

公有閒置空間的文化再生

—藝文展演空間企劃與經營管理之研究

王麗卿* 何明泉**

摘要

近年來，「閒置空間再利用」成爲文化空間政策的主流，不論是台北華山藝文特區、松山菸廠、台中 20 號鐵道倉庫及屏東米倉藝術家社區等另類空間的再現，對於舊有空間的保存與運用發揮了高度的創造力，也保留了空間場所對於城市的歷史記憶與感情。

在本研究以文獻探討、個案研究法及訪談法來進行研究，針對台北的華山藝文特區及台中的 20 號倉庫的經營管理情形進行訪談及分析，並比較香港的「藝穗會」、美國的「藝術村聯盟」、法國的「羅瑤蒙修道院」及德國的「烏發文化工廠」等案例之經營管理方法，來研擬台灣地區公有閒置空間再利用的空間企劃與經營策略的模式。

本研究的目的有三個：

- 【1】瞭解閒置空間再利用的過程中，空間的設計者與空間使用者之間所遭遇的問題與衝突。
- 【2】探求空間的經營模式與地方居民互動的策略。
- 【3】空間如何永續經營的問題探討，並提出相關建議。

關鍵詞：公有閒置空間、空間企劃、經營策略

*台南女子技術學院室內設計系講師 ** 國立雲林科技大學工業設計系教授

The regeneration of public abandoned space **— A study on the planning and management of art space for exhibition and drama**

Wang, Li-Ching* Ho, Ming-Chyuan**

Abstract

Lately, “regeneration of abandoned space” has become the mainstream of culture space policy. Either Taipei Hwa-Shan art district, Son-Shan tobacco factory, Taichung No. 20 railway stockroom or Pingtung rice barn have become the unique space of artist community. These cases have displayed great creativity on preservation and employment for old space. Moreover, They keep the historical memory and feeling for city space.

This study contains literature review, case study and interview. Carried out interview and analysis for the management of Taipei Hwa-Shan art district and Taichung No. 20 railway stockroom, and then compared to different managing experiences from Hong Kong, U.S.A., French and Germany to plan the strategies for regeneration of public abandoned space in Taiwan.

The three main subjects in this research are as below:

1. By understanding the process of regeneration, explore the problems and conflicts between space designer and user.
2. Find out the patterns of space management and the strategies of interaction with local people.
3. Discuss the problems about operation forever and submit some suggestions.

Keywords: public abandoned space, space planning, management strategy.

*Instructor, Tainan Woman College of Art & Technology **Professor, National Yunlin University of Science & Technology

壹·前言

近年來，「閒置空間再利用」成爲文化空間政策的主流，不論是台北華山藝文特區、松山菸廠、台中 20 號鐵道倉庫及屏東米倉藝術家社區等另類空間的再現，對於舊有空間的保存與運用發揮了高度的創造力，也保留了空間場所對於城市的歷史記憶與感情。

文建會主委陳郁秀曾指出九十年的施政重點就是建構「文化台灣」^[6]，而建構文化台灣的六大重點爲成立事權統一的文化部、改善文化環境、文化資產的保存、推動社區總體營造、發展當代藝術文化及培育人才及促進兩岸及國際文化交流等；其中在文化資產保存的重點關鍵就是在如何有效利用閒置空間與歷史建築，以達到「活化文化資產」的目的。

在台灣，文化空間從早期制式化的兩廳院、各地文化中心到舊有空間的釋出與再利用，空間的演變隨著文化藝術及社會價值的演變形成多元化的需求。而空間的經營是一個新興的產業，在台灣的發展只有 3-4 年的歷史，未來更有可能是引領另一波城市文化經濟產業的先鋒，並爲城市塑造其地域性特有的文化與觀光的風貌。在空間設計的學門中，筆者認爲「專業的空間企劃經營與管理人」的培養也是未來的一新興的方向與議題。

貳·研究目的

- 【1】瞭解閒置空間再利用的過程中，空間的設計者與空間使用者之間所遭遇的問題。
- 【2】探求空間的經營模式與地方居民互動的策略。
- 【3】空間如何永續經營的問題探討，並提出相關建議。

參·文獻探討

3.1 閒置空間的定義：

閒置空間的再利用是近幾年來新興的文化資產保存的議題，筆者閱讀專家學者的文獻後，引用劉舜仁教授對閒置空間的定義：「閒置空間」是被廢棄的（Deserted/Abandoned/ Discarded）空間、是多餘的（Spare/Superfluous）空間、是壞掉的（Damaged/not Functioning）空間、是被遺忘的（Forgotten/ Ignored/Lost）空間、是過渡（Transitional）空間或是懸盪的（Suspended）空間。^[11]而根據國立台灣科技大學建築系王惠君副教授的解釋「原有階段性功能消失，目前使用性功能不彰，可以有更積極的使用方式者。」^[7]稱爲閒置空間，並不限定於舊建築的再利用，有些新的建築物因爲使用功能不彰而遭到閒置也在此廣義的範圍內。

公有閒置空間的種類有古蹟、歷史建築或風貌建築、一般建築、具有特色之建築局部或遺構、空地或外部開放空間等類。^[7]如果以過去的使用機能來看，又可分爲交通機構、產業機構、行政機構、教育機構、醫療機構、公有宿舍、軍事機構、其他設施：如監獄或隧道等幾種類型。國內許多地方上的公有建築，因時代的變遷及社會環境的改變，在不符現代使用需求時，就常陷入閒置的狀態，然而無論在位置或民眾的記憶中，都是地方居民最容易親近、最有感情的建築，因此公有建築的活用可以發揮的效益會超乎其他建築，並且由公部門帶動的領導作用，對文化環境的提昇，更容易得到直接的成果。

公有閒置空間再利用的空間經營發展應避免過度窄化的預設，宜從多元化及地域化的觀點來推動，以文化、公益性質或核可之商業性質空間爲主。如展演設施、藝術村、生態育成空間、社福機構、社會大學、地方文史

教室、工作室、商業設施及休閒產業設施都是以成型或討論研擬的再利用方式。這些再利用的方式可彼此結合成為複合性使用。國外有因為公有閒置空間的再利用促成周邊私有閒置空間充分利用，提昇地方環境與產業之實例。筆者擬針對公有閒置空間再利用之藝文展演空間的企劃與經營管理方式進行調查與評估研究。

3.2 公有閒置空間再利用之經營模式：

公有閒置空間再利用之經營模式至少應就空間經營使用期限、空間權屬取得的方式、空間整理修繕的方式、經營組織及策略等面向考量評估，才能達到多元發展的效益^[7]。

對經營的團隊來說，使用期限是經營計劃的重要關鍵。因此首先就要根據土地、空間使用權的取得情形，以短期活動使用（一年以下）、有限期經營使用（一年一約）、長期經營使用（五年以上）等三種方式進行思考。台中 20 號倉庫是由文建會中部辦公室向台鐵以一年一租的方式承租，再交由民間的空間專業經營公司「橘園國際藝術策展股份有限公司」經營管理與營運。

由於公有閒置空間原來的機能多已不合時代的需求，原來的管理機關對新的經營可能性多感到陌生，因此由文化相關機構接手之時，就會面臨管理權變更的問題，可採用變更管理機關（撥用代管方式）或補償原管理機關（產權移交或徵收方式）等方式。

公有閒置空間再利用的空間整理修繕方式，依專業性的使用考量及經費考量可分為簡易修繕、邊做邊修及全面一次整修等三種。

在經營組織及策略方面分為公辦公營、公辦民營、公產民營等三種方式。

第一種「公辦公營」的方式是藝文機構之軟體與硬體資源皆由公部門一手包辦，如公有美術館、文物館等。

第二種「公辦民營」的方式是較適合公有閒置空間再利用政策之初期試做。這種方法是由公部門針對某一特定或合適之公有閒置空間、土地擬定藝文發展方向，然後公開甄選民間經營團隊，伺民間經營團隊提出整體閒置空間軟、硬體規劃，並經公部門之審查委員會審議通過後，再由公部門出資以契約方式委託民間團隊進行閒置空間規劃設計與營運，並定期接受公部門監督考核。台中 20 號倉庫的營運方式就是以公辦民營的方式。

第三種「公產民營」方式是靈活性最高，亦不會造成公部門預算負擔的方式。民間經營團為自行出資包辦所有軟、硬體規劃與經營，但需定期接受公部門的監督與考核，這種方法在民間經營團體運作成熟後是適合長久發展的方向。

公有閒置空間再利用執行上，從現有個案進行的情況來看，最好能先進行經營團隊之甄選及軟體開發與規劃構想審核，然後再進行硬體設施配合工程。空間使用的評估要點有爭取地方居民的認同感、文化資源於全國之分配狀況，迫切需要的地區應優先執行、空間與土地的再利用最適合其原有的特質與城市的記憶、公共空間的安全問題、現階段民間組織以參與的程度、適法性、可及性、使用性評估、地方政府的配合度、發展規模與文化價值及周邊環境與地方民間團體之發展潛能評估。

公有閒置空間再利用就經營團隊來說，為顧全活用經營的多方面需求，團隊中最好包括藝文經營、規劃設計、財務計劃能力與熟悉地方特質之成員。^[7]經營團隊的評估要點有：經營方式、再利用概念與使用內容、空間改善方案、人力配置計劃、財務計劃能力經營團隊成員之資歷與經歷、整體使用計畫內容之文化藝術內涵強度、空間規劃設計之公共性與開放程度、空間規劃改善構想方案是否合宜或具地域性特色、社區融入該再利用方案與地方認同經營團隊之程度及財務計劃是否健全等。

3.3 藝文組織如何永續經營：

國外對於藝文組織如何永續經營的問題探討由來已久，且有許多機構專門從事藝文組織的評鑑與管理系統

的研究，以下例舉美國的 NAS 及 NCIB 來比較說明之：

3.3-1 NAS (National Arts Stabilization):

NAS (National Arts Stabilization) 是以「全國藝術穩定基金會」的名義成立於三十多年前，屬於美國紐約市福特基金會 (Ford Foundation) 的一項計劃；福特基金會址在加強美國藝文組織的財務資本及制定計劃的能力。^[15] NAS 在 1983 年獨立成爲一非營利組織，其任務爲協助藝文組織及其領導人加強財務資本及管理技巧。NAS 近幾年來發展出一套藝文組織最佳的管理系統，稱爲「藝文組織永續經營的理想特性」(Characteristics of a Sustainable Organization)，以節目與觀眾、管理與組織健全度及財務健全度等三大指標來檢測藝文組織是否健全。

NAS 在評估藝文組織的過程中，會先了解該組織的運作模式與系統，以確立該組織在營運過程中的問題所在，之後則了解該組織設立的目標，並協助他們確認欲達到這些目標所需具備的知識與技巧；分析該組織所處的環境，提供局外人的觀點，比較該組織提供的藝文表演內容和當地環境的特性。

評估工作完成後，NAS 和各組織的負責人便會共同訂定一套工作計劃，作爲該組織應依循達成的目標；在工作計劃的執行過程中，NAS 不但提供電話協助且指派職員或諮詢專家爲藝文組織提供最佳的專業指導，並根據各組織的需求與內部發展潛能，提供多樣化的技術支援，包括組織管理、財務金融、長期計劃、資訊科技、建立觀眾及增加收益等。

3.3-2 NCIB (National Charities Information Bureau):

「美國慈善資訊處」簡稱 NCIB (National Charities Information Bureau)，成立於 1918 年，資金來源爲一群關心慈善機構捐助金使用效益的捐款人，其任務在於提昇慈善機構營運資訊的流通。^[16] NCIB 以「慈善機構評鑑標準」針對美國慈善機構進行評估已有八十多年的歷史，該標準主要針對管理 (Governance)、政策 (Policy) 及主要計劃 (Program Fundamentals) 三個部分進行評鑑；該標準對於成立短於三年，或年度預算少於十萬美金的組織而言，則更爲適切。

筆者認爲閒置空間再利用的空間經營是否能夠永續發展，主要的關鍵在於經營團隊的營運計劃與經營策略是否得當，營運的原則無論在任何規模的組織型態都不會有太大的改變，追求制度化、預算化及清楚的決策模式，才是經構經營永續發展的真理。以下針對上述提及 NAS 及 NCIB 的藝文機構評鑑標準的項目作一列表比較：

表 1 NAS 及 NCIB 之檢測藝文組織的指標表：

機構名稱	NAS 「藝文組織永續經營的理想特性」	NCIB 「慈善機構評鑑標準」	
評鑑項目	1. 節目與觀眾	(1) 藝術使命與節目編排	1. 管理 (1) 理(董)事會 Board Governance
		(2) 藝文環境與品質	2. 政策 (2) 宗旨 Purpose
		(3) 觀眾參與程度與觀眾組成	(3) 計劃 Programs
	2. 管理與組織健全度	(4) 領導階層、管理層級與全體職員	(4) 資訊 Information
		(5) 對於外在環境、競爭與市場的了解	3. 主要計劃 (5) 財務援助及相關活動 Financial Support
		(6) 制定計劃、實際策略與預設目標	(6) 基金運用 Use of Funds: 機構的基金運用，反應出對現在及未來計劃延續性的需求及資源考量。
		(7) 團體內部的參與度	(7) 年報 Annual Report
	3. 財務健全度	(8) 硬體設備	(8) 會計責任 Accountability
		(9) 財務體系	(9) 預算 Budget
		(10) 尋求資金贊助、增加收益	
		(11) 財務狀況的實力	

肆・研究方法

本研究採用文獻探討、個案研究法及訪談法進行分析比較。

伍・研究內容與範圍

本研究針對台北的華山藝文特區及台中的 20 號倉庫的經營管理情形進行訪談及分析，並比較香港的「藝穗

會」、美國的「藝術村聯盟」、法國的「羅瑤蒙修道院」及德國的「烏發文化工廠」等案例之經營管理方法，來研擬台灣地區公有閒置空間再利用的空間企劃與經營策略的模式。

5.1・國內研究案例：

5.1-1 台中・20 號鐵道倉庫：

1. 經營團隊：橘園國際藝術策展股份有限公司

2. 空間沿革與歷史：

20 號倉庫是七座倉庫的統稱，是鐵路局編號第 20-26 號倉庫（600 坪），曾經只是用來儲放貨物的空間，如今搖身一變成爲富有濃厚藝文氣息的場域，藝術家工作室、畫廊、藝文空間、劇場及咖啡館，提供民眾親近藝術文化、欣賞展覽及品嚐濃濃咖啡香的生活人文所在。

其中，第 20 號倉庫約有 157 坪，設定爲一民眾與藝術的中介，需要滿足公共、教育、藝術推廣的功能；而第 21—26 號倉庫則爲藝術創作者的工作室，約有 450 坪的空間，分配給 12—15 位藝術家（或團體）使用，提供創作空間。

「第 20 號倉庫」與「21 -26 號倉庫」的使用者分屬於不同群體，空間上的需求自然不同；即使在同一大群體中，不同類別的藝術家，不同年齡、階層的民眾需求也不盡相同。我們希望開發一種「多元與尊重」的空間經驗，這不只是一種說法，在空間設計上，也期望被實踐。

3. 空間規劃運用：

■ 調查與訪問時間：90 年 2 月 24 日；受訪人：空間使用者林振揚先生（第一屆駐站藝術家）。

90 年 8 月 13 日；受訪人：空間設計者姜樂靜建築師

從訪談中得知姜建築師接手台中 20 號倉庫設計案時，也曾多方請教各類藝術家的空間設備之需求及對歷史性空間再利用的期待，以方便建築設計時的參考；但限於閒置空間再利用的政策及管理運作程序之故，並無法事先得知空間使用者的對象群，因而導致設計後藝術家進駐產生的種種問題。駐站藝術家林振揚對於建築師將舊有的倉庫空間以新的建築材料、裝修材料來分割空間的做法及空間中採光、通風設備的不良，感到無法理解。由訪談中得知，閒置空間再利用中空間設計師的專業知識與空間使用者的空間記憶與感情間存在著許多的衝突點，而衝突的來源並不限於空間設計者與空間使用者本身的問題，也關乎整個公有閒空間再利用的政策、執行與管理策略的問題。

表 2 20 號倉庫空間使用機能分析表

空間規劃運用	空間使用機能
1. 20 號倉庫	藝文空間、室內展覽場、行政中心、咖啡休憩區。
2. 行政管理中心	位於 20 號倉庫中，爲一夾層空間的運用，對面爲咖啡廳。
3. 21-26 號倉庫	實驗小劇場及駐站藝術家工作室。

4. 營運管理：

初步的構想是由文建會中部辦公室（前省文化處）、臺灣鐵路管理局以及其他相關機構與個人共同組成鐵道藝術網絡之主辦單位。由主辦單位委託民間團體經營管理此藝文空間。該民間團體必須有能力經營咖啡館、藝文書店、策畫展覽以及主辦表演活動之能力。同時須提出完善的財務管理計畫以及詳細的營運管理辦法。在台中火車站倉庫改建案中，20 號倉庫 150 坪的空間以及外部廣場規畫爲咖啡館、藝術展演空間與活動廣場。目前的營運管理單位是「橘園國際藝術策展股份有限公司」。

5.1-2 台北·華山藝文特區：

1.經營團隊：中華民國藝術文化環境改造協會

2.空間沿革與歷史：

位於忠孝東路、八德路口及金山南北路交叉處，佔地三萬二千多平方公尺（9680 坪）的華山特區，前身是台灣省菸酒公賣局台北酒廠及部分捷運新生地。

國 86 年 6 月，藝術家們也發現了這塊仍保有過去空間記憶，非常適合更生為一個真正與城市生活結合的多元藝文展演空間，藝術家們開始思考將這塊閒置的公有地與藝術及城市文化結合的可能性。二年多來，由藝術家們組成的「華山藝文特區促進會」（改造協會的前身）不斷透過遊行、展演、連署、拜訪民意代表，並向省、市各機關遞交陳情書…將此倡議向大眾提出。在 86 年年底開始接觸省文化處，促請其予以行政的協助。「促進會」也於民國 87 年 10 月正式依法改組為具有社團法人地位的「中華民國藝術文化環境改造協會」，而自民國 88 年 1 月起，台灣省公賣局將華山地區委託省文化處代管，省文化處再委託「中華民國藝文環境改造協會」實際負責特區營運管理之業務。

3.經營團隊與組織：

「中華民國藝術文化環境改造協會」是由視覺藝術、表演藝術、建築景觀、電影創作、藝術教育各領域的資深工作者所組成的民間團體。自創始至今，長期投入藝文特區「催生者」及「經營管理者」雙重角色。

華山藝文特區的經營特點是以藝術家的角度來思考空間的維修與經營，空間呈現歷史的軌跡與斑駁的樣貌，吸引著某些從事藝術創作的人群（特別是裝置藝術家），但卻有著忽略舒適性（斑駁的牆壁）、忽略觀眾的感受及缺乏與當地居民的互動的缺點。

4.營運管理計劃重點：

華山藝文特區 90 年度的營運管理計劃重點分為五大項目：1.空間規劃與運用 2.場地開放申請及審查 3.添購設備 4.環境整理與規劃 5.活動計劃；以下就各空間分別說明之：

表 3 華山藝文特區 90 年度的營運管理計劃重點：

華山藝文特區營運管理計劃	
1.空間規劃運用	空間使用分為行政大樓、果酒大樓、四連棟、藝術大街、烏梅酒廠等五大部分。
2.場地開放申請及審查	場地開放非營利的藝術活動使用，不收租金，但酌收水電費及保證金，保證金於場地使用完後退還。(90 年度場地使用合約書)
3.添購設備	添購音響、擴大器、混音器、投影機、幻燈機等設備，開放各使用場地之團體租用。
4.環境整理、規劃	定期消毒、清潔，製作全區的識別導引指標，配合節慶裝點佈置。
5.活動計劃	加強社區、青少年的藝術參與度為重點方向。

5.空間規劃運用：

華山藝文特區的空間使用分為五大部分：1.行政大樓 2.果酒大樓 3.四連棟 4.藝術大街 5.烏梅酒廠；以下就各空間分別說明之：

表 4 華山藝文特區空間使用機能分析表

空間規劃運用	空間使用機能
1. 行政大樓	以推廣、講座、研習課程、記者會等使用為主。
2. 果酒大樓	1 樓為藝術家的工作室、展覽場；2 樓為排練場、表演場（整修中）。
3. 四連棟	因空間面積過大，目前尚未有足夠的預算維修（約 1300 坪）。
4. 藝術大街	提供藝術市集、大型及戶外活動使用。
5. 烏梅酒廠	畢業展使用場地、綜合使用場地。

5.2・國外研究案例：

本研究針對香港的藝穗會、美國的藝術村聯盟、法國的羅瑤蒙修道院及德國的烏發化工廠等四個國外閒置空間或歷史建築再利用的案例進行分析，分別說明如下：

5.2-1 藝穗會 Fringe Club（香港）：

香港藝穗會（Fringe Club）成立於 1982 年^[1]，為一非營利組織，香港每年一月舉辦超過兩百個節目的「乙城節」（原為藝穗節）便是由其規劃主辦。而其 1984 年所遷入的現址，為世紀初所建造的歷史建築（冷藏庫）。目前藝穗會每年平均有 48 個展覽及 400 多場節目，經營的範圍非常廣泛。

藝穗會的經營特色是在管理上維持著高度的自主性，來自酒吧及餐廳的收入、會員會費、場租、外展及其他活動的收入可以平衡年開支的 85%，為香港保持最高創作自由度的地方；活動種類除了展演活動外，藝術家駐地創作工作室、專業人士的進修課程、藝文教學營及座談會等都呈現藝穗會活動的多元性。

5.2-2 藝術村聯盟 Alliance of Artist' Communities（美國）：

面臨美國藝術村的陸續設立與發展需求，美國藝術村聯盟成立於 1992 年^[1]，希望透過此整合性的組織，作為會員的資訊交流站，並透過普查研究，提供藝術村經營的策略模式，協助其會員藝術村的長期營運與發展規劃。目前全國計有 85 個藝術村會員及 65 個個人會員。

藝術村聯盟的經營特色是結合全國性及專業的組織，其目的為推進藝術村之於藝術創作及新構想發展的重要地位；透過與會員的聯繫與提供服務、全國對創作環境的支持以及創作力量的信念，聯盟深信未來的美國文化將取決於今日對於創意及藝術創作人的支持。

5.2-3 羅瑤蒙修道院 Abbaye de Royaumont（法國）：

位於巴黎北部的羅瑤蒙修道院，可稱為歐洲最重要的古蹟再利用組織「文化交會中心」最成功的案例之一。^[1] 這個十三世紀的古蹟成立以來，一直是大巴黎區最重要的修道院，在七百年的歷史中，依著時代的變遷，空間也有不同的運用方向。1964 年，羅瑤蒙基金會成立，以企業化的經營，積極的發展文化活動並將觸角深入社區及產業。

羅瑤蒙的經營特色是活動的種類集中在聲樂、中世紀音樂、人聲與即興創作、新音樂、舞蹈編排、當代詩作與歷史；活動計劃是以研究、專業訓練及創作為優先，聚合不同藝術領域，以其不同的性格特色、智識與藝術的價值，全年 365 天開放並設有專門書店（中世紀音樂的資料庫），賦予歷史建築吸引更多廣度群眾的魅力；經營運作方面，多邀請企業家開會、民眾住宿，多元化的經濟來源，其中有 50%-60% 款項是靠募款得來的。

5.2-4 烏發文化工廠 ufaFabrik International Culture Centre (德國)

烏發文化工廠為舊影城改建，興建於 1920 年代，佔地一萬六千平方公尺（4840 坪），他曾是德國默片製作的大本營。^[1] 1979 年影城即將被拆毀時，以七位藝術家為首，一百個人進駐影城以和平方式接手管理，他們以 70 年代嬉皮的精神在這裡居住，將工作、藝術與生活融為一體，實踐理想的生活型態。如今有 130 位居民負責維持這個「社區」的運作，每年計有 40 萬人次的遊客前往參觀或參與當地活動，並設有獨立的發電系統及雨水收集系統。

烏發文化工廠的經營特色為偏重世界音樂及精湛的馬戲團技術；烏發擁有 300 個座位的音樂廳及大棚下的露天舞台滿足了許多音樂家的需求，巴西文化在烏發文化工廠裡十分受歡迎，他們甚至成立了敲打樂器學校及「Terra Brasilis」的森巴舞團；「烏發馬戲團」已經成為柏林地區頂尖的團體之一。藝文空間種類有劇場、電影院、錄音工作室、音樂練習室、馬戲團學校、動物農莊及武術道場用教室及國際文化中心（管理中心）。

筆者將上述國內外的案例，依其原來空間使用的機能、空間規模、經營特色及經費來源列表比較（如表 5）：

表 5 研究案例分析比較表：

地區	國內案例		國外案例			
案例名稱	20 號倉庫	華山藝文特區	藝穗會（香港）	藝術村聯盟（美）	羅瑤蒙修道院（法）	烏發文化工廠（德）
空間原來使用機能	鐵道倉庫	酒廠	冷藏庫（冰窖）		13 世紀修道院	影城
空間規模	600 坪	9680 坪				4840 坪
經營特色	藝文展覽、藝術家工作室	國際大型藝文活動	藝文展覽、教學推廣	提供藝術村經營的策略模式	音樂、舞蹈、詩作	世界音樂、馬戲團
經費來源	政府（文建會）	政府省文化處	85% 經費管理自主	會費收入、募款	50-60% 募款、書店收入	販賣自營商品或農產品

經由上述案例的分析比較得知，國內與國外歷史建築在利用或閒置空間再利用的最大的不同點在於經費的來源與財務的自主性方面；國內的案例之經費來源百分之九十以上皆仰賴政府的補助，而國外的案例大多擁有高度的財務自主能力，其經費的來源有會費收入、企業或個人募款、經營餐廳、書店或自營商品的販售……等；其中香港的藝穗會有 85% 的經費皆由自給自足的方式供應，是財務高度自主的最佳例證。由此可知，國內的閒置空間再利用的案例除了要有完善的營運計劃與經營管理的組織團體外，還要有經費與財源獨立自主的能力，才是空間永續經營的最大保障。

陸·研究結果

本研究針對華山藝文特區進行個案的研究與訪談，以下就華山之 SWOT 分析、財務分析及活動分析分別說明之：

- 調查與訪問時間：90 年 5 月 13 日及 5 月 29 日；受訪人：華山藝文特區李佳穎（場地管理）。

6.1 華山藝文特區：SWOT 分析



6.2 華山藝文特區財務分析：中華民國藝術文化環境改造協會90年度經費來源

由訪談取得的資料中統計得知，華山藝文特區的營運管理之財務來源有93%是來自政府或文建會的補助，財務自主的能力明顯不足。

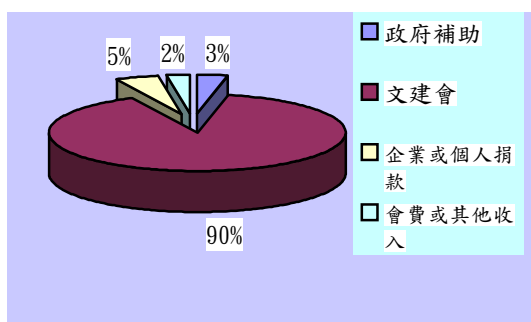


圖1 華山藝文特區90年經費來源分析圖

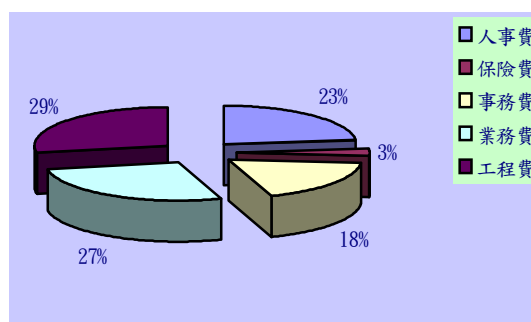


圖2 華山藝文特區90年財務計劃分析圖

在財務計劃方面，筆者經過研究後發現，華山行政管理中心的人事費用明顯偏高（23.3%）而工程費用則稍低（29.0%）；筆者以為就閒置空間再利用的空間經營而言，空間維修的預算是需要足夠的預算進行建築物結構及安全性的鑑定才能保障公共空間安全性的問題（如表6）。

表6 華山藝文特區90年財務計劃表

項目	預算金額(元)	項目名稱 (百分比)	說明
協會會務	2,812,000 (16.8%)	1. 人事費 (17.4%) 2. 保險費 (1.4%) 3. 事務、業務費 (32.8%) 4. 設備費 (10.7%) 5. 專案計劃費 (34.9%)	協會設置專職秘書1名，薪資39萬元/年薪。 專案計劃為「國際閒置空間交流互訪」98萬元。
華山行政管理中心	13,920,000 (83.2%)	1. 人事費 (23.3%) 2. 保險費 (3.0%) 3. 事務費 (18.4%) 4. 業務費 (27.3%) 5. 工程費 (29.0%)	90年度預計進行的工程為： 1. 烏梅酒廠整修 2. 戶外景觀 3. 果酒禮堂整修
總支出	16,732,000	16,732,000 (100%)	

6.3 華山藝文特區活動分析：

華山藝文特區展演活動雖不如香港的藝穗會一年400多次的活動，但在89年共有90次的活動也還算活絡；活動分析發現華山藝文特區中戲劇類活動最多，佔百分之三十八，而裝置藝術類展覽只佔百分之七；因此「華山藝文特區是專為裝置藝術家設置的空間」之流言，經過活動分析後不攻自破，但這也顯示出華山的經營管理策略在社區居民的參與度及爭取區域認同感方面有調整的必要性。

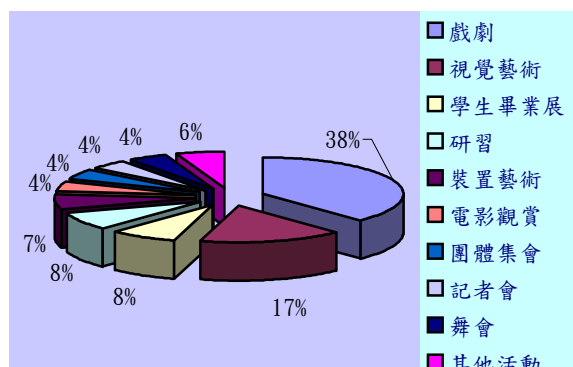


圖3 華山藝文特區89年藝文活動分析圖

在活動分析方面，筆者收集華山藝文特區八十九年度的活動相關紀錄進行歸納與統計，發現在整年度的 90 次活動中，戲劇類的活動有 34 次（37.7%）為最多，其次是視覺藝術類活動有 15 次（16.7%），而大專院校設計藝術相關類科的畢業展有 7 次（7.7%），藝文研習有 7 次（7.7%），裝置藝術展為 6 次（6.7%），其餘如電影欣賞、團體集會、記者會及舞會則各有 4 次；由此可知，華山藝文特區因為展場地理位置佳及場地免費之故，也是相當受到學生們的歡迎與喜愛，也成為大專院校相關科系畢業展場地的選擇之一。

從以上的研究中得知，20 號倉庫與華山藝文特區基本上的經營管理本質是不相同的，雖然兩者的經費來源大多是依賴政府（文建會）的經費，但華山藝文特區不同於 20 號倉庫的經營管理方式在於華山是由藝術家組成的經營團隊，因此在空間經營上或活動的安排上皆以藝術家的角度為考量，以下列表將兩者的差異說明之：

表 7 案例空間經營策略的比較

案例名稱	20 號倉庫	華山藝文特區
空間原來使用機能	鐵道倉庫	酒廠
空間	機能、使用性考量	空間記憶與感情
空間使用	舒適性考量	歷史與空間記憶
空間經營	空間設計者與空間經營管理者的角度	藝術家角度與看法
空間材料使用	新材料的使用	保有舊材料特質

柒·結論與建議

本研究的結論根據研究的目的逐一作分析與討論，共分為以下三點結論：

7.1 瞭解閒置空間再利用的過程中，空間的設計者與空間使用者之間所遭遇的問題或衝突。

在台北華山藝文特區保有藝術家對倉庫的記憶與感情及對歷史空間的記憶，對空間的經營則以藝術家的角度來處理空間的修繕與整理，因此保留斑駁的牆壁及舊有的建物材料的做法，也為展覽的藝術家們保有足夠的創作空間，也使華山成為裝置藝術家們的最愛；但因為對空間的經營完全著眼於藝術家的角度，而忽略了參觀民眾與社區居民對藝文空間的期待與舒適性，而遭受「華山藝文特區是專為裝置（當代）藝術家設置的空間」的批評。

整體而言，在台灣閒置空間再利用有關於藝術品質的質化認定及機構營運成效的量化評鑑，急需要具有「中立性」及「專業性」的藝文組織評鑑機構，引進國外的經驗，研發適用於國內藝文生態的營運成效評鑑指標，並從事以營運現況為主的藝文組織評鑑工作，除了可以使有意贊助藝文活動的企業團體獲得足夠的資訊，也可促使藝文組織進行有系統的行政及財務管理工作，具備非營利組織「資訊公開」的特色，為「文化藝術產業化」打下基礎。

7.2 探求空間的經營模式與地方居民互動的策略：

在空間經營與地方互動之策略模式探求方面，以下分為空間取得的適法性、地域文化與民眾參與、空間記憶與使用性評估及經營團隊與財務計劃等四項進行說明：

7.2-1 空間取得的適法性

華山藝文特區管理中心與中正區梅花里里長林永豐間的經營管理權之爭纏訟已久，空間所有權的擁有單位公賣局也遲遲無法提出有效的處理方案，不但影響空間經營的營運計劃之訂定，也有損社區居民對華山的認同程度；而 20 號倉庫由文建會中部辦公室向台鐵承租，但一年一約的方式，使經營團隊在擬定營運計劃時並無法有長期的規劃，使藝文空間的經營因空間取得適法性之爭議而無法做有效之空間規劃與營運計劃；因此，空間取得之適法性問題也成為藝文組織首要解決的問題。

7.2-2. 地域文化與民眾參與

藝文空間想要能夠永續經營，必須注重民眾的參與與社區居民的互動，並重視地域特質與文化的融入，善用良好地理位置的優勢；以華山為例，其位於台北市忠孝東路與八德路交叉口的市中心位置，附近交通便利，若能在台北都會中建立自己的經營特色及注重社區居民的參與，則將會是一個十分活絡的藝文展演空間。

7.2-3. 空間記憶與使用性評估

對閒置空間的再利用而言，建築空間結構與安全性的考量是空間整理與修繕首要考量的因素，因此在空間營運的初期宜重視建築物的結構維修與公共空間的安全性並編列更多的預算進行修繕；歷史空間的管理與維護，宜在空間記憶與舒適性、使用性間做全盤的考量，尋求一平衡點，也必須對現行的空間經營策略進行使用性的評估，找出適合空間使用者與參觀民眾的需求，以供經營策略修正的參考。

7.2-4. 經營團隊與財務計劃

經營團隊會和其他機構合作實現自己的藝術使命，團隊成員的工作分工宜明確且空間的經營與管理宜有長期之計劃；在財務計劃方面，預算的編列要適時、適度的調整，而尋求財務自主的經營管理方式將是藝文組織將來在擬定營運計劃時的重要任務。

7.3 空間如何永續經營的問題探討，並提出相關建議。

在空間如何永續經營的問題，以下分為法律、經營團隊、空間及經營策略等四方面來說明：

在法律方面，經營團隊應爭取空間長期的使用權限、土地使用期限，例如：三年一約，空間權屬的取得或變更的方式應有明確的立法及爭取地方政府的配合度。在經營團隊方面，應注重人力分工、財務計劃與來源、民眾參與度及加強社區、地方居民認同感的爭取。在空間方面，應注重空間整理修繕的方式、公共空間的安全問題及地域性特質的空間規劃（空間原有特質與城市記憶）。在經營策略方面，應注重空間經營方式與組織（財務計劃）、發展規模與文化價值、「公產民營」的方式的落實並尋求財務自主的永續經營方式。

綜而言之，本研究針對閒置空間再利用的經營與管理，提出以下四點建議：

- 【1】空間的取得適法性的爭取，長期經營管理權的取得。
- 【2】重視地域文化的融入與社區民眾的參與。
- 【3】在保有歷史空間的記憶之餘，也應適度作空間的使用性評估，針對參觀民眾的需求擬定改善計劃。
- 【4】經營團隊的財務計劃不能長期倚賴政府的經費補助，宜尋求財務自主的經營管理方式。

捌·參考文獻

- 【1】.台灣藝術發展協會、竹圍工作室主辦，2001 文化空間再造國際研討會論文集，台北菸酒公賣局建國啤酒廠，2001 年 2 月 15-16 日。(指導單位：外交部、教育部)
- 【2】.羅時璋，鐵道倉庫的藝文新境—台中火車站 20 號倉庫藝文空間改建案的觀察，建築師雜誌，2000 年 7 月。
- 【3】.姜樂靜，整舊如舊卻更有魅力—20 號倉庫的蛻變與重生，建築師雜誌，2000 年 7 月，P.124-128。
- 【4】.曾能汀，再現亮麗風華—活化傳統歷史記憶空間，建築師雜誌，2000 年 7 月，P.132-137。
- 【5】.林惠文，藝術家眼中的 20 號倉庫—藝術家的 20 號倉庫空間體驗，建築師雜誌，2000 年 7 月，P.138-140。
- 【6】.黃秀錦，新興世紀亮麗演出文化台灣熱情建構，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月，P. .4-7。
- 【7】.王惠君，萬種風情、再現生機—閒置空間再生的契機，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月，P. .16-17。
- 【8】.曾梓峰，閒置空間的文化能量，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月，P.18-19。
- 【9】.黃金鳳，花非花、霧非霧—談閒置空間的定位問題，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月。
- 【10】.吳瑪琍，文化新戰場—談閒置空間規劃與使用的主體性，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月。
- 【11】.劉舜仁，另類空間的另類思考—閒置空間再生的矛盾本質與蹺蹺板原理，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月。
- 【12】.石隆盛，浴火鳳凰後的新契機—談閒置空間再生的經營管理，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月。
- 【13】.陳景峻，構築台灣藝文環境的新契機—談「閒置空間再利用」之立法策略，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月。
- 【14】.蘇昭英，台灣文化政策研究的開展，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會出版，2001 年 4 月。
- 【15】.Russell Willis Taylor，面對挑戰、創造盈餘—藝文組織如何永續經營，國家文化藝術基金會會訊，第 20 期，2001 年 4 月 15 日，P.8-11。
- 【16】.李應平，尋找癥結、建立指標—從美國慈善機構評鑑標準談起，國家文化藝術基金會會訊，第 20 期，2001 年 4 月 15 日，P.12-13。
- 【17】.林明德、邱逸明等，巴黎取經、文化探路—法國交流互訪觀察報告，國家文化藝術基金會會訊，第 20 期，2001 年 4 月 15 日，P.14-17。
- 【18】.閻嘉義，審慎評估舊建物的安全—台中 20 號倉庫之結構安全鑑定，建築師雜誌，2000 年 7 月，P. .129-131。
- 【19】.Ufa fabrik Internationals Kultur Centrum：<http://www.netdays-berlin.de>
- 【20】.International Association of Residential Arts Centres <http://www.resartis.org>
- 【21】.華山藝文特區 <http://www.art.district.org.tw>
- 【22】.台中 20 號鐵道倉庫 <http://www.stock20.com.tw>