

# 文化產業之資本、人力與經營策略探討

\*楊彩玲 \*\* 黃世輝 \*\*\* 何明泉

\*樹德科技大學生活產品設計系 講師

\*\*國立雲林科技大學設計學研究所 副教授

\*\*\*國立雲林科技大學設計學研究所 教授

在產業運作的模式上，投入、運作與產出三者交互影響，投入資金與人力之多寡，會影響產業之運作經營，間接影響其產出效益。人力與資金的投入多寡，會形成之不同規模的產業。而文化產業所投資之資本與人力，將關係其經營策略之擬定。本研究針對文化產業資金與人力的不同條件，提出文化產業之定位地圖，概分為四種文化產業規模：(1)全方位文化產業。(2)非營利社團組織。(3)小型文化產業。(4)大型展覽場域。並以船仔頭藝術村、中寮龍眼林福利協會及竹山文化園區為例，對資本及人力之定位地圖與經營策略之關係，做個案分析與討論。研究發現文化產業的發展，其投入資本及人力的多寡，決定其產業的定位地圖。資本及人力增減會有八種不同的策略組合，再加上維持現狀不變，則共有九種經營策略。

本文以資本與人力作為文化產業經營策略的要素，對於文化產業之經營現狀可提供清楚的定位關係及策略移動情形。此研究成果與貢獻在於對文化產業之經營者，提供現狀體質之分析標準與未來經營策略的可能性分析，有助於文化產業的永續經營。

關鍵字：文化產業、經營策略、策略地圖

# **A Study of Capital, Employee and Management Strategies on Cultural Industries**

\* Tsai-lin Yang   \*\* Shi-huan Hwan   \*\* Ming-Chyuan Ho

\* Department of Product Design, Shu-Te University

\*\* Institute of Design , National Yunlin University of Science and Technology

## **Abstract**

In terms of industrial operation, input, process and output are interrelated to each other. The amount of capital and labor investments directly affect industrial operation and indirectly its output efficiency, and the level of labor and capital invested determine, to a large extent, the scale of an industry. The capital and labor invested to a cultural industry confines its operational strategies or strategic alternatives. Focusing on which, a map for positioning cultural industries is proposed. The scale of a cultural industry (CI) may fall into any one of the following categories: all-inclusive CI, non-profitable organization, small-sized CI, and big-scale exhibition CI. Three cases – Tsan-to art village, Loonganlin Welfare Association, and Jhushan cultural park- are studied to explore the relations between operational strategies and position map of capital and labor.

It is found that the amount of investment on capital and labor for development of a cultural industry essentially determines its position on the map. Applying capital and labor as two axes, nine strategic combinations for industrial operations, including one remaining status quo, can be identified.

By having capital and labor as two strategic elements of industrial operation, this study illustrates relative positions and strategic mobility of status quo of cultural industries, which provide CI practitioners with a standard for status quo analysis and analytic approach for exploring future possibilities of operational strategy, that facilitate sustainability of cultural industries.

**Keywords** : Cultural Industry 、 Management Strategy 、 Strategy Map

## 壹、前言

台灣自 1990 年代在政策催生和地方文化、自主意識興起助漲下，文化產業正在島內興起一波波的發展風潮。文化的產業化，促使文化開始重視生產、循環與消費，進而產生經濟的效益。然而文化產業與一般非文化產業其發展有著本質上的差異，就文化產業的定義而論，黃世輝（2001）提出「文化產業是以社區居民為共同承擔、開創、經營與利益回饋的主體，以社區原有的文史、技術、自然等資源為基礎，經過資源的發現、確認、活用等方法而發展出來的，提供社區生活、生產、生態、生命等社區文化的分享、體驗與學習的產業。」故文化產業的資源基礎來自社區、參與人力來自居民、經濟效益追求分享與回饋，與一般營利組織之追求利潤極大化不同。馮久玲(2003)認為「成功的文化產業必須以生意的思想與專業的態度來經營。事實上常聽人說，藝術文化應該是非營利的活動，我想更正確的說法應該是：這些活動不是為營利，它們是為一個理想、一股熱情、一個堅持，若經營得當，利潤還是會不請自來。」文化產業之運作，其精神與宗旨較接近於非營利事業組織[註 1]，經營的利潤是提供永續運轉的力量。就新興的文化產業而言，目前對於資本及人力的投入較缺乏具體的研究。成本考量往往不是文化產業關心的議題，然而資源的投入與效益的產出若沒有平衡或盈餘，文化產業就無法達到自力更生的能力，更枉論永續經營的可能。古宜靈、廖淑容（2003）認為「雖然文化產業被強調是振興地方經濟和創造就業的機會，文化政策推動，仍然有一些難以處理的困難議題，如：『藝術/產業、文化/經濟、創新/商業』。」而這些困難的議題，如藝術與產業、文化與經濟，是相互衝突還是相輔相成，正是目前文化產業推動上的關鍵，也是文化產業運作模式上，投入、運作與產出三者交互影響的問題。

本文欲探討文化產業的經營策略，首先針對文化產業運作模式上投入之關鍵因素與多寡，探討其文化產業之規模，進而研究其經營策略之異同及攸關成敗的關鍵因素。

## 貳、相關研究

欲了解文化產業的規模與策略，首要了解目前產業的分類與規模，茲就國內外的企業分級研究如下。

### 一、企業的規模與分級

文化產業的規模在現今發展下並無明確分類，但一般產業的規模國內外均有一定的分級標準，雖因國情的差異及產業的特性而有所不同，但不外乎定性及定量兩種分級模式；台灣經濟部中小企業處（2005）對產業分級的研究指出：「企業的分級可分為大企業、中企業、小企業、與微型（細小型）企業。」由於企業之經營規模的衡量標準是多重的，可透過總產出、銷售總值、總資產、總資本投入及雇用員工人數等不同的經濟指標來衡量企業規模之大小，而且通常因政府政策目的之不同，定義亦不同，所以企業分級的定義並非絕對的，可能因國情差異、產業特性及政策需要而有所不同。

中小企業其定性定義的標準，是一種採取較為主觀的判斷方式。英國學者 Bolton(1971)曾對英國的中小企業進行調查，其為中小企業定義如下：一、在經營市場上佔有率相對較小。二、在管理上業主多採事必躬親的作風，而不隨意假手於專業管理人員。三、在決策上業主可以不受限

制而獨斷獨行。美國的經濟發展委員會(Committee for Economic Development)則認為中小企業是具  
 有下列一項或多項標準：一、經營管理是獨立的，通常業主即是經理人。二、由個人或某一小團  
 體提供資金來源，且資金提供者掌握公司所有權。三、經營範圍多限於地方性，員工與所有者居  
 於同區域內，但市場則不限於同區。

相對於「定性」的定義，「定量」的定義較有一確定的準則可循，定量定義也較常為各國使  
 用。通常各國依其國情及經濟發展程度的不同，而分別訂定符合自己國家的定義。一般定量的定  
 義大約可包括企業的總資產、全年銷售額、全年生產值或企業雇用員工數等基準。

## 二、世界各國企業定量分級之比較

世界各國對企業的分級不同，定量分級上以資本及人力來區分最為通用，即資產淨額與從業  
 人員兩方面；根據財團法人成大研究發展基金會（2005）之區域文化創意產業資源與現況調查，  
 統合整理現今世界各國發展文化產業著名的國家有英國、丹麥、法國、日本、韓國等。而其對於  
 中小企業之定量定義各有差異，茲分述如下。

- (1)英國：從業人員不滿 25 人或資產淨額 2 萬 5 千英鎊至 10 萬英鎊者為小型企業。從業人員在  
 100 人以上，或資產淨值在 50 萬英鎊以上者為大企業。兩者間為中型企業。
- (2)丹麥：雇工不及 20 人者為中小企業。
- (3)法國：雇工 50 人以下者為小企業，51 至 100 人為中型企業，其餘皆大型企業。
- (4)日本：工業、礦業、運輸業及其他業資本額（出資總額）在一億日圓以下，而其經常雇用從  
 業人員數在 300 人以下者。零售業、服務業資本額（出資總額）在 1,000 萬日圓以下而其經常  
 雇用從業人員數在 50 人以下者。
- (5)韓國：工業及其他製造業，小企業為 20 人以下，中企業為 21 人以上，300 人以下。商業及服  
 務業，小企業為 5 人以下，中企業為 6 人以上、20 人以下。

以上國家之定量分級各有不同，英國、法國、丹麥等國對中小企業之人力定量區分以丹麥  
 20 人為最小，法國 50 人為最大。日本、韓國另將製造業與服務業分開定義，更符合現實條件，  
 韓國服務業之中小企業定義為 20 人以下，日本為 50 人以下。資產額英國 10 萬英鎊以下，日本  
 1000 萬日圓以下為中小型企業。

## 三、台灣中小企業之分類

我國中小企業的定義自民國五十六年以來，即以定量的定義為基礎，產業別、資本額、資產  
 總額與雇用員工的人數界定。至民國 84 年則將製造業、營造業、礦業及土石採取業統整為同一  
 認定標準，農林漁牧、水電燃氣業、商業、服務業採同一認定標準。最新的中小企業的定義更將  
 中小企業的認定標準分為中小企業與微小企業，使企業的分類標準更為清楚。88 年 10 月經濟部  
 中小企業處網站最新公告分為製造業、礦業、土石採取業，及商業運輸業、其他服務業二大類，  
 參見表 1。

表 1 台灣中小企業之分類

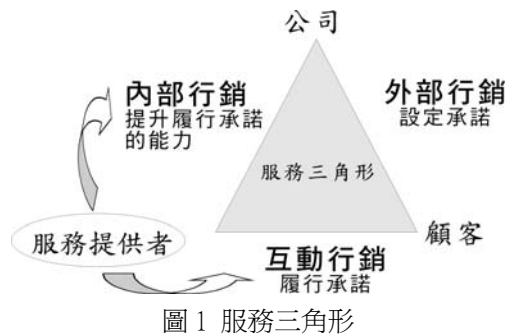
行業別	製造業、礦業、土石採取業	商業運輸業、其他服務業
企業規模		

中小企業	實收資本額在新台幣 8,000 萬元以下者，或常雇員工不超過 200 人者。	年營業額在新台幣一億元以下者，或常雇員工未滿 50 人者。
微小企業	雇用員工數未滿 20 人者。	經常雇用員工數未滿 5 人者。

資料來源：88 年 10 月經濟部中小企業處網站，本研究整理。

## 四、人力資源

根據產業定量分級上，以資本及人力來區分最為通用，故人力資源的投入，是文化產業發展的關鍵因素之一。學者 Valarie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner(2002)於服務行銷一書所提出之服務三角形，顯示三個彼此相關且共同運作以發展提升及傳遞服務的群體：公司、顧客、及服務提供者。在這三點之間必須做好三種型態的行銷才能實現成功的服務：外部行銷、內部行銷、及互動行銷（圖 1）。其中服務提供者（服務人力）與顧客間的互動行銷的重要性：「服務承諾的履行或失敗，關係最密切的是公司的員工或服務提供者。」服務人力相對於產業的成敗有著關鍵性的影響。而「內部行銷，就是提升履行承諾的能力，…，若沒有妥善的招募及訓練員工、提供適切的工具、給予適當的獎賞，則很難履行許下的承諾。」這即是員工內部教育訓練及向心力的重要課題；也說明服務提供者之人力資源的重要性。而約翰郝金斯(2003)於創意經濟一書中提及：「工作人力可以被視為資本，而在技能及技術上的投資則可產生一種所謂的學習曲線，它和規模經濟一樣是有益的。」所以人力資源的適切投入及善加運用，尊重人力的個別成長與學習，將會促使產業的向上提升，及經濟效益的擴大。



## 叁、文化產業的規模與定位地圖

文化產業資本與人力之多寡，會影響產業之運作經營，間接影響其產出效益。針對此兩大要素，架構文化產業的規模，並以此規模分級定義文化產業，進而架構文化產業的定位地圖。茲分述如下。

### 一、文化產業的資本與人力

本文所指之文化產業的資本係指投資成本非營業額。文化產業資本來源有獨資、合資、公部門補助等，資本的匯集可由一人獨立承擔，或由若干人等共同出資形成股份分攤，另有一種資金的來源是向公部門尋求補助等。故投資資本可分為一次到位及分期投資兩種，其特性及優缺點分述如下。

(1)一次到位：匯集足夠的資金創立地方文化產業，優點是可積極規劃，充分安排資源，缺點是資金籌措不易，風險較高。

(2)分期投資：分階段逐漸匯集資金。優點是資金籌措較容易，風險較低；缺點是每階段資金進入之掌控不易，若無充分的規劃及願景，資源恐會重複及浪費。

文化產業的人力係指服務及經營人力而言，非創建時期所動用之建設人力。舉凡企劃、導覽、清潔、會計、技藝、教學、賣場、餐飲等均是；人力有專職人力、兼職人力、與義務人力等，適當的人力選擇對服務的品質有相當的影響。

(1)專職服務人力：有固定薪資，專業的工作態度，對所服務之項目有相當的了解。

(2)兼職服務人力：不固定薪資，有適當的能力，輔助專職人力之不足，對於所服務之工作有興趣及熱忱者。

(3)義務服務人力(義工[註 2])：不需薪資，有服務熱忱，對所參與的服務有興趣，願學習者。

## 二、文化產業之規模

試以資本之高低、人力之多寡，區分出不同的文化產業規模，本研究綜合各國對中小企業之定量分類，取資本額 500 萬台幣，服務人力 20 人為分野，區分出四大區塊，建構資本-人力分類表(表 2)，茲分述如下：

(1) 小型文化產業：人力 1 人至 20 人，投資資本少於五百萬。

(2) 大型展覽場域：人力 1 人至 20 人，投資資本大於五百萬。

(3) 非營利社團組織：人力 20 人以上，投資資本少於五百萬。

(4) 全方位文化產業：人力 20 人以上，投資資本少於五百萬。

表 2 文化產業之資本-人力分類表

	名稱	資本	人力	範例
1	小型文化產業	500 萬以下	1~20 人	個人工作坊、小型私人文化園區、休閒農業、休閒產業
2	大型展覽場域	500 萬以上	1~20 人	產業博物館、觀光名勝古蹟 自然體驗公園
3	非營利社團組織	500 萬以下	20 人以上	社區文化產業、非營利社團組織
4	全方位文化產業	500 萬以上	20 人以上	大型文化園區、觀光工廠

## 三、文化產業之定位地圖與策略

由上述之定量分類為標準，以資本為橫軸，人力為縱軸，依此橫軸與縱軸交錯形成十字策略地圖，稱為文化產業之定位地圖(圖 2)。此地圖所呈現之四格象限，對照資本-人力分類表，可充分呈現其特性，並可於地圖中找到相關的對應位置，有助於了解資本及人力之投資全貌及互相移動之關係。依象限順序，將其特性說明如下：

(1)右上象限(第一象限)：資本高人力多，定義為全方位文化產業，例如大型文化園區、觀光工

- 廠。特性為投資成本高，服務人力多，資方擁有核心技術、資方提供就業機會、員工負責營運服務，其人力資本達一規模，服務人力分工負責，投資效益及營業額須達平衡以利支撐及永續。
- (2)左上象限(第二象限):資本低人力多,定義為非營利社團組織。特性為地方或社區文化產業、非營利社團組織等。人力以兼職及義工為主,不一定有固定場域,知識與娛樂並重,不以營利為目的,組織人員、經費來源不固定,服務人員對所經營之社團因參與的多寡而有不同的認知。
- (3)左下象限(第三象限):資本低人力少,定義為小型文化產業。特性為人力少,集技術、專業知識與服務於一身,服務者必須對所提供之服務有通盤之了解,以知性為主,技術與知識須有特色與專業。
- (4)右下象限(第四象限):資本高人力少,定義為大型展覽場域,例如產業博物館、觀光名勝古蹟等。特性為投資成本高,不以營利為目的,人力以維護管理及導覽為主,對於場域的認知除導覽員外,無需通盤的認知了解。場域的特色明確,有知識傳遞的功能。

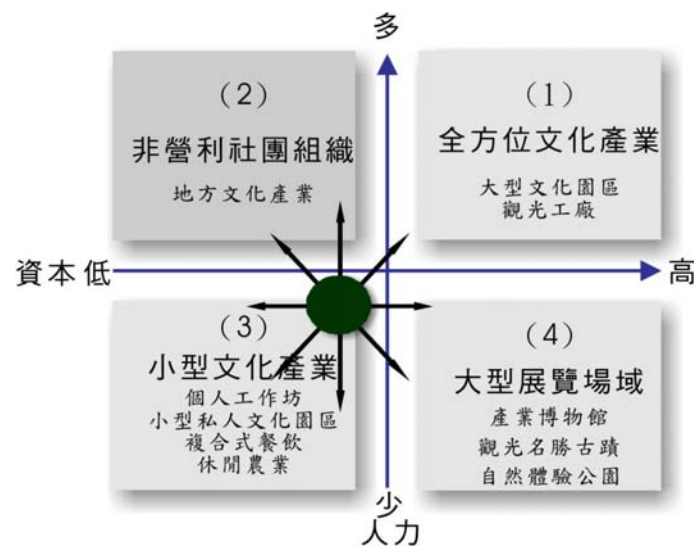


圖 2 文化產業之定位地圖與策略

文化產業的發展，以資本及人力作為分析的標地因素，可定位文化產業的規模大小。而若將資本及人力兩因素加以改變位移，會有不同的箭頭產生，如上圖所示。故文化產業的經營策略有相當多重的組合型態，不論其定位點位於何處，在定位點的策略移動方向上，均有八種不同的策略，及資金增減與人力增減的組合，若再加上維持現狀不變，則共有九種經營策略。故此定位地圖除可分析文化產業的現況規模外，亦可提供經營策略的思考途徑。

## 肆、個案分析與討論

以文化產業之定位地圖為藍本，茲以船仔頭藝術村、中寮龍眼林福利協會及竹山文化園區為例，對資本及人力之定位地圖與經營策略之關係，做個案分析與討論。

### 一、個案研究

#### (一) 船仔頭藝術村

船仔頭位於朴子市、東石鄉、六腳鄉交界的朴子溪畔，是東石鄉蔦松村中的一個小聚落，原

本有五百位居民的船仔頭以農為主，但在農業逐漸沒落的情況下，年輕人口為就業、就學問題，不得不離鄉背井，使船仔頭目前人口不到一百人，而且多半是老弱婦孺。由於朴子溪東石段地層下陷，海水力爭上游，給了朴子溪一個澄清的機會，加上船仔頭一群年輕人返鄉，號召鄉親成立文教基金會，結合社區中的嘉南家商，在民國八十五年全國文藝季上，以「船仔頭的呼喚」為主題，牽動不少遊子情懷，也奠定文建會在此進行「美化傳統空間」的社區總體營造的基礎。

「財團法人船仔頭藝術村文教基金會」在民國八十四年光復節成立，當時有十一位董事。船仔頭基金會有二百萬元的基金孳息，每月利息近一萬元，並仰賴林啓南家族長期贊助，及公部門的補助；經常舉辦許多藝文活動，結合政府及各團體，號召義工參與文化和環保活動，並接受團體舉辦鄉村體驗活動。根據嘉義縣綜合發展計畫：推動社區總體營造第一期計畫，實施年期由 88 至 91 年共四年，其資金計畫金額共六百萬元，經費內容如表 3 所示：

表 3 民國 88 至 91 年船仔頭基金會社區總體營造第一期計畫(單位：萬元)

年度	88	89	90	91		總計
來源						
中央補助	200	200	100	100		600
省府補助	0	0	0	0		0
縣府自籌	0	0	0	0		0
其他經費	0	0	0	0		0
合計	200	200	100	100		600
規劃設計	0	0	0	0		0
工程設備	0	0	0	0		0
補償費	0	0	0	0		0
其他經費	200	200	100	100		600

備註：1.經費由文建會專案補助。 2.其他經費為推動及宣導等行政支出費用。

根據上述資料的得知，船仔頭其原始基金為 200 萬元，由公部門申請的資源補助至少 600 萬元以上，服務人力不固定，據謝民哲先生提及：「目前經營人手不足。」以實際參訪發現有嚴重人力不足的情形，園區佔地不小，所需之人力工作有導覽、活動、企劃、農藝、教學、餐飲、清潔等，因只有假日才有人潮，故專職人力的運用會有困難，且以公部門的經費來源為主，必須有專案經費才能聘僱專案人力。若以服務三角形對應之，其互動行銷及內部行銷均需加強，增加人力及增強教育訓練有其必要性。

以定位地圖來看(圖 3)，船仔頭原本定位於左上偏右之位置，然而成立至今由繁華而衰退，十年下來，其雖然有基金會之名，其實並無非營利事業組織之組織規模與人力，故僅以小型文化產業定義之。其定位下移至左下偏右之象限中，定義為小型私人文化園區。原因為自公部門補助相對減少後，資金與營收的不成比例，經營有日漸縮減之姿，人力相對縮減，過去大型活動之榮景不再，後繼乏力。

## (二) 中寮龍眼林福利協會



九二一大地震，震垮了南投中寮的美麗家園，卻也震醒了鄉民心中最可貴的善良本性；大地震可怕的破壞下，反而重建了地方居民們的互助情誼。「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村。」可用來形容龍眼林居民在被天災剝奪後的絕處逢生，也是龍眼林社區發展地方文化產業後給人的整體印象。經濟在以農業為主的社區裡，有著自給自足的一級產業經營模式，其產業與地方文化的連結是很虛無的，由於在地居民人力資源外流，農村經濟在喘息的邊緣不斷弱化，精緻農業的口號喊的震天價響，能夠身體力行的又有多少。「不經一番寒澈骨，那得梅花撲鼻香。」龍眼林的絕處逢生記，無疑給產業轉型打了一劑強心針，社區文化產業適時的介入當地重建規劃資源中，無形的轉變了在地居民的思考價值，由上而下展開一連串連鎖反應，專家、學者，鄉長、村長、里長，地主、佃農，老老少少，被號召的、被感動的、自願參與的，絡繹不絕的出現在龍眼林福利協會裡。

民國八十九年成立的龍眼林福利協會，是標準的非營利事業組織，其地方產業基本上以自然農業為主，手工工藝為輔，其所呈現的風貌其實是原始樸拙的，在文化商品的價值競爭裡，商品的開發仍處於初級產品階段，其價值效益難以彰顯。農產品即是龍眼，當地的地名與當地的產業有著不可割捨的完美連結！然而文化商品的價值性、規模性及持續性，在龍眼林裡仍有許多不足之處。低廉的價格、小規模的生產、無持續的交易活動，削弱了作為社區文化產業楷模的價值典範，也無法突顯文化產業之永續經營的願景。但因人力的積極投入，組織架構的完整性及政府重點的資源挹注，促使龍眼林福利協會成為社區文化產業的典範。

以定位地圖分析（圖 3），龍眼林屬第二象限之非營利事業組織。與船仔頭不同的是其經營成效已漸由政府協助轉為自給自足，六、七年來社區人力的參與始終不曾間斷，經營的利潤逐年增加，更提供了其永續經營的利基。

### （三）竹山文化園區

南投縣竹山鎮目前正在打造一座竹的博物館-竹山文化園區，竹山文化園區是典型完全由公部門主導的地方文化產業。竹山地區本就以竹子聞名，「好茶、好筍、好風景」的竹山地區，很容易使人聯想到蘇軾的「竹杖芒鞋輕勝馬，一簑煙雨任平生」的瀟灑，竹山鎮公所積極籌建之竹山文化園區，卻是在萬般困難中勉強上路，以安藤忠雄的清水混凝土設計之極簡意象，未來會輔以竹製帳棚屋頂，目前較難憑空想像交通不便的山丘如何打造竹的文化園區，但以竹山鎮公所目前的運作狀況，恐怕未來完工後的營運與人事會是立即可見的困難。若以台灣來看，第一個竹文化館，確實具有地方特色，但同樣在竹山地區另有一私人的青竹文化園區，已有近十年的歷史，目前也正在籌備竹博物館，公營與私營如何區隔，如何將文化館的獨特性呈現出來將是一大挑戰。

以定位地圖來看（圖3），竹山文化園區屬第四象限之大型展覽場域之博物館，應具有充足的資金及完善的設施，人力資源無需太多，但因目前尚未完工，且竹山鎮公所的資金已顯疲態，在資金無法到位的情況下，何時完工或最終是否會被迫廢棄，未來如何很難預料。

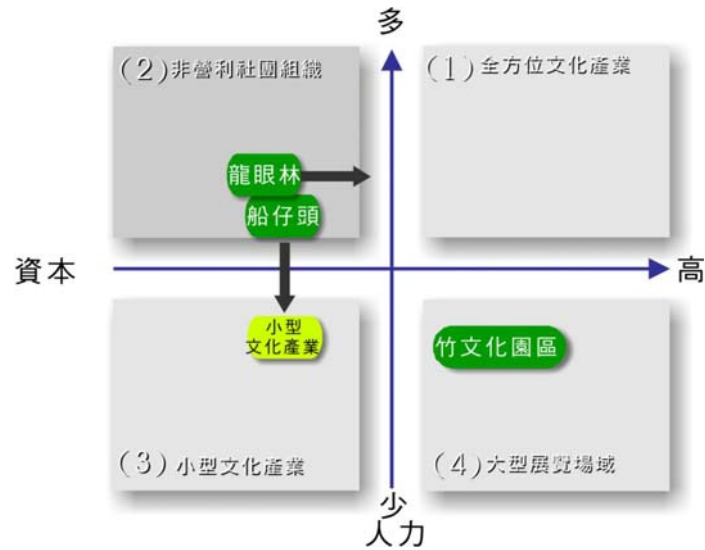


圖 3 個案之定位地圖

## 二、經營策略分析

根據個案之定位地圖分析，即已知目前的所在位置，在地圖上不同方向的遊走，即會產生不同的經營策略，故經營策略並非一成不變，而是視實際狀況有多重的選擇路徑。以船仔頭為例，目前船仔頭在定位地圖上之落點，雖然萎縮下移，但以其經營十年之經驗及累積之文化深度與社區營造，仍然有延續的文化資本。例如小學三年級的康軒版國語課本課文之「家在船仔頭」，對船仔頭的描繪與感動，使得小學校外教學絡繹不絕，亦即是說船仔頭仍然具有文化產業的認同魅力。故其持續經營的策略，有其重要性。

目前船仔頭的定位點有四個方向可移動，分別為 A、B、C、D 四組箭頭，亦即代表有四種不同的經營策略，茲說明如下（圖 4）：

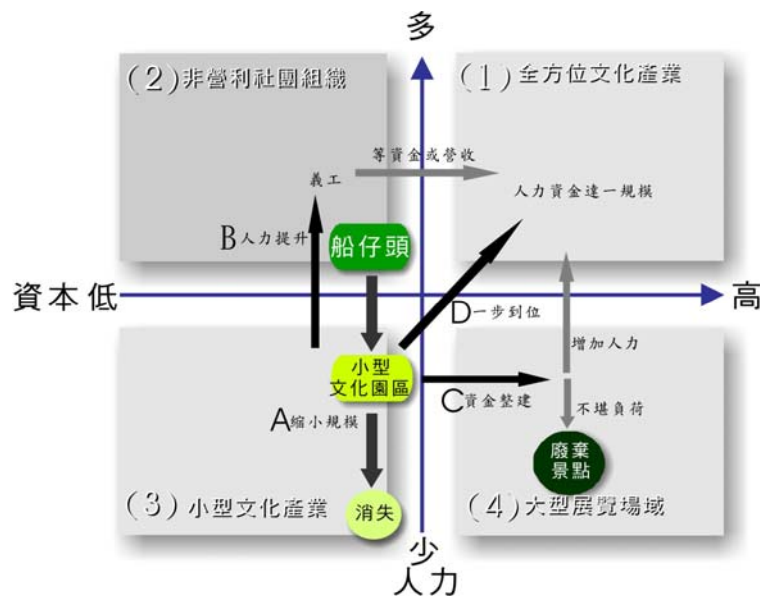


圖 4 船仔頭的策略地圖

- A、縮小規模：若經營無法支撐服務人力之薪資，將導致人力流失或裁員，其服務的內涵即將縮減，園區廢置荒棄無人力照料，服務品質不佳下，觀光客流失，最終將有消失之虞。
- B、人力提升：在不增加資金的情形下，增加義工，運用充足的人力培養適合之人才，將「服務三角形」適切整合，提供人才之訓練與誘因，以達到服務品質的提升，相對資金及營收逐漸增加後，即可轉型為較具規模的產業，問題是人力的來源及數量需評估，在當地是否有提供人力的機會。
- C、資金整建：在人力不變的條件下增加投資資本，以分期投資的方式募集資金，資金來源可由合資、公部門補助等籌措，整建園區的設施、產品、及服務等，將園區的特色精緻化，以博物館或體驗公園的型態經營。其風險是若服務人力負擔過重或向心力不足，來客量不如預期，將有人力流失之虞；而資金的挹注一旦不足或消失，經營會立即呈現窘狀，最終將會變成廢棄的觀光景點。
- D、一步到位：極具魄力及冒險性的投資策略，人力及資本同時增加，以跳躍式的方式將文化園區躍升為觀光主題樂園，經營策略以更多的人力服務顧客、更多的資金整建園區，經營目標以增加來客數提供更多元的服務及娛樂為主。一步到位之風險為龐大的資源，其整合能力是否能達到預期效益，或因整合不良導致經營不善而迅速瓦解。

船仔頭目前的困境以人力不足為主，增加投資可增加專職人力，但以其體質目前並不適合增加投資，無法長期維持其合理收益，無法達到收支平衡，故欠缺之人力建議以義務服務人員為招募對象，選擇人力提升策略較佳，其優點是：1.不增加成本負擔：節省人事成本。2.快速增加人力：招募義工，人力可快速增加。3.培養人才：在義工人力中培養專業技術及服務人才。4.增加營收：人力充足下提升服務品質，間接可增加來客量及收益。5.留住人才：營收轉為人才招募之薪資，可長期留住人才。

雖人力提升為其最佳策略，然如何提升人力，如何招募義工，將是實行此策略之重要議題，以船仔頭的現況，建議其人力提升策略須致力的工作如下：1.增加招募義工的誘因：以義工服務八類動機而言【註 3】，將此八類動機分別招募適合之人力，例如增加學習新技藝的機會、增加成員的互動關係、尋求閒置人力之支援、幫助退休人員休閒服務等。2.適當的工作整合與分配：做到完整之內部行銷，服務人員之內部訓練、工作執掌標準作業流程等，詳細規範確實執行。3.尋求合作：於當地就近尋找適合之學校或社團合作，將需求之經營管理、技藝、餐飲等人才募集，提供場域合作雙贏。

同樣的以龍眼林為例，目前有極順暢的經營成效，在非營利事業組織的架構下，若持續擴大資本及人力規模，提升文化產業的產業競爭力，應可朝全方位文化產業的目標前進。以竹文化園區為例，若要朝全方位文化園區規劃，提升人力資源將是最佳的策略。

## 伍、結論與建議

文化產業的發展，其投入的資本及人力，即會決定其產業的定位地圖。而若以資本增加與否及人力增減兩因素加以探討，其經營策略會有相當多重的組合型態，不論其定位點於何處，在定位點的策略移動方向上，均有八種不同的策略，若再加上維持現狀不變，則共有九種經營策略，如何選擇策略，將視其實際狀況而定，並無一致的解答。

本文以資本與人力作為文化產業經營策略的要素，對於文化產業之經營現狀可提供清楚的定位關係；藉由個案分析可清楚顯示個案之定位點及策略移動情形，有助於釐清其現狀及未來的發展方向。此研究成果與貢獻在於對文化產業之經營者，提供現狀體質之分析標準與未來經營策略的可能性分析，對未來欲參與文化產業之企業與個人，提供投資成本與人力規模之參考依據。

## 陸、參考文獻

- 古宜靈、廖淑容（2003）。文化產業的地方性與經濟性。文化研究學會 2003 年年會「靠文化，By Culture」學術研討會。
- 洪惠瑛（2002）。藝術管理。頁 36-40。台北：揚智文化。
- 約翰·郝金斯（2003）。李璞良譯。創意經濟-好點子變成好生意。頁 326-328。台北：典藏藝術。
- 美國的經濟發展委員會（2005）。mmittee for Economic Development。取自<http://www.ced.org/>。
- 財團法人成大研究發展基金會（2005）。區域文化創意產業資源與現況調查-第三區（台南區塊）成果報告書。行政院文化建設委員會中部辦公室。
- 許士軍（2005）。創意生活產業的特色、解放與陷阱。遠見雜誌。
- 黃世輝（2004）。重建區社區產業的發展與困境。921 重建區社區總體營造學術研討會。
- 馮久玲（2002）。文化是好生意。頁 28。台北：臉譜。
- 經濟部中小企業處網站專題研究（2005）。中型、小型、細小型企業分級輔導之研究。取自[http://www.moeasmea.gov.tw/Data\\_Service/Sub\\_Reserch/chapter-21.asp](http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/Sub_Reserch/chapter-21.asp)。
- Bolton, JE（1971）。Small firms: report of the committee of inquiry on small firms. London:Her Majesty's Stationery Office.
- Valarie A.Zeithaml & Mary Jo Bitner。黃鵬飛譯（2002）。服務行銷。頁 24-26。台北：麥格羅希爾。

## 柒、註釋

- 1、非營利社團組織的定義，取自藝術管理一書，作者洪惠瑛：「所謂非營利組織其設織立之目的並不在獲取金錢上的利潤，而是以實現社會公益為使命的一個自發性、獨立自主性的組織。」其有五種結構上和操作上的特性 1.正式化 2.私營性 3.非利潤分配的 4.自主管理 5.志願服務。

- 2、 義工服務乃是一非為尋求金錢或物質報酬，也非基於責任義務所從事的助人活動。義工服務的核心要旨便在於人們願意奉獻他們的時間、精力、才能與金錢，以支持其所篤信的價值觀，並試圖改正社會與政治上的謬誤。義工活動又可區分為正式（Formal）與非正式（Informal）的服務。前者指的是根據某種社會需求，透過某個義工機構的統籌所提供的服務，並且在心理或其他方面獲得回饋。後者則是根據個人意識判定的某種社會需求，所提供的自發性的服務，而且事前多半未思考回饋問題。
- 3、 Fischer 和 Schaffer (1993) 提出了八大類義工服務動機：1. 利他動機 (Altruistic Motivation) 2. 受意識型態引導的動機 (Ideological Motivation) 3. 利己的動機 (Egoistic Motivation) 4. 獲取有形報酬的動機 (Material / Reward Motivation) 5. 提昇社會地位的動機 (Status / Reward Motivation) 6. 建立社交關係的動機 (Social Relationship Motivation) 7. 打發休閒時間的動機 (Leisure Time Motivation) 8. 追求個人成長的動機 (Personal Growth Motivation)