

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE

MANAGEMENT STUDIES, NAN HUA UNIVERSITY

應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用

之經營成功關鍵因素

On the Fuzzy Analytic Hierarchy Process of Critical Success Factors of Adaptive

Reusing of Unused Spaces

指導教授：李 斌 博士

黃昱凱 博士

ADVISOR : Ph. D. Li, Bin

Ph. D. Huang, Yu-Kai

研究生：謝瑋莉

GRADUATE STUDENT : Hsieh, Wei-Li

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用

之經營成功關鍵因素

研究生：謝 瑋 莉

經考試合格特此證明

口試委員：郭 奕 奴
黃 淑 慧
李 心

指導教授：李 心
黃 昱 凱

所 長：楊 聰 仁

口試日期：中華民國九十八年 五 月 二十三 日

謝誌

沒想到兩年的時間這麼快就過去了，回想當初剛進研究所時，對於自己所要研究的主題、方向都不確定，一切都還在摸索階段，如果不是所上的老師們用心的指導，我也無法這麼快就畢業，真的很感謝老師們的付出。

而在這整個過程中，尤其是在寫論文的階段，總是會遇到許多的瓶頸或是壓力大的時候，不過好家在是我們班很會找樂子來紓解壓力，例如一起出去吃飯啦、一起出去逛夜市啦、一起虧小潘潘啦、一起欺負楊黑妹啦、看著 000 耍白痴啦、或是玉萱被克拉克欺負啦.....總總的樂趣怎麼數也數不玩！真的很慶幸我們有這個緣份可以相聚在一起，兩年的生活才可以這麼精采，畢業後大家也要多多聯絡不可以失聯唷！

還有我興國社團的學弟妹們！每次回去找你們總是有數不盡的歡笑與樂趣，大家一起吃飯、聊天、練舞、和李怡秀老師聊社團的八卦，這樣一天下來，論文的壓力對我來說其實已經不算什麼了，在未來可能很難有機會再這樣聚在一起，不過我相信我們一同經歷過的所有事情，不會因為時間的改變而淡忘，只會因為時間讓「它」越陳越香。另外我要特別感謝我學弟鳳梨，每次回台南都有他的熱情接送，也陪我去訪談，幫我整理那繁雜的逐字稿，沒有他的幫忙，我看我肯定一個頭兩個大了。

還有我的狗兒子，你這個天使與小惡魔，因為有你，讓我不會感到孤單與寂寞，因為你那天真的笑容，讓我的心總是感到無比的溫暖，親愛的 PUKII，感謝你來到我身邊，不管發生什麼事，我們都要一直陪伴在彼此的身邊喔！

最後就是我的兩位指導教授，李斌老師與黃昱凱老師，謝謝你們對學生的指導，不厭其煩的替我解決所有的疑惑，也介紹了幾位專家學者讓學生進行訪談，從他們身上學到了許多他們的專業與經驗，收穫真的很多，你們的恩情與教導學生會謹記在心，在未來，一定會好好努力，將我所學運用在工作上，幫助需要幫助的人，以報答兩位老師對學生的栽培。

瑋莉寫於 2009.06

南華大學出版與文化事業管理研究所九十七學年度第二學期論文

中文摘要

論文題目：應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素

研究生：謝瑋莉

指導教授：李 斌 博士

黃昱凱 博士

論文摘要內容：

本研究之研究目的先針對國內閒置空間再利用的發展歷程作一整體性的回顧分析，可以初步了解其促成的因素與現況的問題。並經由模糊層級架構分析法（FAHP）建構閒置空間再利用為文化園區的經營成功關鍵因素之層級架構。之後藉由重要度-績效分析法（IPA）探討研究個案之經營現況，並進一步研擬研究個案上之經營策略，提供給研究個案或閒置空間再利用為相關類型個案之為參考依據。

本文參酌國內外相關評估文獻，建構本研究之初步績效評估指標，並進一步經由專家意見訪談，完成閒置空間再利用經營成功關鍵因素之評估架構，這些關鍵因素包括「永續經營」、「財物控制」、「行銷組合」、「空間規劃」以及「營運管理」等五項標的，這五項標的以下共有 24 個準則。

在 FAHP 分析中，以「永續經營」為最重要、排名第二為「財務控制」。在整體權重的部份，利用 80/20 法則分析出，有十項準則是可以達到 80% 績效，排序依序為「內容之創新度」、「文化資源的傳承」、「資金籌措能力」、「內容產物吸引力」、「地方社群的支持」、「權屬取得」、「健全的財務制度」、「風險管理」、「觀光資源多元性」、「經營團隊本身知名度」。

在 IPA 分析中個案的競爭優勢為：文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、經營團隊本身知名度、多樣化服務內容。個案須優先改善的部份為：地方社群的支持、權屬取得、健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理。

「閒置空間再利用」可說是國內近年來極受矚目的一項文化政策，再生藝文空間的最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，進一步達到永續發展的目標，希望藉由本研究之結果提供給閒置空間經營者作為參考。

關鍵字：閒置空間再利用、文化園區、模糊層級分析法（FAHP）、重要—表現程度分析法（IPA）

Title of Thesis : On the Fuzzy Analytic Hierarchy Process of Critical Success Factors
of Adaptive Reusing of Unused Spaces

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise
Management Studies Nan Hua University

Graduate date : June 2009

Degree Conferred : M.B.A

Name of student : Hsieh, Wei-Li

Advisor : Ph. D. Li, Bin

Ph. D. Huang, Yu-Kai

Research purpose for this study lies at the comprehensive review and analysis targeting the development journey for domestic idle space reuse, in addition to preliminary understanding of the facilitating elements as well as current status; furthermore, through FAHP (Fuzzy Analytic Hierarchy Process), it constructs idle space reuse as the layered architecture for successfully managed key elements of culture parks. Afterwards, through IPA, it explores the current status of the individual research case management with extended studying of the management strategy for these cases, with the expectation of serving as references for related individual cases of research oriented or reuse of idle spaces.

This thesis reviews and references related assessment documentations from both the domestic or foreign origins, then, it establishes and constructs the preliminary performance indices for this research. And through professional interviews and exchanges of opinions, it completes the assessment structure of key elements for successful operation in idle space reuse application. The five elements include: “Sustainable operation”, “Property control”, “Marketing and sales combination”, “Space planning” and “Operation management”. Under these five elements, there are 24 associated criteria:

Within the FAHP analysis, the “Sustainable operation” is the most prominently critical one. From the overall weightings and through 80/20 rule, we can learn that there are ten criteria which can reach the 80% performance in following sequence: “Contents innovation”, “Cultural resource heritage”, “Funding capability”, “Product content attractiveness”, “Local community support”, “Ownership acquisition”, “Healthy and robust financial system”, “Risk management”, “Tourism resource diversity” and “Recognition for the operational team”.

In analyzing the competitive advantages for individual cases, the following are the observation keys: Cultural resource heritage, tourism resource diversity, contents innovation, operational team recognition and diversified service contents. And for those individual cases requiring enhancements, they are Local community support, Ownership acquisition, Healthy and robust financial system, Funding capabilities and Risk management.

The key elements for art space rehabilitation lie at the performance for “Operation management” with further progress in reaching the goal of sustainable development. This thesis is expected to provide its research findings as reference for the operators of idle spaces.

Key Word: adaptive reuse of deserted space 、 cultural industry center 、 fuzzy analytic

hierarchy process 、 importance-performance analysis

目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題與目的.....	3
1.3 研究內容與方法.....	5
1.4 研究流程.....	6
1.5 研究範圍.....	9
1.6 名詞釋義.....	9
第二章 文獻探討.....	11
2.1 閒置空間的定義與背景.....	11
2.1.1 閒置空間的定義.....	11
2.1.2 閒置空間的背景.....	12
2.2 閒置空間再利用的意義與形式.....	13
2.2.1 閒置空間再利用的意義.....	13
2.2.2 閒置空間再利用之形式.....	16
2.3 我國閒置空間再利用之發展歷程與概況.....	17
2.3.1 我國閒置空間再利用之發展歷程.....	17
2.3.2 國內閒置空間再利用之概況.....	22
2.4 文化創意產業之文獻探討.....	28
2.4.1 我國文化創意產業之定義與背景.....	28
2.4.2 文化創意產業之相關理論與閒置空間再利用的結合.....	30
2.5 小結與評析.....	32

第三章 研究方法	34
3.1 分析層級程序法	34
3.1.1 AHP 相關理論	34
3.1.2 AHP 應用範圍	36
3.1.3 AHP 之操作步驟	37
3.2 模糊分析層級程序法	44
3.2.1 模糊理論	44
3.2.2 模糊數學概念	45
3.2.3 模糊分析層級程序法之操作步驟	51
3.3 重要—表現分析法	55
第四章 問卷設計與資料分析	57
4.1 個案現況探討	57
4.1.1 十鼓擊樂團	57
4.1.2 十鼓文化村	58
4.2 問卷設計與發放	63
4.2.1 評估因子建立	63
4.2.2 問卷發放對象	71
4.3 結果分析	72
4.3.1 FAHP 分析	72
4.4 綜合討論	87
4.4.1 從 FAHP 分析結果進行探討	87
4.4.2 從分群結果進行探討	90
第五章 結論與建議	98
5.1 結論	98
5.2 建議	101
參考文獻	103

附錄一	「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」專家問卷.....	108
附錄二	「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」問卷說明.....	112
附錄三	「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」滿意度表查表.....	117
附錄四	十鼓文化村訪談大綱.....	122
附錄五	訪談逐字稿.....	123
附錄六	投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「時尚文化與創意產業研討會」(97年10月17-18日).....	138
附錄七	投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「社區營造與創意產業研討會」(97年12月12-13日).....	139
附錄八	投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「文化事業管理研究期刊 第二期」.....	140
附錄九	投稿於興國管理學院文教事業管理學系「文化事業管理研討會」(97年05月12日).....	141
附錄十	投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「文化事業管理研究期刊 第三期」.....	142
附錄十一	投稿於福建省藝術研究院《海峽兩岸閩南文化生態保護研討會》(98年06月13日).....	143
附錄十二	個人簡歷.....	144

表目錄

表 2.1 國內學者針對閒置空間再利用意涵之整理	15
表 2.2 閒置空間再利用相關研究文獻整理	19
表 2.3 我國文化創意產業各部會管轄之範疇	30
表 3.1 AHP 法之評估尺度說明	41
表 3.2 一致性指標之公式說明	44
表 3.3 隨機指標表	44
表 3.4 隸屬函數 (x) 分佈列	46
表 3.5 模糊語意尺度轉換表	53
表 4.1 十鼓文化村團客(遊覽車) 2007 年參觀人數	62
表 4.2 十鼓文化村團客(遊覽車) 2008 年參觀人數	63
表 4.3 FAHP 初步研擬之架構表	66
表 4.4 專家領域一欄表	67
表 4.5 閒置空間再利用經營成功關鍵因素架構圖	68
表 4.6 專家學者資料一欄表	71
表 4.8 FAHP 整體權重及重要性排序	72
表 4.10 第二層標的分群權重比較表	80
表 4.11 第二層標的之各準則分群分層權重比較表	81
表 4.13 第二層標的之各準則分群整體權重比較表	83
表 4.14 滿意度與重要度之分析表	85

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	8
圖 2.1 閒置空間再利用之範疇	17
圖 3.1 AHP 法層級結構圖(完整關係).....	38
圖 3.2 AHP 法層級結構圖(部分關係).....	38
圖 3.3 AHP 步驟流程.....	40
圖 3.4 三角模糊數之圖形.....	48
圖 3.5 梯形模糊數之圖形.....	48
圖 3.6 模糊 AHP 法操作過程.....	52
圖 3.7 重要度與績效矩陣圖.....	56
圖 4.1 十鼓文化村導覽地圖.....	60
圖 4.2 十鼓文化村組織架構.....	61
圖 4.3 本研究 FAHP 架構建構流程圖.....	64
圖 4.4 第二層權重分析圖.....	74
圖 4.5 永續經營權重分析圖.....	75
圖 4.6 財務控制權重分析圖.....	76
圖 4.7 行銷組合權重分析圖.....	77
圖 4.8 空間規劃權重分析圖.....	78
圖 4.9 營運管理權重分析圖.....	79
圖 4.10 FAHP 整體權重分析圖	80
圖 4.11 各準則權重分群比較圖	84
圖 4.12 滿意度與重要度之分析圖	86
圖 4.13 學界專家各準則權重柏拉圖.....	92
圖 4.14 業界專家各準則權重柏拉圖.....	93

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

根據聯合國教育、科學及文化組織(UNESCO, 2005)的定義，文化產業為「以無形、文化為本質之內容為基礎，將其創造、生產與商品化(commercialization)的過程結合在一起的產業」，換句話說就是文化與經濟的結合，所以它的發展重心是運用產業化的手段和方式來經營文化。在世界各地文化產業發展的背景之下，文化產業推動的成功與否，除了看政府是否有投入適當的資源以外，也看經營者對於文化產業推動的成效為何，而建設文化產業是要發展和凝聚社會的創意，並有策略的使用現代化經營手段。

文化產業在現今社會被認為有無限生機與活力的產業，在許多發達國家和地區已經成為國民經濟的重要產業。目前世界上文化產業最具代表性國家的前四名為法國、英國、美國、中國大陸。以法國來說，政府每年投資在建築古蹟與藝術品的維護費，以及補助在具有歷史價值的建築，就高達一百億美元以上，英國則高達六十幾億以上（陳添壽、蔡泰山，2007）。由此可見，文化產業已越來越受各國的重視。

在面對全球化與地方化兩股的新世代的潮流，城市之間的競爭更為激烈，無不渾身解數發掘與創造提升城市競爭力的機會，不管是國際的、區域的或是地方的，為了提高城市的競爭力，紛紛開始追求新的產業或是服務業。過去，高度工業化發展所興建的產房，在現今都市的發展過程中，隨著空間結構的改變與機能的變遷，往往會影響都市中每個地區的發展。這些閒置空間的出現是城市聚落發展過程中失落的空間，衰敗的原因主要為其在都市聚落的機能系統中產生脫節、產業結構變化之後競爭條件低落、都市成長過程中的空間結構失衡等，因而只留下一具缺乏生命力的空間軀殼，並可能因為空間的閒置造成地區發展的阻礙（徐國訓，2004）。

在許多國外的案例可發現（如日本東京-札幌酒廠、德國-關稅同盟 12 號礦區、

德國柏林-普費佛酒廠),針對舊市區或早期開發地區通常可透過現有豐富的歷史資源與閒置空間的再利用而達成其再發展的目的,英國萊斯特城(Leicester)1968年的都市計畫書中就曾寫到「一座沒有舊建築的都市,就好像失去記憶的人一樣」(Latham, 2000),代表著人們開始認知歷史街區與文化景觀保存的重要性了。而如何透過閒置空間的再利用作為地方發展的觸媒是為了提升城市競爭力的新契機。

「閒置空間再利用」可說是國內近年來極受矚目的一項文化政策,也已成爲一種普遍的現象,1998年起,台灣的當代藝術工作者開始推動或結合閒置空間再利用計劃,成立一些新型態的另類展演空間,一時蔚爲風潮。在2000年的全國文化機關主管會報中,文建會主委陳郁秀說明了文化資產保存再利用將被列爲未來最重要的工作,其中70%經費都會用在閒置空間的開發。而在2002年的第三屆全國文化會議上,空間改造議題已經成爲主軸,顯示建構一個具有人文意涵的空間改造機制,已經成爲文建會當前重要的施政方向(李翠瑩,2003)。至此,爲了順應藝術與經濟結合的新趨勢,政府全力推動「文化創意產業」計劃,由文建會主導。由於之後政策的轉向,部份閒置空間將轉變爲文化創意產業的聚集平台—「創意文化園區」(黃淑晶,2005)。以發展脈絡來看,從早期單純以藝文爲導向,到近年來的文化創意爲導向,不論是政府、學界、民間團體對閒置空間再利用的策略及論述可說是多采多姿並且充滿想像。

國內推動閒置空間再利用的歷程相當短,一開始又多以政府部門帶動爲主,較少民間自主活力的展現。再者,各主、客觀條件,例如規劃周延、法令的配套、民眾的認同度、政策持續、空間所有者的主動參與、使用者需求、營運管理之專業及投入等等,顯然有所不足,因此往往造成險阻重重,或不同條件空間複製移植他者經驗後水土不服等困窘情形。

國外近年來對保護等級不高的閒置空間,則以活化供藝文使用最多,如藝文表演空間、展覽廳、藝廊、藝術家工作室、藝文中心等,另外亦常見如博物館、餐飲、觀光休閒、旅館,以及俱樂部等用途。

「再利用」的概念是好的，透過再利用創意手法的閒置空間，有可能為都市帶來新的活力，為舊建築帶來新的生命，成為激發新的空間設計創意的來源；經由此一過程，也可活化民間的自主、多樣性。然而如何讓這個「再利用」不是再一次的浪費社會資源、閒置空間再一次的落入「二度閒置」，因此如何讓閒置空間再利用發揮積極正面的功能，其空間的經營管理是非常重要的課題。再生藝文空間的最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，這也是爭取支持，得到永續經營基礎條件的關鍵所在。

本研究以十鼓文化園區為研究對象，是基於十鼓文化園區是目前台灣唯一由藝文團體發展成文化園區的個案，其經營模式為自營的方式，有別於其他由公部門委託藝文團體經營，因此其探討該類型個案發展的關鍵成功因素便成為重要的研究課題。

目前十鼓文化園區由十鼓擊樂團所經營，該樂團成立的主因是創立者有感於台灣長期以來淪為殖民地，沒有真正屬於自己的鼓術文化，外來的鼓樂很多，但都只是一昧的模仿，缺乏獨特的精神，所以便希望能成立一個以台灣地方文化為主的樂團，進一步藉由樂團來推廣台灣地方文化。由於國內對於閒置空間的經營多半都是以由上而下，由下而上的例子較少，而政府給予的補助有限，是故經營者自給自足的能力便顯得非常重要。

本研究個案是以自營的方式在經營閒置空間，對於一個藝文團體來說實屬難得，因此希望藉由本研究，一方面分析研究個案在經營文化園區時，有哪些因素是組織需要特別去重視與加強的，也藉由分析的結果研擬經營策略，作為相關產業經營規劃時參考，以期能達到永續發展的目標。

1.2 研究問題與目的

本研究主要在探討經營閒置空間的成功關鍵因素，透過文獻回顧整理、專家問卷調查、統計結果分析後，瞭解在經營文化園區時，哪些因素準則是比較重要的，提供經營者及計畫者參考，並藉此改善空間資源浪費與避免空間再利用後，造成空間「二度閒置」之窘境。

本研究主要研究問題為下列兩項：

一、論閒置空間再利用營運關鍵因素之分析

閒置空間再利用是近年來熱門的話題，也是文建會施政的重點之一。空間的閒置意味的原本空間的機能不敷使用而閒置在那邊，再利用就是將原本的空間注入新的機能，使它可以再次發揮它的效能。台灣的閒置空間再利用有成功的亦有失敗的，如何不讓再利用留於形式化而成為二度閒置，造成資源上的浪費，是空間管理者一個很重要的課題。空間的再利用最終的目的就是希望可以達到永續經營的成效，而關鍵成功因素有哪些？其影響的程度各為何？不同全體監的影響因素又有何程度上之不同？因此本研究利用文獻探討與深度訪談的方式建構閒置空間再利用經營成功關鍵因素之架構，以量化方式分析各項準則影響因素程度，並進一步探討不同屬性群體對於各項因素之評估權重是否有差異。

二、論閒置空間再利用其個案重要度—滿意度分析

經營閒置空間再利用的經營團隊其人力與資源有限，通常無法周全顧及所有經營的面向，導致服務品質或是整體規劃上良莠不齊。因此本研究量化分析閒置空間再利用之經營成功關鍵因素其重要度與滿意度為何，以探討個案目前在發展上的優勢與劣勢並進一步提出在未來發展上的幾點建議。

本研究之研究目的有以下三點：

- 一、對國內閒置空間再利用的發展歷程作一整體性的回顧分析，可以初步了解其促成的因素與現況的問題。
- 二、經由模糊層級架構分析法（Fuzzy AHP）建構閒置空間再利用為文化園區的經營成功關鍵因素之層級架構。
- 三、藉由重要度-績效分析法（Importance-performance Analysis, IPA）探討研究個案之經營現況，並進一步研擬研究個案上之經營策略，提供給研究個案或閒置空間再利用為相關類型個案之為參考依據。

1.3 研究內容與方法

本文以探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素其重要度與個案之滿意度，提出其經營上的幾點建議與個案未來發展上的策略研擬為研究內容。茲將研究內容與方法說明如下：

一、個案研究法

本研究個案為台南縣的十鼓文化園區，是唯一一個由藝文團體以自營的方式將閒置空間經營成文化園區的個案。十鼓文化園區的前身為仁德糖廠，在經濟結構的改變與社會變遷之下，使得台灣有許多廢棄的糖廠與酒廠，而為了不讓這些空間浪費掉，而有了再利用的型態，目前台灣針對這些閒置空間再利用的形式多半都以靜態展覽為主，更沒有像它這樣以主題式的方式發展成文化園區。故選取此個案，分析出它的經營成功關鍵因素，提供給相關產業做參考。

二、深度訪談

本研究採取半結構式訪談，將事先研擬好的問題大綱，讓受訪者回答，在針對受訪者的回答延伸相關的問題，使整個訪談所收集到的資料可以更完善，也能補足前項所收集到的資料的不足。由於目前尚未有人針對十鼓此個案作研究，所以能蒐集到個案的相關資料很少，所以許多必須經由訪談，與受訪者接觸之後才會比較了解。

三、模糊層級分析法（Fuzzy Analytic Hierarchy Process, FAHP）

本研究所使用的研究方法為 Buckley 於 1985 年所提出的模糊層級分析法（Fuzzy Analytic Hierarchy Process, FAHP），此法是將 Saaty 之傳統層級分析法加以演化，發展模糊層級分析法（FAHP），解決傳統 AHP 法比較矩陣中模糊性的問題，並將三角模糊數的觀念帶入，以處理在準則衡量、判斷等過程中所產生之模糊性問題。

研究者利用所建構出來的 FAHP 準則架構發放專家問卷，並分析出經營成功關鍵因素。首先，會先收集相關的文獻資料，再經由訪談，對個案有更深入的了解

後，將這些資料整理彙整建立出初步的 FAHP 架構，之後再與專家學者們討論是否有需要增減的部份，最後訂出一份完整的 FAHP 架構。

發放問卷前，會先以電話聯繫方式詢問專家填寫的意願，之後再以 MAIL 或是郵寄的方式發放問卷，並定期追蹤，以防回收率偏低的問題。本研究專家問卷對象分為兩大類，分別是產業界與學界，產業界部份以有實務導向或是相關背景的為主，學界部分則是找尋有相關學術背景的學者填寫。本研究專家問卷發放 30 份，回收為 27 份，回收率為 90%。

五、重要-表現程度分析法 (Importance- performance Analysis; IPA)

另針對本研究建構出的架構指標，對個案內部人員發出滿意度問卷，分析個案對於建構出來的這些指標的滿意度為何，再與重要度下去進行分析，其結果可以看出各指標哪些是競爭優勢，哪些是過度投資而哪些又是個案需優先需改善的準則項目，提供給園區業者在未來規劃上之參考。

針對個案內部人員發放滿意度問卷 25 份，問卷回收 23 份，回收率為 92%。

1.4 研究流程

本研究首先界定問題，廣泛蒐集國內外與閒置空間再利用相關文獻，介紹模糊層級分析法 (FAHP) 與重要-表現程度分析法 (IPA) 之理論基礎，進行論閒置空間再利用營運關鍵因素之實證分析、論閒置空間再利用其個案重要度—滿意度分析，最後提出結論與建議，以作為個案或相關產業研擬營運策略與未來發展之依據。

根據研究背景、動機和目的，本論文研究流程圖如圖 1.1 所示：

一、問題確認：

首先，進行相關文獻資料的蒐集、檢索與彙整，逐步設定研究方向。並對所要研究的問題之理論，充分瞭解它的內涵和意義之後訂定研究題目。

二、文獻回顧：

蒐集國內外相關文獻、學術著作、期刊雜誌等，其內容包含閒置空間再利用

發展歷程、相關案例的現況、文化產業的背景等，並對個案的背景做資料收集與瞭解，以便擬定訪談大綱。

三、評估因子建立：

經由文獻回顧與深度訪談後，對個案和研究主題有更深入的瞭解，之後進行 FAHP 評估因子的建立。將初步建立的評估因子，與專家進行討論是否有不合宜因子，進行篩選，之後確立 FAHP 架構。

四、模式操作：

本研究專家問卷對象分為兩大類，分別是產業界與學界，產業界部份以有實務導向或是相關背景的為主，學界部分則是找尋有相關學術背景的學者填寫。問卷回收之後進行各因子的權重計算，分析其結果，並歸納整理出相關建議，以供給相關產業及後續研究之方向參考。發放問卷前，會先以電話聯繫方式詢問專家填寫的意願，之後再以 MAIL 或是郵寄的方式發放問卷，並定期追蹤，以防回收率偏低的問題。

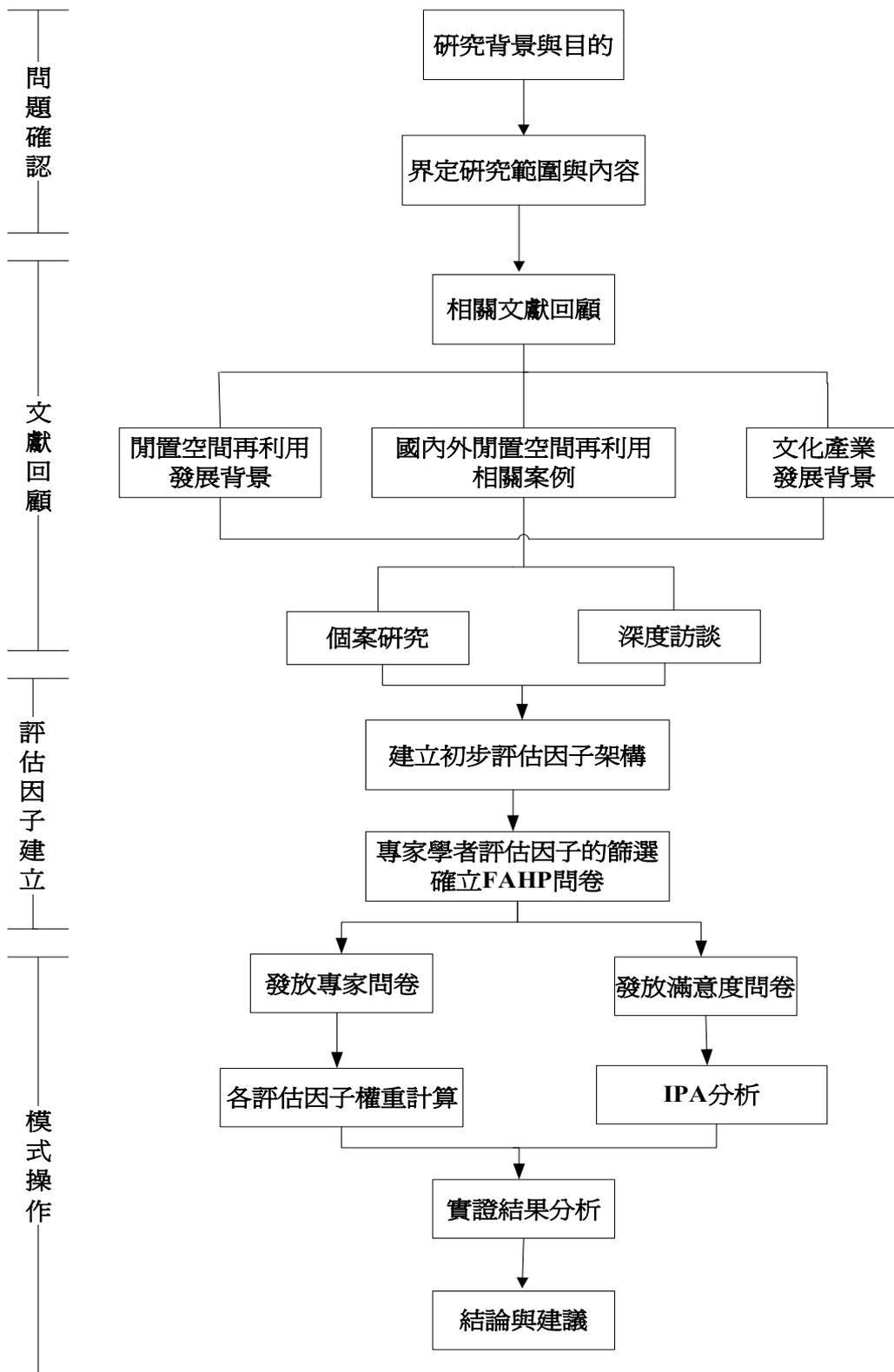


圖 1.1 研究流程圖

1.5 研究範圍

一、研究範圍

本研究之研究範圍分爲以下兩點：

(一) 閒置空間再利用之相關論述

本研究以近幾年來針對閒置空間再利用之相關相關論述與研究，作爲本研究文獻探討之範圍。由於閒置空間再利用是由國外引進的觀念，故在探討其發展歷程時，國外學者之相關論述也在其研究範圍內。

(二) 相關案例之選取

本研究是以探討閒置空間再利用爲文化園區的關鍵成功因素，故在第二章國內案例現況探討時，會選取空間的規模以可形成文化園區大範圍的爲主，例如：煙廠、糖廠、酒廠等，並非小範圍或單一建築物。使其研究結果給相關產業參考時不至於偏差太大。

1.6 名詞釋義

一、閒置空間 (vacant or unoccupied spaces)

閒置空間的定義常與古蹟、歷史建築、廢棄空間、或過渡空間有部分重疊，但又未被真正釐清。依據〈文建會九十年度試辦閒置空間再利用實施要點〉第二點，閒置空間定義如下：「係依法指定爲古蹟、登錄爲歷史建築或未經指定之舊有閒置之建物或空間，在結構安全無虞，仍具有可再利用以推展文化藝術價值者。」

曾梓峰（2002）認爲閒置空間的形成，主要源自於一些既有或老舊的建築，在社會演變及都市幾近失控地擴展過程中，諸多對應當時特定的使用方式及需求的空間，隨著都市機能的擴張及使用上的改變，而於空間中呈現一種閒置狀況。但閒置空間往往具有獨特的文化風格、歷史淵源，同時亦能反映出當時的建築風格及語彙、空間的使用型態、產業風華、當時營造技術所使用的素材、顏色、構法及周邊環境所構成的社會脈絡及紋理。

本研究的閒置空間是指建築物已喪失原有機能，但建築物本身卻蘊含著人文

背景，在經過各項評估之後，可做再利用之行爲均屬之。

二、再利用 (adaptive use)

黃水潭 (2003)「台灣閒置空間再利用文化政策評估-以台中二十號倉庫藝文空間爲例」，「再利用」是保存舊建築的史實性，亦即保存人們對舊建築的記憶，其主要意義就在爲空間注入新生命，使建築本身與周圍環境及人們共享老建築的第二春。

傅朝卿認爲再利用在理論上是將結構安全的老建築，以兼顧史實性及現代性的方式，再循環其生命週期，並使其以本身的條件，獲得經濟上的存活能力。而建築物再利用就是將舊有的建築重新予以利用的設計，亦即指舊屋新用，有時亦稱爲建築的調適或修改。建築再利用可以捕捉建築過去的歷史價值，加予活用利用，並將其轉化成將來新活力。

本研究的再利用是指建築物已喪失原有機能，但建築物本身卻蘊含著人文背景，在經過各項評估之後，可以活化重新使用，讓建築物的機能得以延續，並藉由經濟存活的手段來重塑建築物的新生命。

三、創意文化園區

周致淳 (2006) 認爲創意文化園區的定位以下列三項要素作爲根據 (一)「創意文化園區」的經營應以文化藝術產業爲核心，以當地區域特性爲主要經營特色方向。(二) 要落實「文化創意產業」聚落化。(三) 可以成爲文化創意產業展示的窗口。

劉大和 (2003) 認爲創意文化園區是將藝文界、產業界與消費者結合，並簇集爲群，以爲創作與生產的基地，並逐步建構一個兼備研發與創作、傳習與實驗、生產與整合行銷、展示與消費的產業網路，以加速文化創意產業之發展。

本研究所探討的文化園區是指那些閒置空間，經過再利用的程序之後，注入新的機能，使建築物再次活化而有新生命，並在此區進行文化相關活動，形成一種產業，提升地方經濟發展稱之。

第二章 文獻探討

2.1 閒置空間的定義與背景

2.1.1 閒置空間的定義

台灣地區的經濟結構已從工業社會轉為以服務業為主的時代，在二十一世紀科技化的時代下，科技對於城市的影響則是顯現於都市化的現象，人口的變遷，大多數人皆從郊區移居都市生活，而都市化的變化，使人與人之間的關係變得陌生，人與環境也變得陌生，空間的記憶也隨著時間、人群的轉移，瓦解了空間原本存在的意義，也瓦解了生活在此地域人群的記憶，空間的失落和人有著很大的關係，失落也就是意味著不再被使用，不再被賦予活動的機能。因此，空間是有生命的，其生命在於人如何的使用。

而根據《文建會九十年度試辦閒置空間再利用實施要點》第二點，閒置空間（unused spaces; vacant or unoccupied spaces）定義如下：依法被指定為古蹟、登錄為歷史建築或未經指定之舊有閒置之建物或空間，在結構安全無虞，仍具有可再利用以推展文化藝術價值者。其意義乃在於空間生命的重生、再生與再現，使其有經濟價值，可以永續經營以達到閒置空間再利用的功能。當時文建會在經過各項考量之下提出了六個試辦地點、五個先期規劃點，這是由公部門主管機關所推動的一項政策活動，在這樣的時空背景之下，這是由公部門所賦予的定義，而在實施這樣的方案時，建築結構必須符合「安全無虞」乃是基本的條件。

除了公部門對於「閒置空間」一詞賦予其定義外，各家學者也積極的投入相關研究，針對「閒置空間」也提出了不同的定義與見解。曾能汀（2006）「閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素—以二十號倉庫為例」中定義閒置空間為原有空間機能因不符使用需要，故甚少或停止使用的建築及其周邊。一般而言，該空間具有歷史、美學的特殊氛圍，能誘發人們想像與認同，並期待經由合宜的轉換，賦予符合現實使用的功能。

傅朝卿（2001）在「台灣閒置空間再利用理論建構」中提到，空間的閒置，明白的說明它的沒有使用，沒有機能的特質，然而造成這種情況的因素卻不只一

項。造成空間閒置的原因有二，其一為原使用者已不存在或者是所有權人已經放棄使用；另外則為管理不當的空間。

陳朝興（2001）將閒置空間定義為：城鄉發展過程中的失落空間，他亦可能是新都會空間在連結過程中的「異化空間」，可能是廢置的公家宿舍、行政辦公室、軍事設施、宗教設施、教育設施、交通設施（如鐵道）或大型的產業空間（如糖廠、菸廠、酒廠）。「閒置空間」的頹敗主要因為原有在都市聚落複雜系統中的機能的式微，因而只留下缺乏生命力、無法調整的「空間軀體」，它亦可能拖垮周邊的產業及發展。

由此可知，國內外學者對閒置空間一詞的想法可說是多彩多姿，但其實都是圍繞著一個共同點，就是原來的空間機能消失，已不再被使用而被閒置在那邊。而造成空間閒置的原因其實是各方面的，如果從歷史的角度來看，可能年代久遠，空間不敷使用；從政治的角度來看，因政權轉移而政策轉向，使得原先正在進行之計畫不得已而中斷；從有經濟的角度來看：如因經濟發展的變遷，社會結構的改變，而使得空間被閒置出來。但總歸是「人」造就的空間，也是「人」造成的閒置。

2.1.2 閒置空間的背景

閒置空間的產生多半由於都市的發展、社會結構的改變所形成的，例如鐵道旁的舊倉庫、日據時期的產業結構所遺留下來的菸酒廠、糖廠等都是個例子。而這些遺留下來的空間，多少都會對都市發展形成一種阻礙，但又無法拆除這些留有我們祖先記憶的地方，使得這些空間的存在便成了資源的浪費。

在第二次世界大戰過後，在美國、德國、日本等許多重要都市之重建方式皆採取興建新建築物之手法，以求取快速復原之效益，而不願意以修繕或再利用方法，使原有舊建築物滿足新時代人類需求。

1960年代以前，舊建築物常被視為某些開發利益之阻礙，1960年之後，因對舊建築與整體環境之涵構關係的認知逐年提高，而有了建築保存運動的萌芽。1970年代初期，保存運動還是相當緩和的社會運動與建築思潮，舊建築史實性的原樣保存與修復是相當重要的中心思想。但從1970年代開始，人們逐漸體會到許多被保

存下來的舊建築物只是一座精美的建築軀殼而已，其中並無生命亦無生趣。於是人們開始尋求可以讓舊建築活化的保存方式，「再利用」的觀念便逐漸興起，終於在1980年代以後成為廣受重視的保存方式。

另一方面，由於社會經濟產業結構的改變，使得許多原屬於某種特殊產業類型的建築，因為無法生存於劇變的社會結構而逐漸被閒置或廢棄。而這些建築在某些層面上如果稍加改善，仍然可以重生於城鎮之中，因此也導致了再利用的趨勢（廖慧萍，2003）。

2.2 閒置空間再利用的意義與形式

2.2.1 閒置空間再利用的意義

對於『再利用』一詞，多引述於《建築、設計、工程與施工百科全書》之定義：在建築領域中，藉由重新組構（reconfiguration）一棟建築，以便使其原有機能得以一滿足新需求之形式。重新延續一棟建築物或構造物之舉。某些情況亦有人稱其為建築之調適或改修。再利用使得吾人可以補捉建築過去之價值，藉由實際使用之，並將轉化為未來之新活力，建築再利用能否成功之關鍵乃是取決於建築師觀察發掘一棟現存建築物之潛力，並將其開發出新生命之能力。」

在2001推動閒置空間再利用國際研討會中，傅朝卿究針對台灣閒置空間再利用的現象提出了幾點看法，他認為閒置空間再利用是主流發展並不是另類時尚，而目前台灣上只停留在另類時尚的層次；閒置空間再利用是創造生機而不是解決遺棄，我們主要的目的是在替無法繼續使用但具有一定價值的閒置空間尋求一線生機，並不是在替相關主管單位解套；閒置空間再利用是一種潛力的開發並不是空間解嚴，且它的機能是多樣的，所以他所呈現出來的是一種設計美學而不是因陋就簡，其發展到最後所追求的是一種永續經營而不是短暫的延續。

建築再利用的演進，以歐洲國家較盛行且發展較快，美國、日本較慢，其他國家則更慢。根據統計，美國建築業有70%以上的工程與古舊建築再利用有關（Kenneth Powell，1999：10）。國外對於歷史建築活化用途主要分為四大類：博物館、作為學校圖書館或其他各種文化行政機關使用、改作旅館或餐館、利用建築物本身做為參觀遊覽對象（王瑞珠：1993）。而臺灣對於處理城市公共性閒置空間

的經驗，從初期的硬體維護逐漸往軟體經營的方式，作為文化政策的推展，最初由行政院文建會負責執行，將城市閒置空間往藝文活動方向進行再利用措施，將城市閒置空間活化再利用為文化空間，經由此項政策之推動，結合民間的力量，發揮創意，營造更多適合於推動各項藝文展演活動、藝文創作或文化產業發展之空間環境（張震鐘，2006）。

再利用之意義除了保存部份或整體之史實性外，還應替舊建築注入新生命，使建築物本身和周圍環境的人們共享舊建築之第二春。凍結一棟舊建築使其不再繼續被破壞是一種相當消極之辦法，替舊建築尋求新的生命才是積極之舉動。

基本上閒置空間再利用，牽涉到三件事，一為閒置，二為空間，三為再利用；閒置是狀態，空間為對象，再利用是手段。

十九世紀法國著名建築師維奧萊·勒·迪克（Viollet-le-Duc）就曾經說過：「保護文物建築最好的方法是給它找一個合適的用途」（王瑞珠，1993）。

保存運動和活化運動可說是一種操作上的前後關係，早期文化界人士是以保留歷史建築為主，漸漸的也發覺這樣只是保留建築的外殼而已，他的生命力其實是停滯的，後來慢慢的有了活化再利用的方式出現。讓舊建築物加入現代化材料但又不失原來風貌，也己不犧牲經濟利益下，利用各種手法，對建築物做適度的規劃再利用來延續生命，已成為現代保存的主流趨勢。

在這個時代，人們意識到對於古蹟或是舊建築物採用凍結式的保存方式並不是最佳的選擇，既然是歷史建築物，就一定有他的一段故事，有故事就會吸引人們走進這樣的空間，所以再度注入生命力，讓它再次走入我們的生活之中，再次從我們的記憶之中甦醒過來，讓這些閒置的舊建築物再次活化起來，才是最好的方式。

表 2.1 國內學者針對閒置空間再利用意涵之整理

年代	提出者	閒置空間再利用意涵
1993	李清全	「再利用」乃是在建築的生命週期間，改變其原有用途為別種目的之使用；或是重新組構建築物使其原有機能得以延續下來，並在機能與建築物間做出適當調適的一種過程。
1994	林孟章	再利用為歷史保存的觀念也是手段，其效益乃是可以使凋零的老建築重獲新生，亦即再利用就是把舊的建築重新利用之行動。提供今昔時空中，文化資產連續性的可能；古蹟歷史建築的保存觀念已衍生為人與環境的同時性保存，也就是活化利用的觀念。在文化的意義上，由空間形式的「凍結式保存」擴展到地方在發展中「新地方」的創造過程。
2000	黃海鳴	「閒置空間」是城市聚落發展過程中的「失落空間」，它可能是廢置的公家宿舍、行政辦公室、軍事設施、宗教設施、教育設施，它亦可能是新都會空間在連結過程中的「異化空間」，特別是交通設施，如鐵道及大型的產業空間如糖廠、煙廠、酒廠。「閒置空間」的頹敗主要因為原有在都市聚落複雜系統中的機能的式微，因而只留下缺乏生命力、無法調整的「空間軀體」，它亦可能拖垮周邊的產業及發展。
2000	潘璽	再利用為歷史保存之一種觀念，更是一種手段，它可以使瀕臨死亡的老建築重獲第二春，亦即再利用就是把舊的建築重新利用之行動。
2001	傅朝卿	「閒置空間再利用」之意義除了保存部份或整體之史實性外，還應替舊建築注入新生命，使建築物本身和周圍環境的人們共享舊建築之第二春。凍結一棟舊建築使其不再繼續破壞是一種相當消極之辦法，替舊建築尋求新的生命則是更積極之舉動。
2002	洪儂璜	如古蹟保存般原貌復舊的呈現，亦非全盤的將之轉化改變，只是每一個「歷史空間」都具有特色，通常與其原始用或後續的功能相關，在提出變更使用時，應盡量尊重這些空間的功能，保持原空間狀態作呈現。並於空間需求規劃時給予適當的調整彈性，以其結構的適應性為基礎下作改變，但仍以保留「歷史空間」存在的精神為主要原則
2003	廖慧萍	「閒置空間」再利用的內涵不外乎史實性的保存與適當呈現、經濟開發與存活能力、節約能源與

表 2.1 國內學者針對閒置空間再利用意涵之整理（續）

		環境保護等觀念，這些觀念是再利用推行的驅動力。基於地球環境之自然資源的有限與不可再生前提下，對自然資源作最有效的永續利用，乃是再利用最根本的觀念與作法。因此，「閒置空間」的再利用不只是歷史文化與地方特色的藝術價值保存，或土地價值與經濟利益之開發，更積極的意義乃是在對地球自然資源進行有效之利用，並減低對環境的破壞，進一步為人類爭取更適宜的生存空間。
2006	曾能汀	閒置空間再利用，並非必然需涉及到嚴謹的史實性問題，再利用可以在不犧牲經濟利益下，利用各種設計方法，一方面對史實性做不同程度之呼應，另一方面也加入現代化之材料等，使原有老建築中呈現新與舊的對話。但應思考如何避免加入新的東西後使原來的面貌盡失，換句話說，建築再利用中史實性與現代功能性，形成了「新與舊」之驗證美學，為非常重要的理論基礎。
2007	郭鑒	再利用，它的主要目的是在於透過建築物使用機能的延續，使那些具有價值的建築物免於毀壞和荒蕪，借助市場化手段重塑建築物的新生命。

2.2.2 閒置空間再利用之形式

文建會對閒置空間一詞的界定主要是以「結構安全無虞」的閒置公有建物空間為主，因此，閒置空間包含了：被指定的古蹟、歷史建物，以及舊宿舍、辦公室、軍事設施、教育設施，產業建物空間（糖廠、菸廠、酒廠）。

國外對於歷史建築活化用途主要分為四大類：博物館、作為學校圖書館或其他各種文化行政機關使用、改作旅館或餐館、利用建築物本身做為參遊覽對象（王瑞珠：1993）。而國內對於閒置空間再利用的形式，多半以供藝文使用為最多，例如：地方文物館、餐飲、表演中心、展覽場地、博物館等，而其中又以地方文化館為最多，以下針對各形式列舉幾項說明之：

- (1)地方文物館：台北故事館、嘉義國家廣播文物館。
- (2)餐飲：台北淡水紅樓、高雄英國打狗領事館。
- (3)表演中心：台南仁德糖廠、台北牯嶺街小劇場。
- (4)展覽場地：嘉義鐵道藝術村、台中二十號倉庫。
- (5)博物館：台灣文學館、北投溫泉博物館。
- (6)其它：各類符合空間使用需求者。

藝文走入閒置空間的經營與再利用，顯然已成為國內的一種共通趨勢，然而，不論其再利用的形式為何，最重要的課題在於如何讓空間發揮它的效益，而不是讓它流於形式化而再次形成二度閒置。

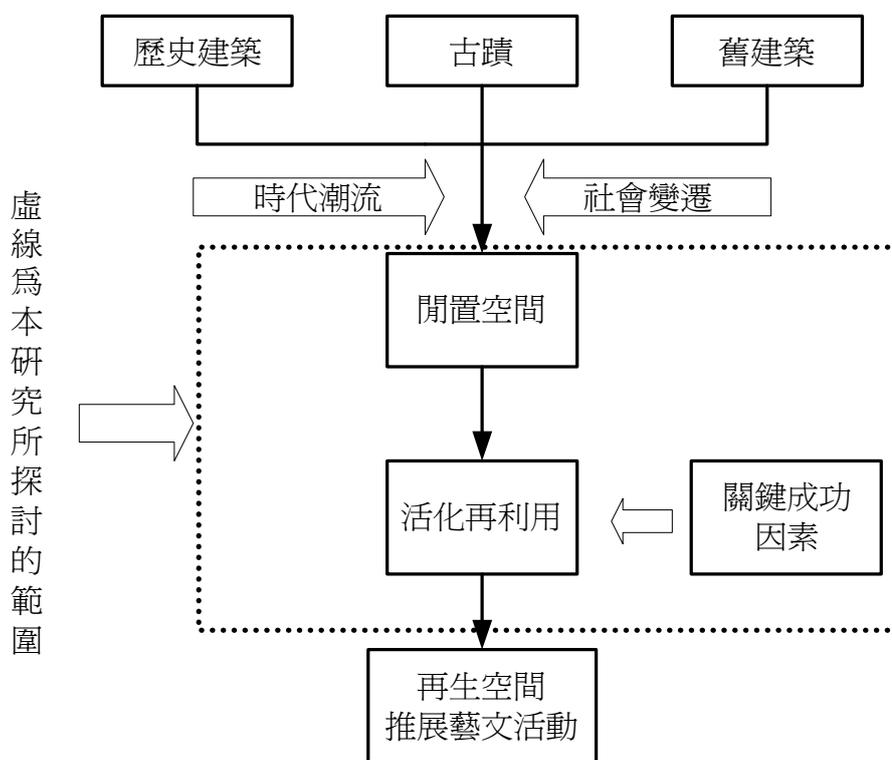


圖 2.1 閒置空間再利用之範疇

2.3 我國閒置空間再利用之發展歷程與概況

2.3.1 我國閒置空間再利用之發展歷程¹

¹本節出現之年代紀事參考自文建會網站 (<http://www.cca.gov.tw/main.do?method=find&checkIn=1>) 與陳嘉萍 (2002) 閒置空間再利用為藝文空間之大記事年表。

閒置空間再利用，可以說是近幾年來，最重要且牽涉層面最複雜的文化政策之一。文建會將它列為施政重點，在全省各地試辦，進行補助。此後閒置空間再利用的內容，便不斷地擴大。

相較於國外，我國閒置空間再利用的思潮興起比較晚，剛開始都只是以「凍結式」的保存方式為主，加上民眾對此議題的漠不關心，使得國內剛開始在推行時問題重重。

我國對古蹟、歷史建築物開始慢慢重視始於 1970 年代，但當時的觀念只停留在保存與整修的階段，技術也尚未成熟，為的也只是觀光與政治目的而已，直到 1980 年代文建會的成立，「文化資產保存法」公佈實行才有了轉機。但當時對古蹟與歷史建築，中央主關機關採保守的態度，對古蹟的保存方式都是以古董式、博物館式的保存方式，以維持為風貌為原則。雖然一切都還是在起步階段，但此項法案的公佈不僅古蹟的保護有了制度面的機制，有關保存方式、技術都有了較明確的規定，而相關研究也如雨後春筍般的湧出。

直到 1990 年代，國外觀念的引進，國內專家學者的提倡，「再利用」的觀念漸漸形成。1995 年陳水扁於台北市長任內時，就指示請財政部將台北市「閒置的市產」進行調查，並交由文化局全盤規劃，財團法人樂山文教基金會也成立「台北市藝文空間催生小組」，針對文化古蹟閒置空間活化再利用的議題進行研究與推動。1998 年，當時有不少閒置鐵道倉庫改造為藝文展演空間，台中二十號倉庫被選定為第一個示範點，並擬訂「鐵道藝術網路」計畫。2000 年 2 月 9 日文資法作第三次修法，賦予了古蹟保存維護與時代生活契合，並活化使用的法源：「古蹟應保存原有形貌及文化風貌，不得變更，如因故損毀應依照原有形貌及文化風貌修復，並得依其性質，報經古蹟主管機關許可後，採取不同之保存、維護或再利用方式。古蹟之發掘、修復、再利用，應由各管理維護機關（構）提出計畫，報經古蹟主管機關許可後始得為之。前項修復計畫之提出，必要時得採用現代科技與工法，以增加其防震、防災、防蛀等機能。」

該年文建會主委陳郁秀在全國文化機關主管會報中表示，鼓勵閒置空間利用將是經費補助重點，因政府無法支應大型開發建設，因此未來補助重心將放在閒

置空間再利用，鼓勵各縣市找到歷史性建築，規劃利用為展演空間。在文物資產保護利用中的百分之七十經費，都會用在閒置空間的開發，也針對「閒置空間」一詞的定義做廣義的解釋。2001年時，為了推廣新增閒置空間再利用、歷史建築等業務，文建會已訂定當年為文化資產推廣年，規劃加入法國所發起的「世界古蹟日」活動。閒置空間再利用在2001年編列的總預算為一億八千萬。文建會釋出五千五百萬試辦閒置空間。經文建會評估後，至少有十個縣市以上可獲選，補助經費最多一千萬，最少一百萬。

文建會編列九十一年度預算分配以社區總體營造為大宗。主委陳郁秀並提出「一鄉一特色館」的新政策，將之前各地方政府調查的閒置空間與歷史建築經過活化再利用的方式，作為地方特色展現的文化館，直接補助預算給縣市政府七億六千七百萬元。歷史建築保存再利用經費刪減七千多萬元。閒置空間再利用計畫將不再編列預算。

2005年文資法修正公佈，其中第一條為：「為保存及活用文化資產，充實國民精神生活，發揚多元文化，特制定本法。」由此可知，國內推動閒置空間再利用這項活動發展至此，算是已邁向一個新的階段，受到各界的重視，儼然也成為政府施政的重點方向之一。

除政府機關已朝向這方面努力時，國內專家學者也紛紛投入其相關之研究，本研究茲以表格歸納整理出國內閒置空間再利用相關研究之文獻，如下表 2.2 所示。

表 2.2 閒置空間再利用相關研究文獻整理

作者	研究名稱	研究概述
黃素絹 (1999)	古蹟保存之經營管理--- 國民信託之應用	探討以國民信託方式支援古蹟保存，並就國民信託作為民間力量的展現，其如何被塑造、誘導及建構，予以敘明，以提供行政部門作為未來施政之參考。
陳嘉萍 (2001)	華山藝文特區營運管理 之研究	以華山藝文特區為案例研究，試圖結合都市空間文化理論與新博物館學

表 2.2 閒置空間再利用相關研究文獻整理（續）

<p>黃水潭 (2002)</p>	<p>台灣閒置空間再利用文化政策評估以台中二十號倉庫藝文空間為例</p>	<p>兩個方向的論述，分析其社會意義與文化定位，並檢討此案例的營運管理評析閒置空間再利用政策的執行現況，並藉由台中二十號倉庫藝術空間方案的實施效益評估，研提閒置空間再利用政策修正及營運策略方向；進而引據研究結論，提出文化政策整體建議，俾供政府決策部門參考。</p>
<p>廖慧萍 (2002)</p>	<p>公有閒置空間再利用評估模式之研究</p>	<p>建構一套公有閒置空間再利用評估模式，提供決策者及計畫者於方案選取之參考依據，茲以平衡地方資源之分配且避免空間再度閒置之窘境。</p>
<p>賴麗巧 (2003)</p>	<p>全球在地化理念下都市閒置空間再發展之研究</p>	<p>以台南市舊城區發展軸為例，從全球在地化趨下串聯活化都市閒置空間的角度提出具體的建議，以期建構文化地圖的動態過程是否能強化都市意象的自明性，成為都市行銷的優勢，營造可永續發展之小而美在地化都市生活空間動態網絡操作性設計準則。</p>
<p>朱淑慧 (2003)</p>	<p>從經營觀點談歷史空間再利用修復之研究</p>	<p>藉由個案的實際經營的問題歸納，擴大到整個面狀的再利用管理層面，讓古蹟與歷史建築的發展能成為一種長遠、永續發展策略，並且透過修正與檢討目前的運作機制，能夠積極的進行永續性的保存。</p>
<p>徐國訓 (2003)</p>	<p>閒置空間文化再造策略比較之研究-以台中酒廠舊址為例</p>	<p>探討台中酒廠舊址閒置空間再利用之相關策略與論述，企圖做縱向脈落</p>

表 2.2 閒置空間再利用相關研究文獻整理（續）

		的整理與橫向策略的連結，並透過比較分析及相關案例的收集分析予以導入，整合歸納相關論述與策略提出之關鍵因素及其盲點，以作為未來閒置空間再利用之規劃參。
黃淑晶 (2004)	「創意文化園區」經營管理策略之研究－從加拿大溫哥華葛蘭湖島園區看華山「創意文化園區」	研究北美最成功的案例－加拿大溫哥華的葛蘭湖島園區作為個案研究，主要以其經營管理策略作為研究焦點。研究內容包括創意文化園區的定位、功能、發展計劃、與經營軟體之整體規劃等等。
張珩君 (2004)	台灣地區藝術村經營管理之研究	以台灣的「藝術社群」（藝術村）為案例。參照美國藝術社群的經營管理模式；並走訪台灣各地藝術村以了解現況，與藝術家、經營管理者、學者等深入訪談。藉此，確知公眾心中對藝術村的期待，以期為台灣藝術社群把脈，找出管理盲點，提供建言，作為永續經營之參考。
林品秀 (2005)	閒置空間再利用之藝文活動探討－以嘉義鐵道藝術村為例	以嘉義鐵道藝術村為研究個案，探討其發展脈絡與背景以及經營概況，並歸納出在未來永續經營之下所應注意的課題。
曾能汀 (2005)	閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析--以二十號倉庫為例	探討閒置空間再利用在我國發展之歷程與轉變，並以台中二十號倉庫實際操作經驗，將有關再利用推動過程區隔為規劃、設計整修、營運管理三階段，提出在空間再利用的過程中的關鍵因素為何。
林翠如 (2008)	「台灣建築·設計與藝術展演中心」未來經營	以台中創意文化園區為個案，探討閒置空間再利用與

表 2.2 閒置空間再利用相關研究文獻整理（續）

	模式之研究	規劃下的定位與發展。並針對創意文化園區經營的模式，來探究公部門委外經營或是共同主導規劃的決策，對文化创意產業化是否有加乘的效益和發展。
--	-------	---

2.3.2 國內閒置空間再利用之概況

閒置空間再利用的發展，由於國內重視經濟發展的成果，對整個城鄉發展與空間環境塑造上常缺乏人文性，但近年來文建會的積極推動，使得各地的閒置空間再利用達到一個沸騰的階段。

台灣閒置空間再利用的案例非常多，有成功的亦有失敗的，台北華山藝文特區、台南總爺藝文中心、台北國際藝術村這三個案例，亦是國內重要案例之一，以下就針對其歷史背景、運作型態及現況來進行探討。

一、台北華山創意文化園區²

（一）歷史簡介

華山創意文化園區，其前身為創建於 1914（大正 3）年的日本「芳釀社」，初期以生產清酒為主，並首創以冷藏式製造法克服氣候因素產製清酒，是當時台灣最大的製酒工廠之一，雇用員工達 400 人。至 1922 年（大正 11 年）台灣總督府實施「酒專賣制度」，頒布『台灣酒類專賣令』，實施專賣制度後先以租用再正式予以收購，改稱為台北專賣支局附屬台北造酒廠。1924 年台北專賣局裁撤台北專賣支局，再更名為「台灣總督府專賣局台北酒工場」，並改以製造米酒及各種再製酒為主。

1945 年，戰後由國民政府接收，改名為台灣省專賣局「台北酒廠」。1949 年，因專賣局改制為菸酒公賣局，再改名為台灣省菸酒公賣局台北第一酒廠。早年生產價格低廉、以樹薯為原料的「太白酒」成為一般民眾日常消費的最愛。大約從

² 資料整理自華山創意文化園區官方網站中華山歷史簡介（<http://www.huashan1914.com/Templates/Model1/index.jsp.htm>）。

五十年代中期，米酒的產量逐漸增加，酒廠配合政府政策，研發各種水果酒，開始了台北酒廠的黃金時代，甚至獲得「水果酒工廠」的稱號，也開啓了「台北酒工場」的黃金時代。至 1975 年再度改名為「台灣省菸酒公賣局台北酒廠」，習稱「台北酒廠」，並沿用至今。

但隨著經濟發展，位於台北市中心位置的酒廠，因為地價昂貴，加上製酒所產生的水污染問題難以克服，於是配合台北市都市計畫，於台北縣林口購地設置新廠。1987 年 4 月 1 日，台北酒廠搬遷至台北縣林口工業區，華山作為酒廠的產業歷史故事也畫下句點，也從此整個酒場開始閒置。

（二）運作型態

台北酒廠閒置了十年之後，1997 年金枝演社進入廢棄的華山園區演出，被指侵佔國產，藝文界人士群起聲援，結集爭取閒置十年的台北酒廠再利用，成為一個多元發展的藝文展演空間。藝文界的人士發現了這塊文化資產的瑰寶，其保留了歷史空間的記憶，非常適合作為都市中的藝文空間、展演空間，於是便透過一連串的奔走、遊說等手段爭取這塊閒置的空間，1998 年這群跨領域的藝文界人士更成立了「中華民國藝術文化環境改造協會」（之後簡稱改造協會）。「省政府文化處」與「省菸酒公賣局」協商後，自 1999 年起，公賣局將舊酒廠委託省文化處代管，省文化處再委託「中華民國藝文環境改造協會」經營。台北酒廠正式更名為「華山藝文特區」，成為提供給藝文界、非營利團體及個人使用的創作場域，讓華山藝文特區成為結合了藝術及城市文化的區塊。。

精省後，華山藝文特區轉由行政院文化建設委員會管理，亦曾短暫委託「橘園國際藝術策展股份有限公司」繼續經營，除前衛藝術展演外，也引入設計、流行音樂等活動。

2002 年起，文建會開始計畫運用菸酒公賣局民營化後閒置的酒廠進行舊空間活化再利用。同時為解決華山長期藝術表演權與公民使用權之間的爭議，乃整併調整為「創意文化園區」，作為推動文化創意產業之特別用地。後來經過一年封園全面整修，在 2005 年底結合舊廠區及公園區的「華山創意文化園區」重新開放供藝文界及附近社區居民使用至今。轉型之後便並針對周圍環境景觀進行改造，將

園區規劃為包含公園綠地、創意設計工坊及創意作品展示中心的創意文化園區，目的在於提昇國內設計能力、國民生活美學，提供一個可讓藝術家交流及學習，甚而推廣、行銷創意作品的空間。

（三）現況探討

文建會為了落實推動文化創意產業發展的既定政策，創造文化創意之高附加價值，將華山創意文化園區定位為「台灣文化創意產業的旗艦基地」，並規劃三個引入民間參與經營的促參案，分別為電影藝術館 OT 案、文化創意產業引入空間 ROT 案及文創產業旗艦中心 BOT 案。其中以引入民間參與投資整建、營運的方式，所規劃的「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」（簡稱華山 ROT 案），其目的在使園區內古蹟、歷史建築、閒置空間及設施能活化再利用，並藉著跨界整合，帶動文創產業發展，使華山成為台灣創意經濟時代的典範。2007 年 2 月文建會以促進民間參與模式，規劃「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，在經過公開的甄選程序後，「台灣文創發展聯盟」取得優先議約權，並於 2007 年 11 月 6 日由「台灣文創發展股份有限公司」與文建會正式簽約，取得華山園區 ROT 案未來 15 年加 10 年的整建及營運權利。華山在經過以短期活動為主的十年藝文特區轉型醞釀階段之後，正式定位為推動台灣文化創意產業發展的旗艦基地，也開啓了華山園區文創元年的序幕。

二、台南總爺藝文中心³

（一）歷史簡介

「總爺」在今天「總爺糖廠」南邊之庄頭，此地清代是「總爺」衙門（舊稱「營盤」）所在地，「總爺」是清吏知縣之下文官，當時轄域包括：麻豆堡、茅港尾堡、赤山堡、番仔田堡、三結義堡、佳里興堡、西港仔堡、後營庄、太西庄等地。

麻豆總爺糖廠原為明治製糖株式會社總社所在。該社於明治三十九年（西元一九〇六年）十二月，由日本企業家淺田正文、相馬半治、植村澄三郎、山本直良等人發起成立，屬於三菱企業集團。翌年，運用政治手段強制收買林波等人設

³ 資料整理自南瀛總爺藝文中心官方網站（http://tyart.tnc.gov.tw/02_detail/page01.php）。

立的麻豆製糖廠，隔一年設立蕭壟製糖所。當時台灣糖業再度興盛，甘蔗種植面積迅速增加，蕭壟製糖所壓榨能力已無法負荷，明治四十三年春，在同區域內有增設製糖工場的計劃。同年八月，台灣總督府計劃對各製糖會社甘蔗原料區進行調整，而製糖所原料區過大，有被削減之虞，因此設立新工場的問題迫在眉睫，最後選定台南廳溝仔墘庄總爺，為設立新工場的地點。

麻豆總爺糖廠創立於民國前二年，日據時代原屬於明治製糖株式會社，該會社轄下有七所糖廠，總社就設在麻豆總爺糖廠內，因此場區規劃完善，建有頗具規模的辦公室群，與優雅景觀的植栽區。糖廠的設立對麻豆經濟的繁榮有很大的貢獻，總爺糖廠佔地 37 公頃，其中農地有 20 公頃，辦公區 8 公頃，工廠基地有 9 公頃。麻豆總爺糖廠現屬麻豆鎮「南勢里」，舊稱「總爺」，日治時期屬「溝仔第一堡」，除「總爺」本庄外，尚有「車仔寮」一地，因為「總爺糖廠」所在地亦有像「宿舍內」（社宅）、「會社後」等與糖廠有關地名。

民國三十四年，台灣光復後，日本在台灣各糖業株式會社由台灣省長官公署所接收。翌年，明治製糖株式會社改組為台灣糖業公司第三區分公司，仍設址於麻豆總爺糖廠內。民國三十九年七月，撤銷分公司，變更為「總爺糖廠」，將蕭壟、玉井、灣裡、三崁店、車路墘等糖廠列入管轄。民國四十七年七月，又改組為「麻佳總廠」，將總爺及蕭壟兩工廠合併經營。民國六十三年，撤銷總廠，更名為「麻豆糖廠」。

九十年後，當年的建築已成為彌足珍貴的文化資產，值種的數木以長成珍貴的老樹。在民國八十八年十一月十九日正式公告為縣訂古蹟，肯定它據有歷史文化上的紀念，及文化資產上的珍貴性。在整個辦公區內有樹齡百年以上老榕樹一棵、樹齡九十年以上的樟樹三十六棵、茄冬樹七棵、欖仁樹二棵、紫檀一棵，以及許多龍眼數及芒果樹，壯觀而美麗，是難得的綠色資產，更是民眾休閒活動最佳去處。

（二）運作型態

總爺糖廠因產業結構調整，生產糖已經不敷成本，關廠後相關紅磚造之辦公空間（紅樓）、精緻木構招待所、餐廳及廠長宿舍均是日治時期興建之精美建築，

88 年 11 月列為台南縣縣定古蹟。

89 年 12 月初步縣文化局大力支持，魄力施政鎮長、效率幹練的組織團隊並整合地方藝術、文史、音樂、社區、社團各界人才積極推動下，初步以和糖廠共同開發經營並以閒置空間再利用為目標，定名為「南瀛總爺藝文中心」，獲得文建會相關補助，辦理文化藝術相關設施活動。

總爺糖廠位於台南縣中心點，台南縣長蘇煥智認為此處閒置未利用相當可惜，再加上縣內藝術家缺乏創作場所，於是指示縣政府團隊將「南瀛總爺藝文中心」規劃作為藝術家創作與交流平台。該中心邀請藝文人士成為駐村藝術家，進行創作及展演活動，激發無限的創意與活力，並結合在地學術單位進行人才培訓，使「南瀛總爺藝文中心」成為南瀛創意與想像激盪的藝術核心工廠。

南瀛總爺藝文中心主要是透過藝文創作展演與研習，展現在地的藝文內涵，並引進當代藝術以衝擊傳統藝術綻放出火花，進而結合產官學研發文化創意產業，再藉由國際交流發展國際藝術村。其規劃階段分三個階段，第一階段是建構總爺藝文中心為國際藝術村；第二階段則是發展文化創意產業強化財務，以達永續經營；第三階段在加強商業觀光休閒建設與設施，以建構整體「總爺藝文園區」。

（三）現況探討

南瀛總爺藝文中心因為缺乏生活機能的服務，也沒有足夠的藝文活動讓民眾駐足久留，對麻豆地區的經濟助益不大，頗為可惜。因此縣府團隊計畫在總爺設立餐飲工坊，並積極推廣藝文研習活動，針對現有的生態、古蹟培育藝文專業解說員。這樣一來，不但為藝文產業經營者及社區創意工藝人才創造永續就業機會，對農村經濟與地方發展也有非常大的幫助。

南瀛總爺藝文中心展現了有別於現代博物館的古意與典雅之美，它成立以來實現了許多人的夢想，設立的長遠計畫則有推廣藝術創作、舉辦主題性藝術季、總爺藝林、顏水龍工藝紀念館完工開館、生活工藝展、社區產業聯盟、藝術主題咖啡坊、總爺音像紀錄坊、訓練藝術經營管理人才。

儘管「總爺文化創意工藝園區」並不在文建會規劃的「文化創意產業五大園區」之列，但其結合藝文、學術與產業，開發具有南瀛特色的文化創意產品，而

成爲南台灣及台南縣的藝文創意工廠，對台南縣與南台灣藝文及藝術村的未來發展具仍有指標性意義。

三、台北國際藝術村⁴

(一) 歷史簡介

台北國際藝術村—這個座落在國家行政單位重點區域的自然庭院，昔時台北捷運局辦公室，在台北市政府文化局「閒置空間再利用」的計畫推動下，賦生了新的在地意義。90年10月起在文化局的經營下，在這裡出入的藝術、文學的創作者和愛好者在此旅寓，以創作呈現與台北城市吸吐互動的記憶。

昔時曾是臺北市府養護工程處辦公大樓的台北國際藝術村，也曾短期作爲台北捷運公司辦公室使用，閒置多年後，2001年10月台北市政府文化局予以重新規劃，以閒置空間再利用的概念，參考紐約、巴黎、倫敦等國際都會的藝術村爲例，融入台北獨特而具有活力的城市特色，轉化爲台灣第一座國際藝術村，賦予新使命與面貌。2003年5月，文化局以公開評選的方式，尋求專業非政府組織機構負責藝術村的營運，自2004年10月起，台北國際藝術村委由臺北市文化基金會經營管理，持續推動國內外藝術家進駐，以及將藝術文化引界進入台北市民的生活圈，而台北藝術進駐計畫將延續這套機制概念，以建構一個跨國、跨領域的人脈交流平台，致力於推動臺北市民的生活美學。

(二) 運作型態

臺北市府文化局自台北國際藝術村成立以來，即積極拓展與國際各城市間的藝術家交換計畫，台北國際藝術村建制了一套有系統的藝術家遴選機制，以促成藝術和文化的在地連結。截至2008年8月底，總計共有來自35個國家、200多位藝術家前來駐地創作；而臺灣也有將近80位藝術家前往國際各城市進行駐地創作。短短十年不到，藝術村已然成爲臺北，甚至臺灣重要對外的藝文交流平台之一，台北國際藝術村不但是臺灣最活絡的藝術村，更是臺北市目前少數具能力補助國際藝術交換計畫的機構之一。

主要目標是以臺北市爲文化創意駐點，提供視覺藝術、表演藝術、文學、文

⁴ 資料整理自台北國際藝術村官方網站 (www.artistvillage.org)。

化創意產業、跨領域與異業結盟等領域全然開放而自由的交流環境，促成臺灣與國際藝文交流活動的接軌。未來期望能將臺北市發展為「創意城市」的標竿，提供民眾與藝術工作者交流與互動的平台，期能發展出一個連結在地與全球的強力網絡，成為亞洲重要的藝文據點之一。

（三）現況探討

目前台北國際藝術村「台北藝術進駐計畫」提供臺灣及世界各地藝術家進駐臺北市的駐村創作計畫，主要內容包括國際藝術機構交換計畫、國際藝術家駐村計畫、及國內藝術家出訪與駐村贊助計畫等三種項目，徵求的藝術家及藝術團體的創作計畫包括藝文計畫、文創計畫與跨領域與異業結盟計畫等類型。

駐村藝術家與臺北當地社群，舉辦經常性的展覽與表演活動，促進藝術家與專業人士、及臺北市民的互動，這些藝文活動不但連結國內外駐村藝術家，也提供駐村藝術家進一步探索台北的機會，並以藝術回饋社會。也會配合國內外藝術家或團體的駐村計畫辦理不同類型的推廣活動，包括藝術家工作室開放日、藝術家工作坊、藝術家進入校園、兒童藝術教育課程，並提供國際策展人、藝術院校、機構團體來訪交流與參訪等活動。

2.4 文化創意產業之文獻探討

2.4.1 我國文化創意產業之定義與背景

在經濟全球化的環境中，政府推動國家經濟發展需要更寬廣的視野與策略；而文化創意產業的特質，使其成為許多國家推動經濟發展的主要選擇之一。在產業發展階段，文化創意產業即是最具代表性的新興產業。

依據行政院「文化創意產業推動小組」對台灣文化創意產業的定義：「源自創意與文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會的潛力，並促進整體生活環境提昇的行業。」分別為視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣告電視產業、出版產業、廣告產業、設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位休閒娛樂產業、創意生活產業、其他經主關機關核定之產業。

台灣對於文化創意產業的定義主要參考聯合國教科文組織對於「文化產業」

及英國對於「創意產業」之定義。針對其定義分述如下⁵：

- (一) 聯合國教科文組織對「文化產業 (Cultural Industries)」所為之定義：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質，具有文化資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，其形式可以是貨品或是服務。從內容上來看，文化產業可以被視為是創意產業，包含書報雜誌、音樂、影片、多媒體、觀光，及其他靠創意生產的產業。或在經濟領域中，稱之為未來性產業 (Future Oriented Industries)；或在科技領域中，稱之為內容產業 (Content Industries)」。
- (二) 英國對「創意產業」所為之定義：「創意產業 CI (Creative Industry) 即起源於個體創意、技巧及才能的產業，通過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會」。

台灣在提出「文化創意產業」的概念之前，就已經推動「文化產業」的政策。台灣在發展文化創意產業的過程中，一個很重要的概念來源，是 1994 年由文建會所推動的「社區總體營造」計畫，文化產業是社區總體營造的重點工作之一，1995 年「文化產業研討會」中更提出「文化產業」，而「文化產業化、產業文化化」此概念更是隨著社區總體營造發展而來並且慢慢的成為發展核心。

2002 年 6 月行政院所核定的「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」以策略引導帶動產業轉型增值，不只從文化角度切入產業，亦是將文化直接轉換成產業部門，明確揭示「文化創意產業發展計畫」，這是臺灣第一次將「文化創意」認定為產業型態，並納入國家長期發展計畫重點項目，希望在 2008 年達到增加文化創意產業的就業人口、增加文化創意產業產值、提高國民生活用品與活動的文化質感、建構台灣特色之文化產業，提升創意風格、作為華文世界創意產業之樞紐平台等五項目標(楊惠琳，2003)。2003 年 9 月由經濟部、文建會、教育部與新聞局共同成立「文化創意產業推動小組」，確立了臺灣文化創意產業的定義和範疇，且由此四大部會共同執行「文化創意產業發展計畫」之各項重點工作，各部會所管轄之範疇如表 2.3。

⁵ 參考自經濟部工業局文化創意產業專屬網站 (<http://new.cci.org.tw/index.asp>)。

文化創意產業的學說於近年來開始增多，其中有包括創意經濟、文化經濟、創意特質論、藝術經濟、藝術經紀、文化節慶及展覽活動等著作問市，而其經濟價值也漸漸有了較明確的說法，讓過去一直無法單獨衡量的文化與創意因素，現在能夠建立起學說的基礎，有助於文化創意產業的發展定位與計劃（郭家勳，2007）。

表 2.3 我國文化創意產業各部會管轄之範疇

產業名稱	管轄單位
視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業	文建會
電影產業、廣播電視產業、出版產業	新聞局
廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、創意生活產業	經濟部
建築設計產業	內政部

2.4.2 文化創意產業之相關理論與閒置空間再利用的結合

「文化創意產業」是近年來新興的行業，主要以文化、創意以及文化產業構成，由於概念發展相對新穎，使得許多先進國家紛紛將文化創意產業視為重要的經濟發展利器。國內早期對於文化產業相關論述為數不多，但近年來已有成長的趨勢，顯見我國對於文化創意產業活動已有相當的興趣及重視，並逐漸蔚為風潮。

基本上，文化與產業的概念是不一致的，因為文化所指的是一專門面向的活動，和產業一詞的意義不一定一致。「文化產業」(Culture Industry) 的概念，最早是由法蘭克福學派學者 Adorno 與 Horkheimer 於 1947 年提出的。目前國際間對於「文化產業」的定義，並無具體一致的共識。然而對於文化產業的不同思考角度，仍可大致歸納為兩種方向。一為「創意工業」(Creative Industries) 概念，一為「文化產業」(Culture Industries) 的概念。「創意工業」的概念最早是由英國官方於 1997 年 6 月。其定義「創意工業」為「那些源自個人創意、技能和才幹的活動，通過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會」。此概念偏重於文化產業中產權的經濟效益與就業機會的社會效益，運用此概念以界定文化產業的主要代表國家或地區，為英國、紐西蘭、澳洲、香港與台灣。另一概念則是以「文化產業」(Culture Industry) 為主。一般而言，運用「文化產業」概念進行界定國內文化

相關產業的國家者，並無清楚一致性的定義，而採取因地制宜的做法，代表性國家有美國、中國大陸、芬蘭等國家（朱賓祥，2006）。

花建（2003）也指出，文化創意產業與其他產業有所差異，其特徵包括：文化創意產業必須提供文化產品和文化服務的大規模工商活動，提供市場化和產業化的組織型態，進行規劃化的文化生產，形成循環擴大的經濟型態；文化創意產業需以從事文化生產和文化經營的企業為核心，在提升企業競爭力的過程中，不斷提高文化生產和經營的效益；文化創意產業主體是一條以企業為主的協作鏈條，把不同參與這連結起來，藝術家、經紀人、生產商、銷售商等，經由分工協力，使文化價值轉化成商業價值，又以商業價值的實現過程，促成了文化價值的傳播。也就是說文化創意產業的特徵包括交叉融合性、共生共棲性、市場交互佔有，也造成文化創意產業集團化。

臺灣文化創意產業的發展，起步雖然比歐洲積極推動的國家晚了幾年，但文化產業結合觀光產業的發展下，早已經隨著國民所得增加與觀光消費的支出增多，有相當規模的成長發展。世界各國的歷史名城無不以其保存悠久的城市歷史空間而提升城市的文化價值與知名度，直接帶來可觀的觀光消費收益，創造城市各個相關產業的蓬勃發展（例如日本的城郭、歐洲的古堡等），這些歷史名城除了保存古老的城市風貌外，更經常結合城市的生活特色，舉行藝術、民俗節慶活動，或地區特有的農礦產業、手工技藝等，突顯城市的活力，帶給居民與外來觀光客愉悅的城市文化體驗，讓人內心留下該城市的文化特質與美感經驗，這些發展導向均是現今全球城市總體競爭力提升相當重視的課題（張震鐘，2006）。

卓玲妃、陳乃菁（2003）認為，對於文化產業廣義來說，是發揮與活化歷史文化所形成的產業；狹義來說，就操作型定義來看，是以社區居民共同承擔經營，以社區原有的文史、技術、自然等資源為基礎，經過資源的發現、活用等，提升社區生活生產、生態、生命等社區文化的分享體驗與學習的產業。

1997年《文化資產保存法》修訂第三十條，加入了古蹟應依原有形貌及文化修復，並且依其性質，採取不同之保存、維護或再利用方式的內容，從此對於古蹟的維護思考不再是保守的原樣凍結保存，也讓一般具有歷史性意義的建築空

間，可以跳脫原功能使用的窠臼，開始展現各種新生活化再利用的創意發展，並且在經營上導入各種營運模式思考，以文化產業的方式經營，創造可生財的經濟利益。

由此我們可以發現到，文化創意產業發展迅速的原因，主要是受到生產需求與消費需求的雙重動力，人們對文化產品的消費需求越來越大，形成文化創意產業的基本動力，特別在知識經濟的衝擊下，知識、資訊和知識型的勞動者，是最重要的生產力。文化產業在今日也已經逐漸成為經濟產業的主流趨勢，將文化與商業作結合，利用城市閒置空間的歷史文脈而發展文化產業，所創造出來的產業利機是不容小覷的。

2.5 小結與評析

我國閒置空間再利用政策出現之前，就有地方將空間改造成藝文空間讓藝術家創作的例子，直到文建會將它列為施政的重點，便將它再利用的形式慢慢的擴大，功能已不再只是單純的藝術創作空間，也被賦予社區總體營造與社會教育的意義，閒置空間再利用也走向產業化。

閒置空間再利用雖然在國外行之有年，台灣起步較晚，但這幾年來的推動也確能看到相當的成果，然而也是有不少是花大筆錢卻未見任何成果的地方，像五大創意園區，政府每年撥款在五大創意元區上的經費非常的多，而最後有開始在營運的又有幾個？再利用之後又淪為閒置空間的又有幾個？這是需要相關單位好好省思的。

本文第 2.3.2 節國內閒置空間再利用之概況選定台北華山創意文化園區、台南總爺藝文中心以及台北國際藝術村三個閒置空間再利用案例來做探討，主要的原因是在「挑戰 2008 國家重點發展計畫」裡，文建會針對全省進行調查，找出具有活化再利用的閒置酒廠，選定台北酒廠、花蓮酒廠、台中酒廠、嘉義酒廠、台南分局北門倉庫推行五大創意文化園區。而其中華山酒廠的建築空間迄今以來一直是空間再利用展演活動最具指標性的呈現場所，更因其本身所具備的空間區位、人文背景，再加上 1997 年開始的「華山事件」，藝文人士對其高度的認同感，也至此國內空間再利用的發展也慢慢受到注視，文建會也將華山選定為推出文化創意

園區的第一案。2001 年文建會提出「補助直轄市及縣市整府辦理藝術家進駐計劃實施要點」，初期選定補助七處辦理藝術家進駐計畫，其中就包含了台南縣南瀛總爺藝文中心、台北國際藝術村這兩處，實施至今都有相當成果的表現。總爺藝文中心與本研究個案（台南仁德糖廠）同為廢棄的舊糖廠，糖廠代表著台灣過去糖業發展的重要歷史有其重要的歷史價值。雖然兩處同是糖廠，但再利用的方式卻不同，總爺糖廠由政府機關經營多半以靜態的方式呈現，仁德糖廠則是由藝文團體自行經營，有靜態展覽館也有動態表演場地，雖然經營方式與再利用的方式不同，但都各有其經營的優點是可以相互做參考的。另外台北國際藝術村的成立是希望可以成為台灣第一座國際藝術村，推動國內外藝術家進駐，以建構一個跨國、跨領域的人脈交流平台與國際接軌，短短幾年的時間台北國際藝術村以成為臺灣重要對外的藝文交流平台之一。而此理念與十鼓文化村經營的理念有其雷同之處，十鼓文化村的設立就是溪望可以成為一座國際鼓樂藝術村，每年的國際鼓樂節皆邀請許多國外的鼓樂團體來進行表演與交流，十鼓文化村還在初期成長階段，台北國際藝術村卻是可以作為參考與學習的對象。

閒置空間再利用的發展對於提昇城市藝術發展環境與藝術氛圍有其正面的助益，同時也協助藝文走向文化產業的經營，帶動一種新的文化消費能力。行政院新聞局於 2008 年 7 月提出「文化創意產業發展計劃」，希望可以借鏡韓國連續劇的模式，推動我國創意產業，這樣的投資對於振興我國文化創意產業算是跨出了一大步。文化產業，簡單地說，就是以文化創造產值，利用文化來賺錢。然而，並不是所有文化事業都可以賺錢，相反地，很多還需要靠政府或企業的補助（漢寶德，劉新圓，2008）。如果政府機關與相關單位能再積極的投入，文化創意產業這塊市場也絕對不會是我們眼前所看到這樣的市場而已。

第三章 研究方法

我們在進行決策時經常憑直覺來處理事情，然因事物均具有多重屬性且會相互影響，這樣會使我們在判斷評估基準重要性或先後順序時，容易在判斷上有其困難性與複雜性，而評估結果也會失去應有之客觀性及正確性，因此在進行決策評估時，應對相關屬性進行整體考量與綜合評估。Zimmermann (1997) 認為「決策時是以多重目標函數，取代以往單一準則或目標函數，這種數量分析的評估方法稱之為多評準決策方法 (Multiple Criteria Decision-Making, MCDM)」。因此，須藉由正確的分析方法，簡化其複雜性，以利問題之分析、探討與制定決策。

多準則決策之方法中，層級分析法由於其方法簡單，且容易使用，而廣為學術及實務界使用，且透過層級分析法之成對比較過程可以獲得準則間的相對重要性權數，建立權重體系。

Saaty (1980) 所發展之層級分析法 (Analysis Hierarchy Process) 就是為了符合人類判斷的限制，應用層級體系分析決策問題，將影響決策問題之因素加以分解歸類成數個群組，其中每一個群組再區分成數個次群組，如此逐級分解下去，以建立符合人類判斷特性之層級結構。

層級分析法是屬於一種多目標的決策方法，本研究之模糊層級分析法是將 Saaty 之層級分析法導入模糊理論之計算方法，來進行閒置空間再利用為文化園區經營成功關鍵因素指標評估。在應用模糊層級分析法之前，應對層級分析法有所瞭解。

本章節探討的內容主要分為三個部份：1.傳統分析層級程序法相關理論探討；2.模糊分析層級程序法之相關理論探討；3.重要一表現分析法之介紹。

3.1 分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

3.1.1 AHP 相關理論

一、AHP之介紹

層級分析法 (AHP) 係由美國匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty 在 1971 年為美國防部負責規劃工作發展研究所發展的決策方法，1974 年至 1978 年間，Saaty 亦陸續

為美國各大公私國際機構從事醫療優先排序分配資源時衝突之研究等。AHP經不斷應用、修正及證明後，使得整個理論更臻完備，而其理論應用範圍甚廣（鄧振源、曾國雄，1989）。

其發展目的使決策者能將複雜問題，藉由系統結構法，將錯綜複雜的評估問題建立不同層級架構，由不同層面給予層級分解，並以兩兩因素間成對比較方式，可以減輕決策者負擔，使決策者意向能更清楚地被反應，且再則其集體決策特性可以將個別學者意見，進行層次分明的層級系統整合分析，增加評估的有效性與可靠性，透過量化判斷，結果以數值單位產出，了解因素間的相對重要性排序外，還可以建立權重體系將之應用於資源分配、投資組合及預測等方面，有助決策者對事物瞭解，減少決策錯誤風險性（吳彥輝，1999）。

分析層級法屬於一種多目標的決策方法，主要是應用於不確定性情況與具有多個評估準則的決策問題上。在進行評估上，主要是分為兩大階段，第一是層級的建立，第二是層級評估。AHP 首先將複雜之系統，匯集專家學者及決策者之意見評估，以簡明之要素層級加以表示，並藉著比率尺度（Ratio Scales）及名目尺度（Nominal Scales）來做為要素的成對比較，並建立矩陣，據以求得特徵向量，代表該層級要素的優先順位；並衍生出最大特性根（特徵值），用以評定成對比較矩陣一致性的強弱，以提供決策者決策的參考（邱榮城，2008）。

決策問題特性有些適用於大群體，適合以統計抽樣方式配合計量方式求得決策結果。有些決策問題特質並不適用大群體決策，而是適以小群體專家決策，以少數三、五專家交換意見，達成共識後再下決策。小群體專家樣本數一般均小於10，所以不適用統計量抽樣及計方法。分析層級程序法是適用解決小群體及不確定問題的決策問題（吳成仁，2004）。

二、AHP之基本假設

鄧振源、曾國雄（1989）針對層級分析法之假設提出共有九項，茲說明如下。

- （一）一個系統可被分解成許多種類或成分，並形成像網路之層級架構。
- （二）每一層級之要素間均假設具獨立性。
- （三）每一層級內的要素，可用上一層內的某些或全部要素作為評準，進行評估。

- (四) 成對比較 (Pairwise Comparison) 時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度。
- (五) 成對比較後可使用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal Matrix) 處理。
- (六) 偏好關係滿足遞移性 (Transitivity)，此不僅優劣關係滿足遞移性，同時強度關係亦滿足遞移性。
- (七) 由於偏好關係欲完全具備遞移性並不容易，因此容許不具遞移性之存在，但須測試其一致性 (Consistency) 的程度。
- (八) 要素的優勢程度，經由加權法則 (Weighting Principle) 而求得。
- (九) 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構之獨立性。

3.1.2 AHP 應用範圍

AHP自Saaty發展以來，已應用的非常普遍，其主要應用在決策問題，(Decision Making Problems)，依Saaty (1980) 的經驗，AHP可應用在下列十二種類型之問題上。

- (1) 決定優先次序 (Setting Priorities)
- (2) 產生替代方案 (Generating a Set of Alternatives)
- (3) 選擇最佳方案 (Choosing a Best Policy Alternatives)
- (4) 決定需求 (Determining Requirements)
- (5) 資源分配 (Allocating Resources)
- (6) 預測結果或風險評估 (Predicting Outcomes / Risk Assessment)
- (7) 衡量績效 (Measuring Performance)
- (8) 系統設計 (Designing Systems)
- (9) 確保系統穩定 (Ensuring System Stability)
- (10) 最佳化 (Optimizing)
- (11) 規劃 (Planning)
- (12) 解決衝突 (Conflict Resolution)

AHP 法發表以來，由於其原理簡單、方便使用且能有系統地解決問題。在實務界與學術界引起熱烈地討論，並廣泛應用於不同領域。如規劃、預測、國防、

公共政策決定、大眾運輸、企業策略、財務管理、生產管理、人力資源管理、專案管理等方面 (Zahedi, 1986)。洪振創 (1996) 針對層級分析法提出以下幾項優點：

- (1) 可以清楚地知道所有評估準則間彼此之層級包含關係。
- (2) 將相關準則聚成一個群集，並安置於評估架構之適當位置，使得績效評估架構變得簡單、明確，在進行實際績效評估之運作時也顯得更為容易、可行。
- (3) 經由層級績效之計算，可以了解績效評估架構中各準則的得分，不論是由最底層之原始績效評分，或者是上一層級的累計績效計算值，如此可以清楚的指出績效不佳之處，作為改善之依據。

但在層級分析法之應用上，因環境之改變，問題變得不明確時，層級分析法之應用之缺點便浮現出來，洪振創 (1996) 也針對此問題提出下列幾項缺點：

- (1) 傳統層級分析法是以解決固定值決策應用 (Crisp decision application) 為主。
- (2) 針對層級分析計算結果之等級排列 (ranking)，往往是不夠明確的 (rather notprecie)。
- (3) 面對方案間的評估或選擇，往往是主觀重於客觀 (rather subjective thanobjective)。

在面對衡量多準則之決策中的模糊性處理，層級分析法中僅以相對比較之比例來表示，並未直接運用模糊之觀念與方法，在1983年，Laarhoven 和Pedrycz 便將層級分析法加以延申，利用模糊集合理論及模糊算數解決此項問題，將三角模糊數代入成對比較矩陣之中，發展出模糊層級分析，本研究便是利用模糊層級分析法來進行閒置空間再利用的探討。

3.1.3 AHP 之操作步驟

一、AHP架構

建立層級架構時，必須決定問題之目標以及總目標之各項指標，決定各指標之評估準則及列入考慮之替代方案，而其評估準則以及方案之產生可應用腦力激盪法、Delphi法等萃取出較重要之評估準則集合以及替代方案之集合。而各個集合，依準則特性加以分類，予以分成多個層級，其典型之層級結構如圖3.1所示，

而在此階段須注意每一階層的因素應具獨立性。圖4-1之層級結構為關係完整的層級結構，次一層級上的所有元素都會受到上一階層任一元素的影響，但在進行部分研究時，常因研究之特性與需要，可將此一典型之層級關係加以修正為具有部分關係之層級結構，見圖3.2。在本研究當中，所使用之層級關係，即以該類型之層級結構為其構建評估層級之基礎。

處理複雜問題時，利用層級結構加以分解，在理論上層級結構之階層數以及同一階層之元素個數，可依據模式系統之需求定之，但是Saaty建議為避免專家決策者對準則之相對重要性的判斷產生偏差，基於人類不易同時對七種以上事物進行比較之假設下，每一層要素不宜超過七個。

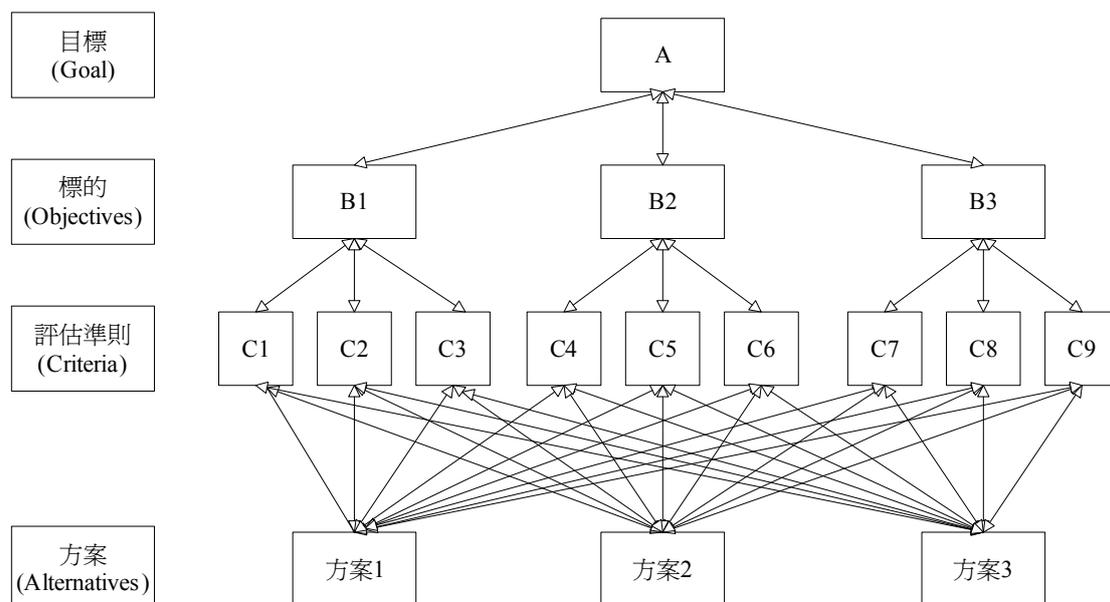


圖 3.1 AHP 法層級結構圖（完整關係）

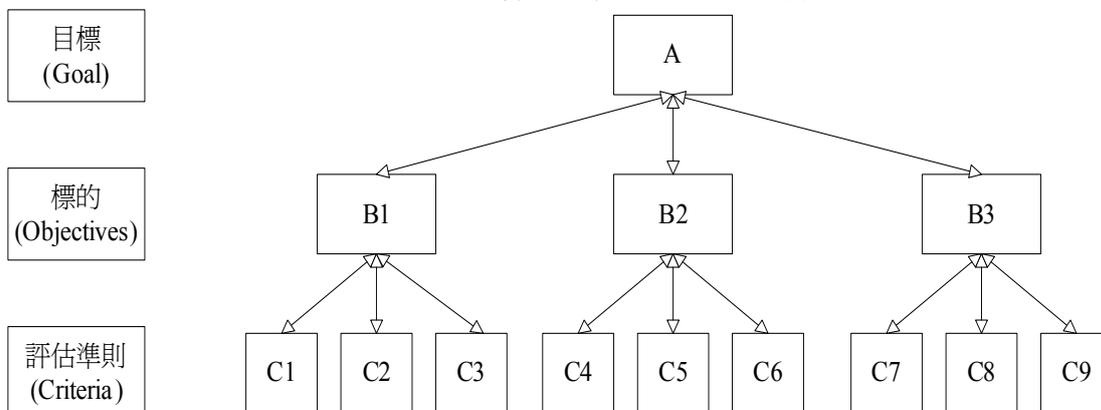


圖 3.2 AHP 法層級結構圖（部分關係）

二、AHP之操作流程

層級分析法之操作步驟如圖3.3所示，首先進行問題描述，找出影響要素並建立層級關係，之後發放問卷並採用成對比較方式以比例尺度找出各層級之決策屬性之相對重要性，依此建立成對比較矩陣，再計算出矩陣之特徵值與特徵向量並求取各屬性之權重。如遇矩陣一致性的程度不符合要求，顯示決策者的判斷前後不一致，Saaty建議 $C.I. \leq 0.1$ 左右為可接受的偏誤，如此一致性才能獲得保證。若每一成對比較矩陣的一致性程度均符合所需，則尚須檢定整個層級結構的一致性。如果整個層級結構的一致性程度不符合要求，顯示層級的要素關連有問題，必須重新進行要素及其關連的分析。若整體層級通過一致性檢定，則利用加權平均法來決定計畫方案的優先順序。

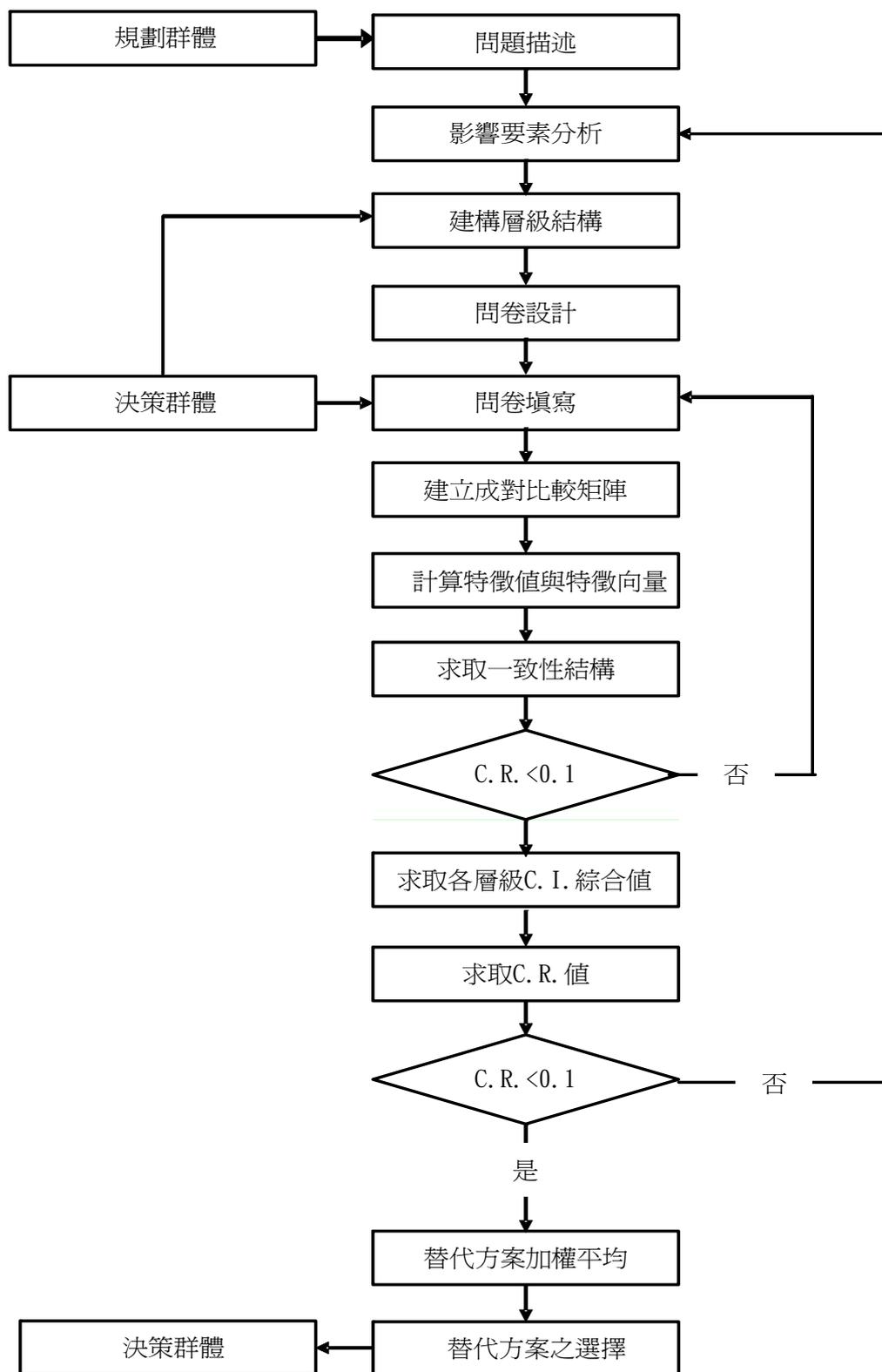


圖 3.3 AHP 步驟流程

【資料來源:鄧淵源、曾國雄，1998，層級分析法的內涵特性與應用(下)，中國統計學報。】

三、成對比較矩陣評估尺度

AHP的評估乃是同一層級內，以各因素間兩兩成對比較的方式，來評估要素間的相對重要性。AHP在處理認知反應的評估得點時，採取比例尺度（Ratio Scale）的方式，其評估尺度基本劃分為五項，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，並賦予1、3、5、7、9 的衡量值；並在兩尺度間賦予2、4、6、8 的中間值，各尺度所代表之意義如表3.1。

採用1-9尺度的原因之一為Satty（1977）研究發現，目前統計理論尚未能提供在實務上設計好的判斷資料，通常應用誤差均方根（Root Neam Square，RMS）與中位數絕對誤差（Median Absolute Deciation，MAD）兩個指標，Satty（1980）從27種不同尺度值進行實驗，發現1—9尺度其RMS與MAD最小，同時提供一致性測試。

表 3.1 AHP 法之評估尺度說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要（Equal portance）	兩比較方案的貢獻程度據同等重要性等強（Equally）
3	稍重要（Weak Importance）	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案稍強（Moderately）
5	頗重要（Essential Importance）	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案頗強（Strongly）
7	極重要（Very Strong Importance）	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案極強（Very Strong）
9	絕對重要 （Absolute Importance）	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案絕強（Extremely）
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值 （Intermediate values）	需要折衷值時

資料來源：鄧振源(2005)

四、AHP 分析步驟

將取得之成對比較矩陣 A，採用特徵向量的理論基礎，來計算出特徵向量與特徵值，而求得元素間的相對權重。茲將的計算過程說明如下：

(一) 建立成對比較矩陣 A :

對於同一層級的所有評估準則做兩兩之成對比較，採用 1-9 的比例尺度，可得到一個成對比較矩陣，由於此判斷矩陣具互倒值的關係，所以若有 n 個準則時，決策者需進行 $n(n+1)/2$ 次的成對比較，將比較後之結果置於成對比較矩陣的上三角形部分，而下三角形的部分即為上三角型的正倒數，至於對角部分則為本身之比較，故其值均為 1。有關成對比較矩陣如下所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{21} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \quad (1)$$

$a_{ij} = 1/a_{ji}$ ，其中， $a_{ij} = w_i/w_j$ ， (w_1, w_2, \dots, w_n) 、即代表層級 i 的各因素對層級 i-1 的某一因素的影響權數。

(二) 計算特徵向量與特徵值：

成對比較矩陣求得後，利用數值分析中的特徵值 (Eigen value) 解法求取特徵向量 w (Eigen vector) 或稱優勢向量 (Priority vector)，再根據此優勢向量計算最大特徵值。

將準則成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 \bar{w} ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \dots, w_n)^t \quad (2)$$

可得 (3) 式與 (4) 式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

$$A\bar{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (4)$$

$$\text{亦即 } (A-nI)\bar{w} = 0 \quad (5)$$

上式只有在權重向量 w 為非零向量之下才成立，同時具有 n 個特徵值。此時 w 即為矩陣 A 的特徵向量。

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $A\bar{w} = n\bar{w}$ 便無法成立，因此，Saaty 建議以 A 矩陣中最大特徵值 λ_{\max} 來取代 n 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max}\bar{w} \quad (6)$$

$$(A - \lambda_{\max}I)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由 (7) 式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式 (8) 式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (8)$$

(三) 計算各層級一致性指標

在此理論之基礎假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯示填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 來檢定成對比較矩陣的一致性，運算公式說明如表 3.2。

1. 一致性指標 (Consistency Index, C.I.)

一致性指標由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數) 兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (9)$$

2. 一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.)

根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標 (Random Index; R.I.)，見表 3.3。

在相同階數的矩陣下 C.I. 值與 R.I. 值的比率，稱為一致性比率 C.R.

(Consistency Ratio)。

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (10)$$

表 3.2 一致性指標之公式說明

指標	公式	評估準則
一致性指標 (Consistency Index, C.I.)	$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$	C.I. > 0.1, 表示前後判斷不一致性 C.I. = 0, 表示前後判斷完全一致性 C.I. ≤ 0.1, 表示可容許的偏差
一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.)	$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$	C.R. ≤ 0.1, 表示一致性達到可接受水準

資料來源：Saaty (1980) .The Analytic Hierarchy Process.

表 3.3 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	-
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58	-

資料來源：Saaty (1980) .The Analytic Hierarchy Process.

3.2 模糊分析層級程序法 (Fuzzy Analytic Hierarchy Process, FAHP)

3.2.1 模糊理論

模糊集合理論 (Fuzzy Sets Theory)，是在 1965 年由加州大學柏克萊分校的札德教授 (L. A. Zadeh) 所提出的，Zadeh 認為人類的想法、推論與感知具有相當程度的模糊性，因此其理論為一種處理模糊現象的數學新概念。模糊集合理論簡單來說，是在解決如何將現實生活中模糊現象的問題，無法用明確方式劃分範圍來區分的事物使其數學化，並以隸屬函數的概念來代表模糊集合。

舉例來說，在數學領域的集合是指東西的聚集，有明確的範圍與界限定義。但人類的思維是具有模糊性與不確定性，例如：長的漂亮、天氣很熱等集合，其界定的範圍不是很明確，為了能表達現實狀況，所以引進模糊集合的概念。Bart

Koskoy (1993) 在 *Fuzzy Thinking - the New Science of Fuzzy Logics* (譯為：模糊思考－模糊邏輯的新科學) 一書中提到模糊概念之原理即為「凡事皆是程度問題」。他認為「字」本身就是一種集合，他舉例「房子」表示許多房子，而「房子」正表示所有房子之集合（一組事物）而每間皆可指稱為「房子」。例如：城堡、雙拼屋、公寓、蒙古包、洞穴、帳篷、鐵皮貨櫃屋等，只是程度的問題：有些建築物較像「房子」，在某種程度是房子亦某種程度非房子，房子與非房子間的界限很模糊，因此 A 且非 A 成立，則模糊成立：「房子」這名詞即代表房子之模糊集合。並不只是名詞，其實添加形容詞亦可得到一個模糊子集合。「老房子」代表一組數目上較小之集合，即是「房子」集合中之子集合：每個老房子是房子但不是每個房子皆是老房子。因此老房子亦是程度上之問題。「很老的房子」代表一個更小數目「房子」之集合，是老房子集合中的子集合（廖慧萍，2003）。

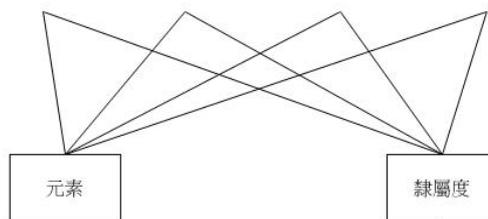
模糊理論主要在解決現實環境中不明確性與模糊性的數學工具，模糊理論與人類解決問題的思考模式為其基本出發點，許多主觀意思之表達，並非二元邏輯所能夠明確說明的，因此 Zadeh 教授便對模糊所定義的集合引進隸屬函數（Membership Function）表示元素與集合的相容程度（李淑惠，2000）。

3.2.2 模糊數學概念

一、模糊集合（Fuzzy Set）

由上述提到的「老房子」來對模糊集合作一個說明，以房子的年代來區分房子「老」的程度，設老房子為 X ，四棟房子屋齡分別為 15 年、20 年、25 年、30 年，則 $X = \{15, 20, 25, 30\}$ 。這四個元素有大小之分，現在要組成一個大數的（老房子）子集，顯然 30 是標準的大數，應屬於這個子集，15 不是大數，應不屬於這個子集，但如何考慮 20 與 25，能否放在這個子集。模糊數學中將大數的（老房子）子集寫成 A ，其餘元素仍寫為 15，20，25，30，同時給出各元素在該大數子集中的隸屬程度，即

$$A = \{(15 | 0), (20 | 0.3), (25 | 0.7), (30 | 1)\}$$



$$A = \frac{0}{15} + \frac{0.3}{20} + \frac{0.7}{25} + \frac{1}{30}$$

扎德 (Zadeh) 把它寫成

這個集合我們稱它為模糊子集，這裡的“+”不代表普通的加號，分數線也不代表普通的除號，只是把元素和隸屬度隔開而已。

二、隸屬函數 (Membership Function)

隸屬函數是模糊集合賴以建立之基礎，如何確定一個模糊集合之隸屬函數，可由上述舉例之老房子作說明。

由老房子的隸屬函數 $\mu_{\bar{A}}(x)$ 如表 3.4 表示：

表 3.4 隸屬函數 (x) 分佈列

X	15	20	25	30
$\mu_{\bar{A}}(X_i)$	0	0.3	0.7	1

也可以寫成式 (11)

$$\mu_{\bar{A}}(X_i) = \begin{cases} 0 \dots\dots (x = 15) \\ 0.3 \dots\dots (x = 20) \\ 0.7 \dots\dots (x = 25) \\ 1 \dots\dots (x = 30) \end{cases} \quad (11)$$

相對於普通集合或明確 (Crisp) 集合之間的關係而言，模糊集合同樣有聯集、交集及補集合，其隸屬函數可由下列的演算式推導出來：

1. 模糊集合的聯集： $\mu_{A \cup B}(x) = \mu_A(x) \vee \mu_B(x) = \max\{\mu_A, \mu_B\}$

2. 模糊集合的交集： $\mu_{A \cap B}(x) = \mu_A(x) \wedge \mu_B(x) = \min\{\mu_A, \mu_B\}$

3. 模糊集合的補集： $\mu_{\tilde{A}}(X_i) = 1 - \mu_{\tilde{A}}$

三、模糊數 (Fuzzy Number)

Dubois and Prade 為模糊數的定義為以實數的集合為全集，是正規化的模糊子集，必須為凸集合，並具有區段性連續的隸屬函數的集合，若模糊數 A 為一模糊集合，而其隸屬函數為 $u_{\tilde{A}} : X \rightarrow [0,1]$ ，並具有以下特性：

1. 隸屬函數 $u_{\tilde{A}}(x)$ 為區段連續 (Prerewise Continous)。

2. 隸屬函數 $u_{\tilde{A}}(x)$ 為一凸模糊集 (convex fuzzy set)。

$$u_{\tilde{A}}(x) \min[u_{\tilde{A}}(x_1), u_{\tilde{A}}(x_2)], \forall x \in [x_1, x_2] \quad (12)$$

3. $u_{\tilde{A}}$ 為正規化模糊子集 (Normality of Fuzzy Subset)。

$$u_{\tilde{A}}(x) = 1, x \in X \quad (13)$$

滿足以上條件者，稱為三角模糊數 (Triangular Fuzzy Number)。但有時為了計算上的方便，可將其定義擴充為其它型式之模糊數，常見的模糊數有三角模糊數 (如圖 3.4) 及梯形模糊數 (如圖 3.5)。

三角模糊數在參數 m 有最大的隸屬度為 1，它代表了評估資料的最可能值。 u 和 l 表示評估資料所可能分布的上、下界，兩者用來反應出評估資料的模糊性 (fuzziness)。區間 $[u, l]$ 愈大，則該評估資料的模糊性愈高，反之區間 $[u, l]$ 愈小，則模糊性愈低。使用三角模糊數作為評估資料的表徵，源於它可以很容易地被決策者用於評估工作的進行。

三角模糊數之圖形，三角模糊數 A 的 3 個端點為 (l, m, u) ，其隸屬函數可定義為：

$$\mu_{\tilde{A}}(x_i) = \begin{cases} \frac{x-1}{m-1}, l \leq x \leq m \\ \frac{r-x}{r-m}, m \leq x \leq r \\ 0, \text{其他} \end{cases} \quad (14)$$

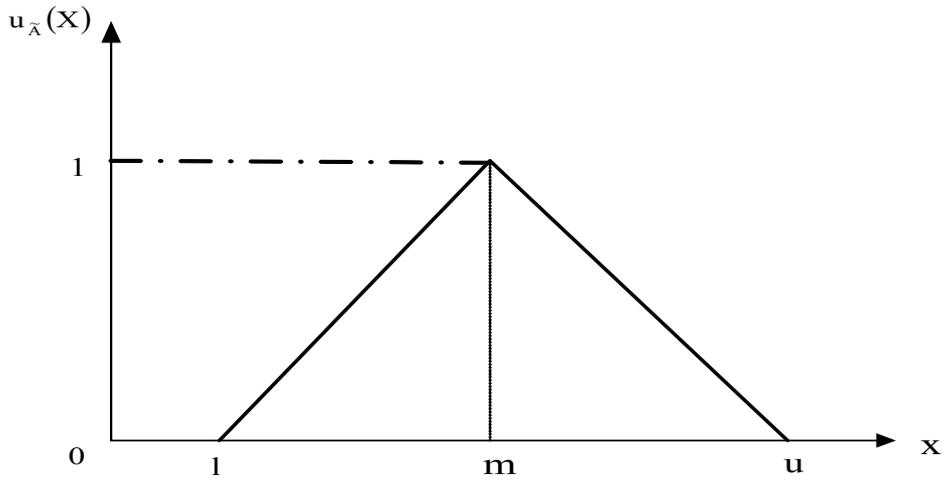


圖 3.4 三角模糊數之圖形

梯形模糊數 (Trapezoidal fuzzy numbers) $\tilde{F} = (f_1, f_2, f_3, f_4)$ 表示，梯形模糊數的隸屬函數定義如下，且其代數運算同三角模糊數。

$$\mu_{\tilde{F}}(x) = \begin{cases} 0 & , x < f_1 \\ \frac{x - f_1}{f_2 - f_1} & , f_1 \leq x < f_2 \\ 1 & , f_2 \leq x < f_3 \\ \frac{x - f_4}{f_3 - f_4} & , f_3 \leq x \leq f_4 \\ 0 & , x > f_4 \end{cases} \quad (15)$$

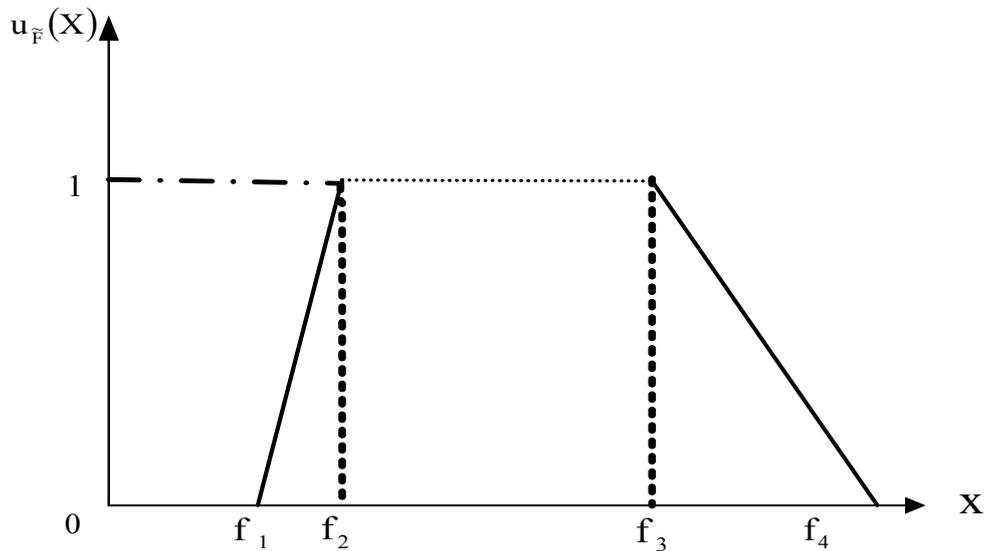


圖 3.5 梯形模糊數之圖形

(f_2, f_3) 的區間值為 \tilde{F} 最有可能出現的數值，而當決策者所獲得的資料愈少時，此區間距離也會愈大，亦即愈模糊。當 $f_2 = f_3$ 時，則為三角模糊數。

一般最常應用的模糊數為三角模糊數與梯型模糊數，而梯型模糊數其與三角模糊數的差異為在隸屬度 1 時，有一段水平的線段。由於三角模糊數具有建構容易與計算簡單的特性，所以本研究採用三角模糊數。

四、解模糊化 (Defuzzication)

解模糊化是將模糊數轉換成一個明確數值，以作為模糊排序過程中使用的工具，可依合理性、計算容易與連續性三個準則，找出一個最適合代表模糊數的明確點。

- (一) 合理性：至少在人的直覺上， x^* 代表 $A(x)$ 是合理、可被接受的。例如， x^* 在 $A(x)$ 之底集中間或是 x^* 的隸屬度值較高者，若 x^* 在 $A(x)$ 之底集以外，直覺上就不合理。
- (二) 計算簡單：這是為了在模糊控制問題上使用方便。
- (三) 連續性： $A(x)$ 之形狀有稍許的變化， x^* 之位置變化不會太大。

解模糊化並不固定的方法，以下列出常見解模糊化方法：

- (一) 平均最大隸屬度法：

平均最大隸屬度法是以隸屬度函數中最高隸屬度值的元素，代表解模糊化後的值；若符合此條件的值不只一個，則取所有符合條件的值的平均值代表解模糊化的值。

- (二) 重心法：

其理念就是求取模糊集合「中心值」來代表整個模糊集合。其計算公式如下：

$$F = \frac{\sum g(x_i) * \mu_A(x_i)}{\sum \mu_A(x_i)} \quad (16)$$

$g(x_i)$ ：對隸屬度之一個重要性測量的權數

$\mu_A(x_i)$ ：為模糊集合的隸屬函數

F ：代表模糊集合之重心

- (三) 反三角模糊數公式：

$$w_i = (a, b, c)$$

$$w_i' = \frac{a + b + c}{3} \quad (17)$$

$$Wi' = \frac{wi'}{\sum_{i=1}^n wi'} \quad (18)$$

wi' ：同一層級解模糊後第 i 個準則明確權重，同一層共 n 個評估準則。

Wi' ：在主準則下，第 i 個次準則正規化後所得權重。

(四) 形心法：

沿用前述的數學代號，則計算公式如下；形心法與重心法類似，其目的為求出三角形面積的「形心值」。

$$F = \frac{\sum [\sum x_i * \mu_A(x_i)] * x_i}{\sum [\sum \mu_A(x_i)]} \quad (19)$$

五、正規化 (Normalization)

有時為了研究上之需要，希望能更為精確順暢，須將專家給予之模糊數資料轉換為正規化(Normalization)。而在應用上，約可分為二種，一為 Chen & Hwang 於 1992 年所提出，另一則由 Chang & Lee 在 1995 年所提出。

(一) Chen & Hwang (1992)

$$NLW_j = \frac{LW_j}{\sum_j RW_j}, \quad NMW_j = \frac{MW_j}{\sum_j MW_j}, \quad NRW_j = \frac{RW_j}{\sum_j LW_j} \quad (20)$$

其中， j 為第 j 個準則， m 為群體個數。

NLW_j 、 NMW_j 、 NRW_j 分別為正歸化後的左界權重值、中間權重值及右界權重值， LW_j 、 MW_j 、 RW_j 分別為未正歸化後的左界權重值、中間權重值及右界權重值。

(二) Chang & Lee (1995)

$$NLW_j = \frac{LW_j}{1/2 \left[\left(\sum_j RW_j \right) \times \left(\sum_j LM_j \right) \right]}, \quad NMW_j = \frac{MW_j}{\sum_j MW_j}, \quad NRW_j = \frac{RW_j}{1/2 \left[\left(\sum_j RW_j \right) \times \left(\sum_j LM_j \right) \right]} \quad (21)$$

其中， j 為第 j 個準則， m 為群體個數。

NLW_j 、 NMW_j 、 NRW_j 分別為正歸化後的左界權重值、中間權重值及右界權重值， LW_j 、 MW_j 、 RW_j 分別為未正歸化後的左界權重值、中間權重值及右界權重值。

3.2.3 模糊分析層級程序法之操作步驟

鑒於層級分析法無法克服決策時所伴隨模糊性之缺點，Laarhoved & Pedrycz(1983)便將Saaty之傳統層級分析法加以演化，發展模糊層級分析法（FAHP），解決傳統AHP法比較矩陣中模糊性的問題，將三角模糊數的觀念帶入，以處理在準則衡量、判斷等過程中所產生之模糊性問題（汪仲祥，2003）。而後續之模糊層級分析法可區分為模糊集合結合層級分析法與模糊層級分析，前者只有應用層級分析法之觀念進行分析。

Buckley於1985年提出此法，將Saaty之AHP法中成對比較值加以模糊化，以順序尺度取代數字比率來表示兩兩要素間相對重要程度，利用模糊數以及幾何平均法（Geometric Mean Method）求算模糊權重值，也針對Laarhoven and Pedrycz 所提出的模糊層級分析法因使用Lootsma's logarithmic least square 計算權重時，所求得之解不一定是唯一且並未考慮群體決策的問題這兩項缺失，來進一步的加以修改。

Buckley將模糊理論應用於傳統AHP上，對於一致性的概念也將其考慮到模糊矩陣中；其作法是要求決策者用梯形模糊數來表示兩兩要素相對重要程度的看法，以形成模糊正倒值矩陣；接著再利用幾何平均數的方法計算每一模糊正倒值矩陣的模糊權重；再經由各層級之間的串聯，以決定各替選方案的最後模糊權重；最後以各替選方案模糊權重的隸屬函數圖形來排列各方案的優先順序。而此方法的優點為其計算過程並不會因為準則與方案增多而顯得複雜，且每一個模糊正倒值矩陣亦只會對應唯一解。其中Buckley指出使用幾何平均法可將計算過程簡化，且在一致性的條件成立下，所獲得的結論將與Saaty的層級分析法相同（劉伯村，2004）。

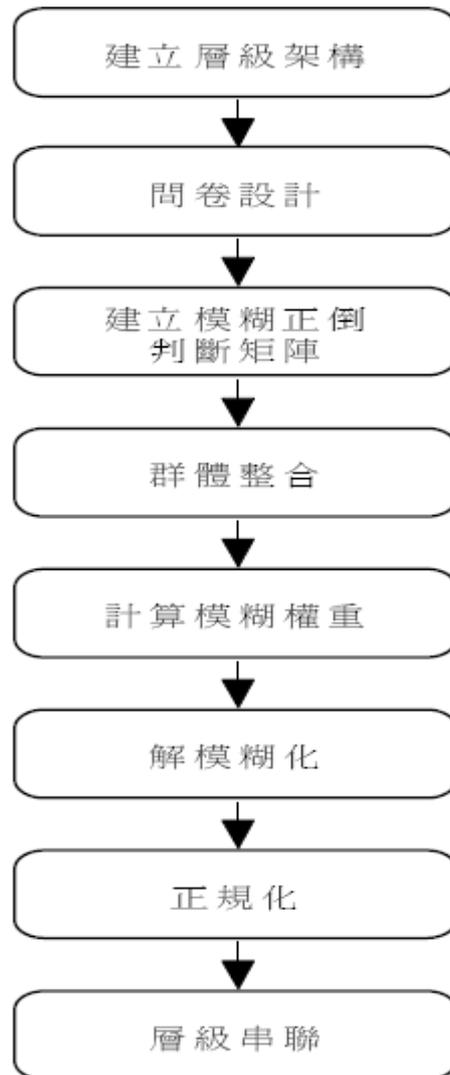


圖 3.6 模糊 AHP 法操作過程

【資料來源：蕭玉華（2005），國際會議地點選址評估模式之研究—Fuzzy AHP 之應用】

Buckley 之模糊層級分析法其運算步驟如下：

步驟一：建立模糊成對比較矩陣

Buckley 要求決策者(專家)以梯形模糊數來表示對兩兩要素間相對重要程度的看法：

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{a}_{11(L-R)} & \tilde{a}_{12(L-R)} & \dots & \tilde{a}_{1m(L-R)} \\ \tilde{a}_{21(L-R)} & \tilde{a}_{22(L-R)} & \dots & \tilde{a}_{2m(L-R)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{a}_{n1(L-R)} & \tilde{a}_{n2(L-R)} & \dots & \tilde{a}_{nm(L-R)} \end{bmatrix} = [\tilde{a}_{il}] \quad (22)$$

$$a_{ij} = [a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}, d_{ij}]$$

模糊數的應用，Buckley（1985）是使用梯形模糊數，但由於實際應用中，梯形模糊數的計算繁雜，實用性較低。為了簡化運算，提昇計算效率與易於進行，本研究將梯形模糊數簡化為正規三角模糊數，以三角模糊數來表示與整合專家意見。

步驟二：建立專家語意項目隸屬函數

為達本研究目的，須透過專針對各個指標進行評估、判斷，然而專家的主觀判斷具有模糊性，因此本研究利用語意描述方式，使專家能充分表達其主觀判斷的評估值，並運用三角模糊數表達每一語評判值，使決策過程中的模糊性能充分表現出來。

在模糊語意尺度方面，本研究參考Cengiz Kahraman,Ufuk Cebeci, Da Ruan（2004）所使用的轉換尺度，將原先的AHP問卷尺度修正後，建立專家語意隸屬函數，這些語意變數可利用正三模糊數來表示。而在模糊語意尺度部分，若提出的尺度太少可能無法滿足專家的需求；反之，若尺度過多，則不易區隔出語意尺度上的差異，因此Miller（1965）建議以5到9個語意尺度較為合適，其尺度語意為「同等重要」、「稍微重要」、「頗為重要」、「極為重要」、「絕對重要」，而本研究模糊語意所採用的尺度為五點尺度，如表3.4所示。

表 3.5 模糊語意尺度轉換表

語意變數	正三角模糊數	倒三角模糊數
同等重要	$\tilde{1} = (1,1,1)$	$\tilde{1} = (1,1,1)$
稍微重要	$\tilde{3} = (2/3,1,3/2)$	$\tilde{3} = (2/3,1,3/2)$
頗為重要	$\tilde{5} = (3/2,2,5/2)$	$\tilde{5} = (2/5,1/2,2/3)$
極為重要	$\tilde{7} = (5/2,3,7/2)$	$\tilde{7} = (2/7,1/3,2/5)$
絕對重要	$\tilde{9} = (7/2,4,9/2)$	$\tilde{9} = (2/9,1/4,2/7)$

資料來源：Cengiz Kahraman,Ufuk Cebeci, Da Ruan（2004）

步驟三：計算模糊正倒矩陣模糊權重值

設 $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ji}]$ 為一正互倒（Positive Reciprocal）矩陣，則其列之幾何平均值

$$r_i = \left[\prod_{j=1}^m a_{ji} \right]^{1/m} \quad (23)$$

$$\varpi = r_i / (r_1 + r_2 + \dots + r_m) \quad (24)$$

若 $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ji}]$ ，則此第 i 個準則之模糊權重 $\tilde{\varpi}_i$ 為

$$\tilde{r}_i = (\tilde{a}_{i1} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{im})^{1/m} \quad (25)$$

$$\tilde{\varpi}_i = \tilde{r}_i \otimes (\tilde{r}_1 \oplus \dots \oplus \tilde{r}_m)^{-1} \quad (26)$$

Buckley的模糊層級分析法使用梯形模糊數表示權重值的方式，在計算上較為複雜，因此在實際應用上，通常將之簡化為三角模糊數，本研究預期採用三角模糊數表示權重值，在權重值求取方式上先計算出各專家所給予之主觀性權重值，再加以處理，屬於模糊理論與層級分析法之結合。

步驟四：解模糊化(Defuzzication)

計算到最後可得到各因素之模糊權重，但由於模糊數直接觀察不易看出其重要性順序，所以需要藉由模糊數排序法去解模糊化(defuzzy)來求得明確值，以判斷。模糊數的大小，解模糊化係將模糊集合轉換為成一個明確的數值，以代表此一集合的特性。故本研究之前所計算出之模糊數，最後還必須透過解模糊化，將此模糊數轉換為明確的數值資料。而解模糊化的方法，目前常用的方法有重心法、形心法與最大隸屬度法、反三角模糊數。本研究選取「重心法」當成解模糊化之公式。其公式如下：

$$F_{ij}^G = \left[(u_{ij}^G - l_{ij}^G) + (m_{ij}^G - l_{ij}^G) \right] \div 3 + l_{ij}^G \quad (27)$$

步驟五：正規化

為了比較不同主準則及次準則之間的重要性，將每個方案所求得的權重數進行正規化，正規化權重值 NW_i 之計算，如下所示：

$$\text{正規化權重值} \quad NW_i = \frac{F_{ij}^G}{\sum F_{ij}^G} \quad (28)$$

步驟六：層級串聯

當各層級的評估因素皆具一致性，且已計算出每一因素的權重值後，就要進行層級的串連，其串聯方式如下：

$$NW_f = NW_e \times NW_{ef} \quad (29)$$

3.3 重要—表現分析法 (Importance-Performance Analysis; IPA)

IPA (Importance—performance analysis; IPA) 最早是 1977 年由 Martilla and James 在分析機車產業產品的屬性研究中提出 IPA 架構，並將重要性與表現情形的平均得分製圖於一個二維矩陣中；在矩陣中的尺度和象限的位置可以任意訂定，重點是矩陣中各不同點的相關位置 (Martilla and James, 1977)。所謂重要—表現程度分析法是一種藉由「重要」—對消費者的重要性，和「表現」—消費者認為表現情形的測度，將特定服務或產品的相關屬性優先排序的技術。

重要-表現程度法是一種藉由對消費者的重要性和消費者認為表現情形的測度，將特定服務產品的相關屬性排定優先順序的技術 (Sampson and Showalter, 1999)。同時 IPA 亦是企業管理者用來衡量目前公司市場競爭位置、確認公司經營改善機會與引導公司策略方向的分析技術 (Hawes and Rao, 1985; Myers, 2001)。IPA 的潛在假定即是使用者對屬性的滿意程度，來自於對產品或服務的表現情形之期望與評價。經過廣泛應用於不同企業之產品和服務的優劣勢修正分析的普遍管理工具 (Chapman, 1993; Cheron et al. 1989)。目前重要 IPA 已普遍被運用在企業經營決策分析上。

通常在企業完成顧客滿意度調查或服務品質調查之後，回收有效問卷之調查資料將被用來建立重要度與績效二維矩陣圖 (如圖 3.7)。在矩陣圖中，品質屬性之評鑑績效與重要度分別為 X 軸與 Y 軸。而 X 軸與 Y 軸之中心線是各品質屬性之評鑑績效與重要度的總平均值。因此，重要度與績效矩陣圖產生四個管理策略方格 (鄧維兆、李友錚，2007)。

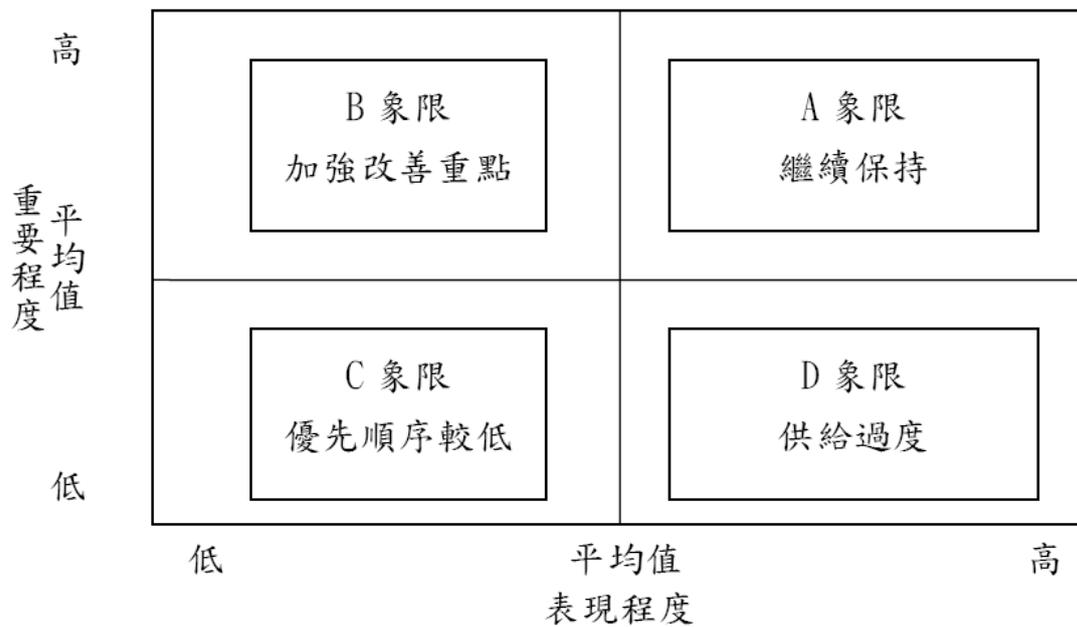


圖 3.7 重要度與績效矩陣圖
資料來源：Martilla and James (1977)

這四個管理策略方格以重要程度為縱軸，以表現程度為橫軸，以各屬性在重要程度與表現程度的評定等級為座標，將各項屬性標示在二維的空間裡；以等級中點為分隔點，將空間分成四個象限。第一象限表示重要程度與表現程度皆高，落在此象限內的屬性應該繼續保持；第二象限表示重要程度高但表現不佳，落在此象限內的屬性是供給者應該加強改善的焦點；第三象限表示重要程度與表現程度皆低，落在此象限內的屬性在供給的優先順序上較低；第四象限表示重要程度低但表現佳，落在此象限內的屬性是供給過度（黃章展、李素馨、侯錦雄，1999）。

因此，本研究應用IPA管理矩陣分析，利用重要度與滿意度的分析方法，針對本研究個案「十鼓文化村」去進行分析探討，探討研究個案之經營現況，對於本研究所建構之經營指標以目前經營的現況來說滿意度為何，並進一步研擬研究個案上之經營策略，提供給研究個案或閒置空間再利用為相關類型個案之為參考依據。

第四章 問卷設計與資料分析

4.1 個案現況探討⁶

4.1.1 十鼓擊樂團

「十鼓擊樂團」的前身為「謝十鼓術擊樂團」成立於 2000 年春天，是由謝十團長帶領著一群鼓樂的愛好者所成立的，最主要的目的是要傳承傳統的鼓樂藝術，改變它的生命的價值。「傳創台灣本土文化，發揚鼓樂藝術薪傳」是謝十老師成立樂團之最大發展目標。而「十鼓」的涵義是延續創辦人謝十的創團精神，「十」字代表兩支鼓棒交疊一起，賦予鼓術更大的生命力，同時也象徵十鼓匯集十方的能量，共同凝聚一股團結的力量。此外，十鼓擊樂團亦秉持著：落實人本教育、推動特教啓蒙、開啓多元智慧、普及全民鼓術、傳創本土擊樂、廣納世界文化，為推廣鼓術之宗旨為目標。

由於台灣長期以來淪為殖民地，沒有真正屬於自己的鼓術文化，外來的鼓樂很多，但都只是一味的模仿，缺乏獨特的精神。團長謝十有感於台灣千百年來的鼓術，一直都沒有自己的根，所以，一心想打造一套真正屬於台灣的鼓術音樂。因此，十鼓大部份的創作作品，是以台灣的歷史、風景、人文為創作題材。團長認為：沒有共同對台灣文化的珍惜，就沒有共同的未來，期望建造一個有文化的台灣社會，讓台灣可以因鼓術文化而永恆，並讓更多的人知道台灣有這麼好的鼓樂。

有鑑於此，「十鼓」堅持以傳創本土擊樂藝術為定位，期望藉此喚醒國人對傳統鼓術的重視，並拋磚引玉鼓勵專業人士持續為台灣鼓樂創作，並且集結所有鼓術愛好者，共同建立屬於這塊土地的鼓術風格，更期望能使台灣在世界上成為著名的【鼓樂之島】。

該團在推動鼓樂風潮上與美國 Remo 公司研發自創台灣鼓樂器（阿美族圖騰之勇士鼓），及世界首創之三角幾何鼓。同時為推動深耕鼓樂種子，於全台成立 105 所校園、社區鼓樂社團，並與卡通動畫公司合作製成了全球第一部以鼓當故事主

⁶ 本節內容整理自訪談手稿，訪談日期民國 97 年 6 月，受訪者為十鼓文化村執行長魏汝意小姐。

題的卡通動畫（目兒救母卡通動畫）並設計十八羅漢遊戲卡來推動鼓樂藝術。

十鼓擊樂團一直在文化與創意上逐步實踐、創作、深耕，同時逐漸改寫台灣本土的鼓樂歷史，藉由只有在地化才有國際化的執著不疑、自強不息。逐年學習成長、精進，期望該團有朝一日能讓台灣鼓樂成為國際矚目的焦點。

4.1.2 十鼓文化村

十七世紀初，糖為國際間重要貿易貨物，因此，自荷據時期起，甘蔗首次被獎勵種植，並開始有計劃的經營，這也是統治者介入糖業的開端。當時主要以今台南一帶為生產重心，總種蔗面積約達當時稻田開墾面積的三分之一。日據時期，可說是臺灣糖業發展顛峰，台灣糖業在日本人刻意扶植下日益發達。雖其本意乃在於提供日本國內經濟之匱乏，然而，其追求的糖業現代化、生產技術的改進、糖業農務的改良、新式製糖工廠設立等等，也為光復後糖業發展立下良好的基礎。而許許多多城鎮中的新式製糖公司的大煙囪與廣大的蔗園，不但形塑出日據時期臺灣經濟狀況，也在這些城市後來的產業經濟與都市空間結構的演變扮演重要的角色。

台糖仁德糖廠是一座舊式糖廠，從台灣糖業發展史來看，早在十七世紀，荷蘭人佔領台灣開始，台灣的糖業便已萌芽，在歷經了明鄭時期的開發，日治時期「台灣製糖株式會社」等過程，糖業早已成為台灣發展外銷的主力，可見，在過去台灣的經濟發展中，舊式糖廠的設立，正扮演著舉足輕重的角色，然而，伴隨著時間的流逝，舊式糖廠逐漸凋零，但是在有心的藝文界人士奔走及保存下，台糖仁德糖廠換上了新風貌。

十鼓文化村座落於具有百年歷史的台南製糖重鎮「台糖仁德糖廠」。早期原名為車路墘糖廠，其腹地面積足足有五公頃，十鼓為鼓樂藝術成立主題文化園區的創舉，不但讓台灣鼓樂的發揚，有了重要基地，也讓文化的薪傳，更貼近民眾的生活。

十鼓文化村位於台南縣、市交界處，十鼓文化園區佔地約 5 公頃，共有 16 座日據時代所建築之舊倉庫，2005 年由十鼓接手重新規劃，以活化閒置空間的概念，結合謝十先生之理念並在國際知名設計劉國滄先生精心規劃下，在有限的資金中

運籌帷幄，現已完成第二期工程，將昔日台灣糖業公司仁德車路墘糖廠，閒置多年後，付予百年歷史的糖廠風華重現，融入十鼓獨創之台灣特色鼓樂，化身為亞洲第一座鼓樂主題國際藝術村。

十鼓擊樂團原本在台南市長榮路上一棟大樓的地下室約三百多坪的空間成立音樂教室與練習空間，雖然各項隔音設備都做了，但大樓住戶還是沒有辦法接受。十鼓文化村執行長魏小姐表示：「其實長榮路那邊也滿好的，我們把地下室弄成教室，那個環境真的不錯，但是住戶還是會聽到聲音，我們隔音其實都做了，但那是他們大樓本身結構的問題。但是又不能把他堵死，堵住的話消防設施又不過，在台南市內又找不到地方，就有人建議說要不要問問看台南仁德糖廠，反正那邊是廢墟嘛！」

自 2007 年起，該團選擇在台南縣仁德鄉之仁德糖廠落腳。自給自足建造了一座佔地約五公頃的十鼓文化村，內有簡介館、鼓博館、擊鼓體驗教室、十鼓蔬苑（餐廳）、小劇場（約可容 250 人）、水槽劇場（戶外劇場約可容 1500 人）、煙囪廣場（戶外劇場約可容 12000 人）、森林呼吸步道、十鼓祈福館等主題設施。自 2007 年元月一日起常態開放，並與奇美博物館、保安車站、虎山農場連結成為「仁德文化園區」，同時成為南台灣的藝文新地標（該地點交通便捷，恰在台鐵、高鐵、機場、省道、一高、二高之彙集處），十鼓文化村停車空間，小客車 100 台，遊覽車 45 台。

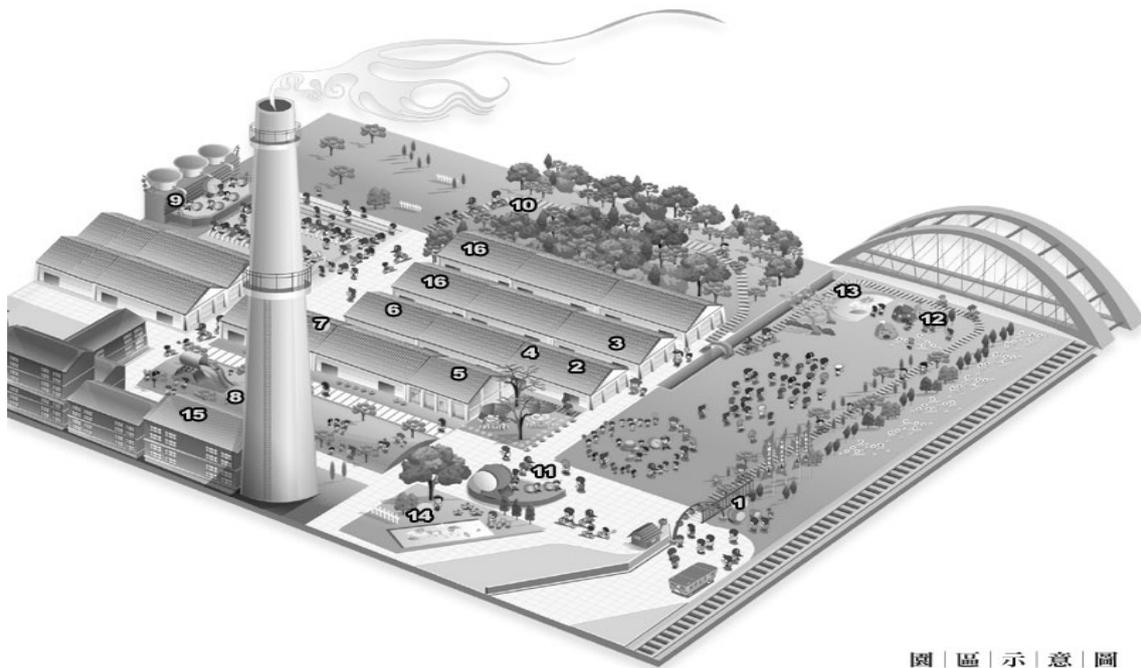


圖 | 區 | 示 | 意 | 圖

1	入口意象	2	十鼓簡介館	3	鼓博館	4	擊鼓體驗教室
5	十鼓蔬苑 (餐飲)	6	紀念品館	7	小劇場 (室內劇場)	8	親子草原(兒童遊 戲區)
9	水槽劇場	10	森呼吸步道	11	煙囪劇場	12	露營區、煙窯區
13	拱月池	14	蓮花池步道	15	十鼓祈福館	16	洗手間

圖 4.1 十鼓文化村導覽地圖(資料來源：十鼓文化村網站)

4.1.3 十鼓文化村現況分析

十鼓文化村組織架構如圖 4.2 所示，其組織現況為上設總管理處，總管理處負責園區內的大小事務，各部門有任何問題都會回報總管理處，總管理處會再去解決這些問題。下面分別是演出部、教學部以及文化村，文化村又設有業務部，文化村的業務部就要負責遊覽車的開發、定餐的問題，還有紀念商品館一些產品的在開發。而各部門也有各部門的主管，像演出部門的主管就要負責業務上的推展，找一些商業表演的機會，可能是會跟各大企業公司或是公部門聯繫，看看是否有些表演的場合，或是公部門可能會有一些館慶之類的。教學部裡面有分才藝組跟教學組，才藝部就是負責「東門才藝教室」，他們也有自己的行政人員，老師負責去教學，業務就是負責去開發學校的業務，或是哪個單位要買鼓，還有才藝部招

生的問題。財務部是獨立出來屬於總管理處的一部份，不屬於任何一個部門。目前十鼓文化村職員約有三十人左右。以平日來說在人力支援上是足夠的，如果有大型活動就必須要招募工讀生或是志工來協助，依目前的財務狀況來說要增加人力是比較勉強的。



圖 4.2 十鼓文化村組織架構 (資料來源：十鼓文化村提供)

文化村的財務來源主要是以表演、門票收入、教學，補助與贊助佔較少的部份。文化村的運作今年(2009)才剛邁入第三年，文化村的財務狀況雖然沒有多大

的營收，但也算是平穩的。而由於各項經費的運用仍是非常的吃緊，文化村的建設也以有多少營收再去做各項的規劃。目前十鼓文化村的遊客量有逐年在提升的趨勢，內部每個月都有在做報表，2007 年的成長率有達到所預定的目標，每個月都有設定一個標準，預計會達多少臺遊覽車，就是在朝這個目標努力。近幾年的努力推動下，已慢慢打響它的知名度，從開始營運到現在，入園人數也逐年在增加，相關數據如下表 4.1、4.2 所示。

宣傳方式大多是以電子媒體來做宣傳，或是張貼宣傳海報設置宣傳旗幟，電視媒體方面比較少，費用方面比較無法負擔，只有在大型藝術節的時候會去找電台媒體合作。在異業結盟的部份之前有與 7-11 一起推出滿 77 元就送國際鼓樂節的折價卷，在未來也希望可以與更多廠商合作。

表 4.1 十鼓文化村團客(遊覽車) 2007 年參觀人數

96/02~12 月份 文化村入園人數	
月份	入園人數
2	511
3	359
4	1673
5	1712
6	2279
7	4436
8	1233
9	4309
10	5531
11	5302
12	6241
總計	33586

* 2007 國際鼓樂節(1/27~2/15)：六萬多人
 * 2007 南瀛國際民俗藝術節(10/27~11/11)：八萬多人

月份	入園人數
1	0
2	511
3	359
4	1673
5	1712
6	2279
7	4436
8	1233
9	4309
10	5531
11	5302
12	6241

(資料來源：十鼓文化村提供)

表 4.2 十鼓文化村團客(遊覽車) 2008 年參觀人數

97/01~12 月份 文化村入園人數及收入表	
月份	入園人數
1	3000
2	5173
3	3780
4	5426
5	7280
6	5600
7	7350
8	4535
9	4926
10	7508
11	7933
12	4549
總計	66160

* 2008 十鼓節 (1/19~2/11)：四萬多人
 * 2009 十鼓節(1/24~2/1)入園總人數 12000 人次(含團體人數 3564 人)(1/25 休園)

(資料來源：十鼓文化村提供)

4.2 問卷設計與發放

4.2.1 評估因子建立

本研究主要在探討閒置空間再利用時，在經營上各構面之重要度排序，並用模糊層級分析法分析出經營成功重要因素為何。本研究問卷將分為兩部分，第一部分則是透過本文架構的FAHP表之評估準則，來設計問卷之題項並進行兩兩成對比較，找出各標的與評估準則之主要因素，第二部分則是重要度與滿意度分析 (IPA)，將FAHP設計出來的29個評估準則讓個案的內部人員進行滿意度勾選。

問卷評估因子的設計是根據文獻資料蒐集、對個案深度訪談之後的了解，建構本研究問卷之初步架構，其建構流程如圖4-3所示。

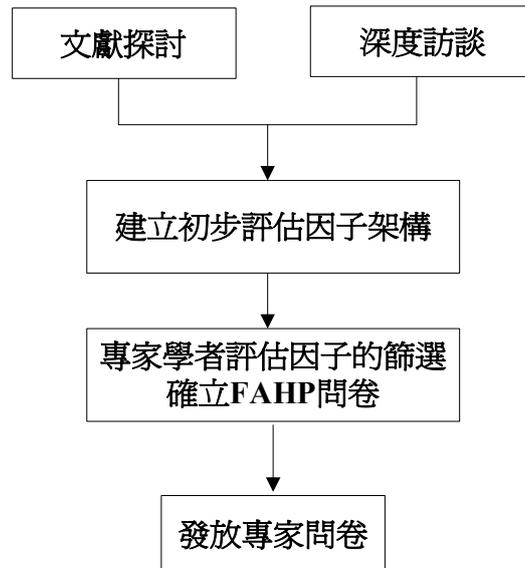


圖 4.3 本研究 FAHP 架構建構流程圖

相關評估因子架構選定所參考之文獻如下：

- 吳彥輝（89）：運用模糊層級分析法與管理才能評鑑模式之研究
- 林玉婷（90）：社區營造永續觀光評估模式之研究
- 廖慧萍（92）：公有閒置空間再利用評估模式之研究
- 陳茂成（92）：企業永續經營關鍵因素之研究
- 黃振恭（93）：休閒農業區發展潛力評估模式之建立
- 劉柏村（93）：應用模糊多屬性決策法於博物館服務品質評估之研究
- 張秀慧（93）：台南創意文化園區營運團隊選擇暨產業引進之多重準則評估
- 周小婷（94）：高雄縣民俗技藝團體「順賢宮宋江陣」永續經營策略之研究
- 曾能汀（95）：閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析－以二十號倉庫為例

根據這些文獻所提出的評估因子，與第4.1節對個案的了解初步建構閒置空間再利用經營成功關鍵因素架構。初步擬定架構有六個構面，分別為永續經營計畫、財務控制、行銷活動、空間設計、經營團隊、營運管理，而其中永續經營計畫有四個準則（權屬取得方式、開發經營模式、公部門配合程度、地方社群的經營）、財務控制有五個準則（健全的財務制度、資金的籌措能力、財務人員的管理能力、風險管理、相關單位補助）、行銷活動有五個準則（團體本身知名度、多樣化服務

內容、行銷活動之成效、價格合理、廣告宣傳)、空間設計有五個準則(表演場地大小與多寡、展覽場地內容豐富性、民眾互動式教學區、餐飲設施的安排、自然生態區)、經營團隊有四個準則(管理背景人才、自行營運、顧問公司、政府介入)、營運管理有四個準則(舉辦活動的次數、營運團隊之藝文專業、營運團隊之人力編制、營運單位自給自足能力)共計27個準則,初步研擬之架構表如圖4.4。



表 4.3 FAHP 初步研擬之架構表

FAHP初步架構擬定完成後，進行專家意見討論，共訪談了六位專家，專家領域整理如表4.3。專家A認為在「財務控制」準則方面須再重新做調整，似乎表達

的不是很清楚；建議「行銷活動」改成「行銷組合」會比較恰當；而在「經營團隊」這項指標中，在經過多層的討論與考量，認為他的重要性不大，建議可以刪除此標的；在「營運管理」部份則認為所設定之準則並沒有很清楚的反應出來，建議此標的內之準則須重新考量。專家B認為「永續經營計畫」指標內之準則並沒有完整呈現出永續經營計畫所要表達的意義，建議需再重新做調整；「財務控制部份」的建議同專家A；「行銷活動」的準則可朝行銷4P去發展；「空間設計」中的自然生態區建議刪除，由於這項指標並不是每個閒置空間都會有，其在本研究中的存在重要性不大；而在「經營團隊」這項指標與專家A的意見一樣，建議可以刪除此標的。專家C建議將「空間設計」可以改成「空間規劃」，自然生態區的部份也建議刪除，而在此項標的內之準則語意需再表達明確一點；「營運管理」部分語意也需再做調整。專家D則是建議閒置空間本身所具備之文化歷史意涵是值得去重視的，而閒置空間再利用的開發，在建築物過於老舊修繕上，所牽涉到文化資產保存的問題是需要多加注意的，建議在文獻回顧部份可以多加著墨。專家E與專家F對於本問卷無提出多大需修改的地方，只建議在各標的的語意上可以在稍作修正讓他更清楚一點。

綜合上述六位專家的意見，將初步建立的FAHP問卷做修正。修正後的FAHP問卷有五個構面，分別為永續經營、財務控制、行銷組合、空間規劃、營運管理，另，以下共24個準則，本研究最後確認之問卷架構如表4-4所示。

表 4.4 專家領域一欄表

代號	領域
專家A	藝術類書出版研究、藝文產業發展、文化創意產業發展
專家B	量化研究、日本城郭發展
專家C	閒置空間再利用、文化資產相關領域
專家D	交通管理與政策分析、都市規劃
專家E	西洋哲學史、後現代文學理論、文化創意產業理論
專家F	某文化局文化資產科專員

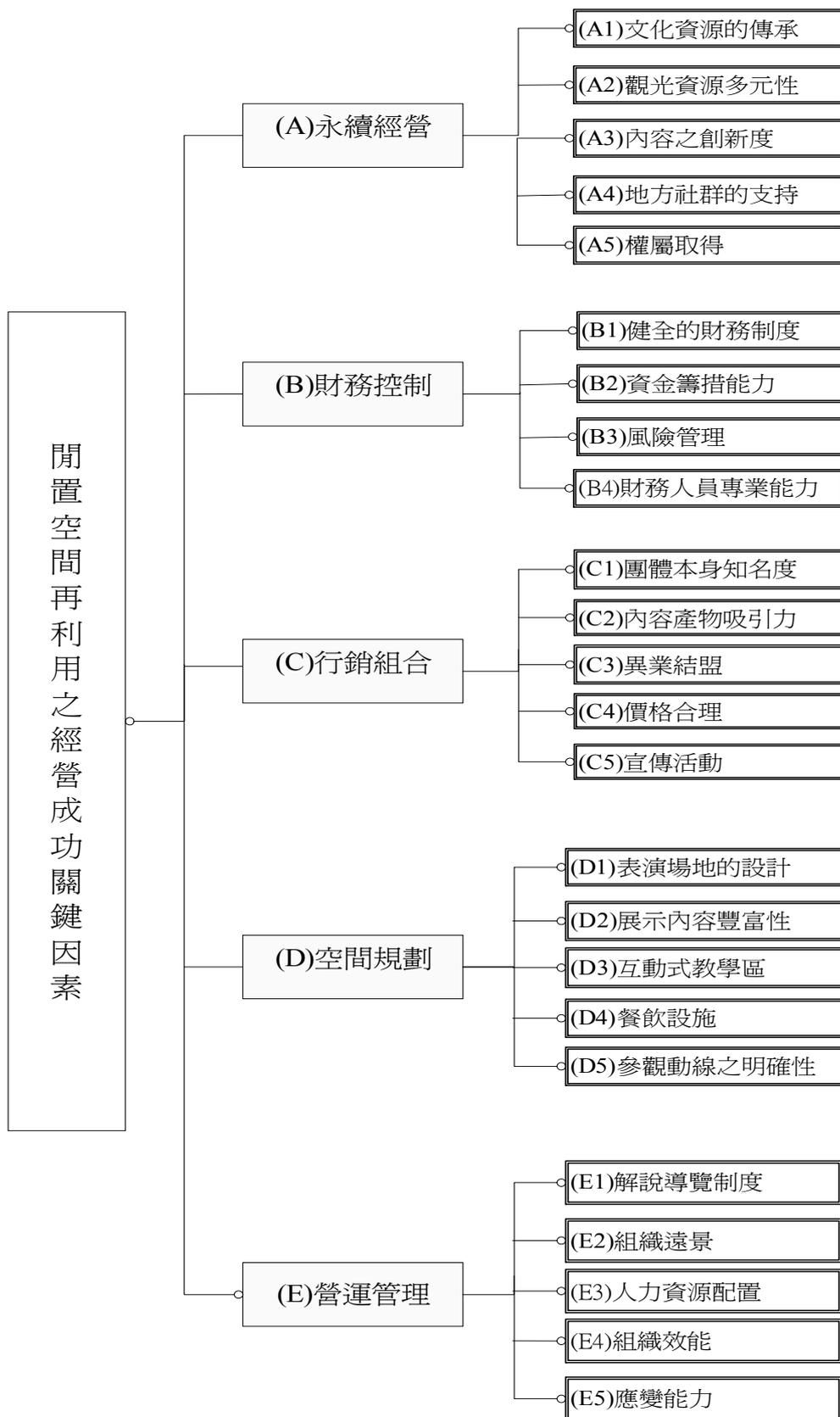


表 4.5 閒置空間再利用經營成功關鍵因素架構圖

而本問卷各階層因素說明如下：

(一) 第一層評估指標：

1. 永續經營：指組織長期性的發展，需善用各種資源來滿足現在與未來的需求；並能隨著環境的變化做適時調整，如此才能達到永續經營的理想。
2. 財務控制：多元化的財務來源與妥善的運用資金，可使經營者有更長遠的規劃。
3. 行銷組合：指組織爲了將產品推到市面上，所必須計畫和推動的一系列活動。
4. 空間規劃：指園區內的整體設計。
5. 營運管理：指組織在營運中所設立的各項制度與目標。

(二) 第二層評估指標：依各指標之評估因子分別說明之

1. 永續經營：

- (1) 文化資源的傳承：推廣文化，讓更多人認識這樣文化並瞭解它，將這樣的文化資源傳承下去，而不會面臨消失的問題，達到永續發展的目標。
- (2) 觀光資源多元性：結合各項觀光資源，使其更具多元性。例：新港香藝文化園區和民宿結合。
- (3) 內容之創新度：展覽場地、表演內容、空間設計等皆有不同的設計與安排，讓民眾會有二度前往的意願。一成不變的園區內容會讓遊客回流意願降低。而組織所提供的內容創新度越高也代表組織的進步越快。
- (4) 地方社群的支持：敦親睦鄰，爭取周遭社區民眾之認同，並樂於參與該空間所舉辦之各項活動。
- (5) 權屬取得：場地並非團體本身所擁有，是向所有人租借並簽約租期，如能長期取得租借權，必能使園區更有長遠的發展性。

2. 財務控制：

- (1) 健全的財務制度：組織有其一套財務管理制度，資金能有系統的運用並能開源節流。
- (2) 資金籌措能力：資金是空間再利用計畫的動力，資金尋求的管道可透過政府當局支持、民間團體支持或獨資完成。

(3) 風險管理：在做各項設備的投資與建設時，能有效的運用資源，以最小的成本達成處理風險的最大安全效能。

(4) 財務人員專業能力：專業的財務背景人才，能夠掌握營運團隊的各項收支，使組織在運作時不至於有太大的財務風險。

3. 行銷組合：

(1) 經營團隊本身知名度：民眾對經營團隊本身的認識和了解。

(2) 內容產物吸引力：園區內所提供的各類服務能滿足遊客的需求。包含表演內容、展示內容、園區規劃等

(3) 異業結盟：兩種不同的產業、行業以合作互惠的方式，達到同生共榮的雙贏局面。例：和7-11合作，滿額送門票折價卷。

(4) 價格合理：門票、園區內相關產品販售等費用合理，讓民眾會有意願消費。

(5) 宣傳活動：利用各類宣傳活動，例如：傳播媒體、廣告文宣、網路資源等，來達到吸引遊客與打響知名度的效果。

4. 空間規劃：

(1) 表演場地的設計：指園區內動態活動場地的多元性，能提供民眾不一樣的視覺享受。

(2) 展示內容豐富性：指園區內靜態展覽場地的內容。

(3) 互動式教學區：讓民眾可以更貼近園區的文化，有不一樣體驗。

(4) 餐飲設施：餐點種類、空間符合大眾需求。

(5) 參觀動線之明確性：園區內的各展覽場地動線規劃上需作一串聯，以發揮整體的最大效益。

5. 營運管理：

(1) 解說導覽制度：培訓導覽解說人員，能詳細介紹園區內的各項文化特色。並在各展覽場地設置指標與立牌，讓民眾可以更瞭解園內的景點。

(2) 組織願景：設立組織發展各類發展目標，如短程、中程、長程目標。

(3) 人力資源配置：配合組織之經營策略發展，在人員安排與配置上是否符

合需求，且組織在執行各項活動時能提供足夠的人力。

(4) 組織效能：效能在本研究中強調長期發展。組織在一段時間內，運用各種資源而能達到組織的目標程度。

(5) 應變能力：指組織在遇到各種突發狀況的危機處理態度與能力。例如：在營運中遇到火災或活動期間遇到颱風時的危機處理狀況。

4.2.2 問卷發放對象

在專家問卷部份，本研究針對行政、經營管理、社區總體營造、學者等相關背景專家發出問卷30份，問卷回收為27份，回收率為90%，而其中學者部分有9位，業界部份為16位。問卷發放分為兩階段進行，第一階段為97年9月，第二階段為97年12月，問卷回收日期皆在98年3月底回收完畢。填答方式有當面填答、紙本郵寄與E-mail發送，並定期與受測者聯繫追蹤問卷，以防回收率偏低問題。問卷發放對象資料表如表4.4。

在滿意度問卷部份，根據FAHP所建構出來的準則，針對十鼓文化村人員進行滿意度分析，衡量標準依李克特（Likert）五點量表計分，評定尺度劃分為1-5尺度，很不滿意為1、非常滿意為5，依照自己的滿意度進行勾選。發出滿意度問卷25份，問卷回收23份，回收率為92%。

表 4.6 專家學者資料一欄表

樣本	類別	背景
1	1	藝術類書出版研究、藝文產業發展、文化創意產業發展
2	1	量化研究、日本城郭發展
3	1	交通管理與政策分析、都市規劃
4	1	環境保育與規劃、國家風景區環境調查研究
5	2	閒置空間再利用、文化資產相關領域
6	1	藝術管理、中西文化史、廟宇建築研究
7-12	2	十鼓文化村內部行政人員
13	1	產業經濟與趨勢研究、政策研究、量化研究
14	1	西洋哲學史、後現代文學理論、文化創意產業理論
15	2	國立台灣科學教育館行政人員

表4.7專家學者資料一欄表（續）

16	2	社區總體營造、文化資產保存
17	2	文創產業高階管理人員
18	2	藝術文化產業行政總監
19	2	解說導覽人員、活動規劃、戶外教學規劃
20	2	藝術創作自由者
21	1	學校教務處理與行整規劃
22	1	社區總體營造、文化創意產業、文化資產保存
23	2	文化基金會藝文推廣
24	2	解說導覽人員
25	2	閒置空間再利用，文宣規劃與設計
26	2	十鼓文化村內部管理人員
27	2	社區總體營造、文化資產保存與推廣

※註：類別1代表學界、類別2代表業界。

4.3 結果分析

本節針對回收的27份問卷進行分析，先做整體性的模糊層級分析，之後再將發出去的問卷作分群，了解各群體對與此議題的認同度是否有差異，另將運用模糊層級分析法所分析出來的各準則重要度再與滿意度問卷進行分析，以便進行後續的策略研擬。

4.3.1 FAHP分析

一、所有評估因素權重值

運用模糊層級分析法分析有效問卷27份，並做一致性檢定，檢定結果皆有達到一致性（當C.I.=0，表示前後判斷完全具一致性，而C.I.>0，則表示前後判斷不一致。Saaty認為C.I. < 0.1為可容許的偏誤）。而本研究各評估因子權重值如表4.5所示。

表 4.8 FAHP 整體權重及重要性排序

標的	準則	分層權重	整體權重
永續經營		0.452 (1)	
	文化資源的傳承	0.282 (2)	0.12764 (2)
	觀光資源多元性	0.122 (5)	0.05496 (9)
	內容之創新度	0.316 (1)	0.14283 (1)
	地方社群的支持	0.142 (3)	0.06418 (5)
	權屬取得	0.138 (4)	0.06256 (6)

表 4.9 FAHP 整體權重及重要性排序 (續)

	$\lambda=5.022$	C.I.=0.005	C.R.=0.005
財務控制		0.258 (2)	
	健全的財務制度	0.232 (2)	0.05996 (7)
	資金籌措能力	0.414 (1)	0.10692 (3)
	風險管理	0.214 (3)	0.05521 (8)
	財務人員專業能力	0.139 (4)	0.03581 (12)
	$\lambda=4.029$	C.I.=0.010	C.R.=0.011
行銷組合		0.166 (3)	
	經營團隊本身知名度	0.294 (2)	0.04874 (10)
	內容產物吸引力	0.444 (1)	0.07364 (4)
	異業結盟	0.128 (3)	0.02118 (14)
	價格合理	0.064 (5)	0.01062 (18)
	宣傳活動	0.071 (4)	0.01175 (16)
	$\lambda=5.020$	C.I.=0.005	C.R.=0.004
空間規劃		0.093 (4)	
	表演場地的設計	0.246 (2)	0.02296 (13)
	展示內容豐富性	0.407 (1)	0.03791 (11)
	互動式教學區	0.140 (3)	0.01309 (15)
	餐飲設施	0.123 (4)	0.01144 (17)
	參觀動線之明確性	0.083 (5)	0.00775 (20)
	$\lambda=5.016$	C.I.=0.004	C.R.=0.004
營運管理		0.029 (5)	
	解說導覽制度	0.154 (4)	0.00449 (23)
	組織願景	0.174 (3)	0.00507 (22)
	人力資源配置	0.265 (2)	0.00774 (21)
	組織效能	0.323 (1)	0.00944 (19)
	應變能力	0.084 (5)	0.00245 (24)
	$\lambda=5.029$	C.I.=0.007	C.R.=0.007
	第二層標的： $\lambda=5.008$ C.I.=0.002 C.R.=0.002		

註：括弧內表各權重值之排序。

由表4.5可知，各因素之數值為各因素之權重值，表示在各項評選準則下的偏好程度，在同一層級下的數值總和必為1。以表4.5中第二層因子「永續經營」(0.452)、「財務控制」(0.258)、「行銷組合」(0.166)、「空間設計」(0.093)、「營運管理」(0.029)，這五個數值總和為1，且可依其高低瞭解到在經營閒置空間時，「永續經營」計畫為最重要，其次為「財務控制」，第三則是「行銷組合」。

二、各準則之權重分析

(一) 第二層權重值：

在這五個構面中，以「永續經營」(0.45) 最為重要，其次依序為「財務控制」(0.258)、「行銷組合」(0.166)、「空間規劃」(0.093)、「營運管理」(0.029)。永續經營是指組織長期性的發展，需善用各種資源來滿足現在與未來的需求；並能隨著環境的變化做適時調整，而在圖 4.4 我們可以看出，在永續經營這項指標明顯高出很多，與第二名財務控制落差最大，表示在經營閒置空間時，專家們都是把永續經營當作首要目標。

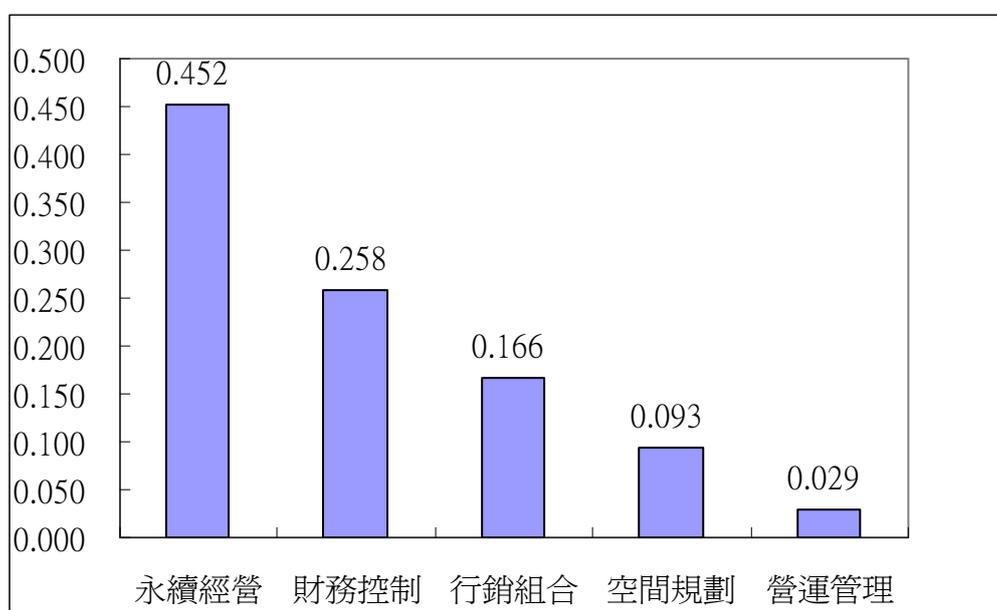


圖 4.4 第二層權重分析圖

(二) 第二層標的之各準則權重值：

由圖4.5得知，在「永續經營」指標中，以「內容之創新度」(0.316) 最為重要，其次是「文化資源的傳承」(0.282)，之後依序為「地方社群的支持」(0.142)、「權屬取得」(0.138)、「觀光資源多元性」(0.122)。其中，前兩名的差距不大，但明顯比第三名高出許多，內容創新度是指展覽場地、表演內容、空間設計等皆有不同的設計與安排，文化資源傳承則是指推廣文化，讓更多人認識這樣文化並瞭解它，將這樣的文化資源傳承下去，而不會面臨消失的問題，達到永續發展的

目標。顯示出這兩項準則，在永續經營裡面是最需要備受重視的，而在地方社群的支持、權屬取得、觀光資源多元性這三者間的差異不大，表示在永續經營這項指標中，這三項比較不被拿來當優先考量的因素。

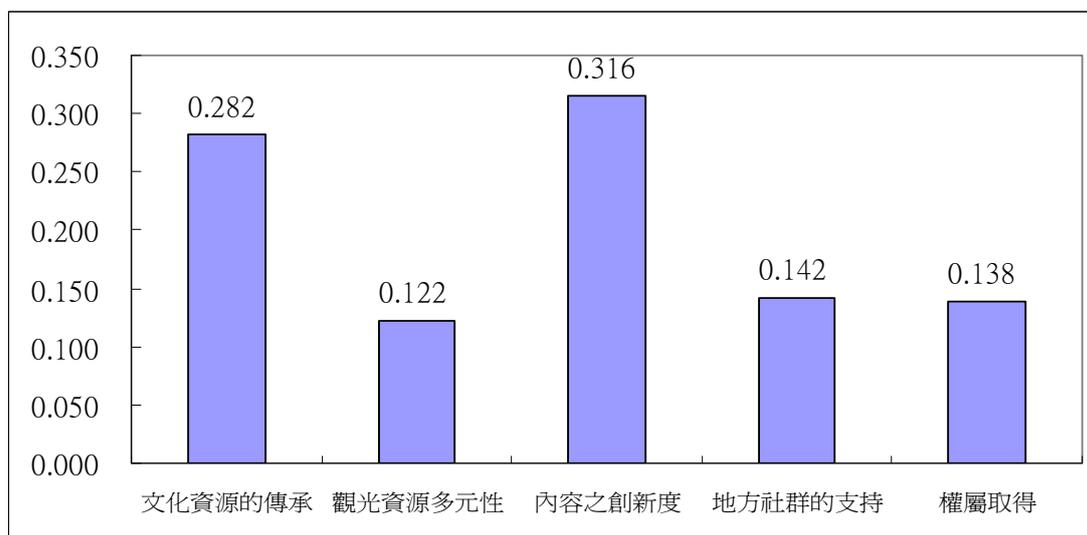


圖 4.5 永續經營權重分析圖

由圖 4.6 得知，在「財務控制」指標中，以「資金籌措能力」(0.414) 最為重要，其次為「健全的財務制度」(0.232)，最後是「風險管理」(0.214)、「財務人員的專業能力」(0.139)。我們可以看出資金的籌措能力明顯高於其他三項，資金是空間再利用計畫的動力，資金尋求的管道可透過政府當局支持、民間團體支持或獨資完成。表示在經營閒置空間時，財務控制指標中，以資金的籌措能力最受重視，畢竟有了資金，就能做整體的各項規劃與運用。

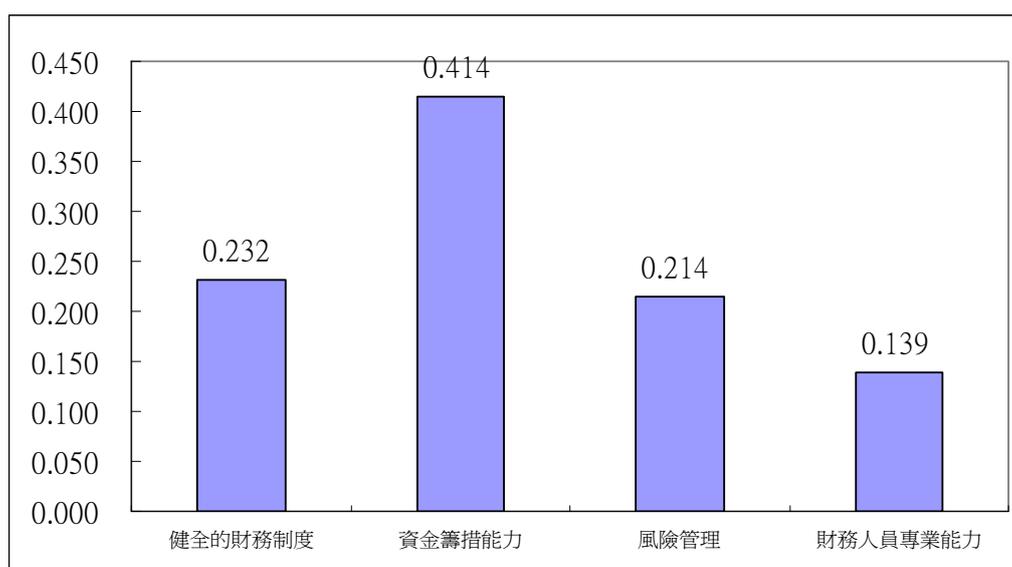


圖 4.6 財務控制權重分析圖

由圖 4.7 得知，在「行銷組合」指標中，以「內容產物吸引力」(0.444) 最為重要，其次是「經營團隊本身知名度」(0.294)，之後分別為「異業結盟」(0.128)、「宣傳活動」(0.071)、「價格合理」(0.064)。內容產物吸引力是指園區內所提供的各類服務能滿足遊客的需求，包含表演內容、展示內容、園區規劃等。而我們可以看出內容產物吸引力明顯高出許多，而經營團隊本身知名度也有不小比重，表示這兩項在行銷組合準則是最受重視的。

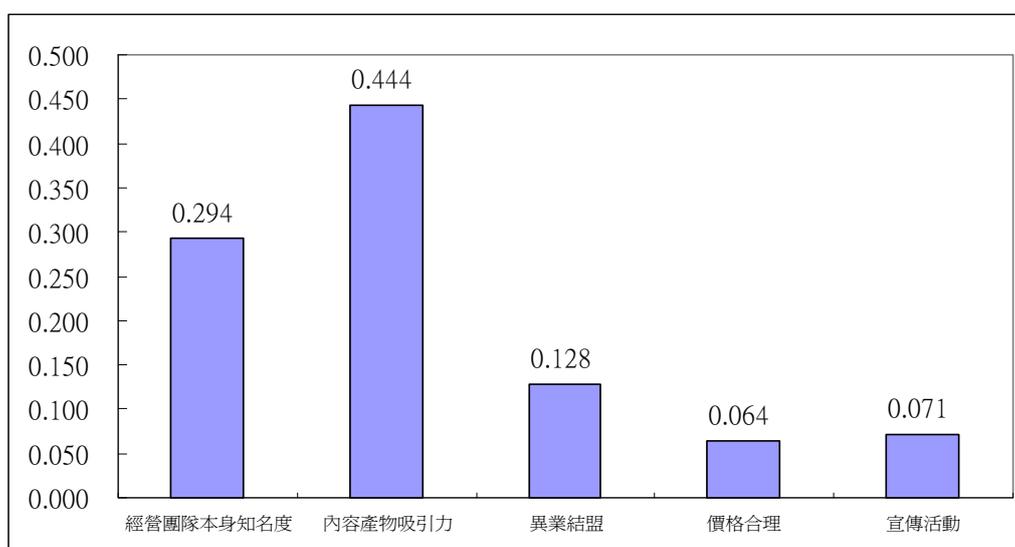


圖 4.7 行銷組合權重分析圖

由圖4.8得知，在「空間規劃」指標中，以「展示內容豐富性」(0.407) 最為重要，其次是「表演場地的設計」(0.246)，其他依序為「互動式教學區」(0.140)、
「餐飲設施」(0.123)、「參觀動線之明確」(0.083)。展示內容豐富性在空間規劃中比重最高，表示閒置空間再利用在場地的規劃上，展示內容的豐富性是首要的條件，畢竟空間的內容如果設計得沒有足夠的可看性，就不會吸引人潮前往。

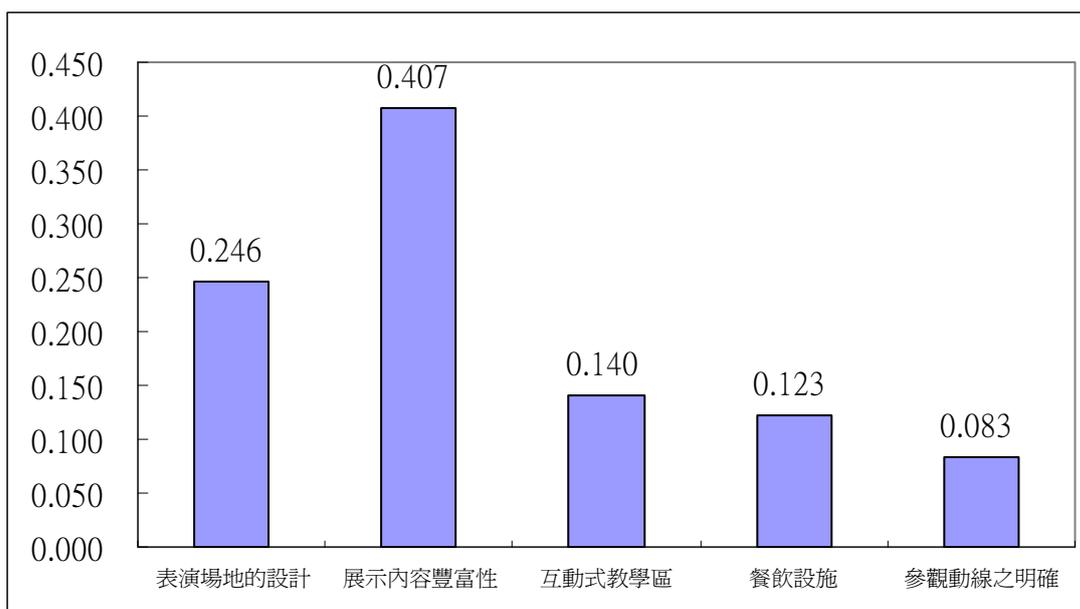


圖 4.8 空間規劃權重分析圖

由圖4.9得知，在營運管理指標中，以「組織效能」(0.323)最為重要，其次為「人力資源配置」(0.265)，之後依序為「組織願景」(0.174)、「解說導覽制度」(0.154)、「應變能力」(0.084)，前四項所佔的比例落差不大，而應變能力卻明顯低很多，表示在應變能力對於閒置空間在營運管理這部分較不是那麼的重要。

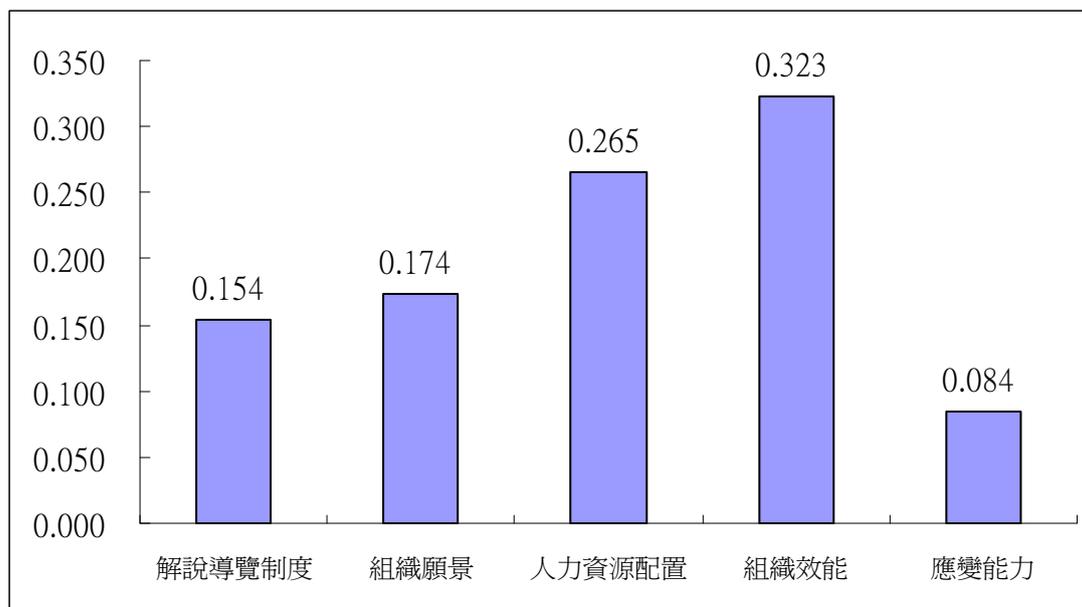


圖 4.9 營運管理權重分析圖

(三) 整體權重值：

由圖4.10得知，在整體權重值前四名部份，以「內容之創新度」(0.14283)最為重要，其次是「文化資源的傳承」(0.12764)，最後分別為「資金籌措能力」(0.10692)、「內容產物吸引力」(0.07364)，這四項準則明顯的高出其他準則。而最不重要的五名分別為「應變能力」(0.00245)、「解說導覽制度」(0.00449)、「組織願景」(0.00507)、「人力資源配置」(0.00774)、「參觀動線之明確」(0.00775)。在前四名的部分，永續經營指標佔了兩個、財務控制指標佔了一個、行銷組合佔了一個，而在後五名的部份，營運管理指標佔了四個、空間規劃佔了一個，由此分布我們可以看出，永續經營部份是在經營閒置空間時最受重視，而營運管理卻佔了四個，表示空間的經營者較優先考量永續經營、財務控制與行銷組合這四項指標的內容，而空間規劃與營運管理就只是其次了。

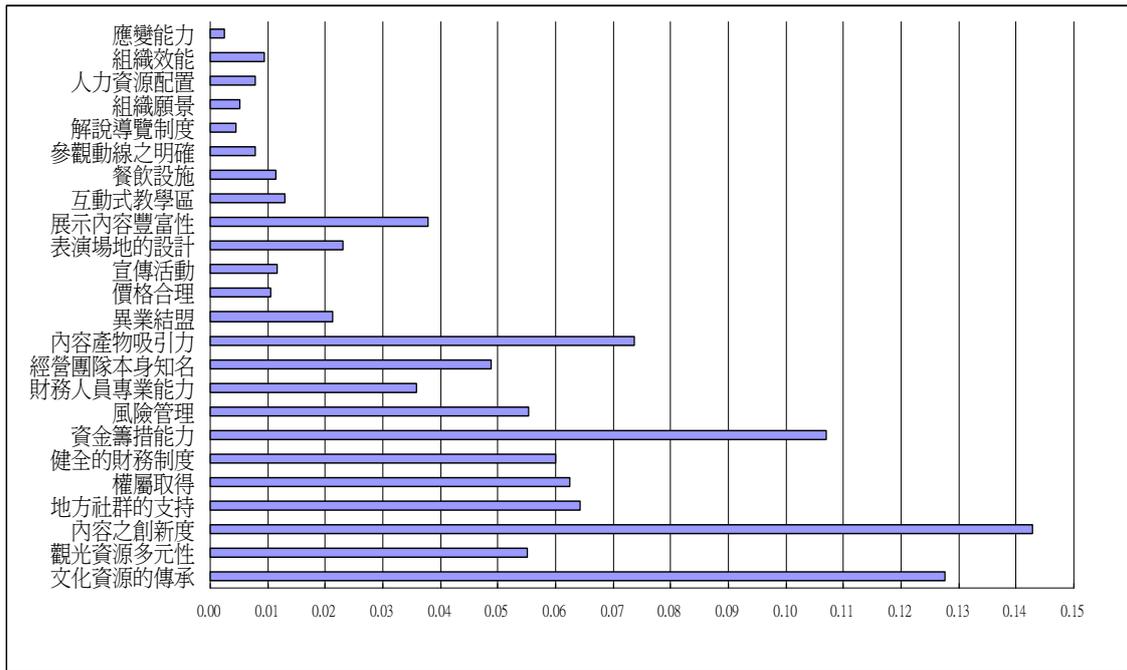


圖 4.10 FAHP 整體權重分析圖

三、分群權重分析

本研究專家問卷填答人員分為學界與產業界兩大類，以下針對這兩類專家做分群分析，了解這兩類專家對於各指標的重要度認知是否有所不同，不同點在哪並提出進行討論。

(一) 第二層標的分群權重比較

表 4.10 第二層標的分群權重比較表

代號	標的	學界專家	排序	業界專家	排序	整體決策	排序
A	永續經營	0.367	1	0.500	1	0.452	1
B	財務控制	0.320	2	0.223	2	0.258	2
C	行銷組合	0.180	3	0.158	3	0.166	3
D	空間規劃	0.091	4	0.094	4	0.093	4
E	營運管理	0.041	5	0.023	5	0.029	5

由表4.6得知，學界、業界兩者一致認為「永續經營」最為重要，「營運管理」較不重要，而其他標的重要度順序皆一致，表示這兩群專家對於這五項指標重要度看法一致。只是在「永續經營」這項指標中，業界對於它的重要度比例有明顯較高的趨勢。

(二) 第二層標的之各準則分群分層權重比較

由表4.7得知，在各準則分層權重的部份，學界與業界皆有不同之認知。以代號A1-A5（永續經營）來說，學界認為內容之創新度最為重要，文化資源的傳承為次要，而在業界的部份則認為是文化資源的傳承最為重要，內容之創新度為次要。代號B1-B4（財務控制）則是在二、三名的部分有落差，學界認為健全的財務制度比風險管理還要來的重要，而業界則是認為風險管理比健全的財務制度還要來的重要。代號C1-C5（行銷組合）則是在第四與第五名的部分有落差，學界認為宣傳活動比價格合理還要來的重要，業界則是認為價格合理比宣傳活動還要來的重要。代號D1-D5（空間規劃）在第二、三、四名的部分有落差，學界認為餐飲設施排名第二、表演場地的設計排名第三、互動式教學區排名第五，業界則是認為表演場地的設計排名第二、互動式教學區排名第三、餐飲設施排名第四。代號E1-E5（營運管理）學界與業界的落差比較大，除了組織效能皆認為最重要以外，其餘的看法皆不同，學界認為解說導覽制度排名第二、人力資源配置排名第三、應變能力排名第四、組織願景排名第五，業界則是認為人力資源配置排名第二、組織願景排名第三、解說導覽制度排名第四、應變能力排名第五。由此可知，業界與學界由於所站的角度不同，所考量的因素也有所不同，所以在各準則重要度的認知上勢必會有所落差。

表 4.11 第二層標的之各準則分群分層權重比較表

代號	準則	分層權重					
		學界專家	排序	業界專家	排序	整體決策	排序
A1	文化資源的傳承	0.184	2	0.338	1	0.282	2
A2	觀光資源多元性	0.171	5	0.094	5	0.122	5
A3	內容之創新度	0.304	1	0.323	2	0.316	1
A4	地方社群的支持	0.173	3	0.124	3	0.142	3
A5	權屬取得	0.168	4	0.122	4	0.138	4
B1	健全的財務制度	0.277	2	0.208	3	0.232	2
B2	資金籌措能力	0.381	1	0.433	1	0.414	1
B3	風險管理	0.199	3	0.223	2	0.214	3
B4	財務人員專業能力	0.142	4	0.137	4	0.139	4

表4.12 第二層標的之各準則分群分層權重比較表（續）

C1	經營團隊本身知名度	0.201	2	0.346	2	0.294	2
C2	內容產物吸引力	0.501	1	0.411	1	0.444	1
C3	異業結盟	0.124	3	0.129	3	0.128	3
C4	價格合理	0.064	5	0.064	4	0.064	5
C5	宣傳活動	0.107	4	0.051	5	0.071	4
D1	表演場地的設計	0.152	3	0.299	2	0.246	2
D2	展示內容豐富性	0.396	1	0.413	1	0.407	1
D3	互動式教學區	0.149	4	0.136	3	0.140	3
D4	餐飲設施	0.180	2	0.091	4	0.123	4
D5	參觀動線之明確	0.123	5	0.061	5	0.083	5
E1	解說導覽制度	0.224	2	0.114	4	0.154	4
E2	組織願景	0.094	5	0.218	3	0.174	3
E3	人力資源配置	0.194	3	0.305	2	0.265	2
E4	組織效能	0.344	1	0.311	1	0.323	1
E5	應變能力	0.142	4	0.051	5	0.084	5

（三）第二層標的之各準則分群整體權重比較

由表4.8得知，在分群整體權重比較表部分，學界與業界皆有不同的認知，在此我們取前十名來做探討。在學界的部份，前十名的排序依序為「資金的籌措能力」、「內容之創新度」、「內容產物吸引力」、「健全的財務制度」、「文化資源的傳承」、「風險管理」、「地方社群的支持」、「觀光資源多元性」、「權屬取得」、「財務人員專業能力」，而在業界的部份前十名的排序依序為「文化資源的傳承」、「內容之創新度」、「資金的籌措能力」、「內容產物吸引力」、「地方社群的支持」、「權屬取得」、「經營團隊本身知名度」、「風險管理」、「觀光資源多元性」、「健全的財務制度」。學界與業界對於各準則重要度有明顯的落差存在，從重要排名的前十名中我們可以看的出來，表示這兩類的專家對於閒置空間再利用時在經營管理層面上皆有不同的考量，而在最不重要的五名分別為「參觀動線之明確」、「解說導覽制度」、「人力資源配置」、「應變能力」、「組織願景」，學界與業界的看法一致，只是這五項準則的排序不同而已，表示這兩類別的專家皆認為這五項指標在閒置空間再利用時則比較不重要。各準則分權整體比較圖如圖4.11所示。

表 4.13 第二層標的之各準則分群整體權重比較表

代號	準則	整體權重					
		學界專家	排序	業界專家	排序	整體決策	排序
A1	文化資源的傳承	0.06763	5	0.16875	1	0.12764	2
A2	觀光資源多元性	0.06274	8	0.04688	9	0.05496	9
A3	內容之創新度	0.11163	2	0.16125	2	0.14283	1
A4	地方社群的支持	0.06356	7	0.06219	5	0.06418	5
A5	權屬取得	0.06152	9	0.06094	6	0.06256	6
B1	健全的財務制度	0.08853	4	0.04630	10	0.05996	7
B2	資金籌措能力	0.12196	1	0.09664	3	0.10692	3
B3	風險管理	0.06364	6	0.04965	8	0.05521	8
B4	財務人員專業能力	0.04551	10	0.03054	12	0.03581	12
C1	經營團隊本身知名度	0.03620	11	0.05465	7	0.04874	10
C2	內容產物吸引力	0.09020	3	0.06503	4	0.07364	4
C3	異業結盟	0.02240	13	0.02046	14	0.02118	14
C4	價格合理	0.01160	19	0.01008	16	0.01062	18
C5	宣傳活動	0.01920	14	0.00801	18	0.01175	16
D1	表演場地的設計	0.01387	17	0.02825	13	0.02296	13
D2	展示內容豐富性	0.03604	12	0.03899	11	0.03791	11
D3	互動式教學區	0.01357	18	0.01280	15	0.01309	15
D4	餐飲設施	0.01640	15	0.00855	17	0.01144	17
D5	參觀動線之明確	0.01124	20	0.00572	21	0.00775	20
E1	解說導覽制度	0.00923	21	0.00256	23	0.00449	23
E2	組織願景	0.00388	24	0.00491	22	0.00507	22
E3	人力資源配置	0.00799	22	0.00686	20	0.00774	21
E4	組織效能	0.01416	16	0.00700	19	0.00944	19
E5	應變能力	0.00585	23	0.00115	24	0.00245	24

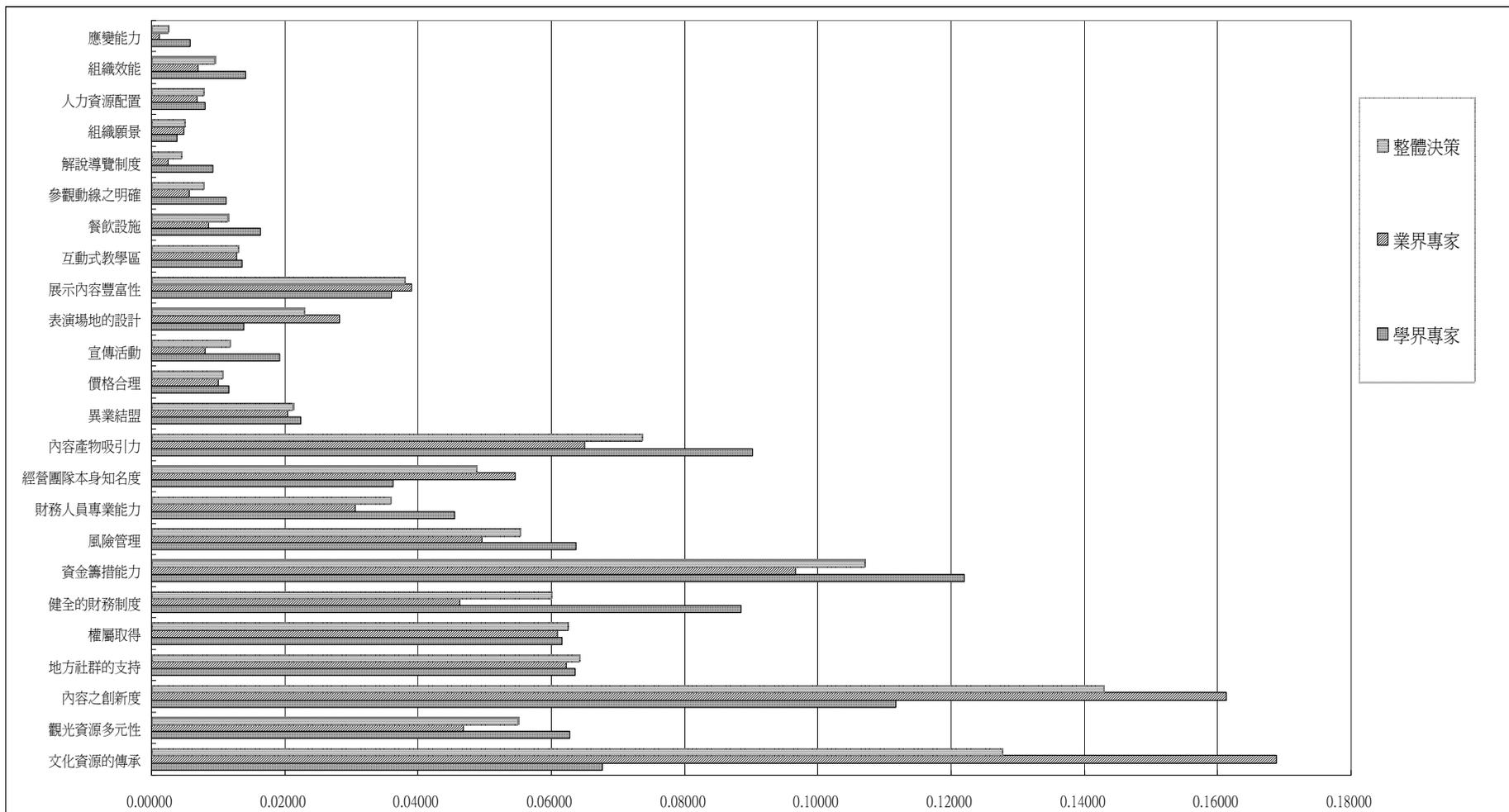


圖 4.11 各準則權重分群比較圖

4.3.2 重要度與滿意度分析（IPA分析）

本研究IPA分析是根據27份專家問卷利用FAHP分析出來的權重值與針對個案內部人員發出的24份滿意度問卷去進行分析，以下針對分析結果進行探討。

表 4. 14 滿意度與重要度之分析表

代號	A1	A2	A3	A4	A5
準則	文化資源的傳承	觀光資源多元性	內容之創新度	地方社群的支持	權屬取得
重要度	4.19	2.37	4.57	2.60	2.56
滿意度	3.92	3.58	3.79	3.46	3.00
座落象限	A象限	A象限	A象限	B象限	B象限
代號	B1	B2	B3	B4	
準則	健全的財務制度	資金籌措能力	風險管理	財務人員專業能力	
重要度	2.50	3.67	2.38	1.90	
滿意度	3.00	3.04	3.04	3.46	
座落象限	B象限	B象限	B象限	C象限	
代號	C1	C2	C3	C4	C5
準則	經營團隊本身知名度	多樣化服務內容	異業結盟	價格合理	宣傳活動
重要度	2.22	2.84	1.53	1.27	1.29
滿意度	4.04	3.58	3.21	3.88	3.38
座落象限	A象限	A象限	C象限	D象限	C象限
代號	D1	D2	D3	D4	D5
準則	表演場地的設計	展示內容豐富性	互動式教學區	餐飲設施	參觀動線之明確
重要度	1.57	1.95	1.33	1.29	1.19
滿意度	3.88	3.46	3.96	3.21	3.13
座落象限	D象限	C象限	D象限	C象限	C象限
準則	解說導覽制度	組織願景	人力資源配置	組織效能	應變能力
重要度	1.11	1.13	1.19	1.24	1.06
滿意度	3.71	3.67	3.08	3.33	3.79
座落象限	D象限	D象限	C象限	C象限	D象限

表 4.15 滿意度與重要度之分析表 (續)

代號	E1	E2	E3	E4	E5
準則	解說導覽制度	組織願景	人力資源配置	組織效能	應變能力
重要度	1.11	1.13	1.19	1.24	1.06
滿意度	3.71	3.67	3.08	3.33	3.79
座落象限	D 象限	D 象限	C 象限	C 象限	D 象限
重要度平均值：2.04；滿意度平均值：3.48					

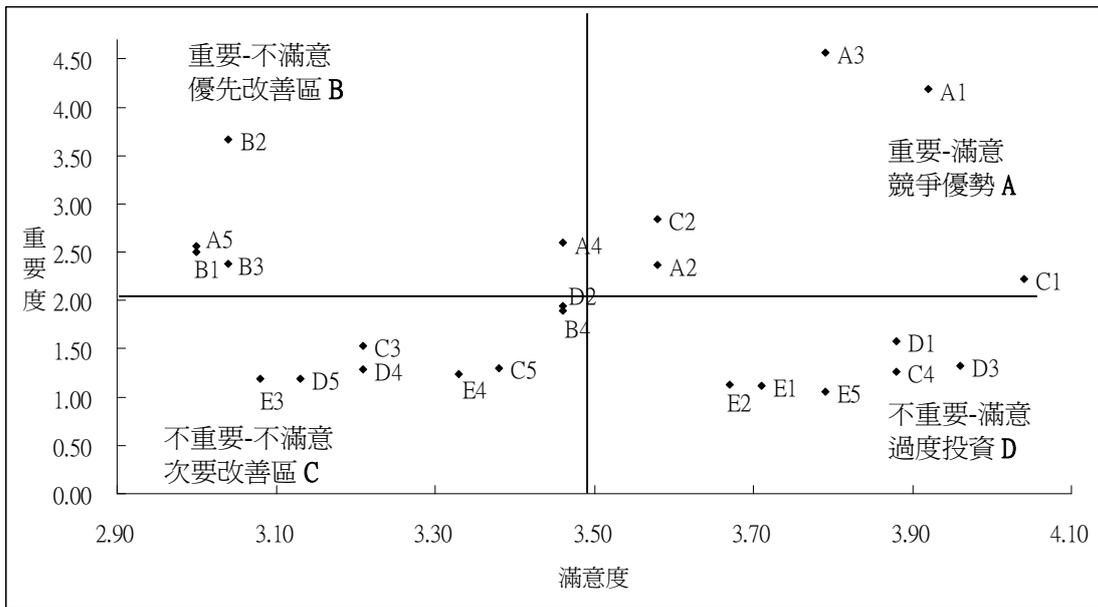


圖 4.12 滿意度與重要度之分析圖

由表 4.9 與圖 4.12 中我們可以得知，個案內部人員對於這些指標的滿意度與專家學者對於這些指標的重要度為何，依其重要度與滿意程度的高低，可以提供給個案作為未來規劃上的建議，以期能提高整體的競爭優勢。

一、座落在A象限表示重要且滿意的指標有：文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、經營團隊本身知名度、多樣化服務內容。表示這五項指標是重要的且個案在這個部份也做得非常滿意，所以這五項指標已成為目前個案的競爭優勢，在未來也須繼續維持這部份的競爭優勢並利用這五項指標提升更多自我的價值。

二、座落在B象限表示「重要且不滿意」的指標有：地方社群的支持、權屬取得、健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理。表示這五項指標是重要的

但個案在這個部份是做得不滿意，所以這五項指標是目前個案需優先加強改善的項目，如果能加以改善這些項目必能提高整體之服務績效，也能將這些指標轉為個案的競爭優勢。

三、座落在C象限表示「不重要也不滿意」的指標有：財務人員專業能力、異業結盟、宣傳活動、展示內容豐富性、餐飲設施、參觀動線之明確、人力資源配置、組織效能。表示這八項指標是不重要的但個案在這個部份是做得不滿意，所以這個部份是屬於個案次要改善的區塊，而個案可以先持續推動加強改善第二象限需優先改善的項目，等到已經達到最高的服務績效時，再利用多餘的資源進而改善這部份的項目，進而提高整體滿意程度。

四、座落在D象限表示「不重要但滿意」的指標有：價格合理、表演場地的設計、互動式教學區、解說導覽制度、組織願景、應變能力。表示這六項指標是重要的但個案在這個部份做得很滿意，所以這個部份是個案過度投資的區塊，建議可以將這區塊部分資源轉移到需優先改善的項目上才不至於造成資源的浪費。

4.4 綜合討論

針對以上分析結果分為以下三個小節進行探討：

4.4.1 從FAHP分析結果進行探討

一、FAHP分層權重分析

在四大構面中，以「永續經營」(0.452)最為重要，其次依序為「財務控制」(0.258)、「行銷組合」(0.166)、「空間設計」(0.093)、「營運管理」(0.029)。此項結果反應出在閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素上，永續經營這項因素是專家學者們認為最重要的因素，所以對經營者來說，組織長期性的發展與規劃是最重要的，經營者沒有作長遠的規劃，對閒置空間來說，是無法長期經營下去的。第二為「財務控制」，對組織來說，沒有足夠的經費空間就無法做整體性的規劃，如果要長期性的營運勢必是一種阻礙，是故，財務控制也佔蠻重的比例。第三為「行銷組合」，要讓更多人知道這個地方，辦大型活動要吸引更多人氣並提升該地方的知名度，就必須要利用行銷的方式讓更多人認識這個地方，所以在做

好永續經營與財務控制這兩大項目標之後，行銷組合是接下來被考慮到的目標。第四為「空間規劃」，是指園區內的整體設計，包含表演場地、展覽場地或是餐飲設施等等，空間規劃是給遊客最直接的視覺效果，第一眼的印象通常會影響遊客接下來參觀的心情與對這個地方的看法，空間規劃排名第四但他的重要度也不容小覷。第五為「營運管理」，指組織內部所設立的各項目標與制度，以組織內部的整體運作為主，專家認為這項因素與其他四項因素比起來，比較沒有那麼重要，以整體的規劃上較不會將營運管理這項指標作為優先的考量。

在「永續經營」標的中，按重要性排序為「內容之創新度」(0.316)、「文化資源的傳承」(0.282)、「地方社群的支持」(0.142)、「權屬取得」(0.138)、「觀光資源多元性」(0.122)。其中在內容之創新度與文化資源的傳承上比例為最高，表示這兩項因素影響著永續經營這項指標的發展，展場的內容如果一成不變遊客的再訪意願會降低也間接影響到空間的永續經營，而空間本身就具有它自身的人文背景，經營團隊也是朝著自身設定的組織目標在前進，所以文化資源的傳承也是相當重要。地方社群的支持、權屬取得、觀光資源多元性這三項差異不大，有了地方社群的支持就能以口耳相傳的方式增加其知名度與認同感，如果可以長期取得經營權的話，對於這個地方的長期營運是一項很大的幫助，且結合各項觀光資源，做多元化的發展，並能達到很高的效益。

在「財務控制」標的中，按重要性排序為「資金籌措能力」(0.414)、「健全的財務制度」(0.232)、「風險管理」(0.214)、「財務人員專業能力」(0.139)。空間的經營方式有許多種，團體自營、政府委外經營、政府自營等，不管什麼樣的經營方式政府在經費的支持程度都不高，所以除了政府經費補助以外的其他收入來源對經營者來說便是非常重要，組織資金的籌措能力便是相當的重要。在有限的經費之下要做有限的事情，對於空間的經營者來說是非常重要的事情，所以必須要有完善的財務制度才能讓資金做最妥善的運用。在有了前兩項基礎之後，將資金做妥善的運用，做好各項評估而不至於浪費，而財務人員也需做好妥善的規劃，是故風險管理與財務人員的專業能力與前兩項比起來較不是最重要的。

在「行銷組合」標的中，按重要性排序為「內容產物吸引力」(0.444)、「經營

團隊本身知名度」(0.294)、「異業結盟」(0.128)、「宣傳活動」(0.071)、「價格合理」(0.064)。我們可以看出內容產物吸引力與經營團隊本身知名度所佔的比例為最高，內容產物吸引力包含了園區內所提供的各類服務，例如導覽服務、餐廳服務、表演活動、各種感官所能感受到的服務能滿足遊客的需求是最需要被重視的。而經營團隊本身的知名度如果夠，便會讓許多人慕名前來，所以經營團隊本身的知名度也是非常重要的。在異業結盟的部份，與許多不同的廠商合作，建立各項通路打開知名度，並增加自己的營收也需被考量的，所以此項標的排名第三。宣傳活動與價格合理分別排名第四與第五，這兩項與第三名是明顯的落差，專家們認為如果有前三名這些基礎的話，宣傳活動與價格合理就不是那麼的重要了，有了名聲內容夠豐富吸引人，大家必會慕名前來，價格的高低就不是考量因素，而宣傳活動也無須太費力了。

在「空間規劃」標的中，按重要性排序為「展示內容豐富性」(0.407)、「表演場地的設計」(0.246)、「互動式教學區」(0.140)、「餐飲設施」(0.123)、「參觀動線之明確性」(0.083)。展示內容豐富性權重值明顯高出很多，表示專家們認為在空間規劃中它有絕對的重要性存在，沒有豐富的內容空間便會乏善無味，展示內容豐富遊客就會認為他們今天花錢來此消費是值得的，如果沒有讓遊客有值回票價的感覺會使他們對這個地方的印象大打折扣。表演場地的設計是次要的，與第三名比起來重要度也不低，展示內容指的是靜態的展覽，表演場地指的是動態活動，這兩項佔了空間很大的比例，這兩項便是空間規劃首要考慮的。互動式教學區、餐飲設施、參觀動線之明確性這三項的比例都不高，表示如果靜態與動態這兩項場地設計的好，那這三項的考量就不是非常的重要了。

在「營運管理」標的中，按重要性排序為「組織效能」(0.323)、「人力資源配置」(0.265)、「組織願景」(0.174)、「解說導覽制度」(0.154)、「應變能力」(0.084)。組織效能與人力資源配置在營運管理項目中佔的比例最高，效能在本研究中強調長期發展，指組織在一段時間內，運用各種資源而能達到組織的目標程度，專家們認為組織效能對於一個組織來說，是非常重要的，而空間會不定期的舉辦各項活動，所以在人力資源的配置上顯得非常的重要，以現在的藝文產業來說，沒有

足夠的經費所以都會有人力短缺的問題，所以在人員配置上是不容忽視的。組織願景、解說導覽制度、應變能力這三項在營運管理項目中沒有佔非常高的比例，表示這三項指標與前兩名指標比起來，在營運管理中就比較不重要了

二、FAHP整體權重分析

在FAHP整體重要度前十名的排序依序為「內容之創新度」、「文化資源的傳承」、「資金的籌措能力」、「內容產物吸引力」、「地方社群的支持」、「權屬取得」、「健全的財務制度」、「風險管理」、「觀光資源多元性」、「經營團隊本身知名度」。而這一到十名幾乎都集中在永續經營與財務控制的部份，行銷組合也佔了兩個，表示專家們認為空間的經營，這幾個選項是最重要也最被優先考量的，所以經營團隊在這幾個項目上需多花些工夫，對於空間的長期經營才會比較有利。

4.4.2 從分群結果進行探討

一、第二層標的各準則分群分層權重

在「永續經營」、「財務控制」、「行銷組合」、「空間規劃」、「營運管理」這五項標的，學界與業界對於這五項的重要度排序皆相同，永續經營排名第一、財務控制排名第二、行銷組合排名第三、空間規劃排名第四、營運管理排名第五。表示永續經營是空間管理者認為最為重要，而營運管理跟其他四項標的比起來是比較不重要的。比較明顯的部分是學界專家在永續經營權重佔0.367，業界專家在永續經營權重佔了0.500，表示業界專家比學界專家更重視永續經營。

在永續經營標的，文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、地方社群的支持、權屬取得這五項指標，學界認為內容之創新度最為重要，而業界認為文化資源的傳承最為重要，其他部分的排序皆相同，表示學界與業界皆有不同的考量。學界會覺得內容的創新度會讓空間的永續性較高，空間內容有創新會增加新鮮感也會有源源不絕的遊客量，業界認為文化資源的傳承會讓空間的永續性較高，空間本身具有它自身的人文背景，經營團隊在這個地方表演、設置展覽也是在推廣的文化，讓更多人來了解這樣的文化藝術，而這個部分是業界最重視的部分。

在財務控制標的，健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理、財務人員專

業能力這四項指標，學界與業界皆認為資金籌措能力為最重要，且皆與第二名都有明顯的落差，這更突顯了它的重要性，而其他三個指標的重要度排序只有些微的落差而已。空間的各項發展以及是否能繼續營運下去，資金佔了很重要的角色，畢竟有了經費就能做空間的各項投資跟規劃，然而以藝文產業來說，經費的申請不易，各項經費的運用皆很吃緊，所以如何尋求更多的資金來源管道、提升資金的籌措能力，讓經營團隊本身有更多的經費可以運用是學界與業界最重視的。

在行銷組合標的，經營團隊本身知名度、內容產物吸引力、異業結盟、價格合理、宣傳活動這五項指標，學界與業界皆認為內容產物吸引力為最重要，而在與第二名的比較中，學界落差較大，表示學界對於這一塊的重視度更勝業界，而其他三個指標的重要度排序只有些微的落差而已。有多樣化的服務內容，內容產物夠吸引人就會有許多的遊客慕名前來，所以在行銷組合中內容產物吸引力最受學界與業界重視。

在空間規劃標的，表演場地的設計、展示內容豐富性、互動式教學區、餐飲設施、參觀動線之明確性這五項指標，學界與業界皆認為展示內容豐富性為最重要。比較值得注意的是在學界部分，第二名為餐飲設施，但餐飲設施在業界卻是排名在第四；在業界部份，第二名為表演場地的設計，但表演場地的設計在學界是排名第三，顯而易見在餐飲設施部分學界與業界有不同的看法。學界覺得遊客來到一個地方，在這個地方消費的機率很高，如果餐飲設施的安排符合需求，也可以形成另一個主要收益來源，而業界對於餐飲設施的重視程度就沒有那麼高了，他們認為表演場地的設計如果夠好，大家就會喜歡來這裡看表演，自然就會吸引夠多遊客，所以學界與業界在這項指標不同的認知是經營者值得去深思的。

在營運管理標的，解說導覽制度、組織願景、人力資源配置、組織效能、應變能力這五項指標，學界與業界皆認為組織效能為最重要。而他們在第二名的排序上也有落差，學界認為排名第二為解說導覽制度，但解說導覽制度在業界卻是排名第四；在業界部份，認為排名第二為人力資源配置，但人力資源配置再在學界是排名第三，顯而易見在解說導覽制度上學界與業界有不同的看法。學界認為遊客到一個地方必會好奇這裡有什麼特別的地方，來到這裡我們可以有什麼樣的收

穫，而這個時候就需要有導覽人員來引導遊客，但業界對於解說導覽制度上的重視程度就沒有那麼高了，他們認為如果經營者有做好全盤的規劃，有明顯的顯示出自身的特色，遊客來到這個地方就會找到他所要的收穫，有沒有導覽人員就不是那麼重要了，學界與業界在這項指標上有不同的認知與看法，可以提供給經營者在規劃時做參考。

二、第二層標的各準則分群整體權重

1897年義大利經濟學者帕列托（Vilfredo Pareto）提出80/20法則（或稱帕列托法則Pareto Principle），此法則主要是在說當我們投入各項資源時，其中20%的投入卻能得到80%的報酬，而這20%雖然是少數，但卻對整體造成很大的影響。這項法則在近年來廣泛的被使用在企業經營或是市場策略分析上。本研究利用80/20法則繪製柏拉圖來進行分析探討。

（一）學界專家各準則整體權重分析

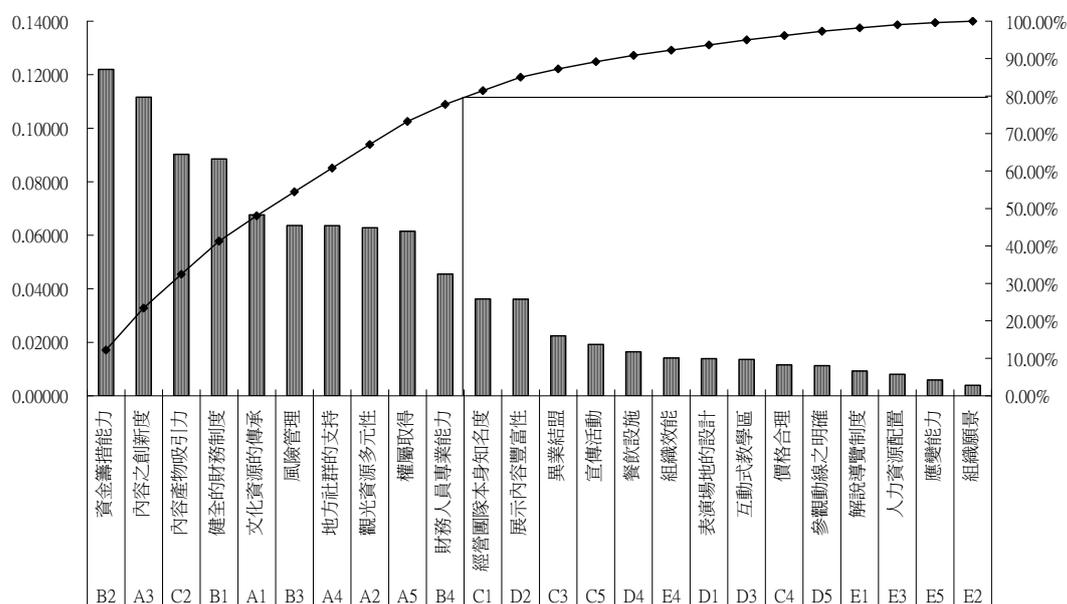


圖 4.13 學界專家各準則權重柏拉圖

在圖4.13中，資金的籌措能力、內容之創新度、內容產物吸引力、健全的財務制度、文化資源的傳承、風險管理、地方社群的支持、觀光資源多元性、權屬取得這十項準則就是80/20法則中可以達到整體80%績效的部份。對於經營一個閒置空

間來說，資金一直都是一個非常大的問題，如果能多加利用各種管道，增加資金的來源，對於經營者來說一定可以帶來非常大的幫助。空間如果能隨時充滿多樣化的變化，內容產物也夠吸引人，必會帶來許多的遊客。經營團隊需要有完善的財務制度才能將資金做妥善的規劃。空間本身具有人文歷史背景，經營團隊也有自己經營的理念在，所以在文化資源的傳承上是相當重要的，如此空間的生命才能永續延續下去。在資金的運用上也需做好各項評估，才不至於造成資源的浪費。與地方社群有良好的互動，爭取地方對空間或是空間經營者的認同感，對於空間長期性的發展有相當大的助益。結合各項觀光資源，做多元化的發展，並能達到很高的效益。空間並不一定是經營者所擁有，可能是承租，也可能是委託經營，所以若經營者可以長期取得經營權，空間便可以做長期性的規劃，淪為二度閒置的機率也會降低。聘請專業的財務人員管理各項財務支出，組織的資金就能有效的控管與作妥善的規劃，降低資源浪費的問題。若將這些指標擅加運用，便可以替組織創造出80%的效益。

(二) 業界專家各準則整體權重分析

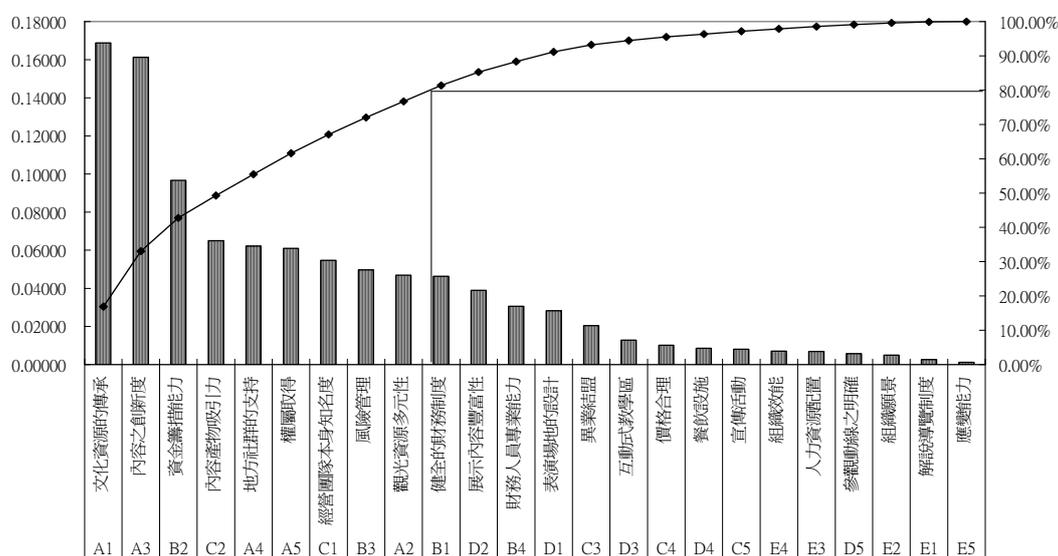


圖 4.14 業界專家各準則權重柏拉圖

圖4.14為業界專家的部份，文化資源的傳承、內容之創新度、資金的籌措能力、內容產物吸引力、地方社群的支持、權屬取得、經營團隊本身知名度、風險管理、

觀光資源多元性這九項準則就是就是80/20法則中20%的部份。學界與業界分析結果的差異在於，「財務人員專業能力」在學界專家有包含在內但在業界專家沒有，「經營團隊本身知名度」在業界專家有包含在內但在學界專家沒有，這表示學界專家認為財務人員專業能力是重要值得去投資，因為有專業人員管理財務才能開源節流，而業界專家則是覺得經營團隊本身知名度的重要度是比財務人員專業能力還要來的重要，因為有了知名度就能帶來人潮，這是業界專家與學界專家在指標上認同度不同的地方。

4.4.3 從IPA分析結果進行探討

一、座落在A象限表示「重要且滿意」的指標有：文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、經營團隊本身知名度、內容產物吸引力。這五項指標以整體來說是重要的請經營團隊目前對於這五項指標所做的規劃都是滿意的，所以這五項指標是經營團隊目前的競爭優勢。十鼓擊樂團本身發展的目標就是致力於文化資源的傳承，而內部人員對於這項目標目前所做的程度也滿意，在觀光資源多元性的部份，十鼓團隊在經營上也已多元化的方式發展，除了定期舉辦國際性的表演，也與相關產業合作並發展到與學界作配合，對於鼓樂的推廣，自己本身也有製鼓廠，自己製作鼓器並販售，而在未來方面將在十鼓文化園區做民宿的規劃，強望能達到更高的效益。內容創新度的部份，經營團隊對於空間的各項建設與規劃陸續在進行，本身在表演上面也多有不同的變化，團隊本身的知名度也因在各地有演出，知名度也逐漸在提升中，園區除了靜態展覽與動態演出外，另外還有與民眾互動式的教學區跟製鼓的體驗與森林呼吸步道，提供了遊客不一樣的服務內容，讓遊客來到十鼓文化村會有不同的體驗。所以，如果能穩固這五項競爭指標並加以提升，這些不只是本身的競爭優勢也將會成為自身的文化特色。

二、座落在B象限表示「重要但不滿意」的指標有：地方社群的支持、權屬取得、健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理。這五項指標以整體來說是重要的而經營團隊目前對於這五項指標所做的規劃並不滿意，所以這五項指標是經營團隊需優先改善的部份。十鼓文化村位屬較郊區的位置，附近週遭

居民不多，所以在地方社群的經營上並沒有很重視，相對的互動就比較少。而十鼓文化村是向台南縣仁德糖廠租借場地所設立的，租約一其為十年，租金費用也不低，對於十鼓文化村經營團隊來說是一個沉重的負擔，而在租約到期是否能繼續承租下去需看仁德糖廠的意願，所以在權屬取的部份並不是有很好的保障。健全財務制度的部份對於一個經營團隊來說是非常重要的，然而經營團隊對於這一塊並不是很滿意，所以必須找出原因點進行改善才是首要之道。而在資金籌措能力的部份，十鼓文化村是以「自營」的方式在經營，雖然會向公部門申請經費或是有贊助廠商，但資金方面仍不足，多半都是以門票收入為大宗來源，在這個部份經營團隊需要再努力尋求更多資金來源的管道。風險管理對於一個組織在做各項資源運用時是非常重要的課題，目前經營團隊在這一項的成果是不滿意的，所以建議經營團隊在做各項規劃時應做好事先評估，才不至於造成資源的浪費或是過度負擔的問題。

三、座落在C象限表示「不重要也不滿意」的指標有：財務人員專業能力、異業結盟、宣傳活動、展示內容豐富性、餐飲設施、參觀動線之明確、人力資源配置、組織效能。這八項指標以整體來說是不重要的而經營團隊目前對於這五項指標所做的規劃也並不滿意，所以這八項指標是經營團隊次要改善的部份。十鼓組織設有一個總會計部門，負責掌管園區內的大小財務事務，經IPA分析結果認為在財務人員專業能力上是不滿意的，這一點是組織需要注意的地方。而在異業結盟部份，十鼓團隊目前也正積極開發這項通路，但尚未有較顯著的成果。在宣傳活動部分多半是以電子媒介、文宣為主，只要在大型活動才會有電台廣播，電視媒體宣傳部份就比較無能力負擔。展示內容豐富性指的是靜態展覽的部份，由於經營團隊是表演藝術團隊，對於靜態展覽的部分較無投入比較多的心血，多半都是投注在表演場地的設計為主。在餐飲設施的部份，有時園區散客比較少就不會營業，這對一些遊客來說顯得比較不方便。在參觀動線上面，除非是團體有導覽人員外，園區內是採自由活動的方式。在人力資源的配置與組織效能的部份，在舉辦大型活動時或是遊客數較多時，在人員的安排上稍嫌不足，但由於目前財務狀況無法再多招募人

員，所以在人例資源配置上顯得有先吃力，而十鼓文化村在做各項規劃時多半以走到哪做到哪，較無一個長期性的發展指標，使得內部人員在這部分較不滿意。這些指標是屬於次要改善區塊，如果在第二象限優先改善項目已有改善時，可以將多餘的資源轉移到這個部份進行改善，以提昇整體的績效與競爭優勢。

四、座落在D象限表示「不重要但滿意」的指標有：價格合理、表演場地的設計、互動式教學區、解說導覽制度、組織願景、應變能力。這六項指標以整體來說是不重要的而經營團隊目前對於這五項指標所做的規劃也滿意，所以這六項指標是經營團隊過度投資的部份。經營團隊對於門票的價格覺得是合理也滿意的。而在表演場地設計的部份，目前十鼓文化村表演場地總共分爲三個，視當日遊客量或表演類型開放適合的場地表演，由於經營團隊本身是表演藝術團體，所以對於表演場地的設計也會較要求。園區內有提供互動式教學區，有團員教學打鼓，也有製鼓廠、童玩館等互動遊樂教學區，爲了可以更親近民眾，讓民眾有不同的體驗，而設置了相關的展館。解說導覽制度的部份，目前園區內解說人員除了十鼓團員身兼以外，也有另請工讀生或是志工來負責解說導覽，而在這之前也會先對導覽人員做相關課程的訓練。組織願景與應變能力的部份，十鼓文化園區成立至今三年，在整體的營收上尚未打平，但也都陸續在做園區內的各項規劃與建設，他們是以「有多少錢做多少事」，今年有多少贏收那就評估園區內的哪項建設可以先做規劃，一步一腳印慢慢發展起來，不會去做能力範圍以外的事情。在這幾項指標十鼓團隊以有相當的規劃，建議可以將投資在這部份的資源轉移到需優先改善的區塊，這樣就能慢慢達成水平，進而轉移到重要－滿意（第一象限）的區塊，形成團隊本身的競爭優勢。

以整體來說，A象限（重要－滿意）永續經營指標佔了三項、行銷組合指標佔了兩項，B象限（重要－不滿意）永續經營指標佔了兩項、財務控制指標佔了四項，C象限（不重要－不滿意）財務控制指標佔了一項、行銷組合指標佔了兩項、空間規劃指標佔了三項、營運管理指標佔了兩項，D象限（不重要－滿意）行銷組合指

標佔了一項、空間規劃指標佔了兩項、營運管理指標佔了三項。由此可知，個案目前在永續經營的部份為他們的競爭優勢，在財務控制的部份是最需要進行優先改善，空間規劃為次要改善區，另在營運管理部份則是個案過度投資的地方，建議組織可以將資源做妥善的分配與安排，將能提升組織的績效。

第五章 結論與建議

近年來，閒置空間再利用已成為最受矚目的一項文化政策，政府每年投入的經費都不是一筆小數目，如何讓投入的資源不會浪費，空間不會再度淪為二度閒置是經營者最重要的課題。目前政府所實施的個案中，有成功的亦有失敗的，不論是成功或是失敗的個案，都引起各界專家熱烈的討論與研究。

本研究主要在探討經營閒置空間的成功關鍵因素，經由文獻探討與深度訪談後，建構閒置空間再利用經營成功關鍵因素架構，選取十鼓文化村作為本研究個案，並利用模糊層級分析法（FAHP）與重要度－滿意度分析法（IPA）進行資料分析，分析結果提供給相關產業與個案在做未來規劃時參考。

5.1 結論

一、閒置空間再利用經營成功關鍵因素評估因子

- （一）本研究之評估因子經由文獻探討與專家深度訪談後分為五個標的，分別為「永續經營」、「財務控制」、「行銷組合」、「空間規劃」、「營運管理」。
- （二）在所建構的五項標的中，另再設立的 24 項評估準則，分別為「永續經營」中所包含文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、地方社群的支持、權屬取得；「財務控制」中所包含健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理、財務人員專業能力；「行銷組合」中所包含經營團隊本身知名度、內容產物吸引力、異業結盟、價格合理、宣傳活動；「空間規劃」中所包含表演場地的設計、展示內容豐富性、互動式教學區、餐飲設施、參觀動線之明確性；「營運管理」中所包含解說導覽制度、組織願景、人力資源配置、組織效能、應變能力。
- （三）將所建構出的評估指標進行專家問卷發放，問卷發放 30 份，回收 27 份，回收率為 90%。而填答專家本研究將分為兩群，學界專家（9 位）與業界專家（16 位），回收回來的問卷利用模糊層級分析法（FAHP）進行資料分析，並對本研究所選取之個案進行重要度－滿意度分析（IPA），個案內部人員發放滿意度問卷 25 份，問卷回收 23 份，回收率為 92%。

二、運用模糊層級分析法進行資料分析

- (一) 考量決策者在進行決策時，會有模糊不確定的現象，故本研究利用模糊層級分析法來進行資料分析，使結果能較客觀性與正確性。
- (二) 經由資料分析結果我們可以得知，在這五項標的中，以「永續經營」為最重要、排名第二為「財務控制」、第三為「行銷組合」、第四為「空間規劃」、第五為「營運管理」，而在分群的結果，學界與業界對於這五項指標的重要度排序也是一樣，表示專家們認為經營閒置空間須以永續經營計畫為首要目標。
- (三) 在「永續經營」這項標的中，以「內容創新度」排名第一、排名第二為「文化資源的傳承」、排名第三為「地方社群的支持」，而在分群的結果，學界對於此項標的重要度前三名排序為「內容之創新度」、「文化資源的傳承」、「地方社群的支持」；業界對於此項標的重要度前三名排序為「文化資源的傳承」、「內容之創新度」、「地方社群的支持」。在「財務控制」這項標的中，以「資金的籌措能力」排名第一、排名第二為「健全的財務制度」，而在分群的結果，學界對於此項標的重要度前三名排序為「資金的籌措能力」、「健全的財務制度」；業界對於此項標的重要度前三名排序為「資金的籌措能力」、「風險管理」。在「行銷組合」這項標的中，以「內容產物吸引力」排名第一、排名第二為「經營團隊本身知名度」、排名第三為「異業結盟」，而在分群的結果，學界對於此項標的重要度前三名排序為「內容產物吸引力」、「經營團隊本身知名度」、「異業結盟」；業界對於此項標的重要度前三名排序與學界相同。在「空間規劃」這項標的中，以「展示內容豐富性」排名第一、排名第二為「表演場地的設計」、排名第三為「互動式教學區」，而在分群的結果，學界對於此項標的重要度前三名排序為「展示內容豐富性」、「餐飲設施」、「表演場地的設計」；業界對於此項標的重要度前三名排序為「展示內容豐富性」、「表演場地的設計」、「互動式教學區」。在「營運管理」這項標的中，以「組織效能」排名第一、排名第二為「人力資源配置」、排名第三為「組織願景」，而在分群的結果，學界

對於此項標的的重要度前三名排序為「組織效能」、「解說導覽制度」、「人力資源配置」；業界對於此項標的的重要度前三名排序為「組織效能」、「人力資源配置」、「組織願景」。由此我們可以看出，學界與業界對於閒置空間再利用皆有不同的考量，其所認為的重要度項目也會有所不同。

(四) 在整體權重的部份，利用 80/20 法則分析出，有十項準則是可以達到 80% 績效，排序依序為「內容之創新度」、「文化資源的傳承」、「資金籌措能力」、「內容產物吸引力」、「地方社群的支持」、「權屬取得」、「健全的財務制度」、「風險管理」、「觀光資源多元性」、「經營團隊本身知名度」。

而在分群的結果，學界認為最重要的前十名排序依序為「資金的籌措能力」、「內容之創新度」、「內容產物吸引力」、「健全的財務制度」、「文化資源的傳承」、「風險管理」、「地方社群的支持」、「觀光資源多元性」、「權屬取得」、「財務人員專業能力」。

而在業界的部份前十名的排序依序為「文化資源的傳承」、「內容之創新度」、「資金的籌措能力」、「內容產物吸引力」、「地方社群的支持」、「權屬取得」、「經營團隊本身知名度」、「風險管理」、「觀光資源多元性」、「健全的財務制度」。由此項結果可以看出，這些準則大多集中在永續經營與財務控制標的這兩項，表示這兩項是專家們最會優先考量到的部份。

三、運用重要度－滿意度分析 (IPA) 分析個案現況

(一) 經由IPA分析結果我們可以得知，個案的競爭優勢為：文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、經營團隊本身知名度、多樣化服務內容這五項。表示在未來，個案須繼續維持這部份的競爭優勢並利用這五項指標提升更多自我的價值。

(二) 個案須優先改善的部份為：地方社群的支持、權屬取得、健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理。這五項指標是目前個案需優先加強改善的項目，如果能加以改善這些項目必能提高整體之服務績效，也能將這些指標轉為個案的競爭優勢。

(三) 個案需次要改善的部份為：財務人員專業能力、異業結盟、宣傳活動、展

示內容豐富性、餐飲設施、參觀動線之明確、人力資源配置、組織效能。個案先行改善B象限優先改善區塊，再利用多餘的資源進而改善這部份的項目，進而提高整體滿意程度。

(四) 個案過度投資的部份為：價格合理、表演場地的設計、互動式教學區、解說導覽制度、組織願景、應變能力。建議可以將這區塊部分資源轉移到需優先改善的項目上才不至於造成資源的浪費。

5.2 建議

一、針對本研究之議題提出策略上的建議

閒置空間再利用最不願意看到的成果就是當你投入了相當多的資源之後，卻成了「蚊子館」，再次淪為二度閒置，這不僅是浪費資源，更是對環境的一大破壞。所以對於空間的經營者最大的考驗就是，如何讓空間再利用之後能夠發揮最大的效益並能永續營運下去，這也是非常重要的課題。根據專家問卷調查分析結果發現，專家們認為經營閒置空間最重要的準則多半集中在「永續經營」標的與「財務控制」標的，表示專家們認為空間的經營，這幾個選項是最重要也最被優先考量的，所以經營團隊在這幾個項目上需多花些工夫，對於空間的長期經營才會比較有利。

針對個案所進行的IPA分析發現個案的競爭優勢多半集中在「永續經營」標的，而需優先改善的部分多半集中在「財務控制」標的，表示個案致力於永續經營這一塊，但在財務控制部份就顯得比較弱，建議個案需加強財務這一塊的能力，例如制定完善的財務制度，多利用各種管道募集資金，如找尋企業或是顧客的贊助，畢竟財務對於表演藝術產業來說是一個非常重要的課題，而在做各項投資建設時，應做好完善的評估，以不致於浪費資源或是風險過大容易造成血本無歸的情況發生。在這24項準則中，個案滿意的有11項，不滿意的有13項，不滿意的占一半以上，以長期發展來說，個案仍須改善的空間還很大，建議對於未來的發展可以制定一套發展目標(例如：短期、中期、長期目標)，各項目也能妥善的做階段性的規劃(例如：空間、行銷等)，如此組織才能越來越進步，也能做更多元化的發展。

二、針對本研究之議題提出後續研究建議

- (一) 本研究專家問卷對象以學界與產業界為主要對象，建議後續研究者可以找公部門相關人員來做評估，以得到更不同的想法與建議。
- (二) 在 IPA 分析的部份，本研究只針對一個個案去進行分析，建議後續研究者可以將 FAHP 架構建構的範圍內容擴大一些，並找多個個案進行分析比較，深入探討永續營運的部份。
- (三) 本研究建議可以找尋經營閒置空間的經營者、使用者或是監督單位（委外經營）來進行訪談，這樣可以針對閒置空間再利用在經營上得到更多元化的意見，也能提供給個案做為園區規劃參考用。

三、研究限制

本研究在實際操作過程中，受到下列三點限制：

- (一) 藝文團體經營文化園區的經營關鍵成功因素構面的部份，只針對「永續經營計畫」、「財務控制」、「行銷組合」、「空間規劃」、「營運管理」這五個構面去做深入探討。但閒置空間再利用所涵蓋的範圍很廣，另還有其他構面可以做探討的並不列入本研究範圍內。
- (二) 本研究之個案有其特殊性，有別於其他空間再利用之形式，而本研究之研究結果可提供給相關產業做參考用，但由於每個閒置空間都有他不同的背景在，故並不一定適合套用在每一個再生空間上。
- (三) 本研究限於時間與經費上的問題，無法針對各縣市閒置空間再利用規劃較具規模進行訪談，提供經營上的成功經驗給個案做參考。

參考文獻

書籍

1. 于馨、楊智敏、司洋譯（2001），舊建築改建和重建，大連：大連理工大學出版社。
2. 王瑞珠（1993），國外歷史環境的保護和規劃，台北：淑馨出版社。
3. 花建（2003），文化+創意=財富：全世界最快速致富產業的經營KNOW-HOW，台北：帝國文化。
4. 林基興譯（1994），Koskoy,B.原著，模糊思考-模糊邏輯的新科學，台北：全華科技圖書股份有限公司。
5. 李翠瑩(2003)，文化空間創意再生，文化視窗，48期，6-9頁。
6. 陳添壽、蔡泰山(2007)，文化創意與產業發展，台北市：蘭臺出版社。
7. 曾梓峰(2002)，推動閒置空間再利用相關法令之探討與研擬，行政院文化建設委員會。
8. 黃章展、李素馨、侯錦雄（1999），應用重要-表現程度分析法探討青少年觀光遊憩活動需求特性，休閒、遊憩、觀光研究成果研討會論文集：遊憩需求與效益研究，台北：田園城市文化，99-114頁。
9. 鄧振源(2005)，計畫評估—方法與應用第二版，運籌規劃與管理研究中心。

期刊

1. 卓玲妃、陳乃菁（2003），文化產業設計與創意，歷史月刊，187期，110-114頁。
2. 張震鐘（2006），創意文化產業與城市閒置空間再生，中華建築技術學刊，3期1卷，9-18頁。
3. 楊惠琳（2003），文化創意產業—台灣新契機，書香遠傳，第2期，10-11頁。
4. 鄧振源，曾國雄（1989），層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（上），中國統計學報，27卷6期，5-22頁。
5. 鄧振源，曾國雄（1989），層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（下），中

國統計學報，27卷7期，1-20頁。

6. 鄧維兆、李友錚（2007）。北投溫泉旅館關鍵服務品質屬性確認—Kano模式與IPA之應用。品質學報，1期，99-113頁。

學位論文

1. 汪仲祥（2003），模糊層級分析法應用於IC產業政策選取之研究，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
2. 李淑惠（2000），海運大眾運輸營運與服務績效評估-模糊多準則評估之應用，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文。
3. 吳彥輝（1999），運用模糊層級分析法與管理才能評鑑模式之研究，國立中山大學人力資源管理研究所。
4. 吳成仁（2004），農產物流中心立地條件決策因素之分析，屏東科技大學農企業管理系研究所碩士論文。
5. 林翠如（2008），「台灣建築·設計與藝術展演中心」未來經營模式之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
6. 邱榮城（2008），應用模糊分析層級程序法於國民小學英語教科書評選指標因素之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
7. 周致淳(2006)，綠島文化園區永續觀光發展指標之研究，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
8. 洪振創（1996），群體決策下模糊績效評估模式之建構與應用，元智工學院工業工程學系研究所博士論文。
9. 徐國訓(2004)，閒置空間文化再造策略比較之研究-以台中酒廠舊址為例，逢甲大學都市計畫學系碩士論文。
10. 陳嘉萍（2001），華山藝文特區營運管理之研究，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，嘉義縣。
11. 郭家勳（2007），從文化生態邏輯辯證台灣文化創意產業之發展，國立高雄大學都市發展與建築研究所碩士論文。

12. 黃淑晶(2005)，創意文化園區」經營管理策略之研究—從加拿大溫哥華葛蘭湖島園區看華山創意文化園區，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
13. 曾能汀（2006）。閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析—以二十號倉庫為例，國立雲林科技大學文化資產維護系碩士論文。
14. 廖慧萍（2003），公有閒置空間再利用評估模式之研究，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
15. 劉伯村（2004），應用模糊多屬性決策法於博物館服務品質評估之研究，南台科技大學工業管理研究所碩士學位論文。
16. 蕭玉華（民94），國際會議地點選址評估模式之研究—Fuzzy AHP之應用，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。

研討會

1. 傅朝卿（2001），台灣閒置空間再利用理論建構，2001 推動閒置空間再利用國際研討會，行政院文化建設委員會。
2. 陳朝興（2001），台灣推動閒置空間的實踐與觀察，推動閒置空間再利用國際研討會，行政院文化建設委員會。
3. 朱賓祥（2006），文化創意產業品牌策略之研究—以法蘭瓷為例，2006 ING 安泰管理碩士論文獎暨研討會，中興大學。

其他

1. 劉大和（2003），華山藝文特區成為文化創意園區之思考，智邦電子報，http://enews.url.com.tw/category_new.asp。
2. 漢寶德，劉新圓（2008），期待台灣文化創意產業振興，財團法人國家政策研究基金會國政評論教文(評) 097-060 號，<http://www.npf.org.tw/post/1/4685>。
3. 文建會網站：<http://www.cca.gov.tw/main.do?method=find&checkIn=1>。
4. 華山創意文化園區官方網站：
<http://www.huashan1914.com/Templates/Model1/index.jsp.htm>。
5. 南瀛總爺藝文中心官方網站：http://tyart.tnc.gov.tw/02_detail/page01.php。

6. 台北國際藝術村官方網站：www.artistvillage.org。
7. 經濟部工業局文化創意產業專屬網站：<http://new.cci.org.tw/index.asp>。
8. 十鼓文化村網站官方網站：<http://www.ten-hsieh.com.tw/cultrue/show1.html>。
9. UNESCO (2005) What do we understand by “cultural industries”http://www.unesco.org/culture/industries/trade/html_eng/question1.shtml#1

英文

1. Buckley, J. J., Fuzzy hierarchical analysis, Fuzzy Sets and Systems, Vol. 17, 1985, pp. 233-247.
2. Cengiz Kahraman, Ufuk Cebeci, Da Ruan (2004) .Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy AHP: The case of Turkey.
3. Chapman, R. G. (1993). Brand performance comparative. Journal of products & brand management, Vol .2, No.1, pp.42- 50.
4. Cheron, E. J. et al. (1989). Segmentation of bank commercial markets. International journal of bank marketing, Vol .7, No 6, pp.25-30.
5. Dubois D. and Prade H., Operations on Fuzzy Numbers, International Journal of System Science, Vol. 9, No. 1, 1978, pp. 613-626.
6. Hawes, J. M. and Rao, C. P., (1985) , Using importance-performance analysis to develop health care marketing strategies, Journal of Health Care Marketing, Vol.5, pp.19-25.
7. Latham, Derek (2000) ,Creative Re-use of Buildings, Volume 1, Donhead Publishing Ltd., Shaftesbury.
8. Laarhoven, P. J. M. and Pedrycz, W. (1983) , A Fuzzy Extention of Satty’s Priority Theory, Fuzzy Sets and System, No.11, pp.229-241
9. Miller, G. A (1956) , The magic number seven olus or minus two: some limits of our capacity for information processing, Psychological Review, Vol. 63, No. 2, pp.81-97.
10. Martilla, J. A. and James, J. C.,(1977) , Importanceperformance analysis, Journal of Marketing, Vol.41, pp.77-79.

11. Resource Allocation, McGraw—Hill. New York, P20.
12. Sampson, S. E., & Showalter, M. J. (1999). The performance-importance response function: Observations and implications. The Service Industries Journal, Vol.19, pp.1-25.
13. Saaty, T.L. (1980), The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York.
14. Thomas, L. Saaty(1980). The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting,
15. Zimmermann, H. J. (1997), Fuzzy Set Theory and Its Applications, European Journal of Operational Research, Vol.101, No.1, pp.227-228 °
16. Zahedi, F., The Analytic Hierarchy Process — A Survey of the Method and its Application, Interface, Vol.16, No.4, pp.96-108, 1986.

「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」專家問卷

敬啟者：您好

這是一份南華大學出版與文化事業管理研究所碩士班研究生的研究論文－「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」專家問卷，由於您此領域具有代表性的專家，您的寶貴意見將成為本研究的重要參考。

本問卷調查內容，請依據您的主觀認知填寫，所有的問卷調查結果僅作為學術論文研究之用，絕不單獨對外公開，請您安心填寫。填寫完畢後我們將贈與 100 元面額禮卷以茲感謝。

您的支持與幫助是本學術研究順利完成的關鍵，懇請您撥冗填表，謝謝您的協助。

敬祝 研安

南華大學出版與文化事業管理研究所
 指導教授：李 斌 博士
 黃昱凱 博士
 研究生：謝瑋莉 謹上
 聯絡電話：0963-198-394
 E-mail：lily031514@gmail.com

為了避免前後不一致性，請先按「閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素」中的各項因子代號，依重要程度排列於下： () ≥ () ≥ () ≥ () ≥ ()

請參考前項重要度順序再做以下重要度的填答，以避免前後不一致性：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A)永續經營										(B)財務控制
(A)永續經營										(C)行銷組合
(A)永續經營										(D)空間設計
(A)永續經營										(E)營運管理
(B)財務控制										(C)行銷組合
(B)財務控制										(D)空間設計
(B)財務控制										(E)營運管理
(C)行銷組合										(D)空間設計
(C)行銷組合										(E)營運管理
(D)空間設計										(E)營運管理

爲了避免前後不一致性，請先按「永續經營」的各項因子代號，依重要程度排列於下：
 () ≥ () ≥ () ≥ () ≥ ()

請參考前項重要度順序再做以下重要度的填答，以避免前後不一致性：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A1)資源傳承										(A2)觀光資源
(A1)資源傳承										(A3)內容創新
(A1)資源傳承										(A4)地方支持
(A1)資源傳承										(A5)權屬取得
(A2)觀光資源										(A3)內容創新
(A2)觀光資源										(A4)地方支持
(A2)觀光資源										(A5)權屬取得
(A3)內容創新										(A4)地方支持
(A3)內容創新										(A5)權屬取得
(A4)地方支持										(A5)權屬取得

爲了避免前後不一致性，請先按「財務控制」的各項因子代號，依重要程度排列於下：
 () ≥ () ≥ () ≥ ()

請參考前項重要度順序再做以下重要度的填答，以避免前後不一致性：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(B1)財務制度										(B2)資金籌措
(B1)財務制度										(B3)風險管理
(B1)財務制度										(B4)財務能力
(B2)資金籌措										(B3)風險管理
(B2)資金籌措										(B4)財務能力
(B3)風險管理										(B4)財務能力

爲了避免前後不一致性，請先按「行銷組合」的各項因子代號，依重要程度排列於下：
 () ≥ () ≥ () ≥ () ≥ ()

請參考前項重要度順序再做以下重要度的填答，以避免前後不一致性：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(C1)團隊知名度										(C2)內容產物
(C1)團隊知名度										(C3)異業結盟
(C1)團隊知名度										(C4)價格合理
(C1)團隊知名度										(C5)宣傳活動
(C2)內容產物										(C3)異業結盟
(C2)內容產物										(C4)價格合理
(C2)內容產物										(C5)宣傳活動
(C3)異業結盟										(C4)價格合理
(C3)異業結盟										(C5)宣傳活動
(C4)價格合理										(C5)宣傳活動

爲了避免前後不一致性，請先按「空間設計」的各項因子代號，依重要程度排列於下：
 () ≥ () ≥ () ≥ () ≥ ()

請參考前項重要度順序再做以下重要度的填答，以避免前後不一致性：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(D1)表演場地										(D2)展示內容
(D1)表演場地										(D3)互動教學
(D1)表演場地										(D4)餐飲設施
(D1)表演場地										(D5)參觀動線
(D2)展示內容										(D3)互動教學
(D2)展示內容										(D4)餐飲設施
(D2)展示內容										(D5)參觀動線
(D3)互動教學										(D4)餐飲設施
(D3)互動教學										(D5)參觀動線
(D4)餐飲設施										(D5)參觀動線

爲了避免前後不一致性，請先按「營運管理」的各項因子代號，依重要程度排列於下：
 () ≥ () ≥ () ≥ () ≥ ()

請參考前項重要度順序再做以下重要度的填答，以避免前後不一致性：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(E1)導覽制度										(E2)組織願景
(E1)導覽制度										(E3)人力配置
(E1)導覽制度										(E4)組織效能
(E1)導覽制度										(E5)應變能力
(E2)組織願景										(E3)人力配置
(E2)組織願景										(E4)組織效能
(E2)組織願景										(E5)應變能力
(E3)人力配置										(E4)組織效能
(E3)人力配置										(E5)應變能力
(E4)組織效能										(E5)應變能力

※個人資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲
61~70 歲 71 歲以上
3. 請問您目前的工作單位與職稱是：
 單位：_____ 職稱：_____
4. 請問您的工作內容或負責業務是：_____
5. 請問您目前工作的資歷是：_____年

請再次檢查是否有漏填的選項！！

若您需要本研究之結果，請提供下列資料，我們將於研究結束後提供。

姓名：_____ e-mail：_____

郵寄地址：_____

其他相關建議：_____

~問卷到此結束！十分感謝您的協助與指教~

附錄二

「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」問卷說明

一、問卷說明

本研究目的在於探討閒置空間再利用時，在經營上所應注意之關鍵成功因素，以協助藝文團體在經營文化園區建立管理機制時參考，期能達到永續發展、提昇空間再生效益。圖 1 為本研究所擬閒置空間再利用之經營成功關鍵因素準則架構，表 2 為各準則之說明，供您填寫問卷時參考之用。

本研究期望藉由問卷瞭解您對於各個評估指標在經營管理上，所佔的相對重要程度。本問卷採用名目尺度，對每一層級之指標作兩兩成對比較評估。AHP 評估尺度的基本劃分包括五項，分別是同等重要、稍重要、頗重要、極重要、絕對重要，並賦予名目尺度的衡量值 1、3、5、7、9 的衡量值，如表 1 所示。請您針對各個兩兩成對的指標做重要程度的比較，並勾選您的答案。

表1、評估尺度

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩事件的貢獻度具同等重要性
3	稍重要	前事件較後事件稍重要
5	頗重要	前事件較後事件重要
7	極重要	前事件較後事件極重要
9	絕對重要	前事件較後事件絕對重要

二、填寫範例：

「價格」、「燃料費」、「舒適感」是考量買新車時，所會考量的三個因素，下面是小明先針對這三個因子做比較：

(價格) > (舒適度) > (燃料費)

表示小明再買車時價格為他的第一考量，其次是舒適度，最後才是燃料費。

依照上面所考量的先後順序，再針對其各項的重要度比例再去做填答，以下是小明對於各個考量因素的重視程度結果：

評估標的	重要程度									評估標的
	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
價格		V								燃料費
燃料費									V	舒適感
舒適感							V			價格

結果表示：

1. 就價格和安全性而言，小明認為買車時價格極重要於燃料費。
2. 就安全性和舒適感而言，小明認為買車時舒適感絕對重要於燃料費。
3. 就舒適感和價格而言，小明認為買車時價格與舒適感之比較介於頗重要與稍重要之間。

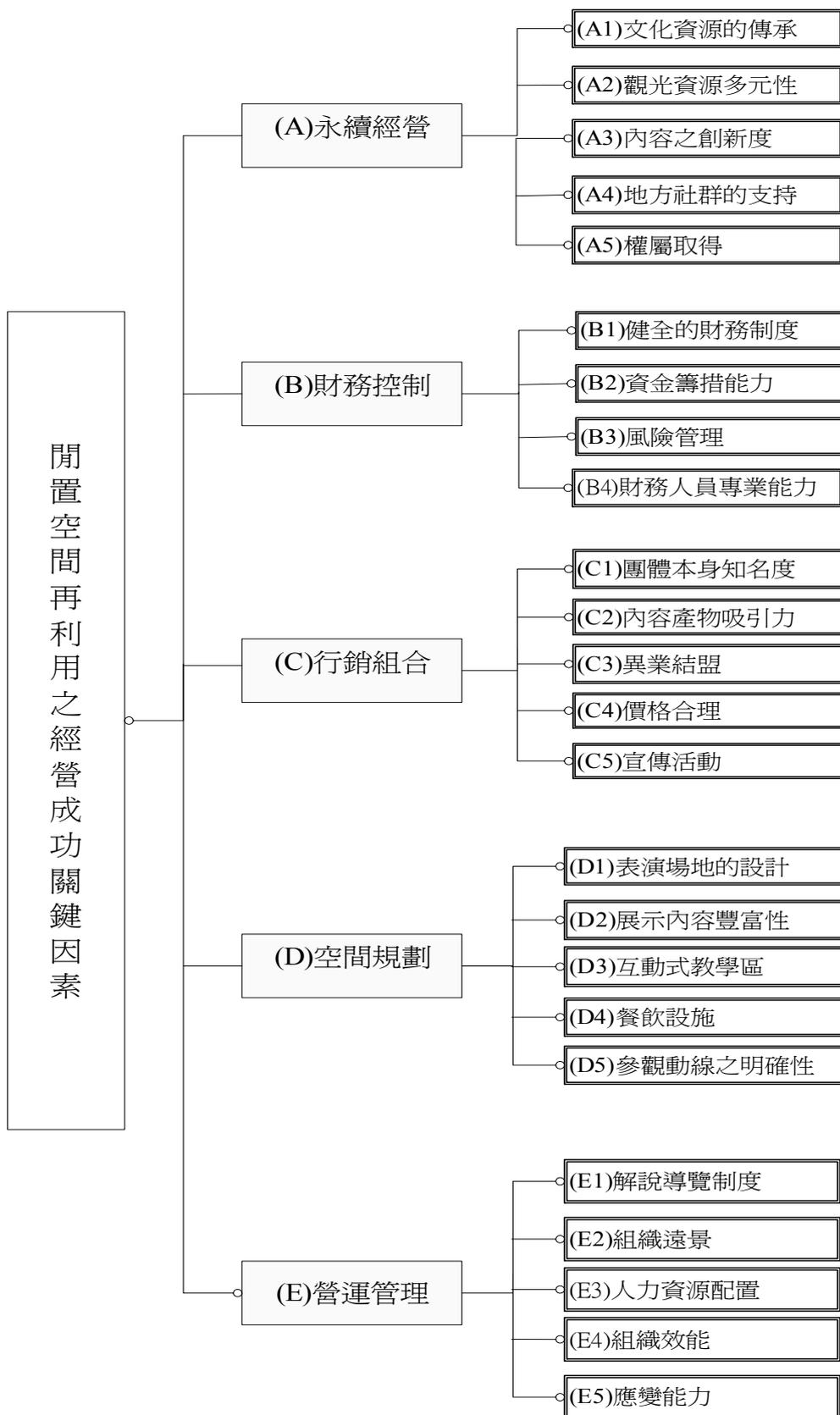


圖 1：閒置空間再利用之經營成功關鍵因素架構圖

表 2 各準則之說明

目的	目的之內涵	評估準則	評估準則之內涵
永續經營 (A)	指組織長期性的發展，需善用各種資源來滿足現在與未來的需求；並能隨著環境的變化做適時調整，如此才能達到永續經營的理想	文化資源的傳承 A1 (問卷簡稱：資源傳承)	推廣文化，讓更多人認識這樣文化並瞭解它，將這樣的文化資源傳承下去，而不會面臨消失的問題，達到永續發展的目標。
		觀光資源多元性 A2 (問卷簡稱：觀光資源)	結合各項觀光資源，使其更具多元性。例：新港香藝文化園區和民宿結合。
		內容之創新度 A3 (問卷簡稱：內容創新)	展覽場地、表演內容、空間設計等皆有不同的設計與安排，讓民眾會有二度前往的意願。一成不變的園區內容會讓遊客回流意願降低。而組織所提供的內容創新度越高也代表組織的進步越快。
		地方社群的支持 A4 (問卷簡稱：地方支持)	敦親睦鄰，爭取周遭社區民眾之認同，並樂於參與該空間所舉辦之各項活動。
		權屬取得 A5	場地並非團體本身所擁有，是向所有人租借並簽約租期，如能長期取得租借權，必能使園區更有長遠的發展性。
財務控制 (B)	多元化的財務來源與妥善的運用資金，可使經營者有更長遠的規劃	健全的財務制度 B1 (問卷簡稱：財務制度)	組織有其一套財務管理制度，資金能有系統的運用並能開源節流。
		資金籌措能力 B2 (問卷簡稱：資金籌措)	資金是空間再利用計畫的動力，資金尋求的管道可透過政府當局支持、民間團體支持或獨資完成。
		風險管理 B3	在做各項設備的投資與建設時，能有效的運用資源，以最小的成本達成處理風險的最大安全效能。
		財務人員專業能力 B4 (問卷簡稱：財務能力)	專業的財務背景人才，能夠掌握營運團隊的各項收支，使組織在運作時不至於有太大的財務風險。

行銷組合 (C)	指組織爲了將產品推到市面上，所必須計畫和推動的一系列活動	經營團隊本身知名度 C1 (問卷簡稱：團隊知名度)	民眾對經營團隊本身的認識和了解。
		內容產物吸引力 C2 (問卷簡稱：內容產物)	園區內所提供的各類服務能滿足遊客的需求。 包含表演內容、展示內容、園區規劃等
		異業結盟 C3 (問卷簡稱：異業結盟)	兩種不同的產業、行業以合作互惠的方式，達到同生共榮的雙贏局面。例：和 7-11 合作，滿額送門票折價卷。
		價格合理 C4	門票、園區內相關產品販售等費用合理，讓民眾會有意願消費。
		宣傳活動 C5	利用各類宣傳活動，例如：傳播媒體、廣告文宣、網路資源等，來達到吸引遊客與打響知名度的效果。
空間規劃 (D)	指園區內的整體設計	表演場地的設計 D1 (問卷簡稱：表演場地)	指園區內動態活動場地的多元性，能提供民眾不一樣的視覺享受。
		展示內容豐富性 D2 (問卷簡稱：展示內容)	指園區內靜態展覽場地的內容。
		互動式教學區 D3 (問卷簡稱：互動教學)	讓民眾可以更貼近園區的文化，有不一樣體驗。
		餐飲設施 D4	餐點種類、空間符合大眾需求。
		參觀動線之明確性 D5 (問卷簡稱：參觀動線)	園區內的各展覽場地動線規劃上需作一串聯，以發揮整體的最大效益。
營運管理 (E)	指組織在營運中所設立的各項制度與目標	解說導覽制度 E1 (問卷簡稱：導覽制度)	培訓導覽解說人員，能詳細介紹園區內的各項文化特色。並在各展覽場地設置指標與立牌，讓民眾可以更瞭解園內的景點。
		組織願景 E2	設立組織發展的各類發展目標，如短程、中程、長程目標。
		人力資源配置 E3 (問卷簡稱：人力配置)	配合組織之經營策略發展，在人員安排與配置上是否符合需求，且組織在執行各項活動時能提供足夠的人力。

		組織效能 E4	效能在本研究中強調長期發展。組織在一段時間內，運用各種資源而能達到組織的目標程度。
		應變能力 E5	指組織在遇到各種突發狀況的危機處理態度與能力。例如：在營運中遇到火災時的危機處理狀況。

附錄三

問卷編號：_____

「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」滿意度表查表

敬啟者：您好

這是一份南華大學出版與文化事業管理研究所碩士班研究生的研究論文—「**應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素**」滿意度表查表，請用最真實的感受與看法來填寫這份問卷。

本問卷調查結果僅作為學術論文研究之用，絕不單獨對外公開，請您安心填寫。

您的支持與幫助是本學術研究順利完成的關鍵，懇請您能撥冗填表，謝謝您的協助。

敬祝 研安

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授：李 斌 博士

黃昱凱 博士

研究生：謝瑋莉 謹上

聯絡電話：0963-198-394

E-mail：lily2053508@yahoo.com.tw

「應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」滿意度調查表

評估準則	編號	評估準則之內涵
永續經營	(A)	指組織長期性的發展，需善用各種資源來滿足現在與未來的需求；並能隨著環境的變化做適時調整，如此才能達到永續經營的理想。
文化資源的傳承	A1	推廣文化，讓更多人認識這樣文化並瞭解它，將這樣的文化資源傳承下去，而不會面臨消失的問題，達到永續發展的目標。
觀光資源多元性	A2	結合各項觀光資源，使其更具多元性。例：新港香藝文化園區和民宿結合。
內容之創新度	A3	展覽場地、表演內容、空間設計等皆有不同的設計與安排，讓民眾會有二度前往的意願。一成不變的園區內容會讓遊客回流意願降低。而組織所提供的內容創新度越高也代表組織的進步越快。
地方社群的支持	A4	敦親睦鄰，爭取周遭社區民眾之認同，並樂於參與該空間所舉辦之各項活動。
權屬取得	A5	場地並非團體本身所擁有，是向所有人租借並簽約租期，如能長期取得租借權，必能使園區更有長遠的發展性。
財務控制	(B)	多元化的財務來源與妥善的運用資金，可使經營者有更長遠的規劃。
健全的財務制度	B1	組織有其一套財務管理制度，資金能有系統的運用並能開源節流。
資金籌措能力	B2	資金是空間再利用計畫的動力，資金尋求的管道可透過政府當局支持、民間團體支持或獨資完成。
風險管理	B3	在做各項設備的投資與建設時，能有效的運用資源，以最小的成本達成處理風險的最大安全效能。
財務人員專業能力	B4	專業的財務背景人才，能夠掌握營運團隊的各項收支，使組織在運作時不至於有太大的財務風險。
行銷組合	(C)	指組織為了將產品推到市面上，所必須計畫和推動的一系列活動。
經營團隊本身知名度	C1	民眾對經營團隊本身的認識和了解。
內容產物吸引力	C2	園區內所提供的各類服務能滿足遊客的需求。
異業結盟	C3	兩種不同的產業、行業以合作互惠的方式，達到同生共榮的雙贏局面。例：和 7-11 合作，滿額送門票折價券。
價格合理	C4	門票、園區內相關產品販售等費用合理，讓民眾會有意願消費。
宣傳活動	C5	利用各類宣傳活動，例如：傳播媒體、廣告文宣、網路資源等，來達到吸引遊客與打響知名度的效果。
空間規劃	(D)	指園區內的整體設計。

表演場地的設計	D1	指園區內動態活動場地的多元性，能提供民眾不一樣的視覺享受。
展示內容豐富性	D2	指園區內靜態展覽場地的內容。
互動式教學區	D3	讓民眾可以更貼近園區的文化，有不一樣體驗。
餐飲設施	D4	餐點種類、空間符合大眾需求。
參觀動線之明確性	D5	園區內的各展覽場地動線規劃上需作一串聯，以發揮整體的最大效益。
營運管理	(E)	指組織在營運中所設立的各項制度與目標。
解說導覽制度	E1	培訓導覽解說人員，能詳細介紹園區內的各項文化特色。並在各展覽場地設置指標與立牌，讓民眾可以更瞭解園內的景點。
組織願景	E2	設立組織發展的各類發展目標，如短程、中程、長程目標。
人力資源配置	E3	配合組織之經營策略發展，在人員安排與配置上是否符合需求，且組織在執行各項活動時能提供足夠的人力。
組織效能	E4	效能在本研究中強調長期發展。組織在一段時間內，運用各種資源而能達到組織的目標程度。
應變能力	E5	指組織在遇到各種突發狀況的危機處理態度與能力。例如：在營運中遇到火災或活動期間遇到颱風時的危機處理狀況。

本研究採用重要表現分析法(IPA)與多重準則進行評估，請就您目前對於十鼓文化村的表現滿意度進行勾選，並以最真實的感受來進行填答，使研究結果能趨於客觀性。衡量方式依李克特(Likert)五點量表計分，評定尺度劃分為1~5尺度，很不滿意為1、非常滿意為5，請依照自己的滿意度進行勾選。

問 項	滿意度評量表				
	很不滿意 1	不很滿意 2	普通 3	滿意 4	非常滿意 5
(A1) 文化資源的傳承	<input type="checkbox"/>				
(A2) 觀光資源多元性	<input type="checkbox"/>				
(A3) 內容之創新度	<input type="checkbox"/>				
(A4) 地方社群的支持	<input type="checkbox"/>				
(A5) 權屬取得	<input type="checkbox"/>				
(B1) 健全的財務制度	<input type="checkbox"/>				
(B2) 資金籌措能力	<input type="checkbox"/>				
(B3) 風險管理	<input type="checkbox"/>				
(B4) 財務人員專業能力	<input type="checkbox"/>				
(C1) 經營團隊本身知名度	<input type="checkbox"/>				
(C2) 內容產物吸引力	<input type="checkbox"/>				
(C3) 異業結盟	<input type="checkbox"/>				
(C4) 價格合理	<input type="checkbox"/>				
(C5) 宣傳活動	<input type="checkbox"/>				
(D1) 表演場地的設計	<input type="checkbox"/>				
(D2) 展示內容豐富性	<input type="checkbox"/>				
(D3) 互動式教學區	<input type="checkbox"/>				
(D4) 餐飲設施	<input type="checkbox"/>				
(D5) 參觀動線之明確性	<input type="checkbox"/>				
(E1) 解說導覽制度	<input type="checkbox"/>				
(E2) 組織願景	<input type="checkbox"/>				
(E3) 人力資源配置	<input type="checkbox"/>				
(E4) 組織效能	<input type="checkbox"/>				
(E5) 應變能力	<input type="checkbox"/>				

個人資料：

1. 性別：男 女
2. 年齡：21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲51~60 歲
61~70 歲 71 歲以上
3. 請問您目前的工作單位與職稱是：
單位：_____ 職稱：_____
4. 請問您的工作內容或負責業務是：_____
5. 請問您目前工作的資歷是：_____年
6. 研究報告結束後，是否需要寄送醫份做參考： 是 否（請勾選）

如需研究結果請填妥以下資料，不需知道研究結果可免填！

姓名：_____ e-mail：_____

郵寄地址：_____

7. 其他相關建議：_____
- _____
- _____

請再次檢查是否有漏填的選項！！

～問卷到此結束！再次感謝您的協助與指教～

附錄四

十鼓文化村訪談大綱

財務

1. 財務來源(表演、補助、贊助、門票、教學……?)，其各項費用所佔的比例為何？
2. 談談政府補助與目前的財務計畫？

組織架構

3. 請問目前經營團隊的組織架構(十鼓本身、文化村)，目前全部有幾個人？對組織而言是否會不足？
4. 是否有另請人員來管理，有幾位？是有給職的嗎？是否有打算培植經營團隊做永續經營的規劃。

遊客數目

5. 平均遊客量，是否有數據，有達到預期目標嗎？

空間規劃

6. 可以稍微談一下目前園區的空間規劃，或是未來整體的規劃。有沒有正在進行中的規劃或是即將進行的，是否有遇到什麼樣的困難點？
7. 自己承租這樣的一個空間做再利用的規劃，你覺得十鼓本身有什麼樣的優勢和劣勢(內部)。而藝文團體也不少競爭也很大，你覺得自己本身有什麼樣的機會可以和人家競爭，這些藝文團體對十鼓本身又會有怎樣的威脅(外部)。

活動行銷

8. 行銷的類型有哪些，大多以哪種為主？所希望達到的目標為何？

其他問題

9. 當初是在什麼樣的機緣下成立這樣的文化村？規劃構想是否有參考其他類似的文化園區(國、內外)，或都是自己想的。
10. 整體短期、中期、長期目標為何？
11. 你覺得目前政府在扶持這樣的企劃中，有哪些地方是需要改進的，或是你覺得政府應該站在什麼樣的角色？(亦或問說政府應該提供哪方面的補助和協助，對你們是有較大的助益)
12. 目前的營運狀況？是否有遇到什麼樣的困境？未來的發展？希望公部門如何協助？

附錄五 訪談逐字稿

謝	你好，我是南華大學出版與事業管理研究所的學生，我這次想研究的主題是『應用模糊層級分析法探討閒置空間再利用之經營成功關鍵因素』想以十鼓文化村當作個案來做研究，因為十鼓文化園區在我來參訪後感覺上是一個未來發展潛力還蠻大的，而且十鼓文化村算是臺灣唯一一個藝文團體去經營一個文化園區，
謝	所以想說用『專家問卷』調查的方式來瞭解一些經營管理的策略研討。
魏	像前三個月吧！臺藝大的他們也是有來做一個行銷方面的，下個禮拜吧！還有一個中正大學的，全部都是要繳論文的！
黃	那麼巧！那可見你們真的魅力很大！
魏	就像瑋莉說得吧，一個藝文團隊如何去經營一個藝術文化村的這個過程是大家很好奇的，我想應該是這個對你們比較有吸引力吧！比較難想像是說一個藝文團隊的經營已經是很辛苦的了，怎麼樣再去經營一個觀光的藝術文化園區，我想是大家想要知道的一些狀況，我想大概這個原因占比較重。因為你們研讀的科系不一樣，研究的方向也不一樣，像臺藝大他們是傾向週邊商品的部份，因為他們是行銷研究所，他想問一些關於行銷方面的，也是因為上網看到我們一些產品，他就覺得好奇，我們的產品是怎樣在行銷的？那因為我們各部門有各部門的管理的事情那像這種財務的事情你要問到那麼細，占比例是多少我可能就不是那麼清楚了，我只知道說我們收入的來源就是有像表演、門票、教學，那補助跟贊助其實占較少的部份。
13. 財務來源(表演、補助、贊助、門票、教學……?)，其各項費用所佔的比例為何？	
謝	我想這也是一些我們臺灣的藝文團體的現況，而政府補助就是做一些企業補助。
魏	像有些人來我們園區看到我們的表演而感動，非常感動！所以就現場捐款的或是贊助，或是像我們另外要辦活動，像是一些藝術節、臺灣國際鼓樂節或是南贏藝術節等，我們會跟企業要一些贊助，但是都是非常有限，因為企業也要考量他自己贊助這個活動有什麼相關的利益，所以就企業贊助這個部份是比較少的！只有百世文教基金會他是一直以來，從我們成立以來都是這樣一路支持！
黃	像我跟謝老師認識也算有一段時間了，還沒成立十鼓就認識了，他真的很熱誠。
魏	也就是因為喜歡打鼓，一群青年朋友就著他，從零到無，這些樂器也是由家長們出錢買的，然後哪裡需要表演就也會義務去表演，就是這樣一步步慢慢起來的，因為喜歡，而且有那個熱誠！也就是有這股熱誠他才能撐到現在！
黃	謝老師真的是不簡單，一路上從無到有這樣過來！那我認識謝老師那時候應該是在教土城國小那時候，後來成立龍吟鼓術。
魏	那你比我還早認識十鼓喔！我 2004 年才認識十鼓！
黃	以前還算是比較玩票性質，就有時候會受邀表演。當時就是一些學生家長，有車的出車，有錢的出人，以前表演幾乎都沒有錢，就找看看有沒有剛好有車的人，可以載鼓，可以載小孩，後來我就比較不瞭解了。

14. 談談政府補助與目前的財務計畫？	
謝	那政府的補助部份有哪些項目嗎？
魏	若是說針對文化村部份的補助的話目前沒有，是有要到一個是場地的廠租補助，
謝	那這個部份是跟哪一個單位申請的呢？
魏	廠租補助的部份是跟國藝會（國家文化藝術基金會）申請的，那我們目前在申請的一項補助是有關展管的，但是還沒下來，也許沒有希望，其實重開始到現在，相關的一些補助我們盡可能的能要就要，但是目前就文化村的部份是只有申請到一個廠租補助的部份，那其他舉辦藝術節的情況我們還會跟公佈們申請一些贊助，不然沒有名目申請也請不到補助經費。
謝	所以說其實在政府公部門贊助的部份要申請是較困難的，大部分都還是靠自己支出。
魏	那像我們跟公部門要贊助都是用『十鼓擊樂團』這個藝文團體去申請補助，那我們的情況比較特殊的地方是說我們等於是『十鼓擊樂團』跟『十鼓有限公司』去租借場地，也就是說『十鼓擊樂團』是一個藝文團隊，而我們是用『十鼓擊樂團』去跟公部門申請贊助經費，『十鼓有限公司』是一個公司，因為一個公司是不可能申請到經費的！
黃	那其實經營文化村的部份就算是經營一間公司
魏	那事實上也算是我們『十鼓擊樂團』跟『十鼓有限公司』去承租這個空間，來做練習、做團員的培訓跟表演，所以說我們還是按照正常程序來，只是說剛好『十鼓擊樂團』跟『十鼓有限公司』都是我們在做經營。
謝	所以是說來這邊（仁德糖廠）以後再成立了一個十鼓有限公司。
魏	因為有時後用樂團名義申請補助經費有些是沒辦法申請的。
謝	所以說還是需要一個公司行號的名義去申請一些相關的補助經費。那目前的財務計畫可以方便跟我們說明一下是如何規劃的嗎？
魏	其實各項經費還是相當吃緊的！就是用現有的財源來做各項活動所需的支出。
黃	那是有編列一些預算和一些活動的支出或預期收入嗎？
魏	預期編列的預算是一定有的，但是實際狀況總是預期效益是有出入的！總之我們就藉由這樣的財務來源做規劃，那盡可能去實現它，其餘的也就是我們有多少錢就做多少事，也不必太強迫自己去做太勉強的事。
謝	那目前接下來在文化村的發展上有打算進行哪個階段的發展計畫嗎？譬如說哪個場區或展廠想要在做改建或增設的部份。
魏	當然有！但我們也必須一步一步做。剛開始來這邊跟台糖租這個場租一年是三百多萬，剛近來這邊都是一片廢墟，我們都還是自己拔草，沒有額外的錢再請人整理！所以我們的職員都是身兼數職，像我們的團員在剛開始成立文化村時，一來要帶導覽，也是他們在帶，又要導覽又要打鼓，還要出去表演，又要出去教學！所以在十鼓的人真的是很厲害！
謝	就一個人當兩個人用！
魏	如果出去之後在一般個公司行號上班，我想應該都是打不死的！因為累都累過了！而且這種環境我們都沒有辦法吹冷氣的，因為真的是要節省一點！要留給客人吹！當然等中午用餐時段就會開給來用餐的旅客吹了，所以說有時

	候還是會讓有些旅客覺得這地方有稍嫌吝嗇了點！就是不會像一般的遊樂園區那樣。
謝	那方便問一下，像文化村目前的遊客量是有如預期狀況嗎？
魏	遊客量是有慢慢的增加了！我們是在 2000 年成立十鼓，那文化村是大概在 2005 年年底成立文化村，剛開始當然是沒有什麼客人，那我們就是慢慢開發，後來開發到旅行團的部份才開始有起色，所以現在來說，一般一個月大致上是有一百多台的遊覽車。
黃	那算是滿多的吧！
魏	其實不算多的，因為現在有時候一臺遊覽車也不過二三十個人而已！
黃	那你們算是跟遊覽車公司做搭配嗎？
魏	不一定耶，像這個部份是業務經理他在處理的，他接洽的對象像是有遊覽車公司或旅行社，也有團體自己主動來跟我們做接洽。
黃	因為像如果是遊覽車公司的話他只是帶過來休息而已，那如果是旅遊公司的話他是會安排點，就比較不一樣。
黃	2000 成立，那 2000 就去澳門那也很厲害！2000 就去雪梨奧運了！但是之前狀況是真的沒有很順利！之前叫龍吟鼓術，以前是比較屬於玩票性質的，現在這樣專業經營的部份是值得去探討的！尤其現在成立文化村、成立公司，那是怎樣的一個過程，那不然一般也只是一個職業的藝文團體而已，是一些義陣就有分職業的和玩票性質的，職業性的那種就是如果有人有需要，那請一團是多少錢這樣算。我覺得像十鼓很特別的地方是在於，他兼具有稍微商業性質，但又能有傳承教育！我是覺得一個藝文團體就要像這樣子！要不然很難生存下去。
謝	的確是！因為一個藝文團隊要能永續經營下去是很重要的！
黃	像雲門舞集這麼有名的藝文團體就也是有經費不足的問題！
魏	但雲門已經算是每年補助經費拿很多的！還有優人（幽人神鼓）也是！他們是國家級的，而且都三十多年了。
謝	那優人神鼓跟十鼓有怎又的不同之處嗎？
魏	優人是比較藝術性，而且有二三十年的資歷了，跟雲門算同等級的。
黃	其實這也算是政府長時間把他扶植起來的藝文團隊，然後若是有一些需要到國外表演的機會，第一個就會請他們出去。
魏	因為早期也沒有什麼鼓隊，那好比說像慶和館，那屬於比較地方性的，舞龍舞獅的，在加上一些鼓樂，那我們十鼓的鼓樂也傾向比較平民化，那一般民眾也比較清楚我們在演什麼，也較能融入這樣的表演，那優人就藝術性比較高了！他們的觀念還有柔和的一些禪義或少林的意念在表演裡頭，這東西是比較不一樣的。
謝	因為我是後來才知道優人，我是先知道十鼓，我想說是不是因為也跟地區性有關，那南部就都比較知道十鼓，北部就對優人比較有印象。 那方便瞭解一下說像文化村經營到現在財務的收支部份有達到平衡嗎？
魏	目前是還沒有的！我們光建設文化村這裡就花了兩千多萬了！那文化村的部份又會多出一些人事上得開銷，雖然說文化村的部份有一些收入，但也沒那麼快的就達到平衡，是也有慢慢好轉的情狀，但若希望達到收支的平衡可能還要在好幾年吧！

黃	那若是一年度預算的支出跟一年下來的收入，這部份有達到平衡嗎？就像高鐵他整體建設也是支出了相當大的金費，像今年他們這個月的收入就有達到收支盈餘，但是他整體投資得是還沒回來，這個月就盈餘兩億多，我的意思是說你們每年預計的開銷多少跟每年的收入有達到收支的平衡嗎？
魏	應該也還是沒有的，但詳細狀況我是不清楚的，但就我知道目前事還沒，因為我們還是陸續不斷的在建設，不像說高鐵好了就是好了，就是在做一些補修的工程，我們是沒錢了還在做一些部份的改善。
黃	我一直有個疑問想問一下，就是你們當初有沒有想過要做住宿的部份？
魏	住宿的部份原本也有在文化村的規劃內，但也是因為沒有經費而暫緩這部份的計畫，那個時候跟台糖買這個五分車，是想說看一兩個把他並在一起改裝成住宿的小屋，我們在園區後面是有規劃一個住宿區，就是因為經費不足而停擺。我們就是慢慢來，一步一步走，等有可以運用的經費再來建設，不然一下子太快了就像丹比那樣！其實像我們現在負擔也算是蠻重的！因為我們要跟文化創意貸款，就是國家政府有一項針對文化創意產業的貸款業務。我們今年就有比較好，去年在收支上也不是絕對是虧的，只是今年有比較好一點，但我們也不可能說一直等到我們真的有收入才來做一些建設，所以我們還是需要做一些貸款的動作來做建設。
黃	那請問你們在文化村營運的部份有淡季旺季的差別嗎？
魏	也是有的！因為我們有商業表演，像是一些企業團體或是說國家會邀請我們去表演，這也是我們樂團的收入來源，那文化村的部份在選舉期間就是淡季！因為遊覽車都會要載一些選民去一些造勢的競選活動，選後就比較好一點了，清明的時候也會有影響。
黃	所以你們重點時節是在春節假期那段時間嗎？
魏	也不一定，但是我們有舉辦一些文化結的時候確實會有比較多的人潮，那遊覽團也是比較有季節性的。
黃	像阿公阿嬤們一到七月都幾乎不出遠門去遊覽了！
謝	我記得在寒假那時候就很多人來，那時候遊覽車都排到門口了！
魏	寒假那時候是因為有辦「十鼓節」的活動。
黃	所以你們十鼓節是辦在過年其間嗎？
魏	是的！所以我們過年期間也沒有放假，就是全年無休！其實藝文團體有時候都有類似的狀況，所以要來藝文團體工作要有些心理準備，只是我們特別是在過年的春節期間有辦國際鼓樂節！其實老師的想法是想說過年期間讓大家都有一個不一樣的去處選擇，那我們就是在鼓樂節期間邀請一些國際團隊近來，讓大家看一下、比較一下各國不同的鼓樂表演。
謝	像之前有一次在億載金城的表演，也是有請其他國家的團體來表演，那是我第一次接觸到十鼓！然後我爸媽他們都很喜歡十鼓的鼓樂，也會來這邊買專輯回去聽！
魏	其實當初會來這邊也不是在規劃內的，之前我們是在長榮路上一幢大樓的地下室，大概三百多坪，那因為還是有住戶受不了鼓聲，所以就請管理委員會要我們搬離那邊，其實長榮路那邊也滿好的，我們把地下室弄成教室，那個環境真的不錯，但是住還是會聽到聲音，我們隔音其實都做了，但那是他們大樓本身結構的問題。

黃	應該是從通風的管道傳上去的吧！
魏	但是又不能把他堵死，堵住的話消防設施又不通！那在台南市內又找不到地方，那有人就建議說反正這邊是廢墟嗎！看看台糖會不會便宜租，其實也沒有！就是說要按照規矩來！還不是按照公告地價！
黃	像我們社區之前有一間水利站，全台南市剩下那一幢，我們在租的時候也是一樣地價漲他租金也要跟著漲！他就說：「我們也有會員啊！要向我們的會原有個交代！」
魏	我們真的沒有多餘的經費！像那個草原之前是根本走不進去的！我們每個禮拜都來拔草，結果我們這樣幫他在維護場地，他們來看的時候還會說：「不行！你們那邊沒有租！不能過去，要圍起來。」所以說網子以內就是我們有租的地方，網子以外就是還沒租的地方，但是我們還是幫他維護啦，畢竟我們前面已經做那麼辛苦了，都已經做了一些建設、植草等的美化了，本來想說我們都已經這樣幫你維護了，就別那麼計較，結果他們還是會進來查看巡邏看看我們是否有使用到未租的場地。 我們想說不是有些單位會認養一些閒置的空間，就可以不用收租金了，結果還是一樣，要按照規定來！
黃	事實上有時候認養他也會讓你使用，有時候像我們社區也是有地荒廢在那邊，如果地主又不願意提供的話，我們也是會請環保局來跟他協調，請他把地整理好，像我們社區有一塊一千多坪的荒地，是華歌爾那個老闆的！附近鄰居都會在那上面中一些菜，有一天他不知道是怎麼了，突然心血來潮！請了一些怪手來把那些鄰居種的菜都挖掉，過了想三年後雜草就長得很高了！結果就有人去環保局檢舉！然後那個老闆就親自下來一趟，跟附近居民們協調，讓他們使用這塊地，順便幫他維護一下，不要讓他整個雜草叢生的！因為畢竟他閒著也沒有用啊！
謝	那所以說現在我們看見的園區就是十鼓有租用的範圍嗎？
魏	就是鼓博館那邊，還有現在有擺設攤位那邊跟中型劇場那邊，後面製鼓廠那邊也是。我們有一個師傅是專門製鼓的！所以我們打的鼓都是自己做的。
謝	是不是也有 DIY 製鼓的部份？
魏	那個是讓小朋友戶外教學時，讓他們體驗一下製鼓的大概過程。我們也有那種真正牛皮做的大鼓，有時候有些學校會來定鼓、買鼓，所以這也是我們的收入之一。就是盡量自給自足，靠別人難啊！
黃	我在想說要是你們當初有先做住宿的部份的話應該會比較好，應該是當初一下子開銷太大，就先沒有做住宿那部份了。
魏	就是有規劃，但是做一做之後就沒有足夠的經費在去做住宿那塊！
黃	像布農部落你們應該有聽過吧？他最大的收入就是靠住宿！他們一開始就是有先做住宿的部份，因為想到「只要能把客人留下來住宿的話那種消費狀況就會比較理想！」他們就是一個布農文化園區，也有他們的傳統舞蹈表演，之後又開發有機農場，那個白牧師真的很厲害。
魏	有聽過，而且我也剛好有去過，他們那邊的門票還可以折抵消費。
黃	他們的東西是很便宜，布農部落他最大的優勢是因為他們方便運用基督教會的資源募到款，他們那時後有一個方式是先用住宿券來預借一些物資。
魏	他們剛開始的時候 7-11 也有支援過他們。

黃	對,最早是 7-11 先幫他們的,他們同時也是地一個成立原住民基金會的部落。
魏	有 7-11 的幫助就有相當大的作用了!我們就這類資助就比較沒有,光一個宣傳性的東西就省很多了!
黃	布農部落那邊的住宿小木屋還滿大的,而且不貴,大約兩千多左右。
15. 請問目前經營團隊的組織架構(十鼓本身、文化村),目前全部有幾個人?對組織而言是否會不足?	
謝	我想請問可以說明一下十鼓文化村的組織架構嗎?
魏	其實我們就是有一個總管理處,下面有幾個部門,分別是演出部、教學部、業務部、財務部,那像我是屬於總管理處,就是園區內的大小事務,或是各部門的問題都會回報總管理處這邊,那總管理處再去解決這些問題,那個部門也有各部門的主管,那演出部門的主管就要負責業務上得推展。
謝	所以演出部有包含推展業務這像工作?
魏	其實每個部門都有屬於該部門要負責的業務,除了財務部,財務部就是負責把帳做好,那演出部就是負責要去找一些商業表演的機會,可能是會跟各大企業公司或是公部門聯繫,看看是否有些表演的場合,或是公部門可能會有一些館慶之類的,像我們這次就應邀到北美的臺灣傳統週,去表演一個月,這是跟橋委會申請到的贊助表演機會。
黃	我是認為這不算補助,這就像是找你們去表演,本來就是該給酬勞的!但是在公部門來說這就算是補助,補助你們去北美表演。
魏	他們的說法是「這麼多團隊我給以挑別的團隊,為甚麼選你們。」
黃	他們公部門的說詞就是這樣,事實上他要是找不找臺灣的藝文團隊去,找別的團體也是要給人家酬勞的!
魏	這就是所謂的「贊助經費」!他們就是有這筆經費,有這個活動要辦,就會來篩選一些藝文團體來表演,看要找什麼類型的表演團隊
黃	有時候一些不足款項還會要藝文團隊自己出。
謝	大部分他們應該是都會幫忙承擔的。 那團長的部份有算是總管理處的嗎?
魏	是的,事實上團長他等於也是實際經營者。我們算是把文化村跟樂團都融合在一個組織裡,業務部主要就是負責文化村的遊客招攬,演出部的部份就是十鼓擊樂團,演出部自己就要負責樂團的行銷、公關等的各項事務。
黃	那現在演出部是幾位團員?
魏	那我們現在演出部有六位專職團員,其他還有教學教師組的團員,因為我們跟一些學校都有合作教學,那要是說遇到需要比較多的多人的大型表演時,教學部的老師就會支援,演出部的這六位專職團員就是文化村內每天兩場的固定表演和外面的商業表演,我們因為需要教學傳承,所以也衍生出有青少年組一團、二團跟小十鼓一團到五團。
黃	像他們這樣全部一起表演的場面,像上次在鹿耳門那樣真的很有氣勢!
魏	像今天小十鼓三團就在孔廟有一場表演,小朋友打起鼓來的樣子真的很可愛!
黃	我是真的很佩服謝老師,我認識會打鼓的,但會寫鼓譜的就只有謝老師!
魏	而且他還不是本科系出身的!就是因為喜歡、有興趣!
黃	好像是小時後跟家裏的人學,就這樣玩出來的!

魏	他那算是天才型的！
黃	謝老師好像是六十一年次的嗎！
魏	像我還沒進十鼓以前，我對鼓的印象就是廟會那種，一直以爲打鼓的老師應該都很老！所以我把謝老師想得很老，大概六七十歲，結果看到本人才驚覺「哇！比我還要年輕」
黃	我記得他那時候教龍吟鼓術的時候，還沒什麼商業性，就是比較玩票性質。
魏	就是喜歡鼓，熱愛鼓！
黃	那時候就是希望有一些表演機會，否則人家也不認識這個東西，所以那個鹿耳門社區有表演機會，就慢慢起來，後來改成十鼓我記得是在 2000 年的時候，就去雪梨奧運那趟回來以後就聲名大噪，變成一個好有名的樂團！
魏	他父親好像是有在道教的廟裡幫忙，從小就有接觸鼓，那也被對鼓特別情有獨鍾！聽說以前還把家裏房間貼得都是黑色壁報紙，想說這樣鼓聲比較不會打擾到鄰居。
黃	像那時候謝老師也不知道是怎麼樣的因緣際會下到土城國小教鼓。
魏	可能是有人引薦過去的吧。
黃	我拿時候一直以爲說謝老師是我們在地人，結果後來才知道他是高雄人。
魏	他是以前是住路竹那邊，那後來他們家才搬到台南市。 謝老師真的是純粹喜歡打鼓，雖然他不是科班出身的，但是我們的曲子都是他一首創作的！而且他的曲子是看起來會令人起雞皮疙瘩，讓人感動到想哭的！就是真的可以融入到那個曲子當中！我第一次看到的時候真的就是... 天呀！起雞皮疙瘩就 起來了！跟我印象中的鼓樂是完全不一樣的！他既有藝術性，又可以讓人感動！因爲謝老師用得是臺灣的歷史人文風景當創作的靈感來源，所以真的是可以讓人融入進去！我看了以後心想：「天呀！鼓原來可以這樣子！」
謝	那您剛剛提到，你們樂團的專職團員有六位，而這六位只專職在演出，那像魏小姐您是屬於總管理處的，那您有負責表演嗎？
魏	沒有
謝	所以您就只是做管理階層嗎。那像是這類型的管理人員總共有幾位呢？
魏	我們十鼓整個體系所有個工作人員大概有三十位左右，包括文化村的、做外面教學的老師，還有我們的團員，還有一些行政人員，另外我們在東門路還有一間才藝教室，所以加起來大概是三十幾位。
謝	那這三十位都是正職的員工嗎？
魏	沒有，有些是兼職的，像導覽的人員就是兼職的，大概六位、七位。
謝	所以說項目前這樣正職加兼職三十幾位的工作人員對十鼓來說人力是足夠的嗎？
魏	其實平時是沒問題的，但辦活動的時候就真的是人力不足了！
謝	所以說你們辦活動的時候就會另外再去請工讀生來應付不足的人力。
魏	對，平時是沒問題，但有活動的話就是要再請一些工讀生，但是像有幾個部門還是有人力不足的狀況，因爲以目前的財務狀況也沒辦法在增加人了。
黃	之前看到你們的導覽人員原本不是設定要志工嗎？
魏	但是志工比較難找。
黃	應該是有一套方式可以找到志工的！還是有可能宣傳上比較不足。

魏	我們宣傳上是比較受限的，現在很多團體都有志工。
謝	有試過跟學校產學合作嗎？
魏	是還沒有，但是有跟嘉藥的文化事業發展系聯絡過，但是也是有限，因為他們也頂多是幫我們貼個公告，沒有很積極，所以基本上還是希望能有一筆經費是可以在工讀生的部份運用。所以說是有點可遇部渴求的狀態，我們就是在網路長期公告，希望有興趣的人有機會看到。
謝	那就是來了以後再做一些志工的職前訓練。
魏	對，如果可以的話也會補貼一些車馬費。
謝	像剛剛有去聽了一些導覽員的導覽，聽起來他們講的還滿順暢的，就在想說應該是都有受過一些訓練。
魏	這是一定要的，那我們的訓練就會是坐在那邊上課，是必須要實際跟著走，因為有些狀況不是課堂上能呈現出來的。
謝	應該也是多走幾趟，累積一些實際經驗，而且遊客的反應一定都是有不一樣的。
黃	像我以前當臺南市志工，也是跟了幾次就可以帶團了，到後來一次可以帶一百多人。 我記得像奇美博物館幾乎都是志工。
魏	那因為奇美是大企業，知名度也較高，且在館藏如此豐富博物館當志工又可以接受那樣藝術氣質的薰陶。
黃	我是知道台南是有一批這樣的志工，因為我算是台南市前三期的志工，那些志工大部分是一些退休的老師。
魏	但有些志工他會挑單位的！
黃	現在是說你給他的福利是什麼！第一點是說志工一定要有些福利可以給他，那也要給他有怎樣成長的培訓，這樣他會比較有意願，台南市還滿多這樣的志工的！
魏	那就要麻煩您建議我們一下看看是甚模樣的權利義務對志工們是有吸引力的，順便也幫我們物色一下有沒有願意來我們這的志工。
謝	因為文化村也是剛開始，對於志工這個區塊也沒經驗，不瞭解該給志工們一些妥當的權利義務或福利。
黃	以文化村部份來說，其實可以提供給志工們的福利就很多了，好比說服務滿一個期限，入園門票免費。
魏	這個部份已經有這麼做了，志工們去園區我們是沒有再跟他收費的！
黃	那或是說提供家屬來可以提供優惠之類的，就會較有吸引立了。像我們社區每年就辦一個社區志工的旅遊，是完全免費的！那今年我們是半兩天一夜的，大概要花十二萬。
16. 是否有另請人員來管理，有幾位？是有給職的嗎？是否有打算培植經營團隊做永續經營的規劃。	
謝	那第四題的部份是想請問一下，文化村的部份是否有另請人員來管理？因為我當初是設想說十鼓擊樂團，就是單純一個藝文團體，樂團的行政事務部份就是團內的團原來兼任，那文化村的管理經營和行政這部份是另請人來做。像魏小姐本身是樂團的團員嗎？
魏	行政人員一直都是必須要有的，因為很難說團員要練鼓、要打鼓，又還要兼

	任行政，行政人員有一些要跟公部門聯絡的事項，還有一些案件要送件等等的繁瑣行政事務要處理，所以一定要有基本的行政人員。
謝	所以像魏小姐您原本就是十鼓擊樂團的行政人員，是之後有了文化村就也直接轉任到文化村內部的管理工作。
魏	是的。其實我們各部門的人力是比較屬於互相支援的，只不過是分部門，那該部門就是由他們自己分配工作，像教學部裡面有分才藝組跟教學組，才藝部就是負責東門才藝教室的，他們也有自己的行政人員，那老師就是負責去教學，那業務部就是負責去開發學校的業務，或是哪個單位要買鼓，還有才藝部招生的問題，這些其實我們都算是行政人員。
謝	那有意要培植一個專門的經營團隊來永續經營的規劃嗎？
魏	應該不能說是專門去培植一個經營團隊，我們一直有在做這樣一個經營團隊，其實像我們會分成各部門就是一個經營團隊在運作了，我們就已經是在做一個永續經營的分工了，各部門去負責該部門，該處理的事情和該接洽的業務，耶才能讓這個 team 永續經營下去，所以說文化村的業務部就要負責遊覽車的開發、定餐的問題，還有紀念商品館一些產品的在開發，出了這些現有的東西要再怎麼做開發，這就是一個經營團隊了，不用再另外培植，因為即便是一個樂團他也都會有在做經營團隊的事情，就是以現有的人力做最妥善的業務規劃。
17. 平均遊客量，是否有數據，有達到預期目標嗎？	
謝	那遊客量的部份有達到如你們預期的目標嗎？
魏	我們每個月都有在做報表，去年的成長率是有達到，那今年還沒過完就還不知道，那每個月都有設定一個標準，像每個月預計會有多少臺遊覽車，就是在朝這個目標努力。剛開始的門檻當然就不會設太高，但是就是逐月都有進步，從今年開始就有定說每個月要多少輛遊覽車，那請業務部門有達到，那還有一些學校的戶外教學就也算是他們的業務之一。
18. 可以稍微談一下目前園區的空間規劃，或是未來整體的規劃。有沒有正在進行中的規劃或是即將進行的，是否有遇到什麼樣的困難點？	
謝	可以談一下你們的空間規劃或是未來園區整體的規劃上有哪些部份是要陸續進行的？像是剛剛有提到住宿方面的規劃，那還有其他部份嗎？
魏	像我們祈福館是希望能做一個門，那他真的比較像一個館那樣，不會好像有的露宿街頭的感覺，其他就是要看有沒有經費做評估，像我們的劇場內部，譬如說是椅子，因為現在是用塑膠珍珠椅，對於遊客來講，可能視覺上或是感官上都不會是最好的，空間上也是可以在做規劃、在做調整的。
謝	那有在做那種未來計劃書或是未來計畫表的東西嗎？
魏	目前是沒有，因為我們每次辦活動時也都會依照該活動該呈現出怎樣的風格型態去做規劃跟調整，那這個部份可能就要由我們團長來回答了。
黃	那請問一下你們當事在做文化村的時候是一邊做一邊想要怎麼做的，還是都已經規劃好的？
魏	我們那時候是請劉德昌幫我們設計的，就是園區內設計跟規劃，之後也是卡在經費的問題，也就是多少前先做多少事，這個部份我會在幫你們請問一下我們團長。
19. 自己承租這樣的一個空間做再利用的規劃，你覺得十鼓本身有什麼樣的優勢和	

	劣勢(內部)。而藝文團體也不少競爭也很大，你覺得自己本身有什麼樣的機會可以和人家競爭，這些藝文團體對十鼓本身又會有怎樣的威脅(外部)。
謝	那第七個部份是想請問一下十鼓隊自己的內部有沒有怎樣的優勢和劣勢？
魏	有了這邊以後是說一般民眾跟遊客們就有一個明確的地點知道十鼓擊樂團在這邊有表演，有展覽的館區，而且我們的團員也不必像以前那麼累到處跑，讓遊客們來欣賞這個地方，劣勢的部份就是已經資源有限了，要同時經營樂團跟文化村，很辛苦！那優勢的部份是說這裡是一個以鼓樂為主題的一個藝術村，當然我們也期望從這邊出發，讓全台灣甚至是全世界知道，台南有一個專門以鼓樂為主的文化村，因為我們辦大型活動有已經辦過幾屆了，也都有邀請一些國際藝文團體，他們也會有印象臺灣有一個以鼓樂為主題的文化藝術村。
謝	那針對外部的部份，與其他文化村比較下有沒有哪些威脅？
魏	我是覺得我們文化村的獨特與獨創性是很高的！比較不像一些原住民文化村的相似度上那麼雷同，我們的東西會讓你看了之後還想再看，藝術性的東西比較高，那若是其他一些文化園區的話，就是去那邊看看他的風景或玩那邊的設施，就走一走而已，是不太一樣的感覺。競爭是一定有的，像就是文化園區內的設施要好一點，但我想我們真的是只是欠東風啦，不然我們這邊規劃起來我相信不會比其他地方差的，因為我們有我們自己的特色！
謝	所以說在整體空間規劃上就是還會需要在增添一些東西。
魏	我們這邊有一點就是豐富性不夠，就是慢慢增加，這也是我們有危機的地方。說來說去就是我們經費真的不是很足夠！幸好是我們的鼓樂有足夠的獨特性！
20. 行銷的類型有哪些，大多以哪種為主？所希望達到的目標為何？	
謝	那我想在請問一下，在行銷的部份有哪些類型？比如像是電視媒體方面。
魏	電視媒體的部份應該是不可能，因為太貴了！
黃	那像是上次電視節目「在地狀元」，那是他們自己來的嗎？
魏	對，那是他們自己來的，我們也有問我們要付經費嗎？他是說不用，只要讓他們來拍就可以了，讓他們來拍攝介紹這邊，讓大家認識這邊，那我們當然樂見其成。
謝	所以說是他們自己找到這邊的嗎？
魏	是的。像上次三立的「歐吉桑游臺灣」，他們就自己來這邊接洽，他們接洽之後就是看我們自己要不要去買他們的宣傳管道，就是他們有一個網站，那我們是有在他們的網站上 PO 了一些我們十鼓的相關資訊，這次我們也有跟 7-11 合作，在他們 i-bon 下載門票可以有優惠折抵，也在他們的網站上有一些宣傳資訊，我們就是用少少的錢做一些電子方面的宣傳，那若是像電視、電台那種的宣傳方式我們就比較負擔不起的，是再現階段比較不會去做的。
謝	所以說都是做一些比較紙本部份以的宣傳方式。那像是辦大活動時會沿路差旗子，也會有其他部份的宣傳方式嗎？
魏	在大型藝術節的部份我們就會去找電台媒體合作。
黃	有，我在電台節目上聽過，應該是你們的公關吧，那時候是剛開園的時候，也是有提到他們都要拔草！
魏	這邊那時後有意個池子，我們是把他打平了以後在除草！

謝	現在看到的這個面貌心裡都會有種感動！
黃	像橋頭糖廠他也是沒錢、沒人管理，比這邊還荒廢！
謝	我之前有尋問橋頭糖廠時，他們是說雖然改成藝術村，但是也是沒什麼特色！
魏	所以我剛剛說我們最大的優勢是在我們的鼓樂！
黃	他們只是有找一些國外的藝術團體來進駐，他們唯一比較好的一點是，現在捷運有開到他們那邊，現在人潮有多一點了。
謝	因為其實一些國內的藝術村他們雖然有請藝術團體進駐，但是也都是屬於比較靜態的展覽，沒有辦法跟遊客有動態性的互動，對一些遊客來說是吸引力是較為不足的。
魏	我們這邊是還有教遊客打鼓，還有做五分車，讓遊客體驗一下坐台糖在地特色的五分車。
黃	那五分車有跑多遠呢？
魏	是沒有很遠了，就一點點，但是就是讓遊客體驗一下以前糖廠是這樣載運送製糖的甘蔗，是跑這樣的路線，因為我們近來以後葉是希望盡量不要破壞到原本這邊的建築模式，因為這畢竟是從日據時代就留下來的一些建築物，像每個木門上有一些小縫，那是有一個怎樣的典故由來，不是隨便人家弄的，因為以前糖廠工人中午休息時那個掛勾一掛，就卡在那邊，像那個天花板上還有腳印或是手印、鞋印！是因為當初那個糖都堆得很高，有時候累了，躺著就休息，然後腳再往上一蹬，還有檳榔渣一些什麼的。
謝	所以說這些都是可以去說明一些人文背景的。
魏	所以其實像很多東西看起來不是說都沒有整理，而是刻意留下來保存的。
黃	那你們這邊還會淹水嗎？
魏	水槽劇場那邊還是有一點會，因為它原本就是一個廢水處理槽，以前糖廠煮糖的熱水要排出的冷卻池吧，那邊是排水比較不好，也可能是當初沒設計好。其實那個戶外的水槽劇場還滿漂亮的，晚上燈點起來再那邊表演真的很不錯，但是就是有伴活動時或是夜間入園的人數有達到一定人數時才會開放！
黃	像上次鹿耳門戰祭的表演就是在晚上，聽完整個表演就很震撼！
魏	關於這點就又不免讚嘆一下謝老師！他那個鼓棒要怎麼轉、要怎麼打下來，那個打雷、刮風、下雨的意境真的都能夠真實傳達！不像聽優(優人神鼓)的表演那樣，表較不知道在演什麼。
黃	的確，要聽得懂優的可能真的要有點藝文素養才聽得懂，他的節奏也比較聽不出來，那他也還有配合他的肢體動作的感覺來傳達他的意境。
魏	其實這也算是每個團隊不同的特色。
黃	你們有去過國家戲劇院表演過嗎？
魏	我們 2005 年的觀自在就是在國家戲劇院表演的。
謝	那大活動行銷的部份出了電台宣傳外會在一些地點放文宣廣告的宣傳嗎？
魏	可以放的地方我們都會放，像是火車站、航空站、還有交流道跟休息站，另外誠品書居也會放。
謝	7-11 的部份是術沒有辦法放？
魏	我們是會問看看 7-11 能不能讓我們貼海報，有一年有跟他們洽談到出了貼海

	報外，購滿七十七元就送一張臺灣國際鼓樂結的優待卷，
謝	是全省嗎？
魏	不是，是南臺灣，台南一帶的部份。
謝	那這樣的行銷做下來有達到預期中的效應嗎？
魏	當然有的，像羅馬旗在路上一定有的！在路上就看留意到有活動要舉辦了，我們也盡可能的把經費花在刀口上，用小錢來賺取最大的廣告效應。
謝	我是有感覺到十鼓的宣傳真的做的很大，像因為我們學校南華是在嘉義，那嘉義有時候也會舉辦一些藝文活動，但是就沒有看到比較大的宣傳，像是沿路插旗子那樣的宣傳方式，辦活動叫好像是靜悄悄地，所以我很喜歡台南的文化活動，因為那個廣告有做出來，整個城市都有舉辦藝文活動的氣息，那樣才向是有達到宣傳效果，因為大家看到就會想去參與看看。
魏	像文化中心的那面大牆也是一個很好的點，但是就市比較貴，而且輸出那種大圖也是不便宜的！所以我們去年評估了一下經費就沒有做，不然其實那個廣告點的效果是滿好的！
21. 當初是在什麼樣的機緣下成立這樣的文化村？規劃構想是否有參考其他類似的文化園區(國、內外)，或是都是自己想的。	
謝	那第九個部份就剛剛有提過了。
魏	那其實這個部份也是不在規劃內的，看的這邊也滿大的，乾脆我們就自己成立一個我們自己的鼓樂藝術村，那團員也不用這樣奔波，因為我們跟為文建會申請補助的話，一年是要到各地表演幾場表演，但是每次的補助一定都不夠的，像鹿耳門祭那場活動我們就花費了上千萬！因為還要跟一些其他的團體合作戲劇的部份，因為要演鹿耳門祭鄭成功的故事，那場我們真的花很多，我們還請香港的作曲指揮家陳明志老師來，而且那年我們剛剛搬過來這邊，那場真的很傷！
黃	那一年是什麼的活動？
魏	那年算是我們的公演，是 2006 那一季跟文建會申請的補助經費，那跟文建會申請經費的話一年就是要演六場還是十二場，那年的製作叫「臺灣之門-鹿耳門祭」，那一場也不只是我們自己人，我們還要請鄉城歌仔戲，還有台北的國民大戲班一起來合演這出戲，所以那些人事開銷、道具花費，還有各個場的運輸交通費，搭臺、燈光、音響、佈景等，這些都是要花錢的！真的是虧到不行！文建會補助一百萬，結果我們花了一千多萬！所以玩藝術真的是辛苦！因為我們是音樂類，不是戲劇類，像屏風他們是戲劇類還可以申請一些道具戲服等的費用，那我們是音樂類，音樂類大部分的經費就是那樣，除非團的大小因素，像優人他們可能就可以申請到比較多的經費，所以就是看他們裁判的評比，那藝術這種東西都沒有公平的，就是主觀意識比較強！
謝	可以如果像舉辦這樣的大型活動來說，對本身的知名度應該是有某程度的提昇吧。
魏	那當然是有相對的提昇！但是有時候真的是要衡量自己的狀況，因為基本上我們的 knowhow 是可以慢慢建立的，不必要說急於一時，那當初只是說希望表達一個創作的心，因為藝術人就是想要展現給人家看看我們的作品，尤其又是在地相關的作品，台南的故事，其實那個劇真的是好的，只是說我們經費上真的相當有限。

黃	你們現在有在做異業結盟嗎？
謝	那有這樣的規劃嗎？
魏	當然未來不排斥，如果說大家合作愉快的話。
黃	因為我以前在文建會做那個網路學院的東西，像是霹靂布袋戲的東西他就跟統一的商品去做結合。
魏	目前是沒有規劃，也沒有廠商來找我們談。
謝	那像是「十而」跟「鼓娃」的週邊商品呢？
魏	那個部份是我們自己請設計師設計，自己開發一些可以開發的商品，所謂的可以開發是說經費許可的狀況。
謝	因為也是說剛起步，很多東西都是要顧慮經費的問題，如果說還有盈餘的話就可以在做一些規劃。
魏	我是覺得我們的團是很有前瞻性，真的就是缺經費而已！不然我們謝老師的 idea 真的都很創新，想到的東西、創作的東西真的大家都很能接受。
謝	那園區的規劃上你們有參考哪些國內、外的文化園區之類嗎？還是自己想說我這個地方要規劃餐飲的區塊，或是那裡要做打鼓的地方。
魏	我想這大部分都是我們謝老師的想法和跟設計師一起討論的，那基本上像各館的規劃大概都是謝老師的想法，當然也會聽大家的意見，他會有自己的想法，想成立什麼、想添加什麼，他真的是個天才！他的 idea 有些真的是很好，但是就是要花錢！要花錢才能把那個效果做出來，像他有些想法真的是很創新，真的讓人很想試試看。
黃	像你們外面的都會公園好像也沒有做了。
魏	那個對我們來講是利有弊，不見得是好事，因為遊客會想說到那邊去就好了，就不用花錢，來這裡要花錢。
黃	應該不會吧。
魏	雖然說是不一樣的東西，但是因為經濟考量，家長會想說帶孩子去那邊騎騎腳踏車、散散步就好了，何必來這邊花門票錢，所以為甚麼說南部的藝文推展比較辛苦，因為他們會想說我買一張票要三百塊，那一家四口就要一千二的花費了，那一千二就會想說我到隔壁公園走走路就好了，所以要是公園蓋好了就會去逛公園了，而且以後奇美博物館也會將現有的館藏全部移來這邊一個新的、更大的新館，而且還是免費的！所以建好了不見得對我們是利多的，除非我們改變經營策略。
謝	或是說在國際鼓樂節的時候跟他們合作。
魏	對，跟他們做個異業結盟，也是有這樣的考量，但是也要等這邊起來，才能做這樣的規劃，所以利跟弊我們都有想到了，好在一點是說我們都是在做外縣市的一些遊覽車。
黃	所以說我覺得你們當初應該先做住宿的部份。
魏	而且我們這邊晚上登開起來很漂亮！
黃	晚上遊客住這邊還可以去旁邊公園走走，你們這邊光害又少，多棒啊！
謝	而且這邊旁邊沒有一些多餘的建築物，感覺起來就很不錯。 那生態池那邊有開放嗎？
魏	那個是跟臺南大學合作做的一個生態池，就世臺南大學他們有一個生態研究所，他們做的那個池子就是把污水如何轉換成乾淨的水，有幾個池的過程。

謝	所以說文化村內的設計都是謝老師自己跟設計師溝通後的想法，沒有說去參考一些國內、外的園區規劃嗎？
魏	我想他應該還是有看看一些別人的東西，但是我們的性質是比較不一樣的，所以還是要以我們的需求去規劃設計適合我們的園區。
22.	整體短期、中期、長期目標為何？
23.	你覺得目前政府在扶持這樣的企劃中，有哪些地方是需要改進的，或是你覺得政府應該站在什麼樣的角色？（亦或問說政府應該提供哪方面的補助和協助，對你們是有較大的助益）
24.	目前的營運狀況？是否有遇到什麼樣的困境？未來的發展？希望公部門如何協助？
謝	那第十題的部份剛剛也有提到，可能就要再問問謝老師了。 那第十一題的部份是想請問你們覺得政府方面在培職藝文團體時有哪些需要改善的地方，或是覺得他們應該提供怎樣的資源對你們的幫助會比較大？
魏	我覺得應該是那個申請的過程吧。
謝	補助的一些項目嗎？
魏	對呀。
謝	那表演團體他們有一些服裝道具類的申請款項，但是像十鼓的表演也是有服裝上得裝扮不是嗎？
魏	但是他們覺得你是音樂類的，音樂類的就是只能申請音樂相關的款項。
黃	他們的思維模式就是比較轉不過來！照理說我們那時候在文建會做閒置空間時，對於場租的部份，不敢說免費，但是也應該有個八成的補助。
魏	對嗎！
黃	當時在做這個東西的時候也是覺得反正你這個地方閒著也是閒著！
魏	對呀！這裡根本是廢墟，我們幫你弄成這樣還不好嗎！
黃	像那時候雲門的不是發生火災，後來不是有找地方給他們，那也幾乎是免費的，不然也要就地優待！
魏	應該是要給藝文團隊的個表演空間，用你的閒置地方讓藝文團隊扎根才對啊！可是他們就很官僚的說了一堆不行的理由！
黃	像以前華山藝文中心後面那塊，文建會說要搬到那邊，要把他拆掉蓋大樓。
謝	因為我之前有訪問過西門紅樓，像他們也是閒置空間在利用，他們就有提到一個問題，那我覺得政府怎麼可以這樣！那時候是承租給紙風車劇團，那紙風車他們經營的不錯，門票的收入也不錯，所以他們合約到其實政府就改變合約內容的一些政策，讓紙風車他們達不到，這樣他們就可以回收回去，那現在又說沒有藝文團隊想進駐在那邊，感覺上就是一個手段，人家經營的好了就回收回去，想說看看會不會有更好的收入。
黃	事實上紙風車在那邊經營，會去表演的藝文團體算是半買半相送的！我去聽過兩三場，我覺得真的經營的很好！
魏	只能說政府對藝術這個部份真的不是很重視！像韓國他們的政府對藝文團體就真的是很好。
黃	他們把這種東西都放給藝文團隊去經營，所以我們輸人家很多，當初在做文化創意園區時臺灣沒有做起來，台南市不是規劃在火車站旁邊嗎。
謝	根本沒有作用！

黃	而且已經投入了相當多經費！一年花好幾億請人家規劃，結果現在還是放在那。
魏	他還不如給一個藝文團隊去經營，然後定期交成果報告給他！
謝	像我們有上一堂課，老師就有提到一個問題要我們去討論，就是假設今天政府有一百萬給藝文團隊的補助金，而今天有兩個藝文表演團體，一個是非常有名的，一個是較沒知名度的，是要平分呢？還是該如何去分配給予補助金的比例。因為像政府現在有點傾向把補助給予較有明的團隊，但是卻忽視掉那些較小的團隊，但是他們可能是很有潛力的團隊。 那目前的營運狀況有沒有遇到怎樣的難題？還是經費的問題嗎！
魏	沒經費也還是有做下去的，只是就沒有辦法那麼快，就慢慢來，沒有辦法一時之間做得那麼的完善。
謝	那其十大部份的問題魏小姐都有幫我解答到了，就是有一部分需要在請教一下團長謝老師了。那因為我研究的部份是偏向組織營運的部份，不是遊刻得部份，所以適用 AHP 專家問卷的方式，會去作一些相關的節構圖，就是「文化園區委託藝文團體經營的成功關鍵因素」的一些標的，到時候就還要請一些從事藝文相關工作的人員或專家學者填寫問卷，請問大家認為在經營這樣的文化園區時，該以怎樣的方式會是比較可能成功的。

註：訪談者－謝瑋莉、黃世昌、受訪者－魏汝意

附錄六

投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「時尚文化與創意產業研討會」(97年10月17—18日)

閒置空間再利用為文化園區經營成功關鍵因素分析

黃昱凱

南華大學出版與文化事業管理所助理教授

osilo.huang@gmail.com

謝瑋莉

南華大學出版與文化事業管理研究生

lily2053508@yahoo.com.tw

摘要

隨著公部門對於文化產業的重視度逐年升高，「閒置空間再利用」可說是國內近年來極受矚目的一項文化政策，再生藝文空間的最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，進一步達到永續經營的目標。

本文參酌國內外相關評估文獻，建構本研究之初步績效評估指標，並進一步經由德菲法（Delphi Method）匯整專家意見，完成文化園區經營成功關鍵因素之評估架構，這些關鍵因素包括「永續經營」、「財物控制」、「行銷組合」、「空間規劃」以及「營運管理」等五項構面。

本研究除建構文化園區閒置空間在利用的關鍵成關因素之層級架構外，並以十鼓文化村做為個案研究對象，利用層級架構分析（Analytic Hierarchy Process; AHP）方法，分析關鍵成功因素各構面的準則權重，研究的成果將有助於欲經營文化園區的業者，能以一個較為清晰的架構，考慮並瞭解其在經營時所應考慮的因素有那些，並有助於增加文化園區經營業者較高的成功機率。

關鍵字：閒置空間、文化園區、層級架構分析（AHP）

附錄七

投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「社區營造與創意產業研討會」(97年12月12—13日)

日本城郭的保存策略與現況

黃昱凱¹、謝瑋莉²

¹南華大學出版與文化事業管理研究所助理教授

²南華大學出版與文化事業管理研究所碩士班研究生

摘要

歷史資產的保存是世界各國主要的努力目標之一，台灣的文化資產保存工作雖有推行，但有關歷史資產保存的認知還是有待努力。尤其是在都市地區，當保存與開發競合時，我們通常都以歷史資產保存的市場價值較低為衡量標準而將其犧牲。在都市環境裡，因為歷史性建築通常不具有市場競爭力，但是這並不表示它就沒有存在的價值。在這方面，日本的歷史建築保存現況就相當值得台灣借鏡，若能參考日本在歷史文化建築物保存方面的經驗，相信對於台灣會有相關的助益。本研究的目的在於探討日本城郭之保存、活用與方式，並藉由文獻分析發展影響歷史遺產保存及活用成功關鍵因素之層級架構(AHP)，研究結果將對台灣在保存歷史建物等政策研擬上具有參考價值。

附錄八

投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「文化事業管理研究期刊 第二期」

安平古堡園區服務品質、遊客滿意度與行為意向之研究

黃昱凱 蘇展平 謝瑋莉

摘要

熱蘭遮城位於臺灣鎮安平(臺南)，在 1624-1634 這十年間為荷蘭聯合東印度公司 Verenigde Oostindische Compagnie (簡稱 VOC) 所建造的堡壘，是他們統治 38 年期間的西部領地，以前曾命名為奧倫治城，安平城和台灣城，而現在則稱作安平古堡。

本研究著重在服務質量、遊客滿意度和旅遊行為關係之中。結構方程模式用於談論這三個因素之間的邏輯關係。根據資料收集，利用結構方程模式(SEM) 中的因素分析和路徑分析去分析這些數據。

這項研究目前遵循兩個步驟的處理方式。第一個步驟包含利用實證性因素分析(CFA)來發展一個有效的測量模型，當第二個步驟分析結構模型時，這 19 個項目測量五個潛在構想仍是受到 CFA 利用 CFALISREL 8(分析結構方程模型的軟體)去檢驗構想的有效性和結構模型。

根據研究結果，發現服務質量和滿意度創造了與行為意圖的一種顯著積極關係。此外，服務質量對行為意圖有間接影響。在評估策略時，由於重要性-表現分析方法(IPA)提供了一個簡單但有用的方法來同時顧及重要性和表現維度，本研究使用 IPA 討論顧客預期服務水平和顧客知覺服務質量水平之間的關係。

從回歸分析結果得知，就一般而言，遊客對「安平古堡」與「台南市整體」文化觀光之重遊意願很高，也願意「推薦親友至台南市參加文化觀光」。根據此研究結果，希望提供台南市政府文化局以及各相關部門，於日後規劃安平古堡暨台南市整體古蹟文化觀光建設之施政參考。

關鍵字：文化觀光、古蹟、滿意度、IPA

附錄九

投稿於興國管理學院文教事業管理學系「文化事業管理研討會」(97年05月12日)

應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素分析

李斌 Li, Bin

南華大學出版與文化事業管理所助理教授

謝瑋莉 Hsieh, wei-li

南華大學出版與文化事業管理研究生

黃昱凱 Huang, Yu-Kai

南華大學出版與文化事業管理所助理教授

隨著公部門對於文化產業的重視度逐年升高，「閒置空間再利用」可說是國內近年來極受矚目的一項文化政策，再生藝文空間的最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，進一步達到永續發展的目標。

本文參酌國內外相關評估文獻，建構本研究之初步績效評估指標，並匯整專家意見，完成文化園區經營成功關鍵因素之評估架構，這些關鍵因素包括「永續經營」、「財物控制」、「行銷組合」、「空間規劃」以及「營運管理」等五項構面。

本研究除建構文化園區閒置空間在利用的關鍵成關因素之層級架構外，並以十鼓文化村做為個案研究對象，結合模糊層級架構分析（Fuzzy Analytic Hierarchy Process; AHP）以及重要度-績效分析（Importance-Performance Analysis; IPA）等方法，除分析關鍵成功因素各構面的準則權重外，並探討個案對象的競爭優勢、過度投資以及優先改善的準則項目，研究的成果將有助於欲經營文化園區的業者，能以一個較為清晰的架構，考慮並瞭解其在經營時所應考慮的因素有那些，並有助於增加文化園區經營業者較高的成功機率。

最後，本研究之研究結果將可作為學界或實務界上參考之用。

關鍵字：閒置空間再利用、文化園區、模糊層級架構分析（FAHP）、重要度-績效分析（IPA）

附錄十

投稿於南華大學出版與文化事業管理研究所「文化事業管理研究期刊 第三期」

應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用 為文化園區之經營成功關鍵因素分析

On the Analysis of Critical Success Factors of Adaptive Reusing of Unused Spaces for Cultural and Creative Industries

李斌 Li,Bin* 謝瑋莉 Hsieh,wei-li** 謝旻儒 sieh,Ming-Ju***

摘 要

隨著公部門對於文化產業的重視度逐年升高，「閒置空間再利用」可說是國內近年來極受矚目的一項文化政策，再生藝文空間的最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，進一步達到永續發展的目標。

本文參酌國內外相關評估文獻，建構本研究之初步績效評估指標，並進一步經由德菲法（Delphi Method）匯整專家意見，完成文化園區經營成功關鍵因素之評估架構，這些關鍵因素包括「永續經營」、「財物控制」、「行銷組合」、「空間規劃」以及「營運管理」等五項構面。

本研究除建構文化園區閒置空間在利用的關鍵成關因素之層級架構外，並以十鼓文化村做為個案研究對象，結合模糊層級架構分析（Fuzzy Analytic Hierarchy Process; AHP）以及重要度-績效分析（Importance-Performance Analysis; IPA）等方法，除分析關鍵成功因素各構面的準則權重外，並探討個案對象的競爭優勢、過度投資以及優先改善的準則項目，研究的成果將有助於欲經營文化園區的業者，能以一個較為清晰的架構，考慮並瞭解其在經營時所應考慮的因素有那些，並有助於增加文化園區經營業者較高的成功機率。

最後，本研究之研究結果將可作為學界或實務界上參考之用。

關鍵字：閒置空間再利用、文化園區、模糊層級架構分析（FAHP）、重要度-績效分析（IPA）

附錄十一

投稿於福建省藝術研究院《海峽兩岸閩南文化生態保護研討會》(98年06月13日)

應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用之經營成功關鍵因素分析

On the Analysis of Critical Success Factors of Adaptive Reusing of Unused Spaces

李斌

Li, Bin

南華大學出版與文化事業
管理所助理教授

謝瑋莉

Hsieh, Wei-Li

南華大學出版與文化事業
管理研究生

黃昱凱

Huang, Yu-Kai

南華大學出版與文化事業
管理所助理教授

摘要

隨著公部門對於文化產業的重視度逐年升高，「閒置空間再利用」可說是國內近年來極受矚目的一項文化政策，再生藝文空間的最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，進一步達到永續經營的目標。

本文參酌國內外相關評估文獻，建構本研究之初步績效評估指標，並進一步經由德菲法（Delphi Method）匯整專家意見，完成文化園區經營成功關鍵因素之評估架構，這些關鍵因素包括「永續經營」、「財物控制」、「行銷組合」、「空間規劃」以及「營運管理」等五項構面。

本研究除建構文化園區閒置空間在利用的關鍵成關因素之層級架構外，並以十鼓文化村做為個案研究對象，利用層級架構分析（Analytic Hierarchy Process; AHP）方法，分析關鍵成功因素各構面的準則權重，研究的成果將有助於欲經營文化園區的業者，能以一個較為清晰的架構，考慮並瞭解其在經營時所應考慮的因素有那些，並有助於增加文化園區經營業者較高的成功機率。

關鍵字：閒置空間、文化園區、模糊層級分析法（FAHP）

附錄十二

個人簡歷

姓名	謝瑋莉
聯絡方式	lily2053508@yahoo.com.tw , lily031514@gmail.com
學歷	
興國管理學院 文教事業管理學系 南華大學 出版與文化事業管理研究所	
現職	
螺陽文教基金會 行政助理	
經歷	
96年09月-97年06月	南華大學出版與文化事業管理研究所《文化事業與管理研究》第一期期刊 責任編輯
97年03月14-15日	第一屆美學藝術與文化创意產業研討會 工作人員
97年06月13-14日	趨勢策略與未來發展研討會 工作人員
97年10月17-18日	時尚文化與創意產業研討會 工作人員
97年12月12-13日	社區營造與文化创意產業研討會 研究助理
曾發表過的著作	
97年10月17-18日	南華大學出版與文化事業管理研究所《時尚文化與創意產業研討會》 「閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素分析」
97年12月12-13日	南華大學出版與文化事業管理研究所《社區營造與創意產業研討會》 「日本城郭的保存策略與現況」
97年12月	南華大學出版與文化事業管理研究所《文化事業與管理研究》第二期期刊 「安平古堡園區服務品質、遊客滿意度與行為意向之研究」
97年05月12日	興國管理學院文教事業管理學系《文化事業管理研討會》 「應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素分析」
98年6月	南華大學出版與文化事業管理研究所《文化事業管理研究期刊 第三期》 「應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素分析」
98年6月	福建省藝術研究院《海峽兩岸閩南文化生態保護研討會》 「應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用之經營成功關鍵因素分析」