

# 組織外部控制-資源依賴觀點初探—以台灣蘆洲李宅為例

## The External Control of Organizations - Resource Dependence Perspective

### Taiwan Lee Family Estate A Preliminary Study

李福斯

中國科技大學 行銷流通管理系 助理教授

luckygarden2000@yahoo.com.tw

劉偉杰

中國科技大學 行銷流通管理系

lowrjde@hotmail.com

#### 摘要

為了生存，組織必須獲取資源，這意味著組織必須與那些控制資源的其他組織互動，就這個意義而言，組織依賴它所在的環境 (Pfeffer & Salancik 2002)。組織不只是受到許多外部環境因子的影響，環境不只是給定的、需加以回應的、趨避的或只能接受的 (Pfeffer & Salancik 2002)。組織的生存內部環境固然重要，資源依賴觀點強調組織的外部環境因素不可忽視。

本文藉用 Pfeffer & Salancik 的資源依賴觀點之資源與生存、權力、控制與依賴三個構面探討向來被認為資源匱乏的文化古蹟組織生存議題。就時間脈絡將蘆洲李宅自 1857 年初建至現在近 160 年，區分四個關鍵時期。探討蘆洲李宅發展與古蹟活化過程中涉及資源與生存、權力、控制與依賴的營運實務與現象。本研究得到有價值的結論，發現蘆洲李宅在發展與生存的過程中外部環境影響因素明顯；權力中心強力主導資源與生存走向；組織在避免宅第文化古蹟衰敗的命運，藉由引入外部資源與交易穩定了文化組織的發展。

**關鍵字：**生存資源、權力、控制依賴、蘆洲李宅

**Key words:** resource survival、powers、control & dependence、Lee Family Estate

#### 1. 緒論

##### 1.1 研究背景與背景

古蹟的遺留是人類重要文化遺產，是看得見摸得著的呈現在生活中，更是當地的精神文化指標。但隨著世界經濟發展，各國人民為了大力發展本國經濟，隨意破壞歷史遺留的文化古蹟。在世界各國文化遺產專業人士的努力下和聯合國科教文組織(UNESCO)的協助下，於1965年成立國際古蹟遺址理事會(International Council on Monuments and Sites, ICOMOS)。1999年國際遺址理事會在墨西哥城舉辦以“遺產的理性利用—遺產和開發”為主題的第十二屆大會中，提出《國際文化旅游憲章》(International Cultural Tourism Charter)。賦予文化資產經濟化、商品化、產業化的詮釋，同時也闡明經由正確有效的經營管理，才能更好的保護文化古蹟本身。

1982年臺灣文化資產保存法公佈實施後，在李氏大家長李嚴秀峰女士主導下，結合李氏七大房家族，以歷史保存與家道承傳為初衷，主動向內政部申請將歷代居處的祖厝宅院申列為古蹟，後於1985年經內政部核定為台北縣三級古蹟蘆洲李宅，歷經十餘年的努力，方使成為臺灣第一座私有民宅列為民宅古蹟的範例。如今蘆洲李宅已經建立“李友邦將軍紀念館”，並開放作為歷史承傳與文化學習的場域。

蘆洲李宅已列為三級古蹟，在蘆洲李宅經營管理和古蹟維護上，主要都是由李氏家族成立的“財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會”來進行的，其展示的內容和開展的經營活動，包含李氏家族史、李友邦將軍之臺灣民族運動事蹟、蘆洲李宅古蹟特性與保存歷程。在幾個階段的轉型以後，經過保護、維護和經營的轉變，蘆洲李宅的營運轉型階段為使宅地符合文化一脈傳承之理念，規劃符合核心定位之耕、讀、醫、愛國、護古蹟等五個核心精神，藉由規劃耕讀大埕院、外翰講堂、居仁茶坊、自得手作坊、由義書院、田野美商店實體場域活動體驗紀實臺灣人們對近代族群民族遭遇，喚起傳統文化的認識與學習，此外李宅作為傳統臺灣農村社區宅院轉型保存與再生的代表，積極與社區及周邊學校、企業等外部資源合作，樹立社區、古蹟與地方共生共容之典範，進而創造李宅成為蘆洲最具代表性與活化的“歷史文化教育大園區”。

##### 1.2 研究目的

文化古蹟保存向來被認為是資源匱乏的組織生存議題。文化古蹟的活化離不開組織管理的探究，台灣文化古蹟的保存在文資法的通過後雖獲得法律權力的保障，但面對經濟發展的利益誘因，多數古蹟擁有者仍選擇毀棄文化古蹟，甚至游走法律邊緣企圖不讓自有歷史老宅被劃定為法定古蹟，誠不知文化的保留與活化亦能創造優渥的經濟與非經濟的價值。本研究以台灣首例私有民宅主動申列為文化保護古蹟之蘆洲李宅為研究標的。藉用組織的外部控制資源依賴觀點中主要主張：資源與生存、權力、依賴與控制，探討文化古蹟發展與活化成功過程中組織策略的管理內涵與現象。

### 1.3 研究流程

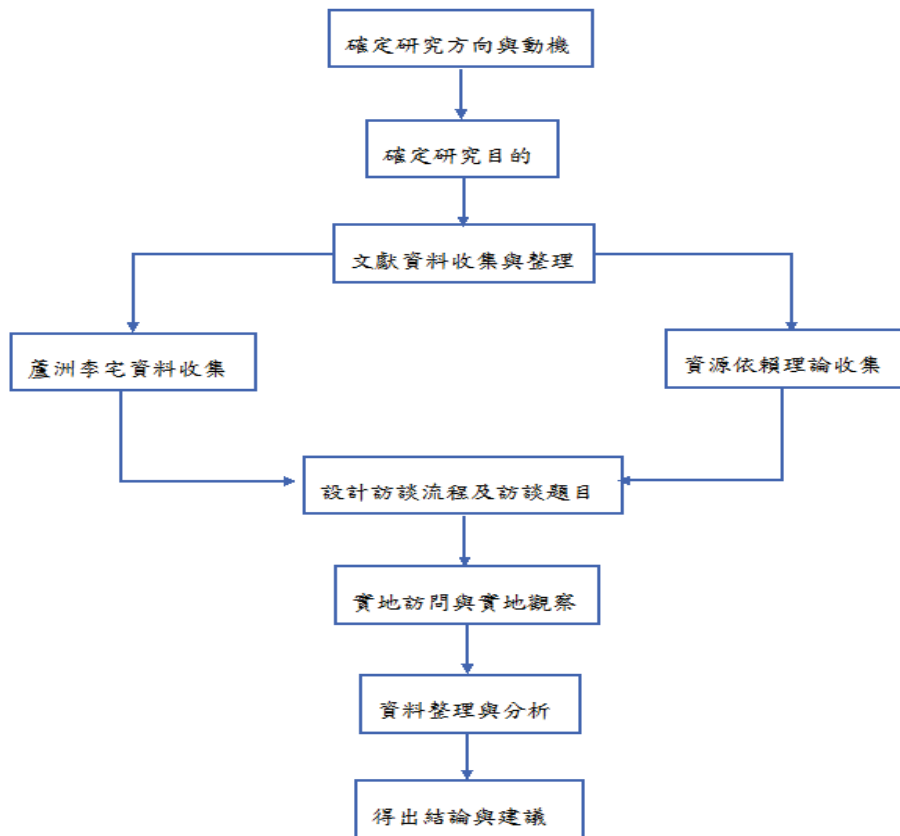


圖 1 研究流程 (本研究整理)

## 2. 文獻探討

### 2.1 蘆洲李宅個案發展脈絡探討

本研究根據蘆洲李宅發展的脈絡，以三個主要時間點將李宅整個發展脈絡劃分為四個主要時期；從 1857 年清水公來台至 1983 年為節點將其劃分為先民開發期與宅第發展期和祭祀公會成立至古蹟修復期；以 1983 年-2006 年為節點劃分為祭祀公會成立至古蹟修復期；以 2006 年為節點劃分為古蹟修復交付試營運期和營運轉型期。以下將就蘆洲李宅進行文獻探討。

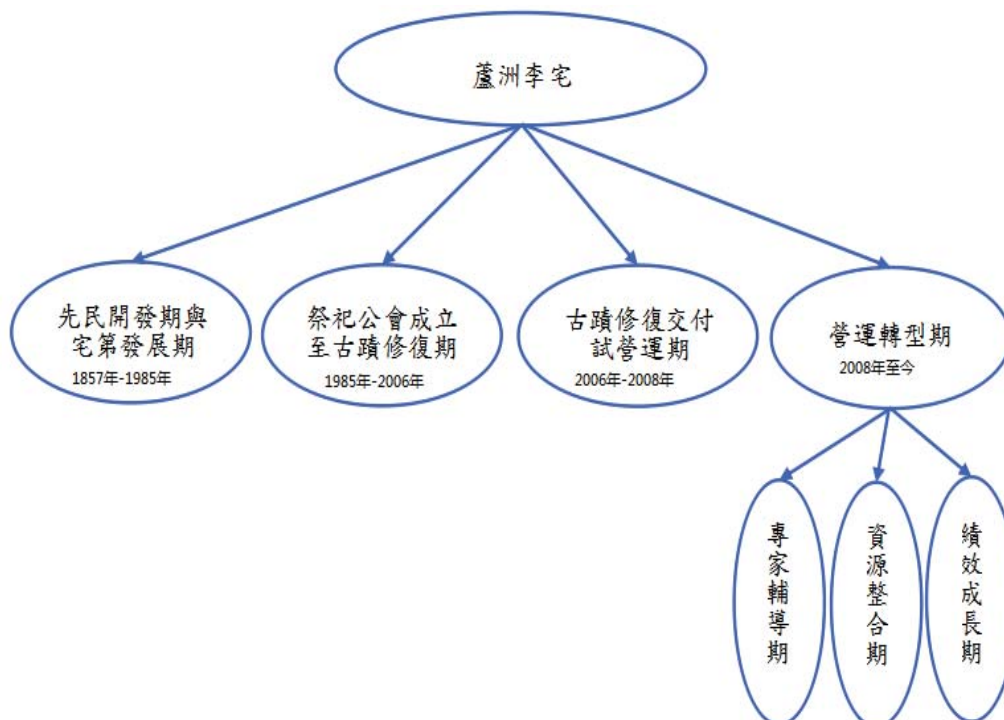


圖 2 蘆洲李宅個案分析時間脈絡圖 (本研究整理)

### 2.1.1、先民開發期與宅第發展期（1857年-1983年）

蘆洲李氏古厝位於臺灣新北市蘆洲區，初建於1857年，佔地5957平方米。由李氏來臺二世祖清水公所創建；在公正公和清水公及其子孫的艱辛開墾後，李氏家族成為當地知名的地主，後由於李氏家族日益擴大，於1895年，由清水公的子嗣七房兄弟合資延聘大陸山西名建築師廖鳳山，專程來臺設計遷建（蘆洲李宅官網）。

### 2.1.2、祭祀公會成立至古蹟修復期（1983年-2006年）

為了更好地活化蘆洲李宅，強化與其他組織的關係，加強自主管理能力，李氏族人於1983年成立祭祀公會，於1999年成立“財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會”，是全國首例由古蹟業主本身為古蹟維護管理而成立的非營利、非政府的組織，基金會的創始人為李友邦將軍遺孀李嚴秀峰女士，基金會營運宗旨為維護使蘆洲李宅歷史與古蹟活化保存、文化資源之管理與開發、社區文化重建與規劃、發揚李氏家族耕、讀、醫、愛國、護古蹟保存之人文精神、促進蘆洲李宅之維護與永續經營發展。

### 2.1.3、古蹟修復交付試營運期（2006年-2008年）

2006年“蘆洲李宅志工聯誼會”正式被命名為“蘆洲李宅志工服務隊”，建立章程供李宅內部志工共同遵循，是臺灣地區私人古宅設立專門的志工服務隊伍的先例。蘆洲李宅2006年正式開放初僅三名員工和數名志工，當時的經營活動，主要以開放“李友邦將軍紀念館”為主，由此而來的兩年營收不足一百萬新臺幣，確實是捉襟見肘，不足以應付蘆洲李宅的日常維護和經營（資料蘆洲李宅提供）。

### 2.1.4、營運轉型期（2008年至今）

#### ◆融入傳承古蹟精神的場域空間服務平臺

由於兩年的試營運效果不顯著，於是2008年蘆洲李宅向勞委會（現勞動部）申請多元就業方案協助，並得到勞委會批准；由勞委會向其聘請專業的輔導和用人資金協助。蘆洲李宅在專業輔導團隊的建議下融入傳承李氏先祖耕、讀、醫、愛國、護古蹟的精神，陸續建構了耕讀大埕院、外翰講堂、居仁茶坊、自得手作坊、由義書院、田野美商店等服務平臺。

表1 蘆洲李宅古蹟活化空間分析表

空間名稱	現況情形	Logo 印章	空間分析
耕讀大埕院		耕 	1. 李氏先祖穿越臺灣海峽從大陸來之蘆洲，從無到有的一種開拓精神。 2. 戶外活動場地租賃，藝術活動和社區規劃“抓周”和“收涎”和文化教育推廣活動。
外翰講堂		讀 	1. “外取門生可入翰”，表彰李樹華先生沒有通過科舉考試被光緒帝封賞，進入翰林院任教的榮耀。 2. 教育研習，夏令營和社區文創產業，李宅工作人員和志願者的培訓。
居仁茶坊		醫 	1. 李氏先祖行醫義診，免費贈藥，其救人濟世之仁愛精神的延續。 2. 早期曾規劃餐飲販賣服務，例如李宅研發行銷浮水蓮花將軍茶、臺灣少年糰，以及舉辦手部義理刮痧等保健食品和醫療活動課程。

<p>自得手 作坊</p>		<p>愛國</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 顯示李宅的手作模型，並引進家族的歷史，使人們深刻認識李氏家族在蘆洲取的影響。</li> <li>2. 策劃遊客參加文藝活動、抓周或收涎的文創產品的DIY過程。</li> </ol>
<p>由義書院</p>		<p>護古蹟</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 延續李樹華先生及李氏族人在日據時期堅持奉獻漢文教育的貢獻。</li> <li>2. 社區課程經營管理，以及李友邦將軍在抗日的文史影像資料。</li> </ol>
<p>田野美 商店</p>		<p>耕</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 李氏家族耕，讀，醫，愛國，護古蹟的精神的延續，可持續性地發展和經營蘆洲李宅。</li> <li>2. 專業負責李友邦將軍紀念商品、抓周及收涎等文創商品銷售的一體化。</li> </ol>

(資料蘆洲李宅提供，本研究整理)

◆擴大文化資源豐富度的節氣文化體驗活動

蘆洲李宅在專業輔導團隊的指導下，並依照傳統節氣和節日規劃了一系列的行銷活動展開持續性外部交易計畫其中“抓周”與“收涎”最受歡迎的文創活動亦陸續發展衍生性產品，擴大了資源多樣性，期能夠通過李宅內部所包含的軟性豐富的文化和歷史意義活動，促進營收，進能維護蘆洲李宅的持續性發展。

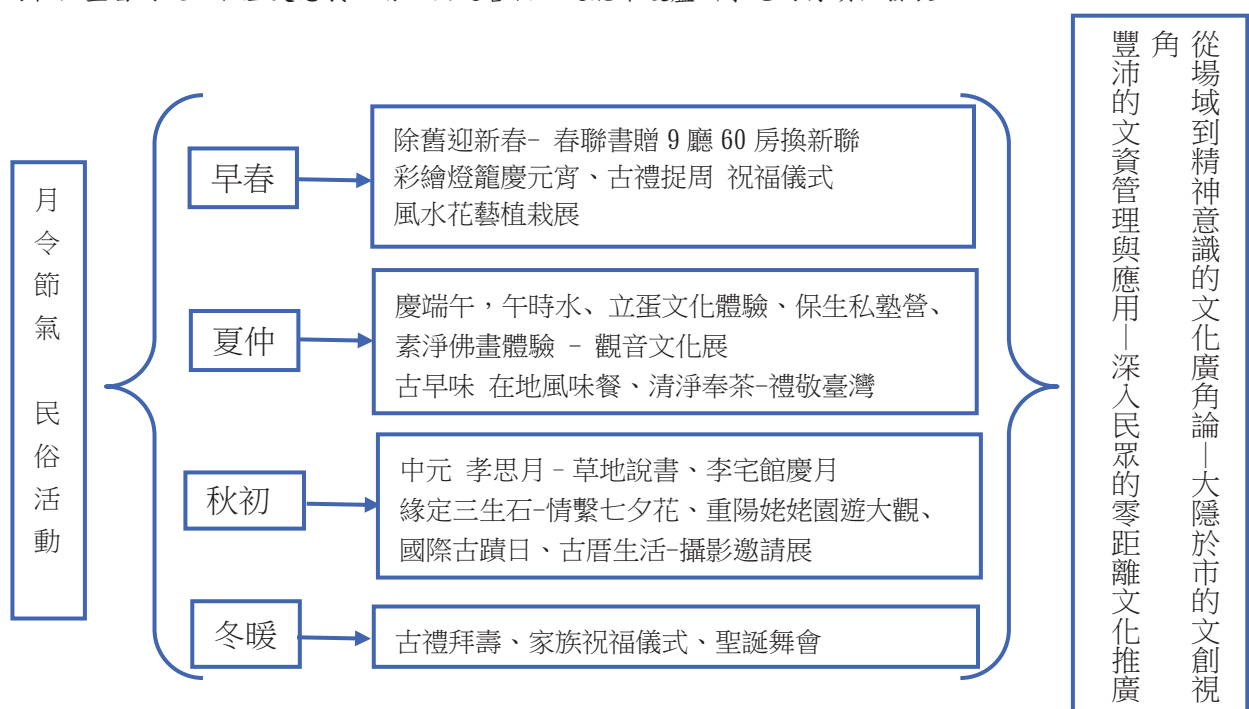


圖 3 節氣文化體驗活動規劃表 (資料蘆洲李宅提供，本研究整理)

◆建構主力營收資源

李宅在轉型期發展文化產品與服務時為豐沛文化古蹟資源朝多面向資源規劃，經市場測試後以家族成長紀念儀式“抓周”及“收涎”等活動最受青睞。相關蘆洲李宅內部自行研擬的“抓周”及“收涎”活動整理如下：

表 2 蘆洲李宅抓周與收涎整理表

	活動流程	活動情形	活動贈品
抓周	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 報到、繳費、編組</li> <li>2. 文武門拍全家福 照</li> <li>3. 古禮抓周主場活動暨頒發證書</li> <li>4. 敲智慧鑼、摸虎爺</li> <li>5. 寶貝手腳模製作</li> <li>6. 領取抓周紀念禮-禦守</li> <li>7. 摸幸福金蛋、蓋紀念戳章</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. V8 活動紀錄光碟及相片光碟各一片</li> <li>2. 禦守紀念禮*1</li> <li>3. 手腳模印製*1</li> <li>4. 幸福金蛋*1</li> <li>5. 蘆洲李宅古蹟證書一張</li> <li>6. 親子茶點</li> <li>7. 參加抓周來賓可免門票參觀古蹟園區</li> </ol>
收涎	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 報到、繳費、編組</li> <li>2. 文武門拍美滿大合照</li> <li>3. 古禮收涎主場活動、領取收涎賀禮</li> <li>4. 摸幸福金蛋、蓋紀念戳章</li> <li>5. 敲智慧鑼、摸虎爺</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. V8 活動紀錄光碟及相片光碟各一片</li> <li>2. 蘆洲李宅古蹟證書一張</li> <li>3. 親子茶點</li> <li>4. 摸幸福金蛋、蓋紀念戳</li> <li>5. 參加收涎來賓可免門票參觀古蹟園區</li> <li>6. 手腳模一份</li> <li>7. 紀念禦守一只</li> </ol>

(資料蘆洲李宅提供，本研究整理)

◆周邊社會空間組織資源整合的正面依賴

通過與當地多種資源的整合連結，以利害組織資源為目標的規劃發想包括街區街坊、文教機關、行政機關、商業團體等加強與其之間的聯繫，企圖建立以蘆洲李宅文化園區為核心的蘆洲區重要空間發源地，以實現“有形文史據點，無形文化資產”的目標，關懷了蘆洲社區的文化重生和煥發活力同時也擴大了組織疆界。



圖 4 蘆洲李宅與社區連接圖 (本研究整理)

表 3 蘆洲李宅與周邊外部資源具體整合聯盟表

類別	名稱	連接事件
公部門	教育部	1. 環境學習中心校外教學推廣計畫。 2. 環境教育推廣活動。
	地檢署	1. 生命教育文化體驗計畫。2. 生命教育文化體驗計畫。3. 社區勞動勞務服務。
	新北市政府	1. 危牆緊急修繕工程。2. 嚴秀峰生命故事出版。3. 國際古蹟日。
	觀光旅遊局	本宅道路指標設置 5 座、蘆洲全區 25 面。
	文建會	大蘆洲區文化生活圈。
	青輔會	暑期大專青年工讀計畫。
	臺北捷運公司	成功爭取捷運站蘆洲區公益文化燈箱 16 面。
學校	師範大學	1. 碩博士班營運參訪。2. 馬來西亞華僑教師訪臺學程。 3. 暑期工讀生實習。
	東吳大學	1. 人文社會學院創意人文學程實習。 2. 教育部新興人才培育先導型計畫。
	實踐大學	企管系師生-公民記者研習營。
	長榮大學	公民記者研習-訪談報導。
	蘆洲國中	1. 史蹟研究社小志工培訓研習 VS 免費停車 100.1-12 月。 2. 校方回饋週六、日抓周活動之家長可以免費進校園停車。
蘆荻社大	1. 夥伴關係 產學合作。2. 免費供本案多元在職進修訓練。 3. 課程含括-手部易理健康保健課程。4. 日式料理課程。5. 古早味美食。6. 麵食料理。7. 用相機說故事-攝影剪接初。8. 進階課程。	
社群	素淨佛畫蘆洲聯誼會	多元專案培植之學員團體，目前約有 40 名會員志工。
	莫比斯創作公社	2011 全國古蹟日 10 牛圖演出。
	婦幼多媒體事業	促進在地產業發展。
	姆米穀兒童館	促進在地產業發展。
	迅速相館	承包抓周活動周邊商品，此鏈結增加多元夥伴家庭收入。
	秀盆個人工作室	承包古禮收涎中國結手鍊製作，此鏈結增加多元夥伴家庭收入。
	文獻會	紀念抗日戰爭勝利暨臺灣光復 65 週年特展。
	陸委會	建國百年兩岸故事影像展。
	勞委會（勞動部）	多元方案感動 100 幸福遊。
	文建會	站高高看臺灣- 73 家館社聯合優惠行銷。 建國百年——德先生與賽先生的永恆追求。

(資料蘆洲李宅提供，本研究整理)

#### ◆有形營收的生存資源

經過專家輔導和資源的整合，蘆洲李宅最佳化地利用內外部的資源，至 2012 年底，蘆洲李宅年度總營收從 2008 年的六七十萬臺幣五年間迅速提升至七百多萬臺幣，說明經過活動及空間的建構往往提升的績效有限，將空間的建構、活動的設置以及組織內外部資源的整合，整體一起運用將會更有力地提升組織的績效。

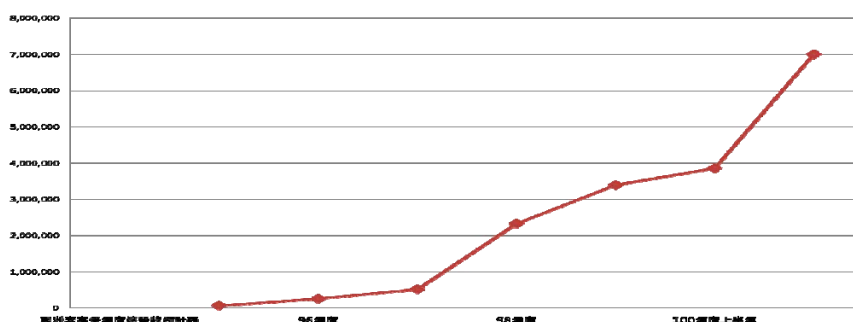


圖 5 蘆洲李宅年度總營收統計圖 (單位：臺幣) (蘆洲李宅提供)

#### 2.2. 組織外部控制-資源依賴觀點《The External Control of Organization A Resource Dependence Perspective》

資源依賴理論《組織的外部控制-資源依賴觀點》The External Control of Organizations 有三個核心的主題：第一個，也可能是最核心的主題是環境或組織社會情境的重要性。第二個重要的主題，雖然組織明顯地受制於

所在的情境和環境，但組織依然有主動作為的機會。第三個主題是“權力”這個概念對於瞭解組織內以及組織之間行為的重要性(Pfeffer & Salancik 2002)。

組織是稀缺資源的分配者，組織的運作在於整合與支配外部資源與內部資源並創造剩餘價值。資源依賴理論著重組織外部控制的因素與影響。俞慧芸(2007)認為如果只能以幾個名詞來解釋什麼是資源依賴觀點，那會是那幾個名詞？經過對該書的字字推敲和鑽研，俞慧芸指出“環境”、“依賴”、“效能”、“權力”和“管理相依”應該最能言簡意賅的表達其精隨。本研究參照組織的外部控制-資源依賴(俞慧芸, 2007)一書觀點將相關理論主要論點整理出“環境”、“資源生存”、“依賴控制”、“自主”、“權力”、“效能”、“管理相依”、“未來研究方向”等概念。本研究因屬資源依賴理論初探，受限於研究資源條件，先行選擇較接近作者主張的三個主要構面“資源生存”“權力”“依賴控制”作為理論探討的分析構面。以下摘要並條列三構面作者的主張以利文獻引用與探討。(詳見表 4、表 5、表 6)

表 4 資源依賴理論之資源與生存觀點

序號	主要觀點	原書頁碼
1	第一個，也可能是最核心的主題是環境或組織社會情境的重要。	緒論 p28
2	為了生存，組織必須獲取資源。獲取資源正意謂著組織必須與那些控制資源的其他組織互動。	第十章 p408
3	組織需要的資源，不只財務資源、實體資源，還包括資訊等，都必需從環境中取得，以致於組織必需依賴這些資源的外部來源。	緒論 p29
4	資源依賴預測組織會致力於管理組織外部的限制和不確定性，進而從環境獲取所需的資源。	緒論 P44
5	環境會改變，新的組織加入和退出，同時資源的供應也就變得或多或少是稀少的。當環境改變時，組織面對的可能是難以生存遭到淘汰，也可能是調整組織的活動以回應環境的改變。	緒論 p45
6	組織存續的關鍵是組織獲取和維持資源的能力。	第一章 P55
7	組織為求生存和成功必需依賴環境的事實本身並不必然會讓生存有問題。當環境改變時，組織面對的可能是難以生存遭到淘汰，也可能是調整組織的活動以回應環境的改變。	第一章 P55
8	組織上必需面對如何使用資源的問題，亦同樣需克服如何取得資源的挑戰。	第一章 P56
9	組織既尋求免於依賴和外部控制，同時又致力於形塑自己所在的情境以及保有獨立行動的自主性。	第十章 P337
10	在這個環境中，組織能否存活的程度系決定於組織能否利用不同種類的資源、或能否儲存單一資源；或是能否善用環境中豐富的資源，即組織在環境中經常可以找得到的資源。	第四章 P123
11	當組織與此種環境相互依賴時，組織能否找到資源以及資源能否滿足組織的需要是呈依序機率分配的。	第四章 P123
12	組織能否生存，部分可由組織克服環境情境的能力獲得解釋，意即能否協調交易以確保所需資源的持續供應，是大部分組織行動關注的重點	第十章 P408
13	組織本身就是資源。	第十章 P410

(本研究整理)

表 5 資源依賴理論之權力觀點

序號	主要觀點	原書頁碼
1	環境中不同組織成員特殊相互依賴關係；以及他們所在社會空間的位置殊異，使得組織間資源依賴讓的事實讓有些組織比其他組織更有權力。外部資源依賴同樣會影響到內部的權力運作。	緒論 P7
2	最能克服組織關鍵不確定性的個人或事業部門會在組織內部獲取相對多的權力(例如 Perrow, 1970; Hickson, et al., 1971)，同時會善用所獲得的權力來確保有利於自己的見解在組織中居主導地位。	緒論 P18

3	權力是指安排活動來達到極小化不確定性和成本的能力，權力不可避免地是圍繞在社會系統中最重要和最稀少的資源附近。	第十章 P362
4	解決相互依賴問題需要權力的集中 (the concentration of power)，而為管理相依需要與其他組織相互聯結，這樣的聯結會產生集中的權力 (concentrated power)。	第十章 P362
5	活動的相互聯結會發展出集中的權力，在社會系統中最缺乏權力的個體或組織，往往正是那些最沒有能力去動員其他社會行動者，進而符合他們利益的組織。	第十章 P362
6	在現代經濟的環境，最沒有組織的社會行動者就是消費者，此與當代經濟和行銷理論中所描述的消費者觀點完全相反，消費者愈來愈需要去承擔經濟系統中相互依賴的成本，或許解決消費者問題的方案就是要集中權力，因此許多消費者利益團體成立，並積極行動企圖要達成這個目標。	第十章 P362
7	為了要動員和協調彼此行動所發展出的決策結構，必然變得愈來愈集權，如此環境系統會變得太複雜、太相互扣連以及太有影響力，以致無法再依賴各個元素間彼此的隨意調整來運作。	第十章 P363
8	協調的需求，又導致一個益發相互扣連的環境，同時權力也更集中。	第十章 P363
9	如果分化的組織結構的確有益於回應相互競爭的需求，自然我們可以相信分化結構的邏輯一樣可以延伸應用於執行長職務的設計。	第十章 P353
10	不是設置單一的執行長或總經理，而是設置數個執行長，每個都有自己的專業和能力來回應環境不同區隔的不同需要，但事實上，很少組織嘗試設置多個執行長，即使嘗試也很少成功，部分是因為多個執行長的構想，雖然有益回應不同的環境需要，但卻與經理人作為組織象徵符號的概念不一致。	第十章 P353
11	為達到課責性 (accountability) 和適應性 (adaptability) 其中一個方法是設置單一的名義領袖，但實際上則是由多位執行長控制組織的經營。這需要賦予每位高階經理人獨立且充分的權力基礎，使之在隨後必然發生的主導地位爭奪中倖存。	第十章 P353
12	不確定性會導致更積極的協調努力，而要協調成功，就需要集中的權力以及自由行動的空間。	第十章 P363
13	環境相互扣連的程度提高，需要的是集權的決策結構來因應，而非大家所預測的分權結構，的確有證據顯示外部壓力愈大，決策制定愈集權 (Hamblin, 1958; Korten, 1962; Pfeffer & Leblebici, 1973)。如果組織認為大幅變動和不確定是種壓力，那顯然集權比分權是更正確的預測。	第十章 P363
14	權力可以集中到什麼程度。當協調的成本太高，甚至威脅個別社會行動者的生存，並使組織失去太多生存所需的自主性時，權力就沒有再繼續集中的可能。	第十章 P364

(本研究整理)

表6 資源依賴理論之依賴控制觀點

序號	主要觀點	原書 頁碼
1	本觀點是“外部控制”，而且其中一個重要的主張就是“組織內部的決策制定係在回應來自環境的壓力”，但實際上僅有極少的實證研究在探討外部限制如何影響組織的決策制定 (例如，Pfeffer, 1972c; Salancik, 1979)。	緒論 P14
2	控制資源的基礎之一是擁有資源。	第三章 P111
3	沒有組織是可以自給自足的。組織是鑲嵌於由其他組織組成的環境之中。每個組織均依賴其他的組織以取得自身所需的資源。組織因為政府、協會、顧客-供應商以及競爭關係而與環境相關聯，並由社會-法令規範來界定和控制這些關係的本質。	緒論 P44
4	資源依賴觀點強調外部限制對組織行為和活動的影響。	緒論 P25
5	相互依賴關係不一定是對稱或均衡的，它有可能是不對稱的。	第二章 P102
6	資源是經濟發展的基礎，任何組織的發展都離不開資源的支持；一個組織或個人擁有某項資源的大部分使用裁量權，那麼這個組織或個人就擁有了使用和分配的能力，其他組織或個人需要這項資源時，便會對這個組織或個人產生一定的依賴性。	第三章 P110
7	焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低資源的依賴，也應該擁有獨特的組織結構與組織宗旨、組織文化等方面。	緒論 P45



8	控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源。	第十章 P408
9	組織能否生存，部分可由組織克服環境情境的能力來解釋，意即能否協調交易以確保所需資源的持續供應，是大部分組織行動關注的重點。	第十章 P408
10	組織依賴環境的事實，組織行動的外部限制與控制不僅是可能的，通常也是無法避免的。組織若不能回應環境的需求，將無法繼續生存。	第三章 P101
11	控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以，組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源。	第十章 P408
12	控制是指一種隨個人權衡以發動或終止行動的能力。	第十章 P409
13	組織對活動的控制從來就不是絕對的，因為總是存在控制此一特定活動的其他力量。所以，組織會致力於交易體制化，將交易變成正式的組織職位並利用其他的控制機制，來穩定組織的活動。	第十章 P409
14	組織行為受到外部控制，部分係因為組織對特定外部團體的依賴。	第十章 P422
15	如我們所建議的，藉由減低依賴程度可以放鬆外部對組織的控制。組織受制於特定外部控制的程度，係決定於組織的投入或產出有大部分是依賴此一外部資源。	第十章 P422

(本研究整理)

### 3. 研究設計與方法

#### 3.1 研究架構

本研究依據文獻探討和實地觀察與訪談擬從管理者層面進行訪談，之後對蘆洲李宅進行個案研究。

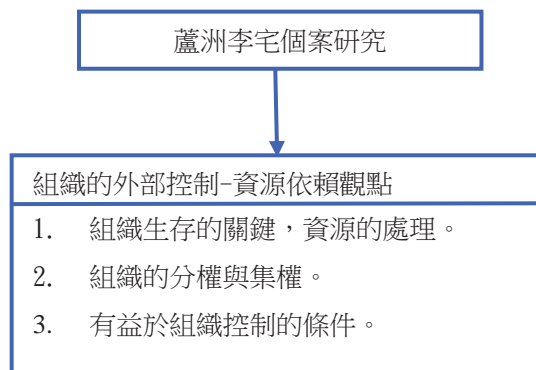


圖 6 研究架構圖 (本研究整理)

#### 3.2 研究方法

本研究之研究方法主要採質化研究。質化研究方法採用文獻探討法、實地觀察法和深度訪談法。

#### 3.3 訪談設計

##### 3.3.1、訪談流程設計

通過對蘆洲李宅經營者的訪問，將資料整理收集完成逐字稿編寫、內容編碼、語意分析，進行組織控制管理分析。

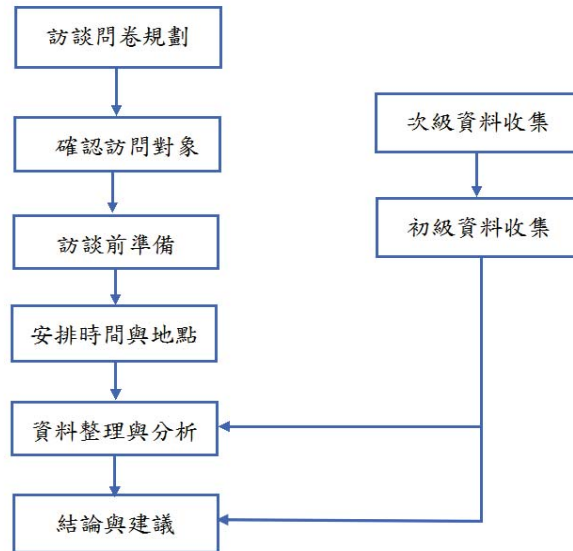


圖 7 訪談流程圖 (本研究整理)

### 3.3.2、訪談問項設計

本研究經過對蘆洲李宅的兩次實地訪查後，採取質性的半結構式問項訪談法，讓受訪者有彈性地自行回答。

## 4. 研究分析與結果

### 4.1 蘆洲李宅個案研究分析

本研究認為，蘆洲李宅在各個階段的發展不盡相同，本研究針對資源依賴理論的存生與生存資源、權力、依賴控制三個方面，針對每一方面的理論的都從蘆洲李宅發展的不同階段進行對比分析，從而得到蘆洲李宅在每個發展的變化。蘆洲李宅時間脈絡與理論分析架構圖如下：

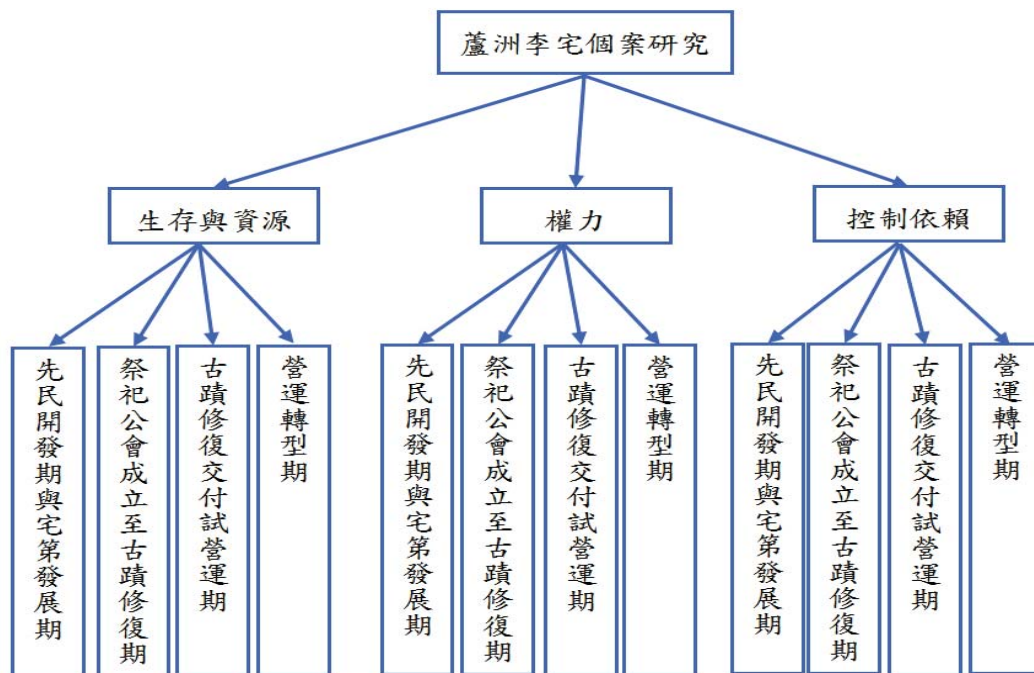


圖 8 蘆洲李宅時間脈絡與理論分析架構圖 (本研究整理)

### 4.2、生存與資源

本研究參照表 4 資源依賴理論之資源與生存觀點摘要出有關生存與資源的相關概念，萃取以下幾個關鍵概念對文獻進行探討：(1) 獲取生存資源-社會資源環境、(2) 外部限制與克服、(3) 獨立行動的自主性、(4) 單一資源、不同資源、豐富資源的選擇與轉變。

#### (1)、先民開發期與宅第發展期

##### ◇次級資料

在公正公和清水公及其子孫的艱辛開墾後，李氏家族成為當地知名的地主，後由於李氏家族日益擴大，所以於 1895 年，由清水公的子嗣七房兄弟合資延聘大陸山西名建築師廖鳳山，專程來臺設計遷建。(資料蘆洲李宅提供)

## (2)、祭祀公會成立至古蹟修復期

### ◇次級資料

在列為古蹟後，政府撥發專項修護資金對蘆洲李宅的宅體進行修護；除了有李宅本身的宅體硬體資源，也擁有一些軟體資源，如志工服務隊成立於1998年，通過第一階段的培訓發展運行，為了更好地活化蘆洲李宅，強化與其他組織的關係，加強自主管理能力，李氏族人與1999年成立“財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會”，是全國首例由古蹟業主本身為古蹟維護管理而成立的非營利、非政府的組織，在1999年的基礎上，啟動二期培訓並且成立“蘆洲李宅志工聯誼會”。(資料蘆洲李宅提供)

## (3)、古蹟修復交付試營運期

### ◇次級資料

蘆洲李宅2006年正式開放初僅三名員工和數名志工。(資料蘆洲李宅提供)

### ◇初級資料

剛開始的時候我們基金會只有三部活動的電腦，三個工作人員，然後那時候我們想要開門做生意，想要賣咖啡沒有杯子，想要上課沒有桌子，當你所有東西都欠缺的時候，就是我們不知道怎麼開始；(摘自訪談稿IC46)就是每天我們的工作人員就坐在這邊曬太陽，然後就想說有沒有客人進來，然後又客人進來我們就趕快去開燈，因為那時電費很貴嘛！(摘自訪談稿IC34)

## (4)、營運轉型期

### ◇次級資料

1. 蘆洲李宅向勞委會申請多元就業方案，並得到勞委會批准；於是勞委會向其聘請專業的輔導和資金協助。(資料蘆洲李宅提供)
2. 李宅從2006年正式開放初的三名員工。(資料蘆洲李宅提供)
3. 整合李宅內部資源發展一些文獻、圖片、和歷史文獻等資料的展示。(資料蘆洲李宅提供)  
蘆洲李宅在擁有的眾多外部資源中，主要有三大類別，分別是公部門、學校、社群這三方面(資料蘆洲李宅提供)。
4. 2011年度總營收高達七百多萬，充足的營收，使得蘆洲李宅更有能力地維護蘆洲李宅和更好地進行整體營運。(資料蘆洲李宅提供，)

### ◇初級資料

1. 如果你真的要問我(嘻嘻)，說實話成功的關鍵就是生存的壓力，那為了要這個古蹟能夠活下去我們做了很多嘗試。(摘自訪談稿IC42)
2. 隨著抓周業務量的增加，現在的工作，同樣也還是導覽，還是活動支援，只是在比重上活動支援上會變多，那  
導覽的話。(摘自訪談稿IC52)
3. 只是接受團體的預約或是我們自己的定時導覽，相對就不像以前主要的都是志工來導覽業務，因為現在比較多的是抓周的活動，所以志工們也比較多支援在活動支持這一塊。(摘自訪談稿IC52)  
在李宅裡頭就可以推廣這麼一個親子共讀的，其實一直都有這種親子共讀的閱讀，我們覺得父母親陪孩子讀書，是一件美好的事情，我們就很希望這樣做。(摘自訪談稿IC30)
4. 實際效果不佳，因為哦，好像幾乎都不會，後來我們覺得就是說，如果你希望你的東西，一直被真正活化，你必須賦予它一個商業模式，如果它後面沒有一個商業機制，沒有一個利潤的轉動的話，他就會停止。(摘自訪談稿IC30)
5. 像專業老師就是勞動部多元就業專案聘給我們的，為我們聘的專業的老師，他就是來輔導我們的就是輔導資源，那麼再來一個就是，人力資源，他給我們薪資讓我們有足夠的費用去顧工作人員。(摘自訪談稿IC44)  
那麼還有一些活動經費的資源，比如說像文化部文化局就有地方文化館的經費跟文化生活圈的經費，那這些經費呢，可以協助我們去針對宅子裏頭的硬體還有活動、出版品、研究，然後去做一個資助。(摘自訪談稿IC44)  
那再者，比如說像有地方法院檢察署這樣的執法機構，那他給我們兩種協助，早期當我們比較困頓的時候，他給我們經費，臺灣有一種叫做緩起訴起份金。(摘自訪談稿IC44)

## 生存資源現象總結

### (1) 獲取生存資源-社會資源環境

李宅活化成功的關鍵在於生存的壓力，生存是組織最為關心的，為了生存，組織需要資源，而有些資源是組織自己本身沒有擁有的，而有些資源是組織本身就擁有的；正是那些有價值的、稀缺的、難以複製的、不可替代的資源的有效利用和理性識別，導致了企業的利潤及其相互間的差異(Pfeffer & Salancik, 2002)，而蘆洲李宅的個案正表現出，李氏族人合理有效的運用了蘆洲李宅的宅體這個難以複製的內部資源和尋求更多可運用的資源，即外部資源，如志工服務隊這個資源，以保證組織的利益促使其重新煥發活力。

### (2) 單一資源、不同資源、豐富資源的選擇與轉變

在這個環境中，組織能否存活的程度系決定於組織能否利用不同種類的資源、或能否儲存單一資源；或是能否善用環境中豐富的資源，即組織在環境中經常可以找得到的資源(Pfeffer & Salancik, 2002)。李宅宅體修復完成，交付基金會運營期間，由基金會逐步展開的作為，表明硬體資源與文化軟實力的相互關係。僅僅依靠單一類型的資源，組織很難有所作為，只有充分運用內外部、軟硬體資源，組織才能達到其終極目標。古蹟硬體的場域與文化內涵的體驗活動互為表裡，基金會在努力整合以外部為主的資源流入為李宅的文化體驗營收創造了實質的績效。

組織本身就是資源 (Pfeffer& Salancik, 2002), 蘆洲李宅通過不斷爭取古蹟修護專家、政府資源、文化人士的支持, 表明蘆洲李宅一直在尋找新的生存機會, 因為資源是生存的基礎, 只有獲得更多的資源, 其中最為關鍵著的是對自我宅邸文化的認同與堅持, 方才能更好的生存;

### (3) 外部限制與克服

李宅現今的親子共讀, 由原來的自己舉辦親子共讀轉變為由廠商工作人員進駐講故事, 體現了資源依賴理論中的, 資源的選擇和配置能否導致企業間的差異依賴於要素市場的不完善性。這種不完善性指關鍵資源的獲取、模仿以及替代的障礙。這些障礙阻止了競爭者獲得或複製關鍵資源的能力, 導致了企業間贏利能力和長期差異。

資源的集中性, 以及資源對組織營運的重要性, 共同決定蘆洲李宅對任一其他團體或組織的依賴程度。不論資源有多麼地集中, 對組織不重要的資源是無法造成組織依賴的, 反過來說, 無論資源是如何重要, 除非資源是由少數組織所把持 (Pfeffer & Salancik, 2002), 否則蘆洲李宅不會特別依賴任何一個組織。蘆洲李宅擁有許多資源的供應來源, 如勞動部 (勞委會)、地檢署、周邊學校、社區等等, 任何個別的資源供應對蘆洲李宅的權力會隨之降低。在李宅營運期間, 不論是李宅自身的空間配置、文化活動還是政府提供的資源協助都是非常重要的。

### 4.3、權力

本研究參照表 5 資源依賴理論之資源與生存觀點摘要出有關權力的相關概念, 萃取以下幾個關鍵概念對文獻進行探討: (1) 社會空間位置的權力大小、(2) 不確定中解決問題的權力集中度、(3) 回應競爭的分化組織。

#### (1)、先民開發期與宅第發展期

##### ◇次級資料文獻

1. 清水公之七子在家務中分別擔任不同的角色。長子李燈輝日後負責家族內事務之管理; 次子李士鑒專司農產物之銷售; 三子李樹華入仕為宦, 重振家聲; 四子李士滾從事家族農耕工作, 日後專賣菜籽買賣; 五子士炳為農田管理, 督促家人四時撥種耕耘; 六子士昆掌管家族財務; 七子士恭精通醫術, 濟世治病。七兄弟職有所司, 相輔相成。(資料來源: 鄭勝吉, 《臺北縣第三級古蹟-蘆洲李宅導覽手冊》, 2000)

2. 李氏家族在 1983 年成立“祭祀公業李清水”的組織之後, 由李嚴秀峯女士整合家族意見, 主動向政府提出申請列為古蹟, 希望讓蘆洲李宅成為全民的文化資產, 永久保存。(蘆洲官網)

##### ◇初級資料文獻

李氏家族很棒就是說當時七大房的族長們就呼籲, 推李友邦的夫人李嚴秀峰為窗口跟政府對話, 然後把這個房子留下來, 我想家族的共識應該是他們成功的關鍵, 再來就是共識之後, 他們推出一個非常有代表性的人物, 這個代表性的人物又有足夠的高度跟智慧, 去成為跟政府對話的窗口。(摘自訪談稿 IC39)

#### (2)、祭祀公會成立至古蹟修復期

##### ◇次級資料文獻

成立“財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會”以維持蘆洲李宅歷史古蹟活化保存, 管理和文化資源和社區文化建設的發展作為一個整體的重建和規劃, 處理蘆洲李宅的維護管理和可持續發展的目的。(資料蘆洲李宅提供, 本研究整理)

#### (3)、古蹟修復交付試營運期

##### ◇次級資料文獻

蘆洲李宅 2006 年正式開放初僅三名員工和數名志工, 當時的經營活動, 主要是財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會開展的以開放“李友邦將軍紀念館”為主。(資料蘆洲李宅提供)

#### (4)、營運轉型期

##### ◇次級資料文獻

董事會根據李宅經營狀況來確定李宅的最佳運營模式, 然後傳遞給董事長和執行長。關於工作人員和志工的管管理, 分別由兩名經理管理之, 一個經理負責志工管理、田野美商店以及其他古蹟活化相關計畫實施, 另一個經理則是負責抓周、收涎民俗活動。(資料蘆洲李宅提供, 本研究整理)

### ◆ 權力依賴現象總結

#### (1) 不確定中解決問題的權力集中度

權力是指安排活動來達到極小化不確定性和成本的能力, 權力不可避免地是圍繞在社會系統中最重要和最稀少的資源附近。解決重要問題的時候需要權力的集中, 這樣的聯結會產生集中的權力 (Pfeffer & Salancik, 2002)。至於那些沒有涉及聯結活動的組織, 往往是權力不足或是缺乏能力來解決自身相依問題的組織 (Pfeffer &

Salancik, 2002)。李宅正是由於當時李嚴秀峰女士的極力倡導和七大房族長們的推薦，推薦出一個極具代表性而又有足夠的高度跟智慧的領導者—李嚴秀峰女士，領導李氏家族眾人跟政府進行對話，將蘆洲李宅成功申請為市文化古蹟，成為私有民宅列為古蹟的典範，並將蘆洲李宅成功的活化，使其成為地區知名文化開放場域空間。

由於李氏族人對保護文化古蹟的高度認知，也為傳承先人的精神文化，於是將高達六十幾億新台幣的蘆洲李宅捐獻出來，讓政府將其列為古蹟，藉由政府的法令法規來更好的保護李宅；

不確定性會導致更積極的協調努力，而要協調成功，就需要集中的權力以及自由行動的空間（Pfeffer& Salancik, 2002）；同時，由於李氏族人對文化資源的熱衷，積極探尋李宅存續之路，通過李氏族人的一系列作為，包括將權力逐漸轉移給專業經理人，使得李宅的資源整合日見成效，資源整合效益日趨佳境。

## (2) 回應競爭的分化組織

從蘆洲李宅的場域規劃，將蘆洲李宅規劃出耕讀大埕院、外翰講堂、居仁茶坊、自得手作坊、由義書院、田野美商店，並在每個場域設有專業的負責人；從蘆洲李宅的活動規劃，蘆洲李宅依照每個節氣，設有相應的文化活動，並設有年度的文化活動抓周與收涎，並在每項活動設有專業負責人，以整理宅邸的文化歷史與理念和發展相對應的活動，以分流人群充分體現宅邸的文化歷史與觀念精神。

## 4.4、控制依賴

本研究參照表 6 資源依賴理論之資源與生存觀點摘要出有關控制依賴的相關概念，萃取以下幾個關鍵概念對文獻進行探討：(1) 外部控制的現象、(2) 控制資源就是擁有資源、(3) 降低依賴避免被控制-用交易控制資源。

### (1)、先民開發期與宅第發展期

#### ◇次級資料文獻

1. 李氏家族對蘆洲區的發展亦作出了貢獻，1872 年，李清水主持建蓋湧蓮寺；李樹華先生以李氏家族名義向日本政府申建保和宮，李氏家人也以“李長利紀”商號的名義捐款，並領銜建廟大事，廟中石柱並有李樹華所提的楹聯。（資料來源：鄭勝吉，《臺北縣第三級古蹟-蘆洲李宅導覽手冊》，2000）
2. 除了李樹華出任保良總局委員等地方職務之外，其長子李雲梯（登孝）亦擔任過蘆洲地方的區、莊長以及其他委員會的委員等職務；三子李雲雷（震孝）治學嚴謹，在限習漢文的日治時期，仍設塾授漢學；為蘆洲留存多本文言史事、醫書藥方；四子李雲章（倬孝）廣行義診，至今仍為鄉民傳頌。（資料來源：鄭勝吉，《臺北縣第三級古蹟-蘆洲李宅導覽手冊》，2000）

### (2)、祭祀公會成立至古蹟修復期

#### ◇次級資料

文獻為了更好地活化蘆洲李宅，強化與其他組織的關係，避免蘆洲李宅被其他組織所控制，李氏族人與 1999 年成立“財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會”，是全國首例由古蹟業主本身為古蹟維護管理而成立的非營利、非政府的組織。（資料蘆洲李宅提供，本研究整理）

### (3)、古蹟修復交付試營運期

#### ◇次級資料文獻

以開放“李友邦將軍紀念館”為主，由此而來的兩年營收不足一百萬新臺幣，確實是捉襟見肘，不足以應付蘆洲李宅的日常維護和經營。（資料蘆洲李宅提供，本研究整理）

#### ◇初級資料文獻

剛開始的時候我們基金會只有三部活動的電腦，三個工作人員，然後那時候我們想要開門做生意，想要賣咖啡沒有杯子，想要上課沒有桌子，當你所有東西都欠缺的時候，就是我們不知道怎麼開始”。（摘自訪談稿 IC46 部分）

### (4)、營運轉型期

#### ◇次級資料文獻

1. 蘆洲李宅於 2008 年為了傳承李氏先祖耕、讀、醫、愛國、護古蹟的精神，陸續建構了耕讀大埕院、外翰講堂、居仁茶坊、自得手作坊、由義書院、田野美商店等服務平臺，並陸續計畫“抓周”與“收涎”文創產品，希望能夠通過李宅內部所包含的豐富的文化和歷史意義，以促進發展和保護蘆洲李宅。（資料蘆洲李宅提供）
2. 在進入資源整合期階段積極鼓勵社區居民參與社區建設，使當地的社區恢復生機和活力，通過與當地多種資源的整合連結，加強與社區之間的聯繫，降低其他組織對蘆洲的控制，同時也關懷了蘆洲社區的文化重生和煥發活力。（資料蘆洲李宅提供）
3. 經過專家輔導和資源的整理，蘆洲李宅最佳化地利用內外部的資源，使蘆洲李宅在提高營運績效的同時，又避免絕對依賴某一組織。

#### ◇初級資料文獻

1. 在剛開始的時候我們有很多的嘗試，但是其實我們並沒有把握，所以這個中間我們就是知道說我們所要展現的是李氏家族他們希望被看到的樣子，就是耕、讀、醫、愛國跟古蹟保存，這樣子的核心價值，那除了這樣的

核心價值，我們還要有能力吧這所房子的硬體照顧好，在有硬體的架構之下，讓軟體去充實它，所以永續經營是我們最重要的理念，那再做法上是有隨著空間，應該說隨著每個時期的因緣而有一些滾動修正；(摘自訪談稿 I C40)

我們已經瞭解我們要推的書香社會，我麼一定要幫他設一個經濟運轉的機制，他就會自己自然地滾動，那同時我們也在進行的，環境教育的這個區塊，環境教育這個我們一直有在做；(摘自訪談稿 I C35)

3 這個古蹟在他沒有停滯，他從剛開始沒有經濟來源，現在能夠平衡，那加上它在往社會企業上發展，就是他是在一直往前在看在走，在把他們的理想性做出來；(摘自訪談稿 I C35)

4. 希望能夠在政府的資源撤出的時候，我們可以活下去，那以我們目前來講勞動部補助我們的六年多元計畫，我們完整的走完了，然後也達到了一個預期的成果，我們並沒有說公部門的資源撤掉，我們就跨掉，反而是因為這六年來公部門的資源讓我們能夠獨立自主跟站起來。(摘自訪談稿 I C45)

#### ◆ 控制相依的現象總結

蘆洲李宅不能完全向所有需要生存環境作出反應。所以值得注意的問題是蘆洲李宅應該如何應對不同的環境需求到什麼程度，或者是外部社會單位的需求在什麼情況下可以滿意。社會控制是一個長久的過程，並非朝夕可以完成的，而焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低對公部門和利益相關組織的依賴外，尋找組織自身的特色文化產品和服務，實為關鍵性做法。經過多年的努力，抓周與收涎等年度活動，已成為重要的經濟支撐來源，充分降低了對外部組織的依賴。

##### (1) 控制資源就是擁有資源

控制資源的基礎之一是擁有資源 (Pfeffer& Salancik, 2002)。由李氏族人的辛勤勞作，經過數十年的努力，李氏成為當地地主，戮力耕耘有足夠的資金為興建保和宮等建築投入人力資源和資金資源等。

焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低資源的依賴，也應該擁有獨特的組織結構與組織宗旨、組織文化等方面，控制資源的基礎之一是擁有資源，然而組織本身就是資源 (Pfeffer& Salancik, 2002)。所以蘆洲李宅為了降低對外部資源的依賴，加強對組織自身的控制，成立了祭祀公業、文教基金會以達到維持蘆洲李宅永續發展的目標。

##### (2) 降低依賴避免被控制-用交易控制資源

控制資源的其他組織往往是不可靠的，特別是當資源稀少時。所以組織為了所需資源必須與其他組織進行交易，並企圖控制關鍵的資源。而組織能否生存，部分可由組織克服環境情境的能力來解釋，意即能否協調交易以確保所需資源的持續供應，是大部分組織行動關注的重點 (Pfeffer& Salancik, 2002)。在蘆洲李宅申請勞動部多元就業方案時，他們就有考慮如何讓自己的能量累積下來，就算當有一天政府的資源撤走時，蘆洲李宅也不會因為這樣而一下，跌入原來什麼都沒有的狀態，在這一方面蘆洲李宅就很適當地把握住，並且對自我宅邸文化的認同與堅持的，避免了太過依賴而變成飲鴆止渴。

組織既尋求免於依賴和外部控制，同時又致力於形塑自己所在的情境以及保有獨立行動的自主性 (Pfeffer& Salancik, 2002)。蘆洲李宅面臨的往往是由於其他相關組織的問題而造成的，因此解決問題不可避免地需要，涉及到與其他組織之間的聯繫，以符合蘆洲李宅的利益。活動的相互聯結會發展出集中的權力，在社會系統中最缺乏權力的個體或組織，往往正是那些最沒有能力去動員其他社會行動者，進而符合他們利益的組織 (Pfeffer& Salancik, 2002)。環境自然會益發結構化和相互聯結，彼此協調。李宅將自己的場域開放以社會參與的思維動員外部環境，促成資源的不段流入，並發展獨特文化體驗活動，改善了文化資源稀缺狀況避免了組織被控制的風險。

##### (3) 外部控制的現象

蘆洲李宅不能完全向所有需要生存環境作出反應。值得注意的問題是蘆洲李宅應該如何應對不同的環境需求到什麼程度，或者是外部社會單位的需求在什麼情況下可以滿意。社會控制是一個長久的過程，並非朝夕可以完成的，而焦點組織為了避免被完全控制，通常除了降低對公部門和利益相關組織的依賴外，尋找組織自身的特色文化產品和服務，實為關鍵性做法。經過多年的努力，抓周與收涎等年度活動，已成為重要的經濟支撐來源，充分降低了對外部組織的依賴。

## 5. 結論

當文化古蹟的發展走向了“活化”的方向，就是期許文化古蹟能藉由“活化”的過程延續其內在精神和文化。一個再利用計畫唯有透過歷史資源、資金整合、人力資源、地方特色發掘、空間氛圍情境等內外部資源的多方鏈結與整合，才能讓文化古蹟的內在精神文化得以延續。本研究希望透過研究對蘆洲李宅整體營運的研究可以得出，蘆洲李宅活化成功的關鍵因素，可為蘆洲李宅日後的發展提出一些建議。

### 5.1 結論

古蹟營運管理的目的，就是積極有效推動保存與再發展。持續發展的管理模式的建立，是讓文化古蹟活化的理念可以通過管理來完成的方式，運用“混合經營”的概念，即“政府與私有古蹟業者”參與機制，政府充當導師和監督者的角色。通過的“混合經營”的方式政府部門，以改善外部環境，私有古蹟業者可以在困難的市場中有機會生存。針對蘆洲李宅的個案經營管理研究，其結論根據生存資源、權力、控制依賴三方面主要分為下列各項：

#### 5.1.1、生存與資源

組織最關心就是組織的生存，同樣蘆洲李宅也不例外，財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會的終極就是為了蘆洲李宅的生存，然而資源對組織維持發展和生存有極其重要的作用，而為了生存就要想辦法降低組織對外部關鍵資源的不確定性的依賴程度，並且尋求一個可以穩定掌握這些關鍵資源的方法。

生存是每個利益團體的目標，然而在這個競爭激烈的環境中，除強有力的組織的領導，組織營運的宗旨，積極與外部資源進行互動外，對自我文化認同與堅持實為關鍵性資源與重要控制手段，放棄這一原則，蘆洲李宅可能就很難在文化古蹟活化的環境中生存下去。

蘆洲李宅的維護期間僅僅依靠政府資金的投入，那是蘆洲李宅都對政府的依賴程度是最深的；發展至現在蘆洲李宅積極尋找各種資源進入協助，當每種資源在蘆洲李宅都是占一小部分，組織對這些資源的依賴也就隨之降低，所以蘆洲李宅的發展，不論是發展至巔峰還是依舊如此平穩，都需要注意組織的發展如果過份的依賴另一組織，那麼蘆洲李宅就可能喪失自主性，失去原有的文化特色。

### 5.1.2、權力

一個利益集合體，為了要更好地生存，需要一個能夠適應現代經濟環境的組織，一個符合利害組織關係人的現代化組織結構，對文化古蹟生存時非常重要。一個組織剛剛萌生的時候，由於存在惡劣的環境，不管是來自內部的劣勢還是來自外部的威脅，一個組織想要生存就必須積極面對這些惡劣的環境，那麼這時候就需要進行集權，集中權力組成一個強有力的組織和領導者，需要強有力的領導，帶領他們走出困境；當一個組織的生存環境趨於穩定時，集權的行為就不符合組織的利益，集中權利在一個領導者手上，就有可能會導致因為一個領導者的失誤，而為組織帶來不必要的損失。

從蘆洲李宅的個案發展看，權力的轉移最重要的原因是環境的變化，從早期先民開發的家族前輩輩路藍縷渡海來台至祭祀公業成立，宅第在面對龐大經濟開發的壓力下逐步將其主動申列為政府保護古蹟，其間若非對文化傳承的堅持與展現對宅第家族影響的權力運作，蘆洲李宅古蹟恐已不復存在。總體營運轉型的過程中也依賴不同部門的專業經理人克服來自環境不確定的突發狀況；執行長或是專業經理人是組織得以與環境配適的一個非常重要的程序，蘆洲李宅在日後遴選執行長或是專業經理實應謹慎。

蘆洲李宅在文資法及家族權力中心的運作下逐步將古蹟硬體權力移轉至以政府為權力中心的保護機制，保留宅第內經營權力，藉文化活動的經營管理與利害關係組織進行交易，創造經濟營收以求組織持續生存。

### 5.1.3、控制依賴

每個組織要想在惡劣的環境中生存，就需要有與其他組織不同的特色，包括獨特的組織資源、組織的差異、特有的活動、獨具特色的企業文化等。焦點組織要想避免被其他組織控制，就應該拓展資源來源的渠道，避免過份的依賴某一特定的組織，焦點組織可以自由地且有能力地採取想要採取的行動。

依賴的程度會隨著資源供給與需求的差異而有所不同，依賴是處於同樣的環境中進行交易的各個行動者間的特徵，這些行動者因為交易而彼此相關聯；(Pfeffer& Salancik, 2002) 蘆洲李宅應該藉由持續架構或是調整交易關係，來克服所面對的不確定性，然而克服不確定性的做法就是增加協調，提高組織間的相互控制；

從蘆洲李宅的個案探討和理論的學習，我們可以發現，要降低焦點組織對外部組織的依賴，焦點組織必須要熟悉大環境的需求，蘆洲李宅的日後的發展，應該越來越重視環境成員的需求，滿足外部組織的需求，才能更好地降低蘆洲李宅對它們的依賴，從而使蘆洲李宅更好地發展。

界定外部組織所提出的需求已經被滿足 (Pfeffer& Salancik, 2002)。為了控制蘆洲李宅的外部組織提出的需求，蘆洲李宅需對某些社會情境進行持續交易，搭配社會資訊的提供以利採取策略。這種情況下，蘆洲李宅可以控制外部組織的滿意度，又不會喪失自身的行動自由。

## 5.2 後續研究

1、針對蘆洲李宅的組織結構進行深入分析，探討蘆洲李宅是如何處理與外部環境、外部資源的關係。

2、針對蘆洲李宅與政府部門的關係，運用資源依賴理論深入探討，求尋求文化古蹟在接受政府資源後，如何更好的可持續發展。

3、針對蘆洲李宅在權力方面的轉型，深入探討，探索出文化古蹟的發展在權力方面的規律，為文化古蹟的發展提出更好的建議。

4、針對蘆洲李宅現在發展的狀況，研究蘆洲李宅今後應如何發展，以加強品牌的塑造，使蘆洲李宅發展為臺灣地區中小型民間私有古蹟的標桿。

## 參考文獻

1. 王嵐, 羅奇 (2003), 蔡氏古民居建築群, 北方交通大學學報, 第 27 卷第 1 期: 88。
2. 林崇熙 (2012), 以新文化保存舊資產—文化生態觀點的產業文化資產保存, 文化資產保存學刊, 第 22 期: 73-84。
3. 於國華, 吳靜吉 (2012), 臺灣文化創意產業的現狀與前瞻, 二十一世紀雙月刊, 第 133 期: 82-88。
4. 吳慶烜 (2003), 影響民眾參與古蹟文化空間活動因素之研究—以臺南安平古堡為例, 嘉南學報, 第 29 期: 495-506。
5. 馬迎賢 (2005), 資源依賴理論的發展和貢獻評析, 甘肅社會科學, 第 1 期: 116-130。
6. 莊信輝 (2005), 板橋林家花園營運策略之研究, 中國文化大學碩博士論文。
7. 張雅珍 (2013), 結合民間力量維護傳承「重要民俗文化資產」, 文化資產保存學刊, 第 26 期: 85-90。
8. 鄭勝吉 (2000), 《臺北縣第三級古蹟-蘆洲李宅導覽手冊》。

9. 費迎慶, 秦樂, 郭銳 (2011), 蔡氏古民居的居住方式及其再利用研究, 南方建築, 第 1 卷: 44-49。
10. 盧泰康, 李建緯 (2013), 臺灣古蹟中既存古物調查的現況與反思, 文化資產保存學刊, 第 25 期: 95-115。
11. 寧小卓 (2005), 閩南蔡氏古民居建築裝飾意義的研究, 西安科技大學碩博士論文。
12. 鄧育璿 (2014), 歷史古蹟的經營與活化—蘆洲李宅的個案研究, 彰化縣: 國立彰化師範大學碩博士論文。
13. Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik 著, 俞慧芸譯 (2007), 《組織的外部控制-資源依賴觀點》, 台北市, 聯經出版社。