

文化創意事業與管理研究

特刊

2013 年 1 月

頁 27~55 頁



Journal of Cultural Enterprise
and Management No.10

DECEMBER, 2012

p27~55

澳中臺三大學文化創意產業園區經營之 比較研究

黃美賢

國立臺灣藝術大學創意產業設計研究所助理教授

摘要

大學文化創意產業園區具有學術與人才的優勢，為群集發展文化創意產業的重要基地，也是大學與產業連結的平臺，具有提升國家競爭力的高度能量，爰此，大學園區經營的相關議題值得深入探討；又在當今全球化的國際競爭環境中，跨國性的比較研究尤為必要。本文旨在比較昆士蘭科技大學創意產業園區、中國人民大學文化科技園、以及國立臺灣藝術大學文化創意產學園區之經營情形；此三園區分別為澳大利亞、中國及臺灣極具代表性的大學文化創意產業園區。本研究運用 G. Z. F. Bereday 比較研究法，資料來源以文獻分析為主，個別訪談為輔。研究結論提出上述三園區設立背景、經營目標、經營資源、經營策略、以及經營困境五方面的共同處與相異處，並據以對臺灣的大學與政府提出建議，可供規劃與經營大學文化創意產業園區的參考。

關鍵字：文化創意產業園區、昆士蘭科技大學創意產業園區、中國人民大學文化科技園、國立臺灣藝術大學文化創意產學園區、文化創意產業



A Comparison of the Operation of Three University Cultural and Creative Industry Parks and Precincts in Australia, China and Taiwan

Mei-Hsien Huang

Assistant Professor, Graduate School of Creative Industry Design
National Taiwan University of Arts

Abstract

The cultural and creative industry park of a university possesses strengths of academia and talent which provide an important base for developing clustered cultural and creative industries. Also it is a platform for connecting universities with industries. A university cultural and creative park has abundant energy for enhancing national competitive capabilities. Therefore, the related operating issues are worthy of further exploration; especially, a transnational comparative study is particularly important for globalized competition in the current international market. This paper aims to compare the operation of three university cultural and creative parks and precincts in Australia, China and Taiwan: the Creative Industries Precinct of Queensland University of Technology, the Culture and Science Park of Renmin University of China, and the Cultural Creative Industry Park of National Taiwan University of Arts. Each park is the first-established and most representative one in its country. Using the comparative method provided by G. Z. F. Bereday through the techniques of document analysis and personal interview, this article identifies and analyzes common grounds and differences from the five aspects of operations: background, goals, resources, strategies, and plights. Additionally, the article also provides suggestions for Taiwan's universities and government to refer, establish, and operate cultural creative and industry parks in the future.

Keywords: cultural and creative industry park, Creative Industries Precinct of Queensland University of Technology, Culture and Science Park of Renmin University of China, Cultural Creative Industry Park of National Taiwan University of Arts, cultural and creative industry.

Huang's E-mail: hms090909@yahoo.com.tw



壹、緒論

大學文化創意產業園區(簡稱文創園區)具有學術與人才的優勢,為群集發展文化創意產業(簡稱文創產業)的重要基地,也是大學與產業連結的平臺,具有提升國家競爭力的高度能量,因此,大學文創園區經營的議題值得深入探討;特別是在當今全球化的國際市場競爭環境中,跨國性的比較研究尤為必要。惟檢視國內外文獻,跨國性的文創園區經營比較的相關研究很少,很有必要進行相關的探究。

澳大利亞為全球首先提出「創意產業」一詞的國家,政府致力推展創意產業;又中國近年來推展文創產業的力道,也相當積極強勁。經查兩國最具代表性也是最新創設的文創園區,是昆士蘭科技大學(Queensland University of Technology, QUT)的創意產業園區(Creative Industries Precinct, CIP)與中國人民大學(簡稱人大)的文化科技園(徐中孟,李季,2012;彭翊、王國成,2007)。再檢視臺灣唯一隸屬於大學的國立臺灣藝術大學(簡稱臺藝大)的文化創意產業園區,自2007設立營運5年多來,已具有相當規模與成果,但也出現學校難以突破的經營瓶頸(黃美賢,2011a)。若能過國際優秀園區個案的對照比較,深入釐清其經營異同之處,吸收他園長處,改善己園不足,相信兼具學術與實務應用之價值,這也是繼研究者發表「大學經營文化創意產業園區關鍵成功因素之探討」一文(黃美賢,2012)後的延伸研究。

基於上述研究背景,本文旨在比較昆士蘭科技大學創意產業園區、中國人民大學文化科技園、以及國立臺灣藝術大學文化創意產業園區之經營情形;此三園區分別為澳大利亞、中國及臺灣極具代表性的大學文化創意產業園區。透過本研究,期能提供我國大學與政府規劃與經營文創園區的參考。研究問題著眼於上述三個園區的設立背景、經營目標、經營資源、經營策略、及經營困境五方面的共同處與相異處各為何?研究方法運用 G. Z. F. Bereday 的比較研究法,資料來源主要透過文獻分析進行,對於部分有關變動性大的園區最新資訊或文獻上的疑義,則輔以個別訪談園區的主管,以獲得最新的正確資訊。至於研究步驟,首先確認研究目的與問題,進而蒐集整理三個園區設立與經營的相關文獻,再分別以見面晤談、電話或 email 的方式進行個別專家訪談,然後將所得資料進行描述、解釋、並列與比較,最後提出研究結論與建議。

貳、文獻探討

本文旨在比較澳大利亞、中國、與臺灣三個大學文創園區的經營情形,茲從大學文化創意產業園區及其經營策略兩方面來探討。



一、大學文化創意產業園區

「文化創意產業園區」的概念，許多國家有不同的稱呼與定義，本文係以臺灣官方統一的名稱稱之（行政院文化建設委員會，2011）。本文研究者曾綜合許多學者們的觀點，將文化創意產業園區界定為：一群文化相關產業聚集的特定地理區域。該區域內的產業，以創新為發展導向，於園區內形成「原創研發 - 生產製造 - 銷售發行」的主體文化產業鏈，也常拓展加入關連與衍生的產業鏈網路，具有經濟、文化、教育、休閒等多元功能（黃美賢，2012）。至於「大學文化創意產業園區」則指依附於大學或由大學設立的文化創意產業園區。

有關文創園區的學理論述，Porter（1998a）提出「產業群聚」（industrial cluster）的論點，他認為：產業群聚是指在特定領域當中，一群在地理上鄰近而有交互關聯的企業或法人機構，連結彼此共通性或互補性的資源。產業群聚能增加當地企業的產能、驅動正向的創新活動以及促進新商業的形成，不僅有助於企業競爭的優勢，也是國家競爭優勢的主要來源（Porter, 1998b）。Landry（2000）從「創意生活圈」（creative milieu）的概念出發，強調：「創意人才的聚集」是經濟的基本資源。Florida（2002）提出「創意資本」（creative capital）的論述，認為社會階層中的創意階級，具有創意資本與創新能力，其聚集能帶動城市與地區的經濟成長和發展（鄒應媛譯，2003）。Valentin(2000)則從產官學合作的觀點，認為對於大學、產業及政府均有益處，包括財務、技術、策略、教育、政治、理論等六個方面的助益。上述之論點，成為本文探討三個大學文創園區經營的學理，並與之呼應印證。

二、大學文化創意產業園區的經營策略

大學文創園區的經營策略，係指為了發揮園區資源上的強勢和隱藏其弱勢，以及掌控外界環境的機會與迴避其威脅，所採取的一種企圖達成目標的行動方案，是綜合考慮目標、環境與資源三項因素的結果（林建煌，2011）。吳思華（2000）歸納資源基礎理論者的觀點，將企業的資源分類為「資產」與「能力」兩大類。資產是指企業具備或可以控制的要素存量，包括有形資產與無形資產；能力是指企業建構與配置資源的能力，包括個人能力與組織能力。

有關大學文創園區經營的相關研究，溫肇東（2007）探討 QUT 創意產業園區的經營模式，歸納結論指出：一個成功創意產業園區的經營，須要產、官、學跨界的合作與整合。彭翊（2009）提出建設特色大學科技園區的思考重點，包括：區域政府的支援是大學科技園發展不可或缺的動力、「政、產、學、研、資、介」協同創新、以及人才培養平臺建設可能是有效突破口等。黃美賢（2012）



經由 AHP 分析研究指出：大學經營文化創意產業園區的關鍵成功因素的構面，依序為管理行銷、產業聚落、學校投入、政府支持、及環境設施五大構面。本文將綜合上述觀點為基礎，以作為園區比較的切入點。

參、三大學文化創意產業園區的經營現況分析

本文從設立背景、經營資源、經營目的、經營策略、及經營困境五方面探討 QUT、人大與臺藝大三園區的經營現況。

一、大學文化創意產業園區的設立背景

(一) QUT 園區的設立背景

QUT 園區的設立背景，其基本思考係為增進昆士蘭創意企業的經濟附加價值及文化價值。QUT 配合當時政府「教育振興、城市改造、智慧之州 (smart state)」的政府三大政策，與昆士蘭政府合作，取得緊臨校園的舊軍營區及閱兵場，於 2001 年納入都市建設規劃案開始興建，2004 年開始營運 (Hartley, 2010) 成為澳大利亞第一家大學創意產業園區。

(二) 人大園區的設立背景

人大園區設立的背景主要是配合政府推展「加快文化產業園區和基地建設」與發展「科技與文化相結合的文化創意產業」的政策 (中國人民大學文化科技園, 2009; 2011)。依中國教育部與北京市人民政府共建人大協議，2003 年人大開始籌建 (曾繁文, 個人通訊, 2013 年 1 月 12 日)，2004 揭牌營運，成為中國第一家文化創意特色的國家大學科技園、第一家文化創意特色的留學人員創業園、第一家依託大學建設的國家文化產業示範基地、以及第一家國家版權貿易基地 (彭翊、王國成, 2007)。

(三) 臺藝大園區的設立背景

臺藝大園區設立的背景主要有四大原因，即配合臺灣文化部推展文創產業政策、配合教育部「大學與產業連結」的高教政策及評鑑措施、鄰近該校的公有舊臺北紙廠閒置多年、以及該校教學空間不足 (國立臺灣藝術大學文創處, 2012a; 教育部, 2008)，因此臺藝大於 2006 年著手籌劃協調無償借用鄰近臺北舊紙廠廠房，整修開發為文創園區，2007 年開始營運 (國立臺灣藝術大學文創處, 2012a)，成為臺灣第一家與目前唯一的大學文創園區。

二、大學文化創意產業園區的經營目標



(一) QUT 園區的經營目標

QUT 園區的經營目標，定位在提供創意產業的各類相關人員（如創作者、研究人員、教育人員、商業、產業等）一個於易於連結合作的場域，以成為創意產業的創意實驗與商業發展基地（QUT Creative Industries Precinct, 2012）。

(二) 人大園區的經營目標

人大園區的經營目標，定位在依託人大學科特色，建設以文化與科技融合特徵、核心競爭力突出、有國際影響力、專業化優勢明顯的文化科技特色園區，為國家文化產業發展提供理論支撐、服務支援和實踐典範（中國人民大學大園區，2012）。

(三) 臺藝大園區的經營目標

臺藝大園區的經營目標，定位在透過產學合作的機制，培育文創產業人才與發展文創產業的示範基地（國立臺灣藝術大學文創處，2012）。

三、大學文化創意產業園區的經營資源

本文依據前述大學經營文化創意產業園區的關鍵成功因素構面的順序，從經營團隊、產業群聚、大學投入、政府支持、及環境設施五大面向探討比較 QUT、人大及臺藝大三文創園區的經營資源。

(一) QUT 園區的經營資源

1. 經營團隊

QUT 園區的經營團隊為澳大利亞創意企業（Creative Enterprise Australia, CEA）。該公司由 QUT 及昆士蘭政府共同設立，為澳大利亞第一家輔助創意產業發展的公司，目前員工 7 人（A. Rooke, personal communication, December 19, 2012）。公司提供文創產業工作空間、資金、及經營新知等協助（Creative Enterprise Australia, 2012）。

2. 產業群聚

QUT 園區進駐的產業，主要是在數位內容與應用的創意產業，包括數位藝術、表演和視覺藝術、設計、電影、電視及多媒體。2012 年 12 月止，計有 28 家（Rooke, 2012）。

3. 大學投入

QUT 是澳洲優質的大學（Australian Education Network, 2012），QUT 約有 4 萬名學生（Queensland University of Technology, 2012），6,000 多名的國際學生。QUT 以實際應用導向，著重培養學生「現實世界」的能力（徐中孟、李季，2012）。該校設有創意產業、法律、管理、教育、健康、及工程與科學六大學院。其中，創意產業學院為全球首創，設立於創意產業園區中，致力於創意實踐在商業應



用的教育與研發，尤其是借助數位技術（Keane, 2010a）。該學院現有學生 2,000 多人，年度預算高達 2,000 萬澳幣（Keane, 2012b），師生為園區的重要人才資源。至於建園總經費 6,500 萬澳幣（約新臺幣 19.5 億元），學校投資 5,000 萬澳幣（約新臺幣 15 億），約佔總經費的 77%，其餘為昆士蘭政府補助（Hartley, 2010）。

4. 政府支持

澳洲政府積極推展創意產業的政策，並以創意數位產業為主（文化部，2012）。2001 年昆士蘭政府資助 1,500 萬澳幣（約新臺幣 4.3 億元），與 QUT 合作建立園區（Hartley, 2010）。營運後，昆士蘭政府又提供創業貸款金，提供創業 5 年以內的創意企業貸款達 15,000 澳幣，以協助其發展（A. Rooke, personal communication, December 19, 2012）。2004-2010 間，園區協助超過 25 個新的初創產業，並投資超過 800 萬澳幣予 140 個以上的創意產業（Johnson, 2010）。

5. 環境設施

QUT 園區為第二校區，占地 16 公頃，在昆士蘭州都市發展計畫下，將教育、研究、商業、住宅、文化等設施整合於一個創意環境 - Kelvin Grove 都市村 (Urban Village)，目的在聚集人才，稱之為「昆士蘭模型」(Queensland Model)。園區距市中心僅有 2 公里，成為創新的空間與商業中心（Hartley, 2010）。

園區設施可分為五類：(1) 教學設施：創意產業學院（Creative Industries Faculty）、電視和新聞工作室、表演場和畫廊、計算機室、生產實驗室、以及時尚和動畫設計工作室等。(2) 研究設施：目前設有澳大利亞研究理事會創意產業暨創新卓越中心（ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation, CCI）(M. Keane, personal communication, January 8, 2013)。(3) 公共設施：有咖啡廳、大螢幕、展示區、劇院、電影院、展覽空間及表演空間。(4) 產業育成中心與進駐產業：澳大利亞創意企業 (QUT CEA) 與進駐產業 28 家。(5) Kelvin Grove 都市村：包括國民住宅、高級公寓、超商、購物中心、餐廳等建築設施。（Hartley, 2010；溫肇東，2007）

（二）人大園區的經營資源

1. 經營團隊

人大園區的經營團隊為北京人大文化科技園建設發展有限公司，為人大於 2007 年獨資設立，目前有員工 43 人（曾繁文，個人電話受訪，2012 年 12 月 20 日）。該公司主要經營業務包括：園區的開發經營與管理服務、創業投資、產業創業服務、房地產經營以及國家版權貿易基地的運作等（中國人民大學文化科技園，2012b）。

2. 產業群聚

人大園區的文創產業政策，著重在資訊技術為基礎的內容產業、新媒體產業及文化內容領域（中國人民大學文化科技園，2013），包括出版發行、版權交易、



動漫、多媒體、軟體及網路、電影電視、設計創意等。目前，進駐廠商共 165 家，約 98 家為文創產業，（曾繁文，個人通訊，2013 年 1 月 2 日），從業人員 4,100 餘人，企業年收入總額超過人民幣 200 億元（彭翊、王國成，2008）。

3. 大學投入

人大為中國以人文社會科學為主的綜合性研究型重點大學，法學、新聞傳播學、商學、經濟學、哲學、社會學等學科在中國居於領先地位，被譽為「中國人文社會科學高等教育領域的一面旗幟」。又該校的資訊學院、法學院、商學院、新聞學院、藝術學院融入文化科技園的合作服務體系（中國人民大學文化科技園，2011）。至於建園經費，全由人大出資，約人民幣 3.5 億元（約新臺幣 16.6 億）（曾繁文，個人通訊，2013 年 1 月 2 日）。

4. 政府支持

人大園區是依照教育部與北京市人民政府共建人大的協議，2003 年由人大籌設園區。2009 年教育部與科技部共定為國家級大學科技園。

5. 環境設施

人大園區位居北京市中關村國家自主創新示範區核心區，背靠人大，周邊高等院校與科研院所林立，高科技企業、出版社、報紙期刊社遍佈，創業氛圍非常活躍，文化底蘊深厚（鍾萍，2010）。人大園區為文化與興發兩棟大樓，文化大廈以辦公、商務互動為主；興發大廈主要由 30 至 200 平米的小戶型組成，適合初創企業使用；兩棟樓建築面積共有 6.7 萬平方米。園區內設有留學人員創業園、大學生創業園、入駐企業、國家版權貿易基地，文化產業研究院、創意產業技術研究院等（中國人民大學文化科技園，2009；2012a）。

（三）臺藝大園區的經營資源

1. 經營團隊

臺藝大園區的經營團隊是由一級行政單位文創處主管，其下設有管理組與行銷組，團隊成員主要為學校職員與教師，目前員工計 5 人。學校研發處另設有創新育成中心，協助園區進駐產業之輔導及學校合作事宜。園區設有發展指導委員會，成員包括臺藝大五大學院院長，以及全校各行政單位主管，不定期召開文創委員會會議共同規劃園區事務（國立臺灣藝術大學文創處，2012b）。

2. 產業群聚

目前進駐臺藝大園區的廠商共有 25 家，均屬文創產業類，包括工藝產業、設計產業、數位內容產業、綜合型文創產業，其中工藝產業類最多，有 17 家，占總數的 64%。

3. 大學投入

臺藝大為臺灣第一所藝術專業學府，是臺灣地區歷史最悠久、師生數最多的藝術人文大學，設有設計、美術、表演、傳播及人文 5 大學院，系所領域幾



乎含括所有文創產業，均與園區合作，尤以設計學院為主（國立臺灣藝術大學，2012a）。2006 積極爭取協調借用土地建物開發為文創園區，陸續投資修繕與設備經費，至 2011 年逾新臺幣 4,600 萬元（國立臺灣藝術大學，2012b；2011c）。

4. 政府支持

臺灣政府自 2002 年起，文化創意產業列入國家發展政策重點，規劃全臺設立五大文創園區（行政院，2012），但並未包含臺藝大的文創園區；因此，中央與地方政府對該園區的政策支持及經費補助並不積極。

5. 環境設施

臺藝大園區位於新北市板橋市郊，距市政府 2.7 公里公尺，與臺藝大校本部相隔只有 450 公尺 (Google Inc., 2012)。近年來政府逐漸規劃開發園區周邊的環境，如設立火車站、興建國宅、開發動漫中心等（黃美賢，2011a）。園區占地約 2.7 公頃，空間規劃運用主要有行政大樓、25 間進駐廠商工坊、10 家藝術家工作室、1 間文物維護研究中心、3 間工藝教學暨研究工坊（金屬、陶瓷、版畫）、3 區的學生美術創作室以及 1 間戲劇排練場（國立臺灣藝術大學，2012b）。

四、大學文化創意產業園區的經營策略

本文從教學實習、研究創新、產業育成及其他四方面探討 QUT、人大、臺藝大三個園區的經營策略。

(一) QUT 園區的經營策略

1. 教學實習

(1) 設立創意產業學院：該學院將研發、創意實踐和產業結合，提供了豐富的人才與產業連接，學院包括大傳、設計、舞蹈、視覺藝術、音樂、創意寫作、廣告、新聞、電視媒體、動畫等大學科系及相關研究所。

(2) 著重創意與商業的結合：QUT 以在「現實的世界 (for the real world)」中為方向，進行教育與研究。教育更新的方向著眼於創意產業如何能增加區域與全球的經濟價值與文化價值，因此創意人才的培育，直接導向市場端與商業端 (Hartley, 2010)。

(3) 建置軟硬體兼備的優質學習環境：QUT 除設立創意產業學院，QUT 致力人才和創意技術和設備的軟硬體結合。QUT 建置尖端高科技的教學設施，例如無線電視廣播室、互動展示空間、表演空間、電腦動畫工作室、電影電視工作室、後製設施等 (Johnson, 2010)。

(4) 課程設計著重跨領域結合：QUT 以跨領域學科連接、理論實踐平衡、及卓越學科三原則進行課程設計。另創意產業學院與其他商學、教育、健康、法學、科學與工程學院合作提供雙學位課程 (QUT Creative Industry Faculty, 2012)。



(5) 經由實習連結教學與產業：課程設計為產業與教學跨學科連結導向，職場工作學習納入學生最後一年的核心課程內容，學生畢業前一年須到公司實習（Johnson, 2010）。

2. 研究創新

(1) 設有澳大利亞研究理事會創意產業暨創新卓越中心：此中心為政府經費支持（王美雅、張倪綸，2010）。研究範疇包括：基礎建設、生產計畫、創意內容、傳播、文化、政策 6 大面向，並進行國際研究，尤其是亞洲（Johnson, 2010）。

(2) 以實用為研究導向：研究引導教育更新與經濟文化融合。例如 2009 年 QUT 有 37 個教師職員和研究生進行實用導向的研究計畫，進行創意產品生產的研究（Hartly, 2010）。

(3) 發展亞洲地區的國際研究：QUT 發展國際性研究，著眼於亞洲，特別是中國，也提供許多高額獎學金給亞洲學生到 QUT 求學研究。

3. 產業育成

(1) 設立產業育成專業公司：園區進駐廠商的輔導育成，委由澳洲創意企業（QUT Creative Enterprise Australia, CEA）執行。該公司原主要辦理園區的建設開發，園區開始營運後，主要輔導進駐的文創產業，提供商業技術以及尖端科技辦公空間與設施，為澳洲第一家培育文創產業的育成公司（Rooke, 2010）。

(2) 政府提供創業基金：昆士蘭政府提供每個營業 5 年以下的文創企業貸款金 15,000 澳幣，並提供支援創新研發、商業指導和專業發展的計畫費用（Rooke, 2010）。

4. 其他－都市村資源的連結

QUT 園區為社區型態，在 Kelvin Grove 都市村中，以 QUT 創意產業園區為核心，帶動企業、商業、教育、研究、文化生產與展示等各行業工作者的連結與合作（Hartley, 2010；Pincus, 2010）。透過校區與社區連結，創造了一個「現實世界」的大學。

（二）人大園區的經營策略

1. 教學實習

(1) 師生承接產業實務專案：園區成為各系所與產業橋接合作的平臺，透過系所承接各類實務項目。如藝術學院與園區合作成立景觀藝術部，承接各類實踐專案，提高學生實踐能力，也增加部門的收入（彭翊、王國成，2007）。

(2) 開辦產業人才培訓：以人大的人力資源和教學場地設施進行高端培訓，例如人大講堂、動漫人才培養計畫、執業資格考試驗證培訓等，著重培養內容創意及經營管理人才（彭翊、王國成，2007）。

(3) 學生實習與創業：園區提供實習的場域，學生可申請入駐大學生創業園，從創業中實習。園區提供工作實習空間、及一對一的老師輔導等協助（中國人民



大學學生創業實習基地，2012）。

2. 研究創新

(1) 設立文化產業研究院：文化產業研究院是人大直屬的研究機構。以文化產業全領域為研究重點，服務於中央及各級地方政府，致力於文化產業標準體系制定、新興理論研究和政府決策諮詢。其下設有文化產業公共服務、文化統計與指數、文化消費、區域文化產業規劃、文化產業園區規劃、文化產業人才、文化科技、特色文化、動漫產業、創業孵化等 10 個研究中心（中國人民大學文化科技園，2012）。

(2) 設立創意產業技術研究院：2010 年北京市府與人大共建，致力於孵化基於創意產業科技成果的創業企業，推動人文社會科學研究成果的知識轉移、創意產業技術的產業化、與創意產業複合型人才的培養。研究院設有創意企業孵化中心、知識轉移中心、技術轉移中心和文化產業人才培養基地（中國人民大學創意產業技術研究院，2012h）。

3. 產業育成

(1) 設立創業種子基金：園區設立了 300 萬人民幣元基金，對於無法獲得融資的初創企業，提供種子期投資和專業服務（中國人民大學文化科技園，2012d）。

(2) 設立留學人員創業園：為吸引與協助外國留學人才返國開創文創企業，園區提供創業服務、創業投資、及創業導師的綜合育成服務（中國人民大學留學人員創業園，2012）。截至 2011 年止，輔導創業企業超過 80 家，吸引 200 多人歸國創業（中國人民大學文化科技園，2011）。

(3) 設立大學生創業園：該園提供該校學生及畢業兩年未就業者申請入駐，免費提供辦公空間以及創業與營運的相關服務，每學生配有創業導師，給予三年的創業追蹤輔導（中國人民大學文化科技園，2012d）。2011 年上半年止，園區計有大學生創業企業 21 家（中國人民大學學生創業實習基地，2012）。

(4) 舉辦創業之星大賽：為鼓勵學生創業，人大與園區舉辦「創業之星大賽」，提供專案評估、創業培訓、創業導師、創業公共服務、創業資金支援等「零成本」創業育成服務。進入決賽的隊伍，優先可進入人大學生創業園創業（中國人民大學學生創業實習基地，2012；中國人民大學文化科技園，2012e）。

(5) 建立文創特色公共服務體系：園區結合法學院、商學院、金融證券研究所、圖書館、出版社等單位，建立專業服務平臺，包括知識產權、投融資、人才培養、資訊交流、技術服務等，並積極參與國家建設。（彭翊、王國成，2007）

4. 其他策略 - 版權貿易

鑑於人大園區週邊出版機構密集，數位版權企業和技術集中，加上人大出版社與書報資料中心帶動，2007 年國家版權局設立國家版權貿易基地於人大園



區，推展中國與國際版權貿易（中國人民大學國家版權貿易基地，2012）。

（三）臺藝大園區的經營策略

1. 教學實習

(1) 加設文創產業導向課程：臺藝大以培育藝術家與藝術工作者為宗旨，近年來，著重教學與產業銜接，各學院開設文創產業相關課程，例如：美術學院開設藝術事業經營與行銷、展演策劃專題等課程；傳播學院開設數位內容產業分析與加值應用、文創產業管理與行銷等課程（國立臺灣藝術大學，2011a）。

(2) 邀請業界擔任講師：配合大學文創相關課程，邀請產業界擔任課程講師。另舉行多場專題演講，分享進入職場與公司經營的經驗。園區進駐廠商其中重要的邀請對象（國立臺灣藝術大學，2011a）。

(3) 建立專業實習制度：臺藝大實習課程列為必修科目，園區廠商須提供學生實習的協助，幫助學生在其公司實習，指導其就業上的知能（國立臺灣藝術大學，2011b）。

2. 研究創新

(1) 設立文物維護研究中心與工藝教學暨研究工坊：園區設有文物維護研究中心與 3 個工藝教學暨研究工坊（陶藝、版畫、金工），主要提供教學與研究之需要。

(2) 以工藝產品設計為主：園區研究以內容創意的創作產出，加上園區產業多為工藝類，提供產品設計研發的場域，並與該校文創產業設計研究所博士班接軌（國立臺灣藝術大學，2011a）。

3. 產業育成

(1) 輔導中小文創產業：目前有 25 家產業工坊進駐，在文化部藝文產業創新育成中心計畫的支援下，學校提供廠商多元的服務，包括提供空間設備、商務支援、技術人才支援與商務資訊傳達等，並舉辦各種產業講習及進行產學合作。產業也回饋學校，諸如提供教學協助、實習輔導、回饋金等（國立臺灣藝術大學，2011c）。

(2) 輔導學生創業：配合教育部「大專畢業生創業服務計畫」，每案補助大學畢業三年內的學生創業新臺幣 50 萬元整，並安排輔導老師協助專業技術與公司營運（國立臺灣藝術大學，2011e）。

4. 其他－文創體驗教育推廣與行銷

臺藝大以其藝術特色優勢，推展文創教育，開放予社會大眾入園參觀體驗，包括園區導覽參觀文創工坊、創意 DIY 學習體驗、觀賞展覽與藝術表演活動，並提供整合性與客製化的文創行銷服務（國立臺灣藝術大學，2011d）。

五、大學文化創意產業園區的經營困境



有關三個文創園區困境，相關文獻少，茲就各園區主管就其經營實務經驗之論述，提出歸納分析如下：

(一) QUT 園區的經營困境

QUT 園區的困境，歸納該園區創意產業與創新卓越中心研究員 M. Keane (2010) 研究員的觀點要主要有以下三項：

1. 經營人才的挑戰

園區經營面對變動不確定又複雜的外在環境，須協調學校與各文創產業，考驗領導者的知識能力與智慧。因此，經營人才是一大挑戰。

2. 跨學科溝通與合作困難

園區強調跨學科合作，共同願景的溝通是進行跨領域合作與互動的關鍵；但實務上，很多不同領域的學者並不容易溝通對話與進行合作，也是園區經營者的困難之處。

3. 協同合作資源有限

在複雜的組織與規模中，協同合作資源有限。如在昆士蘭模式的運作中，資源的投入仍然有不足與限制。

(二) 人大園區的經營困境

人大園區的經營困境，歸納該園區主任彭翊 (2009) 的論述，主要有以下四項 (彭翊, 2009)：

1. 園區經營理想與現實生存的矛盾

由於相應產業政策不明確具體，園區實施企業化運營，須配合大學科技園的評價體系，實施軟硬環境建設，但也須保證園區運作公司的現實生存。這博弈的過程，考驗著園區經營者的經營能力，以及大學對園區的支持程度。

2. 文創產業的融資體系不健全

目前中國只有少數地方建立文創產業的融資體系，而初創產業的融資服務，在實際操作難度、風險分擔、以及利潤取得方式等方面尤為困難。

3. 內容創意與經營管理人才缺乏

文創產業產業鏈上游的原創智慧缺乏，內容創意人才的不足；又能將創意內容進行產業化和市場化延伸的經營管理人才，也極為缺乏。

4. 園區的媒體管道不足

園區由於依附大學，媒體管道較為不足，對於園區行銷有限，園區對服務社會的功能也受影響。

(三) 臺藝大園區的經營困境

臺藝大園區經營的困境，依該園區企管組長黃美賢 (2011a, b) 看法，主要有下四項：



1. 政府借用園區土地建物法規限制多

臺藝大園區之廠房建物，係以教學需用為由向國有財產局借用，法規限制包括：三個月學校須辦理借用手續一次、園區不得用於收益使用、園區隨時可能被收回、收回時不得請求補償增建或修繕之費用（國有財產法，2012）。這些限制對園區經營發展有很大的負面影響，致使學校無法自主運用，園區的投資也趨向保守。臺藝大雖陸續協調各政府相關單位，期能無償撥用或補助價購，但目前仍無法突破。

2. 政府補助經費不穩定

臺藝大為公立大學，行政運作有既定的規範。園區經營仍需倚賴政府補助。目前政府對園區的經費補助，只有進駐中小企業的育成項目，且須提出計畫申請獲准才有。但補助進額度時多時少，時有時斷，形成園區運作的困境。

3. 進駐產業與系所連結度及其回饋度低

目前進駐產業，工藝產業占總數的 64%，園區廠商與學校合作的系所多集中於設計學院的工藝設計學系，與另外表演藝術、美術、傳播與人文等學院互動少。又因廠商規模小，產值不高，不僅學生實習與老師產學合作意願低，產業對於園區的回饋額度也低。

4. 園區內外資源整合協調不易

園區的發展需要園區內外資源的連結整合。對外而言，園區外圍的交通、觀光、文化、生活機能等區域發展，政府雖已陸續著手規劃化，如建設國民住宅區、增加火車站、設立動漫中心等，但能否加速園區發展，仍變數大，非臺藝大所能做主。對內而言，部分教師為純藝術或學術導向，產學合作或跨域合作的意願不高；加上前述園區產業與師生合作上的限制，園區內外的資源整合協調不容易。

肆、三大學文化創意產業園區的比較

茲就 QUT、人大、以及臺藝大三園區的設立背景、經營目標、經營資源、經營策略以及經營困境五方面進行歸納比較如下：

一、大學文化創意產業園區設立背景的比較

（一）園區設立背景的共同處

QUT、人大、以及臺藝大三園區設立背景的共同處有四項，包括：1. 為國家第一個創設的文創園區；2. 具有大學的學術與人才優勢；3. 配合政府發展文創產業政策；4. 成為教育與產業連結的平臺。



(二) 園區設立背景的相異處

QUT、人大、以及臺藝大三園區設立背景的相異處有以下三項：

1. 設立年代不同：QUT 園區為 2001 年規劃籌建，2004 年設立；人大園區為 2003 年籌設，2004 年成立；臺藝大園區為 2006 年籌設，2007 年成立。

2. 籌設單位不同：QUT 園區為 QUT 與昆士蘭政府共同設立；人大園區為依中國教育部與北京市人民政府協議，由人大籌設；臺藝大園區則由臺藝大獨自發起與設立。

3. 土地建物來源不同：QUT 園區為軍營與閱兵場舊址重新改建；人大園區為興建辦公大樓；臺藝大園區為借用鄰近公有的舊臺北紙廠修繕。

二、大學文化創意產業園區經營目標的比較

(一) 園區經營目標的共同處

QUT、人大、以及臺藝大三園區經營目標共同處為：結合大學的學術與人才優勢發展文創產業。

(二) 園區經營目標的相異處

QUT 園區的經營目標在於成為創意產業的創意實驗與商業發展基地；人大園區經營目標在於為國家文化產業發展提供理論支撐、服務支援和實踐典範；臺藝大園區經營目標在於成為培育文創產業人才與發展文創產業的基地。

三、大學文化創意產業園區經營資源的比較

(一) 園區經營資源的共同處

QUT、人大、以及臺藝大三園區經營的資源共同處有三項，包括：1. 結合大學學術及人才資源、2. 設有營運、育成與研究的單位、以及 3. 招募文創產業進駐園區。

(二) 園區經營資源的相異處

QUT、人大、以及臺藝大三園區經營資源的相異處有以下七項：

1. 經營團隊組成機制與人數不同

QUT、人大二園區的經營團隊為設立專業經營公司運作；臺藝大則為學校設立專責行政單位運作。QUT 園區是澳大利亞創意企業公司 (QUT CEA)，目前成員 7 人；人大園區是北京人大文化科技園建設發展有限公司，成員 43 人；臺藝大園區則為臺藝大文創處，為該校一級行政單位，工作成員 5 人。

2. 進駐產業規模不同

目前 QUT 有 28 家文創類產業。人大共有 165 家，其中 98 家文創類產業；



臺藝大有 25 家文創類產業進駐。

3. 大學與園區合作單位不同

QUT 以創意產業學院為主要與園區合作學院，次之為法律、商業、科學工程、及教育 4 學院；人大有資訊、法學、商學、新聞、藝術、及金融 5 個學院納入園區合作體系；臺灣藝大有設計、美術、表演藝術、人文、傳播 5 個學院（全校所有系所）均納入園區合作體系，目前側重設計學院工藝設計學系，此與工藝類的進駐產業居多有關。

4. 大學投入經費不同

QUT 投資建立園區經費 5,000 萬澳幣（約新臺幣 15 億），佔總經費 77%；人大投資建設園區所有經費 3.5 億元（約新臺幣 16.6 億元）；臺藝大投資新臺幣 4,600 萬元園區修繕建物。

5. 政府支持度不同

建園參與方面，QUT 園區為昆士蘭政府與 QUT 共同籌設建立；人大園區為中國教育部與北京市人民政府協議，人大籌設。臺藝大園區為自行申請教育部與國有財產局同意購自行籌設。建園經費方面，昆士蘭政府與 QUT 共同開發昆士蘭政府投資 1,500 萬澳幣（約新臺幣 4.5 億元），佔建園總經費 23%；中國教育部與北京市人民協議，由人大開發園區。臺灣政府無償出借舊紙廠給臺藝大開發為園區，但以教學用途為限。

6. 園區環境不同

QUT 園區離市區 2 公里，為多功能的社區型，面積 16 公頃；人大園區位於市區，為商辦大樓型，建築面積 6.7 公頃；臺藝大園區位於郊區，離市中心 2.7 公里，為工業遺址的廠房型。

7. 園區設施不同

QUT 設施有創意產業學院、研究中心、公共設施、育成中心、28 家進駐產業、以及 Kelvin Grove 都市村（含商業大樓、住宅、醫院、中小學、健身活動中心、公園綠地等）；人大園區有留學生人員創業園、大學生創業園、文化產業研究院、創意產業技術研究院、165 家產業進駐；臺藝大園區設有文創行政大樓、文物維護研究中心、3 間工藝教學暨研究工坊（陶藝、版畫、金工）、3 區學生美術創作室、25 家產業進駐、10 個藝術家工作室以及 1 個戲劇排練場。

四、大學文化創意產業園區經營策略的比較

（一）園區經營策略的共同處

園區經營策略的共同處有六項，包括：1. 發展園區成為大學特色；2. 教育與研究為實用導向；3. 輔導學生於園區實習與創業；4. 培育進駐產業成長；5. 推



展跨領域連結合作；6. 產官學合作。

(二) 園區經營策略的相異處

QUT、人大、以及臺藝大三園區經營策略相異之處有以下八項：

1. 園區與學校社區的空間連結度不同

QUT 將創意產業學院建置於園區內，園區並與社區融為一體，利於教育與商業互動合作，以及發展「創作 - 展演 - 商業」的市場導向模式。人大與臺藝大則園區與學校分離。

2. 學位認定不同

QUT 提供創意產業學院與商業、教育、衛生、法律、或科學工程學院連結的雙學位學程，鼓勵學生跨領域修課；人大與臺藝大則無雙學位措施。

3. 鼓勵創業機制不同

人大園區設立留學人員創業園與大學生創業園，並辦理創業之星競賽，鼓勵創業；QUT 與臺藝大雖有鼓勵學生創業，但不如人大積極。

4. 研究組織與方向不同

QUT 園區目前設有澳大利亞研究理事會創意產業暨創新卓越中心，研究範圍廣，以實用為導向，並發展國際研究，特別著重亞洲地區研究；人大園區的策略包括設立文化產業研究院、文化創意產業技術研究院，研究重點在於文化產業標準體系制定、新興理論、政府決策諮詢、研究成果產業化；臺藝大設立文物維護修護中心與 3 個工藝（陶藝、版畫、金工）教學暨研究中心，研究重點為產品設計創意內容方面。

5. 發展的重點產業不同

QUT 發展的重點產業在於數位內容產業，進駐產業類別有：時尚設計、影視、音樂、新媒體。人大集中於資訊技術為基礎的數位內容產業、新媒體產業及文化內容領域；臺藝大主要在工藝與設計領域。

6. 經營特色不同

三園區經營策略除了共同的教學實習、研究創新與產業育成之外，另發展不同的特色。QUT 園區以都市村的社區模式，聚集各種人才，連結文創相關的教育、研究、商業、住宅與文化為一體；人大園區為發展版權貿易，推展中國版權交易與國際版權貿易；臺藝大園區為文創體驗教育推廣與行銷，包括園區導覽參觀、創意DIY學習體驗、展覽表演活動、整合化與客製化的文創行銷服務。

7. 國際化程度不同

QUT 園區規劃之初，就已著眼於成為澳洲及國際具有影響力的園區，設有高額獎助金吸引國際優秀的學生與研究員到園區，又其研究的方向為國際性，特別是亞洲。人大園區開設留學人員創意園，提供獎金與優惠措施，吸引海外留學的中國青年回國創業，間接也增強了該園區國際化能量，並另進行國際版



權貿易。臺藝大以發展園區為學校特色，配合國際化的學校教育政策導向，成為國際參觀交流的重心，但國際化具體策略較不顯著。

8. 社會服務方向不同

臺藝大園區除產業服務外，為推廣文創教育，本於藝術大學的師生資源，開放予校外社會各界入園，提供導覽介紹園區、說明示範文創工坊、DIY 工藝體驗學習、以及欣賞展覽表演等服務，並以園區為核心，連結周邊高中、國中、國小形成藝術教育特區；QUT 及人大園區傾向著重為產業與政府服務。

五、大學文化創意產業園區經營困境的比較

(一) 園區經營困境的共同處

QUT、人大及臺藝大三個園區經營均有經營管理人才方面的困境。QUT 園區經營者面臨協調能力的考驗；人大園區為缺乏文創產業經管人才；臺藝大園區為經營團隊能量不足。

(二) 園區經營困境的相異處

QUT 的經營困境為：對內跨學科溝通與合作困難，對外學校與產業協同合作資源有限；人大園區困境為：園區經營理想與現實生存矛盾、文創產業融資體系統不足、內容創意人才缺乏、以及園區媒體管道不足；臺藝大困境為：政府支持度不高，園區借用法規侷限園區發展、政府補助經費少又不穩定、進駐產業與學校系所連結度與回饋度低。

經由上述對文創園區設立背景、經營資源、目標、策略、及困境五方面進行描述解釋與對照比較，茲綜合歸納比較三個園區經營情形，整理如表 1。

表 1 QUT 創意產業園區、人大文化科技園、臺藝大文化創意產學園區比較表

比較項目	大學	QUT 創意產業園區	中國人民大學 文化科技園	國立臺灣藝術大學 文化創意產學園區
設立年代		◆ 2004	◆ 2004	◆ 2007
籌設單位		◆ QUT 與昆士蘭政府聯合	◆ 人大	◆ 臺藝大
大學優勢		◆ 創意產業學科	◆ 人文社會學科	◆ 藝術人文學科
	設立背景	◆ 屬綜合實用導向型	◆ 屬研究型	◆ 屬教學型
		◆ 創意產業學院為全球首創	◆ 中國人文社會科學高等 教育領域的一面旗幟	◆ 臺灣歷史最悠久、師生數 最多的藝術學府
政府政策		◆ 推展創意產業	◆ 加快文化產業園區和基 地建設	◆ 發展文創產業
		◆ 教育更新、都市更新、智 慧之州	◆ 發展結合科技與文化的 文創產業	◆ 推展大學與產業連結

(續下頁)



比較項目	大學	QUT 創意產業園區	中國人民大學 文化科技園	國立臺灣藝術大學 文化創意產學園區
經營目標	土地來源	◆ 軍營及閱兵廠舊址重建	◆ 人大土地興建辦公大樓	◆ 借用公有舊臺北紙廠修繕使用
		◆ 定位成為創意產業的創意實驗與商業發展基地	◆ 定位為國家文化產業發展提供理論支撐、服務支援和實踐典範	◆ 定位為培育文化創意產業人才與發展文化創意產業的示範基地
經營團隊	組織名稱	◆ 澳大利亞創意企業 (QUT CEA)	◆ 北京人大文化科技園建設發展有限公司	◆ 臺藝大文創處
	設立單位	◆ 昆士蘭政府與 QUT 共設	◆ 人大獨資設立	◆ 大學行政單位
	成員	◆ 7 人	◆ 43 人	◆ 5 人
產業群聚	進駐家數	◆ 28 家文創類產業	◆ 綜合產業 165 餘家，文創類產業 98 家	◆ 25 家文創類產業，10 家綜合藝術工作室
大學投入	合作系所	◆ 創意產業學院為主，商業、教育、健康、法律、及工程與科學學院為輔	◆ 資訊、法學、商學、新聞、及金融學院	◆ 設計學院為主，美術、表演藝術、人文、及傳播學院為輔
	建園經費	◆ 澳幣 5,000 萬 (約新臺幣 15 億)，佔總經費 77%	◆ 人民幣 4 億元 (約新臺幣 16.6 億元)	◆ 新臺幣 4,600 萬元園區修繕建物
政府支持	參與開發	◆ 昆士蘭政府與 QUT 聯合	◆ 教育部與北京市人民協議，由人大開發	◆ 政府同意無償出借舊紙廠給臺藝大，但以教學用途為限
	投資經費	◆ 昆士蘭政府投資澳幣 1,500 萬 (約新臺幣 4.5 億元)，佔建園總經費 23%		
經營資源	占地面積	◆ 16 公頃	◆ 6.7 公頃 (建築)	◆ 2.7 公頃
	位置	◆ 離市中心 2 公里	◆ 位於市中心	◆ 離市中心 2.7 公里
	型態	◆ 社區型	◆ 商辦大樓型	◆ 廠房型
	經營公司	◆ 澳大利亞創意企業	◆ 北京人大文化科技園建設發展有限公司	◆ 文創處
	環境設施	◆ 創意產業學院、電視工作室、新聞工作室、電腦教室、生產實驗室、動畫設計工作室、高科技教學設備、表演空間、畫廊、		◆ 工藝教學暨研究工坊 (陶藝、版畫、金工) ◆ 戲劇排練場 ◆ 學生美術創作室
研究設施	◆ 澳大利亞國家研究理事會 ◆ 創意產業與創新卓越中心	◆ 文化產業研究院 ◆ 創意產業技術研究院	◆ 文物維護研究中心 ◆ 工藝教學暨研究工坊 (陶藝、版畫、金工)	

(續下頁)



比較項目	大學	QUT 創意產業園區	中國人民大學 文化科技園	國立臺灣藝術大學 文化創意產學園區
經營資源	產業	◆ 進駐產業工作室	◆ 進駐產業工作室	◆ 產業進駐工坊
	環境設施 其他	◆ 咖啡廳，大螢幕、展示區、劇院、Kelvin Grove 都市村 (有國民住宅、高級公寓、超市、購物中心、中小學、餐廳等)	◆ 國家版權貿易基地	◆ 10 個藝術家工作室
教學實習		◆ 設立創意產業學院 ◆ 結合創意與商業的 ◆ 建立優質軟硬體環境 ◆ 以實習連結教學與產業 ◆ 跨領域學科課程設計	◆ 師生承接產業實務專案 ◆ 開辦產業人才培訓 ◆ 學生創業與實習	◆ 加設文創產業課程 ◆ 邀請業界擔任講師 ◆ 建立專業實習制度
	研究創新	◆ 澳大利亞國家研究理事會創意產業研究中心 (CCI)	◆ 文化產業研究院 ◆ 創意產業技術研究院	◆ 文物修復研究中心 ◆ 3 間工藝研究暨教學工坊 (陶藝、版畫、金工)
經營策略	研究方向	◆ 發展亞洲地區的國際研究 ◆ 以實用為研究導向	◆ 文化產業標準體系制定、新興理論研究、政府決策諮詢、創意產業知識技術移轉	◆ 紙質文物修復、工藝產品創意內容等
	組織	◆ 包括基礎建設、生產計畫、創意內容、傳播、文化、政策等	◆ 設立產業育成公司	◆ 設立留學人員創業園 ◆ 設立大學生創業園
產業育成	策略	◆ 政府提供創業基金 ◆ 輔導產業發展	◆ 舉辦創業之星大賽 ◆ 設立創業種子基金 ◆ 建立文創特色公共服務體系	◆ 輔導中小型文創產業 ◆ 輔導學生創業 ◆ 輔導產業申請政府創業貸款
	重點產業	◆ 數位內容產業	◆ 數位內容產業與新媒體產業	◆ 工藝設計產業
其他	◆ 以社區連結創意產業相關之創作、研究、教育、商業、產業人才	◆ 發展版權貿易	◆ 文創體驗教育推廣與行銷	
經營困境	◆ 經營管理人才的挑戰 ◆ 跨學科溝通合作困難 ◆ 協同合作資源有限	◆ 內容創意與經營管理人才缺 ◆ 園區媒體管道不足	◆ 政府出借園區建物限制嚴	

資料來源：作者整理自前述相關文獻及訪談聯繫專家 M. Keane, A. Rooke 及曾繁文紀錄 (2012, 2013)



伍、結論與建議

本文旨在比較澳大利亞、中國及臺灣三個首先創設及具代表性之大學文創園區之經營情形。此三園區即是：昆士蘭科技大學創意產業園區、中國人民大學文化科技園、以及國立臺灣藝術大學文化創意產學園區運用 G. Z. F. Bereday 比較研究法，資料來源以文獻分析為主，個別訪談為輔，經由解釋、分析、對照與比較，茲提出以下結論與建議。

一、結論

茲就大學文化創意產業園區的設立背景、經營目標、經營資源、經營策略與經營困難五方面的進行比較，提出共同處與相異處為結論，並就對臺灣具有重要啟發之處，提出進一步說明。

（一）三大學文創園區設立背景的共同處主要在於考量大學、政府、與產業的需求

QUT、人大、與臺藝大三園區設立背景的共同之處，在於均為該國家第一個設立的文創園區，大學本身具有學術與人才的優勢，配合政府推展文創產業政策，以及開發教育與產業連結的平臺，其設立考量大學、政府、與產業三方面的開發，並期能三贏。

（二）三大學文創園區設立背景的相異處主要在於政府參與及支持程度

QUT、人大、與臺藝大三園區設立背景的相異之處，包括設立年代、籌設單位、土地建物來源、以及園區面積四方面。值得注意之處為：政府支持程度的不同。QUT 園區為 QUT 與昆士蘭政府共同籌建，政府並投資建立園區高額の經費（約新台幣 4.3 億元）；人大園區係依中國教育部與北京市人民政府協議，由人大籌設，二者均有政府介入與支持；惟臺藝大園區由臺藝大獨立爭取籌設，政府為被動出借舊紙廠建物，但限三個月為期及教學用途，支持度較為不足。

（三）三大學文創園區經營目標的共同處主要在於運用大學學術與人才優勢發展文創產業

QUT、人大及臺藝大三園區的共同目標，均是運用大學學術與人才優勢發展文創產業，並兼顧學校與產業雙方的發展與橋接。

（四）三大學文創園區經營目標的相異處主要在於其功能定位

QUT 園區目標定位在於成為創意產業的創意實驗與商業發展基地；人大園區目標定位在為國家文化產業發展提供理論支撐、服務支援和實踐典範；臺藝大目標在定位成為培育文創產業人才與發展文創產業的基地。值得注意的是：QUT 與人大園區經營目標側重產業發展；臺藝大則兼顧大學人才培育與產業發



展兩方面。

(五) 三大學文創園區經營資源的共同處在於整合大學、政府與產業的資源

QUT、人大、與臺藝大三園區經營資源的共同處，在於經營管理團隊的成立，文創產業的群聚進駐，大學人才與經費的投入，政府的支持協助，以及良好環境設施的建置。園區經營整合了大學、政府與產業的資源。

(六) 三大學文創園區經營資源的相異處在於經營團隊組成機制等七方面

QUT、人大、與臺藝大園區經營資源的相異處，包括了經營團隊的組成機制與人數、產業群聚規模、大學特色優勢、大學投入經費、政府支持度、園區環境、以及園區設施等七方面的不同。值得注意處有五項：1. 經營團隊方面，QUT、人大二園區的經營，為設立專業經營公司運作；臺藝大則為學校設立專責行政單位。2. 大學系所投入園區合作方面：QUT 主要與園區合作的院系為創意產業學院；人大有資訊、法學、商學、新聞、藝術、及金融 5 個學院；臺藝大則側重設計學院的工藝設計學系；其它如美術、表演藝術、人文、傳播學院次之。此與進駐產業工藝類偏多有關。3. 大學投入建園經費方面：QUT 與人大投資額度高，QUT 投資約新臺幣 15 億元；人大投資約新臺幣 18 億元（獨資）；相較下，臺藝大投資額度小，為新臺幣 4,600 萬元修繕舊廠與增添設施。4. 政府支持方面：QUT 園區獲政府支持度最高，政府投資約新臺幣 4.5 億元，佔建園總經費 23%；臺藝大與人大均為校方獨資籌設；5. 園區型態方面：QUT 園區為社區型；人大園為商辦大樓型；臺藝大為廠房型。

(七) 三大學文創園區經營策略的共同處在於發展園區成為大學特色等六方面

QUT、人大、與臺藝大園區經營策略之共同處，在於發展園區成為大學特色，教育與研究為實用導向，輔導學生於園區實習與創業，培育進駐產業成長，發展跨領域連結，以及進行產官學合作。

(八) 三大學文創園區經營策略相異處在於鼓勵學生創業機制等八方面

QUT、人大、與臺藝大園區經營策略之相異處，包括學校與園區的空間連結、學位認定、鼓勵創業機制、研究組織與方向、發展的重點產業、國際化程度、經營特色、與社會服務方向等八方面之不同，值得注意處有五項：1. 輔導創業方面，人大園區特別著重鼓勵與輔導學生創業，包括國內在地校生、畢業兩年內學生以及與國外留學返國青年。2. 發展的重點產業方面：QUT 與人大園區均側重發展數位內容產業與新媒體產業；臺藝大園區則傾向發展工藝設計產業。3. 研究組織與方向方面，QUT 園區設有國家級研究中心 (CCI)，為政府經費所支援，研究範圍廣，並跨國際合作；人大園區設有文化產業研究院與創意產業技術研究院，也均為政府支持，研究範圍主要在於產業標準體系制定、尖端理論、政府決策諮詢及創新知識技術移轉等；臺藝大設文物維護研究中心及工藝類的教學暨研究工坊，未獲政府經費支持，研究方向傾向紙質文物修復與工藝創意



內容。4. 國際化方面：QUT 側重設高額獎學金吸引國外優秀研究員及學生來園區研究求學；人大園區設有留學人員創業園及國際合作獎金，吸引海外青年回園區創業，並另有國際版權貿易業務。臺藝大園區的經營國際化的具體策略尚未顯著。5. 社會服務方面：臺藝大開放園區予社會大眾參觀，並提供文創教育推廣服務；QUT 與人大則無此策略。

（九）三大學文創園區經營困境的共同處主要在於經營管理人才方面

QUT 園區經營者面臨協調能力的考驗；人大園區為缺乏文創產業經營人才；臺藝大園區為經營團隊能量不足，三園區經營困境的共同處均在於經營管理人才方面。

（十）三大學文創園區經營困境的相異處在資源整合與政府支持等方面

除上述經營困境共同處外，QUT 園區的困境主要為跨域合作與資源連結整合的溝通協調；人大園區困境主要為園區經營理想與現實生存矛盾，以及融資體系不健全；臺藝大困境主要為政府限制出借建物的用途與借期，以及經費補助額度低。值得注意處為：人大與臺藝大均因政府政策與支持度問題，致使園區經營發生困難；又 QUT 與臺藝大均有跨學科溝通合作與資源連結的困難。

二、建議

依據上述的結論，資針對臺灣地區的大學、臺藝大及政府三方面提出建議如下：

（一）對臺灣地區大學的建議

1. 吸取 QUT、人大及臺藝大三園區的經營經驗

本文針對澳大利亞、中國與臺灣三個代表性的大學文創園區，比較其設立背景、經營目標、經營資源、經營策略、與經營困境。本研究結論可提供其他大學參考。建議設有文創相關系所的大學校院，可參考 QUT、人大及臺藝大三個園區的經營經驗，運用於文創教學、行政與育成中心經營等方面。

2. 評估考量設立大學文創園區的可行性

由上述 QUT、人大及臺藝大三文創園區經營的案例可知：大學文創園區的設立，具有強化學生就業與創業能力、促進產學合作、發展學校特色、促進產業與學校收益及發展等益處，建議設有文創相關系所及資源的大學，可評估考量開發設立文創園區的可行性。

（二）對臺藝大的建議

1. 設立或委託專業管理公司經營園區

經營團隊能力是園區經營的主要關鍵成功因素（黃美賢，2012）。本研究發現：QUT、人大及臺藝大三園區經營困境的唯一共同處是在經營管理人才方面，



更凸顯出解決此一問題的迫切性。鑑於 QUT 與人大園區的經營團隊，均設立獨立運作的專業管理公司，較之臺藝大由校內組織編制中設立行政單位及移撥教職員專兼任，在人事運用與營運機制上彈性較大，行政能量也較易發揮。因此，建議臺藝大考量設立或委託專業管理公司經營園區。

2. 加強倡議政府支持大學文創園區的發展與運作

政府支持是大學文創園區經營不可或缺的力量。本研究發現：QUT 與人大園區的籌設，獲得政府支持度高；相較之下，臺藝大園區獲得政府的支持度顯然不足，且是其經營困境的重要因素。因此，建議臺藝大加強倡議大學文創園區的效益貢獻與能量，積極向中央與地方政府機構進行溝通協調，尋求支持藝大園區發展教育與產業雙重目標的營運導向，鬆綁目前限定教學用途與三個月為期的借用法規，或另圖謀研商大學與政府、產業的合作途徑，以能善用大學與政府資源，發揮大學文創園區的功能。

3. 經營目標定位提高為國家先導與國際化的格局

園區經營的目標定位是決定園區經營格局與發展成效的關鍵。QUT 與人大園區的經營方向與策略，均有明顯國家領航與國際化導向的目標與具體策略。鑑於大學擁有學術與人才的優勢，具有國家先導與國際影響的能量，與一般文創園區有別，建議臺藝大園區的經營目標，宜應提高定位在國家先導與國際化的格局，並規劃搭配具體的措施。

4. 調整進駐文創園區的產業類別比例

園區產業的進駐，需同時考量到教育與經濟兩方面效益。QUT 與人大園區發展的重點產業，均為資訊科技相關的數位內容產業與新媒體產業。臺灣的政府文化經濟政策，也將電視內容、電影、流行音樂、數位內容、設計、工藝列為重點推展的六大旗艦產業。觀諸臺藝大所設系所，包括了所有旗艦產業的師生人才，但進駐臺藝大園區的產業，卻以微型初創的工藝產業為多（超過6成），不僅提供學生實習機會有限，師生與產業合作的範圍小，產業營利回饋學校的金額也不多。因此，建議臺藝大調整接受進駐產業類別的比例，提高其他各系所相關產業進駐的比例，且增加領頭羊的關鍵廠商，以利學校全面文創人才的培育與產業的發展。

5. 加強跨領域的人才培育與策略聯盟

文化創意產業發展與園區經營均也需求跨領域的人才與資源。QUT 園區的經營，強調以科際整合與跨領域連結為主軸，不論是教育、研究或是產業育成，均朝此方向運作，且有相關的具體策略；人大園區的營運，也以連結人文與科技為導向；臺藝大為藝術人文類型大學，建議在教學課程方面，強化跨領域與實用導向的教學與課程，增加開設管理行銷、智財權法律、科技應用、財管商學等產業經營相關課程，並發展各系所間的跨領域選課與合作；在學校與園區



的連結方面，促進五大學院投入園區的服務及與產業合作；在校外連結方面，增加與管理、行銷、法律、商學、金融、科技等不同領域的大學系所結盟合作，並拓展與產業、政府、仲介等機構單位的策略聯盟，進而擴展國際的交流合作，以增加文創產業人才培育與園區經營的能量。

6. 增加投入園區的經營資源

園區產出的優質成果需要足夠資源的投入，又據研究：大學經營文化創意產業園區的關鍵成功因素，軟體實力比硬體設施更重要(黃美賢, 2012)。鑑於QUT與人大對建園經費或系所參與的高度投入，建議臺藝大增加對園區經營資源的投入。一方面向政府爭取園區自主經營的合法性，以降低園區投資的風險；一方面強化園區的建設，尤其在軟體建設方面，諸如鼓勵系所參與產學合作、加強輔導學生實習與創業、形塑創意交流的環境、建立周延的營運制度、強化經營團隊能量、發展圖像授權與藝術經紀等市場行銷業務等，以積極發揮大學文創園區的功能。

(三) 對政府的建議

1. 規劃與支持大學設立文創園區

本研究發現：QUT、人大與臺藝大三園區設立背景的共同之處，均本之以大學學術與人才優勢，配合政府發展文創產業政策，以及成為教育與產業連結的平臺，這也是大學設立文創園區的特色功能，具有提升國家競爭力的高度能量。鑑於「大學與產業未能連結」已是當今高等教育的三大問題之一(教育部, 2008)，又文化創意產業具有高度經濟價值的前景，不僅全球主要國家積極發展文創產業，我國大學專校院也相繼設立許多文創產業相關系所，建議政府考量於重點大學設立文創產業園區，進行評估規劃。

2. 提升臺藝大園區為國家層級

由本研究結論可知，澳大利亞及中國政府對大學文創園區設立與經營的支持程度高於臺灣。人大園區在經營四年後，中國科技部與教育部公布認定該園區為文科特色的大學國家科技園。盱衡臺藝大園區為臺灣目前唯一由大學設立的文化創意園區，學校不僅具有優質的文創學術優勢與人才資源，也將園區列為學校重點特色，領導者又具有積極的經營意願。園區自2007年設立以來，累積相當的經驗與成果，可說是臺灣地區大學文創園區的示範與指標；然而，公立學校資源與運作機制畢竟有其侷限，因此建議政府考量將臺藝大園區列為國家層級，提高對園區的政策支持與經費挹注，以提升國家教育與經濟的競爭力。

3. 增加臺藝大文創園區周邊環境的建設

園區的發展需要周邊環境的配合。澳洲昆士蘭政府將QUT園區併入都市建設發展計畫中，整合創意產業相關的創作、教育、研究、產業、商業、生活等資源進行開發建設，成為國際著名的「昆士蘭模式」。臺藝大園區位於市郊，



週邊生活機能環境不佳；雖新北市政府已開始考量發展連結臺藝大園區為核心的周邊文創資源，但積極度與做法傾向保守。建議政府參考 QUT 園區的規劃模式，將臺藝大園區週邊納入都市發展建設計畫中，以利區域經濟、教育與文化的發展。

4. 支持臺藝大文創園區增設研究單位

研究創新不僅是大學文創園區的基本優勢與資源，研究成果也是文創產業發展與國家政策參考的依據。QUT 與人大園區設有相當規模的研究單位，且均有政府的經費支持，其研究以實用導向為多，研究成果也常成為文創產業運用與政策制定的參考。臺藝大園區的研究重點，目前傾向紙質修復以及工藝技術與內容創意；此固然有其特色，但鑑於臺藝大為當今臺灣地區文創產業相關系所最完整的大學，並設有創意產業設計、表演藝術、書畫藝術、藝術管理與文化政策等博士班，文創研究人才多元，建議政府考量於該園區設置國家研究單位，或支持臺藝大園區設立文創產業研究組織，給予政策支持與經費補助，以結合該校的學術能量，強化文創領域的國家研究水準，以及擴展研究成果的移轉與應用。

參考文獻

- 中國人民大學（2012）。**大學簡介**。2012年10月3日，取自：<http://www.ruc.edu.cn/intro>
- 中國人民大學文化科技園（2009）。**大學創意產業園區拓荒者 - 中國人民大學文化科技園特色大學科技園的建設實踐**。**中國高校科技與產業化**，21，50-53。
- 中國人民大學文化科技園（2011）。**人大文化科技園：高校文化創意產業園區的開拓者**。**中國高新技術企業**，23，82-85。
- 中國人民大學文化科技園（2012a）。**人大文化科技園人力資源服務平臺介紹**。2012年10月5日，取自：<http://www.cspruc.com/yqfw.do?id=4af0f8cc21aaa2c-a0121c7944ce40009>
- 中國人民大學文化科技園（2012b）。**大學生創業園**。2012年10月10日，取自：<http://www.cyru.com/chuangyeyuan/daxueshengchuangyeyuan/2012/1022/5.html>
- 中國人民大學文化科技園（2012c）。**園區介紹**。2012年10月3日，取自：<http://www.cspruc.com/about.do?id=2>
- 中國人民大學文化科技園（2013）。**戰略佈局**。2012年12月20日，取自：<http://www.cspruc.com/more.php?cid=251¬e=295&type=4>
- 中國人民大學文化科技園（2012d）。**創業園介紹**。2012年9月28日，取自：www.edu.tw/files/list/B0039/ 附件 -2<http://www.cspruc.com/about.do?id=12>
- 中國人民大學文化科技園（2012e）。**創業之星大賽**。2012年10月2日，取自：<http://www.cspruc.com/yqfw.do?id=4af0f8cc25e299980127b81af90d01c9>，2012
- 中國人民大學文化創意產業研究中心（2012）。**新時期「文化與科技融合」文集**



- 的編研。2012年10月6日，取自：http://www.cncci.org/more_3.php?Category-ID=226¬e=226
- 中國人民大學留學人員創業園(2012)。優惠政策。2012年10月1日，取自：http://www.ospruc.com/7_more.php?CategoryID=240¬e=240
- 中國人民大學國家版權貿易基地(2012)。中國人民大學國家版權貿易基地簡介。摘自網路：<http://www.intctc.com/aboutWe.rd;jsessionid=3AFB77B8>
- 中國人民大學創意產業研究院(2012)。研究院簡介。2013年1月3日，取自：<http://www.ctto.org/more.php?cid=266>
- 中國人民大學學生創業實習基地(2012)。園區介紹。2012年10月1日，取自：<http://www.cyruc.com/more.php?CategoryID=234¬e=234>
- 文化部(2012)。簡述澳洲創意產業及發展。2012年10月2日，取自：http://www.cci.org.tw/cci/cci/market_detail.php?sn=4108
- 王美雅、張倪綸(2010)。論文化創意產業育成—以澳洲昆士蘭大學育成中心為例。**創業管理研究**，5(3)，29-52。
- 行政院文化建設委員會(2011)。行政院文化建設委員會所轄五大文化創意產業園區更名函文。文壹字第1002002278號公文。
- 行政院經濟建設委員會(2012)。挑戰2008：國家發展重點計畫(2002-2007)。2012年10月5日，取自：<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001568&ex=2&ic=0000153>
- 吳思華(2000)。策略九說。臺北市：臉譜。
- 林建煌(2012)。策略管理。臺北市：華泰文化。
- 金邁克(Keane M., 2010)。全球澳洲觀點下的創意產業。林炎旦主編，**文化創意產業國際經典論述**(頁177-127)。臺北市：師大書苑。
- 徐中孟、李季(2012)。世界文化創意產業園研究。臺北市：秀威。
- 國立臺灣藝術大學(2011a)。藝術大學校院教學發展策略前瞻論壇會議手冊。未出版。
- 國立臺灣藝術大學(2011b)。國立臺灣藝術大學專業實習實施要點。2012年10月2日，取自：<http://portal2.ntua.edu.tw/ccid/about.html>
- 國立臺灣藝術大學(2011c)。國立臺灣藝術大學文化創意產學園區營運計畫書。未出版。
- 國立臺灣藝術大學(2011d)。國立臺灣藝術大學文化創意產學園區簡介。未出版。
- 國立臺灣藝術大學(2012a)。組織成長。2012年5月1日，取自：<http://www.ntua.edu.tw/about/current2.aspx>
- 國立臺灣藝術大學(2012b)。國立臺灣藝術大學多元創藝典範—文化創意人才培育旗艦計畫。未出版。
- 國立臺灣藝術大學文創處(2012a)。國立臺灣藝術大學文化創意產學園區簡介。新北市：國立臺灣藝術大學。
- 國立臺灣藝術大學文創處(2012b)。國立臺灣藝術大學及文創產學發展現況。2012年9月1日，取自：<http://portal2.ntua.edu.tw/ccid/about.html>
- 國有財產法(1969年1月27公佈，2012年1月4日修正)
- 教育部(2008)。第二期獎勵大學教學卓越計畫。2012年5月1日，取自：www.edu.gov.tw



tw/files/list/B0039/ 附件 -2

- 彭翊 (2009)。「文化 + 科技」點燃經濟新亮點 — 文科特色大學科技園建設的機遇與實踐思考。**中國科技財富**，15，98-101。
- 彭翊、王國成 (2007)。「發揮學科優勢建設特色大學文化科技園」。**中國高校科技與產業化**，12，65-68。
- 彭翊、王國成 (2008)。「建構特色大學留創園服務區域發展策略」。**中國高校科技與產業化**，6，76-77。
- 黃美賢 (2011a)。「文化創意園區之發展策略 -- 以國立臺灣藝術大學文化創意產學園區為例」。**教育資料與研究**，5，91-122。
- 黃美賢 (2011b)。「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學園區為例」。**經營管理論叢** 7 (2)，73-86。
- 黃美賢 (2012)。「大學經營文化創意產業關鍵成功之探討」。**教育研究與發展期刊**，8 (3)，163-198。
- 溫肇東 (2007年9月5日)。「創業家精神 - 昆士蘭創意產業園區的產官學合作模式」。**工商時報**，D3 版。
- 鄒應媛 (譯) (2003)。「**創意新貴：啟動新經濟的精英勢力** (原著：R. Florida)」。臺北市：寶鼎。
- 黃美賢 (2011)。「藝術型大學發展文化創意產業與人才培育的現況與困境 — 以國立臺灣藝術大學文化創意產學園區為例」。**全國律師**，15 (10)，5-10。
- 鍾萍 (2010)。「探索文化與科技結合的園區新模式 - 訪問中國人民大學文化科技園管委會辦公室主任彭翊」。**中國高新技術企業**，20，50-53。
- Australian Education Network (2012). *Excellence in research for Australia Rankings*. Retrieved September 20, 2012, from <http://www.australianuniversities.com.au/rankings/>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. NY: Basic Books.
- Google Inc. (2012). Maps. Retrieved September 30, 2012, from <http://maps.google.com.tw/>
- Hartley, J. (2010). Research-led educational renewal and economic-cultural convergence. QUT Creative Industry Precinct (Ed.). *The QUT creative industries experience* (pp. 7-11). Brisbane: QUT Publications.
- Johnson, L. (2010). Queensland government leads on creative industries. QUT Creative Industry Precinct (Ed.). *The QUT creative industries experience*. Brisbane: QUT Publications.
- Keane, M. (2010). The uncertain journey. QUT Creative Industry Precinct (Ed.). *The QUT creative industries experience* (pp. 61-62). Brisbane: QUT Publications.
- Landry, C. (2000). *The creative city- A toolkit for urban innovators*. Landon: Earthscan.
- Pincus, S. (2010). KGVU: A creative and clever community. QUT Creative Industry Precinct (Ed.). *The QUT creative industries experience* (pp.43-46). Brisbane: QUT Publications.
- Porter, M. E. (1998a). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.



- Porter, M. E. (1998b). *On competition*. Boston: Harvard Business.
- Queensland University of Technology(2012). *QUT home-overview*. Retrieved September 30, 2012, from <http://www.ciprecinct.qut.edu.au/about>
- QUT Creative Industries Precinct(2012). *Overview*. Retrieved September 28, 2012, from <http://www.ciprecinct.qut.edu.au/>
- QUT Creative Industry Faculty(2012). *Home- creative industry*. Retrieved October 27, 2012, from <http://www.qut.edu.au/creative-industries>
- QUT Creative Enterprise Australia (2012). *QUT Creative Enterprise Australia*. Retrieved September 20, 2012, from <http://www.ciprecinct.qut.edu.au/about/partners/qcea.jsp>
- Rooke, A. (2010). Creative Enterprise Australia: A model for growing the creative economy. QUT Creative Industry Precinct (Ed.). *The QUT creative industries experience*(pp.21-22). Brisbane: QUT Publications.
- Street, S. (2010). Education renewal and the creative industries faculty. QUT Creative Industry Precinct (Ed.). *The QUT creative industries experience*(pp.12-17). Brisbane: QUT Publications.
- Valentin, E. M. M. (2000). University- industry cooperation: A framework of benefits and obstacles. *Industry and Higher Education*, 3, 165-172.

銘謝

1. 本研究承蒙昆士蘭科技大學澳大利亞國家研究理事會創意產業與創新卓越中心 (CCI, QUT) 教授暨研究員 Michael Keane 博士、澳大利亞創意企業 (CEA, QUT) Rooke Anna 執行長、以及北京人大文化科技園建設發展有限公司曾繁文總經理提供園區資訊與修正意見，特此致謝。
2. 本文承蒙匿名審查委員們提供寶貴意見，敬表謝忱。

