發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

政府日前提出2018

均衡地區政策，包括審慎討論行政區重劃、規畫修正財政收支劃分法、以及地方創生地方發展經濟辦法，目的是為了均衡地方發展，縮短南北之間的落差。因此我們特別訪問了在地創業實踐家，瞭解他們如何運用有限的資源，在政府還未提供許多政策指導之下，發展台灣地方的社會創新

Phoca PDF

，這次的訪談對象包括：台南雙城區第一間合法民宿 - 福憩客棧、以打造新世代觀光產業為目標 - 台灣觀光策略發展聯盟（Dream Travel Taiwan Association, DTTA）、以及提倡新形態租屋體驗的玖樓共生公寓。一起談談台灣各地方正發生什麼樣的社會創新，以及這些創新會帶給地方怎樣的可能性，如何集結眾人之力，創造台灣各個角落的幸福生活感。

文化旅宿扎根地方與行銷國際 -

柯凱文（福憩客棧創辦人、

台南民宿文化發展協會執行長

台南民宿文化發展協會扮演民宿產業國際化推手、結合地文化元素推廣海市山盟）

台南市是很特別城市，俗話說一府二鹿三艋舺，在歷史文化部分，台南是台灣文化四百年的帶頭者，有文化底蘊、歷史文化美食，林百貨有一個標語寫著「我是臺南人我驕傲。」然而，要怎麼讓台南國際化，我們常說：「越在地、越國際」台南的在地文化之豐富，要如何變成國際亮點，首先，將元素找出來，「海、市、山」結合在一起，透過台南市民素文化發展協會平台，串連各地方協會會員，讓來台南的國際遊客不會只認識市區。

另外，民宿全國聯合會，有二十多位成員，進行跨城市交流，讓會員認識不同城市，同時跟對岸

Phoca PDF

香港、澳門藉由平台交流；近期也有東南亞的部落客來台南，我們便透過群組，向會員傳遞資訊，另外，政府單位舉辦課程、OTA業者要辦會議的資訊也透過協會宣傳。

在過去沒有協會前，產業同業彼此間是競爭關係，然台灣必須要靠很多人走向國際，不少旅館業者想法比較狹隘、沒辦法走出去，那也是民間思維的問題。然而，透過協會，大家會了解即使競爭但民間產業交流團結才有力量。再者，民間的連結度透明度不夠，學校有既有的資源基礎，學校與其他組織合作結合的點在哪裡，不能只站在純粹利益角度，應要把這些資源用來幫助更多人。

至於陸客不來的問題，由於台南陸客本來就不多，原因可能有很多，其中是台南的旅遊交通問題一

直沒

有改善，但多少都有自由行旅客，中國最大的自由行網站 - 攜程旅行網，台南大概只佔2%。

地方創生年輕人幫城市找亮點，建平台造舞台

2017

年協會協辦了古城節，騎腳踏車載豆花肉粽，沿街叫賣，是台南很重要的元素，把元素找回來，台南元素能否成為國際亮點嘉年華，擦亮台南古城。地方創生年輕人幫城市找亮點，否一同思索國際嘉年華的條件是什麼。台南民間力量很大，且都是自發性，不像高雄有政府帶頭做駁二特區，然後才有民宿觀光旅館；台南是民間自己單打獨鬥，做起來之後才有台南正興幫，若五條港區域能將還原五條港歷史，作為觀光亮點是好事，但中間需要更多構通討論細節，在這一方面政府

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

可以運用知名的團體做城市行銷。

另外，政策計畫在發表前，是否能找在地單位都討論溝通，看看細節有沒有要注意。城市容貌可以更美，讓年輕人來改變，城市有特色時會吸引同類型的人來，觀光客外地人很在意在地元素，希望有當地特色創新，不要像中國很多觀光老城都在賣現代紀念品，沒有文創思維，台南老城元素。

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

交通骨幹建設完整，國際行銷政府聯合業者採策略性合作

交通面，政府做事要站在人民，人民生活得下去才能有政府，我們時常遇到的狀況是，若要對觀光產業提建言，得要先找到秘書長局長，才能直接處理；下面的承辦人員多少有看到問題，但多做多錯，最後索性都不改變了。是否能有觀光一卡通，同時整合計程車，讓外國旅客方便吃喝玩

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

樂吃到飽，年輕國際

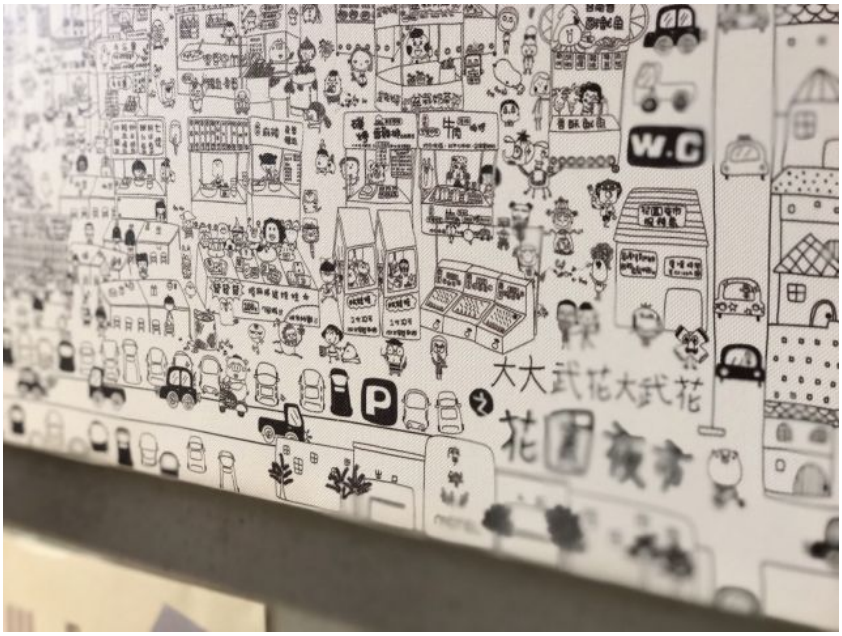
旅客都是為台灣免費行銷的一員，同時加

強網紅行銷、OTA

訂房平台策略行銷合作，運用世界知名的廠商，做長遠行銷，而不是錢花下去，幾秒鐘就結束了

。

甚只有些政策政府花了錢，但效果有限，而對民宿業者來說，由於直接接待旅客，因此能直接知道旅客需求，而政府觀光政策的走向，往往缺乏溝通，究竟政策有沒有滿足民眾需求，例如：近期有標案將旅遊、住宿及伴手禮整合，再多的整合行銷，若基礎交通問題沒有處理，很多資源都無法被有效利用。近期較為有感的政策，則屬台南推動第二官方語言政策有與背包客民宿共同配合。



Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

對有心於台南深耕的青年創業者，以單一窗口輔導代替開罰，避免扼殺產業

民宿的問題在地母語建管問題，在地目規定上民宿只能設置在特定區域，都市計畫區無法設置民

48年才有，48

年前的建築並沒有發放執照；再加上，很多人可能蓋了房子並沒有想要賣，所以一直都沒有遇到

使用執照的問題。

在前台南是觀光局長陳俊安推動下，一路走了六年，起初比較積極推動是周里長，找了林俊憲委

員幫忙，2016年9月22

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

日觀光局公告將雙城區列為「指定觀光地區」，成為全台第一個正式列為觀光地區的範圍，該區域民宿便可合法申請。過程中，輾轉得知旅館會反彈，客群不同，旅館比較制式、民宿比較有多的互動。有一次參加市政府的會議，旅館業者比較認為民宿業者是囡仔，也沒有經過高門檻檢驗；然而，最近有旅館業者加入民宿協會，因為覺得民宿不同於旅館，彼此是有溫度的大家庭。

在安全無虞的情況下，若適度討論解決方案，市府應該要有一個整合單一窗口，提供諮詢以及申

Phoca PDF

請流程期限的服務。目前，市府有做一件事是請協會提供名單暫不開單，並輔導合法。而這單一窗口主管單位層級夠高，必須要有權限去調動，很多業者面臨沒有使用執照，有新意的單位結合建築師與結構技師，才有權告訴是不是安全，並且透過單位來教育，例如：福憩最初也是六十年老房子，運用H
型鋼，透過不違和的建材加強結構，另外，老房不見得不安全，反而因為當初要蓋來自己住，而都特別堅固。

從不同層面來看老屋建管取捨，從文化層面來看，若傳統老房樓梯要打掉，改無障礙電梯設施，那樣就不是老房了；從成本方面來看，台南市是很多外來人口心中一個夢想要創業的城市，有些人沒有很多錢但想要做民宿，旅館投資的錢拿不出來，因此，在民宿法規法遵上，房間少較能負擔成本；而從安全層面來看，一個樓層一支滅火器、探照燈與偵煙器，另外，由於規模較小，逃生較快，近期民宿管理辦法有開放到8
間房，這樣就要加強公共安全，對民宿創業的青年也要透過教育來輔導。在傳統與現代之間取捨，也希望業者與政府之間有討論平台，例如：是否捨棄掉傳統特色鐵窗，改裝緩降梯；老房子防火門是否太現代化，破壞美感失去味道。

福憩背包客棧作為台南雙城區第一間合法民宿，凱文扮演著民間單一窗口角色，一一與青年分享經營管理知道以及被罰的經驗，現在網路上可直接檢舉民宿並開罰單，許多青年創業者還沒拿到執照，同時又怕在網路曝光遭檢舉，直接扼殺掉了青年創業的夢想。

因此觀光產業內部的溝通更為重要，優先輔導後有共識再罰，在台南民宿文化協會中，很多成員都是年輕人貸款創業，為的只是想把台南帶向國際，然而，島內旅館業者時常與民宿業者持競爭

Phoca PDF

態度，沒有思考過彼此的客群並不相同，若旅館業一起創新將市場做大，大家將彼此的困境說出來，一起合作力量更大。

社會議題與觀光創新政策 - 游智維

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

（台灣觀光策略發展聯盟理事長、蚯蚓文化總經理、老房子俱樂部創辦人、風尚旅遊總經理）

台灣觀光策略發展聯盟（Dream Travel Taiwan Association, DTTA）希望「讓世界旅人看見台灣，進而走入、體驗台灣」，在不斷討論地方再造的年代，以「地方創生」作為持續推廣地方觀光的新能量，且為居民建立正確地心態、規劃深度旅遊、降低環境資源負擔，從觀光著手到構築觀光策略，進一步以多元精彩的內容聚焦台灣。未來將會參與觀光、地方、文化等相關議題，包括法令修改、政策擬定、人才培育、與地方創生。

真實參與社會議題行動，才會得知問題的癥結點與背後的難為處

智維對創業的初衷與方向一直沒有改變，從最早創辦風尚旅行社，切入點是想要透過旅行去參與各種關注的社會各種議題，後來不論老房子事務所或是台灣在地地方小旅行，到近年地方創生以及將地方推往國際行銷，只是時間長短早晚問題。心路歷程轉變上，有時候做了之後才知道現實層面的問題，我們往往在外圍看問題，因此不能理解問題的核心是什麼，外圍問題的表象與問題結構本身是完全不同的，例如：創業的時候，會認為「行動就是參與」，但後來發現真正的改變並不能全然期待政府，而是民間的公民能不能有共識。

由於政府是人民所選的，在討論公共事務時，要看民間公民對議題能不能有共識，若民間沒有共

Phoca PDF

識，政府就不會優先去處理相對沒共識的議題，因此問題回到公民本身，後面才會有投入行動本身事。舉例來說，老房子的議題，是政府應該要挽救所有老房子嗎，這或許是一種期待，可是所有老房子都被留下的話，政府絕對沒有能力去處理，而是民間大家都認為其有文化保存價值的才被留下，所以老房轉作民宿、咖啡、展演空間等有價值的創業，也就是這一波台南的老房子運動，才讓大家都覺得老房子有價值。當大家都有「台南老房子有價值」這一共識，政府就會跟進。相同地，若大家認為在地小導覽是有價值的，未來政府也一定會跟進。

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

社區營造到地方創生，青年返鄉老幼安居的價值，從生活到生存

過去二十年講到社區營造的目的，談的是「生活」，因此，如何讓社區居民走出來，一同參與社區運動便成了目的，換言之，儘管社區圍牆被阿公阿嬤塗鴉，但只要參與社區，任何形式都可以被接受，就像孩子看到卡通會跟著模仿一樣，是為了參與，而非純然用於商業利益。可是當現在

Phoca PDF

的「創生」於城鄉發展差距漸大的背景之下，農村、漁村無法再用既有商業模式創造價值，就無法讓年輕人返鄉。

因此，現在的地方創生有一部份應是經濟上的「生存」，在面對同樣是在做社區營造的內容，若每一個社區都做同樣的內容，都是社區牆塗鴉時，塗鴉就不會被凸顯；如此一來，各地方在做同樣的產品時，價值也就無法被凸顯，因此社區營造的轉型，應該要有在地特色，因為必須要創造，青年返鄉、老幼安居的價值所在，社區營造的下一階段應轉型，讓下一個世代存在。真實行動後，才知道問題、也才知道越來越多事情面向不單純放在政府身上，應該回頭來看民間有沒有共識。

到目前為止，政府在做海外行銷時，網路世代是要面對不同國家、不同年紀、不同背景的旅客，忽略了旅客想要的已不同，台灣往往只是想把最好一面帶出去給海外，像是阿里山、日月潭、太魯閣等等，較沒有想過運用客製的內容、方法與形式做海外宣傳。這樣的問題本質是台灣都是製造業思維，也就是先設定要賣一個東西，設計完後透過行銷賣給全世界，希望大家買我的東西。然而，現在服務業導向思維，應該是哪個特定地方需要什麼產品，然後再去發想。台灣正面對轉型的關鍵辛苦時刻，台灣在經濟層面與社會層面都需要轉型。

全台推動永續觀光思維，是否能以聯合國標準為目標，厚實文化底蘊，行銷台灣

2017

年是聯合國永續發

展元年，也是台灣第一次舉辦國際永

Phoca PDF

續觀光論壇，起源是從2016

開始，國家風景區辦了永續論壇，為引進觀光人超，滿足國內旅客短期需求，以論壇花的預算來說，地方的經濟收益有很明顯的增長，但若是在長期觀光推動上，其思考細節上有失長遠計畫。

2017

永續觀光論壇是永續觀光政策中的其中一個項目，以論壇的形式開始，對象是民眾、地方政府，希望台灣內部能建立一個新觀念，例如：從日本星野集團的案例，看他們如何與在地發生關係；亞太旅行協會（Pacific Asia Travel Association, PATA

）會長分享斯里蘭卡如何將觀光鏈結地方發展，甚至深入社區的永續觀光，這議題對台灣來說並不是新題，像是南投新故鄉結合生態觀光、民宿組織串連；太魯閣部落灣受到國際旅客愛戴而排隊入住；台東鹿野鸞山三林博物館，原住民以整座私人森林作為博物館，讓遊客願意用買票方法進入森林。

這樣永續觀光論壇對臺灣來說，算是一個大宣示，作為地方推動觀光的重要核心目標之一，甚至列為國家重要政策，若台灣能落實永續觀光理念，甚至比聯合國有更大的願景，試想台灣有沒有機會成為聯合國中的案例。

同樣來看台灣的文化遺產，不只是審查文史、有沒有文化價值，也應提報當地環境管理保護及永續經營的狀況，進而讓台灣的文化遺產都有符合聯合國教科文組織的標準，讓世界看到台灣。就像台灣當初是醫療預防上在國際出名，也才

讓台灣入WHO

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

的議程中能有來自各國的支持。台灣能不能推動台灣文化資產入聯合國教科文組織的倡議，若是有保護、有經營，有掌握國際旅客資訊程度，以及網路世代宣傳，這將對台灣的教育、台灣的生活、以及外交都有所幫助。

台灣有沒有共識去迎接世界進入台灣，旅遊這件事情在地內容必須要打國際仗

台灣觀光策略發展聯盟（DTTA）的

短期目標，希望在國際行銷上有好的成果，國內新創由於台灣市場小，所以內部勢必有不同觀點、不同聲音出現，因此應該要打國際市場，這樣大家就有一致性的目標，共同挖掘台灣觀光國際行銷內容。地方創生是重要的打底，與國際行銷同時進行，然不同於國際行銷會能看到立即的成果；法規倡議則是長期計畫，應嚴謹資料蒐集、找尋可以符合未來台灣十年的發展，法規才不會因為短期處理，而產生更多內耗。

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

台灣過去有很多不同認同、不同族群文化的歷史遺跡，這都是台灣未來很重要的資產。舉例來說：日本留給台灣當台符號很多，明治革新符號遺跡留在台灣其實是好的，但在前進的過程中，台灣會習慣先內戰，像是gogoro

電車與油車之戰，這議題的背後是台灣要打國際戰，海島再加上網路時代，台灣每一個產業都面臨去中心化影響，也面臨國際侵門踏入，以及工具、資訊傳遞迅速等問題，因此，台灣必須要習

Phoca PDF

慣一致對外，不然就不得不接受外力，然旅遊在地內容必須要打國際仗，台灣有沒有自覺及共識去迎接世界進入台灣。

過去幾年旅遊業的溝通，傳統與新創之爭可說是假議題，在議題操作上，台灣往往先求有聲量，先求有、再求好的討論。現在很多溝通平台上，傳統業者其實也希望有轉換的可能性，誰能協助傳統旅社上架到國際平台，誰能串接旅行業前輩投資新的旅創團隊，相互間的合作應該由誰去串聯，DTTA認為

傳統協會與新興協會應一致對外，因為台灣早就被國外平台吃掉了。在這樣的基礎下，過去會區分飯店、旅館、旅行社、導遊等不同專業，但接下來所有產業都應該要有服務科技跨領域思維，回到旅行業種，納入不

同的業種，所有產業應該要有跨業種的思維共

識。DTTA中，

老中青世代並沒有要區分傳統與新創，大家聚在一起就會共同去找策略，新的議題、話題性內容是在既有的傳統擅長的操作上，加上新想法，共同挖出更大的局。

台灣在國際旅遊市場被低估，盤整城市觀光資源、串聯區域、提升台灣觀光品牌形象

日本的觀光立國談到，若要成為觀光大國的條

件有「氣候」、「自然」、「文化」與「飲食」，台灣

觀光立國的基礎，除了生物多樣性，高山多元性，蕨類密度，蝴蝶密度等特色之外，最大的優勢是「台灣被國際旅遊市場低估」。台灣在解嚴後，初期是以出境市場為主，入境市場在這十年內

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

從200多萬人到1000

萬，也就是說，台灣其實在耕

耘國際旅客市場這塊其實也才十年，2009-2015是400萬到1000萬，成長率有目共睹。

更不用說台灣的文化、民族性多元、城市便利、科技產業發達，上網使用率密度高等，都有非常精彩豐富的特色，這樣的優勢還有一個優點，就是外國旅客對台灣名字與地理陌生，不像國際旅客對曼谷的印象是轉機地、印度寮國是古文明、日本中國則是自然環境，因此，台灣在剛起步的狀況下有很大的空間，在與中國自由行、以及與日本特殊歷史關係基礎下，再加上東南亞國家對台灣安全便利的想像，台灣做觀光還有很大的空間目標。

台灣的觀光政策首先應盤點資源，所有觀光都是從底層堆積起，就如同在講文化創意產業時，基本是文化而非創意，大樹與武術的關係，武功高強的人一定是有深厚的內功底蘊，搭配技巧；大樹之所以為大樹，重點是看根扎多深，若底層基礎沒有做好，沒有保存地方文化、地方價值、以及地方獨特性，那觀光的內容便無法有深度。

台灣在地368

鄉鎮區，盤點每一個在地村莊的風土獨特性，無論是農業工藝、或是文史創意。從城市觀光這一題目上來看，對國內旅遊的國人來說，單一目的地旅遊的機率很大，因此應看單一城市有什麼觀光資源籌碼，努力耕耘城市內容；

再來是整合北部、中部、南部、離島跨縣市的區域觀光內容，第一次來台北的國際旅客，順道去基隆、宜蘭或桃園觀光工廠，而第二次來台灣則到東部、中南部。全球宣傳就要把台灣各地方優

Phoca PDF

點，針對不同目標國家客群，制定不同的行銷策略。例如：對於歐洲、英國、法國、德國各國的喜好是什麼，英國是愛喝茶、法國愛美食及小農，義大利則連結台灣的幽默與美食，確定Target Audience後才找得出線上線下內容行銷的差異。

關於國際行銷，DTTA在2017年舉辦了第一屆「讓世界旅人看見台灣的100種方法」提案徵選活動，第一名為《搖滾背包台灣 Backpacking Taiwan R.O.C.KS：15天背包旅行挑戰賽》計畫，[1]由15個國家的背包客發想TA，覺得台灣是神秘小島，青年壯遊時若嚮往東方世界，則可能會來台灣，且在青年時期才有可能把台灣的體悟帶回自身國家。另外，有些在亞洲的歐美人對華語國家、華人市場的印象，香港人很兇、新加坡現實、中國人沒禮貌，相對而言，台灣人非常友善，再加上台灣有世界第四大博物館故宮博物館，讓亞洲歐美人格外喜歡台灣人。

第二名《台灣隊長》計畫，[2]
希望透過國際頂尖商學院的國際參訪傳統，將來自全球的未來商業領袖，帶來台灣體驗獨特的自然地質與人文景觀。針對全球未來經理人，未來意見領袖，在學生階段就來台灣，對台灣的觀光、外交、經濟能有長遠的佈局。

第三名，Anchor Taiwan計畫希望連結亞洲與矽谷創業市場，[3]
就像有美國前特斯拉的採購經理，在台灣創業登記於龜山的一個代工廠，他發現在台灣能有組裝整個車載的能力，創業產生的價值很大，便開始電動越野腳踏車創業項目，由於全球這樣的國際

Phoca PDF

品牌只有兩個，他來台灣做成本最低，但是品質不低，就馬上成為全球第三。台灣的製造業產業轉型，很多工廠願意接高單價、數量少的訂單，面對亞洲市場，Anchor Taiwan希望歐美創業家能定錨台灣。

做觀光政策並不是亂槍打鳥，這是個由下而上的時代，從DTTA的競賽得獎提案來看，一個走自由行背包客、一個走學校、一個走亞洲行銷，都以台灣現有的元素特色，加上策略性思維來處理旅遊新創。

觀光旅遊產業法規沙盒，讓新創成為傳統，進行資源、資金與國際經驗合作

有遠見的政府，不只是老屋使用方法上的管理辦法，甚至民宿觀光旅遊辦法，都是在23、30年前制定的法規基礎上開始，整個階段形塑了階段性發展過程，但時代變遷速度太快，就像我們人穿衣服，長大一些還能改大，但當成長速度太快，衣服就不能改了，只能買新的。

按照台灣現在相關的法律，那時候的時空背景下，透過管理可以控制狀態，但現在面臨全球化競爭，「老屋再利用」在舊城巷弄中，用現行的消防法規，幾乎是沒有任何行業可以適用，同樣的問題，在歐洲便出現小型消防設施消防車，能同時能滿足文化保存與消防需求；而某些法令，政治環境與議題必須面對選舉與解決方法之間的討論，所以比較緩慢，應該要以沙盒的概念為例。

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

台灣在面臨轉型的階段，應以服務業為核心，面對全球化市場，從代工轉為品牌，我們面對不只是新創，同時也要給予傳統行業開放以及資源寬鬆，這樣才有大嘉一起轉往下一個階段的可能性。

傳統跟創新並不是二分，只是時間點的早晚，在一個領域新觀念是新創；到某個時間過後已成為眾人所需要、更穩固，符合多數人認同，鼓勵新創成為傳統，成為生活所需的結構，然後再鼓勵好的新創，才有善循環。如此一來，在資源、資金經驗面上，兩邊串起來，力量才會大，而不是兩邊都一直在摸索階段。

現在觀光局已針對民宿管理辦法多開放歷史建物，但比較麻煩的是這個名詞在中華民國的法律中市並沒有被定義，所以公務人員的習慣是，若不是政務官出來講，一切依法行政，而沒有這個詞就不會去作為。然而，觀光局局長是事務官，並非為政務官，所以地方政府現在會發文希望中央函釋。台南現任黃局長很想推這個政策，協同文化局沿用台南曾經頒布過的歷史街區，也就是北門鹽田兩地定義，都已是歷史街區。

從此一例子來看，觀光局有很多法令必須在中央推動，在制訂上若能參考地方施行的數據經驗反饋，法令必定會更完整。舊城區成為民宿再利用，台灣東海岸開發，山林地區開發，如何找到在現有法規上受限，但在有特色條件的地方能先行做沙盒試驗，並將示範結果反饋給中央，作為法規推動的參考。例如：近期台灣南投的觀光產業法令，已做適度開放，在南投縣市自治條例中，讓一定限度內違建，能開放作民宿，前提是違建樓層以外可適度開放、另外要請結構技師認證建築的結構安全。

Phoca PDF

營建消防條件，過去法規嚴謹，現在由地方政府嘗試讓地方合法化，然在結構技師的認定衡平上，也可能造成兩難，有些違建是為了方便排水，以觀光角度來看可能沒有直接答案，因此，呼籲政府思考，這是過去整個制度上的問題造成違建存在，若合理使用、符合安全認證、符合消防、或是折衷，政府在過去沒有做到時，漸進找尋合理對話機制與共識，從每一個面向嘗試調整。

所有地方創生的累積都不要浪費，經驗傳承鏈結，政府學校業界一起打國際仗

地方創生計畫的邏輯是地方政府做創生時，要有地方團隊，因為真正不斷累積能量是地方團隊，資源來自地方政府、協同者是外部組織，因此，不管是組織公司協會，應更開放，在這樣的戰略式計畫中，把各地方的能量都開展出來，如：鎖定一個鄉鎮，各鄉鎮應去跟地方政府爭取，而團隊彼此間也能有競爭性，這樣採公開募集的概念與傳統標案不同，也能吸引有極佳經驗能量的團隊投入。

舉例來說：有團隊產品端很強，像是彰化社頭有強大製造業能力、商品規劃設計能力、國際行銷力量，若社頭襪子產業行銷，與一萬個景點商家小吃合作推出聯名紀念襪，即能展現工藝端景觀、將製造業行銷國際。這樣能量的國際行銷要搭配國家戰略計劃，由地方政府將能端上台的團隊，彼此選出各縣市代表，讓設計團隊參與其中，直接打國際仗，之後再讓地方型團隊輔導地方型鄉鎮案子，從此形成一個合作型金字塔。

現在遇到的問題是地方創生法案沒有專責單位，在社區營造利基之下，地方人做地方事情，由商業進場投資在地團隊，便能解決過往財團地方人士的爭執；而地方絕對是重視當地生態，不至於

Phoca PDF

破壞當地營造生態，最後由中央與財團出錢，將傳統文化對接現代的服務介面。另外，地方創生相關標案從沒有註明是一年一標，抑或是兩年一標，常常發生資源分散的結果，在文化經營上可以去更開放更長遠的角度去看，標案的文字說明應強調跨領域團隊，鼓勵新興團隊練兵投標，也應鼓勵在地學校團隊與地方長期合作。避免再度發生學校做業界的事，業界在做學校的事，互踩線互相抱怨，應學校輔導，找業界支援；業界不要做市場端的事情，而是要找學校接軌。

最後，應將法規調適放進法條中，地方創生法案應解決中央地方預算問題，像是觀光歸中央管，而中央補助款太少，因此有地方多做事卻有沒有錢可以多拿的狀況。地方創生母法應有跨文化、農村、教育、旅行法規的調適，應效法沙盒機制。

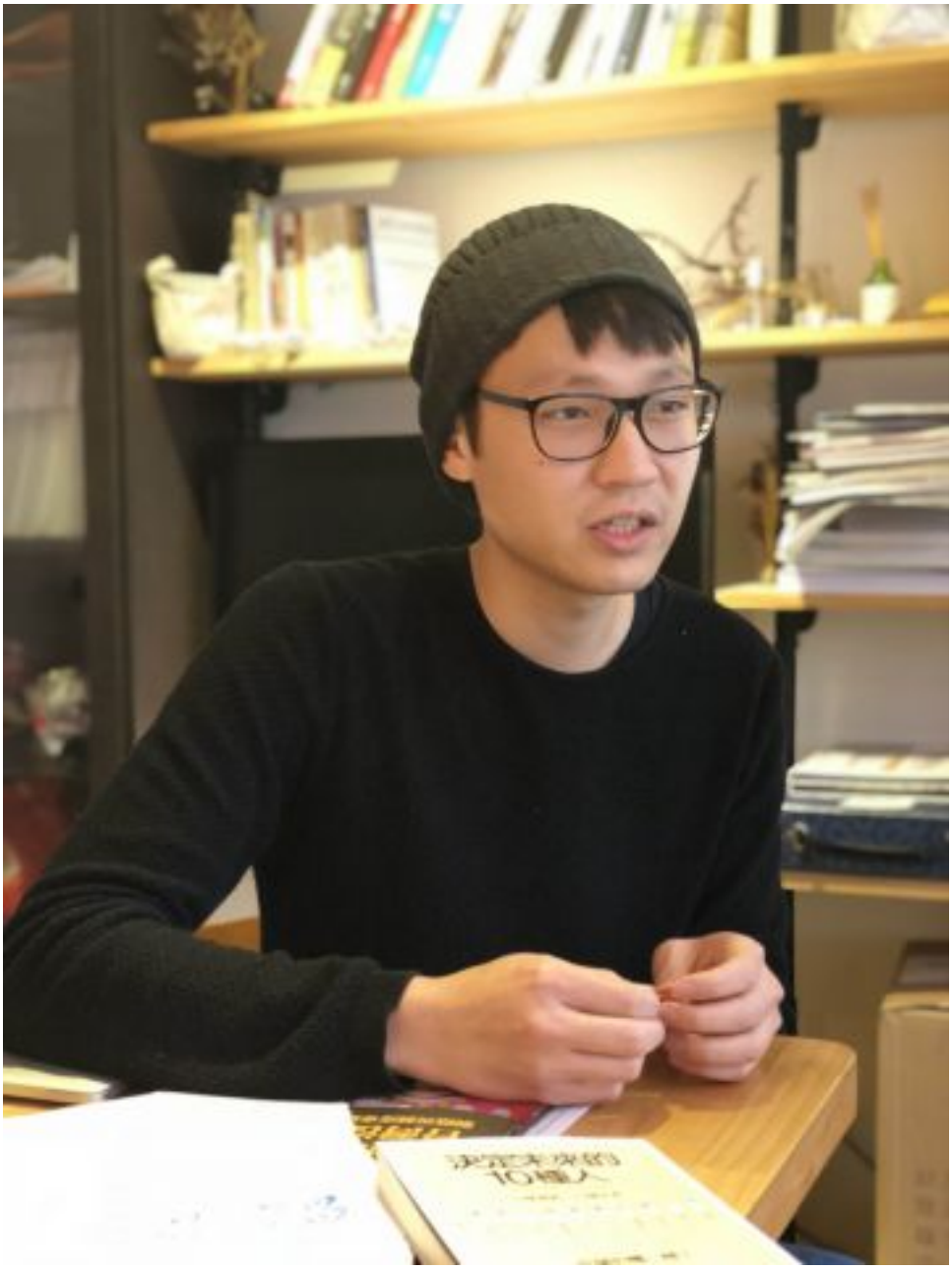
玖樓共生公寓與社會住宅 - 共同創辦人王維綱

玖樓為一共生公寓，提供房東租賃顧問服務、房客優質租屋體驗，以及生活產業創新。「房子是租來的，而生活不是。」

創業面臨的挑戰，從產業、制度、政策、商業、文化、經營、人事層面上，關關難過關關過

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939



租賃產業一直是檯面下的事情，就與夜市產業雷同，房東不用開發票、不用報所得稅，在非正式經濟之下，其實沒有任何誘因在產品或服務體驗上提升品質，特別在租屋上，是十分剛性的需求。你可以不去逛夜市，但你來台北則不得不租房子。

Phoca PDF

對房東來說，換手過的房子頂多二十幾組，實在不大有冒著房子租不出去的風險，也無嘗試新改變的動機，曾有房東分享過：最愛的房客是上班族，不大喜歡學生，不敢租給老人。「究竟是否因為有土斯有財的觀念，促使大家無法享有租屋一輩子的保障，而要承擔房東隨時可能將房客趕走的風險。」從既有市場上看不到在社會創新中「扭轉劣勢」的概念，既有房東社群就是一個「租方為大」的生態，房客對於「遭房東打量」的行為早已習以為常。

每年有這麼多年輕人搬到台北，租屋需求龐大的狀況下，房子難找、房東難搞、屋子狀況差，為什麼沒有人會想要去改變這件事情。

玖樓的社會創新之處在於：希望能轉換租屋產業的態度，觀察房東社群，有分兩種類型的房東，其中一群是60-70
歲以上的房東，他們出租孩子不回家的空屋，然漸漸高齡後，開始出現懶得管理收租、不想處理房客等問題；另一種房東則是有物件想出租，然從沒接觸出租產業、一群不能用刻板印象來定義的房東，因此，在這樣的基礎下，玖樓找到空間，嘗試建立新的房東生態，對新進房地產的參與者，希望試圖撼動一些過去無法扭轉的產業結構問題。

生活體驗、生活租屋串連生活產業，台灣缺乏將軟體硬體技術整合成Living Lab的角色

玖樓透過新進房地產參與者，首先希望藉由品牌效應鼓勵房東能繳稅，負擔應負的成本。全台灣約5-10%

Phoca PDF

的房東有繳稅，玖樓的房東約四成繳稅，解構房東不繳稅的原因，包括：稅制太複雜、太麻煩，有地價稅、房屋稅、還有綜所稅等，玖樓提供試算服務，從稅務開始處理，希望至少能健全租賃產業，且若真的想要改變事業、產業結構，總不可能玖樓自己的房東都逃漏稅，因此勢必要從稅務上開始著手。

接下來事業開始產業化，從一開始只是要解決「屋況差、服務體驗差，以及孤獨感」三個在台北租屋最令人不舒服的問題。到後來慢慢提升將產業數位線上化、智慧化，導入新的服務，例如：房租線上支付定期定額扣款，能解決人工收租問題；用手機開房門能解決房客忘記帶鑰匙、清潔阿姨沒有鑰匙問題；另外透過網路圍籬技術，便能透過線上簽收的動作，處理包裹沒有人收的問題；進而擴及到實踐Living lab生活實驗室，能用手機調燈光、控制冷氣等。

第三階段更長遠是看「數據」，就像賣iphone
不可能只賣你硬體手機，賣房子也不會只租你一個空間，而是後續你在手機上各型態的軟體服務，這也最可能落實居住正義，若營收有超過一半是從其它來的，那房租是否能調整，房東若知道居住者的生活所需，那才會真的滿足租屋需求。這也是現在租屋產業在對岸的進程，從支付政策、到十九大推動「由租屋取代買賣」，政策上規定地產開發商新物業有二至三成不能賣要用租的；co-living
的管理經理能夠一支手機就解決所有房客的問題，無現金、無鑰匙、電子水錶電力等落實真的智慧城市，相較之下，台灣連水表都要手抄，真的非常有「溫度」。

翻轉大眾對社會住宅的刻板印象，不能只有住宅沒有社會

Phoca PDF

玖樓在新北市參與永和國光青年共居、[4]

以及新北市三峽北大青年社會住宅計畫。[5]

對於參與政府社會住宅的案子，玖樓意識到若要提供Affordable

housing，不可能是從C

端的小房東來，因為那有既有的機會成本，再怎麼壓也不可能租到太便宜的房子，可是對公部門、國有企業來說，政府單位物件持有成本只有地價稅，因此從政府端切入比較有可能規模化。

為什麼與新北市合作，玖樓想要翻轉社會住宅「只有住宅、沒有社會」的刻板印象，也就是政府蓋一整棟，然後大家將它貼上「社會住宅」標籤，政府角色就是找好物業發包、蓋好、發訊息、維修、清潔，往往沒有內部串聯，沒有in

power

的效力，便會像國外的社會住宅案例中，漸漸產生「社會住宅治安不佳」、「次文化」、「高風險角落」等負面觀感。玖樓希望藉由好的管理、社群經營彼此的了解、以及另人信賴的品牌，扭轉大家的想法。新北市有了解到社會住宅不能只蓋一整棟，而是要分散在各大樓中的幾戶，讓整體居住環境是多元的思維。

政府的創業資源，是否能提供創業家經驗上的協助，並將社會議題放在住宅政策

玖樓在創業初期接受了兩個單位的輔導，分別是：台北市政府產發局與社企流。產發局的協助輔導的KPI（Key Performance Indicators）課程數量、會計顧問、法律諮詢時數，希望引導下一階段的補助獎金及創業貸款。

Phoca PDF

社企流是每個月三次課程，課程中有會有內部小比賽獎金，每個輔導單位都有一定的課程、財務會計等資源挹注，但對新創來講最需要的是人，一個有經驗的人，有創業過的人，能告訴創業者

book

的會計師或律師，希望承辦專員很清楚創業過程中遇到每一個不同挑戰時，你應該可以找誰。

社企流

在這方面有一

個月一次的創業家進度協助

服務，關心每一個創業家是否跨過彼此的milestone

，但在公家部門的承辦較無法做到這樣的顧問，尤其是大會計公司承辦的輔導，完全以大企業思維出發，因此在法顧

與會計輔導面上，供需對不了盤，且政府

給承辦單位的KPI是輔導後一至兩年內成長到新櫃，不一定與每一個新創的目標相同。

即使政府提供了很多空間或是能調度到大咖的業師，但最重要的角色還是能懂創業家的人、以及承辦的manager，社企流就像是社會企業的HUB，提供Mentor

導師、以及社企學長姐走過的經驗，可以讓創業者解決與避免掉很多困難路；另外，社企流同班同學一梯十人，在沒有資源的基礎下有革命情感，彼此產生縱效，例如：創業家的週末居酒屋等，有很多合作空間，這是公部門創業輔導制度下無法提供。

Phoca PDF

發佈：2018-05-15, 週二 17:32
點擊數：8939

政府多元住宅方案國外政策好模仿，但文化難適用，文化典範建立要有先行者

玖樓在與公部門合作經驗中，政府往往有KPI

導向保守作法，但新北市很特別，其承辦人非常熱血，敢嘗試新事物，也願意週末與團隊一同舉辦工作坊，開始發現制度上不同。甚至針對新北市社會住宅方向，新北市政府的承辦負責人認為做年輕人事務，應多找年輕廠商開會，因為一直待在府內，要提案是不可能的，從這樣的合作過程中，看到新北市社會住宅政策有了多元嘗試，讓不同社會議題能被放在住宅中，社會住宅便不再只是住宅而已了。

新北市青銀共居，是首次嘗試的政策計畫，無論在定義上或是操作的範圍都是挑戰，傳統上政策往往有一個詬病是國外政策制度好抄，但文化很難抄，就像玖樓當初要做共生公寓時，光要做年輕人或同溫層的共居都有困難了，更何況是年輕人要與年長的人住，同樣的一筆社會住宅預算，為什麼不做量化、不一戶補助一萬，滿足政策KPI導向即可，而是要年輕人去找阿嬤。

玖樓想先建立共居文化典範，讓大家學習才能推廣，共生公寓最早設定的對象是很有梗的文青，要有十八般武藝的人才能進住，也通常是出國住過類似的公寓，並喜歡交流的人；而做青銀共居時，關鍵在長輩身上，社會創新創業並不會一開始就鎖定大眾市場，一定是先鎖定在愛用族群，

透過20/80

法則，聚

焦在兩成的拓荒者

上進行產品測試，因此在青銀共居案

Phoca PDF

例中，玖樓一開始找了home爸home

媽，也就是有接待外國人及與年輕人相處經驗、有足夠經濟資本或文化資本、樂於學到老活到老、參與社區大學的長輩，透過他們去影響朋友。

租屋專法要面對的大問題是房東不繳稅，另外

政府2200

戶包租包住政策，房東可以委託代租，並保證收入與些微媒合修繕補助。但這政策只有在桃園以南有效，因為補貼只有在特定房租以下，且房東完全沒有誘因去做資產曝光的事。

若能在建築設計之初便導入共生公寓思維，更能達成社會創新

在管理政府社會住宅案子上，硬體方面，玖樓沒機會一開始就參與建築設計，社會住宅的案子多數是傳統三房兩廳格局，然而共生共居的劇本應非如此，例如：可能不是每一戶都會使用廚房，廚房就不會被放在家戶中，因此只能靠一些不同的方式做調整設計。

軟體方面，過去台灣在做房地產或租賃都是製造業思維，大家在意的是房價、傢俱、附近環境、室友、可不可以開伙、能否養寵物等，最會詬病二房東的是只做媒合服務，但這樣人與人的關係都建立在合約上，在經營社會住宅的討論上，玖樓認為房屋租賃應是服務業，要有溫度的去串連社會住宅社群，且社群經理一人必須要認識200個室友、每3

個月要去一間公寓吃飯，做連結與關心，有點類似co-working

space

經理的角色，也像是社企流林以涵創辦人的角色，每個月會到不同公司用餐了解團隊需求，從關

Phoca PDF

心房客需求的過程，由社群經理串起房客間的「弱連結」，這是一般物業管理做不到的事。另外，玖樓還有網紅公寓，社群時代就是要由網紅互相導流、交互曝光，效益顯著。

每一個人生階段的租房需求
不同，未來玖樓會有不同的租屋產品，對18-25
歲的人來說，可以社交社群互動，不同年齡互動的頻率強度不同，形式也不同，也會影響到公寓公私領域的配置。也會讓「租屋介面」更有人性，能看到公寓內住了什麼樣的室友，挑選自己想要的生活。

You in local, New in local. 活用無人空間，建立台灣地方共生典範

兩年前，玖樓曾找溫州街里長，因為得知里長在弄自耕自食計畫，想找里長來參與計辦活動，舉辦溫州街廚藝大賽等社區活動，但當時沒知名度，被里長當成大學生服務社團，認為團隊先去掃地比較實在；接著，想說寄邀請函
請大家附近民眾參加，結果100封只回收2
封。玖樓觀察到社區的概念開始式微，延伸的是社群，傳統里長可能認為年輕租房的人沒有票，只在乎在地戶籍房產持有者；社區治理已經式微了，與年輕人是有距離的，原先天真以為社群力量已超過社區凝聚力。

玖樓甚至自詡可以成為野生的社區發展協會，有公共空間可以辦活動，能邀請叔叔阿姨來參加，也一直在想到底如何讓社區的人參與公共事務，然而似乎都沒有讓人喜歡的合作誘因。直到後來開始有知名度，有穩定的年輕團隊進社區，里長才開始會想要用什麼形式合作。玖樓想做分散小

Phoca PDF

公寓的社群，讓有相同信仰價值的房客據在一起，也希望與房產持有者、政府部門合作、與里長討論活化長輩空間，讓每一個社區都有公寓聚落，並與店家串聯建立共生關係，社群間能有住宿、有生活體驗。

玖樓一直在實驗台北人喜歡匿名性，但又想要有社群溫暖連結的需求，特別是加入有年齡的長輩後，有了更有趣

的社群變因。一直思考為什麼台

灣不能學習日本住宅案例，日本ReBITA

不動產開發與京王電鐵、東京電力公司合作，沿線開發老舊宿舍，提供給年輕人住，讓日本東京不動產有新氣象，同時也在金澤作地方創生，整合舊辦公室，設立新旅館，宗旨是「若能抱持初心了解地方，年輕人到當地是新的，同樣的，對當地人來說年輕人也是新的。」有了新交流，便能一步步實踐居住與創生，玖樓想要扮演的角色，就是這樣的一個窗口，讓外地人、外國人到台灣、到台北溫州街，可以選擇自己想要的住宿與生活方式、與地方發生關係，有別於學校宿舍以外的生活體驗，一同建立共好生活的新典範。

---

[1]
《搖滾背包台灣》計
畫希望透過舉辦一場國際背包旅行挑戰賽
的方式，徵選15
個來自全球不同國家的背包客團
隊的來台挑戰計畫，補助其來台15
天執行參
賽的挑戰計畫旅費
，再透過網路社群串連、病毒式行銷
等方式，炒熱聲量，讓15
個從不同角度介紹台灣多元旅遊資源的挑戰內容，能透過全球網路平台，介紹給有不同喜好、需求的國際背包客。最後得獎的團隊，將可獲得10萬美元的大獎。
http://www.dtta.com.tw/topics/3234561303

Phoca PDF

[2]《台灣隊長》計畫，希望在美國前50與歐洲前30大商學院，培育Captain Taiwan
，讓遍佈各地的台灣留學生，能夠透過資源共享，組織、設計來台參訪行程，除了傳統商學院的企業參訪活動，也把台灣的自然人文與歷史景觀包裝成更能吸引商學院學生且容易理解的內容，把台灣的特色與長處植入這些未來的全球商業領袖心中。
http://www.dtta.com.tw/topics/3098761327

[3] Anchor Taiwan
團隊抓緊了當前全球大熱的異地工作風潮，將其與台灣的文化、自然與產業特色結合，讓赴台旅行成為專業人士能夠把工作、旅遊、探險、文化體驗、發展商業機會等過去難以同時滿足的需求，透過短期駐點，一次達成。http://www.dtta.com.tw/topics/3852961341

[4]
作為新北市社宅的起家厝，前身為警察宿舍，為延續青年共居與回饋共榮的精神，透過打造共享客廳、實體社群活動與周邊社區參與等，將共居概念推廣於居住生活中，打造創新的住宅文化。

[5]
是台灣第一個以「青銀共居」為旨的居住計畫，透過空間的規劃設計、居家的空間管理、社群的實體活動，將「共生公寓」(co-living apartment)
的新概念推廣於居住生活之中，打造世代共享的創新住宅文化。

策畫、專訪、撰稿　謝子涵　為政治工作者

Phoca PDF