

雙鑽石模型導入地方創生之探討：慢城鳳林個案

張淑華

國立東華大學藝術創意產業學系

iamcsh0222@gms.ndhu.edu.tw

摘要

2014 年，鳳林鎮為臺灣第一個獲得國際認證的慢城城市，鳳林鎮多年來，面臨人口外移、老年化、農村經濟衰退問題，在地方創生政策計畫未全面開展之前，鳳林鎮即已開始推動地方振興工作。過往，鳳林鎮地方振興工作，並未運用設計思考的雙鑽石模型，但亦經歷問題探索、定義、發展到實行等階段，本研究目的，運用服務設計雙鑽石流程架構，從個案經驗梳理地方創生推動之探索、定義、創造、執行階段等要項，反思從尋找問題、定義問題到解決方案提出等流程的要素，以供未來鳳林鎮或其他地方創生推動的知識運用。研究結果提出：探索階段應著重「人文連動經濟」，定義階段關注「價值創造機會」，發展階段推進「協同創新設計」，實行階段促成「共好回饋網絡」等要項。

關鍵詞：地方創生、地方振興、設計思考、雙鑽石模型、社區設計

論文引用：張淑華（2020）。雙鑽石模型導入地方創生之探討：慢城鳳林個案。《設計學報》，25（4），1-18。

一、前言

1-1 背景

隨著經濟自由化、全球化過程，臺灣城鄉發展因都市化，鄉鎮人口外移、地方產業衰退、就業機會流失，形成鄉村人口高齡化，非都會地區就業機會欠缺、生活服務設施投資相對不足，不易吸引人才回鄉發展，造成鄉鎮地區運作動能弱化。為解決城鄉差距日益擴大、發展地方產業，促使人口回流，改善鄉村產業勞動力不足等問題，臺灣參考日本地方創生經驗，2016 年，行政院國家發展委員會推動「設計翻轉地方」示範計畫，選定屏東東港及離島金門兩處，以設計導入策略，期帶動「設計力、生產力、行銷力」的關聯效應。2019 年 1 月，行政院核定「地方創生國家戰略計畫」，宣示 2019 年為臺灣地方創生元年，全面開展相關政策計畫。

地方創生之推動，考量資源運用優先性及地區居民經濟弱勢情形，計 134 處鄉鎮區列為優先推動，由中央政府協助該地區地方創生事業之提案及後續推動相關工作，花蓮縣 13 鄉鎮中，10 鄉鎮列為原鄉類型之優先推動地區，鳳林鎮為其中之一（行政院，2018）。

2014 年，鳳林鎮為臺灣第一個獲得國際認證的慢城城市，慢城也成為鳳林地方品牌的最佳詮釋。鳳林鎮人口組成以客家族群最多，約佔 6 成左右，為花蓮縣與東部客家人口最多的地區，其餘族群包括外省人、閩南人及原住民與新住民，近 10 年人口從 11,000 人左右逐年遞減至 2018 年 10,846 人。相對西部

城市的快速經濟發展，鳳林鎮仍以農村經濟為主，由於未隨著現代化發展，保有傳統農村生活的社會關係，面對小鎮未來發展的問題，2003 年左右，鳳林鎮透過社區營造，已開始關注地方願景發展，當時雖未有地方創生的名詞，但當地社區關心人口老化、人口外流、建築物荒廢、農村經濟衰退等課題，與地方創生的政策背景恰為呼應。鳳林鎮地方發展的重要策略之一，採取逆向自我整合取得國際慢城認證，運用相關政策資源推行地方發展，2007 年起，結合鄰近國立東華大學執行之數位機會中心輔導計畫及課程教學資源等合作，逐漸累積「地域、產業、人才」等地方創生基礎。

地域方面，2012 年鳳林鎮北林社區開始舉辦的百鬼夜行活動，結合人文藝術與文化資產保存活化，成為當地知名的節慶活動。人才方面，吸引在地青年回鄉或移居人口，進入社區生活，投入產業經濟發展等。產業方面，因地制宜形成的花手巾植物染工坊、美好花生等，發展適地的經濟活動，成為當地主要文化觀光的景點之一。

配合教育部普及偏鄉數位應用計畫之「提升數位能力，豐富生活應用」願景，2007 年，國立東華大學數位文化中心開始執行花蓮縣數位機會中心輔導計畫（digital opportunity center, DOC；下稱 DOC 輔導團）（國立東華大學，2007、2008、2009、2010、2011、2012、2013、2014、2015），2016 年起，擴大擔任宜蘭縣、花蓮縣數位機會中心輔導計畫執行團隊，計畫推動過程，亦連結相關教學資源，協助偏鄉地區數位應用，經由社會、文化、經濟面等構面協助地區發展（國立東華大學，2016、2017、2018）。鳳林鎮北林社區發展協會為該計畫鳳林鎮數位機會中心之駐點單位（下稱鳳林 DOC），由於過去長期推動社區發展事務，奠基良好社區參與與認同，推動數位應用過程中，除協助當地民眾數位生活能力應用外，延伸於地方經濟、人才資源問題的解決。2018 年，北林社區結合計畫提案競賽，辦理「百鬼夜行，菸樓迷路」活動，約吸引 3000 人次參與，「找到田國際泥巴運動會」連結舉辦小市集，單場活動達 6 萬銷售金額（國立東華大學，2018）。

日本、台灣地方創生政策，均提出以設計思考作為創生方案，從無到有的策略思維，惟設計思考如何導入地方創生的複雜課題，及大學作為社會責任的功能，如何與地方共創在地實踐的價值，為地方創生推動的基本課題之一。鳳林鎮過去的地方振興工作，尚未有地方創生政策資源，值此政策全面推行之際，地方小鎮如何運用設計思考方法於創生事務之推動，轉化為地方執行的知識系統，為本研究重要課題。過往，鳳林鎮地方振興工作，並未運用設計思考的雙鑽石模型，但亦經歷問題探索、定義、發展到實行等階段，本研究目的，運用服務設計雙鑽石流程的架構，從個案經驗梳理地方創生推動之探索、定義、創造、執行階段等要項，反思從尋找問題、定義問題到解決方案提出等流程的要素，以供未來鳳林鎮或其他地方創生推動的知識運用。

二、文獻探討

2-1 地方創生的多元性

20 世紀後期，隨著戰後經濟成長、都市工業化發展及大量鄉村人口外移，日本鄉村地區面臨人口外流及衰退的挑戰。1970 年代，日本政府運用不同的策略設計以振興鄉村地區，如農村活化、地域振興等（Klien, 2010）。日本安倍內閣提出地方創生政策之前，1988 年左右，日本竹下登首相曾推展「鄉土創生事業」，如越後妻有大地藝術祭、瀨戶內海國際藝術祭等知名文化活動，運用藝術文化作為地方創生的策略作法，從改造地域場所、設計、美食、藝術等方式，帶動地方產業發展。2014 年日本安倍內閣主導推動地方創生（regional revitalization）政策，提出設計思考（design thinking）作為地方創生創新的策

略思考，以重塑發展地域品牌。地方創生推動的作法，透過「地域、人才、工作」三核心主軸，以資訊情報、人才、財政等支援系統，發展出各地域適合自身的產業，解決地方經濟的衰退的困境，如何創造青年在偏鄉地區的就業機會與打拚，導引地方生活與產業發展的機制，為地方創生的主要任務。地方創生定義可視為透過地方人士和非地方人士者的社會互動，鼓勵當地人創造經濟價值，以能達到財政自治的結果（Klien, 2010, pp. 517-518）。因此，地方創生主要任務，至少應涵蓋：1. 促進產業經濟；2. 激勵年輕人留下或定居在該地區，並強化地區中的公民權；3. 提倡自治精神，以鼓勵居民對本地區的光榮感；4. 規劃社會機構、文化和教育的改善，擴大交通和資訊網路及其他基本基礎設施（Koichi, Fujie, & Tsukamoto, 2006, p. 17）。

地方創生推動範圍相當多元，關於地方創生理論趨勢的探討諸如物質、社會、經濟、賦權、心理及環境管理等（Strydom, Puren, & Drewes, 2018），因此，地方創生也難有一致性的定義。究其推動的精神，地方創生可視為一群不同的人基於共同的目標改善生活居住地的共同努力過程（Boeri, 2017），共同努力意指人們重新想像居住環境的行動（Beza, 2016），參與的人們包括個人、居民、團體、社區或其他組織等（Montgomery, 2016）。地方創生推動面向雖多元，但多是從地域空間的角度，訴求人們透過重新想像，運用特定策略作法，進行改造、提升居住空間，以創造更吸引人的功能。Hague 與 Jenkins（2005）認為依空間規劃目的，地方創生將各種活動、感情、意義整合至地方的認同，以創造、再製或塑造地方的識別。1950 年代，美國都市專業領域已出現地方創生（placemaking）觀點，相關研究提出現代主義的空泛及無效造成了缺乏地方性，都市活動的目的應在於發展地方感受（Aravot, 2002; Lang, 1994）。歐美國家推動地方創生的面向相當廣泛，Alexander（1977）認為地方創生應不論規模大小；從社會科學角度，地方創生作為城市設計的架構，將更多人文及社會因素列入考慮（Sime, 1986; Tuan, 1977）。因應不同空間與人們共同發展的需求，地方創生的推動策略也更加多元化。從空間來看，相對遠離國家中心邊陲地區的地方創生，應善用其邊陲特性，較易發揮魅力的應是觀光資源以吸引新創企業，美食學可作為地方創生吸引觀光遊客重要的要素，而推動邊陲地方創生過程，首要須有當地挺身而出的居民，導引創生推展（松永安光、德田光弘編著，2017／林詠純譯，2018）。觀諸歐洲國家，義大利村落中的分散型旅館，改變廢村危機；愛爾蘭霍斯小鎮，以傳統漁業結合愛爾蘭飲食文化，發展出美食小鎮等案例，顯示邊陲地區的創生發展，若善加發掘自身特有的資源轉化，更能發揮創造地方創生的價值（松永安光、德田光弘編著，2017／林詠純譯，2018）。

美國國家藝術基金會（national endowment for the arts, NEA）於 2010 年發布創意型地方創生白皮書（creative placemaking），從文化治理角度，推展文化藝術導入地方創生，以發展宜居、經濟振興、創意創業及文化產業競爭力（Markusen & Gadwa, 2010），美國國家藝術基金會官網對創意型地方創生的定義為藝術家、藝術組織和社區發展工作者，將藝術和文化融入社區振興工作—即將藝術與土地使用、交通、經濟發展教育、住房、基礎設施和公共安全等連結在一起的戰略。2011 年，美國國家藝術基金會（NEA）提出為期 10 年的藝術廣場（ArtPlace）計畫方案，該計畫視藝術及文化為社區規劃及發展的核心。藝術廣場計畫方案將藝術家、藝術組織及藝術活動帶入地方創生策略（Bennett, 2014）。創意型地方創生關注的是藝術家、藝術組織共同參與形塑社區的未來，並非著重在使地方更有創意，績效的衡量以藝術家、正式及非正式藝術空間、及創意介入對於社區成果的貢獻。藝術廣場計畫也提出操作矩陣，引導社區或地方發展創意型地方創生，橫軸區分利害關係人類型：公民、商業、政府、非營利組織、及慈善事業，縱軸區分社區發展工作類型：農業及食物、經濟發展、環境、健康、住宅、遷移、公共安全、交通、就業發展、教育與青年等，依此矩陣，社區可自行探討提出藝術在及文化在矩陣中如何發揮其功能（ArtPlace, n.d.）。創意型的地方創生，改變傳統直接分配補助資源給藝術組織或藝術創作者的作法，建構了結合都市政策、經濟發展、藝術實踐及文化表達的混合平臺（Bonin-Rodriguez, 2015）。

2-2 臺灣地方創生政策概述

為促進地方鄉鎮的發展，因應產業結構、城鄉差距帶來的經濟、社會問題，政府單位曾提出相關政策措施，如地方特色產業、一鄉一品（one town one product, OTOP）、社區總體營造等，促進地方鄉鎮空間產業結構轉型升級，增進就業機會，帶動在地文化傳承與創新。前述相關政策措施，對地方產業、社區凝聚力產生相當的效果。

依據 2018 年國家發展委員會公布的人口推估報告，2017 年六都人口占總人口比率 69.2%，估計 2065 年將超過七成，區域人口分布不均問題更顯嚴重，加上青壯人口往都市區域發展，造成鄉村產業勞動力不足，城鄉差距日益擴大。地方創生國家戰略計畫，訴求依各地方特色發展地方經濟，減緩人口過度集中六都，期促進島內移民，達成「均衡臺灣」的目標，並提出三項推動策略：1. 優化地方產業，鞏固就業機會，厚植地方產業技術與人力。2. 建設鄉鎮都市，點亮城鎮偏鄉。3. 推動地方品牌，擴大國際連結發展「地方限定」產品與體驗服務的地方品牌地方創生優先推動地區，依各地資源特性及發展情形，分為農山漁村、中介城鎮及原鄉三類，計 134 處鄉鎮區優先推動（行政院，2019）。

各鄉鎮面臨地方創生的問題複雜，各有其歷史背景及內外環境問題，除了中央政府訂定推動機制外，地方政府單位、民間團體、在地居民等利害關係人，亦需投入相當之角色，避免翻轉之迷思，諸如只著重於「有形商品」的設計；避免曇花一現，難以累積知識與資源；偏鄉與城市均需投入地方創生；地方創生應串聯點線，不宜單打獨鬥（徐重仁，2018）。如何使地方創生持續發展，徐重仁（2018）認為地方創生視應為永續事業，並應具備以下觀念：1. 小處著手，切入簡單之處；2. 核心能力，延伸附加價值；3. 明確目標及客群對象；4. 以聯合艦隊取代單打獨鬥。

2016 年國家發展委員會推動「設計翻轉、地方創生」計畫，選定屏東東港及離島金門兩個示範地區試行，訂定「設計翻轉、地方創生」計畫規劃作業，引導鄉鎮發掘出地方的「地、產、人」資源特色，運用「創意+創新+創業」策略規劃，建立各鄉鎮的地方品牌，形塑地方的生活型態與經濟模式（陳美伶，2018）。依地方創生推動架構所列實施策略：整合設計人力資源、盤點區域特色資源、複合跨界合作平台及國際化創生能量，透過設計作為翻轉地方產業的策略，運用創意、創新、創業的輔導機制，期將地方的作品、產品、商品，創造出具備設計力、生產力及行銷力的關聯效應（韓孟志，2017）。屏東東港及金門試行的地方創生計畫，以設計力導入發展東港 DNA 專屬色彩與元素符碼圖騰設計資料庫，金門串街路計畫，運用設計串連四大老街，由青年返鄉創作設計文創產品。林育靚與吳連賞（2018）運用文化鑽石模型理論（Girswold, 1994），以屏東東港、金門及梓官進行地方創生之創造者、社會生活（型態、期許）、文化物件（商品）及消費者購買理由等分析，發現設計介入地方創生操作模式的要素，創造者，均為知名設計公司，具國際獲獎實績。然而，以設計作為手段，進行產品設計的成果，可能將各地域的地方創生問題過於簡單化。地方創生推動成功與否，除導入設計的產品創新外，也需促進地方基層單位行政動能協力，並能促進留人及返鄉的友善環境、及不同利害關係人對於地方創生願景的共識與協作（張力亞，2018）。

2-3 文化藝術介入地方創生

創意型地方創生，意指運用藝術家們的想像力來解決社區問題，結合藝術至社區發展，期從社會凝聚力或經濟發展對社區發揮正向影響（Redaelli, 2016）。創意型地方創生策略性地經由藝術和文化活動，塑造社區、城鎮、部落、城市或地區的物質及社會性特徵（Markusen & Gadwa, 2010）。Redaelli（2016）以府際關係理論（intergovernmental relation theory, IGR）探討創意型地方創生的治理課題，研究發現許多的機構參與者如學者及智庫、銀行、基金會和藝術組織等在推動過程的不同階段發揮其貢獻，為了促進社區發展創意型地方創生，跨政府間的政策平臺尤為重要（Redaelli, 2016）。

文化藝術導入地方創生，日本亦不乏相關案例。日本北海道旭川機場附近之東川町，1985 年時即發布寫真文化首都宣言，跳脫一村一品作法，自 1994 年起舉辦「寫真甲子園」，發展攝影文化的地方魅力，支援年輕人留在當地創業，地方創生的作法，透過推動照護服務證照、培育家具生產人才、舉辦藝術文化活動、及促進住民健康計畫。東川町經營社會福利專門學校的作法，除日本學生外，也培育外國人才，學校講師運用地方退休教師、專家人士等。為解決地方創生人才不足現象，東川町透過町民計畫，吸引關係人口及移居人口，關係人口指非地區的人，但能為當地帶來改變的人，鼓勵町外民眾認股東川町，贈送特別町民認定證，得享用當地公共設施、特約店家優待等。培育家具生產人才方面，除開設設計學校外，推動「你的椅子」計畫，為新生兒訂做設計師款的椅子，增進對家鄉的認同感（謝子涵，2018）。

聞名國際的日本新潟縣越後妻有「大地藝術祭」，傳統著名的產品為越光米品牌及和服的生產，山丘地區的梯田為典型的農業文化景觀，因日本快速都市化經濟的發展，人口外移嚴重，超過 30% 的居民為 65 歲以上的銀髮族。越後妻有原為幾近荒廢的農村，自 2000 年起每三年舉辦一次展覽活動，以地域振興為目的，此為當地地方創生 10 年計畫的一部分（Klien, 2010）。計畫的推動，由當地出生的策展人北川富朗集結村民、社區組織，邀請藝術家進入農村與當地老人，在當地農村地景、空屋或廢棄的學校共同創作展出，並由當地婦女作為導覽員，提供農村料理（徐重仁，2018）。大地藝術祭活動，為當地帶來顯著的經濟價值，包括大量提升的遊客、經濟外溢效果等；但若要產生持續性的地方創生，便須找到促進居民更積極地參與，並以實現自給自足為動力的作法，大地藝術祭提高了當地居民前所未有的聲譽，並增加當地人與外地人交流的機會（Klien, 2010）。亦即，經由文化藝術活動的聲譽，增進當地人的自我認同，也促使居民積極地共同參與地方創生事務。

2-4 設計思考與地方創生

美國知名的 IDEO 設計創新諮詢公司提出設計思考（design thinking）普為各界運用，設計思考是種以人為本的思維策略，透過定義問題、提出解決方案的過程。Brown（2008）認為為因應趨勢變化，創新不應只聚焦於產品，也包括任何以人的需求，應用在新的流程、服務、互動、娛樂、溝通合作等多元面向。設計思考強調發想（inspiration）、構思（ideation）及執行（implementation）三階段，透過同理心（empathy）、需求定義（define）、創意構思（ideate）、製作原型（prototype）、測試執行（test）等步驟操作（Brown, 2008）。

2005 年，英國設計協會（Design Council）提出雙鑽石模型（the Double Diamond），包括探索（discover）、定義（define）、發展（develop）和實行（deliver）等 4 階段（Design Council, 2005）。發現階段，在於問題背景探討、盤點已知與未知知識、發現議題價值創新之處；定義階段，探索階段梳理出的議題，進行可行性評估與討論，界定欲解決之問題；發展階段，依定義出的價值創新機會，透過實作方式，腦力激盪、設計策略規劃等提出各種解決方案；實行階段，評量方案後，確認所需執行能力資源，展開方案實踐及測試回饋（楊振甫、黃則佳，2011）。雙鑽石模型與設計思考流程，本質是類似的；IDEO 公司提出的「發想」，如同雙鑽石設計流程的「發現」階段，「創造」相當於「定義」與「發展」階段，「執行」與「實行」相似（Stickdorn & Schneider, 2012；社團法人台灣服務科學學會，2015；楊振甫、黃則佳，2011）。

雙鑽石模型的操作，可根據各階段需求，運用合適的設計方法與工具，諸如利害關係人地圖、顧客旅程地圖、同理心地圖、服務藍圖等。探索階段，可透過訪談、觀察、紀錄等發現問題；定義階段，運用同理心地圖（empathy maps）洞察探析顧客等利害關係人所說、所想、所做及感受的樂點及痛點，了解其行為動機及價值想法等；發展階段，運用腦力激盪、構思原型等解決方案；實行階段，評估組織人員、

財務、生產、技術及與利益關係合作關係，確認實行所需能力，建構實行作業，經由試行修正，建立可持續改善的計畫（Stickdorn & Schneider, 2012；楊振甫、黃則佳，2011）。上述設計思考理論，著重於運用適切的服務設計工具，找出問題切入點與提出解決方法。

日本地方創生政策計畫，提出將設計思考作為創新思維模式，以新潟縣大澤山「里山十帖」¹的生活風格旅館提案為例，運用設計思考，發掘在地特色價值，及包裝宣傳的作法，所採用的工具方法，主要從人本角度，以多重人格狀態體驗當地情境，此一方法類似用人物誌（persona）探索發現問題，其次，找出共鳴點的共通價值，以進入到方案執行（岩佐十良，2015／鄭舜瓏譯，2018）。

Kelkar 與 Spinelli（2016）採用設計思考流程及其步驟，以社會資本角度，探討創意型地方創生如何透過社區主導的設計，影響地方社區產生影響。研究發現，設計師和非設計師與社區利害關係人的協作過程，為共同設計的原則，共同設計建構了社區互動關係，當設計角色逐漸從公民組織轉換至社區時，將漸漸地形成社區的社會資本。地方創生中的公民組織，扮演整合政策及地方知識的角色，將地方及居民視為資產，透過社區參與過程，強化自我認同並改變觀念。文化藝術導入創意型地方創生，有助於促進社區參與，發展出地方的獨特性，進而產生經濟的影響性，吸引年輕人加入，讓年輕人成為創新經濟成長的主要的動力；社區生產力，則來自社區的社會資本與藝術、社區組織協同的結果，並且透過外部要素如旅遊、社區活動等影響，為社區帶來顯著的經濟收入。因此，地方創生、社會資本與生產力之間形成相互交織關係，亦即地方創生促使社會資本累積，助益於社區認同，同時也增進社區生產力提高及邁向更好的發展。

三、個案研究

2007年~2015年，鳳林 DOC 設置於鎮公所的圖書館，2016年至今，由北林社區發展協會作為駐點團隊。為梳理鳳林地方創生事務推動之作法及成果，接軌後續地方創生政策計畫，研究資料蒐集，以雙鑽石模式之 4 階段，運用服務設計工具，從探索、定義、發展到實行階段，探討鳳林地方創生事務的作法、結果及所面臨問題等。個案研究資料蒐集方法，包含文件、訪談、觀察等，證據來源可能是質性或量化的，或二者兼具（Eisenhardt, 1989）。本研究資料蒐集，包括數位機會中心輔導計畫歷年執行成果報告、數位機會中心網站資料、鳳林 DOC 社群網站、媒體報導資料等。半結構化訪談對象以個案推動過程中之相關利害關係人，包括鳳林 DOC 駐點代表、東華大學數位機會中心執行團隊代表。研究資料之交叉比對，以本研究問題為主軸，經由研究訪談不同對象之受訪紀錄，與次級資料包括歷年執行成果報告對應研究問題之內容，系統整理出對應雙鑽石模型之不同階段，其次，搜尋計畫網站內容、媒體報導資料等進行資料比對，針對訪談紀錄與次級資料有所落差時，再與專案計畫執行團隊主要成員進行資料檢核，並與受訪者再次釐清確認，透過前述資料的交叉比對，以提升研究資料推論的信度。研究問題主要包括：1. 鳳林鎮人口老化、農村經濟、社會文化現象為何？看到哪些問題或挑戰？為什麼？2. 哪些有利於當地地方經濟發展的機會？為什麼？如何做？推動的成果？3. 百鬼夜行的舉辦，與當地關係？關係人有哪些？如何運用發展？產生哪些成效影響等。4. 結合 DOC 計畫於地方發展的作為有哪些？產生哪些影響？資料分析依研究問題設計，以同理心地圖，蒐集探索（discover）受訪者看到、聽到、想到及感覺到鳳林哪些地方發展面臨的問題、機會，再統整定義（define）地方發展的痛點（pain）及樂點（gain），以整理出相關的推動方案（develop），最後檢視其執行成果（deliver）。研究梳理鳳林地方發展方案與反思之架構如圖 1 所示。

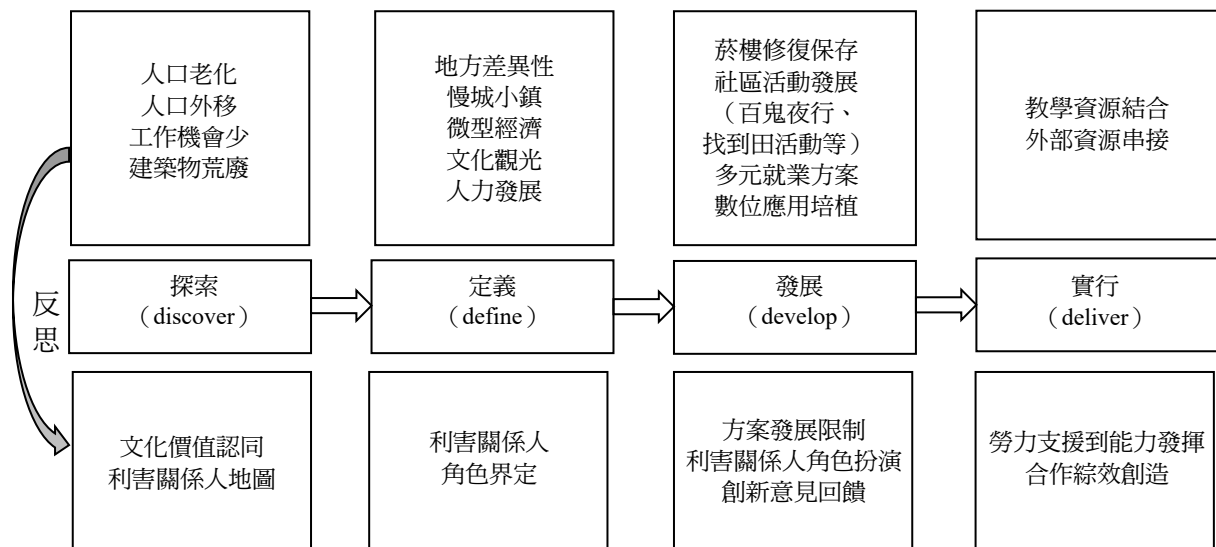


圖 1. 鳳林地方發展方案之歷程與反思

3-1 探索

鳳林舊名「馬力勿」(Marlimu)，阿美族語意指上坡，客家族群自清代末年開始，由西部遷入並定居，是典型的客家庄。鳳林鎮客家人口超過 6 成，是花蓮縣客家人口比例最高的客家庄，鎮內 70 歲以長者多達 1700 多人，擁有「全臺長壽城鎮」之稱，然而年輕人口外移工作，也造成鳳林地區人口老化問題。面對農村小鎮現況與人口結構困境，鳳林鎮的發展過程，過去曾結合政府政策計畫，如花蓮縣鳳林鎮客家特色產業發展計畫等，但發現因政治治理更迭而受到影響。關於地方發展問題的探索，東華大學 DOC 輔導團採取社區訪察、參與地方座談等方法，發現當地觀光資源、農產品少，遊客駐留鳳林時間也短，早期參與規劃鳳林鎮數位機會中心計畫的成員多是當地退休的校長，較關注的地方人力的穩定，如何申請公部門資源挹入人力發展與培養，成為地方發展探索的重點。北林社區發展協會則透過社區組織的討論盤點及在地的生活經驗觀察等，提出農業衰退、人口老化、居民外移、工作機會少等現象，有些當地人覺得住在這裡沒有出路，看到的是建築物荒廢、欠缺經濟發展空間。社區協會從過去推動的經驗，發現過往地方發展事務多依賴由上而下的政策輔導，自覺應改為由下而上的自力發展。

本研究發現在探索階段，當推行慢城城市時，鳳林鎮提出與主流價值相反的想法，當地居民發現社會上，仍有一群人支持他們的觀點，亦即並非以追求金錢為人生終極目標，健康生活、永續環境、豐富的文化或藝術精神生活，可以使鳳林人有更好的生活。鳳林鎮居民對於生活文化價值的認同，應有助於創生問題的界定。至於就人力穩定、自力發展的問題，應可再找出相關的利害關係人對象、需求等地圖的建置，如人力發展的主要範圍，及其對應地方發展事務的關連性等，以期在地方創生問題尋找探索時，經由持續對話，促成問題收斂的共識。

3-2 定義

關於鳳林鎮地方發展問題的收斂，本研究依訪談設計與次級資料分析，以同理心地圖，綜合分析鳳林鎮地方發展的重要問題、機會優勢、未來期待與價值主張。研究發現地方發展的痛點，主要體現在觀光資源欠缺、農特產品發展力不夠、當地人的工作機會缺乏；2008 年左右，社區開始接觸慢城概念，引起社區成員開始想像討論未來要留一個什麼樣的鳳林給子孫，慢城漸成為鳳林小鎮未來發展的方向。在

此階段，慢城小鎮成為主要的價值主張，地方朝向小型產業、文化觀光的微型經濟發展，呼應國際慢城組織「慢城憲章」的重要精神，如「維持及發展地方特色、城市個性及生活結構的政策；發揚及保護在地傳統文化及展現地方特色產品，鼓勵消費者向本地食物生產者購買；推廣高標準的待客之道，遊客及在地居眾可充分利用城鎮及其周遭所具有的一切；城鎮內工作、居民或觀光客，尤其年輕人，被鼓勵去認識本地生活品質、精緻飲食、文化習俗、傳統商品及其製作方法」（Cittaslow International, n.d.）。

依鳳林慢城小鎮發展的主張，界定出主要問題包括：1.需找出地方差異性，作為觀光資源發展的可能性；2.人口老化，如何引進人力、資源，促使地方事務得以穩定發展；3.文化觀光資源資訊欠缺統合及文本的梳理。關於鳳林鎮地方發展問題的界定過程，社區協會、當地退休校長們扮演重要的角色，透過在地組織團體、居民自發性的討論，所提出重要問題後，DOC 輔導團，配合計畫執行，早期走進鳳林鎮社區，與當地人座談討論，發現鳳林具有轉換的可能要素，應以文化資產開發、文化觀光資源的建立為主，但也因文化資源分散且資訊未統合，外地人便難以了解鳳林鎮值得參觀的景點。相對的機會優勢，社區認為菸樓具有不同於其他地區的特色，雖然其他地方亦有菸樓，但鳳林鎮的菸樓數量相較其他地方多，且文化論述較為完整。因此，菸樓成為一個不可取代性的文化象徵，同時，社區也期待能否發展為觀光資源。研究發現問題之界定過程，尚有待反映出與地方創生相關利害關係人角色的看法，如在慢城文化價值的認同下，可發展的微型經濟的可能型態、範疇為何？此一階段，尚未將微型經濟的經營單位或潛在對象列入探討，可能影響菸樓修復後，菸樓經營者與當地社區文化觀光共同推進的發展方案，不易彰顯微型經濟活動的策略作法。

3-3 發展

鳳林地方發展方案的形成，一方面來自鳳林鎮 DOC 駐點單位提出，另一方面由花蓮 DOC 輔導團，透過計畫執行相關專案會議、輔導員與鳳林鎮 DOC 駐點單位的訪視，蒐集了解需求或問題，提出鳳林地方發展的方案。

3-3.1 社區組織內生需求，菸樓文化修復保存到社區小旅行

由於社區協會組織人力限制，地方方案發展，主要為社區協會成員的發想，方案的重點包括菸樓修復保存、慢城申請、百鬼夜行等社區活動、及至 2018 年開始推動群聚。菸樓是鳳林重要的文化資產，北林三村社區發展協會為了讓當地人或菸樓主人對於菸樓改觀，於政府修繕 5 棟菸樓後，以外進方式帶入社區參訪交流活動，引進外人觀點，來突顯鳳林文化差異的珍貴性。

菸樓修復後，加上花手巾植物染工坊的成立，花蓮 DOC 輔導團發現鳳林鎮社區文化觀光資訊分散，2007 年，在當時社區小旅行尚未普及興起的階段，採用問卷調查方式，由計畫執行主持人提出製作「看見社區生命力」地圖，擾動當地居民認知到自己所擁有的文化可串連成文化觀光資源，後來也成為農委會水保局農村再生計畫的示範案例。

3-3.2 參與提案競賽，交流創意概念及創新回饋

花蓮 DOC 輔導團設置鄉鎮駐點單位，並配置輔導員作為執行溝通、協助輔導角色，為了鼓勵鄉鎮地區自行發掘問題、解決與創新，提案競賽為花蓮 DOC 輔導團計畫工作，工作項目之訂定由工作團隊與計畫主持人討論確定，以了解各地區發展需求的作法。北林三村社區發展協會在擔任鳳林 DOC 駐點單位前，已善用提案競賽，提出許多推動地方發展的點子，如讓小朋友體驗一日農夫、製作剝皮辣椒到夜市去販售；用數位製作微电影紀錄，為自己的足球隊募資購買球鞋；辦理找到田運動會，希望讓小朋友親近土地，對自己家鄉認同，後也變成國際交流活動。

為了推動菸樓文化的認識，2012 年起，北林社區每年農曆 7 月開始舉辦「百鬼夜行，菸樓迷路」活動。活動舉辦原出自「偶然」，早期推動社區菸樓保存，社區協會於臉書張貼青年仿鬼於古井出現的照片，意外地引起網友大量關注，社區協會理事長發覺欲引起外人關注社區發展的問題，似應採用新奇的作法才能引起較大迴響。北林社區曾為日本移民村，取自日本百鬼夜行概念的活動設計，運用社區菸樓建築空間，活動內容包括鬼畫符徵圖比賽、創意百鬼踩街活動、表演、餐點、菸樓裝置鬼屋、闖關活動等。2018 年，此一活動構想，也參與提案競賽，透過競賽審查意見回饋，將菸樓、移民村等文化意象，創新運用鬼魅詩文與海報設計等納入競賽，回饋協會組織人力有限的創意性。2017 年，漸漸地從文化性活動，延伸至科技應用，社區提出「3D 泥塑慢城文創小物」，協助返鄉青年發展 3D 列印技術，運用小型自造生產方式，開發各式設計或農村社區 DIY 的體驗活動，如運用紙漿建模，開發代表慢城形象的蝸牛紙鎮產品。

反思菸樓修復、百鬼夜行等活動，目的原在於讓外界認識菸樓文化的價值，使菸樓得以保存下來，然而，卻意外地延伸菸樓的活化經營與社區小旅行，由此，可見文化可作為地方發展的重要元素。觀諸前述社區活動規劃，往往來自社區協會成員提出想法後，經由協會團隊成員討論其可行性後，共同支持及行動以達成目標，此一現象，顯示協會成員雖有限，但亦較易形成共識，或創意想法來自少數人的發想，於發展方案時，可能產生腦力激盪創意的限制。百鬼夜行活動，企圖成為社區發展關連人口的大舞台，雖吸納社區居民、學生、在地產業的參與，惟此一關係屬支持贊助、志願服務角色，研究發現方案原型形成的過程中，若能將利害關係人的角色融入方案設計原型，應可期方案設計更能轉化不同知識領域於實行。

3-4 實行

實行階段，訴求方案評量後，確認所需執行的能力、資源等配合要件，實踐方案及回饋測試，建立持續改善的計畫及進行效益評估。鳳林地方發展方案之實行，受限於人力、財物資源條件等，採多方與外部資源合作作法。

3-4.1 結合大學教學資源，補強執行人力資源的限制

北林社區相關活動的舉辦，在執行人力方面，較採開放角度，與具地緣關係的東華大學教學資源合作，如主動提供服務學習課程的合作、結合課程合作等，作為執行服務人力或創意引進的角色，如透過教學課程之專題合作、服務學習、實習生等，學生除了協助活動執行人力外，部分發揮在創意與行銷宣傳的實務，以百鬼夜行活動為例，由學生設計闖關活動、觀眾調查，甚至藝術創作作品成為社區的公共藝術，如千眼牆。大學教學資源的結合，雖為方案實行挹注執行人力的要件，但也因多僅於執行面，社區協會發現到大學生人力多用於勞力的支援。

3-4.2 串接外部資源共享舞台，期創造合作綜效

隨著菸樓修復保存，配合修復後的開放觀光，逐漸形成參觀菸樓的文化小旅行，因外地人對菸樓的肯定，菸樓的文化價值，也引起菸樓延伸為體驗教育活動、民宿餐廳等經營，如廖快菸樓、芳草古樹等。隨之舉辦的百鬼夜行活動，對北林社區而言，是個大舞台，讓居民、當地團體、店家及活動相關的人，透過活動參與，創造一個吸納相互需要關係的形式。當地居民、社團、店家等，因社區協會的邀集，在活動中各自扮演其角色，如社區媽媽提供餐食給遊客及志工；當地社團參與表演或提供服務；民宿、餐飲店家則合作提供消費優惠等。外部關係人口，較緊密者如 DOC 輔導團，透過數位計畫協力合作關係，協助北林社區招募及管理志工，讓志工品質較為一致，及相關行銷宣傳活動等，如協力推動鬼畫符徵圖

活動，2015年，花蓮數位機會中心邀集其他鄉鎮DOC共襄盛舉市集活動，豐富活動內容，期創造地方商機。其次的關係人口，以參與表演演出的團體為主，經由演出創造與當地人連結的關係，清華大學光舞社從第一年參加演出至今，演出準備過程中，由社團成員教導社區的小朋友耍光劍等，最後再一同演出；藉由小朋友與大學生接觸的過程中，得以想像未來如果是大學生的樣子，開拓小朋友對於未來人生的視野。

百鬼夜行活動的遊客參與雖熱絡，但外溢的經濟價值，應需找到促進擴大微型經濟共好的作法。2019年，DOC輔導團協助其發展群聚計畫，提出「鳳林慢城樂遊趣」計畫，通過經濟部中小企業處「中小企業數位群聚輔導計畫」，以鳳林慢城為集合品牌創造群聚經濟規模。期透過食、宿、行、購、育、樂層面，整合手作體驗、特色農業、客家風味餐飲等文化觀光成員，推行慢城共同品牌，整合各自微型經濟活動的能量，將地方的人文文化特色，運用數位商務行銷平台，以發揮互惠經濟的作法，以期創造未來百鬼夜行活動及相關自造文創產品的經濟效益。

方案實行結果，社區協會認為消費優惠合作、其他DOC共同參與市集擺攤及文創產品的開發，應未產生太大的效果，檢視原因可能因參加者多為當地人，活動目的非以市集為主，參與活動的觀眾多是來玩的，且活動時間集中於夜間，消費需求不易被創造，對於附近店家的經濟效益，應未產生較大的影響效果。2018年舉辦之鬼畫符繪畫競賽作品，由於頗富創意與趣味，當地美好花生店家擁有藝文展覽空間，擇參賽作品作為展覽活動，延伸活動成果加值運用的效果。鬼畫符徵圖比賽活動，為百鬼夜行的前導宣傳活動，由於欠缺經費開發活動的紀念品及產品，鬼畫符徵圖比賽的創作作品，被用來轉製成T恤、雨傘、明信片、吊飾等產品，產品銷售量並不多，僅有部分產品如T恤銷售不錯，社區協會評量百鬼夜行活動的舉辦並非以商業目的出發，執行人力多運用於活動的辦理，亦未有專責人力推進產品銷售，可能是文創產品銷售欠佳的原因之一。

四、研究結果

鳳林地方振興工作，從早期社區營造到接軌東華大學數位機會中心計畫及大學教學資源，漸形成地方創生運作基礎。研究結果顯示，其推動作法聚焦核心能力，亦即慢城文化資源的層累，從小處做起，結合人文與數位學習應用，由文化層面漸至經濟層面的轉化發展，個別店家或新創事業的輔助，也漸朝向產業群聚的聯合艦隊（徐重仁，2018）。研究結果顯示，在地方創生政策未全力推展之前，地方熱心人士、組織等，已多方運用有限的資源，亦步亦趨地改變地方困境。為使未來地方創生之推動，善用設計思考知識技術，基於資料分析結果，本研究提出地方創生運用雙鑽石模型的運作，架構如圖2所示。地方創生推動是一持續、滾動發展的歷程，探索階段應著重「人文連動經濟」，定義階段關注「價值創造機會」，發展階段推進「協同創新設計」，實行階段促成「共好回饋網絡」等要項。

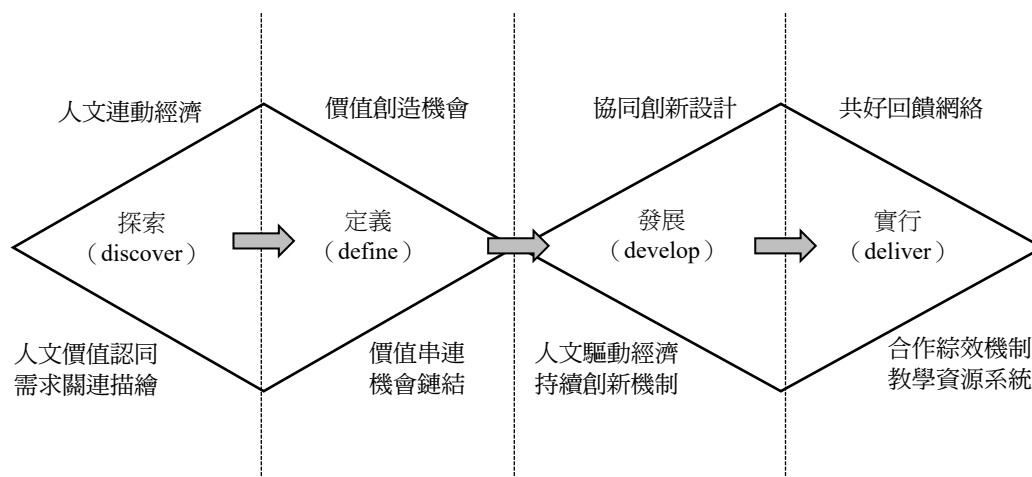


圖 2. 雙鑽石模型應用於地方創生之架構

4-1 探索—人文連動經濟

鳳林鎮地方創生個案歷程，顯示人文連動經濟的重要性。探索階段的要項，宜著重人文價值認同及需求關連描繪。人口外移、老年化、少子化的現象，使得當地居民對於未來欠缺信心，此成為地方創生推動時，如何引起當地居民積極參與的基本問題。鳳林人原本自認為的弱勢，因獲得國際慢城認證的聲譽，重新建立在鳳林生活的價值感，讓當地人的榮譽感、光榮感重新找回來；由於國際慢城的光環，當地人開始產生認為鳳林真的很好、空氣好、人和善等光榮感 (Koichi et al., 2006)。另一方面，運用鳳林菸樓文化差異性，透過社區文化導覽、百鬼夜行活動等，促使當地人看到所在地域文化的珍貴性，進而保存菸樓、活化菸樓文化資產的運用。此一作法，如同日本越後妻有「大地藝術季」，提高居民所未發現的聲譽，增進當地人與外地人交流的機會，但持續性的地方創生動力，則須找到促進居民更積極參與、自給自足的動力作法 (Klien, 2010)。由於居民內在自信的建立，漸漸連帶鳳林居民參與當地事務，在百鬼夜行活動中，社區媽媽提供餐食、居民提供住宿空間給表演團體、當地店家共襄盛舉穿上百鬼夜行 T 恤，協助宣傳百鬼夜行活動等，可見善用人文價值認同，有助於在地地方創生內在的自信動力，為展現一群不同的人，基於共同目標改善生活居住地努力的具體行動過程 (Beza, 2016; Boeri, 2017)。

美國創意型地方創生，為引導推動地方創生，透過將利害關係人分類，對應不同創生工作類型，以便探討利害關係人與創生事務的關連性，找出各自發揮功能的角色 (ArtPlace, n.d.)。日本東川町設立的日語學校，善用地方長輩、退休教師、茶道花道等地方專家，作為學校講師來源 (謝子涵, 2018)。面對人口外移，鄉鎮常會面臨現有人口結構難以支撐地方創生事務的推動，吸引運用關係人口，建立相互需要的互惠價值，可為地方創生的「人口流失」問題適予緩解。研究發現，鳳林的地方發展，在方案發展與實行階段的實例中，引進的關係人口如大學學生、地方業者、社團組織等，多為支持性角色，較不易創造實質的合作綜效。除了推動組織的主要參與者，宜納入地方產業／事業單位、關連社團／組織、大學教學資源及潛在外部團體／組織等，以探討利害關係人的關連需求，期於問題定義階段，反映出較為完整的問題收斂。

4-2 定義—價值創造機會

定義階段在於收斂界定問題主軸與範圍，透過服務設計工具之同理心地圖分析痛點、樂點及價值主張分析，地方創生在此階段，宜著重「價值創造機會」要項，期在共同價值主張下，探討收斂不同利害關係人的價值串連；以大學教學資源而言，課程學生結合至地方事務發展時，學生需求的應是結合課程

知識技能的實作價值，而非僅是勞力的參與。透過價值串連，進一步找出機會鏈結之處，在問題痛點、樂點期待下，界定不同利害關係人可鏈結的機會評析，提供接續發展方案基礎。Redaelli (2016) 提出創意型地方創生應關注社區、行政單位、演出者及和工作人員對於社區如何發揮地方創生的看法，不同利害關係人之間的關係為何？鳳林鎮地方發展所發現的主要問題，包含地方差異性、人力穩定、及文化觀光資源運用等項，本研究發現菸樓活化除保存文化價值外，亦具有經濟價值，惟後續的方案發展，未有菸樓活化經營單位或文化觀光組織的角色，顯示地方推動組織雖定義主要問題，但仍待將問題的相關利害關係人列入分析，納入同理心地圖梳理，找出彼此間的互惠需求，以利方案的設計發展。

4-3 發展—協同創新設計

發展階段訴求解決問題的方案創意發想、形成的策略規劃，宜在不同利害關係人價值期待、機會鏈結下，促進「協同創新設計」的方案形成，方案發展宜著重人文驅動經濟、持續創新機制。Beza (2016) 認為社區與設計規劃者之間，需透過討論及轉換各自特定領域知識，使這些知識領域圍繞當地環境、規劃設計需求，於社區中展開行動，以產生積極的成果。地方創生反應地方複雜多元的問題現象，為解決人、地、產間相互影響的關係，於方案設計發展時，可將不同利害關係人對地方創生發展的影響角色，列入方案創意發想的討論，藉由利害關係人的意見回饋，期方案實行更能有效達成目標。

人文驅動經濟的方案設計，在於回應地方社區生存、生活與生產的策略規劃，透過探索與定義階段，從人文社會問題界定，驅動發展合適的經濟方案，以期經濟模式契合當地人文價值特性，亦即呼應 Manzini (2015) 認為社會創新設計 (design for social innovation)，除解決既有問題外，經由社會結構的重建，促使價值系統創新，形成可持續性的日常生活工作型態。鳳林鎮通過慢城認證後，反轉當地居民的自信心、光榮感，使得當地人漸肯定適合鳳林鎮發展的微型經濟活動。微型經濟的生產與銷售方式，透過了解鳳林本身的優勢及劣勢條件後，重新發掘鳳林鎮從地域、人文具有的文化特性，朝向將慢城精神作為鳳林鎮的地域品牌魅力，以展現出健康永續的生活型態、保持傳統手工藝、文化資產維護及熱情友善地迎接客人等特徵。如鳳林數位機會中心辦理 3D 泥塑慢城文創小物課程，當地青年翻轉 3D 列印材質，利用 3D 列印設計模具，灌入樂土、紙漿等不同材質，開發鳳林慢城蝸牛、紙鎮犀牛造形名片座等可量產的文創產品，所用材質及設計，突顯環境永續的慢城文化精神，呼應社會創新設計所提倡的社區設計特性，由專業與在地社群合作後，發展出合宜且能持續的解決方案 (Manzini, 2015)。

持續創新機制在於檢視地方創生方案設計的資源要件、可實行性與預期效果，北林社區協會由於人力限制，對於地方發展事務的規劃，如百鬼夜行活動內容與形式，賴於人才到位才能執行，社區內部人力、物力、財力往往不足以支撐活動的舉辦。百鬼夜行活動舉辦數年之後，發現活動內容大同小異，原本訴求外人來認識鳳林在地文化的目的，亦未如預期。持續創新機制，可藉由與外部利害關係人的合作關係，於方案設計時，經由利害關係人的共同研商過程，應可促進方案創新思維或資源互助的可能性，如東華大學數位機會中心計畫之提案競賽工作項目，透過專家參與提供社區提案內容的建議，協助突破地方發展方案設計的侷限。

4-4 實行—共好回饋網絡

實行階段在定義所需方案要件，執行及效益評估時，宜著重「共好回饋網絡」，促進社區、團體組織、產業網絡的合作綜效機制，引進地方教學資源持續、系統性運作。地方創生涉及地、產、人的複雜關係，北林社區認為百鬼夜行，是個大舞台的概念，讓居民、當地團體、店家及活動相關的人，透過活動參與，創造一個吸納相互需要關係的形式，從運作結果來看，當地的美好花生店家運用徵圖競賽作品，延伸作為店家藝文展覽用途，其他產業、社團組織等則多屬支持贊助角色，即便部分店家提出消費優惠

合作方案，惟創造之經濟效益有限，研究結果顯示類此地方活動利害關係人參與意願頗高，宜於合作方案中，促使利害關係人產生利益攸關感，共同全力推展地方性活動。尤其文化節慶活動往往是促成地方人士、團體產生凝聚感的重要手段，促使從文化出發，經濟結果的效益，得以回饋地方持續性發展。另一方面，地方創生與在地學校資源的關連，教學仍為學校之核心，課程教學在近年推動的社會實踐概念下，學校教學資源的持續性與系統性，可媒合地方創生組織善用師生教學資源，評量課程不同的知識技能與方案實行結合的可能性，以使地方教學資源的關係人口發揮學用合一效果。

五、結論與建議

2019 年為臺灣地方創生元年，歐美、日本地方創生政策性的推動，在政策機制提出後，推展到地方鄉鎮的運作實務如何形成自給的動力與能力，將會是地方創生能否持續運行的基本課題。木下齊（2016／張佩瑩譯，2018）認為應創造讓居留人口賴以為生的亮點產業，政府補助金若用來追求暫時性的人口，難以讓地方創生持續運作，因而應先發展足以強化的產業，其次，發展適合的人才。檢視「產、地、人」三核心的操作面，依本個案研究結果，提出地方創生結論如下。

首先，地方創生的亮點產業，不必然是投資規模大的產業，而是能展現地域品牌魅力的產業。鳳林鎮在通過國際認證為慢城城市後，帶給當地人的自信感、光榮感，塑造出屬於鳳林鎮的地方感，其次，如何讓生活在地的人們有更好的生活價值，對於產業經濟活動的型態，便朝向呼應慢城精神的維持地方特色，非一味追求改變歷史、傳統及密集性工業的思維，而是以文化層累構築形成的歷史、人文、農業與文創產業等文化觀光微型經濟型態。產業經濟宜考慮適合偏鄉自造型的新創事業，對於既有產業，在共同地域文化品牌認同下，促進產業群聚之發展，形成自律經濟的品牌形象。第三，面對產業人才引入及發展問題，鳳林鎮年輕人回流及發展機會，與過去多年來推動慢城、菸樓文化所形成社會氛圍與條件，應頗有關係，即亦當慢城生活文化的層累，及文化觀光系統中，文化資源匯聚價值的呈現，再到多方整合外部資源發展的行動計畫，讓人們看到在此地方生活的未來性；然而，面對多年人口外流的現象，亦非短期能改變的結構，因此，關係人口的結合互惠，有助於成為地方創生生產力之一。大學與鄉鎮地方創生宜朝向互惠關係需求的建立，促使大學的教學知識、技術、學習人力，計劃性地與當地創生事務產生連結。地方創生提出設計思考概念，惟實際操作尚未有鄉鎮操作之具體案例，本研究以鳳林鎮振興地方發展之案例，運用雙鑽石模型提出地方創生操作架構之要項，應可供未來鳳林鎮或其他地方發展創生方案的知識基礎。本研究提出後續研究建議，未來可以研究結果提出之模式，運用於地方創生案例之操作，探討影響創生運作的關鍵要素，諸如教學資源如何有效與地方創生結合、地方外部資源的夥伴關係如何建立等，以累積地方創生之應用知識。

誌謝

本研究承蒙國立東華大學數位文化中心執行教育部委託偏鄉數位應用推動計畫—宜蘭縣及花蓮縣數位機會中心輔導計畫，特致謝忱。同時感謝宜蘭縣及花蓮縣數位機會中心輔導計畫主持人—國立臺灣師範大學國文學系教授須文蔚教授（前為國立東華大學華文系教授）、專案計畫團隊吳貞育執行秘書等，及鳳林鎮數位機會中心營運單位—北林三村社區發展協會李美玲理事長。最後更向提供本文修訂建議的主編和審查委員致上謝意。

註釋

- ¹ 里山十帖位於新潟縣大澤山溫泉區，由自遊人雜誌開設的生活風格提案旅館，藉由觀光與農業合作，於 2014 年 5 月開幕，透過老舊旅館的改造，連結當地人與物發展的商業模式，結合產學、藝術家等導入旅館設計、產品開發等，將鮮為人知的小眾溫泉區，帶入地區發展的新機會（岩佐十良，2015／鄭舜瓏譯，2018）。

參考文獻

1. Alexander, C. (1977). *A pattern language: Towns, buildings, construction*. New York, NY: Oxford University.
2. Aravot, I. (2002). Back to phenomenological placemaking. *Journal of Urban Design*, 7(2), 201-212. doi:10.1080/135748002200001223
3. ArtPlace. (n.d.). *Artplace*. Retrieved from <https://www.artplaceamerica.org/about/introduction>
4. Bennett, J. (2014). Creative placemaking in community planning and development: An introduction to ArtPlace America. *Community Development Investment Review*, 10(2), 77-84.
5. Beza, B. B. (2016). The role of deliberative planning in translating best practice into good practice: From placeless-ness to placemaking. *Planning Theory & Practice*, 17(2), 244-263. doi:10.1080/14649357.2016.1156730
6. Boeri, C. (2017). Color loci placemaking: The urban color between needs of continuity and renewal. *Color Research & Application*, 42(5), 641-649.
7. Bonin-Rodriguez, P. (2015). *Performing policy: How contemporary politics and cultural programs redefined U.S. Artists for the Twenty-First Century*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
8. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
9. Cittaslow International. (n.d.). *Cittaslow international charter*. Retrieved from <http://www.cittaslow.net/content/charter>
10. Design Council. (2005). *The design process: What is the double diamond?* Retrieved from <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
11. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
12. Girswold, W. (1994). *Cultures and societies in a changing world*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
13. Hague, C., & Jenkins, P. (Eds.). (2005). *Place identity, participation and planning*. Routledge: Oxfordshire.
14. Kelkar, N. P., & Spinelli, G. (2016). Building social capital through creative placemaking. *Strategic Design Research Journal*, 9(2), 54-66.
15. Klien, S. (2010). Contemporary art and regional revitalisation: Selected artworks in the Echigo-Tsumari art triennial 2000-6. *Japan Forum*, 22(3/4), 513-543. doi:10.1080/09555803.2010.533641
16. Koichi, O., Fujie, M., & Tsukamoto, I. (Eds.). (2006). *Chiiki saisei to senryakuteki kyōdō: Chiiki gabanansu jidai no NPO gyōsei no kyōdō*. Tokyo: Gyōsei.
- Koichi, O., Fujie, M., & Tsukamoto, I. (Eds.). (2006). *Regional revitalization and strategic collaboration: NPO / Government collaboration in the age of regional governance*. Tokyo: Gyosei. [in Japanese, semantic translation]

17. Lang, J. (1994). *Urban design : The American experience*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
18. Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. Boston, MA: MIT Press.
19. Markusen, A., & Gadwa, A. (2010). *Creative placemaking*. Washington, DC: NEA.
20. Montgomery, A. (2016). Reappearance of the public: Placemaking, minoritization and resistance in Detroit. *International Journal of Urban and Regional Research*, 40(4), 776-799.
21. Redaelli, E. (2016). Creative placemaking and the NEA: Unpacking a multi-level governance. *Policy Studies*, 37(4), 387-402. doi:10.1080/01442872.2016.1157857
22. Sime, J. D. (1986). Creating places or designing spaces? *Journal of Environmental Psychology*, 6(1), 49-63. doi:10.1016/S0272-4944(86)80034-2
23. Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. New York, NY: Wileys & Sons.
24. Strydom, W., Puren, K., & Drewes, E. (2018). Exploring theoretical trends in placemaking: Towards new perspectives in spatial planning. *Journal of Place Management and Development*, 11(2), 165-180. doi:http://dx.doi.org/10.1108/JPMD-11-2017-0113
25. Tuan, Y.-F. (1977). *Space and place: The perspective of experience*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
26. 木下齊 (2018) 。地方創生：觀光、特產、地方品牌的 28 則生存智慧 (張佩瑩譯) 。台北：不二家。(原著出版年：2016)
Hitoshi, K. (2018). *Regional revitalization: 28 survival intelligences for tourism, speciality, and region brand* (Chang, P. Y., Trans.). Taipei: First Press. (Original work published 2016) [in Chinese, semantic translation]
27. 行政院 (2018) 。地方創生國家戰略計畫 (核定本) 。取自：
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=78EEEF1D5A43877
Executive Yuan. (2018) . *National strategic plan for regional revitalization* (Approved version). Retrieved from https://www.ndc.gov.tw/en/Content_List.aspx?n=584DA2E7E395367B
28. 岩佐十良 (I. Toru) (2018) 。地方創生 x 設計思考：「里山十帖」實戰篇 (鄭舜瓏譯) 。台北：財團法人中衛發展中心。(原著出版年：2015)
Toru, I. (2018). *Design thinking to create Satoyama* (Jheng, S. L., Trans.). Taipei: Coperate Synergy Development Center. (Original work published 2015) [in Japanese, semantic translation]
29. 松永安光、德田光弘編著 (2018) 。地方創生最前線：全球 8 個靠新創企業、觀光食文化，和里山永續打開新路的實驗基地 (林詠純譯) 。台北市：行人文化實驗室。(原著出版年：2017)
Matsunaga, Y., & Mitsuhir, S. (Eds.). (2018). *Regional revitalization of the world: Frontier startups* (Lin, Y. C., Trans.). Taipei: Flaneur Culture Lab. (Original work published 2017) [in Chinese, semantic translation]
30. 林育靚、吳連賞 (2018) 。地方創生初探－從傳統產業找生機。《東方學報》，39，125-135。
Lin, Y. J., & Wu, L. S. (2018). A study on placemaking: Fighting for opportunities for survival from traditional industries. *Journal of Tung Fang Institute of Technology*, 39, 125-135. [in Chinese, semantic translation]
31. 社團法人台灣服務科學學會 (2015) 。服務科學：服務系統觀與價值共創論。新北市：前程文化事業有限公司。
Service Science Spciety of Taiwan. (2015). *Service science: Service system and value co-creation*. New Taipei City: Future Career Publishing Corporation. [in Chinese, semantic translation]

32. 徐重仁 (2018)。地方創生，再造幸福社會。《*國土及公共治理季刊*》，6 (2)，36-43。
 Syu, C. R. (2018). Regional revitalization, reconstruction of social well-being. *Public Governance Quarterly*, 6(2), 36-43. [in Chinese, semantic translation]
33. 國立東華大學 (2007)。96 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2007). 2007 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
34. 國立東華大學 (2008)。97 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2008). 2008 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
35. 國立東華大學 (2009)。98 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2009). 2009 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
36. 國立東華大學 (2010)。99 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2010). 2010 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
37. 國立東華大學 (2011)。100 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2011). 2011 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
38. 國立東華大學 (2012)。101 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2012). 2012 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
39. 國立東華大學 (2013)。102 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2013). 2013 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
40. 國立東華大學 (2014)。103 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2014). 2014 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
41. 國立東華大學 (2015)。104 年花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。
 National Dong Hwa University. (2015). 2015 Hualien county digital opportunity center project report. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]
42. 國立東華大學 (2016)。105 年宜蘭縣及花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應

用推動計畫，未出版。

National Dong Hwa University. (2016). *2016 Yilan county and Hualien county digital opportunity center project report*. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]

43. 國立東華大學 (2017)。106 年宜蘭縣及花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。

National Dong Hwa University. (2017). *2017 Yilan county and Hualien county digital opportunity center project report*. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]

44. 國立東華大學 (2018)。107 年宜蘭縣及花蓮縣數位機會中心輔導計畫期末報告。教育部偏鄉數位應用推動計畫，未出版。

National Dong Hwa University. (2018). *2018 Yilan county and Hualien county digital opportunity center project report*. Digital application promotion project in remote areas of M. O. E., unpublished. [in Chinese, semantic translation]

45. 張力亞 (2018)。社會設計的行動與未來：臺灣地方創生制度性操作模式建議。《新社會政策》，55，22-24。

Chang, L.Y. (2018). Action and future of social design: Suggestion for regional revitalization of Taiwan. *New Society for Taiwan*, 55, 22-24.

46. 陳美伶 (2018)。「設計翻轉、地方創生」－臺灣地方創生的起步。《國土及公共治理季刊》，6 (2)，2-7。

Chen, M. L. (2018). Design retroflexion, regional revitalization- The beginning of regional revitalization in Taiwan. *Public Governance Quarterly*, 6(2), 2-7. [in Chinese, semantic translation]

47. 楊振甫、黃則佳 (2011)。《打開服務設計的秘密》。台北市：財團法人台灣創意設計中心。

Yang, J. F., & Huang, Z. J. (2011). *Service design tools and methods*. Taipei: Taiwan Design Center. [in Chinese, semantic translation]

48. 謝子涵 (2018)。日本地方創生先進案例，北海道寫真甲子園－東川町。《新社會政策》，60，35-45。

Sie, Z. H. (2018). The advanced cases of Japanese regional revitalization, the town of photograph-Higashikawa. *New Society for Taiwan*, 60, 35-45. [in Chinese, semantic translation]

49. 韓孟志 (2017)。「設計翻轉、地方創生」示範計畫成果發表紀實。《國土及公共治理季刊》，5 (1)，124-126。

Han, M. J. (2017). “Design retroflexion, regional revitalization” documentary of the demonstration plan. *New Society for Taiwan*, 5(1), 124-126. [in Chinese, semantic translation]

Applying the Double Diamond Model into Regional Revitalization: Cittaslow Fonglin

Shu-Hua Chang

Department of Arts and Creative Industries, National Dong Hwa University

iamcsh0222@gms.ndhu.edu.tw

Abstract

In 2014, Fonglin became the first identified Cittaslow town in Taiwan recognized by Cittaslow International. Over the years, Fonglin has faced the problems of emigration, aging and rural economic decline. Before the regional revitalization plan was launched, Fonglin has begun to promote the revitalization of local affairs. This study explores the case of Fonglin in the Digital Opportunity Center (DOC) program of Donghua University. This study aims to use the Double Diamond model to explore the elements of discover, define, develop, and deliver driven by regional revitalization. The results show that: humanities-driven economy, value supports the opportunity created, co-design innovation, and win-win returns can be applied in the Double Diamond model to promote regional revitalization at different stages.

Keywords: Placemaking, Regional Revitalization, Design Thinking, the Double Diamond, Community Design.