

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

以資源基礎理論探討地方政府文創活動推廣策略—

以金門縣政府個案為例

Exploring the Strategy of Cultural and Creative Activities

Based on RBV: The Case of Kinmen County

陳毅

Yi Chen

指導教授：洪林伯 博士

陳志昌 博士

Advisor: Lin-Bao Hung, Ph. D.

Chih-Chang Chen, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學
文化創意事業管理學系
碩 士 學 位 論 文

以資源基礎理論探討地方政府文創活動推廣策略-
以金門縣政府個案為例
Exploring the Strategy of Cultural And Creative
Activities Based On RBV : The Case of Kinmen County

研究生：

陳 毅 文

經考試合格特此證明

口試委員：張 耿 尉

趙 家 民

陳 志 昌

指導教授：陳 志 昌 沈 村 伯

系主任(所長)：

沈 村 伯

口試日期：中華民國

110 年 6 月 6 日

南華大學文化創意事業管理學系碩士班
109學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：以資源基礎理論探討地方政府文創活動推廣策略—以金門縣
政府個案為例

研究生：陳毅

指導教授：洪林伯 博士

陳志昌 博士

論文摘要內容

金門是一個充滿古風及閩南文化的傳統聚落，有著豐富的人文地景和戰地歷史，還有知名的縣營產業金門酒廠，獨特文化和地理位置，讓金門不管是發展觀光或是文創產業都相當有深度和話題性；本研究主要以資源基礎理論、公部門體制及金門離島特殊文史背景，探討地方政府對於文化创意產業發展之相關議題，並分析其發展概況及面臨之問題。

採質性研究方法，透過次級資料的蒐集、分析、歸納整裡，得到研究結果如下：

- 一、文化创意產業確實需要公部門的資源扶持與補助，尤其在金門離島地區，人口不足且工商發達程度無法與台灣本島相比，透過公部門的協助可以改善並提升文化创意產業的發展。
- 二、金門縣政府、觀光局、金門酒廠，分別提供了不同的資源協助文化產業的發展。例如：縣政府提供文創產業的計畫補助，雖然這些補助只是很微小的一部分，短期且持續性的扶植對於地方仍是有幫助；金門酒廠則成立財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會，弘揚文化藝術、酒文化並促進文藝交流，致力於籌辦各種文化藝術展演和推廣。
- 三、改善金門地區文化创意產業的發展策略包括：先改變既有的思維建立新的溝通模式；觀念的創新對於金門的經濟發展是有助益，讓在地企業和居民更了解在地的文化優勢。發展出不可替代性的產業特色，運用豐富的獨特戰地資源，提升旅遊或文創產業的價值，重新探索金門的歷史、文化及未來。

關鍵詞：金門、金門酒廠、文化创意產業、資源基礎理論

Title of Thesis : Exploring the Strategy of Cultural and Creative Activities Based on RBV: The Case of Kinmen County

Name of Institute : Master program of The Department of Culture and Creative Enterprise Management, Nanhua University

Graduate Date : June 2021

Degree Conferred : M.S.

Name of Student : Yi Chen

Advisor : Lin-Bao Hung, Ph.D.

Chih-Chang Chen, Ph.D.

Abstract

Kinmen is a traditional city full of ancient wind and Kinnan culture, with rich humanistic scenery and battlefield history, as well as well-known county-run industry Kinmen Winery, unique culture and geographical location, so that Kinmen whether it is the development of tourism or creative industries are quite in-depth and topical;

The results of the seating research method are obtained as follows through the collection, analysis and induction of secondary data:

First, Cultural and creative industries do need the resource support and subsidies of the public sector, especially in the Kinmen islands, only around 60000 populations and the industrial and commercial development cannot be compared with that of Taiwan, and this industry can be improved and enhanced through the assistance of the public sector.

Second, the Kinmen County Government, the Tourism Bureau, Kinmen Kaoliang Liquor Inc. (KKL), respectively, provided different resources to assist the development of cultural industries. For example, the county government provides program subsidies for the creative industries, although these subsidies are only a small part, short-term and sustained support is still helpful to the local, and KKL has set up a consortium of legal persons, KKL Hu-Lei Culture and Art Foundation, to promote culture and art, wine culture and promote literary and artistic exchanges, committed to the organization of various cultural and artistic exhibitions and promotion.

Third, the development strategy of improving the cultural and creative industries in Kinmen area includes: changing the existing thinking to establish a new communication mode, and the innovation of ideas is helpful to the economic development of Kinmen, so that local enterprises and residents can better understand the cultural advantages of the land. Develop irreplaceable industrial features, use abundant and unique battlefield resources, enhance the value of tourism or creative industries, and re-explore the history, culture and future of Kinmen.

Keywords: Kinmen, Kinmen Kaoliang Liquor Inc., The Cultural and Creative Industries, Resource Base View



目 錄

中文摘要.....	i
Abstract.....	ii
目 錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題.....	2
1.3 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 文化創意產業概述.....	4
2.1.1 文化產業的定義.....	4
2.1.2 文化產業的推動.....	6
2.1.3 臺灣文創產業之現況.....	7
2.1.4 臺灣文創產業未來發展政策.....	9
2.1.5 小結.....	10
2.2 資源基礎理論.....	11
2.2.1 資源基礎觀點的發展.....	11
2.2.2 資源基礎理論模式.....	12
2.2.3 資源類別和特性.....	13
2.2.4 關鍵性資源.....	14
2.2.5 小結.....	16
2.3 公部門組織概述.....	16
2.4 離島特殊文史背景.....	17
第三章 研究方法.....	20
3.1 研究方法.....	20
3.1.1 質性研究方法.....	20

3.1.2 文獻分析法.....	21
3.2 研究流程.....	21
3.3 資料來源.....	22
第四章 個案分析.....	23
4.1 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠簡介.....	23
4.1.1 金門縣文化局簡介.....	23
4.1.2 金門縣政府觀光處簡介.....	24
4.1.3 金門酒廠簡介.....	25
4.2 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠文創活動商品開發.....	28
4.2.1 金門縣政府文化局文創商品.....	28
4.2.2 金門觀光處文創商品.....	38
4.2.3 金門酒廠文創商品.....	40
4.3 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠文創活動商品推廣策略.....	43
4.3.1 金門縣政府文化局文創活動商品推廣策略.....	43
4.3.2 金門縣政府觀光處文創活動商品推廣策略.....	45
4.3.3 成立財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會.....	45
4.3.4 文化創意結合宗教活動.....	46
4.3.5 詩酒文化節行銷.....	46
4.4 各部門資源基礎與文化活動、商品之發展差異.....	47
4.4.1 金門縣政府文化局.....	47
4.4.2 金門縣政府觀光處.....	49
4.4.3 金門酒廠.....	50
第五章 研究與建議.....	52
5.1 結論.....	52
5.1.1 從資源基礎理論分析地方政府發展文創概況.....	52
5.1.2 公部門體制扶持文創產業發展.....	52
5.1.3 金門特殊離島背景優勢與困境.....	52

5.2 建議.....	53
5.2.1 解決人才缺口問題.....	53
5.2.2 環境教育與文創市場發展.....	54
5.2.3 文化創意產業扶植.....	54
參考文獻.....	55



表目錄

表 2-1 臺灣文化創意產業分類及目的事業主管機關.....	7
表 2-2 2002—2012 年臺灣文創產業發展之營業額及 GDP&趨勢.....	8
表 2-3 2013—2017 年臺灣文創產業發展之營業額及成長率.....	8
表 2-4 策略性資源的內涵.....	14
表 4-1 金門縣文化局發展沿革.....	23
表 4-2 金門酒廠發展沿革.....	26
表 4-3 金門縣政府文化局文創商品.....	28
表 4-4 「109 年金門縣文化創意產業發展計畫」成果展.....	33
表 4-5 「金門花幟文創品設計比賽」成果展展品.....	35
表 4-6 金門縣觀光處官網 推薦在地特色文創商品店家.....	39
表 4-7 與國立故宮博物院合作紀念酒.....	40
表 4-8 與國立歷史博物館合作開發紀念酒.....	40
表 4-9 名人系列紀念酒品.....	41
表 4-10 城市概念紀念酒品.....	41
表 4-11 與鼎力支瓷公司合作開發紀念酒品.....	42
表 4-12 與霹靂布袋戲跨界合作聯名紀念酒.....	42

圖目錄

圖 2-1 David Thorsby 提出同心圓模型 (concentric circles model)	5
圖 2-2 資源基礎模式之理論架構.....	12
圖 2-3 資源基礎觀點的策略分析.....	13
圖 2-4 組織資源束狀圖.....	15
圖 2-5 資源基礎的三角關係.....	15
圖 3-1 研究流程.....	22
圖 4-1 金門縣商會理事長李有忠推廣花帽文創品.....	36
圖 4-2 軍旅退休的金門呂厝村民林相吉將奶奶的雜貨店彩繪成花帽，並規劃做文創 襪品專賣店.....	36
圖 4-3 2020 金門老兵召集令專屬紀念品.....	38
圖 4-4 金門縣政府文化局組織圖.....	48

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

近年來文創產業蓬勃發展，無論民間企業或政府機關爭相投入。一個國家的文化底蘊決定文創產業的整體發展，無論是藝術、音樂、雕塑、社區生活環境等相關主題都可以成為文創產業的內容，以這些面向為文化主體性，逐步開展。中央及地方政府都積極重視提升文化內涵，促進文化經濟的成長，以「在地化，全球觀」兩個面向逐步落實。希望能透過文創經濟的發展，將在地文化創意產業推向國際，形成產業價值鏈，讓產、官、學、形成一種正向的循環，從建構文化歷史資料、透過產學合作、加入科技元素，朝向文化部所提出的「建立基礎、增值題材、在地體驗、國際輸出」等四大策略而努力。

離島一直是長期被中央或一般民眾所忽略的地方，除了澎湖/菊島的旅遊可以吸引遊客，金門、馬祖則相對沒有受到重視。事實上，金門有著特殊的歷史文化背景，後續將介紹金門的歷史、地理環境、歷史戰役、觀光古蹟文化，先對金門有個初步的認識。

1. 金門歷史

金門舊名為浯洲又有仙洲、浯江、滄浯等名。在明朝洪武 21 年（1388 年）時期，命江夏侯周德興於浯洲嶼上築「金門鎮千戶所城」，以鞏固海防禦寇防盜，以金門城「固若金湯，雄鎮海門」之地理形勢，因名「金門」；金門自古屬福建同安所轄，民國四十二年結束軍管制度，恢復縣治，成立縣政府。民國八十一年，動員戡亂時期的宣告終止，金門回歸民主憲政，邁向實施地方自治時代。

2. 金門地理環境

金門縣總面積為 150 平方公里，位於九龍江口外，與廈門灣口遙望，距離台灣島有 210 公里，島型屬於中狹、東西端寬，金門包括本島（大金門）、烈嶼（小金門）等 12 個島嶼。金門水資源較為缺乏，由於雨量少蒸發量大、降雨量不均，大部分降雨都流入海，所以可使用的水源貧乏，水資源涵養和開發困難。

3. 歷史戰役

金門歷經了五十多年的戰役，從民國三十七年政府發布全國戒嚴令開始，期間經歷了我們熟知的「古寧頭大戰」、「大二膽戰役」、「九三砲戰」、「八二三砲戰」及「六一七砲戰」，直到民國八十一年才逐漸趨緩，隨著解嚴後國防部才正式對金門縣發布戒嚴。

4. 觀光古蹟文化

金門在地並無大型企業，主要市集為金城、山外、沙美、東林。金門縣政府管轄的金門酒廠，其金酒之收入是金門經濟發展的主要來源，因金門有著豐富的文化資產，閩南、洋樓建築群、名勝古蹟全縣就有 9 處國定古蹟和 83 處縣定古蹟，在民國八十四年成立首座以維護歷史文化資產、戰役紀念、自然資源的「金門國家公園」。

1.2 研究問題

此研究主要是希望可以藉由看見金門的歷史背景和文化面，帶入現代文化創意產業來探討其發展的概況和可能性；當文化創意被當作一個「產業」看待時，它的目的就是希望可以解決已開發國，日益成長趨緩的經濟動能，期待透過文化與創意提升產業差異化的競爭能力，使的國家GDP可以持續成長。

然而，從政府的觀點文創產業到底需要公部門的扶持與補助，抑或是視為一般產業讓自由市場經濟運作，來決定其未來發展的方向？是一個值得審思的議題。

金門是否可以藉由文化與創意的加值、創新，開拓出一條新的經濟來源並延續再生、永續經營的方向。針對研究問題提出以下幾點：

- 一、 文創產業是否需要公部門資源的扶持、補助？
- 二、 金門縣政府文化局、觀光局、金門酒廠有著什麼樣的資源基礎可以發展相關文創產業？
- 三、 金門縣的離島和歷史背景是否能讓文創產業更有深度，而文創能否也讓金門濃厚且讓人感覺沈重的歷史，透過創意、創新，讓大眾用不一樣的角度觀點欣賞金門，並產生有價值的經濟活動活絡觀光產業？

1.3 研究目的

本研究先從了解金門的特殊文史背景、觀光、產業等，並蒐集相關文獻，據以探討之目的如下：

1. 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠有著什麼樣的資源基礎而發展文化創意產業，其發展現況為何？
2. 公部門又該如何注入資源來扶持文創產業的發展，讓政府和民間產業共創雙贏。
3. 針對研究問題提出可行的解決方案及策略；期望藉由本研究論文能夠了解金門文創產業發展所擁有的優勢還有困境，最後提出對於金門未來文創產業發展之重點與建議。

第二章 文獻探討

2.1 文化創意產業概述

文化產業原先被翻譯為「文化工業 Cultural industry」。第一次出現在西元 1947 年德國的法蘭克福學派的提奧多阿多諾 (Theodor Adorno) 和馬克斯霍克海默爾 (Max Horkheimer) 兩人所合力著作的〈啟蒙的辯證〉一書，他們以文化產業 (Cultural industry) 的稱呼區別了「大眾文化」，把文化和產業放在一起，略帶一種嘲諷的意味，因為產業帶有工業之意義。在世界各國文化政策裡，所謂的文化及藝術是屬於比較狹義的解釋，主要是因為藝術代表了一個國家的形象，也被視為精神生活水準指標。(劉新圓，2009)

2.1.1 文化產業的定義

文化產業在廣義的解釋為，只要是在地歷史文化的發揮與活化所形成的產業都可列為此，狹義的解釋，可以說是：以社區居民共同承擔、開創、經營與利益回饋的主體，以社區原有的文史、技術、自然資源作為基礎，透過資源的確認、發現、活用等方式逐一發展，並提供社區生活、生產、生命等社區文化，且能夠相互分享、體驗與學習的產業。(黃世輝，2001；文化部 台灣社區通，2010)

在臺灣大家耳熟能詳的「文創」指的就是文化創意產業，於 2002 年行政院開始全面推動「文化創意產業」，核定「挑戰 2008：國家發展重點計畫」-「文化創意產業發展計畫」所提出的命名；在法規上對於文化產業之定義為「文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升」。

1997年，英國首相布萊爾（Tony Blair）提出創意產業（Creative Industry），首創籌設創意產業籌備小組，針對文化與創意面進行產業發展政策，英國是第一個推動文化創意產業的國家，因此造就近200萬就業人口；臺灣則是在英國所定義的「創意產業」前加上「文化」，把文化產業（Cultural Industries）和創意產業（Creative Industries）合為一體；臺灣經濟研究院和國家文化藝術基金會的研究報告中，都引用澳洲學者大衛索斯比（David Throsby）所提出的同心圓模型劃分文化產業的看法，大衛索斯比將文化創意產業分為三圈同心圓，最外圈為周邊性產業；中間為支援性產業、核心產業為創造性藝術，其同心圓模型如下（圖2-1）：



圖 2-1 David Thorsby 提出同心圓模型（concentric circles model）

2.1.2 文化產業的推動

1991 年，台灣省政府邀請日本千葉大學的宮崎清教授來台，傳授以文化振興地區發展的日本經驗，宮崎清教授建議台灣社區首先要建立特色，並創新經營模式，吸引外地來到社區參訪學習，並將觀光和產品銷售帶動社區經濟活絡，並提出人、文、地、景五個面向作為社區特色的思考點；行政院文化建設委員會（簡稱：文建會），在 1994 年把宮崎清所提及的思考點，變成當時後文化產業的核心精神，並且刻意將法蘭克福學派所批判的文化工業改為文化產業；文化產業主要是著重在創意、地方文化、匠師的巧心、產品精神內涵，並且也需要地方居民的構思和整合，並且考量到生活環境和保育與維護。（于國華、吳靜吉，2012）

在台灣於 2002 年行政院開始全面推動「文化創意產業」，核定「挑戰 2008：國家發展重點計畫」-「文化創意產業發展計畫」；2009 年 5 月，台灣行政院院長劉兆玄聽取文建會提出「創意台灣-文化創意產業發展方案」報告（行政院，2009），其方案主要是針對當前文化創意產業發展困境和產業需求提出問題分析和推動策略，共提出二大主軸、五大策略、六大旗艦業；二大主軸為環境整備、旗艦計畫；五大策略：資金挹注、產業輔導、市場流通開拓、人才培育媒合、產業集聚效應；旗艦計畫：從現有各產業中選出具產值潛力、產業關聯效益大的企業，例如電視、電影、流行音樂、數位內容、設計、工藝產業。2010 年 10 月份，國家發展委員會奉行政院核定「創意台灣-文化創意產業發展方案」（行政院，2009）制定相關推廣策略，期望未來使台灣成為亞太文創產業的匯流中心，並且立足台灣、開拓大陸市場、進軍國際。

根據<文化創意產業發展法>（全國法規資料庫，2019），15+1 項次產業下的目的事業主管機關，分別屬文化部、經濟部、內政部，詳細如表 2-1 所示。

表 2-1 臺灣文化創意產業分類及目的事業主管機關

產業	目的事業主管機關	
視覺藝術產業	文化部	
音樂及表演藝術產業		
文化資產應用及展演設施產業		
工藝產業		
電影產業		
廣播電視產業		
出版產業		
流行音樂及文化內容產業		
廣告產業		經濟部
產品設計產業		
視覺傳達設計產業		
設計品牌時尚產業		
創意生活產業		
數位內容產業		
建築設計產業	內政部	
經中央主管機關指定之產業	-	

資料來源：文化產業調查研究報告，2019 年臺灣文化創意產業發展年報

2.1.3 臺灣文創產業之現況

從 2002 年行政院推動文化創意產業至 2021 已經 19 年之久，長期以來一直無法解決臺灣文創產業發展的根本問題與困境是「市場規模太小」；從行政組織架構和分工上來看，文創產業從一開始經歷產業項目規範過於廣泛，主管機關權責不清，文化政策和行政計劃工作也各自為政，<2013 文化創意產業發展年報>（文化產業調查研究報告）(參表 2-2) 中可發現，2002 年至 2012 年文創產業十年間的發展佔 GDP 大約

4.32-5.78 之間，這段期間至少經歷兩次重大的國家發展計畫，但十年過去了，投入龐大的資金、人力、資源，其成長率卻未能有效提升。（廖世璋，2019）

表 2-2 2002—2012 年臺灣文創產業發展之營業額及 GDP & 趨勢

年份	營業額（百萬元）	營業額占 GDP
2002	435,260	4.32%
2003	493,056	4.74%
2004	545,159	4.94%
2005	562,048	4.93%
2006	599,758	5.04%
2007	617,415	4.95%
2008	678,339	5.53%
2009	648,840	5.37%
2010	766,128	5.78%
2011	784,255	5.85%
2012	757,424	5.39%

資料來源：文化產業調查研究報告，2013 文化創意產業發展年報

於<2019 文化創意產業發展年報>（文化產業調查研究報告）中（參表 2-3），再進一步分析了 2013 至 2018 年六年之間的文創產業營業額發現到，在 2016 年已開始慢慢衰退，2018 的營業額（8,798.16 億元）僅佔 GDP4.8%和推動初期是差不多的。

表 2-3 2013—2017 年臺灣文創產業發展之營業額及成長率

年份	營業額	成長率	文創產業營業額占 GDP 比重
2013	8,310.35	4.04	5.44%
2014	8,483.93	6.47%	5.22%
2015	8,586.59	4.90%	5.03%

表 2-3 2013—2017 年臺灣文創產業發展之營業額及成長率（續）

年份	營業額	成長率	文創產業營業額占 GDP 比重
2016	8,265.68	2.93%	4.71%
2017	8,362.06	2.44%	4.65%
2018	8,798.16	2.00%	4.80%

資料來源：文化產業調查研究報告，2019 文化創意產業發展年報

雖然我國文創產業的發展有達到營業額近 8,800 億的實力，但仍有許多問題有待解決，以內需市場來看國民在休閒和文化的消費結構在 2017 年有略為下滑，因為文創商品和服務屬於觀光財，受到觀光客消費影響；外銷部分雖然政府積極輔導國內外廠商拓展海外市場，但因國際競爭大市場需求規格也不斷變化，使得海外的拓展波動較大。

另一方面是數位化的影響，雖然現在有很多產業已經慢慢重新定義和改變以往傳統形式，將數位化科技帶入產業中，但臺灣本身最大的問題是缺乏自身本土營運的大型平台，長期仰賴海外的平台像是 google、face book，基本上都被這些平台主宰和壟斷廣告收益，加上臺灣廠商掌握的行銷數據有限，不僅行銷效果打折，就算有部分的廣告收益都只有少數比例會再次投資文創相關創作內容。

2.1.4 臺灣文創產業未來發展政策

文化部、經濟部、內政部將依照行政院의 總體施政方針，從深化歷史紮根、教育紮根、在地紮根，打造永續藝文發展生態系、文化產業生態系，落實文化公民權，形塑台灣文化品牌，創造臺灣文化與國際連結；依據〈2019 年臺灣文化創意產業發展年報〉（文化產業調查研究報告）所述，相關推動政策如下：

- 一、 打造文化公共體系，提升文化近用
- 二、 有形、無形文化資產保存、活化與再生，推動文化保存、再造歷史現場
- 三、 建立跨層級文化保存整體政策

- 四、 建構及推廣「地方知識」
- 五、 鼓勵青年回（留）鄉、堅實在地區組織
- 六、 推動成立中介組織、以及臺灣文化生活品牌國際化，行銷臺灣價值
- 七、 提振文化經濟
- 八、 推動文化科技施政
- 九、 多面向拓展文化外交
- 十、 跨部會文化創意產業相關施政計畫

2.1.5 小結

引述國立台灣師範大學社會教育學系專任教授廖世璋在 ARTOUCH 典藏所發表的文章「台灣文化創意產業政策問題分析及治理建言：文創產業經理人及全球華文流行文化論述中心」，文章所提及到，從人才層面分析，如果要擴大文創市場就必須要有專業的「文創產業經理人」，在產業中必須要有創作型和經理型兩種人才，並且合力分工工組團隊一起完成，才能有效協助擴展市場、提升產值。

再來是集結政府、投資者、製造商、創作者、評論家、出版業等等，形成「全球華文流行文化論述集團」，以由上而下的方式預告流行趨勢，並同時預告集團內成員一起推出流行商品；法國巴黎就是「流行文化論述集團」的高手，英國倫敦也流行文化論述，韓國以流行文化策略創造「韓流」，這些都是「由上而下」的方式進行，先透過流行文化策略帶動全球文創產業市場，也就是說先創造流行後大賣商品再來文化觀光。

反觀臺灣在政策上仍是以「由下而上」的發展，提倡「越在地，越國際」的精神，因為畢竟臺灣仍屬中小企業結構的體系，從創造到生產產品然後行銷，要投入非常多的資金成本，如果沒有足夠的資源實在難以支撐，更不提有許多文創產業的微型工作室者，就算有再好的能力和創意都不敵大環境的競爭，光是在臺灣都難以生存，又有何能力可以靠自己的力量打開全球國際市場呢？

2.2 資源基礎理論

2.2.1 資源基礎觀點的發展

資源基礎理論(Resource-Based Theory, RBT)觀點所強調的是「資源」，包含公司的財務、實體、個人、組織的基本屬性，是指企業生產程序中的各項投入，像是資本設備、員工技能、專利技術、財務、管理者。一般而言企業的資源被分為物質資源、人力資源、組織資本（Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007）。

Selznick (1957)提出組織的獨特能力（distinctive competence）一詞，並認為個組織之所以會有與眾不同的獨特能力，是因為組織之間具有不同組織的熟度還有氛圍所致(Selznick, 1957)。

Penrose (1959)在著作「The theory of the growth of the firm」給予資源基礎觀念（Resource-Based view, RBV）理論基礎，提出了「組織不均衡成長理論」，Penrose認為企業成長的主因是因為「組織剩餘（organizational slack）」存在不完全的市場，為發揮其經濟效率，因此改變其企業規模，而且廠商是有生命的組織體可管理控制，並非只有生產性資產。廠商的生產要素也是一種動態性的組合過程，隨時間學習有剩餘，這樣的概念也成為資源基礎理論之先導(Penrose, 1959；蘇登豪（2011）)。

Wernerfelt (1984) 發表之論文「企業的資源本位論點」(A resource-based view of the firm)，依照 Penrose 的觀點首先提出了「資源基礎觀點」一詞，Wernerfelt 認為企業的資源基礎觀點是企業有形和無形的資源獨特組合，不是用產品市場來看企業。不過此觀點在當時後並未受到注意，一直到 Barney (1986) 的發揚才引起學者們的關注並流傳。

Barney (1986) 把過往學者對於資源基礎相關研究做了整理歸納分成兩類，一個是「競爭優勢環境模式」，此為由外而內的思考邏輯，其認為外部環境對公司競爭是有相當的影響力；另一個則是「公司資源基礎模式」是由內而外的思考點，重點在於辨別、澄清、培育發展組織獨特資源。Barney 並將公司的資源以實體、人力、組織三部分做分類，內容如下：

1. 實體資本資源：廠房、機器設備、地理位置、原料取得途徑。
2. 人力資本資源：管理者與員工的專業能力、員工人際關係、經驗、訓練。
3. 組織資本資源：公司的正式計畫、報告架構、控制與協調系統。

2.2.2 資源基礎理論模式

Barney 在公司資源基礎模式裡假設了公司具有不完全移動性的資源，可長久保存，且如果具有價值、稀少性、不易模仿、不易替代性等特性，且組織以有系統的方式應用這四大特性，就可以形成持續性的競爭優勢，此稱為「資源基礎模式」（如圖 2-2）

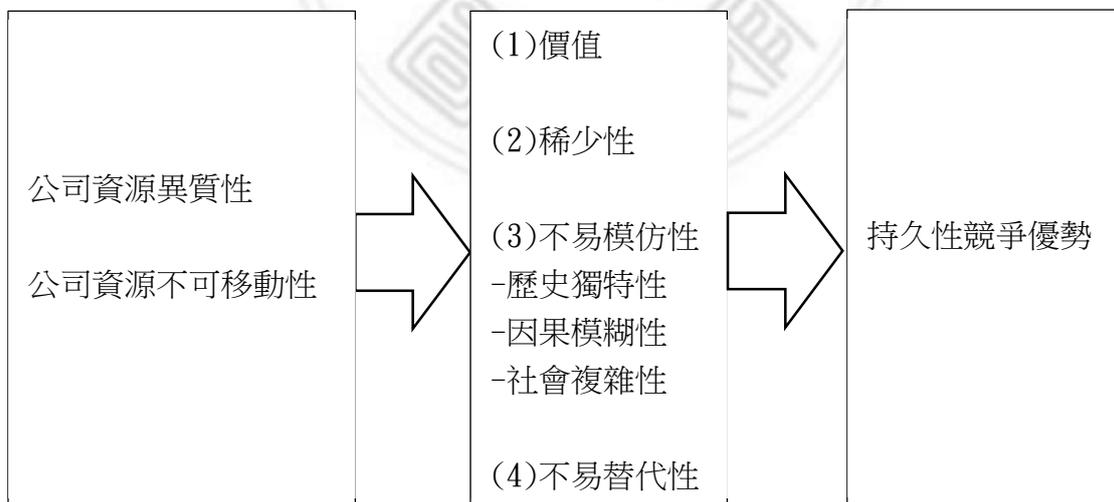


圖 2-2 資源基礎模式之理論架構

資料來源：Barney (1986)

資源基礎學派(Resource-Based View School)認為,如果沒辦法掌握到資源的價值、不易模仿、不易替代、稀少的核心資源以及能力時,就無法擁有與市場競爭的地位,為了要因應公司組織的資源使用和競爭優勢,Grant (1991) 提出「資源基礎觀點的策略分析」的實務架構(如圖 2-3),藉由五階段程序的組織架構,來分析公司的資源能力並選擇合適的策略提升公司競爭優勢。

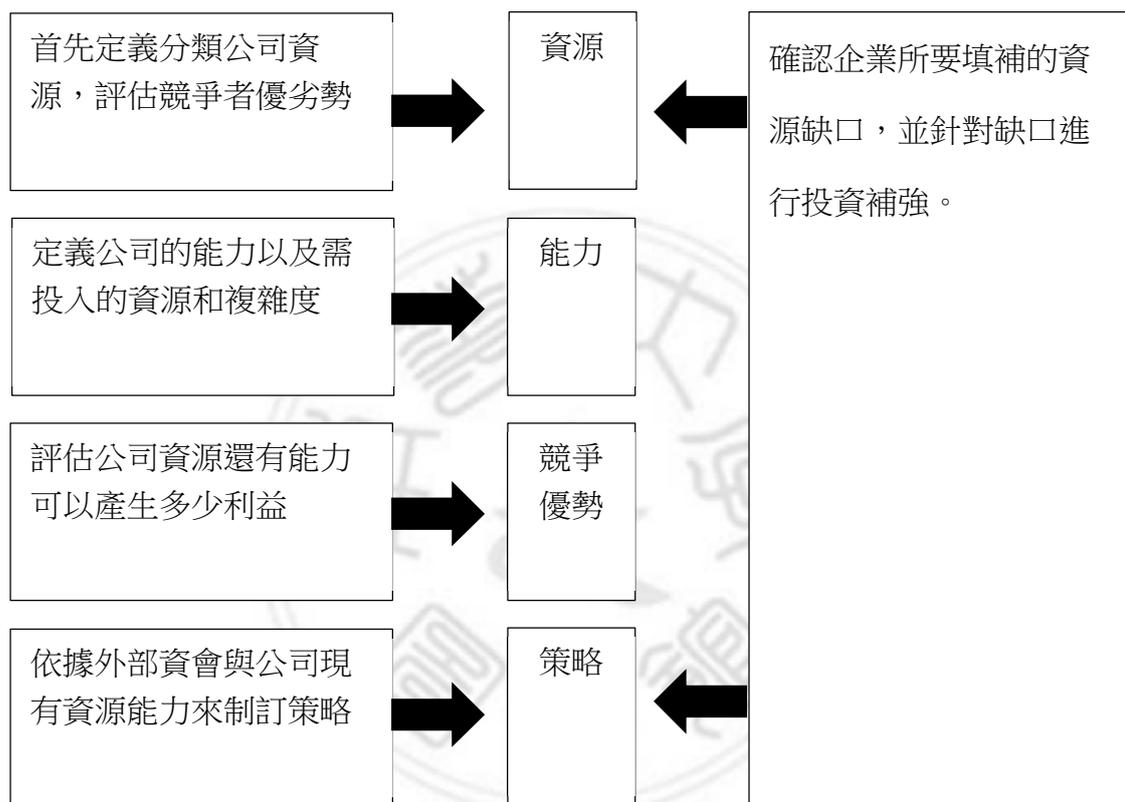


圖 2-3 資源基礎觀點的策略分析

資料來源：Grant (1991)

2.2.3 資源類別和特性

所有組織的生產要素都可以被稱為組織的資產 (assets)，資產指的是任何可以被用在創造、生產、傳送產品和服務的一個過程，它可以是有形或無形的事物；Amit & Schoemaker (1993) 把資源與能力當作分類的基礎，公司的資產和機制是公司所擁

有且可利用之資源能力是指運用資源的力量；吳思華（2000）又歸納各個學者對於資源的分類方式，並提出了資源的四大分類，詳細內容如下表 2-4 所示。

表 2-4 策略性資源的內涵

資 產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
能 力	無形資產	品牌、商譽、智慧財產權（專利、商標、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約、正式網路的資料庫等	
		個人能力	專業技術能力、管理能力與人際網路能力
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商業化能力組織文化、組織記憶與學習能力	

資料來源：吳思華（2000）

2.2.4 關鍵性資源

資源基礎理論中一再強調資源的重要性，所以每個產業組織都必須要清楚的了解自身的資源，並且將力量集中在重要的資源上發揮最大效用，幫助產業提升競爭力，所謂重要資源都是最關鍵最核心的；Wernerfelt (1989)稱此為「關鍵資源」(critical resources)，Prahalad & Hamel (1990)稱此為「核心資源」(core resource) 或「核心能力」(core competence)。

核心資源分類的方式，主要是為了辨別企業組織的資源基礎；Coyne (1986)分別以擁有(having)和使用(doing)兩類的能力來敘述組織的資源，所謂的擁有能力是指過去行動所產生的結果，擁有競爭優勢且具有防禦性地位的功能，像是智慧財產權；使用的能力包括知識、技術、員工經驗等，文化上則包含態度所營想組織內的相關行為、態度、信念、價值 (參圖 2-4) (Coyne, 1986；朱勃諺，2017)

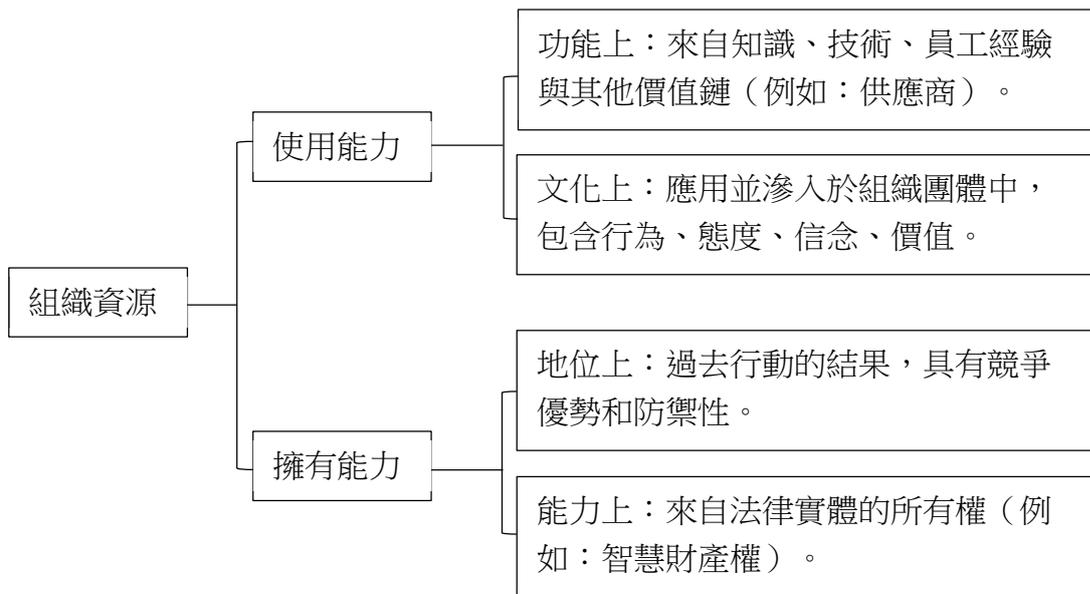


圖 2-4 組織資源束狀圖

資料來源：Coyne (1986)

戴國良（2012）於「圖解策略管理」的書中提到所謂的資源，是由有形資產、無形資產、組織能力三方面組成公司所擁有的資源基礎，並稱為資源基礎的三角關係，如圖 2-5 所示，從這三方關係可以了解公司的核心資源還有核心能力。

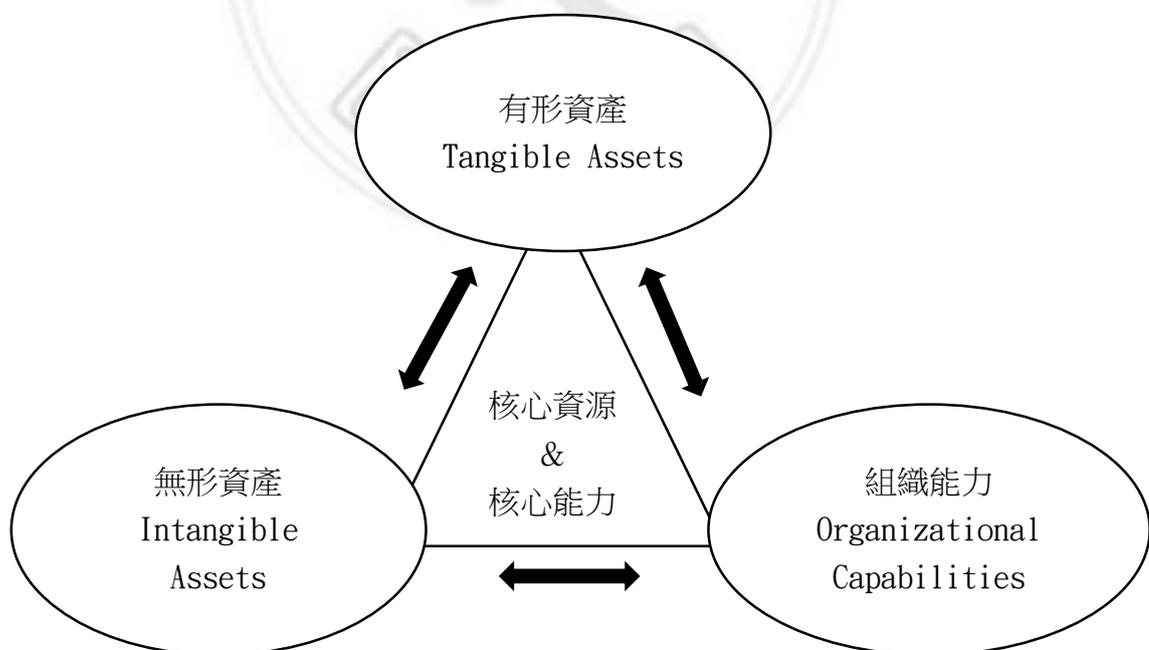


圖 2-5 資源基礎的三角關係

資料來源：圖解策略管理（戴國良，2012）

2.2.5 小結

現在科技的進步外在環境變化大，企業之間的競爭也變得更加劇烈，所以對於公司的資源掌握和運用就更為重要，當企業在制定任何策略的時候，要能夠善加利用現有資源來獲得競爭優勢，尤其是企業中獨有的資源能力才能在市場中佔有一席之地；不過現在資訊的透明化傳遞速度快，有很多可能是原本獨有難以模仿的資源變成普遍化甚至容易模仿，所以企業必須要應應這樣瞬息萬變的市場做因應，例如結合上下游廠商的合作、強化企業文化價值、加強在技術或智慧財產權等權益，從多方面去鞏固資源的獨有性和價值。

2.3 公部門組織概述

公部門（Public Sector）是指經濟體系中的一部分，是由整體社會所擁有，其運作是以追求整體社會利益為目的；公部門包含政府的各個層級組織，上從中央機關到縣市政府、鄉鎮公所、村里等等，所組成的公共機構。（余士民，2019）

主要以公共利益為目的，政府的功能主要在於制定規則，以及在緊急時刻發揮作用，與企業最大的差別是「公共性」，企業主要以營利為目的，但是公部門組織是要以社會利益為目的。

政府的依法行政非常嚴格，且需受到媒體、自發性社團等監督；組織間因為各有主張和須執行目標，所以有時候難以協調，在成果上相較於企業難以有衡量標準，例如社會福利勞健保因為虧損問題而導致許多批評，但因為社會福利是非營利目的，所以當有這些聲音出現，政府仍是要以人民福祉為目的改善虧損問題，而不是想要怎麼盈利。另一個部分是政府容易受政治的影響束縛，且用人和行政程序冗長，所以運作上就會比較僵化。公部門的工作性質也與全民利益有關，在公部門工作的員工也背負著公共利益的使命，民眾也會對公部門人員有較高的期待，相對也承擔較大的壓力，如果背離公共利益，多半會遭受嚴厲的批評（Rainey, 1991）。

公部門所提供的產品或服務，因為是透過政治權威和公權力行使，不許私人加入競爭，所以多屬於合法獨佔且形成壟斷市場的局面（史美強，1997），另外公部門運作所需要的成本支出，都是以國家的預算編列主要收入來源是稅賦，因為公部門生產的產品或服務其數量和種類都不是經由市場供需來決定，也不是以市場價格來交易（Rosenbloom, 1993）所以公部門的工作與市場是有存在隔閡，加上沒有競爭和利潤的問題，就算有所虧損也不會影響部門的營運（黃承勇，2004）。

2.4 離島特殊文史背景

臺灣的地理位置比較特殊在亞洲的大陸棚東緣，也是歐亞板塊還有菲律賓板塊的交界處，地下板塊擠壓活動使臺灣的地形多樣複雜，不僅地形多樣生態也相當豐富，除了金門以外，在臺灣的離島還有澎湖、綠島、蘭嶼以及馬祖、龜山島、小琉球，每一個離島都有其特殊的地理及人文地景；後續會針對此研究個案之離島「金門」做詳細的介紹，以往對於金門可能只存留於戰史的新聞還有風獅爺、貢糖等既定印象，但其實金門有更多有趣豐富的文史背景值得探索。

1. 金門的地理位置與歷史概述

金門的天氣受到大陸地區的影響，冬天非常乾冷，春天則是多霧，所以常常看到來往旅遊或經商在春季時節常常因為濃霧而被鎖在機場，而且早晚溫差非常大。金門位在台灣海峽西邊，鄰近著大陸的福建省的廈門；金門除了本島外也涵蓋 15 個大小不同的島嶼，金門的地圖形狀很特殊，就像一錠黃金，左右兩邊寬中間較為狹窄，根據一些考古漢文史記載資料，在離現在六千年之前金門就有相關的活動軌跡紀錄。

從民國 38 年（1949 年）國民政府遷台以後，從此金門就扮演五十餘年的戰地角色，為台灣海峽兩岸軍事的角力戰場，期間經歷了「古寧頭大戰」、「大二膽戰役」、「九三砲戰」、「八二三砲戰」、「六一七砲戰」，直到 1992 年金門解除戒嚴後才開始邁入觀光產業的發展，而後在 2001 年金門與廈門直航後，金門又肩負起台灣與兩岸的互動關鍵角色。

2. 充滿古風及閩南文化的傳統聚落

自東晉以來，金門即有中原人士避禍屯墾於此，由於開發甚早歷代文風鼎盛，產生豐富的文化風暴，截至 105 年 5 月份的統計，金門地區的古蹟共有 90 處；金門早期移民大多來自漳州和泉州，建築與風土民情大多沿襲閩廈古風，因將近 40 年的軍事管制，所以金門都市化的腳步緩慢，所以得以保存豐富的人文史蹟，金門傳統的聚落大多是以實際生活需要為原則，早期移民者以水源充足、避風禦寒左為聚居地的考量因素，所以聚落大多座落在前低後高的土地上，背山面水，民宅的興建也大多是同一朝向，形成特殊的「梳式佈局」，近四十餘年來，金門地區因為基於軍事安全理由，沿海五百公尺內禁建，且樓層不得超過三層，所以全區都市化緩慢，大多維持傳統建築風貌，構成金門本島特殊文化景觀。

不論是傳統的民居在風獅信仰、宗祠廟宇、民俗活動都可以看見金門保留的閩南文化特色，像是建築的方式有燕尾式的「翹脊」和馬背式的「圓脊」，以營建的形式制有分為，一落、二落、三落、護龍、突歸、迴向等傳統建築語彙；由於歷代因為竊盜、戰亂、天氣季風肆虐，導致田園荒蕪、房屋毀損、民不聊生，所以居民求藉風神、力獸以制煞辟邪，所以這些座落在村外圍，造型身態各異風獅爺，被譽為「金門民間的守護神」。

3. 文化信仰

金門稱宗祠為「祖厝」或「祠堂」，以傳統閩南式建築建造，格局為兩落，比一般的民宅還要高大，每年春秋於宗祠舉行祭祖活動，祈求祖先庇佑後代子孫，並聯誼相親凝聚宗族的向心力，其村落基本上都是單姓，村的中心位於大型宗祠。

由於金門地理環境嚴苛加上早期戰事頻繁等因素，所以在金門生活相當不容易，在敬畏天威還有尋求心理慰藉之下，促成金門地區宗教活動的聖星，特別是每個村落公廟作醮時，都會繞行聚落四周，進行「安鎮五方」的儀式，已劃定神明的保護區域，界定聚落的範圍。

4. 地方特色的辟邪物－風獅爺

金門從明代以來經歷多場戰亂，加上地理環境較為貧脊，所以島上居民為了要驅邪祈福，所以設置了辟邪物，其中最常見的就是位於村落外圍的「風獅爺」，居民希望祈求風獅爺可以護衛村落合境平安；風獅爺又稱「風獅」、「石獅爺」、「石獅公」，相傳風獅爺起源可追溯至和朝山越居民的神獸「山貓爺」，五胡亂華時期中國本土戰亂頻傳，許多漢族紛紛渡海至金門躲避戰禍，當時第一批至金門的船隻也由於東北季風的肆虐幾乎翻覆，所以山越居門好時拿出神貓爺壽像祈福，原本要翻覆的船隻頓時平穩風平浪盡。根據金門縣政府統計，目前現存的風獅爺總共有 68 座，其造型的由來推測是由廟宇門前的石獅形象演變而來，個村落都有鎮邪避煞的風獅，形成特殊地標。



第三章 研究方法

3.1 研究方法

本研究用資源基礎理論探究地方政府文創活動推廣策略，以金門縣政府為例，採用的研究方法有：質性研究法、文獻分析法，敘述如下：

3.1.1 質性研究法

所謂質性研究法是指任何不適經過統計程序、數量計算或其他量化手續而產生的研究研究結果的方法（Malcolm Waters，1995/2000）。本質性研究重視脈絡歷程、資料描述、歸納分析、自然情境、意義詮釋之特性，它將「人」的因素置於研究中心，著重如何從研究人員的不同角度了解社會現象，以鈣化自身的社會文化環境，進而促發行動以改變社會現況（楊家欣，2020）。

除此之外也藉由質性研究與內容分析法加以結合，用不同觀點和角度深入探究，不僅比傳統的實證主義取向更為人性化和歸納性之外，兩者的結合方法論也提供了更加細緻的切入點。

質性研究是以歸納邏輯運用在社會現象的探討與研究；此研究法把現實世界看成是一種複雜且不斷變遷的社會現象，這些現象由於時翁環境和文化背景不同也代表不同意義，所以質性研究法是一種從整體觀點對社會現象進行全方位圖像建構與深度瞭解的過程（郭泉仁，2011）。

本研究主要探討金門縣政府文創活動推廣策略，文創活動也是隨著社會發展變化的一種活動產業，與質性研究中所提到的探究社會現象相關，所以以質性研究的方式來進行了解個案的問題，並結合文獻分析法了解金門過去歷史發展變遷的狀態，作為研究的分析參考。

3.1.2 文獻分析法

與研究問題相關的文獻像是文字、圖片、影音、物品、人工製品等；不論是什麼樣的形式都是文化產物的一部分，曾經在某一情境下某些人對於這樣事物的看法體現，所以將這些文獻資料蒐集後再進行分析；可藉由前人的經驗得知歷史文化以及社會的演變歷程，了解前後的因果關係。文獻分析法主要是運用相關理論賦予過去事實新的意義和價值，使用文獻分析可以探究過去，並且將研究作為現今的借鏡；而後依循過去事件狀態的研究，可以了解現今事件相關問題的歷史背景；最後透過文獻的回顧來探討事件全貌並提出預測將來的參考建議。

本研究會廣泛的蒐集此個案相關的文獻資料後進行歸納與分析，希望可以在個案分析時能夠有更客觀且真實的參考資料，其資料來源有政府機關的出版品（如觀光導覽手冊、相關統計報告、研究計畫書等）、圖書館藏書、國內外學者的期刊論文、新聞報章雜誌、網站資料（政府機關公開訊息、相關論壇等）。

3.2 研究流程

本研究以金門縣政府的文化局、觀光處、金門酒廠在文創活動推廣策略之個案分析，所以會先廣泛蒐集相關文獻資料，掌握個案的發展狀態後再深入分析個案之問題並提出解決建議和改善方案；研究流程如下圖（圖 3-1），首先確認研究問題，並將蒐集到的文獻進行歸納整理，並擬定研究架構後，將個案之事件以質性研究和文獻分析法做個案的剖析描述，最後提出對於個案的總體結論和建議。

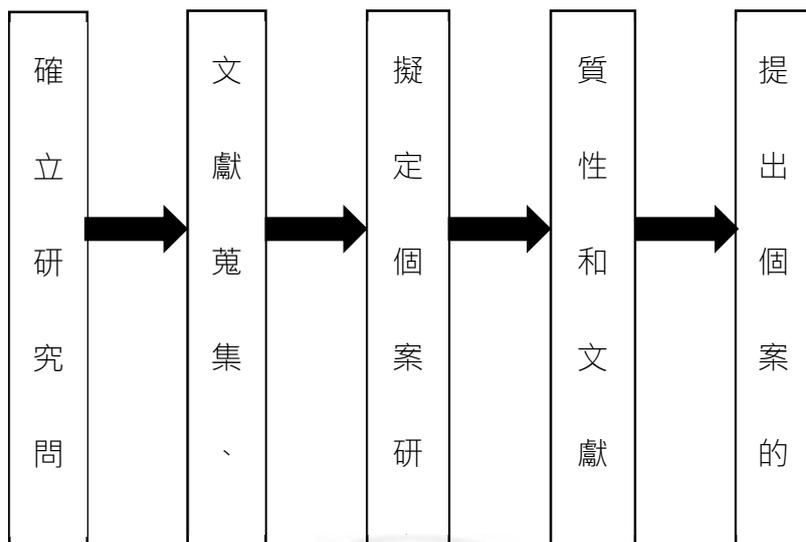


圖 3-1 研究流程

3.3 資料來源

本研究之資料來源有政府機關的出版品（如觀光導覽手冊、相關統計報告、研究計畫書等）、圖書館藏書、國內外學者的期刊論文、新聞報章雜誌、網站資料（政府機關公開訊息、論壇等）；因為金門有較特殊的離島文史背景，為求資料的準確和真實性，所以資料會先以政府機關或地方政府的官網資料為準，而後參考其他國內外學者所彙整撰寫的期刊論文加以補充，從豐富廣泛的歷史資料可以更全面的了解金門，最後再加入新聞報導資料，以了解近期的金門相關活動訊息，因為報章雜誌的篇幅較短，有時候是撰寫者針對一次性的活動事件經過多次詮釋修改，對於探究過去歷史僅有片段且不完全，但報章雜誌可以窺探地區性在行銷推廣上的活絡程度。

第四章 個案分析

4.1 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠簡介

4.1.1 金門縣文化局簡介

金門縣政府的文化局以「文化金門」作為經營理念和目標，其衍伸為文化局前發展有一段歷程；一開始在民國四十八年先籌備設立當地的圖書館，推動相關社會教育等工作，兩年後在民國五十年改制為社會教育館，社會教育館一直營運了三十九年多，一直到民國八十九年才正式的改制為「縣立文化中心」，縣立文化中心的營運很接近現在的文化局，在民國九十三年正式改制「金門縣文化局」，政府及歷任局長都不斷的在擴充改善文化局的設備及經營。

民國八十四年的五月份金門縣文化局大樓落成，其內部規劃有文物館藏，還有可容納近九百人的展演廳，還有展示的迴廊、視聽間、會議室，並陸續規劃相關硬體設施，搭配相關軟體來管理，可以看出政府對於文化局的經營的用心，也希望能夠藉由這個單位不斷提升縣民的文化藝術的視野、並且具有教育意義。（資料來源：金門縣文化局網頁）

表 4-1 金門縣文化局發展沿革

年份	事件
民國 48 年	創設了金門縣立圖書館
民國 50 年	正式改制為縣立社會教育館
民國 84 年 5 月 5 日	金門縣文化局大樓落成
民國 84 年 6 月 1 日	金門縣文化局大樓啟用
民國 89 年	改制為縣立文化中心
民國 93 年	改制為金門縣文化局

4.1.2 金門縣政府觀光處簡介

金門縣觀光處主要的經營理念為「觀光立縣、文化金門」做為施政的核心目標；金門在民國八十一年終於停止戰地相關事務，並且正式對外開放旅遊，希望讓兩岸可以更加認識金門，讓金門被世界看見，開放直到現在已經有二十幾年的時間，其觀光局單位也因應每一時期的經營有所調整，從九十三年把觀光局改為交通旅遊局，一直到 102 年縣政府組織調整，正式更名為現在的觀光處。（資料來源：金門縣政府觀光處，2018）。

表 4-1 金門縣觀光處發展沿革（續）

年份	事件
民國 81 年 11 月 7 日	終止戰地政務，開放台灣民眾來金門參訪
民國 89 年 1 月	公布實施及本府組織條例經貴會第二屆第四次定期大會通過
民國 93 年 8 月 1 日	由「觀光局」更改為「交通旅遊局」。 將原編制於觀光局「交通旅遊課」與「觀光業務技術課」調整為「交通行政課」、「大陸事務課」、「觀光業務課」及「觀光企劃課」。
民國 102 年 1 月 20 日	因應本府組織調整，「交通旅遊局」更名為「觀光處」

4.1.3 金門酒廠簡介

金門酒廠全名為「金門酒廠實業股份有限公司 (Kinmen Kaoliang Liquor Inc.)」，簡稱金酒、KKL，是金門縣政府所經營的縣營事業機構，以生產還有銷售金門高粱酒的公司，也是金門縣政府主要的收入來源之一，在民國 86 年金門縣政府提出金門酒廠組織變革，推動金門酒廠民營化。

金門酒廠的歷史源起要提及胡璉還有葉華成；胡璉出生於 1907 年從黃埔軍校畢業後參加國民政府北伐，陸續參與許多戰役，在古寧頭戰役後，胡璉擔任金門防衛司令部的司令，也同時兼任福建省主席，他上任後發現部隊每年都要向台灣購買幾十萬瓶的酒，因此有了興建公營酒廠的念頭。

葉華成出生於 1913 印尼蘇門答臘，1948 年回祖居金門投入釀酒事業，1949 年開設自己的「金城酒廠」，在當時金門釀酒屬自由競爭行業裡，生意最好的酒廠，後來胡璉偶然喝到葉華成所釀製的高粱酒，驚為天人，所以就下令他禁止私釀並且指派葉華成擔任金門經管組附設酒廠的技術課長，之後葉華成關閉自己的酒廠開始協助軍方籌辦酒廠，在 1952 年金門酒廠的前身「九龍江酒廠」成立。

駐司令官兼福建省省主席胡璉將軍，也鑑於金門民眾生活困苦，又欠水利、農產歉收，為了要改善民生利用舊金城寶月泉之甘泉開始釀金門高粱酒，並就地取材，以白米一公斤收兌民間高粱一公司，作為釀酒原料。

民國 81 年 11 月 7 日金門終止了戰地政務，金門酒廠奉行政院核定改歸金門縣政府管轄，屬於金門縣政府轄下之縣營事業機構，民國 87 年 2 月 16 日配合民營化進程，改制為「金門酒廠實業股份有限公司」的組織型態。金門酒廠誕生於民國 41 年，其中經歷了草創期、發展期、興盛期、轉型期，個階段敘述如下：

1. 草創期：胡璉指示周新春協助籌建酒廠，並擔任「九龍江酒廠」首任的廠長，一直到福建省政府遷台後才改名為「金門酒廠」。
2. 發展期：為了擴大產能，金酒正式納入國家公賣局體系銷往台灣，在這段期間金酒也首度銷售到國外。
3. 興盛期：因奉核定正式實施「金酒一體流通方案」，至此金門高粱酒銷售至台灣的數量不再受到限制。
4. 轉型期：正式改制為「金門酒廠實業股份有限公司」除了廣納各方人才，也不斷提升技術水準開發新產品。

表 4-2 金門酒廠發展沿革

年份	重要事件
1952 年 9 月	胡璉指示張子英處長督促周新春上校擔任廠長，於金門城南門外成立九龍江酒廠，指派葉華成先生擔任技術課長。
1956 年 7 月 1 日	福建省政府遷台，九龍江酒廠改名為金門酒廠
1976 年 12 月	蔣故總統經國先生於行政院長任內，指示金酒銷台化暗為明，以維護體制。
1977 年 3 月 4 日	台灣省菸酒公賣局局長吳伯雄先生，蒞廠協調金酒銷台等事宜。
1980 年 5 月	於台北市羅斯福路設立金門特產供應中心，展售各式紀念酒。之後於高雄、台中兩地相繼成立。
1990 年 12 月 1 日	委託外貿協會，設計金門紀念酒等五種新瓶及包裝。
1992 年 3 月 16 日	財政部召集會議研商金酒銷台事宜，達成金酒一體流通之共識。
1995 年 1 月 20 日	金門酒廠第二廠於寧山（第二廠現址）土木工程開工興建。

表 4-2 金門酒廠發展沿革（續）

年份	重要事件
1996 年 12 月	委託中國生產力中心規劃金酒公司化及民營化，俾利重新調整生產策略、經營方針及產品結構。
1997 年 1 月 16 日	金門酒廠第二廠（金寧廠）竣工試車，同年四月正式生產
2000 年 3 月 20 日	獲頒 ISO 9001 證書
2001 年 1 月 10 日	通過 ISO 14001 正式評鑑，同年獲頒證書
2002 年 9 月 1 日	針對仿冒酒的猖獗，採用雙軌防偽措施，讓消費者更容易從酒品外觀上作初步的辨識，提高仿冒門檻。
2003 年 1 月 3 日	「二十八度金門高粱酒」上市
2003 年 8 月 7 日	金門高粱酒商標得獲中國大陸核准註冊審定
2003 年 8 月 29 日	慶祝建廠五十週年，推出五十週年紀念酒，限量發行二萬瓶，以「酒香半世紀、秋節傳真情」來回饋消費者。
2004 年 12 月 31 日	金門建縣九十週年慶暨世界金門日「金酒形象景觀啟用典禮活動」，下午五點正至五點三十分，於金門縣桃園路與盤果路口舉行。
2011 年 4 月 14 日	通過「中國質量認證中心」ISO 22000：2005 食品安全管理體系認證。
2016 年 1 月	通過 ISO17025 全國實驗室認證
2016 年 3 月	通過 CNS15506、OHSAS18001 及 ISO14001:2015 認證
2017 年 2 月	HACCP 體系認證
2019 年 3 月 12 日	取得 45001：2018 職業安全衛生管理系統認證。
2019 年 3 月 13 日	通過 ISMS ISO27001 續評認證。

資料來源：公司年度記事（金門酒廠實業股份有限公司 a）

4.2 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠文創活動商品開發

4.2.1 金門縣政府文化局文創商品

從金門縣政府文化局官網上所搜尋到相關的地方性文創商品，種類相當豐富多元，大多是以生活實用品為主，像是錢包、皮夾、抱枕、杯子杯墊、雨傘、等等，部分娛樂性商品有撲克牌、音響等，因商品種類繁多僅列出幾項較具特色性的商品並附上相關設計說明，可以看到商品所蘊含的意義從信仰生活、吉祥物、建築特色、戰地風情、自然生態都包含在內；最為熟知的就是地標象徵風獅爺，透過商品視覺設計讓生硬且有點畏懼的象徵物變得活潑可愛；還有戰地給人嚴肅緊繃的意象，也透過文創商品的轉化，以另一種幽默詼諧的方式讓民眾認識金門特有的文化。

要閱讀艱深冗長的歷史文化可能不容易，但以創新和創意的思維讓大眾再次認識金門，是具有傳達的意義和任務，對於觀光客而言文創商品是旅程中的一個紀念和回憶，對於金門是過往和文化的一種回憶，以新的型態保存、流傳下去，也可以為地方帶來經濟成長，可參照表 4-3 的文創商品列表，有詳細的圖片和設計說明，後續也會陸續介紹近年文化局在文創活動所開發的相關商品。

表 4-3 金門縣政府文化局文創商品

撲克牌：招財納福	
金門縣內最有名且廣為人知的就是風獅爺，此商品挑選了縣內不同造型的風獅爺，並重新設計角色，結合撲克牌，可以讓民眾遊戲之中又可以認識在地文化風景。	

表 4-3 金門縣政府文化局文創商品（續）

<p>皮夾：風生水起</p>	
<p>以壽蟹福與二甲及第之圖像以版畫風格效果應用於紙皮夾上，代表功名和富貴福氣都納入皮夾之中</p>	
<p>化妝包：金城閉月羞花</p>	
<p>金門的建築是屬於傳統閩式建築，取其特殊的建造樣式「出磚入石」，搭配在地的原生植物豆梨花，設計出極具特色之小零錢包</p>	
<p>跳棋：金沙·步步生蓮</p>	
<p>金門縣的金沙鎮是最多風獅爺的地方；風獅爺主要有趨吉避凶，就像人民村落的守護神一樣，以此概念結合跳棋遊戲。</p>	
<p>T 恤：金湖·迷漾花影</p>	
<p>金金門戰地軍旅迷彩的意象，將圖案重新設計拼湊，就好像迷彩百花齊放般，具有細膩又帶點狂野的魅力感。</p>	

表 4-3 金門縣政府文化局文創商品（續）

<p>手機環扣：金寧· 奼紫嫣紅指</p>	
<p>在閩式建築上很常見的馬約利卡的彩色磁磚，帶有異國風情，和磚造的房屋本體有著衝突的美感，結合實用的手機環，象徵財富和平</p>	
<p>手電筒：烏坵· 出水芙蓉</p>	
<p>燈塔有著指引方向的用途，結合手電筒代表照亮海上孤島，給予希望的感覺。海上人民按著那一盞明燈，航向正確的航道找到港口停泊。</p>	
<p>手作皂：烈嶼· 芋葉風情</p>	
<p>風雞是村民在屋頂塑立陶瓷或泥塑風雞以鎮風驅邪、護宅保平安。設計的意念是用烈嶼特產「芋頭」還有「風雞」作造型發想，命名「芋葉風情」。</p>	

表 4-3 金門縣政府文化局文創商品（續）

傳統包巾披風：囡仔花帔－風獅爺的寶貝	
花帔是金門人最傳統的嬰兒包巾，也是大家兒時回憶，以花帔和風獅爺意象設計成獨具特色的寶貝披風。	
漁夫帽：戴勝	
戴勝是金門一種特有鳥類，也是對農田有幫助的益鳥，外型特色鮮明，以此意向結合漁夫帽，有著鮮明活潑的特性，讓民眾認識生態。	
藍芽喇叭：甜蜜蜜	
位於古寧頭有一座造型特殊的播音器，主要是在戰時作為心戰喊話之設施，此喇叭造型沿用原播音牆樸實沉穩的元素，以冷灰色調呈現戰地氛圍。	
多功能座：播，響。播音牆	
外觀設計採用來作為前線心戰喊話的播音牆，記錄著當時戰火動盪的歷史。並選用金門盛產的花崗岩做發想。	

表 4-3 金門縣政府文化局文創商品（續）

杯子・杯墊・抱枕・其他系列				
				
				
				

資料來源：金門縣政府文化局 a，文創商品

金門縣文化局於 2020 年 9 月份開始徵選「109 年金門縣文化創意產業發展計畫」，以探索在地獨特文化為基礎，扶植金門文創相關工作者，並期盼可以藉由文創產業的發展帶動地方經濟；於當年度 11 月底在金門航空站的文化藝廊舉辦計畫成果展，總共獲選五家金門在地業者，藉由成果展將文化創意可以凸顯出金門的文化內涵和在地特色，讓大眾一起感受到金門的魅力，下表 4-4 為成果展的文創商品。

表 4-4 「109 年金門縣文化創意產業發展計畫」成果展

商品說明	文創商品圖片
<p>浯作公司，利用閩式建築裡的燕尾造型結構，結合創意仿古的紋飾脊墜，設計咖啡濾杯。</p> <p>圖片資料來源： 中央社 CNA a，黃慧敏 攝</p>	
<p>捲毛利卡創藝社，以金門古厝的馬約利卡花磚圖案設計了金門花襯衫，以夏威夷衫為基礎，創作「你好，金門花襯衫」縣文化局長更是相中此特色襯衫，將與縣府研討商議團隊服飾的可行性。</p> <p>圖片資料來源： 自由時報（2020） 吳正庭 攝 青年日報（2020） 孫建屏 攝</p>	 
商品說明	文創商品圖片
<p>肯娜國際公司取自金門英文 Kinmen 首字母打造了 K Beer 金門精釀，並以風獅爺作為品牌形象，結合貢糖口感，口味獨特。</p> <p>圖片資料來源： 自由時報（2020） 吳正庭 攝</p>	

表 4-4 「109 年金門縣文化創意產業發展計畫」成果展（續）

商品說明	文創商品圖片
<p>酒品取自金門英文 Kinmen 首字字母打造了 K Beer 金門精釀，並以風獅爺作為品牌意象，結合貢糖口感，口味獨特</p> <p>圖片資料來源： 自由時報（2020） 吳正庭 攝</p>	
<p>古洋樓公司運用酒糟、高粱酒製作專屬於金門的紙。</p> <p>圖片資料來源： 自由時報（2020） 吳正庭 攝 青年日報（2020） 孫建屏 攝</p>	
<p>國立高雄師範大學文創中心團隊協助行銷，也以金門一鄉鎮一特色展出相關的文創商品。</p> <p>圖片資料來源： 自由時報（2020） 吳正庭 攝</p>	

2020 年 10 月金門縣文化局舉辦「金門花帔文創品設計比賽」，花帔（讀音配）承載金門百年回憶，花帔又稱花帕、花佩，主要是閩南地區金門縣傳統的育嬰包巾，其特色為 6 尺黑白格紋棉麻的大方巾，主要用途是可以幫嬰幼兒遮風、遮陽。成果展內充滿了黑白相間的格紋元素，與會記者和來賓也穿戴花帔的衣帽，並展出 20 餘件具有巧思的文創商品。

表 4-5 「金門花帔文創品設計比賽」成果展展品

商品說明	文創商品圖片
<p>金獎：花帔方曆</p> <p>得獎：林永昌</p> <p>可用手翻動日期方塊，有萬年曆的概念。</p>	
<p>同時舉辦「拍你花帔」攝影展</p> <p>圖片資料來源： 中央社 CNA b，黃慧敏 攝</p>	

資料來源：中央社 CNA b 網路新聞報導，圖片：黃慧敏 攝

金門縣商會理事長李有忠從小大到看著花帔布，對於花帔布有著特殊的情感，他也在思考除了大家熟知的風師爺以外，還有什麼是金門獨有的辨識意象，所以在 2015 年擔任文化局輔導地區文創產業總顧問時，力推花帔布相關的文創商品設計，並推出一系列以花帔布所設計的野餐墊、保溫包、領帶等。（參圖 4-1）



圖 4-1 金門縣商會理事長李有忠推廣花帔文創品

資料來源：中央社 CNA c 網路新聞報導 圖：黃慧敏 攝

軍旅退休的金門呂厝村民林相吉，有感於花帔是有深厚的文化特色，在 2016 年回到金門定居後，在文化局的經費補助之下，把奶奶生前經營的小雜貨店外牆彩繪成花帔格紋的樣式。（參圖 4-2）



圖 4-2 軍旅退休的金門呂厝村民林相吉將奶奶的雜貨店彩繪成花帔，並規劃做文創襪品專賣店

資料來源：中央社 CNA c 網路新聞報導 圖：黃慧敏 攝

從金門縣政府文化局的官網，到相關文創活動所徵選的文創品，可以看出商品在創意和創新的差異，以官網的文創品來看，也算是精緻完整度高的量產商品，確實也都有結合金門的在地文化和特色，但是就創意和創新上活動徵選方式所產出的商品略勝一籌，以上述兩個 2020 年度所舉辦的文創品徵選活動，「109 年金門縣文化創意產業發展計畫」、「金門花帔文創品設計比賽」，文創商品所激發出的創意火花更多，相較之下官網的商品更像是設計一個圖像後結合現成空白模板物品，例如杯子、杯墊、抱枕少了另一個層次概念的轉化；活動徵選中就有許多不同層次轉化出來的創意商品，像是利用高粱酒製成的紙張、沿用金門古厝的馬約利卡花磚延伸出花布的意象後設計成短衫；花帔文創品有萬年曆、花帔巧克力、燈飾等，這些文創品跳更是脫出布品設計的思維。

不過不同的呈現方式都各有優缺點，文化局官網的文創品很直觀易懂，所開發的商品大眾都能接受，雖然獨特性可能沒有活動徵選的高，但是樣式和開發成本及價格會比較有優勢；活動徵選要比的就是創意和獨特性，所以吸睛度話題性就會比較高，意象上也比較需要去了解設計理念，才能明白設計師是想用哪一個理念和元素去呈現出什麼概念。

「金門花帔文創品設計比賽」這個算是蠻獨特，因為一般大眾對於金門的意象通常都圍繞在風獅爺、貢糖、戰地、閩粵建築等等，對於花帔與金門的關係可能很陌生，或許看過這樣的花布，但不清楚原來這樣花布在金門有非常深遠的文化意義，雖然也舉辦了徵選活動，想透過活動和展覽讓大眾認識金門還有不同的文化，但可能在宣傳和意象連結性不夠，不像現在對於客家花布藍染那樣有非常強烈的相關連結，這部分就和推廣的策略有關，後續會在文創推廣的部分更進一步的分析。

4.2.2 金門觀光處文創商品

金門觀光處比較著重在當地的活動行銷推廣，本身並沒有開發什麼文創商品，但是有透過活動開發相關紀念商品，如 2020 年舉辦的「金門老兵召集令」，政府感念老兵為國土的付出，以及老兵隊金門的特有情感，鼓勵老兵於觀光淡季重返金門，並推出紀念酒、識別證等贈品。



圖 4-3 2020 金門老兵召集令專屬紀念品

資料來源：金門日報 a (2020)

金門觀光處於官網還有集結介紹許多當地特色文創品，提供到當地旅遊的民眾可以購買的紀念品，推薦的商家有浯茶、浯作工作室、玖零肆、KBeer 金門精釀（參表 4-6）。觀光處所開發的商品屬於紀念性質，所以比較沒有太多獨特性或創意，主要還是致力於協助在地店家和地方相關活動推廣為主。

表 4-6 金門縣觀光處官網 推薦在地特色文創商品店家

店家	圖片
<p>浯茶</p> <p>此茶葉包裝結合金門的傳統建於磚瓦的花色元素，讓購買禮品的人可以認識當地人文特色，也可以勾起在地人的回憶。</p>	
<p>浯作工作室</p> <p>手提袋、存錢筒、風獅爺盆栽、龜印鑰匙圈等</p>	
<p>玖零肆</p> <p>以軍綠色作為商品主軸色，並且放上標語式的設計，讓人仿佛置身於戰地時期。</p>	
<p>K B E E R金門精釀</p>	

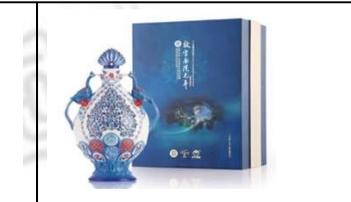
資料來源：金門觀光旅遊（2020）

圖：浯茶、浯作工作室、玖零肆、K B E E R金門精釀 店家網站

4.2.3 金門酒廠文創商品

金門酒廠走過一甲子，歷年總是推出許多膾炙人口的產品，近年來有更多積極開放的策略並且和不同廠商進行異業結合，推出相關的文創設計酒品；金酒共有 8 種系列的酒品分別為，「經典」金門高粱酒、「匠心」紀念酒、「酒心」二鍋頭、「專釀」客製酒、「巧思」其他、「首釀」大麴酒、「陳香」窖藏酒、「養神」養生酒，其中就有許多結合新的設計概念的酒品，在這些系列酒品中，有與廠商、廟宇、名人、在地意象作異業結合，詳細介紹如下，表 4-7 與國立故宮博物院為 90 周年院慶紀念及南部院區亞洲藝術文化博物館開館紀念、表 4-8 與國立歷史博物館合作開發紀念酒、表 4-9 名人系列紀念酒品、表 4-10 城市概念紀念酒品。

表 4-7 與國立故宮博物院合作紀念酒

酒品 / 圖片		
		
昇平樂世 八年窖藏金門陳高	花間一壺酒 十八年窖藏金門陳高	故宮南院 元年十年窖藏金門陳高

資料來源：金門酒廠實業股份有限公司 b

表 4-8 與國立歷史博物館合作開發紀念酒

酒品 / 圖片	
	
蟠龍白玉金門高粱酒	我愛嘉液五年窖藏金門陳高 (與國立歷史博物館及法藍瓷股份有限公司三方品牌合作)

資料來源：金門酒廠實業股份有限公司 b

表 4-9 名人系列紀念酒品

酒品 / 圖片		
		
<p>寶月泉 2013 江蕙演唱會紀念酒</p>	<p>韓國瑜市長 旺旺來金門高粱酒</p>	<p>辣台妹金門高粱酒 (彩繪版)</p>

資料來源：金門酒廠實業股份有限公司 c

表 4-10 城市概念紀念酒品

酒品 / 圖片		
		
<p>尋城趣金門高粱酒 【台中】</p>	<p>尋城趣金門高粱酒【花蓮】</p>	<p>尋城趣金門高粱酒 【高雄】</p>

資料來源：金門酒廠實業股份有限公司 d

原協助金酒開發設計的鼎力支瓷公司，由幕後走到幕前與金門酒廠合作包銷，在 2020 年推出三款陶瓷紀念酒分別為，六六大順金門高粱紀念酒、金大筆進財金門高粱酒、強棒出擊金門高粱酒（參下表 4-11）。

表 4-11 與鼎力支瓷公司合作開發紀念酒品

酒品 / 圖片		
		
<p>六六大順 金門高粱紀念酒</p>	<p>金大筆進財金門高粱酒</p>	<p>強棒出擊金門高粱酒</p>

圖片來源：經濟日報（2020）、LINE TODAY（2020）

白酒界和文創界龍頭，金門酒廠和霹靂布袋戲於 2016 年首度跨界合作聯名推出「38 度金門高粱酒霹靂紀念版」，突破傳統包裝並結合處亦行銷，讓大眾再次顛覆對金門高粱酒的印象，希望讓金門高粱酒更加有活力和年輕化，並攻下 30-39 歲的年輕族群，以霹靂布袋戲的三位角色「素還真」、「葉小釵」、「亂世狂刀」，表現出酒品香醇甘冽的特性，同年度又推出賀 38 度金門高粱酒上市 15 週年，2021 年再度跨界合作推出戰酒金龍霹靂英雄紀念酒(參表 4-11)。

表 4-12 與霹靂布袋戲跨界合作聯名紀念酒

酒品 / 圖片		
		
<p>2016 年首度跨界合作聯名推出 「38 度金門高粱酒霹靂紀念版」</p>	<p>2016 年賀 38 度金門 高粱酒上市 15 週年</p>	<p>2021 年戰酒黑金龍 霹靂英雄紀念酒</p>

圖片來源：品酒網（2016）、霹靂布袋戲官網（2016）、自由時報（2021）

4.3 金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠文創活動商品推廣策略

4.3.1 金門縣政府文化局文創活動商品推廣策略

1. 定期舉辦相關藝文活動

從金門縣文化局的網站回顧過去文化局所舉辦的相關藝文活動，可以了解到文化局除了定期舉辦相關的書法、繪畫、攝影等，也為文化創意產業領域一直投入發展，在 2018 年為了要發展金湖鎮在地品牌、創生商品、店家改造成果，規劃了「畫湖點金文化產業發展計畫」（金門縣政府文化局 b），還成為國家發展委員會 2018 年台灣「設計翻轉地方創生」計畫成果的最佳代表之一，此品牌主要以歐亞水獺為主要視覺符號，此生物目前僅出現在金門，所以希望藉由此生態意象水獺的視角，讓大家認識金湖鎮的人文風情，顛覆一般的戰地意象，除了品牌經營，也為金湖鎮的店家進行輔導改造，並推出實用的在地商品，像是潮 T、花帔圍脖、手提袋..等。

除了截至目前為止每年都有徵件的文化創意產業發展計畫補助外，還有許多相關的文創活動比賽，如 2020 金門花帔設計大賽、金門縣瓊林再造歷史現場文化創意產業輔導發展計畫、金門文化獎、瓊林形象識別系統推廣暨新型文創品企劃製作補助輔導...等；可以看見文化局除了活絡藝文、強化在地意象外，也舉辦許多活動讓在地居民加入並協助提供資源。

2. 文化創意故事行銷

金門縣政府文化局於 2009 年 9 月文化創業產業研習活動，舉辦「金門，有說不完的故事」，活動延續 2008 年首度舉辦的「創意開門、文化金門」，期望讓專家學者的知識與經驗可以延續傳承文創產業。

3. 未來展望

據金門日報網路新聞報導，2020 年 7 月金門縣政府召開歷年的文創預算成效檢討的會議（金門日報 b），邀請文化局、觀光處、建設處、主計處、財政處與會，主要聽取文化局、觀光處、建設單位在 104 年至 108 年所執行的文化創意產業發展計畫的概況和成效。文化局在文化創意產業發展計畫有開發文創商品，也輔植地方業者開發產品和產業改造，截至目前，文化局已開發 28 種文創商品，也協助商家開發 18 項文創商品成果。(孫國欽，2014)

文化局說明，文化創意產業最重要是培育在地的文創設計人才和經營人，並且行銷在地的文創產業協助轉型，若要讓文創商品找出通路，目標是需要和建設處、觀光處結合展售，邀請在地文創業者參與，文化局提出文創發展未來的執行三大方向，內容如下：

1. 文創人才的培力與環境營造：透過開設課程，邀請專家替在地文創業者授課，扶植縣內「創意生活產業」，營造創意文化城市。
2. 文創平台建構與產業創聯：推動地方產業發展知識化，協助地方產業提升設計附加價值，強化設計與經營人才。
3. 打造金門品牌、推動地方創生：發展城市品牌建立、文創融入生活，整合金門產、官、學的各项輔導。

小結，文化局本身就扮演著在地文化的延續、傳承、創新的推手，因應時代潮流必須要帶入更多不同的元素和資源，讓感覺沈重生硬的歷史文化活絡，這個帶動和轉變並不容易，畢竟文化是有時間、歷史、回憶等多重意義，並非抹去舊有注入新意象，那會失去文化創意的本質；從近 3 年看金門縣文化局相關的文化創意產業的活動推廣，有包含很多層面像是在地文化的保存、計畫案補助、文創比賽、部門在地文創商品開發等等，可以了解文化局不僅要將重要的文化留存、維護、更新，並且以文化創意產業翻轉整體意象，回顧資料分析，有許多文創品的開發是很有趣，像是花帔設計、金湖鎮的水獺視覺意象，但目前大多對外仍停留在古蹟文物、風獅爺、戰地紀念物等。

4.3.2 金門縣政府觀光處文創活動商品推廣策略

在本研究第四章的第二節有提到，觀光處主要是以舉辦活動，活絡當地的觀光提升地方人氣與經濟，除了 2020 年舉辦的「金門老兵召集令」，政府感念老兵為國土的付出，以及老兵隊金門的特有情感，鼓勵老兵於觀光淡季重返金門，並推出紀念酒、識別證等贈品以外，並沒有開發相關的文創商品，至於活動的部分就有許多知名的文化活動，像是金門迎城隍、博狀元餅、風獅爺文化祭、金門坑道音樂節等。

在 2017 年金門縣政府觀光處舉辦「金門大膽島文創商品設計競賽」，為了要推廣大膽島的觀光，也希望開發具有收藏價值和紀念性的商品；於金門旅遊網站推廣相關在地性的文創商品，2021 年 3 月協助金門鄉公所推廣，於後浦十六藝文特區舉辦新創市集，有文創手做商品、小農產品、手作輕食等。

觀光處主要是主辦理在地文化相關活動為主，介紹在地文化落實發展觀光產業，著重兩岸業務交流，發展觀光特色行銷城市品牌等，比較像是協助在地活動、文化、觀光業務的推手，所以並沒有相關針對文創商品的推廣。

3.金門酒廠文創活動商品推廣策略

4.3.3 成立財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會

隨著環境變化以及政府對於文化創意產業有所重視，金酒也開始對於文化藝術有新的規劃，於西元 2010 年 2 月 1 日，因緬懷胡璉將軍創設了金門酒廠以及對於金門在地之貢獻，為了要弘揚文化藝術、酒文化並促進文藝交流，成立了財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會，主要致力於籌辦各種文化藝術展演和推廣，宣揚金門文化資產、保存維護與傳承的重要性。

2010 年成立至今舉辦相關藝文活動有，印相金酒、遇見胡璉文化之旅、由基機會專門培育戲劇人才演出「金門夢 1960」話劇、感恩胡璉音樂會...等；2014 年財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會、金門酒廠、縣府文化局的贊助，完成「戰酒」紀

錄片，主要紀錄胡璉將軍在金門的事蹟，並重現當時軍民的生活，講述金門戰地政務時期的歷史故事。

金門酒廠最廣為人知的的文創商品就是各類精緻的酒瓶設計，像是與國立故宮博物院、國立博物館、名人系列合作、產業合作等等，每次推出都非常吸睛還兼具話題性，透過合作代言來推廣行銷，雖然金門酒廠本身具有悠久的歷史，但還是偏向商業性活動，但成立了財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會，才有了更多元豐富的藝文活動跟不同年齡層的民眾互動；以酒類文化大多是成年後或是某一個年齡層、收藏家才會比較關注的訊息，雖然在酒瓶上也有許多以文化層面設計的商品，但要以酒來行銷金門文化給予普羅大眾確實不易，但是透過基金會的模式來推廣，不僅讓整體形象有所區分，也能有更多不同的資源注入，在推廣文創相關活動都非常有益處，像是 2017 年 10 月 29 日金門酒廠的金寧廠區開幕，規劃金酒好好玩的活動，透過寓教於樂的方式，打造可以和大小朋友互動的金酒樂園，與金門酒廠的商業推廣模式就可以有明確的區分。

4.3.4 文化創意結合宗教活動

金門後浦是臺灣十大觀光小城，每年農曆 4 月 12「金門迎城隍」浯島宗教文化觀光季，活動展現了多元閩南傳統文化及民俗體驗，金門酒廠也配合在地慶典推出吉祥物「小金」，也為了迎接這場宗教盛事，推出「2013 金門迎城隍酒」，結合宗教慶典開發文創商品，不僅可以行銷金門文化節慶特色，也能提升發展文創產業(孫國欽，2014)。

4.3.5 詩酒文化節行銷

原價三千六百元的五公升金酒，由在地作家於金門詩酒節的仙洲醉酒，在臺北富博斯春季的拍賣會上以三十六萬八千元成交(孫國欽，2014)；另外金酒公司的員工才有配銷的酒品福祿壽宴，在拍賣會上也賣得十九萬多，這兩個例子說明金酒以最好

的高粱酒加上文化創意的元素，把產品的價值性提高，也開創了無限商機（孫國欽，2014）。

總結，金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠在文創活動和商品的推廣差異為，文化局有許多資源著重在文創產業上的計劃和發展，像是文化創意產業發展計畫補助、結合觀光處、建設處等單位輔植地方業者開發產品和產業轉型，以及在地形象改造；觀光處則是以活絡觀光帶動地方經濟為主，協助地方文化藝文活動推廣，結合觀光活動把在地好吃好玩的活動做行銷曝光提高能見度；金門酒廠本身的性質大多為商業性合作，所以藉由成立了財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會來辦理各類文化藝術展演、推廣學術研討並宣揚金門地區的文化資產，基金會除了有各項補助外，也有培育戲劇人才，邀請其他藝文團體的合作等等。

4.4 各部門資源基礎與文化活動、商品之發展差異

資源基礎理論所提及企業或組若具有價值、稀少性、不易模仿、不易替代性等特性，且組織以有系統的方式應用這四大特性，就可以形成持續性的競爭優勢，不過此論文所研究之單位文化局和觀光處為公部門，和企業以自己組織為利益導向有所不同，公部門的工作性質與全民利益有關，在公部門工作的員工需背負著公共利益的使命；金門酒廠 87 年改制為公營公司，隸屬金門縣政府為縣營事業機構，所以後續將針對金門縣政府文化局、觀光處、金門酒廠三個不同部門體系，在資源基礎和部門體系上有什麼特點及優勢，其文化活動和商品的開發有何差異做分析說明。

4.4.1 金門縣政府文化局

金門縣文化局組織為三層級，由局長為首管理副局長，再往下區分為 7 個部門，分別為文化園區管理所、行政科、文化資產科、藝文推廣科、圖書資訊科、人事室、會計室（參圖 4-4）；其他組織人員有科長、科員、技士、助理員、技佐、辦事員、書記；文化局所設的科別掌理事項如下列說明：

1. 藝文推廣科：掌管文化政策擬定法規，文化人力的管理與資源整合、社區文化活動藝術活動策劃與推廣、文化交流等等。
2. 圖書資訊科：管理公共圖書館營運、推動終身學習教育、圖書自動化等等。
3. 文化資產科：管理古蹟、文獻、歷史建築的保存與利用、文化史記的整理出版、相關民俗文物保存研究調查等等
4. 行政科：管理文書、出納、庶務、財產管理等等。

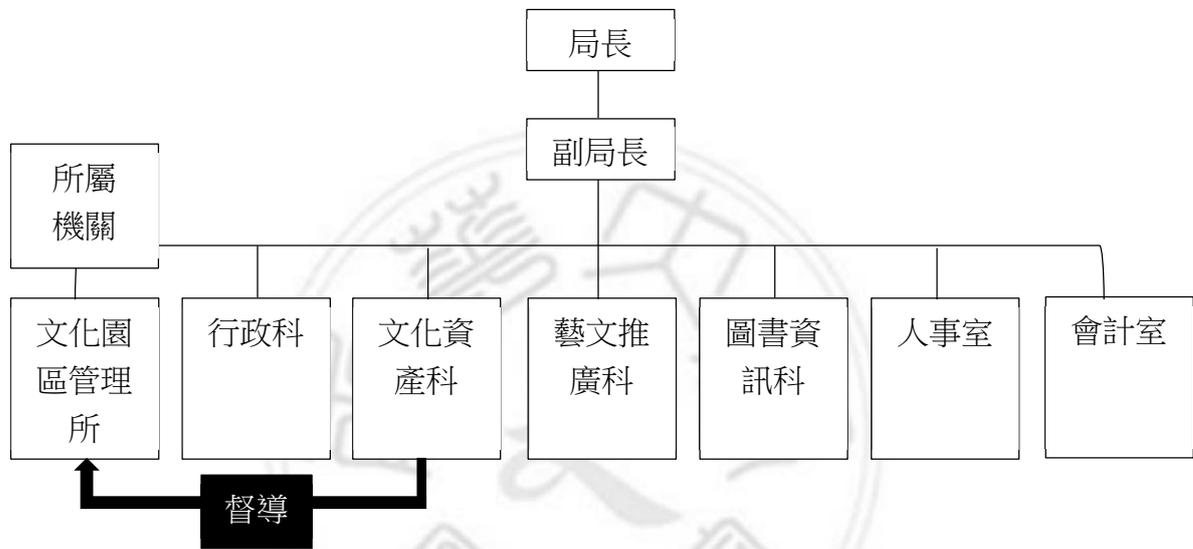


圖 4-4 金門縣政府文化局組織圖

資料來源：金門縣政府文化局網站（2019）

一個區域的文化涵蓋了行為、語言、宗教、習俗等各方面，再因應在地的環境而產生當地的特有文化，當這樣的文化可以發展成區域性的特殊文化並且發揚光大，是可以帶動區域的經濟發展，所以文化的傳承、保存、推廣就非常重要，而文化局就扮演了重要且具有價值性的角色；從組織架構分析，文化局有很完整明確的科別管理職掌不同事務，參閱文化局官網公開的年度業務報告，部門都各司其職運用單位資源籌辦各類活動比賽，鼓勵協助社區營造活化，連結居民情感外也推廣傳統美學文化、藝術生根、環境美化，為了提升打造閱讀風氣舉辦比賽、親子閱讀講座，協助古蹟修復工程計畫及空間活化利用等，上述的這些業務都需要龐大的資源和人力來運作，還有在地的居民參與配合才能一步步成就這些計畫，很多計畫都分為好幾期，時間可能 3

至 5 年甚至 10 年以上，所以單位組織是必須要很明確劃分，也並非任何一個組織單位可以取代的，因為計畫案都是每一階段的銜接延續，單位的異動大組織散亂就無法承接推動，以企業組織的角度分析，文化局是具有高價值性、不易被取代的組織。

因文化局本身資源豐富不論是文化書籍資料或實體古蹟文物活化運用、還有部門資源等，所以在商品開發上就比較有優勢，可以多方整合資源後自行開發相關文創產品，除了做一般觀光紀念販售也能在推廣局處業務或是行銷金門使用。

4.4.2 金門縣政府觀光處

金門地區從終止戰地政務後開放台灣民眾參訪至今已 20 餘年，為了配合地方制度及促近觀光髮展，由最早的觀光局歷經幾次會議討論後修改為現金的觀光處，處轄「課」改為「科」，其觀光處又有不同科別分別為，觀光業務科、觀光企劃科、交通行政科、大陸事務科、城市行銷科。

觀光處的主要核心重點是在發展城市觀光和促進兩岸交流，各科別會因應不同的活動來協助推廣宣傳，和旅遊相關的業務像是交通、旅宿、景點維護管理、觀光宣傳都是觀光處的職掌範圍，和上述文化局就有很大的不同，文化局觸及的層面就比較廣泛，觀光處相對就比較集中；科技的發達與交通的便利，促使觀光產業的發展，觀光不僅是盲目不斷大量推廣行銷招攬遊客，必須事先規劃好在地的景點建設、旅宿交通安全、陸海空交通規劃等等，以景點來說雖然金門地區有許多傳統具文化意義背景的人事物景可參觀，但隨著時間歷史悠久，許多景點需要維護更新、並且還要考量若要因應大量遊客參觀的空間是否恰當、會不會毀損古蹟、安全性考量、遊客的休憩空間、停車空間等等，或是有些景點從未正式開發考量有的遊客私自前往造訪的安全性，也需要有相關的輔導計畫來支持；旅宿業大多為私人經營，為了提升住宿品質和安全性，也需要積極介入監督與輔導，所以集中在觀光上所延伸的相關性事務，並依不同屬性讓不同科別做管理，可以專注在此大項目上做較完善的規劃，再協助其他局處結合觀光旅遊宣導達到加乘的效果。

如上述說明觀光處執掌重點核心在發展城市觀光和兩岸交流，除了 2020 年舉辦的「金門老兵召集令」有開發相關紀念商品以外，並沒有專屬該單位所開發的文創商品，文創相關活動主要協助其他局處的推廣做宣傳。

4.4.3 金門酒廠

1. 金酒組織型態

金門酒廠為金門縣政府所屬的縣營事業，是國內三大菸酒專賣製造業者之一，是金門縣最大的產業也是主要的經濟來源，在民國 86 年金門縣政府提出金門酒廠組織變革，推動金門酒廠民營化；金門酒廠民營化分為兩個階段，首先由機關組織的型態轉為公營股份有限公司，而後釋出百分之五十一的公股完成民營化(翁自保，2002)。在未改制前的組織規劃為，廠長、副廠長、下面管轄有 8 個課室分別為行政課、製造課、公務課、物料課、實驗室、人事室、政風室；改制公司化後組織共分為五個層級，分別為第一層股東會、第二層監察人、董事會董事長、董事會辦公室、秘書課、稽核課，第三層總經理室總經理，第四層協理、技術副總經理、營業副總經理、行政副總經理、協理，第四層工程處、金寧廠、金城廠、包裝廠、品保處、物料處、研發處、環安處、生管處、行銷處、業務處、流通管理處、人力資源處、會計處、財務處、總務處、資訊處、法務政風處、企劃處，組織規劃如一般企業，各處室依據金門縣政府組織自治條例，規劃各部門掌理事宜。

金門酒廠在改制公司化之後，已經朝向企業組織的型態以及高效能的管理，減少許多公部門的行政牽制，降低法規限制人事管理也較為彈性，帶領金門酒廠以市場為導向的產銷策略，在公司化之後於民國八十八年度第一次編列 5150 萬元預算做市場行銷與廣告，包含樣品的贈送，印製產品型錄、企業形象廣告、國內外酒品展售會、舉辦高粱酒節等(翁自保，2002)。

在理論上公部門與企業最大的差別是「公共性」，企業主要以營利為目的，但是公部門組織是要以社會利益為目的，金門酒廠既然為縣府主要的收入來源，就必須考量以營利為目的，在改制前在管理上受到許多行政法令上的限制，所以改制後除了在組織上做調整，也編列預算投入廣告行銷，透過組織的變革提升企業競爭力。

2. 文創產業發展狀態及人才的缺乏

金門酒廠除了不斷企劃與不同單位商品合作，像是故宮、博物館、藝術單位合作開發不同造型的酒瓶，另外近年也舉辦許多創意活動讓民眾參與，像是 DIY 體驗、小朋友夏令營、調酒比賽等等，藉由活動與消費者拉近距離，讓低年齡層的大眾有機會可以認識金酒這個企業；不過目前所面臨的一個問題就是缺乏在文創行銷的人才，因為金門酒廠主要是公營體制還是會受到議會的約束，少了一些像是一般企業的彈性經營，金門酒廠的總公司目前設立於大陸，在營運和行銷策略想法有會有所差異，缺乏了一致性和統合。

第五章 研究與建議

5.1 結論

此研究主要是想從資源基礎觀點來分析，金門縣政府的文化局、觀光處、金門酒廠對於文化創意產業發展的概況及策略，並針對現況及未來發展的可能性提出建議與說明。

5.1.1 從資源基礎理論分析地方政府發展文創概況

文化局以「文化金門」作為施政目標，組織資源豐富，許多專案都有與不同局處合作，也有開發相關文創商品，創新和創意的思維讓大眾再次認識金門，是具有傳達的意義和任務；觀光處營運核心為「讓兩岸認識金門、讓金門走向世界」，組織主要協助在地活動、文化、觀光業務的推手，所以並沒有相關針對文創商品的推廣；金門酒廠則成立財團法人金門酒廠胡璉文化藝術基金會，弘揚文化藝術、酒文化並促進文藝交流，致力於籌辦各種文化藝術展演和推廣，宣揚金門文化資產、保存維護與傳承的重要性。

5.1.2 公部門體制扶持文創產業發展

金門縣政府文化局、觀光處屬公部門體制，金門酒廠則是經過改制的公辦民營化企業，透過政府的年度計劃案補助獎勵等協助，長期發展文化創意產業，培育在地的文創設計人才和經營人，並且行銷在地的文創產業協助轉型，讓文創商品找出通路。

5.1.3 金門特殊離島背景優勢與困境

在觀光和文化方面有著優越的地理條件跟獨特的觀光資源，有機會讓大陸居們可以認識台灣文化，吸引陸客跨境旅行；因著當地開發歷史悠久，早期的軍事戰爭所以

戒嚴限制關係才得以保留完整的閩南建築及當地地然生態，不論是人文古蹟、戰爭史、環境生態都是金門的重要資源。

既然要發展文化創意產業，除了政府單位要投入相關專案協助發展以外，很重要的就是要帶動外來人潮，才能將在地文化和活動傳揚出去；另還有原本潛在的一些問題仍待解決，基礎建設不足、展館同質性高、景點缺乏規劃，雖然島上有許多文化活動，但是沒有相關的行程配套，基本上很多主題活動都大部分還是以島民為主，吸引觀光客人數有限，或者僅有短期成效，對於長期的觀光發展益處較小。

根據金門縣政府民政局統計資料，金門有超過一半以上的 65 歲老年人口，社會發展所需的青壯年嚴重不足，人口結構失衡也是人才的缺口問題，文化創意必須要有許多新血的注入和創意，才能真正活化在地產業。

5.2 建議

文建會以人才培育、環境整備、文化創意產業扶植，作為推動文化創意產業之核心概念，以這三個面向來檢視金門未來文創產業發展之重點與建議。

5.2.1 解決人才缺口問題

目前金門只有大約六萬多人，區域性小人口又少，對於經濟發展上形成了先天性的障礙，也限制產業的規模，因為發展受限失業率高，專業人員沒有發展空間，環境條件難以吸引留住人才，導致人口嚴重外移，政府除了投入資金扶持文創產業發展以外，對於人才缺口也需要積極處理應對，例如：聘請專業人員提供在地企業指導或是社區講座，提高人員知識水平、建立完善的管理和考核機制、給予專業人員發揮空間及人才徵選政策、協助中小企業提升競爭留住人才等方案。

5.2.2 環境教育與文創市場發展

金門因早期受到軍事的嚴格管制，所以社會結構的發展比較不健全、經濟也較為落後，加上人口老化存在許多傳統思維和消費型態的問題，所以首先必須要先改變既有的思維建立新的溝通模式；觀念的創新對於金門的經濟發展是有助益，讓在地企業和居民了解在地的文化優勢，要如何保留傳統結合觀光促進對外的文化交流，才能帶動人潮，不僅可以了解外界對於金門的聲音，也可以趁機宣傳在地形象，第二步就是藉由在地豐富的獨特資源提升旅遊或文創產業的價值，重新探索創新，根據市場的反饋調整每一次的計畫，打造專與金門獨有的文創精品，所以文創的市場發展除了政府的推動以外也需要居民和企業一起配合加入。

5.2.3 文化創意產業扶植

從文化局、觀光處、金門酒廠的官網還有在地的金門日報網站等，都可以查詢的到關於文創產業的計畫補助，不過以這些計畫來看仍只是很微小的一部分，短期持續性的扶植對於地方仍是有幫助，但要發展到具有規模和特色還需要很長一段時間，以臺灣本島文創產業的發展趨勢來看，規模越大的企業在發展文創產業較有競爭力，發展最多文創產業也集中在北部，光在台灣就有南北的發展差距，所以更別說離島金門，政府特別需要針對中小型或者微型產業扶持。

參考文獻

中文

1. 于國華、吳靜吉 (2012), 台灣文化創意產業的現狀與前瞻, 二十一世紀雙月刊, 133 期, 82-88 頁。
2. 史美強 (1997), 公共組織再造之理論基礎。研考報告, 38 期, 8-27 頁。
3. 朱勃彥 (2017), 從資源基礎理論觀點探討台南市青年志工中心的經營發展, 崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
4. 余士民 (2019), 公部門文化活動規劃之研究—以台中市港區藝術中心為例, 靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
5. 吳思華 (2000), 策略九說：策略思考的本質, 臺北：臉譜出版社。
6. 翁自保 (2002), 金門酒廠組織變革對經營績效及金門縣級行政之影響, 銘傳大學管理科學研究所碩士在職專班碩士論文。
7. 徐偉傑譯 (2000), Malcolm Waters 著 (1995), <全球化> (初版), 台北：弘智文化。
8. 孫國欽 (2014), 金酒公司文化創意產業發展策略之研究, 國立臺灣藝術大學圖文傳播藝術學系碩士論文。
9. 郭泉仁 (2011), 金門觀光發展趨勢之研究：從全球化觀點探討, 元智大學社會暨政策科學學系碩士論文。
10. 黃世輝 (2001), 文化產業與居民參與, 文建會 90 年度社區總體營造年會, 19-27 頁。
11. 黃承勇 (2004), 台灣公私部門與階級意識關係之研究, 國立臺北大學社會學系碩士論文。
12. 楊家欣 (2020), 戰火餘光：探究以金門戰地文化為主題之圖書的文化真實性。國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系碩士論文。
13. 戴國良 (2012), 圖解策略管理, 高雄：五南文化。
14. 蘇登豪 (2011), 電子零組件通路商核心能力與成長策略之研究—以被動元件產業 A 公司為例。東海大學管理碩士在職專班碩士論文。

15. 文化部 (2010), 台灣社區通, 文化展業的定義。取自：
<https://communitytaiwan.moc.gov.tw/Item/Detail/%E3%80%8C%E5%9C%B0%E6%96%B9%E6%96%87%E5%8C%96%E7%94%A2%E6%A5%AD%E3%80%8D%E7%9A%84%E5%AE%9A%E7%BE%A9>
16. 文化產業調查研究報告, 文化統計, 文化部。取自：<https://stat.moc.gov.tw/Research.aspx?type=5>
17. 109 年金門縣文化創意產業發展計畫 (2020)。「109 年金門縣文化創意產業發展計畫」計畫成果展」。取自：
http://event.moc.gov.tw/sp.asp?xdurl=ccEvent2016/ccEvent_cp.asp&cultem=2480820&ctNode=676&mp=1
18. 中央社 CNA a, 不「紙」是高粱 金門文創成果展融入在地元素。取自：
<https://www.cna.com.tw/news/aloc/202011240269.aspx>
19. 中央社 CNA b, 花紋設計賽成果展 金門文化局充滿黑白格紋。取自：
<https://www.cna.com.tw/news/acul/202011180317.aspx>
20. 中央社 CNA c, 承載金門人的思親情 花紋打造地方新意象。取自：
<https://www.cna.com.tw/news/acul/202002200252.aspx>
21. 自由時報 (2020), 「馬約利卡花磚」打造金門特色襯衫 文化局: 可作為縣府團隊服裝。取自：
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3361483>
22. 行政院 (2009)。本院新聞。行政院院會通過「創意台灣—文化創意產業發展方案」。取自：
<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/45fa4c50-703d-470b-8768-f392acd10caf>
23. 全國法規資料庫 (2019)。文化創意產業發展法。取自：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=h0170075>
24. 玖零肆。取自：<https://www.facebook.com/nineofour904/>
25. 金門縣文化局網頁, 本局簡介。取自：<https://cabkc.kinmen.gov.tw/archive?uid=5>
26. 金門縣政府。取自：<https://www.kinmen.gov.tw/Default.aspx>
27. 金門縣政府文化局 a, 文創商品。取自：<https://cabkc.kinmen.gov.tw/archive?uid=72>
28. 金門縣政府文化局 b。畫湖點金文化產業計畫成果展。取自：
<https://cabkc.kinmen.gov.tw/activitysoon?uid=79&pid=24>

- 29.金門縣政府文化局網站（2019），業務職掌，取自：
<https://cabkc.kinmen.gov.tw/archive?uid=6>
- 30.金門縣政府觀光處（2018）。取自：<https://kmttd.kinmen.gov.tw/cp.aspx?n=BD70F1080F9EFA13>
- 31.金門觀光旅遊（2020），金門在地優質文創品牌大集合！，取自：
<https://ktravel.azurewebsites.net/zh-tw/diary/detail/212>
- 32.金門酒廠實業股份有限公司 a，公司年度記事，取自：<https://www.kkl.com.tw/tc/about05.aspx>
- 33.金門酒廠實業股份有限公司 b。故宮及博物館合作紀念酒，取自：
<https://www.kkl.com.tw/tc/product.aspx?cid=62&cchk=F067AD48-3C5C-43FB-9022-B9F515D43A4F>
- 34.金門酒廠實業股份有限公司 c。名人系列紀念酒，取自：
<https://www.kkl.com.tw/tc/product.aspx?pn=3&cid=66&cchk=CE5BDE08-9C7D-4F92-A1F2-D09BDBC7825D&key=>
- 35.金門酒廠實業股份有限公司 d。城市概念紀念酒，取自：
<https://www.kkl.com.tw/tc/product.aspx?cid=63&cchk=20797406-7922-4B5A-ADD6-9DA0951BB560>
- 36.霹靂布袋戲官網（2016），文創新風貌！38 度金酒霹靂聯名紀念款跨界推出。取自：
<https://m.pili.com.tw/news-view.php?id=2016030314244654626&pagenum=32>
- 37.自由時報（2021），金門酒廠戰酒黑金龍霹靂英雄紀念酒。取自：
<https://market.ltn.com.tw/article/10014>
- 38.金門日報 a（2020），金門老兵召集今月底開跑 台籍金籍同待遇。取自：
<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/287081/323084/>
- 39.金門日報 b（2020），縣府檢討歷年文創預算執行成效 策定推動方向。取自：
<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1272/321637>
- 40.青年日報（2020），高師大文創金門意象 心戰播音強化身薰香做座。取自：
<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1286647>
- 41.品酒網（2016）。金門酒廠跨界推出 38 度金酒霹靂聯名紀念款。取自：
<https://www.p9.com.tw/news/News7384.aspx>

- 42.財團法人金門酒廠胡連文化藝術基金會。取自：<http://www.kkl-hulien.org.tw/about.php>
- 43.浯作工作室。取自：<https://www.facebook.com/WUZOUKM/>
- 44.浯茶。取自：<https://www.facebook.com/%E6%B5%AF%E8%8C%B6-121046929295143/>
- 45.劉新圓（2009），國政基金會。國政研究報告。什麼是文化創意產業？。取自：
<https://www.npf.org.tw/2/5867>
- 46.廖世璋（2019），【文策院專題】台灣文化創意產業政策問題分析及治理建言：「文創產業經理人」及「全球華文流行文化論述中心」，2019. 5. 27。
取自：<https://artouch.com/views/content-11237.html>
47. K B E E R金門精釀。取自：
https://www.kbeer.com.tw/?fbclid=IwAR0TXmAts_GQi6pGTuQFbnFjzUVKKcMnvt1Czj08bpm07Zuww562Lw_MqVY
- 48.LINE TODAY（2020），鼎力支瓷攜手金門酒廠 推出三款造型紀念酒。取自：
<https://today.line.me/tw/v2/article/NzqxN8>
- 49.經濟日報（2020），匠人精製向英雄致敬 六六大順金門高粱酒。取自：
<https://money.udn.com/money/story/7843/5085062>

英文

50. Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993), Strategic assets & organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46.
51. Barney, J. B. (1986), Organizational Culture : Can It Be a Source of the Corporate Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.263-272.
52. Coyne, K.P. (1986), Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't, *Business Horizons*, Vol.29, No.1, pp.54-61.
53. Grant, R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, *California Management Review*, Vol.33, pp.114-135.
54. Hitt, M.A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007), Strategic management: Competitiveness and globalization, South-Western Pub.

55. Selznick, P. (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, New York, Harper & Row.
56. Penrose, E. (1959), The Theory of the Firm. New York, NY: Oxford University Press.
57. Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5, No.2, pp.171-180.
58. Wernerfelt, B. (1989), "From Critical Resources to Corporate Strategy.", Journal of General Management, Vol.14, No.3, pp.4-12.
59. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review.
60. Rainey, H. (1991), Understanding and Managing Public Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
61. Rosenbloom, D. (1993), Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector, New York: McGraw-Hill.