

地方文化產業之價值創新探討 —以桃園觀音地區休閒農場為例

藍清水

國立中央大學客家政治經濟研究所

摘要

許多學者指出：地方文化產業為未來台灣的「明日之星」，此主要是因為「文化」本身所顯現的「特殊性」、「稀少性」，以及「地方」所強調的「區域差異性」，實為文化產業成功的基石；若能將上述兩項要素成功地轉化為創業的源泉，則其所產生的效益將既大且久。如何才能讓地方文化產業創造顧客滿意的經濟與社會效益？價值創新似乎是足以創造顧客有效需求，降低整體營運成本，產業成長及獲利兩者得兼的不二法門。

本研究擬以觀音地區休閒農場業者為例，探討地方文化產業如何透過價值創新（value innovation）機制，運用產、官、學合作夥伴模式，將文化素材，揉合現代企業理念及經營策略——管理學者 Michael E. Porter 的「五種競爭力架構」〈five-forces framework〉，以及 C. K. Prahalad 的「共創價值論」〈co-creating unique value〉——進行評估地方產業是否達到價值創新之目標？應採取何種發展策略？

本研究以桃園觀音地區四個不同規模、不同經營主題、不同組織結構的休閒農場做為個案，進行深度訪談、參與觀察及文獻資料分析，再輔以官方所發布的績效數據，以 Michael E. Porter 的五力分析法，分析業者面對產業的競爭時，在「降低成本」與「差異化」兩者，最適策略為何？並採 C.K. Prahalad 的「共創價值論」加以評估，以瞭解「文化」和「產業」結合之後，能否在價值創新上有作為？若有，又以何種型態展現？其操作模式又如何？最後將就研究成果，提供相關地方政府施政，業者經營上，並做為後續研究者之參考。

關鍵字：地方文化產業、休閒農場、競爭論、五力分析、價值創新

壹、前言

全球流行文化的興起，「文化普同性」衝擊著具「獨特性」、「多樣性」的在地文化特質，使得台灣地區許多的地方文化及特有產業淹沒在這股浪潮之中（郭品好，2004：1）。當全球以文化作為產業賣點的同時，台灣却似乎在「文化」和「產業」之間缺乏一個够明顯的連結，馮久玲（2002：22）認為：

成功的文化發展必須市場化，不能停留在讓政府灌輸的意識形態層次上，在市場經濟的運作下，企業各以差異作為競爭籌碼，產業因而更須文化化。一個國家、城市、公司的產品和服務的內涵必須適當提升，具有個性和獨特的文化才能立於不敗之地。內涵是精神層面，絕對抄襲不了。這是一種信心（confidence）、一種信念、（conviction）一種修養（cultivation）。

Jean-Pierre Warnier（2003：25）認為：文化是個別獨特的，及其多樣且在地化的。故文化之所以吸引人在於「獨特性」、「多樣性」，而地方產業揉合文化素材之後，正可顯現出有別於他者的「區域的差異性」，這正是產業的利基（niche）所在。但是，許多地方多是有地方產業卻無地方文化，例如：白河蓮花、田尾公路花園；有的地方是有文化却無相關產業，例如前述鹽水蜂炮、東港王船祭、基隆中元祭等，若兼具兩者，則不僅有利於地方文化的發揚，也可與地方產業的推動相互搭配，使得兩者相得益彰（郭曜棻，2004：10）。馮久玲（2002：82）的研究也指出：許多旅客抱怨東亞新興城市缺乏深度，除了簇新耀眼的酒店、自然景觀、食物和購物之外，當地的文化和民俗藝術也是客人感興趣的事物。許多亞洲文化人以悠久的文化為榮，卻未把有關自己的文化的故事精采地表達出來。

文化產業具有高度的經濟效益，且逐步成為近年來先進國家的經濟利器，在一九八零年至一九九八年間，人文藝術、娛樂、文化活動、旅遊服務等文化產業領域的世界貿易額，已從953.4 億美元增加到3879.3 美元，此皆在在說明文化產業已躍升而為國際貿易中的重要組成部分（張靜雯，2003：2）。要廣泛的促進文化產業，我們必須鼓勵更多人創業。成功的文化產業必須以生意的思想和專業的態度來經營。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的（馮久玲，2002：28）。

民國八十三年台南縣白河鎮以蓮花為主題所展開的蓮花季，可視為台灣地方文化產業興起的嚆矢，再加上行政院文化建設委員會推動社區總體營造，十幾年來台灣各級地方政府相關配合政策紛紛出爐，民間業者也都起而響應，投入了相當的人力與物力，一時蔚為風潮，但文化一旦產業化，就會面臨產業間的競爭，地方型的文化產業，如何在運用現代企業理念及經營策略，在規模上大型化以達到規模經濟的效益？在內涵上能有更多的深度與創新，以與競爭者有更大的差異化？由於地方業者投入該產業的動機、個人的經營理念以及在資本規模等方面均有所不同，而又以文化為產業的主體，因此所面臨的競爭，與一般的產業競爭有過之而不及，需要更多的創意，來賦予更多的活力。而地方文化產業已在二十世紀末期成為地方經濟再生的主要策略，地方文化產業之「特殊性」及「稀有性」，成為吸引國際性觀光休閒人潮帶動觀光經濟以及凝聚社區居民之共同意識（張巧芳，2002：21、22）地方文化產業推展多年後其成效到底如何？根據郭曜棻（2004：5）的研究指出：每年百場以上的地方文化產業推廣活動，弊病重重，成效不佳，企圖建構具有獨特性、特殊性，甚至壟斷性的地方文化，尚須努力。這是政策的制定忽視現實性，或是前瞻性不足，抑或業者在經營策略上有所偏失所致？相關論述極為豐富，但鮮有從產業價值創新作為研究重點，本研究即嘗試從此一論點，探討地方文化產業永續發展的關鍵所在。

本研究以桃園觀音地區四個不同規模、不同經營主題、不同組織結構的休閒農場做為個案，進行深度訪談、參與觀察及文獻資料分析，再輔以官方所發布的績效數據，以 Michael E. Porter 的五力分析法，分析業者面對產業的競爭時，在「降低成本」與「差異化」兩者，最適策略為何？並採 C.K. Prahalad 的「共創價值論」加以評估，以瞭解「文化」和「產業」結合之後，能否在價值創新上有作為？若有，又以何種型態展現？其操作模式又如何？最後將就研究成果，提供相關地方政府作為施政，業者做為經營上，並做為後續研究者之參考。四個個案簡介如下：

個案A：

以蜜蜂生態為主，面積約1甲多，五十八年因為將農園供人擺放蜂箱開始接觸，是觀音地區最早的養蜂場，最多時有300多箱，目前因為人工太貴，減少成180餘箱，蜜蜂產品以批發為主，近年參加農會產銷班，開始以蜜蜂生態農園型態對外開放，主要人力是夫妻兩人為全職，兒女兩人於課餘協助。

個案B：

以園藝景觀為主要訴求，面積近5分地，自己的農地，因為乏人耕種加上政府鼓勵休耕，原是想整理成退休後之用，參加產銷班獲得協助開始對外經營，經營的像私家花園，很溫馨也很有人情味，主要人力是夫妻全職，兒女假日回來幫忙，假日有。

個案C：

面積8.5甲，為觀音地區規模最大者，由兄弟合夥，原先是因為農業逐漸沒落，改成養羊販售羊乳，後因法規關係改成羊肉餐廳，再轉成目前型態，是經營主題最多樣、內容最豐富的農場，平日全職員工有20人，是以家族成員為主，另外有臨時員工約30人，計劃增建民宿。

個案D：

面積2.5甲，是唯一全部土地是租用的農場，主要人力是母子，另外假日時聘有約十位臨時人員，業主高農畢業再升學屏東科技大學深造，擁有豐富的農業知識與農作實際經驗，是以觀光休閒為出發點，遍植時令花卉，以向日葵為主，提供遊客親自入園採花，並教導乾燥花製作，最近正遷移新址，將以麥桿菊為主題花卉。

貳、文獻探討

一、文化的定義與範疇

「文化」在以前可能只是一種品味，一種享用的生活，而如今「文化」已不再僅是「文化」，它已轉變成為一種經濟力量，並且可以表現人民活絡的生命力與創造對地方的認同感，所以「文化」定義為一種生活、一種經濟、一種生命。〈楊敏芝，2002：4〉人民的真實生活是最有價值的文化（馮久玲，2002：98）。文化是一個生活世界的意義體系，由於具有特殊性，才能既獲得社群中人的認同，所以才能吸引其他社群成員的興趣；由於其可普性，才能使自己能和別的文化相互溝通，也使別人能欣賞和了解。沒有與他者的互動，何來所謂主體；沒有自由與負責的主體，何來普世意義的營造（沈清松，2002：26）。郭百修（2000：1-4）認為：「文化」伴隨著族群隨著時間變遷與地域特色，會各自形成其地方性具獨特性的文化，意即「地方文化」因此被賦予形成；「地方文化」與一般普同性的「大眾文化」、「流行文化」的不同，在於地方文化具有其地域的自明意象，這些自明意象不管在鄉村或城市，因地域文化的不同，自然也產生其地域的特性與個性，並且具備其地方特性

的傳統、時間的變遷與生活的經驗，界定「地方文化」的意涵為：地方文化的形成係由於在當地文化的同質性以及與區域文化的異質性所形成的地區的獨特性，並且具備與時俱進的良好傳統以及經驗傳承。

二、產業的定義

根據1987新編大不列顛百科全書中文版對「產業」(industry)的解釋為：「指各種製造或供應貨物、勞務或收入來源的生產性企業或組織。」而蘇明如(2004：25)將「產業」之解釋整理如下：1.指資產、土地等動產與不動產之總稱。2.農、礦、工、商等經濟事業之總稱。3.公司行號之所有權及生產動力與設備。

三、文化產業的定義與範疇

根據聯合國教科文組織(UNESCO)對於文化產業(cultural industries)的定義是：結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質上，具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權保護，而以產品或是服務的形式呈現(伍立人，2003：8)；黃世輝(2001：20)認為文化產業是：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；陳振烜(2005：15)認為「文化」和「產業」合併的定義是：一群人共同接受的經濟生活方式，並進一步詮釋為：一群人在生活當中可以達成或促進互相交易的有關事物都可以被認定為「文化產業」活動的一環；陳其南(1995)認為「文化產業」是：運用文化特色的產業，亦即將生活文化、生產文化等加以發揮應用而形成的產業。著重創意和個性，產品必須具有地方傳統或工匠的特殊性和獨創性，並且強調產品的生活性和精神價值。黃世輝(2001：18)則將文化產業定義為：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。

任何一個地區都有其各自的歷史以及所承繼的固有產業，同時藉此形成地區特有的產業結構，而這個地區的特殊產業為何在此區形成，則與此地區的環境有關，特別是地區的資源分布，原料供給的可能性、氣候、風土以及勞動力的分配等(郭中瑞、堀 憲二，1993；轉引自黃坤祥、朱惠琴，2005：2)，這樣的地方獨特性產業變成可運用的地方資源，

將這些資源化作商業經營形式對外行銷，構成所謂的「文化產業」（Culture Industry）之一種型態（黃坤祥、朱惠琴，2005：2）；是企圖創造地方產業的新興經濟誘因（郭品好，2004：18）。文化產業，販賣的是生活想像力、創意、教養還有品味（蘇明如，2004：52）。文化產業是欲將傳統產業轉型朝地方文化休憩產業發展，透過經營文化使其具有產業價值，藉此以文化生機帶動沉寂的地方產業，同時也為地方帶來商機、增加居民的獲利性與就業機會，雖然文化產業也具有獲利的目的在內，但可說是與「文化工業」不同的操作方向。傳統文化產業及地方文化以其地域特色作為跳脫全球化經濟競爭機制下的工具，援用更豐富的象徵性景慕，建構出獨特認同的集體象徵、感情、記憶與歸屬感，以維護地方文化特色與尊嚴來抗拒全球化的同化，同時也確立了地方文化的觀光資源價值，地方文化成為可供安排、塑造、操作與運用的一項「產業」，又盼望從中保存傳統文化並創造地方就業機會，重拾地方價值（黃坤祥、朱惠琴，2005：5）。

地方產業具有穩固地區經濟發展基礎，創造就業機會，充裕地方財源，既有地方產業技術，連結當地人際關係，凝聚互信、互助基礎，並形成特有風土、文化與民情，不但是地方生活的重要支柱，也是社會安定力量與地方精神的象徵。因此，地方產業的發展攸關地方經濟基礎的奠定與人文風格的形成，也與社會結構的健全發展息息相關〈中華經濟研究院，2005：131〉。文化產業與其說是經濟的一環，不如將之視為文化的一環。尤其地方文化產業，由於其文化殊性的特質而顯示了經濟上所謂的稀少性，而這主要來自其長遠的歷史形成。也因此，此類文化產業的經營，與其在產品上爭奇鬥艷，不如先行思考其歷史性的基礎，並致力於其歷史性特色的凸顯（沈清松，2002：28）；地方特色的培養若能做好的話，將可以培養居民的自信心，增進地方的認同感；如果這各部分沒有辦法達成的話，台灣的文化產業可能是短暫的〈陳錦煌，2003：42-43〉；文化產業雖代表著地方長期以來所累積之特色，具有其生活文化之特殊意義及價值，然而經濟性乃為任何產業持續發展之主要因素，若喪失了市場之經濟性則不論加諸多少宣傳及努力，亦不免逐漸萎縮而終就凋零，故要發展一個可長可久的文化產業，其經濟層面產銷模式之規劃亦為其主要之一環〈黃世輝，2002：161〉。楊敏芝（2002：7）則以如下的架構，將文化產業加以分類：

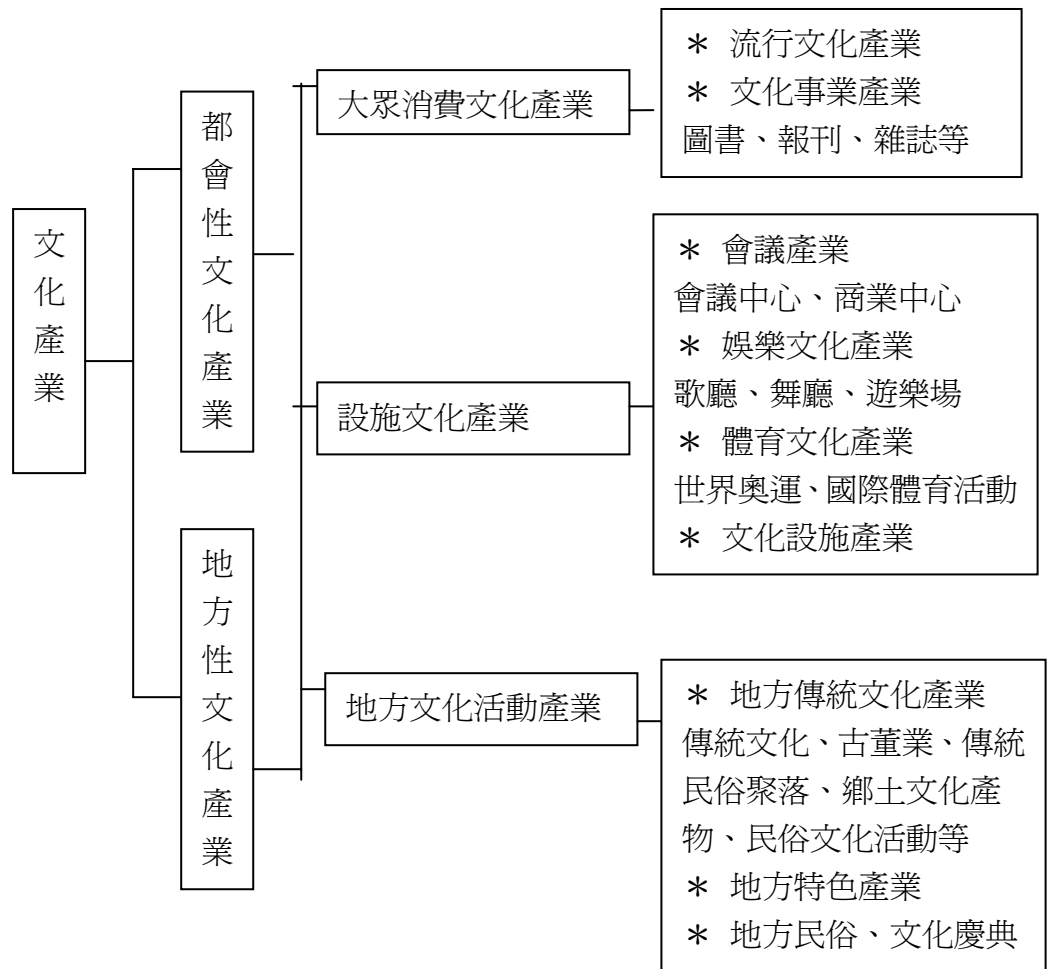


圖1.文化產業的整體架構

資料來源：楊敏芝〈2003〉，〈文化產業理論思潮與發展趨勢研析〉

四、地方文化產業的興起

地方文化產業是一多元面向的產業類別，它包含所有日常生活的經驗與文化累積。從純藝術及工藝品，到大量消費市場之文化產品、觀光景點、具歷史價值意涵的文化遺產、代表先民遺跡的古文物、地方民俗活動、文化慶典活動，再到由市民創新的文化活動及產品等，在在呈現特殊的在地特質。Coccosis & Nijkamp(1995)指出，地方文化產業成為地方象徵性展現的主要資產，它具有複雜的社會價值，不僅蘊含歷史與文化純粹的量化價值，亦包含組成的品質意涵，如年代、特色、歷史意義、視覺美化、心理意識及藝術價值等。整體而言，文化產業的精神，並不在於直接販賣文化產品，古蹟和露天藝文活動等不收費、不營利的文化場域或行為，都可以只是因為它們的存在，間接帶動當地的繁榮，這種地方文化與經濟共生共榮的例子，在歐洲、日本等國家比比皆是，而這

也是我國未來地方文化發展的目標〈林愉庭，2005：12〉。地方文化產業必須扎根於地方土壤，所以發展的絕對關鍵是必須以地方條件、當地特色、與住民福祉為優先考慮，並以地方人文精神為後盾，同時注入地方人獨特的心思與創意，所以，文化產業離不開社區總體營造（葉智魁，2002：18）；社區總體營造進一步的目標是藉由而社區總體營造理念，促進地方產業文化化、文化產業化與地方經濟的振興〈陳柏州、簡如邠，2004：19〉；「地方文化產業」則可以視為以發展特定的區域的文化產業（張靜雯，2003：6）。郭曜棻〈2005：38〉界定「地方文化產業」是：以地域為基礎而自然衍伸出來的產業，與地域生產業息息相關，尤其強調「地方」兩字，更是強調文化的「獨特性」、「個殊性」與「在地性」，換言之，地方文化產業根源於地域，以地方蘊含的豐富的歷史文化傳統等為基礎，這種文化產業並非所有地方皆能產製。

文化產業的發展可大致分為「文化產業化」與「產業文化化」兩種方式，---前者是將在舊傳統資本主義之利益導向發展模式下，被忽略或甚至被犧牲之地方環境、傳統、特色等文化資源，重新賦予生命力，並藉創意、想像力、與科技之助予以恢復、重建、或再造，並加以適度包裝成為文化產品，而發展成兼具文化價值與經濟效益的「文化產業」。「產業文化化」則是將原來工商導向掠奪式、入侵式、剝奪式的產業形態，以及失去競爭力與經濟價值之傳統農漁牧林礦、手工藝的初級產業可以注入豐富的文化內涵而提升附加價值。藉著文化與產業截長補短式結合，非但可以使文化與產業俱興、振興地方經濟、帶動地方自足性的永續發展、為生活帶來豐富的滋潤，同時亦可塑造出更優質的生活條件與環境（葉智魁，2002：17、18）；產業文化化與文化產業化是一九九四年台灣在推動社區營造之初就已經提出的想法〈黃世輝，2001：20〉，他並有如下的解釋：

產業文化指的是產業所具有的文化，亦即某產業（包括農林漁業）在多年產品（包括農林漁產品）生產的歷史過程中，基於對材料選擇與處理的仔細經驗、產品設計製作的創意與品管，而發展出屬於自己特有的文化。

而文化產業則是指運用文化特色的產業，亦即將生活文化、生態文化、生產文化等加以發揮應用而形成的產業。當一部份的產業開始發揮其生產文化內容，並進而以產業文化為主要的傳達資訊時，這些產業也便身成為文化產業。

台灣農村面臨人口的快速流失、初級產業的沒落，再加上加入世界貿易組織後的衝擊，種種問題已不是傳統以經濟操作模式為首的產業政策能夠有效解決。面對新的時代不同環境衝擊下，地方產業問題也面臨困境。早先的社區建設主事者，如農復會和內政部社會司，所關心的是如何紓緩貧窮，改善民生。藉由諸如「基礎民生建設」等措施來進行鄉村生活的改造與提升。這是典型的現代化政策下，所進行的補強政策。但是這種措施成效有限，在許多逐漸沒落荒廢的鄉村地區，產業的振興緊扣著在地生活共同的未來，是一個艱難卻也無可逃避的課題。如果不好好地面對產業的基本問題，對於這些生存不下去的村民奢談什麼社區共同體意識的凝聚，其實是空洞無助的（官有垣、邱連枝，2005：238）。所以將逐漸失去活力與生氣的農村，在不改變原有的農村生活型態，保留農村文化，強調地方獨特性，注入新的思維，運用企業理念和經營策略，予以重新改造，休閒農業於焉誕生，而其屬於地方文化產業之一環殆無疑義。

參、台灣休閒農業的源起與發展概況

一、休閒農業的源起與發展

隨著全球經濟發展的結果，使得服務性的產業凌駕製造業，一躍而成各國經濟展的主力，休閒產業更被喻為是廿一世紀的主流產業（黃展瑋，2004：1）。而台灣由於產業轉型與社會環境變遷等多重因素的影響，故近十餘年來，以休閒農業為主要經營方式的觀光休閒產業，便如雨後春筍般的興起。台灣的休閒農業最早發跡於民國六十九年，在台北市木柵區所興辦的「木柵觀光茶園」，自此之後，台灣各地便廣設各式各樣的休閒農場、觀光農園與市民農園等，然而，當時並無相關法規的規範，各界對於休閒農業一詞，亦無一致性的看法。有鑑於此，農委會於民國七十八年，委託台灣大學農業推廣學系舉辦「發展休閒農業研討會」，將上述各式型態的觀光農業定名為「休閒農業」（陳珮鈺，2004：76）。

民國七十八年以後，行政院農委會將休閒農業列為國家農業發展政策，由產官學各相關單位共同推動，其經營方式亦逐漸由公共團體經營，轉變為以農民為主體的經營方式，於全國各地成立休閒農場及地域性的休閒農業區。民國七十八年舉辦「發展休閒農業研討會」，確立「休閒農業」為農民於農閒時，利用農場提供社會各界體驗之農業經營方式，同時，將休閒農業列入國家農業發展政策。並於民國八十一年，由

農委會發佈實施「休閒農業區設置管理辦法」，作為發展休閒農業的依據。民國八十五年則將「休閒農業區設置管理辦法」修正為「休閒農業輔導辦法」，以配合實際情形之所需。至民國八十九年為配合農業發展條例修正規定，將「休閒農業輔導辦法」加入罰則後，改名為「休閒農業輔導管理辦法」，由各縣市政府主動提出休閒農業區的申請，至九十年年度為止，全省共核定11個休閒農業區。此外，為鼓勵各地方鄉鎮單位，能運用既有的農業資源，朝向休閒觀光農業的發展，故農委會於民國九十年提出「一鄉一休閒農漁園區」計劃，以政策性推動的方式，延續休閒農業推廣的目標。九十年度全省共核定46個鄉鎮單位，執行一鄉一休閒農漁園區計劃。民國九十一年則將「一鄉一休閒農漁園區」計劃，更名為「休閒農漁園區」計劃；累計至民國九十二年為止，共補助19個縣市計134個鄉鎮辦理，著實帶動台灣休閒農業的發展〈陳珮鈺，2004：81、82〉。

行政院農業委員會在「休閒農業輔導辦法」中則將休閒農業定義為：「休閒農業係指利用田園景觀、自然生態及環境資源，結合農林漁牧生產、農業經營活動、農村文化及農家生活，提供國民休閒，增進國民對農業及農村之體驗為目的之農業經營」。休閒農業泛指農業和休閒遊憩相結合的事業，也是農業生活化為主軸，兼顧生產事業活動性和生態環境相容性功能的農業經營（黃光政，2001；轉引自陳珮鈺，2004）。曾石南〈1992：9〉進一步指出：「休閒農業」係整合農村原來文化、生活和生產三者合成一體發展，突破目前農業經營困境，尋找出路的一種方法，因此，發展休閒農業必須具備以下理念：（一）農業資源與田園景觀的活用，（二）提供自然、農業，以及民俗文化之體驗，〈三〉活潑農村社會，〈四〉促進農村居民的心理健康，〈五〉改善農業生產結構，〈六〉創造有魅力的農村社會。根據各學者對休閒農業的定義可發現休閒農業是以有形及無形資源為基礎所引伸而來的一種農業的經營型態，是屬於一種利用農村的景觀、資源發展出來的服務業，就經營範圍而言休閒農業實早已超出傳統農業的生產及加工的範疇，而是更進一步的利用農業的豐富資源從事觀光遊憩服務經營，在經營休閒農業所需的知識、技術與能力也非傳統農業經營手法所能涵蓋，因此休閒農業在定義上已非單純的傳統農業〈胡浩軒，2004〉。

本研究採用胡浩軒〈2004〉的研究，將休閒農業定義為：整合了農業的無形資源及其所隱含的教育性質及觀光遊憩等有形資源所形成的一種新興的休閒產業，它本身是兼具有教育及觀光遊憩、農業的特性。

由上述的定義和經營理念的內涵，可以發現休閒農業具有濃厚的產〈農〉業文化特質，也具有獨特在地特色，可見休閒農業是兼具文化傳遞、生態保護、提升生命境界的經濟活動，是目前台灣最熱門的地方文化產業項目之一，故本研究以觀音鄉休閒農場作為研究對象。

二、桃園觀音鄉休閒農業概況

桃園蓮花祭活動最初是由「大堀溪生態保育聯盟」幹部江瑞添、江明潭與會長卓碧雄等人為了綠化大堀溪，想到種蓮花的點子而促成的，從白河農會取回蓮藕後，於一九九八年三月在大堀溪沿岸試種。在地方農民努力下，觀音蓮園從原先的 2 甲地發展至 70 多公頃，逐漸在北臺灣打出知名度，蓮園也成為觀音鄉一個新的觀光休閒產業據點，每逢蓮花盛開季節，蓮園遊客絡繹不絕。然而，缺乏有系統規劃與專業經營輔導，蓮園經營出現了瓶頸。後來，在經濟部中小企業處與中華民國管理科學學會等相關人士協助下，提出「桃園縣觀音鄉蓮花休閒產業輔導計畫」，並接桃園縣政府的輔導，成功帶動傳統產業轉型為休閒觀光農業，創造出更多經濟與產業價值。桃園蓮花季活動一年比一年豐富，成為具有地方特色的觀光事業，朝向休閒農業精緻化的目標邁進〈陳柏州、簡如邠，2004：72- 74〉。

康依倫、陳靜雲〈2002：60〉的研究更指出：去年(2002)桃園縣舉辦觀音蓮花季，槓上從八十五年起就已打開知名度的台南縣白河蓮花節，結果觀音蓮花節旋即以150萬人的觀光客人數重創白河蓮花節的25萬人，由於白河的遊客比往年大幅縮減，不少蓮農還向農會反映，明年不想再種蓮花了(轉引自郭曜棻，2005：8)。

觀音鄉農會的網站則說：近年來配合政府休耕轉作政策，農業收入減少及加入 WTO 世界貿易組織，對今後農業之衝擊相當之大，有鑑於此觀音鄉對農業的轉型也是在必行，於民國八十八年起推廣高經濟價值之農作物，如蓮花、花卉、火龍果、金桔等，尤以蓮花在短短的幾年間，從幾公頃的栽培面積至今有 50 幾公頃的面積，可說是蓮花的故鄉更有南白河北觀音的美譽，歷年來在桃園縣政府的輔導之下，辦理蓮花藝術季及產業文化的大型活動累積了相當的成效，也為蓮農帶來了更多的收入，觀音鄉感謝各級政府及相關單位的輔導，目前有產銷班 18 班，蓮園及農場計有 34 處之多〈2006/1/31 觀音鄉農會資訊網〉。

綜上所述，可明顯的看出，八十七年開始試種的觀音蓮園，最盛時

達到 70 餘公頃，二零零二年觀光客高達 150 萬人，似乎一年勝過一年，但是二零零六年觀音鄉農會官方網站的資料卻顯示，蓮園的面積縮小成 50 餘公頃，蓮園目前有 34 處，再根據二零零五觀音鄉導覽手冊所載的蓮園只有 28 處¹，而二零零五年的蓮花季觀光遊客人數似乎也有衰退之現象²，受訪者D表示：

現在蓮園愈來愈少了，比較小規模的、特別是外地來的，用租地來做的，幾乎都垮了，收掉了，將來會像做其他生意一樣逐漸淘汰掉，只剩下大的幾家而已！

鄭智鴻〈2001：3〉的研究指出：大部分休閒農場業主對於消費者市場的掌控與認知始終不足，亦完全不了解市場內競爭對手究竟為何，完全憑藉業主「且戰且走」加上一味模仿的手法在經營。休閒農場的經營實際上面臨的是內外競爭都會更加劇烈，將會有在同一區隔市場裡競爭者過多而無法生存的窘境，因而面臨經營上的挫敗。

觀音鄉的蓮園，在短短的幾年中崛起，如今卻已榮景不再，是國人休憩的興味改變？抑或蓮園經營的策略失誤之故？其中所隱含的意義正是本研究所要探討的重點。

肆、產業競爭模式與價值創新

一、產業結構分析

在一九八零年以前，策略管理最主要的分析工具是 SWOT 分析，強調廠商條件與環境的配合。由於企業的優勢與劣勢並非明顯立見，必須要視企業的條件和產業的關鍵成功因素是否契合而定。又因為 SWOT 分析對廠商天天要面對的競爭策略並無法提供分析的方法，必須要靠產業分析作為競爭策略形成的基礎（湯明哲，2001：4）。

Porter（1979）指出：一個產業的競爭狀態，主要是根據五股基本

¹ 在訪談中受訪者D表示，蓮園最多時有近五十處，目前則只剩二十餘處，觀音鄉農會黃慈愛總幹事也親口證實，故網站所載是老資料，專為蓮花季所發行的「2005 觀音鄉導覽手冊—濃情蓮鄉」，應是較為可靠的數字。

² 訪談中受訪之業者均共同表示，SARS之後，遊客人數逐漸回升，但盛況已不再；研究者連續兩年（93、94）於蓮花季期間及其他季節，在假日及非假日，選擇不同的時段，不同的蓮園作觀察，發現在蓮園最密集，遊客如織，車位難求的觀音鄉藍埔村一帶，遊客的人數銳減，已不復當年人滿為患的情景了。

的競爭作用力(Competitive Forces)而定。這五種競爭作用力分別是：「新進入者的威脅」、「替代品或服務的威脅」、「客戶議價實力」、「供應商議價實力」以及「產業內既有廠商的競爭」，這些力量的總和，決定了產業最終的獲利潛力。五項競爭力與產業的對應分述如下（高登第、李明軒譯，2001）：

（一）新進入者的威脅

所謂的新進入者指的是現有產業以外，可能進入本產業的潛在競爭者。新進入者可望奪取市場占有率，以及實質的資源。通常會善用現有資源而引發競爭態勢的重組〈shake-up〉，侵入者的威脅程度端視產業進入障礙的高低，以及新進廠商如何評估現有競爭者可能的反應而定。

（二）替代品或服務的威脅

替代品或替代性服務會使產業無法將產品價格拉到最高點。替代品的價格與功能愈有吸引力，原產業的利潤所受到的限制就愈高。替代品不僅平時限制原產品的利潤，它們也會減低產業在繁榮時期鴻圖大展的機會。除非產業能將產品的品質提高或增加其差異性。

（三）客戶議價實力

購買者壓低價格或他們要求較高的品質及價格時，會使得營業成本提高，故購買者可視為一個競爭的威脅（黃營杉，1996；轉引自楊少璇，2003）。當大型企業的職工福利委員會運用充沛的現金進行集體購買逐漸成為一種趨勢，當網路的運用逐漸成熟並普及後，商品資訊近乎透明化的時代來臨，網民在網路上串連，再集體議價，在在都成為企業經營上的威脅。Kotler 將行銷定義為「組織對其所有的公眾(Publics)之間的關係，並不只包含顧客」，換句話說，顧客亦包含組織內的「員工」（吳清山、黃旭鈞，1995；轉引自楊少璇，2003）。所以企業經營時應該將組織內外部的顧客均納入分析。

（四）供應商議價實力

對產業而言，供應商具有提高價格，或降低採購貨品與服務品質等議價力量。當下游產業無法將新增成本反映在價格上時，產業的獲利就會受到實力供應商的剝削。

（五）產業內既有廠商的競爭

在大多數的產業中，一家廠商的競爭行動會帶給其他競爭者相當的

作用，而激起報復的行動措施；亦即廠商之間是互相連鎖的（蔡正雄，1985；轉引自楊少璇，2003）。

這五種競爭力能夠決定產業的獲利能力，是因為他們影響了產品價格、成本、與必要的投資，這些都是影響投資報酬率的因素。

二、競爭策略

產業中長期擁有持續的競爭優勢，會決定企業表現是否能維持平均水準以上；這種獨特且優越的競爭地位，根據Porter 的競爭優勢策略，包括如下兩種：(1)全面成本領導（overall cost leadership）(2)差異化（differentiation）〈李明軒、邱美如譯：2000〉。

1. 全面成本領導：成本優勢是企業能掌握的兩中競爭優勢之一，也是差異化策略不可缺少的要件。因為企業既使發展差異化，還是需要保持與競爭對手相近的成本。對發展差異化的企業而言，除非產品的溢價能夠超過差異化的成本，否則不太可能有傑出的表現。
2. 差異化：差異化策略的本質是，就是提供客戶某種獨特的價值，就與競爭者形成了差異。企業常常各具特色卻談不上差異化，因為他們尋求的個別特色，對客戶而言不具價值。而廠商追求差異化時也常常忽略了差異化所需的成本，或差異化的持續力。

綜上所述，產業既要全面控制成本，以創造利潤最大化，同時要兼顧差異化，而這差異化是必須對客戶而言具有獨特價值，並將此差異化持續，才構成真正的競爭優勢。

三、價值創新的意涵

（一）競爭優勢在於價值創新

從價值創造的觀點看，創新(innovation)與發明(invention)的意義並不相同。根據Betz(1998)的說法，發明是為創造新產品或程序，而創新則是將新產品、程序與服務引入到市場（施百俊，2003：9）。發明或創新的目的都是為了提供顧客最具效益與價值的產品或服務，以提昇企業的競爭優勢，但這些都是屬於區段性的策略。

Prahalad & Hamel〈1994〉指出：企業競爭的未來目標不是市場占有率而是商機占有率，是設法在有機會競逐的大環境中，盡可能擴大一家公司所能掌握的未來商機。由於區隔分析、產業結構分析及價值鏈分析

等工具對界線明確的市場的確很有用，對於未來的觀點，基本上便是指對顧客效益、公司專長及接觸管道有一定看法，是以公司的核心專長，來為顧客所重視的價值提供超水準的貢獻，而能讓公司為顧客提供重要利益的技能就是核心專長，顧客是決定何者是核心專長的最後裁判，因此企業要不斷自問，某項技巧或技術是否對「顧客重視的利益」有相當的貢獻，核心專長若能在提供顧客特殊的價值或降低成本以及在競爭力上別樹一格則構成競爭優勢之一（顧淑馨譯，1995）。

一般所謂的「價值創新」，比較多是站在企業的觀點，是由企業提供顧客接受的價值，這種以顧客為導向的策略，發展出近年極為普遍的「客製化」〈customization〉的行銷觀念；但是，原有的客製化所面臨的最大困難，在於個別顧客的興趣不同，能力水準不同，需求與願望不同，如何做到大量化十分困難（許士軍，2003）。

（二）與顧客共創價值

Prahalad & Ramaswamy 〈2003，顧淑馨譯〉鑒於：消費者選擇更多，滿意度卻降低。最高經營階層策略選項更多，可帶來的價值卻減少。是因為消費者由孤立變為聯合、由無知變為資訊靈通、由被動變為主動；所以提出以與顧客共同創造〈co-creation〉價值為中心，取代以企業為中心的傳統價值創造體系。

（三）共創價值的基礎

共創價值〈co-creating value〉的核心理念是：價值是由消費者與企業共同創造，因此共創經驗成為價值的基礎。創造價值的過程也以個人和個人的共創經驗為中心。共創並非把企業活動轉移或外包給消費者，也不是虛應故事的產品和服務客製化。以企業產品為中心來設計或舉辦活動，也不算共創經驗，必須是對單一消費者具有意義和感覺的個人化互動，從這樣的互動中共創價值。

（四）共創價值的基石

顧客與企業互動是創造價值的場合，共創的過程是建立在四個重要的基石上：

1. 溝通〈dialogue〉：溝通是鼓勵知識的分享，促進企業與消費者相互了解的品質提升，使消費者能將自己對價值的看法注入共創過程。
2. 取用〈access〉：消費者轉向獲取令人嚮往的經驗，而非產品的所有權，是對必須擁有才能體驗，享受價值的觀念的挑戰。
3. 風險評估〈risk assessment〉：消費者變成共創價值的夥伴，就會要

求對商品和服務的潛在風險瞭解更多，或許也必須負更多的處裡責任。

4. 透明〈transparency〉：是消除消費者與企業之間不對稱的資訊地位，是建立機構與個人之間互信的基礎。

伍、觀音鄉休閒農場的經營策略分析

觀音鄉的休閒農場目前仍經營中的有 28 處，主要是以蓮花作為主題，間有以向日葵、養蜂、養羊、古厝為號召者，但是從蓮園發展歷史來看，可以發現觀音地區的休閒農場與白河鎮的休閒蓮園農場，有明顯的不同；白河鎮是先有蓮花種植的農業經營，是以種植蓮花所生產的蓮藕及蓮子作為農產品，所以蓮花的相關產品、加工或行銷通路上，均已具備相當的基礎，在轉型為休閒農場之後，能既保存饒富農村風味的生活型態，也能提供以蓮花為主題的休閒活動，同時又能以蓮花產品做為收入的主體，因此在經營上較能以在地的特色吸引遊客，觀音鄉蓮園卻是在缺乏地方文化和文化產業特色的情況下，以觀光為目的，所創造出的地方文化產業，由於適逢國內休憩風氣興起，加上縣政府舉辦蓮花季行銷得當，成功的打造觀音鄉為北部知名的賞蓮休憩區，是以觀光休憩為主，蓮花產品的產銷為輔的經營型態。以下就競爭策略與競爭優勢分別分析本研究個案，探討其在「差異化」和「降低成本」是否有最適策略，另外能否以核心專長持續與顧客共創價值？

一、產業五力分析

（一）新進入者的威脅

研究個案中，面積最大的約 8.5 公頃，不含土地投資，金額約 8,000 萬元左右〈訪談 C，20/01/2006〉，小的接近 5 分地，不含土地投資，金額在 400 萬元左右〈訪談 B，18/01/2006〉，以所經營的項目或強調的特點而言，無論是在規模經濟、產品差異化、資金需求、學習或經驗曲線、經銷通路、政府政策等，都很難構成進入障礙。亦即在休閒農業而言，其他產業的潛在競爭者，極容易進入而構成競爭。

（二）客戶議價實力

休閒農業所提供的是以農村景觀、農村生活、農村民俗、以及農產品為主的產業，研究個案中除了個案 D 的土地係承租，其餘都是以自家的農地轉型經營，且以自家人為主要的工作人員，外聘人員也以鄰居或附近村民為主，以農村就業機會不多的情況而言，反倒是提供了一個不錯的工作機會，故就內部顧客而言，並無立即的威脅，而外部顧客是

指旅行社、機關團體和散客，在各農場各有特色且收費不高，目前亦不構成產業威脅。

（三）供應商議價實力

休閒農業是服務業的一種，所提供的商品是以服務內涵為主，但是技術、資訊的掌握、經費的補助具是經營上的挹注，故可視行政院農業委員會、縣市政府相關局室、鄉鎮公所、農漁會等單位為供應商，但在政府大力推動一鄉一休閒農漁園區的計畫之下，休閒農場均獲多或少的得到協助與補助，故供應商的威脅不大。

（四）替代品或服務的威脅

產業都會有來自其他企業提供替代品或服務的威脅，休閒產業由於可取代性極高，休閒農業的業者由於大多缺乏現代經營理念與策略，故最大的威脅，來自於本身一味的模仿，本研究四個個案雖都有蓮池，但都能依據本身的條件發展不同的核心專長，如個案 A 本以養蜂為生，其農場本就種有不同的植物，以供蜜蜂在不同季節採蜜，轉而成為蜜蜂為主的生態園區，充分發揮原有的核心專長，並與鄰近的個案 C 合作生態教學，個案 B 農場面積最小，原先僅是供自己退休生活的打發，加入農會產銷班，獲得技術輔導與經費的補助，吸引學設計的而子女加入，是以園藝作為主要訴求，個案 D，則以本身農校所學，種植不同的花卉、植物，讓農場一年四季都有不同的花可供觀賞，以差異化與相關的同業做市場區隔。

（五）產業內既有廠商的競爭

企業的競爭有來自產業內部及外部，來自產業內部的競爭包括同業間的競爭及市場排擠，產業外部的競爭則包括大型遊樂場、國外旅遊、健身中心與各式的俱樂部等，以目前政府又大力提倡休閒觀光，國內休閒風氣興盛，各式各樣的休閒事業均快速成長，未來其競爭強度有增強的趨勢。觀音地區因為地處北部，且是唯一以蓮花為訴求的休閒農場，與其他的休閒農場有明顯的產品差異性，反而最大的威脅是同一區域彼此之間的競爭。

二、競爭策略

經過產業分析之後，了解觀音地區休閒農場的產業威脅是來自：潛在競爭者的進入、替代品或服務與產業間的內外部競爭，針對此三項威脅，研究個案分別做了如下的經營策略：

（一）全面成本領導

企業經營追求利潤最大化是主要目標之一，也是企業之所以能永續經營的保證，研究個案A平時夫婦及子女是主要的人力，只有在蜂蜜盛產的季節，才另外請人，個案B則是平日由退休夫婦經營，一子一女於暇時及休假日加入幫忙，個案C由於是兄弟合夥，主要人力來自家族，但因經營面積最大，平日即有聘僱鄰近鄉里人力，個案D則是母子合力經營，之所以會如此，最大的考量正是成本的控制；休閒產業若以區域性遊客為主時，所面臨的最大困擾便是，非休假日時遊客稀少，所以只有在假日或產品採收季節才會增加臨時人力，四個個案都表示：經營雖有困難，卻都能獲利，正是因為頗能掌握各自的規模指標〈measure of scale〉，在創造價值活動時能充分反映出對成本的控制。

（二）差異化

全面成本領導之下，產品能以較低的價格作訴求，這就形成與競爭者之間的差異。差異化除了能使企業獲得最佳的溢價、或在相同價位下賣出更多產品，甚至能在週期性或季節性的市場低潮時，因為更高的客戶忠誠度而維持相同的獲利，但是差異化的成本通常很高，企業經常需要以成本換取獨特性，因為獨特性來自於比對手更好的價值活動表現〈李明軒、邱如美譯，2000：166、177〉。研究個案以自有人力有效降低成本的同時，充分發揮各自的核心專長，如個案A提供養蜂、採蜜、賞蓮、獨角仙培養等生態活動作為訴求重點，個案B強調「景」就是他的產品，提供的是主人對園景的安排，是一個很有私家花園味道的農場，個案C原先是由農作轉而飼羊，再轉成以羊為主題兼具休閒的餐廳，是觀音地區面積最大，遊憩主題最豐富，兼顧老少及各種休憩需求的農場，由於場地寬敞獲得官方最多的資源支持，個案D是屏科大畢業的，具備豐富的農業知識，先是與同學合作，由同學提供土地，他負責種植與經營，後因故另立門戶，以向日葵花作主要訴求，吸引遊客賞花採花之餘，進行周邊產品的消費。

綜上所述，四個個案均能精準的掌握自身的核心專長，在成本控制之下，提供顧客有別於其他業者單調而呆板的經營方式，讓顧客能在消費時，擁有個人的體驗經驗，大大增加了其價值。

三、與顧客共創價值

由於共創價值強調價值並非來自產品和服務，而是從企業與消費者

互動中產生，這就牽涉到許多無形經驗環境的構成，以及環境中所建置的學習系統，讓每一位消費者在這環境選擇自己的角色，獲得不同的感受和經驗〈許士軍，2004〉。

（一）共創價值的基礎

在經營的過程中，個案A以養蜂的專長，將採蜜和採集花粉的過程讓顧客親自動手，然後分裝出售；個案B園景小而美的，故以分享故事的方式與顧客互動；個案C以多樣豐富的主題吸引不同年齡層的顧客，並讓消費者親自體會以牧草餵食羊群，另外也可讓消費者下水池捉泥鰍；個案D以豐富的農業知識，於農場中遍植向日葵等花卉，依據花卉的特性輪流開放，使園中充滿繽紛，遊客可到花園賞花並親自採摘，並教導乾燥花的製作，這些都是充分發揮核心專長，並嘗試透過許多活動讓顧客能參與，透過親自動手的體驗，擴大了消費者個人的經驗，從而提昇價值。

（二）共創價值的基石

價值共創是企業經營的趨勢，也是一個新的策略領域，企業與消費者共創價值過程中，溝通、取用、風險評估與透明是四個基石，研究個案中，業者都能以很開放的態度，將經營上的困難點，產品的知識與消費者分享〈個案A、B、C、D〉，並表示能將本身所具有的知識與消費者分享，有時後比營利更有成就感，個案B甚至說：「我們比較小，也沒有什麼本錢，純粹是看到別人，參加產銷班有很多幫助，也有一些補助，才開放的，我們是想能與人分享，——所以有些客人會跟我們討論花怎麼種，數怎麼擺，哎呀，就是把這裡當成他的花園，常常約一些朋友來。」此正是顧客與消費者共同分享知識、取用和資訊透明的典型。這可能也是在觀音地區休閒農場日漸減少的時候，何以他們仍然能繼續經營且日有進展的原因吧？

陸、結論

作為地方文化產業一環的休閒農業，在政府大力的推動之下，在全台蔚為風潮，但是許多的研究指出：北台灣休閒農場的表現狀況並沒有適當滿足遊客的需求。這樣的結果可能導致遊客滿意度不高，間接使得休閒農場重遊率偏低，讓休閒農場喪失在整個休閒產業的競爭力〈鄭智鴻，2001：123〉也有的研究結論說：普遍缺乏文化深度、價值、內涵、象徵與歷史或社會價值的建構〈郭曜棻，2005：8〉；文化產業經濟的發展必須以深厚的文化內涵為根基，亦即若缺乏對於「內隱性」文化內涵的尊重與認同，將無異於一般產品，勢必無法凸顯其經濟「價值性」

(黃坤祥、朱惠琴，2005：124)；一般說來，地方文化產業需要對於歷史性的記憶與自覺，更需要對於歷史的表現體系與象徵體系的整理，大眾消費文化產業，則需要掌握品味與變化，更需要強大的創意與競爭力（沈清松，2002：35）。因此，我們既要保有文化的「特殊性」、「稀少性」和地方的「區域差異性」，而又能有創新的價值。我們可以從研究個案的表現得到如下的結論：

- 一、地方文化產業是以文化為賣點的經濟活動，需要將文化轉成商品形態，成為可供交易，並接受產業間的競爭。
- 二、產業間的競爭必須既控制成本，以換取最大的溢價，同時要保有與競爭者之間的差異化，而且這項優勢必須持續，否則將無法為顧客提供滿意的價值，休閒農場必須依據本身的最適規模指標既控制成本又能有差異化。
- 三、顧客逐漸以長期的價值，而非悠久的歷史來選擇賣方（高登第譯，2000：.25），換句話說，顧客關心的是交易所帶來的價值，而且這項價值是競爭者所沒有的；價值來自於不斷的創新，休閒農場應以農村文化、民俗生活以及生態作為創新的素材，才不會脫離地方文化產業的特色。
- 四、休閒農場的經營應聚焦於自身的核心專長，並以之作為競爭的基礎，發展相關的能力，由於顧客是最後決定何者是核心專長的人，所以發展良好的顧客關係管理是必要的。
- 五、地方農業轉型的休閒農場，在規模上都比較小，所服務的對象也以短期停留的顧客為多，所以在經營上應以顧客佔有率來取代市場佔有率，也就是追求顧客終身價值（customer lifetime value），讓顧客重遊率提高。
- 六、由於台灣一窩蜂且彼此模仿的風氣極盛，休閒農業也是如此，所以在甲地看到的情景或可消費的產品，乙地、丙地----也雷同，這可能是休閒農業逐漸褪色的緣故之一，四個個案卻能各自發展特色並彼此互相支援，產生競合互補的效果（個案 C 經常將有關蜜蜂生態的觀察學習委託個案 A 執行）。
- 七、國人旅遊休憩觀念仍停留在玩樂的階段（個案 C 不只一次的強調，生態池或餵養羊群不如投幣的兒童遊樂器收入），這有賴教育與消費者的自覺。
- 八、當資訊愈來愈多、資訊愈來愈透明，當替代的產品或服務愈來愈多，表示消費者的選擇，也愈來愈多樣化，現在顧客覺得自己是在經驗主題之間作選擇，而不是在產品特色之間作選擇（高登第譯，2002：103），讓顧客能擁有個人化的經驗正是價值之所在，這需要創新的經驗，正如 Dennis Gabor 所說的：預測未來的最佳方式便是創造未來（高登第譯，2000：51）。

參考書目

中華經濟研究院主編

2005 中小企業白皮書，台北：經濟部中小企業處

伍立人

2003 從傳統中尋找新生命的文化創意產業--以白米木屐為例，台北：國立台灣大學新聞研究所碩士論文

沈清松

2001 台灣精神與文化發展，台北：商務印書館

沈清松

2002 〈歷史性、文化空間與文化產業〉，哲學雜誌叢書，第三十八期，台北：

北：業強出版社，頁 27-28、35

李明軒、邱如美譯

2000 競爭優勢〈Michael E. Porter 原著〉，台北：天下遠見出版股份有限公司

吳德錫譯

2004 文化全球化（Jean-Pierre Warnier 原著），台北：麥田出版社

官有垣、邱連枝

2005 〈兩個客家非營利組織社區文化產業的現況與影響之探討——以苗栗縣南庄愛鄉協進會及公館黃金小鎮協進會為案例〉，「2005年全國客家學術研討會：學術定位、社會脈絡與經驗探索」論文集，中壢：國立中央大學客家政治經濟研究所，頁234、238

林愉庭

2005 光發展中的文化空間——以苗栗縣鄉客家文化為例，台北：國立台灣大學地理環境資源學系網站

施百俊

2003 事業模式創新之研究，台北：國立臺灣大學商學研究所博士論文

胡浩軒

2004 從資源基礎理論探討苗栗縣休閒農業之競爭優勢，苗栗：私立育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文

洪武詮

2004 泰安鐵道文化觀光發展之研究，台中：私立朝陽科技大學休閒管理事業研究所碩士論文

高登第譯

2000 柯特勒談行銷——如何創造、贏取並主宰市場〈Philip Kotler

原著〉台北：遠流出版事業股份有限公司

郭百修

- 2000 地方文化產業化機制之研究—以美濃鎮為例，台北：國立台北大學都市計劃研究所碩士論文

郭品好

- 2004 地方文化產業行銷機制之研究—以消費者向度探討，台中：私立朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文

郭曜棻

- 2005 全球化下地方文化產業壟斷邏輯之實踐：以九份為例，台北：國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文

曾維屏

- 2002 地方文化產業振興與社區營造—以美濃地區為個案，台北：斯利中國文化大學地學研究所地理組碩士論文

張巧芳

- 2002 地方文化的形成及其意義—安平地區的個案研究，台南：國立台南師範學院鄉土文化研究所碩士論文

黃展瑋

- 2004 台灣主題樂園環境管理作法及其實施之現況分析研究，嘉義：私立南華大學環境管理研究所碩士論文

楊少璇

- 2003 高等教育的競爭策略—以四所大學為例，台南：國立成功大學教育研究所碩士論文

楊敏芝

- 2003 〈文化產業理論思潮與發展趨勢研析〉，「二〇〇二年文建會文化論壇系列實錄：文化創意產業及地方文化館」，台北：行政院文化建設委員會，頁4

黃世輝

- 2000 文化產業需要另一種思維——社區重建與文化產業發展，勁草社區協力報，No.3，pp.7-9

黃世輝

- 2001 〈文化產業與居民參與〉，「文建會九十年社區總體造年會」論文集，台北：行政院文化建設委員會，頁20

黃世輝

- 2002 社區自主營造的理念與機制—黃世輝研究論文集，台北：建築情報季刊雜誌社，頁 157、161

黃世輝

- 2004 〈地方文化與產業資產的共構〉，「現代考工記：台灣產業文化資產調查與再生實務座談會專輯/王玉豐主編」，高雄：國立科學工藝博物館，頁 84

曾石南

1992 臺灣休閒農業，台中：台灣省政府新聞處

陳振烜

2005 信任與文化—人性化過程與文化產業發展，台北：理得出版有限公司

陳麗妃

2004 白河蓮花節行銷策略之研究，台南：私立立德管理學院資源環境研究所碩士論文

陳珮鈺

2003 建構休閒農漁園區關鍵成功因素之研究，台南：私立長榮大學經營管理研究所碩士論文

陳柏州、簡如邠

2004 台灣的地方新節慶，台北：遠足文化事業有限公司

馮久玲

2003 文化是好生意，台北：城邦文化事業股份有限公司

黃坤祥、朱惠琴

2005 高雄原住民文化產業現況與未來展望研究調查，高雄：高雄市政府 研究發展考核委員會

葉智魁

2002 〈發展的迷思—文化產業與契機〉，哲學雜誌叢書，第三十八期，台北：業強出版社，頁 8、17-18

鄭智鴻

2001 北台灣休閒農場市場區隔與市場定位分析，台北：私立世新大學觀光學系碩士論文

蘇明如

2004 解構文化產業，高雄：春暉出版社

廖瑞明主編

1987 1987 新編大不列顛百科全書中文版，第三冊，台北：丹青圖書有限公司，頁 228

顧淑馨

2003 消費者王朝—與顧客共創價值〈C.K.Prahalad、Venkat Ramaswamy 原著〉，台北：天下雜誌股份有限公司