

國立政治大學國家發展研究所

碩士論文

群聚效應對文化創意產業發展的貢獻：以華山 1914 文化創
意產業園區為例

指導教授：童振源 教授

研究生：周凌霄

中華民國 一零一 年 九 月

群聚效應對文化創意產業發展的貢獻：以華山 1914 文化創意產業園 區為例

摘要

在過去的產業發展經驗中，廠商群聚發展的模式常常是很重要的一個考量，透過群聚能夠產生降低交易成本、整合產業鏈、人才的相互流通等諸多效益，然而隨著時代與環境的變遷，創意慢慢成為廠商或者產業的競爭基礎。這樣的知識經濟時代來臨加上文化創意產業（簡稱文創產業）在各國興起，而為了能夠讓文創產業有適合的發展環境，文創產業的發展與規劃就必須借鏡過去產業發展的經驗，在台灣甚至很多其他國家都選擇以文化創意產業園區（簡稱文創園區）的方式輔導文創產業的發展，因為群聚的模式對過去產業發展是有貢獻的。

台灣目前所規劃的五大文創園區中位在台北市的華山園區是起步最早的一個，目前由台灣文創公司經營，而針對華山園區也有很多質疑的聲音，包括華山經營得太過商業化，甚至排除很多創作者在華山發展的機會等，儘管如此廠商集中群聚在華山園區內部仍然能夠分享到群聚所造成的各種幫助。

透過訪談與文獻分析發現，華山園區的群聚效應對於園內廠商的貢獻有四：

- (1) 華山園區形成並提供跨界合作的平台，園區內的廠商透過跨界的交流與合作促成更多創新。
- (2) 華山園區開始形成一個文創品牌以後，除了透過高知名度吸引更多顧客以外，也辦理主題性的活動來吸引廠商所需要的目標族群，達成市場區隔。
- (3) 華山園區能促進人才交流與流動的發生，這樣的過程將有助於廠商的創新行為，在人才培育上華山預期在未來的 BOT 旗艦中心能有更積極的作為。
- (4) 華山園區能夠讓廠商與顧客接觸，進一步使組織的知識與顧客互動結合產生如何做（know how）的知識，並且再次透過園區來讓這些知識能夠累積、傳承。

【關鍵詞】 群聚效應、文創產業、華山園區、跨界合作、人才交流、華山品牌、知識外溢

Contribution of Clusters to Cultural Industries: The Case Study of Huashan1914 Creative Park

Abstract

From past industrial experiences, clusters are considered not only to cut firms' cost but also integrate their supply chains and other favorable effects. Creativity becomes the base of competition over time and cultural industries had grown up in many countries. In order to make a favorable environment for cultural industries, past industrial experiences are needed because of the big contribution of clusters to past industries. And the cultural industrial cluster mode is not only adopted in Taiwan but also in many other countries.

There are 5 cultural industrial clusters in Taiwan. Huashan1914 Creative Park, the first one which was established. Even if there are some criticisms of the park such as about over commercialized operating and artists are crowded out. However, firms in the park shared advantages from this cluster in many ways.

Contributions of clusters to cultural industries in Huashan1914 Creative Park's case can be summed up through literature review and interviews. There are 4 items:

- (1) Huashan1914 Creative Park offers a platform that firms and individuals share their ideas on it. The ideas on the platform are interdisciplinary. Moreover, the platform also stimulates collaborations and brings more innovations.
- (2) Since Huashan1914 Creative Park becomes a brand name, it attracts more customers by its high profile and also distinguishes the target customers from the public for firms in the park by holding events.
- (3) Huashan1914 Creative Park stimulates people to interact with each other and it's also helpful to firms' innovations. Moreover, Huashan1914 Creative Park is looking forward to making bigger and more contributions of talent cultivation after it finishes the BOT building.
- (4) The firms combine their organizational knowledge with the experiences of talking and interacting with customers in Huashan1914 Creative Park, thus the firms have their know how knowledge. And firms cumulate and create much knowledge by the park once again.

Key Words: Cluster effect, Cultural Industry, Huashan1914 Creative Park, interdisciplinary cooperation, personnel exchange, Huashan1914 brand name, knowledge spillover.

論文題目

群聚效應對文化創意產業發展的貢獻：以華山 1914 文化創意產業園區為例

目錄

第一章 緒論	
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究問題與目的	2
第三節、研究方法	4
第四節、研究流程	5
第五節、研究架構	6
第二章 文獻回顧	
第一節、資源依賴理論	8
第二節、交易成本理論	9
第三節、鑽石模型理論	10
第四節、群聚理論	
一、群聚理論的起源、定義	13
二、群聚效應與產業發展	16
三、群聚理論的特殊性	19
四、群聚效應與文化創意產業	20
第三章 華山 1914 文化創意產業園區	
第一節、文化創意產業與其特性	
一、文化創意產業的定義	23
二、文化創意產業的特性	24
第二節、文化創意園區與其特性	
一、文化創意園區的定義與功能	26
二、文化創意園區的建構與發展	28
三、文化創意園區的知識外溢	29
四、針對文化創意園區的質疑	31
五、文化創意園區的意義	33
第三節、華山園區的發展進程	
一、酒類生產階段	33

二、藝文團體爭取閒置酒廠	34
三、委外管理與整併	34
四、橘園經營階段	34
五、台灣文創發展公司經營階段	35
第四節、華山園區之地理環境與條件	
一、園區位置與交通情況	37
二、華山園區空間配置與使用概況	39
第五節、華山園區的經營與政府的引導	
一、文化部（文建會）與台灣文創公司的契約	40
二、政府引導方向與落實	41
 第四章 群聚效應的分析	
第一節、廠商選擇進駐因素	
一、「文化創意產業園區」能吸引廠商進駐	43
二、其他吸引廠商進駐的因素	44
第二節、促成跨界合作	
一、跨界平台的價值	46
二、廠商的跨界表現	46
三、綜合分析	48
第三節、華山品牌	
一、華山品牌的定義與效應	49
二、華山品牌作出市場區隔	50
三、華山品牌幫助園內廠商的經營	50
四、華山品牌與政府期待	52
五、綜合分析	52
第四節、人才交流	
一、人才培育	54
二、人才交流	56
第五節、知識外溢	
一、知識的價值與知識外溢	58
二、如何做（know how）的知識外溢	59
 第五章 結論與建議	
第一節、研究發現與貢獻	60

第二節、研究限制	63
第三節、展望與建議	63
參考文獻	65



圖目錄

圖 1：鑽石模型	12
圖 2：群聚效益示意圖	17
圖 3：創意文化園區功能示意圖	28
圖 4：創意園區發展構想圖	28
圖 5：知識轉換與自我超越過程的螺旋進化	30
圖 6：城市綠廊示意圖	38
圖 7：華山園區交通位址	38
圖 8：華山園區地圖	39

表目錄

表 1：創意群集的關鍵特徵	15
表 2：華山大事紀整理	35

附錄與附表

附錄 1：訪談內容摘要（廠商 A）	附 1
附錄 2：訪談內容摘要（廠商 B）	附 3
附錄 3：訪談內容摘要（廠商 C）	附 5
附錄 4：訪談內容摘要（廠商 D）	附 7
附錄 5：訪談內容摘要（廠商 E）	附 9
附錄 6：訪談內容摘要（廠商 F）	附 12
附錄 7：訪談內容摘要（華山經營者）	附 14
附錄 8：訪談內容摘要（文化部副司長級官員）	附 20
附錄 9：華山 ROT 案績效評估辦法	附 23
附表 1：績效評估項目及評估準則分配	附 27
附表 2：評估項目總表	附 27

第一章 緒論

第一節、研究背景與動機

一、研究背景

隨著二十一世紀的到來，產業不但需要面臨全球化競爭外，也必須要面臨知識經濟時代來臨的衝擊，不同於以往產業經驗的是過去大量生產大量消費的工業即將過去，接踵而來的是以創意為競爭基礎的知識經濟時代。Tweedy(2002)認為知識經濟所強調的是創造力 (creativity)、體驗 (experience) 與設計 (design) 這將會影響到個別國家的產業競爭力。

2002 年五月我國政府提出「挑戰 2008—國家重點發展計畫」(2002-2007) 計畫中更將「文化創意產業」列為十大重點投資項目之一，並且預計在六年內投入 208 億元經費，除了企圖提升產值與就業外，同時結合人文與經濟發展。在文化創意產業環境整備的部分，當時的文建會(現為文化部)企圖以產業集聚的方式來讓產業協調人力與互補技術、整合資源，因此文建會在 2003 年推動五大創意文化園區計畫，此五大園區分別位在台北、台中、花蓮、嘉義與台南。藉由園區營造經驗之累積與傳承，帶動我國文化創意產業之發展與環境整備(文建會，2004)。另外，在文建會文創第二期修正計畫(民國 97-102 年)目標中，也列出了輔助融資、產業輔導、人才培育與產業群聚等一系列的產業扶植計畫。

儘管在過去的高科技產業經驗中，科學園區的設立確實能有效帶給產業有效的幫助，但是觀察近年來中國大陸在上海的經驗可以發現，上海為了提升城市的文化消費，開始設立創意文化園區，先是大量掛牌然後開始停止掛牌資格的擴大，甚至開始剔除某些園區的掛牌。因此有不少質疑設置園區來推動文化創意產業的聲音出現，只是台灣在設置創意文化園區的方式與中國大陸有很大的差異，並且創意文化園區的模式在很多國家都有相當顯著優異的成效，包括英國的利物浦以及德國的魯爾區等，都是偏向把創意文化園區建立在比較具有歷史的老舊建築上，而不是像中國大陸那樣以量產創意園區的方式。故創意文化園區的模式仍然是發展文化創意產業值得參考借鏡的一個方式。

二、研究動機

基於台灣過去產業發展的成功經驗，以產業群聚的方式輔導產業確實對產業在各種方面有著重要的貢獻，但是由於過去的產業型態是製造業與高科技業的園區為主要，與現今的文化創意產業園區有很大的差異，並且政府也積極從事由過

去勞力與資本密集的群聚模式轉型成知識與創意密集的模式，因此不只是園區本身的營運模式與生產模式不同，在園區的訴求上也有很大的不同，因此產業群聚在文化創意產業園區所造成的群聚效果是值得被研究與探討的。

選定華山 1914 文化創意產業園區（以下簡稱華山園區）作研究的原因是，當時的文建會在《文創第二期修正計畫（民國 97-102 年）》提到華山園區較其他園區具有示範性與完整性，也希望以華山園區做出示範的效果，因此相對其他園區而言，分析華山園區將能夠瞭解政府所期望的示範效果是在哪些層面。另外，在文建會《創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫 98-102 年》中提到每年要定期舉辦台灣國際文化創意產業展/博覽會，其中只有先規劃要串聯華山園區與其週邊來拓展國內外的潛在市場，其他的文化園區並沒有被納入規劃，加上政府也有「台北都會中心文創雙 L 軸帶計畫」在做這部分的規劃，雖然其他園區也有類似這樣的鄰近空間整合規劃，但是其他園區不像華山園區有「酷」和「玩」作為規劃的主軸，並且有「文化創意產業、跨界藝術展現與生活美學風格塑造」的清楚定位，政府希望以華山園區的規劃與清楚定位來做為其他園區的模範，分析華山園區將更具有代表性。

因此華山園區適合作為研究的對象，接著將進一步闡明研究問題與目的。

第二節、研究問題與研究目的

根據文獻所歸納出來，群聚對產業與廠商的影響包括了合作關係的促成、資源的共享、促進創新行為、人力資源的聚集形成知識的外溢與流通等外部性。故本研究以群聚效應為理論基礎來分析產業群聚的現象能為華山園區中的廠商以及文化創意產業帶來哪些貢獻？並從下列的面向來做更細部的分析：

一、促成跨界合作：

政府欲透過文創中介人才的培育來達到文化、創意與產業界的連結，並推動文化創意產業的跨界整合計畫，促成設計、時尚與創意生活等產業的結合，也鼓勵跨領域的行銷交流合作。創意文化園區可以提供一個平台使合作關係的促成，進一步也可透過平台來促成跨界合作並產生更多創新的可能。

二、華山品牌：

因為華山園區能提供一個適合文化創意產業一個發展的地方，廠商們能共用園區的資源，包括展演空間等。除了共享資源以外，華山園區漸漸地被打造並形成一個品牌，可能吸引更多想要建立文化創意品牌形象的廠商前來進駐，並且提高參觀者來參觀的意願程度。園區內的廠商利用華山的品牌不但能有效廣告，華山園區舉辦文化節的方式更能為廠商帶來更多收益。又因為文化

創意產業的廠商規模又比其他產業更小，因此產業群聚在華山園區將有助於市場規模的集中與擴大，並且華山園區透過參加、舉辦競賽與文創產業博覽會的方式能夠提升在國際的能見度，廠商也可能間接得到市場的擴大與間接的廣告效果等利益。

三、人才培育與交流：

華山園區能提供一個可以吸引文化創意產業相關人才的場所，也因此將可能製造更多人才交流的機會。華山園區本身也有人才培訓的計畫與課程，除了培養新一代的跨界創作人才，也培育文化創意產業的相關人才，透過人才的培育與交流產生除了可能更多創意也更能夠帶給廠商幫助。

四、知識外溢：

華山園區提供適當的場所使企業、廠商甚至是個人能透過面對面的方式接觸，在一些具有專業知識的人將內容帶進園區以後，他們的專業知識將可能在園區內慢慢擴散出去，又由於華山園區有其獨特的風格與發展主軸，在結合台灣的文化相關的知識後，將會創造出寶貴的智慧資產，透過累積、傳承以及交流的方式讓這些智慧資產一方面能夠持續堆積，另一方面透過知識的交流與激盪產生出其他更具價值的智慧資產。這些知識、經驗的傳遞透過面對面的方式能夠較有效地達到知識外溢的效果，而知識激盪的過程也可能產生更多創新的可能。

第三節、研究方法

本研究將以以下研究方法進行：

一、文獻研究法：

- (1)參考相關書籍與政府所出版的文化創意產業年報。
- (2)相關期刊：來源為圖書館以及線上資料庫(包括華藝、Econlit 等資料庫)。
- (3)相關之博碩士論文：來源為各大學之數位化典藏。
- (4)政府政策與統計資料：來源為文化部網站與文化创意產業年報。
- (5)其他網路資源：以 Google 學術進行資料蒐集。

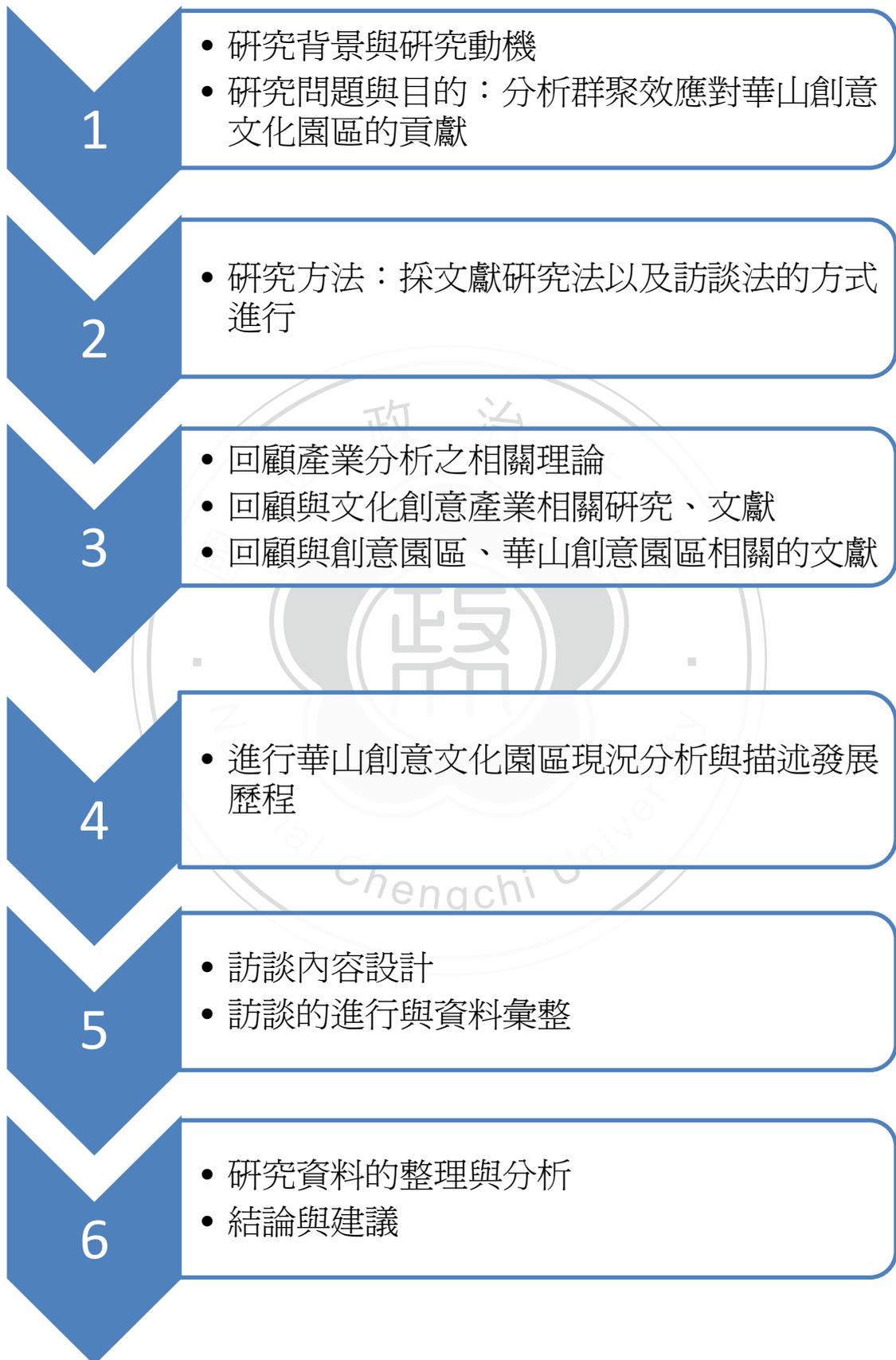
二、訪談法：

訪談的對象包含：

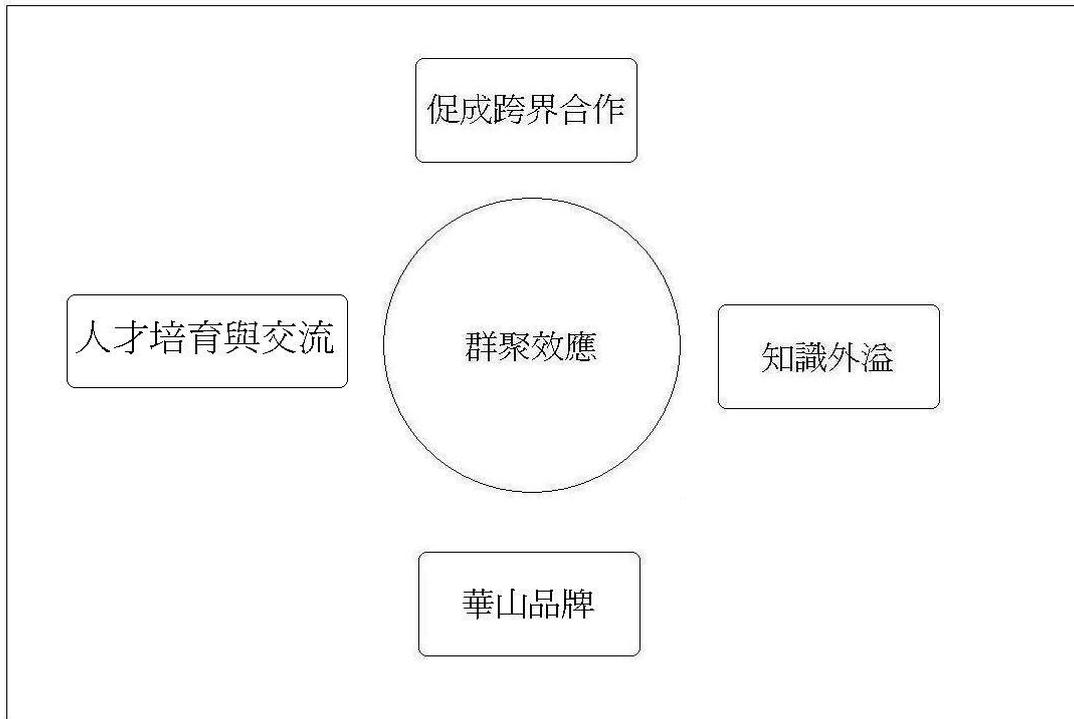
- (1)政府官員：對象為文化部副司長級官員。
- (2)管理人員：對象為台灣文創公司經營者。
- (3)園區內之廠商：對象為園區內之常駐廠商。



第四節、研究流程



第五節、研究架構



研究架構部分，本研究認為文化創意產業的群聚效應來自以下四個面向，因此將群聚效應分解成四個部分：

一、促成跨界合作：

政府欲透過培育文化創意產業的中介人才來促使文化與創意商品化，並促成設計、時尚與創意生活等產業的跨界合作與交流，因此文化產業群聚將有助於跨產業、跨領域的互動，進而有交流與合作。

二、華山品牌：

在華山品牌慢慢被建立起來以後，將能夠吸引更多參觀者前來，透過吸引與集中消費者的方式，華山品牌將能夠集中、擴大市場的規模，如此便可能對園區內的廠商產生正面的幫助，另一方面廠商的進駐也可能幫助華山品牌的建立。

三、人才培育與交流：

華山園區在群聚效應中，伴演的角色是提供有形的空間場所來促成交流與合作，而事實上華山已經建立起一個無形的平台。這個平台使文創工作者與藝術創作者以及其他各方可以進行意見的交換。而華山園區培育的文化創意產業人才的相關課程將能夠有助於文創產業人才的培育，此外透過文化中介人才的培養將文化與創意的商品化過程，能夠促進設計、

時尚與創意生活等產業的跨界合作。

四、知識外溢：

由於創意園區有其獨特的風格與發展主軸，隨著經營時間的積累，智慧資產也不斷地在累積，而透過華山園區將廠商聚集在一起，廠商們透過交流的方式去交換智慧資產，這樣的方式將能夠有意見的交流與衝撞，有助於創造出更多的智慧資產。



第二章 文獻回顧

第一節、資源依賴理論

產業在發展的過程中，供應產業能穩定成長的資源是不可或缺的，加上有價值性資源的有限性與稀少性，於是 Pfeffer and Salancik(1978)便提出資源依賴理論 (Resource Dependency Theory)，他們的核心概念就是互賴，並且追求組織權力的極大化，目的是組織的管理階層要追求組織的存續，必須盡其所能地管理組織對外部環境的依賴程度，以獲得更大程度的自主性。又因為組織內部無法達到完全自給自足，因此需要環境的資源，進一步對這些環境資源產生依賴性。然而當這些資源是被其他組織所擁有，便會造成組織對另外一個組織產生依賴性。又因為組織常常不能控制為了達成某特定組織目標所需要的必須情境，因此該理論重視的不僅是資源的有限性，更重視組織與其外部組織的互動，並且強調要減少組織對外部組織的依賴。

雖然強調要減少組織對外部組織的依賴，但是該理論並不是主張要與外部組織隔離、不聯絡，它主張的是對於關鍵性資源才會產生互賴，意即當組織面對一個高度不確定性環境且高度依賴特定資源的同時，組織會與外部環境的相關組織進行聯繫，目的是要減低外部環境所造成的影響。他們也認為組織都握有某些重要的資源，因此組織之間的互動關係並不會是單方面替其他組織提供資源，而是互相依賴的關係。倘若交易的組織雙方存在著不對等或者不平衡的依賴關係，依賴程度較小者將會在互動過程中有較大的影響力影響另一方 (Oliver,1990) 。針對管理資源依賴的問題，Pfeffer and Nowak(1976)也提出企業可以用合資的手段來因應，透過兩個或以上的組織整合方式來降低環境的不確定性。另外也發現到組織所面臨的共生依賴型態與合資的型態有關。

第二節、交易成本理論

交易成本概念是由 Coase 在 1937 年爲了回應市場失靈的現象所提出，導因於交易成本的存在才造成市場失靈。他認爲交易成本囊括交易行爲發生以前蒐集資訊、契約擬定與談判以及交易後監督對方是否履行義務等成本，他進一步將交易成本分爲三類：(1)搜尋成本 (search costs) 指的是交易前，對價格訊息的蒐集以及對適合交易者的搜尋成本。(2)議價與決策成本 (bargaining and decision costs)，指的是在制訂契約的過程中所需要的協商與議價成本。(3)執行成本 (enforcement costs) 指的是交易完成以後，交易雙方爲了確保另一方會確實履行契約所需要的監督成本。

Williamson(1975)認爲廠商在追求最大化效率生產的目標下，會選擇放棄與其他廠商交易主因就是因爲交易成本的存在。他認爲人是有限性的理性，而合約之所以會被破壞就是來自理性有限性的假設，投機者爲了自身利益而採取說謊與欺騙的行爲造成契約的破裂。另外，他也提出另外一種交易成本的型態，也就是合約中某些資源具有資源專屬性，意即交易前爲了完成交易順利所作的投入，並且無法挪作他用，他歸納出六種原因：地點 (site)、實體資產 (physical)、人力資產 (human asset)、品牌 (brand name capital)、承諾資產 (dedicated asset) 與特定期間專用資產 (temporal asset)。

Williamson 將交易成本理論引入組織理論，進一步認爲交易成本的主因是人性因素與交易環境因素，兩者交互影響下便會產生市場失靈形成交易障礙，來源上他歸納出六項：有限理性 (bounded rationality)、有限理性 (bounded rationality)、不確定與複雜性 (uncertainty and complexity)、少數人交易 (small numbers)、資訊不對稱 (information asymmetric)、資訊不對稱 (information asymmetric)。

針對影響交易成本高低的因素 Williamson 也提出三點：(1)交易所需資源的專屬性 (transaction-specific assets) 指的是爲了完成交易所需投入的資源，有些無法在市場流通也無法挪作他用，因此在契約終止的同時該資源立即轉爲沉沒成本，故這一類的資源成本越高交易成本也越高。(2)不確定性 (uncertainty) 的程度越高將會伴隨著較高的監督成本，間接墊高了交易成本。(3)交易頻率 (frequency) 他由頻率低到高分爲，一次性交易 (one-time)、偶發性交易 (occasional)、重複性交易 (recurrent)，隨著交易頻率增加需要談判與簽訂契約的成本也越高。雖然交易成本理論能夠有效解釋廠商需要負擔額外成本來源的各種因素，但是也忽略某些重要因素。Williamson(1985)指出交易成本理論只能分開檢視交易的雙方，忽略了交易雙方間存在的相依關係。Heide(1994)也提到交易成本無法解釋交易的成員之間的流程關係。Williamson and Ouchi(1981)交易成本

忽略了權力（power）的角色。

第三節、鑽石模型理論

鑽石模型是由美國哈佛大學的 Michael Porter 提出，他在他的著作《國家競爭優勢》中提到，群聚的目的就是希望以群聚的方式來提升一個國家的產業競爭優勢，在形成產業群聚的同時，從上游開始到最終產品與服務都能夠具有國際競爭力。而他認為產業要能有好的發展，在發展的過程中就必須要在以下六個面向均衡地發展：(1)有效率地利用勞工；(2)自然資源與資金的配合；(3)國內市場對品質的嚴格要求；(4)上下游工業的配合；(5)競爭激烈的國內市場；(6)政府所創造的外部經濟。而這六個面向並不是獨立的，它們不但有關聯性甚至有相互依賴的關係。

在他這本著作中，很重要的一個就是他所提出的鑽石體系，在這項理論模型中他提出幾項影響企業發展的重要要素，而這些要素也會影響到企業在國際的競爭力，所以倘若企業想在國際競爭的環境中有所突破就要充分運用這些要素，這些要素分別是生產要素條件、需求條件、廠商策略與結構以及競爭對手、相關聯產業的支持，而這四項要素間彼此是會相互影響的，因此當企業掌握某一要素優勢時，可能會連帶提升其他要素的優勢。以下將依序說明各要素與變數：

一、生產要素條件（Factor conditions）：

指的是一個國家在生產方面的基本條件，可以歸納成五類包括人力資源、天然資源、知識資源、資本資源以及基礎建設。

- (1)人力資源：指的是人力的技術與工作量、人事成本以及標準工時。
- (2)天然資源：自然資源的豐沛程度與品質好壞、土地價格的高低以及其他有形的資源。
- (3)知識資源：一國在科學與技術的發展對於生產有很大的影響，而這些科學、技術以及市場的相關知識蘊藏在各大學以及研究機構等單位裡。
- (4)資本資源：國家內金融產業的資金總額與資金成本。
- (5)基礎建設：泛指在型態上、品質上與使用成本上會影響到競爭狀況的基礎建設，包括交通運輸、通信通訊系統以及金融系統等。

另外，Porter 又將生產要素分類為初級與高級，初級要素包括非技術勞工、資金、天然資源等；高級要素包括受教育勞工、知識與技術、交通基礎設施等。初級要素對競爭優勢的重要性隨著產業發展越來越低，而高級要素對於競爭優勢漸趨重要，他也指出依靠初級生產要素是無法獲得全球競爭力的，而高級生產要素又很難從外部取得，必須自行投資創造。

二、需求條件 (Demand conditions) :

需求條件指涉的是內需市場，也就是一國國內市場對該產業所提供之產品或者服務的需求量，內需市場能夠刺激產業發展促進其改進、創新，內需市場的衡量指標有三：

- (1) 國內市場性質：包括需求的區隔結構、國內客戶複雜程度、需求特性、是否存在預期需求之購買者。國內市場的影響力主要透過客戶需求的型態與性質來展現。
- (2) 國內市場的規模與成長模式：市場規模與成長模式有強化競爭的效果，包括國內市場規模、客戶多寡、內需市場的成長率以及是否有先發需求或者提前飽和等相關因子。
- (3) 國內市場需求轉換成國際化之能力：是否具有機動性高或者跨國型之本地客戶及對國外市場之影響。

很重要的一點是 Porter 認為全球化競爭並沒有減少國內市場重要性，他認為國內客戶的品質非常重要，尤其是內行又挑剔的客戶，面對這樣的客戶產業更可能激發出競爭優勢。

三、廠商策略、結構與競爭對手 (Firm strategy, structure and rivalry) :

Porter 指出創造與持續產業競爭優勢的最大關聯因素是存在國內市場中強而有力的競爭對手。而就他的觀察，強而有力的國內競爭對手通常也存在具有國際競爭力的產業中，因此企業必須先在國內市場競爭得到創新與改進以後，才能往海外市場發展。

四、相關聯產業與支持產業 (Related and supporting industries) :

Porter 認為在觀察產業群集的現象時要特別注意的是，一個優勢產業不會是單獨存在的，它是與其他相關強勢產業一起成長的。而產業群聚與產業鏈強度會影響產業競爭力與競爭優勢，因此上下游的密切合作是必要的。而針對這些關聯產業可以從兩個面向來分析：

- (1) 上下游產業競爭優勢：即使國內之下游產業不具有國際競爭力，而上游產業供應商具有國際競爭優勢，對整個產業的影響仍然是正面的。
- (2) 相關產業內的拉拔效應：國內競爭力較強的產業若存在相互關聯性，較易對新興產業產生拉拔效果。因此，具有競爭力的本國產業會帶動相關產業。彼此間的競爭優勢可能形成相關產業的競爭力。

除了這四項要素以外，Porter 也提到兩個重要的變數同樣也會影響企業的發展，一是機會，另一則是政府；機會通常是企業無法掌握的部分，而機會有時候可以讓產業進行結構調整，政府的相關政策不但能影響企業也能夠促進產業的發

展。以下將詳細分別說明：

一、機會（Chance）

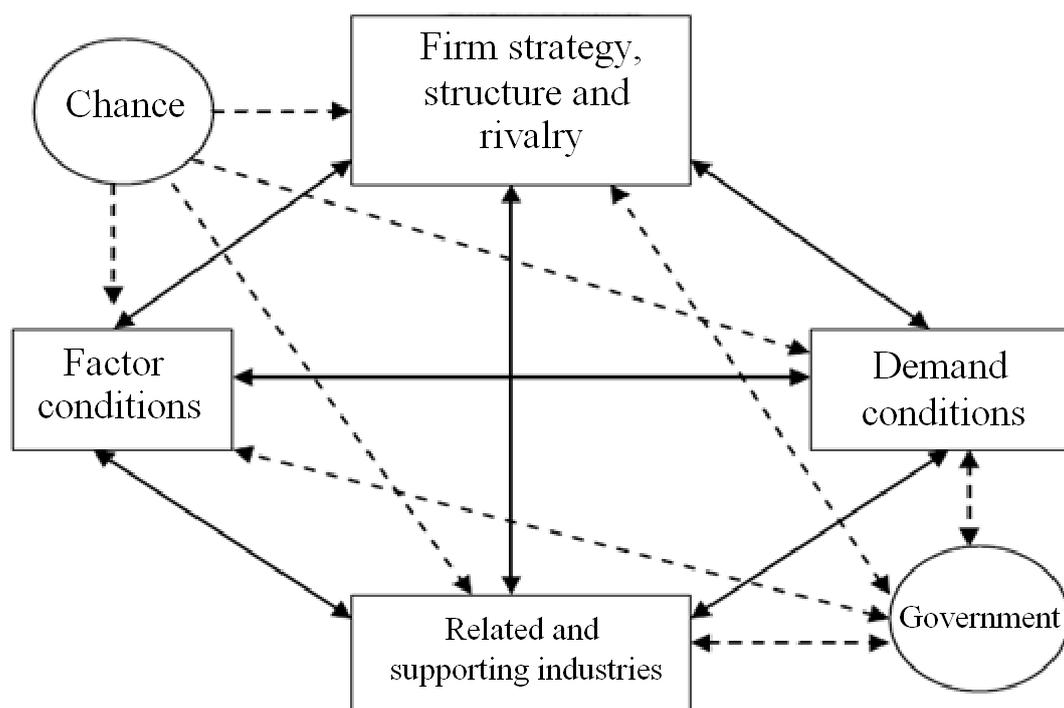
機會一般而言與該國的整體環境無關，除了不是產業內部所能面對的能力，也不是政府所能影響的。機會的重要性在於機會所產生的影響很可能會對產業造成影響，而可能影響產業發展的機會包括七點：

- (1)基礎科技的發明
- (2)傳統技術出現斷層
- (3)外部因素導致生產成本突然升高
- (4)金融市場或匯率的重大變化
- (5)全球或者區域的市場需求增加
- (6)外國政府的重大決策
- (7)發生戰爭

二、政府（Government）

政府應該藉由投入外部成本的方式，提供穩定的政治環境與產業所需要的外部資源、有利產業發展的環境，才能夠擴大鑽石體系的力量，因為這是企業無法做到的，例如基礎設施的建設、培養信息整合能力等。政府可以採用的政策手段包括補貼政策與教育政策、金融市場法規以及稅賦體制等。Porter 認為政府的角色應該是從旁輔助產業發展，營造一個適合產業發展的環境而非直接干預，另外他也提到採用保護產業政策會延緩企業競爭力的形成。

圖 1：鑽石模型



資料來源：Porter(1990)

第四節、群聚理論

一、群聚理論的起源、定義

群聚的現象可以從 Marshall 在 1890 年注意到產業地區化的現象談起，這樣產業地區化的現象類似今天的工業區，他在他的著作《經濟學原理》提出“產業區”（industrial district）的理論來解釋產業聚集（agglomeration）的現象，並建構起外部經濟（external economies）的概念，並且認為廠商的群聚能產生外部經濟。另外他也提到產業群聚以及群聚經濟形成的原因有三：中間產品的規模經濟、勞工的聚集、知識的外溢。在這之後 Weber 於 1929 年提出相關的概念“產業區位”（industrial location），他從最小成本的角度出發，認為最佳設廠位置就是在運輸成本、勞力成本與聚集經濟，這三項成本最低的情況下。其中的聚集經濟包括來自廠商生產擴大使得平均成本下降之規模經濟，以及由於多數廠商集中所造成外部效益的外部經濟。在區位選擇上 Christaller(1966)以市場區位作切入點，並從市場、交通、管理單位原則，並以門檻（threshold）與範圍（range）來研究最佳的區位。

隨後引起各領域更多專家的關注，其中著名學者 Porter 與 Krugman 也分別提出他們的看法。Porter 對於群聚（cluster）的定義是「產業群聚是在某特定區域中，一群在地理上接近、有交互關聯的企業和相關法人機構，並以彼此的共通性與互補性相連結。」他從競爭力的觀點出發，認為產業的區域化形成和全球化下的產業競爭力有關，這些企業與相關法人機構的聚集所產生的地理接近（geographical proximity）能夠讓產業的上下游整合，使得產業的競爭與合作關係並存，競爭所產生的加速創新與合作產生的互補將能提升產業競爭力。另外，他也提到國家競爭力的來源是創新，創新的來源除了產業內部以外，產業環境也將影響創新。Porter(2001)又進一步提到產業群聚可以將網絡理論與競爭連結。而一個產業群聚是一個地理區域的一種網絡形式，在鄰近群聚的企業和法人機構會增加彼此互動的頻率與影響力。

Krugman 在 1991 年也對產業地區化提出他的看法，他從投入與產出的角度切入分析，認為投入與產出的群聚將產生產業群集的優勢，包括：

- (1) 匯集了勞動供需市場，在產業的群集可以更容易地找到擁有專業技術勞工，勞工也能在求職上變得更容易，勞資雙方都受益。
- (2) 在專業投入（specialized inputs）方面，產業群集可提供廠商在生產時具

有多元化與低成本的非貿易投入。

- (3)廠商聚集將有助於群集內的訊息流通，產生技術與知識訊息外溢（information spillover）的效果，對此劉孟俊等人（2004）也有相同的看法。

繼 Porter 從競爭力角度分析與 Krugman 從投入產出之優勢分析以後其他更多的學者開始從不同面向、角度切入分析群聚對產業的影響。Morosini(2004)從社會網絡的觀點出發，認為產業群聚是在特定地理區域內，由社會和經濟體彼此相互靠近而形成的一個社會經濟實體（Socioeconomic entity），而為了能在市場上提供良好的產品和服務，在群聚中的社會群體和經濟體將會密切的結合，藉以連結彼此達到共享並且培育技術和組織的知識，此外他認為一個產業群聚形成的競爭力要從內部、外部、社會三個面向來衡量，內部指的是公司，外部指的是市場，社會則是學習。徐欣玉（2004）指出，群聚與網絡雖然看似相同但事實上存在些許差異，概念上而言兩者都整合廠商共同競爭，但是網絡（network）所強調的是廠商間彼此合作共同對抗外界競爭，群聚則是獨立廠商聚集起來分享環境所提供的外部利益，此時廠商間同時存在競爭與合作的關係。在他的研究中指出，廠商之聚集會有網絡互動關係存在，但未必會具有群聚的特性。

隨著產業群聚型態的不同對產業發展的影響也會有所差異，Hart(2000)將群聚歸納為四種類型：

- (1)緊密型集群（cohesive clusters）：這樣的群聚通常座落在城市，而為了能很快地因應生產新產品時的各種改變，因此需要高技術水準的勞工，而這個群聚的特徵是進出容易，最主要的優勢就在於交易成本的減少，特指運輸成本。此外，形成這樣群聚模式的另一個可能性是並透過集體運作的模式來分散創新過程中的風險性與不確定性，並且可以更彈性的方式運作。例如伯明罕的 Jewellery Quarter 即是。
- (2)新產業區（new industrial districts）：這一類的群聚是以知識作為群聚的基礎，產業是以高科技產業以及資訊科技（information technology, IT）產業或者微電子產業為主，坐落的位置多在運輸方便的近郊與都市邊緣，由於這些高科技產業產品需要快速被運往國際市場銷售，因此需要優異的運輸速度以及可靠的運送，但是交通運輸成本並非主要考量。而產業所需要的人才是以高教育水平的勞工為主，而非高技術水準勞工。例如位在美國加州的矽谷 Silicon Valley。
- (3)創新氛圍群聚（innovative milieu）：相同產業廠商之間會因為過去的工作經驗而建立社會網絡，因此在網絡內彼此存在信任感，廠商之間除了互換

訊息以外也互相學習，又因為存在信任感因此廠商們會傾向一起追求共同的創新目標，分散風險。例如義大利的 Emilia-Romagna。這種群聚與高凝聚群聚有很多相似處，它們都是座落在城市內部的中小企業，並且都極度依賴勞工所提供的知識與技術，因此它們都深植在地方。而最大的差異在於具有創意氛圍的群聚之所以創新是為了追求比高凝聚型群聚更長遠的目標。

前三種類型的群聚都著眼於內部的連結，這些連結都可能是貿易關係也可能是非貿易關係而它們都與社會資本、實體資本以及金融資本有關。其中社會資本指的是具有技能與知識的勞動力，實體資本指的是效率運輸與通訊體系，金融資本則是透過廠商握有的資源所進行的借貸等。

(4)鄰近集群 (proximity clusters)：這種類型的群聚與前三種截然不同，它們在生產組織安排上展現出一種很大程度的內部異質性。

Hart 在這邊文章的結論中也提到，邏輯上來說以下三種可能性都是有可能發生的，第一、產業聚集卻不存在創新的情況；第二、存在完全不同的創新群聚；第三、具有創新但不是以群聚的型態存在。

表 1：創意群集的關鍵特徵

創新集群的類型 (Type of Innovative Clusters)	連結的類型 (Type of Linkages)	集群特徵 (Cluster Characteristics)	實際產業案例 (Examples of Industries/Locations)
A 類型： 緊密型集群 (Cohesive Clusters)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 結合地方的生產部門與專業化勞工。 2. 非交易性質的外部性。 3. 極大化資訊的流通。 4. 高程度的內部生產連結。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以小型廠商為大宗。 2. 通常位在城鎮中，或在城市中。 3. 要能夠急速應變。 4. 具有彈性。 5. 進入與退出障礙較小。 <p>“屬於開放型”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 英國伯明罕的珠寶業。 2. 英國倫敦的家具製造業。
B 類型： 新產業區 (New Industrial Districts)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 交易與非交易性質的外部性。 2. 已建立的交易連結，包括運輸或廠商之間的資訊連結。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 廠商類型屬於大型與中小企業混合型。 2. 位置在城鎮外部。 3. 大量的全球性貿易。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 美國加州的矽谷。 2. 英國的 M4 高速公路。

	3. 廠商之間的生產關係穩定。	4. 企圖透過生產者/提供者的提前計畫來左右改變。 5. 關係較持久。 “屬封閉俱樂部型”	
創新集群的類型 (Type of Innovative Clusters)	連結的類型 (Type of Linkages)	集群特徵 (Cluster Characteristics)	實際產業案例 (Examples of Industries/Locations)
C 類型： 創新氛圍群聚 (Innovative Milieux)	1. 個體之間的關係建立在信賴的基礎上。 2. 共同從事高風險計畫，並有共通目標。	1. 幾乎都是中小企業為主。 2. 位置在城市外部。 3. 社會資本對這類型集群很重要。 “具有高度鑲嵌性”	1. 義大利的艾米利亞—羅馬涅。 2. 義大利米蘭的西北部區域。
D 類型： 鄰近集群 (Proximity Clusters)	1. 在空間上相對更接近。 2. 以知識為基礎的創新發明者。 3. 外部連結強過內部連結。 4. 客製化的批量生產。	1. 由中小企業與微型企業組成。 2. 位置在城鎮外部。 3. 微量的全球性質易。 4. 當地的區域只是一個位置，而不是系統化生產的一部分。 “不具有鑲嵌性”	英國的赫特福德郡。

資料來源：Hart(2000)

二、群聚效應與產業發展

根據 Porter(1990)所定義的產業集群：「在特定地區中具有競爭與合作關係，且在地理上集中，有交互關聯性的企業、專業化供應商、服務供應商、金融機構、相關產業的廠商等。」他認為產業在地理上的群聚，能夠對產業的競爭優勢產生來自四個面向的影響：

- (1)提高產業整體競爭力：產業集群形成有助於降低成本、刺激創新、加劇競爭提升整個集群的競爭力。
- (2)強化集群內企業之間的合作關係：企業之間的技術合作與其他非正式互動是知識轉移的重要媒介，而群聚將促成非正式互動的發生。
- (3)提升企業的創新能力並促進企業成長：集群能夠提供企業創新氛圍，並

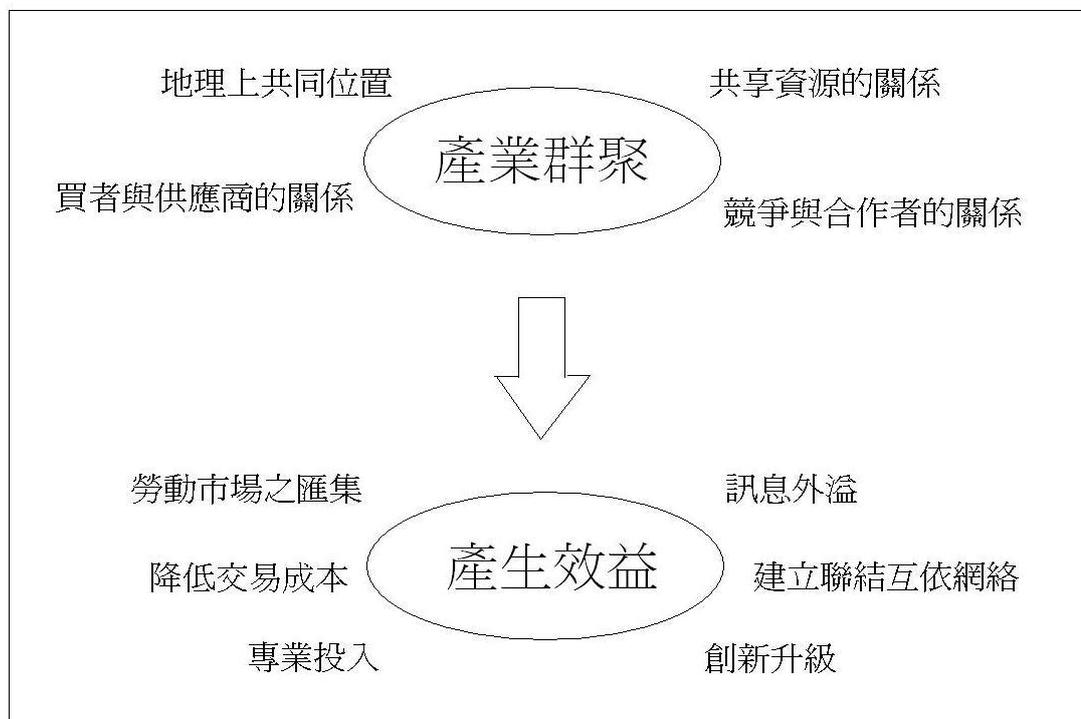
更利於知識與技術的移轉、學習達到知識外溢的效果，也能夠透過集群來分散中小企業創新的風險促進其成長與研發。

(4)資源共享：集群的型態將更有利於形成“區位品牌”，這將使政府更願意對其投資相關公共設施與相關資源。

在群聚的角色上 Richardson(1972)認為群聚在垂直連結與水平連結上有重要影響力，垂直連結所連結的是資源供應與下游通路銷貨，水平連結則是連結廠商形成合作關係。Dalkir(2005)認為群聚能產生、聚集隱性知識，並能提供學習機會來提升群聚的素質。Polyani(1996)針對隱性知識的看法是指高度個人化的、與實踐相關的、難以清晰表達的知識，通常為個人經驗、團隊默契、技術訣竅與組織文化等形式存在。對此 Romer(1986)也提出產業聚集以後人力資源累積將會產生外溢的外部性效果。

莊武雄（2005）歸納出產業群聚後，廠商之間的關係有地理的共同位置、資源的共享關係、同時存在競爭與合作關係，並且是買者與供應商的關係。透過群聚的方式產生的群聚效益，他也歸納出六項：(1)勞動市場匯集。(2)降低交易成本。(3)專業化投入。(4)訊息外溢。(5)建立連結互依網絡。(6)創新升級。

圖 2：群聚效益示意圖



資料來源：莊武雄(2005)

就知識外溢效果而言，于鵬等人（2011）針對文化創意產業集群分析，提到文創產業集群與其內部的知識流動是雙向的，集群內部聚集眾多工作內容相類似的工作者以及其他研究機構等相關組織，由於地理距離的縮小將有助於創造性思考與技術訣竅等知識的交流互動，達到知識外溢的效果。此外，面對面交流變得更加容易且方便，更能幫助隱性知識的交流促進文化創意產業群聚的創新能力。

群聚的成長將能夠提升群聚效應所產生的效益，Maskell(2001)就針對以知識為基礎的群聚歸納出 3 個群聚成長的因素：

(1)群聚內的組織不能將生產活動範圍只侷限在群聚的內部，必須要將部分的活動向外拓展到其他區域發展，以創造更多合作的可能與其他優勢。

(2)由企業主導的群聚能吸引許多企業前來創業，這將為群聚帶來更豐富的知識以及更具多元性的觀點。

(3)倘若群聚內部有大型組織進駐，將能夠提升整體產業的知名度以及資源。

搭配其他規模較小的小型組織，將能夠讓創意資訊與創新技術快速擴展。

針對生產效率的提升而言，Alcacer(2006)在實證研究中提出廠商之間除了會停止在市場進入的競爭行為，並且能夠更有效率地逐出無效率廠商，弱小的廠商沒有能力將其他競爭者逐出這個市場區域，最後消失在群聚中，使得整體群聚的產業生產力得以提升。Gwynne(1993)提到群聚可以藉由廠商們共同分攤建設成本來產生綜效（synergy），對此 Ke(2010)的實證研究結果也顯示，人力資源與城市內部的交通運輸基礎設施對群聚而言是很重要的因子。

然而群聚對產業發展來說並不是完全都是正面的，Flyer and Shaver(2003)提到群聚最大的負面點就是廠商之間的競爭效果，競爭會引起土地成本上升。Sohn(2004)則認為群聚會造成人才需求的競爭與產出競爭。Antonelli 等人(2011)認為群聚在知識外部性方面有正面也有負面的外部性，並提出金錢的知識外部性（pecuniary knowledge externalities, PKE）來衡量正面與負面的外部性。研究結果顯示群聚要能產生正面的淨知識外部性，必須要高於一個門檻值，因此有的群聚無法獲得淨的正面效益。太多的群聚與太密集知識交易將會分散群聚在知識外部性的好處，因為這將會減少知識的專業性。

本研究以群聚效應作為理論基礎來分析產業發展，原因在於群聚效應包含了其他理論所涵蓋的範圍，包括群聚效應可以產生交易成本下降，這是交易成本理論的一部分。群聚內部也會有互相依賴與資源共通使用的特點，是資源依賴理論的一部分。除了能綜合各個理論的核心概念以外，群聚效應也是各國政府部門發展特定產業非常重要的手段，包括美國的矽谷、台灣的新竹科學園區等都是，而針對台灣的文化創意產業而言，文建會在《文創二期修正計畫目標》的目標說明

就提到要“結合區域形成產業群聚效應”，因此群聚效應是產業發展相當重要的策略。故本研究選定群聚效應為基礎來研究分析產業的發展。另外，針對群聚效應的相關研究文獻，本研究歸納出群聚效應對產業發展的正面影響與負面影響分別是，正面影響有：

- (1) 透過群聚的方式整合產業鏈的上下游，藉此能夠降低成本。
- (2) 透過群聚能夠促進知識的聚集與交流，產生訊息與知識的外溢效果，進而能夠促進產業創新。
- (3) 群聚將能夠促成產業之間的合作行爲，這將有助於產業之人力資源的交流與累積。
- (4) 群聚中競爭很可能加劇，並刺激產業之創新行爲產生，進一步也提升了產業整體生產效率。
- (5) 在一空間群聚的廠商會建立合作關係，建立起相互依賴的網絡，達到產業內資源共享的效果。
- (6) 群聚將能吸引勞動市場匯集在特定空間。
- (7) 群聚可以降低交易成本，促進整體產業生產效率。
- (8) 群聚若能夠吸引大企業進駐，基於大企業的高知名度將能夠有效帶動小企業的成長，進而帶動整個產業發展。
- (9) 群聚能夠使廠商共同分攤基礎建設的成本。

負面影響則包括有：

- (1) 廠商競爭墊高了群聚空間與附近的土地使用成本，也會引起搶人才的現象。
- (2) 知識交流的行爲不一定是正面的，有些廠商只接受知識，但並沒有貢獻知識。
- (3) 群聚內部知識交流過於密集可能會減少知識的專業性，影響產業創新。

三、群聚理論的特殊性

本研究採取群聚理論作為理論基礎的原因是，綜觀資源依賴理論、交易成本理論、鑽石模型所探討的部分，雖然都能夠並且也很適合用來分析華山園區，但是個別理論所缺乏的是一個具有整體性的、全面性的分析，群聚理論則能具有概括性的特色，即使其他的理論對華山園區也有具體的貢獻與意義，但就個別而言都是較為片面的角度，本研究希望以較全面性的觀點來分析華山園區。

再者，在行政院文化建設委員會在 99 至 102 年度的中程施政計畫的「創意文化園區推動計畫」子計畫提到，要積極建構文化創意產業在園區的文化群聚以及異業結合，並加強文化創意產業的推動。另外在行政院文化建設委員會的《文

化創意產業發展第二期（97-102年）第二次修正計畫》中，說明計畫目標除了要建構文化創意產業的發展環境、文創產業市場拓展機制、文創中介人才的培養之外，很重要的是政府希望透過結合區域，並以創意文化園區作為基地所形成的產業群聚效應，串聯產業，進一步達到資源共用、人力與技術互補、激盪創意，以達成文化創意產業的整體區位發展，提升競爭優勢。因此從政府的計畫中可以看出政府對於群聚效應的重視以及群聚效應的重要性，政府想達成提升產業競爭優勢、促進人才與技術互補以及資源共享等目標，所倚賴的策略就是以創意文化園區的方式來結合文化創意產業與地方，發揮群聚效應。

《文化創意產業發展第二期（97-102年）第二次修正計畫》中所提到的執行方式期待能夠以群聚效應的力量，並以台灣過去勞力密集與資本密集的模式為鑑，建構成知識密集與創意密集的創意文化園區。綜合以上，群聚效應能夠包含的面向多而廣，並且政府也期望能以創意文化園區來發揮群聚效應，因此群聚理論在分析文化創意產業與創意文化園區有其特殊性。

四、群聚效應與文化創意產業

群聚效應對創意文化園區內的文化創意產業相關廠商的影響面向有很多，根據政府《文化創意產業發展第二期（97-102年）第二次修正計畫》所列出的政策目標有六項，包括：

- (1)厚植文化創意產業發展環境。
- (2)建構文創產業市場拓展機制。
- (3)培育文創中介人才，促成文化創意與產業接軌。
- (4)結合區域形成產業群聚效應。
- (5)推動重點旗艦產業，發揮領頭羊綜效。
- (6)六大旗艦產業至 2013 年總營業額達到 1 兆元。

並也擬定了六個子計畫來執行：

- (1)多元資金挹注：以補助的方式促成文化創意的產業化、增辦「加強中小企業文化創意產業貸款」50 億元與「國發基金」100 億元來強化文化創意產業的融資。
- (2)產業研發與輔導：提供文化創意產業業者相關情報與輔導以及基本統計調查分析。並也推動文創的跨界整合計畫，促成設計、時尚、創意生活等產業的結合，並鼓勵促成跨領域行銷合作交流。
- (3)市場流通與拓展：要打造台灣文化創意品牌，提升台灣在國際的能見度並

與國際接軌，以參與競賽、舉辦文化創意產業博覽會、拓展文創產業國際通路、與國外進行技術合作與交流等方式進行。

- (4)人才培育與媒合：培養中介人才來將文化與創意轉化成為商品，因此藉由中介者可以協助文化、創意與產業接軌。建立數位藝術跨領域的創作人才交流機會。並也培養新一代的藝術家等、推動文化創意產業經紀機制等方式。
- (5)產業聚集效應：將華山園區定位成「文化創意產業、跨界藝術展現與生活美學風格塑造」，希望將華山園區塑造成跨界藝術發揮的空間，也提供異業交流的平台。政府希望透過華山園區發揮聚集效應的方式包括：舉辦年度生活主題的活動或競賽、形塑台北文化創意產業軸帶、固定每個月以城市生活為主題辦理「華山藝術生活節」。
- (6)工藝產業旗艦計畫：包括工藝人才培育、跨產業合作方案、工藝品牌塑造、硬體設施的建置等。

根據文化部所擬出的 6 個子計畫，本研究將創意文化園區可能在群聚效應上對文化創意產業有貢獻的面向整理出四點：

- (1)促成跨界合作：政府欲透過文創中介人才的培育來達到文化、創意與產業界的連結，也推動文化創意產業的跨界整合計畫，促成設計、時尚與創意生活等產業的結合，也鼓勵跨領域的行銷交流合作。對此，創意文化園區可以提供一個平台來促成這些合作關係的發生。
- (2)華山品牌：政府期望打造台灣的文化創意品牌並透過參加、舉辦競賽與文創產業博覽會的方式來提升國際能見度，針對這點而言，創意文化園區將能提供適合的場地。在參與以及舉辦競賽或者博覽會的同時，也有助於擴大市場規模、拓展通路等。
- (3)人才培育與交流：在推動文化創意產業的同時，政府也著重人才的培育，除了提到要培養新一代的藝術家與創作人才外，也要培育文化創意產業的中介人才，來將文化以及創意轉化成為商品，並透過跨領域創作人才的交流來促成創新與創意的流動。
- (4)知識外溢：針對知識外溢這點，政府在文件中並沒有明確指出，但是在其他文化創意產業與創意文化園區的相關研究中，可以發現知識外溢是創意園區很重要的貢獻之一，然而蘊藏在創意園區的知識不像是過去高科技業或者製造業的知識，由於創意園區有其獨特的風格與發展主軸，因此在產業發展的過程中，將會累積與地方文化相關的知識，並創造、累積與其

發展主軸相關的創意知識。若以華山園區為例，便可以發現創意文化園區內部的廠商呈現多元化，廠商間彼此較少有相互模仿或者製造完全相同產品的情況，但是在園區內的廠商都與台灣的文化甚至華山園區的文化息息相關，包括阿優依原住民精品販售的原住民文化商品與音樂作品、1914 connection 所販售的台灣文化風格的禮品、甚至是青葉新樂園餐廳的風格也是以台菜為主，而這些廠商在華山經營的同時也創造並累積了相關的知識，透過舉辦活動的方式讓廠商之間進行互動與交流，這樣的交流將能夠產生知識的交換，達到知識外溢，透過知識交換的過程創造出其他知識，因此知識外溢能夠在文化創意產業群聚上產生貢獻。這樣的結果是文化部所期待的，文化部對創意文化園區的其中一項期待是，希望創意文化園區能夠結合獨特的地方文化。在華山園區周圍較特殊的是華山園區鄰近台北科技大學以及販售科技產品的光華商場，華山園區也已經於 2012 年 3 月與鄰近的台北科技大學簽訂產學合作計畫，合作關係的建立對於結合當地的科技以及學術相關研究將有正面幫助，華山園區結合台北科技大學與鄰近的光華商場以後，將有助於文化創意與科技的跨界合作發展、跨界知識的創造。

第三章 華山 1914 文化創意產業園區

第一節、文化創意產業與其特性

一、文化創意產業的定義

聚集在華山 1914 文化創意產業園區（以下簡稱華山園區）的廠商以文化創意產業相關廠商為主，因此首先要說明文化創意產業的定義。「文化產業」的起源是翻譯自德國法蘭克福學派最早使用的名詞 *culture industries*。該學派認為文化工業是由統治者強加給大眾的文化操縱（*cultural manipulation*），並且將文化工業歸結為以下特點：(1)文化的產生與現代工業的生產過程類似，是爲了消費而生產的並且有標準化的模式。(2)文化生產與現代科學生產技術結合越來越緊密。(3)主體對象漸漸以群眾爲主，而不是文化消費者。Adorno and Horkheimer(1944)同樣也提出反對文化工業的概念，這兩位學者批判文化工業的產品是爲了迎合大眾的需求設計的，因此他們輕視這些大量生產的設備與商品，因爲他們認爲標準化與規格化的工廠生產製造模式將有損文化的保存意義，產品賣給層級較低的一般大眾將有損文化的價值，更極端地認爲文化產業是低俗的屬於色情

（*pornographic*）、偽善（*prudish*）的產業。並認爲文化產業只是欺騙大眾的一種啓蒙活動（*enlightenment as mass deception*）。另外，Adorno(1991)又進一步提出他認爲文化工業的出現消除了純藝術（*high arts*）與通俗藝術的分界，他們所強調的是「文化應當具備自由創造的客觀性，產品價值產生自人類卓越創造力的表現，不應爲了迎合文化消費的需求而製造。」但是從另外一面來看，Gans(1974)認爲大眾文化除了能達成大多數人的美學要求，還能塑造多元的審美（*aesthetic pluralism*）價值。Wynne(1995)從樂觀主義的角度認爲，現今的文化活動涵蓋範圍已經相當廣泛，不再是以往的純藝術文化範疇了。

文化產業的定義漸漸地被分成兩派，一派是創意工業（*creative industry*），強調個人創意創造財富，1997 年在英國成立「創業工業任務小組」，並作出定義：「由個人創意、技能與才能所發展出來的活動，經由智慧產權的生成與利用，而有潛力創造財富與工作機會。」另一派則是文化產業（*culture industry*）強調的是無形文化資產的概念：根據聯合國教科文組織（UNESCO,2003）的定義是「結合創作、生產與商業的內容，而這些內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式呈現。」兩個學派都強調透過無形資產保護的方式使產品或者服務得以呈現。而 Thorsby(1997)提出一個能夠銜接兩個學派理念的想法，他認爲創意產業就是要將抽象的文化轉化成

為具有經濟價值，而且是高度經濟價值的產業，強調創意將抽象概念具體化的作用。這使得往後的創意產業與文化產業漸漸地變成一個文化创意產業的概念。著名學者 Howkins(2001)在他的著作《創意經濟》中針對創意經濟提出了 15 個核心產業，讓文化创意產業了一個明確的產業範疇，這 15 個核心產業包括：廣告、建築、藝術、工藝產品、設計、時裝、電影、音樂、表演藝術、出版、研發、軟體、玩具與遊戲、電視與收音機、線上遊戲。另外，Hendrik(2007)認為創意經濟的成長策略集中在無限創造性的利用，而不是像傳統製造業以優化原料使用的方式。

台灣針對文化创意產業的定義則在 2002 年提出，根據行政院所提出的「挑戰 2008：國家發展重點計畫文化创意產業發展計畫」中的定義是「源自創意或文化積累，透過智慧財產權的形成與運用，具有創造財富與就業機會的潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」針對產業範疇部分，在《文化创意產業推動法草案》也明確提出 13 種，分別有(1)視覺藝術產業、(2)音樂與表演藝術產業、(3)文化展演設施產業、(4)工藝產業、(5)電影產業、(6)廣播電視產業、(7)出版產業、(8)廣告產業、(9)設計產業、(10)設計品牌時尚產業、(11)建築設計產業、(12)數位休閒娛樂產業、(13)創意生活產業、(14)其他合於本法定義之文化创意產業。

二、文化创意產業的特性

隨著知識時代的來臨，文化创意產業也變得越來越重要，王屏（2009）指出文化產業成為各國競相發展的產業原因有 4 個：(1)能改變消費的方式與增加收入，刺激文化商品與服務的需求增加。(2)在新資訊經濟與通訊技術發展中，文化產業扮演重要提供者角色。(3)文化產業的創造性思考與表達能促進創新與技術進步。(4)文化產業的發展可以吸收來自衰退部門的失業者創造就業。1944 年澳洲政府就提出「創意國家」的文化政策，認為文化在財富創造與創新、設計上能有很大的助益。隨後各國也紛紛制定一系列相關的政策，而文化创意要進行產業化的過程勢必會具備產業所擁有的特性，吳思華（2003）提出產業一般具有的三個特徵是大量生產產品與服務來服務大量客戶、標準化生產流程保證每一個產品、服務品質都是相同的、生產者能透過市場機制直接從消費者取得回報達到自給自足的特性，也自行承擔風險。而針對文化创意產業而言，他也提到創意以人和土地為核心，因此城市在文化创意產業發展過程中扮演無可取代的角色。劉麗、張煥波（2006）也歸納出傳統產業群與創意產業群的差異，包括以下三點：

- (1)傳統產業強調技術和管理的創新；創意產業強調文化创意。
- (2)傳統產業強調技術因此會有鄰近校園就近徵才的現象；創意產業強調工

作與生活融合，結合文化生產與消費是多樣且多變的。

(3)傳統產業集群是企業首先集群，然後企業吸引人才；而創意產業集群是創意人才的集群以後才吸引了企業的入駐。

Thorsby 也針對創意產業提出三大特色：(1)創意產業活動會在生產過程中運用某種形式的創意。(2)創意產業活動與象徵性意義的產生、溝通有關。(3)創意產業的產品有可能是某種形式的智慧財產權。夏鑄九(2002)提到文化創意產業將藝術與文化視為經濟活動，為社會創造新的產業與服務，從美學的角度來看，藝術家能對藝術品的經濟效益與價格產生影響，他也認為文化創意可以是一種體驗、可以是商品，並且是有品味、隨處可得的。在體驗文化創意部分，Hartley(2005)提到為了吸引更多新的互動式消費者，創意產業將創造藝術和文化產業融合，也融合了概念和實踐。而針對文化創意商品部分，Hirschman(1921)便針對文化創意商品的特殊性提出五大特點：(1)產品隱含的意義是抽象的，需要消費者自行體會。(2)產品的好壞取決於個人主觀的看法。(3)有別於一般產品能帶給消費者效用，而是能帶給消費者另一個層次的滿足。(4)每項產品都具備獨特性因此無法被取代。(5)產品具有整體性，缺一不可。Frey(2009)從市場經濟的角度出發，認為市場能夠反映大眾對文化的需求產生多元文化，而多元文化將能包容大眾對藝術與文化的不同喜好，不論是高級或者低劣的文化商品，都取決於市場機制。其中所提到的「另一個層次的滿足」，Scott(2010)深入提到在文化產業特區中，任何一種產品從設計到最終商品化的過程都能與鄰近的組織進行密切的合作，並能將產品注入更多的情感內容，更容易滿足消費者心靈層面的需求。

根據以上學者專家對文化創意產業所提出的特性與內涵，本研究認為可以歸納成下幾點：

- (1) 多元內容：文化創意產業可以包容大眾對美學與對藝術文化的喜好。
- (2) 產品價值取決於個人：基於每個人審美觀與主觀看法的差異，文化創意產品的價值將涉及個人的主觀判斷。而商品不但具有實用性，更能夠滿足心靈上的需求。
- (3) 將文化與創意具體化：以文化與創意等較抽象的概念或者象徵性意義作為基礎，透過消費者以自身經驗來體會的方式，將抽象的元素具體化。
- (4) 結合商業與創作、文化，賦予創作的產品更高的經濟價值。

就多元內容部分，Johansson and Forslund(2008)認為消費者與生產者都喜歡多樣性。Behrens and Thisse(2006)提到基於消費者對於異質產品的喜好，空間上的不平衡在追求產品的差異性上可能是被需要的。因此需要適合文化創意發展的空間，Florida(2002)認為一個能夠以創意產業來促進經濟持續發展的地區需要同時具備

三個條件：技術（ Technology）、人才（ Talent）和寬容（ Tolerance）即著名的 3T 原則。他也強調技術和人才對一個地區而言是流動資本而非固定資本。因此人才可以在不同的地區流動而不會是屬於某個區域。而寬容的特性將能夠吸引和留住創意人才，並使一地區在吸引流動資本時更有優勢。另外他提出一點是，傳統產業集群是企業先集群以後才吸引到人才，而創意產業正好相反，創意人才聚集以後才會吸引企業進駐。所以政策要能同時吸引企業與創意人才。

Florida(2007)進一步對人才作分類分成兩大類創意核心（ creative core）與創意專業（ creative professionals），創意核心指的是工作內容以創意作為基礎的人，包括作家、設計師。創意專業是工作是為了支援或者支持創意核心工作者的創意的人，包括法律、金融等從業人員。

第二節、文化創意園區與其特性

一、文化創意園區的定義與功能

在過去的傳統區位理論以及產業經驗中，產業或廠商選擇區位的時候會考慮選擇以產業群聚的方式，因為產業的群聚會產生各種外部性的綜效，例如：上下游的產業鏈整合、人才與技術的共享與交流、市場趨勢的掌握、生產要素的共用與規模經濟等能夠創造產業優勢的外部性。由於過去傳統產業與高科技製造業中，有許多成功發展的產業園區、科學園區。因此進入知識經濟時代以後，這種以園區促成產業群聚的方式仍然持續被採行，產生所謂的創意園區或者創意文化園區，對此創意群聚、創意群集的概念 Wansborough and Mageean(2000)以文化特區的概念來詮釋創意群聚，他認為文化特區的意義是，在一個有限空間或者範圍內，與其他區域相較之下，涵蓋了高度集中的文化設施，而在特區內除了特定的文化活動外，也可能伴隨著相關的附屬活動。Frost-Kumpf(2000)也從文化特區概念出發，歸納出 7 個設置特區的目的：

- (1)提供藝術活動與藝術組織所需設備。
- (2)提供居民與遊客藝術活動。
- (3)提供藝術家就業與居住的機會。
- (4)讓藝術與社區發展更緊密結合。
- (5)讓地區更安全與具有吸引力。
- (6)活化城市的特定地區。
- (7)提供夜間活動而延長地區使用時間。

此外 Frost-Kumpf(1998)也根據用途與目的將文化特區分成 5 類，分別是

(1)Cultural Compounds—文化複合用地、(2)Arts and Entertainment Focus—藝術與娛

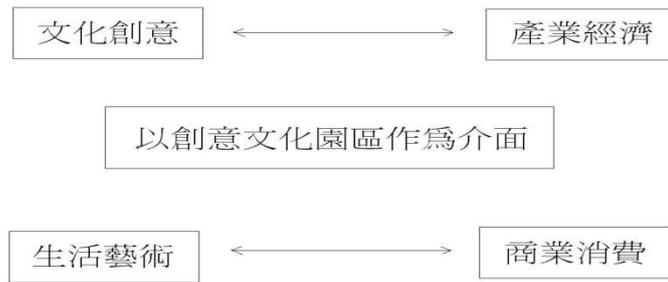
樂專區、(3)Major Arts Institution Focus—主要藝術機構專區、(4)Cultural Production Focus—文化生產專區、(5)Downtown Focus—市中心專區。Wynne(2001)認為文化園區要建立在文化產業群聚的空間，結合文化生產與文化消費，甚至結合更多其他功能包括工作、休閒等。而創意文化園區往往能吸引居民與遊客前往參觀、聚集。國內學者劉大和（2004）對創意文化園區的定義是：「將藝文界、產業界與消費者結合，並聚集為群，作為創作與生產的基地，並逐步建構一個兼備研發與創作、傳習與實驗、生產與行銷、展示與消費的產業網路，加速文化創意產業的發展。」針對創意文化園區 Montgomery(2003)認為文化產業特區是一種推動「城市復興（urban renaissance）」的方式，以文化來建立全新城市形象，而產業特區聚集文化產業集，讓資源和人才可以同時匯集，並也針對創意文化園區的特色歸納出以下 3 點：

- (1)活動（Activity）：能夠更多樣化地利用土地、拓展文化空間與活動、活絡夜間經濟活動、強化小型經濟體與創意企業等。
- (2)建造型式（Built form）：更緊密地利用城市空間、建築物能更多樣性與更好的適應性、滲透成為街景的一部分並且具有可辨識性、公共空間的擴充。
- (3)意義（Meaning）：是重要的見面與聚集的空間、能感受到歷史的演進、空間一致性與空間意象的塑造、具有知性的、提升設計與風格的鑑賞。

我國文建會 2002 年針對創意文化園區的功能提出定義，將創意文化園區作為一個平台介面來讓文化創意與產業經濟連結，讓生活藝術與商業消費連結。另外，文建會在 2003 年在《創意文化園區總結報告中》依照園區的功能進一步分成三種型態的文化園區：

- (1)創作型創意文化園區：著重在藝術的創作與藝術環境的整備，並提供藝術創作者資訊與設備上的支持。
- (2)消費型創意文化園區：建立一個藝術創作者與消費者交流的平台，目的是營造一個文化消費的空間。
- (3)複合型創意文化園區：融合創作性與消費性，同時強調培植與商業發展，大多數的園區屬於此種。

圖 3：創意文化園區功能示意圖



資料來源：文建會(2002)

另外，文建會在 2003 年也提出創意園區的發展構想圖，將個人、藝術工作者與創意文化園區以通路進行連結，包括社群網絡、網際網絡等通路系統。並著重於創意文化園區在創意文化氛圍營造、經驗傳承、產官學交流平台等功能。

圖 4：創意園區發展構想圖



資料來源：文建會(2003)

二、文化创意園區的建構與發展

針對文化特區的設置，Montgomery(2003)認為文化產業特區在城市群聚必須要有整體性的分析，讓城市利用既有的文化價值與歷史創造更新穎的環境，才能讓城市達到某種地位與成就。康旻杰(2001)提到建築空間回收再利用(adaptive use)或轉換性使用已非新觀念，拆除重建的方式從來不是必要或具經濟效益的；重建會大量使用原建築所遺留下來的構件元素或架構，節省營建成本。因此若使用原建築所留下的元素進行重建不但能夠節省成本，還能夠讓新建築被賦予歷史與文化的價值。並也認為有些園區的規模並不適當，這不但會分散土地與資金，

也會增加管理難度，降低資源利用的集約程度。而在創意文化區位的挑選與型態上，汪楊（2008）整理出四種類型的創意文化園區：(1)依託大學建立型。(2)將老廠房、老建築改建。(3)完全新建的。(4)依託傳統技術進行升級。這也是現今最常見的園區型態。

Caves(2004)提到創意生產網絡的集聚和發展可以創造出創意群聚的成本優勢、集體效率和創新優勢等，而這些構成了創意產業集群形成和發展的動力因素。McCarthy(2006)提到在文化創意產業空間導向下，有助於發揮合作、聚集經濟之效用並能最小化必要設施之成本，也能使文化消費與生產能高度集中。

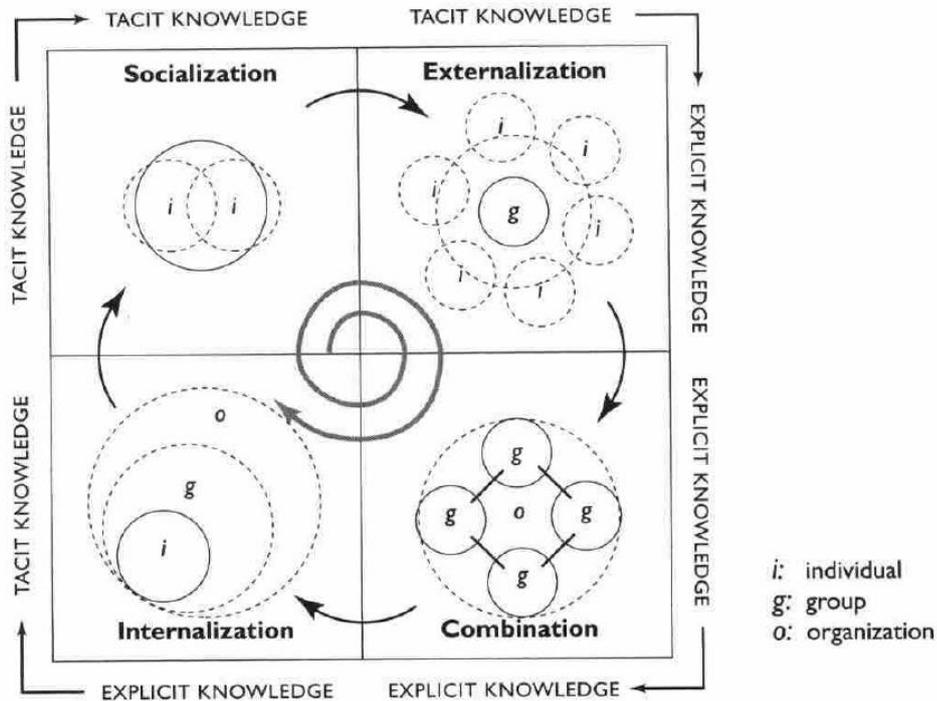
Landry(2007)以 Creative Milieu 說明創意人才的聚集是經濟的基本資源，此外還必須要有軟硬體設施，加上能不斷產生發明，以及社群間產生互動關係才能創造出新產品並帶動經濟成長。陳秋玲、吳艷（2006）分析上海 18 個文化創意產業群發現，互利共生關係是文化創意產業集群形成的邏輯點，互利共生關係越對稱，則文化創意產業集群效應越好，將有利於文化創意產業集群的形成和穩定發展。

綜合以上專家學者的看法，創意園區可以是連結歷史與現代並且具有文化意義的區域或者建築也可以節省園區營建成本，透過這種文化創意產業群聚在園區的方式不但可以產生成本優勢亦可以提升效率，也可以最小化必要設施的成本，透過生產與消費的集中來促進產業發展，園區也可促進社群間的互動得到創新的優勢。蔣雁（2008）利用主成分因子分析，透過對杭州四大創意產業園區內的 51 家企業的實地調查研究，得到的結果是：創意人才、信任機制、高校及科研機構、中介機構、創意氛圍和政府的市場管理對杭州創意產業區發展起了最主要的作用。

三、文化創意園區的知識外溢

針對知識的屬性，Nonaka(1998)將知識分為兩類一個是顯性知識（explicit knowledge）另一則是隱性知識（tacit knowledge）。顯性知識舉凡所有能夠訴諸於文字、數據資料、科學公式等的知識都屬於此類，而此類知識的傳遞是透過人們正式的、系統性的交流。隱性知識則是高度個人化的並且難以被正式化的、難以傳達的，這類知識深植在個體的行為、經驗，包括一些個人價值觀與情感等。並進一步將隱性知識分類技術性和認知性的隱性知識。技術性隱性知識指的是非正式的個人技能或者技巧，但無法以清楚的方式表達出來，舉凡各種個人技巧與手藝等都是，通常被稱為是技術的“竅門”（“know-how”）。認知性隱性知識指的是信仰、觀點、價值觀、思維模式都是。儘管它們不容易被明確表達出來，但是這類型隱性知識對於人們認識世界有巨大的影響。

圖 5：知識轉換與自我超越過程的螺旋進化



資料來源：Nonaka(1998)

根據上圖，顯性知識與隱性知識之間可以透過某些方式進行轉換：

- (1)社會化 (Socialization)：主要是個體之間的聚集，包含隱性知識的分享與交流，並強調是透過聚集在一個特定空間內所交換的隱性知識，並非文字所能傳達的。社會化是一個隱性知識匯流的過程，使創意能形成一些構想。
- (2)外部化 (Externalization)：這是隱性知識轉為顯性知識的過程。此過程有兩個關鍵的要素，分別是隱性知識的發聲、隱性知識的轉譯。隱性知識的發聲指的是些幫助創作者能夠表達出概念的方式，包括有文字、象徵等。隱性知識的轉譯是指表達出來的概念要能夠容易被專家或消費者所理解。
- (3)組合 (Combination)：這個階段最重要的就是知識的傳播與系統化。對這個階段來說最重要的三個課題是：擷取與整合新的顯性知識、顯性知識的散播是透過會議與簡報的方式進行、顯性知識的加工將使得可用性提升。
- (4)內部化 (Internalization)：將新創造出來的顯性知識轉化成為隱性知識，再進行一次循環。透過「做中學」(learning by doing) 以及訓練的方式，使得個體能夠進到團體與組織的知識領域中。

劉麗、張煥波 (2006) 就文化創意產業提出相關看法認為，創意行為通常依

據的是隱性的知識，這種知識需要通過手把手的面授才能獲得。意即隱性知識的交流需要透過面對面的方式才能進行，所以產業之間要是越容易能面談，則越能夠進行隱性知識的交換，因此產業會有誘因選擇群聚的模式，透過文化創意產業的群聚的方式形成了創意氛圍。Knoben(2009)提到組織內關係

(inter-organizational relations, IORs)：屬於長期的合作關係，需要雙方的雙向密切交流，並且彼此互相調整。這種連結注重面對面的交流，目的是為了得到具有法律效力的知識資源。因此這種交流越頻繁，廠商就能有越好的創新表現。

Landry(2000)就提到創意文化園區是城市中最具有創意氛圍的區域，創意經濟的基礎設施包括人才、技術、展覽空間、公共空間等的匯集，並且能夠創造出鄰近區域經濟的「乘數效應」帶動相關產業的發展。因此可以發現到創意文化園區對於知識外溢的效果是有正面的效果。

針對創意文化園區所能產生外溢的知識而言，這些知識不只是製造業所重視的技術面以及如何做(know how)，由於創意文化園區有獨特的風格與發展主軸，因此在產業發展的過程中，將會累積、結合與地方文化相關的知識，進而能夠創造、累積出更多與地方文化相關的創意知識。傅茹璋(2003)認為文化產業的經濟價值在於其「地方特殊性」的保存，而特殊性是來自於地方特色、地方氛圍及地方經驗，而文化產業特區除了以地方性與獨創性為基礎以外，仍需要地方制度的配合才能夠達到文化產業的知識與經驗傳承。

四、針對文化創意園區的質疑

針對文化創意園區是否應該被設立的質疑，Montgomery(2003)指出外界對於文化產業特區的批評有兩種主要的觀點：(1)並不是每個城市都需要文化產業特區。(2)文化產業特區只會產生更多貴族階級。他也就這兩個觀點提出他的看法，他認為「城市復興(urban renaissance)」是以文化來建立新的城市形象，文化產業特區是一種可以將城市文化產業集中的手段，讓資源和人才可以同時匯集，並且能重新活化都市內的閒置空間，創造更多公共空間與文化空間，並培養國民的文化與美學素養，創造就業機會，絕非貴族階級所專屬的。

對於創意文化園區的設置以後所衍生的問題，史徵(2011)以中國大陸的長三角地區做研究，發現該地區的文化創意產業園區建設有3項較大問題：

- (1)文化創意產業園區產業發展方向有趨同性，區域聯動與合作效應並未體現。
- (2)盲目建設各種創意文化產業園區：他指出這是不顧文化創意產業的發展規律的，加上中國大陸現今圈地不易，造成很多人以文化創意產業的名義

來拿地形成爲圈地的一種手段。當然也失去創意文化園區的真諦。

(3)文化創意產業園區內的企業“集而不群”：聚集在園內企業的產業關聯性不強，無法實現產業集群的協同效應。

針對園區同質化與盲目設置園區，造成圈地效應產生的現象。汪楊（2008）提到上海也有類似的效應產生，他指出在 2008 年的時候，上海就已經有多達 75 個創意產業園區，他認爲有很大的一部分是借用創意產業概念來發展房地產，這將造成嚴重同質化，並反映出園區缺乏統一規劃的結果。間接造成招商困難，另外，他也觀察到園區之間彼此開始以殺價方式進行惡性競爭的行爲。鄒毅（2008）也在觀察上海的創意園區以後發現定位上有很大的趨同性，造成同質競爭現象，他也提出園區只重概念而沒有清楚的功能定位，加上園區管理經營的經驗也不足。蘇卉（2011）針對“集而不群”提出了解釋與看法，他認爲創意文化園區並不一定能帶來文化創意產業集群的形成與發展，只是提供了發展的可能，但若園區內企業之間未能有深層的聯繫與互動，將會表現出“集而不群”的現象。他認爲更重要的是文化創意企業之間的密切交流合作與協作創新，若要消除“集而不群”現象的就必須要進行集群導向的文化創意產業園區建設，才能逐步消除這種簡單堆積的現象。Kang(2010)也有類似的看法，他認爲即使空間群聚已經存在，但是除非群聚靠著正向的外部經濟與規模報酬遞增能夠滿足高生產力，否則群聚將很難表現出其優點。另外，汪楊（2008）又指出一項問題是，倘若經營園區的企業只是扮演房東的角色，那麼園區之間的同質化競爭必然會出現。

范昕（2011）以《創意園區變味了》一文指出創意園區在商業化的過程中由於租金加碼進而逼退創意。很多畫廊跟工作室漸漸被咖啡廳跟酒吧所取代，創意園區演變成商業區，這都是在租金加碼以後將會產生的結果，藝術家遭到排除由商業性機構組織取代。余志隆（2005）指出在藝術文化與經濟需求相結合的情況下，原本純藝術創作必須改以社會大眾的消費文化爲導向，在市場競爭原則下，便會開始以企業化的行銷管理方式運作導致矛盾關係的發生。

綜合以上專家學者所提出的看法可以發現，針對創意文化園區是否能有效幫助文化創意產業的發展，問題點在於：

- (1) 由於產業之間缺乏互動，造成集而不群的現象，無法發揮群聚效應。
- (2) 中國大陸的經驗中，導因於園區的設置過度，造成另一波圈地活動，不但沒有幫助到文化創意產業發展，反而造成另一波房地產波動。
- (3) 創意園區之間的發展方向趨同，造成同質性競爭甚至惡性競爭。
- (4) 經營者只扮演房東，沒有辦法輔助園區發展，形成同質性競爭。
- (5) 園區的設置與商業化過程造成土地使用成本上升，迫使藝術家退出，取

而代之的是咖啡廳與酒吧。純藝術與商業發生矛盾。

(6) 園區的定位與功能不清楚，加上園區管理的經驗不足。

五、文化創意園區的意義

在文建會《文化創意產業發展第二期(97-102年)第二次修正計畫》提到五大創意園區的建置，是希望能透過群聚的力量將台灣從過去勞力與資本密集模式轉化為知識與創意密集的模式，整合產業鏈以後產生高附加價值，也希望創意園區有獨特的風格與產業競爭力。另一方面政府也希望透過園區在不同地區的發展運作，縮短城鄉之間的創意落差並拓展文化消費的市場。透過創意文化園區所塑造的創意氛圍將可吸引創意人才進駐，結合地方文化以後將能夠展現該地區的文化獨特性，進一步將能夠提升地方觀光。另外政府也期待創意文化園區能提供產業優良的發展環境，促成異業合作以及群聚效益，提升國民生活美學與生活品質。

針對整體社會效益而言，當時文建會也提到創意園區的建置是希望作為發展文化與經濟的催化劑，透過民間的力量與資源來再活化閒置的公有土地，將成果回饋給社會大眾，這對於國民素質與生活品味的提升將有正面的幫助。針對文化創意產業工作者，創意園區能夠提供他們更多就業的機會，並與國際接軌。此外園區也能提供創意與商品媒合的機會，讓創意能創造更多商機。

對於整體的環境而言，文建會希望能透過園區的吸引力來提升城市的活力與競爭力，也能提高園區週邊的生活品質。

第三節、華山園區的發展進程

一、酒類生產階段

華山園區的前身是日本用來生產清酒的「芳釀社」，於1914年建造華山園區的建築物與設施。而當時華山園區也不是就被叫做華山園區，華山名字的由來是日治時期，1922年由首任台灣總督「樺山資紀」將其更名為「樺山町」，之後由國民政府更名為華山。另外台灣總督府實施「酒專賣制度」，並改稱為「台灣總督府專賣局台北酒廠」，生產的產品主要為米酒與其他酒類。1945年在國民政府接收以後，再次更名為「台灣省專賣局台北酒工廠」。1949年改名為「台灣省菸酒公賣局台北第一酒廠」，初期以生產太白酒為主要，之後還生產米酒與水果酒。1975年再度改名為「台灣省菸酒公賣局台北酒廠」。1982年公賣局有計畫想把該地變成商業區與低密度住宅區，但是由於鐵路地下化的考量，使得周邊土地再利用無法核定。1987年4月1日，由於生產酒所造成的水污染問題嚴重，加上地價上漲變得昂貴等因素，造成土地利用不符合經濟效益，台北酒廠遷廠至林口工

業區，從此華山不再生產酒。於是造成這個區域變成閒置區域。

二、藝文團體爭取閒置酒廠

這個閒置多年的舊酒廠，在 1992 年經過立委投票通過劃定為立法院的新院址，並且也公告為機關預定地，但是在公告以後引起民眾的反彈，加上這項工程的經費過於龐大，因此立法院將新院址遷往仁愛路。而舊酒廠這個場域已經成為機關預定地。1997 年 6 月，湯皇珍、魏雪娥等藝文人士在籌辦「你說我聽」的中法藝術交流，發現了廢棄的台北酒廠很適合提供作為國際大型藝文活動的場地，於是藝術家們組成一個約莫 20 人的「華山藝文特區促進會」，並透過走上街頭與陳情等方式希望能爭取到空間使用的權力。同年 11 月 20 日，金枝演社進到這個廢棄舊廠區表演「古國之神—祭特洛伊」，於是被指控侵占國家公有土地，隨即藝文人士團結起來爭取這個閒置十年的舊場區，希望能夠再利用。同年同月，當時的菸酒公賣局將台北酒廠鄰近忠孝東路與煙囪前方的兩塊土地廣場，暫時租借給梅花里的里長作為私營的收費停車場，並被取名為「八德停車場」。該年年底梅花里里長將酒廠作為收費停車場之用，但卻未繳租金而被菸酒公賣局告發里長佔用，於是進入司法程序。1998 年，得到台灣省政府文化處的積極回應，與菸酒公賣局達成共識後同意將這個舊酒廠免費提供藝文界使用。

三、委外管理與整併

1998 年 6 月，公賣局將舊酒廠部分建築與戶外空間委託文化處代為管理。1999 年 1 月，文化處再委託中華民國藝文環境改造協會來接手，於是由他們來負責接手經營管理的業務。台北酒廠這時候才正式改名叫「華山藝文特區」，並供藝文、非營利團體與個人能夠創作的空間。另外，「華山藝文特區促進會」也依法改組成立法人社團，名稱改為「中華民國環境藝術改造協會」，成為國內第一個委外經營的藝文特區。2001 年 3 月，台北市都發局公佈華山藝文特區的都市更新計畫，計畫要把特區周邊閒置的貨運站改為中央華山藝文公園，也進一步計畫要把藝文特區納進公園的範圍內。2002 年 5 月，行政院提出「挑戰 2008—國家發展重點計畫」，針對政策結構提出五大計畫：1.新故鄉社區營造計畫、2.社區總體營造專業工作團隊計畫—分區社造中心、3.地方文化館計畫、4.行政院新故鄉社區營造計畫推動辦公室、5.文化創意發展計畫。試圖融合文化與環境。同年發生華山藝文團體的表演權與公民的使用權爭議，為了能同時解決該爭議，整併為「創意文化園區」，並以此作為推動文化創意產業之特別用地。

四、橘園經營階段

2003 年 5 月，華山園區正式交由「文建會一處」接管，計畫擴張 10 公頃的文化創意園區用地，雖由文建會接管但仍由環境藝術改造協會所代為營運。直到

2003 年底都由中華民國藝文環境改造協會所代為營運。但由於環境藝術改造協會與文建會的理念不合，因而退出經營，由民營的「橘園國際藝術策展股份有限公司」競標取得經營後，改名為「華山創意文化園區」，屬於公辦民營的模式。2004 年，正式由「橘園國際藝術策展股份有限公司」開始經營。同年 7 月，文建會的政策「新台灣藝文之星再生計畫」預計投入 82 億資金進入華山，引起藝文界的質疑，並且他們組成「創意華山促進聯盟」要督促政府公開舉辦華山再造論壇。2004 年 11 月，與橘園簽約到期，文建會宣布收回華山經營權。

五、台灣文創發展公司經營階段

2005 年，文建會對華山園區進行一項經費約 1.9 億的大規模修繕，並且時任文建會主委陳其南也強調不再發包讓民間團隊經營管理，直到年底才完工重新開放。年底結合舊廠區與公園的「華山創意文化園區」重新開放。目的是希望能提升國民生活美學、國內設計能力，並且提供藝術家能夠交流與學習，甚至能夠推廣、行銷創意作品的空間。2006 年底，將酒廠原本的包裝室與辦公室設計成電影實驗場，並且以 OT 也就是營運與移轉的方式對外公開招標。在當年度的 12 月，由「台灣電影文化協會」標得華山創意文化園區的「電影實驗場」經營權。2007 年 2 月，文建會規劃了「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，以促進民間參與。

2007 年 6 月，華山創意文化園區 ROT 的案子，華山創意文化產業引入空間整建營運移轉計畫案，台灣文創發展股份有限公司取得改建經營權，在達成協議以後於當年 11 月 6 日與文建會簽約並由該公司營運未來 15 年加 10 年的整建與營運權，加十年的意思是在 15 年的經營以後，績效如果優良則可以再延長經營十年。台灣文創發展股份有限公司於 12 月 6 日進駐。

表 2：華山大事紀整理

年代	大事紀
1914 年	華山園區的前身「芳釀社」完成建造華山之建築物與設施。
1922 年	日治時期由當時台灣總督「樺山資紀」將其更名為「樺山町」。之後由國民政府更名為「華山」。
1945 年	國民政府接收，更名為「台灣省專賣局台北酒工廠」。
1949 年	更名為「台灣省菸酒公賣局台北第一酒廠」。
1975 年	更名為「台灣省菸酒公賣局台北酒廠」。
1987 年	台北酒廠遷廠至林口工業區，從此華山不再生產酒。造成閒置多年。
1992 年	立委投票通過劃定為立法院的新院址，並且也公告為機關預定。
1997 年 6 月	湯皇珍、魏雪娥等藝文人士發現了廢棄的台北酒廠很適合提供作為國際大型藝文活動的場地，於是組成「華山藝文特區促進會」爭取

	空間使用的權力。
1997 年 11 月	金枝演社進到這個廢棄舊廠區表演，被指控侵占國家公有土地。菸酒公賣局將兩塊土地，暫時租借給梅花里的里長作為停車場，但卻未繳租金而被菸酒公賣局告發里長佔用，於是進入司法程序。
1998 年	台灣省政府文化處與公賣局達成共識讓藝文界免費使用舊酒廠。
1998 年	公賣局將舊酒廠部分建築與戶外空間委託文化處代為管理。
1999 年 1 月	文化處再委託中華民國藝文環境改造協會接手，於是他們負責經營管理的業務。台北酒廠這時候才正式改名叫「華山藝文特區」。另外，「華山藝文特區促進會」也依法改組成立法人社團，名稱改為「中華民國環境藝術改造協會」，成為國內第一個委外經營的藝文特區。
2001 年 3 月	台北市都發局公佈華山藝文特區的都市更新計畫，計畫要把藝文特區納進公園的範圍內。
2002 年	整併為「創意文化園區」，並以此作為推動文化創意產業之特別用地。5 月，行政院提出「挑戰 2008—國家發展重點計畫」。
2003 年 5-12 月	華山園區正式交由「文建會一處」接管，計畫擴張 10 公頃的文化創意園區用地，雖由文建會接管但仍由環境藝術改造協會所代為營運。
2003 年 底	由於環境藝術改造協會與文建會的理念不合，因而退出經營，由民營的「橘園國際藝術策展股份有限公司」競標取得經營後，改名為「華山創意文化園區」，屬於公辦民營的模式。
2004 年	1 月正式由「橘園國際藝術策展股份有限公司」開始經營。 7 月，文建會的政策「新台灣藝文之星再生計畫」預計投入 82 億資金進入華山。 11 月，與橘園簽約到期，文建會宣布收回華山經營權。
2005 年	文建會對華山園區進行大規模修繕，年底完工重新開放。
2006 年	年底進行酒廠的包裝室與辦公室設計成電影實驗場，並以 OT 模式公開招標。 12 月，由「台灣電影文化協會」標得「電影實驗場」經營權。
2007 年	2 月，文建會規劃了「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，以促進民間參與。 6 月，華山園區 ROT 的案子，由台灣文創發展股份有限公司取得改建經營權。 11 月，與文建會簽約由該公司營運未來 15 年加 10 年的整建營運權。 12 月，由台灣文創發展股份有限公司取得園區經營管理權，並於 6 日正式進駐。

資料來源：作者整理

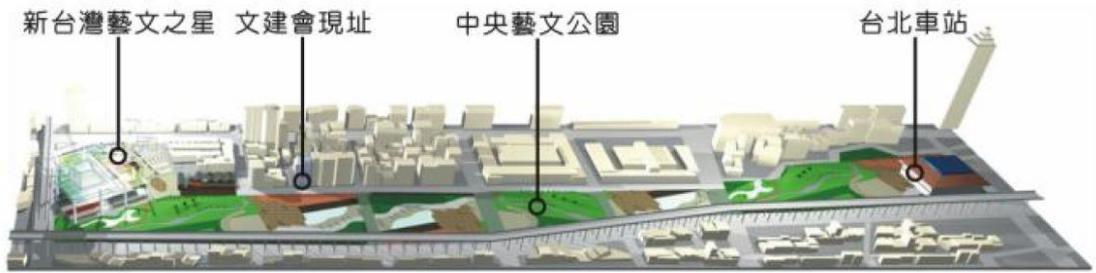
第四節、華山園區之地理環境與條件

一、園區位置與交通情況

華山園區的土地規模是 7.21 公頃，園區內建築是以階段性的方式擴建。以行政區域劃分，園區位在台北市的中正區，整個園區面向忠孝東路且在園區前方有一開放區域空間，可以提供文創業者與藝術家在此展出作品或表演，園區的東面是金山北路，主要有三棟建築物，主要作為展覽與表演的場地。園區的中央部份包含了園區內大多數的店面與餐廳。園區的西側於 2012 年甫對外開放。整個華山園區不但鄰近光華電子 3C 廣場以外，前往 101 購物中心、信義計畫區也是相當便利。

在華山園區的長期發展計畫草案所作的規劃是，結合台北車站與華山這個新台灣藝文之星來進行整體發展，作為貫通首都的軸線，並且能形成城市綠廊。針對大眾運輸交通狀況而言，公車系統有多線公車都可以到達華山園區，包括 232、205 與 276 等，捷運系統在善導寺站或忠孝新生站以徒步的方式 5 到 10 分鐘便能抵達，相當方便。自行開車前往也可停在園區提供的停車場內，較靠近園區的聯外道路包括新生高架橋與建國高架橋，加上園區位在忠孝東路與市民大道這兩條主要幹道之間，交通易達性高。

圖 6：城市綠廊示意圖



資料來源：行政院文化建設委員會(2004)

圖 7：華山園區交通位址



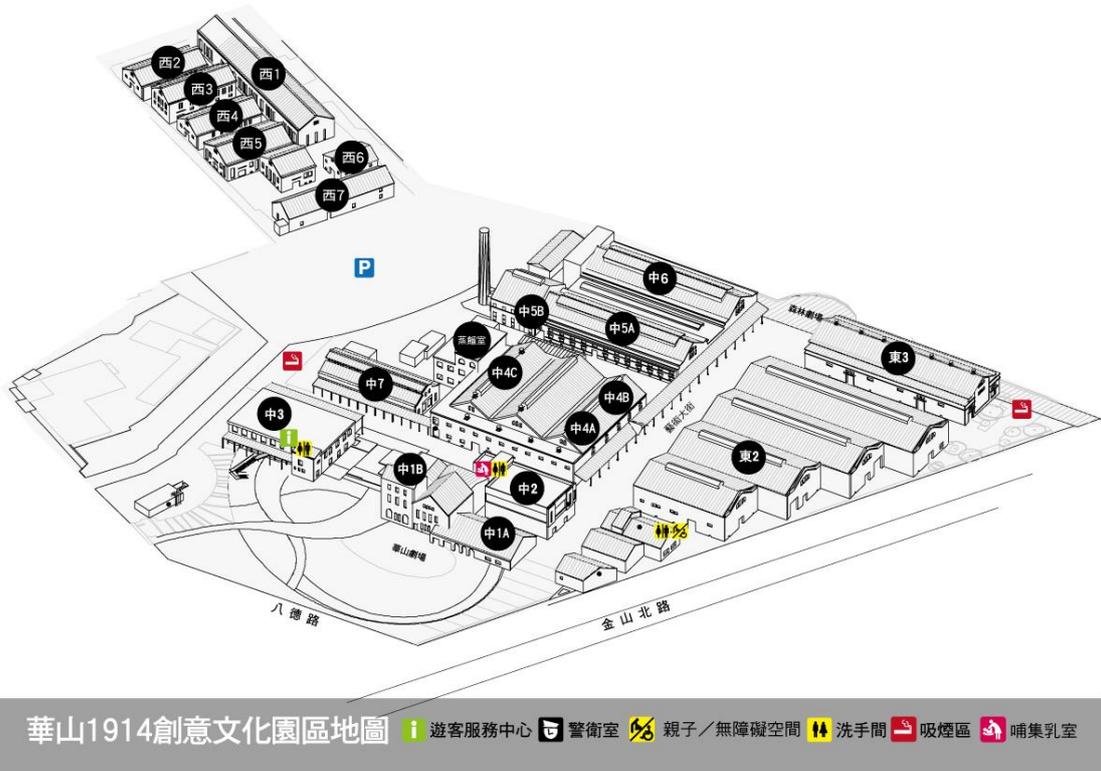
資料來源：華山園區網站(2012)

二、華山園區空間配置與使用概況

園區空間配置約可分成三大塊，東區、中區、西區。

1. 東區（E 區）：靠近金山北路的東區主要是作為提供展覽與表演場地，共分成 4 個子區域，E1 車庫工作坊目前是一家叫做 Alleycat's 的餐廳，E2 四連棟以及 E3 烏梅酒廠是主要的展覽與表演區。
2. 中區（M 區）：位在園區的中央區域，可以分成 6 個子區域，由忠孝東路往內依序為 M1 到 M6，其中有餐廳與藝術展覽、音樂展演空間以及文化創意商品店舖。於 2012 年 3 月 30 日觀察的結果，中區的空間配置為 M1：easyoga、M2：名山藝術，是展出畫作的空間、M3：行政大樓，2012 年 4 月 9 日以後將移至 M1 的高塔區，原空間保留遠流集團使用、M4：有若干家文創商品店舖進駐，如 1914connection 與 CDPiazza 等，一部分是展覽空間，另一部分是阿優依原住民精品店、M5：特別展覽區與 Legacy Taipei 音樂展演空間、M6：施工中區域、M7：青葉新樂園餐廳。
3. 西區（W 區）：於 2012 年才對外開放的區域，分成 W1 到 W7 共 7 個子建築。

圖 8：華山園區地圖



資料來源：華山園區網站(2012)

第五節、華山園區的經營與政府的引導

一、文化部（文建會）與台灣文創公司的契約

2012 年升格的文化部前身文建會在 2007 年的 11 月 6 日與台灣文創發展股份有限公司簽下 15 年的 ROT 案契約以後，文建會預期可以收取共約 2.5 億元新台幣的費用，並且可以省下空間整建的費用。此一 ROT 案依照文建會的評估，投資的廠商首先必須要在 1 年內完成除了紅磚區以外的全部建築設施營運，進行空間整建達一萬三千平方公尺的樓地板面積，並且進行軟硬體設置，這將耗資超過 3 億元以上，預估九年以後才有可能回收。另外華山園區總面積約為 7.21 公頃。ROT 案的面積為 3.4649 公頃約為 3.5 公頃，故若以「促參地上權租金優惠」推估 3.5 公頃的土地面積之每年租金約 1500 多萬元，另外還有定額權利金 100 萬元，並且還要依照稅後營利繳交變動權利金，所需繳交的比例是稅後淨利總額的 6%，是依照聯合會計師簽證之前度財務報表計算結果作為基礎。

ROT 案的範圍包括有烏梅酒廠、四連棟、車庫工坊、高塔區、果酒大樓、米酒作業廠、再製酒作業場、行政大樓、維修工廠、蒸餾室、鍋爐室、煙囪區、紅樓區等。建築物與場地的使用部分，契約規定要設置「小劇場」（烏梅酒廠）與「兒童劇場」（維修工廠）以及排練場，而這些空間不得小於既有及新增建築的總樓地板面積的 12%。並且要提供優惠租金方案，對象甄選辦法由台灣文創發展公司擬定。在場地出租部份，台灣文創公司完成契約的同時也要將副本交給文建會作為備查。此外也規定一年至少要辦 12 場戶外展演活動，並配合設置臨時的創意空間，並以優惠租金提供創意工作者進行商品展示銷售與教學。

關於期滿以後下次簽約的相關規定是，台灣文創公司可以依照營運績效的相關規定行使優先定約權，優先定約權以十年為限，必須在屆滿的前三年提出營運績效評估與未來投資計畫等相關文件向文建會申請繼續營運，但以一次為限。而文建會評估台灣文創公司的績效與優先定約權的辦法，將會依照「促參法第五十四條第二項」以及合約書中的相關規定辦理。

績效評估的作業程序為：（文建會 2011c）

1. 民間機構自主管理：民間機構應依本會規定之文件及期限，提送相關營運情形送本會備查。
2. 民間機構自評：於每營運年度終了後三十日內，將該年度之營運績效說明書提送本會，供評估委員會進行複評作業。
3. 初評小組初評：進行本計畫營運績效初步評估，將初評結果提送評估委員會複評。
4. 評估委員複評：複評初評小組辦理之初步評估結果，並審查民間機構營

運相關書面資料，必要時得進行實地勘查，就各評估項目予以評分，並作出督促改善及獎懲之決議，獎懲之標準得經評估委員會同意授權本會辦理。

5. 評選結果公佈：本會應於營運年度結束後三個月內公佈該營運年度評估結果及獎懲決議。並於本年評估結果公佈後第二季，進行建議改善事項之複查作業。

評估分數之總和平均在七十分以上為及格，而每年平均八十分以上，視為績效良好，民間機構依改建營運契約相關規定享有優先定約權。而在文建會評估項目表中，有五個大的項目來評定目前經營者台灣文創公司的績效：

1. 履約管理（35%）：這部分包含營運計畫目標的達成率、是否提供免費或是優惠折扣給予弱勢團體或微型文創組織，以及每年至少 12 場戶外展演活動、協助文建會舉辦文化創意產業相關策展活動等。
2. 文創產業效益（20%）：包括人才培育、產業引入以及國際接軌。
3. 財務營運（20%）：涵蓋投資規模、活動費用與推廣投資金額、權利金、地租與營運收支等。
4. 場地與設備維護（10%）：包括建築物與設備的維護與公共空間維護。
5. 場地使用者與遊客滿意度（15%）：場地使用者與遊客對於設施、活動的評價以及對園區的期望是否相符合等。

二、政府引導方向與落實

分析文建會《文化創意產業發展第二期(97-102年)第二次修正計畫》後，可以了解到文建會希望創意文化園區能對產業與社會大眾產生的貢獻，包括以下幾點：

- (1)資本與勞力密集模式轉型成為知識與創意密集。
- (2)透過園區整合產業鏈產生高附加價值，提升產業競爭力。
- (3)透過園區建置促成創意與商品的媒合，讓創意創造更多商機。
- (4)結合獨特的地方文化，促進地方觀光與國民生活美學。
- (5)提升文化消費，並促成異業合作與群聚效益，提供文化創意產業優質的發展環境並與國際接軌，能產生更多文創工作者的就業機會。
- (6)透過民間力量與資源來活化閒置的公有土地，並回饋大眾。

將文建會所期待創意文化園區產生的貢獻，以及台灣文創公司與文建會簽下的合約做對照可以發現，以華山園區這個案例而言，台灣文創公司接手經營這項 ROT

案子就是民間的力量去活化華山園區這個區域的一個案例。文建會要求台灣文創公司要配合設置臨時的創意空間，並以優惠租金提供創意工作者進行商品展示銷售與教學，這部分能夠促成創意與商品的媒合，進一步也能夠提升文化消費，也提供了相關工作機會。

知識與創意密集模式的轉型，根據契約所規定每年至少12場戶外展演活動，協助文建會舉辦文化創意產業相關策展活動，以優惠租金提供創意工作者進行商品展示銷售與教學，這些都有助於聚集知識與創意。但是在結合地方文化的落實程度就必須視經營者台灣文創公司的做法而定了。此外，產業發展環境的改善可以對照到契約中的績效評定部分，「文創產業效益」包括人才培育、產業的引入與國際接軌，雖然這部分也是政府評定台灣文創公司經營績效的一部分，但是並沒有一個明確的準則。產業鏈的整合度與附加價值的提升程度以及產業競爭力都必須有其他的方式衡量，無法從該合約中直接找到相關的做法。

在中國大陸的經驗中，創意文化園區有三個最主要的問題：(1)園區的設置過度，造成圈地運動與房地產波動。(2)園區同質化程度高，發展方向趨同。(3)產業之間缺乏互動，造成集而不群的現象，無法發揮群聚效應。有鑒於中國大陸的經驗，台灣在建構園區的過程雖然沒有像上海那樣一次通過上百個創意文化園區的設置過度。但是發展方向趨同的問題也可能在台灣發生，在園區發展的主軸上，只有華山園區有明顯的「酷」和「玩」作為主軸，其他園區若沒有其獨特的發展主軸很可能會產生發展方向趨同現象。最嚴重的集而不群現象台灣若要避免，必須要增加產業間的互動關係，華山園區透過定期與不定期舉辦文化節與其他活動方式能使廠商們參與，促成廠商間的互動關係，這將有助於降低集而不群的負面影響。另外，針對同質化程度高的問題，華山園區除了有明確的發展主軸以外，華山園區也已經於2012年3月與鄰近的台北科技大學簽訂產學合作計畫，台北科技大學的研發總中心希望雙方能夠以綠能、永續、科技與文創作為合作指標，這樣合作關係的促成將有助於將華山園區和其他園區發展做出差異化，雙方合作的部分包括：藝文展演與文創研討會、競賽合作、文創商品的育成、協助創業、促進師生交流等。

第四章 群聚效應的分析

從華山園區的完整名稱「華山 1914 文化創意產業園區」可以發現華山園區的定位不是像文化創意園區、文化園區或者藝術特區那樣，園區的內容除了包括有文化與創意的元素以外，園區的一個很重要的訴求就是產業的部分，因此華山園區不僅僅是一個文化交流或者創意藝術能交流的場域，很重要的一環是在產業或者產業化的部分。在讓工藝家開始進駐園區以前，必須進行園區的環境以及產業的整備，完成以後才能夠開始讓他們把內容帶進園區¹，而園區的定位是文化與創意的產業才能進駐，當各種元素的內容進到華山的空間以後，園區能夠吸引消費者前來，並且透過產品與服務的加值功能來幫助園區內的產業成長，因此在這樣的園區定位與訴求之下，聚集在華山園區內部的廠商將可能因為聚集在華山而能享受到聚集在華山園區的正面效應，而華山這幾年所可以被看見的部分成果是已經將通路建立起來，並且營造出一個消費的聚落以及消費氛圍，在建立起一個文化創意產業能夠交流的平台以後，聚集在華山園區內的廠商才開始能夠發揮群聚的綜效，由於生產要素所產生的生產聚落，透過通路與消費氛圍將商品賣出這才是一個價值鏈的完整²。而華山近年來的做法是試著讓消費者的聚落能夠產生，並讓創意人才能夠聚集，進而能產生更多互動。

第一節、廠商選擇進駐因素

一、「文化創意產業園區」能吸引廠商進駐

華山若要透過廠商的聚集來發揮群聚效應，勢必要有足夠的誘因才能夠吸引廠商們前來進駐，而目前進駐在華山的廠商大致上可以分為兩大類，一種是在華山經營的初期與華山有合作經驗，經過評估以後覺得適合進入華山，因此華山邀請該廠商進駐，這類的廠商是較早進駐的廠商；另一種是在華山公開招商以後才提出申請經過審核才進駐的廠商。

不論是受到邀請前來進駐或者公開招商以後進駐的廠商勢必要有足夠的誘因才能吸引他們進駐華山，透過分析訪談的結果可以發現到廠商們進駐在華山最主要的誘因是，華山在定位上是一個文化創意產業園區，在調性上對於某些進駐的廠商而言比較合適，加上文化創意產業園區能夠常態性地持續經營藝文人口，間接提供可以進行銷售與販賣文創商品的地方，在廠商屬性與地位相仿，並且在

¹ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

² 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

定位上也比較搭調的情況下，廠商會因為華山園區是一個文化創意產業園區而選擇進駐³。而這樣一個文化創意產業園區的場域由於能夠吸引到喜歡藝術與文化創意的人口，也是廠商的考量因素⁴。

另外，廠商們認為文化創意產業園區的定位清楚能達到客群的區隔作用，較能吸引那些真正對藝術、創作等文化創意產業相關內容有興趣的參觀者前來；其中有一部分的廠商則是由於其廠商的獨特性與非主流文化為主的特性，在台北市的其他位置很難找到適合它們駐點的空間，正好華山園區的定位與屬性符合它們的調性與風格，由於華山替廠商區隔出目標客戶族群，並且與廠商的調性較為協調，因此華山園區能夠吸引廠商進駐。除了市場區隔外，廠商們也重視並且肯定華山在網路行銷所作的努力以及其他媒體包括平面媒體的採訪等造成曝光度提升的效果⁵。甚至華山會不定時地安排一些採訪活動，讓記者進入到園區採訪店家讓店家與商品的曝光度能夠提高⁶。

雖然並不是所有的廠商都會因為華山是一個文化創意產業園區而選擇進駐，但是大多數受訪廠商會因為華山被定位成一個文化創意產業園區而前來，主要的原因本研究歸納為兩項，一是能夠在客群上作一個區隔，也就是園區能夠吸引到真正喜歡文化創意與藝術的人口族群，另一則是廠商曝光度的提升將有助於廠商的營運。

二、其他吸引廠商進駐的因素

吸引廠商進駐的第二大誘因是大多數的廠商喜歡這個古色古香的地方、懷舊建築的場域，這樣的場域有廠商們認為非常適合發展文化創意產業的地方，因此選擇在此設點與進駐⁷。包括周圍鄰近的環境所種植的樹木與草皮搭配老舊的樓房產生的氛圍，都是廠商認為該場域適合發展為文化創意產業與藝術產業的環境⁸。此外，有別於台北市高樓林立的都市叢林印象，華山園區裡面有的綠地對廠商們來說是一個相當難得的環境⁹。而人潮與來客量也是廠商考慮進駐園區的重要考量之一，根據華山園區的統計，2011年就有多達41萬3千多的參觀人次，相形之下，在園區外面的來客人數將會明顯少很多，在園區內相對能吸引較多的人潮前往，即使是在同一條大馬路上。

³ 訪問受訪廠商 E，2012 年 7 月 24 日於華山園區內。

⁴ 訪問受訪廠商 B，2012 年 7 月 19 日於華山園區內。

⁵ 訪問受訪廠商 C，2012 年 7 月 20 日於華山園區內。

⁶ 訪問受訪廠商 F，2012 年 7 月 25 日於華山園區內。

⁷ Landry(2000)提到創意文化園區是城市中最具有創意氛圍的區域，匯集了人才、技術、展覽空間、公共空間等以後，便能夠創造出鄰近區域經濟的「乘數效應」帶動相關產業的發展。

⁸ 訪問受訪廠商 B，2012 年 7 月 19 日於華山園區內。

⁹ 訪問受訪廠商 C，2012 年 7 月 20 日於華山園區內。

除了考慮到整個環境是屬於比較老舊建築、休閒的綠地以外，廠商們也會考量到華山必須要能經常舉辦活動來活絡整個園區，希望透過活動來帶動整個產業與廠商的營運與發展。另外有的廠商是因為喜歡建築的內部構造，認為建築內的建構方式很適合它們作展覽、演出的空間因此進駐。在硬體條件外，其他還有一些吸引廠商到華山進駐的因素包括交通的便利、較能吸引人潮、腹地廣大等。



第二節、促成跨界合作

一、跨界平台的價值

華山園區希望透過產業的整備方式來吸引產業的聚集，透過將內容引進到華山的空間以後所產生的特殊的地域性與文化創意氛圍，而這些特殊性將會是作為文化創意產業交流平台很重要的價值，也就是說作為文化創意產業的平台所憑藉的就是地域性以及氛圍。而特殊的地域性除了園區的內容以外也包含一些都市計畫的概念，華山園區的地理位置除了在市中心外，所在地點的特殊性包括緊鄰光華 3C 賣場、科技大學與藝術大學等，鄰近的大學在科技以及藝術上都能提供相關的支援，而不同的人才來到華山園區裡面交換意見就會產生意見的衝擊，意見的衝擊加上園區所營造出的氛圍才能造就華山跨界平台的價值。

透過跨界人才的聚集就開始讓華山這個跨界平台產生創價效應，也就是說在華山這個場域有跨界合作或者交流的發生才會讓華山這個跨界平台創造出其價值。因此跨界平台的價值來自跨界合作或交流的產生，而其中最重要的就是人的流動，有人來到華山園區並且進行互動才是平台價值產生的關鍵¹⁰，來的人可能是文創產業的經紀人、資深的老師或者正在起步階段的新手，而華山為了要將這些人撮合在一起能夠產生更多密切的互相交流與學習的機會，因此會採取辦活動的方式來活絡園區，或者以藝術節或者文化節的方式，例如簡單生活節等。

以內容的引進加上人的互動才能夠創造華山平台的價值作為前提，必須要了解的是來到華山園區的人必須要是有意目的地聚集，甚至具有相同的行為特徵，例如喜歡文化藝術表演等，透過吸引、聚集到這些來自各個領域的人以後讓他們能夠產生互動、交流，這才是平台價值的所在。

二、廠商的跨界表現

廠商們在跨界合作部分的表現，在此透過分析兩個不同部分的交流程度來做檢視，分別是在跨界演出部份、跨界藝術作品呈現部分，透過對廠商的訪談可以了解到廠商在跨界的做法、過去的跨界合作案例，並也能了解廠商與政府對於跨界合作的看法以及期待。

(1) 跨界展覽演出

在跨界演出的部分，園區內廠商可以找到較多的案例就是結合音樂與視覺藝術，廠商會透過結合兩者的方式帶給觀眾新的體驗。透過訪談的過程發現到廠商

¹⁰ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

在音樂結合視覺藝術的演出佔所有演出的比例是超過 50% 的，甚至有時候會到 6 成左右¹¹。園區內廠商與園區外廠商合作的案例以及涉及的領域比起園區內是更多元，包括音樂與戲劇的結合、音樂與舞蹈的結合等。訪談的過程也發現到廠商對於音樂的想法是，音樂本來就應該跟很多領域結合包括戲劇與舞蹈，只是比重的多與少而已¹²。

在展覽的部分，廠商在自行策劃跨界展覽的部分是較少的，因為常駐廠商會配合華山所舉辦的文化節、藝術節作展出，加上個別進行展出的店面空間以及經費都是有限的情況下，將傾向於贊助相關廠商或者有興趣合作的跨領域廠商的方式為主。

(2) 跨界藝術作品呈現

在跨界藝術作品的部分，園區內的常駐廠商有以繪畫藝術為主的也有以音樂藝術為主的廠商，而在繪畫藝術的跨界部份有相當多的跨界藝術品，也結合了相當多的領域包括雕刻、繪畫甚至是彈線等領域。而藝術就是結合了很多不同領域的衝突性以後卻能夠以和諧的方式呈現，因此這些跨界衝突的結合對藝術創作而言是很重要的，能找到的例子有抽象藝術與雕刻的結合、彈線藝術與油墨畫的結合等，至今已經有很多跨領域合作的作品¹³。

另外在音樂作品的跨界部分，除了結合音樂領域本身就屬於不同領域的樂器外，在音樂以外的領域也有跨界的表現，音樂結合氣功、音樂結合太極、音樂結合醫療等，這些跨界的藝術作品都是廠商經過長時間規劃所策動的，透過特殊的編曲方式將能夠融合各種不同的樂器，並展現出截然不同的樣貌¹⁴。針對跨界藝術作品的部分而言，在音樂作品的跨界以及繪畫與雕刻作品的跨界部分，這些領域的跨界表現相當突出。

(3) 其他跨界合作案例以及廠商對跨界的態度

除了在展覽與演出、藝術作品的跨界合作外，還有一些以跨界合作的方式建立新的通路，或者是以跨界聯名的方式生產一些周邊商品。以跨界合作建立新通路的方式是較多廠商在進行的，而各個廠商所進行的進度也有所差異，有的已經有跨界商品陳列在商品架上，有的還在規劃當中，這樣的跨界合作通路模式可以讓較小的、微型的廠商、生產者甚至是個人能夠有機會讓自己的作品或者商品能

¹¹ 訪問受訪廠商 A，2012 年 7 月 18 日於華山園區內。

¹² 訪問受訪廠商 E，2012 年 7 月 24 日於華山園區內。

¹³ 訪問受訪廠商 B，2012 年 7 月 19 日於華山園區內。

¹⁴ 訪問受訪廠商 E，2012 年 7 月 24 日於華山園區內。

夠被看見，例如以下案例所提到的獨立樂團通路即是。

目前各廠商對於跨界的涉入程度與進行程度也有所差異，但是整體而言，廠商對於跨界合作的看法與態度基本上大多數都是抱持著樂觀、樂見的態度，也希望透過藝術家之間的跨界交流的方式能夠有更多的靈感以及產生更多的合作¹⁵。也希望能夠用跨界合作與呈現的方式翻新一些傳統的素材，由跨界產生創新¹⁶。

三、綜合分析

文化部對於華山園區以及跨界合作的期待是，希望華山園區能建立起一個平台，透過辦活動或者展覽的方式讓不同領域的人能夠共同來完成一個展出或者活動，華山園區內部的廠商也嘗試在追求更多的跨界挑戰，例如「一間茶屋」的老闆原本是茶園主人，他試著要把茶跟擅長作詞作曲的方文山作結合等諸多案例都是在追求跨界的喜悅與挑戰¹⁷。另外，文化部也希望在這樣的過程中也邀請到一些經紀公司包括國內或者國外，讓這些大部分微型廠商或者個人創作者的作品能夠被看見、發現，進一步希望達到的效果是能夠讓華山作為平台產生人才的媒合效果。而這點與華山園區所設定的平台價值是相符合的。在過去所舉辦過的藝術節，文化部認為「華山藝術生活節」能達到媒合的效果，讓台灣的人才可以往國際發展。

華山園區不論是華山所舉辦的或者廠商自行舉辦、協辦的展覽或演出有相當多的活動都有達到跨界合作的目標，不同領域的藝術家或表演者攜手合作完成一項表演或者藝術品，透過這樣的方式也產生了更多的創意與創新。透過分析訪談資料可以發現華山園區裡面的常駐廠商，在跨界合作的表現上除了抱持樂見的正面態度外，部份廠商已經將跨界作為發展的主軸。目前在跨界合作上也已經有豐碩的成果，尤其是在跨界藝術品的呈現部分。而園區能夠吸引到園區外業者的水平也因為園區的魅力能夠吸引到比較優質的業者前來¹⁸。

因此，整體而言園區內廠商的合作靠的是園區內廠商的互相交流，但是透過華山園區提升能見度，將能帶給華山園區內的廠商更多跨界合作的機會，並且能吸引到的對象也是較為優質的。而跨界合作的促成與產生在這裡也被肯定，是群聚效應很重要的一環。而華山園區所建立的交流平台將是促成跨界合作很重要的媒介，也透過促成跨界交流與合作賦予這個平台價值。

¹⁵ 訪問受訪廠商 B，2012 年 7 月 19 日於華山園區內。

¹⁶ 訪問受訪廠商 E，2012 年 7 月 24 日於華山園區內。

¹⁷ 訪問華山經營者，2012 年 8 月 1 日於華山園區內。

¹⁸ 訪問受訪廠商 C，2012 年 7 月 20 日於華山園區內。

第三節、華山品牌

一、華山品牌的定義與效應

誠如 Porter(1990)所提到的，集群的型態將更有利於形成“區位品牌”，但華山並不是原本就規劃成為文化創意產業園區，它原本只是一個地名，經過一些藝文界人士在這個場域聚集以後，慢慢把內容帶到這個地方，經過了一些波折以後當時的文建會才將華山這個地方規劃作為文化創意產業發展的基地，在台灣文創公司的經營之下，慢慢地將華山這個地名與文化創意產業作一個連結，讓華山這個地方透過活動的舉辦來吸引到喜歡文化創意產業的客群。因此華山從一開始的地名變成一個共同經驗以後才漸漸形成一個品牌。

當華山是許多人的共同經驗或者一個心理上熟悉的名稱（mind image）的時候，就開始華山品牌的形成¹⁹。而華山品牌在形成以後，一方面能夠為華山園區帶來更多客群，另一方面則是能夠以華山的品牌來達到幫助產業發展的成效，或者是幫助園區內廠商品牌的建立。透過華山品牌，園區內的廠商也能夠在品牌建立上得到幫助，而很重要的一點是品牌的正面幫助效果並且是雙向的，華山的品牌能夠幫助園區內的廠商，園區內廠商的品牌也能夠給華山帶來正向的幫助，這是品牌效應外溢所造成的結果，對於華山跟廠商都是具有正面幫助的。在訪談的過程中，華山經營者舉出一個例子是，當「Legacy Taipei」進駐到華山以後，華山與 Legacy Taipei 不會畫上等號，但是當 Legacy Taipei 進駐在華山的時候將有更多機會並且更容易被大眾所認識，華山也會被喜歡 Legacy Taipei 的族群認識，另外一個例子是「easyoga」，它原本是在製作運動器材的輔助器具，後來對設計有興趣於是開始瑜珈服裝的設計，而進駐華山所面對的客群與族群會更給他更多刺激或者市場回應，在這樣的過程還會吸引到一些瑜珈老師甚至大師前往參觀、學習，而這些對於品牌的形塑都是有幫助的；此外包括未來即將進駐的吉米等品牌效應的外溢對於華山都能產生正向影響²⁰

華山品牌效應能帶來正向幫助，並且在華山 1914 所出版的刊物中，台灣文創公司董事長王榮文先生也針對華山品牌提到五個策略分別是「經營空間」、「經營時間」、「經營創意」、「經營故事」、「經營感動」，而這五大策略的最終目標就是要成就華山品牌，因此華山品牌效應是如何產生的、能造成哪些正面效應就變得相當重要。

對華山而言，華山的品牌效應就是華山所舉辦的活動，而品牌效應的關鍵就在於能不能幫助更多的品牌或者人才在這邊產生。例如華山有一些知名廠商進駐

¹⁹ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

²⁰ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

以後吸引到顧客前來進行目的性消費，而這些顧客將會對華山園區的品牌產生印象或者連結，因此顧客來到華山園區進行消費或者觀賞展覽與表演或許對他們而言不具有其他特殊意義，但卻能夠促使他們與華山園區作一個連結²¹。

透過訪談的方式了解到華山經營者對於華山園區的品牌效應的看法是，透過活動的舉辦來讓訪客能夠將參加的活動與華山這個地方產生連結，進而產生華山的品牌效應，而品牌效應所要達到的是要幫助更多的品牌與人才能夠在華山產生。這些因為華山品牌效應所受益的廠商也能夠回饋給華山園區的品牌，廠商與華山園區都是受益的。

二、華山品牌作出市場區隔

因為華山園區能提供一個適合文化創意產業一個發展的地方，廠商們能共用園區的資源，包括展演空間等。除了共享資源以外，華山園區漸漸地形成一個品牌，可能吸引更多想要建立文化創意品牌形象的廠商前來進駐，並且提高參觀者來參觀的意願程度。園區內的廠商利用華山的品牌不但能有效廣告，華山園區舉辦文化節的方式更能為廠商帶來更多收益。又因為文化創意產業的廠商規模又比其他產業更小，因此產業群聚在華山園區將有助於市場規模的集中與擴大，並且華山園區透過舉辦、合辦競賽與活動、展演的方式能夠提升在國際的能見度，廠商也能夠間接得到市場的擴大與間接的廣告效果等利益，進一步能透過華山來建立自己的品牌，也就是說華山園區空間的活絡將能夠幫助進駐園區內廠商的品牌，因為華山園區的空間所產生的氛圍以及所進行的活動將會進行參觀族群的區隔²²。

因此，華山園區的品牌可以透過提供服務，或者舉辦活動的方式，來吸引人潮，進一步將華山這個場域空間經營成文化創意專屬的活動空間。在知名度提高、並建立起文化創意的品牌以後，人們便能夠將華山園區與文化創意產業服務、活動作連結，讓人們接收到華山園區的活動、展演訊息的時候就知道是與文化創意有關係的活動，因此華山所舉辦的活動所吸引到的客群將漸漸能夠做出區隔，能夠吸引到真正對文化創意有興趣的客群，間接也幫助在園區內的廠商做了客群的區隔。

三、華山品牌幫助園內廠商的經營

華山園區在交給台灣文創公司經營以後，在最近的幾年開始有了較高的知名

²¹ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

²² 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

度，在知名度提高的過程中對於進駐在園區內的廠商而言當然是它們所樂見的。

華山品牌對於廠商的影響是，華山園區會透過舉辦文化藝術節等相關藝術節的方式來吸引人潮，一方面這是與政府簽定的合約中所規定的一部分，另一方面則是因為透過舉辦大型活動將能夠帶來比平常更大量的人潮前來。舉辦文化節所能夠吸引的人潮越多，一部分可能是來自於華山所做了更多的行銷、打了更多的廣告，另一部份則是華山文化創意的品牌已經形成，舉辦的活動能夠吸引更多喜歡華山品牌的客群，因此華山園區會以辦活動的方式來塑造華山的品牌。而文化藝術節舉辦的同時對於進駐在園區內的某些廠商能夠帶來正面的幫助，接著將分析文化藝術節的舉辦是否能對於園內所有廠商帶來幫助以及所影響的層面。

華山定期與不定期所舉辦的文化藝術節能夠為廠商帶來的幫助，一是參觀人數的上升，另一則是銷售的上升，透過文化節的舉辦來活絡整個空間的使用，並且帶來大量的人潮，因此勢必會對某些廠商帶來極大的幫助，由訪談過程發現有辦文化節或者活動時，某些廠商的業績會比平常多出一倍甚至兩倍²³。

但並不是所有廠商都能夠從文化藝術節舉辦的過程得到這些幫助。排除以上這一類型，只要是華山有舉辦活動帶來人潮便能夠刺激店面銷售業績的廠商，並且也沒有太多負面的衝擊。雖然藝術節或者活動的舉辦肯定能夠為廠商帶來更多的來客數，但是對於銷售的業績未必能產生正面刺激性，有廠商反應因為它們屬於非主流的型態，因此客群都是特定的族群因此需要特定族群的支持，所以華山園區所舉辦的活動如果是跟該廠商的主題相仿，才能為該廠商帶來目標客群，近一步由人潮來帶動營利與銷售²⁴。因此華山園區所舉辦的活動能否對園區內廠商帶來幫助必須取決於活動的主題是否與廠商的屬性接近，並不是所有的人潮都能帶動廠商的收入，如果舉辦的文化藝術節跟廠商有相關則能夠帶來更多廠商的目標客群，而所帶來的人潮就能轉換為營收。此外，華山所舉辦的活動若是越能貼近文化創意與藝術，則越能夠帶來廠商的目標客群。

在分析過以上兩類型的廠商以後接著將分析最後一個類型的廠商，另外還有一類的廠商屬於少數認為文化藝術節對其營運完全沒有幫助的，導因於商品單價較高以及商品屬於預購性質為主，因此文化藝術節所帶來的人潮並沒有辦法為他們帶來營業額上的幫助，所產生的影響無法以量化顯示，但大量客群的造訪也間接讓它們的品牌被更多人所認識，所知道，這是無法從數字得知道。

綜合以上，藝術節的舉辦所造成的正面效果可以歸納成兩個部分，一是刺激店面的業績成長，另一則是促進華山閒置廠房的被使用程度。而對於店面業績成

²³ 訪問受訪廠商 C，2012 年 7 月 20 日於華山園區內。

²⁴ 訪問受訪廠商 D，2012 年 7 月 23 日於華山園區內。

長的有無或者程度必須取決於廠商的商品或服務性質、藝術節主題與商家定位相關的相關程度等因素。雖然文化藝術節能夠帶來的大量人潮未必能轉換為收益，但是大量人潮對於廠商的曝光度將有正向的幫助，也就是說有助於廠商品牌知名度的提升。

除了華山所舉辦的文化藝術節對廠商有幫助外，群聚進駐在華山的廠商也會受到華山品牌這個招牌的影響產生一個指標性的作用，因為園區內的廠商是經過篩選以後才能夠進駐的，因此園區內的品牌在文化創意產業的形象上能產生加分的效果²⁵。另外華山知名度的提升也讓進駐在園區內的廠商能有較高的知名度。

透過以上的訪談結果分析可以發現到，進駐在園區內的廠商能夠得到華山園區品牌的正面影響外，也能夠透過華山所做的行銷、所辦的活動帶來的大量人潮來增加曝光度，行銷的部分包括網路的官方網站以及實體的宣傳紙本。

四、華山品牌與政府期待

針對漸漸成形的華山品牌而言，政府單位文化部做出對於華山品牌建立的幫助是，盡可能不要去干涉當前經營者台灣文創公司的計畫，從硬體的方面著手進行整體環境的整備與修繕，透過環境的硬體部分的優化來幫助華山品牌的建立。

除了透過硬體的優化提升第一印象外，文化部在內容部分則是希望為華山引進、帶進一些新的內容來豐富華山，甚至將華山塑造成具有特殊指標性的地點，例如最近的 OT 部分，就是要建造一個電影館，目的就是希望為華山引進更多的內容，包括國內的電影首映與發表會都能在華山舉辦，未來預計作為國內電影發表與交流的平台，因此華山園區除了有更豐富的內容也將會更具有獨特性，透過引進新的內容以後，再以活動與展覽的方式來活絡將能夠吸引更多喜歡文化創意的族群聚集在華山。

在 OT 的部分外還有 BOT 的部分，BOT 的部分也是從硬體面著手，是要建立一個文化創意的旗艦中心，讓這個旗艦中心能夠作為販賣文化創意商品的場域以及舉辦文化創意產品發表會的場所。在硬體的建構與內容的引進外，文化部還考慮到以藝人明星進駐園區的方式來吸引人潮進入華山，但是目前仍然還沒有具體的相關成果²⁶。

五、綜合分析

針對以上各面向的分析作出的綜合歸納能夠得到以下的結果：

²⁵ 訪問受訪廠商 C，2012 年 7 月 20 日於華山園區內。

²⁶ 訪問文化部副司長級官員，2012 年 7 月 26 日於文化部。

- (1) 華山的品牌是來自舉辦活動讓來訪的訪客能夠將活動與華山作連結，而華山的品牌效應是華山品牌要幫助更多的品牌與人才能夠在華山產生。
- (2) 華山品牌能夠做出客群的區隔，由於華山品牌能夠讓參觀者與文化創意相關的內容或服務作連結，因此華山園區所能夠吸引到的顧客將能夠更聚焦在真正喜歡文化創意產業的族群，這樣的客群區隔將有助於廠商的經營。因此，藝術節、活動能帶來人潮但能不能轉為銷售就要看客群，而華山舉辦跟文創有關的活動越能帶來正確的客群。
- (3) 藝術節能否給廠商帶來幫助，取決於活動性質是否與廠商的定位與屬性相關，舉例來說，一間與茶文化相關的廠商，如果能夠有跟茶文化相關的活動在進行，那茶文化活動所帶來客群將與該廠商的目標客群相似，除了能給該廠商帶來更多目標族群的曝光度外，也能夠將人潮真正轉為營收獲利的來源。
- (4) 若是透過舉辦藝術節的方式來促進華山品牌的發展將能夠讓華山園區裡面閒置的空間再利用，讓華山園區內整體空間的被使用程度能夠提高。
- (5) 政府在華山品牌這一點，希望透過硬體的優化以及內容的引進來幫助華山吸引人潮，透過 BOT 以及 OT 方式來建立一個更優質的環境，而不會介入給予太多干涉，但是仍然是以監督者的角色在監督台灣文創公司的經營。

第四節、 人才培育與交流

一、 人才培育

(1) 廠商對人才的徵求與篩選

華山園區內廠商的人才徵求與篩選方式是，由於文化創意產業並不是一個單純的一個產業，而是很多產業的綜合體，因此各種不同類型的廠商對於人才的需求也不盡相同，但是大部分的廠商沒有很具體的長期性人才培育計畫，有的廠商缺的是需要長期培訓的技術性人才，或者其他需要長時間培訓的人才，但是華山沒有那麼多空間與資源來幫廠商作完整的人才訓練、養成，因此這些廠商只能夠透過招募對該產業真正有興趣的實習生，先讓其熟悉狀況以後再進行教育訓練，而多數廠商會希望能透過參加實習的方式來挑選出真正對於文創產業有興趣的適合的人才，再給予他產業的專業訓練。另外還有部分廠商的人才培訓必須自己培育，它們透過的方式是從它們所開設的課程中來選材，經過較長期課程的教授以後從這些來上課的學生中來挑選人才，由於課程屬於比較長時間的長期開課，因此一方面廠商比較能夠真正找到對文化創意產業或者該廠商有興趣的族群，並且透過課程也能讓他們對廠商以及其所進行的業務有初步的了解²⁷。

由上可以發現到某些廠商對於人才的需求是希望能夠先花一些時間觀察，找出真正對文化創意產業有興趣的人才並且認為適合該產業、對公司的運作等情形有了初步了解以後，才會進行人才的徵求，因為這些培訓通常是需要較長的時間，廠商不希望所培訓出來的人口太輕易就流失。

(2) 人才培育的相關計畫與情形

目前華山園區在人才培育的部分是沒有長期性人才培育計畫的，一方面是華山園區內部空間的不足，另一方面則是因為人才的培育不是在非常短的時間就能完成的，因此華山園區認為主要的人才的培育是要由學校與社會教育來提供，並且很重要的一點是華山的教學資源並沒有像學校的教學資源那麼豐富，因此人才培育的部分華山園區可以造成一些正面的幫助，但是主要的人才培育還是要從學校教育、社會教育的部分著手，因為這些人才的培育不是立竿見影，很多的培育計畫是要過了三年甚至五年以上才能看得到培訓人才所得到的效果²⁸。因此學校與社會教育是人才培育的上游，透過華山園區所能產生的效果是可以促成這些人才的交流以及互動的可能。

承上，導因於大部分園區內的廠商沒有很具體的長期性人才培育計畫，加上

²⁷ 訪問受訪廠商 E，2012 年 7 月 24 日於華山園區內。

²⁸ 訪問華山經營者，2012 年 8 月 1 日於華山園區內。

目前華山也沒有，因此文化部希望華山園區本身內部能規劃未來有人才培訓的計畫，所希望培植的人才除了是要培育文化創意產業的跨界人才外，另外也要培育兩種人才，一種是專門連結商業跟文化創意，促成文創商品產生的文創中介人才；另一種則是文創的經紀人才。園區內廠商對於園區的人才培育計畫看法是，華山若能夠有人才培育的計畫希望能夠舉辦更多的活動、吸引更多的人潮，而這些都能對店家、廠商帶來正面的幫助²⁹。

而華山園區目前沒有太多人才培育的計畫，但不代表未來也沒有，華山園區把這些人才培育的計畫放在未來要進行的 BOT 計畫裡，預期在未來完成 BOT 的旗艦中心以後，在該中心內進行人才培育的相關計畫。現在 BOT 旗艦中心雖然還沒有開始，但是目前比較缺乏的部分是在中介人才與經紀人才的部分，文化部已經請台灣文創公司進行開班授課，未來也期望能夠在華山園區固定開課訓練，並配合附近學校的育成中心以期能達到較好的效果³⁰。

當前的 BOT 進度導因於一些園區內的樹木移植等問題，造成 BOT 的計畫始終無法開工進行，雖然華山園區已經拿到 BOT 的建照了，仍然無法開始 BOT 的興建。預計在未來 BOT 的旗艦計畫完成以後，BOT 的旗艦中心裡會進行人才培育的相關計畫與課程。而在 BOT 完成以前華山只能透過短期性的開班、舉辦相關的活動來進行文創人才的媒合，例如「文創人才媒合博覽會」即是，或者舉辦活動讓參展者的能見度可以被提升，例如畢業展。

以目前的情況而言，如果華山要能夠在文創產業人才的培育上有相當的貢獻與成效就必須要進行更有計畫性地培育人才，也就是必須要等到 BOT 計畫的完工，在 BOT 開工以後大約還要兩到三年的工時才能完工，目前華山在這之前所能做的文創產業人才培育可以說是比較有限的，只能靠舉辦一些短期的課程來教育人才。但是在 BOT 旗艦中心完成以後，華山園區在人才培育上便能夠開始有較積極的作為，並且在人才培育的部分作出更多貢獻。

由於 BOT 所遇到的困難與不可抗力因素，在 BOT 興建完成以前，目前人才培訓對廠商的影響程度，並沒有辦法忠實地反映華山在人才培訓對廠商的貢獻，由於主要相關的 BOT 旗艦計畫尚未完成，而這部分台灣文創公司將與文化部進行進一步的協商，因為 BOT 部分，文化部給台灣文創公司的期限是自 2010 年的 8 月 9 日開始計算的 3 年半後必須完工，但是由於移樹問題等不可抗力因素造成整體工程進度的延宕，台灣文創公司將與文化部進行進一步的討論。因此華山園區要能夠對廠商有人才培育的貢獻程度還需要一段時間的等待才能夠開始被觀

²⁹ 訪問受訪廠商 E，2012 年 7 月 20 日於華山園區內。

³⁰ 訪問文化部副司長級官員，2012 年 7 月 26 日於文化部。

察、分析與評估。

但是可以確定的是，華山園區的 BOT 旗艦中心完成以後，華山將能夠在人才培育上採取更積極的做法，這對於園區內廠商的貢獻將會是正面的。除了人才培育以外文化部也希望 BOT 旗艦中心能在更多方面發揮影響與效果，因為 BOT 是一個旗艦中心的地位，因此人們對它在人才育成、產業扶植等功能會有更多的期待與要求。

二、人才交流

在人才的交流部份，華山園區能提供一個可以吸引文化創意產業相關人才的場所，華山經營者在人才部分的看法是，透過園區的群聚效應要幫助人才養成是比較困難的，但是在促進人才交流的效果則是被肯定的，因為華山園區畢竟不像學校能夠大量培訓人才，因此華山經營者提到要以群聚效應來帶動整個人才養成是有困難的，但是群聚對人才交流是有正面幫助的³¹。因為華山不像學校能夠有那麼龐大的空間來訓練大批的學生或學徒，因此大規模的訓練課程需要有學校的設備與環境。

而在知識經濟時代的來臨與社會潮流改變之下，將會創造出許多文化創意產業相關的人才，這不僅只是創作人才也包括其他方面的人才，不同領域的人對文化創意產業產生興趣，漸漸地這樣的人開始變多並且開始有交流，就會開始帶動並且形成一種思考的方向，而華山園區就是一個適合他們進行交流的場域。另外，透過華山園區邀請文化創意產業相關人士來到華山園區的方式，一方面能夠讓華山園區形成一個平台來促成人才的交流，另外也能夠透過讓各校在華山舉辦畢業展的方式讓還在學的人才能夠被發現，也就是找到更多的人才。

除了平台能夠幫助發現人才以外，邀請文化創意產業相關的人士來到華山的過程，透過意見的交換以及討論將會產生衝撞，透過這樣的意見衝撞將能夠創造出超出個體能力限制以外的創意與看法。而園區本身的吸引力也能夠吸引相關的人才前往參觀、交流，在這些相關的同業或者非同業的人前往參觀、交流的同時將會給予園區內廠商一些商品上、產業訊息上的互動，甚至是營運上的建議等等。有些在特定領域較資深的老師也會自己到華山園區跟廠商進行交流，甚至形成合作關係讓園內的廠商幫他們做銷售³²，或者是給予店家、廠商在產業上與營運上的建議等³³，透過這樣吸引到外界專業人士前來進行交流互動將能夠讓廠商有更多想法，促成更多創新的可能。

³¹ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

³² 訪問受訪廠商 D，2012年7月23日於華山園區內。

³³ 訪問受訪廠商 F，2012年7月25日於華山園區內。

園區內廠商在頻繁交流下，也可能會有廠商之間人才的互相流動、挖角的情形產生。因為園區內的廠商在華山會互相認識也會互相來往，並且交換情報，因此華山內部的人才也是會流動的。



第五節、知識外溢

一、知識的價值與知識外溢

一個園區所產生的知識意義在於園區的經驗要透過傳承與學習達到累積的效果，進一步才能夠產生組織如何做（know how）³⁴的知識，透過將這些知識內化的過程讓這些知識產生了價值，並且透過從事某些行為例如活動的舉辦等方式來對其他組織或者個體產生影響力，這能幫助其他組織在學習上或其他面向有正面幫助，而聚集將能縮小廠商之間的距離，增加更多互相學習的機會與可能³⁵。

對於一個企業、組織或者園區的發展而言，智慧資產是很重要的，透過內在經驗的傳承、學習與累積的過程才能成為組織的 know how，進一步這樣的 know how 才能變成組織的生命力³⁶。知識外溢指的是一個組織做的某一些事情或者行為會對其他組織有影響力，無論是能夠幫助其他組織能夠成立或者成長，這個過程就是屬於知識外溢的一種。華山園區近年來所做的是透過不斷的揣摩，並且累積了許多經驗以後透過內化的過程形成內在的能力，而這樣的經驗與知識是具有價值的³⁷。

除了在華山園區在經營的過程能夠累積知識並進一步內化以外，華山園區內的廠商也會透過經驗傳承的方式來累積知識，有些廠商的人才需求在台灣由於沒有相關科系能夠直接銜接，因此它們會透過師徒關係來傳承組織內的知識，透過經驗的累積與傳遞以及訓練以後才使能夠開始進行專案³⁸。另外有廠商會依照員工的工作內容與屬性的差異來進行課程訓練讓員工能夠有更多元的想法，但對於在職訓練的經驗傳承仍然相當重視³⁹。

廠商或者組織在累積知識並且進行內化以後，透過舉辦活動或者講座、課程的方式來影響更多的個體或組織，這些個體、組織的對象可能是其他園區想要參考園區經營的模仿者，或者是對於文化創意產業有興趣的個體或組織，他們參訪園區、參與課程後學習到或體驗到組織所累積的經驗的過程，也是知識外溢的一種過程。

³⁴ Nonaka(1998)將知識分為兩類一個是顯性知識（explicit knowledge）另一則是隱性知識（tacit knowledge），舉凡高度個人化的並且難以被正式化的、難以傳達的知識都屬於隱性知識，而這類知識深植在個體的行為、經驗，包括一些個人價值觀與情感等。進一步將隱性知識分類為技術性、認知性的隱性知識。而“know-how”通常被稱為是技術的“竅門”，屬於技術性隱性知識，是非正式的個人技能或者技巧，但無法以清楚的方式表達出來，包括各種個人技巧與手藝等都是。

³⁵ Dalkir(2005)認為群聚能產生、聚集隱性知識，並能提供學習機會來提升群聚的素質。而隱性知識指的是指高度個人化的、與實踐相關的、難以清晰表達的知識。

³⁶ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

³⁷ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

³⁸ 訪問受訪廠商 A，2012年7月18日於華山園區內。

³⁹ 訪問受訪廠商 E，2012年7月19日於華山園區內。

二、如何做 (know how) 的知識外溢

華山原本只是一個地方的名字，但是當文化創意產業相關的內容開始進到華山園區的時候，隨著人的進來也把專業的知識以及如何做 (know how) 的知識帶到園區裡面，透過與園區內其他廠商、人群的交流與互動能夠將這些知識傳達給更多人，並在互動的過程中慢慢地這些專業知識以及如何做的知識能夠開始結合一些其他的知識，透過一些內部訓練以及知識的內化過程將能夠強化這些如何做的專業知識，甚至是能夠創造出屬於廠商或組織獨特的專業知識，這些被強化的或者具有獨特性的專業知識將再會透過互動的方式再一次地讓這些知識達到外溢的效果。在訪問華山經營者的過程提到一個 know how 的知識外溢案例，是進駐在華山的一家廠商「Trio 三重奏」，由於該廠商的老闆是一位資深的調酒師並且熟悉各種酒類，因此吸引很多人想跟他學習，由於他對於酒類有足夠的了解加上資深的調酒經驗，這樣的 know how 是夠的，而其他人在這家店工作、學習的時候將能夠學習到調酒以及酒類知識的 know how，從與客人的互動過程中學習得到其他的知識、內容，透過內部的訓練以及知識內化的過程以後，將能夠產生組織專屬的知識⁴⁰。

除了來自園區的知識內容外，園區內部也能夠產生如何做的知識，透過活動的舉辦將能夠透過經驗累積的方式來產生這些如何做的知識，這些經驗累積的知識不但能夠傳承給其他後輩，這些後輩也能夠透過了解這些知識來進一步作出更多的創新或者改變。例如在活動的舉辦過程中團隊之間的學習是存在的並且也很容易被觀察到，而團隊在熟悉場地的限制與特性以後將有助於他們在該場地能做更多更有效的發揮。而這些知識、經驗的傳遞與傳承多半是需要透過面對面的方式，才能夠較有效地達到知識外溢的效果，產生更多創新的可能。

⁴⁰ 訪問華山經營者，2012年8月1日於華山園區內。

第五章 結論與建議

第一節、研究發現與貢獻

在研究發現的部分，本研究目的是要回答以下三個問題：華山園區如何發揮群聚效應？華山園區產生的群聚效應對廠商的影響有哪些？華山園區的群聚效應對於廠商而言在各個層面所產生影響程度、對文創產業發展的貢獻為何？

在分析華山園區以後可以發現，文化創意產業園區要能夠透過聚集文創產業的廠商來發揮群聚效應，首先必須先由園區的經營者篩選出適合進駐園區的廠商，由這些廠商將它們的專業知識以及文創產業的內容帶到華山園區裡，園區裡有豐富的內容以後，園區要盡可能協助廠商讓這些內容能夠流動，讓廠商能夠進行交流與合作，於是華山園區以舉辦定期與不定期的活動、展覽的方式來促進廠商們的互動就變得非常重要，透過這些合作、競爭與交流，廠商之間專業知識的交流與意見的衝撞將有助於創新的產生。也就是說華山園區發揮群聚效應的方式是，由廠商們將文創產業的內容引進華山園區以後，華山園區透過各種方式來活絡這些內容，在交換意見的過程便能夠對產生更多的創意並對廠商產生正面影響。這樣以文化創意產業園區來經營並輔助文化創意廠商的模式，對文化創意產業的發展而言是值得參考、借鏡的。

根據 Richardson(1972)所提出的概念是群聚在垂直連結與水平連結上有重要影響力，垂直連結所連結的是資源供應與下游通路銷貨，水平連結則是連結廠商形成合作關係。而華山園區在廠商之間的水平連結合作關係部份發揮顯著的效果，華山園區在連結廠商的過程中扮演著平台提供者的角色，並透過舉辦活動、展覽與講座的方式來促進廠商之間的跨領域交流與合作，同時由於廠商的接觸與交流變得容易且頻繁，在人才的部分也開始產生交流與互動，包括不同廠商之間產生合作關係以後進一步也會產生人才方面的合作。對文化創意產業而言，園區促進廠商的合作外也進一步再促進人才之間的合作，最終對於產業訊息的流通與廠商之間的合作是具有正面幫助的。

而上述之平台的價值是來自於跨領域的人才交流與互動，這裡指的人才不侷限於創作人才，也包括文創經紀人才、園區經營管理人才等，透過華山這個平台讓他們聚集在一起除了在創作上能有所突破，例如繪畫與雕刻、彈線的結合產生跨界美感，也能透過辦活動的方式發現更多人才，例如畢業展的方式，進而產生更多合作機會，也有助於這些文創新手與新創作者投入文化創意產業。

園區內廠商的素質水準將會影響產業創新的能力，而在群聚素質的提升上，

Dalkir(2005)認為群聚能產生、聚集隱性知識，並能提供學習機會來提升群聚的素質。對此華山園區提供了一個空間，並且透過舉辦活動的方式讓知識與創作人才能夠聚集，經過意見的交換與衝撞以後將有助於激發出超出個人能力以外的創意與知識，廠商的創新能力得到提升。另一方面，華山園區內的廠商透過自身經營的經驗傳承與累積以後，內化變成廠商如何做（know how）的知識，並透過與顧客或者與廠商的交流與互動達到知識的外溢，除了讓這些知識更加強化外也融合了更多不同領域的知識，成為廠商所特有的知識同時也提升了廠商的素質。從文化創意產業發展的角度，華山園區吸引人才帶進知識，並透過活動來催化這些知識的衝撞、結合，原有的知識在融合更多知識以後將會產生更具獨特性的知識，進而再透過互動的過程將這些知識外溢出去，經過這樣結合與散播的過程將有助於廠商有更多創新的可能。

在促進文化創意產業發展的同時，華山園區的成熟將有助於建立起一個區位品牌，誠如 Porter(1990)所提到以集群的型態將更有利於形成“區位品牌”，而華山的經營者希望透過這樣的區位品牌吸引到更多的來客數並提升廠商銷售量以外，也希望以華山品牌來扶植帶動更多園區內更多的新興品牌，而在這些新興品牌成長茁壯以後與華山品牌存在品牌連結性，因此華山作為一個區位品牌對於文化創意產業的發展是，華山園區先扶植區位內部的文創新品牌，新品牌成長的過程與華山的區位品牌存在連結性，當新的品牌成熟以後將能夠更強化華山這個區位品牌所產生的效應，因此區位品牌與區位內的品牌效應是會互相影響的。

另外，文創園區被政府所賦予的一項期望是要達成人才培育的功能，華山園區也規劃在未來所要進行的 BOT 旗艦計畫中進行人才的培育，目的是要培育文創中介人才與文創經紀人才等，雖然華山園區不能夠像大學那樣大量培育人才，但這樣有目的性、有計畫性地培育人才，對文化創意產業發展而言是有助於產業與學界的接軌、合作。當前華山在 BOT 進行的過程中面臨的困境是，由於工程面對移樹問題等不可抗力因素而使整體工程延宕。

欲發揮文化創意產業的群聚效應，不光只是要做好環境的整備與基礎建設而已，更重要的是園區能引進什麼樣的內容，因此在完善的基礎設施建置完成以後，還需要由外部的廠商將軟體與內容引進園區內部，接著園區經營者所扮演的角色就是要以舉辦活動、展覽的方式來活絡這些內容，並也透過這些活動讓各界產生交流與互動，透過這些跨領域的互動將能產生園區作為一個平台的價值。在此政

府所必須做到的除了要幫助園區進行基礎設施的整備以外，還需要將具有獨特性的內容注入園區才能讓園區避免陷入同質化的問題，例如華山未來完工的 OT 電影館將會作為國內電影發表的平台。在消除文化創意產業園區同質化問題以後，將有助於吸引到特定目標族群前往園區參觀。而園區內部的知識累積與外溢除了透過作中學來累積知識外，與顧客之間的互動以及意見交換對於新知識的創造有很大的幫助，尤其是群聚在園區內的廠商能夠接觸到各式各樣的客群，這將有助於激發跨領域知識的產生。對文創產業而言，文化創意產業園區能在硬體上提供一個好的平台，聚集各個領域的知識與意見，並且結合參觀者與顧客的智慧讓廠商能夠有更多創新的可能，藉此來輔助文創產業的發展、品牌的建立等。

在研究貢獻的部分，本研究以內容分析法檢閱大量關於群聚效應與文化創意產業的文獻，進一步歸納出文化創意產業廠商的群聚現象可能產生的綜效，並進一步透過訪談的方式進行更深入的分析，訪談所得到的資料包括廠商的意見與想法、經營者的理念與願景、政府官員的期待與未來可能進行的計畫等，透過從廠商到經營者再到政府部門意見的蒐集與整理，本研究期望能提供政府或者其他部門在施政或者經營上的參考。

第二節、研究限制與未來研究建議

本研究的研究限制有三項分別是，第一、由於本研究並非大型的長期研究計畫、研究期間較短，因此無法與經營者建立長久關係，經營者可能會不願意透露比較機密性的資訊與數據資料。第二、因為研究時間較短的限制而無法訪談華山園區以外的文化創意產業廠商，僅能夠從次級資料的部分得到園區外部的廠商對華山園區的看法。第三、華山園區內的 BOT 部分與電影館的部分都未能在研究結束以前完工甚至開工，因此本文在人才培育等部分的分析會受到限制，同時就個案分析而言，華山園區的園區年齡不夠長，可能不足以完全反映所有群聚所帶來的成效，這些部分有待後續研究來進行進一步的完整分析。

在後續研究的部分除了上述的 BOT 與電影館完成以後可以重新檢視群聚效應對廠商的貢獻與影響外，未來還有其他包括吉米藝術中心等展演中心將會在華山設立，因此這些更具有主題性的展演中心的完工對於園區內的文創廠商的影響與效益也是值得研究的主题。

另外，由於本研究所採取的是內容分析法與訪談法，整個研究是針對華山進行較深入的分析，但文化部所提出的創意園區有五個，除了華山還有台中、嘉義、台南與花蓮，在此無法將每個園區都納入分析，而文化部認為華山在文化創意產業剛起步的時候扮演的是一個示範者的角色，因此後續研究建議可以比較華山園區與其他園區，透過比較的方式可以發現其他園區能夠進行改善的部分，也能夠檢討華山模式是否能夠更加精進。

第三節、展望與建議

在未來的展望的部分，華山園區可以從近年來外界對於華山園區所做的批評或者評論作為改進的參考，近兩年針對華山園區或者文化創意產業園區的批評與提出的質疑點還是圍繞在太過於商業化的議題上，認為華山的園區追求財務平衡導致文創園區變成商業區的情形，並且任何場地租借都需要收費將會排擠到文創新人的發揮⁴¹，雖然這是 ROT 模式必然會面臨到的問題，但這仍然是華山園區能夠再改進的部分。另外，在未來 BOT 的部分，藝文界認為文化部會「讓利」給台灣文創公司，同樣也是擔心商業運用的比例過高，但針對 BOT 的運用這一

⁴¹ 黃亞琪，〈文創園區改建 花費夢想家三十倍〉，《商業周刊》，2011年12月19日，1256期，頁76。

點，王榮文董事長在業務上希望以會議、展覽、演出、育成為四大核心業務，並且吸引到策展、製作、編輯及經紀等方面的人才⁴²，因此最受外界所關切的就是在於擔心華山的過度商業化經營，這也是華山園區從過去到現在甚至到未來都必須重視的一點。

華山園區目前身為一個文化創意產業園區，不只建立起一個跨界交流的平台，也吸引到很多跨領域的人才來到華山園區作交流、對話，因此未來即將完工的 OT 電影館如果能夠成為國內最主要的電影發表平台，一方面將能有助於台灣的電影與其他的領域作結合、對話，另一方面也能夠促成園區內有更多的跨界交流與合作機會，而電影館所能產生的效應也是文化部所期待的。所以在電影發表的同時若能夠搭配其他活動例如講座或者工作坊等，對於跨領域交流、對話以及經驗的傳承將能夠擴大電影館所能夠帶來的效益。另外，針對園區趨向同質化發展的問題，華山園區完成 OT 電影館以後將有助華山園區與其他園區做出差異化。

根據以上群聚效應的分析，華山園區當前的群聚效應在人才培育的部分礙於現況的限制而無法發揮積極的效果，本研究所提出的建議是對於需要長期培育長達三年甚至五年的人才而言，在 BOT 完成以前，華山可開設短期課程培訓人才，也可以與鄰近的各大專院校的育成中心進行合作，透過更密切的產學合作來讓這些人才能夠提早在學校就先被訓練，以突破當前華山園區在人才培育上的限制。在未來 BOT 旗艦中心完成後，華山可以較有系統性地開設人才培訓的課程、計劃，這樣的培訓計畫將有助於華山園區的廠商甚至是整個文化創意產業的發展。

⁴² 鄭秋霜，〈華山文創園區 BOT 案 簽約〉，《經濟日報》，2010 年 8 月 12 日，版 A18 產業商業。

參考文獻

期刊部分

- Antonelli, C. & Patrucco, P. & Quatraro, F. (2011), "Productivity Growth and Pecuniary Knowledge Externalities: An Empirical Analysis of Agglomeration Economies in European Regions," *Economic Geography*, 87(1), 23-50.
- Behrens, K. & Thisse, JF. (2006), "Agglomeration Versus Product Variety: Implications For Regional Inequalities," *Journal of Regional Science*, 46(5), 867-880.
- Kang, H. (2010), "Detecting Agglomeration Processes Using Space-Time Clustering Analyses," *Annals of Regional Science*, 45(2), 291-311.
- Ke, S. (2010), "Agglomeration, Productivity, and Spatial Spillovers across Chinese Cities," *Annals of Regional Science*, 45(1), 157-179.
- Knoben, J. (2009), "Localized Inter-organizational Linkages, Agglomeration Effects, and the Innovative Performance of Firms," *Annals of Regional Science*, 43(3), 757-779.
- Montgomery, J. (2003), "Culture Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration. Part 1: Conceptualising Cultural Quarters," *Planning, Practice & Research*, 18(4), 293-306.
- Morosini, P. (2004), "Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance," *World Development*, 32(2), 305-326.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998), "The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, 40(3), Spring, 40-54.
- 傅茹璋，2003，〈新經濟時代地方文化產業發展之研究—以鶯歌陶瓷文化產業為例〉。《規劃學報》29：39-57。
- 劉孟俊、陳信宏、歐怡佩，(2004)，〈產業群聚與生產力成長：台灣 ICT 產業實證研究〉，發表於工業技術研究院第二屆產業群聚發展研討會，新竹：經濟部技術處、工業技術研究院主辦。

專書部份

Adorno, T. & Horkheimer M.(1944), *The Cultural Industry: Enlightenment as Mass Deception*, New York: Continuum, 1993. Originally published as *Dialektik der Aufklärung*, 1944.

David Throsby 著、張維倫等譯，2005，《文化經濟學》，台北：典藏藝術家庭出版社。

Frost-Kumpf, H. A. (1998), *Cultural districts: The arts as a strategy for revitalizing our cities*, Washington, DC: Americans for the Arts.

Michael Porter 著、李明軒、邱如美譯，1996，《國家競爭優勢》，台北：天下文化。

Pfeffer, J. & Salancik G.(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.

碩士論文部分

王屏，2009。《無心之星—華山「新台灣藝文之星」之政策形成與執行》。臺北：國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

吳淑惠，2012。《華山文化创意產業園區委外經營評估》。臺北：世新大學行政管理系碩士論文。

徐欣玉，2004。《文化创意產業之空間群聚分析—以中山北路婚紗攝影業為例》。臺北：國立台北大學地政學系碩士論文。

莊武雄，2005。《大甲地區自行車產業群聚競爭要素之研究》。臺北：國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

潘鈺天，2011。《文化创意園區與都市活化：中國上海田子坊與英國雪菲爾特區個案研究》。臺中：國立中興大學科技管理研究所碩士論文。

黃淑晶，2005。《「創意文化園區」經營管理策略之研究—從加拿大溫哥華葛蘭湖島園區看華山「創意文化園區」》。高雄：國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

相關研究與官方文件

台灣管理個案中心，(2010)，華山 1914 創意文化園區複合經營的挑戰。

行政院文化建設委員會。文創第二期修正計畫（民國 97-102 年）。

行政院文化建設委員會，（2009），創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫 98 年-102 年（核定本）。

行政院文化建設委員會，（2010），創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫（核定本）第二次修正計畫。

行政院文化建設委員會（2011c），華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案績效評估辦法。

行政院文化建設委員會，行政院文化建設委員會中程施政計畫（99 至 102 年度）。

行政院文化建設委員會，99 年度施政計畫。

行政院文化建設委員會，100 年度施政計畫。



附錄

附錄 1 訪談內容摘要（廠商 A）

附錄 1、訪談內容摘要

訪談對象：廠商 A

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 7 月 18 日

問 1：請問貴廠商選在華山駐點的原因是否有特別考量？

答：我們是 09 年 12 月才進駐，但是我們在 06 年的時候就有在華山場域辦過簡單生活節，對於這個場地有一個初步的認識就覺得說其中的這一棟很喜歡，因為他是整個園區裡面唯一一棟沒有柱子會擋到視線的，屋內是沒有任何柱子的，覺得非常非常適合演出。size 也夠大，而不是因為是一個創意園區所以選擇進駐，單純覺得是找到一個，剛剛所講到的是它沒有柱子，第二個是因為在市中心，當初我們在選擇場地的時候的幾個條件都滿符合的，所以我們才來這裡。而不是因為它(華山)是一個文化創意園區。

問 2：華山舉辦文化節的時候對你們的營運是否會有幫助？

答：基本上完全沒有任何幫助，基本上影響是 0，因為我們這邊的節目大部分都採取預售票制，現場票的名額很少。它們在外面辦一些活動的時候，來我們這邊的民眾都是為了歌手而來的，因此比較不會有所謂過路客的人。照這個講法幾乎是沒有過路客，所以即使是外面人潮洶湧，對我們的影響幾乎是沒有。

問 3：進駐在華山以後，對於徵人是否有比較容易？

答：其實這要從產業面來看，我們這邊最缺乏的是硬體的技術人才，不會是因為華山是個品牌來應徵。其實你剛剛講的人才交流，會不會有人想要進華山而來，其實我們是獨立在徵人，那這邊通常缺的是流動性比較大、技術性人才。所以跟華山沒有太大關係，技術性人才非常缺。

問 4：那技術性人才培訓時間是比較長時間？

答：對，因為台灣沒有相關科系的系所，像是音樂工程或者燈光舞台系等等，當然以前這方面的人才都是靠師徒關係，之後就是有了經驗再接專案這樣子，所以我們考慮到這個斷層的嚴重，所以我們從今年(2012)下半年起，會做所為培訓才的動作。找一些只能說是相關系所的實習生，比如說台藝大、北藝大的學生我們有一套計畫讓他們弄清楚演唱會工業的情況，有興趣的話再來我們這邊工作這樣。

問 5：那請問技術性人才的培育時間長，大概是多久呢？

答：我覺得，如果是要變成一個助理的話大概是六個月到九個月的時間，那如果真的是要可以變成所謂的錄音師的話，可能要看個人資歷，可能要三到五年，那

要變得所有人都可以認可就要更久的時間了。

問 6：就華山這個文創品牌來說，會對貴公司有營運上的幫助嗎？

答：實際上而言它們(華山)可能也有它們的行銷方式，像是電子報或者海報、DM 等等。但我們目前的行銷模式，演唱會 99% 都是從網路發酵，然後都是透過 FB 的粉絲頁面跟官方網站，就我知道今天假設伍佰來這邊(華山)演出，或者在南港展覽館或者台北小巨蛋演出，他們(粉絲)不會因為小巨蛋而去看伍佰，而是喜歡伍佰而去小巨蛋，其實華山對我們的業績沒有太多實質上的幫助，可能的幫助就是大家可能會認為華山這個地方很適合下午攜家帶眷來這個地方踏青，晚上看演出，但是他們一定是先買好票的，我認為是沒有很大很大的幫助，小幫助可能也都沒有。

問 7：那在政府支持上有沒有受到相關政策扶植？

答：簡單來說這邊(華山)是一個 BOT 的場域，簡單來說就是 BOT 給台灣文創公司，台灣文創公司負責營運，我們雖然是文創園區裡面的一個單位，而且我們是真的是一個在做文創產業，整個園區除了我們跟藝廊以外，鮮少有所謂長駐文創事業單位，那我覺得政府對我們的補助是 0，不但沒有補助也沒有保護，簡單來說就是租金，我假設我都已經來到華山創意文化園區，至少租金要稍微變便宜，你知道我們這是 75 年老建築，在忠孝東路二段兩年左右的大樓一樓店面在租，大概兩百坪左右，跟我們房租大概差不多。

問 8：關於跨界合作的部分，你們會希望哪些領域性質的表演或展出來合作？

答：我們這邊其實是比較多元，像今天的搖滾樂團也會有一些比如說非主流音樂的，比如說動漫 ACG。我們這邊因為場地大必須要有一些主流歌手，講白了就是賺大 show 養小 show，找一些票房歌手可以賺一些錢讓我們辦一些比較少人看的小 show，除了音樂部分我們也跟電影，以及剛剛講的動漫也會有一些合作，比如說有一些電影要上映前的原聲帶。另外，一些獨立樂團他們並沒有所謂的代理發行通路，我們這邊就可以讓他們寄賣包括他們的 CD 還有一些周邊商品，比如說 T-shirt 啦、毛巾阿、帽子阿之類的，可能未來也會有所謂的聯名的，以我們品牌名稱的聯名周邊商品，目前是沒有但是在規劃中。

問 9：是台灣電影嗎？

答：是的，是台灣電影的原聲帶。像最近會有騷人等等，那當然劇場的也有。其實以前我們會特別辦一些，聲音結合影像的一些比較藝術層面的活動，但是最近不只搖滾樂團包括主流歌手，因為我們有一個投影機，他們(歌手)都會找他們的 VJ，所謂 VJ 就是他們(VJ)會做一些影像來配合他們(歌手)的歌曲，這個頻率還滿頻繁的，假設我一個月有 25 場秀的話大概有 10 場到 15 場。

附錄 2 訪談內容摘要（廠商 B）

附錄 2、訪談內容摘要

訪談對象：廠商 B

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 7 月 19 日

問 1：請問選在這邊的主要考量是什麼？

答：當初他們邀請我們，最大的考量是不是這裡有機會能夠讓喜歡藝術的朋友們到這邊來，也就是喜歡藝術文化創意產業的人都會聚集到這裡，那如果是的話就是我們最主要的考量，他的能見度相當高，是大家都會喜歡來的一個場合。這是最主要的考量。這當然只是大的考量，還有一些其他小的考量包括地點滿好的，交通便利性，還有它的腹地廣大，是一個氣氛滿好的地方，它的樓房它的草皮，整個環境的氣氛是滿適合從事藝術業的，大概是這樣子。

問 2：在華山有舉行文化節的時候對貴公司的營運是不是有幫助？

答：基本上文化節對我們公司來說，講直接一點就是在業務上或者收益上比較沒有影響啦，沒有帶來幫助啦。參觀的人很多啦，我們也很歡迎喜歡藝術的人來參觀啦，我們設定我們是社區型的小小美術館，歡迎大家都可以來免費參觀，可是就銷售來講是沒有增加，可能族群的屬性不同。

問 3：貴公司有沒有接受到華山培訓的人才的支援，就是一些文創的中介人才要接軌藝術創作與商業的人才？

答：這部分目前還沒有耶，我覺得可能華山也才邁入第五年，前面都在摸索，最近這兩年才真正有一些活動，比較多也得到比較多回響，那所以培訓的人才目前對我們來講是比較沒有直接的影響。

問 4：請問貴公司有沒有自己訓練人才的計畫？

答：有，我們內部會有一些課程會請同事去上課，但課程是外面的，我們會鼓勵同事去參加。我們沒有特別那麼具體的計畫，但是會因為同事工作屬性的不同上不同的課程啦，但是沒有那麼具體說要一定時間內排一些課程，反而是在職訓練中同事帶領同事，經驗傳承啦。

問 5：請問貴公司再這邊會不會在這裡有一些跨界的行爲、合作的發生呢？

答：會有阿，會有阿。因為我覺得藝術就是好玩，很多的衝突性其實可以變得和諧，那就要看怎麼去搭配、合作，比如說我們有抽象畫藝術家去跟雕塑家合作，等於是雕塑家來雕塑這些型，然後藝術家去上面會畫，或者雕刻他們的作品，這就是跨界相關的作品。那以前也有過比如對岸很有名的洪耀老師他的抽象畫，跟我們台灣很有名剛過世沒多久的楚戈老師，是早期水墨近期畫油墨，那他畫油畫，剛剛講的洪耀老師他是用彈線，魯班的墨斗彈線就是洪耀老師用他的彈線，彈在楚戈老師的繪畫作品上，這就是畫作的結合。那另外是鄭麗雲老師他的油畫因為

林振龍，一個國內很有名的雕塑家，請林老師雕塑可是鄭老師在上面繪畫，那不
只是鄭老師啦，可能很多像楚戈老師也有啦，其他老師像是吳學讓老師、劉國松
老師都在林振龍老師的瓷器上創作，這些都是跨領域的結合。那這就是不同美感
跨領域的畫跟雕塑的結合，其實滿多例子的。像是吳學讓老師也有跟林振龍老師
合作。

問 6：那這邊的展覽會不會想特別去促成藝術家之間的跨界合作？

答：我們滿樂見的，我們會讓他們認識、遇見讓他們有靈感去發想、合作。



附錄 3 訪談內容摘要（廠商 C）

附錄 3、訪談內容摘要

訪談對象：廠商 C

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 7 月 20 日

問 1：請問貴廠商進駐華山的考量有哪些？

答：這應該要說到三年前，其實這邊的話根本還沒有什麼店家進駐，然後就是華山園區的承包商台灣文創公司承包下來，然後三年前的話就是把它發展成一個文創園區。但那時候因為沒有什麼店家進來，然後方文山老師之前有在這邊拍過片子，然後這邊園區的負責人就請方老師說看要不要來這邊經營一個茶店之類的，那時候方文山老師就先進來了。然後方老師就跟他講說，那比較能代表台灣的東西呢，其實台灣茶是一個能代表台灣的東西，然後他覺得能代表台灣茶的應該是台灣的有機茶。他選擇在這邊經營一個販賣有機茶還有他的一些文創作品，這邊可以看到就是線裝筆記本，筆記本裡面都有他之前所做的一些寫給周杰倫、其他人的一些詞，那些詞都有放在筆記本裡頭。

問 2：那所以除了台灣文創公司邀請之外，還有其他的考量嗎？

答：其實倒是沒有想那麼多啦。純粹是喜歡這個環境啦，因為在台北市能夠找到這樣子一個古色古香的環境，而且有很多樹都有保留，不像台北市都市叢林的感覺都是高樓大廈，這邊看出去外面都是綠地阿、老樹阿、老建築阿，是一個難得的環境。跟外面相比，如果是在園區外面來說不會有那麼多的人潮，如果是在忠孝東路的巷子裡面的話人潮就差很多了。

問 3：如果在華山有舉辦一些文化節，像金曲音樂節還有英國文化節這種比較整個園區的文化藝術節的話，對廠商的營運有沒有什麼幫助？

答：那一定有的，因為這個園區裡面其實有很多閒置的廠房，那現在都是閒置再利用，然後就針對場地租借的需求租借出去辦一些活動，表演的活動、展演的活動，這等於說空間二次利用，而且又可以帶來人潮，這對我們店裡是會有正面的幫助。有辦活動的話業績大概都會是平常的兩到三倍。其實在這邊的曝光度還滿高的，很多廠商其實會很主動來找我們想要把他們的產品跟我們做一個結合。我們的曝光度跟網路的曝光度，華山在網路行銷這邊很用心，所以兩個部分都有正向的幫助，真正帶來人潮以外也能提高網路曝光度。

問 4：如果華山有培育一些文創中介人才，目的是把文化創意的東西變成跟商業連結，變成有商業價值的東西，對貴廠商有沒有幫助呢？

答：幫助是一定會有幫助的阿，因為這些人才就是會舉辦活動、招商，這些都是有助於吸引人潮過來，那吸引人潮過來就是對我們裡面的商家有正面幫助。那時候其實我們也在思考，因為以前單單只是太注重自己的，其實文創跟商業必須要

有適當的連結，因為你看我們請人也是一個成本，也沒有政府經費的補助，不可能說把這裡當成單純展場又不收門票，那所以必須要跟商業有一個密切的連結，才有辦法去做營運，所以我們才會考慮做這樣的一個轉型規劃這樣。

問 5：以華山創意文化園區漸漸形成一個文創品牌來講，對貴公司是不是有相當的幫助？

答：他有一個指標的作用啦，因為畢竟我們能夠進來文創園區的廠商當然本身就是先經過篩選的，其實這跟華山文化创意品牌形象是有互相加分的效果，園區也希望比較本土的品牌進駐，要不然一個 Starbucks 在這邊會覺得很奇怪。當然這邊的觀光客本來就很多了，那我們的曝光度跟網路的曝光度，華山在網路行銷這邊很用心，所以兩個部分都有正向的幫助，真正帶來人潮以外也能提高網路曝光度。透過園區的魅力才能吸引到比較優質的業者來這邊。

問 6：進駐在華山以後有擴大市場嗎？

答：我們以前都是在百貨公司啦。百貨公司的管理模式跟這邊很類似，你可以把這邊想像成一間比較特別的百貨公司這樣。那基本上不同的地區會吸引到不同類型的客人，當然我們一個品牌當然會希望在一個比較不同類型的地區。

問 7：那租金的部分跟園區外圍的忠孝東路是一樣的嗎？

答：租金沒有比較優惠。不過相較於外面來說不會有那麼多的人潮，如果是在忠孝東路的巷子裡面的話人潮就差很多了。

問 8：關於跨界合作之後會跟其他產業做結合嗎？

答：這種東西要看機緣，我覺得我們只要一直做的事情都是對的、有幫助的，旁邊就自然會有很多人過來了，這種事業需要很多人的幫忙，還是樂見與其它廠商合作，物以類聚，相同理念的人就會自然靠近。

問 9：等經營上軌道以後，累積一些專業知識以後是否會考慮開設課程呢？會收費嗎？

答：已經有在規劃了，比方說我們會利用一些晚上大概六、七點左右規劃開設茶道教學，這樣也能讓我們的空間使用率能夠提高，因為到晚上喝茶的人變少幾乎都是喝酒，下午的時段喝茶的人最多，課程當然是以收費的模式，免費的話不會吸引到真正想要學習的人，素質會比較不平均。

附錄 4 訪談內容摘要（廠商 D）

附錄 4、訪談內容摘要

訪談對象：廠商 D

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 7 月 23 日

問 1：請問貴公司進駐在華山有什麼樣的考量？

答：第一個是以這個環境還不錯，因為他這是一個文創園區，那我們公司主要的推廣就是以台灣的高山茶，還有台灣的陶藝這樣的作品為主，所以當初會選擇來這裡，是爲了擴展這邊的業務嘛，因爲算是比較推廣文創，但是還是需要一點營利的目標爲主這樣子，所以才會選擇以華山這個地方成立一個門市這樣子。

問 2：如果華山有舉辦一些文化節、藝術節的時候，或者園區性的活動時，會有營運的幫助嗎？

答：其實實際的營運上，如果以客群來說有帶動人潮，以營收來說則是沒有，因爲我們這種有特定族群，比方說如果你不愛喝茶我想你就比較不會想要走進來這裡。以華山現在舉辦的活動來說，現在就是茶文化體驗節，這會跟我們比較有相關，比較能帶動我們的營收跟營利的部分，其他應該是沒有很大的幫助。

問 3：華山如果有培育一些人才是一些文化創意中介人才，就是連結文化創意與商業的人才，如果有這樣的人才對貴公司會有幫助嗎？

答：如果他們之後有的話，能帶動幫助我們那當然是好的，那目前我記得他們是沒有培育什麼人才可以幫助我們。

問 4：請問進駐華山以後有沒有比較容易找到人才或者比較容易產生相關的交流？

答：交流是不見得有，但是因爲華山這邊本身人本來就是非常的廣泛，有些就會有老師自己來。因爲你知道有一些陶藝家他們是住在山上，這邊的環境可能比較像山上比較清幽，比百貨公司比較不一樣。那這個地方他們就覺得說很好。台灣的陶藝家很多，有些可能來逛個華山，來到這邊然後有配合的意願這樣。有的會跟我們做交流，比如他創作的作品來我們這邊販售這樣，比如我們幫他們銷售，這是茶具的部分，當然茶葉的部分也是會這樣。

問 5：因爲華山比起過去已經比較成熟，也漸漸形成文創品牌，對貴公司在擴大市場、政府支持、產業訊息等方面有沒有幫助？

答：如果以我目前來講，除了行銷上可以多曝光以外，其他目前我真的覺得沒有很大的幫助，但是行銷上有一個亮點，能夠出去的話，讓更多人知道我們的話，我想這可能是未來的發展，但目前我是看不到其他的，比如說政府補助、擴大市場，這個一直以來都是我們公司自己去開展，華山比較不能去做推薦或者做什麼。

問 6：請問在跨領域的合作上，貴公司會跟其他領域進行合作嗎？

答：會，跨界合作的話，如果有機會我們都會試試看。以後有機會的話，如果搭配性 OK 的話是可以的。我們之前是比較跟飯店業這樣，也不是侷限飯店這樣。因為飯店第一個，客房需要放一些茶具、茶葉，而且主要都是外國、外地客人，所以想推廣這部分。之前有一個例子是，有作者來辦新書發表，他如果發表我們就會去幫忙這樣子，不過像我們的作者他們有一些展覽需要我們幫忙，我們就會以我們的立場，去做幫忙跟配合。以我目前來講，行銷上能有一個亮點能夠出去，讓更多人知道我們的話，我想這可能是未來的希望發展。



附錄 5 訪談內容摘要（廠商 E）

附錄 5、訪談內容摘要

訪談對象：廠商 E

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 7 月 24 日

問 1：請問貴公司想要選擇進駐在華山的主要考量以及其他次要的考量有哪些呢？

答：我們去考慮最大考量因素就是它是個園區，而且經常辦活動，而且是文化創意園區這樣。因為我們這個行業是被定義為文化藝術類的產業，那當然現在會給他一個名稱叫做文創業，屬於這樣的產業的跟我們販售的商品內容，本來在外面的通路是跟我們所認知外面的通路其實在調性上啦，不是那麼搭，你可以想說唱片可能會在唱片行賣，可是唱片行賣的是主流的流行音樂，但是我們的音樂是屬於非主流，那所以以這個非主流音樂在唱片行也是我們的一個通路，可是畢竟在形象上面它是流行的，那所以到底有什麼樣的一個地方是屬於文化藝術的？其實基本上沒有，那博物館算是一個，但是博物館我們都是做短期流動式的展覽，比如故宮有一檔什麼樣的展覽，或者歷史博物館。那像文化創意園區的話就成一個常態性地去經營藝文人口，它們提供了一個可以去銷售、販售這樣子的一個地方，那當然就是在我們的屬性跟定位上會比較搭調的一個銷售通路。

問 2：所以就是說環境跟屬性比較搭調就對了？

答：對，因為它定義的是文化創意園區，那我們的行業屬性跟它是搭的，比如說我賣的是電玩那當然不適合在文化創意園區裡面，也就是說它要經營的特質跟我們的定位是一樣的。還有一個是我們在這之前會跟華山的接觸，在沒有設點以前我們經常在這邊做一些藝文活動、表演，會經常跟它們合辦，就是我們豐富了園區活動的內容，它們可能釋放出來的資源是場地上有優惠方案。

問 3：如果華山舉辦文化節的時候對貴公司的營運上會不會有幫助，例如在銷售面或者其他層面？

答：來客數當然是一定會啦，它辦任何活動在來客數方面都會增加的，就像你看到今天的現場這樣，團體啦、小朋友啦等等，不管它來的客群對不對來客數都是增加的，可是這些來客數是不是會成為消費者，那這就未必，就要看舉辦活動的性質，但是我剛剛說的整體而言，在它華山文創園區會辦的活動大體上還是以文化藝術屬性為主，所以讓它有人潮相對對於銷售還是有幫助，但並不是每一種人潮都有幫助。

問 4：華山如果有培育一些文化中介人才，連結文化創意跟商業，那這些人才對於貴公司會有幫助嗎？

答：其實屬於我們這個行業的人才大概都需要自己做培訓耶，像我們在 8 月 4 號會開一個跨界音樂教室，那個也是新聞局的一個補助案。那我們這個會開 20 堂課，所以通常對我們這樣一個行業，或者比較廣義的文創業有興趣的就會來我們這邊上課，那說不定這裡面的人因為對我們已經有興趣了，所以我們的人才就會指望是從裡面來。如果他們想要來不管是來實習或者是了解我們的音樂的運作啦，不管是從事出版到銷售到活動，那我們會在課程裡面做介紹，那在這裡面的話因為大家經過深入的上課，或許就會找到比較適合的人才。

問 5：那請問課程是要收費的嗎？

答：算免費，但是我們有繳保證金，我們希望吸引真正有心要來上課，不是上兩堂課就跑掉了，因為我們是 20 堂課。我們 8 月 4 號要開課了。

問 6：如果華山建立起一個文化創意的品牌，對你們會不會有幫助？

答：我想會有幫助。華山可能對我們最大的幫助是所帶來的人潮，銷售上的刺激，如果你稱這一點為行銷我想是可以的。所以在行銷上是有幫助的。那你說的擴大市場如果是異業合作，我覺得是異業合作啦，關於這一點因為我們才進去一年嘛，那目前感受比較大的還是人潮。那至於看到我們在華山然後想跟我們談合作，有，但是跟我們原本就接觸的異業合作的總量比起來的話，不會顯得那麼突出，但是是有的。假設一年跟我們談合作的有 10 件，那現在因為華山的關係而來的可能會多 1.5 件。我們的品牌透過華山有一點曝光但是在這一點的幫助不是那麼大，但是我要說的是有喔，並不是零啦。

問 7：請問貴公司有拿到過政府的補助案補助嗎？

答：那時候是文建會，但是我是說這個直接關係，如果我們這場活動不是辦在華山是在別的地方，我想我們還是會拿到補助案，但是為什麼要在華山辦呢？因為我們可以拉華山一起 share 場地的優惠，我們為什麼會有這個緣起就是因為我們需要這個表演場地，必須要有人潮。我們這種非主流的活動非常適合這個地方，所以我們本來就會有這種互惠，我們把表演活動設在那個地方，我可以取得一些場地的優惠，這是對雙方互惠的。

問 8：在跨界的部分你們在設計產品跟課程的時候會不會想要跨界？

答：有阿，我想跨界一直是我們主要的主軸啦，跨界的一個表現，這點我想一直都是阿，比如對於傳統我們可以把傳統再做創新。比如說我們從恆春的一些民謠，可能一開始做的是採集，聲音的採集跟記錄，這個元素回來以後我們會把這個旋律，我們會把原本的聲音素材在編曲的時候，可以讓它再出現再發展成一個新的演奏跟編曲。

問 9：跟其他樂器做結合就對了？

答：對。然後比如說演奏，在我們習慣說的古典音樂的樂器表現，國樂有國樂的樂器表現，但是其實樂器就是樂器，在我們的編曲裡面所有的樂器概念都是可以融合的，比如說我可以做一張太極的音樂，一張氣功的概念，那些都是跨界的概念。比如說我們有一張氣功的音樂可能會跟醫生合作，然後之後會跟音樂家告訴他說有這樣的觀念、主題這樣的 CD，然後由這個音樂家去發展符合氣的流動的

概念的旋律出來。所以事實上我覺得音樂本來就非常可以跨領域的啦。

問 10：那會不會跨領域到音樂以外的領域，比方說視覺或是其他領域呢？

答：我們有一個案例是從一本圖書，也就是從視覺開始去創造音樂，我想整個藝術的表達裡面，應該說你對一個事情的感動、感受，要先有感動、感受之後透過所謂的藝術形式去做表達，藝術形式表達就非常多，就是我們所謂的八大藝術、九大藝術，你可以透過文字、舞蹈、歌聲、演奏都可以。

問 11：那請問還有其他的領域嗎？

答：我們因為是一個唱片公司，因為八大藝術互相通，比如說我做一個導演，某電視台曾經拍一部戲，那齣戲的導演需要很強的戲劇張力，就請了音樂老師范宗沛來配樂，給了它很大的創作空間，就是它甚至可以讓它的音樂當成主角，也就是說一齣戲劇它需要有演員、劇本、音樂，那這些都是一個結合，對這個導演來說它想在這齣戲裡面去強調音樂的分量，於是這個音樂家就有很大的表現空間，所以就是音樂永遠跟戲劇結合，音樂永遠跟舞蹈結合，只是在每一個個案上的比重有多重。



附錄 6 訪談內容摘要（廠商 F）

附錄 6、訪談內容摘要

訪談對象：廠商 F

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 7 月 25 日

問 1：貴公司進駐在華山的考量有哪些？

答：最主要進駐在華山園區是，我們這邊所有的商品都是來自於原住民朋友它們自己製作的或者自己開工作室、工廠自己出產的商品，有別於我們在市面上所看到的，那因為基於這樣的一個屬性，剛好其實華山園區比較偏藝文方面，所以我們想說如果假設進駐在這個園區內的話，我們跟這個園區的屬性就會稍微比較符合。

問 2：如果華山有舉辦藝術節的時候會不會對你們有什麼幫助，或者營運上的影響？

答：多少華山的管理單位在相關的文化活動上，它們也會滿積極跟我們主動聯繫，看能不能做配合包括商品促銷或者是說除了實體店面之外，它們也會希望我們在戶外廣場做擺攤，所以上半年有一個華山每年都會舉辦的原住民年貨大街，那這個是為期兩天的活動，當時華山也有邀約說這個年貨大街活動看我們是不是可以來多設一個戶外攤位，所以當時我們就是店面、戶外、攤位都有這樣，你說衝擊的話是比較沒有啦，因為我們跟其他華山園區辦的活動或者隔壁這種動漫展也沒有互相衝突。

問 3：那會不會有正面的幫助？

答：多少都會啦，其實不只是華山，我們還會去其它地方擺攤，比如說行政院原民會有時候會請我們到原民會的大廳做擺攤。除此之外，我們也去過西門紅樓擺攤，因為有時候那邊周末會有一些創意市集，我們有時候也會不時過去擺攤，還有上次在中正紀念堂有一個太武國小的小朋友合唱團演場會是一間唱片公司辦的，那它們的店長就主動過來邀請我們店一起來現場設攤賣相關的東西，那基本上這些我們都還滿樂意配合的。那因為一方面也是說幫自己店的業績。

問 4：那進駐在華山會不會有更多人才做交流，或者較多人來徵求人才？

答：其實都有耶，有原住民的朋友或者非原住民的朋友會過來逛我們的店，會給我們一些建議或指導，像原住民朋友的話我們都會有一些文化上的交流，那非原住民的朋友也會給我們店一些建議。

問 5：華山已經漸漸上軌道，如果進一步建立起一個文化創意產業的品牌的話，對你們會不會有幫助？如果他們持續變好的話。

答：其實華山在這方面我覺得他們對於我們店面的進駐，它們給予很多的協助包括資源上，那我覺得它們這幾年得標的廠商，因為華山本來是文建會的嘛，那現

階段得標的台創在管理華山這一塊其實不可否認的是，這近兩年、三年，華山的知名度被打出來了，入園參觀的遊客人數在今年也比往年還要多更多，然後我覺得這是很 OK 的，知名度慢慢提升起來，那但是對我們店家的行銷，它們都有在顧，比方說它們華山的官方網站會幫店家張貼訊息、發布電子報還有平面紙本的刊物，它們也會發行，那當然 DM 我們自己店家會做，那華山服務中心提供一個平台讓我們可以免費放 DM，讓民眾可以索取，除此之外華山有時候自己在招商、辦活動也會自己來詢問各個店家是不是有什麼可以配合的，一起來做這樣子。就它們每月的主題或者是說當周的活動，我們每個月都會開一次店家會議，然後會針對下個月的主題會去調查、詢問說是不是有店家願意配合，要推哪些主題出來，那這也是華山在協助各個店家的行銷的方法。華山不定時會安排一些平面媒體進入園區進入採訪，它會帶著記者採訪店家，這也是商品跟店面的曝光，還有商品入駐的管道。這是大概是這樣。只是說現階段每個店家一直在反應的問題就是標示牌的問題，這方面華山還有可以在改善的空間比方說指引牌的部分，有些民眾一入園就隨便亂逛，它要找店面找店家去逛我們園區內的指引牌的導引還沒有建立得很完善，像昨天下午開會我有針對這個問題提出來，因為很多客人來都跟我們說你們店好難找喔，有點隱密。當然華山在這部分也有一直在跟我們溝通協調，我們也跟他們說希望盡快改善，因為我們的能見度太低。我們也有來自官方的壓力，原民會每個月都會要看營業額跟來客數統計。這個就是華山要改善的。

問 6：請問貴公司有沒有舉辦過課程或者展覽？

答：課程我們在今年(2012)下半年會開始辦，那未來我們店面的經營、商品的販售之外我們也會安排這些業者，比方說做項鍊、琉璃珠等等，我們會找老師在店面開一個講習就是說，請它分享它的琉璃珠是什麼、什麼含義、什麼緣起，如果說 OK 的話我們未來會安排這些講習，也會讓現場的民眾來聽課的民眾有個 DIY 的體驗，比方說珠子、串珠項鍊我們可能會跟老師說，我們跟他們買材料它來現場講習之外，也可以教導民眾 DIY，有這樣的互動未來我們會有這樣的規劃。

問 7：在跨界的部分貴公司會不會想跟其他領域做合作？

答：之前有一個單位跟我們談合作看願不願意到中國大陸設櫃，我不知道這樣算不算跨領域耶，因為他們那邊也是一個單位，專門在經營台灣的農特展這樣。那它們是有問我們有沒有興趣，甚至還有誠品也是，誠品也有跟我們招手說看我們要不要到那邊設一個櫃，這些我們都有想過。

附錄 7 訪談內容摘要（華山經營者）

附錄 7、訪談內容摘要

訪談對象：華山經營者

訪談地點：華山園區

訪談日期：民國 101 年 8 月 1 日

**問 1：請問貴公司認為華山創意文化園區對於文化創意產業的發展有什麼幫助？
有哪些具體貢獻？**

答：當你第一個題目在談華山創意文化園區的時候，從園區角度來看，園區跟創意產業的關係要切開來看，園區其實是空間的再利用而已，園區的思維呢其實以華山園區是一個舊有空間再利用的思維，那台北市現在還有所謂的街區、老工廠變成觀光工廠，很多的空間再利用。那空間再利用一定是它提供新的服務人家才會來嘛，譬如空間本來是作工廠，也就是產品製造的基地，等於是人進不來的，但是工廠閒置之後找到再利用的價值以後，這時候回過來要開始把內容放進來，所以華山是一個空間再利用的例子，那空間的再利用會不會是一個新的嘗試，讓不同的人不管是企業主或者老百姓、文化工作者進來，空間開始活化之後其實就開始要內容進來，那這時候就會談到內容，那所謂內容是代表你剛剛說的群聚，群聚不是說有個空間人就會來了，一定要造成、用某些努力或者方法才會讓大家來，好像你不是說劃了一個空間說要作黃昏市場人就會來，所以一定要有一些設計，通常是要透過跟人有關的活動，一般是有目的性的，人會有目的性來的，這時候才會開始讓這個空間加上內容。那加上內容當中來講，這時候內容往往是透過活動來造成的，我們華山而言就分短租跟長租，短租就是短期將空間租出去讓人家辦活動，這時候人當然就會來；長租就是我們提供某一種服務，這其中包括餐飲的服務、紀念品、提供音樂空間、提供戲劇空間，這些來講都是在提供一些機能，而這些機能當中某方面比較界定在服務。如果從比較管理的角度來看，提供的是產品或是服務，提供一杯茶人家會來買茶或者提供茶的教育，那是活動嘛，人家會來買茶但是人家跟你的內容會比較多互動嘛，所以這時候才能夠先讓這空間活絡起來，所以前面第一個階段叫活用、再利用，你要讓它活絡起來，那活絡起來之後，回過頭來才能夠慢慢往產業化發展，但產業發展最重要是要強調平台的服務或平台的機能或者平台的加值，這邊在談的平台某方面也代表系統運作能力，所以說平台的價值、機能或服務，就是說我為什麼要去銀行、超市、科學園區，因為它提供的都是平台的服務，所以才能慢慢讓產業化的形成，那產業化的形成一定開始會改變上下游的關係，開始改變成本結構、開始改變品質，所以華山原則上在產業化的發展是還在很起步的階段，但它是在文化創意產業的催生作用，讓大家看到一些現象可以討論一些具體的效應，就是說它絕對不是華山就代表文化創意產業，華山是在文化創意產業發展階段當中扮演一個帶頭者的角度、

實驗基地的角度，就是說園區是一個空間，園區有人的聚集、活動的產生、內容的產生。從生產端來看，創意的人才有沒有聚集，有沒有互相刺激、互相學習，群聚有時候談的就是這種現象。那聚落的產生有沒有讓不同的產品在這邊爭奇鬥艷，那不同的產品有沒有造成供應鏈的改變讓生產的要素改變，所以應該探討這些問題，華山的確是被期待這樣做。例如 Alleycat's 起先只是一個餐廳它把 pizza 結合畫廊功能，希望餐廳有畫廊的味道，但是進來華山以後因為華山的生態有時候人潮很多有時候很少，也刺激它開始往中央廚房思考，往它的服務作思考，那園區對它就會刺激如何讓它跟其他餐飲業能有不同；那 easyoga 也是。那華山在這幾年只不過是先試著讓消費的聚落產生，創意人才會在這邊聚集，會有更多的互動產生。我們產業的環境要有產業的整備，環境有環境因素，譬如三義木雕有沒有木頭，這就是產業整備，那要把產業整備整理好才會讓個人藝術工藝家聚集在這個地方。這些人會變成聚落就是因為生產要素產生生產的聚落，然後透過通路與消費的氛圍這才是一個價值鏈的完整。那華山在這幾年只不過是先試著讓消費的聚落產生，創意人才會在這邊聚集，會有更多的互動產生。

問 2：針對文化創意產業的各個領域之間的跨領域合作的「跨界合作」而言，請問貴公司經營華山創意文化園區時，在這方面有哪些具體的幫助與貢獻？希望能達成什麼目標或成果？

答：我剛剛講空間嘛、內容嘛、活動嘛、服務嘛、談到平台，我剛剛談的這幾件事情回過頭來看，但這些都不是一種線性的關係，等於說我們在談一個生產線譬如說很自然有一個空間加上人又有活動，有活動就有服務然後就有平台價值，不是這麼簡單的線性關係。其實是一種加成的效果，或者因為群聚所產生的一些互動或衝撞或氛圍，那氛圍如何產生作用？就要看理論怎麼解釋這一點了。那為什麼一些音樂人聚在一起它會有新的創作，為什麼在一個沙龍裡面會有不同的創意產生，這些都群聚嗎？為什麼在一個廟會文化的時候東街、西街不同戲台會互相刺激、拚場？為什麼台灣人喜歡建醮？這裡面其實就是文化當中的某一種競爭跟爭奇鬥艷，這種狀況來講在跨界當中所談到的就是說，每個人有不同專長、領域、專業知識，今天要共同作一件事情的時候，或共同想做一件事情的時候，會不會產生超越你我能力限制的突破？而文創所談的就是不同文化的激盪或者衝撞，不同創意的搭便車或互相刺激，因為創意在談的也是人生的 free thinking 或是說本身在發展過程中，brainstorming 也是一種方法嘛，跨界所談到的是我剛剛講的刺激、衝撞或者是說不同專業知識下，真正跨界呢確實在文化創意中很重要的一個部分，就好像我們談到的科技整合、學生的 double major 的跨領域學習嘛，跨領域的學習來講在園區當中有非常非常多的例子，非常多的效益，像我們有辦展覽、數位展，那每辦一個展覽之後，它就會看前面展覽在做什麼，它會從前面展覽得到一些新的或者改變，所以展覽中互相學習、超越、比較都會存在的，一樣的，不同空間經營者比如青葉新樂園它在華山的意義是，它是第一個把台灣菜當作自助餐來作的，難道它沒有跨界嗎？它也可以只作熱炒阿。或是說一間茶屋它的老闆是一個茶園的茶主人，但他試著把茶跟方文山結合，方文山是作詞作曲的跟茶

作結合，那華山有太多例子是在尋求跨界的喜悅跟跨界挑戰。所以一樣的有很多的例子，這時候回過來希望能達到的目標跟成效，就是說大家在華山所期望看到的是一種 surprise 嘛，因為 surprise 是體驗當中很重要的一部分，體驗到一種經驗嘛，體驗到一種沒有預期的東西嘛，我是帶著一種好奇來找答案，或者他可能是一種「朝聖」的心情，但這種都是體驗的一種，但你就是要讓他覺得說他看到他沒有預期的東西，那跨界的東西通常會給他這樣的東西，像最近的五月天展覽，一樣阿五月天他本來是念美術的阿，後來到音樂但他現在在談的是舞台製作阿，這都是不同領域的整合，而文化藝術的表現就很多跨界表現的組合或者電影，其實那些人本來就不同背景，只是在共同完成一個作品的時候尋找一個合作的可能性，其實例子很多。假設價值鏈產生的時候，哪些跨界、哪些不同的東西會讓它變得有意義這樣就很好，在華山園區附近有 3C 賣場、北科大、藝術大學，這些人才聚在一起就會有不同的衝擊，這才是所講的地域、氛圍，有地域、有氛圍那種平台的價值或效益才會產生。在跨界的時候，那跨界當中有沒有哪些是它在這個場域或這個平台的創價的效應產生。不管在華山開的餐廳、華山辦的不同活動像是簡單生活節也好，都有不同的人會聚在這邊，可能是有經紀人、有新秀、有老將這些就會互相地學習。不同的廠商進駐或不同的活動在舉辦都會吸引來自不同的人嘛，所謂的聚落概念就是，譬如農業聚落來講，原本以稻米為主，那今天突然來了一批人說這邊有金礦我們要來淘金，那當然一定會互相影響嘛。所以聚落一定會跟著人的流動變化，人的流動有的是上游的人才流動有的是屬於下游，有的就是供應上層，那有的就是屬於消費端。假設我在華山看電影，電影院旁邊有個音樂會，剛好我在這邊會遇到我喜歡聽音樂會的朋友，這就是一種跨空間的效應。

問 3：就華山園區建置以後所漸漸形成的華山文化創意品牌來說，請問貴公司認為「華山品牌」能對園區內廠商有什麼幫助？貴公司用什麼方式去塑造華山品牌？貴公司對華山品牌的未來有什麼期待？

答：當這邊慢慢變成是人因為活動而聚集，B2B 或 B2C 會產生產品或服務得到市場的 feedback 會去修正，這時候就會談到說會不會有平台的產生，像 easyoga 其實是工科出生的兄弟，原本是在作運動器材的輔助器具，後來對設計有興趣於是開始進入瑜珈衣服的設計，那以他這個品牌，在華山來的族群會更給他更多刺激或者市場回應，但他不是說坐在那邊人就會過來，他是透過辦活動，譬如說之前的活動可能有大師來，大師來會作瑜珈教學會有不同的老師來學習，所以說除了吸引終端消費者以外還能吸引老師，這都對品牌形塑都是有幫助的，所以 easyoga 在華山不但代表某些台灣人對生活的主張，包括樂活、簡單、運動，我們才歡迎它在華山開店，那他透過辦活動讓人家更認識他，當他開始有效地運用活動的時候營業額就加倍了嘛，這時候聚集效果就產生了嘛，所以華山我個人認為華山這兩個字是公共品牌，每個人都可以用華山嘛，但是當華山是華山園區的時候變成代表某一種服務或者群聚現象品牌的時候，你就會看到華山在走這條路、松山也是，讓大家知道這裡面有一些 seed set 在產生，當這些在產生的時候會不

會養出這空間裡面的品牌？會阿！像 easyoga 是如此嘛、alleycat's 是如此嘛，就是說這些品牌的產生其實是在這個空間，這個空間附近的氛圍或附近的活動、來自空間 segmentation 族群的人，他因此變成一個養成品牌的幫助。華山變成品牌就是說華山變成一個目的性的地方，可以說是一個指名性的地點，一個場域的地點，但華山來講有這些內容會型塑華山成爲一個公共財，那公共財是需要被維護的，因此當我們要透過華山的內容、活動、服務，來提供華山某個質地的感受這時候回過頭來看來的這些人的滿意度，就會對華山內部品牌是有幫助的，其實這是正向循環的因果關係啦，然後未來要用更多的方式來幫助華山的裡面的品牌，就是說華山品牌塑造要用服務品牌來延續，但內部品牌的塑造將會需要更多的機制，譬如說市場的發展要看店家的行銷力，然後要有自己的品管控制，然後本身要有輔導的能量像是企業的輔導、SOP 輔導、資金協助啦、創投的介入啦，假設這些都是微型創業者或者文創業者，那會更需要更多育成服務，這時候才真正能建立品牌，品牌不是叫著就有了，要有研發能量、研發資源、管理的能力、行銷的規劃這品牌才會產生。那什麼叫做華山品牌？華山以前只是一個地名，它會是一個共同的知識經驗或者 mind image 一個心理上熟悉的名稱，你要講它是品牌也可以，但我認爲比較不是管理上品牌的定義，所以我們就開始取另外一個名字叫做華山 1914，我們認爲華山是一個共有財，華山 1914 是我們特別去設計這麼一個 logo 希望華山能帶出一些不同的產品系列，因此我們第一個做的就是台灣設計師系列商品，所以才會有一間店叫做華山 1914 來介紹台灣設計師的商品，我們希望這可以做出母雞帶小雞的效應。華山不一定以華山爲主，華山也可以幫助其他廠商達到品牌化，像是 easyoga 就是一個例子，其他品牌也能幫助華山，像是吉米就是一個品牌，吉米在這邊辦展覽、開專賣店或餐廳，這都是它的品牌效應的外溢，它也會幫助到華山。那像是方文山先生來園區開一個茶店，就是因爲他想要來這邊建立一個屬於茶的品牌，那他可以爲了茶創造一個新的品牌這樣子。假設一開始華山是一個地名，那慢慢進來的是不同的產業型態或者產品型態，它慢慢就會變成一個聚合體，那舉例來說現在來講華山一定不等於 Legacy Taipei，但是 Legacy Taipei 在華山的時候會更容易被認識，那華山擁有 Legacy Taipei 會有一個品牌的效應。所以我要說的是要界定是品牌的本身還是品牌效應的本身。那華山的品牌效應就是華山舉辦的活動，那這樣的品牌效應能不能幫助更多的品牌或者人才在這邊產生才是關鍵。華山有一些知名的廠商而這些來的人是目的地消費，那這些人來這邊消費勢必會對華山的品牌印象更深刻，這邊所指的華山品牌指的是華山的地域，他們不會認爲華山 1914 的設計師商品對他們來說有什麼意義，所以他們來看的展覽類型就會有品牌的連結。

問 4：在很多關於創意文化園區的研究中，所提到的「知識外溢」效果而言，請問貴公司若認爲華山創意文化園區也有知識外溢的效果，請問知識指的是什麼樣的知識？是否與地方相關？貴公司在其中又扮演什麼樣的角色？

答：知識外溢來講的話，溫老師強調的說一個企業、一個組織或者一個園區的發展相對之下，智慧資產很重要，就是說內在的經驗有沒有傳承、學習、累積，如

果都有的時候才能變成組織的 know how，這樣的 know how 才能變成組織的生命力，他的知識外溢是指他所作的某些事情會對其他組織有影響力，或者這樣的經驗能幫助其他人能夠複製、成立或成長。華山在人才的流動上很大是說工作同仁的流動，因為是新的領域、新的空間，相當辛苦所以流動很大，有人會想離開有人會想進來，不是只有在華山其他廠商也一樣。第二個是有越來越多的園區在產生，所以也會有人來討論、學習、模仿，所以我覺得是談知識資產、人才流動、園區營運模式探討或複製，但這裡面又不斷在演進所以華山應該是不斷在揣摩、承載，透過承載變成內在的能力嘛，對同仁來說希望能夠是一個快樂的環境，而這經驗能夠被塑造的話我覺得這才是知識的價值。以門口的 Trio 三重奏來舉例好了，三重奏的老闆是一個調酒師，他非常資深以外也是很多酒的大師，那三重奏為什麼會有那麼多人在那邊服務，其實就是想跟王老師學習調酒，所以王老師本身是調酒師又有對酒類的了解，所以他對調酒的 know how 是夠的，但是這些人想跟著他的時候，同時也可以從與客人的互動學到其他的東西，所以華山的 Trio 就變成特別的場域，他們有開品酒課、內部有內部的教學，所以他一個人本身有足夠的調酒經驗，然後他來了華山結合水果，他找了不同的台灣農產品來結合調酒，透過訓練與內化的過程跟不同的客人互動，那所以在華山這邊的話飲料他是做得最好的。那藝術生活節是整個十月份 30 天都有活動是不休息的，有些是不插電的晚上不休息地一直演出，在這種過程當中團隊間的互相學習是看得到的，甚至在華山眾多活動當中，不同的搭台經驗是會得到累積的，常在這邊搭台就知道環境的限制，你看別人搭台就會知道你可以有什麼改變，同一個空間拆台與裝台就變成一個經驗的累積。這些廠商它會在經營的當中累積的相關知識，是累積自己的或是跟人家有互動變成是它的內在知識，這問題是最複雜的，要討論的是組織經驗或是組織的知識，組織知識通常會從組織資產角度來看。那你這個方向的探討是對的，因為早晚會探討到建價的問題，像園區是個硬體空間在內容放進來以後，當內容在表現的時候就會有消費行為的產生，消費產生的時候就會讓消費者想說要不要在來華山看個表演，在這些重複性產生的時候知識就很重要了。你可以從組織經驗的傳承、跨界的經驗交流與分享來切入，或者 SOP 的形成。

問 5：請問華山創意文化園區目前是否有在進行「人才培育」？是以什麼樣的方式在培養的是什麼樣的人才？預期達成什麼成果？另外，請問華山園區是否能達到「人才交流」？是什麼樣人才的交流？貴公司是否有具體的輔助辦法？預期成果為何？

答：我覺得園區的經營當中，有幾塊人才是非常重要的啦，第一個是要有強的企劃人才，可以是活動的企劃、策展的人才，談的是一種價值加值的能力，就是說活動怎麼做得更好或者更被控制，第二個是要有管理人才，第三個要有行銷人才，我認為這三種人才是園區的發展是需要的，第四個假設把管理人才區隔出一個物業人才，我剛剛講的管理是說內部管理、流程管理，但是另外很重要是物業管理，但是過去社會養成很多物業人才，像賣場有很多物業人才嘛，知識園區來講

所需要的物業或者物管人才，這也是管理人才的一部分，然後當這些都產生以後，人才的交流因為文創園區國際性扮演很重要的角色，所以兩岸流通的刺激、學習、成長或者國際上的都有需要。人才培育我們對內部員工一定會有不同的成長的要求，我們也會尋找志工、義工，因此需要找有經驗的人來給他們上課或提供某些資料，有些人會去外面接受一些課程，所以跟我們公司有關的部分人才的培育是必然的。相較之下，其他的創意人才的集訓像是藝術家們聚在一起就會提出來所想到的東西、工作機會的流動等很多的流動也會在這邊產生。這邊的廠商本來就會在華山互相來往、互相認識，就會互相交換情報甚至互相挖角都會有，那一樣華山內部的人才也是會流動的。整個社會的改變、策略的改變會不會讓現在的年輕人或學校從培育人才的過程中，能夠創造出更多有創的人出現，譬如寫論文你可以寫國家政策、外交政策，但是你為什麼要寫文創代表你對文創有興趣，而當這種人越來越多的時候就會成爲一種帶動思考的方向。產業發展的培育中人才培育的部分，一定要從學校教育或者社會教育去分析，一定不是從園區去著手，園區可以促成人才的交流互動或是可以有部分的學習課程，回到剛剛所說的場域，學校可以有計畫性地培養出一些人才，這些人才一定是過了三年、五年甚至十年才會得到它的效應，所以要用群聚效應來帶動人才養成的完成是有困難的，但我認爲對人才交流是有幫助的。譬如剛剛說的 Trio 它能有它的課程，但是它能夠訓練出一萬個調酒師嗎？它頂多一年訓練出五到十個調酒師就很了不起了，但是它可以辦一些訓練課程讓對酒有興趣的人聚集在這裡。那剛剛說的一萬個調酒師這一定是需要學校的設備跟學校的環境才有可能達到。BOT 是一個旗艦中心的地位，因此更會被期待有這樣人才育成、產業扶植的功能，而且因爲是旗艦中心因此更會被有這樣的要求與期待。園區不是作爲人才培育的搖籃，所以人才的養成並不是全靠園區，主要是要靠上游也就是學校教育或社會教育，那華山可以促成這些人才的交流與互動，因爲華山場地有限而且也沒有教室、太多的演講廳，那未來要是在 BOT 可以設計更多的叫是與演講廳或者工作坊，對人才的培育就會辦演比較積極的角色。

附錄 8 訪談內容摘要（文化部副司長級官員）

附錄 8、訪談內容摘要

訪談對象：文化部副司長級官員

訪談地點：文化部

訪談日期：民國 101 年 7 月 26 日

問 1：請問文化部在規劃華山園區的時候有沒有將群聚效應列入考量？

答：華山本來就是在計畫下的一個產業集聚效應，我們計畫名稱子計畫有一項就是這個，名稱就是產業集聚效應。華山原來是舊的酒廠，荒廢掉之後我們閒置空間再利用、再活化，因為當初發展的過程有一段坎坷的過程，發生過視覺藝術聯盟的抗爭，慢慢才演變成這樣，主要就是搭配我們文創發展計畫這樣的，就是會考慮到群聚效應，其實我們華山位置在台北市精華的地段，我們跟台北市文化局在考慮都市發展的時候都會考慮到文化軸帶這一帶，所以看華山我們不只會看華山，要看台北市的其他地方包括松菸或者遠一點的故宮，其實在台北市政府的規劃是有一個 L 軸帶的規劃，其實這也算是一種群聚。

問 2：那希望說群聚效應給園區帶來什麼幫助呢？

答：我剛剛前面講的，發展在產業這一塊不是那麼明顯。我們是先強調都市的整個發展然後才把產業的概念帶進來，一開始只是一個簡單的園區，一開始是視覺團體看到閒置空間在這裡，然後用來作一個藝術發表這樣，所以一開始是滿零星的啦，那後來才是政策要把他作起來變成一個文化創意園區，所以也是這幾年，那其他園區也是陸陸續續，只是其他很多都還在整修階段，甚至還沒有開始像是台南跟嘉義，華山是邊修邊走像是 ROT 的部分就是剛整修好也還沒開放，OT 的侯孝賢電影館也是最近才剛要申請使用執照，未來的 BOT 旗艦大樓也還在弄，其實園區都還在發展中啦，以目前來講的話，如果能產生什麼幫助的話，華山我們把他界定在跨界藝術展現與生活美學風格。我們跟台灣文創公司討論出來他們是用酷跟玩這兩個為主軸、華山這裡的定位，那這些定位定調以後，人才就會進來，跟主軸相關的一些創意市集、展覽、活動，只要符合這個我們通通都會讓他們進駐，所以強調的是跨界。所以現在大不就是希望以展出的方式，展覽跟演出吸引這些各類產業進駐這樣，我們沒有作侷限，15+1 的文化創意產業類都可以，只是我們會比較偏向生活美學這樣，我們五大園區有它們自己的風個，有些還在思考中這樣，所以每個園區都有各自的定位。我們會藉由辦展覽去吸引各式各樣的相關產業。

問 3：那能不能有更深入一些的層面？或者其他層面除了展覽跟演出以外的部分。

答：舉個例子好了，每年的 10 月，我們已經連續辦了兩次的「華山藝術生活節」，我們想把「亞維儂藝術節」的氣氛帶進來，那「華山藝術生活節」雖然以表演藝

術為主，但是這裡面會邀請到國外的藝術經紀公司來，也會安排很多表演節目讓他們(經紀公司)來，等於作一個媒合啦，讓我們的人可以被帶到國外去。除了表演也包括視覺藝術等等都會包含進去，藉由這樣的舉辦「華山藝術生活節」的方式讓相關的國內外都可以在這裡有合作的機會這樣。

問 4：那我稍微整理您剛剛所說的是不是說在這邊辦展覽跟演出以外，也邀請國外經紀公司來創造更多媒合的機會，這樣子有什麼遺漏嗎？

答：對，那這一來也是城市行銷的一種，等於就是把華山當成實驗的一個場域，因為台灣的文創公司是以微型廠商為主，所以需要被人家看到、被扶植，我們辦這樣子的一個平台，就是要讓他們來這邊找相關的媒合機會啦。

問 5：在跨界合作上除了剛剛說的媒合以外有沒有其它的或者希望達成什麼樣的目標這樣？

答：其實我覺得我們的園區跟大陸有所不同，就是說大陸是由上而下所以它們會投入非常多經費，要把園區捏成一個它們想要的樣子；但是我們會用 ROT 跟 OT 的方式借助民間的力量，比較像是由下而上，我們也不想介入干涉它們太多事情，讓它自然而然能夠產生，這是我們的園區跟大陸的園區的差異就是說我們的園區比較像是自然而然的發展，大陸就比較像是刻意去弄出來的東西，那哪一個可以永續這就很難講，像是大陸北京的 789 園區，其實現在也開始在沒落了，我這樣講的意思就是說刻意要把華山怎麼樣，我一開始就講這是長期下來所演變出來的，所以我們要去定位也要去看社會潮流的發展，所以文化部在這裡其實我們沒有作那麼多的干涉在這裡，只是一個大方向的定位上跟其他園區不相同，要強調生活美學這樣子。

問 6：如果華山漸漸成長形成一個文創品牌的話，文化部會透過什麼樣的方式來幫忙建立並且使它成長得更好這樣？

答：我們怎麼把華山的品牌建立起來，我們在整個環境面盡可能去做到建物的修復跟戶外景觀的美化這樣，其實整個園區也不小，讓它有一個吸引力、都市風貌的出現這樣，以提升第一印象的方式，以松菸來講可能裡面動線會比較亂，但是華山因為起步早，雖然到目前為止也不完全很多地方都還在修復，這是硬體的部分。其實現在我們看到廠商進駐的部分都是 ROT，那以後 OT 的部分就是電影館，那這個電影館以後是非常有指標性的，因為我們將來會請侯孝賢導演在那邊，那我們是聚焦在國內電影的首映、首次發表會，會是國內電影的發表與交流的一個平台在那裡。就是說對華山來說又是另外一個聚焦的地方，對於推廣電影藝術來講會是很重要的地方，等於我們在幫忙塑造華山，講到華山 ROT 的廠商其實我們都是有篩選過的，我們現在的標準是要加上創意，也就是說餐廳也不能是一般的餐廳，一定要有一些創意設計的東西，舉個例子是周杰倫的餐廳他們以後會跟劉謙作一個跨界的合作，有別於一般的餐廳，這樣也比較能夠平衡外面覺得說華山園區好像太過商業化，這部份我們都有在注意，因為本來 ROT 就是 30% 內可以做一些附屬的設施像是餐廳這些，但是我們還是有注意到說裡面的餐廳不能跟外面一樣。那 OT 的部分也是希望能再帶上來，最後就是 BOT 的部分是希望能

變成台灣文創商品的櫥窗，意思是有一些精品會在這裡發表，希望能變成一個旗艦中心，這些都是幫忙把華山品牌建立的部分，希望能夠在創意的部分更進階，除了環境面也從內容上下手。以後我們要努力的方向是，舉例來說周杰倫的餐廳我們本來希望用明星的光環把人潮帶進來，目前這部分好像還沒有發揮他的功效，還有一段距離啦。

問 7：請問比方說台灣文創公司想要辦一個像「鬼太郎」的展有需要提交到文化部的核可嗎？

答：不用，我們現在就是完全交給他去營運，基本上他只要每年來跟我們報告他的營運大方向就可以了，至於底下他要哪些團體展覽，他們自己去作把關。

問 8：關於人才培育的部分，文化部認為華山創意文化園區在這方面應該有哪些辦法？或者計畫？

答：學校很多畢業展也都想要進到華山，華山也辦了很多畢業展，尤其是建築與設計類，因為空間場域對他們來說很適合，所以在人才培育其實我們就是藉由這樣子的方式，還是培養滿多年輕人的。

問 9：那有沒有比較計畫性的培育人才呢？

答：目前比較有計畫的培育人才，目前還沒有本來應該包括在 BOT 那一棟，那現在 BOT 那一棟還沒有開始。BOT 的旗艦計畫裡面會有人才育成計畫，那現在只能透過辦展覽的方式讓畢業生來這邊，或者是說我們辦過「文創人才媒合博覽會」，去年辦過的，邀請到文創跨界的人才來這邊進行媒合，目前只能這樣子啦。

問 10：所以以後是會在 BOT 這邊進行就是了？那人才育成是哪一種人才定位呢？

答：對阿，那人才定位一樣阿，還是在跨界人才的部分。

問 11：跨界人才指的跟所謂文創中介人才，連結商業跟文化創意變成商品的這種人才，會是這樣的人才嗎？

答：也算是，主要是在強調中介跟經紀的部分。這個部份我們台灣很缺，這個是我們現在需要去做的，我們現在也請台創中心開班的這樣，未來也希望看能不能固定在華山育成中心開班，可是育成中心也很多學校在作，所以也不一定要由華山來作這一塊。那目前就只是辦理園區內發表作品這樣子而已。

問 12：那在 BOT 完成了以後，會希望在才培育上有什麼成果嗎？

答：其實 BOT 根本還沒有開工，現在講實在太早了。現在其實遇到一些困難就是有幾棵樹，然後爲了保護樹木所以無法進行，然後居民的抗議阿之類的。BOT 本來是今年(2012)要動工了，因爲這樣所以要進行調整。那 BOT 就是要蓋一個旗艦中心，旗艦中心裡面就會有人才培育還有其他很多功能，這些都還在討論中。

問 13：那開工之後有沒有辦法知道說預計多久內可以完成呢？

答：大概兩到三年左右吧，我們也只能盡快了。

附錄 9 華山 ROT 案績效評估辦法

行政院文化建設委員會

華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案

績效評估辦法

- 一、華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案績效評估辦法（以下簡稱本辦法）係依「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）第 54 條及「促進民間參與公共建設法施行細則」第 61 條、第 62 條之規定訂定之。
- 二、本辦法係藉由查核旅行委託契約之民間機構(以下簡稱民間機構)辦理情形，並評估民間機構就本計畫之經營績效，作為本會決定於營運期間屆滿時，民間機構是否得申請優先定約之依據，以及本計劃輔導與之參考，期能發揮民間參與公共建設之效能，進而達成行政院文化建設委員會辦理文化創意產業園區，促進產業群聚及發揮跨界異業整合，以帶動文化創意產業之發展，並創造屬於華山之文化創意品牌形象。
- 三、本計劃營運績效之評估，由本會設置評估委員會，負責辦理評估作業。本會執行本計劃營運績效評估，得組成初評估小組，並得委託專業單位協助辦理初評作業。
- 四、本會為辦理本計劃之營運績效評估而成立評估委員者會，置委員七人，由本會指定人員及遴選學者專家組成，後者之比例不得低於總人數之二分之一。評估委員會置召集人一人，綜理評估事宜，由本會指定評估委員擔任之。評估委員為無給職，但外聘委員，得支給出席費及交通費。
- 五、本會若自行辦理初評作業，初評小組由本會授權人擔任召集人，指派所屬一人為聯絡人，並由本會各處室代表若干人組成。
- 六、本會應自本計劃營運開始日起，每營運年度辦理績效評估乙次，評估結果應作為民間機構營運管理改進，以及委託營運期間屆滿時，本會是否與民間機構 優先定約之依據。
- 七、績效評估項目及評估準則分配表附表一，各評估項目由評估委員賦予零至一百之評分，評分乘上權重，所得分數總和以一百分計；若經委員同意得將依權重比例修改為以配分方式辦理。
各營運績效評估項目及權重得經評估委員同意後修正之。本會應於當年度評估前告知民間機構各項營運績效評估項目及權重。
營運年度內，民間機構如因營運本計劃表現優良獲得政府機關頒發獎項獎勵時，得經評估委員會同意就評估總分酌予額外加分，加分數以五分為上限。
- 八、本計劃營運績效評估整體作業程序如下：
 - (一) 民間機構自主管理：民間機構應依本會規定之文件及期限，提送相關營運情形送本會備查。

- (二) 民間機構自評：於每營運年度終了後三十日內，將該年度之營運績效說明書提送本會，供評估委員會進行複評作業。
- (三) 初評小組初評：進行本計劃營運初步評估，將初評結果提送評估委員會複評。
- (四) 評估委員會複評：複評初評小組辦理之初步評估結果，並審查民間機構營運相關書面資料，必要時，得進行實地勘查，就各評估項目給予評分，並做出督促改善及獎懲之決議，獎懲之標準得經評估委員會同意授權本會處理。
- (五) 評估結果公布：本會應於營運年度結束後三個月內公布該營運年度評估結果及獎懲決議。並於每年評估結果公布後第二季，進行建議改善事項之複查作業。

九、民間機構提送之自評年度營運績效說明書，至少應包含年度營運計畫之執行情形、相關契約規定之履行情形、設備維修改善情形、財務事項、文創產業效益、場地使用者與顧客滿意度情形及下年度營運計畫等項目。

十、本會辦理本計劃之營運績效評估而成立初評小組者，其初評作業程序與任務範圍如下，並得委請專業單位協助辦理：

(一) 規劃階段：初評小組進行營運績效初評作業前，得依據委託經營契約及經營執行計劃書，設計相關系統表單供查核使用，完成初評報告設計與編製原則。

(二) 執行階段：

A. 滿意度調查：

初評小組於營運年度內，辦理外部顧客滿意度調查，抽樣人數依園區參觀人數歷史推估。每季辦理內部顧客（例如本會人員、使用場地之藝文團體、委外廠商等）深度訪談。

本項作業執行說明由初評小組訂定之。

B. 監督管理查核：

初評小組於營運年度內，得每半年就民間機構年度營運計畫之執行情形、相關契約規定之履行情形、設備維修改善情形、財務事項及政策配合度等項目，辦理監督管理查核（評估項目總表參考附表二），並得隨時抽查民間機構自主管理及自評作業，將調查結果彙整於初評報告。本項作業執行說明，由初評小組訂定之。

C. 專家學者座談會及初評小組會議：

初評小組召集人得視需要召開專家學者座談會或評估小組會議，對於初評結果進行檢討。

D. 初評報告：

初評小組應提出營運績效綜合評估及改善建議，供作本會監督及評估委員會進行複評之參考。

十一、初評小組自行或委請專業單位辦理初評作業時，應依據初評成果提送營運

績效初評報告。

績效初評報告應載明下列事項：

- (一) 評估成果摘要表。
- (二) 評估背景及目的。
- (三) 年度績效目標及衡量指標：依據整建營運契約及投資執行計劃書分別摘要說明重點目標。
- (四) 監督管理查核成果：敘述目標達成情形、發現具體缺失及優良創新事項。
- (五) 滿意度調查成果：問卷解析及訪談結果。
- (六) 結論與改善建議。
- (七) 參考附件：原始查核表單及佐證資料影本。

十二、初評小組自行或委請專業單位執行本計劃營運績效初評作業，得採取以下方式進行：

- (一) 參閱本會資料：
依據整建營運契約及投資執行計劃書，民間機構應提送相關文件於本會審查、核定或備查，初評小組或委請之專業中立單位辦理初評作業時，得設計相關系統表單供查核使用，並視需要洽借相關資料，以提升評估之準確度。
- (二) 查核民間機構資料：
初評小組自行或委請專業單位辦理初評作業時，得依據整建營運契約及投資執行計劃書規定，抽查民間機構營運相關資料，民間機構應於指定期間內提出查核所必要之資料。
- (三) 園區實地訪查：
初評小組自行或委請專業單位初評作業時，得視需要進行園區實地訪查，民間機構應提供必要之協助。
- (四) 顧客深度訪談：
初評小組自行或委請專業單位初評作業時，得進行與本會人員、使用場地之藝文團體、民間機構委外廠商等之深度訪談，以瞭解本計劃之營運狀況。
- (五) 顧客問卷調查：
初評小組自行或委請專業單位初評作業時，得針對蒞臨本園區參訪之個人、家庭或團體，透過滿意度問卷調查的進行，以瞭解顧客之整體滿意度及改進建議。
- (六) 專家學者座談會：
初評小組自行或委請專業單位初評作業時，得視需要舉辦專家學者座談會，針對民間機構營運績效進行研討，以提供本會具體之改善建議。

十三、評估委員會應於每營運年度結束後三個月內召開，並由召集人或指定之委

員擔任主席。

評估委員應親自出席會議，評估委員會會議之決議，應有委員總額二分之一出席，出席委員三分之二同意行之。

評估委員會會議召開時，得要求民間機構提出簡報，必要時，並得實施調查或實地勘驗，民間機構應充分配合。

十四、進行營運績效評估作業時，民間機構應配合評估委員會、初評小組、專業單位及本會辦理下列事項，民間機構應充分配合；提供營運績效說明書、財務報表及營運績效評估項目之必要資料。

（一）提供所提送相關資料及文件之原始記錄。

（二）配合實施調查或勘驗。

（三）於評估委員會會議提出簡報，並答覆各委員之詢問。

十五、評估分數總和平均七十分以上者為及格。每年平均八十分以上，視為績效良好，民間機構依整建營運契約相關規定享有優先定約權。



附表 1 績效評估項目及評估準則分配

項次	項目	權重	各項評分	加權得分	備註
1	履約管理	35%			
2	文創產業效益	20%			
3	財務營運	20%			
4	場地與設備維護	10%			
5	場地使用者與遊客滿意度	15%			

附表 2 評估項目總表

項目	次項目	說明
履約管理 (35%)	契約約定之履行情形	整建營運契約約定之事項
	營運計畫目標達成率	投資執行計畫書與年度營運計畫書之目標
	營運空間及設施使用率	營運空間及設施使用率
	有無違法情事	民間機構及第三人因整建營運本計畫均應維持本營運標的符合相關法令規定
	小劇場、兒童劇場及排練場、文創培育相關設施之管理	小劇場、兒童劇場及排練場、文創培育相關設施，是否提供優惠租金及優惠對象甄選及輪替機制
	自行經營及非自行經營範圍之管理	自行經營及非自行經營範圍之整體物業管理及服務
	財產之管理	財產盤點
	人力組織及培訓	員工之教育訓練及客訴案件處理追蹤
	園區安全管理	民間機構執行委外區安全管理作業
	回饋	1. 提供免費或是優惠折扣給予弱勢團體或微型文創組織 2. 每年至少 12 場戶外展演活動，並於活動期間配合同時設置臨時性創意空間，以優惠資金方式提供創意工作者進行商品展示、教學及銷售活動。

		3. 編印遊園手冊 4. 成立非營利組織捐助活動(捐助財產總額至少達新台幣500萬元整) 5. 協助本會舉辦文化創意產業相關策展活動 6. 協助認養及維護園區基地北方之台鐵土地等周邊空間 7. 睦鄰措施
	基金會運作與管理	1. 人員組成與編制 2. 主要業務執行狀況
	教育推廣活動辦理情形	文化創意教育推廣計畫辦理情形
	公益活動辦理情形	公益活動辦理情形
	政策配合度	配合政策舉辦活動或實施措施等
	下年度營運計畫	下年度之營運計畫目標設定、整體營運計畫及費率調整等
項目	次項目	說明
文創產業 效益 (20%)	創意人才培育	文化創意人才育成計畫辦理情形
	文創產業引入	文創產業引入辦理情形
	國際接軌、品牌建立及行銷	品牌建立與行銷宣傳辦理情形
財務營運 (20%)	累積投資規模	財務營運情形
	每年文創活動推廣投資金額	
	每年文創活動辦理費用	
	營運權利金及土地租金	
	營運收入	
	營運支出	
場地與設備 維護 (10%)	建築物維護	民間機構執行「建物設施管理維護計畫」之辦理情形
	設備使用及維護	
	設備添置汰換	
	機電養護	
	植栽養護	
	公共空間之清潔維護	
場地使用者與遊客 滿意度 (15%)	對園區整體設施、服務及活動的滿意評價	場地使用者與遊客滿意度
	再次參觀意願及推薦意願	
	園區「文化創意意象」期望之符合程度	