

# 台東糖廠閒置空間再利用之研究

李汪諭\*

## 摘要

本研究從建設性之角度出發，以台東糖廠為個案，透過文獻分析法、田野調查法及深度訪談法，瞭解其閒置空間再利用之現況，並經由SWOT分析矩陣，探究再利用過程中其內部之優勢、劣勢及外部面臨之機會與威脅，並提出台東糖廠閒置空間再利用之發展策略。

調查發現，目前廠區內建築物共55棟，其中行政空間共6棟，文創教育空間共22棟，休閒空間共3棟，餐飲商業空間共10棟，其餘18棟目前則是閒置、工具存放間或是汽機車停放空間，因有4棟跨類別，故機能分類總棟數便成為59棟。

---

\* 現職：國立臺東大學公共與文化事務學系公共事務研究碩士班畢業生

台東糖廠閒置空間再利用之優勢有：（一）進駐廠商獨特性、（二）空間機能複合多元性；其劣勢為：（一）經費不足，欠缺有效行銷策略、（二）缺乏整合策略，欠缺激勵制度、（三）基礎設施有待改善、（四）人力短缺。

台東糖廠閒置空間再利用之機會為：（一）文化地景之獨特性、（二）雙行政中心之發展趨勢；其威脅有：（一）臺東國際魅力據點的成立、（二）熱氣球嘉年華效應、（三）非交通樞紐，交通不便，廠區能見度不足。

本研究出提四種策略供台東糖廠閒置空間再利用參考，包括（一）SO策略（Maxi-Maxi）：結合學校戶外教學，深化文化資產保存觀念；舉辦文創體驗營，提高在地居民認同感。（二）ST策略（Maxi-Mini）：提供接駁車，結合全縣大型活動，提昇能見度。（三）WO策略（Mini-Maxi）：編列預算，協助進駐廠商永續經營；強化整合行銷，舉辦整合型活動；強化基礎設施。（四）WT策略（Min-Min）：設計套裝行程，深化文創體驗，提升廠區及進駐廠商能見度；擴編人力，形塑園區文創群聚效應。

**關鍵詞：** 台東糖廠、閒置空間、再利用、SWOT分析

# A Study of the Reuse of unused Space at Taitung Sugar Park

Li Wang Yu

## **Abstract**

In this study, from a constructive point of view, in Taitung Sugar Park as a case through the literature analysis, field survey and depth interviews, inform on the current reuse of its unused space.

Through SWOT analysis matrix, explore its strengths and weakness of internal in the process of reuse, and external opportunities and threats, then proposed development strategy for reuse of unused space at Taitung Sugar Park.

The study found that the current total of 55 building plant in the region, where a total of six administrative space, cultural and creative educational space altogether 22, a total of three leisure space, space for a total of 10 food and beverage business, and the remaining 18 is currently idle, tool storage steam locomotive parking space sometimes

is, because there are four cross-category, so the total number of functional classification of buildings will become 59.

The strengths of the reuse of unused space at Taitung Sugar Park is: 1. Manufacturer stationed uniqueness; 2. Composite function space diversity.

Its weakness is: 1. Inadequate funding, lack of an effective marketing strategy; 2. Lack of integration policy, lack of incentive system; 3. Infrastructure needs to be improved; 4. Shortage of human resources.

Its opportunities is: 1. Unique of cultural landscape; 2. The trend of double administrative center.

Its threats is: 1. The establishment of Taitung international appeal stronghold; 2. Balloon Fiesta effect; 3. Non-transport hub, transport facilities, lack of visibility of plant.

The study developed four strategies for reference of reuse of unused space at Taitung Sugar Park:

1. SO Strategies (Maxi-Maxi):

- A. Combined school outdoor education, deepen cultural assets preservation concept.
- B. Organized by Cultural & Creative Camp, improve residents identity.

2. ST Strategies (Maxi-Mini):

Provide shuttle bus, combined with the county events, to enhance the

visibility.

3. WO Strategies (Mini-Maxi):

- A. Budgeted to assist manufacturers stationed in sustainable development.
- B. Strengthen the integrated marketing, integrated activities organized.
- C. Strengthening infrastructure.

4. WT Strategies (Min-Min):

- A. Package travel, deepen cultural and creative experience, improve visibility of plant and presence manufacturer.
- B. Expanded human resources, shaping the cultural and creative cluster effect of the park.

Keywords: Taitung Sugar Park, unused space, reuse, SWOT analysis

## 壹、前言

藝術家姚瑞中自2010年起，率領50餘名學生實地踏查230餘所蚊子館，結集出版圖文並茂的新書《海市蜃樓：台灣閒置公共設施抽樣踏查》橫掃藍綠，讓當時正在競選五都大位的政治人物「政績」無所遁形。這本堪稱是「蚊子館圖鑑」的新書厚達680餘頁，如同磚塊般沉重，根據行政院工程會統計，興建這些「蚊子館」的經費逾474億元，但姚瑞中綜合各方統計資料，估計可能超過數倍，且不斷增加中。<sup>1</sup>

隨後，姚瑞中再次動員約70位學生下鄉踏查，補充遺漏案例，他們以有限的設備利用課餘時間走訪全國各地，再從約200個踏查地點中抽樣出111個案例（包括11處活化案例），彙編成《海市蜃樓Ⅱ：台灣公共閒置設施抽樣踏查》，透過文字與照片呈現社會發展的特殊現象，以公民參與的方式提醒社會大眾。

從《海市蜃樓》到《海市蜃樓Ⅱ》的踏查紀錄中，「蚊子館」生態面貌也漸漸有了改變：近年來「XX園區」如雨後春筍般出現，產業園區化已經成為主導政策，然而這些全面整合產官學界、公辦民營的開發遠景下，原本只是為數眾多，但大多只有單一空間

---

1 周美惠，〈姚瑞中集結「蚊子館圖鑑」磚塊般重〉，  
<http://w3.ntpehs.ttct.edu.tw/%E8%A1%8C%E6%94%BF%E5%96%AE%E4%BD%8D/%E5%9C%96%E6%9B%B8%E9%A4%A8.html>，聯合知識庫：  
2012-10-18 上網查詢。

的蚊子館，現在動輒是包含數十棟建築物的龐大閒置園區，保守估計全台已有上百座（姚瑞中，2011）。

其實早於1997年，台灣省政府文化處即已推動台北華山藝文特區、鐵道藝術網絡等閒置空間再利用之政策，其後文建會於2000年推行「鐵道藝術網絡計畫」將閒置空間再利用列為重要的文化政策。2002年起，文建會亦推動辦理產業文化資產清查保存作業，希望藉以宣導工業遺產活化再利用的價值。

台糖公司過去為國營事業，但隨著時代變遷與產業結構改變，陸續將各地糖廠停閉後，留下龐大的土地與資產，這些閒置的產業遺址中，蘊含豐富的歷史、文化、藝術等價值，見證了糖業歷史的文化興衰與發展過程。而台糖為維持停閉糖廠的基本管理與行政人員業務運作，因此活化再利用部份的廠區土地與資產，轉型發展多角化事業，以企圖挽救糖廠的存在，並增加糖廠營收的來源，值得鼓勵。

然而，台東糖廠的廠區再利用過程中，雖然承租廠商有許多家，但較具知名度之文創團體只有卡塔文化（原為「原社手創生活館」）、阿水工房（木鐵雕工房）及檔案室咖啡館，對比台糖規劃之目標仍有一段落差！況且自2007年「東糖原創工廠」創立以來，進駐廠商雖然逐年增多，卻也不斷地有許多原先進駐的原住民工藝及藝文表演團體撤離廠區，究竟是什麼原因讓這些在地藝文團體無法在此地營運下去，此為筆者以此為個案研究之主要動機。

本文從建設性之角度出發，探究台東糖廠於再利用過程中內部

之優缺點及外部之機會與威脅，以提供政府更多關於閒置空間再利用政策之參考，研究目的如下：

- 一、瞭解台東糖廠閒置空間再利用之現況。
- 二、分析台東糖廠閒置空間再利用之優勢、劣勢、機會與威脅。
- 三、提出台東糖廠閒置空間再利用之發展策略。

## 貳、研究方法與研究架構

本文以文獻分析法探討閒置空間再利用相關文獻，以充分瞭解個案之發展歷程，在掌握整體背景資料後，更有利於研究目的之達成。

為了解台東糖廠閒置空間再利用之現況，本研究並以田野調查法進行實地觀察、紀錄、照片拍攝與建物基本資料對照，進行再利用現況之描述與分析，以歸結出空間結構之基本特性，瞭解整體廠區之使用分布狀況。

此外，依研究目的為核心設計訪談題綱，針對台東糖廠之行政人員進行深度訪談，以了解台東糖廠閒置空間再利用空間規劃之重點及政策走向；亦對進駐廠商進行深度訪談，以期從中發現台東糖廠閒置空間再利用存在之問題、困境及因應之道。

深度訪談對象共15位，訪談期間自2013年5月至2015年6月，為使訪談對象暢所欲言，訪談地點於台東糖廠行政辦公室及各廠商出租空間中進行。

強弱危機分析法（SWOT Analysis），是由Weirich（1982）所提出的TOWS分析矩陣，如表1-1，此乃策略規劃中策略產生的步驟，亦是企業競爭態勢分析方法，用以制定企業發展策略的前置作業。

此分析架構是將環境中的機會（Opportunities）與威脅（Threats）及企業本身所擁有的優勢（Strengths）與劣勢（Weakness）組合起來之SWOT分析模型。

策略的產生是利用SWOT分析後，採行分析內外部環境配對，以期持續本身既有的優勢，克服本身的劣勢，並妥善利用市場環境的機會，避開外部競爭者的威脅，可得到 $2*2=4$ 種策略型態即：

### 一、使用優勢－利用機會（SO:Maxi-Maxi）策略

此種策略是最佳的策略，企業能使內外環境密切配合，且充分利用資源，取得成長並擴充發展。

### 二、使用優勢－減少威脅（ST:Maxi-Mini）策略

此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的優勢來克服威脅。

### 三、減少劣勢－利用機會（WO:Mini-Maxi）策略

此種策略是企業利用外部機會，來克服企業本身的劣勢，以維

持企業存續。

#### 四、減少劣勢－減少威脅（WT:Min-Min）策略

此種策略是使企業的威脅與劣勢達到最小，使用此種策略常是企業面臨困境時所使用，尤其當企業必須進行合併或業務縮減時。

表1-1 TOWS分析矩陣

| SWOT 分析  |                       | 內部分析                 |                      |
|----------|-----------------------|----------------------|----------------------|
|          |                       | 優勢 (Strengths)       | 劣勢 (Weakness)        |
| 外部<br>分析 | 機會<br>(Opportunities) | SO 策略<br>(Maxi-Maxi) | WO 策略<br>(Mini-Maxi) |
|          | 威脅 (Threats)          | ST 策略<br>(Maxi-Mini) | WT 策略<br>(Min-Min)   |

資料來源：Wehrich (1982)

本研究以上述表1-1之TOWS分析矩陣為研究架構，透過分析台東糖廠閒置空間再利用本身之優勢（Strengths）與劣勢（Weakness）及外部環境機會（Opportunities）與威脅（Threats）之分析比對，提供台東糖廠閒置空間再利用參考之策略及建議。

## 參、台東糖廠閒置空間再利用現況

台東糖廠於2006年獲文化部（前文建會）協助辦理「製糖產業文化資產再生計畫」，2007年即以「東糖原創工廠」招攬原住民工藝及藝文表演團體進駐，2009年陸續增設工業地景鐵雕裝置藝術，將天車（大型起重機）場改造為露天舞臺，2010年新加入木鐵雕工房、建築設計工作室、手作創意工房等進駐。2011年更積極規劃將廠區轉型為台東文化藝術場域，希望能結合當地藝術與人文特色，落實發展文化創意產業園區的目標。<sup>2</sup>

### 一、廠區概況

廠區面積約9.1公頃，其位置座落於台東市中興路二段，西邊有台東縣議會、台東縣稅務局、台東縣地政事務所與台東縣勞工育樂中心所組成的新行政區，西南方有台東航空站，東南方有鐵花藝術村、秀泰影城等觀光熱區，北邊有台東火車站，再往北有台東熱氣球的故鄉－鹿野高台，其地理位置圖如圖1-1：

---

2 台灣糖業公司，〈台東區處東糖原創工場〉，  
<http://www.taisugar.com.tw/chinese/CP.aspx?s=730&n=10645>，台灣糖業公司：  
2012-10-27 上網查詢。



資料來源：作者自繪

圖1-1 台東糖廠地理位置圖

就整個廠區座落位置而言，其距離台東舊市區鐵花藝術村、秀泰影城等觀光熱區達4公里之遠，且觀光客若自行開車走南迴到台東旅遊，在知本附近台9線與台11線有分叉點，一般遊客多選擇走台11線直接進到鐵花村觀光熱區，很少會刻意繞道往台9線，再往市區走，因此廠區能見度並不高。

## 二、廠區建築物基本資料

目前廠區內建築物共55棟，有18棟做為閒置、儲物倉庫或遮蔽空間，其餘37棟各有其使用機能，有作為行政空間的、有作為文創

產業創作場地的、有戶外大型活動展演場、也有複合式飲食餐廳等，以下依各建物之面積、構造形式、進駐廠商、使用情形、啟用年月等基本資料整理如表1-2：

表1-2 台東糖廠廠區建築物基本資料表

| 編號 | 建物名稱  | 樓地板面積<br>(m <sup>2</sup> ) | 建築面積<br>(m <sup>2</sup> ) | 樓層數 | 構造形式             | 進駐廠商<br>/現有使用機能 | 啟用<br>年月 | 建<br>齡 |
|----|-------|----------------------------|---------------------------|-----|------------------|-----------------|----------|--------|
| 2  | 消防車庫  | 76.03                      | 76.03                     | 1   | RC 構造平屋頂         | 無/閒置，停放車輛       | 1979/11  | 37     |
| 3  | 泵房    | 36.86                      | 36.86                     | 1   | RC 構造平屋頂         | 無/割草機具工具間       | 1966/5   | 50     |
| 4  | 舊單身宿舍 | 157                        | 157                       | 1   | 加強磚造結構水泥瓦斜屋頂     | 無/閒置            | 1961/4   | 55     |
| 9  | 公共廚房  | 19.83                      | 19.83                     | 1   | RC 結構，磚牆，鐵皮浪板斜屋頂 | 無/閒置            | 1960/4   | 56     |
| 14 | 雨棚    | 94                         | 94                        | 1   | 鋼構，鋼浪板斜屋頂        | 無/遮蔽功能          | 1939/6   | 77     |
| 24 | 肥料倉庫  | 211.7                      | 211.7                     | 1   | 無                | 無/原有倉庫已拆除，有搭小雨棚 | 1960/11  | 56     |
| 30 | 肥料倉庫  | 330.58                     | 330.58                    | 1   | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂    | 無/閒置            | 1971/2   | 45     |
| 32 | 崗亭    | 14.88                      | 14                        | 2   | RC 結構平屋頂         | 無/閒置            | 1982/4   | 34     |
| 38 | 雨棚    | 583                        | 583                       | 0   | 鋼構               | 無/遮蔽功能          |          |        |

|    |      |        |        |   |               |            |                    |     |
|----|------|--------|--------|---|---------------|------------|--------------------|-----|
| 40 | 雨棚   | 495    | 495    |   | 鋼構            | 無/遮蔽功能     |                    |     |
| 42 | 砂糖倉庫 | 330.58 | 330.58 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 無/文資倉庫     | 1950/11            | 66  |
| 43 | 砂糖倉庫 | 330.58 | 330.58 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 無/台糖蜜鄰超市倉庫 | 1951/11            | 65  |
| 44 | 砂糖倉庫 | 477.67 | 477.67 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 無/台糖蜜鄰超市倉庫 | 1953/4             | 63  |
| 45 | 油料倉庫 | 67     | 67     | 1 | RC 結構平屋頂      | 無/閒置       | 1982/1             | 34  |
| 49 | 秤量室  | 9.92   | 9.92   | 1 | RC 結構平屋頂      | 無/閒置       | 1966/11            | 50  |
| 51 | 崗亭   | 14.88  | 14     | 2 | RC 結構平屋頂      | 無/閒置       | 1982/1             | 34  |
| 52 | 浴室   | 18     | 18     | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 無/閒置       |                    |     |
| 53 | 崗亭   | 14.88  | 14     | 2 | RC 結構平屋頂      | 無/閒置       | 1982/1             | 34  |
| 1  | 製糖工場 | 6445.2 | 5165   | 3 | 鋼構，鋼浪板斜屋頂     | 無/糖文化產業保留區 | 製糖工場<br>1916<br>啟用 | 100 |

|    |               |         |        |   |                              |                                          |                         |    |
|----|---------------|---------|--------|---|------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|----|
|    |               |         |        |   |                              |                                          | 蔗糖打<br>包室<br>1976<br>啟用 | 40 |
| 5  | 行政辦公室         | 1250.91 | 665    | 2 | RC 構造平<br>屋頂                 | 無/台糖行政<br>辦公室                            | 1980/1                  | 36 |
| 6  | 辦公室           | 395.7   | 230    | 2 | RC 結構平<br>屋頂                 | 無/台糖辦公<br>室                              | 1976/4                  | 40 |
| 7  | 砂糖倉庫          | 247.93  | 247.93 | 1 | 加強磚造<br>結構水泥<br>瓦斜屋頂         | 無/東糖文物<br>館                              | 1931/6                  | 85 |
| 8  | 備勤室           | 203.95  | 203.95 | 1 | RC 結構，<br>磚牆，鐵<br>皮浪板斜<br>屋頂 | 味軒家常菜/<br>餐廳                             | 1965/5                  | 21 |
| 10 | 株式會社社<br>長辦公室 | 72.73   | 72.73  | 1 | 加強磚造<br>結構，水<br>泥瓦斜屋<br>頂    | 小巧陶藝室<br>/陶藝創作、<br>教學                    | 本體                      | 93 |
|    |               |         |        |   |                              |                                          | 公共廁<br>所                | 34 |
| 11 | 砂糖倉庫          | 495.87  | 495.87 | 1 | 加強磚造<br>結構，水<br>泥瓦斜屋<br>頂    | 原味工藝聚<br>落(卡塔文<br>化、子郁工<br>坊)/文創商<br>品展售 | 1982/8                  | 34 |
| 12 | 檔案室           | 55.55   | 55.55  | 1 | RC 結構平<br>屋頂                 | 無/廁所                                     | 1965/2                  | 51 |
| 13 | 物料倉庫          | 330.6   | 330.6  | 1 | 加強磚造<br>結構水泥<br>瓦斜屋頂         | 陳立教育基<br>金會/科學小<br>菁英數位館                 | 1939/6                  | 77 |

|    |       |        |        |   |               |                 |         |    |
|----|-------|--------|--------|---|---------------|-----------------|---------|----|
| 15 | 雨棚    | 211.57 | 211.57 | 1 | 鋼構，鋼浪板斜屋頂     | 阿水工房/工藝創作展售     | 1982/12 | 34 |
| 16 | 物料倉庫  | 297.52 | 297.52 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 陳立教育基金會/科學小菁英教學 | 1985/11 | 31 |
| 17 | 砂糖倉庫  | 330.58 | 330.58 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 阿水工房/工藝創作展售     | 1939/6  | 77 |
| 18 | 物料倉庫  | 165.29 | 165.29 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 一念咖啡館/餐飲空間      | 1965/4  | 51 |
| 19 | 副產品倉庫 | 132.2  | 66.11  | 2 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 檔案室咖啡館/餐飲空間     | 1938/6  | 78 |
| 20 | 雜品倉庫  | 24.79  | 24.79  | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 檔案室咖啡館/餐飲空間     | 1954/3  | 62 |
| 21 | 砂糖倉庫  | 330.58 | 330.58 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 愚灶工坊/工藝創作教學     | 1929/6  | 87 |
| 22 | 肥料倉庫  | 208.05 | 208.05 | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 愚灶工坊/工藝創作教學     | 1929/6  | 87 |
| 23 | 肥料倉庫  | 177.6  | 177.6  | 1 | 加強磚造結構，水泥瓦斜屋頂 | 瑪法琉工作室/工藝創作     | 1938/6  | 78 |



|    |             |         |         |   |                           |                                   |                        |    |
|----|-------------|---------|---------|---|---------------------------|-----------------------------------|------------------------|----|
|    |             |         |         |   | 驗室】<br>加強磚造<br>水泥瓦斜<br>屋頂 |                                   | 檢驗室<br>(RC)<br>1981/12 | 35 |
| 33 | 曳引機庫        | 198.35  | 198.35  |   | 鋼浪板棚<br>架                 | 聖昌汽車/車<br>輛展售                     | 1975/3                 | 41 |
| 34 | 農場辦公室       | 109.75  | 54.88   | 2 | RC 結構平<br>屋頂              | TAKASHI 工<br>作室/繪畫創<br>作教學、餐<br>飲 | 1981/7                 | 35 |
| 35 | 曳引機修理<br>工廠 | 237.5   | 237.5   | 1 | RC 結構平<br>屋頂              | 救星教養院/<br>教育社團活<br>動              | 1977/5                 | 39 |
| 36 | 雜品儲藏室       | 178.51  | 178.51  | 1 | RC 結構平<br>屋頂              | 燕子工坊/工<br>藝創作展售                   | 1962/3                 | 54 |
| 37 | 砂糖倉庫        | 1322.31 | 1322.31 | 1 | 加強磚造<br>結構，水<br>泥瓦斜屋<br>頂 | 無/東糖會館<br>大型室內宴<br>會空間            | 1977/4                 | 39 |
| 39 | 砂糖倉庫        | 1039.14 | 1039.14 | 1 | 加強磚造<br>結構，水<br>泥瓦斜屋<br>頂 | 無/東糖會館<br>大型室內活<br>動場所            | 1964/11                | 52 |
| 41 | 砂糖倉庫        | 330.58  | 330.58  | 1 | 加強磚造<br>結構，水<br>泥瓦斜屋<br>頂 | BDC 布拉瑞<br>揚舞團/舞蹈<br>創作展演         | 1950/11                | 66 |
| 46 | 汽車庫         | 558.3   | 558.3   | 1 | RC 結構<br>牆，RC 斜<br>屋頂     | 庫空間<br>/文創商品展<br>售                | 1960/5                 | 56 |

|    |        |        |        |   |                      |                                |         |    |
|----|--------|--------|--------|---|----------------------|--------------------------------|---------|----|
| 47 | 車輛修理工廠 | 770.25 | 607    | 2 | RC 結構平屋頂             | 萬富商號<br>(紅桃大兆林有限公司)<br>/文創商品展售 | 1983/1  | 33 |
| 48 | 汽車庫    | 201.65 | 201.65 | 1 | RC 結構，紅磚與空心磚牆 RC 平屋頂 | 阿度的店/單車租借導覽                    | 1966/9  | 50 |
| 50 | 機械修理工廠 | 214.9  | 214.9  | 1 | RC 結構，紅磚牆 RC 平屋頂     | 維護所創意工坊/工藝創作展售                 | 1966/11 | 50 |
| 54 | 警衛室    | 65     | 65     | 1 | RC 結構平屋頂             | 無/維持原警衛室機能                     | 1980/1  | 36 |
| 55 | 運輸課道班房 | 43.7   | 43.7   | 1 | RC 結構磚牆，鋼浪瓦          | 阿度的店                           | 1958/9  | 56 |

資料來源：本研究修正自張義震建築師事務所 (2013)

從上述廠區建築物基本資料表來看，台東糖廠55棟建物之中，建築年齡30年以內的僅有2棟，為編號8號備勤室及編號31號秤量所內之檢驗室，建築年齡40年以內（含40年）有21棟，其餘皆41年以上，且在結構上為RC結構者僅22棟，其餘建物多為加強磚造結構，故建物結構強度有待改善。由此可知，廠區內建築物皆是老舊建築物，若要讓進駐廠商營運順利及整體園區永續發展，建築物之結構強化、檢修維護及水電設施之改善，實為台東糖廠廠方必須加強處理之課題。

### 三、廠區建築物之空間機能定位

依據內政部2013年06月27日台內營字第1020806573號令修正發布之「建築物使用類組及變更使用辦法」第2條第1項，<sup>3</sup>台東糖廠之建築物使用類別、組別及其定義，可區分為下列幾項建築類型：B商業類（B-2、B-3），C工業倉儲類（C-2），D休閒文教類（D-1、D-2、D-3、D-4、D-5），G辦公服務類（G-1、G-2、G-3），結合廠區內建築物使用之空間機能定位，其每棟建築物機能分類詳如表1-3：

表1-3 台東糖廠建築物空間機能分類表

| 空間機能 | 建物編號 | 建物名稱  | 建築使用類別  | 合計（棟數） |
|------|------|-------|---------|--------|
| 行政空間 | 5    | 行政辦公室 | G 辦公服務類 | 6      |
|      | 6    | 辦公室   |         |        |
|      | 12   | 檔案室   |         |        |
|      | 26   | 石灰室   |         |        |

3 內政部營建署，〈建築物使用類組及變更使用辦法〉，

[http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10453&Itemid=57](http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=10453&Itemid=57)，內政部營建署：2014-06-15 上網查詢。

|                |         |           |                  |    |
|----------------|---------|-----------|------------------|----|
|                | 28      | 肥料倉庫      |                  |    |
|                | 54      | 警衛室       |                  |    |
| 文創<br>教育<br>空間 | 1       | 製糖工廠      | D 休閒文教類<br>B 商業類 | 22 |
|                | 7       | 砂糖倉庫      |                  |    |
|                | 10      | 株式會社社長辦公室 |                  |    |
|                | 11      | 砂糖倉庫      |                  |    |
|                | 13      | 物料倉庫      |                  |    |
|                | 15      | 雨棚        |                  |    |
|                | 16      | 物料倉庫      |                  |    |
|                | 17      | 砂糖倉庫      |                  |    |
|                | 21      | 砂糖倉庫      |                  |    |
|                | 22      | 肥料倉庫      |                  |    |
|                | 23      | 肥料倉庫      |                  |    |
|                | 25      | 雨棚        |                  |    |
|                | 28      | 肥料倉庫      |                  |    |
|                | 29      | 肥料倉庫      |                  |    |
| 31             | 秤量室/檢驗室 |           |                  |    |
| 34             | 農場辦公室   |           |                  |    |

|                |    |         |                  |    |
|----------------|----|---------|------------------|----|
|                | 35 | 曳引機修理工廠 | D 休閒文教類<br>B 商業類 |    |
|                | 36 | 雜品儲藏室   |                  |    |
|                | 41 | 砂糖倉庫    |                  |    |
|                | 46 | 汽車庫     |                  |    |
|                | 47 | 車輛修理工廠  |                  |    |
|                | 50 | 機械修理工廠  |                  |    |
| 休閒<br>空間       | 27 | 起重機室    | D 休閒文教類          | 3  |
|                | 48 | 汽車庫     |                  |    |
|                | 55 | 倉庫      |                  |    |
| 餐飲<br>商業<br>空間 | 8  | 備勤室     | B 商業類            | 10 |
|                | 18 | 物料倉庫    |                  |    |
|                | 19 | 副產品倉庫   |                  |    |
|                | 20 | 雜品倉庫    |                  |    |
|                | 31 | 秤量室/檢驗室 |                  |    |
|                | 33 | 曳引機庫    |                  |    |
|                | 34 | 農場辦公室   |                  |    |
|                | 37 | 砂糖倉庫    |                  |    |

|                      |     |       |         |    |
|----------------------|-----|-------|---------|----|
|                      | 39  | 砂糖倉庫  |         |    |
|                      | 46  | 汽車庫   |         |    |
| 閒置<br>儲物<br>遮蔽<br>空間 | 2   | 消防車庫  | C 工業倉儲類 | 18 |
|                      | 3   | 泵房    |         |    |
|                      | 4   | 舊單身宿舍 |         |    |
|                      | 9   | 公共廚房  |         |    |
|                      | 14  | 雨棚    |         |    |
|                      | 24  | 肥料倉庫  |         |    |
|                      | 30  | 肥料倉庫  |         |    |
|                      | 32  | 崗亭    |         |    |
|                      | 38  | 雨棚    |         |    |
|                      | 40  | 雨棚    |         |    |
|                      | 42  | 砂糖倉庫  |         |    |
|                      | 43  | 砂糖倉庫  |         |    |
|                      | 44  | 砂糖倉庫  |         |    |
|                      | 45  | 油料倉庫  |         |    |
| 49                   | 秤量室 |       |         |    |
| 51                   | 崗亭  |       |         |    |

|  |    |    |  |  |
|--|----|----|--|--|
|  | 52 | 浴室 |  |  |
|  | 53 | 崗亭 |  |  |

資料來源：本研究修正自張義震建築師事務所（2013）

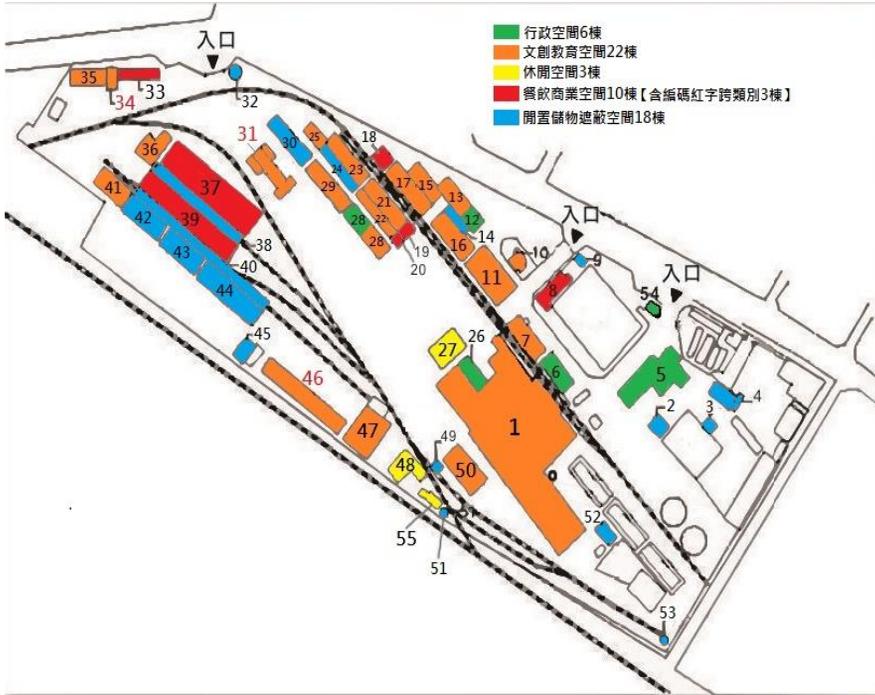
從上述建築物空間機能分類表來看，有對外開放標租的文創教育空間使用棟數最多，共22棟，台東糖廠於進行再利用過程中，著重在文化、原創、教育性質廠商之進駐特色經營。其中卡塔文化、阿水工坊、Kituru咖啡店、庫空間等經營成效頗佳，為觀光客經常到訪之店家；而餐飲商業空間則有10棟，係為遊客提供遊憩中用餐需求而設計；休閒空間僅3棟，行政空間則有6棟。

但目前閒置或做為工具存放間或是汽機車停放空間有18棟，數量也不少，整體而言，台東糖廠在閒置空間再利用上，仍有許多進步的空間。

#### 四、廠區建築物使用現況

本研究依上述台東糖廠建築物空間機能分類表，將各棟建築物使用現況、進駐廠商資料、現況照片等整理後可知，其中行政空間共6棟，文創教育空間共22棟，休閒空間共3棟，餐飲商業空間共10棟，其餘18棟目前則是閒置、工具存放間或是汽機車停放空間。

以下將台東糖廠建築物之空間機能分類以平面空間分布方式呈現如圖1-2：



資料來源：底圖出自張義震建築師事務所（2013），顏色分類為作者自繪

圖1-2 台東糖廠建築物空間機能平面分布圖

其中編號28—肥料倉庫，因有部份為公共廁所、部份為金塔工藝企業社承租，故空間機能分類上「行政空間」、「文創教育空間」均將其列入，在圖示上左半邊為公共廁所使用故呈現綠色，右半邊為金塔工藝企業社承租，故呈現橘色。

而編號31—秤量室／檢驗室為「Kituru咖啡店」承租，編號34—農場辦公室為「Takashi工作室」承租及編號46號—汽車庫，由「庫空間」承租，但三者均採複合式經營，具有「文創教育空間」

及「餐飲商業空間」性質，故兩類別均將其列入，在圖示上建物以橘色塗滿代表「文創教育空間」，編碼以紅色字代表「餐飲商業空間」。

整體而言，全部建物仍是55棟，但因有4棟跨類別，故機能分類總棟數便成為59棟。茲將廠區內建物使用現況統整如表1-4：

表1-4 台東糖廠建築物使用現況統整表

| 空間機能 | 建物編號 | 建物名稱  | 使用現況                               |
|------|------|-------|------------------------------------|
| 行政空間 | 5    | 行政辦公室 | • 現為台糖台東區處行政經營管理中心。                |
|      | 6    | 辦公室   | • 現為台糖台東區處辦公室。                     |
|      | 12   | 檔案室   | • 現為公共廁所。                          |
|      | 26   | 石灰室   | • 現做為舞台更衣間、廁所使用。                   |
|      | 28   | 肥料倉庫  | • 部份空間為公共廁所，部份為金塔工藝企業社承租。          |
|      | 54   | 警衛室   | • 現為廠區管理人員（警衛）空間。                  |
|      | 1    | 製糖工廠  | • 規劃中，現正評估文物館與文資倉庫遷入的可能。           |
|      | 7    | 砂糖倉庫  | • 目前為東糖文物館，未來可能遷移至製糖工場，將活化利用為其他用途。 |
|      | 10   | 株式會社社 | • 小巧陶藝室租用。                         |

|                |    |      |                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 文創<br>教育<br>空間 |    | 長辦公室 | <ul style="list-style-type: none"> <li>以陶藝創作、展售、陶藝教學為用途。</li> </ul>                                                                                                                                       |
|                | 11 | 砂糖倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>此空間為糖廠進駐時間最長之廠商。</li> <li>原味工藝聚落承租，為不同部落藝術家共同展示的一個藝文空間；內部也有金工與琉璃珠創作的工坊。<b>88</b> 風災後也有相關漂流木家具的製作；主要用途為原住民文化產品創作、教學、展售。</li> <li>進駐廠商有卡塔文化工作室、子郁工坊、賢美工坊。</li> </ul> |
|                | 13 | 物料倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>陳立教育基金會承租作為科學小菁英數位館使用。</li> </ul>                                                                                                                                  |
|                | 15 | 雨棚   | <ul style="list-style-type: none"> <li>阿水工房承租，放置創作木材材料、工藝創作場所。</li> </ul>                                                                                                                                 |
|                | 16 | 物料倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>陳立教育基金會承租，作為科學小菁英教學教室使用。</li> </ul>                                                                                                                                |
|                | 17 | 砂糖倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2011 年阿水工坊與台東當地畫家曾正元進駐。</li> <li>該倉庫成為兩位藝術家工藝創作與展售之空間。</li> </ul>                                                                                                  |
|                | 21 | 砂糖倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>愚灶工坊承租，以工藝創作教學、作品展售為主。</li> </ul>                                                                                                                                  |
|                | 22 | 肥料倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>愚灶工坊承租，以工藝創作教學、作品展售為主。</li> </ul>                                                                                                                                  |
|                | 23 | 肥料倉庫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>瑪法琉工作室承租，以儲藏創作木材與工藝創作為主。</li> </ul>                                                                                                                                |
|                | 25 | 雨棚   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2011 年阿水工坊進駐，以儲存工藝創作</li> </ul>                                                                                                                                    |

|                |    |         |                                                                                                                                 |
|----------------|----|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 文創<br>教育<br>空間 |    |         | 木料為主。                                                                                                                           |
|                | 28 | 肥料倉庫    | • 部份空間為公共廁所，部份為金塔工藝企業社承租。                                                                                                       |
|                | 29 | 肥料倉庫    | • 台東市富豐社區發展協會、有限責任台東縣東海岸原住民社區合作社承租，以工藝、繩編創作為主要用途。                                                                               |
|                | 31 | 秤量室/檢驗室 | • 2015年起 Kituru 咖啡店進駐，以餐飲、文創產品展售、音樂影片賞析、文化論壇、集會等複合式經營為主。                                                                        |
|                | 34 | 農場辦公室   | • 2011年 Takashi 工作室進駐，以繪畫創作、教學、設計與咖啡店、餐飲等為主要機能。                                                                                 |
|                | 35 | 曳引機修理工廠 | • 救星教養院承租後做為「美好工作室」。<br>• 以舉辦教育、社團活動，成果發表會為主要用途。                                                                                |
|                | 36 | 雜品儲藏室   | • 2011年燕子工坊進駐，以鄉村風木作創作為主，也開班授課與推廣木作創作。                                                                                          |
|                | 41 | 砂糖倉庫    | • B. D. C. 布拉瑞揚舞團承租。<br>• 以舞蹈創作、展示、表演、教學為主。                                                                                     |
|                | 46 | 汽車庫     | • 由庫空間承租，保留台東糖廠原汽車庫工業風意象，以英文 GARAGE 出發，賦予庫空間時尚新意，結合進駐之策略合作夥伴：阿水工房、燕子工坊、Dagula 手作工坊、法拉撒工坊、群拼板舟工作室、鄭桂英絹印練習室等文創團體，開發手作體驗課程，增加民眾參與。 |

|        |    |        |                                                                                                                       |
|--------|----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |    |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要機能為文創商品展售、推廣手作體驗課程、飲品休憩、藝文空間等複合式經營。</li> </ul>                             |
|        | 47 | 車輛修理工廠 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011年起萬富商號進駐。</li> <li>• 以販賣精品小物等文化创意商品為主軸。</li> </ul>                       |
|        | 50 | 機械修理工廠 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 維護所創意工坊承租，以木作工藝品創作、展售為主。</li> </ul>                                          |
| 休閒空間   | 27 | 起重機室   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 天車舞台，結合了基礎設施，與戶外木地坪，可舉辦多元複合式之相關活動，為大型活動之展演場地。</li> </ul>                     |
|        | 48 | 汽車庫    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 阿度的店進駐，以經營自行車出租與台東在地旅遊導覽為主。</li> </ul>                                       |
|        | 55 | 倉庫     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 阿度的店轉租給角落日式料理，後又轉租給「台東 101 主內基彩虹立約遊樂園」營運，但因合約糾紛暫時未開幕。</li> </ul>             |
| 餐飲商業空間 | 8  | 備勤室    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現為味軒餐廳承租，以家常菜之經營為主。</li> </ul>                                               |
|        | 18 | 物料倉庫   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 一念咖啡館進駐。</li> <li>• 販售手沖咖啡、嚴選好茶、特調氣泡飲、手工麵包餅乾蛋糕與小食，適合朋友小聚或下午茶休憩時光。</li> </ul> |
|        | 19 | 副產品倉庫  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010年雨耕聯合設計進駐，同年設立檔案室咖啡館。</li> <li>• 結合 21 號藝廊舉辦不定時的藝文與相關活動。</li> </ul>      |

|                |    |             |                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|----|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 餐飲<br>商業<br>空間 | 20 | 雜品倉庫        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010年雨耕聯合設計進駐，同年設立檔案室咖啡館。</li> <li>• 結合21號藝廊舉辦不定時的藝文與相關活動。</li> </ul>                                                                                                                  |
|                | 31 | 秤量室/<br>檢驗室 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015年起Kituru咖啡店進駐，以餐飲、文創產品展售、音樂影片賞析、文化論壇、集會等複合式經營為主。</li> </ul>                                                                                                                        |
|                | 33 | 曳引機庫        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 聖昌汽車承租，以汽車展示銷售為主要機能。</li> </ul>                                                                                                                                                        |
|                | 34 | 農場辦公室       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011年Takashi工作室進駐，以繪畫創作、教學、設計與咖啡店、餐飲等為主要機能。</li> </ul>                                                                                                                                 |
|                | 37 | 砂糖倉庫        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 為大型室內宴會空間使用，定名為「東糖會館」。</li> </ul>                                                                                                                                                      |
|                | 39 | 砂糖倉庫        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 定名為「東糖會館」，總面積300坪，提供各界辦理室內大型活動之場所。</li> </ul>                                                                                                                                          |
|                | 46 | 汽車庫         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 由庫空間承租，保留台東糖廠原汽車庫工業風意象，以英文GARAGE出發，賦予庫空間時尚新意，結合進駐之策略合作夥伴：阿水工房、燕子工坊、Dagula手作工坊、法拉撒工坊、群拼板舟工作室、鄭桂英絹印練習室等文創團體，開發手作體驗課程，增加民眾參與。</li> <li>• 主要機能為文創商品展售、推廣手作體驗課程、飲品休憩、藝文空間等複合式經營。</li> </ul> |
|                | 2  | 消防車庫        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 閒置，規劃中，目前為停車空間、工具置放空間。</li> </ul>                                                                                                                                                      |
|                | 3  | 泵房          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 暫無對外出租，為割草機具工具間。</li> </ul>                                                                                                                                                            |

|                      |    |       |                                                              |
|----------------------|----|-------|--------------------------------------------------------------|
| 閒置<br>儲物<br>遮蔽<br>空間 | 4  | 舊單身宿舍 | • 閒置，規劃中。                                                    |
|                      | 9  | 公共廚房  | • 無廠商進駐，閒置。                                                  |
|                      | 14 | 雨棚    | • 建築物間之遮蔽、擋雨功能。                                              |
|                      | 24 | 肥料倉庫  | • 原有倉庫已拆除，現搭鐵皮小雨棚。                                           |
|                      | 30 | 肥料倉庫  | • 閒置，規劃中。                                                    |
|                      | 32 | 崗亭    | • 閒置。                                                        |
|                      | 38 | 雨棚    | • 建築物間之遮蔽、擋雨功能，位於兩棟東糖會館之間。                                   |
|                      | 40 | 雨棚    | • 建築物間之遮蔽、擋雨功能。<br>• 位於東糖會館與砂糖倉庫之間。                          |
|                      | 42 | 砂糖倉庫  | • 台糖公司台東區處進入清查與保存階段後，該空間成為台東糖廠之文資倉庫使用，目前正評估將該空間與製糖工場經營結合之規劃。 |
|                      | 43 | 砂糖倉庫  | • 為台糖蜜鄰超市內部使用之倉庫。                                            |
|                      | 44 | 砂糖倉庫  | • 為台糖蜜鄰超市內部使用之倉庫。                                            |
|                      | 45 | 油料倉庫  | • 閒置。                                                        |
|                      | 49 | 秤量室   | • 閒置。                                                        |
|                      | 51 | 崗亭    | • 閒置。                                                        |
|                      | 52 | 浴室    | • 閒置。                                                        |
| 53                   | 崗亭 | • 閒置。 |                                                              |

資料來源：本研究自行整理

就空間使用機能來看，以文創教育空間使用棟數最多，有22棟，做為餐飲商業空間有10棟，休閒空間的有3棟，係符合台東糖廠文化創意產業園區的目標設定，而經營較有成效與特色的有阿水工坊、庫空間、萬富商號、卡塔文化、Kituru咖啡店、阿度的店等；然而，因廠區面積多達9公頃，各建築物之間相隔有蠻長一段距離，進駐廠商之間不易形成連結互動，彼此之間也鮮少進行交流活動，雖然各有特色，但容易造成各自為陣現象，此為未來整體園區永續發展所要克服的難題之一。

## 肆、台東糖廠閒置空間再利用之優勢與劣勢分析

本文經由前述基礎資料之理解，並透過以台東糖廠營運業務承辦人及進駐廠商之深度訪談，歸納出其閒置空間再利用過程中，台東糖廠本身所具有之優勢（Strengths）與劣勢（Weakness），說明如下：

### 一、台東糖廠閒置空間再利用之優勢

#### （一）進駐廠商獨特性

台東糖廠在對外標租時，為整體園區之發展，即有限定進駐廠商之類型。

我們有限產業，文創、休閒及餐飲三種，這三種以外的，我們是不會讓他們進來的，因為是公開標租（A1-4）。

以下依建物空間機能分類，介紹獨具特色的三大類型：文創教育空間、休閒空間及餐飲商業空間三種：

### 1. 文創教育空間類

進駐之文創產業類型廠商中，木作性質有原味工藝聚落（卡塔文化、子郁工坊）、阿水工房、愚灶工坊、燕子工坊、瑪法琉工作室、金塔工藝企業社、台東市富豐社區發展協會、維護所創意工坊等，各有其不同特色之木作作品展示與販售。

其中，阿水工房木雕作品頗富盛名，算是廠區中經營成功之廠商。

要做到有特色、有知名度、讓人家願意來有點難度，像我們的阿水工房，就做得不錯！像文建會上次有個副主任來台東，他就說他台中上班的地方，每天都要經過兩尊兩層樓高的雕像，上面有陳振瑞，就是阿水的名字，他說他雖然不知道他是誰，但他來了就想跟他合照，就是說阿水他的木雕在公部門還蠻有名的，所以說，他把生產基地設在這裡，他也不想走了，因為遊客、觀光客有沒有來對他來說沒差啊！因為他都是靠介紹、靠知名度來接單、接CASE（A1-44）。

卡塔文化亦是園區內較長壽，進駐較久的廠商，有一定的知名度，目前有跟飯店業者合作體驗課程。

像卡塔，他們現在有跟老爺酒店合作，他們的客人都會來這裡做DIY體驗課程，老爺酒店有送房客兩堂琉璃珠的DIY手作課程（A2-46）。

萬富商號則是屬於文創產業類型中，以經營各式精品小物等具文化特色之創意商品展售為主軸。

編號31號一秤量所，進駐廠商為「Kituru咖啡店」，以經營餐飲小點、文創產品展售、音樂影片賞析、文化論壇、活動集會等複合式經營，曾舉辦廢核論壇、黑膠唱片欣賞會等活動。

## 2. 休閒空間類

休閒空間類型廠商中，「阿度的店」以人文情感搭配自行車，讓顧客體驗生命與自然，希望創立一種人文自行車的新概念。

那像阿度，他們的腳踏車會進來帶遊客他們導覽整個園區或到小黃山，就是說這個園區有愈來愈多廠商進駐（A2-46）。

阿度的店開創了更具市場深度的新未來，也是台灣第一家常態性在做自行車結合導覽解說的店家，讓自行車變得更

有生命、更有價值，而不只是冷冰冰的機械經營自行車出租與台東在地旅遊導覽。<sup>4</sup>

### 3. 餐廳商業空間類

此類廠商中，編號18號－物料倉庫，進駐廠商為「一念咖啡館」，其販售手沖咖啡、嚴選好茶、特調氣泡飲、手工麵包餅乾蛋糕與小食，以營造個人或朋友小聚等下午茶休憩時光為主軸，別具特色。

編號19號－副產品倉庫及編號20號－雜品倉庫，則為「檔案咖啡室」進駐，曾結合21號藝廊舉辦不定時藝文相關活動，平日則以販售咖啡、小點心等飲食為主。

編號31號－秤量所，進駐廠商為「Kituru咖啡店」，以經營餐飲小點、文創產品展售、音樂影片賞析、文化論壇、活動集會等複合式經營，曾舉辦廢核論壇、黑膠唱片欣賞會等活動。

編號34號－農場辦公室，為「Takashi工作室」承租，以繪畫創作、繪畫教學、繪畫設計為主，結合咖啡店、餐飲等為機能營運。

編號46號－汽車庫，由「庫空間」承租，保留台東糖廠原汽車庫工業風意象，以英文GARAGE出發，賦予庫空間時

---

<sup>4</sup> 阿度的店，〈關於我們〉，[http://www.ado-bicycle.com.tw/about\\_us\\_detail.php?itid=4&isid=23](http://www.ado-bicycle.com.tw/about_us_detail.php?itid=4&isid=23)，阿度的店：2015-06-23 上網查詢。

尚新意，結合進駐之策略合作夥伴：阿水工房、燕子工坊、Dagula手作工坊、法拉撒工坊、群拼板舟工作室、鄭桂英絹印練習室等文創團體，開發手作體驗課程，增加民眾參與；主要機能為文創商品展售、推廣手作體驗課程、飲品休憩、藝文空間等複合式經營。

## （二）空間機能複合多元性

台東糖廠進駐的廠商雖然以文創教育空間、休閒空間及餐飲商業空間三種為主軸，但其實有四家廠商在空間運用上是跨類別的，因此其機能使用上有其多元性，也別具特色。

1. 編號28—肥料倉庫，因有部份為公共廁所、部份為「金塔工藝企業社」承租，故空間機能分類上有「行政空間」類與「文創教育空間」類之機能。
2. 編號31號—秤量所，進駐廠商為「Kituru咖啡店」，以經營餐飲小點、文創產品展售、音樂影片賞析、文化論壇、活動集會等複合式經營，曾舉辦廢核論壇、黑膠唱片欣賞會等活動。
3. 編號34號—農場辦公室，為「Takashi工作室」承租，以繪畫創作、繪畫教學、繪畫設計為主，結合咖啡店、餐飲等為複合機能營運。
4. 編號46號—汽車庫，由「庫空間」承租，保留台東糖廠原汽車庫工業風意象，以英文GARAGE出發，賦予庫空間時尚新

意，結合進駐之策略合作夥伴：阿水工房、燕子工坊、Dagula手作工坊、法拉撒工坊、群拼板舟工作室、鄭桂英絹印練習室等文創團體，開發手作體驗課程，增加民眾參與；主要機能為文創商品展售、推廣手作體驗課程、飲品休憩、藝文空間等複合式經營。

## 二、台東糖廠閒置空間再利用之劣勢

### (一) 經費不足，欠缺有效行銷策略

台東糖廠進駐廠商有原住民手工藝，手工藝品項有琉璃珠、陶藝、彩繪……等，廠商不定期辦理文創商品展售市集、DIY教學活動、手工藝教學課程……等，惟進駐廠商因欠缺廣告行銷經費，僅能藉由口碑、海報、部落格……等方式自行行銷，無法吸引、聚集大量遊客，銷售量無法提高，只能走精品小眾路線，顧客回流率偏低。

我們的經費都基金會自己出的呀！水電費、場租都是，夏季電費大約每個月8,000元~9,000元左右，因為我們圖書館晚上都有開，但是我們沒做什麼行銷，都是靠家長口耳相傳，做口碑的（B1-12）。

開幕時沒有什麼宣傳呀，就悄悄的開，因為也沒什麼經費（C3-4）。

此外，台東糖廠本身並無編列預算，為整體文化園區進行整合式行銷，各進駐廠商僅能單打獨鬥，適者生存，不適者淘汰，廠商間也無法以個人特色相互加乘，相輔相成地一起成長。

沒有，完全沒有，他們沒有幫我們辦活動，也沒有宣傳，或是他想要整合什麼的，完全沒有（C5-13）。

且台東糖廠因為法令限制，僅能以「齊頭式平等」、「形式上的平等」依照市場法則、依市價進行公開標租，無法針對台東地區原住民、弱勢族群給予場租優惠。

我們場租有一定的規定，像房屋出租投標須知、房屋標租公告，這都是公開的，不限年齡，都可以花100元來買，租約都是一次三年，到期得續約，底價原則是看市價，市價意思就是，比如我這棟已經標出去的是2萬元，那附近的要標租，就是2萬起跳，當然還是看投標人，他要寫高，那當然是擇高呀！（A2-3）。

我們有限產業，文創、休閒及餐飲三種，這三種以外的，我們是不會讓他們進來的，因為是公開標租，所以沒有所謂的扶助弱勢、協助原住民的，這個是沒有的，它不適用採購法，不用上行政院工程會的網站公告，看誰出的高誰就得標（A1-4）。

台東糖廠承辦營運業務人員亦承認，園區整體投入經費不足，

故無法提昇整體廠區能見度。

我講華山好了，他們前前後後投資了7、8億，才有現在的光景，才有能見度啦！而且7、8億的使用面積比我們這裡小很多，我們如果要投資到像華山這樣的能見度，至少要10億！今天如果縣政府願意在這裡投資10億，那我們很樂見，重點是有錢嗎？而且現在縣政府先把錢投資在鐵花村跟旁邊的台東光點了，縣府在這裡投資的兩三千萬你有看到什麼東西嗎？就一個圍牆不見了、植栽等等，我們這裡有9公頃多，縣政府那個台東光點才1點多公頃，就投資3億了，那照比例的話，我們這裡要投資17億呀！誰有這個錢？（A2-18）。<sup>5</sup>

台糖目前已民營化，故站在公司盈利的角度來看，台東糖廠也是要市場反應如何，來決定是否再繼續投入資金，與公部門消化預算、提高執行率之性質迥異。

就公司的立場，當然是以營利為目的，我們在這個辦公室，說難聽一點就是「唯利是圖」啦，公司給我們的責任就是替公司賺錢，替公司賺錢有很多管道，像我們旁邊有新蓋的房子，那

---

<sup>5</sup> 台東糖廠文化創意產業園區之經費，有部份由台東縣政府編列，亦有部份為內政部、台東糖廠編列支出，故台東縣政府並非台東糖廠閒置空間再利用的主導者，此段僅為受訪者之期望與期許。

是我們賣給他們土地是住宅區，一棟大約賣7、8百，那這個不就很快獲利嗎？雖然以後就沒土地了，但我們台糖土地很多呀，中華民國我們是最大地主呀，我們有5萬公頃啊！全盛時期還不止（A1-19）。

其實公部門跟我們業者，我們算民營化了，心態是不一樣的，比如說，中央給我3億，那縣政府就把他花光，我不用考慮會不會回收呀！就像鄭麗貞在綠色隧道做了一堆人家說的「鬼燈」呀！他不用考量回收呀！假設說縣政府市區那個光點失敗，或是說做起來沒那個架勢，那就頂多被罵做不好而已呀！但我們不是呀！公司給你多少錢，他是會追的，會要求每年的業績的，就每年的租金，他會算給你多少錢，他要回收多少，至少每年要200萬以上租金，如果他給你1億，他就會要求你每年回收1千萬，這是相對的啦！但公部門就不同，中央給你多少錢，全部花光就對了，就能達到執行率（A2-31）。

我們從95年整修完後開始標租，到97年才有人進來，房子就空在那邊2年沒有人願意租欸，當然現在是有人搶著要租啦！所以我們也是愈做愈好，租金也是之前的1到2倍，還有人租不到的，再過幾年看看，看市場性有沒有變好，看總公司要不要投資啦！就是要看這裡的旅遊風氣怎麼樣（A1-49）。

因此，營利成本上的考量亦限制了台東糖廠所能營運的經費來

源。

## （二）缺乏整合策略，欠缺激勵制度

缺乏整合策略係指台東糖廠於廠區再利用過程中，未針對進駐廠商空間機能清楚定位及缺乏後續扶持廠商永續經營之互動連結策略之訂定。

台東糖廠自民國95年至102年共分五期計畫執行資產活化，但規劃及執行組織為臨時任務編組，對此業務不甚熟悉，缺乏目標感。

我們其實是運用現有的組織人力，抓一些人出來做這些業務，以任務編組的方式進行，我這裡是土地開發課，我就負責標租嘛！坐我斜對面的楊先生就負責工程的發包、採購，同一課，但個人業務不一樣而已，像會計課就負責會計、帳務、租金收入、工程費的核銷，我們把它看成一個專案啦！像這個專案有需要用到工程，就楊先生去做，像我就是寫計畫書、運作，那會計課就這個專案需要付款、驗收，就由會計課去做，我們沒有專任的人員去做這塊營運，就是就現有人力去抽調（A1-55）。

且執行過程有許多不同得標廠商，加上承辦人及相關單位主管未有整體規劃觀念，實有走一步算一步的弊病，每一期計畫之間無法連貫，只能視經費預算做部份整修、改建等等，因此廠區缺乏整

合性策略，進駐廠商調性無法整合。

但是東糖那邊有個問題是，像我們這類的店在那一區只有這麼一家，他們停留的時間就會變短，停留時間短，他的消費意願就會降低，如果說廠區還有很多好玩、有趣的地方，或其他點，他在裡面就會轉轉轉，他至少會在裡面一家店裡消費，如果這附近只有我們一家，他們逛一下就覺得沒什麼好逛的了，就會說，那就走吧！就會這樣，以後也不會再來，也不會推薦別人來了（B4-37）。

如果把相同調性的多設幾家店，集中形成群聚效應，那來的人就會東看看西看看，就會一直在那邊轉，吸引力會比較高（B6-39）。

且對於承租廠商而言，台東糖廠對彼此關係的定位僅在於「房東與房客」的關係，單純出租建築物並收租而已，沒什麼深刻的互動。

整個過程我們跟他們就是房東跟房客的關係，沒什麼互動（C1-1）。

我們跟東糖就只是房東跟房客的關係（C2-9）。

沒有任何互動！完全沒互動呀！我們就是跟他們租房子，然後

他們就只有在要收房租的時候跟我們打個電話，就這樣而已，真的沒什麼互動（C4-1）。

台東糖廠承辦人僅於標租得標初期給予協助，待空間標租，廠商進駐後便任其自生自滅，行政人員仍具有公部門的消極心態。

我覺得東糖他們因為前身是公部門，所以有點像公營又有點像民營，就是有那種消極心態，像我們外面那個廁所，反應了很多次都沒來修理，都必須透過工會的理事長等等的私人管道去講才有用（B2-8）。

就是租了之後，他們都不太管你了，他們只要賺錢賺租金就好了（B3-9）。

但是在接觸過程中，從開始承租，會發現……就比較消極被動（B5-11）。

他們對於出租戶的管理，除非就是我們有跟他提出什麼要求，他們才會回答一下如何如何等等，但也沒有很積極（C3-1）。

他們很消極呀，根本不知道他們在做什麼？他們就租給你，也不管你，然後就自生自滅呀！（C5-11）。

其實台糖的人你找他問事情，他態度都很客氣，台糖所有人都是好人，但就是你找他們也沒辦法幫到你什麼忙，我說實在

的，就算是他們科長，也沒辦法幫到你什麼！……他們能做的都是比如說做做周圍的欄杆呀，把四周的樹呀、花呀種一種，水溝挖一挖呀，只能做這些呀！（C6-12）。

在承租廠商進駐營運後，台東糖廠後續並無一套扶植廠商永續經營之方法，亦無整合各廠商間之配套措施或激勵制度、回饋制度。

沒有，完全沒有，他們沒有幫我們辦活動，也沒有宣傳，或是他想要整合什麼的，完全沒有，也沒有什麼回饋制度（B1-13）。

當然沒有，沒有什麼回饋制度（B4-14）。

其實之前有跟他們反映過，是不是我們可以一起做些什麼，整合些什麼等等的，但後來也沒什麼下文，沒什麼反應啊！我們旁邊是阿度嘛，阿度有跟他們反映比較多事情，比如說糖廠要怎麼蓋，大家要怎麼整合，要怎麼發展，但後來也沒下文，看起來也沒什麼效果呀！（B6-16）。

又因為台東糖廠目前園區是免費開放入園，沒有收取門票，因此也無法仿照花蓮光復糖廠採「營業抽成」的營運模式。

因為我們現在沒有收門票，所以，沒有說什麼依入園人數提撥

一定比例回饋給承租戶，因為沒有收門票（A2-6）。

像花蓮光復糖廠是用營業抽成，假設你一個月營業額是50萬，我跟你抽10%，就是5萬，一個月營業額如果是70萬，我跟你抽8%，一個月營業額如果是100萬，我跟你抽7%。看產業，餐飲的抽比較高，工坊就抽比較少，那你賺得愈多，我抽得愈少，他們就會想要提高營業額，這跟我們每月固定租金是不一樣的。但是要用營業額抽成比較困難的是，你沒辦法知道廠商的營業額，像卡塔他們沒有開發票，你怎麼知道他營業額多少？光復糖廠是因為規定所有的進出都要開發票，所以可以查（A1-13）。

且台東糖廠進駐廠商所經營的文創商品因其藝術品特性，部份廠商是不標價格的，成交價格是依當時老闆及顧客的互動來決定，廠方人員並無法得知其營業額。

比如說阿水工坊，你來這裡看他作品，喜歡的就跟他老婆談價錢，那他談價錢的是祕密，我們沒辦法知道，所以沒辦法開發票，所以沒辦法用營業額抽成的方式營運，只能用單純的出租方式，是比較鬆散啦！（A2-15）。

台東糖廠僅能消極地給予進駐廠商提供舉辦活動的場地或設備借用。

承租廠商如果要用到我們的場地辦活動，像促銷活動，或是內部的慶典、講習、展覽等，要用到我們的設備，我們都是無償借用，像卡塔文化，他們每年都會辦聖誕節晚會，會借用我們的廣場，這部份我們都不收費的，就是在原有租用場地以外的，我們都是無償借用，如果他們要辦發表會，會用到什麼桌子、椅子等等，我們都是免費借用（A1-5）。

是沒有給他們補助或回饋，只能說他們有業務上的需求、或是辦活動時，要另外借場地的話，會有優惠，器材是免費（A2-38）。

廠商要用的話，也都是免費，這都是回饋的部分，我們是都有個共識，所謂回饋不一定是指錢啦！所以沒有所謂的獎金啊、或是租金減免之類有關錢的回饋，我們用設施、設備回饋也是一種回饋呀！因為給錢的話，跟我們公司會計制度不合（A1-58）。

因為欠缺激勵制度，故進駐的廠商彼此之間都各自單打獨鬥，平日或假日彼此之間亦無交流與互動，形成一種封閉式的關係，不會相互支援，也沒有過問其他廠商的活動或計畫，活在自己的認為安全的小天地之中。

我們跟其他廠商沒什麼互動，也沒舉辦過交流活動（B3-15）。

我們有辦過攝影展呀，只是是自己辦，沒有跟其他人合辦啦！……，我們都是只是自己辦活動（C2-25）。

其實應該說，大家都認識啦，但是你說要合作什麼東西，也談不上，辦活動嘛，好像也沒這個必要（C4-41）。

我們園區內不同廠商間沒有這樣的競賽評比制度。……看起來是各自為政，沒什麼互動（A2-11）。

進駐廠商之間僅能消極地、被動地等待因緣成熟時，才進行互動。

其實聯繫這種東西是很自然的，比如說我們跟檔案咖啡室的性質、調性是最接近的，去到他們那裡的客人會問，還有沒有什麼好地方可去，他自然會介紹到我們這裡，去到他們那邊的客人自然會喜歡我們這邊；到我們店裡的客人如果問還有哪裡可以去看，我就會介紹他們到檔案咖啡室，這種聯繫是很自然的（B7-22）。

承租廠商與周遭社區之間的互動也很少，多半是承租建物後，活在自己封閉式的世界裡。

沒有欸，跟社區沒什麼合作，沒一起辦過活動（C2-5）。

在上述情形下，容易造成廠商有能力經營者則存活，能力稍弱

者則在經營成本高於利潤後，支撐不住便退租離去。

幸運者，如阿水工房，打出自己的知名度；不幸者，例如進駐於編號35號—曳引機修理工廠之「如意小館」，因經營不善，於2015年租約到期後即撤離。

所以說如意小館的林老闆他們也是在苦撐呀！台東人也不一定到他這裡吃飯，外來客的話，如果是我朋友，會想吃有特色的呀！會到原始部落啊！就不會到這裡吃，像上個月我妹從台北來，我朋友從台中來，就剛好都訂到同一天晚上，都在原始部落，你想想，人家為什麼大老遠會願意跑到山上，用衛星導航還找不到路，還是要吃，就是有特色、有名嘛！有特色自然就吸引人嘛！（A1-42）。

那如意小館，就是一般菜色（A2-43）。

然而台東糖廠大有「你走了，後面還有一堆人等著來租」的官僚心態，不怕廠商經營不善倒閉，因為總會有其他廠商代替倒閉的廠商來標租原來的建物空間。

當然現在是有人搶著要租啦！所以我們也是愈做愈好（A1-49）。

### （三）基礎設施有待改善

目前台東糖廠廠區內建築物出租率的確很高，且有意進駐之廠

商也愈來愈多。

目前園區的出租率大約有9成，還有兩棟正在標租，租出去的話就百分之百了，就沒有閒置的了（A2-48）。

我們自97年開始辦標租，那時只有兩間倉庫標租，現在已經到20家了，所以有逐年增加啦！現在倉庫都快滿了啊！（A1-56）。

但基礎的水、電等設施，仍有待加強改善，常常有停電的問題存在。

漏水的問題。因為他們的本身就是老舊建築物，這個問題在我們進來不到三個月就發生了（B3-11）。

台糖沒有給我們什麼幫助呀！連電都三天兩頭停電，能有什麼幫助！……其實是欠缺基礎設施、基礎建設，照理說水呀、電呀，是最基本的，基本到不能再基本了，可是他的電常常停，比如要做這個工程、做那個工程，電就常常停，那水呢，有時就莫名其妙停，也不知道是哪裡的問題，我們不清楚狀況，他們自己也搞不清楚狀況，他們會有些區停，有些區沒有停（C4-11）。

#### （四）人力短缺

目前台東糖廠廠區內閒置建築物的標租、經營管理，僅有一個人力，為「土地開發課」的陳先生，其負責相關補助計畫之申請及閒置空間標租業務，其中若需要工程招標，則標案由同一課之工程人員負責標案招標，核銷則由會計科進行，實無組織編制可言，頂多只能說是「臨時任務編組」。他也坦言，因人力短缺，一個人無力再進行更豐富、多元的營運方式，只能消極地把建物出租後，被動地每月收取房租，無法提供更有效的後勤支援。

目前我只有一個人力，你說要做到像鐵花村那樣，有可能嗎？不可能呀！我一個人要負責所有園區內所有建物的標租業務，做不到那個地步。我們是一個課啦，但在做這個營運業務的只有我一個人，所以人力非常短缺（A1-6）。

反觀花蓮光復糖廠，負責營運業務的一個課就有14個人，相形之下台東糖廠營運人力的確非常短缺。

他們有一個課有14個人在負責這個業務，總共有20台收銀機，每一台都連線到後台，所以每一家每天的收入他們都知道，所以他們可以用營業抽成（A1-13）。

只有我們課在負責承租業務，工程部分，有工程人員協助，但招標還是我們自己做（A1-39）。

## 伍、台東糖廠閒置空間再利用之機會與威脅分析

本文經由台東糖廠基礎資料之理解，並透過以台東糖廠營運業務承辦人及進駐廠商之深度訪談，歸納出其閒置空間再利用過程中，其所面臨之外在環境中的機會（Opportunities）與威脅（Threats），分析如下：

### 一、台東糖廠閒置空間再利用之機會

#### （一）文化地景之獨特性

台東糖廠自1913年建廠至今已102年，其所具有之製糖工廠、製糖機具等文化資產，為全台東縣所獨具，乃係昔日製糖產業對地方經濟發展之見證，有不可抹滅之功勞與集體回憶，為台東縣現存最大之工業遺址，實有保留其製糖產業文化資產之價值，若能善用此特色，加強與各公務單位、學校單位、民間單位合作，並強化整合式行銷，必能使文化資產展現新風貌，創造新的文化體驗模式。

#### （二）雙行政中心之發展趨勢

目前台東糖廠西方已有台東縣議會、台東地政事務所與台東縣勞工育樂中心移至台糖蘭園左側，隨著台東舊市區建築老化及人口逐漸飽和，台東縣政府部份辦公業務或有可能再遷移至此，而未來台東市民生活重心亦將有機會轉移至台東糖廠附近，以雙行政中心模式發展，此將為台東糖廠閒置空間再利用提供機會，讓更多在地

居民能就近認識台東糖廠文化創意產業園區，不只於大型活動舉辦時才有觀光客人潮，平日亦有可能成為在地民眾茶餘飯後共聚散步及遊玩小憩的休閒場所。

## 二、台東糖廠閒置空間再利用之威脅

台東糖廠面對外在環境中的威脅是來自於其他外在的活動據點或熱點，對於人潮的吸引所形成的競爭，以及本身據點的交通不方便所造成，分析如下：

### （一）臺東國際魅力據點的成立

台東縣政府已於2014年將鐵花村附近區域規畫為全區之藝文活動光點－臺東國際魅力據點，<sup>6</sup>是一個集合文創、音樂、美食特色的複合式商圈，以聚落為概念，搭配不同主題及特色活動，從臺東舊站出發，至鐵花路徒步區，沿途各式特色商店、創意活動及大型公共藝術，其據點有i-center、影城、轉運站，再沿著舊鐵道軌鋪設的木棧道，或是鐵花路徒步區，最後接到鐵花村、誠品台東店，其經常有動態之表演進行，有意打造其為臺東文藝新商圈，故觀光吸引力極強。

---

<sup>6</sup> 臺東縣政府，〈舊鐵道，新風貌，臺東國際魅力據點，打造臺東文藝新商圈 印尼開齋節與七夕情人節的邂逅，就在臺東國際魅力據點〉，

[http://www.taitung.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=E4FA0485B2A5071E&s=B6EF52E669E61A90](http://www.taitung.gov.tw/News_Content.aspx?n=E4FA0485B2A5071E&s=B6EF52E669E61A90)，臺東縣政府：2015-06-10 上網查詢。

要收門票的話，你要有很多東西可以給人家看，比如像鐵花村那種，有表演給人家看，比較有吸引力，以後是可以往這個方向去走（A1-6）。

鐵花村附近尤其有台東第一座電影城－秀泰影城，台東青年學子、中產階級假日活動大多集中在鐵花村一帶，其與中華路熱鬧商圈及正氣路觀光夜市已經串連成一整片之假日觀光亮點區域，因此鐵花村藝文群聚效應形成觀光客之台東印象，對台東糖廠有某種程度之威脅。

像鐵花那邊有結市，……，因為鐵花村那邊有演唱會、表演，又有集市的效應，很多外來的觀光客逛完夜市後，就會順便走過來鐵花村，所以說我們這裡會變成靜態的生產基地（A1-30）。

台東糖廠僅以靜態之藝文展示、文化遺產之特色，難以與鐵花村之觀光吸引力比擬，一般至台東之遊客，很少會將台東糖廠列入優先觀光景點。

與鐵花村附近之觀光熱度相比，台東糖廠的確稍嫌冷清，假日來客數也不多，僅於特定活動時，方有大量人潮。如何行銷、如何提高能見度……等，實為台東糖廠必須重視且重新思考之課題。

## （二）熱氣球嘉年華效應

台東縣政府自2011年舉辦「熱氣球嘉年華」起，首年為期2個

月的活動，吸引超過35萬人次參與，為以往同期人數的5倍，臺東縣各景點的旅遊人數都明顯增加，甚至還出現以往只有在春節期間才會出現的人潮與車潮，為臺東觀光創造出空前的盛況。大型飯店及旅館業的住宿率成長二至三成，民宿更成長一倍以上，熱氣球嘉年華活動為臺東相關觀光產業帶來逾5.25億元產值。<sup>7</sup>

2012年活動時間更長、規模更大，為期兩個多月（共計65天）之國際大型活動，成功吸引了88萬旅遊人次，觀光產值高達20億元，國內外媒體宣傳達50家以上主動採訪報導，超過500則的活動報導，媒體效益高達7000萬元，讓台灣的熱氣球活動正式與國際接軌。<sup>8</sup>

2013年活動更延長至73天，吸引83萬人次觀光人潮，其中韓國、馬來西亞、日本、新加坡、大陸香港上海、深圳等國外旅客亦有大幅成長，證明台東熱氣球嘉年華之品牌已成功行銷推展到國際，讓臺東成為名符其實「臺灣熱氣球的故鄉」。<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> 臺東縣政府，〈2011 臺灣熱氣球嘉年華〉，  
<http://balloontaiwan.taitung.gov.tw/history2011.asp>，臺東縣政府：2015-05-12  
上網查詢。

<sup>8</sup> 臺東縣政府，〈2012 臺灣熱氣球嘉年華〉，  
<http://balloontaiwan.taitung.gov.tw/history2012.asp>，臺東縣政府：2015-05-12  
上網查詢。

<sup>9</sup> 臺東縣政府，〈2013 臺灣國際熱氣球嘉年華〉，  
<http://balloontaiwan.taitung.gov.tw/history2013.asp>，臺東縣政府：2015-05-

2014年活動內容更加多元，除了首次推廣的熱氣球Walk-in項目，讓大家得以進入熱氣球體一窺熱氣球奧秘外，更首度引進飛行船表演，把高台的天空變得更加熱鬧；2014年隨著想飛的夢工場（飛行學校）的成立，以及全台唯一合法經營熱氣球項目的天際航空公司，進駐於熱氣球故鄉—鹿野鄉，建立起「觀光飛行啟蒙基地—想飛的夢工場」，讓它成為常態熱氣球自由飛、熱氣球教育、商業活動之推動基地，只要天候允許，天天可預約飛行，遠道而來的遊客得以用360度飽覽縱谷美景，一圓想飛的夢。<sup>10</sup>

「2015臺灣國際熱氣球嘉年華」，活動期程從以往兩個半月縮短至44天，透過精心安排的光雕音樂會及主題活動，依舊吸引70萬人次的熱氣球迷前來共襄盛舉！活動除本國籍的飛行員與12顆熱氣球外，也邀請包括「快樂斑斑」、「送子鳥」、「心陽陽」、「天外大教堂」、「撲克小丑」、「飛天甜筒」等10顆造型球，與來自荷蘭、美國、加拿大、巴西、英國、比利時、法國、德國、多明尼加、西班牙等國的飛行員，一起帶給球迷無限驚奇與歡樂。<sup>11</sup>

---

12 上網查詢。

<sup>10</sup> 臺東縣政府，〈2014 臺灣國際熱氣球嘉年華〉，  
<http://balloontaiwan.taitung.gov.tw/history2014.asp>，臺東縣政府：2015-05-12 上網查詢。

<sup>11</sup> 臺東縣政府，〈2015 臺灣國際熱氣球嘉年華〉，  
<http://balloontaiwan.taitung.gov.tw/history2015.asp>，臺東縣政府：2015-12-30 上網查詢。

由此可知，台東縣政府已將鹿野鄉建置為熱氣球觀光飛行基地，每年5-8月均吸引大量遊客至鹿野鄉參與熱氣球嘉年華，相較於此，台東糖廠靜態的文化資產展覽便相形見绌，且台東糖廠因民營化的關係，其有成本考量，與縣政府投入國家預算進行整體觀光活動提昇能見度的立場不同，故台東糖廠園區之發展受到限制。

像熱氣球，第1年虧多少，只有誰賺？攤販賺而已呀！縣政府第1年是賠的，第2年才打平，對旅遊業是賺啦！縣政府虧沒關係呀！至少餐廳、民宿、旅行業、遊覽車業有賺，他就願意做。但如果以我們的角度，就不行了，是台糖虧，廠商賺，我們老闆會願意嗎？這就不一樣了。但是站在縣政府的立場，公部門本來就要鋪橋造路、造福民眾，就是立場跟看事情的角度不同而已（A2-50）。

熱氣球觀光活動吸引大批遊客住宿、旅遊以鹿野鄉為主，即便住宿，台東市區觀光之能量亦優於台東糖廠，台東糖廠該如何在夾縫中生存，是值得探討的問題。

### （三）非交通樞紐，交通不便，廠區能見度不足

台東糖廠位於中興路二段，距離台東市區近4公里，僅有公車路線經過，即使觀光客開車前往，總不如在市區鐵花村藝文區之方便接觸。

那裡蠻偏僻的，客人非常的少，那邊根本不會有人去呀！（C6-

8)。

跟交通也有關係啦！（A2-28）。

台東糖廠座落的位置並非來台東的必經之路，亦非交通樞紐，距離鹿野高台相當遙遠，在鐵花村與熱氣球兩個熱點之間，相對而言，台東糖廠吸引力的確不足，即便觀光客開車前往，總是匆匆一瞥，停留時間不會很久，與花蓮光復糖廠相比，台東糖廠欠缺了地緣上的便利性與交通樞紐的重要性。

我們現在招標的那個場地68坪在水池旁邊，月租金3萬人家就嫌貴了，花蓮光復糖廠他有一間租給阿美釋迦，才42坪，一個月要10幾萬，照比例來算，我們這裡68坪應該要20萬了。他那邊一年路過經過的遊客量以發票去算大概有200多萬，那邊平均每天就有幾十部遊覽車經過那邊上廁所、尿尿、吃冰，光復糖廠是有這樣的地緣交通關係，才有這樣的發展，老實說，如果我們園區位置在水往上流，租金就不會這麼低了，甚至進駐廠商半夜都有人排隊要進來了！（A1-16）。

因為我們不是「必經之地」，像如果說我們的園區是在珊瑚館那邊或是水往上流那裡，現在台東最熱門的就是水往上流，我們如果在他旁邊，遊客一定很多呀！像光復糖廠，他只是一個小鄉，也沒什麼，但他是花蓮到台東的交通樞紐，必經之地，

過路客很多呀！他是交通要道的中繼站，很多遊覽車會在那邊停留、休息，久了大家就習慣會在那邊吃東西、喝飲料這樣（A1-28）。

因為這裡不是交通樞紐，選擇性很多，路很多條呀，不一定要繞到這裡來呀！（A2-29）。

因此，如何改善交通不便的問題，亦是值得台東糖廠深思之課題。

因目前廠區僅部份有個別特色之廠商能吸引觀光客，其他僅於廠區特別舉辦大型活動期間方能短暫吸引大量遊客，如建國百年暨台糖公司65週年慶臺東縣全國單車日，於民國100年4月16日於廠區舉辦，雖然短暫吸引大量人潮，但參加者並非對台東糖廠廠區內之店家有興趣，而是對騎單車及拿獎品有興趣，因此廠區內平日甚少遊客蒞臨，進駐廠商也如此認為。

附近活動來的人潮不會往我們店裡來呀！就算來也是晃晃就走了，因為他是在參加那個活動，跟我們的調性不同（B5-43）。

進駐廠商認為如果能選擇，還是希望能在市中心開店。

收支算是平衡，他還有其他的投資啦，因為他是做室內設計的，收入主要是室內設計那邊來cover的，不然台糖這邊人那麼少，不可能撐得住的（C1-28）。

如果可以的話，我們還是希望能把店開在市中心呀！像市區的老房子呀！客人比較多，收益也會比較高（C6-34）。

台東糖廠廠區能見度不足，連其承辦營運業務的人員亦有同感。

便利商店我們是有接洽過啦！但是目前因為我們營運還不是很成熟，還不是那種人家來台東旅遊就會想來的地方，所以沒有便利商店業者敢來這裡開店啦！（A1-18）。

台東糖廠必須想辦法改善上述缺失，方能與台東縣整體休閒遊憩產業結合，提昇觀光能見度。

## 陸、台東糖廠閒置空間再利用之策略

經由分析台東糖廠閒置空間再利用過程中其本身具有之優勢（Strengths）與劣勢（Weakness）及探討其外部環境所面臨之發展機會（Opportunities）與威脅（Threats）之分析比對後，本研究繪製出台東糖廠閒置空間再利用之SWOT分析矩陣，如表1-5：

表1-5 台東糖廠閒置空間再利用之SWOT分析矩陣

| SWOT 分析矩陣 | 內部分析                       |                      |
|-----------|----------------------------|----------------------|
|           | <b>優勢 (Strengths)</b>      | <b>劣勢 (Weakness)</b> |
|           | 1. 進駐廠商獨特性<br>2. 空間機能複合多元性 | 1. 經費不足，欠缺有效行銷策略     |

|              |                                                                             |                                                                            |                                                                                  |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                             |                                                                            | 2. 缺乏整合策略，欠缺激勵制度<br>3. 基礎設施有待改善<br>4. 人力短缺                                       |
| 外部<br>分<br>析 | <b>機會 (Opportunities)</b><br>1. 文化地景之獨特性<br>2. 雙行政中心之發展趨勢                   | <b>SO 策略 (Maxi-Maxi)</b><br>1. 結合學校戶外教學，深化文化資產保存觀念<br>2. 舉辦文創體驗營，提高在地居民認同感 | <b>WO 策略 (Mini-Maxi)</b><br>1. 編列預算，協助進駐廠商永續經營<br>2. 強化整合行銷，舉辦整合型活動<br>3. 強化基礎設施 |
|              | <b>威脅 (Threats)</b><br>1. 鐵花村藝文群聚效應<br>2. 熱氣球嘉年華效應<br>3. 非交通樞紐，交通不便，廠區能見度不足 | <b>ST 策略 (Maxi-Mini)</b><br>提供接駁車，結合全縣大型活動，提昇能見度                           | <b>WT 策略 (Min-Min)</b><br>1. 設計套裝行程，深化文創體驗，提升廠區及進駐廠商能見度<br>2. 擴編人力，形塑園區文創群聚效應    |

資料來源：本研究自繪

經由上述SWOT分析矩陣，本研究出提四種策略供台東糖廠閒置空間再利用參考如下：

## 一、SO 策略 (Maxi-Maxi)

### (一) 結合學校戶外教學，深化文化資產保存觀念

目前東糖文物館及製糖工場接受機關、學校等團體預約導覽，暫無收費機制，嗣後引入休閒遊憩產業時可配合小額收費運作。其

實，文化資產保存觀念須從基層教育做起，台東糖廠可主動與台東縣內國小、國中、高中合作，列入戶外教學行程中，於導覽解說課程中，傳播文化資產保存之種子，養成學童從小愛物惜物，懂得欣賞文化遺址、文化資產之美感，以及喜新也戀舊的好習慣，未來將有利於整體文化園區之永續發展。

### （二）舉辦文創體驗營，提高在地居民認同感

台東糖廠整個文化園區不應只有在舉辦大型活動時，才有大量觀光人潮湧入，平日也應當與在地居民深度結合，透過文創產品DIY及手作課程、木作工坊等體驗營，增加在地居民認同感，也提供在地民眾一處休憩遊樂與品味悠閒生活之場域，如此方能永續發展。

## 二、ST 策略（Maxi-Mini）—提供接駁車，結合全縣大型活動，提升能見度

台東糖廠若要提昇能見度，須改善交通不便之問題，可與縣府文化觀光處合作，將大型活動引入廠區內舉行，以增加人氣，且可積極與縣府合作，或向內政部營建署提案，增購接駁車，以市區至台東糖廠為優先路線，若有足夠經費，再增加台東糖廠至鹿野高台路線。

此外，亦可與廠區南側自行車道結合，引入休閒遊憩功能設施，結合鐵花村藝文活動或熱氣球等縣內大型活動，增加彼此活動

之連結性，將原先鐵花村及熱氣球兩個觀光熱點之威脅轉化為助力，便可提昇整體廠區及進駐廠商之能見度。

### 三、WO 策略 (Mini-Maxi)

#### (一) 編列預算，協助進駐廠商永續經營

台東糖廠對於經營不善之廠商，應試著瞭解其營運困難之處，協助找出問題所在。另外應編列預算，對於出租建物設備有損壞情形，主動協助整修，排除設備上的障礙。此外，也應協助各進駐廠商進行行銷，不論是網路、電視、報紙等媒體，皆可以成為行銷的媒介，提高進駐廠商之能見度。

#### (二) 強化整合行銷，舉辦整合型活動

台東糖廠應輔導原先已具有各別特色及知名度之廠商，如阿水工房、阿度的店、卡塔文化等廠商，以母雞帶小雞方式，透過聯合行銷方式，帶動那些尚未打開知名度之廠商。

也可在行銷網頁、DM中，以共同協辦方式，進行聯合展演、展售，或是配合國定假日，舉辦共同促銷活動、集點活動等方式，主要在於串聯廠區內各家進駐廠商，提昇整體廠商水準，使觀光客能更加聚焦並欣賞各種不同廠商之特色，增加再次回來體驗之意願，如此方能使所有進駐廠商永續經營，而非放任自生自滅。

#### (三) 強化基礎設施

台東糖廠廠區內目前有21家廠商進駐，尤其是餐飲類的廠商，

用水、用電是最必需且必要的條件，若三天兩頭停電，廠商生意必定不順利，若要提昇顧客回流率，必須先強化基礎設施如水、電等供應之穩定性。

#### 四、WT 策略 (Min-Min)

##### (一) 設計套裝行程，深化文創體驗，提昇廠區及進駐廠商能見度

因台東糖廠文化園區之面積非常大，可以結合「定向運動」<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> 定向運動起源於 19 世紀晚期的瑞典，是種仰賴地圖、指北針與導航技巧，由某個地點引導到下一個特定地點的運動，通常是在參與者不熟悉的地區舉行。主辦單位會給予每位參與者一份地圖，通常是特製的定向地圖，用以尋找地圖上所標示的控制點。定向運動的原文 (orienteeing) 是在 1886 年首先使用，意義是使用地圖與羅盤穿越未知的地形。在瑞典，定向運動由陸軍的導航訓練開始，演變成陸軍的競賽運動，進而成為一般民眾的運動。1961 年，由 10 個歐洲國家成立了國際定向聯盟 (International Orienteering Federation) 簡稱 IOF，IOF 已經協助許多國家成立該國的定向聯盟，至 2010 年，已經有 71 個會員國加入。時至今日，定向運動在瑞典依然非常盛行，兩個歷史最久的定向競賽已經從 1940 年代舉辦至今，規模最大的定向競賽 O-Ringen 從 1965 年開始舉辦，吸引 15000 人參加。歷史最久，也最普遍的定向運動是徒步定向。定向運動通常設在森林、郊外和城市公園裡進行，也可在校園裡進行。這是一項非常健康的智慧型體育項目，是智力與體力並重的運動。請參閱維基百科，〈定向運動〉，<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%9A%E5%90%91%E8%BF%90%E5%8A%A8>，維基百科：2015-11-18 上網查詢。

設計套裝行程，將各個進駐廠商之建築物編碼後繪製成定向地圖，配合定向運動核對卡，讓觀光客在徒步行走、方位確認過程中，順道欣賞廠區內各棟建築物之特色，並能對整體廠區建物相對位置有概括性的理解。

舉辦集點活動也是可行方式之一，例如每購買廠區內一項文創產品集一點，每集滿幾點可兌換精美小禮物等方式，增加觀光客購買文創商品之興趣，邊玩邊認識各個廠家之特色與產品，提高活動之樂趣。

台東糖廠內有許多木作工坊，透過舉辦木作體驗並結合其他手工創意品之DIY體驗，能使觀光客更加瞭解原住民文化，並願意用慢活方式體驗在地生活。

此外，可設計套裝行程，於台東糖廠之天車舞台舉辦小型演唱會，並與鐵花村之表演串聯，於一週內同一表演團體於兩地舉辦集中連續性之表演，以套票方式販售，配合接駁車，讓觀光客享受折扣的優惠，增加鐵花村與台東糖廠之連結性，讓鐵花村的高能見度帶動台東糖廠廠區及進駐廠商能見度。

## （二）擴編人力，形塑園區文創群聚效應

從長遠來看，台東糖廠將此園區定位為文化創意產業園區，若要做到永續經營，一定要擴編人力組織，從規劃、標租、營運聯繫等，至少需要5個人以上，即規劃、標租各1人負責，營運聯繫分3大類（文創教育空間、餐飲商業空間、休閒空間）由3人負責，各

以專職方式為整體園區進行營運，方能讓整體營運有足夠的後勤支援人力，並有能力增加與鐵花村國際新據點之連結，將威脅轉化為助力，以朝向未來營業抽成的方式營運，發展整體園區之文創、文藝特色，以形塑整體園區之文創群聚效應。

## 柒、結語

自台東糖廠開放標租以來，承租後離開之廠商不少，表面上看來對於整體文化園區影響似乎不大，目前台東糖廠營運上也還不錯，然而，長期而言，那些離開的團體／廠商所隱藏的問題，例如，為何經營不善？是當初台東糖廠整體園區規劃策略不完整？或是其他原因？這的確是個值得台東糖廠深思的課題。

台東糖廠應屏除官僚心態，以開放心胸，扶植進駐之廠商，兩者之間不應只是房東與房客的關係，而是共生共榮之生命共同體，因為進駐廠商特色若能發展出來，提高能見度，其必能永續經營，未來亦可仿照花蓮光復糖廠的「營業抽成」模式進行營運，園區內所有進駐廠商都能永續經營，台東糖廠也必能永續經營，正所謂「水幫魚，魚幫水」的道理一樣。

此外，台東糖廠應積極向中央或縣政府爭取補助，改善硬體設施、擴編組織人力、設計套裝行程，並設置接駁車，結合鐵花村與熱氣球之觀光資源，帶動整體園區之發展及提高能見度，並與社區合作舉辦活動，取得社區居民之認同，厚實平日遊客基礎，並以整

合行銷方式，將園區所有進駐廠商整合起來，形成文創群聚效應，方能永續經營。

因台東糖廠閒置空間再利用所牽涉之計畫及廠商非常多，其資料量非常龐大，本研究僅以有限時間，無法將所有層面之相關資料皆閱讀完整，僅能就研究架構，做粗略之分析，未來研究者可再以其其他專業層面進行分析，比如行銷模式、財務分析、組織發展分析、營運模式分析等，以充實此領域及個案之研究成果。

## 參考書目



- 內政部營建署，〈建築物使用類組及變更使用辦法〉，（來源：[http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10453&Itemid=57](http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=10453&Itemid=57)，2013.06.27）。
- 台灣糖業公司，〈台東區處東糖原創工場〉，（來源：<http://www.taisugar.com.tw/chinese/CP.aspx?s=730&n=10645>，2012.10.27）。
- 周美惠，〈姚瑞中集結「蚊子館圖鑑」磚塊般重〉，（來源：<http://w3.ntpehs.ttct.edu.tw/%E8%A1%8C%E6%94%BF%E5%96%AE%E4%BD%8D/%E5%9C%96%E6%9B%B8%E9%A4%A8.html>，2012.10.18）。
- 阿度的店，〈關於我們〉，（來源：[http://www.ado-bicycle.com.tw/about\\_us\\_detail.php?itid=4&isid=23](http://www.ado-bicycle.com.tw/about_us_detail.php?itid=4&isid=23)，2015.06.23）。
- 姚瑞中，《海市蜃樓：台灣閒置公共設施抽樣踏查》（臺北：田園城市，2010）。
- 姚瑞中，《海市蜃樓Ⅱ：台灣公共閒置設施抽樣踏查》（臺北：田園城市，2011）。
- 張義震建築師事務所，《委託撰寫原台東糖廠廠區之歷史建築及其土地活化再生利用之招商、經營及管理計畫成果報告書》（臺北：張義震建築師事務所，2013）。

維基百科，〈定向運動〉，（來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%9A%E5%90%91%E8%BF%90%E5%8A%A8>，2015.11.18）。

臺東縣政府，〈舊鐵道，新風貌，臺東國際魅力據點，打造臺東文藝新商圈印尼開齋節與七夕情人節的邂逅，就在臺東國際魅力據點〉，（來源：[http://www.taitung.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=E4FA0485B2A5071E&s=B6EF52E669E61A90](http://www.taitung.gov.tw/News_Content.aspx?n=E4FA0485B2A5071E&s=B6EF52E669E61A90)，2015.06.10）。

臺東縣政府，〈2011臺灣熱氣球嘉年華〉，（來源：<http://balloon-taiwan.taitung.gov.tw/history2011.asp>，2015.05.12）。

臺東縣政府，〈2012臺灣熱氣球嘉年華〉，（來源：<http://balloon-taiwan.taitung.gov.tw/history2012.asp>，2015.05.12）。

臺東縣政府，〈2013臺灣國際熱氣球嘉年華〉，（來源：<http://balloon-taiwan.taitung.gov.tw/history2013.asp>，2015.05.12）。

臺東縣政府，〈2014臺灣國際熱氣球嘉年華〉，（來源：<http://balloon-taiwan.taitung.gov.tw/history2014.asp>，2015.05.12）。

臺東縣政府，〈2015臺灣國際熱氣球嘉年華〉，（來源：<http://balloon-taiwan.taitung.gov.tw/history2015.asp>，2015.12.30）。

Weichrich, H. (1982) *The Tows Matrix-A Tool for Situation Analysis*.  
Long Range Planning, Volume 15, Issue2:54-66.

