

## 營造安平劍獅特色，保存文化資產，提振文化觀光產業

提案機關：臺南市安平區公所

著作人：李皇興

◎本案例曾獲得 97 年度「各機關建立參與及建議制度績優建議案評選榮譽獎」

### 壹、案情摘要

「安平」在鄭成功驅逐荷蘭人開啟台灣歷史扉頁後，就在台灣的歷史中有著無可取代的地位，見證了來台先民胼手胝足的奮鬥過程，走過繁華璀璨，曾經鉛華洗盡，而今在台南市政府大力推動安平港國家歷史風景區的計畫下，又再度將安平過往的歷史文化重新呈現在世人眼前。

曾經是十七世紀大航海時代台灣與西方接觸首地的安平，在當時與美國紐約同是荷蘭人重要的轉口貿易中心，亦是台灣第一個躍上國際舞台的城市，在鄭成功驅逐荷蘭人後建立成反清復明的政治中心，而清朝時代又成為台灣海防的水師重鎮，乃至清末西方帝國打開中國門戶時仍將安平作為通商港口；歷經荷據、明鄭、清領、日治及民國時期的安平，遺留許多豐富的人文風采與歷史遺蹟，這些重要的文化資產，在各個時期的更迭中，多有散失毀壞，加以民眾保存文物的觀念不足，讓許多珍貴文物流落坊間拍賣場所，例如早期在安平家家戶戶可見的家宅守護神「劍獅」，就在舊聚落更新的過程中逐漸減少，每一隻「劍獅」的殞落，亦代表著一棟老房子消失。

今日的安平在「安平港國家歷史風景區的計畫」推動下，逐漸吸引遊客的目光，每逢假日遊客如織，原本蕭瑟的街景頓時熱鬧起來，許多久未整理的老房子，由於熱絡的商業行為而炙手可熱，紛紛改裝新門面，藉以吸引更多遊客前來消費，原本以歷史文化重現為主軸吸引遊客的計畫，反倒因為經濟行為與文化保存價值觀的失衡，讓一場歷史文物的浩劫提前展開，如何挽救即將滅絕的歷史文物「劍獅」正考驗著公部門的群體智慧…

## 貳、狀況描述（背景說明、問題緣由或遭遇的困難）

### 一、背景說明：

#### （一）安平劍獅起源：

根據「安平文化資產巡禮」一書的記載，由於安平以前為清朝水師駐紮之地，在戰場上為威嚇敵人遂將威猛的獅子模樣塑在盾牌上，當士兵操練結束返家時習慣將劍、盾掛在門口的架子上，看似獅子咬著一把劍，宵小望之以為男主人已返家，致怯步不前，令家宅得以平安，久之演變成安平居民在興建住宅時即將獅子咬劍（簡稱劍獅）的模樣塑在屋前以祈福避凶，一時蔚為風尚，在早期的安平幾乎家家戶戶門前都安置劍獅，作為屋宅居家辟邪之物。



把劍，宵小望之以為男主人已返家，致怯步不前，令家宅得以平安，久之演變成安平居民在興建住宅時即將獅子咬劍（簡稱劍獅）的模樣塑在屋前以祈福避凶，一時蔚為風尚，在早期的安平幾乎家家戶戶門前都安置劍獅，作為屋宅居家辟邪之物。

#### （二）安平劍獅功能：

1、**鎮宅辟邪**：早期先民生活環境惡劣，加上醫藥不發達，因此傳統民間信仰裡特別重視與自然空間的和諧，舉凡沖犯方位均要安置辟邪物，以祈求家宅平安，在安平居民以安置劍獅為主，其劍獅咬劍方向由右至左為鎮宅辟邪。



安，在安平居民以安置劍獅為主，其劍獅咬劍方向由右至左為鎮宅辟邪。

2、**消災祈福**：安平聚落的居民大多以捕魚為業，面對險惡莫測的大海，為了祈求消除災禍增其福報，便



在家宅前，安置各式各樣的辟邪物，如劍獅、刀劍屏、八卦、倒鏡等，其中以安置劍獅的民宅最多，其劍獅咬劍的方向為由左至右。

### (三) 劍獅安置位置：

為正門之門楣或照壁上，通常在正廳前有他宅的屋角、牆角等沖煞物或住宅正對丁字路口為免傷及人丁，藉由安置劍獅以鎮宅辟邪，亦有為祈求家宅成員平安順遂而安置劍獅。



### (四) 劍獅的武器：

「劍獅」顧名思義是獅子與劍的組合，除此之外安平人在塑造劍獅時亦加入許多的辟邪祈福的圖像在其中，讓家宅所屬的劍獅更能發揮神力，庇佑家人。

- 1、**太極八卦**：威力貫穿陰陽變化萬千。
- 2、**七星劍**：斬妖除魔的利器。
- 3、**額頭寫著王字**：王者之尊威力無比。
- 4、**蝙蝠**：祈福賜福。



### (五) 劍獅的材質：

安平的劍獅不同於佛具店所陳列的木雕劍獅，更異於鹿港



或其它聚落古宅門楣上所安置的小型劍獅。

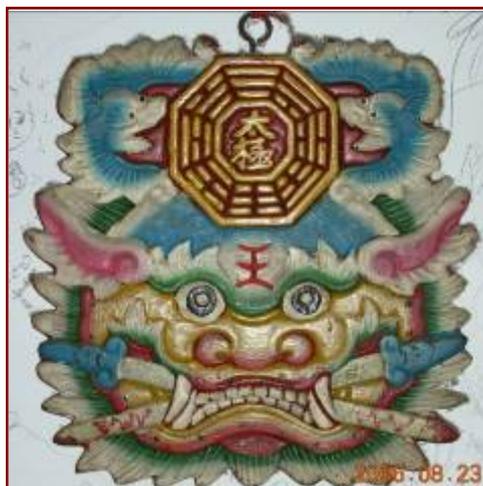
一般來說，它的材質有木雕、灰泥、洗石子、磁燒、彩繪、蚵殼灰等物製成，大多放在門楣或照壁上，每隻劍獅的造型都不會相同。

#### (六) 劍獅的色彩：

據說早期從安平劍獅的顏色，可大致了解這戶人家的身份地位。這也是由水師盾牌上獅像顏色所代表的官階衍生而來。

官階的高低在顏色上的分別為：紫色最尊，朱紅次之，依次為青色及黑色。

但安平的劍獅演進至今，由於雕工精美，造形活潑，顏色應用也變化多端，在加上設置於戶外，顏色隨著歲月逐漸褪去已經很難用顏色加以區分。



## 二、問題緣由

### (一) 居民文物保存觀念不足：

地處台灣歷史核心區的安平，處處都滿佈著歷史文物，路上鋪著，牆上掛的，桌腳墊著的可能都有上百年歷史，這對身處文物中的舊聚落居民，自然習以為常，俗語說「近廟欺神」，意謂著經常發生在身邊的事物通常都不會太在意，甚至忽略了，而這現象似乎是每個地方都可能發生，並非安平所獨有，只是在台灣歷史核心區的安平，對於文物保存的觀念卻異常重要，因為稍有不慎，所毀損的可能是台灣歷史永遠的資產，這種遺憾在本次專案推動就深深感受，經常在訪談時就聽到居民說「我們家『以前』的劍獅非常威猛喔！比起你們 DM 收錄的都還好看，只是

拆房子的時候一併回收了」，可見居民的文物保存觀念是需要再提昇的，而這樣的觀念如果現在不去落實推動，恐將有更多文物在擁有者不知情的情況下給毀損遺落了。

## （二）舊宅更新整建：

安平的古聚落中不乏數十年的老房子，在年久失修的情況下，要讓年輕一代居住或是出租當店面，翻修整建是需要的，雖然站在文化保存的立場上，並不希望一間數十年的老房子因為翻修整建失去的原本的樣貌，讓整個古聚落的味道盡失，但政府部門在無妥適配套措施的情況下，又不能罔顧民眾的需求，僅得以道德勸說，然民眾基於現實考量，所獲的效果著實有限，亦讓原本保護家宅的劍獅，隨著舊宅更新不斷消失，在尚未推動本案時，據文化資產保存協會調查擁有劍獅的民宅約有 45 處，每年約以 10% 的速度減少中。

## （三）雅賊的覬覦：

儘管安平古聚落居民對於文物保存的敏感度不足，但是對一些古物收藏家而言，安平的一磚一瓦可都是寶貝，就像以往安平人都會在舊宅屋脊中央安置用以鎮風、止煞的瓦將軍，這些年來因遭到雅賊的光顧已不復見，這項常見於島縣的文物出現於安平，提供了一條歷史溯源的脈絡，然而這項文物現僅見於拍賣場，文物的滅失的結果，就代表一條歷史脈絡的中斷。

安置於屋脊上的的文物都已如此，更何況安置於門前的劍獅呢？在調查時就曾有居民指出原本安置於門前由父執輩所製作具有七十幾年歷史的木雕劍獅，在一位貌似大學生的詢問後，隔日即告遺失，令當時熱心答詢的民眾心痛不已，而為求家宅平安只得請師傅再重新雕塑安置。

## （四）公部門經驗不足：

近幾年來雖然保護文化資產的意識逐漸抬頭，政府部門亦訂有文化資產保存法對於歷史文物進行保護，惟對於存在於聚落中年代不等而由民眾所私人擁有之文物並無保護之拘束力，公部門對於如何提升民眾文物保存意願並無足夠之經驗，面對民眾恣意毀損自家文物除了道德勸說僅能嘆息以對，例如數年前一間座落於延平街頗具歷史沿革且具保存價值的二層樓老厝，由於屋主準備翻新欲將其打除，政府部門聞訊後透過不少屋主的親朋好友進行遊說並編列預算準備價購，卻仍說服不了屋主，最終老厝還是難逃夷為平地的命運，這樣的情況不斷在安平舊聚落中發生，亦代表著公部門推動文物保存的經驗尚待提昇。

## 參、過程（服務方法或採行策略、改善創新手法、執行團隊及流程）

### 一、執行策略

#### （一）確立地位

提起「風獅爺」我想大家所想到的就是金門風獅爺，而「劍獅」呢？除了少數的文史工作者瞭解劍獅的故鄉在安平之外，絕大多數人並不知道，甚至也不知道劍獅長得甚麼模樣，所以要推動保存安平劍獅文物的首要工作，就是確立「安平是劍獅的故鄉」的地位，而最快速確立地位的方法，就是結合文史工作者召開記者會說明劍獅的故鄉為何在安平的緣由，以及未來推動的策略，記者會的地點就選在延平街收藏劍獅文物豐富的店家，方便呈現安平劍獅的模樣。



#### （二）喚醒居民

居住在歷史文物滿佈安平舊聚落，擁有文物的居民並

不盡然會特別在意文物的保存，究其原因並非不重視，而是欠缺外在環境的提示，在推動本案時即針對擁有劍獅的居民用了約兩個禮拜的時間逐一拜訪，並說明劍獅的歷史起源以及寶貴之處，受訪的民眾才明瞭劍獅竟是這麼珍貴的文物，無不表示會好好珍惜及保護，未來如果舊屋翻新均會通知公所將劍獅移往他處安置，而由於房屋翻新而毀損或遺失劍獅的居民，知道掛在門楣或塑在照壁的劍獅原來是這麼珍貴的文物，無不表示惋惜。

為表示公部門對於劍獅文物的重視，對於隱身於雜亂巷弄間或荒廢民宅前的劍獅，均僱工加以整理週邊環境，期以整潔環境乾淨的面容，迎接到訪的遊客。

### （三）結合教育

培養歷史文物保存的觀念，必須從小做起，在現今的社會中，小朋友在學校所學的課程回家分享後往往可以影響大人觀念，所以本案藉由結合學校鄉土教育將安平劍獅融入學童的教育課程中，教導學童瞭解安平劍獅文物的意含，進而提昇全家人對於文物保存的觀念。



### （四）鼓勵研發

文化若無經濟支持是無法長久，在一個經濟不發達的地方是無法談文化發展，例如早期的中國大陸即是如此，所以要保存安平的歷史文物，就必須考慮到將文物給產業化，讓原本塵封的文物轉換成具經濟價值的商品，如此才可喚起擁有文物者的重視，也才能拓展文物的能見度與知名度進而提升文物的價值，若要將鎮守家園的劍獅轉換成為更具價值

的商品，需要的是更多的創意，所以，我們開始之初即邀請市面上開發劍獅商品的店家，將已開發完成的劍獅商品進行發表，用意即是引導對於文化創意產業有興趣的民眾運用劍獅當素材進行研發，並且免費提供劍獅圖檔供有興趣的民眾申請使用，期待產出更多樣的文化創意產品。

## **(五) 多方行銷**

### **1、發行劍獅創意 DM**

行銷一項具有歷史典故的文物，在文宣的設計上既不能過於八股(怕未來印製完成後，民眾索取意願不高，最後落到資源回收的下場)，又不能太過活潑(怕喪失劍獅文物原本的風貌，畫虎不成反類犬的結果可能會引發文史界的撻伐)，又不能太一般(怕最後被拿來”墊便當”)，當時還真令專案團隊傷透腦筋，不過俗語說：「走就有路，想就有步」，最後在大家絞盡腦汁下終於構思出不僅可讓民眾了解劍獅歷史且不失活潑又可自己動手 DIY 的文宣，第一款可以讓民眾將劍獅口中的劍依據自己的喜好由左邊插入或是右邊插入，以瞭解由劍插入的方向代表的意義，而第二款「劍獅寶貝球」則在每一面加上劍獅圖案及編號可作為骰子使用並可搭配劍獅地圖進行搜尋劍獅速度的比賽，另外在球面上開一個橫行小洞也可當作存錢筒，這兩款 DM 幾乎一推出就引起民眾索取的熱潮，令專案團隊真是既興奮又有成就感。

### **2、推動網路行銷**

網路幾乎是現行各項超夯商品所不可或缺之行銷管道，由於無遠弗屆其所產生之效益更是不容輕忽，所以本案除了在本所全球資訊網不定期的強力放送外，並將平日即有發表安平劍獅相關文章的安平鎮文史工作

室的部落格連結進來，適時發佈新聞吸引平面媒體的注意，進而登載在各媒體的電子報，讓安平劍獅在網路的曝光率大大提昇。

除此之外，為讓開發劍獅文化創意產品的店家有個發表作品的網路空間，專案團隊結合安平文教基金會，接洽網路資訊服務公司提案爭取經濟部數位群聚網專案補助，在公私部門協力下通過補助並完成建置「劍獅國度-安平」之數位群聚網，提供有心開發劍獅文化創意產品之店家免費行銷之管道。

### 3、辦理各項活動

(1)尋找「獅樂園」：實地走訪安平劍獅文物的所在地，是加深民眾瞭解安平劍獅的最佳管道，所以專案團隊規劃了尋找獅樂園活動，而為了避免因遊客的探訪而打擾了擁有劍獅文物居民原本清靜的生活，在規劃尋找獅樂園體驗路線的同時，專案團隊特別準備了一份小禮物，針對活動路線內的擁有劍獅的居民逐一拜訪，並且說明活動日期以及可能帶來的影響，以瞭解居民接受遊客探訪的意願，出乎意外的這些守護劍獅文物數十年（應該是被劍獅守護數十年）的老阿公及老阿嬤均表示同意，也由於居民的認同讓活動順利完成，其中更蒙台南市政府人事處的捧場將一年一度的親子活動日規劃尋找獅樂園活動，讓平日忙於公務的同仁及家屬有機會一睹安平劍獅的風采。

在活動過後，專案團隊私下訪問了參與活動的民眾對於活動規劃的意見，許多民眾表示擁有安平劍獅的居民十分友善，有的還充當解說員，敘說家宅劍獅的故事，讓人印象深刻，其中李宅劍獅的擁

有者，更獲得劍獅阿嬤的封號，知道擁有劍獅的居民對於尋找獅樂園活動也樂在其中，專案團隊也就解除了深怕打擾居民生活的疑慮。

(2)劍獅文物展示：為提供民眾完整瞭解安平劍獅文物的場所，本所自96年接收西門國小鄉土文化館後，即由專案團隊規劃安平劍獅文物展，內容包含劍獅文



物、劍獅文物歷史、功能解說、文化創意產品等，並且培訓鄉土文化館管理人員具備解說能力，服務前來參訪的遊客及學校團體。

(3)繪畫比賽：透過繪畫比賽，一方面可以讓小朋友瞭解劍獅的面貌，另一方面可以透過小朋友的巧思，蒐集更多劍獅的創意圖像，這計畫在學童家長及老師熱烈的支持下，原本預計5000份自由索取的圖畫紙，最後又緊急加印了2500份，其中還有遠至南投的參賽者，最後總共回收了2500份的作品，作品豐富且多元，讓評審的老師傷透了腦筋，不過倒也透過比賽成功行銷安平劍獅。

值得一提的是，本次比賽除了各組前三名及原本預定的30名佳作有獎品外，因為經營劍獅創意產品的店家看到學童這麼踴躍參與最後又緊急追加30份獎品，增加了佳作名額至60名，讓獲獎學童興奮不已，由於店家熱情的贊助，讓專案團隊節省不少公帑，而所贈之獎品均為劍獅相關產品，讓這次活動更具行銷效果。

(4)府城行春：台南市政府辦理府城行春活動已行之有年，每年的春節假期總能吸引不少民眾前往參與，若能獲得府城行春活動規劃團隊的青睞，必然可以吸引人潮前來探尋安平劍獅，屆時專案團隊只要將安平劍獅周遭環境整理好迎接遊客即可，而自 96 年起安平很幸運的連續三年獲得市府活動規劃團隊的支持，先後辦理了走訪劍獅的故鄉、再訪劍獅的故鄉及三訪劍獅的故鄉等活動，提供遊客親近安平劍獅的機會，大大提昇安平劍獅的知名度。

(5)美哉安平攝影比賽：透過攝影比賽除了可以收集不少有關安平的精彩鏡頭，亦可吸引許多攝影愛好者，前來安平一顯身手，更可提供當地居民重新審視習以為常的週邊事物，由於攝影作品的內容必須是安平地區的風俗民情、古蹟、景點，所以本次收集到的 1753 件參賽作品，全都是專家鏡頭下的最精彩的安平，評審的過程



中除了讓專案團隊驚豔，也讓許多前來參觀的安平在地居民讚嘆連連，直嚷著「我怎麼都沒發現原來我家旁邊的巷弄這麼美」，而這種尊榮的感覺其實就是保存安平文物最佳的動力，這比投入經費保存文物都來的有效。

#### (六) 融入建築景觀

要讓民眾感受到公部門重視劍獅文物的程度，就是從改變居民周遭生活環境開始，所以專案團隊即著手規劃將劍獅的意象融入轄區景觀，例如在洽公大道上建置俚語牆其中人物均以 Q 版劍獅取代、週邊的電線桿亦改造成全國獨一無二的劍獅電線桿、地標亦鑲上劍獅圖像，讓洽公民眾感受到劍獅的無所不在，進而將劍獅的意象融入生活中，這項策略事後證明是成功的，因為不久之後發現不論是寺廟或是民宅整修都會將劍獅圖像融入整修後的建物中，而居民也願意將收藏的劍獅給掛上門楣，另外還獲得府城、鹿港及艋舺扶輪社聯合捐贈價值 250 萬元的劍獅公共藝術品，置於劍獅公園中，成為安平入口意象。

### (七) 善用話題

在安平每處劍獅都有其背後的故事，而透過一則生動的故事就能吸引媒體主動報導，達到行銷的目的，非常幸運的在整個行銷過程中，就有一處劍獅由於其製作材質以及風化程度，引發許多參觀民眾的好奇，進而登上平面媒體全國版的版面，甚至吸引無線電視台到安平採訪，可見「故事行銷」的魅力。



另一個話題則是發生在 96 年農曆年前一位在善化經營彩券行的老闆，到安平遊玩時買了一對劍獅回家安置，隨即賣出頭彩獎金 7.2 億的彩券，該項訊息透過媒體披露後，一時間安平劍獅聲名大噪，事後與售出該劍獅的店家瞭解

後得知，在當年農曆假期期間，該項產品賣到缺貨，日後為讓遊客方便購買，就將該對劍獅命名為「樂透獅」，而這都拜「話題」所賜。

## 二、改善創新手法

### (一) 營造居民尊榮

對於不屬於公部門所有，而由一般居民所擁有之歷史文物，以教條式的宣導文物保存觀念，其效果是有限的，所以專案小組推動時即以貼近民意的方式將提昇居民的尊榮感列為本案成功與否的關鍵因素，只要建立居民保存文物的使命感，那麼許多文物就可獲得妥善的保存，而毋需公部門再大聲疾呼，而本案所用提昇居民尊榮感方法如下：

- 1、透過媒體發表安平劍獅獨一無二的地位讓擁有者瞭解劍獅的獨特與珍貴性。
- 2、親自拜訪擁有安平劍獅的居民說明本案推動內容，取得居民保存劍獅的承諾，使其感受被尊重的程度。
- 3、製造話題並邀媒體訪問擁有劍獅的居民。
- 4、邀請擁有劍獅的居民成為劍獅文物的解說員。

### (二) 善用各項資源

區公所之預算性質為單位預算，其所能動用的資源相較於預算性質為總預算的鄉鎮公所不足，加以本案之推動係由專案團隊考量保存地方歷史文物之需要，而非上級交辦事項，自不可能有額外之經費挹注，所以整個專案推動的過程中，善用各項資源就非常重要例如：

- 1、**媒體的協助**：善用話題吸引媒體注意，進而透過媒體的協助報導，提高安平劍獅的曝光度，確立安平是劍獅的故鄉的地位。
- 2、**市府的支持**：自 96 年度起連續 3 年選定安平劍獅作為府城行春的主題，不僅提供農曆年假假期民眾的知性之

旅，更讓安平劍獅成為家喻戶曉的歷史文物。

- 3、**學校的配合**：為行銷安平劍獅而辦理的劍獅繪畫比賽，藉由學校的配合，讓許多學童認識劍獅，並且發揮創意妝點劍獅。
- 4、**業者的贊助**：此次的劍獅繪畫比賽所需之獎品，全由熱心之劍獅文化創意產業業者提供劍獅相關之產品作為此次比賽之獎品，不僅讓獲獎之學童開心，並且深具行銷劍獅之意義；此外結合安平文教基金會爭取經濟部縮減產業數位落差計畫補助，日前以「劍獅國度-安平」為主題組成之數位群聚網，通過經濟部審查並獲評定為A級，委由資訊服務公司免費建置專屬安平劍獅文化創意產品之行銷網站。
- 5、**文物的提供**：為讓外來遊客可以透過定點先行瞭解安平劍獅的歷史典故，取得相關資料後，進行安平獅樂園的探索，因此，專案團隊在安平鄉土文化館(原西門國小鄉土文化館)規劃辦理安平劍獅文物展，其安平劍獅之典故及展出文物全賴轄區內各文史團體及文物收藏家之協助，而這亦是區內歷史文物提供的重要資源。

### (三) 推動文創產業

保存文物要能可常可久，最好的方式就是讓文物與居民生活產生關聯，所以如果能利用文物開發成文化創意產品，挹注當地居民的經濟，那麼這項文物必然受到當具居民的重視，本專案推動時就考量了文化產業化的重要，為降低民眾開發文化創意產品的成本，開公部門免費將設計圖檔提供民眾設計商品使用之先例，鼓勵民眾踴躍利用劍獅圖檔開發商品，此舉吸引了許多有興趣的民眾前來申請諸如：藝品、檀香、皮雕、服飾、文具、婚紗等業者。

### (四) 全方位行銷

一個成功的行銷策略除了產品端的考量外，更重要的必須兼顧到顧客面，所以專案團隊在設計整體行銷策略時，首先除了以推廣劍獅作為目的外，更將「保存安平劍獅這樣的一個文化資產對大眾有何好處」的思維作納入行銷的策略中，而後再考慮行銷管道，因此，整體之行銷架構即以顧客導向的行銷 4C【顧客需求 (Customer)、顧客成本 (Cost to the customer)、便利 (Convenience)、溝通 (Communication)】作為本次行銷策略之主要思考面向：

#### 1、顧客需求：

- (1)**在地居民**：就擁有歷史文物數十年日夜相伴已然成為生活的一部分的在地居民，對於擁有的文物不能說沒有感情，只是太習以為常也就沒有了激情，於是對於在地居民而言最有效的行銷方法就是再度激起對於歷史文物的珍惜之情，所以專案團隊動員了人力逐一說明文物的珍貴，這些人力除了公部門也說服當地的意見領袖（里長、耆老）進行遊說，並且運用媒體的力量增加安平劍獅的曝光量，讓擁有者倍感尊榮。
- (2)**學生族群**：要吸引學生族群的注意力，其行銷模式就必須新鮮有趣而且不失安平劍獅的內涵，所以專案團隊從 DM 設計著手，除了繪製 Q 版劍獅外，還加入體驗式行銷的概念，設計出讓學生自行 DIY 的創意 DM，從自己動手的過程中瞭解安平劍獅的內涵，另外，舉辦彩繪劍獅比賽，吸引學生族群彩繪出心目中的劍獅，加深參與學生對於安平劍獅的印象。
- (3)**一般遊客**：來安平的遊客許多除了賞景點逛老街外，返家時總會購買些安平當地的伴手禮分贈親友，所

以要滿足一般遊客的需求，除了上述的創意 DM 外，另需鼓勵業者開發安平劍獅的文化創意產品，讓遊客在飽覽安平人文風情之際，還能將安平歷史的守護神-劍獅帶著走。

(4)**文創業者**：要步入創意產品的門檻，首先面對著就是昂貴的設計費用，為應文創業者對於降低成本的需求，專案團隊除了開放委外設計圖檔的使用權，並且商請擁有安平劍獅的居民免費授權文創業者使用劍獅圖像。

2、**顧客成本**：要瀏覽安平劍獅是不需成本的，如要嚴格說來，大概只要取得安平劍獅所在資訊就足夠了。

3、**便利**：為讓遊客方便取得要劍獅所在之資訊，除大量發行劍獅 DM 外，另將 DM 內容置於安平區公所全球資訊網中供遊客下載使用，而為提供學校老師進行安平劍獅戶外教學之便利，專案團隊設計亦學習單置上述網站供下載，除了提供資訊取得的便利性外，整體環境的便利性則是另一項考量的重點，為讓來訪遊客能順利進入安平劍獅所在位置，安平區公所動員人力進行環境清理，結果清出了近十噸的垃圾，還給安平劍獅及來訪遊客一個乾淨的空間。

4、**溝通**：暢通的溝通管道，是服務品質再提昇的關鍵，所以在本所網站、安平旅遊資訊中心及鄉土文化館均提供遊客意見反應的管道，另外，專案團隊亦藉著與居民及文創業者互動的機會蒐集各方意見，作為專案推動的參考，例如：開放圖檔使用權、挽救差點因停車不當而毀損的劍獅等，都是暢通溝通管道所獲致的效果。

**行銷管道**：本專案的行銷係透過平面及電子媒體、居民、地方意見領袖、學生、網路、活動等管道，由在地居民及

地方意見領袖進行的在地行銷，進而至學校戶外教學、鄉土文化館靜態展示及尋找獅樂園活動的實體行銷，擴展到平面電子媒體及網路的虛擬行銷。

### 三、執行團隊

推動安平劍獅文化保存之專案團隊所需具備的特質，除了基本的知能外，更需具備對於文化業務的熱誠與創意，以下就是專案團隊的組成：

召集人：林區長國明，負責型塑專案團隊的願景並訂定專案規劃及執行的方向。

副召集人：李秘書皇興，負責協助召集人控管專案執行進度、專案行銷及分組聯繫事宜。

展演組：組長陳課長秀媽，組員曾郁芬，負責安平劍獅文物之蒐集及策展。

活動組：組長蔡課長群儀，組員王愛雯，負責安平劍獅典故蒐集及導覽活動設計。

行政組：組長涂課長秀惠，組員吳素珍，負責活動文案設計及專案成果蒐集彙整。

### 四、推動流程

- (一) **成立專案團隊**：由本區林區長親自召集成立專案團隊，並且召開專案會議，擬定專案推動之初步執行策略。
- (二) **蒐集各方意見**：在專案團隊擬具初步執行策略後，為能符合實務，邀集轄內文化團體、文化創意產業經營者及地方意見領袖，針對專案團隊訂定的執行策略，進行研討，修正不符時宜的策略，一方面可以擬具更具實務之策略，另一方面則可凝聚文化團體、文創業者及地方意見領袖的共識，取得支持後續推動的承諾，這是一個相當重要的流程，奠定了專案後續推動的成功的基礎。
- (三) **設計文宣**：經調查轄內劍獅約有 45 處，然專案團隊認為

首波文宣應選擇較具特色之劍獅，較能令人印象深刻，且不易混淆，所以經篩選後選定 23 處，作為首波文宣的代表，另外考量吸引學童的注意，再從這 23 處挑選 6 處作為特色劍獅，並為其命名，加深探訪者的印象，文宣的設計加入讓民眾 DIY 的部份，並且讓民眾 DIY 後可以掛在牆壁上，避免淪為墊便當的回收物。

- (四) **召開記者會**：所邀請的對象為台南市政府文化觀光處處長、安平文教基金會董事長、劍獅埕埕主、劍獅文物收藏家、轄區里長，由專案團隊召集人林區長國明主持，宣示安平是劍獅的故鄉以及相關典故，並說明未來推動策略，經此宣示後，安平是劍獅的故鄉的地位已然確立。
- (五) **逐一拜訪擁有劍獅的居民**：針對收錄於 DM 的劍獅擁有者逐一拜訪，除了說明安平劍獅的珍貴外，並對未來辦理的活動可能會打擾清幽先行致歉，很幸運的，受訪的居民十分熱情，並且大方分享擁有的劍獅文物的故事，而這也讓未來辦理的導覽活動內容更加生動活潑。
- (六) **辦理尋找獅樂園活動**：本項活動選在 96 年春節前夕辦理，為專案推動後首次的導覽活動，亦是專案推動成果的初步驗收，本次活動分為兩梯次一經推出不到一週即告額滿，進而洽請民眾參加運河博物館於春節期間辦理的劍獅尋寶趣活動，以及台南市政府辦理府城行春-走訪劍獅的故鄉活動，而此成果令專案團隊士氣大振。
- (七) **發表劍獅文化創意產品**：本次記者會邀請已經完成開發的劍獅文化創意產品的業者計有 5 家，進行開發的成果發表，經營文創產品多年的業者，有此難得機會無不盡全力，其展示內容包含食、衣、住、行、育、樂，充分展現研發成果，由於該記者會於春節前召開，事後瞭解業者在春節期間的營收均有成長。

- (八) **辦理劍獅文物展**：首先策劃彩繪劍獅比賽吸引學童的參與亦帶動家長的投入，並將繪畫比賽頒獎納入鄉土文化館辦理之劍獅文物展之開幕程序，以吸引更多家長及學童參與，並且著手蒐集劍獅文物，作為展示的內涵，由於事前的充分準備，開幕當日人聲鼎沸，熱鬧非凡，為劍獅文物結合鄉土教育展現出不錯的成果。
- (九) **推動景觀改造**：利用公共空間建置劍獅圖騰，將景觀與劍獅文物結合，先由公所進行完成劍獅諺語牆及劍獅電線桿的設置，以及日後劍獅公園的劍獅公共藝術品，藉以拋磚引玉，結果吸引許多民眾將原本塵封的劍獅重新掛上門楣，而轄內廟宇亦在整修後重新塑造劍獅圖騰，甚至台電的電箱亦彩繪上劍獅。
- (十) **成果資料彙整**：為能審視專案推動的成效，檢討改進執行策略，本專案自 96 年啟動，而於 97 年進行成果彙整，至此，並不意味著對於劍獅文物的推廣隨著專案的結束而不再關注，只是適時讓民間的力量接手推動，才是歷史文物保存永續之道。

#### **肆、結果（改善前後效應說明，包括量化指標與質化說明等）**

- 一、**加強文化資產保存**：本案推動後除僅存之安平劍獅均獲保存外，居民自發性安置劍獅之數量亦增加。
- 二、**提昇安平劍獅曝光率**：由入口網站以「劍獅」作為關鍵字搜尋筆數達 18 萬筆（95 年 6 千餘筆），安平地區旅遊相關訊息（含電子報）達 100 餘則。
- 三、**增加安平地區觀光景點人數**：古蹟參訪人數成長 96 年安平地區觀光景點人數成長：古蹟參訪人數成長約 40%，由 920,459 人次成長至 1,229,593 人次、古蹟門票收入成長約 70%。
- 四、**提昇店家營業額**：安平地區經營劍獅相關之文化創意產業店家營業額據私下訪談表示較 95 年成長約 50%。

- 五、**首創文化資產保存四大流程**：透過「定位」、「保存」、「推廣」及「融合」群體智慧運作，開啟文化資產保護的全新視野，帶動民眾自發性保護文化資產的風氣。
- 六、**建立資源運用網絡，減少公帑支出**：邀集大員文化觀光協會、財團法人台南文化基金會、安平文教基金會、安平鎮文史工作室、劍獅埕、府城劍獅餅及安平形象商圈商家近 40 家，投入劍獅文化保存及推廣工作，有效利用民間資源，節省公帑支出。
- 七、**劍獅文化創意產品之開發**：結合地方業者，推動安平劍獅創意產品，並提供各式劍獅相關設計之圖文檔，供業者免費索取使用，計 15 家提出申請，就『食、衣、住、育、樂』等方面，鼓勵業者研發各種相關之創意產品，將劍獅文化的重要元素融入產業發展中迄今開發約 500 餘種，並運用於各項重大慶典與活動中，例如：府城行春、安平作 16 歲、拋手網、鄉土文化館換展、騎鐵馬遊安平…等，產品數量達 10 萬餘件。
- 八、**提昇鄉土文化館之參觀人數**：以安平鄉土文化館作為推展安平歷史文化之據點，於半年展中展示各類劍獅文物，計吸引觀光人數達 6,294 人次較前半年提升 500%參觀人數。
- 九、**結合鄉土文化教學**：製作劍獅學習單，提供學校鄉土教學之需。並將劍獅納入鄉土教學中，成為小學推廣鄉土文化項目之一。
- 十、**導覽員解說服務**：為使遊客對安平的歷史文化有更深入的瞭解，提供導覽解說服務，帶領遊客實地走訪安平巷弄尋找劍獅，藉由多面向的旅遊服務，充分滿足遊客的需求，迄今計辦理 200 餘場次，服務 10,000 餘位民眾。
- 十一、**提供資訊服務**：共製作 2 萬份文宣品、摺頁 3 千份、劍獅寶貝球 6 千個，介紹劍獅文化及位置圖，充分讓遊客瞭解安平劍獅文化，體驗尋寶樂趣，一經發行，反應熱烈，於 2 個月內索取一空，結合安平文教基金會，建置完成「劍獅國度安

平」之數位群聚網，提供業者行銷平台。

**十二、顧客滿意度：**製作顧客滿意度問卷 188 份，回收 161 份，回收率 85%，顧客滿意度達 9 成。

（以上執行成果資料摘錄自行政院人事行政局九十七年度各機關建立參與及建議制度獎勵紀實手冊第 48、49 頁次）

**十三、融入景觀意象：**除民間自發性安置之劍獅外，公部門亦完成劍獅諺語牆、劍獅電線桿、劍獅公園及電箱的設置。

**十四、塑造機關形象：**建立轄內居民對於公部門推動文物保存的信心，提昇日後各項公務推動的配合度。

**十五、落實學習型組織之推動：**學習型組織的推動在台南市已行之多年，期間市府團隊提出許多執行成果，提供所屬機關作為參考的典範，其中較為耳熟能詳的是推動台南市成為健康城市，其績效居全國之冠；而本項保存文化資產專案推動的成果亦足證學習型組織已然在基層機關逐漸形成，其成果如下：

- (1) 就建構共同願景言，本所自 93 年起透過組織成員的共識提出「以宏觀的區政經營理念，透過『主動積極』、『優質服務』的作為，讓安平成為最適宜居住兼具歷史文化觀光之區」的願景，提供組織成員一個共同努力的方向。
- (2) 就改善心智模式言，本項專案的推動並非由上級交辦，而是基於發展區域的需要，已然跳脫一般基層機關僅聽命辦事的思維。
- (3) 就自我超越言，本次參與專案的成員人數已近本所編制員額的四分之一，納入專案成員的同仁除了本身原本承辦的業務外，另需負責專案的推動，若非對於機關願景的認同，提升自我能力，是無法在執行本身業務的同時營造出亮麗成績的。
- (4) 就團隊學習言，專案之執行並非一己之能力就能竟其功，

而是透過團隊研討的方式進行資料收集、活動策劃之後分工推動，所以就整個專案推動的過程，每一個成員在團隊腦力激盪下有所成長，如 DM 設計即是一例。

- (5) 就系統思考言，專案推動的架構必須是嚴謹而綿密，規劃的過程均要面面俱到，才能發揮人力及物力於極致，本案推動後所獲致的成果，即是專案團隊系統思考能力提升的證明；十幾年前就開始推動劍獅文物的安平文教基金會董事長何世忠在參與專案會議時就曾打趣的表示「他就如同當年的王寶釧一樣，苦守寒窯十幾年等不到白馬把薛平貴載回來，沒想到這回卻讓安平區公所給請來了」，對於本專案推動的成果令他十分感佩。

## 伍、結語

文化資產的保存關乎地方未來發展的內涵，是件現在不做未來必定後悔的工作，藉由本專案的推動，幸為位於台灣歷史核心區的安平舊聚落留下寶貴的歷史文物，讓造訪安平的遊客能尋幽訪勝，提昇旅遊的質感，也為文化創意產業注入的生機，在獲致外界肯定的成果之餘，其實我們更在意的是，透過專案的執行，拓展了公部門思維的廣度，延伸服務的深度，積累了不同以往的公務經驗，這都將是公務基層機關服務內涵蛻變的寶貴資產。

### 【佐證資料如附件】

承辦人： 陳東源 職稱： 人事管理員  
e-mail： [anping07@mail3.tncg.gov.tw](mailto:anping07@mail3.tncg.gov.tw)

聯絡電話：06-2951915  
傳真號碼：06-2951950

備註：

- 一、每則案例本文之字數以 8,000 字至 15,000 字為原則。
- 二、97 年度選錄之公部門優質服務案例，請參閱本局公務人力發展中心全球資訊網站／人資發展資訊／優質服務案例 (<http://www.hrd.gov.tw/>)。
- 三、請於 **98 年 11 月 27 日**前免備文逕送本局公務人力發展中心（台北市新生南路 3 段 30 號，承辦人：翁慧敏，電話：02-83691399 轉 8301，e-mail：[helen@hrd.gov.tw](mailto:helen@hrd.gov.tw)）。