

大學經營財務自主型文化創意產業園區之發展策略初探 - 以臺南文化創意產業園區為例

彭雅慈^{*} 陳一夫^{**}

^{*}南臺科技大學視覺傳達設計系碩士班碩士生

4a10h076@stust.edu.tw

^{**}南臺科技大學視覺傳達設計系助理教授

yifuchen@stust.edu.tw

摘 要

文創園區是各國城市推動文化創意產業發展主要策略之一，以促進文創產業群聚，吸引文創人才進駐達到推動創意觀光與提升城市競爭力之目標。在園區之規畫上，大學為培育文創產業人才、推動產業創新研發之重要角色，故國內外均有大學經營文創園區之案例。我國政府文化部所成立之五大文創園區中，臺南文化創意產業園區是由南臺科技大學(以下簡稱南臺科大)進駐營運，該園區之經營發展定位與現況，為本研究探討重點。本研究透過個案研究法及深度訪談法，探討臺南文化創意產業園區之經營策略。研究結果發現在園區在財務自主的壓力之下，將會壓縮扶植文化創意產業之效益，且校方資源投入未有共識，因而降低師生參與意願。

關鍵詞：文創園區、營運模式

一、緒論

1.1 研究背景與動機

發展文化創意產業是許多城市的共同目標，文化創意產業園區（以下簡稱文創園區）設置則是達成上述目標的主要策略之一，透過於特定區域內的閒置空間、歷史建築或遺跡重新活化為文化設施，搭配實質環境及基礎設施之改造，引導一定數量之文創產業工作者或業者群聚外，也導入園區之多元文化與商業活動，以帶動該區域文創產業及周邊商業活動發展，並作為吸引資源導入和匯集文創人才之重要地點。因此，文創園區除能提供周邊居民更多公共及文化空間外，也兼具提升民眾生活美學，創造文創產業及相關產業之就業機會的效益。綜合來說，文創園區為媒合「文化創意」與「產業經濟」、「生活藝術」與「商業消費」間的重要平台，具有扶植文化創意產業創新與發展、增加相關聯產業就業機會、提升國民生活品質與美學素養、培育文創人才等諸多公共利益(楊敏芝，2009；陳明惠、潘鈺天、張佑宇、吳俊德，2012)。

我國政府文化部（前身為文化建設委員會）於 2002 年共設立 5 處文化創意產業園區，其中臺中文化創意產業園區由文化部文化資產局自營，其餘均委託民間經營，包括企業經營之華山、嘉義及花蓮文化創意產業園區，而臺南文化創意產業園區為唯一 1 處委託大專院校所經營之園區，目前由南臺科技大學所經營(文化部，2018)。理論上，大學具有學術研究與人才培育之優勢，應有助於文創產業之創新研發與人力資源發展(黃美賢，2012)，然而大學實際經營文創園區後所面臨之狀況與諸多限制，以及上述狀況如何影響到大學協助文創產業發展各面向之成效，為本研究關切重點。

1.2 研究目的與問題

大學在地方創新網絡中扮演關鍵角色，透過產學合作對產業之人才養成、創新研發、風險分散、知識擴散等層面均有所助益(吳濟華、李亭林、陳協勝、何柏正，2012)，然而，目前我國政府委外經營之文創園區，文化部並無經費補助其經營，經營者需承擔權利金及自負盈虧之壓力，多仰賴場地租金、商品與餐飲販售、停車費來獲得營運收入。由南臺科技大學所經營之臺南文化創意產業園區也不例外，在營收不足的情況下，校方需持續投入資金方能維持營運，面對此龐大財務壓力下，能否兼顧文化創意產業園區之公共利益，成為本研究探討重點。

因此，本研究透過臺南文化創意產業園區之個案研究，擬從經營者之角度探討園區在面對財務自主壓力與文化部指導下，在經營上要兼顧多元目標下所面臨之困境與挑戰，作為後續文創園區經營管理之參考。本研究問題如下：

- (1)探討大學經營文創園區之模式。
- (2)探討影響大學經營文創園區之因素。

二、文獻探討

2.1 文化創意產業園區之功能型態

我國政府所推動文化創意產業園區有下列三種功能型態：(1)創作型文化創意產業園區(生產導向)：以服務創作者為導向，藉由設置創作者生產及支援環境，以提升創作者之創作能量為主要任務，鼓勵不同類型之創作者相互交流與跨界合作。(2)消費型文化創意產業園區(消費導向)：以服務民眾為主，為消費者與創作者之接觸平台，透過匯集各式文創商品與文化活動，提升民眾生活美學，促進文化消費的習慣的養成，其主要功能在普及化創作者之作品，作為民眾進行文化消費與體驗的重要場所。(3)複合型文化創意產業園區(生產、銷售導向兼具)：結合創作型文創園區與消費型文創園區之功能與設施，兼具創作性空間與消費性空間 (楊敏芝，2009)。

而本研究所探討之臺南文化創意產業園區，係由南臺科技大學所經營管理，為整體規劃開發之文創園區，其位於臺南市中心，緊鄰臺南火車站，周邊百貨及商圈林立，具有良好之交通區位，透過閒置倉庫與古蹟之活化再利用，作為文創商品展售、文化活動辦理及文創業者辦公使用，園區進駐業者也分為販售文創商品為主之開店業者，以及育成草創初期之文創業者(臺南文化創意產業園區 2018)，屬於複合型創作及消費之複合型文化創意產業園區，大學在經營複合型文化創意產業園區之模式與困境，為本研究探討重點。

2.1 文化創意產業園區之經營管理

在財務自主型文化創意產業園區中，除需創造多元財務收入外，也需確保公共利益的達成，這需經營單位有效平衡營利與非營利活動，此也是文化創意產業園區永續經營之關鍵議題，但如何處理文化與商業活動間互動關係，使其能支持文化創意產業園區營運財務，又不會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。

Cinti(2008)在歸納文化創意產業園區經營關鍵成功要素，包括行政管理單位能促成公私部門合作與互動、有共同願景、多元財源可得、塑造園區品牌等，以經營者之領導能力、對於園區規劃與定位發展有極大的影響。因此，在園區設置目標確立下，釐清園區訴求目標族群，考慮園區規劃應強調不同功能定位之獨特性，避免主要文化產業與訴求目標市場過於重疊(林政逸、辛晚教，2009)，而黃美賢(2012)指出大學經營文化創意產業園區之關鍵成功因素，其中園區功能定位、經營團隊能力、進行產官學合作等指標為園區行銷管理之關鍵。

2.2 大學經營文化創意產業園區之案例

目前我國大專院校經營文化創意產業園區之案例中，台灣藝術大學所經營之臺藝大文化創意產業園區，黃美賢(2012)以該園區為個案，探討大學經營文化創意產業園區的發展策略，提出以下四方面的策略，包括土地建物、產學合作、產品與服務、行銷推廣。但該園區受限於土地建物所有權屬國有財產，其土地使用管制為不得營利，而該園區以教學實習、研究開發、產業育成、社教推廣與產品行銷為營運主軸，但無法引進消費活動，影響產學合作效果與學生實習意願，收入來源也僅能仰賴校方或政府補助，

但過度仰賴政府補助也造成育成效果不佳。因此，文創園區中適度引進商業活動，對校內之產學合作與學生實習之促成，對外之廠商育成上應具有一定程度之助益。

在國外，中國近年致力發展文化創意產業園區，中國人民大學以其學術與技術研發資源，於 2004 年成立中國第一個由大學設立的文化創意產業園區，其園區營運以文創產業育成為主，園區聚集出版、動漫、多媒體、軟體及網路服務等多種文創相關產業，園區提供服務包括對文創產業提供創業服務、創業投資、以及創業導師的綜合育成服務，並設有留學人員創業園，以吸引與協助國外留學人才返國創業，並設置「文化創意產業研究中心」，整合來自學校各系所的學術資源，進行文創產業理論與實務的研究，以及提供政策諮詢（中國人民大學文化科技園，2011）。由上可知，以產業育成為主的文創園區，除提供諮詢、輔導、創投等服務外，在經營組織上，也設有專責單位來整合學校各系所資源，並導入研究能量於其中。

香港賽馬會創意藝術中心原為石硤尾工廠大廈舊址，於 2008 年 9 月開放，由浸會大學負責建構該地成為香港第一個專門發展創意工業的平台，並以優惠的租金價格提供青年藝術家創作空間，藉此為創意中心聚集人氣，提供創意或藝術所需要靈感的創意氛圍，此租金優惠對於高度都市化之香港來說極具吸引力，該中心也委託香港社區大學負責引進人才，提供了學術支援(徐中孟、李季，2012)。因此，此案例其引進對象有其定位，並給予該創意人才所需的市中心區可負擔的起的租金，以及工業遺址所帶來的創意氛圍。

澳洲昆士蘭科技大學（Queensland University of Technology, QUT）與當地政府合作，於 2002 年設立創意產業園區，為澳洲第一個創意產業基地，園區主要營運內容為教學實習、產業育成、研究創新，鼓勵中小企業在園區創業，也提供學生實習、工作經驗、研發成果商品化的機會，同時 QUT 也規劃居住與零售的空間，提供藝術家、設計家、研究學者、教育人士、企業家等進駐，並提供方便聯繫、合作、交流的平台（黃美賢，2011、徐中孟、李季，2012）。此案例也為複合型文創園區，商業活動引進有助於促進創業及人才培育，並重視各類創意階層之交流。

歸納上述大學經營文化創意產業園區的經驗，可發現以下經營重點：(1)學校資源投入機制：有專責單位引導師生參與園區業者之創新研發、學術研究、技研成果商品化，並提供學生實習與工作機會(2)產業育成機制：除提供廠商租金優惠外，另設有專責單位提供廠商育成、產學合作、諮詢輔導、創投資金、平台交流等服務。上述重點為本研究建構訪談及探討大學經營文化創意產業園區之主要面向。

三、研究方法

本研究從文化創意產業園區經營者之觀點，以深入訪談法進行研究，於 2018 年 4 月 2 日進行園區經營者之深入訪談。受訪者編碼為 A1。

(1) 個案研究法

本研究以臺南文化創意產業園區為個案研究對象，因其為我國文化部首座委託大專院校經營之文化創意產業園區，目前由南臺科技大學取得 15 年的經營權，並於 2015 年 6 月正式營運，具財務自主壓力，適合作為大學經營財務自主型文化園區之研究個案，且國內對於該園區相關研究仍缺乏，故本研究擬以該園區為研究個案。本研究預計調查其成立背景、經營定位與現況、財務狀況、園區設施規劃、進駐業者狀況、文化與消費活動等層面，以探討其經營策略。

(2) 深度訪談法

為深入了解臺南文化創意產業園區之營運定位與經營策略、財務內容、營運機制，本研究以深度訪談法，針對園區經營高層主管進行調查，以了解學校在經營文創園區所面臨的課題與採取的經營策略。受訪者與訪談者之間採自由口語交談，訪談者可以提出任何問題，無論訪談者所問為何，受訪者可任意表示自己意見，以利意見交流。藉由訪談過程與內容，分析受訪者的動機、態度、看法等(陳曉宜，2005)。

四、研究結果分析

本研究從文創園區經營者之角度，探討大學經營文化創意產業園區之優勢與困境，經訪談園區高層主管後，於訪談結果歸納出文化創意產業園區目前營運之兩大困境，其中包含(1)發展模式與定位、(2)學校資源投入機制，因此以兩大層面進行分析。

4.1 訪談分析

一、文化創意產業園區之發展定位

臺南文化創意產業園區為南臺科大經營，因原為火車站旁之倉儲用地，可引進消費活動，並非像臺藝大文化創意產業園區土地受不得營利之限制，在空間運用較有彈性。而學校屬非營利之學術單位，且擁有豐富學術資源，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、培育文創人才，以及協助進駐廠商升級轉型等。

而根據臺南文創園區經營者訪談內容分析，園區經營初期定位，係參考華山、松菸文化創意產業園區、駁二藝術特區等地，故空間規劃有商品販售、工作室、餐廳、展覽、表演、活動等空間，園區一樓與二樓為銷售空間，三樓與四樓則為工作室與會議室空間，並舉辦各式展覽、活動與體驗工坊。而園區主要收入來源為四樓會議室、工作室、銷售空間、戶外活動等室內外場地租金，因此，為維持穩定收入以支持園區營運，園區經營著重於引進多類型之藝文或商業活動，藉以吸引各族群關注本園區，以吸引更多外來單位來園區租用場地，並提升園區知名度。而使扶植文化創意產業之公共利益成效不彰。

文化部為園區之主管機關，除對園區經營者南臺科技大學收取權利金之外，並未提供額外經費補助園區營運，園區營運需自負盈虧。在文化部對文創園區績效指標上，則主要關注在違約、公安意外、消費糾紛等會影響公部門形象事件，未將入園參訪人數、園區財務盈虧及活動辦理次數等項目列入主要評鑑依據。

由於園區財務需自負盈虧的情況下，對園區招商與後續服務提供上也產生影響。在園區招商上，從經營者訪談中得知，因園區開幕初期知名度尚不足，為有效讓空間進駐業者，業者只要與文化創意產業有關聯即可進駐，並未有更詳細之審核標準或期望引進之業種業態。此狀況可發現，園區經營者在營運壓力下，先求業者進駐，未考量進駐單位間之互補性或互動性，以及何種發展階段的業者是以園區條件能有效扶植的，更遑論其他諸如文創產業扶植、文創人才培育等公共利益之實踐。

園區經營者在財務自主壓力下，營運初期為提高銷售空間使用率，採取先將銷售空間招滿商店之策略，但未考慮園區定位以及引進業者之主題性、群聚數量及商品力，致使營運後發覺因進駐業者可販賣之商品種類不夠多，特色不鮮明，加上園區僅 1~2 樓有可供展售空間，3~4 樓規劃為教室與辦公室無法

作為展售使用，致使園區商品力上較無法與文創百貨商場競爭（如林百貨、誠品生活等），發生園區商品銷售狀況不如預期狀況。

由上可知，營運初期因營運之財務壓力，園區在招商上僅先求滿租，未有效從園區定位來思考引進業者之有機組合與特色創造，加上展售空間面積不足之限制，使得園區未能有效吸引人潮造訪並引發消費，形成商業帶動進駐企業發展之良性循環，使得園區扶植文化创意產業之公共利益難以有效落實。

二、學校共識與資源投入

從進駐業者訪談後得知，彭雅慈、陳一夫(2017)以進駐業者之角度，探討文化创意產業之業者進駐園區後之滿意度與效益，發現臺南文化创意產業園區除了緊鄰臺南火車站、搭乘各式運輸工具便利之區位，吸引業者進駐，且因管理團隊為南臺科技大學，使學術與產業產生交集上有優勢，進駐業者與園區管理高層主管均認為大學科系有助於業者與園區之發展，如：流行音樂產業系、視覺傳達設計系創意生活設計組等。然因為園區財務自主之壓力，學校師生使用園區空間需給付租金，造成使用意願降低，而校方內部未有共識，空間使用收費與否產生爭議，使學校師生較難配合園區需求提供人才、活動及作品支援。

在學術資源投入方面，雖未提及師生與文創業業者進行產學合作之案例，但從園區過去辦理活動發現，園區與學校多媒體與電腦娛樂科學系合作，設置 VR World 體驗館，提供學生教學、實習、展示作品之機會，並且大學音樂系、設計科系與高中設計群成果也在園區展出，各高中音樂社團成果發表，也有販售學生設計之文創商品，逐漸將學術資源投入園區，而讓業者與學生如何產生互動、合作則是公共利益的重點效益，亦是未來可加強整合之區域。

五、研究結論與建議

5.1 結論

文化创意產業為各國城市發展的競爭力之一，透過設置文化创意產業園區，產生文化创意產業之群聚與創新、創意的產出，然文化创意產業園區如雨後春筍般建置，一方面雖可賦予歷史文化產業建物的新意義，但在其園區經營上實際面臨許多課題。首先，在園區規劃上，財務自主型之園區需注重定位與市場區隔與獨特性，應瞭解其園區、周遭環境、經營單位發展優勢與資源，構思園區發展之策略。而臺南文化创意產業園區目前仍迫於自負盈虧的財務壓力之下，營收成為首要任務，著重於園區空間出租經營，未來若要達到文化创意產業扶持與文創人才培育效益且有穩定收入來源，則是在經營策略與財務進行調整，如文化创意產業園區穩定經濟來源多為附屬餐飲設施，且提供文化消費、體驗、交流之功能(陳一夫，2014)，園區內目前只有兩間餐飲業者，若引進文創相關餐飲業者，未來可增加園區遊客停留時間以及消費金額。

5.2 建議

本節以下分述後續學術研究與政府施政建議，作為文化创意園區發展之參考。

一、學術研究建議

本研究受限於時間與資源，未能比較政府補助型與財務自主型文化園區之間的差異，此研究有助於釐清大學經營不同類型的文化創意產業園區的效益與模式，且大學經營方面在國內案例不多，因此，值得再不同類型的園區、街區或單棟建築空間進行功能與影響的探討，以做為未來文化創意產業園區規劃、管理上的參考。

二、政府施政建議

本研究討論個案之臺南文化創意產業園區，經營者需全額負擔營運財務，未有公部門補助措施，而園區營運初期在財務壓力之下，使得營運初期較注重創造人潮與租金收入，快速將園區招商空間滿租，忽略文化創意產業之間的連結、互補與競爭關係，致使扶植效果不彰，因此，未來政府規劃大學經營文化創意產業園區時，是否依然維持高度財務自主，是值得探討的面向。

參考文獻

英文部分：

1. Cinti,T.(2008). "Cultural clusters and districts: the state of the art". In P. Cooke & L. Lazzeretti (Eds.), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development* (pp. 70-92). Cornwall: Edward Elgar.

中文部分：

2. 中國人民大學文化科技園（無日期）。園區介紹，中國人民大學文化科技園。上網日期：2018 年 3 月 15 日。網址：<http://www.cspruc.com/default.php>
3. 文化部（無日期）。五大文化創意產業園區營運管理。文化部。上網日期：2018 年 2 月 11 日。網址：<http://www.moc.gov.tw/>
4. 吳濟華、李亭林、陳協勝、何柏正 (2012)。產業群聚與區域創新：聚集經濟理論與實證，新北市：前程。
5. 林政逸、辛晚教（2009）。文化產業的都市群聚與台北市：音樂產業勞動力與市場之個案研究，都市與計劃，36(2)，第 101-131 頁。
6. 徐中孟、李季(2012)。世界文化創意產業園研究，台北市：秀威資訊。
7. 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。
8. 陳明惠、潘鈺天、張佑宇、吳俊德(2012)。文化創意園區與都市活化:中國土海田子坊與英國雪菲爾文化特區個案研究，科技管理學刊，17(1)，P27 - P72。
9. 陳明惠、潘鈺天、張佑宇、吳俊德(2012)。文化創意園區與都市活化:中國土海田子坊與英國雪菲爾文化特區個案研究，科技管理學刊，17(1)，P27 - P72。
10. 陳曉宜(2005)，報社記者抵抗資源之研究。國立政治大學，台北市。
11. 彭雅慈、陳一夫（2017）。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，第二十一屆年國土規劃論壇，臺南市。
12. 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。
13. 黃美賢(2011)。文化創意產業與大學產學合作之探討-以國立臺灣藝術大學文化創意產業園區為例，經濟管理論叢，7(2)，P73 - P86。
14. 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)，P163-P198。
15. 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。

16. 臺南文化創意產業園區（無日期）。園區介紹，臺南文化創意產業園區。上網日期：2018 年 3 月 15 日。網址：<http://www.b16tainan.com.tw/Default.aspx>