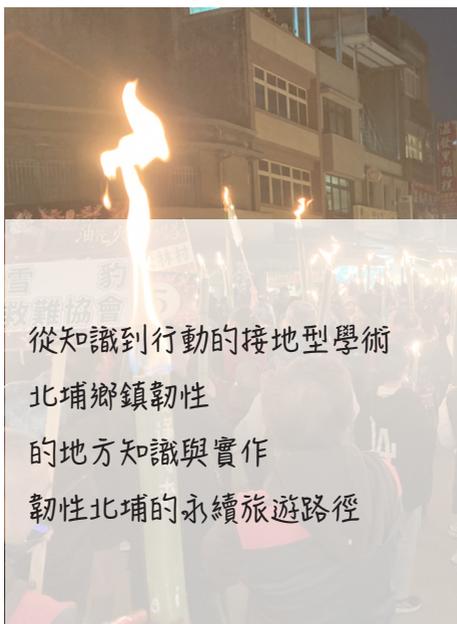


從知識到行動： 社會韌性的路徑與實作

在不確定的時代，學會一起行動的能力



從知識到行動的接地型學術
北埔鄉鎮韌性
的地方知識與實作
韌性北埔的永續旅遊路徑

主編：林慧音、林福仁、鄧瑞坤
作者群：王敏玲、林福仁、林慧音、許文升、葉貴霖、張伊貝、鄧瑞坤、鄧秋月、程嘉惠（依姓氏筆畫排列）

本書分為三篇。

第一篇奠定研究的立場與方法，說明學術如何「接地」。

第二篇以案例形式，呈現北埔累積韌性的地方知識與實作。

第三篇則回到生活與生計，探索永續發展如何透過旅遊、文化與產業行動，成為支持地方福祉的具體路徑。

三篇並非線性推進，而是在彼此回望之中，交織成一條從知識走向行動的路徑。

導言

4/ 在不確定的時代，學會一起行動的能力

第一篇

從知識到行動的接地型學術

6/ 第一章 學術研究與真實世界深度鑲嵌的接地型學術

12/ 第二章 服務科學湧現的行動設計研究

18/ 第三章 以行動設計研究方法探索鄉鎮韌性

第二篇

北埔鄉鎮韌性的地方知識與實作

46/ 第一章 教育與文化的社會實作案例

53/ 第二章 文化與商業的社會實作案例

60/ 第三章 社會共融的社會實作案例

68/ 第四章 經濟與環境的社會實作案例

76/ 第五章 治理的社會實作案例

第三篇

韌性北埔的永續旅遊路徑

90/ 第一章 達人帶路——北埔開發史老街走讀（教育與文化 /SDGs 4 優質教育）

95/ 第二章 達人帶路——南埔社區共好與土地伯公走讀

南埔社區創生與青銀共創（社會共融 /SDGs 11 永續城鄉）

南埔伯公文化與低碳騎讀（文化與商業 /SDGs 4 優質教育）

101/ 第三章 達人帶路——南外蝴蝶社區走讀（經濟與環境 /SDGs 15 陸域生態）

105/ 第四章 達人帶路——石硬子古道深度旅遊指南（經濟與環境 /SDGs 13 氣候行動 /SDGs 15 陸域生態）

111/ 第五章 達人帶路——北埔客庄節慶（治理 /SDGs 17 永續發展夥伴關係）

附錄

120/ 附錄 A 服務主導邏輯 (Service-Dominant Logic)

124/ 附錄 B 韌性鄉鎮指標 (Township Resilience Indicators)

主編：林慧音 / 林福仁 / 郭瑞坤

作者群：王敏玲 / 林福仁 / 林慧音 / 許文卉 / 葉貴霖 / 張伊貝 / 郭瑞坤 / 郭秋月 / 程嘉惠（依姓氏筆畫排列）

美術編輯：吳玟錡

出版贊助：教育部

出版地址：

新竹市光復路二段 101 號

國立清華大學韌性研究中心

電話：03-5715131#35197

出版日期：西元 2026 年 3 月

導言：在不確定的時代，學會一起行動的能力

韌性，不是一套指標，而是一種願意一起行動的能力。

當研究不再只是分析，而是與地方並肩工作的過程，知識，才有可能成為連結人、土地與未來的橋樑。這本書，邀請您從北埔的行動現場出發，重新思考永續、治理，以及地方還能如何被理解與實踐。

這本書不是一本關於「成功案例」的書。它關心的，也不是如何快速複製某種地方經驗。這本書誕生於一種反覆出現的不安之中——當疫情、氣候變遷、人口老化與產業轉型同時發生，地方該如何在不确定之中繼續生活、工作，並為未來留下仍可選擇的空間？

我們習慣以政策、指標或宏大的願景談論永續與韌性，卻往往忽略了一個更貼近生活的層次：在日常的選擇、協作與調整之中，地方的人們如何一點一滴撐住局面，又在摸索與遲疑中，慢慢學會往前走。這本書，正是從這樣的關懷出發。

本書橫跨學術研究、地方實作與生活現場，嘗試為「知識如何成為行動的一部分」提供另一種書寫方式。研究在此不被視為外來的診斷者，而是一個願意進入現場、與地方行動者並肩工作的參與者；理論不是結論，而是對話得以展開的起點。透過接地型學術與行動設計研究的實踐，這本書關注知識如何在反覆試探

中被調整、被使用，並逐漸成為地方集體學習的資源。

全書以新竹縣北埔鄉為主要場域。北埔並非「被選中的模範」，而是一個真實、複雜、仍在摸索中的鄉鎮。從歷史聚落、農村水利、文學記憶，到永續旅遊與社區治理，這些看似分散的行動，其實共同回應著一個核心問題：地方如何在變動中維持生活的連續性，並重新連結人、土地與未來。

本書分為三篇。第一篇奠定研究的立場與方法，說明學術如何「接地」；第二篇以案例形式，呈現北埔累積韌性的地方知識與實作；第三篇則回到生活與生計，探索永續發展如何透過旅遊、文化與產業行動，成為支持地方福祉的具體路徑。三篇並非線性推進，而是在彼此回望之中，交織成一條從知識走向行動的路徑。

這本書寫給研究者，也寫給地方工作者、政策實務者、企業夥伴，以及所有關心地方未來的人。它不提供標準答案，而是邀請讀者在這些故事與實踐之間，思考自己可以站在哪個位置，與誰一起，為地方的下一步多撐出一點空間。如果說韌性是一種能力，那麼它往往不是在風平浪靜時被看見，而是在動盪之中，仍願意一起站得住、走得慢、走得遠。這本書，正是為這樣的時刻而寫。

林慧音

第一篇 從知識到行動的接地型學術

第一章 — 學術研究與真實世界深度鑲嵌的接地型學術

文 | 林福仁

一、為什麼研究需要和實務「保持一點距離」，又「一定要回到現場」？

在和地方夥伴合作時，我們常被問到一個很實際的問題：「既然研究是為了解決問題，為什麼不能直接給一個做法？」這是一個很合理的期待，但我們想用比較白話的方式，說明為什麼好的研究，反而需要在某些時候「慢一點」，也「拉開一點距離」。地方每天面對的問題都是真實且迫切的，但這些問題往往是好幾件事同時發生，很多狀況說不清楚原因，或是不同單位看到的重點也不一樣。因此，如果研究只是把這些事情原樣記錄下來，最後往往只能得到「這個地方發生了什麼」，卻很難回答「為什麼會這樣」或「其他地方能不能用」。基於此，研究有時必須先退一步，把大家的經驗重新整理、分類、比較，試著找出共通的結構與關鍵因素。這段「拉開距離」的過程，並不是不關心現場，而是為了把零散的經驗，整理成對更多地方都有幫助的知識。

不過，如果研究只停留在紙上、模型裡，而沒有回到地方檢視，那很快就會和現實脫節。真正有用的研究，必須要能回應大家實際在做的事情，用大家聽得懂的語言說清楚，以及能夠被拿來用，而不是只放在報告裡。所以我們一定會再回到現場，和大家一起討論：「這樣整理，像

不像你們在做的事？」「這樣的說法，有沒有幫助你看清楚下一步怎麼走？」研究不是要替地方「下指令」，而是要成為一面鏡子與一套工具，幫助大家更清楚看見自己已經在做什麼、還能怎麼做得更好。

二、斷裂與鑲嵌，其實是一種來回合作的關係

我們常用一個簡單的比喻來說明這件事：

- 斷裂：就像把一團線暫時拉開，看看哪些線其實是纏在一起的
- 鑲嵌：再把整理好的線，放回原本的位置，看看是不是更好用、更順

研究會在這兩個狀態之間來回。先聽大家怎麼說、怎麼做，再整理出重點與可能的方向，回到地方確認、修正，再一起嘗試新的做法。這樣反覆的過程，才能讓研究成果既不脫離現場，又能累積成大家未來可以重複使用的經驗與方法。從實務夥伴的角度，這樣的合作方式可以帶來幾個實際好處：

- 把已經在做的事說清楚：讓努力不再只存在於個人或單位的記憶裡
- 讓不同單位更容易對話：因為有共同的語言與整理後的架構
- 累積可對外說明的成果：不論是對政府、社會、或外部合作夥伴

- 不是被評分，而是一起進步：研究的目的是協助看見可能性，而不是檢討誰做得不夠

我們並不把研究看成「一次性的專案」，而是一段陪伴地方慢慢整理、嘗試、修正的過程。有些成果不會立刻出現，但會在日後變成更清楚的方向，更穩定的合作方式，更有信心面對未來變化的能力。如果把研究當成一段共同走過的路，而不是一份交付成果，那麼研究和實務之間的距離，就會成為彼此學習的空間，而不是隔閡。

三、接地型學術 (Engaged Scholarship)：精神、方法、技術與影響力

3.1 接地型學術的核心精神 (Spirit)

接地型學術的核心精神，在於把研究視為一種與社會共同工作的過程，而非單向的知識輸出。它反對將學術研究與實務場域切割為「生產知識」與「使用知識」的兩個世界，而主張研究者應該走進真實場域，與實務行動者共同理解問題、共同探索解方。在這樣的精神下，研究不只是為了回答學術問題，而是同時回應社會所面對的複雜挑戰，例如永續發展、社區治理、產業轉型或公共風險。研究者不再只是旁觀者或評估者，而是促進對話、協助整合、引導反思的參與者。

接地型學術並不否定理論價值，而是認為理論必須能在現實世界被理解、被測試、被修正，才能真正累積為有生命力的知識。圖 1-1 展現接地型學術迭代 / 調適的迴圈。從問題陳述、理論建構、研究設計、到問題解決，學

術活動運用不同的方法、工具以不同的研究產出目標來定義學術活動。是一個整合不同方法取徑跨領域協同合作的學術活動的總稱。

3.2 接地型學術的方法論取向 (Methods)

在方法論上，接地型學術強調問題導向、合作導向與反覆修正，其研究過程通常具備以下特徵：

(1) 問題源自實務，而非先有理論假設

研究問題往往來自場域中的真實困境，例如地方治理失靈、組織協作困難或制度無法回應新情境。理論不是起點，而是用來幫助理解問題的工具。

(2) 多元行動者共同參與

研究不只訪談「受訪者」，而是讓地方政府、社區組織、企業、非營利組織等成為共同研究者 (co-researchers)，參與問題定義、設計與評估。

(3) 強調過程，而非一次性成果

研究往往不是線性進行，而是在「理解—嘗試—反思—調整」的循環中逐步深化，允許不確定性與修正。

常見的方法論框架包括：行動研究 (Action Research)、行動設計研究 (Action Design Research)、參與式研究 (Participatory Research)、以及設計科學研究 (Design Science Research)。

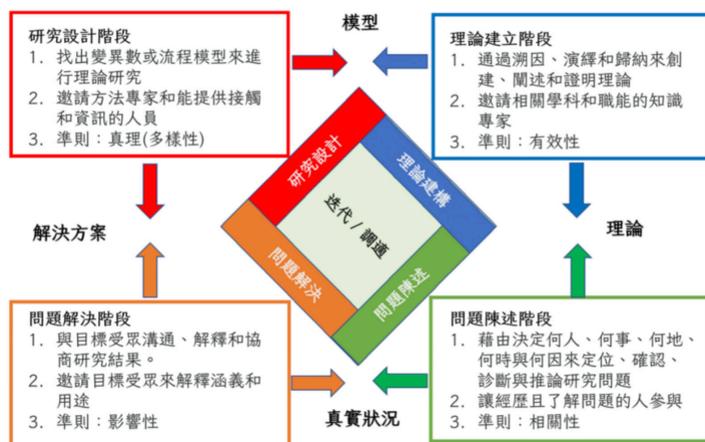


圖 1-1、接地型學術 (Engaged Scholarship)(Van de Ven, 2007)

3.3 接地型學術的操作技術 (Techniques)

為了讓合作成為可能，接地型學術發展出一系列「促進合作與共構知識」的研究技術，包括但不限於：

(1) **對話與共識建構技術：如焦點團體、世界咖啡館 (World Café)、開放空間會議 (Open Space Technology)。**這些技術用來讓不同立場的行動者表達經驗、看見差異，並逐步形成共同理解。

(2) **視覺化與中介工具 (Boundary Objects)，如指標框架、流程圖、行動地圖、案例模板等。**這些工具作為「中介物」，協助不同背景的參與者跨越語言與專業隔閡。

(3) **反思與回饋機制，如共同回顧會議、原型測試與修正、**

情境模擬透過反思，研究成果不斷被調整，而非一次定案。

3.4 接地型學術的影響力類型 (Impacts)

接地型學術的影響力，並不僅限於論文發表，而是呈現多層次的擴散效果。對實務場域的影響，可提供可操作的工具與框架，強化組織間的協作能力，協助場域形成共同語言與行動方向。對學術社群的影響，可發展中層理論 (middle-range theory)，回饋並修正既有理論，提供跨場域可比較的研究成果。對政策與公共討論的影響上，支援政策設計與評估，提供跨部門對話的基礎，增加公共決策的情境敏感度。

3.5 總結：接地型學術的價值主張

接地型學術的價值，不在於消除學術與實務的距離，而在於有意識地經營這段距離。

透過在「抽象化」與「情境化」之間來回，研究者與實務夥伴共同打造一條知識流動的通道，使研究成果既能立足現實，也能超越單一場域。研究不只是為了理解世界，而是與世界一起學習如何改變。

參考文獻：

Van de Ven, Andrew H. (2007). Engaged scholarship : a guide for organizational and social research. Oxford ; New York : Oxford University Press.

第二章 — 服務科學湧現的行動設計研究

文 | 林福仁

一、服務科學的系統觀和價值共創論

服務科學 (Service Science) 的興起，源於對傳統以產品或單向服務提供為核心的經濟與管理思維的反思。在高度複雜、快速變動的社會與產業環境中，價值已不再由單一組織所生產並交付，而是在多方行動者互動的過程中動態湧現。服務主導邏輯 (Service-Dominant Logic, S-D Logic) 正是在此背景下所提出的重要理論轉向。S-D Logic 主張，服務，而非產品，是一切交換的基礎。價值並非內嵌於物件之中，而是在使用與互動中被共同創造 (value co-creation)。在此觀點下，所有參與者皆是行動者 (actors)，而非單純的生產者或消費者；每一位行動者同時也是資源整合者 (resource integrator)，透過自身所擁有的知識、技能、關係與制度位置，參與價值的生成過程。此一轉向，為服務科學奠定了關鍵的哲學基礎：服務不再被理解為「為他人做事」，而是「透過自己的做到，成為別人的需要」。也正是在這樣的理解之下，服務科學逐步從描述既有服務流程的分析學科，發展為一門關注系統設計、制度安排與行動創新的「行的科學」。有關服務主導邏輯的說明，詳見附錄 A。

在服務科學中，「系統觀」是理解服務現象的核心視角。服務並非孤立事件，而是發生在由多重行動者、資源、制度與技術所構成的服務系統 (service system) 之中。當

這些服務系統彼此連結、重疊並隨時間演化，便形成更高層次的服務生態系統 (service ecosystem)。

服務生態系統具有以下幾個重要特徵：

- (1) 服務生態系統是多層次的行動者網絡。個人、組織、社區、公部門與私部門皆可能同時存在於其中，並在不同層級上進行互動。
- (2) 服務生態系統是制度化的系統。價值共創並非隨機發生，而是受到正式與非正式制度 (規範、規則、文化、信念) 的引導與限制。
- (3) 服務生態系統是動態與演化的。服務生態系統會隨著外在衝擊 (如疫情、產業轉型、氣候變遷) 與內在學習而不斷調整其結構與運作方式。

在此脈絡下，價值共創並非單點成果，而是一種在行動者網絡中持續湧現的過程和結果。理解服務系統，意味著理解行動者如何在既有制度與資源配置下，協調彼此的行動，並在互動中重新定義「什麼是有價值的」。

二、服務科學作為「行的科學」：接地型學術的必然性

不同於以解釋或預測為主要目的的傳統科學，服務科學自其誕生之初，便展現出強烈的實作導向。服務的價值無法僅透過理論推演被驗證，而必須在具體場域中被實踐、調整與內化。因此，服務科學本質上是一門「行的科學 (science of doing)」。這樣的學術特質，使服務

科學與「接地型學術 (engaged scholarship)」相互呼應。接地型學術主張，研究者不應只是外部觀察者，而應作為行動者之一，與實務場域共同定義問題、共創知識，並在行動中反思理論。在服務科學研究和實踐的脈絡下，研究者的角色，從知識的生產者，轉化為設計者、引導者與協作者。正是在這樣的認知轉向之下，行動設計研究 (Action Design Research, ADR) 成為服務科學實踐中高度契合的方法論。

三、行動設計研究 (ADR)：連結理論與行動的核心方法

行動設計研究結合了設計科學與行動研究的精神，特別適用於複雜社會系統中的創新問題。ADR 強調在真實情境中，透過反覆循環的方式，同時創造解決方案與理論洞見 (圖 2-1)。

ADR 通常包含四個主要階段：

- (1) 診斷 (Diagnosis)：與場域行動者共同辨識問題，理解其系統性根源。
- (2) 設計 (Design)：共構可介入系統的設計構想與工具。
- (3) 實作 (Implementation)：將設計導入實際運作，成為新的行動模式。
- (4) 演化 (Evolution)：根據實作回饋，持續調整設計並深化學習。

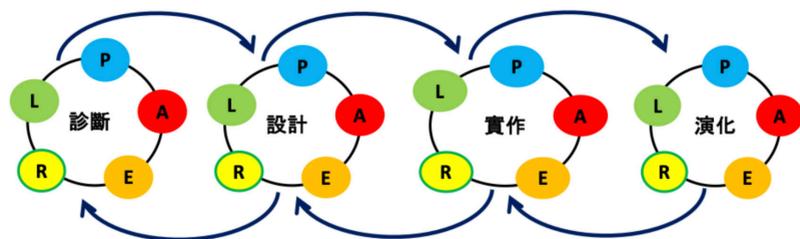
在每一階段中，ADR 皆透過「問題定義、方案打造、評估、反思與學習」五個步驟的循環，使設計行動不斷與場域現實對焦。五個步驟如下：

- (1) 問題界定 (Problem formation, P)：我們要解決的問題到底是什麼？
- (2) 方案打造 (Artifact creation, A)：要做出什麼工具或活動來處理這個問題？
- (3) 評估 (Evaluation, E)：做了之後效果如何？有沒有改善？
- (4) 反思 (Reflection, R)：為什麼會得到這樣的結果？哪些地方做得好 / 不足？
- (5) 學習與修正 (Lesson learned, L)：把學到的經驗帶進下一輪，決定要回到哪個階段 (再診斷、再設計、再執行或再演進)。

這樣的研究過程，正體現了服務科學「透過做到產生價值」的核心精神。

四、鄉鎮作為服務生態系統：韌性鄉鎮指標的理論定位

將上述理論與方法落實於地方發展的脈絡中，本研究將「鄉鎮」視為一個服務生態系統。在此系統中，居民、商家、社區組織、公部門、文化場館與外部訪客，皆是參與價值共創的行動者。韌性，並非單一組織的能力，而是



P: 問題界定; A: 方案打造; E: 評量; R: 反思; L: 學習和修正

圖 2-1、行動設計研究 (Mullarkey & Hevner, 2018)

服務生態系統整體在面對衝擊時，能否維持基本功能、調適變動並持續學習的結果。因此，提升社區韌性，關鍵不在於引入外部標準，而在於促進在地行動者之間的協作、資源整合和價值共創。在此邏輯下，「韌性鄉鎮指標」被設計為一種服務系統中的中介物 (boundary object)。指標並非評分工具，而是一套共同語言，協助不同角色的行動者理解彼此的努力，並將分散的行動對齊至共同的韌性向度。

韌性鄉鎮指標所涵蓋的多重向度，反映了鄉鎮服務生態系統中的關鍵價值議題。透過 ADR 的共創歷程，這些向度並非由研究者單方面定義，而是在行動者對話中逐步湧現。

當行動者使用指標回顧自身實踐時，指標發揮了三個功能：

(1) 引導反思：行動者得以看見自身行動在整體系統中的位置。

(2) 目標對焦：不同組織得以透過指標為共同語言，理解彼此的價值取向和行動目標。

(3) 促進協作：指標成為連結資源、形成合作的起點。

透過這樣的價值共創過程，韌性不再是抽象目標，而是逐步內化為服務生態系統的日常實踐。

五、小結：從服務科學到韌性鄉鎮的創新路徑

綜合而言，服務科學提供了一個理解地方永續與韌性的整體框架；服務主導邏輯揭示了價值共創的本質；系統觀與行動者網絡說明了行動如何在互動中湧現；而行動設計研究，則提供了將理論轉化為實踐的可行路徑。韌性鄉鎮指標，正是在這樣的理論與方法交會之處所誕生的實作成果。它不是終點，而是一個持續引導行動者共創、學習與演化的起點，使鄉鎮作為服務生態系統，能在變動的世界中游刃有餘。

參考文獻：

Mullarkey, M., & Hevner, A. R. (2018). An elaborated action design research process model. *European Journal of Information Systems*, 28(1), 6–20. <https://doi.org/10.1080/060085x.2018.1451811>

第三章 — 以行動設計研究方法探索鄉鎮韌性

文 | 林福仁

一、韌性研究的演進

我們今天談的「韌性」，其實不是一開始就用在社會或地方發展上的。這個概念，是隨著人類面對的問題越來越複雜，才一步一步演變而來的。一開始，「韌性」是用在物理或工程領域的概念。意思很單純：一個東西受到外力衝擊後，能不能很快回到原本的狀態？例如：橋樑遇到地震後是否能恢復原來功能，機械設備出問題後是否能快速修復。

這種理解方式，假設「正常狀態只有一種」，而最好的結果就是儘快回到原本的樣子。

到了 1970 年代，學者開始發現：自然環境與社會，往往不可能回到原來的狀態。以生態系為例：森林被破壞後，可能長出不同的植被，河川整治後，生態結構已經改變。

加拿大生態學家 Holling 提出一個關鍵轉折的觀點：韌性不只是「回到原點」，而是在變化中還能維持基本功能。換句話說：不一定要「回到以前」，但要「還能繼續運作、繼續生活」。這個想法，對後來的社會與地方發展影響非常深遠。

到了 1990 年代之後，研究者進一步發現：人類社會和自然環境根本分不開。例如：農業做法會影響土地，產

業發展會影響水、能源與人口結構，政策制度會影響地方如何面對風險。因此，開始出現「社會生態系統」的觀點，把人、組織、制度、自然環境看成一個互相影響的整體。在這個觀點下，韌性不只是「撐住」，而是包含能不能學習、能不能調整做法、能不能重新組織合作方式。

近十多年來，大家開始面對更頻繁、也更複雜的衝擊，例如：氣候變遷、疫情、人口老化、產業轉型、全球化與去全球化等。這些問題不是單一技術可以解決的，而是牽涉到社區能不能互相支持、組織能不能調整運作方式、政府制度能不能因應新狀況。因此，「韌性」開始被用來描述社區怎麼撐過衝擊、組織怎麼持續運作、制度怎麼修正而不崩解等。在這個階段，韌性成為城市治理、地方發展、教育、公共衛生等領域的重要核心概念。

因為「韌性」本身不是一個死板的定義，而是一個可以讓不同人一起討論的共同語言。有些人談韌性，會想到災害應變，有些人想到社區合作，有些人則想到產業轉型。正因為韌性有彈性、能因地制宜，它才能成為連結學術與實務的橋樑，讓不同單位坐下來討論的共同框架，把「永續」這個大目標，轉成地方可以一步步實踐的方向。總之，韌性不是要地方回到過去，而是幫助地方在不確定的未來中，還能持續生活、合作與發展。

二、社區韌性

2020 到 2022 年之間，COVID-19 疫情對全世界造成了很大的衝擊，不只帶走了許多生命，也讓各國的經濟

與生活秩序受到嚴重影響。這段期間，大家開始重新思考過去「全球化」的發展方式——也就是過度依賴全球供應鏈、追求最低成本與最大效率的做法。疫情讓我們發現，一旦全球系統出問題，地方和社區其實非常脆弱。因此，越來越多政府和產業開始轉向「區域化」與「在地能力」的培養，希望讓地方能夠更穩定、更有應變能力。這樣的轉變，也讓「韌性」這個概念變得非常重要。所謂的韌性，不只是個人遇到困難能不能撐過去，也包括一個社區、一個地方，在面對變化與危機時，能不能維持生活、工作與發展的基本功能。

過去，心理學、管理學、社會學、經濟學等領域，都有討論韌性，但多半集中在個人、企業、城市或國家層級。然而，疫情期間我們清楚看到，真正受到第一線衝擊的，往往是社區層級的問題，例如：找工作變困難、生活成本上升、年輕人與老年人之間的負擔不均、地方產業撐不下去等。這些問題其實不是疫情才出現，而是長期存在的結構性問題，疫情只是把原本就存在的困境一次放大、攤在大家眼前。因此，本研究關心的重點是：社區要怎麼一起面對這些長期存在的問題？不同角色的人要怎麼合作，讓地方變得更有韌性、更能因應未來的不確定性？

我們希望找到一種方式，能夠讓地方政府、社區組織、企業、居民等不同角色坐下來，共同討論大家實際感受到的問題，把這些問題整理成影響永續發展的關鍵挑戰，並一起思考可以採取哪些行動，來提升社區的整體韌性。在檢視既有研究後，我們發現，多數韌性研究談的是

城市或國家，很少真正從「社區」或「鄉鎮」的角度出發。因此，本研究嘗試從社區層級切入，發展一套可以幫助不同角色溝通與合作的「指標」，讓大家有共同的語言來討論永續與韌性。

透過與地方的實際互動，我們選擇台灣新竹縣的北埔鄉作為第一個研究案例，作為「韌性鄉鎮指標」研究的起點。我們不是單向提出研究結果，而是和在地組織一起討論、一起修正，逐步發展出一套「韌性鄉鎮指標」，並思考未來如何作為地方自我檢視與外部溝通的工具。在研究方法上，我們把鄉鎮看成一個由許多不同單位共同運作的「服務生態系統」，包括公部門、社區團體、企業與居民。每一個角色每天做的事情，看起來可能很零散，但加在一起，實際上會影響整個地方能不能持續發展、能不能承受風險。

我們相信，鄉鎮的韌性不是靠單一單位完成，而是要靠不同角色把各自擁有的資源、能力與經驗連結起來。透過「韌性鄉鎮指標」，希望幫助地方組織更清楚了解自己在永續與韌性中的角色，也讓大家在日常工作中，有一套共同的參考方向，逐步把韌性真正落實在地方的實際行動中。

三、「永續發展」與「社區韌性」

如果我們希望為鄉鎮中的各種組織建立一套「韌性指標」，作為提升地方韌性、邁向永續發展的參考工具，那麼就必須先把幾個重要觀念說清楚，例如：什麼是永續發

展、什麼是社區韌性、如何理解「服務」與「合作」，以及我們是用什麼方式和地方一起發展這些指標。

3.1 永續發展是什麼？為什麼需要共同的指標？

「永續發展」這個詞，這幾年在政府、企業、學校、社會團體，甚至個人生活中都經常被提到。為了讓各國對永續有共同的方向，聯合國提出了 17 項永續發展目標 (SDGs)，涵蓋人類生活、環境保護、經濟發展、和平與夥伴關係等面向，作為全世界共同努力的方向。這些 SDGs 並不只是口號，而是被轉化成各種實際行動與評量方式。例如：大學可以透過 THE Impact Rankings，用 SDGs 來呈現學校在永續上的表現；企業則透過 ESG 報告 (環境、社會、治理)，依照 GRI 的指標來檢視自己是否朝永續方向前進。

從這些例子可以看到，一套大家都認可的永續指標，最大的作用在於：幫助不同角色清楚知道什麼是永續，讓大家可以評估自己做得如何，也能和其他組織彼此學習、對照、改善。最終目的，是促進大家一起採取行動，朝向永續發展目標前進。

3.2 為什麼「社區韌性」這麼重要？

要真正落實永續發展，光有目標是不夠的，還需要面對各種變化與衝擊的能力，這就是所謂的「韌性」。不同領域對韌性的理解略有不同，例如：世界經濟論壇 (WEF) 談的是供應鏈能不能撐得住，強調穩定性、備援能力、應

變與復原；生態與社會系統的研究，則強調多元、學習、參與、分散治理等原則。

近年來，韌性幾乎已經和永續劃上等號。面對氣候變遷、極端天氣、淨零排放的衝擊，人類的生產與生活方式都必須大幅調整，這不只影響企業與產業，也直接影響社區與個人。同時，全球化與產業變遷，也讓許多地方社區承受很大的壓力。因此，真正的韌性不只是一個面向，而是同時涵蓋經濟能不能撐下去，社會能不能照顧不同世代與族群，環境能不能長期維持。這些其實都和 SDGs 的精神高度一致。

目前國際上已有一些以「城市」為單位的韌性計畫，例如「100 韌性城市 (100 Resilient Cities)」或「慢城 (Cittaslow)」，但這類做法往往忽略了城市內部不同組織、社區與利害關係人的差異。因此，我們認為，更需要一套從地方、從社區、從實際行動者出發的韌性衡量方式，讓不同組織都能檢視自己、調整做法、一起變得更有韌性。本研究選擇「鄉鎮」作為實踐場域，與在地組織一起討論他們對永續發展的期待與困境，逐步共同發展出「韌性鄉鎮指標」，作為幫助地方提升永續能力的實用工具。

3.3 把鄉鎮看成一個「一起合作的服務系統」

在服務科學的觀點中，「服務」並不只是商業行為，而是人們為了創造價值而進行的各種活動，例如農業、生產、零售、金融、生活照顧，不論是營利或非營利。一個

地方的運作，其實就是許多不同角色（政府、企業、社區組織、居民）一起合作、互相影響的結果。價值不是某一個人或單位單獨創造，而是在合作過程中「一起產生」。這樣的觀點提醒我們，鄉鎮的韌性，不是靠單一組織，而是靠大家怎麼把資源、能力與經驗連結起來。從這個角度來看，提升韌性，其實就是建立好的合作規則，形成彼此信任的做事，讓大家在遇到困難時能一起應變、一起復原，甚至一起成長。本研究正是透過這樣的「系統觀」與「共同創造價值」的角度，和鄉鎮組織一起思考，如何把提升韌性這件事，變成地方長期運作的一部分。

我們的研究目標，不只是寫一篇研究報告，而是希望發展出一套真的能被地方使用的韌性指標，幫助鄉鎮組織看清楚自己目前的狀況，找到可以加強的地方，持續調整與進步。因此，我們採取的是一種「邊做、邊學、邊修正」的行動設計研究方法。研究者不是站在外面評分，而是和地方組織一起討論生活經驗、實際困難與未來期待，再整理成具體可用的指標。這樣的過程大致包含四個階段：(1) 找出問題：一起釐清地方目前面臨哪些挑戰；(2) 設計做法：提出可能的解決方式或工具（例如指標、規則、制度）；(3) 實際執行：把設計好的做法放進日常運作中；(4) 持續修正：根據實際使用情況，不斷調整與改進。在每個階段中，我們都會反覆進行「提出問題、打造行動方案、檢視結果、反思、學習」的循環，讓這套韌性指標不是一次性的成果，而是可以隨著地方情況持續進化的工具。

四、以「行動設計研究 (ADR)」共同打造韌性鄉鎮指標 (TRIs)

我們要發展「韌性鄉鎮指標 (TRIs, Township Resilience Indicators)」，不是要做一份學術報告而已，而是希望它能真正成為地方組織「可使用的指南」，讓在地單位能用它來檢視自己目前做了哪些韌性相關的事，更有方向地配置資源（人力、經費、時間），調整服務與行動方案，促進社區參與，並讓不同組織之間更容易合作。

為了達成「與地方一起做、一起修、一起用」的目標，我們判斷最適合的方法是行動設計研究 (Action Design Research, ADR)。ADR 的核心精神很簡單：不是研究者關起門來設計指標，而是跟地方一起共創、共評估，並在實作中不斷修正。ADR 可以想成四個會反覆循環的階段：

- (1) **診斷 (Diagnosis)：先搞清楚地方真正面臨的問題是什麼；**
- (2) **設計 (Design)：針對問題設計可行的做法或工具（例如指標、活動、制度）；**
- (3) **導入與執行 (Implementation)：把設計的做法真正做起來、放進實際運作；**
- (4) **演進 (Evolution)：根據執行結果繼續調整，讓工具與做法變得更成熟、可長期運作。**

在每個階段中，ADR 皆透過「問題定義 (P)、方案打造 (A)、評估 (E)、反思 (R) 與學習 (L)」五個步驟的循環，使設計行動不斷與場域現實對焦。用更白話說：我們每做

一次地方行動或活動，就會回頭檢視「有用嗎？為什麼？要怎麼改？」然後再進下一輪。因此，本研究把「建構 TRIs」視為一個設計任務：研究團隊扮演設計者與促進者，規劃並帶領在地組織共同討論、共同形成指標、共同驗證指標，並逐步把它變成地方可長期使用的機制。

韌性鄉鎮指標 (TRIs) 的發展包括「做出指標」和「讓指標真正用得起來」。我們採取「由下而上 (grassroots)」的方式來做 TRIs，也就是先從地方的生活經驗與實際困難出發，再慢慢整理成可用的指標。整體 ADR 過程分成兩個階段：第一階段 (Phase 1)：把 TRIs 做出來 (框架 + 指標項目)。目標是建立一套 TRIs 的架構，並列出每個指標對應的具體項目，讓地方組織知道「什麼算是韌性做法」。包含兩個子工作：(1) 形成 TRIs 的框架 (有哪些面向與分類)；(2) 把每個面向拆成可操作的指標與項目 (可用來描述或評估)。第二階段 (Phase 2)：讓地方組織能用 TRIs 來「對齊」與「回報」自己的韌性做法。目標是完成「指標如何填寫 / 如何對齊實務」的評估與工具設計，讓地方組織能開始依 TRIs 回報自己的韌性做法；並為未來的「鄉鎮韌性認證制度」做準備，讓好的韌性實踐能被看見、被擴散、被社會理解。

一個鄉鎮是一個真實運作中的生活系統，裡面有不同利害關係人：居民、店家、社區組織、公部門、私部門、對內服務與對外服務者、以及關心環境的人。這些人雖然做的事情不同，但都會直接或間接影響鄉鎮的韌性與永續。所以，我們用「社區參與」的方式，把各方的觀察、困難與期待帶進指標的設計中，以下是具體過程。

4.1 第一階段 (Phase 1)：建立 TRIs 框架與指標項目

4.1.1 先做出「指標雛形」(Prototyping TRIs)

(A) 診斷階段：先深入了解地方的問題與需求 (2021 年 11 月起，跑了三輪 PAERL)

這一步的目標是：「不要急著做指標，先把地方真正的永續困境弄清楚。」

第一個行動 (用來理解現況)

- 怎麼做：研究團隊拜訪在地組織 (商家、NGO，例如商圈 / 產業協會、觀光推廣協會、博物館等)
- 想問清楚什麼：他們覺得北埔的永續發展卡在哪裡？最急迫的是什麼？
- 產出：地方組織的「問題清單」與「關注重點」

第二個行動 (把地方經驗放進更大的脈絡)

- 怎麼做：同步做文獻回顧與國際案例整理，更新目前社區韌性常見的做法；並把這些做法拿去跟地方討論
- 我們特別參考的國際案例：如 100 韌性城市 (100 Resilient Cities) 與慢城 (Cittaslow)
- 目的：讓地方知道「國際上怎麼做韌性」，也確認「鄉鎮尺度」是否能做出不同於城市認證的指標

- 產出：地方對「做韌性鄉鎮指標」意願與初步想法

第三個行動（擴大參與者）

- 怎麼做：與更多可能參與的組織溝通，請他們用自己的社群網絡邀請更多人加入
- 目的：讓後續討論不只是一兩個單位，而是能整合不同永續關注點
- 產出：建立可動員的參與網絡與討論平台

(B) 設計階段：設計一個能讓不同單位「講出真話、互相聽懂」的討論機制 (2022 年 8 月)

我們在這一步的核心是：設計一場「世界咖啡館 (World Café)」形式的論壇，讓不同組織的人能交換觀點。圖 3-1 呈現世界咖啡館活動桌的場景。



圖 3-1、世界咖啡館活動桌的取景

設計內容包括：

- 討論材料怎麼準備
- 參與者怎麼邀請
- 場地與流程怎麼安排
- 每一桌討論的主題怎麼設計（例如環境、社會、經濟、文化四面向）

(C) 執行階段：真的辦一場世界咖啡館論壇 (2022 年 8 月 23 日)

- 地點：博物館空間

- 參與人數：25 人

• 怎麼討論：四輪討論，每輪換桌，四桌分別聚焦「環境 / 社會 / 經濟 / 文化」

• 目的：把不同人的觀察加總起來，看見北埔在永續上有哪些危機與機會

- 產出：四桌討論內容逐輪加厚的「問題與看法草圖」

(D) 演進階段：把討論內容整理成 TRIs 的結構 (2022 年 9 月起，兩輪 PAERL)

世界咖啡館後，我們開始把「大家說出來的困境」整理成「韌性面向」。

第一步：用親和圖法把討論內容分類

- 研究團隊（作者群）擔任引導者與四桌桌長
- 會後一起用親和圖，把參與者的話語、觀點、困境進行歸類
- 產出：逐步形成 11 個韌性面向

第二步：把 11 面向再細化成「可用的指標與項目」

- 確認各面向之間概念上盡量不重疊
- 從每個面向推導可衡量、可描述的「指標」
- 再把 11 面向整合成 5 個主題（教育、文化與商業、社會、經濟與環境、治理）

- 例子 (教育面向) :
- 指標：在地學校教育具備土地 / 地方意識
- 具體項目：
 1. 學校發展並定期實施在地歷史、文化、習俗等探索課程
 2. 學校創新具土地意識的學習活動，並納入常態活動

這些內容一部分來自論壇討論，一部分來自研究團隊在理解地方行動後的整理與補強，形成 TRIs 的第一版雛型，接著就進入「驗證」階段。

4.1.2 驗證 TRIs(Validating TRIs)：確保指標真的貼近地方、也能被地方接受

(A) 診斷：把世界咖啡館的「關鍵語句」逐句對回指標面向

- 怎麼做：把論壇中紀錄的與會者發言重要句子 (原話) 逐條整理，並分配到對應的韌性面向
- 目的：檢查我們整理出的 11 面向是否真的「涵蓋了大家講的事」
- 產出：一份「原話—面向對應表」，作為下一步設計活動的基礎

(B) 設計：用「開放空間會議 (OST)」讓更多人直接參與修正指標

- 為什麼用 OST：它的精神是開放與自主，參與者可以自由選擇討論主題、自由移動、自由補充或修正
- 目標：讓 TRIs 不是研究者說了算，而是地方共同修訂

(C) 執行：舉辦 OST(2022 年 10 月 24 日)(圖 3-2 呈現活動結束後的合影)

- 參與人數：36 人 (含世界咖啡館參與者，也鼓勵他們邀請自己的人脈)
- 現場設計：
 1. 在博物館展示 TRIs 雛型與前次論壇的關鍵語句，喚起大家對「當時關心什麼？」的記憶
 2. 同時展示在地照片，讓討論更貼近現場感受
- 討論方式：
 1. 先回顧 TRIs 如何產生
 2. 參與者自由加入某個主題圈，針對展示內容提出修改、補充、或新增指標
 3. 可自由移動到其他主題圈
- 下午：各組提出提升韌性的行動方案
- 產出：參與者對指標的修訂意見

- 7 項行動方案（並公開簡報，呼籲後續參與）



圖 3-2、OST 活動結束前的合影

(D) 演進：把修訂意見與行動方案接回後續推動 (2022 年 11 月 11 日)

- 怎麼做：研究團隊召集行動方案召集人開會，討論後續推進
- 目的：把「想做的事」變成「能做的事」
- 資源連結：邀請 4 位大學教師加入，討論如何用學術資源支持在地行動
- 觀察到的重點：地方非常渴望資源，這也會影響他們是否願意進入下一步「韌性鄉鎮認證」的合作

4.2 第二階段 (Phase 2)：評估「地方實作」如何對齊 TRIs，並建立可用的回報流程

OST 後我們修訂 TRIs，讓它成為一套「外顯化的知識」：也就是大家可以拿來用、拿來寫、拿來比較的結構（主題 / 面向 / 指標）。接著的關鍵是：地方要怎麼把自己的日常行動，依 TRIs 寫成一份可對外說明的韌性實作？

4.2.1 先試跑：測試「韌性回報流程」是否可行（兩個不同類型組織，2022 年 12 月）

(A) 診斷：找出組織在「填寫指標」時會卡在哪裡

我們選兩個性質不同的組織作為試點：

- OrgA：北埔鄉間農場
- OrgB：北埔老街茶行

並由研究者實地拜訪，觀察他們填寫時的困難與需要。

(B) 讓填寫者依序完成「一個指標的回報」：具體步驟如下，每位填寫者對每個指標都照這個流程做：

- 閱讀指標內容：主題 / 面向 / 指標 / 評量項目
- 找出對應的實作案例：想一個最符合這個指標做法
- 寫出實作說明：包含時間範圍、做了什麼、結果是什麼
- 自評分數：用 1-5 分評估強度，然後再做下一個指標（沒有做過的可跳過）

(C) 五級評分規則（讓地方知道自己在哪個階段）

- 1 分：試過一次，但沒有持續
- 2 分：做過幾次，但還沒達到期待成果
- 3 分：做過幾次，且已達到期待成果

4分：已成為常態作業，表現與同類型組織相當

5分：已成為常態作業，且表現優於同類型組織

(D) 試點結果：數位能力差異會影響回報方式

- OrgA(較不熟電腦 / 文書)：研究團隊先用文獻與公開資料協助寫草稿，再請他們確認與修正。

優點：降低填寫負擔、容易把做法對到指標

限制：研究者可能受限於「二手資料」，仍需當事人確認

- OrgB(數位能力較高)：能自行依指標撰寫，但因需要逐項比對，反而花更多時間。

這一段讓我們確認：有時需要「引導者 / 協作者」陪著填寫，才能讓不同數位能力的組織都能完成回報。

4.2.2 建立正式工具：設計「回報表」來協助對齊與填寫 (2023年2月起)

在試跑後，我們進入設計階段，開始做「回報工具包 (reporting kit)」：讓填寫者能更容易理解指標、對齊實作、補齊必要資訊，並能被促進者用來協助。

(A) 設計回報表的 5 個目的：

1. 幫助填寫者看懂指標
2. 幫助填寫者把「實作」對到「指標」

3. 讓回報內容包含完整資訊 (時間、做法、成果、證據)

4. 讓填寫者盡可能「自己完成」

5. 需要協助，也能讓促進者有工具可用

(B) 三個版本的回報表：一路修到「最好用」

版本 1 (文字敘事 500 字)

- 針對每個指標，改寫成引導問題
- 提供 OrgB 的 500 字案例，作為寫作範例
- 再用問題引導填寫者評分
- 問題：不同人寫作能力差異大，500 字不容易做到一致

版本 2 (問答式)

- 改成填答問題，讓填寫者把必要資訊一格一格填出來
- 用 Google Forms 做，方便遠端填寫
- 把回報範圍限縮在「最近三年」，讓內容更貼近現況
- 但仍需要更清楚呈現 TRIs 的整體結構，讓人知道自己要填哪一題

版本 3(Notion 問卷化+超連結)

- 用 Notion 做「指標清單」與連結，讓填寫者可在結構中自由跳轉
- 也放入先前案例作參考
- 形成較完整、可延伸的回報系統 (對應 Figure 3)

(C) 再次測試 (2023 年 2 月) : 三個問題用來驗證工具是否有效

1. 修訂後回報表是否真的更好用?
2. 填寫者的感受如何? 會不會很痛苦?
3. 組織填寫後期待得到什麼? 這件事是否與他們的目標一致?

我們找三個單位回饋：農會、OrgB、博物館。

測試結果：

- 限縮「最近三年」確實降低回想負擔，也更聚焦重要實作
- 問答式格式幫助他們補齊證據與必要資訊
- 但「數位能力門檻」仍存在，因此有促進者陪同會讓體驗更順暢

同時也確認：回報與組織目標是相符的

(1) 回報能幫助他們更客觀、有證據地呈現成果，有利地方行銷與對外溝通

(2) 組織之間可以互看回報內容，形成互學

(3) 透過共同設計與對齊，也可能促成新合作 (內外部利害關係人)

4.2.3 推廣與落地：建立「認證」所需的臨界量 (critical mass)

在確認回報工具與地方目標相符後，我們進入導入與推廣階段：把 TRIs 推廣到更多北埔公私部門，讓參與達到足夠規模，未來才有可能運作「韌性鄉鎮認證制度」。我們在推廣過程中持續調整方法，協助組織把指標與自身價值主張 (value proposition) 結合。例如在 2023 年 10 月 25 日，我們舉辦社會韌性研討會，邀請鄉長、農會總幹事 (公部門代表)、兩座博物館館方 (民間 NGO 代表) 分享他們如何依 TRIs 來呈現自身韌性實作。研討會最後，鄉長也正式宣布：北埔將致力成為第一個獲得「韌性鄉鎮」認證的鄉鎮，並持續在鄉內推動 TRIs。會後，這個 ADR 計畫進入演進階段，目標是與北埔更多組織合作，持續對焦指標和永續實踐，朝認證里程碑前進。

接著在 2023 至 2024 年，清大韌性研究中心研究團隊分別採訪了北埔鄉公所、姜阿新教育基金會、龍瑛宗文學藝術教育基金會、南埔社區發展協會、南外社區發展協會、水磧社區發展協會、北埔農會等組織，完成他們的

韌性故事並完成韌性鄉鎮指標標註的作業。在 2024 年 12 月 26 日至 2025 年 2 月 28 日，由北埔鄉公所與清華大學韌性研究中心共同主辦在鄧南光影像紀念館（北埔遊客服務中心）展出「韌性鄉鎮——新竹北埔客庄聚落永續旅遊特展」。並結合北埔鄉各社區發展協會、北埔鄉民代表會、姜阿新教育基金會、龍瑛宗文學藝術教育基金會等在地夥伴協力完成。展覽選擇在北埔重要的文化節點與遊客服務據點舉辦，象徵韌性並非抽象概念，而是鑲嵌於地方日常、文化場域與公共生活之中。本次展覽的策展目的，不在於呈現單一成果或個別組織的亮點，而是嘗試回應疫情後地方所面臨的真實挑戰：觀光高度集中、生活環境承載壓力、產業轉型與世代接續等問題。策展團隊以「韌性」作為核心概念，透過展覽引導地方重新理解永續發展並非只追求成長，而是如何在變動中維持生活品質、文化價值與社會連結。

在展覽內容上，策展架構以「韌性鄉鎮指標 (Township Resilience Indicators, TRIs)」為主軸，將北埔多年來分散於教育、文化、產業、社區與治理等不同面向的實踐，轉化為可被理解與對話的五大主題與多項指標。展覽以在地案例為核心，包括文學館、歷史建築、農會、社區祭儀、永續旅遊路線與公共行動，呈現這些日常實踐如何對應到教育與文化、文化與商業、社會共融、經濟與環境，以及治理等韌性面向。在此過程中，韌性鄉鎮指標並非作為評鑑工具，而是作為一種策展語言與中介框架，協助地方將「正在做的事情」整理與連結韌性指標。透過展覽，遊客與居民得以看見北埔並非僅是一條老街或

幾處古蹟，而是一個由文化場館、社區組織、產業活動與公共治理共同構成的整體系統。這也正是策展所提出核心願景：「北埔是一座博物館」。整個鄉鎮本身即為一個開放且持續生成的博物館，居民與組織皆是共同策展者。

更重要的是，本次展覽並非行動的終點，而是韌性鄉鎮推廣與落地的關鍵節點。透過展覽的呈現，韌性指標被轉化為故事、遊程與公共討論素材，促進不同組織之間的相互理解與學習。展覽期間所累積的案例與回饋，也成為後續推動韌性鄉鎮行動的重要基礎，包括持續引導在地組織對齊指標、深化永續旅遊路線、推動博物館聯盟，以及逐步建構韌性鄉鎮的認證與擴散機制。總體而言，本次特展展現了韌性鄉鎮指標如何從研究工具，轉化為地方可理解、可使用、可持續的共同語言。透過展覽作為橋樑，北埔不僅呈現其過去與現在的努力，也為未來的永續行動奠定共同想像與行動基礎，使「韌性」真正成為地方治理與生活實踐的一部分。

4.2.4 具在地內涵草根式形成的「韌性鄉鎮指標」

在地方層次推動永續發展，強化韌性是其根本之道。基於這樣的理念，清華大學韌性研究中心自 2021 年起，選擇以新竹縣北埔鄉作為「韌性鄉鎮指標」發展的起點，嘗試建立一套能夠真正回應在地需求、並由地方共同形塑的永續發展框架。整體研究與實踐過程，秉持「在地、草根、共創」的原則，而非由上而下套用既有標準。在指標發展初期，研究團隊即與北埔在地組織展開密集互動，透

過「世界咖啡館 (World Café)」的方式，邀請不同領域的在地行動者共同參與討論，從經濟、文化、環境與社會四個面向出發，分享各自對北埔永續發展的觀察、困境與期待。透過多輪討論與交叉對話，逐步梳理出北埔在永續發展過程中所面臨的主要危機與挑戰，並將這些問題轉化為「可以被增強的韌性面向」。

研究團隊進一步運用服務設計的方法，將在地彙整的意見加以整理與結構化，發展出韌性向度及其下的具體指標。隨後，透過世界咖啡館與公開討論活動，邀請更多在地組織與個人參與，檢視這些指標是否具備足夠的涵蓋性與具體性，確保其能真實反映地方經驗，而非僅止於概念層次。經過多次驗證與修正後，逐步形成具備共識基礎的「韌性鄉鎮指標」初稿，並在持續的對話中趨於成熟。透過研討會與展覽的形式，這套韌性鄉鎮指標得以與更廣泛的在地居民與來訪遊客互動，使指標不僅停留在研究文件中，而能轉化為可被理解、被討論、被使用的公共語言。整體過程逐漸形塑出一套具有深厚在地內涵、並由草根行動支撐的韌性鄉鎮指標體系。

從指標內容可以清楚看見，北埔的永續議題本身即是多重向度交織的結果。例如在「教育與文化」主題中，除了體制內的中小學教育，也涵蓋社區在地文化、生活智慧的保存、推廣與創新，呈現出一種以地方為本的教育文化樣貌；在「文化與商業」主題中，則突顯老街經濟如何結合在地文化內涵、工藝技術與歷史記憶，使商業活動同時成為文化保存與再生的動力來源。在「經濟與環境」面向，

北埔所擁有的良好山林與農業環境，成為發展友善農業與永續觀光的重要基礎，指標所關注的，並非單一經濟成長，而是如何在「好山好水」的條件下，讓經濟發展與環境保護得以兼容並蓄，並轉化為長期可持續的地方資源。

在「社會共融」主題，面對人口老化與青壯年外移的挑戰，指標引導地方重新思考成功與發展的單一價值觀，嘗試讓返鄉青年、新住民與退休人口都能感受到北埔多元而友善的生活價值，促進人口與人力的良性流動，並創造更健康、互相扶持的世代連結。最後，在「治理」面向，韌性鄉鎮指標強調永續發展不僅是公部門的責任，而需要公私協力與公民參與。透過穩固的公民力量與公共討論機制，引導公共事務的推動，使北埔的永續發展能在良好的治理架構下，形成持續循環與修正的動態過程。

整體而言，韌性鄉鎮指標不僅協助在地組織——無論是公部門、私部門、NGO 或商業團體——逐年檢視自身在各個永續面向的進展，也能將表現良好的實踐外顯為組織的核心價值與競爭優勢，進一步連結在地與外部的合作與發展機會。在維繫經濟活力的同時，也能確保良好的在地生活品質與生態保全。因此，韌性鄉鎮指標成為北埔不同組織之間共同朝向永續發展、增強韌性的關鍵語言與行動指南，引導資源投入、促進跨組織協調合作，並推動地方永續發展朝向更全面、更穩健的方向前進。圖 3-3 展現韌性鄉鎮指標的主題、向度、指標項目，並於附錄 B 列表說明。



圖 3-3：韌性鄉鎮指標 (5 大主題，13 個向度，32 項指標)

第二篇

北埔鄉鎮韌性的地方知識與實作

文 | 林慧音

本篇筆者以案例集的方式收集北埔鄉鎮韌性的地方知識，在書寫過程中也嘗試想回應一個核心問題：當人口流失、產業轉型與觀光壓力同時發生時，一個鄉鎮如何在現實限制中，逐步累積面對變動的能力與韌性？

自 2023 年起，筆者採取質性研究的敘說探究 (narrative inquiry) 研究方法，長期進入北埔社區，透過參與地方活動、節慶與日常行動，並與多位投入地方實作的關鍵行動者進行深度訪談，研究逐步記錄與理解北埔在地方創生與治理轉型過程中的實踐經驗。本案例集並非從政策文件或制度設計出發，而是以「人如何在限制中做選擇、如何跳脫制約、如何行動、又如何協作」為核心視角，呈現地方韌性在日常實作中被一點一滴累積的過程。

本篇所收錄的五個案例，皆源自北埔鄉不同階段的地方創生實作現場。案例內容透過具體家族、人物、事件與行動歷程，描繪地方如何在面對人口外流、高齡化、觀光成長與治理轉型等多重挑戰時，逐步摸索可行的韌性行動路徑。這些案例不提供單一標準答案，也不追求「成功模式」的複製，而是希望讓讀者看見地方發展中真實存在摸索、掙扎、協商、取捨與累積的過程。

在案例整理與編排上，本案例集歸納出五個反映鄉鎮韌性的核心主題，分別對應不同面向的地方行動與治理課題。每一個案例，都是一段具體的地方故事，同時也是一個可供討論與反思的公共議題。透過跨案例閱讀，讀者可進一步理解地方韌性並非來自單一政策或英雄式人物，而是來自長時間的行動連結、資源整合與集體學習。

在使用方式上，建議讀者先完整閱讀各案例內容，掌握北埔鄉的歷史背景、關鍵行動者與重要行動階段。閱讀過程中，可特別留意不同階段中，地方如何動員內外資源、如何面對衝突與限制，以及這些選擇在短期與長期所產生的影響。這些細節，正是理解地方韌性如何湧現(emerging)的重要線索。

本案例集也適合搭配討論式教學或小組分析使用。教師或引導者可依課程目標，選擇「教育與文化」、「文化與商業」、「社會共融」、「經濟與環境」、「治理」等主題，作為討論切入點，引導學習者思考地方創生中不同角色的行動邏輯與實務挑戰。案例後所附的延伸討論問題，亦可作為課堂討論、小組報告或個人反思寫作的素材。

此外，為了協助讀者將五個案例與第三章〈以行動設計研究方法探索鄉鎮韌性〉相互對照與理解，本書在每一個案例之後，皆補充說明該案例與「韌性鄉鎮指標」之間的連結。透過這樣的安排，讀者可以逐步發現，這五個主題雖然來自不同地方、不同角色的實踐經驗，卻並非彼此

分離的系統，而是深深交織在地方日常生活中的五個行動面向。

在教育與文化中，地方學會記得自己從哪裡來，也逐漸釐清要將什麼樣的價值與記憶交給下一代；在文化與商業的實踐裡，人們嘗試讓生活能夠持續下去，而不只是勉強撐過眼前的困境；在社會共融的過程中，不同世代與角色重新建立連結，學習如何一起面對變動；在經濟與環境的行動裡，地方不斷提醒自己，所有發展終究離不開土地與自然的承載；而治理，則讓這些分散於各處的努力，得以逐漸累積、串連，形成共同前進的方向。

透過本案例集的閱讀與討論，我們期待讀者不僅理解北埔鄉的發展歷程，更能學習如何分析地方問題、辨識行動選擇背後的脈絡，並思考自己在未來地方行動或公共事務中，可能扮演的角色。北埔的故事，並不是一個已完成式的答案，而是一個持續展開、邀請更多人參與鄉鎮韌性的實踐。

第一章 — 教育與文化的社會實作案例

• 案例：龍瑛宗教育文化基金會的無形文化資產實作歷程

• 核心主題與關鍵詞

TRI 主題：教育與文化

關鍵詞：社會韌性、無形文化資產、文化治理、家族協力、地方創生

• 案例背景說明：

龍瑛宗是台灣日治時期重要的客家文學作家之一，其作品深刻描寫殖民統治下的社會現實、階級處境與鄉土生活。然而，長期以來，龍瑛宗的文學成就並未被完整納入主流文學史敘事，其作品散落於舊期刊、手稿與私人收藏中，逐漸成為「被遺忘的文學」。

在北埔老街快速觀光化、農村文化逐漸式微的背景之下，政府文化單位開始關注地方文學與客家文化的保存，並正式委託龍瑛宗家族協助進行文學資料的蒐集、整理與推廣工作。對家族而言，這項委託不只是文化任務，更意味著角色的轉變－從私人記憶的保存者，成為公共文化資產的行動者。

• 被遺忘的文學家：從家族記憶到公共文化資產

在台灣文學史上，龍瑛宗曾是一個重要卻長期被忽略的名字。作為日治時期少數以小說書寫殖民處境、階級矛

盾與鄉土現實的客家作家之一，他的作品兼具現代主義形式與深刻的社會關懷，卻在戰後語言政策、文學正典建構與地方資源匱乏的多重因素下，逐漸淡出大眾視野。

對龍瑛宗的家族而言，祖父的文學成就更多存在於零散的記憶、泛黃的手稿與口耳相傳的故事中，而非被妥善保存、系統整理的文化資產。這樣的狀態，正是多數台灣無形文化資產所面臨的共同處境——存在於私人記憶中，卻尚未成為公共文化的一部分。

轉捩點出現在政府單位開始關注地方文學與客家文化保存，並正式委託龍瑛宗家族協助進行文學資料的蒐集、整理與展示工作。這不僅是一項文化行政任務，更是一段牽動家族情感、責任與能力邊界的深度實作歷程。

• 家族協力的起點：接受政府委託的挑戰與困難

在接受政府委託之初，龍瑛宗家族面臨的第一個挑戰，並非資金或場地，而是「如何成為文化行動者」。具體而言，家族需同時克服數項困難包含：文本蒐集與詮釋的斷裂、家族內部角色與共識的建立、從私人記憶走向公共敘事的轉換。

在文本蒐集與詮釋的斷裂上，龍瑛宗的文學作品分散於不同期刊、手稿與私人收藏中，部分文本甚至因年代久遠而殘缺不全。家族成員多非文學研究專業，如何確認版本、理解作品歷史脈絡，成為初期的重大障礙。

家族內部角色與共識的建立方面，文學保存不只是

文化使命，也意味著時間投入、空間調整與生活方式的改變。家族必須在世代之間協調分工，重新形塑「這不只是某一個人的事，而是整個家族的責任」。

從私人記憶走向公共敘事的轉換方面，龍瑛宗既是文學家，也是家族成員。如何在尊重家族情感的同時，將其轉化為具有公共性、教育性與可理解性的文化內容，是極具挑戰的轉譯過程。

面對這些困難，龍瑛宗家族並未單打獨鬥，而是逐步建立跨域合作關係，包括與學者、地方文史工作者、策展人及政府文化單位協作，補足專業缺口。這樣的「家族為核心、外部資源為支持」的協力模式，成為其社會韌性的重要基礎。

• 從保存到活化：龍瑛宗文學館的成立與實踐

隨著文本逐步整理、家族共識逐漸穩定後，龍瑛宗文學館於北埔老街正式成立。文學館並未被定位為靜態的展示空間，而是結合文學、教育與走讀體驗的多功能文化場域，其核心實踐包括：文學展示、鄉土教育、文化走讀。

在文學展示上，龍瑛宗文學館以生活化敘事呈現龍瑛宗的創作歷程、時代背景與作品精神，降低一般大眾進入文學的門檻。鄉土教育上，與學校合作，發展在地課程，讓學生透過文學理解北埔的歷史、族群與社會變遷。文化走讀上，將小說場景、老街空間與地方記憶串連，讓文學不只存在於文本中，而是可被行走、感受與再詮釋的生活

經驗。透過這些設計，龍瑛宗文學館成功將「無形的文學資產」轉化為可被體驗、學習與分享的文化服務。

• 地方改變與社會韌性：北埔老街的文化再生

而為了讓更多人認識龍瑛宗，龍瑛宗文學館進一步設計多樣化的服務產品與紀念品，例如：以小說語句與客語元素設計的文創商品，結合地方茶文化的文學主題伴手禮，導覽手冊、閱讀地圖與故事卡片等教育素材。這些產品不僅是紀念品，更是文化敘事的延伸媒介，使文學從博物館式的保存，走入日常消費與生活情境之中。

龍瑛宗文學館的成立，為北埔老街帶來多重改變。首先，它為老街注入新的文化主題，使旅遊不再僅止於飲食與購物，而是延伸至文學與歷史的深度體驗。其次，文學館成為地方教育與社區活動的節點，促進居民對自身文化價值的再認識。

從社會韌性的角度來看，這是一個透過家族行動、文化資產與地方網絡共同建構的韌性實作案例。它不僅保存了即將流失的無形文化資產，也為地方創造新的連結能力與未來想像。

• 可複製的經驗？從個案走向農村文化保存的可能路徑

台灣多數農、山、漁村同樣面臨文化資產流失與人口外移的困境。龍瑛宗文學館成立與營運的經驗顯示，無形文化資產的保存與活化，關鍵不在於複製形式，而在於掌握幾項原則：

- (1) 以在地家族或社群作為文化行動核心
- (2) 結合政府資源與民間能量形成協力網絡
- (3) 將文化轉化為教育、服務與可參與的生活經驗
- (4) 以長期投入取代一次性活動

在此意義下，龍瑛宗教育文化基金會的實作歷程，不只是文學保存的故事，更是一個展現社會韌性如何在地方文化中生成的具體案例。

延伸討論

- (1) 龍瑛宗家族接受政府委託後投入無形文化資產保存與活化工作，請討論龍瑛宗家族有哪些困難要克服？家族如何克服？
- (2) 龍瑛宗家族在接受政府委託後，家族如何投入龍瑛宗文學家的無形文化資產保存與活化工作？請討論龍瑛宗文學館為北埔老街帶來哪些改變？
- (3) 龍瑛宗文學館設計甚麼樣的服務產品、紀念品，讓大眾認識龍瑛宗文學家？請討論龍瑛宗文學館又為北埔老街帶來哪些改變？
- (4) 面對台灣農、山、漁村普遍的文化流失問題，您認為本案例的哪些經驗具有可複製性？

本案例與「韌性鄉鎮指標－教育與文化主題」的連結說明

(1) 向度 1.1：具有在地感知的教育內涵

龍瑛宗文學館的成立與運作，展現出高度「以土地為基礎」的教育實踐。其教育內涵並非抽離地方脈絡的知識傳授，而是根植於北埔的歷史空間、族群經驗與日常生活之中。

在學校教育層面（指標 1.1.1），龍瑛宗文學館與在地學校合作發展鄉土課程，引導學生透過龍瑛宗的文學作品理解北埔在殖民時期的社會結構、客家族群處境與地方變遷，使文學成為認識土地與歷史的媒介，而非僅止於文本閱讀。

在社區推廣教育層面（指標 1.1.2），透過文學走讀、導覽體驗與教育素材的設計，將小說場景、老街空間與地方記憶轉化為可被行走、感受與討論的學習歷程，使居民與訪客皆能在實際的地方經驗中培養對土地的感知與理解。

(2) 向度 1.2：文化知覺與認同

本案例清楚展現地方文化如何從「被遺忘的私人記憶」，轉化為引發公共知覺與認同的文化資產。

在傳統技藝與習俗的保存與推廣上（指標 1.2.1、1.2.2），案例雖以文學為核心，但其實作過程中結合客語、地方敘事方式、茶文化與老街生活紋理，使文學不脫離地

方文化脈絡，而成為客家文化整體的一部分，促進文化元素在當代生活中的延續。

在地方歷史的探錄與認同建構上（指標 1.2.3），透過龍瑛宗家族協力進行文本蒐集、整理與詮釋，不僅補足台灣文學史中被忽略的在地書寫，也讓地方居民重新認識北埔在殖民歷史與文學發展中的位置，進而形塑共同的地方記憶與文化自覺。

在文物與空間的當代價值知覺上（指標 1.2.4），龍瑛宗文學館並未將老街視為靜態的歷史場景，而是透過走讀、展示與文創設計，重新詮釋老街空間的文化意義，使文學、建築與日常生活產生連結，強化文化資產在當代社會中的可感性與使用性。

(3) 整體韌性意涵的總結

從韌性鄉鎮的角度來看，龍瑛宗教育文化基金會的實作歷程，不僅回應了「教育與文化」指標中的多項內涵，更展現文化如何成為地方面對觀光化、文化流失與世代斷裂時的重要韌性資源。

透過家族作為文化行動核心，結合政府、學者與地方網絡的協力機制，並將無形文化資產轉化為教育、服務與可參與的生活經驗，本案例說明了：文化並非被保存的對象，而是一種持續被學習、被實踐、被重新理解的地方能力。

第二章 – 文化與商業的社會實作案例

文 | 林慧音

• 案例：姜阿新教育基金會家族協力重建祖父榮光的韌性之路

• 核心主題與關鍵詞

TRI 主題：文化與商業

關鍵詞：社會韌性、有形文化資產、家族協力、地方經濟、鄉村地方創生

• 案例背景說明：

本案例聚焦新竹北埔的姜阿新洋樓及家族成立的教育基金會，探討家族如何在產業衰退與文化資產流失的背景之下，透過協力行動重建祖父榮光與地方文化韌性。姜阿新為台灣日治時期重要茶業企業家，家族在破產與洋樓流失後，於 2012 年合力買回資產，結合政府與專業團隊修復古蹟，並成立基金會推動教育獎助、客家文化傳承及社區活動。案例呈現引導我們思考有形文化資產在地方經濟與社會韌性中的角色，並反思家族協力作為文化治理主體的優勢、限制與可複製性。

• 從興盛走向衰敗：產業變遷下的家族與地方記憶

位於北埔老街核心位置的姜阿新洋樓，是一棟融合中西建築語彙、以半圓拱與凸窗為特色的近代建築，不僅是

北埔重要地標，也承載著地方產業與家族記憶。公視影集《茶金》取材自「茶虎」姜阿新的人生事跡，其故事背景正是發生於這棟洋樓之中。

姜阿新 (1901-1982)，人稱「茶虎」，他的一生體現了日治時期台灣企業家冒險創業的精神。他創立「永光茶廠」，成為當時台灣規模最大的茶廠之一，所生產的紅茶行銷國際。1946年，姜阿新興建洋樓作為接待國內外商務賓客之用，建築由年輕建築師彭玉理規劃，並聘請北埔在地匠師、木雕師共同施作，使洋樓成為地方共同參與、共享榮耀的象徵。

然而，二戰後全球茶葉市場結構快速變動，產業環境惡化。1965年，姜阿新宣布破產，散盡家產償清債務，並將洋樓抵押予合作金庫，全家黯然遷離。洋樓自此不再只是家族產業象徵，也成為地方記憶中一段關於榮耀與失落並存的歷史。

• 失而復得的歡欣：文化記憶的重新召喚

1995年，新光集團吳東昇先生向合作金庫承租洋樓，並投入大量資源進行修復，使這棟戰後重要建築得以保存。同年起，姜阿新女婿廖運潘開始書寫家族由盛轉衰的生命史，其女廖惠慶整理後出版《茶金歲月》，重新梳理祖父姜阿新推動地方產業、照顧農民的初衷。

「為了讓北埔人的生活好一點…，茶廠收茶的時候，阿公都跟在老師傅身邊，讓師傅把價格抬高，深怕穀賤傷

農。」在整理文稿過程中，廖惠慶深入理解祖父「不讓穀賤傷農」的精神，以及祖父慷慨捐地興學的行動。在父親廖運潘的記錄中，廖惠慶也看到當年祖父慷慨捐地讓北埔建第一個中學，「知道我們破產了，有人發現當時捐地其實沒過戶，申請了一筆錢要給阿公作為過戶費，阿公卻堅持不拿錢，仍過戶捐地」。即便家族破產後，有人發現捐地尚未完成過戶、欲提供費用協助，姜阿新仍堅持不收分文，完成捐贈。這些片段逐步拼湊出一位企業家與地方社會緊密相連的生命圖像。

2012年，合作金庫將洋樓公開拍賣，姜阿新孫輩合力標回祖父資產。距離1965年離開洋樓，歷經半世紀，洋樓終於重返姜家人懷中。對家族而言，買回洋樓的意義不僅是資產回歸，更是一種象徵性的「回家」，而「買回我祖父的洋樓，對我們家族而言到底有什麼意義？最關鍵就是我們回家了。大孝顯父母，買回洋樓，為的是要能回復我祖父的名譽。」孫女姜惠琳及廖惠慶說著家族買回洋樓的故事。

• 家族齊力恢復祖父榮光：文化資產的保存與活化

姜阿新洋樓於2001年被指定為新竹縣縣定古蹟。2017年，在新竹縣文化局、營造與監造團隊及姜阿新家族共同合作下，洋樓展開修復工程，歷時20個月，於2018年底正式完工並對外開放。修復後的洋樓完整呈現其建築工法、姜阿新生平事蹟，以及北埔茶產業發展的歷史脈絡，成為重要的文化資產展示平台。

家族在內部討論後，決定不僅開放洋樓參觀，更全員投入導覽解說工作，並成立「姜阿新教育基金會」，延續祖父重視教育、關懷地方的精神。基金會以洋樓為基地，在北埔、寶山、峨嵋三鄉的五所中小學設立獎助學金，協助偏鄉弱勢學童，同時支持客家八音傳承，舉辦建築、古蹟、文化講座、音樂會與社區活動，逐步擴大文化影響力。

在長期且穩定的經營下，姜阿新教育基金會於 2023 年榮獲文化部「112 年度古蹟歷史建築紀念建築管理維護評鑑」管理維護優良獎，從全國 2874 處文化資產中脫穎而出，展現民間家族投入文化治理的韌性成果。

• 文化敘事的延續：從家族記憶到公共文化

自 1995 年起，廖運潘持續書寫家族生命史，2021 年其作品改編為公視影集《茶金》，同年廖惠慶出版《茶金歲月》，使姜阿新家族故事成為台灣集體文化記憶的一部分。2024 年 11 月，高齡 97 歲的廖運潘發表第二本著作《生徒年代》，並以俳句幽默回顧創作人生，為這段跨世代的文化實踐留下溫暖註腳。

今日的姜阿新洋樓已成為北埔重要文化據點。導覽行程的最後一站，遊客可登上二樓俯瞰北埔客家山城，右側為國定古蹟金廣福與天水堂，左後方為縣定古蹟北埔慈天宮，山巒層疊，展現文化地景與自然環境交織的美感。

延伸討論

(1) 姜阿新家族投入文化資產保存與活化後，姜阿新洋樓為北埔老街帶來了哪些改變？

(2) 在買回祖父資產並進行文化經營的過程中，家族面臨哪些困難？又是如何克服的？

(3) 面對台灣農村普遍存在的文化資產流失與老街經濟凋零問題，本案例的家族協力與創生實作經驗，是否具有可複製性？若推廣至其他農、山、漁村，應如何調整與落實？

本案例與「韌性鄉鎮指標－文化與商業主題」的連結說明

(1) 向度 2.1：文化體驗

姜阿新洋樓的保存與開放，並非以大量觀光人流為目標，而是以「可被理解與感受的文化體驗」作為核心設計原則，呈現出平衡日常與假日需求的文化服務模式。

在服務體驗的節奏安排上（指標 2.1.1），洋樓導覽並非僅於假日集中營運，而是由基金會長期投入、穩定提供解說，使文化體驗成為地方日常的一部分，而非短期活動式的觀光消費。這樣的經營方式，有助於降低觀光高峰對老街生活的衝擊，也讓文化場域得以與社區節奏共存。

在觀光發展的深度上（指標 2.1.2），洋樓導覽不只聚焦建築美學，而是透過家族生命史、茶產業發展與地方社

會脈絡的交織敘事，引導遊客理解北埔如何在產業興衰中形塑其文化性格，使參訪成為一段理解地方歷史與文化價值的深度體驗，而非走馬看花式的觀光行程。

(2) 向度 2.2：富含在地元素之商業價值開發

本案例展現文化資產如何在不被過度商品化的前提下，逐步發展具在地特色的文化經濟模式。

在文創與文化產品的層面（指標 2.2.1），《茶金》影集、《茶金歲月》等出版品，將家族記憶與地方產業故事轉化為可被閱讀、收藏與分享的文化內容，使「姜阿新精神」得以跨越場域限制，進入更廣泛的公共文化與市場流通體系。

在地產地銷的意涵上（指標 2.2.2），洋樓所承載的茶產業歷史、在地匠師工藝與地方農業價值，成為理解北埔茶文化的重要入口。雖然案例並未以大量商品販售為主軸，但其文化敘事已為地方茶產業、文化旅遊與相關服務創造高度的品牌辨識度，強化地方產品與土地之間的連結關係。

(3) 向度 2.3：富含文化內涵的商業價值

姜阿新洋樓的活化實踐，清楚呈現文化資源如何被持續轉化，而非一次性消耗。

在文化資源的持續開採與轉化上（指標 2.3.1），從家族生命史書寫、出版，到影集改編，再回到實體文化場域

的導覽與教育推廣，形成一條跨媒介、跨世代的文化轉化路徑，使同一文化資源在不同時代持續生成新的意義與價值。

在經濟與文化的創意連結上（指標 2.3.2），姜阿新家族並未將文化資產視為單純的觀光商品，而是透過基金會制度，將文化收益與社會回饋結合，轉化為教育獎助、文化傳承與社區活動的支持基礎，使經濟行為回流於地方社會，形成文化、教育與地方經濟相互支撐的循環。

(4) 整體韌性意涵的總結

從「文化與商業」的韌性指標來看，姜阿新洋樓的案例說明，地方經濟的韌性不必建立在高度商業化之上，而可以源自文化深度、家族協力與制度化經營。

透過將有形文化資產轉化為可被體驗、理解與延續的文化服務，並以基金會作為穩定治理平台，本案例展現了一種兼顧文化尊嚴、經濟可行性與社會回饋的地方發展模式，也為其他面臨產業衰退的農村與老街，提供了可借鏡的文化韌性路徑。

第三章 — 社會共融的社會實作案例

文 | 林慧音

- **案例：南埔社區發展協會以青銀協力共同建設青年移居之路**

- **核心主題與關鍵詞**

TRI 主題：社會共融

關鍵詞：社會韌性、青銀協力、移居、實作、鄉村地方創生

- **案例背景說明：**

本個案聚焦新竹北埔南埔社區，探討青銀協同在農村振興與社會共融中的實務操作。返鄉青年莊明增發現水圳破損、農業凋零與人口外流問題後，與社區高齡居民協力修復百年水圳，恢復灌溉並重振農業生機。隨後，移居青年張伊貝接手石爺祭文化，結合青少年與兒童創新參與，使傳統祭儀兼具教育意義與社區凝聚功能。個案呈現跨世代合作、集體韌性行動與地方創生經驗，並引導學生思考青年返鄉、文化傳承與社區可複製性等課題。

南埔社區位在北埔鄉西南邊，「埔」字客家話是平地的意思，屬於台地地形的南埔村，其東邊、北邊、西邊被大坪溪環繞。自北埔開發以來，南埔村就是一個傳統客家農村聚落，擁有完整的南埔水圳灌溉系統，南埔也成為北埔鄉重要穀倉。2000年，莊明增返鄉時，他看見南埔村面臨人口外流、高齡化、農業凋零，農村活力逐漸消失

中。20年後，移居南埔村的張伊貝和協會夥伴接手籌備自2007年起舉辦的石爺祭。本個案，我們以「新竹縣北埔鄉南埔社區發展協會」為案例，邀請大家走入南埔村看見南埔人如何建設一條青年回鄉與移居之路的創生實作過程。

(1) 從傾聽在地農民的聲音展開

南埔社區位在北埔鄉西南邊，「埔」字客家話是平地的意思，屬於台地地形的南埔村，其東邊、北邊、西邊被大坪溪環繞。自北埔開發以來，南埔村就是一個傳統客家農村聚落，擁有完整的南埔水圳灌溉系統，南埔也成為北埔鄉重要穀倉。

2000年，莊明增返鄉時，他看見南埔村面臨人口外流、高齡化、農業凋零，農村活力逐漸消失中。2006年，南埔村成立「新竹縣北埔鄉南埔社區發展協會」，莊明增擔任南埔村村長也兼任協會理事長。莊明增開始在社區辦理水保局的試辦培根課程，當時他夢想南埔村能發展休閒觀光產業讓農村恢復活力。從溝通開始，莊明增跟居民接觸後卻發現「讓全村發展休閒觀光產業」，這個想法只是他自己的一廂情願。

莊明增印象最深刻的是，有一回當他嘗試說服村民加入農村再生示範社區時，一位居民回嗆他：「沒解決水圳的問題，就不用再談農村再生！」其實自從1999年921大地震後，南埔水圳隧道洞口大多崩塌、水圳淤泥和漏水造成水圳水流量越來越少，農業生產最基本就是灌溉水，

水圳沒有水，農民就必須休耕，相比於發展休閒農業，其實，大部份農民還是希望繼續耕作。

(2) 啟動集體韌性行動修復百年水圳

水圳修復再拖下去，南埔村所有土地都必須廢耕，當時，剛好有農村再生計畫，莊明增把握機會申請水圳修繕經費。修水圳必須休耕一年，1997年底，南埔社區居民聚集在南昌宮前，全村進行表決後決議休耕1年。

水圳工程雖然順利發包，施工廠商卻發現水圳路非常狹窄。南埔水圳坍方最嚴重的地方在上游隧道，隧道洞口淤積到只剩一點空隙，再加上水圳洞口內完全沒有燈，必須鑽進去用探照燈把淤泥清出來，水圳工程非常難清理又危險工程公司沒有人敢接。

在老一輩人的印象裡上游隧道洞口應該很大，小時候他們常常在隧道裡跑來跑去，現在卻淤積到進不去。自己家鄉水圳自己救！2009年10月莊明增的叔叔莊謙達接下這個任務。他找來年輕時當過煤礦工頭的周源瑞、高齡八十歲的蕭燕芳、隔壁村的李沐華，在4位加起來300歲的疏圳達人投入奉獻和運用在地智慧下，老人家就在黑暗狹小隧道裡埋首挖掘，兩個月後，全長1300公尺的隧道淤泥終於清光，2010年2月南埔水圳全線開通。

(3) 第二代移居青年接棒、傳承與創新石爺祭文化

百年水圳為南埔村帶來農業生機，清澈的圳水流入黃金稻田孕育大地，農民可以繼續耕作，留在農村的年輕

人，也有更多繼續往前的動力。長輩的付出提供青年沃土，這當中也包含2021年移居南埔擔任社區全職工作的青年－張伊貝（月桃花）。

休耕這一年，南埔居民積極討論未來規劃，保留百年南埔石爺祭文化是其中一項重要計畫。南埔先民在開墾荒土時首先將礫石層整平，先民會將較大的石頭堆疊成區，逐漸形成石頭公信仰。加上早年衛生條件差，孩子要健康長大並不是一件容易的事，父母期待孩子能像石頭一樣「硬底」，只要小孩滿周歲就會抱到石爺面前認做義子，出生時會在石爺那裡求個石爺綮（石爺上的紅色護符），接受石爺庇佑到16歲長大成年禮時再拔綮。南埔石爺祭自2007年起舉辦，這個已經邁入17年歷史的農村祭儀，從2021年開始每年都長得不太一樣。

2024年農曆四月八日石爺生日這一週，張伊貝和協會夥伴在周六舉辦石爺慶生祭祀。除了延續去年「南埔少年轉大人－農事挑戰賽」規劃，邀請14歲至26歲青少年組隊參與外，今年也結合「南埔山狗太自然教室」讓4至13歲小朋友演出環境劇。小朋友在邱融、鄒雅荃、郭秋月、麥欣嵐、謝佳玲、月桃花、小溪、茶米、小不點、和清大團隊陪伴下，社區夥伴訪談村內長輩和石爺信仰的交會經驗，交由清大厚德書院的大哥哥、大姊姊將訪談整理成文字，再交由戲劇老師和藝術老師帶領小朋友進行戲劇轉化。

延伸討論

(1) 莊明增返鄉後投入地方振興工作，請討論返鄉青年分別為南埔社區帶來哪些改變？有哪些困難要克服？莊明增如何克服？

(2) 在啟動集體韌性行動修復百年水圳實作過程，請討論莊明增引入那些外部資源？社區高齡者在這個階段又扮演什麼角色？

(3) 相比於莊明增時期，請討論南埔石爺祭文化在移居青年的手上有那些改變？這些改變又為南埔社區帶來哪些轉變呢？

(4) 台灣大部分農村面臨人口外流、高齡化、農業凋零，農村活力逐漸消失中困境，請討論本個案青銀協力的社會共融創生實作經驗，是否也可以複製在其他農、山、漁村呢？如何做呢？

本案例與「韌性鄉鎮指標—世代共融主題」的連結說明

(1) 向度 3.1：社會共融

南埔社區的發展歷程，清楚展現青年返鄉／移居並非單一個人選擇，而是一條由集體行動逐步鋪成的社會路徑。

在吸引年輕人返鄉與留鄉發展事業上（指標 3.1.1），2000 年莊明增返鄉後，並未立即導入外來產業或觀光模式，而是從修復水圳這項攸關農業生存的基礎工程著手，回應在地農民最迫切的需求。水圳修復成功後，農業得以延續，社區生活基礎得以穩定，為後續青年返鄉與移居創造可行的生活條件。二十年後，張伊貝等移居青年能夠進入社區、承接公共事務，正是建立在這條長期累積的地方基礎之上。

在跨世代對「出息」的共識上（指標 3.1.2），南埔案例呈現出不同於單一經濟成功指標的價值觀。對長輩而言，「出息」意味著水圳能修好、土地能繼續耕作、子孫能在家鄉安身立命；對青年而言，「出息」則是能在地方投入專業、創造公共價值並被社區需要。這種對「好生活」與「有前途」的共同理解，成為跨世代協力的重要社會基礎。

(2) 向度 3.2：族群共融

南埔社區作為典型客家農村，其世代共融的實踐同時也是一種族群文化的日常實踐。

在對在地族群文化的知覺上 (指標 3.2.1) ，水圳修復過程中，長輩不僅提供勞力，更傳遞世代累積的在地知識與生活智慧；而石爺祭的延續，則讓青年與孩童在實際參與祭儀、訪談長輩與轉化故事的過程中，重新理解客家信仰、農業生活與地方倫理，讓族群文化不只是被保存，而是被實際「學會」。

在富含在地幸福與光榮感的商業與活動價值上 (指標 3.2.2) ，石爺祭並未被包裝成外來導向的觀光商品，而是以青少年成長、兒童教育與社區凝聚為核心設計。透過農事挑戰賽、環境劇與共同創作，地方文化轉化為一種讓居民感到驕傲、讓孩子願意參與的公共活動價值，形塑出屬於南埔的文化自信。

(3) 向度 3.3：社區健康

南埔案例顯示，社區健康並非僅指醫療或照護，而是與地方生活是否「還能一起做事」密切相關。

在增進社區居民身心健康上 (指標 3.3.1) ，水圳修復不僅恢復農業灌溉，也重新喚回長輩的身體勞動、自我價值與社會角色；而石爺祭儀與活動的舉辦，則提供居民情感交流、共同記憶與心理支持，使社區在長期高齡化壓力下仍能維持正向能量。

在促進人際關係活躍發展上 (指標 3.3.2) ，從全村表決休耕、集體投入疏圳，到跨世代共同籌備石爺祭、孩子與青年協力創作，南埔社區持續創造「需要彼此」的互動

場景，使社區網絡得以被反覆啟動與強化，成為支撐地方生活的重要社會資本。

(4) 整體韌性意涵的總結

從「世代共融」的韌性指標來看，南埔社區的經驗顯示，青年返鄉與移居並非政策誘因即可達成，而是來自長時間的集體投入、跨世代信任與文化實作的累積。

透過修復水圳這項攸關生存的基礎行動，南埔社區建立了世代互信的起點；再透過石爺祭的傳承與創新，使不同年齡、不同背景的居民都能在地方找到角色與意義。這不僅是一條青年回鄉之路，更是一條讓世代願意留下、一起生活的韌性之路。

第四章 — 經濟與環境的社會實作案例

文 | 林慧音

• 案例：返鄉的開始，葉貴霖與南外社區發展協會的三階段創生旅程

• 核心主題與關鍵詞

TRI 主題：經濟與環境

關鍵詞：社會韌性、返鄉、實作、資源、鄉村地方創生

• 案例背景說明：

南外社區，位於新竹縣北埔鄉南坑村與外坪村的山區，自 2001 年起，開始了一場跨越二十年的鄉村創生實踐。葉貴霖退休返鄉後，帶著對土地的情感與使命，與社區夥伴攜手，從環境整理出發，一步步重塑社區活力與文化價值。他們的故事，從簡單的種樹、清理空地開始，逐漸延伸到濟化宮前，凝聚志工力量，也吸引藝術家加入。2009 年，藝術家蔡宛璇與法籍澎葉生進駐社區，他們的構想從舊衛生室空間活化轉向「拾藝南坑」計畫，以影像紀錄、傳統粿食製作、棉布彩繪及農事體驗挖掘在地文化與創意能量。居民的聲音與藝術家的創意在此交融，孕育了新的文化視野，也揭開了千段崎古道的故事。

第一階段：準備期 (2004-2012)——拾藝南坑的萌芽

南外社區涵蓋南坑村與外坪村。2001 年，55 歲的葉

貴霖從私人企業退休，回到故鄉南坑村。2004 年，他進入南外社區擔任協會會計兼總幹事。隔年，葉村長號召社區夥伴與志工展開為期五年的環境改善行動，從大林村的空地開始種樹，延伸至濟化宮前，逐步整理社區環境。葉村長回想，雖然初期意見分歧，但真正凝聚居民力量的契機，來自「拾藝南坑」計畫。

2009 年，在新竹縣文化局支持下，藝術家蔡宛璇與法籍藝術家澎葉生進駐社區。一開始，蔡宛璇想活化舊衛生室，但社區成員興趣不大。一位長輩提醒道：「我們社區有許多好山好水，還有其他值得挖掘的元素，把精力花在這裡太可惜了。」於是，藝術家與葉村長共同構思「拾藝南坑」方向：透過徵集舊照片、製作傳統粿食、棉布彩繪、冬稻收割和影音紀錄，挖掘社區文化價值與創意能量。年底，幾位長輩提到的「千段崎古道」引起了藝術家的興趣，也為下一步社區行動揭開序幕。

千段崎古道曾是大南坑聚落居民日常生活的動脈：運送物資、迎神遶境皆仰賴此路。百多年前，陳家先祖雇工砌造 1413 階石梯，免費提供鄉民使用，被稱為「北埔天梯」。隨著產業道路開發，古道被切斷、破壞，僅剩最後一段約 400 階保存完整。

2010 年春末，藝術家與社區夥伴首次踏上古道探勘。了解自然環境與文史背景後，大家一致認同「走向百年千段崎」成為計畫主軸。藝術家鼓勵居民想像：「我們期待一條怎樣的千段崎？」於是，他們以製作「走向百年千

段崎藏寶圖地圖」作為起點，這份地圖兼具實用功能與創意呈現，不僅串連外部資源，也催生了下一階段的發展方向。

第二個階段：建設期 (2013-2019)——重現天空之城

2013年起，在千里步道協會的協助與指導下，南外社區正式啟動千段崎古道修復行動。經過努力，古道恢復了約 410 階石梯，沿途穿越陳家竹林、跨過小溪溝，最終通往當地人稱為「天空之城」的姜家大院。葉村長與社區工作者調查發現，姜家大院的先祖世代在山中從事造紙與農耕，六〇年代將原本的山中小屋改建為氣派的三合院。隨著姜家家族陸續遷居北埔街上，這棟隱藏在山林深處的三合院漸被遺忘，直到社區行動將它重新找回。

2014 年至 2016 年間，葉村長積極申請社區規劃師資源，展開長達 26 期的姜家大院修復計畫。第一期工程著重於清理屋內殘瓦與雜草，並修復正廳與左右廂房的樑柱；第二期則處理馬背瓦片的更換與重建，舊瓦回收再利用約五、六千片，不足部分從高雄運來一萬六千多片新瓦，途徑竹東再搬運上山。2016 年初，由於山路陡峭又逢連日雨天，運輸困難，社區決定以「工作假期」方式，由村民與志工親手將瓦片一袋袋扛上山。這一場人力接力，不只是修復建築，更凝聚了社區的韌性與情感。至 2017 年，姜家大院右廂房由地主自費重建，歷時四年，三合院終於完整重現昔日風貌。千段崎古道不僅再次串連「天空之城」，也連結樟之細路，成為社區文化與自然探

索的新軸線，也象徵著社區從荒蕪到再生的轉折與希望。

第三個階段：成熟期 (2020-至今)——文化與步道共生的新篇章

2022 年，千里步道協會在南外社區成立了樟之細路「大隘工作站」，葉村長、飛鼠協會與台灣荒野保護協會等都是核心成員。工作站的成立不只是整理步道，更是串連歷史、文化與在地生活的一次深耕。經由工作站與其他九個據點的合作，團隊沿途清查了從桃園龍潭三坑老街、新竹關西古道、北埔大隘、三灣，到苗栗南庄獅潭一帶的客家茶區，還原先人運茶的古道經驗——茶葉挑運至竹東、關西，再經渡船頭水運至艋舺商港，流向全世界。

除了步道復原，團隊更細心梳理沿線的傳統產業、技藝與工法，並將各社區的發展協會及可聯絡的地方長輩整理成名單，讓遊客不只行走於山林間，也能真切感受居民的日常與生活智慧。位於大南坑聚落的石崙古道便是「樟之細路」的重要一段。

2024 年，「大隘工作站」舉辦石崙古道「賴和健行」，重現 1912 年台灣文學之父賴和與台灣史上第一位醫學博士杜聰明壯遊從台北步行回彰化的路線。活動以南外社區活動中心為集合點，訪客沿著古道走過歷史與自然交織的景致，彷彿踏入百年前先人足跡。

自 2018 年建設期起，南外社區連續兩年獲水保局「優質農村體驗社區」評鑑，社區提供完整的半日、一日遊行

程與導覽服務，讓遊客深入接觸姜家大院、千段崎古道等文化地景，也體驗社區居民的生活韌性與在地創生精神。

延伸討論

(1) 葉貴霖返鄉後以三個階段投入地方振興工作，請討論三個階段分別為南外社區帶來哪些改變？有哪些困難要克服？葉貴霖如何克服？

(2) 在三個階段南外社區創生實作過程，請討論葉貴霖分別引入那些外部資源？這些外部團隊或組織，在三個階段又分別扮演什麼角色？

(3) 面對第一個階段藝術家與在地意見不同時，請討論葉貴霖如何做才真正讓社區居民凝聚起來呢？

(4) 在第二和第三個階段，請討論千里步道協會扮演什麼角色投入南外社區的創生建設？從「天空之城」到串連「樟之細路」千里步道協會如何協助南外社區進行地方創生工作呢？

(5) 台灣大部分農村也和南外社區一樣擁有豐富環境資源，請討論本個案三階段鄉村社區創生實作經驗，是否也可以複製在其他農、山、漁村呢？如何做呢？

本案例與「韌性鄉鎮指標－經濟與環境主題」的連結說明

(1) 向度 4.1：淺山農業發展

南外社區的發展路徑，並非以高產值農業或快速轉型為目標，而是從「如何讓土地繼續被善待與使用」出發，逐步形塑淺山農業與文化並行的發展模式。

在採用友善土地農法上（指標 4.1.1），社區行動從早期的環境整理、種樹與空地整治開始，即展現對山林、水土與農地條件的尊重。透過修復步道、整理聚落空間與維持農事體驗，南外社區讓農業不再只是生產活動，而是與生態維護、文化記憶緊密連結的生活實踐。

在結合科技與推展農業價值上（指標 4.1.2），「拾藝南坑」計畫以影像紀錄、地圖製作與文化調查等方式，將農事、步道與地方故事轉化為可被理解與傳播的知識資產。這些工具不僅提升地方農業與文化的可見度，也為後續體驗式行程與跨社區合作奠定基礎。

(2) 向度 4.2：環境永續的經濟發展

南外社區的經濟發展，始終以「不破壞山林」作為前提，展現出高度環境敏感度的韌性策略。

在支撐環境永續的經濟基礎設施上（指標 4.2.1），千段崎古道的修復、姜家大院的再生，以及後續設立的樟之細路「大隘工作站」，共同構成一套兼具文化、環境與經濟功能的基礎系統。這些設施不僅提供就業與志工參與

機會，也成為在地導覽、體驗行程與跨區域合作的重要節點。

在維持環境品質與符合永續營運原則上（指標 4.2.2），社區採取低衝擊修復方式，回收再利用舊瓦、以人力接力取代大型機具進山，減少對自然環境的破壞。體驗活動與導覽設計亦以小規模、可管理為原則，避免過度開發對水源、空氣與山林生態造成壓力。

在無痕山林的戶外活動上（指標 4.2.3），千段崎古道與石崁古道的行走體驗，強調歷史理解、自然觀察與尊重在地生活，而非刺激型或大量人流的戶外觀光。透過導覽與故事敘事，遊客被引導成為「理解山林的人」，而非單純的消費者。

(3) 向度 4.3：不同經濟型態的區域合作與共好

南外社區的成熟期發展，清楚展現地方如何從單一聚落行動，走向跨區域的協力網絡。

在同一經濟型態區域的特色營造上（指標 4.3.1），透過「樟之細路」計畫，南外社區與其他客家淺山聚落共同梳理茶產業、古道與生活工法，形塑以「行走、農業與文化地景」為核心的區域特色，使各聚落在共享主題下保有自身差異。

在跨不同經濟型態區域的合作上（指標 4.3.2），南外社區連結藝術家、步道組織、環保團體與文化工作者，讓農村不再只是農業生產端，而是成為文化創作、環境教育

與慢經濟實驗的重要節點。從「拾藝南坑」到「大隘工作站」，南外逐步成為串連山村、城鎮與外部資源的中介平台。

(4) 整體韌性意涵的總結

從「經濟與環境」的韌性指標來看，南外社區的經驗顯示，地方經濟的永續性不在於規模擴張，而在於是否能與山林共生、與歷史對話、與區域協力。

透過長期投入、低衝擊修復與跨域合作，南外社區成功將環境保護轉化為文化價值，再進一步轉化為可支持地方生活的經濟模式。這條發展路徑不僅保存了自然與文化資產，也為淺山農村提供了一種兼顧生態、經濟與社會韌性的可行想像。

第五章 — 治理的社會實作案例

文 | 林慧音

• 案例：返鄉的起點，莊明增從社區工作者走向韌性鄉鎮治理的旅程

• 核心主題與關鍵詞

TRI 主題：治理

關鍵詞：返鄉、實作、資源、鄉村地方創生、社會韌性

• 案例背景說明：

本案例以新竹縣北埔鄉為背景，探討地方政府在觀光成長與老聚落承載壓力下，如何透過資源整合推動地方創生。自 2019 年起，北埔鄉公所接手閒置的鄧南光影像館，轉型為遊客服務與文化節點，並結合中央補助改善交通、停車與步行空間，重構老街與聚落動線。2021 年電視劇《茶金》播出後，北埔聲量快速提升，地方治理面臨從短期人潮管理轉向長期永續發展的關鍵抉擇。案例呈現鄉長莊明增如何累積社區治理經驗，整合跨部門資源，並提出「博物館聯盟」構想，嘗試串連文化場域，回應觀光、文化保存與地方發展之間的治理課題。

返鄉—從南外社區發展協會到北埔鄉鄉長

北埔鄉，四面群山環抱的客家山城，從 1834 年清道光年間開墾至今，已有近 190 年的歷史。這裡不僅山林

環繞、資源豐富，更因閩、粵移民的拓墾歷史，形成獨特的聚落文化與生活韻味。然而，時光走到二十一世紀初，這片古老山城正面臨前所未有的挑戰——人口外流、高齡化、農業凋零，昔日的山城活力似乎正在慢慢消失。

2000 年，莊明增帶著滿腔熱情踏上返鄉的路，回到南埔村。回首眼前的村落，他心中湧起一股使命感——如果不從社區開始守護這片土地，北埔的未來或許將淹沒在歲月之中。

2006 年，南埔村成立了「新竹縣北埔鄉南埔社區發展協會」，莊明增擔任村長，同時兼任協會理事長。面對村內長年失修的水圳，他把握農村再生計畫機會，向政府申請修繕經費。1997 年底，全村居民齊聚在南昌宮前，經過討論與表決，大家決定休耕一年，集體投入水圳修復工程。2010 年 2 月，南埔水圳終於全線開通，灌溉了田間作物，也灌溉了居民間久違的合作與信任。這段經歷，讓莊明增從社區中體會到治理的實務與集體合作的重要，也為他日後更大的地方使命打下了堅實基礎。

時間推進到 2018 年，莊明增帶著這二十年的社區治理經驗，參與北埔鄉鄉長選舉。投票結果揭曉的那一刻，村民們的支持讓他順利當選，一個月後，他正式走上北埔鄉的治理舞台。從社區到鄉鎮，莊明增的返鄉故事，不只是個人歷程，更是一段由基層實作累積出的地方韌性故事——他用一步步踏實的努力，將北埔的文化、土地與居民的未來緊緊串連在一起。

研擬政策與實踐策略：〈智能山城 樂活北埔〉

北埔鄉，一座以北埔老街為核心的客家山城，散落著九個村落，這裡有伯公神祠、蜿蜒古道、宗族公廳、傳統伙房建築，也擁有山林河谷的自然地貌和傳統農業產業。然而，這片土地的珍貴資源如何保存，又如何活化成為地方永續發展的動力，一直是北埔鄉面臨的巨大挑戰。

隨著數位化時代來臨，莊明增鄉長接下接力棒，提出了〈智能山城、樂活北埔〉計畫。這不是一份單純的政策文件，而是他構想中的「山城生活藍圖」——十項策略涵蓋長者陪伴與關懷照護、女力培育與健康促進、學童教育與資源挹注、藝文深耕與永續傳承、農業優化與建設升級、產業創新與品牌建立、友善環境與生態護育、老街再造與深度旅遊、行銷整合與國際接軌。每一項策略，都像是一根線，準備串連起九個村落的生活、文化與產業。

為了讓這些策略落地，莊明增沒有停留在紙面上，他將策略分解融入北埔鄉公所既有的組織編制。2019年，莊明增召集社會課、農業課、建設課、民政課的同仁，在公所會議室裡舉辦共識營。窗外的山風輕拂，會議室裡卻熱烈滾動著討論的氣息：「這條道路怎麼整修，才能兼顧生態與遊客安全？」、「村裡長者的照護怎麼融入社區活動？」、「老街巷弄如何串連茶園與步道？」

每一個問題，都由不同課室的同仁提出想法，莊明增則引導大家把答案對應到十項策略。共識營不只是一次會議，而像是一場工作實境劇，大家親自參與決策，把政

策從抽象概念變成具體行動計畫。這場活動不僅凝聚了共識，更激發了每個公務員的投入熱情，使他們成為策略落實的推手。

隔年，2020年，北埔鄉公所進一步啟動〈智能山城、樂活北埔—北埔鄉先期評估規劃計畫專業服務委託〉。團隊拿著地圖走訪九個村落，盤點環境資源，從老街石板路到山間茶園，從古道步道到河谷濕地，每一處都仔細記錄。18場規劃工作坊也陸續展開，莊明增帶著公所同仁、居民、專家和地方團體一起討論北埔的未來：「我們希望山城的故事被更多人看見，也希望村民生活更舒適便利。」

這個過程不只是規劃，而是逐步把觀光整合、設施改善、文化保存、環境保護落實到北埔每一個角落。透過討論、考察、設計方案，公所團隊把十項策略慢慢落地。每一條步道修繕、每一個文資修復、每一個遊客服務設施，都是地方韌性與集體合作的實作痕跡。

資源整合與地方創生的實作現場

2017年，鄧南光影像館結束營運後，靜靜地佇立北埔老聚落一隅。這棟承載地方影像記憶的建築，一度成為被時間暫停的空間。然而，在莊明增上任後，他並未將它視為「閒置設施」，而是看見一個重新串連地方資源的節點。

2019年8月起，北埔鄉公所正式認養並接手管理鄧

南光影像館，隨即展開重新定位與空間規劃。館舍不再只是展覽場域，而被轉化為北埔老街的重要入口與節點——遊客服務中心。旅人一走進北埔，就能在這裡獲得旅遊諮詢、使用無線網路、欣賞展覽、預約導覽，甚至只是安心地休息與如廁。影像館重新被放回生活之中，也重新成為老聚落與外來訪客之間的橋樑。

隨著遊客人潮逐漸回流，新的問題也隨之浮現。北埔老街腹地狹小，公共停車位嚴重不足，假日交通壅塞成為居民與遊客共同的困擾。2020年起，北埔鄉公所開始整合外部資源，運用客家委員會推動的「浪漫台三線藝術季」，成功爭取補助，規劃建置北埔鄉綠色運輸網。鄧南光影像館周邊約 2100 坪土地被重新整理，作為公共停車空間與相關服務設施，將車流留在聚落外圍，讓老街得以喘息。

同一年，為了進一步舒緩北埔老街的人潮壓力，鄉公所同步運用內政部營建署「城鎮之心工程計畫」的補助，以「尋見北埔老聚落—巷弄的驚艷」為構想，重新整理慈天宮後方的巷弄空間，串聯步道與秀巒山，擴大徒步體驗範圍。遊客不再只停留在老街主線，而是走進巷弄、踏上山徑，慢慢認識北埔更深層的生活風景。

2021 年 11 月，《茶金》首播，為北埔帶來意想不到的轉折。這部以 1950 年代台灣茶葉貿易為背景的海陸腔客語時代劇，不僅重現了產業的興衰，也讓故事原型——北埔茶商姜阿新家族，成為全台熱議的焦點。「北埔」二

字，瞬間走入更多人的視野。

事實上，在不到 400 公尺的距離內，北埔聚落便集結了一處國定古蹟、三處縣定古蹟與兩處歷史建築，堪稱台灣古蹟密度最高的鄉鎮之一。再加上客家擂茶、柿餅等飲食文化，北埔本就具備深厚的文化底蘊。《茶金》的播出，彷彿替這座山城點亮了一盞聚光燈，讓長年累積的地方能量被更多人看見。

然而，莊明增與北埔鄉公所並未將這股熱潮視為短暫的觀光機會，而是作為長期地方創生的契機。自 2019 年起，透過共識營累積的治理經驗，公所團隊已熟悉中央部會的補助方向，具備撰寫計畫、整合資源與執行活動的能力。節慶活動、交通改善、文化保存與旅遊服務，不再是零散的專案，而是一套彼此支撐的行動網絡。

邁向 2026 年，北埔鄉正準備進入下一個階段。鄉公所計畫與科技公司合作，推動博物館聯盟，串連地方文史場館、聚落空間與數位技術，朝向永續旅遊發展。從一棟閒置的影像館開始，北埔一步步累積治理能量，將資源整合轉化為地方創生的實際行動，也為這座客家山城，鋪展出一條通往未來的韌性之路。

邁向下一步：從單點治理到博物館聯盟的集體行動

當北埔老街的人潮逐漸回穩、巷弄與山徑重新被走進，莊明增心裡也越來越清楚：真正的挑戰，已不只是「把人帶進來」，而是如何讓這些人留下來、走得更深，也讓

地方能長久承接這份關注。

北埔不是沒有故事，而是故事太多、太分散。從金廣福公館、姜氏家廟，到鄧南光影像館與隱身聚落中的歷史建築，每一個場域都各自精彩，卻長期以來各自運作、彼此未能串連。如何讓這些文化節點不再是孤立的「景點」，而能成為一個共同說故事的整體，成為莊明增思考治理下一階段的關鍵課題。

於是，「博物館聯盟」的構想逐漸浮現。這不只是一個組織名稱，而是一種治理方式的轉變——從單一場館管理，走向跨場域、跨單位的合作平台。透過數位科技的導入、共同策展機制的建立，以及導覽、教育與旅遊服務的整合，北埔的文化資產將不再只是被保存，而是被重新理解、被持續使用。

對莊明增而言，博物館聯盟的推動，並不是另起一個計畫，而是延續過去多年累積的治理經驗：社區時期學會傾聽與協作，鄉公所階段練就整合資源與跨部門合作的能力，而此刻，則是把這些能力轉化為「集體共同利益」的關鍵時刻。

可以預見，這條路並不輕鬆。場館之間的定位差異、經營權責的協調、資源分配的公平性，甚至居民對「觀光化」的疑慮，都將是必須面對的現實挑戰。然而，正如當年從一條水圳開始，或從一棟影像館重新出發，北埔的治理經驗早已證明：只要願意把人重新聚在一起，把問題攤開來討論，地方就有能力走出屬於自己的路。

博物館聯盟，或許正是北埔從「被看見的山城」，邁向「能被長久理解與參與的地方」的重要一步。這一步，不只是為了觀光，更是為了讓北埔的歷史、文化與生活方式，在不斷變動的時代中，持續被下一代接住、走下去。

延伸討論

(1) 莊明增在沒有擔任鄉長前，他在南埔社區擔任什麼職位？這些積累是否對他日後擔任鄉長有幫助呢？為什麼呢？

(2) 莊明增提出〈智能山城、樂活北埔〉政策，帶領北埔鄉公所投入外坪村、南坑村、南埔村等9村落均衡發展。莊明增在2019年舉行共識營，請討論舉辦共識營所帶出的效應呢？對日後的政策落實帶來那些幫助？

(3) 在協助北埔鄉旅遊發展上，莊明增提出那些政策措施？請討論這些政策措施所帶出的效應呢？

(4) 下一階段北埔鄉將邁入成立博物館聯盟，請想像莊明增應該如何做才能產生集體共同利益呢？推動中會遇到那些困難？最後請討論博物館聯盟將為北埔鄉帶來哪些轉變呢？

(5) 台灣大部分農村面臨人口外流、高齡化、農業凋零，農村活力逐漸消失中困境，請討論本個案地方公務員與集體合作投入治理的創生實作經驗，是否也可以複製在其他農、山、漁村呢？如何做呢？

本案例與「韌性鄉鎮指標—主題五：治理」的連結說明

(1) 向度 5.1：公共建設的參與

指標 5.1.1 具永續意識的政策與環境工法

北埔鄉在面對觀光成長壓力時，並未以擴張式建設回應人潮，而是透過低衝擊、分散式的環境工法，逐步調整聚落承載方式。無論是老街外圍停車空間的設置，或巷弄、步道系統的整理，皆以「讓老聚落得以呼吸」為核心原則，將車流、人流留在適當位置，減輕歷史街區與居民生活的壓力。

這些政策選擇顯示地方政府已具備長期永續視角，將交通、觀光與環境視為一個整體系統，而非零散工程，符合具永續意識的公共政策與環境工法指標精神。

指標 5.1.2 公民參與新舊建築的與替

從南埔水圳修復到鄧南光影像館的再定位，北埔的公共建設與空間再生，皆非由政府單向決定，而是透過社區討論、共識營與工作坊逐步形成。影像館的轉型，不僅保存了文化記憶，也回應了遊客服務與居民需求，使舊建築得以「換功能、不換靈魂」。

這種以居民理解與公共討論為基礎的建築與替模式，展現公民參與在新舊空間轉換中的關鍵角色，讓公共建設成為共同治理的成果，而非外來設計的介入。

指標 5.1.3 以人為本的公共設施

北埔的公共設施改善，始終圍繞居民生活與使用者體驗。鄧南光影像館作為遊客服務中心，提供休憩、如廁、諮詢與導覽功能，不僅服務遊客，也為在地居民提供可共享的公共空間。巷弄與步道的整理，則讓長者、孩童與遊客都能安全行走，重新找回日常生活的節奏。

這些設計並非為了塑造「景點」，而是讓公共設施回歸生活支持功能，體現以人為本的治理思維。

(2) 向度 5.2：私利與公益的平衡

指標 5.2.1 利害關係者的關係建立與交流

莊明增從社區發展協會理事長到鄉長的治理歷程，使他熟悉居民、社團、公部門與外部資源之間的互動邏輯。透過共識營、跨課室會議與規劃工作坊，北埔鄉公所建立起跨部門、跨角色的溝通平台，讓不同利害關係者能在政策形成過程中持續對話。這種關係建立，不僅提升政策可行性，也降低治理過程中的衝突與誤解。

指標 5.2.2 合作推動地方性公益活動

北埔透過中央補助計畫（如浪漫台三線、城鎮之心工程）與地方資源整合，將節慶、文化保存、交通改善與導覽服務視為彼此支撐的公益行動，而非單一活動。地方創生在此不只是產業導向，而是一種以公共利益為核心的協作實踐。

指標 5.2.3 緊急狀態下的迅速因應與公私利益平衡

《茶金》播出後的觀光爆量，對北埔而言是一場突如其來的治理考驗。鄉公所並未任由市場機制主導，而是迅速透過交通調整、動線分流與服務節點設置，避免居民生活品質被過度犧牲。在短期經濟利益與長期公共利益之間，地方政府選擇以穩定與可持續為優先。

指標 5.2.4 本地人與外來經營者的共好

面對外來人潮與可能進駐的經營者，北埔並未排他，而是透過治理架構與未來「博物館聯盟」構想，嘗試建立共同敘事與合作平台，讓外來資源能嵌入地方文化脈絡，而非取代之。這種共好邏輯，為地方降低觀光化帶來的社會摩擦風險。

(3) 整體韌性意涵的總結

整體而言，北埔案例展現的治理韌性，並非來自單一政策創新，而是長期累積的「協作能力」。從社區水圳修復、跨部門共識營，到文化場域整合與博物館聯盟構想，治理逐步從「解決問題」走向「建構平台」。

這種治理方式，使北埔能在觀光成長、文化保存與居民生活之間，持續調整、修正與前進，體現韌性鄉鎮在不確定環境中，維持公共利益與地方未來的關鍵能力。

第三篇 永續發展與在地福祉

文 | 王敏玲 / 林慧音 / 許文卉 / 葉貴霖 / 張伊貝 / 郭瑞坤 / 郭秋月 / 程嘉惠



SDGs 永續發展目標圖示。(圖片來源：<https://iybssd.colife.org.tw/zh-tw/Home/FilesDownload#gsc.tab=0>)

章次	旅遊主題	韌性鄉鎮指標 (TRI) 主題	SDGs對焦
第一章	達人帶路——北埔開發史老街走讀	教育與文化	SDGs 4 優質教育
第二章	南埔社區創生與青銀共創	社會共融	SDGs 11 永續城鄉
	南埔伯公文化與低碳騎讀	文化與商業	SDGs 4 優質教育
第三章	達人帶路——南外蝴蝶社區走讀	經濟與環境	SDGs 15 陸域生態
第四章	達人帶路——石硬子古道深度旅遊指南	經濟與環境	SDGs 13 氣候行動 / SDGs 15 陸域生態
第五章	達人帶路——北埔客庄節慶	治理	SDGs 17 永續發展夥伴關係

對於多數訪客而言，新竹北埔或許意謂著老街的擂茶與柿餅，但對於深愛這片土地的人來說，北埔全鄉像是一個人文與生態交織的生活博物館。自 1835 年漢人武裝拓墾至今，這座山城完整保留了全台密度最高的古蹟群，更在農村與山林古道間，編織出一套關於生存韌性、天人共好的生態美學。在這一篇，我們邀請您在北埔的不同時節來趟永續旅遊，以不同的五感體驗，親身體會北埔鄉韌性組織的故事。

走進北埔老街，建議您放慢腳步，因為每一個建築元素都承載著拓墾至現代時期的宗族痕跡。起點是國定古蹟「金廣福公館」，它不只是建築，更是一間罕見的閩粵合資公司，象徵著在清代閩南客家兩大族群為了生存而展現的契約精神與包容性。接著，腳步來到「姜阿新洋樓」，這座 1949 年落成的巴洛克風格建築，見證了北埔在茶葉外貿的巔峰年代，其失而復得的家族故事，至今仍是新竹客庄守護「根」的動人傳奇。來到「慈天宮」，這座聚落的信仰中心，其週旁的彎曲巷弄、精美的龍柱與廟埕前的日常，共同守護著北埔。老街的文化深度，還藏在「龍瑛宗文學館」的靜謐日式宿舍裡。這位在殖民體制下被迫失語的文豪，透過筆尖構築了超越國界的台灣文學世界。

穿過南埔「百分橋」，視野從歷史古蹟建築轉向青翠農村。南埔社區是台灣農村再生的典範，更有「黃金水鄉」的美名。南埔先民胼手胝足鑿開 21 座隧道、長達 3 公里的百年水圳。為了調節大自然，南埔先民設計了總汴頭的分水智慧與木製水車。在南埔，信仰與自然是圓融一

體的。這裡不到四百人，卻擁有 17 座各具特色的「伯公」(土地公)，每一尊伯公都守護著一方土地，堪稱活的「伯公博物館」。南埔特有的「石爺信仰」更展現了客家人對子女成長的集體祈願。每年石爺祭的換綵儀式，讓孩子認石爺為「契子」，祈求生命如石般堅硬長壽。這份人與土地的深厚情感，正是南埔最美的地景。

驅車深入大坪溪畔的南外社區與石硬子古道，展現北埔、峨眉對生態與歷史的修復。南外社區選擇以生態復育來復興社區。透過種植蜜源植物，這裡變成了上百種蝴蝶繁衍的生態園。而「千段崎古道」與峨眉交界的「石硬子古道」，重現了「手作步道」的精神。這兩條曾是運送茶葉與樟腦的貿易「細路」，如今由社區志工以順應地形的工法修復，更成為觀察淺山豐富生態的教室。

北埔全鄉為一座博物館，其展示內涵還包括了四季的節慶。春季時來到大分林山步道看桐花飄落，感受北埔淺山的優雅。夏季參與「藝民祭」，將傳統神豬普渡轉化為藝術豬公捐養，致敬義民精神。秋季隨九降風而來的是「有柿來找茶」，體會柿餅與東方美人茶的大地饋贈。冬季年後參與元宵節「油笏火」，數千火把照亮秀巒山，那是北埔人凝聚情感、接回龍脈的集體儀式。

北埔全鄉為一座博物館，就是一個關於韌性與連結的故事。老街古蹟場館連結了歷史與現代，南埔社區連結了水源與信仰，南外社區與峨眉石硬子古道相互連結人與山林，都在四季節慶間流轉不息。這不只是旅行，也是對鄉鎮永續的實踐觀察。

第一章 — 達人帶路 北埔開發史老街走讀 (TRI：教育與文化 /SDGs 4 優質教育)

文 | 郭瑞坤

引路人 1 黃雍熙，姜阿新教育基金會董事長，與姜阿新後代共同保存在地人文景觀、推廣藝文教育，培育能夠理解土地、關懷社會的下一代

引路人 2 劉抒芳，龍瑛宗文學藝術教育基金會董事，龍瑛宗孫女，致力於推廣龍瑛宗文學

引路人 3 姜瑞金，北埔慈天宮總幹事，長年行走於庄頭與廟埕之間，熟悉土地的紋理、人情的脈動與信仰的節奏，透過口述引領旅客理解地方

北埔不只是「有擂茶的老街」，起始於清代漢人武裝拓墾開發，它是全台灣古蹟密度最高、防禦性聚落保存最完整的區域之一。這趟旅程將帶領參與者穿透現代商業，看見清代大隘開墾時期的家族意志、武力防禦機制，以及「金廣福」背後的多元族群合作。這是一份專為新竹在地人與對深度文史有興趣的讀者設計的「北埔文化走讀」。這個遊程不走馬看花，而是以「開墾、財富、文學、信仰」四個向度，從北埔的開墾拓殖、家族經商興變、北埔文學大師與在地信仰中心，串聯起北埔從 1835 年至今的時空流變與文化地貌。

來到北埔，建議您放慢腳步，走進這些安靜的古蹟空間，細細品味這座小鎮為我們保留下的百年氣節與文化深度。

金廣福公館 (歷史起點、權力核心)：結合武裝要塞的開拓辦公室 (國定古蹟)

我們的第一站是「國定古蹟」金廣福公館，近代漢人北埔開發史的起點。「金廣福」不是一個人的名字，而是一間「公司」——台灣史上規模最大的開發墾號。「金」代表官方 (官方發給的特許與發財之官方 (官方發給的特許與發財之意)、「廣」代表廣東籍移民 (客家)、「福」代表福建籍移民 (閩南)。清道光年間 (19 世紀初)，北埔仍是原住民泰雅族與賽夏族的獵場，對於清廷政府而言，這裡是「番界」邊緣，官方力量難以直接介入。1835 年，由墾首姜秀巒帶領，在當時清廷力量難以觸及的山區，建立了這座兼具行政中心與軍事堡壘功能的公館。它是台灣開發史上罕見的「閩粵合資」，以姜秀巒 (客) 與周邦正 (閩) 為首的墾戶，在此共同出資、冒險，建立此辦公室。在械鬥頻傳的清代台灣，北埔是靠著兩族群為了生存與利益的「合夥」才開闢出來的。這份契約精神，是新竹在地歷史中具包容性的一頁。北埔自此成為「大隘」三鄉 (北埔、峨眉、寶山) 的核心。

姜阿新洋樓 (產業榮景、時代變遷)：傳奇的姜阿新與洋樓的故事、北埔最美的天際線 (縣定古蹟)

從金廣福走出來，我們的視角立刻從 19 世紀的清代邊疆拓墾，跳躍到 20 世紀中葉的日治與戰後初期。這棟落成於 1949 年的洋樓，是「茶業大亨」姜秀巒的後代姜阿新為了接待來自英國、日本等國茶商客戶與自住而建。

它象徵著北埔從「拓墾時期」轉型為「茶葉外貿」的巔峰時期。洋樓為中西融合的仿巴洛克建築風格。其建築外觀多種高難度的泥作工法、磨石子地板、內部裝飾富含東方寓意，展現了當時台灣頂尖的匠人手藝。姜阿新洋樓失而復得與家族的故事，是十分吸引人的當代傳奇。姜阿新洋樓現由姜阿新教育基金會管理。這段故事讓洋樓不只是建築，更象徵了客家家族對於「家」與「根」的堅定守護。

龍瑛宗文學館（文藝心靈、抵抗精神）：日式宿舍與跨越語種的文學（歷史建築）

位於老街外圍街道的龍瑛宗文學館，原是「北埔公學校」的日式職員宿舍。這裡安靜、低調，與熱鬧的老街形成強烈對比。這裡紀念的是北埔之光——龍瑛宗（1911-1999），他在1937年發表了經典小說《植有木瓜樹的小鎮》。龍瑛宗受的是日治教育，終其一生以日文創作最為流暢。戰後台灣面臨語文轉換，這位天才作家被迫陷入沈默，這種「失語」的悲劇在文學館的展示中深刻呈現。在龍瑛宗孫輩家族的努力與公部門在修復保存的協助下，日式宿舍轉化為文學館。文學館不時推出文學體驗與走讀活動，您在此透過活動更深入了解這位出身北埔的文學家，也可以閱讀龍瑛宗的手稿，感受他在殖民體制下，如何透過筆尖構築出一個超越國界的文學世界。

北埔慈天宮（信仰歸宿、聚落守護）：聚落信仰中心（縣定古蹟）

慈天宮，是北埔的民間信仰與社群活動統合的展現。

北埔聚落的空間佈局極其講究：以慈天宮為圓心，所有的主要街道與巷弄都指向這座廟宇。金廣福公館為北埔墾隘之首，位於街道核心的慈天宮創建於金廣福拓墾之時，主祀觀世音菩薩，迄今經過多次改建。慈天宮擁有精美的龍柱，其雕刻立體且神態威嚴。傍晚站在慈天宮前，您可以發現北埔老街與廟宇在傍晚時的美。慈天宮不僅是歷史古蹟，更是北埔人的日常客廳。廟埕前的小販、祈福的香火、甚至是節慶時的「油笏火」出發點，都讓這座廟宇與現代生活緊密相連。

旅遊建議

- 最佳旅讀時刻：四季皆宜

- 必看景點與亮點

:: 金廣福公館：結合武裝要塞的拓墾辦公室、抵禦攻擊的厚實土坯牆

:: 姜阿新洋樓：傳奇的姜阿新與洋樓的故事、揉合中西的仿巴洛克建築風格

:: 龍瑛宗文學館：日式宿舍與跨越語種的文學家

:: 北埔慈天宮：石柱工藝、附近彎曲的防禦性街道設計

建議遊程

- 建議時段：下午 1:30-4:30（避開正午酷熱，並可銜接傍晚的靜謐）

- 遊程路徑：1. 起點：金廣福公館→2. 步行 1 分鐘：姜阿新洋樓→3. 步行 5 分鐘：龍瑛宗文學館→4. 終點：北埔慈天宮



金廣福公館



龍瑛宗文學館



姜阿新洋樓



北埔慈天宮

您也可以這樣旅行：

跟著北埔鄉公所永續文化旅遊的獨特安排，給自己與家人半天至一天的時間，一半的時間走讀老街歷史文化，一半的時間來到北埔外圍鄉間騎讀農村人文風光、踏履百年茶葉與生態的古道。(攝影：郭瑞坤)

第二章 — 達人帶路——南埔社區共好與土地伯公走讀

文 | 郭瑞坤、張伊貝

如果說北埔老街是北埔開發歷史「武裝防禦」的政治核心，那麼老街沿著竹 45 縣道經過南埔百分橋所見的農村——南埔就是北埔鄉的「糧倉」。南埔在周圍丘陵群山的環抱中，有著「黃金水鄉」的美名。在這個農村，南埔先民親手鑿出 21 個隧道、長約 3 公里的水圳來灌溉農田，跟水有關的土地公信仰——達十多個富有特色的伯公，以及深具在地人文與自然信仰特色的石爺文化。歡迎您深入走進南埔的土地，來一趟文化·生態旅行。

一、南埔社區創生與青銀共創 (TRI：社會共融 / SDGs 11 永續城鄉)

引路人張伊貝，南埔社區發展協會產業營運經理，懷著對社區的熱情，青年返鄉進行地方創生工作

南埔社區是全台首座通過「農村再生計畫」的典範。對於新竹人來說，這裡不只是綠油油的稻田或是黃橙橙的稻穗，更是一部活生生的「水利開發史」。本遊程將帶領參與者從聚落的守護神—石爺開始，沿著供應 70 甲農田的南埔水圳，走讀客家農村的堅韌與智慧。

南埔石爺公

南埔石爺公供奉的是多塊天然大石，傳聞極為靈驗。每年農曆四月八日的「石爺祭」，是全南埔、甚至全北埔的大事。客家先民早期開墾維艱，孩童存活不易，便會帶

著孩子來到石爺面前，請求收為「契子」（乾兒子），祈求像石頭一樣堅硬長壽。換綦儀式：在石爺祭時家長帶著在地孩子、供品以及象徵與石爺契約的「綦」（平安符），參與石爺儀式。每年石爺祭，契子們都要回來「換綦」，直到成年（16歲）後才「脫綦」。這是一套完整的生命禮俗，反映了客家族群對子女成長的集體祈願。

不同於一般宏偉的廟宇，石爺公依傍著清澈的水圳與老樹，體現了客家聚落原始風貌。

南埔水圳小旅行

走進客庄古圳的時光隧道。南埔社區雖美，但先天缺乏水源。180年前，南埔社區的先民倡議並集資，胼手胝足、徒步於山林之間，在堅硬的山腹鑿開21座引水隧道，讓大坪溪的清流灌溉北埔穀倉—南埔70甲沃田。如果沒有這條大圳，就沒有今日著名的「南埔黃金水」。

這條水圳穿過多座「穿山隧道」，在那個沒有大型機具的年代，每一公分的前進都意味著血汗。總汴頭的智慧：觀察水圳如何利用精密的坡度與配水分流，公平地供應給每一塊稻田。這不僅是工程，更是農村社會公平分配資源的組織體現。

沿著水圳走，您會看到正在旋轉的百年木製水車。水車利用水流落差帶動，將低處的水汲往高處的農田。

旅遊建議

- 最佳踏查季節

:: 南埔石爺公：春季4月至5月，石爺祭前後

:: 水圳小旅行：每年3月至11月。夏季6月中旬至7月初、秋季11月中旬，可以看見水圳與黃金稻田相互輝映的景象。

- 必看景點與亮點

:: 石爺公：石爺祭與換綦儀式

:: 南昌宮：南埔社區的信仰中心與創生中心

:: 南埔百年水圳：總汴頭的智慧

:: 百年水車：站在水車旁，閉上眼聽水流聲與竹筒引水聲響

建議遊程

:: 建議時段：上午9:00-12:00(上午的光線最適合觀察水圳與稻田景致)

- 遊程路徑：1. 起點：南埔石爺公（生命起源、認乾爹傳統）→ 2. 路經：洗衫空間與南埔水圳導水路（友善耕作與水利地景）→ 3. 核心：南埔水圳·水車小旅行（調節自然的智慧）→ 4. 終點：南昌宮



這套遊程讓您體驗到，先民如何在沒有自然水源的丘陵地開鑿水圳，又如何石爺信仰中找到育兒與家族傳承的精神寄託。

(攝影：郭瑞坤)

二、南埔伯公文化與低碳騎讀 (TRI：文化與商業 / SDGs 4 優質教育)：拜訪不一樣的博物館——南埔土地公群像

文 | 郭秋月、許文卉、郭瑞坤 · 攝影 | 郭秋月、許文卉

引路人 1 郭秋月，樟之細路—大隘工作站行政秘書，荒野保護協會解說員及清華大學蝴蝶園志工解說組組長

引路人 2 張弘城，台灣樟之細路協會成員，樟之細路—大隘工作站成員，荒野保護協會解說員

引路人 3 許文卉，樟之細路—大隘工作站成員，荒野保護協會解說員

引路人 4 陳淑慧，樟之細路—大隘工作站成員，荒野保護協會解說員

來自鵝公髻山的大坪溪水，穿越 21 個山洞，一路奔騰不絕地滋養山腳下的客庄聚落——南埔。這一塊土地經過先民一代又一代地辛勤耕耘，不但是北埔的穀倉，更是水圳、老樹、土地圓融的代表。黃澄澄的稻浪隨著九降風搖擺生姿，這裡的里山三生（生活、生產及生態）關係，涵養出豐富大隘客庄的自然生態與人文風貌。人口不到四百人的南埔村，共有 17 個伯公（土地公），依然保持傳統樣式各具特色，堪稱一座「伯公博物館」。

到客家村落有伯公的地方通常也有大樹，伯公樹可能是樟樹、楓香、茄冬…等。來到南埔的樟樹伯公、楓樹

伯公，可以看見人與樹的緊密關係，靜靜聆聽自然的聲音，蛙聲、風聲、稻浪聲、鳥聲，春夏秋冬四季交疊，完美融合，萬物靜觀皆自得。伯公是慈祥的長輩，默默守護南埔每一塊土地和在地農民。曾有一個伯公廟因為八七水災河水暴漲、即將滅頂，村民搶救將其與另一位伯公共同供奉，就在俊秀的南埔水圳源頭旁，水頭伯公和河底伯公的護佑故事您不可不聽。您見過田中央的伯公嗎？那麼，南埔的田心伯公是您體驗鄉村社區、信仰與自然的絕佳地景。

歡迎您跟著我們一起騎鐵馬遊田園，拜訪南埔的伯公，瞭解農業、水源與人們，欣賞南埔獨特的鄉野風光吧！現在一起出發吧！

建議遊程

- 浩月竹城生態農園集合出發
- 拜訪水尾伯公，認識伯公信仰的由來
- 走訪樟樹伯公，聽樟樹伯公訴說祂的遭遇故事
- 伯公的聯合辦公室—楓樹伯公和石廟伯公
- 聆聽南埔圳與百年水車的合唱—水頭伯公和河底伯公
- 大地餐盤佐郭家芡實生態池
- 百分橋和三粒石的楓樹伯公，一同感謝太祖山、少祖山和父母山的庇護
- 沉浸在如詩如畫的伯公龍伯公旁，沉澱身心靈

- 說說麥阿公的堅持和田心伯公的故事
- 親訪孩子的守護神—石爺，伯公樹的固碳神力知多少？

活動資訊

- 行程距離：約 10 公里
- 活動時間：一年四季，依客戶需求
- 集合時地：自行前往，上午 9：00 浩月竹城生態農園集合
- 活動對象：維持活動品質，人數以 12 名為限
- 報名費用：主辦單位訂定、事先報名收費（含保險與午餐）
- 當天交通方式：騎自行車移動（可自備自行車，或活動現場租借），租借費用現場收取。

玩不一樣的北埔，穿過百分橋，走進南埔村的「山林壁壘角」，拜訪多元特殊的土地公群像，聽聽土地公說不一樣的故事。



（攝影：郭秋月、許文卉）

第三章 — 達人帶路 南外蝴蝶社區走讀（TRI：經濟與環境 /SDGs 15 陸域生態）

文 | 郭瑞坤、葉貴霖

引路人 1 葉貴霖，現為南坑村村長，長期投入南外社區發展，在隨心所欲不逾矩的年紀依然熱情投入地方振興工作

引路人 2 陳紹忠，現為南外社區發展協會理事長，自科學園區返鄉投入生態農業、社區振興工作

假日的北埔老街，人聲鼎沸。離開老街，驅車經龍瑛宗文學館，入竹 37 縣道沿著大坪溪，走進北埔的山林。南外社區包含北埔鄉的南坑村與外坪村，百年前是往來北埔、峨眉與南庄的重要據點。在第二篇南外社區的韌性故事中，地處偏遠的南外社區夥伴們思考如何創造自己的特色，居民們一起選擇了一條與眾不同的路—蝴蝶生態復育以及尋回失落的百年古道 - 千段崎。本遊程將帶領參與者走入淺山地景，看見社區如何因「蝴蝶」而打造的生態棲地～蝶形生態池，也讓訪客體驗南外社區的特色料理～蝴蝶餐。並可帶領大家走進「百年古道～千段崎」，一覽新竹縣海拔最高的客庄三合院、別名「天空之城」的「姜家大院」，親身體會那段由社區居民主動搶救修復瀕臨廢棄的老屋、以及爭取修復百年古道來凝聚社區情感的故事。

南外蝴蝶生態池：社區復興的起點

南外社區最著名的是「蝴蝶生態社區」。不同於一

般的標本館，這裡是「社區即花園」。居民在社區各個角落種植了大量的蜜源植物與食草植物，成功吸引了上百種蝴蝶在此繁衍、活動。導覽中將帶您了解食草與蜜源的哲學，了解蝴蝶生態社區的故事，體會居民如何透過自然生態與蝴蝶共處。您可以觀察社區中特殊的建築語彙，如何將蝴蝶意象融入社區環境。在這裡，蝴蝶不只是觀光資源，更是社區身分認同的符碼。

千段崎古道：手作石階上的開墾

「千段崎」古道，素有北埔天梯之稱。千段崎原有超過 1000 多級石階，後來因產業道路的開發而式微，社區數年前與千里步道協會共同透過手作方式修復千段崎古道。這條古道曾是北埔、峨眉地區通往頭份、南庄的重要交通要道，也是早期運送茶葉與民生物資的「茶路」。這條古道最珍貴之處在於其「手作砌石」工法，每一塊石頭都是先民 - 地主陳尾生先生發慈悲心出資雇工，依山勢手工堆疊而成，造福無數過往之商旅鄉民。修復後的「千段崎」古道尚有 400 多階。

石階的溫度：走在千段崎上，請注意觀察那些被磨得平滑的石階。每一塊石階都曾承載過百斤的擔子。這不是現代水泥步道的冰冷，而是帶有先民體溫與汗水的歷史現場。古道兩側植被豐富，是觀察低海拔森林生態的絕佳教室。在這裡，歷史與自然是完全重疊的。

天空之城：俯瞰北埔的視角

「天空之城」並非指真實的城堡，而是指位於南外社區高處的三合院 - 姜家大院。十多年前，葉貴霖村長申請相關資源修復姜家大院，與社區一同啟動千段崎古道的修復，要把大南坑感人的故事找回來。由於南外社區的地形陡峭，當雲霧繚繞時，大院與茶園彷彿是一座在空中的天空之城。從這個海拔 500 公尺高度的南外特有地景，您可以看見北埔聚落、峨眉大佛，俯瞰新竹科學園區、南寮外海，不僅是美的視覺享受，更是先民利用微氣候栽種優質東方美人茶的農業智慧。

旅遊建議

- 最佳踏查季節：三月至十一月

- 必看景點與亮點：

:: 南外蝶形生態池：南外社區轉化的起始點

:: 千段崎古道：手作步道的先民智慧、現代手作修復的成果展現

:: 天空之城：走完千段崎，禮讚老屋（俯瞰北埔、峨眉及新竹外海一帶地景

建議遊程

- 建議時段：上午 9：00 - 12：30（蝴蝶活動最旺盛、適合走路的時段）

- 遊程路徑：1.起點：南外蝴蝶生態池→2.步行導覽：千段崎古道→3.高海拔三合院：天空之城→4.午餐好食：品嚐南外社區特色蝴蝶餐



(照片提供：葉貴霖)

您也可以這樣旅行：

跟著北埔鄉公所永續文化旅遊的獨特安排，給自己與家人半天至一天的時間，一半的時間走讀老街歷史文化，一半的時間來到南外社區賞蝶、品嚐特色料理，踏履百年古道。

第四章 — 達人帶路 北埔石硬子古道深度旅遊指南 (TRI：經濟與環境 /SDGs 15 陸域生態)

文 | 王敏玲 & 林慧音 · 攝影 | 王敏玲 & 林慧音

引路人 1 王敏玲，懷抱理想性格，長期推動山野永續發展，擅長中英文雙語導覽，2024年推動成立台灣山野永續協會，期望自身走入社會創業的廣大天地。

引路人 2 張訊竹，台灣荒野保護協會推廣講師，於清河堂旁成立「石硬子古道教室」，持續守護由張家祖父所建清河堂老聚落，串連家族記憶、文化與古道生活。

引路人 3 張靜珠，台灣荒野保護協會解說員，現為石硬子古道教室主人之一，擅長透過料理與分享，陪伴走入古道的人，在一餐一食中理解山林的深層脈絡。

走進山林細路，讀一段時間慢慢留下的故事

如果說有一條路，能同時承載歷史、人文與自然的記憶，那麼峨眉石硬子古道，正是這樣一段值得慢慢走、細細看的山林細路。

這趟旅程，不只是一次郊遊，而是一場貼近地方的深度體驗。從百年宗族聚落出發，走進山林古道，沿途觀察生態、認識產業歷史，最後站上由社區親手搭建的木橋—您會發現，所謂的「韌性」，其實就藏在一代又一代人與

土地互相理解、彼此成就的日常裡。

清河堂：從宗族堂號看峨眉歷史記憶

旅程的起點，從清河堂開始。

清河堂是北埔張氏宗族的堂號，由張家祖父於 1929 年所建，至今已近百年。站在這座老屋前，時間彷彿慢下來。從宗族堂號、建築位置與聚落脈絡中，旅人得以一窺清代以來峨眉、北埔一帶的開墾歷程。

當年，人們沿著溪流開墾農田，樟樹遍布山林，樟腦成為重要的出口物產。進入日治時期，台灣更一度成為全球最大的樟腦出口地。這些看似遙遠的歷史，其實就藏在您腳下的土地與眼前的聚落之中。

而石硬子古道，正是「樟之細路」(Raknus Selu Trail) 系統中的一段重要路徑。自 2017 年起，由客委會、千里步道協會與大凡工程顧問公司共同推動，透過九個工作站的協作維護，讓這條國家級綠道，成為多元治理與社區共作的實踐現場。

石硬子古道 (RSA-27)：歷史與生態交織的山林細路

走進石硬子古道，您踏上的不只是一條步道。

全長約 2.4 公里的石硬子古道，曾是山區居民最重要的生活要道。過去，樟腦、茶葉沿著這條路被送往北埔，再由挑夫或牛車運至竹塹，透過河運、海運抵達淡水、台

北大稻埕，精製包裝後遠銷世界各地。

今天，行走其間，藤蔓與蕨類在林間攀生，桑科植物佇立其中，一旁可見山羌、山豬的活動痕跡，台灣藍鵲掠過林梢引來一片騷動，古道生態就是如此多樣化。沿途有著舊橋墩、梯田與水圳遺址，也看到客家人曾歇腳喝一杯茶的「風爐缺」這些人為痕跡，與自然景觀交織成一條真正的客家「細路」(Selu)。

古道上的石硬子古道教室，原為豬舍，於 2024 年以回收與再利用材料改建為永續教育空間，成為人與自然共生理念的具體展現，也為旅人提供一處靜靜坐下、重新理解這片山林的所在。

手作@橋：一座橋，看見在地韌性與對自然的謙卑

旅程的尾聲，腳步來到一座靜靜橫跨溪谷的木橋。

它不是由大型機具打造，而是在地志工以「手作步道」工法，全橋不使用水泥或鋼筋，主結構以三根長木支撐，踏面橫木就地取材，以鐵絲固定，並刻意避開潮濕地帶，順應地形，讓橋能與環境共存更長的時間。

站在橋上，腳下是石子溪，眼前是山林。此刻，您會真切感受到人與自然之間的互動智慧，不強求、不侵佔，而是融入自然、與自然共處。

這不只是一座橋，更是一種在地生活的方式：以有限的手，做出剛剛好的事，讓路，讓出自然與人類共走的路。

旅遊建議

- 最佳踏查季節

:: 秋季至冬季 (10 月至 2 月) : 天氣涼爽、晴朗，蕨類觀賞最佳。

:: 春季 (3 月至 5 月) : 植物復甦，油茶樹與野花盛開，生態觀察同樣精彩。

:: 夏季 (7 月至 9 月) : 喜好昆蟲的快樂時光，也是夜觀螢火蟲的好時節。

- 必看景點與亮點

:: 清河堂：了解北埔歷史與樟腦貿易背景。

:: 石硬子古道教室：永續教育推廣空間，體驗地方韌性。

:: 沿途蕨類與原生植物：生態觀察、攝影最佳地點。

:: 手作 @ 橋：手作木橋工法，體驗社區集體韌性。

:: 樟之細路整體概念：理解民族融合、歷史貿易路線與社區治理。

步道資訊

:: 長度：約 2.4 公里（單程），1-2 小時可完成。

:: 難度：平緩，適合大多數遊客及家庭，適合安排 2-3 小時的慢走+解說。

:: 特色：歷史細路 (Selu)、溪谷山林景致、手作步道、植物與生態觀察。

交通方式

:: 自駕：新竹或北埔市區出發約 20-30 分鐘，沿 Google Map 指示抵達峨眉八仙橋公車站，於八仙橋站旁過橋後步行約 7 分鐘至清河堂，一旁小徑經過石硬子古道教室後進入古道。

:: 停車：建議於八仙橋公車站路旁空曠處停車，或再往前行駛 700 公尺至獅山遊客中心停車。

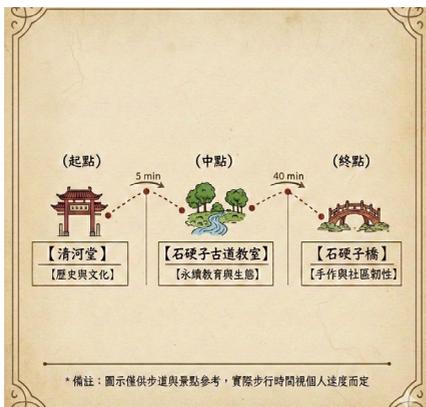
:: 大眾交通（台灣好行）：從台鐵竹北站 / 高鐵新竹站搭乘台灣好行獅山線至八仙橋公車站，過橋後往前直行約 7 分鐘至清河堂，從一旁小徑抵達石硬子古道教室後即進入古道。

貼心小提醒

- 穿舒適步行鞋，攜帶防曬帽與水。
- 尊重地方文化與生態，不採摘植物或留下垃圾。
- 古道沿線無洗手間，建議先至獅山遊客中心使用（遊客中心設有洗手間）。
- 建議安排導覽或參考地方達人整理的資料，以更深入了解歷史與生態。石硬子古道教室可安排導覽與餐飲（需預約）。



清河堂張氏家族解說石硬子古道修復的生態工法（照片提供：林慧音）



由傳統豬舍改建成的石硬子古道教室（照片提供：王敏玲）



石應子古道導覽員解說石硬子古道豐富的蕨類與植物（照片提供：林慧音）



清河堂（照片提供：王敏玲）



石硬子橋—這是石硬子古道的起點（照片提供：王敏玲）

第五章 — 達人帶路 北埔客庄節慶（治理 /SDGs 17 永續發展夥伴關係）

文 | 郭瑞坤、程嘉惠 · 攝影 | 程嘉惠、北埔鄉公所

引路人 1 程嘉惠，北埔鄉公所秘書，協助推動北埔鄉各文化組織的連結

引路人 2 葉貴霖，現為南坑村村長，長期投入南外社區發展，在隨心所欲不逾矩的年紀依然熱情投入地方振興工作

引路人 3 張伊貝，南埔社區發展協會產業營運經理，懷著對社區的熱情，青年返鄉進行地方創生工作

引路人 4 黃雍熙，姜阿新教育基金會董事長，與姜阿新後代共同保存在地人文景觀、推廣藝文教育，培育能夠理解土地、關懷社會的下一代

引路人 5 劉抒芳，龍瑛宗文學藝術教育基金會董事，龍瑛宗孫女，致力於推廣龍瑛宗文學

引路人 6 姜瑞金，北埔慈天宮總幹事，長年行走於庄頭與廟埕之間，熟悉土地的紋理、人情的脈動與信仰的節奏，透過口述引領旅客理解地方

北埔不只有老街，還有歲月的節慶。北埔是一座生活的博物館。這裡的節慶並非為了觀光而生，而是從清代拓墾以來的生存儀式演變而來。本遊程不再只是古蹟觀光，而是以北埔四季為軸，串聯「春、夏、秋、冬」四個核心

的文化體驗，帶領參與者走進北埔客家人的歲時祭儀，理解這些節慶背後的生存哲學與族群記憶。邀請您從「節慶」的角度重新閱讀北埔的地景。

春遊桐花小旅行

對北埔人而言，油桐樹不僅是風景，更曾是重要的經濟作物。早年居民以採集油桐籽榨油維生，每到四、五月，漫山遍野的桐花如雪紛飛，「五月雪」承載著先民與山林互動、共生的生活記憶。在油桐花盛開季時節，不妨走訪被譽為「黃金水鄉」的南埔社區。這裡擁有全台第一座由民間自籌修建的灌溉水圳，沿著水圳漫步，看水車緩緩轉動，桐花飄落水面隨流而行，映照出客家農村深厚的水利文化與生活智慧。

在品嚐北埔老街美食、感受人文風情之後，您也可暫別熱鬧商圈，走入大分林山步道。這條步道保留了原始山林樣貌，沿途可感受到百年前客家先民與山區樟樹產業交織而成的經濟軌跡與歷史印記。

桐花小旅行不僅限於南埔與大林，北埔的大湖、五指山一帶同樣可見桐花盛放。由於生態環境良好，入夏後的夜晚，溪畔常可見螢火蟲點點飛舞，為北埔的春夏之交，增添一抹靜謐而動人的自然風景。

北埔藝民祭

北埔、峨眉、寶山合稱「大隘三鄉」，共同信仰並祭祀義民爺，以追念清代地方動亂時，為守護家園而犧牲的

義勇之士。客庄地區的義民祭而是一場結合歷史記憶、信仰精神與族群情感的莊嚴祭典，象徵客家族群對守護土地的精神與公共責任的最高敬意。

不同於傳統的義民祭，北埔鄉公所舉辦的中元「藝」民祭為兩年舉辦一次的大型活動，在不改變傳統祭儀的基礎上，融入文化創意元素，發展出具地方特色的「中元藝民祭文化活動」。北埔公所將傳統中元普渡中象徵祭祀誠意的「養神豬」儀式，轉化為「認養神豬撲滿」，兼顧信仰意涵以及動物友善與公益精神。

在中元藝民祭活動期間，您可先走訪金廣福公館，了解北埔拓墾歷史與隘防制度的發展背景；再漫步慈天宮周邊老街巷弄，親身感受早期聚落因應防禦需求而形成的街廓配置，理解巷道轉折所蘊含的防禦智慧。

活動現場除保留傳統的領調、打料等祭祀儀式外，也規劃神豬撲滿創意裝扮展示及鬼怪踩街遊行等文化活動，各認養單位所募集之善款，全數捐贈予社會福利團體，讓義民精神在當代社會中持續轉化為關懷與行動。

秋天有柿來找茶

每到初冬，新竹著名的「九降風」吹起，北埔進入了石柿子與東方美人茶（膨風茶）的季節。這是大自然對北埔最豐厚的饋贈。您可以走訪姜阿新洋樓體會茶產業與家族榮光的歷史。這是了解「茶葉外貿史」的起點。看當年茶業大亨如何將北埔的茶賣向英國與全世界，並在冬季招

待國際客戶。中午可以在北埔老街，品味在地客家料理。您可以事先報名鄉公所每年舉辦的「有柿來找茶」活動，並跟著主辦單位走訪六塘落羽松，做柿餅 DIY 或柿子果凍、品嚐職人茶席，感受北埔秋季的美好。

正月十五油笏火

每年農曆正月十五（元宵節），在北埔老街及秀巒山登場的「正月十五油笏火」活動，是北埔獨有的客家元宵文化體驗，也是地方年度重要盛事。這項活動已有多年傳承，象徵客家族群對守護鄉土與傳承先人精神的集體記憶與情感凝聚。

這項習俗相傳起源於日治時期，過去日本人曾在慈天宮後方開闢筆直道路，被視為斬斷「龍脈」的象徵。光復後，北埔鄉民從每年元宵夜起，手持竹製油笏火沿秀巒山步道排列成火龍，象徵接續龍脈並祈求地方安泰。如今活動已成為串聯山城聚落記憶、體驗客庄文化的重要方式。

活動當天您可以先到龍瑛宗文學館漫步，閱讀作家筆下的北埔故鄉故事，感受他對這座山城的細膩情感。再回到慈天宮廣場前，參加油笏火 DIY 手作體驗，親手製作竹製火把：將竹子倒入佛燈油，塞入金紙，即可完成屬於自己的油笏火，透過親自參與的過程理解傳統精神。作品完成後，您可在老街咖啡茶坊稍作休憩，品味客家茶食與在地小吃。

傍晚集結於慈天宮附近，隨著夕色西下，與居民和

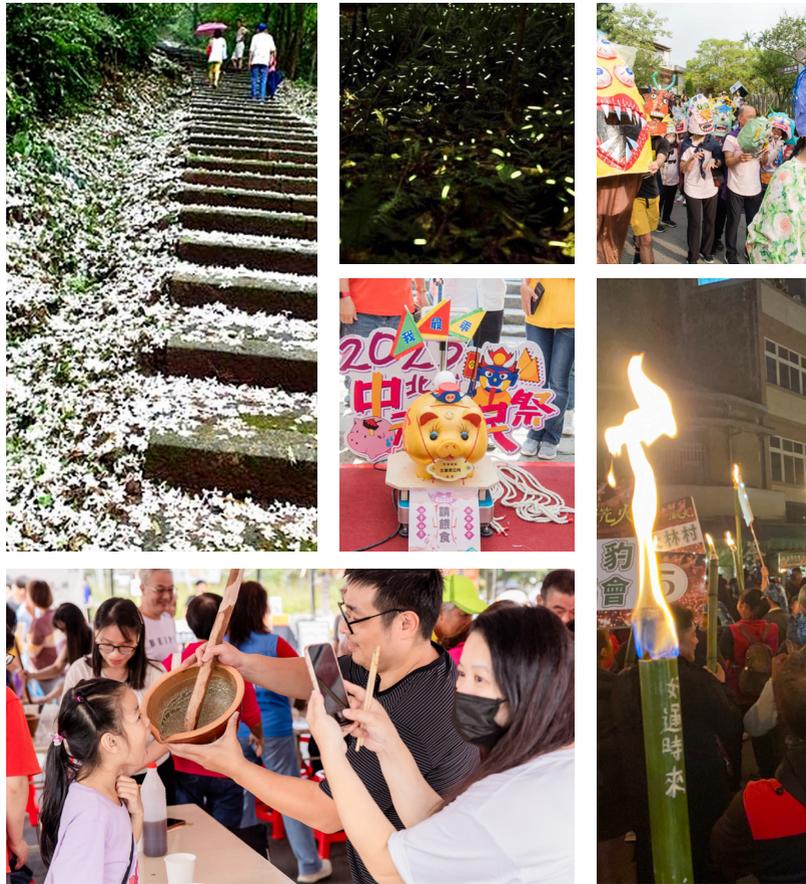
其他參與者一道點燃油笏火。在北埔鄉長的帶領下，擎著火把沿秀巒山步道緩行，火光如龍蜿蜒而下，點亮山城夜色，這樣的行走不只是健行，更象徵族群對故鄉與先民精神的紀念。從山腰回望北埔老街，閃爍的燭火映出清代聚落的夜間輪廓，為這場文化體驗劃下動人的句點。

旅遊建議

- 最佳踏查季節
 - :: 桐花小旅行：春季 4、5 月之際
 - :: 藝民祭：夏季農曆 7 月
 - :: 有柿來找茶：秋季 10 月或 11 月
 - :: 油笏火：農曆 1 月中元節（依鄉公所公告）
- 必看景點與亮點
 - :: 桐花小旅行：大分林步道
 - :: 藝民祭：藝術神豬裝飾秀與鬼怪踩街遊行
 - :: 有柿來找茶：柿餅 DIY、茶席體驗
 - :: 油笏火：慈天宮廣場製作油笏火、舉火夜遊秀巒山

建議遊程

- 建議時段：各季活動不一，建議全天參與
- 遊程路徑：依各活動規劃的遊程

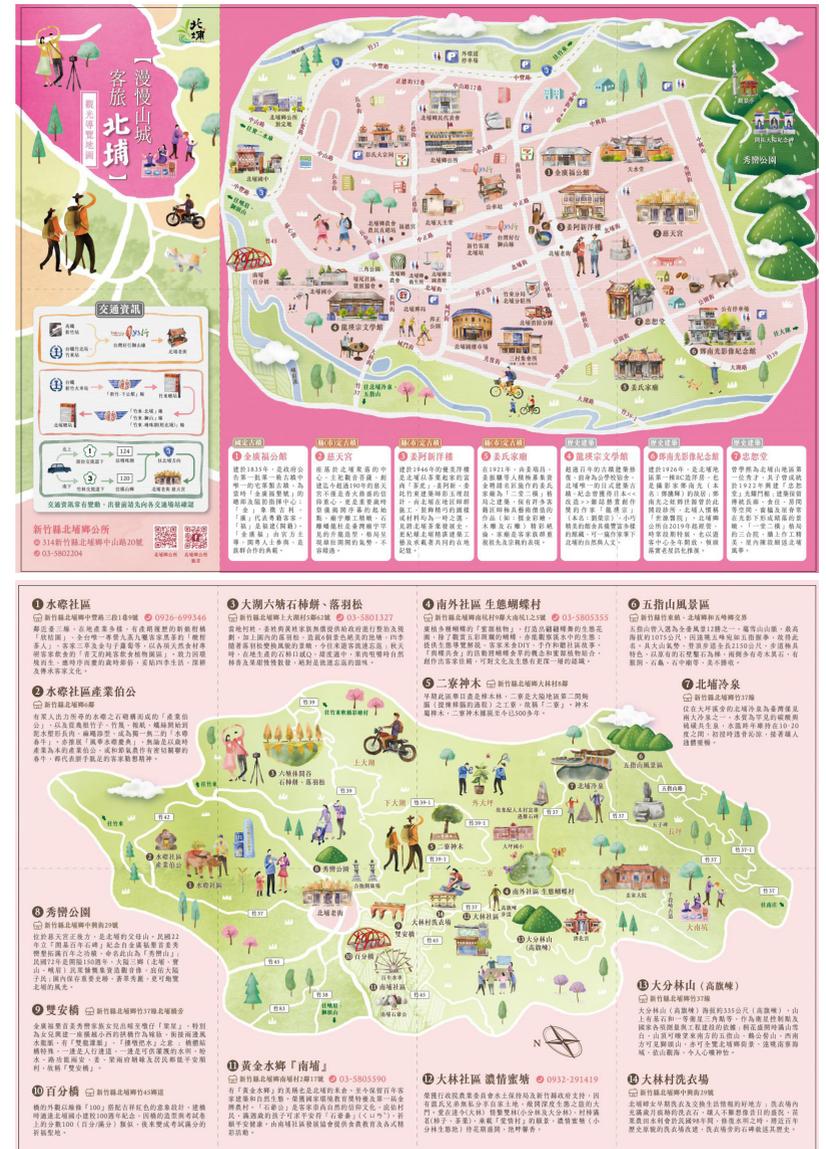


春遊桐花小旅行、北埔中元藝民祭、秋天有柿來找茶、正月十五油笏火（照片提供：北埔鄉公所、郭瑞坤）

您也可以這樣旅行：

跟著北埔鄉公所永續文化旅遊的獨特安排，給自己與家人半天至一天的時間，一半的時間走讀老街歷史文化，一半的時間體驗非老街的行程，如桐花小旅行、有柿來走茶等活動。

北埔鄉文化旅行地圖



圖：北埔鄉公所提供

*如何連結北埔、預約：

1. 北埔鄉公所

地址：新竹縣北埔鄉中山路 20 號

電話：03-5802204

網站：<https://www.beipu.gov.tw/>

* 北埔行銷網 / 文創生活：<https://www.beipu.gov.tw/mall/> (北埔鄉公所逐步建置北埔永續文化旅遊服務內容)



2. 金廣福公館

地址：新竹縣北埔鄉中山路 6 號

預約參觀導覽網址：<https://reurl.cc/ORK9g7>



3. 姜阿新洋樓

地址：新竹縣北埔鄉北埔街 10 號

電話：03-5803586

網站：<https://chiangashing.wixsite.com/2018>，請線上預約導覽



4. 龍瑛宗文學館

地址：新竹縣北埔鄉長興街 8-10 號

電話：0938-951196

網站：<https://www.facebook.com/LongYingzong/>



5. 北埔慈天宮

地址：新竹縣北埔鄉北埔街 1 號

電話：03-5801575

6. 南埔社區發展協會

地址：新竹縣北埔鄉南埔 2 鄰 17 號

電話：03-5805590

網站：<https://nanpu.wordpress.com/>



7. 南外社區發展協會

地址：新竹縣北埔鄉南坑村 9 鄰 1 之 5 號

電話：03-5805355

網站：https://www.facebook.com/p/%E5%8D%97%E5%A4%96%E7%A4%BE%E5%8D%80-100064915651237/?locale=zh_TW



8. 浩月竹城生態農園

地址：新竹縣峨眉鄉河背 17-10 號

電話：0921-036556

網站：https://www.facebook.com/TangerineFarm/?locale=zh_TW



9. 石硬子古道教室

地址：新竹縣峨眉鄉七星村 10 鄰 17 號

電話：0932-949282

網站：<https://www.facebook.com/profile.php?id=61574964758945>



附錄 A 服務主導邏輯 (Service-Dominant Logic)

服務主導邏輯 (Service-Dominant (S-D) Logic) 是由 Stephen Vargo 與 Robert Lusch 等學者提出的一種替代性理論框架，用以重新理解價值創造 (value creation) 過程。與傳統強調商品交換與單向價值提供的商品主導邏輯 (Goods-Dominant Logic) 不同，S-D Logic 強調所有經濟活動本質上都是以「服務」作為交換的基礎，並且價值是透過行動者互動中的資源整合共同創造的。

一、公理 (Axioms) 與基本前提 (Foundational Premises)

S-D Logic 的核心思維由十一個基本前提 (foundational premises, FPs) 組成，這些前提描述了服務視角下價值創造的基本假設。目前其中五個前提已被識別為此理論的公理 (axioms)，也是整套邏輯的基礎出發點：

公理 1(FP1)：服務是交易的基本基礎

- 所有交換行為皆可視為「服務對服務」的過程，其中行動者透過技能與知識等操作性資源 (operant resources)，為他者創造利益。這不同於將商品視為價值的本體；在 S-D Logic 中，商品只是傳遞服務的機制之一。

公理 2(FP6)：價值是由多個行動者共創 (包含受益者)

- 價值不是由單一企業或單一角色所創造，而是在多個行動者互動與資源整合過程中共同生成的結果；受益者 (beneficiary) 在價值生成中始終扮演不可或缺的角色。

公理 3(FP9)：所有社會與經濟行動者皆為資源整合者

- 不論是企業、消費者或其他相關者，皆可透過自身技能、知識與關係網絡整合資源，並在互動中實現服務與價值的交換。

公理 4(FP10)：價值永遠由受益者依其經驗獨特性來判定

- 價值並非由第三方客觀定義，而是依受益者在其特定情境中體驗與理解而動態生成，因此每一個價值判定都是獨一無二的。

公理 5(FP11)：價值共創透過行動者生成的制度與制度安排來協調

- 行動者在互動過程中會建立規範、信念與其他制度性安排，這些制度不單是一種規則，而是協調多方共創價值與交換行為的重要基礎。

這些公理之下的其他基本前提 (如間接交換、商品作為服務提供的承載機制、操作性資源作為策略性利益來源等) 共同塑造了一個以服務為中心的價值創造觀點。

二、服務主導邏輯的應用領域

自提出以來，S-D Logic 不僅在行銷學界引起廣泛關注，並且迅速推廣到多個學術與實務領域，強調服務、生態系統與價值共創的視角已深入：

1. 行銷與服務管理：

S-D Logic 在行銷理論中被用來重新理解消費者角色、價值互動與品牌共創，並將注意力從商品交換轉向服務交換、關係與價值網絡的分析。

2. 供應鏈管理與物流：

在供應鏈與物流研究中，S-D Logic 促使學者與實務者以價值網絡的角度理解供應者、消費者與中介角色如何透過互動共創價值，而非僅追求效率與成本控制。

3. 品牌管理與顧客文化研究：

此理論支撐品牌共創與顧客文化理論的整合，強調顧客不再是被動接受者，而是共同塑造品牌意義的一方。

4. 社會與公共領域：

S-D Logic 的價值共創觀也被應用於公共管理、健康照護、旅遊與服務創新等領域，強調跨部門與跨組織的合作機制，以及如何透過制度安排提升整體效能。

5. 資訊系統與創新研究：

在資訊系統與創新領域，S-D Logic 幫助研究者以服務系統與生態系統的視角去理解技術與人的互動、社會系統變革與價值創新等課題。

總體而言，服務主導邏輯已逐漸擴展為一個跨學科的研究與實務框架，不僅在市場與服務科學中具有影響力，也同時為管理、社會科學、公共政策與系統創新提供了一種以服務與共創為核心的理解途徑。

參考文獻：

1. Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. New York: Cambridge University Press.
2. Wieland, H., Koskela-Huotari, K., and Vargo, S. L. (2016). Extending actor participation in value creation: an institutional view. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 210-226.

附錄 B 韌性鄉鎮指標 (Township Resilience Indicators)

主題一：教育與文化

向度 1.1：具有在地感知的教育內涵

指標：1.1.1 在地的學校教育具有土地的感知

1.1.2 在地社區推廣教育具有土地感知意涵

向度 1.2：文化知覺與認同

指標：1.2.1 對於在地傳統技藝能夠保留與推廣

1.2.2 對於在地的傳統習俗能夠保留與推廣

1.2.3 探錄在地的歷史並引起知覺與認同

1.2.4 在生活中知覺在地的文物古蹟的當代價值

主題二：文化與商業

向度 2.1：文化體驗

指標：2.1.1 平衡假日與平日的服務體驗

2.1.2 深度體驗的觀光發展

向度 2.2：富含在地元素之商業價值開發

指標：2.2.1 富含在地元素之文創

2.2.2 地產地銷

向度 2.3：富含文化內涵的商業價值

指標：2.3.1 文化資源的持續開採與轉化

2.3.2 經濟與文化的創意連結

主題三：世代共融

向度 3.1：社會共融

指標：3.1.1 吸引年輕人返鄉 / 留鄉發展事業

3.1.2 對於「出息」跨世代具有共識

向度 3.2：族群共融

指標：3.2.1 對於在地族群文化能夠有所知覺

3.2.2 富含在地幸福與光榮感的商業價值發展

向度 3.3：社區健康

指標：3.3.1：增進社區居民的身心健康

3.3.2：促進社區居民活躍的人際關係發展

主題四：經濟與環境

向度 4.1：淺山農業發展

指標：4.1.1 採用友善土地農法

4.1.2 結合科技，推展農業價值

向度 4.2：環境永續的經濟發展

指標：4.2.1 支撐環境永續的經濟發展基礎設施

◎ 「韌性鄉鎮指標」有哪些內容？

韌性鄉鎮指標包含 5 大主題，共 12 個向度，30 項指標。



◎ 如何評量計分？

填答者主要根據「過去 3 年」的具體事實進行反思與填答，每一項指標以未填報 (0 分)、1~5 分計算。

- 1 分 曾經執行過，但未持續進行
- 2 分 執行過幾次，尚無具體績效
- 3 分 執行過幾次，已有具體績效
- 4 分 常態性運營，與區域內同類型組織具同等績效
- 5 分 常態性運營，較區域內同類型組織更具顯著績效

◎ 我也要韌性！ 加入指標填報：

