

# 舉辦地方文化節慶關鍵成功因素探討 ——以清境火把節為例

楊聰仁<sup>1</sup> 洪林伯<sup>2</sup> 黃昱凱<sup>1</sup> 葉瑞其<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> 南華大學文化創意事業管理學系副教授

<sup>2</sup> 南華大學文化創意事業管理學系助理教授

<sup>3</sup> 南華大學文化創意事業管理學系碩士

## 摘要

本研究以「清境火把節」為研究對象，從舉辦單位角度探討辦理地方文化節慶的關鍵成功因素。據文獻回顧及本研究觀察，歸納五大構面及二十項準則，以層級分析法為主要途徑。

資料分析呈現，五大構面依重要性排序為：活動主軸、執行能力、財務規劃、行銷推廣和空間氛圍。而在二十項準則中，最突顯的關鍵因素為：核心價值、規劃團隊和主題設計。

研究結果顯示，確實掌握活動核心價值，並透過俱備熱忱、專業與執行能力的規劃團隊，針對地方特色文化進行妥適主題設計，進而募集充裕資金，整合相關資源及擴大居民參與，為舉辦地方文化節慶最關鍵的成功因素。

**關鍵詞：**地方文化節慶、清境火把節、關鍵成功因素、層級分析法

---

\*作者姓名：葉瑞其

通訊地址：622 嘉義縣大林鎮南華路一段 55 號

E-mail: richya168@gmail.com

# Key Success Factors of Local Cultural Events -- A Case Study in Cingjing Torch Festival

*Tsung-Jen Yang<sup>1</sup>, Lin-Po Hung<sup>2</sup>, Yu-Kai Huang<sup>1</sup>, Jui-Chi Yeh<sup>3\*</sup>*

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Cultural and Creative Enterprise Management, Nan Hua University

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Cultural and Creative Enterprise Management, Nan Hua University

<sup>3</sup> Master, Department of Cultural and Creative Enterprise Management, Nan Hua University

## Abstract

This research take Cingjing torch festival as an example to explore the key success factors of holding local cultural events. Through literature review and informal survey, potential factors is summarized. The first questionnaire survey was conducted to the scholars and experts to confirm the indicator. Afterward, The study establish a hierarchical structure, including 5 dimensions and 20 key factors under these dimensions. In addition, these dimensions and factors were used to design the questionnaire of Analysis Hierarchy Process. The second round questionnaire survey objects were 19 interviewees consist of the scholars, governments, event organizers and co-organizers who participated in Cingjing torch festival before.

By AHP approach to investigate and calculate the global weights of the dimensions and key factors. The results indicated that “Principal axis of events” is the most important dimension of holding local cultural events, followed by “Ability to Execute,” “Financial Planning,” “Marketing” and “Space Atmosphere.” Secondly, “Core Value,” “Planning Team” and “Theme Design” are the key success factors with the most significant among all the 20 factors.

**Key words:** *cultural events, Cingjing Torch Festival, key success factors, analytic hierarchy process*

---

\*Corresponding author: Jui-Chi Yeh

Address: No. 55, Sec. 1, Nanhua Rd., Dalin Township, Chiayi County 622, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: richya168@gmail.com

## 壹、緒論

臺灣產業結構素以外銷為主要導向，容易受到國際景氣影響。為求多元發展，創造半導體、面板等明星產業外的下一波產業契機，行政院於 2009 年公告「臺灣六大新興產業」為未來發展重點，其中尤以文化創意及觀光旅遊產業被認為可以行銷臺灣的美好價值；而地方文化節慶，則是結合文創與觀光最有效的途徑。

### 一、研究背景

根據世界觀光組織（WTO）統計，全球觀光客從 1995 年的 5.4 億人次持續穩定成長，到 2014 年已倍增為 11.6 億人次。此外國際節慶活動協會（International Festivals & Events Association [IFEA]）2011 年統計，現今全世界定期舉行的大型國際節慶活動達六百多萬個，每年直接產生經濟效益超過九千億美元。而節慶活動結合觀光發展，不論在數量、規模及參與等多方面亦急遽發展，成為最快速成長的觀光型態及趨勢。由於節慶活動標榜可以將觀光的負面衝擊降到最低，培養當地居民與訪客的良性互動，維護自然與社會環境，並可以自身為吸引焦點、新形象塑造者，或帶動其他建設與發展之催化劑，儼然成為當前世界各地最受注目與歡迎的觀光潮流（Burr, 1997; Crompton & Mackay, 1997; Cunningham & Taylor, 1995; Getz, 1991; Light, 1996; Ritchie & Crouch, 2003）。

近年來臺灣各地亦陸續出現各式各樣的節慶活動，有如百花齊放，爭奇鬥艷。但由於許多活動只求短期的效益，缺乏文化內涵及地方參與，甚至在過多政治利益介入的情況下，導致活動內容大同小異，品質參差不齊，非但無法永續經營，且不利於地方文化與產業的長遠發展（蔡宜霖，2008；鍾介帆，2006）。何榮幸等（2006）於中國時報「全台瘋節慶」專題報導，即點出臺灣新興節慶的十大亂象，並嚴詞批判臺灣部分節慶活動在執行層面已遭到扭曲變形、載浮載沈，幾乎只能用「文化大拜拜」來形容；只看到節慶的形式，沒有看到文化的內涵。

俞龍通（2009）指出，臺灣的節慶活動大多由政府公部門主辦，本來就存在政黨輪替政策轉

變的風險。在政治動機與選舉連任的考量下，臺灣的節慶活動必須在短期內創造出宣傳口碑和績效，而參觀人數多寡與相對應的經濟產值預估的量化指標，就成為慣性的思考邏輯與做法。這樣的方式往往太著眼於短期效益，忽略了活動主題及內容是否具備地方文化特色，以及能否永續經營發展等重要面向（鍾介帆，2006）。此外，受限於一年一度的預算審查制度、公開招標程序，委外團隊即使擁有專業的活動管理經驗與知識，仍會面臨與主辦單位的溝通磨合，以及籌備時程緊迫和獲利模式等問題，使得活動目標與願景無法穩定的延續下去，造成活動品質無法給人一致性的信賴風險（俞龍通，2009）。

然而不可否認，節慶活動乃是促進社區發展的有利因素，例如提升自主的社區意識、促成社區休閒設施之設置等（Smith, 1989）。相關研究亦指出，節慶活動應被賦予一種「傳遞文化」的任務，其價值在於讓人體驗屬於該節慶真正的精神，讓在地人能認同，觀光客也能認識並享受此種節慶文化。主題鮮明的地方文化節慶，不但足以製造文化焦點，對於凝聚社群共識、改善藝術環境、活化文化資產、帶動觀光產業及地方發展，亦提供了理想的途徑（趙惠端，2012）。故成功節慶應是結合地方，累積產業與文化資源，藉著活動的舉辦，凝聚發揮在地的生活智慧，使地方特色得以向外傳遞，文化產業得以充分擴展，展現地方的獨特性，以創造地方價值（蔡宜霖，2008）。

### 二、研究動機與目的

有別臺灣多數的節慶活動，南投縣「清境火把節」既非傳統民俗宗教慶典，也不是由公部門主導的產業行銷活動，而是以「由下而上、民眾參與、地方自主」等「社區總體營造」精神，由社區居民為再造、保存與推廣獨特文化自發性舉辦的地方文化節慶。儘管在經費、人力及相關資源都相當拮据的情形下，從 2007 年起至 2014 年間，清境火把節已連續舉辦八年；且「經過多年累積、求新求變與不斷地修正，清境火把節活動規模與效益正逐年擴大與進步中」，並「廣受各界好評」（南投縣仁愛鄉清境社區發展協會，2012）。即使如此，清境火把節仍每年不斷重複面臨籌備時間倉促、經費籌措困難、組織人力分

工、區域資源整合、意見溝通協調等問題。而活動組織遲遲無法步入軌道、穩健發展，亦未能建立活動永續經營的機制，更使得清境火把節能否成功延續充滿了未知數。

基於上述，「地方文化節慶」如何克服種種困難，持續成功辦理，累積地方文化資本與獨特吸引力，確保文化傳遞之價值？成為本研究的第一個動機。而臺灣目前有關節慶活動相關研究，大多仍偏重以觀光、產業、行銷角度探討行銷策略、經濟效益（李君如、莊惠晶，2008；梁家祐、胡俊傑，2007），或著重於遊客動機、體驗及滿意度的研究（趙家民、涂智慧、吳琬蓉、巫忠晉，2012；鍾美齡，2013）；少數從「舉辦單位」角度探討的，也多半以活動效益、阻礙認知（張燕萍，2010；羅怡楨、陳惠美，2007）等為主，鮮少從「地方文化發展」進行探討，因此乃引起本文的第二個研究動機。第三，「關鍵成功因素」理論已廣泛運用在企業界、醫學界、商圈及觀光產業等各領域，唯仍鮮見於地方文化節慶的相關研究。本研究期望探討在有限資源下，舉辦單位如何掌握地方文化節慶的關鍵因素？進而有效決策，俾使活動的辦理更趨順利且成功。最後，本研究以「清境火把節」為個案研究，期能對未來清境火把節及類似地方文化節慶的舉辦，帶來實務上的助益。

本研究以 2007 至 2013 年「清境火把節」為研究對象，研究目的包括：

- （一）探討舉辦地方文化節慶之關鍵成功因素。
- （二）探討清境火把節的活動發展脈絡與意義。
- （三）針對清境火把節活動發展提出整體建議。

## 貳、文獻回顧

節慶活動不僅是一個地區的文化表徵，也是人民活動精華的呈現，更可代表獨特地方品牌（Esu & Mbaze-Arrey, 2009）；除了具有觀光吸引力，更是一種代表地區的公共財（Gursoy & Uysal, 2004）。然而在舉辦過程中，經常由於天氣、經費、時間、場地、規劃、內容貧乏、庸俗、行銷不當、缺乏資源、政治介入等諸多原因，導致節慶失敗。故在實務操作上，舉辦單位應確實掌握有限資源，投入在最重要的「關鍵成功因素」。

## 一、關鍵成功因素

「關鍵成功因素」（Key Success Factors, KSF；或稱 Critical Success Factor, CSF）之觀念，最早始於 1934 年組織經濟學者 Commons 提出「限制因子」（limited factor），並將其應用於經濟體系中管理及談判的運作。1948 年 Barnard 將限制因子應用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋「策略因子」（strategic factor）。1961 年 Danel 發表「Management Information Crisis」論文，以管理資訊系統的觀點闡述成功要素（Success Factors）的定義為：「為了成功必須做得特別好的重要工作。」在大部分的產業中，通常有三到六個決定是否能够成功的因素，一個公司必須把這些關鍵工作做得特別好才能獲致成功（方威尊，1996；劉思治，2003）。關鍵成功因素原本主要應用在管理資訊系統上，近年來則擴展至策略管理的領域中，儼然成為管理上的利器，及規劃與決策時的重要考量（陳慶得，2001；楊日融，2003）。

## 二、節慶成功要素

Catherwood and Van Kirk（1992）認為，一個活動能否成功的關鍵性因素包括：（一）活動是否為一項好的概念？包括核心價值及可行性研究。（二）為規劃和辦理活動，我們是否擁有必備的技能？（三）活動所在的社區是否支持？（四）是否有足夠的基礎設施？包括設備、停車場與交通運輸。（五）是否能以付得起的價位租到活動場所？包括安全、保險等。（六）活動能否吸引參加人潮？（七）活動能否吸引媒體的支持與報導？（八）是否有充足的財務支持活動的辦理？並帶給地方財務上的效益？（九）評量活動成功的效標是否合理？（十）活動辦理的風險（risks）？必須先做好預測與因應，並降低風險。（十一）能否有效克服活動期間所帶來的問題？包含安全、交通、垃圾等（黃金柱，2014）。

Palmer（2004）針對歐洲文化之都（European Capital of Culture, ECOC）研究發現，其重複的關鍵要素包括：脈絡（符合舉辦城市歷史、文化、社會與經濟發展不同階段的考量）、地方參與、合作關係（不同利害關係人）、長程規劃（包括事前與後續規劃）、明確的宗旨與目標、



出色的內容（獨特且引人注目）、政治獨立與藝術自主（不應被政治利益影響）、完善的傳播與行銷、充足的經費、有能力的領導人（獨立策劃人）與投入的團隊、政治意願與支持（Richards & Palmer, 2010/2012）。

Sanders and Lankford（2006）以 Northeast Iowa 為例，指出地方節慶的經營必須掌握十二個成功要素（完整的觀光套裝行程、觀光業者的協力合作、技術的資源、優質的觀光當局、策略的規劃、活動的選擇、地方政府的支持、充足的資金、企業的協助、節慶活動的管理、志工的支援、社區的支持）與十個挑戰課題（調查作業、志工培訓、安全問題、吸引參加者、天氣、後勤運籌、資金籌措、贊助商、新的構思、募集志工）（李右婷、吳偉文、曹中丞，2013）。

郭惠珠（2014）指出，一項活動的成功辦理，並永續存在，可歸功於下列成功的因素：（一）擁有願景。（二）目的或使命。（三）善用歷年活動的獨特性和優勢。（四）有策略性規劃，建立學習型組織。（五）社區的強烈支持。（六）保有優良的傳統。（七）有創新性。（八）爭取適宜的資源，力求創造利潤。（九）發揮專業精神：活動的規劃與執行，應由具備活動管理能力者擔任。（十）活動內容、節目執行和人員服務品質，應力求滿足活動者的需求。（十一）除目標消費者，應培訓具忠誠度的志工，協助活動籌備執行。（十二）提升活動與目的地的形象。（十三）行銷：不應只受到市場氛圍的驅使，宜謹記願景。

Lade and Jackson（2004）指出節慶活動的成功關鍵因素可分為：規劃與管理、社區參與、行銷策略等三個構面。鍾介凡（2006）引用此三個構面切入，又分為活動內容、經營規劃、社區涉入、遊客滿意、市場行銷、經濟效益六項因素，提出共四十項成功慶典活動評估指標。

鍾政偉、陳桓敦與杜欣芸（2012）研究提出「地方節慶活動永續發展指標」的五大構面、十五項準則及五十三項次準則。其中最重要的十項次準則依序為：建立活動與居民的關連性、穩定的活動經費來源、創新的節慶活動型態、協助地方活動發展、提高體驗滿意度、確立活動核心

價值、活動主辦者的新意構想、帶動地方產業、結合當地觀光資源，以及滿足休閒需求。

此外，鍾政偉與張哲維（2013）又以遊客觀點分別從整體環境、活動宣傳、活動設計、活動設施、活動服務、教育價值等六大構面，提出三十三項準則，並且找出成功的節慶活動應具備的二十二項特質，而其中遊客認為需要積極改善的包括：空間配置妥當、交通接駁方便、人行動線規劃、活動內容創新、無障礙活動參與、廁所數量整潔充足、醫療救護設置明確、休息區空間點設置、停車空間充足方便、現場攤位服務品質、服務中心服務品質及無障礙協助服務品質等十二項準則。

綜合以上文獻可知，影響節慶活動能否成功的因素眾多，不一而足，且因個案略有差異，但大致仍可概分為：活動主軸、執行能力、財務規劃、空間氛圍，及行銷推廣等五個構面，如表 1 所示。

## 參、研究方法

本研究採個案研究為基礎，綜合運用多種研究方法，並透過次級資料分析、層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）及訪談法為主要資料蒐集策略。

### 一、研究架構

經文獻回顧及本研究觀察歸納並初擬層級項目（如表 2 所示），由專家問卷確立後，分別從活動主軸、執行能力、財務規劃、空間氛圍、行銷推廣等五個構面，透過層級分析法（AHP）萃取舉辦地方文化節慶之關鍵成功因素。研究架構如圖 1 所示。

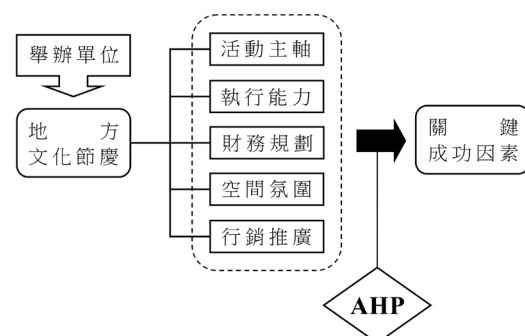


圖 1 研究架構圖

表 1 影響節慶活動成功因素對照表

參考構面	Catherwood & Van Kirk, 1992	Palme, 2004	Sanders & Lankford, 2006	郭惠珠，2014	鍾介凡，2006	鍾政偉等，2012	鍾政偉、張哲維，2013
(A) 活動主軸	好的概念 核心價值 可行性研究	脈絡 宗旨與目標	調查作業	願景 目的或使命		核心價值	內容符合主題
		出色的內容	活動選擇	活動內容 獨特性和優勢	活動內容	新意構想 創新活動型態	活動適宜性
			新的構思	有創新性 優良的傳統			活動內容創新 瞭解當地歷史文化
(B) 執行能力		長程規劃	策略規劃	策略性規劃	經營規劃		
	必備的技能	有能力的領導人 與投入的團隊	技術資源	專業精神 活動管理能力			
	社區支持	地方參與	節慶活動管理	學習型組織 社區支持	社區涉入	與居民的關連性 協助地方發展 結合當地觀光資源 帶動地方產業	
		合作關係	觀光業者協力合作 企業協助 募集志工 志工培訓 志工支援	適宜的資源			
		政治獨立與藝術自主 政治意願與支持	優質的觀光當局 地方政府支持	培訓志工 節目執行 服務品質			服務中心服務品質 現場攤位服務品質 無障礙協助服務 公務單位服務品質
(C) 財務規劃	帶來的問題						
	財務支持	充足的經費	充足資金 資金籌措			穩定的經費來源	
	財務效益			創造利潤	經濟效益		
(D) 空間氛圍	安全、保險 降低活動風險		贊助商 安全問題 天氣				
	活動場所 基礎設施 設備		後勤運籌				空間配置妥當 交通接駁方便 人行動線規劃 無障礙活動參與 廁所數量整潔充足 醫療救護、休息區 停車空間充足方便 環境整潔衛生 垃圾桶乾淨足夠 活動氛圍良好
	停車場 交通運輸						
(E) 行銷推廣	吸引參加人潮 評量效標合理 媒體支持報導		吸引參加者		遊客滿意	體驗滿意度	
		傳播與行銷		提升活動與 目的地形象 行銷	市場行銷		
			完整套裝行程			滿足休閒需求	放鬆身心需求 增加親子教育 環保意識

表 2 初擬地方文化節慶關鍵因素層級項目表

構面	準則	說明
(A) 活動主軸	(A1) 核心價值	活動願景、宗旨、精神、目標方針
	(A2) 主題設計	定位明確、文化背景、地方特色、傳統內涵、創新突破
	(A3) 時程安排	日期選擇、活動時段、籌備期程
	(A4) 展演形式	節目內容、演出水準、流程銜接、民眾互動
(B) 執行能力	(B1) 規劃團隊	經驗技術、專案管理、企劃執行、應變計畫
	(B2) 資源整合	公私部門、機關團體、觀光資源、地方產業、社區支持、協力單位
	(B3) 人才招聘	居民參與、志工、學校系所、社團服務
	(B4) 組織訓練	組織編制、責任分工、教育訓練、服務品質
(C) 財務規劃	(C1) 政府補助	主辦經費、輔導補助
	(C2) 民間贊助	個人捐贈、企業贊助、贊助類型、贊助效益
	(C3) 活動收入	門票、租金、商品販售、其他活動收入
	(C4) 成本控管	收支管理、公共保險、風險管理、危機管理
(D) 空間氛圍	(D1) 會場選擇	舉辦地點、整體環境、空間需求
	(D2) 交通便利	大眾運輸、接駁系統、停車方便、動線引導
	(D3) 基礎設施	軟硬體設施、電力、醫療救護、餐飲、廁所、垃圾筒、清潔、座位、休息區、安全設施
	(D4) 情境塑造	舞臺布置、燈光照明、音樂特效、視聽設備、裝置藝術、主題展示
(E) 行銷推廣	(E1) 廣告文宣	廣告意象、吸引力、多元通路、宣傳時效
	(E2) 公共關係	邀請賓客、公關接待
	(E3) 媒體曝光	新聞報導、節目採訪、網路行銷
	(E4) 體驗包裝	融入體驗、旅遊套裝、品牌形象、口碑行銷

## 二、研究對象

本研究以 2007 至 2013 年「清境火把節」為研究個案。訪談對象根據研究問題及資訊的豐富為原則（潘淑滿，2003），以「分層立意取樣」（stratified purposive sampling）方式，區分為：舉辦單位、協力贊助單位、政府部門及學者專家等四類，每一類別以配額抽樣（quota sampling）並考量三角檢驗原則，挑選三位（含）以上曾經參與清境火把節活動，且對本研究主題具關鍵性與代表性之重要資訊提供者（key informants），

合計訪談對象共 19 位（如表 3 所示）。一般民眾及遊客（參觀者）則不列入本研究對象。

## 三、研究設計與執行

本研究設計以層級分析法為主要途徑。首先透過文獻探討及研究者之觀察彙整關鍵因素，初擬層級項目表（如表 2 所示）。再透過立意取樣法選選五位學者專家，以二點量表之專家諮詢問卷，協助檢視構面及準則的妥適性。經補充、修正後確立層級架構圖（如圖 2 所示），並發展為正式之相對權重調查問卷。

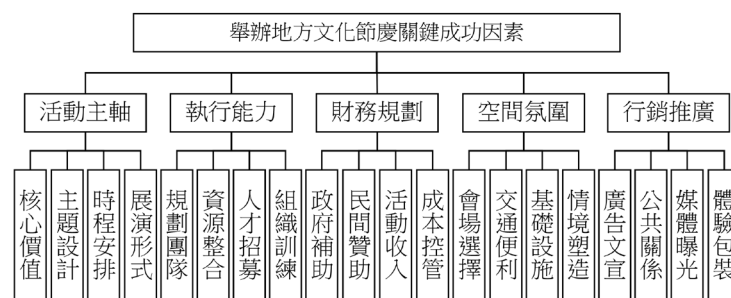


圖 2 地方文化節慶關鍵因素層級架構圖

表 3 訪談對象一覽表

構面	代碼	單位／現職	相關經歷
舉辦單位	01-a	清境社區發展協會第一、二屆理事長	連續八年參與籌辦活動。
	02-a	清境社區發展協會第三、四屆理事長	連續八年參與籌辦活動。
	03-a	清境社區發展協會第五屆理事長	連續八年參與籌辦活動。
	04-a	清境社區發展協會理事長（現任）	連續四年參與籌辦活動。
	05-a	清境社區發展協會常務理事（現任）	連續四年參與籌辦活動。
	06-a	南投縣雲南同鄉會理事長（現任）	連續八年協助籌辦活動。
協力贊助單位	07-b	清境永續發展協會理事長（現任）	連續八年協助爭取活動預算。
	08-b	清境觀光協會理事長（現任）	連續三年協辦及贊助活動。
	09-b	清境國小校長（現任）	連續八年協辦及率團演出。
	10-b	清境見晴渡假山莊總經理	最早辦理雲之南擺夷文化祭。
	11-b	清境老英格蘭負責人	第一屆清境一夏活動總策劃。
	12-b	根深餐飲企業集團董事長	連續四年贊助及率團演出。
	13-b	白馬文創有限公司負責人	連續七年協力籌辦活動。
政府部門	14-c	南投縣政府文化局副局長（現任）	連續三年輔導清境社區營造。
	15-c	南投縣仁愛鄉鄉長（現任）	連續三年參與活動。
	16-c	清境農場觀光行政組組長（現任）	清境農場觀光業務主管。
學者專家	17-d	國立聯合大學經濟與社會研究所教授	連續三年輔導清境社區營造。
	18-d	南開科技大學文化創意與設計系副教授	曾率領學生參與觀察活動。
	19-d	南開科技大學資訊管理系副教授	曾率領學生參與觀察活動。

訪談過程從面對面填答相對權重問卷開始，研究者首先說明層級架構之構面及準則，詳細解釋其意義與範疇，再由受訪者依其經驗認知，就第二層構面及第三層準則分別進行重要性排序，然後兩兩比較，以九點尺度量表依其重要性比重勾選。問卷填答結束後，研究者進一步追問受訪者在決定各項構面相對重要性排序的論述（discourse），深入瞭解其意涵；最後再請受訪者補充整體觀點與建議。訪談後根據問卷調查所得到的結果，建立各層級之成對比較矩陣。依層級分析法之公式，計算特徵向量及特徵值，求取各層級要素間的相對權重。然後以一致性指標（Consistencs Index, C.I.）與一致性比率（Consistencs Ratio, C.R.）來檢定成對比較矩陣的一致性。當  $C.I. = 0$  表示前後判斷完全具一致性，然而在現實社會中完全一致難以存在，故當  $C.I. < 0.1$  及  $C.R. < 0.1$  時，被視為可容許的偏誤範圍（鄧振源，2012）。

## 肆、清境火把節個案探討

清境火把節的舉辦地點為「南投縣仁愛鄉清境社區」，即臺灣知名的高山渡假勝地「清境農場」周邊地區。1961 年 2 月清境農場成立（原名「見晴榮民農場」），同年 3 至 4 月間，來自滇緬邊區的 4,406 名游擊隊及眷屬（統稱「滇緬義胞」）陸續撤臺，其中 206 人被安置於此，成為開闢清境的第一代住民。而由於游擊隊眷屬多數是跨境居住滇、緬、泰、寮等金三角邊區的「西南少數民族」，因此孕育出清境獨特的多元文化特色（宋光宇，1982；葉瑞其，2014a，2014b）。

### 一、活動背景與定位

2002 年清境社區從「雲之南少數民族文化重建計畫」開始，即以「雲南文化的再創造」作為清境社區營造主軸之一。「清境火把節」也就在「文化再創造」的思維下規劃辦理，並重新探討與詮釋清境火把節的活動意義。



在中國西南少數民族中，包含彝族、哈尼族、白族、傈僳族、拉祜族、佤族、納西族、普米族、阿昌族等諸多民族都有類似的祭火儀式或慶典，且多半是源自與火相關的自然崇拜；並有照天祈年、除穢求吉，追求光明、吉祥與豐收的象徵意義。然隨著族別、分支、居住地的不同，其舉辦時間、內容與形式也有所差異。

流傳到臺灣的「清境火把節」則以「照天祈年·除穢求吉·部落團結·薪火相傳」為主要的精神，其活動意義如「清境火把節活動官網」所載：

火把節是源自大陸彝族、哈尼族、白族、納西、基諾、拉祜……等西南少數民族的傳統節日，尤其以彝族為主，視其為新年，一般在農曆六月舉行，又稱為「星回節」或「東方狂歡節」。1961年隨著異域孤軍與雲南少數民族流傳到臺灣的「清境火把節」則以「薪火相傳」為主要意涵，除了由居民高舉火把、照天祈年、除穢求吉，並象徵部落團結齊心之外，也希望延續異域孤軍堅苦奮鬥的精神，同時結合雲南少數民族、仁愛鄉原住民與合歡山新移民文化，在霧上桃源清境，共創美好的新故鄉。（葉瑞其，2007）

在活動定位上，清境火把節最初是希望從「社區文化活動」出發，即以地方居民為主要的活動對象。

我們最初的方向是希望鼓勵社區居民踴躍參與，不直接把它設定成觀光型的宣傳，而是以社區文化活動做出發。相信活動如果辦得成功，自然就會產生觀光的效益。（受訪者 01-a）

然因涉及媒體宣傳、地方業者及遊客的參與，許多人難免對活動有「觀光效益」的期待；尤其隨著活動規模與預算的增加，使得活動越來越傾向「觀光行銷」的方向，引發清境火把節究竟是「文化活動」還是「觀光活動」的質疑。

## 二、活動沿革與特色

清境火把節活動源起最早可追溯至 1999 年由南投縣政府舉辦的「雲之南擺夷文化節」；而 2001 年「清境一夏」系列活動中的「雲之南擺夷文化祭」，則可視為「清境火把節」的前身。2007 年首度由社區居民主導辦理「清境火把節」，至 2014 年則已連續辦理八年，成為清境最具代表性的地方文化活動之一。

2007 清境火把節首度在博望新村舉辦，首度由十多家餐廳聯合推出「雲之南美食嘉年華」，首度由數十位居民一起高舉火把、環繞篝火，象徵部落團結、薪火相傳。2008 年正式以「清境火把節」名稱作為系列活動主題，並首度將農特產品展售會改以雲南習俗稱謂更名為「清境趕街」。2009 年首度導入哈尼族「長街宴」概念及推出「花田五路」行程。2010 年在臺中市政府辦理記者會，擴大活動宣傳；臺北市雲南省同鄉會首度組團前來參加盛宴。2011 年首度在村莊街道上具體呈現「清境長街宴」；中華民國滇邊聯誼會、桃園七彩雲南餐廳更首度帶來「雲南打跳」等充滿民族色彩的精彩演出。2012 年晚會場地移師清境國小，新成立的「清境社區民族舞蹈班」則展現了「歡樂來打跳」的無比活力。2013 年活動山門、社造展示更見創新；社區蠟染作品變身為舞蹈班的「籠基」長裙；舉辦單位也首度針對活動進行問卷調查與評估。歷年清境火把節舉辦過程中，每一年在規劃上幾乎都有新的元素或嘗試；力求新的突破，或營造新的特色。

## 三、參與單位及協力方式

2007 年仁愛鄉農會推動「整合松崗社區組織建構擺夷產業文化生態休閒園區計畫」，因而催生「清境火把節」；此後連續四年都是清境火把節的主辦單位之一。2008 年仁愛鄉公所成為清境火把節固定的主辦單位。而清境社區發展協會等實際負責活動籌備的地方組織，則自 2009 年起改列為承辦或協辦單位。

贊助單位大多以清境地區民宿、餐廳、觀光產業及相關協力廠商（如水電、木工承包商、花卉種球公司）為主。各年度贊助單位數量從 2007 年起依序為 32、42、21、40、45、63 及 47 個，大致上呈穩定成長趨勢。主要贊助方式包括：贊

助經費、餐點、招待來賓住宿、來賓用餐、提供禮品、住宿招待券或折價券等；其中又以贊助經費、餐點（清境長街宴）以及招待來賓住宿最多。

#### 四、經費來源與運用

清境火把節歷年經費支出，從 2007 年（244,660 元）、2010 年（515,180 元）到 2013 年（796,720 元）有逐年增加之趨勢。其經費來源可概分為：政府補助、民間贊助和活動收入三種。其中仁愛鄉公所從 2009 年起，每年固定編列 20 萬元，成為清境火把節最重要且穩定的經費來源。民間贊助從 2010 年開始明顯增加（103,750 元），2013 年成長到 365,600 元，2014 年更是倍增至 647,400 元；主要來自於民宿及其他地方產業的捐助。活動收入則始終為數不多。

#### 五、個案綜合檢討

根據 2013 清境火把節活動問卷調查結果：現場參與民眾有 72% 是遊客，當地居民、業者及舉辦單位、相關工作人員等合計占 28%。滿意度部分，不管在活動內容、流程、服務及整體滿意度均達九成以上，並有 94% 表示期待再次參加類似的活動；93% 表示會推薦朋友來參加。

然而在本研究的受訪者中，針對清境火把節及地方文化活動的整體建議，仍有多位強調應再加強社區居民的參與和認同。

我是覺得大家的參與很重要啦！沒有居民的參與，沒有大家的認同跟共識，這個活動就比較沒什麼意義啦！（受訪者 15-c）

社區居民的認同很重要，他可能參與社區會議或公共事務討論很少，可能就對活動主軸、價值、目的不瞭解……（受訪者 02-a）

長街宴…遊客能不能參加？只有居民能參加嗎？什麼是長街宴？辦長街宴的用意是什麼？大家一窩蜂吃一吃就好了嗎？（受訪者 08-b）

我們辦活動本身的價值、目的，對居

民的連繫、教育、宣傳，這方面我們做得不夠，或許是方式不那麼適合，所以居民的直接感受度會不夠。（受訪者 02-a）

在活動創新部分，儘管每年都力求突破，然而這樣的進展或許太慢？或許是因為溝通、宣導不足？總之與部分地方民眾的實際感受仍有出入。

有沒有新的東西？媒體要有噱頭才想報導！（受訪者 08-b）

已經辦了那麼多年，也應該要有一些創新啦！（受訪者 15-c）

大家可能看到外面的東西太少，創新力不足！（受訪者 11-b）

此外由於以往清境火把節的籌辦與執行過程中充滿各種不確定性，因此除 2014 年外，幾乎未曾召開正式的檢討會。然而活動的評估與檢討，除了用以判別活動成效外，還提供學習、交換見解，並促使活動更加完美的作用，有助活動經驗的累積與傳承；對於地方文化節慶的長遠發展而言，更是不可或缺的一環。

活動籌辦一定會產生一些問題，檢討會就是下次的重點！每年留下來的經驗，還有執行團隊在執行過程遇到的困難，包含他效果好不好，應該要很明確地留下來，讓下一屆在開會的時候很清楚……經驗傳承是很重要的東西……（受訪者 11-b）

#### 伍、研究結果與分析

由表 4 可以發現，在五項主要構面中，活動主軸（0.390）和執行能力（0.295）是地方文化節慶最重要的關鍵因素，合計占整體權重之 68.5%，加上第三項財務規劃（0.175），即占整體權重之 86%；最後二項依序是行銷推廣（0.081）和空間氛圍（0.060）。

由表 5 得知，核心價值（0.454）和主題設計（0.354）是活動主軸最重要的關鍵因素，二者合計占整體權重之 80.8%；其次是展演形式（0.107）和時程安排（0.085）。

由表 6 可以發現，在執行能力構面中，規劃

團隊（0.524）是最重要的關鍵因素，單獨占有超過五成的比重，與第二項資源整合（0.196）合計占整體權重之 72%；其次是人才招聘（0.163）和組織訓練（0.117）。

在 19 位受訪者中，有 15 位認為「規劃團隊」

表 4 第二層主要構面權重分析表

成對比較矩陣					
$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.390 & 2.301 & 5.985 & 5.124 \\ 0.719 & 1.000 & 1.752 & 4.970 & 3.701 \\ 0.435 & 0.571 & 1.000 & 3.113 & 2.280 \\ 0.167 & 0.201 & 0.321 & 1.000 & 0.658 \\ 0.195 & 0.270 & 0.439 & 1.520 & 1.000 \end{bmatrix}$					
$\lambda_{\max} = 5.008$ ; C.I. = 0.002; C.R. = 0.002					
符合 C.I. $\leq 0.1$ 之條件，為可接受之一致性檢定。					
構面	活動主軸	執行能力	財務規劃	空間氛圍	行銷推廣
相對權重	0.390	0.295	0.175	0.060	0.081
排序	1	2	3	5	4

表 5 活動主軸各準則（Criteria）權重分析表

成對比較矩陣				
$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.403 & 5.192 & 4.066 \\ 0.713 & 1.000 & 3.638 & 4.159 \\ 0.193 & 0.275 & 1.000 & 0.688 \\ 0.246 & 0.240 & 1.453 & 1.000 \end{bmatrix}$				
$\lambda_{\max} = 4.025$ ; C.I. = 0.008; C.R. = 0.009				
符合 C.I. $\leq 0.1$ 之條件，為可接受之一致性檢定。				
準則	核心價值	主題設計	時程安排	展演形式
相對權重	0.454	0.354	0.085	0.107
排序	1	2	4	3

表 6 執行能力各準則（Criteria）權重分析表

成對比較矩陣				
$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 2.910 & 3.388 & 3.942 \\ 0.344 & 1.000 & 1.348 & 1.655 \\ 0.295 & 0.742 & 1.000 & 1.610 \\ 0.254 & 0.604 & 0.621 & 1.000 \end{bmatrix}$				
$\lambda_{\max} = 4.015$ ; C.I. = 0.005; C.R. = 0.006				
符合 C.I. $\leq 0.1$ 之條件，為可接受之一致性檢定。				
準則	規劃團隊	資源整合	人才招聘	組織訓練
相對權重	0.524	0.196	0.163	0.117
排序	1	2	3	4

最重要；如果規劃團隊夠強，自然會去進行資源整合，人才招聘和組織訓練也就不會是問題。

由表 7 得知，財務規劃最重要的關鍵因素依序為：政府補助（0.333）、成本控管（0.302）和民間贊助（0.270），前三者分布頗為平均，各約占整體比重的三成，合計占整體權重之 90.5%；最後一項活動收入（0.096）的重要性則不到 10%。

部分受訪者認為，公部門可以補助的經費畢竟有限，且有很多限制和不確定性，風險很大；因此活動辦理不能只靠政府補助，民間自主的力量和捐助甚至是更重要的。如果當地人願意出錢出力，活動更有可能成功，且持續進步。

由表 8 可以發現，會場選擇（0.419）是空間氛圍最重要的關鍵因素，其次是交通便利（0.289），二者合計占整體權重之 70.8%，而後依序為：情境塑造（0.169）和基礎設施（0.123）。

多數受訪者均認為，會場選擇在「空間氛圍」構面中最重要；然而選擇會場所應考慮的因素，則可能視個案有所不同。例如場地的大小、參與人數的多寡、空間的適宜性、居民的認同與地緣性的考量等；部分受訪者則認為，「交通便利」也是會場選擇必須同時考慮的因素。

由表 9 可以發現，媒體曝光（0.413）和廣告文宣（0.357）是行銷推廣最重要的關鍵因素，二者合計占整體權重之 77%，而後依序為：體驗包裝（0.140）和公共關係（0.090）。多數受訪者普遍認為「公共關係」是相對比較不重要的因素；只要專注把活動辦好，就能贏得他們的認同。

在五個構面下的二十項準則，經層級分析法（AHP）取得的整體權重值，如圖 3 所示。以重要度排序依序為：核心價值（0.177）、規劃團隊（0.154）、主題設計（0.138）、政府補助（0.058）、資源整合（0.058）、

表 7 財務規劃各準則（Criteria）權重分析表

成對比較矩陣				
$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.169 & 3.620 & 1.118 \\ 0.855 & 1.000 & 2.785 & 0.860 \\ 0.276 & 0.359 & 1.000 & 0.326 \\ 0.895 & 1.163 & 3.071 & 1.000 \end{bmatrix}$				
$\lambda_{\max} = 4.002$ ; C.I. = 0.001; C.R. = 0.001				
符合 C.I. $\leq 0.1$ 之條件，為可接受之一致性檢定。				
準則	政府補助	民間贊助	活動收入	成本控管
相對權重	0.333	0.270	0.096	0.302
排序	1	3	4	2

表 8 空間氛圍各準則（Criteria）權重分析表

成對比較矩陣				
$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.540 & 3.018 & 2.628 \\ 0.649 & 1.000 & 2.616 & 1.633 \\ 0.331 & 0.382 & 1.000 & 0.079 \\ 0.381 & 0.612 & 1.410 & 1.000 \end{bmatrix}$				
$\lambda_{\max} = 4.009$ ; C.I. = 0.003; C.R. = 0.003				
符合 C.I. $\leq 0.1$ 之條件，為可接受之一致性檢定。				
準則	會場選擇	交通便利	基礎設施	情境塑造
相對權重	0.419	0.289	0.123	0.169
排序	1	2	4	3



表 9 行銷推廣各準則（Criteria）權重分析表

成對比較矩陣				
$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 4.506 & 0.729 & 2.687 \\ 0.222 & 1.000 & 0.261 & 0.589 \\ 1.372 & 3.838 & 1.000 & 2.978 \\ 0.372 & 1.698 & 0.336 & 1.000 \end{bmatrix}$				
$\lambda_{\max} = 4.022$ ; C.I. = 0.007; C.R. = 0.008				
符合 C.I. $\leq 0.1$ 之條件，為可接受之一致性檢定。				
準則	廣告文宣	公共關係	媒體曝光	體驗包裝
相對權重	0.357	0.090	0.413	0.140
排序	2	4	1	3

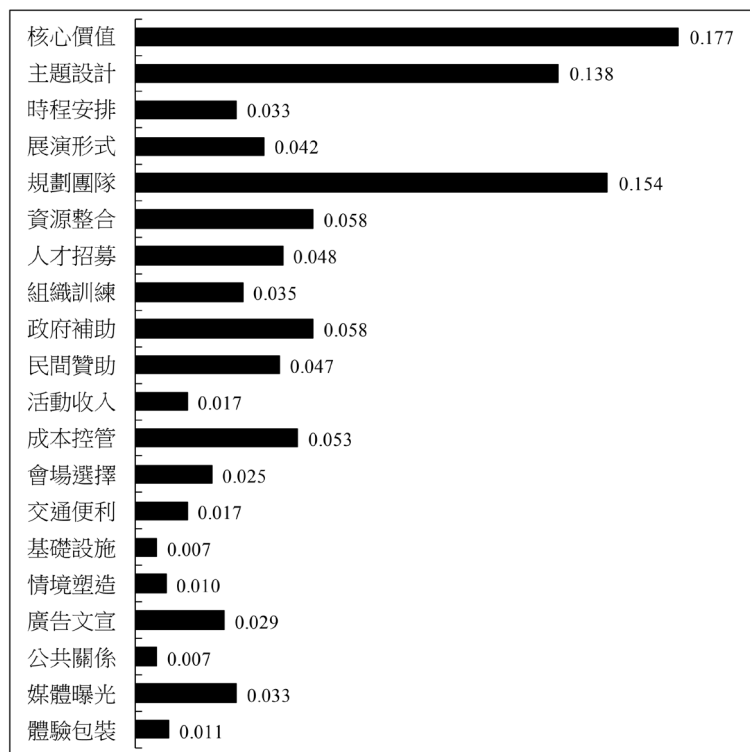


圖 3 舉辦地方文化節慶關鍵成功因素第三層準則整體權重圖

成本控管（0.053）、人才招聘（0.048）、民間贊助（0.047）、展演形式（0.042）、組織訓練（0.035）、媒體曝光（0.033）、時程安排（0.033）、廣告文宣（0.029）、會場選擇（0.025）、交通便利（0.017）、活動收入（0.017）、體驗包裝（0.011）、情境塑造（0.010）、基礎設施（0.007）、公共關係（0.007）；排序前十項因素合計占總權重之 80.8%。

研究結果顯示，「核心價值」、「規劃團

隊」及「主題設計」等前三項準則，權重值遠高於其他因素，且合計在二十項準則即占有總權重之 46.5%，代表此三項準則為舉辦地方文化節慶最為關鍵的成功因素。其次是政府補助、資源整合和成本控管；再者為人才招聘、民間贊助和展演形式。而排序第十的組織訓練和其後的媒體曝光、時程安排、廣告文宣等差距不大。至於基礎設施和公共關係則普遍被認為對地方文化節慶的舉辦而言，相對上較不重要。

## 陸、結論與建議

舉辦地方文化節慶涉及的層面相當廣泛，理想狀況下應力求面面俱到，甚至未雨綢繆，做最完善的規劃與準備。唯實務上各種主客觀條件和資源經常有限，舉辦單位應該聚焦於哪些最重要的因素，使活動能獲致成功？即本研究重點。

### 一、研究結論

本研究確立舉辦地方文化節慶關鍵成功因素的五大構面及二十項準則，並發展層級架構模型。由研究結果得知「活動主軸」和「執行能力」是舉辦地方文化節慶關鍵成功因素中最重要的二個構面；「核心價值」、「規劃團隊」及「主題設計」則是最顯著的關鍵成功因素。此研究結果呼應 Palmer（2004）、郭惠珠（2014）等研究及觀點，並進一步突顯「核心價值」與「規劃團隊」的重要性。而依據訪談與研究結果顯示，確實掌握活動核心價值，並透過俱備熱忱、專業與執行能力的規劃團隊，針對地方特色文化進行妥適主題設計，進而募集充裕資金，整合相關資源及擴大居民參與，為成功舉辦地方文化節慶的最佳途徑。

### 二、舉辦地方文化節慶的建議

儘管不同地區所舉辦的不同活動各有殊異，但仍有其共通的原則：

#### （一）確立核心價值

活動本身不是目的，應優先確立其願景、宗旨、目標及方針，作為活動規劃與執行過程中的指導原則。

#### （二）特色主題設計

針對活動舉辦地的文化背景、地方特色進行妥適之「主題設計」，運用創意巧思加以呈現，成為獨一無二的地方文化節慶。

#### （三）慎選規劃團隊

活動規劃團隊應具備專業的技術、豐富的經驗，以及企劃執行與應變能力；更重要的是，必須充滿熱忱。

#### （四）跨界資源整合

考量政府、民間、地方產業、居民、表演團

體、贊助協力單位及相關組織等不同利害關係人的需求，且加以滿足，落實資源整合。

#### （五）多元經費來源

尋求政府補助、民間贊助、活動收入等多元經費來源，輔以完整的財務計畫，使地方文化節慶能有更周全的規劃，提升活動品質。

### 三、清境火把節的實務建議

清境火把節已成為象徵清境文化再造的獨特地方品牌，然而儘管活動成效日益顯著，但始終未能建立完整的籌辦模式。若未加以改善，恐將面臨活動品質無法一致性的風險，最終失去吸引力而無法延續。根據本研究結果建議如下：

#### （一）建立活動組織，充實專業技能

成立跨單位的節慶專責組織，負責溝通、協調與決策，並負有籌募資金的任務；同時在活動前、中、後應長期進行計畫性的人才招募與教育訓練，充實活動知識與技能。

#### （二）掌握活動主軸，傳承地方文化

以地方特色文化的再造與傳承為核心，聚焦於民眾參與及品質提升，不宜過份偏重對外的行銷，以免流於空洞。

#### （三）強化地方宣導，促進民眾參與

透過活動設計、節目安排與展演布置等方式加強突顯活動意義與地方精神；而在規劃與籌備的階段，即必須走入社區，主動溝通與宣導，提升活動的光榮感與認同感，擴大民眾參與。

#### （四）注入創新元素，品質精益求精

建立活動紀錄、檢討與評估機制。透過經驗的累積與傳承，使活動品質朝向精緻化、細膩化；並且持續注入創新元素，使活動充滿驚奇感，以延續活動生命週期。

### 四、公部門的角色建議

地方文化節慶多屬非營利性質，如缺乏公部門支持恐難以為繼；但若公部門過度干預，則可能沾染政治色彩，增加複雜性與不確定性。建議公部門角色如下：

#### （一）支持、參與、不干預

公部門提供必要協助，但不直接介入主導。

## （二）行政與財務監督

舉凡公部門挹注的公共財，必須合理運用，也必須禁得起公開的檢驗；因此公部門應妥善扮演行政與財務監督的角色。

## （三）輔導與轉介平臺

協助人才培育，充實地方文化節慶相關的知識、技能，輔導行政作業與核銷流程，及轉介相關專業領域的人力、團隊與資源。

## 五、研究限制與後續研究建議

沒有完美無缺的研究設計，其中總是存在若干權衡取捨（Patton, 1990）。本研究主要限制及後續研究建議如下：

### （一）可考慮不同利害關係人的角度

本研究主要從舉辦單位角度，後續研究可分別從舉辦單位、贊助人、工作夥伴、表演者、參觀者、媒體、活動舉辦地居民等不同利害關係人的角度進行研究或分析比較。

### （二）調整層級架構

本研究所發展之層級架構雖已具備實務參考價值，但仍有部分受訪者難免因個人經驗或詮釋方式不同而有理解落差之情形。為避免受訪者或閱聽者產生混淆及誤解情形，後續研究宜在本研究層級架構基礎下進行微調；如修改詞彙，或增加說明，使層級項目更為明確。

### （三）採用不同理論模型或統計技術

本研究透過層級分析法，根據整體權重值有效找出舉辦地方文化節慶的關鍵成功因素。唯如採用不同的統計技術，則可能會獲致不同的結果。後續研究可考慮採用其他方法加以驗證；或採用「品質生命週期」（Life Cycle of Quality）（Kano, 2000）、「品質機能展開」（QFD）（林士彥、陳朝鍵、楊律霆，2014）、「重要表現程度分析法」（IPA）（鍾政偉、張哲維，2013）等方法，針對個案進行調查與分析，進一步釐清優先改善項目，以提升整體品質。

### （四）增加個案比較

本研究以清境火把節為單個案研究，研究結果恐無法完全推論為通則化的論述，不盡然適用

於所有地方文化節慶。後續研究可參考本研究模型，針對其他個案進行探討，或採取多個案研究比較，以獲致更全面的結果，建構更完整之論述。再者，關鍵成功因素可能隨時間、環境與活動生命週期的演進而有所變化，必須適時檢討、評估與調整。

## 參考文獻

- 方威尊（1996）。休閒農業經營關鍵成功因素之研究——核心資源觀點（未出版之碩士論文）。國立臺灣大學，臺北，臺灣。
- 何榮幸、陳嘉宏、黎珍珍、高有智、何博文、林諭林、…曾蕙蘋（2006年3月6日）。全台颯節慶專題。中國時報，A2版。
- 宋光宇（1982）。清境與吉洋——從滇緬邊區來臺義民聚落的調查報告。中央研究院歷史語言研究所集刊，53，747-794。
- 李右婷、吳偉文、曹中丞（2013）。大型節慶活動之成功要素與挑戰課題——以2013台灣燈會在新竹為例。東亞論壇季刊，479，1-14。
- 李君如、莊惠晶（2008）。節慶活動經濟效益評估——以2007日月潭九族櫻花祭為例。觀光休閒學報，14，1-27。
- 尚榮安（譯）（2001）。個案研究法（原作者 R. K. Yin）。臺北：弘智文化。（原著出版年：1984）
- 林士彥、陳朝鍵、楊律霆（2014）。應用品質機能展開法探討龍舟競賽節慶活動與國際接軌之研究。休閒運動健康評論，5(2)，1-15。
- 俞龍通（2009）。以組織創新開創台灣節慶活動的新契機。收錄於中華民國社區教育學會（編），社區節慶與社區學習（頁1-12）。臺北：師大書苑。
- 南投縣仁愛鄉清境社區發展協會（2012）。團結火把節，清境社區報，20，2。
- 國立臺灣師範大學歐洲文化與觀光研究所（譯）（2012）。文化節慶管理（原作者 G. Richards & R. Palmer）。臺北：桂魯。（原著出版年：2010）
- 張燕萍（2010）。居民及舉辦單位對於地方節慶活動效益認知之研究——以桃園眷村文化節為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣藝術大學，臺北，臺灣。
- 梁家祐、胡俊傑（2007）。澎湖花火節行銷策略之研究。運動休閒餐旅研究，2(4)，51-75。



- 郭惠珠 (2014)。影響節慶與活動成敗的因素。收錄於黃金柱 (編)，*節慶文化與活動管理* (頁 29-48)。臺北：華立圖書。
- 陳慶得 (2001)。連鎖式經營關鍵成功因素之探討——以美語補習業為例 (未出版之碩士論文)。淡江大學，臺北，臺灣。
- 黃金柱 (編) (2014)。*節慶文化與活動管理*。新北市：華立圖書。
- 楊日融 (2003)。咖啡店經營關鍵成功因素之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義，臺灣。
- 葉瑞其 (2007)。清境火把節活動意義。清境火把節活動官網，取自 <http://torch.cja.org.tw/meaning.html>
- 葉瑞其 (編) (2014a)。異域到新故鄉：清境社區五十年歷史專輯：Since 1949-2011 (再版四刷)。南投：南投縣仁愛鄉清境社區發展協會。
- 葉瑞其 (編) (2014b)。臺灣小瑞士：清境文化再造軌跡專輯。南投：南投縣仁愛鄉清境社區發展協會。
- 趙家民、涂智慧、吳琬蓉、巫忠晉 (2012)。參與動機、活動體驗、文化認同與社區意識關係之研究——以北港藝閣遶境活動為例。文化事業與管理研究，10，88-115。
- 趙惠端 (2012)。從節慶活動策劃探討藝術節的經營——以「協志藝術季」為例 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義，臺灣。
- 劉思治 (2003)。從關鍵成功因素及資源基礎觀點探討休閒事業之競爭優勢——以西子灣休閒渡假中心為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄，臺灣。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北：心理。
- 蔡宜霖 (2008)。節慶活動與地方價值之研究——以台灣咖啡節為例 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義，臺灣。
- 鄧振源 (2012)。多準則決策分析：方法與應用。臺北：鼎茂圖書。
- 鍾介凡 (2006)。成功慶典活動評估指標建構之研究 (未出版之碩士論文)。臺南：南臺科技大學。
- 鍾政偉、張哲維 (2013)。以遊客觀點建構節慶活動關鍵成功因素之研究。數據分析，8(6)，137-164。
- 鍾政偉、陳桓敦、杜欣芸 (2012)。地方節慶活動永續發展指標建構之研究。運動休閒餐旅研究，7(2)，45-64。
- 鍾美齡 (2013)。遊客對新北市三峽老街休閒遊憩活動參與動機與滿意度之探討。嘉大體育健康休閒，12(1)，45-54。
- 羅怡幀、陳惠美 (2007，5月)。地方舉辦單位對於節慶活動效益與發展阻礙認知之研究——以台灣燈會為例。「第四屆臺灣地方鄉鎮觀光產業發展與前瞻學術研討會」發表之論文，臺北，臺灣。
- Burr, S. T. (1997). Love thy neighbor and prosper community festivals and events. *Parks & Recreation*, 32(9), 106-118.
- Catherwood, D. W., & Van Kirk, R. L. (1992). *The complete guide to special event management: Business insights, financial advice, and successful strategies from Ernst & Young, advisors to the Olympics, the Emmy Awards, and the PGA tour*. New York, NY: Wiley.
- Crompton, J. L., & Mackay, S. L. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research*, 24, 425-439.
- Cunningham, M. H., & Taylor, S. F. (1995). Event marketing: State of the industry and research agenda. *Festival Management & Event Tourism*, 2, 123-137.
- Esu, B. B., & Mbaze-Arrey, V. (2009). Branding cultural festival as a destination attraction: A case study of Calabar Carnival Festival. *International Business Research*, 3(2), 182-192.
- Getz, D. (1991). *Festival, special events, and tourism*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Goldblatt, J. J. (1997). *Special events: Best practices in modern event management*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Gursoy, K. K., & Uysal, M. D. (2004). Perceived impacts of festivals & special events by organizers: An extension & validation. *Tourism Management*, 25(2), 171-181.
- Kano, N. (2000, November). *Life cycle of quality and attractive quality creation*. Paper presented at the 14th Asia Quality Symposium, Taipei, Taiwan.
- Lade, C., & Jackson, J. (2004). Key success factors in regional festivals: Some Australian experiences. *Events Management*, 9, 1-11.
- Light, D. (1996). Characteristics of the audience for "events" at a heritage site. *Tourism Management*, 17(3), 183-190.
- Palmer, R. (2004). *European cities and capitals of culture: Study prepared for the European Commission*. Brussels, Belgium: Palmer-Rae Associates.



- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative research and evaluation methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, England: CABI.
- Sanders, K., & Lankford, S. (2006). *Factors of success in Northeast Iowa community festivals*. [http://www.uni.edu/step/reports/festivals\\_success.pdf](http://www.uni.edu/step/reports/festivals_success.pdf)
- Smith, V. L. (1989). *Hosts and guest: The anthropology of tourism*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

