

中國文化創意產業園區經營發展之探討

組員：柯維新 林佳穎 楊珮琪 卓立庭

目錄

第一章 緒論

- 第一節 研究動機
- 第二節 研究目的
- 第三節 研究架構
- 第四節 研究限制

第二章 相關文獻探討

- 第一節 文化創意產業定義
- 第二節 文化創意產業園區定義
- 第三節 文化創意產業園區之關鍵成功因素

第三章 個案文化創意產業園區介紹

- 第一節 北京文化創意產業園區簡介
- 第二節 上海文化創意產業園區簡介

第四章 研究發現與討論

- 第一節 文化創意產業園區之形成模式
- 第二節 文化創意產業園區之關鍵成功因素
- 第三節 文化創意產業園區永續經營發展策略
- 第四節 小結

第五章 結論與建議

第一章 緒論

第一節 研究動機

近年來，順應國際大勢之所趨，我國政府積極的推動文化創意產業，推出各式各樣的政策，如行政院於 2002 年 6 月 1 日將文化創意產業政策列為國家重點計劃、2003 年推動的「文化創意產業年」、「新故鄉社區營造計劃」、2004 年的「人才培育年」等，同時每年砸下大筆預算，如文建會每年即花費數億維護幾個所謂文化創意園區，2009 年行政院並通過了文化建設委員會所提「文化創意產業發展法」草案，提出二大主軸、五大策略和六大旗艦產業，預計撥出 212 億元經費發展電視、電影、流行音樂、數位內容、設計及工藝產業等六大產業予以重點推動，期能發揮領頭羊效益，帶動其他產業發展。

然而，在這些華麗口號的背後，審視我國文創產業實際上的成就，相較於日本、韓國、泰國、中國大陸等亞洲國家強力的文化輸出及亮眼的產值，我國的成績幾乎可說是十分的黯淡無光。台灣地靈人傑、風景優美，亦如同其他國家一般，設置許多文化與觀光園區，為甚麼仍然搔不到文創產業的癢處、達不到預期的經濟效益、提昇不了在國際文藝界的能見度？究其詳細，台灣的文創產業面臨的困境不外乎是市場規模太小、國際行銷開發力度薄弱、資金來於不足、缺乏投資獎勵措施、缺乏尊重文化創意藝術的環境、藝文界缺乏行銷整合的管理人才等等。在知識經濟的時代，台灣如何奮起直追，利用自身優勢發展高利潤與高附加價值的文化創意產業，與他國一較高下、提升國家的核心競爭力，實為當前急需探討的課題。

以北京 798 藝術區為例，從 2001 年藝術家和文化機構開始進駐該園區，短短不到十年之間，798 已經成爲了中國新興文化藝術的地標、國際重要藝廊的東方第一基地。2003 年，美國《時代週刊》(Times) 將其評為全球最有文化標誌性的藝術中心之一，美國《新聞週刊》更因為 798 藝術區的存在，而將北京評為世界級頂尖的 12 個城市之一。此不僅僅能視為單一個案而已，對岸的成功對於台灣而言不啻為一項已遠遠落後或遭邊緣化的警訊。因此本研究擬從文化創意產業園區為主軸進行思考，並以較為著名、在中國大陸文化創意產業相對成功的先例—北京及上海之文化創意產業園區為例，分析其文化創意園區的運作模式、經營關鍵因素與值得參考或借鑒之處，期能就對於其文創園區的瞭解，提出另一種更宏觀的思維，在即將在全台設立文創產業聚落的大規模文創政策中，給予政府單位更有價值之參考，共同為台灣文化創意產業的成功而努力。

第二節 研究目的

本研究將以中國大陸目前最負盛名的三個文化創意產業園區為探討個案，期能透過參訪個案創意產業園區，了解其園區之運作現況，並輔以各方取得之參考文獻與資料，瞭解目前大陸民間組織與政府對於文化創意產業的規劃與態度，至未來大陸地區將如何持續推動文化創意產業的普及。

我國文化創意產業的發展雖然有政府政策的支持，幾個由政府主導成立的文化創意園區卻無法帶動相關產業的發展，導致經過數年之後仍無法呈現應有的成效；反觀大陸部份藝術園區的成功，或許可以其成功因素做為借鏡，透過政府與民間的攜手合作，提升我國文化創意產業之競爭力。相信本研究之成果，將能作為台灣文化創意產業未來發展的參考。

第三節 研究架構

本研究的架構如圖 1 所示，本研究組員於進行參訪行程前，決定研究個案與範圍，並透過蒐集大量次級文獻資料並進行整理；而在透過政大智財所的協助下，透過實地訪問三個個案園區並進行訪談以蒐集初級資料，經過資料分析後並試圖與相關理論結合，進而提出本研究之模型架構與結論，及本研究對於園區永續經營發展之建議。

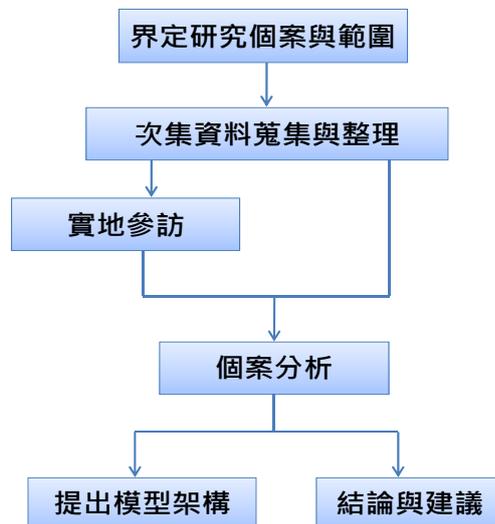


圖 1 本研究之研究架構圖

第四節 研究限制

由於本研究探討的個案園區中，其主要之初級資料來源均來自於與各園區接

待人員的實際訪談，因此訪談對象較為單一且非管理階層，無法充分反映園區整體發展。另外，由於訪談時間受限於參訪行程而較為有限，故較難進行深度之訪談。同時，園區整體發展相關資料的取得較為不易，且兩岸文化環境與發展程度大相逕庭，較難進行後續之綜合比較。因此，本研究組員茲將蒐集到的其他次級文獻與訪談資料綜合整理，以作為本研究提出假設與創新架構之依據。以上研究限制於此敘明。

第二章 相關文獻探討

第一節 文化創意產業定義

文化創意產業被當作是一種「產業」對待，而有其文化政策者之肇始者是為英國。我國有鑑於推動文化創意產業之法規與發展機制尚未完備，文化創意產業資源未能整合，政府投資預算有限，文化創意產業群聚效應尚未實現，國際市場尚待開拓等現況，致文化創意產業之發展迄未成熟。基此，針對文化創意產業之特性與發展需求，以低度管理、高度輔導為立法原則，規劃文化創意產業化全方位整合推動機制，於在今年 2009 年 4 月公布「文化創意產業發展法」草案¹。其中有關各國及本草案對文化創意產業的定義整理如表 1：

表 1 文化創意產業定義

國家	定義
聯合國教科文化組織	文化產業 (Cultural Industry) 為：「結合創造、生產與商品化等結合方式，其本質是無形的文化內容。這些文化內容基本上受到著作權的保障，其形式可能是商品或是服務。
英國	創意產業的基本定義：「源於個人的創造力、技能和才華，透過生產與開發為智慧財，具有開創財富和就業的潛力」。
芬蘭	文化產業的產品，乃以社會象徵或意涵來進行商業行為；以長遠的角度觀看，「文化產業」是將各種不同形式的產品，在生產的過程中將文化象徵轉移進入產品的製造。
加拿大	文化產業就是文化及藝術兩大主軸，包括實體的文化產品、虛擬的文化服務，還包括版權保護的概念亦就是著作權的基本概念。
香港	源自個人人才華、創意及技巧，通過知識產權的開發與運用，具創造財富及就業潛力的行業。
台灣	源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之特定產業。
北京	文化創意產業是以創作、創造、創新為根本手段，以

¹ 草案及草案說明，資料來源：<http://www.lawbank.com.tw/fnews/pnews.php?nid=69142.00>，最後瀏覽日期：2009 年 11 月 9 日。

	文化內容和創意成果為核心價值，以 知識產權 實現或消費為交易特徵，為社會公眾提供文化體驗的具有內在聯繫的行業集群。
--	--

資料來源：方金寶（2006），本研究整理

李仁芳²認為，產業發展從農業、手工業、製造業等「手的經濟」，到知識經濟的「腦的經濟」，到現在則走向「心的經濟」。文化創意產業大部分即屬此種經濟型態，就是內容產業，主要核心價值是知識創意加上美學創意，其經濟模式強調的是體驗。經營文化創意產業具有四大特色：

1. 有意識地以服務作為舞台，以產品為道具，使顧客融入其中，而產生出畢生難忘的「體驗」。例如流行音樂、雲門舞集、電影、戲劇、文學。
2. 經營方是源自於生活創意與文化累積，融入知識與美學，向顧客展示體驗。例如流行音樂裡頭有很多生活的經驗，情感，孕育很多的思考。
3. 不僅是要娛樂顧客，還要使他們參與其中，學習新穎而多元的體驗活動，感動顧客心靈。這是創意產業很重要的一個特性，可說是起於智慧終於歡愉。
4. 創造生活愉悅的價值，使顧客變成吮蜜的小孩，吮出生命中春天的甜度。

由以上定義可知，文化創意產業除和經驗、文化有關之外，和知識以及智慧財產具有密不可分的關係，如何對文化創意形成的無形資產加值運用，乃本研究關心的主題之一。

因此，融合創意和文化的本質，將智慧財產權作為一種手段，將提供就業和創造財富作為一種目的，並同時具有教育民眾、培養民眾美學素養的效果，乃本研究認為文化創意產業作為一種特定產業的特徵，是故，本研究採納我國對文化創意產業的定義，認為文化創意產業係「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之特定產業」。

第二節 文化創意產業園區定義

沈丹³（2008）認為，創意產業園區的發展是文化創意產業集群的必然趨勢。基於創新的文創園區區別於一般產業集群之處在於：創新集群內部所具有的創新活力來源於地方文化中蘊涵的企業家精神、催生新產業的企業網絡、較為寬容的

² 李仁芳，**生活美學與創意產業**，文化創意產業，文建會 case 網路學會編印，行政院文建會發行，2004 年。

³ 沈丹，**上海創意產業園區發展中的網絡關係**，科技進步與對策月刊，第 25 卷第 3 期，頁 60，2008 年 3 月。

社會文化及有彈性的社會結構，創新性的園區網絡更有助於創新思想的傳播；熊彼德教授⁴認為，創意產業的關鍵就是知識和訊息的生產、傳播及使用；劉大和⁵（2004）則認為，文化創意產業園區係為將藝文界、產業界與消費者結合，並簇集為群，以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、生產與整合行銷、展示與消費的產業網路，以加速文化創意產業之發展。

本研究認為，文化創意產業園區之定義為：透過廠商之集聚達到產業集聚的效果，並透過園區內部互動性高的關係網絡與活絡的創新環境，形成訊息、資金、知識、技術及人才相互流通的平台，藉以促進文化創意產業的成長，並帶動周邊區域及其他相關產業之發展。且文化創意產業園區之定位有別於一般的觀光園區或產業群聚區，主要特色即在於具備複雜的網絡關係與高度的衍生附加價值，如圖 2 所示。

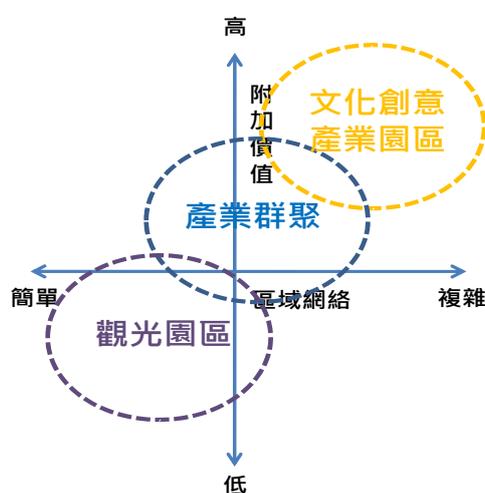


圖 2 文化創意產業園區之定位

資料來源：本研究整理

第三節 文化創意產業園區之關鍵成功因素

對於關鍵成功因素的認定，已有累積許多文獻提供分析方法提供參考。而就文化創意產業園區關鍵成功因素的研究，本研究茲將其整理如後。

曾能汀⁶（2005）之研究，認為閒置空間再利用為藝文用途的評估因素如下：

⁴ E.S. Andersen, Palgrave Macmillan, **Joseph A. Schumpeter: A Theory of Social and Economic Evolution** (2009).

⁵ 黃淑晶，**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看華山創意文化園區**，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，頁 25，2005。

⁶ 曾能汀，**閒置空間再利用為藝文用途之關鍵成功因素分析—以二十號倉庫為例**，雲林科技大學文化資產維護系碩士論文，2005 年



圖 3 文獻上探討閒置空間再利用之評估因素模型一

資料來源：曾能汀（2005），本研究整理

根據曾能汀的調查結果分析，其認為營運管理階段為影響成功與否的最關鍵階段，又專家對各階段優先考量因素的排序分別為，規劃階段—「藝術家社群的早期參與」、「社區民眾之支持」、「宣傳活動之配套」；設計整修階段—「規劃團隊對空間使用之評估與共識」、「建築師之設計能力」、「突破建築、消防、都計等管制法規」；營運管理階段—「營運單位之藝文專業」、「政策延續性」、「營運單位自給自足能力」為最重要因素。

李斌、謝瑋莉、謝旻儒⁷（2009），參酌國內外相關評估文獻，將關鍵因素分為以下五大因素：

⁷ 李斌、謝瑋莉、謝旻儒，應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素分析，文化事業與管理研究，第3期，頁45-63，2009年6月。



圖 4 文獻上探討閒置空間再利用之評估因素模型二

資料來源：李斌、謝瑋莉、謝旻儒（2009），本研究整理

根據李斌等人的研究認為，在五個構面當中，永續經營是為重要的，其次是財務控制、行銷組合、空間規劃、營運管理。在各類別評估因素的重要性依序是，永續經營—「內容之創新度」、「文化資源的傳承」、「地方社群的支持」；財務控制—「資金籌措能力」、「健全的財務制度」、「風險管理」；行銷組合—「內容產物吸引力」、「經營團隊本身之知名度」、「異業結盟」；空間規劃—「展示內容豐富性」、「表演場地的設計」、「互動式教學區」；經營管理—「組織效能」、「人力資源配置」、「組織遠景」。

依據蓋瑞·菲利浦聯合公司（Gary W. Philips & Associates）的調查報告⁸，一個文化藝術園區開發成功的要素為：了解需求⁹；吸引大藝術家；結合多重劇院的綜合建築物；適中的地點；資金勸募容易；票房保證¹⁰；刺激經濟發展；教育價值；凝聚社會共識。

由先前研究可以知道界定文化創意產業園區是否成功，又其關鍵成功因素的認定模型，可能因研究的對象和發展階段等因素產生不同。本研究亦將嘗試根據對個案的觀察，提出新的發展架構以供參考。

⁸ 哈羅德·史內卡夫，劉麗卿、蔡國棟譯，**都市文化空間之整體營造—複合使用計畫中的文化設施**，創新出版社，1996年。轉引自楊其文，**創意城市與文化園區的開發—以「國家兩廳院園區」為例**，師大書院有限公司，頁19，2009年1月。

⁹ 了解需求意指，知道原有設施條件的優劣與缺失，有沒有足夠的劇場規模，其音響效果與舞台設備是否能夠滿足大型演藝團體的演出需求。

¹⁰ 票房保證意指，文化園區開發若得到多數民眾的認同，將提高人們對文化的興趣，以增加文化人口，同時為園區帶來直接的觀眾與滿足票房的收入。

第三章 個案文化創意產業園區介紹

中國大陸官方在推動創意產業的策略中，群聚(cluster)的理論被廣泛運用，尤其「園區」和「博覽會」為兩大主軸¹¹；因此，目前中國各地政府均大力扶持推動文化創意產業園區（中國稱為創意產業園區）之成立與發展。本研究將以文化創意產業園區為重點，針對中國發展文化創意產業成效最佳的兩大城市—北京與上海的個案文創園區作一介紹。

第一節 北京文化創意產業園區簡介

為大力發展文化創意產業，北京市專門成立了文化創意產業領導小組，確立了「發展文化創意產業、打造創意之都」的發展戰略。制定了《北京市文化創意產業分類標準》，頒布《北京市文化創意產業集聚區認定和管理辦法（試行）》。《管理辦法》明確規定了集聚區的認定目的、認定條件和認定程序。北京市文化創意產業集聚區的認定目的是：規範和引導集聚區的建設，帶動文化創意企業形成集聚規模，促進北京市文化創意產業又好又快地發展。認定條件為：文化創意產業集聚區要符合七個條件：一要有科學的規劃，二要有鮮明的產業特色和定位，三要有相當的產業規模，四要有先進的產業型態，五要有合理規範的管理機構和運營機制，六要有較完善的基礎設施和公共服務支撐體系，七要有良好的產業發展前景。認定程序是：認定標準公開，實施自主申報，專業評審，市文化創意產業領導小組審定。從2006年起截至2008年年底，北京市文化創意產業領導小組辦公室陸續認定了21個文化創意產業集聚區¹²。

壹、798藝術區

一、發展歷程

北京798藝術區位於北京市朝陽區酒仙橋大山子地區，坐落於北京七星華電科技集團有限責任公司（簡稱七星集團）所屬的718大院，總建築面積23萬平方米。這裡彙集了畫廊、設計室、藝術展示空間、藝術家工作室、時尚店鋪、餐飲酒吧等眾多的文化藝術元素。截止至2008年1月，入駐北京798藝術區的畫

¹¹ 外國學者 Keith Bassett、Ron Griffiths 以及 Ian Smith 在論文「Cultural industries, cultural clusters and city: The example of natural history film-making in Bristol」中指出，文化產業的特徵是具有一套有特色的生產和配送關係，而「群聚」能夠滿足相關的需求。楊渡，**建構兩岸文化創意產業新平台**，中央日報專論評析，2009年7月30日。資料來源：http://www.cdnews.biz/cdnews_site/docDetail.jsp?coluid=285&docid=100853409，最後瀏覽日期：2009年12月1日。

¹² 王國華，**文化創意產業集聚區經營理念探討—以北京宋庄原創藝術與卡通產業集聚區為例**，北京聯合大學學報（人文社會科學版），第7卷第2期，總24期，2009年5月。

廊、藝術家個人工作室以及動漫、影視傳媒、出版、設計諮詢等各類文化機構 400 餘家，分別來自法國、義大利、英國、荷蘭、比利時、德國、日本、澳大利亞、韓國、中國、台灣、香港等國家和地區。已成為中國文化藝術的展覽、展示中心，以及具有影響力的文化創意產業集聚區。

北京 798 藝術區所在的地方，是前民主德國援助建設的「北京華北無線電聯合器材廠」，即 718 聯合廠。718 聯合廠是由德國德紹一家建築機構負責建築設計、施工，這家建築機構和當年的包豪斯學校在同一個城市，兩者在建築精神層面上是共通的。其主要特點是：注重滿足實用要求；發揮新材料和新結構的技術性能和美學性能；造型簡潔，構圖靈活多樣。這種學派後來被稱為包豪斯學派。

1964 年 4 月上級主管單位撤銷了 718 聯合廠建制，成立了 706 廠、707 廠、718 廠、797 廠、798 廠及 751 廠。2000 年 12 月，原 700 廠、706 廠、707 廠、718 廠、797 廠、798 廠等六家單位整合重組為北京七星華電科技集團有限責任公司。為了配合大山子地區的規劃改造，七星集團將部分產業遷出，為了有效利用產業遷出空餘的廠房，七星集團將這部分閒置的廠房進行出租。因為園區有序的規劃、便利的交通、風格獨特的包豪斯建築等多方面的優勢，吸引了眾多藝術機構及藝術家前來租用閒置廠房並進行改造，逐漸形成了集畫廊、藝術工作室、文化公司、時尚店鋪，於一體的多元文化空間。由於藝術機構及藝術家最早進駐的區域位於原 798 廠所在地，因此這裡被命名為北京 798 藝術區¹³。

二、發展現況

北京 798 藝術區經常舉辦重要的國際藝術展覽、藝術活動和時尚活動。2003 年北京 798 藝術區被美國《時代週刊》評為全球最有文化標誌性的 22 個城市藝術中心之一。2004 年北京被列入美國《財富》雜誌一年一度評選世界有發展性十二個城市之一，入選理由之一就是 798。798 建築改造方案是威尼斯十二個中國優秀建築展之一，是 2004 年北京雙十年優秀建築展重要展品。

2006 年，北京 798 藝術區分別被朝陽區、北京市政府列為首批文化創意產業集聚區之一；被中關村管委會評為中關村電子城文化創意產業基地，798 作為「創意地區、文化名園」的氛圍正在形成。為了加快推動藝術區繁榮、發展，朝陽區政府與七星集團共同成立了北京 798 藝術區建設管理辦公室，以「協調、服務、引導、管理」為宗旨，推進藝術區當代藝術與文化創意產業的發展。

北京 798 藝術區建設管理辦公室將通過對園區的服務中心、展覽展示中心和公共服務平臺等專案的建設進一步為園區提供完善的服務，按照「保護、開發、

¹³ 北京 798 藝術區官方網站，網址：<http://www.798art.org/>，最後瀏覽日期：2009 年 11 月 26 日。

穩定、發展」的指導方針對 798 藝術區的核心區域、原創藝術進行有效保護，加強對藝術區的宣傳與推廣，進一步吸引國內外眾多知名的藝術家及藝術機構，為園區內藝術品打造展覽展示、交易拍賣的平台，推進園區產業升級，從而展示藝術區的魅力，打造 798 藝術區品牌，把 798 藝術區建設成為北京最具特色和影響力的文化創意產業基地和世界著名的文化創意產業園區¹⁴。

三、營運模式

798 藝術區由最初民間自發形成的藝術集散地，演變成政府引導、企業主導與藝術機構參與，三種單位共同規劃建設與治理的園區，換句話說，其營運模式為藝術機構或創意產業相關公司為主體，管理機制與政策則由政府與企業推行。然 798 藝術區的營運不光靠政府與七星集團的大力支持，其內部營運及組織架構亦是一個值得去探討的重點，究竟 798 藝術區是透過何種營運方式能夠結合三方經營平台，以及使得藝術機構、文創工作室與個人藝術家願意進入 798 藝術區活動？以下為幾個關鍵因素：

(一) 地理位置的選擇

798 藝術區所在的地裡位置鄰近首都高速公路與京順路等主要道路，距離北京的商業區、大型住宅區也不會太遠，並與部份廠區作隔離，形成特殊的地理位置，巨觀而論，798 藝術區位置優良，但整體規模與藝術家數量仍不如宋莊般大。

(二) 創造園區特色

園區特色並不是一朝一夕能夠創造的，但 798 藝術區之營運即跟隨著腳步 798 藝術區原為工廠廠區，因此整體的園區設計架構有較佳的開放性與塑造性，藝術家有足夠的空間可以運用，建立自己的展覽、畫廊或工作室，甚至能夠讓創作搭配原始建築廠房，創造出與眾不同的文化融合景觀，種種的也因此提昇藝術家們來 798 藝術區發揮創意的意願，此外 798 藝術區的包豪斯建築成為園區獨特的表徵，透過該表徵讓使園區成為國際藝術的目光集中點，使得許多國際知名藝術機構將展覽點設在 798 藝術區。

此外，具規模的藝術集散地亦是 798 藝術區營運至目前重要的特色之一，其中以中央美術學院於 798 藝術區早期投入為重，透過學校的支援，提供園區所需的各種人才。

(三) 管理組織

798 藝術區的管理是由高層的議事協調機構及其辦事機構組成，即由朝陽區

¹⁴ 同前註。

委、區政府與七星集團組成「北京 798 藝術區領導小組」，旗下設有「北京 798 藝術區建設管理辦公室」，該機構附屬於朝陽區委宣傳部，辦公室無編制，不分級，屬於自行管理，即自收自支的事業單位。其單位訂定發展方向或決策的方式係透過民主協商、集體決策，並借助於專家機構的諮詢建議¹⁵。798 藝術區管理機制由地方政府與國有企業共同管理，而地方政府、園區機構和國有企業結合成利益共同體，共同分擔責任與風險。此外，地方政府亦參與工業廠區到公共社區的綜合協調服務與管理指導。

而 798 藝術區的營運目前已由民間機構營運轉變為七星集團負責。由政府提供藝術區相關市政配套措施，七星集團則因應各個配套措施作統籌規劃，並交由七星集團並投資控股成立北京 798 文化創意產業投資股份有限公司負責，負責項目包括藝術區規劃建設運作，以及 798 藝術區品牌的對外合作。此外，七星集團出資舉辦藝術為主題的 798 藝術節與以產業為主題的 798 創意文化節，皆由七星集團提供全方面的支援。

（四） 營運現況

2004 年前，798 藝術區的租金價格一直不高，主要是因為該地過於偏僻，進駐的藝術家與藝術機構也不多。而到 2004 年後，藝術家開始聚集，形成群聚效應，且七星集團在 2005 年對於 798 藝術區的治理政策搖擺不定，雖最終決定繼續經營，但一連串的事件導致租金上漲，截至 2008 年，廠房租金表定約為 2 元/天·平方公尺，已比 13 年前高出 7 倍，如表 2 所示，而且實際租金大概是 4 元/天·平方公尺才能夠租到廠房。

藝術家或藝術機構大部分透過將場地租給商家作商業文化活動，藉此賺取收入以維持免費的藝術展覽活動，也因此透過本身藝術展覽活動的宣傳，提昇藝術場所的知名度，再把場所租給商家來獲取租金收入形成 798 藝術區內部單位的一種營運模式，對於該營運模式 798 藝術區管理採開放制度，由各承租單位自行安排，管理辦公室並不會有所干預。

隨著近幾年隨著租金水漲船高，許多藝術家已沒有能力負擔租金，逐漸轉往租下 798 藝術區外圍或朝陽區其他小廠房作工作室，顯示 798 藝術區商業化程度越來越高，無法將園區的資源作有效應用或不願意將藝術轉換成商業應用的藝術家或藝術機構很容易就被淘汰。

表 2 798 藝術區租金價格演進

¹⁵ 2008 年 4 月 30 日，北京 798 藝術區專家指導委員會在 798 藝術區宣告成立。798 藝術區專家指導委員會的主要職責是對 798 藝術區的管理和活動提供指導和監督，同時為 798 藝術區的的規劃建設、產業發展等方面提供諮詢和建議。

	1995	2004	2008
租金 (元/天·平方公尺)	0.3	0.726	2

資料來源：北京 798 藝術區發展研究¹⁶

貳、小結

經歷北京 2008 奧運會的舉辦，798 藝術區發展至今，已具備國際知名度和對藝術市場舉足輕重的影響力。但本研究團隊成員根據實際走訪 798 藝術區的經驗研究發現，798 藝術區在未來仍面臨幾項挑戰：

一、發展定位

經過本研究團隊訪談 798 藝術區工作人員之結果，其表示 798 藝術區仍然以發展藝術園區、藝術展覽為首要目標，園區內基本上並沒有商業活動，而實際走訪結果後，發現原本想像中活絡的藝術展品交易活動並非盛行，都是幾個商家聯合起來的小型展銷活動。

藝術授權、藝術交易平台的實踐乃是本研究關注的問題，但面臨藝術和商業之取捨時，我們從許多 798 藝術區相關人員的訪談資料中，發現似未出現共識。一方面藝術家永遠要面對商業化的難題，持續的對話和討論有助思想交流和激發創意思維，另一方面，藝術授權和藝術交易平台也有助於藝術創作的激盪與發展，縱然具有某程度的商業性，但並非全然為惡¹⁷，我們認為在未來 798 藝術區的經營上，得加考慮此種經營模式，不宜固守商業和藝術的分界。

又由於園區的管理階層乃是三方共同經營，更加深這種未來經營定位的不確定性。不可諱言的，園區的管理階層具有政府與企業，政府與藝術家，藝術家與企業三種角色上的衝突，此種模式假如運作得當，可以得到相乘效果，但若具有本質上的衝突無法化解，則恐怕難以形成快速正確的決策，或者最後由強勢的政府所主導。經我們訪談 798 藝術區人員的結果，其表示園區仍仰賴政府補助和租稅的優惠政策，則經濟上的仰賴關係，是否造成園區更加難以自主決定，是否也是園區不願意自籌財源的因素之一，仍有待未來觀察。

二、知識產權的保護

文化創意產業與知識產權的發展密不可分，我們從文化創意產業的定義即可見端倪，我國學者漢寶德曾說，藝術可視為一種產業，但其無形「精神財」價值

¹⁶ 孔建華，北京 798 藝術區發展研究，新視野，2009 卷 1 期，頁 27。

¹⁷ 透過藝術授權，文物或藝術品等內容可以為文化創意產業所利用，擷取靈感結合創意，開發設計出新的商品或創作物，鼓勵發生源源不絕的創新力或生命力，活絡相關產業的生產活動，有助於整體文化創意產業的進步及發展。周欣嫻，台灣文化創意產業智慧財產之法律保護與藝術授權—以國立故宮博物院為例，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文，頁 26，2007 年。

應得到普遍激賞，才有市場可言。是以為了讓無形精神財得到普遍激賞，知識產權的宣傳、推廣、保護工作絕不可缺少。

相較於上海田子坊自發性的知識產權保護組織，798 藝術區關於知識產權的保護工作仍處於開展的階段，主要是透過園區的教育活動。北京 798 藝術區現今將重點發展文化藝術、傳媒、設計諮詢、智慧財產權服務業四個產業，可見已意識到知識產權發展的重要性，但其相關政府官員訪視 798 藝術區，亦表示知識產權保護工作有待加強。本研究在參訪 798 藝術區後，亦發現園內關於知識產權的宣導仍略顯不足，相關單位在未來的宣導上，可往此方面努力。

第二節 上海文化創意產業園區簡介

上海市由於擁有開放型經濟發展的交融性、地理區域的獨特性、海派文化積蘊的歷史性、移民人才彙集的多樣性及舊城空間改善的需求性等特色，使其先天上即具備發展文化創意產業的重要地位。

回顧上海文化創意產業之發展，最早發跡於莫干山路及泰康路一帶的老廠房與舊巷弄間，當時為藝術家的自由創作空間與自立門戶之聚集地。其後，上海市政府於 1998 年提出「都市型工廠」之概念，強調產業結構改變，並將扶持創意產業為重點發展產業。2005 年 4 月，上海經委會成立「上海創意產業中心」等半官方服務機構，為創意產業提供發展平台，並為重要創意產業園區授權掛牌；其後陸續於 2005 年 11 月及 2006 年 5 月、11 月分別為第二、第三及第四批創意產業園區掛牌，至 2009 年 10 月止已累積 81 個正式掛牌的創意產業園區，以及 200 個以上非正式的園區。

上海市將創意產業定義為「以創新思想、技巧及先進技術等知識與智力密集型要素為核心，通過一系列創造活動，引起生產及消費環節的價值增值，為社會創造財富及提供廣泛就業機會的產業」，為強調扶持發展創意產業之決心，上海市政府並於 2006 年推行「十一五」期間創意產業發展重點（如表 3 所示），以發展研發設計、建築設計、文化傳媒、諮詢企畫及時尚消費五大領域為首要目標。

表 3 「十一五」期間上海市創意產業發展重點

產業	內容	主要相關行業
研發設計創意	泛指工業生產及電腦軟體領域 相關之研發與設計活動	工業設計、工藝美術品設計、服裝設計、產品設計、包裝設計、電腦動畫設計、廣告設

		計、研究與試驗發展等 10 個中類行業，21 個小類行業
建築設計創意	泛指建築、環境等有關之設計活動	工程勘察設計、建築裝飾、室內設計、城市綠化設計等 3 個中類行業，5 個小類行業
文化傳媒創意	泛指在文化藝術領域中之創作及傳播活動	文藝創作表演、廣播、電視、電影製作、音像製作等 9 個中類行業，12 個小類行業
諮詢策劃創意	泛指為企業或個人提供各類商務、投資、教育、生活消費及其他諮詢與策劃服務之活動	市場調研、證券諮詢、會展服務、市場調查等 9 個中類行業，12 個小類行業
時尚消費創意	泛指在人們日常消費、生活娛樂中體現創造性及其價值之行業	休閒體育、休閒娛樂、美髮及美容設計、婚慶策劃、攝影創作、娛樂遊戲、旅行等 8 個中類行業，8 個小類行業

資料來源：上海市經濟委員會、上海市統計局，上海創意產業發展重點指南

上海之創意產業規模逐年擴增，如圖 5 所示，2006 年上海創意產業總產值達 2291 億元占上海生產毛額（GDP）約 6.55%；2007 年約人民幣 2900 億元，占 GDP 約 7%；2008 年，上海創意產業總產值更已達 3414 億元，占全市產總值的 7.66%¹⁸，其中上海所有創意產業園區內所創造的產值，亦已占上海創意產業總產值的 10%¹⁹，顯示上海創意產業產值逐年成長，更已逐漸成為上海城市發展的核心競爭力。以下內容將介紹上海目前最著名之創意產業園區之二—8 號橋及田子坊（請參圖 6），並分別針對其經營模式及主要特色作一探討。

¹⁸ 陳靜茜，**創意之城路在何方**，新浪網，2009 年 10 月 28 日，資料來源：
<http://news.sina.com.cn/c/2009-10-28/175618928031.shtml>，最後瀏覽日期：2009 年 10 月 30 日。

¹⁹ 鄭秋霜，**上海老廠房變身創意園區**，經濟日報，2009 年 9 月 14 日，資料來源：
<http://www.udn.com/2009/9/14/NEWS/FINANCE/FIN11/5133279.shtml>，最後瀏覽日期：2009 年 11 月 1 日。

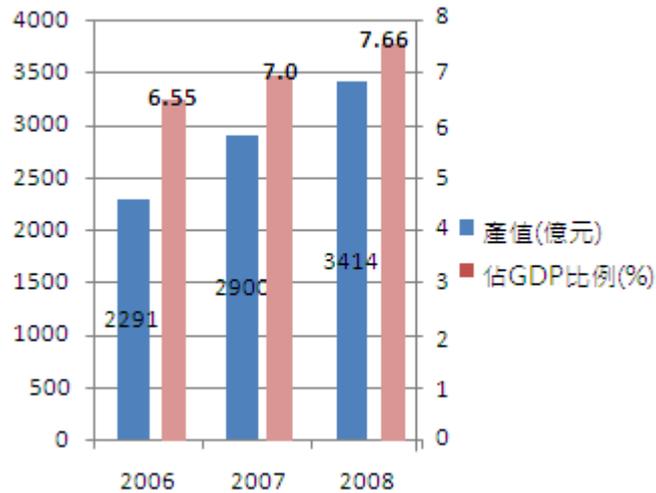


圖 5 上海市創意產業總產值與占 GDP 比例變化 (2006~2008)

資料來源：本研究整理



圖 6 上海重要創意產業園區地理位置分布圖

資料來源：8 號橋官方網站

壹、8 號橋

一、發展歷程

8 號橋創意產業園區位於上海市盧灣區建國中路 8~10 號，建國中路與重慶南路交叉口之西北側，佔地面積 9700 平方公尺，建築面積則已達 24000 平方公尺以上。

8 號橋創意園區之前身為 20 世紀 50 至 60 年代的原上海汽車致動器廠的廠房，之後由於企業重組，使該廠房處於無人使用的閒置狀態。2003 年下半年，

在上海市經濟委員會及盧灣區人民政府的支持下，由上海華輕投資管理有限公司、香港時尚生活策劃諮詢(上海)有限公司及上海工業旅遊發展有限公司三者共同實施對原上海汽車致動器廠址的重新開發、改建、招商及相關管理工作，於2004年4月正式動工，並於2004年12月正式一期開幕。

經過設計及改建後的廠房，注入了濃厚的時尚及創意元素，保留的舊廠房現已成為現代城市景觀的新景象。改建後的廠房結構以橋連貫八棟建築物主體，所涉及的業態包括設計、廣告等生產性服務業更如同橋梁般，連接工業與其他消費性服務業，使第二及第三級產業互相融會貫通。8號橋的命名亦有其特別意義：功能上，每一座辦公樓都有天橋相連；內涵上，它則是連接國內外各創意諮詢專業服務團隊的溝通之橋。另外因為廠房位於建國中路8~10號，因此取名為「8號橋」。

8號橋的建築設計素材取自於建國中路的城市元素，通透的玻璃外牆體充分滿足創意人士視覺空間的創意需求；發展至今，8號橋已成為城市歷史與未來承接的良好典範，除獲得成為上海首批創意產業園區之殊榮外，近年來亦多次獲得上海市政府多項獎項之肯定（如表4所示）²⁰。

表4 8號橋發展至今重要里程碑

時間	重要事件
2004.04	正式動工
2004.12	一期開幕
2005.04	成為第一批創意產業園區 ²¹
2005.12	成為全國七家工業旅遊示範點之一與上海三家企業資訊化示範園區之一
2006.05	獲得盧灣區品牌發展2004-2005雙年企業獎
2006.10	建設創意之橋
2007.05	成為盧灣區最具影響力品牌之一
2007.07	主橋落成，第二期開幕
2007.11	榮獲2007年度上海優秀創意產業集聚區
2007.12	榮獲摩登上海口碑大賞2007創意空間獎

²⁰ 參考自8號橋官方網站，<http://www.bridge8.com/website/htmlcn/index.htm>。最後瀏覽日期：2009年10月10日。

²¹ 至目前為止，上海市已先後於2005年4月、2005年11月及2006年5月分別為第一批、第二批及第三批創意產業園區掛牌，共已累計75個創意園區。第一批創意產業集聚區包括：田子坊、8號橋、創意倉庫、天山軟體園、時尚產業園、傳媒文化園、樂山軟體園、靜安現代產業園、旅遊紀念品產業發展中心、虹橋軟體園、工業設計園、周家橋、文化科技創意產業基地、設計工廠、M50、同樂坊、卓維700與昂立設計創意園等。

2008.09	成為上海市國際文化交流基地
2009.01	成為上海市之上海名牌區域 (Brand District)
2009.03	成為上海市之科普教育基地 (Science Education Base)

資料來源：8 號橋官方網站，本研究整理

二、發展現況

8 號橋創意產業園區之整體經營方向由時尚生活中心集團有限公司（下稱時尚生活中心集團）²²統籌規劃並經營管理。時尚生活中心集團為一商業地產開發及管理公司，透過以創意及時尚元素融入商業地產項目吸引相關廠商之方式，試圖將 8 號橋打造為具備 LOFT 生活空間²³之時尚生活中心。

8 號橋創意產業園區之經營採用租賃承包的市場化開發形式，上海市政府僅提供服務和支持，而非規劃建設的主體。通過公開招標後，時尚生活中心集團獲得 20 年承包經營權，負責具體的開發、定位、規劃、包裝、改建招商及管理工作。一般先選取一處區位環境佳且具備開發價值的舊廠房進行設計、整修與開發，透過時尚生活策劃諮詢公司的客戶資源及其豐富的開發招商經驗與人脈資源，進行嚴格篩選及招商相關設計、廣告等企業入駐，再利用入駐企業之高知名度及本身品牌效應吸引其他企業形成產業集聚，從而透過租金收入獲取利潤。

目前 8 號橋內部之廠商組成以創意工作室為主體，並涵蓋多項領域，包括建築、平面設計、室內設計、工業設計及服裝設計等生產服務業，如下表所示。同時，園區內亦包括咖啡廳、輕食酒吧、美容院及畫廊等休閒場所及相關消費服務業，並提供超過 500 個就業機會。另外，在廠商國際化組成部分，8 號橋內部廠商有將近 1/3 來自於中國本地企業，1/3 來自於台灣與港澳，其他則主要來自於歐美、日本及澳洲等地，如表 5 及表 6 所示。

表 5 8 號橋創意產業園區行業構成表

業態	數量	比例
建築及室內設計	15	22%
工業設計	10	15%
服裝設計(包括藝術設計學校)	5	7%
廣告及平面設計	4	6%
雜誌、電影及動漫製作	3	5%
公關、策劃及商務諮詢	22	32%

²² 香港時尚生活策劃諮詢（上海）有限公司乃為時尚生活中心集團之子公司，除 8 號橋之外，著名的上海新天地亦為該公司所主導規劃開發。

²³ LOFT 原意指倉庫、閣樓，現在則通稱為將工廠廠房改造後的藝術家工作室。這種改造保留了原來廠房的結構與外觀，在內部空間中經過重新設計，因此既是工作場所，也是生活空間。

園區配套服務設施	9	13%
總計	68	100%

資料來源：8 號橋官方網站，本研究整理

表 6 8 號橋創意產業園區入駐廠商地區構成表

國別	數量	比例
中國本地	19	28%
台灣、港澳	22	32%
美國、加拿大	8	12%
歐洲	10	15%
日本、韓國	6	9%
其他	3	4%
總計	68	100%

資料來源：上海工業旅遊促進中心（2008），本研究整理

多元化的業態與國際化的組成，除豐富園區內的生態活絡外，不同領域的藝術創作者相互激盪更造就了激發創意的氛圍，使得 8 號橋有別於田子坊等其他較為注重中國傳統文化的創意產業園區，成為多元文化融合的象徵；許多國際廠商亦相中 8 號橋的定位，多次於此舉辦重要活動²⁴。在未來發展方面，8 號橋未來將以一期腹地建國中路為核心，發展二期局門路 436 與三期局門路 550 之相關項目建設，在原有基礎上進一步擴大園區規模。另外，上海市為配合世博活動，已於盧灣區啟動《創意經濟發展三年行動計畫（2008~2010）》，將 8 號橋等創意產業園區與世博融合，形成產業園區與社區發展、創意與商業人文等互動方式，目標為將 8 號橋建設為國際化生態型社區。

三、 衍生效益

8 號橋為舊社區改造、歷史建築保護及新產業的發展提供了一個成功的典範。透過盧灣區居民及企業的努力之下，8 號橋的成立意義不僅在於老廠房的保留與維護，在注入時尚與現代設計的元素之後，融合舊廠房特有的建築風格與歷史印記，呈現出更為特別的都市景觀，使居民在居住條件得以改善之外，更吸引了創

²⁴ 近年來於 8 號橋舉辦之重要活動包括上海國際服裝文化節、上海馬賽週、上海創意嘉年華等時尚藝術節活動，Mazda、Toshiba、ECKO、Swatch、佳麗寶、施華洛士奇及迪士尼等知名企業之新產品發表會活動，以及包括建築、攝影、廣告設計及多媒體設計等多項領域的展覽活動等。

意產業之進駐。

另外，8號橋成立至今，倚靠本身所處地利、發展方向定位明確與政府之政策扶持，已成為目前上海最具指標性的創意產業集聚區之一。兼備多元化與國際化的廠商組成，更連帶拉拔相關產業如生產性服務業、傳媒業、金融業、觀光業與旅遊業之發展²⁵。據統計，2007年度園區接待旅遊參觀人數已突破12萬人次，旅遊收入超過5000萬元，並增加約800個相關就業機會²⁶；近百家中外媒體進行超過百次的專題報導，更大幅提升8號橋的國際知名度，因此提升廠商之進駐動機。總結以上，8號橋創意產業園區所形成的經濟效益與社會利益，將為其未來永續經營之原動力。

貳、 田子坊

一、發展歷程

在19世紀初期，泰康路便是華洋分居處、法租界的邊緣。華界和法租界的匯聚，累積了大量的不同形態的建築，包括北部租界文化和南市區中國民間文化的融合，同時也可以看到上海里弄的嘈雜喧囂，文化層次參差不齊，因而帶來了弄堂生活的多樣性。各階層居民在長期的生活中相互影響、取長補短，使整個弄堂文化氣氛趨於大眾化，形成一種特有的市民文化。

1998年9月，盧灣區政府依據打浦橋地區的功能定位開始實施特色街的工程，將泰康路的路面進行重新鋪設；1998年12月，一路發文化發展公司首先進駐泰康路，揭開了泰康路上海藝術街的序幕。上海經濟結構逐漸轉型後，田子坊中擠身民居的老工廠面臨倒閉關廠的危機，一些藝術家們承租這些租金低廉、空間寬敞老廠房加以整修，變成了個人工作室。如著名畫家陳逸飛、爾冬強等藝術家等先後入駐泰康路，使原來默默無聞的小街漸漸吹起了藝術之風²⁷。

2004年，面臨上海的快速發展與轉型，上海市政府原預計規劃將該區夷平，改建為商業大樓。文化商人吳梅森向政府提出了「創意產業」的概念，學者及駐紮在田子坊藝術家們也極力為保留這個地方而奔走活動，最終政府暫時保留這塊連帶著藝術區和居民的區域²⁸。直到2005年4月，田子坊被市經委命名為上海

²⁵ 同註3，頁60-61。

²⁶ 褚勤風、高峰、馬昊斌，*上海城市與創意產業園區協調發展研究*，中國人口、資源與環境月刊，第17卷第6期，頁141，2007年6月。

²⁷ 整理自田子坊官方網站：<http://www.tianzifang.cn/>，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

²⁸ 掌握田子坊堂里一些物業的商人吳梅森等人瞭解到，田子坊仍然有可能被開發商看中、拆掉改建。要讓這個地方的地位穩固，光靠一條巷弄的發展是不夠的，田子坊需要向西面的居民區擴張。因此他試著接洽附近的居民，促成商家能順利租下房子。2004年11月，住戶周心良成了田子坊裡第一戶把自家住屋租出去做商舖的居民。由於他直接享受到了吳梅森奔走帶來的好處，為了保證自己賴以生存的房子不被拆掉，就要保證田子坊的規模，必須想辦法讓更多人像自己一

市第一批創意產業集聚區；2006年，獨立開發商高揚開始「管理」田子坊物業²⁹，田子坊進一步被推到了商業區的路上；另一方面，上海市政府提出「三不變」開發政策³⁰，讓田子坊區域得以妥善保存，並使田子坊更加炙手可熱，平均租金亦達到約5~8元/平方公尺/天³¹，已高於打浦橋地區商業大樓的平均水平。2009年年初，670多戶居民中，已經有300多戶搬遷，把住屋騰出來租給商家³²。田子坊之發展歷程，略如表7所整理：

表7 田子坊發展至今重要里程碑

時間	重要事件
1914	法租界所及，蘆家灣泰康路地段初步形成
1998.09	政府實施特色街工程，重新鋪設泰康路路面
1998.12	一路發文化發展公司等文化單位陸續進駐泰康路
2004	田子坊面臨拆除與否之爭議
2005.04	成為上海首批掛牌之創意產業園區
2006.07	成為中國最佳創意產業園區之一
2007.05	成為蘆灣區最具影響力品牌之一
2007.11	榮獲2007年度上海優秀創意產業集聚區
2008.04	田子坊管理委員會正式成立
2009	上海市政府投入資金改進田子坊基礎建設

資料來源：本研究整理

田子坊的起步是自發的，因此發展至一定規模後，由於缺乏一個真正的管理團隊，居民間的矛盾與衝突越演越烈³³，許多問題並非任何一個私人或團體可以

樣成為房東。於是他在家門口放了塊牌子寫著「田子坊義務仲介」，開始居間仲介。

²⁹ 其作法是：看準一處位置後，就去和居民商談，租下房子後再尋找合適的商家—但他所做的並不僅是二房東那麼簡單。商家提出經營類型、裝修風格和圖紙之後，由高揚負責裝修工程。幾年來他在泰康路278弄、248弄以及建國中路115弄這三條弄堂中管理著四十來處物業，租戶之間如果有矛盾，他會幫助解決；在出租時也會有所控制，為了減少矛盾發生的機率，不會把緊鄰的門面租給做同類生意的人。

³⁰ 上海市對發展創意產業鼓勵採用「三個不變」的開發方式，即老廠房、老倉庫、老大樓的房屋產權關係不變、房屋建築結構不變、土地性質不變，使園區建設有了突破性進展。詳見**上海創意產業集聚區已達50家**，上海創意產業中心，2006年5月22日，資料來源：http://www.scic.gov.cn/cms/Article_Show.asp?ArticleID=196，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

³¹ **創新舊改—田子坊嘗試舊區軟改造**，上海商報，2008年4月16日，資料來源：<http://sh.focus.cn/news/2008-04-16/457825.htm>，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

³² 邱珈、杭曉琳，**田子坊--弄堂裡的時髦商業區**，第一財經周刊，2009年7月23日，資料來源：<http://style.sina.com.cn/news/2009-07-23/165845751.shtml>，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

³³ 例如：有些居民因為房間位置不理想而乏人問津。他們原本一直盼望著拆遷，可以藉此搬進

解決，因此設立管理委員會的需求日益浮現。

2008年4月12日，盧灣區田子坊管委會正式掛牌成立³⁴，象徵作為上海最早的創意產業園之一的田子坊正式納入政府的協助管理³⁵。按照田子坊管委會的規劃，改建工程分三期進行³⁶，其中於2009年，上海市政府已投入1000萬元為田子坊改進基礎建設，盧灣區政府及房產管理局亦出資於田子坊安裝消防設施。發展至今，田子坊成功結合文化領域、民間支持以及政府輔助三種力量，使其成為今日發展最成功的上海創意產業園區之一。

二、發展現況

目前田子坊歷史文化風貌區屬盧灣區打浦橋街道轄區內，南面泰康路，北至建國中路，東臨思南路、西止瑞金二路，是目前上海所剩不多的典型里弄建築，同時也是上海歷史街區中保存歷史文化遺產類型最為豐富的社區之一。經過10年的建設，吸引來自世界22個國家和地區以及國內的百家以上創意企業入駐，形成了以視覺藝術、時尚創意展示、建築設計及室內設計、公關及企業形象設計為主的產業特色。目前，身為中國最佳創意產業集聚區的田子坊³⁷已成為上海著名視覺創意設計基地，並被外界稱為「上海的蘇活」和視覺藝術的「矽谷」而享譽國際。

條件好得多的新房子，還可以靠動遷費改變生活狀況，但是現在田子坊確定不會拆遷，改變生活的期望就破滅了。他們不僅沒有得經濟利益，連日常生活也受到了影響：一些餐廳的油煙、酒吧顧客的喧鬧；更何況人多了安全隱患也多，如果哪裡有了火災，這些磚木結構的老房子可經不起折騰。憑空多了麻煩和風險，他們不高興。有時候，客人在樓下露天座位吃著飯，一盆水就當頭潑下來了；或者是有人經過的時候故意推擠客人。同註32。

³⁴ 劉曉華，盧灣創意園區「田子坊管委會」掛牌成立，上海知識產權局，2008年4月15日，資料來源：<http://www.sfm.org.cn/ReadNews.asp?NewsID=5839>，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

³⁵ 田子坊管理委員會成員由盧灣區委常委、常務副區長尚玉英擔綱，區發改委等相關職能部門和打浦路街道辦事處主要負責成員擔任田子坊管委會副主任，該管委會直接受盧灣區政府聯席會議領導，該聯席會議包括了盧灣區各相關職能部門，並由現任盧灣區委書記、區長徐逸波主持。同註31。

³⁶ 第一期重點是迎接世博會，完善以泰康路210弄內傳統結合現代里弄工廠為主的創意產業集聚地、打造以248弄和274弄為主的市井文化休閒地；第二期在居住功能不變的前提下，對原建築加以修繕保護，建設居住與產業結合的海派文化、生活方式和里弄風貌新型社區；第三期通過注入文化創意、旅遊休閒和技術創新等手段，使住民的居住生活條件得到改善。其中一期到2009年底基本完成，其餘的西式別墅和花園里弄以後將分期分批改建，整個改建計劃於2015年完成。徐運，田子坊民營轉公辦啟動新一輪改造，新聞晨報，2008年4月22日，資料來源：<http://news.jfdaily.com/gb/jfxww/xlbc/xwcb/node46363/node46368/userobject1ai2015443.html>，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

³⁷ 上海田子坊創意產業集聚區和深圳市創意產業園、深圳大芬油畫村共同榮獲「2006中國最佳創意產業園區」稱號。該稱號是「中國創意產業年度大獎」評選活動中的一個主要獎項，田子坊也是上海唯一獲此國家級大獎的創意產業集聚區。張立行，中國最佳創意產業園區—田子坊，文匯報，2007年12月23日，資料來源：http://big5.news365.com.cn:82/gate/big5/topic.news365.com.cn/tzfxgbd_6044/200712/t20071223_1696897.htm，最後瀏覽日期：2009年11月1日。

三、田子坊知識產權保護聯盟

上海的創意產業園區發展初期以個體藝術家或中小型企業居多，相對而言勢單力薄，維權能力較弱，政府也難以同時顧及為數眾多的中小企業及個人，因此特別需要行業協會的幫助及行業本身之自律。

2006年4月，田子坊園區中的23家企業合作成立「田子坊知識產權保護聯盟」³⁸，此聯盟由政府推動支持，並為田子坊創意產業人士自發建立的組織，且為上海第一個民間自發性推出的知識產權保護聯盟，開啟行業自律、合作營銷的先河，並樹立上海知識產權保護工作之新模式。

田子坊知識產權保護聯盟推動的事務主要在協助和指導成員單位建立完善知識產權管理制度、開展培訓宣傳活動、提高成員單位運用和保護知識產權的能力、協調處理聯盟成員單位之間的知識產權糾紛、向政府有關部門反映成員單位的政策建議和要求、提供其他知識產權專項服務，同時協助調查成員單位知識產權被侵權狀況，接受成員單位委託進行調查取證。

目前，凡是欲進駐田子坊的企業，園區規定皆須簽訂一份《知識產權保護公約》，其中包括「六不」及「六自覺」³⁹之規範內容。同時，企業須擁有自己的商標品牌，若無則限期於3個月內註冊，否則將被勸退⁴⁰。此外，聯盟亦與上海知識產權代理有限公司合作，對企業提供有關商標註冊、專利申請等諮詢及代辦服務，並邀請市知識產權局的專家來進行培訓。許多田子坊商家原來自主品牌保護意識淡薄，自從加入聯盟後，通過參加各種培訓及專家諮詢，逐漸意識到知識產權保護的重要性，已申請為數眾多的專利及商標，自2006聯盟成立以來，已累計申請專利200件以上⁴¹，成效斐然。因此，在田子坊的經驗基礎和知識產權局的支持下，2008年5月共同成立了上海市創意產業知識產權聯盟，期望將田子坊之成功經驗複製至其他的創業產業園區。

參、小結

³⁸ 首家創意產業集聚區知識產權保護聯盟成立，上海市知識產權局，2006年4月25日，資料來源：<http://www.sipa.gov.cn/zscq/node1/node76/node95/userobject1ai4046.html>，最後瀏覽日期：2009年11月5日。

³⁹ 「六不」：不侵犯他人知識產權，不損害他人企業形象，不假冒他人註冊商標，不非法實施他人專利，不製售盜版侵權作品，不洩漏企業商業秘密。「六自覺」：自覺遵守知識產權法律，自覺培養知識產權意識，自覺參與知識產權管理，自覺培育自主知識產權，自覺運用知識產權成果，自覺維護知識產權權益。同前註。

⁴⁰ 田子坊知識產權保護聯盟專利申請突破百件，上海市知識產權局，2007年1月25日，資料來源：<http://www.sipa.gov.cn/zscq/node1/node76/node95/userobject1ai5377.html>，最後瀏覽日期：2009年11月5日。

⁴¹ 同註34。

上海在先天即具備許多發展文化創意產業之優勢條件下，透過上海市政府的相關政策支持，及成立「上海創意產業中心」等服務機構，為創意產業園區之發展提供平台，促進上海文化創意產業之繁榮，並成功帶動相關產業如媒體傳播業、旅遊業及金融業等的蓬勃發展。目前上海已有81個正式授權掛牌創意產業園區，為全中國最多；總產值將近300億元人民幣，更高居全中國之最。

上海創意產業園區之發展，主要以當地藝術家自發性聚集而逐漸形成者居多；待發展至一定規模後，由於缺乏相關管理制度與配套措施，導致發展面臨瓶頸，而需要政府或專職文創經營之企業的介入協調。透過當地居民、區政府、文創業者及經營承包企業四者之配合，上海的創意產業園區儼然衍生出一種互利共生的經營型態。

而在智慧財產（知識產權）相關議題方面，在政府的推動之下，上海的創意產業園區目前已成立上海市創意產業知識產權聯盟，透過該聯盟之運作藉以宣導園區內企業提升智慧財產之重視與保護，並執行處理相關智財糾紛與代理申請專利等相關諮詢業務⁴²。但該聯盟對於智慧財產之管理仍未有相關制度，特別是智慧財產的商品化方面，由於缺乏相關經營管理人才與成功經驗，使之成為上海創意產業園區未來發展之最大問題所在。

⁴² 上海知識產權局於2008年1月1日起推出「創意信封」登記備案制度，其目的旨在補充和完善現行的知識產權登記和申請制度，是上海知識產權管理部門對尚未獲得知識產權的創意成果、特別是階段性成果提供的一種服務和管理。當創意設計人遭遇法律糾紛，特別是創意設計權屬糾紛時，「創意信封」可以作為確定創意設計人以及創意設計形成時間的有力證據，可以成為創意設計人贏得司法和行政保護的重要手段。但實行至今日為止成效仍不彰，因為各個創意設計之間的異同很難清晰界定，因而從實踐效果來看，創意信封在創意設計保護智慧財產權方面有一定作用，但仍無法根治侵權問題。上海知識產權局推出創意信封登記備案制度，2007年11月23日，資料來源：<http://www.lungtin.com/big5/view.php?id=119604616680>，最後瀏覽日期：2009年11月22日。

第四章 研究發現與討論

第一節 文化創意產業園區之形成模式

針對上述關於北京 798 藝術區、上海 8 號橋及田子坊創意產業園區成立之介紹後，本研究歸納個案的文化創意產業園區形成模式，可大致分為三種類型，即為由上而下型、由下而上型及相互推動型等三種⁴³，各種類型之形成模式分別如下所述。

壹、由上而下型

此種類型亦稱為「政府引導推動型」，或是所謂的「BOT 模式」(Build-Operate-Transfer)。顧名思義即為由中央或地方政府著手主導創意產業園區之規劃，但受限於財政因素考量，將交由民間企業投資興建與經營，待營運期限屆滿後，再將所有權移轉給政府。一般之程序為政府先進行前導性研究後，再以公開發包方式，將公共建設之規劃或設計、建造交由民間企業辦理，並由政府以特許經營授權(franchise)之方式交予民間企業營運，由承包商在特許期內，負責設計、籌措經費、興建、營運與管理。在興建完成後，將可營運並回收投資成本，約期結束後將所有權再移交政府⁴⁴。

以上海 8 號橋創意產業園區為例，如圖 7 所示，其為市(上海市)、區(盧灣區)等各級政府在區域產業總體發展戰略和規劃的指導下，透過分析創意產業發展所需之人才及環境需求，並綜合評估該區域於經濟、社會及文化等層面的發展狀況及必要條件，制定區域創意產業發展規劃。另外，政府於綜合評估各投資開發主體策劃開發創意產業園區之能力及對創意企業的招商能力等條件後，通過公開招標，確定合適的投資開發主體(時尚生活中心集團)。最後，由投資開發主體透過市場化之經營模式，負責整個創意產業園區前期的規劃、開發、包裝、策劃及招商等工作；而在後期的運作管理中，則實行以「管委會為輔、企業為主」之模式，其中管理委員會通常由投資開發主體及園區內廠商之代表成員所構成，其主要職責為從事一些基本的管理與政策協調工作，主要的具體經營管理工作則仍由開發商主導進行；因此，此種形成機制乃透過政府與民間企業之間良性互動運作而達成。

一般透過此模式所開發形成的創意產業園區，通常亦因具備先前妥善之開發

⁴³ 本節之歸納整理參考自國內創意產業園如何形成，2008 年 6 月 16 日，資料來源：http://big5.southcn.com/gate/big5/fs.southcn.com/cyzd/cyhg/content/2008-06/16/content_4543619.htm，最後瀏覽日期：2009 年 10 月 21 日。

⁴⁴ 同註 5，頁 30。

規劃而普遍具有整體而一致性的風格；但亦具備先期投資成本高、回收期間長、相關風險高、政府與民間企業需長期合作及常須採用融資專案等特點，亦因此遭遇不少問題，如政府與民間彼此信任不足或立場不一、關係人眾多導致整合不易、風險評估困難以致不易尋求金援等。

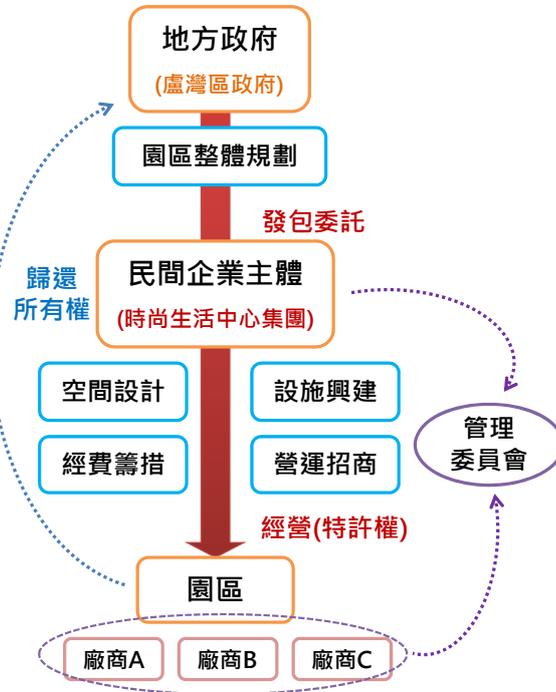


圖 78 號橋創意園區形成模式

資料來源：本研究整理

貳、由下而上型

此種類型亦稱為「自發形成型」，其形成之過程通常是先由某些個人藝術家因租金便宜、本身喜好或遠離塵囂等因素而選擇落腳，口耳相傳之下進而吸引眾多藝術家自發性的聚集，最終形成一文化藝術區，北京 798 藝術區即屬此類型之範疇。如圖 8 所示，此類之創意產業園區由藝術家個人根據自身的喜好和需要，自行對其所租用的空間進行獨立的改造和利用，集聚區雖缺乏統一的開發策劃主題，但藝術家對其改造利用一般皆遵循保護歷史建築、營造個性創意空間之原則。此類自發形成的集聚區至中期之後，通常仍需政府的規範才得以繼續發展。政府在此種模式中所扮演的角色通常為中間協調者，協助地產擁有者（或當地居民）與藝術家之間取得共識，在合理之範圍內達到藝術發展與商業需求之平衡。另外，在此種形成模式的創意園區中，藝術家或個人創作者通常會自發性形成所謂「自律委員會」，試圖主張其自由創作之權利；政府則會透過該委員會進行審批與績效考核，並賦予其一定權責，引導其成為創意園區的有力管理機構，進而實現創

意園區之有序發展。

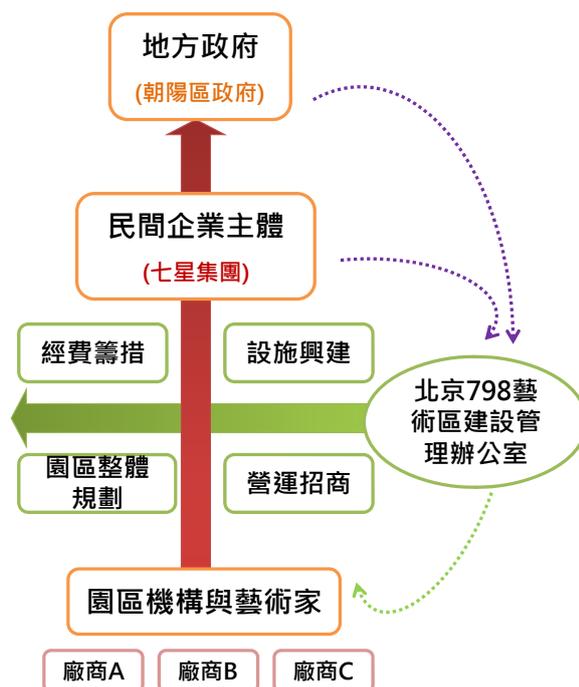


圖 8 798 藝術區形成模式

資料來源：本研究整理

參、相互推動型

此種類型之園區形成，一般透過民間自發形成與政府推動相互促進而達成，如上海田子坊創意產業園區即屬此類型之範疇。此類型之集聚區域通常具備深厚的文化底蘊、自由的創意空間、低廉的改造成本及租金等特徵，因此往往可吸引眾多藝術家及中小型創意企業自發性地集聚；政府發現並扶持這些自然形成的集聚區，聘請成立專家顧問團隊對集聚區之建設與發展作專題研究，並成立管理委員會以進行園區的整體開發規劃和管理，其中包括基礎設施的建設，以及為園區內企業提供技術諮詢、社會公共福利措施及其他相關輔助性政策等配套服務等，並借助民間之經營效率，將園區委由民間團體營運，類似於「OT 模式」（Operate-Transfer）之經營。

本研究茲將以上三種園區形成方式綜合比較如下表 8：

表 8 三種園區形成方式綜合比較表

項目	由下而上型 (自發形成型)	由上而下型 (政府引導推動型、BOT)	相互推動型 (OT)
代表園區	798藝術區	8號橋	田子坊
主要 成員組成	個人藝術家/創作者	相關產業廠商、中小企業	個人藝術家、中小企業廠商
園區開發	藝術家自行對租用之獨立空間進行改造	政府公開招標挑選合適的投資開發主體企業，負責園區整體的規劃、開發、包裝及招商工作	政府主導規畫園區基礎建設之建置，並予以地產擁有者優惠補貼措施
園區經營與 管理	地產擁有者及園區代表透過地產管理企業及政府協調管理，創作者成立自律委員會主張相關權利	投資開發主體企業以特許權於約期內經營園區內廠商代表成立管理委員會(企業為主，管委會為輔)	政府成立管理委員會提供園區內業者諮詢服務，並委由民間企業或政府自行經營
主要特色	缺乏統一開發規畫主題，但較具原創性風格，管理較為不易	因具備事前妥善規劃使廠商普遍較具有一致性風格先期投資成本高、回收期間長	民間與政府共同推動形成，園區發展性高且衍生效益大

資料來源：本研究整理

第二節 文化創意產業園區之關鍵成功因素

本研究發現，在探討諸多文化創意產業園區的成功因素時，導因於園區發展階段、地方民情，以及個案先天及後天因素、調查專家對象之不同，可能產生相當不同的結論；然則，此種不確定性也說明了文化創意產業如何界定成功，容易受到角色立場的影響，如何找出具有共識的最適營運模式，亦具有一定的難度。

本研究嘗試在先前研究的基礎之上，歸納研究團隊實際參訪大陸創意產業園區之經驗和對相關文獻之看法，整理出成功經營文化創意園區應顧及的共通層面，以及所需具備的能力，如圖 9 所示：

圖 9 成功經營文化創意園區所需具備的能力

資料來源：本研究整理

就創意產業園區的經營，究其營運最重要的任務主要涉及三個層次：其一是載體本身—園區的規劃，包括軟體和硬體的經營，可能受到先天因素、地理位置及空間、組織團隊及其經營能力、財務狀況的影響；其二是使園區運作的人才—藝術家、社區民眾的經營，包括對這些人才的創新經營能力因素，和與地方互動、回饋的方式；其三是園區發展所要訴求對象—對象可能包括遊客、其他藝術組織、投資單位、政府等，由於在與訴求對象的互動過程中，訴求對象的需求會影響到園區發展的方向，如何吸引訴求對象的關注也至關重要，因此對於訴求對象的行銷能力，甚至是應變能力等，來自訴求對象的反饋，例如政府政策的支持，一方面是讓園區發展更加順暢的動力，也將決定園區發展的策略方向。

本研究發現，先前文化創意產業園區的研究似乎忽略了智慧財產的經營，乃一適當且必要的切入觀察重點，蓋傳統的經營理論適用到文化創意產業時，應注意其本質乃是以創新的創造、保護與應用之為核心，因此對於創新的經營以及智慧財產的保護，實際上是本議題，即關鍵成功因素探討時的關鍵因素。此亦所以在文化創意產業的定義當中，不難發現各國都使用到智慧財、無形資產、著作權、智慧財產之用語，即代表智慧財產的經營在文化創意產業中之重要性。

本研究後面章節將進一步探討智慧財產的經營如何在文化創意產業園區的

發展中，發揮影響、形成評估指標，最後針對研究個案，本團隊認為在上述因素的考量後，比較如下表 9：

表 9 研究個案創意產業園區之成功因素比較

議題	要件	8 號橋	田子坊	798 藝術區
園區 規劃	先天條件	居於鬧區、場地使用較受限	硬體設施仍有待改善	地理環境和空間場地最佳
	組織經營能力	企業主導經營	民間主導經營	政府、企業、民間三方共同經營
	財務能力	自給自足為主	自給自足為主	自給自足為主
藝術家及 社區	創新經營	時尚產業為主，定期舉辦時尚活動吸引媒體	知識產權保護組織最具特色	前衛藝術為主，吸引國際藝術中心進駐展覽
	地方回饋	較少	最佳	次之
訴求 對象	行銷能力	國際化水準	國際化、知名度較低	國際化水準
	政府政策	支持	支持	最支持

資料來源：本研究整理

第三節 文化創意產業園區永續經營發展策略

壹、文化創意產業園區創新網絡架構

園區組織建設是整個園區發展計畫中不可或缺的一環，尤其對於智慧財產管理，透過組織協同及分權多工，有助於文化創意產業於智慧財產之運用與保護，進而達到園區永續經營的目的。過去文化創意產業的智財保護，以著作權、商標權與部份專利權三者能夠提供文化創意組織或人員之創意內容保障，但是過多的法律或是制度只會導致文化創意受到限制，漢寶德教授認為⁴⁵，「政府應該做的是培養社會對創意產品的需求面。文創業並不需要法律，需要的是政府明確的政策。」原則上，發展文化創意，應以合適的政策搭配法律，兩者相輔相成達到對文化創意智慧財產的保護。文化創意園區特性即是有足夠的能量建立起智慧財產保護與管理的機制與合作組織，但仍需透過完整的流程規劃與組織設計來達到前

⁴⁵ 漢寶德，政府能為文化創意產業做些什麼？，網址：http://cci.cca.gov.tw/page/p_02_1.php?a=1636，最後瀏覽日期：2009 年 11 月 8 日。

述機制。以田子坊成立「田子坊知識產權保護聯盟」為例，該聯盟是政府與民間團體共同推動，並訂定許多相關政策與法規，政策包含「文創智慧財產的發展規劃」、「文創業教育訓練機制」、「與政府機關溝通的管道與流程」...等，透過聯盟所制定統一的发展政策，可讓業者不會對於文創產業的發展感到遲疑，或是因為把持不同意見而導致於混亂，而法規方面則透過簽訂「知識產權保護公約」之規定來加強對智慧財產之保護。而 798 藝術區本身亦成立「北京 798 藝術區建設管理辦公室」對於園區作管理，但該辦公室基本上只是以園區的整體規劃與推動為考量，並沒有如田子坊的聯盟介入園區企業之內部管理，亦即對於園區內部並沒有提供相關的智慧財產保護機制與管理政策，大部分園區企業仍是獨立個體內部管理，如佩斯或羅倫斯等國外著名藝術機構。

為了達到智財面的政策與法規的合適性，園區智慧財產的保護與管理需要注入大量組織架構的整合與規劃資訊才能完善，例如政府與企業的共同推行，企業之間的共識與合作...等。圖 10 為本研究針對文化創意產業園區智慧財產保護與管理所提出之網絡架構，核心在於夠提供政府與企業之間一個緩衝地帶，即由園區內部企業成立一產業聯盟，該產業聯盟可獨立存在或與該園區之管理單位合作，整合園區相關意見上傳給政府單位，並透過聯盟與政府單位商討建立相關政策發展規劃，以符合該區目標產業的發展方向，此外，聯盟亦能夠提供文創園區企業相關智財保護與管理的建議與服務，這些服務包括與外部智財相關組織之合作，例如專利商標事務所、智財評價公司、智財諮詢服務機構、創意授權及交易平台等，以及與公關、行銷與活動公司合作，提供園區內企業推廣本身的文創產業態及舉辦相關活動；園區內部同時引入創新基金、風險投資機構、本地商業銀行以及證券商等金融機構，透過其提供的衍生商品等金融資本，加速創新活動從產生到加值的過程，並直接活絡園區內資金的流通。另一方面，鼓勵園區內部的龍頭企業或對於智財保護與管理較為成熟的企業提供相關經驗於聯盟，使聯盟能夠統整其智慧財產相關資訊與行為模式，適時傳達給其他園區中的企業，縮短園區企業進入智慧財產領域的摸索期。透過以上的架構，可減少園區內企業之學習成本、交易成本、智財保護與管理成本，並增加創意活動發展的時間與效率，面臨糾紛時也能夠有找到協調管道來處理。

據以論之，比起傳統文化創意產業園區的組織架構，本研究之創新網絡架構不再只由政府單位盲目地制定政策、單獨由管理單位對園區的表面管理（如收取租金），以及內部企業之獨立行事，而是真正由一個三方機構—政府、聯盟與企業，統合園區發展而作整體規劃，政府建立起文創產業相關合適政策與法規，聯盟作為深入兩方的中介者，企業則提供建議與資訊，並將重心放在文創事業，而

無後顧之憂；反之，園區的經營管理者則轉變成監督與輔助之角色，輔助的程度依照經營管理者的投入程度而定。換句話說，組織內的聯盟成為核心體，對外功能為能夠提供園區於智慧財產保護與管理方面強大支援，尤以建立創意授權及交易平台為要，對內功能則是提供績效評估，淘汰不適園區企業，提昇園區整體競爭力。

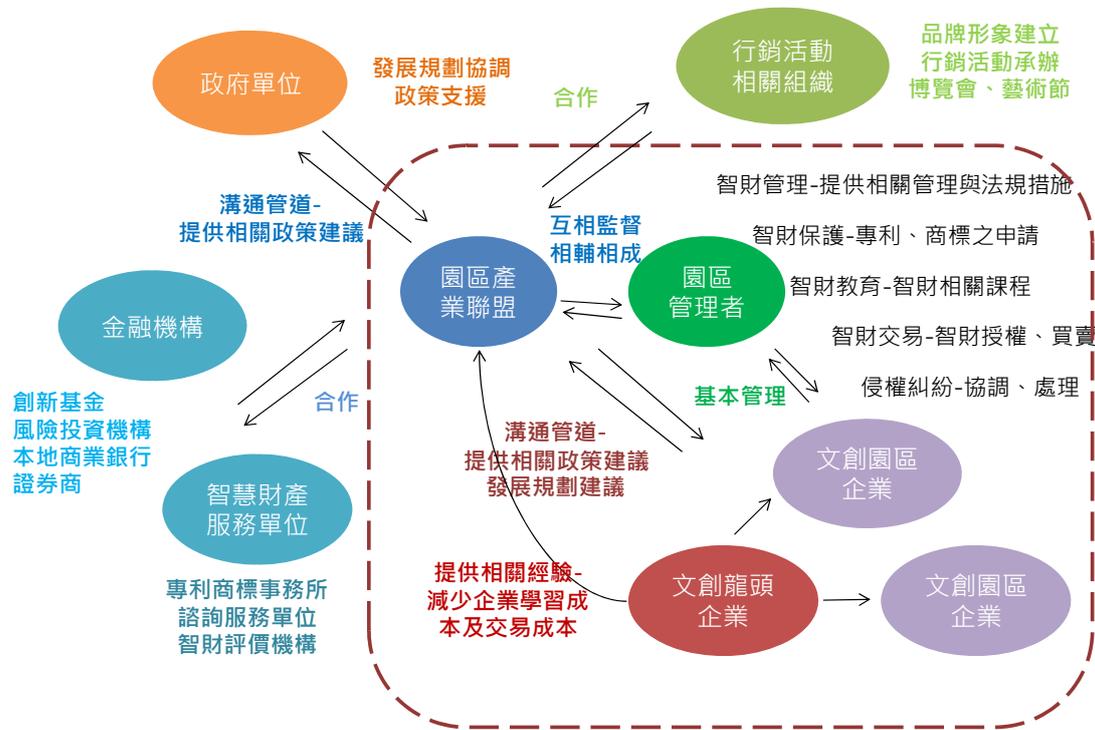


圖 10 文化創意產業園區創新網絡架構

資料來源：本研究整理

貳、 創意授權及交易平台之建構

根據國際授權組織（International Licensing Industry Merchandisers' Association; LIMA）在 2006 年委託耶魯管理學院及哈佛商學院的研究報告指出，傳統藝術一年約有 90 億美元的營業額，而藝術授權產業一年則達到 190 億美元的營業額，且與各種授權加值產業⁴⁶相較，藝術授權產業營業額成長比例大幅增進，僅次於運動授權類，由此可知藝術授權交易機制的建立可說是推動文化創意產業關鍵的重要環節之一。然而根據本研究之觀察，2006 年上海田子坊由政府推動、產業人士自發建立的組織「田子坊知識產權保護聯盟」，其主要工作在相關智慧財產觀念、知識的推廣與介紹、調查成員單位被盜版、假貨侵權的狀況、調解智慧財產糾紛、智慧財產權的取得與保護之服務等較為後端的管理，尚無對

⁴⁶ LIMA 將授權加值產業分為七大領域，分別是：Brand & Trademarks, Online & Interactive, Art, Characters, Fashion, Entertainment, Sport.

於授權資訊的流通、行銷品牌、策展、建立資料庫等有進一步的動作；而北京 798 園區雖偶有藝術節等展覽活動，然而目前並無體制化的交易平台機制。缺乏版權內容便利的釋出機制、內容素材資料庫及有效流通管道的結果，致使創作或藝術作品侷限於藝術品原件買賣及展覽票房收入，至多延伸至園區內的小型創意商品店或禮品部等銷售通路，藝術家或業者無法經由便利的平台對內容素材進行加值再利用，產生衍生利益。如何向外授權、拓展藝術再製的範疇、廣泛的與其他企業結合，成為文化創意產業園區經營管理的重要課題之一。

創意授權的營運模式基本上與藝術產業類似，主要目的在藉由一連串的授權活動中，產生源源不絕的權利金收益，授權經紀收取應有利潤，並將權利金回饋藝術家創作人，並使社會大眾有更多機會藉由藝術提昇生活的美感，藉由藝術授權，藝術品可能變身為手機外殼、手錶、電腦桌面等日常用品，或成為壁畫、餐具等居家商品等，一般藝術授權營運模式，如圖 11 所示⁴⁷。

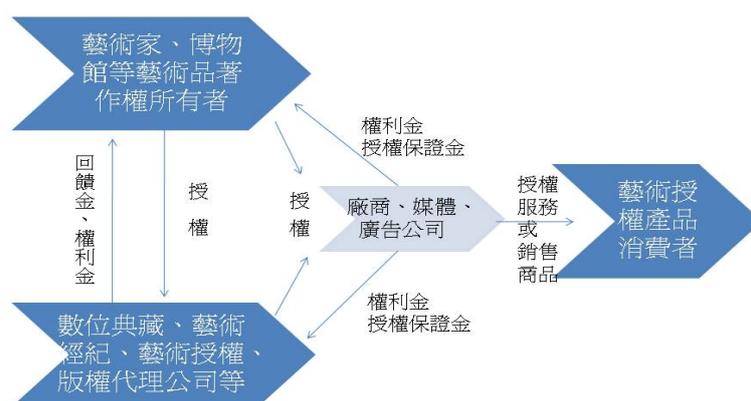


圖 11 藝術授權產業營運模式

資料來源：盧恩慈（2005），本研究修改

藝術交易及授權平台之具體示例，如前述及之國際授權協會（LIMA），該協會為 1985 年在美國紐約成立總部，是為國際藝術授權的權威性平台，主要工作為透過研究分析、商貿研討、專業商展、媒體出版，搓合授權商和被授權商之授權交易，為業界提供教育培訓、商貿資訊；又如 1980 年開始舉辦的紐約授權展，迄今以為全球規模最大之授權展，交易金額超過一千八百億美金⁴⁸；再如 1997

⁴⁷ 盧恩慈，藝術授權產業之營銷策略研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文，頁 33，2005。

⁴⁸ 黎致君，數位典藏授權加值產業之發展現況與趨勢分析，國立台灣大學商學研究所碩士論文，頁 77，2008。

年在台成立的藝奇藝術授權中心（Artkey），目前為華人地區規模最大的東方藝術授權公司，主要的工作為創意園區規劃、創意策展與授權增值。此類組織巧妙的在藝術家創作與企業生產應用間搭起平台，為藝術品提供無限的附加價值，對於園區的規劃管理提供良好的典範。

本研究發現個案園區雖已具備初步的智慧財產保護制度，但仍缺乏完整的創意增值流程；本研究並認為，透過園區網絡內的管理單位、智慧財產服務機構及媒介機構建立一授權及交易平台將創意增值，方能將園區內之創作活動有效轉化為實質效益。首先透過園區關係網絡內的智慧財產服務機構，將創作活動申請智慧財產，並透過智財評價及服務諮詢機構，將相關的商品化智財統整於平台的資料庫中，再由媒介機構協助尋找授權或交易對象，促成授權或交易活動的產生；交易等經濟活動所產生的金流及資訊流則將回饋於平台內相關機構與園區內創作者，以促進下一次智慧財產從增值至授權、交易的過程，形成循環不斷的『創意價值鏈』。另外，該平台其他應考量的部分，包括藝術家/經紀人等身份認證與管理、相關法規及振興方案的制訂與執行、創作市場/產值的調查與分析，以至於交易資訊的流通、創意增值行銷、智財鑑價服務、協助品牌建立及相關專業知識的推廣與介紹等，均有賴於上述三者形成的平台共同完成⁴⁹，如圖 12 所示。

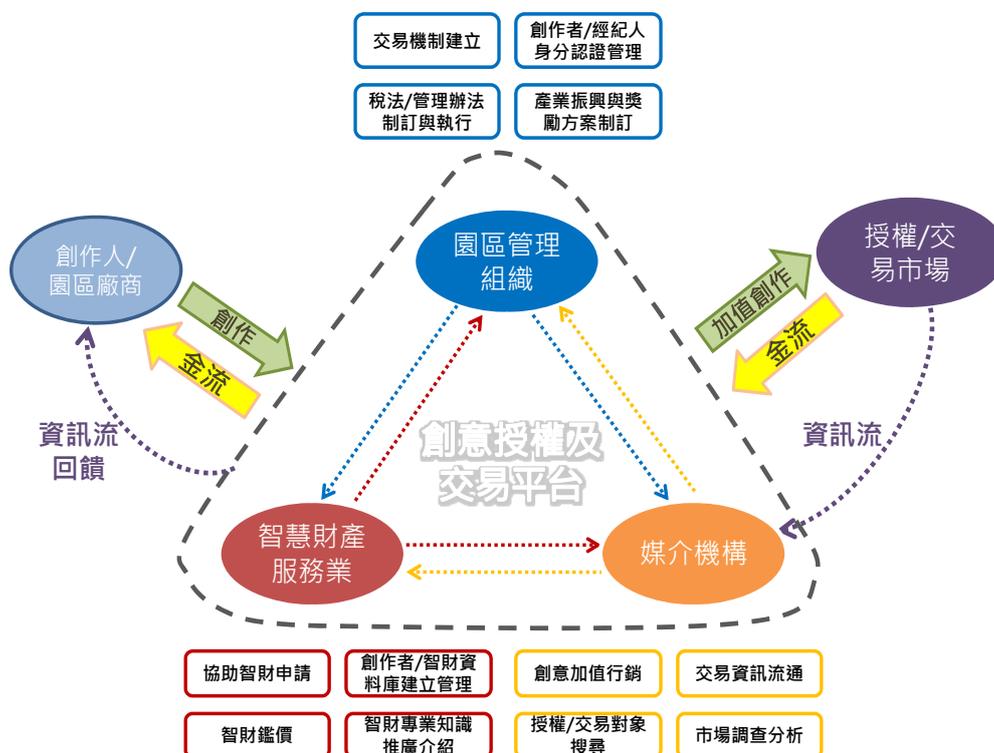


圖 12 創意授權及交易平台關係圖

資料來源：本研究整理

⁴⁹ 我國文建會「創意藝術產業先期規劃報告」（2002）亦有提出類似之概念。

參、 績效評估制度之建立

評估創意產業園區之經營績效，不能僅從園區本身創造之經營收益、授權收入及就業機會等層面探討，尚必須透過一套完整的績效評估制度加以審核，才能較為具體且客觀地評估園區永續經營之實質競爭力。本研究所探討的三個創意產業園區目前普遍未落實或缺乏客觀的評估制度⁵⁰，不僅造成園區內部管理困難，更無法有效估計園區衍生之無形效益，因此建議政府等相關單位應盡速建立針對創意產業園區的具體評估規範。

本研究認為創意產業園區經營者不應僅止於擔任租賃者的角色，而是應該主動促進以創意園區為載體的創意增值活動之形成。創意產業園區是否得以永續經營的關鍵，更絕非僅依靠硬體建設資源的提供，還必須有適當的載體、經營管理的人才及 know-how，並透過平台之建立，形成創意產業內部各行業之間的訊息交換、活絡交易以及與帶動其他產業發展的經濟網絡⁵¹；而其中人才的累積與培養及平台之建立，更是成功與否的關鍵所在⁵²。

因此，本研究認為園區之績效評估除了一般屬於「硬體」層面⁵⁴的考量如「土地價值」、「園區內廠商數量與總營業額」、「園區內廠商結構比例」、「周邊商圈店舖數量與總營業額」等指標之外，尚須加入「軟體」及「活體」等兩個構面的審視，如表 10 所示。其中「軟體」層面包括「資源整合程度」、「承包商推廣行銷能力」、「管理委員會廠商參與整合度」、「消費者滿意程度」、「消費族群結構比例」、「相關產業總產值提升率」、「相關產業就業人口提升率」、「園區品牌形塑」等經營管理相關之指標；而「活體」則泛指創意經營、管理、行銷與生產人才與其創

⁵⁰ 以上海市為例，雖於 2008 年起已透過上海市經委授權上海創意產業中心，對全上海市的創意產業園區進行考核，並評選年度十大最佳園區；考核的結果亦作為將園區拆牌與否的重要依據；但該制度主要針對園區內入駐的廠商組成作為評分之依據，較缺乏通盤性的考量，因此至今上海市仍存在許多經營不善的創意產業園區。

⁵¹ 同註 3，頁 61-62。

⁵² 上海紡織集團房產物業事業部總經理肖衛國曾表示，成功的創意園區需要硬件（體）、軟件及活件都具足，其中硬件（園區）的打造、複製很快，軟件（經營管理）稍微難一些，但最難的是人才（也就是活件），因為「創意大師絕對不是幾年就可培養出來」。鄭秋霜，**陳立恆：規劃新「思」路**，經濟日報，2009 年 9 月 13 日，資料來源：<http://web.huashan1914.com/wordpress/?p=1698>，最後瀏覽日期：2009 年 11 月 17 日。

⁵³ 本研究認為一個創意產業園區是否具備永續經營的能力，從其是否能成功帶動其他衍生產業的發展可以做為重要的參考。以上海市為例，雖然創意產業每年為該市創造之產值高達 3000 億元人民幣以上，但其中來自於創意產業園區的貢獻據統計不足十分之一，顯示目前上海市經委所採用的績效考核制度似乎無法達到預期之目標，而本研究認為其原因係該制度較缺乏客觀且通盤考量的指標所致。

⁵⁴ 目前實施創意產業園區的績效評估制度仍偏重於硬體及軟體層面。以上海創意產業中心之考核制度為例，考核總分為 100 分，其中園區的軟體指標占 62 分，其中融資服務、員工培訓、市場拓展、商務諮詢、展示交流、品牌宣傳等 8 項內容為軟體指標的主要評分項目；另外，創意園區內入駐的創意型企業比例不能低於 70%，餐飲、娛樂等配套企業則不得超過 20%。

造之附加價值，包括「創意（經營）人才數量」、「創意人才培訓機構數量」、「創意授權收益」及「創意授權總數量」、「廠商商標申請數量/比例」及「廠商專利申請數量/比例」等。透過上述多重面向的指標，較能對於目標園區的管理與經營成效作一較客觀性的評估，檢視其衍生之無形效益，並淘汰不符合發展方向的園區，及針對評估結果較為落後之處加以改進等，如此才能確保園區的健全發展與提升永續經營的競爭力。

表 10 文化創意產業園區績效評估指標

硬體	軟體	活體
園區土地價值	園區資源整合程度	創意人才數量
園區內廠商數量/總營業額	承包商推廣行銷能力	創意人才培訓機構數量
園區內廠商結構比例	管委會廠商參與整合度	創意授權收益
周邊商圈店舖數量/總營業額	相關產業總產值	創意授權總數量
資訊科技設施普及程度	相關產業就業人口提升率	園區內廠商商標申請數量/比例
中介/諮詢服務機構數量	園區品牌形塑	園區內廠商專利申請數量/比例
	消費者滿意程度	
	消費族群結構比例	

資料來源：本研究整理

肆、 相關政策與配套法規

創意產業園區發展至一定規模後，須透過當地政府的介入管理、相關優惠政策之支持，並實施客觀的績效評估制度，才能確保園區所產生的智慧財產得以有效保護及管理，並創造相關衍生效益以維持其永續競爭力。中國政府近年來積極提出許多與發展文化創意產業相關的戰略，自文化部頒布《國家十五時期文化發展規劃》以來，明確指出文化創意產業（中國稱為創意產業）為未來重點扶持產業，各省市政府亦與中央緊密合作，並陸續推出各項扶持創意產業發展的管理或優惠政策⁵⁵。

以上海市為例，2005 年制定《上海市創意產業十一五規劃》，明確提出要打造上海成為亞洲最有影響的文化創意中心；其後發布的《上海創意產業發展重點指南》中，明定以研發設計、建築設計、文化傳媒、諮詢策劃與時尚消費創意為五大重點文化創意產業發展領域；《上海加速發展現代服務業實施綱要》明定以金融業、文化服務業等 6 大領域帶動上海現代服務業的加速發展；《上海市文化

⁵⁵ 如北京市政府於今年 3 月發佈《文化創意產業擔保資金管理辦法》，並與文化部共同推動《首都文化建設戰略合作框架協議》；上海市政府亦曾頒布《十一五期間創意產業發展重點》等重要政策，全力扶持創意產業的發展。

科技創意產業基地文化科技創意企業(機構)認定辦法(試行)》，解決了原有《高新技術企業認定辦法》不適合文化創意企業認定的問題，使經認定的文化創意企業或機構可享高科技企業的各项優惠政策。2005年10月，上海文化發展基金會引入風險評估、財務核算等金融運作方式，推出「文化項目扶持貸款」項目，帶動資金資本進入文化領域；以及嗣後推出的《上海市創意產業集聚區認定管理辦法(試行)》、《上海市加快創意產業發展的指導意見》等，透過鼓勵創意企業落戶創意產業集聚區，給予融資、相關稅收優惠政策等方式，扶持文化創意產業。

然而，諸多獎勵優惠的政策背後，卻缺乏適宜的審核及把關機制，使得上海文創園區大量競相成立而趨於浮濫，各文創園區之間經營管理模式單一、結構趨同、重複建設、惡性競爭的矛盾開始凸顯。另一方面，對於創意產業集聚區運營者或開發商而言，必須在使用年限內回收資本並盈利的壓力，使得園區大部分的運營者著重於收回成本，與「文化創意」漸行漸遠，某些開發商只是將老廠房進行了翻修改造，然後大肆招商引進企業，僅以租金作為入駐園區的基準，完全偏離創意產業的原則。此類過度追求效益，導致定位不清晰的情形，尤以上海較晚成立的第三、四批園區最為嚴重⁵⁶。

為解決園區產業結構型態逐漸失衡，政府亦開始對此問題進行檢討及補救。在與創意產業園區發展與管理相關的政策方面，本研究發現探討個案所在的北京市與上海市皆有相關之配套辦法。以上海市經委於2008年頒布的《上海市創意產業集聚區認定管理辦法》為例，總計18條的條例主要以園區之成立、績效評估與獎懲為其內容重點，如第4條明確指出上海市經委負責園區的認定、指導與管理工作；第5條規定創意產業園區的認定條件包括出租率達70%以上、主導產業的廠商須佔園區全部企業總數70%以上、須設有園區運營管理機構負責園區內場地之租賃等；第13及16條規定市經委有權對園區進行審核，並公布經營績效優良的園區及針對經營不善的園區進行摘牌等。透過該園區管理政策之落實，已能初步解決上述園區發展失衡與不健全的問題，政府單位的補助資源亦可達到具經濟效率的分配。

另外，文化創意產業園區最大的價值係在於園區內部的智慧財產，更為文化創意產業進一步提供就業與創造財富的重要工具。因此，文化創意產業園區中的智慧財產，必須透過完善的管理制度方能發揮其最大的附加價值。本研究發現，探討個案所在的北京市與上海市已有許多關於智慧財產保護與管理政策正在推行。以北京市為例，在《北京市促進文化創意產業發展的若干政策》中⁵⁷，要求

⁵⁶ 上海創意產業園區：先樹牌子還是先賺銀子，中國招商網，資料來源：www.chinazs.gov.cn，最後瀏覽日期：2009年11月22日。

⁵⁷ 其他尚在立法中的辦法還包括：《北京市文化創意產業促進條例》、《北京市在文化體制改革試

研究制定文化創意產業智慧財產權保護和促進辦法、鼓勵知識產權評價機構發展，建立健全知識產權之信用保證機制⁵⁸；要求建立版權資源資訊中心和版權國際交易中心，構建版權之授權體系⁵⁹；進一步完善中小企業融資擔保機制，並鼓勵金融機構開展文化創意企業智慧財產權權利質押業務試點⁶⁰。此外亦有包括獎勵專利、著作權、數位著作權、商標登記的辦法，及提供專項資金等⁶²。上述關於評價機構及交易平台中心的建立，皆與本研究提出之架構概念相符，本研究因此認為中國政府應盡快落實相關政策與配套措施，以促進更多文化創意智慧財產的商品化⁶³。

第四節 小結

本研究探討的三個創意產業園區，其形成之方式各不相同，但發展至中期後同樣均面臨經營之困境，且均未落實智慧財產相關之制度。透過政府的介入，雖可初步解決資金與管理等問題，但本研究認為此並無法實質上協助園區的永續經營發展。文化創意產業園區有賴於政府、園區產業聯盟與管理業者三者共同規劃統合園區之發展，由本研究提出之創新架構，對外建立創意授權及交易平台，對內提供績效評估制度，並透過政府相關政策與配套措施之支持，方能有效提昇園區的競爭力，並帶動相關產業之發展，創造最大的無形衍生效益。

點中支持文化產業發展的實施辦法》和《北京市在文化體制改革試點中經營性文化事業單位轉制為企業的實施辦法》等。

⁵⁸ 第十條：創新知識產權保護和服務體系，研究制定文化創意產業智慧財產權保護和促進辦法。鼓勵知識產權評價機構發展，建立健全知識產權信用保證機制。

⁵⁹ 第十一條：建立版權資源資訊中心和版權國際交易中心，構建版權授權體系。鼓勵中外著作權人參與本市文化創意活動。加強文化創意產業版權保護，支持現代著作權保護技術的開發和應用，嚴厲打擊侵權行為，維護著作權人的合法權利。

⁶⁰ 第十六條：政府進一步完善中小企業融資擔保機制。支持和引導擔保機構為本市中小企業特別是中小文化創意企業、中小高新技術企業的融資提供擔保，並鼓勵金融機構開展文化創意企業智慧財產權權利質押業務試點。

⁶¹ 以北京市為例，截至2009年5月底，在一年多的時間裡，僅北京銀行就為全市文化創意產業投放貸款89筆，投放貸款金額達16億元。**文化產業振興規劃落地：配套體系待完善**，鉅亨網新聞中心，2009年9月28日，資料來源：<http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?fi=NEWSBASE\20090928\WEB339>，最後瀏覽日期：2009年11月29日。

⁶² 北京市委宣傳部副部長陳冬曾表示，從2006年起，北京市政府每年安排5億元文化創意產業發展專項資金，扶持發展文化創意產業。到目前為止已支持206個重點項目，帶動社會資本146個億，基本是1:10的放大效應，充分發揮了政府資金的引導和釋放作用。**文化產業振興規劃落地：配套體系待完善**，鉅亨網新聞中心，2009年9月28日，資料來源：<http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?fi=NEWSBASE\20090928\WEB339>，最後瀏覽日期：2009年11月29日。

⁶³ 本研究亦發現近來中國政府於此確有成效，例如最近宣布2015年建成中國智慧財產權交易中心，實現以產權交易帶動高新技術、金融服務、文化創意產業的發展，該棟大樓將座落在也是即將建設的國家知識產權局的專利大樓內。**知識產權交易中心落戶宣武**，人民網，2009年11月26日，資料來源：<http://ip.people.com.cn/GB/10453305.html>，最後瀏覽日期：2009年11月29日。

第五章 結論與建議

中國大陸在國家發展政策全力扶持發展文化創意產業，更期望藉由成立創意產業園區之方式來推動產業的成長。近年來，這些所謂「文化創意產業園區」在政府的政策支持下如雨後春筍般冒出，發展至今看似十分順利，包括本研究探討的三個個案園區等許多園區的國際知名度更是水漲船高；但文化創意產業發展的關鍵乃在於與智慧財產的有效結合，而個案中的園區均未落實相關的智慧財產管理制度，許多創意活動衍生的智慧財產無法發揮其附加價值，造成園區永續經營發展面臨困境。另外，過於強調園區硬體的建設成立，卻未能配合相關的監督管理及績效評估制度，導致許多園區之經營流於提供空間出租的房東角色，許多承包經營的企業更只求在營運期間內能夠回收投資成本而大幅提升租金，遑論扶持園區內文化創意活動的發展。

透過對於中國大陸創意產業園區的觀察，亦能帶給發展台灣文創園區更多元的思考。我國政府於2002年將「文化創意產業」列為「挑戰2008：國家發展重點計畫」之一，意識要發展文創產業的時間點並不亞於中國大陸，惟鑑於推動文化創意產業之法規機制遲未通過、相關資源未能整合，政府投資預算有限、文化創意產業群聚效應尚未實現，國際市場尚待開拓等原因，致文化創意產業之發展迄未成熟，相關文創園區亦未能達到一定的規模、產值及知名度。遲至2009年的今日，我國「文化創意產業發展法」仍僅止於草案階段，相關的協助及獎補助機制租稅優惠、文化創意園區之開發及利用的法令亦付之厥如。建議政府應儘速通過立法，加強配套措施，以加速我國創意產業及文創園區的發展。

除法規制定的牛步化之外，在政策方面，亦應加強其規劃與執行的穩定性，以我國最著名之華山文化創意園區為例，早期係委託中華民國藝術環境改善協會經營三年，2004年初又委託橘園國際藝術策展股份有限公司負責經營，2004年11月文建會收回經營權，而委請橘園「代管」至2005年2月，目前主管單位又回到文建會，惟仍主要著重於硬體建設，對於軟體及活體的建設仍嫌不足。如此經管規劃單位一再換手的方式，顯示政府對於文創園區規劃欠缺永續經營的遠見，致使園區發展停滯不前。

另外，目前我國政府大刀闊斧設置「五大創意文化園區」之計畫⁶⁴，均由政府針對單一建築整體之空間加以規劃，側重國內的閒置空間再利用的硬體建設，並未針對環境週邊的社群加以連接，造成重建後的空間與在地民眾的疏離。從上

⁶⁴ 包括台北華山、台中、嘉義、台南、以及花蓮等五個酒廠工業遺址，皆為財政部菸酒公賣局於民營化後停用之舊廠房。

海田子坊成功的案例中可知，在地性的歷史、文化以及居民本身，亦為吸引國際目光注視該文創園區的原因，發展本身擁有歷史、文化底蘊的空間為國際性文創空間，除了行銷上的賣點，亦較能達到永續發展的目的⁶⁵。

本研究另外認為，在管理層面上，文化創意產業園區的管理應透過園區自組產業聯盟，並與政府及管委會溝通協調，三者共同規劃發展方向；而在智財層面上，透過相關政策與配套措施之支持引入智慧財產管理制度，建立創作的授權及交易平台。最後，在審核層面上，政府應扮演監督者的把關角色，定期實施績效評估制度將不適合的園區及企業淘汰，使補助資源的分配更具經濟效率。透過上述以園區為中心的創新機制，使園區內之創作活動能夠有效轉化為智慧財產，並透過授權交易平台將加值的創意產品交易，形成一條不斷循環的創意價值鏈，推動文化創意產業的蓬勃發展。

⁶⁵ 例如，若選定當地本身就已經聚集了藝術家以及相關的文創單位的地區協助其發展，就無庸擔心文創園區會變成乏人問津的「蚊子館」問題。