

應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用 為文化園區之經營成功關鍵因素分析

李斌* 謝瑋莉** 謝旻儒***

摘 要

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

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

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

關鍵字：閒置空間再利用、文化園區、模糊層級架構分析、重要度-績效分析

* 南華大學出版與文化事業管理研究所 助理教授
** 南華大學出版與文化事業管理研究所 研究生
*** 南華大學出版與文化事業管理研究所 研究生



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

Bin, Li Wei-Li, Hsieh Ming-Lu Hsieh

Abstract

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

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

Keywords: Unused Spaces for Cultural, FAHP, IPA



壹、緒論

國內推動閒置空間再利用的歷程相當短，一開始多以政府部門帶動為主，較少民間自主活力的展現。「再利用」概念是好的，然而如何讓這個「再利用」不再一次的浪費社會資源、閒置空間再一次的落入「二度閒置」，空間的經營管理是非常重要的課題。國內對於閒置空間再利用多半發展成藝文空間，而空間的再生最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，這也是爭取支持，得到永續經營基礎條件的關鍵所在。

在許多國外的案例可發現（如日本東京-札幌酒廠、德國-關稅同盟12號礦區、德國柏林-普費佛酒廠），針對舊市區或早期開發地區通常可透過現有豐富的歷史資源與閒置空間的再利用而達成其再發展的目的，英國萊斯特城（Leicester）1968年的都市計畫書中就曾寫到「一座沒有舊建築的都市，就好像失去記憶的人一樣」（Latham, 2000），代表著人們開始認知歷史街區與文化景觀保存的重要性了。而如何透過閒置空間的再利用作為地方發展的觸媒是為了解提升城市競爭力的新契機。

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

目前十鼓文化園區由十鼓擊樂團所經營，該樂團成立的主因是創立者有感於台灣長期以來淪為殖民地，沒有真正屬於自己的鼓術文化，外來的鼓樂很多，但都只是一味的模仿，缺乏獨特的精神，所以便希望能成立一個以台灣地方文化為主的樂團，進一步藉由樂團來推廣台灣地方文化。國內對於閒置空間的經營多半都是以由上而下，由下而上的例子較少，而政府給予的補助有限，是故經營者自給自足的能力便顯得非常重要。

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

綜上所述，本研究之研究目的有下列三點：

一、對國內閒置空間再利用的發展歷程作一整體性的回顧分析，可以初步了解其促成的因素與現況的問題。

二、經由模糊分析層級程序法（FAHP）建構閒置空間再利用為文化園區的經營成功關鍵因素之層級架構。

三、藉由重要度-績效分析法（Importance-performance Analysis, IPA）探討研究個案之經營現況，並進一步研擬研究個案上之經營策略，提供給研究個案或閒置空間再利用為相關類型個案之作為參考依據。



貳、重要參考文獻之評述

閒置空間再利用之背景與意義

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

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

對於古蹟或舊建築剛開始是以「保存」的方式延續她的生命力，之後才慢慢有了再利用再一次賦予他生命力的觀念。我國慣用「保存」一字以敘明相關古蹟之論述，然而就英文的字詞用法上有「restoration」、「preservation」、「protection」、「conservation」，簡單而言，早期「restoration」意指在建物紋理上有明顯的施工，甚至可擴大為重建之意；「preservation」意謂用最小的改變來保留原樣式；「protection」為保護防止受到損壞與不當的改善建議，但不排除可能的適當性與方案；「conservation」則比單棟建物的「protection」意義更大，且可延伸至不僅包括整個地區，且建物外的特色也可涵蓋在內(John Delafons, 1997)。

而「再利用」主要來自於國際古蹟保存界對歷史建物保存觀念的演進；國內的對於「再利用」一詞有許多不同的詮釋方式，最常見的如「再生」、「活用」、「再利用」，國外比較常見的是「整修」、「修復」、「改造」、「環境重建」，再利用是從保存運動所發展出來地，但卻與傳統保存概念有一段差距。再利用的意涵包含了政治、經濟與文化等不同的層面，雖有不盡相同的目的性，但皆希望透過「再利用」的手段使建物空間能夠「再生」，再次賦予它新的機能。

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

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



1993)。而臺灣對於處理城市公共性閒置空間的經驗，從初期的硬體維護逐漸往軟體經營的方式，作為文化政策的推展，最初由行政院文建會負責執行，將城市閒置空間往藝文活動方向進行再利用措施，將城市閒置空間活化再利用為文化空間，經由此項政策之推動，結合民間的力量，發揮創意，營造更多適合於推動各項藝文展演活動、藝文創作或文化產業發展之空間環境（張震鐘，2006）。

近幾年由於各界對於閒置空間再利用的議題越來越重視，也使得國內相關研究如雨春筍般的出現。陳嘉萍（2002）以華山藝文特區為案例研究，試圖結合都市空間文化理論與新博物館學兩個方向的論述，分析其社會意義與文化定位，並檢討此案例的營運管理現況等問題。黃水潭（2002）評析閒置空間再利用政策的執行現況，並藉由台中二十號倉庫藝術空間方案的實施效益評估，研提閒置空間再利用政策修正及營運策略方向；進而引據研究結論，提出文化政策整體建議，俾供政府決策部門參考。黃淑晶（2004）研究北美最成功的案例—加拿大溫哥華的葛蘭湖島園區作為個案研究，主要以其經營管理策略作為研究焦點。研究內容包括創意文化園區的定位、功能、發展計劃、與經營軟體之整體規劃等等。林翠如（2008）以台中創意文化園區為個案，探討閒置空間再利用與規劃下的定位與發展。並針對創意文化園區經營的模式，來探究公部門委外經營或是共同主導規劃的決策，對文化創意產業化是否有加乘的效益和發展。

國內相關研究鮮少人運用模糊層級分析法（Fuzzy AHP）建構閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素架構，也尚無有人針對研究個案進行重要-表現程度分析法（IPA）來做未來經營上的策略研擬。故本研究將會分析出個案在各項指標投資上，是否有不合時宜的，提出作為個案或相關產業參考。

國內閒置空間再利用之概況

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

台灣閒置空間再利用的案例非常多，有成功的亦有失敗的，台北華山藝文特區、台南總爺藝文中心、台北國際藝術村這三個案例，亦是國內重要案例之一，以下就針對這三個案例的現況進行探討。

一、台北華山創意文化園區¹

華山創意文化園區，其前身為創建於1914（大正3）年的日本「芳釀社」，初期以生產清酒為主，並首創以冷藏式製造法克服氣候因素產製清酒，是當時台灣最大的製酒工廠之一。1945年，戰後由國民政府接收，改名為台灣省專賣局「台北酒廠」。至1975年再度改名為「台灣省菸酒公賣局台北酒廠」，習稱「台北酒廠」，並沿用至今。

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

¹ 資料整理自華山創意文化園區官方網站中華山歷史簡介
(<http://www.huashan1914.com/Templates/Modell/index.jsp.htm>)。



台北酒廠閒置了十年之後，1997年金枝演社進入廢棄的華山園區演出，被指侵佔國產，藝文界人士群起聲援，結集爭取閒置十年的台北酒廠再利用，成爲一個多元發展的藝文展演空間。藝文界的人士發現了這塊文化資產的瑰寶，其保留了歷史空間的記憶，非常適合作爲都市中的藝文空間、展演空間，於是便透過一連串的奔走、遊說等手段爭取這塊閒置的空間，1998年這群跨領域的藝文界人士更成立了「中華民國藝術文化環境改造協會」（之後簡稱改造協會）。「省政府文化處」與「省菸酒公賣局」協商後，自1999年起，公賣局將舊酒廠委託省文化處代管，省文化處再委託「中華民國藝術文化環境改造協會」經營。台北酒廠正式更名爲「華山藝文特區」，成爲提供給藝文界、非營利團體及個人使用的創作場域，讓華山藝文特區成爲結合了藝術及城市文化的區塊。經省後，華山藝文特區轉由行政院文化建設委員會管理，亦曾短暫委託「橘園國際藝術策展股份有限公司」繼續經營，除前衛藝術展演外，也引入設計、流行音樂等活動。

2002年起，文建會開始計畫運用菸酒公賣局民營化後閒置的酒廠進行舊空間活化再利用。同時爲解決華山長期藝術表演權與公民使用權之間的爭議，乃整併調整爲「創意文化園區」，作爲推動文化創意產業之特別用地。後來經過一年封園全面整修，在2005年底結合舊廠區及公園區的「華山創意文化園區」重新開放供藝文界及附近社區居民使用至今。轉型之後便並針對周圍環境景觀進行改造，將園區規劃爲包含公園綠地、創意設計工坊及創意作品展示中心的創意文化園區，目的在於提昇國內設計能力、國民生活美學，提供一個可讓藝術家交流及學習，甚而推廣、行銷創意作品的空間。

文建會爲了落實推動文化創意產業發展的既定政策，創造文化創意之高附加價值，將華山創意文化園區定位爲「台灣文化創意產業的旗艦基地」，並規劃三個引入民間參與經營的促參案，分別爲電影藝術館 OT 案、文化創意產業引入空間 ROT 案及文創產業旗艦中心 BOT 案。其中以引入民間參與投資整建、營運的方式，所規劃的「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」（簡稱華山 ROT 案），其目的在使園區內古蹟、歷史建築、閒置空間及設施能活化再利用，並藉著跨界整合，帶動文創產業發展，使華山成爲台灣創意經濟時代的典範。

2007年2月文建會以促進民間參與模式，規劃「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，在經過公開的甄選程序後，「台灣文創發展聯盟」取得優先議約權，並於2007年11月6日由「台灣文創發展股份有限公司」與文建會正式簽約，取得華山園區 ROT 案未來15年加10年的整建及營運權利。華山在經過以短期活動爲主的十年藝文特區轉型醞釀階段之後，正式定位爲推動台灣文化創意產業發展的旗艦基地，也開啓了華山園區文創元年的序幕。

二、台南總爺藝文中心²

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

麻豆總爺糖廠創立於民國前二年，日據時代原屬於明治製糖株式會社，該會社轄下有七所糖廠，總社就設在麻豆總爺糖廠內，因此場區規劃完善，建有頗具規模的辦公室群，與優雅景觀的植栽區。糖廠的設立對麻豆經濟的繁榮有很大的貢獻，總爺糖廠佔地37公頃，

² 資料整理自南瀛總爺藝文中心官方網站 (http://tyart.tnc.gov.tw/02_detail/page01.php)。



其中農地有 20 公頃，辦公區 8 公頃，工廠基地有 9 公頃。麻豆總爺糖廠現屬麻豆鎮「南勢里」，舊稱「總爺」，日治時期屬「溝仔第一堡」，除「總爺」本庄外，尚有「車仔寮」一地，因為「總爺糖廠」所在地亦有像「宿舍內」（社宅）、「會社後」等與糖廠有關地名。

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

總爺糖廠因產業結構調整，生產糖已經不敷成本，關廠後相關紅磚造之辦公空間（紅樓）、精緻木構招待所、餐廳及廠長宿舍均是日治時期興建之精美建築，88 年 11 月列為台南縣縣定古蹟。

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

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

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

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

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

儘管「總爺文化創意工藝園區」並不在文建會規劃的「文化創意產業五大園區」之列，但其結合藝文、學術與產業，開發具有南瀛特色的文化創意產品，而成為南台灣及台南縣的藝文創意工廠，對台南縣與南台灣藝文及藝術村的未來發展具仍有指標性意義。



三、台北國際藝術村³

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

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

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

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

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

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

之所以會選定台北華山創意文化園區、台南總爺藝文中心以及台北國際藝術村三個閒置空間再利用案例來做探討，主要的原因是在「挑戰2008國家重點發展計畫」裡，文建會針對全省進行調查，找出具有活化再利用的閒置酒廠，選定台北酒廠、花蓮酒廠、台中酒廠、嘉義酒廠、台南分局北門倉庫推行五大創意文化園區。而其中華山酒廠的建築空間迄今以來一直是空間再利用展演活動最具指標性的呈現場所，更因其本身所具備的空間區

³ 資料整理自台北國際藝術村官方網站 (www.artistvillage.org)。



位、人文背景，再加上 1997 年開始的「華山事件」，藝文人士對其高度的認同感，也至此國內空間再利用的發展也慢慢受到注視，文建會也將華山選定為推出文化創意園區的第一案。2001 年文建會提出「補助直轄市及縣市整府辦理藝術家進駐計劃實施要點」，初期選定補助七處辦理藝術家進駐計畫，其中就包含了台南縣南瀛總爺藝文中心、台北國際藝術村這兩處，實施至今都有相當成果表現。

總爺藝文中心與本研究個案(台南仁德糖廠)同為廢棄的舊糖廠，糖廠代表著台灣過去糖業發展的重要歷史有其重要的歷史價值。雖然兩處同是糖廠，但再利用的方式卻不同，總爺糖廠由政府機關經營多半以靜態的方式呈現，仁德糖廠則是由藝文團體自行經營，有靜態展覽館也有動態表演場地，雖然經營方式與再利用的方式不同，但都各有其經營的優點是可以相互做參考的。

另外台北國際藝術村的成立是希望可以成為台灣第一座國際藝術村，推動國內外藝術家進駐，以建構一個跨國、跨領域的人脈交流平台與國際接軌，短短幾年的時間台北國際藝術村以成為臺灣重要對外的藝文交流平台之一。而此理念與十鼓文化村經營的理念有其雷同之處，十鼓文化村的設立就是希望可以成為一座國際鼓樂藝術村，每年的國際鼓樂節皆邀請許多國外的鼓樂團體來進行表演與交流，十鼓文化村還在初期成長階段，台北國際藝術村卻是可以作為參考與學習的對象。

個案說明—十鼓文化村⁴

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

台南仁德糖廠，是一座舊式糖廠，從台灣糖業發展史來看，早在十七世紀，荷蘭人佔領台灣開始，台灣的糖業便已萌芽，在歷經了明鄭時期的開發，日治時期「台灣製糖株式會社」等過程，糖業早已成為台灣發展外銷的主力，可見，在過去台灣的經濟發展中，舊式糖廠的設立，正扮演著舉足輕重的角色，然而，伴隨著時間的流逝，舊式糖廠逐漸凋零，但是在有心的藝文界人士奔走及保存下，台南仁德糖廠換上了新風貌，由十鼓擊樂團接手，規劃成十鼓文化園區。

十鼓文化園區佔地約5公頃，共有16座日據時代所建築之舊倉庫，2005年由十鼓接手重新規劃，以活化閒置空間的概念，結合團長謝十先生之理念並在國際知名設計劉國滄先生精心規劃下，在有限的資金中運籌帷幄，將昔日台灣糖業公司仁德車路墘糖廠，閒置多年後，賦予百年歷史的糖廠風華重現，融入十鼓獨創之台灣特色鼓樂，化身為亞洲第一座鼓樂主題國際藝術村。

自2007年起，該團選擇在台南縣仁德鄉之仁德糖廠落腳。自己自足建造了一座佔地約五公頃的十鼓文化村，內有簡介館、鼓博館、擊鼓體驗教室、十鼓蔬苑、小劇場、水槽劇

⁴ 個案簡介引自訪談資料手稿(民國97年6月2日)。



場、煙囪廣場、森林呼吸步道、十鼓祈福館等主題設施。

十鼓擊樂團於 2005 年向台糖以租約 10 年而接手並成立十鼓股份有限公司，開始著手規劃經營十鼓文化村。十鼓文化村上設有董事會，董事長為謝十先生接總管理處，總管理處為團長、副團長、執行長與總會計部門。由於十鼓文化村本身是由十鼓擊樂團在經營，故其組織架構主要分為三大部分，演出部、教學部、文化村這三大區塊，這之間是密不可分的，而這三大部門皆各設了其主管的業務，每一個職務單位為一人，目前整個十鼓股份有限公司正職人員約 30 人。

本研究首先建構閒置空間再利用經營成功關鍵因素之層級架構圖，之後對個案進行滿意度調查，分析出個案對於這些指標的滿意度為何，再與重要度下去進行分析，其結果可以看出各指標哪些是競爭優勢，哪些是過度投資而哪些又是優先需改善的準則項目，提供給園區業者在未來規劃上之參考。

參、研究方法

首先，進行相關文獻資料的蒐集、檢索與彙整，逐步設定研究方向，然後透過與研究中個案的進行深度訪談，以瞭解研究個案的實際產業情況，再藉由訪談中所收集的資料以及相關文獻的收集與閱讀，建立FAHP問卷架構，最後再進行資料的分析與探討，並從中獲致發現與結論。

(一) 研究樣本選取

本研究以「十鼓文化村」為個案研究對象，是台灣唯一由藝術團體將閒置空間發展為文化園區的案例，目前國內尚未對此類型的個案去做研究。由於國內對於閒置空間的經營多半都是以由上而下為主，由下而上的例子較少，而政府給予的補助有限，是故經營者自給自足的能力便顯得非常重要。本研究個案是以自營的方式在經營閒置空間，對於一個藝文團體來說實屬難得，是故有其探討的必要性。個案的相關資料將以深度訪談方式收集，而空間再利用在國內也行之有年，相關研究也不少，是本研究資料來源之一。

(二) 模糊分析層級程序法 (Fuzzy Analytic Hierarchy Process ; FAHP)

為建構「閒置空間再利用之經營成功關鍵因素」架構，本研究擬用模糊理論之數學概念，運用於專家問卷調查後的統計方式。

「層級分析法」(Analytic Hierarchy Process, AHP)係由美國匹茲堡大學教授Saaty於1980年首創，此方法旨在將繁雜系統，以簡明的層級加以表示，並匯集有關決策人員及專家的意見、評估，來分析各要素之間的權重關係。

傳統AHP法在實際操作時，評比者考慮「A準則比B準則重要很多」比考慮「A準則的重要性比B準則的重要性是7比1」要容易，且較符合人的思考模式，即評比者判斷的感認量常是模糊性的，若以Saaty提出之1~9的評估尺度來表示時，「很多」在成對比較時之含義可能是7/1、8/1、9/1，也就是說成對比較值與評比者的實際感認量可能有一些差距。所以為更真確的描述受訪者的感覺，故本研究以模糊理論處理此種語意尺度的問題。Buckley (1985)提出模糊AHP法，此法將Saaty之AHP法中成對比較值加以模糊化，再以幾何平均法



(Geometric Mean Method) 求算模糊權重。

(三) 重要-績效分析法 (Importance-Performance Analysis, IPA)

重要-績效分析法 (IPA) 是由Martilla and James (1977) 所發展用來分析一企業的經營策略。IPA的分析是以消費者的觀點來看企業在服務各方面屬性的重要性及績效，將重要度與表現程度情形之平均值製成一個二維矩陣圖；因此經由IPA的分析可以發現企業之服務品質的優勢及弱勢 (張錦秀、李俊彥、黃翠瑛, 2005)。

本研究之個案為台南縣仁德糖廠的「十鼓文化村」，分析個案對於建構出來的這些指標的滿意度為何，再與重要度下去進行分析，其結果可以看出各指標哪些是競爭優勢，哪些是過度投資而哪些又是優先需改善的準則項目，提供給園區業者在未來規劃上之參考。

本研究執行步驟如圖1所示，先界定與釐清本研究之題目，再確認欲研究的對象與課題，針對這些問題蒐集相關的文獻進行評述與分析，以對研究問題之背景有更深入的了解。建立本研究之架構並針對先前所蒐集到的資料發展本研究所要探討的問題層級架構，層級架構是運用了文獻分析法以及針對個案與專家學者進行深度訪談發展出來的，之後將發展出來的層級架構進行專家問卷的發放然後進行權重值的分析，並針對個案作重要表現程度分析法以進行未來經營策略的研擬，最後為結論與建議的部份。

(四) 問卷設計

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

問卷評估因子的設計是根據文獻資料蒐集、對個案深度訪談之後的了解，建構本研究問卷之初步架構，其建構流程如圖 1 所示。

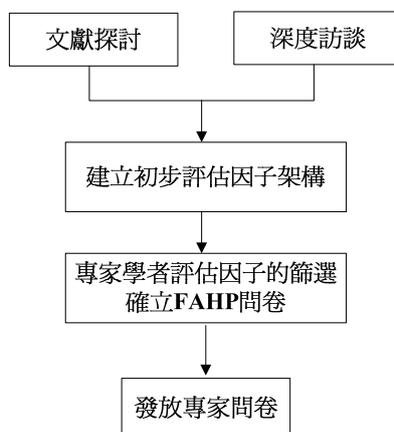


圖 1 本研究FAHP架構建構流程圖

依據文獻探討、與專家學者的深度訪談，建立起FAHP架構圖，各準則之說明如下表：



表1 閒置空間再利用為文化園區因素架構說明

評估準則	編號	評估準則之內涵
永續經營	(A)	指組織長期性的發展，需善用各種資源來滿足現在與未來的需求；並能隨著環境的變化做適時調整，如此才能達到永續經營的理想。
文化資源的傳承	A1	推廣文化，讓更多人認識這樣文化並瞭解它，將這樣的文化資源傳承下去，而不會面臨消失的問題，達到永續發展的目標。
觀光資源多元性	A2	結合各項觀光資源，使其更具多元性。例：新港香藝文化園區和民宿結合。
內容之創新度	A3	展覽場地、表演內容、空間設計等皆有不同的設計與安排，讓民眾會有二度前往的意願。一成不變的園區內容會讓遊客回流意願降低。而組織所提供的內容創新度越高也代表組織的進步越快。
地方社群的支持	A4	敦親睦鄰，爭取周遭社區民眾之認同，並樂於參與該空間所舉辦之各項活動。
權屬取得	A5	場地並非團體本身所擁有，是向所有人租借並簽約租期，如能長期取得租借權，必能使園區更有長遠的發展性。
財務控制	(B)	多元化的財務來源與妥善的運用資金，可使經營者有更長遠的規劃。
健全的財務制度	B1	組織有其一套財務管理制度，資金能有系統的運用並能開源節流。
資金籌措能力	B2	資金是空間再利用計畫的動力，資金尋求的管道可透過政府當局支持、民間團體支持或獨資完成。
風險管理	B3	在做各項設備的投資與建設時，能有效的運用資源，以最小的成本達成處理風險的最大安全效能。
財務人員專業能力	B4	專業的財務背景人才，能夠掌握營運團隊的各項收支，使組織在運作時不至於有太大的財務風險。
行銷組合	(C)	指組織為了將產品推到市面上，所必須計畫和推動的一系列活動。
經營團隊本身知名度	C1	民眾對經營團隊本身的認識和了解。
內容產物吸引力	C2	園區內所提供的各類服務能滿足遊客的需求。
異業結盟	C3	兩種不同的產業、行業以合作互惠的方式，達到同生共榮的雙贏局面。例：和 7-11 合作，滿額送門票折價券。
價格合理	C4	門票、園區內相關產品販售等費用合理，讓民眾會有意願消費。
宣傳活動	C5	利用各類宣傳活動，例如：傳播媒體、廣告文宣、網路資源等，來達到吸引遊客與打響知名度的效果。
空間規劃	(D)	指園區內的整體設計。
表演場地的設計	D1	指園區內動態活動場地的多元性，能提供民眾不一樣的視覺享受。



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

肆、研究結果與分析

在專家問卷部份，本研究針對行政、經營管理、社區總體營造、學者等相關背景專家發出問卷30份，問卷回收為27份，回收率為90%，在滿意度問卷部份，根據FAHP所建構出來的準則，針對十鼓文化村人員進行滿意度分析，衡量標準依李克特（Likert）五點量表計分，評定尺度劃分為1-5尺度，很不滿意為1、非常滿意為5，依照自己的滿意度進行勾選。發出滿意度問卷25份，問卷回收23份，回收率為92%。

（一）所有評估因素權重值

運用模糊層級分析法分析有效問卷27份，並做一致性檢定，檢定結果皆有達到一致性（當C.I.=0，表示前後判斷完全具一致性，而C.I.>0，則表示前後判斷不一致。Saaty認為C.I.< 0.1為可容許的偏誤）。而本研究各評估因子權重值如表2所示：

表2 FAHP整體權重及重要性排序

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



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

註：括弧內表各權重值之排序。



(二) 各準則之權重分析

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

在「永續經營」指標中，以「內容之創新度」(0.316) 最為重要，其次是「文化資源的傳承」(0.282)，之後依序為「地方社群的支持」(0.142)、「權屬取得」(0.138)、「觀光資源多元性」(0.122)。其中，前兩名的差距不大，但明顯比第三名高出許多，內容創新度是指展覽場地、表演內容、空間設計等皆有不同的設計與安排，文化資源傳承則是指推廣文化，讓更多人認識這樣文化並瞭解它，將這樣的文化資源傳承下去，而不會面臨消失的問題，達到永續發展的目標。顯示出這兩項準則，在永續經營裡面是最需要備受重視的，而在地方社群的支持、權屬取得、觀光資源多元性這三者間的差異不大，表示在永續經營這項指標中，這三項比較不被拿來當優先考量的因素。

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

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

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

在營運管理指標中，以「組織效能」(0.323) 最為重要，其次為「人力資源配置」(0.235)，之後依序為「組織遠景」(0.174)、「解說導覽制度」(0.154)、「應變能力」(0.084)，前四項所佔的比例落差不大，而應變能力卻明顯低很多，表示在應變能力對於閒置空間在營運管理這部分較不是那麼的重要。

(三) 整體權重值

在整體權重值前四名部份，以「內容之創新度」(0.14283) 最為重要，其次是「文化資源的傳承」(0.12764)，最後分別為「資金籌措能力」(0.10692)、「內容產物吸引力」(0.07364)，這四項準則明顯的高出其他準則。而最不重要的五名分別為「應變能力」(0.00245)、「解說



導覽制度」(0.00449)、「組織願景」(0.00507)、「人力資源配置」(0.00774)、「參觀動線之明確」(0.00775)。在前四名的部分，永續經營指標佔了兩個、財務控制指標佔了一個、行銷組合佔了一個，而在後五名的部份，營運管理指標佔了四個、空間規劃佔了一個，由此分布我們可以看出，永續經營部份是在經營閒置空間時最受重視，而營運管理卻佔了四個，表示空間的經營者較優先考量永續經營、財務控制與行銷組合這四項指標的內容，而空間規劃與營運管理就只是其次了。

(四) 重要度-績效(IPA)分析

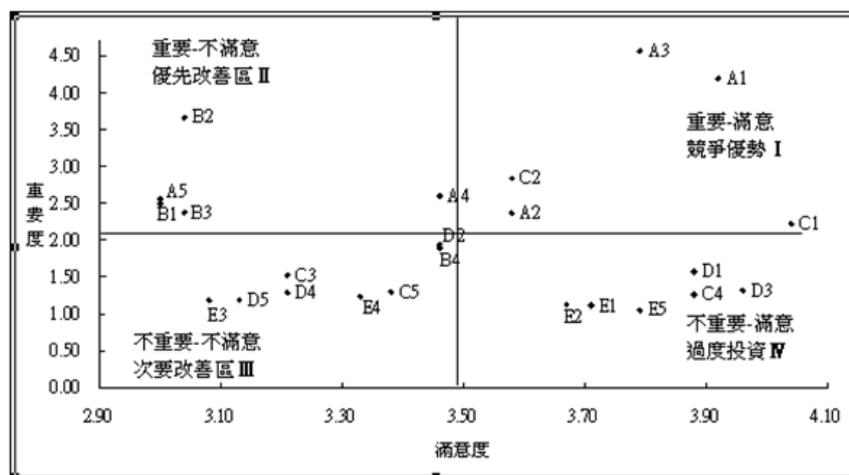


圖 2 十鼓文化村之重要度-績效分析

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

一、座落在第一象限表示重要且滿意的指標有：

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

二、座落在第二象限表示「重要且不滿意」的指標有：

地方社群的支持、權屬取得、健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理。表示這五項指標是重要的但個案在這個部份是做得不滿意，所以這五項指標是目前個案需優先加強改善的項目，如果能加以改善這些項目必能提高整體之服務績效，也能將這些指標轉為個案的競爭優勢。

三、座落在第三象限表示「不重要也不滿意」的指標有：

財務人員專業能力、異業結盟、宣傳活動、展示內容豐富性、餐飲設施、參觀動線之明確、人力資源配置、組織效能。表示這八項指標是不重要的但個案在這個部份是做得不滿意，所以這個部份是屬於個案次要改善的區塊，而個案可以先持續推動加強改善第二象



限需優先改善的項目，等到已經達到最高的服務績效時，再利用多餘的資源進而改善這部份的項目，進而提高整體滿意程度。

四、座落在第四象限表示「不重要但滿意」的指標有：

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

伍、結論與建議

本研究主要在探討閒置空間再利用為文化園區時的經營成功關鍵因素，利用專家問卷的方式將結果提供給相關產業做參考，讓我國在閒置空間再利用上可以再往前邁向一大步，讓更多人受到重視，而不只是流於形式化。

根據文獻回顧將閒置空間再利用發展做了整體性的回顧與分析，也了解促成此因素發展的原因，另也經由資料的收集與閱讀、專家訪談與個案訪談建構出 AHP 架構表並分析出成功關鍵因素也對個案進行 IPA 分析提出相關建議。

一、針對本研究之議題提出策略上的建議

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

針對個案所進行的 IPA 分析發現個案的競爭優勢多半集中在「永續經營」標的，而需優先改善的部分多半集中在「財務控制」標的，表示個案致力於永續經營這一塊，但在財務控制部份就顯得比較弱，建議個案需加強財務這一塊的能力，例如制定完善的財務制度，多利用各種管道募集資金，如找尋企業或是顧客的贊助，畢竟財務對於表演藝術產業來說是一個非常重要的課題，而在做各項投資建設時，應做好完善的評估，以不致於浪費資源或是風險過大容易造成血本無歸的情況發生。

在這 24 項準則中，個案滿意的有 11 項(文化資源的傳承、觀光資源多元性、內容之創新度、經營團隊本身知名度、多樣化服務內容、價格合理、表演場地的設計、互動式教學區、解說導覽制度、組織願景、應變能力)，不滿意的有 13 項(地方社群的支持、權屬取得、健全的財務制度、資金籌措能力、風險管理、財務人員專業能力、異業結盟、宣傳活動、展示內容豐富性、餐飲設施、參觀動線之明確、人力資源配置、組織效能)，不滿意的占一半以上，以長期發展來說，個案仍須改善的空間還很大，建議對於未來的發展可以制定一套發展目標(例如：短期、中期、長期目標)，各項目也能妥善的做階段性的規劃(例如：空間、行銷等)，如此組織才能越來越進步，也能做更多元化的發展。



二、針對本研究之議題提出後續研究建議

(一) 本研究專家問卷對象以學界與產業界為主要對象，建議後續研究者可以找公部門相關人員來做評估，以得到更不同的想法與建議。

(二) 在 IPA 分析的部份，本研究只針對一個個案去進行分析，建議後續研究者可以將 FAHP 架構建構的範圍內容擴大一些，並找多個個案進行分析比較，深入探討永續營運的部份。

(三) 本研究建議可以找尋經營閒置空間的經營者、使用者或是監督單位（委外經營）來進行訪談，這樣可以針對閒置空間再利用在經營上得到更多元化的意見，也能提供給個案做為園區規劃參考用。

參考文獻

一、中文文獻

Powell, Kenneth, 2001, 于馨、楊智敏、司洋譯,《舊建築改建和重建》,大連:大連理工大學出版社

王瑞珠, 1993,《國外歷史環境的保護和規劃》,台北:淑馨出版社

林翠如, 2008,《「台灣建築·設計與藝術展演中心」未來經營模式之研究》,南華大學:出版與文化事業管理研究所

陳嘉萍, 2001,《華山藝文特區營運管理之研究》,南華大學:美學與藝術管理研究所

張錦秀、李俊彥、黃翠瑛, 2005,〈公司員工、顧客之觀點探討影響服務品質因素之研究—以台灣中部地區報關公司為例〉,《商管科技季刊》,2(6),頁 253-267

張震鐘, 2006,〈創意文化產業與城市閒置空間再生〉,《中華建築技術學刊》,3(1),頁9-18

黃水潭, 2002,《台灣閒置空間再利用文化政策評估以台中二十號倉庫藝文空間為例》,東海大學:公共事務研究所

曾能汀, 2006,《閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析—以二十號倉庫為例》,國立雲林科技大學:文化資產維護系

黃淑晶, 2005,《「創意文化園區」經營管理策略之研究—從加拿大溫哥華葛蘭湖島園區看華山創意文化園區》,國立中山大學:藝術管理研究所

傅朝卿, 2001,〈台灣閒置空間再利用理論建構〉,《2001推動閒置空間再利用國際研討會會議手冊》,台南市:成功大學



二、英文文獻

Delafons, John, (1997), **Politics and Preservation: a Policy History of the Built Heritage, 1882-1996**, London; New York: E & FN Spon, 1sted.

Latham, Derek (2000), **Creative Re-use of Buildings**, Volume 1, Donhead Publishing Ltd., Shaftesbury, the United Kingdom.

三、網路資料

<http://www.huashan1914.com/Templates/Modell/index.jsp.htm> 華山創意文化園區官方網站

http://tyart.tnc.gov.tw/02_detail/page01.php 南瀛總爺藝文中心官方網站

www.artistvillage.org 台北國際藝術村官方網站

<http://www.ten-hsieh.com.tw/cultrue/show1.html> 十鼓文化村網站官方網站

