

大學經營財務自主型文化園區之研究：以臺南文化創意產業園區為例

A Study on a University-Operated Cultural and Creative Park with Financially Self-sustained Operation-The Case of Tainan Cultural and Creative Park

彭雅慈¹ 陳一夫²
Ya-Cih Peng Yi-Fu Chen

摘要

文化園區是各國城市推動文化創意產業發展之主要策略之一，以促進文創產業群聚，建構創意氛圍，吸引文創人才進駐來達到推動創意觀光與提升城市競爭力之目標。本研究以南臺科技大學所經營台南文化創意產業園區進行個案研究，利用焦點團體訪談法調查進駐園區之業者與微型工作室，探討其對園區所認知與使用後之滿意度，以了解文化園區與文創人才在此制度之實質獲益以及面臨之課題，以作為後續政府在研擬文化園區發展政策之參考。本研究結果顯示交通區位、租金低廉能帶給進駐業者初期發展上營運成本降低、顧客可及性提高與品牌加值之優勢，但進一步論及創意氛圍之塑造，則因財務自主之需求與文化部關切之績效方向，仍以量化的參觀人數、活動數量、空間使用率等指標來衡量園區成功與否，而便會影響園區經營重心，會落在讓店鋪與辦公空間滿租，以及讓活動場地使用率提高與創造活動人潮上，忽略身為文創園區所應建構之創意氛圍與文創產業扶植事務，使得創意氛圍未能如預期完整建構。

關鍵詞：文化園區、文化創意產業、產業群聚、創意氛圍。

Abstract

Cultural Park is one of the important ways to promote the development of cultural and creative industries (CCI) in cities in the world. By promoting cultural and creative industry cluster, constructing a creative milieu and attracting talents to march into the cultural and creative park, the unit operation can achieve policy objectives of CCI. This study is a case study of Tainan Cultural and Creative Park, which is operated by STUST. The study applies focus group interview for the analysis of the stationed business and microenterprise. According to the findings, the study discovers cognition and satisfaction to understand what issues they confront with, hoping to offer an example for the government to work out a strategy. The results reveal that the location and low rent bring benefits such as lower costs, higher public access, and advantages of added brand value to this park in the early stages. Next, the research explores creative milieu creation further. Due to financially self-sustained operation and ministry of culture's concern at performance, the number of visitors, campaigns, space utilization ratio and so on are become performance measurement indicators. In this way, it affects the direction of operation of the Cultural Park. Then its goals are to let stores and studios be rented, and to raise space utilization ratio. However, management strategies above cause creative milieus which should be created to be neglected, so the creative milieus are beyond the expectation.

Keywords : cultural park, culture and creative industries, industrial cluster, creative milieu

¹南臺科技大學數位內容與應用設計碩士班碩士生

²南臺科技大學視覺傳達設計系助理教授

壹、緒論

一、研究動機

發展文化創意產業是各國城市的共同目標，文化園區設置則是發展文化創意產業的主要策略之一，以活絡城市之文創產業，增加商業機會，進而帶動觀光效益，提升城市經濟力與競爭力。

文化園區作為一種產業發展政策，係透過園區設置，帶動一定規模之文創產業群聚，保存既有建築等文化資產，以實體環境營造與園區活動經營，吸引創意人才匯集交流，並帶動文創消費與相關商業活動發展。

我國政府部門為建構文化創意產業良好發展環境，也已設置許多文化園區，例如文化部設置之華山、台中、嘉義、台南、花蓮五大文化創意園區（文化部，2016；臺南文化創意產業園區，2016），各直轄市政府如台北市之松山文創園區、台南市蕭壠文化園區、高雄市駁二藝術特區等，可見以文化園區扶持文化創意產業發展為目前我國重要發展政策之一。

南臺科技大學（以下簡稱南臺科大）已取得文化部之臺南文化創意產業園區的經營權，為我國文化部 5 處文化園區中唯一 1 處委託大專院校所經營之園區，與其他文化園區委託民間單位、文化部或地方政府自營有所不同。本研究欲探討大學在經營文創園區之優勢與限制，以作為未來政府推動文創園區政策時的參考依據。

二、研究問題

大學一向是地方創新網絡中的關鍵角色，透過產學合作，對產業之人才養成、研發創新、分散風險、知識擴散等層面均有所助益。因此，文化園區中「創意氛圍」的創造相當重要 (Montgomery, 2007)。由大學經營文化園區，創意氛圍建構應是其首要任務與必須創造的公共利益。然而，目前我國政府委外經營之文化園區，多需承擔財務自主之壓力，不得不引進商業活動來獲得營運資金，也常引來附屬設施過多的批評。由南臺科大所經營之台南文化創意產業園區也不例外，除校方需投入 6000 多萬的資金外，後續營運經費也需自負盈虧，面對此財務壓力下，大學如何兼顧文化園區之公共利益與營收目標，便成為經營的關鍵。

此外，民間經營之文創商場(如誠品生活、林百貨)也與日俱增，亦對於文化園區之經營產生某種程度之競爭壓力，大學如何善用自身資源優勢，提供差異化的空間或服務來能滿足各類別文創產業需求，亦是文化園區經營所需思考課題。

因此，本研究擬定針對進駐業者角度，透過臺南文創園區之個案研究，探究業者對文化園區之期待與進駐後之反應，以了解園區在面對財務自主與文化部指導下，創意氛圍建構之狀況與產業育成成效之影響，探討園區經營上所面臨之困境與挑戰，作為後續文化園區經營管理之建議。

貳、文獻回顧與探討緒論

一、文化園區之發展模式

發展文化創意產業是各國許多城市的共同目標，文化園區設置則是發展文化創意產業的主要策略之一，以活絡城市之文創產業，增加商業機會，進而帶動觀光效益，提升城市經濟力與競爭力：台灣當前文化園區發展模式，大多數為閒置空間再利用，以過去廢置的廠區，重新規劃、打造，成為文化創意匯集的重要地標，建立創意者與消費者的互動平台。透過園區管理單位經營，提升業者之研發能力，協助業者開拓市場，使園區成為業者創作研發、展示表演、行銷推廣的重要空間，並讓文化創意工作者匯集此地交流，帶來創新的動力、技術、資源等，藉以扶植文化創意產業發展(楊敏芝，2009)。

陳一夫(2014)曾對文化園區(Cultural Park)下定義，文化園區不同於在既有都市中劃定一定範圍之文化街區(Cultural Quarter)，係採整體規劃與開發，管理權集中於單一管理單位，透過該空間之經營管理，提供文化創意產業業者之展示、表演、銷售、辦公等功能，使業者能透過群聚強化創意氛圍，進而促進研發創新與市場開拓。而文化街區則是在既有都市中劃定一特定範圍，範圍內聚集多樣不同規模之文化展演場所或文化創意產業之工作室，為強化街區產官學研相關單位之交流合作，會劃定特定範圍來加強合作關係。

目前國外相關研究多集中在文化街區(Cultural Quarter)的討論。文化街區依照 Santagata(2002)之分類，又可區分為「消費導向文化街區」與「生產導向文化街區」，因文化街區與文化園區在扶植文化創意產業發展之目的相同，差別在於文化街區內之產業多為自發群聚，再配合政策介入扶植，而文化園區內之產業則為園區管理單位所招募，非自發性群聚，兩者均需透過創意氛圍建構來促成文創產業之發展。國外多以文化街區模式發展，國內則多以文化園區方式推動(陳一夫，2014)，故以下先回顧文化街區相關文獻。

消費導向文化街區，與所在地之地方行銷策略，以及都市內多樣性混合使用密切相關，作為一種公部門的政策，主要目的在結合文化與經濟發展，整合藝文消費、文化生產與都市行銷(Roodhouse, 2010)，不同於博物館與機構型之大型展演設施，都會型多以民間經營之中小型展演空間所主，所消費之內容也較為多元，除藝術創作外，亦包含文創商品(如服飾、珠寶、工藝品、設計商品等)銷售與體驗(如流行音樂)。此類街區在規劃上，透過發展權之使用，來保存與鼓勵文化生產與消費，連結至都市特定區域之再生，其中混合使用之都市發展是被鼓勵的。在開發上，以閒置空間或工業遺址再利用為主要方式，引入文化及藝術產業進駐，建構文化生產與消費網絡，並強化與地方文化產業互動，以帶動市中心或城鎮文化及經濟再生以及相關聯產業發展(楊敏芝，2009)。因此，消費導向文化街區係結合創作與消費二元特質。在國外案例較具代表性的為美國紐約之 SOHO 蘇活區，愛爾蘭都柏林之 Temple Bar。

生產導向文化街區與都市中新經濟發展有關，承襲 1980 年代以來歐美國家所推動文化創意產業發展，聚焦於特定文化創意產業在空間之群聚與支援環境之建構，包括媒體、新形式之文化生產與工作，街區所生產之產品主要銷售市場並非聚焦於周邊地區與所在都市，而是拓展至全國與國際市場，故此類街區在政策上相當重視產業網絡之強化、生產活動之支援、就業機會之創造與投資的促進，以協助特定文化創意產業的發展、觀光客吸引與周邊地區生活品質提升則為次要目標(McCarthy, 2005)。在國外案例較具代表性的為英國雪菲爾之 Sheffield CIQ、曼徹斯特之 Manchester MNQ。

二、文化園區之經營管理

在文化園區經營管理上，具穩定與持續之財源來支持藝文活動，是文化園區永續經營之關

鍵議題，除仰賴政府資源補助外，國外許多案例是透過私部門之不同型態企業或投資之組合，產生自給自足之內生發展動態(endogenous development dynamics)(Cinti, 2008)，也就是文化與經濟活動交叉補貼的概念(Mommaas, 2004)，但要如何處理文化與商業活動間互動關係，使其能支持文化園區營運財務，但又不排擠文化創意產業之生存空間，甚是可促進文化創意產業的發展，亦是當前需突破的研究議題。

財務自主型文化園區多由民間單位經營，並自負盈虧，目的為扶植文化創意產業(陳一夫，2014)，除需創造多元財務收入外，也需確保文化園區所需達成之公共利益，這便需行政管理單位有效平衡營利與非營利活動。Cinti(2008)在歸納文化園區經營關鍵成功要素，包括行動者的領導力、行政管理單位能促成公私部門合作與互動、有共同願景、具有質量兼備之行動者與服務、多元財源可得、塑造園區品牌、確保財產權與品質、具調整合作與競爭之力量、能控制投機行為、建立經濟與非經濟與制度之行動者網絡、以及參與式決策過程。上述要素說明了公私部門合作在文化園區經營的重要性，這與財產權、財源有密切關係。而財務自主型文化園區所構建出的市場，有賴公私部門合作與私部門間的競爭方能達成，因此牽涉到相關行動者網絡建構與決策過程。由上可知，文化園區需視其主要欲達成之政策與營運目標，選擇適當之經營管理模式，從文化園區之經營績效，財務控制、品牌行銷、協調整合與網絡化能力等層面，均是十分重要的構面。

三、文化園區之創意氛圍

產業發展是環境與文化產業的互相影響，與特定空間相當密切，在特定空間的環境，能夠促使培養創新能力，除了產生學術技術互動交流、建立人脈等層面外，也有實質的產出，商品產出或是技術開發等，亦是藝術家與文化工作者追求創新與創意活動的主要來源。

創意氛圍(Creative milieu)為一實體空間組合，包括軟硬體設施，硬體基礎設施為研究與教育機構、文化設施、公共空間等集會場所，亦包含交通、衛生、通訊等基礎建設，軟體設施則為社交網路、人際關係互動，此空間組合聚集多數之創業家、知識分子、社會運動者、藝術家或學生，透過面對面的互動產生創意交流，包括新想法、藝術作品、產品、服務與制度，並促使經濟發展(Landry, 2000)。

在創意氛圍營造上，主要在促進藝術家與文化工作者、文化創意產業與商業部門、中介機構之跨界交流，文化與商業活動均為創意氛圍形構之媒介，而文化園區提供創作、辦公、教育、消費等活動空間，促進創意交流與互動關係(陳一夫, 2014)。創意氛圍在空間上無大小限制，可以是一間餐廳，也可以是一個區域，甚至是一座城市，當中具有互動、溝通、分享、資訊傳播等，促使創新、創意的新事物產生。還可藉由附有創意之空間吸引人群，使跨領域人才的創意想法能夠整合，達到創意討論的效益(劉濠陞, 2014)。因此大學經營文化園區，創意氛圍建構是其首要任務，成為本研究關切重點。

四、文化園區之產業育成

根據 Hackett and Dilts(2004b)指出，育成中心(Incubation Center)為「共同的辦公空間，提供進駐廠商策略性增值服務，包括監督廠商營運、提供商業協助，同時連結必要的資源以協助新事業發展並控制潛在失敗的成本。」在國內，根據經濟部中小企業處(2017)的定義，育成中心是指「以孕育新事業、新產品、新技術及協助中小企業升級轉型的場所，藉由提供進駐空間、儀器設備及研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等有效地結合多項資源、降低創業及研發初期的成本與風險，創造優良的培育環境，提高事業成功的機會。」

許多研究曾經試圖針對育成中心進行分類，最常見的是針對其組織目標與財務來源的分類

方式，即為非營利（non-profit）或營利（for-profit）育成中心，其中，非營利育成中心多半是大學（公立大學）的附屬單位，目的是為了將大學研發成果商業化或相關教育目的而成立，或者是地方政府為了促進當地創業與經濟發展而設立；而營利型育成中心則可能是私人企業為了將內部研發成果商業化而設立或者是發展房產為主或純為創業投資而設立的育成機構（Hackett & Dilts, 2004b; Phan, Siegel, & Wright, 2005; Grimaldi & Grandi, 2005）。

Bergek and Norrman(2008)分析育成中心經營策略，將育成機制分為篩選、中介和商業支援三大部分，此三部分各有不同的策略選擇：在篩選機制方面，育成中心的篩選策略可以是以創業點子或者創業者為篩選重點，選擇最有可能成功的新事業，或以「適者生存」的概念選擇適當的投資組合作為選擇策略；在中介機制方面，育成中心為進駐廠商提供網路中介服務，由於創業初期的廠商缺乏外部連結，因此，育成中心提供了協助廠商與外部資源連結，以及與其他進駐廠商互動的機會，甚至育成中心也可以提供制度中介幫助廠商獲得能見度和可信度，提升社會接受度。在商業支援上，可以區分為由廠商採取主動或由育成中心採取主動，以及支援的程度與頻率區分為強烈支援和放任兩類。

五、國內大學經營文化園區案例分析

目前我國大專院校經營文化園區案例，以台灣藝術大學所經營之臺藝大文創園區為主，黃美賢（2012）以國立臺灣藝術大學文化創意產學園區為個案，探討大學經營文化創意園區的發展策略，歸納大學經營文創園區的共同特徵：1.政府支持：如經費補助、協助園區土地取得或給予租稅優惠；2.環境設施：如硬體基礎設施、空間規劃運用；3.學校投入：如師生認同參與、文化創意人才；4.產業聚集：如廠商育成、產學合作、提供廠商優惠誘因；5.管理行銷：如經營團隊能力、建立支援服務系統。

但該園區受限於土地建物借用國有財產限制不得營利，因此主要以教學實習、研究開發、產業育成、社教推廣與產品行銷為營運主軸，無法引進消費活動，也因此影響產學合作效果與學生實習意願，過度仰賴政府補助也造成育成效果不佳，由於臺藝大為目前臺灣地區中大學經營文化創意產業園區的首例，具有參考價值。

參、研究方法及步驟

本研究預計從文化創意產業園區經營者與進駐業者之觀點，以質化之研究方式，透過焦點團體訪談法進行研究。

一、研究方法

(一) 深度訪談法

主要利用受訪者與訪談者之間之自由口語交談，訪談者可以提出任何問題，受訪者可以任意表示自己的意見，不論訪談者問的是什麼，進而達到意見交流。藉由訪談的過程與內容，分析受訪者的動機、態度、看法等(陳曉宜,2005)。本研究於104年10月30日於南臺科技大學，上午11:15至下午01:00與1名進駐業者進行深度訪談，並於104年12月16日下午02:00至下午04:00於臺南文化創意產業園區，與2名進駐業者進行個別深度訪談，主持人為南臺科技大學視覺傳達設計系陳一夫老師。

(二) 焦點團體訪談法

將具有相同性質的受訪者們聚集在同一個空間由一位主持人進行訪談，質性研究得目的在於了解受訪者看法、關注方向、刺激新想法、發現問題、取得資料進行探討以及分析研究結果資料，雖然可以同時間蒐集到不同受訪者的意見，但在執行與分析上也有一定的限制，主持人主持技巧以及主觀意象；結論、解釋以及概述較為困難；受訪者們意見互相影響、意見偏向特定受訪者；受訪族群較為集中，不容易推論至較大群體(章美英、許麗齡,2006)。於104年12月14、15日於臺南文化創意產業園區，上午09:30至上午11:30與6名開店業者、4名育成業者進行焦點團體訪談法，主持人為南臺科技大學視覺傳達設計系陳一夫老師。

(三) 口語資料分析法

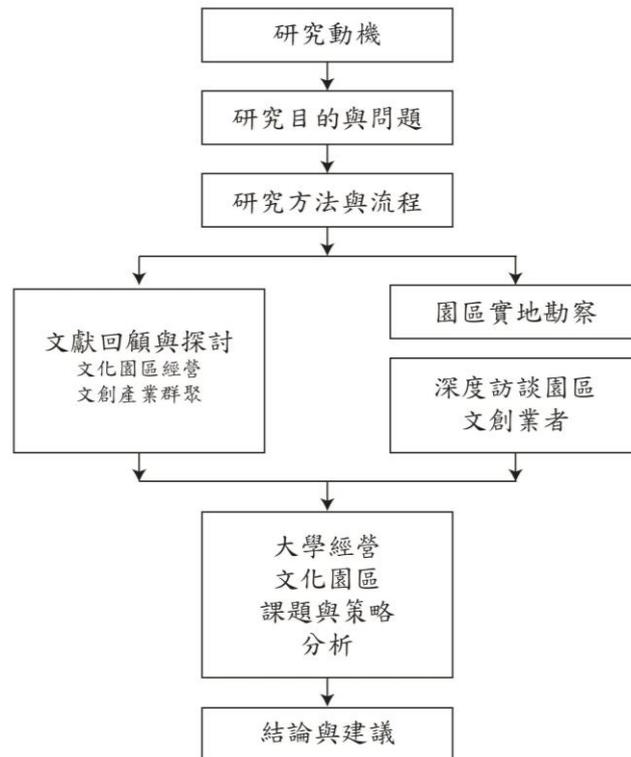
進行訪談的同時以筆記、錄音、錄影等方式記錄受訪者對於訪談主題看法的口語資料後，由研究人員依照其資料內容進行文字轉換與編碼後依照其口語資料內容進行研究分析(游政達,2003)。

表1 受訪者之編碼

受訪者	編碼	受訪者	編碼	受訪者	編碼
受訪者一	S-1	受訪者六	S-6	受訪者十	I-1
受訪者二	S-2	受訪者七	S-7	受訪者十一	I-2
受訪者三	S-3	受訪者八	S-8	受訪者十二	I-3
受訪者四	S-4	受訪者九	S-9	受訪者十三	I-4
受訪者五	S-5				

二、研究步驟

本研究之步驟如下圖1，預計在釐清研究目的與問題後，調整研究方法與流程，在進行文獻回顧與探討，回顧如創意城市、創意氛圍、產業群聚、地方創新系統等理論基礎。在此同時，也進行台南文化創意產業園區之實地勘察，以了解園區之空間規劃、活動樣態、環境特色、交通區位、室內外展演場地等狀況，並拜訪園區管理單位，進行深度訪談，以深入瞭解園區經營狀況、課題與策略。



圖一 研究步驟圖

肆、研究結果分析與討論

本研究擬從進駐文化園區之業者的角度，探討大學在經營財務自主型文化園區之優弱勢與所面臨的問題，經團體訪談9間開店業者與4間育成業者後，獲得文創人才對文化園區之功能需求與使用後滿意度與意見，於訪談結果歸納出文創園區目前營運狀況之爭議因素，並針對研究問題：(1) 文化園區之經營管理困境、(2) 文化園區之創意氛圍塑造，進行以下討論。

一、訪談分析

(一) 環境設施功能分析

1、創意氛圍塑造有待加強

創意氛圍是一個讓企業家、知識份子、社運人士、藝術家、政治學者或學生等得以置身其間運作的開放式的環境，也是一個能面對面互動，激發新創意，並創造工藝品、產品、服務與機構等，繼而使經濟成功的地方。而訪談中發現，不管是開店業者或育成業者，均對創意氛圍有需求，但目前園區創意氛圍只停留在資訊、資源的訊息交換，分享輔導資訊或者協助顧攤，較少有更密切之共同研發或其他合作關係，較缺少更進一步的業務往來與實質合作。

S-1：彼此連結比較弱，因為大家等於是說是不同的區，說好聽一點沒有影響，可是也沒有連結，因為他做他的我做我的，大家都是來這裡才認識，大家都是生意人，跟一般的同事不一樣，所以連結較少。

S-6：我們跟搖滾地鐵比較好，因為他們那種搖滾的感覺很像古時候的盔甲，到現代來，精

神變成搖滾類的，我跟那個老闆講過這個是有點相像，然後像我們有得到一些補助款，會分享給他們知道，反而是這方面的合作。

由於南臺科大為產學導向型科技大學，與業界往來甚為密切，加上各領域系所均備，加上校內原本就有育成中心在協助企業輔導與媒合工作，故此部分園區也者亦反映有所助益，有利於業務開拓。但因園區並未有專責窗口負責此項企業輔導業務，故部分業者反映希望加強。

S-1：像我們來說是微型的，有時後來說，包含所謂媒合這一塊透過園區出面幫我們媒合，就是有一個窗口給我們，媒合成功的話，網路的這個部分都可以透過這個窗口，介紹案子給我們，或是也介紹回渠給園區，請他去做第三方連結的動作，我想這樣的話，也會有幫助。

進一步探究創意氛圍未能有效建構之因素。部分原因是園區營運時間尚短，各業者創業經營尚未穩定，因此專注於業務發展，無暇顧及創意交流，網絡連結仍需更長時間，但更重要的因素是，因當初園區招商時，並未考量業者間的互補性，僅作營運計畫書審查並符合文化部所要求之產業類別，並無考慮客源互補性與產業鏈上中下游之關係，故進駐業者間較難產生進一步的合作。此與園區招商的策略與定位有關。

2、體驗工坊未能協助進駐業者發展

經營管理單位舉辦DIY體驗工坊，一方面可利用體驗活動吸引消費者前來園區，作為培育文創產業潛在消費者，並帶動開店業者業績。經訪談開店業者後得知，但因園區開設僅半年，時間較短且宣傳管道仍未暢通，知名度有限，所以參與體驗課程的民眾較少，也因為學員少的關係，使得業者在考量在該空間辦理體驗活動來進行推廣時，因無法預期有足夠客源與收入，故恐無法負擔體驗工坊教室之租金，進而打消念頭。因此，部分開店業者能選擇於自己極為有限之店面空間進行小規模之體驗活動舉辦，而未能善用園區既有之體驗工坊空間。

S-8：我覺得一開始DIY課程、體驗課程做的還好，但後來我有私底下我有去跟園區洽談，就是說能不能把樓上的DIY教室讓我們去使用，但是那時候因為園區基於營運的考量，所以那個教室租金要二千塊，電費要八百塊，一次二小時它就要收這麼多的費用，那後來想說如果我收不到那麼多學生，就要付這個2800元可能就不方便，所以我後來就私下變成說私底下就在我的櫃位把桌子鋪上去，然後大家教學就擠在一堆，可是我就覺得太克難，也很難達到推廣的那個效果，所以我第二期就不想再開了就結束了。

（二）經營管理分析

1、園區專業經營較弱

以學校單位經營消費導向之文化園區，在經營專業度上相較於一般商場百貨為弱，故開店業者有反映管理上較為鬆散，間接影響賣場之品牌形象。就育成廠商而言，創造易於交流溝通想法的環境及設施，以及辦公室之基礎服務，亦是創意氛圍建構之關鍵。

S-1：在管理上會有落差，比較鬆，就各有優缺點，他的管理沒有統一，對每個廠商的要求沒有一樣，有時候會覺得厚此薄彼，對於守規矩的廠商不公平。

I-1：夠提供一些比較基本的服務，比如說像以文創公司來講他平常需要的基本服務包括，設計的能量，另外一個就是說比如說平常最簡單的像影印啦、像這些辦公室的這些基本的服務，我們如果能夠從園區取得比較原價、然後比較高品質的這樣子的服務，對剛開始的文創公司是很重要的。

2、市場開拓優先於人力資源發展

產學合作關鍵在於學校能提供業者所需之人力資源或創新研發或關鍵技術，協助企業成長。從訪談結果中得知，無論是開店與育成業者方面，都希望能引進實習機制，以解決人力資源的問題，但以目前業者所處之發展階段，此人力資源發展未必是業者最關心的事務，絕大多數的業者仍以開拓業務與市場商機為主要需求。

S-5：基本上流行音樂系是都會過來，那些學生都會來，但其實就新系成立講的好聽一點就是可以試試看；講難聽一點就是白老鼠，所以我還是會鼓勵他們就既來之則安之，我們都互相勉勵跟那些學生講就是來這邊學個經驗，那自己的夢想就試著去做，彼此都會有一些交流。

I-1：需求可能中間還是有一些落差，那所以等於是說對我們來講，等於是一方面是沒辦法立即使用這樣子的人力，那所以我們從長遠來看，我們公司想說我們也願意提供訓練，能夠讓有興趣、我剛才講過的就是說能夠讓有興趣參加這樣子產業的學生能夠參加這樣子的訓練以後，他可以能夠了解企業需要的東西，然後這樣子經過一段時間以後我們的這個人力的部分就比較沒有問題。

3、園區活動助益有限

目前在園區所辦理活動有兩類，一類為專業性活動，如課程、諮詢、媒合、會議、展覽等，主要目的在透過各類交流活動來協助業者建立產業網絡、提升知名度，或是開發潛在新客戶，另一類為休閒性活動，如各類表演、娛樂性活動等，主要目的在吸引消費者前來園區，並透過園內消費帶動進駐廠商商機。

就開店業者訪談結果得知，園區所辦理之休閒性活動對業者消費促進幫助有限，就算活動能吸引到人潮，但人潮未必能轉換成營業額的成長，探討原因則為休閒性活動所吸引到的顧客與店內商品顧客群有落差，且園內商品定位較為模糊，商品種類較少，品質也參差不齊，也缺乏遊客需求品項，故降低遊客購買意願。而專業性活動受限於活動內容未必與開店業者性質相關，且開店業者多半需於櫃位顧店，難以抽身參加，故專業性活動也鮮少參加，無益於產業網絡建立、創新研發等目標落實。

對育成業者而言，因其業務主要並非透過店面銷售，而是提供專業勞務，故休閒性活動所吸引到的顧客對育成業者毫無助益。而專業性活動部分，因專業性活動內容缺乏為育成廠商量身打造，也多半為活動將近才告知業者，故業者參與意願也低，育成業者希望能在規劃專業性活動時，可邀請育成業者一同討論，以使得專業性課程能符合育成業者之期望。

S-6：目前就是顧問諮詢，顧問我有時候我也挑，因為我們是在線上，不是剛起步那樣，目前我們是給天使創投他們在輔導，而天使創投的顧問我們從 102 年就認識到現在，他也一直陪伴我們，那其他部分比較沒有，因為像我設計方面是我自己哩，以前有委外，但是發現找不到我像要的，後來就是我們自己承包，包括禮盒設計、3D 設計之類的。

I-4：這部分比較少，基本上可以說到目前半年多都沒有看到，現在感覺是園區辦園區的活動，那我本能夠跟這些團體的交流機會除了我們自己去跟這些團體交流，沒有一個固定的管道。

二、問題討論

(一)文化園區之經營管理困境

南臺科技大學取得台南文化園區 15 年經營權，且不受國有財產物不得營利之限制，可引進消費活動，然而，學校屬非營利學術單位，且擁有師生資源，理論上應能發揮其公共利益，特別是對於文化創意產業的扶植、創意氛圍的塑造，以及協助進駐廠商升級轉型。然而，具訪談內容分析，園區之公共利益目前均未有明顯成效，其主因是在園區永續經營除了仰賴政府補助，也需要其園區產生消費活動，成為營運財務來源，所以經營前期十分著重於創造收入之項目，例如空間租金收入、商品銷售抽成等項目，並舉辦活動吸引人潮進入園區，先將收入、人潮績效達標，以利營運穩定，亦是經營關鍵。而實質上，將會影響園區之定位，而忽略文創園區扶植文化創意產業之公共利益。因此，未能發揮扶植文化創意產業的功能下，使進駐業者與園區僅存在租賃關係，無法達成扶植文化創意產業之效益。

在園區管理上，受訪者提出經營單位未能有效發揮功能，雖有聯絡窗口設置，但只僅有一般訊息告知，未有更進一步的規劃、引導業間的交流或與外界資源接觸。但進駐業者與園區之間的溝通，不只在於經營單位之管理，也需要進駐業者積極參與，明確告知需求，使經營單位加強扶植成效。

在園區活動上，目前在園區所辦理活動有兩類，一類為專業性活動，如課程、諮詢、媒合、會議、展覽等，主要目的在透過各類交流活動來協助業者建立產業網絡、提升知名度，或是開發潛在新客戶，另一類為休閒性活動，如各類表演、娛樂性活動等，主要目的在吸引消費者前來園區，並透過園內消費帶動進駐廠商商機。訪談結果得知，在專業性活動上，舉辦 DIY 體驗工坊，一方面可利用體驗活動吸引消費者前來園區，作為培育文創產業潛在消費者，並帶動開店業者業績。但因園區開設僅半年，時間較短且宣傳管道仍未暢通，知名度有限，所以參與體驗課程的民眾較少，也因為學員少的關係，使得業者在考量在該空間辦理體驗活動來進行推廣時，因無法預期有足夠客源與收入，故恐無法負擔體驗工坊教室之租金，進而打消念頭。因此，部分開店業者只能選擇於自己極為有限之店面空間進行小規模之體驗活動舉辦，而未能善用園區既有之體驗工坊空間，並干擾其他進駐業者的銷售空間。

而在園區所辦理之休閒性活動對業者消費促進幫助也有限，雖然活動能吸引到人潮，但人潮未必能轉換成營業額的成長，探討原因則為休閒性活動所吸引到的顧客與店內商品顧客群有落差，且園內商品定位較為模糊，商品種類較少，品質也參差不齊，也缺乏遊客需求品項，故降低遊客購買意願。而專業性活動受限於活動內容未必與開店業者性質相關，且開店業者多半需於櫃位顧店，難以抽身參加，故專業性活動也鮮少參加，無益於產業網絡建立、創新研發等目標落實。

對育成業者而言，因其業務主要並非透過店面銷售，而是提供專業勞務，故休閒性活動所吸引到的顧客對育成業者毫無助益。而專業性活動部分，因專業性活動內容缺乏為育成廠商量身打造，也多半為活動將近才告知業者，故業者參與意願也低，育成業者希望能在規劃專業性活動時，可邀請育成業者一同討論，以使得專業性課程能符合育成業者之期望。

綜合上述，臺南文化園區經營管理之困境可對應 Cinti(2008)歸納文化園區經營要素，包含有共同願景、行政單位能促成公私部門合作與互動、具調整合作與競爭之力量以及建立經濟與非經濟與制度之行動者網絡。在共同願景層面，化園區之公共利益為扶植文化創意產業，學校單位願景為產官學合作平台，而在進駐業者則為銷售與業務往來，目前三方無統一願景，進而增加經營管理之執行困難度，因此，在執行公私部門合作與互動與具調整合作與競爭之力量均無法達成，而經濟與非經濟與制度之行動者網絡建立也留於銷售、租金、入園人潮等數字報表，對於文化園區發展有所阻礙。然而影響這些要素成立與否之關鍵在於園區經營定位，臺南文化園區自身定位模糊，進駐育成與銷售類型之業者，便立於生產導向與消費導向之文化園區之間，使資源分散而無法達到扶植文化創意產業之效益，加上園區辦理活動之性質與進駐業者無關聯性，因此無法互相產生連結。

(二)文化園區之創意氛圍塑造

創意氛圍是一個讓企業家、知識份子、社運人士、藝術家、政治學者或學生等得以置身其間運作的開放式的環境，也是一個能面對面互動，激發新創意，並創造工藝品、產品、服務與機構等，繼而使經濟成功的地方。而訪談中發現，不管是開店業者或育成業者，均對創意氛圍有需求，但目前園區創意氛圍只停留在資訊、資源的訊息交換，分享輔導資訊或者協助顧攤，較少有更密切之共同研發或其他合作關係，較缺少更進一步的業務往來與實質合作。

由於南臺科大為產學導向型科技大學，與業界往來甚為密切，加上各領域系所均備，加上校內原本就有育成中心在協助企業輔導與媒合工作，故此部分園區也者亦反映有所助益，有利於業務開拓。但因園區並未有專責窗口負責此項企業輔導業務，故部分業者反映希望加強。育成中心之經營策略分為篩選、中介以及商業支援三部分，具訪談內容得知，除了設置園區前期之招商有執行篩選機制之外，另外在營運後之仲介與商業支援上，均無明顯效果，因此，在育成中心無發揮其輔導企業之功能之下，園區就成為收取租金之房東，並未發揮扶植產業之功能。

產學合作關鍵在於學校能提供業者所需之人力資源或創新研發或關鍵技術，協助企業成長。從訪談結果中得知，無論是開店與育成業者方面，都希望能引進實習機制，以解決人力資源的問題，但以目前業者所處之發展階段，此人力資源發展未必是業者最關心的事務，絕大多數的業者仍以開拓業務與市場商機為主要需求。

進一步探究創意氛圍未能有效建構之因素。部分原因是園區營運時間尚短，各業者創業經營尚未穩定，因此專注於業務發展，無暇顧及創意交流，網絡連結仍需更長時間，但更重要的因素是，因當初園區招商時，並未考量業者間的互補性，僅作營運計畫書審查並符合文化部所要求之產業類別，並無考慮客源互補性與產業鏈上中下游之關係，故進駐業者間較難產生進一步的合作，此與園區招商的策略與定位有關。

伍、研究結論與建議

一、結論

文化創意產業為各國城市再生的主要策略，而設置文化園區為一種空間經濟政策，是全世界推動文化創意發展的重要手段之一，依其設立目的，不僅保存文化資產價值，強化鄰近產業與商業活動，也成為城市新形象、刺激藝術與文化創業、帶動產業群聚效應，使廢棄、閒置的舊廠房有重啟的機會。

文化部五大文化園除台中文創園區為文化部自行經營外，其他園區均屬於財務自主型園區，在缺乏政府後續補助，且需繳納權利金的前提下，園區營運重點便在於財務永續。台南文創園區雖委由南臺科技大學經營管理，屬非營利學術單位，理論上應相較於民間企業所經營的園區，能發揮更多公共利益，特別是對於文化創意產業的扶植，以及創意氛圍之創造，學校所擁有學生之人力資源與老師之研究創新能力，應能有效幫助進駐廠商升級轉型。

然而，在園區財務自主之前提下，園區經營需十分重視能創造收入之項目，例如空間租金收入、商品銷售抽成等項目，而透過園區活動辦理吸引人潮，亦是經營關鍵。這便會影響園區經營重心，會落在讓店鋪與辦公空間滿租，以及讓活動場地使用率提高與創造活動人潮上，忽略身為文創園區所應建構之創意氛圍與文創產業扶植事務上。從研究結果可發現，園區自招商階段僅審查業者營運計畫書，業者滿足文化部所規定之文創產業類別與規模便可，較缺乏業者間客源或業務互補性之考量，所以較難引發業者間互相合作之關係建立，此外，也缺乏鼓勵業

者間競爭之機制，難以進一步促進創新產生。

而在進駐後之經營管理上，訊息溝通多停留在訊息告知與日常管理問題解決，而未將園區廠商視為輔導對象，僅為租賃空間之房客性質，未設有專屬人力來協助業者間媒合、交流、諮詢、輔導等相關事宜，僅仰賴業者間自發性合作，其效益十分有限。此現象也顯示出營運未能重視創意氛圍之建構，將使得文創園區扶植文創產業效果大打折扣。在園區活動辦理上，為使空間使用率提高，主要以園外單位需求為主要考量，較少顧及該活動與園內進駐廠商所吸引客源之性質是否相符合，故使得園區活動無法有效協助進駐業者開拓商機與客戶來源，亦降低了消費導向文化園區之功能展現。

因此，回頭來檢討園區之定位，因為財務自主之需求與文化部所關切之績效方向，均仍以量化的參觀人數、活動數量、空間使用率等指標來衡量園區成功與否，缺乏從文創園區扶植產業角度來衡量創意氛圍建構，所以也導致園區經營上以滿足文化部需求為主要目標。更有甚者，文化部會以避免資源重疊，以及認為學校應充分運用自己資源來協助進駐業者發展為由，限制園區內業者申請文化部既有之輔導資源，更使得園區經營單位在扶植產業上備感無力。

因此，雖然台南文創園區仍因為交通區位、租金低廉與公辦園區能帶給進駐業者初期發展上營運成本降低、顧客可及性提高與品牌加值之優勢，但進一步論及創意氛圍之塑造，則因為園區定位、招商策略與政府單位績效指標設定之問題，使得創意氛圍未能如預期完整建構，十分可惜。在文創園區未來發展上，若要站在文創產業扶植與人才培育之角度，是否仍維持高度財務自主，還是應將文創園區配套輔導措施與資金一併考量，則是在文化園區制度設計上需改革之處。

（一）大學經營財務自主型文化園區之課題與策略

本研究受限於時間與資源，並未針對園區經營管理單位進行訪談，缺少與進駐業者對照的內容，與經營管理層面的問題與困難，不同於一般常見的文創園區，大學經營方面在國內案例不多，因此，值得再不同委託管理單位類型的園區進行功能與影響的探討，進一步還可以比較政府補助型與財務自主型文化園區之間的差異，以最為未來園區規劃的參考。

1. 建立產學合作機制

大學經營文化園區，不同於民間企業經營的消費市場導向，學校擁有老師、學生的人才資源，尤其南臺科大設有視覺傳達設計、產品設計、多媒體、傳播及流行音樂五個學系，園區可提供工坊教學與實習場域，促進學校與職場之銜接，提升學生職場競爭，也能透過學校師生及產業研究創新，開發新技術及創意產品，將較於其他文化園區，台南文化園區產學合作更有極大的空間、人力可執行，不同於台北藝術大學因受限而無法進行消費行為，影響產學合作效果與學生實習意願，園區並無營利限制，因此園區與學校的產學合作將是未來發展的課題之一。

2. 強化經營管理

在研究中發現，園區經營單位的管理對進駐業者與園區發展極為重要，其角色為連接政府、產業、學校的重要核心位置，透過規劃，使園區各個單位、業者能積極參與園區討論或活動，強化園區設立目的，而園區所在的重要功能，不僅是扶植文創產業，也是官、產、學各個傳遞的窗口，使三者互相連結，提升文化創意產業的發展。

3. 創意氛圍的塑造。

創意氛圍為文化園區發展的來源，一個建置完善的園區應提供具有創意氛圍的場域，促使

激發創意、文創群聚發展，構成知識、技術、資源分享的交流平台，因此沒有創意氛圍的存在，文化園區就僅是一處販售商品與辦公的空間。

(二) 文創人才對文化園區之功能需求與使用後滿意度

訪談分析發現，業者對於園區現況有諸多的建議，如：賣場規劃、活動、停車場問題等，滿意度為中等，再訪談最後為續租之問題，發現合約期滿後，離開園區往其他區域發展的業者只有一人，而其他業者考量再續約，目前在園區培養事業，而經營到一定程度後，再考慮獨立設立公司或往更高的區域發展。且雖認為園區目前狀況不理想，但也抱持著未來發展會更好的期許，在園區經營。

二、建議

根據上述的研究結論，茲針對後續學術研究與政府施政提出以下的建議：

(一) 學術研究建議

本研究受限於時間與資源，並未針對園區經營管理單位進行訪談，缺少與進駐業者對照的內容，與經營管理層面的問題與困難，不同於一般常見的文創園區，大學經營方面在國內案例不多，因此，值得再不同委託管理單位類型的園區進行功能與影響的探討，進一步還可以比較政府補助型與財務自主型文化園區之間的差異，以最為未來園區規劃的參考。

(一) 政府施政建議

我國以文化園區最為帶動文戶創意產業發展的重要指標，政府部門應具有明確的引導計畫與措施，避免園區漫無目的的發展，而每年度文化部五大園區除了收取權利金之外，均要呈報當年度之績效，檢核各園區營運狀況，這些績效指標容易達成，但園區營運狀況卻不理想，應檢核文創產業的發展與扶植，並設立相關法規，文化園區的績效指標，並不等於文化創意產業發展程度。

參考文獻

期刊論文：

- 中文 黃美賢(2012)。大學經營文化創意產業園區關鍵成功因素之探討。*教育研究與發展*。8(3)。163-198。
- 陳一夫(2014)。財務自主型文化園區餐飲消費型態之研究(博士)。台灣大學。臺北市。
- 陳曉宜(2005)。報社記者抵抗資源之研究。國立政治大學(碩士)。台北市。
- 章美英、許麗齡(2006)。質性研究—焦點團體訪談法之簡介與應用。*護理雜誌*。53(2)。頁 67-72。
- 游政達(2003)。應用焦點團體探討使用者需求脈絡之研究。國立臺北科技大學創新設計研究所，臺北市。
- 英文 Bergek, A., & Norrman, C., 2008, "Incubator Best Practice: A Framework", *Technovation*, Vol. 28(1-2), 20-28.
- Cinti, T. (2008). Cultural clusters and districts: the state of the art. In P. Cooke & L. Lazeretti (Eds.), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic*

- Development (pp. 70-92). Cornwall: Edward Elgar.
- Hackett, S. M., and Dilts, D. M., 2004b, "A systematic Review of Business Incubation Research", *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29(1), 55-82.
- Grimaldi, R., and Grandi, A., 2005, "Business Incubators and New Venture Creation: an Assessment of Incubating Models", *Technovation*, Vol. 25(2), 111-121.
- Landry, C. , (2000) , *The Creative City* , London : Earthscan Publications .
- McCarthy, J. (2005). *Cultural Quarters and Regeneration: The Case of Wolverhampton*. *Planning, Practice and Research*, 20(3), 297-311.
- Mommaas, H. (2004). *Cultural clusters and the Post-industrial city: Towards the remapping of urban cultural policy* *Urban Studies*, 41(3), 507-532.
- Montgomery, J. (2007). *Part V: Creative Milieux-Quarters and Clusters The New Wealth of Cities: City Dynamics and The Fifth Wave*. Burlington: Ashgate.
- Phan P H, Siegel D S, Wright M, (2005), "Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, 165-182.
- Roodhouse, S. (2010). *Cultural Quarters: Principles and Practice* (2nd ed.). Bristol: Intellect Books.
- Santagata, W. (2002). *Cultural districts, property rights and sustainable economic growth*. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(1), 9-23.

專書：

- 中文 楊敏芝(2009)。創意空間：文化創意產業園區的理論與實踐。台北市：五南。

網頁：

- 中文 文化部(2017/1/08) 。*五大文化創意產業園區營運管理*。取自文化部，網址 <http://www.moc.gov.tw/>
- 經濟部中小企業處(2017/2/08) 。*創新育成中心簡介*。取育成加速卓越服務網，網址 <http://incubator.moeasmea.gov.tw/incubator-service-2/about-incubator.html>
- 臺南文化創意產業園區(2017/1/08) 。*園區介紹*。取自臺南文化創意產業園區，網址 <http://www.b16tainan.com.tw/Default.aspx>