

國立屏東教育大學文化創意產業學系碩士班
碩士論文

指導教授：林思玲博士 曾介宏博士

產業文化資產再利用為文創園區
之成功因素探討

**The Investigation of the Successful Factors of
Industrial Heritage Reuse as the Cultural & Creative
Parks.**

研究生：楊彩慈撰

中華民國一〇三年七月

國立屏東教育大學文化創意產業學系
碩 士 學 位 論 文

研 究 生：楊彩慈

論文題目：產業文化資產再利用為文創園區之成功因
素探討

本論文業經審查及口試合格特此證明

論文考試委員會 主席：陳啟仁

委員：林思玲

委員：蔡玲璇

指導教授：林思玲 林思玲、曾介宏 曾介宏

主 任：施百俊 施百俊

中華民國 103 年 6 月 30 日

謝誌

僅將本論文獻給二位指導老師及參與本研究的所有專家學者。謝謝您們，因為您們，才能完成這篇論文。

楊彩慈 謹誌於
國立屏東教育大學文化創意產業學系
2014 年 6 月

中文摘要

隨著文創產業為歐美等先進國家帶來可觀的經濟產值，我國亦於 2002 年頒布「挑戰 2008：國家重點發展計畫」，正式將文創產業列為國家重要發展計畫，並提出五大文創園區的設置，分別為華山、臺中、嘉義、臺南及花蓮等五大文創園區，期望藉由產業文化資產結合文化創意產業發展帶動區域的群聚與人才、創意的產生，並帶來良好的經濟效益。

推動至今，卻經常被探詢的二個問題：1.經濟產值有否如預期般發展？；2.政府以具產業文化資產身份的場域，再利用為文創園區卻輕文化而偏重經濟地操作是否妥適？而從國外案例及相關文獻得知，文化資產保存與經濟發展可以兼顧，因此本研究想要找尋「保存與發展兼備」之文創園區的成功要素，以期尋求公私部門均得參酌之較適觀念。

本研究先根據文獻分析法、專家訪談法來建構「德菲法」問卷，並分為產、官、學三部份進行樣本選取及施測，經過二回合德菲法問卷發放，得出 8 大構面及 35 個成功因素。8 大構面分別是「文化與自然資源保存」、「政策法規」、「財務資源」、「組織定位」、「經濟發展」、「人力資本」、「社會參與」及「行銷活動」。最後再以層級分析法進行權重與排序，其中達到平均權重 2.9%(1/35)以上的項目有 13 個項目，依序為「有形價值的保存」、「完備法令配套」、「彈性且授權政策」、「無形價值的保存」、「專責營運單位的設立」、「跨領域部會組織的整合」、「文化人力資本的充足」、「建築再利用空間的可適性」、「生活圈的保存方式」、「具教育的功能」、「居民的認同」、「明確的市場定位與區隔」、「靈活與彈性的組織」。

關鍵字：產業文化資產、再利用、文化創意園區、德菲法、層級分析法

Abstract

Cultural and creative industries in developed countries have provided substantial economic output. In 2002, the government in Taiwan officially deemed the development of cultural and creative industries a crucial national plan, launching the Challenge 2008: National Development Plan and proposing the establishment of 5 cultural and creative parks in Huashan, Taichung, Chiayi, Tainan, and Hualie. The goal was to improve regional clusters and human resources, promote creativity, and yield enhanced economic benefits through the integration of industrial heritage with the development of cultural and creative industries.

Since the implementation of the plan, researchers have discussed 2 topics: (a) whether economic output is developing as expected, and (b) whether the government is appropriately utilising places with industrial heritage to build cultural and creative parks that emphasise economic operation instead of cultural heritage. Foreign case studies and related studies have indicated that both cultural heritage preservation and economic development can be considered simultaneously. Therefore, this study examined the key success factors for establishing cultural and creative parks that assign equal weight to both preservation and development in order to identify appropriate concepts for which public and private sectors can reference.

In this study, we used the literature review method and expert interview to construct Delphi questionnaires, which were distributed to people in the industrial, governmental, and academic fields for sample collection. Through the 2 rounds of the Delphi surveys, a total of 8 dimensions and 35 success factors were identified. The 8 dimensions were the preservation of cultural and natural resources, policies and regulations, financial resources, organisational positioning, economic development, human capital, social participation, and marketing activities. Finally, this study applied the analytic hierarchy process to assign weights and orders. A total of 13 items

achieved the mean weight of 2.9% (1/35), and the item with the highest score was the preservation of tangible value, followed by comprehensive regulatory measures, flexible and authorised policies, the preservation of intangible value, establishment of responsible operation units, integration of cross-disciplinary departments and organisations, sufficient cultural human capital, adaptability of reused building space, preservation methods of living environment, educational functions, resident identification, clear marketing positioning and segment, and spontaneous and flexible organisations.

Keywords: industrial heritage, reuse, cultural and creative parks, the Delphi method, analytic hierarchy process (AHP)

目 錄

第一章	緒論.....	01
1-1	研究動機和目的.....	01
1-2	研究範圍.....	04
1-3	研究方法.....	08
1-4	研究流程.....	10
1-5	研究限制.....	12
第二章	文獻探討.....	13
2-1	文化創意產業園區.....	13
2-2	產業文化資產再利用.....	23
2-3	國內外產業文化資產案例舉隅.....	44
2-4	德菲法問卷構面初步彙整結果.....	50
第三章	研究方法.....	61
3-1	德菲法.....	61
3-2	層級分析法(AHP).....	70
3-3	產業文化資產再利用之成功因素確立.....	79
第四章	問卷分析結果.....	85
4-1	德菲法多回合問卷施測與結果.....	85
4-2	層級分析法(AHP)資料分析.....	99
4-3	以本研究成果探討「華山 1914 文創園區」.....	112
第五章	結論.....	117
5-1	研究結果.....	117
5-2	建議.....	121
參考文獻.....		125
附錄一	德菲法第一回合問卷.....	136

附錄二	德菲法第二回合問卷.....	144
附錄三	AHP 層級分析法問卷.....	153
附錄四	德菲法專家訪談稿.....	169
附錄五	華山遊客訪問及結果.....	179
附錄六	華山廠商訪問整理稿.....	181

圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	11
圖 2-1	文化創意產業園區形成因素.....	20
圖 2-2	近代文化政策發展圖.....	22
圖 2-3	國外產業文化資產發展階段圖.....	33
圖 2-4	國內產業文化資產發展階段圖.....	37
圖 2-5	產業文化資產再利用形成因素圖.....	42
圖 3-1	完整層級示意圖.....	69
圖 3-2	不完整層級示意圖.....	69
圖 3-3	應用 AHP 法分析的流程圖.....	74
圖 3-4	產業文化資產再利用為文創園區之成功因素層級架構圖(初稿).....	77
圖 4-1	產業文化資產再利用為文創園區之成功因素層級架構圖.....	97
圖 4-2	產業文化資產再利用為文創園區之成功因素整體權重排序.....	102
圖 4-3	「政策法規」因子比較圖.....	104
圖 4-4	「文化與自然資源保存」因子權重比較圖.....	105
圖 4-5	「經濟發展」因子比較權重圖.....	106
圖 4-6	「行銷活動」因子比較權重圖.....	107
圖 4-7	「組織定位」因子比較權重圖.....	108
圖 4-8	「人力資本」因子比較權重圖.....	108
圖 4-9	「財務資源」因子比較權重圖.....	109
圖 4-10	「社會參與」因子比較權重圖.....	110
圖 4-11	產業文化資產再利用為文創園區成功因素整體權重排序圖.....	111
圖 4-12	華山園區內的迴廊牆面上放置華山歷史源由的解說圖.....	113
圖 4-13	華山園區內設有建築物的解說標示.....	113
圖 4-14	園區內文創商品販賣部所展示之三和瓦窯商品.....	114

圖 4-15	華山有機農藝市集.....	114
圖 4-16	華山園區入口處的大型海報看板.....	115
圖 4-17	華山園區內的觸控式表演活動導覽設備.....	115

表目錄

表 2-1	Frost-Kumpf 藝術文化特區分類表.....	14
表 2-2	臺灣文化園區類型表.....	17
表 2-3	產業文化資產之名稱與定義表.....	24
表 2-4	國內產業文化資產發展歷程表.....	35
表 2-5	產業文化資產指標評估文獻整理.....	38
表 2-6	產業文化資產再利用為文創園區之成功因素彙整表.....	58
表 3-1	德菲法的主要步驟.....	62
表 3-2	德菲法資料分析標準——一致性.....	64
表 3-3	德菲法資料分析標準——穩定性.....	65
表 3-4	德菲法資料分析標準——樣本數.....	65
表 3-5	德菲法相關文獻(一)	67
表 3-6	德菲法相關文獻(二)	68
表 3-7	德菲法專家問卷名單.....	69
表 3-8	AHP 評估尺度意義及說明.....	71
表 3-9	隨機指標表.....	73
表 3-10	層級分析法相關文獻(一)	75
表 3-11	層級分析法相關文獻(二)	75
表 3-12	「政策與法規」構面要素表.....	79
表 3-13	「空間使用」構面要素表.....	79
表 3-14	「文化保存」構面要素表.....	80
表 3-15	「經濟」構面要素表.....	80
表 3-16	「行銷與活動」構面要素表.....	81
表 3-17	「組織與定位」構面要素表.....	81
表 3-18	「人力」構面要素表.....	82

表 3-19 「財務」構面要素表.....	82
表 3-20 「社會參與」構面要素表.....	82
表 3-21 「永續環境」構面要素表.....	83
表 4-1 調查樣本基本資料分析.....	85
表 4-2 德菲法第一回合「構面」敘述性統計結果.....	86
表 4-3 德菲法第一回合「因子項目」敘述性統計結果.....	86
表 4-4 剔除的因子要素與專家意見表.....	88
表 4-5 變異數大於 50%因子項目與專家意見表.....	88
表 4-6 德菲法第二回合「構面」敘述性統計結果.....	92
表 4-7 德菲法第二回合「因子項目」敘述性統計結果.....	93
表 4-8 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素架構.....	94
表 4-9 AHP 專家問卷名單.....	99
表 4-10 AHP 專家樣本基本資料分析.....	99
表 4-11 AHP 問卷一致性檢定結果.....	100
表 4-12 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素權重值與排序表.....	101
表 5-1 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素權重體系表.....	119

第一章 緒論

1-1 研究動機與目的

1-1-1、研究動機

2012 年 11 月 TICCIH（國際工業遺產保存委員會）第 15 屆會員大會暨學術研究會於臺灣臺北舉行，取得這個會議的主辦權對於臺灣具有指標性意義，不僅象徵了臺灣在產業文化資產的保存與再利用上向前邁進了一大步，且能藉此平臺達到與國際社會接軌並交流對話的目的。TICCIH 成立於 1978 年，為在聯合國教科文組織下（United Nations Educational Scientific and Cultural Organization，簡稱 UNESCO），協助國際文化紀念物及歷史場所委員會（International Council on Monuments and Sites，簡稱 ICOMOS），針對工業遺產基地登錄與審查的正式官方諮詢組織¹，是目前全世界最重要的工業文化資產保護機構，現今擁有超過 42 個國家組織會員，不同於以往都在歐美地區舉辦，本次首度移師亞洲，此舉凸顯了臺灣對於保存與發展產業文化資產的決心與重視，並以此作為未來朝向世界遺產前進之準備。

臺灣在推動產業文化資產保存至今，已有十餘年。自 1990 年開始，在全球化經濟競爭的壓力下，國營事業面臨不得不民營化的壓力，這些國營企業的私營化使得原有的龐大土地、廠房、房舍皆面臨公司的產權移轉的過程，工業遺產的保存驟然成為亟待解決的政策難題（楊敏芝、翁政凱，2009：64）。

另一方面隨著全球經濟結構在歷經了農業、工業、資訊服務業後，為社會帶來了富裕、繁榮並提高了人民的所得，此時，人們已不再滿足於基本的物質追求，轉而朝向藝術、音樂、文化、休閒等更精神層面去追求。這樣的改變影響了世界經濟及產業結構的變化，並帶來了下一波新興產業潮流－文化創意產業，以「創意」、「人才」、「知識」資本取代以往強調「土地」、「勞動」等生產要素資本，並為歐美各國帶來龐大的經濟效益。

面對這波產業革新的衝擊，臺灣亦於 2002 年提出「挑戰二〇〇八：國家重

¹資料來源：2012 年國際工業遺產保存委員會(TICCIH)第 15 屆會員大會暨學術研討會簡介

點發展計畫」，正式將「文化創意產業」發展列為我國重點發展計畫，並透過文建會進行「創意文化園區」的規劃（黃琬媛，2007：1-2）。文化園區的概念源自於 1980 年的歐美各國，當時的地方政府期望以文化園區的建置做為都市更新的一種手段與方法。而國內則期望藉由產業文化資產結合文化創意產業帶動區域內產業的群聚與人才創意的產生，進而提升經濟效益。而在這樣的期望下，全國五大製酒廠分別再利用為：華山 1914 文創園區、臺中文化創意園區、嘉義文化創意園區、臺南文化創意園區、花蓮文化創意園區。

但是自 2002 年設置至今，卻經常被挑戰二大問題，一為成果未如預期，也就是文化創意產業經濟產值與群聚效益的達成。根據文化部 101 年園區施政績效報告所示，五大文創園區的產值分別是：

101 年華山園區計辦理 344 檔、1512 場活動，吸引 179 萬 2406 人次參與；花蓮園區計辦理 27 場活動，吸引 3 萬 6772 人次參與；臺中園區計辦理 230 場活動，吸引 65 萬 3670 人次參與；嘉義園區辦理 9 檔、157 場活動，計吸引 4 萬 0428 人次參與；臺南園區刻正施工中，因腹地較小故目前暫未開放。101 年度華山園區營業額 3 億 2 千 504 萬元、產值 17 億元，已大幅超越原訂目標²。

由以上數據可知，目前除了華山 1914 文創園區外，其他的園區並不如預期般發展，不管是人潮、產值或活動場次等等皆存在很大差距。根據文化部公布之 2012 年文化創意園區績效報告，雖然以「綠燈」（良好）作為績效評估結果，並且強調五大園區在辦理相關活動中吸引 251 萬人次參與，創造產值 17 億。但若以個別園區績效評估結果來看，單以華山在 101 年辦理 344 檔、1512 場活動，吸引 179 萬 2406 人次參與，營業額 3 億 2 千 504 萬元及產值 17 億看來，可清楚得知華山佔五大園區總績效百分比近九成多，而這亦顯示除了華山外，其他園區尚在摸索試驗階段，並無適切之營運準則與做法，因而導致未能收到良好的成效。面對這樣的狀況，本研究認為現階段為「產業文化資產再利用為文創園區」找尋一套成功的運作要素有其重要性與迫切性。

第二點是社會對於政府以具產業文化資產身份的場域作為文化園區的再利

²文化部 101 年度施政績效報告網頁，pp. 3-4。
<http://www.moc.gov.tw/ccalimages/result/0/20130717-8.pdf>。

用方式存在不同的聲音，質疑者認為政府若過於重視經濟效益，經常會產生忽略文化保存的現象。會有這樣的聲音可以從二個方向來做討論，一是因為文化資產屬公共財的性質，對於這樣具有公共財性質的文化資產和一般廠商以追求利潤最大化為目標本身即存在矛盾。另一方面，以文化資產作為「資本」（工具化）再利用為文創園區的方式，包括了經濟價值（通常以價格表示）與文化價值³。但是經濟價值具體好衡量，而文化價值較抽象、不易計量，因此通常以經濟產值來做為主要衡量標準，而這也成為爭議的來源，因為大部份消費者需求是會包含文化價值觀點（Thorsby，2000：84）。

面對以上的現象，引發本研究對於「文化保存與經濟發展是否可以兼顧」的問題意識思考，而從國外再利用的成功案例以及相關文獻（黃俊銘、黃玉雨，2010；蔡娛美，2012；蔡宜穎，2011）顯示出這個答案是肯定的。因此本研究想藉由文獻及相關的成功案例去找尋在「文化保存與經濟發展兼備」的前提下，影響文化園區良好營運的成功要素。

本研究所建構的是一個「文化與保存兼顧」的理想架構，希望能藉此研究提供一個產業文化資產再利用為文創園區不同面向的思考與切入點，並給予未來有意從事相關研究及產業者參考。

1-1- 2、研究目的

根據上述研究動機，整理二點研究目的如下：

- 一、探究國內產業文化資產再利用為文化創意產業園區之成功因素。
- 二、建構產業文化資產再利用為文化創意產業園區之成功因素的操作參考。

³Thorsby 認為文化資產價值包含：美學價值、歷史價值、社會價值、精神價值、象徵價值、真實價值等(Thorsby, 2001:84-85)。此外，臺北宣言第六條：「亞洲工業遺產……結合建築、技術及歷史美學、科學價值的完整性，應被保留」（傅朝卿，2012）。

1-2 研究範圍

1-2-1、名詞解釋

(一)產業文化資產：產業文化資產的內容包括各產業相關的原料、生產過程(技術、設備、勞力)、資金、主副產品等主題，包括(一)無形部分：產業歷史沿革、組織與職掌、工作項目與內容、生產(原料製程與技術)、文獻(設計圖書、設備與流程圖說、公文書、老照片、技術手冊、圖書)、職工口述建檔(重要生產技術、生活、活動)等。(二)有形部份：建造物(生產工廠、原料與製品倉庫、事務所、職工宿舍等附屬設施、機械、設備)，及其他資本、財產與文物(土地、運輸、事務用具)等訊息(張崑振，2013：2)。本研究歸納「產業文化資產」之定義為：源自過去產業經濟活動所遺留下來包括機具設備、廠房、人員技術、史料文獻及該場域之建築環境等具有形或無形價值之有關資源。

(二)文化創意產業園區(文創園區)：「係以舊有閒置空間再利用及歷史文化價值保存為核心，透過重新規劃與設施的整備，提供文化創意產業進駐或藝文工作者或團隊，進行藝文創作與展演活動等。其園區劃設之面積規模依照原有的閒置空間面積規模定之(楊凱成，2008)」。

(三)成功因素：本研究對產業文化資產再利用為文創園區的「成功」界定為：「文化保存與經濟發展兼備」。

1-2-2、研究範圍

本研究所指之文創園區 2002 年由政府規劃設置之五大文創園區，包括華山、臺中、嘉義、臺南、花蓮等文化創意產業園區。

文建會規劃設置五大文創園區時，華山文化園區被定位為創造臺灣文化創意產業發展形成的基地，扮演媒合跨界藝術、產業互動的場所，建構異業、異質交流結盟的平臺，並發展文化創意產業人才的育成中心。花蓮文化園區規劃利用園區工業遺產空間，建構成為花東地區國際觀光旅遊起點，並結合政府「文化創意產業」之推動政策及東部地區「觀光產業」之發展主軸；嘉義文化園區則著重開發地方性、傳統性、創意性、手工性的文化資源(如生活創意產業服裝設計、交

趾陶等)；臺南文創園區則定位為「文化生活與產業環境之整合創新平臺」；臺中文創園區成為全臺第一個「臺灣建築・設計與藝術展演中心」(張錦俊，2007：28)。以下個別作介紹：

一、華山文化创意產業園區

「華山創意文化園區」位於臺北市忠孝東路與八德路口，前身為「臺北酒廠」，創設於 1916 年日治時期，光復後改為臺灣省菸酒公賣局臺北第一酒廠。早年專門生產價格低廉、以樹薯為原料的「太白酒」，當時是一般民眾日常消費的最愛，到了五十年代中期，米酒的產量逐漸增加，酒廠配合政府政策，研發各種水果酒，開啟了臺北酒廠的黃金時代，有「水果酒工廠」的稱號。但隨著經濟與城市發展，酒廠由於位於高地價的市區地段，加上製酒所產生的水污染問題難以克服，遂於 1987 年將酒廠遷至臺北縣林口工業園區，臺北酒廠從此走入歷史⁴。直到 1997 年，表演團體「金枝演社」進入廢棄十年的華山園區演出，被指侵佔國產，藝文界人士群起聲援，結集爭取閒置十年的臺北酒廠再利用，成為一個多元發展的藝文展演空間。「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。臺北酒廠正式更名為「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(黃盈嘉，2012：49)。

2007 年 2 月文建會以促進民間參與(促參法)模式，規劃「華山創意文化園區文化创意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，並於 2007 年 12 月由「臺灣文創發展股份有限公司」(遠流出版公司、國賓飯店及仲觀有限公司)以異業結盟的方式取得園區經營管理權利。

二、臺中文化创意產業園區

臺中創意文化園區位於臺中市南區與臺中後火車站西側相鄰，總佔地面積約 6.3 公頃，於西元 1916 年以「大正製酒株式會社臺中工場」為名設立。隨著時代變遷，及因應臺中市都市計劃規劃發展之需，臺中酒廠於 1998 年搬遷到臺中工業區新廠，留下大片工業遺址與歷史建築⁵。2002 年由臺灣政府推動「挑戰

⁴資料來源：華山文創園區網站 <http://www.huashan1914.com/>。

⁵資料來源：臺中文化创意產業園區網頁 <http://tccip.boch.gov.tw/tccp/main.php?page=history>。

2008 發展計畫」中將臺中舊酒廠撥交文建會做為未來文化設施發展基地，並將 14 棟歷史價值倉庫建築指定為歷史建築，後再以都市計畫特定專用區的變更程序，將園區劃定為「文創專區」，正式做為工業遺址再利用的場域。文建會於民國 94 年度擬定了三個階段計畫，其中第一階段為「國際網結計畫」，第二階段為「國際研討會計畫」，第三階段為「國際工作營計畫」，經由整合世界各地的資訊與資源，期能奠定未來策劃與營運之基礎。民國 96 年文化資產總管理處籌備處的成立與掌理園區管理，為園區投入更大的發展利基，目前定位為「臺灣建築・設計與藝術展演中心，TADA」，以建築、設計與藝術為主體，其主要用意在促成臺灣與世界建築設計產業之接軌，強化建築與設計之專業領域並提升臺灣成為亞洲創意設計產業之重鎮（楊敏芝，2012：120）。

三、嘉義文創產業園區

嘉義酒廠創建於 1916（大正五年），廠房大部分為木造建築，建地僅 2,945 坪，1943 年第二次世界大戰期，大部分建物及設備均遭轟炸受損，1945 年臺灣光復後，由臺灣省專賣局接收，積極修護。1999 年 2 月嘉義舊酒廠正式劃下句點。2002 年 6 月選定嘉義酒廠舊址為五大文化創意園區之一，歷經土地移撥、管理單位變更及都市計畫變更等程序後，成立嘉義創意文化園區。總觀嘉義園區所處地理位置與人文涵養之優勢，嘉義文化創意產業園區定位以「傳統藝術創新」為主軸，結合「酒文化產業」為基礎，朝傳統技藝與技術之轉型及創新發展。園區營運部分，文建會（今文化部）於 2009 年交由嘉義市政府文化局代管，並於 2009 年 8 月進行「嘉義文化創意產業園區引入文化創意產業及營運模式規劃-民間參與可行性評估案」，預計 2010 年執行促進民間參與公共建設案。惟經促參可行性評估結果，為自償性不足，爰後續在原有定位下規劃以「分區方式」進行委外經管，俾加速園區產業發展⁶。

四、臺南文創園區

日治時期設立，前身為「臺灣總督府專賣局臺南出張所」，早年從事煙草、酒的生產及販賣。2002 年隨著政府提出五大園區的設置，臺南也被指定為

⁶資料來源：嘉義文化創意產業園區網站 http://chiayi.moc.gov.tw/about.aspx?about_id=32。

五大園區之一。臺南文創園區位於臺南市中心，有多元的歷史文化及豐沛的觀光資源，園區面積雖不大，卻位居樞紐、緊鄰臺南火車站。目前委託南臺科技大學經營，未來園區將發展作為「文化生活與產業環境之整合創新平臺」，以實踐文創產業政策及提升園區之文創產業聚集效益，期能引進民間資金及企業化之經營理念，並開拓園區建築空間使用活路，驅動目前的臺南府城在地生活文化元素，進而躍升為具有國際競爭力的產業⁷。

五、花蓮文化創意產業園區

花蓮酒廠成立於 1913 年，歷經花蓮港工場、臺灣總督府專賣局經營時期、臺灣省菸酒公賣局花蓮酒廠等時期，主要從事製酒及菸酒販賣，1960 年後，國內經濟能力提升，酒的需求變高，使得供應不足，而在廠區飽和、設備老舊，還有廢水汙染等問題下，公賣局於 1983 年便配合都市計畫，將花蓮酒廠列入菸酒增產方案遷建工廠之列，進行遷廠，花蓮酒廠於是閒置。2002 年，被納入文建會五大園區設置的規畫中。2007 年到 2009 年歷經三家廠商委外，分別是橘園國際藝術策展股份有限公司、財團法人東海岸文教基金會營運及臺灣原鄉文創顧問有限公司(江嘉瑩，2010)。目前由新開股份有限公司以 ROT 委外方式取得經營權，園區計畫以架構藝術活動平臺、推廣社區藝文活動參與為重點工作，做為推廣藝文活動並深耕藝文生活風格的平臺，同時結合社會資源，協助推動藝文相關業務。

⁷資料來源：臺南文化創意產業園區網站 <http://tainan.moc.gov.tw/about.php>。

1-3 研究方法

本研究先根據「文獻研究法」、「專家訪談法」建立問卷，再以「德菲法」找出國內產業文化資產再利用為文創園區之成功因素，最後則以「AHP 層級分析法」找出各項要素的權重並進行排序。因而，本研究採用的研究方法有「文獻分析法」、「專家訪談法」、「德菲法」、「AHP 層級分析法」。茲將各項研究方法分別說明如下：

一、文獻研究法

林淑馨（2010）指出文獻分析法係指研究者經由廣泛資料的蒐集和閱讀，建構出適合該主題的理論架構基礎，以及用以解釋說明該研究主題的相關背景，其特性乃是以系統而客觀的界定、評鑑並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論，並分析現階段所掌握的資料的特質。主要目的在於瞭解過去、洞察現在與預測未來。文獻分析的特性通常可以整理為下列幾項：（一）所分析的資料超越時空的限制。（二）可超越個人知識能力的侷限。（三）可避免調查者與被調查者互動中的不良影響。

本研究以「文化園區」、「產業文化資產」及「案例探討」等三部份文獻做為研究對象，並以此做為後續研究之理論基礎。

二、訪談研究法

訪談法是研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象蒐集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有全面式的了解。訪談法適用於研究者想要深入了解被研究者的內心世界，或被研究對象對事件的看法、感覺、認知或意見時（潘淑滿，2003：157）。本研究的訪談對象分為二類，一是針對特定專家的訪談，分別以文化資產與文化創意的產業界（產）、公部門（官）、學術界（學）等三部份領域的專家做為訪談及問卷施測對象；另一方面是為了對園區營運現狀更加了解，針對園區內之消費者及承租廠商進行的訪談。而根據林淑馨（2010）得知，專家訪談法是半結構訪談法的一個特殊應用形式。與傳記式訪談法不同的是，專家訪談法

並不像傳記式訪談法那樣將主要興趣擺放在受訪者整個人身上，而著重於受訪者在某一個領域活動中的專家能力。就取樣的構成而言，專家受訪者並不是代表單一個案的身份，而是代表著某一群具有特殊專業能力的專家範圍團體。

三、修正式德菲法

德菲法適用於意見分歧、整合不易的情形，它藉由多回合的專家匿名問卷往返達到不同群體間的共識。德菲法名稱有很多種，傳統德菲法在第一回合時採用開放式問卷方式，但因開放式問卷施測上較耗時、較難達收斂且專家填寫意願較低。因此，Murry and Hammons (1995) 提出修正式德菲法（以下簡稱德菲法）。此法和傳統德菲法最大的不同點在於省略開放式問卷施測部分，第一回合問卷是根據「文獻整理與分析」後的結構或半結構式問卷方式。

本研究先依據文獻研究及專家訪談建立半結構式問卷，因為省略了傳統德菲法在第一回合使用之開放式問卷，因此採用的即是修正式德菲法。

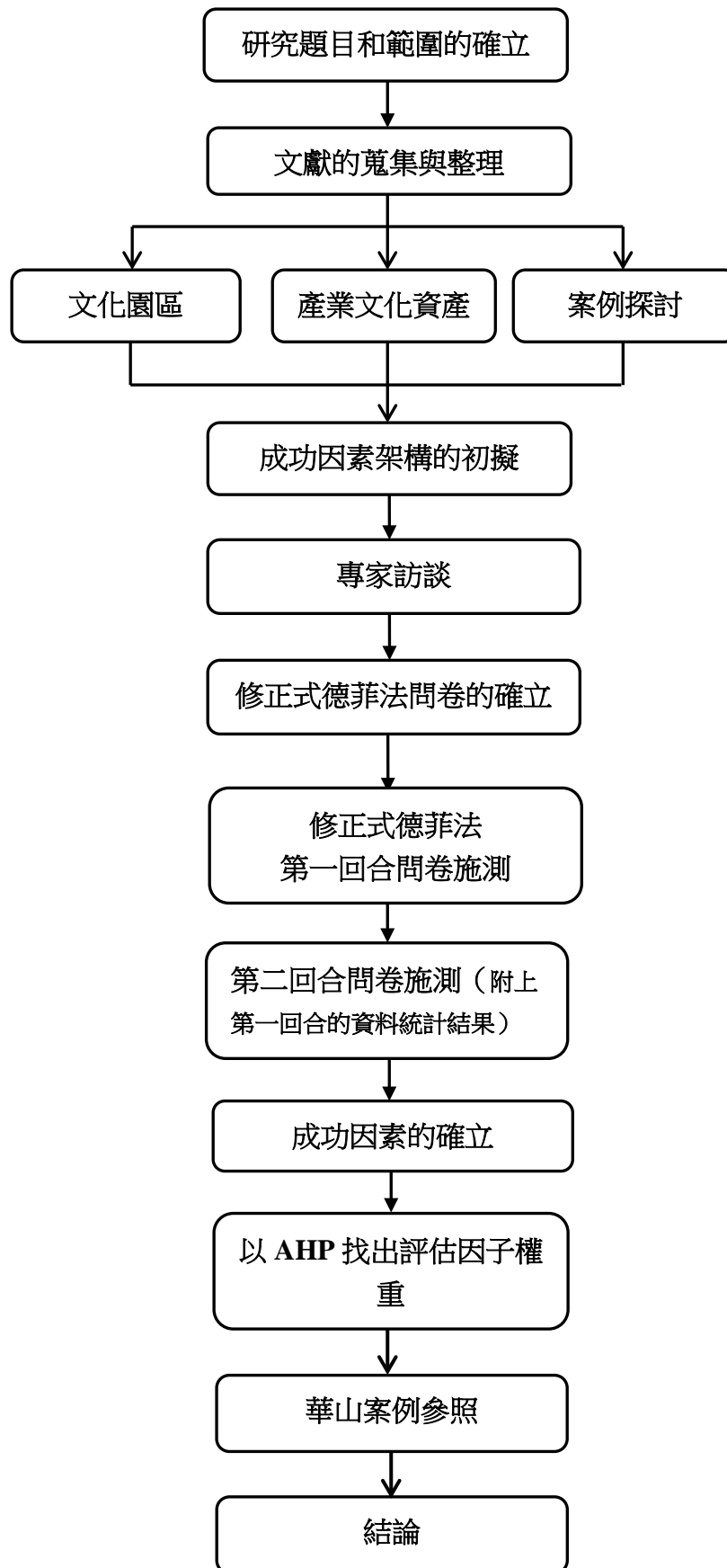
四、層級分析法 AHP

層級分析法是 Thomas L. Saaty 於 1971 年提出的一套權重決策方式，主要應用在不確定的情況下及具有多數個評估準則的決策問題上(鄧振源, 2005：215)。其最大的特色為利用層級結構將影響因素間的複雜關係有系統地連結，以兩兩因素間成對比較的方式，減輕決策者的負擔，使決策者意向能更清楚地反應，其主要功能在於決定多個變項間的相對重要性，亦即權重（張聖麟，2011：99）。

本研究先以德菲法確認層級架構及因子項目，再利用層級分析法求得各項「成功因子」的權重並進而排序，以提供相關決策者執行之優先順序參考。

1-4 研究流程

本研究的研究流程如圖 1-1。首先，根據題目選取合適的研究方法，並進行相關文獻的彙整與分析，文獻共分為「文化園區」、「產業文化資產」及「案例探討」三部份作論述，再根據文獻與案例分析整理出「產業文化資產再利用為文創園區之成功因素的建立」。以此架構製作德菲法專家問卷，並經二位專家訪談增加問卷效度後，再進行德菲法二回合的專家半結構問卷。在此為使問卷語意傳達正確，並使專家能充分表達意見，在第一回合以當面訪問為施測方式，並在第二回合後依各項因子的收斂程度決定是否結束德菲法問卷施測，此時即可得出確切的「產業文化資產再利用為文化創意園區之成功因素架構」。最後再以 AHP 層級分析法取得構面及因素的權重，完成「產業文化資產再利用為文創園區之成功因素」的建構。最後，以華山文創園區做為對照場域，針對消費者和園區內之承租廠商進行訪談，以便與所得之成功因素進行驗證。



研究流程圖 1-1

1-5 研究限制

本篇研究限制有以下二點：

- 一、受限於國內文獻在「文化創意產業園區」、「文化園區」等名詞的使用上不一致，如同劉維公（2003）所提到「隨著文化產業的重要性日益增加，關於文化產業園區的研究也越來越受到重視。雖然不同學者概念名詞的使用並不一致，但文化產業的聚落化現象是共同的研究焦點」。再者，由於這部份文獻篇幅不多，因此本研究在第二章所整理之「文化創意產業園區」文獻，主要以「與文化或文化產業等聚落化現象相關之主題」作為蒐集方向，其中包括「文創園區」、「文化園區」、「文化特區」等概念名詞。
- 二、本研究之德菲法及層級分析法的專家施測對象，主要以具文化園區或產業文化資產等相關專業為選取標準，但受限於（一）國內目前進行相關主題研究之學者主要為建築學系背景，而本研究所選之學者亦是。（二）官領域以實際從事跟園區相關之政府部門，但因政府將這部份職責劃分在各地之文化相關部門下，因此本研究之「官」領域專家皆任職於文化相關部門。

第二章 文獻探討

本章分為三個部份論述，共有四小節，第一節為「文化創意產業園區」，介紹文創園區在國外與國內的發展背景、歷程及類別。第二節為「產業文化資產再利用」，除針對定義做整理外，另對國內外的發展做詳細的歸納最後再列出歷年相關文獻。第三節是「國內外相關案例的探討」，介紹國內及國外較為成功及運作良好的案例，並歸納其運作特色或成功要素。第四節「小結」是根據前面的文獻及案例探討彙整的結果，此亦為後續專家問卷的基礎。

2-1 文化創意產業園區

根據 Wynne 的界定，文化園區（cultural quarters）指的是特定的地理區位，其特色是將一城市的文化與娛樂設施以最集中的方式集中在此一地理區位內，文化園區是文化生產與消費的結合，是多項使用功能（工作、休閒、居住）的結合。此外，Hilary Anne Frost-Kumpf 則是以文化特區（cultural districts）一詞去指稱文化產業的聚落化現象（劉維公，2003：104）。文化特區指的是一都市中具備完善組織、明確標示、供綜合使用的地區，而文化設施高度集中在此一地區內，創造出吸引力。以下就國內外園區的發展背景及類型做介紹。

2-1-1、文化創意產業園區之發展

一、國外發展背景與歷程

1940-1960 年戰後重建時代，當時文化是一種專屬社會菁英的文化，具有濃厚的社會權利與地位象徵意義（廖淑容，2005）。1980 年開始，社會貧富差距因戰後福利國的擴張及管理革命所解決，造成傳統階層文化的瓦解，及新左派的興起，至此文化不再屬於少數社會菁英所獨有，並且提倡多元文化與新形式的文化，如電影等（楊敏芝，2008：14）。而新的文化產業策略則被鼓勵以符合文化需求的市場產業發展（楊敏芝，2008 引述 Bassett）。另一方面，1973 年石油危機造成歐美經濟衰退，失業率增高，汽車、鋼鐵等黃昏工業失去原來的技術優勢，許多城市的傳統產業開始外移到勞力密集、工資低廉的中南美洲、亞洲等地，城市

陷入一種內城衰敗、郊區擴張的去中心化(decentralization)現象(林玟伶, 2009: 81)。為解決這個問題, 地方政府於 1980 年開始, 以藝術文化結合經濟發展的方式為途徑, 期望藉此達到都市活化及再生的目的(Montgomery, 2003)。

日本在 1970 年代和 1980 年代陸續推動故鄉運動、健康營造運動、有機農業運動、地區自傲運動、生活工藝運動等五個社區運動。近年推行的生活工藝運動, 有如臺灣近幾年地方產業類型的文化園區設置計畫, 即是將地方文化產業化的計畫。至於英國的創意園區基本都以群聚效益為主軸, 地理位置略為相近, 偏重於連結、服務及行銷的實質功能, 而非巨型顯眼的建物或區域的外貌象徵, 也不一定位居市中心(陳嘉萍, 2007: 11)。

中國大陸近幾年積極建設文化創意產業園區, 以上海為例, 光在上海即建設超過 48 處, 其文化創意產業政策以園區建設及產業結構調整、產業轉型升級、及舊城區改造為目標。第一種策略是建設文化創意園區⁸, 如上海創智天地、濱江創意產業園區、八號橋創意園區等等, 形成一批具有特色的文化園區。第二種策略是依附大學強的學科技術, 大力推展建築設計、研發設計、諮詢服務等產業, 形成環同濟設計產業帶。第三種係以大學科技園為載體的文化創意產業孵化器建設, 創造成為上海最重要培育知識產業的基地(楊敏芝, 2008: 118)。

Frost-Kumpf針對藝術這類型的文化產業特區進行討論, 並將美國的藝術文化特區分成五大類型, 詳細表列如下(轉引自劉維公, 2003⁹):

表 2-1 Frost-Kumpf 藝術文化特區分類表

類型	意涵	案例
文化複合用地 (Cultural Compounds)	在美國最古老的文化特區形式是文化複合用地, 大約在 19 世紀後期到 1930 年之間。是由大型博物館、大型表演廳、劇院、學校、圖書館、天文館與動物園等所構成。和現今文化特區最大不同是對於非文化的土地用途往往是限	<ul style="list-style-type: none"> • University Circle, Cleveland • Cultural District, Fort Worth

⁸資料來源: www.scic.gov.cn/show/park。

⁹劉維公(2003)。創意文化園區是強心劑? 還是打錯針?。《今藝術》, 102-105。

	<p>定為公園、植物園、醫療中心與住家，商業用途如辦公、販售等空間使用少之又少，且當時是選在城市商業中心以外的地方，只是隨著城市不斷擴張，所在地反而變為現今的市中心。</p>	
<p>藝術與娛樂專區 (Arts and Entertainment Focus)</p>	<p>此類型著重在於提供年輕的觀眾所歡迎的文化節目，而且比起重要藝術機構，文化特區往往讓人有較多的波希米亞感受。小劇院、私人藝廊、夜店與電影院等是該類型文化特區主要吸引人的特色，但有些重要的藝術設施也會出現在這些文化特區內，此類型經常是座落於市中心商業特區與重要觀光景點所在。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miami Beach Art Deco District • North Hollywood: NOHO Arts District
<p>重要藝術機構專區 (Major Arts Institution Focus)</p>	<p>此一類型的設立是依附在重要藝術機構如大型音樂廳表演廳博物館等的所在地，同時也會包括小型的藝術組織與娛樂場所如夜店與電影院，通常緊鄰市中心商業特區，而且通常是鄰近交通便利與觀光景點的地點。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dallas Arts District • Houston Theater District
<p>文化生產專區 (Cultural Production Focus)</p>	<p>此類型設置的重點較不是放在藝術的展演，而是藝術生產或教育藝術家、舞蹈家、音樂家等工作室以及媒體工作中心是這類型的主要文化設施，此外還包括視覺或表演藝術的練習空間、暗房與製陶的專屬空間、專業的藝術大專院校、私人畫廊與小劇場等。此類型有較高比例的住宅空間，特別是提供給藝術家而且並不會刻意選擇緊臨市中心商業特區或重要觀光景點。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Detroit: Heidelberg Project New • Haven: Audubon Arts District
<p>市中心專區 (Downtown Focus)</p>	<p>此類型往往設立在市中心大都會地區，包括市中心商業特區，運用一城市</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tucson Arts District

大多或者全部的文化事物去吸引參訪者，擁有的文化設施相當廣泛，包括通俗文化活動場所、餐館、夜店、電影院、公園等。

資料來源：劉維公，2003：105

二、國內文化產業園區之發展

臺灣在民國 76 年以前的戒嚴時期，幾乎沒有所謂的「民間社會團體」存在的空間，解嚴之後，「文化教育與藝術」的基金會成為最具民間力量的社會團體。而政府的文化政策最早始於民國 66 年提出之「十二項建設」，意旨在藉由每一縣市文化中心的建立發揚我國優良的文化傳統，但此時的文化發展仍著重於硬體如展演設施的建設。直至民國 83 年在受到西方文化產業思維及全球化經濟發展影響下，文建會提出「文化產業化、產業文化化」的政策口號，宣告「社區總體營造」成為重點政策，其目標係在全球化經濟發展背景下，運用在地性的地方文化產業資源，營造地方文化特色產業，藉以提昇產業價值與競爭力，開拓社區生機與活力，此外屬於這時期的政策還包括「文化產業之發展與振興工作」及「地方生活文化館計劃」等等（楊敏芝，2009：81），由此可看出這個時期政府期以「地方」為單位，凝聚地方意識與認同感並發掘地方特色以因應全球化產業結構下之經濟衝擊，並成為政府推動後續文化產業政策之支持後盾，亦即藉由「社區營造」來實踐對於文化產業的推動與思維，由此也可看出「社區營造」與「文化創意產業」之間的密切關連性，唯這個時期的文化產業思維仍停留在傳統、鄉村型的初級產業。

另一方面，隨著文化創意產業陸續為世界各國帶來經濟效益，臺灣亦開始重視這個強調以「文化資本」、「創意資本」取代以往「土地」、「勞力」等傳統資本的文化創意產業。至 2002 年政府提出「挑戰 2008：國家重點發展計劃」政策，臺灣首次將具有文化創意概念的產業政策納入國家計畫中，其中，為整備文化創意產業發展環境，並透過產業遺址活化再利用之操作過程，激發文化創意產業活

力，進而以空間活化再利用之成果挹注文化創意產業之發展，而有「規劃設置創意文化園區」計畫的提出（楊敏芝，2009：89）。於是，文建會將華山特區連同公賣局其他 4 處舊酒廠或倉庫群納入「文化創意產業發展計畫－規劃設置創意文化園區」推動工作，並以「保存園區工業遺址之建築環境，賦予新的使用功能」為發展主旨。

回顧臺灣自 1987 年成立原住民文化園區至今，文化園區如雨後春筍般快速地於各地成立，綜觀臺灣有以下幾種類型：

表 2-2 臺灣文化園區類型表

園區類型	意涵	案例
族群文化類	以保存臺灣族群文化為最終目的，於早期規劃時，室內外設置有展演與推廣功能的空間，注重休閒觀光功能。近幾年規劃方式開始有了改變，除了新設置具有展演功能的硬體空間，將南部九個客家聚落的文化、環境生態、遺址等全部整合成為超大文化園區，是國內目前最大範圍文化園區。	臺灣原住民文化園區、六堆客家文化園區等。
地方特色產業與觀光類	農委會在 2002 年提出一鄉一休閒的農村休閒計畫，多數是將地方特產品以主題展售方式來呈現，配合相關主題的文化休閒活動，是藉由文化知識，創造產業附加價值的文化園區類型。	臺灣鹽博物館文化園區、高雄糖業文化園區、西湖花卉文化園區等。
藝文展演設施類	此類型除了地方政府所屬的文化設施，亦包含文建會提出「充實縣市文化設施計畫」、1997 年的文化藝術特區設置計畫、2001 年的實施鐵道藝術網絡、閒置空間再利用與地方文化館計畫，以及 2002 年的「挑戰 2008 國家重點發展	華山創意文化園區、蕭壩文化園區、臺灣工藝文化園區等。

計畫」中的文化創意產業發展計畫所產生之結合藝術展演的園區。

歷史人文與生態環境類	以歷史文化或生態之保存與傳播為目的而設置類型，多數文化園區曾是地方聚落居民活動的空間，因此社區意識與凝聚力較高，規劃方式多會將留存的歷史建物規劃成主題展示館，以及改善其周邊硬體設施等。	眷村文化園區、紅毛港文化園區、兩蔣文化園區等。
------------	--	-------------------------

資料來源：陳嘉萍，2007：12-14

儘管各種類型名稱不同，但多數著重於有形的空間規劃，與硬體建設。本研究係針對藝文展演設施類別中之具有產業文化資產身份的五大文化創意園區做為研究範圍。

2-1-2、文化園區的優點、功能及類型

林玟伶（2009）整理歐美學者提出關於以文化做為都市再生策略的優點，如下：振興經濟多樣化發展（Williams, 1997）、激勵創新與創意（Robert, 2002）、獲得高品質的工作（Scott, 2004）、維持地方收入（Williams, 1997）、促進工作的夥伴關係（DCMS, 1999）、透過形象的提升而鼓勵地方行銷（Ashworth & Voogt, 1990; Council for Cultural Co-operation, 1995; Fitzsimons, 1995, Williams, 1997）、增加藝術與文化活動的參與進而鼓勵合作、文化認同、社會凝聚（Matarasso, 1997; Thompson, 2002; Miles, 2005），此外還可達到降低犯罪（Comedia, 1991; Ebert et al., 1994）以及促進地方永續發展（Darlow, 1996、澳洲維多利亞文物局；取自林玟伶，2009：82）。Derek Wynne亦認為都市與文化產業園區的結合，是因為其具備下列三項都市改造的任務：第一是對老舊凋零的都市地區進行改造；第二是對逐漸衰退的工業都市進行改造；第三是對都市意象的改造。由以上可看出文化產業園區作為都市再造對社會發展具有重要的影響關係，如同劉維公¹⁰（2003）所說

¹⁰劉維公(2003)。創意文化園區是強心劑？還是打錯針？。《今藝術》，102-105。

「在現今，文化、經濟與空間已經形成緊密的共生關係」。

綜合臺灣文化創意產業園區建置的定義與功能，簡述如下¹¹：

1. 採混合使用開發模式，同時具備文化生產及文化消費功能：根據楊敏芝(2009：103)及文建會網站得知臺灣文化園區採用文化、休閒與商業結合之混合開發模式且強調同時具有文化生產與消費的功能。Montgomery(1990)也指出，文化園區為結合藝術與文化生產、文化消費、都市場域營造的全面性文化政策。
 2. 強化文化創意產業的關聯產業鏈結及聚集經濟效益：期望能藉由建置之場域（文化園區）吸引其他創意設計或藝術社群的進駐，以增加文化生產者間如流行產業、視覺媒體及音樂產業間的交互效益並帶動周邊整體創意氛圍，達到群聚效益。此外，並希望此效益能擴及整個區域，以帶動區域經濟更生，為區域帶來更好的就業機會，達到整合性之區域創意經濟政策。這點與林崇熙(2005)提到產業文化資產再利用之經濟面應結合上、中、下游垂直鏈或產業橫向連結以進行產業鏈整體環境與文物的保存不謀而合。張淑茹(2008)也提到文化創意產業發展計畫納入政府「挑戰 2008：國家發展重點計畫」的政治框架下運作，著重在產業鏈的營運發酵，企圖為振興經濟的政績宣揚再添戰功。
 3. 建構文化創意產業支援平臺：政府提供創意產業進步與敏銳市場發展計畫，以擴張活動與城市內合夥關係並提供適當基金、商業及資訊支援服務。此外，提供市場優惠措施，增加企業部門發展、觀光客發展策略的附加價值。
- 綜合上述，可以看出「文化創意產業園區」的形成來自二個因素的考量，如下圖。

¹¹參考資料：楊敏芝(2008)。產業文化資產空間轉型之土地政策研析。載於喜新·戀舊－創造產業文化資產新價值，行政院文化建設委員會總管理處籌備處。

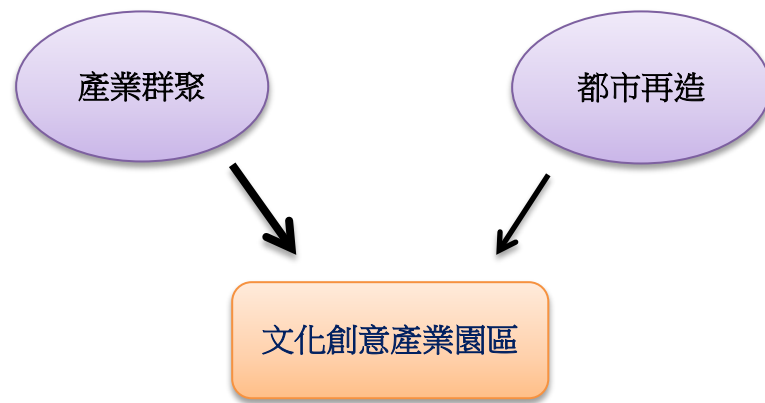


圖 2-1 文化創意產業園區形成因素

資料來源：本研究整理

楊敏芝並依據國內外文化創意產業園區之綜合分析，將園區的類型及土地開發模式歸屬為下列 4 種：

- 1.文化創意產業專區形式：係以一定基地面積為開發範疇，藉由都市計畫劃定特定專區形式開發之園區，臺灣目前由政府規劃的文化創意產業園區即為此類。如德國 Rammelsberg 礦業博物館園區、黃金博物館等。
- 2.無圍牆園區(以都市小城區為範圍)形式：係以城鎮中一個區域或市中心區為開發範疇，選取區內具開發價值的一些小基地，並以都市計畫變更形式開發之園區，如英國雪菲爾德文化產業園區、紐藍納克工業區等。
3. 無圍牆園區(以都市一條街為範圍)形式：係以城鎮區某一條街為開發範疇，選取街區內具開發價值的基地，以都市計畫變更形式開發之園區。
- 4.專棟建築開發形式：係以一棟舊有歷史建築再利用或一新基地，以都市計畫變更或專區劃設的方式建置之園區，如德國聯合製衣廠。

2-1-3、小結

回顧歐美各國與臺灣在文化園區的設置上都與文化政策有著密切關係。歐美自二次世界大戰後，社會文化便從傳統上流社會與中產階級高等文化霸權轉而朝向更多元與包容的在地性與通俗性的文化。此時聯合國開始提倡以社區為基礎的

社會福利政策，亦即「社區發展」；另一方面則藉由文化園區的設置來重建戰後因產業結構改變而沒落、荒廢的區域。而國內文化園區的設立主要來自二個時期，一個是民國 83 年的社區總體營造，結合在地特色、文化與地方產業，發掘地方魅力。此時文化政策是希望將文化產業納入文化政策後帶動地區經濟，因此提出口號「文化產業化、產業文化化」，同時期亦有「地方生活文化館」的建設計劃。第二個時期則是 2002 年在「挑戰 2008 年國家重點計畫」中提出創意文化園區的設置及農委會提出的農村休閒計畫等。由以上也可看出除了民國 76 年設立的原住民文化園區之外，近年來的文化園區大多與產業、文化創意結合，這除了因應國內經濟不景氣之外，乃受到後現代文化消費需求與創意經濟時代影響（參考圖 2-2）。

在國內文化園區的規畫中，大多移植國外成功案例的經驗，但因各地的文化背景、經濟與人民美學涵養等因素不同，而產生不同的園區形式。以五大文創園區設置來說，政府一是因為運用現今文化產業與都市再造的密切關係，二是希望提供一個文創產業聚集的空間並產生群聚效應。但事實上，產業園區的福特主義生產方式不僅無法形成適合於文化工作者的創意氛圍（creative milieu），其標準化與規格化運作原理反倒是在扼殺文化產業所仰賴的命脈—「創意」（劉維公，2003：102）。可以說，我們以選取式的態度片斷引用國外經驗，但缺乏一個全方位的思考策略也未考慮民眾文化底蘊、社會參與等條件的不同，因為這些軟體條件是影響文創園區營運的關鍵要素，一如陳嘉萍（2007）所說「在許多國外成功案例中，我們看到的是文化園區是由地方或社群長期參與，以及政府長期政策的支持或輔助」。但是僅管國內在文化政策及文化園區設置上仍屬試驗摸索階段，卻已能適時地掌握世界文化政策的發展方向，產業發展需要時間才能產生利基與效益，相信在這與世界同步的發展主軸上，我們終會逐漸從嘗試中學習，並形塑出具有在地性的園區型式。

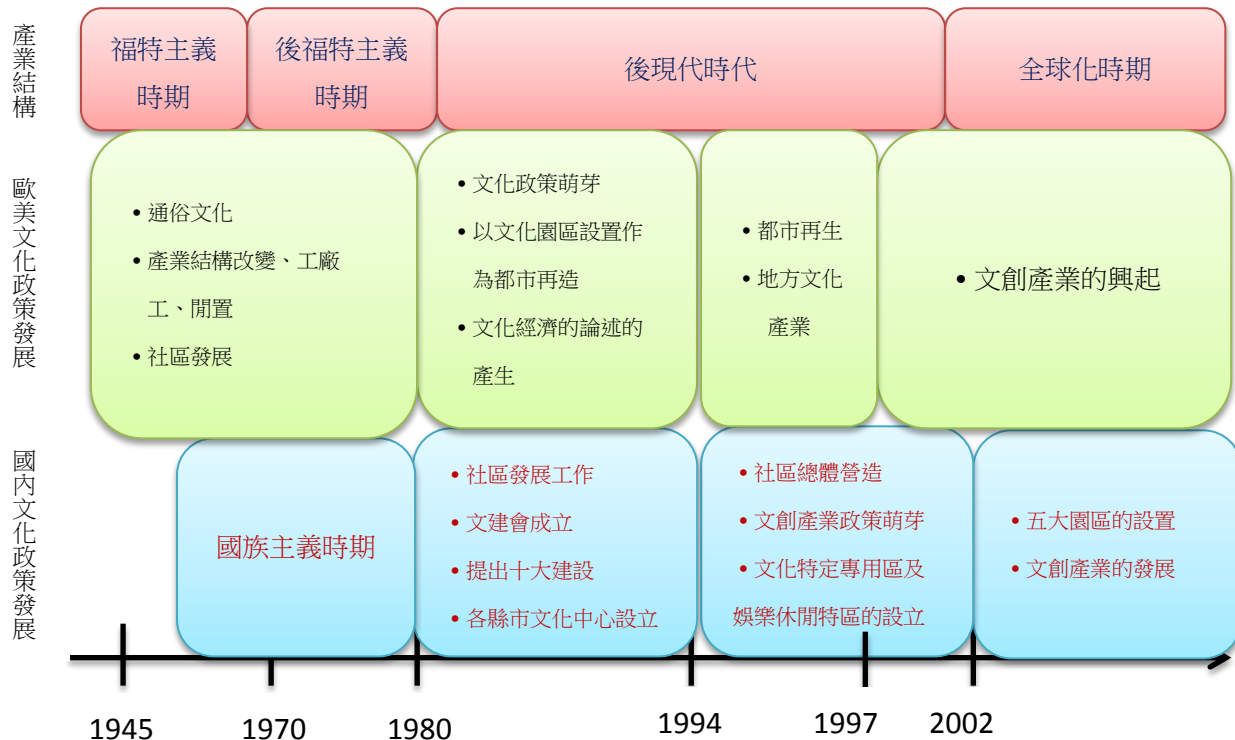


圖 2-2 近代文化政策發展圖

資料來源：參考楊敏芝，2008：13-16；

80-83；107-113。

本研究整理

註：

福特主義：係指二十世紀出現的一種生產模式：大量生產機制。

後福特主義：1970 年代開始，由於大眾消費市場漸趨飽和，由福特主義走向後福特主義，在經濟生產上瓦解了過去大眾化生產模式，而改以生產組織分化與彈性化發展。此時的產業結構朝向高科技及服務業，職工結構也較需要高技術及管理階層的勞工，城際之間亦朝向競爭機制發展。(楊敏芝，2009：13-14)

2-2、產業文化資產再利用

從 1750 年工業革命開展至今 260 年以來，人類歷經前所未有的快速經濟發展，帶來的人文與自然風貌急速變化，更刺激了國族文化遺產保存的行為（李汾陽，2010：1）。產業文化資產蘊含著社會經濟的發展脈絡與珍貴的歷史文化價值，臺灣幾百年來的歷史發展中，經歷不同政治和經濟政策的更迭，不但足以見證文化變遷，還充分反映了政治與社會的脈動（楊敏芝、馮世人、江怡樺，2012：2）。本章首先彙整歷年來產業文化資產之相關定義，接著藉由回顧歷史演進歷程以瞭解產業文化資產分別在國內外的發展脈絡，最後整理並分析歷年有關產業文化資產再利用之成功要素等相關文獻。

2-2-1、產業文化資產之定義

產業文化資產的內涵概念因承襲了部份探討資產的論述，部份學者認為其應為「人類的共同遺產」（Common Heritage of Mankind；CHM）（Blake, 2000）。然至今關於產業文化資產的定義，仍含糊未清。有學者認為產業文化資產見證了人類社會工業文明發展的歷史進程，表徵各個時代歷程的產業建築及空間特色亦具顯著的多樣性及異質性，蘊含重點的遺產價值和歷史文化意義（Larkham, P. J., 1999）（引述自翁政凱，2012：46）。林崇熙（2006）則指出「產業文化資產可視為一種社會新動力，使人們產生文化及生活的問題感、成為一種動員的力量、成為使人民覺醒與自省的力量，成為認同的介面、成為使生活品質更好的力量、成為一種環權並改變環境意識、成為社區參與和社區營造的切入點（手段和目標），進而建立人們的未來感與價值感，並因而發展出新技術、新知識、新對話及新生活」。若根據行政院文化建設委員會（現改制為文化部）所推動之「產業文化資產（Industry Cultural Heritage）」中說明了涵括歐美國家對於「產業遺產（Industry Heritage）」所定義之範疇；包含產業文化、產業製程、產業建築、文獻、文物、機具等等資產。依國際工業保存委員會（TICCIH）對產業遺產的定義採取一種較宏觀的向度，包括產業物質、產業空間、產業建築、工廠、機具與設備，及其

週邊之工業住房、產業景觀、及此工業社會所涵蓋之產品、產業製程和文獻史料等等，皆屬於產業遺產的範圍。以下將產業文化資產各階段之相關定義整理如下表。

表 2-3 產業文化資產之名稱與定義表

年代	單位	名稱或依據	定義及內容
1972	UNESCO	「保護世界文化與自然遺產公約」	從古至今的各個歷史變遷時期中，由人類所創造建立於歷史、科學、藝術上具有普遍意義和價值的宏偉紀念物、雕塑、繪畫、碑文、古城和考古遺址，以及一定歷史階段重大事態和歷史場所等，經過選定均視為文化遺產，應劃定保護範圍，建立保護區。
1973	英國工業考古協會	「工業遺產」保存法	產業遺產領域範圍主要是二級產業(製造業)。
1980	日本工業考古學會	「全國產業遺產紀錄工作要領」	包含了一級和二級產業。
1982	臺灣文化建設委員會	「文化資產保存法」	指有歷史、文化、藝術及科學等價值，並經指定或登錄之下列資產。古物、古蹟、歷史建築、聚落、遺址、文化景觀、傳統藝術、民俗及有關文物自然地景等領域；並區分為有形或物質文化資產以及無形或非物質文化資產。
2001	世界遺產組織 (WHC)	2001 年研究報告 (Michael Falser)	係屬於「產業遺產 (Industrial Heritage)」或稱「工業遺產」的範疇。為工業革命歷程所深刻定著的景觀及生活型態；產業遺產擁有整合歷史、科學與技術、美學、經濟、教育、精神的價值。
2003	TICCTH 國際工業保存委員會	「下塔吉爾憲章」	係由歷史的、技術的、社會的、建築及科學的價值上的產業文化遺留所構成，該遺留除建築與機械、工場、磨坊與工廠、礦場與從事加工與精煉工作之場址、倉庫與貨棧、產製、輸送與使用能源的地點、交通運輸及奇蹟處建設外，還包括與產業相關如住居、宗教崇拜或教育與文獻史料等。
	歐洲工業文化路徑	產業遺產 (industrial	包括幾乎與工業活動有關的任何事情，包括產業歷史、創意人才、地區本身的價值

	協會 (ERIH)	heritage)	和貢獻、產業建築及紀念物、產業生活型態、過去的重要發明及產業活動、藝術(文學、視覺藝術、攝影、雕塑、音樂)、慶典、活動及當時生活型態。
	UNESCO	工業遺產	不僅包括機器和廠房，還包含因為科技所引起的社會和工程勝利。過去的礦廠，羅馬水道，公司城鎮，運河，鐵路，橋樑和其他形式的交通運輸和電力工程等等都是此類範疇。
2004	臺灣文化建設委員會	臺灣「產業文化資產清查操作參考手冊」作為產業文化資產清查操作實例	可供鑑賞研究教育發展宣揚之文獻、文物、建築與土木設施、聚落、遺址、器具、文化景觀、自然景觀、民俗、技術等有形與無形文化資產。
2004	傅朝卿	工業遺產	以工業革命前後來區分，指以機杼動力作為生產媒介之事業設施及其產品之遺物，各類動力運作的廠房經常構成工業遺產的主要內容，並可以擴及於橋樑、運河與鐵道等土木或交通遺產。
2004 2006 2009	張玉璜 林崇熙 楊敏芝	產業文化資產	係指人類與農、林、漁、牧、礦、工、商等經濟事業有關的活動，且因隨著技術與市場環境的改變，所建構出來具有相對稀少性的組織樣態、政治制度、生產方式、能源使用、產業結構、權力網絡或產品等，包括：地景、建物、結構、廢墟、遺址、機具、文獻、文物和其他勞動產物等。
	臺灣國立科學工藝博物館	產業文化資產	意指具有技術、勞動、自然、歷史、藝術、科學等文化價值，而可供鑑賞、研究、教育、發展、宣揚之產業相關人、事、物等。
2012	TICCIH 第十五屆會員大會	臺北宣言(工業遺產)	亞洲工業遺產的定義應該擴大到包括技術、機械和生產設備、建築物及工業革命前後時期的建築環境。
2013	張崑振		產業文化資產的內容包括各產業相關的原料、生產過程(技術、設備、勞力)、資金、主副產品等主題，包括(一)無形部分：產業歷史沿革、組織與職掌、工作項目與內容、生產(原料製程與技術)、文獻(設計圖書、設備與流程圖說、公文書、老照片、

技術手冊、圖書)、職工口述建檔(重要生產技術、生活、活動)等。(二)有形部份：建造物(生產工廠、原料與製品倉庫、事務所、職工宿舍等附屬設施、機械、設備)，及其他資本、財產與文物(土地、運輸、事務用具)等訊息。

參考(翁政凱，2012：29-32；楊敏芝、馮世人、江怡樺，2012：14-17)，本研究整理

根據以上整理，本研究歸納「產業文化資產」之定義為：源自過去產業經濟活動所遺留下來包括機具設備、廠房、人員技術、史料文獻及該場域之建築環境等具有形或無形價值之有關資源。

2-2-2、再利用的論述

一、再利用的定義

「再利用」概念的起源很早，1964 年《威尼斯憲章》第五條指出：將文化紀念物利用為某些社會上有用的機能¹²；在「建築、設計、工程與施工百科全書」一書中則定義再利用為「建築領域之中藉由創造一種新的使用機能，或者是藉由重新組構(reconfiguration)一棟建築，以便其原有機能得以一種滿足新需求之新形式，重新延續一棟建築或構造物的做法」。至於國內，則於2002年2月，《文化資產保存法》(以下簡稱為《文資法》)第三次修法中增列「古蹟再利用」的理念，刪除了原30條之「古蹟應保存原有形貌，不得變更」的舊規定，新版《文資法》第21條的規定如下：

古蹟應保存有形貌及工法，如因故毀損，而主要構造與建材仍存在者，應依照原有形貌修復，並得依其性質，由所有人、使用人或管理人提出計畫，經主管機關核准後，採取適當之修復或再利用方式。

由新增條文內容可看出在此時期，政府對於文資保存的觀念已由原本「凍結式保存方式」進入到「活化保存方式」，並提供國內文化資產再利用一個法源基

¹²資料來源：http://twh.boch.gov.tw/taiwan/learn_detail.aspx?id=38 文化資產局臺灣世界遺產潛力點網站(威尼斯憲章，1964。傅朝卿翻譯・導讀)

礎。

建築再利用使得我們可以捕捉建築過去之價值利用之，並將之轉化成將來之新活力（劉晏呈，2008：17）。學者傅朝卿認為再利用是在建築物中創造一種新的使用機能，或藉由重新組構(Reconfiguration)的方式，亦即再利用提供了人類文明延續的可能性，並進一步將西方再利用的演進分為四個階段：1.軀殼利用期：二〇年代開始有舊建築再利用的方式。2.建築保存期：七〇年代因「保存」的觀念使空間改造顯得保守。3.新舊共容期：八〇年代開始，希望藉由建築再利用來復甦沒落的城市中心，由單點的歷史保存演化至整個都市面向。4.新舊共融期：九〇年代後半，永續經營與空間經營成為焦點議題，空間不僅只有舊建築的既定模式，更賦予再利用的積極涵意（黃盈嘉，2012：24）。美國國家信託會（the National Trust）對再利用的定義為「adaptive reuse」乃轉換建築物至與原設計不同用途之過程，譬如：變更工廠為住宅。楊凱成（2009）認為「再利用是透過積極的方式變更活化舊建築空間的重新再使用之行動。」他並進一步說明古蹟或歷史建築物再利用的精神意涵為：1.延續舊建築空間使用之生命週期。2.多元性空間與消費行為並存之再利用方法。3.史實性與現代性兼顧之再利用方法。在產業文化資產再利用部份，翁政凱（2012）則說明「產業文化資產不僅需要保存更需要再生，並突破現行古蹟、歷史建築及其他閒置空間再利用之操作，積極成為政府施政的重點，希望透過再利用之規劃及後續之經營管理，賦予產業性文化資產新的生命力。」蔡娛美（2012）將再利用定義為「一種當代社會促進產業文化資產活用的方法，以保護產業文化資產為出發點，並能達到活用目的之行動策略。」綜合上述，本研究認為再利用即在不違背文化資產場域之原有價值前提下，所進行之融合當代社會經濟及文化而採用之合適作法。

二、再利用的類型與方式

關於再利用概念，學者與建築專業人員對於描述再利用字眼相當分歧，較常見者有：整修（renovation）、修復（restoration）、建築保存（preservation）、改造（remodeling）、再循環（recycling）、改修（retrofitting）、環境重塑（environmental

retrieval)、延續使用 (extended use)、再生 (reborn)、原址重建 (reconstruction) 及可適性再利用 (adaptive reuse) 等 (楊敏芝、翁政凱, 2009: 45; 潘璽, 2000)。傅朝卿 (2001) 針對「再利用」、「再生」、「活用」等名詞進一步加以解釋：基本上,「活用」是一種行動,將建築物化為主動之個體;而「再生」是一種目的,是對於建築物起死回生之期望;再利用則是設計策略之執行,透過一定程序的執行,而使建築物脫胎換骨。換言之,整個保存與活化過程即以欲「活用」之場域為主體,透過「再利用」的手段及方式,進而達到「再生」的目的 (引述自蔡娛美)。而近年來「可適性再利用 (adaptive reuse)」是較廣為應用的方式,如「工業遺產的可適性再利用的機會與挑戰」 Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges 中提出:最好的保存工業建築物、結構和場域的方式就是去使用它,可適性再利用連結了過去到現今,並邁向未來。《巴拉憲章》並將可適性再利用定義為:修訂一個不會破壞場域之原有文化意義的合適新功能。因「可適性再利用」最能表達文化資產再利用的觀念,故一般簡稱「再利用」(楊敏芝, 2009; 蔡娛美, 2012)。

傅朝卿 (2004) 區分三種工業遺址再利用的方式:第一,全新用途的再利用;第二,相關用途的再利用;第三,社區公園。受到比較多質疑的是全新用途的再利用,主要是因為如果不著重產業原有的歷史紋理,新的用途會以跟原有產業斷裂的呈現,像「一個失了根、失了歷史論述的工業遺址再利用,五分車只是像葡式蛋塔、滑板車、桶仔雞一樣,只是流行文化的一部份。那一系列不斷兜圈子的臺糖小火車像是迪斯奈樂園裡的遊樂設施一樣,除了搖晃的樂趣之外,我們還得到什麼?」。楊凱成 (2006) 亦提出再利用的方法,以使用目的區分,分為社區設施、體驗型設施、文化·教養設施、公共·教育設施、觀光·商業設施、辦公室以及其他類型。他並引用(簗田ひろ子 2006: 133)進一步提出:在活用的型態方面,分為繼續型、復活型、轉用型三種。第一種就是建物本身的用途從始建之初至於現在都未改變的型態。第二種即為變更不同用途或是已經停用而又再恢復原有用途的型態。第三種則是與創建當時的用途完全相異的型態。潘璽 (2000) 認為歷史建築再利用有三種使用型態: 1.保存為出發點進而考慮再利用方式。2.因使用

之需要尋找適合之歷史建築。3.目前仍在使用中且希望未來能繼續使用。宋愷翔（2012）指出國內針對歷史建築再利用方式分為 9 種，分別是：1.維護（Maintenance）：對保護對象的安全防護工作，包括必要性維修。2.保護（Protection）：採取措施避免人為和自然的破壞。3.保存（Preservation）：保持原有樣貌，有「凍結現狀」含義。4.保全（Conservation）：採取措施維持一種動態的平衡，暨保護又利用。5.再生（Regeneration）：和保全相比更傾向於在新的狀態下如何保持價值和生命力。6.修整（Adaptation）：對外觀、環境、基礎設施的改善、整理和美化等。7.再利用（Adaptive reuse）：尋求新利用方式，包括功能轉化和價值創新。

行政院文化建設委員會（現改制為文化部）發行刊物「歷史建築保存・維護・再利用執行手冊」依照國內外現有之建築類型區分，將再利用類型分為以下七大類：1.社區中心－以倉庫、街屋、民宅、工廠等建築再利用為社區居民活動聚會地點。2.體驗型空間設施－體驗不同生活經驗，如農宅作為民宿、工廠和博物館結合等。3.文化設施－以實際操作方式作為展示主題博物館。4.教育設施－作為學校建築或學習中心。5.商業與觀光使用－繼續經營老店、倉庫、工廠等建築，改為商業和觀光用途餐廳。6.辦公空間－延續舊有辦公機能，如銀行、郵局、市政府等。7.其他－符合空間使用需求機能者。

本研究以舊有公賣酒廠（如原臺北酒廠）場域再利用為文化創意園區，對應上述產生之再利用類型包含以下幾類：（1）體驗型空間設施－結合老舊廠房與當代展覽，利用懷舊風情吸引遊客，創造空間效益。（2）教育設施－目前由國立臺北藝術大學藝術資源暨推廣教育中心規劃「北藝大藝術推廣華山學堂」，推出一系列深度藝術課程，包含：「給設計師的文化藝術史」、「生活藝術工房」、「表演與療癒工作坊」等。（3）商業及觀光使用－園區內結合文創商品及餐廳的經營，多面向的營運方式帶來更多觀光人潮。

2-2-3、國內外產業文化資產的概念演進

一、國外發展脈絡

現今所稱之「古蹟保存」其觀念之啟蒙約起源於十五、十六世紀義大利文藝復興時期之「尚古之風」。起先是貴族將自家宅第視為「身份地位的象徵」予以收藏。1666年，瑞典率先訂定保護歷史建築物之法律（楊敏芝，2009：110）。近代文化資產保存概念則可溯源自19世紀的歐洲，經過100多年的發展，在20世紀下半葉，逐漸成熟並形成體系（陳志華，1992；引述自楊敏芝，2009：110）。1914-1918年間的第一次世界大戰發生後，許多歐洲國家便開始思索現代建築與城市規畫之間的問題，戰亂之後的城市該如何被重建或復原？人類的生活環境如何與使用機能相互共存？這些議題都廣泛地在近代建築師的奔走下逐漸獲得重視與關心，同時也間接造就了柯比意（Le Corbusier）在1928年催生「現代建築國際會議」（CIAM/ International Congresses of Modern Architecture）的成立，雖然這個會議的初衷並非是為了文化遺產的保存問題而產生，但是觀察當時柯比意能夠集結歐洲各國家重要的現代主義大師進行論壇，現在看來的確是凝聚歐洲社會主流價值意識的重要關鍵（趙仁志，2010）。至於產業文化資產，即便遠自18世紀開始，即陸續有古物維護機構的設立，如1807年成立的「丹麥皇家古物委員會」（Danish Royal Commission for Antiquities）、1877年在英國成立的古代建築保護協會（Society for the Protection of Ancient Buildings），但都不是以產業文化資產為關注對象。換言之，此時期對產業文化資產的重視遠落後於歷史文物、古蹟的保存（楊凱成，2006：6），因此即使19世紀末，英國即出現「工業考古學」一詞，但一直未受重視（黃龍興，2010：69）。楊凱成進一步提出直到1915年Oskar von Miller¹³才首度使用了「技術的文化資產」（Technisches Kulturdenkmal）這個概念。在德國第一個被搶救下來的產業文化資產保存案例是位於Annaberg鐵礦區鍛工間的技術設備。而第一個因為古蹟維護運動而維護下來則是位於Koblenz 1828年到1830年建造的Sayner鑄鐵廠，該鑄鐵廠在1926年關閉後幾乎傾頹，後來由文物保護官介入，基於其建築物的鑄鐵結構及技術，在1929年這

¹³曾任1903年在慕尼黑建立的德意志博物館的工程師與館長。

棟建築物被列入古蹟保護之下。1931 年國際博物館辦事處(International Museums Office)在雅典舉辦了第一屆「國際歷史文化紀念物建築師與技師會議」(The First International Congress of Architects and Technicians of Historic Monuments)，該會議的決議被該組織於 1932 年所採用並且稱為《雅典憲章》，這個憲章當時做成了四點原則(翁政凱，2012：34)：1.開始採用「文化紀念物」(monuments)一詞，這是尊重他們特質的必要條件。2.文化紀念物應該要有保養(maintained)勝於修復(restored)的觀念。3.統一形式風格的修復是不被允許的。4.過去修復常用的廢除殘跡以及重建應該被揚棄，修理(repair)是可以被接受的，但修理後必須要能夠辨視。1950 年代開始，英國民間與學界開始興起大規模的工業遺產保護運動，例如 1959 年在一群關心鐵道文化的人士促成下，英國考古學咨議會(CBA)成立「工業考古學研究委員會」；1962 年作為倫敦通往伯明罕的尤斯頓火車站的大型迎賓入口拱門拆毀事件，引起了大眾的抗議聲浪，隔年CBA與「公共建物與工程部」合作設立「工業遺跡普查會」(王玉豐，2001：7)，並以召開公開的會議來討論，促請政府對早期工業遺跡的紀錄與保護立法為國家政策(翁政凱，2012：33)。

1960 年代以後，工業考古學正式作為一個研究領域被接受，世界各地也同時興起許多保護工業遺產的團體，進行工業遺產的保存、調查、文獻管理及研究工作(黃龍興，2010：69)。而在 1964 年由「國際古蹟遺址理事會」(International Council on Monuments and Sites，ICOMOS)通過的《威尼斯憲章》理念：「歷史古蹟的概念不僅包括單個建築物，而且包括能從中找出一種獨特的文明、一種有意義的發展或一個歷史事件見證的都市或鄉村環境」、「凡傳統環境存在的地方必須予以保存，絕不允許任何導致改變和顏色關係的新建、拆除或改動(榮芳杰，2006)。」可看出國際上對文物保護概念從僅關注古代遺存藝術完整性，逐漸轉為關注文化資產其傳遞、承載的歷史意涵(殷寶寧，2009)。它雖源於雅典憲章但卻又更為細膩與前瞻，是目前被世界文化資產界公認最具權威性的國際憲章。此後「威尼斯」等宣言與國際專業組織持續的國際合作，凸顯出國際文化資產保存概念，以原本聚焦於文物，逐步發展出對古蹟、歷史建築、環境場域等人類遺

產更為豐富多樣的內涵（殷寶寧，2009）。而它所提倡的這些重要概念，促成了 60 年代末、70 年代初世界範圍內城市歷史建築和遺產保護的國際潮流出現（榮芳杰，2006），如 1974 年英國成立「工業考古學會」（AIA, The Association for Industrial Archaeology）開始著手研究全國工業遺產保護政策設立研究基金等。在 1978 年成立國際工業遺產保存委員會（TICCIH, The International Committee for the Conversation of Industrial Heritage）後，遺產保護的熱潮很快蔓延至歐美各國（黃龍興，2010：69），此時「工業遺產」一詞引起人們的廣泛關注，世界各國開始陸續加入工業遺產清查及記錄的行列，翁政凱（2012）形容這時期是「邁向世界文化遺產體系」的階段。如澳洲於 1981 年提出《巴拉憲章》（Burra Charter）、美國也於 1982 年提出佛羅倫斯憲章等等各國憲章相繼提出，而 1992 聯合國教科文組織（UNESCO）成立，目的為整合遺產保存和維護的整體發展進程並且促進更好的理解(認識)及文化多樣性的寬容。並於 1994 提出「全球戰略」，公告世界遺產的時代已來臨。

綜合以上有關產業文化資產歷史發展與重要事件，整理成圖 2-3，共分為五個階段，分別是前工業考古期、工業考古發源、民間保護運動、工業考古組織成立、世界文化遺產體系擴張。從工業遺產未被多加重視的 19 世紀末，到德國首度使用了「技術的文化資產」概念的萌芽期，歷經了 50 年代開始的學界與民間的保存運動興起，及 60 年代各地工業考古組織的相繼設立到 1972 年「世界遺產公約」的制定，如下圖 2-3 所示。

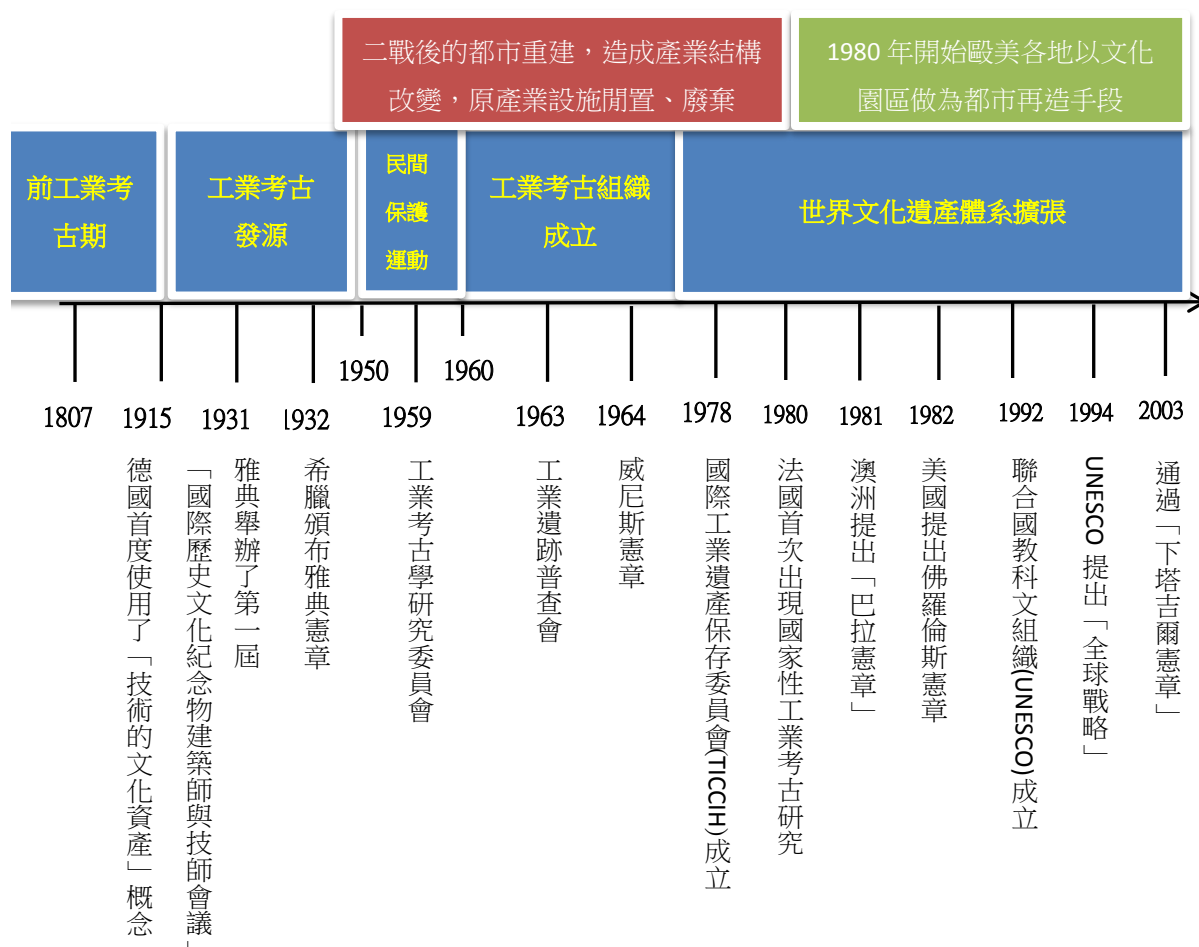


圖 2-3 國外產業文化資產發展階段圖

資料來源：修改自翁政凱，2012：34-37

二、國內發展脈絡

臺灣開始重視產業文化資產是由結構性因素與意外所共構而成。1980 年代末臺灣經濟發展經歷 20 多年的高度成長，廉價代工品出口外銷的經濟結構已經面臨瓶頸。因工資高造成產業南向與西向遷移，此即為結構性因素。此外，由於自 2002 年行政院為補貼政府財政收入不足，於是成立「國家資產經營管理委員會」，要求國公營事業體、學校等單位清理閒置土地房舍，限期一年內標售，這個作法造成很多富含文化資產價值的建築物面臨拆除的命運，引發古蹟保存運動與地方文史團體的關切（楊凱成，2008：6）。另一方面，1995 年新竹國立交通大學為爭取彰化扇形車庫保存而成立「交通大學鐵道研究會」，自此產業遺產保存成為民間重視之議題。2002 年開始，學界以「工業遺產」作為過去產業空間與空間內遺留物之指稱，並在歷經了 2002 年「嘉義市前稅務出張所」「臺鹽公司

布袋鹽場前荷役株式會社」拆除事件後，文建會於 2003 年正式成立「產業文化資產調查小組」，藉由學者專家與國營事業相關部會所共同組成的調查小組，針對轉型中的公營事業有計畫的保存其文化資產，並發行「產業文化資產清查操作參考手冊」，以實際案例來指導各單位進行這方面的調查工作（翁政凱，2012：40）。至 2006 年將產業文化資產的「文化性資產」清查工作實際移轉給各機關、學校。並頒訂「產業文化資產再生事業計畫輔助作業要點」，以鼓勵辦理文化性資產保存及再利用，策動地方政府部門與產業單位合作保存豐厚的產業歷史資產機制。2012 年五月文化部成立後，原「行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處產業文化資產再生計畫輔助作業要點」修正更名為「文化部文化資產局產業文化資產再生計畫輔助作業要點」。此外，隨著世界工業遺產的推廣與潮流帶領下，2012 年 11 月，學者傅朝卿首度於臺北舉行的 TICCIIH 年會上提出「臺北宣言」，文中針對臺灣在地性工業遺產的重要性與保存內容明確的提出，對於國內產業文化資產的活化保存具有劃時代指標性的意義，如：

第四條：亞洲工業遺產目睹了現代化的進程，有助於國家認同，工業遺產、生活史、當地群眾歷經社會變化的記憶。第五條：亞洲工業遺產是一綜合性文化景觀的一部份，無論農村或城市，除了內置的環境，它強烈反映了人類與土地的互動，具有異質地形的特點。第六條：亞洲工業遺產與西方世界殖民國密切關聯，它反映建築和技術及歷史美學、科學價值的完整性，應被保留。第七條：亞洲工業遺產的機械操作和必要的技術知識體現在當地居民的技術人員上，因此操作技術和相關的檔案和文件都應被保留下來。

其中對於產業文化資產再利用的方法上也提出了明確的做法與規範。

第九條：工業遺產再利用的策略和方法上，結構性特殊的建築和藝術價值應被保留下來，在不干預或變更場所的情形下可進行再利用，賦予場域新功能。

第十條：亞洲工業遺產再利用時要在不改變原工業遺產的普世價值和核心價值下進行。

臺北宣言為國內產業文化資產提供一個正名作用，增強產業文化資產的身份界定，為在國內「文化資產保存法」中未能明確界定的身份提供一個正當性。

茲將以上內容詳細表列及圖示如下：

表 2-4 國內產業文化資產發展歷程表

時間	事件	內容
1896	「有關本島既有社寺保護」諭告	為避免臺灣原有之建築物及傳統廟宇的神像、法器遭日軍損毀，首任臺灣總督樺山資記曾對日軍發佈「有關本島既有社寺保護」諭告，要求日軍對於暫供軍營、軍醫院等佔用的廟宮寺院應盡保護之責。
1919	「史蹟名勝天然紀念物保存法」	由日本國頒布，是臺灣本島第一部關係文化資產保存之法令。
1922	公告「史蹟名勝天然紀念物保存法在臺施行令」	臺灣總督府公布，將母法的基本內涵與保存認定標準應用於殖民地臺灣。「名勝古蹟」項目包含「湖山」、「建築」、「遺跡」等三類，「古物」則包括「碑碣」、「金石」、「陶器」、「植物」、「文玩」、「武器」、「服飾」、「雕刻」、「禮器」、「雜物」等十類。
1930	「古物保存法」公告施行	國內第一部以文化資產保存為訴求的法案。
1935	「古物保存法」，其衍生機構「中央古物保管委員會」	「暫定古物之範圍及種類大綱」中，規定其保護範疇包含「古生物」、「史前遺物」、「建築物」、「繪畫」、「雕塑」、「銘刻」、「圖書」、「貨幣」、「輿服」、「兵器」、「器具」、「雜物」等十二類。
1945	指定史蹟及天然紀念物的保護名單	至 1945 年止共分三次(1933、1935、1941)公布史蹟共二十九項，天然紀念物共十九項的保護名單。同時，各單位亦自行指定轄內各史蹟名勝天然紀念物來加以保護此舉乃開臺灣文化古蹟保護及自然生態保育之先河。
1968	內政部即著手研修文化資產相關法令	同年 5 月行政院決議將「古物」交由教育部主管，「古蹟」則由內政部主管，同時，並由兩者聯合草擬「古物古蹟保存法草案」，該草案雖於次年研議完成，然未獲行政院審查通過。
1977	臺北市爆發「林安泰古厝」保存運動	該事件透過行政官僚、建築專家、藝文人士之三方對話與交鋒，讓原本潛伏於檯面下之尋常慣例，重新提升為一廣受輿論注目之公共性話題。
1979	建議「加強文化及育樂活動方案」更名為「文化資產保存法草案」	行政院政務委員會陳奇祿及中興大學工學院院長漢寶德於草案修定會議中，提議將保存對象擴及包括傳統民俗技藝等無形文化資產，並建議更名為「文化資產保存法草案」；後經行政院審查，認為內容仍嫌不足，又將「自然文化景觀」列入保護範圍。

1980	「文化資產保存法草案」	行政院於 1980 年 12 月 30 日正式通過該項草案，並提請立法院審議。
1982	頒布「文化資產保存法」	重視臺灣文化資產保存及活用，為充實國民精神生活，且發揚多元文化為基礎，頒布「文化資產保存法」。將文資分為五大類別：1. 古物 2. 古蹟 3. 民族藝術 4. 民俗及有關文物 5. 自然文化景觀。
1990	「保護集集鐵路促進委員會」	南投縣集集鎮居民的護鐵行動，為了向中央政府爭取保存集集支線。
1991	成立「集集鐵道文化協會」	成功保存臺鐵集集支線，民間籌組「集集鐵道文化協會」。
1995	第一個產業文化資產古蹟的誕生	1. 臺中火車站成為臺灣第一個列為古蹟的車站。2. 成功保存阿里山支線之嘉義至竹崎的平地路段。3. 交通大學學生為爭取扇型車庫保存成立「交通大學鐵道研究會」。
1997	臺北酒廠的保存	藝術家成功爭取臺北酒廠的保存，即為後來的「華山藝文特區」。
1998	行政院成立「文化資產委員會」	針對具有文化資產潛力的國營事業進行清查，包括臺灣菸酒公賣局、臺電等。
2002	成立「產業文化資產調查小組」	行政院召開「有關國有財產產業文化資產保存工作協調會」，文建會奉行政院指示組成「產業文化資產調查小組」，針對轉型中的國營事業積極推動清查及保存工作。
2002	推動五大創意文化園區計畫	文建會利用北中南東共 5 處舊酒廠為基地，推動五大創意文化園區計畫。
2004	頒佈「行政院所屬機關機構學校文化性資產清查作業要點」	行政院訂頒清查作業要點，推動小組更名為「文化性資產調查小組」，分階段辦理行政院所屬機關機構文化性資產清查。
2005	修訂「文化資產保存法」	將原來五大類別修訂為七大類別：1. 古蹟、歷史建築及聚落 2. 遺址 3. 文化景觀 4. 傳統藝術 5. 民俗及相關文物 6. 古物 7. 自然地景。同時為了釐清中央與地方的管理權責，將文化資產事權的適度統一，除自然地景主管機關為農委會外，其餘為文建會。
2006-2009	第一期「產業文化資產再生計畫」	文建會訂定「產業文化資產再生計畫輔助作業要點」，鼓勵產業單位辦理保存及再利用工作。
2010-2013	第二期「產業文化資產再生計畫」	賡續辦理產業文化資產活化再利用工作。
2012	臺北宣言	傅朝卿老師針對國內產業文化資產的保存與活化提出「臺北宣言」。

本表格參考(蔡焜美, 2012 : 16-20; 翁政凱, 2012 : 38-42; 楊敏芝, 2009 : 113-117) ,

經本文整理編製。

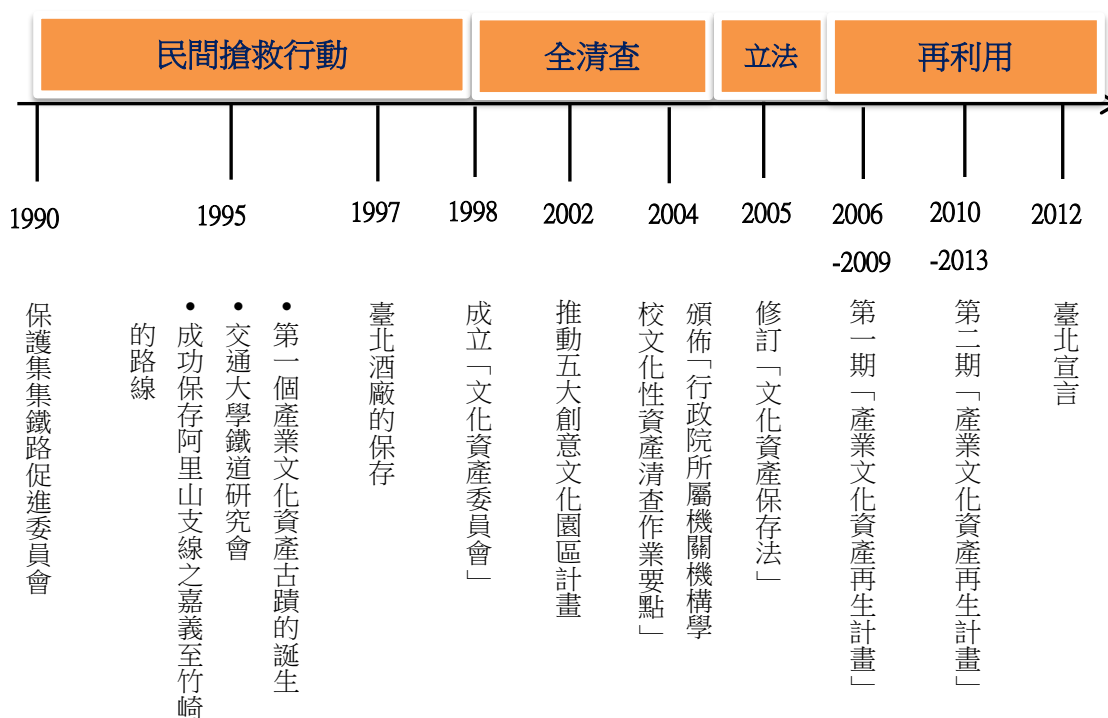


圖 2-4 國內產業文化資產發展階段圖

資料來源：參考蔡嫻美，2012：16-20，自行編製

2-2-4、產業文化資產再利用相關文獻

依據產業文化資產歷年文獻可分為經營管理面、政策面、產業人力、產業價值、指標評估等研究面向。

趙仁志（2010）藉由經濟附加價值及條件評估法研究花蓮觀光糖廠經濟附加價值評估因子，建立花蓮觀光糖廠產業文化資產再利用經濟附加價值財務績效評估架構，認為經濟附加價值作為產業未來發展潛力的衡量指標，可解決傳統衡量指標忽略產業文化資產再利用在質化因子影響未來發展潛力的缺點，以呈現產業文化資產再利用的真實價值。這是近年來廣為探討的研究類型，以經濟評估方法探討產業文化資產的價值，但易流於理論論述與形式上的施測，卻無法與實務連結或應用。

涂立琪（2009）參考國外案例保存再利用的經營管理操作模式，分析特點與

成功關鍵，得出結論為：1.產業文化資產的價值在於和民眾生活息息相關，因此可結合周遭地方資源發展觀光並需以帶動地方全面發展為考量，才能有永續經營的可能性，而再利用應採用多元的展演與活動型態呈現。2.由案例分析發現應保存與產業生產、發展歷程相關文物，如此才能於產業文化資產再利用後真正落實產業文物之保存並達到再利用目的。3.經由國外案例中發現雖經都市計畫多與商業結合經營，但對於產業精神的保存依然存在。本研究對經營管理面的探討大多以主管單位、組織、開發模式及社區參與為主，缺乏細分如人力及財務。且以國外案例做探討，缺乏對國內環境的考量與對照。

賴明君（2010）以文化路徑的角度切入，探討工業遺產路徑做為工業遺產保存的可能性。結論：1.將工業遺產分內外部，認為外部可擴大至上、下游產業供應鏈、與所在區位的其他產業或民眾的關係，以及和其他同類型工廠或是競爭對手的關係。2.強調時間與空間脈絡的結合（即歷史與場域環境），認為處全球分工的網絡時代可多利用科技提高土地價值。3.重視原產業人的價值與保存。

沈錫美（2011）以洲南鹽場為研究場域，探討鹽業文化資產再利用的過程中「智慧再生產」、「能力再生產」如何成為可能。研究發現勞動實作是讓智慧與能力再生產的重要媒介。並得出幾點勞動實作的意義：產業勞動者能夠重新展現、連結因產業結束造成的斷裂的技術經驗，重新肯定自我的價值，並讓文化工程師與鹽工能互相交流彼此學習。本篇研究者以參與觀察、參與實作的研究方式進行，對於鹽工與文化工程師的互動、想法與習慣因長時間且近距離的接觸可以取得更貼近地方、跳脫理論框架的結果。綜覽過去文獻，像這類以人力作為研究主題尚屬少數，但「人力」實為產業轉型之重要影響因素，因此，未來相關研究者亦可以此為切入點進行研究。

此外，針對歷年產業文化資產再利用之相關指標研究整理如下表 2-5：

表 2-5 產業文化資產指標評估文獻整理

Montgomer (2003)	文化園區作為都市更新的必要條件及成功因素如下，共分為三構面及 24 項指標：(一)活動：「土地用途的多樣性」、「各類文化場館的範圍」、「夜晚經濟，包括咖啡館"文化的存在"」、「小規模公司的經濟強度，包括創意產業」、「教育機構的訪問」、「節日和事件」、「獨立藝術家和文化生產者」、「文化部門的小公司發展經濟」、「工作區管理辦公室和工作室的用戶」、「藝術發展機構和企業的位置」、「藝
---------------------	---

	術與傳媒培訓和教育」、「白天和晚上的互補用途」；(二) 建築形式：「細粒度城市形態」、「建築的適應性」、「街道景觀的整體性」、「易讀性」、「公共空間品質與價格」、「主動臨街」、「吸引人們」；(三) 意義：「重要會議和聚會場所」、「歷史進步的意義」、「區域的身份和形象」、「知識化」、「環境意義」。
《德州成功指標的衡量》	提出：「成功的文化區計劃有一些共同的元素，包括清晰明確的目標，公共部門的財政支持，社區參與，和後續績效指標的追蹤。」
Aitchison & Evans (張錦俊，2007)	針對英國 Pop Factory 分析成功因素為 1.重視多元性 2.嵌入地方控制 3.支援地方信念 4.提倡平等夥伴關係 5.依真實需求定義共同目標 6.彈性因應變遷 7.追求全面品質 8.連結文化活動之主流 9.認知商業導向投資的重要性 10.以較小型的方案平衡旗艦計畫 11.致力發展現有技術基礎及文化優勢
楊凱成 (2009)	將再利用事業雛型發展分為四個面項，分別為：「產業主題再造」、「創意行銷策略」、「組織架構調控」、「營運模式轉化」等四個「資產事業化」行動為核心理念。
楊敏芝	提出七點發展文化創意產業園區的重要觀點：1.歷史資產價值的保存與創新。2.創意氛圍特質的塑造。3.文化政策的角色轉換。4.企業主義與永續思維。5.文化創意產業群聚效益。6.文化生產與文化消費交織場域。7.扶植地方自主的推動力量。
蔡嫻美 (2012)	整理再利用評估指標為四大構面：文化保存、經濟發展、社會參與和永續環境。十八項指標：歷史價值、社會價值、本質性價值、稀有性價值、整體性呈現、經濟再生產潛力、地方發展動力、提昇企業知名度、發展主軸明確、專業工作群、員工自我認同、滿足公共需求、社區支持行動、多方合作參與、改善環境現況、減少資源損耗、創新價值連結和長久發展策略。
邱雙宇 (2012)	找出影響文化資產維護計畫案選擇與資源分配之評估準則為六大構面：分為實質與非實質；建築面、社會面、經濟面、管理面。九項指標：建築形態之價值、修復工程之可施工性、損壞情況之急迫性、建築技術之稀少性、歷史意涵之重要性、地方意識之訴求程度、開放參觀之程度、再利用潛力與公益性、平時管理維護之績效。
劉晏呈 (2008)	歸納臺中州廳再利用方案之評估因子為：紀念性場域的維護、深層人文涵構的推廣、區域網絡資源的串連、實質空間環境的改善、社區總體營造的認同、永續經營計畫的發展、商業經濟活力的提昇、旅遊觀光事業的開發。
陳韋綦 (2009)	求出地方文化館經營績效指標共分為四大構面、十二項主題及四十一項指標項目，詳列如下：一、「觀眾構面」又分為 1.市場區隔：觀屬性調查、目標觀眾排序、潛在觀眾開發、了解公眾需求；2.行銷公關：合適策略主題、活動執行效率、特色展演規劃、公共傳媒維繫；3.滿意調查：參觀效益評量、專業知識信賴；4.社會互動：互動機制建構、社群網絡結盟。二、「內部行政構面」又分為 1.作業效能：明確願景使命、完備組織編制、行政電腦管理、館方效能評鑑、文史蒐集保存、典藏數位登錄、公共設施維護；2.創新研發：展演內容創新及形象商品研發；3.服務品質：配置客服人員、廣宣

	資料印製、架設服務網站、教育推廣合辦。三、「員工成長構面」分為 1.招募培訓：專業人才進用、志工參與意願、志工獎勵回饋、人力定期培訓；2.知識管理：人員評核制度、跨館資源整合、成果刊物出版；3.人員互動：人員滿意調查、職務授權落實、內部運作情形。四、財務構面分為 1.資金運用：財務資源分配、成本預算控管及衍生服務收益；2.資源開發：募款資金贊助、社會資源開發及會員制度辦理。其中以明確願景使命、特色展演規劃及社群網絡結盟為最重要之三項指標。
曾能汀 (2006)	提出閒置空間再利用為藝文用途中以「營運管理階段」為影響成功與否的最關鍵者，各階段之評估因子如下：1.「規畫階段」包含空間原有之歷史及人文涵構、地點適切、藝術家社群早期參與、社區民眾之支持、宣傳活動之配套；2.「設計整修階段」包含計畫經費之充裕、建築師之設計能力、突破建築消防都計等管制法規、規畫團隊對空間使用之評估與共識；3.「營運管理階段」則包含主要服務對象之明確、主辦政府機關之經常輔導及參與、政策延續性、地方社群之經營、舉辦活動之多寡、營運單位之藝文專業、營運單位之人力編制、營運單位自給自足能力。
翁政凱 (2012)	提出產業文化資產再利用結合體驗所創造的新價值，有 1.休閒遊憩：如日本「則武之森」案例中除建築物外另開闢自然生態池、種植植物供生物棲息，作為都市森林。2.教育學習：透過創意保護與宣傳並落實教育學習，將可提供參觀者可以觀察、體驗、觸摸、操作的機會，增加學習與教育的效果並進而增加經濟效益。3.文化活動：具有文化特質的歷史城市結合園區打造成觀光導向為主的城市，關鍵原因在於文化資產本身之歷史本質加上當代文化價值的展現，可讓觀光客在不同時間軸上，都能感受到不同的產業文化吸引力。並認為產業除有過去之歷史、科學、美學等文化價值外，還包括經濟、政治、教育等當代社經價值。
宋愷翔 (2013)	以中興新村建構文化景觀保存指標，分為三大構面及其各自對應的指標如下：「省政文化價值」包含省府行政辦公廳舍、省府時代象徵意義空間、戰後建築師作品特色建築、省府員工眷屬宿舍；「都市規畫價值」包含完善公共設施系統、花園城市紋理、環境綠化及林蔭大道、低建蔽及容積率規定；「居民生活型態價值」則包含在地生活模式及地方歸屬感。其中又以「省政文化價值」對未來進行文化保存最為重視；「居民生活型態價值」則強調透過無形文化資產保存以延續集體記憶傳承的重要性；至於「都市規畫價值」則提出都市設備之修繕應注重歷史及機能並存。
吳明慧 (2008)	引述「國際文化觀光憲章」提出「遺產必須被經營管理，才得以獲得永續性」。文中提出影響工業遺產再利用為商場的因素有(一)與地方發展相互結合。(二)專業的經營團隊。(三)政府給予空間，交由民間或非官方獨立組織經營。(四)產業文化價值與當代社會經濟價值的結合。(五)串連週邊資源網絡，達到都市與整合行銷的目的。(六)區位與建築空間特色。(七)社區居民的參與。
李斌、謝瑋莉、謝旻儒	以十鼓文化園區為案例探討國內閒置空間再利用之經營關鍵成功因素，提出五大構面「永續經營」、「財務控制」、「行銷組合」、「空

(2009)	間規畫」及「營運管理」，而在整體權重值前四名部份則以「內容之創新度」最為重要，其次是「文化資源的傳承」，最後分別為「資金籌措能力」和「內容產物吸引力」。研究發現專家把永續經營當作首要目標。
曾憲嫻、蔡依珊(2011)	考量臺灣創意文化園區設置之背景條件，提出影響文化特區發展之五大要素並從機制層面進行探討，歸結出成功的文化特區特徵可以體現在「規畫管理方式」、「參與角色」、「實質環境與建築形式」、「混合使用」及「文化活動」五方面。並以此檢視並探討華山文創園區無法達到預期之產業群聚效果及原因。

本研究整理

2-2-5、小結

產業文化資產再利用的形成主要來自「歷史保存運動」、「永續環境的關注」、「產業結構改變」及「都市計劃的結合」這四股力量的交互作用下產生，1960年西方各國漸漸重視歷史保存運動，因而陸續有民間爭取產業遺產保存的事件發生，1980年在產業結構的改變下，造成傳統產業的停工、閒置，此時，歐美各國地方政府開始以文化園區的形式做為都市更新與再造的手段，「古蹟保存已不能在都市計畫之外獨樹一格，而應結合都市未來發展，成為都市計畫的一部份（李惠圓，2003：66）」¹⁴。另一方面，有感於工業化歷程，人類對於自然資源的無止盡取用與破壞，舊建築再利用成為一種履行環境共生理念及環境保育積極的操作方式，一如傅朝卿¹⁴（2012）老師所說的：

國外從 1990 年代開始……發展出最新的趨勢，就是將古蹟指定保存與維護視為是環境策略，特別是都市策略的一部份，思考如何以古蹟提昇人民的生活環境與文化內涵，而不是只保存古蹟軀殼供人懷念與記憶而已。

在這四種因素交互影響下（如圖 2-5），帶動了產業文化資產再利用概念的產生。

¹⁴

<http://heritagecare.pixnet.net/blog/post/16741499-%E3%80%8E%E8%88%8A%E7%89%88%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%A0%B1-%E7%AC%AC%E4%B8%89%E8%99%9F%E3%80%8F%E8%AE%93%E8%8A%B1%E6%9C%B5%E8%A3%9D%E6%89%AE%E5%9F%8E%E5%B8%82%E7%BE%8E%E9%BA%97> 傅朝卿游走人生部落格:教授+建築人+旅行家+文化遺產守護者

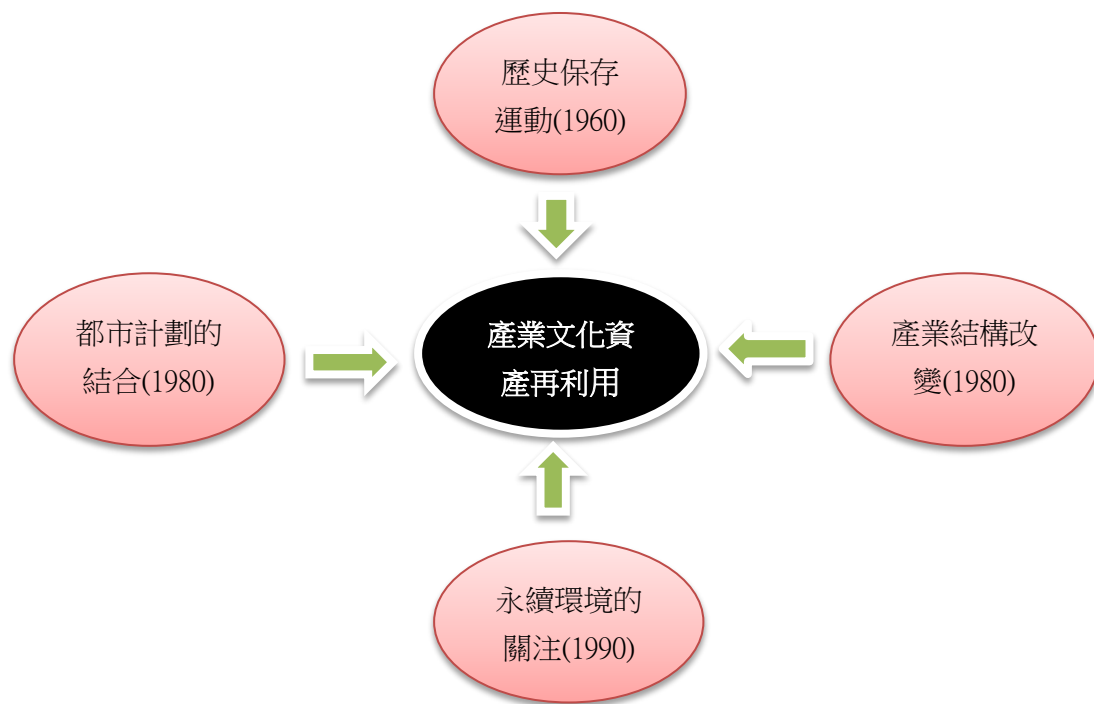


圖 2-5 產業文化資產再利用形成因素圖

資料來源：本研究整理

有別於古蹟與歷史建築等傳統單體式建築保存形式，產業文化資產常常是整個場域空間的保存方式，代表著某項產業在過去歷史脈絡中所處的產業階段性與意義，因此除了廠房、機具、文物等有形部份，亦包括產業歷史沿革、組織與職掌、工作項目與內容、生產(原料製程與技術)、職工口述建檔（重要生產技術、生活、活動）等無形部分。它為過去產業歷史提供了一個最佳的實証場域，也為環境永續性提供了一個資源節省的適切做法。回顧國內自從 1989 年居民爭取集集鐵路保存至 2012 年《臺北宣言》的提出，產業文化資產的保存觀念已能與世界潮流接軌，這段期間政府雖於 2002 年成立「產業文化資產調查小組」，希望為轉型中的國營事業積極推動清查及保存工作，然而至今「產業文化資產」在法源上仍缺乏一個明確的依據，在 2005 年修訂的「文化資產保存法」所認定的七大

類別¹⁵中並沒有為「產業文化資產」的身份提供一個法源性，反而模糊地在歷史建築¹⁶、遺址¹⁷及文化景觀¹⁸中看到它的身影。這可看出政府在整體文化資產的保存觀念與做法上欠缺一個前瞻性與時代性連結的思考與設計觀點，如同林曉薇（2008）所說「文化資產保存法對於產業文化資產、文化景觀等的界定範疇、評估方式、登錄機制、操作管理方法及分級分區等實質工作還在摸索中，很多內涵是模糊而有待詮釋的」，而《臺北宣言》的提出更顯示出民間與學界在這股產業文化資產保存運動中扮演著主要推動者的角色。

國內產業文化資產再利用的類型廣泛，包括臺灣菸酒公賣局、臺鹽、糖廠、...酒廠等等，本論文探討的主題是針對2002年作為設置五大園區的舊有國營酒廠。五大酒廠除了有城鄉差距之外，建築形式、保留方式與年代都相同，「佔地面積廣大、鋼骨跨距結構、設計簡單少有裝飾，顯示工業時代之技術理性特徵（陳建仲，2006）」，且都非為單體式保存方式，而採大範圍場域保存方式。

現今「再利用」成為都市更新與文化觀光的主要發展政策，在這樣的策略下要思考的是發展與保存並存的可能性，以免產業文化資產再利用最終淪為都市再造、區域發展的一個工具。

¹⁵七大類別：1.古蹟、歷史建築及聚落 2.遺址 3.文化景觀 4.傳統藝術 5.民俗及相關文物 6.古物 7.自然地景。

¹⁶古蹟、歷史建築、聚落：指人類為生活需要所營建之具有歷史、文化、價值之建造物及附屬設施群。

¹⁷遺址：指蘊藏過去人類生活所遺留具歷史文化意義之遺物、遺跡及其所定著之空間。

¹⁸文化景觀：指神話、傳說、事蹟、歷史事件、社群生活或儀式行為所定著之空間及相關連之環境。

2-3、國內外產業文化資產案例舉隅

一、黃金博物館

臺灣自日治時期以來，受日據殖民政府工業化的影響，先後投入電力、水利、菸酒業及各類礦業的發展與開採，而臺北縣瑞芳鎮是礦業文化遺產密度最高的地方，包含有煤礦、銅礦、金礦、銀礦與其他少量金屬類礦業，也可說是臺灣在過去金屬礦業最蓬勃發展的區域，產量之大，可說是亞洲之最。黃金博物館即位於臺北縣瑞芳鎮金瓜石，是為保存過去的採礦工業遺址、居民生活的村落、信仰相關的建築與當地的民俗活動而成立，也是國內第一座以生態博物館的概念，達成區域型文化遺址的保存與再利用的案例。園區目前有五個帶狀分佈於山谷中的博物館與一個礦業坑道的展示，並以生態博物館為核心經營的主旨¹⁹。以下列方法進行活化操作：

- 1.多元化的營運方式：與不同產業的結合（如其他藝文單位、影視單位、電影等），以靜態結合動態的多元化方式呈現。
- 2.整合式行銷：以整合式行銷策略達宣傳效果，並隨著市場異動調整營運機制。
- 3.保存延續原有歷史價值：建立故事歷史性聚落，具史實性的故事充實著聚落氛圍與環境，產生參觀者的文化記憶。
- 4.結合生態旅遊，成為環境教育的自然場域。

二、英國紐藍納克工業區(New Lanark)

紐藍納克位於英國蘇格蘭首府愛丁堡西南方五十六公里的克萊德河谷(River Clyde)，保存範圍 146 公頃內包括工業村及周邊之自然資源。內有棉織廠房、勞工住宅、學校、社區中心、合作社商店、機械維修及社區開放空間。目前為重要保存區，村內仍有約一百八十名之居民居住於修復後之喬治亞時期之住宅中（林曉薇，2008：128）。它的歷史意義主要源於第二任老闆Robert Owen（1771-1858）富個人魅力式的管理方式及提供的社會福利觀念及設施，包括興

¹⁹王騰崇(2008)。生態博物館模式於礦業文化資產觀光一再利用管理的應用。喜新·戀舊－創造產業文化資產新價值，行政院文化建設委員會總管理處籌備處。

建學校，提供幼小孩童教育，並強調音樂、藝術、歷史等知識的重要性，提倡不懲罰孩子並禁止童工。歷經了十九世紀的興盛後，二十世紀棉花產業開始衰退，並於 1968 年結束營業²⁰。工業區除了保存原有廠區、住宅、學校及周圍自然資源外，還結合了旅遊、觀光及現代化之聲光科技以動態多元展示方式呈現，試圖吸引年輕客層為長期經營之策略。例如：在遊客中心之時光旅行以室內纜車配合科技聲光，乘客由 2200 年的角色去穿越時空，看紐藍納克的發展史。工業區目前的經營為穩定狀態，並嘗試結合愛丁堡高人氣之城市行銷擴展其業務及知名度。至於財務方面，每年約有十萬付費進入室內參觀，另一部份則來自保存信託之財源，如會員費、住宿紀念品訓練課程等收入。整理再利用之特色如下：

1. 專業的信託組織管理方式：採用保存信託及協會二組織負責整個保存區的經營。
2. 彰顯歷史意義：完整保存工業區及所倡導的福利設施，使得原有的歷史價值及意義得以延續。
3. 多元化的呈現方式：結合旅遊、觀光及科技，考量到青少年的需求，期望藉由多元活潑且寓教於樂的呈現方式讓工業區邁向永續經營的目標。
4. 重視文化資產教育：學校除提供中小學之歷史、工業等外，還有專業之歷史建物維護經營管理課程，可提供相關單位甚至國外產業遺產保存單位之服務建議。

三、英國雪菲爾德文化產業園區（Sheffield CIQ）

雪菲爾德文化產業園區（Sheffield Cultural Industry Quarter），起源於 1980 年代初期，由在地藝術家起頭，到了 80 年代中期由地方政府接管並強力介入、計畫引導的操作機制下完成，成為英國重要的文化產業培育空間的典範（楊敏芝、翁政凱，2009：118）。以一城鎮為範疇，並以閒置空間再利用及城鎮文化經濟復興為基礎，選取城市中重要的歷史建築及閒置空間等小空間進行改造，透過修復

²⁰Arnold, J.E(2008). Re-use and management of industrial heritage – The New Lanark experience 1785-2008. *The visit and Cooperation Program of International Industrial Heritage Scholars from United Kingdom*, pp98-111.

再利用機制園區設立目標為：振興市中心經濟、改善舊城環境、提供新的就業機會。並定位為以「流行音樂」和「媒體」發展為主的文化產業園區。其主要發展政策係協助特定部門發展及連結區域資源，扶植 CIQ 新興企業的成功發展（楊敏芝、翁政凱，2009：119）。整理其發展特色如下：

- 1.由下而上爭取開發：此種產業園區的土地開發政策有別於一般以都市計畫劃定一定範圍及規模的整區「文化專區」開發模式。相較於前者，反而更著重「群聚（clustering）」及必要性的相互補服務和技術設施聚集在同一個空間以達到聚集經濟效益。誠如 Moss（2002）所提到「從雪菲爾文化園區的經驗，了解到文化園區最好是由下而上的形成，不須過度干預與規劃，政府的介入只需要加強園區願景建立與領導力的提昇，建立公共領域以及提升區域認同，才能使園區對於都市具有影響力，成為都文化的一環。」
- 2.結合鄰近網絡，整合週邊資源：善用園區內 Hallam 大學的科學園區，結合科技產業技術性的研發，著重 CIQ 所需的網絡媒體視訊的創造，讓 CIQ 不論是從軟體、硬體、技術都可以得到支持。並利用互動聯盟方式達到網絡行銷及資源共享的目的。
- 3.定位清楚：鎖定於特殊的主題市場，即青少年音樂創作的園地，定位為以「流行音樂」和「媒體」發展為主的文化產業園區。並提供完善的基盤設施，如國家流行音樂中心，讓青少音樂家有創作發揮的舞臺，也讓 CIQ 成為英國重要的流行音樂創作基地（楊敏芝，2009：142）。
- 4.文化產業服務基盤設施：建置之初，即開始全面建置完善的服務基盤設施，藉由產業服務制度、創新基金、文化產業培育中心等制度性建構，促使文化產業的群聚發展，構成知識、資訊分享與激發創意的交流平臺（楊敏芝，2009：143）。

四、日本金澤市民藝術村

原為大和紡織金澤工廠，停工後因當地市長有感於建築的美感及歷史意義決定由金澤市買下，作為全體市民的資產。並為了承傳金澤重視傳統、文化的氣息以及充實文化的內涵、培育藝文創作人才而逆勢操作，以「市民為主角」的基本

原則，決定將此地改建成藝術村，做為市民的藝文創作、練習、研修、展演、觀賞場地，並且達成兩點共識：收費要低廉，創作活動有充分的自由保障。其中為了達到創作活動的自由，以「全年無休、二十四小時可用」及「指導員制度」落實使用時間的自由及自主管理模式。這樣的方式讓藝術村使用者一年可達 19 萬人，相當於該市人口的 40% 以上；且根據使用時段的統計結果發現高達 55.2% 的比例是在晚上使用（馬耀輝，2006：116）。從以上營運方式，本研究整理其特色如下：

- 1.地方的振興與再生：金澤市民藝術村結合「產業遺址」和「藝文空間」的使用方式，以彰顯當地歷史傳統所淬鍊出對於工藝文化之保存與發揚非常執著的地方「固有性」和「獨特性」。不僅活化了產業遺址更使得全市的文化藝術性連帶提昇。
- 2.政府出資並保有營運的彈性與自由：金澤市民藝術村的購地及改建經費皆來自市政府，然而營運主體卻不是由公部門負責，而是另設立財團法人由專人負責。這樣的營運組織使得藝術村能以最適合市民需求的方式來運作，由下而上達到貼近人民並使得藝文空間達到最大使用化。
- 3.收費低廉及開放時間自由：由於藝術村採二十四小時可用、全年無休的開放方式，使得年輕人、業餘藝術家或上班族皆能自由的使用，在此互動創作，彼此激發更大創作能量，達成藝術群聚。
- 4.凝聚市民、增加地方認同感：1997 年藝術村贏得建築・環境設計部門、建築設計類的「Good Design Award」。得獎的評語中有一段是這麼寫的：「我們從打造市民本位的創作、創造場地的設施理念、使之可行的使用者本位營運體制、以及運用倉庫再生的手法將藝術村做成符合城市的歷史、傳統等各方面可以窺知設施設置、營運相關人士的心念、具體的設計力、綜合的營運管理能力之高度。」由這段評語可看出藝術村的成功是屬於每個市民的。

五、德國聯合製衣廠（Vereinigten Waschefabriken G. und Th. Winkel）

聯合製衣廠位於畢勒菲爾德城維多莉亞街（Viktoriastrasse）48／50 後面的

院子裡。這個工廠最初由畢勒菲爾德的猶太紡織品商人於 1912 年所建造，經歷過了五〇年代到六〇年代的成衣興盛期，後來受到自動化和國際化下低價成衣的衝擊，於七〇年代後期大為減產並至 1990 年完全停產。最先是由一群熱心的市民所發現，他們一心想要將整棟建築物包括內部的擺設保存下來，於是組了一個「製衣廠計畫促進會」，並向「北萊茵－威斯伐冷自然保育、家庭手工勞動、與文化維護基金會」申請資金，最後由促進會出資買下工廠，市政府負擔營運成本。整個製衣廠以博物館的方式呈現，結合體驗和靜態展示，靜態展示包括企業歷史、紡織工業史、縫紉機歷史及完整工廠機具的展示，並請從前的員工來闡述她們工作的經歷，讓她們再現過去的工作實況。參觀者可以自己操作縫紉機，工作人員可以作導覽並且解釋、操作、修理機器。希望藉由真實的空間和物品，讓參觀者直接體驗中小的紡織加工廠的工作與生活情況（楊凱成，2006：156）。整理其再利用特色如下：

- 1.完整保存原有機具，延續廠房的歷史價值：採用原樣保存工業機具並結合動態體驗的方式，使得原有之廠房價值與意義獲得延續。
- 2.由下而上爭取保存：由熱心的市民爭取才得以保存，最後由他們爭取資金買下廠房，雖然市政府負責一部份營運成本，但整個再利用的設計則依原先爭取之市民意見保存。
- 3.重視「人」的保留：邀請從前員工闡述工作情況，藉由「口述史」方式讓遊客寓教於樂，從中保存產業中「人」的部份。

六、日本北九州「門司赤煉瓦場域」

門司赤煉瓦場域位於日本北九州市，原為三寶路啤酒株式會社舊北九州工廠。主要建造於 1913 年，1996 年三寶路啤酒公司公佈遷廠的計畫，並於 2000 年結束了 87 年的生產營運宣佈關閉。因地理條件良好加上舊廠房設施具文化資產保存的價值和特色，因此廠房外移後即由北九州市政府、三寶路啤酒公司和土地重劃的組織成立了工廠場地再利用檢討委員會，推動土地的活用，另一方面地方上的有志人士亦成立了「以紅磚建築為象徵的造街思考會」組織，推動老舊廠房設

施的保存及造街運動，為了爭取產業遺產的保存而努力，最後終於使得該產業遺產被保存下來，並活化再利用為產業文化創意園區。其中在土地重劃期間，為改善週邊閒置已久的荒廢不便感且為達到區域整體活化目的，推動引入商業、娛樂、住宅，計畫融合餐飲、遊樂及居住三種機能使之成為門司地區核心的都市生活據點。此外，設立「門司赤煉瓦俱樂部」此一特定非營利事業法人專門負責產業文化創意園區經營管理事宜並以保存、展演、集會場所及商業等複合多元的方式呈現。歸納門司赤煉瓦場域可供借鏡的概念與做法如下（黃俊銘、黃玉雨，2009：109）：

- 1.以歷史價值為核心進行再利用：以產業原有之歷史價值為核心進行再利用，而這即是每個文創園區之所以獨特的可能因素。
- 2.整備園區基礎設施、結合周邊資源網絡：藉由都市更新及土地重劃的手法改善了周邊市街居住環境的機能，並為鄰近地區帶入新的都市空間與活動，成為帶動地方市街發展的動力。
- 3.夥伴關係的建立：原產業的企業體與市民團體、地方政府及都市更新案的開發企業團體成為夥伴關係，達到廣納意見、貢獻彼此的專長，促成地方認同的造街運動。
- 4.專業營運單位：成立非營利事業組織專門負責經營管理事務，使能達到更好的歷史建築與空間的再利用方案，以及永續經營管理的可能性。
5. 結合社區居民：透過市民意見參與過程並與其他都市發展方案鏈結的方式有助於都市永續發展工作，型塑該都市的獨特市街風貌並能充份應用周邊的都市紋理與資源。

2-4、德菲法問卷構面初步彙整結果

綜合本章第二節的文獻整理及第三節的案例評析，初步整理影響「產業文化資產再利用為文創園區之成功因素」有十大重要概念，分別是：建築形式、政策與法規、文化保存、經濟發展、管理－行銷活動、管理－組織定位、管理－人力資本、管理－財務、社會參與及永續環境。這十大要素的選取原則係根據其對於園區營運成功與否的影響程度而定，而本研究對於園區的「成功」定義為「能兼具經濟發展和文化保存」。茲分別說明如下：

一、政策

經文獻及個案整理可知道國外很多成功的再利用案例皆是在「自由、開放、由下而上」的政策環境中發展，如雪菲爾文化園區、德國聯合製衣廠、日本金澤市民藝術村等皆屬之。林玟伶（2009）即認為「法令政策鬆綁與彈性，創造出自由、多元的環境，有助於園區的創意發展。」她並引述 Moss（2002）認為「從雪菲爾文化園區的經驗，了解到文化園區最好是由下而上的形成，不需要過度干預與規劃，政府的介入只需要加強園區的願景建立與領導力的提升，建立公共領域以及提升區域認同，才能使園區對於都市具有影響力，成為都市文化的一環。」她並指出政策是左右華山文化園區發展上的關鍵。即受政策影響對照於國外案例，國內在產業文化資產再利用的形成方式雖然很多亦起源於民間或藝術支持團體的爭取，如華山或二十號倉庫等。但最後的規畫與發展皆回歸到政府部門的管制，仍不脫離公部門政策主導的「由上而下」的計畫開發模式。如同曾能汀（2006）所說：「文化資產保存法於 2000 年開始正視再利用的保存途徑、及該法 2005 年的大修，國家機器在整體發展脈絡中，仍然扮演重要的角色。不論是推動的經費，使用空間產權，絕大多數都在政府部門，故閒置空間再利用仍不脫為「由上而下」，由國家機器帶動的一項政策。並建議「政府應為此一文化性創造運動的引導人，而非領導人。民間企業或第三部門若能適時導入活力，將有利於長遠性的發展。」對此，林曉薇（2008）認為應「整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府的組織代表以及專業諮詢團隊」。本研究指稱的政策係針對產業文

化創意園區的政策與法規，包含：「彈性且充分授權的政策」、「跨領域部會組織的整合」及「合適的法令」。

二、建築形式

Montgomery (2003) 提出文化園區的成功因素之一即是建築形式，包含：「細粒度城市形態」、「建築的適應性」、「街道景觀的整體性」、「易讀性」、「公共空間品質與價格」、「主動臨街」、「吸引人們」，亦即重視建築物及空間場域間的關係。劉晏呈 (2008) 亦認為建築再利用之成功關鍵乃取決於建築師捕捉一棟現存建築之潛力，並將之開發為新生命之能力。在「德國聯合製衣廠」個案中最開始即因巴洛克建築形式與典雅的歐式庭園才得以被注意到，此點符應了 Montgomery 指標中所說的「吸引人」，TICCIH 秘書長 Stuart B. Smith 同樣的也提到「尊重建築物的重要性」。在 2008 年國際工業遺產專家學者來臺的交流成果報告書中，「華山文化創意園區」即是以「廠房造型獨特、氣氛特別」受到關注，由此可看出建築形式對於產業文化資產的重要性。然而對於這個部份，國內學者薛琴 (2008) 進一步指出「西方的保存觀念比較注重對建築元素及構件的保存，而東方則較注重建築象徵意義的承傳。」不僅點出了中、西方對於保存觀念的不同，也說明了為什麼在前面所討論的個案和文獻中，「建築形式」在國內較少被納入考量產業文化資產再利用之重要性因素。除了上述原因之外，我們還可以從楊敏芝對於歐美文化園區的論述中得知，Montgomery 文中所說的文化園區 (Cultural Quarter or Cultural District) 是屬於整個城鎮或市中心的開發模式和國內目前主要以文化創意產業群聚於一特定專區的「文化產業區」(Cultural Industry District) 開發方式不同。前者範圍大，須注意到建築與市容的整體協調性，但國內目前的文化創意產業園區皆是以過去產業遺留下來之舊廠房作為再利用，因此在建築物樣式的選擇上較無彈性，正因如此，本研究所探討的建築形式不在於建築體本身，而較偏重再利用後與原本建築形式的適配性及產業文化資產所屬場域之基盤設施的建立。

三、文化保存

根據《下塔爾憲章》第四部份第八條指出：「最重要的歷史場域應該被完全保護，而且不允許任何危及它們歷史整體性或紋理真實性的干預」；而在雅典憲章中亦聲明：「確保建築物生命延續的進駐必須加以維持，但是建築物被利用時，其機能則必尊重建築歷史與藝術的意義」。《Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges》文中提到「可適性再利用應尊重遺址的原有意義」。如同《巴拉憲章》中慎重的提到：「關注場域的可使用性，但須盡可能不以其他方式改變它，以使它原有的文化意義得以被保存下來」。而由以上文獻整理可得知此項「文化保存」不僅成為中外學者共識亦為個案分析中屬於成功個案的共同要素，包括「門司赤煉瓦場域」、「德國聯合製衣廠」、「英國雪菲爾德文化產業園區」、「紐藍納克工業區」及「黃金博物館」。Montgomery (2003)將「場域、歷史和文化的意義與效用」列為文化園區成功因素之一。Smith, S.B. (2008)²¹則說明「保存要先考慮歷史、尊重建築物，才考量其他用途」。楊敏芝指出文化價值保存的重要性、建構一個文化體驗教育場域。黃俊銘(2008)則提出文化園區應「與原有的產業技術文脈結合」及提倡「文獻檔案、文物機具等要有足多的儲存及展示空間」、關心是否「提供展示，包括靜態及動態的及體驗式的，用以維繫產業文化資產」。除此之外，場域關係人的技能，是極重要的資源需被保存下來(下塔爾憲章)，楊凱成等多位學者皆分別提出「人」資產的保留與再造強調「重視人才」，如：「企業文化之人力資產再造(楊敏芝，2008²²)」、「另類人才價值(曾梓峰，2008²³)」、「保存必須經由了解功能的人注意原用途並當心誤用(Smith, S.B., 2008)」)。而資產的歷史意涵與意義要延續須仰賴教育，因此林曉薇(2008)指出再利用須「具教育價值」。最後文化保存還須落實於人的需求上，正如薛琴(2008)所說「古蹟或歷史建築的生命往往建立在人的存在，保存古蹟

²¹Smith, S.B.(2008). The Work of TICCIH(The International Committee for The Conservation of The Industrial Heritage) and global trends in the conservation of the industrial heritage. *The Visit and Cooperation Program of International Industrial Heritage Scholars from United Kingdom*, pp93-97.

²²楊敏芝(2008)。臺灣產業文化資產保存與企業文化再造。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書，141-142。

²³曾梓峰(2008)。Something Learned from Ruhrgebiet。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書，34-35。

思考方向須以人為中心，要說明古蹟和我們到底是什麼關係，除了建築實體外，也要注意到大眾的生活、大眾的需求，以及人對於保存古蹟的感覺，也就是讓古蹟以一個比較完整的生活方式呈現出來，並且成為民眾的參與、體驗、學習的過程。」

四、經濟

1980 年代歐美各國以文化園區作為都市再生策略的目的之一即是希望藉此振興經濟。蔡嫻美（2012）亦將「經濟發展」列入產業文化資產再利用之評估指標之一。而王玟伶（2009）引述 Snedcof（1985）於「**Cultural Facilities in Mixed Use Development**」書中提到美國許多都市以創造藝術特區的方式來帶動藝術設施集聚的市中心區或鄰近市中心區，營利性使用被放在計畫區裡以製造財源，藝術設施則用以吸引顧客。這段話亦點出了群聚效應作為都市更新結合文化園區設立的另一目的。而這點也是臺灣於 2002 年設立文化創意產業園區的預計目標，期望藉由藝術、文化展演及創意產業的聚集達到群聚效應並創造經濟效益。另一方面，「經濟」指的還包括園區設置前應考量的部份，例如基盤設施的完備。對此，曾梓峰（2008）提到「再發展牽涉到社會體質與結構的調整」，而 Montgomery（2003）亦指出成功文化園區的條件之一即「城市具備一般性發展」。而由「英國雪菲爾德文化產業園區」及「日本金澤市民藝術村」的個案可知發展文化園區之前皆先有良好及完備的文化服務基盤設施的必要性。由以上整理得知「經濟」可以是評斷文化園區是否成功的重要要素之一。

五、管理

根據文獻整理將這個要素分為四個部份：組織與定位、行銷與活動、人力資源、財務。

（一）行銷與活動

服務與活動是園區提供給遊客與參觀者的商品。Montgomery（1990）提出文化園區成功因素的指標之一即「活動」：包含各種創意產業的可能、藝文連結、

節慶或事件的舉辦，由其強調夜晚經濟的效益與重要性，這點與日本金澤市民藝術村的「24 小時開放」的營運方式具有同樣意涵。薛琴（2008）提出園區需有周詳的經營管理模式，包括「提供多元化的運作」、「能互動與更富教育功能的內容」並認為「互動與真實」是目前保存的思維的一個重要議題。茲將各位學者所提出的關於活動與行銷的做法和建議整理如下。在(1)行銷方面有 A、解說圖文、樣品及網頁傳單：推廣磚造歷史建築的活化保存觀念、亦達宣傳效果。B、具體行銷和包裝（林玟伶，2009：87）。C、與市場需求契合（許國威，2008：173）。(2)活動部份：A、活化設施、舉辦各種活動（林玟伶，2009：87）。B、提供不定期的參觀導覽活動（林玟伶，2009：88）。C、結合科技：世界各國在技術與科技上的保存方面有很大共通性（林曉薇，2008：126）。D、除了藝術展覽表演設施的方式展現外，可提供更多元的呈現（林曉薇，2008：135）。E、參觀形式：例北京 798 人潮太甚，容易流於走馬看花的淺層式瀏覽，應該藉由人潮管理達到深層、教育意義的參觀方式（林玟伶，2009：94）。F、消費者導向：再利用的方向應回歸到人的需求來提供服務（Smith, S.B., 2008：41）。G、創造文化商品的獨特性（許國威，2008：166）。此外，藉由「紐藍納克工業區」及「黃金博物館」的案例探討可以發現它們都是採用動態多元化並結合旅遊、教育導覽的方式呈現，其中黃金博物館更應用整合性行銷策略來增加宣傳效益。

(二)組織與定位

學者提倡設置園區須先做好明確的市場定位及市場區隔（林玟伶，2009；許國威，2008；Moss，2002），楊敏芝也認為企業為尋求文化轉型利基，須重建「產業文化資產的核心價值體系」，由此可看出市場定位是影響後續園區經營的重要因素。而 Montgomery（1990）認為：「文化園區為結合藝術與文化生產、文化消費、都市場域營造的全面性文化政策」，也就是說，一個運作良好的文化園區應能兼具文化生產和消費。臺灣政府於 2002 推出五大文化創意園區的設置時，將園區規畫能同時具備文化生產與消費。然林玟伶（2009）指出華山因定位籠統模糊，致使在 2007 年委外案正式開始前的運作問題頻傳。此外，為了尋找利基、

建立園區差異化，許國威（2008）提出園區「核心技術」的建立：為了達成其經濟目的，必須應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術即為核心技術。

另一方面，組織是指企業的內部運行機制、結構優質化、權責分配及組織架構系統等，文化園區屬文化資產範疇且通常為舊國有事業體改建，為科層官僚組織體，為了強化企業資本、資源、產業和管理能力，且保有組織靈活與彈性，應進行企業文化再造，改變企業體本質。有學者提出藉由變形蟲的組織，讓園區管理更具彈性，並達到組織優勢（許國威，2008：168）；楊敏芝（2008）則認為企業在轉型過程中，應建立「創新學習網絡」，其目的為強化與創新學習機構的鏈結、組織內創新學習機制的建立及企業間學習網絡的建立。而黃俊銘、黃玉雨（2008）日本「門司赤煉瓦場域」的案例研究中提出「為了永續經營，可成立非營利事業法人組織」。

(三)人力

一個組織單位裡，人是最重要的組成分子，而產業文化資產再利用涉及到人力轉型及技術傳承的問題，對此楊敏芝（2009）提到「當企業面臨轉型時，員工的認知是很重要的」並強調「可透過成功案例的經驗分享，讓員工了解企業轉型為文化企業是可行的」。她並強調應落實「人力資本再造工程，強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理」。許國威（2008）也提出關於人力資源的管理重點「原產業之人力如何內化與成長」、「員工的溝通與有效的再教育」。

(四)財務

根據案例探討發現很多歐美國家在文化園區的營運上會將權責分開，另設一非營利事業組織、基金會或專業信託組織管理方式來負責管理園區發展及財務規畫。例如：英國「紐藍納克工業區」另設立「紐藍納克保存信託組織（New Lanark Conservation Trust）」負責保存及修復工業村遺址。而在財源部份，除了一部份的政府補助之外，還來自於每年約十萬人付費參觀及保存信託的財源：包括會員

費、住宿、紀念品、出版品、訓練課程等收入。日本九州「門司赤煉瓦場域」案例也是另設一非營利事業組織「門司赤煉瓦俱樂部」為營運單位，負責保存管理歷史建築及規畫活化活動。財務來源除來自非營利事業組織的營收外（每年約1500萬日圓），另一部份來自會員制度所收取的年會費及出租場地的租金。針對這部份，榮芳杰（2000）指出歐美國家對於古蹟與歷史性地區的管理與經營方式，均有獨立專責的公、私部門單位在法令保障的情況下負責執行與監督的工作。他認為古蹟可以在完善的法令規範下創造一些有創值的服務，藉此服務大眾之外也替文化資產的保存工作創造一個新的契機，這是國外非營利事業組織在古蹟事業上最大的貢獻。並進一步說明現今歐美的信託制度已成為重要的財產管理制度，這不僅可突顯古蹟身為公共財且能夠使財產管理達到透明化。林玟伶（2009）亦提出「設立會員制度：以維持基本收入」的理念。

六、社會參與

社會參與及場域、周圍資源網絡的連結是產業文化資產做為再利用之重要成功因素，《德州成功指標的衡量》文中明確指出：「社區參與」(community buy-in)是成功文化園區的必要元素之一。Moss（2002）及國內學者²⁴皆提倡「區域及居民的認同」、「結合場域與民眾生活」及「達到地域性效益」對於文化園區設立的重要性。《工業遺產再利用的機會與挑戰²⁵》一文中，指出：「工業遺產作為社區連結過去和現今生活的具體表徵，工業遺產也因身處地區的不同而遭受不同的對待，並隨之產生不同的居民價值觀感。同樣的遺址可能是某些人眼中的驕傲及承載回憶的重要象徵；但對於另一些人則可能只是個難看失修的場域。」這段話點出了居民態度對於工業遺址保留的影響性，包括該場域的近代歷史及審美感。說明「社會支持對工業遺產再利用的可持續發展有很大影響。」傅朝卿（2012）提出《臺北宣言²⁶》，其中第九條：「亞洲工業遺產與當地人民緊密相連，因而當地人民應該被鼓勵參與並與工業遺產密切互動。」再次印證了當地群眾的參與和

²⁴楊敏芝(2008)及林曉薇(2008)，TICCIH 來臺交流計畫，p40)

²⁵Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges(澳洲維多利亞文物局發行文章)

²⁶「Taipei Declaration of Asian Industrial Heritage」是傅朝卿教授在2012年11月於臺灣臺北舉行的TICCIH年會時所提出。

互動對於亞洲工業遺產的保存和維護的重要性。此外，除了社區、市民參與外，與場域周圍資源網絡的連結及社群組織的整合亦是社會參與的範疇。如楊敏芝（2008）說明文化園區設置「要有地方性的考量、與週邊資源整合」並提出「企業文化之社會資本累積：文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者是一個非常重要永續成長的關係。」蔡瑛美（2012）也將「社會認同及公共化」列入產業文化資產再利用評估指標的要素之一。在本節之分析個案中，「門司赤煉瓦場域」、「日本金澤市民藝術村」及「英國雪菲爾德文化產業園區」等個案皆因重視市民或周圍網絡的連結而獲得成功。薛琴（2008）也從法國個案研究中，了解政府、業者、開發者及都市計畫專家共同組成團隊，專劃者及投資經營者，都是都市更新與文化保存得以成功的不可或缺者，心須彼此牢牢扣合不可對立。基於以上，將「社會參與」定義為：「產業文化資產再利用之社群參與及市民認同」。

七、永續發展與環境

依據《Adaptive Reuse of Industrial Heritage：Opportunities & Challenges》文中所列之再利用的考量之一即永續環境的維護與建立。從二方面去思考再利用對於環境永續的達成，第一是從原物料等能源的角度切入，認為再利用可以減少因拆遷廢料而造成的資源消耗；第二則是由社會學角度切入，認為再利用可重建社區、保留原有意義與優勢，並達社區認同。因此文中提出「產業文化資產對於環境維護及永續有顯著的效益」。蔡瑛美（2012）亦將「永續發展」列入產業文化資產再利用評估指標之一，並說明環境永續性已成為全球共同關注的焦點，而相較國外相關案例，國內對於土地環境污染處理問題少關注，提出之指標內涵為「產業文化資產再利用之永續性影響」，包括：改善環境現況、減少資源耗損、創新價值連結及長久發展策略等四要素。曾梓峰（2008）則提出永續發展新策略：以建構生態社會關係與經濟永續三位一體的再發展行動脈絡。

將以上文字整理為「產業文化資產再利用為文創園區之成功因素彙整表」如下：

表 2-6 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素彙整表

構面	因素項目	提出學者
政策	一、法令政策鬆綁與彈性。 二、自由、開放、由下而上。 三、整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府及專業諮詢團隊。	Moss(2002)、 曾能汀(2006)、 林曉薇(2008)、 林玟伶(2009)
建築形式	一、建築物與空間場域間的關係。 二、建立整體脈絡性結構，除該建築物及機器外還包括該地景尊重建築物。	Montgomery(2003))劉晏呈(2008)、 Stuart B. Smith (2008)、 林曉薇(2008)
文化保存	一、場域、歷史和文化的意義與效用。 二、場域關係人的技能，是極重要的資源需被保存下來。 三、尊重遺產的原有意義、文化價值的保存。 四、結合教育：建構文化體驗教育場域，包含靜態或動態的。 五、與原有的產業技術文脈結合。 六、文獻檔案、文物機具等要有足多的儲存及展示空間。 七、以人為中心並以比較完整的產業生活方式呈現出來。	下塔爾憲章、澳洲 維多利亞文物局、 Montgomery(2003))曾能汀(2006)、 楊敏芝(2008)、 楊凱成(2008)、 黃俊銘(2008)、 Stuart B. Smith (2008)、 林曉薇(2008)、 薛琴(2008)、 蔡嫻美(2012)
經濟	一、經濟發展，並為地方經濟發展的動力。 二、城市具一般性發展水準、亦即基盤設施的健全及良好的社會體質與結構的調整。 三、群聚效應的產生。	Montgomery(2003))曾梓峰(2009)、 林玟伶(2009)、 蔡嫻美(2012)
行銷與活動 (管理)	行銷： 一、解說圖文、樣品及網頁傳單：推廣磚造歷史建築的活化保存觀念、亦達宣傳效果。 二、具體行銷和包裝。 三、與市場需求契合。 活動部份： 四、活化設施、舉辦各種活動。 五、提供不定期的參觀導覽活動。 六、結合科技：世界各國在技術與科技上的保存方面有很大共通性。 七、除了藝術展覽表演設施的方式展現外，可提供更多元的呈現。 八、參觀形式：例北京 798 人潮太甚，容易流於走馬看花的淺層式瀏覽，應該藉由人潮管理達到深層、教育意義的參觀方式。	Montgomery(2003))許國威(2008)、 Stuart B. Smith (2008)、 薛琴(2008) 林玟伶(2009)、

	<p>九、消費者導向：再利用的方向應回歸到人的需求來提供服務。</p> <p>十、創造文化商品的獨特性。</p> <p>十一、夜晚時段的開放。</p>	
組織與定位 (管理)	<p>定位：</p> <p>一、明確的市場定位及市場區隔。</p> <p>二、兼具文化生產與消費。</p> <p>三、園區「核心技術」的建立。</p> <p>組織：</p> <p>四、組織靈活與彈性。</p> <p>五、「創新學習網絡」的建立：為強化與創新學習機構的鏈結、組織內創新學習機制的建立及企業間學習網絡的建立。</p>	<p>Moss(2002)、Montgomery(2003)</p> <p>許國威(2008)、楊敏芝(2008)、林玟伶(2009)</p>
人力 (管理)	<p>一、強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理。</p> <p>二、原產業之人力內化與成長。</p> <p>三、員工的溝通與有效的再教育。</p> <p>四、文化人力資本的充足。</p>	<p>許國威(2008)、楊敏芝(2009)</p>
財務 (管理)	<p>一、非營利事業單位或信託組織的設立。</p> <p>二、建立會員制度，收取年會費。</p>	<p>榮芳杰(2000)、黃俊銘、黃玉雨(2008)、林玟伶(2009)</p>
社會參與 (管理)	<p>一、重視共同情感與記憶。</p> <p>二、增加區域及居民的認同。</p> <p>三、結合場域與民眾生活</p> <p>四、有地方性的考量、與週邊資源整合</p> <p>五、達到地域性的效益。</p> <p>六、企業文化之社會資本累積：文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者是一個非常重要永續成長的關係。</p>	<p>Moss(2002)、Montgomery(2003)</p> <p>林崇熙(2005)、曾能汀(2006)、楊敏芝(2008)、林曉薇(2008)、薛琴(2009)、蔡嫻美(2012)、傅朝卿(2012)</p>
永續環境	<p>一、關注環境永續性議題。</p> <p>二、減少資源耗損。</p> <p>三、創新價值連結。</p> <p>四、長久發展策略。</p> <p>五、建構生態社會關係與經濟永續三位一體的再發展行動脈絡。</p>	<p>澳洲維多利亞文物局、曾梓峰(2008)、蔡嫻美(2012)</p>

本研究整理

第三章 研究方法

本章分為三節，第一節是「德菲法」，介紹德菲法的演進、適用時機及評估標準。第二節是「AHP 層級分析法」的介紹與步驟。第三節則為「德菲法專家問卷項目的建立」。

3-1 德菲法

3-1-1、德菲法的發展及操作方式

德菲法始於 1948 年由美國 RAND 公司研發而成，並藉其匿名之特性應用於國防軍事計畫。德菲法的命名源於希臘阿波羅神廟址（Delphi），取其權威、預測之意（葉晉嘉、翁興利、吳濟華，2007：34）。1960 年後德菲法的應用逐漸推廣到科技、教育、預算經費、環境與生活品質，目前則已廣泛地被應用在高階層之決策問題的調查與分析系統中（鄧振源，1997：349）。德菲法是藉由專家匯集，對一些模糊、複雜的問題和分歧的意見，透過問卷調查而明確化的方法（林茂成、黃文吉，2003：7），並期望透過包容不同領域專家多元化的觀點，在逐次問卷反映中瞭解其他專家的意見，並修正自己的看法，經由集思廣益的回饋行為，以達到專家群體具有共識性的看法（鄧振源，2002：349）。

德菲法隨著研究者的目的、時間與地點的不同而發展出不同的類型。Mullen（2003）歸納了最近 20 年關於德菲法的研究發現，德菲法的研究有 20 種不同的名稱，同時依據德菲法在操作上步驟改進與計分方式的不同，可以歸納 23 種不同的類型（葉晉嘉、翁興利、吳濟華，2007：35）；主要區分為古典型德菲法、政策型德菲法、修正型德菲法、決策型德菲法、模糊德菲法等等。茲將其操作方式詳細敘述如下：

一、德菲法實施步驟

表 3-1 德菲法的主要步驟

步驟	工作內容
步驟一：選定專家	選擇各個不同領域專家，針對研究過程做詳細解說，並對研究主題做清楚溝通，使專家群（expert panel）順利瞭解情況，並掌握問題核心
步驟二（修正版德菲法將此步驟省略改以文獻探討取代）	第一回合問卷進行。研究者設計開放式問卷，收集專家們個別意見，以作為製作第二回合問卷的依據
步驟三：第二回合問卷進行	將第一回合問卷做一整理後，以「是或否」二分法，等級法（ranking），量表評分法（Likerts scale）等來呈現主題，並請專家群表示意見
步驟四：第三回合問卷進行	將第二回合問卷整理並量化後呈現，接著製作第三回合問卷，分別請專家參酌答覆，補充修正
步驟五：綜合意見形成共識	將專家意見加以統整，成為具通盤性而趨於一致的結果。若無法達成共識則重複步驟三、步驟四，以逐漸導出趨於一致的結果

參考文獻：黃俊英（1996）

二、問卷設計

德菲法問卷設計時採用四種方法：

1. 開放式問題

通常用在第一回合問卷時，研究小組人員以開放式方式讓專家就研究主題本身自由發表意見，此舉目的在於不侷限其思考範圍，也就是集眾廣智。在第一回合問卷後，研究人員經內容分析（content analysis）將專家意見歸類，發展第二回合問卷。

2. 「是或否」二分法

在第二回合以後，依所需結果應用不同評量方法。「是或否」二分法為其中一種，主要是請專家對主題表示「贊成」或「反對」、「應該」或「不應該」、「可以」或「不可以」等意見，類似投票表決方式。

3.等級法 (ranking)

要求專家將研究主題按照態度或意見劃分等級，顯示重要性。

4.量表評分法 (Likert scale)

最早是由 R. Likert 發展出來的，故又稱 Likert 綜合尺度。其設計是將一系列要衡量態度有關的意見在一個五點尺度上標示意見程度。

三、資料分析之理論依據

德菲法的資料分析方式主要是根據問卷結果所計算之集中及分散趨勢量數（平均數、眾數、變異數、四分位差等）來作為判斷依據，但是關於這部份，德菲法並無一套絕對標準與規定，為了方便筆者進行後續研究時有所依據，茲將文獻中曾提出資料分析方式的學者（理論）及採用過的文章整理如下（表 3-2 至表 3-4）。

在一致性檢定部份，分析依據有平均數、眾數、變異數、百分比、四分位差及共識性差異指標（consensus deviation index：CDI）等等。方穩淑（2009）認為眾數 $>51\%$ ，表示專家達共識。林志凡（2003）認為變異數 $<30\%$ ，表示專家意見達高度一致；變異數 $<50\%$ ，表示專家意見在可接受範圍；若變異數 $>50\%$ ，則須解釋原因。Murry and Hommons（1995）等專家以百分比做為一致性評定標準，並認為「單一題項中，須有 75% 以上專家選同一選項」。而 Green et al.（1999）等專家則認為「單一題目中， 80% 以上的專家表達相同意見，為專家群體之意見達到共識的門檻標準（表示專家達共識）。四分位差部份，四分差愈小，代表變異數程度愈小。李永山，黃錦川，許譽勝（2008）等專家認為：四分差 ≤ 0.6 ，表示專家高度一致； $0.6 \leq$ 四分差 ≤ 1 ，為中度一致；若四分差 >1 ，則表示專家未達共識。鄧振源（2005）以 CDI 做為評定共識性的參考指標。而 Mead（1992）則提出在整體問卷之意見一致性檢驗方面，需有八成以上的專家意見相同，方能視專家群體對整體問卷之意見達到一致性，即可終止後續問卷之實施。茲將以上，詳列如表 3-2。

表 3-2 德菲法資料分析標準—一致性

資料類型	學者與文獻	分析方式
平均數	侯世光 (2001); 張聖麟 (2012)	設定 α 值為 3.5; 若平均數 ≥ 3.5 、標準差 < 1 (接受該題); 平均數 < 3.5 、標準差 < 1 (剔除該題)
	陳體勳 (2005)	平均數 ≥ 3.75 , 且 $CDI \leq 0.2$ (重要); 平均數 ≥ 3.75 、但 $CDI > 0.2$ (重要但未共識); 平均數 < 3.75 (重要性低予以刪除)
眾數	方穩淑 (2009)	Mode (眾數) $> 51\%$ (專家達共識)
變異數	林志凡 (2003)	變異數 $< 30\%$ (專家意見達高度一致); 變異數 $< 50\%$ (專家意見在可接受範圍); 變異數 $> 50\%$ (須解釋原因)
百分比	Murry and Hommons (1995); 李永山、黃錦川、許譽勝 (2008); 林志凡 (2003)	一致性標準: 單一題項中, 須有 75% 以上專家選同一選項
百分比	Green et al. (1999); 方穩淑 (2009)	單一題目中則以 80% 以上的專家表達相同意見, 做為專家群體之意見達到共識的門檻標準 (表示專家達共識)
四分位數	李永山、黃錦川、許譽勝 (2008); 方穩淑 (2009); 林志凡 (2003)	四分差 ≤ 0.6 (專家高度一致); $0.6 \leq$ 四分差 ≤ 1 (中度一致); 四分差 > 1 (專家未達共識)。當四分差愈小, 代表變異數程度愈小
CDI & DC (共識性指標及共識程度)	鄧振源 (2005); 方穩淑 (2009)	當 R 位專家的評分均相同時, $CDI = 0$ 、即 $DC = 1$, 即具有 100% 共識; 設定門檻值 ε , 例如 $\varepsilon = 0.1$ 或 $\varepsilon = 0.05$ 等極小值, 只要 CDI 值均小於 ε 值, 即表示達共識
整體問卷之意見一致性檢驗方面	Mead (1992); 黃鈴翔 (2003)	認為需有八成以上的專家意見相同, 方能視專家群體對整體問卷之意見達到一致性, 即可終止後續問卷之實施

本研究整理

在穩定性方面，主要是測量二回合以上之問卷施測時，同一位專家在二回合中的意見變更的比例，李永山、黃錦川、許譽勝（2008）等專家認為若改變答案的專家數佔所有應答人數的百分比小於 20%，則是達到穩定。而 Desy & Norton(1984)則以「前後回合的意見平均數之平均值差距小於 15%」時，視為達到穩定度。詳列如下表 3-3。

表 3-3 德菲法資料分析標準－穩定性

學者與文獻	資料分析方式
Murry and Hommons(1995)；李永山、黃錦川、許譽勝（2008）；林志凡（2003）	$(\text{變更人數} / \text{所有人數}) \times 100\% < 20\%$
Franchack, Desy & Norton（1984）	前後回合的意見平均數之平均值差距小於 15%時，視為達到穩定度

本研究整理

表 3-4 德菲法資料分析標準－樣本數

學者與文獻	樣本數
Dalkey（1969）；Delbecq, Van de Ven & Gustafson（1975）；張聖麟（2012）	異質性 5-10 人、同質性 15-30 人，小組成員在 10 以上時，群體誤差較低，可信度較高
鄧振源（2002）；林茂成、黃文吉（2003）	10-15 人

本研究整理

德菲法專家人數至今仍無一定，除上面整理外，陳體勳（2005）指出專家成員人數不得少於 8-10 人，因為專家人數增加，來自專家成員之研究誤差將顯著下降(Mitchell,1991)；至於人數是否愈多愈好，Delbecq, Van de Ven & Gustafson（1975）表示當人數超過 30 人，其決策品質便不再因人數增多而提昇。

四、優點：

- 1.以文字書寫個人觀點，可提供受訪專家較為充裕的思索、考慮時間，提出

更高品質的意見。

- 2.意見發表與他人回饋並非同時發生，且有匿名性保障，個別意見得以充份發表，不受團體壓力之左右。
- 3.不論填答者之地位、職銜，均一視同仁的統計其觀點，等同重視每位受訪專家之意見。
- 4.受訪專家無需在某特定時間、特定地點參加討論會議，僅需填答並寄回問卷，即可完成討論。
- 5.由於德菲法之受訪對象均為對研究主題有相當了解之專家，因此較易獲得有價值之資料。
- 6.以統計方法檢測受訪專家意見之一致性程度，因此所得結論幾乎可以代表所有受訪專家之集體共識，而非某人或少數人之看法（Dawson & Brucker，2001，引述自陳體勳，2005：51）。

五、缺點：

- 1.由於採用匿名回答，研究者缺乏與問卷填答者的親身接觸與意見溝通，可能對於問題及意見的解釋產生偏差。
- 2.因需依賴專家就專業領域提供意見，有時不免受專家主觀判斷的干擾。
- 3.專家彼此間缺乏面對面溝通，容易導致名詞定義與重要性認知的差異。
- 4.必須進行多次問卷寄發、回收及整理分析作業，往往耗費許多時間，不易控制進度，因此不適用於緊急決策狀況。
- 5.有時不免限於施測時間過長，專家意見會出現前後矛盾的情形（Adler & Ziglio，1996；引述自陳體勳，2005：52）。

3-1-2、德菲法歷年相關文獻

在研究設計上，德菲法一般做為前導性之研究，通常與 AHP 或其他量化研究方法如 SPSS 與結構方程模組一起，研究主題呈現多元，舉凡管理、教育、決策等等方面皆有使用；此外，由於德菲法的應用範圍很廣，因而衍伸為多種名稱

與應用，例如在實務上常被政府單位用以做為決策或方案的評選方法（政策德菲法），及為了節省傳統德菲法的往來費時，而使用的模糊德菲法。

以下整理文獻中以德菲法做為研究方法的相關論文，將其表列如下，並分為與文獻分析法結合，如表 3-6；或與 AHP 結合，如表 3-7。

一、與文獻分析法結合

以下文獻的研究設計都先經過文獻整理與分析，之後進行德菲法多回合的問卷施測並得到結論。

表 3-5 德菲法相關文獻(一)

作者	論文題目	研究設計
翁政凱(2012)	產業文化資產再利用實質與非實質價值互動模式－臺灣糖業文化資產再利用探討	先透過文獻收集與模糊德菲法建構產業文化資產再利用實質與非實質價值指標集，並藉由國外案例及臺灣糖業個案歸納得到驗證並進而獲得結論。
劉百苓(2008)	以生態博物館理論檢視「六堆客家文化園區」。	先經文獻分析及參與觀察法收集資料並製作專家問卷。再以德菲法得出六堆客家文化園區經營策略的可行性。
陳體勳(2005)	整合行銷傳播應用於地方文化館之研究－以恆春民謠館為例	先經文獻及恆春民謠館個案探討作為問卷基礎，再以德菲法分析整合行銷傳播在地方文化產業的應用。
王千文(2009)	應用德菲法建構理想的公私協力運作模式	先審視國內有關公私部門協力之研究，並發現以往研究皆由質性訪談得出，對於是否為成功執行公私協力之關鍵要素未有探討，因而本研究想藉由德菲法來驗證之前文獻所論述之成功要件。
唐慧媛(2009)	德菲法理論於體育運動科學之應用	藉由德菲法專家書面匿名訪談，得出此方法無論是在學校課程、

		體育政策或運動管理方面愈來愈普遍及獲得成果。
官美慈(2009)	建構社區博物館衡量指標之研究	先整理國內外博物館指標及社區博物館相關文獻為社區博物館衡量指標因子，再以德菲法建構出適用於國內社區博物館衡量指標。

本研究整理

二、與 AHP 應用

以下文獻之研究設計皆先以文獻分析做為德菲法問卷基礎，並以德菲法多回合問卷施測建構指標或要素，再藉由層級分析法（AHP）找出權重。本研究即屬此種研究設計。

表 3-6 德菲法相關文獻(二)

作者	論文題目	研究設計
吳敏瑄(2012)	歷史街區活化再生之研究－以萬華剝皮寮歷史街區為例。國立臺北科技大學建築與都市研究所碩士論文，臺北市。	以經文獻彙整建立核心價值表，再以德菲法結合 AHP 建構文化資產之核心價值評量指標及權重。
張聖麟(2011)	臺灣工藝文化創意產業指標建構之研究	先經由文獻與德菲法建臺灣工藝文化創意產業的指標，再以 AHP 獲得指標權重。
方穩淑(2009)	農田水利會閒置空間再利用之評估研究	透過文獻回顧及德菲法建構農田水利會閒置空間再利用指標因子，並以 AHP 求得權重，最後得出評估模型。

本研究整理

3-1-3、德菲法專家名單

本研究採用之德菲法為修正式德菲法，有別於傳統德菲法在第一回合時是以開放式問卷方式，修正式德菲法在第一回合時是採用半結構式問卷方式。因為有感於傳統德菲法過於耗時且專家在公事繁忙之餘對於開放式問卷填答意願較為

低落，因此採用修正式德菲法。除五點量表的勾選外還結合專家意見的填寫欄，兼具量化與質化的特性。在專家人數的選擇上，係根據表 3-1-5 整理中，張聖麟引述 Dallkey (1969) 及 Delbecq (1975) 所說「樣本數原則上宜採小樣本，如為異質性小組以 5 至 10 位即可，如為同質性小組則約 15-30 位為宜，小組成員在 10 人以上時，群體誤差較低，可信度較高」。因此，本研究經與指導教授研商後選取具備與本研究相關實務經驗或研究之專家人數共為 14 位專家發放問卷，名單如下表。

表 3-7 德菲法專家問卷名單

領域	服務單位	職稱	參與時間
學界	中原大學	副教授	40 年
學界	雲林科技大學	副教授	14 年
學界	成功大學	助理教授	6 年
學界	新竹教育大學	助理教授	6 年
政府部門	臺北市文化局	科長	10 年
政府部門	不具名	科長	2 年
政府部門	高雄市文化局文化資產中心	專員	3 年
政府部門	高雄市文化局文化資產中心	課長	11 年
政府部門	臺南市政府文化局文化園區管理科	科員	1 年
產業界	臺南企業文化藝術基金會	執行長	13 年
產業界	臺南文化創意產業園區	總經理	1 年
產業界	皇尚企業股份有限公司	董事長特助	5 年
產業界	十鼓文化園區	行政組長	2 年
產業界	臺糖高雄營業處	副經理	16 年

本研究整理

3-2 層級分析法(AHP)

3-2-1、層級分析法的操作方式

一、目的與假設

層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)為 1971 年 Thomas L. Saaty(匹茲堡大學教授)所發展出來，主要應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題上。AHP 發展的目的，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面加以層級分解，並透過量化的判斷，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當計畫的充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性(鄧振源，2005：216)。AHP 基本假設為以下九項：

- (一)一個系統可被分解成許多種類或成分，並形成有向網路的層級結構。
- (二)層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性。
- (三)每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為基準，進行評估。
- (四)比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度。
- (五)成對比較後，可使用正倒值矩陣處理。
- (六)偏好關係滿足遞移性。不僅優劣關係滿足遞移性(A 優於 B，B 優於 C，則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性(A 優於 B 二倍，B 優於 C 三倍，則 A 優於 C 六倍)。
- (七)完成具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但要測試其一致性的程度。
- (八)要素的優劣程度，經由加權法則而求得。
- (九)任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

二、評估尺度

層級結構建立後，接下來就是評估的工作。AHP 的評估是似每一層級的上層要素作為對下一層要素評估的依據。而評估尺度的基本劃分包括五項，即同

等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等。並賦予 1、3、5、7、9 的衡量值；另有四項介於五個基本尺度之間，並賦予 2、4、6、8 的衡量值。有關各尺度所代表的意義，如表 3-8 所示。AHP 在處理認知反應的評估得點時，則採取比例尺度的方式。

表 3-8 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩項計畫的貢獻程度具同等重要性 • 等強
3	稍重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一計畫 • 稍強
5	頗重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一計畫 • 頗強
7	極重要	顯示非常強烈傾向喜好某一計畫 • 極強
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一計畫 • 絕強
2,4,6,8	相鄰尺度之中間值	須要折衷值時。

資料來源：鄧振源（2005：222）

三、應用 AHP 法的決策程序

當應用 AHP 法處理較複雜的決策問題，而且用問卷方式調查多數決策者或專家的偏好判斷時，則整個 AHP 法的決策程序如下（鄧振源，2005：278）：

步驟一：決策問題的界定

根據決策問題的本質及所處系統，將可能影響決策問題的要素均納入。此一階段同時成立規劃小組，以蒐集相關的資訊，並界定決策問題的範圍。

步驟二：決策群體的組成

根據決策問題所涉及的領域及複雜的程度，延聘相關領域的專家，以成立決策群體。一般而言，專家人數不宜太多，以 5-15 人較佳。如果為單一決策者時，則此一步聚可以省略。

步驟三：層級結構的構建

由規劃小組整理與歸納決策問題的相關資訊，並提供決策群體成員參考，再經由腦力激盪會議找出決策問題的系統要素。之後再一次循環以決定評估的層級結構。另外一種處理方式，則由決策群體成員根據要素的內涵，且經過共同討論決定要素間二元關係，再利用 **ISM** 法構建評估的層級結構。

步驟四：問卷設計與調查

根據所構建的評估層級結構，每一層級要素在上一層級某一個要素作為評估基準下，須由決策群體的專家進行成對要素相對重要程度的判斷，需藉由成對比較的格式，設計成問卷型式，同時問卷必須清楚地敘述每一成對比較問題，以協助專家的判斷。

步驟五：成對比較判斷的檢定

根據決策群體成員（專家）填寫的問卷，可以得到許多成對比較矩陣。再應用電腦軟體（**Expert Choice**）進行特徵與特徵向量的求取，同時檢定每一成對比較矩陣的判斷是否符一致性的要求。若某一成對比較矩陣不符合一致性時，須對此一判斷矩陣重新判斷，直到符合一致性要求為止。在實務上，為避免往返過程繁瑣耗時過多，通常以人員直接訪問較佳，並當場檢定專家判斷的一致性，可使每份問卷都是有效的。

步驟六：層級一致性的檢定

就每一決策群體專家的判斷而言，若每一成對比較矩陣均符合判斷一致性的要求時，尚需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時，必須從新進行層級要素的關連分析。但因此一步驟將使層級重新構建，因此實務上將此步驟省略。

步驟七：專家偏好的整合

當應用決策群體專家進行決策輔助時，偏好不同因而需進行專家偏好的整合。同時依事前整合與事後整合的程序，而有不同的整合方法。

步驟八：最適計畫或方案的決定

最後一層可行計畫或方案的優勢權重，即表示在整體層級所有要素考量下，

達成最終目標的重要程度（即優勢程度），權重愈大表示該計畫或方案越重要（鄧振源，2005：278）。

四、一致性檢定

依據 Saaty 建議，以一致性指標（Consistence Index, C.I.）與一致性比率（Consistence Ratio, C.R.）來檢定成對比較矩陣的一致性。一致性指標（C.I.）用於檢視專家對於評估因素之前後意見有無矛盾之處。

（一）一致性指標

計算一致性指標（Consistency Index），簡稱 C.I.，其公式為：

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

（二）一致性比率

計算一致性比率（Consistency Ratio），簡稱 C.R.，其公式為：

$C.R. = C.I. / R.I.$ ，其中的 R.I.代表隨機一致性指標(Random Consistency Index)

值，如下表所示：

表 3-9 隨機指標表

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58

資料來源：汪明生，2005：296

當 $C.R. < 0.1$ 時，表示矩陣的一致性程度令人滿意。整體一致性檢定，比較矩陣一致性衡量，若超過一層時，則需進行整體一致性的檢定，於各層級要素間權重計算後，再進行整體層級權重計算，當 $H.C.R. < 0.1$ ，即表示層級的一致性可以接受（鄧振源，2005：276）。

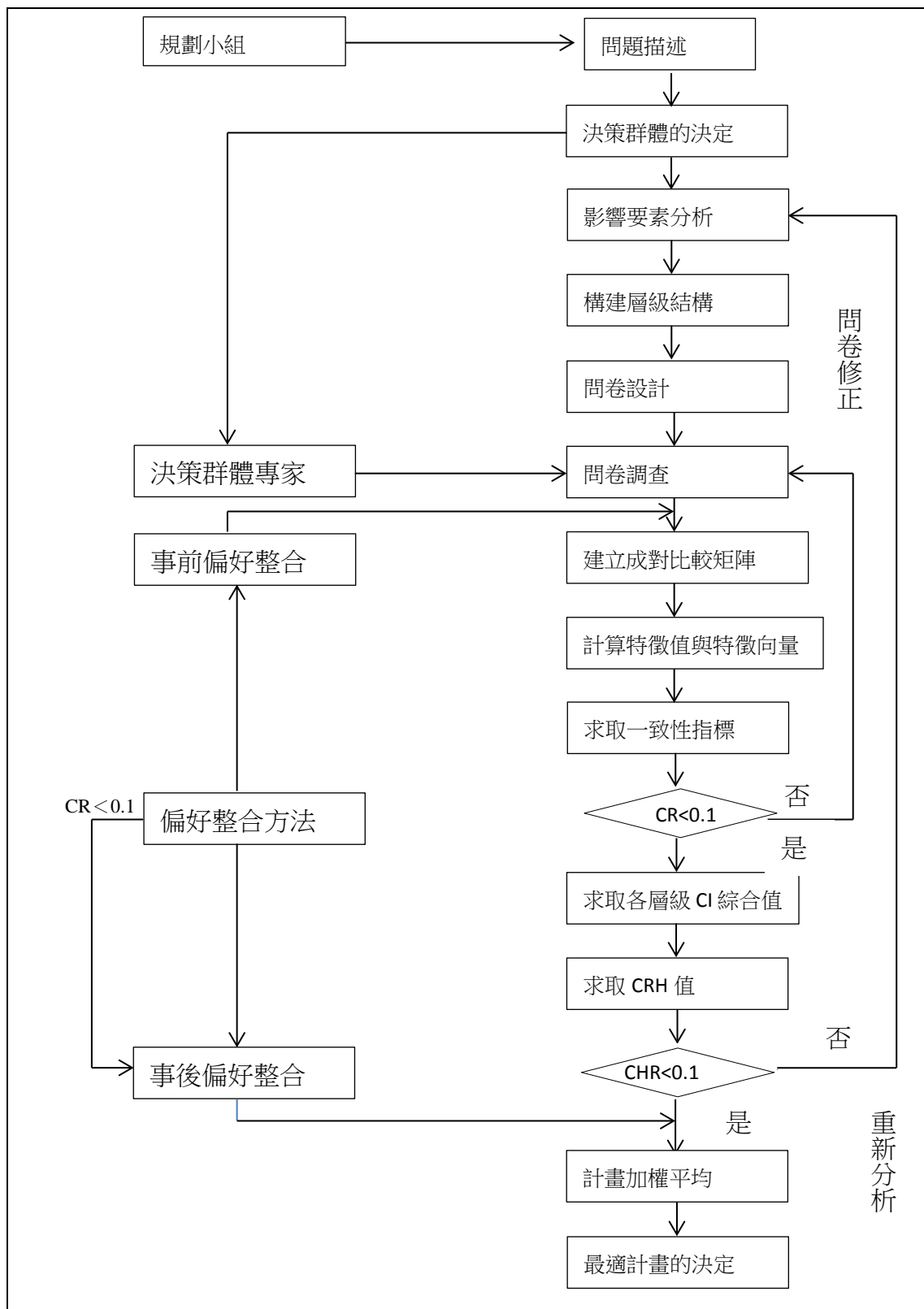
五、應用 AHP 方法時可概略區分為二類型如下：

（一）完整 AHP 法的應用

即指整個決策問題的評估層級結構都是採用此方法，如圖 3-3 所示。

（二）部分 AHP 法的應用

即將整個決策問題的評估區分成數個部份，其中一部份採用 AHP 法評估的技巧，其餘則結合其他方法。通常先以其他方法建構層級結構，再以 AHP 求取權重。本研究結合德菲法，亦屬此類，可參考研究流程圖 1-1。



資料來源：鄧振源(2005：280)

圖 3-3 應用 AHP 法分析的流程圖

3-2-2、層級分析法相關文獻

根據鄧振源對於 AHP 的分類，我們得知它有二種使用方式，而在實務應用上，可以發現即是以這二種類別進行研究設計，完整 AHP 方法從層級的建構到指標的結果都是以 AHP 為方法來運作，而部份 AHP 應用則除 AHP 之外還會配合其他研究方法的使用，此類型的 AHP 方法應用主要是要找出評估項目的權重。以下即是分此二類文獻來作介紹。

一、完整 AHP 法的應用

表 3-10 層級分析法相關文獻(一)

作者	論文題目	研究設計
曾耀億(2012)	文化資產活化利用好的評估因素之研究－以高雄市駁二藝術特區為例	先彙整過去國內外學者之研究，再以 AHP 分析出文化資產活化利用好的評估因素。
尼怡珍(2009)	文化資產商品化評估機制之研究	以 AHP 諮詢專家學者，衡量商品化評估機制的因子建構，再計對現有文化資產商品化的管理單位探討商品化的過程，最後統整出適用於文化資產的商品化評估機制。
蕭惠珊(2009)	以外部環境與內部資源探討文化創意產業關鍵成功因素－以工藝產業為例	先經由文獻整理出文化創意產業之工藝產業的關鍵成功因子，再以 AHP 進行關鍵成功因素的建構。
張倪華(2009)	以永續指標評估再利用空間之研究－以東豐自行車道為例	經文獻整理歸納相關評估因子，透過 AHP 建構永續指標及各因子的權重及排序。

本研究整理

二、部分 AHP 法的應用

表 3-11 層級分析法相關文獻(二)

作者	論文題目	研究設計
陳韋綦(2009)	地方文化館經營績效指標建構之研究	先以文獻整理成地方文化館經營績效指標架構，再透過德菲法求得指標並以 AHP 尋得指標權重。

宋愷翔(2013)	中興新村文化景觀保存評估指標建構	先以訪談及文獻蒐集資料製作成 AHP 問卷，求得文化景觀保存評估的指標。
邱雙宇(2012)	應用目標規畫於文化資產維護資源分配之研究－以臺北市私有古蹟與歷史建築為例	先透過專家訪談與文獻整理得出模糊德菲法的評估因子，再結和目標規劃法來求得最佳的資源分配模式，建構出一個方案評選與合理資源分配的多目標決策模型。
蔡嫻美(2012)	產業文化資產再利用評估指標建構之研究	先以文獻與案例整理出德菲法專家問卷的評估項目，再以 AHP 獲得評估指標的權重。
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	本研究先經專家訪問及文獻分析後得到成功因素因子，後再藉由 AHP 求得各因素權重進而得出關鍵成功指標。
江季揚(2009)	臺灣產業文化資產再利用實質與非實質經濟效益評估整合模式之應用－以宜蘭酒廠為例	先以文獻探討整理出再利用評估架構，再以 AHP 及輔以 MEQQD 多準則評估得到再利用之經濟效益評估實質與非實質整合評估模式。

本研究整理

3-2-3、層級分析法的層級架構

本研究所採用之層級分析法屬「完全層級」，層級如圖 3-4 所示。



圖 3-4 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素層級架構圖（初稿）
本研究整理

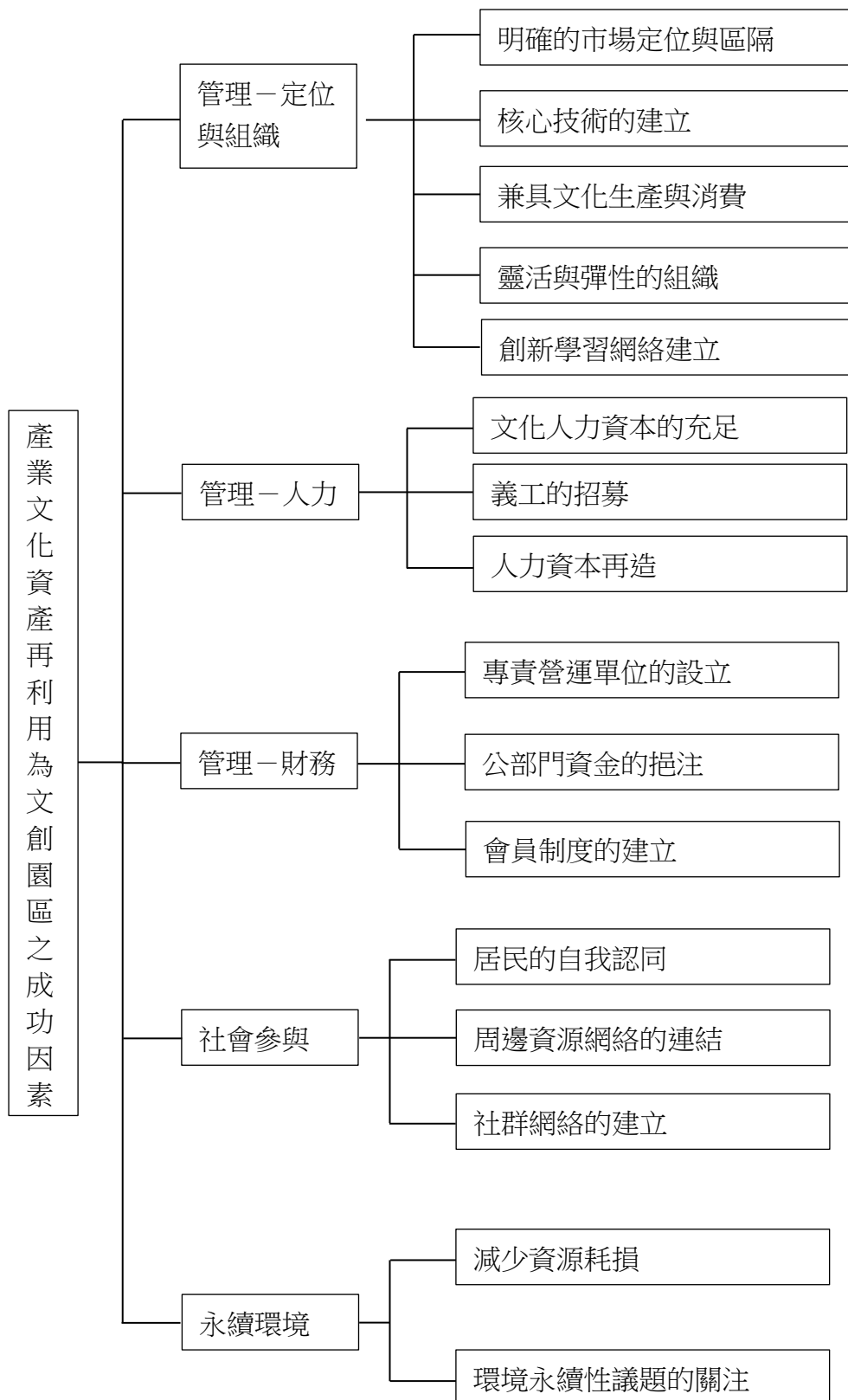


圖 3-4 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素層級架構圖（接續）
本研究整理

3-3 產業文化資產再利用之成功因素確立

本研究先根據文獻整理與個案探討之結果初步選取 10 項構面及 35 項因子（參見表 3-11 到表 3-20），為了增加問卷效度，再進行二位專家的訪談（參考附錄四）以增加問卷的信效度，並作為本研究德菲法專家問卷的內容（參考附錄一），茲將各項構面及因子意涵表列如下表 3-12、3-13.....到表 3-21。

表 3-12 「政策與法規」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
政策與法規	彈性且充分授權的政策	法令政策鬆綁與彈性，創造一個自由、開放且由下而上的發展環境。	Moss(2002)、曾能汀(2006)、林玟伶(2009)
	跨領域部會的整合	整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府及專業諮詢團隊。	林曉薇(2008)
	合適的法令	都市計畫、文創相關法規的配合。	林曉薇建議(2014)

本研究整理

表 3-13 「空間使用」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
空間使用	基盤設施的建立	產業文化資產所處區域之文化基盤設施的完備與建全	Montgomery(2003)
	建築形式的配合	產業文化資產的建築形式與再利用機能的可適性	Montgomery(2003) 劉晏呈(2008)、 Stuart B. Smith (2008)、 林曉薇(2008)
	產業文化資產的區位	產業文化資產所處地理位置(例如城市與鄉村的不同)	Montgomery(2003) 徐慧民(2014)建議

本研究整理

表 3-14 「文化保存」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
文化保存	原有價值的保存	尊重遺產的原有意義、文化價值的保存。	下塔爾憲章、雅典憲章、巴拉憲章、Montgomery(2003)、Stuart B. Smith(2008)
	原產業人及技術的保存	保存場域關係人的技能，使得原有的產業技術文脈得以結合。	黃俊銘(2008)、曾梓峰(2008)、Stuart B. Smith(2008)
	具教育功能	建構文化體驗教育場域，包含靜態或動態的。	楊敏芝(2008)、林曉薇(2008)、黃俊銘(2008)
	生活生態圈保存方式	盡可能不是物件式、靜態式、割裂式的保存，而是以產業生產整體性、有機式、活體式為保存的思考量體。以人為中心並以比較完整的產業生活方式呈現出來。	王崇熙(2005)、薛琴(2008)

本研究整理

表 3-15 「經濟」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
經濟	帶動地區經濟成長	帶動區域經濟發展，並成為地方經濟發展的動力。	蔡嫻美(2012)
	文創產業的聚集	文創等商業的進駐，能帶來群聚效應並增加經濟效益。	林玟伶(2009)

本研究整理

表 3-16 「行銷與活動」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
行銷與活動	具體行銷和包裝	使用多種行銷方式宣傳並推廣園區，例廣告、網頁等等。	林玟伶(2009)
	多元化的活動	活化設施、舉辦各種活動，包含各種創意產業、藝文連結、節慶或事件的舉辦，也可提供不定期的參觀導覽活動。	Montgomery (2003)、薛琴(2008)、林曉薇(2008)
	與科技的結合	園區經營結合科技運用。	林曉薇(2008)
	參觀人潮的管控	限制一時段入園人數，為了不流於走馬看花的淺層式瀏覽，應該藉由人潮管理達到深層、教育意義的參觀方式。	林玟伶(2009)
	獨特性商品的創造	文化結合創意，開發具有獨特性的文化創意商品。	許國威(2008)
	消費者需求的考量	園區經營除文資保存與藝文展演外，尚需考量消費者的喜好，開發商品及服務。	許國威(2008)、Stuart B. Smith (2008)
	夜晚時段的開放	可延長或 24 小時全天候的開放時間，使得夜晚經濟效益(night economic)的產生。	Montgomery (1990)

本研究整理

表 3-17 「組織與定位」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
組織與定位	明確的市場定位與區隔	為園區定位以達市場區隔是園區經營首要思考的項目。	Moss(2002)、林玟伶(2009)、許國威(2008)
	兼具文化生產與消費	除具有文化產品及服務的生產功能外，還同時提供文化性產品及服務的消費。	Montgomery (1990)
	核心技術的建立	為了達成其經濟目的，應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術。	許國威(2008)、楊敏芝(2008)
	靈活與彈性的組織	非科層、官僚組織體制，而是具彈性且靈活的變形蟲組織。	許國威(2008)
	創新學習網絡的建立	為強化與創新學習機制的鏈結、組織內及企業間創新學習網絡的建立。	楊敏芝(2008)

本研究整理

表 3-18 「人力」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
人力	人力資本再造	強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理。	楊敏芝(2009)、 許國威(2008)
	文化人力資本的充足	擁有充足的文化人力資本。	許國威(2008)、 楊敏芝(2009)
	義工的招募	義工招募制度的設立，包括養成教育與培訓。	林曉薇(2014)建議

本研究整理

表 3-19 「財務」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
財務	專責營運單位的設立	設立一專責的營運事業單位或信託組織，負責營運活動或財務規畫。	黃俊銘、黃玉雨(2008)
	公部門資金的挹注	政府提供財務資金面的協助，包括資金挹注及 ROT、BOT、OT 等方式。	林曉薇(2014)建議
	建立會員制度	建立會員制度，收取年會費，增加財源。	林玟伶(2009)

本研究整理

表 3-20 「社會參與」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
社會參與	居民自我認同	重視遺產與居民之共同情感與記憶，並能增加區域居民的認同。	Moss(2002)、 林曉薇(2008)、 傅朝卿(2012)、 蔡嫻美(2012)
	周邊資源網絡的連結	與週邊資源整合，達到地域性的效益。	楊敏芝(2008)
	社群網絡的建立	企業文化之社會資本累積，亦即文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者互助連結成一夥伴關係。	薛琴(2009)

本研究整理

表 3-21 「永續環境」構面要素表

構面名稱	因子要素	意涵解說	參考文獻
永續環境	環境永續性議題的關注	維持園區的生態環境並創造新的價值連結。	蔡瑛嫻(2012) 曾梓峰(2008)
	減少資源耗損	減少建築拆除和新建所產生的資源消耗和破壞。	澳洲維多莉亞文物局、 蔡瑛嫻(2012)

本研究整理

第四章 問卷分析結果

本章針對二回合德菲法及 AHP 問卷施測的資料數據及實証結果進行記錄與分析，共分為二節。

4-1 德菲法多回合問卷施測與結果

一、樣本分析

本研究之德菲法小組成員分為產業（產）、政府部門（官）及學術研究（學）三個不同群體，樣本數部份則根據前章（表 3-4）所整理專家建議的樣本數作為依據，以

表 4-1 調查樣本基本資料分析

屬性	專家學者	產業單位	政府部門
總人數	4	5	5

本研究整理

二、德菲法問卷資料分析

(一)第一回合分析

第一回合先以 e-mail 或電話聯繫專家，經徵詢並獲得同意訪談後，以當面訪談方式完成問卷施測，期望藉此增加專家表達意見的意願並避免因語意模糊而影響問卷效度。施測時間為 103 年 2 月 14 日到 3 月 14 日，共計一個月，共發放 18 份，回收 15 份，回收率 83%。訪問結束後先建立訪談稿整理專家意見，等全部問卷回收後，進行眾數、平均數、標準差等敘述性統計的計算。德菲法資料分析標準參考前章整理（表 3-2、表 3-3），在問卷統計分析方面，『平均數』的判別標準參照（侯世光，2001；張聖麟，2012）之標準：若平均數 ≥ 3.5 、標準差 < 1 （接受該題）；平均數 < 3.5 、標準差 < 1 （剔除該題）；『眾數』可作為了解專家群體意見趨向，亦即代表專家群體對該題項敘述內容之同意程度。根據張聖麟（2012）指出中數或眾數須大於或等於 4。第一回合計算結果如下：

表 4-2 德菲法第一回合「構面」敘述性統計結果

構面	意涵	平均數	標準差	眾數	變異係數
政策與法規	政府對產業文化創意園區的政策與法規。	4.71	0.61	5	0.13
空間使用	產業文化資產的建築形式及區位。	4.57	0.65	5	0.14
文化保存	產業文化資產再利用的歷史價值保存與呈現。	4.5	0.52	5	0.12
經濟	產業文化資產再利用的區域發展。	4.14	0.66	4	0.16
管理	產業文化資產再利用的營運管理。	4.79	0.36	5	0.08
社會參與	產業文化資產再利用之社群參與及市民認同。	4.14	0.66	4	0.16
永續環境	產業文化資產再利用的永續性環境影響。	4.57	0.51	5	0.11

本研究整理

備註：平均數 ≥ 3.5 ，表示該題項達重要；眾數 ≥ 4 以上，表同意程度高；標準差 > 1 以上，表離散程度大；變異係數 ≤ 0.3 以下，表一致性高。

表 4-3 德菲法第一回合「因子項目」敘述性統計結果

構面	因素項目	平均數	標準差	眾數	變異係數
政策法規	彈性且充分授權的政策	4.57	0.65	5	0.14
	跨領域部會組織的整合	4.5	0.85	5	0.18
	合適的法令	4.5	0.76	5	0.17
空間使用	基盤設施的建立	4.14	1.08	5	0.26
	建築形式的配合	4.29	0.73	5	0.17
	產業文化資產的區位	4.14	0.77	4	0.18
文化保存	原有價值的保存	4.79	0.43	5	0.09
	原產業人及技術的保存	4.57	0.65	5	0.14
	具教育功能	4.29	0.73	5	0.17
	生活生態圈的保存方式	4.43	0.51	4	0.12
經濟	帶動地區經濟成長	4.21	0.58	4	0.14
	文創產業的聚集	4.43	0.76	5	0.17
行銷與活動	具體的行銷和包裝	4.64	0.496	5	0.11
	消費者需求的考量	4.29	0.47	5	0.11
	獨特性商品的創造	4.71	0.47	5	0.10
	多元化的活動	4.79	0.54	5	0.11

	與科技的結合	4.14	0.77	4	0.19
	參觀人數的管控	3.93	0.83	3.5	0.21
	夜晚時段的開放	3.36	1.15	2.5	0.34
定位與組織	明確的市場定位與區隔	4.46	0.5	5	0.11
	核心技術的建立	4.29	0.91	5	0.21
	兼具文化生產與消費	4.43	0.85	5	0.19
	靈活與彈性的組織	4.43	0.65	5	0.15
	創新學習網絡的建立	4.29	0.73	5	0.17
人力	文化人力資本的充足	4.43	0.65	5	0.15
	義工的招募	4.14	0.77	4	0.19
	人力資本再造	4.5	0.65	5	0.14
財務	專責營運單位的設立	4.64	0.75	5	0.16
	公部門資金的挹注	4.21	0.83	5	0.2
	會員制度的建立	3.29	0.91	3.5	0.28
社會參與	居民的自我認同	4.57	0.65	5	0.14
	周邊資源網絡的連結	4.57	0.5	5	0.11
	社群網絡的建立	4.36	0.93	5	0.21
永續環境	減少資源耗損	4.71	0.47	5	0.1
	環境永續性議題的關注	4.79	0.42	5	0.09

本研究整理

備註：平均數 ≥ 3.5 ，表示該題項達重要；眾數 ≥ 4 以上，表同意程度高；標準差 > 1 以上，表離散程度大；變異係數 ≤ 0.3 以下，表一致性高。

A、構面

由表 4-2、表 4-3 可看出，各項構面的平均數皆 > 4 、眾數 ≥ 4 ，顯示專家認為各構面皆具重要性；標準差介於 0.36- 0.66 之間，都小於 1； $CV \leq 0.3$ 以下，表示專家彼此意見為一致。

B、因子項目

1、未達標準項目

第一回合問卷整理後發現：標準差大於 1 有「基盤設施的建立」、「夜晚時段的開放」二項因子；平均數小於 3.5 有「夜晚時段的開放」及「會員制度的建立」；至於眾數小於 4 則為「參觀人數的管控」、「夜晚時段的開放」及「會員制度的建立」。以上四項因子不符標準，因此予以剔除，並將專家對於四項因子的意見表

列於下。

表 4-4 剔除的因子項目與專家意見表

因子名稱	專家意見
基盤設施的建立	有專家表示目前國內五大園區皆是建在鐵道、火車站附近且位於市區內，無論是交通、網絡等基礎設施都是完備的，因而認為這項因子對後續園區營運的影響性較小。
夜晚時段的開放	大部份專家認為要看區域來決定，若在市區是可行，但若是郊區則夜晚時段的開放與否反而差異不大，並無法產生預期效益，且另一需考慮的是會不會對附近居民造成干擾，引來紛爭。
參觀人數的管控	有數位專家表示國內文創園區正屬於推廣期，為的就是希望能帶動人潮進來，所以對於現階段國內園區而言尚無需人潮管控的問題。
會員制度的建立	有專家表示以國內目前來說，對於文化資產的認同並未普及也無法因此產生對等同情，因而文創園區設會員制度還不普遍，且它也不是財務的主要來源。

本研究整理

2、達到標準，但變異數大於 50%之項目

此外根據表 3-4：林志凡（2003）、Changetal（2002）提到當變異數 > 50% 須解釋原因。除以上剔除之項目外，有「跨領域部會組織的整合」、「合適的法令」、「建築形式的配合」、「產業文化資產的區位」、「具教育功能」、「文創產業的聚集」、「與科技的結合」、「核心技術的建立」、「兼具文化生產與消費」、「創新學習網絡的建立」、「義工的招募」、「專責營運單位的設立」、「公部門資金的挹注」、「社群網絡的建立」14 個項目（表中顯示藍色），以下列表分別解釋之。

表 4-5 變異數大於 50% 因子項目與專家意見表

因子名稱	專家意見
跨領域部會組織的整合	因有位專家認為這部份雖重要，但以現階段國內文化資產環境來看，連內部都未能達共識，更別提跨領域的整合，因此該專家勾選不重要。
合適的法令	這個部份政府部門和產學部份有不同的認知，有政府部門的專家認為文資法第二十二條具有排外效力，若與它相異則不適用，因此認為目前法令是完備的，至於產學部份則會表示文資法有很多涉及都

	市計畫的部份，但實際作法並沒有相關法規可供參考。
建築形式的配合	有部份專家認為這個部份可藉由人的創意來做適當的應用或變動，且認為它應符合當代性使用，因此勾選普通。
產業文化資產的區位	這是個差異較大的項目，有些專家認為區位很重要，假如園區位於郊區或山上則會去的可能性較低，但部份專家則認為區位並不重要，重要的是園區經營有沒有創意與吸引力。
具教育功能	因有幾位專家認為園區經營的好壞與是否有提供教育功能並無絕對關係，另有專家建議教育應包含「環境教育」。
文創產業的聚集	有專家認為五大園區都是獨立的場域空間，因為與周圍有實質上的區隔所以較難產生像國外般自然群聚，另外也有專家認為是否造成文創產業的聚集並非園區經營之必要性，太偏向商業概念了。
與科技的結合	有專家認為與科技的結合是很好，但也非園區經營之必要。
核心技術的建立	有專家反應文創園區大多以招商為主，因此「核心技術的建立」並非必要。
兼具文化生產與消費	有些專家以實際出租藝術工作者的經驗，發覺藝術工作者的創作時喜歡安靜、可以思考的空間，而園區內的遊客常是造成噪音的來源，因此認為這並非必要考慮。
創新學習網絡的建立	有學者認為這項屬重要，但意涵上可將「學習」二字去掉，改為創新網絡的建立。
義工的招募	這個項目大部份的專家都認為重要，但也有些專家認為目前國內義工招募的比例與人數並不多，提供的培訓也未盡完善，尤其義工制度的管理較困難，以實務經驗來看，有些義工認為他既無償提供幫忙，就有權可以干預更多事情。所以義工的招募制度完善與否就像二面刃一樣，是助力也可能是阻力，而這也讓園區經營者又愛又怕的部份。
專責營運單位的設立	這個項目也是大部份專家認為重要，以臺北松菸文創園區來說即是另設「臺北市文化設施基金會」來專門負責該園區的營運，但部份政府單位在財力有限情形下還是得在原有人力下進行園區規畫與營運，因此有結果有差異性存在。
公部門資金的挹注	有部份政府單位表示當前政府財政吃緊，園區應該還是以能自償性為主要目標，有學者也表示若我們認為園區應該在一個彈性且授權的政策環境中較適合，則園區的自償性當然就是它應該要努力的方向而不是靠公部門資金的挹注。
社群網絡的建立	這部份是因有專家認為以現階段而言，要文化企業體、地方政府及地方社群組織形成夥伴關係尚有待努力。

本研究整理

3、專家建議增修部份

綜合整理各專家建議更改或增加之部份，詳列如下：

- 1.構面名稱「空間」可改為「空間區位」，「經濟」可改為「經濟發展」。
- 2.因顧及後續層級分析法的層級設計，故將隸屬於原構面中「管理」下的「管理－組織與定位」、「管理－行銷與活動」、「管理－人力」及「管理－財務」四項因子直接列為構面，並以「組織定位」、「行銷活動」、「人力資本」及「財務資源」命名之。因而第二回合構面由原來七項增為十項。
- 3.「經濟」構面中增加「原產業轉型」的因子項目，此原放在同構面下的「帶動地區經濟成長」因子意涵中，專家學者建議可獨立出來。
- 4.原「管理－人力」構面中增加「人力資源的穩定」因子項目，因有專家表示工作所在的園區流動率極高，常常半年一年就離職，待個二年已能算長期。
- 5.原「管理－財務」構面中除將原列入「公部門資金挹注」的「BOT、ROT及OT等委任外包方式」獨立出來另增設一「民間資金的挹注」因子外，再增加「企業資金的贊助與募集」及「金融機構的優惠」。
- 6.原「合適的法令」因學者建議更名為「完備法令配套」。
- 7.原「建築形式的配合」因學者建議更名為「建築再利用空間的可適性」。
- 8.「具教育功能」經學者建議在意涵中加入「環境教育」。
- 9.原「生活生態圈的保存方式」經專家建議去掉「生態」二字，改為「生活圈的保存方式」會讓人更容易理解；而意涵部份因考慮到其他的因子意涵描述皆為正向敘述，因此建議去掉「盡可能不是物件式、靜態式、割裂式的保存，而是..」的負面敘述字眼。
- 10.「靈活與彈性的組織」在意涵中增加「視時代性需求，能與時俱進並依不同時期而調整組織結構」，以能更清楚表達。
- 11.「義工的招募」原置於「管理－人力」的構面下，因專家認為它應屬於「社會參與」的部份，因此在第二回合中將其列為「社會參與」構面下的因子。

- 12.原「居民自我認同」經專家建議去掉「自我」二字會較符合原來評估理念，改為「居民的認同」。

(二)第二回合資料分析

第二回合問卷係根據第一回合專家訪談結果所給予的意見進行增修並附上第一回合各題項所求得之平均數、變異數及標準差後，再次發放。施測時間為 3 月 21 日至 4 月 7 日，為期 17 天，共發放 14 份，回收 14 份，回收率 100%，問卷整理如下。

表 4-6 德菲法第二回合「構面」敘述性統計結果

構面	平均數	標準差	眾數	變異係數	二回合之平均差
政策法規	4.69	0.63	5	0.13	0.004
空間區位	4.2	0.6	4	0.14	0.08
文化保存	4.77	0.44	5	0.09	0.06
經濟發展	4.23	0.6	4	0.14	0.02
行銷活動	4.3	0.63	4	0.15	調
組織定位	3.9	0.86	4	0.22	調
人力資本	4.2	0.73	5	0.17	調
財務資源	4.46	0.52	4	0.12	調
社會參與	4.38	0.65	4.5	0.15	0.06
永續環境	4.62	0.51	5	0.11	0.01

本研究整理

備註：平均數 ≥ 3.5 ，表示該題項達重要； $M \geq 4$ 以上，表同意程度高；標準差 > 1 以上，表離散程度大；變異係數 ≤ 0.3 以下，表一致性高；Franchack, Desy & Norton (1984) 前後回合的意見平均數之平均值差距小於 15%時，視為達到穩定度。

由上表得知第二回合構面項目的平均數介於 3.9 到 4.69 之間，皆大於 3.5，表示達重要性；標準差皆小於 1，表示專家彼此間意見差異不大；前後回合的意見平均數之平均值介於 0.004 到 0.08 之間，差距皆小於 15%，可視為達到穩定。其中第一回合位於「管理」構面下的「行銷活動」、「組織定位」、「人力資本」、「財務資源」四項因子，因專家建議於第二回合時調整層級直接置於「構面」層級，因此表中顯示「調」，表示為調整項目。此外，第一回合專家建議增如的項目顯示為「增」，如表 4-7 所示。

表 4-7 德菲法第二回合「因子項目」敘述性統計結果

構面	評估準則	平均數	標準差	眾數	變異係數	二回合之平均差
政策法規	彈性且授權的政策	4.38	0.65	4.5	0.15	0.04
	跨領域部會組織的整合	4.54	0.88	5	0.19	0.01
	完備法令配套	4.54	0.52	5	0.11	0.01
空間區位	建築再利用空間的可適性	4.54	0.52	5	0.11	0.06
	產業文化資產的區位	4.31	0.48	4	0.11	0.04
文化保存	有形價值的保存	4.69	0.48	5	0.1	0.02
	無形價值的保存	4.69	0.48	5	0.1	調
	具教育的功能	4.23	0.73	5	0.17	0.01
	生活圈的保存方式	4.23	0.73	4	0.17	0.05
經濟發展	帶動地區經濟成長	4.46	0.52	4	0.12	0.06
	文創產業的聚集	4.38	0.87	5	0.2	0.01
	傳統產業的轉型	4.23	0.73	4	0.17	增
行銷活動	具體的行銷和包裝	4.62	0.51	5	0.11	0.004
	消費者需求的考量	4.54	0.66	5	0.15	0.06
	獨特性商品的創造	4.62	0.51	5	0.11	0.02
	多元化的活動	4.77	0.44	5	0.09	0.004
	與科技的結合	4.54	0.52	5	0.11	0.09
組織定位	明確的市場定位與區隔	4.38	0.51	4	0.12	0.06
	核心技術的建立	4.23	0.6	4	0.14	0.01
	兼具文化生產與消費	4.54	0.52	5	0.11	0.02
	靈活與彈性的組織	4.62	0.65	5	0.14	0.04
	創新學習網絡的建立	4.3	0.48	4	0.11	0.002
人力資本	文化人力資本的充足	4.54	0.52	5	0.11	0.02
	人力資本再造	4.31	0.86	4.5	0.2	0.04
	人力資源的穩定	4.23	0.83	5	0.2	增
財務資源	專責營運單位的設立	4.54	0.66	5	0.15	0.02
	公部門資金的挹注	4.15	0.8	4.5	0.19	0.01
	民間資金的挹注	4.3	0.63	4	0.15	增
	企業資金的贊助與募集	4.38	0.65	4.5	0.15	增
	金融機構的優惠	4.15	0.69	4	0.17	增
社會參與	居民的認同	4.54	0.66	5	0.15	0.01
	周邊資源網絡的連結	4.69	0.48	5	0.1	0.03
	義工的招募	4	1.08	5	0.27	0.03
	社群網絡的建立	4.31	0.69	5	0.16	0.01
永續環境	減少資源耗損	4.62	0.51	5	0.11	0.02
	環境永續性議題的關注	4.69	0.48	5	0.1	0.02

本研究整理

備註：平均數 ≥ 3.5 ，表示該題項達重要；眾數 ≥ 4 以上，表同意程度高；標準差 >1 以上，表離散程度大；變異係數 ≤ 0.3 以下，表一致性高；Franchack, Desy & Norton（1984）前後回合的意見平均數之平均值差距小於 15%時，視為達到

穩定度。

根據第二回合資料分析與整理結果，平均數介於 4 到 4.69 之間，表示所有因子項目達「重要」程度；標準差除了「義工的招募」外，均小於 1；變異係數均小於 0.3，顯示專家小組對於評估準則之意見，整體而言已達到一致性；而在二回合平均數之平均值差距皆介於 0.004~0.09 間，顯示經過二回合問卷已達穩定度，雖有部份調整及增加的項目，但數據都顯示在「重要」程度，且根據 Mead（1992）及黃鈴翔（2003）認為「有八成以上的專家意見相同，則能視專家群體對整體問卷之意見達到一致性，即可終止後續問卷之實施」，因而結束第一階段德菲法之問卷施測。除「義工的招募」因標準差大於 1 予以剔除外，共得出 10 大構面、35 個因子項目，整理如下表。

表 4-8 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素架構

構面	評估準則	意涵
政策法規	彈性且授權的政策	政策鬆綁與彈性，創造一個自由、開放且由下而上的發展環境。
	跨領域部會組織的整合	整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府及專業諮詢團隊。
	完備法令配套	都市計畫、文創與文資等相關法規的配合。
文化與自然資源保存	有形價值的保存	產業文化資產有形價值的保存與呈現，包括廠房機具、建築物、史料文獻、照片等的保存。
	無形價值的保存	尊重產業文化資產具有之無形價值，包括歷史、科學、美學、社會、文化等價值及技術與人員的傳承等
	具教育的功能	建構文化體驗教育場域，包含靜態的、動態的及環境教育。
	生活圈的保存方式	以產業生產整體性、有機式、活體式為保存的思考量體。以人為中心並以比較完整的產業生活方式呈現出來。
	建築再利用空間的可適性	產業文化資產的建築空間形式與再利用機能的可適性。
	減少資源耗損	減少建築拆除和新建產生的資源消耗和破壞。
	環境永續性議題的關注	維護文化園區的生態環境，除原生態環境的維持外，還保護環境、避免破壞，例如污水處理等等。
經濟發展	帶動地區經濟	帶動區域經濟發展，並成為地方經濟發展的

	成長	動力。
	文創產業的聚集	文創等商業的進駐，能帶來群聚效應並增加經濟效益。
	傳統產業的轉型	園區有助於部份傳統產業的轉型。
	產業文化資產的區位	產業文化資產所處的地理位置(例如城市與鄉村的不同)。
行銷活動	具體的行銷和包裝	使用多種行銷方式宣傳並推廣園區，例廣告、網頁等等。
	消費者需求的考量	園區經營考量消費者的喜好，開發商品及服務。
	獨特性商品的創造	文化結合創意，開發具有獨特性的文化創意商品。
	多元化的活動	活化設施、舉辦各種活動，包含各種創意產業、體驗、藝文連結、節慶或事件的舉辦，也可提供不定期的參觀導覽活動。
	與科技的結合	園區經營結合科技運用，例多媒體、APP 等的應用。
	明確的市場定位與區隔	為園區定位以達市場區隔是園區經營首要思考的項目。
組織定位	核心技術的建立	為了達成其經濟目的，應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術。
	兼具文化生產與消費	除具有文化產品及服務的生產功能外，還同時提供文化性產品及服務的消費。
	靈活與彈性的組織	具彈性且靈活的變形蟲組織，視時代性需求，能與時俱進並依不同時期而調整組織結構。
	創新學習網絡的建立	為強化與創新學習機構的鏈結、組織內創新機制及企業間網絡的建立。
	文化人力資本的充足	擁有充足的文化人力資本。
人力資本	人力資本再造	強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理，包括良好的人力溝通與再教育。
	人力資源的穩定	人力資本的低流動率。
	專責營運單位的設立	設立一專責的營運事業單位或信託組織，負責營運活動及財務規畫。
財務資源	公部門資金的挹注	政府提供財務資金面的協助。
	民間資金的挹注	例 BOT、ROT 及 OT 等委任外包方式。
	企業資金的贊助	以提供廣告或優惠的方式向企業募集資金，

社會參與	助與募集	且能增加企業正面形象。
	金融機構的優惠	來自金融機構所提供的相關優惠。
	居民的認同	重視遺產與居民之共同情感與記憶，並能增加區域居民的認同。
	周邊資源網絡的連結	與周邊資源整合，達到地域性的效益。
	社群網絡的建立	企業文化之社會資本累積，亦即文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者互助連結成一夥伴關係。

本研究整理

德菲法適用於初探性之研究，設計上通常配合層級分析法或其他統計分析工具（如 DEA、SPSS 等）。本研究即運用德菲法來建構後續層級分析法的層級(包含構面與因子項目)，並作為層級分析法問卷依據。

後續 AHP 層級結構的設計，因為一方面考量到層級構面最好不超過七項、每構面因子最好三個以上的規定，再者是因在進行專家訪談時有專家認為「區位」與「空間的可適性」可分開，因此在與老師討論後，將以上「空間區位」及「永續環境」下的因子併入其他構面中，原 10 大構面減為 8 大構面，因子項目不變。原「建築再利用空間的可適性」、「減少資源耗損」及「環境永續性議題的關注」併入「文化保存」構面；「產業文化資產的區位」則併入「經濟發展」構面中；原「文化保存」名稱改為「文化與自然資源保存」。詳細層級架構如圖 4-1 所示：

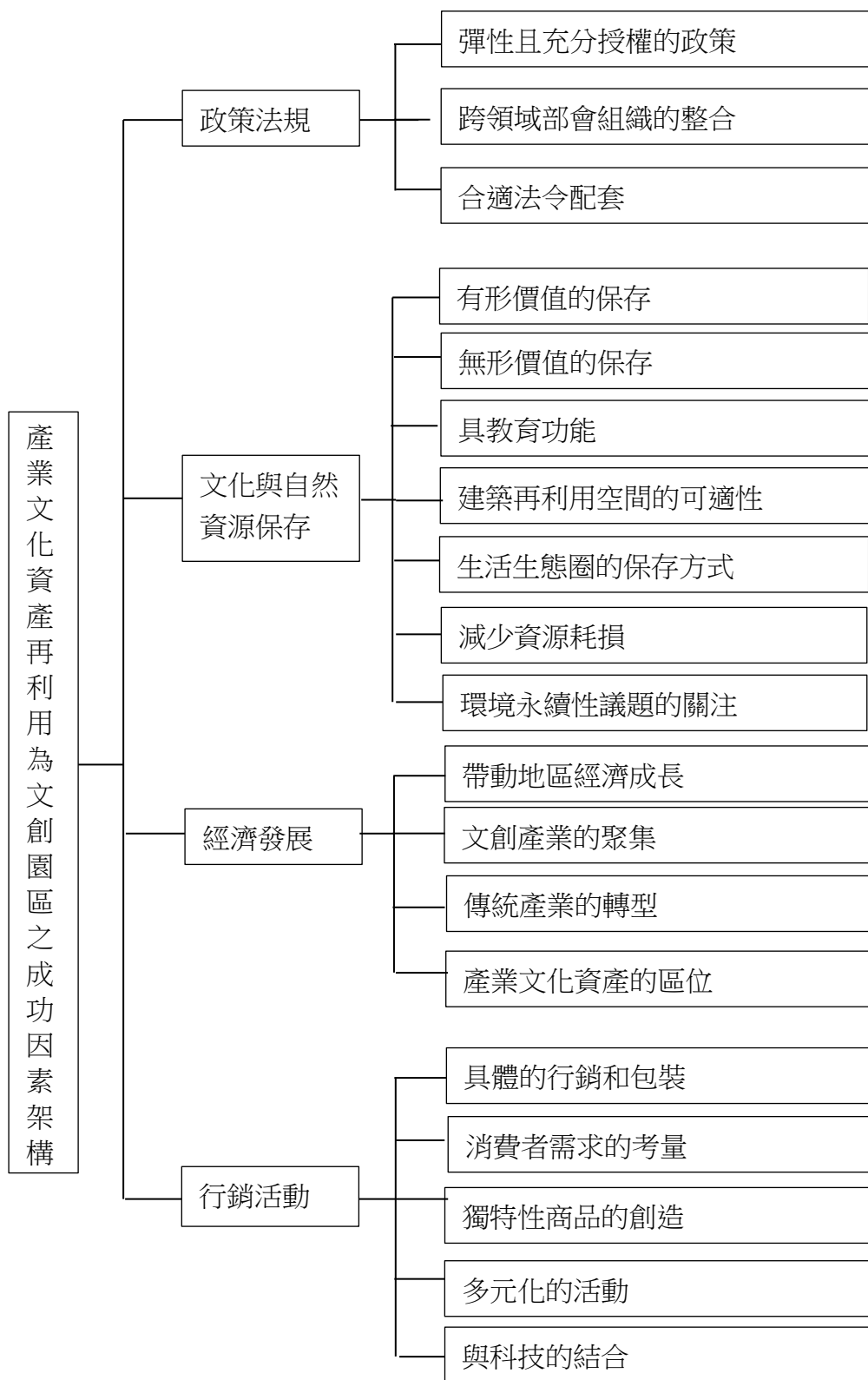


圖 4-1 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素層級架構圖
本研究整理

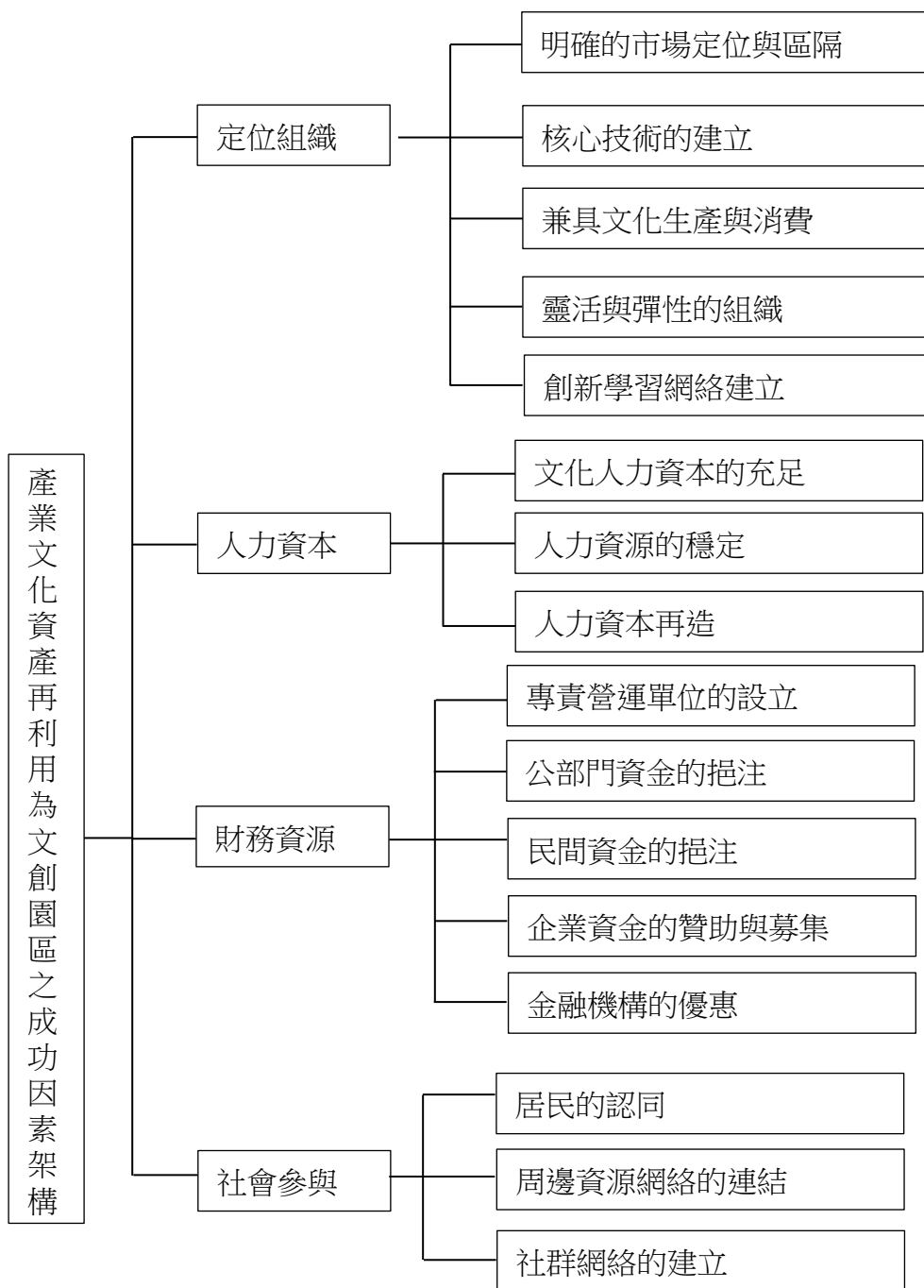


圖 4-1 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素層級架構圖（接續）
本研究整理

4-2 層級分析法（AHP）資料分析

層級分析法的專家名單與德菲法名單有部份不同，如表 4-9。問卷共發放 18 份，回收 15 份，回收率 83%。回收問卷中，無效問卷 1 份，有效問卷 14 份，有效問卷率 93%。問卷施測時間為 4 月 18 日至 5 月 16 日，共計一個月。為了使專家對問卷勾選方式瞭解並提高問卷一致性，採用當面拜訪問卷施測，其中二位採用電話解說進行。專家名單如表 4-9 所示；層級分析法專家樣本數分為產、官、學三部份，共 15 位，詳細如表 4-10 所示。

表 4-9 AHP 專家問卷名單

領域	服務單位	職稱	參與時間
學界	成功大學	助理教授	6 年
學界	新竹教育大學	助理教授	6 年
學界	成功大學	副教授	6 年
學界	佛光大學	助理教授	6 年
學界	屏東商業科技大學	副教授	10 年
政府部門	臺北市文化局第二科	科長	10 年
政府部門	不具名	科長	2 年
政府部門	臺中文資局公共服務科	科長	10 年
政府部門	高雄市文化局文化資產中心	專員	3 年
政府部門	高雄市文化局文化資產中心	課長	11 年
政府部門	臺南市政府文化局文化園區管理科	科員	1 年
產業界	臺南企業文化藝術基金會	執行長	13 年
產業界	臺南文化創意產業園區	總經理	1 年
產業界	臺糖公司高雄區處	副經理	15 年
產業界	十鼓文創園區	行政組長	2 年

本研究整理

層級分析法專家樣本數分為產、官、學三部份，共 15 位，詳細如下表。

表 4-10 AHP 專家樣本資料分析

屬性	專家學者	產業單位	政府部門
總人數	5	4	6

本研究整理

一、一致性檢定結果

本研究使用 **EXPERT CHOICE** 軟體進行層級分析法資料分析。一致性結果，所有構面及因子項目 **C.R.**值均 ≤ 0.1 ，表示評估過程達到一致性。

表 4-11 AHP 問卷一致性檢定結果

一致性檢定	C.I.	C.R.	C.R.H
整體構面	0.051	0.036	0.0455
政策法規	0.034	0.059	
文化與自然資源保存	0.069	0.052	
經濟發展	0.051	0.057	
行銷活動	0.068	0.06	
組織定位	0.059	0.053	
人力資本	0.036	0.062	
財務資源	0.052	0.046	
社會參與	0.023	0.039	

本研究整理

備註：1. 「**C.I.**」為一致性指標， $C.I.=0$ ，表示評比者前後判斷完全具一致性。

$C.I.\leq 0.1$ ，表示評估過程達到一致性，也就是矩陣的一致性程度在可以接受的範圍（榮泰生，2011：78）。

2. 「**C.R.**」為一致性比率， $C.R.=C.I./R.I.$ (其中 **R.I.**為一隨機指數)。 $C.R.\leq 0.1$ 表示，表示指標達一致性。若 $C.R.> 0.1$ ，顯示決策者的判斷前後不一致，會影響分析的正確性（汪明生，2005：296）。

3. 「**C.R.H.**」為整體層級結構的一致性檢定標準。 $C.R.H.=C.I.H./R.I.H.$
C.I.H.：整體層級的一致性指標。**R.I.H.**：整體層級的隨機指標。

在評估層級的一致性時，**C.R.H.**值均應 < 0.1 （汪明生，2005：296）。

二、層級權重值分析

各項構面與因子的權重與排序如表 4-12。

表 4-12 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素權重值與排序表

構面	權重	排序	次構面	組間權重
文化與自然資源保存	0.282	1	有形價值的保存	0.269
			無形價值的保存	0.179
			建築再利用空間的可適性	0.148
			生活圈的保存方式	0.125
			具教育的功能	0.113
			環境永續性議題的關注	0.101
			減少資源耗損	0.066
政策法規	0.164	2	完備法令配套	0.388
			彈性且有授權政策	0.333
			跨領域部會組織的整合	0.279
財務資源	0.134	3	專責營運單位的設立	0.357
			民間資金的挹注	0.207
			企業資金的贊助與募集	0.164
			金融機構的優惠	0.138
			公部門資金的挹注	0.134
組織定位	0.125	4	明確的市場定位與區隔	0.243
			靈活與彈性的組織	0.235
			兼具文化生產與消費	0.214
			創新學習網絡的建立	0.170
			核心技術的建立	0.138
經濟發展	0.084	5	文創產業的聚集	0.304
			帶動地區經濟成長	0.256
			產業文化資產的區位	0.226
			傳統產業的轉型	0.214
人力資本	0.083	6	文化人力資本的充足	0.547
			人力資源的穩定	0.231
			人力資本再造	0.222
社會參與	0.065	7	居民的認同	0.483
			社群網絡的建立	0.265
			周邊資源網絡的連結	0.252
行銷活動	0.064	8	消費者需求的考量	0.281
			獨特性商品的創造	0.240
			多元化的活動	0.225
			具體的行銷和包裝	0.155
			與科技的結合	0.099

本研究整理

(一)、構面權重分析

經由層級分析法資料分析結果，產業文化資產再利用為文創園區之可運作因子架構的構面項目中，依重要性先後排序為「文化與自然資源保存 28.2%」、「政

策法規 16.4%」、「財務資源 13.4%」、「組織定位 12.5%」、「經濟發展 8.4%」、「人力資本 8.3%」、「社會參與 6.5%」、「行銷活動 6.4%」。各項構面權重值之比較如圖 4-2：

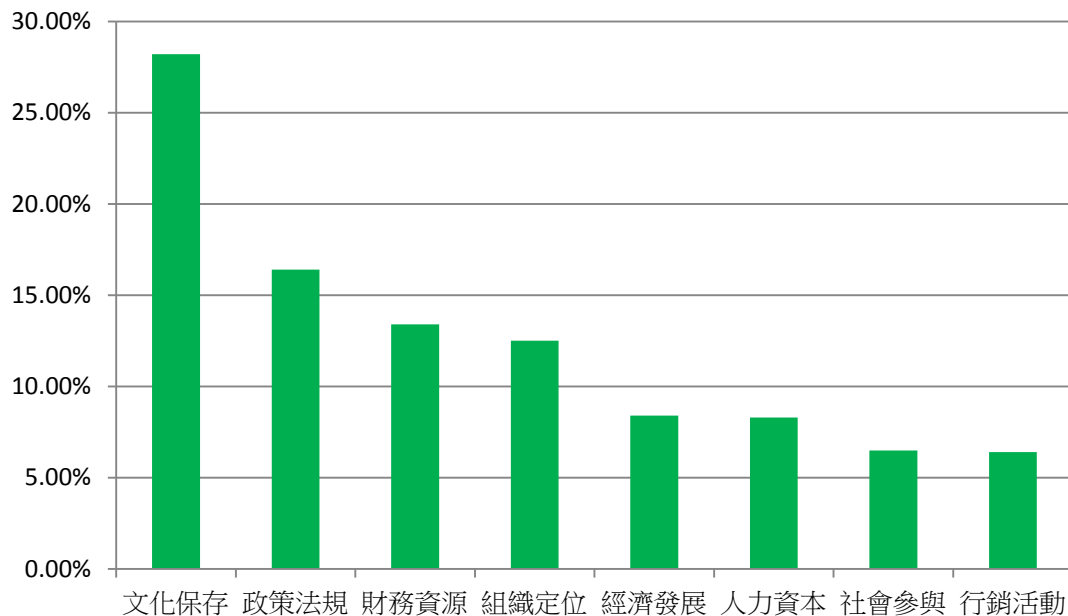


圖 4-2 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素整體權重排序
本研究整理

茲將各項構面依權重與排序分析說明如下：

- 1.「文化與自然資源保存」構面的權重值最高（28.2%），表示文化保存仍是各界專家認為進行產業文化資產再利用為文創園區之營運時最重要的評估與考量因素，而這也說明了文化保存的觀念已能普遍被接受，符應了臺北宣言中對於工業遺產重要性的提倡：「亞洲工業遺產目睹了現代化進程，有助於國家認同、工業遺產與生活的密切關係、以及當地群眾和社會變化的故事有關」。
- 2.「政策法規」構面的權重值排名第二（16.4%），表示專家群認為國內園區的營運成效受到政策法規的影響很大，這也跟五大園區是在政府政策主導下設置，主管單位是政府有關，因此不管營運或是法規面都深受影響。
- 3.「財務資源」構面的權重值排名為第三（13.4%），表示專家認為在園區營運上，

來自財務資源的考量很重要，尤其在政府財政困難的現今，文創園區的營運是否具有自償性更顯重要，而這點也應該是衡量一個園區營運的最基本條件。

4.「組織定位」構面權重值排名第四（12.5%），表示專家認為園區是否有明確定位及靈活的組織是重要的，誠如學者許國威（2008）提出藉由變形蟲的組織，讓園區管理更具彈性，並達到組織優勢。

以上四項構面權重值皆大於平均數，顯示相對於其他構面是需優先考量的。至於「經濟發展 8.4%」、「人力資本 8.3%」、「社會參與 6.5%」、「行銷活動 6.4%」這四項的權重值皆未達平均，並不表示這四項不重要，只是顯示專家認為在目前園區營運中，這四項構面的考量相較於前四名構面而言較為其次，這也跟國內目前營運現況有關，以「人力資本」及「行銷活動」而言，很多專家會表示國內園區主要工作是場地出租，以園區角度來看，人力的需求及行銷活動反而不及承租廠商來得重要。至於國外非常重視及形成產業文化資產再利用之主要助力的「社會參與」名次居後，是因為專家以目前國內實際面臨到的情況做考量，認為人們普遍對於產業文化資產活化與再利用的觀念未建立，形成附近居民冷漠，不僅不能成為助力，反而常發生里長居民抱怨事件，至於社群網絡獲得認同的程度就更低了！因此專家覺得這點雖很重要，但對於國內來說還需努力一段時間。

(二)、因子項目權重分析

1. 「政策法規」構面

「政策法規」構面包括 3 項因子，依其權重值高低排序如圖 4-3，分別是：「完備法令配套」占 38.8%、「彈性且有授權政策」占 33.3%及「跨領域部會組織的整合」占 27.9%，由圖中顯示在「政策法規」構面中專家認為「完備法令配套」是最重要的，但因三者權重值差距不大，而且都高於因子項目的平均權重值，因此三項因子皆具重要性，一如林玟伶（2009）所說「政策是左右文化園區發展的關鍵」。「產業文化資產再利用為文創園區」涉及到的法規有文創法、文資法及都市計畫法，雖然文資法有排外條款，22 條明文規定任何法令與文資法抵觸皆為無效，但在實際進行再利用之運作時，常需與都市計畫法等配合，因此詳細的施行細則可幫助實際運作時的參考依據；此外，因為產業文化資產身份的特別，當進行再利用時常需跨組織、團體的協商，此時彼此意見能否整合並達到良好共識也關係到再利用（園區）後續的發展，又如林曉薇（2008）提到「工業遺產保存需要整合多元化相關跨領域及部會組織，聯結相關地方及中央政府的組織代表，以及專業諮詢團隊」。

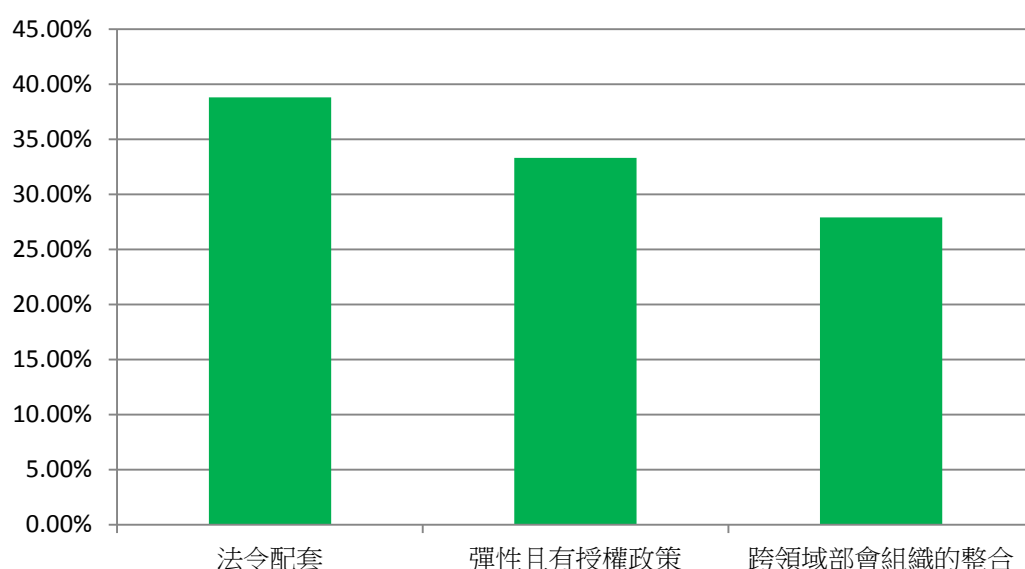


圖 4-3 「政策法規」因子比較圖
本研究整理

2. 「文化與自然資源保存」構面

此項構面包含 7 項因子，依照權重先後排序為：「有形價值的保存」占 26.9%、「無形價值的保存」占 17.9%、「建築再利用空間的可適性」占 14.8%、「生活圈的保存方式」占 12.5%、「具教育的功能」占 11.3%、「環境永續性議題的關注」占 10.1%及「減少資源耗損」占 6.6%。

「有形與無形價值的保存」及「建築再利用空間的可適性」為前三名，表示各界專家皆能認同並覺得保存與詮釋產業文化資產本身的價值是再利用後最需優先考量的要素。如同《臺北宣言》第八、九條所提倡的「為了亞洲工業遺產可以進行可適性再利用，彈性是需要的，但可以不犧牲工業遺產普世價值及核心價值為前提下」、「工業遺產的可適性發展應採用靈活的策略和方法，除了結構性特殊的建築和藝術價值，場所的干預是不可取的（傅朝卿，2012）」。生活圈的保存方式則說明了「工業遺產反映了人類與土地的互動」，亦即除了建築物、還包含操作技術的人員、技術、乃至整個生活圈的保存方式。

至於「具教育的功能」、「環境永續性議題的關注」及「減少資源耗損」皆未達此構面的平均權重值，前者是因為有產業界的專家認為是否具教育功能並非是園區營運的目的，但這與位居前二名「有形與無形價值的保存」的結果矛盾，可以得知專家雖都已具備文化保存的認知，但對於園區如何呈現與詮釋的做法卻不甚瞭解，這或可說明國人對於文化保存只停留在概念的階段，但還未到全面規劃及落實的階段。而「環境永續性議題的關注」及「減少資源耗損」這二項位居最後，顯示出國人對於永續環境的觀念未能普及，仍有待加強。

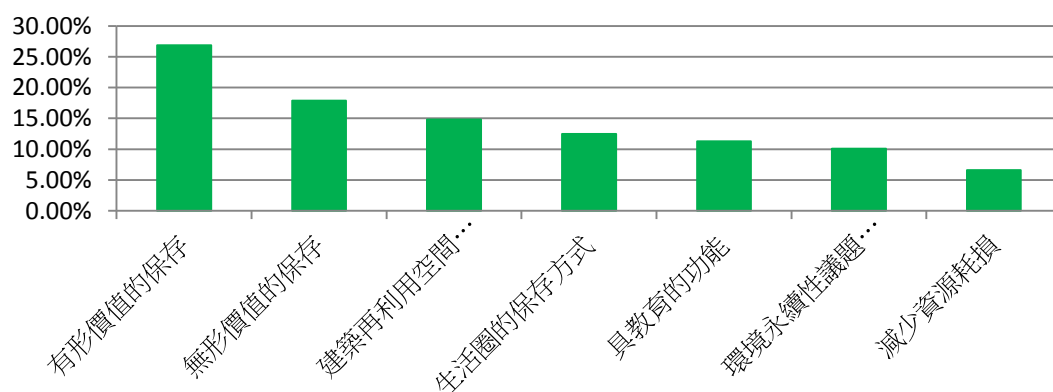


圖 4-4 「文化與自然資源保存」因子權重比較圖
本研究整理

3. 「經濟發展」構面

此項構面有四項因子，依權重值先後排序為：「文創產業的聚集」占 30.4%、「帶動地區經濟成長」占 25.6%、「產業文化資產的區位」占 22.6%及「傳統產業的轉型」占 21.4%。「文創產業的聚集」排序第一，顯示專家認為文創園區具有帶動文創產業聚集的功能性，而且可能會是園區產生經濟效益的關鍵，若能產生產業聚集，才能帶動地區經濟成長。這不僅呼應了 Snedcof（1985）所提到群聚的重要性「美國許多都市以創造藝術特區的方式，來帶動藝術設施集聚的市中心區或鄰近市中心區，營利性使用被放在計畫區裡以製造財源，藝術設施則用以吸引顧客」，也與政府提倡設置五大園區的原意相符。至於「產業文化資產的區位」，因為各界專家的看法歧異，有的認為很重要，有的則認為臺灣本島交通便利，只要園區經營有特色，是不是位處都市並不會構成重要影響，因此平均權重值較低。而「傳統產業的轉型」，相形下則較不被重視。

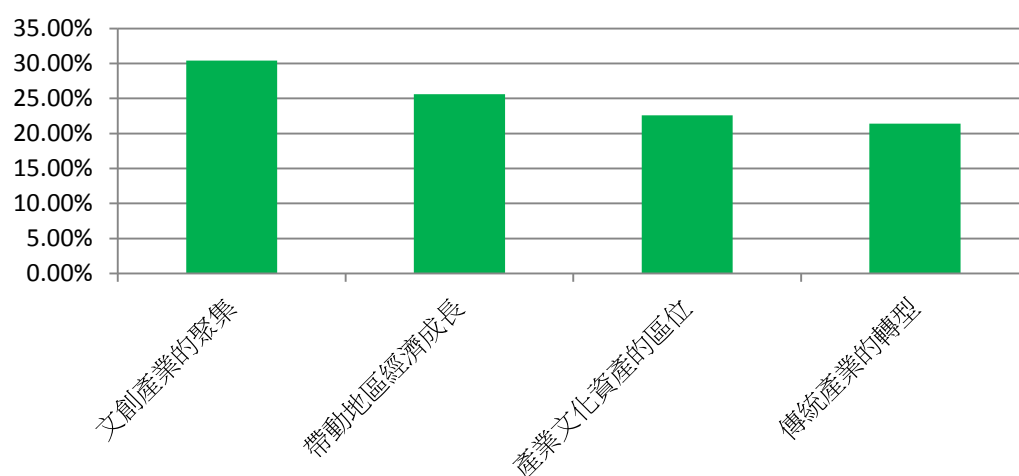


圖 4-5 「經濟發展」因子權重比較圖
本研究整理

4. 「行銷活動」構面

此項構面有 5 項因子，依權重值先後排序為：「消費者需求的考量」占 28.1%、「獨特性商品的創造」占 24.0%、「多元化的活動」占 22.5%、「具體的行銷和包裝」占 15.5%及「與科技的結合」占 9.9%。

排序第一是「消費者需求的考量」，這顯示專家認為園區營運的主要行銷規劃應以消費者需求為出發點，做為創意發想的源頭，並依此設計獨特性商品及提供多元化的活動。如 Smith, S.B. (2008) 所提出「再利用的方向應回歸到人的需求來提供服務」，及許國威 (2008) 所強調園區需與「市場需求契合」、「創造文化商品的獨特性」，還有林曉薇 (2008) 所認為「除了藝術展覽表演設施的方式展現外，可提供更多元的呈現」，她並提到德國文化釀酒廠的成功關鍵即是「複合多元的機能」；至於是否與科技的結合則顯得較不重要。

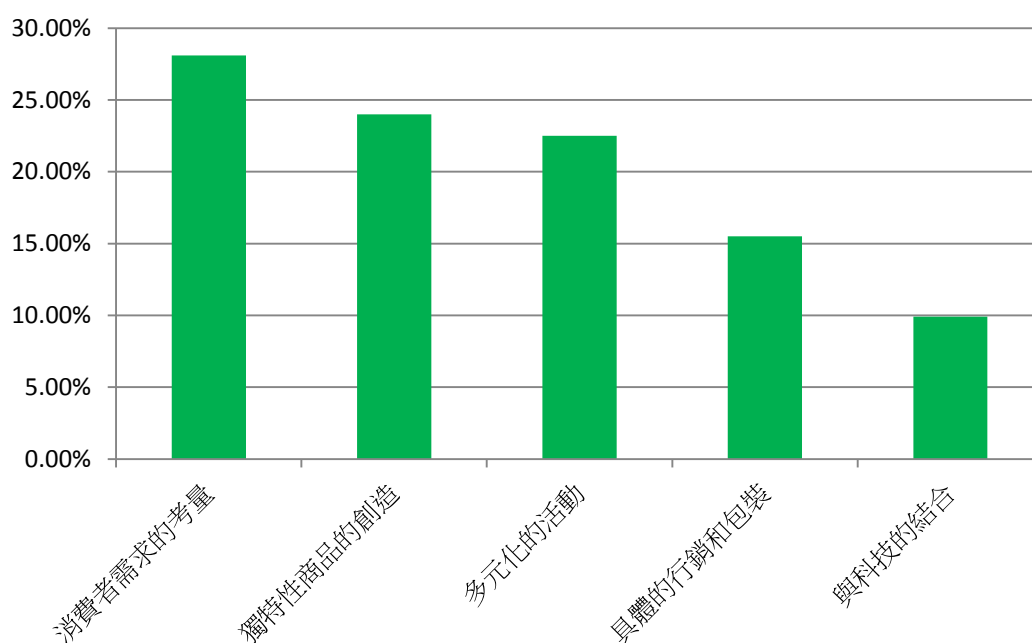


圖 4-6 「行銷活動」因子比較權重圖
本研究整理

5. 「組織定位」構面

此項構面有 5 項因子，依權重值先後排序為：「明確的市場定位與區隔」占 24.3%、「靈活與彈性的組織」占 23.5%、「兼具文化生產與消費」占 21.4%、「創新學習網絡的建立」占 17%及「核心技術的建立」占 13.8%。

「明確的市場定位與區隔」、「靈活與彈性的組織」分居此構面第一及第二順位，表示明確的定位與彈性的組織對於園區營運的重要性。相對於科層組織體系，園區適合較具靈活可應變能力與彈性的組織，而「創新學習網絡的建立」及「核

心技術的建立」因為專家考量到國內目前的園區營運階段尚未發展到建立以上二點，因此這部份的權重值較低。

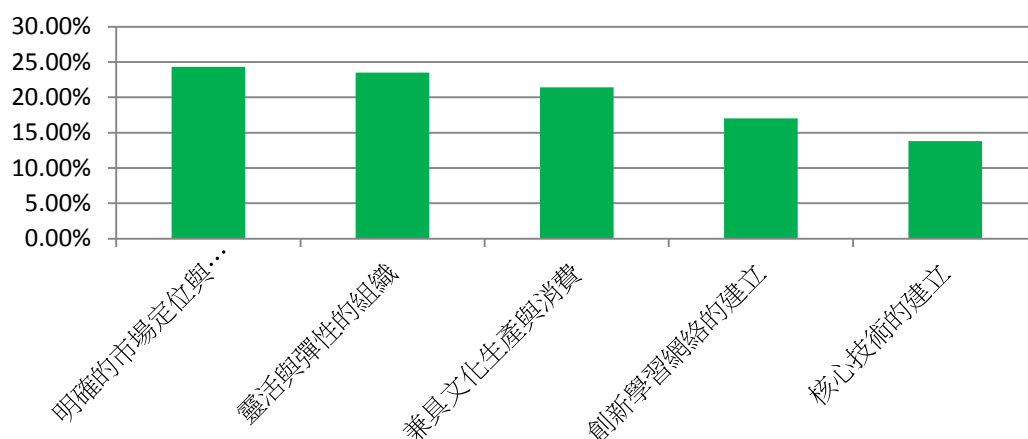


圖 4-7 「組織定位」因子比較權重圖
本研究整理

6. 「人力資本」構面

此項構面有 3 項因子，依權重值先後排序為：「文化人力資本的充足」占 54.7%、「人力資源的穩定」占 23.1%、「人力資本再造」占 22.2%。

排序第一是「文化人力資本的充足」，這點顯示人力的充足是人力資本的先備條件，具備了充足的人力之後才能談「穩定」與「再教育」，如同楊敏芝（2009）所強調，應落實「人力資本再造工程，強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理」。

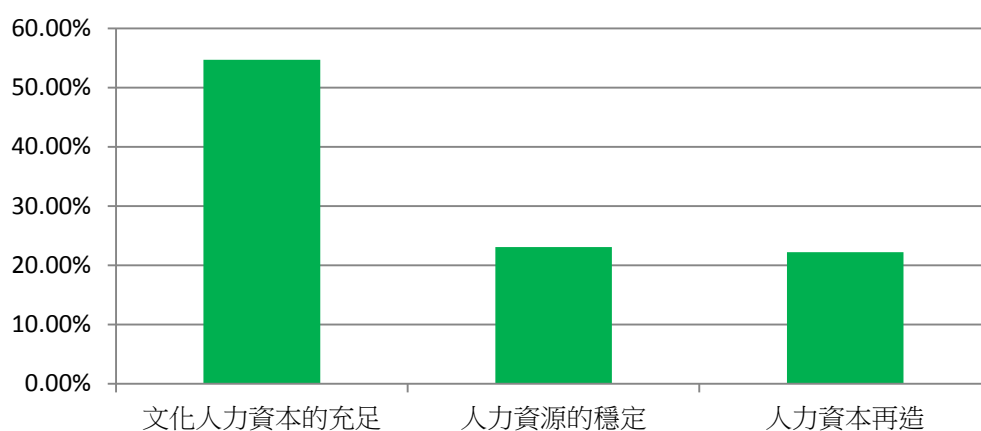


圖 4-8 「人力資本」因子比較權重圖
本研究整理

7. 「財務資源」構面

此項構面有 5 項因子，依權重值先後排序為：「專責營運單位的設立」占 35.7%、「民間資金的挹注」占 20.7%、「企業資金的贊助與募集」占 16.4%、「金融機構的優惠」占 13.8%及「公部門資金的挹注」占 13.4%。

「專責營運單位的設立」排序第一，表示專家認同產業文化資產再利用為文創園區的營運需設一專責的單位，達到權責分立、且由專業負責的營運方式，以使組織更具效能並達到園區目標。例如林曉薇（2012）所提出「輔導產業文化資產應設立如英國信託組織的專業民間執行機構」。至於資金來源的部份主要認為來自民間資金的挹注，這與目前國家財力吃緊有關，無論是「再利用」、或是「園區設立」主要都還得以 BOT、OT 等外包方式進行。也因如此，「公部門資金的挹注」佔園區財務來源的比率應為最少，而這也顯示出園區是否具備自償能力的重要性。

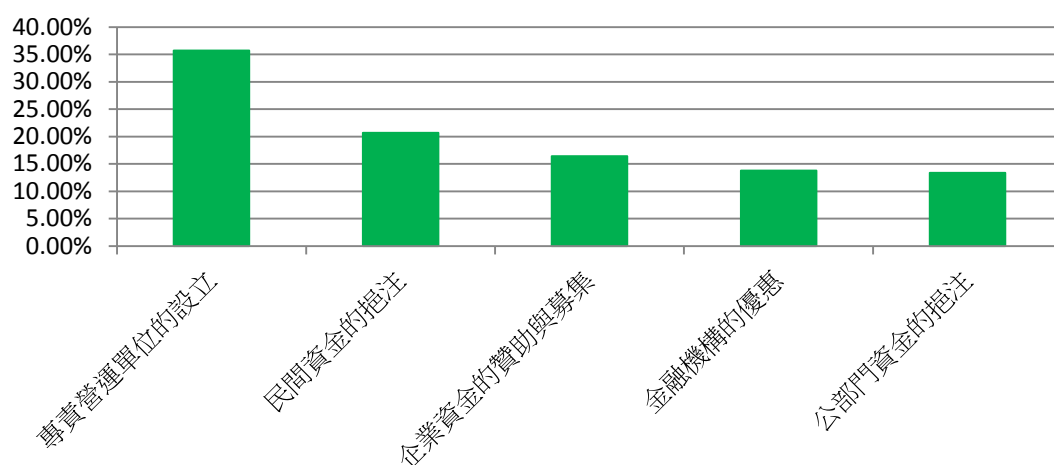


圖 4-9 「財務資源」因子比較權重圖
本研究整理

8. 「社會參與」構面

此項構面有 3 項因子，依權重值先後排序為：「居民的認同」占 48.3%、「社群網絡的建立」占 26.5%、「周邊資源網絡的連結」占 25.2%。

「居民的認同」排序第一，顯示進行產業文化資產再利用的過程中，能否得到居民的認同是首要的，有了認同才能形成社群網絡並連結周邊資源。符應了臺北宣言第九條：「亞洲工業遺產與當地人民緊密相連，因而當地人民應該被鼓勵

參與並與工業遺產密切互動。」並說明了「文化園區設置要有地方性的考量、與週邊資源整合」及「企業文化之社會資本累積：文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者是一個非常重要永續成長的關係」(楊敏芝，2008：31)。而這點也是臺灣與國外在進行產業文化資產再利用時很大的差異。廖世璋、錢學陶

(2002)²⁷認為這與國內在進行古蹟指定過程中，大多在數天內以會議方式進行，且過程中古蹟所有權人及附近民眾之參與程度不足有關。這也符應了郭瑞坤、徐家楓(2008)²⁸所提出「社區參與及資訊流通」是影響居民對文化資產保存的參與意願是一樣的想法。根據他們訪談居民的結果發現，「不知道相關的資訊」是造成他們較少參與社區活動的原因之一，因此建議保存工作的推動過程中，首要應運用各種技巧瞭解居民的意見，不論是規劃或是在執行過程，都應廣泛採用各種「雙向」溝通的方式，增加說明會、座談會、工作坊、研習營辦理的次數、深度與廣度.....都可以有效改善民眾古蹟保存態度與提高其參與意願。同樣地，林曉薇(2008)也強調「建立居民的文化及生活認同感」對於工業遺產保存的重要。

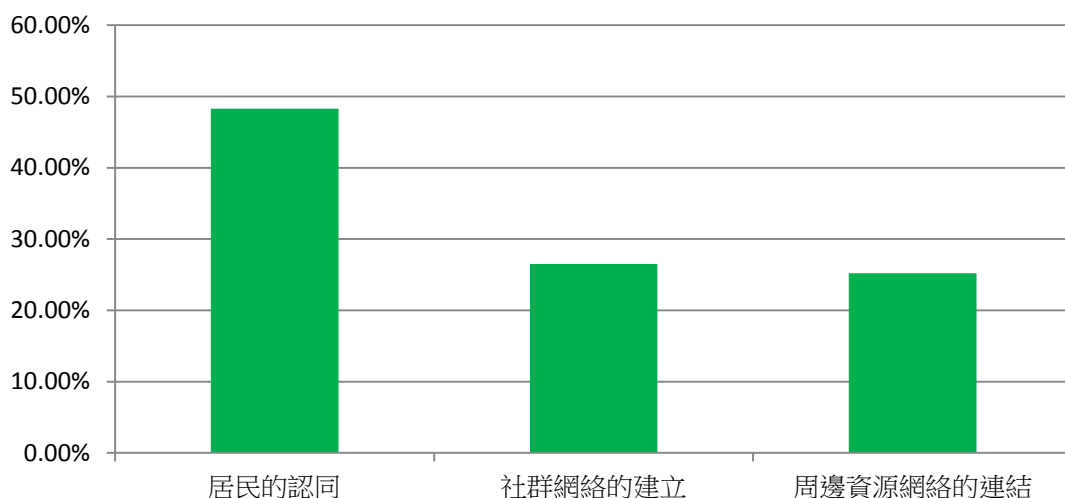


圖 4-10 「社會參與」因子比較權重圖
本研究整理

²⁷廖世璋、錢學陶(2002)。古蹟保存的文化認同之探討－以臺北市為例。**都市與計劃**，29(3)，471-489。

²⁸郭瑞坤、徐家楓(2008)。社區文化資產保存之影響因素研究：從社會資本觀點探討。**都市與計劃**，35(3)，253-268。

（三）整體因素的權重分析

本研究的因子項目共 35 項，依權重值排序結果如圖 4-11。

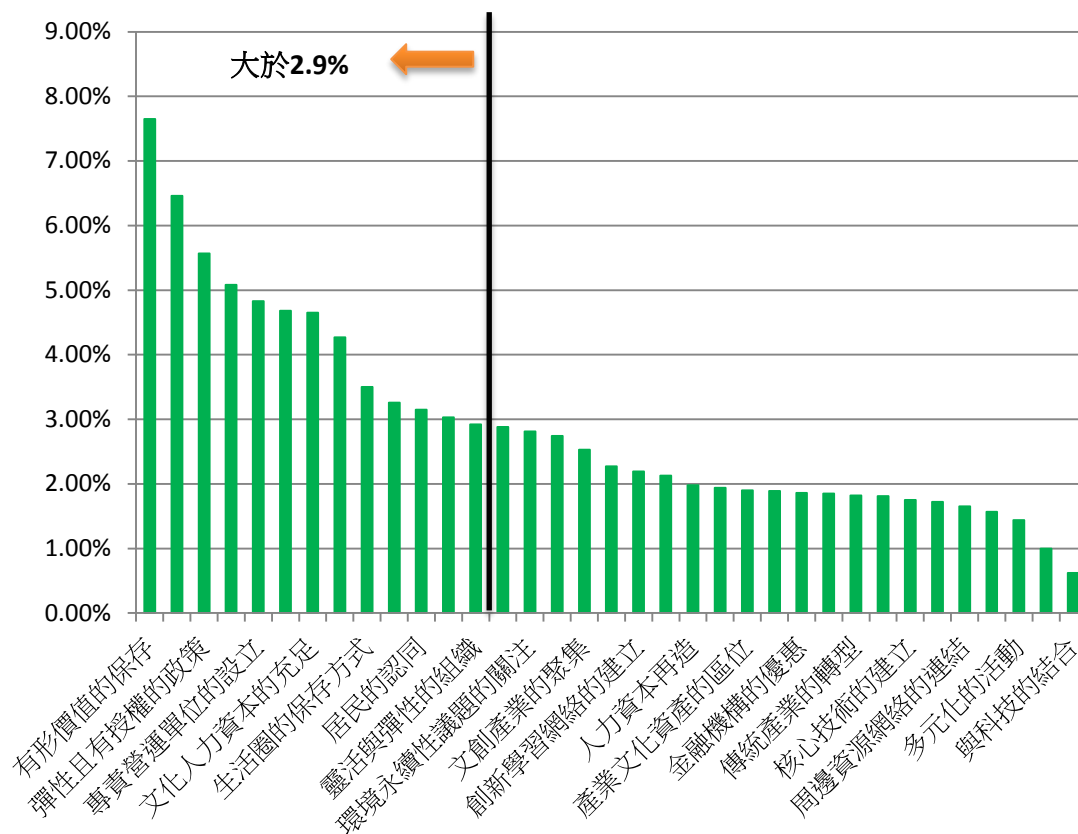


圖 4-11 產業文化資產再利用為文創園區成功因素整體權重排序圖
本研究整理

達到平均權重 2.9%（1/35）以上的項目有 13 個項目，分別是「有形價值的保存」占 7.61%、「完備法令配套」占 6.42%、「彈性且授權政策」占 5.56%、「無形價值的保存」占 5.02%、「專責營運單位的設立」占 4.87%、「跨領域部會組織的整合」占 4.64%、「文化人力資本的充足」占 4.61%、「建築再利用空間的可適性」占 4.26%、「生活圈的保存方式」占 3.5%、「具教育的功能」占 3.28%、「居民的認同」占 3.16%、「明確的市場定位與區隔」占 3%、「靈活與彈性的組織」占 2.93%。

其中「政策法規」構面中的三項因子皆列於其中，這可顯示專家皆認為國內

文創園區受到政策法規的影響最大，而「文化與自然資源保存」有五項因子皆高於平均權重值，表示文化保存仍是進行產業文化資產再利用為文創園區時最重要的考量因素，而這包含有形及無形價值保存及透過詮釋、展示使得教育功能得以張顯，且最好能夠以「生活圈的保存方式」呈現，誠如臺北宣言所提到：「亞洲工業遺產是一綜合性文化景觀的一部份……它強烈反映了人類與土地的互動」。此外，就是組織定位構面中的「明確的市場定位與區隔」、「靈活與彈性的組織」及財務資源構面中的「專責營運單位的設立」因子項目，這說明了產業文化資產作為園區再利用除文化保存的重視外，亦應以企業營運角度做規劃，為園區做定位，並設立專責營運單位。而居民的認同則是凸顯了工業遺產在時代演進的脈絡中與本地人民緊密相連並具有共同記憶的情感。

4-3、以本研究成果探討「華山 1914 文創園區」

近幾年在政策主導下，以文化資產結合文化創意產業的發展方式成為文化政策的發展主力，但與文化資產再利用行之有年的國外相較，國內尚屬試驗階段，無論是成效或是偏重經濟面向考量的操作方式都引來爭議，有鑑於此，本研究試圖架構一個「保存與發展兼備」的文創園區，並與國內目前現況相對照，發現有幾點現象探討如下。

首先，在「政策法規」構面部份，儘管在最後結論中這部份的權重值很高，顯示專家一致認為它很重要，但在與專家訪談時發現各唱各的調。雖然文資法 22 條具有太上法條之稱，其他法規不得與之抵觸，但事實上一個產業文化資產再利用案例涉及到的層面很廣，小到開餐廳接管線問題、大到認列身份進行再利用之當時，每一環節都會涉及不同的單位及適用不同的法規。但部份專家反應促參法、都市計畫法、文創法等對於再利用的細則並沒詳細規定，例如「都市更新條例」只重視都市商業發展與容積獎勵，沒有具體說明保存產業遺址之內容。這顯示國內現階段對於產業文化資產再利用相關法規並未建全與完備，如同林曉薇（2012）所說「只有全面性由計畫出發，清楚界定土地權屬、使用內容、管理分工及資源整合才能有效的推動文化資產保存與再利用」。

在「文化與自然資源保存」構面部份，是所有構面中權重值最高的，顯示各界專家皆認同它對產業文化資產再利用的重要性。但以華山文創園區來看，因為過去產業的機具、設備皆已不在，因此園區中只見倉庫、煙囪，看不到過去產業生活之地景與社會脈絡，至於教育導覽部份，目前採立牌、標示、園區歷史解說看板及假日的園區人員導覽，但成效不佳。因為筆者實地觀察時與數位遊園者對談，在 10 個人中只有 3 位知道華山具有文化資產身份，而大部份來園區主要是看展覽、看電影、親子出遊及用餐，遊園目的是休閒遊憩，只有少部份會留意到它的古樸藝術氛圍，並認為這是松山與它不同的地方（參考附錄五）。

A2：「來看展覽，我經常來，展覽資訊大都來自華山網站或喜歡的展覽所提供的網頁。不清楚這裡具文化資產身份，但感覺這裡很有文藝氛圍，松山感覺商業氣息較重。」。

A3：「我是來看展覽的，松山因為有誠品，知名度提高，但感覺更商業化；華山感覺較不同，可能是這種舊舊的氛圍吧！我知道這裡具有文化資產身份，好像有幾棟吧！」A5：

「我們是學生，來辦展的，這是我第三次來，感覺這裡和松山都一樣吧，我不知道這裡有文化資產身份，沒聽說。」A4：「我是北京來的，這是我第一次來這裡，我不知道它具有文化資產身份，好像沒有特別標示吧！感覺它跟 798 不像，798 因為有畫家、一些藝術創作者在那邊，感覺較有自己特色和個性，但這邊較像北京另一個地方，我忘了名字，但它就是提供一個地方，讓一些文創商品在那裡販賣。」



圖 4-12 華山園區內的迴廊牆面上放置華山歷史源由的解說圖（本研究拍攝 2014 年 7 月）



圖 4-13 華山園區內設有建築物的解說標示（本研究拍攝 2014 年 7 月）

在「經濟發展」構面部份，這是行政院 2002 年在「2008：國家發展重點計劃」中設置五大園區的目的，主要是希望能藉群聚帶來經濟效益，但若以具領頭羊身份的華山來說，並未達到文創群聚的標準。誠如曾憲嫻、蔡依珊（2011）指出「華山創意文化園區並未達成原本所預期的產業群聚效果，且無法透過空間群聚形成內部循環的市場機制」。以筆者實地訪談 4 位華山內的廠商得知，廠商間雖同處一個環境中，但彼此獨立、少互動，有些已有自己品牌；有些沒有，則依賴華山的品牌，各自成立網站，沒有資源共享也無經驗交流（參考附錄六），自然也就無法形成內部學習網絡，更無法達成群聚。至於是否「帶動經濟成長」，以華山來說，本身即位於市中心精華地段，周圍商家林立，較難判斷它是否有帶動區域經濟成長。在「傳統產業的轉型」因子部份，部份文創商品店內會販售傳統產業轉型所設計的商品，如三和瓦窯等；此外，園區在星期六、日會舉辦農業市集，提供一些小資創業者或有機農特產販售商品。



圖 4-14 園區內文創商品販賣部所展示之三和瓦窯商品（本研究拍攝 2014 年 7 月）



圖 4-15 華山有機農藝市集
資料來源：行政院農業委員會
http://academy.coa.gov.tw/theme.php?theme=market_unit&id=market_unit_1366684168

在「行銷活動」構面部份，華山的行銷主要是網站、園區看板、海報，少部

份則是公車海報及路邊旗幟，除了部份消費者會不定期去網站上搜尋外，其他則是搜尋特定表演或展覽時才得知華山展覽（參考附錄五）。此外，根據實地觀察及網站訊息得知，華山在多元化活動的舉辦及科技的結合方面做得不錯，後者除了在部份展覽結合科技 3D 創作外，園區內還設有觸控式導覽設備；至於「獨特性商品的創造」因為園區主要出租給廠商，這部份就由承租廠商負責，若以研究者觀察認為，華山園區廠商所販賣的文創商品並不具有獨特性，可能因為都來自臺灣某幾家文創商品店，感覺上都似曾相似，在南投風景區或高雄駁二都可以看到一樣的東西，而這也是國內文創商品在獨特性上仍有待努力的地方。



圖 4-16 華山園區入口處的大型海報看板（本研究拍攝 2014 年 7 月）



圖 4-17 華山園區內的觸控式表演活動導覽設備（本研究拍攝 2014 年 7 月）

在「組織定位」構面部份，雖然政府在設置五大園區時有針對個別園區做定位，但營運至今，較難看出五大園區有什麼差異的地方，而這也成為立委質疑²⁹文化部的地方，都成為展覽、表演、餐飲及提供文創商品販賣的複合式商場，看不出有差異化的地方，因此可以說國內五大園區尚缺乏明確的定位與市場區別。

²⁹資料來源：李俊俤國會質詢錄 <https://www.youtube.com/watch?v=NCWM70MbGCc>

此外，對於政府規劃園區為「具備文化生產與消費」的期望在現階段也還未達成。以華山來說，看得到的是文化商品與服務的販賣與展示，但缺乏有設計、創作等文化加值的生產行為於園區內，因此目前園區應該還是偏向文化消費，尚未具備文化生產。至於「核心技術」因子與「創新學習網絡」因子現階段也還未形成。另一方面，在組織部份，因為遠流公司以OT方式承攬華山文化園區營運，因此是以一般商業的組織型態經營，跳脫公家機關的科層體制，組織較為靈活具彈性。

在「財務資源」構面部份，以文化部 2012 文化創意產業年報上的數據可看出五大園區除華山外，其餘在產值、人潮、活動場次等經濟效益不佳，由此也可判斷除華山外，其餘園區應不具自償性，而華山除了「專責營運單位的設立」（臺灣文創股份有限公司）外，另設立非營利組織名為「財團法人臺灣文創發展基金會」除該公司內部董事外，接受社會捐助以支持公益性文化藝術活動並成為媒合文創人與企業家之平臺。

在「社會參與」構面部份，這是影響與造就國外產業文化資產再利用的一股助力，再利用之初，往往結合當地居民、企業、社團、學者專家和政府部門，形成密切合作的夥伴關係，如黃世輝（2004）所說「透過民眾參與社區內古蹟之保存，可使民眾體認社區歷史文化之珍貴與意義、認同居住的環境，除了可促進社區內部之連結，更可凝聚社區居民共識」。廖世璋、錢學陶（2002）指出「文化認同為古蹟永續保存的基本動力來源，強化其對於該文化資產認同，藉由認同產生保存的動力，如此較能邁向古蹟之永續保存工作」。然而國內雖然自 83 年提出社區總體營造至今已達 20 年，民眾對於社區參與的意識有逐漸普遍與提升趨勢，但對於文化資產的認同與情感卻還是不足。因此專家紛紛表示這部份雖重要但卻很難達成，場域附近居民抗議事件頻傳，更別提認同。這除了跟五大園區設置是由上而下、開發過程缺乏與民眾討論之外，也顯示出人民的文化底蘊不足，對文化資產認同度不夠，影響社區居民的參與意願，形成一種阻力而非助力。而這點也是國內產業文化資產再利用與國外最大的不同。

第五章 結論

產業文化資產再利用成為近年來國內文化政策的發展方向之一，受到全球化及後現代文化消費需求的影響，各國紛紛以文化政策作為主要發展策略。而國內在經濟不景氣及產業結構面臨改變的環境下，因應國際潮流以文化政策做為發展主軸亦屬必要。只是當政府以產業文化資產這個具有歷史、美學、科學等文化資產價值身份的場域作為再利用時，便面臨了二種聲音－文化保存與經濟發展。反對者以為政府若偏重經濟效益，經常會忽略文化保存，有的則認為政府對於園區營運只在硬體規劃與建設，卻忽略軟體條件。以國外的案例發展而言，或可提供一個肯定的答案：「文化保存與經濟發展的確可能並存」。因此，引發本研究對於產業文化資產再利用為文創園區的探討。本章分為二部份，分別是「研究結果」和「建議」。

5-1 研究結果

5-1-1、成功因素與層級架構

本研究先經由文獻探討及成功案例初步建立「產業文化資產再利用為文創園區之可運作因子架構」，並藉由二位專家訪談以提升問卷效度，接著採用二回合德菲法專家問卷進行實證，最後則以層級分析法找出各項目之權重與排序，完成本研究目的：以五大園區為研究發想，建立一個「保存與發展並存」的產業文化資產再利用之可能性。茲將層級分析法最後得出之架構及權重依序列出如下：

一、八大構面、35 項因子與權重分配：

1. 「文化與自然資源保存」構面：7 項因子為：「有形價值的保存」占 26.9%、「無形價值的保存」占 17.9%、「建築再利用空間的可適性」占 14.8%、「生活圈的保存方式」占 12.5%、「具教育的功能」占 11.3%、「環境永續性議題的關注」占 10.1%及「減少資源耗損」占 6.6%。
2. 「政策法規」構面：3 項因子是：「完備法令配套」占 38.8%、「彈性且有

授權政策」占 33.3%及「跨領域部會組織的整合」占 27.9%

- 3.「財務資源」構面：5 項因子，依權重值先後排序為：「專責營運單位的設立」占 35.7%、「民間資金的挹注」占 20.7%、「企業資金的贊助與募集」占 16.4%、「金融機構的優惠」占 13.8%及「公部門資金的挹注」占 13.4%。
- 4.「組織定位」構面：5 項因子為：「明確的市場定位與區隔」占 24.3%、「靈活與彈性的組織」占 23.5%、「兼具文化生產與消費」占 21.4%、「創新學習網絡的建立」占 17.%及「核心技術的建立」占 13.8%。
- 5.「經濟發展」構面：4 項因子為：「文創產業的聚集」占 30.4%、「帶動地區經濟成長」占 25.6%、「產業文化資產的區位」占 22.6%及「傳統產業的轉型」占 21.4%。
- 6.「人力資本」構面：3 項因子為：「文化人力資本的充足」占 54.7%、「人力資源的穩定」占 23.1%、「人力資本再造」占 22.2%。
- 7.「社會參與」構面：3 項因子為：「居民的認同」占 48.3%、「社群網絡的建立」占 26.5%、「周邊資源網絡的連結」占 25.2%。
- 8.「行銷活動」構面：5 項因子為：「消費者需求的考量」占 28.1%、「獨特性商品的創造」占 24.%、「多元化的活動」占 22.5%、「具體的行銷和包裝」占 15.5%及「與科技的結合」占 9.9%。

二、整體指標權重值分析

本研究最後建立之架構與權重體系如下表 5-1，其中超出平均權重值（1/ 35）有 13 項。「文化與自然資源保存」構面有 5 項（有形價值的保存、無形價值的保存、具教育的功能、生活圈的保存方式、建築再利用空間的可適性）；「政策法規」構面有 3 項（彈性且授權的政策、跨領域部會組織的整合、完備法令配套）；「組織定位」構面有 2 項（明確的市場定位與區隔、靈活與彈性的組織）；「財務資源」

構面有 1 項，為「專責營運單位的設立」；「人力資本」構面有 1 項，為「文化人力資本的充足」；「社會參與」構面有 1 項，為「居民的認同」。

表 5-1 產業文化資產再利用為文創園區之成功因素權重體系表

第二層			第三層		整體評估		
目 標	構面	排 序	次構面	組間權 重	組間 排序	整體權 重	整體 排序
產業 再 利 用 為 文 創 園 區 之 成 功 因 素 架 構	文化保存 28.2%	1	有形價值的保存	26.9%	1	7.65%	1
			無形價值的保存	17.9%	2	5.08%	4
			建築再利用空間的可適性	14.8%	3	4.27%	8
			生活圈的保存方式	12.5%	4	3.50%	9
			具教育的功能	11.3%	5	3.26%	10
			環境永續性議題的關注	10.1%	6	2.81%	15
			減少資源耗損	6.6%	7	1.85%	24
	政策法規 16.4%	2	完備法令配套	38.8%	1	6.46%	2
			彈性且有授權政策	33.3%	2	5.57%	3
			跨領域部會組織的整合	27.9%	3	4.65%	6
	財務資源 13.4%	3	專責營運單位的設立	35.7%	1	4.83%	5
			民間資金的挹注	20.7%	2	2.88%	14
			企業資金的贊助與募集	16.4%	3	2.27%	18
			金融機構的優惠	13.8%	4	1.86%	25
			公部門資金的挹注	13.4%	5	1.89%	24
	組織定位 12.5%	4	明確的市場定位與區隔	24.3%	1	3.03%	12
			靈活與彈性的組織	23.5%	2	2.92%	13
			兼具文化生產與消費	21.4%	3	2.74%	16
			創新學習網絡的建立	17.0%	4	2.19%	19
			核心技術的建立	13.8%	5	1.75%	29
	經濟發展 8.4%	5	文創產業的聚集	30.4%	1	2.53%	17
			帶動地區經濟成長	25.6%	2	2.13%	20
			產業文化資產的區位	22.6%	3	1.90%	23
			傳統產業的轉型	21.4%	4	1.82%	27
	人力資本 8.3%	6	文化人力資本的充足	54.7%	1	4.65%	6
			人力資源的穩定	23.1%	2	1.94%	22
			人力資本再造	22.2%	3	1.98%	21
	社會參與 0.065	7	居民的認同	48.3%	1	3.15%	11
			社群網絡的建立	26.5%	2	1.72%	30
			周邊資源網絡的連結	25.2%	3	1.65%	31
	行銷活動 6.4%	8	消費者需求的考量	28.1%	1	1.81%	28
			獨特性商品的創造	24.0%	2	1.57%	32
			多元化的活動	22.5%	3	1.44%	33
			具體的行銷和包裝	15.5%	4	1.00%	34
			與科技的結合	9.9%	5	0.62%	35

本研究整理

三、「華山 1914 文創園區」的探討

在「政策法規」構面部份，實務上涉及的層面很廣，但目前對產業文化資產仍缺乏整體規劃的全面思考方向。至於整體構面排序占第一的「文化與自然資源保存」構面部份，以華山文創園區的實地觀察看來，這部份的呈現較少。若從消費者訪談結果亦可得知，這部份成效不佳。在「經濟發展」構面部份，園區內廠商各自獨立，既無資源分享也難以產生創意加值等效應；至於園區外，本身即位於臺北市精華地段，華山與周圍互為獨立空間，難以判斷是否有帶動區域經濟成長。在「組織定位」構面部份，園區內還是以文化消費空間為主，且在園區的定位上較為模糊；至於「核心技術」因子與「創新學習網絡」因子現階段也還未形成。在「財務資源」構面部份，由華山在文化部所公佈的績效報告中所顯示「產值、人潮、活動場次」等方面成效看來，應可具備自償性。在「社會參與」構面部份，從專家訪談中得知，目前國內民眾對於社區參與的意識雖有提升趨勢，但對於文化資產的認同與情感卻還是不足，園區附近居民抗議事件頻傳。這除了跟園區設置是由上而下的政策導向，缺乏與附近居民溝通外，亦跟國人對於文化保存的認知與共識尚未形成有關。

5-2 建議

文化資產結合文創產業不僅可以活化文資、減少資源耗損，還可以提升區域經濟，達到都市更新與再造，在 21 世紀的現今，已成一種必然。然而產業文化資產見證了工業歷史的演進與產業興衰，具備文化、科技、美學等無形價值。因此如何在開發與再利用過程中兼具文化保存與經濟發展便成了一門學問，本研究以此為前提假設，建構出影響產業文化資產再利用為文創園區的必需要素。這些是根據國內外與「園區」、「再利用」有關成功要素的文獻，並融合國內專家學者的意見而成。一方面擷取國外行之有年所積累之再利用與園區的成功營運經驗，另一方面又考量到在地性的差異，除可提供給有關研究者參考外，還可讓後續有意從事相關再利用業者一個重要性次序的參照。

「產業文化資產再利用為文創園區」涉及層面很廣，由本研究建立的架構中，可看出它牽涉到場域內在與外在環境的多方面向，外在包括政策法規、經濟發展、社會參與等，而內在則為園區經營管理（組織定位、行銷活動、人力資本、財務資源）。至於文化與自然資源保存既屬內在可控性亦為外在蘊量型之要素。外在要素受到整個大環境的影響，例如社會背景、政治環境及人民文化素質等等，關連著這塊土地的歷史演進脈絡，既具在地性，也是人民的共同記憶與價值脈絡憑藉。因此它的改變亦需全體人民的努力才能達成，是需要時間來學習與蘊量，如曾梓峰（2008）提到「再發展牽涉到社會體質與結構的調整」，包括社會參與的積極性、人民的文化底蘊與美學涵養等等。而內在經營管理首重在專責營運單位的設立，有了專業、人才與創意，便會為組織訂定正確的目標與政策，並尋求差異化，積極而有效能的達成組織目標。以下就管理的部份提出幾點建議。

5-2-1、管理部份

一、建立專責的營運單位

專責的營運單位可達到權責劃分，各司其職，並選才適任，讓資源做最有

效的配置，進而達到組織目標。綜觀國外相關的成功案例，如日本北九州「門司赤煉瓦場域」、英國「紐藍納克工業區」……等等，莫不是設立一專責單位負責園區規劃與營運。而國內目前則因財政吃緊，對於園區採用外包的方式，減少預算支出。而這樣的方式亦使園區朝向專業化、重視自償性的專責管理單位之方向。

二、彰顯產業文化資產教育功能

國內園區對於產業文化資產身份呈現與詮釋較不明顯，這使得文化保存與教育功能未能彰顯。然而，產業文化資產再利用有別於其他商業模式，即為此二項重要功能。而這點也是《下塔爾憲章》、《臺北宣言》所提倡之有關再利用的先決條件。正如林思玲（2012）所提，「公共財性質的文化資產，其產業化的經營，廠商必須考量除了獲利之外，也要能達到文化保存與教育推廣的目的」。以國外成功再利用案例來看，大多能結合創意與科技，不僅寓教於樂，也可以達到文化保存的教育意義與功能。例如文中之成功案例「紐藍納克工業區」及「黃金博物館」，即是採用動態多元化並結合旅遊、教育導覽的方式呈現。

三、增加文化資產專業技術人力

由國內文創園區營運在教育的呈現與詮釋上的不足看來，或可推測園區在文化資產相關領域的人力不夠。若能增加文化資產等更多元的專家人力，應能激盪出更多具創意再利用的發想，例如結合體驗行銷的運用等，使得園區的教育呈現，不再僅止於立牌或導覽解說等靜態的活動。如同林曉薇（2012）指出臺灣目前在產業文化資產再利用的執行面的困境之一，即「缺乏整合性系統性脈絡化的保存有形與無形資產，因此衍生的多元化詮釋與再現等問題」。而在 Amold, J.E 及 Smith, S.B.（2008）來臺交流時，也提出「擴大專業團體如工程師、管理階級及技術人員的加入，以作為保存之技術資源。」

四、明確定位並結合地方特色

為組織做明確的定位應是組織成立的首要之務，它不僅可以區隔市場、尋求

差異化；且能鎖定目標消費群，並據此進行消費者喜好與行為分析，創造績效。面對國內五大園區的定位不明，建議應可從二方向努力，其一是重新進行各園區及所屬區位之內、外在環境及經濟附加價值等評估，如同許國威（2008）指出「產業文化資產再利用面對企業環境、競爭策略與經營績效的考驗，在操作過程中激發文化資源使用與多元創意的展現與價值，多樣性及異質性的空間形態發展與經營管理模式，在市場變化下具有新的意義」。其二則是持續的挖掘與經營地方特色與文化紋理（林曉薇，2008：224）。並建立文化景觀的整體脈絡性結構，因為工業地景保存的不只是工業遺留下來的建築及機器之保存，生產生活之地景更有整體性的社會脈絡（林曉薇，2008：40）。根據各園區的產業與文化發展脈絡作為規劃主軸，並進行環境與價值等經濟評估，以此做定位，創造有特色、有活力的獨特空間。誠如楊敏芝所提「企業為尋求文化轉型利基，須重建產業文化資產的核心價值體系」。

5-2-2、後續研究建議

一、在研究方法方面

本研究採用修正式德菲法和層級分析法進行研究，然而修正式德菲法係根據文獻分析結果做為專家問卷基礎，當研究主題的文獻篇幅不多時，容易受限於幾位專家學者的意見。因此，可以採用傳統德菲法，於第一回合以開放式問卷方式進行。此外，目前主要以德菲法或層級分析法做為建立成功因素的方法，然而德菲法雖兼具量化和質性的特性，但受限於最後共識的考量，問卷內容無法如專家深度訪談般的深入與廣泛。因此，也可針對與主題相關之利害關係人（可包括產、官、學等領域專家），採用質性深度訪談來進行研究。亦可結合產業結構分析以獲得更在地性、時代性的成功因素。

二、在研究專家樣本方面

本研究專家樣本受限於目前五大園區的管理單位本身為文化相關部門，且

產界專家為五大園區之外包廠商者只一位。因此，建議後續研究者可增加園區營運單位的專家樣本數，以能更增加對於五大園區內部營運狀況的了解，並達到文化背景與產業實務之樣本數的平均。

三、在研究範圍與主題方面

本研究有感於過去文獻中較少探討產業文化資產的成功因素，因此想要建立具產業通則性的成功因素。但各別園區有其區位上的差異與考量，建議後續研究者可以各別園區做為研究對象。藉此除了可增加對不同園區的深入瞭解、使得國內文創園區的成功因素體系更為完備外，還可統整各研究結果進行區位的差異分析。此外，後續研究者也可以本研究所獲得結果（成功因素），做為各園區的評估要素。一如本研究最後以華山為例，進行消費者與廠商的訪問，後續研究者還可以增加園區主管的訪談，以進行各個園區的個案比較研究。

本研究目的並不在於為現況提供解決之道，旨在建立一個可能，一個「文化保存與經濟發展兼具」的可能，並希望能讓更多人看到這個可能，以此做為再利用目標及努力方向。正如張錦俊（2007）觀察英國文創發展經驗後所說「英國民間與政府都努力在兼顧商業利益與社會公平及公共參與，兩者的調和弔詭地成為英國文化產業蓬勃發展的基石」。

參考文獻

一、中文文獻

(一) 期刊雜誌

- 王千文(2009)。應用德菲法建構理想的公私協力運作模式。**政策研究學報**，**9**，83-146。
- 王玉豐(2002)。道地與真實－臺灣工業遺址與技術文化保存，**科技博物**，**6**(2)，58-65。
- 宋文娟(2001)。一種質量並重的研究法－德菲法在醫務管理學研究領域之應用。**醫務管理期刊**，**2**(2)，11-20。
- 李永山、黃錦川、許譽勝(2008)。以修正式德菲法探討臺灣資訊軟體公司競爭策略之研究。**Journal of Informatics & Electronics**，**3**(1)，39-50。
- 李斌、謝瑋莉、謝旻儒(2009)。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。**文化事業與管理研究**，**3**，45-63。
- 林崇熙(2005)。產業文化資產的消逝、形成、與尷尬。**科技博物**，**9**(1)，65-91。
- 林曉薇(2008)。文化景觀保存與城鄉發展之研究－以英國世界文化遺產巴那文工業地景為例。**都市與計劃**，**35**(3)，205－225。
- 林曉薇(2012)。世界遺產案例對臺灣產業文化資產保存策略之啟發。**文化資產保存學刊**，**21**，23-38。
- 唐慧媛(2009)。德菲法理論於體育運動科學之應用。**文化體育學刊**，**9**，81-88。
- 殷寶寧(2009)。文化搭臺，經濟唱戲？中國文物保護法令與政策變遷歷程分析，**臺灣國際研究季刊**，**3**，95-119。
- 張錦俊(2007)。由英國經驗看文化創意產業、文化園區規劃與都市活化。**科技發展政策報導**，**5**，24-34。
- 郭瑞坤、徐家楓(2008)。社區文化資產保存之影響因素研究：從社會資本觀點探討。**都市與計劃**，**35**(3)，253-268。

陳嘉萍(2007)。輪廓臺灣文化園區。**傳藝 73**。

曾憲嫻、蔡依珊(2011)。臺北市文化創意產業群聚現象之研究－兼論華山創意文化園區執行機制。**環境與藝術學刊**，**9**，91-108。

黃世輝(2004)。竹山鎮社寮地區文化地景的災後重建與反思，「社區自主營造的理念與機制：黃世輝研究論文集」，黃世輝編著，臺北：**建築情報**，第 90-103 頁。

黃龍興(2010)。工業遺產保存再利用探討－以花蓮創意文化園區為例。**文化資產保存學刊**，**12**，67-82。

葉晉嘉、翁興利、吳濟華(2007)。德菲法與模糊德菲法之比較研究。**調查研究－方法與應用**，**21**，31-55。

廖世璋、錢學陶(2002)。古蹟保存的文化認同之探討－以臺北市為例。**都市與計劃**，29(3)，471-489。

榮芳杰(2006)。威尼斯憲章。**Dialogue 建築雜誌**，**111**，80-87，臺北：美兆文化。

劉維公(2003)。創意文化園區是強心劑？還是打錯針？。**今藝術**，102-105。

潘璽(2000)。歷史建築再利用。**文化視窗**，**24**，52-59。

(二) 書藉

王騰崇(2008)。生態博物館模式於礦業文化資產觀光－再利用管理的應用。載於楊凱成(主編)，**喜新·戀舊－創造產業文化資產新價值**(頁 200-215)。臺北市：行政院文化建設委員會。

李汾陽(2010)。**文化資產概論**。臺北市：秀威資訊科技股份有限公司。

李政賢、廖志恆、林靜如(2007)。**質性研究導論**。五南出版社：臺北市。(翻譯自 Uwe Flick)

汪明生(2005)。**公共事務管理研究方法**。臺北市：五南出版社。

官美慈(2009)。建構社區博物館衡量指標之研究。載於林炎旦(主編)，**文化創意產業策略研究**(頁 143-170)。臺北市：師大書苑。

- 林炎旦(2009)。文化創意產業策略研究。師大書苑。
- 林玟伶(2009)。臺北華山創意文化園區與北京 798 藝術區發展問題之研究。載於林炎旦(主編)，文化創意產業策略研究(頁 79- 105)。臺北市：師大書苑。
- 林思玲(2012)。文化資產保存與文化創意產業應用。載於周德禎(主編)，文化創意產業理論與實務(頁 173-197)，臺北市：五南圖書出版公司。
- 林淑馨(2010)。質性研究－理論與實務，臺北市：巨流圖書公司。
- 馬耀輝(2006)。舊磚造倉庫群變身市民藝文活動據點－日本石川縣金澤市民藝術村。載於楊凱成(主編)，廢墟的再生－工業遺址再利用國外案例探索(頁 112-121)。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 張維倫等(譯)(2003)。文化經濟學。臺北市：典藏。(Thorsby, David, 2001)
- 許國威(2008)。臺灣產業文化資產再利用－經濟附加價值管理。載於楊凱成(主編)，喜新·戀舊－創造產業文化資產新價值(頁 162- 179)。臺北市：行政院文化建設委員會總管理處籌備處。
- 傅朝卿(2004)。工業遺產再生論－探索世界工業文化遺產之保存與永續經營。載於王玉豐主編(頁 18-19)，揭開昨日工業的面紗－工業遺址的保存與再造，高雄市：國立科學工藝博物館。
- 黃俊英(1996)。企業研究法。臺北：東華出版社。
- 黃俊銘、黃玉雨(2009)。產業遺產保存活用與文化創意園區開發經營之探討：以日本北九州「門司赤煉瓦場域」為例。載於林炎旦(主編)，文化創意產業策略研究(頁 107-139)。臺北市：師大書苑。
- 楊敏芝(2008)。產業文化資產空間轉型之土地政策研析。載於楊凱成(主編)，喜新·戀舊－創造產業文化資產新價值(頁 100-117)。臺北市：行政院文化建設委員會總管理處籌備處。
- 楊敏芝(2008)。創意空間－文化創意產業園區的理論與實踐。臺北市：五南出版社。

楊敏芝(2009)。臺灣全志－卷十二，文化志，文化產業篇，臺北市：國史館臺灣文獻館。

楊敏芝、夏學理(2009)。創意空間－文化創意產業園區的理論與實踐。臺北市：五南出版社。

楊敏芝、翁政凱(2009)。創意再生產-產業文化資產再利用。臺北市：行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處。

楊敏芝、馮世人、江怡樺(2012)。機會－產業文化資產保存與再利用管理參考手冊。臺北市：文化部文化資產局。

楊凱成(2006)。廢墟的再生－工業遺址再利用國外案例探索，行政院文化建設委員會。

楊凱成(2008)。喜新戀舊－創造產業文化資產新價值。臺北市：行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處。

榮泰生(2011)。EXPERT CHOICE 在分析層級程序法(AHP)之應用。臺北市：五南出版社。

潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。臺北：心理。

鄧振源(2005)。計畫評估－方法與應用。臺北市：運籌規劃與管理研究中心出版。

薛琴(2008)。更積極的再利用－政策與法令。載於楊凱成(主編)，喜新·戀舊－創造產業文化資產新價值(頁 80-99)。臺北市：行政院文化建設委員會總管理處籌備處。

(三) 學位論文

方穩淑(2009)。農田水利會閒置空間再利用之評估研究。長榮大學土地管理與開發學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。

王志華(2005)。歷史建築再利用方案優先順序評比之研究－以臺中放送局為例。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 王柏鈞(2011)。群聚的想像：華山創意文化園區的政策規劃與實踐。國立臺北藝術大學文化資源學院藝術行政與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 江嘉瑩(2010)。花蓮舊酒廠創意文化園區委外管理之研究。國立東華大學公共行政研究所未出版之碩士論文，臺東市。
- 吳明慧(2008)。工業遺產再利用為商場之研究。國立成功大學建築研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 宋愷翔(2013)。中興新村文化景觀保存評估指標建構。朝陽科技大學建築及都市設計碩士班碩士論文，未出版，臺中市。
- 李秋蓮(2008)。地方治理與文化創意產業的發展－以華山創意文化園區為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 李惠圓(2003)。臺灣文化資產保存的法律分析－以私有文化建築保存為核心。國立成功大學法律學研究所碩士論文，台南市。
- 沈錡美(2011)。產業文化資產再利用的勞動實作意義－以洲南鹽場為例。國立雲科技大學文化資產維護系碩士班碩士論文，未出版，斗六市。
- 周杏春(2006)。「華山創意文化園區」經營模式之研究。國立臺灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 林志凡(2003)。以德菲法預測臺灣三五族半導體產業之發展趨勢。國立交通大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 邱雙宇(2012)。應用目標規劃於文化資產維護資源分配之研究－以臺北市私有古蹟與歷史建築為例。國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 侯世光、高德宏(2001)。傳統產業創新技術之研究(II)－家具產業創新技術內涵。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC 90-2511-S-003-072)。臺北市：國立臺灣師範大學工業科技教育學系。
- 柯雅婷(2012)。文化創意產業園區行銷策略之研究－以國立臺灣藝術大學文化創

意產學園區為例。

唐梅芳(2011)。文化資產再利用經營策略之研究－以臺中市雙十文化流域為例。

國立雲林科技大學文化資產維護系碩士班碩士論文，未出版，斗六市。

唐梅芳(2011)。文化資產再利用經營策略之探討－以臺中市雙十文化流域為例。

國立雲林科技大學文化資產維護系碩士班碩士論文，未出版，斗六市。

涂立琪(2009)。臺灣酒產業文化資產再利用之經營管理機制研究。中原大學建築

學系碩士論文，未出版，苗栗市。

翁政凱(2012)。產業文化資產再利用實質與非實質價互動模式-臺灣糖業文化資產

再利用探討。朝陽科技大學建築及都市設計研究所博士論文，未出版，臺中市。

張淑茹(2008)。華山創意文化園區委外經營模式選擇之交易成本分析。國立臺灣

大學社會科學院政治學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

張聖麟(2011)。臺灣工藝文化創意產業指標建構之研究。國立臺灣師範大學科技

應用與人力資源發展學系博士論文，未出版，臺北市。

陳韋蓁(2009)。地方文化館經營績效指標建構之研究。國立臺北教育大學文化產

業學系暨藝文產業設計與經營碩士班碩士論文，未出版，臺北市。

陳體勳(2005)。整合行銷傳播應用於地方文化館之研究以恆春民謠館為例。國立

中山大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

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。雲林科技大學文化資產維護系碩士班碩士論文，未出版，斗六市。

黃盈嘉(2012)。閒置空間再利用之研究－華山 1914 文化創意產業園區之個案研

究分析。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文，未出版，臺北市。

黃琬媛(2007)。都市文化園區建構之制度化－以華山文化園區、駁二藝術特區為

例，國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文，未出版，臺北市。

黃鈴翔(2003)。臺灣地區數位電影之現況與發展研究。國立臺灣師範大學圖文傳

播學系碩士論文，未出版，臺北市。

蔡芳杰(2000)。從英、美二個古蹟組織探討臺南市公有古蹟經營管理策略之研究。

國立成功大學建築研究所碩士論文，未出版，臺南市。

趙仁志(2000)。應用經濟附加價值於花蓮觀光糖廠產業文化資產再利用財務績效評估。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文，未出版，臺中市。

劉百苓(2008)。以生態博物館理論檢視「六堆客家文化園區」。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

劉晏呈(2008)。應用分析網路程序法評比文化資產空間資源再利用方案之研究。朝陽科技大學建築及都市設計碩士班碩士論文，未出版，臺中市。

蔡依珊(2010)。臺北市文化創意產業群聚現象之研究-兼論華山創意文化園區執行機制，國立成功大學都市計劃研究所碩士論文，未出版，臺南市。

蔡宜穎(2011)。產業遺址的文化資產保存結合都市更新開發機制之研究。中原大學建築學系碩士論文，中壢市。

蔡瑛美(2012)。產業文化資產再利用評估指標建構之研究。國立臺中教育大學永續觀光暨遊憩管理碩士學位學程碩士論文，未出版，臺中市。

蕭惠珊(2009)。以外部環境與內部資源探討文化創意產業關鍵成功因素－以工藝產業為例。國立彰化師範大學企業管理學系碩士論文，未出版，彰化市。

賴明君(2009)。以工業遺產保存建構臺北城市地景之可行性研究。國立臺南藝術大學博物館學研究所碩士論文，臺南。

(四) 會議專刊或專題座談會論文

林茂成、黃文吉(2003)。當前大型公共建設問題與對策之研究。河海工程學系碩士在職專班研究成果發表研討會論文集，基隆海洋大學。

林曉薇(2008)。山中小村的轉變－蘇格蘭紐藍納克工業村。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書(頁 128-132)。

林曉薇(2008)。喝一杯文化釀成的啤酒－德國文化釀酒廠。國際工業遺產專家學

者來臺交流計畫成果報告書(頁 133-137)。

曾梓峰(2008)。 **Something Learned from Ruhrgebiet**。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書(頁 34-35)。

黃俊銘(2008)。 **臺灣產業文化性資產保存之調查技術與再利用發展現況**。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書 (頁 36-38)，未出版。

黃俊銘、黃玉雨 (2008)。 **產業文化資產保存結合文化創意產業發展文化園區機制之探討：以日本札幌三寶路啤酒產業文化創意園區為例**。2008 媒體科技創意產業與文化經濟學術繪具論壇。

楊敏芝(2008)。 **臺灣產業文化資產再生之課題思考**。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書(頁 138-140)。

楊敏芝(2008)。 **臺灣產業文化資產保存與企業文化再造**。國際工業遺產專家學者來臺交流計畫成果報告書(頁 141-142)。

二、英文文獻

Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle*. London: Jessica Kingsley.

Arnold, J. E (2008). Re-use and management of industrial heritage—The New Lanark experience 1785-2008. *The Visit and Cooperation Program of International Industrial Heritage Scholars from United Kingdom*.(pp98-111).

Dalkey, N. C. (1967). *Delphi report*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.

Dawson, M. D., & Bruker, P. S. (2001). The utility of the Delphi method in MFT research. *The American Journal of Family Therapy*, 29(2), 125-140.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and delphi processes*. NJ: Scott, Foresman and Company.

Fu, Chao-Ching(2012). *Enlightening the Spirit of Industrial Heritage in Taiwan*. TICCIIH CONGRESS 2012. Taipei.

- Fu, Chao-Ching(2012). *Taipei Declaration on Asian Industrial Heritage*. TICCIH CONGRESS 2012. Taipei.
- Green, B. et al. (1999). Applying the depi technique in a study of GPs' information requirements. *Health and Social Care in the Community*, 7(3), 198-205.
- Mead, D.M.(1992). *Innovations in nursing care, the development of primary nursing in Wales Unpublished report*. Department of Health, London.
- Mitchell, V. W. (1991). The Delphi technique: An exposition and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 3(4), 333-358.
- Montgomery, J. (2003). Cultural quarters as mechanisms for urban regeneration. *Part 1: Conceptualising cultural quarters. Planning, Practice & Research*, 18(4), 293-306.
- Moss, L. (2002). Sheffield's cultural industries quarter 20 years on: What can be learned from a pioneering example? *International Journal of Cultural Policy*, 8(2), 211-219.
- Mullen, P. M.(2003). Delphi:Myths and Reality. *Journal of Health Organization and Management*, 5: 76-80.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Porter, E. & Barber, A. (2007) . Planning the cultural quarter in Birmingham's Eastside. *European Planning Studies*,15 (10). pp. 1327-1348. ISSN 0965-4313.
- Smith, S.B.(2008). The Work of TICCIH(The International Committee for The Conservation of The Industrial Heritage) and global trends in the conservation of the industrial heritage. *The Visit and Cooperation Program of International Industrial Heritage Scholars from United Kingdom*, pp93-97.
- The Australia ICOMOS Guidelines for the Conservation of Places of Cultural Significance (Burra Charter) Australia ICOMOS.

Wynne Derek (1995). *Consuming Places*. Routledge, London and New York.

Yang, Hong-Siang. A Study on Preservation, Restoration and Reuse of the Industrial

Heritage in Taiwan: The Case of Taichung Creative Cultural Park. *TICCIH*

CONGRESS 2012. Taipei.

三、網站

文化部 101 年度施政績效報告網頁，p3-4。

<http://www.moc.gov.tw/ccalimages/result/0/20130717-8.pdf>

(瀏覽日期：2013 年 11 月 1 日)

文化部網頁 <http://www.moc.gov.tw/main.do?method=find&checkIn=1>

(瀏覽日期：2013 年 11 月 26 日)

臺中文化創意產業園區網頁 <http://tccip.boch.gov.tw/tccp/main.php?page=history>

(瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

臺南文化創意產業園區網站 <http://tainan.moc.gov.tw/about.php>

(瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

李俊俤國會質詢錄 <http://www.youtube.com/watch?v=NCWM70MbGCc>

(瀏覽日期：2014 年 3 月 7 日)

花蓮文化創意產業園區網站 <http://www.a-zone.com.tw/>

(瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

傅朝卿，古蹟不應只是鄉愁和記憶，資料來源：文建會 CASE 網路學院討論區網

址 (瀏覽日期：2013 年 11 月 7 日)

傅朝卿，游走人生部落格:教授+建築人+旅行家+文化遺產守護者

<http://heritagecare.pixnet.net/blog/post/16741499-%E3%80%8E%E8%88%8A%E7%89%88%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%A0%B1-%E7%AC%AC%E4%B8%89%E8%99%9F%E3%80%8F%E8%AE%93%E8%8A%B1%E6%9C%B5%E8%A3%9D%E6%89%AE%E5%9F%8E%E5%B8%82%E7%BE%8E%E9%BA%97>

(瀏覽日期：2014 年 3 月 7 日)

華山文創園區網站 <http://www.huashan1914.com/>

(瀏覽日期：2013 年 11 月 1 日)

嘉義文化創意產業園區網站 http://chiayi.moc.gov.tw/about.aspx?about_id=32

(瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

文化資產局臺灣世界遺產潛力點網站(威威尼斯憲章，1964。傅朝卿翻譯・導讀)

http://twh.boch.gov.tw/taiwan/learn_detail.aspx?id=38

(瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

http://www.dpcd.vic.gov.au/data/assets/pdf_file/0020/160175/HV_IPAWsinglepgs.pdf

(Heritage council victoria：Adaptive Reuse of Industrial Heritage: Opportunities & Challenges.)(瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

<http://en.erih.net/index.php>. 瀏覽日期：2014 年 2 月 5 日)

附錄一 德菲法問卷

德菲法第一回合問卷

各位先進，您好：

感謝您百忙中撥空協助這次的調查。學生目前正進行關於「產業文化資產再利用為文創園區之成功因子探討」的碩士論文研究，希望能以德菲法專家問卷建構影響國內文化創意園區在開發及實施方面的成功要素。目前已先經由文獻及案例探討整理出產業文化資產再利用為文創園區之可運作模式因子，做為本問卷之內容。

素仰 您的專業知能以及對於相關產業之豐富見解，本研究誠摯邀請 您參與本研究，以匿名多回合的問卷填答方式，協助學生完成專家問卷的調查。您所提供之資料對本研究具有決定性之影響，且將是論文順利完成的最大助力。

本研究回收 您與其他專家之意見後，將以統計數據呈現專家群體之「共同」意見，並將該統計數據置入下一回合問卷中，做為下一回合問卷施測時之參考。您對問卷中各題項之敘述若有任何補充意見，歡迎提出與其他專家分享，而 您所提出之意見，亦將以匿名型態呈現，敬請放心填答。

感謝 您的熱心協助！

敬祝

事事順心 平安如意

國立屏東教育大學文化創意產業學系碩士班

指導教授：林思玲老師

曾介宏老師

研究生：楊彩慈敬上

【聯絡電話】

【電子郵件帳號】

中華民國 103 年 1 月 20 日

論文題目：「產業文化資產再利用為文創園區之可運作評估因子探討」

【填答說明】

※請依序閱讀各項條列敘述，並於各題項中勾選您認為該項因子的重要影響程度。

範例：是否認為「居民自我認同」這項因子對於產業文化資產再利用為文化園區之運作具有重要影響程度，請勾選您認為的影響程度強弱。若你覺得「影響程度非常大」則在「非常重要」欄的下方空白格處勾選，代表您認為「居民自我認同」這項因子對於文化園區運作具有重要影響性。

項目	評估因子	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	居民自我認同	重視遺產與居民之共同情感與記憶，並能增加區域居民的認同。					✓

※相關補充意見，請寫入「補充說明」欄位

名詞定義：

- (一) **產業文化資產**：產業文化資產指「可供鑑賞研究教育發展宣揚之文獻、文物、建築與土木設施、聚落、遺址、器具、文化景觀、自然景觀、民俗、技術等有形與無形文化資產（文建會，2004）。」本研究歸納「產業文化資產」之定義為：過去產業經濟活動所遺留下來包括建築、廠房設備、機具設備、史料文獻、人員技術等具有形或無形價值之有關資源。
- (二) **文創園區**：本研究所指之文創園區為過去國營酒廠或菸廠再利用之文創園區，包括華山、松山、臺中、嘉義、臺南、花蓮等創意園區。

～以下為正式問卷～

一、評估構面

項目	評估構面	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	政策與法規	政府對產業文化創意園區的政策與法規。					
2	空間使用	產業文化資產的建築形式及區位。					
3	文化保存	產業文化資產再利用的歷史價值保存與呈現。					
4	經濟	產業文化資產再利用的區域發展。					
5	管理	產業文化資產再利用的營運管理。					
6	社會參與	產業文化資產再利用之社群參與及市民認同。					
7	永續環境	產業文化資產再利用的永續性環境影響。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

二、評估因子

(一)政策與法規

項目	評估構面	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	彈性且充分授權的政策	政策鬆綁與彈性，創造一個自由、開放且由下而上的發展環境。					
2	跨領域部會組織的整合	整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府及專業諮詢團隊。					
3	合適的法令	都市計畫、文創相關法規的配合。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(二)空間

項目	評估構面	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	基盤設施的建立	產業文化資產所處區域之文化基盤設施的完備與健全。					
2	建築形式的配合	產業文化資產的建築形式與再利用機能的可適性。					
3	產業文化資產的區位	產業文化資產所處的地理位置(例如城市與鄉村的不同)。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(三)文化保存

項目	評估構面	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	原有價值的保存	尊重遺產的原有意義、文化價值的保存(包括機具及建築物等等)。					
2	原產業人及技術的保存	保存場域關係人的技能，使得原有的產業技術文脈得以結合。					
3	具教育功能	建構文化體驗教育場域，包含靜態或動態的。					
4	生活生態圈的保存方式	盡可能不是物件式、靜態式、割裂式的保存，而是以產業生產整體性、有機式、活體式為保存的思考量體。以人為中心並以比較完整的產業生活方式呈現出來。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(四)經濟

項	評估構面	意涵	極	不	普	重	非
---	------	----	---	---	---	---	---

目			不 重 要	重 要	通 常	要	常 重 要
1	帶動地區經濟成長	帶動區域經濟發展，並成為地方經濟發展的動力。(包括原產業轉型)					
2	文創產業的聚集	文創等商業的進駐，能帶來群聚效應並增加經濟效益。					
綜合意見：針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(五-1)管理－行銷與活動

項目	評估構面	意涵	極 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	具體的行銷和包裝	使用多種行銷方式宣傳並推廣園區，例廣告、網頁等等。					
2	消費者需求的考量	園區經營除文資保存與藝文展演外，尚需考量消費者的喜好，開發商品及服務。					
3	獨特性商品的創造	文化結合創意，開發具有獨特性的文化創意商品。					
4	多元化的活動	活化設施、舉辦各種活動，包含各種創意產業、藝文連結、節慶或事件的舉辦，也可提供不定期的參觀導覽活動。					
5	與科技的結合	園區經營結合科技運用，例多媒體、APP等的應用。					
6	參觀人數的管控	限制一時段入園人數，為了不流於走馬看花的淺層式瀏覽，應該藉由人潮管理達到深層、教育意義的參觀方式。					
7	夜晚時段的開放	可延長或 24 小時全天候的開放時間，使得夜晚經濟效益(night economic)的產生。					
綜合意見：針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(五-2)管理－定位與組織

	評估構面	意涵	極	不	普	重	非
--	------	----	---	---	---	---	---

項目			不 重 要	重 要	通 常	要	常 重 要
1	明確的市場定位與區隔	為園區定位以達市場區隔是園區經營首要思考的項目。					
2	核心技術的建立	為了達成其經濟目的，應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術。					
3	兼具文化生產與消費	除具有文化產品及服務的生產功能外，還同時提供文化性產品及服務的消費。					
4	靈活與彈性的組織	具彈性且靈活的變形蟲組織。					
5	創新學習網絡的建立	為強化與創新學習機構的鏈結、組織內創新學習機制的建立及企業間學習網絡的建立。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(五-3)管理—人力

項目	評估構面	意涵	極 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	文化人力資本的充足	擁有充足的文化人力資本。					
2	義工的招募	義工招募制度的設立，包括養成教育與培訓。					
3	人力資本再造	強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理，包括良好的人力溝通與再教育。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(五-4)管理－財務

項目	評估構面	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	專責營運單位的設立	設立一專責的營運事業單位或信託組織，負責營運活動及財務規畫。					
2	公部門資金的挹注	政府提供財務資金面的協助，包括資金挹注及 BOT、OT 等方式。					
3	會員制度的建立	建立會員制度，收取年會費，增加財源。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(六)社會參與

項目	評估因子	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	居民的自我認同	重視遺產與居民之共同情感與記憶，並能增加區域居民的認同。					
2	周邊資源網絡的連結	與周邊資源整合，達到地域性的效益。					
3	社群網絡的建立	企業文化之社會資本累積，亦即文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者互助連結成一夥伴關係。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

(七)永續環境

項目	評估構面	意涵	極不 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	減少資源耗損	減少建築拆除和新建所產生的資源消耗和破壞。					
2	環境永續性議題的關注	維護文化園區的生態環境，除原生態環境的維持外，還保護環境、避免破壞，例如污水處理等等。					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。							

第三部份：個人基本資料

1.身份屬性 ☐產業單位 ☐政府部門 ☐專家學者 ☐社區文化工作者

2.參與產業文化資產再利用工作年資_____年

3.職務屬性 _____

※本卷填答完畢，感謝撥冗協助※

附錄二 德菲法第二回合問卷

各位先進，您好：

感謝您對第一回合德菲法問卷調查的支持，因為您提供寶貴之意見，使許多研究上的盲點得以釐清，並讓指標內容更加完善。期盼您能繼續協助進行第二回合德菲法問卷的調查，以增進本研究的正確性與價值。

茲寄奉「產業文化資產再利用為文創園區之可運作評估因子」之第二回合德菲法問卷。本次問卷係根據第一 1 回合問卷之專家意見作項目增刪及部份文字調整，並附上全體成員反應的平均數、眾數和標準差，供您作思考之參酌。平均數可以顯示專家答題的集中趨勢，眾數為最多專家選擇之數，標準差愈小表示專家群的意見較一致。為審慎起見，特再次邀請您協助填答，期使指標內容更加完備。

您所提供之寶貴意見對本研究具有決定性之影響，再次感謝您的鼎力協助。囿於研究時間因素，麻煩您於 3 月 28 日前填畢問卷，並以電子郵件或信件回覆，俾^{後學}進行下一步驟之研究。

敬祝 事事順心 平安如意

國立屏東教育大學文化創意產業學系碩士班

指導教授：林思玲老師

曾介宏老師

研究生：楊彩慈敬上

論文題目：「產業文化資產再利用為文創園區之可運作評估因子探討」

【填答說明】

本問卷共分為二個部份，第一部份為「評估構面」，第二部份為「評估因子」。請您再次考量產業文化資產再利用為文創園區之各項可能影響後續經營成功與否的因素，並逐題勾選您認為合適的重要程度。再次感謝您。

名詞定義：

- (三) **產業文化資產**：產業文化資產的內容包括各產業相關的原料、生產過程(技術、設備、勞力)、資金、主副產品等主題，包括(一)無形部分：產業歷史沿革、組織與職掌、工作項目與內容、生產(原料製程與技術)、文獻(設計圖書、設備與流程圖說、公文書、老照片、技術手冊、圖書)、職工口述建檔(重要生產技術、生活、活動)等。(二)有形部份：建造物(生產工廠、原料與製品倉庫、事務所、職工宿舍等附屬設施、機械、設備)，及其他資本、財產與文物(土地、運輸、事務用具)等訊息(張崑振，2013:2)。本研究歸納「產業文化資產」之定義為：源自過去產業經濟活動所遺留下來包括機具設備、廠房、人員技術、史料文獻及該場域之建築環境等具有形或無形價值之有關資源。
- (四) **文創園區**：「係以舊有閒置空間再利用及歷史文化價值保存為核心，透過重新規劃與設施的整備，提供文化創意產業進駐或藝文工作者或團隊，進行藝文創作與展演活動等。其園區劃設之面積規模依照原有的閒置空間面積規模定之。」(楊凱成，2008)。本研究所指之文創園區為過去國營酒廠或菸廠再利用之文創園區，包括華山、松山、臺中、嘉義、南、花蓮等創意園區。

～以下為正式問卷～

一、評估構面

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	政策法規	政府對產業文化創意園區的政策與法規。	4.71	0.61	5					
2	空間區位	產業文化資產的建築形式及區位。	4.57	0.65	5					
3	文化保存	產業文化資產再利用為園區的歷史價值保存與呈現。	4.5	0.52	5					
4	經濟發展	產業文化資產再利用為園區後的區域發展。	4.14	0.66	4					
5	行銷活動	產業文化資產再利用為園區的行銷與活動。	調整							
6	組織定位	產業文化資產再利用為園區的組織與定位。	調整							
7	人力資本	產業文化資產再利用為園區的人力資本。	調整							
8	財務資源	產業文化資產再利用為園區的財務資源。	調整							
9	社會參與	產業文化資產再利用為園區的社群參與及市民認同。	4.14	0.66	4					
10	永續環境	產業文化資產再利用為園區的生態永續環境影響。	4.57	0.51	5					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

二、評估因子

(一)政策法規

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	彈性且授權的政策	政策鬆綁與彈性，創造一個自由、開放且由下而上的發展環境。	4.57	0.65	5					
2	跨領域部會組織的整合	整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府及專業諮詢團隊。	4.5	0.85	5					
3	完備法令配套	都市計畫、文創與文資等相關法規的配合。	4.5	0.76	5					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(二)空間區位

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	建築再利用空間的可適性	產業文化資產的建築空間形式與再利用機能的可適性。	4.29	0.73	5					
2	產業文化資產的區位	產業文化資產所處的地理位置(例如城市與鄉村的不同)。	4.14	0.77	4					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(三)文化保存

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	有形價值的保存	產業文化資產有形價值的保存與呈現，包括廠房機具、建築物、史料文獻、照片等的保存。	4.79	0.43	5					
2	無形價值的保存	尊重產業文化資產具有之無形價值，包括歷史、科學、美學、社會、文化等價值及技術與人員的傳承等。	調整							
3	具教育的功能	建構文化體驗教育場域，包含靜態的、動態的及環境教育。	4.29	0.73	5					
4	生活圈的保存方式	以產業生產整體性、有機式、活體式為保存的思考量體。以人為中心並以比較完整的產業生活方式呈現出來。	4.43	0.51	4					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(四)經濟

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	帶動地區經濟成長	帶動區域經濟發展，並成為地方經濟發展的動力。	4.21	0.58	4					
2	文創產業的聚集	文創等商業的進駐，能帶來群聚效應並增加經濟效益。	4.43	0.76	5					
3	傳統產業的轉型	園區有助於部份傳統產業的轉型。	新增							
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(五)定位與組織

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	明確的市場定位與區隔	為園區定位以達市場區隔是園區經營首要思考的項目。	4.64	0.5	5					
2	核心技術的建立	為了達成其經濟目的，應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術。	4.29	0.91	5					
3	兼具文化生產與消費	除具有文化產品及服務的生產功能外，還同時提供文化性產品及服務的消費。	4.43	0.85	5					
4	靈活與彈性的組織	具彈性且靈活的變形蟲組織，視時代性需求，能與時俱進並依不同時期而調整組織結構。	4.43	0.65	5					
5	創新學習網絡的建立	為強化與創新學習機構的鏈結、組織內創新機制及企業間網絡的建立。	4.29	0.73	5					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(六)行銷與活動

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	具體的行銷和包裝	使用多種行銷方式宣傳並推廣園區，例廣告、網頁等等。	4.64	0.49	5					
2	消費者需求的考量	園區經營考量消費者的喜好，開發商品及服務。	4.29	0.47	5					

3	獨特性商品的創造	文化結合創意，開發具有獨特性的文化創意商品。	4.71	0.47	5					
4	多元化的活動	活化設施、舉辦各種活動，包含各種創意產業、體驗、藝文連結、節慶或事件的舉辦，也可提供不定期的參觀導覽活動。	4.79	0.54	5					
5	與科技的結合	園區經營結合科技運用，例多媒體、APP 等的應用。	4.14	0.77	4					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(七)人力資本

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	文化人力資本的充足	擁有充足的文化人力資本。	4.43	0.65	5					
2	人力資本再造	強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理，包括良好的人力溝通與再教育。	4.5	0.65	5					
3	人力資源的穩定	人力資本的低流動率。	新增							
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(八)財務資源

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	專責營運單位的設立	設立一專責的營運事業單位或信託組織，負責營運活動及財務規畫。	4.64	0.75	5					
2	公部門資金的挹注	政府提供財務資金面的協助。	4.21	0.83	5					
3	民間資金的挹注	例 BOT、ROT 及 OT 等委任外包方式。	新增							
4	企業資金的贊助與募集	以提供廣告或優惠的方式向企業募集資金，且能增加企業正面形象。	新增							
5	金融機構的優惠	來自金融機構所提供的相關優惠。	新增							
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

(九)社會參與

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	居民的認同	重視遺產與居民之共同情感與記憶，並能增加區域居民的認同。	4.57	0.65	5					
2	周邊資源網絡的連結	與周邊資源整合，達到地域性的效益。	4.57	0.5	5					
3	義工的招募	義工招募制度的設立，包括養成教育與培訓。	4.14	0.77	4					
4	社群網絡的建立	企業文化之社會資本累積，亦即文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者	4.36	0.93	5					

		互助連結成一夥伴關係。							
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。									

(十)永續環境

項目	評估構面	意涵	第一回合結果			第二回合意見				
			平均值	標準差	眾數	極不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	減少資源耗損	減少建築拆除和新建產生的資源消耗和破壞。	4.71	0.47	5					
2	環境永續性議題的關注	維護文化園區的生態環境，除原生態環境的維持外，還保護環境、避免破壞，例如污水處理等等。	4.79	0.42	5					
綜合意見： 針對此一部份，請提出您的寶貴意見。										

第三部份：個人基本資料

- 1.身份屬性 ☐產業單位 ☐政府部門 ☐專家學者
- 2.參與產業文化資產再利用工作年資_____年
- 3.職務屬性 _____

※本卷填答完畢，感謝撥冗協助※

附錄三

層級分析法問卷

各位專家：您好!

這是一份「產業文化資產再利用為文創園區之可運作因素探討」AHP 專家問卷，係先經由文獻分析、案例探討、專家訪問及二回合德菲法發展而成，共分為 8 大構面、35 項可運作因子，主要目的是建立「產業文化資產再利用為文創園區之層級架構」的權重與排序，由於您在此領域具有專業性與代表性，您的寶貴意見對本研究將具有關鍵性的影響。

本問卷結果僅作為學術論文研究之用，絕不單獨對外公開，感謝您的協助。

敬祝 平安喜樂

國立屏東教育大學文化創意產業學系碩士班

指導教授：林思玲老師

曾介宏老師

研究生：楊彩慈敬上

「產業文化資產再利用為文創園區之可運作因素探討」
層級分析法(AHP)專家問卷

一、研究目的

確立「產業文化資產再利用為文創園區之可運作層級架構」的權重與排序。

二、名詞定義：

- (一)產業文化資產：產業文化資產的內容包括各產業相關的原料、生產過程(技術、設備、勞力)、資金、主副產品等主題，包括(一)無形部分：產業歷史沿革、組織與職掌、工作項目與內容、生產(原料製程與技術)、文獻(設計圖書、設備與流程圖說、公文書、老照片、技術手冊、圖書)、職工口述建檔(重要生產技術、生活、活動)等。(二)有形部份：建造物(生產工廠、原料與製品倉庫、事務所、職工宿舍等附屬設施、機械、設備)，及其他資本、財產與文物(土地、運輸、事務用具)等訊息(張崑振，2013:2)。本研究歸納「產業文化資產」之定義為：源自過去產業經濟活動所遺留下來包括機具設備、廠房、人員技術、史料文獻及該場域之建築環境等具有形或無形價值之有關資源。
- (二)文創園區：「係以舊有閒置空間再利用及歷史文化價值保存為核心，透過重新規劃與設施的整備，提供文化創意產業進駐或藝文工作者或團隊，進行藝文創作與展演活動等。其園區劃設之面積規模依照原有的閒置空間面積規模定之。」(楊凱成，2008)。本研究所指之文創園區為過去國營酒廠或菸廠再利用之文創園區，包括華山、松山、臺中、嘉義、南、花蓮等創意園區。

三、可運作因素之層級架構

本問卷之內容分為 8 個構面，35 項因素，詳細表列如下：

構面	評估準則	意涵
政策法規	彈性且授權的政策	政策鬆綁與彈性，創造一個自由、開放且由下而上的發展環境。
	跨領域部會組織的整合	整全多元化相關跨領域與部會組織，聯結相關地方及中央政府及專業諮詢團隊。
	完備法令配套	都市計畫、文創與文資等相關法規的配合。
文化與自然資源保存	有形價值的保存	產業文化資產有形價值的保存與呈現，包括廠房機具、建築物、史料文獻、照片等的保存。
	無形價值的保存	尊重產業文化資產具有之無形價值，包括歷史、科學、美學、社會、文化等價值及技術與人員的傳承等
	具教育的功能	建構文化體驗教育場域，包含靜態的、動態的及環境教育。
	生活圈的保存方式	以產業生產整體性、有機式、活體式為保存的考量體。以人為中心並以比較完整的產業生活方式呈現出來。
	建築再利用空間的可適性	產業文化資產的建築空間形式與再利用機能的可適性。
	減少資源耗損	減少建築拆除和新建產生的資源消耗和破壞。
	環境永續性議題的關注	維護文化園區的生態環境，除原生環境的維持外，還保護環境、避免破壞，例如污水處理等等。
經濟發展	帶動地區經濟成長	帶動區域經濟發展，並成為地方經濟發展的動力。
	文創產業的聚集	文創等商業的進駐，能帶來群聚效應並增加經濟效益。
	傳統產業的轉型	園區有助於部份傳統產業的轉型。
	產業文化資產的區位	產業文化資產所處的地理位置(例如城市與鄉村的不同)。
行銷活動	具體的行銷和包裝	使用多種行銷方式宣傳並推廣園區，例廣告、網頁等等。
	消費者需求的考量	園區經營考量消費者的喜好，開發商品及服務。
	獨特性商品的創造	文化結合創意，開發具有獨特性的文化創意商品。
	多元化的活動	活化設施、舉辦各種活動，包含各種創意產業、體驗、藝文連結、節慶或事件的舉辦，也可提供不定期的參觀導覽活動。

	與科技的結合	園區經營結合科技運用，例多媒體、APP 等的應用。
	明確的市場定位與區隔	為園區定位以達市場區隔是園區經營首要思考的項目。
組織定位	核心技術的建立	為了達成其經濟目的，應用適當的技術，將投入的資源轉換成產品或服務並加以銷售，完成此項資源轉換所需的技術。
	兼具文化生產與消費	除具有文化產品及服務的生產功能外，還同時提供文化性產品及服務的消費。
	靈活與彈性的組織	具彈性且靈活的變形蟲組織，視時代性需求，能與時俱進並依不同時期而調整組織結構。
	創新學習網絡的建立	為強化與創新學習機構的鏈結、組織內創新機制及企業間網絡的建立。
人力資本	文化人力資本的充足	擁有充足的文化人力資本。
	人力資本再造	強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理，包括良好的人力溝通與再教育。
	人力資源的穩定	人力資本的低流動率。
財務資源	專責營運單位的設立	設立一專責的營運事業單位或信託組織，負責營運活動及財務規畫。
	公部門資金的挹注	政府提供財務資金面的協助。
	民間資金的挹注	例 BOT、ROT 及 OT 等委任外包方式。
	企業資金的贊助與募集	以提供廣告或優惠的方式向企業募集資金，且能增加企業正面形象。
	金融機構的優惠	來自金融機構所提供的相關優惠。
社會參與	居民的認同	重視遺產與居民之共同情感與記憶，並能增加區域居民的認同。
	周邊資源網絡的連結	與周邊資源整合，達到地域性的效益。
	社群網絡的建立	企業文化之社會資本累積，亦即文化企業體、地方政府與地方社群組織，三者互助連結成一夥伴關係。

四、層級分析法(AHP)藉由兩兩成對比較，建立層級體系及權重。填寫 AHP 問卷時，同一組指標間的邏輯一致性為其必要條件，例如現有指標項 A、B、C， $A > B$ 、 $B > C$ ，則 $A > C$ 必須成立，否則將導致該份問卷無效。

五、在相對重要性部份，請您比較其相對重要性，越偏向右邊，表示古邊重要程度較大，越靠近中間，表示兩者重要程度越接近。

範例：假設有價值觀之選項，因素如「1.愛情」、「2.財富」、「3.健康」，在排序部份，假若填寫順序為： $3 > 1 > 2$ ，則表示其重要性為「健康」>「愛情」>「財富」。

請按影響重要程度依序排序於下：

$3 > 1 > 2$ 並依據此順序，比較相對之重要性：

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
1.愛情				V														2.財富
																V		3.健康
2.財富																	V	3.健康

~以下為正式問卷~

第一部份：產業文化資產再利用為文創園區之可運作構面

請問：您認為在「產業文化資產再利用為文創園區之可運作要素」8個構面之間的相對重要性為何？請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」表示「次重要」……依此類推。

____政策法規(A)____文化與自然資源保存(B)____經濟發展(C)____行銷活動(D)
____組織定位(E)____人力資本(F)____財務資源(G)____社會參與(H)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「✓」。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
政策法規																		文化與自然資源保存
																		經濟發展
																		行銷活動
																		組織定位
																		人力資本
																		財務資源
																		社會參與
文化與自然資源保存																		經濟發展
																		行銷活動
																		組織定位
																		人力資本
																		財務資源
																		社會參與
經濟發展																		行銷活動
																		組織定位
																		人力資本
																		財務資源
																		社會參與

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
行銷活動																		組織定位
																		人力資本
																		財務資源
																		社會參與
組織定位																		人力資本
																		財務資源
																		社會參與
人力資本																		財務資源
																		社會參與
財務資源																		社會參與

第二部份：產業文化資產再利用各項構面之因子項目比較

一、比較「政策法規(A)」構面下各因子之間的相對重要性

在「政策法規(A)」構面下有 3 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」表示「次重要」……依此類推。

____彈性且充份授權的政策(A1)____跨領域部會組織的整合(A2)

____完備法令配套(A3)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「✓」。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
彈性且充份授權的政策																		跨領域部會組織的整合
																		完備法令配套
跨領域部會組織的整合																		完備法令配套

二、比較「文化與自然資源保存(B)」構面下各因子之間的相對重要性

在「文化與自然資源保存(B)」構面下有 7 項因子，請問您認為其相對重要性為何？請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」表示「次重要」……依此類推。

____有形價值的保存(B1)____無形價值的保存(B2)____具教育的功能(B3)

____生活圈的保存方式(B4)____建築再利用空間的可適性(B5)____減少資源耗損(B6)

____環境永續性議題的關注(B7)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「」。。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
有形價值的保存																		無形價值的保存
																		具教育的功能
																		生活圈的保存方式
																		建築再利用空間的可適性
																		減少資源耗損
																		環境永續性議題的關注
無形價值的保存																		具教育的功能
																		生活圈的保存方式
																		建築再利用空間的可適性
																		減少資源耗損
																		環境永續性議題的關注

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
具教育的功能																		生活圈的保存方式
																		建築再利用空間的可適性
																		減少資源耗損
																		環境永續性議題的關注
生活圈的保存方式																		建築再利用空間的可適性
																		減少資源耗損
																		環境永續性議題的關注
建築再利用空間的可適性																		減少資源耗損
																		環境永續性議題的關注
減少資源耗損																		環境永續性議題的關注

三、比較「經濟發展(C)」構面下各因子之間的相對重要性

在「經濟發展(C)」構面下有 4 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」表示「次重要」……依此類推。

____帶動地區經濟成長(C1)____文創產業的聚集(C2)____傳統產業的轉型(C3)

____產業文化資產的區位(C4)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「✓」。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
帶動地區經濟成長																		文創產業的聚集
																		傳統產業的轉型
																		產業文化資產的區位
文創產業的聚集																		傳統產業的轉型
																		產業文化資產的區位
傳統產業的轉型																		產業文化資產的區位

四、比較「行銷與活動 (D)」構面下各因子之間的相對重要性

在「行銷與活動 (D)」構面下有 5 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」

表示「次重要」……依此類推。

___具體的行銷和包裝(D1)___消費者需求的考量(D2)___獨特性商品的創造(D3)

___多元化的活動(D4)___與科技的結合(D5)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，

並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「」。。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
具體的行銷和包裝																		消費者需求的考量
																		獨特性商品的創造
																		多元化的活動
																		與科技的結合
消費者需求的考量																		獨特性商品的創造
																		多元化的活動
																		與科技的結合
獨特性商品的創造																		多元化的活動
																		與科技的結合
多元化的活動																		與科技的結合

五、比較「定位組織(E)」構面下各因子之間的相對重要性

在「組織定位(E)」構面下有 5 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」

表示「次重要」……依此類推。

___明確的市場定位與區隔(E1)___核心技術的建立(E2)___兼具文化生產與消費(E3)

靈活與彈性的組織(E4)___創新學習網絡的建立(E5)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，

並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「」。。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
明確的市場定位與區隔																		核心技術的建立
																		兼具文化生產與消費
																		靈活與彈性的組織
																		創新學習網絡的建立
核心技術的建立																		兼具文化生產與消費
																		靈活與彈性的組織
																		創新學習網絡的建立
兼具文化生產與消費																		靈活與彈性的組織
																		創新學習網絡的建立
靈活與彈性的組織																		創新學習網絡的建立

六、比較「人力(F)」構面下各因子之間的相對重要性

在「人力資本(F)」構面下有 3 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」

表示「次重要」……依此類推。

____文化人力資本的充足(F1)____人力資本再造(F2)____人力資源的穩定(F3)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，

並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「✓」。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
文化人力資本的充足																		人力資本再造
																		人力資源的穩定
人力資本再造																		人力資源的穩定

七、比較「財務資源(G)」構面下各因子之間的相對重要性

在「財務(G)」構面下有 5 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」

表示「次重要」……依此類推。

____專責營運單位的設立(G1)____公部門資金的挹注(G2)

____民間資金的挹注(G3)____企業資金的贊助與募集(G4)____金融機構的優惠(G5)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，並選擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「✓」。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
專責營運單位的設立																		公部門資金的挹注
																		民間資金的挹注
																		企業資金的贊助與募集
																		金融機構的優惠
公部門資金的挹注																		民間資金的挹注
																		企業資金的贊助與募集
																		金融機構的優惠
民間資金的挹注																		企業資金的贊助與募集
																		金融機構的優惠
企業資金的贊助與募集																		金融機構的優惠

八、比較「社會參與(H)」構面下各因子之間的相對重要性

在「社會參與(H)」構面下有 3 項因子，請問您認為其相對重要性為何？

請先在下列的橫線上，填寫上您認為之重要性順序：「1」表示「第一重要」；「2」

表示「次重要」……依此類推。

____居民的認同(H1)____周邊資源網絡的連結(H2)____社群網絡的建立(H3)

根據您對上述四個指標構面重要性的排序，進行下表左右兩側「構面」之相互比較，並選

擇出您認為兩者之間的重要程度，且在適當位置打「✓」。

左邊重要										右邊重要								
構面	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	構面
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
居民的認同																		周邊資源網絡的連結
																		社群網絡的建立
周邊資源網絡的連結																		社群網絡的建立

附錄四 德菲法專家訪談稿

訪問稿一 (2013 年 2 月 14 日 AM10:00, 臺南市文創藝文中心)

一、法規鬆綁與時新是重要的，例如之前林百貨電力只需一隻，但現在須大量電力，而要拉二條電須跑很多單位。現在無「古蹟審查委員會」，當一切要按法規走時，曠日廢時。

二、華山條件：藝術、文創展演空間；文建會挹注。

松山條件：區位好、離 101 及國父紀念館近。

學學文創：藉由文創(七設計師)獎勵文創人才，有行銷一套。

三、區位是重要，但不是絕對，本身歷史價值才更重要(又、足夠腹地、活動等皆足以影響)。

四、文化保存：很重要，本身位階的保存、前置，文化資源、土地資源，若可被完整保存其原有精神，即對於歷史文化基本尊重與空間靈魂的保存。其中最重要的是找對人。

五、2000 年進入情感經濟，2010 情境式經濟，不是把所有商業販售放進一個百年價值，賣的是一個生活方式，不在於個人感觀上。(體驗經濟藉由互動式去產生感動，不在於操作)。例：一進入就有音樂進來，空間用故事來創造，以鳳凰 mark(視覺)、文學會進來，空間要提供一個想像的可能與延伸。

六、空間設計對了、靈魂對了，認同的消費者會進來。

七、app 結合很重要。

八、義工招募重要，可以以制服來凝聚情感、增加對組織的認同感。

九、價格關係到未來是否朝品牌化思考，價格亦與通路有關。

十、行銷在於一個靈魂，情境式需根源一個(哲學)文化與文學，例在設計某一服裝專案時，當季流行綠色，便以文學上「春風又綠江南岸」一詞做為主題，並設計一連串相關的活動與宣傳。而文創發展也需對於歷史、文化等的了解。

十一、不同城市造就不同的文化園區，城市性格決定文化性格，例臺北以商業為主，如華山、松山等，因為經濟產物下的社會結構追求一種和巴黎、倫敦等等的價值觀；而高雄自由度較高，對於流行及外來的東西接受度高，自然會生出像駁二那樣的東西來。臺南人有份堅持，吃東西一定要吃哪一家、重視食材等，例如林百貨是臺南的東西，我們對它有份情感，這又跟定著率有關，平均來講，臺南九代、臺北 2.5 代，這影響城市居民與土地聯結，情感也會不一樣。也就是說城市個性、DNA 與文化園區具相對影響關係，遊客可以藉此了解原居民和該城市的特質。

十二、文創環境最重要還是 DNA。

十三、一個專業經營管理團隊是很重要的。

訪問稿二 (臺南市政府文化園區管理科)(2013 年 2 月 14 日 PM14:30, 臺南麻豆總爺藝文中心辦公室)

- 一、建築形式的配合：文創結合樺接技術(卡樺)創作商品。
- 二、交通、資訊設備(語音導覽)。
- 三、生活生態圈的保存方式：這點如文資局會希望我們以旅遊觀光及教育方式來保存。
- 四、帶動地區經濟成長：配合麻豆公所聯合活動，類似推廣產業、促進活絡。
- 五、文創產業的聚集：園區入主後，人數一直有在增加，有了文創商品銷售會增加效益。
- 六、夜晚時段的開放：有區位差別，若郊區就較沒吸引力。
- 七、人力：每年會進行館員與義工的教育、交流。此外這部份還可考慮「員工的流動率」，以這裡來說，員工流動率很高，待 3、4 年即算資深。
- 八、財務：可增加「民間企業的募款：藉由民間企業資金的籌集來增加財源，也可提升企業知名度」。
- 九、周邊資源網絡的連結：目前我們這裡有與里長、公所及當地社團(麻豆愛樂合唱團)結合。
- 十、居民的認同：實際經驗是，我們與里長配合的不錯，但附近居民有所聲音，因交通(大型遊覽車進出，堵住出口)、衛生、噪音等問題，發生紛爭，所以應打好關係。此外，居民文資保存觀念不好且年齡大。
- 十一、永續環境：這裡果權每年會有編預算，對果樹照顧(如修剪等)。
- 十二、總爺要發展，是以工藝類別為主，資金也是以公部門挹注為主，但目前展覽由自己規畫，較欠缺專業策展人；此外，總爺有藝術家進駐，一次約二年。

一、關於這個題目的思考：以臺北機場來說，在再利用過程中，市府想法與鐵道迷衝突。所以這個部份，我會覺得「土地所有權人意願及想法－臺鐵」、「當地政府－交通部」、「社區居民或鐵道迷」等三方的溝通與協調是很重要的，以達到三贏的結果。

二、關於永續環境構面：臺北市該有的設施都會有，例污水處理等。一般來講，會盡量符合，例不要那麼高密度開發使用，以園區來說，建築物興建或附屬設施的改建等，在高度亮彩建築形式盡量符合園區氛圍，這樣才較符合生態形態。

三、舊倉庫進行再利用考量建築形式進行再利用，使得較趨近於現代使用，建築形式不會做(大)改變，但內部陳設、規劃可改變，因此才說建築形式和區位是重要的，但又不曾影響到再利用最終定位與取向。

四、跨領域部會組織的整合：臺北機場工業區，40%回饋(工業區變更為商業區要有回饋，才可以進行都市變更，中央和地方要有一定默契，及良好溝通，有共識才能討論下一步，之後成為市政府產權後，要針對回饋地方進行適當規劃，以創造雙贏)，包括回饋的範圍等都需討論，所以中央和地方能充分溝通是很重要的。

五、合適的法令：較不重要，因有文資第 22 條，即若與此法衝突者(如都市計畫法規和其他法規等)，以此法為優先。因此不認為這點非常重要。

六、產業文化資產的區位：區位重要，但臺灣小、交通便捷，若園區有特色，就算遠也會去。因此覺得這點較不重要，反而特色較重要。

七、原產業人及技術的保存：這在臺灣較少，以臺北機場來說，當它搬遷時，原有產業相關人員都會過去，所以要讓原產業人留在原場域是困難的。

八、帶動地區經濟成長：這點很重要，但臺灣未能做到，外國如畢爾包就是，但臺灣目前沒有，反倒是科學園區較可能(增加稅收)。

九、參觀人數的管控：如果針對是展覽就「很重要」，但若是園區就「普通」。

十、夜晚時段的開放：這較不建議，因恐干擾附近居民，引起紛爭，以目前松菸來說，因附近停車場不夠，里長和居民已在抗議。

十一、例松菸就是設立一專責單位來負責營運，目前由臺北市文化基金會來負責管理，這個部份管理的頭很重要，要有相關背景。公部門資金預算有分「單位預算」和「基金」，單位預算由文化局負責支付，而松菸的營運收入則全歸為松菸營運專責單位「臺北市文化設施發展基金會」。

十二、核心技術的建立：此點相較之下較不重要，因為園區皆屬分租業務，主要是出租場地，因此此點應對承租廠商來說較重要，要運用什麼技巧來吸引顧客上門。

十三、靈活與彈性的組織：這點的意涵說明較不清楚，應加強說明是針對文化園區而言。

十四、義工的招募：這點較像是「社會參與」的部份。

十五、公部門資金挹注：其中 BOT、OT 等部份應屬「民間資源的挹注」；此外，還有「企業贊助」的部份，目前有些個案有，不過尚不普遍。

十六、會員制度的建立：這點很重要，但目前臺灣並沒有。

十七、居民自我認同：這點很重要，但臺灣做不到。

一、首先，題目的部份可針對「產業文化資產」和「文創園區」進行定義與界定，可附在問卷上，讓人清楚知道你的明確界定，一目了然，不會有太多假設在裡面。

二、政策應清楚，界定園區目標是為經濟發展還是文化保存。

三、多部門須支持。

四、空間使用：此一構面包含二個部份，一個是建築形式、另一個是區位，但是如果是建築形式，我會認為較重要，而區位則不那麼重要。

五、個人覺得園區的經營成功與否全在於人，關鍵是經營者的思考，要有共識(怎麼保存、如何保存、為什麼保存)，及做法(如何去做)。

六、原有價值的保存：這點包含無形及有形(實質)，可分開列，有形包括建築物、機具、史料檔案、照片、影片、畫作等。無形則可分開將科學、美學、歷史等價值列出。

七、消費者需求的創造：是不是考量消費者的喜好，這點都關係在經營者理念上。

八、多元化的活動：可加入體驗。

九、夜晚時段的開放：意涵中「可延長或 24 小時全天候的開放時間」這點重要，但後面「使得夜晚經濟效益產生」這點不重要，因夜晚開放的確可讓人用另一眼光欣賞產業遺產，夜晚的燈光照射下會比大白天清清楚楚看到巨大粗糙的老舊倉庫還顯得浪漫與味道。所以可以開放夜間時段，但不全為後者之經濟效益考量，所以後者可以去掉。

十、總歸一句話，經營者對文化資產保存的態度與理念決定一切。

十一、靈活與彈性的組織：同意，組織得視時代性需求、能與時俱進，可分不同時期而調整組織與結構。

十二、創新學習網絡的建立：「組織內創新學習機制的建立及企業間學習網絡的建立」，這點重要，但不屬互相「學習」，可以另一字眼表達。

十三、會員制度的建立：意涵「收取年會費、增加財源」可改為「舉辦活動，提供優惠與權益」。不然顯得太功利。

十四、財務部份可增加「金融機構、房仲業不動產的合作」：可以低利率等優惠或資金挹注等方式，讓財務運作保持彈性，業者可提昇形象(屬非一次性，而是持續性效益)。

十五、周邊資源網絡的連結：這點勾「重要」而不是「非常重要」，相較第一較階段性與時間性。

- 一、屏菸 86 年停產(關廠)，移交財政部國有財產局，後列為文化資產(歷史建築)。
財務：可增加「企業贊助」及招商的「租金收益」。
- 二、構面部份：「文化保存」、「經濟」、「管理」都重要，但要思考一個問題，公共性會不會因商業而被掩蓋住，帶動的同時是否會讓人知道它原有的身份並尊重它。這三個構面其實是一體二面，彼此互相牽引。
- 三、建築形式的配合及區位：只要場域(在都市發展主軸上)，建築形式通常會委外出去，再評估、微調、裝修。因此「人」的經營理念和想法才最重要。
- 四、「原產業人及技術的保存」和「具教育功能」：這二項因子應是一體的，都是屬於教育功能的部份。這部份實務上可利用之前老員工回來當義工，說故事。
- 五、消費者需求的考量：這點並不那麼重要，主要以上位主位者通盤思考與定位為主。
- 六、與科技的結合：可以增加豐富性，但相對地也會增加資金，所以還是要回歸到人的層面，主位者的想法與規畫。
- 七、明確的市場定位與區隔：定位很重要，以自己需求為主去發展。
- 八、組織的部份：個人覺得彈性的組織很重要，一般來說政府單位本身為科層體制，都須層層通報，但有些事真的不用層層通報，因此我們會針對特定事件，以專案方式(委員會)，選擇專案成員，在專案的處理運作上較彈性且溝通較快速。
- 九、財務：可增加企業募款、贊助及租金收入(招商)。
- 十、會員制度：較不是主要財務來源，主要還是來自公部門資金挹注與租金收入。

訪問稿六 (2013 年 2 月 21 日 AM9：30)高雄文化中心至善廳二樓

- 一、合適的法令：政府的法規對此很重要，意涵中可再加入文化資產保存法。
- 二、財務：可再加入自償性、門票、租金及募款等實際上有使用的方式。
- 三、文化保存很重要，但遊客會來主要是因展覽表演。
- 四、管理－行銷與活動：可加展覽、服務資訊的提供(包括交通、園區的路線等識別系統)。管理特別重要。
- 五、顧客定位很重要。

一、模式先鬆綁，可用地目先變更，再改為文創專區。例臺南園區旁一塊地還未交接，因都市計畫未變更完全，即行政程序未走完。

二、建築形式因已存在、既可以接受營運規畫責任，即應有方法去利用它，若創意夠，就知道如何去配合。

三、基礎設施很重要，例水、電、網路、交通、馬路等，五大園區都在火車鐵道旁，而臺南園區困擾的是最接近火車站，易造成停車有問題，因此停車空間要考慮。

四、區位影響很大，一定要有基本都會人口集結處才能成功，郊區做不起來。目前園區在一個觀光休閒的地位，因此消費群應為都會人口。

五、南臺科大接手臺南園區，而剛接手時全是空的，並沒有機具設備。如果像臺糖一樣，就可以保留一個會動的機器，加上人力推出差異化的園區。

六、帶動地區經濟成長：只要有消費就會帶動經濟，但這部份有限，所以不要把它當成最主要目標，此外，可找傳統產業(既有)一定的運作和基礎，例我們最近打算與布商合作，由布商贊助學生布料，園區提供舞臺，培養學生設計的能力，幾年之後，當該名學生當上了設計師想找布料時，自然會想到我們(布料提供者)。另外，還有微型創業。

七、文創產業的聚集：增加傳統產業的升級。此外，有新的事業體可以讓原產業升級，如有文創區這個舞臺(平臺)提供一個表演或展示或販賣的機會，可帶動產業升級，特別是指可進駐或非進駐的相關產業。

八、夜晚時段的開放：要看是什麼區域，像臺糖就不行，因太郊區。目前臺南規畫到十點，推出 **live house** 流行音樂聚集中心，是賣門票，現場音樂表演館，因在火車站旁就可以做。

九、參觀人數的管控：可提高門票，文創園區目前還未高標到會發生這個狀況，因此應不用考慮這點，反而還要人愈多愈好。

十、靈活且有彈性的變形蟲：實務上較不可能，組織會常變動、低下會無所事作，組織最主要還是看領導人。

十一、會員制度的建立：不好做也做不起來，這部份博物館應較可能。

十二、財務部份可加入企業募款及幫微型創業向銀行談優惠、創造優勢。

- 一、政府法規並不週延。
- 二、文化資產的空間很重要。
- 三、歷史價值與文化景觀往往會矛盾。
- 四、文化所在地都有文史協會。
- 五、經營管理與國家法規有密切相關。
- 六、文化部與文化局會有不同觀點，例認定問題。
- 七、當年日式房舍水槽是鉛做成的，現在要換都不行。產業文化資是當時代的歷史產物，是否該保存及保存多少都要再商確。
- 八、因過去產業人不好找，所以可以耆老的口述歷史(可用靜態資料保存，以留給過去產業人後代看)。
- 九、有機式動態園區。
- 十、文創聚集有難處，糖場有出租四五倉庫給藝術家創作，作為工作室，但他們創作時需安靜構思，因此創作應與市場分開。
- 十一、具體行銷 facebook, line 等。
- 十二、多元化活動：這點贏不了地方政府，自己辦要花很多錢，可以多跟外界合作並以協助的角度幫忙，提供場地，因自己主辦常 cover 不過來。
- 十三、夜間就要看自己特色，這與區位有關。
- 十四、人力資本的再造，應從最原始的人員招募時就有所選擇，例選有關該職務的系所。
- 十五、臺灣會員制很不容易成功，尤其很多倒掉的前例。

一、研究文化園區，我覺得你可以先去探討文建會選擇五大園區的原因，是因方便取得，因它都是國營或是靠近火車站，交通便利等因素，這點要在文中探討，為什麼是這五大舊酒廠改制而不是其他。此外，文創園區要先界定清楚，可以華山或其他園區各自實際運作中去做定義，是否著重於文創法(十六類)所提各類型中的某一例。

二、文化保存可分有形無形，有形就是指機具、建築物、史料文獻等有形物，而無形可參考臺北宣言所列的產業文化資產價值，或需做到注意的部份。

三、人潮管控方面，因為園區是開放式，所以應是愈多愈好，不要管控。

四、居民對自我的認同應改為居民對產業文化資產的認同。

五、教育部份可考慮加環境教育。

六、問卷立場應該前後一致，若前面鼓勵園區應由下而上的開發方式，且達到政府授權，則後面財務方面則不應覺公部門資金挹注是非常重要的，因不能既要馬兒跑又要馬兒不吃草。此外，德菲法我不是很了解，但要注意七大構面中，管理構面被談的是最多，列出的因子也是最多，這樣一來會不會影響到你後面結果出來是管理構面最重要，畢竟它是最多項的。

七、至於結果出來後七大構面我覺得你可以再一一去做探討，而不是只有數據排名出來就好了。

八、管理－行銷與活動：這一項目要不要改行銷七 P 或什麼的，可以告訴別人我有底限，否則單獨看到會覺得這一項目其實可以無限增加，再增加 10 或 30 項都沒問題。

附錄五 華山遊客訪問及結果

訪談時間：2014 年 5 月 25、26 日

地點：華山文創園區

對象：遊客

訪問內容：

一、請問您今天來華山的目的是？

二、請問您來過幾次？

三、請問吸引您來的原因是因華山園區本身氛圍或是園區內的特定廠商、特定展覽？

四、請問您在哪裡看到園區內相關廣告？或是如何得知園區內的展覽活動訊息？

五、請問您覺得華山給您什麼感覺？

六、請問您到過松山文創園區嗎？您覺得松山和華山的感覺有何不同或相同地方？

七、請問您知道華山具有文化資產身份嗎？

訪問整理表

人次	年齡	性別	遊園目的	來園次數	來園因素	訊息來源	文資身份	與松山差異
A1	38	女	帶小孩走走	二次	休閒	以前就來過	不知道	很像
A2	25	女	看展覽	經常來	喜歡氛圍和展覽	網站、喜歡的展覽上的廣告、公車海報、路邊旗幟	不清楚	華山較具文藝氛圍、松山較商業
A3	24	女	看展覽	經常來	喜歡氛圍和展覽	同上	知道	松山有誠品名聲大，較商業化
A4	27	女	觀光、旅遊	第一次	聽聞名聲來看看	耳聞(在北京就聽過)	不知道	還未到過松山
A5	22	女	大學生畢業展	三次	辦展覽、看展覽	網站、聽朋友說	不知道	一樣
A6	22	女	大學生畢業展	三次	辦展覽、看電影	網站	不知道	很像
A7	25	女	看展覽	二次	看展覽	廠商活動所提	不知道	很像

						供的廣告		
A8	27	男	看展覽	二次	看展覽	網站	不知道	很像
A9	37	女	帶家人來 走走	三次	休閒	以前來過	知道	松山較商 業化
A10	42	女	帶小孩來 看看	第一 次	休閒	耳聞	不知道	一樣

附錄六

華山廠商訪問整理稿

訪談時間：2014 年 4 月 25、26 日

地點：華山文創園區

對象：廠商

一、店家名稱

B1. 1914 Connection

B2. CD Piazza

B3. 燃石小鋪

B4. 小雪人

二、可有與園區其他店家互動、資源共享等，例一起行銷等？

B1. 平常沒有什麼互動，也沒有資源共享，我們自己沒有網站，靠的是華山的這個品牌所帶來的固定遊客，沒想過和其他店家可以分享什麼，可能因為賣的都是不同種類商品，所以沒想過。

B2. 沒有互動，我們有自己的品牌，共有二間商店，也有自己網站，在另一家會有一定客群，但在華山大都還是靠來華山的遊客，不會去想和其他店家有什麼共同行銷等行為。

B3. 沒有和其他店家有什麼互動，我們是華山自己設立的店家，店內商品來自臺灣的文創商品，大部份都有自己的品牌，像三和瓦窯等。華山並沒特別做其他的行銷，應該就是在網站上介紹，好像沒印象有其他的廣告。

B4. 沒有互動，也沒有交集，可能因為我們都是不同商品吧，因此從沒想過要有資源分享等行動，我們自己有網站，除此之外就沒有其他行銷或廣告。

三、週邊居民？

B1. 印象沒有啦，可能是我們賣的商品不算便宜，附近居民應該接受度不高吧。

四、與松山的差異

B1. 二家其實很像，但松山有誠品，所以應該會更有知名度和吸引力，

B2. 二家感覺都一樣吧。

B3. 都很像，也都有文創商店，只是松山有誠品進駐，所以更有名。

B4. 一像，只是華山設立較早，而松山有誠品，感覺更商業化。