

本會「照亮心靈」講座摘錄

你想活出怎樣的小鎮？

主講／何培鈞（小鎮文創負責人） 整理／蘭小月

我從小在南投水里長大，大學唸的是醫務管理，畢業後卻一頭栽進小鎮，從地方創生、社區活化、民宿觀光到數位科技，這十幾年時光，帶著工作團隊到中國大陸、馬來西亞、日本，一路走向國際，參與更多小鎮經營的實務工作，回想起來，一切要從「天空的院子」說起。



▲何培鈞老師在照亮心靈講座線上分享地方創生的經驗，鼓勵大眾面對困難時要找方法而不是選擇放棄。

決心找回老房子的文化

我在大學二年級發現南投竹山山上這座「天空的院子」時，它還是一座十分殘破的老屋。我一直覺得自己出生在台灣最好的年代，社會一片欣欣向榮，但眼前的荒涼景象卻讓人感到莫大的諷刺，我至今都還記得當下的震撼，台灣這麼小，為什麼城鄉差距這麼大？這也是我開始意識到自己想為台灣的小鎮做一些事。

升大三時，同學們都在準備考研究所，獨獨我和少數一兩個同學放棄不考，老師也很擔心，問我未來有什麼打算？我拿出老房子的照片告訴老師：「我想到竹山的山上，把這座房子的文化找回來。」

老師看了照片足足有五秒默不作聲，然後問了我至關重要一句話：「房子修好、把文化找回來之後，你要用什麼方式去經營、延續它的生命？」這句話提醒我，「文化的

保存」不只是表面上的修補，讓老屋恢復生機，還要找出方法，才能使文化永續經營下去。

老師接著詢問「這件事要怎麼做才能達成」，提醒我用不同角度思考，可以把缺點變成優點，讓情緒不再只是焦慮。後來我就很認真地想，到底要怎樣經營這座房子的文化？我希望人們在此停留的時間長一點，看到它、喜歡它，一點一滴去做文化價值的重建。因此才有改造成民宿的念頭，透過民宿這個媒介，讓更

多人來到竹山。

目標既已確定，大三、大四那兩年，我就忙著跨系、跨校，展開一個人的自學課程，舉凡改造民宿和經營必學的：休閒管理、園藝、廚藝、水電……統統都去選修，甚至跑到成功大學建築系，聽了非常多各種與建築相關的演講和講座。

班上同學問我，每天跑來跑去，學來學去，既沒文憑又沒證書，究竟在忙什麼？我反問他，考完研究所能做什麼？他愣了一下說，他也不知道。很多人就這麼渾渾噩噩，唸到大學畢業，還摸不清自己的理想和方向，白白浪費四年光陰。

對我來說，大學四年唯一要做的事情，就是拼命探尋出了社會以後要做什麼，再決定自己在學校要學什麼，學習的時間是永遠

不夠用的。

在最艱難時自己扛起來

畢業當兵一退伍，我就抱著計畫書四處找銀行借錢，接連碰了十五個釘子，因為那個地點太過偏僻，加上我沒有工作經驗，大部分銀行行員都覺得風險太高，直到第十六間銀行，一位六十多歲的經理親自出面，他仔細聽完我的願景描述，驚訝居然有人從大二就開始準備開民宿，搭上我的摩托車後座，一路顛簸上山實地勘查那個破房子，在我不抱什麼希望的情況下，竟然在半個月後接到他來電，告知貸款下來了。

他說：「當天回來後整整兩週，滿腦子都在想你一直在談的文化和城鄉差距。你才廿六歲，而我都快退休了，如果能夠促成此事再退休，讓年輕人有機會實現願景，生命會更有意義。」

就這樣，我捧著銀行貸款和家裡借來的錢，前後大約一千五百多萬，跑去買下了這座廢墟，準備開始整修時，立即想到大我三歲的表哥。他從小就對建築有興趣，立志要當建築師，卻被家裡強迫去唸醫，他在醫學院七年中除了最後兩年要實習，其他五年暑假都跑去工地，幫人家釘板模、做水電，混在工人堆中。

當時，他已在醫院當醫師，一聽到我找他修一個「需要用力想像」的美麗房子，二話不說便請假一年，回頭第一件事就是拉我去買睡袋，並宣布：「從明天開始我們要住在這裡，跟這座房子一起呼吸，認識它、了解它，才能設計它！」甚至反對我找建築事務所規劃，打算全部自己動手，簡直比我還瘋。

我至今還記得他說：「正是因為規劃這部分最難，我們才應該在最困難的地方，投入最多的時間。」這讓我聯想到，爺爺奶奶那一輩，不就是在台灣社會發展最困難的時

候，真正扛起來，而且無怨無悔的那一群人？如果每個人從現在起，都能在自己的生活、工作和家庭中，扛下那最難的任務，相信台灣社會也會進步越來越快！

解決問題只要加減乘除

老屋開幕第一年，交通不便、沒第四台、沒網路，也沒人手，自表哥回醫院上班後，我一個人在海拔一千公尺山上，第一個月收入八千多元，每個月卻有六萬元貸款要付，第二個月、第三個月……收入一直往下掉，到了第四個月，銀行來信通知再寬限四個月，若還不能正常繳款就要終止合約，進行法拍、清算了。

我的心情頓時跌落谷底，整夜輾轉反側，心想千萬不能讓媽媽知道這個狀況，第二天打電話回家，告訴媽媽有房客，叫她不要擔心。沒想到媽媽居然對我說：「你要好好謝謝房客給你機會，這個社會對我們有恩，你一定要珍惜！」我想到母親不顧親友們勸阻、反對，對我創業始終堅定支持，抱著很大的期待，如今遇到困難應該要想辦法度過，這也是我們應培養下一代必須擁有的特質，面對困難時要找方法而不是選擇放棄。

念頭一轉，馬上就想到以前在校學醫務管理時，老師常提到的成本數字概念，只要簡單的加減乘除，就能算出解決問題的關鍵，原來我以為的天文數字，其實只要賣掉十二個房間就能打平，假如一次包場客滿為六個房間，我只要做到兩次包場，財務就可以過關了。

有了明確的數字，肩頭壓力頓時減輕，心情也從地獄回到天堂。我開始積極的跑業務，從斗六、草屯、竹山、南投，遍訪員工二十人以上的公司行號，晚上回民宿做網路行銷，並一個個親筆寫信給全台灣

各縣市的文化局長，敘述自己重建老屋文化的心路歷程。這些信發出去後陸續收到各方迴響，在我最艱困的時候起到關鍵作用。

其中南投本地文化局長最為熱心，看了信立刻開車上山造訪，當場敲定包下一個週末的全部房間，來接待正在台灣巡演的馬修連恩樂團，成為民宿開幕以來第一次全滿。

夢想路上從未想過放棄

我做夢都沒想過，在大學時代曾經買票去聽的馬修連恩真的來了！那個下午，我在門口看著卡車駁著舞台、鷹架、樂器和整個樂團的人，浩浩蕩蕩開到民宿，一群音樂人和唱片公司製作人全員到齊，晚上我就讓大家坐板凳，在民宿廣場的屋簷下，拉開大投影布幕，把過去一整年改造廢墟的紀錄片播給他們看，從頭到尾四十分鐘，看完全場鴉雀無聲，全都傻了。

馬修站起來說：「太驚訝、太震撼了！」在他的國家，從未見過廿六歲的人敢這麼做，他十分感動，當下決定來一場露天音樂會，祝福老屋的重生。

那時已近晚上十點了，但全部團員都不嫌累，紛紛回車上把樂器搬下來，一件件布置好，我則從辦公室把沙發搬出來，擺在樂隊的對面，坐上去，一個人享受馬修和整個樂團一小時的獨家演出，那也是我第一次感覺，原來經營老房子能帶來那麼多快樂！

十餘年後，偶爾回想最初那三年的忙與累，佔地九百多坪的偌大空間只有自己一個人打理，每天從早忙到晚，搞到狼狽不堪，居然從來沒有一秒想過要放棄。因為我知道，自己並不是為了開民宿而來，而是為了文化價值的重建，即使中間波折重重，被工作操到焦頭爛額，也不致感到無以為繼。所以一個人的路是否能走得長久，取決於他是

否有想清楚他想要的是什麼。

後來，我們因台北宙斯愛樂唱片公司與馬修連恩合作的同名專輯〈天空的院子〉，入圍當年的金曲獎而爆紅，訂房率瞬間大增，各種媒體邀訪不斷，民宿的生意穩定了，工作夥伴也從兩個、三個慢慢成長至一個文創團隊，開始把辦公室搬到鎮上，投入社區陪伴的工作。

當地人看到自己家鄉，一座老屋重建居然能廣受媒體關注，自然會產生種種想法，大家紛紛回流。山上另一戶人家認同我們的理念，回鄉花一年時間將荒廢的百年祖厝，翻修成第二間民宿。但是我們也發現，觀光的熱絡並不等於社區發展活化，地方的創生，必須結合在地的產業，讓人人有機會回自己的故鄉，開創新的活路。

把空間結合社區的產品

我們在民宿經營上軌道後，就以社區合作的方式，從食物到生活用品如碗盤、籃子、筷子和竹編燈具，全部使用竹山在地的產品，供應客房的點心是百年老店的爆米香和米糰，床單也是百年老棉被店裡老奶奶手工車縫，當客人用了我們的東西覺得喜歡，還可以掃碼，看到每件產品的簡介和定價，以及產品背後的百年老店故事，不管吃的還是用的，都能親身體驗再下單，於超商取貨。這個方式使民宿變成一個產銷平台，再擴展到企業的禮贈品採購，為在地產業開發出更多的銷售可能。

目前各地發展觀光，大多數資源都用在短期見效的活動和補助，一時看起來很熱鬧，但對當地產業並沒有實質助益，因此如何把空間變成一個載體和入口，促進地方產業活化，讓年輕人看到返鄉是有希望的，成為我們後來一直在努力推動的目標。

基於這樣的理念，我們租下鎮上閒置許

久的客運站做第二個場域活化示範空間，讓外地人也能參與到小鎮的產業振興及活化。我們把二樓改造成竹編的懷舊餐廳，菜色皆用當地食材，從餐桌到空間到建築，清一色是竹山風味；一樓則改作冰果室，用桂竹筒盛裝冰淇淋，箭竹當吸管，冰淇淋則用鹿谷鄉茶葉和本地爆米香老店特別調製，使消費者在此消費都間接支援了在地竹農、茶農和餅舖等，創造更多良性循環。這就是我們所要的創生模式。

此外我們每個月都會在這裡舉辦一場免費的藝文活動，讓家長帶小朋友來參加，重建起人跟人、人跟社會、人跟地方的美好關係，之後再漸漸導入農業議題，招募三十幾戶家庭，以預付年費方式支持當地農友發展無農藥的安心蔬菜，孩子跟在旁邊，看到大人如何為社區活化付出心力，這是最好的傳承身教。

給年輕人打造回家的路

然而，真正的創生，是必須要回到教育。今天台灣的學校教育體制，只建構了一套讓孩子到大城市去工作的升學體制，忽略了家鄉的知識認知，如果有些孩子無法適應或是不喜歡城市，想回到自己故鄉，他了解家鄉的一切嗎？他有可以安身立命的角色嗎？於是我們開始嘗試參與竹山的國中小、高中設計認識故鄉的教材，讓孩子從小了解故鄉的產業、這些行業跟國際的關係、可以如何發展故鄉等等。

尤其最近幾年，我們的工作團隊有機會到國外參與他們的小鎮活化，感觸更深。台灣有很棒的經驗，但孩子的目光多只放在眼前，我們必須要先「人心重生」，每一個人都應該對自己的工作、家庭、生活都全力以赴、主動為社區注入活水改變，成為孩子學習的榜樣，才會讓我們的孩子更有信心走出去、放眼亞洲，這才是台灣社會需要的創生，在最艱難的時代，創造出最令人嚮往的未來。（註：「天空的院子」目前未對外開放，歡迎支持小鎮文創地方創生。）

