

# 推動中小企業創新轉型 之城鄉創生經驗與啟示

經濟部中小企業處處長 何晉滄

## 壹、政策背景

## 貳、推動城鄉中小企業輔導發展

## 參、為中小企業搭建城鄉創生舞台

## 肆、政策迴響熱烈，打造雙贏局面

## 伍、任務、挑戰與啟示

### 壹、政策背景

為積極因應我國總人口數減少、人口過度集中於大都市，以及城鄉發展失衡等問題，行政院於民國 107 年成立「地方創生會報」，由中央部會、地方政府及關心地方創生領域的民間產業負責人與學者專家等組成，並由國發會負責統籌及協調整合部會地方創生相關資源，共同落實推動地方創生工作。民國 108 年定為「臺灣地方創生元年」，鼓勵城鄉單一或跨城鄉合作形態，以地方 DNA 為核心，齊力推動城鄉特色事業化發展，逐步穩定人口成長與帶動地方永續發展。

### 貳、推動城鄉中小企業輔導發展

全球化浪潮下，為實現國土發展的均衡，運用政策鼓勵城鄉自主發展，強化地方產業體質，進而提升國家競爭力，已成為先進國家的競爭法則。借鏡日本地方創生經驗，城鄉治理不只是傳統的行政管理，而是整合各級政府、民間企業、非營利組織、

群眾等資源；並藉由新興資通訊科技，進行溝通和協調工作、解決環境與社會問題、改善市民生活品質、累積城鄉的實力，達成提升國家的競爭力之目標。

民國 78 年，經濟部中小企業處即開始辦理「地方特色暨社區小企業輔導計畫」，鼓勵以各鄉鎮市為單位，發揮其歷史性、文化性、獨特性等特質，透過商業模式的建立，讓城鄉在強化產業特色過程中，逐步成為聚落，以活動為範疇，發揮人進物出的亮麗成果，如鶯歌陶瓷、臺南蘭花文創、日月潭台茶 18 號紅茶聚落，和新竹玻璃工藝等。除了帶動城鄉產業發展多樣化，也提升國人對地方特色產業的認同與價值，可說是臺灣城鄉找尋 DNA 的首波浪潮。

民國 106 年，依據行政院前瞻基礎建設計畫資源啟動，由經濟部推動城鄉特色產業，經濟部中小企業處以導入數位經濟、循環經濟及體驗經濟三大大概念，規劃地方縣市政府推動城鄉特色產業園區，同時辦理「推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫」(Small Business for Township Revitalization, 簡稱 SBTR)，期望能連結地方政府與地區中小企業，合力建置區域產業生態鏈，持續帶動產業升級轉型。

### 叁、為中小企業搭建城鄉創生舞台

借鏡國內諸多城鄉創生發展個案，如大稻埕以文藝復興閒置街區，形成特色的復古生活美學聚落；竹山小鎮透過人培活動，發展以工換宿、區塊鏈技術，吸引青年下鄉與遊客回流，成功讓小鎮的老透天厝與舊車站再次繁榮；天母土東市場運用設計力，有效讓傳統市場翻轉為觀光文青市集；三峽甘樂文創活化歷史空間成為職人工坊，打造青銀共創的創意孵育基地，讓更多年輕人勇敢返鄉追夢；卓也藍染以「台灣藍」品牌，在具有設計理念的二代接班後持續轉型，以複合式的理念再讓苗栗山城的藍染文化走入生活、邁向國際。

觀察上述案例的共同特質，皆是由振興地方產業發展的個人或團隊，以事業化、永續經營視野，集結在地 NGO、學界之力推動在地特色產業化發展，並與其他志同道合的團隊跨域合作，培育人才，以循環經濟、數位經濟與體驗經濟實現城鄉創生為途徑，終究創造具有商業模式的生態體系，並日益壯大規模與豐富成員的多樣性，使城鄉團隊相互合作、互利共生。



對應推動中小企業城鄉創生轉型輔導的目的，經濟部中小企業處從四個面向研議推動方針：

### 一、申請類別多元：透過點、線、面的鋪陳，讓城鄉創生遍地開花

城鄉發展歷程不盡相同，企業投入創生的環境機會與群聚條件亦不一致，申請類別設計須考量企業的發展優勢、成長機會、亮點拔尖的潛力，故類別設計上多元化以貼近申請企業創生需求，擘劃輔導類型為單一企業、企業聯合、平台經營與設計活化四種態樣，鼓勵企業從擔任城鄉創生領袖，進而共創城鄉事業，終至以打造特色園區／街廓為目標。期望透過各類創生團隊，發掘在地特色，將設計與創新元素注入城鄉，在舊城框架中挖掘創生新價值。

### 二、績效產出的合理性

評量計畫的產出成效，應以帶動城鄉創生為目的，規劃合宜指標；如吸引人才返

鄉之可驗證成果包含薪資提升、培力活動等做法，並開放業者自行規劃與設計。計畫同時協助業者具備輔導資源配套機制，讓企業能就其地域性、產業屬性相互流通、發揮綜效。

### 三、經費使用設計需具彈性

創生推動與場域活化石息相關，諸多費用須使用於資本門，過去補助計畫之執行費用皆是以經常門規劃自籌款與補助款之比例與會計科目，在政府不得直接捐補助企業購置設備或整修場域之前提下，創生計畫須研擬更多便利企業運用自籌款推動相關事務之規範，以更符合創生實務所需。

### 四、參與門檻降低

城鄉創生的執行團隊，在啟動初期不一定是以公司為單位，部分區域可能由尚未登記的在地社群或社團法人等組織投入。因此，在審核公司設立資格，有別一般補助型計畫需登記滿一年以上之限制，讓有意投入創生之新創事業體皆有機會參與。

綜觀上述評估，SBTR 計畫規劃了單一企業（A類）、企業聯合（B類）、平台經營（C類），以及設計活化（D類）四種創生類別，讓企業可以因應不同的發展需求，選擇合宜的輔導資源：

- 單一企業（A類）：鼓勵申請企業運用地方資源發展特色產業，提出城鄉特色發展藍圖，發揮具商業價值的示範性與在地影響力。
- 企業聯合（B類）：在發展中的場域，鼓勵在地企業形成城鄉事業發展團隊，建立經營共識，在地深耕，擘劃城鄉事業。
- 平台經營（C類）：在具有實體場域的街廓或園區，由場域經營者發揮以大帶小能量，整備經營環境，推動與輔導進駐廠商進行創生創業。
- 設計活化（D類）：針對既有場域，結合城鄉特色對軟硬體進行整體形象設計與設計重塑，使之成為城鄉的亮點或地標，帶來實質聚客效應。

## 肆、政策迴響熱烈，打造雙贏局面

經濟部中小企業處推動城鄉創生轉型輔導計畫（SBTR），107 年度共受理 783 件申請案，頗受企業青睞，顯現中小企業對於城鄉創生資源的需求非常迫切，對社會責任亦有強烈的企圖心。

城鄉創生計畫目前已核定 146 個創生個案，中小企業正為臺灣城鄉發展注入新活力，其中不乏二代接班、老店復興等創生故事，在這裡分享幾個典範案例，能讓讀者更容易貼近城鄉創生推動的內涵與溫度：

### 一、地瓜園的奇蹟：新北金山 × 汪汪地瓜園（A類）

「汪汪地瓜園」是以地瓜為主題的體驗農場，更為青年返鄉之代表。透過「地瓜園感質提升」、「集結青年創生論壇」、「推動食農教育」、「發展循環經濟」、「建構地瓜產業故事館」等五大推動方法與策略，串聯金山區在地農友與企業，擴大地瓜種植與契作面積，促進地瓜的產銷平衡，並透過加值食農教育、互動體驗、資源整合及產品加工等多元化功能，產出地方特色教育課程、地方特色伴手禮、城鄉青年知識論壇、青年講師、在地合作農友團隊，以公私協力，共同攜手，發展創新體驗經濟之六級產業化商業模式，致力深耕金山區，並獲得社會肯定與在地支持。

### 二、傳承美濃窯燒藝境：高雄美濃 × 美濃窯、微一設計、佑康興企業（B類）

位於高雄美濃在地經營 30 年的「美濃窯」，在第二代負責人朱俊璋返鄉接班後，發揮在建築設計領域之專業，翻轉傳統窯業之燒製模式，以集結在地小窯合力接单、釉料配方數據化、設備共享平台等做法，橋接國際通路，邀請藝術家進駐，並辦理在地人才培育活動，成為創新複合性觀光遊憩點，不僅增加觀光人潮，擴大在地陶瓷產業規模與從業家數；更因積極輔導中高齡就業與青年學子回鄉，振興美濃在地經濟發展，讓美濃的窯業步入國際市場。

### 三、北花蓮的山海串聯：花蓮新城 × 光隆博物館（C類）

光隆博物館透過辦理創意設計比賽，以石頭為創作媒材，吸引學子激盪創意，一同跳脫傳統的石藝品思維，發展高單價的文創生活藝品，也讓庫存石材有重新被利用的價值。同時著力發展深度旅遊路線，以山海迴廊為題，讓舊有石材放置場成為攀岩場、抽取海洋深層水的海域成為賞鯨地帶，搭配北花蓮戀愛巴士、太魯閣瑜珈之旅等獨特旅程，使舊石材場化身成為深度探索花蓮山海新風貌的中繼站；更發揮以大帶小的能量，輔導進駐 15 家微型廠商發展，扶植更多擁有夢想的小頭家，更勇敢地留鄉追夢。

#### 四、舊車站的華麗變身「幸福轉運站」：宜蘭市 × 墨策國際（D類）

「宜蘭幸福轉運站」過去是舊國光客運站，已有 30 年以上歷史，是宜蘭人生活中共同的回憶場所，乘載了居民、遊客不斷來去的移動風景，更累積出濃厚歷史韻味。透過幾米品牌的文創加值與跨界資源、在地企業及縣府跨部門的相互整合，「幸福轉運站」呈現多元的活動形式，使文創、公益、觀光連結「多元共生」的核心價值，成為一個讓幸福、希望不斷轉動與茁壯的平台，吸引觀光人潮、帶動周邊商機，提升當地就業機會，建構創新的城鄉創生營運方式，打造宜蘭新意象。

#### 伍、任務、挑戰與啟示

在政府資源投入後，企業如何與在地協力，以事業化的經營思維創造有效的商業模式，讓計畫退場後仍持續創造收入與人口回流，是所有城鄉創生團隊的共同課題；秉持正確信念、擬訂有效策略，將政府輔導資源的投入視為創投的挹注，抱著終要創造利潤回饋投資者（城鄉）為目標，才得以在城鄉創生之路走得久遠；突破短期補助的迷思，與地方共同擬訂長久的營運策略，是當局者的任務，也是中央與地方的共同挑戰。

國發會扮演地方創生跨部會的整合者，除了提供政策資源，也積極地調適創生企業所面臨的相關法規問題（例如土地取得、財物、資金等），借鏡日本六級化產業政策，是從農業為根、文化為底、觀光為脈，再藉由經濟活動與周圍的協力角色建立長久合作關係，終究形成產業生態系的永續發展形態。經濟部在跨部會的角色中，須扮演鼓勵經濟發展的政策規劃者，搭建廠商企業投入創生活動的平台，接續各部會的創生能量，讓各城鄉最後都能發展出獨特的事業模式。

然而，臺灣的城鄉距離緊密，鄰近城鄉因觀光路線或產業廊道的規劃而相互依存，就區域戰略而言不可能完全各自獨立，需以生態發展的機會來重新解構、重塑城鄉產業與地方團隊之間的協作關係。未來經濟部中小企業處也將對應國發會的創生方針，以政策資源做為驅動力，促使更多城鄉中小企業推動在地商業模式的串聯與社群整合，集中資源打造出城鄉魅力特色產業；同時在活絡產業與生態平衡中走出永續成長的新路，共同擴大城鄉經營規模，實現「幸福」、「永續」、「大成長」的發展願景。🌀