

中國廣告學刊

The Journal of Advertising

【第31期】

中國文化大學廣告學系

Department of Advertising, PCCU

中華民國一一五年三月 Vol.31 / Mar, 2026

中國廣告學刊

The Journal of Advertising

【 第 31 期 】

中華民國八十五年三月創刊

中華民國一一五年三月出版

出版者：中國文化大學廣告學系

發行人：中國文化大學廣告學系系主任楊錫彬

總編輯：羅雁紅

執行編輯：游淳惠

編審委員：方菁蓉、王淑美、李秀珠、林俊良、張玉佩、張道本、郭文平、
郭介誠、陳柏宇、陳炳宏、陳順孝、陶聖屏、黃文宗、黃成永、
傅銘傳、楊勝雄、管中祥、蕭湘文、蕭銘菴、羅世宏（按姓名筆
劃順序排列）

編輯助理：楊芷綾

編務行政：許榕恂

發行地址：台北市士林區陽明山華岡路 55 號 中國文化大學廣告學系

聯絡電話：(02) 2861-0511 分機 37305 中國文化大學廣告學系

傳 真：(02) 2861-8270

網 址：<https://crjadv.pccu.edu.tw/>

I S S N：1817-6763

謝 啟

本刊之出版，曾獲聯廣股份有限公司捐贈臺灣廣告史研究基金三十萬元之孳息、
與許多傑出廣告人與系友返系演講或評審之報酬捐做本刊出版經費，以及學者
專家義務協助審稿編務，特此申致敬謝意！

中國文化大學廣告學系全體師生 敬啟

中國廣告學刊

The Journal of Advertising

【 第 31 期 】

目錄 / CONTENTS

【 單元一 】臺灣廣告史研究

以人本思維帶領團隊前進的T型領導人：

凱絡媒體服務股份有限公司董事總經理 盧人瑞

..... 臺灣廣告史研究小組 徐秉宏、蔣帆柔 1

【 單元二 】研究與論述

以整合分析探討台北市公家空間再運用於文創產業的類型與案例

..... 羅雁紅 17

我國國際公關之對內及對外策略—以外交部為例

..... 鈕則勳 55

【 投稿規則 】中國廣告學刊投稿規則..... 87

以人本思維帶領團隊前進的 T 型領導人

凱絡媒體服務股份有限公司董事總經理 盧人瑞

中國文化大學廣告學系第三十一屆臺灣廣告研究小組*

摘要

在行銷傳播領域擁有近三十年實戰經驗的盧人瑞，憑藉對廣告的熱忱與對科技的前瞻眼光，成為產業變局中成功帶領企業進行數位轉型的先行者。盧人瑞大學畢業後選擇立即投身廣告業累積經驗，並遠赴海外進修資訊科技，藉此逐漸培養融合行銷專業與數位技術的工作模式。面對快速變動的市場環境，盧人瑞「以人為本」，以明確務實的領導方式帶領團隊；同時將設計思維與 AI 協作方法導入組織流程，使策略從規劃到執行得以在具系統性的邏輯中進行，在行銷傳播領域開創新格局。

關鍵字：數位轉型、設計思維（Design Thinking）、以人為本、AI 協作

*中國文化大學廣告學系第三十一屆臺灣廣告史研究小組，本年度由廣告系楊錫彬主任、游淳惠教授以及徐秉宏和蔣帆柔學生組成，本文由徐秉宏執筆。

壹、跨領域學習與早期職涯發展

盧人瑞在大學期間就讀企業管理學系，自大學一年級修習心理學通識課程後，進而獲得學校心理輔導中心的工讀經驗。這段經歷奠定了他進入廣告產業後，得以敏銳洞察消費者心理的能力。此外，在 1988 年臺灣廣告產業的黃金時期，盧人瑞選擇直接投入業界，以累積自身的實戰經驗。

一、職涯啟蒙與跨領域學養

盧人瑞就讀於逢甲大學企業管理學系，大一時在本科學習之餘，修習了心理學通識課程，並藉由課程教授之引薦，進入學校心理輔導中心工讀共三年的時間，過程中，他逐步透過實務了解人類的心理如何運作和被理解。盧人瑞提及：「在中文裡『傳播』跟『溝通』是兩個不同的詞彙，但英文都是『Communication』」，說明在傳播產業中，透過與人互動、溝通，藉此說服客戶並促成方案是很重要的環節。這段經歷在他進入廣告業後，面對需洞察研究消費者心理時帶來了幫助。

而大三時修習行銷學課程的教科書內容，更成為他決定投身廣告產業的關鍵因素。他當時在課本中讀到 1984 年百事可樂與麥可·傑克森（Michael Jackson）合作、且獲得「有史以來最令人熱切等待觀賞廣告」美名的「《百事，新生代的選擇》（Pepsi. The Choice of a New Generation）」系列廣告（黃宜稜，2021）。該案例結合了商業品牌與流行文化，其產生之市場影響力引發了他對廣告業的嚮往。

綜上所述，豐富的學習經歷培養了盧人瑞對人心的洞察力及廣告業的熱情，這使他在傳播產業中穩扎穩打。電通行銷傳播集團大北亞區暨台灣執行長唐心慧¹指出，相較於傳統僅受單一廣告技職訓練的業內人員，他不僅擁有企業管理的專業知能，且具備心理學的人文素養背景，因此屬於典型的「多元人才（Diverse Talent）」。

二、職涯起點與當時廣告產業環境

1988 年，盧人瑞大學畢業之際，此時世界正值經濟成長期，在 80 年代末至 90 年代初達到頂峰。臺灣沒有被排除在這全球浪潮之外，當時每年的薪資更以近 10% 的空間大幅成長（王思捷，2018）。他提到，當時廣告業成為極具

¹ 唐心慧：現任電通行銷傳播集團大北亞區暨台灣執行長，於 2017 年加入電通，她率領團隊打破垂直服務界限，讓電通台灣成為電通全球表現最佳的市場之一。

吸引力的熱門產業，大學畢業生普遍將進入廣告公司視為職涯首選，因此吸引大量優秀人才爭相湧入。更舉出，當年最大規模的「臺灣廣告公司」在招募新人時，甚至需借用體育館進行筆試，考生多達千餘人。

在這樣的時代背景下，盧人瑞表示：「當時的我認為，廣告與行銷業的經驗累積比學歷來得更重要」，因此他決定直接進入職場。在報考華商廣告那年，錄取條件極為嚴苛：五百多份應徵者履歷中，公司只會篩選五十人進行筆試，競爭激烈的程度也側面印證了當時產業的蓬勃發展。通過高門檻的甄選過程進入業界時，也更確立了他以實務為導向的職涯起點，為日後的專業發展奠定基礎。

三、多元背景造就的跨領域視野

電通媒體專業服務暨貝立德執行長盧炳勳²以「才高八斗」形容盧人瑞，認為其具備優秀的學習能力，且能將「廣告的感性」與「數據的理性」相互融合。唐心慧更形容盧人瑞為「T 型人才」，指出他兼具垂直深耕的媒體專業知能，也有著跨領域的水平整合能力。

對企業來說，T 型人才（T-shaped Talent）的重要性，是他們在知識和技能層面不僅擁有紮實的專業基礎，同時更是促進公司跨部門溝通、協作、提升組織整體工作效率的關鍵之一（TY, 2025）。由此可知，不論是心理輔導中心的工讀機會，抑或是對自我職涯的抉擇結果，都造就盧人瑞具備跨領域知能的視野和優秀的工作成果。這種積極追求跨域學習的特質，未來將更具體實踐於其職涯中途的轉折決策。

貳、複合學養的建立：從廣告到數位科技的探索

盧人瑞從廣告領域跨足至當時尚未普及的數位互動科技，在職涯中段經歷了顯著轉折。這段在 1990 年代中後期的跨國歷練，不僅讓他成功獲取全新的知識、技術與能力之外，更累積了與以往不同的視野與思考模式。

一、海外留學過程及新領域的學習

² 盧炳勳：現任電通媒體專業服務暨貝立德執行長。自 1993 年加入台灣廣告公司(電通 mb 前身)，已在廣告媒體代理商領域深耕近 30 年；同時 2016 年起連任台北市媒體服務代理商協會 MAA 理事長、2022 年獲選台北市廣告代理商商業同業公會 TAAA 理事長。

在盧人瑞於廣告領域從業七年之際，個人電腦正逐漸興起，帶動科技發展加速，目標從企業轉向個人。他也察覺當下媒體環境可能因此產生變化：「未來媒體會與科技加深連結，傳播更將從『單向播放』變成『雙向參與』，個人與媒體之間的互動將愈發緊密。因此盧人瑞最後決定暫離職場，遠赴加拿大北溫哥華的卡普蘭諾大學（Capilano University）進修多媒體知識，並主要以多媒體互動光碟³（CD-ROM）的製作技術為學習重點。當時正值網際網路概念誕生初期，必須仰賴 56k 數據機⁴（Modem）進行撥接，連線與傳輸速度受到軟硬體限制，且需經過繁複的電腦設定程序，資訊亦相對稀缺、難以取得。

在此期間，課程內容曾涉及互動光碟製作與基礎程式撰寫，相較於同儕多專注於視覺設計或文字內容，盧人瑞經常協助他們解決程式與技術操作上的問題。儘管他過往的學術與職涯背景並非自資訊工程或多媒體專業出身，但仍展現了對技術邏輯的高度理解能力。與此同時，他更擔任校內的實驗室管理員（Lab Manager），面對校內工程師所敘述之大量技術術語時，盧人瑞能理解、抓住核心邏輯並進行有效對話。這項能力使其在後續的職涯發展過程中，能直接發揮在與技術團隊溝通合作、理解工程細節等工作上。

二、網路泡沫化時期的國際市場觀察

在完成加拿大的學業後，盧人瑞認為既然已經投入這個領域，倘能攻讀碩士學位將成為其職涯進階的重要助力。因此，他隨後前往美國紐約大學（New York University）攻讀互動傳播碩士學位（Interactive Telecommunications Program）。他說道：「在當時的課堂上，老師經常只告訴你要做的專案（Project）內容、可以到哪些地方獲得參考資料……。」教授們認為，碩士旨在培養研究者，故課堂要求學生學著自行探索資源、研讀推薦書籍，因此，學生的輸出機會也相對較多。這段學習經歷讓他深刻意識到：「了解自我目標，傳達自己想要傳達的內容，比起會什麼技術來的更重要。」每一堂課幾乎都由學生上台報告，老師將根據大家傳達的內容進行引導與教學，這樣的授課方式也讓盧人瑞更精進表達與輸出自我想法的能力，因這段期間的訓練，使他更重視目標設定，並逐步形塑未來重返職場時更完整且清晰的工作模式。

³ 互動光碟：（CD-ROM，唯讀記憶光碟）一種早期電腦常用的可儲存大量資料的光碟，它只能寫入一次，資料永久保存，透過光碟機的雷射讀取，特性是「只讀不可寫」。

⁴ 56K 數據機：一種利用電話線將電腦的數位訊號轉換成可傳輸的類比訊號，再透過電話網路傳送到遠端，並將接收到的類比訊號還原成數位訊號的舊式撥接上網設備，最高傳輸速度可達 56 Kbps（千位元/秒），因此得名 56K，它實現了數位訊號在模擬電話線路上的傳輸，是早期撥接上網的關鍵裝置。

就讀碩士的這段期間，他陸續經歷了網際網路產業自 HTML 1.0⁵ 的公布、網頁邏輯的逐步成形，及「入口網站（Portal）⁶熱潮」掀起的瀏覽器之爭等諸多重要事件，在 2000 至 2001 年間甚至發生了「網路泡沫（.com Bubble）⁷」的急速崩盤，導致許多募集到資本的相關領域企業因劇烈震盪接連倒閉，更牽動就業市場的崩盤。他形容當時的狀態笑著說：「就是命不好啊。」過程讓他理解到科技產業的週期性波動，加重了他離開美國的「推力」；與此同時，臺灣網路產業反而逐漸興起，形成一股「拉力」，在權衡利弊後他決定返臺發展，投入家鄉這塊尚未發展成熟的新興市場。然而，赴美求學的這段經歷並非徒勞，它開發了盧人瑞在媒體、資訊工程的領域的潛能，也使其帶著更堅實的能力回到廣告業。

參、數據驅動下的媒體代理商轉型與 AI 應用

憑藉廣泛的學識、豐富的學習與工作經歷，盧人瑞於 2015 年受凱絡媒體延攬，擔任組織數位轉型的關鍵推手，展現出其卓越的專業能力。他說明並解釋了「代理商」在資訊碎片化環境中的核心價值，並提到傳統媒體與數位行銷的差異，而盧人瑞從「End-To-End」的整合服務模式出發，闡述行銷手段從單向傳播到「Always On」的轉變。在他的推動下，凱絡媒體積極探索以數據為目標導向的策略應用，最終所隸屬的「電通行銷傳播集團」更開始制定並實踐 AI 協作的應用策略與風險管理措施，以進一步強化其在市場中的不可替代之地位。

一、T 型人才，完成集團數位轉型的推手

盧人瑞的豐富學識理論，使其於 2015 年受凱絡媒體延攬，並得以將其專業能力轉化為推動組織前進的力量。他加入凱絡後，核心任務是因應媒體碎片化，引導組織從以覆蓋率為目標投放的策略，走向透過數據判斷成效、方向的數位轉型。盧炳勳補充，也因盧人瑞的職涯起源於廣告創意公司，這點與長期

⁵ HTML 1.0：1993 年由 IETF（網際網路工程任務組）發布的超文本標記語言的首個正式規範。作為全球資訊網（World Wide Web）的基礎，它定義了網頁內容的結構、內容與超連結等基本元素。

⁶ 入口網站（Portal）：1990 年代末期至 2000 年代初期興起的網站類型。它將搜尋、新聞、電郵等多項服務集中於單一頁面，成為使用者進入網路世界的主要入口或通道。著名代表有 Yahoo! 和 MSN。

⁷ 網路泡沫（.com Bubble）：1990 年代末期，大量缺乏盈利的網路公司股價被嚴重高估，隨後在 2000 年至 2001 年間迅速破裂的經濟事件。

深根於單一領域而可能產生思維壁壘的從業人員有顯著的不同。其融合創意與數位科技的雙重底蘊，使其在日後領導媒體代理商時，能以更全面的策略思維應對產業挑戰。

盧炳勳讚揚盧人瑞憑藉其跨越企管與數位科技的複合背景，使凱絡成為電通集團內「最快完成數位化轉型」的品牌。唐心慧更指出盧人瑞是集團內部最早推動數位轉型的推手之一，這一切均源於其 T 型人才的廣度，即具備敏銳的商業判斷力、周全的行銷傳播視角與對品牌的深刻理解。跨越廣告、媒體與顧問領域的經驗，使他得以帶領凱絡持續調整方針，在快速變動的市場中保持前瞻與穩健。

二、現今媒體環境中代理商的跨產業整合價值

盧人瑞認為，隨著當代資訊的碎片化，未來媒體代理商應該成為品牌的策略顧問，要能協助客戶分析市場、規劃行銷策略，並選擇最有效的廣告管道，而不再只是單純的媒體採購商（滾石文化廣告雜誌，2025）。「未來代理商和客戶（甲方）更需要一起合作來克服複雜的外在環境。」他以凱絡媒體為例，指出公司曾合作過的品牌就有三百多個，每年同時接觸處理的客戶與案件也高達一百個，這種「跨品牌、跨產業、跨平臺」的經驗密度，是任何單一企業都難以達到的。

盧炳勳對此補充指出，現代媒體代理商的定義已從傳統的媒體企劃購買，擴展為提供「End-to-End Solution」（端到端解決方案）。這涵蓋了一個從消費者研究、市場調查，乃至最終的數據追蹤與效果評估的完整生態系。代理商扮演著策略顧問的角色，協助品牌客戶找到明確的目標路徑。

因此盧人瑞也表示未來代理商一定會越來越有價值，因為他們能為品牌發揮難以被替代的能力與視野，橫跨百業且能同時服務大量品牌的能力成為其獨特價值，形成了無可比擬的策略資料庫優勢。

三、行銷思維的轉變：從單向傳播至 Always On

過去執行行銷計畫的方式很直接，經常只需考量收視高與覆蓋率廣，並在投放後等走期完成，即可收集資料作出結案；而現在的媒體執行，會因為時間區段不同，需透過數據反饋不斷調整執行的時序與內容（林佳賢，2021）。盧人瑞說明，傳統的投放模式採「由上而下（Top-Down）」的單向傳播，意即將訊息從品牌端大規模地推播給大眾；而數位行銷則仰賴於消費者在數位環境中所留下的足跡去執行策略，強調「由下而上（Bottom-Up）」的互動與績效驗證。

他補充指出，現代消費者已不再依循傳統「接收到資訊後購買」的單一消費路徑，而是會隨時在各種平臺上中斷、搜尋、比較和反覆決策，使購買變成一個難以預測的過程。「行銷漏斗」因而開始從單一大漏斗轉變為無數碎片化的小漏斗，所以策略也逐漸轉變為「Always On」的策展概念：品牌不再執行單點投放，而將目標設定在消費者購買旅程的每個接觸點，進行持續且相關的內容投放與溝通。唐心慧亦提出「實證行銷（Evidence Marketing）」的觀點，她認為現代行銷強調「凡走過必留下痕跡」，因此所有決策都需依賴數據進行。這與盧人瑞的「Always On 策展思維」不謀而合，兩者皆共同強調了數據在定義消費者旅程與評估行銷成效中的重要性。

四、生成式人工智慧的應用策略與治理

如前文所述，盧人瑞認為當今行銷策略對數據的依賴提高，即「實證行銷」與「Always On 的策展思維」，也顛覆了傳統行銷的運作模式。因此代理商的挑戰已從過去的「如何投放」轉變為「如何高效、即時地處理海量數據，並為每個微小的接觸點生成針對消費者高度個人化的內容」。因此這也促使產業開始尋求一種能增強效率的解決方案。

自從 ChatGPT 這類生成式 AI 於 2022 年 11 月問世以來，提高了全球生成式 AI 的發展速度。不只能透過它整理資料、計算數據，甚至具備了創造力等特質（張彥文，2023）。面對 AI 的發展，凱絡所隸屬的電通集團也確立了清晰的應用策略。

唐心慧指出集團以「Creativity（創造力）」為核心，並以「Idea-Led（創意顛覆）、AI-Powered（AI 賦能）、Value-Driven（價值驅動）」為理念；盧炳勳對此補充，整個集團採取「AI For Growth（以 AI 驅動的成長）」策略。這套框架維持了電通一貫的務實精神，即以穩固的數據基礎與合規原則為前提，將人機協作以服務客戶之生意增長視為最終價值導向。

因此，電通集團面對 AI 發展，具體策略執行架構的首要任務是「安全性（Security & Escort）」，確保人員使用的過程合規，並保護客戶隱私，因此集團建立了封閉式的 AI 環境，以避免機密資料與數據外洩。其次在數據（Data）整合方面，他們结合自身龐大的「CCS（Consumer Connection Systems）」即消費者研究資料，以及電通集團獨有的 DSP（Demand-Side Platform）數據平台：DAC（Dentsu Audience Center），和外部單位合作進行數據深度分析。一步步透過 AI 實現市場分析、受眾標籤（Personas）建立到廣告投放、內容生成的「一站式自動化」，積極嘗試提升工作效率與精準度。

綜觀凱絡媒體從傳統「Top-Down」傳播模式到「Always On」的轉變，以及集團邁向數據驅動的策略，這場數位轉型的成功背後仰賴於盧人瑞跨越創意與企管的複合背景，以及其身為 T 型人才之廣泛洞察力。在一切的落地與執行過程，也能看見他如何「穩定人心、融合團隊、建立文化」以支持團隊的策略轉向。

肆、領導風格與企業文化的建構

盧人瑞作為凱絡媒體的企業領導者，在面對市場的極端不確定性時，運用耐心溝通與其「以人為本」的思維來穩定與引導團隊。面對這樣一個擁有悠久歷史的大型組織，盧人瑞也透過了他的人格特質與過去的學養，逐步實踐「Designing For People」的信念，最終帶領凱絡於 2024 年獲得「多元、平等、共融 (DEI)」的《最佳 DEI 企業金獎》與《最佳彩虹友善企業》肯定 (Charming Brand Talks, 2024)。

一、面對危機的穩定和應變力

2020 年，Covid-19 (2019 冠狀病毒疫情) 衝擊全球，消費市場與習慣隨之改變，廣告市場也發生了不少變化。當年的全球廣告支出下降約 10.02%，戶外廣告看板、報紙、電視等傳統媒體的損失尤其慘重，因此被外媒稱為「廣告業有史以來最糟的一年」(Tobey, 2020)。盧人瑞於當年的 4 月 1 日接任凱絡媒體董事總經理一職，上任首日即面臨疫情導致的三級警戒與客戶預算凍結的極端壓力，無疑是在最不好的時機點承擔最關鍵的位置。

一向給人溫文儒雅印象的盧人瑞，每每遇到「泰山崩於前」，仍能穩穩放慢速度，以「同理心」與大家一起面對，緩解不確定帶來的不安 (臺北市廣告代理商商業同業公會, 2021)。盧人瑞提及當年的案例：客戶因歐洲工廠遇疫情停擺而需暫停投放預算，在兩個月後，卻又因商品轉運至臺灣而要求大幅加碼投資。他必須在市場不斷發生的劇烈調整、異動中進行決策，也形容自己當時就像在「邊開飛機邊造飛機」般，背負需隨時視情況臨機應變的壓力。因此，在這種極端的現實狀況起伏下，領導者必須具備極高的穩定性與應變能力。

唐心慧說，盧人瑞在工作上有著極高的專業性 (Professional)，富含對產業的承諾 (Commitment) 與熱情，更具備對趨勢的遠見。上述特質使其在面對危機時能夠保持客觀、冷靜，這使他能夠避免決策受環境或個人情緒干擾。這種沉著的領導特質，對於需要高度判斷力與合作性的媒體代理商而言，是維持團

隊高效率運作的重要基礎，因此她也讚揚盧人瑞極高的情緒穩定性 (Calm/High EQ)。

二、耐心溝通組織的轉型與融合

除了透過穩定的心態領導，盧人瑞也專注於「人」的核心價值，他深知組織轉型無法僅單憑技術達成，同時也須意識團隊文化的影響力。他在提到推動組織數位轉型的困難時，引用了管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 的名言：「文化會把策略當早餐吃掉 (Culture eats strategy for breakfast.) (Li, 2025)」。

他將這句話用以強調團隊文化的影響力凌駕於技術和策略之上，因此必須將文化視為執行目標的首位。

基於上述洞察，盧人瑞將執行組織轉型的核心文化定為「Designing For People」。因為在代理商產業中，沒有原物料也沒有工廠設備，唯一的資產就是「人」。因此「人就是最重要的事」。

盧炳勳補充說明，盧人瑞在工作上展現出極高耐心，他總是將「謀定而後動，尊重傳統邁向未來」做為第一原則。對待團隊成員也不以強硬的 Top-Down (上對下) 式指令，而是「身先士卒」親赴前線和客戶交流，經常與同仁不斷溝通、協調，透過親身示範的方式來推動文化變革。

綜上所述，可看出盧人瑞的管理哲學明確，任何策略最終都必須仰賴穩固的團隊文化和人本關懷承載。他透過強調「Designing For People」的理念，將凱絡的轉型核心從技術轉向團隊協作。這種結合了洞察、耐心與示範的領導風格，成為凱絡這個擁有悠久歷史的大型組織能夠順利逐步邁向數位融合的關鍵力量。

三、多元共融的具體實踐

透過將「以人為本」的理念視為團隊的核心文化，盧人瑞確保每項策略都以「人」為最終依歸，目標不僅是商業的整合，更是內部文化的建構。而對 DEI (多元、平等、共融) 的具體建構與實踐，也正是這套理念最深刻的體現。

在他的帶領下，凱絡媒體取得了顯著成果，並於 2024 年 DEI 多元共融願景獎榮獲多元共融願景獎雙料大獎，包含《最佳 DEI 企業金獎》與《最佳彩虹友善企業》肯定，證明其文化建設得到外界的高度認可。

盧人瑞表示：「凱絡體現 Designing for People 設計思維下獨有的組織文化價值，未來會持續在這條正確的道路上前行，並根據不同階段來制定相應的具

體行動計畫。」。(Charming Brand Talks, 2024)。具體案例包括推動「525 我愛我」生活提案 (Well-Being)，旨在關注員工的身心健康與福利；並邀請奧運金牌林郁婷進行演講，以打破性別框架與固有認知；此外，也成立跨團隊的 DEI 種子計畫，針對酷兒、女力、心理安全感等議題規劃實質活動，使多元共融成為組織的內生動力。

唐心慧補充敘述，盧人瑞作為領導人能同時顧三個層面的「人」：穩定團隊、提升客戶滿意度、並透過參與「數位影像性暴力」等各類型企業倡議展現社會責任。他在人際互動上的「People Touch」使同仁願意信服他，客戶們也願意信任凱絡。總體而言，盧人瑞的領導風格在於其對人的全面關懷與投入，這種跨越內部、客戶、社會三個維度的整合性領導，正是其「Designing For People」理念能夠產生長遠且深度影響力的關鍵。

伍、建議與勉勵：對年輕世代的諫言

綜上所述，在盧人瑞近三十年的職涯歷程中，從產業變局、組織轉型，到面對科技浪潮的衝擊，他始終以清晰的價值觀作為行動與判斷的依據，完美體現了盧炳勳所形容他的「謀定而後動」。於訪談尾聲，他將多年累積的職涯洞察與人生信念，化作對新世代的三項勸勉，期能在快速更迭的環境中，協助年輕人定位自我價值，並持續在生涯探索前進。

一、工作與生活的哲學：從平衡到融合的智慧

在廣告或媒體代理商這種以服務客戶為主的工作型態，造成外界總對廣告產業有著高壓、快節奏且經常加班的刻板印象 (Chen, 2018)。而隨著社會變遷和科技進步，人們開始出現工作壓力增加、家庭結構變遷等因素，開始關注如何在工作和生活之間取得平衡 (SWise, 2024)，「Work Life Balance」一詞在 1970 年代末到 1980 年代的英美首次出現。

盧人瑞對這個詞彙卻有不同看法：「Work-Life Balance 本身就是一個建立在錯誤前提上的論述，因為它假設兩者可以被切割，但它們應該是一體的，真正的平衡是找到能夠支撐自我長期前行的節奏。」人類的生活因近年資訊傳播加速，以及人人背負的多重社會角色，因此無法被準確切割為「工作與休息」的二元狀態。傳播產業裡更是如此，創意與洞察經常來自生活：不管是日常觀察到社會脈動捕捉，或是從市場變化到與客戶對話。只要心態轉換得宜，就持續保有對世界的敏銳度，達成工作與生活一體的狀態。

在面對工作高壓時，盧人瑞特別強調所謂「可控範圍」的概念，意即面對壓力時，第一步應先釐清哪些事情、情緒是自己可以控制的，不管是能被改變，或是應該放下的。而當注意力從「外在事物埋怨」逐漸轉向、聚焦「內在可控因素」，情緒便能逐漸穩定。因此，他也建議年輕人不要急於追求被二元分化的「工作與生活平衡」，若能在日常繁忙的工作節奏中努力找到使自己保持熱情的觀察視角，便能逐漸產生長期對於生活、工作的內在動力。

盧炳勳則透過底片的「顯影曝光期」比喻廣告職涯的成長曲線：初入行的成長與壓力並非徒勞無功，而是專業顯影前的必要累積，一旦跨越此階段，即可獲得指數型的成長與更高層次的成就感，工作節奏與生活節奏也將逐漸形成一致的內在步調。唐心慧提出「廣告就是生活」的觀點，強調行銷傳播的本質在於人性洞察，而洞察無法憑空生成，必須仰賴生活經驗的累積。旅行、閱讀、人際互動與情感經驗，皆為形塑策略與創意的基礎。因此，她認為唯有維持對世界的開放與敏銳，才能在高強度節奏中仍保持專業判斷力。

三人皆從自身經驗出發，分別以情緒管理、生活節奏與感知為切入點，共同指向「建立穩定的內在步調」這一核心觀點，並強調透過經驗累積與持續觀察，形塑一套能長期運作的工作與生活節奏。

二、在科技浪潮下：將自己當成一個品牌來建構與策展

建立自我定位與表達的方式已逐漸產生轉變。盧人瑞指出：「這是最好的年代，也是最壞的年代。」所謂最好，在於技術門檻降低，任何人都能投入創作；而最壞之處，則是人人皆可創作，使差異化變得更加困難，競爭者也因此迅速增加。基於此，他建議年輕人應將自己視為一個品牌，進行有意識的經營與策展。

因此在招募人才時，他除了評估應徵者的專業外，也會觀察其社群帳號，藉此理解其內容表達方式、視覺敏感度，甚至是對世界的觀察能力。盧人瑞認為，這恰是當代行銷人才最重要的素養之一，即能持續為自己建立「可被辨識的風格」，以及「可回溯的能力成長軌跡」。

唐心慧則從另一個角度切入，指出在外在表現與自我經營之外，若能在學生時期清楚找到自身的「內在驅力」(Desire) 與「北極星」(North Star)。唯有明確的 Desire，才能形成穩定的內在動能，推動個人自發地學習、實驗與創造。她提出「找到自己的 North Star」作為職涯選擇的根本方法，唯有清楚知道自己要什麼，才能在挫折與競爭中仍保持方向感，而不輕易動搖。

三、人生歷練總結：對年輕世代的三句話

在訪談的最後階段，盧人瑞以三句簡潔卻充滿重量的人生哲學，總結了他在專業與人生中得以長期保持韌性與方向的核心思維。這三句話承載了他在跨域學習、產業更迭與角色轉換中反覆淬煉出的洞察，成為他寄語年輕世代最重要的期許。

第一句，是面向心性穩定的提醒：「凡事皆會過去（**This Too Shall Pass**）」。盧人瑞指出，人真正困住自己的往往不是事件本身，而是對事件所帶來情緒的反覆回想。他觀察到，許多年輕人在初入職場時，因害怕挫折、過度放大負面情緒而陷入自我懷疑；然而在他看來，任何衝擊終究只是短暫的時間片段，不會決定人生的最終樣貌。若能理解「時間會持續前進」，個人便能從不必要的糾結中抽離，把心力回歸真正能推動前行的事，也才能在快速變動的產業裡維持穩定的心理韌性。

「以終為始（**Begin with the End**）」則談及個人方向感的建立。他強調，人必須在行動之前先描繪自己期望到達的終點。不論是作為領導者、同事、朋友或家庭成員，每個角色都需要有一個清晰的最終狀態（**End State**）。唯有如此，個人在面對繁雜任務與選擇時，才知道哪些行動值得投入，哪些僅是急迫卻無助於長期目標的雜音。當一個人越能清楚自己的目標、方向，就越能有效配置時間與精力，不致在變動中迷失。

最後，「掌控人生或被人生掌控（**Control or Be Controlled**）」是一句對主動與積極的呼籲。他認為真正的風險永遠不是做錯，而是「不做」。若一個人無意識地將決策權交給他人或環境，就會被動接受結果；反之，只要主動提出問題、探索解法並付諸行動，就能在不確定中掌握自己的方向。他以自身推動凱絡組織轉型的經驗為例，指出若領導者遲疑不前，整個團隊就會被外部變化推著走。對個人而言亦然：主動，是唯一能讓人擁有長期競爭力的能力。

總結而言，若能以穩定的心性為基礎，以清晰的方向感作為指南，再以主動的行動力支撐前進，這三者將成為一套完整的人生哲學。盧人瑞將這套心法視為「長期競爭力的結構」，並期許年輕世代在瞬息萬變的時代中，以更穩定的心、更明確的目標與更主動的行動，走出屬於自己的道路。

專訪部分

盧人瑞，2025年9月30日，專訪凱絡媒體服務股份有限公司台灣董事總經理盧人瑞先生於凱絡媒體服務股份有限公司會議室，中國文化大學廣告學系臺灣廣告史研究小組。

盧炳勳，2025年10月3日，專訪電通媒體專業服務執行長暨貝立德執行長盧炳勳先生於貝立德股份有限公司會議室，中國文化大學廣告學系臺灣廣告史研究小組。

唐心慧，2025年10月14日，專訪電通行銷傳播集團大北亞區暨台灣執行長唐心慧小姐於電通行銷傳播集團會議室，中國文化大學廣告學系臺灣廣告史研究小組。

參考資料

王思捷（2018年10月28日）。〈呼叫1988年的世界、台灣，還有我和你〉。《中央社文化+》。取自：<https://www.cna.com.tw/culture/article/20181028w002>

台北市廣告代理商商業同業公會（2021年11月5日）。〈盧人瑞 傑出廣告人暨卓越貢獻獎〉。《台北市廣告代理商商業同業公會》。取自：<https://www.ta-aa.org.tw/honor/award/205>

林佳賢（2021年9月17日）。〈開創前所未見的服務 成為商業轉型顧問〉。《方格子 Vocus》。取自：<https://adm.com.tw/article/661faa8afd89780001c21de0>

張彥文（2023年12月31日）。〈生成式 AI 上市一年，你體會到它的魔力與誘惑了嗎？〉。《哈佛商業評論》。取自：<https://www.hbrtaiwan.com/article/22704/magic-generative-ai>

黃宜稜（2021年4月16日）。〈最初的百事可樂，其實是一款「幫助消化」的功能性飲料〉。《ROOMIE》。取自：<https://www.roomie.tw/posts/69268>

滾石文化廣告雜誌（2025年4月28日）。〈媒體代理商的突圍戰！擴大陣容、高峰對話、打擊詐騙，MAA 如何引領新時代？〉。《方格子 Vocus》。取

自：<https://adm.com.tw/article/67e3708efd897800013c125d>

網際網路泡沫（2025 年 11 月 16 日）。載於維基百科。<https://zh.wikipedia.org/wiki/互聯網泡沫>

魯皓平（2023 年 2 月 14 日）。〈有史以來的網站流量排行榜！許多時代眼淚，都被歷史洪流所淘汰了〉。《遠見雜誌》。取自：<https://www.gvm.com.tw/article/99616>

撥號連線（2025 年 11 月 16 日）。載於維基百科。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/撥號連線>

Charming Brand Talks（2024 年 11 月 22 日）。〈2024 DBTA 金獎企業 | 凱絡媒體：以 3 大策略行動推動 DEI，打造心理安全感及創意激盪的共融文化〉。《Womany 女人迷》。取自：<https://womany.net/read/article/33257>

Dentsu Taiwan（無日期）。〈台灣 管理團隊 唐心慧〉。《Dentsu》。取自：<https://www.dentsu.com/tw/zh/who-we-are/our-leadership/jennifer-tang>

Dentsu Taiwan（無日期）。〈台灣 管理團隊 盧炳勳〉。《Dentsu》。取自：<https://www.dentsu.com/tw/zh/who-we-are/our-leadership/robin-lu>

HTML（2025 年 11 月 17 日）。載於維基百科。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/HTML>

Jules Li（2025 年 3 月 21 日）。〈企業文化大翻新：讓你的組織跟上，別讓文化把品牌策略當早餐吃掉！〉。《LinkedIn》。取自：<https://tw.linkedin.com/pulse/企業文化大翻新讓你的組織跟上別讓文化把品牌策略當早餐吃掉-jules-li-alkpc>

Mu Chen（2018 年 7 月 21 日）。〈行銷職涯上的從 0 到 1—從起跑點開始，選擇好未來方向〉。《Medium》。取自：<https://medium.com/xchange/行銷職涯上的從0到1-從起跑點開始-選擇好未來方向-941f69389785>

SWise（2024 年 1 月 30 日）。〈職場文化大不同，近年紅遍歐洲的 work life balance 到底是什麼意思？〉。《SWise》。取自：<https://swise.tw/亞洲和歐洲的職場文化大不同，近年紅遍歐洲的worklife/>

Tobey (2020 年 12 月 25 日)。〈趨勢統整 | 2020 數位廣告趨勢總回顧〉。《TenMax》。取自：<https://www.harpersbazaar.com.hk/lifestyle/DEVELOPING-THE-T-SHAPED-TEAMS>

TY (2025 年 4 月 28 日)。〈培養「T 型人才」推動企業創新發展 積極應對環境變遷〉。《BAZAAR》。取自：<https://www.harpersbazaar.com.hk/lifestyle/DEVELOPING-THE-T-SHAPED-TEAMS>

A T-Shaped Leader Guided by Human-Centered Philosophy

Lu JJ, Managing Director, Carat Taiwan

The 31st Taiwan Advertising History Research Group, Department of Advertising,
Chinese Culture University*

Abstract

Possessing nearly thirty years of practical experience in the field of marketing communications, Lu Jen-Jui has established himself as a pioneer in successfully leading corporate digital transformation amidst a shifting industry landscape, driven by his passion for advertising and forward-looking vision regarding technology. Following his university graduation, Lu chose to immediately immerse himself in the advertising industry to accumulate experience. He subsequently pursued advanced studies in information technology abroad, thereby gradually cultivating a professional approach that integrates marketing expertise with digital technology. In the face of a rapidly changing market environment, Lu leads his team with a "human-centric" philosophy and a clear, pragmatic leadership style. Furthermore, he has incorporated Design Thinking and AI collaborative methodologies into organizational processes, ensuring that strategies—from planning to execution—are conducted within a systematic logic, thereby breaking new ground in the field of marketing communications.

Keywords: Digital Transformation, Design Thinking, Human-Centric, AI Collaboration

*The 31st Taiwan Advertising History Research Group of the Advertising Department of Chinese Culture University is composed of Director Yang Hsi-Pin, Professor You Chun-Hui, and students Hsu Ping-Hung and Chiang Fan-Rou. This article was written by Hsu Ping-Hung.

以整合分析探討台北市公家空間再運用於 文創產業的類型與案例

羅雁紅*

中國文化大學廣告系專任教授

摘要

台灣因應世界潮流於 2002 年提出了「文化創意產業」新興產業，並於 2003 年提出草案，設立「文化經建委員會」籌畫工作，直至 2024 年，已歷經 20 初年的成長。本研究以台北市首都為研究範圍，採用整合分析概念及個案研究的方法，運用關鍵字全面蒐集相關文獻，深入探討政府在 20 年期間「再利用了哪些公家空間資源？發展了哪些文創類型？以及有哪些代表案例？」的研究問題。

本研究初步採用上述方法建構出台糖、台鐵等 17 種閒置公家空間再被利用的類型，並增詢專家、學者、及地方文創參與人士的建議，針對全台運用類型作調整後，增加水資源、醫院診所、特殊自然資源、人物故居的歷史建築、樟腦廠、宗教文化信仰的遺址等共為 23 種類。也依據文獻及專業人士之提供，整理歸納出台北市所具備的類型涵蓋 21 種，並將台北市具代表性的 21 個案例提出。最後再進一步針對每個案例收集資料並做文創化的分析，實地考察時亦將台北市目前發展現況的史料作更新。

本研究結果可提供其他各地地方政府檢視有哪些公共空間資源可再做利用及發展；政府及欲參與的廠商針對空間發展方式，也可參酌案例的優點，並依照特色及創意做調整。讓行政效率提升、文創產業更加發展、以及帶動地方經濟。

關鍵字：空間再利用、文化資產、文化保存、歷史建築、文創化

*羅雁紅為通訊作者。Email:lyh12@ulive.pccu.edu.tw。感謝本研究進行過程中，專家學者及文創業界人士，以正式或非正式方式，提供意見。

壹、緒論

當全世界發生第二次石油危機經濟蕭條時，英國工黨領袖布萊爾總理於 1997 年提出英國的新國家政策來解決經濟問題，那就是聞名於世的文化政策，並開始了英國的創意產業的發展。後來世界各國也相繼提出各自相似的政策及發展，如：澳洲、北歐國家、韓國。台灣也提出了國家發展的六項新興產業，其中一項便是「文化創意產業」。

「台灣文化創意產業」（簡稱文創產業）是在 2002 年由游錫堃院長提出，並於 2003 年提出草案，設立「文化經建委員會」簡稱「文建會」，開始籌畫工作，同時也開始出版文化創意產業發展年報。並於 2010 年成立文化部，確立了 16 項文化創意產業範疇項目。發展至 2024 年，經歷了 20 年的時日，台灣的文化創意產業發展在各地遍地開花，民眾對於「文創」兩字已是耳熟能詳。

然而在發展國家政策之初，不論是行政部門的設立、資源分配、人力栽培與教育、或是空間需求等等，除了需要時間、也需要跨部門、或是公私部門通力合作。而在空間的需求上是首要之務，國有的公家資產是各級政府單位最能夠優先被釋出及運用的，且早在文創政策之前，已有社區總體營造在推行與公共空間再利用等概念，再加上文化創意產業的文化資產保存及空間運用概念，因此各級政府單位在這 20 年期間一一推動了文創場地的建置，從大型的文創園區到各鄉鎮發展一鄉一特色(OTOP)的文化館、故事館、或是博物館，也有從單點歷史空間建築的發展到線與面的區域擴張，2019 年更成為推動地方創生（國家發展委員會官網，2024）。

研究欲探討的研究問題為「從 2003 年草創到 2024 年期間，台灣文創產業發展過程，有哪些類型的公共空間已被再利用？又發展成為什麼型態的文創產業案例？有無發展較具代表性的案例？這些案例在文創化的特性又為何？」

為達本研究的目的，本研究首要採取「整合分析法的概念(Meta-Analysis)」，第一步驟，進行較全面性的文獻收集」（應立志、鍾燕宜，2000）用「空間再利用」、「文化資產」、「文化保存」、「文創案例」、「文創園區」、「歷史建築」，以及與文創化概念與分析有關的「文化產業化」及「產業文化化」等關鍵字搜尋文獻。再仿效整合分析法中的第二步驟，進行歸納整理分析。整合分析常遇各結果也不盡相同，然而依此分析方法，將由作者判斷較具價值，來做系統性的資料收集及分析。由於對於文創領域之研究報導等為質性研究偏多，因此較難進行整合分析後面階段有關於數值方面的統計量化研討，而且過去文獻案例雖有說明，即使有提及當年的運用情況，也是相當多維持在 10 幾年前狀況，因此

也凸顯出現在實際田野造訪個案作調查研究需求。因此，將再採用「個案研究法」，收集更詳細的資料及分析，來達成研究目的。

然而全台灣各地的地理環境與歷史背景的差異性，每一個單一地區能夠運用的公家公共空間不一定相同，可能無法包括全面性，唯有台北市身為首都，國家級及地方級公共空間及歷史建築應相較於其他地區更加多元且具代表性，也是具有最多文化資產的城市，因此本研究範圍及分析的期間限制將先針對 2003-2024 年台北市的公家空間運用類型及其發展為何種文創作初步探討。

貳、文獻探討

一、台灣文化創意產業及 16 產業項目

如緒論所提台灣文創產業是在 2002 年被定為國家發展的其中一項新興產業，因此 2003 年開始提出草案，由文建會開始籌畫工作，剛開始僅訂出 13 項範疇，包含了視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計、設計品牌時尚、出版、電視與廣播、電影、廣告、建築設計、文化展演設施、數位休閒娛樂、創意生活(文建會, 2006)。同時也開始出版文化創意產業發展年報，提供相當多文創產業各個範疇的研究、統計數字、及發展狀況的資訊。並於 2012 年正式成立文化部，也確立了 16 項台灣文化創意產業範疇項目。其中除了原先已有的視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計品牌時尚、出版、電視與廣播、電影、廣告、建築設計、創意生活產業，更改了產品設計、文化資產與文化展演設施、數位內容產業，增加了流行音樂產業、地方特色產業、及其他未列的文創產業(文化部, 2012)。這 20 年文創發展期間，公有空間的再運用是用於這 16 項的那些產業型態，也將進一步探討。

二、發展國家政策時各種文創產業的空間需求

然而公有空間的再運用是用於文創產業 16 項的那些產業型態，勢必與需求有緊密關聯性。在國家發展文化創意產業時需要大量的空間，在有限的空間環境之下，國家各級單位從中央到地方縣市，甚至到鄉里或是單一巷弄及社區的空間都需要重新審視及運用到。例如:為了鼓勵音樂與表演藝術的發展，必須提供更多練習的場地空間或是成果發表的表演廳。又例如:為了鼓勵視覺藝術、畫家、設計、時尚設計、或是工藝創作，也需要提供給予青創基地或是展演空間等(黃柏璋, 2008)。因此其中一項的文化資產與文化展演設施產業的發展，可發現在這些年亦是蓬勃發展，除了博物館、故事館、文化館本身在設立數量的增長，也提供了其他文創產業的空間需求。然而這些空間的來源，有公家的

如高雄的衛武營國家藝術中心及歌劇院、也有私人的如台南奇美博物館，有新建的如台北表演藝術中心、也有舊的空間建築再運用的如彰化合興派出所宿舍改為青創基地。為了達成本研究目的，將更精準地只針對公家舊的空間來源的釋出，且是作文創再運用的研討。

三、國有資產及文化資產的空間資源數及類型

有關於公家的土地、舊有空間的行政管理單位，國家等級首要是國有資產的管轄單位國有財產署；到地方等級有財政局、地政局、或是相關所屬機關對市有財產做管理。若是這些公有資產中具文化歷史意義性的文物及空間，經過審核過後列為國家級文化資產(Cultural Heritage)或是地方等級的文化資產、古蹟等。目前文化資產局至今有認列的類別及全台案數相當多，如：歷史建築（1748 案數）、紀念的建築（20 案數）、古蹟（1054 案數）、古物（2595 案數）、史蹟（7 案數）、或是考古遺址（56 案數）、聚落建築群（23 案數）、文化景觀（78 案數）、自然地景區域場地等的文化資產，這些的管轄單位皆為文化資產局（國家文化資產網，2024/12/13，取自 <https://nchdb.boch.gov.tw>），即為文化部管理；若到地方等級，管轄單位可為各縣市或是地方政府的文化局，依本研究範圍由台北市文化局所管理，台北市已有 496 處文化資產，仍在增加中（台北市政府文化局網站，2024/11/20。取自 <https://culture.gov.taipei>）。文化部文化資產局也管理無形的文化資產，但並非本次研究範圍。

而依照文資局的查詢類別以及出現的例子，可見到台北市以及各縣市的例子，有史料介紹及過去建檔時的照片皆能提供。因為要列為文化資產的各項目皆須經過審慎的評估，因此資料都已完善。例如在台北市的聚落建築群有寶藏巖聚落或是較特殊的文化景觀台北市陽明山美軍宿舍群。然而這些案例本身皆已為文創產業的文化資產。有些被修復、保存，有些已在推廣階段。其利用或是再利用的情況不一，而被再運用的方式更未有說明。並且仍有閒置的國有財產、土地、及空間未被認列為文化資產，亦有被利用的價值性。因此這些公家資產的空間場域被利用的現況需要再進一步輔佐整合一些文獻的案例說明、官網、媒體報導內容等資料做初步擬清，再進行實際訪視。

對於過去不同時代，政府為了維持社會次序（如：國防部的軍、警、監獄等）及治理（如：外交方面的外國領事館或是外交使節住宿、交通部的鐵路及公路局、內政部的新聞傳播、建築、教育部的各級學校，財政部的金融單位等等）的辦公行政處、官舍等歷史建築及空間，這些通常具備較大的土地面積、甚至有原先規畫的園區，推估應為首要文化保留、修復、及要再利用的空間。

四、產業及自然資源的工業遺址/遺產與概念

延續文化遺產下，其中的一種為工業遺產（Industrial Heritage）。這是指每個國家的過去曾為了工業活動所造建築與結構，此類建築與結構中所含工藝與工具以及所處的城鎮、景觀皆可認定為工業遺址，此為國家工業遺產。因為每個國家重視或是特色工業並不相同，這也與每個國家經濟發展息息相關，如美國或是歐洲國家都曾有汽車產業所留下的工業遺址。而台灣政府也在早期規範一些民生產業的生產製造為國家控管，即是國營事業，包含了菸、酒、糖、鹽等等。另外也包含國土方面的資源開發及保護，如：林業、礦業、地熱及水源、樟腦等等。而當年這些工業經濟活動遍布全台各處，且皆有相當大的建築物或是建築群結構，更是佔地面積廣闊。然而隨著時代的改變，如今因沒落或是停止生產，而留下相當多的閒置空間及場域，而這些空間也變成是現今文化創意產業發展的重要文化資產及空間的來源之一。因此本研究在搜尋文獻資料時，也會針對這些民生產業及自然資源方面的工業遺產有所著墨。

五、國家推行地方文化/特色產業、一鄉一特色（OTOP）、地方創生

除了上述的國營事業留下的大量空間可以運用外，台灣過去也有一些自己的傳統產業、製造業、或是代工廠是相當興盛且獨特的，而在各地也形成聚集效益，但也因為製造外移、環境改變等原因，有些已沒落，有些雖保留下來而有轉型的需求。如苗栗三義木雕老街、彰化社頭襪子產業、新北市鶯歌陶瓷老街、花蓮七星的柴魚產業等等。然而這些活動是由一群私人所擁有的，並非公家的，因此其發展狀況與上面的國營事業並非相同。

為了保存這些私人產業特色、並將其過去的文物器具、知識經驗、文化歷史等等保留及傳承下去，台灣政府也與也與泰國等世界其他國家一樣，提出了發展各地方經濟發展與各地特色產業結合的地方文化/特色產業，並於 2010 年列為文創業的其中一個範疇。由各鄉鎮自己去建立自己地方產業的文化，而後保存於各鄉鎮的文化館、故事館、博物館等。並鼓勵台灣的 319 鄉鎮能夠每一鄉鎮都發展設計一個特色產品（One Town One Product）。而在過程中，也再運用了各地方鄉鎮的公家土地及空間，而這些以較小佔地的單一歷史建築、或是閒置單棟的公家空間為主。

另外，行政院的国家發展委員會於民國 107 年提出地方創生會報，並訂民國 109 年為地方創生元年，透過地方創生與新創結合，希望復興地方產業、創造就業人口，促進人口回流到各地，逐步促進島內移民，均衡台灣的目標。其中創生計畫除了青年培力，也包含公有空間活化。希望青年能回到各地方鄉鎮

去就業，運用各地的公有建築空間，透過新創方式活化空間的運用。而其中位於南投的中興新村除了文創發展，也是地方創生育成村(國家發展委員會官網，2024/12/1，取自 <https://twrr.ndc.gov.tw>)。因此地方創生的發展也使得更多地方性的公家閒置空間也被再利用，而青創基地也更加多元發展。

六、運用整合分析的關鍵字搜尋文獻的概念

除了上面文獻探討所推敲出來的可能性，目前持續運用文化創意產業與閒置公共空間再利用等關鍵字去搜尋中文的文獻資料庫，主要是以台灣文獻與案例為主。文化創意產業本身因為與文化有關連性，與各地方結合，因此採用中文學術資料庫(資料來源來自學術 google scholar、博碩士論文資料庫、華藝資料庫)為主。雖然搜尋過程也發現最大的中國大陸華語學術論文有提及台灣案例，但仍與台灣研究案例重疊，因此不影響歸納類型。

先將 2024 年前已經搜尋之下列資料，整理出類型及案例，羅列於表 1。從這些學術文獻當中，可初步了解哪些類別的空間可能再被運用。

表 1：學術文獻整理的分類及案例

作者/年代	案例(空間再利用的類型)
張捷(2011)	十鼓文化園區(糖廠)
林佩珊(2007)	華山文化创意園區(酒廠)
李玉燕(2017)	松山文創園區(菸廠)
呂孟霓(2013)	高雄的台灣糖業博物館及文化创意園 (橋仔頭糖廠、工業遺址)
林厚君(2011)	五個文創園區
林曉楣(2017)	臺中文化创意產業園區(酒廠)
王立德(2019)	台北華山 1914 文化创意園區(酒廠)
陳振杰、黃榮琿、蔡漢生、吳連賞(2008)	高雄市文化创意產業發展的現狀與前景規劃之研究。(海洋港區、廣電及展演的文創)
李沛臻(2014)	嘉義市文化创意園區(酒廠)
陳冠義(2013)	新瓦屋客家文化保存區(林家歷史建族群)
黃淑媛(2008)	華山文化園區、駁二藝術特區(酒廠及港口)
劉育昇(2024)	15 類文創投資發展現況
潘宜萍、王思琦、李長斌(2014)	臺中文化创意產業園區(酒廠)

李維安 (2018)	國軍土地 (國防的軍事土地、眷舍及行政辦公處)
蔡佩玲 (2008)	屏東六堆客家文化创意產業 (歷史建築群)
楊雅茹 (2019)	台中文化資產園區及台中霧峰光復新村 (酒廠及眷村)
黃龍興 (2010)	花蓮創意文化園區 (酒廠)
黃士杰 (2012)	新竹州圖書館(圖書館或是其他地方公共設施)
戴湘綾 (2012)	(眷村)
左翔駒 (2006)	台北市青田街的日式宿舍(人物故居)
吳芳瑜 (2019)	宜蘭中興紙廠 (工業遺址)
林瑜婷 (2013)	台南老屋欣力 (歷史建築或是古蹟建築物)
郭俊麟 (2015)	原臺灣總督府/台南出張所 (國營事業的相關專賣局)
蔡年泰 (2004)	原住民台東創意產業 (米廠及台糖)
楊鈞文 (2016)	碼頭/大稻埕 (碼頭及歷史舊街區)
劉皓仁、陳芙萱 (2011)	南投高等研究園區 (政府行政辦公處)
張政傑、黃怡甄、吳宜珊 (2019)	市場/紅樓創意市集/眷村/四四南村簡單市集等等 (公有市場及眷村)
涂立琪 (2009)	台灣酒廠 (酒廠)
胡太山、張哲榮、張素莉、賈秉靜、呂宗盈 (2006)	新竹市玻璃業 (車站的倉庫)
蘇明如 (2019)	駁二藝術特區 (港區)
呂春嬌 (2008)	桃園縣大溪鎮名人陵寢 (人物故居及陵墓等)
黃柏璋 (2008)	空間需求
郭穎頻、黃裕智、湯幸芬 (2017)	台中光復新村、宜蘭國立傳統藝術中心、羅東林業文化创意園區 (眷村、林業)
林俞君 (2020)	屏東眷村/勝利星村(眷村)
李威翰 (2023)	台北松菸創作者工廠、台中創業基地、宜蘭中興文化创意園區，以及花蓮文化创意產業園區

林孟璇 (2015)	地方特色產業/彰化二林葡萄酒 (地方特色產業)
呂信樺 (2004)	澎湖吉貝嶼最珍貴的文化資產－「石滬產業」 (特殊自然資源、文化資產)
林香君 (2024)	台北萬華歷史建築街區及歷史建築 (歷史建築群)
王惠君、徐福 (2002)	臺北市立此建築萬華林宅/星巴克 (歷史建築物)
孫晟維 (2008)	台北市萬華/仁濟療養院 (醫院診所)
林璿甄 (2012)	萬華產業文化化
吳怡寬 (2005)	雲林古坑 (地方文化產業)
林爵士、王瑞斌 (2016)	高雄市旗山區舊鼓山國小 (教育空間:小學)

資料來源：作者整理。

七、搜尋關鍵字所整理之文獻作案例及類型之初步分析

綜合上述已爬梳之文獻所整理的公有空間再利用的可能類型，但因為上面的學術研究文獻是全台灣的類型及案例，需再繼續配合搜尋媒體報導、台北市文化局、以及台北市觀傳局資料，找出類別相似的台北市案例，且要確認是否已開放民眾參與或是宣傳活動等訊息，這樣才可再進一步初步判斷目前那些台北市及各地的公共空間場地可能已有再被利用，且是往文創領域發展之可能性，從此方向初步建構 2003-2024 年台灣文創發展期間公共空間再利用的類型及台北市的可能案例。也綜合作者本身過去經驗及查詢結果，將其整理為下列表格 2。

表 2：目前已整理之初步類型及案例

公共空間/場地類型	台北市案例	其他縣市的案例
台糖	萬華糖節文化園區	台南十鼓文創園區
台鹽	缺	台南安平台鹽夕張所/台南七股鹽埕里鹽山觀光園區及台鹽博物館
台酒	華山 1914 文創園區	花蓮文創園區
菸廠	松菸文創園區	屏東菸廠-屏東 1936 文化基地

台鐵	北門的國立台灣博物館鐵道部園區	彰化扇形車庫及宿舍區
林務局/宿舍	台北市植物園的標本館	嘉義阿里山林業村及宿舍區的檜意森活村
刑務所/監獄/宿舍	台北刑務所宿舍的榕錦時光	台東綠島的白色恐怖綠島紀念園區及監獄博物館
軍兵營地/行政建築/眷村	四四南村	高雄衛武營國家藝術文化中心
警察局/派出所/宿舍	轆嶺街小劇場	桃園 77 藝文町（警察宿舍）
特色歷史建築群	陽明山美軍宿舍	屏東六堆客家聚落/
金融/國有銀行/郵政資產	土地銀行的國立台灣歷史博物館古生物館(原日本勸業銀行)	桃園中央銀行的中央造幣廠
中央/教育廣播電台	台北市南海學園的教育廣播電台（原文獻館）	新北淡水中央廣播電台的淡水分台-雲門劇場
小學/學校	建成國小的當代博物館	高雄市旗山區舊鼓山國小
港區/碼頭/倉庫	大稻埕碼頭及歷史街區	高雄駁二特區
公有傳統市場	西門紅樓/台北市萬華新富町文化市場	新竹市東門市場-青年基地
米廠及穀場	缺	彰化員林鐵路穀倉/雲林斗南鐵路穀倉
其他中央/地方/社區閒置空間	台北之家:台北光點（原美國大使宅邸）	台南林百貨/台灣文學館(台南州廳)/、新竹玻璃工藝博物館

資料來源：作者整理。

八、文創化概念與分析：文化產業化與產業文化化

何謂文創領域的運用？首先定義為這些公家空間及場域作為台灣文化創意產業的 16 項範疇的運用。例如：上述的建成國小後來作為當代博物館，屬於文化展演空間的範疇，即可認定為文創的運用。又如西門紅樓，原先為市場

歷經多次的轉變如：戲院、電影院，後續有創意市集，劇場，展演空間租借等運用，亦可被認定為往文創運用。

然而有些地方特色產業、傳統產業、或是製造生產的工業遺址等，遺留下的空間場域，或是當地居民並沒有原先的公共空間，要先進行「文創化」，換句話說，需經過一段時間歷程的轉型。而轉型的歷程有兩種：「產業文化化」、「文化產業化」。而這個概念是在 1995 年由文建會在全國藝文祭時所提出的標語。文建會前主委陳郁秀強調藝文若能經「產業化」來達成解決經濟的困境。而後經過多位學者的進一步解釋，尤其以黃世輝（2001）社區總體營造成果彙整中提到文化產業與居民的參與，如何讓「地方的產業」轉化為「文化產業」。其中需將「產業」轉為具備文化內涵的「產業文化」，此為「產業文化化」歷程，此為第一類歷程，是將具體的產業或是歷史人物、知識經驗保留下來，成為文化的開端。再將此「產業文化內涵」經「文化產業化歷程」，轉為「文化產業」，此為第二類歷程，是將文化轉為經濟效益的重要階段。本人延伸此概念，「文化產業」若能進一步加入創意，既「創意化歷程」，或是運用在其他 16 項文化創意產業的範疇，將轉化為「文化創意產業」。

而此概念的範例分析：以十鼓文創園區運用台南糖廠遺留下來的工業遺址，多元運用此空間，進行文創化的歷程。其中一環節既是保留製糖的生產及糖的保存設施、多棟工廠、運甘蔗或是糖的小火車軌道，以及原先的生態等，先行一一製作介紹說明牌及導覽路線作為將來民眾參觀的活博物館，將糖業的文化保留下來，讓此糖業產業有文化後，再讓民眾可買票進去實際參觀導覽，或是到文創禮品區購買糖業相關的文創商品，租借場地作為婚紗攝影、拍電視、電影場地的各種經濟收入，此為文化產業化。或是民眾可以玩創意改造的溜滑梯、天空步道看台南景色、看表演等等，此為文化創意產業。其中特殊之處是原先十鼓打擊樂團的進駐是因為需要練習、教育、及表演空間，才會運用了台糖的閒置空間。而後的發展是將糖業與表演藝術結合的文創園區。如上述的說明與例子，本研究也將針對每一個台北市案例進行「文創化的分析」。

參、研究方法

為了達成研究目的，本研究初步採用整合分析研究概念（應立志、鍾燕宜，2000），已運用關鍵字做文獻全面的收集，經前面的文獻探討所建構出台糖、台鐵等 17 種閒置公家空間再被運用的類型作為基礎，並增詢專家、學者、及地方文創參與人士的建議，讓類型更為完備。

透過文獻資料法先將全國在過去 20 年期間有將國家、地方、社區的公共空間及文化資產已重新被利用，而是運用在文化創意產業的發展上的，由作者先將類型作整理出來，目前從前面的文獻探討已有發展出初步的十七類型及一些參考案例，再將其編制為半結構性的問卷及開放問題，可以補充類型及案例的地方，範例如下，共計 17 題（完整內容見附錄）。

問卷設計說明：

1. 請針對每類型空間再運用於文創的案例，台北市具代表性的案例，依照你的認同度給予 1-5 分的評價，分數越高，認同度越高。
2. 依照你過去專業接觸及所了解情形，有無其他你認為更加推薦發展類型及其他案例，請簡單補充說明意見

題目 1:台糖類中台南糖廠再運用為十鼓文化園區，台北市代表案例：萬華糖部文化園區

非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同

補充說明：

先邀請文創領域的 10 位專家、學者、及地方文創參與的意見，經徵詢同意後，共計 8 位（見表 3）。再以郵寄方式，請這 8 位填寫後，寄回。針對發展類型確認及代表性案例的選擇完成後（這部份結果呈現於結果一）。

表 3：詢問專家、學者、及地方文創參與人士名單

單位	參與人士
南華大學文化創意事業管理系	趙 XX 教授
南華大學旅遊管理學系（曾任新北市及高雄縣的文化局長）	林 XX 教授
彰化地方人士（地方創生文創參與者）	郭 XX 理事長
實踐大學高雄校區（USR 計畫）	翁 XX 教授
雲林科技大學文化資產系及斗六地方人士	楊 XX、魏 XX 教授
雙北地方人士（鐵道火車文創參與者）	林 XX 教授
國立台北教育大學文化創意產業管理系	陳 XX 教授
新竹市地方人士（文創參與者）	林小姐

資料來源：作者整理。

本研究將再採用個案研究法，針對各類型的案例深入收集更多個案官網、政府單位的官網資料，以及親自針對現況所收集到 DM 及導覽資料，並做攝影照片的紀錄及留存。

肆、研究結果

一、台北市類型公共空間再利用的

下列資料來源來自學術文獻資料庫（Google Scholar、博碩士論文料庫、華藝資料庫）、新聞媒體報導及曝光、台北市觀傳局的文書資料（DM）、台北市文化局、每個個案本身官網、以及現場田野訪視的實際資料（包含說明的 DM、展出的展版內容、影片播放、導覽志工的說明及解說、民眾參與情形）的整合分析，目前台灣在 2003 至 2024 年的 20 年文創發展期間，全台的公共空間再利用的類型有台糖、台鹽、台酒、菸廠、台鐵及火車車庫及鐵道維修/宿舍、林務局等/宿舍、刑務所/監獄/宿舍、軍營/軍地/眷村、警察局/派出所/及警察宿舍、特色歷史建築群、金融/國有銀行資產、中央/警察/教育的廣播電台、小學/學校、港區/碼頭/倉庫、公有傳統市場、米廠及穀場、其他中央/地方/社區的單點閒置空間原先整理的 17 種之外，也經過專家、學者、及地方文創人士的建議，另增加水資源、醫院/診所/療養院、人物故居的歷史建築物/陵墓、特殊自然資源開發與運用（如溫泉/地熱/煤礦/金礦）、樟腦廠、宗教文化信仰的遺址等場域，增加 6 種類型，共計 23 種。其中在台北市缺少台鹽、米廠及穀場的文創再利用這 2 類，所以共計 21 種類型。

二、台北市公共空間再利用的代表性案例及文創化分析結果

經過上述文獻整理找出可能的代表性案例，再經專家、學者、及地方文創人士確認及建議後，選出較具代表性案例。基於台北市首都的獨特性，每類的案例多寡及代表性個案可能不只一個，因究其重要性及頁數限制，僅就 21 個案例作最後整合分析。結果如下（礙於字數限制不再註明來源，見參考文獻）：

（一）公共空間/場地的第 1 類型：台糖

1. 代表案例名稱：台北製糖所文化園區（原萬華區糖節文化園區）及史蹟公園。原空間為日治時期昔日桃園以北唯一製糖所就是最北糖廠，台北製糖所於 1942 年停產。都市發展後位於萬華區的植蔗製糖遺址，現僅存 ABC 三棟倉庫古蹟建築及雙翼古月台。1998 年因社區營造將古蹟建築及戶外園區被保留。

2. 目前再運用現況說明：2000 年開始把甘蔗種回來。目前三棟之一由台北市文化局管理之糖業文化展示館，介紹整個台灣糖業及糖都文化園區的發展歷史，也有影片、DM、互動遊戲等。第二棟為萬座曉劇場。最後有貝殼放大辦公室及社區共享空間(目前為萬華社區小學進駐)。
3. 文創化現況：除了糖業文化及歷史建築保存；每年 11 月辦理甘蔗祭以及市集；讓萬座曉劇團進駐作展演，過去也曾是明華園倉庫，作為表演藝術產業的文創運用；2024 年辦理內行藝術祭，辦公室租借。因此為文化創意產業化。

(二) 公共空間/場地的第 2 類型：台鹽

台北市目前沒有這類的文創發展案例。

(三) 公共空間/場地的第 3 類型：台酒

1. 代表案例名稱：中正區華山 1914 文化創意園區。原空間位於清朝時期三板橋庄大竹圍，1922 年改為樺山町區域。建於 1914 年日本人生產清酒的廠房，後來為台北酒廠。是在國民政府改稱為華山。1987 年酒廠搬遷，稱為華山藝資料來源：作者整理。文特區。為台北市市定古蹟，包含高塔區(為 1920 年釀造米酒的空間)、烏梅劇院(1931 年獨棟廠房建築，顯示 1930 工業建築)、煙囪(1931 年日治時期配合鍋爐而設)、連動 ABCD、紅酒及米酒作業場、清酒工坊、紅磚六合院、鍋爐室、果酒練舞場、華山劇場、車庫設施等等。1999 年起開始提供藝文界的各種展覽及音樂表演等文化活動的文創園區。
2. 目前再運用現況說明：現在為複合式文化展演園區，因為園區相當大，因此區分各顏色的五個區域：展演區域。在「品好店」裡面可以發現各式各樣文創品牌、書店、黑膠音樂咖啡店及餐飲店進駐。貨櫃屋的展覽區(含烏梅劇院)。光點華山電影院、生活、咖啡廳。紅磚六合院區。廣場：華山劇場、快閃活動等。
3. 文創化現況：文化創意產業園區，包含文化、藝術、創意、及產業皆有。

(四) 公共空間/場地的第 4 類型：菸廠

1. 代表案例名稱：信義區松菸文創園區。原為 1937 年日據時期的台灣總督府專賣局松山菸草工廠。鍋爐房、機械修理場、製菸工廠、工作作業場於 1939 年建好，開始生產捲菸。光復後 1947 年改為台灣菸酒公賣局松山菸廠。為台灣第一座現代化的捲菸工場，1998 年停止生產，

合併至台北菸廠。2001 年市定古蹟，定名為松山文創園區。上述的建築包含辦公室、古蹟本體、及蓮花池、運輸軌道等為古蹟保存範圍。2011 年正式對外開放。

2. 目前再運用現況說明：有提供講座課程及導覽。在台北文創大樓有誠品生館、餐飲店、及文創實體店及誠品行旅的住宿體驗。線上商城/小賣所（也包含文創商品）。各個倉庫及展區的展演、也有文創品牌的展售平台、松菸風格店家等。面對生態池的機器修理場外租（玻璃工坊、現為 Island133）給品牌作展售及輕食、品閔茶飲等。
3. 文創化現況：古蹟保存、推廣、及運用。出借場地，給予各種文創產業的展演。也有文創品牌的展售平台、松菸風格店家等，具經濟效益。所以文化創意產業發展。

（五）公共空間/場地的第 5 類型：台鐵行政辦公處/員工宿舍/維修或是倉庫

1. 代表案例名稱：大同區北門的國立台灣博物館鐵道部園區。為日治時期鐵道部，戰後為台鐵總局的本部。園區共有七處被列為文化資產，包含了國定古蹟的台灣總督府交通局鐵道部的廳舍、八角樓、戰時指揮中心、公務室、電源室、以及食堂。另有市定古蹟的清代機器局遺構東側圍牆及石板道。現隸屬交通部。2016 年修復完工鐵道，旁邊台北工場及機器局尚未開放，以動態模型展出。
2. 目前再運用現況說明：分別 1919 及 1920 年建造完成的廳舍，主要為展場，包含常態展的鐵道文化介紹、動態模型展等等，另有主題特展。1933 年建造的食堂的已做為賣店，販賣非常多與鐵路有關之文創商品，二樓為多功能室。1925 年建的電源室，現外租為餐廳使用，雖有鐵道文化相關壁紙，飲食皆與鐵道部沒有連結性。1934 年工務室已做為兒童展區（有互動及體驗設計）及古蹟修復展示工坊。
3. 文創化現況：古蹟保留、修復、及運用皆有。並且有常設展作為鐵道文化的展示、教育、及導覽。也對外提供主題策展。有收取門票、文創商品豐富、餐飲部分雖需做調整，但整體仍有博物館的文化展演空間的模式，也具經濟效益。因此已是文化創意產業的發展方向。

（六）公共空間/場地的第 6 類型：農業部林業署/林務局/宿舍

1. 代表案例名稱：中正區林務試驗所在植物園的舊植物標本館(腊葉館)及南門町 323。日治時期為台灣總督府中央研究所林業部腊葉館，1924

年建於植物園西側，為台灣第一座專為儲藏植物腊葉標本而興建的建築物。2000 年後遷移到森林研究大樓的植物標本館。本館在 2008 年訂為台北市定古蹟，經 5 年的修。2017 年重新開幕。在植物園區蓮花池旁有一棟 1930 年代所建的木造平房，曾作為林業試驗所宿舍，借宿人退休後，荒廢，後經設計師修建並於庭院加入日本枯山水庭，2023 年剛開放參觀。

2. 目前再運用現況說明：當年分類學者的研究及辦公室、文具、乾燥植物的設備及步驟。保存的特殊櫃子、分類編碼等地展示、教育、導覽、及特展。也提供外面單位租借場地，作植物方面的展覽及活動，有 DM、影片。而南門町 323 有植物園志工及植物哀號者作植物推廣活動，希望將來作為茶店運用。
3. 文創化現況：以植物為主題的歷史建築及植物標本的產業人物、知識、設備等產業文化建立為主，而且以植物標本及森林保育推廣教育為主。所以是產業文化化階段。

(七) 公共空間/場地的第 7 類型：刑務所/監獄/宿舍

1. 代表案例名稱：台北監獄北圍牆遺跡及大安區台北刑務所宿舍的榕錦時光生活園區，為 1905 年所建的刑務所為台北監獄前身，為台北城外第一項大型公共建設。台北刑務所官舍群作為獄政官員宿舍。除了金山路上的所長宿舍外，其他相對低階級平凡的宿舍群，為判官所住地區。戰後發展為司法系統職務宿舍，最演變成華光社區。1990 年代後開始有保留意識，1998 年將台北監獄北圍牆遺跡定為台北市定古蹟，2013 年將官舍設定為歷史建築，後於 2016 年有 4 棟火災，因此加速修建。組合而成的拼裝式一、二樓不同組合日式房舍歷史建築群。
2. 目前再運用現況說明：建築修復、老樹保護、規劃文史介紹，也有歷史文化展示空間。也有辦台北城市博覽會等各種展覽或是室內外活動等。全年齡生活園區為導向：引進 15 品牌含養生體驗、餐飲文化、親子友善，也包含寵物店、社區保健室、無障礙參觀動線。重視五感體驗，浴衣、吃喝、照相等文化體驗及故事。
3. 文創化現況：完整獄政文化及日式宿舍建築群的保留及推廣，雖然園區為免費自由參觀與看展等，但餐飲等各種品牌的進駐是產業的經濟效益。經營方式是融合創意生活產業的概念，所以是文化創意產業發展。

(八) 公共空間/場地的第 8 類型：軍營及軍地及眷村

1. 代表案例名稱：信義區四四南村－眷村文化公園與信義公民會館。眷村是在國共內戰時期的產物，而四四南村是台北地區第一個眷村，是四四兵工廠南方而稱為四四南村。位在台北市精華區所保留下來的眷村與公園、籃球場形成區域，內有土丘。與台北 101 大樓接近，形成新舊及城市鄉野的對照感。
2. 目前再運用現況說明：園區有眷村文物的保留、眷村民房、公民會館建築、碉堡等保存。有眷村文化介紹及文創再運用：其中 A 館為親子館，將復古空間創意運用為玩具共玩、共養、共學、及共同成長的體驗館；B 館為眷村文物展示館。包含生活、藝文、美食、手工藝、遊戲、及多媒體放映室；C 館則為好丘文創餐飲生活空間，以貝果為主之文創輕食餐飲店，融合藝展活動；D 館是藝文、書店、及劇場館。由幾個文創團隊聯合打造新型態空間融合；信義公民會館在四棟對稱建築物。常有舉辦市集。
3. 文創化現況：古蹟及文化的保存及介紹。展覽區域作展演。採創意生活產業的創意經營、書店的出版業的運用、文創市集活動、文創商品販售的經濟效益。整體是往文化創意產業發展。

(九) 公共空間/場地的第 9 類型：警察局、派出所、及警察宿舍

1. 代表案例名稱：中正區轆嶺街小劇場。原為日治時期 1906 年建置木造房舍做為官舍使用。二戰後，官舍改為警察局第七分局使用，並於 1954 年改/增建為三層樓建築體。1990 年行政區調整後，改為中正區二分局。1995 年遷移。1996 年藝文人士爭取，改為藝文劇場，1998 年委託藝文團隊營運管理，定位前衛劇場之表演場所，也是台北市首件閒置空間再利用的案例。於 2002 年開館。2014 年將此建築列為市定歷史建築。
2. 目前再運用現況說明：目前作為前衛表演、實驗的跨界藝術、創意的形式藝術的劇場及練習場所。國內外劇場工作者的集匯之心，具體落實人文藝術共生與融合的創意據點。2018 年閉館整修。2020 年 10 月完工，重新啟用。目前管理單位為身體氣象館。二樓有戲劇創作、劇本交流及演講等等。繼續成為亞州實驗劇場新的公共場域。
3. 文創化現況：除了建築外，內部小劇場的後台留有日治時期的三間拘留室、演員化妝室及衛浴設備。歷史建築的保留及再利用於劇場，固

定有年度規劃的劇。清楚地往表演藝術的文化創意產業的發展方向。

(十) 公共空間/場地的第 10 類型:特色歷史建築群及街區

1. 代表案例名稱：台北市士林區美式建築群為陽明山美軍宿舍群。1950 年代因為韓戰爆發後美軍派駐台灣，在陽明山山仔后(13.88 公頃)及天母作為美軍軍官、顧問的眷舍。因為 1979 年與美斷交後，此宿舍區共建 217 棟，留下有 150 棟美國南方建築宿舍區被閒置。後來產權移交台灣銀行，2008 年列為文化景觀保存區。
2. 目前再運用現況說明：目前由不同文創公司或是單位、個人承租，修復、承租、及經營管理，但須依照文資法，提出修復計畫，及審議。最早進駐並保留眷舍內部的亞尼克，以美國南方飲食文化「派」為主的甜點咖啡店。目前也有大樂司文創股份有限公司的草山小鎮 C 區含美軍俱樂部，共 6 棟。以及在愛富一、二、三街的 F 區白房子及中環集團投資的比夢文創園區各國料理。另外是由大魯閣集團經營的美國渡假村，以美國房子的住宿體驗及餐廳為主，也可以包整棟拍照及開會辦活動等。台銀也曾短租給電視、電影、廣告片拍攝使用。
3. 文創化現況：保留美軍眷舍的特殊歷史時段下的歷史建築群及庭園區域，並有文化故事導覽、專題講座、借為拍片使用等。美軍俱樂部的內部有說明建築修復的歷史及材料等。因為台銀外租給不同單位，再利用的方向較多元，不再只是文化景觀維持，也有較多的產業經濟效益面向。是以文化创意產業發展。

(十一) 公共空間/場地的第 11 類型：金融/國有銀行資產及宿舍

1. 代表案例名稱：(舊城中區)台灣歷史博物館古生物展。原為日治時期 1923 年勸業銀行台北分行，舊廈 1933 年遷此。1946 年戰後土地銀行舊總管，屬財政部。2010 年為國家歷史博物館的古生物館及台灣土地銀行的展示館。
2. 目前再運用現況說明：因為銀行金融業為城市現代化的象徵之一，所以為舊城區的重要建築，也是當年採用西洋古典及台灣亭子腳設計，且挑高三層樓大廳的建築，適合古生物的大型恐龍展示的空間。土地銀行是不動產及保險專門銀行，對於台灣各地開發有著密切關連性，對於貨幣演進、銀行的經營歷史及設備的展示，金庫等皆有保存及展示。當然也有博物館的古生物展示及台灣的地質及古生物有哪些的介紹。禮品區及恐龍餐廳皆為國家歷史博物館的主題商品，較少與金融

銀行結合。

3. 文創化現況：除了本身銀行金融業的文化、歷史建築物的保存。一部分空間也再利用於國家歷史博物館的文化展展演空間使用。文創商品為古生物方面為主或是國家歷史博物館為主。目前已算是金融文化的文化產業發展。且部分空間作為博物館的文化展演空間運用。綜合而言是文化創意產業化。

(十二) 公共空間/場地的第 12 類型：中央、各地警察、教育的廣播電台

1. 代表案例名稱：中正區南海學園裡有國立教育廣播電台的聲音故事館。1950 年建的獻堂館曾為中華民國孔孟學會使用。2004 到 2012 年期間為國立藝術教育館，現為國立教育廣播電台使用。2007 年列為台北史歷史建築。
2. 目前再運用現況說明：教育廣播電台仍在營運，於獻堂館前面的-樓介紹聲音的傳導及廣播電台的體驗區等，二樓為全台廣播電台分布及設備的演進介紹。
3. 文創化現況：目前以廣播文化保留及教育為目的，無經濟效益有關的產業發展，所以僅在產業文化建立階段。

(十三) 公共空間/場地的第 13 類型：小學及各級國立或是公立學校的校舍、教職員的宿舍

1. 代表案例名稱：大同區台北當代藝術館。日本時期建成國小校舍，紅磚表面、木造屋架、長條型的窗戶、黑瓦洋風斜屋頂的古蹟，原屬教育局。光復後為台北市市政府辦公處。1994 年台北市政府搬遷後，前面建築為美術館使用，東西兩側為建成國中校舍。此時美術館名稱為台北第二美術館。2000 年正式更名，2001 年 5 月成立台灣首座以當代藝術的美術館，台北市文化基金會為管理者。
2. 目前再運用現況說明：維持原先建成國小當年的學校校舍建築及教室空間。台北當代藝術館舉辦各種展覽、座談會、系列演講、工作坊等。紀念品店鋪、餐飲咖啡廳。
3. 文創化現況：運用於典型的文化資產及展演產業-博物館、美術館等功能。有門票以外、文創商品的販售經濟效益。為典型文化創意產業發展。

(十四) 公共空間/場地的第 14 類型：港區/碼頭/廣場及倉庫

1. 代表案例名稱：大同區大稻埕碼頭 5 號水門（藍色水路）及大稻埕鄰近歷史街道及商圈。昔日為淡水河岸的貿易碼頭。
2. 目前再運用現況說明：常態的貨櫃市集(創意經營)做餐飲。產品常有創意在地結合。文化觀光目的藍色水路(文化遊艇導覽古蹟)。辦理與霞海城隍廟（文化古蹟）的七夕煙火節。大稻埕碼頭的廣場常常有周末文創市集及其他主題市集及音樂表演活動。與大稻埕街區已列為古蹟、歷史建築、商業活動一起合作。
3. 文創化現況：77 棟優先保存的歷史建築（包含私人及已捐獻給台北市政府的古蹟），運用為歷史文化介紹，或提供給文創業者經營。整體碼頭及商圈往文化與創意兼顧且新舊皆有的產業發展。

(十五) 公共空間/場地的第 15 類型：公有傳統市場

1. 代表案例名稱：萬華區西門紅樓。1908 年原西門市場（第一市場）。1945 年戰後紅樓劇場。1963 年紅樓戲院（電影院）。1997 年列為三級古蹟。2000 年燒毀十字樓及南北商場。
2. 目前再運用現況說明：2002 紙風車文教基金會扛起紅樓劇場古蹟再造。目前八角堂入口有紅樓茶坊自主營運，為文創孵夢基地。十字樓為文創發展中心，做市場及百貨集散地，提供文創品牌進駐。紅樓二樓為劇場，外面成為文創市集。2018 年為紅樓百年全新開放。
3. 文創化現況：古蹟修復保存並做文創的複合式經營有紅樓為主題的文創商品販賣區，文創市集以較少經費作為文創工作者的孵化平台，文創品牌進駐有商業收入，茶坊及劇場也皆有經濟效益。所以已為「文化創意產業化」。

(十六) 公共空間/場地的第 16 類型：米廠及穀場等

1. 代表案例現在名稱：大稻埕歷史街道及商圈。原大稻埕為清朝時期的大型曬穀場，在淡水河開放，改為貿易商港後，此區域為茶葉、貿易商、南北貨中藥等等商業聚集地區，不再為曬穀場，且為私人的，目前缺公家空間再使用案例。

(十七) 公共空間/場地的第 17 類型：其他中央/地方/社區的行政及官舍或是其他閒置空間利用

1. 代表案例名稱：中山區台北之家的台北光點。原屬於外交部，作為美

國大使官邸。1997 年列為為台北市定三級古蹟，由台積電文教基金會協助修復。2002 年 11 月 10 日開放。

2. 目前再運用現況說明：由台灣電影協會經營。目前為複合式的藝文空間一樓前面為餐飲咖啡店，中間為文創商店(過去為誠品經營)，後面為藝術電影院，並有影展及講座等活動。二樓為租借使用的展場空間。也協助以光點為基地的中山附近的街區導活動。
3. 文創化現況：因為是古蹟保留及藝文展演空間使用，且具備電影產業及創意生活產業的特性，因此為文化創意產業發展方向。

(十八) 公共空間/場地的第 18 類型：水資源

1. 代表案例名稱：中正區自來水博物館與園區。在台北盆地之南，公館商圈至水源路及新店溪旁的占地 20 公頃：含第一座自來水博物館，原為台北水源地唧筒室，為三級古蹟。觀音山蓄水池、量水室（正在修建中）、戰後興建的渾水抽水站古蹟（鄰近水岸廣場）。
2. 目前再運用現況說明：台北市整個自來水發展及取水、存水、及水道等介紹。古蹟自來水博物館參觀、觀音山蓄水池導覽、渾水抽水站作為音樂活動場地、及水岸廣場配合外面有攤位等。園區以水為主題的戲水遊玩休閒的玩樂區域，簡易輕食飲料店家等，目前有新建築進行中。
3. 文創化現況：新舊建築於園區並存，古蹟保存及導覽，以門票及攤位租賃為經濟效益為主。以水源、水道等水資源的環境教育為主題，四季皆辦活動（音樂祭、聖誕樹等等）。所以是以文化創意產業為主。

(十九) 公共空間/場地的第 19 類型：醫院/診所/療養院/宿舍

1. 代表案例名稱：北投區三軍總醫院北投分院的古蹟現為庇護工場及園區。日治時期 1898 年興建前日軍衛戍院北投分院作為陸海軍度假及傷兵長期療養的醫療據點，僅保存入口的一座。1998 年台北市的市定古蹟。2013 年修復，2022 年開放。
2. 目前再運用現況說明：「庇護工場」命為「向陽心苑」。有古蹟導覽、浴衣體驗、溫泉足湯、庇護工場(快樂店鋪)「平和尚禮」買文創商品、親子手作、及輕食咖啡等等。
3. 文創化現況：古蹟的建築及歷史保留與導覽。運用古蹟設施、空間場

域、與庇護工場，含體驗手作等的創意生活的整合式經營，可以視為往文化創意產業化方向。

(二十) 公共空間/場地的第 20 類型：人物故居、行館古蹟、歷史建築物/陵墓

1. 代表案例現在名稱：大安區青田七六。原為昭和町大學住宅(兩任住宿者:日治時期足立仁為土壤的微生物專家及戰後國立台灣大學地質系地位主任馬廷英教授故居)。
2. 目前再運用現況說明：現有創意料理的餐飲業及有關建築保留的始末、庭院區規畫一面岩石牆作為地質系專業的各種地質石介紹及生日花結合。有關地質相關書籍、卡片、生日與各種化石連結的文創商品小商鋪，和服浴衣體驗及各種手作體驗活動等。
3. 文創化現況：古蹟保存修復導覽及運用於餐飲業，不但有經濟效益收入，讓民眾了解日式建築及馬教授人物的歷史背景、融入餐飲文化，最後文創商品販賣及體驗文化的活動，所以是將古蹟運用於創意生活產業的複合式經營使用。可以往文化創意產業化方向。

(二十一) 公共空間/場地的第 21 類型：特殊自然資源的開發(台北市：溫泉)

1. 代表案例名稱：北投區北投溫泉博物館。前身為北投公共浴池，1913 年建造完成，以和洋方式建構的兩層樓，為當年東亞最大溫泉公共浴池，1997 年頒定為古蹟，1998 年正式開放。
2. 目前再運用現況說明：保留建築及內部塌塌米大廳及浴池：有溫泉及北投石等介紹、有 3D 互動投影等體驗洗溫泉及北投那卡西美食的情境、有與溫泉博物館結合的文創小舖及溫泉相關產品販售、也推廣衛浴衛生的演進與健康之連結、結合其他的特展(如與日本結合的特展)。戶外庭院區域也有辦理活動。
3. 文創化現況：以古蹟歷史的建築保留、教育為主。文創商品有與主題結合，以委外設計及製作為主。以全台唯一且免費入場的溫泉博物館帶動整個北投地方的特色文化休閒觀光產業。有文化資產與文化展演設施的文創產業:博物館，同時也有地方文化特色產業的意涵。所以可視為文化創產業化。

(二十二) 公共空間/場地的第 22 類型：樟腦廠

1. 代表案例名稱：中正區國立台灣博物館南門館；專賣局員工宿舍金錦町。1897 年開始定鴉片為專賣，1899 年建造專賣局台北南門工廠，為

製造及試驗樟腦、鴉片等兩大專賣品的重要生產基地。台北南門工廠是日本時代台灣唯一的公營樟腦加工廠。1967年專賣項目的其中一項樟腦，開始開放民營後，停工廢廠。1974年陸續處分廠區土地給其他國營財政金融單位使用。現僅存1914年建的樟腦倉庫(紅樓)、明治時代建的石造建築「物品倉庫」(小白宮)、1929年建的四百石貯水槽及一段工廠紅磚圍牆，因為財政部辦公室使用而保存。1998年南門工廠定為國定古蹟。2006年由國有財產局撥交台灣博物館，作為首都博物館系統，以及修復古蹟再利用為展示館。目前作為台灣歷史博物館南門館。另外原專賣局員工宿舍於金錦町，有保留下來幾棟。

2. 目前再運用現況說明：因為目前為國立台灣博物館，除了展示古蹟也再利用。樟腦倉庫(紅樓)一樓作為南門工廠的歷史及樟腦產業的常設展，二樓作為台灣產業史的特展，並於荷造廠有休憩及餐飲空間。小白宮作為多功能展演空間。四百石貯水槽原為消防功能，因此留下消防設施紀念的水池。新建行政大樓為親子、公共服務會議等作用。整體保留遺構、材料、工法、與現地展示點。
3. 文創化現況：樟腦為台灣少數特殊產業，其工業遺址保存及修復具有相當重要文化歷史意涵，並作為文化古蹟及展演設施的博物館使用。也有門票、文創商品、及餐飲等產業效益。為文化創意產業的發展。

(二十三) 公共空間/場地的第 23 類型：宗教文化信仰的遺址/古蹟

1. 代表案例現在名稱：萬華區西本願寺廣場(含台北市立文獻館)。西本願寺在日據時期建於萬華中華路一段和長沙街口源於日本京都淨土真宗本願寺的別院(隨日本軍隊來台進行佛教布教)。1945年後「國立台灣交響樂團」的前身「台灣警備總司令部交響樂團」遷駐此地(1957年後移出)。2005年定為廣場使用，拆除違建。2006年公告西本願寺的「鐘樓」及「樹心會館」為市定古蹟，「輪番所」、遺蹟的「參道」、「本堂」、及「御廟所」為歷史建築。2013年7月完成修復，正式開放。
2. 目前再運用現況說明：2014年3月台北市文獻委員會進駐西本願寺，而後再本堂下方基座處成立「台北市立文獻館」，為台北市累積有形無形的「文史資產」並有常態展介紹及DM。也另有西本願寺DM介紹。樹心會館租借給各單位策展及活動使用。輪番所外租為餐飲使用(現暫停營業)。

3. 文創化現況：具有宗教文化遺址的保存。部分空間租借，做為展演及活動使用。也有簡易餐飲。做為台北市文獻館的功能，並有台北市各方面的介紹、文資保存、及展示。目前進入「文化產業」的發展。

伍、結論與討論

本研究經關鍵字搜尋，先由學術性文獻獲得初步可能運用的閒置空間類型，再參考文創領域專家學者及地方文創工作者建議，建構出更完整的運用類型。再進一步由台北市觀傳局網站、台北市文化局網站、文化部網站、媒體報導、旅遊網站找到具代表性台北市案例。最後繼續至上述網站、各個個案之官網、及實體訪視所獲得之宣傳物、導覽、影視等資料及觀察，作整合資料及分析，綜合結果精簡整理如下表 4。

表 4：個案整理及文創化分析總結果

公共空間/場地類型	台北市代表性的案例	重要性及文創化發展
台糖	台北製糖所文化園區（原萬華區糖部文化園區）及史蹟公園	日治時期昔日桃園以北唯一製糖所，就是最北糖廠。運用在劇場/市集/古蹟保存的文化創意產業化。
台鹽	缺	缺公家
台酒	中正區華山 1914 文化創意園區	日本人生產清酒的廠房，後來為台北酒廠。運用在劇場、音樂表演、文化展演設施、書店、電影、及創意生活產業等等，是全面性的文化創意產業化。
菸廠	信義區松菸文創園區	為台灣第一座現代化的捲菸工場。除古蹟保存，另運用於文化展演場地租借、松菸文創品牌及商店、誠品創意生活產業、青創基地等等的文化創意產業化。
台鐵行政辦公處/員工宿舍/維修或是倉庫	大同區北門的國立台灣博物館鐵道部園區	為日治時期鐵道部，戰後為台鐵總局的本部。鐵道文化保存、多處古蹟保護、有收門票的常態展及特展、文創商品豐富、有一般餐飲，也是文化創意產業化。

農業部林業署 /林務局/宿舍	中正區林務試驗所在 植物園的舊植物標本 館(腊葉館)及南門町 323	為台灣第一座專為儲藏植物腊葉 標本而興建的建築物。目前針對農 林業知識尤其在標本方面、設備等 文化保存及古蹟保護，所以是產業 文化化。
刑務所/監獄/ 宿舍	大安區台北刑務所宿 舍的榕錦時光及台北 監獄北圍牆遺跡	為台北城外第一項大型公共建設， 台北監獄前身。刑務及監獄文化保 存及古蹟保護。且空間多元運用， 具教育及經濟效益。是文化創意產 業化。
軍營及軍地及 眷村	信義區四四南村眷村	台北市第一個眷村。有眷村文化保 存，且有展覽及文創店家運用的經 濟效益，是有文化創意產業化。
警察局、派出 所、及警察宿 舍	中正區轆嶺街小劇場	台北市首件閒置空間再利用的案 例。建築保存及內部拘留空間保存 作為儲藏空間的運用，所以有警察 局文化保留。也有賣票的劇場表演 及策展空間租借。所以是文化創意 產業化。
特色歷史建築 群	士林區美式建築群為 陽明山美軍宿舍群	保留在韓戰特殊歷史時段下的文 化景觀建築群區域-美軍眷舍。因為 台銀外租給不同單位，再利用的方 向較多元，含各種其他文創產業租 借使用。也具備產業經濟效益面 向。是以文化創意產業發展。
金融/國有銀 行資產及宿舍	(舊城中區)中正區 台灣歷史博物館古生 物展	金融業為城市現代化的象徵之一， 所以此為台北市舊城區的重要建 築。以金融文化而言為文化產業 化，且部分空間作為博物館的文化 展演空間運用。也有文化創意產業 化。
中央及各地警 察/教育的廣 播電台	中正區南海學園裡有 國立教育廣播電台的 聲音故事館	目前以廣播文化保留及教育為目 的，無經濟效益有關的產業發展， 所以僅在產業文化建立階段。

小學/學校	大同區台北當代藝術館	原改為台北第二美術館，後為台灣首座以當代藝術的美術館。文化創意產業化
港區/碼頭/倉庫	大同區大稻埕碼頭 5 號水門(藍色水路)及大稻埕鄰近歷史街道及商圈	常態且創意經營的貨櫃市集做餐飲產品，常與在地結合。並有文化觀光遊歷史建築的藍色水路及文創市集。也作其他文化保存及古蹟保護，為文化創意產業化。
公有傳統市場	萬華區西門紅樓	原西門市場是台北的第一市場。古蹟修復保存並做文創的複合式經營:紅樓為主題的文創商品販賣區、戶外的文創市集、一樓文創品牌進駐、茶坊、及 2 樓劇場，皆有經濟效益。所以已為文化創意產業化。
米廠及穀場	缺	缺公家
其他中央/地方/社區的行政及官舍或是其他閒置空間利用	中山區台北之家的台北光點	多元複合式的運用:電影業、文創商品及餐飲組合的創意生活產業、及文化展演空間使用。文化創意產業化。
水資源	中正區自來水博物館與園區	第一座自來水博物館。新舊建築於園區並存，古蹟保存及導覽，以水源、水道等環境教育為主題，收門票及攤位租賃具經濟效益為主。四季皆辦活動。所以是文化創意產業。
醫院/診所/療養院/宿舍	北投區三軍總醫院北投分院的庇護工場及園區	日治時期的軍醫院及醫療據點。古蹟的建築及歷史保留與導覽。運用古蹟設施、空間場域、與庇護工場，進行具體驗的創意生活的經營。是往文化創意產業化。

人物故居、行館的古蹟、歷史建築物/陵墓	大安區青田七六	除古蹟保存修復導覽介紹馬教授人物的歷史背景，並運用於創意料理、文創商品販賣、體驗文化的活動的創意生活產業的複合式經營。是文化创意產業化。
特殊自然資源的開發（台北市：溫泉）	北投區北投溫泉博物館	當年東亞最大溫泉公共浴池，也具備台灣現代衛浴設備的歷史意義，且溫泉文化及古蹟保存。雖為免費，但有委託設計師專門設計文創小物及飲料的合作，漸漸有點經濟效益。往文化创意產業化。
樟腦廠	中正區台灣歷史博物館南門館及專賣局員工宿舍金錦町	日本時代台灣唯一的公營樟腦加工廠。樟腦為台灣少數特殊產業，其工業遺址保存及修復具有相當重要文化歷史意涵，並作為文化古蹟及展演設施的博物館使用。也有門票、文創商品、及餐飲等產業效益。為文化创意產業的發展。
宗教文化信仰的遺址/古蹟	萬華區西本願寺廣場（含台北市立文獻館）	少數留下之宗教遺址之一。部分空間租借，做為展演及活動使用、簡易餐廳、台北市文獻館的台北市文資保存及展示。目前進入「文化產業」的發展。

資料來源：作者整理。

整體而言，在台北市的公家空間不論是已列為國定或是市定的古蹟、歷史建築、文化遺址，工業遺址、或是現代建物，若閒置後再運用，仍以配合國家發展政策、推廣城市的市政、及民間團體需求為主。既然文化创意產業為政府發展的新興產業，理當有空間需求，因此由分析結果，可見到已有 23 類型公有閒置空間運用於文化创意產業。其中也看到了過去在台灣這個地理環境下，經歷不同時代所留下的獨特文化資產在台北市：如眷村、美軍宿舍群、日式宿舍。全世界工業遺址的類型非常多，如美國的底特律的汽車工業遺址、德國的啤酒工廠、捷克的鹽礦區等，台灣特色工業遺址的有如：樟腦廠、台糖。或是地方特色產業的溫泉結合醫療類型的特殊性案例。也有與世界各國一樣的

行政管理治理類型如：美國加州的阿爾卡特監獄島，而台灣有綠島，台北市也有榕錦刑務所。

由於地處地震、風災、自然損壞、現代化、都市計畫等各種因素，過去較古老的建築材質較不易保存，因此清朝時期或是更早時期的建築及場地留存較少，在這次研究及史料中，可發現大部分為日治前後及二戰前後時期所產生的利用轉變或是閒置產生。目前台北市古蹟修復再利用，也是以這兩個時代文化資產為多。也因此不論是日式建築、和洋混合建築、台日混合、台洋混合、閩式建築等，也常是在日治時期前後所建，在戰後國民政府接收沿用；或是有些私人株式會社被接收或是私人財產捐贈才歸屬公家所用。但也有些歷史建築為私人所屬，須被保存，但並非公家所用，因此不列為此次研究範圍。

然而如前所說因素，加上因為過去對於文化資產保存及保護概念較薄弱情形下，1997 或是 1998 年全世界提倡文化政策，這時候才對文化資產保護更加清楚的。因此多處從 1997 年起，已開始陸續被注意、被保留、被評估、被認定為古蹟或是歷史建築，然後再委外修復，每個個案時間不一，短的歷時 2 年，長的歷時需要 7 年，或是更久。非常多的古蹟及歷史建築多需要花費相當長時間及經費的修復才能再利用。目前仍有持續在修復中，因此本研究的範圍及限制也以至 2024 年的現況為止。若已修復完成，由上表可知，確實往文化創意產業發展方向為多，少數案例是較慢發展的案例，現階段先進入產業文化的建立，未來仍有可能再以文化產業或是文化創意產業為下個發展階段。

產業文化化的作法都是先將空間場域保存下來、了解其人文、文化、歷史的背景、確認為文化歷史的重要性、被國家或地方確認為幾級的古蹟或是歷史建築，再決定文資修復的程序及廠商單位、完成修復後會以歷史文化的介紹及推廣為優先運用，同時相關文物、設施、照片、及產物等等，也會由各方收集。同時財產歸屬單位也會決定由哪些單位來接手營運或是維護，或是由自己來管理。大部分以非營利導向：靜態展示方式介紹文化歷史、先前所收集文物、加些許歷史或是訪談影片，這階段常以導覽及教育為互動。有些也會介紹古蹟、歷史建物、或是場域修復過程的介紹。此時並沒有太多的經濟效益，有些收取微薄門票。因為是公家閒置空間再運用的情形下，政府會以公共財的分享為目的，如以提供更多民眾休閒活動、藝文提升、由非營利團體有空間需求來租借並維護，也使得公共財繼續維持下去等，因此仍有很多成長空間。

文化產業化或是文化創意化的作法是以保留下來的空間場域更進一步的推廣及運用。不只是做文化的保存、維護、及介紹的常態展，進行上面產業文化化所提的部分，通常會再更加積極運用，有辦理其他特展；租借部分室內空

間(如:攝影、美術、工藝等展覽、講座、手作體驗課程等等)及戶外空間(如:文創市集、音樂會、蚊子電影院、拍電影、廣告、及婚紗攝影等等)給其他文創產業作展演需求;或是直接由其他文化創意產業的單位(文學協會、劇場、電影協會、博物館等等)來營運、管理、與使用。且通過行銷這些展演或是活動的同時,也推廣了這些古蹟、歷史建築,及與它背後人文、文化、歷史。當然,也有將空間直接委外給餐飲單位或單一文創公司(如:國家鐵道博物館)、多間文創品牌的共同運用(如:紅樓)。由於這些租借空間的運用是有文創連結的,且皆有收取費用,甚至文創商品有授權或是委託設計師設計直接販賣有收入(如:溫泉博物館)。由於這些運用有商業及經濟效益,即是將文化產業化或是將文化同時創意化及產業化。

上述的空間再利用結論也與學者 Lefebvre H. 於 1974 在「空間的生產」一書中提出空間生產的三元組的「空間實踐、空間再現、再現的空間」的歷程相呼應。他所提的。每個空間不是事物,也不是容器,而是種產品和生產資料(轉引自王志弘, 2009): 過去的空間是透過一系列人際關係在社會中產生和建構的實踐;閒置空間修復讓其空間再現;後面再運用時,有不同團隊的參與,在修復的空間中交互出不同人際關係,也再生產及建構出不同空間實踐。

然而由上述的運用結果,研究發現經常面臨下列問題,本研究亦給予未來實務建議:

1. 因為是古蹟,為保護古蹟,也有相當程度的限制:如內部的裝潢、老樹、不能明火等等,造成營運方式必須更有創意才能融合及產生經濟效益。只有被動的租借空間場域,這是最基礎的運用。因此,營運方式應有更多的活動企劃及其他可能性。
2. 文創商品或餐飲類型與這些古蹟、歷史建築、或是人文歷史的連結性不足,常常只是租空間給予一般的餐飲業經營咖啡廳。而文創商品的發展仍相當少,相當多政府單位或是承接的營運單位並無法自己發展文創商品,因此需要更多的設計或是創意人力加入。其中只有在國家美術館、國立台灣博物館、或是有經驗的文創公司經營的幾個案例,文創商品的較具連結性、多元性、創意性。
3. 經營單位是採取各種方式的招標或 BOT,常有廠商的投入及收益考量,而有經常替換。不穩定的開放或經營方式,也易讓欲參與的民眾,需要更新資訊。

4. 因為目前留下來的古蹟及歷史建築物所建造的時期接近下，形成類似性，因此對於一般民眾而言，無法判別區隔性，認為都很相似，若沒有透過營運方式的巧思，將會無法創造獨特性及吸引力，具有潛在經營風險。如到處各地都可見到相似的眷村、老街、及日式建築，除歷史背景及文資修復外，其他的獨特性及創意運用，有待再進一步的營運規劃中落實。

但確實也有少數的一些公共空間已建立自己的獨創性:如寶藏巖國際藝術村、大稻埕歷史街區及商圈、紅樓及西門町商圈、松菸或是華山的文創園區等等。而在相當多的日式宿舍群裡以榕錦時光的刑務所及台灣文學基地的台銀官舍區較有群聚效益以及特色。

礙於頁數限制，由於本研究僅用整合分析所得資料歸納，整理出目前的發展類型及案例，建議未來研究可進一步採用訪談方法，針對政府在再運用類型的背後選擇的原因及決策，或是現在經營團隊是如何運用的內涵做未來研究的探討。台北市尚有這 21 案例以外的其他公家空間案例也值得探討，未來研究也可再加入。

研究結果可提供各地地方政府互相檢視有哪些公共空間資源可再做利用及發展；政府在選擇經營團隊時應將是否可以創意經營或有無文創經驗列入考量；欲參與的廠商針對空間發展及經營方式，也可以再與核心歷史文化連結性更強，並且應考量增加文創人才的聘僱，除了增加文創人才的就業率，也需要這些人才活水注入，讓這些經營更具創新。最後可參酌案例的優缺點，並依照特色及創意做調整，讓行政效率提升、文創產業更加發展、以及帶動地方經濟。

參考文獻

- 文化部 (2012)。 <https://www.moc.gov.tw>
- 文化部文化資產局網站 (2025/1/13)。 <https://www.boch.gov.tw>
- 文建會 (2006)。2006 台灣文化創意產業發展年報。台北市：文建會。
- 王立德 (2019)。產業文化資產再利用商業模式的經營探討—以台北華山 1914 文化創意園區為例。中原大學建築研究所碩士論文。
- 王志弘 (2009)。多重的辯證列斐伏爾空間生產概念三元組演繹與引申，地理學報，55，1-24。 <https://doi.org/10.6161/jgs.2009.55.01>
- 王惠君、徐福全 (2002)。臺北市市定古蹟萬華林宅調查研究。台北市：臺北市政府文化局。
- 臺北市政府文化局網站 (2024)。 <https://culture.gov.taipei>
- 臺北市政府觀光播傳局網站 (2024)。 <https://www.tpedoit.gov.taipei>
- 台北旅遊網 (2024/12/30)。 <https://www.travel.taipei>
- 左翔駒 (2006)。古蹟保存作為一種空間的社會生產—台北市青田街的日式宿舍保存運動。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。 <https://doi.org/10.6342/NTU.2006.02368>
- 吳怡寬 (2005)。產業文化藝術節推廣之研究—以古坑華山「2003 台灣咖啡節」為例。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
- 吳芳瑜 (2019)。台灣工業遺產保存及活化過程中的社區參與：以中興紙廠為例。東海大學建築學系碩士論文。
- 呂孟霓 (2013)。誰的文化？什麼文化？從橋仔頭糖廠到文化創意園區。國立清華大學人類學研究所碩士論文。

- 呂信樺 (2004/05)。以“文化創意產業”思維探討吉貝石滬產業新生，臺灣地方鄉鎮觀光產業發、展與前瞻學術研討會論文集，164-181。https://doi.org/10.29938/TWTOURISM.200405.0164
- 呂春嬌 (2008)。兩蔣文化園區行銷策略之研究—兼論其對客家文化園區的啟示。國立中央大學客家政治經濟與政策研究所在職碩士專班碩士論文。
- 李玉燕 (2017)。台灣文化創意產業園區服務創新商業模式研究-以松山文化創意園區為例。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 李沛臻 (2014)。文化產業政策網絡之分析：以嘉義市文化創意園區為例。國立暨南大學公共行政與政策學系碩士學位論文。
- 李威翰 (2023)。建立共創平台孵育地方場域明日之星，臺灣經濟研究月刊，46 (5)，43-49。https://doi.org/10.29656/TERM.202305_46(5).0007
- 李維安 (2018)。影響國軍土地活化因素之探討。國立臺灣大學碩士論文。
- 林佩珊 (2007)。公私協力下的夥伴關係--以華山文化創意園區為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林孟璇 (2015)。地方特色、農民技藝與食物品質：以彰化二林葡萄酒為例。國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學研究所碩士論文
- 林俞君 (2020)。勝利星村創意生活園區之群聚發展與互動關係。國立政治大學科技管理與智慧財產研究所碩士論文。
- 林厚君 (2011)。文化創意產業園區治理模式之比較研究。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 林香君 (2024)。臺北市萬華區文化創意與地方創生。國立臺灣師範大學地理學系博士論文。
- 林瑜婷 (2013)。非營利組織政策倡議之研究—以 2008-2014 年台南老屋欣力為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

林曉楣 (2017)。台灣工業遺址活化經營策略之研究-以臺中文化創意產業園區為例。國立臺灣師範大學美術學系碩士論文。

林爵士、王瑞斌 (2016)。校園閒置空間再利用之研究-以高雄市旗山區舊鼓山國小為例，教育行政論壇，8(2)，75-94。

林璿甄 (2012)。非營利組織推動產業文化化之網絡治理策略：『社造文化小鎮在萬華』個案研究。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。

涂立琪 (2009)。台灣酒產業文化資產再利用之經營管理機制研究。中原大學建築學系碩士論文。

胡太山、張哲榮、張素莉、賈秉靜、呂宗盈 (2006)。高科技地區發展文化創意產業之探討～以新竹市玻璃業為例，建築與規劃學報，7 (2)，155-172。
<https://doi.org/10.30054/JAP.200612.0004>

孫晟維 (2008)。既有區民活動中心空間機能轉型可行性之研究-以台北市萬華區為例。國立臺北科技大學碩士論文。

國家文化資產網 (2024)，2024/12/13，取自：<https://nchdb.boch.gov.tw>

國家發展委員會官網 (2024)，2024/12/1，取自：<https://twrr.ndc.gov.tw>

張政傑、黃怡甄、吳宜珊 (2019)。提升臺灣文創市集消費者購買意願探討－以臺北地區創意市集為例，圖文傳播藝術學報，239-258。

張捷 (2011)。台灣文化創意產業的發展研究－以台南文化創意園區為例。崑山科技大學視覺傳達設計研究所碩士論文。

郭俊麟 (2015)。歷史建築再利用與文化創意產業園區－以原臺灣總督府專賣臺南出張所為例，南臺財經法學，創刊號，119-150。

郭穎頻、黃裕智、湯幸芬 (2017)。創意旅遊遊客旅遊體驗、休閒效益與行為意圖之關係，旅遊健康學刊，16 (1)，33-50。

陳冠義 (2013)。文化創意空間永續經營策略：以新瓦屋客家文化保存區為例。國立中央大學客家研究碩士在職專班碩士論文。

- 陳振杰、黃榮琿、蔡漢生、吳連賞（2008）。高雄市文化創意產業發展的現狀與前景規劃之研究，環境與世界，18，43-73。
- 黃士杰（2012）。跨國企業在地化策略：星巴克周邊商品與特色門市文化創意元素分析。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 黃世輝（2001）。社區自主營造的理念與機制：黃世輝研究論文。台北市：建築情報季刊出版。
- 黃柏璋（2008）。創意工作者創作與展覽活動之空間分布研究－以大台北地區畫家為例。國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文。
- 黃琬媛（2008）。都市文化園區建構之制度化---以華山文化園區、駁二藝術特區為例。國立台北大學都市計畫研究所碩士論文。
- 黃龍興（2010）。工業遺產保存再利用探討－以花蓮創意文化園區為例，文化資產保存學刊，12，67-82。 [https://doi.org/10.6941/JCHC.201006_\(12\).0005](https://doi.org/10.6941/JCHC.201006_(12).0005)
- 楊鈞文（2016）。歷史街區街道景觀之設計準則研擬-以<大稻埕歷史風貌特定專用區>為例。中原大學景觀學研究所碩士論文。
- 楊雅茹（2019）。文化資產園區與光復新村園區經營模式與服務品質之比較性研究。國立臺中科技大學商業設計系碩士班碩士論文。
- 劉育昇（2024）。創投投資文化創意產業面面觀，臺灣經濟研究月刊，47（7），59-66。 [https://doi.org/10.29656/TERM.202407_47\(7\).0009](https://doi.org/10.29656/TERM.202407_47(7).0009)
- 劉皓仁、陳芙萱（2011）。臺灣文創產業的契機—南投高等研究園區文創產業發展檢視與建議，中華行政學報，9，23-42。 [https://doi.org/10.6712/JCPA.201112_\(9\).0002](https://doi.org/10.6712/JCPA.201112_(9).0002)
- 潘宜萍、王思琦、李長斌（2014）。文化創意產業園區之「閒置空間再利用」、「群聚效應」與「周邊觀光影響」－臺中文化創意產業園區個案研究，觀光旅遊研究學刊，9（1），29-52。
- 蔡年泰（2004）。台東地區文化創意產業經營策略之研究－以工藝產業為例。亞洲大學經營管理學系碩士論文。

蔡佩玲（2008）。應用整合行銷傳播及政策行銷經營六堆地區客家文化創意產業之研究。美和技術學院碩士論文。

應立志、鍾燕宜（2000）。整合分析方法與應用。台北市：華泰出版社。

戴湘綾（2012）。台灣眷村文化創意商品研究創作。高雄師範大學視覺設計研究所碩士論文。

蘇明如（2019）。觀察駁二藝術特區發展走向：從高雄博物館脈絡探查起，高雄文獻，9（2），102-136。

附錄：半結構性問卷設計

問卷設計說明：

1. 請針對每類型空間再運用於文創的案例，台北市具代表性的案例，依照你的認同度給予 1-5 分的評價，分數越高，認同度越高
2. 依照你過去專業接觸及所了解情形，有無其他你認為更加推薦發展類型及其他案例，請簡單補充說明意見

公共空間/場地 類型	評分	補充說明
1.台糖	台南糖廠再運用為十鼓文化園區 台北市代表案例:萬華糖都文化園區 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	
2.台鹽	在台南安平有台鹽夕遊出張所 台北市目前並沒有此類型案例 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	
3.台酒	在花蓮酒廠有花蓮文創園區 而在台北市就是華山文創園區 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	
4.菸廠	目前屏東菸廠正在改為屏菸 1936 文化基地 那在台北市就是松菸文創園區 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	
5.台鐵/員工宿舍 /倉庫	彰化扇形車庫的鐵路博物館及彰化台鐵宿舍村 在台北就是在北門的國立台灣博物館鐵道部 園區 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	
6.林務局/宿舍	嘉義林務局將日式宿舍發展為檜意森活村 台北市林務局是在植物園裡的標本館 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	
7.刑務所/監獄/ 宿舍	全台有刑務所宿舍及監獄，目前綠島監獄、 台中刑務都有發展 在臺北市是台北刑務所宿舍的榕錦時光 非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同	

8.軍營及軍地及眷村	<p>各地有軍營、軍地、行政建築、及軍眷宿舍的利用，如高雄衛武營國家音樂廳、台中市彩虹眷村等</p> <p>台北市目前有四四南村眷村</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
9.警察局、派出所、及警察宿舍	<p>在新竹市有警察宿舍的下竹町、彰化鹿港有和興派出所宿舍青創基地</p> <p>在台北市有轆嶺街小劇場</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
10.特色歷史建築群	<p>不同族群或是歷史因素的人群聚集而居，形成特色歷史建築群，彰化鹿港老街的閩式建築群、屏東六堆客家建築群的活博物館等而在台北市有獨特的美式建築群為陽明山美軍宿舍</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
11.金融/國有銀行資產	<p>在台北市有襄陽路上土地銀行作為台灣歷史博物館古生物展</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
12.中央及各地警察/教育的廣播電台	<p>中央及各地的廣播電台也有規畫及運用，如新北市淡水舊中央廣播現為藝文區的雲門表演廳</p> <p>台北市在南海學園裡有國立教育廣播電台</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
13.小學/學校	<p>關閉的各級學校目前皆有再利用，其中如：高雄市旗山區舊鼓山國小作為生活園區</p> <p>而台北市建成國小多次轉變後現為當代博物館</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
14.港區/碼頭/倉庫	<p>台灣為海島，因此有多處港口。其中高雄港區及倉庫發展為駁二特區</p> <p>台北市並不臨海，僅有河口碼頭，如大稻埕碼頭及鄰近歷史街道及商圈</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>

15.公有傳統市場	<p>全台各地的傳統市場也有些轉變，其中如新竹東門市場結合傳統市場、青年創業基地及文創據點</p> <p>而在台北市以西門紅樓最具代表性</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p> <p>還有萬華的新富町文化市場</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
16.米廠及穀場等	<p>全台儲藏米倉穀物地方，如彰化員林鐵路穀倉</p> <p>台北市目前並沒有此類型案例</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
17.除了 319 鄉鎮的地方特色館之外，其他中央/地方/社區的單點閒置空間利用	<p>全台各地有非常多單點閒置空間及歷史建築物如:台南市林百貨/台南文學館、新竹玻璃工藝博物館</p> <p>在台北市也有相當多單點閒置空間或是歷史建築物再被利用，其中台北市的台北之家的光點就是發展為複合式的文創據點</p> <p>非常不認同 1-2-3-4-5 非常認同</p>
18.你認為還有其他類型及案例，如：	<p>舉出一個全台案例:</p> <p>()</p> <p>台北市代表性案例</p> <p>()</p>
19.你認為還有其他類型及案例，如：	<p>舉出一個全台案例:</p> <p>()</p> <p>台北市代表性案例</p> <p>()</p>
20.你認為還有其他類型及案例，如：	<p>舉出一個全台案例:</p> <p>()</p> <p>你認為台北市代表性案例</p> <p>()</p>

To Explore the Types and Cases of Public Space Reused in Cultural and Creative Industries by Meta-analysis

Lo, Yem-Hung* ,Professor,
Department of Advertising, Chinese Culture University

Abstract

In 2003, Taiwan proposed the emerging industry of cultural and creative industries, which has experienced more than 20 years of growth. This study aims to explore three questions “what public space resources are reused by the government during this period.’, “What types of cultural and creative industries have been developed? And “what are the successful cases?” Research methods are Meta-analysis and case study.

In this study, 17 types of idle public space for reuse have been preliminarily constructed, and experts have suggested to supplement six types:water resources, hospitals and clinics, historic people’s former residences, special natural resources(i.e. hot spring), historic manufactory, and religious reserved site. In 2024, it has been clarified that there are only 21 types in Taipei, and 21 presentative cases have been proposed.

The expected benefits are for local governments to look at each other, what public space resources can be reused. And refer to introduced cases to adjust the way of spatial development. Improve administrative efficiency, develop cultural and creative industries, and drive the local economy.

Keywords: Space Reused, Cultural Assets, Cultural Preservation, Historical Buildings and Sites, Culture and Creativity Industrized

* Lo, Yen-Hung is the corresponding author. Email: lyh12@faculty.pccu.edu.tw

我國國際公關之對內及對外策略—以外交部為例

鈕則勳*

中國文化大學廣告學系 專任教授

摘要

外交部以公眾外交協調會作為媒體公關的主要單位，其也會進行對內的公眾外交，藉各式活動期待達成總和外交的目的。不僅會以記者會與媒體溝通，並提供國家政情資訊予總統於講話時採用，重要政經資訊給外館參考；公關作為亦會考慮國際與兩岸環境，兼顧對外政策參與國際組織的目標，來進行公關作為產出之前的研究與資訊搜集，作為讓公關作為能具體產生效果的基礎工作。

至於公關活動的類型則以總統或部次長專訪與記者會、外館館長投書、重要訪賓來台、對各群體的公眾外交、參與國際組織、國慶酒會、針對中國作為回應等為主；其中包括國家形象建構的公關操作、媒體公關、事件行銷、危機公關等公關操作為主。

關鍵字：國際公關、公眾外交、媒體公關、國際組織、海外駐館

*鈕則勳為通訊作者。Email: thniu@hotmail.com

壹、研究動機與目的

政府公關作為政府部門日益重要的領域，和各種利害關係人互動也成為政府勢必得花資源及精力去處理的環節，舉凡民眾、媒體、利益團體、非政府組織、產業、學者專家，甚至在社群時代有話語權的網紅也作為重要且具影響力的利害關係人，政府都得了解和其溝通的脈絡，進行適切溝通，維持彼此的關係。特別是政府機關若遇危機情勢，更得了解如何應對及解決的危機公關，不管是對民眾等利害關係人或是如何適切的與媒體、網友、網路意見領袖互動，讓危機情勢獲得控制，更是政府在公關領域必備的本職學能。

以本研究來說，聚焦外交部對內及對外的公關操作，公眾事務協調會作為部內與媒體互動的單位，也推動公眾外交，藉由活動及宣導讓國內民眾了解外交工作的內容，進一步支持外交工作；就駐外館處來說，就得進行與國外利害關係人互動，亦包括當地媒體、政治人物、專家學者、民眾等，都是要經營的利害關係人，故外館也會藉相關活動建構與之之聯繫管道，除推銷我國形象外，亦希望能強化彼此關係。而除公關操作外，政府當然也會藉國際宣傳，針對重要議題於各種社群平台進行傳輸，擴大接觸面，期待能與公關分進合擊，達成綜效。

而外交部在公關操作面向最重要的工作即是如何拓展國際生存空間及參與國際組織，特別是在國際環境對我不利之情形下，如何透過各式的公關來強化參與國際組織的正當性？而使用公關作為來參與國際組織，它的侷限性又有多大？現今對內與對外的國際公關策略又如何？如何讓一般民眾能參與公眾外交等公關環節，都值得深思。基於此，本研究將置焦於外交部在國際公關上對外及對內的策略議題進行研究，希望能夠有建設性的發現。

至於研究目的，則強調在公關的策略的建構與執行上；亦即我政府公關策略，在國際環境不利的結構上面，策略是如何擬定？在表現及作為上有哪些方式？和社群宣傳如何搭配？這些國際公關操作，又如何讓國內民眾及國外利害關係人了解或支持？相關的效果如何評估？又有何侷限性？都是本研究想討論的核心議題。

貳、理論基礎與文獻檢閱

一、國際公關的意義與策略

Kunczik (1997) 認為對民族國家而言，公共關係是指國家有計劃、持續地傳播與利益相關的訊息，目的在提升國家在海外的形象。Kunczik 也認為，從

國家的立場來看，公關是指國家設定計劃並持續傳播包含特定價值的資訊，以改善國際形象，亦即不論是使用廣告、公關或宣傳等名義，對國際形象的建構或形塑來說，就只是文字的使用或操作而已。

馮丙奇、齊小華（2011）引用 Wilcox、Ault 與 Agee（2000）「公共關係：戰略與戰術」一書指出，政府國際公關就是以該國家的政府機構為主體的國際公共關係活動，主要的目的是影響其他國家政府及相關公眾之觀念與行動。本質上，影響其他國家政府的活動屬於政府關係活動，只不過這種活動的主體是另外一個國家或地區政府。當今世界，大部分的國家都展開公關活動，以便維護國家形象或建構政策議題。因此，政府的國際公關活動十分頻繁。

費愛華、李承驊（2011）指出，政府國際公關是種全球化背景下的政府管理理念，是以政府為主導，全面統籌和整合多種傳播渠道及參與主體，為建立與國際公眾的雙向對等、互利和諧的良性關係而進行的戰略性傳播管理的過程。而政府國際公關也包括如下內涵：（1）國際公關是種傳播管理，這傳播管理是由政府主導、參與多樣化、國際性、跨文化、整合多種渠道的信息傳播行為；（2）是種具戰略意義的政府管理職能，以政府為主體，目的是持續建立與國際公眾雙向對等的良好和諧的關係，這種戰略管理不僅把政府的信息傳播給國際公眾，又要將國際公眾的信息反饋給政府組織，而達到雙向溝通、對稱平衡的良性互動；（3）所面對的國際公眾是其在國際範圍的利益相關者，信息傳播的關鍵在於促進共識，在認同的基礎上實現情感性和功能性價值層面的利益互惠；（4）政府國際公關受到環境影響和制約並試圖作用於環境以建立適於政府主體及其利益相關者發展的良性環境，影響國際公關的環境因素，按照範圍包括內部與外部環境，按照功能領域劃分包括經濟、政治軍事、社會文化等環境，比其他領域的公共關係更需要全面統籌與戰略管理。

費愛華、李承驊（2011）也提到政府國際公關的主體與客體，主體是政府機構，包括中央與地方政府與其職能部門，與中央和地方政府及其職能部門在業務上緊密相關的企事業單位，具有政府或官方背景的社會團體等。客體即其所面對的國外公眾，主要包括外國政府組織、外國媒體、國外各類經濟社會組織、地區集團、國際組織、外國公民、本國僑民以及其他特殊國際公眾等，有時也包括對與國外公眾有連帶影響的國內民眾在內。

馮丙奇、齊小華（2011）也提到，愈來愈多的外國政府聘請美國公關公司展開公關工作。而這些公關公司開展的公關活動的目標大致包括：（1）推動政治目標；（2）當客戶國政府的保護活動可能會引起美國政府的反應時，這些公關公司向客戶國政府提供關於這些可能的反應的諮詢；（3）增加客戶國的商業

利益；(4) 協助進行英文傳播；(5) 一些問題決定著客戶國在美國以及整個世界的地位，這些公關公司為客戶國在這些問題上提供諮詢，以便能使有關方面增加對這些問題的理解和支持；(6) 一些法規對客戶國在美國的活動進行了限制，這些公關公司幫助客戶國來試圖對這些法規進行可能的調整。

馮丙奇、齊小華（2011）也認為，這些公關公司正式受聘於某國後，首先展開的工作就是搜集關於客戶國的詳細資料（包括媒體報導），來確定美國公眾對該國的態度，在這個基礎上來確定行動計劃。這些行動計畫中，一般都包括建立一個關於客戶國的信息機構，以便能提供關於該國的事實並發表關於該國積極的評論。這些公關公司會與主要媒體的工作人員和其他有影響力的公眾（如教育家、商業領袖、政府官員等）保持聯繫，同時通常會墊付費用來邀請這些人員參觀客戶國。總體而言，這些代理人員與組織的活動大致可分為兩個部分：國際媒體關係、代表外國政府開展遊說活動。

馮丙奇、齊小華（2011）也進一步指出，負責遊說的美國公關公司主要業務是為客戶出謀劃策，幫助其作國會工作。具體說，就是為客戶遊說國會議員，影響他們在與客戶利益有關問題上的態度和立場。而遊說是否成功，不光看他是否精於國會運作程序，更重要的是看他是否在國會擁有「人脈」關係。

沈莫寒（2005）指出，不同的公關公司所代表的客戶不同，甚至相互對立，公關公司間的相互競爭，各自遊說作用常常相互抵銷，這是公關活動面臨的主要困難。對於突發性事件或危機，由於決策是在機密狀態中，由行政當局少數核心人物迅速做出的，公關公司也無法發揮作用。另外，最重要的，公關公司能在大多程度上發揮作用，還取決於大的國際安全環境變動。

二、國際公關、媒體與公眾外交（Public Diplomacy）

馮丙奇、齊小華（2011）也將趙可金於 2004 年在「媒體外交及其運作機制」一文中所詮釋公眾外交的意義納入政府國際公關的範疇，畢竟他們認為趙可金所稱公眾外交活動的主體以政府為主，目標受眾是其他國家的公眾，公眾外交的核心理念是一個國家的政府為了影響其他國家民眾的看法，進而開展的直接與其他國家民眾進行交流的活動。而馮、齊二人也認為從這種含義上來說，公眾外交活動歸屬於政府國際公關的範疇。

至於政府國際媒體關係活動，馮丙奇、齊小華（2011）則以兩方面來說明其重要意義。（1）政府國際媒體關係活動對國際新聞報導有明顯影響。（2）國際媒體關係活動對國際關係有重要影響。以前者來說，兩人引述 Manheim 在 1994 年在 *Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy* 書中的論述指

出，與國內事務相比，在外交事務中，媒體關係活動更加容易奏效，原因包括三項：（1）國外公眾難以直接獲知外交事務；（2）比較而言，媒體對外交事務的報導往往有限；（3）甚至相關官員也依賴媒體來對特定國家進行認知。就後者而言，國際媒體關係通過塑造國家形象、影響國外公眾對一個國家的看法，最終可以導致外交政策的形成與轉變。與此緊密相關的是媒體外交（*Media Diplomacy*），媒體外交指通過大眾媒體向其他國家政府或公眾進行傳播，以便確立信任並促進相互溝通，並爭取他們的支持。馮、齊二人也引述 Gilboa 在 2000 年的研究 *Mass Communication and Diplomacy* 中的論點，在公共關係的視野中，媒體外交活動包括各種日常以及特定的媒體活動形式，具體包括新聞發佈會、訪談、信息洩露、特定的媒體事件等。

若以公眾外交的定義來說，多以 Tuch（1990）所稱，公眾外交是本國政府與外國民眾的溝通過程，本國政府試圖藉這樣的溝通過程，讓外國民眾了解本國的意圖與想法、制度與文化，及本國的目標與現行政策。Rugh（2006）則指出公眾外交除會以傳播媒體來強化國家形象外，也會配合實際政策來維持與經營國家形象，如教育交流、藝文與體育活動表演、學術人員互訪等。

卜正珉（2009）則將一個深具國際公關意涵的「公眾外交」界定如下：公眾外交是國家（政府）與國外公眾的溝通橋樑，透過公眾外交的管理功能，國家（政府）將希望國外公眾認知的訊息傳達出去，建立國家的定位，同時也經由公眾外交的方法得知國外公眾對訊息的反應；公眾外交的管理功能是在國家（政府）利益與國外公眾利益間求得平衡，使雙方互蒙其利，最終在增進國家的形象與聲譽，爭取利益。若是從公關的邏輯來說，藉由持續的政策與活動來讓外國民眾或特定群體增進對本國的印象、甚至好感，確屬公關操作的內容，是以公眾外交的相關操作是能將其歸納在國際公關的範疇中，來進行了解。

但卜正珉（2009）也提到，誠如 Singnitzer 與 Coombs 在 1992 年的期刊論文中所言「公共關係與公眾外交都無法單獨應付新的需求，對從事國際公關的國家而言，公關策略尚不夠精緻成熟，畢竟過去有關國際公關的研究多是為了應因應跨國公司的需求；另一方面，公眾外交又欠缺改變國外公眾所需的必要工具與技巧。」所以，公眾外交與公共關係在觀念與策略上相互支援、互補互利，已是普遍的共識。

Roa（2016）認為，多數人認為公共外交涵蓋多種活動，包括公眾參與的國際交流、文化和教育活動。許多作者將公眾外交的定義與影響公眾對外交政策制定和執行的態度聯繫了起來，並認為公共外交超越了傳統外交，因為它涉及公眾。其和單向且被認為建基在負面溝通的宣傳不同，公共外交是對傳統外

交的補充，因為他超越了一對一的溝通模式並利用技術和面對面的交流來支持溝通過程。在世界各地，公眾外交的意義會根據具體情況拓展或收縮。Roa (2016) 也提到，公眾外交不包括任何的價值判斷，相對於宣傳，是安全且易於接受的委婉替代品，更重要是，此字帶有中性情緒，畢竟外交一詞似乎可以避免帶有負面情緒。

Roa (2016) 也提到，公眾外交已成為治國方略的一種可行且重要的工具，他增強了傳統外交，有助於縮小理解差距，也是傳統外交適應和演變，以適應現今大眾傳播和國際事務之要求及壓力的證據。而且公眾外交對世界輿論的形成有著實質的影響，他是政府為改善與其他國家人民的直接關係所做的努力，公眾外交是國際關係中複雜而重要的組成部分，它包含資訊活動，這些活動用於宣傳和文化活動，也在公私領域中發揮長期的教育作用。

其實從 Roa 的論述中其實可發現公眾外交的行為者已然變多，溝通互動的模式也隨時複雜，他的論述其實已然符合 Cull 在 2009 年所提「新公眾外交」(New Public Diplomacy) 的範疇。Cull (2009) 將公眾外交的概念擴大成為「新公眾外交」，並列出了幾大特點以區隔傳統的公眾外交：(1) 行為者不限於國家，非傳統的國家行為者及非政府組織都納入其中，(2) 這些行為者和民眾溝通的機制已藉網路科技來和民眾互動，(3) 新科技使用已消除了國際與國內的界線，(4) 藉新行銷技術來建構國家品牌形象，同時也引用網路網際傳播理論來進行搭配，(5) 藉由軟實力與品牌建構的概念，建構國家的國際形象，也將其作為一種資產，(6) 其告別冷戰時期行為者與民眾間的溝通模式，轉而強調民眾間的接觸，以促進相互啟發，國際行為者也扮演促進者的角色，(7) 以往自上而下的訊息傳遞模式已被取代，新公眾外交的主要認為被定義成「建立關係」，此關係不一定是行為者與外國受眾間之關係，也可以是彼此陌生的受眾間之關係，行為者希望促進其間的溝通。

三、國際公關與國家形象

Kunczik (1997) 認為儘管國家公關的定義始終是利益導向的傳播，其主要目的是透過大眾傳播媒體報導，使形象符合新聞價值。若某個地區的報導因新聞選擇結構而有偏差，那一個國家也更有可能在該地區進行公關活動，而一個實體在經濟及政治上愈重要，外國就愈有可能在那裡進行宣傳活動。而讓自己出現在其他國家媒體上的一種方法是購買大眾媒體的新聞空間與時間，如透過廣播廣告與平面廣告，這方法是適當的，而且目標群體（如政治意見領袖與政治經濟領域的決策者）也會受到影響。

Kunczik (1997) 也提到國際公關主要目標是建立或維持本國正面形象，即在世界體系中展現出值得信賴的形象。他的論述也凸顯出國家品牌形象的討論，國際公關或公眾外交的操作亦成為國家形象建構的重要策略。關於國家形象的討論，Ham (2001) 就指出，國家品牌形象是由外部世界對於特定國家之觀感所形塑而成的，若國家沒有塑造品牌，很難在國際政治經濟上扮演要角或吸引注意，故形象與聲譽便成為國家戰略資產的基本要素。討論國家品牌就像比較商品般的，會被描述成友好的、可信賴的、具侵略性或不可信賴的。就像商品般的，政治人物可定位自己為國家品牌資產的管理者，其為品牌尋找利基定位，透過行銷活動為其建構受眾對其的品牌忠誠度，以利於其在各種國家品牌間取得競爭優勢。

Kunczik (1997) 也從研究結果及實務經驗得出結論，民族國家形象建立的最佳方式顯然是民主國家、尊重人權並推行開放政策；正因如此，柯梅尼統治下的伊朗、今日成統治下的朝鮮及東德等國家，都無法在西方媒體上樹立正面形象。儘管如此，公關對於建立形象仍然必不可少，這背後仍存在結構性原因；在這種情況下，最重要的工具或許是國家通訊社，他要提供與新聞價值相符的報導，積極參與各式的新聞節目交流。

Manheim 與 Albritton (1984) 提出了建立正面形象或打破負面印象的方法有三個階段：第一階段是進行情勢分析，亦即了解及搜集本國在國外或特定地區實際形象的資訊，第二階段開始進行主動的行為操作，可從兩個面向切入，如辦理文化活動來進行形象傳播，或低調地贏得記者的信任，並建立個人聯繫，讓其樂意接受一些有關國家的背景資訊。第三階段，正面訊息便可更廣泛傳播，進行持續的形象塑造，並建立身份認同的象徵，如和反腐敗的政治家、可影響公眾輿論的政商人脈、政商界具前瞻性的年輕人物建立聯繫關係。

葉長城、彭芸等 (2015) 的研究發現指出，我國在國家形象行銷上，已有相當多元豐富的成果，包括成立推動公眾外交與國際宣傳之專責機構，國際形象塑造與宣傳（如「東海和平倡議」等）、民主與人權價值的宣揚與技術合作（如派遣與執行技術協助計畫等）、推動國際文教合作交流（如辦理外交小尖兵等）、中華文化的推廣與繼承（如華文推廣等），以及台灣品牌創新與發展（如推動台灣精品等）。

本研究便是欲藉其上理論，以公關操作策略、媒體公關、公眾外交、國家形象等理論面向切入，搭配外交部及外館在推動外交工作實際操作的過程及內容中，理論策略與其融合的可能性及可行性做一充分討論及分析；一來希望檢

視理論的適用性，二來希望觀察出我國國際公關仍可補強的部分，進行整體的建議，再者也希望豐富相關領域的研究成果。

參、研究方法、範圍、問題及架構

一、研究方法

研究方法是以深度訪談法及焦點團體法為主，輔之以對外交部社群中之貼文來進行關活動之分類歸納分析。

(一) 深度訪談法

深度訪談法以針對外交部官員進行，訪談有關國際宣傳與公關策略擬定的訪談為主。本研究已對資深的外交部官員進行了三場深度訪談，第一位訪談時間為 2024 年 11 月 29 日下午 2 點至 3 點，針對有 20 餘年外交官資歷、外派時亦擔任社群編輯的官員進行深度訪談，地點在台北市。再來是對負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官員，時間為 2025 年 6 月 27 日 12 點至 13 點 40 分，也在台北市，第三位則是曾於外館督導過社群與公眾外交的資深外交官，時間為 2025 年 8 月 1 日 12 點至 13 點 40 分，亦在台北市訪談。

深度訪談的主要問題，以公關策略擬定的考量因素切入，探討及歸納適用的策略；進一步會探求各種公關活動呈現的方式，包括側面觀察社群使用與內容，並藉理論來進行媒體公關、公眾外交、訊息內容建制與國家形象等來進行分項討論，訪談題綱如附件。

(二) 焦點團體法

焦點團體主要針對專業人士進行座談，主要在針對深訪之相關內容、策略呈現，甚至是公關效果進行綜合討論。本研究於 2025 年 9 月 6 日，下午 3 點至 5 點進行了一場針對具傳播、國際關係背景的教授及資深媒體人、公關業界專業經理人的焦點團體座談，參與人數共五位，聚焦於其對外交部公關操作的看法，也試圖探究公關操作的效果；如專業人士會不會認同政府的相關政策作為等，或應該進行哪些調整等，參與名單及討論議題如附件。

二、研究範圍

為使本研究的分析能更精確，因此限定了研究的範圍，而在研究上的劃分是依照時間、內容及對象等項目來區分，茲敘述如下：

(一) 時間範圍

本研究將以 2024 年總統賴清德第一年任期為主，並兼論蔡英文第二任期後兩年的顯著事件，如 2022 年 8 月 2 日美國前眾院議長裴洛西訪台，畢竟是蔡任內有名的公關事件；況且當時外交部不僅在社群上強化使用，各外館也都開闢「Taiwan in（國家或城市名）」社群來進行國際公關，模式也較為多樣，較能觀察到更細緻的策略脈絡與整體思維。

（二）對象範圍

探討主題對象是我國參與國際組織或在特定國家、針對特定議題的國際公關操作，並探討決策脈絡。同時亦針對外交部之社群，特別是臉書（外交部）與 X（外交部 Ministry of Foreign Affairs, ROC(Taiwan)）為主，IG(MOFA Taiwan) 等為輔，進行策略分析。

（三）內容範圍

本研究內容部分將針對我國國際公關策略的策略擬定、策略呈現及策略效果進行綜合討論，期待發現相關策略到位之處或需強化的空間，畢竟策略到位，資源的消耗才會獲得減省。

三、研究問題

針對研究的題目，擬依照前述理論建構部分為依據，設計如下：

1. 我國國際公關策略的擬定，考量的因素為何？為什麼？
2. 我國國際公關策略的呈現，約有多少種面貌？哪種方式為主打方式？有沒有哪些盲點？
3. 就公關操作的傳播者來說，是外交部官員掌理主要決策？或是由國外或國內專業的公關行銷公司負責？或雙方與各方是如何分工？誰有最主要的最終決定權？
4. 目標群眾來說，是如何進行策略規劃？訊息產製包括哪些因素？
5. 就效果來說，何種國際公關策略的效果最為明顯？如何評估效果？又如何進行策略微調？

四、研究架構流程

本研究先將國際公關之理論文獻進行梳理，建構研究的問題意識，而後以研究方法，針對所欲研究的部分，包括國際公關之策略擬定、策略呈顯（包括

社群及其他面向)及公關的效果進行總體研究，並提出建議，架構流程圖如圖 1 所示。

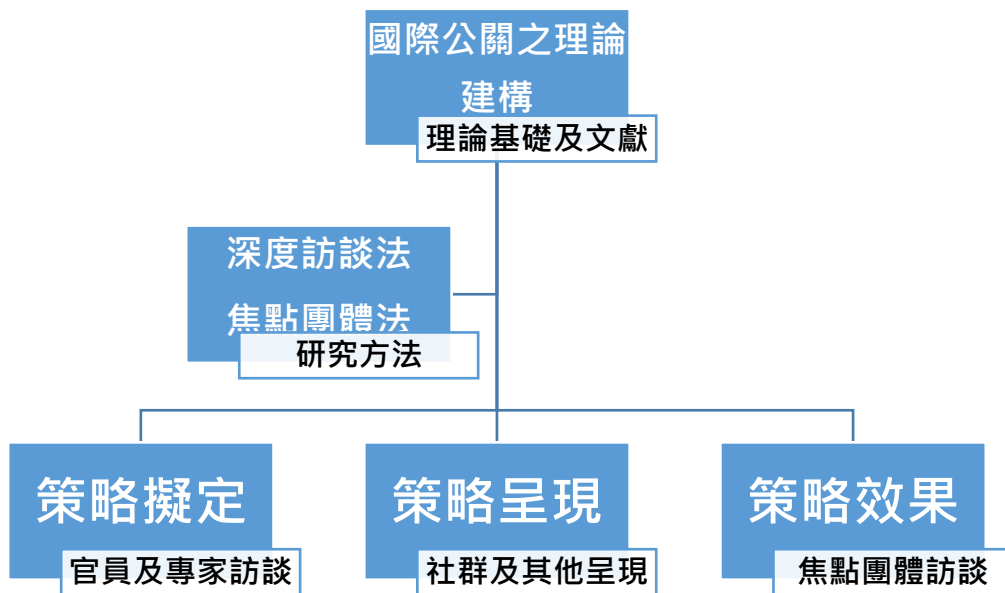


圖 1：本研究架構流程圖

肆、我國國際公關策略之擬定

本部分對我國國際公關策略之擬定做深入分析，包括從外交部資深官員訪談中了解決策的宏觀環境因素及微觀的細部因素，並做歸納。

一、外交部公眾會作為主要公關傳播者

從深度訪談中可了解，我外交政策的統籌規劃是由部內的研究設計會負責統籌集總體規劃，以「總和外交」為基本綱領，公眾外交協調會則以其業務來強建構對外論述，而藉總統、部次長重要活動的致詞稿等來進行鋪陳。負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官員就說到，

研設會負責統籌外交政策的總體規劃，各單位依此擬訂業務重點及宣傳主軸。目前我外交政策方向就是全力推動「總和外交」，亦即以價值、同盟及經貿外交為核心來進行宣傳。至於公眾會的部分，就會藉由部長與國內外媒體的茶敘，由新聞科協助內容定調及訊息傳達來鋪陳對外論述；公眾會中的文撰科也會整合台灣政經各方面發展，作為總統、部次長重要活動的致詞稿內容及

外館用的國慶文宣資料，來強化總和外交的進程。（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 27 日）

公眾會在 2025 年的新聞稿中也指出，外長林佳龍上任後，以實踐賴清德總統「價值外交」及「經濟日不落國」理念為核心，推動「總和外交」政策藍圖，並在近期啟動外交部品牌識別優化工程，期能厚植外交實力、強化獨特國際形象，打造更具韌性創意的「Team Taiwan」。林部長也表示，外交部作為國家對外事務的主政機關，肩負國際宣傳的重要任務，盼藉設計概念展現台灣多樣性及文化多元性，加深台灣正面及獨特的國際形象。由此可發現，總和外交作為外交政策的主軸，以建構國際形象，強化國際公關操作仍是重要的戰術，欲達到參與國際組織、鞏固邦交及強化與民主國家實質關係深化的各種目的。曾經於外館中進行社群宣傳的外交部資深官員也指出，

從戰略面來說，外交部會要求外館進行年度有關國際組織的推案，特別是聯合國、世界衛生大會(WHA)、國際民航組織(ICAO)、國際刑警組織(INTERPOL)等年度例行工作，外館都會依照本部提供之說帖、宣傳廣告等資料進行適當的遊說或宣傳，說帖是訴求外國政府行政官員及國會議員，廣告文宣多是針對一般民眾。（受訪者 A，深訪，2024 年 11 月 29 日）

以參與國際組織來說，鈕則勳（2003）指出，外交部參與聯合國及其周邊組織，常年都有綿密的宣傳策略，希望產生教育與宣傳的功能，透過連年的叩關行動及文宣作為，至少讓聯合國官員、各國駐聯合國代表團及當地民眾知道有中華民國存在，進而了解我國在聯合國無代表權是不合理的。宣傳對象則包括各國政府官員及國會議員、各國駐聯合國代表團及駐華使館、新聞界人士及學者；至於宣傳管道，鈕則勳（2003）也指出，除說帖外，海報、報紙廣告及燈箱廣告都是主要宣傳工具，也會結合僑界力量一起宣傳。

從公關的角度來看，利害關係人就是以上所指的聯合國官員、代表團、駐地官員議員、媒體、學界智庫，甚至一般民眾，當地駐館人員便得藉自己的人脈經營能力來進行與各行為者的關係建立與維護。曾於外館督導過社群與公眾外交的資深外交官指出，

對於當地關係經營來說，若是邦交國，媒體部分可能會用置入性行銷，但也看館長的考慮而定，政府經營則以行政官員為主，除了在地互動外，也會邀請其訪問台灣，建立情誼；非邦交國，媒體經營除了館長會建構媒體公關策略外，也靠外交人員自己人脈建構，除館長投書媒體外，也會藉創意公關活動或重要議題，期待當地記者的報導。非邦交國的政府經營則是以遊說國會議員為

主，有時也會請當地僑胞來對國會議員遊說，拜會國會議員（Knock Door），因為僑胞多為有選票的當地人，議員會有一定壓力，藉此期待能達到政策上對我有利的效果。（受訪者 C，深訪，2025 年 8 月 1 日）

二、媒體公關及內部公關作為主要操作模式

至於公關或公眾外交來說，外館之外交官員多得進行與利害關係人之公關工作，在外交部的編制內則是以公眾會來進行相關的公關作為，不論是媒體公關或是特定活動等，此外，公眾會也會與負責國際宣傳的國際傳播司進行分工合作，強化宣傳與公關的綜效。負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官員就說到，

公眾會是外交部的新聞發言窗口，除統一負責新聞發布與媒體應對外，也是對外論述的整合者，撰寫總統及部次長重要外交文稿；此外，也會辦理「外交小尖兵」、「農業青年大使」等針對年輕人的活動，包括協助青年度假打工等，希望藉交流傳遞國家形象。公眾會也會和國傳司分工合作，以國際組織推案來說，國傳司負責社群串連、國際媒體投書刊登，公眾會則進行國內記者會，提供相關資料供媒體報導。（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 27 日）

社群內容皆以新聞發布為基礎，職司單位再將其轉化為更具網路熱度、社群溫度的宣傳素材，部內單位在推動業務時，也會同時會納入新聞宣傳規劃，再由公眾會發布新聞，安排採訪或直播活動，並由國傳司進行各式社群宣傳；至於駐台外媒聯繫由國傳司負責，若涉及新聞應對時，便由公眾會統一對外發言，非駐台國際媒體原則上由其總部所在地的外館負責聯繫，由外館負責說明政府政策，或透過公眾會取得部裡的正式新聞回應。（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 27 日）

至於參與國際組織的推案，國傳司負責全球社群串連策略、國際媒體投書、推案視覺及標語，公眾會則辦理推動參與國際組織的國內記者會、提供新聞資料供媒體報導。至於國慶，公眾會製作影片及國慶文宣資料，國傳司負責在國際媒體刊登國慶故事，增加國際曝光。（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 27 日）

從受訪者論述也能知道，媒體公關作為我國國際公關的重要環節，不論是國內或國際，與媒體進行互動或廣結人脈，都是進行國際公關所必須。而公關作為國際宣傳的一個重要環節，曾經於外館中進行社群宣傳的外交部資深官員指出，

外館多會針對當地媒體、學者、行政官員、議員進行例行的公關，除是要與其維持一定關係或進行宣傳外，也希望關鍵時刻能發揮作用；就媒體的部分，仍多以傳統媒體為主要對象，希望我方的相關活動能被報導外，也藉媒體專訪駐外代表來為我國發聲，畢竟我方仍希望影響常收視及閱讀這些傳統媒體的精英，駐館代表多會投書到這些媒體，希望能被刊登來拓展影響力，然新型態的網路媒體雖仍會接觸，但比重會有差別，但不論如何，只要我方訊息能被媒體報導，就能漸次地累積成效。（受訪者 A，深訪，2024 年 11 月 29 日）

除了媒體公關外，外交部的公關操作有很大一部分是進行內部公關，亦即對國內民眾溝通及互動，進一步體現在「總和外交」下「人人都是外交官」的目標。負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官員表示，

國內公眾也是重要的溝通對象，公眾會會進行新聞發布與政策說明，包括定期記者會、安排部次長及訪賓專訪、發布新聞稿，重要政策也會對外說明。另也有許多針對青年的參與計畫，如舉辦「外交小尖兵」活動，也會與農業部舉辦「農業青年大使」，擔任本部青年度假打工業務彙整窗口等，期待協助青年走向國際。也會透過多元管道進行政策傳播，讓外交工作更貼近民眾生活，提升全民對外交政策的認識與支持。（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 27 日）

至於公眾也會和外館有綿密互動及策略上之連結，期待強化國際公關之搭配，進一步強化綜合效果。負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官員表示，

如青年外交參與計畫，公眾會負責遴選優秀的國際交流人才，外館則媒合合適交流的對象與活動場域，強化人才對接與連結。至於國慶，公眾會也會協調全球國慶酒會與宣傳活動，整合文宣參考資料及影片資源，如政策亮點回顧，也會製作多達 13 種語言版本的國慶影片，結合外館及僑界共同推廣台灣形象；此外，公眾會就像中央廚房般的，彙整我國政經及社會發展重要數據與政績，印製「重要資訊集錄」說帖，以精準的多語傳播，確保政策立場在不同語境中有效傳達，便於外館使用。（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 27 日）

而外館針對當地國民眾的公關操作基本上由館長來決定即可，除非大型研討會要告知外交部，也會編輯網路電子報，並開放訂閱，希望能透過多元宣傳來經營不同的分眾。曾於外館督導過社群與公眾外交的資深外交官指出，

因應數位時代，駐館也會編輯電子報，內容包括館內資訊、駐館與當地的互動、台灣政經現況，一方面期待藉當地民眾關心或有興趣的內容創造在地連結，另外也期待台灣的資訊或是外館所舉辦的活動的為當地民眾知曉，以便擴

大參與。其是以開放訂閱的方式，不論是當地政界人士、智庫、僑界、一般民眾，外館多會藉機宣傳鼓勵訂閱。總之，外館所辦理的公關活動非常多元，基本上館長決定即可，除非是大型活動（如研討會）就要和本部告知；印象最深的是，在邦交國「台灣獎學金」錄取名單的公布多會引發關注，現今非邦交國也漸有錄取，但名額較少，該活動在社群上點閱率也頗高。（受訪者 C，深訪，2025 年 8 月 1 日）

三、駐美代表處結合當地公關公司進行操作

而藉楊孟立與楊佳穎（2018）的報導也可得知，美國的公關公司也常會是我國遊說美國政府的主要傳播者，如此報導稱，駐美台北經濟文化代表處有望聘用美國遊說公司「波多馬克國際夥伴」，並由該公司出面「說服」川普政府，推進對台更常態性的軍售。然專家學者直言，對美國政府的遊說工作，公關公司的用處並沒有想像中大。曾經於外館中進行社群宣傳的外交部資深官員也有指出，

華府等大館會有較多的機會與當地的公關公司進行整體的公關操作，而相對小的駐外館處若要協同當地公關公司進行專案，通常是透過專案簽的方式來進行。（受訪者 A，深訪，2024 年 11 月 29 日）

前駐美代表沈呂巡也表示，自己努力最重要，不要以為花錢就可以直通美國政府，公關公司是輔助角色，充其量只是幫忙開一扇門，「我們自己才是台灣最好的遊說者。」他又說，北京跟華府的貿易戰打得這麼激烈，就算北京請十家公關公司也沒有用。沈呂巡強調，台灣在美國進行遊說的力量，不光是在公關公司，其實對美國國會的工作，才是我們最重要的資產，也是我方多年經營下來的基礎，「看看美國國會『友台連線』議員有多少人，就知道我們的實力有多雄厚，對國會工作有多成功了。」（楊孟立、楊佳穎，2018）

前外交部長程建人提到，聘用公關公司多年來都是我駐美處的工作內容之一，並非新鮮事，一年約聘用 7 到 10 間，端看我們在什麼領域需要人幫忙「敲門」。由於華府公關公司有許多曾在美國政府、國會或智庫待過的人，當我方人脈不足的時候，可能就藉由公關公司來彌補不足，但是後續實質洽談仍得靠自己。（楊孟立、楊佳穎，2018）曾於外館督導過社群與公眾外交的資深外交官也表示，

駐美代表處有藉公關公司進行整體的公關操作，包括遊說、廣告宣傳、舉辦研討會與協助經營媒體及主管投書刊登與新聞露出，但其他的館處就少有委請公關公司進行操作。在沒有委請公關公司操盤的駐館，同仁平常就要和記者

綿密互動建立關係，促成大使或館長接受媒體訪談，或友我的新聞報導，甚至和中國進行媒體的筆戰，特別是在邦交國，對於對岸的動作，我方勢必會藉媒體反擊。若是當地國具有影響力的記者，我方也會深化經營，並邀請他們來台進行參訪，待其回國後進行對我有利、且佈線議題的報導。（受訪者 C，深訪，2025 年 8 月 1 日）

從官員的論述中也可知我方駐館在沒有委請公關公司操作的當下，多是靠駐地官員的努力，藉人脈經營來拓展關係，也與中國大陸會進行媒體攻防。而近年隨著中國影響力的日漸增加，除了駐館會進行適時的媒體回應、甚至回擊外，公眾會也進行中共情勢分析，相關資訊也會進行與國際民主盟友分享及對內的公眾溝通。負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官員便指出，

公眾會會積極與國際民主盟友分享中國操作手法與應對經驗，促進資訊交流及共同反制行動，同時也會在外交部社群中分享各國的反制訊息，藉以強化國內民眾對其認知作戰的辨識與防範意識，提升我方應對的韌性。基本上，外交部不與中國進行對抗式的宣傳操作，但會透過新聞稿、社群、多語文宣及公眾外交活動，展現台灣的民主價值、自由社會等正面形象（受訪者 B，深訪，2025 年 6 月 7 日）

綜合來說，外交部的公關策略內外兼顧，內部對民眾做溝通並由公眾會舉辦活動外，讓其了解並參與外交事務外，也進行媒體公關，對外則由外館負最大責任，除聯繫駐在國媒體進行公關外，對當地國政客、專家及僑民的經營也不遺餘力，藉利害關係人人脈經營、甚至遊說，則希望達到參與國際組織、當地國制定友我政策、鞏固邦交、強化非邦交國關係。策略安排或建構多有部內與外館聯繫的機制，外館亦有因地制宜的公關操作，公關策略的鋪排算是有理有節。

伍、我國國際公關策略之呈現

本部分將對外交部實際的國際公關操作，進行統整分析，並以其社群為觀察對象，包括臉書、X、IG，分析其貼文的類型及策略脈絡，來進行外交部公關操作的類型歸納；至於事件行銷，如各駐館的國慶酒會，及媒體公關，如前後任外交部長吳釗燮、林佳龍與各駐館代表、大使、處長於當地媒體的投書與訪談等，亦都會納入研究。

以鈕則勳(2003)針對我國在參與聯合國的國際宣傳部分,以宣傳管道來說,歸納出了幾種類型:(1)編印「說帖」或相關文宣資料直接分發,(2)在海外報章雜誌上刊登政治廣告,(3)外交部及新聞局駐外單位網站。而這些操作至今仍有持續進行,只是現今是以數位為主的社群時代,網站的重要性已經不如社群,故外交部會以社群來進行總體的國際宣傳。至於公關操作的部分,由前述訪談亦可知,駐外人員會與友我學者、媒體工作者或是社會團體領導人維持良好關係,目的不僅希望其透過一己之影響力來為我國推動參與國際組織助力,同時更希望以其專業或是身分替我方仗義執言;如在報章雜誌上面撰文支持,對我新聞予以較正面觀點來處理,或以社論方式來以正視聽。此外,外交人員、包括部長、大使、代表、辦事處處長等,也會以其名義在該國知名媒體撰文投稿,增加國際能見度。

如陳妍君(2025)的報導指出外長林佳龍於8月投書以色列最大英文報「耶路撒冷郵報」(Jerusalem Post),強調台灣經濟實力與對民主價值的堅持,是守護國際和平與穩定情勢的重要夥伴,籲促聯合國納入台灣,誠盼各國認知台灣在國際社會的正當性,並接納台灣的貢獻。呂依萱(2021)也報導前外長吳釗燮亦於2021年9月聯合國開議前,就以「想像納入台灣—更具韌性的聯合國體系」(Reimagining A More Resilient UN System—With Taiwan In It)為題撰文,近期已有美國「外交家」(The Diplomat)網路雜誌、加拿大「多倫多太陽報」(Toronto Sun)等多個媒體刊出。吳指出,中華人民共和國從未統治台灣,只有台灣人民以民主程序選出的政府,才能在國際上代表台灣。中國將第2758號決議與北京的「一中原則」劃上等號,是錯誤作法,更專斷地將其政治立場強加於聯合國。

除了外長會藉投書或國際媒體專訪,為政策立場作詮釋與宣傳外,駐外大使、代表亦多會藉媒體公關操作來針對參與聯合國、周邊國際組織、我國重要立場政策做鋪陳;如陳熙文(2025)報導駐美代表俞大瀟投書美國媒體「國家利益雜誌」(The National Interest)並指出,台灣被排除在世界衛生大會(WHA)之外,是因為來自北京方面的施壓,他認為台灣無法參與世界衛生組織(WHO)純粹是因為政治原因,呼籲WHO不應讓政治凌駕專業。陳韻聿(2024)報導駐英代表姚金祥於2024年11月接受英國「泰晤士電台」(Times Radio)專訪,談及英國等理念相近國家支持台灣有意義參與國際組織,並對英國能明確表態支持台灣參與國際刑警組織(INTREPOL)表示期待。

又如胡玉立(2025)報導駐加拿大代表曾厚仁2025年7月25日投書加拿大主流媒體iPolitics,強調中國片面啟用M121銜接航路違反國際規範,意圖

改變台海現狀，盼加國支持台灣有意義地參與包括國際民航組織（ICAO）在內的國際組織，共同對抗中共逐步侵蝕國際規範的壓力戰術。崔慈悌（2023）報導紐西蘭《郵報》（The Post）2023年11月16日在報紙及網路媒體刊出我國駐紐西蘭代表歐江安投書的「國際刑警組織之漏洞」（INTERPOL Gap）文章。歐在文中指出，台灣被排除在國際刑警組織之外，將使全球治安防護網產生漏洞，讓跨國組織犯罪集團有隙可乘。

尤其上論述可知，外交部在公關操作的部分頗重視媒體公關，亦即部長、駐外大使、代表、處長等外館首長，都會針對主打或重要的議題，包括參與聯合國與周邊國際組織，與兩岸關係有關、特別是中國對我方有威脅的舉措，進行媒體的撰文及發表；畢竟藉此種操作不僅能提升我國訴求的國際能見度，也能凸顯外館經營當地媒體的實際成果，更能讓國人了解外交部及駐館對擴展我國國際生存空間的努力及付出，仍是在公關操作上的重要步驟。

另外，從外交部臉書、X、IG等社群貼文的相關內容來觀察，也大致能針對我國對內及對外的公關活動操作，進行如下的分類：

（一）正副總統、外長有關的媒體公關及政府高層與國外政要的人際互動：

包括總統府高層接受國際媒體訪談，如總統賴清德就職一週年接受日本媒體人櫻井翔的訪談或部長林佳龍接受日本產經與日經亞洲記者專訪等，都屬媒體公關的範疇，目的當然希望藉以傳輸我國於國際上的正面形象。又如他國高層政要或議員訪台、駐台官員互動等，如2022年8月當時的美國眾院議長裴洛西訪台，大致有兩個月，外交部臉書貼文點讚數動輒颯破2000個讚以上，8月2日歡迎裴洛西來台的貼文點讚超過兩萬五千、留言近八百則，分享也有破千；還有前英國首相強生（Boris Johnson）於2025年8月初來訪，此類型就如深訪中官員指出，外館會安排對我友好之當地國政府官員或國會議員來台進行訪問，目的除期待展現國際支持台灣外，也希望能深化與當地國政治人脈的連結，不論是推動友台的法案或促銷國際形象，都希望有利基。

至於我方高層官員、如總統、副總統、部次長出訪等，除強化邦誼外的制式公關操作外，當然也有期待借過境美國來建構或強化台美關係，甚至平衡中國權力的企圖。而外交部及各駐館也會藉國慶酒會廣邀駐台使節與駐在國友好的政商學媒人士，深化人脈經營，以利日後公關操作。值得一提的是，外交部也會與相關單位合作針對邀訪來台的重要外國政要進行論壇，如英國前首相強生受邀來台，外交部便與遠景基金會共同召開「凱達格蘭論壇：2025印太安全對話」，賴總統與強生接續發表英語演說。

(二) 國際組織會議，台灣尋求加入之相關倡議或主辦論壇等公關操作：

如 2025 年 5 月 20 日外交部臉書貼文內容就點出在世界衛生大會 (WHA) 開議前夕，我駐瑞士日內瓦辦事處舉辦外交酒會，邀請友邦及理念相近民主國家代表齊聚一堂；5 月 21 日 WHA 開議後，外交部臉書也接連貼出我友邦或是民主友好國家聲援台灣參與世界衛生體系的内容，呼應台灣的訴求。又如 APEC 經濟領袖會議，我國領袖代表--台積電創辦人張忠謀在最後一天的記者會分享行程收穫。還包括外交部主辦之相關論壇則如「2023 NGO 領袖論壇」等。

(三) 年度舉辦之國際青年大使、外交小尖兵、台灣獎學金等例行營隊或活動：

如外交部臉書 2025 年 6 月 9 日「國際青年大使上線啦！圓夢重聚會現場帶你看」，又如農業青年大使、青年度假打工及以高中生為主體的外交小精兵活動，還包括 5 月 12 日於臉書上貼文敘及的台灣獎學金頒獎典禮等，也是公眾會主推的公眾外交活動。

(四) 外交關係突破、新駐館揭牌資訊或是與其他國家簽署協議等公關活動：

如 2025 年 8 月 12 日我方與加拿大簽署「暗船偵知系統瞭解備忘錄」，共同打擊海上非法行徑，2023 年 11 月 8 日與英國正式簽署「深化貿易夥伴關係協議」，雙方藉此框架，提升貿易夥伴關係。又如 2023 年 10 月 17 日，駐米蘭辦事處正式揭牌。或前部長吳釗燮應邀訪問波海 3 國並發表演說，回應拉脫維亞、愛沙尼亞及立陶宛 3 國國會外交委員會主席及立陶宛國會議長訪台。不論是外交駐點拓展或是協議簽署，可凸顯出我當地駐館對該國政府的經營有成效外，也能藉以深化彼此關係。

(五) 友邦援助、互動與協議及駐館國慶酒會：

包括友邦在相關國際會議上發力力挺或是國際力挺台灣：如第 28 屆「聯合國氣候變化綱要公約締約方大會」(UNFCCC COP28) 在杜拜舉行高階會議，巴拉圭、帛琉、聖露西亞等 6 個友邦接力為我執言。或友邦駐台使館相關活動或節慶活動，如與「美國各州政府辦事處協會」(ASOA) 一起渡過感恩節，感謝該協會協助深化台美經貿合作，又或是印度排燈節。還有對友邦的協助與國際援助，如台灣技術團在友邦的服務成果等。

(六) 針對中國大陸動作之回應、國際聲援等危機公關操作：

如前部長吳釗燮推文聲援被中國禁運的日本水產，或由於中國軍演，外交部及各國批評、呼籲台海和平的内容。亦包括其他國家元首互動談及台灣或台海穩定等相關内容：如 2023 年 10 月 27 日的貼文就述及美總統及澳洲總理重申維持台海和平穩定的重要性及反對片面改變現狀等內容，又如 2025 年 8 月 14 日臉書所貼「外交部嚴正關切中國在南海民主礁鄰近海域危險干擾菲律賓

海事人員安全，嚴重影響區域和平穩定」的貼文，也希望藉以引起國際關注或強化我方維護區域和平的形象。

（七）搭國際重要議題便車的公關操作：

如「台灣挺自由、台灣能幫忙」之挺烏克蘭相關行動之內容，為中東和平點亮希望之光，或疫情時「Taiwan Can Help」的相關貼文及照片，又如「世界12強棒球賽」外長林佳龍應美國在台協會 AIT 谷立言處長邀請，觀看台日大戰。

（八）政策宣導、與其他部會合辦之活動及介紹台灣特色的內容及網路公關活動：

如辦護照的簡易流程、節能減碳、能源轉型等，也包括澄清不實訊息的公關作為，也包括其他國家與國人有關之相關政策，如泰國將宣布國人免簽。這部分亦包括有時會轉發其他部會與政策有關之相關貼文。還有台灣美食、景點、鐵道文化等宣傳，包括主題影音甄選等。

綜合來說，從外交部社群上所呈現的公關操作類型項目有其多元性，不論是政府公關、遊說成果、形象公關、媒體公關、危機公關等都有著墨，符合公關操作的內容及模式。若以 IG 來說，相關的貼文與臉書大致相似，類型也多如上述。值得一提的是，X 的部分，則有許多「已轉發」的內容，除了轉發部長林佳龍在 X 的相關論述外，也會轉發外國政府友我的論述或是國際媒體、政要，如路透社、Fox News、日本首相石破茂、MOFA Japan 等貼文，或也能藉此方式與他國政府及政要建立有別於傳統官式外交的互動模式，建構個人間的關係連結。

陸、我國國際公關策略之效果

本研究是以專家學者針對外交部的公關作為進行側面觀察，藉焦點團體座談來檢視對內及對外公關操作的效果。至於議題則分為一般例行的公關操作，如遊說、舉辦研討會、聯絡僑民，甚至委託當地公關公司來進行的各項公關作為進行討論；進一步地，也針對公眾會力推的公眾外交進行檢視，再來則是聚焦對內及對外的媒體公關操作，來進行全面的分析及探討未來可行的戰略模式。

首先，外交部及駐館為推動國際公關，常會藉遊說、宣傳、舉辦研討會、聯絡僑民、媒體公關等方式來推動參與國際組織及各項操作，駐美代表處甚至會委託華府公關公司進行操作，與會專家學者則提到相關作為應因地制宜、找

到當地民眾的興趣點、了解其社會脈絡來進行公關規劃，更易產生效果，特別是公關操作不能只考慮「出口轉內銷」，對公關傳播專精的學者也特別提到。

是否委託公關公司進行專案並不重要，重要的是公關不能以「出口轉內銷」為導向，而應以議題的重要、前瞻性為考量，且要能符合當地國政策的需求。如自己去年與其他學者至阿曼，參加阿曼代表處舉辦有關人工智能（AI）與媒體的研討會，該國最大的『遠見報』都以頭版頭來報導；畢竟議題是當下流行話題，連代表處都說效果比以往更好，是以若藉公關活動來建構台灣與當地國的關係，勢必要考慮與時潮議題結合，並考慮該國政策上的需求，當地媒體才會有興趣，綜效才可達到。特別是一起參與研討會的中興大學有積體電路課程，阿曼又希望發展相關產業，也想爭取台積電設廠，所以興大相關專家到場參與就會更有利基，阿曼方面也高興；故外館進行公關活動，可多了解當地需求，結合我方強項，可作適當運用。（與會者 01，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

阿曼研討會我有參與，覺得駐館資源雖不多，但能從 AI 及媒體切入，切中阿曼需求，讓阿曼第一大報報導研討會內容，就是很棒的例子。也凸顯出我國外館資源差距大，美國有公關公司協助，但其他駐館資源未必足夠，但仍得做很多事，不患寡而患不均，或許是外交部要思考的。（與會者 02，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

至於駐美代表處會與華府的公關公司合作，楊堯茹（2025）報導中指出外交部表示是基於專業評估與實務需要，協助多元拓展美國各界對台美關係的理解與支持，此做法歷經各屆政府，行之有年，也符合國際慣例，外交部也強調，駐美代表處一項謹慎擇聘公關公司，並定期檢討與調整。專精於國際關係與對美事務的與會者也提到，聘用公關公司仍有幾個應注意之處，甚至有與會的公關專業經理人指出，駐館可同時聘用國外及國內公關公司進行策略上的互通有無。

對美外交若委託公關公司協助，應注意幾個重點，其一是法規面受到美國司法部（Department of Justice, DOJ）管轄，進行公關操作要遵守其資訊揭露原則，這點當無問題，但該注意的是，揭露可能會有政治上效應，如前美國國務院資深顧問惠頓（Christian Whiton）之前以「台灣如何失去川普」(How Taiwan Lost Trump) 為題撰文的相關內容，如台灣不了解川普、都在做川普不喜歡的事。像這類不利或可能引發波瀾的資訊被揭露，我方要如何去做些平衡操作或防範於未然，是該注意的，這也是第二個重點。特別是美政府也有很多有潛力的人士退出政府去成立公關公司，是以在選取過程中，各類公關公司如何進行其專精業務之歸類，或我方需要哪項服務，哪家策略規劃最清楚，都應清楚知

曉；而我方也應知道要達到目標應該走何途徑，需要公關公司提供哪些協助，會更有效？還是要分散風險，在公關公司選取上採雨露均霑方式，都得全盤規劃，注重整體戰略面。值得一提的是，且以往我公關都集中在聯邦政府，但地方政府權力也大，也應針對地方政府著墨，發想公關操作。（與會者 03，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

國際公關操作應該建構戰略宏觀，找到優勢，戰術運用才順遂，政府對美關係似乎停留在過去操作台美關係的脈絡，應該更了解當下美國川普政府。應盤點我優勢，如經貿、區域安全、資安、AI、醫療等，特別是美國也在乎，若從此切入，才有對話基礎。（與會者 04，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

從公關實務角度來說，國內及國外公關公司或可一起協作，不一定要侷限一家，國內業者可對接國外公關公司，讓其更了解我外交決策邏輯的細部脈絡及我方重視的議題，駐外人員對接國內外公關公司也能互補有無，微調策略，或是不錯的嘗試。（與會者 05，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

而我駐美代表處透過華府公關公司進行操作，也與馮丙奇、齊小華（2011）點到的目標有關，包括推動政治目標，因應美國政府的作為，提供諮詢，或進行遊說相關諮詢或建議等。至於外交部公眾會在公眾外交或公關上有多項操作，如舉辦外交小尖兵、農業青年大使、青年度假打工等以青年為主的活動，期待擴大公民外交參與，以達「總和外交」的目的。與會者也多提到可以強化多面向、分眾、甚至是與國外知名的計畫合作，擴大外交參與與「總和外交」效果。

由於中央官方的活動中共多有反制，或可推動縣市長進行城市交流，畢竟各縣市多有國外姐妹市，若經貿議題互動合作更能直切民眾利益。企業交流也可突破限制，或半官方組織，如十月的美台國防工業會議，能談成議題面的合作，更能獲得國內特定民眾重視，都是可行的公眾外交模式，且能擴大交流層面。況且有些中央不好做或不容易做的事，地方進行協助，也是好事一樁。（與會者 04，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

縣市政府與姐妹市交流，可從軟性議題切入，中央或外交部其實可樂見其成，應釋出資源及善意給地方政府，畢竟外交應是不分黨派，中央與地方通力合作，更能強化公眾外交的效果，而我們要的就是「總和外交」，而不是零和外交。（與會者 03，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

美國國務院從 2006 年就有美國國務院 National Security Language Initiative for Youth(NSLI-Y)計畫，即「美國國務院國家安全語言計畫」，安排優秀高中

生，特別是未來有意參與外交事務的高中生，來台學習華語並體驗台灣文化，在美國國務院與教育部的全力支持下，由德拉瓦大學陳建國計畫主任領隊，為期六週的計畫中，學生於台大學習華語，住在台灣寄住家庭，深刻學習政經文化等台灣民情。美國藉此培養未來國際事務人才，我國可以參考，這些人很多都考上哈佛耶魯等名校，我國外交部也可在重點國家進行此種計畫。另外，德拉瓦大學承辦，但我政府似多無協助，但這些青年未來可能影響美國對台事務決策，政府應可提供相關資源進行協助。（與會者 01，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

與會者建議也呼應了 Cull (2009)「新公眾外交」的概念，畢竟若能擴大行為者並以新傳播科技進行多元互動，都更能強化綜效，有益於國家形象建構。再以外交部媒體公關來說，公眾會進行部長與國內外媒體茶敘、擬定總統及部次長重要活動致詞稿、安排採訪（記者會）、活動直播，及彙整國內政經文化發展資料及國慶文宣供外館運用。國外部分外館通常會安排代表、大使或處長接受當地媒體訪談、投書刊登，或藉公關活動吸引當地國媒體報導，安排友好的當地記者訪台進行報導等。與會者仍會認為傳統的媒體公關操作太過制式，而且內容官式，較難吸引當地民眾關注，故建議外館媒體操作要結合當地國需求或能與民眾產生共鳴，國內媒體公關則可搭配社群進行多元呈現。

媒體公關對內的部分，官宣太制式，論述應該要在兩分鐘內講完、兩百字說明清楚，頂多兩張圖卡作輔助，才能在最短時間讓受眾了解。而且要誠實不能說謊，說謊會破壞與媒體的信賴關係，媒體不信任，民眾也就不信任。對外可強化歐盟經營，可讓外國記者長駐台灣，更能增進瞭解台灣各面向，現今政府資源多往 Taiwan plus 挹注，但未必有效，畢竟現今是社群時代，社群經營更重要，或國外 KOL 來進行議題包裝才更有效。我國現今做法常是首長投書國外見報後，再找個國外友好記者報導一下，也未必有實效。（與會者 04，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

「出口轉內銷」已效益遞減，就如我官員在當地國投書，當地國民未必有興趣，這頂多是出口轉內銷，況且民眾都看得出來，所以是務虛不務實，若是投書仍得顧及當地國需求及帶到民眾有興趣的議題。（與會者 02，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

訪談投書都要了解當地好奇什麼、有興趣什麼，如前述阿曼代表處辦的研討會，興大談到積體電路，對方就有興趣；再者，許多國外有人會擔心兩岸會否衝突，駐外官員或部長也應適時地說國內民眾這種感覺並不明顯，以解決其疑慮。畢竟投書目的是讓外國更認識台灣，內容當然要吸引其興趣，太硬的素

材、如深化民主，對方會沒興趣。又如川普希望台積電投資，館長投書或媒體訪談也可順勢說台灣投資人最喜歡買台積電股票，台積電等於是與台灣息息相關的全民企業等，這些內容國外民眾願意看得比例才會高，也較活潑。亦即要扣緊時事、國外民眾也關心的事、並結合我們所要講的話或宣傳的主要訊息，全部綁在一起，媒體效果才會大。（與會者 01，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

至於媒體素材，與會者也建議可多切入軟性訊息，和較硬的官式做搭配，再依其效果調整比例，找到最適切且受眾愛看的內容，才能產生效果並跳脫「出口轉內銷」的框架；而總統與外交部的國際媒體訪談，與會的資深媒體人也認為不應讓媒體覺得有「獨厚」特定媒體的感覺。

國內部分可深入瞭解記者需求，給他期待獲得的資訊或增加軟性資訊，比如說部長接受日媒訪問，就可說之前有看到日本直播主或媒體聊台灣的內容，日媒就會有興趣，更會願意報導，這就需幕僚預先做準備，首長適時發揮，才有話題性。（與會者 01，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

部次長專訪或直播也應進行側錄，後製成花絮或是短影音，在適合的社群平台搭配操作，除了增加話題性外，也可強化流量，擴大接觸群眾，增加效果的豐富性。（與會者 05，焦訪，2025 年）

如「部長的一天」、「對僑胞的多元服務」等內容或影音，部內相關單位或外館都可處理，對當地或是對國內都可進行相關操作；此種較軟性的操作，能呼應當地需求並引發興趣，軟硬兼施，既顧部裡的 KPI，也顧到當地受眾的接受可能。（與會者 03，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

外交部及總統府的國際媒體訪談，特別是總統，如就職週年只給日媒櫻井翔、敏迪選讀、財訊專訪，平日跑總統府的各家媒體可能不舒服，畢竟若能以記者會形式讓媒體問飽問滿，每家媒體可從其側重角度進行多元報導，訪談內容更有多元呈現的可能，若外交部公眾會能做建議就應給總統建議，畢竟不能給人有獨厚特定媒體的感覺。（與會者 04，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

綜合來說，與會者從各面向來對如何強化國際公關效果上進行了討論，除可發現媒體公關的操作可更精緻外，創意公關活動應結合當地需求與我國強項，公眾外交部分也可學習主流國家的青年計畫或與之搭配，當能更強化效果。

柒、結論、討論與反思

一、研究結論與研究發現

從深訪、焦點座談中多能發現我國際公關策略的擬定，外交部公眾會會進行對內的媒體公關操作，不僅進行記者會與媒體溝通，並提供國家政情資訊予總統於講話時採用，重要政經資訊給外館參考；會藉媒體公關以建構國家形象及凸顯特定議題仍是主要的操作模式，公關作為亦會考慮國際與兩岸環境，兼顧對外政策參與國際組織的目標，來進行公關作為產出之前的研究與資訊搜集，作為讓公關作為能具體產生效果的基礎工作。

至於公關活動的類型則以總統或部次長專訪與記者會、外館館長投書、重要訪賓來台、對各群體的公眾外交、參與國際組織、國慶酒會、針對中國作為回應等為主；其中包括國家形象建構的公關操作、媒體公關、事件行銷、危機公關等，進行相應且以正面訊息為主的公關操作，即便有負面內容訊息也是以對岸軍演等破壞區域現狀同時訴求或引述其他國家支持台海和平的內容，而此些公關作為也會藉傳統及社群媒體進一步傳輸，社群媒體仍以 FB、X、IG 為主打，希望藉多元運用擴大支持層面。

就效果來說，在焦點團體座談中，與會者多提到了在媒體公關多有「出口轉內銷」的思維，如外館館長投書太過官式而較少與當地國需求或民眾有興趣的議題結合，有些可惜，投書內容若能結合當地需求，切入些讓當地民眾有興趣的話題，效果才會更強。

除對研究問題的回答外，本研究也有近一步的發現，即以公眾外交的部分，外交部雖有一定基礎，但在層面擴大上仍有限制，特別是受到國內政治較勁使然，中央與地方合作進行公眾外交的部分鮮少有成功的操作模式，若要發揮總和外交效果，外交部不妨可與地方政府分進合擊、借力使力，指向更多的市場區隔，如縣市政府的結妹市互動，外交部亦可與之多元合作、互蒙其利；或是重要國家之青年計畫，我方除可學習效法外，也可進一步提供便利，如此更能強化公眾外交效果，達到總和外交的目的。

二、研究反思、討論與建議

國際公關與宣傳在實務上必定是相互搭配串聯，公關活動勢必藉由社群宣傳進行擴大接觸面以達綜效，故外交部內的公眾會與國際傳播司之橫向連結應該強化，包括外館，更應建構此三者間的「鐵三角」，進一步，相關跨部門的公關宣傳操作也應該有個更高層級的「戰略總指揮」，不論是總統府或行政院，才能統合各部會資源進行整合作戰；畢竟以議題為主的公關操作多可能涉及其

他部會，外交部在協調上或力有未逮，便需要更高層級來串接或協調，才能整合資源發揮戰力，焦點團體之與會者在此方面多有同感。

外交部公關操作似缺少品牌觀念，感覺現今的操作只是點，應串成線、鋪排整體戰略面；如企業會去國外做參展，外交部便可協調國貿署、外貿協會建構單一窗口或專線信箱，更便利企業，讓企業更有效地去從是公眾外交並宣傳台灣軟實力。（與會者 05，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

台灣 IC 產業一支獨秀，可和國內有相關的科系合作，歡迎各國學生來學 IC 課程，一方面當地媒體會有興趣，外長也想傳播 IC 產業能量，而外交部也可和教育部做連結，在國際招生或專業科系上提供資源或支援，能較省工，建構台灣作為「全世界 IC 教育中心、知識基地」，樂意幫全世界培養人才也樂意到當地為其設校，一為我的強項、二來林部長也希歡談 IC、三也可和當地連結對其有利、媒體才有興趣報導。（與會者 01，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

國際傳播及公關操作不能只有一個部會處理，應有更高的跨部會機制，中央要有整體規劃，進行因國制宜的規劃，甚至應成立府級委員會。比如我國就可建構新的「國際新聞獎項」，外交部或民主基金會便可和國外智庫、學術機構或媒體合辦獎項，畢竟利基明顯；一可與國外智庫、媒體等相關機制建構聯繫管道，二來是可以訂定我國有利或主推政策之相關主題，如科技、醫療等來進行新聞獎項評比，再來得獎的媒體更會對此進行國內宣傳，因為國際獎項說服力強。（與會者 04，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

其上論述也多能符合 Ham (2001) 的優勢利基定位的策略邏輯，也能更進一步達到 Kunczik (1997) 所提建構實質的正面國家形象的目標，也能呼應葉長城、彭芸等 (2015) 所歸納的我國以議題建構所累積對國家形象上更鮮明的效果。只是在總體國際公關戰略操作下，我方強項議題為主的公關或外交操作中，除了因國制宜外，也應該了解地緣政治或資源配置的敏感性，才能游刃有餘。

晶片外交可能要因地制宜，未必所有國家一體適用，甚至可能有副作用，好比我國若給某國科技晶片合作相關資源計畫，但沒有給與其有地緣政治或國際競爭關係的另一國晶片合作利多，若另一國若認為我方厚此薄彼，便可能有潛在風險，如要求我駐館改名等。是以對此要整體評估，如何避免副作用，或若遇到副作用產生關係衝擊應該如何處理，都要考慮。（與會者 03，焦訪，2025 年 9 月 6 日）

至於討論的部分，也可進一步順著 Ham (2001) 的優勢利基定位與焦點團體專家意見再行申論，畢竟台灣的晶片實力舉世注目，半導體產業對於全球議程設定也有舉足輕重的地位，若以此為利基，深化以晶片技術作為總和外交的關鍵，建構通盤的戰略邏輯，除可深化我國與他國的實質關係外，亦可聚焦國際媒體報導，來放大我國的優勢，如此也能達到 Kunczik (1997) 所提建構實質的正面國家形象的目標。然而值得關注的仍是國際政治權力的變數，畢竟國際政治運作的邏輯仍是國家權力，強國的話語權才大，即便我國有晶片半導體產業強化特定議題的權力結構，但是能否轉化成能與國際強權較勁的總和權力，或仍有待美歐等強國對於我國資源的需求及我方在與各國互動博弈時能否善用談判技巧來放大這優勢資源（晶片）的影響力，這或許仍有待外交部做更細膩的戰略佈局與規劃。這也是本研究對 Ham (2001) 及 Kunczik (1997) 相關理論的反饋。

三、研究限制

本研究雖就我國國際公關策略做了梳理，豐富了國際公關之相關學術研究，並彙整與梳理我國公關策略的相關脈絡，也對外交部做了建議，但仍有不足之處。深度訪談雖訪談到主管單位高階主管，但並無機會訪談到部長，讓其以更宏觀戰略角度進行分析，是其一；焦點團體只進行一場以學者、資深媒體人及公關專業經理人，雖其熟稔傳播公關與外交實務，但若能再進行一般民眾的場次，或更能全面了解公關操作的深層效果。這些限制仍有待後續研究做強化，豐富研究成果。

參考文獻

- 卜正珉 (2009)。公眾外交：軟性國力，理論與政策。台北市：允晨文華實業股份有限公司。
- 公眾外交協調會新聞稿(2025年5月27日)。〈外交部啟動品牌識別優化工程，展現總和外交新氣象〉。《外交部》。取自：https://www.mofa.gov.tw/News_Content.aspx?n=95&s=119961
- 呂依萱 (2021年8月30日)。〈吳釗燮投書國際媒體向各國喊話「是時候讓台灣和聯合國合作了」〉。《自由時報》。取自：<https://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1469761>
- 沈莫寒 (2005)。中國聘公關公司遊說美國，中國對外貿易，2005 (9)，28-29。
- 胡玉立 (2025年7月26日)。〈駐加代表曾厚仁投書加媒，籲正視中國啟用 W 121 航路〉。《中央社》。取自：<https://www.cna.com.tw/news/aipl/202507260056.aspx>
- 崔慈悌 (2023年11月16日)。〈歐江安投書紐西蘭『郵報』，籲國際刑警組織接納台灣〉。《中國時報》。取自：<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20231116004891-260407?chdtv>
- 陳妍君 (2025年8月29日)。〈林佳龍投書以色列媒體，籲聯合國納入台灣〉。《中央社》。取自：<https://www.cna.com.tw/news/aipl/202508290135.aspx>
- 陳熙文 (2025年5月20日)。〈台灣未獲邀請參與 WHA，俞大潘：不該讓政治凌駕專業〉。《經濟日報》。取自：<https://money.udn.com/money/story/7307/8751078>
- 陳韻聿 (2024年11月4日)。〈駐英代表姚金祥受訪，籲英國支持台灣參與 INTERPOL〉。《經濟日報》。取自：<https://money.udn.com/money/story/7307/8335560>
- 費愛華、李程驊 (2011)。政府媒體公關操作。江蘇：江蘇人民出版社。
- 鈕則勳 (2003)。「參與聯合國」之國際宣傳策略研究，全球政治評論，4，47-98。
- 馮丙奇、齊小華 (2011)。政府公關操作。北京：清華大學出版社。

- 楊孟立、楊佳穎（2018年8月9日）。〈對美遊說，公關公司影響有限〉。
《中國時報》。取自：<https://www.chinatimes.com/newspapers/20180819000418-260118?chdtv>
- 楊堯茹（2025年8月5日）。〈駐美處雇遊說公司促台美關係，外交部：符合實務慣例〉。《中央社》。取自：<https://www.cna.com.tw/news/aip/202508050133.aspx>
- 葉長城、彭芸、張登及、羅彥傑（2015）。提升我國公眾外交與國家行銷策略之研究。國家發展委員會委託研究案。<https://ws.ndc.gov.tw/001/administrator/10/refile/5644/2690/0062507.pdf>
- Cull, Nicholas (2009). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Los Angeles, CA: Figueroa Press.
- Ham, Peter V. (2001). The Rise of the Brand State-The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 1-6.
- Kunczik, Michael (1997). *Images of Nations and International Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Manheim, J.B. & Albritton, R.B. (1984). Changing national images: International public relations and media agenda setting. *American Political Science Review*, 78(3), 641-657.
- Roa, Donna Vincent (2016). *Propaganda, Public Diplomacy and Idea invasion: The story of USIA's worldnet*. Maryland: Vincent Roa Group LLC.N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Rugh, William A.(2006). *American encounters with Arabs: The "Soft Power" of U.S. Public Diplomacy in the Middle East*. London: Praeger Security International Advisory Board.
- Tuch, Hans N. (1990). *Communication with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas*. New York: st. Martin's.

附錄一

一、深度訪談（受訪者均以匿名方式處理）

代碼	職務與經歷描述	時間	地點	服務年資
受訪者A	曾於外館中進行社群宣傳的資深外交官	2024年11月29日14-15點	台北市	超過20年
受訪者B	負責國際新聞與國內公關操作且曾任發言人的資深外交官	2025年6月27日12:00-13:40	台北市	超過20年
受訪者C	曾於外館督導過社群與公眾外交的資深外交官	2025年8月1日12:00-13:30	台北市	超過20年

二、焦點團體座談

1. 日期：2025年9月6日下午3-5點
2. 地點：台北市羅斯福路二段66巷的一家餐廳
3. 座談對象：國際關係與傳播學者、資深媒體人、專業公關經理人（與會者均以匿名方式處理）

代碼	服務單位	專業領域	備註
與會者01	台灣藝術大學教授	公關傳播	服務20年以上
與會者02	中國文化大學教授	公關傳播	服務20年以上
與會者03	政治大學教授	國際關係	服務20年以上
與會者04	聯合報	新聞媒體與議題	服務20年以上的資深記者，亦有兼任過主管
與會者05	公關公司	總經理	專業公關經理人

附錄二

「我國國際宣傳與公關策略—以外交部為例」

訪談題綱（對公眾會）

- 一、能否請您敘述一下公眾會在外交部國際宣傳與國際公關上的角色，其和國際傳播司是否有在策略上相互合作或分進合擊？若有，兩者在分工、協調之情形為何？
- 二、就我國或外交部之國際宣傳與公關而言，公眾會會參與擬定整體大戰略嗎？若有，相關宣傳戰略及戰術為何？策略之擬定過程為何？內容重點訊息為何？若是沒有負責或參與擬定整體戰略，那公眾會或轄下文宣撰述科在國際宣傳與公關面向來說，是會進行何種策略操作？
- 三、公眾會會經營部內各式社群媒體嗎？職司之媒體聯繫與新聞發布和外交部的社群間有無相互串連？媒體之新聞露出報導會否在社群上亦進行相關的貼文操作？若是公眾會沒有經營部內各式社群操作，那轄下的網路文宣科主要的業務為何？
- 四、公眾會進行媒體公關並與媒體互動主要的目標對象除了本國媒體之外，有進行與外國媒體之公關經營嗎？本國群眾也會是公眾會主要要溝通的對象嗎？我們是如何和他們進行溝通？本會溝通對象會不會也包括外國特定公眾（政府、媒體、國會議員、一般民眾）？
- 五、公眾會職司公眾外交，公眾外交有何具體策略及作為，來強化在國際宣傳與公關上的綜合效果？
- 六、公眾會與駐外館處在國際宣傳與公關上是如何進行策略操作與互動？公眾會會撰寫、編印或製播相關說帖、廣告或文宣內容供外館使用與網路操作嗎？此外，還會有哪些策略作法會和外館相互搭配，來強化公眾外交或公關宣傳的效果？
- 七、公眾會也負責國際關係與中共情勢之分析，面對中共（中國）在國際上的打壓，或我國國際組織參與的議題，在國際宣傳及公關操作上，公眾會因應的策略及作為之內容重點為何？

「我國國際宣傳與公關策略—以外交部為例」

訪談題綱（對資深官員）

- 一、能否請您敘述一下外館在公眾外交或國際公關上有哪些策略考量？會與本部公眾會或國際傳播司互動、接受相關指令或與其策略與做法有連結嗎？
- 二、就外館之國際宣傳、公關或公眾外交而言，大概有哪些作法？內容重點訊息為何？目標對象為何？主要想達到哪些目的？
- 三、以外館經營的社群來說，主要有哪幾種？貼文的策略與考量為何？相關創意公關活動是否也是外館貼文的主要內容？各式社群媒體間有無整體策略的串連？
- 四、外館有無當地國的媒體進行媒體公關互動？策略作法為何？
- 五、外館在駐地對外公關上，除了媒體外，主要還會接觸哪些目標對象或利害關係人？如何和他們經營關係？有藉當地的公關公司協助人脈建構經營或各式公關廣告行銷活動嗎？
- 六、外館在社群經營或公關活動的操作上，相關的決策流程為何？是館長做最後決定，還是要經過部內同意？有評估機制嗎？此外，從經驗來說，外館經營國外公眾或進行公關操作最有效的作法為何？

ROC's International Public Relations: Internal and External Strategies—Taking the Ministry of Foreign Affairs as an Example

Niu, Tse-Hsun*, Professor

Department of Advertising, Chinese Culture University

Abstract

The Ministry of Foreign Affairs uses the Public Diplomacy Coordination Committee as its primary media relations unit. It also conducts domestic public diplomacy, using various activities to achieve comprehensive diplomatic objectives. This committee not only communicates with the media through press conferences but also provides national political information for the President to use in his speeches and important political and economic information for reference by foreign embassies. Public relations also considers the international and cross-strait environment, taking into account the goals of foreign policy participation in international organizations. This pre-production research and information gathering form the foundation for effective public relations efforts.

As for the types of public relations activities, they mainly include interviews and press conferences with the president or deputy ministers, letters from directors of foreign embassies, visits by important guests to Taiwan, public diplomacy with individual groups, participation in international organizations, National Day receptions, and responses to China. These include public relations operations to build the national image, media public relations, event marketing, crisis public relations, and other public relations operations.

Keywords: International Public Relations, Public Diplomacy, Media Public Relations, International Organizations, Foreign Embassies

*Niu, Tse-Hsun is the corresponding author. Email: thniu@hotmail.com

【投稿規則】

中國廣告學刊 The Journal of Advertising

◎期刊主旨：

《中國廣告學刊》為廣告傳播研究之學術期刊，旨在促進我國廣告學術的發展，弘揚廣告知識，提供國內外學者發表研究成果與學術討論之平台。藉由本刊之發行，期能收錄更多廣告相關議題論文討論，推動更深入、更廣泛的學術交流，並作為我國廣告學術發展的重要資料。

本刊創刊於民國八十三年三月，採年刊，並預計於每年三月發行，凡行銷策略、數位行銷、廣告傳播、廣告設計創意、文化創意行銷管理等本刊特色之相關學術研究、觀念批評、學理應用等各類文稿，均歡迎投稿。

本刊自第十六刊起，為朝更高標準之學術期刊邁進，將逐步增改稿件體例及格式，以符合TSSCI資料庫之收納評量標準。所增改之稿件體例於以下稿件格式中詳述。

本刊榮獲「110年臺灣學術資源影響力」之「期刊即時傳播獎」、112年臺灣學術資源能量風貌，傳播學學門「熱門期刊傳播（五年引用）」獎項。

一、投稿及審查

本刊按學術期刊慣例，不支付稿費。為期維持內容水準，文稿將送二至三位專家學者匿名審查，審查結果由編輯委員作最終裁定是否刊登。審查重點除符合學術嚴謹性之要求外，並考量與本刊特色相符。來稿一經刊出，致贈當期學刊電子檔及證明。編者因編務需要，對來稿有審核、刪改與退稿之權利，不願刪改者請在文末聲明。來稿無論錄用與否，均不退還，請自留原稿。

- (1) 投稿稿件請以電子檔及論文投稿申請表（需親自簽名後掃描附上）寄至中國廣告學刊正式電子信箱：callforpaperadv@gmail.com。檔案名稱以論文標題為命名，以Word及PDF檔寄出。
- (2) 更新版格式說明及報名表每年於6月15日在文化大學廣告系系網刊登，請投稿者自行至系網下載，網址：<https://crjadv.pccu.edu.tw/>

- (3) 下期截稿期限為民國一一五年九月三十日，稿件採隨到隨審方式，審核通過作品量一旦達出刊標準，即提前出版，有必要時會公告第二次徵稿截止日期。
- (4) 論文字數以八千字至一萬五千字為宜，每年的格式規範於系網公告。
- (5) 本刊不接受曾為其他刊物刊出之任何稿件，含學術會議論文集在內，請勿一稿多投。
- (6) 審稿時間：包含編輯委員初審、作者修改、複審、作者二修等，稿件平均審查時間約耗時14週。
- (7) 修改期限：作者收到修審／修刊通知後，請於三日內回覆修改意願否則視同放棄。每次修改期限為期21日，若須延長請來信告知，超過修改期限亦視同放棄。另，論文經格式審查修正次數達三次以上者，本刊將不再受理該稿件，並予以退稿。

二、文稿著作權

論文一經錄用，本刊享有出版權，作者仍擁有著作權，惟作品在三年內不得另行出版單行本。本刊內容將同時於本系簽約之網路電子期刊資料庫及中國文化大學廣告學系系網中刊出，不同意刊出者請於投稿報名表中註明。論文經刊登出版後，本單位將寄出期刊電子檔及證明予通訊作者。

欲洽相關事宜，請利用以下通訊方式與本刊聯絡：

地址：111 台北市士林區華岡路55號中國文化大學廣告學系

電話：(02) 2861-0511 轉37305 中國文化大學廣告學系 許榕恂助教

傳真：(02) 2861-8270

E-mail : callforpaperadv@gmail.com

中國廣告學刊

The Journal of Advertising

【第31期】

中華民國八十五年三月創刊

中華民國一一五年三月出版

編審委員：

中原大學商業設計學系 郭介誠副教授

中原大學商業設計學系 張道本副教授

中原大學商業設計學系 黃文宗副教授

中國文化大學新聞學系 郭文平教授

中國文化大學新聞學系 陶聖屏教授

中國文化大學廣告學系 楊勝雄教授

世新大學公共關係暨廣告學系 蕭湘文教授

國立中正大學傳播學系 管中祥教授

國立中正大學傳播學系 羅世宏教授

國立東華大學藝術與設計學系 黃成永教授

國立政治大學新聞學系 王淑美 教授

國立清華大學藝術與設計學系 蕭銘菀教授

國立陽明交通大學傳播研究所 李秀珠教授

國立陽明交通大學傳播與科技學系 張玉佩教授

國立臺灣師範大學大眾傳播研究所 陳炳宏教授

國立臺灣師範大學設計學系 林俊良教授

國立臺灣藝術大學視覺傳達設計學系 傅銘傳教授

輔仁大學新聞傳播學系 陳順孝教授

銘傳大學商業設計學系 方菁蓉教授

銘傳大學廣告暨策略行銷學系 陳柏宇教授（按學校筆劃順序排列）

