

國立政治大學公共行政學系

碩士論文



企業性與公共性的對話：
台北小巨蛋經營模式之探究

指導教授： 江明修 博士

研究生： 何景揚 撰

中華民國九十九年七月

目錄

摘要.....	i
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究範圍與問題.....	4
第二章 文獻回顧.....	8
第一節 民營化目的、類型和指標、政府角色的轉變.....	8
第二節 政府角色的轉變.....	17
第三節 民營化的檢討、企業性與公共性的問題.....	19
第四節 小結：台灣民營化的環境走向政府必須以公共利益為考量.....	24
第三章 個案背景介紹.....	26
第一節 台北小巨蛋歷史背景及其硬體設施介紹.....	26
第二節 台北小巨蛋經營的模式.....	31
第三節 小結.....	38
第四章 研究架構與研究方法.....	40
第一節 活動舉行兩大要素：場館經營、活動經紀.....	40
第二節 本文的研究架構.....	43
第三節 研究方法.....	46
第五章 研究分析.....	48
第一節 場館經營的檢視.....	48
第二節 活動經紀的檢視.....	58
第三節 小結：不同的經營單位，發酵產生的效應.....	64
第六章 結論.....	66
第一節 研究發現.....	66
第二節 實務建議.....	69
第三節 後續研究建議與研究限制.....	71
第四節 研究省思.....	74
參考文獻.....	77

表目錄

表 1-1	台北小巨蛋 2005 年 9 月至 2009 年 10 月重要營運時程表	7
表 2-1	政府鼓勵民間參與公共建設方式及案例	13
表 3-1	小巨蛋基本資料及其硬體的設施	29
表 3-2	民間企業、財團法人、台北市政府經營模式比較分析	35

圖目錄

圖 4-1	研究架構	43
-------	------------	----



摘要

鑒於國內對於休閒產業的需求增加，政府為了提升體育風氣，改善民眾休閒生活，於 2005 年在臺北市興建完成擁有 15000 座席，也是台灣地區第一座多功能室內體育館(簡稱台北小巨蛋)。管理單位臺北市政府肇於管理資源之限制，係以公辦民營模式 (Operate-and-Transfer, 簡稱 OT)對外招標，並由「東森巨蛋公司」以 15 億 8 千元標下 9 年的委託經營管理權，並依約由該公司每年繳交臺北市政府權利金新台幣 1 億多萬元。據此，政府不僅可以省下每年巨額的人事和事務管理費用，並且在嚴密的監督下，也期待民間企業利用其豐沛的財力和專業的團隊人力資源為台灣創造全新風格的運動與藝文展演風潮，讓該場館能作更有效率、更貼近社會需要及多樣化的經營。然而，因東森集團涉嫌以非法手段取得經營權，復於 2007 年遭檢方起訴，臺北市政府乃於同年 8 月依據政府採購法第 50 條規定終止與東森巨蛋公司的委託合約，並進而依據《臺北市市有財產委託經營管理自治條例》之規定，強制收回台北小巨蛋之經營權，交由臺北文化基金會短期接管後，復於 2008 年 9 月由台北大眾捷運公司負責經營管理及設施維護迄今。

本研究範圍是從台北小巨蛋公辦民營委外經營，到臺北市政府收回公營的過程。研究架構是透過場館經營、活動經紀兩個層面，利用民營化的企業性和公共性來檢視台北小巨蛋不同模式經營下的情況。研究發現，台北小巨蛋在台北捷運公司經營後，場館的使用率和活動分配都較東森巨蛋公司經營時期略有所提升。經查主要係因由民營收回公營後降低了場租門檻；且消除了民間公司經營時所產生的商業性壟斷行為。因此，為國內最重要的大型比賽和演出場地經營能更有效率及更具公正和公平性，以期儘快與國際接軌，建議政府未來小巨蛋的營運目標，可以從「積極培育專業管理人員，建立優良獎金績效制度」、「各項活動使用或租

借相關之審查機制過程的公開及透明化」、「跳脫政治力的影響，讓藝文活動單純化」、「運用營運實務經驗，以思考更多經營模式的可能」等四個方向努力，讓小巨蛋成為市民們生活、運動、文化等活動最好的場地，帶動國人參與運動與藝文的熱潮，以求大幅提升國人休閒生活的視野和品質。

關鍵詞：台北小巨蛋、公辦民營、公共性、企業性。



第一章 緒論

「我永遠不會忘記，第一次站在小巨蛋舞台上的感動！」

蘇打綠：2007 年演唱會

本研究是以台北小巨蛋透過公辦民營委外，到台北市政府收回公營經營的案例，希望了解台北小巨蛋在公、民營不同模式下，達成之績效和其公共性之差異。屬於描述性的個案研究，並以本個案的代表性和重要性，給予之後同質性案例經營模式上的參考。

第一節 研究動機

隨著升降台從高空降下、白布幕拉下的那一瞬間，綠色螢光棒佈滿整座小巨蛋，就像星際大戰裡星際會議一般的壯觀。五個小時的演出，讓身為獨立樂團的我們¹，有種捨不得下台的感覺，深怕將來沒有機會再度站上這樣一個讓人激動落淚的舞台。任何一個從事流行音樂、戲劇、運動競技等的表演者，都希望有屬於自己的舞台，可以盡情地表現自我，將畢生的心血呈現出來。台北小巨蛋不僅為台北居民提供休憩娛樂的好去處，也提供所有從事藝術表演工作者，體育競技者一個很重要的舞台空間。

近年來，我國經濟快速發展，國民所得也不斷的提高。伴隨著周休二日制的實施，民眾渴望在休閒活動中讓身心獲得更多舒展的期盼，日漸強烈。再加上各

¹ 蘇打綠樂團，成軍於 2000 年，曾獲得第 19、20 屆金曲獎最佳樂團，也成為第一個在台北小巨蛋開演唱會的獨立樂團；成員有主唱吳青峰、團長何景揚，同時也是此篇文章作者、鼓手史俊威、電吉他手劉家凱、貝斯手謝馨儀、鍵盤手龔鈺祺。

界工作者的努力，讓台灣許多體育、藝文或音樂界的團體或個人在國際上發光發熱，深受業界賞識。如曾加入紐約洋基隊的棒球投手王健民、雲門舞集及創辦人林懷民、執導美國電影斷背山的李安、及聞名國際的大提琴演奏家馬友友等。因此，國內對於具有舉辦國際性體育活動或藝文音樂活動空間的需求，也日益增加。

首先，本個案會引起研究者興趣，主要原因是研究者個人同時也身為音樂創作及表演者，且熱愛體育活動。台灣的流行音樂文化，在整個華人所及地區，有著重要以及關鍵性的影響。如 2009 年 8 月，中國國務院新聞辦公室主辦「中國網」發起一項「新中國最有影響力文化人物」網路評選，兩千三百多萬的選票中，前八名的排名依次為：第一名 鄧麗君、第二名 王菲、第三名 周杰倫、第四名 韓再芬、第五名 老金、第六名 茅威濤、第七名 冰心、第八名 羅大佑（台灣流行文化創意產業輔導政策建議案，2009）。上列排名中，有四名皆為流行音樂歌星，其中來自台灣的流行音樂工作者就占了三位。由此可見在所謂文化創意產業的領域中，流行音樂文化的影響力是十分重要的。而就音樂工作者來說，能夠在台北小巨蛋舉辦大型演唱會，更是重要的里程碑。惟經研究者本身觀察發現，在前東森巨蛋公司經營之下，能夠進入台北小巨蛋開演唱會的音樂人，因為場地租金偏高而微乎其微。僅資力雄厚的大型唱片公司旗下的歌手或國外知名的藝人才有機會。因此，民眾無法在該場館欣賞到許多有潛力的音樂創作者之表演以及更多元化的藝文活動；直至東森巨蛋公司圍標弊案被揭發並遭檢方起訴，經營管理權移轉回歸公營而由台北捷運局接管之後，將場租收取的方式改變所引發的效應，才讓更多單位、個人或團體有能力及機會申請場地舉行展演會。

研究者個人非常幸運的能於小巨蛋的舞台上，擁有了兩次的大型演出機會；第一次是東森巨蛋公司經營時期接受表演經紀單位（超級圓頂）的邀請，雖然演

出的時間與弊案發生及市政府接管的時間點相重疊，但在市府以維持之前所有檔期原則的堅持下，仍順利地完成演出；而之後的表演，都是在市政府已接管的情況下舉行。兩種不同的經營單位，讓研究者的團隊感受到強烈不同的氛圍。因此，本研究想要就該場館在公營或民營不同模式的管理及經營下，對藝文展演、體育性的活動等造成之影響作實務上之比較分析，以期對該場館長遠之經營提出有力之建議，並獲得實質上的改善。就近期的經驗來看，場館之經營，雖然透過民間的經營，可能可以吸引到更多人注意及參與，但也有可能疏忽公共空間原先設計之功能及其公共性本質；惟政府單位在管理這樣一個多元化的場地，也因為缺乏專業的資訊、服務管理人員、相關資源及公務機關缺乏運作之積極性等因素，只能為所有展演者，公平地提供一個場域，而缺乏更緊密的互動和協助。惟文化創意產業或體育運動之推展，係屬精神生活品質之提升，原就需要政府用心宣導，並和民間共同努力去經營、創造。如何利用每一個重大的公共建設，因政府有良好的監督和民間熱烈的參與而達成良好的平衡，且不失其公共性，並有良好的效率，即係研究本案想要更深入探討的課題。

再者，重大公共建設經營管理權的移轉，從原本期待透過民間的組織，利用其豐沛的資金和專業的服務人才等資源，讓公共建設經營管理更加活潑、多元化；惟體育、藝術、文化有關的公共建設負有滿足每一個市民精神上的需要，並以提升民眾生活品質的任務為訴求；衝突的是，體育性、音樂演唱會或展覽性活動、並不是民眾生活上之必需，且尚需透過外在地包裝和宣傳，才能教育培養民眾觀賞類似活動的習慣。綜上分析，要達成此一任務，臺北小巨蛋光靠民間有效的經營是無法有效達成的。因為，民間經營者若要從中獲利，必然會以賺錢為主要目的，於是將商業的利益附加其中，使得場館相關活動和週邊商品經營漸次走向商業化，失去原投入高額預算辦理建設之旨意。如此，就有可能忽略掉公共建設的公共性和其推展全民性參與活動之目標，然而，若政府單位對場館的經營管理限

制太多，使民間企業因而怯步，又會衝擊到嗣後各項公共建設委外經營之可行性及必要性。綜上，如何在兩者間取得平衡而達成雙贏的局面，亦為研究者在實務接觸過程後，衷心衍生出之探討意念。

台北小巨蛋是目前國內最重要的大型比賽和演出場地。亦是台北市運動設施整體規劃興建計畫中，最好的室內場館設施，不僅可提供符合五人賽制足球場地需求大小，主館球場中央一部分範圍亦可凍冰，成為標準室內冰上競賽運動場館，也讓台北市得以爭取國際間大部分單項運動總會一級賽事的活動。當然，多功能的體育館，也提供多元化的展演活動；演唱會、音樂會、企業尾牙活動，也讓台北小巨蛋在使用上面更加的多樣化。只是，在國內沒有顯著的職業體育球隊成立下(除職棒以外)，營運以來，大型體育活動賽事的舉辦極為稀少。在委外經營時，民間機構為了利益考量，多半選擇舉辦大型演唱會及販賣相關週邊商品來吸引人潮及客源；使得台北小巨蛋在使用性上變得相當地侷限偏頗。惟查該場館原為體育場的設計，在民間經營管理以不虧損及利益作為主要的考量及體育性、藝文性活動需求相對性不高的情形下，顯然很難達成提供優質的公共服務場地和提昇文化、推展相關活動之建設目標。因此，對於公共性和私利的衝突如何取得一個適當的平衡點，不管公營或民營，政府如何運用既有資源經營管理、或在緊密的監督下，放手讓民間業者運用其專業人力作有效的經營，提供市民一個優質的活動空間。即係作為一個同時愛好體育及音樂活動的市民和學生研究者，想要深入思考及努力探討的問題。

第二節 研究範圍與問題

故本研究的主要研究問題是：

在不同的經營管理單位下(台北市政府、東森巨蛋公司)，台北小巨蛋場館的使用，是否因不同管理單位，而有所差異？在管理公司經營運作下，如何考量公辦民營(O.T.)所帶來的企業性和公共性的問題？

細節來說，本研究希望觀察並討論分析以下問題：

- 一、從過去的文獻觀之，台灣政府為何當初要採行民營化措施？民營化後所面臨的問題為何？
- 二、有哪些指標可以用來評估台北小巨蛋在面臨不同經營管理模式之下，其企業性、公共性程度為何？
- 三、營運以來，台北小巨蛋的經營模式為何？其在面臨不同的經營單位時，如何解決或突破營運相同的問題？以及呈現的管理特色和樣貌為何？
- 四、活動主辦單位和表演團體，在不同的單位經營模式下，有什麼不一樣的看法？

本研究希望以研究者本身實務參與舞台表演的經驗，站在表演團體和主辦單位相對性的角度下，表達研究結果，並依此研究作出懇切的分析，揭露探究一些之前研究所無法滲入的現象，係屬於揭露性的單一個案研究(Yin, 2001)，並期提出有效的建議改善意見。若是分成文獻和實務兩個層次來看現今的相關研究。在文獻上面，目前對於政府委外經營的模式研究，大多著重於個案的比較、法令的問題以及政策的建議，鮮少著重於公共建設所提供的公共服務，是否具有公共性的研究。

以觀察角度來看，之前研究者多以旁觀者的角度去探討，政府委外事務的過程、民間的經營運作管理，法令上的問題，較少站在以軟體服務的提供者、實務上的經驗去討論。再者，進入台北小巨蛋的表演者，不管是藝文界或體育界，多因限於本身是音樂或體育專業人員的緣故，多半把精力運用在本身的表演精彩度和體能訓練上，無法實際參與相關的行政業務。致表演前置作業上所面臨的一些問題，均未能瞭解。而研究者所處的公司卻十分地特別，是一個很小的獨立創作團隊，包括公司老闆、樂團表演者在內，僅有極少數的九個人。所以表演者亦需兼顧部分的行政業務，包含接洽表演場地、租借音響設備、交涉彩排時間、設計舞台、燈光及表演橋段等工作。所以，辦一場台北小巨蛋的展演活動，個人涉入的層面就比較深入，也比較廣泛。故本研究整理歸納出的看法和建議，希望嗣後其他獨立製作公司於舉辦類似活動時可作為參考，並期望更多的體育、藝文及演唱會活動能在臺北小巨蛋舉辦，為台灣創造全新風格的運動與藝文展演風潮。一方面讓更多人認識和接觸文化活動，也讓展演者有機會將創意商品化，並產生利潤，有能力製作更多更好的作品，以大幅拓升國人休閒生活的視野和品質。

本文的研究範圍，在時間的界定上是從 2005 年 12 月台北小巨蛋第一場張學友雪狼湖的表演迄今。會選擇這樣的時間範圍，係因這段期間，台北小巨蛋歷經了三個不同的經營單位，從東森巨蛋公司、台北文化基金會到台北大眾捷運公司。惟本文僅就東森巨蛋公司、台北市政府、台北大眾捷運公司來做研究，係因台北文化基金會經營期間甚短（2007 年 8 月至 2008 年 9 月），且大部分主導權仍為台北市政府，而其中最重要的設備維護，又以台北大眾捷運公司為主，致不列入本文之研究對象。茲將本研究期間該場地重要營運時程詳列如下表 1-1。

表 1-1 台北小巨蛋 2005 年 9 月至 2009 年 10 月重要營運時程表

時間	事件
2005/9/30	臺北市體育處於 9 月 1 日將各項設施點交給負責經營管理的東森集團，10 月起試營運。
2005/11/18	第一位開個人演唱會的歌手是台灣藝人羅志祥（2005 麥當勞世界兒童日「愛的力量」慈善演唱會）。
2005/12/1	臺北市長主持開幕典禮，正式啟用營運。香港歌手張學友《雪狼湖》音樂劇成為了小巨蛋完工後正式的第一場大型歌舞劇的演出，連續演出七場滿座的記錄。
2006/3/14	2006 年度 HBL 高中籃球聯賽決賽，是第一個進入小巨蛋辦理比賽的體育活動。
2006/8/19.20	「全日本職業摔角聯盟」相撲選手來台表演，較受矚目的包括橫鋼朝青龍以及大關白鵬、關協琴歐洲等。
2006/11/17.18.19	蔡依林演唱會，首位連開三場的歌手。
2007/8/22	東森巨蛋公司涉嫌以非法手段取得經營權招檢方起訴，臺北市政府依規定解除委任，並由台北文化基金會接管。
2007/11/3	獨立樂團蘇打綠演唱會。開幕以來第一個獨立創作演出的團體，創開唱時間最長紀錄，而衍生蘇打綠條款。
2008/5/20	第 12 任民選總統就職典禮在小巨蛋（室內）舉行。
2008/9	由台北大眾捷運公司接管經營。
2009/9	2009 年聽障奧運桌球賽於小巨蛋 B1 主館舉行，係國際重大體育賽事。
2009/10/8	NBA 籃球海外熱身賽，由丹佛金塊隊對上印地安那溜馬隊，是第 7 個舉辦 NBA 賽事的亞洲城市。

資料來源：本研究自行整理

第二章 文獻回顧

政府治理隨著社會的進步而不停地在改變其方式。傳統上，政府在政策和公共事務的決定上，具有主導性；隨著社會不斷的開放進步，民間參與公共事務的與論產生的力量越來越強，私有化的浪潮也跟著興起；近年來，更注重政府與社會彼此關係的互動，強調以「夥伴」取代「代工」，「公私協力」取代「市場機制」，重視「跨部門治理」，由政府與社會共同來服務民眾之理念如浪潮般興起。

本章將藉由文獻探討的方式，目的在於將本研究的理論基礎、研究方向做清楚的認定和描述。第一節筆者透過了解民營化之目的、類型和指標；第二節了解政府角色的轉變；第三節透過檢閱我國推行民營化政策後的檢討文獻，歸納出「公共性」、「企業性」的構成要素，以期回答研究問題的第一、二部份。

第一節 民營化目的、類型和指標、政府角色的轉變

自 1980 年代起，各國政府部門面臨組織過於龐大、僵化、無效率，引起嚴重財政赤字的問題，民營化成為國際的趨勢。藉由民營化將服務交給民間來執行，期待透過企業精神來經營政府，導入自由競爭的觀念，從而提高經營效率、降低成本並改進服務品質，以提升人民的生活水準，進而能增加全民的福祉（行政院研究發展考核委員會，1994：1）。本節將了解民營化的目的，類型和政府角色的轉變。

一、 民營化的目的

民營化和委外經營化是政府近幾年來積極實施政府組織再造、轉型的重要方式。行政院於 1989 年 7 月成立「公營事業民營化推動專案小組」，1992 年 2 月公布「公營事業移轉民營條例施行細則」，近年來在政府預算逐年緊縮下，為配合國家發展政策，吸引民間參與公共建設之經營管理，提升公共建設品質，更有「促進民間參與公共建設」（簡稱促參法²）的推行，均是期望在有效的監督下，能善用民間企業成熟的管理方式、以其專業的人才及豐沛的資金，共同來經營政府日益增多的公共建設或公共事務，達成雙贏的局面。

為了瞭解民營化的目的，詹中原、王俊元（2004：4-6）從不同的角度作切入點，將與社會科學相關的主要面向包含以下五個，整理分析如下：

- 〈一〉公共行政的觀點。例如公共行政傳統爭辯的問題即在於「公共性」和「私人性」的論證。林淑馨（2001）從公共性和企業性的觀點，探討公營事業民營化之政策。
- 〈二〉政治的觀點。此觀點主要在於探討民營化決策的政治動機。將民營化視為意識形態的宣言，國家將不再扮演大政府的角色。
- 〈三〉新公共管理的觀點。1980 年代之後，新公共管理研究在世界主要國家形成一股風潮。其理論基礎是受到代理人理論、交易成本及其他相關理論之影響。

²適用公共建設範圍有交通、環境污染、下水道、衛生醫療、文教設施、社會及勞工福利設施、運動、公園綠地設施、電業及公共氣體燃料設施、新市鎮開發、農業設施以及重大工商業、觀光遊憩業設施等 13 項。（行政院經濟建設委員會：
<http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0011383&ex=2&ic=0000153>，檢閱日期 2010 年 6 月 5 日）

〈四〉經濟學的觀點。在歷經了對福利經濟學的檢討之後，經濟學界受到了新自由主義的影響，也開始有了制度經濟學、公共選擇學派等主張。Stigler 探討政府的管制真的有效嗎？而 Buchanan 從公共選擇的觀點，說明公營事業在經營上結構性的困境（轉引自詹中原、王俊元，2004：5）。

〈五〉社會學的觀點。張晉芬（2001）從制度性、結構性的分析取向來探討台灣公營事業民營化的案例，指出三個重要研究議題，包含私有化的經濟迷思、私有化背後的政治利益，以及私有化、社會秩序，與社會分配。

詹中原、王俊元（2004：7）更進一步指出，從上述面向分析比較，發現關於民營化的幾個共同點，亦即無論從那個面向，皆可窺見出民營化的驅動力與政府的「效率」相關。公共行政中所帶入的「企業精神」；政治面向中已「效率」為宣傳口號；新公共管理的以「績效」為政府衡量標準；經濟學中的公營事業缺乏效率；以及社會學中的民營化是否真的有效率之探討，皆離不開此一價值。

因此，由上述文獻推知，政府推動民營化的目的，無外乎是從提升政府效率、建立小而美、小而能的政府。學者指出民營化的主要目的為二：其一、利用自由市場的「經濟原則」與「效率原則」，改善公共服務的品質；其二、針對某些職能業務，或予刪減、或予終止，藉以縮小政府活動的範疇（江泯欽、林鍾沂，1999）。學者配合台灣的社會脈絡，將民營化目的分成兩個層面來討論：一個是政治經濟學的層面，即誰要推動，目的何在；另一個是以公共利益為出發點，來討論如何看待私有化（瞿宛文，2004），詳細說明如下：

〈一〉錢權交換：推動民營化的主體為國家，這過程可能給予執政者機會，利用執政時的權利優勢，以較優渥的條件，將公營事業移轉給其所屬

意的財團。從監督機制來看，政府將原本應受監督的公營事業單位，利用民營化的手段，可以轉移到與自身有關的私人財團上，如中華開發經營權、兆豐金控官股民營等。

- 〈二〉 意識形態：民營化浪潮的影響力十分強大，「華盛頓教條」要求落後國家必須遵循「私有化、自由化、財政節約」的教條，以此作為提供國與國之間援助的條件。對這些落後國家來說，私有化變成為現代化的一種指標、以及衡量政績的一個尺度。在台灣，政黨輪替制度成型之後，新政府也免不了去追隨這樣一個國際潮流，來做為施政的考量。
- 〈三〉 籌措財源：面對政府日益增多及繁雜的公共事務，及推行民主政治下，政治人物在競選政見上常以短線操作，提出對整體國家資源傷害甚鉅的社會福利政策或未經詳細規劃及評估的公共建設做為選舉支票，讓政府的赤字預算逐年增加，相對造成債務利息的累積成長，為解決避免債留子孫的重大社會壓力。「籌措財源」及降低政府公用事務預算之支出，「民營化」即為政府減少預算支出的方式之一。
- 〈四〉 卸下包袱：卸下包袱被認為是推動民營化的目的。但是瞿宛文更指出民營化之後，會產生社會民主議題被忽視的問題。新的市場秩序規範沒有比較好的規劃下，私營廠商必然會只經營獲利大的部分，消費者所得到的服務會越趨分化。如交通事業，民營化之後，台鐵和公路局不再具有獨佔權，而私營的運輸公司在利益考量下，必然會著重經營營運量大、獲利最多的路線，讓偏遠地區民眾搭車的權益和低收入者的利益被忽略。

由上述文獻可知，民營化的目的雖可解決減輕政府財政、行政上成本的開銷，但是，在公共服務的提供上，卻有公共利益分配不均的問題存在。民營化不能完全依靠著民間企業來解決問題，因為民間企業以營利為考量下，可能會犧牲掉公共的利益，前所提及的交通案例最為明顯，在私營機構的競爭下，使得原來公營的機構，如台汽、台鐵，均減少利益較少的班次或取消，讓民眾無法享受到該有的公共服務，致老人或弱勢族群已面臨無車可搭的窘境，而政府除了卸下包袱外，並未能提出相對的因應對策。因此，政府改造不再只是著重在組織重組、員額精簡或是將公共事務交給民間的去任務化，而是更積極的採取公私協力的方式，必須從領導者變成領航者。以下即是討論有關政府角色的轉變。

二、 民間參與政府投資的方式

政府在推動業務委託民間辦理或促進民間參與公共建設計畫方案中，雖有許多不同用詞（如 B.O.T、O.T 等），但其目的皆是鼓勵引進民間資源，藉由民間專業能力和豐沛資金，降低行政成本和人事支出，也期待讓公共服務更佳多樣化。

目前政府在鼓勵民間參與公共建設方式，可歸納如下(陳清鴻、林貴福，2009：143-144；林忠穎，2008：50-51)：

- 〈一〉 B.O.T (Build-Operate-Transfer)：意即興建-營運-移轉。係由民間機構投資興建並負責營運，營運期限屆滿後，將該建設之所有權移轉給政府。
- 〈二〉 B.T.O (Build-Transfer-Operate)：意即興建-移轉-營運。係由民間機構

投資興建完成後，政府一次或分期給付建設經費或無償取得所有權，且委託該民間機構營運；營運期限屆滿後，營運權歸還政府。

〈三〉 O.T. (Operate-Transfer)：意即營運-移轉。係由政府投資興建完成後，委託民間機構營運；營運期限屆滿後，營運權歸還給政府。此一委託經營類型，未必涉及硬體的建設。

其中擴建或整建案又分別稱為 D.O.T (Develop-Operate-Transfer) 或 R.O.T (Rehabilitate-Operate-Transfer)：意即(擴、整建-營運-移轉)民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。

〈四〉 C.A.D 或 R.O.O (Contract-Add-Operate 或 Rehabilitate-Own-Operate)：係由民間機構向政府租賃或整建現有設施而營運者。

〈五〉 B.O.O (Build-Own-Operate)：為配合國家政策，由民間機構投資興建，擁有所有權，並自行營運或委託第三人營運。

茲就上述政府鼓勵民間參與公共建設方式，加上案例，繪圖列示如下表 2

表 2-1 政府鼓勵民間參與公共建設方式及案例

名稱	定義和內涵	案例
B.O.T	由民間機構投資興建(包含古蹟本體修護及週邊所需設施興建)並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權給予政府。	<ul style="list-style-type: none"> • 高雄漢神巨蛋體育館 • 台灣高鐵 • 松山菸廠體育文化園區 • 中正機場捷運系統 • 高雄市楠梓污水下水道系統主體工程。

B.T.O	由民間機構投資興建完成後，政府一次或分期給付建設經費或無償取得所有權，且委託該民間機構營運；營運期限屆滿後，營運權歸還政府。	<ul style="list-style-type: none"> • 海生館第三館(註 1) • 海水淡化廠(註 2)
O.T	由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；約定之營運期間屆滿後，營運權歸還政府。	<ul style="list-style-type: none"> • 台北小巨蛋 • 西門展演場 • 華山藝文園區
C.A.D 或 R.O.O	係由民間機構向政府租賃或整建現有設施而營運者。	目前無實際案例
B.O.O	為配合國家政策，由民間機構投資興建，擁有所有權，並自行營運或委託第三人營運	<ul style="list-style-type: none"> • 大稻埕歷史風貌特定專用區歷史建築維護事業計畫 • 高雄統一大型購物中心

資料來源：本研究自行整理

註 1：海生館第一館和第二館為公辦民營（O.T.）方式，海景公司並自行興建第三館。

註 2：海水淡化廠，目前有馬祖南竿、小金門海水淡化廠等。

如上所述，公共建設在初期建設考量下，必須選擇是否有誘因讓民間參與，或是自行興建，等實際營運時再委託外包予民間；政府可以借重民間的資金參與公共建設，以減少資金不足的壓力，台灣高速鐵路的建造方式，就是採取 B.O.T 的方式來興建、營運；而台北小巨蛋係由市政府斥資 47 億元建設完成，在營運上面委託東森巨蛋公司，希望能降低人事和基礎開銷成本，也藉由民間的力量，

以期經營更加多元化，故為公辦民營(O.T.)的方式。

三、 民營化的評估指標

由上述文獻可知，台北小巨蛋多功能體育場採取公辦民營的方式委託民間企業（東森巨蛋公司）來經營。對於民營化之後將如何評估其績效，文獻中對於機構採取不同的評估指標，包括外部評估、內部評估、股價和股份等，如學者對於公營事業民營化之後的績效評估，以五項財務指標³去衡量其經營績效（楊馥如、顧廣平、姚鍾文，2005）。

公辦民營乃為委外經營，其中也包含了公私協力的概念。政府利用行政的資源，透過法規的制定，與民間合作。利用行政規範來運用民間財力資源，兩者互利共生。政府辦理公共事務委外經營管理的主要目的是，讓民間資源有效的利用公共建設，提供優質的公共服務給市民，創造更多的商業機會，除了營利上考量，節省不必要的行政開銷，精簡組織也是其中重要的原因及目的。台北市政府委外經營研究（2004）報告中，對於市政府委外經營的績效評估，主要如下列：

〈一〉業務方面：

1. 用民間活力資源，引進企業化經營理念：
 - (1) 民間具有較為彈性的勤務體制
 - (2) 提供更多元優質的服務
 - (3) 臨時性短期性的處理機動化
 - (4) 活動公務人力運用
2. 供市場就業，共創公司協力新環境

³ 此五項財務指標為：(1)股東權益報酬率；(2)純益率；(3)總資產報酬率；(4)總資產周轉率；(5)負債比率（楊馥如、顧廣平、姚鍾文，2005）

〈二〉財務方面：

1. 收益部分的評估：

(1) 租金收入

(2) 回饋金

2. 支出部分：

主要為補助金的部分，包括開發金和設備維護、添購等費用。

由上述可知，政府在於委外經營過程中，必須扮演起制定規則和監督的角色。而績效的評估就顯得很重要，如何建立起完善的績效評估制度，去檢視民間執行的成效，進而決定續約與否或是繼續利用公私協力方式來達成公共服務。績效評估主要的兩項指標就是效能、效率。效能是去檢驗民間企業是否能夠利用本身的優勢去達成提供公共服務的目的；效率是去利用民間企業豐沛的財力和資源，節省政府的開銷來提供公共服務。但我們必須疑問的是，光這兩大評估重點就足夠了嗎？

以公共行政學的角度來看，學者 J.Denhardt 和 R.Denhardt (2004, 丁煌譯) 新公共管理學家利用激勵的方式來實現生產率，但新公共服務學者是尊重公共服務的理想。在民營化的浪潮下，政府為了減輕負擔，將提供公共服務的責任交給民間來執行，利用民間企業的活力，來讓公共服務獲得效率上的提升。但民間企業的目的是營利；政府不能以營利為目的，而應該建立在以公民為中心的服務價值上。

因此，民營化雖能讓提供公共服務的效率提升，但效率並不是政府唯一的目標。政府注重的應是公共利益而不是私人利益。在服務公共利益的過程中，政府所要面臨的根本性挑戰是平衡追求效率目標和追求其他公共利益一樣重要，有時

是更為重要目標之間的關係。學者 Kettl (2009, 孫迎春譯) 認為, 政府除了在效率考量上, 對於效能的方面, 考慮的應該是如何有效地管理項目, 而不用考慮到經濟效益。目標就是目標, 與成本無關。Kettl 同時也認為: 與市場所建立的關係本身並無法管理自己。需要依賴市場卻不需要市場競爭, 這就存在將私人目標置於公共目標之上的危險。而且有可能為了其他利益而在不知不覺中犧牲了某些公共利益。

而台北小巨蛋是利用公辦民營 (O.T.) 的方式委託民間企業經營, 若要評估民營化後的指標, 林淑馨 (2000) 認為經營的自主性、效率性、服務品質, 都會影響民營企業的經營成績。新的事業體在獲得經營自主性之後, 會設法提高效率性、改善服務品質, 增加經營成績, 而這些指標正是所謂的企業性構成要素。除了企業性之外, 民營化後的公共性也是必須受到注意, 故會在下面小節中討論。因此, 同時注意民營化後所謂的公共性和企業性, 可作為日後評估民營化時的參考。

第二節 政府角色的轉變

隨著社會不斷的進步, 政府的角色也一直面臨著轉變。傳統政府角色⁴受到「新公共管理⁵」為主的政府運動挑戰, 從划槳者 (Rowing) 轉變成掌舵者 (Steering)。試圖將昔日僵化、層層節制的官僚體制, 轉變成一種具有彈性化及市場導向的政府管理, 並且提出民營化、組織精簡化、企業化、流程再造、鼓舞創新等對策, 解放以往對於社會太強的宰制力量, 轉而與社會共同創造出雙贏的局面 (任涵, 2002: 23)。

⁴ 傳統政府角色幾乎等同於 Weber 的官僚理論, 強調專業分工、層級節制、依法行政 (林鍾沂、林文斌合譯, 1999: 37-38)

⁵ 新公共管理內涵有四項 (孫本初, 2001: 19-20): (1) 以市場取向為起點, 將人民視為顧客; (2) 政府的角色是掌舵者而不是划槳者; (3) 強調企業型政府; (4) 強調結果而非過程, 追求有效率、彈性和回應性。

Goodsell、Kettl 則對新公共管理提出不同意見(轉引自詹中原,1999:109),認為強調革新政府與提升效率同時,必須也要考量其他價值,畢竟政府不是以效率為最終目標;企業精神的政府不可以變成企業,在有效率之上,要堅守政府的核心價值—維護社會公平正義。Denhart 夫婦(2000:549-559;2003:2-3)認為目前公共行政研究,大多將《新政府運動》(Reinventing Government)視為典範,但是政府並不是提供顧客服務,而是為民主服務,提出應該由「新公共服務」(The New Public Service)⁶加以反思,將市場、競爭、顧客的追求轉換為民主、公民、自尊的追求,如此一來,政府的角色不再是掌舵者,而是協助國民參與政策過程與責任共享,以塑造公共利益。就新公共服務理論下的政府機關間,政府與社區間的互動模式中,政府為配角,地方或社區為主角。就新公共服務角度來說,政府在處理公共事務上面,不應該完全依靠著民營化和民間企業,其角色必須趨向協助民眾匯集並解決共享的利益,讓公共利益成為主要目標。

由上述分析可知,就政府角色的轉變,已從傳統操槳者的角色,變成掌舵者,最後成為提供服務者。李宗勳(2004:41-42)認為,政府不該壟斷一切政經活動,不同公共事務需要以不同策略來執行或提供,處理與人有關公共需求需要聯合多元面向的資源共同處理;而公私協力的概念,除了單純協力外,又多了跨部門的概念,亦指跨部門的組織之間,為了實現彼此的需求,而進行長期的合作和資源分享;因此,從威權管理遞移到平權管理過程中,國家與社會的關係需要國家在「信度」上如何維護其「公共性」以及在國家「效度」上如何提升其「效率效能」與「治理能力」兼籌並顧,皆不可偏廢。

⁶ 新公共服務的七個核心如下:(1)以服務代替領航;(2)公共利益是主要目標;(3)策略思維、民主行動;(4)服務公民而非顧客;(5)強調課責;(6)重視人民;(7)重是公民精神勝於企業精神(2000:549-559;2003)。

江明修、蔡金火、梅高文（1998）指出，我國早期政府再造大致都採取「國家中心」和「管理主義」的立場，即使開始重視「顧客導向」及「企業型政府」的改革，仍然與民間社會無多大的交集，存在著強烈的菁英主導的色彩，應該重建具有公共性政府為政府改造的重心所在。Frederickson（1997：5）也說：「以效率和經濟等管理價值來界定公共行政，此定義過於狹隘，公共行政的『公共』概念，絕非僅止於效率和經濟價值，有關於公民資格、平等、公平、正義、倫理、回應、愛國心等價值應該加以同等重視。」因此，政府在推行民間參與政策上面，不能一味的民營化、企業化以及追求效率，必須考慮到其「公共利益」的問題。政府在角色的扮演上面，也應更積極地去協調與民間社會的關係，更主動的提供符合公共利益的服務。

第三節 民營化的檢討、企業性與公共性的問題

從上面的文獻分析可知，政府當初施行民營化的目的，是希望透過民間企業的力量，來解決傳統公共行政上組織僵化、官僚體系的問題。但在透過民間參與提供公共服務的同時，政府也須注意到公私部門的先天差異—公共性，不能只重視效率和經濟價值，必須同時注意公共性的問題。本節希望透過對民營化檢討的文獻，來了解民營化會產生的問題，進而探討所謂「企業性」、「公共性」的議題。

一、 民營化的檢討

「不愛散戶愛大戶、不愛勞方愛資方、不愛人民愛財團⁷」（台灣勞工陣線，1999：163-179）

⁷ 出自於《新國有政策—台灣民營化政策總批判》（台灣勞工陣線，1999：163-179）

這句話，清楚地點出社會上對民營化政策的批判。國營事業民營化的過程，若以特定釋股的方式圖利特定的財團，員工面臨裁員的困境、賤賣國家資產，到最後的成本還是會回歸到人民身上。

瞿宛文（2004）、于宗先等人（2005）面對民營化後的批判，提出幾項財團化噩夢成真的案例：統一集團以每坪 11 萬元購買台機鋼品廠地價每坪超過 30 萬元的土地，光土地價差就淨賺超過 100 億。此舉與民營化的本意差距甚遠，只是讓財團以低價購買民眾的資產，圖利財團而已；中石化及中工的民營化案例，只是讓原先黨政關係良好的集團以令人懷疑的方式取得控制權，而犧牲服務的品質、員工的權益以及提高社會的成本和汙染等，導致擅長經營黨政與政商關係者在民營化的過程中取得好處，在金錢和權力陰影之下，台灣的民營化成為集團瓜分公共資源的最佳機會。張晉芬（2001）在《台灣公營事業民營化—經濟迷思的批判》一書中，舉出三點台灣民營化的缺失：

- 〈一〉過分誇大效率的正當性，而犧牲社會公平原則做為代價，於政府而言，民營化政策可以帶來許多政治利益，包括解決財政赤字、完成政治結盟，丟棄效率不彰的公營事業、累積執政黨的資源，提高效率只是表面的理由，是統治者正當化民營化政策的護身符。
- 〈二〉政府只是將公營事業當作商品出售，至於民營化所產生的社會後果和缺失，包括勞工的大量資遣、貧富差距擴大、國家責任的確保、民眾基本生活權益的傷害都沒有被重視。
- 〈三〉決策過程中政府所表現出來的都是專斷式做法，不透明也不公開，完全排除了反對者的參與，諸如反對民營化最力的工會只能在外圍發出不滿的聲音，所以台灣民營化政策將國家原來的責任去除，圖利資產階級，

而民眾成為了輸家。

瞿宛文（2004）和張晉芬（2001）同時提及了民營化後效率的問題，他們認為台灣民營化政策只相信市場可以解決一切問題，在籌措財源的動機下幾乎不顧一切的釋股，而不是為了原先宣稱的改革，完全忽略所牽涉的公共意涵，忽視社會公平的考慮。詹中原（1999：93-99）也認為民營化所達到的效率可能只是透過降低品質和壓榨員工後的結果；民營化政策所謂的效率只是犧牲弱勢團體的權益，民間對於不具經濟效率的公共事務沒有動力去執行，只執行有利潤的服務。

由上述分析可知，民營化後產生的許多效率、圖利財團的問題。原先政府壟斷的公共事務，也轉變成由特定財團壟斷。瞿宛文（2004）認為民營化以來寡占壟斷已再現，社會分化已日益嚴重，重新確認社會公平的價值與公共服務政策目標實為當務之急。林淑馨（2000：128-130）認為我國政府推行民營化政策時，公共性的問題很少受到注意，各界在評價民營化成果時只專注於經營的績效是否提升，但很少討論到公共服務的提供是否會受到影響，或是如何建立機制以確保服務提供的平等、穩定與品質的維持等，相較於日本在推行民營化政策時，不僅強調企業性、效率性的追求，也同時注重公共性確保的問題。

二、 企業性

企業性這個名詞通常頻繁使用於經濟學、管理學的領域中。由前面部份文獻可知，政府的角色在面臨社會不停的變化、民間需求的增加，已經從操槳者轉變成掌舵者。政府將提供的服務權力分享給民間參與，來解決成本、效率的問題，並且期待透過民間豐沛的資源、活力，來增加政府提供服務的品質和多元性，因應日益增加的社會需求。有關於企業性政府，在先前的章節和眾多文獻中已經被

頻繁的討論。企業性中的營利性、收益性、收支平衡、效率與效能、追求利潤最大化等用語，意味著事業經營的目的或成效。本文主旨是希望探討公辦民營後台北小巨蛋的企業性，來了解公辦民營之後的企業型代表的意涵，並且期望透過了解企業性的構成要素，整理出評估台北小巨蛋企業性的要素。

井徹（1983：轉引自林淑馨，2000：127）將企業性整理為以下兩種意涵：經營的自主性：其財政性的表現為營利性、收益性、收支均衡等有關貨幣性收支的概念；效率與效能。相對於民間的企業性是追求利潤為目標，公營事業因並非以追求利潤為目的，其企業性意味著維持收支平衡的原則下，達成獨立的目的。然而，就事業體經營成績來看，營利性和收益性都意味著追求利潤為目的；收支均衡的層面來說，公辦民營後的事業體所提供之公共服務，只是提供者的角色轉變，其基本公共服務的本質並沒有改變，因此不可能像民間一樣追求利潤的極大化。另外，效率的提升，也意味著達到營利性和收益性。

林淑馨（2000）也提及公營事業因不像民間企業般有倒閉、破產的憂慮，且相較於民間企業受到市場競爭的壓力和經營責任的壓迫，公營事業並無追求獲利最大化和成本最小化的需求，因而效率性有顯著偏低的傾向。所以提出民營化的主要目的之一，是想要改善公營事業經營缺乏效率的問題。當然，服務品質也視為民營化後評估企業性達成與否的重要指標之一。民營化前，公營事業存在著「鐵飯碗」的心態，也受到官僚組織的影響，所提供的服務品質一直為人詬病。然而民營化後，在破產危機的意識下，強調顧客第一的經營策略，使服務品質較公營時期大為提升。因此，效率和服務品質的提升，都會影響民營化後企業性提升的成績。

江明修（1999：200）認為公辦民營當中，民間扮演補充性的角色，以彌補

政府科層體制僵化運作產生之失能狀況，彰顯民間機構彈性效率特質，表現在人事彈性以及經營彈性上面。但是，人群服務是否適於透過民間、市場競爭的模式來運作？而人群服務的特殊性，增加了提供服務的複雜性，有別於市場之中買賣的單純行為。因此，應該朝向夥伴協商的方向來做調整；對於經營成績的評估，除了考慮到民營化後企業性的提升(效率與服務品質)外，也需注意提供服務的公共性。

三、 公共性

公共行政所追求的正義應該是公正，而不是功利主義的正義原則。而根據互依性的社會公正所展現出來的公共特質為：以社會公正為核心價值，在公共事務的運作場域中，個人或集體的行動，其包容互助的性質先於競爭與利益結盟，儘管不免自利的動機卻不忘體諒他人的處境，公共行政所展現的公共性為一種道德關懷 (Harmon, 1981: 86-90)。江明修 (1997: 171) 也認為公共行政不僅是專業，更要注意其公共性和民主性，甚至就其位階比較，民主性高於專業性，公共行政應加強其與社會之關聯性，有效負責回應公民社會之需求。因此，所謂公共性，乃是公共行政的獨特性質，主要在於為公共福祉與公共利益服務，其目標在實現公共目的，意即對公眾的願望與需求負起積極的責任，所以公共性指的是公共行政為了彰顯公益、實踐公共目的，並積極負責的一種特性。簡而言之，在施行民主政體的國家中，行政人員一方面要考慮管理的效率和效能，另一方面更要關注公眾的需求與願望。

由上述可知，「公共性」對於政府執行服務時的重要性。林淑馨(2000:118-126)將公共性的內容分成微觀的公共性(公平性、安全性)以及宏觀的公共性(減輕國家財政負擔、解決公害與環境問題、因應高度情報社會的來臨)。這些公共性

的要素中，公平性是探討公營事業民營化的一個相當重要的要點。也就是說，透過公辦民營經營的台北小巨蛋，民間企業為了追求相當的企業性，有可能減少或停止供給缺乏利潤的公共性服務，抑或調高費用，以製造達到服務正常供給的假象，企業性⁸和公平性的對立也相對地升高，有必要對公共性中的公平性詳以分析檢討。

其次，安全性的確保，對於民間和政府雙方都無異議的需要注意。而宏觀的公共性對於台北小巨蛋經營的個案中，企業性和宏觀的公共性上並沒有太大相異，如減輕國家財政負擔，透過民間企業的參與，投入的資金和人力資源，皆可以減少政府在人事、固定成本上的支出；解決公害與環境問題方面，台北小巨蛋是提供展演場地、運動競技、民眾休閒的場所，並不像國營事業（中鋼、台泥等）有所謂的環保問題；最後，因應高度情報社會的來臨，對於多元化的社會需求，在面臨顧客需求增多的情況下，提供多樣性服務可以增加使用者，也可和企業性概念相容。因此，研究者欲將公共性的焦點放在公平性，以檢視台北小巨蛋公辦民營的政策。

第四節 小結：台灣民營化的環境走向政府必須以公共利益為考量

總結上述的文獻，研究者歸納出以下三個層面：

壹、台灣民營化之目的，除了精簡行政組織、減少人事開銷、促進政造運動，還必須注重公共利益的實現。民營化引進企業的精神，透過企業的活力和資源，來提升公共服務的效率，改善行政組織的怠惰。只是在追求效率、利益的過程中，政府的角色不能完全消失，共同領導來幫助公民明確表達和滿足公共

⁸ 企業性指的是經營的自主性、效率性、服務品質、經營成績（林淑馨，2000：129）

的利益，而不是試圖控制或掌控社會的發展方向。政府不能完全去任務化，必須重新重視公共利益的議題，不讓私人利益凌駕於公共利益之上。

貳、促進民間參與公共事務的模式有很多，但是政府不能只站在旁觀者的角度，而必須以公私協力的方式，更為積極、共同合作來提供公共服務。政府依據提供公共服務的類型不同，而有不同的方式去選擇。而每項促進民間參與的方式，除了在法規上的規定外，政府也應更積極地去指導、監督每個方案。

參、民營化的評估指標有很多。政府的目標是在提供符合公共利益的服務，訂定目標時不能完全以提升效率來考量，必須考慮到公平性和正義。民間企業以營利為追求目標，而政府在執行公共服務的時候，創造利潤和提升效率並不是唯二的目標，如何在市場競爭的機制下，考量到公共利益，是政府的責任。

綜合上述論述，本研究在檢視台北小巨蛋公辦民營的政策，除了從企業性所提及的效率、服務品質來評估之外，公共性也是很重要的指標，而公共性的討論範圍，就上節的論述，從微觀公共性中的公平性要素來討論。因此，透過研究架構的設計，將符合公共性的公共服務，納入本研究的討論範圍。

第三章 個案背景介紹

由上章文獻回顧，了解到公辦民營是屬於政府業務委託民間辦理的其中一種方式。台北市政府為了因應國民所得增加、周休二日的實施，民眾休閒場地的需求提升，興建台北小巨蛋乃是台北市運動設施整體規劃的重要設施。本章希望透過個案背景的介绍，了解到台北小巨蛋歷史背景、硬體設施以及經營模式，來檢視台北小巨蛋在眾多公辦民營的案例上，其特殊性和代表性。

第一節 台北小巨蛋歷史背景及其硬體設施介紹

一、 歷史背景

台北小巨蛋座的前身為台北市立棒球場，為了因應國內運動休閒人口的增加，多雨潮溼的台北市一直欠缺一座大型國際化多功能的室內場館，因此由台北市政府工務局新建工程處發包興建，完工後交由體育處委託民間經營。自 2001 年 11 月動工，於 2005 年 8 月完工，同年的 12 月正式開館使用，命名為「台北小巨蛋(Taipei Arena)」。

綜合報章新聞有關台北小巨蛋的興建的文獻資料，本研究從三個層面去檢視其建設目的：

壹、 提升市民運動競技、休閒的市場需求

過去我國運動場館的目的，主要是在推廣全民運動，提供教育、訓練、競技、休閒、娛樂等功能，以社會教育功能為優先而非以營利為目標，因此傳統上，一般大型體育場館由於佔地廣、興建金額龐大，皆由政府公辦公營(陳家瑜,2009)。隨著國內體育活動的興盛，興建巨蛋球場已成為市民的期待。

建立一個大型多功能場館，對於體育性活動的舉辦和扶植，確有明顯效用。國外許多大型多功能場館都有職業球隊進駐，如美國 NBA 籃球，每年球季都分別在東、西區等著名的球場比賽，蔚為風潮，並吸引世界各地球迷遠渡重洋買票進場；而 MLB 職棒大聯盟紐約洋基、洛杉磯道奇隊球場的賽事，更是一票難求。一個多功能多樣化的大型場館，不僅國內職業、業餘球團有表演、競技的場所，台北市也因擁有小巨蛋，可以邀請著名球隊來訪或爭取舉辦大型國際賽事，讓體育活動與世界接軌。

貳、藝文展覽、娛樂市場的需求

台北市政府巨蛋催生小組(1995：轉引自陳家瑜,2009)考察研究發現，娛樂活動對體育場館的收益反而更高於體育競技。台灣的流行音樂在華語市場屬於指標性的龍頭地位；而音樂無國界，在群眾對演唱會接受度較高之情形下，國外知名藝人或團體來臺辦演唱會的機會也相對提高。在與國際樂界接軌的浪潮下，對場地的需求也日漸增多。

興建一座大型多功能的體育館，所需花費的資金十分龐大。若完全靠著體育性賽事、職業球團的進駐，不可能讓收支達到平衡。引進演唱會、音樂會的舉辦、展覽活動、民間慶典活動(如各大企業年終尾牙宴)，讓場地的使用率更加達到

效用。而因台北小巨蛋在興建規劃時，就已考慮到多功能多樣化的設計，致除了觀賞性競技運動賽事外，也能提供表演藝術、演唱會等其他音樂文化性活動使用。

參、 民間參與力的提升，增加委外化的經驗與收益

台北小巨蛋是國內第一個利用公辦民營的方式，所建設經營的多功能體育館。同時因位於台北市熱鬧的區域，除了場館本身的價值外，副館的使用、周邊輔助設施的開發利用，也極具商業價值。基於市民的權益優先考量，在近期公營模式下，政府也應考量研議增加編列體育預算補助較弱勢的體育團體在小巨蛋舉辦比賽，並提高公益時段比例給各單項體育團體辦理活動；嗣後如果復委託民間企業團體管理經營，市政府商訂合約時，亦應與委託經營的民間公司協調，在超過合約規定之公益時段，可依一定的比例降低其繳納之回饋金。如此可以讓市民、體育團體及台北市政府獲得三贏局面（田正平，2006）。民間經營單位也能在公益使用時段外，利用其資源，引進更多元化的表演，將場館的使用率提升，同時也增加收益。

依照市場需求、營運目標與建築設施都規劃完成後，體育場館的經營管理必須依據市場發展編制必要的專業人力。過去，國內公立體育場皆是以體育教育的推廣及體育賽事的承辦為主，因此相關人員也都是具有體育系背景或是公務體系出身。由於球場運作多元化發展，需要的人才不只是一要懂體育市場，也要了解娛樂市場，更要能拓展國際市場（陳家瑜，2009）。而政府機關進用人員因受限於公務人員任用條例之相關制度化規定，無法依實際需要進用適當服務人力。因此，民間在專業人才的利用上，是比政府的選擇性大而多樣化，致獎勵的制度也較具彈性。

由上述可知，民間企業在承接政府委外的公共事務上，尤其以大型多功能場館方面，是較能夠利用其彈性的組織、專業的人才、豐沛的資金，將場館的利用效率提高，增加場館利用的多樣性。

二、 小巨蛋硬體設施介紹

台北小巨蛋在規劃上面，是以國外體育場為主要規劃設計，再加上聲音殘響⁹的空間設計、表演硬體設施的規劃，增加了場館多功能性的運用。茲以下表 3-1 說明小巨蛋基本資料及其擁有之硬體的設施。

表 3-1 小巨蛋基本資料及其硬體的設施

地理位置	位於台北市敦化北路與南京東路四段交叉口，5 分鐘可達松山機場；40 分鐘抵達國際機場，前身為台北市立棒球場。
基地面積	19,789.51 平方公尺〔約 5,986 坪〕。
樓地板面積	88,401.11 平方公尺〔約 26,741 坪〕。
樓層	地下兩層，地上五層。
建築高度	約 40 公尺。
建蔽率	35.64%。
開工日期	2001 年 11 月 12 日。
完工日期	2004 年 11 月 17 日〔配合水電至 2005 年底〕。
建築費用	約新台幣 47 億。
建築特色	1. 主場館設有 15,362 席座位〔含 48 間貴賓包廂〕。 2. 副館溜冰場設有 800 席座位。

⁹ 殘響是指聲音發出後殘留在空間中的響應，當聲源停止後，音量衰減到 60 分貝所需的時間，就是殘響時間。

	<ul style="list-style-type: none"> 3. 附屬商業設施面積達 6,546.45 平方公尺。 4. 汽車停車格 503 個；機車停車格 715 個。 5. 大型卸貨碼頭位於主場館後方，裝卸車輛可直駛入主館球場中。 6. LED 數位面板，台北天幕的設置。
設備特色	<ul style="list-style-type: none"> 1. 主館可做多功能使用，除小型體育競技、演唱會，並與副館一樣地板具有結冰功能，可舉辦國際滑冰競賽。 2. 高空貓道的設置、主館屋頂設有舞台專用吊點 172 個〔每點可承重 2,000 公斤〕，吊桿 36 支〔每桿可承重 1,000 公斤〕，皆可降低燈光設置成本。 3. 多樣舞台設計，可依演出形式變化成：中央式舞台、遠端舞台式、近端舞台式。 4. 非對稱式屋頂天花板，降低大空間室內場地聲音繞射狀況，改善播音品質。
原委託經營廠商及期限	東森巨蛋公司，合約期為 9 年（2005 年 12 月 1 日至 2014 年 11 月 30 日），實際經營期間〔2005/12-2007/08〕
終止委託收回經營權	2007 年 8 月終止與東森集團合約，交由臺北文化基金會短期接管，復於 2008 年 9 月由台北大眾捷運公司負責經營管理及設施維護迄今。

資料來源：整理自陳家瑜（2009），

台北小巨蛋網站 <http://www.taiearena.com.tw>〕。

第二節 台北小巨蛋經營的模式

隨著政府在財務和人力發展上的限制，許多先進國家開始將部分公部門的資源委託給民間單位，尋求合作的可能性。行政院於 2001 年頒布「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」、「政府業務委託民間辦理推動委員會設置要點」，作為推動公共建設民營化和委外的依據。鎖定社教、社福、文化、醫療、職訓、研究等業務為優先執行要點。規定相關事宜的「促參法」、「獎參條例」，也成為推動民間參與的誘因，利用民間豐沛的資源資金、創意與效率來達成經濟目的。台北小巨蛋在興建完成後，即是在這樣的環境下，經市政府推動公辦民營（O.T.），將經營管理權外包給東森巨蛋公司。

台灣的大型體育場館大多是屬於公辦公營，如各縣市政府興建之體育場。但多因缺乏有效專業之經營管理與市場行銷、經費不足、以及相關專業人力資源缺乏等因素下，皆未能發揮該運動設施應有之功能。鑑於國外許多大型多功能場館皆由民間經營，並獲得顯著之成果，如前提之紐約洋基球場。研析小巨蛋雖已收回公營，惟嗣後仍有委外經營之可行性。茲就台北小巨蛋三個時期經營的模式說明如下：

一、東森巨蛋公司經營管理時期(2005 年 12 月-2007 年 8 月)

台北市政府將台北小巨蛋以市有財產委託經營管理採購案之合約形式交由東森媒體集團的「東森巨蛋經營管理股份有限公司」(簡稱東森巨蛋公司)經營，每年繳交台北市政府權利金約 1 億 7 千餘萬元。

當初考慮小巨蛋公辦民營，主要考量優點如下（羅興華建築師事務所，

2001)：

- 〈一〉場館興建完成後，隨之而來的即是龐大的管理支出，但是如果轉包交由民間籌組專業團隊管理，其會以最精簡卻最有效益的人事組織進行，政府不必負擔龐大而攙雜的公務人員費用。
- 〈二〉以現今的公營體育場館來看，多以消極的態度租借場地，整體的使用率偏低。而由大型活動承租所收到的收益，也需悉數繳回政府財庫，所以，雖然場館之經費普遍不足，場館人員並無法以此收益改善場地之設備。而公辦民營的方式，則可統籌各項收益來補足維修設備，藉以吸引更多民間單位願意承租辦理活動。
- 〈三〉相較於民間之場館，目前公營場館並沒有任何之場館有行銷可言。而一個大型娛樂場館之成功，周邊的娛樂活動、餐飲、購物、交通、廣告行銷等面向之結合缺一不可，也唯有民營的團隊能統籌這些面向之收益，減少政府支付巨型場館龐大維護管理費用之虧損。
- 〈四〉在公辦民營的方式下，政府仍可保住政策上的主導權，如每年保留若干比例的場地提供給政府部門或文化推廣單位使用，而民營之管理單位則會為了爭取最大之收益，同時為政府減少管理上原有之支出，雙方相輔相成，互蒙其利。

而東森巨蛋公司接下經營管理之後，在人才上也招攬了許多專業人士；另外，也將以國際化的視野來經營小巨蛋，允諾未來開幕首場絕對是世界級的演出；將結合企業集團的資源，為台灣創造全新風格的運動與藝文展演風潮，並且希望藉由小巨蛋的營運，促進演藝圈大團結（林宜靜，2005）

可惜的是，東森集團在 2007 年 8 月因涉嫌以不法圍標手段取得小巨蛋經營權經檢方起訴，台北市政府於同年接管了台北小巨蛋的經營。綜合文獻以及新聞

報導資料顯示，東森巨蛋公司在短短的一年多時間，同時產生了許多問題及缺失：

〈一〉 安全設施上的問題

任何設施上均要符合安全原則。小巨蛋在 2005 年開幕營運時，其各項設施尚未完工，而是邊營運邊興建，當然會有安全上的堪慮（林念恩等人，2007）。

〈二〉 場館使用性和使用率上的問題

小巨蛋原設計之主要功能是以籃球比賽為主，但因為整體的產業與相關制度配套無法契合，甚至國內職業運動發展有限，觀眾程度難以成長，造成小巨蛋在體育性活動的使用率偏低；市場性較大、票價較高、獲利較多的演唱會變成為小巨蛋的經營主力（陳家瑜，2009）。政府建設台北小巨蛋的主要目的是為了提升國內運動風氣，健全運動市場，而檢視東森經營下，體育文化類的活動似乎已不是東森經營的主軸，喪失其原建設之功能。

〈三〉 活動承辦與活動硬體設備的壟斷

東森媒體集團在場館的經營並沒有任何經驗，但媒體出身的東森集團，對於娛樂圈較為熟悉。東森巨蛋公司在得標後，引進有娛樂經紀和舞台硬體的公司共同經營台北小巨蛋，這也對日後爆發的弊案有所影響。由此觀之，東森巨蛋經營公司，在場館的經營、活動承辦、燈光音響舞台硬體的設施，一手包辦，開創了我國體育館採「場館經營+活動經紀+舞台硬體」的經營案例（陳家瑜，2009）。甚至在場館租借管理辦法中，直接要求至台北小巨蛋舉辦活動的廠商，必須使用股東所經營的舞台硬體廠商，形成壟斷，以及媒體所謂的「吸金鐵三角」（林佳宏，2006；胡如虹、林曉娟，2006）。

二、過渡期：台北市文化基金會(2007年8月-2008年9月)

東森集團因涉嫌透過不法圍標手段取得小巨蛋經營權，於民國2007年8月遭到檢方起訴，目前雙方仍在訴訟中；台北市政府依據政府採購法第50條終止與東森巨蛋的委託經營合約，並進而依據《臺北市市有財產委託經營管理自治條例》之規定，強制收回台北小巨蛋之營運權。

收回營運權後，台北市政府一開始是將台北小巨蛋交付給台北市文化基金會負責管理；此一機構的性質是政府與民間共同出資設立的非營利組織，結合政府和民間力量，以推動台北的城市藝文發展，並且注重文化活動的公共性和市民的可及性¹⁰

小巨蛋經營權的移轉，是希望透過財團法人的方式，期待類似兩廳院的成功模式經營小巨蛋；致專責成立小巨蛋營運部門，另設備維護的部分，由於台北小巨蛋擁有許多龐大的機電設備，於是交由較具設備維護能力的台北捷運公司來負責。

三、現今：台北捷運公司(2008年9月迄今)

台北捷運公司於2008年9月從台北市文化基金會接管台北小巨蛋的經營權。而此公司是屬於公辦公營的單位，因此運作方向皆會受到市政府的政治力和議會審核預算監督的影響。台北大眾捷運公司接手小巨蛋的經營權之後，因擁有專業的設備維護人員，將其組織分成四大小組：服務組、業務組、副業組、設施組，各掌管不同的職權。對於小巨蛋的設備維護、副館的經營管理、活動檔期的安排，皆由這四小組分配工作。至於相關檔期的處理，則由台北市政府文化局來負責審

¹⁰ 出自台北市文化基金會網站

(<http://www.taipeiculture.org/Content/Content.aspx?id=4403&SubID=4588>，檢閱於2010年6月10日)。

議，並邀請各界相關人士組成委員會，依造公平、公開原則進行。

台北市政府從東森巨蛋公司中接管台北小巨蛋之初，屢遭外界質疑其經營能力。但在市政府調降租金等配套措施下，讓小巨蛋的使用率增加，達到將近7成（黃忠榮、邱紹雯，2010）。

綜上分析，台北小巨蛋的經營管理，從原本利用公辦民營模式，因民營公司違法被檢方起訴，台北市政府依規定強制收回經營權轉變成公辦公營的模式，至由台北捷運公司全面經營迄今，歷經東森巨蛋公司、財團法人性質的台北文化基金會、台北捷運公司等三種模式。茲將該三種經營模式繪表說明如表 3-2：

表 3-2 民間企業、財團法人、台北市政府經營模式比較分析

	民間企業	財團法人	台北市政府
經營模式	將現有的土地、建物、設施及設備，委託民間（私人）經營管理並收取權利金（或回饋金），同時受託之民間業者自負盈虧並負公有財產保管維護責任。	財團法人基金會成立小巨蛋營運部門經營；另設備維護則交由台北市大眾捷運公司負責。	政府編列收支預算自行經營管理。
開發者	台北市政府	台北市政府	台北市政府
經營者	東森巨蛋公司	台北文化基金會，聘請專業顧問，個人或法人經營管理。	台北市大眾捷運公司（公營事業），成立服務組、業務組、副業組及

			設施組掌理。
優點	<ol style="list-style-type: none"> 能以最精簡卻最有效益的人事組織進行經營管理，政府也可以節省人事成本開支，減低政府的財政負擔。 可統籌各項收益來補足維修設備，藉以吸引更多個人或團體願意來承租辦理各項活動。 政府可保住政策上的主導權，如每年保留公益時段的檔期以及命名權。 	<ol style="list-style-type: none"> 經營權和所有權及設施維護分開。臺北市政府除擁有所有權，並持有經營者較高比例之股份。 由於市府持有高達 50% 以上之股份，可直接參與決策和督導。致擁有經營方向之影響能力。 使市府一在管理及組織架構上，擁有與一般私人企業相同的靈活度，可隨時因應外在和本身內部之變化。同時，在預算上也不需經過議會審查。 管理及經營階層 	<ol style="list-style-type: none"> 掌握政策經營方向。 可提供市民低價之社會公益服務。 檔期審查，可依公平性、公開性原則進行，並在依規定範圍內，可依市場實際需求調整收取場地租借租金之金額。

		可依需要聘請外界專業人士。	
缺點	<p>1. 政府機關人員因未參與實務之運作，無法學習到經營之經驗。</p> <p>2. 民間業者以營利為目的，與政府單位要求公共利益普及化之目的會發生衝突而無法貫徹原建設之理念。</p> <p>3. 民間業者可能因為收費過高或經營方向改變而阻礙體育活動之發展。</p>	<p>1. 市府與基金會其他擁有股份人員因立場不同，在營運方向及決策上可能發生差異性之爭議。</p> <p>2. 臺北市議會或社會輿論對於基金會人員的遴選、預算，均無監督之空間。</p>	<p>1. 需投入大量資金並負擔周轉調度之責任與風險。</p> <p>2. 因公務機關相關法規限制，在經營策略上，較受限制而無法快速靈活隨時保持經營策略變動調整之彈性。</p> <p>3. 因公務人員任用條例之規定，造成舉才不易，較難引進專業經營管理人員。</p> <p>4. 若營運不佳，將連帶影響市府預算之分別補貼，造成資源之負擔和浪費。</p>

資料來源：修改自市長施政報告，2003

以上述文獻可知，類似台北小巨蛋這樣一個龐大的公共建設，其屬於公共財，目的在於讓民眾都能享受到公平的公共服務；民間企業以營利為目的，與市政府

要求公共利益普及化的目的會發生矛盾和衝突；而台灣目前議會的力量和輿論的力量都很強大，基金會的設置和法規又需要討論，因此，台北小巨蛋在經營的模式上面，必須同時面對公共性、使用性及效能性上面的考慮。如何克服目前國內經濟、社會、環境下經營產生之瓶頸及缺失，是研究者想要深入探討的課題，並期提出有力的建議及改善意見。

第三節 小結

政府在施行民營化的政策上，也作了一些檢討建議，主要是以 2007 年至 2008 年初建構政府與民間夥伴關係過程中，所遭遇之後續處理情形，主要分成下列六大類（行政院人事局，2008）：

- 〈一〉 招標後無法辦理委外：澎湖縣政府，委託民間經營公有路外停車場。
- 〈二〉 提前解約後重新辦理委外：台灣省政府，委託民間經營中興游泳池等五項。
- 〈三〉 提前解約後該項業務去任務化：內政部，社會司委託民間辦理「設置社區營造資源中心計畫」等四項。
- 〈四〉 提前解約後收回自辦：台北市政府，體育處委託民間經營台北小巨蛋等十九項。
- 〈五〉 契約到期後，改採「部分業務委外、部分業務自辦」：苗栗縣政府：文化局委託民間經營圖書館館舍營運服務暨藝文書店。
- 〈六〉 契約到期後收回自辦：嘉義市政府，委託民間經營嘉義市立棒球場等八項。

細讀參考手冊內，政府在外包給民營公司營運後，除了招標困難、經營不善、權利義務關係衍生出問題、弊案等，政府收回自營就包含這三十七個案例中的二十七項。本研究認為，此比例有偏高的問題。到底是政府在提供公共服務上效率優於民間機構？台灣民間企業太過於追求營利目的，而忽略公共服務的公共性？還是政府一味的追求民營化的潮流，而忽略的其中隱含的問題？許多專家學者都指出：「民營化」並不是政策執行的萬靈丹，要如何創造政府、民間、民眾三贏的局面，我想是值得去研究和討論的。

本個案在眾多公辦民營的案例中，是建造金額最龐大、經營模式亦為台灣首創。惟短短不到兩年就產生民間團隊因違法致委外經營權移轉問題，致所受的重視度也具有代表性。因此，對於台灣後續將面對更多公共藝文、體育活動場地的類似管理上的案件，本研究期望可補充目前公辦民營發展階段研究的不足。

第四章 研究架構與研究方法

承接上章內容，了解到台北小巨蛋經營權的轉移過程以及經營時所面臨的問題。同時也呼應了第二章文獻探討中，政府在面對民營化浪潮時，所會面臨到的困難，如圖利財團、一味追求利潤、效率而忽略公共性等。本章藉由民營化後會面臨企業性、公共性的問題，來檢視實施公辦民營政策下台北小巨蛋，以及回歸公營後的經營模式，並且推出本研究的研究架構和方法。

第一節 活動舉行兩大要素：場館經營、活動經紀

一、場館經營

從上述個案背景的描述可知，台北小巨蛋初期是利用公辦民營的方式對外辦理招標，並由東森巨蛋公司得標。該公司接管後對於小巨蛋的經營管理，係分成四個部門來統籌，包括：1.業務行銷部，是場館經營的主要部門，負責巨蛋公司所有營運相關事宜；2.公共事務部，是對外發言的窗口；3.安全服務部，負責全館的安全、清潔以及機電保養維護等事宜，也是保全和清潔等外包廠商的窗口；4.管理部，經營後勤單位，設置財務、會計、人事以及總務等單位。

台北市政府在接管之後，委託台北捷運公司來負責營運管理，亦分成四個小組，包括：1.服務組，現場管理與顧客服務、場館行政庶務、安全規劃、清潔保全管理；2.業務組，負責活動檔期受理安排，簽約及協助活動主辦單位；3.副業組，是負責場館周遭副屬商店、停車場招租與履約管理，冰宮的經營管理；4.設施組：則負責舞台圖稿的審查、管理，土建和機電設施的管理維護。

任何一項活動的舉辦，場館的因素永遠是最重要的一環，因為沒有場地就沒辦法舉行活動。而場地的經營維護也是十分的重要，其安全設施的維護、消防的安全、場館是否適合各類型的活動、館內硬體的設施，觀眾動線的規劃、活動檔期的安排，都是場館經營運作的重要要件。

二、活動經紀

活動的舉辦，除了表演者、場地提供者外，活動的主辦單位也是重要的一環。任何一場活動都是由主辦單位所發動策劃的，而場館經營只是場地提供者。主辦單位對於場館方來說，乃是場地的租用者，負責活動的策劃、售票系統的安排、燈光音響硬體方面的租用；對於表演者來說，範圍大至舞台的規劃、觀眾座位的安排、周邊商品的銷售、廣告宣傳與媒體的應對；經紀方面，小到表演者的食宿、交通都需經過精密的策畫，並透過主辦單位、各有關部門以及館方工作人員多次的協商、調整、共同討論才能作出可執行的決議出來。

國內舉辦大型活動的經紀公司，包含超級圓頂、大大娛樂、寬宏娛樂、友善的狗、相信音樂等，除了主要的活動經紀公司外，各唱片公司也因為台北市政府接管後，改變了場租門檻，致有機會可不需透過大型的經紀公司，而有能力在該場館辦理活動。

另外，舞台硬體設備乃是活動表演呈現的重要一環，通常選擇類廠商的權力是歸屬在活動經紀公司裡面。只是在東森巨蛋公司經營下，將舞台硬體、活動經紀、場館經營綁在一起。而每項表演活動都有其特殊性，想要不同的舞台設計、搭配著良好的燈光音響，一直是表演活動成功的要件。縱使表演者本身具有實力，但在一個可容納 1 萬 5 千人的小巨蛋主場館內，若沒有良好的音響配合，也無法

將表演品質提升至一定的層次，並讓觀眾享受到最完美的音樂。研究者因個人的興趣及愛好，曾多次到國外取經，觀賞各知名的樂團、音樂人的表演，如 2009 年 Madonna¹¹ 在紐約（New York）及 2010 年 John Mayer¹² 在波士頓（Boston）的演唱會等。因此發現，一場好的演唱會，除音響的品質是基本要件外，舞台、燈光的設計，也是讓表演更精彩的元素之一。所以，研究者的樂團蘇打綠在大型場館表演的時候，均特別注重音響的呈現及舞台上布景、螢幕、燈光等的設計。因為好的音響呈現可以減少前後左右位置的不同所造成的聽覺上差異；而良好舞台燈光也能讓觀眾容易進入表演的情緒中。亦復呈現音樂創作者另一個創意表現的才能，引領觀眾因場館良好的環境而獲得身、心、靈的滿足。

國內舞台、燈光、音響的水準在亞洲的排名絕對名列前茅。主要因舞台、燈光提供廠商，如鼎益鑫、藝能等公司；及負責音響的廠商，如瑞揚、博飛、穩立等公司，都已具備提供大型展演活動的能力

由上述分析可知，活動經營的成功要素：場館經營、活動經紀、舞台硬體，必須彼此互相協力、配合。當活動精緻成功而獲得讚賞，市民對表演者的熱情，同時也讓臺北小巨蛋得到普遍的認同。而民眾滿意致習慣性的參與互動，促使樂者更加努力，可以不停的提供更好的表演活動，有機會培養高水準的文化藝術工作者。而此良性循環，讓臺北小巨蛋使用率增加，除提高政府權利金的收入外，亦能真正提升民眾觀賞藝文活動的品質。

¹¹ Madonna，為全球知名藝人，史上銷售第二名的歌手，2007 年富士比雜誌認為她為史上最會賺錢的女藝人。研究者參與 2008 年 Sticky & Sweet Tour in New York.

¹² John Mayer，為美國知名創作音樂人，曾獲得第 45.47.50.51 屆葛萊美最佳男演唱人獎。研究者參與 2010 年 Battle Studies Tour in Boston.

第二節 本文的研究架構

由上可知，台北小巨蛋的經營運作必須考慮到：場館經營、活動經紀。因此，結合民營化後所面臨企業性、公共性的問題，去檢視台北小巨蛋在不同模式經營下，了解其營運的績效，並且檢視公辦民營的政策。

本研究提出的研究架構圖如下圖 4-1。

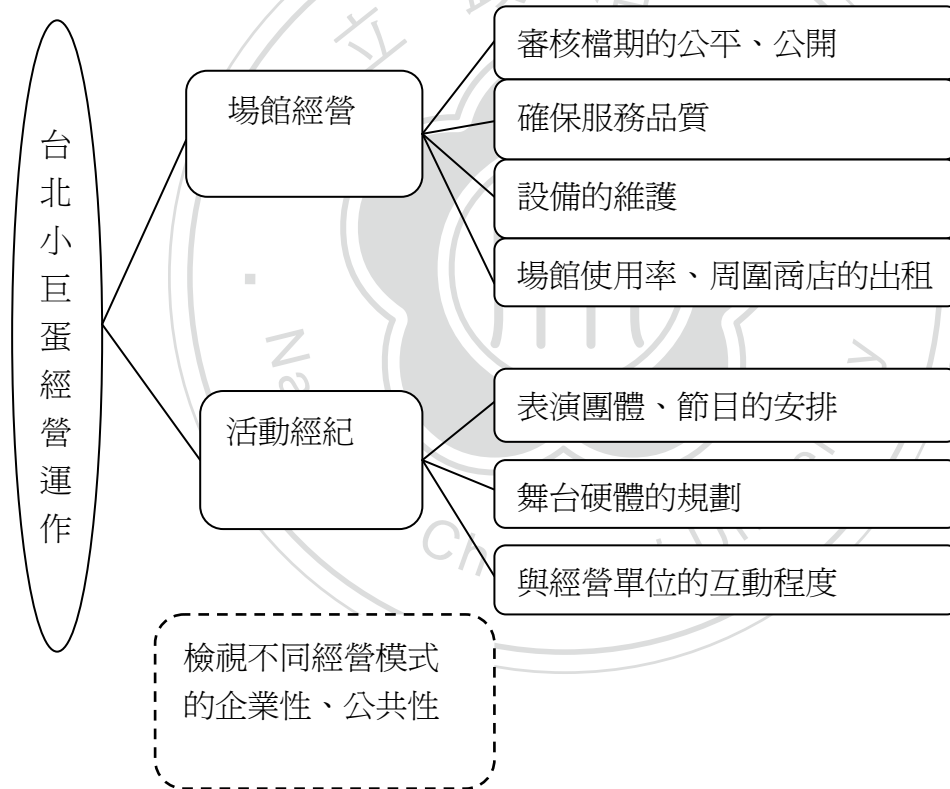


圖 4-1 研究架構

資料來源：本研究

藉由文獻探討所分析出，民營化之後，必須要面臨企業性和公共性的問題。從文獻探討中了解到，企業性方面必須考慮到承辦的民間公司效率性、服務品質，

以及經營成績：公共性方面納入林淑馨（2000）所提及的微觀公共性中的公平性要素。去檢視台北小巨蛋經營兩大層面：場館經營、活動經紀，其公共服務實踐的程度。當然，其中除了達成效率之外，公共利益的實踐也是十分重要。

以下解釋概念架構中的變項：

一、場館經營：

- 〈一〉審核檔期過程的公平、公開：活動檔期的審核是場館經營的重要一環，其審核成員的組成、審核過程均應該公開透明化，以利社會大眾檢視，並且防止黑箱作業的情形，屬公共性討論範圍。
- 〈二〉設備的維護：除了主要機電設備的維護，硬體設備上的維護也是評估的標準，包括消防安全設備等，屬公共性討論範圍。
- 〈三〉確認服務的品質：服務的品質是評估民營化政策後是否成功很重要的指標。對於產出的服務，從表演者、觀眾、主辦單位到附近的民眾，對於台北小巨蛋場館經營者提供服務的效率、品質，感受都會有所不同，屬企業性討論範圍。
- 〈四〉場館使用率、周圍商店的出租：這屬於民間企業性之中的經營成績，當然除了企業性中效率的評估上，活動類型的比例、公益時段的安排，都必須考慮到公共性的問題。

二、活動經紀

- 〈一〉表演團體、節目的安排：表演團體、節目的安排是會影響的層面很廣，包括經營的成績、效率性等。而節目的選擇上是否有所偏頗，或是圖

利某些特定團體，違反了公共性的原則，皆是需要去深入了解。

- 〈二〉舞台硬體的規劃：舞台硬體的規劃選擇權是屬於活動經紀的部份。希望探討是否任何一個表演單位在籌備活動時，能夠評估成本(企業性)，自由的選擇合作廠商(公共性)。
- 〈三〉與經營單位的互動程度：與民營化後企業性中的服務品質、效率性息息相關。活動主辦單位與館方之間的互動程度，是否滿意其執行效率、回應力、問題處理能力。

以下是訪談所使用的問題，將企業性和公共性的觀點，納入其訪談題綱中：

一、場館經營

- 〈一〉以公共性的觀點下，政府興建小巨蛋的目的是帶動社會運動風氣、提升藝文展演熱潮，以期改善全民文化生活水準，因此，如何在政府相關法規下取得適法的彈性，進用或培植專業管理人才，讓場館經營的主軸能在體育性和娛樂性活動之間，取得一個適當平衡，或改善其偏頗的情況，是一個值得深入探討的問題；另公共建設除了提供公共服務外，公共安全更是十分的重要。研究者基於參與各項活動民眾的安全考量，場館在安全措施上是否已獲得改善？或已符合政府所訂的標準？
- 〈二〉在服務品質、經營成績效率等企業性的前提下，場館經營的使用率如何？附近周遭商店的經營、出租狀況如何？活動的安排，是否能夠提高觀眾進場意願？硬體的維護，是否正常？客訴的處理的機制如何？
- 〈三〉在公共性的前提下，館方對於活動檔期的安排，審查的機制如何？是否達到應有的公正公平，以及如何評估？

二、活動經紀

- 〈一〉在公共性的前提下，主辦單位對於活動的承接是否能夠真正達成平衡體育性以及娛樂性？主辦單位在策劃藝文展演或體育活動時，與館方的目標是否一致？如有衝突，如何取得在協調？
- 〈二〉在企業性的前提下，活動經紀公司在進行提案公文的傳遞流程上，溝通是否順暢？館方的規定是否會限制或阻礙的活動的順利進行？
- 〈三〉在公共性的前提下，活動經紀公司、舞台硬體廠商是否有壟斷性的行為存在

整體來說，在場館的使用性上面，依照提供公共利益的考量，台北小巨蛋必須考慮到多方面的活動，不至於偏頗於某項營利的表演活動。而企業性主要在場館的經營上，考慮活動舉辦的天數、場館的使用率，是否合乎成本效益，不至於形成所謂的「蚊子館」，浪費納稅人的金錢。最後，公共性是現今提供公共服務最重要且必須考慮到的一環，民間企業在經營場館、活動經紀、硬體上是否有壟斷的行為？公辦民營重點是利用自由市場的競爭性，讓場館的使用性更加多樣化，且政府無須編列管理維護相關之費用預算，還有權利金或回饋金等場地出租收益，增加政府的資金來源。但是在自由市場競爭下，是否犧牲了民間廠商進入場館經營的權利；或因公營缺乏商業性的吸引力，讓民眾降低了參與活動的權利和意願；以及活動展期的選擇是否具有公平性？本研究希望在這個架構上面，來檢視台北小巨蛋在不同經營模式下，其經營的績效和公辦民營的政策。

第三節 研究方法

本研究採用焦點式訪談（focused interview）。以開放式的方式，用已設定好

的訪談大綱，分別訪問台北小巨蛋館方經營單位、活動經紀以及舞台硬體的重要參與者和關係人。希望能夠了解他們對於不同的經營單位，產生不同的意見和想法，求得對問題的進一步了解。後續將訪談的結果整理成逐字稿，以作為資料的分析與研究發現的基礎。抽樣方法採用立意抽樣法和滾雪球法，依照相關報導和先導測試受訪者訪談內容中，找尋與本研究相關的重要關係人進行訪談，主要分成東森小巨蛋管理時的要員、台北市政府以及捷運局的人員、活動經紀公司的人員、音樂界和體育界的相關人士、舞台硬體廠商的人員。以下是訪談名單（表 4-2）：

表 4-2 訪談名單

編號	訪談時間	目前職務	訪談理由
01	2010/4/14	台北市政府主管	市府接管小巨蛋的主要負責人。
02	2010/4/14	小巨蛋營運主管	迄今掌管台北小巨蛋經營運作。
03	2010/4/14	捷運公司人員	曾為東森巨蛋公司管理要員。
04	2010/4/15	媒體從業人員	東森新聞媒體記者
05	2010/4/27	媒體從業人員	主要負責東森弊案的新聞
06	2010/5/06	硬體廠商人員	硬體廠商資深主管
07	2010/5/06	活動經紀人	活動主辦單位重要人員。
08	2010/5/13	唱片公司要員	為獨立製作公司要員
09	2010/6/16	硬體廠商人員	演唱會主要合作廠商音響人員
10	2010/6/18	主流唱片音樂人	尚未在小巨蛋舞台舉行演唱會
11	2010/6/22	體育選手	體育界人士

資料來源：本研究

最後，希望透過研究者本身對娛樂活動的參與觀察以及訪談資料，利用本研究架構分析整理，進行研究討論以得到本文的研究發現。

第五章 研究分析

本章利用本文的研究架構，透過訪談的資料結果，就場館經營、活動經紀的層面，來討論公辦民營後的東森巨蛋公司，以及收回公營的台北捷運公司，在不同的經營單位下，不同公司重視的面向以及達成效率和公共性的成果。

第一節 場館經營的檢視

本節將討論在東森巨蛋公司和台北捷運公司，在場館經營：審查檔期的方式、確保服務品質、硬體設備的維護、場館使用率的方面上，是如何達到企業性、公共性。以下是依照訪談問題，將訪談資料加以研究分析。

一、 審查檔期的方式

活動檔期的審查，牽涉到不少層面。若在公營的模式下，各個主辦單位無不利用方法，去影響、爭取小巨蛋活動的場地，包括透過議會、內部人員的關說等。而民間企業經營下，較不受議會或關說的影響，在決定檔期上較具有自主性。可是卻沒有有效的監督單位去審查其接受檔期申請的公平性，也較不公開化。

『用委員會的機制爲了避免 A 議員來跟你講你也要聽，B 議員來跟你講你也要買帳，C 議員來跟你講你多少也要參考一下。現在就通通告訴他說是丟到委員會裏面去審。委員會的成員，我們有代表，文化局也有代表，財政局也有代表，另外大部份的委員，我們有三個，剩下的五六個是府外的，可能找現在在業界，不會那麼直接有利害關係的，但又能夠提供一點建議，還有，至少都在這個藝文大圈圈

裡面，這些檔期提出去的話由他們來審，審出來的話議員也沒什麼好有意見的啦，因為都不是我們。」《訪談資料 01》

由上述可知，台北捷運局在檔期審查上面是交由文化局設置一個委員會機制來負責。這個委員會的成員是來自於府內外，背景不同，但對音樂、藝文等展演又有相關的人員組成。公務人員必須注重利害關係的迴避，因此，台北市政府審查檔期委員會裡的成員，是較具公平性的。

『東森就是，反正他也是有一個檔期開放的時間，就譬如今年我可以接受到明年度的檔期申請，可是這中間可能就有有一些黑箱作業，就是...欸，你比較...對，比較喜歡我、比較不喜歡你，那我們同時都要這個檔期他可能就會說，有啊，有別人租啦，或者他把很多檔期自己保留下來。』《訪談紀錄 07》

而東森巨蛋公司主要是由其所屬的活動公關公司來決定活動的安排，以單位的公平性來看，政府單位在公平性的評估上較具說服力。但是，還是有一些訪談資料，可以檢視出政府在公共性上面的某些部分，是需要去討論的。

『業務部門的人在接行政的工作，你知道嗎，就像我這樣的工作。好，以後你們要在那邊辦活動，你不用找我，直接去找業務，然後跟他講好我多少錢包我的行政給你。然後現場要桌子有桌子、要椅子有椅子、要什麼都有什麼，然後我們去要，什麼都沒有。』《訪談紀錄 07》

『安排了特助到文化基金會，那文化基金會後來所有的人就直接又

併到了捷運公司，對，所以呢，就等於說裡面是有暗樁的。對，所以有任何的一個主辦單位你要借、協調檔期或者怎麼樣，老闆，就問他就好啦，」《訪談紀錄 03》

『審查的過程是不公開的，甚至不會讓我們知道同一個時間點上有多少單位，搞不好只有你一家，所以為什麼他們的業務部門常常可以很大聲在那邊跟我講說，妳知不知道妳們這一場本來是演不成的喔』 《訪談紀錄 07》

由上面資料，發現到其實政府在審查時，也會有面臨公平性問題。雖然設置了委員會審查機制，但是難免會有一些人為因素造成的問題。其中提到的公務員兼職，造成活動公司在流程上面的困難，也可能牽涉到金錢的賄絡，這是需要注意的地方。

二、 確保服務的品質：客訴問題、台北小巨蛋的經營主軸

台北小巨蛋興建之目的是提升國內運動風氣、改善市民休閒生活。政府和民間所追求的目標，本質上就不同。臺北市政府在場館經營上主要是為了配合政策制定之目標去運作；而民間公司則以營利，獲得利潤為目標。

『東森在經營的時候，它的費用很簡單，一天就是五十萬的場租，』
《訪談紀錄 04》

『檔期的考量和分配的比例上，必須要比較多方面去考量，比如要提高體育活動的使用率，公益檔期的部分』《訪談紀錄 02》

東森巨蛋有限公司在經營策略上面，對於市場價值較大的演唱會市場，是比較歡迎的態度；而對於體育性活動，則比較消極。主要係因台灣整個運動產業的人口，市場確實比流行音樂市場小，且民眾尚未養成現場觀看職業運動比賽的習慣，所以體育活動最大的票房來自製作電視現場轉播的權利金，如果現場的觀眾無法坐滿小巨蛋的過多的位置，顯得稀落，相關主辦單位便會選擇租用較小的場地，讓球賽轉播看起來現場觀眾是爆滿、比較熱鬧的。因此，在沒有相關誘因去吸引運動團體進駐表演或比賽，體育性活動確實尚難以在台北小巨蛋這麼大的場地舉行。

『那不管今天是表演也好，體育活動也好。但是其實對於一般社團，一些民間性的社團，一天五十萬的場租，其實那個壓力是很大的』

《訪談紀錄 02》

『我們是利用比例抽取佣金，不是用絕對的金額。有些活動票房就是賣不到那個價錢，還需要他拿出一定的金額，於是用比例抽取佣金的方式，比較好。』《訪談紀錄 01》

市政府針對這個問題的因應對策，則是利用降低場租，用比例取代絕對金額，再加上補助性的方案，期吸引更多的體育賽事能進駐，希望回歸原本為體育性活動設計建設的目標，讓小巨蛋有更多體育性活動進行，惟經研究迄今尚無重大突破。

至於對於客訴的問題，影響到對於服務品質的看法。

『政府最怕的就是民怨、客訴，今天隔壁居民說小巨蛋的音量太過於吵，演唱會難道不就是要大聲嗎？但因為今天身為政府，最麻煩的就是他們打市民專線、寫市長信箱去抱怨，我們就必須解決。』

《訪談紀錄 02》

政府服務的主體就是人民，在以公共利益之觀點的考量下，人民的反應政府必須重視、並有效率的去處理。因此，對於任何影響到人民權益的事情，通常政府就必須視為重要的事情。但相對地，若是經營主體是企業為主的話，反應可能有所不同：

『今天我接到小巨蛋的電話，說收到客訴的事情是，民眾認為演唱會太早開始賣票，他擔心買不到票。連這種小事情都要客訴，還大費周章的通知我們叫我們解決，政府未免小題大作，難道他們不會解決嗎？若是以前，這種雞毛蒜皮的事情，早就在葛姐那邊被擋下來了。』《訪談紀錄 07》

由上述可知，當主管單位為民間時，對於客訴的反應，若是不影響活動的籌備、進行，民間單位為是情況去做調整以及反應。雖然說為了活動順暢進行，可以損及民眾的利益，在公共性的觀點上有所違背。但是，對於政府的處理方式，似乎出現反應僵化，踢皮球的情形發生。因此，政府雖然重視客訴的處理態度，但其手段也必須同時兼備，並不能一味的推卸責任。

三、硬體設備的維護：公共安全設施的維護、硬體的維護

場館經營方面上，公共硬體設施的維護也是屬於成本考量之一。對於長久性

的發展，如何提供完整的公共硬體設施，必須在維護的成本上，投資相當的金額，讓民眾擁有一個舒適的空間觀賞體育賽事或藝文活動。

『民營可以很活潑、很有彈性，可是它的問題就在於說，這個場館設施設備，一定要省很多錢，因為最多的錢就是花在設施設備維護上。這種錢如果是民營單位的話，可能就不會花。這個在設施設備的生命上來說，如果它已經是一個公營機關蓋好的場館，公家來經營維護，可能會讓它的生命再久一點，那民間來經營的話，可能爲了要創造比較大的利潤，所以它一定會 cut 掉某一些部分的維護費用支出。』《訪談紀錄 01》

『人事成本可能只花到我的費用的百分之三十，可是我的設施維護，整個合約費用，大概也是花了百分之三十到四十』《訪談紀錄 02》

由此可知，東森巨蛋公司由於所承接的經營權是九年，在這九年中，這些公共設施的維護又有三年的廠商保固期，讓其可省下一筆高額費用。民間企業在以營利為目標的前提下，成本開銷愈低，創造的利潤越高，這是和台北捷運公司經營時，在硬體設備維護上是有所不同的。台北捷運公司對於公共硬體設施，每年都編有一定的預算來維護，這些預算又是需要通過議會審查監督。台北市政府體育處在監督機制上面，遇到東森強硬態度時，因無經驗應對而有所萎縮，再加上公務員得過且過的心態，因此在監督的角色上，不免令人有所疑慮其效能。最顯著的就是表現在公共安全的設施維護上。

『政府單位最重視的就是公共安全，消防設施必須合法，各個逃生出口的設置，我們都必須要做好。』《訪談紀錄 01》

『我們初由東森公司接管小巨蛋時，去看他的監控系統，就是他那 security 保全，監視器有一半以上都是壞掉的，原來消防設施全部都是不 work 的，就是你看到一個消防桶，他其實是壞的』《訪談紀錄 01》

台北捷運公司在經營小巨蛋的運作時，特別重視公共安全，且能依政府相關的法規辦理維護及管理。東森巨蛋公司因屬民營單企業，對於公共安全的就無法達到應有的重視，因此較易有「只要不出事」就好的心態，造成民眾產生公共安全的疑慮。東森巨蛋公司與台北市政府簽訂的九年合約下，只要每年依規定付出保證金，對於硬體的維護、消防設施的設置，往往利用公共檢查時公務員膚淺的心態，忽略掉民眾公共安全的重要性。

『政府當初交給東森就只是一個毛胚屋，裡面很多設施還是東森自己花錢去維修、設置的。另外，建造時發包給一個公司，營運時又是由東森營運。在整個巨蛋的硬體設備上，東森只能另外花錢去增添不足的設備。』《訪談紀錄 05》

『東森畢竟不是政府，不是採取那個永續的想法，所以他做很多都是臨時性的東西，不出事就好了的心態。』《訪談紀錄 02》

台北小巨蛋的興建公司是委託羅興華建築事務所來執行，在硬體的設置和採購上，都不是由經營單位「東森巨蛋公司」來負責。東森巨蛋公司很像是租屋者，對於承租的房子，並無法以及自由的去選擇硬體的設備。從心態上，就像是屋主買了建商的房子，建商的好壞必須由租屋者來承擔。

『其實也不能完全怪東森，因為這個案子不是 B.O.T。像高雄巨蛋 B.O.T.的案子，承接單位爲了將來營運維護的方便，當然就會選擇比較優良的硬體。』《訪談紀錄 04》

『高雄巨蛋 B.O.T.的廠商爲了之後維護的方便，比如說觀眾的座椅，就用超好的座椅，而我們小巨蛋的座椅，上游的公司是一家不知名的韓國公司，早就倒掉了，我要找誰去修？』《訪談紀錄 02》

整體而言，對於硬體設備的維護上，台北市政府由於必須將公共安全作為優先考量，所以十分注重硬體設備的維護。而東森巨蛋公司在營運考量上，追求短期性且較高的利潤，因而在公共安全上只求表象的設置，能通過法規上的限定就好了，並未實際去檢驗其功能；但也不能完全怪罪在東森巨蛋公司上，由於當初建造公司硬體設計者並不是由東森巨蛋公司來負責，現今小巨蛋的營運主管也認爲如此重要的公共建設，未來民營的企業若能負責建造、設計的部分，會是較佳的方案選擇。

四、場館經營使用率建築物及附近周遭商店的經營、出租率

在效率的考量上，是要用最低的成本來達成經營的目標。而就東森巨蛋及台北捷運公司不同模式經營管理下，比較雙方的經營時使用率的高低？

『東森給你看到的收支狀況一定不會賺錢，因爲東森會把好的檔期先切給超級圓頂，圓頂再想辦法去賣，當超級圓頂確定它賣不掉再還給東森時，那演出時間就很近了，也租不出去了。所以我們才知道爲什麼以前東森時期，場館使用率只有百分之六十幾而已，明顯

偏低。』《訪談紀錄 01》

『捷運局來之後使用率大概可以衝上百分之七十幾，也就是說我們把小巨蛋檔期做一個很公開地開放，就是你可以來看檔期表，檔期表空的你就可以來。有一些人他沒辦法簽約，可能明星有點異動或怎樣，我們就再開放出來給大家申請，也就是說我開放得這麼透明公開，變成說那些洞可以讓大家比較早一點就來填，以前的話可能就 hold 到已經賣不出去才還給東森，東森也租不出去，所以那個洞會比較多。』《訪談紀錄 02》

『東森那時候跟表演單位是抽成百分之十五，最高可以到兩百七十萬，我們收回來以後，作了一個比較大的降價。就是抽成百分之十，單場最高的費用僅抽到一百八十萬，已經提出一個很大的誠意，主要就是降了價』《訪談紀錄 02》

經由上述訪談及場館使用率的數字明顯可以看出，台北捷運公司接管後，場館的使用率增加了百分之十。主因是提供了一個公開、透明及公正的審理檔期制度，再加上租金的調降，讓許多辦理活動的公司在收入足以負擔成本的考量下，選擇台北小巨蛋辦理活動。

台北小巨蛋整座建築物，除了主場館外，還有一些附屬建築物可提供使用。東森巨蛋公司和台北捷運公司在處理這些附屬建築物時，是如何利用它來提升建築物的使用效率呢？

『東森他當時經營的時候呢，他合約關係非常的複雜，跟不同類型的

店的合約的期限都不一樣，有些人跟東森簽約簽九年，有些人簽三年，東森當時搞得很複雜，有一些店跟他簽約，而他自己也是股東。就東森當年喔，整個經營這個事情，他大概又去成立了好幾家，大概五六家各式各樣的子公司，有賣運動器材的啦，有經營兒童幼稚園什麼的，他都通通都有插股，如果是他有股份的話，那當然那個跟他被持股的商家就很優惠，譬如說他可能幾乎不用付場租房租什麼的，就可以進來經營』《訪談紀錄 01》

『東森那時候，接下了小巨蛋之後，它在裡面做了蠻多的改裝，這些跟原本體育處原始的建設、目標是有點不一樣的。包括像它東邊那塊，叫做東會館，就等於是王令麟的私人招待所，那個地方原本體育處的設計，辦公室是在那邊。可是你看，因為他是一個財團進來，所以它就會把很精華的一帶，變成它集團使用的地方，可能是招待所啊、包廂之類的，那辦公室就到地下室了！現在我們的辦公室就到地下室，還有一部分的辦公室在五樓，但五樓還是有蠻多東森公司原來的東西。基本上市府還在跟他們打官司，所以能夠不動的空間就盡量不動』《訪談紀錄 04》

東森巨蛋公司在接手台北小巨蛋的營運管理後，將集團相關的企業都拉進了小巨蛋內部，利用小巨蛋其他空間，做為辦公室、招待所或商店等用途。一方面該集團可省下為數可觀的租金，另一方面又可以將其他地方的空間出租，賺取更多的租金。以效率上面看來，東森巨蛋公司是充分的利用小巨蛋的每一棟建物，將每一個能用的空間都用得淋漓盡致。另一方面又可以推論成，雖然東森集團每年要付 1 億 7 千餘萬元的租金給台北市政府。但它也把台北這一塊精華地段及政府為全臺灣民眾建設的公共財產，當作是自己的商業用的營運總部，而迄今，台

北市政府礙於跟東森集團的官司尚未解決，因此很多建物空間尚無法收回加以利用。

第二節 活動經紀的檢視

活動經紀在辦理活動的過程中，是扮演舉行活動的發起人。其通常是一中間人，負責協調演出團體方和館方、硬體方的中間橋樑，通常是屬民間活動公司。舉凡一些瑣碎的事情都是活動經紀公司必須協調解決。因此，活動公司在面對東森巨蛋公司、台北市捷運公司這兩個不同的管理模式，其感受是如何？可從下面訪談資料去了解。

一、表演節目的安排：公益性活動的舉辦、館方怕事心態

有關體育性活動的主辦單位，對於小巨蛋場地的運用，前面已分析在場館經營上經營主軸的問題，而小巨蛋的功能之一是希望提升運動空間場地的使用，演唱會的場地已經是各個主辦單位想爭取的，但是體育性活動的主辦方對於不同的模式經營運作下，是否有增加其舉辦的意願？公益性活動的舉辦是否也有面臨到跟營利性活動搶場地的情況？

『小巨蛋的經驗我們可以了解到，現今，除非我們不具備一種角度說我們想要扶植這個流行音樂產業、我們想要扶植體育運動，產業環境成熟到這種狀況，政府就可以撒手。而小巨蛋的重要性是給本土藝人展現實力的地方。對於本土跟國外藝人的比例，我們是有做稍微的處理的。假設真的在競爭的時候呢，我們也會先考慮 local

的需要。只有掌握在公部門的手上，你才可以做一個產業輔導的跟調節的部分。』《訪談紀錄 01》

『東森時期若是要能在小巨蛋舉行演唱會，除非是有人願意投資你，或是某經紀公司的藝人，不然就是要超有錢、超有勢力，才能去搶到好時段』《訪談紀錄 08》

由上述訪談資料可知，台北捷運公司在對於政策的目標實現上面，是採取較鼓勵本土的活動公司來辦理活動的，主要希望讓更多國內優秀的表演者，能夠利用這樣的場地去呈現其創作。以近幾年演出的場次分析，越來越多長年在內地耕耘或海外巡演的資深表演者願意回到台灣表演，如羅大佑、周華健、李宗盛、張震嶽、劉家昌及歐陽菲菲等，而東森時期在活動經紀公司與館方主體壟斷下，變成只有其所屬娛樂集團活動公司願意承辦的表演者或團體，才能進入小巨蛋舉辦活動，因而欠缺了公平性。

『政府很多錢會喜歡花在辦活動，然後每一次就是又用政府來壓我們，什麼市政府又要辦一個什麼，然後我們就一定要配合。』《訪談紀錄 07》

這是活動公司對於政府利用公益活動之名，而去影響到使用場地的權利，所產生的批評。照理來說，活動場地的使用，活動主辦單位若是照著規定申請，應可以順理成章名正言順的使用場地。可是要顧慮的是，在面臨政治上或選舉上的需要而產生的壓力時，政府有時舉辦的活動，雖是打著公益之名，卻去影響到按照正常流程申請舉辦活動的單位，造成活動辦理人員的困擾，這是值得去深思和改善的地方。

二、舞台硬體的檢視

『我覺得其實所有的事情喔，最難喬的其實是硬體，硬體中間能不能合作是很大的問題』《訪談紀錄 07》

舞台硬體是表演者將表演展現出來的一個媒介。好的音響，對於觀賞、聆聽者是種享受。台灣優質的音響公司是存在的，但是否有能力、有足夠的器材去應付小巨蛋的場地需求？讓每個進入小巨蛋欣賞表演的觀眾都能滿意其提供之設備，對於活動廠商的影響也是值得去探討的。

『其實最厲害的人是 XXX，當初他想要把小巨蛋標下來，於是出資硬體廠商，合作壟斷演藝表演場地，但遇到更有錢的老闆，出錢投資他們的公司，讓老闆所屬的企業能夠成功招標，到現在，弊案爆發，該抓的都去關了，只有 XXX 還對台北小巨蛋有影響力。』《訪談紀錄 06》

東森巨蛋公司時所合作的舞台硬體廠商類似它的子公司，是綁在一起的。而台北捷運公司接管之後，展演者在舞台硬體設備的選擇上是自由的，捷運公司並沒有規定或要求需由特定的廠商來承辦，讓大家都可以依照實際的需求而選擇適合的廠商配合，圖利特定廠商的問題因此迎刃而解。

對於自由競爭的市場，價格會因為市場的競爭而有比價，主辦方對於舞台硬體的花費也可能因為競爭的價格而下降，並且在人員技術和器材更為精進，才能應付不同的需求。

『有些藝人就是有潔癖，不喜歡哪家的舞台、音響，相對地也會影響在小巨蛋開唱的機會。』《訪談紀錄 08》

『音響界本來就是一個自由競爭的市場，今天你無法負荷表演者的要求，下次他就換別家了嘛，只有不停的進步、添購更多適合的器材，整個音響業才會更進步，一被壟斷，其他廠商只能撿撿校園場來玩玩。』《訪談紀錄 06》

這其中點出了台灣在硬體市場上的某些問題。因為台灣硬體市場能夠應付小巨蛋的表演不超過五家。而硬體市場包括：舞台架設、燈光設計、音響擴音，這些廠商都是分開的。若是某家燈光硬體不跟某家音響硬體廠商配合，或是表演者喜歡某家舞台架設，卻不喜歡另一家配合的音響擴音公司，都有可能在前置作業或現場中造成困擾。在之前東森巨蛋公司把所有硬體綁在一起的狀況下，就曾面臨到演出者不願意進入小巨蛋表演的窘境，而影響到民眾買票觀看節目的權益。就研究者對其中的了解，音樂 R&B 教父跟流行天王，就都是因為不喜歡之前小巨蛋配合硬體的廠商，一位鬧得很不愉快，甚至在媒體上動怒開罵；另一位更消極的選擇不在小巨蛋場地舉辦演唱會，讓民眾無法在該場館欣賞其表演。而這些問題，在台北捷運公司接管之下，已經獲得解決。

『其他廠商進不來這邊的原因是除了這邊的場駐(鼎益鑫)以外，他必須有很多額外的支出，在成本上面的考量，會阻礙其接場意願』《訪談紀錄 04》

對於東森巨蛋公司來說，鼎益鑫是其經營時期進駐的廠商，在硬體設備上因無運送問題而節省了進出運輸的費用。再加上累積了經驗及對場地的熟悉、吊點

位置的了解，在搭台和架設音響上面也能節省更多的時間和人力，相對地節省了時間及人工費用，致降低其成本。至於其他廠商則係在台北捷運公司接管後，才有機會進入小巨蛋這塊大餅。雖然小巨蛋的場地對他們來說是比較陌生的，但是時間和經驗，會讓局勢扭轉。長期下來，必會衝擊到原本進駐廠商壟斷性的市場，也讓硬體設備的成本，在自由市場的競爭下，因相對比價而降低。

『台灣是自由競爭的市場，怎會允許有壟斷的情況產生？』

《訪談紀錄 01》

硬體廠商公平性的競爭，對表演者和主辦單位來說會有更多的選擇；對於觀眾來說，也因為競爭而能享受到更好的音響品質以及舞台效果。因為不管是娛樂產業或運動競技市場，都需要包裝，來讓本身商品或表演整體價值提升。

『以前你要進來小巨蛋，你的舞台就是鼎益鑫，音響就是瑞揚，沒有別家的進來，它就是綁著的』《訪談紀錄 04》

『東森巨蛋合作的硬體是鼎益鑫，因為這些裡面有一些電盤是他們接的，所以後來進來之後就花了半年多慢慢的公開化，之後藝能也能夠來用，其他公司也能夠來用，也就是打破壟斷』《訪談紀錄 04》

對於公平性的評估來說，政府在接管台北小巨蛋後，打破了原本廠商壟斷的市場，將硬體的選擇還給了表演單位，不做干涉。而東森巨蛋公司經營下的小巨蛋硬體市場，將舞台硬體、活動經紀都綁在一起，造成表演者或其他有意願進入小巨蛋市場的活動單位很大的困擾，因為若不使用東森合作廠商提供的收費服務，就必須要花費更高的費用，才能跟其他硬體廠商合作，造成表演成本的增加，

也讓業者負擔更重。而該壟斷的行為不僅在成本效益上產生問題，也可能壓縮及排擠到其他的支出而影響演出的水準，或反映在票券價格上致影響觀眾入場欣賞節目的意願。

三、與經營單位的互動程度：效率，一條鞭的執行以及層級的官僚體系

民間企業的本質是組織較有彈性，在面臨決策時，可以依照實際產生之狀況做適時的調整；而政府注重的是責任歸屬，一層一層的關卡可能會影響到決策進行的速度，影響活動經紀公司在舉辦活動時的執行效率。

『我覺得以前跟東森的溝通其實是即時的。』《訪談紀錄 07》

『民營可以很快地一條鞭去執行事情。』《訪談紀錄 08》

『在這種往返的速度上我覺得根本就天差地別。對，以前是真的就很即時，我只要一通電話問，謝老闆可不可以什麼，可以就可以、不可以就不可以，對，差很多。』《訪談紀錄 07》

從上述可知，活動經紀公司在舉辦活動時，一定會面臨很多突發性的問題，需要立即解決。可是在台北捷運公司管理下，對於這些問題，往往需要透過一層一層的公文申請、開會討論才能給予回應。而東森巨蛋公司經營時，往往是館方說了就算。而公務機關人員須依據規定逐層核定，有一定的程序作業，且要面對議會質詢和民眾的輿論。而這也形成民間企業在決策及解決問題上會比公營單位有更大的彈性和反應力之主因。

第三節 小結：不同的經營單位，發酵產生的效應

結合前幾章的文獻和上述的訪談資料，東森巨蛋管理公司結合了活動經紀、硬體廠商，形成所謂的「吸金鐵三角」。雖然在執行的效率上，能夠即時反映活動方的需求和問題，但是缺乏公平性的考量，於是阻礙了其他家活動公司的發展，形成了壟斷市場的局面。而台北捷運公司接管之後，提供了一個公開透明的申請機制，讓所有活動公司都能夠進入申請。於是只要願意投資辦理活動的經紀公司，就可以邀請屬意的演藝人員在小巨蛋進行表演，讓更多的活動公司能夠利用小巨蛋的場地。而因場地使用費降低且較具公平性，除活絡了台灣活動市場的發展外，亦同時帶動了藝界的演唱會風潮。

『東森把當時小巨蛋，整個東森電視的所有營運總部通通都遷進去，然後就是綁藝人、綁合約、綁電視台綁什麼...這樣搞下去，你藝人上電視露臉的機會也被他控制，能不能去小巨蛋也被他控制，然後要不要出唱片也被他控制，什麼都被他控制，那你這個環境還能怎麼樣?...因為這種問題是我們親身經歷的經驗，所以說突破壟斷是保障產業機會的唯一一條路』《訪談紀錄 01》

『從接管小巨蛋以來，我們也並沒有說真的好像給什麼流行音樂產業編一個好大的預算，給大家什麼補助款什麼什麼錢，沒有，我們就是維持小巨蛋一個比較便宜、公平的機制，然後呢？每個人來都公平』《訪談紀錄 01》

而對於表演從業人員來說，政府改變了審查檔期的制度，讓更多在音樂展演、

體育競技努力的工作者，有了進入小巨蛋表演的機會。

『之前到巨蛋看演唱會，感覺就像是某家特定公司的藝人的表演場所，不然就是你要很有『錢』景，值得投資，但現在，感覺只要好好努力，累積到一定的人氣之後，就會有更多機會、更多公司願意投資你開演唱會了』《訪談紀錄 10》

因此，市民在享受休閒生活時，並不需要被所謂的財團安排著照單接受，而是可以在多樣化的表演市場中，自由地選擇自己喜歡的節目來欣賞。台北小巨蛋是屬於全民共有共享的公共建設，能讓各個活動經紀公司都有在裡面舉辦活動的機會並累積經驗，相對的，就有自由市場競爭後品質提升的價值在裡面。因為各公司為了生存或聲譽，均會全力以赴提供更好的服務，造就了市場的良性競爭，也讓市民有機會看更高水準的藝文活動。

第六章 結論

本章將根據前幾章所建構出來的研究架構和資料討論，提出本研究的研究發現以回答本研究的研究問題。其次並提出本研究對台北小巨蛋經營的實務建議、後續研究建議與研究限制。

第一節 研究發現

回到最初的研究問題，本研究希望回答：台北小巨蛋在不同的經營管理單位下(台北市政府、東森巨蛋公司)，場館的使用，是否因不同管理單位，而有所差異？在管理公司經營運作下，如何考量公辦民營(O.T.)所帶來的企業性和公共性的問題？

台北小巨蛋是第一個以公辦民營方式，委託民間公司團隊經營的大型建設個案。與其他民營化政策不同的地方，在於該項委託，是採取由政府興建硬體，委由民間單位經營的方式，即 Operate-Transfer (簡稱 OT，意即營運-移轉)。主要係考量政府財政，希望獲得一定程度的回饋；同時也希望藉重民間營運團隊之專業與活力，有效提高營運效率。

經研究發現，東森巨蛋公司經營的過程中，雖成功的結合了媒體、活動經紀、舞台硬體等廠商一起合作，讓台北小巨蛋的場地使用率達到六成左右，且多數的娛樂活動都受到民眾的喜愛，直接反映在票房的成果上並得到該有的利潤。查東森巨蛋公司初期也曾籌組籃球隊，惟因國人參與體育性活動風氣尚未成熟，肯進現場觀看球賽的人口不夠多，以致並沒有成功的將籃球隊推進台北小巨蛋的場館

進行比賽。迄今，台灣並沒有產生任何職業的籃球聯盟，只有高中聯賽(HBL)的冠軍賽曾在台北小巨蛋的場館內舉辦。在扶植球隊的民營企業以賺錢為主要手段，致球隊制度不健全，以及整體社會體育推廣未達理想情況下，企業贊助的球隊一旦戰績不佳就面臨被轉賣的命運。綜上，顯見體育類活動的觀眾人口、及經營人才培養等並非短期可期。而臨時性的組織球隊企圖在短時間呈現其投資利益，亦有其難度。

從企業性方面來看，東森巨蛋公司的經營效率尚屬合格，在經營的第一年就讓場地使用率、民眾參與率都提升到一定的水準，突破了國內大多數公營的體育館在經營上面的困境。而在娛樂表演方面上，也讓國內外許多知名藝人，能踏上了台北小巨蛋的表演舞台。

可惜的是，隨著東森集團弊案的爆發。東森巨蛋公司經營方面的許多問題就逐漸的浮現出來，比如該公司與硬體廠商「吸金鐵三角」式的壟斷性的結合，使得國內其他活動經紀、舞台硬體的廠商無法公平的進入台北小巨蛋的商業市場，進而造成國內頂尖藝人拒絕在該場館辦演唱會而出走，轉向內地或海外發展；以及國外展演團體找不到接洽窗口或檔期安排困難等問題而放棄來臺演出，類似情形，均受到業內或社會民意公平性的檢驗及質疑；相對的民眾也喪失欣賞到一流藝人表演的權益，演變成為民營壟斷行為下的犧牲品。

台北市捷運局接管以來，在市政府的支持下，面對之前民營廠商壟斷性行為以及民眾對政府公辦民營觀感不佳等問題。當機立斷調降場地租金、將活動舉辦、舞台硬體廠商之配合，交回予活動經紀公司自己去作接洽及選擇，只留下場館經營、設備維護、以及檔期審查的權利；在政府單位不以營利為目的，而以公共安全及公平性為主要考量的前提下，場館維護方面變得十分受到重視；而檔期審查

機制（成立審查委員會）的設立，也比東森巨蛋公司經營時期較具公正性，相對地，公營後的績效，也很快的反映在場館的使用率上（達百分之七十，較東森巨蛋公司時期多十個百分點），且因票房熱賣，營運績效更獲得提升。

整體而言，公共利益乃是政府在提供公共服務過程中，最應該受到重視的面向。雖然民間挾著龐大的資源、專業的人才、彈性的組織等優點，讓公共服務的 efficiency 在短期獲得提升，不過因以利益為其目標，終究缺乏長久經營及以民眾為利益為出發點的心態，無形中喪失了政府委託民營化的原始目的。台北小巨蛋屬於政府的重要公共建設，具有指標性的經營價值，在未能克服民營化的缺失之前，強力介入收回公營，確實展現了政府面向該有的魄力和貫徹政策的決心。經依此案例研究發現，由政府以公營的方式經營，雖缺乏彈性機制及相關人員任用的法令配合，卻可避免壟斷性行為而維護了市場的公平性，讓民眾可以多樣化的選擇觀賞藝文活動。

總而言之，政府不能完全靠著民間企業之力量來解決政府的困境；民間企業也不能透過公共建設本身的獨占性，來壟斷市場，藉以提高利潤，增長自身實力。透過本案的訪談與研究，讓我們更了解政府在提供公共服務上的重要性。並不是完全將任務去除，而是以公共利益凌駕於任何私人利益的價值上，更積極地去與民間企業合作，並且在提升行政效率和效能的同時，也應該重視公平性，讓大家都可以在同一個立基點去做良性的競爭，減少壟斷的行為產生。

但是，訪談的過程中，也了解到台北捷運公司在經營運作上面，還是存在著許多必須解決的問題。包括需要協調解決時的反應力、層級組織的僵化。另外，負責審查業務的委員會機制目前觀察只有公開參與人員的說明，至於審查過程及標準尚缺乏透明度。因此，若依台北小巨蛋這個案例，來分析建議政府是否適合

使用公辦公營的方式來經營公共建設，或選擇其他更好的模式，還是需要一段長時間的觀察，並透過效能性數據資料的方析比較來檢驗，才能作出較有公信力的意見。據此，本研究僅作下述實務性之建議。

第二節 實務建議

台北小巨蛋歷經經營權的轉移，目前屬於公辦公營的方式。經研究後發現，在目前臺灣社會以經濟為重要導向的氛圍下，各商業團體對體育及藝文活動的投資相對式微；加上臺北市政府與東森集團因違法圍標的爭議官司尚未定讞，除收回公營亦無其它模式可行。

對於政府的行政效率、審核機制之公平性、政治的影響力、以及民間的參與方式卻都還是有許多討論空間。本研究因研究限制，僅能就這三個層面，來建議台北小巨蛋可以朝向「積極培育專業管理人員，建立優良獎金績效制度」、「各項活動使用或租借相關之審查機制過程的公開及透明化」、「跳脫政治力的影響，讓藝文活動單純化」、「運用營運實務經驗，以思考更多經營模式的可能」等四個方向努力。

首先，若要提升政府的行政效率，就必須先從「積極培育專業管理人員，建立優良獎金績效制度」，藉以激勵從業人員的方向去思考。台北小巨蛋目前是由台北捷運公司來經營管理，而其中行政人員的績效獎金是依據捷運公司的規定來制定。可是台北小巨蛋在業務方面除要顧慮民眾的需求（希望欣賞到更多、更精采的娛樂性、體育性等活動）；尚要接觸一群充滿創意，但隨時可能改變展演方式的藝術家或演藝工作者；而更難面對的是台北小巨蛋的表演時間多半在週六、週日或例假日，加上彩排、硬體設備的搭設、活動宣傳等無日無夜隨時都在進行

趕工狀況下，場館人員因屬公務部門行政人員，卻得要 24 小時全天待命，準備隨時面對藝者、設備的活動單位、硬體設備公司等新的想法，而就地配合解決任何可能發生的現場緊急性問題。其付出的時間和心力又長又多，壓力自然相當大；而場地使用率雖然較民營時增加，但因公務機關人事任用制度限制，薪水卻無法因其付出較多而相對性增加，亦有不公平性。其中雖有捷運公司人員的獎金激勵制度執行，惟尚無法產生強有力的激勵效果。

因此，若要改變獎金激勵的制度，可以從經營模式去思考是否有更好的方式，例如參考兩廳院由財團法人經營的模式，一方面可以維持政府監督的角色，另一方面在人事預算的審核上，可以避免議會質詢和監督的困難，突破公務預算的限制而有更大的彈性去進用專業的服務人員，並建立優良獎金績效制度，以激勵管理人員，相對促進場地出租率的提高，增加政府權利金（或回饋金）的收入。

其次是審查機制過程的公開及透明化。目前審查委員會的機制，在人員的組合上，廣納各個領域的專業人組成，尚無爭議。但是，政府雖然提供了公開的檔期申請機制，但是審查過程卻沒有公開。當主辦單位提案遞交了活動申請表，但是卻不知道同一檔期同時有多少團體或個人一起申請，或依那些因素為核定的條件，在審查無標準及資訊未透明的機制下，造成申請者在未得到檔期時產生對委員會運作存在黑箱作業以及公平性的疑慮，影響民眾對公營化的觀感。因此建議臺北市政府督導經營之捷運公司，研議公開辦理審查的過程，讓主辦單位在遞交企劃書的同時，也能瞭解檔期面臨的競爭性狀況，而可以提早另作備案計畫或提案。因此，良好的活動規劃設計、活動品質，也會在競爭下產生；另外，更可降低活動主辦單位在未確定及準備周全的情況產生有先搶先贏的心態，造成退掉檔期之機率。

再者，「跳脫政治力的影響，讓藝文活動單純化」，也是相當重要的一環。前訪談曾提及採用委員制即為了避免政治力的介入。以目前臺灣的政治型態，民意機關因握有中央及地方總預算審核權利，出面干預各單位行政工作或關說人事任用等事宜相當普遍且履受垢病。而公務機關為求各單位預算順利過關，常以駝鳥心態面對妥協，高者影響到政府的決策面向的執行，下則造成場地使用檔期分配之公平性；另經研究發現，台北小巨蛋目前是由台北捷運公司經營，但市政府仍掌有決策力，因此對經營的方向影響往往很大；若是執政的政黨改變，那變化就更大了，也可能連經營模式都會改變。因此，研議一個可以不受政治力介入的經營模式，且走向制度化，就顯得非常重要了，亦是未來台北小巨蛋發展的主要關鍵。

最後，針對上述，「運用營運實務經驗，以思考更多經營模式的可能」就是非常重要的課題了。雖然東森集團未有永續經營的心態，且因違法遭檢方起訴，而讓市政府強制收回經營權，看來是公辦民營下一個失敗的案例。惟依訪談內容及表 4 經營模式比較分析資料研究結果，公營或民營化均存在有不能取代的優缺點，致社會仍有希望將小巨蛋回歸民營化的聲音存在，而這也是本研究想要提出的探討和建議的方向。即在小巨蛋經營權之爭官司未定讞之前，政府應藉此期間讓負責的管理人員在實務中累積經驗，並思考更多經營模式的可能，以發揮臺北小巨蛋更大的效能。

第三節 後續研究建議與研究限制

本研究主要是從場館經營、活動經紀兩個層面，用民營化後的企業性、公共性之評估標準去檢視台北小巨蛋在經營運作上的問題。研究範圍界定是從台北小

巨蛋開幕迄今，計有將近五年的時間，而這短短的四年多，民營化則僅 1 年 9 個月（2005 年 12 月至 2007 年 8 月止），對於台北小巨蛋經營模式的良劣檢視畢竟有限。經參閱其他民營企業或政府公共建設研究發現，皆需歷時更多時間才能找到真正的經營方向，而獲得成功。此研究訪談對象的選取，是透過研究者個人對於娛樂圈的熟悉、以及實際參與表演活動時累積下來的人脈，依觀察及經驗而能找到許多關鍵人物。但是受到東森集團與台北市政府的官司尚未定讞影響，許多訪談對象皆不願意接受正式的錄音存檔，只願意透過聊天的方式，將一些背後的真正問題分享出來。因為無法作訪談紀錄，故只能從談話的記憶中，結合願意接受訪談紀錄的資料，將問題分析出來。研究的案例也因台灣截至目前為止，尚未能有如此大型且硬體設備完善的類似個案及相同的經營模式來作比較，致成本研究無法更深入探討的限制。

在後續的建議上，台北市政府每四年重選一次首長，歷任首長因政黨取向不同，面對委外化或公營，政策的方向和態度均會有所改變。而台北小巨蛋的經營應該以永續發展的目標為主，每四年就會影響到其經營方向，朝令夕改，政治力的介入增加了許多不必要的負擔和困擾。因此研究者認為，重新思考、研議小巨蛋經營的方式係其在未來發展上所要面臨的重要課題。面對台灣職業體育風氣低落，民眾進場觀看運動類球賽的意願及習慣均未養成之前，政府如何運用該硬體優勢結合民間企業投資或贊助，用最有效率和公平的經營方式讓場館的使用發揮最高效能，係熱愛球類運動及音樂的研究者個人，有興趣繼續觀察並願意作出建議的方向。

在研究者的訪談過程中，有些訪談者建議將來的一些公共建設案，如果要交由民間經營的話，可以從興建就開始委外(即 B.O.T 方式)。這樣的方式，讓民間可以從興建的過程中，就開始思考未來營運的方向和設備維護的問題。例如：高

雄大巨蛋的興建，光是場地使用的座椅，就讓台北捷運公司的人員羨慕不已。因此，持續地對於民營化的研究，在台灣要面對越來越多公共建設委外的情況下，應該可以更深入地了解，並找到適合的經營模式。另外，以現今台灣的出生人口逐年降低，以及經濟復甦緩慢造成消費意願不高情況下，未來預計興建的松山大巨蛋、以及各地方籌辦中的流行音樂中心場館，在政府預算編列需以舉債維持之際，是否有必要編列大筆的預算去興建，嗣後如何營運維護？也是值得嗣後持續探討的問題。

經觀察，在台北小巨蛋開演唱會，在現今的華語市場已經建立下一個重要的指標。研究者因係音樂性活動從業者，常長途跋涉遠赴國外觀賞許多優秀的表演活動，如前提及之瑪丹娜在紐約及 John Mayer 在波士頓的演唱會。可惜的是，能夠吸引全世界業者、媒體及眾多粉絲注意力的表演活動，均尚未能在台灣舉辦。現今，我們在硬體上已經有足以應付這些優秀的個人或團體藝人需求的場館，再來政府要做的應係各有關活動軟體的建設工作，包括：1.體育活動、藝文活動欣賞人口之培植；2.教育民眾有使用者付費的觀念，提升觀眾購票觀賞現場的意願；3.扶植藝文表演團體的表演，確保藝文團體之生存與發展；4.改善不合潮流的法令，促使民間企業有投資體育或藝文活動之誘因等。如此，方能真正促進文化全面熱絡，如果民眾都願意付費進來小巨蛋觀賞活動，則因其利益性，民間企業就會有興趣引進更好的表演；知名的演藝活動帶來的周邊效益、附加價值，不僅提升國民的文化水準，亦能相對的帶動整體的經濟效益。

第四節 研究省思

「老闆！你瘋了嗎？」這是所有成員第一次知道我們要在小巨蛋辦演唱會時的反應。台灣有許多能夠舉辦演唱會的室內場地，但是多屬於中小型的場地（大約 1000-5000 人左右）。若要舉行上萬人大型演唱會，就必須選擇體育場來舉行¹³。但是體育場多屬於戶外場地，受到天氣的因素影響較大。台北小巨蛋最大可容納到一萬五千人，這樣的觀眾數量，對於第一次舉行大型演唱會的我們，還算是可以接受以及努力的範圍。其次，對於在流行音樂界努力的工作者，舉行大型演唱會，就像是否能站穩在這業界的一個指標，也是證明自己現場演奏、表演實力的一個舞台，讓觀眾對於你的音樂更進一步肯定。台北小巨蛋，提供了一個適合台灣音樂人口數量的場館¹⁴。在研究期間正值五都選舉炒得火熱時期，許多候選人開始不停的繼續開選舉支票，建設更多場館以期獲得選民支持。但是，心中不免產生了疑問：我們需要這麼多公共建設嗎？

從 2004 年到 2010 年，六年時間蘇打綠到過許多地方表演，除了台北小巨蛋之外，全台灣各地、中國地區、香港、日本、新加坡、馬來西亞、英國都有我們表演的足跡。由於本身學術的訓練，讓我到了各個地方都有另一層面的觀點，觀察這些表演場館以及音樂、文化的發展。中國地區幅員廣大，世博、亞運以及奧運的舉辦，幾個大城市興建完成許多美輪美奐的室內場館，規模從 3000 人到 10000 人等；人口數量多，再加上近年來的經濟發展，音樂市場的消費人口相對地提升許多，反映出來在於參與演唱會的人數、舉辦商業演出、音樂祭的次數以及演唱會票價的提升，讓整個台灣音樂圈的人才，湧向了中國發展；香港因為娛

¹³ 體育場舉行演唱會一直以來都是國內外許多演唱會場地的選擇。可利用舞台設置的方式，將可售票的坐位從 10000 人到 50000 人均可。

¹⁴ 就研究者曾經參與、觀賞世界各地的演唱會，台灣觀看演唱會人口的數量算是不多。國外，如美國、歐洲、甚至亞洲日本、中國等地，常常能夠參與到將近 5 萬人以上的演唱會。

樂事業的蓬勃，金融業等經濟活動在全球占有一席之地，消費能力也高，讓許多知名的國外表演團體，多半喜歡選擇香港、日本作為其亞洲巡迴的城市；新加坡的情況與香港類似；日本不僅擁有香港的優點，其娛樂事業又在亞洲占有一席之地，往往是台灣等地區模仿的對象，再加上其民族性(謹慎、認真)的關係，表演場地、節目內容、燈光音響的水準在亞洲算是屬一屬二；英國，搖滾樂的發源地，音樂市場的人口，更在全球具有指標性的地位；台灣，在高雄巨蛋還沒有興建完成前，能夠舉辦演唱會的室內場地卻是十分地稀少，真正適合的就只有台北小巨蛋。

雖然站上這麼多地方的舞台，台北小巨蛋對我的影響還是最大。首先，故鄉的情節當然占有很大的原因；再者，台灣一直欠缺適合台灣音樂人口數目的室內場地，如今台北小巨蛋，讓許多擁有夢想、有能力的音樂人，都有機會完成願望，當然要好好的珍惜以及把握。只是，當民間企業管理的方式，造成少數人才能享有站上舞台的權力；政府部門接手後，雖然解決了某部分壟斷的問題，但是對於大型展演活動、音樂季、頒獎典禮等，採取競標的方式，一樣造成同樣的問題，貢寮海洋音樂季就是一個很好的例子。雖然我們常常是獲邀的那一方，但是透過學術的訓練，還是會考慮到公共性以及行政上的層面。我並不是想要去批判誰來舉辦好與不好，重點在於舉辦這些活動的原始宗旨目的往往在競標、政治的角力過程中，變成虛假掩飾的表面。最後受到影響的只是那些缺乏資金、資源的弱勢團體以及民眾的權利。

看到許多興建場館的選舉支票，以及原本存在所謂的蚊子館，心中不免的感嘆。台灣，不管是音樂圈、體育圈、藝術圈，所需要的不是這些硬體設施，而是軟體方面的提升。這動輒幾十億的預算，若是拿來獎勵培植音樂、藝術和體育的人才、提升觀看的人口，甚至拿去補助清寒學生的營養午餐、興建生態公園等都

很足夠。訪談過程中，音樂圈和體育圈的朋友同時都提到：「我們需要的不是更多的場地，而是希望能夠激起民眾、政府對於這些相關產業的重視以及輔助。」興建一個場館，除了花費人民納稅金外，需要徵收土地、減少綠地，興建完成後，附近的房價又可能隨著公共建設而升高。姑且不論之後營運成效為何，看到許多仲介廣告，打著「xxxxxx 音樂廳預定地」、「xxxx 展覽館預定地」，往住房價就先漲個兩成，造成更多人房貸負擔增加、買不起房子等公平性問題，實在讓人感到憂慮。

台灣擁有許多各方面的人才，大家在各個領域都不停的努力、奮鬥期望可以成功。盧彥勳在國際上的成功、周杰倫對於華語音樂市場的影響、雲門舞集在國際上的地位，我相信他們對於台灣這土地的熱愛，絕對是支撐他們繼續努力下去的動力。當然，我們希望可以看到更多的體育人才、音樂、藝術人才發光發熱，當這些人成功，伴隨著是激起政府、民眾對於相關產業的重視以及熱情。我永遠記得籃球在東亞運獲得冠軍時，大家對於籃球運動的熱愛和支持；棒球在還沒爆發簽賭案、還沒有輸給中國隊時，民眾是多麼支持台灣的國球。當然我們不希望總是在成功之後才想去瓜分那股榮耀，而是希望能夠一起共享。從人才的培養、政府以及民間的支持開始，將「錢花在刀口上」，凝聚大家對於相關產業的向心力，共創出值得喜悅、感動的驕傲。

參考文獻

中文部份

丁煌 (2004)。新公共服務：服務，而不是掌舵 (第 1 版) (珍妮特·丹哈特、羅伯特·丹哈特)。北京：中國人民大學出版社。

于宗先、王鳳生、鄭育仁、袁思楨 (2005)，國有企業與公營事業比較研究，台北：喜馬拉雅研究發展基金會。

台北經濟人交流協會 (2009)，台灣流行文化創意產業輔導政策建議案，2010 年 4 月 10 號取自台灣流行文化創意產業輔導政策建議案，網址：
<http://www.taaa.com.tw/file/doc/091007.doc>

台北市政府 (2004)，台北市政府委外經營研究，台北：台北市政府。

台灣勞工陣線 (1999)，新國有政策—台灣民營化政策總批判，台北：商業週刊。

田正平 (1999)，民間參與運動設施營建經營：台北小巨蛋 OT 計畫的爭議。國立中央大學土木研究所碩士，未出版，桃園市。

任涵 (2002)，台北市中正運動中心公共性確保之研究。東海大學行政管理暨政策研究所碩士，未出版，台中市。

江明修 (1999)，第三部門 經營策略與社會參與，台北：智盛文化。

江明修 (1997)，公共行政學：理論與社會實踐，台北：五南。

江明修、許文傑、梅高文 (2000)，「各國行政改革之比較及其對我國之啟示—面對千禧年政黨輪替後的新思維」。收錄於張潤書教授榮退紀念論文集編輯委員會主編，新世紀的行政理論與實務學術研討會暨張潤書教授榮退紀念論文集(41-74 頁)，台北：三民。

江明修、蔡金火、梅高文 (1998)，再造公共性政府，中國行政評論，第四期，頁 1-54。

- 江泯欽、林鍾沂 (1999)，**公共組織理論**，台北：國立空中大學。
- 行政院人事行政局 (2008)。**政府業務委託民間辦理遭遇困難案例參考手冊**，2010年3月26日取自行政院人事行政局全球資訊網，網址：
<http://www.ncu.edu.tw/~ncu7060/ALL/MPOG.pdf>
- 行政院研究考核委員會(1994)，**公營事業民營化問題與對策之研究**，台北：行政院研究發展考核委員會。
- 李宗勳 (1999)，「公共服務之活化—民營化政策的簽約外包策略」。收錄於詹中原主編，**新公共管理—政府再造的理論與實務**(85-125頁)，台北：五南圖書。
- 李宗勳 (2004)，**公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程**。公共行政學報，第12期，41-77。
- 官文炎 (1996)。**圓頂運動場建築空間規劃個案之探討：以東京巨蛋為例**。北體學報，第6期，193-205。
- 官文炎 (2003)。**棒球場的建造及其發展之研究**。國立台北體院休閒管理研究所碩士，未出版，台北市。
- 尚榮安譯，Yin, R.K.著 (2001)。**個案研究法**。台北縣中和市：弘智文化。
- 林宗穎 (2008)，**運動設施以「促參法」興建營運之案例分析**，**運動健康與休閒學刊**，第八期，頁46-59。
- 林宜靜 (2005)，**東森媒體集團版圖再擴大**，2010年4月15日取自聯合新聞網，
<http://udn.com/NEWS/main.html>
- 林佳宏 (2006)。**小巨蛋吸金鐵三角，歌手怕怕**，2010年4月15日取自自由電子報，網址：<http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/jan/25/today-show6.htm>
- 林曉娟、胡如虹 (2006年)。**說壟斷太沉重，巨星怕怕，陶喆虧本**，2010年4月15日取自大紀元，網址：<http://back.epochtimes.com/b5/6/1/24/n1200944.htm>
- 林淑馨 (2000)，**從學理來探討公共性和企業性問題—以日本的民營化為例**，**中國行政評論**，第九卷第四期，頁111-132。

林淑馨 (2001)，民營化政策的公共性和企業性問題—以日本的民營化為例，**行政暨政策學報**，第三十三期，頁 149-172。

林念恩、廖焜福、黃文成、許東雄 (2007)。台北小巨蛋當前發展現況之探討。**北體學報**，第 15 期，81-91。

孫迎春 (2009)。**權力分享：公共利益與私人市場** (第 1 版) (唐納德·凱特爾)。北京：北京大學出版社。

陳家瑜 (2009)。**巨型多功能運動場館關鍵成功因素之探討—以台北大巨蛋規劃為例**。國立世新大學觀光學系研究所博士，未出版，台北市。

陳清鴻、林貴福 (2009)。**我國公立體育館民營化之探討**。中華體育季刊，第 3 期，142-148。

張晉芬 (2001)，**台灣公營事業民營化—經濟迷思的批判**，台北：中央研究院社會學研究所。

黃忠榮、邱紹雯 (2010 年)。**閒置店面多，議員批：小巨蛋變窮光蛋**，2010 年 4 月 15 日，取自自由電子報，網址：

<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/feb/2/today-taipei5.htm>

詹中原主編 (1999)，**新公共管理—政府再造的理論與實務**，台北：五南

詹中原、王俊元 (2004)。**再訪民營化—新右派政策哲學的初探**，發表於公共服務改革與民營化的現代課題，東海大學行政管理暨政策學系主辦，台中。

楊馥如、顧廣平、姚鍾文 (2005)，**公營事業民營化之長期績效評估**。**會計與公司治理**，第二期，頁 47-78。

瞿宛文 (2004)。**後威權下再論民營化**。台灣社會研究季刊，第 53 期，29-59。

羅興華建築師事務所 (2001)，**台北市立體育場整建工程全區規劃綜合報告書**，未出版。

英文部份

- Denhardt , R.B. and Denhardt , J.S.(2000) , The New Public Service :Serving Rather than Steering , *Public Administration Review* , Vol.60 No.6 :pp.549-559.
- Denhardt , R.B. and Denhardt , J.V.(2003) , The New Public Service :*Serving , not Steering* , New York:M.E Sharpe.
- Ferderickson , H.G (1997) , *The Spirit of Public Administration* , San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Harmon , H.H. (1981) , *Action Theory for Public Administration* , New York:Longman.

