

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

文創園區經營關鍵成功因素：層級架構分析的應用
The Key Success Factors of Cultural and Creative Park
Management: The Application of Hierarchical Structure
Analysis

謝沛瑩

Pei-Ying Shie

指導教授：黃昱凱 博士

黃芳琪 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

Fang-Chi Huang, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南華大學
文化創意事業管理學系
碩士學位論文

文創園區經營關鍵成功因素：層級架構分析的應用

The key success factors of cultural and creative park
management: the application of hierarchical structure analysis

研究生：謝沛瑩

經考試合格特此證明

口試委員：黃昱凱

趙家民

王淑美

指導教授：黃昱凱

黃芳瑛

系主任(所長)：洪林伯

口試日期：中華民國110年06月26日

中文摘要

文化創意產業園區是臺灣文創業發展很重要的特徵，目前臺灣有五個文化創意產業園區，其中位於台北的華山文創園區是由遠流出版集團所經營的園區，也是臺灣唯一由出版社所經營的文創園區。本文以華山文創園區的經營為分析主體，探討出版社在經營文創園區時的關鍵成功因素為何？研究方法以層級架構分析法進行，經由深度訪談與文獻回顧，本文以 PEST 分析架構建構「政治」、「經濟」、「社會」、「科技」等評估構面，每個構面各有三項評估準則合計十二項評估準則。經由專家問卷設計與資料收集後，進行 AHP 的權重計算，最後並根據分析所得的結果是以社會構面是最重要的，在十二項評估準則中，前三名分別是：社會預期的風險心理(社會構面)、政府對需求面的影響(政治構面)、人民經濟所受的影響(經濟構面)，提出實務與後續研究的建議供文創園區管理者與後續研究的參考依據。

關鍵詞：文創園區、出版集團、關鍵因素、新冠肺炎

英文摘要

The cultural and creative industry park is an important feature of the development of cultural entrepreneurship in Taiwan. There are five cultural and creative industry parks in Taiwan, and the Huashan Cultural and Creative Park operated by Yuanliu Publishing Group is the only cultural and creative park operated by a publishing house in Taiwan. The 2020 covid-19 epidemic has hit many industries, and cultural parks are no exception. This study uses a hierarchical structure analysis method to construct a PEST model for the construction of key success factors that affect Huashan Cultural and Creative Park's operations in the face of the epidemic. Through in-depth interviews and literature review, this article constructs evaluation dimensions of "politics", "economy", "society", and "technology". Each dimension has three evaluation criteria and a total of twelve evaluation criteria. After expert questionnaire design and data collection, the weight of AHP is calculated. According to the results of the analysis, it is found that the social dimension is the most important factor. Among the twelve evaluation criteria, the three most important criteria are social expectations The risk psychology of risk (social aspect), the government's influence on demand (political aspect), and the influence on the people's economy (economic aspect). This article also puts forward relevant suggestions based on the research findings for follow-up researchers' reference.

Keywords: cultural and creative parks, publishing groups, key factors, COVID-19

目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
1.4 研究範圍與限制.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 文創產業.....	6
2.2 文化園區.....	9
2.3 層級架構分析.....	12
2.4 COVID-19.....	14
2.5 文獻評析.....	18
第三章 個案研究.....	19
3.1 華山文化創意產業園區.....	19
3.2 臺中文化創意產業園區.....	21
3.3 花蓮文化創意產業園區.....	23
3.4 嘉義文化創意產業園區.....	25
3.5 臺南文化創意產業園區.....	27

第四章 資料分析與討論.....	29
4.1 AHP 架構設計	29
4.2 資料收集	36
4.3 構面與準則分析.....	37
4.4 分群分析.....	48
第五章 結論與建議.....	57
5.1 研究結論.....	57
5.2 建議.....	58
參考文獻.....	60



圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	3
圖 3.1 華山 1914 文創園區.....	20
圖 3.2 華山 1914 文創園區網頁.....	20
圖 3.3 台中文創園區.....	22
圖 3.4 台中文創園區網頁.....	22
圖 3.5 花蓮文創園區.....	24
圖 3.6 花蓮文創園區網頁.....	24
圖 3.7 嘉義文創園區.....	26
圖 3.8 嘉義文創園區網頁.....	26
圖 3.9 台南文創園區.....	28
圖 3.10 台南文創園區網頁.....	28
圖 4.1 層級架構分析圖.....	31
圖 4.2 AHP 評估構面.....	38
圖 4.3 AHP 各構面權重長條圖.....	39
圖 4.4 政治構面各評估準則.....	39
圖 4.5 AHP 政治構面權重長條圖.....	40
圖 4.6 經濟構面各評估準則.....	41
圖 4.7 AHP 經濟構面權重長條圖.....	42
圖 4.8 社會構面各評估準則.....	43
圖 4.9 AHP 社會構面權重長條圖.....	43
圖 4.10 科技構面各評估準則.....	44
圖 4.11 AHP 科技構面權重長條圖.....	45

圖 4.12 AHP 整體準則權重長條圖	47
圖 4.13 AHP 整體準則權重長條圖（學者類專家）	49
圖 4.14 AHP 整體準則權重長條圖（業界類專家）	51
圖 4.15 AHP 整體準則權重長條圖（政府類專家）	53
圖 4.16 AHP 分群整體準則權重雷達圖	56



表目錄

表 4.1 各評估準則的內涵.....	32
表 4.2 本研究 AHP 問卷準則評估的填寫範例.....	36
表 4.3 受訪專家一覽表.....	37
表 4.4 AHP 各構面權重分析結果	38
表 4.5 政治構面各評估準則權重值.....	40
表 4.7 經濟構面各評估準則權重值.....	41
表 4.8 社會構面各評估準則權重值.....	44
表 4.9 科技構面各評估準則權重值.....	45
表 4.10 AHP 整體準則權重值.....	47
表 4.11 AHP 整體準則權重值（學者類專家）.....	49
表 4.12 AHP 整體準則權重值（業界類專家）.....	51
表 4.13 AHP 整體準則權重值（政府類專家）.....	53

第一章 緒論

本文是以 AHP 來建構研究個案園區的經營成功關鍵因素，在本章中將交代本論文的研究背景、研究動機與目的、研究的流程以及本論文可能存在的研究限制，相關內容說明如下個小節。

1.1 研究背景與動機

創意產業是指與知識和信息的產生或利用有關的一系列經濟活動，它們也可以不同地被稱為文化產業或創意經濟，最近在拉丁美洲和加勒比海被稱為橙色經濟。“文化創意產業”(Cultural and Creative Industry)簡稱文創產業，該名稱最早是在 2002 年 5 月由中華民國行政院根據國家發展重點計畫的子計畫「發展文化創意產業計畫」所確定。文化創意產業雖然在世界各國的定義有些不同，如文化及創意產業有時被稱為文化產業、內容產業、文化內容產業、創意產業、數位內容產業、版權產業等，但共同的特徵就是利用文化的軟實力來提升產業的競爭力。

近年來文化創意產業經常與閒置空間相結合，利用閒置的空間進行文化相關展覽的規劃與設計，一方面活化閒置空間，另一方面也讓地方創生有了多元的發展方向。在日本，許多日本的城郭就是地方創生很重要的成功案例，利用原本的城郭建築提供了展示當地人文歷史、地方產業等的活動，讓城郭的歷史建築成為另一類型的展示空間，同時也讓城郭所在的當地民眾可以利用這些展覽來熟悉自身的歷史，也活化了歷史建築。

臺灣有五個文化創意產業園區，而位於台北的華山文創園區則是最早，同時也是相對較具規模的文化園區，該園區是由遠流出版集團所承接經營，因此是臺灣少數由出版產業所經由的文化園區。不過文化園區的經營並不是一件簡單的事情，尤其在 COVID-19 疫情在 2020 年無預警的襲擊全世界時，在遇到疫情的衝擊，許多商業活動都遇到巨大的挑戰。以臺灣為例，臺灣政府為了維持文化相關產業的正常運作，發放了藝 Fun 券等類的公部門推廣促銷活動，希望藉此協助藝文產業能夠

順利度過這一波的疫情衝擊¹。

本文的研究動機就是想要探討在 COVID-19 的疫情影響下，要維持文化創意產業園區的運作需要具備哪些重要的經營構面。

1.2 研究目的

COVID-19²的出現影響了遊客的旅行意願，並成為人類前所未有的挑戰。根據上述研究背景的說明可以知道，位於台北的華山文創園區是臺灣少數由出版集團所經營的文化園區，由於臺灣歷經 2020 年 COVID-19 的疫情衝擊後，對於各行各業都造成很大的衝擊與影響，文化園區也不例外，所以本文以 COVID-19 疫情衝擊下的文化園區經營管理為分析背景。底下說明本論文的主要研究目的：

1. 透過文獻回顧與專家訪談建構 COVID-19 疫情下，研究個案（華山文創園區）的經營關鍵因素。
2. 經由專家問卷發放與 AHP 計算，確定各經營構面的重要評估準則。
3. 藉由研究發現進一步提出相關的管理建議。

1.3 研究流程

圖 1.1 說明本論文之研究流程，本文的研究是由分析研究背景與確定動機開始進行，在經過與指導教授討論並決定研究方向之後，進一步根據指導教授的建議擬定研究目的，並根據研究目的的特性與研究對象的選擇，決定以 AHP 為本論文的研究方法，這些都會在論文的第一章（前言）中說明；論文第二章是文獻回顧，這個部分是說明與本研究有關的相關文獻，包含文化產業經營、文化園區經營，以及 AHP 相關研究之文獻等，經由相關文獻的整理，並以這些資料當作核心基礎建構本文的核心評估內涵，進一步建構 AHP 的核心基礎；第三章是個案分析，說明臺

¹ 為了因應 COVID-19 對文化產業的衝擊，繼行政院振興三倍券，文化部發行 600 元藝 FUN 券（新台幣 12 億），希望藉由政府的政策來振興藝文相關產業，檢少 COVID-19 對我國文化相關產業的可能影響。

² 嚴重急性呼吸系統綜合症冠狀病毒 2（SARS-CoV-2）病毒導致 2019 年冠狀病毒病（COVID-19）並引起 COVID-19 大流行，2020 年 1 月在中國湖北省省會武漢市發現了首例人類 COVID-19 病例。https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic_by_country_and_territory

灣五個重要的文化產業園區；第四章則是專家問卷設計、資料收集與分析，在本章節中將會說明本文的 AHP 專家問卷設計、資料收集與主要的 AHP 權重計算與分析結果；最後是第五章的結論與建議，在本章中將會根據本研究的主要發現，並根據所得到的研究結果針對實務與學術等兩個領域提出相關建議，提供給政府、學界或業界日後管理與研究的參考依據。

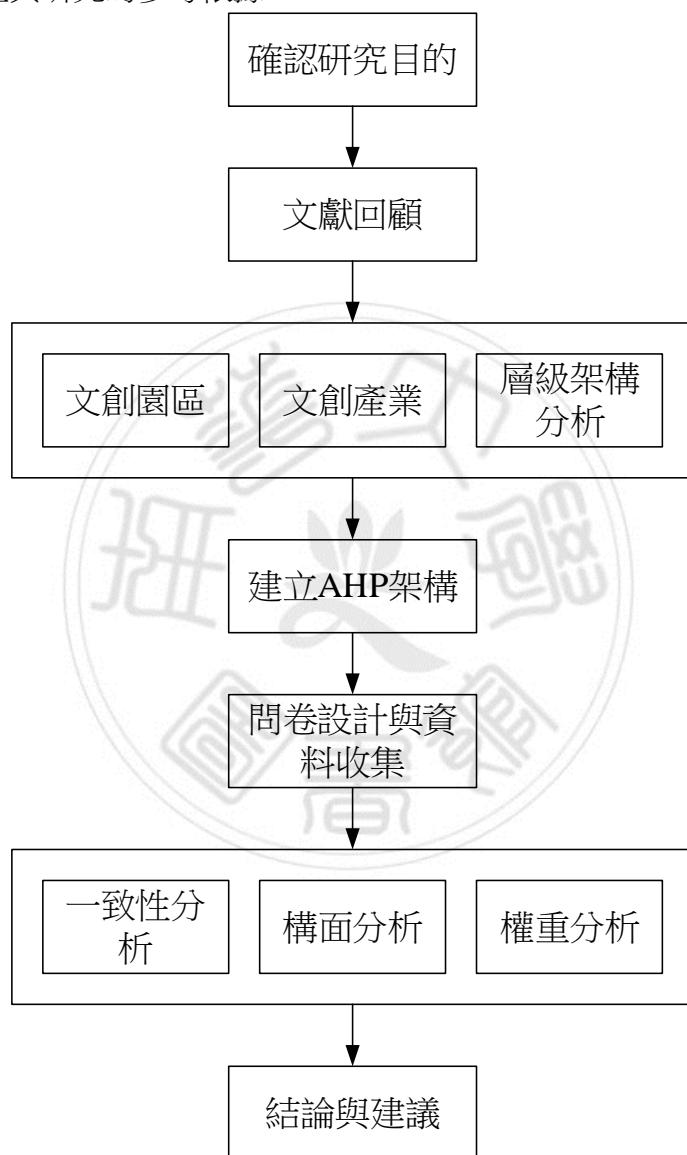


圖 1.1 研究流程

根據圖 1.1 之研究流程，底下條列本論文的各章節之研究步驟：

1. 在經過確定研究目的與研究方向後，經由文獻並與指導教授討論後確定適當的研究方法。

2. 第二個步驟是進行與本研究有關議題之相關文獻回顧，本研究所回顧的研究文獻包含文化創意產業相關分析、文化園區經營管理相關研究，以及層級架構分析法的相關論文。
3. 根據深度訪談與文獻回顧進行本論文的層級架構（包含各構面與準則的內涵定義），以及設計 AHP 專家問卷。
4. 進行 AHP 專家問卷發放、資料輸入與 AHP 權重計算。
5. 針對 AHP 的計算結果進行分析與討論，並根據研究發現提出研究結論與後續建議。

1.4 研究範圍與限制

COVID-19 的疫情在本論文研究期間(2020-2021)年在全世界的衝擊十分巨大，且分為很多不同的階段，如疫情發展初期（中國武漢開始被發現）、開始在中國傳播、在鑽石公主號³的傳播（停靠在日本橫濱港口）、開始在歐洲散佈（初期以義大利為主要的傳播地，後來擴大到整個歐洲）、之後在巴西與美國也開始有嚴重的疫情，且美國一度成為全世界感染最為嚴重的國家，之後則是印度發生的大規模染疫。即便在 2021 年初，COVID-19 的疫苗已經問世，但是施打的速度遠遠趕不上感染的速度，讓病毒有了變種得舞台，造成變種後的病毒傳染力與致死率都更高。由於 COVID-19 在本論文研究期間仍不斷變異，且並沒有停止的跡象，因此本文在進行疫情下文創園區的經營關鍵成功因素便會有一些時間與空間上的限制。

本論文由於受限於研究時間或經費上的限制，因此會因為研究範圍或研究樣本方面可能存在相當程度的研究限制，底下說明本文可能的研究限制：

1. 研究範圍

本研究主要以華山文創園區為分析主體，選擇的專家僅限經營該研究個案的出版社相關主管，因此研究的分析結果無法類推到臺灣其他四大文化創意園區的經營參考。

2. 研究限制

³ https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic_by_country_and_territory

本研究主旨是在探討華山文創園區在經營時的重要關鍵因素為何？此研究結果可明瞭我國文化創意產業相關單位在考量要從事文化園區經營的重要經營要素為何？由於本研究僅以華山文創園區的經營需求面進行研究，並未針對其他文化創意園區進行深入分析，研究結果只能提供給由出版社所主導的文創園區之經營參考參考，而無法推論至其他園區行銷策略研擬。



第二章 文獻探討

本章是文獻回顧，主要的內容是針對與本文研究相關的文獻議題進行回顧與分析，這些內容包含文化創意產業相關研究的文章、文化創意產業園區的相關論文，以及與本文研究有關的研究方法（層級架構分析，AHP）相關的文獻，相關文獻整理如下面三小節。

2.1 文化創意產業

自2002年以來台灣的文化創意產業一直在發展（謝珮其，2019），但是台灣的文化創意產業的表現卻不如英國和韓國。台灣的文化創意產業出現的問題包括產量下降，人才流失以及外國文化創意產品入侵我們的文化創意市場。因為台灣的文化創意產業沒有足夠的資金來有效地構建產業價值鏈，導致文化創意產業無法建立成熟的商業運作模式。為了解決上述問題，台灣於2016年開始進行文化創意產業的轉型，構建文化創意產業的產業鏈。這些措施正在重新聚焦於具有較高市場性和知名度的創意內容產業。擴大創意內容產業的生產數量，質量和多樣性。通過發展創意內容產業來促進整個文化創意產業的發展。為了有效推動創意內容產業，台灣於2019年根據“公平原則”成立了Creative Content Agency作為促進創意內容產業的專業機構，創意內容機構主要模仿韓國文化與內容機構。黃意茹(2020)分析研究韓國文化創意產業和韓國文化內容局的法律制度和政策，該研究主張台灣文化創意產業和創意內容代理的法律制度和政策需要被關注，最後該研究針對台灣文化創意產業的法律體系和台灣創意內容代理的運作提供反饋和建議。

在談論台灣文化和創意產業的發展時，我們注意到大多數台灣設計師和發明家都缺乏知識產權的概念。對於可以擁有或申請的權利，沒有任何規則或製度可遵循，當完成一件作品後，設計者或創作者無法發現他們的作品與版權之間的聯繫，也無法了解競爭與合作關係。為了讓大多數創作者學習如何獲得對其作品的基本保護，吳昇菲(2020)分析通過眾籌生產的產品擁有什麼樣的知識產權，該研究結合實際的眾籌案例，探討商品與知識產權之間的關係，並進一步探討如何選擇通過眾

籌生產的產品的知識產權保護方式。該研究通過內容分析法和比較研究法，發現文化創意產業的知識產權所有權是眾籌階段的文化創意重要的產品策略，並需注重創作者與消費者之間的法律關係。

在近年來的政策指導下，文化創意產業與閒置空間相結合，成為一種治理模式。Pier-2藝術中心由於適應性地利用未利用空間的政策而形成了新興區域，因此逐步將產業引入文化，旅遊和休閒等城市，並將其引入城市。文化園區是結合城市文化歷史空間和經濟的一個例子，因為它不僅有效地向外擴展了地區特色產業，而且使城市休閒產業振興。劉子豪(2020)以第2碼頭藝術中心為例，分析空間功能的轉變，並通過用容器建造文化創意建築KUBIC，並形成具有巧妙工業設計的文化創意集群，來創造新的文化城市空間。該項研究通過比較兩個不同的空間尺度來了解新興的文化創意集群，Pier-2藝術中心和KUBIC，以了解其發展和管理，空間利用與文化創意產業的結合，獨特的旅遊景點的產生及其影響為旅遊業。研究人員從以下角度分析了數據，形成了空間文化和政策，文化經濟的差異和歷史，地理差異。此外，該研究探訪了當地政客的期望並調查了遊客的太空圖像，發現儘管這兩個地方都基於文化創意產業，但它們的發展和形成過程卻有所不同，政治人物和遊客的期望以及空間意象都不同。該研究的結果表明，歷史特徵，空間利用，文化創意產業和旅遊價值存在顯著差異。

周淑雅(2016)運用財務分析、文獻分析與案例研究和行動研究方法來分析“產學合作”和“政府招標”在文化創意產業的中有關促進紙黏土文化創意產業發展，該研究深入探討與紙泥成型技術有關的相關文件，包括：紙泥的起源與發展，與紙泥有關的碩士學位論文，與文化創造有關的碩士學位論文展覽，對紙泥特色的分析過去十年的書籍，而互聯網的電子化時代是關於紙黏土行業的演變和發展趨勢的。此外，該研究經由分析相關文獻的網絡的意義，進一步探討中美合作信息網絡的多種模式。最後，該研究以產學合作和政府競標展覽的實例，包括：解構周淑雅女士「紅糖手工坊」，以及產學合作項目「跨行業聯盟」等個案來說明著名老師的傳承、專業證書和文化創造力等對於文創產業發展的重要性。

近年來日本在經濟停滯的形勢下積極執行“訪問日本戰役戰略”，並嘗試使用名

為「觀光立國」的外力再次使其經濟活力。支持旅客入境日本觀光的是具有日本獨特魅力的產業，包含日本料理、時尚、動漫和主題公園是吸引外國遊客的原因。而這些在日本都可以稱為“文化產業”。如今，日本政府執行「酷日本政策」以普及其文化產業。它具有巨大的優點，例如創造了日本的繁榮和每年創造新的訪客人數記錄。李靜芬(2020)認為台灣與日本有同樣的經濟問題，並關心為何臺灣的“文化創意產業”沒有讓訪客認為有到達預期的效果？該研究描述台灣和日本之間的差異以及台灣存在的問題，最後，並根據研究的發現為台灣文化創意產業提出一些建議。

城市地區和國家經濟更容易受到外部事件和動蕩的影響，例如2008年金融危機的影響，從而導致全球經濟下滑，因此了解與區域相關的品種對於創建新的區域產業結構（如數字產業部門和文化創意產業部門）至關重要。以往這種因果關係已經在進化經濟地理學中得到了論證和強調，但是在亞洲城市中，有關多樣性對區域就業增長的因果影響的實證分析仍然較少。黃崇峻(2019)研究相關和非相關品種對台灣數字經濟產業（DEI）和文化創意產業（CCI）就業增長的影響。該研究通過空間回歸和空間滯後模型分析，通過比較2001年至2011年台灣城鎮水平下兩個不同行業（DEI和CCI）的350個樣本來檢驗此問題。主要數據來自台灣的工商調查。該研究的實證結果表明，相關的多樣性將促進就業增長，而非相關的多樣性將減少失業率增長。隨著城市化程度的提高，這一結果將變得更加重要。此外，數字經濟產業比文化創意產業更重要，該研究成果可為區域經濟規劃或勞動力市場政策提供更準確的數據分析。

陳韻筑(2019)探討社區創造和文化創意產業的發展，它們都利用文化來創建社區企業，該研究通過行動研究促進了斯豪恩社區的文化和創意產業的創建，採用文化旅遊指南和社區品牌建設作為產業建設策略，並探索了由社區概念創造的文化創造模式建設文化。該項研究結果表明：（1）受訪者體驗文化加值後有92.7%的表示對導遊感到非常滿意；（2）通過這項研究重新設計的新包裝促使82%的受訪者增強了品牌印象，表明視覺設計對社區品牌的傳播和營銷有影響；（3）90%的受訪者通過新包裝激發了購買慾望，從而了解具有文化特色的視覺設計產品，這將對當地的工業經濟有所幫助。

黃賜源(2018) 關心使用社交媒體營銷和體驗營銷對再訪意願產生影響，該研究回顧許多當地學者對文化和創意產業的研究，進一步建構模型分析文化創意產業遊客對社交媒體營銷和體驗式營銷對重訪意願的影響。該研究共收集201份有效的問卷並使用SPSS 22.0統計軟件進行數據分析，以進行描述性統計，可靠性分析，有效性分析，因子分析和線性回歸分析。研究結果表明，體驗式營銷對社交媒體營銷具有積極的影響。體驗營銷對重訪意願具有積極影響，社交媒體營銷對重訪意願具有積極影響。該研究並以研究成果為中心進行解釋，針對旅遊營銷提出了關於社交媒體營銷，體驗營銷和重訪意願的一些建議，並為文化和創意產業的經營者提供了有關其經營管理的參考。

在這個全球化時代，工業競爭的內容已經從工業化大規模生產的模式轉變為知識經濟時代。在台灣，文化創意產業園區的建立已成為工業園區升級的標誌。因此，2010年通過了《文化創意產業發展法》，因此，正確使用國家發展基金來投資文化創意產業，確保發揮最大的利益將是一個重要的課題。黃瓊慧(2013)在這項研究中，調查範圍將集中在“嘉義文化與文化研究”上的創意產業園”。該研究訪問對象包括：具有參與文化和創意產業經驗的非政府人員或團體以及政府的承擔者和董事。以定性調查訪談為研究方法，採訪管理政府文化創意產業園區的文化局局長，項目負責人，民營企業負責人，市政顧問，社區賦權策劃人，居住藝術家，前任市長。國立故宮博物院院長，原國家政策顧問等，然後綜合研究結果以反映文化創意產業園的發展和可能性。根據該研究的結論，發現嘉義市的文化創意產業具有足夠的文化基礎，以文化創意產業園為基礎，批准當地休閒旅遊產業的發展將是一個可行的方向，研究者建議主管行政單位需要強調和實施當地文化，對相關法律進行修改，並下放，以使當地公共部門和派駐工業園區的團隊充分合作。

2.2 文創園區

為應對工業轉型的挑戰，許多西方國家意識到文化增值產品提供的高競爭力，並倡導促進文化和創意產業的政策和工具，而當中最重要措施就是建立創意文化公園。邱家榆(2020)的研究表明，創意公園不僅可以振興市區，而文化和創意公

園將特殊的當地風景和過去的歷史相結合，可以成為旅遊業的支柱，通過不同的合作方式，同時為藝術創作者提供空間和資源。該研究認為商業化創造力並刺激消費經濟是文化創意產業和文化創意園區是兩個獨立但高度相關的概念的具體表徵。影響文創園區商業模式的因素很多，包括公園主題，空間規劃，城市歷史和文化背景以及公園管理團隊，以及地方和中央政府的政策和參與程度。

自全球化浪潮以來，政治學的重點已從中央政府逐漸轉移到地方政府。政治學的重要領域之一是全球城市研究，它是在政治經濟學的框架下進行的。全球城市如何應對政治權力的轉變？位於全球城市體系中的一座全球城市能否保持一種以上的全球城市功能，例如吸引外國投資和發展像文化一樣的軟實力？這兩個問題都是值得分析的問題。同時，文化創意產業的發展趨勢引起了許多城市的關注。大多數文化創意產業都聚集在城市中。這種繁榮很快導致了越來越多的研究。由於聚類的出現，聚類理論成為主要的研究方法。在政策方面，集群理論指出，扶持政策 and 刺激政策對產業集群都是有益的。但是，現實表明，許多文化創意集群面臨著困境和衰落，集群理論無法解釋。曾立中(2016)以中國這個重要的全球性城市上海為例，通過全球城市方法分析了城市政府的自治及其對文化創意集群的影響。在這種情況下，市政府通過設置文化創意集群來提高土地租金。這一運動幫助政府獲得了可觀的財政利潤。但是在提高地租後，文化創意產業將被商業活動所取代，並在租金改善期失去了生活。這種結果在以前的許多研究中都受到了批評，然而在產業自治的前提下，上海案例發現與商業活動的適當聯繫促進了文化創意集群的機制，這與集群理論很接近。該研究的最終結果正好回答了有關權力過渡和全球城市功能的兩個問題。

自2005年成立以來，由政府所有和經營的台中文化創意產業園已經運營了12年，它最初是日本殖民時代的私人擁有的釀酒廠。為探討遇到的委託官方管理實體的發展和管理問題，並檢查是否達到了設定的目標。林曉楣(2017)使用的方法是文獻分析，深入訪談和實地研究，並大量使用Mommaas (2004)指定的五項基本管理評估來評估公園的規劃目標是否得到適當實現。為此，研究還將該工業園區的運營與台北市華山1914創意園區的合約業務運營模式進行了比較，以了解它們的異同。

該項研究得出的結論是，園區的運營發展已達到其最初設定的目標。釀酒廠的工業遺產已成功恢復並恢復為台中文化創意產業園，並為台灣的文化創新創造起到了示範作用。台中公園發揮文化產業集聚功能，促進文化創意設計和產品營銷活動，文化創意作用得到牢固增強。

由於影響文化創意產業企業價值評估的因素極為重要，但文化創意產業長期發展面臨的難題有關主管部門和行業專家的問題，中國也正在積極討論文化創意產業的融資和評估問題，彭成功(2015)關注Porter (1985)的價值鏈視角，度量維度的發展以及專家意見方法和模糊層次分析法 (FAHP) 的使用。該研究的分析分析了度量維度和評估權重之間的權衡關係，是探索文化創意產業評估公司的關鍵因素。該研究的結果發現，為了在當前“快速增長”的文化創意產業競爭企業中，為了“業務前景”和“文化創意產品及其衍生價值”這兩個方面的總權重值達到63.0%，企業決策者應該將其列為大多數級別的第一要務。

2012年是臺灣文化部成立的那一年，它也標誌著文化發展的新時代，而在此期間，交通部最重要的任務是製定文化創意產業投資計劃。但是，這種新的任務分配並沒有達到預期的合理增長，導致經濟回報和文化影響之間的差異以及對合資企業的誤解。以往的研究認為該計劃的爭議源於混淆文化產業核心價值的合資企業，因此錯誤的認識導致對利潤回收的期望不一致。張立伶(2014)認為若我們將文化視為一個循環，那麼對創意產業的投資不僅是為了賺錢，還必須激發更高創意，更高就業率，更高技術的表現，這就是我們意識到的增強力量國家競爭力。因此，包括MOC和私募基金在內的合資企業應放棄固定的商業思維，然後嘗試了解文化產業投資的產出，以及經濟效益與社會影響的協調。積極建立對文化產業投資的平等評價標準，並更新投資觀念以平衡利潤回收是當務之急。所有這些學習和變化將使合資企業在文化產業上做得更好，根除傳統的投資思想，提升創意環境，最終會使台灣創意產業的投資將創造同時具有可持續價值和擴展市場價值。

許多地方政府為了有效地促進產業發展而製定了經濟振興計劃，在政府的領導下，鼓浪島的許多歷史文物古蹟和舊別墅都朝著文化和創意公園的方向重建，鼓浪島管理團隊和其他有關部門採取了諸如重建和各種促進活動之類的行動，將凌

亂的島嶼帶回了充滿歷史文化氛圍的文化和音樂島。為了為將該島重建為文化創意園區提供參考，崔敏(2015)以“鼓浪島”為對象，深入分析了鼓浪島鋼琴學院中央音樂學院的改革策略。該研究基於文獻資料，深入訪談，專家評審和實地觀察後，該研究針對改革策略，提出渠道策略和促銷策略，並總結出55種具體的整合營銷策略供政府和文化工作者可以在改革進程中參考一體化改革策略。

2.3 層級架構分析

建設創新型城市是世界重要的發展方向之一，與創新技術相結合也是一種新趨勢。縱觀全局，許多國家在促進數字和創意文化產業方面都非常成功，他們通常利用工業遺產改造成創意文化公園。還有一個創意文化公園，從台灣的五家老酒廠改建而成，儘管與社區的聯繫仍然很一周。林可睿(2012)從產業集群的角度著眼於數字產業與創意文化產業之間的聯繫，該研究的對象是華山創意園和光華數字商業區，希望使用數字媒體增強與社區的聯繫，並促進更多的經濟發展。該研究首先通過大量文獻收集和整合了產業遺產核心價值評價指標，並運用德爾菲法和層次分析法對華山創意園核心價值的權重進行了分析。研究結果發現文化，存在，經濟，環境美學和技術價值是可用來建立了數字創意園的發展框架。根據該研究進行實證調查，問卷調查，通過參觀者總結園區周邊數字產業與主題相結合後發現，數字內容和文化創意產業可以通過產業鏈相互結合。此外，國立台北科技大學以學生的創意設計和人才培養為基礎；光華數字商業區以製造，營銷，展覽銷售為基礎；華山創意園是在孵化基礎的基礎上，促進交流的平台。

文化產業是產生基於文化，歷史和生活記憶的社會意義的機制。歷史空間，也稱為“歷史遺址”或“歷史建築”，是相關研究中的重要文化形式。歷史空間是人們敘述過去和歷史的聯繫，例如事件，人，人或活動。不幸的是，面對經濟發展，歷史空間將對社會造成消耗。要保留還是不保留，這是文化產業和研究的一個大問題。該研究旨在為歷史建築問題提供解決方案，該解決方案將集中在三個方面。首先，在保護歷史記憶和經濟發展之間取得平衡。第二，歷史古蹟或建築物的正確方式；

第三，經濟，歷史和文化發展的創新途徑。鄭綸(2018)使用“X化”來處理空間“階段”。換句話說，它在中文中引入了“X化”字詞，以各種可能的方式描述了思維取向。該項研究基於定量和定性研究方法，首先使用元分析來過濾歷史空間使用的趨勢和方式。然後，通過案例研究比較了當地和全球歷史空間的地標和表達方式，以及經濟活動的情況和前景。此外，還使用了專家訪談來證明和反思結果。該研究探索了對歷史空間的表達，運作模式與文化經濟之間的相關性的多維思考。該研究發現，歷史空間如果長期與文化生活的四個方向（例如語境文本）保持一致，則可以長期激活經濟並越來越有利於文化多樣性。

楊深耕(2006)分析台灣地方文化產業的發展，構建以社區為基礎的地方文化產業評價指標體系。該研究方法包括文獻分析，德爾菲方法和層次分析法（AHP）。首先，作者探討了文化產業發展的概念，論證了文化產業的相關理論基礎，然後概述了本地文化產業的實施，並建立了台灣本地文化產業的原始評估指標。此外，在通過德爾菲技術評估指標質量及其重要性程度的基礎上，完成了指標框架和內容的修訂。建立當地文化產業在社區賦權方面的評估指標；用 Delphi 技術評估指標的質量和重要程度。最後，作者使用層次分析法估算指標權重，研究結果基於理論，對社區發展相關政策下的地方文化產業發展過程進行了批判和考察。構建的評估指標體系不僅為政府或社區將來定量評估其當地文化產業提供了依據，而且提出了每個指標權重在理論上代表著不同的相對重要性。該研究之結論和建議如下：(1) 隨著社會，政治，經濟的變化，地方文化產業的發展經歷了社區發展，社區賦權和地方文化產業發展三個階段、(2) 當地文化產業的發展是建立在共同的文化意義和社區居民之間的互動，當地地理，人文和歷史特徵以及當地工業，藝術和風俗的基礎上的、(3) 地方文化產業的理論基礎包括社會學，後現代主義，文化經濟學和社區教育學、(4) 台灣本地文化產業的精神和實質與弗蘭克福德學校提出的精神和實質不同、(5) 地方文化產業評價指標包括文化產業發展計劃，地方文化產業特點，行政協助和市場管理，社區學習教育四大類、(6) 根據本研究構建的評估指標體系的相對權重，相對權重的 26.85%是文化產業的特徵 25.994%的是文化產業的促進 25.990%的是行政協助和營銷管理 21.16%參加社區學習和教育。

在過去的幾年中，場所營造一直是文化和創意產業中最受歡迎的話題。有了台南國立藝術大學的各種藝術項目，補貼和政府的官方資助，ToGo 社區本身就開始了轉型，這是台灣南部鄉村復興的重要案例。但是，大多數有關 ToGo 的行動研究都非常注重參與性設計，著重於某些程序，並且有社區發展委員會的重要成員作為受訪者，結果可能無法完全反映出當地人對增強社區能力的看法。林芝韻(2020)研究包括未參與社區建設的居民，並且通過層次分析法（AHP）和重要性績效分析（IPA），我們可以了解這些行動是否既滿足了居民的需求，又參與了設計的想法。根據訪談和參考，該研究提出了 4 個方面和 16 個決定因素來評估社區賦權，根據半結構化訪談和分析，研究結果發現這四個維度的優先級是“社會關係”、“生態”、“經濟學”和“生活”。在這 16 個決定因素中，最重要的 3 個優先事項是“改善環境”、“生產技術”和“場所標識”。通過這項研究，我們可以建立一個評估模型，以自下而上的角度分析和描述場所製作的營銷策略，在這項研究中獲得的結果可用於幫助經理制定策略並主動降低風險。

在全球化的鼓舞和加入世界貿易組織的推動下，台灣面臨著全球化的挑戰。在這種情況下，發展當地旅遊業似乎是一種“救贖”。但是，當地旅遊業的發展離不開風。基於這種有條件的規劃階段的本地旅遊的開始缺乏合理的管理策略，因此該計劃匆忙執行，通常在進一步操作中造成許多困難。周兆駿(2006)的研究不僅應用了邁克爾·波特的競爭策略，還使其適應了當地的旅遊條件。這項研究建立了當地旅遊業競爭策略的層次結構，並使用層次分析法（AHP）權衡了該層次結構中的所有因素。該研究結果發現了當地旅遊業面臨的三個最大壓力因素：替代品的威脅，同行業的威脅和潛在競爭者的威脅。最後，該研究運用以往的信息和分析，找出了在花蓮縣鳳林鎮已實施的地方旅遊總體目標，並試圖執行可行的地方旅遊管理策略。

2.4 COVID-19

台灣投資者認為，嚴重急性呼吸道症候群（英語：Severe Acute Respiratory Syndrome，縮寫為 SARS）和 COVID-19 疫情爆發後，不同國家/地區已採取了不同的防疫措施。蔡宛毓(2011)使用事件研究方法來探討各國的 SARS 和 COVID-19

爆發在台灣旅遊業和航運業中是否具有負的異常收益，並通過 t 檢驗和方差分析探討了不同國家的 SARS 和 COVID-19 爆發在台灣旅遊業和航運業的異常收益中是否存在顯著差異。該研究發現在旅遊業和航運業中，SARS 和 COVID-19 事件之間的異常收益之間是否存在顯著差異。結果如下：1.各國 SARS 病例首次突然增加，給台灣旅遊和航運業帶來了負面的負收益。2.在各個國家，COVID-19 病例的首次突然增加導致台灣旅遊業和航運業的負異常收益。3.在台灣的旅遊業和航運業，由國內外 SARS 事件日引起的異常收益有顯著差異。4.在台灣的旅遊業和航運業中，由國內外 COVID-19 事件日引起的異常收益有顯著差異。5.在台灣的 SARS 和 COVID-19 期間，旅遊業和航運業的異常收益存在顯著差異。

在國外學者 Asif Khan ORCID Icon, Sughra Bibi ORCID Icon, Jiaying Lyu, Abdul Latif & Ardito Lorenzoy 在 2020 年的研究「COVID-19 和部門就業趨勢：評估美國休閒和酒店業的彈性」研究中，本研究通過考察七個不同業務部門的就業水平，探討了美國休閒和酒店業部門的脆弱性和彈性。自回歸分佈式滯後 (ARDL) 模型方法應用於就業和 COVID-19 的每日時間序列數據，以評估每個部門的脆弱性和彈性。調查結果顯示，博物館和歷史名勝、表演藝術和體育是受影響最嚴重的部門，並且表現出較低的彈性。住宿行業最初表現出高度脆弱性；然而，與其他一些行業相比，它表現出較高的彈性而反彈。該行業的其餘部分呈現出同樣的故事，受到大流行的負面影響，但最終顯示出復甦的跡象。提供了具有理論和實踐意義的詳細討論。

學者 Mohammad Reza Davahli, Waldemar Karwowski, Sevil Sonmez and Yorghos Apostolopoulos 在 2020 年的研究「面對 COVID-19 大流行的酒店業：當前主題和研究方法」的研究中，該研究對已發表文獻的系統回顧，這些文獻針對 COVID-19 大流行對酒店業進行調查的研究。所呈現的審查使用 Google Scholar、Web of Science 和 Science Direct 數據庫確定相關論文。在發現的 175 篇文章中，有 50 篇論文符合預定義的納入標準。納入的論文按以下維度進行分類：出版來源、酒店行業領域和方法論。評論文章偏重於酒店業的不同方面，包括酒店工人的問題、失業、收入影響、該行業的 COVID-19 傳播模式、市場需求、酒店業復甦的前景、

安全與健康、出行行為、客戶偏好。結果揭示了在大流行期間用於調查酒店業的各種研究方法。報告的方法包括用於發現 COVID-19 傳播模式的模擬和情景建模、實地調查、二手數據分析、討論大流行期間和之後的活動恢復、將 COVID-19 大流行與以前的公共衛生危機進行比較，以及衡量疫情對經濟的影響。

在這個 5G 時代，萬物互聯，但沒有人會想到 COVID-19 會發生並給旅遊業帶來巨大影響。王豔豔(2021)基於社會認知理論探討了與旅行相關的微信公眾號 (WOA) 的用法。該研究首先分析了可能影響旅行相關 WOA 的使用意圖和旅行意圖的主要內部因素 (例如，信念，動機)。此外，該研究還分析了外部因素，即 COVID-19 流行病爆發前後與旅行相關的 WOA 的使用有何異同。該研究利用在線發布並收集了 729 份有效問卷，以分析用戶的行為和意圖。對通過結構方程模型獲得的數據進行分析後，結果表明：(1) 社會交往，娛樂和信息動機是影響使用意圖的主要因素；(2) 信息和娛樂動機是影響出行意圖的重要因素；(3) 使用意圖對旅行意圖產生了積極影響，並在旅行者的決定中起到了中介作用。這些發現在與旅行相關的 WOA 如何改善用戶的使用和旅行意圖方面具有理論和實踐意義。至於在病毒爆發前後旅行相關 WOA 的使用的異同分析方面，經由 233 份在線有效問卷，並通過配對樣本 t 檢驗對數據進行了分析的結果表明：(1) 媒體使用時間變長；(2) 觀眾更願意選擇內容豐富的新聞公告或安全警示，而不是諮詢與旅遊有關的信息；(3) 疫情爆發後，信息動機優先於娛樂動機；(4) 疫情爆發後，WOA 的公眾可靠性有所提高，這些研究結果對於旅行相關 WOA 的內容發佈和佈局設計具有理論和實踐意義。

自從 2019 年底爆發 COVID-19 以來，到目前為止還沒有消退，現在已經擴展到 193 個國家和地區。根據衛生部疾病控制中心的統計，全世界確診病例已超過 1.6 億，死亡病例數已超過 330 萬，台灣的疫情得到了很好的控制，儘管它不像其他國家那麼嚴重，但人們的生活習慣和消費行為都受到該流行病的影響。

呂淑琴(2021)採用便利抽樣的方法，以桃園市蘆竹區的公立小學教師為研究對象，進行問卷調查，該研究在探討在 COVID-19 流行病下參與者的購買決策和消費行為。共收到有效問卷 308 張，有效回報率為 96.25%。使用描述性統計，獨立樣

本檢驗，方差單向分析和回歸分析用於處理數據。結果如下：1.在 COVID-19 流行期間，小學教師的購買決定往往是虛假的，價格合理的，並且忠於品牌。2.在教師的不同背景屬性中，“性別”在休閒和娛樂購買決策的某些部分具有顯著差異。3.“30 歲以下”教師和“5 年以下服務經驗”的教師的購買決定傾向於表現出對新穎和流行產品的興趣。4.“個人平均月收入”為 40,000 或以下的教師將減少在流行期間購物，進餐或旅行的頻率。5.小學教師的購買決定對消費行為產生積極而重大的影響。提供未來研究方向可以擴大研究領域以豐富採樣數據。因此，研究可能與真實情況更加吻合，並包含更高的參考價值。

由於交通和互聯網相關設施的先進技術，大眾旅遊業迅速發展。跨國家旅行更接近我們的生活。吳翊捷(2021)研究在巴塞羅那的大規模旅遊及其後果上，以期了解巴塞羅那的最新發展。在大眾旅遊的潮流下，巴塞羅那吸引了很多遊客。巴塞羅那於 1992 年舉辦奧運會後，其旅遊業蓬勃發展。但是，旅遊業不僅會帶來好處，還會帶來負面影響，例如噪音污染，開發區過度，人群擁擠，犯罪和中產階級化。該研究最初通過重新解釋文本材料（包括新聞，學術期刊和紀錄片）來解開所有這些問題。該研究試圖根據不同的聲音對圍繞大眾旅遊的陰暗面的爭論提供一個批判性的視角。研究人員還強調了大眾旅遊可能具有不同含義的環境的重要性。例如，從 2020 年初開始，全球傳播的 COVID-19 大流行使旅遊過度化的問題變得複雜。它對全世界人民的日常生活構成持續威脅，並影響現代社會的各個部門，尤其是旅遊業。COVID-19 從根本上改變了巴塞羅那乃至整個世界的旅遊業發展。由於有了新的環境 COVID-19，巴塞羅那的旅遊業發展陷入了兩難境地。因此，該研究的目的是超越旅遊的一維觀點。

隨著台灣數字經濟的飛速發展，技術使購物渠道多元化，導致服裝零售業轉移。在服裝零售市場上，有許多品牌相互競爭。一些公司專注於利潤率，卻沒有充分注意長期和有利可圖的客戶關係。隨著時間的流逝，這些公司失去了客戶的信任和情感。面對 COVID-19 大流行，消費者已經大大改變了他們的購買習慣，導致服裝零售商的實體銷售渠道下降。為了探索大流行後的消費模式，王國銘(2021)研究以服裝零售商的消費者作為經驗對象，並討論了品牌信任和關係質量如何影響消費者

的回購意向，同時探討了關係在中介中的中介作用。品牌信任和回購意向之間的質量，希望將研究結果提供給服裝零售行業的營銷經理以供參考。該研究採用問卷調查收集經驗數據。研究結果表示，服裝零售商的品牌信任度和關係質量會顯著影響消費者的回購意向，而關係質量會產生對品牌信任度和回購意向的充分中介作用。

2.5 文獻評析

由上述文獻回顧分析中可以知道，台灣的文化創意產業持續一直在發展，文創產業也一直在做著轉型規畫而持續經營，隨著新時代的進步和變遷，資訊科技的創新和媒體平台的多元，為讓文創產業能進入城市文化和結合歷史的遺跡，創造出更高的文化資本，帶動起文創人才的輩出即積極投入，可提供空間給予自由展現成立文創園區。本研究運用 AHP 層級分析法評估找出在 COVID-19 疫情影響下，文創園區能成功維持經營的準則。

第三章 個案研究

本文是以 AHP 來建構研究個案園區的經營成功關鍵因素，在本章中將交代本論文的研究背景、研究動機與目的、研究的流程以及本論文可能存在的研究限制，相關內容說明如下個小節。

3.1 華山文化創意產業園區

華山 1914 創意公園 (Huashan 1914 Creative Park) 是台灣台北市中正區的多功能公園。現在的華山 1914 創意園於 1916 年在日本統治期間作為 Taihoku Winery 開業，這是一家私人釀酒廠，生產清酒和人參酒，並繁殖蝴蝶蘭。1922 年，政府將葡萄酒列入了壟斷項目清單，他們購買了酒莊，並更名為台灣總督專賣局太白酒廠。然後，酒廠生產米酒和白酒。1945 年，中華民國政府取得了酒莊的所有權，並將其更名為台灣省專賣局台北酒廠。1949 年台灣菸酒公賣局開始將煙草列入其中，該酒廠更名為台灣省煙草與酒政專賣局，台北第一酒廠。該酒廠生產的木薯製成的廉價酒被稱為太白酒。對於大多數人來說，這是一種主食。

在 1960 年代中期，酒莊的名稱再次更改，這次是水果酒廠。米酒開始佔據其生產的較大部分，並根據政府政策，酒莊開始開發果酒。1987 年，由於台北市快速的城市化進程，製造工藝造成的污染以及地價飛漲，該酒廠遷至台北縣林口區。1997 年，金枝劇院集團 (Golden Bough Theatre Group) 闖入酒廠並進行了演出。該酒廠原定要拆除，但該組織被控強行進入國家財產。藝術家和表演團體對已經閒置了十年的酒廠的重新開放反應強烈。

2003 年 12 月，文化事務委員會 (CCA) 接管了其管理工作。他們計劃從 2004 年初開始進行全面重建。2005 年底，華山 1914 創意園開放，為藝術家們提供了發展自己的作品的地方，而非營利組織則擁有舉辦活動的場所。2007 年 11 月，CCA 與台灣文化創意發展有限公司簽訂了運營該公園的合同。從那以後，來自台灣和海外的戲劇團體，畫家，木雕家，作家，電影製片人和導演在公園裡發現了永恆的步伐，以展示他們的創造才能。

2007 年遠流出版公司、仲觀設計顧問公司與國賓大飯店共同成立一家「台灣文創發展股份有限公司」，並與文化發展局正式簽約獲得了《空間重構與經營轉移計劃》的重組和經營權，讓華山 1914 文化创意產業園區成為台灣唯一由出版社經營的園區，圖 3.1 與圖 3.2 分別說明該園區的現場規與網站首頁。



圖 3.1 華山 1914 文創園區⁴



圖 3.2 華山 1914 文創園區網頁⁵

4

<https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x3442a96523e0246d%3A0xf1c9276707165c71!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipN5fVBm91OEIzLtU0-53TiXISPUEyysKbAr7lA%3Dw355-h200-k-no!5z6l-v5bGx5paH5YyW5Ym15oSP55Si5qWt5ZyS5Y2AIC0gR29vZ2xllOaQnOWwiv!15sCgIgAQ&imagekey=!1e10!2sAF1QipN5fVBm91OEIzLtU0-53TiXISPUEyysKbAr7lA&hl=zh-TW&sa=X&ved=2ahUKEwj2q5Gf2rbwAhV0NKYKHekmApwQoiwEnoECE4QAw>

⁵ <https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/index>

3.2 臺中文化創意產業園區

文化部文化資產園區（簡稱台中文資園區，Cultural Heritage Park, Ministry of Culture）是位於臺灣臺中市南區的文化園區，佔地 5.6 公頃⁶。是文化部文化資產局所推動之文化部文化資產園區，原為台灣菸酒公賣局第五酒廠，又稱台中舊酒廠。

台中酒廠舊址最早是由日籍商人赤司初太郎於 1914 年，設立「赤司製酒場」，1916 年，赤司初太郎設立「大正製酒株式會社」，日本政府在 1922 年實施酒類專賣制度而被收歸官有，設立為「台灣總督府專賣局台中酒工場」。

這時期，除了原有徵收廠房之外，又興建臨時廳舍、宿舍、大型木造倉庫及鍋爐室等。專賣局在此開設「台中專賣支局」，負責管理台中地區的專賣業務。第二次世界大戰結束後，台灣省政府接管台中酒工場，取消「專賣」名稱而改為「公賣」，並將其改制為「台灣省公賣局第五酒廠」，繼續生產米酒及清酒，1958 年台灣省公賣局將其更名為「台中酒廠」，1971 年台中酒廠在實驗室林慶福主任的帶領下，找到了新種的醱化菌，可以更快速地生產米酒，使台中酒廠的米酒產量高居全台各酒廠之首位。然而在 1970 年代，台中市區逐漸開發，台中酒廠舊址已從原本的郊區變成市中心區。隨著附近道路的開闢及居住人口增加，此酒廠對於都市發展已造成妨害。且因酒廠為民生工業之一環，製造過程中會產生污水及廢氣，也引起附近居民的反彈。再加上酒類製品生產量日益增加，原廠址已不敷使用，而必須另覓新址。1990 年，在台中工業區購買 21 公頃的廠地。1998 年 7 月 21 日正式遷廠到台中工業區。

台中酒廠搬遷至台中工業區新廠之後，舊酒廠留下大片工業遺產與歷史建築，足以見證日治時期迄今的台灣製酒產業發展歷史，於是 2002 年，獲台中市政府登錄為歷史建築，而國有財產局將土地及建物所有權撥交文化部文化資產局（前為行政院文化建設委員會），使得台中酒廠舊址得以完整保留，並獲文化部文化資產局（前為行政院文化建設委員會）規畫為創意產業發展計畫中的五大創意文化園區

6

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%96%87%E5%8C%96%E9%83%A8%E6%96%87%E5%8C%96%E8%B3%87%E7%94%A2%E5%9C%92%E5%8D%80>

之一—「台中文化創意產業園區」。

園區空間建置將曾是包裝材料倉庫的渭水樓，今成園區內圖書館；堂館原為酒庫，今為多功能用途的大型展覽場；中央廣場角落的國際展演館前身為包裝作業使用，目前已展出各類型展覽，顯示邁向國際的企圖心。

台中文化園區網頁上規劃了園區公告、關於園區，活動快遞，志工專區，1916 文創工作坊，工作坊裡面含 R06 創意設計館、R07 酒文化館、R08 文化部文化資產園區 發展推廣中心、R12 生活設計館等空間，可提供文創工作者申請進駐。對 COVID-19 防疫措施採取事前對場地、動線及展演人員健康管理及規劃應變機制，對現場民眾及人員實施戴口罩，量體溫和洗手消毒措施，現因疫情嚴重，「有藝無疫 齊來看戲」2021 戲曲及民俗陣頭表演推廣活動延期，因應國內疫情影響即(5/15)日起至 6 月 8 日閉館。圖 3.3 與圖 3.4 分別說明該園區的現場規與網站首頁。



圖 3.3 台中文創園區⁷



圖 3.4 台中文創園區網頁⁸

⁷ <https://tccip.boch.gov.tw/history>

⁸ <https://tccip.boch.gov.tw/Default>

3.3 花蓮文化創意產業園區

花蓮舊酒廠位於花蓮市中華路，前身為「臺灣總督府專賣局花蓮港支局花蓮酒工場」，早在大正 2 年（1913）時，宜蘭振拓株式會社在花蓮港街租得土地 1520 坪，成立「花蓮港工場」，以製造紅酒、米酒為主。

大正 11 年（1922）臺灣總督府發布「臺灣酒專賣令」，酒類製造經營權歸公，二百餘家酒工場全面停業。「宜蘭振拓株式會社花蓮港工場」受專賣局徵收做為酒工場預定地，以生產米酒、糖蜜酒等蒸餾酒為主。在太平洋戰爭時期，花蓮舊酒廠慘遭盟軍的轟炸，整座廠房約三分之二受損嚴重，直到戰爭結束後，民國 35 年才重新復工。民國 36 年臺灣省專賣局改稱「臺灣省專賣局酒業事業有限公司」，花蓮酒廠也改稱為「第八酒廠」。民國 40 年花蓮發生嚴重的 6 級地震，當時強震重創整個花蓮市，花蓮舊酒廠也遭受嚴重損害；民國 46 年花蓮舊酒廠改名為「臺灣省菸酒公賣局花蓮酒廠」。民國 69 年公賣局依此要點提出「菸酒增產方案」，計劃建設以生產紹興酒、啤酒、米酒、高粱酒為目標的新工廠，並報請省主席協調中央各部會以專案方式核准。花蓮酒廠依此計畫，首先申請變更酒廠原址為商業用地，另在美崙工業區購買建廠土地。

民國 70 年委請榮華工程顧問公司負責規劃設計監造，最後在民國 77 年結束舊廠業務，將廠房遷至新廠。隨著酒廠遷廠，也結束舊花蓮酒廠六十餘年的製酒歷史。民國 91 年登錄為花蓮縣歷史建築，民國 95 年文建會接管花蓮舊酒廠並著手清理修葺，轉型為文化創意產業園區。民國 101 年起以 ROT 履約管理模式營運，全區逐漸改建完成，3.3 公頃的面積涵蓋 26 棟歷史建築，保留日式檜木與水泥建築風格。民國 107 年花蓮地震造成園區建物多處受損，需逐步進行修繕，影響營運狀況。民國 108 年花創園區委外經營業務終止。民國 109 年委託國立臺東生活美學館進駐與協助管理工作，啟動園區轉型事宜。

目前園區部分場館及戶外場地提供文創與公共性活動申請使用，週末假日辦理釀市集與街頭藝人展演，並不定期舉辦主題性之藝文活動。在網站上，民眾可以藉由，關於花創、最新公告、最新活動、花創藝文平台、園區轉型計畫及場地申請

辦法的項目點選，民眾能知道園區的活動訊息而前往參與及賞玩。另外建置 Facebook 粉絲頁，讓民眾能進行交流分享的資訊平台。

園區內舉辦展演不少藝文、市集、講座、傳統技藝、環境議題等主題活動，目前最新的活動(2021)有 5 月 15 日《TAI 上你的腳》藝文推廣活動、5 月 5 日 2021 後山文學獎暨年度新人獎起跑記者會，活動期間也因應 COVID-19 新冠肺炎，採取量實名/聯制、全程戴口罩、量額溫並以酒精消毒雙手。因疫情升級，園區配合政策活動停止並全園區休園。圖 3.5 與圖 3.6 分別說明該園區的現場規與網站首頁。



圖 3.5 花蓮文創園區⁹



圖 3.6 花蓮文創園區網頁¹⁰

9

https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%8A%B1%E8%93%AE%E6%96%87%E5%8C%96%E5%89%B5%E6%84%8F%E7%94%A2%E6%A5%AD%E5%9C%92%E5%8D%80#/media/File:%E8%8A%B1%E8%93%AE%E6%96%87%E5%8C%96%E5%89%B5%E6%84%8F%E7%94%A2%E6%A5%AD%E5%9C%92%E5%8D%80_Hualien_Creative_and_Cultural_Industries_Park_-_panoramio.jpg

¹⁰ <https://hualien1913.nat.gov.tw/>

3.4 嘉義文化創意產業園區

嘉義文創園區的前身是日據時期大正年間建起的嘉義舊酒廠，是台灣最早生產高粱酒的酒廠，有「白酒的故鄉」之稱。

原嘉義酒廠為臺灣省嘉義市之歷史建築，民國 92 年，日人赤司初太郎創辦的「大正製酒株式會社」的嘉義工場，後來因為日本政府專賣制度而被徵收，二次大戰後，中華民國政府將嘉義工場改為「臺灣省專賣局嘉義分局嘉義酒工廠」，並開始修復戰爭中毀於空襲的部分，而二萬坪分場則因規模甚小以及運輸問題而在民國三十八年（1949 年）裁撤，之後嘉義酒廠繼續發展，廠地由戰後初期的 3.7334 公頃（約 11294 坪）增加到 1983 年的 3.985 公頃（約 12,055 坪）。民國五十六年（1967 年）曾因高粱酒品質改良，需求增加而進行擴廠，於民國五十九年（1970 年）9 月完工。後來嘉義酒廠將生產線移到民雄工業區，先是於民國七十二年 9 月開工到七十四年 12 月完成第一期的紹興酒工廠，之後又在民國七十九年 7 月到民國八十六年 11 月期間興築高粱酒工廠，而舊廠則在民國八十八年（1999 年）2 月 25 日結束營運，而在結束營運之後，舊嘉義酒廠建築在民國九十五年移交給行政院文化建設委員會管理，被規劃成「嘉義文化創意園區」，園區裡保留了洗瓶機、儲酒桶、酒瓶輸送帶、煙囪、高粱米儲存槽等諸多舊機具和設施，分佈在園區內各個建築裡、廣場上，也造就許多可以拍照打卡的小地標，嘉義文化創意園區被挑選為五大文化創意園區之一。

嘉義文創園區以文創培育、產業新生和創意紮根的三大主軸，為營業運作及長程發展，從原創開發、傳統再造、在地深耕這三大面向，持續推動本土與國際的交流、傳統與當代的對話，整合各方人力和資源，打造優質藝術展演、文創產業、教育推廣的活動和空間，提供跨界合作的平台，結合親子教育、青年開創、樂齡生活，終身學習...等社會需求，成為文化更新和生活美學的源源創意基地。就文化部所提出的政策，嘉義文創園區的重點是「傳統藝術創新」，計畫結合臺灣南部傳統工藝、當代藝術、藝術家資源及故宮南院等視覺藝術及表演藝術資源來發展此目標。

民國 107 年的恐龍夢公園主題展，讓嘉義文創園區成為親子遊玩的熱門地點，

獲得許多家庭的關注，民國 108 的瘋狂泡泡實驗室，更讓許多爸爸媽媽們帶著小朋友再次來訪。嘉義文創園區除了老建築和主題展覽，還有好多有趣的手創課程、DIY 體驗，舉凡手繪課程、手作小物、檜木燒烙、植物染、手工皂等等不管大朋友小朋友，都能找到好玩又適合的新奇體驗。圖 3.7 與圖 3.8 分別說明該園區的現場規與網站首頁。



圖 3.7 嘉義文創園區¹¹



圖 3.8 嘉義文創園區網頁¹²

民眾上網到嘉義文創園網站，可以藉由點選嘉釀商品、活動學堂、進駐品牌、媒體報導、申請專區、在地創生、旅客服務，得到活動訊息而前往參觀和遊玩，網站上也建置臉書粉絲頁，可以讓消費者有分享和交流的資訊平台。因應新冠肺炎的升級，暫停開放至 5 月 28 日。原本的米立山夏/鐵車市集取消，酒與香包課程暫停開課。

¹¹

[https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8E%9F%E5%98%89%E7%BE%A9%E9%85%92%E5%BB%A0#/media/File:Chiayi_Cultural_and_Creative_Industries_Park,_Chiayi_City_\(Taiwan\).jpg](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8E%9F%E5%98%89%E7%BE%A9%E9%85%92%E5%BB%A0#/media/File:Chiayi_Cultural_and_Creative_Industries_Park,_Chiayi_City_(Taiwan).jpg)

¹² <https://www.g9park.com/>

3.5 臺南文化創意產業園區

臺南文化創意產業園區位於臺南市東區北門路二段 16 號，簡稱 B16，緊臨臺南火車站及長途客運轉運站，佔地 0.56 公頃，現委託南臺科技大學營運管理，隸屬於中央政府文化部五大園區之一，其定位為南部地區文化創意產業整合發展平台，協助發掘具潛力之創意生活產業，進而發展創新生活風格文化，是臺南市最重要的文化景點之一。

臺南文化創意產業園區過去為臺灣總督府專賣局臺南支局，民國 36 年 5 月「臺灣省專賣局」改為「臺灣省菸酒公賣局」後，更名為「臺灣省菸酒公賣局臺南分局」，辦理臺南縣市之菸酒配銷業務。而文化部於民國 91 年起推動「文化創意產業發展計畫」，期望將文化與產業結合，為此再於民國 92 年擬定「規劃設置創意文化園區」計畫，選定台北、台中、嘉義、花蓮酒廠舊址與臺南倉庫群作為文化創意產業園區發展的示範園區。

臺南文創園區現已成為臺南市極具指標性及特色的建築物，在民國 109 年、民國 110 年間提供場地租借而舉辦了精彩活動，如：民國 109 年 1 月 4 日、5 日的府城美食美酒節、民國 109 年 1 月 4 日的韓國偶像田柾國與朴智旻展覽、民國 109 年 1 月 17 日 2020 台灣醫學生年會-晚會、民國 109 年 1 月 18 日、19 日奪寶大作戰二手軍品市集、民國 109 年 2 月 5 日 北門講所/舞台音響課程講座、民國 109 年 2 月 22 日、23 日【穿越逆境·永不放棄】藥癮者家屬暨反毒志工研習班、民國 109 年 3 月 6 日 109 年青年回留農村深耕交流計畫-南區交流會與主題曾能課程、民國 109 年 5 月 14 日~21 日慈惠醫專數創科 104 級畢業成果展-設繪新鮮人、民國 109 年 6 月 5 日~10 日 地球日'50 週年回顧特展、民國 109 年 10 月 24 日旅人の共響-交響曲、民國 110 年 1 月 23 日、24 日 南方自然酒展等許多精彩絕倫的活動，不但提供文創展演、產業媒合及藝文人才互動交流平台，亦可使民眾運用園區休憩、慢活的好地方，另外也規劃許多 DIY 手作課程，讓參與民眾親自體驗產品之創作與生產，讓產品透過消費者自己的參與及詮釋，增添故事性及記憶性，成為創意生活美學的實踐場域。

臺南近四百多年的歷史，乘載了豐富的文化資產，園區將善用這些累積久遠的在地特有文化元素，結合文化創意業者開發成文創商品，打造一座生活美學的文創園區，成為大家生活的一部分，也期望未來透過園區這個整合性平台，將不同產業型態整合並加以行銷包裝，從中激盪出具有特色的文創產業，引領文創新風潮，發掘更多屬於在地化的品牌。

台南文創園區的網站上，因應新冠肺炎疫情，園區會進行消毒，且也做防疫宣導措施，進出園區一率全程配戴口罩、體溫量測、手部消毒及實名制。配合臺南市政府進入三級防疫警戒，5月16日起至5月28日園區全區休園，含園區音樂排練間、府城幻宴 AR 投影餐桌、ZOCHA 台南文創店、練舞鏡場地，短期租借會議教室空間、園區服務中心皆暫停開放。圖 3.9 與圖 3.10 分別說明該園區的現場規與網站首頁。



圖 3.9 台南文創園區¹³



圖 3.10 台南文創園區網頁¹⁵

¹³

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%87%BA%E5%8D%97%E6%96%87%E5%8C%96%E5%89%B5%E6%84%8F%E7%94%A2%E6%A5%AD%E5%9C%92%E5%8D%80#/media/File:%E8%87%BA%E5%8D%97%E6%96%87%E5%8C%96%E5%89%B5%E6%84%8F%E7%94%A2%E6%A5%AD%E5%9C%92%E5%8D%80.jpg>

¹⁴ <https://b16tainan.com.tw/cmsdetail.aspx?cmid=11>

¹⁵ <https://b16tainan.com.tw/Default>

第四章 資料分析與討論

本章共分五節，分別說明本文的專家問卷設計方式，包含各構面與各個構面的評估準則之操作型定義與其內涵說明。第一節說明本論文的 AHP 架構分析模型的內涵，本文是利用 PEST 分析模型為基礎建構我國文創園區在 COVID-19 疫情下的關鍵成功因素為何，本文所建構的 AHP 模型包含四個構面與十二項評估準則。第二節說明本文資料收集的方式。第三節則是層級架構的權重計算結果與說明。第四節則是對於 AHP 分析模型進行分群分析與討論。

4.1 AHP 架構設計

許多問題都遇到群體決策的難題，而層級分析架構就是讓決策者在面對複雜、多樣的主觀意見並需提出一套客觀的決策程序時的有效方法。AHP 的分析第一步驟是先經由文獻收集、深度訪談、實務觀察、田野調查等方式，建構一套評估體系之層級分析架構模型。

PEST 分析法是利用掃描與分析所處系統的總體環境的宏觀變數，包含政治 (Political) 層面、經濟 (Economic) 層面、社會 (Social) 層面與科技 (Technological) 層面等四種因素的評估或分析模型。以往在分析企業的策略時，常用 SWOT 分析模型來對市場進行研究，外部因素是有關 SWOT 分析模型時的重要組成，由於外部分析往往可以給一家公司有關總體環境的特徵描述，因此有關外部因素就是許多策略分析工具十分重視外部環境變數的原因。PEST 分析和外部全球環境因素的結合可以總結 SWOT 分析的機會和威脅，一般來說 PEST / PESTLE，SWOT 和 SLEPT 可用作企業和環境分析的基本工具。經由外部分析可以讓我們理解影響一家企業為何會成成長或衰退的原因、或是企業目前所處的情況、未來的發展潛力為何？以及該企業可以朝向那個方向努力來持續成長或降低風險。

基本的 PEST 分析包括四個因素¹⁶：

¹⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

- (1) 政治因素：該因素與政府如何干預經濟有關。具體來說，政治因素涉及的領域包括稅收政策，勞動法，環境法，貿易限制，關稅和政治穩定。政治因素還可能包括政府旨在提供或提供的商品和服務，以及政府不希望提供的商品和服務。此外，政府對一個國家的健康，教育和基礎設施具有重大影響。
- (2) 經濟因素：包括經濟增長，匯率，通貨膨脹率和利率。這些因素會嚴重影響企業的運作方式。例如，利率會影響企業的資本成本，從而影響企業的發展和擴張程度。
- (3) 社會因素：包括文化方面和健康意識，人口增長率，年齡分佈，職業態度以及對安全的重視。社會因素的高趨勢影響對公司產品的需求以及公司的運作方式。例如，人口老齡化可能意味著勞動力的減少和不願（因此增加了勞動成本）。此外，公司可能會更改各種管理策略以適應由此引起的社會趨勢（例如，招募老年工人）。
- (4) 技術因素：包括技術方面，例如研發活動，自動化，技術激勵措施和技術變化率。這些可以確定進入壁壘，最低的有效生產水平並影響外包決策。此外，技術變革將影響成本，質量並導致創新。

PEST 模型的各個評估因素與重要程度對於給定不同公司的重要性將根據其行業和所生產的商品而有所不同。例如，消費者和 B2B 公司傾向於受到社會因素的更大影響，而全球國防承包商則傾向於受到政治因素的更大影響。此外，將來更可能發生變化或與給定公司更相關的因素將具有更大的重要性。例如，一家舉債大量的公司將需要更多地關注經濟因素。也就是說，經由 PEST 所建構的 AHP 分析架構有必要進一步分群分析。

本研究根據 PEST 分析模型並經由文獻探討中整理出影響文創園區在疫情下的關鍵經營成功因素為何？相關 AHP 評估內涵如圖 4.1 以及表 4.1 所說明。經由圖 4.1 得知本論文所建構的四個構面分別「政治構面」、「經濟構面」、「社會構面」以及「科技構面」等四項。底下分別說明這四項構面的操作型定義：

- (1) 政治構面：政治構面是指在 COVID-19 疫情下，政府對於文化創意相

關產業（在本文是指文創園區）的扶持與相關管理措施，政治構面的評估指標包含「政府對疫情的控制」、「政府對產業的幫助」、以及「政府對需求面的影響」等評估指標。

- (2) 經濟構面：經濟構面是人民相關經濟活動受到 COVID-19 疫情衝擊的程度，包含巨觀與微觀等層面，衡量經濟構面的指標包含「經濟受衝擊的程度」、「人民經濟所受的影響」，以及「園區管理者的行銷面」等三項評估準則。
- (3) 社會構面：社會構面是指在 COVID-19 疫情下，一般民眾對於前往文創園區參加展覽的社會心理因素，本文在社會構面所建構的三項評估準則包含「社會預期的風險心理」、「民眾對產業的支持」，以及「文創活動的安全性」。
- (4) 科技構面：科技構面是指應用科技技術來提供安全防護或更有創意的遠距展覽等與科技有關的應用，本文所建構有關科技構面的評估準則包含「疫苗的開發與普及」、「使用科技來降低風險」，以及「使用科技提供遠距展」等三項。

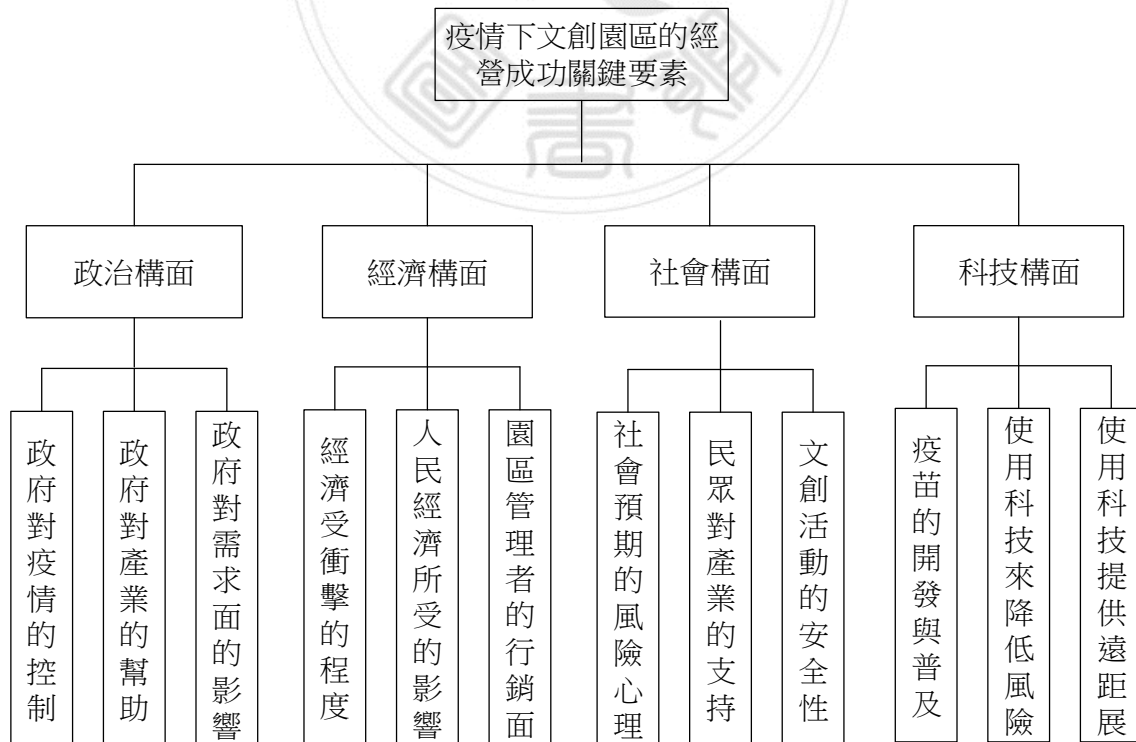


圖 4.1 層級架構分析圖

表 4.1 各評估準則的內涵

目的	評估準則	各評估準則內涵說明
(A) 政治 構面	(A1) 政府對疫情的控制	COVID-19 疫情是屬於國安問題，全世界對於新冠肺炎的控制都是由中央政府所直接管理，因此政府對疫情的控制將會對於疫情對文化園區經營的大環境產生直接且重要的影響。
	(A2) 政府對產業的幫助	在新冠肺炎疫情下，政府是否可以比照以前 SARS 的經驗進一步推出補助政策來協助文化園區經營業者渡過困境，這些措施包含減稅措施等。
	(A3) 政府對需求面的影響	政府在 COVID-19 衝擊下，是否能針對文化園區提出刺激需求的方案或政策，如文化部的藝 Fun 券等類的行銷措施，提升對需求面的影響。
(B) 經濟 構面	(B1) 經濟受衝擊的程度	COVID-19 疫情會對社會造成巨大經濟損失，這些損失會進一步影響與文化園區經營有關的產業鏈傷害，這些傷害會讓文化園區的經營環境更加惡化。
	(B2) 人民經濟所受的影響	COVID-19 疫情除了會造成社會的衝擊與傷害外，也會讓人民因為疫情失去工作或減少工作，這些影響都會讓人民的經濟收入會因疫情而受衝擊，進一步影響人民從事正常文化消費的能力與態度。
	(B3) 園區管理者的行銷面	新冠肺炎除了會造成文化園區外在環境的經濟衝擊外，對文化園區的經營也會有所衝擊，若園區管理者可針對展覽票價提供折扣，這類的行銷面活動也會對文化園區的需求有所助益。
(C) 社會 構面	(C1) 社會預期的風險心理	面對疫情的衝擊，許多人對於風險的預期心理是影響民眾前往文化園區的重要因素之一，若社會對於風險的預期越高，前往園區的意願就會比較低，因社會預期的風險心理是社會構面的評估準則之一。

	(C2) 民眾對產業的支持	若民眾對文化園區等相關產業的支持力度越高，則就有可能會在疫情相對可控或政府在安全與法令許可的情況下，願意前往文化園區消費。
	(C3) 文創活動的安全性	當文化園區的相關展覽活動的設計越安全且能夠保證遊客的安全時，對於民眾前往文化文創園區從事相關休閒活動的意願就會增加。
(D) 科技 構面	(D1) 疫苗的開發與普及	當疫苗的開發越來越成熟，且有一定的保護能力時，加上民眾接種 COVID-19 疫苗的比例越高時，在這樣的情況下，民眾願意前往文化文創園區消費的態度就會比較正面。
	(D2) 使用科技來降低風險	許多科技都可以用來保護疫情下人們的生活安全，如口罩、APP 相關應用，以及疫苗或健康碼的推廣，而展覽本身利用保持社交距離、測量體溫、酒精洗手等相關科技的應用來降低風險也可以進一步讓民眾感受到安全的環境，進而提高對從事文化園區休閒活動的正面態度。
	(D3) 使用科技提供遠距展	科技可以提供許多遠距展的方式，經由 APP、網頁、3D 科技或 AI 智慧音箱等科技的應用，可以讓文化園區提供更多元的展覽型態，並經由金流與物流方式的提供可以讓消費者即便在疫情下仍可以享受文化園區所提供的相關展覽活動。

底下本論文根據圖 4.1 與表 4.1 進一步描繪研究所發展的層級架構分析評估模型各構面以及評估準則的各項內涵。首先說明「政治構面」之操作型定義以及與該構面有關的三項評估準則之內涵設計則分別是參考張立伶(2014)、彭成功(2015)、愛德華(2020)、羅文廣(2020)、胡津毓(2020)、王浩逢(2020)、謝舒評(2020)等人的研究進行彙整而得到。COVID-19 在全世界中央政府對於疫情直接管控，且政府對疫情的管控將會對於文化園區的經營有重大的影響，本研究在參考上述相關研究

論文後，提出底下三個評估準則，分別是(A1) 政府對疫情的控制、(A2) 政府對產業的幫助、以及(A3) 政府對需求面的影響。底下簡單說明「政治構面」的各項評估準則之內涵：

- (A1) 政府對疫情的控制→COVID-19 疫情是屬於國安問題，全世界對於新冠肺炎的控制都是由中央政府所直接管理，因此政府對疫情的控制將會對於疫情對文化園區經營的大環境產生直接且重要的影響。
- (A2) 政府對產業的幫助→在新冠肺炎疫情下，政府是否可以比照以前 SARS 的經驗進一步推出補助政策來協助文化園區經營業者渡過困境，這些措施包含減稅措施等。
- (A3) 政府對需求面的影響→政府在 COVID-19 衝擊下，是否能針對文化園區提出刺激需求的方案或政策，如文化部的藝 Fun 券等類的行銷措施，提升對需求面的影響。

其次說明「經濟構面」之操作型定義，所謂經濟構面是人民相關經濟活動受到 COVID-19 疫情衝擊的程度，包含巨觀與微觀等層面，衡量經濟構面的指標設計則分別是參考劉湘鈴(2020)、崔敏(2015)、陳冠綦(2020)、陳昱宏(2020)、張立伶(2014)、孫丞甫(2020)、石富原(2020) 等人的研究進行彙整而得到，本研究在參考上述相關研究論文後，提出底下三個評估準則，分別是(B1) 經濟受衝擊的程度、(B2) 人民經濟所受的影響、(B3) 園區管理者的行銷面。底下簡單說明「經濟構面」的各項評估準則之內涵：

- (B1) 經濟受衝擊的程度→COVID-19 疫情會對社會造成巨大經濟損失，這些損失會進一步影響與文化園區經營有關的產業鏈傷害，這些傷害會讓文化園區的經營環境更加惡化。
- (B2) 人民經濟所受的影響→COVID-19 疫情除了會造成社會的衝擊與傷害外，也會讓人民因為疫情失去工作或減少工作，這些影響都會讓人民的經濟收入會因疫情而受衝擊，進一步影響人民從事正常文化消費的能力與態度。
- (B3) 園區管理者的行銷面→新冠肺炎除了會造成文化園區外在環境的經

濟衝擊外，對文化園區的經營也會有所衝擊，若園區管理者可針對展覽票價提供折扣，這類的行銷面活動也會對文化園區的需求有所助益。

再來是說明「社會構面」之操作型定義，所謂社會構面是指在 COVID-19 疫情下，一般民眾對於前往文創園區參加展覽的社會心理因素，衡量社會構面的指標設計則分別是參考王浩逢(2020)、郭仁貴(2020)、林曉楣(2017)、張泳富(2020)、陳韻筑(2019)、莊惟嬪(2020)、林昱宏(2020) 等人的研究進行彙整而得到，本研究在參考上述相關研究論文後，提出底下三個評估準則，分別是(C1) 社會預期的風險心理、(C2) 民眾對產業的支持、(C3) 文創活動的安全性。底下簡單說明「社會構面」的各項評估準則之內涵：

- (C1) 社會預期的風險心理→面對疫情的衝擊，許多人對於風險的預期心理是影響民眾前往文化園區的重要因素之一，若社會對於風險的預期越高，前往園區的意願就會比較低，因社會預期的風險心理是社會構面的評估準則之一。
- (C2) 民眾對產業的支持→若民眾對文化園區等相關產業的支持力度越高，則就有可能會在疫情相對可控或政府在安全與法令許可的情況下，願意前往文化園區消費。
- (C3) 文創活動的安全性→當文化園區的相關展覽活動的設計越安全且能夠保證遊客的安全時，對於民眾前往文化文創園區從事相關休閒活動的意願就會增加。

最後是說明「科技構面」之操作型定義，所謂科技構面是指應用科技技術來提供安全防護或更有創意的遠距展覽等與科技有關的應用，本論文用來衡量科技構面的指標設計則分別是經由參考柯淑媛(2019)、羅文廣(2020)、王曉慧(2006)、楊佳榕(2012)、徐惠忠(2020)等人的研究進行彙整而得到，本研究在參考上述相關研究論文後，提出底下三個評估準則，分別是(D1) 疫苗的開發與普及、(D2) 使用科技來降低風險、(D3) 使用科技提供遠距展。底下簡單說明「科技構面」的各項評估準則之內涵：

- (D1) 疫苗的開發與普及→當疫苗的開發越來越成熟，且有一定的保護能

力時，加上民眾接種 COVID-19 疫苗的比例越高時，在這樣的情況下，民眾願意前往文化文創園區消費的態度就會比較正面。

- (D2) 使用科技來降低風險→許多科技都可以用來保護疫情下人們的生活安全，如口罩、APP 相關應用，以及疫苗或健康碼的推廣，而展覽本身利用保持社交距離、測量體溫、酒精洗手等相關科技的應用來降低風險也可以進一步讓民眾感受到安全的環境，進而提高對從事文化園區休閒活動的正面態度。
- (D3) 使用科技提供遠距展→科技可以提供許多遠距展的方式，經由 APP、網頁、3D 科技或 AI 智慧音箱等科技的應用，可以讓文化園區提供更多元的展覽型態，並經由金流與物流方式的提供可以讓消費者即便在疫情下仍可以享受文化園區所提供的相關展覽活動。

4.2 資料收集

以往有文獻認為為了協助受訪專家在進行 AHP 成對比較權重的分析時，進一步避免出現決策邏輯前後彼此產生不一致的現象(也就說當認為 A 大於 B，且 B 大於 C 時，那麼 A 與 C 的相對重要性就應該是 A 大於 C，而不是產生 C 大於 A 的結果，萬一受訪者認為是 C 大於 A，那就表示專家此時出現了決策邏輯前後不一致的現象)。為了必面分析的構面過多時（一般是指超過五個以上），就會建議研究者的 AHP 問卷可以先請專家填寫如下面的意見表，讓後續有關 AHP 專家意見的填寫得以一個更有效率的方式來進行（吳寶春，2020）。表 4.2 為本研究 AHP 問卷準則評估的填寫範例，範例中顯示政治構面的重要性大於經濟構面，重要比為 5:1。

“請您根據 A、B、C 與 D 的重要度填上您的意見：___ > ___ > ___ > ___ ”

表 4.2 本研究 AHP 問卷準則評估的填寫範例

準則 A	準則 A 較重要 ← 一樣重要 → 準則 B 較重要									準則 B
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A)政治構面			※							(B)經濟構面

本文分別選擇文創園區相關管理者、政府單位以及學術單位等三個領域之專家進行訪談與 AHP 問卷資料收集，表 4.3 為本研究受訪專家的年資與受訪日期等資料。由表 4.3 可以知道本文所設定的學者專家分別在學術界、產業界以及政府等單位各有三位，且每位專家都有至少在該領域上有十年以上的專業經驗，受訪的專家合計有九位。

表 4.3 受訪專家一覽表

編號	領域	姓氏	年資	受訪日期
1	文創園區協理	張○○	12 年	2020/11
2	文創園區專案經理	陳○○	11 年	2021/01
3	文創園區經理	范○○	10 年	2021/01
4	學術界 教授	林○	18 年	2020/11
5	學術界 教授	馮○○	30 年	2020/12
6	學術界 教授	鐘○○	20 年	2020/10
7	政府單位 科長	李○○	19 年	2020/02
8	政府單位 科員	梁○○	11 年	2021/02
9	政府單位 科員	陳○○	18 年	2021/02

4.3 構面與準則分析

本論文經由文獻所建構的 AHP 層級分析架構後並進行 AHP 專家問卷的設計，並請專家針對 AHP 問卷進行意見的填寫，資料收集後首先進行 AHP 評估構面的計算，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構的評估構面包含「政治構面」、「經濟構面」、「社會構面」以及「科技構面」等四項，評估構面的架構如圖 4.2 所示，根據 AHP 方法中有關一致性的計算公式可計算這四項構面的兩兩成對評估矩陣的分析結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.616 & 0.563 & 3.591 \\ 0.619 & 1.000 & 0.467 & 2.266 \\ 1.775 & 2.141 & 1.000 & 5.533 \\ 0.278 & 0.441 & 0.181 & 1.000 \end{bmatrix}$$

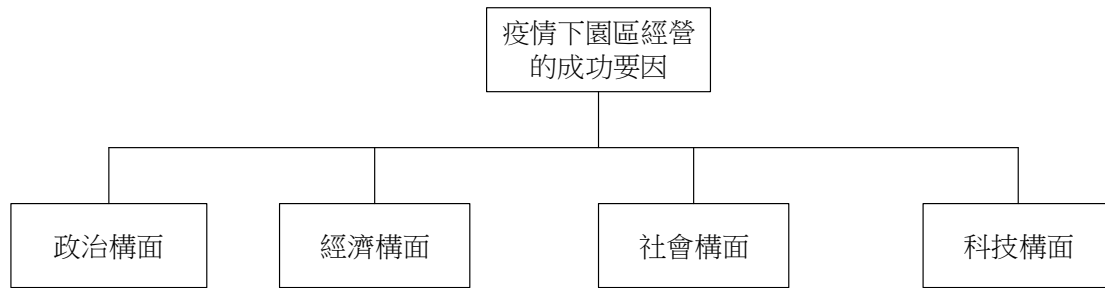


圖 4.2 AHP 評估構面

我們可以根據 AHP 分析方法中的一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)之計算公式，讓研究者藉由這兩個一致性檢定指標來評估所收集的專家問卷資料，其所填寫資料所顯示的決策邏輯是否合乎一致性的檢定。而根據本文所收集的資料並根據 AHP 計算公式所得的結果發現： $\lambda_{\max}=4.008$ ，而 C.I.與 C.R.等兩個數值的結果分別是 0.003 以及 0.003，這些一致性指標的計算結果都符合 Saaty 所建議需小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的分析資料均符合一致性檢定的標準，表 4.4 則是說明本研究 AHP 模型中各構面權重的分析結果與排序說明。

本文所建構的 AHP 評估模型是用來評估文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的關鍵成功經營因素，而圖 4.3 是 AHP 各構面權重長條圖，而表 4.4 則是各個評估構面的權重數值分析結果與重要度的排序。由分析結果可以發現，社會構面是影響出文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下經營成功關鍵因素最重要的構面，其權重值為 0.449，其次則分別是政治構面(0.282)、經濟構面(0.189)以及科技構面(0.081)，這四項構面的權重值相加會等於 1。

根據表 4.4 與圖 4.3 的分析結果可知道社會構面可以說是最重要的 AHP 構面，根據本文的定義，所謂社會構面是指在 COVID-19 疫情下，一般民眾對於前往文創園區參加展覽的社會心理因素，而社會構面的三項評估準則包含「社會預期的風險心理」、「民眾對產業的支持」，以及「文創活動的安全性」。

表 4.4 AHP 各構面權重分析結果

構面	政治構面	經濟構面	社會構面	科技構面
相對權重	0.282	0.189	0.449	0.081
排序	2	3	1	4

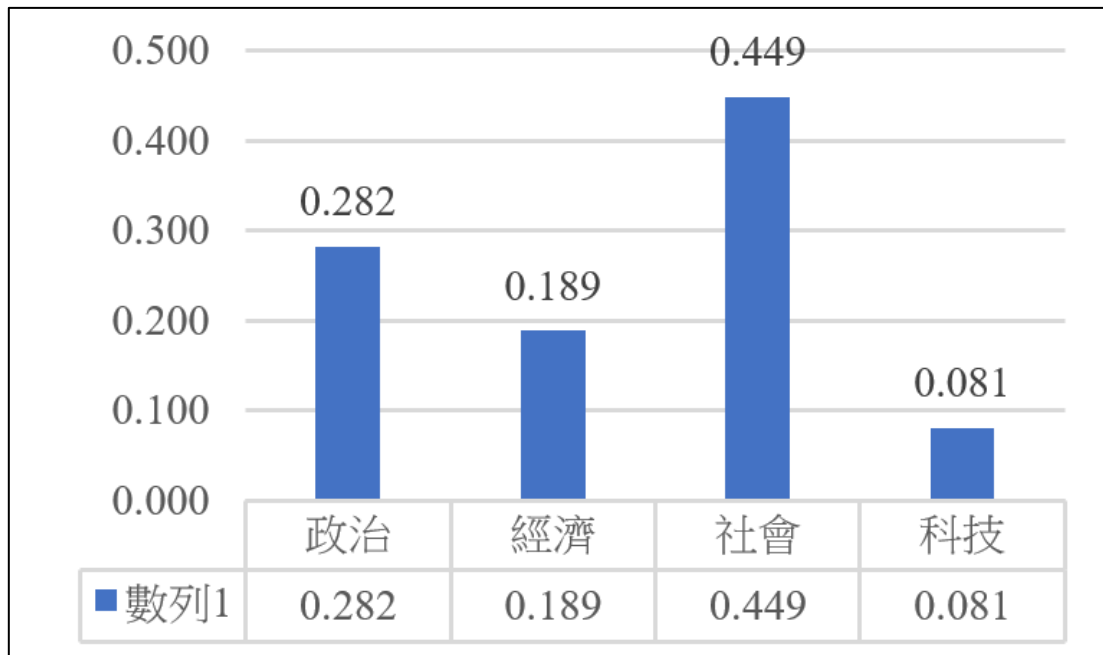


圖 4.3 AHP 各構面權重長條圖

4.3.2 政治構面各準則權重分析

根據圖 4.1 與表 4.1 的說明可以知道，本文所建構評估文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的關鍵成功經營因素 AHP 模型包含政治、經濟、社會與科技等四個評估構面，本節首先說明政治構面。有關「政治」評估構面包含「政府對疫情的控制」、「政府對產業的幫助」以及「政府對需求面的影響」等三項，這三項評估準則的架構如圖 4.4 所示，根據 AHP 模型的計算公式可得出這三項構面的兩兩成對評估矩陣的分析結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.499 & 0.620 \\ 2.006 & 1.000 & 0.668 \\ 1.613 & 1.497 & 1.000 \end{bmatrix}$$

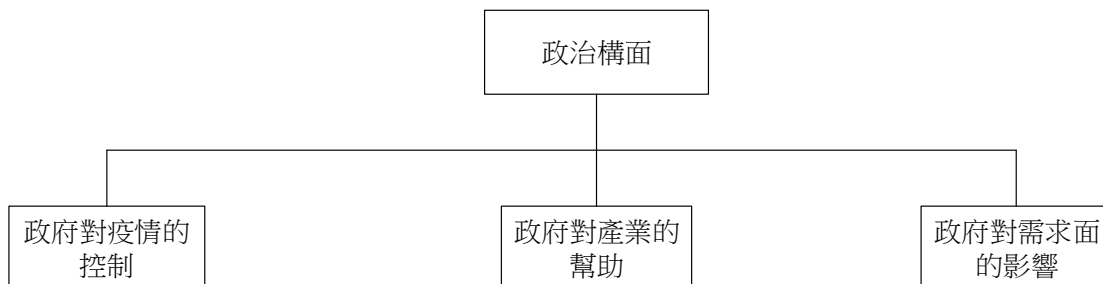


圖 4.4 政治構面各評估準則

進一步根據 AHP 模型中有關信度計算的公式可以得到一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以讓研究者評估所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據本文所收集的資料計算的結果顯示 $\lambda_{\max}=3.064$ 、C.I.=0.032 與 C.R.=0.055，這些指標的計算結果都符合薩蒂所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料均符合一致性檢定的標準，表 4.5 分別說明本文所建構評估文創園區在 COVID-19 疫情下經營關鍵成功因素的 AHP 評估模型中，有關政治構面所包含的三項評估準則之權重數值之分析結果。

表 4.5 政治構面各評估準則權重值

構面	政府對疫情的控制	政府對產業的幫助	政府對需求面的影響
權重	0.218	0.353	0.429
排序	3	2	1

由表 4.5 可以知道在政治構面中，「政府對需求面的影響」是最重要的評估準則，該準則是指政府在 COVID-19 衝擊下，是否能針對文化園區提出刺激需求的方案或政策等對提升對需求面的影響，其權重值為 0.429，其次分別是「政府對產業的幫助」以及「政府對疫情的控制」，其數值分別是 0.353 以及 0.218。

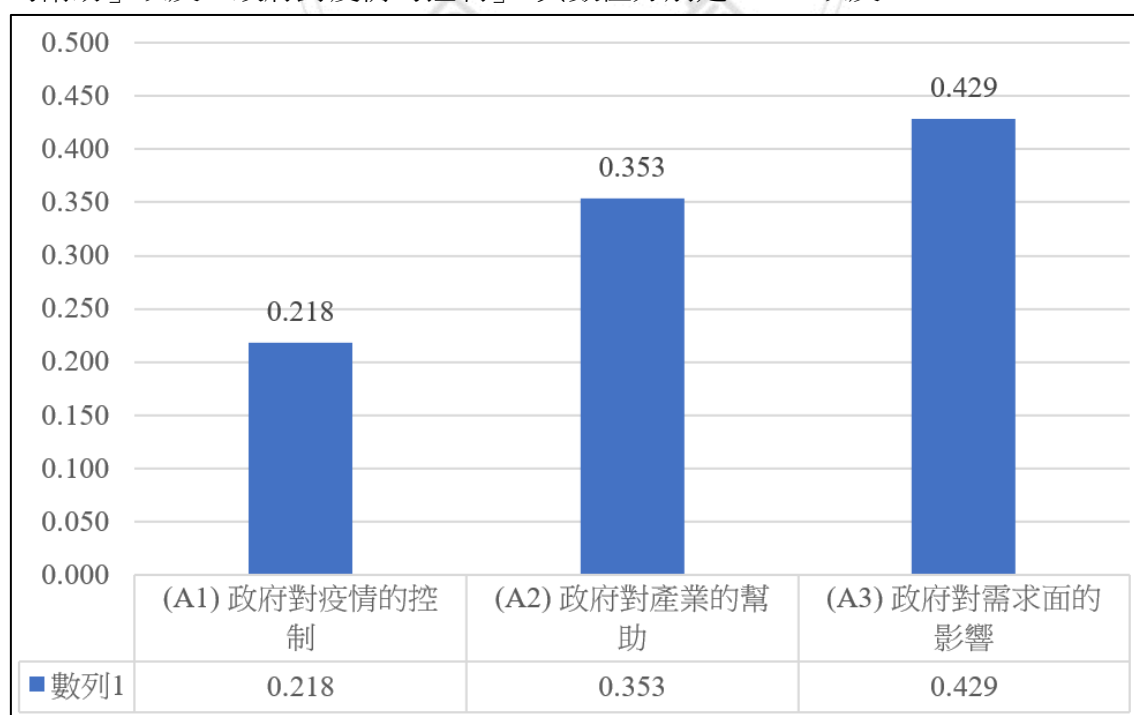


圖 4.5 AHP 政治構面權重長條圖

4.3.3 經濟構面各準則權重分析

根據圖 4.1 與表 4.1 的說明可以知道，本文所建構評估文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的關鍵成功經營因素 AHP 模型包含政治、經濟、社會與科技等四個評估構面，本節首先說明政治構面。有關「經濟」評估構面包含「經濟受衝擊的程度」、「人民經濟所受的影響」以及「園區管理者的行銷面」等三項，這三項評估準則的架構如圖 4.6 所示，根據 AHP 模型的計算公式可得出這三項構面的兩兩成對評估矩陣的分析結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.380 & 2.213 \\ 2.633 & 1.000 & 4.584 \\ 0.471 & 0.218 & 1.000 \end{bmatrix}$$



圖 4.6 經濟構面各評估準則

進一步根據 AHP 模型中有關信度計算的公式可以得到一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以讓研究者評估所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據本文所收集的資料計算的結果顯示 $\lambda_{\max} = 3.004$ 、C.I.=0.002 與 C.R.=0.004，這些指標的計算結果都符合薩蒂所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料均符合一致性檢定的標準，表 4.7 分別說明本文所建構評估文創園區在 COVID-19 疫情下經營關鍵成功因素的 AHP 評估模型中，有關經濟構面所包含的三項評估準則之權重數值之分析結果。

表 4.7 經濟構面各評估準則權重值

構面	經濟受衝擊的程度	人民經濟所受的影響	園區管理者的行銷面
權重	0.252	0.621	0.127
排序	2	1	3

由表 4.7 可以知道在經濟構面中，「人民經濟所受的影響」是最重要的評估準則，該準則是指 COVID-19 疫情除了會造成社會的衝擊與傷害外，也會讓人民因為疫情失去工作或減少工作，這些影響都會讓人民的經濟收入會因疫情而受衝擊，進一步影響人民從事正常文化消費的能力與態度，其權重值為 0.621，其次的準則分別是「經濟受衝擊的程度」以及「園區管理者的行銷面」，其數值分別是 0.252 以及 0.127。

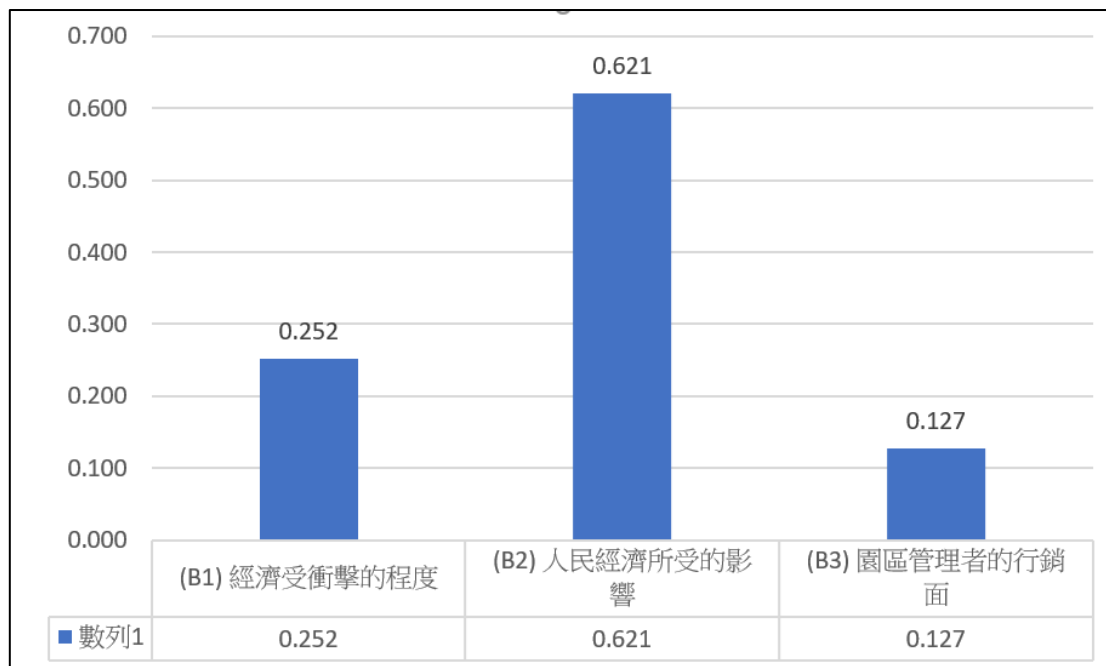


圖 4.7 AHP 經濟構面權重長條圖

4.3.4 社會構面各準則權重分析

根據圖 4.1 與表 4.1 的說明可以知道，本文所建構評估文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的關鍵成功經營因素 AHP 模型包含政治、經濟、社會與科技等四個評估構面，本節首先說明政治構面。有關「社會」評估構面包含「社會預期的風險心理」、「民眾對產業的支持」以及「文創活動的安全性」等三項，這三項評估準則的架構如圖 4.8 所示，根據 AHP 模型的計算公式可得出這三項構面的兩兩成對評估矩陣的分析結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 3.800 & 4.851 \\ 0.263 & 1.000 & 1.825 \\ 0.206 & 0.548 & 1.000 \end{bmatrix}$$

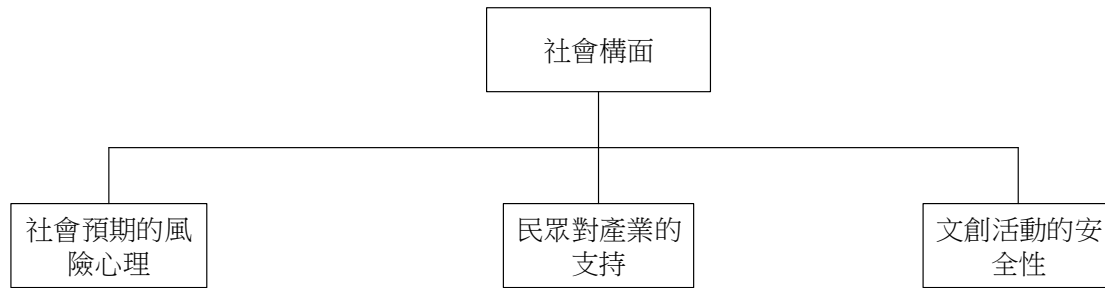


圖 4.8 社會構面各評估準則

進一步根據 AHP 模型中有關信度計算的公式可以得到一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以讓研究者評估所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據本文所收集的資料計算的結果顯示 $\lambda_{\max} = 3.014$ 、C.I.=0.007 與 C.R.=0.012，這些指標的計算結果都符合薩蒂所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料均符合一致性檢定的標準，表 4.8 分別說明本文所建構評估文創園區在 COVID-19 疫情下經營關鍵成功因素的 AHP 評估模型中，有關社會構面所包含的三項評估準則之權重數值之分析結果。

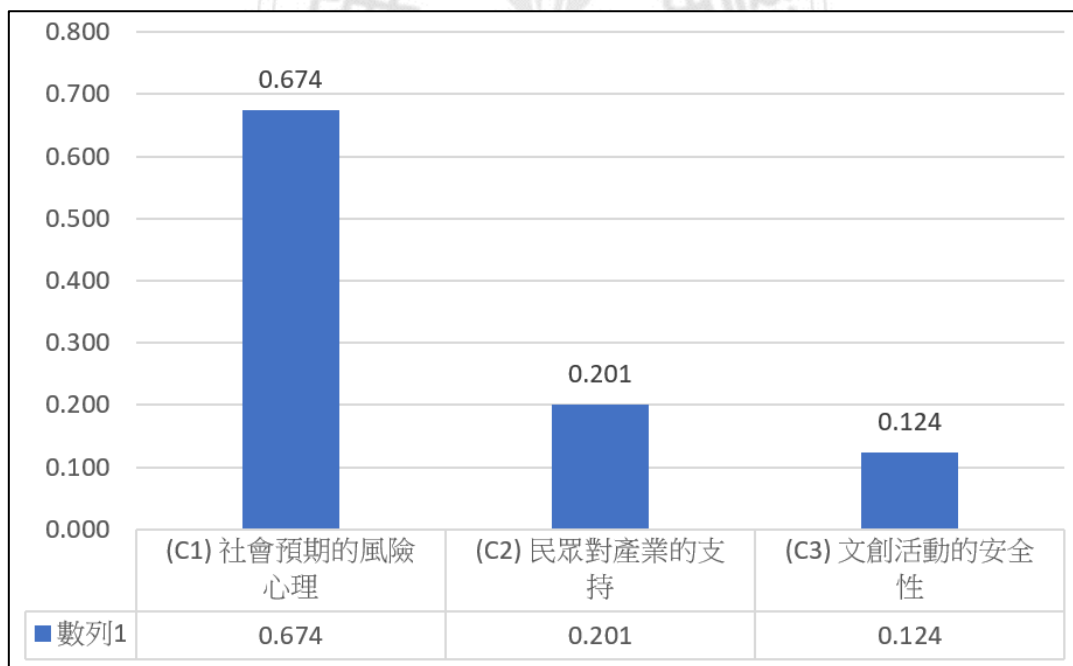


圖 4.9 AHP 社會構面權重長條圖

由表 4.8 可以知道在社會構面中，「社會預期的風險心理」是最重要的評估準則，其權重值為 0.674，該準則是指面對疫情的衝擊，許多人對於風險的預期心理是影響民眾前往文化園區的重要因素之一，若社會對於風險的預期越高，前往園區

的意願就會比較低，因社會預期的風險心理是社會構面的評估準則之一。第二名與第三名的準則分別是「民眾對產業的支持」以及「文創活動的安全性」，其數值分別是 0.201 以及 0.124。

表 4.8 社會構面各評估準則權重值

構面	社會預期的風險心理	民眾對產業的支持	文創活動的安全性
權重	0.674	0.201	0.124
排序	1	2	3

4.3.5 科技構面各準則權重分析

根據圖 4.1 與表 4.1 的說明可以知道，本文所建構評估文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的關鍵成功經營因素 AHP 模型包含政治、經濟、社會與科技等四個評估構面，本節首先說明政治構面。有關「科技」評估構面包含「疫苗的開發與普及」、「使用科技來降低風險」以及「使用科技提供遠距展」等三項，這三項評估準則的架構如圖 4.10 所示，根據 AHP 模型的計算公式可得出這三項構面的兩兩成對評估矩陣的分析結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 3.240 & 6.804 \\ 0.309 & 1.000 & 3.661 \\ 0.147 & 0.273 & 1.000 \end{bmatrix}$$



圖 4.10 科技構面各評估準則

進一步根據 AHP 模型中有關信度計算的公式可以得到一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以讓研究者評估所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據本文所收集的資料計算的結果顯示 $\lambda_{\max} = 3.035$ 、C.I.= 0.017 與 C.R.= 0.030，這些指標的計算結果都符合薩蒂所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料均符

合一致性檢定的標準，表 4.9 分別說明本文所建構評估文創園區在 COVID-19 疫情下 經營關鍵成功因素的 AHP 評估模型中，有關科技構面所包含的三項評估準則之權重數值之分析結果。

表 4.9 科技構面各評估準則權重值

構面	疫苗的開發與普及	使用科技來降低風險	使用科技提供遠距展
權重	0.666	0.251	0.083
排序	1	2	3

由表 4.9 可以知道在科技構面中，「疫苗的開發與普及」是最重要的評估準則，該準則是指當疫苗的開發越來越成熟，且有一定的保護能力時，加上民眾接種 COVID-19 疫苗的比例越高時，在這樣的情況下，民眾願意前往文化文創園區消費的態度就會比較正面，其權重值為 0.666，其次分別是「使用科技來降低風險」以及「使用科技提供遠距展」，其數值分別是 0.251 以及 0.083。

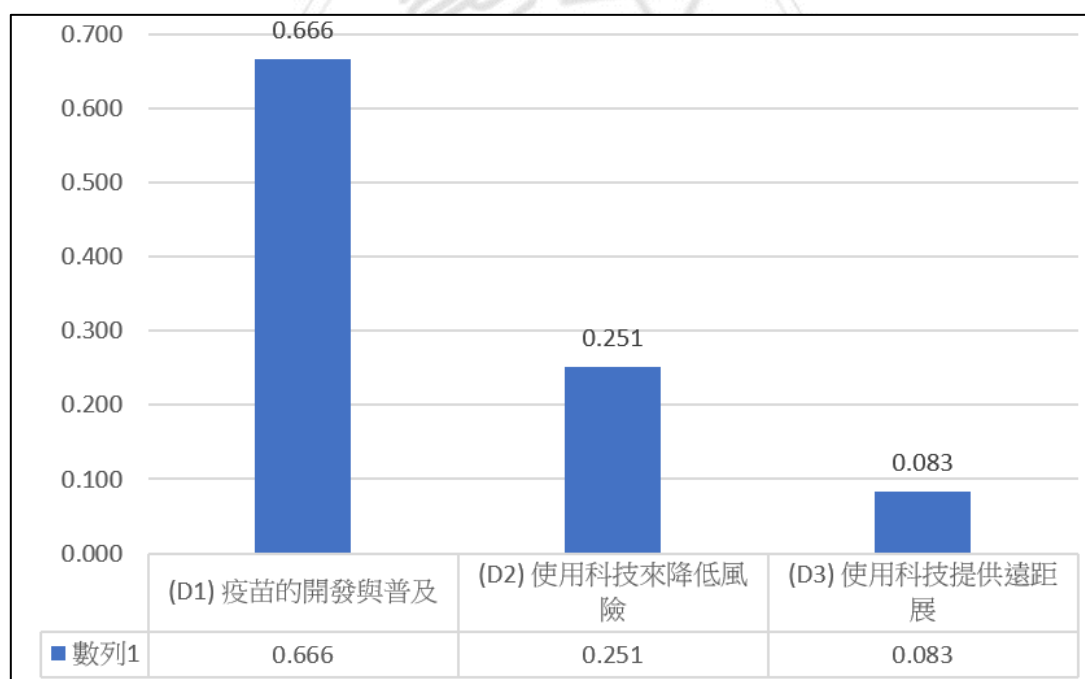


圖 4.11 AHP 科技構面權重長條圖

4.3.6 整體評估準則權重分析

上述各節是針對各個不同的構面進行分層的權重計算，本節則針對本文所建構的 AHP 評估模型進行整體準則的權重值計算，分析的結果如表 4.10 與圖 4.12

所示，底下以「社會預期的風險心理」為例，說明整體評估準則的計算方式，由於「社會預期的風險心理」是屬於「社會」構面下的一個評估準則，因此有關「社會預期的風險心理」的整體權重的計算公式就是以下面的方式進行：

「社會」構面的構面權重值(0.449)×「社會預期的風險心理」在「社會」構面的準則權重值(0.674)，表示如下： $0.449 \times 0.674 = 0.302$ 。在構面分析方面，社會構面是最重要的因素，其數值為 0.449，其次分別是政治、經濟、與科技，其數值分別是 0.282、0.189、0.081。由分析結果可以知道社會構面是最被重視的構面，而社會構面是指在 COVID-19 疫情下，一般民眾對於前往文創園區參加展覽的社會心理因素，本文在社會構面所建構的三項評估準則包含「社會預期的風險心理」、「民眾對產業的支持」，以及「文創活動的安全性」。相關整體權重分析結果詳如表 4.10 所示，底下根據圖 4.12 進一步說明相關的分析結果。

首先說明各構面中最為重要的評估準則，如下：

- (1) 政治構面中，最重要的評估準則為「政府對需求面的影響」
- (2) 經濟構面中，最重要的評估準則為「人民經濟所受的影響」
- (3) 社會構面中，最重要的評估準則為「社會預期的風險心理」
- (4) 科技構面中，最重要的評估準則為「疫苗的開發與普及」

其次，我們列出四項構面所組成的十二項評估準則中最重要前三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第一名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第二名：政府對需求面的影響（「政治」構面）
- ✓ 第三名：人民經濟所受的影響（「經濟」構面）

底下我們列出由四項構面所組成的十二項評估準則中最不重要的三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）
- ✓ 第十一名：使用科技來降低風險（「科技」構面）
- ✓ 第十名：園區管理者的行銷面（「經濟」構面）

由上面的分析可以知道，最不重要的評估準則中，科技構面就佔據了三項評估

準則，顯示本文所選定的專家認為應用科技來增加文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的經營策略未必是最重要的方式。

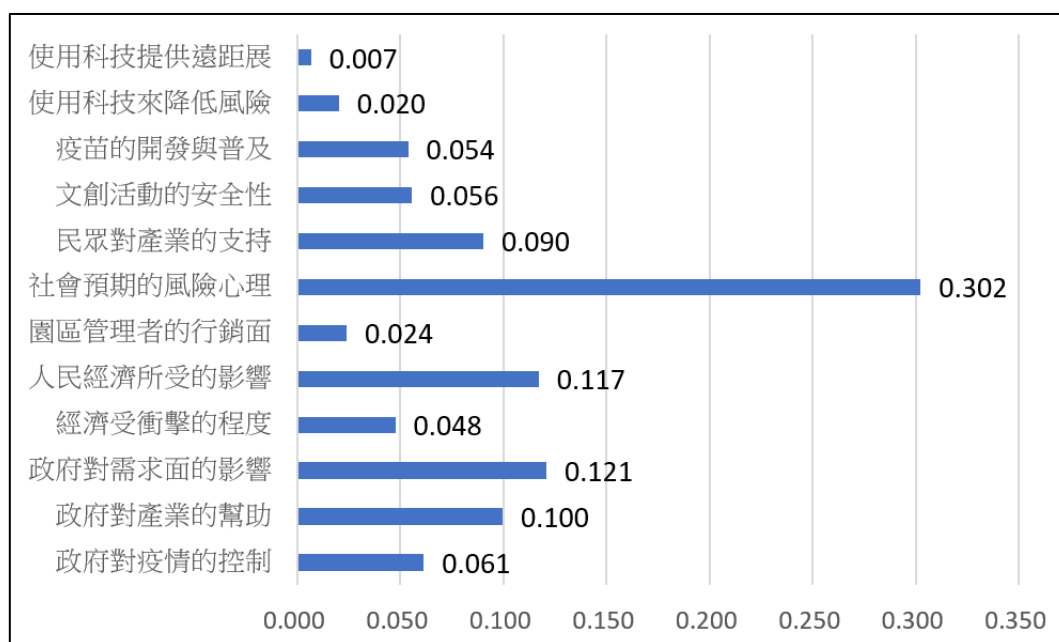


圖 4.12 AHP 整體準則權重長條圖

表 4.10 AHP 整體準則權重值

代號	構面/準則	權重	整體權重
A	政治 →2th	0.282	-
B	經濟 →3th	0.189	
C	社會 →1th	0.449	
D	科技 →4th	0.081	
A1	政府對疫情的控制 →3th	0.218	0.061
A2	政府對產業的幫助 →2th	0.353	0.100
A3	政府對需求面的影響 →1th	0.429	0.121 →2th
B1	經濟受衝擊的程度 →2th	0.252	0.048
B2	人民經濟所受的影響 →1th	0.621	0.117 →3th
B3	園區管理者的行銷面 →3th	0.127	0.024→10th
C1	社會預期的風險心理 →1th	0.674	0.302 →1th
C2	民眾對產業的支持 →2th	0.201	0.090
C3	文創活動的安全性 →3th	0.124	0.056
D1	疫苗的開發與普及 →1th	0.666	0.054
D2	使用科技來降低風險 →2th	0.251	0.020→11th
D3	使用科技提供遠距展 →3th	0.083	0.007→12th

4.4 分群分析

4.4.1 分群分析（學者）

在分群分析方面，本節首先根據「學者」專家進行分群分析，社會構面是最重要的因素，其數值為 0.471，其次分別是政治、經濟、與科技，其數值分別是 0.347、0.097、0.085。由分析結果可以知道社會構面是「學者」類型專家族群最重視的構面。相關整體權重分析結果詳如表 4.11 所示，底下根據圖 4.13 進一步說明相關的分析結果。

首先說明各構面中最為重要的評估準則，如下：

- (1) 政治構面中，最重要的評估準則為「政府對需求面的影響」
- (2) 經濟構面中，最重要的評估準則為「人民經濟所受的影響」
- (3) 社會構面中，最重要的評估準則為「社會預期的風險心理」
- (4) 科技構面中，最重要的評估準則為「疫苗的開發與普及」

其次，我們列出四項構面所組成的十二項評估準則中最重要的前三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第一名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第二名：政府對需求面的影響（「政治」構面）
- ✓ 第三名：民眾對產業的支持（「社會」構面）

底下我們列出由四項構面所組成的十二項評估準則中最不重要的三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）
- ✓ 第十一名：園區管理者的行銷面（「經濟」構面）
- ✓ 第十名：經濟受衝擊的程度（「經濟」構面）

由上面的分析可以知道，「學者」類型專家認為「經濟」構面所屬的評估準則是相對比較不重要，經濟構面就佔據了三項評估準則，顯示本文所選定的學者專家認為應用文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的經營策略，不要太過度依賴經

濟構面的相關準則會收到比較好的效果。

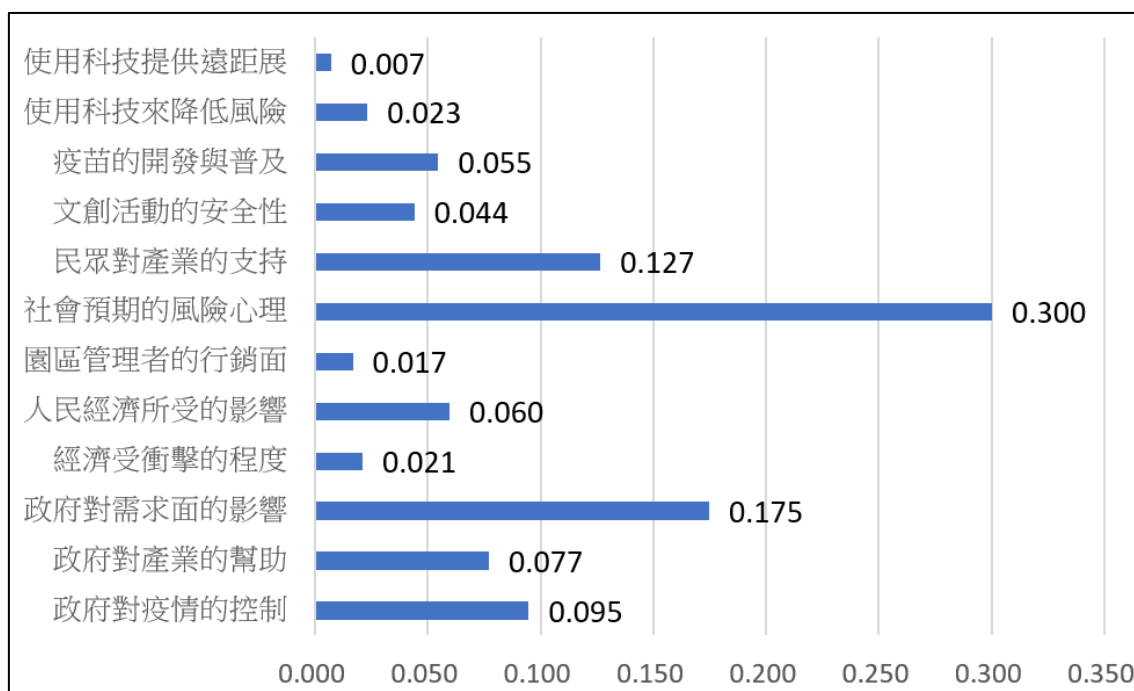


圖 4.13 AHP 整體準則權重長條圖（學者類專家）

表 4.11 AHP 整體準則權重值（學者類專家）

代號	構面/準則	權重	整體權重
A	政治 →2th	0.347	-
B	經濟 →3th	0.097	
C	社會 →1th	0.471	
D	科技 →4th	0.085	
A1	政府對疫情的控制 →2th	0.273	0.095
A2	政府對產業的幫助 →3th	0.222	0.077
A3	政府對需求面的影響 →1th	0.504	0.175 →02th
B1	經濟受衝擊的程度 →2th	0.216	0.021 →10th
B2	人民經濟所受的影響 →1th	0.612	0.060
B3	園區管理者的行銷面 →3th	0.172	0.017 →11th
C1	社會預期的風險心理 →1th	0.638	0.300 →01th
C2	民眾對產業的支持 →2th	0.269	0.127 →03th
C3	文創活動的安全性 →3th	0.094	0.044
D1	疫苗的開發與普及 →1th	0.643	0.055
D2	使用科技來降低風險 →2th	0.273	0.023
D3	使用科技提供遠距展 →3th	0.084	0.007 →12th

4.4.2 分群分析（業界）

在分群分析方面，本節根據「業界」專家進行分群分析，分析的結果顯示經濟構面是業界專家認為最重要的因素，其數值為 0.517，其次分別是社會、政治、與科技，其數值分別是 0.290、0.138、0.055。由分析結果可以知道經濟構面是「業界」類型專家族群最重視的構面。相關整體權重分析結果詳如表 4.12 所示，底下根據圖 4.14 進一步說明相關的分析結果。

首先說明各構面中最為重要的評估準則，如下：

- (1) 政治構面中，最重要的評估準則為「政府對產業的幫助」
- (2) 經濟構面中，最重要的評估準則為「人民經濟所受的影響」
- (3) 社會構面中，最重要的評估準則為「社會預期的風險心理」
- (4) 科技構面中，最重要的評估準則為「疫苗的開發與普及」

其次，我們列出四項構面所組成的十二項評估準則中最重要的前三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第一名：人民經濟所受的影響（「經濟」構面）
- ✓ 第二名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第三名：經濟受衝擊的程度（「經濟」構面）

底下我們列出由四項構面所組成的十二項評估準則中最不重要的三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）
- ✓ 第十一名：使用科技來降低風險（「科技」構面）
- ✓ 第十名：政府對疫情的控制（「政治」構面）

由上面的分析可以知道，「業界」類型專家認為「科技」構面所屬的評估準則是相對比較不重要，科技構面就佔據了三項評估準則，顯示本文所選定的學者專家認為應用文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的經營策略，科技並未可以對於文創園區渡過疫情下的困境。另一方面，業界專家普遍認為「經濟」構面才是造成文創園區業者此波 COVID-19 疫情下的主要經營困境主因，由於經濟受到衝擊造

成文化園區的經營挑戰。

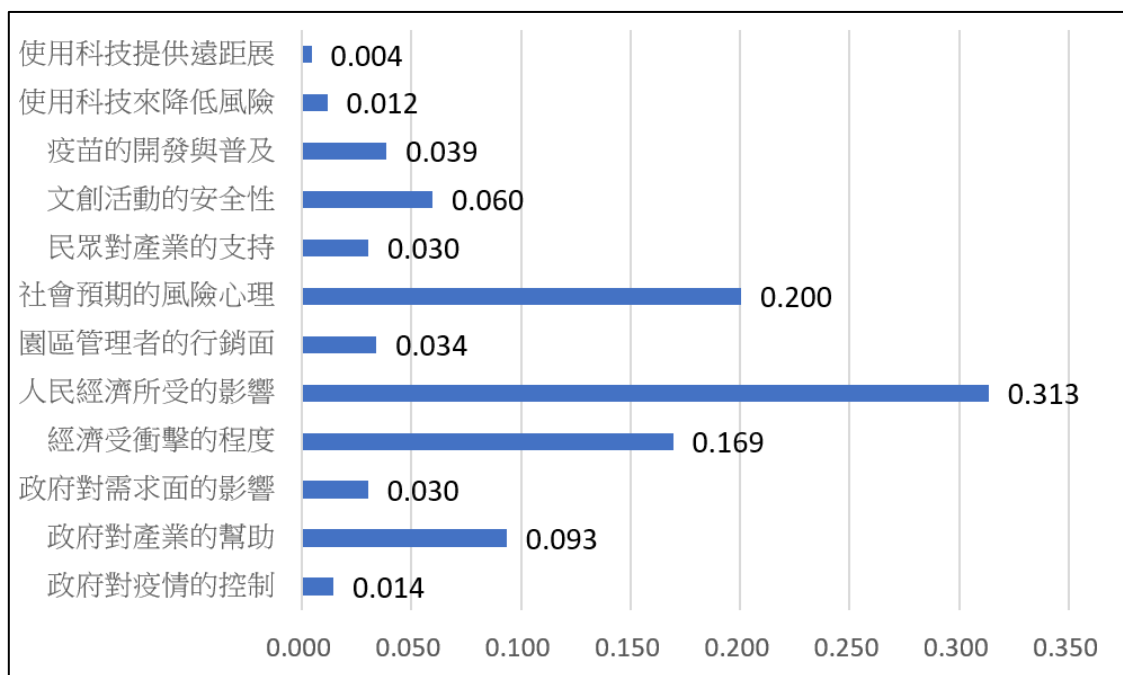


圖 4.14 AHP 整體準則權重長條圖（業界類專家）

表 4.12 AHP 整體準則權重值（業界類專家）

代號	構面/準則	權重	整體權重
A	政治 →3th	0.138	-
B	經濟 →1th	0.517	
C	社會 →2th	0.290	
D	科技 →4th	0.055	
A1	政府對疫情的控制 →3th	0.105	0.014 →10th
A2	政府對產業的幫助 →1th	0.677	0.093
A3	政府對需求面的影響 →2th	0.218	0.030
B1	經濟受衝擊的程度 →2th	0.328	0.169 →03th
B2	人民經濟所受的影響 →1th	0.606	0.313 →01th
B3	園區管理者的行銷面 →3th	0.066	0.034
C1	社會預期的風險心理 →1th	0.690	0.200 →02th
C2	民眾對產業的支持 →3th	0.104	0.030
C3	文創活動的安全性 →2th	0.205	0.060
D1	疫苗的開發與普及 →1th	0.707	0.039
D2	使用科技來降低風險 →2th	0.212	0.012 →11th
D3	使用科技提供遠距展 →3th	0.081	0.004 →12th

4.4.3 分群分析（政府）

在分群分析方面，本節根據「政府」專家進行分群分析，分析的結果顯示政經構面是業界專家認為最重要的因素，其數值為 0.500，其次分別是社會、經濟、與科技，其數值分別是 0.302、0.143、0.056。由分析結果可以知道經濟構面是「政府」類型專家族群最重視的構面。相關整體權重分析結果詳如表 4.13 所示，底下根據圖 4.15 進一步說明相關的分析結果。

首先說明各構面中最為重要的評估準則，如下：

- (1) 政治構面中，最重要的評估準則為「政府對疫情的控制」
- (2) 經濟構面中，最重要的評估準則為「人民經濟所受的影響」
- (3) 社會構面中，最重要的評估準則為「社會預期的風險心理」
- (4) 科技構面中，最重要的評估準則為「疫苗的開發與普及」

其次，我們列出四項構面所組成的十二項評估準則中最重要前三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第一名：政府對疫情的控制（「政治」構面）
- ✓ 第二名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第三名：政府對需求面的影響（「政治」構面）

底下我們列出由四項構面所組成的十二項評估準則中最不重要的三項評估準則，如下所示：

- ✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）
- ✓ 第十一名：使用科技來降低風險（「科技」構面）
- ✓ 第十名：園區管理者的行銷面（「經濟」構面）

由上面的分析可以知道，「政府」類型專家認為「科技」構面所屬的評估準則是相對比較不重要，科技構面就佔據了三項評估準則，顯示本文所選定的政府專家認為應用文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下的經營策略，科技並未可以對於文創園區渡過疫情下的困境。另一方面，業界專家普遍認為「政治」構面才是可以協助文創園區業者渡過此波 COVID-19 疫情下困境的主因，由於政治相關部門的

協助才可以減緩文化園區受到疫情的經營衝擊。

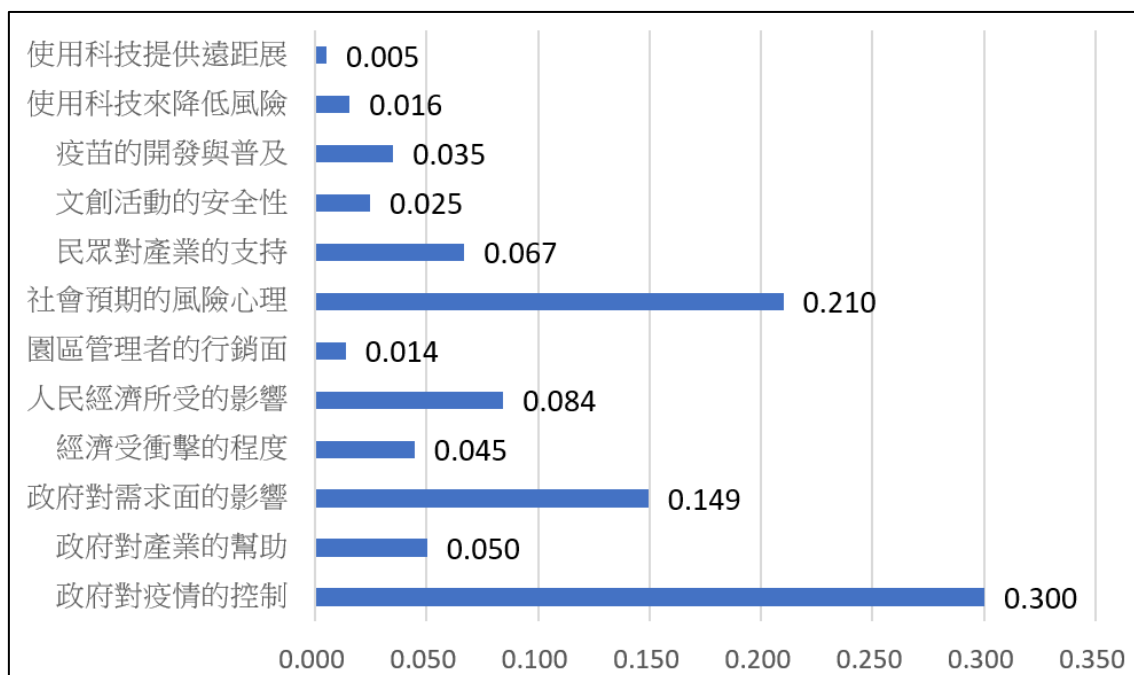


圖 4.15 AHP 整體準則權重長條圖（政府類專家）

表 4.13 AHP 整體準則權重值（政府類專家）

代號	構面/準則	權重	整體權重
A	政治 →3th	0.500	-
B	經濟 →1th	0.143	
C	社會 →2th	0.302	
D	科技 →4th	0.056	
A1	政府對疫情的控制 →1h	0.601	0.300 →01th
A2	政府對產業的幫助 →3h	0.101	0.050
A3	政府對需求面的影響 →2th	0.299	0.149 →03h
B1	經濟受衝擊的程度 →2th	0.313	0.045
B2	人民經濟所受的影響 →1th	0.591	0.084
B3	園區管理者的行銷面 →3th	0.097	0.014 →11th
C1	社會預期的風險心理 →1th	0.696	0.210 →02th
C2	民眾對產業的支持 →2h	0.222	0.067
C3	文創活動的安全性 →3h	0.082	0.025
D1	疫苗的開發與普及 →1th	0.629	0.035
D2	使用科技來降低風險 →2th	0.278	0.016 →10th
D3	使用科技提供遠距展 →3th	0.093	0.005 →12th

4.4.4 小結

本文根據「學者」、「業者」，以及「政府」等三種不同領域的學者針對本所建構 PEST 模型進行權重的填寫，本節將彙整分群分析的主要結果，首先說明構面部分的分群分析：

學者部分專家的構面分析結果：

- ✓ 第一名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第二名：政府對需求面的影響（「政治」構面）
- ✓ 第三名：民眾對產業的支持（「社會」構面）

業者部分專家的構面分析結果：

- ✓ 第一名：人民經濟所受的影響（「經濟」構面）
- ✓ 第二名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第三名：經濟受衝擊的程度（「經濟」構面）

政府部分專家的構面分析結果：

- ✓ 第一名：政府對疫情的控制（「政治」構面）
- ✓ 第二名：社會預期的風險心理（「社會」構面）
- ✓ 第三名：政府對需求面的影響（「政治」構面）

由上面的分群分析可以知道，不同領域的專家對於 PEST 的構面權重看法並不一致，學者專家認為「社會」構面是最重要的，業者專家認為「經濟」構面是最重要的，政府專家認為「政治」構面是最重要的，不同群的專家唯一共同的想法是「科技」構面並不是文化創意園區經營業者在 COVID-19 疫情下經營的重點，這一點值得進一步探討科技在疫情下可以扮演的角色是否可以更多，或者是說在疫情過後的恢復期，科技可以扮演不同的角色。

圖 4.16 是 AHP 分群整體準則權重雷達圖，由分群分析的雷達圖可以整理出下面的結論：

學者部分專家構認為最重要的前三項評估準則：

- ✓ 第一名：社會預期的風險心理（「社會」構面）

✓ 第二名：政府對需求面的影響（「政治」構面）

✓ 第三名：民眾對產業的支持（「社會」構面）

業界部分專家構認為最重要的前三項評估準則：

✓ 第一名：人民經濟所受的影響（「經濟」構面）

✓ 第二名：社會預期的風險心理（「社會」構面）

✓ 第三名：經濟受衝擊的程度（「經濟」構面）

政府部分專家構認為最重要的前三項評估準則：

✓ 第一名：政府對疫情的控制（「政治」構面）

✓ 第二名：社會預期的風險心理（「社會」構面）

✓ 第三名：政府對需求面的影響（「政治」構面）

學者專家構認為最不重要的三項評估準則：

✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）

✓ 第十一名：園區管理者的行銷面（「經濟」構面）

✓ 第十名：經濟受衝擊的程度（「經濟」構面）

業者專家構認為最不重要的三項評估準則：

✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）

✓ 第十一名：使用科技來降低風險（「科技」構面）

✓ 第十名：政府對疫情的控制（「政治」構面）

政府專家構認為最不重要的三項評估準則：

✓ 第十二名：使用科技提供遠距展（「科技」構面）

✓ 第十一名：使用科技來降低風險（「科技」構面）

✓ 第十名：園區管理者的行銷面（「經濟」構面）

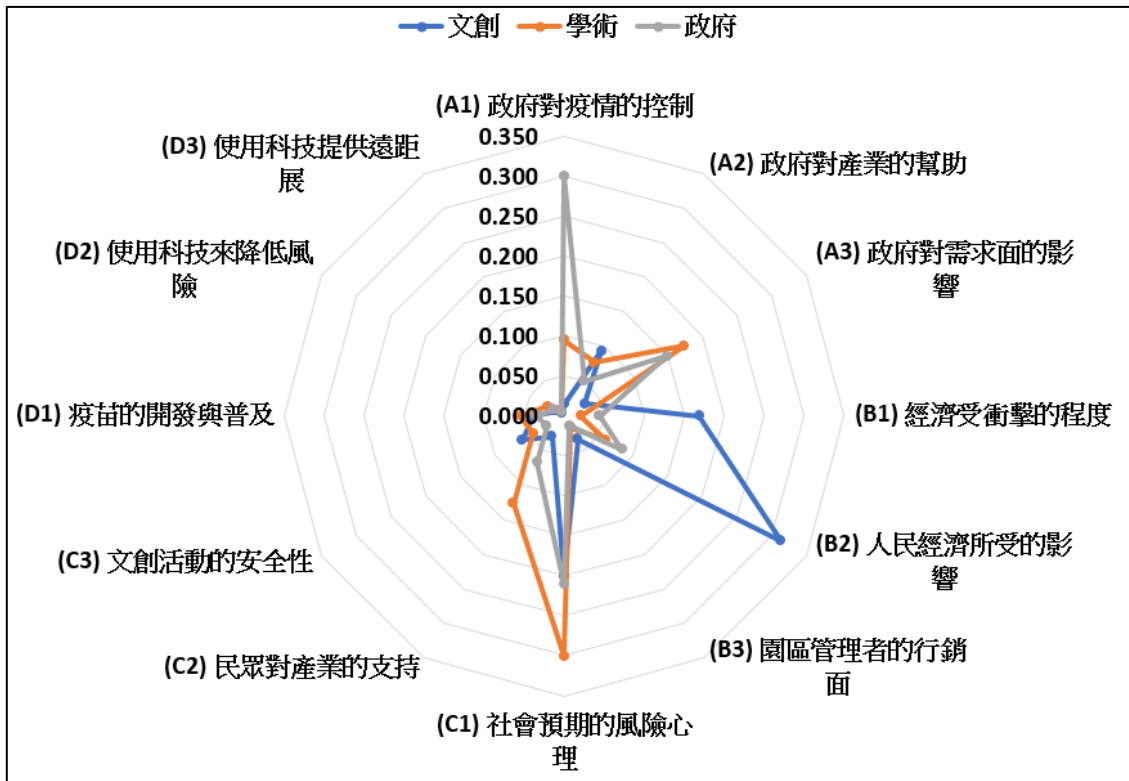


圖 4.16 AHP 分群整體準則權重雷達圖

第五章 結論與建議

COVID-19 疫情在 2019 年底於中國武漢開始發現，並馬上在中國各地擴散開來，隨後日本、韓國、香港也遭受波及，台灣也有受到影響，但是 2020 年初因為台灣進行鎖國因此渡過第一次的危機。但 COVID-19 隨即由義大利開始擴散並造成歐洲很大的影響，義大利之後則是巴西、美國、最後則是印度都造成數以千萬人計算的影響以及數百萬人的死亡。

COVID-19 雖然後來疫情也在疫苗出現後露出控制的曙光，但因為台灣並沒有拿到疫苗（數量極少），並不幸在 2021 年 5 月中旬爆發廣大的擴散，造成各行各業因為第三級的警戒而受到巨大衝擊。本文是以 AHP 來建構研究個案園區的經營成功關鍵因素，並設定在 COVID-19 疫情下，文化創意產業園區的經營困境需要關心哪些構面與評估準則。在本章中將交代本論文的研究發現，以及主要的研究結論與建議。

5.1 研究結論

為了評估台灣文創園區在面臨 COVID-19 疫情下，如何經營文化園區的關鍵成功因素，研究經由 PEST 分析架構並以 AHP 分析模型建構評估模型，本文主要的結論如下：

1. PEST 分析為基礎所建構的 AHP 評估模型如下：

- (1) 政治構面包含：(A1) 政府對疫情的控制、(A2) 政府對產業的幫助，以及(A3) 政府對需求面的影響
- (2) 經濟構面包含：(B1) 經濟受衝擊的程度、(B2) 人民經濟所受的影響，以及(B3) 園區管理者的行銷面
- (3) 社會構面包含：(C1) 社會預期的風險心理、(C2) 民眾對產業的支持，以及(C3) 文創活動的安全性
- (4) 科技構面包括：(D1) 疫苗的開發與普及、(D2) 使用科技來降低風險，以及(D3) 使用科技提供遠距展

而在 AHP 構面分析的結果顯示，社會構面是影響出文化創意產業園區在 COVID-19 疫情下經營成功關鍵因素最重要的構面，其權重值為 0.449，其次則分別是政治構面(0.282)、經濟構面(0.189)以及科技構面(0.081)。

2. 政治構面中最重要評估準則為「政府對需求面的影響」、經濟構面中最重要評估準則為「人民經濟所受的影響」、社會構面中最重要評估準則為「社會預期的風險心理」、科技構面中最重要評估準則為「疫苗的開發與普及」。
3. AHP 評估準則的分析結果顯示最重要準則的前三名分別是：社會預期的風險心理（「社會」構面）、政府對需求面的影響（「政治」構面）、人民經濟所受的影響（「經濟」構面）。
4. AHP 評估準則的分析結果顯示最不重要準則的前三名分別是：使用科技提供遠距展（「科技」構面）、使用科技來降低風險（「科技」構面），以及園區管理者的行銷面（「經濟」構面）。
5. 分群分析的結果顯示不同領域的專家對於 PEST 的構面權重看法並不一致，學者專家認為「社會」構面是最重要的，業者專家認為「經濟」構面是最重要的，政府專家認為「政治」構面是最重要的。不同群的專家唯一共同的想法是「科技」構面並不是文化創意園區經營業者在 COVID-19 疫情下經營的重點。

目前臺灣五大文創園區對 COVID-19 疫情下的措施：1.網站上公告防疫資訊和隨時更新。2.疫情嚴峻下，暫停所有展覽、表演、講座、藝術、體驗等相關活動及商業業務。

5.2 建議

5.2.1 實務上的建議

根據分群分析的結果顯示，學者認為「社會預期的風險心理（社會構面）」是最重要的評估準則，業者認為「人民經濟所受的影響（經濟構面）」是最重要的評

估準則，政府類專家認為「政府對疫情的控制（政治構面）」是最重要的評估準則，顯示社會、經濟、與政治構面都是重要的因素，共同看法都認為「科技」構面的「提供遠距展」不是，相關建議如下：

1. 文創園區平時確實做好基本防疫措施。疫情的升溫，為降低社會預期的風險心理仍以全園休館為最實務的決策。
2. 建議政府應該推出相關政策，如增加需求面或節稅等措施，降低人民經濟受到疫情的影響。
3. 科技所提供的遠距展目前較不受重視，但仍有值得技術的研發的方向和呈現方式的期待。例如在家看展可多些互動式的遊戲功能，搭配著 AR 和 VR 和家人一起玩的科技方式。

5.2.2 後續研究建議

疫情的衝擊將會分為幾個階段，包含疫情爆發前期，疫情爆發高峰期，以及疫情穩定後的回覆期，建議後續研究者可以根據不同時期的特徵進行分析，此外，本文也建議後續研究者可以針對下面的議題進行探討：

1. 以消費者為分析對象，經由量化分析方法，如 SEM、IPA 或 Logit 等量化模型對於消費者進行分析。
2. 以個案深度訪談法進行此類議題的討論與分析，並經由分析的結果可望提出其他重要變數或待驗證的假設。
3. 針對不同文化園區或不同國家的相關產業進行多個案分析，藉此提供此類研究領域更多的資訊。

參考文獻

1. 王浩逢(2020)。博弈產業發展之研究(未出版之碩士論文)。東海大學高階經營管理碩士在職專班，台中市。
2. 王曉慧(2006)。以PEST分析與五變因探討台商在日本光學檢測儀器設備產業於中國大陸發展的關鍵成功因素(未出版之碩士論文)。國立中興大學高階經理人碩士在職專班，台中市。
3. 王國銘(2021)。品牌信任與關係品質對消費者再購意願之影響-以服裝零售業實證(未出版之碩士論文)。國立臺北大學企業管理學系，新北市。
4. 左典修(2019)。人工智慧架構下長照服務產業創新營運模式之研究：以荷蘭與台灣之居家服務為例(未出版之碩士論文)。國立中興大學高階經理人碩士在職專班，台中市。
5. 石富原(2020)。春發成養豬場經營及競爭策略之個案分析(未出版之碩士論文)。國立屏東科技大學農企業管理系所，屏東市。
6. 吳昇菲(2020)。建立文創產業商品智慧財產權佈局研究-以群眾募資商品為例(未出版之碩士論文)。國立臺灣藝術大學圖文傳播藝術學系，台北市。
7. 吳庭豐(2019)。日本動漫產業中動漫IP的「市場戰略」研究—以歷久不衰二十五年「美少女戰士」的成功之道為例(未出版之碩士論文)。淡江大學日本政經研究所碩士班，新北市。
8. 吳翊捷(2021)。當瘟疫蔓延時，西班牙觀光大城的誕生與死亡：巴塞隆納大眾觀光的發展危機策(未出版之碩士論文)。文藻外語大學歐洲研究所，高雄市。
9. 李靜芬(2020)。日本文化產業與台灣文創產業之比較研究(未出版之碩士論文)。淡江大學日本政經研究所碩士班，台北市。
10. 呂淑琴(2021)。新冠肺炎疫情下，消費者購買決策與消費行為之研究—以桃園市蘆竹區公立國小教師為例(未出版之碩士論文)。開南大學觀光運輸學院碩士在職專班，桃園市。

11. 周淑雅(2016)。運用產學合作暨政府標案推展紙黏土文創事業之研究（未出版之碩士論文）。樹德科技大學金融系碩士班，高雄市。
12. 周兆駿(2006)。地方觀光產業經營策略之研究-以花蓮縣鳳林鎮為例。中國文化大學市政暨環境規劃學系，台北市。
13. 林可睿(2012)。華山文創產業園區結合光華數位商圈發展策略之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北科技大學建築與都市設計研究所，台北市。
14. 林昱宏(2020)。Long Stay產業行銷策略研究-以小墾丁渡假村為例（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學管理學院碩士在職專班，嘉義市。
15. 林曉楣(2017)。台灣工業遺址活化經營策略之研究-以臺中文化創意產業園區為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學美術學系，台北市。
16. 林芝韻(2020)。以AHP分析法探討參與式社區營造滿意度－以台南市土溝社區為例（未出版之碩士論文）。南華大學文化創意事業管理學系，大林鎮。
17. 邱家榆(2020)。文創園區經營策略－以松山文創園區為例(未出版之碩士論文)。東海大學行政管理暨政策學系，台中市。
18. 柯淑媛(2019)。以PEST分析模式探討革新公園的經營策略－以台北市民農園為例(未出版之碩士論文)。亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士在職專班，台中市。
19. 胡津毓(2020)。台灣銀行業布局新南向之策略研究-以中國信託商業銀行為例（未出版之碩士論文）。淡江大學國際企業學系碩士在職專班，新台市。
20. 孫丞甫(2020)。臺灣中小企業經營現況與困境之探討－以運輸工具相關製造業之A、B公司為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣海洋大學運輸科學系，基隆市。
21. 徐惠忠(2020)。台灣中小企業升級轉型策略之研究－以H公司為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)，台北市。
22. 崔敏(2015)。中央音樂學院鼓浪嶼校區發展文化創意產業園區策略規劃之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學文化創意產業經營學系，台北市。
23. 張玉璿(2020)。傳統編織工藝之經營策略-以T工作室為例(未出版之碩士論文)。逢甲大學經營管理碩士在職學位學程，台中市。

24. 張立伶(2014)。臺灣文創產業投資評價機制之建構 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學美術學系，台北市。
25. 張泳富(2020)。探討臺灣旅宿業之未來發展與轉型策略 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學兩岸高階主管經營管理境外碩士在職學位學程，南投市。
26. 莊惟嬪(2020)。百貨公司創新經營模式研究-以高雄某中小型店為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班，高雄市。
27. 莊勝傑(2020)。以整合型服務模式探討跨產業經營策略之個案研究-以 A 公司為例 (未出版之碩士論文)。世新大學企業管理研究所(含碩專班)，台北市。
28. 郭仁貴(2020)。設計裝潢業競爭策略研究-以 A 公司為例 (未出版之碩士論文)。世新大學公共關係暨廣告學研究所(含碩專班)，台北市。
29. 陳冠綦(2020)。迴轉壽司的智慧化經營與管理 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所，高雄市。
30. 陳昱宏(2020)。臺灣中小型酪農業的經營挑戰與因應策略(未出版之碩士論文)。國立中興大學高階經理人碩士在職專班，台中市。
31. 陳勝樂(2020)。探討民宿停歇業之關鍵因素—以宜蘭地區為例 (未出版之碩士論文)。佛光大學管理學系，宜蘭市。
32. 陳韻筑(2019)。社區文創產業營造之培力行動研究 —以高雄哨船頭社區為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄科技大學文化創意產業系，高雄市。
33. 彭成功(2015)。影響文創產業企業評價之因素探討—應用FAHP之研究 (未出版之碩士論文)。中原大學企業管理研究所，中壢市。
34. 曾立中(2016)。文創產業群聚之政治經濟學 - 以上海文創園區為例 (未出版之碩士論文)。國立政治大學政治學系，台北市。
35. 黃俊凱(2020)。美中智慧音箱產品的開發與發展策略之研究 (未出版之碩士論文)。輔仁大學科技管理學程碩士在職專班，新北市。
36. 黃崇峻(2019)。台灣產業多樣性對就業成長影響之探討-比較台灣數位經濟產業與文創產業的實證分析(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學社會與區域發展學系碩士班，台北市。

37. 黃意茹(2020)。我國文化內容策進院與文創產業法制與政策評析（未出版之碩士論文）。國立中興大學法律學系碩士班，台中市。
38. 黃賜源(2018)。探討文創產業觀光之社群媒體行銷及體驗行銷對重遊意願影響之研究（未出版之碩士論文）。遠東科技大學創新設計與創業管理研究所，台北市。
39. 黃瓊慧(2013)。初探台灣文化創意產業的發展-以嘉義文化創意產業園區為例。國立嘉義大學管院碩士在職專班，嘉義市。
40. 愛德華(2020)。拉丁美洲外商直接投資（FDI）分析：從PEST框架看機遇與風險（未出版之碩士論文）。國立雲林科技大學企業管理系，斗六市。
41. 楊佳榕(2012)。從PEST探討行動通訊產業發展-以接取網路技術服務商角度切入（未出版之碩士論文）。國立臺灣科技大學管理研究所，台北市。
42. 楊深耕(2006)。臺灣地方文化產業發展與評估指標系統之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學社會教育學系，台北市。
43. 劉子豪(2020)。高雄人文城市空間之探究：以駁二藝術特區與集盒文創產業為例（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學地理學系，高雄市。
44. 劉湘鈴(2020)。台灣進口水果行銷策略之研究-以x公司為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學企業管理學系研究所，高雄市。
45. 蔡明錫(2019)。旅遊業創新商業模式之研究—以S旅行社為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)，台北市。
46. 蔡宛毓(2021)。傳染病疫情對觀光產業及航運產業影響分析（未出版之碩士論文）。國立交通大學管理科學系所，新竹市。
47. 鄭綸(2018)。X化舞臺：文化產業之歷史空間經濟的創新思維（未出版之碩士論文）。實踐大學管理學院創意產業博士班，台北市。
48. 謝珮其(2019)。文創產業對街區傳統產業影響之研究-以迪化街一段為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學都市計劃學系，台南市。
49. 謝舒評(2020)。臺灣離岸風電產業的發展契機 - 站在巨人肩上與世界企業接軌（未出版之碩士論文）。國立臺灣科技大學管理研究所，台北市。

50. 羅文廣(2020)。以PEST模型分析工業4.0對台灣製造業發展的影響與因應對策
(未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學工業工程與管理系，斗六市。
51. Asif Khan, Sughra Bibi, Jiaying Lyu, Abdul Latif & Ardito Lorenzo (2021). COVID-19 and sectoral employment trends: assessing resilience in the US leisure and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 952-969, doi: 10.1080/13683500.2020.1850653
52. Davahli, M. R., Karwowski, W., Sonmez, S., & Apostolopoulos, Y. (2020). The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods. *International journal of environmental research and public health*, 17(20), 7366. doi:10.3390/ijerph17207366

