



# 社區營造



# 者手冊



## THE COMMUNITY MAKERS' GUIDE

初版 | 2024年5月  
Version 1.0 | May 2024

研究顧問



委託機構

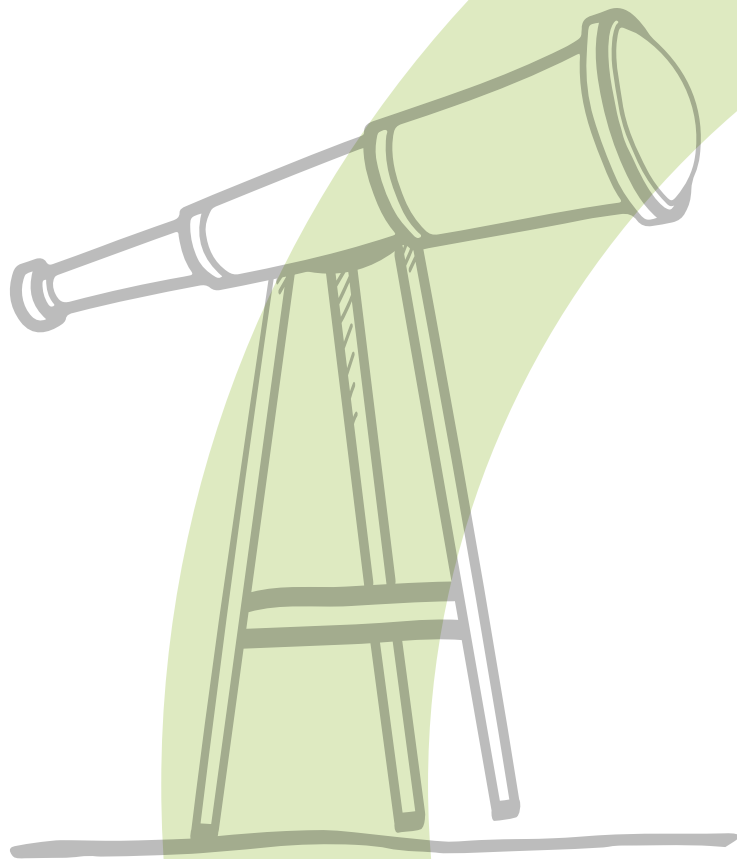


## 香港社會創投基金簡介

香港社會創投基金 (SVhk) 創立於2007年，通過培育創新項目、推廣社創文化、連接創效資本等策略，為解決香港的城市問題帶來多樣新可能。迄今為止，SVhk已培育及支持了超過100個社會創新項目，包括其創效平台社區創生研學舍 (Institute of Community Making)，結合不同的城市資源，為推動以使命商業、社區創生及人才發展等重要議題創造可行的實踐方案。

獻給所有社區營造者，不論是現在還是未來，都由心出發，為自己的社區創造改變





## 前言

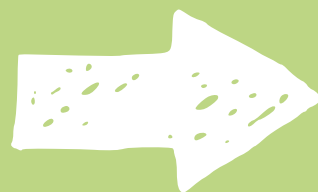
社區是一個充滿生命力的社會生態系統，其演進過程應與區民的需求同步。市區重建的初心是為官方機構和市民提供機會，恢復人與地之間的聯繫。

自2018年起，市區重建局（市建局）一直與香港社會創投基金（SVhk）合作，以士丹頓街/城皇街作為試點，打造「社區營造」（Community Making）概念的雛形。市建局和SVhk希望社區營造不但能夠補充現有的地方營造工作，更提供一個新的理論基礎，提倡一套以軟件為中心的方法去振興社區鄰里的聯繫、激活可持續的地方協作關係。

《社區營造者手冊》取材自先前的經驗，倡導**每個人都可以成為自己社區的社區營造者**。這是一本開放式的筆記簿，通過個案分析，旨在讓讀者了解「社區營造」作為地區發展的模式，**同時提供實用的技巧和案例**，鼓勵大家開展自己的項目。

無論你對「社區營造」這個概念感到好奇，還是希望將所學應用到自己的社區或項目之中，我們都希望本手冊，能成為您閱讀、反思，及採取行動的新起點！

# 社區 營造 者手冊





5

8

16

20

30

40

50

62

72

88

91

## 目錄

前言

社區營造：Why, What, Who

「4C」社區營造策略

C1 - 聚

C2 - 創

C3 - 合

C4 - 傳

社區更新的未來進行式：籍「營造」去「創生」

案例庫：以社區為基礎的伙伴關係

詞彙表

參考

# 01

## 社區營造： 為什麼，甚麼事，甚麼人

**香港的城區面貌正急速改變**——香港在滿足住屋和基礎設施等基本需求方面做得越來越好，同時，生活質素得到提高——這個對生活質素的追求「軟件」也日益受到重視。沒有「軟件」，即使昂貴的建築設施也未必能達到預期的目的。

如果上一個時代的城市發展是關注硬件，那麼下一個時代將是關於「軟件」。近年來，在世界各地，我們開始認識到「軟件」和社區活動是充分釋放城市硬件潛力的關鍵，也是一個重要因素去保障全體市民的福祉和繁榮。假如我們能創建一個包容性的社區，滿足所有居民隨着時間而改變的社會和經濟需求？假如我們能依靠的不僅僅是政府機構、私人發展商和非牟利組織，而令我們的城市成為更適合居住的地方？假如我們能夠共同創造有意義的方式，讓更多市民參與並鞏固他們的共同認同感，激發更多市民成為協作人？

正是基於對社區力量的共同信念，SVhk與市建局於2018年攜手合作，以社區為本的方式，在市建局的士丹頓街／城皇街項目（H19）展開一個市區更新的新嘗試。

我們將這新方法稱為「社區營造」。





## 實例# 1: 士丹頓街／城皇街項目 (H19)



### 項目位置

士丹頓街／城皇街項目，前身又稱H19，是市建局在中西區的項目之一。社區歷史豐富、文化特徵不斷演變，不但與中國革命之父孫中山先生的淵源深厚，更被稱為「卅間」鄰里，及後成為香港印刷史上的早期集中地。自 2018 年以來，市建局保留了部分樓宇的擁有權，並與其他物業業主、非政府組織、教育機構和商業機構成為在該區的持份者之一。該區的建築群包括一組獲香港古物古蹟辦事處評為二級歷史建築。

為配合行政長官2018年的施政報告，市建局委聘SVhk開展進一步研究，以活化具有特色的建築群和城市肌理，從而促進地方營造，並與附近的活化項目（如PMQ和香港新聞博覽館）產生協同效應。作為這項研究的一部分，SVhk提出了「社區營造」的概念，作為一種以軟件為中心的發展模式，並收集社區意見，為H19提出了4個社區營造願景：「知識共聚」、「民生共創」、「社區共享」和「身心共融」。

這種「社區營造」的方法和「四個願景」將繼續指導市建局執行 H19 項目，以滿足社區的期望，並在社區產生影響。在下一章，「社區營造」在H19 項目中的應用將成為主要的參考案例。

### 時間線

2007

重建項目獲批准

2018

行政長官施政報告委託市建局為H19進一步研究以活化方式去推展具特色的建築群和城市肌理

2019

根據市建局委託SVhk研究的建議，市建局在 H19 及鄰近地區進行「社區營造」的研究

2020

市建局採用綜合方法將現存建築群活化，而不是重建，同時在這段時間繼續開展多項社區試點項目，包括在空置的地方開設社區苗圃及進行壁畫創作

2021

建築群的活化工程開展，其中包括住宅、零售和社區營造的空間

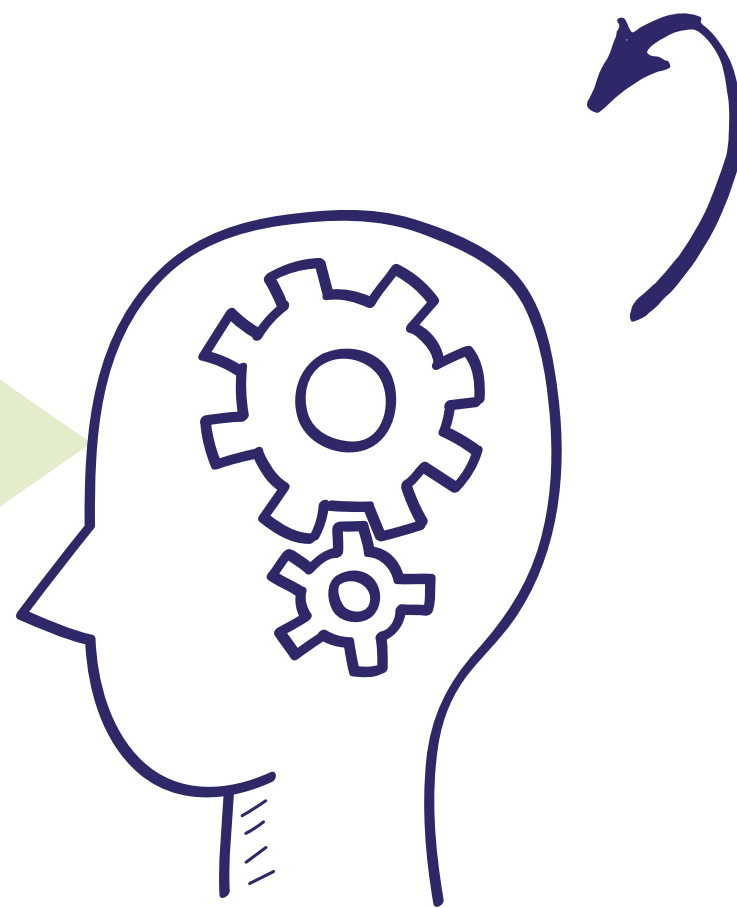
2023

市建局邀請營運商建立「共居」的模式，採納「社區營造」的願景，並以可持續的方式與社區合作策劃活動

在營造「地方」以外，我們又可以營造「社區」嗎？——人們常說，「社區」就是關於「團結一致聚在一起」，不同的人都有共通點，並因這個共通點而帶着一種聯繫感和責任感走到一起，無論這個共通點是擁有一個共同的實質空間或大家有共同的喜好。這意味着社區內的每一個人，無論戴什麼帽子，都要積極發揮作用，令自己的家園成為一個更美好的居住地方。

正如建築環境隨着時間的流逝而需要維修保養，同樣，社區及其成員之間的社交聯繫也會隨着鄰里的變化和人口的不斷發展，經歷一個類似的周期。為此，我們認為「社區營造」作為一個以軟件為中心的框架，具有潛力填補空白，以推展社區的聯繫。

社區營造是一套軟件及  
硬件共行的概念，  
以共建幸福基地

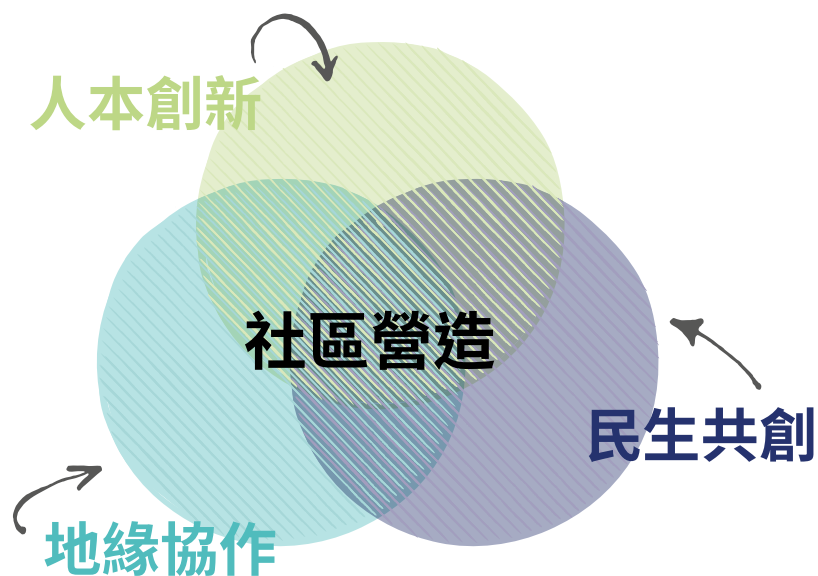


## 社區營造是 .....

.....一個願景,社區當中每個鄰里都可蓬勃發展

人本創新、地緣協作、民生共創——「社區營造」以三大支柱為綱領：人本創新、地緣協作和民生共創，旨在重新構想社區營造計劃有甚麼需要，並根據居民的需要和期望，可修改及適用於不同的社區。

圖 1: 社區營造的三大支柱: 人本創新、地緣協作和民生共創



### 人本創新

過濾多元觀點,重新想像社區發展的各種可能

### 地緣協作

跨界別協作,連接社區資源共享

### 民生共創

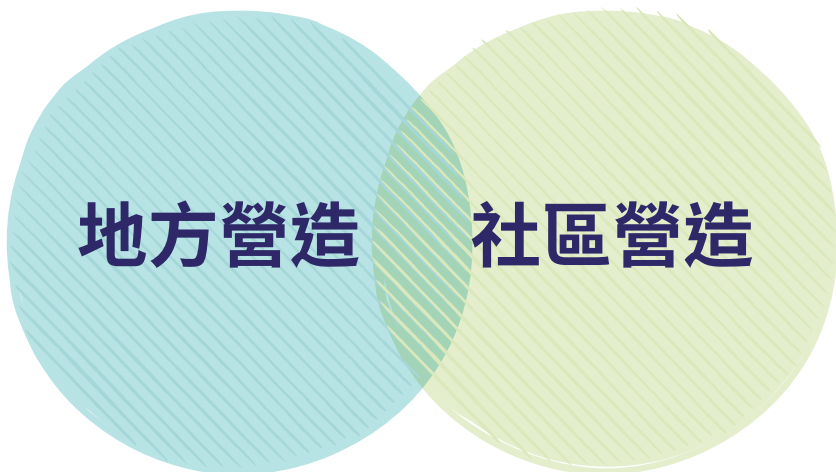
無分你我,與街坊共創幸福社區生活

.....鼓勵當地人參與並啟動社區活動，重新連接地方與人

一個地方要有充滿活力的社區，這個地方才有意義——在社區營造中，持久的轉變應該發生在構成「社區」的持份者的心靈和思想中，而不僅僅發生在該地方或設施。雖然社區營造與地方營造的工作相輔相成，兩者都是根據人們的需求而塑造優質的場所，但社區營造的焦點側重於啟動軟件，也適用於可能沒有計劃展開實體改造的情況。



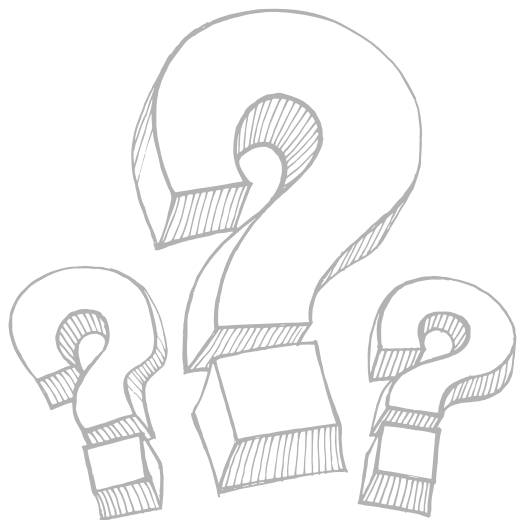
圖 2：地方營造與社區營造



地方營造		社區營造
由硬件驅動	Why	由軟件驅動
以公共空間為主	Where	住宅、商業、社區、公共空間
地方景觀	What	生活景觀
公營機構、發展商、專業人士	Who	任何有心人
營造方式		
社區參與和共同創造過程		
以需要為基礎的設計和定位		
重新發掘社區的共同身分		
以地方為基礎的合作和夥伴協作		

.....秉持心態與社區一起,為社區創造正面改變

**人人皆可成為社區營造者**——社區營造的應用不但涉及技能,還涉及心態。社區營造是一種跨學科的努力,可以把各行各業的人聚在一起,從他們不同的角度重新思考社區的設計、建設、出租和管理方式,以及如何與現有的特徵、文化和新舊社區互相融合。社區營造是一個有計劃的過程,也是一種更全面的方法,對任何社區營造者來說都是有益的,可以在建設社區的過程中驗證共同的願景。



社區營造者是:

- **機構參與者** – 這些組織在地理上和/或歷史上佔有舉足輕重的地位、影響力和資源,能夠推動和領導社區的變革,例如:

<b>公營部門/當局</b> 例如: 政策局、法定機構、 民政事務處及區議會	<b>企業</b> 例如: 發展商、建築公司、酒店集團	<b>專業機構</b> 例如: 城市規劃師、建築師、 設計師和藝術家領導的機構
---	-----------------------------------	--

機構參與者通常擁有財政和非財政資源,包括資金、人力、場地、供應商和客戶網絡、品牌價值和知名度,可在短期內,甚至更長期內,支持以社區為主導/以社區為中心的活動的運作。

- **社區參與者** – 為共同目標而走一起的其他社區成員,如:

<b>居民/居民團體</b>	<b>非政府組織/社區組織</b>	<b>當區小店/服務行業</b>
<b>學校</b>	<b>其他社區團體</b> 如藝術和文化組織/社會企業	

他們通常充當社區情報庫,可以動員社區力量去分享經驗、集思廣益,並參與/領導一些按照他們的貢獻而制定的新倡議。



社區營造者的質素  
比資歷更重要

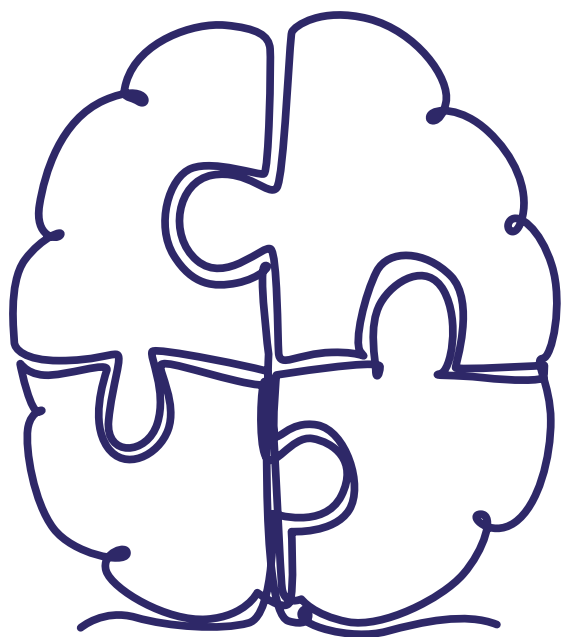


**在某種程度上，社區營造者就像一個連環創業家**——社區營造者不是為滿足市場需求而創新經營以利潤為導向的企業，而是為滿足社會需求要而協調和經營以目標為導向的社區夥伴關係。

與創業家一樣，社區營造者的質素比資歷更重要，其應具備的特質包括以下幾點：

- **對社區及其持份者沒有歧視和觀念上的偏見**
- **具好奇心和同理心去理解所有事實、故事和經歷**，不論好與壞
- **對世上新的可能持開放和樂觀的態度**，由想像未來的願景到可能採取的行動，之後才直接進入實施計劃的挑戰
- **勇於實驗**，接受靈活而不斷嘗試和不斷改進的過程，接受失敗並從中學習
- **熱衷於與內部／外部夥伴合作**，實踐綜合思維
- **承諾走進並深入社區**，明白社區營造的智慧在於社區的持份者，而不是在辦公室裏





.....一個過程去建立夥伴關係和變革,讓大家都共同分享到幸福感

- **社區營造是螺旋式的,而不是直線式的** -- 在研究和實踐中,我們視社區營造為一個以主動觀察和反複試驗為主的促進過程。由收集廣泛的意見、發掘共通點,到啟動新倡議和創立持續變革的機制——這本身是由理想出發,生生不息、且靈活多變的。

在整個過程中,社區營造可以:

- **促進持份者的參與:** 召集當地持份者,利用他們的個人經驗和集體智慧,以建設性的方式表達他們當前所關切的事項和未來的願望
- **匯集資源和夥伴:** 匯集不同的個人和組織,攜起手來,釋放從私人資本、公共部門、慈善資產到社區智慧和人力等各種資源,以滿足本地需要
- **創造變革動力:** 啟動本地的社會和經濟發展,以提高該區的宜居性、經濟復甦力、繁榮感和共同認同感
- **轉化社會和經濟活力:** 創立新的機制,以激發本地的持份者繼續為社區倡議作貢獻,這些社區倡議能培養地方的歸屬感,並可持久改善整體福祉

下一章將詳細介紹「4C」社區營造策略。

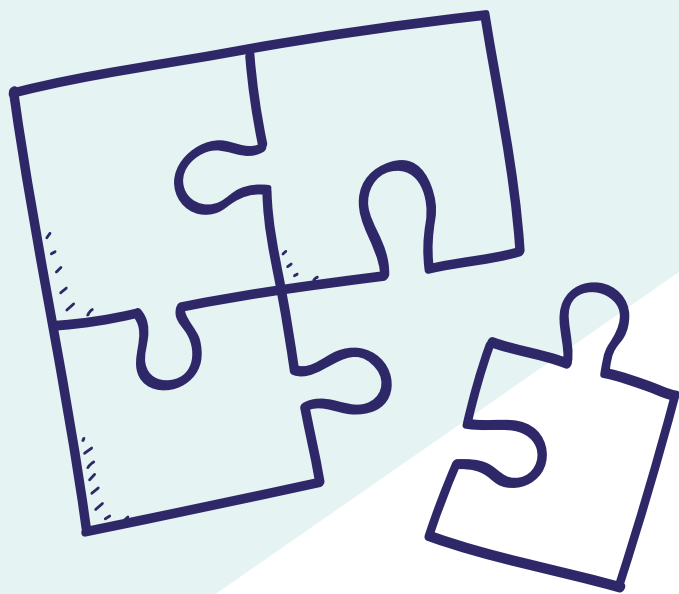
# 02

## 4C社區營造策略

### 讀者指南

「4C」社區營造策略是一個以「人」為本的周期循環，建基及總括了SVhk的經驗，包括建立社區關係、確定共同願景、啟動可持續的跨行業夥伴合作，以改善不同的社區關係及環境。實際上，社區參與的過程很少是線性的，很可能需要具體項目和持份者的反饋而調整。

對於那些欲學習社區營造的人士，我們希望「4C」社區營造策略可以成為一本開放的筆記簿，記錄主要原則和學習案例，為你的工作提供靈感和參考。







## 步驟示例

以下的內容將詳細介紹「4C」社區營造策略的步驟：**聚 (Converge)、創 (Cocreate)、合 (Collaborate) 和傳 (Convert)。**

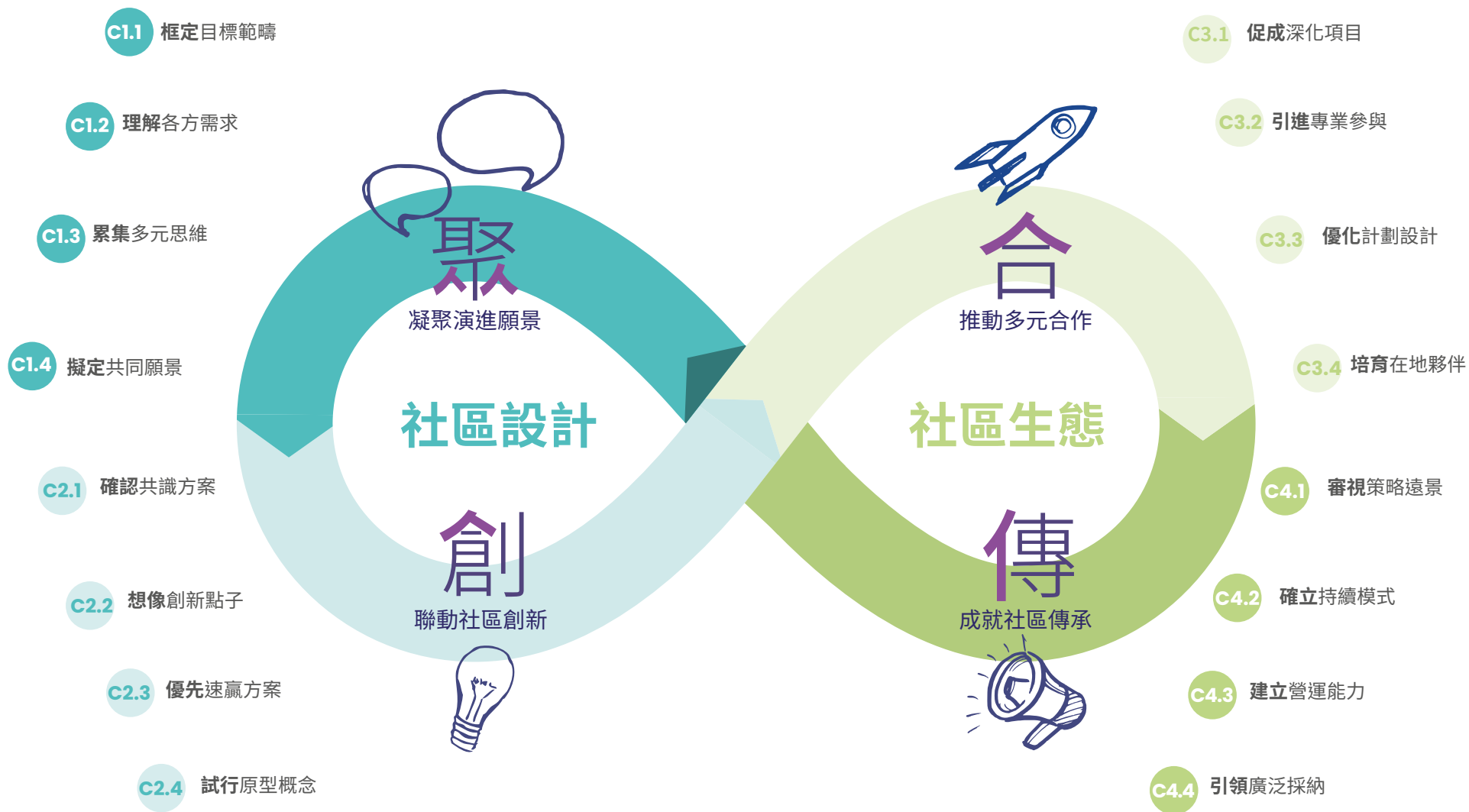
在每個步驟中，我們將涵蓋：

- 預期目標
- 應用的策略
- 可行的方法和相關的工具
- 利用 SVhk 的經驗作為參考說明和案例研究

我們深信，**沒有一個模式能夠適合所有項目**，所以所需的時間也未必相同，而且所有步驟也未必需要順序展開。請按照項目的具體情況和需要，隨便作適當的調整！



圖 3: 「4C」社區營造策略



## 社區設計

有計劃地發起、發動和連繫當區不同的持份者，共同重新構想和集思廣益，為社區注入活力而精心計劃。這個階段的重點是整理不同的意見，然後匯聚成代表所有持份者共同利益的共同願景和方向。

聚

第一步的重點是探索持份者的經驗、需要和願望，以搜羅社區中的不同觀點。可以使用採訪、現場觀察、街頭調查等研究工具，從而凝聚共同的願景和方向，及制定下一步的工作安排。

創

與社區持份者一起創造更具體的構思，目的是推展優先速贏方案及試行原型概念，將共同願景轉化為具體行動。制定一個包括人力資源、平台、計劃和地點的框架，以針對主要的考慮範圍，對下一步的行動可能有幫助。

## 社區生態

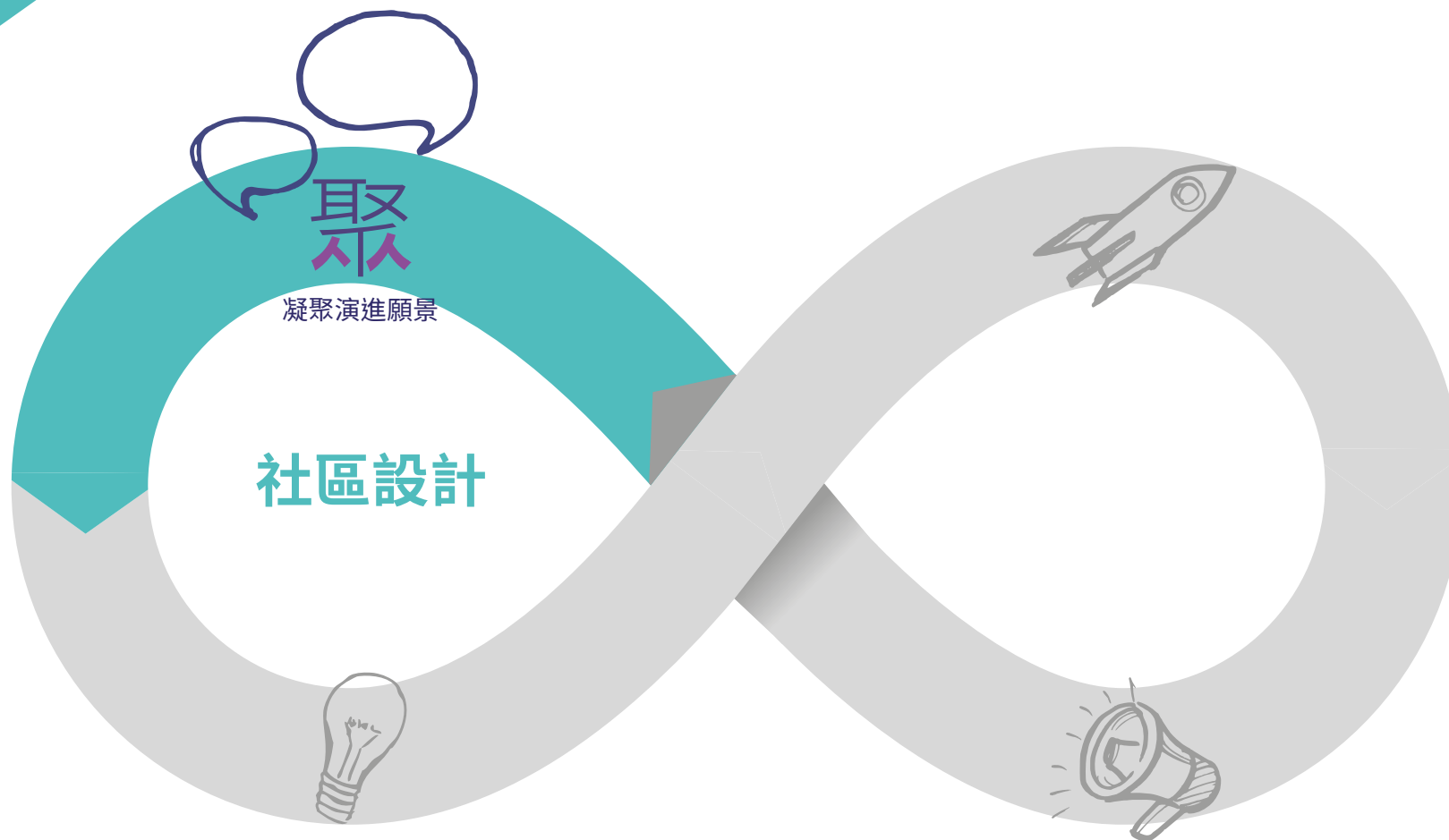
更加積極努力地推行原型概念，並確保「社區設計」所激發的構思得到可持續的長期管理。這個階段將注重以實驗性質的方法去實行，重新審視及評估改善的可能性，並在計劃中有計劃地培訓人才、蒐集資本和學習知識，以確保未來社區營造工作的可持續性。

合

共同創造了方案，然後付諸實行，重點是向社區成員和夥伴合作，以便測試、評估和改進構思。在試點的過程中，應總結經驗和教訓，表彰和延長早期的成功經驗，及補救失敗的經驗。

傳

最後一步為社區營造者在社區的持續接力而傳承，因為其主要作用和責任逐漸過渡到社區成員和策略合作夥伴。當越來越多的社區成員由參與者變成協作人，試點計劃也成為一種新常態。



- 以同理心和理解出發，感受該區的特色和持份者的需要及意見
- 從宏觀和微觀的角度，先收集廣泛的意見，然後匯聚成重點

# C1 聚

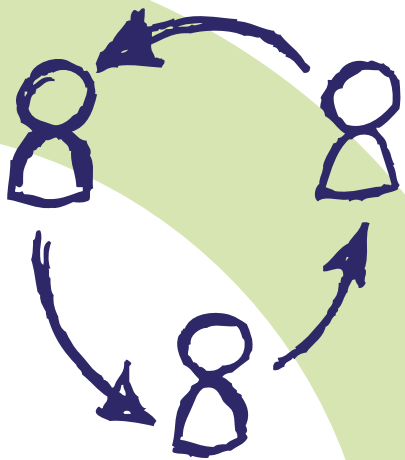
凝聚演進願景——「聚」階段首先要開展一項探索性研究，重新發掘本地的需要和願望 -- 向各種可能性敞開大門。這個過程致力於從過去的經驗去了解社區的觀點，以及了解一個特定社區對未來的期望，從而擬定共同願景。





問題

為什麼  
需要社區參與?



## C1.1 框定目標範疇

### 目標

- ✓ 協定項目的地理及研究範圍
- ✓ 與社區持份者協定社區營造的預期目標

「4C」社區營造策略的第一步，我們身為社區營造者，對社區營造活動的目標必須在內部達成一致，並更準確地界定範圍和社區面臨的挑戰。這可能包括：

### 內部協調

社區營造者自己的團隊內部協調，以確定社區營造的目標、地理及研究範圍和預期成果。

例如，可以透過社區營造活動來活化未充分利用的空間、促進社區經濟發展、或探索發展可負擔房屋項目的可能性。

### 桌面研究

從已有的資料入手 -- 高水平及方向性的桌面研究有助了解該地區的歷史、經濟和社會背景。這可能包括當地人口統計分析、有關地區文化的文獻綜論和媒體搜尋、有關該區歷史意義的專家研究。

### 持份者分析：

列出相關的內部和外部持份者並把他們分組，以便找出可能有興趣參與一項探索性研究、並在未來塑造社區中發揮積極作用的人士和過去的聯繫人網絡。

## 士丹頓街／城皇街社區營造研究

2018年，市建局委託SVhk展開一項社區營造研究，內部期望是：

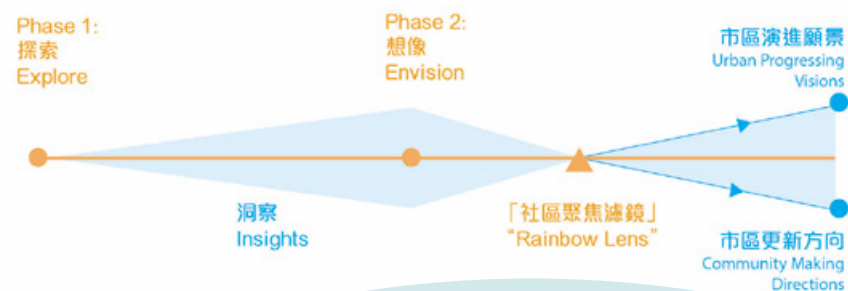
- 通過全面評估該社區的需要和價值，包括桌面和持份者參與／參與式的研究，以便對受影響的社區取得社區為主導的了解
- 為社會創新和未來社區模式提供建議，推行創新生態和協作夥伴，作為市區更新的一部分
- 制定可實施的方案選項，以推動能夠滿足社區期望的社區營造



SVhk展開了為期6個月的研究，聽取了130多名社區持份者的意見，包括25次深入訪問和5次焦點小組討論，其中包括來自政府、區議會和居民關注團體的代表。

「社區研究報告」和「小冊子」可在市建局網站上查閱。

## 先分散、後聚焦方法





問題

持份者的需要和  
願望是甚麼？

## C1.2 理解各方需求

### 目標

- ✓ 與持份者建立緊密融洽的關係
- ✓ 親身觀察和了解當區人的行為、社區的需要和要求

第一手經驗和數據有助我們對社區和持份者了解更多，並驗證我們在前期研究工作中的假設。可以採用的社區參與方法包括現場體驗和接觸持份者。

### 現場體驗

要了解社區的需要，可以用實地考察和現場觀察等簡單的方式，便可對社區狀況略知一二，不但有助社區營造者構思新的角度，還可對在該區生活和工作的人們產生同理心。這可能包括人口統計，以便更好地了解該區的人口結構和持份者群組的情況，並與早前做的桌面研究作比較。

### 接觸持份者

要了解社區的需要和願望，最好的方法莫過於直接與他們接觸和交談！持份者包括：政府相關公共機構、非牟利組織、社區團體／領導人、在該處周邊的發展商、小型企業、鄰近的學校和機構、藝術家和設計師，當然還有最重要的……當區居民。

要創新地想想，如果讓這些持份者參與其中--最重要的是傾聽人們的心聲，他們越覺得自己的意見被人聽到，就越有可能接受和支持即將展開的新項目！接觸社區的活動可以採用不同的形式--關鍵是要創造機會，讓持份者開心見誠地分享他們在社區生活中的經驗（包括痛苦與收穫），以及他們對社區轉變的優先選擇和期望。



## 接觸持份者可用的參與工具和方法

1. **人口統計**可以通過統計經過該社區的**行人**數量和概況，包括他們的性別、種族和年齡，根據觀察去了解該社區的包容性。為公平地評估，統計應在一天中的不同時間、在考察範圍內不同地點舉行。

2. **訪談**可提供機會與前一階段確定的**主要持份者**作更深入的對話和討論，訪問的焦點在於他們的經歷，並了解他們對該區發展的願望清單，例如，通過「開始-停止-繼續」的活動收集意見，確定有什麼是他們希望看到甚麼活動/社區營造項目。一個組織好的訪談指引也會很有用。

3. 與**居民、工作者**或**遊客**直接對話，可以在公共場所設立展覽或街頭攤位，從而展開話題，內容是向公眾介紹社區參與活動的背景，並在他們經過攤位時直接了解他們的意願。這種方法最有助擴大接觸一般市民大眾，而不局限於個人和團體。

4. **問卷調查**可全面了解一些**以前沒有參與/團隊沒有預料會深入調查和接觸的持份者**的想法和觀點。問卷調查內容可以包括受訪者對該地區價值的印象（「**這個社區對你來說代表什麼**」）、需要（「**你最常去的活動/設施是什麼**」）和願望（「**你還希望在這個社區見到什麼**」）。

5. **實地考察**的現場記錄，可以包括直接觀察人們在社區的行為，如他們的活動、他們可能在哪裏停留或逗留，以及他們在該區做什麼。這可能有助了解他們在社區中的偏好，而這些偏好可能不會在桌面研究、社區調查或交談中出現。

6. **協助社區持份者宣傳活動**，包括設計工作坊或邀請居民參與的活動，例如利用具有個人意義的物品或回憶的活動，可以幫助社區營造者更了解**來自各種背景的持份者**的經驗和想像。為得到深入的意見，最好以小組形式開展此類活動，作為互動過程的一部分。



問題

各持份者在  
告訴我們甚麼？

## C1.3 累集多元思維

### 目標

- ✓ 查驗和評估持份者參與的數據點
- ✓ 確定重複的社區主題和需要解決方案的主要挑戰

我們然後將焦點放在解釋和整合收集到的各種觀點，成為有意義的見解。調查結果可用量化和質量的評估方法來報告。

### 社區數據收集與分析

從調查中收集到的定量數據點可以加起來，便知道社區人口統計和持份者有甚麼偏好等資料。收集數據的最佳方式，是在設計時將重點放在最終目標上，即什麼會影響我們的未來籌備的工作。

例如，H19社區營造研究有一個部分，是行人持份者的人口統計特徵（按年齡、性別、種族）整合成一套「區民社會洞察 *Citizen Group Insights*」，因為他們最關心的問題和需求反映了一套「社區生活喜好 *Urban Life Preferences*」，有助確定未來規劃的優先事項。

### 把概念繪成圖像及分成群組

定性數據 — 包括持份者表達的偏好和提供的反饋意見 — 可以組織成一個個構思群和意見群，從而讓共同的主題呈現出來。關鍵是要找出機會，讓社區營造者及合作夥伴能夠提供社會價值，以支持鄰里持份者的需要和願望。

例如，作為「H19社區營造研究」的一部分，我們開發了「社區聚焦濾鏡 *Rainbow Lens Analysis*」，是一個把社區需要和願望疊起的工具，並了解到每個持份者都可以被描述為不是一個特定的角色，因為每個人都同時在鄰里中都戴不同的帽子和擔當不同的社會角色。「社區聚焦濾鏡」取材自馬斯洛的需求層次理論（1943年）<sup>[1]</sup>，經調整後可用作一個框架，讓人看得見不同層次的社區需要。

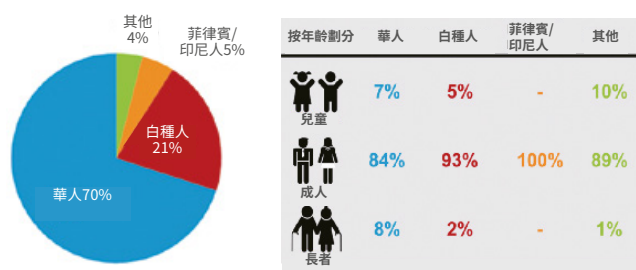


## 士丹頓街／城皇街社區營造研究的例子

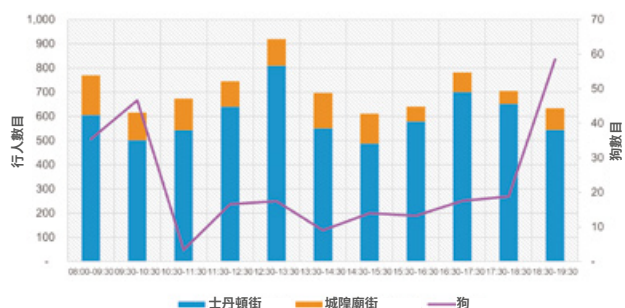
### 例# 1: 區民社會洞察

我們的社區人口如何組成？

平均交通流量，按種族和年齡劃分



估計平均日交通流量



社區希望在區內增設的東西:

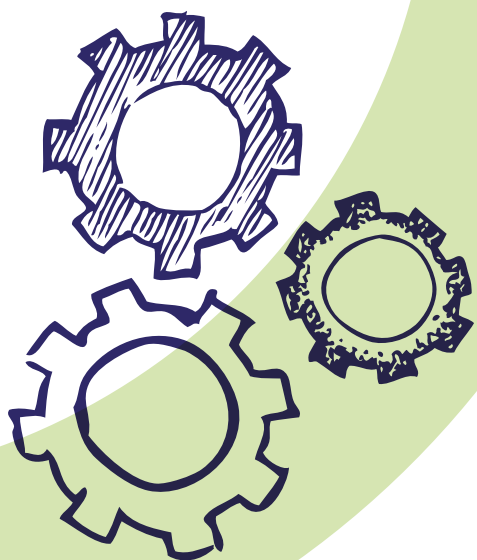
類別	便利店	公園和花園	更多餐飲的選擇	沉浸式的文化體驗	康樂設施
%	4%	13%	10%	12%	8%
類別	提高步行可打達性	兒童遊樂設施	公用地方	清靜的環境	狗設施
%	27%	8%	4%	13%	2%

資料來源: SVhk的分析

### 例# 2: 社區聚焦濾鏡



社區聚焦濾鏡	析義
本地民生需要	這裏指社區的迫切需要，以應對日常生活必需品、提高生活質素和解決現有問題。例如，學校和年長居民傾向增加公共空間，以舉辦社區活動。
社區肌理	這裏指當地居民對該社區的物理結構和空間利用提出的一系列期望。例如，提高步行的體驗是全部持份者都贊成的項目。
街坊網絡	這裏指社區需要建立鄰里間的歸屬感和情感。例如，創造機會讓各年齡的人士出來聚集和社交聚會。
新舊交融	這裏指當地居民對社區的認同以及他們眼中社區所代表的意義。例如，創新意味着以互動和動態的方式保育豐富的文化遺產。
社創功能	這裏指社區的集體期望，希望盡展潛能，並得到更大的社會影響力，超越僅為居民提供服務的範疇。例如，通過知識和教育啟發下一代，達到薪火相傳的目標。



問題

我們可以為  
未來社區營造  
造設定甚麼  
原則？

## C1.4 擬定共同願景

### 目標



制定可以引導社區營造的原則以配合達成社區願景

識別了持份者的觀點之後，社區營造者就需要將之轉化為行動證明，以助引導未來計劃的實施。這可能涉及不同形式的集體討論，以產生一系列願景和方向。

### 內部討論

社區營造者團隊內部舉行腦震盪會議來集思廣益是很好的方式，可以將收集到的所有見解匯集在一起，預測下一步的方向。雖然我們相信社區研究的依據，但我們可能也需要「讀懂字裏行間」，因為持份者未必懂得如何清楚表達他們對社區的需要。為促進這過程，可採用兩個有用的方法：使用比喻和國際參考案例或基準來啟發靈感。可能還需要額外的會議來縮小差距和意見分歧，以便與社區達成共同願景。

### 城市發展願景

建構出一套共同願景是很有幫助的，這套願景可以反映出持份者希望在其社區實現的更高目標和價值。這可能包括對生活環境、社會／文化身份的期望，以及該社區在更廣泛的地區甚至整個城市中所發揮的作用，類似於「社區聚焦濾鏡」中的最高級的需要（社會功能）

### 社區營造方向

社區營造者也可以根據社區參與的結果，提出一系列的實際考慮，包括社區營造者在鄰里中「該做」和「不該做」的角色。在 H19 社區營造研究中，一個例子是在市建局轄下的場所禁止賣酒，這是根據早期舉行社區參與活動時得出來的結果而做出的承諾。

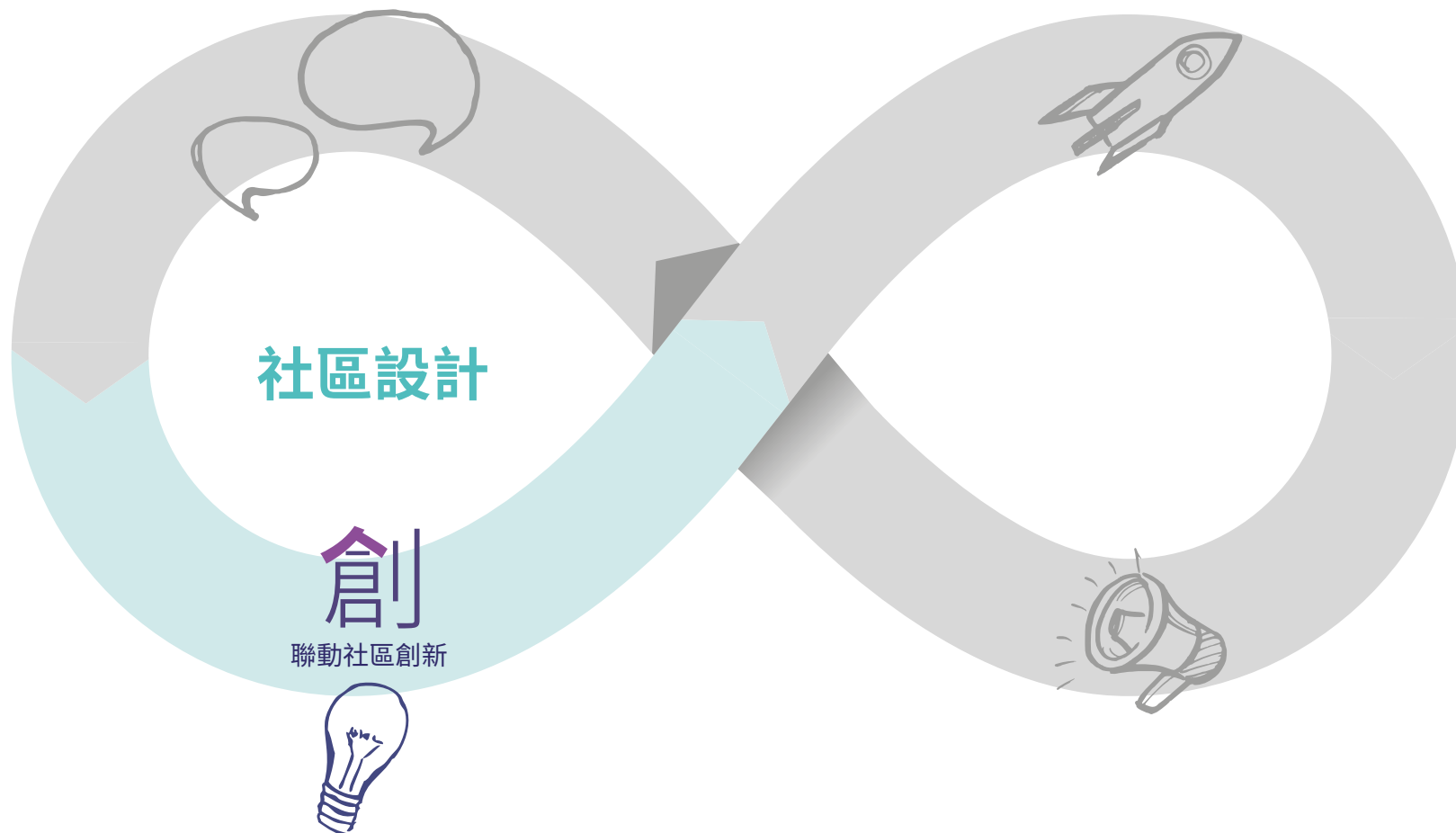
## 士丹頓街／城皇街社區營造研究的例子

### 例 #3: 城市演進願景



### 例 #4: 社區營造方向





- 想像一下，以創新的方式利用有形和無形資產可能帶來的機遇
- 用可行的點子去開發原型概念，以取得初步的回應意見

# C2 創

聯動社區創新——「創」這個階段致力於與社區持份者一起擬定更具體的構思，目的是優先試行原型概念，將共同願景轉化為具體行動。制定一個包括人員、平台、計劃和地點的框架，以籌備未來將創新點子轉化為行動。





問題

我們的願景  
和方向是  
「對」的？



## C2.1 確認共識方案

### 目標

- ✓ 把建議的願景和發展方向與持份者溝通，聽取他們的回應意見
- ✓ 把持份者認同的建議微調及確定

任何社區發展的願景或方向都不應加諸於社區，而應與社區持份者共同完成。為了與不同的持份者建立和加強信任，應與他們分享所提出的願景和方向，以順應他們的預期、收集回應意見，並為稍後把願景以行動推展並奠定基礎。

### 來自持份者的確認

在這階段，最好再次聯絡外部的持份者，以確保我們得出的結論與他們最初的想法和表達的考慮是一致的。方法可以舉辦持份者的流動展覽和街站，向主要持份者群體介紹概念和建議的願景和方向，包括為所有先前參與的群體舉行匯報會，以及舉行專門會議／環節，以便向包括地方政府機構和相關法定機構在內的有關當局提供最新的資訊。

目的是要在整個「4C」社區營造策略的過程中，讓持份者了解最新的發展情況並保持關係，因為他們已成為可靠的回應意見來源和具有能力的參與者。

### 公眾溝通

本着社區參與活動的透明性，調查結果的要點以及獲確認的願景和方向也可向公眾公佈，讓那些尚未參與但有興趣在下一階段貢獻／參與的人士查閱。





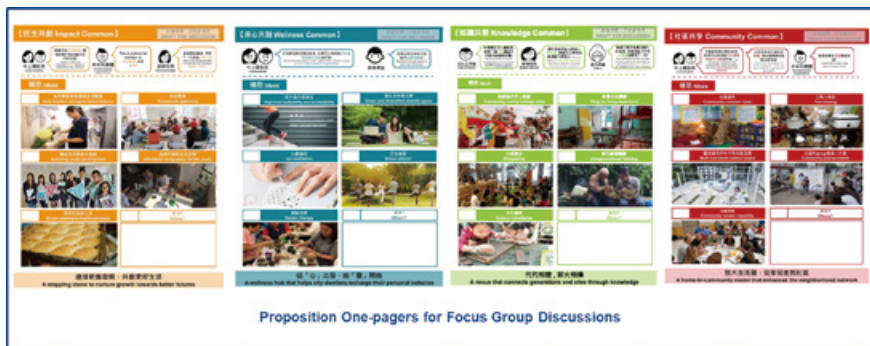
## 士丹頓街／城皇街社區營造研究的例子

讓持份者持續參與，是社區營造過程的關鍵，尤其是在早期階段。特別是在士丹頓街/城皇街的社區營造活動，社區營造團隊舉辦了一系列焦點小組討論和社區匯報會，與當地持份者共同討論建議的調查結果，以便在市建局正式承諾實施已確認的願景和方向之前作進一步的微調。

### 確認渠道 1: 焦點小組討論

2019年，市建局與當地居民、非牟利的機構伙伴、附近學校和區議會成員舉行了5次焦點小組討論，以測試水溫及研究合作的可能性。在過程中，我們使用了一套簡單的單頁議案，幫助焦點小組看得到願景是如何形成的，以及這些願景在實際構思中代表甚麼。

#### 例 #5: 供焦點小組討論的單頁議案



#### 例 #5: 供焦點小組討論的單頁議案

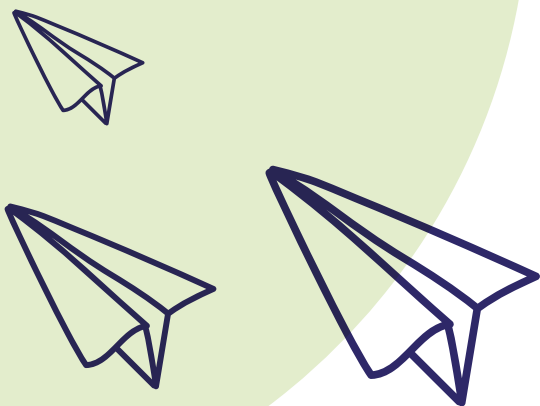
我們把焦點小組討論確認的願景和發展方向再向早前參與社區營造過程的主要持份者報告，包括向社區及向中西區區議會匯報最新情況。

### 確認渠道 3: 公眾溝通

我們預期公眾會關注當區市區更新發展，所以「社區營造研究」報告的最終定稿也在市建局的網站上公佈，並設置簡短的小冊子和影片去概述主要的研究成果。

#### 例 6: 公共宣傳資料





問題

我們如何將共同  
願景成真？

## C2.2 想像創新點子

### 目標

- ✓ 建立一個內容廣泛的清單，列出社區營造想法和靈感
- ✓ 確定相關合作夥伴，進一步探索和構建你所建議的社區營造想法和靈感

每一個改變都始於一個想法——因此，收集和整理不同的想法是一個重要的步驟，有助確定我們可以為已確認的社區需要做些什麼，以及我們可以如何開始。當社區營造者協調不同的可行方案、將願景轉化為行動時，以下的工具就大派用場，可供關注或日後參考。

### 點子庫

在C1的參與過程中，產生了的不同想法，記住把這些想法好好整理，並與已確認的願景放在一起，以及世界各地的任何可能適用的參考案例放在一起，以便參考。這可以成立一個「點子庫」，存放各種的可能性，以引導社區營造者進一步開腦震盪會議集思廣益，以便與其他持份者一起解決可見到的差距。

### 合作夥伴名單

除了想法之外，還可以將任何參與的組織和/或可能會參與的相關組織匯集一起，這些組織可能有助把集思廣益得出來的想法實行起來。隨着社區參與的發展，可再查看及考慮這個合作夥伴名單。



問題

如何開始實踐  
具潛質的想法?



## C2.3 優先速贏方案

### 目標

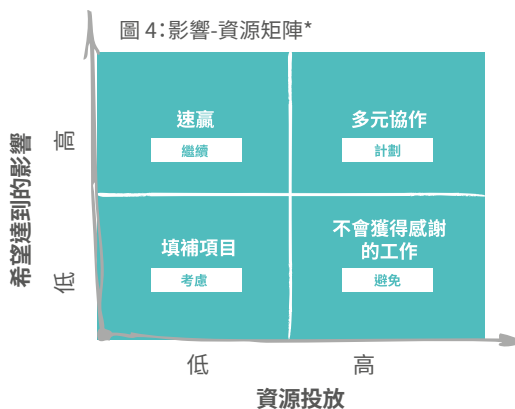
- ✓ 根據可行性實施細節如地點及時間,把大有機會的想法組織起來
- ✓ 優先考慮令持份者繼續參與的速贏方案

並非所有的想法,不論令人多麼興奮或多麼有前景,都要立即全部實踐。社區營造者應該明智地將實踐分為不同階段去執行。

### 分階段執行速贏方案

在長期計劃中,建議在頭12個月內在社區實施一系列速贏計劃,以維持緊密的社區關係。

一個簡單的優先考慮工具,就是把想法「希望達到的影響」和「資源投放」製成圖表。



- **速贏:** 研究在 12 個月內實施
- **多元協作:** 研究在 1-3 年內實施,可能先從原型概念開始,然後把結構微調,成為推動多元協作的項目
- **填補項目:** 保留在「點子庫」中,作為不錯的備選方案
- **不會獲得感謝的工作:** 暫時放在「點子庫」中

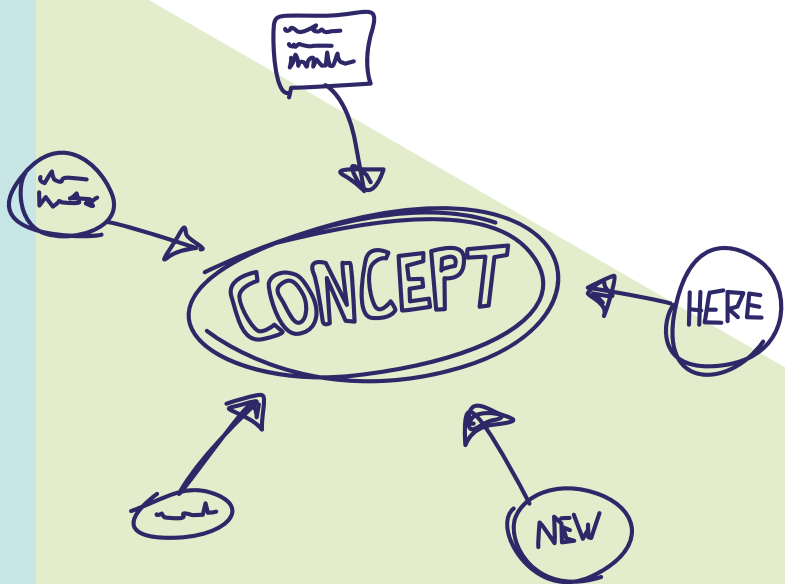
\*本矩陣的靈感取材自項目管理方法中經常引用的「行動優先矩陣」並經過改編。

確定項目的優先次序時,可能還需要考慮參與者是否能夠和願意支持,以及他們除了支持社區營造者以外,預期他們的承諾會去到甚麼程度。



問題

如何證明那些  
想法能夠達成  
共同願景？



## C2.4 試行原型概念

### 目標

- ✓ 製作一次性的原型概念試行計劃，用作驗證概念，以衡量可行性和持份者的參與程度
- ✓ 收集和總結驗證概念的經驗和教訓

作為一個開始，可將一些（最好不超過3個）速贏的構思發展成一次性的活動實踐，繼而啟發更多系統性的社區營造活動。

### 設計/建造

原型概念的考慮範圍可包括以下幾方面：

- **人力資源：** 誰是目標社區群體？誰是實施設計所需的額外支持者？
- **平台：** 是否有任何現有的社區或商業平台與此倡議一致，以及他們能在多大程度上為原型概念作出貢獻或產生協同作用？
- **計劃：** 倡議中的「軟件」是什麼？該倡議的目標是什麼？需要啟動或舉辦什麼活動來達到這些目標？
- **地點：** 如何利用附近可用得著的地方和空間—無論是住宅或商業、公共或私人—來支持這項社區營造原型概念？

建議每項速贏計劃的原型概念都應以短期為主（一般不超過兩週），一來可以測試水溫，二來在投入更多功夫去建立這些計劃之前可以再作修改，令我們的共同願景更清晰明確。

### 調整

重點是在原型概念的過程中，去觀察社區的回應意見和互相交流，有助確定可能需要改善的範圍。「哪些地方已經做得好」和「哪些地方可以做得更好」的反饋原則可以幫助社區營造者和參與者以這種思維模式達到共識。如果設計的效果不佳，應本着實驗的精神，放棄或改變構思。

## 士丹頓街／城皇街社區營造研究的例子

「士丹頓街/城皇街社區營造研究」完成後，我們從4個已確認的共同願景之中的3個願景，制定了3個速贏計劃。每項速贏計劃都是一次性的小規模合作試驗，目的是在制定更多有系統的計劃之前，測試社區的可行性和準備情況。

### 速贏項目1： 社區壁畫—— 一次性活動，歷時三個月



由市建局委派的设计師舉辦了兩場工作坊，邀請小學生及訪問他們最喜歡在該階梯式街道做什麼活動，收集的意見成為壁畫設計的靈感來源。

20多名學生及老師參與壁畫創作，並以此作為基礎，由專業人士在接下來的兩個月完成了壁畫繪製。

### 速贏項目2： 社區苗圃—— 為期6個月的試點，成功完成後 再實行更有系統的計劃



市建局將華仁坊西 16 號變成社區苗圃，苗圃的設計靈感來自區內的回應意見及共同願景。

為期 6 個月的試點項目吸引了 20 多名義工參與，展示了社區對苗圃的承諾，克服了在新冠疫情期間繼續舉辦小組活動的重重挑戰。

試點項目的成功增加了信心去擴大苗圃的規模，並促使市建局開放了附近一塊空地作為苗圃的擴展部分。

### 速贏項目3： 學生帶路遊社區—— 為期3日的認識社區計劃，用了兩個月去策劃



16名小學五年級學生參與項目，就步行可達學校的範圍，進一步了解社區的各項設施及社區的承傳，繼而與同學和家人分享知識。

儘管新冠疫情令舉辦活動面臨諸多挑戰，但學生仍能通過虛擬遊覽真正體驗到社區的特色，其中包括3名街坊分享當地的傳統盂蘭盛會、社區耕種和青年共居生活。

## 實例#2:深水埗社創工房

「深水埗社創工房」由香港社會創投基金(SVhk)營運,並由香港公益金資助。以社創試點項目回應深水埗社區急速轉變的社區需求。

在5個月內,130多名社區成員參與其中。對許多人來說,這是他們第一次分享他們對該區未來發展的想像,而且是首次有人主動向他們極徵求和聽取意見!

在項目的設計階段,「深水埗社創工房」團隊召集了大大小小的牟利和非牟利組織,令他們跳出現有模式,以「無風險」的實驗,共創新的社會改變。超過25間機構參與探索在項目內外的合作機會。

計劃實施兩個月後的「共創」階段,與街坊和機構合作夥伴(包括當地非政府組織和企業)舉行了10多場小組討論。每次討論的重點是:

- **提出意見並收集反饋(C2.1)**: 就建議的願景和方向提出意見並收集反饋,包括社區福祉、就業和新舊社區融合,並以所觀察到的社區挑戰作為假設和成為參與的機會
- **根據持份者的意見集思廣益(C2.2)**: 按照已確認的願景和方向,加上過往經驗作為參考,提出方法應對這些機遇

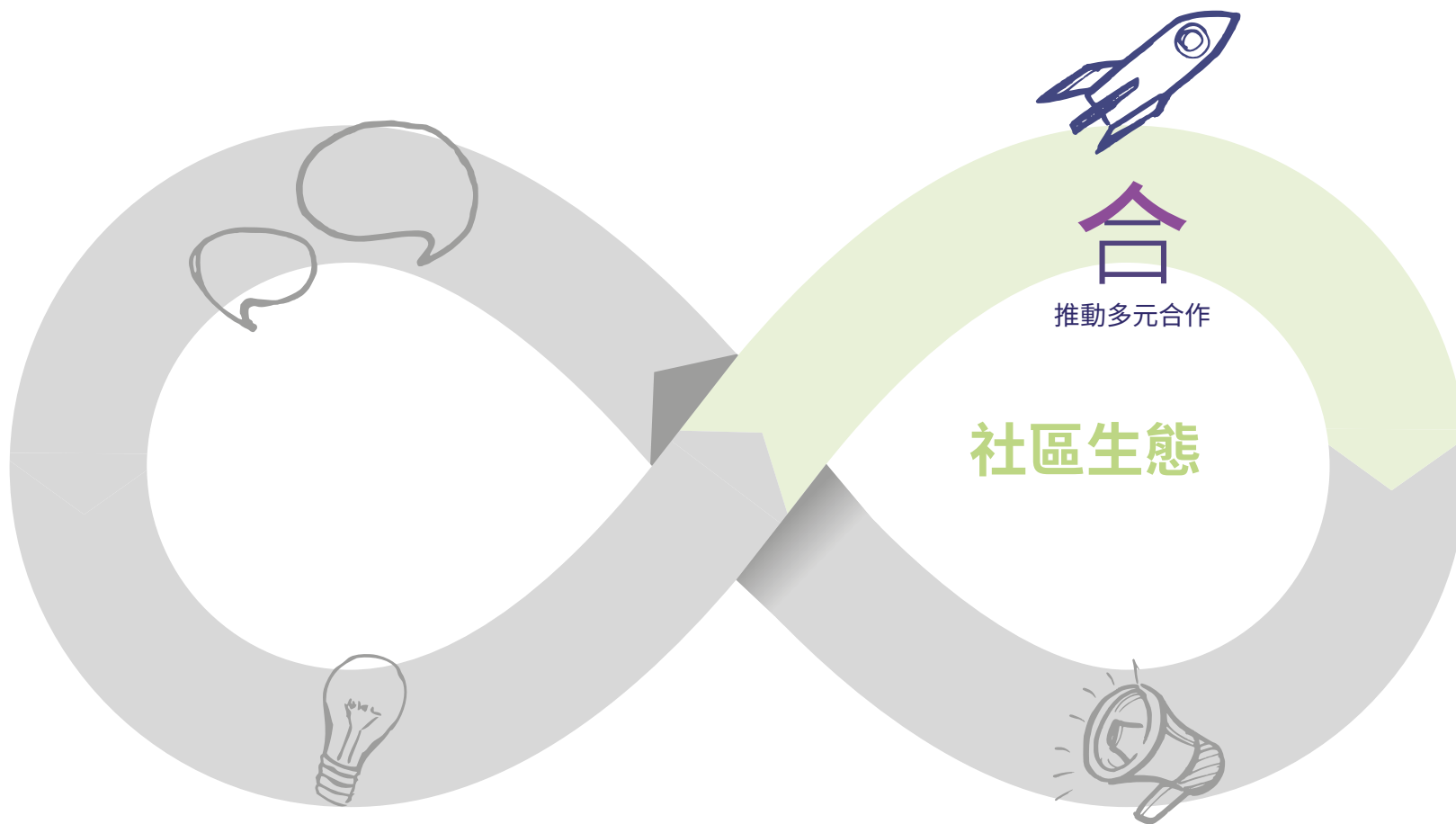


## 「深水埗社創工房」的原型概念

為期 2-5 天的原型，由合作夥伴參與測試可行的解決方案：



	設計	建設	調整
<p><b>街坊「醒」神</b> —— 一個社區身心健康計劃，給予參加者能力在預算金額內建立健康的生活</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為期 3 天的健康生活社區工作坊</li> <li>為期 21 天的挑戰，要參與者養成健康的生活習慣，並與其他參加者分享。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與全城街馬和地區康健中心合作，共同設計課程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原型項目取得成功後，今次主力培訓全職母親成為社區的兼職健康教練</li> </ul>
<p><b>工作試當真</b> —— 鼓勵僱主調整招聘做法，同時為社區提供機會</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在深水埗舉辦「就業機會展」，為被忽略的人才提供就業機會</li> <li>在「參觀日」帶有潛質的人才拜訪僱主</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與 5 間非政府組織合作，為 30 名社區人士配對 4 間企業的工作機會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的反饋，加強了以人才為本的招聘模式的需要和社會價值</li> <li>強調調整工作崗位的職責以切合人才需要，例如有年幼子女的母親</li> </ul>
<p><b>平行小店</b> —— 一個空間共享的倡議，鼓勵社區企業為本地家庭舉辦活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>動員社區小店在非高峰時段開放並活化未充分利用的空間，供社區使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與兩家本地企業合作，為 30 多個家庭舉辦親子活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持續接觸社區小店討論空間共享，活化更多場地</li> <li>目前已擴展到不同的經驗與活動分享，包括與社區兒童一起烘焙蛋撻、新的「心浪潮@深水埗」計劃</li> </ul>



- 以包容失敗和樂於學習的態度,共同實施計劃
- 根據所有持份者的回應意見,反復微調



# C3 合

推動多元合作——「合」這個階段的焦點放在推動概念付諸實踐，並隨着想法經過測試、定期評估和改進，增強社區成員和合作夥伴網絡，為社區推動多元協作及中長遠發展凝聚力量。





問題

我們在1-3年  
內應把努力集  
中在哪裏？

## C3.1 促成深化項目

### 目標

- ✓ 尋找空間以便把成功的原型轉為更有系統的社區營造活動/計劃
- ✓ 將工作重點放在優先的活動/計劃上，以便引導經確認的共同願景

原型概念的經驗為我們提供了回應及改善的對策，有助縮小策略焦點的範圍，以更有系統的方式實現共同願景。

### 鞏固共同願景的多元協作

多元協作就是實現我們的策略重點，繼原型概念的短期實驗之後向前邁進一大步。以原型概念為基礎，旨在創建實質的較長期（1-3年）驗證案例。多元協作的創建未必需要高昂的費用，但應認真考慮資源配置的問題，以確保持續運作得到足夠的支持。

圖 5：建立社區營造計劃有可能需要的財務和非財務要素



人

例如  
- 人力/義工  
- 社區情報員  
- 專業人士  
- 人際網絡



地點

例如  
- 未充分利用的室內活動空間來舉行社區活動  
- 公共開放空間



平台

例如  
- 有共同願景的跨行業合作夥伴



計劃

例如  
- 策劃定期活動  
- 舉行具當地特色和當地傳統的活動



贊助

例如  
- 基礎設施升級的資本投資  
- 支持計劃的慈善撥款

### 實例#3：心浪潮@深水埗

「深水埗社創工房」早前成功吸引深水埗區內商戶參與，令香港社會創投基金團隊增強信心，發展一個有系統的社區營造計劃「心浪潮@深水埗」，吸引區內商戶參與。

「心浪潮@深水埗」是一項青年學徒計劃，旨在聯繫深水埗區內新興的大南街社區的小型創意企業與全港青年人。該計劃的設計建基於SVhk團隊對新興文化的觀察和社會創新的機遇。該計劃吸引了 24 名本地青年和 11 名僱主參與。為啟動該計劃，SVhk調動了不同的現有資源，其中包括：

- **人：** 該計劃由現有的SVhk團隊負責運營，其他的專業範疇的工作人員則由一個專門的計劃諮詢委員會協助提供，以填補現有網絡的空缺。該委員會成員包括青年發展智庫的領導人、知名廣告和媒體專業人士、有影響力的人士和電影製片人。
- **地點：** 大部分活動都由深水埗區內一些經營創意企業的商戶提供現有的場地
- **平台：** 設立專門的社交媒體，讓學徒和僱主分享故事的開放平台，接觸超過 50,000 觀眾；還利用傳統媒體平台，以引起主流社會的注意
- **計劃：** 整體設計和組織取材自SVhk的青年發展經驗，元素包括迎新訓練營、定期的公共活動室工作坊、學徒計劃和展示會。
- **贊助：** 該試點計劃由香港公益金資助，並得到了 80 多個合作夥伴的支持，提供了從招募、推廣到試點期間及之後的運營支持等非財務支持。

Creative Beings @ Facebook: [www.facebook.com/creativebeingsatssp/](http://www.facebook.com/creativebeingsatssp/)  
Creative Beings @ Instagram: @creativebeings\_ssp





問題

是否需要引入  
新的合作夥伴  
和/或專業  
知識？



## C3.2 引進專業參與

### 目標

- 找出現有的社區營造空間及日後發展機會的差距，並在執行社區營造計劃時尋找機遇
- 如有機會，把外面的合作夥伴帶入計劃，與社區連繫

隨着社區營造的發展，從外面引入新的角度和意見，以避免停留在現有的「迴音室」中，雖然這不是必須的，但往往很有幫助。這包括從以下方面獲得額外的支持和建議：

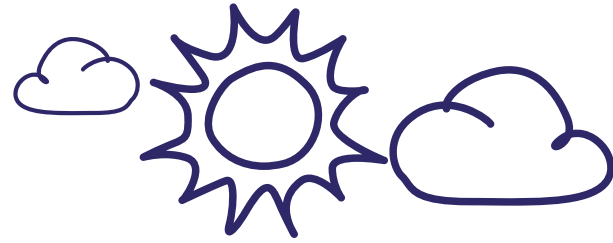
#### 專題專家，以支援當區的願景和使命

例如，為支持「心浪潮@深水埗」的發展，成立了一個諮詢委員會，成員包括來自非政府組織、智囊團、娛樂、廣告、媒體、電影電視、音樂和文化等行業的專業人士支援SVhk、社區企業和非政府組織，協助率先展開這項創新的青年計劃。

#### 志同道合的合作夥伴

除擔任顧問外，還可將目光投向社區中已有的組織和/或以前參與過的持份者，以激發新的想法和共同學習。新的合作者可以下列的角色參與計劃：

- 觀察員和未來的持分/參與者，以更深入了解社區的需要
- 為支持當區計劃而引入資源的協作人，或甚至作為未來可行模式的啟發者，這些模式可複製在其他地區或他們自己的項目中
- 計劃的合作夥伴，為實施計劃中的特定元素提供支持，他們的專業知識和經驗可以幫助解決現有運作中的不足之處



#### 實例#4:

位於灣仔碼頭的渡輪碼頭畔主題區 **HarbourChill** 於2021年落成，是一個佔地3,000平方米的主題海濱空間，為中環灣仔繞道填海工程注入新生命的聯合項目之一。這是發展局的海港辦事處與海濱事務委員會共同發展的海濱共享空間計劃的一部分，定位為一個實驗空間，歡迎社區人士提供意見，以配合有關政府部門完成的硬件、園景及簡單裝飾工程。

本着在該空間建立社區集體等願景，海濱辦事處與 SVhk 合作，以非牟利方式，活化一個多元化的活動組合，並引入不同的計劃合作夥伴，令任務得以推進：

- **社區遊樂場**：社企 WE+ 策劃了一個市場和小賣部，由社企提供小食和飲品；社企 **全城街馬** 舉行 WE!Run 工餘跑步活動，以及社區合作夥伴「**We 嘩藍屋**」邀請灣仔的社區成員在聖誕集市舉辦攤位活動。
- **具影響力的慶祝活動**：引入創意企業家，包括由青年人經營的活動策劃公司 **三唇製造** 和預訂平台 **Bookyay**，為繁忙的都市人提供有趣而有意義的體驗，讓他們放鬆身心，提高整體的健康水平。活動包括「巨形萬聖節南瓜」PUMPKIN IS COMING TO TOWN (2021 年 10 月) 和「**郁新郁勢運動會**」(2021 年 11 月)





問題

如何做得  
更好？



## C3.3 優化計劃設計

### 目標

- 與現有和將來的持份者定期檢討狀況
- 不斷改進社區營造的設計與實施

隨着社區的演變，社區營造計劃的設計與服務對象的需要保持一致。定期的檢討和更新有助達到這個目標。

### 及時檢討

在每項計劃的早期階段，最好能更頻繁地檢討；當計劃已發展成熟，檢討應至少每年一次。同樣重要的是，隨着鄰里的發展，社區營造者應密切留意可能要將新的持份者帶入「4C」社區營造策略。可用的工具：

- **內部檢討：**社區營造者應定期從日常運作中抽身出來，討論實地的見解和改進現有服務的可能。
- **社區把脈：**社區營造者可以每半年或每年做一次調查或舉行匯報最新狀況的對話，以捕捉任何新的需要（或多餘的需要），並收集用戶對現有場地和計劃或需改進的回應意見
- **合作夥伴接觸點：**定期與合作夥伴接觸也有助發掘新的合作機會，從而更深入了解合作夥伴的工作、建立更多的協同效應，並避免工作架床疊屋

### 定期更新

不斷改進計劃可包括考慮「啟動、停止或繼續」的回應。如要在最初的計劃範圍作重大改動，可能需要與社區營造者的合作夥伴（如有）達成共識，以做集體的決定。



### 實例#5: 深井光屋

深井「光屋」項目由香港首家社會房屋企業「要有光」推出。「要有光」致力於善用物業扶貧，對象是暫時貧困的家庭。2016年，「要有光」與香港政府和一家慈善基金會合作，將深井一座閒置的前員工宿舍活化為創新的房屋，支援多達90個來自貧困背景年輕核心家庭。這個合作項目標誌着政府與社會企業的首次合作，行政長官2017年的施政報告中也有提及。

本着建立互助圈以促進向上流動的願景，「要有光」採用了靈活的方式，同時為租戶提供住屋和強化能力，方法是適當調整各項計劃和持續觀察租戶：

- **每月參與：**「要有光」的管理人員每月做租戶家訪，目的不但是收租，而且是一個機會去確認租戶的需要和審視進展，並根據收集到的意見微調參與計劃。

- **管理檢討：**由於標準租期為3年，所以管理層有機會在大致相同的時間內檢討和調整計劃，包括招募租戶的準則

按以上所述，深井光屋自成立以來經過大幅演變。例如，歷年以來，深井光屋的住戶逐漸承擔了更多現場維修的責任，並開始發起計劃為其他家庭提供支援。此外，新冠疫情引致的封鎖措施，令租戶希望有一個可以讓心靈休息的心理健康空間，因此開設了一間「靜室」。另外，「要有光」與年輕的核心家庭實地接觸後，發現了一些有特殊需要的社會群組，而目前的安全網服務不足以協助他們。此後，「要有光」獲得一個新的資助者支持，複制了參與模式，設立「青年光房」計劃，為貧困青年提供服務，首階段為18-25歲的青年提供至少40個單人房宿位。



問題

社區中誰能在  
未來擔當更  
積極的角色？



## C3.4 培育在地夥伴

### 目標

- 發掘未來的社區先鋒和策略合作夥伴
- 創造機會，為社區先鋒和合作夥伴在現有的計劃中發揮更大的作用

當社區營造計劃日趨成熟，合作夥伴及持份者應多考慮並努力建立共同擁有願景的意識。這可能包括讓個人成為社區先鋒，或讓當地組織成為策略合作夥伴。

### 社區先鋒

首先可以鼓勵他們自願承擔一次性的活動策劃/安排，為活動的特定方面提供支持，最終發展到提供持續的支持或擔當領導的角色，以接管現有計劃的運作。

### 策略合作夥伴

當我們希望把影響力擴大，超越工作團隊的能力極限時，也應鼓勵並授權當地的機構參加者加入社區營造者所提出的想法和計劃。這可能需要建立創新的機制，獎勵各方持續提供支持。

在「心浪潮@深水埗」的案例中，有11個僱主參與，其中昭和眼鏡計劃繼續開展由青年人提議的項目，為深水埗地區得不到充足服務的家庭提供免費的眼科檢查服務，並將該倡議納入其現有的業務中。

在另一個情況，發展商可以增加由社區啟發的元素，在商業租務中安排一些義務條款，使租戶成為策略夥伴，進一步履行其社區承諾。



## 在地夥伴的例子

劉先生和太太在中西區居住了50多年，在該區組織家庭、工作，後來參加了長者中心的活動，中心距離士丹頓街／城皇街社區步行5分鐘的範圍內。經長者中心介紹，他們自2018年士丹頓街/城皇街社區營造研究啟動以來，積極參與社區營造活動，亦成為了社區貢獻者。

### 從共創，到參與，最後到貢獻

在一次早期的社區參與活動中，劉先生和太太分享了他們所觀察到現象，就是居民需要更多的社區空間。這個想法在一個確認工作坊上提出之後，有建議將一塊閒置的土地改建成社區苗圃，令他們非常興奮。自此以後，他們倆加入社區苗圃的首批義工，並在專業園藝師和市建局有限度的支持和指導下，逐步承擔起日常澆水和維修的打理。新冠疫情高峰期間，他們成為了許多社區成員的中流砥柱，在資源匱乏時派發自製口罩，並為有需要的鄰居送食物。

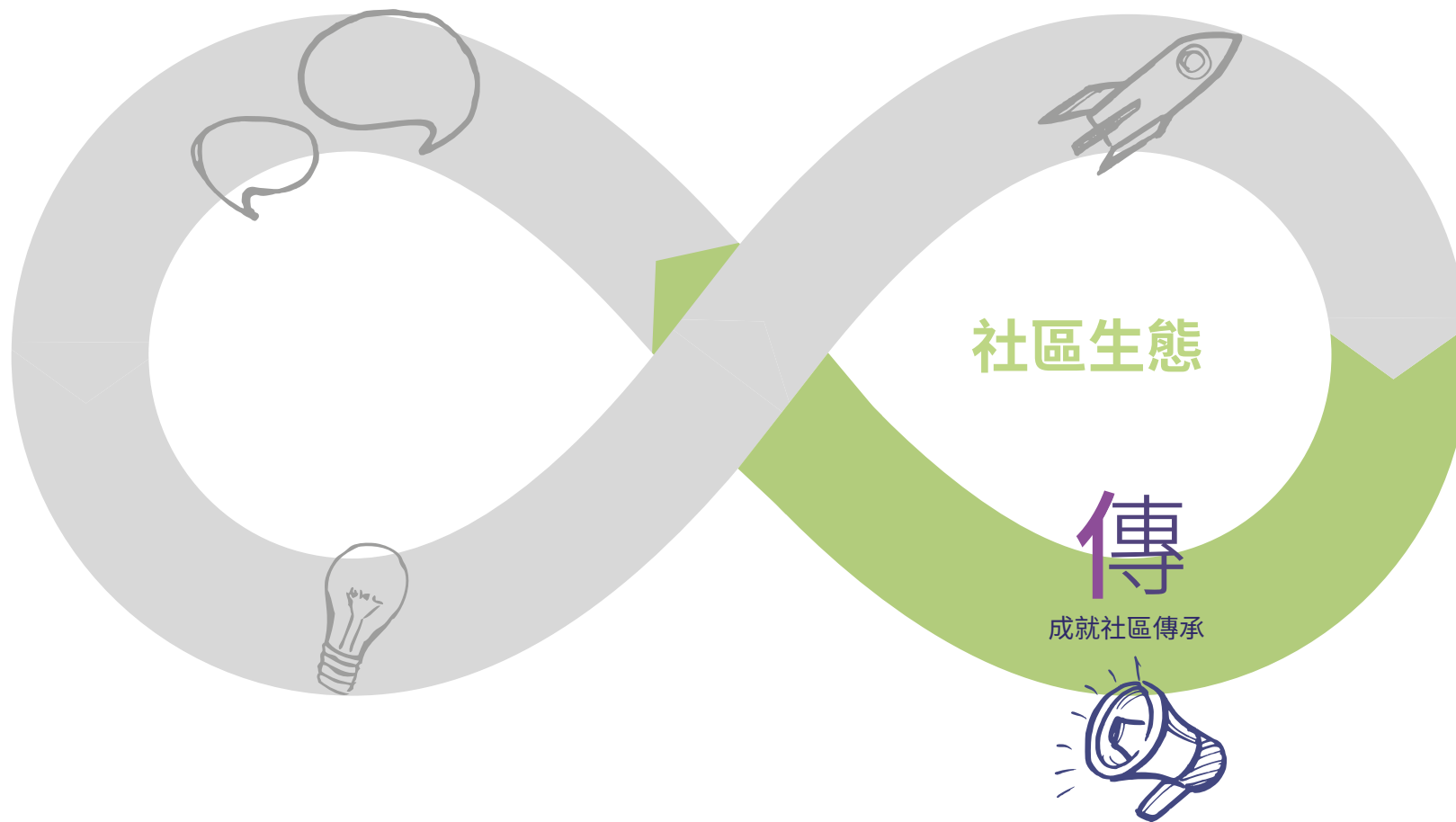
苗圃以外，他們也參與由居民自發的Go Green計劃，在社區放置「共享花卉」以美化社區環境。



Shirley是兩個孩子的母親，與家人住在深水埗一個劏房。她一家從中國大陸移居香港，在深水埗居住不到三年。

### 從增加曝光到增加技能，「社區職人」快將誕生

身為深水埗社創工房的成員，她在一個社區焦點小組中洋溢地分享了她在深水埗這個人口稠密、熙熙攘攘的地方養育兩名年僅兩歲和四歲的孩子所面臨的挑戰，尤其要為年幼子女尋找安全的活動空間，以及一些「Me Time」讓自己紓緩家務的壓力。她的經歷有助策劃「街坊「醒」神」和「平行小店」，而她也積極參與這兩項計劃。「這些經歷顛覆了我對深水埗的認識……這些活動讓我發現，深水埗有許多可用的社區資源、熱心人士和組織。我希望與朋友分享這種體驗和愛心，他們當中很多都是新來港人士，對深水埗可能不太了解，這樣他們就可以更健康，並找到新的方式在這裏活得更精彩！」Shirley現在還參加了另一個 SVhk 社區人才計劃，正在接受培訓，以社區職人 (Community Opinion Leader, COL) 的身份為地區兒童主持遊戲小組和設計活動，希望能支持更多像她一樣的人。



- 把知識和賦權予社區和合作夥伴
- 由行動領導者晉升為倡導者

# C4 傳

**成就社區傳承**——當社區營造者的主要角色和職責逐漸過渡到社區先鋒和策略合作夥伴團隊，「傳」這個階段需要區民與在地夥伴的持續接力而傳承。當越來越多的社區成員從參與者變為貢獻者，試點計劃也成為一種新常態。





問題

如何促進  
「演變」及  
「退場」過程？



## C4.1 審視策略遠景

### 目標

- 反思和評估前一階段的主要優勢、弱點、機遇和威脅
- 制定一個轉向或退出的計劃，以便將所有擁有權移交給社區

當社區營造的循環進入尾聲，我們作為社區營造者的角色也該逐漸退居幕後，要讓我們所支持的人有能力迎接挑戰。

### 策略調整

第一步自然是重新審視最初的项目範圍和目標 (C1.1)，並考慮是否需要重新調整，以實現新的遠景。這可能意味着重新思考：

- **社區營造的整體策略：** 項目的願景和使命是什麼，在多大程度上需要跟隨區民組合的變化 (如果有的話) 而變化，或社區營造進程早期階段的經驗教訓而變化？
- **社區營造計劃的運作：** 對於社區營造者而言，計劃在運作和財務上是否可持續？如果社區營造者在3年後「退場」，社區先鋒和/或策略夥伴是否準備好接過運營的接替工作？

### 發展或退出，以進入下一章

社區營造者可以考慮多種「退場」的途徑，包括：

- **全面「退場」**，並計劃將正在營運的社區營造工作全面移交給另一個組織或社區成員
- **部分「退場」**，將越來越多的責任委託給既定計劃中的社區，因為社區營造者希望在同一社區內或外啟動另一個社區營造進程

## 實例#6:社區共享會所「安所」 (前身為「親子好心思:親子會所」)



自2016年起,香港社會創投基金在市建局自置物業 — 深水埗醫局街213號丰滙3座的地下及1樓,營運一個佔地2,000平方呎的空間,當中包括一個社區會所,為有年幼子女的本地母親(當中不少住在附近的劏房)提供服務。當社區關係日趨成熟,團隊轉而鼓勵會所的會員發揮更積極的角色,包括通過“Mothers Timeout”(讓其他母親暫時照顧孩子,自己便可以快快出去處理日常瑣事),或才藝分享(如烘焙紙杯蛋糕),以換取「時間點」來換取日用品。

2022年,我們在社區開展活動已超過了5年的時限,團隊承諾在3年內將持續開展的社區營造工作交還給社區,並開始策略轉型為「安所」。為了實現這目標:



	2016 - 2021 (「親子好心思:親子會所」)	2022 - 2025 (社區共享會所「安所」)
<b>對象</b>	來自基層家庭、有年幼子女的母親	深水埗區各界人士
<b>策略重點</b>	為得不到充足服務和被忽略的區民創造新的體驗	促進新的伙伴關係、工具、經驗和機會,以便積極提出倡議而連接人與地方
<b>空間的利用</b>	用於 SVhk 主辦或合作夥伴主辦的活動,注重家庭福祉和幼兒介入措施	新的共同零售(分享經濟實惠的家庭用品)和共同工作(讓社區夥伴舉辦自己的活動空間),使社區的覆蓋面更多樣化,並產生新的收入來源
<b>運作支援</b>	由SVhk 營運社區會所和策劃所有活動	培訓區民成為「社區職人」(COL),在行政職責、設計和實施特別的計劃內容方面擔當領導的角色

## 其他退場途徑 —

### 世界各地的「功成身退，由社區接棒」案例

與本地小店合作，培訓區內的參與者，使他們在社區營造項目中擔當中流砥柱的角色

#### CultureHouse Peabody (皮博迪市)

由CultureHouse發起的CultureHouse Peabody是一個快閃社區空間，希望在美國馬薩諸塞州的皮博迪市創造一個更有活力的市中心。在項目接近尾聲時，當地的創意工作室和工作坊空間 Create & Space 表示有興趣在自己的空間繼續開展該項目。CultureHouse與該工作室合作制定了初步的策略藍圖和宣傳資料，其中納入了CultureHouse的經驗和教訓，確保項目得以延續<sup>[2]</sup>。



#### 培訓當地居民領導的自治團體去接管社區工作

##### 望江十二樂微博物館(成都)

成都12間樂器店翻新成為微型博物館，以喚起人們對音樂教育的興趣。為確保項目得到居民的參與，項目牽頭人成立了自治小組。除了舉辦團隊建立的活動外，牽頭人還制定了參與規則，並為小組聯繫相關的資源和網絡。當小組逐漸成熟，牽頭人退出管理的職責，使項目能夠自力更新<sup>[4]</sup>。



#### 為當地社區創造機會發展成為知識市場

##### 「打開綠生活」(台北)

由台北市政府於 2014 年啟動的「打開綠生活」，把計劃管理的工作外判給社區參與機構 Collaborative O。Collaborative O負責引導受資助者開展地方營造項目，並為他們聯繫合適的資源。該計劃自下而上的性質為當地參與者開創了新的機遇，因為他們成為了中間人，受資助者之一的「小白屋」目前正利用他們在「打開綠生活」期間的心得，在台灣北部促進其他社區學習。<sup>[3]</sup>



#### 成立新的非牟利組織

##### 家島專案(兵庫)

2002年，Studio-L 開展了一個社區設計項目，以活化日本家島諸島。當地婦女一直積極參與，不但為社區度身制定了一份社區設計指南，而且為當地人成立了基金去做相關的項目，後來更決定成立一個獨立的非牟利組織，親自繼續做社區工作。如今，該非牟利組織利用買當地特產的收入作為活動經費、經營賓館和社區交通服務，及出版小型雜誌<sup>[5]</sup>。



## 其他傳承例子 - 世界各地的「功成身退，由機構接棒」案例

### 政府擴大了多元協作的規模， 項目牽頭機構則繼續服務小眾社會群體

#### 要有光 (香港)

「要有光」活化了一棟閒置的樓宇，可容納多達90個貧困家庭(第45頁)。2018年，政府擴大了這個倡議的規模，成立了一個專責小組，將空置物業改造成過渡性房屋。如今已建成近7000個過渡性房屋單位，而「要有光」則成立「青年光房」，將重點轉向服務政府計劃未涵蓋的群體，如寄養機構的青少年<sup>[6]</sup>。



### 政府帶頭將持分者之間的伙伴關係正規化

#### Living Lab Circular Buiksloterham (阿姆斯特丹)

Buiksloterham 是阿姆斯特丹北部的一個舊工業區。2008年金融危機後，該地區的重建工作暫停，一群積極的市民和企業家主動把該處開發成自建房屋和一個創意工作場所 De Ceugel，強調循環再用。人們越來越希望該區可以發展起來，於是市政府發起簽署「BSH 宣言」，自此開始主導該地區的招標分配<sup>[7]</sup>。



### 牽頭組織繼續運營社區營造項目，並在當地設立專門團隊

#### We 嘩藍屋 (活化藍屋建築群) (香港)

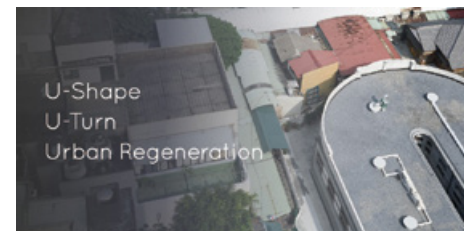
香港藍屋建築群是位於灣仔的幾座唐樓，原本計劃將部分拆卸、將部分翻新。當藍屋被納入政府的「活化歷史建築夥伴計劃」時，聖雅各福群會 -- 區內一個歷史悠久的本地非政府組織 -- 申請成為運營商。翻新工程完成後，聖雅各福群會繼續運營藍屋，並在藍屋組織了專門的團隊。



### 牽頭機構/團隊將社區營造模式推廣到該市其他社區

#### Project UrbanCore 「都市果核計畫」(台北)

忠泰建築文化藝術基金會 (JFAA) 發起了UrbanCore「都市果核計畫」項目，旨在將閒置的空間改造成社區中心，供創意工作者和城市工作者做實驗和創業。首兩個試點項目「城中藝術街區」和「中山創意基地URS21」(第83頁) 因租約期滿而結束後，JFAA 團隊將城市更新的模式複製到台北另一個地區 -- 萬華區，將新改建的新富市場變成社區平台<sup>[8]</sup>。





問題

我們需要  
「轉」什麼？

## C4.2 確立持續模式

### 目標



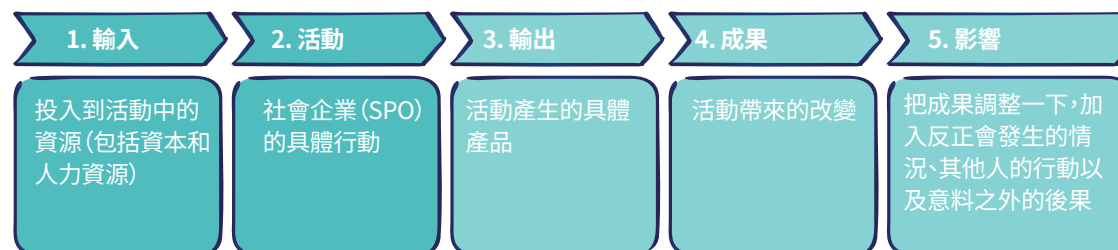
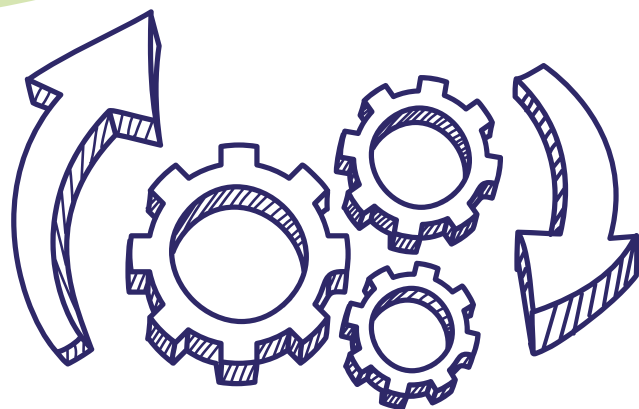
確定方向去確保未來社區營造工作在運作和財務上的可持續性，無論負責這項工作是社區營造者、社區先鋒，還是策略合作夥伴

不論選擇哪種退場方式，我們都應圍繞如何能夠達成最終理想的問題推展下一步行動。這可能涉及影響力/商業模式的調整，甚或需要成立新的管理機制去鼓勵多方協作。

### 影響及業務模式的轉折

如果「退場」方案需要徹底改變社區營造計劃的運作方式，我們就需要重新檢討社區的需要與解決方案的適切程度，並確定需要投入什麼和舉辦什麼活動才可以達到預期的成果和影響。「改變理論」和「影響價值鏈」等工具有助我們在轉向時，有系統地做檢討。

圖6：影響價值鏈 (由EVPA闡述自洛克菲勒基金會雙底線計劃 (Rockerfeller Foundation Double Bottom Line Project))





影響模式應考慮可持續性的因素，包括：

- **財務可持續性**：社區營造計劃如何帶來收入以支付租金、材料費等開支？可能的選擇包括尋找長期的慈善支持者或贊助人，開發賺取收入的渠道
- **運營的可持續性**：誰能接手維持項目運行的策劃與展示和行政職責？可選擇包括招募和培訓義工或有償支持團隊成員

### 分擔責任和相互貢獻的機制

為了支持運作的可持續性，社區營造需要鼓勵更多持份者參與社區營造的工作，以實現預期成果。我們可以研究創新的機制或接觸點，以促進夥伴關係。

- **共同管理**：社區營造者可能希望建立一種管治機制，讓社區先鋒和/或策略夥伴擔當更主動的角色，去提出和審議重大的項目決策。在實踐中，這可以包括讓社區成員參與社區基金的撥款過程，以支持當地的社區營造活動/項目，也可以包括成立聯合管理委員會，讓社區營造者與社區先鋒和/或策略夥伴討論計劃和資源的需要。
- **共同承諾**：使不同的持份者協調一致，為實現一系列共同目標而努力。這可以採用「軟」承諾的形式，例如，當地社區企業承諾免費或以象徵式價錢向非牟利的社區活動開放場地；也可以採用「硬」承諾的形式，例如，業主和租戶簽訂協議，共同推廣高效及碳中和的節能建築管理。

- **共享營運**：利用當地或專業義工的支持，以無償（免費）或低償（折扣價）的方式支持社區活動的運作，在適當的情況下，他們的貢獻可能會得到公眾的認可和/或優先參加當地活動。

### 士丹頓街／城皇街活化項目的例子

經過幾年來的社區營造活動，H19周邊社區的區民和小店逐漸建立獨有氛圍，社區生機盎然。

為了持續與區民的夥伴關係，市建局於活化後的樓宇設計了「社區客廳」，作為社區聚腳點。考慮到空間的可持續性，市建局會與共居項目的營運機構共同實踐社區營造的理念。營運機構可以利用「社區客廳」籌辦社區營造活動，加強共居住客和鄰里的連繫。長遠期望活化項目發揮示範作用，鼓勵區民成為下一代社區營造者，繼續實踐社區營造之路。



## 推動「安所」可持續發展的主要發展里程碑



經過5年的運營，SVhk的深水埗團隊重新思考了「安所」在深水埗的角色，不但採取了具體的措施，以維持「安所」的運營擴展，還支付其成本，包括：

### 財務可持續性

- **場地支持：**市建局持續提供租金優惠，局部舒緩了巨大的成本壓力
- **慈善支持：**由撥款機構提供的計劃資助支持了「安所」的日常運作，特別是其人才參與的努力，令社區的積極分子增強了能力，成為積極的貢獻者。
- **商業夥伴關係：**企業夥伴提供資金和非資金的支持，使特定的社區參與項目得以運作，並協助「安所」重塑整體品牌和設計，轉型為社區好生活空間。
- **會員費：**向「安所」的合作夥伴在使用「安所」的空間、人才和行政工作上收取些微費用。



### 營運可持續性

- **駐場合作夥伴：**我們邀請了4位駐場夥伴舉辦活動，這些活動配合「安所」在深水埗區建立關懷文化的願景。這些合作夥伴通常由個別的慈善機構/商業資助，而「安所」提供必要的社區網絡和孵化支持，以發展他們的試點項目，對象包括兒童、母親和青少年/少數族裔（「滾動的書」），將我們的影響力擴展到所有人。
- **「社區職人」(COL)：**我們還鼓勵「安所」400多個本地家庭網絡的成員成為社區職人。例如，他們輪流支持組織社區活動，如聖誕晚會和伸展課程，以及支援日常運作。



問題

我們可以做  
什麼來促進  
社區營造工作  
逐步過渡到  
社區？

## C4.3 建立營運能力

### 目標



鼓勵社區持份者及有心人接過社區營造的火炬，擔當領導者的角色，而不僅局限於參與者

根據所選擇的「退場」途徑，我們需要採取不同的方法來促進「轉型到鄰里」——賦權和責任逐步移交予鄰里內的社區先鋒和/或策略夥伴。

### 促進這一進程的措施可包括：

- **為社區貢獻者提供度身訂造的培訓：**當社區營造者的角色逐漸淡出，充分的培訓可以確保社區貢獻者更得心應手地接過運作的工作。培訓的重點可以是建立自信和技能，兩者同樣重要，由打理社區苗圃的園藝技能，到提升基本數碼運作的技能，有助社區貢獻者掌握基本工具去支援社區公共活動室的日常管理職務
- **工作中學習：**讓社區有機會在安全的學習環境中執行將要接手的職務，可提供實際的親身體驗，並令他們學得更快
- **社區生態支持：**在過渡期間和結束時，社區營造者可能希望繼續擔任社區先鋒和策略合作夥伴的顧問，不限於分享知識和人際網絡。

**向公眾共享和共同學習：**收集並公開分享至今在社區營造過程中啟動的有效夥伴關係模式和倡議，可以為其他志同道合的組織（無論是社區合作夥伴、政府部門/機構，還是慈善組織）提供參考。這些組織可能希望在自己的社區推行這些倡議。



問題

我們如何啟發  
其他人/組織  
採取進一步  
行動？



## C4.4 引領廣泛採納

### 目標

- ☑ 啟發和支持其他組織在其他社區複製或調整行之有效的模式

可以利用從社區中汲取的經驗，促進「**超越社區的改變**」希望啟發其他人在其他地方採用。

### 促進這個進程的有用工具包括：

- **行業分享**：從業員之間舉辦論壇和研討會，分享從社區營造項目中獲得的經驗和教訓。
- **建立跨社區夥伴關係**：在社區營造項目範圍之外與志同道合的合作夥伴連繫，目標是在其他社區試行一個已經測試可行的原型概念或多元協作項目
- **獎項認可**：獲得專業機構的認可，提高人們對項目成功的認識，並在行業內樹立權威
- **政策倡議**：請相關的地方當局或政府部門參與，為成功的項目取得他們的認可和支持，尤其是如果項目需要公共資源的支持和擴大規模。
- **學生參與**：共同編制課程或計劃，讓下一代人才有機會在計劃的早期參與社區營造
- **研究**：記錄最佳的做法，把一個鄰里的知識和社區營造的歷程所累積的經驗公開，以便幫助更多相關的行業以我們的親身經驗為基礎，不斷開創新的解決方案。
- **建立組織**：為先鋒和/或策略夥伴建立結構框架
- **公共資料庫**：建立資料庫供未來參考

## 實例#7 合廠



「合廠」成立於2018年，是一個社區創投和就業機會平台，旨在重新想像香港工業空間的可能性、振興基層社區、重新定義「香港製造」。在運營的頭3年，「合廠」利用了一個工業空間，按企業的生產要求度身定製產品，由床上用品、手工皂、精油產品到高端手拿袋，同時與非政府組織合作，發掘並聘用低收入家庭的全職母親成為「合廠人才」，幫助她們重返職場。隨着企業的發展，團隊發現「合廠」需要其他志同道合的企業和社區合作夥伴的支持，以便將家庭健康與就業賦能相結合的模式做試點，並將之推廣到製造業以外，乃至荃葵青社區以外。

在「退出」原有工廠模式的過程中，「合廠」獲得荃葵青區內合作夥伴的支持，承擔了所有製造業的臨時工作，並與其他社區的合作夥伴合作，擴大項目的影響：

- **從直接僱主轉為職業介紹所：**「合廠」從勞工署署長取得「**職業介紹所牌照**」，可以在「合廠」的求職者和其網絡內的未來僱主之間作任何職業介紹。
- **發展和共享就業原型，以便複製：**開發了新的人才參與模式，包括「**工作共享**」（多位人才以兼職形式參與，分擔原本可能是全職的職位，令就業更靈活）和「**工作假期**」（在企業中參加為期3個月的實習，並由「合廠」提供提升能力的支援，幫助人才在重返職場的過渡期間增加信心和經驗），以展示新的切合未來的就業模式，這些模式可以協助被忽視的社區提升能力，超越了「合廠」最初關注製造業和手工藝相關工作的焦點。
- **企業合作和媒體報道：**通過「**使命商業**」（SVhk與香港管理專業協會的一項影響力合作項目），與企業建立了更強大的網絡，以發掘志同道合的僱主參與上述參與原型的試點工作。其中包括恆隆地產，該公司與「合廠」合作試行了工作假期，並在《鏗鏘集》中報道了這次合作，以推動進一步發展。

《鏗鏘集》報導重溫：<https://www.rthk.hk/tv/dtt31/programme/hkcc/episode/846435createaaaa>

# 03

## 社區更新的未來進行式：籍「營造」去「創生」

### 主要啟示

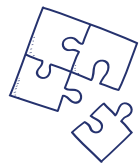
通往成功之路有很多——「4C」社區營造策略簡單介紹了如何啟動和維持社區營造，但實施則需要一種創新的心態，需要我們徹底改變地方為基礎的影響和地方發展的方式。為了建立我們的能力去應對不同地方的情況和文化，更重要的是要認識到主要的原則，從而靈活實施，而不是盲目地遵循每一個步驟，然後任由事情自然發展。

圖7：社區營造小冊子 — 協助我們開始的主要原則



#### 以軟件為中心

項目計劃和平台將人們聯繫在一起，讓地方煥發生機



#### 跨學科

應把跨團隊的支持納入現有的研究中



#### 放大-縮小

不同意見是匯聚願景和願望的先決條件



#### 共同創造

他們幫手創造的東西得到社區的支持



#### 信任

定期和互相參與激發信任和信心



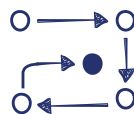
#### 夥伴關係

真摯的合作關係建基於共同價值觀和互惠互利



#### 原型概念

試點需要容許失敗，願意學習和改進



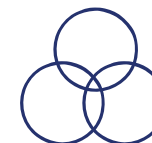
#### 有能力退出

開始時要有移交給社區的打算



#### 螺旋而非線性

社區營造的過程是螺旋式而非線性的



#### 思考「ICE」

從「人本創新」(Innovation)、  
「地緣協作」(Collaboration)  
和「民生共創」  
(Empowerment) 的角度出發

## 應用

社區營造的應用可以是多方面的，不限於社區更新，而且不需由發展商或當地有強大影響力的社區組織來領導。正如這本手冊所示，社區營造活動的整個範圍可以從共同創造一個社區未來發展的願景，到設計跨行業的合作夥伴關係和社區提升能力計劃，讓區民有機會在他們稱之為「家」的地方成為積極貢獻者。綜觀世界各地，除了區民的積極參與外，不同持份者的加入也非常重要。其中一個例子為由**East Lake Foundation**開始的Purpose Built Communities模式，它以「社區四分衛」自居，連結社區網絡和地區資源。以下我們將會簡述不同持份者如何能參與社區營造，並在下一章節分享世界各地的不同合作模式作為參考。



### 發展視角

考慮如何將項目場地的願景和概念，或如何利用你的辦公場所或設施，擴展到為周邊社區的其他持份者帶來正面的改變——社區營造可以助你鼓勵項目附近的持份者參與、帶來的價值受到社區讚賞、取得他們的支持、同時管理期望，並在未來及時緩解可能發生的分歧。

例如，在**示例#1士丹頓街/城皇街社區營造研究中**，由於我們主動接觸附近的持份者，市建局才得以更深入地了解在其擁有的地方附近生活、工作和玩樂的人們的需要和願望。市建局實踐了制定的一系列共同願景和方向的考慮，包括將部分物業用於社區用途，令社區用另一種方法進行更新，並贏得了社區的支持，最重要的是，贏得了社區對這個項目長遠發展的信任。



### 貼士:

- 無分你我的支持對於社區營造項目的成功同樣重要。確保項目得到高級管理層的支持，同時確保與持份者直接聯絡，並在規劃過程中儘早讓他們感受到自己的意見被聽取。
- 持續的參與，結合速贏方案和其他活動，都是交流信息和想法的寶貴機會，在保持社區活力的同時，還能維持與持份者之間的信任關係！



## 貼士:

- 當涉及社區需要和可能的原型時,不要猶豫與不可能的合作夥伴接觸,以擦出新的想法和觀點。
- 帶著「反複試驗」精神,採納社區和合作夥伴的回應意見,助你修正及微調計劃的設計。

## 社區視角



**思考如何利用建立合作夥伴關係和促進服務創新,令工作事半功倍**——你可以從發掘社區所需的支援或服務出現的新缺口入手,以及發掘同一社區內其他類似的組織在現有服務中可能產生協同效應!以一個共同的願景,把不同的組織團結起來,一起解決社區獨特的社會需要,社區營造可以助你結識其他未來的合作者、探索新的社區挑戰,並靠不斷的改進,令創新成真。

例如,在**實例#2「深水埗社創工房」**中,SVhk作為一個社區組織,藉此機會與超過25個組織和130名社區成員開展了社區營造倡議,以探索新的夥伴關係原型。初步的資助由香港公益金提供,而經過多次共同創造的會議之後,社區福祉、就業和新舊社區融合作成為初步的主題。在此基礎上,SVhk與一些難以想像竟會加入成為合作夥伴、包括一家豪華酒店集團,提出了三個原型概念的構想。

類似的例子可以在**實例#7「合廠」**中見到,「合廠」是一家社會企業,與商業和社區夥伴緊密合作活化一個工業空間,同時服務來自低收入家庭的母親,讓她們找到家庭、工作與生活的平衡,以及家務之外的使命感。





### 小店視角



思考如何利用自己的資源，與他人攜手實現集體影響——一個良好的開始，就是重新利用自己的空間，特別在利用率低/非繁忙時段供社區使用，或讓社區成員參與商業之外的活動。

例如，在**示例#3「心浪潮@深水埗」**，11間本地小店與SVhk攜手合作，重新構思青少年的工作×生活×社區體驗，為24名18至25歲的青少年提供導師支援和為期兩個月的學徒體驗，讓他們得到工作經驗，並在深水埗發展社區項目。

作為**示例#2深水埗社創工房**和**示例#6社區共享會所「安所」**的一部分，深水埗的小店也藉着分享空間（免費或以成本價）舉辦社區活動，包括藝術創作，並參與社區節日，包括送出免費贈品和提供免費體驗（例如在麵包店烘焙蛋撻），令非政府組織合作夥伴帶領的社區營造項目成為可能。



### 貼士：

- 從利用現有的資源入手，包括（未充分利用的）空間、人手的需要、現有產品或服務，因為社區營造更注重建立雙贏的伙伴關係，促進互相支持，而不是指望單方面的投資或捐贈。
- 與生態系統裏的其他參與者合作，集中力量 and 專業知識去產生更大的影響。



### 貼士:

- 實踐共創，讓相關的持份者參與社區營造項目的設計和實施，同時提高創新水平，加快合作進程。
- 公共機構的角色可以超越資助者的範疇，而成為合作者，甚至是催化劑，提供適當的鼓勵措施或平台，將其他合作夥伴團結起來，實現共同目標。



### 公共機構視角

想一想如何利用現有的資源和社區網絡，為社會公益事業建立跨行業的夥伴關係——與其將政府資源集中用於固定的項目，不如將當地的合作夥伴和專題範疇的專家網絡聚集在一起，根據他們對社區需要和觀點的理解來開發試點項目。

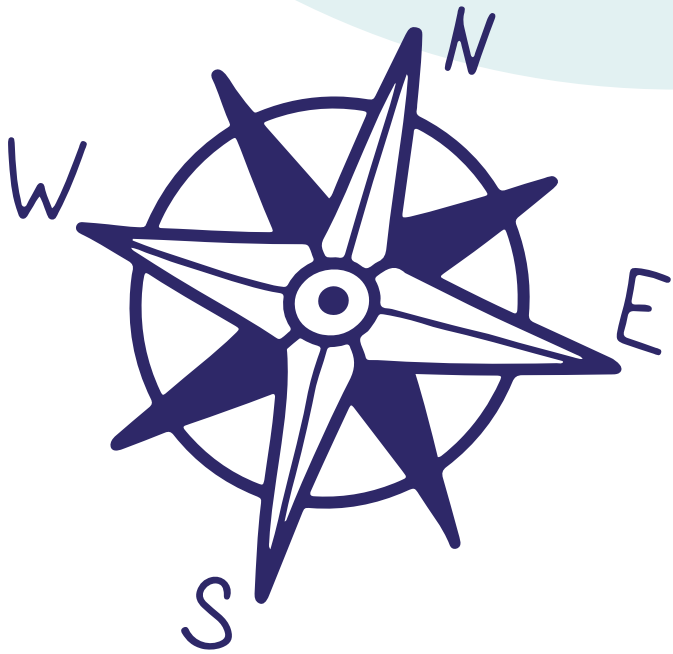
例如，在**示例#4「HarbourChill」**中，發展局的海港辦事處成立了一個專門的海濱委員會，就海濱地區的整體發展提供建議。當中舉行了一系列「海濱共享空間」，邀請社區的專業人士為海濱空間的設計和管理創立新的管理節點，令到海濱空間可以聯繫社區。

同樣，在**示例#5「深井光屋」**項目中，政府將以前空置的工廠員工宿舍給社會企業「要有光」，為有需要的家庭提供 40 多個負擔得起的出租單位。該項目主要由商界捐款資助，並得到社會各界專業人士的支持，是公私合作、匯集跨行業的力量和資源去應對香港住屋挑戰的典範。



### 居民(抑或其他群體的)視角

只要你對締造更美好的社區充滿熱情，你就有可能成為社區營造者，並找到屬於自己的方式，利用以上任何一個貼士或其他方法，令你的社區成為一個更宜居、工作和玩樂的地方。現在就從小事做起，夢想遠大，立即行動！



## 未來之路

我們希望見到社區營造扮演城市更新中不可或缺的角色——為了令改變得以發生，我們需要創造更多驗證案例、一個學習的基礎系統、新的聯盟，以及更多交流，以累積我們的集體實驗能力和智慧。

因此，《社區營造者手冊》是一本開放的筆記簿，介紹了 SVhk 所展望的社區營造概念，並參考了一路上啟發我們的案例。對於那些正在尋找現實生活的案例、了解如何將這個概念付諸實行的人來說，這可能是一本有用的指南，同時要明白，雖然改善社區生活的途徑有很多，但只有不斷的交流 and 意見反饋，才有機會實現我們的集體願景，建設更包容的社區。

旅程才剛剛開始 -- 我們歡迎更多人成為社區營造者，不論背景和職業，加入我們的行列，重新構想一種更具影響力、以人為本、以軟件為中心的方法去發展和提升我們未來的社區。

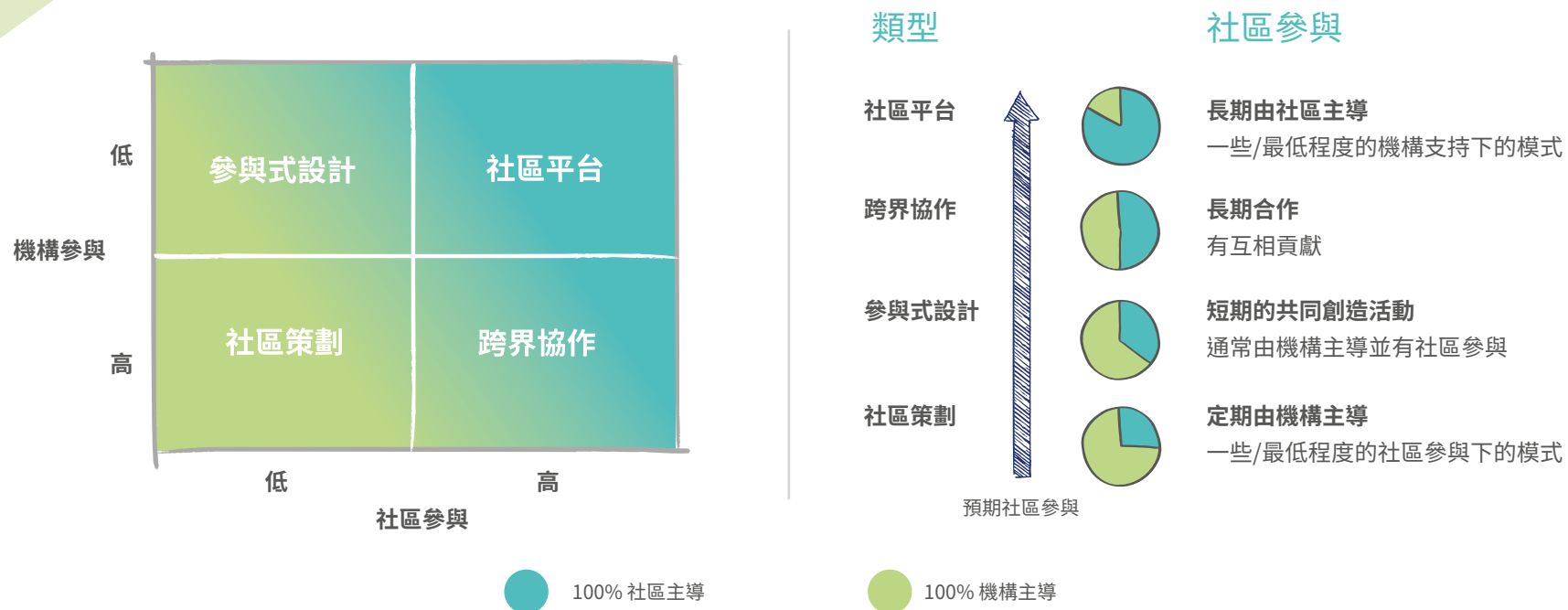
你願意加入我們嗎？

# 案例庫：以社區為基礎的伙伴關係

「4C」社區營造策略需要各持份者之間緊密合作才能成功。

由於合作並不是什麼全新的概念，因此問題並不在於「什麼是合作」，而在於「如何更好地發揮合作的力量，將社區營造注入生命」。下文概述如何構建夥伴關係：

圖 8：應用社區營造 -- 四種通用的夥伴關係模式



為了讓大家更清楚了解社區合作是如何付諸實行，我們徵集了全球各地的社區營造者、學者和開發者的精彩案例，現在就從深水埗這個焦點社區開始介紹。

# 香港社區焦點：深水埗

深水埗位於香港九龍半島的中心地段，是一個以藍領階層為主的社區。歷史上，深水埗曾是紡織品的製造中心和購物天堂，如今已成為香港最旺盛、最具活力的社區之一，街頭小食、電子產品、配飾和玩具應有盡有，也是藝術家、咖啡愛好者和善長人翁的天堂！

隨着新開發項目和中產階級居民的湧入，社區經歷了不少變化，社區成員的需要和願望也有變化，包括重新關注促進向上流動的課題，例如：

- **社區福祉**：健康問題被列為基層家庭第二關注的問題<sup>[3]</sup>。
- **住屋及就業**：深水埗地少人多，是全港劏房的集中地，而且女性勞動人口參與率 (50.3%) 較全港其他地區 (55.1%) 特別低<sup>[4]</sup>。
- **不斷變化的城市景觀**：從草根社區變成「新布魯克林」，身份轉變不斷引起反思<sup>[5]</sup>。

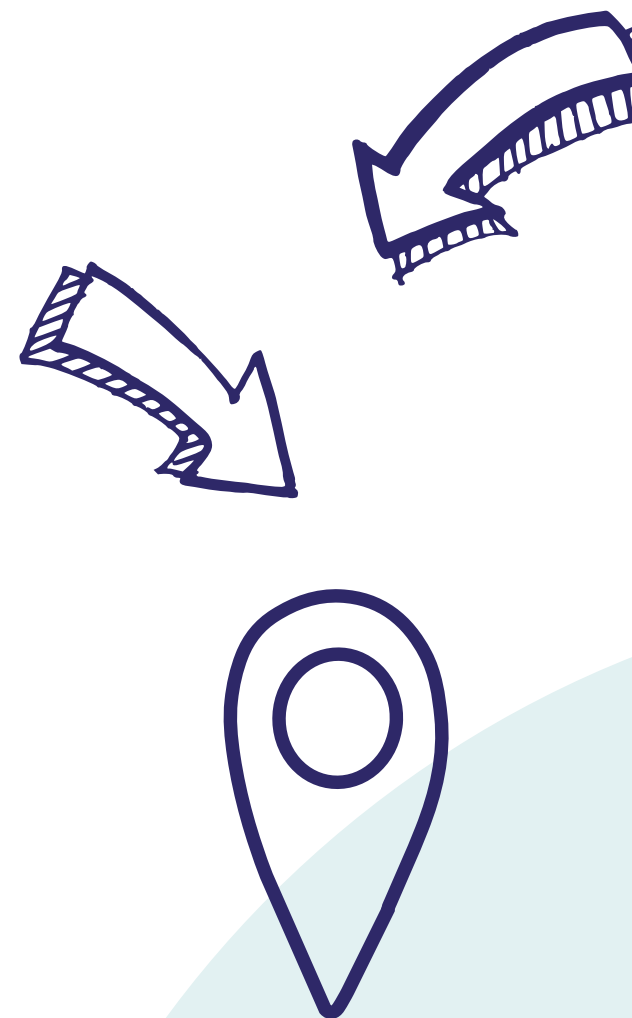
這個社區動人之處在於啟動了許多跨行業的合作項目，為(重新)發現和應對這些不斷轉變的社會需要而發亮發光。其中一些工作是由政府牽頭，另一些則由非牟利組織或社區企業主導——所有工作的共通點是，他們都知道有必要讓深水埗居民直接參與，以認可深水埗的獨有特質並以創新手法繼續發揮其活力。



# 深水埗社區夥伴合作實例 (2022 年)

## 跨行業夥伴關係

- **深水埗地區康健中心**: 該中心由聖雅各福群會運營, 是政府倡議的一部分, 當中包括一個活躍的外展計劃和地方網絡, 將社區團結起來, 共同推進全民健康的願景<sup>[6]</sup>。
- **南昌 220**: 由東華三院負責運營的一個試點項目, 由香港社會服務聯會發起、香港賽馬會慈善信託基金贊助。這個過渡性房屋項目為有緊急住屋需求的低收入人士提供 80 多個單位, 並設有讓住戶分享財物、技能和時間的平台, 以加強相互支持<sup>[7]</sup>。



## 社區平台

- **傾傾偈揀石仔**: 12 名大學生以本地非政府組織「和平世代」研究員的身份探索深水埗, 並與深水埗的老居民和店主聊天。他們記錄了交談, 並在合舍展出, 同時在區內的商戶、一拳書館和「Openground」舉辦了一系列活動<sup>[8]</sup>。
- **#城市裝置**: 由「Openground」發起, #城市裝置挑戰本地設計師用不同的材料, 包括紡織品、扣針和黑膠唱片, 去捕捉深水埗特定街道的特色<sup>[9]</sup>。
- **BODW設計營商周城區活動**: 由香港設計中心主辦, 旨在將設計師與居民、商店和非政府組織聯繫起來, 將設計融入日常生活<sup>[10]</sup>。

## 社區展示

- **深水埗宜玩生活節**: 由社會福利署發起, 吸引了10 多個社區和商業夥伴參與, 以遊戲的形式向家長推廣用正面的方式去養育子女, 同時讓參加者發掘和欣賞區內獨特之處<sup>[11]</sup>。

### 政府主導



深水埗地區健康中心和  
衛星中心 (2021年起)

深水埗社會福利署:  
深水埗宜玩生活節 (2022)

### 社區主導



南昌 220 過渡性房屋項目由  
東華三院運營 (2020年起)

香港設計中心: BODW 設計  
營商周城區活動@深水埗  
(2022)

### 商業主導



合舍: 傾傾偈揀石仔社區參與  
計劃 (2022)

Openground: #城市裝置在大  
南街、汝州街和基隆街舉行

# 04

## 案例研究



# 社區進化萬花筒

		合作夥伴模式				
項目名稱	城市	參與式設計	社區策劃	跨界協作	社區平台	
#PD1	賽馬會跨代共融遊樂空間@乙明邨	香港				
#PD2	石湖墟淨水設施	香港				
#PD3	士美菲路策展	香港				
#PD4	赫爾辛基實驗室(Helsinki Lab)	赫爾辛基				
#NC1	永續鄉郊計劃	香港				
#NC2	路過北角	香港				
#NC3	中山創意基地	臺北				
#NC4	高線公園 (High Line)	紐約市				
#IP1	Bow Garden Square	倫敦				
#IP2	Singapore River One	新加坡				
#IP3	大學城區 (University City District)	費城				
#IP4	樂享同德	成都				
#CP1	壹合	香港				
#CP2	立川市兒童未來中心 (Tachikawa Children Future Centre)	東京				

## 圖例

- 該案例研究是指定合作夥伴模式的典範
- 該案例研究在整個設計和實施的生命週期中包含其他合作夥伴模式的組件

# #PD1 賽馬會跨代 共融遊樂空間 @乙明邨



## 地點

香港沙田乙明邨



## 項目日期

2022 - 至今



## 主導機構

香港理工大學賽馬會  
社會創新設計院(JCDISI)

## 項目背景

自2019年以來，JCDISI一直探索在社區層面上「跨代 (Intergenerational Play, IG) 遊戲」作為社會創新的方式，以應對「雙老化」問題，即人口老化和住屋老化，並從跨學科合作、原型製作和社區共同設計入手。2022年，JCDISI獲得強大的支持，不但得到香港房屋協會(房協)成為策略合作夥伴，並獲香港賽馬會慈善信託基金資助，讓JCDISI與房協和當地合作夥伴攜手合作，在乙明邨實現「跨代遊戲」這個概念，旨在開發一個可複製的「硬件--軟件」模式，用「跨代遊戲空間」的概念，重新塑造屋邨的公共空間，以建立社會資本，並讓長者在社區安享晚年。

## 項目簡要

房協、香港青年協會和JCDISI的項目團隊合作，舉辦了**用戶習慣研究和互動參與活動**，例如戰術城市主義的實驗和共創工作坊，以便收集區內持份者對乙明邨跨代遊戲的期望和創新的解決方案。

## 思考點

提前考慮設施管理方面的問題並與社區一起製作原型，可以有效地激勵和徵求持份者的想法，以便掌握應該如何設計一個能夠滿足他們需要的環境，同時也是一個初步建立共識的過程，測試社區對新的遊戲空間設計概念的接受程度。



## 人本創新

創新的跨代空間設計，運用參與式的設計思維，以應對香港的人口老化問題。



## 地緣協作

房協和JCDISI之間的合作是開發軟件計劃，尤其是健康管理計劃和服務學習機會。

JCDISI的跨代遊戲概念與房協的「房協友里」倡議產生協同效應，共同創建一個環境有利於跨代共同生活，並支持房協的長者和屋邨管理服務。



## 民生共創

由持份者共同設計的跨代遊樂空間鼓勵不同年齡和能力的居民過着智慧、健康和活躍的生活，並鼓勵有風險的長者多活動。

為社區建立社會資本。區民獲賦予能力去分享他們的期望，並共同為所有人創造一個包容的環境，同時培養跨代社區彼此關懷的精神。

## #PD2 石湖墟淨水設施



**地點**  
香港上水



**項目日期**  
2017年12月 –  
2019年4月



**主導機構**  
渠務署  
好單位

### 項目背景

以應對北區不斷增長的人口，渠務署計劃擴大現有的污水處理廠，以提高其環境性能。為此署方聘請了好單位以創新顧問的身分來推進社區參與，希望通過提供額外的公共空間和設施，滿足當地居民的期望，為社區帶來額外的價值。

### 項目簡要

社區參與：進行了深入訪談、擺設街站和以設計思維為靈感的共創研討會，旨在了解當地居民的生活方式及對該廠設施的關切，並激發他們討論對未來公共共用空間和鄰近區域設施發展的想法。

以社區為主題的教育計劃：將未來的淨水設施與社區整合來設計三條社區教育導覽路線，主題分別為「上水的可持續生活」、「水資源與地區歷史」和「污水處理之旅」，並在社區內舉辦的一系列公眾活動中展示和試驗。

### 思考點

透過社區參與和共同創造的過程，有助於確保區民參與並促進公共設施（包括可能被視為厭惡性的基礎設施）的設計與制定

透過區民和專業人士的跨界別協作，將不受歡迎的公共設施轉變為社區的資產，以提升整體福祉。



### 人本創新

透過以設計思維為靈感的參與式設計過程，將一個厭惡性公共基礎設施轉化為與地區需求相呼應並與附近自然景觀相輔相成的公共社區空間。

創新顧問在過程中願意比預先確定的工作範圍再進一步以發掘創新機會。通過舉辦社區旅遊活動，將廠區與當地社區和周邊自然景觀相連接，從而發展一種共生關係。



### 地緣協作

公共工程部門、當地村民、工程與設計專業人士以及教育工作者之間的合作夥伴關係，由一個中介組織作為推動參與活動並作為互相信任的第三方機構，整合公眾意見。



### 民生共創

居民對公共工程項目的規劃和設計提出了回應和想法，成為積極貢獻者。

# #PD3 士美菲路策展



## 地點

香港堅尼地城士美菲路



## 項目日期

2020年12月- 至今



## 主導機構

香港規劃師學會社區參與委員會

## 項目背景

士美菲路是堅尼地城一條主要街道，從維多利亞港延伸到摩星嶺，可讓人一瞥香港的藍綠寶藏。士美菲路曾是一個遠離市區、擁擠的地區，設有牛欄和屠宰場等厭惡性設施，如今已成為一個繁榮的住宅區，包括新和舊的發展項目、美食家和藝術社群。

士美菲路及周邊地區已從城市邊緣變為充滿有趣的規劃故事、希望與魅力的靈感泉源；項目讓城市規劃者說好一個帶有城市規劃風味的城市轉型故事，並從藝術家和資訊科技初創企業、區議員和當地居民那裏得到啟發和合作的機會。

## 項目簡要

由本地藝術家繪製並由中西區區議會贊助的「代碼地圖」（包括實體和網上版本），展示士美菲路及周邊獨特的景點和規劃故事，「代碼地圖」是根據規劃者參與的一系列社區活動—包括研究和訪問—所收集的資料而製成的。

使用Insider Tour免費提供、配有規劃師旁白的**自助導賞手機應用程式**，帶領遊客穿越士美菲路及周邊的各個景點，發掘隱藏的寶藏和故事。

舉辦**攝影比賽**，邀請攝影師捕捉士美菲路社區特別之處和城市景觀，同時分享社區故事的幕後花絮；得獎作品將在了一本向公眾發行的日曆中展示。

## 思考點

藝術家和資訊科技專家一起在社區參與活動和地方營造活動中合作，為遊客策劃互動的體驗，讓遊客更了解和欣賞當地社區的有趣的規劃故事。

規劃者與當地社區之間直接交流和對話，從而建立更緊密的關係。

地方議會可以扮演一個鼓勵性的角色，為社區驅動的項目提供資助



## 人本創新

利用城市規劃的專業知識、藝術家的才華和最先進的技術來講述城市故事，並促進社區參與城市轉型的過程。



## 地緣協作

除了與藝術家、資訊科技專家、區議員和當地居民合作外，香港規劃師學會還與香港大學的學生和明愛莫張瑞勤社區中心的學生合作。

「代碼地圖」項目獲得了中西區區議會的資助。



## 民生共創

居民參與內容策展和表達對社區的願景，從而獲得權力去講述自己社區的故事和歷史。

這個項目與規劃師「人本策劃」的願景相一致，讓規劃師，尤其是年輕的規劃師，得到獨特的機會去直接參與社區，切合規劃師服務社區的使命；該項目通過城市規劃和社區賦權，傳達出城市逐步轉型的正面信息。

## #PD4 赫爾辛基實驗室 (Helsinki Lab)



### 地點

芬蘭赫爾辛基



### 項目日期

2016 - 至今



### 主導機構

赫爾辛基市

### 項目背景

把設計原則融入城市發展中，赫爾辛基在這方面長期以來一直領先全球，包括芬蘭創新基金會(Finnish Innovation Fund)設立的「赫爾辛基設計實驗室」(Helsinki Design Lab) (2008-2013年)，並成為世界設計之都(World Design Capital) (2012年)和聯合國教科文組織創意城市網絡(UNESCO Creative Cities Network)中的「設計之城」(City of Design) (2014年)。

2016年，赫爾辛基市創立了首席設計官(Chief Design Officer)一職，以促進公共服務應用設計，並在該市的行政辦公室(City Executive Office)成立了「赫爾辛基實驗室」，成為該市的中央規劃和行政機構。

### 項目簡要

為了向赫爾辛基市內的其他部門提供設計的知識支援和互相學習，赫爾辛基實驗室設計了社區參與工具，以收集和反映公眾意見，包括：

- 趨勢地圖2025 (Trend Map 2025)：該地圖將公共服務框架化為四個「體驗」支柱，繪製了未來的願景－地方體驗、社交與智能體驗、文化活力體驗和終身學習體驗。
- 情景地圖2030(Scenario Map 2030)：該地圖開發了4個不同的使用者角色，描述赫爾辛基市民的未來日常生活，以舉辦居民工作坊並收集公眾對發展計劃的意見。

### 思考點

赫爾辛基實驗室於2019年成為該市的永久組成部分，體現了該市在公共服務發展中以用戶為本的思維方式。

可能有需要和機會提升城市行政機構的內部能力，以更好地利用設計來發展公共服務，為市民創造更美好的生活。



### 人本創新

將設計作為城市發展的核心原則，促進市民之間的高質素交流，並在市級的層面收集公眾對願景的意見。



### 地緣協作

政府與市民之間的交流不但直接，而且以設計為目標，使不同社會群體都能夠為城市的發展計劃做貢獻。



### 民生共創

在城市行政機構和居民之間建立有效的反饋循環，為所有人締造更好的生活體驗。



# #NC1 永續鄉郊計劃



## 地點

香港荔枝窩



## 項目日期

2013 - 至今



## 主導機構

香港大學公民社會與治理研究中心

## 項目背景

荔枝窩村是香港最古老的客家村落之一，然而，由1950年代起因為移民潮，該地大部分農田一直閒置。

為了復興荔枝窩，公民社會與治理研究中心團隊得到滙豐慈善基金支持，與長春社和香港鄉郊基金、綠田園基金接觸，在2013年展開合作。

在項目的第一階段（2013年至2017年）期間，隨著新居民的搬入，社區得以擴大，而一群活躍志願者對村莊產生了歸屬感。每個創始合作夥伴也得到了其他方面的額外支持，包括香港賽馬會和香港政府。為了擴大項目的影響力並實現可持續發展，香港大學與滙豐銀行慈善基金延續夥伴關係。

## 項目簡要

為了擴大規模並使過去十年形成的社區合作伙伴關係能夠自行運作，香港大學團隊在幾個方面與村民繼續合作：

**促進社區互動及協作：**透過會議、活動和不同參與機會，構建平台，促進協作和資源共享。

**建立實驗農場和「本地廚房」：**通過與本地農民、生產者和社區合作，開發具地方特色的食農產品，推出市場。

推動文化遺產保護、生物多樣性、水文學以及鄉郊可持續性等方面的學術研究和應用。

## 思考點

在鄉郊環境建立共同管治的典範，各持份者之間定期溝通和合作—任何認同自己是社區一分子的人，無論是否原居民、新搬來的居民或頻繁訪客，都是貢獻及受惠於社區合作的持份者。

每個持份者都能夠利用自身的優勢為社區帶來更多資源。例如，香港大學團隊繼續為村民開發和傳播新的農業發展機會。



## 人本創新

藉着引入學術的專業知識和利用學術機構的各種資源，這個計劃改變了一個鄉郊社區的面貌。

引發了鄉郊振興運動，啟發了其他人重新思考「城市」與「鄉郊」之間的關係，並在附近的其他客家村落複製了這種振興模式，包括慶春約七村和谷埔。



## 地緣協作

村民、大學、非牟利機構、企業、專業人士以及公眾的跨界協作。



## 民生共創

村民，特別是村委會成員，被賦權為村落及鄉郊的永續發展作出決策。

## #NC2 路過北角



地點  
香港北角



項目日期  
2019年5月－2022年1月



主導機構  
香港藝術中心

### 項目背景

以城區重建快速推進為背景，該項目旨在連結和啟發社區去重新想像和展望如何更好利用公共空間，同時把該區的豐富歷史發揚光大。

該項目是由市區重建局注資的市區重建基金資助。該基金旨在支持社會服務團隊的運作，協助受市區重建影響的居民。

### 項目簡要

**都市實驗室：**吸引就讀設計的學生、專業人士和當地居民參與，令他們更了解自己的社區及社區的需要，並一起創造設計原型，以改善社區空間。

**設計導賞團的內容和導遊培訓工作坊：**啟發社區成員反思北角獨特的文化，以及他們與社區的關係。

**創意社區空間：**吸引藝術家和設計師參與，改善北角的城市空間，同時回應北角文化和社區的需要。

**路過生活節：**吸引公眾參與，推廣北角的景觀和文化，活動包括藝術市集、工作坊、社區導賞團、公共藝術裝置和論壇。

### 思考點

藝術的抽象概念為公眾提供了想像的空間，藝術除了美學功能外，也是一種凝聚劑和空間，讓持份者參與並連繫持份者，並以從下而上的過程，啟發他們去欣賞和貢獻於這個社區獨一無二的特色和歷史。

項目一開始就制定退出計劃，並向社區賦予能力倡導自己的需要，這對於項目的長期可持續性至關重要，項目團隊才可以退出並將項目擴展到其他社區。



### 人本創新

利用藝術作為一個媒介去啟動一系列由下而上的短期活動，讓社區參與其中，從而重新發掘和表揚北角的特色，並有助改善社區空間。



### 地緣協作

與當地商店、藝術家、設計師、社會組織以及公共部門/政府持份者建立合作夥伴關係，例如：在當地特色小店兌換獎品，從而突出小店的特別之處；委託藝術家創作藝術品和主持工作坊；與劇場製作公司和步行導賞組織合作，共同設計活動方案。



### 民生共創

鼓勵當地商店和社區成員表達他們的需要，並讓他們參與改善社區環境。

收集到的意見被轉化為「都市實驗室設計章程」，作為其他社區項目的指南。

# #NC3 中山創意基地



## 地點

臺北中山區



## 項目日期

2011-2014



## 主導機構

忠泰建築文化藝術基金會

## 項目背景

「台北市都市再生前進基地」計劃 (Urban Regeneration Station, 簡稱URS) 於2010由在市政府的「都市更新處」啟動, 旨在利用舊建築物令市內被遺忘的地區注入新生命。

計劃包括熙來攘往的中山區, 是一個以夜生活聞名的商業區, 附近有幾個地標。

該計劃選擇了一座閒置的國有企業「台灣菸酒公司」的配送中心, 將之改造成畫廊和一家由一個基金會經營的時尚餐廳。

這樣的城市再生計劃旨在將被遺棄的空間轉化為有生命力的文化和商業場所, 為城市注入新的活力, 同時保留地區的歷史和特色。

## 項目簡要

在URS的計劃下, 主辦方獲得為期3年的租約, 用途如下:

**設計產業的孵化中心:** 13個組織獲選為租戶, 進駐該中心並組織每年的夏季的「創意實驗室」計劃。

**一個活動空間,** 用來舉辦實驗性展覽和活動。

**UrbanPOP:** 每年舉辦的開放活動, 向訪客介紹駐站的工作室。

## 思考點

創意藝術、文化和設計都可以作促進老化地區再生的催化劑。

租戶的組合多元化, 而且租戶處於不同的成熟階段, 促成了一個自然而充滿活力的社區, 租戶之間可以創造協同效應, 互相合作。

私人地產發展商可以整合資源和專業人士, 去展示可持續的城市發展, 從而產生社會影響。



## 人本創新

在夜生活文化減弱的情況下, 將中山區重新定位為一個創意樞紐。

創造一個實驗的空間, 具有中間性的特點, 既不是藝術畫廊, 也不是獨立的工作室, 並且融入社區參與的元素, 包括由當地居民運營的藝術項目和都市農場。



## 地緣協作

台北市都市更新處和項目的牽頭機構 (一個私人基金會) 之間的公私合作夥伴關係, 由牽頭機構負責運營。



## 民生共創

社區計劃促進了建築師、藝術家和台北市居民之間有意義的對話和參與。

成為社區動員的成功例子, 支持由政府發動的都市再生項目。



# #NC4 高線公園 High Line



**地點**  
紐約市



**項目日期**  
2003 - 至今



**主導機構**  
高線公園之友  
(Friends of  
the High Line)

## 項目背景

高線公園 (The High Line) 於1934年建成，在1980年代被廢置。此後，公園日漸荒廢，並於1992年發出了拆除令。

1999年，社區居民Joshua David和Robert Hammond在社區會議上相識，他們成立了高線公園之友 (Friends of the High Line)，倡導保育和重振高架公園。

隨後，公園劃出特別的分區規劃範圍，把公園建為一個公共公園，計劃得到當時的紐約市長彭博 (Michael Bloomberg) 和市議會的支持。

## 項目簡要

舉行了連串的社區參與活動，為重新想像公共空間可以如何創造互相連接及健康的社區與城市：

**High Line Teens (高線青少年)：**為當地青少年提供有薪的就業機會，參與發展領導力的活動，包括為公園設計活動計劃、做社區評估，以及加入青年預算委員會。

**Community First Toolkit (社區優先工具包)：**一個數碼的工具包，協助公園的組織解決不公平的現象。

**High Line wellness and mobility programmes (高線健康及行動計劃)：**由當地社區組織共同運營的計劃，服務長者。

**教育合作夥伴：**與鄰近學校的教師合作，共同創建跨學科課程，例如氣候科學和藝術等主題。

## 思考點

一個荒廢的公共空間有潛力變為地標和旅遊景點，從而提高附近社區房屋的價值。

這也是公私營合作的案例，以一種非牟利的模式，當中建設該項目的一半資金來自公共資金，其餘來自私人資金。



## 人本創新

這是一個先例，可將荒廢的公共基礎設施，特別是高速公路，變為共享社區/綠色空間。



## 地緣協作

公私營合作：最初的建設由市政府提供了一半的資金，另一半則由私人籌務。

運營由非牟利組織「高線公園之友」(Friends of the High Line)負責，並得到紐約市政府公園與康樂部的支持。

企業的資助來自舉辦活動的收入。



## 民生共創

從開始到完成的過程都有公眾參與。

計劃繼續由當地居民設計和主導，包括年輕人加入預算案計劃

# #IP1 Bow Garden Square



**地點**  
倫敦



**項目日期**  
2012-2019



**主導機構**  
Telford Homes、Poplar  
HARCA、London  
Borough of Tower  
Hamlets

## 項目背景

經過廣泛諮詢當地居民後，私人房地產發展商 Telford Homes 與當地的房屋協會和 London Borough of Tower Hamlets 合作，重新開發破舊的 Burdett Estate，該區急需新的房屋和小學。

## 項目簡要

匯集教育、宗教、房屋和當地社區的力量，以支持這個新社區的各個群體，因此開發了一些新的社區設施，包括：

一座**新的清真寺**，已移交予社區運營和擴展清真寺的服務。

一間**新學校** The St. Paul's Way Foundation School，當中有一個新的體育館，在課餘時間可以用作社區中心，讓新舊居民聚會及滿足社區的需要。

## 思考點

社區持份者的參與是持續的—從諮詢階段開始，許多持份者就參與其中，並在建設完成後繼續運營這些設施。

這個案例展示了私人發展商和房屋協會合作，重建社區。



## 人本創新

利用房屋項目的機會，與當地合作夥伴在教育、社區和文化發展等軟件上合作，以滿足更廣泛的需要並創造真正的社區感覺。



## 地緣協作

私人發展商和社區組織合作：從制定重建計劃到監督建設過程以及建設完成後營運社區設施。



## 民生共創

居民諮詢為當地居民提供了一個急需的平台，讓他們能夠在重建項目中分享自己的需要和期望。

# #IP2 Singapore River One



地點  
新加坡



項目日期  
2012年 - 至今



主導機構  
市區重建局  
(Urban  
Redevelopment  
Authority)

## 項目背景

新加坡市區重建局委託一間商業顧問公司展開諮詢，結果制定了一個為期5年的商業計劃，以活動、政策和倡議來增強和促進羅伯森碼頭 (Robertson Quay)、克拉克碼頭 (Clarke Quay) 和駁船碼頭 (Boat Quay) 地區，同時提升附近地區的整體房地產價值。

## 項目簡要

Singapore River One是一個由私營機構主導的非牟利場所管理組織，該組織策劃了以下活動：

**新加坡河節 (Singapore River Festival)**：一個每年一度、為期一周的節日，在新加坡河沿岸舉行表演和遊行。

**改造停車位 (Carpark Spaces Reimagined)**：與Raffles Design Institute合作，將31個停車位改造成公共空間並添加小型公園的裝置，每月定期舉辦音樂表演等活動。

**壁畫裝置**：在該區的後巷和地下通道的牆上加上壁畫。

## 思考點

縱使這個項目是由政府主導，但Singapore One仍展示了私營機構持份者之間可以合作，共同追求社區的共同願景，並維護當地的社會和經濟價值觀。

由於「業務改進區」(Business Improvement District) 在新加坡屬於較新的概念而且仍處於試點階段，因此場所管理機構仍須依賴公帑來維持這些倡議。還需要更多考慮和努力，才能令項目在財務上更可持續。



## 人本創新

建立企業之間的合作和聯繫，以促進社區的發展，從而提高新加坡作為旅遊目的地的吸引力。



## 地緣協作

政府和區內業主之間的合作，例如，與凱德集團 (CapitaLand) 合作實施計劃去改善該區的商業環境。

商界代表在Singapore River One的委員會也佔有席位，該委員會是一個集體決策的組織。



## 民生共創

商界得到鼓勵去發揮改善社區的作用。

招募學生和當地藝術家去設計街道風景和活動，為該區增添活力。

# #IP3 大學城區 University City District



地點  
費城



項目日期  
1996 - 至今



主導機構  
賓夕法尼亞大學  
(University of  
Pennsylvania)、卓克索  
大學(Drexel University)  
、科學大學(University of  
the Sciences)

## 項目背景

1990年代，費城由於財政預算有限，面臨巨大挑戰，如犯罪、貧困和基礎設施老化。

大學城區 (University City District) 於1997年設立，由主要的學術機構、小型企業和居民合作重振社區及改善市內的生活質素。

## 項目簡要

### 西費城技能倡議 (West Philadelphia Skills Initiative, 簡稱WPSI) :

一項就業培訓倡議，旨在連繫失業的當地人才與費城的僱主。自成立以來，已培訓及安排了1500多人在20多家機構就業。WPSI大學於2022年成立，為WPSI的校友提供持續的在職教育。

- **Just Spaces:** 一個網絡工具，利用開源設計來讓大學城區和規劃師、設計師和管理人員量度和提高他們周邊的包容性和公正性。
- **Green City Works:** 一個社會企業，提供設計、建造和維修服務，並管理該區的公共空間，例如30th Street Station的The Porch。
- **Project Rehab:** 一個免費的社區倡議，教導業主如何把陷入困境的物業變成社區的資產。自2011年以來，已經改造了61個物業。

## 思考點

學術機構通常是該區的主要僱主，可以為資助和運營社區投資倡議穿針引線，以改善社區的經濟活力。

這可能包括投資於公共空間、連繫當地受聘的居民與招聘的職業，並促進就業增長和創新。



## 人本創新

以合作團體 (consortium) 的身分共同投資於社區，提供資金和策劃社區振興倡議，並為當地人才與就業機會搭橋。



## 地緣協作

私人非牟利組織共同合作，協調地區倡議及填補公共服務的不足。

所有合作夥伴在管理地區的委員會上都有代表，並以自願捐助去支持該地區。



## 民生共創

以前被公共社會服務忽略的弱勢社區現在可以從精心策劃的地區倡議得到幫助。

當地的社區成員獲邀提供想法去改善公共空間，並把意見遞交予一些開源工具。

## #IP4 樂享同德



地點  
成都



項目日期  
2022年3月- 至今



主導機構  
睦羚科技  
(一家當地的  
科技初創企業)

### 項目背景

同德是位於成都市核心區--青羊區的一個社區。

- 同德也是指定城鄉社區治理試點的第二批地點，讓省政府在鄰里管治中發掘新的可能性。
- 睦羚科技(一家當地的科技初創企業)從自己的研究中發現，居民對社區資源的認識貧乏。

### 項目簡要

開發手機應用程式「樂享同德」，一個在線社交網絡的社區，提供下列服務以實現15分鐘社區生活圈：

- 可以在應用程式完成**28項政府服務**。
- 「**社區生活圈**」功能讓店主和組織列出他們的產品和服務。
- 應用程式**為義工提供平台**，讓他們找到志同道合的人及一起參與社區服務。

### 思考點

科技可以是一個有效的工具，讓人一覽社區的資源和網絡，以促進社會凝聚力並提高公共服務的效率。

這個可擴展的模式可以複製於其他社區，並把內容本地化。



### 人本創新

利用技術來繪製一個15分鐘社區生活圈的地圖，讓居民和社區持份者了解他們周圍提供的服務。



### 地緣協作

公共-社會企業合作：社會企業開發並執行該項目，為大眾的利益而並肩努力。



### 民生共創

該平台讓所有居民都可以接觸到社區服務，包括使用共享空間，現在可以自行在網上預訂。

居民可以在義工平台發起社區服務項目。

# #CP1 壹合



**地點**  
香港上環



**項目日期**  
2023年7月至9月



**主導機構**  
一口舍群

## 項目背景

位於上環核心地段的「友記合」臘味店是一棟百年歷史的三級歷史建築物，由私人擁有。該建築物的業主創立了「活在山下基金」，以促進保護私人擁有建築物。業主決定將該建築物免費借給「一口舍群」，將空間改造成快閃社區空間。

於「一口舍群」而言，這個項目是「壹屋計劃」的延續。「壹屋計劃」始於2017年，當時把深水埗和灣仔的空置店鋪活化為用於社區活動的快閃空間。鑑於疫情後社區已經發生了很大的變化，「一口舍群」希望利用這個機會為社區「把脈」，重新探索社區的渴望和需要。

## 項目簡要

「一口舍群」與明愛合作，以明愛作為社區合作夥伴的中流砥柱，因為明愛在該區設有多個社區中心。隨後，「一口舍群」團隊根據明愛提供的前線見解設計了各項計劃，並接觸其他的區內合作夥伴，組織不同類型的活動，例如：

**社區客廳：**一個共享空間，供居民和工友享用從附近外賣店購買的午餐。

**上環小店：**售賣來自上環其他本地店鋪的產品，例如「見山書店」的書籍。

**工作坊和活動：**例如社區針線活動、電影放映和音樂表演等。

## 思考點

快閃形式可以用來測試社會創新的構思和做「社區把脈」。

第三空間位置是一個關鍵的因素，理想的空間是位於地面和人流多的地點，讓公眾非常容易接觸，而且可以促進自然的人—地交流。

項目的牽頭人和空間的中立性是關鍵的因素，鼓勵合作夥伴合作而非競爭。



## 人本創新

把私人擁有的歷史建築物轉化為社區的第三空間，可為社區增添活力，並開創新的可能性。



## 地緣協作

社工和建築師之間的跨學科合作，共同參與計劃的設計和執行。

在不同明愛中心工作的員工有機會互相聯繫，共同組織更大規模的活動。



## 民生共創

這個空間作為一個中立(安全)的場所，讓居民可以與社區連結並分享他們的渴望和需要。

# #CP2 立川市兒童 未來中心 (Tachikawa Children Future Centre)



地點  
東京



項目日期  
2013- 至今



主導機構  
Studio-L

## 項目背景

立川是一個位於東京西部的地區，傳統上是一個通勤中心，附近有一個空軍基地。

立川市政府搬遷到新的建築物，這個變動為市民帶來了一個機會，探索如何利用一個幾十年來一直為他們服務的空間。結果，前市政廳大樓被改造成「立川兒童未來中心」(Tachikawa Children Future Centre)。

## 項目簡要

該中心現在由十幾個組織共同運營，由Studio-L負責協調活動的舉辦及促進組織之間的溝通。這些組織包括：

**兒童養育支援：**為父母提供諮詢和臨時托兒服務，並提供一個父母和孩子自由交流的空間。

**文化活動：**舉行的地點包括兒童文化藝術學校、兒童圖書館、兒童藝術畫廊、**人民大廳和休息室(Citizen Hall and Lounge)**，一個多功能的活動空間，可以舉辦活動、音樂會和展覽，及**立川漫畫公園(Tachikawa Manga Park)** (舉辦漫畫為主題的活動，適合任何年齡人士參加)。

## 思考點

提供各種適合不同年齡層的活動，令這個空間更具吸引力。

任何人士取得節目管理和網絡建立的技能便可成為中心的積極貢獻者。



## 人本創新

將一座公共建築物變性一個由社區驅動、適合所有年齡層的休閒空間。



## 地緣協作

Studio-L負責協調，而運營者則來自各種背景，包括物業管理、建築、政府機構、當地社區協會。



## 民生共創

不屬於任何組織的個人可以成為「活化者」，在完成培訓課程後，負責支援／策劃中心舉辦的活動。



# 詞彙表

主要詞語	
地區發展	一個項目為支持一個指定區域的發展而設，可以是社會、經濟或基礎設施的發展。
培力	聯合國定義的「培力」是指發展和強化技能、本能、能力、流程和資源的過程，讓機構和社區在快速變化的世界中生存、適應和蓬勃發展。
區民社會洞察 (Citizen Group Insights)	SVhk所開發的一組定量指標，用來比較和對比不同人口統計的概況，例如年齡、種族和性別，這些人士都是社區持份者。
社區	一群人和組織在同一個鄰里居住和工作。這個群體對社區有着共同的歸屬感，儘管他們的社會經濟背景和成長環境各有不同。
社區策展	積極管理社區的「軟件」，連繫不同觀點、展示共同主題下的內容或活動，並引發在社區內部和周邊地區不同持份者之間的交流。
社區營造方向	建議的指導原則，供持份者在社區營造和市區重建的過程中遵循
社區營造研究	一項以人為本的研究，旨在了解在轉變中的社區有什麼社區需要和期望；當社區在實質和文化上都在轉變，要為社區未來發展而尋找共同基礎和共創共同價值。
社區職人 (Community Opinion Leader)	一個參與性的過程，用於創造和改變公共空間，以捕捉當地社區及使用者的需要和期望，並旨在連繫人與地方，同時促進市區的活力和人民的整體福祉。



主要詞語	
社區創生心法 (Playbook)	一套方略，內容包括附有示例的策略和方法，以實例啟發區內持分者，並可協助未來的社區營造先驅者應用於他們的工作中。
回歸社區計劃	這個詞語源於初創企業，是機構的持有人/倡議組織者「退出」他們的項目，把項目的擁有權移交予該項目所服務的社區。
多元協作	項目的主要計劃，旨在深化由發起人為該主題所制定的願景與方向。對於社區營造，旗艦計劃應該以不少於2-3年的方案去實施，並根據早前做的參與性調查所得出來的見解，將社區的願景和方向帶出來。旗艦計劃還應在「社區營造」的概念下，遵守創新、合作和賦予力量的原則。
創意庫	集合了一個特定主題的想法。
影響價值鏈	一條必要而完整的活動鏈，以實現計劃所期望的影響。活動鏈包括5個組成部分：輸入、活動、輸出、成果和影響。
馬斯洛需求層次理論	美國心理學家亞伯拉罕·馬斯洛 (Abraham Maslow) 提出的心理學理論，該理論認為人類的需要分為5個層次，這5個層次塑造了個人的行為。這些需要通常以金字塔的形式呈現、按升序排列，包括生理需要、安全需要、愛和歸屬感需要、自尊需要和自我實現需要。
地方營造	一個參與性的過程，用於創造和改變公共空間，以捕捉當地社區及使用者的需要和期望，並旨在連繫人與地方，同時促進市區的活力和人民的整體福祉。

# 詞彙表

主要詞語	
<b>地方創效 (Place-based Impact)</b>	一種以地方為本的方法為社區產生社會影響，要考慮到該地方的特別情況，並在整個發展和實施過程中，主動讓社區和持份者參與，以確保工作得以在該區落地生根。
<b>原型概念</b>	一個產品或服務的早期樣品或簡單模型，用於測試一個概念。
<b>社區把脈</b>	定期做任何形式的檢查，包括但不限於與內部和外部的持份者做調查、訪問或焦點小組討論，以收集使用者和合作夥伴的反饋意見，作為項目檢討流程的一部分。
<b>速贏項目</b>	一個項目或改進措施，提供簡單而顯著的改變、即時的好處，並可以快速實施。對於社區營造，這個計劃可以在最初參與之後的12個月內實現並運作。
<b>持份者</b>	在社區營造的過程中所涉及的群體。
<b>改變理論</b>	一組描述/圖例用來總結該項目或倡議如何達到期望的目標和成果。通常用於促進更好的項目規劃、清楚描述項目與結果之間的關係，以及用於制定項目評估的基礎。
<b>社區生活喜好 (Urban Life Preferences)</b>	由SVhk開發的定量分析方法，通常以訪問或調查形式，確認公民團體在生活圈的需要、價值觀和期望，並定先後次序。
<b>社區演進願景 (Urban Progressing Visions)</b>	一套共同願景，旨在按照當地的需要而推進社區營造計劃的發展。「社區演進願景」是SVhk開發的術語，是一個策略討論的工具，以引導社區不同的成員走向共同目標，也是一個基礎，讓各方在如何實施社區營造方面做知情的決定。

# 參考

## 社區營造: Why, What, Who

- [1] <https://www.scmp.com/business/article/3179812/hong-kong-property-developers-eye-old-buildings-prime-spots-they-hope>
- [2] <https://www.polyu.edu.hk/cpa/Excel@PolyU/2011/11/viewpoint.html>

## 4C 社區營造策略

- [1] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- [2] <https://culturehouse.cc/projects/peabody/>
- [3] Hou, J. (2022). Placemaking as Social Learning: Taipei's Open Green Programme as Pedagogical Civic Urbanism. In Cho, Im Sik, Blaž Križnik and Jeffrey Hou (eds), *Emerging Civic Urbanisms in Asia. Hong Kong, Seoul, Singapore, and Taipei beyond Developmental Urbanization*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 119-142
- [4] [https://www.sohu.com/a/458271929\\_120237;](https://www.sohu.com/a/458271929_120237;)  
韦仁忠, 王倩, & 史俊杰. (2021). 社会组织参与社区营造的实践经验与问题反思——以成都国际音乐社区“微博物馆”社区营造项目为例. *城市*, 1, 49–57. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1005-278X.2021.01.007>
- [5] 山崎亮. (2015). 社區設計: 重新思考社區定義, 不只設計空間, 更要設計人與人之間的連結. 台灣: 臉譜出版社
- [6] [https://www.hb.gov.hk/eng/policy/housing/policy/transitionalhousing/details\\_44.html](https://www.hb.gov.hk/eng/policy/housing/policy/transitionalhousing/details_44.html) Deleted: 7
- [7] [https://buiksloterham.nl/engine/download/blob/gebiedsplatform/69870/2017/26/AMS-Living-Lab-Way-of-Work\\_pages-II.pdf?app=gebiedsplatform&class=9096&id=517&field=69870;](https://buiksloterham.nl/engine/download/blob/gebiedsplatform/69870/2017/26/AMS-Living-Lab-Way-of-Work_pages-II.pdf?app=gebiedsplatform&class=9096&id=517&field=69870;)  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7651>
- [8] <http://umkt.jutfoundation.org.tw/en?language=en>
- [9] <https://en.kiddiohk.org/>

- [10] <https://www.hk01.com/18%E5%8D%80%E6%96%B0%E8%81%9E/810872/%E6%A9%9F%E6%A7%8B%E8%A8%AD8%E5%8D%80%E5%86%B7%E6%B0%A3%E9%96%8B%E6%94%BE%E4%BC%91%E6%81%AF%E7%AB%99-%E8%BE%A6%E8%AC%9B%E6%95%85%E4%BA%8B%E7%8F%AD-%E6%89%98%E7%AE%A1%E6%89%80%E4%BF%83%E6%88%90%E5%>
- [11] <https://www.hk01.com/18%E5%8D%80%E6%96%B0%E8%81%9E/810872/%E6%A9%9F%E6%A7%8B%E8%A8%AD8%E5%8D%80%E5%86%B7%E6%B0%A3%E9%96%8B%E6%94%BE%E4%BC%91%E6%81%AF%E7%AB%99-%E8%BE%A6%E8%AC%9B%E6%95%85%E4%BA%8B%E7%8F%AD-%E6%89%98%E7%AE%A1%E6%89%80%E4%BF%83%E6%88%90%E5%9>

- [12] <https://www.facebook.com/joduchoho/>

### 實例 #1

<https://www.ura.org.hk/en/project/heritage-preservation-and-revitalisation/staunton-street-wing-lee-street-project>

<https://www.ura.org.hk/f/project/230/2019%20H19%20Community%20Making%20Study%20Report%20FINAL.pdf>

[https://www.ura.org.hk/f/project/230/Community Making Study 2019\\_Pamphlet%28web%29.pdf](https://www.ura.org.hk/f/project/230/Community Making Study 2019_Pamphlet%28web%29.pdf)

### 實例 #2

<https://www.cosmospartners.co/post/202112>

### 實例 #3

<https://www.sv-hk.org/project-curation/creative-beings-sham-shui-po/>

### 實例 #4

<https://www.hfc.org.hk/en/hss/harbourchill.html>

### 實例 #5

<https://www.lightbe.hk/project>

<https://www.scmp.com/news/hong-kong/society/article/3202874/rooms-hk2000-month-help-hong-kongs-underprivileged-youth-forge-independent-life-ahead-under-bid>

## 參考

### 實例 #6

<http://commonhk.com>

### 實例 #7

<https://www.hatch.com.hk/>

<https://www2.hkma.org.hk/general/business-with-purpose/>

### 個案：以地方為本的合作

- [1] <https://www.ywca.org.hk/Press/Survey-reveals-health-as-the-major-worry-of-underprivileged-families-in-Sham-Shui-Po-and-sounds-warning-bell-on-middle-aged-womens-mental-health>
- [2] [https://www.censtatd.gov.hk/en/data/stat\\_report/product/B1130301/att/B11303012020AN20B0100.pdf](https://www.censtatd.gov.hk/en/data/stat_report/product/B1130301/att/B11303012020AN20B0100.pdf)
- [3] <https://news.mingpao.com/pns/%E4%B5%9D%E5%AE%B6%E5%B0%88%E6%AC%84/article/20200722/s00018/1595356896373/%E4%B8%96%E7%B4%80-%E6%98%9F%E6%9C%9F%E4%B8%89%E5%B0%88%E9%A1%8C-%E6%98%AFbrooklyn%E9%82%84%E6%98%AFbroken-%E5%BE%9E%E5%90%88%E8%88%8D%E7%9C%8B%E6%B7%B1%E6%B0%B4%E5%9F%97%E8%AE%8A%E5%8C%96>
- [4] <https://www.sspdhc.org.hk/en/service/about-us>
- [5] <https://www.hkcss.org.hk/invitation-for-joining-nam-cheong-220-exhibition-our-housing-diary/?lang=en>
- [6] <https://peacegeneration.hk/chatting-endeavor-community>
- [7] <https://www.hkdesigncentre.org/en/news/dmatters/entry/remaking-cityidentity-with-placemaking/>
- [8] <https://www.bodwcityprog.com/collection/en/Anchor-Site-Festivals/1>
- [9] <https://www.facebook.com/joduchoho/>

### #PD1

<https://sirf2020-exhibition.hk/en/project/intergenerational-play-space-design-competition-hkhs-prosperous-garden/>

<https://www.polyujcsoinno.hk/en/pg-designcomp>

### #PD2

<https://www.goodlab.hk/projects/community-design-for-sustainable-development-at-shek-wu-hui-effluent-polishing-plant-and-peripheral-areas-2/>

### #PD3

[https://www.districtcouncils.gov.hk/central/doc/2020\\_2023/sc/committee\\_meetings\\_doc/fc/17682/20201126\\_FC\\_Paper\\_180\\_2020.pdf](https://www.districtcouncils.gov.hk/central/doc/2020_2023/sc/committee_meetings_doc/fc/17682/20201126_FC_Paper_180_2020.pdf)

<https://www.hkip.org.hk/announcements/2021/12/22/curating-smithfield-launching-of-guided-tour-mobile-application-by-planning-project-committee>

### #PD4

山崎亮. (2018). 跟著山崎亮去充電：走讀北歐生活設計最前線. 台灣：時報出版.

<https://design.hel.fi/en/helsinki-city-of-design/helsinkis-design-journey/>

[https://en.unesco.org/creative-cities/sites/default/files/helsinki\\_unesco\\_city\\_of\\_design\\_report\\_2014-2018\\_0.pdf](https://en.unesco.org/creative-cities/sites/default/files/helsinki_unesco_city_of_design_report_2014-2018_0.pdf)

<https://annileppanen.medium.com/design-maturity-at-city-of-helsinki-c845b3f4337>

Pirinen, A., Savolainen, K., Hyysalo, S., & Mattelmäki, T. (2022). Design enters the City: Requisites and points of friction in deepening public sector design. *International Journal of Design*, 16(3), 1-19. <https://doi.org/10.57698/v16i3.01>

### #NC1

[https://ccsg.hku.hk/ruralsd/cms/uploads/file/co-creation/lcw-co-creation-project-application-guide\\_eng\\_20210607.pdf](https://ccsg.hku.hk/ruralsd/cms/uploads/file/co-creation/lcw-co-creation-project-application-guide_eng_20210607.pdf)

<https://ccsg.hku.hk/ruralsd/en/pages/about/introduction-to-lai-chi-wo/>

## #NC2

[https://www.via-northpoint.hk/wp-content/uploads/2021/09/20\\_8-Press-Release-Update\\_Via-North-Point-Festival-Forum-Opening\\_Save-the-Date\\_20210820-ENG.docx-2.pdf](https://www.via-northpoint.hk/wp-content/uploads/2021/09/20_8-Press-Release-Update_Via-North-Point-Festival-Forum-Opening_Save-the-Date_20210820-ENG.docx-2.pdf)

[https://www.via-northpoint.hk/wp-content/uploads/2021/09/28\\_8-Via-North-Point-Media-Dossier-EN.docx.pdf](https://www.via-northpoint.hk/wp-content/uploads/2021/09/28_8-Via-North-Point-Media-Dossier-EN.docx.pdf)

## #NC3

財團法人忠泰建築文化藝術基金會. (2015). 後都市的共生x共創:中山創意基地URS21. 臺北市:財團法人忠泰建築文化藝術基金會.

## #NC4

成都市市場監督管理局. (2022). 2021年度成都市社會企業發展白皮書. 成都市: 成都市市場監督管理局

<http://www.stdaily.com/index/kejixinwen/202203/af259fa100d441a28e-4a17e33e69edd8.shtml>

<https://m.jiemian.com/article/7241471.html>

## #NC5

<https://observer.com/2012/09/bloomberg-to-high-line-haters-cities-change-get-over-it/>

<https://www.thehighline.org/programs/>

<https://apnews.com/article/5b372bcbbec24b5dbfb54bb766b23efe>

<https://edition.cnn.com/style/article/osm-high-lines-paris-seoul-new-york/index.html>

## #IP1

<https://www.poplarharca.co.uk/new-homes-regeneration/development-projects/project/st-pauls-way/>

<https://www.telfordhomes-ir.london/showcase/bow-garden-square/#:~:text=Bow%20Garden%20Square%20is%20a,a%20tight%202.4%20acre%20site.>

## #IP2

<https://www.clc.gov.sg/docs/default-source/commentaries/bc-2020-04-place-management.pdf>

<https://singapore-river.sg/placemaking/>

## #IP3

<https://www.universitycity.org/what-we-do>

Vey, J., & Storrington, N. (2022). Hyperlocal: Place Governance in a Fragmented World. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

## #CP1

Mui, S. S.-W., Cheung, J. C.-S., & Cheung, A. K.-L. (2020). Community life on demand in ground-floor shop spaces: A tactical place-making initiative in Hong Kong. Qualitative Social Work : QSW : Research and Practice, 19(3), 515–531. <https://doi.org/10.1177/1473325020911671>

<https://www.mpweekly.com/culture/設計/有記合-壹合-活在山下>

## #CP2

<https://studio-l.org/project/125/>



<https://www.g-mark.org/gallery/winners/9d9c3fd7-803d-11ed-862b-0242ac130002>

<https://t-mirai.com/>



## 鳴謝

感謝市建局以及士丹頓街/城皇街社區內的企業、社區組織和區民的支持，對社區營造概念的演變做出了重要貢獻。同時，感謝所有使《社區營造者手冊》得以實現的人，其中包括SVhk團隊的成員，他們領導了許多包含在這裡的案例，為社區參與、集體行動和地方為本的社會創新開創新局面。最後，向所有的社區營造者致敬，無論您是否自認為是其中之一，感謝您社區中創造各種新可能性。你的工作將持續激勵其他人為使我們的城市成為更好的居住地而奮鬥！



## 社區營造者手冊

### 研究顧問

香港社會創投基金

### 委託機構

市區重建局

### 概念原型

魏華星

鄭樂雯

### 撰寫

鄭樂雯

鄺訥汶

### 設計

薛啟慈

### ISBN

978-988-76946-0-1

### 出版日期

2024年5月(初版)

