚焦在人、文化與價值，不再只有產業、獲利及價格。台灣文創、旅創、農創人才西進，正在創造新時代。G

古鎮改造〉打開聯合團隊總舵手 劉國滄

福建嵩口廢墟再生 重拾千年文化底蘊

沒落50年的福建嵩口古鎮，自劉國滄帶領台灣團隊進駐後，推翻原本興建景區構想，減少大拆大建，以恢復舊貌為主，不僅改變了居民價值觀，也找回幸福與尊榮感。 文／邱莉燕 攝影／張智傑

前往現代化的路途上，鄉鎮的個性與原味往往被遠遠拋離。

位於福建的嵩口古鎮，歷史可追溯自南宋。但隨著中國大陸改革開放，千年歷史仍在短短50年的光陰裡，無可抵擋地沒落了。

昔日千年古鎮空有美名

160多棟古厝衰敗 幾乎變空城

千年古鎮有多凋零？42歲的嵩口鎮書記鮑瑞坊回想起2011年從鄰鎮調過來時，當地環境髒亂，街道無序，產業蕭條，看不見什麼人，被周邊各鎮視為「千年破鎮」。

最大的困難是人心渙散。雖然嵩口鎮2008年受頒了「中華歷史文化名鎮」，卻遲遲未能找到這頭銜能為當地帶來什麼。

原居民對於過往的輝煌抱著不以為然的態度，年輕人都恨不得早點離開這片土地，當地160多棟古厝，多數無人居住而衰敗，大宅的後代子孫只想拆掉重建。

直到2013年，才出現轉機。

當年，中國國家主席習近平在嚴肅的中共中央

城鎮化工作會議上，說出了新政策：「讓居民望得見山、看得見水、記得住鄉愁。」這番詩情畫意的話，頓時點燃了無數被遺忘的中國古鎮，成為大陸從上到下的新鐵律。

為響應中央政策，當時福建省選定11個村鎮，發展鄉村旅遊。但大陸缺乏小鎮重建的經驗，合作對象選定了一水之隔的台灣。

台灣從1990年代開始推動社區總體營造，在鄉村旅遊、古村落再生的經驗上，比大陸早走了近30年。

嵩口古鎮的復興工程，便由私交甚好的福建省旅遊局前局長朱華與台灣前觀光局局長賴瑟珍兩人牽線，引薦了台灣社造界赫赫有名的打開聯合文創主持人劉國滄。

座落在台南市，劉國滄十餘年來以建築改造社區、以造節活化街道生命力，許多「作品」引發沸騰的討論與人潮，讓地方重新散發光輝。

代表作「台南三寶」，包括從藍晒圖充滿視覺衝擊的藝術造景、荒廢倉庫蛻變而成的安平樹屋，及挖掘台南美麗過往的佳佳西市場旅店，廢墟及破屋經過他的改造後，都變得異常美好。



鶴形路做為古鎮的重要地景，必須盡量忠實的恢復，吸引深度尊重當地文化的訪客。其次它對當地的家族深具意義，重現鶴形路，可藉此喚起鄉里的社群力量。



活化老聚落的過程中，劉國滄刻意弱化作品中的設計概念，盡量用當地傳統工法，就地取材進行修復和改造，目的是要先讓當地居民感受到老屋的美，吸引他們重新關注自己原有的東西。

2014年農曆春節前夕，劉國滄首度來到嵩口，了解當地257平方公里、3.2萬人口的環境狀況，以及當地人的心願、有沒有決心復興古鎮等。

「這對我，既是機會也是挑戰，」劉國滄吐露了接案的初衷。

機會在於這是打開聯合第一次做大陸的案子，而且是大型古鎮，可嘗試一整個區域如何進行串連。若是在台灣，類似的村鎮復興會被拆成很多不同標案，沒有機會大規模全面性做。

挑戰則在於嵩口是個相對棘手的地點。一來這裡不是保存完整的古鎮，區裡1/3是新建的房子，古鎮中央竟還開闢了一條柏油大馬路，新舊糅雜。按照原來規劃，得把一堆新建房拆掉，才有辦法回復樣貌。

第一次踏入古鎮，敏銳的劉國滄還立刻發現嵩

口最早應該是一個港口小鎮，但當地人根本沒有提到。

原來，長慶溪與大樟溪在此交會，自古便是轉運港，周邊的閩清、尤溪、德化等地的農產品匯集於嵩口，乘船而下運送到福州，再運回福州的織品器物。千年渡口貿易發達，百船齊發異常壯觀。

今年75歲的前鎮長吳接興猶然記得初一十五趕集時，人山人海的盛景。商埠的榮光在1962年福永公路建成後，才嘎然而止。因為陸路成了交通要道，慢慢的，古碼頭變荒煙蔓草，古商街凋敝。

挑戰〉恢復舊貌為主 不新建景區 先改善空間、生活 再談商業營利

考察後，閩台雙方還沒簽約，劉國滄回到台灣就展開改造方案，同時「很勇敢地挑戰了委託方」。

起初，鎮政府的委託是請打開聯合做旅遊規劃，簡單一點的認知就是興建景區。

豈料，劉國滄翻轉了原先構想，不大拆大建，改以古鎮居民的宜居生活為優先，從硬體的環境治理與軟體的文化形塑並進，不做景區。

為何劉國滄這樣做？根據他多年經驗，假如民眾的生活沒有被照顧，觀光客來了，民眾的臉就會愈來愈臭，因為只有少數人能做生意，所以改造要先讓民眾覺得生活變好了。

一開始當地政府聽到這樣的建議，客氣的表示要考慮，等劉國滄第二次再過去，就發現鎮政府已能接受本地人生活才是最珍貴的，並決定聘請打開聯合擔任「古鎮再生總顧問」。

2014年4月，打開聯合團隊正式進駐嵩口。令鮑瑞坊及民眾感動的是，大陸執行長鄧海還帶著妻小舉家搬到嵩口，老屋一租就是20年。「以主人的心態規劃，方案就會完全不同，」渾身是勁的年輕書記鮑瑞坊深信。

古鎮再生十分複雜，打開聯合的駐地團隊與當地政府，每天加班到深夜2點是家常便飯。

每週一早上，兩岸工作團隊利用寬頻網路進行視訊會議，台南與嵩口彷彿在同一張會議桌上同步工作，一方面貫徹計畫原意，一方面具體釋疑、



嵩口古鎮社區營造

- { 負責單位 } 台灣打開聯合文創
- { 開始時間 } 2014年4月
- { 面積 } 257平方公里
- { 特色 } 古鎮環境景觀改善、文化業態升級經營
- { 最大挑戰 } 引導當下行爲與歷史脈絡接枝

處理突發問題。

「改造的每一張設計圖和施工圖，我都看過，」劉國滄翻開一本本A3大小、厚厚的工作日誌，圖文並茂，記錄了三年來各種狀況。

如果同事畫的草圖有問題，劉國滄就直接用紅筆在圖紙上標明要改良的地方，且改良前和改良後的資料全部留存。日誌詳細的程度令人咋舌，光是針對公共工程的建議，一年下來就上萬條。

第一年，劉國滄大約每月一個禮拜待在嵩口，沒在當地的期間，微信裡也充斥著現場傳來的訊息，加上視訊會議，讓他即使人不在現場，有些細節甚至比現場的人還清楚。

第一步〉重點穴位活化 修復鶴形路 喚醒集體記憶

活化嵩口，劉國滄套用了獨特的「針灸模式」，希望以最少的預算、最少的破壞，創造最大效益。

雖沒學過中醫，但劉國滄認為一個古鎮就像一個「活體」，變虛弱的原因要先「望聞問切」，然後進行「調理」。

調理的第一步是「辨識穴位」，找出古鎮的節點激活。其次是「通經絡」，在核心區挑選一期遊道，串連改造。然後「活氣血」，按部就班經營，包括居民的生活和觀光。

「等到全鎮的體質好轉，可能還要幫忙灌氣，」劉國滄口中的灌氣，就是在地節慶，或全新造節。

放眼全中國，嵩口擁有一條絕無僅有的鶴形路古蹟。路的形狀就像一隻仙鶴，兩點之間只有五公尺的直線距離，卻硬要把巷道繞得極度彎曲。當年的鄭家大族將古厝兩棟宅院之間的一條巷道，特別用圍牆建成鶴頸的形狀，寓意家業繁盛吉祥。

只是，年久失修，土牆崩塌了。這處毀損的古蹟，被打開聯合列為復原的第一個「穴點」。

「古鎮振興要吸引對的人，」鄧海指出，這條路



1

修復好，能吸引深度尊重當地文化的訪客，它對當地的家族也深具意義，更當地居民的集體記憶。

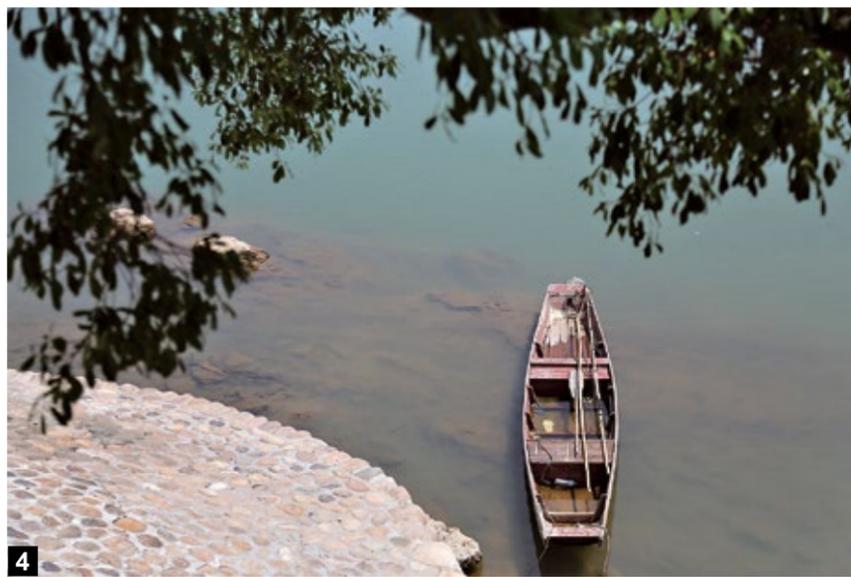
但，復原可不易。首先，它並非標準化工程而是夯土牆，這是早已失傳的工藝。其次，因為年代久遠，找不到明確的主人為這一工程埋單，再加上牽涉兩旁新屋眾多民居的出入口，居民意見很多，需要時間釐清。

後來解決方法是由鎮政府出面組織居民理事會，同時出錢修復，接續只剩工程技術待克服。

兩位來自台灣的女生、劉國滄的學生，擔下了這責任。她們找到當地的木工師傅，憑記憶打造出夯土的工具模型，兩位女生再到處問人，組織了一群小時候看過夯土的老師傅，然後再找泥土，不斷實驗。大家都沒想到的是，夯土用的泥土居然要先經過發酵。

鶴形路歷經千辛萬苦修好後，早前蟲蛇亂竄、無人敢踏入的情景再不復見，無數的旅客慕名而來體悟老祖宗的智慧，就連省的領導也專程前來更加大力支持古鎮的復興工程。

1 鬆口氣客棧的目的是做一間養活人的古民居，換句話說，保護跟利用不要分開，保護就是利用，靠利用實現保護。2 老街不缺少美，只是缺少發現的眼睛。3 古街修舊如舊，充滿療癒感。4 親水防洪堤，重現古鎮的千年古渡身世。



4



2



3

第二步〉通經絡、活氣血

「宴魁厝」免費參觀、舊屋改建民宿

鄧海指出，最棒的是附近居民生出榮譽感。鄭家族長隨即辦了一個轟轟烈烈的大聚會慶功，眾多許久沒有回鄉的人都回來了。

「鶴形路效應」繼續開花結果，是同一路上的2000平方公尺大宅「宴魁厝」復活了。鄭家開始照顧老房子，開放給所有人自由參觀，門沒上鎖，也無需付費。

「鶴形路與宴魁厝恢復舊貌後，第三件事情也跑出來了，」鄧海說，就是鬆口氣客棧誕生了。這

間舊屋改建的民宿，對於古鎮資源的運轉具有重要作用。

客棧就在鶴形路與宴魁厝的旁邊，鶴形路的特殊性帶來人氣，宴魁厝提供活動空間，也有精美的文物值得欣賞，但這兩者都不能提供餐飲及過夜，甚至沒有馬桶。

「古巷深處，需要一個可以讓這一塊片區運轉起來的商業設施，」綁著馬尾、一臉藝術家氣質的鄧海說，客棧便是承擔這項任務。

鬆口氣客棧的前身是村部的辦公樓，一棟特別樸素的土房子，但被劉國滄挑選改造，示範如何用很環保的方式改造。原本到處漏水的30年老屋，髒亂破舊臭，如今已是古色古香的精緻民宿，「房間裡的布置美得好好像永遠也看不完、拍不完」。

一樓咖啡廳，用廢棄古床頭板、裹腳椅、帳本箱改造的桌椅，四面土牆刻意不刷油漆，手摸上去有些為土粉掉落，種種「修舊如舊」，意外使大廳充滿療癒感。鬆口氣客棧還有一個企圖心是做示範，讓本地人理解，再破的房子都可以改造營利，一般居民的房子，自然也可比照辦理，「這就實現了我們少拆房子的理念，」鄧海說。

打開聯合的行動激起了不少居民熱衷於參與。

今年76歲、精神矍鑠的嵩口退休教師張厚棟，從祖先處繼承了一棟全鎮最矮的清初民居，「如果有人要，我願意捐出來改造，」他說。

嵩口的改造仍在進行中，由於沒有大拆大建，如今漫步其中，能體會到一種睽違已久的鄉愁。鎮上迄今看不到所謂的「大師作品」，完全沒有劉國滄在台南做藍晒圖時強烈的設計表現。

緊緊勒住創意的韁繩，是劉國滄用心良苦。他希望盡量用當地工法，就地取材，先讓居民感受到老屋的美，吸引他們關注原有的東西。

打開聯合花三年初步改造嵩口，讓千年破鎮，具備了療癒系聚落的雛形。未來的工作，仍多著。G

嵩口改造戰略〉五大構面齊發

「人文地產景」 再現古鎮風華

為了振興嵩口古鎮，打開聯合文創多管齊下，從吸引年輕人返鄉、結合在地手工藝產品等五大構面著手，讓小鎮再現千年風華。

文／邱莉燕 攝影／張智傑

打開聯合振興福建嵩口古鎮的行動中，不只有古蹟復原，還包括社區文化的延續及在地產業的經營。打開聯合文創主持人劉國滄從五大構面，啟動這專案。

「人」的社造〉招募青年返鄉

從田野調查開始，他便有意識地招募當地年輕人返鄉。土生土長的嵩口姑娘、90後的林露露，就這樣改變了人生。

一頭長髮、眉清目秀的林露露，目前服務於鬆口氣客棧，受過台灣服務意識

的啓迪，對每一位住店的旅客如同親人。她會詢問客人的故事，也不吝分享古鎮從以前到現在的點點滴滴。

畢業於福建師範大學英語系的林露露，按照生涯規畫，應該在大城市的外貿公司上班。大三時一次返鄉，偶然在古民居前遇到打開聯合的工作人員，對方很意外在古鎮還能遇到年輕人，便詢問她有沒有興趣暑假到打開聯合的嵩口辦公室實習。

兩個月的實習，林露露以全新眼光重新認識家鄉，畢業後便成為正式員工，儘管家人反對她留在家鄉。「很不起眼的東西，原來很有價值，」眼見鬆口氣客棧從黑呼呼的木構土房變成浪漫民宿，林露露重拾了對家鄉的信心。

打開聯合駐地期間，還與福州大學、福建工程學院、福建農林大學的教授合作，自2014年7月至2015年1月，提供約20位學生實習，其中3位來自嵩口，培訓本地人才，引導青年返鄉。

三年來已有約35位創客在嵩口創業，不只當



嵩口古鎮的鎮政府辦公室的房屋外觀經過美化整治，為當地公務員帶來高品質的辦公環境。

地人，更有遠從重慶、北京等到嵩口創業的外地人，以開設民宿與咖啡廳居多。

「文」的社造〉採購在地手工品

當地手工藝永遠是形塑地方景觀的重要一環。打開聯合大陸執行長鄧海在茲念茲的一件事，就是盡可能採購當地手工產品。

例如重新整治的防坡堤旁，豎立著竹筏手造的歇腳亭。這是一對編紮古代竹筏的老夫妻，用數十年做竹筏的技藝做出的竹亭。除了能遮蔭躲雨、遠眺秀麗的河景，還能輕易收納在三輪車上攜帶，一旦遇到大水來襲，可以捲起載走。

「地」的社造〉恢復舊河道與古渡口

嵩口為何是千年古鎮，原因在於它在航道上，後

來卻被遺忘了。劉國滄努力恢復舊河道與古渡口，「把水找回來」。

小鎮原本就有興建防洪堤的預算及工程，但是打開聯合發現，新的防洪堤有兩層樓那麼高，無疑會把古鎮變成鎖起來的「監獄」。糟的是，工程已經發包了。打開聯合團隊於是拿著設計圖，想方設法溝通，終於成功。

「To the water、By the water和On the water，」鄧海指出，這是水岸聚落復活的三件大事。

To the water，現在鎮子遠離水，必須製造機會讓人靠近水；By the water，意味著在水邊要形成連貫的風景；On the water，指創造發生在水岸的活動。

設計團隊特別設計30個開口。順著河邊走，彷彿尋寶一般，每隔100米有個竹林，每200米有古榕廣場、萬安堡古寨等，不知不覺引人駐足。

所有文創商品皆是嵩口古鎮老師傅、採用當地農副產品手工製作而成，充滿鄉土情懷，又富有時尚氣息。





公益圖書館採取的是「分時共享」的使用方式，平時是圖書館及居民休閒中心，有需要則轉做召開大會場所。空間利用靈活，全靠輕便的家具。

河邊一艘廢棄的大鐵船，正計畫改造成兒童樂園，就像台南的安平樹屋，將會長出一棵遮陰的大樹，船肚裡是卵石做成的一個小公園，讓小朋友爬上爬下。鄧海笑著說：「透過這艘船，人們就能真正記住嵩口以前是個港口。」

「產」的社造>推當地特產商品

在地方社造中，缺不了帶得走的文創商品。由當地老師傅，採用當地農副產品手工製作而成的琳瑯滿目文創商品，已擺放在「打開嵩口」的店裡。包括一個要價三萬人民幣的籐編包，一套夯土牆的迷你版工具，印有嵩口古蹟的馬克杯等。

這家打開聯合獨資設立的文創商店，地處通往

古渡口的老街上，是嵩口第一家兼具餐飲、住宿和零售的複合式空間，試點的目的更大於盈利。

劉國滄甚至聘請台籍西點高手，研發嵩口獨有的伴手禮——梅子酥餅。將當地特產的梅子乾，轉化成令人難忘的美味。

「景」的社造>活用古建築空間

重建老街，不能只有店鋪，還應有一些公共區域。一個閒置的百年基督教會幼稚園，因此變身為鎮民熱愛的公共圖書館。

裡面使用劉國滄得過文化部大獎的鹿港公共藝術計畫、可以隨意組合的百變書架。平時是圖書館，也可以當做召開村民大會的場所。G

景區改造〉小鎮文創總舵手 何培鈞

移植南投竹山經驗 「食宿學文」注入湖南桃花源

打造出南投知名民宿「天空的院子」的何培鈞，這次他前進湖南常德市的桃花源景區，要以文創為核心，驅動當地產業發展，希望建構一個永續生活發展的社區。
文／邱莉燕 攝影／賴永祥

「忽逢桃花林，夾岸數百步，中無雜樹，芳草鮮美，落英繽紛，」東晉田園詩人陶淵明的《桃花源記》，描述了一個人人嚮往的理想世界。

如今，就在距離湖南省會長沙約三小時車程的常德市，竟有一個景區忠實呈現了陶淵明的理想世界，名字就叫桃花源。

遠處群峰環繞，樹木林立，花草芬芳，有石階曲徑、亭台牌坊裝點。入夜後散步，蛙鳴是永遠不缺的伴奏。湖畔樹木選用筆直的水杉、白楊，當夜晚來臨，河邊的探照燈亮起，直直的樹影倒映在湖中，美麗得就像藝術家的畫作。

竹山換宿經驗 開始兩岸合作契機

在這個新景區中，也看得到台灣社區營造者的身影。「未來一年，我會把這裡當成自己的故鄉經營，」打造出南投竹山知名民宿天空的院子、竹青庭人文餐飲空間的小鎮文創執行長何培鈞，望著眼前的美景說。經營，是指在常德建構一個永續生活發展的小社區。

2016年9月，何培鈞第一次到桃花源，只覺好遙遠、好內陸。沒想到10個月後，居然會把工作重心

放在湖南。他感受到，竹山與常德相隔868公里，但對美好價值的渴望，卻如此接近。

竹山社造經驗有機會移植到湖南，源起於一次「專長換宿」。出生川北的回族女白領冶青，原在北京擔任景觀建築公司的高管，對於大陸地產開發過於商業化，心生質疑。朋友推薦她到台灣走走。2015年，因緣際會以設計專長來到竹山換宿。與小鎮文創的團隊經過數日的相處與對話，對於這座沒落小鎮透過社會創新而重拾活力的理念，有了清楚的輪廓，深受啟發，回到北京後，就把工



桃花源光點聚落

- { 負責單位 } 台灣小鎮文創
- { 開始時間 } 2016年9月起籌備，2017年9月啟動
- { 面積 } 超過10公頃
- { 特色 } 大景區裡的小社區
- { 最大挑戰 } 鋪陳可持續發展的居民回流



何培鈞(右二)、冶青(左一)與小鎮文創的團隊攜手為一座將成形的兩岸社造合作示範點，搭起心靈相通的橋梁。

作辭了，想做點不一樣的事。

曾經聽過冶青上課的常德市官員，邀請她幫忙桃花源景區「想出路」。來到當地，看到四處的工地，冶青想著，桃花源和中國大多數景區開發的景象沒有什麼不同，「能為桃花源做點什麼，才能真正符合它做為全球華人心靈故鄉的價值想像？」

之後，冶青與何培鈞以微信隔空交流，三番四次邀請合作，希望用台灣社造經驗，為桃花源注入新價值。何培鈞聽到冶青要在景區內做一個類似竹山的社區，直覺反應不可能。「投資那麼大，竟要做回收超慢的社區營造？」「桃花源，若沒有良善的社會價值，不配稱桃花源，」冶青則回應。

後來何培鈞心想，景區開園後將有大量的遊客，

能讓影響力擴大，是落實華人社區營造示範點的大好機會，願意試試。

但下一個問題是，要做社區營造或許不難，但若這個社區位於一個風景區裡，便會非常困難。

當務之急是先從價值觀的交集開始。

何培鈞、冶青與小鎮文創總監、雲科大數位媒體設計系助理教授張文山，以及品研文創創意總監駱毓芬、水牛建築師事務所主持人陳永興，各自帶領建築、商品設計及學生等，一行20人，在2017年跨年前夕抵達桃花源，深入鄉野調查盤點。

花費九牛二虎之力跟地方政府溝通後，最終把原要蓋五星級飯店的地方，改成原址60多棟老舊民居盡數保存，重新翻修做社區營造，並命名為



陶淵明所描寫的桃花源之所以美，是因為裡面的人心更美。如果一定要在大陸做社區營造，何培鈞更想做的是對兩岸合作皆具啓發性的項目。

「桃花源光點聚落」。

但更大的難題又接踵而至。60多棟民居的村民已被搬遷到景區以外，人都不見了，怎做社區營造？桃花源光點聚落，因此成爲解決「居民走了，如何讓他們再回來」的問題。

兩岸團隊不斷思考，確認核心價值是以商業模式解決社會問題，決定以文創爲核心，驅動「食、宿、學、文」複合的社區產業發展。

第一步〉找回原來的居民

執行面上，若以土壤沉積層爲比喻，第一層是引居民回流，上層是社會企業招商，接著用觀光客的消費來支援當地的生活與產品。

未來可能會發生的場景是，祖祖輩輩居住在五流湖畔的爺爺奶奶，儘管不住在祖屋裡，但變成在家門口賣花給遊客，或一邊奉茶一邊講述家鄉佚事，光點聚落把居民找回來這裡工作。

招商的業態，則以社會企業爲主，販售地方文

創品牌，如當地的湘繡、黑茶、貔貅飾品、餐飲民宿等。想創業的當地居民、附近的大學生、其他地區的大陸人，甚至是台灣的社會企業，皆可提出申請，審核通過後，由光點聚落陪伴孵化。若是不會做，也有光點學院機制輔導。

「我們會把竹山的經驗移植到桃花源，做一個小型的示範，」何培鈞說。比如說每個月會有一次由當地的居民，或是外地想到桃花源發展的人，大家一起討論自己的產品與服務能夠如何讓當地變得更好。

第二步〉修建民居 以專長換宿

第二個階段，60多棟民居修建而成的民宿，可讓擁有專業的人來到桃花源住上三五天，換宿，並提出對當地有幫助的創意。「可以是一部紀錄片、一幅畫、一首曲子，」何培鈞指出。

另一方面，針對當地創業者開發產品與服務時遇到的困難，亦可由以專長換宿的外來人「認



兩岸團隊進駐「食夢屋」串起人文新價值

信步走在傳統人文與當代藝術交織的桃花源內光點聚落，60多棟民居，加上超過10公頃的場地，一棟棟安靜、優雅的白色民居，佇立在山林間。

其中，坐落湖邊的光點青年營，整排房子閃閃發光，原是十年歷史的磚混住宅，命名為「食夢屋」，寓意夢想是一種精神糧食。今年9月光點聚落正式啟動後，將是兩岸社造團隊的辦公室。

後方，以前是農家樂的民居改造成尖頂書房及青年光點公寓，提供專長換宿的人居住。

最後棟的創夢工坊，則是協助開發文創商品，引發揚生活美學所在。

湖的東岸則進行孵化培訓，西岸的望山小院便是招商落地的「光點市集」。冶青指出，這裡的招商是有溫度的招商，不急著填滿每間屋子。

沿山徑小路而上，宛如天空的院子再現的光點祕境，連接轉做老年公寓的光點公社。

桃花源除了光點聚落，還有秦谷、秦溪、桃花源古鎮等分區，承包給其他公司經營，這些在開園前



已找到商家進來，早有租金收入。然而光點聚落是社區，不太可能居民一開園就培訓好，並且獲利。

如何說服地方政府拉長時間、以陪伴孵化的機制，透過長期的交流聚會醞釀出良善有情懷的人、產品及服務？是一場找出最大公約數的拔河。

「如果不考量對方，是行不通的，」何培鈞試著理解景區經營者的壓力，「必須告訴對方，這樣做，未來的商業，回饋會更大。」（邱莉燕）

養」。舉個例子，當地有些農產品包裝不好看，設計師換宿來到這裡，就可以幫忙設計。

什麼是「食、宿、學、文」的複合發展？就是「讓觀光客變成社會學家」。

做為桃花源光點聚落的總顧問，何培鈞以台灣經驗比喻，竹山的竹青庭人文餐飲空間，實現了「從產地到餐桌再到空間」，客人吃了一頓飯可幫助到當地的三個農夫，使用的餐具是當地陶藝家所捏製，餐廳擺設也用了當地手做的產品。

「這裡凝聚了台灣社造數十年的經驗，」何培鈞說：「來到桃花源的這十個月，濃縮了我11年來在台灣所有的精華。」何培鈞總結，光點聚落的定調是一年可以幫忙復原多少文化、保護多少生態、多少離去的居民回到這裡等，架構出新的價值觀。

但團隊的企圖心不只在桃花源。當「大景區小社區」的典範成功後，大陸其它景區就會來考察，有機會影響整個中國，讓台灣人的社造功力深入大陸各鄉鎮。G

以設計為核心 賦予在地產業新價值

台灣造夢師 把老農村變桃花源

借重台灣社造經驗，中國正如火如荼將舊鄉鎮換上新面貌。

由王冠倫帶領的明珠富想川沙團隊，為原本人煙稀少的上海川沙新鎮連民村，導入台灣民宿文化、文創與農村學，預計兩年內打造出超過50棟風格民宿。

深受國人喜愛的薰衣草森林，選定南京江寧區觀音殿為總部，擊畫商店街、幸福塾、民宿與餐廳等空間，透過五感體驗手法，重新注入靈魂；具300年歷史的浙江玉環內馬道村，在意核設計領軍台灣大學生進駐下，從過往發展史中萃取設計元素，找回鄉村風韻。

台灣文創人才正在築夢，未來將爆出更多的創意火花。





王冠倫(左一)與台灣團隊在上海郊區打造文創部落，聘請大陸村民員工一起打造美麗鄉村。

翻轉農村典範1) 上海川沙新鎮連民村 宿予民宿

危樓翻修成豪華別墅 水鄉升格「上海威尼斯」

原本人煙稀少的川沙新鎮連民村，在台灣社造團隊進駐後，以宿予民宿為品牌改造，預計兩年內打造50餘棟風格迥異的特色民宿，讓樸實農村譜寫樂活田園新風貌。 文／邱莉燕 攝影／張智傑

沒想到在國際大都會上海，清晨起床能聽得到響亮的蛙鳴，望見白鷺鷥飛翔在稻田上。

就在距離浦東迪士尼樂園約三公里的川沙新鎮

連民村，由於該區被劃為農業永久保護區，沒有工廠，也沒有商業區。村子人煙稀少，村舍老舊，人均年收入1萬1000元人民幣，是上海少見的經濟欠

發達區域。

但近來，這裡已由台灣人主導，打造出饒富地方特色的文創部落，讓城市人體驗了難得的鄉村野趣。

一向鮮有外人的村子，最近變得很熱鬧。

一棟棟的農居拉起紅布條，上面寫著「住進別樣時光」，房屋都一一編上了號。速度飛快的施工隊，開始將破房子改裝成漂亮的樓房。緊接著一批又一批的上海市領導，馬不停蹄到村子裡來調研。

從小在連民村長大、48歲的閔建紅，就跟多數村民一樣，也忙碌起來。

原本她為了小孩上學，從村裡搬到鎮上，順勢找了坐冷氣房的工作。但村子裡空了多年的破房子，竟然有台灣人看上，不只想租，還不用她出錢，幫忙改建成「紡織之家」。

起初她怕被騙，不願意出租，後來看到鄰居房子被改裝成漂亮的新房，變身為一棟棟豪華民宿，才動了心。

台灣人打造的文化創意部落，誠徵民宿管家也深深吸引她。她辭去鎮上工作，特地花兩個月去連鎖酒店學習房務，就是為了想到村子裡的民宿上班。

振興日趨敗象的農業，改造農村景觀變得有魅力，協助農民走出困境，正是明珠富想川沙上海民宿文化這間公司，在連民村進行的一場大作戰。

今年1月，實驗的第一棟主題民宿「烘焙之家」改建完成。出人意料的是，在8月初正式營業前，便已接待了2300人次的上海各級官員，等於平均每天見12位領導。

形形色色的官員紛至沓來，原因並不是因為民宿建得有多豪華，而是這裡針對大陸政府多年急欲解決而未果的「三農問題」，提供了參考。

一切要從台灣夜市說起。出生西門町、小學畢業舉家移民加拿大的王冠倫，1997年到上海經商，創辦花嫁麗舍婚慶禮儀服務。

時常往來兩岸的他，一開始受台灣友人所託，在上海覓址開台灣夜市，最後選中川沙新鎮。

4.6平方公里「試驗田」打造特色民宿

2016年6月裝修之際，上海市政府頒布了《浦東新區促進特色民宿業發展的意見(試行)》，鎮政府便邀請王冠倫參與，以面積4.6平方公里的連民村為「試驗田」，打造特色民宿。

這紙獨特命令，是中國第一個關於特色民宿的官方意見，第一次讓民宿有專法可管。

2016年10月明珠富想川沙上海民宿文化公司(簡稱明珠富想川沙)成立，以「宿予民宿」為品牌，希望將連民村打造成民宿村。

股東除了王冠倫，還有一群台灣人，提供台式經驗；另外由東方明珠地產這家大陸國企負責出錢建設，及川沙新鎮政府、負責未來IPO的基金。

至今不到一年，來自台灣的民宿文化、文創設計與農村學，已徹底改變了連民村。

回想起一年多前第一次來到連民村時，王冠倫被十幾隻狗團團包圍，齜牙裂嘴吠吼，久久不能動彈。接下來的一個月他每次去，都看到村民在河裡裸泳。

連民村沒有古村落小橋流水的詩情畫意，也缺



宿予民宿

{地點} 上海浦東新區川沙新鎮連民村

{面積} 4.6平方公里

{數量} 50棟(2017年底)

{特色} 打造「一棟一品一主人」的主題民宿

乏歷史人文，1500棟民房，只有3700位常住人口，大多數是危房。找不出亮點，怎樣打造特色民宿？

王冠倫結合在台灣經營旅館十餘年的現任明珠富想川沙營運總監廖友為，採用台灣社區營造的精神，以「共好」「尊重自然」為原點，展開行動。

王冠倫認為特色民宿不應該是農家樂（類似台灣的土雞城），也不該把村民全數遷走，改建渡假村，而應該是有獨特的互動體驗，最重要的是有人情味。他們提出「一棟一品一主人」的新型態民宿，每一棟樓都有獨特的建築設計，提供獨立的體驗，以及一位專屬的民宿主人，為客人訴說獨一無二的故事。

團隊提出的條件非常優渥。民居出租給宿予，租期15年，每年一次性支付全年房租給房東，同時每年遞增5%租金，房稅地稅由宿予負擔，最小的民居80平米租金，第一年是3.6萬人民幣，若是555平米，則為14.34萬人民幣，最大的711平米則是15萬人民幣，居民接近全數實拿。

同時，每一棟民居的改裝費用大約是270萬到320萬人民幣，屋主不需出一毛錢。15年後，改建得美輪美奐的民宿及傢俱全部送給屋主。

儘管條件很吸引人，然而一開始，村民意願卻很低，因為都擔心屋子被拿走。透過政府官員再三保證，終於有第一戶願意。屋主開開心心抱走13.5萬人民幣，但是每天比施工隊早出現，又最晚走，總是在現場監工。

隨著工程動了起來，施工現場變得愈來愈像馬戲團，天天都有一群村民參觀，都想知道破屋子最後會改成什麼模樣。

結果，當土房子花了一大筆錢重新裝修成落地窗別墅，內部裝潢宛如高級義大利莊園，大家都驚呆了。村民同時發現，這筆裝修的費用遠多於動遷的補償費，終於卸下心防。

從一開始一房難求，如今近百棟民居的屋主上



1



3



2



4

門，排隊等著經營團隊去收屋，「這是很大的變化，」王冠倫不禁感歎說。

宿予民宿希望在兩年內創建一座文創部落，至少50餘棟風格各自迥異的民宿，主題聚焦文化創意，令每位民宿主人的故事都是一個傳奇，等待旅人來發現。

首批民宿主人皆台灣人 負責培訓

發想民宿主題時，不可避免要從當地聚落形成的過程中挖掘，答案便是上海的海派文化。上海是全中國最能夠接納外來文化的城市，也就形成了宿予民宿如今的「文化綜合體」。

截至今年8月初，已完工11棟主題民宿。例如烘焙之家充滿烘焙風，吸睛之處在於一樓共享空間

的大工作桌，旁邊還特別蓋了披薩窯爐，當旅客入住，可以體驗親手揉製餅皮、把披薩鏟進爐內。

來到陶藝之家，則彷彿進入古代書生的書房，茶棋書畫俱全，另一位學有陶藝專長的民宿主人，則示範捏出杯子、盤子。

1 在烘焙之家，可體驗親手製作披薩。2 準備被改造主題民宿的村舍，掛起了紅布條。3 繪畫之家的主題民宿特聘美國塗鴉大師繪製外牆。4 前往宿予民宿先搭船，體驗上海水鄉風情。

再一間台灣故事之家，由2016年獲得紅點設計大獎的台灣設計師操刀，以天燈為造型主題，恰巧旁邊有一條河，河的倒影搭配燈光效果，遠望彷彿見到數百個天燈緩緩上升。

紡織之家的主題則是客家藍染，同樣找來台灣

設計師。川沙新鎮過去是江南紡織的發源地，民宿樓上的房間布置都跟紡織有關。

要讓民宿活起來，靈魂人物自然是民宿主人，他們皆為某個領域的達人，擁有某方面的文創技藝。第一批的民宿主人則全部來自台灣，帶來台式服務的細膩度，肩負培訓村民或大陸人擔任未來的民宿主人。

廖友為提出「十萬青年十萬薪」的計畫，在台灣招募有興趣到大陸擔任民宿主人的台灣年輕人，工作100天領10萬台幣薪水，迄今已有三位報到，「讓內地人看到台灣人的不一樣，」廖友為說。

當農村變成民宿村，也為當地創造新的就業機會。預計到年底，宿予將會聘用77位村民，吸引外流人口返鄉。

宿予民宿的經營方式，與2017年的中央一號文件首度提出「田園綜合體」的政治命令不謀而合，亦即藉由農業、文旅與地產的結合，讓農民從第一產業的種田升級到第三產業服務業。

接待中心享下午茶 坐船赴民宿碼頭

入住宿予民宿，不是直接開車到民宿門口，而是坐船。

來到名為「住進別樣時光」的接待中心，由專人代為停車，辦理入住手續時，不用排隊等候，而是先坐下來享用精緻的三層下午茶，然後專人拿著手持移動式的機器掃描身分證件，辦理check in。

接著搭上小艇，走上八分鐘的水路抵達民宿前方的碼頭。一路水波蕩漾，可以細細品味兩岸風光。搭船過程，讓人充分體驗到上海作為港口都市，水系竟如此四通八達。

宿予民宿也為連民村定義了集客的「四香」，稻香、花香、瓜香和家香，皆與當地農業息息相關。

來到擁有800畝田埂的連民村，可免費釣魚、種菜，每一個民宿房間對應著屋後一平方公尺的菜

園，旅客親手種下菜苗，20餘天後會收到一箱蔬菜，這是稻香。

花香則是村裡的花卉批發城合作，大量賣不出去的鮮花，以幾乎不用錢的價格，運到民宿點綴。

連民村出產一種汁甜味美的西瓜，在1984年2月4日榮獲上海市頒發金獎。這款命名為「8424」的金獎西瓜，由當地瓜果園直送民宿，客人吃了喜歡，再向瓜果園訂購，這是瓜香。

家的香味，指的是貼心的服務，台灣民宿最引以為傲的就是給人回到家的感覺。民宿中所有吃的食物，從三餐到下午茶等，兩天總共12膳，食材幾乎全部都採購自當地，「我們因此做好了鄰里關係，」王冠倫微笑說。

這一場重塑原鄉魅力的行動中，景觀變美了，空間變好了，最重要的改變是人。

隨著民宿一一進駐，老百姓已懂得把狗圈起來，垃圾也不再亂丟、亂燒，村民更懂得愛護環境。人更富裕了，文化素質提升了，「這是宿予民宿為連民村帶來的最大改變，」王冠倫自覺說。

之前連民村曾多次申請成為上海市美麗鄉村，若能申請成功，每年可拿到數千萬人民幣的補貼。但始終沒有通過。

2017年1月民宿改建完成，上海市美麗鄉村評委的最高領導前來參觀，行程結束後，直接給了評語：「這就是美麗鄉村！」

宿予民宿的消費客層瞄準的是上海的中上階級，嚮往有文化有質感的生活，一泊二食1200～1500人民幣，所有手作體驗免錢。

特別的是，入住採推薦制，訂房必須由曾經住過的人提供推薦碼，才能預約，第一批獲邀入住的是1000位政府官員和企業人士。王冠倫透露，客源已安排到明年中，完全不需要擔心沒有人來住。

每天都在改變的上海連民村，被譽「建設美麗鄉村的浦東模式」，背後正是台灣社造的結晶。G



薰衣草森林在南京開出了全中國第一家自有品牌的香草舖子，計畫將四周打造成一個幸福園區。

翻轉農村典範2>南京江寧區觀音殿 小村改造

薰衣草森林跨海播種 讓「共好」理念扎根

薰衣草森林團隊前進中國，先期定位顧問服務業，提供中國業主「頂層設計」的規劃，如今正式落地，總部選定南京，要在這裡繼續傳遞幸福感。
文／邱莉燕 攝影／張智傑

「有」沒有一種企業：不只能獲利，更可以成為地方的驕傲；

沒有一份工作：不但養活自己，更可能喚起

生命的熱情；

沒有一個心念：從善意出發，歷經時間考驗，

依舊閃爍光芒；

有沒有一趟旅行：讓我們經由美好，體驗共好，重拾對世界的信心，成為一個更好的人。」

這是台灣知名的文創旅創品牌薰衣草森林，從在地出發所懷抱的期許。帶著「以設計為核心，聚利他精神為幸福企業」的理念，近幾年來薰衣草逐漸跨足大陸市場。

來到南京江寧區，一個觀音殿的小村子，眼前是恬靜淡雅的田園風光。

在這裡，薰衣草森林開出了在中國的第一家自有品牌香草舖子，未來將打造出一個幸福園區，口號「做一個幸福的人」。

誕生於16年前台中新社的薰衣草森林，起源於「兩個女生的紫色夢想」，詹慧君和林庭妃分別拋下外商銀行及鋼琴教師的工作，砍掉當地原本種植的檳榔樹，改種薰衣草，開起咖啡館。

發展至今，除了創造幸福的休閒去處，也執著於發掘在地獨有之美，開發地方記憶的特色商品，讓更多生氣回流地方。

旗下八大品牌 接力推廣慢活

目前薰衣草共有八個品牌，包含經營民宿的「緩慢」系列、販售自然無負擔香氛產品的香草舖子，以及開發地方文創商品的「好好」系列等，已是龐大的「森林體系」。



薰衣草森林

- { 地點 } 南京江寧區觀音殿
- { 面積 } 80公頃
- { 數量 } 商店街、幸福塾、民宿、餐廳
- { 特色 } 營造幸福社區

隨著聲名遠播，加上近三年來大陸發展「美麗鄉村、特色小鎮」的政策，不少大陸人特地跑來薰衣草森林享受慢活的節奏。

大陸各地方政府也紛紛提出合作邀請。薰衣草森林執行長王村煌表示，近幾年來他接到了眾多來自大陸的合作邀約，案子五花八門，共同點都是量體很大。「我會怕，」王村煌坦言，起初因為不熟悉，所以行動保守。

儘管戒慎恐懼，但薰衣草並未關上合作大門，在2014年成立華東事業處，踏入了未知的市場。

第一階段先從了解出發。透過相互參訪，王村煌找來曾在大陸工作多年的張博超，擔任華東事業處總經理，兩人帶領團隊，跑遍大江南北。

翱翔天際的同時，發展策略逐漸浮現。這家幸福企業開始前進顧問服務業，提供中國業主「頂層設計」的規劃。

這段期間，他們前後接觸了400個主動找上薰衣草森林的項目。王村煌最後只選擇四個合作，包括南京大塘金、湖州珀萊雅、溫州太仁堂、北京聖露等案。他笑說：「機會成本很高。」

不過三年下來，收穫也頗豐。已簽約總計約525萬人民幣，更在2016年獲得被譽為中國旅遊界奧斯卡——艾蒂亞獎的「最佳旅遊規劃設計獎」。

透過顧問服務的商業模式，熟悉了大陸業主及地方政府後，薰衣草森林終於在2017年正式「落地」，拿出自有資金，展開遠征。

有趣的是，物色中國總部落點時，最後決定設在南京。與地區書記洽談據點時，對方卻「要五毛給一塊」，直接說：「我給你一個村子。」

這個村子便是觀音殿。面積80公頃，相當於新社薰衣草森林的12倍大，當地政府希望將原有的農村生活，打造為現代人的美好生活。目前，整體規劃已大致清楚，將包含商店街、幸福塾、民宿與餐廳等。

「緩慢」民宿落腳楠溪江 以設計突顯質感生活

來到浙江省溫州市永嘉縣的楠溪江，就在這溫州人公認當地最美的地方，可能孕育出薰衣草森林在中國大陸的第一間「緩慢」系列民宿。

它甚至已經取好了一個浪漫的名字——緩慢春天里。

春天里，是楠溪江一位38歲家庭主婦楊麗紅的暱稱。「我的夢想是在有山有水的地方。做一個自己的院子，種花種菜過著田園生活，」從小在農村長大的楊麗紅，將農村的記憶烙印在血液裡，儘管後來在廣州、北京等大城市生活了一些年，骨子裡還是想回到農村。

為了圓夢，她到處去上民宿經營的課。兩年前，在雲南大理聽到薰衣草森林執行長王村煌的演講，令她數度熱淚盈眶。

而王村煌也跟楠溪江有不解之緣。30歲時，他的未婚妻曾送他一套北京清華大學教授陳志華所著的《楠溪江中游鄉土建築》。山水詩人的鼻祖、魏晉南北朝的謝靈運，曾任永嘉縣太守，傳誦千古的山水詩皆在永嘉寫就，其鍾靈毓秀，很早就吸引了王村煌。

因此楊麗紅向王村煌提出合作邀請時，雙方一拍即合。

挖掘古村落文化 賦予時代意義

目前薰衣草森林、楊麗紅、加上永嘉旅遊投資集團，準備在楠溪江做四個項目：山景、水景、古村、梯田。

其中，古村位於麗水古街長廊的盡頭，由於交通閉塞，完整保存了大片的古建築。當地民居簡潔樸素卻又極其精緻優美，村落空間開放且充滿人情味，王村煌到訪後，讚不絕口：「楠溪江跟京都簡



宛如日本京都的麗水古街長廊，將開設薰衣草森林第一間緩慢民宿。

直沒兩樣。」

負責保留古建築的永嘉旅遊投資集團董事長戴錦鷗則希望，薰衣草森林能挖掘古村落的文化，發現其獨特價值所在。他深知，古村落復興關鍵是保留文化，而文化的關鍵是人。有了薰衣草森林與「緩慢春天里」，能讓更多的當地人認識到古建的價值，並吸引更多的本地年輕人回鄉，齊力打造自己理想中的人間清境。

薰衣草森林在楠溪江，未來希望透過來自台灣的设计高手，把舊有的事物賦予新的意義，提升本地的農特產品與手工藝品的銷售，讓老百姓得益。

「慢一點，讓靈魂跟上」，戴錦鷗深深認同薰衣草森林的理念，修復古建不能急，要慢慢改建。(邱莉燕)

成立幸福塾育才 跨業態合作

考慮到薰衣草森林在大陸必須從一顆種子萌芽到全中國，必備條件是人才。因此成立幸福塾，成為人才孵化器。

張博超指出，取名為塾，是因為地處鄉村，晴耕雨讀是鄉下普遍的私塾形態，「核心就是談什麼叫幸福」，計畫邀請各界代表性人物，作為幸福的詮釋者和宣導者。從幸福塾出發，薰衣草森林還將成立幸福學院，招收大陸學員，在可容納100人的遊客中心裡上課，進行民宿、體驗設計、青年創業、服務意識的長期培訓。

「在這裡經營農村，是跨領域、跨業態一起合作，」薰衣草森林華東事業處經理李佩純總結。

觀音殿本有一間文創工坊，十位參加當地文創大賽的得獎者免費享有一間店面與遊客接觸。

其中有一位是花藝創客，李佩純的設想是，花是生活中很美好的元素，能讓生活的質感與氛圍完全不一樣，當地的民宿，便可請這位花藝創客協助做空間氛圍的改造。或者由薰衣草森林幫忙將花藝創客的花店，設計成複合式空間。

在餐廳方面可能會引進「好好」品牌的善意，採用地共好的食材，將鄉村之美融入日常。

當地仍住有20、30位農民，則不希望他們全部搬走。李佩純特別注意一對種田的老夫妻，房子已被政府租走，因為街道的公務員需要有人幫忙煮飯，所以這對老夫妻繼續留在當地供餐。

「未來在這裡的業態規劃上，有沒有可能請他們繼續種茶種稻？」李佩純思考，務農生產的農產品可以放在商店街販賣，同時讓這個地方是真正有人住下來，而不是把人都趕走。

生活感的幸福來源，很重要的是一樹。過去十年來，薰衣草森林在台中新社的後山種了8000棵樹，愛護環境的行動也將在觀音殿展開「種樹大計」。

薰衣草森林十分擅長通過各種小小的設計，讓



1 風光明媚，一派恬靜淡雅的田園風光的小村子，是薰衣草森林在中國的第一個落地之處。2 欣賞香草舖子店裡的香氛產品及幸福小熊，在心裡湧起幸福感。



生活中充滿幸福原味。在觀音殿，裊裊的炊煙、燒柴火的氣味、荷花池上飛著的蜻蜓、大樹下土地公廟的假日市集，已散發美好生活的感受。

「透過五感體驗設計手法，為這裡重新注入靈魂，」李佩純說。

薰衣草森林給台灣留下很多美好。現在，這個美好將在大陸各鄉鎮開枝散葉。G



李承翰(右三)引領村民參與美麗鄉村的再造，期盼以馬道水街為起點，再創古碼頭風光。

翻轉農村典範3> 浙江玉環內馬道村

空間改造、再現傳統手藝 馬道水街找回鄉村活力

玉環內馬道村的馬道水街是具300年歷史的商貿老街，為了找回鄉村風韻、兼顧居民生存發展，在台灣團隊意核設計帶領台灣的大學生進駐後，擦出了怎樣的創意火花？ 文／邱莉燕 攝影／張智傑

經過一夜的海上輕晃，早上9點，從基隆港啟航的中遠之星輪船，抵達浙江省東部的一個小小縣級市「玉環」。來自彰化大葉大學及台北教

育大學的12位大學生，在船上睡了一個晚上，人生首度體驗了不一樣的西進路線。

上岸後等待他們的，是在異鄉進行社區營造的

新挑戰。從7月1日到8月12日，他們要在短短45天的實習課程內，為一條街道構思出兼具歷史特色、產業再造與生活美學的改建方案，打造「美麗鄉村」示範點。

「真囂！」是這群年輕人對玉環的第一印象。這個名不見經傳的城市，連大陸人都覺得陌生，但它所生產的閩門與歐式家具，在內地市場排得上前三名。滿滿的工廠與女工看在台灣學生的眼裡，是個不折不扣的工業城市。

經過兩天的環境適應後，學生們立即投入現地調查。委託方是當地一家民間景觀設計公司、台州易圖文創負責人金通。

金通從小在玉環內馬道村的馬道水街長大，這是一個有300年歷史的商貿老街，過去曾是海上運輸繁忙的碼頭口岸，如今是製造加工產業中的一環。傳統工業盛行的玉環，早已與美麗無關。如何找回鄉村風韻、重拾街道活力，並兼顧居民的生存發展？成了金通的挑戰。於是他找上了已有多年社造經驗的台灣團隊——意核設計。

「大陸做鄉村建設是硬體很強，但台灣的團隊會做得更多，」金通說，台灣接社造案，會親自到當地進行風土與產業調研，給他很深的印象。

帶領台灣的大學生加入 前進異鄉社造

親自到馬道水街考察，目睹了新舊建築混雜、產業無序交錯的景象，出身台灣、參與過竹山天空的院子經營的意核設計策略長李承翰自嘲：「我們選了最不美麗的村子，做第一個大陸鄉建的試點。」

李承翰引進台灣社區營造的精神，讓當地居民參與，加上學術單位及專業人士，一起共建共創。他邀請大葉大學空間設計學系助理教授黃柏鈴、台北教育大學文化创意產業經營系主任陳俊明加入，並提出台灣大學生暑假到玉環實習。

「安全以外我只有有一點要求，不要對學生太



浙江玉環

- { 地點 } 浙江省台州市玉環內馬道村
- { 面積 } 100公尺長的馬道水街
- { 數量 } 6棟民宿
- { 特色 } 瓦木工廠、創客公寓、文創小舖等

好，」黃柏鈴認為，台灣學生應該要脫離舒適圈。

開放報名後，沒想到異常踴躍，經過面試，總共12位入選，特別的是，其中一位女大生便是從浙江玉環來到台灣的交換生。多虧了她，學生們田野調查時聽得懂老人家濃重的鄉音。

台灣大學生連在台灣都沒參與過社區營造，遑論是人生地不熟的異鄉？李承翰意外發現，台灣孩子們的血液裡面彷彿就活著社區營造的基因，很清楚要做的事。

不用提醒，學生們就跑到村子裡找人聊天，談過去的美好、現在的生活、未來的希望。

台北教育大學大四的郭品沂印象最深刻的是，內馬道村的前任書記一開始採訪時非常生疏，不太講話。但慢慢放下心防，分享以前的竹編作品及工具，還有辦廠的過程、當書記的經驗等。

帶著親切笑容，學生逐漸和居民打成一片，受邀打麻將、拚酒，一天到晚被請去村民家裡吃飯。

對當地村民而言，台灣大學生地毯式的拜訪是新奇的體驗。總覺得自己是渺小不能再渺小的人，為什麼要被採訪？村民也很驚喜，原本眼中微細無奇的事物，竟被外人高度欣賞。

譬如手工麥餅，是早期浙東一帶普通人家的小吃，現代人嫌製程麻煩，很少人動手做，就像台灣的紅龜粿。但台北教育大學的張裕容卻彷彿挖到寶般，每天陪著村中僅存一位會做麥餅的老奶奶，



老街缺的不是建築外貌的改造，而是生活情懷，台灣社造經驗幫得上忙。

去山上採麻葉、桿麵皮、送麥餅到訂購人的家。

台灣學生也感受到實地經驗的可貴。「到內馬道村跟村民討論，跟在學校做設計非常不同，」大葉大學的程品惇說，村民意見絕對真實，因為他們才是真正住在這裡的人。

其實馬道水街只有100公尺長、六戶民宅，居民皆已搬走，僅餘一間鐵工廠持續營業。

突顯親水性 融入產業發展脈絡

最後的設計成果裡，首先呈現出親水性。進入第一站是步行到水岸邊的小碼頭，做乘船的短暫體驗。若不想乘船便可以回到第一棟街屋，坐下來享受咖啡輕食與當地特色的麥餅料理。

同一排的其他街屋將依序改造成瓦木工廠、創

客公寓、文創小舖與會展中心，特別的是，原先的汽車工零件加工廠保留原樣，另一半的空間以鋼構及玻璃材質，打造成「記憶的交易站」。

觀察到玉環的產業發展包括閥門製造、傢俱以及石材業，街區的牆面分別運用了鐵、木材與石頭等不同材料，讓人經過時，彷彿走過歷史。

商品組的同學也從玉環的工業史中萃取出設計元素，以「舊地築新夢」的手法，希望為當地打造爆款商品。例如用廢鐵與瓦片做出的碎瓦燈罩，藉由兩種不同媒材的結合，呈現出包容的脈絡。另一款水龍頭造型的盆栽，以玉環代表性的金屬工件產業，經過創意巧手，提升附加價值。

玉環在地設計師蘇玉武表示，文創品牌在當地仍一片空白，學生發想的商品讓玉環人重溫了家鄉的變遷。「我們被台灣學生啟發了，」他發自內心說。意核設計也與大陸的民間鄉建組織「參見莊主」，舉辦了「莊主學院·台灣鄉村改造掌舵手高級實訓班」。三天課程中，北京、廣東、雲南的民宿老闆與農業投資者，當他們看到台灣學生一次次的演繹，深受觸動。

來自成都的藝術鄉建踐行工作室主任黃治彬，當場向陳俊明老師邀請，希望他也派學生到成都。

這次45天的經驗也啟動意核設計策略長蔡幸爵的「候鳥計畫」雛形。他希望培養台灣社造人才，像候鳥一般飛返於兩岸。「意核設計的社造規劃，還帶陪伴，」蔡幸爵說，陪伴是指台灣團隊會在地方上長駐12到18個月，引導出當地人社區營造的能力。一旦意核設計離開，當地人也能夠接手。

生平第一回的社造初體驗，也觸動台灣青年西進的心。曾擔任微電影製片、大葉大學建築所碩一的許志凱，來到玉環不到一週，就想明年畢業後到大陸工作，「從候鳥變留鳥」。

以玉環為跳板，台灣青年到內地做社造，才正要開始。G