

國立中山大學政治經濟學系

# 公共管理與政策個案分析報告

美麗島站如何成功發展為多用途與

多價值之公共場域

報告組別：第六組

B966060017 許德驊 B966060029 劉雅菁 B966060030 林煥雀

B966060032 王立淵 B966060033 陳念慈 B966060037 林津佑

B966060041 林孟蓁 B966060044 嚴文利 B966060055 陳秋慧

B974000033 黃麗文

## 目錄

壹、緒論	P. 02
貳、個案背景介紹	P. 04
參、理論架構	P. 09
肆、研究方法	P. 22
伍、個案分析	P. 26
陸、結論與政策建議	P. 35
柒、參考書目與附錄資料	P. 40
附件(一)、訪談問卷	P. 41
附件(二)、訪談結果	P. 44

## 壹、緒論

高雄捷運紅、橘兩線分別在2008年3月與9月通車，至今將近兩年，沿途經過高雄幾處重要的交通節點、商業區、遊憩區，並連結了許多百貨公司、辦公大樓、學校和觀光景點。即便如此，由於高雄當地的人文生活環境及時空背景等因素，根據高雄捷運公司之統計資料高雄捷運全線平均日運量始終徘徊在10萬~15萬人次之間，2010年跨年當日運量達303,492人次，為收費通車以來最高，但仍距損益平衡約40萬人次有段差距，顯示高雄捷運若單以運量衡量，欲達到損益平衡目標還有很大的努力空間。然而，在這個交通系統的本身與週遭環境的高度相關性之下，搭乘量不足的結果也導致捷運站內其餘的空間無法達到預期的有效運用。

影響民眾的搭乘量，除了捷運站本身的交通位置外，捷運車站也是影響乘客對捷運系統評價的主要的關鍵，車站空間的整體配置以及動線、公共藝術及內部整潔，或者將站場內多餘空間設置地下街道，形成另外一個商圈以吸引人潮，都有助於捷運車站特色的彰顯，提升旅客使用的意願。提高民眾使用率。

然而，對於改善營運狀況所做出的努力，國內外以有許多案例，如日本地下鐵主要針對幾個大方向著手，分別為：便利性高的乘車券之發售、強化廣告行銷營運、擴大車站內部設施、加強設施有效利用、招攬乘客搭乘之宣傳活動的強化及增加與鄰近商業設施的連結通道等，透過直接與間接的手法增加客源，但改善營運狀況的主力則為改變捷運站周圍的商業結構，促使捷運站外的商業活動往捷運站聚集。

而針對高雄捷運亦有多個可參考之處，如中心商業區的三多站，位於三多、一心、中山路口本站附近有三間百貨公司，並且鄰近興中路、文橫路等地區具有較密集的零售商業，車站內部商業空間出租率相對較高，然而大多集中於南側，北側由於動線關係，人潮來往較少，出租率則較低。若改善中山路兩旁之眾多商

店歇業閒置之情況讓更多消費者從北側諸多出口進出，使可使北側商業空間利用率提高。除此之外，水岸藝文區的市議會站、西子灣站及世運主場館站等，皆可藉由與週遭的商業活動或是生活特色結合，以增加通勤客源。

而本個案研究主題為位於高雄捷運轉運樞紐的美麗島站。雖然具有特殊的歷史性及交通便利性，但是受到許多週遭環境等背景因素的影響，至捷運開通以來，捷運站場的空間利用率低，其中包含商業的出租率低。因此高雄捷運希望藉由發展出一個與眾不同的空間配置，整合城市的文化與藝術概念，提供讓民眾進行城市學習與人文藝術交流的空間，並有足夠設置舉辦商務會議、藝文展演及引進商店，不只讓往來的旅客得以在此休憩、駐腳，同時更使民眾擁有提升城市人文、藝術價值的場所--一個位於高雄市，開放的知識轉運站。

## 貳、 個案背景介紹

面對載客量不足及營運問題無法突破的狀況，高雄捷運局希望能重新調整「捷運」在市民生活中扮演的角色，不僅成為能支援其他如生產、消費、管理等都市活動的條件，藉由人文精神的注入，整合政府、教育資源及民間投資三方，希望能使捷運成為市民生活文化的一部分，除了具備工具性，亦能留住民眾的腳步並吸引投資進入捷運站內空間。而配合站體的地理位置、周邊商業活動與生活機能的差異，捷運局藉多元創意的空間運用，讓站內的空間成為美麗島會廊，微型會議中心，及城市學堂、人權學堂等城市學習的場域，促進知識與經濟的雙向功能延伸到地下空間，期望將美麗島站打造成「城市的知識轉運站」。

美麗島站的特殊地理位置：

### 1. 歷史意涵

美麗島站是承載著高雄重要歷史事件的地點，將轉運站設置於此處，搭配附祈禱意涵的站體外觀--高雄之心和著名公共藝術--光之穹頂，融合歷史教育性與高雄新特色場景，匯流出新的文化意涵。

### 2. 站外多元產業

美麗島站周邊有眾多商業辦公大樓，附近多餐飲業供上班族用餐使用，而著名的六合夜市吸引前往的觀光客，亦是捷運站的客源之一。此外，附近尚有許多補教業、婚紗業、糕餅業等產業，是學生和相關消費者的活動區域，其擁有多元商業活動的特色。

作為捷運轉乘站，美麗島站有匯聚人潮的力量，而周邊辦公大樓的上班族則帶來通勤族人口、補教業帶來學生人口、六合夜市和光之穹頂作為高雄重要景點更吸引觀光團體聚集，然而如何運用上述的優勢，讓捷運乘客不僅在紅橘線轉換層流動，也能到穹頂大廳穿堂層活動；觀光客不只是進入站內拍照留念，同時也能在緊湊的旅遊行程中，對美麗島的文化特色、人文氣息留下深刻印象，替高雄向外宣傳；而甚至附近居民或高雄市民，可以藉捷運交通系統的便利性，將美麗

島站做為其生活活動的目的地之一，是當前的主要目標。目前捷運局授權捷運公司，將站內空間租給市立空中大學，用以設立城市學堂，而空大更與社會局合作設立人權學堂、和美麗島會廊股份有限公司合作，成立美麗島會廊。此外，捷運局也和文化局合作，提供創意市集發展空間，致力於多元的空間利用，期望人文、文化、知識能融合成新的都會生活型態，隨著捷運的交通網絡，穿梭於高雄市中。

以下將分別介紹上述各單位的成立背景、過程、及目標：

## 一、城市學堂

### (一)、發展沿革

2009/08/04 城市學堂由「高雄市立空中大學」與「中華民國設計師協會」共同創立，是一個多功能的城市學習資源中心。所謂「城市學堂」的概念，是希望透過在這人來人往的地方，吸引人們進來駐足學習，亦或是透過在這樣的創意空間內，讓不同領域的人共同分享經驗、學習並成長，希望帶動城市學習的潮流所成立。

### (二)、特色

城市學堂內裝載著許多城市的新鮮事，讓民眾可以自在的獲取新知：

1. 城市風尚(Downtown Chic)：舉辦城市相關議題及主題性活動供民眾參加。例如：藝術、電影、音樂及展覽等相關活動，和城市新書的介紹。
2. 城市學習(Downtown Learning)：介紹有關高雄市立空中大學各項招生、登記入學、推廣教育報名及城市成人終身學習體系學習資訊。另一方面還有城市學習自由行諮詢，其擁有各種主題的學習路線，供大家一同學習品 Way 有趣、新鮮、獨特的高雄。
3. 城市新知(Downtown Knowledge)：可了解更多有關高雄市政府的建設，以及所有相關、連結世界的資訊，擁有都市發展學習的相關資源。
4. 城市新移民(Downtown New Immigrants / Expatriates)：此為新移民的新知資源網路區、並提供新移民學習資源的服務。在這裡，也可讓民眾享受多元文化和文化創新，儘管語言不同，但共同語言就是認識城市、互相學習。因為有城市新移民，讓這城市多了許多不同的活力、視野及

經驗。

5. 城市新櫃(Downtown Stuff)：展示高雄市立空中大學學生創作商品，讓青年創意作品擁有一個互動、交流的空間，另外也展示中華民國設計師協會新銳設計師商品供民眾欣賞、選購。

## 二、人權學堂

### (一)、發展沿革

人權學堂成立於 2009 年 11 月 19 日，為落實高雄市成為「人權城市」的願景，充實城市的人權史蹟新知，並將人權理念融入民眾生活，高雄市政府人權委員會選擇在美麗島事件 30 週年及 2009 聯合國人權學習年的這個具有特殊意義的日子開設「人權學堂」，並由高雄市立空大研究處許文英處長主持規劃，將高雄捷運美麗島站的現有空間進行整修裝置後，規劃人權資訊展示平台（包括書面及電子學習部分等），並設置多元化空間供往來旅人學習人權，及提供各種人權團體活動對話平台。「人權學堂」致力於使美麗島捷運站成為一個「人權知識與價值的轉運站」。人權學堂致力於讓所有人都能在維護人的尊嚴並且相互包容的和諧社會中，擁護人權，實踐人權；所有人都能在永續開放的社會中，學習人權，創新人權；所有人都能在相互理解、彼此關懷的人權都市中，奉獻人權，享受人權。

### (二)、特色

人權學堂以服務中心型態呈現，提供相關人權資訊及城市人權導覽旅遊資訊諮詢服務，並協助人權相關活動舉辦、推廣。人權學堂在功能設施規劃主要包含以下概念元素：

1. 人權新知補給站（人權圖書影音資料館 | 城市人權活動訊息）。
2. 人權能量館（人權沙龍 | 講座 | 創作 | 讀書會 | 工作坊影片賞析）。
3. 人權美讚（人權大富翁 | 人權之旅 | 人權許願 | 世界人權名言）。

### 三、美麗島會廊

#### (一)、發展沿革

「美麗島會廊(Formosa MICE Corridor)」，是由高雄市立空中大學與高雄捷運股份有限公司及美麗島會廊股份有限公司，以產學合作方式共同開發之微型城市會議中心，位於高雄捷運紅、橘線交會之美麗島站內 11 號出口至光之穹頂大廳間的長廊。美麗島會廊以「城市會展服務科技化」加值「KMRT 服務運能和動能」，希望透過「MICE 服務科技化」發展商務會議及會展產業加值型服務。

#### (二)、特色

##### 1. 整合型微 MICE 創能中心

整合會議展覽產業所需之服務與專業，並運用高雄捷運交通優勢，打造優質會展場域，提供企業主、非營利組織、公部門、個人等相關單位舒適且科技化之會議場所，提升會議產值與創新力，打造標竿型南台灣會議中心。

##### 2. 智慧型會展服務設備與經營諮詢

透過科技化管理將資訊科技結合會議展覽服務流程，以資訊系統支援各項工作事務，規劃網路預約、線上諮詢服務、專業秘書等服務，整合軟硬體創造會展產業加值服務，打造城市會展營運新典範。

這條廊道除了起點位於著名的光之穹頂公共藝術外，更將市立空中大學城市學堂以及人權學堂連接在一起，未來還將與美麗島站周邊的商務飯店組成策略聯盟，開發商務會議、藝文展演、城市旅遊、學習課程等套裝行程。其中，美麗島會廊擁有中小型多功能空間 8 處，除作為會議室、展覽室、推廣教育教室外，也可做為商品發品發表會、研討會等複合式空間。提供專業印刷、餐飲、會議秘書多元商務服務，整合高雄捷運美麗島站周邊商務飯店，讓美麗島站成為高雄城市最美麗的商務/藝文/學習空間。以社會企業家精神、專業服務倫理和符合市場需求的營運計畫，整合高雄捷運與智慧型會展的服務及功能，期能創造高雄捷運的城市新動能及新產值。



#### 四、藝術市集

##### (一)、發展沿革

為活絡美麗島站藝術氛圍並提供民眾於轉搭捷運時有欣賞藝文空間，除了規劃四間「藝術小舖」每日駐站，假日還有「藝術市集」活動，目前有 25 組參與活動。

##### (二)、特色

集結手工創意家及街頭藝術家，提供創意展演家一處展演空間及與民眾自由對話的平台。

## 參、理論架構



### 一、政治管理

#### (一)、政治管理的重要性與其基本架構

main idea :

- 當上位者一人之權力無法解決問題時，管理者需運用自身的領導能力與管理技巧，帶領整個執政團隊達成目標。
- 建立受支持且合法的政策，以加強政府對社會承諾的有效性。

政治管理之所以重要，是因為管理者通常需要其管轄範圍外的單位允許以使用公共資源或需要其他單位的協助以幫助他們達成其職責(即繞過很多環節)，所以管理者須說服而非要求這些單位，即**好的政治管理，即是管理者良好地與整個外部環境合作。**

政治管理的要素：

給一個管理者盡量全面的建議，以及一個可容錯的行政氣氛、團隊成員間彼此主動的支援與協助。

1. 來自政府範圍外的授權和協助對於完成社會的目標是必要的。政治管理塑造和投資管理者在經營和執行特定目標時所需的權力、政治支持和正當性。

分析政治管理的五大步驟：

- (1) 為什麼管理者必須花費時間尋求其權力範圍外的權力支持。
- (2) 了解不同的政治管理形式。
- (3) 列出對管理者自身、其政策或組織策略的正當性與支持有影響的重要人物。
- (4) 了解不同人物的利益和考量形成強大權力的過程。
- (5) 了解動態的授權環境和隨時間變動的局勢。

2. 在政治管理中，擔任權力範圍外的四個群體：

**( 管理者需得到這四個群體的支持，才能有效實行政治管理 )**

- (1) 上級長官、立法、監察機構

在政治管理的核心中，管理者受上級長官(政務首長)任命並分配資源與賦予責任給公共管理者；受立法機構制定的法律規範，更受掌握中央資源分配的上層單位(監察機構)的限制，然而上層單位受政黨、利益團體、特殊聯盟的評價與支持與否的影響逐漸增加。

- (2) 媒體

在媒體發達的現代，公共管理者容易遇到消息遭媒體洩漏的情況而影響其預定行程(EX: 吳敦義內閣每天早上都需要先開會回覆媒體問題，可能就會影響他們一天的行程安排)，且使公共管理者必須承受大眾注目的壓力，所以媒體成為影響公共管理者的政策推行與人民支持評價的重要角色。

### (3) 利益團體

經濟性利益團體 ( 主要是為了促進成員間的經濟利益，為功能性之組合。例：商會、工會、教師協會等。 ) 與公共性利益團體 ( 主要是有組織性的表達其立場和公共價值，例：環境保護協會、消基會等 )。若利益團體的勢力過於龐大，易干擾政策的制定與執行，有時甚至造成政局僵固或動盪狀態，且利益團體可能會為了少數人的利益，而犧牲多數人的利益，進而扭曲了公共政策的本質。對公共管理者而言，利益團體對於政府決策會有很大的影響，管理者不可忽視，當利益團體的理念與其相近時，對政府政策會有正向效果，此時利益團體活動力旺盛，當利益團體的理念與其背道而馳，管理者必須設法削弱利益團體的影響力。然而利益團體有時也可代表人民的重要需求，因此管理者不可忽視。

### (4) 法院/法官

法院的裁決力量來自於憲法、法律及命令，可以監督各部門決策的制定與執行，若決策不當，法院有權干涉與否決，在極端的例子中，若機關有剝奪公民憲法保障或法律保障的權利時，法院可進入該機關長期監視其是否遵循法律，甚至可迫使該機關被接管。

## (二)、政治管理的方法

政治管理的方法主要有兩個方向：

一是管理者不顧他人意見，以自己的意見為主體。這種管理法會造成管理者不一定能獲得大多數人的支持，但是有著較高的行事效率；二是管理者參考大家的意見，匯整大家意見再制定政策方向，這種管理法能有較全面的考量，但多人的意見容易產生衝突，成效不好時也會有較複雜的責任追究問題。

若深入探討政治管理的方法，可再細分為以下四個環節：

1. 企業家式的提倡：

最大化任何能鞏固政策和獲得支持的機會，為此，公共管理者必須組成聯盟來達成目的，其診斷的方法有二：

- (1) 成員有誰：是因為自身立場或是利益相關而參與決策。前者可能是因為議會、立法機構或是官僚體系而參與決策；後者可能是透過正式或非正式的組織和程序參與。
- (2) 評估參與者的立場：在選出決策參與者後，管理者必須考慮參與者的立場決定政策。有以下四種方法：
  - a. 選擇決定的方法：討論利與不利、公與不公做為決定政策的依據；
  - b. 擬定討論的議題：收集並了解相關情報後，擬訂最佳辦法；
  - c. 等待最佳時機：由於大環境的政情不斷變化，個人應保留彈性並等待時機；
  - d. 改變立場：管理者首先充實個人的知識及能力以進行政策上更進一步的討論，再決定是否改變原先立場。

2. 政策發展的管理：

公共管理者在追求高品質的政策的同时，也希望能透過高度的正當性及權力使得自己的政策受採用，管理者可透過以下的診斷達成決策的組成：

- a. 廣泛的諮商與討論；
- b. 尋求政治上(利益團體)及技術上(專家)的支持；
- c. 邀請在議題中具有重要地位的人參與並組成委員會來解決特定的問題或擬訂相關政策；
- d. 根據財務、民意、技術及實用層面進行相關的政策分析；
- e. 處理政策的不確定性。

### 3. 協商

#### (1) 議題

一個好的議題可以讓更多的協商者經由協議讓彼此都獲得更好的利益，如果協議沒有任何利益，或他們可以靠自己做的更好，那麼協商就不會產生。

#### (2) 利益

協商者會分析這個協議對他有多少利益

#### (3) 最佳替代方案

如果協商的方案沒有使協商者得到比原本更好的結果，那麼協商者將會離開這個議題的討論。

### 4. 政治審議，社會學習和領導

#### (1) 政治審議

- a. 透過政治審議（政策審議）的過程，公民可以直接參與這些直接影響他們自身政策的制訂與問題，更可形成一個公共論壇，讓不同的利益與意見，在這個平台上讓每個人都了解。
- b. 如此政策討論的結果，大概只有那些做意見統整、整合政府官員們會真正滿意、妥協。
- c. 政府會將那些最難處理、最為棘手的議題拋出來，交由其他政黨或民意來提出解決方案。

#### (2) 社會學習與領導

- a. 所謂「社會學習」與「領導」的概念，更指出動員、集合這些公民去達成協議、提出政策建議的過程。
- b. 強調個人如何透過個人的領導力，去提出解決辦法與政策動員。
- c. 許多公共問題必須透過公民本身自身的態度調整、問題協商來解決，無法單由政府部門的人員來進行整合。
- d. 政府的改變：政府應重新思考自己在於公共政策決定之過程

中的角色定位。

e. 策略：掌握學習的速度。

## 二、策略管理在公部門的重要性

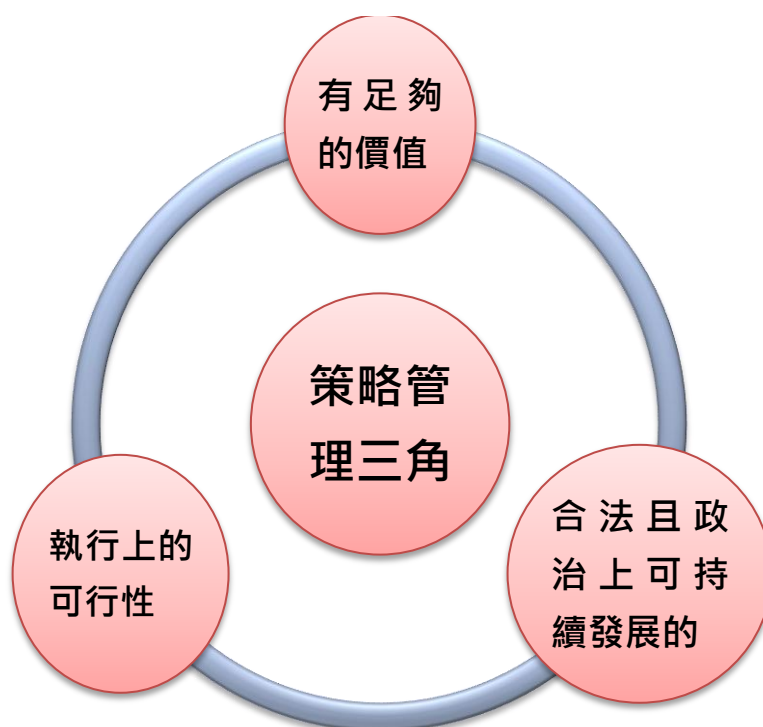
main idea：管理人透過策略管理以為公部門創告更多的公共價值。

執行策略管理之管理人所需具備的要素：

1. 具備公共領域的專業知識，並要能勝任管理事務，成為一位公正的代理人。
2. 必須執行民主式的管理：除了確實掌控組織的運作，還要藉由改變組織的內部文化來領導。為了創造更大的價值，需透過不斷的重新協商。
3. 在組織中所扮演的角色應是一位改革者，且必須藉由許多的政治參與及創新的手法使得組織再造。管理者所做的，並非只是為了讓組織維持現有的運作而已。

策略管理三角（公部門的決策需滿足的三大環節）：

1. 該決策一定要有足夠價值；
2. 必須是合法的，並且政治上可持續發展；
3. 執行上和行政上是可行的。



➤ 與傳統公共行政比較

1. 傳統管理者並不會在意問題的價值與目的以及後續的合法性和支援，他們會假設這一切的行為是合理、合法且具有值得追求的公共價值(投入金錢和政府權力)，最後公部門會展開他們的權力去追求以達到目標。
2. 策略管理者要與政治系統互動，並發現在政府法令的背後究竟是什麼力量在影響政府的授權，進而去改善。
3. 公部門的管理是需要由政治分析、政策分析、行政與組織分析一起結合的，經由這些分析公部門也能像私部門一樣創造出組織和政策的價值而不僅僅是按部就班的完成命令。
4. 傳統的價值觀會抑制管理者對於組織可能的有用貢獻，並且使其無法履行組織在政治過程中，免受於官僚政治影響的承諾。

最後，策略管理的最終目標，即是對外要能創造額外的公共價值，對內又能鼓勵與刺激公部門人員。



### 三、如何提高執政效能

main idea :

- 建立良好的外緣關係，有效利用公共資源創造組織價值，並為公部門建樹立對外的可信度。
- 重建組織內部結構，建立管理績效的標準，規劃出合宜的責任制度，並解決組織的核心問題。

➤ 對外：

#### 1. 建立良好的外緣關係

政治管理與組織改善上，最主要的目標都是得到政治上的支持，使得組織更有價值。也藉由組織與執政者的接觸，得到被認同性，來增加組織的運作能力。

#### 2. 建立公信度

使組織與外部接軌，承擔外在所賦予的壓力，由此可讓組織有被推向前的動力，知道客戶大眾的需求，讓組織進而改善。組織也可以由此得到公民的想法，讓公民也參與其中，一起共同為組織創造新的價值。建立起社會對組織的信任感，增加組織的公信力。

#### 3. 取得額外的資源

管理者不只應該善用有價值的資源，並且需要積極取得新的資源，讓組織有足夠的資金去改善服務，也允許他們進行創新，為組織建立更好的未來。

➤ 對內：

1. 重組內部結構與人員團隊

從各專業領域中尋找新的員工組成管理階級，擔任秘書、行政助理、首席諮詢或代理人等重要的工作。管理者是可以在下屬沒有強烈忠誠或共同意識的基礎下，成功重組組織的。將主要的組織任務去分派給員工，可以使員工有效率的工作，並隨著時間漸漸建立起員工的忠誠度、認同感，並對工作更加熟稔。管理者應該根據組織所要創造出的價值及任務去聘用適當的員工，並替組織設定適當的策略目標去達成。這對於組織短期及中期發展都是很重要的。

2. 改善員工的工作態度

改善整體工作的品質，矯正公司內部懶散的氣氛，實地的去視察員工的工作進度以及增加公司開會的頻繁性、嚴謹性。增加積極的工作態度(像是負責的能力、員工的活力及公司整體運作方向的確立)，藉由完整的賞罰制度淘汰許多積弱不振的公司內主管級員工，以達成員工的更新及增進其效率還有公司內的組織化。

3. 提高管理業績的標準，規畫出好的責任制度以及中央分權

權力分化和區域化：打破權力集中的制度讓公部門更接近公民，因此他們把權力下放給中階管理者。主要有兩個要點：

- a. 拆散原來的單位，重新依據地方單位分配；
- b. 選出管理者訓練他們政治管理的能力。

他們須負責協調每一個部門之間，幫助他們合作並且糾正錯誤，此外和地方團體有效率的合作。在組織建立新的標準，提高管理業績的標準，讓組織內部的人更加努力的提高業績以滿足新的制度。

4. 解決組織的核心問題

管理者必須對組織最根本的問題及敗壞處首先著手改造。

以下為了解決組織核心問題的三個步驟：

- a. 對問題進行評估：

為改善當前面臨的問題，首先要進行對組織內部的評估，確立該組

織的根本目標、指出組織營運以及行政革新等目標所帶來的影響，進而以此要求組織內部各組的表現來達到他們的期望。

- b. 確定問題：根據評估的報告，確定出問題該解決的方向。
- c. 制定改善計畫

#### 5. 新舊政策的融合

讓組織新的政策獲得大眾的好評之後，最重要的目標就是能留下好的傳統，也能輔助新的制度運行順利。所以管理者最重要的課題便是將一套新的理論移植進入舊的體系之中。讓組織內外都可以完整的接收到管理者所要傳達的訊息。

### 四、如何導引出公共價值

main idea :

有形來說，人民繳稅給政府，而政府為人民提供教育、健康保險、國家安全等服務，是為公共價值；無形來說，政府的存在而建立的社會穩定性、市場穩定性，維持整個社會順利運作，亦是公共價值。

在自由社會中，政府被看作是自由市場的一個仲裁般的角色，政府有義務彌補資本主義社會下之不足。這些雖是必需的，但卻不容易被當作是價值的創造。人民普遍認為，政府所提供的實質服務才是價值。而政府向人們收取稅金，以作為提供公共服務之成本。

相對於政府提供給全民的公共服務，人們一般較偏好私人提供的服務。並且他們認為民營企業才是使社會和經濟進步的動力，而非政府的建樹。然而，實際上因為政府的存在，社會與市場才能得以順利的運作，因此政府要讓人民了解並證明它們是值得人民投資的，因為事實上這一切都涵蓋在政府創造的公共價值中。

➤ 公私部門提供的產品與服務之比較：

私部門的企業價值是來自消費者以超過其成本的價錢購買產品，如果消費者不願意購買，商品就會停產。

而公部門提供的服務之成本來自人民的稅賦，然而人民卻無法根據他們的偏好來影響產品是否繼續生產。若政府提供人民的服務無法滿足大多數人的偏好，則無法被界定為公共價值。

➤ 了解並滿足消費者（人民）的喜好 → 代理政府的出現

代理政府可謂是一個人民與政府合作的團隊。人民把資源轉交給政府的管理人運用，並透過協商，可以共同的決定想要達成的目標、集結資源、去組織一個力量完成目標，所有的行動將與政府結合進行決策與執行。（此舉亦是讓公共價值塑於市民的政治市場與民主代議制度的形成）。

而公部門管理者也必須依循經由代議過程中所顯現出的人民的偏好，否則因此創造出來的公共價值將無法被界定。

➤ 合法性問題：

公部門管理者在制定政策時，需藉立法以取得其合法性。但在立法的過程中，往往會出現『哪一項政策值得立法』或是『政策立法的正當性被質疑』等問題，而使欲推行的政策無法有下一步的進展。

對此，古典政治學者提出的概念『分權』（行政立法分權）就能派上用場。將行政與立法分開，行政者可致力於追求最高的行政效率，而立法者能專心與人民溝通以制定出符合人民偏好的法案。不過分權作業下仍會產生兩個問題，一是立法者可能過度聽信專家意見而忽略了人民的需求，二是行政者可能會收到不一的指令行事

➤ 分析公共價值的方法：

政策分析、程序評估、成本效能分析、成本效益分析。

而公部門在追求公共價值時應注意的議題為：服務效率的生產和分配、利益和負擔的公平分配。

**公部門衡量公共價值的過程其實接近私人企業檢驗顧客的滿意程度。**政府管理者應追求與民眾互動的品質，使他們更滿意。不過缺點就在於，政府並不只是個服務的提供者，它還有其它的責任，像是環境保護、徵收稅賦等。因此，公民或是他們在政府的代表可以評斷和評價一個政府的計劃有價值與否，不過政治仍是公共價值的最後仲裁者。

總結公部門管理人與人民如何分析公部門價值的六個重點：

1. 價值是基於人們的偏好而產生，因此公共管理人應時時注意人民的需求；
2. 政府須滿足許多不同的偏好，而政府應重視的是經代理政府所表達的人民對公部門的期望。其包含兩種類型：
  - a. 生產無法由市場提供的產品；
  - b. 政治公平 (ex 權力的合理分配)。這些政府創造的公平與正義，亦是公共價值的一部分。
3. 公部門管理者可針對兩種不同的市場採取不同的行動而創造滿足公民期望的價值。一種是為特定的客戶或受益人運用金錢或權利去產生有價值的事物，一種是建立符合公民期望的制度。
4. 政府因為有政治權力的參與，必須確保資源所有者的資源是否被適當使用及是否滿足客戶或受益人。更重要的是，在生產面上，產品的生產和分配必須公平及有效率，權力和金錢的使用必須是節儉的。
5. 公民和其代理人是向公共管理者「購買」國營企業的利益。從管理者的角度來看，透過特定方法，管理者得到權力去使用資源進而完成公共目的。從公民角度來看，國營企業向人民購買權力並保證會創造價值。管

理者需經過各種評估和分析去加強政策創造價值才能達成效益。

6. 公共管理的運作和公民的期望都會改變，因此組織也須變得更有效率、能夠採納創新和實驗性的建議，如此才能就突然出現的問題提出解決的方法。

## 肆、研究方法

### 一、個案資料蒐集方法

#### 1. 文獻分析

本研究首先以文獻分析的方式，針對美麗島捷運車站的經營理念、場站規劃、現階段營運狀況以及國外參考等，對美麗島捷運車站的營運及管理狀況進行初步評估。

#### 2. 實地參訪

透過城市學堂、人權學堂、美麗島會廊等機構負責人員的介紹及解說，了解各機構營運模式及在美麗島捷運車站內的所產生的周邊效益。

#### 3. 人員訪談

訪談人員分為四大類：

- a. 捷運車站內承租空間者：包括城市學堂、人權學堂、美麗島會廊、創意市集店家以及假日攤販等負責人；
- b. 使用者：即使用場站內空間承租者資源的民眾，本研究訪問到城市學堂的使用民眾以及和春技術學院傳播藝術學系，後者於近期向美麗島會廊公司承租場地辦理畢業展覽；
- c. 美麗島會廊合作商家(PUHU 鞋店及影印店)；
- d. 美麗島捷運車站內乘客。

訪談問卷題目及結果如附件(一)、(二)所示，透過實際與使用民眾、站內乘客及空間承租者訪談後，發現以下幾點：

1. 城市學堂、人權學堂及美麗島會廊公司因位於乘客較不容易經過的位置，因此知名度略顯不足，接受訪談的乘客及使用者皆提到雖然覺得經營理念及空間規畫不錯，但應增加宣傳或放置明顯告示牌。
2. 部分商家提到若能連結美麗島捷運站外的街道設施，將六合夜市、南華夜市等捷運站外人潮引進美麗島站內，則可能帶動觀光人潮及商機。

3. 目前美麗島站空間承租的對口單位以捷運公司為主，若能給與商家或合作夥伴更多支持和合作機會，則可能達到雙贏的局面，對雙方都有利。

本研究將針對以上幾點結合個案分析的部分，於報告最後提出結論以及可能實行的政策建議。

## 二、本個案研究之分析理論架構

個案分析架構說明：

公部門想創造公共價值，因此需要有好的策略去幫助他們順利創造價值，要有好的策略就要運用策略管理。

而在策略管理中提到，所做的決策需要滿足以下條件才能真正去執行：

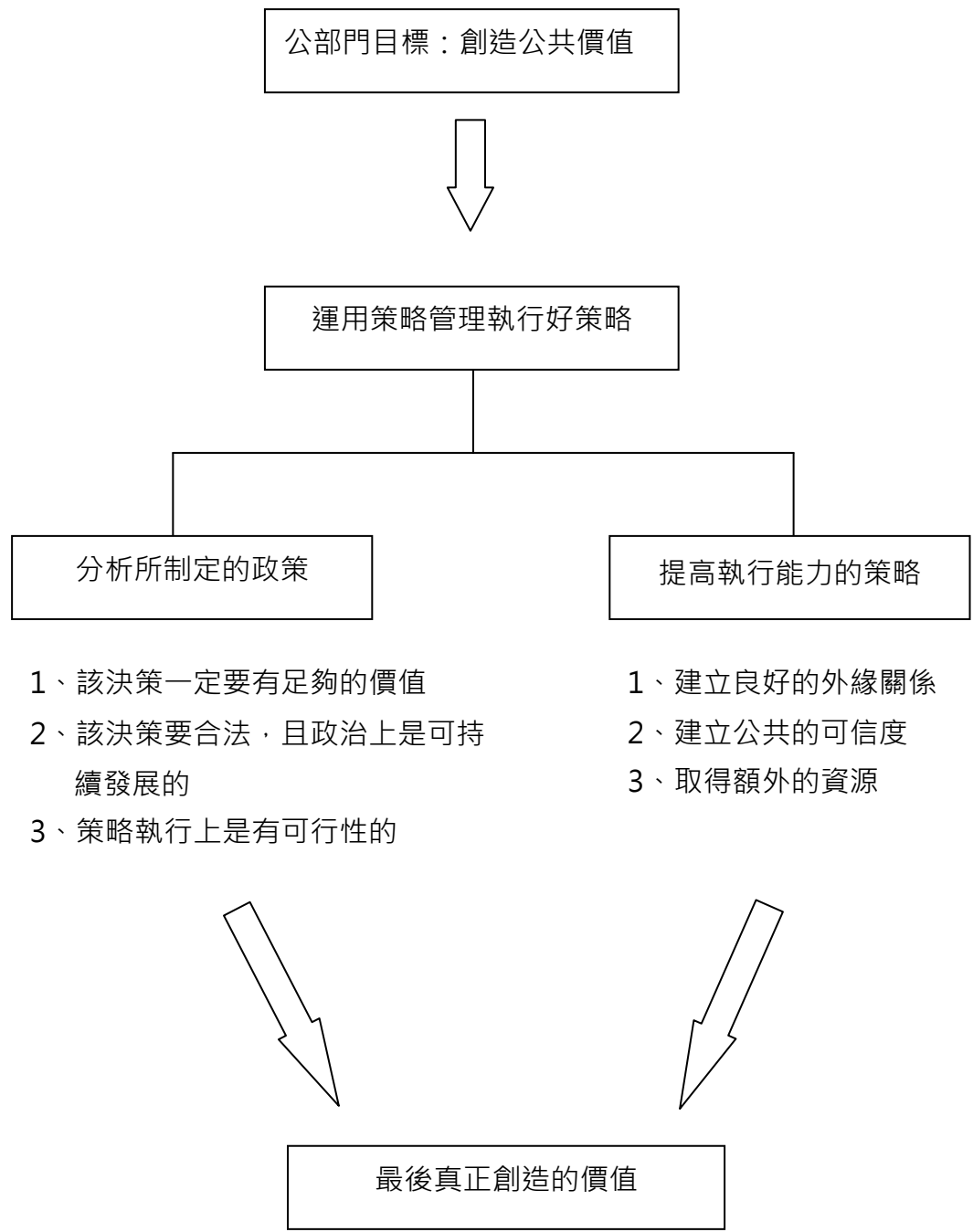
1. 該決策一定要有足夠的價值；
2. 該決策要合法，且政治上是可持續發展的；
3. 策略執行上是有可行性的。

另外，也要提到有什麼是能提高執行這個決策的策略。

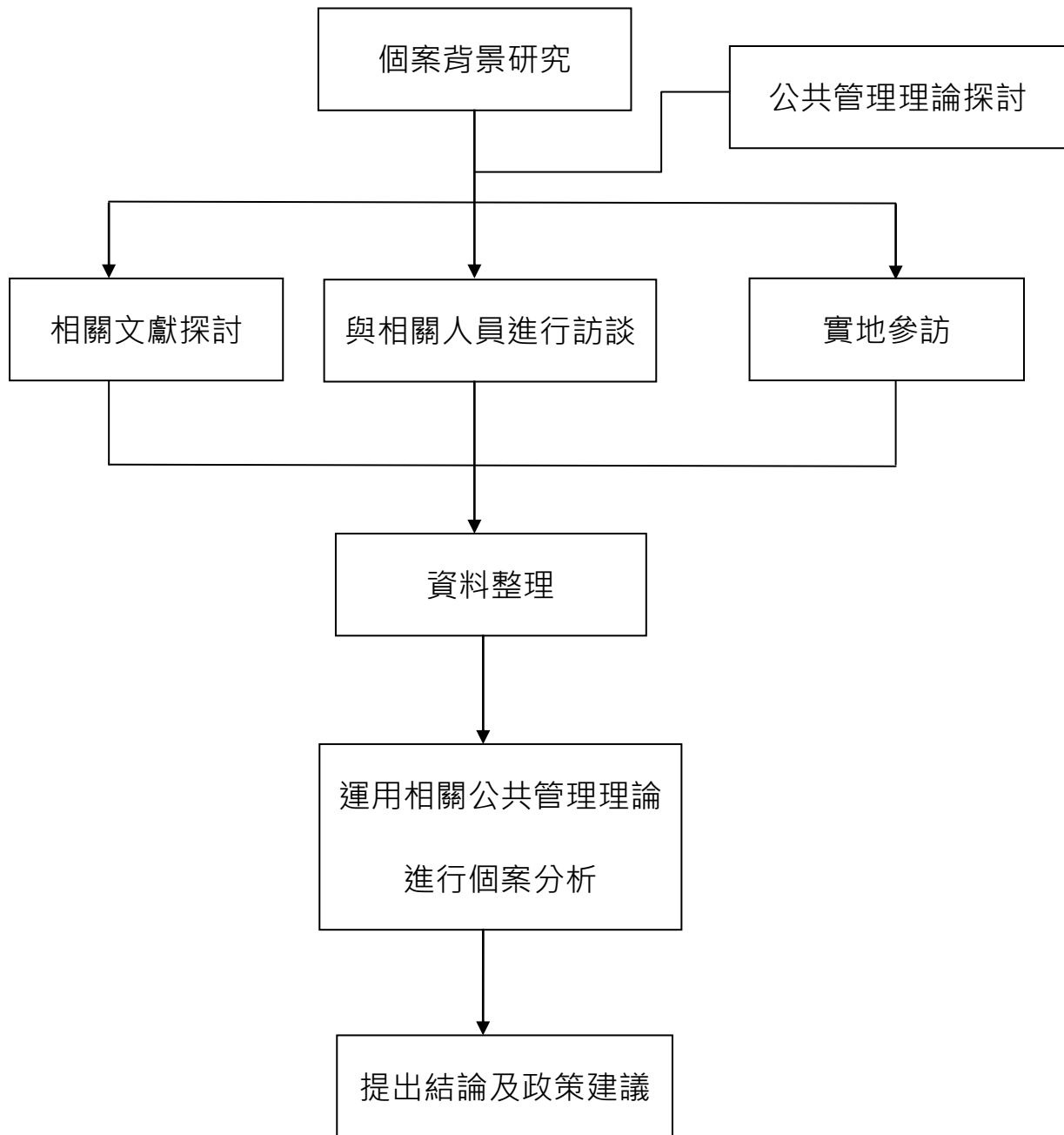
做好策略管理後，接下來就要分析執行了這項策略後，它真正創造了什麼公共價值。



● 理論架構圖



### 三、研究流程



## 伍、 個案分析

### 一、 美麗島現況分析

美麗島站在據點上具有許多優勢，就以下幾點來分析：

1. 場站外空間：周邊為許多商業大樓、餐飲業、零售業、補教業、婚紗及糕餅業等所組成的商圈，附近商圈的繁榮可以吸引人潮至此。
2. 交通樞紐：為捷運紅、橘兩線的交會點，具有轉運站人潮多的優勢。
3. 公共藝術：為“光之穹頂”玻璃藝術所在，吸引許多觀光人潮。

我們就以上觀點探討美麗島站內空間設置利用是否因此帶來人潮和商機：

1. 公共藝術方面：高雄市政府文化局與高雄捷運局合作規劃藝術市集，結合「光之穹頂」公共藝術，推廣創意市集手工之美，營造美麗島站文創藝術特色，希望將美麗島站打造成一條藝文走廊。美麗島站內即進駐了一些藝術小舖，讓創意手工的街頭藝術家有空間可以展示並且販賣。
2. 商店進駐方面：由於捷運站內營業種類限制較多，且店面空間較小，又屬高地價地段的店面投資，所以進駐商店少。

→Outcomes:

- a. 因平常日人潮較少，站內空間相對冷清許多；
- b. 人潮大多為轉運人潮，人們所駐足停留在站內空間的時間少。

由以上的分析來看，捷運公司所要執行的策略在於：結合站體的優勢，有效的開發站內店面及空間，以此吸引更多人潮，並帶動人民搭乘捷運。

### 二、 捷運局欲創造的公共價值及擬訂的策略

總體來說，美麗島站內空間設置利用多為閒置狀態，並無達到發展地下街之目的，也無利用轉運站的人潮帶來商機，故高捷公司即必須思考如何改善此問題。以公共價值分析，必須去了解人民需求為何，並且提高人民願意到美麗島站內消費的誘因，創造站內空間所能達到的最大價值。若善用站內空

間，對於進駐廠商而言，可以增加營業收入，並達到廣告效果；對於高雄捷運而言，可以增加租金營收，並且利用地下商圈吸引更多搭載人數；對於民眾而言，增加休閒、消費的去處，相對於地面的商圈，可以免受到天氣因素干擾影響。

因此捷運公司期望的是：使「捷運」不僅僅只是一項交通工具，藉由整合政府、教育資源及民間投資三方，與生產、消費、管理等其他機能結合，融入在市民的日常生活中。讓市民在搭乘捷運時，不僅能感受到交通的便捷，也能擁有其他經濟、教育等的功能。

### 三、 分析其制定策略

#### ● 有足夠的價值

美麗島車站擁有包括交通性、公共藝術性及站體周邊為繁榮商圈等優點，在此轉運的人潮對有效開發美麗島車站內的店面空間有利，一方面可以使未來開發的店面與周遭商家合作，互相吸引更多人潮，一方面也藉由現有的人潮再光顧站內開發的店面空間後，達到宣傳效果去吸引更多人潮。

#### ● 合法，且政治上是可持續發展的

開發站內的店面及空間屬於高雄捷運系統的其中一項附屬事業，其經營方式已經由市政府發布相關的經營管理辦法規定營運可行的範圍，因此在規定內，政治面上是合法的。

#### ● 執行上的可行性

##### 1. 組織內部配合

為能夠成功吸引民間企業對站內的店面空間主動參與投資開發，捷運局身為行政機關在行政法令上應主動協助廠商減少困難，並且將空間做最適當的配置促進提升民間企業的活力積極度，美麗島會廊便是捷運局所協助開發的案例之一。

## 2. 長官及其他部門外部的支持

當捷運局因資源有限，無法單獨使這項計畫順利執行時，其它部門的協助支持會對這項策略在順利執行上將會有很大的幫助。在一開始，站內店面尚未有效行銷，也無動機吸引其他民間企業或商家進駐這些店面，政府部門便首先協助店面的開發，目前美麗島站內的四個開發空間均有公部門參與協助開發：

- a. 城市學堂：由市立空中大學為擴大服務境界，推廣城市學習概念所規劃設立。
- b. 人權學堂：由社會局委託高雄市立空中大學執行。
- c. 美麗島會廊：由市立空中大學計畫，經捷運公司、市立空大結合民間公司(美麗島會廊公司)共同推動的計畫。
- d. 創意市集：高雄市政府文化局合作，提供藝術創作者擺設販賣其創作的商品。

政府部門除了協助上述店面的設立，也協助宣傳行銷，並積極為帶動民眾搭乘捷運而在捷運站內空間舉辦展覽和活動。先經由政府部門的支持帶動店面空間的利用，首先帶動捷運站內的開發及人潮的吸引。有人潮就有商機，預計陸續會吸引民間企業前來租用站內的店面空間，開發不同的事業並更進一步帶動捷運站內的商機吸引人潮。

## 四、 提高執行能力的策略

### ● 建立良好的外緣關係

1. 由於高雄捷運是政府授權與民營單位營運的 BOT 案，在 BOT 制度這項新治理手段下，藉著正式制度的制訂、國營企業與私人企業的結盟、以及地方派系的中介者角色，國家資本得以被移轉進入私人部門，當然也得以成為地方派系的政治資源。藉由工程的發包與承包過程主宰利益分配，並與國營企業、全國性私人財團、甚至是外國企業結盟，發展出新政權聯盟型態。地方政府藉由治理手段或政策論述，將此種政策營造為

該地進步與發展的象徵。其次，地方政府在與捷運局互動的時候，都可以各取所需，除了利用民調與人民團體，捷運公司利用「此時不建、以後就沒得建」的說法，也是創造捷運預算非過不可之政治論述的重要策略。

2. 在高雄捷運建設的國家資本移轉管道中，地方派系扮演了一個重要的角色：往上藉由正式制度與政府（中央或地方政府）及大型財團結盟，往下藉由工程的發包、轉包與捐客等形式，來鞏固自己在地方的勢力與重要性；甚至地方派系跨越了地方與國家的界線，進而扮演起串連外國廠商的要角。捷運公司得到許多政治上的資源與支持性，讓捷運能夠穩定的營運。
3. 真正的關鍵：如何能讓議員在議會表決中支持捷運預算案通過？無論是使用溝通策略、或是政治論述，都只是製造對於市府有利的政治情勢而已，在經過第一手的訪談與二手資料的歸納後，就如同傳統上對於地方派系的研究、與政權理論所論述的一般，形成聯盟並達成關鍵議程的支持與實踐，的確是圍繞在經濟資源與利益分配的基礎上。

### ● 建立公信度

捷運在一開始試營運的時候，便採用免費或者折扣的方式，來取得民眾的好感與信心，讓搭乘捷運的民眾先體驗其便利性，進而讓捷運成為生活當中的交通工具。捷運局考量一開始營運不佳的狀況，便對其原因探究，其中一項原因便是捷運站可能設點的位置考量與民眾真正實用性有所落差，便與高雄市公車以及高雄市政府結合規畫出多條的捷運接駁車幹線。使得民眾可以更方便的使用捷運這項大眾運輸系統，試圖能建立公共的好感度，提升其搭乘量。高雄捷運從開放搭乘以來，就出現了特殊的現象，平常通勤日的流量人次遠比假日的流量少好幾倍。因此捷運局也在特殊國定假日有相關的動線規劃，以及配合假日人潮而延長開放時間，這都是想藉由這些不同的政策取得大眾對捷運局的好感與信心。

## ● 取得額外的資源

由於捷運各站大多都是以地下化為主，站內便有許多閒置空間可以提供承租給外面的商家進駐營運。如此一來，便可以改變捷運給人既定的形象，不只是交通工具，也可以成為市區內的各個小商城。也可以藉由承租所收到的租金來貼補捷運營運的成本。地下街之成效，關鍵在於完善的規劃與籌建，地點、方位、設計、管理、促銷皆為重要因素，因此地下街的成功必需要在整體的規劃、符合市場需求的商品組合以及專業的維護管理的前提下，創造人潮刺激購買，提升總營業額以增加開發者收益。高雄市政府捷運局結合民間公司與大學機構的資源，將教育城的功能概念在都市計劃大眾運輸系統中予以實踐。藉由高雄捷運轉運空間的多元創意開發運用，將原本大學城所具有的教育與經濟雙向功能，向城市的地下軌道空間延伸並上下交織連結。

## 五、 真正創造的公共價值

為改善冷清的地下街空間利用，高雄市立空中大學推動產學合作方案創立新機，包括城市學堂、人權學堂以及設置「美麗島會廊」--微型會議中心空間，未來還計劃與周邊商務飯店策略聯盟，開發商務會議、旅遊、學習的套裝行程(會廊的十二間店面將規劃成會議室、教室、輕食咖啡坊及書店等，使其形成微型會議中心空間)。進而將美麗島站打造成一個知識轉運站。而就目前已開發的空間，本研究分兩面向進行公共價值的分析探討：

### 1. 分析公部門所考慮的公共價值

#### (1) 城市學堂

##### ➤ 成本效益分析(Cost-Benefit Analysis)：

捷運局透過產學合作，空大的資源即進駐美麗島站內，並且結合中華民國設計師協會，引入第一間台灣設計師原創商品館概念店在城市學堂內，推廣台灣原創設計的商品。高捷公司透過這樣的空間利用，可收取租金、並獲得空大的資源；另一方面，由於城市學堂是作為空大推廣教育的資源中心，許多空大的學生或是需要空大資源

的民眾，便會固定到城市學堂，便可增加捷運的載客數，所謂人潮的增加即可利用城市學堂的吸引力來創造，未來的發展是值得期待的。

➤ 成本效能分析(cost effectiveness analysis)：

城市學堂的設立，主要成為美麗島站內一個提供城市、公益、學習的資源服務中心。民眾可以透過空大的課程資源，達到終身學習的目標；城市新移民可透過網路知識平台，與母國學習資源互通信息，提供新移民學習的機會；遊客與城市自由行者可透過城市學堂規畫的「學習地圖」，完成一趟城市之旅；透過設計原創商品的展示，也讓民眾可以欣賞文創作品，也讓其創作者的作品有被看見的機會。並且透過城市學堂所辦理的活動，增加民眾學習新知的機會並吸引人潮。透過城市學堂的空間利用，可以推廣文化、創意、美學產業，並為高雄城市學習的風氣奠下基礎。

## (2) 人權學堂

➤ 成本效能分析(cost effectiveness analysis)：

人權學堂的設立，是為落實「人權城市」理念所設立，將人權理念融入生活當中，讓民眾獲取人權的新知。「人權學堂」致力於使美麗島捷運站成為一個「人權知識與價值的轉運站」。

透過人權學堂在美麗島站的設立，擁有地理上之象徵性，使人權學堂的定位更加明顯，更加強調人權學習的重要性，其達到的效能希望讓民眾懂得享受人權並擁護人權。當這樣的願景推廣出去後，民眾到達高雄即便一定會到歷史美麗島事件的代表地，美麗島站—人權學堂參觀，便可以吸引一定的人潮，也為美麗島站增添了在歷史、及推廣人權重要性上的價值。



### (3) 美麗島會廊

#### ➤ 成本效益分析(Cost-Benefit Analysis) :

高雄捷運透過與「高雄市立空大」與「美麗島會廊股份有限公司」的「產學合作」，將會展產業引入美麗島站，創新開發「美麗島會廊(Formosa MICE Corridor)」計畫。此一會廊的進入可為高捷帶來許多效益：

- a. 透過 12 間店面的租借，可收取租金；
- b. 未來將引進的咖啡、書店等商店將帶來商機，進而帶動美麗島站內的地下街發展，也可以吸引更多廠商進駐；
- c. 人們對於美麗島站的印象從轉運站轉為另一可作為休閒、消費之處，帶動人潮即可增加搭載人數，如此的商機，對高捷來說獲利是雙倍的。

#### ➤ 成本效能分析(cost effectiveness analysis) :

這是台灣第一個會展產業進駐捷運站的案例，是捷運站空間利用的新典範，讓美麗島站成為一商務、藝文、及學習的空間。

- a. 藉由美麗島站周邊商業大樓多的優勢，微型會議中心的成立相當實務，提供了便捷又高級的會議場所。
- b. 由於美麗島站為紅橘兩線交會處，交通方面極為便捷，外地來的商務人士可以透過捷運直達會議中心，不必擔心天候及交通狀況。
- c. 美麗島會廊提供了櫥窗空間作為藝術展覽，另外也可讓藝術創作者舉辦成果展，搭配光之穹頂的公共藝術，美麗島站成為一藝文空間，讓民眾可以在生活中感受到文化與藝術的風氣，也為城市注入新氣息。讓民眾了解捷運站不僅僅只是大眾交通運輸工具，其是可以創造許多價值的。
- d. 結合站內的城市學堂、人權學堂，美麗島站內的資源十分豐富，讓民眾可以直接感受到城市學習的風氣，不只是一般的地下街商圈，而是給人一種高素質的空間氛圍。

#### (4) 創意市集

##### ➤ 成本效益分析

透過創意市集、藝術小舖的設置，一方面可增加捷運站內空間的使用率，一方面可增加高捷公司的租金收入，且透過舉辦的創意 DIY 系列活動也可以吸引人潮，增加載運量，為捷運站內帶來商機。

##### ➤ 成本效能分析

結合光之穹頂的公共藝術與文化創意市集，可以營造美麗島站成為藝術空間，提升高雄在文化藝術上的素質；且不僅讓民眾有空間可以感受藝術的氛圍，也讓文創者、藝術家們有機會可以展示自己的作品給大眾欣賞並選購，進而提升整體社會對於文創藝術的認同。

## 2. 分析人民所感受到的公共價值

### (1) 城市學堂

- 對於承租使用者：提供一個可以辦講座、活動的場地，尤其和一般場地不同的是，其為對外開放的空間，可以吸引民眾參與。
- 對於一般大眾：民眾在外也可利用網路資訊獲取新知，另外也提供給家庭作為閱讀、學習或是休息的空間，還可讓人們欣賞並選購創意設計的商品。

### (2) 人權學堂

- 對於承租使用者：提供給人權團體許多免費的服務，向是免費申請活動空間，或是宣傳的服務，例如：固定讀書會場所等。
- 對於一般大眾：人民對於人權可以有深入的認識，像是透過其所舉辦的活動，人權許願樹、人權彩繪鞋等等，讓民眾了解人權重要性所在以及生活中的無所不在。

### (3) 美麗島會廊

- 對於承租使用者：以作為展覽來說，會廊的空間寬敞可以妥善利用，並可吸引民眾路過來參觀，達到宣傳的效果。以會議空間來說，提供一個良好的會議空間可使用，因為會議室設備俱

全以及交通便利，對於承租者來說極為便利。

- 對於一般大眾：可以欣賞藝術展示，加上未來將進駐的飲食及書店等商家，提供民眾一個很好的消費場所。

#### (4) 創意市集

- 對於承租使用者：提供一個良好的空間可以展示自己的作品，並且透過許多商家的設置，可以互相激發創意靈感與經驗交流。
- 對於一般大眾：可以在創意市集中尋寶，並發現文創者的創意巧思所在，進而對藝術能有進一步的認識，另外也可以在此選購自己喜歡的商品。

#### 小結

高雄市政附近年多以「政府推動，民間參與」的形式來推動公共建設，透過民間企劃管理可以節省許多政府支出及人事費用，另一方面也確實可以達到提供服務給人民。

以捷運為例說明：當捷運工程案 BOT 化後，捷運局也必須協助高捷公司在營運上之評估與建議。就美麗島站體空間利用來說，站內空間的利用效率關乎了捷運公司的營運效益之外，也關乎其帶給社會的影響，是公共空間的妥善利用，亦或是造成資源閒置的狀況；就現實面上來說，捷運公司會比較注重效益面的考量，希望可以透過租出店面來獲利，進而帶動人潮，使得搭載人數增多。而捷運局除了樂見高捷公司營運狀況良好之外，更必須綜觀社會可以得到的效益來規劃空間的利用，大眾捷運系統除了可以帶給人民便捷的交通服務外，還能創造出多少價值、如何有效率的利用、且必須獲得人民的認同與支持等，全面性去分析公共價值所在，這便是公部門在執行策略上，所必須達到的目標。

## 陸、 結論與政策建議

### 一、 美麗島捷運站提供未來其他縣市興建捷運系統借鏡之優點

#### ● 公共藝術

行走在街道上的人們的衣著、建築物的擺設、商家的招牌等，都是在形塑出一個城市獨特的文化。香榭風情的巴黎、嚴整宏偉的羅馬、標新立異的紐約，各個代表著不同特色的都市意象 - 各個文化特有的公共藝術也隨之顯溢出來。在台灣這個社會發展劇烈，汰舊換新速度快的文化中，高雄美麗島捷運站的公共藝術建設的成功，究竟能帶給我們什麼樣的感官呢？

首先，就是其整體性的統合，建立在一個完美的一統性，由基礎建設時其各個受邀的藝術大師就全程參與其中，可以說，公共藝術在此完美的詮釋了「點綴」的角色。

再來則是取材佈景方面，根據各個地點的特色打造專屬的藝術點綴，取材方面也是揉粹入科學的元素(光之穹頂的玻璃及光線的變化)交織出動人的美麗。

最後，不僅是為了營造出新的都市氣象，美麗島捷運站為了提升整個大高雄人們的精神生活，所營造出來的整體境界的公共藝術，也帶給我們，一個嶄新的時代。

#### ● 產學合作

高雄捷運美麗島站，除了做出規模性的捷運轉運功能之外，也創新的與市立空中大學產學合作，打造出城市學堂這樣知識性的空間，跳脫出傳統的交通工具的功能性，更以「知識轉運站」為理想，讓這樣的企劃案延伸為讓市民終生學習的概念。在一個迅速流通的捷運站中，能透過產學合作案的發展，製造出一個捷運與城市大學的另類對話。有別於其他的捷運站，美麗島因為這樣的產學合作，多了一份文化的氣息，也能因為城市學堂以及人權學堂與增加市民的互動。

## ● 空間有系統的規劃

高雄捷運公司經過將近兩年的營運，站內空間出租率一直不甚理想，因而跳脫一般以營利為目的的招商模式，由美麗島站開始，作為先驅站，採主題性的方式運用站內空間，如和市立空大合作設立城市學堂及人權學堂，致力於發展城市學習空間及營造市民終生學習的文化；而美麗島會廊的成立，除了提供會議與展演空間外，與前述兩個學堂相輔相成，讓學堂的活動可以在更完善的空間舉辦，而會廊承租或空間使用者也能配合使用學堂的資源，提高效益。另外，藝術市集的進駐，將藝術及創意氛圍與文化融入捷運站內，結合市立空大與捷運局的合作，綜合來看，讓美麗島站成為一個涵蓋藝術文化與城市學習文化，發展捷運新生活文化的站體空間運用案例。這樣系統且主題性的空間運用，讓美麗島站展現主題性的空間利用方向和整體特色。

## 二、政策建議

### 1. 增加各部門連結

有鑑於人員訪談時所獲得的資訊，本組認為加強各單位、機構、組織間連結與合作也不外乎是提高美麗島捷運站內空間發展及利用的好方法。

- a. 與**文化局**共同發展創意市集。在美麗島站內的創意市集原隸屬於文化局管轄，但因管理上的需求而轉由捷運局管轄，但本組認為文化與創意本屬同一家，因為人為原因而分開管理，可能會造成發展上的阻礙。另外若布置連結六合夜市、南華夜市和美麗島站的樓梯和街道，包括街燈改造和街道遮雨遮陽功能改善，讓捷運站的入口能吸引人走入站內，來到創意市集。而營造創意文化的空間，讓經過的人都能留下對這裡的良好觀感。
- b. 增設意見表達管道，與**場站內合作夥伴**共同發展。在進行訪談時，本組發現，空間承租者在與民眾接觸時，常會就近發現民眾的需求

進而產生新的想法，若捷運公司能增設意見表達管道及相關獎勵辦法，鼓勵場站內空間承租者提出改善意見或空間發展的計畫案，可就近了解民眾、商家的需求並降低站內活動企畫的成本。

- c. 與**觀光局**合作，增設 I-center 旅遊諮詢中心。美麗島站身為捷運交通上的樞紐，在人潮的匯聚地本應設置可讓民眾、觀光客可容易獲得旅遊觀光資訊的機構，以服務大眾，並鼓勵民眾善加利用捷運系統

## 2. 民眾需求面

### ● 資訊接收度

經過訪談的了解，我們認為美麗島會廊、人權學堂以及城市學堂，除了經過的民眾以及時常參與活動的民眾之外，市民較難得知其消息，也較少管道能夠認識並且了解。因此透過更多的宣傳活動可以讓更多人認識到美麗島捷運站內可供民眾利用的空間。提出以下方法以供參考：

- a. 有效運用展演活動，與**其他文化單位**的系列活動做結合。城市學堂、人權學堂及美麗島會廊公司等機構，在承接演講、展覽等活動時，若能有效宣傳展演活動，除了吸引活動的參與人潮，也能打響機構本身的知名度。其展演活動可以試著與文化局或學校等單位舉辦的系列活動做結合，提高民眾資訊的接收程度以及參與率。
- b. 活動配合對外的宣傳，例如：在捷運站之外可被允許的地方貼海報、刊登活動訊息於如同文化高雄月刊此類的月刊中，讓民眾有固定的管道能夠得知這裡的活動消息。

### ● 連結多元停留動機

以文化為發展基礎，建立入駐廠商篩選機制，結合餐飲及其他商業服務，那麼它可提供給人民的服務範圍將會更多元、更豐富，而能吸引的客戶族群除了一般的通勤族及學生，更將可擴大至前來學習的不同年齡層民眾以及來參加會議或展覽的商業人士等。

### 3. 改善營運方式

目前捷運公司營運多以營利為首要目的，與站內各商家、各租借對象處於類似房東與房客的關係，對於提供及改善站內設施、整體營造方面則處於相對被動的狀態。但若由捷運公司主導，透過系統性的商家整合，詳細規劃站內的空間利用，例如：明確設置站內文化區、商店區、城市學習區，並進行整體的行銷計畫，不僅在站內設置公布欄、給予站內電視頻道廣告優惠、跑馬燈廣告等，並配合各大專院校及中小學進行校園宣傳，這一系列由內到外的整體規劃與行銷做法，得以廣大宣傳美麗島站，且增加觀光客、學生等到站內停留、消費的可能性，同時達到城市學習、捷運站文化的推廣，並間接提高載客量與營收額，不失為一個好方法。

## 柒、參考書目與附錄資料

- 高雄市捷運局(2009)·《高雄捷運永續經營-座談會會議記錄》。
- 高雄市捷運局(2009)·《高雄捷運永續經營-第二場次座談會會議記錄》。
- 高雄市捷運局(2009)·《捷運 7-7 定期業務報告定稿》。
- 高雄市議會(2010)·《高雄市立空中大學業務報告》·高雄市議會公報·  
57(8)。
- 高雄市議會(2009)·《高雄捷運永續經營專案報告》·高雄市議會公報初稿·  
35
- 高雄市議會(2010)·《提升高雄市大眾運輸搭乘率策略公聽會記錄》·高雄市  
議會公報·57(7)
- 許文英(2010)·《教育城的社會創新投資經驗—義大世界大學城與高雄捷運  
知識轉運站建構》·城市學學刊·1(1)。
- 黃承傳(2001)·《捷運系統車站設施》·行政院國家科學委員會專題研究計畫  
成果報告。
- 張四明(2001)·《成本效益分析在政府決策上的應用與限制》·行政暨政策學  
報·3·45~80。
- 劉淑惠、吳連賞(2010)·《高雄捷運場站與週邊商業活動發展分析》·高雄市  
研究發展考核委員會委託研究。



## 附件(一)、訪談問卷

國立中山大學政治經濟學系公共政策與管理

美麗島捷運車站之個案研究

### 一、工作團隊介紹與計畫簡介

#### ◇ 工作團隊成員介紹

中山大學政治經濟系 劉雅菁 陳秋慧

#### ◇ 計畫介紹

高雄捷運近來致力於將捷運交通系統融入市民的生活中，將硬體都市系統結合人文，使其不僅是市民眾參與都市活動的工具，更能成為生活中習慣的活動場所之一。而捷運局目前將美麗島站定位為城市的知識轉運站，與市立空中大學合作，在站體入駐城市學堂、人權學堂、美麗島會廊股份有限公司及和創意市集等文化、藝術、知識的場域，希望發揮教育的功能將文明帶入都市使捷運成為文化生活的一部分有機體，並預期未來可以帶動捷運站外餐飲業的商業活動與更多相關產業發展，故本研究著重於觀察美麗島站站內空間利用，發展初期的成效，藉由訪談各單位負責人、使用者、路人、及周邊商家來做意見的彙整與分析。

### 二、訪談

#### ◇ 城市學堂

負責人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 機構成立動機及願景</li> <li>2. 經營現況(使用者身分及參觀人數)</li> <li>3. 經營方式(宣傳行銷)</li> </ol>
路人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問是否知道站內的城市學堂? (是續接2. 否先做簡介續接3.)</li> <li>2. 曾經進入過程城市學堂或使用過城市學堂內的資源嗎?</li> <li>3. 是否願意撥時間前往參觀?</li> <li>4. 未來到美麗島站或需要相關資源時，會不會到城市學堂?</li> </ol>
使用者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 城市學堂提供的資源，對您有哪些影響?</li> <li>2. 城市學堂提供的服務有何可以改進建議之處?</li> </ol>

#### ◇ 人權學堂

由高雄市政府和市立空中大學合作設立的一個空間，希望結合美麗島的歷史精神和其現在作為捷運轉運站的功能，透過人權學堂提供免費人權書籍和知識、舉辦人權講座、電影賞析和其他活動等，給予市民一個在生活中學習人權的環境，讓美麗島站的交通功能加值學習功能。

負責人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 機構成立動機及願景</li> <li>2. 經營現況(使用者身分及參觀人數)</li> <li>3. 經營方式(宣傳行銷)</li> </ol>
路人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問是否知道站內的人權學堂? (是續接2. 否先做簡介續接3.)</li> <li>2. 曾經進入過人權學堂或使用過人權學堂內的資源嗎?</li> <li>3. 是否願意撥時間前往參觀?</li> <li>4. 未來到美麗島站或需要相關資源時，會不會到人權學堂?</li> </ol>
使用者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 城市學堂提供的資源，對您有哪些影響?</li> <li>2. 城市學堂提供的服務有何可以改進建議之處?</li> </ol>

#### ◇ 美麗島會廊股份有限公司

由市立空中大學、高雄捷運公司、美麗島會廊股份有限公司共同合作開發的微型會議中心，希望藉由改變美麗島站內空間的運用，打破捷運單純做為交通工具的想法，將商務活動引入地下空間，配合會議需求連帶帶動其他商業活動，如：周邊餐飲，讓美麗島的站內空間不再閒置。此外，未來更希望能連結站外商務飯店，將經濟效益由站內帶到站外，延伸美麗島站的空間價值。

訪談對象	訪談問題
負責人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美麗島會廊的成立動機及願景</li> <li>2. 經營現況(會議空間出租率、承租者身分及舉辦活動類型)</li> <li>3. 經營方式(宣傳行銷)</li> </ol>

路人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問是否知道美麗島會廊股份有限公司的入駐? (是續接2 否先做簡介再續接2)</li> <li>2. 知道有此資源以後若有需要是否會前往使用? 為什麼?</li> </ol>
使用者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為什麼會選擇美麗島會廊作為舉辦活動或開會的地點?與其它會議場地有何差異?</li> <li>2. 美麗島會廊提供的服務有何可以改進建議之處?</li> </ol>

◇ 創意市集

商家	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 光之穹頂、城市學堂及人權學堂是否有帶來人潮?</li> <li>2. 大部分消費者的身分是何種類型?</li> <li>3. 對於政府有何建議改善之處?</li> </ol>
路人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問是否知道站內有創意市集?</li> <li>2. 希望可以在捷運站內有什麼樣的商店或設施?</li> </ol>

## 附件(二)、訪談結果

### 一、單位負責人

美麗島會廊股份有限公司	
經營現況	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由於美麗島會廊於2010年4月21日才正式開幕，目前屬於開幕宣傳階段，所以承租率正在做努力。</li> <li>2. 承租者方面感謝市政府各處室的支持另外，也開始有一些民間、學生團體使用本空間，目前也正在爭取一些長期使用本空間的合作案。</li> <li>3. 承租者使用空間舉辦的活動多元包含課程講座、說明會、個人或學生展覽、會議室。</li> </ol>
經營理念	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美麗島會廊股份有限公司抱持著永續經營理念，希望可以將美麗島站做為一個知識轉運站並活絡周邊商業活吸引人潮，也希望做為一個先驅的示範站帶動高雄的文化。</li> <li>2. 宣傳方面感謝市府的協助也努力提供好的服務並藉由使用者達到宣傳行銷。</li> </ol>

城市學堂	
經營現況	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前使用者主要為乘客、經過民眾、自助旅行者(多為香港和日本)、固定的民眾、學生、城市學堂活動參與者，平均一天約50-80人進來使用。</li> <li>2. 有使用網路資源、閱讀、開會討論等形式的使用者。</li> <li>3. 目前在城市學堂內擺放的設計商品，銷售量比之前好許多，有些顧客在需要購買有設計感的商品時，已經會想到城市學堂，但目的是推廣台灣原創產品及精神，而非著重經營此部分。</li> <li>4. 相對於當初設立的目標，目前在建立新移民學習據點的部分，新移民由於受到各自家庭的種種限制，不易自由</li> </ol>

	<p>外出，所以在這部分還沒有明顯成效；但是在建立市民生活學習的平台這部分，目前有越來越多民眾會把這裡當成是生活活動和學習資源取得的地方，所以是有達到預期目標的。</p> <p>5. 配合美麗島會廊的成立，漸漸會將活動移到美麗島會廊，讓兩邊共同發展，之後，預計會與觀光局合作，加入i-center，增加城市學堂的功能，並促進各部會的合作。</p>
經營理念	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 空中大學做為城市大學、社教大學，因此希望讓民眾可以接觸到此類訊息，提供一個終生學習的平台。</li> <li>2. 讓城市學堂成為人民生活中一個知識取得的空間。</li> <li>3. 當初看到捷運站內人潮不多，閒置空間也還很多，所以開始想推廣不只是招商，以營利為目標的理念，而是設立一個真的可以讓市民駐足的空間。空大對於美麗島站內空間的規畫是一體且完整的，由城市學堂開始，人權學堂和美麗島會廊，是連動各單位和市府各部會且一起帶動人潮和乘客量的規畫和經營方式。</li> <li>4. 未來希望讓城市學堂成為一種品牌，城市學習、學習資訊取得的空間，並作為一個先驅者，成為其他社區大學仿效的對象，結合捷運的交通功能，提供其學員一個課程取得的便利空間。</li> </ol>
不足與建議之處	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 捷運公司對於城市學堂提出可增加人潮的想法，有時會有一些限制，讓這些想法無法順利推動。</li> <li>2. 捷運公司可能受限於自身的經營模式，對於合作夥伴間，無法提供完整的協助，或凝聚共識，使得一些想法無法落實。</li> <li>3. 目前對口單位仍以捷運公司為主，而希望捷運局或捷運公司可以給與合作夥伴更多權限和支持。</li> </ol>

人權學堂	
經營現況	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 參觀人數一般日無特殊活動一天平均20人，參觀者身分大多為觀光團、背包客，而市民方面大多會在假日以家庭的型式前往參觀。若遇特殊活動則會有40~60人使用此空間。停留時間大致為5~10分鐘。</li> <li>2. 與社會局協議，固定一個月至少舉辦兩次活動，另外也開放人權團體免費申請此場地並提供協助服務如:宣傳海報製作、茶點之提供。目前也有人權團體申請此地為固定讀書會場所。</li> <li>3. 近期活動： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 與PUHU合作，舉辦人權彩繪鞋活動。</li> <li>(2) 人權繪本活動。</li> </ol> </li> </ol>
經營理念	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由於人權學堂每期經費來源必須經過市議會審核所以目前只能做任務性和階段性的規畫。</li> <li>2. 宣傳方面以人權繪本活動為例，透過教育局協助發函至國中小學盡可能擴大宣傳範圍</li> </ol>

創意市集	
店家	雙關語手玩物
經營現況	入駐一年多來人潮有增多。
光之穹頂及附近單位是否有帶來人潮	光之穹頂吸引的觀光客會延伸到創意市集，也是目前主要消費族群，而在地民眾反而較少。
對捷運局建議	應該推出更多優惠方案，吸引乘客，帶動人潮。
對美麗島會廊的了解	作為教室空間，在裡面活動的族群應該多為學生，消費力不高而活動範圍也在那個區塊，無法提升創意市集這邊的消費。

店家	活石生活創意工坊
經營現況	經營狀況有越來越好的趨勢。
光之穹頂及附近單位是否有帶來人潮	無
建議	<p>1. 捷運局：</p> <p>(1) 街頭藝人多數不知道如何運用政府資源，只有單純擺攤販賣，而且政府限制持有街頭藝人證照者或公司行號，才可提企劃，申請資源。認為捷運局應該整合各部會資源，輔導街頭藝人自身或透過資格符合的管道，撰寫企劃書，申請資源以升級攤販創作品質，否則市場接受度一直無法突破，創作者的創意會越來越保守，無法提升。</p> <p>(2) 藉由創作者各自的專長和創意，共同合作布置連結六合夜市、南華夜市和美麗島站的樓梯和街道，包括街燈改造和街道遮雨遮陽功能改善，讓捷運站的入口能吸引人走入站內，來到創意市集。此外，營造創意文化的空間，讓無論有無在此消費的人，經過都能留下對這裡的良好觀感，向外宣傳。而美麗島站附近停車不便，也是無法吸引人潮進入站內的原因之一。</p> <p>(3) 加強對創意市集的宣傳，並對創作者的創意提供健全的法律保障環境。</p> <p>(4) 完整規畫整個創意市集廊道，而不是只將閒置空間出租，而是長期有目標的發展市集。</p> <p>2. 市集的店家與攤販：</p> <p>(1) 整合行銷，每位創作者都選出各自銷售最佳的商品，集結在同一個空間，吸引消費者目光。</p>

	(2) 各自提供教案，對外和學校合作，帶領學生到此實際參與和學習手工藝品的製作，創作者間不只是各自銷售，而是店家、攤販彼此合作運用店面空間，擴大向外的連結，自己創造人潮。
對美麗島會廊的了解	目前政府和捷運局積極行銷美麗島會廊，透過廣播和網頁宣傳，覺得之後會帶動其他商家的經營。
店家	假日攤位
經營現況	人潮不多，只有六日能擺攤，銷售一直平平。
光之穹頂及附近單位是否有帶來人潮	觀光團體來時，導遊會將旅客帶往有店面的店家，對攤位的生意沒有幫助。
建議	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 希望攤子可以往靠近穹頂的位置擺。</li> <li>2. 希望星期五晚上也能開放擺攤。</li> <li>3. 政府應加強推廣美麗島站內的創意市集，並思考如何結合六合夜市的人潮。</li> </ol>
對美麗島會廊的了解	無



## 二、使用者

美麗島會廊股份有限公司	
承租對象	和春技術學院傳播藝術學系畢業展
選擇此地原因	1. 畢業展影片拍攝地點為高雄捷運且美麗島會廊股份公司有提供從旁協助的服務 2. 此地空間大且可以吸引一般市民前往參觀達到宣傳目的
不足與建議之處	1. 宣傳受限，無法在美麗島會廊以外張貼宣傳海報或標示指引。 2. 美麗島會廊網站提供宣傳服務必須再收取額外費用
城市學堂	
使用者身分	母子檔
使用次數	第一次到城市學堂使用內部設備
吸引之處	電腦網路設備可以讓小朋友使用，而家長可以在一旁陪同搜尋資料、閱讀書籍或休息。
不足與建議之處	目前對使用空間感到滿意，沒有特別建議，之後會成為假日常帶小孩來的地點。
對美麗島會廊的了解	無
使用者身分	女學生
使用次數	多次
吸引之處	學堂內擺設設計師商品，有到美麗島站時，時間允許就會進來看看新商品。
不足與建議之處	設計師商品專用空間太小，希望可以擺設更多商品。
對美麗島會廊的了解	作為設計作品的展覽櫥窗可以帶動設計和創意作品流入美麗島站，結合城市學堂的商品，相互帶動，讓站內空間成為藝文展覽集散地。

人權學堂	
使用者身分	高雄市立圖書館讀書會老師
使用次數	第二次到人權學堂來預約下次讀書會時間
吸引之處	人權學堂提供很好的場地和服務，包含配合活動時間提早營業、設備的事前準備、活動中的協助，另外人權學堂所屬地點方便，讀書會成員皆可以坐捷運到達
不足與建議之處	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 讀書會需要比較獨立性的空間但人權學堂屬開放性空間容易受路過民眾影響。</li> <li>2. 位於美麗島站較不顯眼處且無明顯指引標示，不易找到。</li> </ol>
對美麗島會廊的了解	無

## 三、美麗島會廊合作商家

PUHU	
在此設店原因	客製鞋墊為本店特色，消費群多為知識份子，希望可以吸引美麗島會廊的客人。
光之穹頂及附近單位是否有帶來人潮	由於開業不久無法回答此問題，希望市府可以協助吸引更多人潮。

影印店	
在此設店原因	希望藉由與承租美麗島會廊的顧客合作，影印會議資料、設計展覽海報等，並提供捷運的乘客相關服務，藉由美麗島站的首次嘗試，向外帶動捷運站內影印業發展。
光之穹頂及附近單位是否有帶來人潮	本店顧客群主要定位在美麗島會廊的承租者，目前會廊剛剛起步，營運狀況還在觀察中。

## 四、路過乘客

高雄市民/大學生/ 男	
經過此處原因	乘坐捷運前往附近上課
接收知識轉運站 概念與否/是否 了解附近機構	沒有聽過/不知道也沒有參觀過
介紹機構	城市學堂
參觀心得	<p>正面:</p> <p>1.是個不錯的地方，有時間或有需要時會前往使用。</p> <p>不足與建議:</p> <p>1. 可以放比較舒服的音樂</p> <p>2. 從外觀看不知道是公共空間以為是私人空間</p> <p>3. 宣傳不力建議可以透過捷運的 TV 宣傳</p>

高雄市民/高中生/ 女	
經過此處原因	乘坐捷運前往目的地
接收知識轉運站 概念與否/是否 了解附近機構	沒有聽過/不知道也沒有參觀過
介紹機構	城市學堂
參觀心得	<p>正面:</p> <p>1.感覺不錯</p> <p>不足與建議:</p> <p>1. 附近沒有吸引人駐足的地方所以不會特別來這裡，也不會想停留</p>

屏東市民/上班族/ 女	
經過此處原因	下班回家
接收知識轉運站 概念與否/是否 了解附近機構	沒有聽過/知道但沒參觀過
介紹機構	人權學堂
參觀心得	正面: 1.之前經過有看到展覽，感覺不錯 不足與建議: 1.可以向觀光客宣傳人權理念

高雄市民/上班族/ 男	
經過此處原因	下班回家
接收知識轉運站 概念與否/是否 了解附近機構	沒有聽過/沒有參觀過
介紹機構	人權學堂
參觀心得	正面: 1.可以獲得人權方面的知識，如果需要會前來使用 不足與建議: 1. 應該與其他需求做連結增加停留的動機，如咖啡店。 2. 宣傳不夠

## 五、小結

為了瞭解美麗島站空間利用的成效我們分別對美麗島站各單位負責人及使用者、站內路人及站內商家做了口頭訪談。期望可以藉由訪談來達到實際狀況的瞭解以及意見的彙整，進而分析提出提升美麗島空間利用效益的建言

訪談對象

**單位負責人：**城市學堂、人權學堂、美麗島會廊、創意市集(含三家店家)

**使用者：**城市學堂--兩位；人權學堂--一位；美麗島會廊--一位

**路人：**共四位

**站內商家：**PUHU(2)影印店

## 六、訪談預期與實際成效

預期成效	
各單位成立動機及願景	
實質成效	
單位經營成效	1. 各單位經營現況(參觀人數、出租率)
空間利用成效	2. 城市學堂(人權學堂)帶給你什麼?是一個會想駐足並融入生活的空間嗎? 3. 為什麼會選擇美麗島會廊作為舉辦活動或開會的地點?與其它會議場地有何差異? 4. 知道有美麗島會廊此資源以後若有需要是否會前往使用?為什麼? 5. 光之穹頂及附近機構是否有帶來人潮?
未達到成效的不足之處	6. 美麗島會廊提供的服務有何可以改進建議之處? 7. 城市學堂(人權學堂)提供的服務有何可以改進建議之處?
宣傳行銷方面	1. 各單位宣傳行銷方法 2. 請問是否知道城市學堂(人權學堂)的入駐? 3. 請問是否知道美麗島會廊股份有限公司的入駐? 4. 請問是否知道創意市集的入駐? 5. 接收過知識轉運站概念與否
民眾期望	1. 對於政府有何建議改善之處? 2. 希望可以在捷運站內有什麼樣的商店或設施?