

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文  
A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS  
ADMINISTRATION INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL  
ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES  
NAN HUA UNIVERSITY

「台灣建築・設計與藝術展演中心」未來經營模式之研究

The future analysis of management and operation model of the  
「Taiwan Architecture・Design and Art Center」

指導教授：黃漢青博士  
ADVISOR：Ph.D.Hung,Han Ching

研究生：林翠如  
GRADUATE STUDENT：Lin,Tsui Ju

中華民國九十七年六月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

「台灣建築，設計與藝術展演中心」未來經營模式之研究

研究生：林翠如

經考試合格特此證明

口試委員：王 俊 宏  
黃 淑 基  
黃 漢 青

指導教授：黃 漢 青

所 長：楊 瓊 玉

口試日期：中華民國 九十七 年 六 月 十九 日

## 謝誌

從進研究所到畢業這兩年，雖然不長但卻是我人生中是非常重要的一个階段。

生命裡有許多值得珍惜與需要細細品味的點點滴滴，如果沒有所上教授們的傾囊相授；如果沒有許多許多好朋友的協助；如果沒有同學們的相互幫忙；如果沒有家人衷心與無私的諒解；如果沒有下定決心好好完成學業的體認，就不會有所謂完整的研究所生涯。

本來還在猶豫該如何寫謝誌，後來想想就誠心將心中的感動紀錄下來。對於上帝所給予的任何挑戰與失去、恩典與收穫，我都虛心承受並心存感激！在這裡要感謝我的父母教會我用體貼的真心去待人；求學期間雖然也常有情緒與理解上的低潮期，但我親愛的家人們給我數不盡的溫暖(特別是我的老公與女兒)，包容我的叨叨唸唸與壞脾氣；我的好朋友在論文上給我誠懇的意見與訪談的大力協助；我的同學毫不介意年紀上的差距，細心的幫助我得以在學業上解惑，還有素杏姐這麼善體人意的好前輩，我們一起從台中到大林往返上課途中，暢所欲言都讓我回味再三。

出版與文化事業管理所是一個培育未來文化人才的好地方，學校的環境更是淳樸自然，邊上課還能聽到蟬鳴鳥叫是一大享受，期望我的同學們都能找到一個適合自己的好工作，為華人的文化事業盡一份心力。最後要特別感謝我的指導教授黃漢青博士、授課老師李斌博士、黃淑基博士、萬榮水博士，翠如深知自己還有許多不足與需要改進努力的地方，謝謝老師們對我的指導與協助，讓我能順利完成論文，真心感謝這在我的生命中是非常美好並值得品味的過程！

翠如寫於 2008.7.9

南華大學出版與文化事業管理研究所九十六學年度第二學期論文

中文摘要

論文題目：「台灣建築·設計與藝術展演中心」未來經營模式之研究

研究生：林翠如

指導教授：黃漢青 博士

論文摘要內容：

面對全球產業分工體系與經濟發展的改變，台灣未來除了持續朝向高科技方向發展之外，更應積極努力轉型為以設計、創意、品牌為優先的創意經濟，這也是目前全球極力發展以知識、創意為核心的新經濟產業型態。

藉由閒置空間再利用的概念，發展出「創意文化園區」的設置，是政府大力推動文化創意產業的計畫之一。從資源利用的角度來看閒置空間的活化，具有「環境保育」的觀念；從地方經濟發展的角度來看，則具有整合產業與促進區域特色發揮的經濟作用；另從文化藝術的角度來看，更具有從硬體建設轉變為以發展軟體建設為主的意義，並著重美學與文化的結合。早期的藝術文化發展是以活動(節目)和表演者為主體，甚少結合古蹟與歷史建築營造出的空間做整體規劃，而「創意文化園區」的發展，考驗政府部門作為主要政策制定與經營者的角色，如何將建築空間充分運用達到活化的目的；如何在維護與管理的財源控制下讓民眾有參與藝文活動的地方；亦或是委託民間有能力的私部門共同合作並管理與營運，有效結合民間人力與物力的資源，達到「創意文化園區」的永續性，這都是本研究所要探討的重點。

最後本研究經由訪談與歸納分析，導入公私協力的合作型態，提供未來創意文化園區以政府業務委外經營模式或民間企業承接政府委託辦理業務之具體參考要素。

關鍵詞：創意文化園區、文化創意產業、閒置空間再利用、公私協力、政府業務委外經營

**Title of Thesis : The future analysis of management and operation model of the 「Taiwan Architecture • Design and Art Center」**

**Name of Institute : Institute of Publishing & Cultural Enterprise Management Studies, Nan Hua University**

**Graduate date : June 2008**

**Degree Conferred : M.B.A**

**Name of student : Lin, Tsui Ju**

**Advisor : Ph.D. Hung, Han Ching**

### **Astract**

Facing a new situation that the global industry adopts a dividing labor system, and the economic development is changing, in the future Taiwan should continue to develop high technology, and also actively change the business type to a creative economic type based on designing, creation and own brand name as a priority. This is a new economic industry, centered on knowledge and creation, and currently developed worldwide.

With the concept of reusing deserted space, we develop a Creative Cultural Park. This is also one of the culturally creative plans which our government actively promotes. From the viewpoint of resource recycling, the activation of deserted space conforms to the concept of “environmental protection”. From the viewpoint of developing local economy, it has an economic function to integrate industries and promote the development of regional features. Furthermore, from the viewpoint of culture and art, it primarily implies that the hardware construction has transferred to the software construction, and stressed on the combination of aesthetics and the culture.

At the early stage the development of art and culture, the activity (program) and the performance are the main subjects. It is very rare to combine relics and historic buildings to make an overall planning. However, the development of creative culture park is testing our government department, the policy maker and the administrator, if he can adequately use the buildings and the space, and activate them. Under the limitation of financial resource used on the protection and the management, how can he provide people with a place for the activity of literature and art ?

Our government may work with capable private organizations, and sources out the management and operation to them. By means of jointing effective manpower and material resources of non-government circles, the sustainability of creative cultural

industry can be achieved. This is also the focal point to be probed in this study.

This study was made under interview and inductive analysis. Thus, a mode based on public-private partnership and contracting out service for the creative cultural industry is brought out. This mode is for the reference of government who wants to outsource service, and also for the reference of private enterprises who have interest to accept contracting business.

Keywords: Cultural and Creative Industry center , Cultural Creative Industries , adaptive reuse of deserted space , public-private partnership ,Contracting out Government services

## 目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	ix
圖目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究問題.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究方法.....	5
1.5 研究範圍與限制.....	6
1.6 研究架構與流程.....	7
1.6.1 研究架構.....	7
1.6.2 研究流程.....	8
1.7 名詞釋義.....	9
1.7.1 創意文化園區.....	9
1.7.2 文化創意產業.....	9
1.7.3 閒置空間.....	9
1.7.4 閒置空間再利用.....	10
1.7.5 公私協力.....	10
1.7.6 政府業務委外經營.....	10
第二章 文獻探討.....	12
2.1 閒置空間再利用之發展背景.....	12

2.1.1 閒置空間再利用之歷史發展概況.....	12
2.1.2 我國閒置空間再利用現況.....	13
2.2 文化創意產業之發展背景.....	15
2.2.1 文化工業.....	17
2.2.2 文化創意產業各國定義與政策及意涵.....	18
2.3 創意文化園區設置與發展.....	23
2.3.1 我國創意文化園區發展策略.....	25
2.3.2 國內創意文化園區之相關文獻.....	26
2.4 我國五大創意文化園區概況.....	29
2.4.1 台北—華山創意文化園區.....	29
2.4.2 台中創意文化園區—TADA Center.....	32
2.4.3 嘉義創意文化園區.....	33
2.4.4 台南創意文化園區.....	36
2.4.5 花蓮創意文化園區.....	37
2.5 以台中創意文化園區之歷史背景與發展概況做本研究基地探討....	39
2.5.1 台中創意文化園區歷史沿革.....	39
2.5.2 台中創意文化園區發展概況.....	40
2.6 國外創意文化園區設置策略與分析.....	45
2.7 國外成功創意園區發展概況.....	46
2.8 探討經營模式—委外經營.....	52
2.8.1 「公私協力」相關定義.....	53
2.8.2 「公私協力」相關理論.....	54
2.8.3 國外政府業務委託民間辦理的方式與成效.....	56
2.8.4 我國政府業務委託民間辦理.....	58
2.8.5 「公辦民營」策略.....	58
2.9 研究架構說明.....	65

第三章 研究設計與執行.....	67
3.1 研究設計.....	67
3.1.1 研究對象選取.....	68
3.1.2 訪談大綱設計.....	69
3.2 研究執行.....	70
3.2.1 深度訪談執行過程.....	70
3.2.2 本研究編碼說明.....	70
第四章 資料分析.....	72
4.1 閒置空間再利用之議題分析與園區規劃.....	72
4.1.1 閒置空間再利用與活化議題.....	72
4.1.2 創意文化園區產值如何呈現.....	76
4.1.3 TADA 在硬體方面使用與規劃狀況.....	79
4.1.4 TADA 在軟體方面如何配合.....	81
4.2 經營管理模式分析.....	83
4.2.1 目前 TADA 的經營管理模式.....	84
4.2.2 未來 TADA 經營管理的模式.....	89
4.2.3 未來 TADA 委外經營可能的優點.....	92
4.2.4 未來 TADA 委外經營可能的缺點.....	94
4.2.5 未來 TADA 委外經營需要的條件.....	96
第五章 結論與建議.....	100
5.1 研究結論.....	100
5.1.1 TADA 基於閒置空間再利用與規劃下的定位發展狀況.....	101
5.1.2 政府部門進駐 TADA，對創意文化園區發展之效益評估.....	102
5.1.3 建構公部門辦理委外業務之單位與民間企業承接委外業務條件 之具體參考.....	107

5.2 建議與後續研究.....	107
5.2.1 建議.....	107
5.2.1 後續研究.....	109
參考文獻.....	110
附錄一 深度訪談題目.....	116
附錄二 訪談逐字稿與編碼分析.....	117

## 表目錄

表 2-1 閒置空間再利用之發展脈絡.....	13
表 2-2 各國文化創意產業定義說明.....	19
表 2-3 各國政府文化主導政策之方向.....	21
表 2-4 國內創意文化園區相關文獻整理.....	27
表 2-5 公私協力的理論基礎.....	54
表 2-6 我國促參法所訂民間參與公共建設之類型.....	63
表 3-1 受訪名單.....	68
表 4-1 TADA Center 實際使用空間面積與功能.....	85

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	8
圖 2-1 創意文化園區與生產基地、地方文化環境之有機連結圖.....	26
圖 2-2 「華山創意文化園區」現況分析圖.....	31
圖 2-3 「台中創意文化園區」現況分析圖.....	33
圖 2-4 「嘉義創意文化園區」現況分析圖.....	35
圖 2-5 「台南創意文化園區」倉庫現況分析圖.....	37
圖 2-6 「花蓮創意文化園區」現況分析圖.....	38
圖 2-7 「台灣建築・設計與藝術展演中心」第二期計畫任務圖示.....	43
圖 2-8 公辦民營之執行步驟.....	60
圖 2-9 政府業務委託民間辦理模式關係圖示.....	62
圖 2-10 本研究之架構設計圖.....	66
圖 4-1 TADA Center 空間規劃與機能配置圖.....	85

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

創意文化園區對大部分人而言或許較為陌生，但提到閒置空間再利用，民眾的理解可能會較高，而其背後所蘊含的文化與藝術推展，和對創意人才的培育，才是精神之所在<sup>1</sup>。「文化」它可以是名詞、可以是動詞、可以是形容詞，也可能什麼都包含在內，對拍「無米樂」紀錄片的崑濱伯來說：或許腳踏實地、身體力行的工作就是一種生活必需的文化；觀看雲門的舞蹈演出，發現將感動付諸於肢體的呈現是一種淬鍊生命美學的實踐；而對本研究者個人來說：文化是一種感受與反應，既內化又單純的外在表現。文化之於人類的生活實在非常重要，也有潛移默化的深刻影響，然而文化所體現的環境在我們週遭又發揮多少作用？

近年來不論是中央或是地方政府在文化設施與藝文活動甚至是觀光等均投注很多的經費與人力，在硬體上整修文化中心或是增設藝文展演空間；在軟體上設置文化局和觀光旅遊局以及城鄉發展局等等，那麼，人民的文化素養以及花在相關藝文欣賞活動的時間與金錢，是否就會如同前述軟、硬體的增加而成長呢？另一個值得深思的問題是，藝文空間的規劃與需求是否合乎民眾的期待？(在重視硬體文化建設的同時，軟體的文化教育與培養是否該同步發展，讓人民的普遍文化經驗水平能融入政府所設置的高水準藝文空間內，不致空有國際水準的展演空間，但卻沒有符合相當文化品味的觀賞者與參與者！)

政府對於文化建設部分，基於減輕財政負擔和精簡人事成本的條件下，大力推動民間參與公共建設，無疑是為有效運用民間資金與效率、經營能力與專業，並於 2002 年正式將「文化創意產業」列為「挑戰 2008：國家重點發展計劃<sup>2</sup>」之一，並且首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程項目<sup>3</sup>。也就是將文

---

<sup>1</sup>文化就是生活，無法以統計數字控管或評鑑，因為文化所創造出的不只是經濟效益，還包括無形的附加價值；故文建會在推動文化創意產業之核心概念上，即以「人才培育」、「環境整備」及「文化創意產業扶植」等 3 項為主軸，蘊含著軟體和硬體雙軌同行。(文建會—文化創意產業發展計畫網站 [http://web.cca.gov.tw/creative/page/main\\_01.htm](http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm))

<sup>2</sup>國家發展重點計畫內容涵蓋經濟、人文與生活三大面向，旨在縮小過去經濟發展與生活、環境建設背離的落差，強調經濟成長、人文素質、生活環境的協調並進與相輔相成，以落實科技人文化、文化生活化，確保國家的永續發展。(行政院，挑戰 2008 國家發展重點計劃，2002：3)

<sup>3</sup>「文化創意產業發展計畫」的推動，是我國首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程，期望藉由開拓創意領域，結合人文與產業，創造高附加價值的經濟效益，為台灣帶來新的發展潛能

化建設工作導向由硬體調整為以軟體建設為主，而主管機關文建會運用閒置空間再利用的概念和作法，將地方上「古蹟」、「歷史建築」、「舊建築」等，運用空間改造使其能活化再利用為藝文空間。

相信大家與本研究者一樣，都有造訪陌生城市與古蹟歷史建築的經驗，有時候是刻意計畫前去；有時是無意間踏進一個充滿歷史況味的空間，卻又因為單一的空間(因素、事件)吸引會想更深入去了解這個城市(場域)，進而觀光與消費。而城市當中的古蹟或是歷史建築，最常被視為閒置空間，因為時間與空間的改變；因為需要與功能的轉變；因為都市與城鄉的規劃差異；因為人們的使用態度不同等等因素，造成每個城市都有這樣的空間產生和棄置，如何運用思古幽情的文化和美感記憶，將舊有的空間重新整理或再規劃改建，成為民眾可使用的藝文區域或帶有觀光題材的景點，這都是閒置空間再利用需要考量的問題。

其中本研究要探討的主體是文建會將台灣菸酒公司減資繳回國家的五個酒廠(倉庫群)，規劃為「五大創意文化園區<sup>4</sup>」，並針對園區的經營模式進行分析、檢討其適用度，以利未來規劃經營之參考與借鏡。其中位在台北精華區的華山特區已正式運作多年，由於政府機關均有辦公處所，因此七公頃餘的園區，朝著由民間全部經營、管理的OT、ROT和BOT規劃與招標，以及在96年10月已部份完成開放經營的花蓮文化創意園區。另外，因為人力、經費與實際需要而採低度使用的嘉義、台南文化創意園區，僅進行基礎的維修工程，未來定位與功能，仍待文建會政策決定。相對而言，(台中)「台灣建築·設計與藝術展演中心」因為位在台中火車站後方，不僅交通便捷、園區遼闊，加上園區內有諸多歷史建築，使得規劃使用既朝向文化創意產業發展，又因為「文化資產總管理處籌備處<sup>5</sup>」設置(96年10月17日進駐)，更形成政府機關與文化創意產業結合為一的特殊現象。也就是公部門規劃執行性高，使文化創意產業發展更為有利，並且開創政府機關充分與歷史建物結合，形成公部門文化美學的另一個獨特的現象。所以公部門對創意文化園區的經營模式與私部門合作的夥伴關係，便成為本論文必須探討的重要議題

---

與商機。(全球台商服務網站 <http://twbusiness.nat.gov.tw/asp/industry11.asp>)

<sup>4</sup>文件會根據之前委託進行之五大園區整體發展計畫規劃之發展定位：分別是台北華山園區—「文化創意產業、跨界藝術整合與生活美學風格塑造」、台中園區—「台灣建築·設計與藝術展演中心」、嘉義園區—「嘉義傳統藝術創新中心」、台南園區—「台南創意生活媒體中心」、花蓮園區—「文化藝術產業與觀光結合的實驗場域」。(文建會，2007：10-11，臺灣製造：文化創意向前走。)

<sup>5</sup>「文化資產總管理處籌備處」整合了原辦理文化資產業務之文建會第一處、中部辦公室、國立文化資產保存研究中心籌備處及國立傳統藝術中心部分業務及人力，另新增文化資產行政、專業技術與研究人員，規劃設置「綜合規劃組」、「有形文化資產組」、「無形文化資產組」、「資產維護發展組」、「研習傳習組」。(文建會網站 <http://www.cca.gov.tw/aboutcca/heritage.htm>)

之一。

在國外方面，自 1980 年代以來的美國和英國，其國營事業民營化的風潮，與民間主導興建風起雲湧，並行之多年的公私合作參與公共事務或公共建設的發展上已有許多相當成功的案例(相關國外文化園區成功案例會在第二章述及)。而政府之行政業務，可轉由民間來負責，具有公共利益之建設事業，亦可委由公私部門合組，以企業化政府<sup>6</sup> (Entrepreneurial Government) 的方式來尋找合作夥伴，伴隨民間資金的投入，來振興地方經濟，達成再生與再發展的目的，這是現代化政府的施政策略與趨勢。

最早對文化創意產業訂定出一套文化政策的英國，前文化部長克里斯·史密斯(Chris Smith)說過：「創意產業最終倚賴的是個人的才情，以及以邁向成功之路的智慧財產權，因此需要增加文化與商業交流。……創意與文化活動有助於公民社會的發展，自我實現、認同、包容、挑戰及功能與美的結合。……而這是創意經濟需要的社會基礎……能孕育出最多尊貴而快樂的人，才是最富裕的國家。」(李俊民譯，2005：48)

## 1.2 研究問題

隨著社會型態的轉變與休閒意識的高漲，還有民眾對多元空間的需求等等，對於閒置空間再利用活化為藝文空間這個議題，對一般喜愛藝文活動或是重視這類園區空間的民眾而言，無疑代表的是一種無形的資產。但當我們將它當作一個產業園區來使用時，就一個競爭層面、使用率和土地經濟效益而言，就不能單只擁有藝術文化特區的感受或一個空間而已，必須要考量它的經濟價值，將它當成是有形的資產。又，如何發揮藝文空間的文化性與商業性之區隔；教育性與娛樂性的分野，也考驗決策者經營管理的智慧。

以政府部門而言，目前將業務委外經營的範圍極廣，故在 2003 年游錫堃擔任內閣時召集「行政院組織改造委員會」，第一次委員會議審議通過「政府與民間夥伴關係計畫(草案)」後始獲應有之重視，依據該計畫未來行政業務評估八大原則如後：1.公共服務不須政府執行者，可予結束。2.政府的生產或服務交由民間辦理，

---

<sup>6</sup>美國學者歐斯本(Osborne)及蓋伯勒(Gaebler)在所著的「新政府運動」(Reinventing Government,1992)一書中提出「企業型政府」的模式，勾勒出精簡、分工、創新、富於競爭性的政府機構。而所謂的「企業型政府」，簡言之，即是「時時以最新的方法運用資源來提高效能與效率者」。(行政院人事行政局地方行政研習中心—企業化政府與組織再造之探討 [http://www.rad.gov.tw/prg/knowledge\\_content.php?id=13](http://www.rad.gov.tw/prg/knowledge_content.php?id=13))

將更有效率者。3.民間部門提供的生產或服務所創造的效益高於政府部門者。4.政府部門提供的生產或服務，無法滿足社會大眾需要，改由民間部門提供，較能滿足社會大眾需要者。5.政府業務以契約外包方式委託民間辦理，基於監督的立場控制其品質，可縮減政府組織的規模與責任者。政府的人力與經費不足時，可運用民間的力量與資源，協助政府推動公共事務者。6.涉及公權力程度較低或非屬政府核心業務者。7.法律上無明文禁止委託外包之規定者。8.與民間具有承接公共服務的意願及能力者。(翁興利，2003:97-126)

從以上所通過的政府與民間合作的夥伴關係計畫中，可以清楚的了解政府單位去經營一個創意文化園區可以使用的彈性與規範，重點是在於空間的經營與管理若是合乎委託外包的原則，以及考量到政府資源有限，且若由民間業者所提供的服務和效率會大過公部門所能提供的範圍，另外，如何吸引民間業者願意參與公共投資以及投注文化事業，硬體空間和週遭環境的條件均是能否營利的重點所在。

近年來中國大陸在經濟產業等各方面的蓬勃興起，引發強大的「大陸磁吸效應<sup>7</sup>」，使得台灣許多文化創意人才和產業紛紛西進尋找發展機會，而工作機會的外移也造成了菁英階級的空洞化。再者，國外藝術展演活動既頻繁又具水準，大量吸金後壓縮國內表演藝術市場的空間與參觀意願，另外，過去積極成立設計學系和學院為培育設計創意人才，卻忽略將所培植的創意人才應用於產業的發展中，例如：各類中小企業產品的包裝與研發製程以及行銷管道的多元專業的合作平台與模式建立；或是將產業營利的思考型式放入創作設計的理念中，這些都是造成現階段台灣文化市場漸趨萎縮的現象。所以本研究將針對創意文化園區經營的模式，來探究公部門委外經營或是共同主導規劃的決策(而非只為了精簡人員編制和經費預算下的決定)，對文化創意產業化是否有加乘的效益和發展。

### 1.3 研究目的

目前台灣在推動文化創意產業，遇到的創作瓶頸是：所產出的商品內容與水準未能達到市場的需求，不論是在創意趣味上或是使用機能上，或與在地文化結

---

<sup>7</sup>近年來大陸經濟快速崛起，已成為國際關注的全球化議題之一。國際一般認為，中國大陸有可能繼日本之後，成為全球最大的製造工廠。中國大陸若能維持現行成長模式，勢必對國際經濟產生磁吸效果。尤其是大陸加入 WTO 後，正積極融入國際經貿體系，兩岸產品在國際市場上的競爭將更形劇烈。(行政院，挑戰 2008 國家發展重點計畫，2002：2)

合上、藝術美感體驗上，都出現問題，而這樣的困境是來自於美感創新的能力不足。在行銷部分即是，藉由「文化創意產業發展計劃」中，所規劃設置的創意文化園區<sup>8</sup>，其經營模式是否能創造(或提供)出一個平台，讓創意(內容)生產者與消費者或是願意將其創意商品化的廠商，彼此三方在互利、互信的機制上共同創造產值並提升台灣在文化與美學上的地位。

台中創意文化園區於 2005 年轉型更名為「台灣建築·設計與藝術展演中心<sup>9</sup>」(Taiwan Art Design and Architecture Center)，簡稱(TADA Center)，其對於台灣藝術發展與文化政策，和世界潮流的文化創意產業，能發揮怎樣的產、官、學匯集能量，並期待能帶動中部地區文化藝術的永續經營發展，以及創造產業多元結合的經濟效益，這是本研究希望探討的。另外，對於園區不僅是提供一個藝術展演與發表的場地之外，關於園區經營規劃管理的方式和未來發展方向，結合政策與專家、執行單位等意見，期能整合後提供一些建議。

本論文研究目的如下：

1. 探討 TADA 基於閒置空間再利用與規劃下的定位發展狀況。
2. 探討政府部門進駐歷史建築物(「台灣建築·設計與藝術展演中心」)，對創意文化園區的發展能發揮怎樣的效益？
3. 根據研究結果，建構公部門或辦理委外業務之單位與民間企業承接委外業務條件之具體參考。

## 1.4 研究方法

本研究擬採質性的研究方法進行，以文獻探討及歸納整理之方式，作為前階段背景資料之收集，並透過國內外相關文化園區之案例內容分析，來輔助研究未來經營模式之可能性建議；最後運用深度訪談的方式整合專家和專業學者所提出的內容進行整合與分析，最後再提出本研究所擬的結果與建議。

---

<sup>8</sup>創意文化園區之設置，係結合財政部菸酒公賣局民營化後之即將閒置酒廠，包括台北華山、花蓮、嘉義、台中、台南等五地酒廠，使這些「工業文化遺產」成為國家在工業發展後，活化再利用的典範。具體作法：針對既有建築物現況與結構安全調查、測繪、修繕與園館營造，及特區周圍環境景觀改造。園區規劃成包含公園綠地、創意設計工坊及創意作品展示中心的創意文化特區等。(行政院，挑戰 2008 國家發展重點計劃，2002：41)

<sup>9</sup>台中酒廠自 1998 年因環保及產能的因素搬遷至台中工業區，舊址的台中酒廠被列為行政院挑戰 2008 國家重點發展計畫之子計畫，規劃為五大創意文化園區之一。2005 年 6 月 25 日台中酒廠舊址正式更名為「台灣建築·設計與藝術展演中心」(TADA CENTER)。(台灣建築·設計與藝術展演中心網站 [http://tada.cro.cca.gov.tw/main/tpc\\_05/index.php](http://tada.cro.cca.gov.tw/main/tpc_05/index.php))

## 一、文獻探討法 (literature review)

文獻探討法是一種傳統的探索性研究法，即蒐集有關他人所做的研究，分析其研究結果與建議，指出需要檢証的假設，並說明假設是否具備探究價值，以應用於進一步研究之基礎。文獻調查的範圍或來源，大致有三種，一為相關的科學研究報告、定期刊物及學術；二為類似的科學學說與理論；三為一般論著、通俗典故、報紙法令等。(楊國樞等編，民 85：51)。本研究將蒐集並閱讀國內外對於閒置空間再利用成爲一特定園區(選擇相關文化園區再造空間經驗之案例內容，除了做爲吸取相關規劃經驗與比較研究之外，並瞭解閒置空間再利用成爲創意文化園區策略之形成過程。)以及文化創意產業之相關研究，以及有關公私部門協力關係的運作模式等相關書籍、論文、期刊、政府文件及研究報告進行整理、歸納、假設、及分析。

## 二、深度訪談法 (in-depth interview)

這是一種希望透過訪談發現部分重要因素的方法，這些因素不是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得，它須藉由相關知識及技術，事先擬妥訪問綱要，一步一步自被訪問對象探索每一問題之深層含意(楊國樞等編，民 85：559-560)。本研究將實地觀察台中創意文化園區，目前之使用空間的情形，與發展產業化經營的理念，並透過政策規劃者與執行者(台中創意文化園區主任、專案人員等行政管理官員)，以及專家顧問等，進行訪談調查蒐集資料，以作爲後續結果之分析。

### 1.5 研究範圍與限制

本論文以「台灣建築·設計與藝術展演中心」簡稱(TADA Center)之未來經營模式爲研究對象，(在 2005 年未明確定位前是爲「台中創意文化園區」)，原則是屬於文建會所規劃的五大創意文化園區所管轄，目前則由位於園區內之「文化資產總管理處籌備處」負責兼管。相關園區已規劃的部分與行政單位的體系分工，不在本研究所關注的範圍；另外，由於文建會之主委是政務性質由官派所決定，故因高層人事異動所造成之計畫轉變或規劃更動，則非本研究所能探討，所以訪談針對(TADA Center)內部主管執行人員爲主。

有關閒置空間再利用的議題，因可參考的範圍和應用標的建築空間相當廣泛，故本研究在國內參考的部份：將之定調限制在行政院所規劃設置之「創意文化園區」的規模和範疇內，在國外的部份也以舊建築再利用且具前述的規模爲參考、探討對象。

## 1.6 研究架構與流程

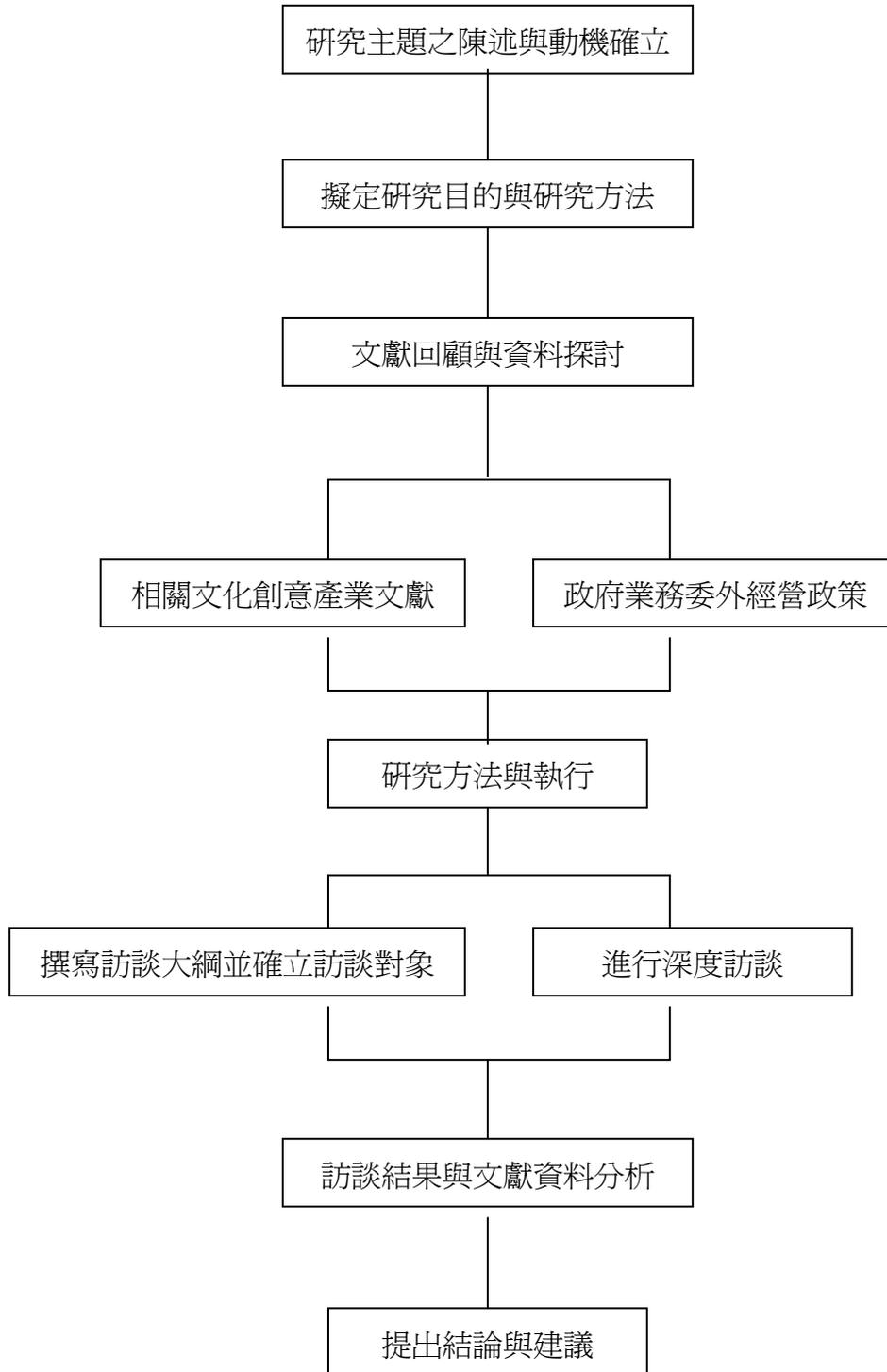
### 1.6.1 研究架構

基於閒置空間的活化再利用等議題，相關文化創意產業之論文大都普遍提及，故本研究將重點放在成功的文化園區之經營模式歸納探討，以及文化產業之發展狀況，並將研究主題「台灣建築·設計與藝術展演中心」的歷史沿革與基地發展概況作一番整理，以期提供未來最適經營模式之參考。

本研究在研究架構上，第一章先探討基於閒置空間活化再利用，而規劃設立的創意文化園區之目的，並確立研究經營模式之動機。接下來在第二章文獻探討部份，有文化產業的發展背景、創意文化園區的設置與歷史沿革、國內外成功文化園區之經營模式狀況、委外經營模式之探討，第三章研究設計與執行，第四章資料分析，將訪談內容做重點編碼以進行歸納整理並加以分析，第五章結論與建議。

## 1.6.2 研究流程

圖 1-1 研究流程圖



## 1.7 名詞釋義

### 1.7.1 創意文化園區

文建會創意文化園區總結報告<sup>10</sup>(2004：4-2)中，對文化園區發展綱要所下的整體概念及界定：藉由實體空間（五大園區預定地、其他創作基地、生產基地）與虛擬空間（網際網路的運用）的建立，以形成產業群落，並建立產業分工與跨領域整合的架構（與其他生產基地、創作基地的連結），同時藉此創造足夠的市場需求規模。

劉大和（2004：90）認為「創意文化園區」（Cultural and Creative Center）：是將藝文界、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。

### 1.7.2 文化創意產業

參考文建會委託台灣經濟研究院辦理之「文化創意產業產值調查與推估案」，所下的定義：以文化與創意為核心，透過知識產權的生成、利用與保護，以創造財富與就業機會的產業。簡言之，就是文化產業化，以擴展文化創作的消費市場；產業文化化，以文化內涵強化創意設計動力，提高產品的附加價值。

文化創意產業（Culture Creative Industries）：依據聯合國的定義，「文化創意產業」是「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現」。文化創意產業都具有創意生產、文化積累、智慧財產權、創造財富等要素，以及由國家來獎勵提倡的作法（黃世輝，2003）。

Throsby(2001) 為文化產業所下的定義：「那些在其生產過程中，含有某種程度智慧財產權，與傳達出象徵意義的文化商品與服務的產業」，他畫出一個環狀的文化產業結構圖，在最中央的是藝術類，而其他產業則隨著創意觀念的使用範圍加大而使同心圓向外擴展。(張維倫譯，2003：141-143)

### 1.7.3 閒置空間

劉舜仁(2000：24-25)定義閒置空間：是被廢棄的、是多餘的、是壞掉的、是

---

<sup>10</sup>文建會—文化創意產業發展計畫 [http://web.cca.gov.tw/creative/page/main\\_06.htm](http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_06.htm)

被遺忘的、是過渡或懸盪的空間。

陳朝興(2001：1.4.1-1.4.7)將閒置空間定義為：城鄉發展過程中的失落空間，可能是廢置的公家宿舍、行政辦公室、軍事設施、宗教設施、教育設施、交通設施(如鐵道)或大型的產業空間(如糖廠、菸廠、酒廠)。

#### 1.7.4 閒置空間再利用

閒置空間再利用 (Adaptive reuse of deserted space) 依據「文建會試辦閒置空間再利用實施要點」定義，閒置空間『係依法指定為古蹟、登錄為歷史建築或未經指定之舊有閒置之建物或空間，在結構安全無虞，仍具有可再利用以推展文化藝術價值者；其意義乃在於生命力的重生、空間再生、建築空間回收及經濟價值，期能永續經營以發揮閒置空間再利用的功能。』(文建會，1998)

傅朝卿(2001)在推動閒置空間再利用國際研討會中提出「閒置空間再利用牽涉三件事」：一為閒置、二為空間、三為再利用；閒置是狀態、空間是對象、再利用則是手段。(轉載自舊空間新視野，文建會 2003：21)

王惠君(2001)在推動閒置空間再利用國際研討會中提出「再生的意義」：是用各種手法來保存與改修並且使建築再度得到新生命。這樣的方法不但使街道的記憶得以留存，使傳統工法與匠師的手藝得以流傳。(轉載自舊空間新視野，文建會 2003：21)

#### 1.7.5 公私協力

李宗勳(2004：42)指出「公私協力」(public-private partnership) 是近年來政府尋求提昇治理能力、改善治理效果的主流思維，其不僅止於「合產」(corporation)，強調對價與利益結合的交易與交換關係，反而強調與凸顯的是一種基於相互認同的目標，而建立在不同行動者間的動態關係。

#### 1.7.6 政府業務委外經營

委外(outsourcing)一詞的定義非常廣泛，Labbs(1993)指出：『委外就是將企業運作需要的功能中不屬於關鍵核心的部份，以契約方式委由企業外服務者來負責提供，以維持企業營運的需要』。並將委外的定義擴大為『企業外的組織若能將企業內本身的工作做的更好更有效率且更便宜，則此份工作應該由企業外的組織來做；假如企業本身能將此工作做的更好，則此份工作應該維持自己辦理』(Minoli，1995，轉載自陳郁雯，2000：39-42)。

參閱「政府業務委託民間辦理作業手冊<sup>11</sup>」：政府機關對外委託民間提供服務類型中之公有財產經營管理（含公有財產、公共設施）及社會福利服務（含啓智中心、居家看護）得合併處理，並以「公辦民營」統稱之。

一般文獻中對「行政機關將其資產（或服務）委託民間（私人）經營管理」之方式多稱為「公辦民營」，其他類似之稱謂還包括「公設民營」、「公有民營」及「委託經營管理」等。

依據上述相關名詞釋意，本研究依研究目的及範圍歸納創意文化園區定義如下：

- （一）舊建築本身具有歷史與文化意義，但已閒置之空間。
- （二）收歸公有加以整修維護後，規劃成為藝術文化創作空間，再重新開放使用。
- （三）依國家推動文化政策方向來規劃空間使用象度，原有的建物空間功能採多元化發展，並有條件之經營使用。

---

<sup>11</sup>政府再造計畫—政府業務委託民間辦理作業手冊  
[http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data\\_01/BOT01/6-3-4-2.html](http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data_01/BOT01/6-3-4-2.html)

## 第二章 文獻探討

### 2.1 閒置空間再利用之發展背景

閒置空間的產生，就是經過社會演變及城市幾近失控的擴張之後，諸多對應當時特定使用方式及需求的空間，隨著城市機能擴張及使用上的改變，而在空間中呈現的一種閒置狀況，這種閒置狀況可能會阻礙地區發展。例如：糖廠、煙廠，以及本研究基地的舊酒廠之類空間等等。這些空間往往具有獨特的文化風格、歷史淵源，同時也能反映出當時的建築風格及語彙、空間的使用形態、產業風貌及當時建設技術所使用的素材、顏色、技法，以及外圍環境所構成的社會脈絡和紋理。再利用，它的主要目的是在於透過建築物使用機能的延續，使那些具有價值的建築物免於毀壞和荒蕪，借助市場化手段重塑建築物的新生命。(郭鑒 2007: 88)

閒置空間再利用的議題，對於文化資產保存與歷史建築活化利用的發展上提供一個轉化與多樣化的介面，而世界各國其實也早在六、七 0 年代便開始將其視為國家空間與文化政策之重點目標。因此在目前「全球在地化」的趨勢下，文化資產保存與歷史建築作為呈顯地方經驗特色、國家競爭力而言，無疑的是地方文化發展的重要基礎，更是誘發文化、藝術創意和活化地方人文生活表現的重要泉源(文建會，2002)。

閒置空間的更生與活化使用，為歷史建築保存、閒置空間處置及藝文空間不足的問題，提供極具意義而可行的解決方案，將「保存記憶空間」與「追求藝文創作」兩個看似衝突的不同期待，尋得理想連結點(黃水潭，2003)。

在國外方面，因工業革命曾經造就了無數的西歐工業城市，但經歷兩次世界大戰以及 1970 年的石油經濟危機後、跨國企業興起、國際勞力與原料競爭，工業城市衰敗與沒落為二十世紀後半西歐國家的普遍現象。因此，各國政府無不希望找尋新出路、再造城市，希望透過政治、經濟力量的介入，以及文化與社會議題的浮現、環境與科技的衝擊，對都市命運造成不同程度的影響(曾信傑 2005: 33)，而閒置空間再利用就在能源危機的背景下，則隨著這股城市再造的風氣而崛起。

#### 2.1.1 閒置空間再利用之歷史發展概況

根據「推動閒置空間再利用操作參考手冊」(文建會 2003:19)，將閒置空間再

利用的發展思潮與脈絡作一整理，茲彙整如表 2-1：

表 2-1 閒置空間再利用之發展脈絡

二次大戰後	戰後都市重建迅速展開，許多老建築被視為無法適應新時代的需求和土地利益開發的阻礙，而被夷為平地。
1960 年代	舊建築與整體環境之發展及歷史關係之認知已經逐年提高。現代保存運動在世界各先進國家逐漸展開。
1970 年代	保存運動從原本只是和緩的社會運動與建築思潮，開始尋求可以讓舊建築活化之保存方式，再利用觀念於是逐漸興起。
1977 年代	國際著名的景觀建築師勞倫斯哈普林到台灣演講時帶來再利用的觀念，並且由馬以工先生為文「古屋的再循環使用」(1977)加以介紹。
1990 年代	再利用觀念流傳之後，我國也出現幾個具體案例，如：高雄歷史博物館、台北二二八紀念館、以及伊通、2 號公寓等替代空間的出現。
1997 年代	因為藝術家爭取華山藝文特區，以及台中二十號倉庫之實踐之後，使台灣之再利用從歷史建築延伸到閒置空間上。
2001 年代	文建會九十年度試辦閒置空間再利用實施要點施行之後，台灣可以說是進入閒置空間再利用之旺季。

法國當代思想家尚·布希亞認為：歷史建物再被利用時，是一種將新文化呈現於歷史性舊建物之中，建物空間所顯現出的歷史感，被當作新穎的「文化標誌」，反應了現代人對於新舊文化的追求。原文提及：「在古物中被取回的，不是真正的時間，而是時間的記號，或是時間的文化標誌。」(林志明譯，1997:82)

### 2.1.2 我國閒置空間再利用現況

行政院文建會推動閒置空間再利用工作，將閒置空間初步定位為：依法指定為古蹟、登錄為歷史建築或未經指定的舊有閒置建築物或空間，在結構安全無虞，而仍具有可再利用以推展文化藝術價值者；其意義乃在於生命力的重生、空間再生、建築空間回收及經濟價值，期能永續經營以發揮閒置空間再利用的功能。因而在社會需要與政策支持下，閒置空間已逐漸凝聚共識，成為落實文化環境改造的具體手段。

傅朝卿(2001)認為「閒置空間再利用」之意義除了保存部份或整體之史實性

外，還應替舊建築注入新生命，使建築物本身和周圍環境的人們共享舊建築之第二春。凍結一棟舊建築使其不再繼續破壞是一種相當消極之辦法，替舊建築尋求新的生命則是更積極之舉動。「閒置空間再利用」對今日人類營建環境特別有意義，乃是因為藉由此種保存策略，人類的過去可以被以「活」的面貌出現在今日，甚且與今世共同成爲將來之見證。

空間被閒置是原本「舊」使用功能的終結，再利用則意味著「新」功能需求的存在。當「舊」轉換到「新」不是用拆除重建的「取代」方式時，舊到新的「轉化」本身就是一種的「創造」，這種創造本身並非傳統古物保存式的經驗，而是要求了新的視野與承擔、新的價值訴求、要求反應當前的品味、現階段的技術能力、想像與情感，這種具現代訴求文化經驗的創意表現，才是閒置空間再利用行動的精髓。(許主龍，2006：19-20)

相較於國外，我國對於古蹟、歷史建築的保存運動較慢，真正開始於 1970 年代，本土文化漸受到重視，傳統建築成爲受保護的對象，但此時古蹟保存技術尚未成熟，古蹟保存的觀念停留於單棟建築的保存、地標式的整修，爲的是觀光與政治的目的，至 1980 年代文建會成立，文化資產保存法公佈後有了轉機，不僅古蹟的保護有了制度面的機制，有關保存方式、技術都有了較明確的規定，相關研討會、出國訪問、技術交流於焉展開，拓展原地保存的觀念，保存對象也由原先的單棟保存擴及街區，甚至是整體環境的保存，但台灣在文資法訂定的推行之初，保存運動是由少數的專家、學者與行政人員來執行，以保存古蹟與修護爲主要任務。(黃素絹，2000：9)

這種由上而下的保存模式一直到 1994 年，隨著文化政策的轉變，文建會提出「社區總體營造」的政策，然而，這個政策的展開不只是營造實質環境，更是期待建立社區成員對社區事務的參與意識，在良性的互動溝通模式下瞭解其環境發展中的權利與義務。(洪愨璜，2002：29)

古蹟的保存由官方主導地位加入民間參與，民間團體、學者、政府單位彼此開始有了互動，改變了傳統保存概念與作法，甚至結合地域發展、都市計劃與城鄉風貌保存，地方性特色逐漸受到重視，文化保存的對象轉移至具有地方色彩的歷史空間，不少未列入古蹟、歷史建築的閒置空間獲得再利用的機會，除能保存民眾的集體記憶，亦可由其空間特質尋適當的再利用方式延續生命週期。(黃素絹，2000：29)

## 2.2 文化創意產業之發展背景

「文化」是一種生活型態，「產業」是一種生產行銷模式，而兩者的連接點就是「創意」，「文化創意產業」所指的不僅僅只是「文化創意的產業」而已，而是要包括「生活文化的創意產業」。「文化創意產業」的核心價值應該是「創意」，所以在產業中找到「創意」，在生活中有「創意」，這樣才是「文化創意產業」的意義。

文化創意產業已然成爲一種全球性高度關注的新經濟型態，世界各國無論是以法令政策爲重點推展計劃、或是以教育環境形塑創意人才、亦或是由民間企業與政府合作，採資源整合和經營方式來打造具有特色以及富含創意美學的產業，從手工創作單品到成立地方文化館，乃至全國性的博物館和數位科技資源等方向的漸進發展，足見在知識經濟<sup>12</sup>領域下創意文化爲內涵的產業，已經深入社會各階層。

二十世紀初，人們對於「知識」的概念開始傾向於認爲「知識」的產生是和環境互動的結果。知識社會學派中的著名學者 Karl Mannheim 便認爲「除了數學及部分的自然科學外，社會不僅決定了人類觀念作用的表像，也決定了內涵」。美國著名的哲學家、教育家 Dewey 則認爲「知識是實用的、行動的與創造的，爲解決生活問題不斷改造的生活經驗，這種經驗透過不斷重組或改造，任何階段都有其價值，而且在生活歷程中不斷變化，使經驗的意義增加」。(黃群涵，2002)

當一家公司以服務爲舞台、以商品爲道具，讓消費者完全投入的時候，「體驗」就出現了。商品是有形的，服務是無形的，而體驗是難忘的。當消費者購買體驗時，他就是在花時間享受企業所提供的一連串身歷其境的體驗。體驗經濟

(Experience economy)：認爲消費是一個過程，當過程結束後，「體驗」的記憶將恆久存在。而提供體驗的企業及其員工，必須準備一個舞台，提供如同表演一樣的展示體驗。(夏業良、魯焯譯，2003:29-33)

文化創意產業能爲社會帶來多少經濟產值？根據聯合國世界文化報告，針對各國 1980 年及 1997 年文化貿易額所做的比較，包括荷蘭、香港、新加坡、南韓都呈現大幅成長；資料顯示，從 1980 年開始，全球文化商品的交易值，十年內從 950 億美元，迅速成長至 3,900 億美元。從經濟面來看，文化產業的經濟產值是展

---

<sup>12</sup>行政院經建會(2000) 推出「知識經濟發展發方案」，作爲規劃新世紀的經濟藍圖及國家經建計畫的主軸：知識經濟(Knowledge-base Economy)是直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成爲支持經濟發展的動力。

現各國競爭力重要指標。以個別國家來看，南韓文化產業－2001 年達文化產業市場總值約 100 億美元，出口金額則占韓國出口總值的 22%；根據英國文化媒體體育部在 2001 年發表的「創意產業專題報告」(Creative Industry Mapping Document)，英國創意產業的產值約為 1,125 億英鎊（超過六兆新台幣），出口值高達 103 億英鎊（約新台幣 5,700 億）。且在 1997 到 2000 年間，每年約有 9%到 15%的高成長（文建會，2003）。

根據行政院經建會統計 2001 年台灣文化創意產業，全部營業額為 5,200 億元，附加價值為 3,000 億元左右，其中建築設計產業附加價值 860 億元最高，廣播電視產業附加價值 504 億元次之。總就業人數約 32 萬人，其中設計產業及數位休閒娛樂產業之就業人數均超過 7 萬人居冠。(經建會，2004:2)

「漢寶德談文化」(漢寶德，2006:86-87)一書中提出：「創意文化產業」它是一種受市場供需條件支配的產業。它是文化的，有助於提升精神生活品質。它富有創意，要不斷的推陳出新，提高大家的生活美感。創意可以自傳統中尋找，但要經過消化，以現代的形式再現，解決了今天生活中的新問題。不能只守傳統工藝的軀殼，如果為了保存那另當別論，但不能以產業視之。因為談產業就要有市場。創意產業應以創新的概念，來提升生活的精神與物質水準而創發的產業。

人類學泰斗－泰勒 (E.Tylor) 為文化全球化下的定義：「包含一切知識、宗教、藝術、法律、道德、風俗，以及做為某個社會的成員所具有其他的稟性和習慣在內的總和。」(吳錫德譯，2003:9-10)文化是一個複雜的總體，由規範、習慣、行動總匯、表徵所形成，它是作為一個社會成員所應具有的。所有的文化皆具個別特殊性、地理及社會上的在地化。文化是某個既有語言中推論表達的客體，是團體及個人的認同因素，也是相異於他人的差異因素。

文化 (culture)，源於拉丁文 (cultura)，原意為對土地的耕耘和對植物的栽培，以後引申為對人的身體和精神兩方面的培養。美國政治人物 (Robert Kennedy) 羅伯·甘迺迪，將文化視為：「活得實實在在又有意義的感受」(Chris Smith,2005)；十九世紀英國文學理論家 (Matthew Arnold) 馬修·阿諾，將文化定義成：「透過人類歷史中的精神，讓我們從被記錄下來的人事物和已知的部份，理解這個世界，還有我們身上最珍貴的是什麼」(Chris Smith,2005)。另外，德國法蘭克福學派賦予「文化」最廣義的意義是：「人類的一切勞動成果，都被視為是文化產品；人類的一切活動，都被視為是文化的活動。文化是與人類存在和發展的各方面都密切相連的社會歷史現象，它體現和擔負著人類歷史發展以及歷史創造的目的和要求、成就

和命運、價值和選擇等。」(陳學明 1996：2-3)

## 2.2.1 文化工業

文化產業概念的形成與發展，早在 1940 年代中期便由法蘭克福學派的阿多諾和霍克海默出版《啓蒙的辯證法》一書，提出了「文化工業」<sup>13</sup> (Cultural Industry) 的概念。阿多諾以「工業」(industry)指稱此種新型的文化型態，是因為文化產品被標準化(standardization)與技術的理性(rationalization)所操控，但在文化領域中的創作(產品)應有其自身的特殊性，而這種差異性卻透過文化工業的影響，減損了文化產品的自主性藝術(autonomous art)內所蘊含的智識性(intelligibility)與有效性(validity)，故文化產物成爲一種具有「刺激性」又有「可操縱性」的商品。簡言之，在文化工業的生產下，所有的「文化產品」都是爲迎合大眾品味甚或是爲便於操縱大眾所製造出來的「文化商品」。他們使用一個新的術語：「文化工業」，就是「現代大眾文化」，即是在現代工業社會中的大眾文化。它的特色是：對於流行文化、藝術、市場、商品的結合，抱持著一種批判的態度。

儘管法蘭克福學派當時從哲學與藝術價值判斷的雙重角度對文化產業進行了否定性的批判，認爲它是資本主義技術統治下的工具。文化產品爲價值原則所主宰，並爲標準化大規模生產所控制。文化成了迎合世俗，束縛自覺意識的工具，妨礙了自主、獨立個人的發展。然而，法蘭克福學派對於“文化元素一旦與現代科技結合形成工業體系，就會產生巨大的影響社會的力量”這一現象的揭示，不僅創造了一個新的概念，而且也預示著一個巨大的新產業的誕生。

相對於法蘭克福學派的文化工業，當代消費文化社會理論家則是提出文化經濟學概念，呈現出文化活動與經濟生產二者之間所存在的相互作用，如Paul du Gay指出文化經濟學的概念<sup>14</sup>，一方面修正傳統政治經濟學在分析上對文化的輕視，另一方面則是突顯經濟的文化化(culturalized)發展趨勢，強調文化對整體經濟發展能發揮強大的作用，如：帶動整體都市意象的重塑、提升城市競爭力和地方凝聚力、對精神文化生活的提升和經濟復甦等功能，因而對整個社會帶來明顯的衝擊。

而文化創意產業與整個資本主義、全球化的發展關連，不論是在文化、藝術、政治、經濟或是在生活的本質、認知上等眾多領域都無法切割開來思考。它所代表的後現代主義特色是：對於文化與經濟、藝術與市場的結合，抱持正面而肯定

---

<sup>13</sup>陳學明著(1996)，文化工業

<sup>14</sup>張維倫等譯(2003)，《文化經濟學》，台北：典藏。

的態度。我們發現在一些藝術創作裡，商品本身與廣告已無法分開，因為創作者把流行、市場、生活、文化、街頭、語彙等元素，都放入創作裡當成一種意涵和素材去應用，所以文化創意產業的重點是性質的改變、方式的轉換、接受的多元反應。

所以文化創意產業必須從過去窄化的視框中跳脫出，回歸到產業的角度去了解文化與經濟在當代複雜的結合關係。文化的產業化，是源自文化所具有的特殊產業價值，其具有創意性、個別性，最主要的是強調產品的個性、地方傳統及其獨特性，並具相當的市場潛力，而非法蘭克福學派提出大量標準化而製造出的文化工業。

## 2.2.2 文化創意產業各國定義與政策及意涵

### 一、文化創意產業之定義

因著全球化與科技資訊的發達，文化創意產業在二十世紀後半期就在各國極力推動，並快速成爲一個世界潮流的新興產業。其中藝術家的創作與地方文化的特色是無可取代的關鍵，因爲藝術創作與藝術家的智慧，所展現的生命力和獨具地方特色的民眾文化生活圈是息息相關的。

文建會在 1995 年「文化產業研討會」中首先提出「文化產業化、產業文化化」之構想，此一「文化產業」概念，隨後成爲我國「社區總體營造」的核心。在全球化與科技化兩股力量的推進下，全球新經濟型態已轉變爲以創新爲主之知識經濟型態，而「全球思考、在地行動」更成爲二十一世紀之主流思維，因此於 2002 年正式將「文化創意產業」這項「文化軟體」列爲「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」其中一項，文化創意產業發展計畫，期待藉由結合藝術創作和商業機制，以創造具本土文化特色之產品，藉以增強人民的文化認同與增加產業的附加價值。

我國對文化創意產業（Culture Creative Industries）的定義是：「源自創意與文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。(這個行業是會用一種文化商品，或是一種文化服務的方式來呈現。) 其特性包括（文建會，2004：125-126）：1.就業人數多或參與人數多 2.產值大或關連效益高 3.成長潛力大 4.原創性高或創新性高 5.附加價值高。

上述這個定義參考了英國與聯合國對於文化創意產業的定義，英國政府的創意產業(creative industries)政策，是目前國際間產業別架構最完整的文化政策，定義是：「創意產業起源於個人的創造力、技能和才華，透過產生與開發爲智慧財產權後，具有開創財富和就業機會的潛力」。而聯合國教科文組織（UNESCO）關於

文化產業(cultural industries)的定義是：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。從內容上來看，文化產業可以被視為是創意產業，包含書報雜誌、音樂、影片、多媒體、觀光，及其他靠創意生產的產業。」

英國是全世界第一個將文化創意產業當作是國家文化政策並推動成功的，從1997年工黨上任後，便將創意產業當作是經濟發展的重心，它的產值在1997年有6億英鎊，到了2002年上升至112億英鎊，高居英國產業的第二位。

1980年代，日本學者日下公人從經濟學理論出發，對文化產業做出定義和闡釋：「文化產業的目的就是創造一種文化符號，然後銷售這種文化和文化符號。」這個定義既體現了文化與經濟的結合，也體現了哲學、心理學與經濟學的結合。

1990年代，美國人用“版權產業”來說明文化產業狀況，將文化產業視為“可商品化的信息內容產品業”。其“版權產業”分為核心版權產業、部分版權產業、分銷版權產業、版權相關產業等。

1994年，澳大利亞提出“創意之國”（Creative Nation）的口號，並製訂了第一份文化政策。

以下參考文建會委託台灣經濟研究院辦理之「文化創意產業產值調查與推估案」之計畫，針對文化創意產業基本定義之來源做整理，茲彙整如表 2-2：

表 2-2 各國文化創意產業定義說明

國家別	定義與說明
台灣	以文化與創意為核心，透過知識產權的生成、利用與保護，以創造財富與就業機會的產業。也就是「文化產業化」，以擴展文化創作的消費市場；而「產業文化化」則以文化內涵強化創意設計動力，提高產品的附加價值。
聯合國教育科學文化組織 UNESCO	主要為「以無形、文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業」。創意是人類文化定位的一個重要部分，可透過不同形式表現，其手段透過產業流程與全球分銷而被複製與提升，是構成一個國家經濟的重要資源。文化產業會對內容進行增值，並為個人與社會創造價值，是知識及勞力密集、創造就業與財富，並培育創意、支持生產與商品化過程中的革新。其內容是受著作權保障，並可以產品或服務形式呈現。

英國、紐西蘭、香港	那些源自個人創意、技能和才幹的活動，透過知識產權的生成與利用，而有潛力創造財富和就業機會。
加拿大	藝術與文化被界定為文化產業，包括實質的文化產品、虛擬的文化服務、亦包括著作權的基本概念。
丹麥	與文化領域相關之生產、購買、販售的商品或服務，及其藝術文化衍生類別。
芬蘭	將文化產業定義為一基於意義內容的生產活動。它強調內容生產，不再提工業標準，稱“內容產業”。
法國	文化產業一詞著重在可複製性，其文化產業包括傳統文化事業中，特別具有可大量複製的產業上。

## 二、文化創意產業之政策

藝術如何產業化？又如何成爲我們日常生活中的一部份？以好萊塢電影爲例，美國的電影工業它既是一個藝術也是一個商品，可以賣到世界各地。雖然創意文化產業並不全然可以像電影與成功販售的商品一樣可大量生產，但是就藝術文化的特質而言，是可以被保留與推動出來的。

整體而言，文化創意產業範疇涵蓋的內容與工作項目相當多元，納入產業價值鏈上下游的所有行業，包括在產業前端的設計開發、研究與發展；產業中端的生產製造、演出發表；產業後端的行銷推廣、活動支援、展演策劃等。無論是核心事業或周邊服務事業所產生的產業價值及就業機會實在相當可觀。

將經濟價值與文化價值視爲發展模型的構成要素，並且體認到經濟發展與文化變遷都具有長期的演變本質，這些均使得永續性概念成爲一個架構，藉此我們可以整合經濟與文化的共同發展。在「文化經濟學」一書中提到：這個永續性的概念已經反映在國際社會的發展策略上，例如：1998年4月於斯德哥爾摩(Stockholm)舉行的「政府間文化發展策略會議」上，經由150個國家代表同意，將文化政策列爲優先發展策略之一，以體現文化在發展過程中的普遍重要性。(張維倫等譯，2003:84)

王秀美(2004:17)在論文中歸納出我國文化政策的兩個重要階段：一是由「上至下」國家政策的形塑階段，另一個則是由「下至上」的民間意識抬頭階段。前者是國家政策形塑的二個時期：一是宣揚國策時期，二是文化資產保存時期；後者是民間意識抬頭的三個時期：一是社區總體營造時期，二是文化產業化時期，

三是文化觀光時期。

國外的文化政策以歐洲來說，有增加區域性特色以及促進歐洲國家以及各個城市、青年之間的交流認識，增加就業機會，和維護文化遺產為主要目標。加拿大政府對於文化產業有計畫性的支持製作生產和行銷的部分；澳洲政府從 1993 年開始一系列對於文化產業的推廣與計畫，以澳洲電影工業打入國際市場作為成功的範例。另外，日本的「教育、科學、文化部」則是以發展多媒體設計為主要施政項目。

北歐國家將文化政策視為一個獨特的場域，結合了文化、經濟和科技三個範疇，將文化產業放入文化政策的施政概念中，政府的角色不是干預文化經濟，而是建立一個適合導入文化經濟的平台。芬蘭認為文化的意涵將會在很多原本的商業機制中產生附加價值，也意識到其主要的競爭力在於高級人力素質以及先進的科技技術。芬蘭政府除了以公共基金作為文化企業的支持外，更積極鼓勵民間企業的投入，連結起文化和財經以及科技這些專業領域的合作，並成為具有市場競爭力的企業，長期來說，不以政府的補助作為主要的經濟來源，反而在政府的輔導下，成為能提供就業機會、促進經濟成長的火車頭。(吳宜珮，2003)

文化必須透過政策規劃、執行與評估之後，才能逐漸成形，所有民主國家的文化政策都不會是單一的，而是多元的政策類型(江岷欽，2006：82-84)。茲彙整如表 2-3：

表 2-3 各國政府文化主導政策之方向

國家	政策主導方向	說明
法國	由上而下，中央主導	認為中央到地方如果形成一條鞭的方式，配合政治體制運作，垂直整合跟橫向聯繫都能形成完整的資訊與政策網絡，讓政府對文化的政策可以有效擴張。
德國	由下而上，地方主導	德國將整個文化政策、文化和藝術視為全國重要的事務，並認為是生活的一部份，而不把它當作公共事務、或者全國性的政策來推動。
英國	由政府組織外的組織主導	英國過去成立一個藝術評議會，這是屬於體制外的，透過非政府的民間力量，讓文化政策跟內涵以採取資源的方式，由下而

		上做一個推動。
北歐挪威、瑞典等國	社會福利主導	因為這些國家的稅賦額高，所以採取社會福利補助的方式來處理，讓國家的文化在寬裕的預算下有效發展。
美國	資本主義，市場經濟導向	美國基本上採取資本主義，它的好處是：讓看不見的手自然均衡；壞處是：容易流於庸俗化，市場要什麼，它就發展什麼。

### 三、文化創意產業之意涵

我國政府為扶植文化創意產業，所採取的具體做法方面包括透過政策工具與跨部會工作加以發展，將文化創意產業的範疇設為 13 大類<sup>15</sup>(文建會，2003)。由經濟部、文建會、教育部與新聞局共同成立「文化創意產業推動小組」，負責協調、整合文化創意產業相關事宜，行政院文化創意產業發展指導委員會負責監督、掌握發展方向，希望藉此落實與推動文化創意產業的快速發展(經濟部，2004:3-5)。根據創意文化園區總結報告<sup>16</sup>第三章中提到，其兼具文化與經濟之意涵：

#### (一)文化意涵：

- 1.生活美學與環境美學之實踐：透過文化、藝術和產業結合，讓藝術家有更多發揮空間，讓生活與環境有更多的文化內涵，而強化文化藝術發展與地方產業、生活環境、地方形象、居民認同之實質關聯性。另外透過文化創意產品的媒介，文化活動可以是平價的、趣味的、生活的，而能具體實踐生活美學與環境美學，進而促使社會大眾更為接近文化。
- 2.文化自主性與產業價值之確立：藉由園區營造過程，結合地方生活經驗發掘地方特色，除能細膩對待各地方文化多元多樣的光譜與歧異性外，並能藉此確立各地文化之自主性。
- 3.文化基因的保存與傳播：透過文化基因的保存而魅力加值產品內容，以及文化創意產業化帶來的傳播效果，將可藉由文化消費建立集體的國家自身文化形象，共同分享和創造文化內涵，如：價值理念、文化認知。

#### (二)經濟意涵：

<sup>15</sup>台灣「文化創意產業」的範疇，係「文化創意產業推動小組」在第三次委員會議討論中，基於「催化創意生活產業發展，觸動文化創意產業新契機」的願景下，將「視覺藝術」、「音樂及表演藝術」、「工藝」、「設計產業」、「出版」、「電視與廣播」、「電影」、「廣告」、「文化展演設施」、數位休閒娛樂、「設計品牌時尚產業」、「建築設計產業」和「創意生活產業」等十三個類別列入推動範疇。

<sup>16</sup> 創意文化園區總結報告，p.3-2.3-3，文建會。

- 1.凸顯在地化即全球化的產業策略：藉由文化創意產業之發展，開發地方性、傳統性、創意性、手工性的文化資源，與地方產業作生態性地有機整合，建立所謂「內發型、地緣化、永續經營」的產業發展模式，在趨向全球化商品消費網絡的背景中，凸顯了「在地化即全球化」策略的價值。
- 2.藉由文化加值，創造產業附加價值：(1)就內需市場而言，台灣的內需市場規模小，若要提升產值，應從品質著手，增加產品的內容豐富度與文化特質，以營造附加價值。(2)就全球外銷市場而言，則需藉由具特色的產品內容與自身文化意涵來加值、增加產品的差異化，以維持、拓展產業的競爭力。

## 2.3 創意文化園區設置與發展

「文化創意產業發展計畫」的推動，是我國首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程，期望藉由開拓創意領域，結合人文與產業，創造高附加價值的經濟效益，為台灣帶來新的發展潛能與商機。其中，「創意文化園區」的規劃設置，是政府於 2002 年提出「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」中的旗艦計畫，試圖以「產業」結合「空間」的發展策略，使其成為文化創意產業的創意平台。為了實踐此一目標，特別選定台北舊酒廠、台中舊酒廠、嘉義舊酒廠、花蓮舊酒廠及台南北門倉庫群做為推動文化創意產業計畫之五大基地。<sup>17</sup>規劃成為五個「創意文化園區」，期望利用閒置的酒廠與倉庫為硬體設施的基礎藍圖，再運用軟體的專業管理使其能永續經營。

「創意文化園區」是要結合產、官、學各方的力量，以國外較弱的網絡為目標，因為產業如果只以國內為推廣，它的整個產值及範圍會有所侷限，所以我們要以國際的眼光來看，提升國家的競爭力、提高產業的附加價值，選擇適當的產業做最有力的推廣，建立介面、創造資源整合綜效，重建文化認同與城市記憶。另外，劉大和<sup>18</sup>(2004：88)也藉由國際經濟結構與勞動分工的角度，來說明台灣創意文化園區規劃與發展受世界經濟面的影響，認為未來的競爭力是以知識和文化

---

<sup>17</sup>文化創意產業發展計畫網站 [http://web.cca.gov.tw/creative/page/main\\_02.htm](http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm)

<sup>18</sup>劉大和藉由世界經濟結構轉型的時代趨勢因素，來推論台灣創意文化園區的設置政策，受以下三項國際經濟轉型特質的影響：

(一)90 年代初期，台灣興起第二波大舉向外投資的潮流，致使勞力密集產業外移，台灣的產業面臨重大變遷。(二)中國、東南亞、東歐與前蘇聯，這些國家相繼釋放勞力，繼而改變了世界資本主義市場結構。國際勞力市場於是重組，勞力密集的產業勢必將由上述這些國家承接。(三)從美國 1990 年 ICT 產業時代以後，世界於 2000 年首次成長萎縮，致使仰賴美國出口的臺灣經濟也身受其害。因此台灣勢必開始著手產業的轉型，才能確保競爭力。

作基礎。並在「文化創意區的概念與發展」一文中提出，建構創意文化園區必須具備三項功能系統：劉大和(2004：95)

- 1.「經濟系統」：從設計、生產、市場化到消費的整體生產環節之經濟體系的連結，並藉由園區做資源之結合與運用。
- 2.「國家創新系統」：整體的國家在各種領域上的創新能力，將園區的創新與國家整體的創新結合起來。
- 3.「園區內互動成長系統」：園區提供同領域或跨領域的專業人才，彼此之間以正式或非正式的交流 and 互動，藉此激發出更為寬廣的構思與尖端的技術。

透過文化園區的設置，除了可提供文化產業發展設置之場所，更重要的是藉由產業服務制度、文化產業培育中心等制度性設施，促使文化產業的群聚發展，構成資訊、知識分享與激發創意的平台基地。將文化產業的發展有效落實到實質空間區塊、經營與使用，並透過社會網絡資源的整合，以及空間內部所提供的互動機會，可以慢慢抵消對發展的不確定性問題，且協助小型文化廠商面臨的創作和生產空間的難尋、成本昂貴之問題，這就是九〇年代歐洲各城市開始積極發展的「文化區(cultural quarter)」或「文化產業園區(cultural industrial quarter)」的概念。

一個文化藝術的空間應該是多元的、異類的，而不是單一、自主的、排他性的。如果政府能夠提供不同的文化空間，那麼包含跨界的、多元的、前衛的創作藝術形式，才有可能發展。因為新的空間會產生新的可能性，而不是空間在滿足已經產生的文化形式。

Frost Kumpf 在《文化特區：城市更新的藝術策略》一書中指出：『藝術在都市發展所能發揮的作用，包括：美化與活化城市、提供就業、吸引居民與觀光、提高房地產價值、放大稅基、吸引高等教育工作者、建立創意的與革新的環境等。』地方文化產業園區的形成，則起因於創意產業的興起，創意人掌握創意資本，對於地點的選擇往往能夠帶動地區經濟的成長，且他們偏好多元化、包容性強、對新觀念採取開放的地區。(郭鑒 2007：83)

Santagata(2002)在《文化特區，所有權以及持續性經濟成長》一文中，將文化特區分為四類，分別為產業文化特區、機構型文化特區、博物館文化特區以及都會型文化特區。而其中都會型文化特區(Metropolitan cultural districts)，指得是藉由藝術以及文化服務來吸引民眾，抵抗經濟產業的減緩，並為城市塑造新形象。他並指出這一類型的文化特區有兩種基本的必要條件：

(一)整體做為文化特區的區域範圍不會太分散，該區域為閒置的工業建築物或未被

有關當局規劃的閒置區域。

(二)有代理機構負責特區內的規劃流程、管理支援以及文化活動的行銷。而這樣的機構體常延伸至私人企業。

根據美國勞工數據統計局資料顯示，近二十年來有超過三分之一的工作人口是屬於創意部門，例如：從事以科技為基礎的產業，像是科學、研發與工程類；或是藝術、文化、音樂、設計、醫療保健、金融保險業等等，以知識為基礎的專業工作。這樣屬性的人口理查·佛羅里達(Richard Florida)，在《創意新貴 II》一書中將其歸類稱為創意階級，並認為：「人有無限的潛力，經濟成長的關鍵在於使其潛力能發揮出來，而潛力得以發揮就必須有一種開放的文化。」(傅振焜譯, 2006:9-11) 並提出城市的經濟成長有三個重要的關鍵，分別是：科技(technology)、人才(talent)、包容(tolerance)簡稱三 T。

### 2.3.1 我國創意文化園區發展策略

在挑戰 2008 國發計劃中，文建會提出將五個酒廠規劃成為文化創意園區，除了在重要城市的市中心設置文化創意園區，使推動上具備得天獨厚的條件之外，在法規制度、租稅優惠方面也有規劃，並參考國外相關政策。

根據文建會創意文化園區總結報告中提及，我國推動五大創意文化園區發展計畫的相關策略<sup>19</sup>：由於五個園區預定地之實質空間規模有限，僅為示範性、依時空變遷而聚合之先導基地，其整體概念界定為：藉由實體空間（五大園區預定地、其他創作基地、生產基地）與虛擬空間（網際網路的運用）的建立，以形成產業群落，並建立產業分工與跨領域整合的架構（與其他生產基地、創作基地的連結），同時藉此創造足夠的市場需求規模。

園區與生產基地之連結策略為：

- 1.以園區為資源平台，結合產官學資源，透過網際網路、社群網絡之傳輸，向各創作基地、生產基地輸出業界所須之各項支援，如：研發成果移轉、產品開發諮詢、產品行銷、財務諮詢、策展支援、知識傳播、技藝傳承、跨界合作之媒合等。
- 2.各創作基地與生產基地支撐園區營造過程與永續經營所需之商品、空間氛圍塑造所需之素材，以藉由文化旅遊、文化消費環境之營造，深化文化土壤，刺激對文化創意產出之需求，帶動生產。
- 3.園區進駐者回饋地方之文化創意產業環境之整備，回饋形式可為：經驗傳承、作

---

<sup>19</sup>文建會創意文化園區總結報告，4-2 創意文化園區發展綱要計畫

品提供、業界輔導課程之參與設計與教學…等。(參考圖 2-1)

圖 2-1 創意文化園區與生產基地、地方文化環境之有機連結構想圖

資料來源：文建會創意文化園區總結報告—創意文化園區發展綱要計畫

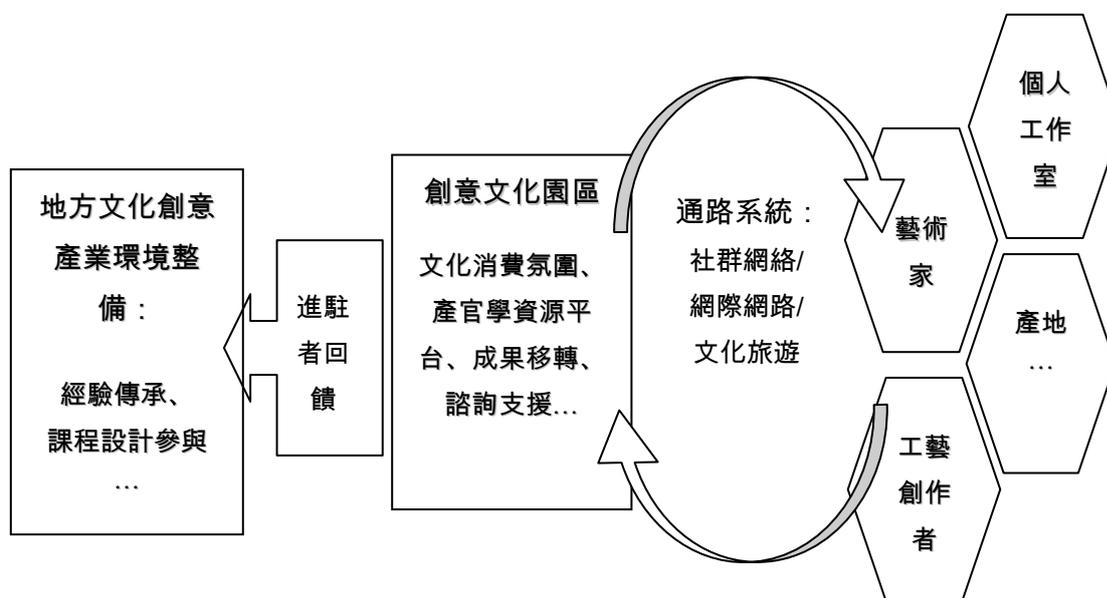


圖 2-1 創意文化園區與生產基地、地方文化環境之有機連結構想圖

### 2.3.2 國內創意文化園區之相關文獻

有關探討創意文化園區的相關文獻，目前做這方面的研究較少，藉由碩博士論文網共摘錄 7 篇，其涵蓋的範圍包括：園區設置政策、經營管理策略、土地使用規劃、經營團隊與產業選擇評估，以及產業形塑空間等論述，茲將重點整理如下：

蔡秉辰(2007)認為國內推動創意文化園區之設置，都還停留在以特定基地與特定活動的思考模式，忽略園區及周邊環境的需求。因此從公、學、產三方面進行探討園區設置之相關機制，發現公部門對於創意文化園區設置準則較為注重政策面的因素；而產業界則是注重園區發展與產業經營與開發之因素；最後學術界則介於兩者之間。黃淑晶(2005)以個案研究方式，採用加拿大溫哥華葛蘭湖島園區為成功案例參考，並指出葛蘭湖島園區的經營管理策略，從園區的定位、經營單位的選擇，軟、硬體的規劃、媒體的運用、第三部門的參與、監督等，都有一套完整的系統與制度，同時探討如何有效率的運用「經營軟體」來規劃管理華山創意

文化園區。

王卿韻(2004)從土地使用管制的角度出發，透過土地使用規範以及私部門的開發行為，以實質環境為界面，解決都市經濟層面的問題。藉由西方先進都市對推動創意文化園區相關執行機制的探討，來建立國內推動創意文化園區設置時應思考的問題架構，包含程序、組織、權責、執行工具之配合等。張秀慧(2004)認為國內創意文化園區的營運尚屬於起步階段，所以用營運團隊選擇和產業引進來作為評估準則，提出在選擇營運團隊的決策上，民營企業、顧問公司與非營利事業組織為優先考量的前三位。另外在選擇產業引進的決策上，以創意生活產業、工藝產業與設計創意產業為優先考量。

陳明億(2007)在花蓮舊酒廠創意文化園區生成過程之研究論文中，以園區運轉的原動力是花蓮寶貴的在地文化和傳統產業的操作方式。並探討以「文化」為主軸，透過創意來改善「空間」以及發展「產業」更加多元化的可能性。周杏春(2005)從「政府行政部門」、「行政法人」、「民間企業」及「非營利組織」之經營模式觀點，探討華山朝向複合式的經營模式運作，並配合園區開放區域將營利跟非營利的區塊作清楚切割，藉此誘因由民間去投資提高成功率進而帶動產業鏈。余志隆(2005)以環境藝術觀點進行研究核心，檢視華山創意文化園區內閒置空間所展現的創意效益，輔以案例分析及實證地區操作方式，進而提出文化產業形塑創意空間之發展。

曾才珊(2007)以國外文化產業發展之經驗教訓，對照國內現有發展文化創意產業之現況，找出要使台灣文化產業公私合作其公部門及私部門，應具備的合作要素，共有七項：1.獎勵研發、2.產業輔導、3.藝文活動共同舉辦、4.共同研擬行銷機制、5.協助產業進行國際交流、6.公私協力中心籌設、7.硬體設備及土地合作。茲彙整如表 2-4：

表 2-4 國內創意文化園區相關文獻整理

作者	學校／發表年	論文名稱	研究觀點
王卿韻	成功大學都市計劃學系研究所／2004	以土地使用管制角度探討台灣創意文化園區之推動策略	透過土地使用規範與開發行為，以實質環境為界面，解決都市經濟層面的問題。包含程序、組織、權責、執行工具之配合等。

張秀慧	成功大學企業管理研究所／2004	台南創意文化園區營運團隊選擇暨產業引進之多重準則評估	提出在選擇營運團隊的決策上，民營企業、顧問公司與非營利事業組織為優先考量的前三位。
黃淑晶	中山大學藝術研究所／2005	「創意文化園區」經營管理策略之研究－從加拿大溫哥華葛蘭湖島園區看華山「創意文化園區」	以個案研究方式，指出葛蘭湖島園區的經營管理策略，同時探討如何有效率的運用「經營軟體」來規劃管理華山創意文化園區。
周杏春	台灣大學政治學研究所／2005	「華山創意文化園區」經營模式之研究	從「政府行政部門」、「行政法人」、「民間企業」及「非營利組織」之經營模式觀點，探討華山朝向複合式的經營模式運作。
余志隆	輔仁大學景觀設計學系研究所／2005	創意文化園區產業形塑空間之研究－以華山創意文化園區為例	以環境藝術觀點，檢視華山創意文化園區內閒置空間所展現的創意效益與發展。
蔡秉辰	中國科技大學建築研究所／2007	創意文化園區設置準則之研擬	從公、學、產三方面進行探討園區設置之相關機制，認為公部門對於創意文化園區設置準則較為注重政策面的因素。
陳明億	花蓮教育大學鄉土文化研究所／2007	花蓮舊酒廠創意文化園區生成過程之研究	探討以「文化」為主軸，透過創意來改善「空間」以及發展「產業」更加多元化的可能性。
曾才珊	中興大學農村規劃研究所／2007	以公私合作模式發展台灣創意園區之研究	找出公私合作應具備的要素，有七項：1.獎勵研發、2.產業輔導、3.藝文活動共

			同舉辦、4.共同研擬行銷機制、5.協助產業進行國際交流、6.公私協力中心籌設、7.硬體設備及土地合作。
--	--	--	---

## 2.4 我國五大創意文化園區概況

文建會大力推展文化創意產業，並設置「創意文化園區」，期望能帶動地方的文化創意產業，至少可作為展示的窗口，促進藝術與企業之間的合作。自 2002 年起，基於推動「閒置空間」計畫，選擇菸酒公賣局民營化後閒置的酒廠，進行舊空間活化再利用。而未來五大園區之發展，須依園區所在之都市功能與地域發展特性，來界定其設置定位（文建會，2003）；根據五大園區所在城市（台北市、台中市、嘉義市、台南市、花蓮市）不同之區域功能與特定之文化、生活模式、文化消費習慣等課題，可分為：

- 1、「都會型」創意文化園區：台北創意文化園區、台中創意文化園區。
- 2、「城鄉型」創意文化園區：嘉義創意文化園區、台南創意文化園區、花蓮創意文化園區。

### 2.4.1 台北—華山創意文化園區

「華山創意文化園區」<sup>20</sup>的前身—台北酒廠(位於台北市中正區八德路一段一號 2 樓)，面積共計 7.21 公頃，創設於民國 5 年(西元 1916 年)，原本為民營的「芳釀株式會社造酒廠」，專製清酒、蝴蝶蘭、人參酒，後於西元 1922 年日本政府借用這座造酒廠，並開始生產日本皇軍用酒。民國 34 年台灣光復以後，更名為「台灣省菸酒公賣局台北第一酒廠」，改為公營的單位，在諸多酒類產品中，又以「紅標米酒」聞名全省。爾後，隨著經濟發展，位居地價昂貴的第一酒廠，因製酒所產生的水污染和處理成本問題難以克服，遂決定配合台北市都市計畫，於民國 76 年把整個工廠遷到林口，酒廠歷史從此劃下句點。

遷廠後，昔日的酒廠用地便荒置了數年，之後藉由藝文界與官方政策的努力運作下，「華山藝文特區」導向文化創意產業的發展空間。直到 2002 年 6 月被納

<sup>20</sup>文建會創意文化園區總結報告—第二章計畫範圍第二節 p.2-9

入了「2008 國家發展計劃」的政策之中，便由文建會接手執行「文化創意園區」的計劃，為開始各項活動的積極推展。

#### 一、園區背景：

(一)原為台北酒廠使用，民國 76 年開始閒置，原屬台灣菸酒公賣局經管之土地，於民國 93 年 6 月變更為文建會經管。

(二)創意文化園區總面積共計 7.21 公頃，文建會持有土地面積約 5.56 公頃。

(三)「華山創意文化園區」於 91 年 10 月通過，「變更台北市中山北路、忠孝東路、新生南路、長安東路所為地區」(華山地區)都市計劃，將之規劃為「創意文化專用區」<sup>21</sup>。

(四)「華山創意文化園區」目前已規劃的面積約為 10,312 坪(包含既有建築再利用及 ROT、BOT 規劃新增量體)。

#### 二、園區規劃使用概況：

華山藝文特區在第一期計畫中(92-96 年)，重點工作即是進行階段性的硬體建設與環境的整備，希望以公部門的力量建構完善的空間條件，進而達到提供藝術產業良好的發展環境，直至目前為止已投注相當的經費，整建了包括園區各棟古蹟(如：烏梅酒廠、高塔區、煙囪)的修復工程、歷史建築(如：四連棟、米酒作業廠)修繕工程，同時也將基礎設施工程及水電設施更新，另外重新加以規劃園區內的網路以及電信設施，以提高並符合未來之需求。

陸續開放果酒大樓、四連棟、烏梅酒廠、行政大樓、車庫工場、高塔區、米酒作業廠、再製酒作業廠、包裝室、維修工廠等。以自由、開放、低場租的營運方式，吸引喜愛創意的人才在此聚集，以 95 年度為例，總計受理了 168 檔的藝文活動，入園參觀人次達到 250,000 人，足見其所產生的群聚效應，並已漸漸形成一個創意生活圈。

#### 三、目前經營模式：

華山經營模式依「促進民間參與公共建設法」(簡稱「促參法」)引進民間參與，旨在塑造「華山創意文化園區」成為一處兼具藝文展演、創意產業交流平台、消費性設施之場域，逐步建構文化創意產業展示基地。目前文建會以促進民間參與方式分三階段、三區塊來開發「華山創意文化園區」。

(一)「電影實驗場」：提供電影藝術推廣及人才培育之基地，採「營運、移轉」(OT)方式進行。由文建會提供完成之電影放映空間及內裝設備設置，交由營運團隊經

<sup>21</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.28。



## 2.4.2 台中創意文化園區—TADA Center

「台中創意文化園區」<sup>22</sup>的前身—台中酒廠(位於台中市南區復興路三段 362 號)，面積 6.3 公頃，自 1916 年日治時期在都市計畫與市政工程下設立，因為鐵路貨運、新興街廓與其自然地形為酒廠提供了良好的發展環境，生產清酒、米酒與糖蜜酒等等，為大正製酒株式會社的台中工廠。台灣光復之後台灣菸酒公賣局將其正式命名為台中酒廠，沿用至今。受到平衡中美貿易逆差與WTO影響，酒廠民營化之後於 1998 年遷至台中工業區，此後偌大的廠房便閒置於此。民國 91 年台中酒廠通過審查被登錄為歷史建築，自文建會 2002 年接手以來，極力規劃為「文化創意園區」，並從 40 棟的酒廠建築，挑選 8 棟，規劃為工作坊、展覽空間、小型實驗劇場及多功能會議展演中心。

### 一、園區背景：

(一)創意文化專用區總面積 6.3 公頃，由文建會經管的面積約為 5.6 公頃，除基地東北角正義路上，小段土地與建物為菸酒公司資產，其餘土地於 91 年 7 月交國有財產局經管至今，目前辦理土地撥用至文建會尚未全部完成。

(二)95 年 4 月 4 日經內政部營建署審查通過，「變更台中市都市計畫主要計畫」(包含部分住宅區、商業區、停車場用地及道路用地)規劃為創意文化專用區，台中市政府也於 96 年 2 月，通過都市計畫細部計畫變更審查。

(三)「創意文化專用區」<sup>23</sup>共分為三區：法定容積概估約為 43,479 坪。

### 二、園區規劃及目前使用概況：

台中創意文化園區於 93 年開始研擬整體規劃發展並進行硬體空間的修繕整建工程，園區建築物以工廠為主，在建築工法上具有特色，多為日據時期之磚造建築或光復初期 RC 構造建築，這些建物大多具藝術與歷史價值，酒廠全區於民國 91 年經台中市政府登錄為歷史建築。園區內設有文建會中部辦公室，加上 96 年 10 月 17 日文化資產總管理處籌備處單位人員進駐，所以是一個結合公部門辦公室與創意文化園區共同使用的多元空間。

目前園區規劃有行政辦公區、工坊區(小型實驗劇場、木工坊、金工坊、設計工坊)、展演區(常設展覽、邀請展覽與國際展覽)、生活機能區(建築設計圖書館、咖啡區、書店、多功能會議展演中心與綠帶休憩區)、專業研究機構(建築中心、設計中心與檔案資料庫)、台中都市願景館等等區域。

<sup>22</sup>文建會創意文化園區總結報告—第二章計畫範圍第二節 p.2-19

<sup>23</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.48。

李英瑋(2006a：94)從文化政策發展的方向提出，「台中創意文化園區」如果沒有該地域社群深度參與的開發案，最終都將因為公部門的退出而衰亡，導致另一次政策的失敗；也唯有在開發階段即加強各團體間的互動聯繫機制，才能使文化政策發展厚植於該地域。另外李英瑋(2006b：6)指出，公部門對於台中舊酒廠的開發，目前雖有 TADACenter(台灣建築、設計與藝術展演中心)的定位，但對其定位持彈性變化的態度，且社會大眾及群體對文建會的規劃內容並不瞭解，甚至可說是全然陌生。對於台中舊酒廠的開發，有許多在地社群對該場域抱持各種不同方向、層次的期待，同時公部門也投入大量經費進行文化政策的推動。(下圖 2-3 為「台中創意文化園區」現況分析圖，資料來源：文建會創意文化園區資訊交流入口網)

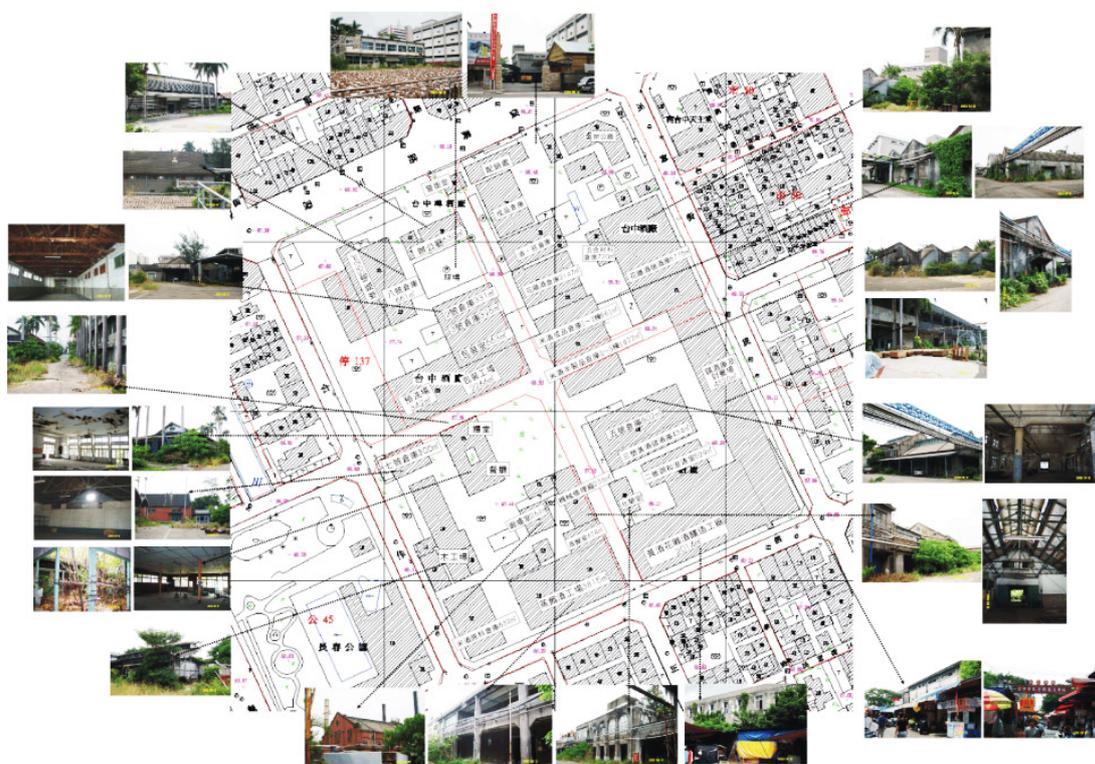


圖 2-3 「台中創意文化園區」現況分析圖

### 2.4.3 嘉義創意文化園區

「嘉義創意文化園區」<sup>24</sup>的前身為嘉義舊酒廠(位於嘉義市中山路 616 號)，面

<sup>24</sup>文建會創意文化園區總結報告—第二章計畫範圍第二節 p.2-31

積 3.99 公頃，興建於日治時期。昭和大正年間，為日本人經營的大正製酒株式會社嘉義工場，當時酒類開放民營；民國 11 年，日本首先在台灣實施菸酒專賣制度，民營千餘家酒坊全部被總督府徵收合併，於是嘉義酒廠成立了，先隸屬於台灣總督府專賣局台南支局，民國 13 年改隸為嘉義支局，到了民國 46 年改名為嘉義酒廠。

嘉義舊酒廠原為高粱酒廠，是台灣唯一生產高粱酒的地方，位於嘉市商業活動頻繁地區，由於場地不敷使用，於 1999 年遷移嘉義民雄工業區。近幾年經過官方與地方民間團體之熱心人士積極致力於嘉義舊酒廠的保存與再利用之相關工作，原址於 2002 年 5 月 14 日通過審查，將嘉義舊酒廠登錄為歷史建築。並於 2002 年 6 月列入文建會挑戰「2008 國家重點發展計畫」，期盼透過「創意文化園區」的推動，提升地方人文素養、帶動南台灣藝文風氣、並開創地方產業新商機。

#### 一、園區背景：

(一)原為嘉義酒廠使用，民國 88 年酒廠業務結束，土地所有權移交國有財產局，91 年 9 月撥給文建會經管。

(二)94 年 11 月 21 日完成「變更嘉義都市計劃」(部分住宅區、機關用地、停車場用地) 為創意文化專用區。

(三)「創意文化專用區」<sup>25</sup>總面積為 3.99 公頃，法定容積概估約為 20,250 坪。

#### 二、園區規劃及目前使用概況：

嘉義創意文化園區於 93 年完成整體規劃案的發展方向，但在有限的經費分配下，只能辦理土地、建築撥用及部分設施的清查工作。另外，園區因為經費編列不足的情況下，目前尚未做建築整修及興建基礎的公共設施與環境整建之工程，所以無法引進民間資金參與投資和進駐。園區未來的主要工作項目<sup>26</sup>：

##### (一)環境整備計畫(環境面)：

園區目前的閒置空間內，尚有許多製酒產業的生產機具設備，可做多元的空間運用與規劃。二期計畫首要工作包括：歷史建築修復再利用工程、基礎空調系統建置、公共空間建置計畫、基礎環境整理與維護工作等等，以利後續經營管理團隊的設備與文化資源的進駐。

##### (二)經營管理計畫(產業面)：

在環境整備完成之後，進行營運執行評估之管理團隊甄選、相關法令管理措施訂定、民間參與投資措施推展等，期望藉由公私合夥機制推動整體環境改造及

<sup>25</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.85。

<sup>26</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.90。

園區發展。

(三) 園區引入內容產業計畫(市場面)：

藉由地方文化活動、文化創意交流計畫等，相關活動之舉辦及經營管理人才培訓計畫，來提高文化活動參與度並促進各領域交流機會，藉此協助推廣地方文化產業化。

未來嘉義文化園區定位在一嘉義傳統藝術創新中心，將努力實踐傳統技藝與傳統技術之轉型及創新。傳統技藝包含：手工藝與表演藝術；傳統技術則是園區本身所保存的酒文化資產。另外計畫建立「製酒技術博物館」之軟體資源，希望發展酒廠觀光休閒文化旅遊，並結合地理位置上與嘉南一帶連接的觀光資源，如阿里山的森林生態與嘉南平原豐富的農耕生活環境旅遊資源。

(下圖 2-4 為「嘉義文化園區」酒廠現況分析圖，資料來源：創意文化園區 p.2-36)



圖 2-4 「嘉義創意文化園區」現況分析圖

#### 2.4.4 台南創意文化園區

「台南創意文化園區」<sup>27</sup>面積只有 0.97 公頃，位於台南市北門路二段 16 號，北門路及公園南路交界路口，東側鄰接縱貫鐵路，南鄰台南火車站，前方面向台南市中山公園，為台南市區規模較大之綠地空間。與國立成功大學校區以鐵道相隔。

區內土地及建物皆為公賣局台南分局之倉庫使用，並列為菸酒公司財產，目前正進行辦理產權撥用至文建會。

##### 一、園區背景：

(一)原為台灣菸酒公司台南營業所使用，於民國 95 年 10 月完成搬遷事宜，並同時撥給文建會經營。

(二)94 年 4 月通過內政部都委會審議並公告實施「變更台南市主要計畫」(部分機關用地、住宅區)，為創意文化專用區。

(三)「創意文化專用區」<sup>28</sup>交由文建會經營的面積約為 0.61 公頃，屬於「台南創意文化園區」的法定容積概估約為 4,538 坪。

##### 二、園區規劃及目前使用概況：

「台南創意文化園區」與「嘉義文化園區」的情況類似，都因為經費編列不足，所以未能進行建築整修與環境基礎設施之工程，但因建物陸續出現屋瓦掉落的情形，未免古蹟持續敗壞損毀，文建會於 95 年 6 月即展開古蹟主體修復及設計監造的工程。以園區目前建築空間格局來看，腹地太小，所以必須朝向育成中心的方向，並與周邊學校資源相結合(如：台南藝術大學之音像藝術與視覺藝術，以及成功大學之設計學院等系所合作)。園區未來規畫定位朝動漫中心發展。

張秀慧(2004)在論文中提出，「台南創意文化園區」營運團隊選擇引進產業評估方面，認為園區所引進的產業最重要的是必須具有市場發展潛力，且能促進地方發展、提升地方特色與文化水準。在選擇引進產業的優先順序上，創意生活產業與工藝產業最受青睞，顯示這兩項產業在台南地區是比其他產業更有競爭力的，而設計創意產業則可能發展成為第三項具有城市特色的產業，至於表演藝術產業、數位藝術產業與視覺藝術產業，則可待未來重點產業較具規模後，再行規劃。(下圖 2-5 為「台南文化園區」倉庫現況分析圖，資料來源：文建會創意文化園區資訊交流入口網)

<sup>27</sup>文建會創意文化園區總結報告—第二章計畫範圍第二節 p.2-46

<sup>28</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.95。

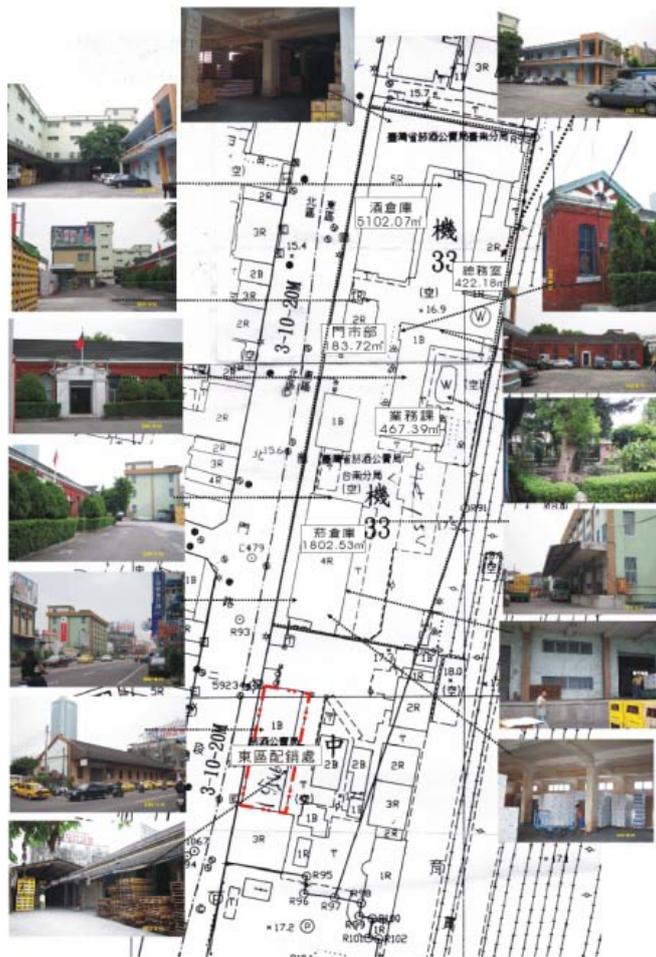


圖 2-5 「台南創意文化園區」倉庫現況分析圖

#### 2.4.5 花蓮創意文化園區

「花蓮創意文化園區」<sup>29</sup>的前身為花蓮酒廠，面積共計 3.38 公頃，位於花蓮市中華路 144 號，於西元 1913 年時，「宜蘭振拓株式會社」在花蓮港廳花蓮港街租得土地 1520 坪，並成立「花蓮港工場」（今花蓮酒廠舊址），以製造紅酒、米酒為主。

依據文建會委託花蓮縣文化局代辦「花蓮舊酒廠創意文化園區整體規劃、建築環境暨使用需求調查案」之規劃構想，園區未來對於藝文展演活動及文化創意產業之引入原則，將以創意為基本核心，分為文化（Culture）、休閒（Relax）、教育（Education）、藝術（Art）、旅遊（Tour）、資訊（Information）、多元（Variety）、

<sup>29</sup>文建會創意文化園區總結報告—第二章計畫範圍第二節 p.2-56

交流 (Exchange) 等 8 個向度，讓花蓮地區之人文藝術產業在園區開花結果。

#### 一、園區背景：

(一)原為花蓮酒廠使用，在民國 91 年 9 月點交國有財產局經營，民國 92 年 2 月變更為文建會經營。民國 91 年 10 月，考量廠區內既有建築之保存，花蓮縣政府文化局將全區登錄為歷史建築。

(二)民國 95 年 4 月委託辦理「變更花蓮都市計畫」為創意文化專用區。

(三)「創意文化專用區」<sup>30</sup>總面積 3.38 公頃，法定容積概估為 15,000 坪。

#### 二、園區規劃及目前使用概況：

花蓮縣政府辦理花蓮市都市計畫第二次通盤檢討時，將變更為「歷史風貌公園用地」，政策上有意保留具保存價值之建築，其餘拆除作為開放空間使用。未來園區發展配合舊市區休閒旅遊及商業活動及歷史文化保存之政策思考，將藝文活動進一步引入，以豐富商業區的活動內涵，為此區創造新的都市發展利基。(下圖 2-6 為「花蓮文化園區」現況分析圖，資料來源：文建會創意文化園區資訊交流入口網)

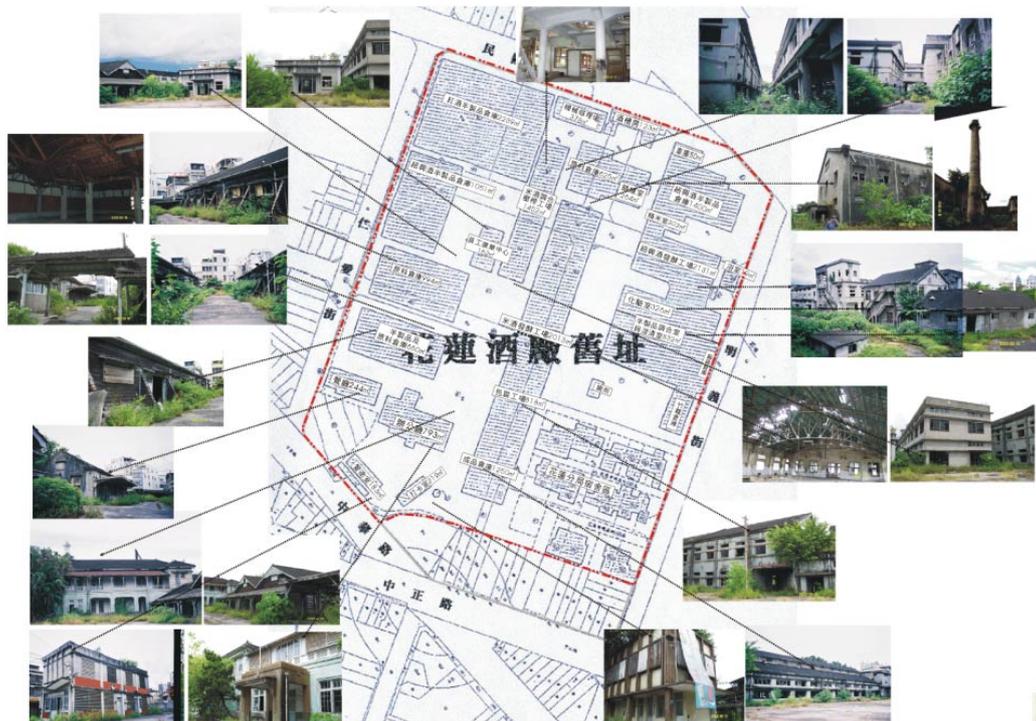


圖 2-6 「花蓮創意文化園區」現況分析圖

<sup>30</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.68。

## 2.5 以台中創意文化園區之歷史背景與發展概況做本研究基地探討

### 2.5.1 台中創意文化園區歷史沿革

台灣酒業的發展文化，首先是由民間小量釀造，後來開始工廠製作、徵收酒稅，及至官營官銷的專賣制度。關於酒類專賣制度的形塑背景，本研究彙整相關資料，將其時空背景與歷史沿革分成四個發展階段<sup>31</sup>：

#### 一、日治時期的發展

##### (一)草創與專賣制度實施時期

1922年7月1日台灣總督府在台灣地區實施酒類專賣制度，在此之前約有214家私營酒廠林立，而在台中市區內的「大正製酒株式會社台中工場」，是當時全台最大的清酒工廠，以「蘭丸」和「榮丸」品牌著稱。當時「台中工場」的廠房是在1916年興建的木造建築物，興建經費用為十萬零四十八元。

##### (二)總督府徵收「大正製酒株式會社台中工場」，更名為「專賣局台中酒工場」

1922年實施的酒類專賣，只有台灣總督府專賣局可以生產、販賣酒類，同年4月於台中市內設立「事務所」辦理徵收事宜，直到7月1日將「台中工場」徵收，並延續製酒的作業。而「大正製酒株式會社台中工場」，也更名為「專賣局台中酒工場」。收歸國營後，因中部是稻米產地故開始生產民眾日常需求之米酒，當時的米酒分為「金標」與「赤標」兩種等級。

#### 二、台灣光復後的發展

從「台灣行政長官公署專賣局台中酒工場」更名為「第五酒廠」

台灣光復後，國民政府保留專賣制度，原來的「台灣總督府專賣局台中酒工場」改變為「台灣行政長官公署專賣局台中酒工場」，之後因為成立台灣省政府，故將「專賣」改為「公賣」，所以變成了「台灣省公賣局」，而原本的「台中酒工場」更名為「第五酒廠」。之後菸酒公賣局為識別便利之故，再度將其更名為「台中酒場」。更名後開始研發新產品，包括烏豆酒、黃酒、紹興酒以及花雕酒等種類。

#### 三、遷廠至台中工業區

由於台中市歷經幾十年的都市發展，原本的酒廠在日治時代是位於「郊區」，但現在已變成了市中心，80年代的酒廠，變成了都市發展的阻礙，況且酒廠本身也面臨了廠區狹小，生產線無法擴充及污水處理等問題無法解決，故公賣局於1993

<sup>31</sup> 台中酒場舊址保存與整體再發展研究報告書，2001，文建會，p.2-1~2-3。

年開始在台中工業區動工興建新廠，並於 1998 年 7 月 21 日正式遷入新廠。位於台中市舊廠的部份廠房，則充當儲存庫使用，另有部份則因荒廢、無人管理而棄置。

#### 四、設置台中創意文化園區

到了 2002 年行政院提出「挑戰 2008 國家發展重點計畫」，其中爲了整備國內文化創意環境，而規劃了五大創意文化園區，將台中酒廠舊址列爲其中之一，並開始進行保存與再利用。直到 2005 年台中創意文化園區正式更名為「台灣建築·設計與藝術展演中心」簡稱(TADA)。

#### 2.5.2 台中創意文化園區發展概況

以下將(TADA)基地發展特質分爲外部資源與內部資源：

##### 1. 外部資源

台中市位居台灣中部地區，不僅是聯絡中部五縣市(南投縣、彰化縣、台中市、台中縣、苗栗縣)的交通樞紐中心，更是南來北往的交匯站與主要出入口，其地理環境非常優渥。而中部地區有高達六百萬人口的經濟發展條件，與學術文化發展的教育系統，亦是台中創意文化園區利基在此的有利點。

##### (1) 自然環境

- a. 氣候：台中市氣候涼爽雨量適，平均年溫度攝氏 23.4 度。
- b. 地理：位居台灣中部台中盆地的中央，地勢平坦，市區內有多條溪流穿越。
- c. 藍綠帶系統：在藍帶系統方面，主要流經台中市中區的河川有柳川及綠川，目前這兩條河川因爲配合市府城鄉風貌相關計畫的推行，均有景觀改善計畫有助提升整體的河岸空間品質。在綠帶系統方面，目前台中市綠園道約有 13 處，每人擁有綠地比例亦相當高。

##### (2) 人文環境

- (a). 歷史沿革：據記載光緒 15 年，劉銘傳即在台中市興建臺灣省城(在現今國立台中高農附近建築南門城門)，奠定了商業發展的基礎，光緒 31 年，因爲縱貫鐵路的開通，更提升了台中市的地位。
- (b). 人口概述：台中市歷年來的人口成長，由民國 65 年到 91 年間，平均約爲每年 2.99%，又以南屯區的成長最快。本基地所在的南區則是早期開發的五區中人口成

長最快的，目前人口約為十萬人<sup>32</sup>。

(c).文化特質：

(1)文化園區

以台中市整體空間結構分析，未來「文化園區」分佈將呈現區域特色及角色功能均衡分佈的情況；如七期新興之「國際文化藝術園區」（包含規劃中之古根漢美術館、國家歌劇院、及新市政中心）、西區之中部科學園區、規劃中水湳機場國際展覽園區、北區之大坑生態園區及本計畫以歷史建築再利用及舊都市再生為主體之「台灣建築·設計與藝術展演中心」，呈現不同之功能角色並達成都市均衡發展狀態。未來創意文化園區結合週邊之「戰車基地國家圖書館台中分館」、「台糖休閒購物中心」及「20 號倉庫藝文特區」，可形構東南區塊整合發展計畫，不但能帶動東南區塊舊都市地方經濟再發展，亦能達到都市五大園區不同功能均衡發展目標。

(2)週邊地方文化館資源分佈

台中市具有豐富之地方文化產業資源；如計畫中之西區蕃薯博物館、西屯農會穀倉地方產業中心、北屯區之后庄社區生活博物館、南屯之犁頭店生活博物館、寶山社區文史館及中區壽峰美術館等等，每一個地方文化館皆具有自己獨特的特色與環境資源，並經由在地社區自主的動力去營造屬於自己的空間。

(3)週邊歷史文化資源分佈

「台灣建築·設計與藝術展演中心」位居台中市都市中心，週邊蘊含非常豐富的歷史文化資源；如中正路歷史文化街區、市役所、市政府交通局、孫立人將軍紀念館、台中刑務所演武場、放送局、文英館、台中市市長館邸及其他古蹟建築.....等等歷史文化資源，此些資源為居民歷史情感與共同記憶的空間，具有凝聚地方意識與突顯歷史文化風貌的功能，以園區為起點，藉由資源網絡連結及地方產業聯盟機制，串聯各個歷史文化景點，如此可創造一連串歷史記憶的空間，讓觀光客可體驗不同經驗與歷史情境的場景，強化台中市空間的人文氣質。

台中市大專院校共有 13 所，其中包含國立大學 3 所，私立大學 4 所；國立技術及專科學校 2 所，私立技術及專科學校 4 所，計有：私立東海、逢甲大學、中國醫藥學院、中山醫學院、中台醫護技術學院、嶺東、僑光、修平技術學院、國立台灣體育學院、台中師院、台中技術學院、台中護專、中興大學。目前台中市正積極鼓勵各大專院校建置育成中心，共同合作推動專案教學改進計畫，使學術

<sup>32</sup>台中酒場創意文化園區整體規劃，2004，文建會 p.2-1~2-5。

資源能夠提供地方發展之需要，促進台中市邁向國際化都市發展。

### (3)交通環境

「台灣建築·設計與藝術展演中心」位於台中市市中心樞紐位置，具有便捷之交通運輸系統，連結週邊城鎮及都市中心；如其位於火車站後站出口，可運用地下道藝文展示廊連結前站商業人潮，與市中心之「舊市區、心地圖」城鄉風貌發展計畫連結。緊鄰之復興路，亦為台中市連結週邊城鎮之主要省道。而火車前站及干城站可藉由中港路、中清路及五權西路轉運自高速公路而來之大眾運輸人潮，並可藉由中港路連結台中港港都藝術中心。將為台中市建構完整便利的行車及人行系統，如此可減緩未來園區所帶來之大量人潮及交通衝擊，帶動觀光經濟效益。

## 2. 內部資源

### (1) 園區規劃

目前園區與中部地區大學院校建築以及設計相關系所均有資訊交流，並且引進對數位建築領域有相當成效的系所，進駐園區內發展，使園區能成為一個在建築設計領域方面的專業創新育成中心。在功能上並將園區區分為五大區域<sup>33</sup>：

#### (a) 建築產業中心(Enterprise)：

園區為企業主，提供產業界與文化藝術界、創意設計界交流，將文化藝術導入機制、提供產業商業諮詢、辦理招商、減稅、舉辦並行銷其藝文活動等，展現出企業中心的功能。

#### (b) 展覽中心(Exhibition)：

園區提供展覽設施經營、專業策展計劃、展演經紀與活動規劃、出版與行銷和廣告企劃等功能，預期讓國內創意產業與國際經紀市場接軌。

#### (c) 建築、設計研究交流中心(Exchange)：

此一交流中心包括文化、藝術、知識、技術、資訊、設計、產品資訊等各項領域的交流，提供文化藝術界、產業界、創意設計界及社區居民交流互動之「創作領域」。

#### (d) 國際建築研習暨創新育成中心(Education)：

園區設置創意學苑，提供一個「學習場域」，可以舉辦學術研討會、文化藝術

---

<sup>33</sup>文建會文化創意產業發展第二期計畫，創意文化園區推動計畫，文建會 p.55-56。

和傳承活動、人才培訓、社區講座等等，建構創意設計資料庫及人才庫。

(e) 園區娛樂中心(Entertainment)：

在台中市區提供一處藝文廣場，在園區內並有可以作為觀光客生活體驗的工坊和藝術市集等，提供了高品質的藝文購物空間，可促進文化消費與觀光休閒活動的功能。

根據文建會規劃 TADA 的功能，除了建築、設計與藝術相關領域的事務推廣之外，還包括推動公共政策、國際發行出版業務與設計博物館、展覽與國際交流策劃，以及國內建築文化補助基金的審理等各項業務。下圖 2-7 台灣建築・設計與藝術展演中心，第二期計畫之任務內容圖示。(資料提供：文化資產總管理處)

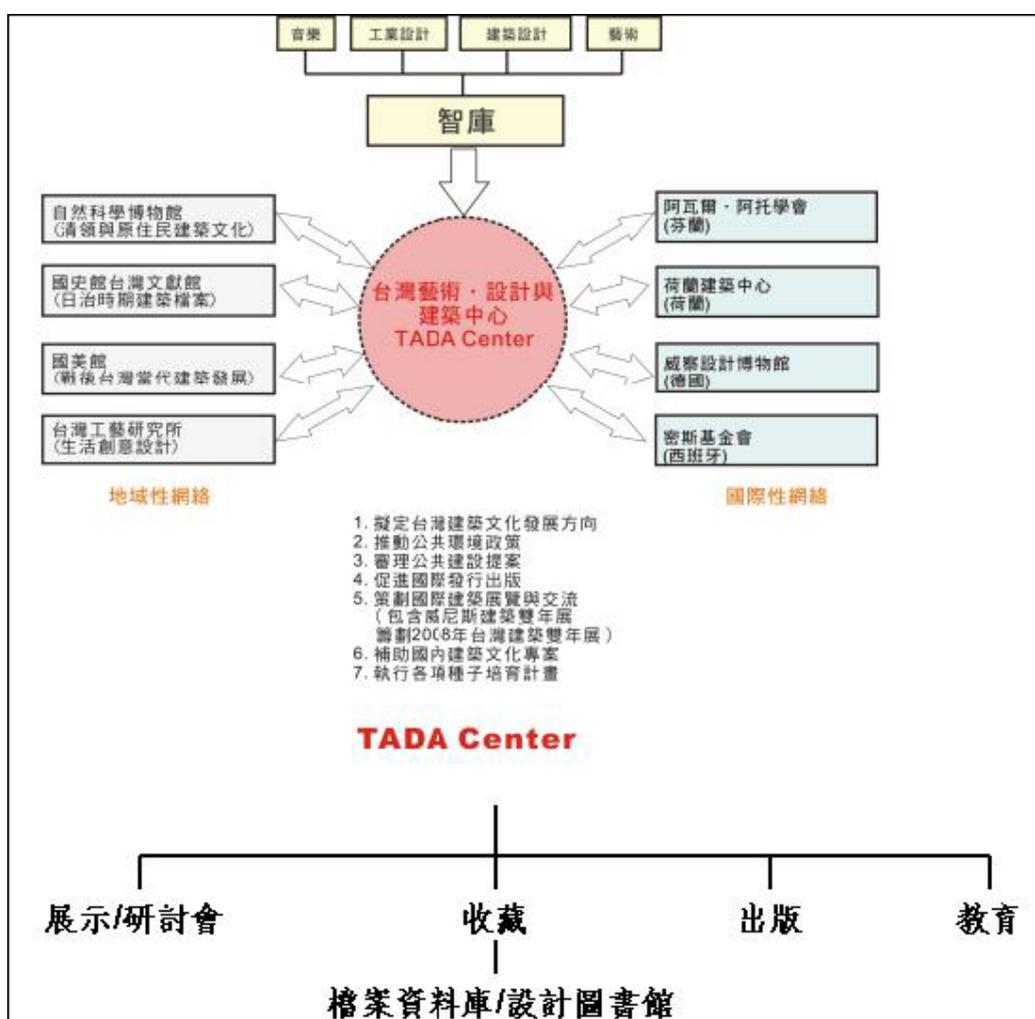


圖 2-7 「台灣建築・設計與藝術展演中心」第二期計畫任務圖示

(2) 文化資產總管理處籌備處進駐辦公使用

TADA 目前透過國立台中圖書館系統規劃建置「設計藝術圖書館」，以提供國

內各設計學院及建築師一個資源研究與開發的中心，讓台灣設計藝術能有更好的發展空間。

自 2005 年 6 月 25 日正式對外開放，並提供展場給予藝文人士申請進駐或辦展覽，期望透過博覽會、研討會與跨國的藝文交流合作等機會與活動，打造擁有國際級的設計與藝術展演的生產潛力。目前園區已有Zamama金工創作坊等六個單位進駐，預期將來成為小型創意產業的生產工坊；園區內也讓國內各設計學院進駐，成為實驗操作與發表的場域，希望藉此產生激勵與觀摩的群聚效益，讓彼此的創作更具活力以刺激業界的生產力。另外，積極進行「國際網結計畫<sup>34</sup>」，陳其南主委於 2005 年 8 月 29 日出訪與荷蘭「建築中心」(Netherlands Architecture Institute)、德國「威察設計博物館」(Vitra Design Museum)、芬蘭「阿瓦爾·阿托中心」(Alvar Aalto Academy)、Finnish Fund for Art Exchange及西班牙「密斯基金會」(Mies Foundation)，等四個歐洲文化單位簽署合作備忘錄，不僅可以建立和國際相關單位的資訊互通，更可以豐富TADA的內涵。

已舉辦過的大型國際研討會及重點展覽活動如下表：

活動日期	展演活動名稱／地點	活動內容概述
2005 年 10 月 14-16 日	亞洲真實 2005—「都市與建築範型之轉向」國際研討會／B01 與東海大學茂榜廳	此研討是以亞洲觀點出發，用「人」的眼光重新檢視原生、建築、都市、文化；藉由國際網結、研討會與工作營的召開，整合各方資源與看法，以提供作為未來「台灣藝術、設計與建築展演中心」(TADA)的工作指導方針。
2005 年 12 月 17-21 日	亞洲真實 2005—「織變」國際設計工作營／B01(八號倉庫)	延續上述研討會：探討產業與都市的發展，劇烈改變了亞洲的都市空間。試著在舊有的、廢棄的工業空間中去透過不同的改造提案，來試圖反應當代的或是未來的社會現象、甚至是去面對一種看不見的設計問題。
2006 年 11 月 18-19 日	維諾潘頓台灣首展暨國際研討會／B11 國際展演館	與德國知名「威察設計博物館」(Vitra Design Museum)合作，引進丹麥當代最具影響力的設計師作品進行展覽並與設計

<sup>34</sup>文建會網站—TADA Center「國際網結計畫」

[http://www.cca.gov.tw/app/autocue/news/culture\\_news\\_template.jsp?news\\_id=1126521394308](http://www.cca.gov.tw/app/autocue/news/culture_news_template.jsp?news_id=1126521394308)

		專業者交流對話。
2006年10月28-12月24日	台灣建築摩登化的故事建築展／B06b 倉庫	以歷史回顧展的形式呈現台灣從十九世紀中至今的發展脈絡，讓參觀特展的民眾，可以對台灣的近現代建築有初步的認識。
2006年10月28-12月24日	久違了！王大閔建築展／B06c 倉庫	台灣當代建築大師王大閔作品展，其作品在台灣戰後當代建築的文化歷史地位是有絕對關鍵性的意義。

資料提供：「台灣建築·設計與藝術展演中心」

## 2.6 國外創意文化園區設置策略與分析

創意園區的設置，在歐美許多國家已行之有年，例如：美國文化經濟研究學者Allen J. Scott曾以「團塊化<sup>35</sup>」形容文化創意產業在空間向度裡出現的群聚現象。他認為產業聯結的形成，可以加快資訊流通並減低交易成本；另外，Hilary Anne Frost-Kumpf則用「文化特區<sup>36</sup>」(Cultural Districts)一詞來描述文化產業的聚落化現象。他認為文化特區的設立必須達到七項目的（引自劉維公，2003：104-105）：

- 1.要能活化城市特定地區。
- 2.提供夜間活動且延長地區的使用時間。
- 3.讓地區更具吸引力。
- 4.提供藝術活動與藝術組織所需的設備。
- 5.提供給居民與遊客相關的藝術活動。
- 6.提供當地藝術家更多就業或居住的機會。
- 7.讓藝術與社區發展更緊密結合。

另外 Wynne(2002)則將文化園區界定為特定的地理區位，其特色是將一城市的文化與娛樂設施以最集中的方式集中在此一地理區內（引自劉維公，2003：104-105）。

古宜靈(2004：35-36)從國外文化園區的成功發展經驗中，將園區規模分為：

<sup>35</sup>Allen J. Scott 於《城市的文化經濟》一書指出，當代文化產業在空間上出現明顯的群聚現象，稱之為團塊化（引自劉維公，典藏今藝術，2003：103）。

<sup>36</sup>「文化特區」意指：一個具備完善的組織、明確的標示、供綜合使用之地區，而文化設施高度集中在此一地區，創造出吸引力。

培育(incubator)、生產與行銷(production)、網絡(e-campus)、或更大規模且具備生產、生活和文化永續的都市村落(urban village)，各依其特性而有不同的策略和機能。強調在空間形式上雖有明顯的差異，但核心產業、發展策略和機制，以及經營合夥關係的建立是必經的手段。並整合歐洲文化園區開發的作法及效益，提供以下幾點作為國內之參考：

- 1.採用混合使用模式，可同時展現出文化生產及文化消費間的相互關係。
- 2.混合使用的開發內容，在生產面多以創意和流行為對象；在消費面則強調衍生的藝術參與及工藝產品，透過文化生產和文化產業消費結構的緊密結合，來增加附加價值。
- 3.導入「慶典市場空間(festival market space)」概念，並強化「過夜停留(overnight stay)」所能帶來的「夜間經濟動力」，擴大商業空間的效益，並於商業活動中注入藝術娛樂。
- 4.增加文化生產者間的交互效益(crossover)，如流行產業、視覺媒體及音樂產業間的相互效益。
- 5.透過閒置建物或空間的再利用，導入藝術和文化發展，使其成為都市發展的基礎設施，亦可改造城市意象並提高投資意願。
- 6.建構並強化小型文化生產者，在文化策略網絡的角色功能，並提供適當的展售場所加強其經濟價值。
- 7.成立「信託基金」，強化開發進度及效益。

更進一步建議國內要發展文化創意園區必須要兼顧到軟硬體，不是將文化產業視為一個完全生產性的產業，而是在發展的過程中重視其應有的創新、創造、知識和行銷。也就是說：文化廠商進到一個有利的文化交流育成空間，從創意的出現，到日常交流生活的必需，都要有一連串的扶植效益。

## 2.7 國外成功創意園區發展概況

全球因為整個產業結構的轉型，而出現了文化的議程。回溯歐洲城市，從舊工業化的體制到後來八〇年代高科技產業的興起，於是煙囪工業時代結束，故造成許多舊廠房閒置並成為都市治安與環境問題的主因之一。而這些閒置空間的創新再利用，不僅可以刺激內部經濟復甦和增加城市條件的競爭力，更可以吸引一些外部經濟資本進來，所以普遍受到重視。

藉由該地區所擁有的軟硬體的資源，來創造獨特的文化氛圍，並配合都市由

內而外文化觀光行銷策略的運用，增加其發展的機會和城市競爭力。這樣的趨勢是希望能達到四個目的：

- 一、成功的經濟發展和新的尋根熱潮，可以喚起社會意識。
- 二、城市的再造，希望營造一個社區文化和社會意識的想法。
- 三、提升文化議程的重要性，嘗試扭轉文化被遺忘在都市發展過程中的問題。
- 四、地方文化的生根和文化經濟的經營，是希望文化經濟能夠真正落實在地方，是一個不需要靠別人扶持，且有自主性能對地方發展有所回饋的。

以下列出幾件倉庫類成功改造案例，它們的前身也同樣是具有歷史背景的舊建築(閒置)空間再利用：

## 1. 美國

**美國波士頓—兒童博物館Children's Museum, Boston<sup>37</sup>：**

**源起：**兒童博物館起源於 1913 年，一群老師爲了交換教授科學的教材與想法，而在波士頓鄰近的亞買加平原成立了中心。在 1962 至 1986 年間，率先發展出所謂的互動式展覽，適用於各種年齡與能力的學習者。在 1996 至 1997 年，展開三個主要的展覽，服務對象由二歲至十歲延伸爲零歲至十歲。

**空間運用：**該館於 1979 年遷移至位於河岸邊國會路上的現址，由於交通比過去方便許多，參觀人數由每年十八萬人次激增至五十萬人次。現有空間乃由一座位於碼頭 (Fort Point Channel) 邊的磚造倉庫改建而成，其建物總面積爲 85,233 平方英尺，其中的 40%用於展覽，11%用於教育與家長之資源空間與教室，22%用於公眾服務，17%用於管理系統、儲藏與辦公，5%用於典藏。其空間的分配，預留了短期特展、替換展覽、幼童發展的彈性空間。此外，戶外 4500 平方英尺的廣場空間，也提供了各種活動的可能。

**財務經營狀況：**目前博物館有 28000 名家庭會員，228 名圖書館員，156 個公司。爲一個獨立、非營利、免稅的組織，組織理事成員爲 24-35 人。該館是全美國同類博物館中歷史第二悠久、規模第二大的博物館。2000 年的年度經費爲七百九十萬美元，其額度居經費最高者之前百分之五。其中 60%來自門票、會員、各類委託製作、補助案；40%來自企業、基金會、個人、州政府與聯邦政府贊助。該館的基本財產爲 1,180 萬美元，用來資助各項計劃。

---

<sup>37</sup>摘自「文化空間創意再造」，文建會出版(2002)，p.72-73

## 2. 加拿大

加拿大—格蘭佛島 Granville Island<sup>38</sup>：

**源起**：格蘭佛島(Granville Island)園區是由一處工業島轉型成為豐富的藝術人文空間。在 19 世紀末期，該區域就以鋼鐵業和鋸木業著稱，二次世界大戰後，經過了一段蕭條期，逐漸成為停放廢棄船隻的破舊船塢。到了 20 世紀 70 年代該區曾為工業區，但是不久由於區域汙染而被迫停工。後來溫哥華的都市發展計畫，通過改建格蘭佛島的計畫與發展方案，透過當地市政廳與聯邦政府的參與並委託加拿大的房屋貸款局（CMHC）經營管理。該計畫是一個多元混合的重建計畫，它結合了當地的休閒旅遊業、造船工業、藝術教育機構、觀光旅遊業、餐飲中心、商店、藝術家工作室、兒童設施以及博物館，將格蘭佛島發展成為一處結合自然生態、觀光、休閒旅遊和文化藝術的地方文化產業園區。

**空間運用**：格蘭佛島園區當初的發展目標即是以藝文、娛樂及都市休憩區為主軸，佔地約 15.2 公頃（陸地面積）；在實際運用的面積中（不包括露天開放空間），最大部份為公共設施及藝術教育機構；其次為工業用地，包括水泥廠和造船場、藝術家工作坊、大眾市場、辦公室、表演劇院、社區活動區、餐飲中心、商店街、旅館等等。在這樣複合使用（Multi-used）的空間，一方面有利管理單位的運作，另一方面也因多元功能的規劃，增加空間的使用率、提高整體經濟效益，同時也滿足不同年齡、背景遊客的多重需求；因此，這個綜合使用的規劃，被認為是格蘭佛島園區成功的關鍵因素。

**財務經營狀況**：目前格蘭佛島園區是由加拿大聯邦政府委託加拿大房屋貸款局（Canada Mortgage & Housing Corporation, 簡稱 CMHC）來經營管理，格蘭佛島園區的經營單位雖是公部門的代理，卻是經濟獨立的經營模式。此外，CMHC 在藝文活動的節目策劃方面，也和當地的文化藝術團體合作成為一種夥伴關係，民間的非營利團體也進駐此地，負責監督、管理機制。從推動藝術家進駐計畫，到民間企業（零售商店、餐館）的承租管理等，因此，格蘭佛島園區是由公、私部門及第三部門共同參與、打造而成（黃淑晶，2005）。目前該園區內有 300 多家商店，財務狀況健全，不僅能自給自足，還帶來大量的營收和稅收，根據 2003 年 CMHC 統計數據顯示，格蘭佛島目前每年約有 1000 多萬人次的觀光客，比起十年前的每年 800 萬人次，人數增長了 1/3，並且帶動了周圍房地產業的發展(郭鑒，2007:96)。

---

<sup>38</sup>摘自「廢墟的再生」，文建會出版(2006)，p.60-77

### 3. 英國

「英國雪菲爾文化產業園區」<sup>39</sup>：

**源起**：英國的雪菲爾(Sheffield)是英國的第三大工業製造城，經歷了二次世界大戰的洗禮，留下許多早期鋼鐵工業在產業替換後的舊建物，甚至是廢棄的空間。由於 1980 年代初期，產生大量的失業問題，促使市政當局企圖開始尋求文化和媒體產業，作為新經濟發展部門的希望，所以「雪菲爾文化產業園區」(Sheffield's CIQ)便應運而生。

**空間運用**：它的文化產業和策略著重在年輕人的需求上，將媒體和音樂產品定位成核心產業，除了鼓勵年輕人參與並提供訓練機會外，還積極連結大眾流行文化。另外，設置扶植有潛力的創意年輕藝術家和小型的創意公司、追蹤紀錄成功的城市藝術家、連結到英國的成長部門，進而串連世界文化經濟市場、推動具有技術結合和高附加價值的文化商品。雪菲爾市政府推動市有閒置空間再利用計畫，藉此吸引人群、帶動地方文化媒體音樂產業的成長、以及新資金的進入，進而衍生成為地方經濟的重整。在 1999 年初，國家流行音樂中心的開幕，象徵其正式受到國家的肯定，並奠定了「雪菲爾文化產業園區」(Sheffield's CIQ)的地位。

**財務經營狀況**：國家流行音樂中心的設置，獲得約克夏郡提撥國家彩券基金 370 萬英鎊，以及英格蘭藝術委員會(Arts Council of England)148 萬 7 千英鎊的全力支持。它作為許多年輕音樂家的培育中心、娛樂空間、搖滾樂中心以及市府單位舉辦音樂慶典的極佳場所。它更創造了文化產業部門的成立，提高了 350 個全新的工作機會、以及 600 個以上的過去工作的重新分配，這是一個非常驚人的成就。

### 4. 德國

德國—魯爾區關稅同盟 12 號礦區<sup>40</sup>：

**源起**：關稅同盟礦區(Zech Zollverein)建於 1847 年，面積約有 20 公頃，礦坑深達 640 米，每天出產 1.2 萬噸煤，共約有 5000 名員工，到了 1950 年已有 250 個礦區。但自從 1957 年起，石油逐漸取代煤礦成為主要燃料，加上新能源的開發與新科技的發現，造成煤炭的生產成本過高，於是 70 年代鋼鐵廠及煤礦陸續倒閉，失業率達到 15%，且生態環境遭受重大破壞。到了 1986 年，12 號礦坑也停產了。之後德國政府以 100 萬馬克將其買下，並成立改造北魯爾區的國際建築展覽公司(IBA)，推

<sup>39</sup>文建會網路學院 case 智庫 2—文化創意產業，文建會出版(2004)，p.33-34

<sup>40</sup> 郭鑾(2007)，地方文化產業經營p.93-95，浙江大學出版社。

動魯爾工業區的更新。

**空間運用**：IBA 從 1989 年到 2000 年間共舉行了 70 次藝術家及建築師的競標，目的是以保存生態及發展文化為前提，為魯爾工業區的改造計畫方案提供更多意見和想法。其中 12 號礦區有保存完好的廠房 20 棟，整個建築群因其包浩斯現代方形簡潔建築風格而被保留下來，並成為魯爾區結構轉型的重要對象，朝藝術、文化、設計方向發展。在整修期間廠房就已逐漸租給視覺及表演藝術家進駐，不僅規劃有礦業博物館、美術館還有舞蹈家在此排練，另有廠房租給電影、媒體相關產業，機房租給卡西諾餐廳營運，整個礦區已成為一個創意產業中心。

**財務經營狀況**：魯爾工業區承租業務由文化局處理，管理及維護由關稅同盟基金會負責，而基金會資金來源則是埃森市、聯邦政府及萊茵河景觀協會各提供 100 萬馬克，以利息來運作，但主要資金是靠募款來辦活動的。魯爾區特別成立觀光旅遊公司，以新的無煙囪創意行銷方式，來洗刷舊時代高污染工業的惡名。12 號礦區新的使用發展規劃，不僅讓整座礦區再度成為魯爾區最活躍的產業發展地，並帶動各種形式的就業機會，目前透過埃森市勞動與就業協進會的輔導下，約有 120 名長期失業者接受再教育，從事礦區建築物的保存相關工作，也重新進入就業市場。

## 5. 法國

**法國巴黎—鐵道冷藏庫Les Frigos<sup>41</sup>：**

**源起**：「鐵道冷藏庫（Les Frigos）」興建於 1920 年，佔地 20,000 m<sup>2</sup>，位於由奧茲特利茲車站（Gare d'Austerlitz）延伸而來的鐵道腹地末端，原本是巴黎地區最重要的生鮮冷凍轉運站。

**建築特色造就創作場域**：隨著時代的變遷，食品運輸的中繼重心轉移到巴黎南部的郊區，這個冷藏庫因此遭到閒置的命運。1980 年，一些藝術創作者看上了這個閒置的鐵道倉庫，因為保溫需求的特殊設計，牆面與大門都非常的厚實，提供最佳的隔音設備，讓許多不同領域的人都可以在此一同工作。二十年來，一百間工作室提供給創作者或藝文相關產業在此聚集（音樂家、劇場、繪畫、雕塑、影像、建築師…），他們分別與鐵路局簽訂租約，也自行打理使用空間的維護與裝修。這裡幾乎是個自給自足的藝文產業特區，藝術家付租金使用空間，也在這裡創造維持自己生活需求的產品。以一個 120 m<sup>2</sup>的空間來說，一個月要三千法郎的租金，

<sup>41</sup>摘自「文化空間創意再造」，文建會出版(2002)，p.74

但三個藝術家共用的話，每人每月只需負擔一千法郎，約五千元台幣。對於工作室的使用狀況與公共空間的管理，這些"房客們"也自行組成管理公會。

**都市計劃的危機與民間團體的介入**：但 1991 年，巴黎市政府提出一個"河左岸區域開發計畫"，把這個原本以工業發展為主的地區改建為商業大樓與綠地（只佔 6%），吸引商機、創造就業機會；而不符合當代需求的鐵道倉庫，便因此面臨拆除的命運。冷藏庫內藝術家面對這樣的生存威脅，於是在 1992 年，在對內的管理公會之外另行組成 APLD91 協會，對這樣龐大的公共規劃進行長期的策略性抗爭。

現今，在市政府的保證下，冷藏庫已確定被保留，並由市政府向鐵路局承購，承諾 APLD91 文化計畫的可行性。協會並邀集社區居民到冷藏庫前的工地植樹，以公眾參與的方式，妨礙施工；文化部也試圖介入談判，並補助馬戲團到工地駐紮表演，企圖以具體行動影響開發公司的思維。但在 2011 年計畫完成前，這些團體顯然還需要相當的堅持與耐性，才能確保當地社區人文發展的未來景觀。

## 6. 日本

日本—舞鶴市政紀念館 **Maizuiu Memorial Hall**<sup>42</sup>：

**源起**：在 1989 年「舞鶴社區營造研究協會」中，為了尋找地區特色，由七位年輕市府職員組成「舞鶴建築偵探團」，開始調查舞鶴地區的建築。他們發現明治 34 年至大正 10 年(1901~1921)興建的紅磚倉庫殘留的數量相當稀少，因此，東舞鶴便將紅磚建築設定為社區營造的主要角色。

**改造過程**：舞鶴市政紀念館原為海軍第三槍砲倉庫，海軍設備移出後，曾作為市府的印刷工廠及倉庫。原本只是個存放彈藥物品的儲藏空間，內部並無任何設備；改建的紀念館則功能較為複雜：一樓是作為市民活動場地的多功能大廳，以及門廳右側的咖啡廳與會議室；二樓為紀念館的展示區，設置舞鶴市人文、歷史與環境的說明與多媒體展示。為了因應多功能活動場地的需求，花費鉅資設置活動舞台、燈光、音響等。改建費用約六億，加上設備及展品各二億，總工程費用高達十億。

**深獲居民認同的公共空間**：「舞鶴市政紀念館」的營運經費來自舞鶴市政府與京都府的補助金，與場地租用費等收益來源；目前由市府委託「財團法人文化事業團」負責管理。「舞鶴市政紀念館」與紅磚倉庫群，深獲居民認同及喜愛，早已成為社區營造的重心及市民喜愛的活動場地，經常舉辦參觀交流與音樂會等活動；不但

<sup>42</sup>摘自「文化空間創意再造」，文建會出版(2002)，p.76

使用率達七成以上，也常提供空間給隔壁的市府免費使用。

## 7. 香港

### 香港—藝穗會Fringe Club<sup>43</sup>：

**源起與發展**：藝穗會位於香港中環區，外貌有香港開埠時的特色，在還沒有冰箱前，它曾是一所冷藏庫。藝穗會於 1982 年成立，為一個註冊的非營利慈善團體，每年平均舉辦 120 個展覽及 400 多場表演節目。包括每年一月舉行的乙城節（City Festival，前身為藝穗節），其中節目超過 200 個，吸引約 300,000 名不同國籍觀眾。藝穗會不但與本地藝術家合作，也與國外藝術家一同製作戲劇、舞蹈、及展覽。除了提供免費場地給藝術工作者展示作品或製作外，更舉辦藝人駐會計畫。

**經營狀況**：藝穗會堅持藝術創作的自由，展演不分菁英、通俗、中外，所以很快地就成為各類實驗性創作的發表場域，吸引許多中外人士前去觀賞，也獲得國際聲譽的肯定。因為藝文的人潮，帶動了中環黃金地區周邊老社區的再開發，成了今日香港旅遊的必經之地—蘭桂坊。從 1982 年至今，藝穗會在生存危機與創作自由的兩邊壓力下，努力進行與政府合作的各種計畫，如藝術節旅遊、社區活動等，把藝文活動推廣到一般民眾的生活領域裡。也因此，藝穗會獲得許多公私部門的贊助及支持。目前，藝穗會的主要經費來自酒吧及餐廳收入、會員會費、場租費、外展、商業贊助及其他活動收入，少部分則來自香港政府及藝術發展局。

## 2.8 探討經營模式—委外經營

我國政府透過公共建設與公共服務，所推動之各項建設計畫是為提昇國家的競爭力，加速促進政府與民間產業結合，除了改善人民生活品質外，又可以促進民間投資帶動經濟成長，並希望引進企業管理精神，建立創新、彈性、有應變能力「小而能」的政府。故行政院於民國 87 年頒佈「政府再造行動綱領<sup>44</sup>」，並成立「政府再造諮詢委員會」，期下設有「組織再造」、「人力及服務再造」和「法制再造」三個工作小組，其中的「法制再造推動計畫」即以公營事業民營化，獎勵民間參與公共建設及政府業務委託民間辦理，列為重要工作項目之一。至民國 89 年擴大公私合作範圍，通過並實施「促進民間參與公共建設法<sup>45</sup>」（簡稱促參法），

<sup>43</sup>摘自「文化空間創意再造」，文建會出版(2002)，p.77

<sup>44</sup>政府再造計畫—政府再造綱領 [http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data\\_01/BOT01/6-3-1.html](http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data_01/BOT01/6-3-1.html)

<sup>45</sup>行政院公共工程委員會—促進民間參與公共建設法施行細則  
[http://host.cc.ntu.edu.tw/sec/All\\_Law/3/3-37-1.html](http://host.cc.ntu.edu.tw/sec/All_Law/3/3-37-1.html)

將合作內容由公部門獎勵意涵轉為促進民間參與公私協力之意涵。

以下茲就「公私協力」這種模式之源起定義和理論，與促參法下的「興建、營運與移轉」之民間參與公共建設條件做一些探討。

### 2.8.1 「公私協力」相關定義

「公私協力」早在 1940 年代，由於美國的住宅及都市再生計畫，而成立了非營利的發展公司去配置土地、改善公設及將改善的土地以低價賣給私人的開發者，及至 1980 年代開始蔚為風潮，由地方政府努力尋求不同於以往之創新方法來解決城市問題，其中以私人資本及公部門之參與扮演重要的角色，此時民眾實際參與公共事業的機會日增，於是便有了合作關係（cooperation）與協力關係（partnership）產生<sup>46</sup>。

學者 Stuart Langton(1983：256)認為公私部門協力的概念，意含著政府、企業、非營利團體及個別的市民，在追求實現社群需求上，共同的合作與分享資源；Max O.Stephenson,Jr.(1991：110，轉引自陳佩君，民 1999：8)則認為公私部門協力的定義，即是公部門與私部門間一種動態的相互過程。

吳濟華（1994：1-2）認為「公私協力」乃係指公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係，在其關係中的合作夥伴，彼此在決策過程中均基於平等的地位，有著相同的決策權，而形成一種相互依存，共生共榮的關係。

吳英明教授(1994：61)認為「公私部門協力關係」係指某特定事務的參與者形成一種不屬於公部門也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對該事務之處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐。

陳佩君（1999：8）對公私協力合作範圍的界定認為：公私部門協力關係乃指公部門與私部門（含非營利組織）為了追求更好的生活品質與滿足需求，以平等的、分工的、共享的態度合作，整合各方資源，各盡所能，為共同目標而努力的一種良性互動關係；在此關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，為社會創造出永續的利益與福祉。

Calivin Bradford（1983：326）認為公私協力關係乃分享與整合社區、政府及私部門的資源；而提供了新的經濟發展可能性。

Kouwenhoven（1993：120-121）認為公私協力，最主要乃由公部門與私部門兩

---

<sup>46</sup>羅盛國(2007：37) 從公私協力觀點探討地方產業推動之研究論文

關係主體組成，就組織型態來看，公私協力可看作公部門與私部門個別網絡下的聯合體。而狹義而言公私協力，乃指公部門與私部門兼具一定形式的合作型態。廣義而言，則包括未具形式的協定或記錄等。因此，公私協力的定義為，來自政府與企業間的互動，在維持各方完整的個別權力與責任之下，追求具商業與社會特質的共通目標。雖然雙方可能因實際執行上的分工而有組成變化，然而兩者皆希望互動合作的效果能比獨自行動更具效率與功能。

## 2.8.2 「公私協力」相關理論

在公私部門協力關係當中較常被提及的理論，包括市場失靈、政府失靈、公共選擇及公民參與等理論，藉前述理論作為公私協力關係的理論基礎。王千文(2005：7-8)依公共行政學派將其歸納成四種理論模式，包括公共選擇理論模式、新制度經濟學模式、新公共管理模式、新公共服務模式等。參見表 2-5。

表 2-5 公私協力的理論基礎

	理論模式	要點	代表學者
公共選擇理論模式	市場失靈理論	市場價格機制能使資源達到最適化配置，但現實運作不可能完全符合自由競爭市場的條件。	Weimer & Vining(1992)、Pigou、Tullock(1965)、Downs(1967)、iskanen(1973)、Buchanan(1986)。
	政府失靈理論	政府因市場失靈而介入，但因本身制度和結構的缺失，而無法達成有效的資源分配。	Charles Jr. Wolf(1979)、James Douglas(1983)、Weimer & Vining(1992)、Tullock(1965)、Downs(1967)、Niskanen(1973)、Buchanan(1986)。

新制度 經濟模 式	交易成本理論	交易成本是一種不同於生產成本的資源應用。	Williamson(1975)。
	代理人理論	僱主-代理人兩者關係建立在契約上，相互負權利義務責任，前者提供報酬，後者提供服務或產品。	Alchian & Demsetz(1972) 、 Mitnick(1973) 、 Ouchi(1980) 、 Williamson(1995) 、 Moe(1995) 、Barneyand & Ouchi(1986) 、 Donaldson(1995)。
新公共 管理模 式	民營化	指公營事業轉移民營，或由私人部門提供公共服務或參與公共事務(吳定，1994)。	
	企業型政府	追求“小而能政府”的理想狀態。	Osborne & Gaebler(1992)。
新公共 服務模 式	公民資格和公民參與理論	公民以行動影響政府作為。	Bownman & Kearney(1990) 、 Garson & Williams(1982)。
	社群主義和公民社會	社群(community)的成員，基於公共關懷精神，而貢獻心力於公共事務的處理。	Gardner(1991) 、 Denhardt & Denhardt(2003)。
	民主治理	政府已由統治到管理，再到共享治理。	Kooiman(1993)。

資料來源：王千文(2005：7-8) 公私協力執行的經驗性研究論文

各國政府基於委託外包實質的優越性，並且考量透過委託外包方式，能達成下列優點：(1) 節省提供公共服務的人力及經費；(2) 公共設施或服務委託經營後，政府可向受託經營者收取回饋金，挹注其他公共設施或服務；(3) 促成政府與民間夥伴關係的建立；(4) 委託經營期間，政府仍保有所有權及監督權，可有效掌控民間提供公共服務的效率與品質；(5) 讓人民有機會比較政府經營與委託經營在成本效益與服務品質上的差異。(莫永榮，2004：80)

### 2.8.3 國外政府業務委託民間辦理的方式與成效

從八〇年代起許多國家的政府將過去視為公部門應作的業務或服務，以委外的方式由民間業者負責，逐漸改變傳統的觀念。首先是英國自 1979 年柴契爾夫人大力推動民營化 (privatization) 政策後，政府部門藉由委託外包 (contracting out)、業務分擔 (load shedding)、共同生產 (coproduction)、或解除管制 (deregulation) 等方式，將部分職能業務轉由民間部門經營，惟政府仍須負擔財政籌措、業務監督及績效成敗之責任 (江岷欽、林鍾沂，2000：367)，成為政府提供公共服務的一種新趨勢 (Levin & Sanger, 1994；Linden, 1994)。爾後美國學者將「公共服務之簽約外包」的工作重點解釋為：原本政府所負擔的公共服務之轉移外包民營。歐洲學者則稱此為「非國營化」，其工作重點為：政府角色縮減而私部門角色增加，傾向在各類公共活動及資產的所有權上。以下分別簡述英、美、德、法、日等五國，其政府業務委託民間辦理的方式與成效。

#### 1. 英國

英國政府業務委託民間辦理自柴契爾夫人 1979 年執政時期大力推動民營化運動為其開端，並於 1988 年提出「續階計畫」(The Next Steps Program) 改革文官體制，在核心部會 (core departments) 下設「執行機構」(executive agency)，以執行中央政府公共服務傳輸功能。對於政府業務均先運用「市場測試」方式 (market testing) 評估該項業務的性質是否由政府自行提供或由民間辦理更有效率。目前英國已實施委外的項目包括：建築物維護、資料處理、車輛維護、醫院、緊急救助、監獄收容矯治、廢棄物清運與處理、街道橋樑維護、交通號誌、委託會計師執行金融檢查業務、車輛違規拖吊、警察約談筆錄的錄音謄錄等工作 (劉宗德，2000，轉載自范祥偉，2002：55)。

## 2. 美國

美國政府業務委託民間辦理，係由政府與民間部門簽訂「公共契約」或「政府契約」規範其運作或履行。由於美國對委託外包的態度較為積極，並以個案認定方式，評定委外有無違反「政府本質職能」。目前美國政府已實施委外項目包括：建築物維護、資料處理、車輛維護、醫院醫療服務、監獄的收容矯治、緊急救助、廢棄物清運與處理、街道橋樑維護、交通號誌系統維護、車輛違規拖吊等（劉宗德，2000，轉載自范祥偉，2002：55）。

## 3. 德國

德國政府業務委託民間辦理涵蓋範疇較廣，除傳統公權力的授與之外，尚包括行政業務委託，以及課予人民公法上的義務等。且民間委託係為憲法所允許，惟行政委託屬於法律保留的範圍，必須基於法律或法律的授權方能辦理行政委託。至於民間委託方式，包括：（1）經授權行使國家高權的私人，如食品衛生檢查專員等。（2）行政助手，是直接受國家機關的指揮命令從事活動，亦稱其為「輔助行政」、「執行輔助」與「行政助理」等。（3）基於私法契約而獨立從事公務的私人：如國家委託廠商修築高速公路或建造捷運系統（劉宗德，2000，轉載自范祥偉，2002：55）。

## 4. 法國

法國政府業務委託民間辦理，包括「政府採購」與「公務委託」兩種類型，前者係屬單純的採購，涉及政府預算的合理使用；後者因提供服務給人民，其所牽涉者不單僅是預算摺節問題，尚包括政府對人民生存照顧的責任。目前法國政府實施委外項目包括：（1）公務委託，由政府以公權力創設經營環境、保障經營者利潤做為其對價的特色，如污水處理廠及垃圾的收集與處理等。（2）行政性公務委託，如醫院的經營、公路橋樑的維修管理，以及老人安養中心、博物館的經營管理等（劉宗德，2000，轉載自范祥偉，2002：56）。

## 5. 日本

日本政府在法律層面對於民間委託的概念，係指國家或地方公共團體的事業或事務，不由國家或地方公共團體直接處理，而基於達成行政任務的要求，由行政機關在保留必要監督權限的前提下，透過單方授權或契約等形式，將其委託民

間企業或私人代為處理。目前日本政府實施委外項目包括：(1) 事務事業的委託：以機關廁所的清潔等內部管理事務所佔比率最高，其次為道路測量、地籍圖的製作、自來水費用的徵收等行政事務。(2) 設施管理委託：以養老院、老人福利中心等機構為主（劉宗德，2000，轉載自范祥偉，2002：56）。

#### 2.8.4 我國政府業務委託民間辦理

我國政府業務委託民間辦理的推動，源於民國 82 年行政院頒訂之「行政革新方案」，並於 87 年審議通過「政府再造綱領」，由行政院經濟建設委員會負責研訂委託民間參與公共事務相關法令，89 年續由行政院人事行政局負責此項政策的規劃及執行工作。

其中政府業務委外是以行政院於民國 90 年 5 月 4 日頒布之「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」為依據，並同時頒布「政府業務委託民間辦理推動委員會設置要點」，設置「政府業務委託民間辦理推動委員會」專責推動，該委員會於 90 年 8 月 2 日召開第一次會議，確立至民國 91 年底前重要工作方針及計畫，鎖定社教、社福、文化、醫療、職訓、研究等業務為優先執行重點。人事行政局也將「公共設施服務委外經營」分成包括(1)部分公營、部分民營；(2)公辦民營；(3)初期公辦合營、逐步民營；(4)特約興建營運模式；(5)補助民間機構提供服務；等五種類型的委外型態，作為政府部門辦理委外經營的參考。前四項均屬政府將現有土地、建物、設施與設備，部分或全部委託民間經營管理，符合實情且公允，第(5)項則屬政府不提供土地建物等設施與設備，純粹屬於政府透過經費補助或特許方式將對外提供服務業務委託民間辦理。（王章凱，2006：45）

委外辦理啓動的是民間與政府合作且競爭的關係，是資源的共享也是執行績效的競賽，期望達成社會總體資源的最佳配置與使用狀態。旨在建立支持政策領導的組織結構、改變公共服務流程與加速廣泛服務民眾、引導績效導向的人力資源管理與企業會計，以及建立勇於創新、學習的組織文化。（李宗勳，2004：49）

#### 2.8.5 「公辦民營」策略

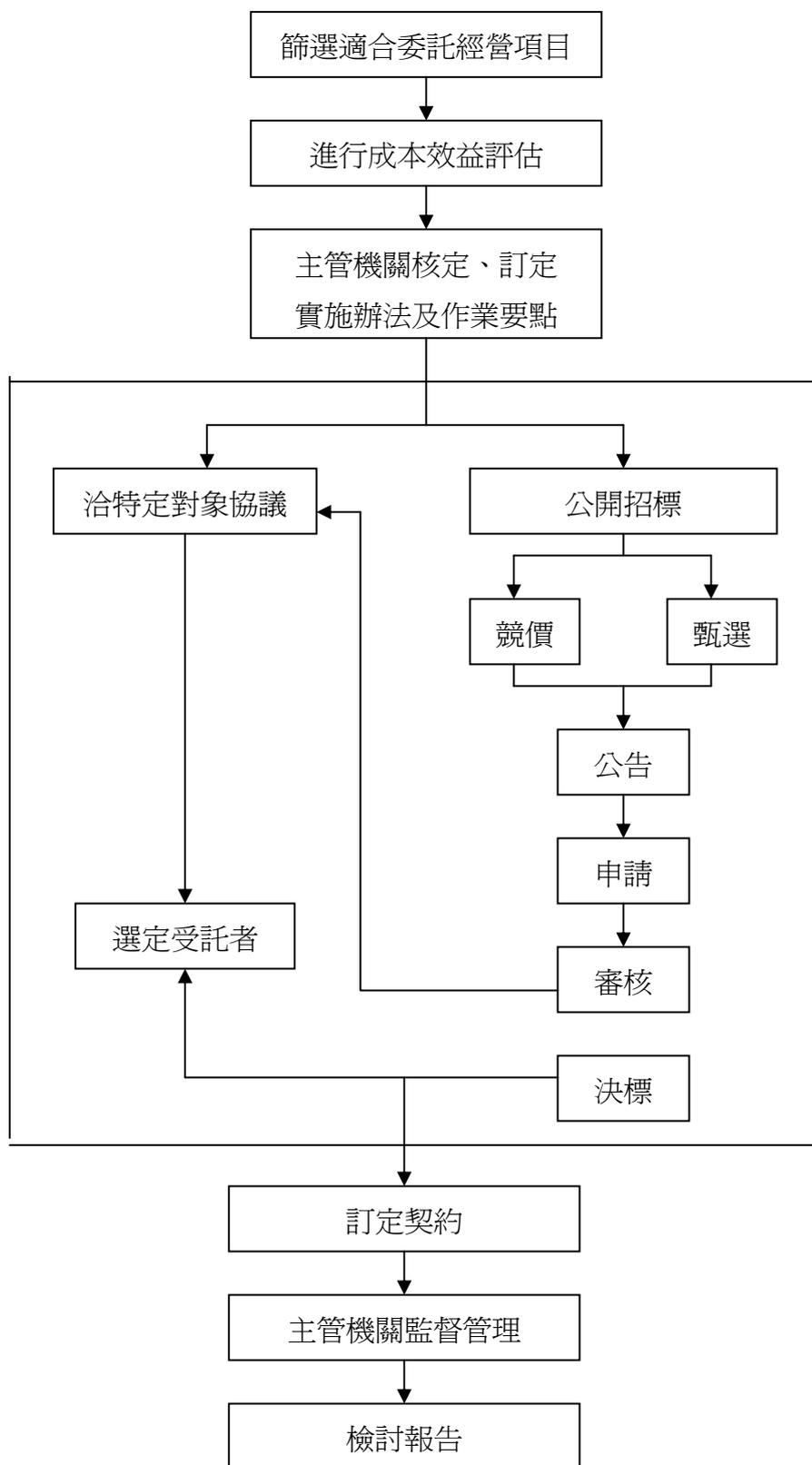
及至民國 92 年 4 月 24 日修正頒佈「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」，界定「公辦民營」<sup>47</sup>的範圍是：「一、委託機關將現有的土地、建物、

<sup>47</sup>「公辦民營」其他類似的稱謂，包括：「公設民營」、「公有民營」及「委託經營管理」等。資料來源：政府再造計畫—政府業務委託民間辦理作業手冊。  
[http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data\\_01/BOT01/6-3-4-2.html](http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data_01/BOT01/6-3-4-2.html)

設施及設備，委託民間(私人)經營管理並收取回饋金或權利金，同時受託之民間業者自負盈虧並負公有財產保管維護責任；二、政府不提供土地及建物，僅委託民間提供服務(特許經營)」，((TADA center)屬前者範圍)以做為中央及地方全力推動此項具有國家發展策略的措施。

下圖 2-8 為公辦民營之執行步驟

資料來源：政府再造計畫—政府業務委託民間辦理作業手冊。



我國行政院人事行政局推動之政府業務委託民間辦理的類別<sup>48</sup>，主要分為四項：

#### 一、機關內部業務或設施委外：

此類委外因為得以節省保費與退休金、減少設備購置與維護費，免除值日之困擾可提升士氣，專業素質夠且評量指標明確、勞力替代性高、得以兼職兼時、減少雇用、彈性調配，以及機動回應等因素，但在委外過程中應先評估民間業者是否有能力提供等於、甚至高於政府原本自辦該項業務的水準。

#### 二、機關外部公共設施委外經營：

這類委外經營類型包括「部分公營、部分民營」、「特約興建營運模式」、「公辦民營」等，其內容主要為：(1)核心與非核心業務適當切割委外。(2)空間共用與時間分享的方式。(3)公私協力已非是一種政策工具，而是一種社會實驗途徑。(4)如何確保「公共性」與「核心使命」，以及聯結與創見委外誘因等相互效應問題。此外，這類委外過程，首先要面對的是原有公務員應如何安置之問題，當員工權益遭到損害時，難免會有抗爭的情形發生。(5)當政府被授權與民間進行協商時，政府應先表達出「積極輔導協助」的態度。

#### 三、公權力檢查業務委外辦理：

此類委外經營模式包括交通違規委託民間拖吊、汽車委託檢驗、建築物公共安全檢查複查等等。相關內容為：(1)由委託機關派員與受委託人共同設置「損害賠償調解小組」，避免違規人因不諳法律而吃虧。(2)由政府與民間專業機構聯合成立第三者機構，代替政府從事督導、評估與監督之工作。

#### 四、機關外部業務之委託：

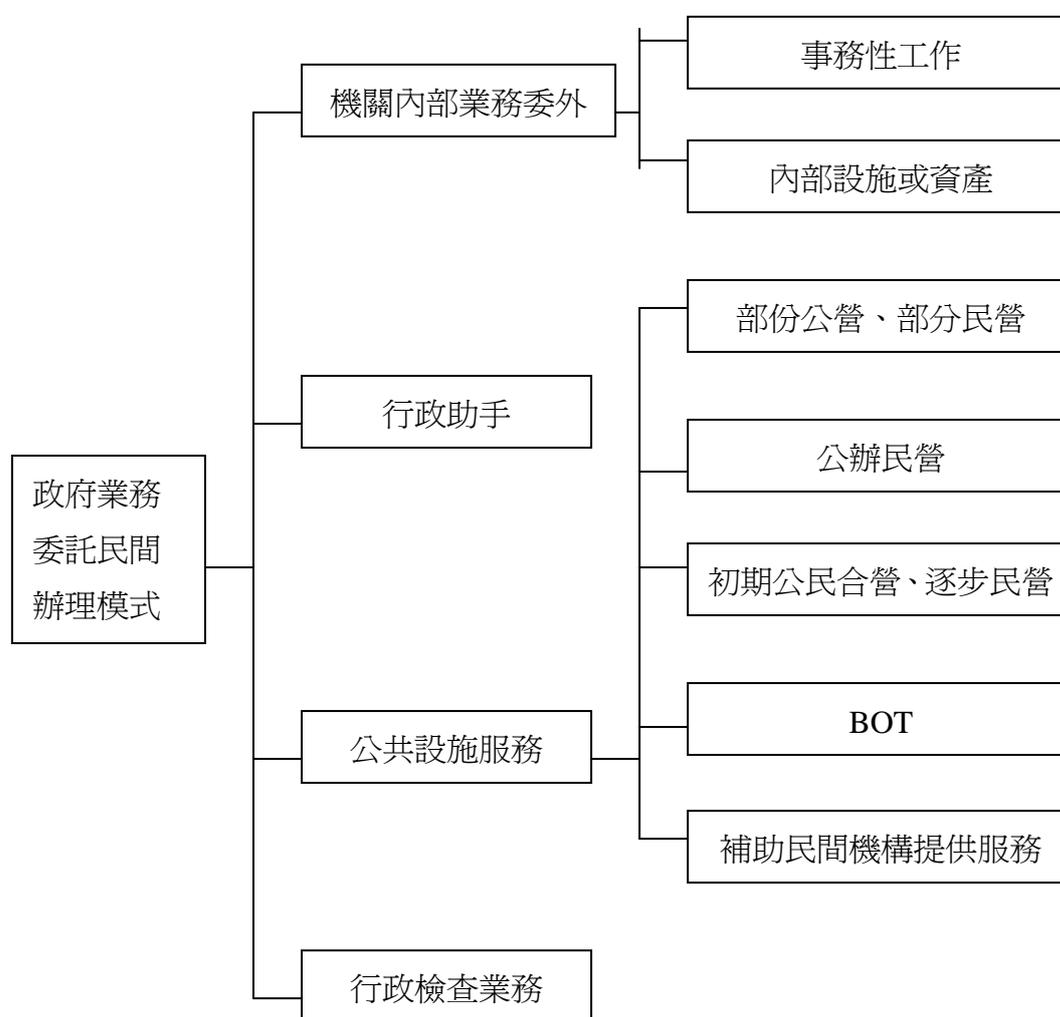
在受託單位利益迴避的原則下，具公正、實務之評鑑人員亟待開發，故，政府承辦人員應加強管理技巧的在職訓練，以監控、規範機構之執行能力，並在委託期間給予機構專業督導及經濟補助之介入，協助解決營運或服務問題。

本研究根據「推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊」，將政府業務委外分成四大性質並與釋出之公權力委託民間執行的模式圖示出來。

<sup>48</sup>李宗勳 (2007) 「政府業務委外經營—理論·策略與經驗」， p.430~432，智勝文化出版。

圖 2-9 政府業務委託民間辦理模式關係圖示

資料來源：推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊



委外經營轉換並非一蹴可及，其中牽涉經營面、操作技術面、社會福利、人文層面、時間地點等，都需細細盤整探討，其中針對公共設施委外經營之「特約興建營運模式」類型，至民國 89 年擴大公私合作範圍，通過並實施「促進民間參與公共建設法」（簡稱促參法），將合作內容由公部門獎勵意涵轉為促進民間參與公私合作之意涵。

本研究所探討之內容屬於上述機關外部公共設施委外經營的範疇，依促參法第八條規定，「特約興建營運模式」的相關類型由於經費來源與程序不同，可分為好幾種，陳明燦(2005：48-49)指出其主要的核心是由「興建」、「營運」與「移轉」

這三個元素所組成，也就是其合作模式由政府借助民間力量與資金以進行公共建設之「興建」，由於民間參與者不可能白白投入資金而不求「報酬」，因此政府勢必允諾其於一定時間得以「營運」所完成之公共建設，以作為回收成本之方式，但在特許（concession）期間結束後，民間機構必須將公共建設的營運權及所有權「移轉」給政府，如此即構成了「興建、營運與移轉」之民間參與公共建設基本架構。參見表 2-6。

表 2-6 我國促參法所訂民間參與公共建設之類型

類型	意涵及執行方式	促參法第 8 條第 1 項
BOT	Build, Operate and Transfer：由民間負責籌建，經過一段特許營運期之後，再將產權移轉給政府，業者除負擔建造費用外，尚須承擔營運風險，成本完全由民間負擔。	由民間機構投資興建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府（第 1 款）。
BTO	Build, Transfer and Operate：一般而言分成二種，一種是指公有民營或公辦民營的方式，政府就現有公共設施以合約委託或出租等方式給民間經營；另一種是由政府編列預算，民間參與規劃興建，最後以合約方式委託或出租與民間業者經營。	由民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 2 款）。由民間機構投資新建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 3 款）。
ROT	Rehabilitate, Operate and Transfer：應用在整建、擴建或修復既有公共建設，並委託民間於特許時間進行營運，特許期滿將營運權移轉政府。	由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 4 款）。
OT	Operate and Transfer：政府藉助民間營運能力及資源，將以建設完成之公共設施委託民間投資營運一部或全部，以作最	由政府投資新建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府（第 5

	有效率之營運。	款)。
BOO	Build, Operate and Own：此即完全的民營化，由民間業者投資興建、擁有並營運公共建設，無限期的負責營運，無須於特許期間結束後移轉資產給政府。	為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運(第6款)。
BOOT	Build, Operate, Own and Transfer：通常BOOT有二種，於移轉之前，民間業者擁有所有權，於營運期結束後再有償移轉給政府；另一種是相關特許物業的經營權，並以BOOT方式經營之。	其他經主管機關核定之方式(第7款)。
BO	Build and Operate：由民間業者負責工程的整體與細部設計，並在雙方合約協議之下，由民間業者負責營運與維修之責。	
BT	Build- Transfer：由民間負責興建政府核定之計畫，完工後將設施移轉給政府，政府則於完工後或施工期間，編列預算分年償還。	

資料來源：陳明燦、張蔚宏(2005：48-49) 我國促參法下 BOT 之法制分析：  
以公私協力觀點為基礎

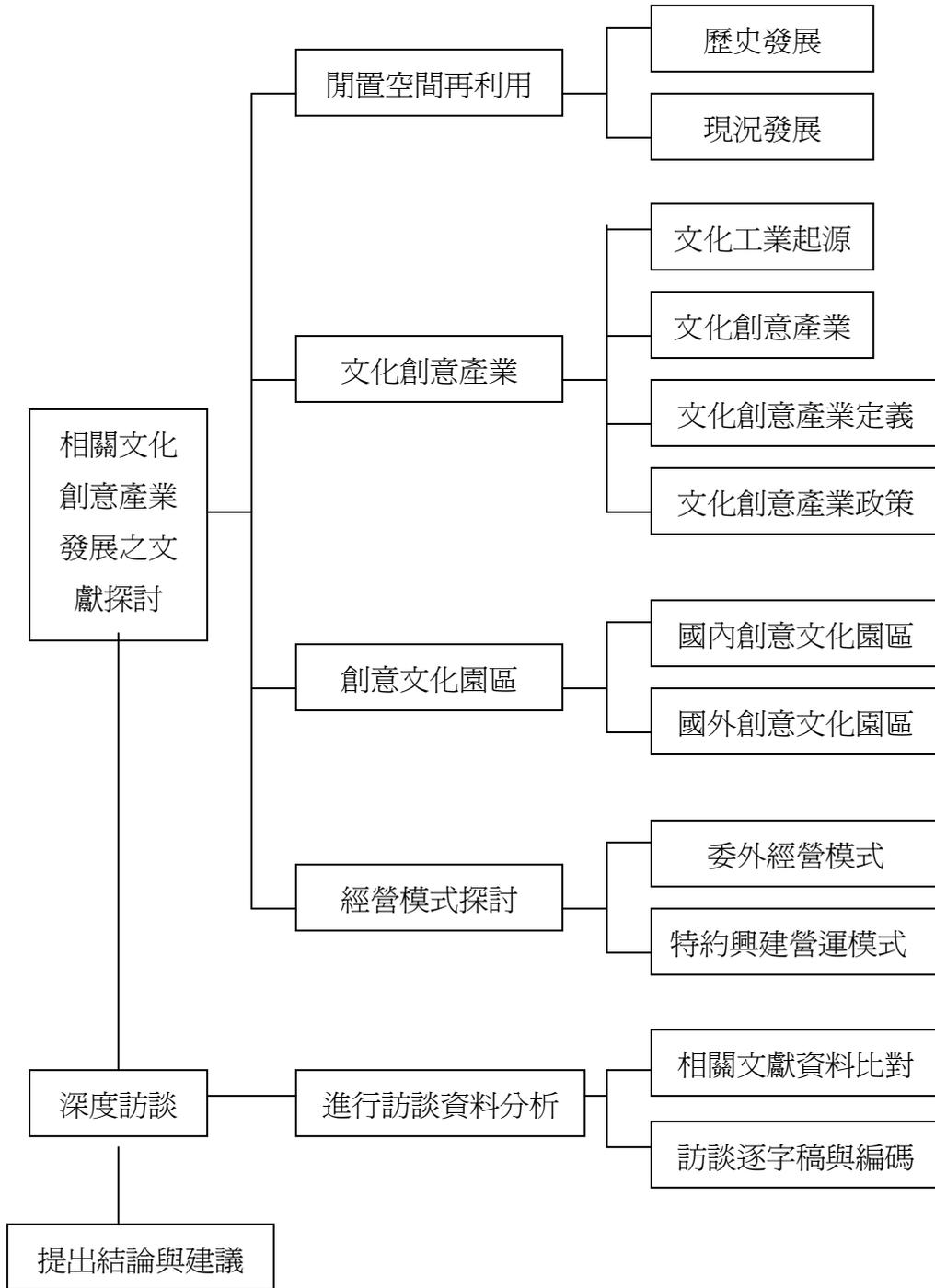
其中 BOT 案具有先期投資成本高、回收期間長、相關風險高、政府與民間團體需長期廣泛合作及採用專案融資等特點，也因此遭遇到不少問題，如政府與民間團體彼此信任不足、立場不同、欠缺經驗、關係人(參與者)眾多，整合不易、營運期間太長、風險不易評估，以致不易尋求銀行團支持等。例如民間團體參與學校游泳池興建，且代為營運，即屬於 BOT 型案例。(黃淑晶，2005：30)

而 ROT 計畫通常適用於投資金額少，興建期短，風險較小的情況。另外 OT 模式主要優點在於借助民間之經營效率，避免政府經營不善、產生虧損或效率低落的狀況。例如：「20 號倉庫」、「華山創意文化園區」和高雄市的駁二特區，都是文建會與民營企業(橘園國際策展)合作，「巴比松特展」是美術館與媒體(中國時報)等民間團體合辦活動的模式。(黃淑晶，2005：30)

## 2.9 研究架構說明

本研究架構主要探討基於全球文化創意產業的趨勢下，所設置之創意文化園區的目的與經營管理的模式。希望以架構圖示的方式，將相關閒置空間再利用、文化創意產業發展的進程以及創意文化園區的發展做理論探討，最後以國內委外經營的模式做分析，進而針對訪談資料，結合國外創意文化園區之成功經驗作一系統性分析與比對，然後提出適合未來可能性之發展的經營模式，以供參考。（下圖 2-10 為本研究之架構設計圖）

圖 2-10 本研究之架構設計圖



## 第三章 研究設計與執行

本研究旨在探討「台灣建築·設計與藝術展演中心」未來之經營模式，希望藉由國內五大創意文化園區的經營模式與現況，以及參考國外各大成功創意文化園區的經營模式之經驗和政府施行的政策重點，再輔以深度訪談的方式來探討主題，期望能規納或整理以提出適合於 TADA(或有利於園區發展)的經營模式。

希望未來能藉由本研究所提出之建議，讓創意文化園區的產官學資源整合、以及交流平台的設置，和園區所具有的實體體驗式的空間機能，來加強創意經濟或美學經濟在文化創意產業中所產生的價值。故本研究將採取質性研究的觀點及方法來進行主題之探討。質性研究不預測有關社會事實的因果推論，而是在探索某種社會現象與意義，把所得到的原始資料作歸納性的整理和分析，找尋不同研究對象間共通的特質和關係，進而將其個別經驗組織成一個理論性的解釋架構 (Strauss, 2001、Neuman, 2000、簡春安、鄒平儀, 1998)。(陳祺勳, 2005)

質化研究中資料收集的基本方式有三種：1.觀察（對受訪者、研究場域及對自己）2.訪談 3.文獻或檔案回顧（王金永等譯, 2000）。深度訪談法為質化研究最為基礎的資料蒐集方法之一，而基本上，質性研究的訪談是一種有目的的談話過程，研究者(訪問者)透過談話過程，進一步了解受訪者對事件或問題的認知、看法、感受與意見 (Marshall & Rossman, 1989)。

### 3.1 研究設計

本研究採取半結構型訪談(semi-structured interviews)，又稱為「半標準化的訪談」(semi-standardized interviews)或「引導式的訪談」。根據 Wimmer & Dominick (1991) 指出深度訪談的樣本數雖然較小，但是它能提供特殊回答的詳細資訊，獲得受訪者意見、價值、動力、回憶、表情、感覺等詳細闡述的資料，亦可對受訪者的非語言反應進行較長時間的觀察，允許訪問者根據每個受訪者回答問題的情況提出問題，其能夠提供豐富詳細的資料及敏感性問題精確的回答（李天任、藍莘譯, 1998）。

本研究在訪談過程中對訪談的問題結構具有一定的控制，但也尊重受訪者所提出的觀點問題，事先列出的訪談大綱是作為一個提示性的議題與程序，但會視

實際訪談的情況來做內容的調整。

### 3.1.1 研究對象選取

本研究為求能集中、深入地了解所關注之問題，採用立意抽樣（purposeful sampling）的邏輯和效力，選擇資訊豐富之個案(information-rich case)樣本為訪談對象，蒐集與研究目的有重要相關的資訊、進行深度研究。(吳芝儀等譯，1999)

關於選擇資訊豐富之個案，本論文採用深度抽樣(Intensity sampling) 方法，深度抽樣之樣本，是由那些對研究現象表現出充分興趣的資訊豐富個案所構成的，使用深度抽樣是可以尋求典型或充分地代表研究現象之個案，為掌握研究環境中之變化，研究者必須做一些探索性的工作，再就感興趣之現象做深度抽樣。(吳芝儀等譯，1999)

本研究在探討「台灣建築·設計與藝術展演中心」(TADA center)未來經營模式，所以著重在台中文化創意園區的主管機關之政府官員，因為決策者的政策及理念對園區未來的發展佔相當大的因素。預計訪談對象有下列人員：

表 3-1 受訪名單

受訪者姓名	職稱	訪談時間、地點
林登讚先生	文化資產總管理處主任	97.3.5，am11:00~12:00，(台中)文化資產總管理處 3 樓主任辦公室
粘振裕先生	文化資產總管理處副主任	96.12.24，pm7:00~7:40，(台中)文化資產總管理處 2 樓會議室
黃水潭先生	文化資產總管理處秘書室主任	96.12.24，pm8:10~9:00，(台中)文化資產總管理處 2 樓會議室
游英俊先生	文化資產總管理處一技士	96.12.24，pm5:00~5:50，(台中)文化資產總管理處 2 樓會議室
楊宏祥先生	文化資產總管理處一專案人員	96.12.24，pm6:00~6:50，(台中)文化資產總管理處 2 樓會議室
涂明達先生	文建會顧問	97.1.30，pm2:00~3:00，(彰化市)

### 3.1.2 訪談大綱設計

在進行訪談前，本研究針對所欲探討的題目，列出三大主軸，再根據主軸方向詳細設計訪談大綱，但在實際訪談過程中，仍是以受訪對象的職務專長與對計劃熟悉程度的論述為依歸，故選擇以半結構型訪問法為主。以下是預先列出之訪談稿內容：

您好本訪談內容主要探討「台灣建築·設計與藝術展演中心」，基於閒置空間再利用的概念及規劃之下，其所具備的古蹟建築空間與公部門進駐資源，對未來的經營模式會採取何種最適園區特性的方式？而又不失保存歷史建築背景之意義和開放藝術文化空間之功能與用途。

#### 第一部分：對閒置空間再使用與活化議題之論述

- 1、請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？
- 2、請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？
- 3、請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

#### 第二部分：對園區委外經營模式之意見

- 4、請問 TADA Center 目前的經營模式為何？
- 5、請問目前 TADA Center 的業務是否由專責的部門負責規劃？或是由文建會統籌規劃辦理？有沒有園區諮商顧問的組織設置？
- 6、請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)
- 7、TADA Center 的角色與定位是台灣建築·設計與藝術展演中心，請問目前(或未來)如何朝這定位做出展演或活動的整體計畫發展？

#### 第三部分：何種經營模式最適 TADA Center

- 8、在 TADA Center 已設定為(台灣建築·設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？
- 9、若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？委託經營契約時間多久才適當？有沒有評鑑的機制？
- 10、若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法.....?)

## 3.2 研究執行

### 3.2.1 深度訪談執行過程

本研究採取一對一的面訪，事前先確認過訪談樣本的意願與其所擔任的工作是否符合研究內容的條件，然後在電話中先概略說明訪談的重點以及大綱，並約好時間進行實地訪談。

本研究進行一對一訪談的時間是從民國 96 年 12 月 24 日至 97 年 3 月 5 日為止，總共訪談人數為六人，每次訪談時間為 50~70 分鐘左右。由研究者提出問題，受訪者回答，但中途對於所提問之問題產生衍伸性的問題，則將之整理後插入題目中，所以並非每位受訪者均回答同樣數量的題目，但重點還是放在原始設計的訪談內容。並且在訪談前先取得受訪者同意，採取錄音的方式收集資料，以便日後的資料謄寫與整理不致疏漏。

### 3.2.2 本研究編碼說明

本研究根據 Anselm Strauss & Juliet Corbin 對質性研究一書之開放性譯碼(open coding)，所下的定義：「將資料分解、檢視、比較、概念化，和範疇化的過程」來作為編碼的基礎規範。所謂分解以及概念化，意指把每一件觀察到的現象、訪問稿，或任何文件裡的一個句子、一個段落，都予以分解而且加以概念化。

本研究針對受訪的對象有六位專家，設定編號為 A：代表游英俊先生、B：代表楊宏祥先生、C：代表粘振裕先生、D：代表黃水潭先生、E：代表涂明達先生、F：代表林登讚先生。

另外針對訪談內容分為 9 個項目做資料編碼，從 01~09，若同一個編碼項目內有兩段以上句子使用，則以 01.1、01.2、01.3 來顯示依此類推，以下列出其所代表的編碼內容：

- 01：代表歷史建築作為商業空間使用之看法
- 02：代表創意文化園區之產值呈現
- 03：代表園區在硬體方面使用與規劃狀況
- 04：代表園區在軟體方面如何配合
- 05：代表目前園區的經營管理模式
- 06：代表未來園區經營管理的模式

07：代表委外經營可能的優點

08：代表委外經營可能的缺點

09：代表委外經營需要的條件

例如：在文中若是引用到受訪者游英俊先生，談到關於歷史建築作為商業空間之看法，則會顯示(A-01)。

## 第四章 資料分析

質化研究中資料分析的技術是歸納的（inductive，將特定的資料轉化爲一般通則），且是有系統的（systematic）。資料的分析可以做（1）質化結語式（summary）直接分析以及（2）按系統登錄（coding）後進行內容分析（content）。內容分析部分可直接引用受訪者之言詞。研究者在反覆檢視資料中，可以進一步發展「比較」的架構，以挑選出最終的論點。（胡幼慧，1995）

本研究中資料收集來源有相關論文研究、學術專書、政府出版品、網路資料及個人深度訪談等，研究者將先後收集到的資料做分類及登錄與分析的方式，再針對各受訪者對於「TADA 未來經營模式之研究」訪談資料做比較與分析。

首先將針對兩個層面進行分析，第一部分是閒置空間再利用之文化背景的因素作評估，第二個部份是針對管理經營模式的因素作評估與分析。從這兩大層面的分析與探討，希望有助於「TADA」未來經營模式和運作的方向。

### 4.1 閒置空間再利用之議題分析與園區規劃

閒置空間不僅是主體的重新規劃，而是生活方式及價值觀的追求；藉由空間使用計畫的重新擬定，民眾有機會提出另類的空間想像，以調節空間供需，進而滿足社會生活的實際需要。（黃水潭，2003：38）

國內外經營創意文化園區在文化背景和發展的歷史上，有不同展現之處，所以在對園區的定位發展和空間管理運用上也會有一些不同，茲列出以下幾點比較：

#### 4.1.1 閒置空間再利用與活化議題

再利用爲歷史保存的觀念也是手段，其效益乃是可以使凋零的老建築重獲新生，亦即再利用就是把舊的建築重新利用之行動。提供今昔時空中，文化資產連續性的可能；古蹟歷史建築的保存觀念已衍生爲人與環境的同時性保存，也就是活化利用的觀念。在文化的意義上，由空間形式的「凍結式保存」擴展到地方在發展中「新地方」的創造過程（林孟章，1994：115）。

國外閒置空間再利用在 60、70 年代開始即廣受注意，逐漸成爲文化政策的重要目標；反觀國內則跟隨西方的腳步在近 20 年來才有文化資產保存的概念和法令

規章的制定，所以發展的期程是有一些差距。經由訪談六位受訪者之後，得知園區主管單位對於歷史建築再利用這部分都表贊成意見。

游英俊先生認為：「古蹟或歷史建築的整修與維護，必須從法令規章和都市細部計畫來作一整體性規範，若有涉及到都市計畫無法配合的狀況，我們是有權要求做細部計畫變更。這個地區在去年(96年)6月的時候我們有作細部計畫變更，針對使用的部分，事實上它裡面有帶入商業活動的一個許可；這許可，不代表我們就會去做，因為我們也要考慮到將來這個區域的實際發展狀況，當然還有歷史建築的使用情形，我們會一併做考量。」(A-01)

據本研究實地到訪 TADA，發現在整體空間上，已打破過去圍牆高聳阻絕內外的冰冷氣息，在去年(96年10月)將臨復興路上的水泥圍牆也完全拆除，對外所呈現的是一片開放的綠地空間，而園區內雖陸續整建一些歷史建築以備日後規劃使用，其所開放參觀與展演的部份都整備完全。

楊宏祥先生的看法是：「歷史建築物與古蹟不同，它可被使用、再利用的條件和彈性寬廣很多。因為我們園區有 14 棟歷史建築物，所以如果來談歷史建築物的話，我是非常贊同作為一個商業空間的使用狀況。前提就是，在做這個東西的整理跟修復的時候，是以一個很低限的態度跟手段去做。如果計畫賦予它新的生命跟靈魂，那一定是要用新的手法或新的材料。」(B-01)

劉正輝(2006：104)針對古蹟保存與文化景觀維持的看法是：「原本似乎永恆不變的建築物，於不同歷史階段，伴隨不同所有者與使用者，持續進行外部風貌與內部空間、設備之相關變動，甚至連主要機能亦可能出現截然不同之大幅改變。」

粘振裕副主任覺得：「古蹟或歷史建築來做商業空間的使用相當好。其實，古蹟本身就是要再利用，尤其是歷史建築。再利用部份其實沒有規定得很嚴格；只是這個建築物的歷史淵源適不適合做商業用途；或者他的建築構造適不適合。歷史建築他的使用方向不要限制跟古蹟一樣那種凍結式的保存；歷史建築他的重點是要再利用、要活化，而且商業部分的空間使用能再擴大。」(C-01)

在古蹟或歷史建築的空間或範圍內，一邊享受悠閒的年代文化氛圍；一邊啜飲時尚香濃的咖啡，對多數人而言是一種忙裡偷閒也是一種生活體驗，如果不破壞歷史建物有保留價值的完整性，以及尊重古蹟空間所帶給我們的意義，當然對於經營項目的形式與內容需要合乎規範之下，我個人覺得在台北故事館的午後喝杯拿鐵是幸福的、在台南孔廟文化園區悠閒散步，然後點上在地小吃，也是人生一大樂事。

另外基於建築物的使用原則，粘振裕副主任也說：「建築物最怕是有沒有使用，沒有使用它的維護費會更高、最貴。如果有人在使用、在走動的話，白蟻也比較不會進來，這樣也比較不會壞；而且通風也會比較好。」(C-01.1)

再利用是符合現代化場所的一部份，多元化的保存觀念是來突破過去只關注外在的價值，運用結合人文的保存觀念，將地方歷史與地方環境相融合，是將人、事、物作串連，使古蹟建築能融入生活環境（蕭紋婷，1997，轉載自林華苑 2002：13）。

黃水潭主任說：「如果把一棟建築物修復起來，不讓它再利用的話，那修復起來的意義何在？以我個人的觀點，我認為古蹟修復固然重要，但再利用也是一個很重要的課題。我們比較傾向於，這一棟建築物它原來是做什麼的，那如果可以的話，就把它恢復成原狀。但如果原用途已經不合適了，那就可以再來思考，所以也不見得是做一些商業空間的使用。」(D-01)

從五大創意文化園區的設置看來，台北華山創意園區定位在「藝文特區」，主要是以表演藝術和空間藝文展出為主，而台中 TADA 則定位在「建築、藝術與展演中心」，所以在歷史建築的活化上，的確跳脫原始舊酒廠的使用思維，導以藝術文化為訴求。

黃瑞茂教授認為：空間的「被閒置」與「被利用」，都是一種對待都市空間的態度。台灣所謂「閒置空間」可以視為「空間解嚴」的一種延續形式，一種關注於城市多元文化營造的「運動」。包括這幾年來所發生的，地方文化工作者的機會與條件；社區尋求閒置空間作為公共生活的使用，或是藝術家關注於藝文環境的想像養成。(黃瑞茂、蕭麗虹，2003:12)

涂明達顧問的看法：「這部分我是蠻 OPEN 的，所謂古蹟、歷史建築，在過去都只著眼於建築物本體，而現在它是一直在被顛覆的概念，TADA 既然定位在「創意園區」，就應該以創意園區為主體訴求，而非歷史建築，簡單說就是要有生產和附加價值。」(E-01)

林登讚主任：「基本上我是支持歷史建築作為商業空間的使用(但要看什麼商業)，比較廣泛的說：是以建築空間的屬性，就是用空間來設定商業的內涵，採取比較能夠融入文化、藝術空間的商業性行為，總是不能放進來的是吵雜、凌亂的，讓人家感覺沒有美感的，像一些熱炒的餐廳、過度的油煙和爐火，那種我個人看法是比較不適合，所以在商業行為上要慎選。」(F-01)

在施進宗建築師(1993：100-115)對歷史建築再利用議題之討論上，他提出兩

個主要建築再利用的根本性議題：分別為經濟性存活原則與成本議題以及建築再利用之史實保存與原樣的議題。

### 1.建築成本之不確定性

歷史性建築再利用與新建成本之比較，即使不牽涉價值判斷，而就純經濟的觀點來看，仍然充滿著不確定性，因時、因地、因個案而制宜，但建築再利用初期成本的高低，並不能涵蓋建築整體的經濟效益。

(1)如果新用途與歷史性建築的特質不相容，則其成本將增加，歷史性建築再利用尋求最適新用途，所必須評估的一個重點；也是降低成本的一項重要準則。

(2)經濟性存活的原則，必須從都市整體架構中評估。

### 2.建築再利用之史實保存與原樣的議題

歷史性建築再利用的目的乃是希望為文化資產，爭取更多的保存空間與生存能力，並且結合建築本質的再現；而非僅僅是將歷史性建築再利用包上一層經濟利益的糖衣，而抹滅了再利用背後所隱藏的更多意義與價值。再利用的經濟性存活原則只是一種手段，而非目的，生活情境的保存與人文環境的提升才是目標所在。

茲將六位受訪者對「閒置空間再利用與活化議題」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	所持態度	說明
游英俊先生	遵從法令規範	根據法令規章是可以有商業活動的，但我們也要考慮到將來這個區域的實際發展狀況，和建築物的使用情形。
楊宏祥先生	非常贊同	但前提是在做整理跟修復的時候，必須以一個很低限的態度跟手段。如果有計畫賦予建物新的生命跟靈魂，一定是要用新的手法或新的材料。
粘振裕副主任	相當贊成	歷史建築的重點就是要再利用、要活化，若是沒有使用，那麼維修的費用更高。
黃水潭主任	同意	比較傾向於，建築物它原來是做什麼使用，如果可以的話，就把它恢復成原狀。但如果原用途已經不合適了，就可以再思考另外的用途。

涂明達顧問	採開放觀點	在過去古蹟、歷史建築，只著眼於建築物的本體，而現在它是一直被顛覆的概念，所以既然已定位在創意園區，就可以朝生產和附加價值的方向去做。
林登讚主任	支持	以建築空間的屬性來設定商業的內涵，慎選比較能夠融入文化、藝術空間的商業性行爲。

#### 4.1.2 創意文化園區產值如何呈現

文化創意產業在政府與業界攜手努力之下，近年來呈現穩健的發展。在營業額方面，2005 年成長 4.41%，總金額達新臺幣 5,811 億元。在業者家數方面，2005 年增加 3.25%，達到 5 萬 1,742 家。而在就業人數方面，2005 年成長率為 5.34%，共有 19 萬 5,000 人投入文化創意產業領域。(工業局，2007:4)

根據訪談資料顯示，目前 TADA 還處在實驗性階段，所以在產值上還無法具體呈現出來。

日本經濟學家，日下公人認為文化產業化即是：創造某種文化，販賣該種文化以及販賣該種文化符號的產業。亦即將文化事業視為一種商業，藉由文化活動及相關產品的銷售來刺激經濟發展。(李依芳，2004：7)

游英俊先生認為：「台中園區所在的這個位置，因為是舊酒廠，之前是處在一個比較低度開發的狀況，之後因為酒廠移到工業區那邊了，所以這裡勢必就是一個蠻值得關注的點。那這個點所帶領的其實我們可以擴大到一個中區來看，雖然台中本身文化創意的部分，不比台北那一塊來得大。如果要說到產值，事實上應該是我們應該要極力去開發的一個點。那今天 TADA 所在對中部這地區的影響程度，我認為應該比 under 在一個小園區來看要有意義的多。」(A-02)

園區再利用的角度而言，應該要先將它活化後才能有所謂產出，並且它應該是一個創意空間的場域，楊宏祥先生指出：「談到產值，應該說有活化起來才能進入產值層面，這是一個持續性的脈絡發展，目前中部還在實驗性階段。從 92 年到 96 年算是第一期計畫，在第一期計畫裡，台中算在定位上是最清楚的。就是從建築、設計跟藝術這三個向度作發展，可是會比較偏向建築設計這個區塊。」(B-02) 我認為一個創意園區再利用，不一定要有所謂產值。應該是有他專業的向度，有一個很好的平台。而且是一個專業的機構，可以含構不同藝術類、文化類的人，大家共同在這邊創作。(B-02.1)

觀看目前各縣市政府，不論是為配合中央文化政策，或是為促進地方觀光經濟的活絡，在硬體方面都紛紛設置地方文化館或是小型展覽場域，甚至連民間都以興建私人博物館為目標，在軟體方面則是舉辦各類具有觀光產值的活動，例如：宗教地方類的大甲媽祖遶境、傳統文化類的府城七夕藝術節、農特產類的台南蘭花展、東港鮪魚季等等，在全台各地諸如此類的節慶活動不勝枚舉，由此可見文化所產生的經濟力量。但，地方政府積極舉辦以各式名目的藝文與產業結合具有商業性質的活動，深究其中，真正合乎所謂傳統、藝術、文化與美感的活動有幾個？真正讓民眾有寓教於樂的活動內涵又有多少成分？如果所謂地方的藝文節慶活動只是有得吃、有得玩而已，那麼政府文化政策下的精神在哪裡？而文化所在的發生地不該只是一個擺設產品的區域，應該要兼具文化意涵與教育的反思意義。

粘振裕副主任認為：「其實文化資產保存，他是會創造經濟的。像是文化經濟、創意經濟、資訊經濟等等。例如：例如鹿港老街，他是在一個金屬工廠旁邊的一條街道，以前通通沒有整理。圍牆對面的那些舊建築，很少人居住，也沒有商業使用。但是後來縣府協助去鋪一條石板道，然後做一些路燈，後來天后宮就與鹿港老街串聯起來。結果現在這個地方是商業興盛，假日門庭若市，那些以前關門沒有在使用的舊建築，現在通通都租出去，有在使用了，這個就是文化經營創造最大產值的表現。」(C-02) 文化創意產業的產值，要怎麼算，其實是比較難估計的。但，事實證明(上述例子)有好的規劃與經營，他是會創造產值與可觀利潤的。(C-02.1)

從上面看來，如果有完整的規劃加上好的經營團隊，那麼創意文化是可以結合硬體的建築物與軟體的人文活動，而產生龐大的經濟利潤。所以林登讚主任提出：「以產值來說，科學園區那種很容易就算的出來，因為他是廠商進出口都有數據。以文化產業要去算那個產值，實在很難計算。因為文化的內涵常常不是說單一個案的、產品的，例如：原住民的圖騰設計，這裡面有一串的人，包括有設計師、有製作者，然後像整個工廠，或是個人工作室在進行，所以沒辦法清楚的計算產值。在這個部分如果能夠明顯感受到產業面的成長，其實就算有產值呈現了。」(F-02)

當然以閒置空間再利用而言也是一種產值，因為它可以帶動附近居民的參與，進而活絡這個區域。黃水潭主任認為：「文化產業的產值與科學園區產值的計算不同，目前我們將園區開放，希望能夠跟外界沒有隔閡，並且吸引民眾進入參與一些藝文活動，即便他不參加這些活動，但我們一樣提供一個藝文和綠地空間

出來，這也是一種無形的閒置空間再運用的產值轉換呈現。」(D-02)

涂明達顧問：「說到產值的部份，實在難以估算以目前而言，因為華山設置最久，投入的經費也最多，但實際產出的文化經濟價值有多少，我想現階段無法評估，但活絡藝文活動和演藝團體彼此的交流是有的。台中創意文化園區部分，則還在一個建築物整修階段，只有部份工坊的進駐，當然他們也有一些創作作品的展出與販售，也有一些教學課程，但都在一個起步期。另外，嘉義、台南、花蓮這三個園區，因為經費不足和規劃案等等問題，目前只能做低限度的環境維護和整建工作，所以實在談不上產值的問題。」(E-02)

中央政府設置的五大園區就是提供一個定點，來做為我們文化創意產業的基礎，希望提高產業附加價值，提升國家的國際競爭力，建立介面、創造資源整合綜效，重建文化認同與城市記憶，並且達到扶植地方產業，帶動地域振興的目標，也希望能強化台灣在華文世界的主領地位，與世界接軌。(陳郁秀(文建會發行)，2004：30)

文化創意產業第二期計劃(97-100年)積極建構文創產業在園區中的文化群聚與異業結合，作為推動創意產業的平台，使文化創意產業能獲得更大的發展空間。並計畫引進民間參與力量及資源，希望能創造具競爭力的美感創新產業，建立文化創意的高附加價值產業園區，並打造台灣成為創意人才國度。(文建會，創意台灣世界發光網站)

文化的價值若是以有形的產值表現，當然是比無形的產值來得讓人清楚也可供計算，但是就如同林登讚主任所說：文化創意產品並非由單一個部門或單一設計者可以完全涵蓋，而是從創意發想的開始到生產出商品的一連串過程與行銷的總和，所以產值的呈現是較難以單一商品或活動來計算金額。但若以無形的產值來論，本研究認為創意人將 IDEA 藉由商品化(製作完成品)的過程中，其所處的創作環境是一種源頭，也是一種推進與輔助的力量(園區提供場域，申請者負擔基本水電費用即可)，在此，TADA 就能開放創作工坊的空間，也能擔任三方(設計者、產業界、消費者)一個公開、公正的交流平台，並對於產業界目前尋求的商品美感與獨特性能有一種提供內容創意的作用，而消費者也可藉由親自到園區參觀與體驗的經歷近而產生消費行為。

茲將六位受訪者對「創意文化園區產值如何呈現」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	以影響程度來論產值	認為不應該單以台中園區來看產值，而是要以它在中部地區所造成的影響力來看，會比較客觀。
楊宏祥先生	不一定是有形的產值	應該說有活化才能進入產值層面，而目前TADA還在實驗性階段，也認為一個創意園區的再利用，不一定要有所謂產值。重點是專業的向度，和提供中部一個很好的建築設計與藝術的交流平台。
粘振裕副主任	難以估算，但可創造利潤	如果有好的事前規劃與經營管理，那麼文化資產保存是會創造經濟效益的，像是文化創意經濟、資訊經濟、觀光等等。
黃水潭主任	無形的產值	TADA 園區的開放，能夠提供居民一個參與藝文活動與綠地的空間，就是閒置空間再運用的產值轉換。
涂明達顧問	目前無法估算	因為台中創意文化園區還處在一個建築物整修階段，只有部份工坊的進駐和展演活動，所以現階段還無法估算產值。
林登讚主任	文化產業的產值很難計算	文化創意活動的內涵，不是單一個案、單一產品或個人的，需要多元產業的搭配，所以產值的呈現跟科學園區不同。

#### 4.1.3 TADA在硬體方面使用與規劃狀況

在全球化的觀點下，未來知識經濟將會是一個突破語言和疆界的趨勢，所以期待政府可以將國內創意產業的技術與內容加以提升，並且透過國內外相關組織做產業間的交流與合作，在硬體空間上能提供更健全的資源整合。涂明達顧問指出：「硬體部分，園區找了好幾位優秀的建築設計師，所以在外觀以及內部設計是沒有問題的，但可惜的是沒有整體而貫徹的主軸。」(E-03)

目前台中創意園區還是處於一個整修建築物的階段，關於整修計畫會依照已定位的基調去做。粘振裕副主任也說：「硬體部份，以前TADA這些空間的修復工

作和經費，還沒有一個整體性的規劃也並不明確，所以有經費就先做。目前就是可以使用的先做整理然後開放給民眾來使用，或者是做一些展覽。事實上，TADA未來的方向已經很明確了，他必須跟文化資產保存做結合，然後跟建築設計、藝術那一塊做串連，所以這一些空間應該要做一個整體性的規劃，然後重新編列中、長程的經費來執行才對。」(C-03)

游英俊先生說：「硬體部分：因為我們一進來都是零，從零開始做起，所以只能按部就班，從基礎的整理環境與景觀開始做起，然後經費撥進來以後陸續進行歷史建築的整修工作，而空間部分就委託建築師去規劃。」(A-03)

根據本研究調查及再次訪談專員楊宏祥先生，整理出目前負責規劃和設計TADA的專業建築師群，分別是：邱文傑與莊學能建築師事務所—負責園區基礎景觀規劃案；楊家凱建築師—負責園區內台中願景館的工程；廖偉立建築師—負責建築設計圖書館的設計工程；陳柏年建築師事務所—負責綠建築辦公室和五連棟的展覽館，以及禮堂部份；戴嘉惠與黃毅誠建築師事務所—負責國際展演館的設計規劃。

楊宏祥先生指出：「硬體部份：就目前TADA的建築物來說，雖然是歷史建築是老房子，但是結構狀況都還蠻良好的，所以我不覺得要花很多錢再做修復的工作。」(B-03)

黃水潭主任認為：「硬體部分，因為經費被刪的緣故，勢必會跟當初的規劃有很大的落差，所以現在文建會要提二期的計畫，也是四年計畫(現在這個計畫行政院還在審議中，但應該會做下去)，現階段就是繼續建物的修復工作。」(D-03)

林登讚主任提出：「硬體部分：第一階段至少先把門面、整個內部先整理好，讓他乾乾淨淨、不會漏水，可以使用。」(F-03)

在訪談過程中可以發現，多數人對於園區規劃進度的看法是掌握在文建會的經費預算下，有經費就先做歷史建築空間的整建，但如果經費沒有如期撥下來或有延宕的狀況時，那麼TADA的進展會如何？以公部門現在經營的情形來看，是邊走邊規劃、一邊運作一邊試驗性的開放展演空間以及工坊，雖然文化建設的發展並非一蹴可幾，但若規劃執行者能夠用經營事業的心態或是在僵硬的政策體制下，思考可變通的推展方案，那麼或許對園區未來所期待的發展，以及對中部地區創意工作者和產業界會有積極合作的方式出現。

茲將六位受訪者對「TADA在硬體方面使用與規劃狀況」此一題項，所持看

法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	經費撥進來就做整修工作	認為按部就班，經費只要撥進來就做整建，而空間規劃部份就交給專業建築師。
楊宏祥先生	建築物的結構現況良好，不需花太多經費整建。	認為園區建築物的結構狀況都還算良好，所以不覺得要花很多錢再做修復這方面的工作。
粘振裕副主任	先整修完成的部份，就開放使用。	因為之前 TADA 的整體規劃並不明確，所以能開放的空間就先整建讓民眾使用，但未來勢必會跟文化資產保存做結合，所以中、長期空間的整體性還要再做規劃。
黃水潭主任	繼續建物修復	因為經費被刪的緣故，所以目前園區還是繼續做建築物的整建工作。
涂明達顧問	硬體規劃沒有問題	因為園區找了好幾位優秀的建築設計師，所以在外觀以及內部設計是沒有問題的，但整體的主軸需要加強。
林登讚主任	先做建築物的整建工程	現階段先將建築物的內、外部整建完成，然後開放使用才不會有漏水之虞。

#### 4.1.4 TADA在軟體方面如何配合

由於目前 TADA 是由文化資產總管理處兼管，在人員編制上可能無法配合業務的需求，所以先用專案約聘的方式來解決行政人員晉用上的不足，游英俊先生指出：「軟體部分：其實我們人員組織原先也是零，因為中部辦公室和文化資產總管理處陸續進駐，所以人員才能漸漸到位。」(A-04)

楊宏祥先生認為：「就專業人才的部分，應該是要有一個法人，或是一個基金會來作 TADA 主要業務的負責窗口。之前我們內部有做過討論，但在行政程序上還有執行的困難待解決。」(B-04)

粘振裕副主任說：「以人員來說不夠多、不夠專業是編制的問題。因為園區的

人員經費，都是用專案人員的方式，所以是非公務員，大致就是辦展覽、還有工程的部份，這些都是新手，在專業度、能力上都有提升的必要。」(C-04)

黃水潭主任指出：「在軟體部分，因為文化資產總管理處是要負責全國的文化資產相關工作，工作的內容相當繁複與多樣，而 TADA 的業務只是其中的一小部分，所以人員組織是以無形文化資產組來負責，以現階段開放的程度應該足夠，日後若有需要才會再視情況分配或增補工作人員。」(D-04)

涂明達顧問建議：「在策略上必須要有一個類似諮詢、顧問小組，提供意見讓業務單位定調了之後，交由實質的執行人去做。」(E-04)「並且在整體規劃方面，內部應該要做到短、中、長期，以及年度的基礎規劃與設定，這樣才是園區定位和發展的目的，這方面目前還沒有明確的計畫，是需要改進的部份。」(E-04.1)

林登讚主任說：「目前在專業人力上，尤其是行政跟專業結合這部份，還在起步階段。但對於外界的一些諮詢委員與建築系、設計系的教授，我們也都有很好的互動。關於一些諮詢的會議、討論啦，會找他們，所以現階段可以彌補這個部分的不足。」(F-04)

經由本研究訪談過後十分詫異，將近 6.3 公頃諾大的園區，歷經台中舊酒廠時代使用，然後棄置，而後是以台灣菸酒公司名義減資繳回國家，由文建會規劃成為台灣五大創意文化園區之一，這樣的歷程與公部門積極介入此園區所耗費的經費與人力者眾，前置作業如此強勢，但對於園區本身的規劃與執行之專業人力這樣核心的事務，卻沒有撥增或改變公務員任用體制的限制，晉用具有推動文化園區專業素養的人員(現階段是用專案方式任用)以及使其有長期對園區發展負責的心態。

本研究建議或許可以與地方藝文單位採取合作的方式，一方面提供展演場地；另一方面培養或運用義工人員，解決廣大園區需要一般諮詢、導覽之基本服務(這方面的服務人員並不完全需要公務員性質)，再者與中部大學院校設計與建築系所學生建立互助平台，使學生可以在園區發表並與外校進行交流拓展視野，藉由園區專案培植計畫，吸收精英在畢業後有機會進入園區擔任相關工作，或是協助文化藝術工作者創業<sup>49</sup>。

茲將六位受訪者對「TADA 在軟體方面如何配合」此一題項，所持看法與說

---

<sup>49</sup>協助文化藝術工作者創業：引進輔導基金及輔導創意工業及中小型企業經營模式，提升文化產業、設計產業、創意水準。輔導青年工作者第一次創辦小型設計創意工作室，推動專責輔導機制，增加人口就業機會。(行政院，挑戰 2008 國家發展重點計畫，2002：42)

明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	人員部份會逐漸到位	因為中部辦公室和文化資產總管理是處陸續進駐於此，所以人員部份會漸漸到位。
楊宏祥先生	應有專門負責 TADA 業務的窗口	應該要有一個法人，或是基金會來作 TADA 主要業務的負責窗口，但在行政程序上還有待解決。
粘振裕副主任	在專業度上可再加強	人員不夠多、不夠專業是編制的問題，因為園區的人員經費，都是用專案的方式，所以這部份有待加強。
黃水潭主任	現階段人員足夠沒有問題	TADA 的業務只是文資總管理處的其中一小部分，目前由無形資產組負責，現階段應已足夠。
涂明達顧問	必須成立一個專責 TADA 業務的諮詢或顧問小組	在策略上必須要有一個類似諮詢、顧問小組，提供意見讓業務單位定調，再交由實質的人去執行。
林登讚主任	目前人員專業尚在起步階段	目前 TADA 與一些諮詢委員和外界專業人士均有良好的互動，可以彌補人員這方面的不足。

## 4.2 經營管理模式分析

老建築經過現代化的包裝，從事商業用途，從做生意的角度來看：賣點十足。重點是經營的軟體，通常由民間企業或團體經營，由於可以自訂策略、執行、引進專業人才、其經營效率通常比政府部門高。(李采洪，2004：102)

劉志琴<sup>50</sup>(2002：10)認同馬克思所說：「商人是這個世界變化的起點。」當今文明的發達已經使商業主導社會的時尚，小政府大社會的職能實際上已經把商家推到代行政府職能的作用。過去的資本運作以追求最大利潤為目的，進入知識經濟的時代，其利潤不僅是有形資產，更應看到無形資產及文化的含量，在有形與無

<sup>50</sup>劉志琴為現任中國社會科學院教授，引文轉載自《文化是好生意》，〈傳統與時尚的新契機〉(2002：10)，台北市：城邦文化發行。

形中轉換可能會成爲新一代企業家發達的契機。

根據本研究在第二章文獻探討，所列舉出國外成功園區經營的經驗中，可以發現到「美國波士頓兒童博物館」是由一個非營利的組織所經營，而它的經費來源：有 60% 來自門票、會員、各類委託製作、補助案；有 40% 來自企業、基金會、個人、州政府與聯邦政府贊助。「加拿大格蘭佛島園區」是由公、私部門及第三部門共同參與經營，而它的經費來源：完全由園區內 300 多家商店的營利所得達到自給自足，甚至還能還帶來大量的營收和稅收。「德國魯爾區關稅同盟 12 號礦區」是由德國政府買下，委由北魯爾區的國際建築展覽公司(IBA)負責改造更新，而它的經費來源：是以政府所提供的基金利息來運作，但最主要的資金是靠募款而來。「英國雪菲爾文化產業園區」是由市政府與地方生產者，以及長期的公私合作關係建立其經營模式，而它的經費來源：是由國家彩券基金以及英格蘭藝術委員會所提撥的經費來運作。「日本舞鶴市政紀念館」則是由市府委託之財團法人文化事業團負責管理，而它的經費來源：主要是政府補助金與場地租用費等收益。「香港藝穗會」是由非營利慈善團體所負責營運，而它的經費來源：是酒吧和餐廳收入，以及會員費、場租和贊助，少部分來自香港政府。

從上述資料中可以看出成功創意園區的經營，並非由單一政府部門獨立作業，而是需要與私部門合作或是委由非營利組織經營的方式，其在人事與組織上的運作是較爲彈性的，而在政策與經費來源則需要政府當支柱，只有少部分園區可以自給自足的營運。所以 TADA 未來在營運的模式上，本研究認爲可以參考以上國外的成功經驗，但在經費來源方面，恐怕短中期還是得依賴政府的資源，畢竟目前在園區內的展演活動還無法做門票的販售，況且硬體整建還未完全，所以沒有可供營利的規劃區域。

#### 4.2.1 目前TADA的經營管理模式

依據本研究者實地訪談結果，目前園區尚在整理階段，採取一邊開放一邊進行整修的方式，而活動規劃與策展部份則由文化資產總管理處直接經營和管理，並辦理創意工坊的申請進駐案件等業務。

另外，根據本研究者實地調查以及參閱台中創意文化園區歷史建築「原公賣局第五酒廠」調查研究及修復再利用規劃・結案報告書(2004, 1-6、1-7)和訪談專案人員楊宏祥先生後，將目前 TADA 實際開放的空間面積與機能配置做一整理和比對，如下圖 4-1 與表 4-1：

圖 4-1 TADA Center 空間規劃與機能配置圖

資料來源：文化資產總管理處提供

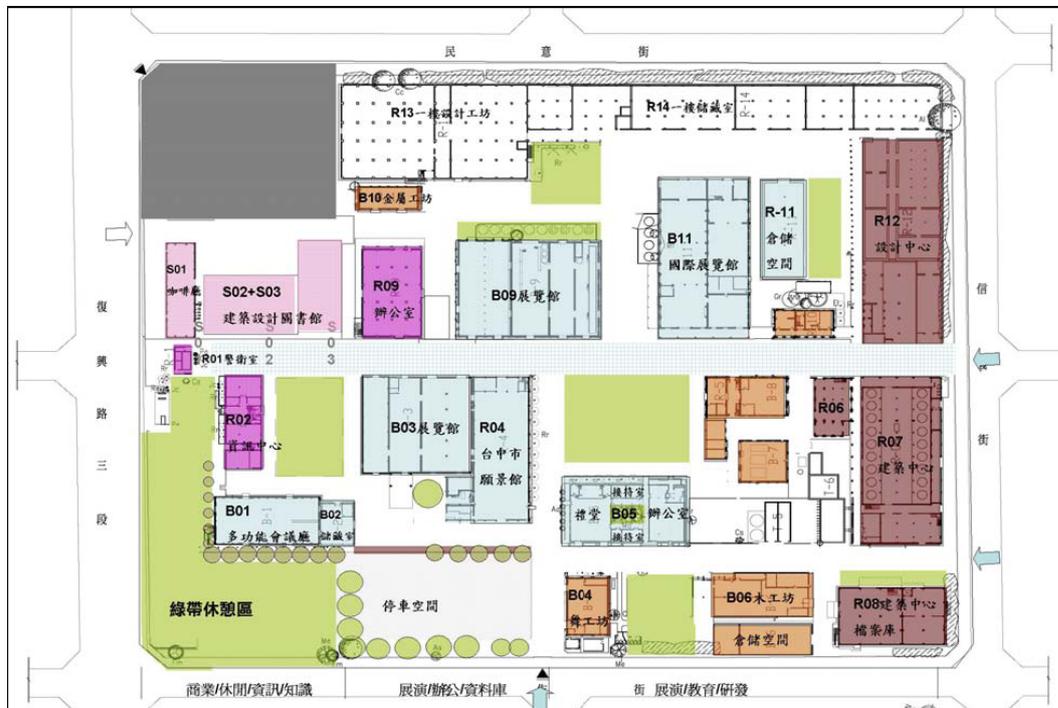


表 4-1 TADA center 實際使用空間面積與功能

空間代號(參考上圖)	開放面積(單位)m <sup>2</sup>	使用功能
R13(1F)	2355	工坊空間
R14(現階段使用 1Fx1/4)	758.5	倉庫
B10(1F)	200	工坊空間
S02+S03(1F)	1468.2	倉庫
R09(4F)	2190.78	辦公室
B09(1F)	1848.5	展演空間
B11(1F)	1770.6	展演空間
R11(1F)	624.9	展演空間+倉庫
R01(2F)	116.8	辦公室
R02(2F)	626.4	辦公室
B01(1F)	709.4	多功能使用
B03(1F)	1406.9	展演空間

B04(1F)	330.2	工坊空間
B06(1F)	546.5	工坊空間
R08(2F)	1658.4	工坊空間

資料來源：本研究整理

游英俊先生說：「目前是由文資總管理處自己來規劃，活動部分由無形資產組負責，而其他組別也會做配套跟協助。」(A-05)「現在還沒有委外經營的計畫，但不排除，我們還是會看將來整個經營狀況再做決定。因為這個問題會涉及到將來一個執政單位的整體考量。」(A-05.1)

楊宏祥先生指出：「目前還談不上經營模式，但希望明年可以有評估案出現。假設那個評估案是很落實可行的，而這邊的長官覺得真的要這樣走，那可能就是可以一個專案成立起來，而不是說依附在處裡面來做。」(B-05)「我們的任務是以建築設計這一塊為主軸，目前硬體的架構已經差不多了，現在正準備策畫自己的博物館年會、建築展和國際展。想將自己在地的特色突顯出來。」(B-05.1)

粘振裕副主任：「目前我們都是分業務性質，工程部份就是資產維護發展組；活動規劃的部份就是無形資產組，園區的管理就是秘書室。TADA 這邊的定位叫做：「台灣建築、設計與藝術展演中心」，我們就是 follow 這個部份。那建築跟設計，其實跟文化資產是息息相關的。」(C-05)

黃水潭主任：「因為 TADA 的定位很清楚，所以我們去年辦了一個台灣建築百年展的展覽，希望讓民眾能夠有條理的看到整個台灣的建築發展史。」(D-05)「目前因為文資總管理處成立就由自己經營管理，但 TADA 這個園區實在是太大了，要委外確實還需要經過評估，但目前還沒有委外的作法。」(D-05.1)「整個園區的營運，當然是由同仁來負責。不過都不是很專業；而且都是以行政的角度來切入。如果說有一些特別跟建築方面相關的一些展示則是會委外來辦理的，委託一些專業單位，他們來幫忙規劃。」(D-05.2)

涂明達顧問指出：「目前園區規劃採分工制度，原則是公辦公營，分為軟體面與硬體面。但以園區發展而言，最主要的是要有主張、要有訴求，更要有使命感。因為它必須以建築設計的角度與國外接軌。」(E-05)「我建議應該是建築與設計並重，有系統的去整理台灣建築和設計思潮這方面，並且應該要有個四年計畫來做短、中、長期系列的活動才對。」(E-05.1)「現在園區大概就是作一些學校的畢業展，較無大型且長期規劃的系列展出。如果可以針對某一個部份做委外，應

該也是可行的，但談不上整體交出去給別人經營。」(E-05.2)

林登讚主任認為：「經營的模式還在探討，因為我們也希望可以長遠經營，但若沒有商業的活動進來，只要靠政府投資的話有時候要永續經營是困難的。當然，如果偏重在文化思考方面，最好還是能有部分自給自足。」(F-05)

創意文化園區的發展，必須奠基在資本、環境、市場、創意、產業以及地區所形成的複合互動作用的基礎之上，古宜靈(2004：119)參考國外經驗與相關文獻提出一些成功的關鍵因素：

一：核心產業的確立與潛力	適切的產業導入，可做為觸動空間活力和生命的源頭，並能產生類似擴散的效果和效益。因此一個成功的文化空間，不只是硬體的設備完善，重要的是核心產業的確立，要有前瞻性並具啟發效益的可能性。
二：創意鳴(creative buzz)的形成	創意文化園區的發展需要完整的配套措施做整合，並且要有改造的想法與計劃同步執行，這樣才會有共鳴的效益出現。
三：學校的人力與參與	大學的存在對於文化創意園區的設置絕對有加成的必要性，此效果如同 80 年代初期高科技產業發展經驗中，視週遭大學的設立為必要條件一般。其不僅提供該園區所需的藝術人，在科系、配備與資源，更做到人才培育交流的功能。
四：高科技資源和技術支援、整合	大量的視訊和網絡的傳銷，都需要高科技的結合，因其與其他產業的結合將會影響到文化空間的延續。
五：文化市場和腹地	推動任何政策或發展任何產業，甚至商品的上市都需考慮市場的存在，故商品市場在哪裡，腹地就在哪裡，這是計畫推行前應先有的前置想法。
六：地區社會資本和資源結合	無論是在國外或台灣，即便是現代性、全球性的產業，仍然需要根植在地方。因為發展任何產業皆須與地方原有的資源條件做緊密的結合。
七：全球網絡的經營重視	包括目前的區域以及國際的都市網絡層級、政治文化的結構與企業菁英的組織型態、政府的行政資源和基金來源等等。

綜合上述的成功關鍵因素，與目前 TADA 的軟硬體條件做一比對之下，可以發現雖然硬體部分仍在持續整建中，但 TADA 定位明確在建築、設計與藝術這三大專業範圍內，所以核心產業是確立的。在第二點創意鳴形成部分，則需要更完整的計畫與配套措施，因為目前並沒有一個主要專責單位來全力運作、整合中部地區的建築與設計產業與園區之間之聯繫發展。在第三點學校人力參與上，因為中部地區有多所相關建築與設計學系的大學院校，所以專業人才來源應不成問題，另外園區也開放部分場區空間提供給設計學系學生申請進駐，也有舉辦多場畢業展出之交流活動。在高科技資源之技術整合部分，園區計畫成立一個檔案資料庫(參考圖 2-7)，將提供完整的數位與書面建築設計之相關資訊。在第五點文化市場與腹地，園區所在之中部地區擁有自然科學博物館、國美館、國史館等國家級的專業文化場域，整合中部五縣市交通網絡其市場與腹地發展廣大。最後第六與第七點則有賴中央與地方政策產業推動介入。

由前述比對可以看出 TADA 是極具發展潛力的一個創意文化園區，如果能在主導性上加強專業人力與長期的發展計畫，並結合民間與學術界的資源，那麼未來將是中部地區創意文化產業的核心機構。

茲將六位受訪者對「目前 TADA 的經營管理模式」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	由文資總管理處自己來規劃，活動部分由無形資產組負責。	現在還沒有委外經營的計畫，但不排除，我們還是會看將來整個經營狀況再做決定。
楊宏祥先生	目前由管理處負責策展活動，談不上經營模式	希望未來可以成立專案負責單位，也期待明年有可行性的評估案出現。
粘振裕副主任	目前是文資總管理處自己來經營	採分工業務，工程部份是資產維護發展組；活動規劃是無形資產組，園區的管理是秘書室。
黃水潭主任	目前園區的營運由文資總管理處負責	但經營 TADA 這個園區是太大了，要委外確實還需要經過評估，但目前還沒有委外的作法。但會有部分建築展示是委

		外來辦理。
涂明達顧問	目前園區規劃採分工制度，原則是公辦公營	建議可以針對某一個部份做委外，但整體經營交出去還沒辦法。
林登讚主任	經營的模式還在探討中	如果沒有商業活動進來，只要靠政府投資的話，要永續經營是困難的。但如果偏重在文化思考方面，最好還是能有部分自給自足。

#### 4.2.2 未來TADA經營管理的模式

高子衿(2004：37)認為藝文空間的經營管理策略，在典型經濟來源方面：設立商店、餐廳和書店，不但能延遲人群在空間內逗留的時間，進而增加在此消費的可能，這些租賃給進駐廠商的方式也能獲得相當的租金收入。在非典型經濟來源方面：包括典藏技術、教育課程的收入，或培養更多將來可能喜愛及收藏的潛在人口、專業諮詢、公關技巧與訊息傳遞，以及作品展示與詮釋的專業技術。

游英俊先生指出：「就整個園區來看，目前是不太可能委外經營，只能就部分單點，而這附近的商業生活習慣，是否都能掌握、確定呢？變數還很大。」(A-06)「基本上，要委外就要有利。沒有利，就不會有廠商要來。委外對政府機關來說，可以省掉很多人力管理的費用和財源的支出，除此之外，還可以造就文化產業的推廣，這都是我們所期望的。」(A-06.1)

楊宏祥先生指出：「TADA 現在是在測試階段，從中辦時期就在試，走哪個向度？然後，一直也在期待說，文資總管理處在這裡，然後 TADA 就可以變成是文資管理處可以利用的條件。就好像我們台中二十號倉庫也是委給橘園，幫忙管理倉庫、策展、辦活動，他們也可以營業，所以應該是這樣子的試探路線。」(B-06)「預計規劃的餐飲區會用 OT 方式，畢竟還是我們來管理他，然後他會有東西回饋到整個場域的使用。這裡比較沒有條件做 BOT，因為建築物的密集程度比較高。BOT 的部分，可能就是停車場的設置，未來如果使用上有需要，就可能考慮這麼做。」(B-06.1)

周杏春(2005：63-64)認為文化建設的發展可以歸納兩大階段進行，第一階段由政府主導、民間協助。在此階段政府必須負起制定文化相關法令及制度、培育人才及經費籌設分配的責任，建構一個有利文化發展的環境供民間使用；第二階段

則以民間為發展主軸，政府轉為協助者，如此才能藉由民間的力量將文化落實在生活中。

粘振裕副主任說：「未來可能會局部的開放適當的空間做委外，這是一個想法，不是計畫。但目前是還沒有這樣子的計畫。」(C-06)「未來，我們整個發展就會朝定位這方面走；比如說，我們將來會成立一個叫做：文化資產還有建築設計相關的資料中心。這些將來都是我們在研究建築、研究文化資產、研究設計的一個檔案庫、資料庫。」(C-06.1)「事實上我們有很多空間都可以做經營跟規劃管理。如果說，這邊需要一些藝文的空間，那當然也會採委外做策展，或者是做表演。其實委外是看局部的一個功能跟需求性。」(C-06.2)「不管是BOT、ROT、OT，其實這邊有沒有這個商機，外界也會評估。我們這邊算是個辦公區域，委外這些方向都還沒有定，也可能會有別的計畫。等我們整修完之後，才能考慮外包給外面去做。而且還是得讓他們自己來投資、來經營，有沒有這樣的一個市場，可能還要再評估。」(C-06.3)

黃水潭主任認為：「文化藝術如果沒有跟經濟做結合的話，確實是很難生存的。除非說政府用相當的資源去補助；不然要這樣一個純文化藝術的場域光經營與管理的成本可能都籌不出來。我個人認為文化藝術的場域跟經濟去做結合，應該是必要的。除非像我剛提到的政府全額補助，就有經費。」(D-06)「未來也不一定是哪一種組合模式，要看項目而定。例如：餐飲區(coffee shop 或是輕食類的沒有廚房)用 OT 的方式；興建停車場或飯店就可用 BOT 方式來辦理，另外也可能用 ROT 的方式，提供空間讓投資者來運用。但在做這些之前，都還是要先做可行性的評估。」(D-06.1)」

涂明達顧問指出：「談到委外，目前是很含糊的，因為還在一個摸索試驗的階段。像華山，也是慢慢做起來的。」(E-06)「若是參考華山的狀況來看台中，應該要有一個專責單位來規劃負責園區的經營與管理才是。」(E-06.1)

林登讚主任提出：「未來的經營模式還沒定調，因為目前 TADA 還在一個實驗的階段，大概還要兩、三年後吧！必須再跟委員們討論一個比較適合台中園區發展的經營模式，目前尚未決定。」(F-06)「第一階段我們在思考，往 BOT 這個方向，如果以後整個園區修好可以用 OT 的方式。如果參考華山的模式的話，會考慮走 OT 的模式。」(F-06.1)

根據經建會(2004：4-17~18)創意文化園區總結報告，依園區功能與定位之不同，和園區營運所涉相關主體之自主程度，提出以下列三種不同的經營管理模式：

- 1.公部門成立附屬機構，部分業務委外經營：以公部門附屬機構形式，成立園區管理中心，專責園區日常運作事項。另外由園區管理中心另聘常設審議委員會<sup>51</sup>，依文建會訂定之空間設計與經營規則，分區甄選進駐廠商、藝術家或策展單位。
- 2.財團法人基金會經營模式：以文化事務主管機關為主體向民間募款，成立官方及民間共同支持之財團法人基金會。
- 3.全區委外經營：由文化主管機關訂立園區之經營管理方針與地方文化環境回饋準則，公開徵選合格廠商、團體於許可期限與範圍內經營。文化主管機關則依委任合約定期監督、考核其營運管理績效。

茲將六位受訪者對「未來 TADA 經營管理的模式」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	未來可能就單點部分委外經營	要委外就要有利，所以還是要由外界來評估。
楊宏祥先生	TADA 現在是在測試階段，未來可能會參考台中二十號倉庫的委外模式	預計規劃的餐飲區會用 OT 方式，BOT 的部分，可能就是停車場的設置。
粘振裕副主任	未來可能會局部的開放適當的空間做委外	不管是 BOT、ROT、OT，其實這邊有沒有這個商機，還是得讓他們自己來評估這樣的一個市場。
黃水潭主任	個人認為文化藝術的場域跟經濟去做結合，應該是必要的。	未來委外要看項目而定，例如：餐飲區用 OT 的方式；興建停車場或飯店就可用 BOT 方式來辦理，但在做這些之前，都還是要先做可行性的評估。
涂明達顧問	未來還在摸索、試驗的階段	如果參考華山的狀況來看台中，應該要有一個專責單位來規劃負責園區的經營與管理。
林登讚主任	未來的經營模式還沒	目前 TADA 還在一個實驗的階段，委外

<sup>51</sup>其成員包括大學相關科系教授、藝術家、藝評家、藝術經紀人、藝術行政專業者、第三部門、環境設計專業者、地方文史工作者、文建會、地方政府。

	定調	經營大概還要兩、三年後吧！第一階段我們思考，往 BOT 這個方向，如果以後整個園區修好可以用 OT 的方式
--	----	---

### 4.2.3 未來TADA委外經營可能的優點

根據受託經營「紅樓劇場」的紙風車劇團團長李永豐認為：「勇於嘗試，更多創意」是經營團隊在成功營運過程中最重要的行銷策略。

游英俊先生指出：「優點可能就是拓展疆域的限制，可能會走國際化路線，如果只侷限在這個部分的話會很難推廣。可是如果從另外一個文學、學術的這條路來走，或是一些國際活動的參與等等，或許我們就可以打破疆域。而商業是無疆界的在這塊領域來說，我認為這是最大的優點。」(A-07)

周杏春(2005：64)提出若委託民間機構來經營管理創意文化園區，那麼就可以借用民間機構的資金和效率，一方面減輕政府財政負擔；另一方面也可提供多元化的選擇並提高文化建設的服務品質。另外，在與民間機構合作的過程中，地方文化建設部門可趁機培養自己的經營管理與行銷人才。

楊宏祥先生指出：「優點就是：一、管理單位可以省去管理的費用和人力；二、營運單位他們會主動去刺激活動空間，活化之後就有產值，而有營收就會有回饋，那麼得以讓場地能夠維持。」(B-07)

粘振裕副主任說：「委外的優點啊，像前面提到的如果有好的規劃案和委託單位能夠互相配合，這樣就能發揮園區的特色，並且還能延伸到週遭環境，帶動整個場域的經濟活絡與人氣。」(C-07)

黃水潭主任認為：「他的優點可能是：在經營和管理層面比起公部門來說要靈活的多，況且對於商業性的活動較敏感，在營運上比較會控制利潤的計算，也就是不容易做賠錢的生意。」(D-07)

涂明達顧問指出：「優點，如果找到一個優秀的專業團隊，能夠有一個計畫案，將整個台灣的建築趨勢、設計趨勢都整合到 TADA 裡頭，不管是辦展覽還是座談會或是藝術活動，我想，都會比公務系統自己籌辦要來得快一些，而且也會活潑一點。另外，如果能夠跟世界的建築設計團隊或是博物館接軌做頻繁的接觸，那就更好了。」(E-07)

林登讚主任提出：「以優點來說，中部地區有很多大學院校都有建築和設計學系，所以，若是找到一個優秀的合作單位，那麼在推廣建築設計和藝文活動上的

參與度，應該會比較好。然後配合園區的歷史建築做空間上的運用，應該會更有彈性。」(F-07)

綜合上述受訪者對委外經營可能產生的優點之看法，可以得知跨部門的合作如果是在信任與協力夥伴關係之下做有效的運用，那麼園區未來的發展將更為國際化。Carnevale 和 Wechsler(1992：473)發現，信任是「期待倫理的、公平的、不具威脅性的行爲，和對於其他人的權利的關心。」另外，Eggers(1997：7)認為「透過政府業務委外經營所得到的成本節省，並不是全部來自人事費用的精簡，更大的利益是在於營造競爭環境，可以使物盡其用、貨暢其流，並大幅度減少繁文縟節。」

茲將六位受訪者對「未來 TADA 委外經營可能的優點」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	可以拓展疆域，走國際化路線	商業經營可以跨越國際疆界，對未來 TADA 的拓展是有利的。
楊宏祥先生	節省管理費用和人力	一方面可以節省管理費用和人力；另一方面營運單位會主動去刺激活動空間，活化之後就有產值。
粘振裕副主任	可以充分發揮園區的特色，並且還能延伸到週遭環境	如果有好的規劃案和委託單位能夠互相配合，這樣就能發揮園區的特色，並且還能延伸到週遭環境，帶動整個場域的經濟活絡與人氣。
黃水潭主任	在經營和管理層面比公部門靈活	一、在經營和管理層面比公部門靈活。 二、商業敏感度高，對於營運的利潤控制較好。
涂明達顧問	能與世界建築團隊或博物館做接軌	如果找到一個優秀的專業團隊，有一個計畫案將整個台灣的建築趨勢、設計趨勢都整合到 TADA 裡，不管是辦展覽還是座談會或是藝術活動，都會比公務系統自己籌辦要來得快一些，也會活潑一點。
林登讚主任	可以配合中部地區設	若是找到一個優秀的合作單位，那麼在

	計人才的優勢	推廣建築設計和藝文活動上的參與度，應該會比較好。
--	--------	--------------------------

#### 4.2.4 未來TADA委外經營可能的缺點

影響委外經營成效的因素很多，其中李宗勳(2007：149-150)提出以契約管理知識的不足、不當的管理或管理上的障礙，是最直接影響經營的成效。茲將委外經營所遭遇的管理問題以下表說明之：

管理問題	委外經營業務面向
在某一層級政府所決定的政策，可能為其他層級執行	政府決策由私部門／社區執行—決策與執行間的差距雖然不同，但仍然存在。
衝突的目標	政府與外在因素可能會指定不同的優先目標，例如社區服務、效率與成本節省。
機關缺乏專業知識或選擇了不適當的機關	競標過程有時無法確認最好的服務提供者，因此，賦予組織契約是較理想的作法。
機構缺乏承諾	由於組織有不同的優勢存在，因此，政府不可能承諾廠商所提出的目標，而寧願專注於自己的目標，例如利益。
有限的的能力	私人或社區機構可能沒有所需技術來執行公共政策，或可能很少有經驗來實現公共目標。
方案的假定超越政府控制的權力	賦予承包商責任，因此產生了政府可能失去管理權力的風險。
民眾無法回應方案的期待	新委外經營方案可能是試誤的個案，因此，方案的早期階段可能會產生非意圖的結果。
資源不足	強調減少成本與效率，可能會偏離核心方案目標。
成本變得太大	管理契約的成本可能不包括在原始方案或預算中，而投標監督與評估成本也不斷向上攀升。
太少或者不適當誘因而來鼓勵順服	衝突優勢可能意味著，誘因不是為了符合提供服務的組織而設計。
溝通失敗—負責執行人員無法了解什麼是需要的	除非溝通與契約受到嚴格監督，政府意向與提供者產生的結果才可能縮小。

資料來源：Chalmers, J. & D.Glyn(2001), "Rediscovering Implementation: Public Sector Contracting and Human Services," Australian Journal of Public Administration, 60(2):78

游英俊先生指出：「缺點是，如果大眾認為這是一個文化學術的單位，不能有太多利益上的著墨，會顯得太商業化。」(A-08)

楊宏祥先生：「缺點就是，如果委外的單位和管理處在溝通上沒有達成實際共識，就有可能在活動規劃或執行上造成彼此意見相左，而無法在目標上一致。並且基於委託契約的期程約定，也是一種困擾。所以，完整的事前可行性評估和標準非常重要。」(B-08)

粘振裕副主任說：「缺點部分，相對來講如果受託單位沒能好好執行當初的計畫案，加上監督單位無法完全深入其中，那麼就有可能會出現落差，造成糾紛與協調的狀況。」(C-08)

黃水潭主任認為：「他的缺點舉例說：比如高雄英國領事館；當初是沒有人要去的，本來是文化局他們在經營管理的，後來改建招標出去之後，現在來看，感覺上是很成功，但有些人覺得商業氣息比較重一點。」(D-08)

涂明達顧問指出：「缺點我想大概就是溝通，如果沒有跟文化資產總管理處作好密切的溝通，那麼可能會各做各的，管理起來會失控，而且目標容易失焦，到最後計劃和實際的成果會很不相同。」(E-08)

林登讚主任提出：「缺點大概就是，擔心合作單位所提出的事前規劃案和實際執行效果會有出入，沒辦法達到我們的要求，而又無法跟總管理處這邊的諮詢委員和工作人員作協調與溝通，這就會有糾紛出現。另一方面也要考慮民眾的觀感，不能有太過商業性的行為出現。」(F-08)

一般印象會認為販賣咖啡、餐點、展售商品、各式表演活動等與創意文化園區較無關聯，但，藉由在園區內販售簡易餐點或許可以吸引一般的上班族群進入園區消費、進而參觀；舉辦音樂活動或提供練唱場地甚或辦理週末創意市集則可將喜好音樂及藝文創作活動的年輕族群引入園區之中。只是如何平衡商業運作與文化意象，以及顧全民眾觀感和政策推廣等問題，則是需要台中創意文化園區經管者仔細思考的。

茲將六位受訪者對「未來 TADA 委外經營可能的缺點」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	可能會太過商業化	如果民眾認定 TADA 是一個文化學術單位，那麼就不應該太過著重商業利益這部份。
楊宏祥先生	溝通上如果沒有達成共識，在活動規劃上就容易意見相左	完整的事前可行性評估和標準非常重要，這樣雙方基於委託契約的期程約定之下，才能達到預期的目標。
粘振裕副主任	受託單位的執行能力很重要	受託單位如果無法如約執行當初的計畫案，加上監督單位沒有完全深入其中，就有可能會出現落差，造成糾紛與協調的狀況。
黃水潭主任	商業氣息可能比較重	委外經營較容易產生過多的商業活動，以高雄英國領事館為例。
涂明達顧問	擔心溝通不良	若無法做到密切溝通和配合，那麼整個園區的目標與計畫將會失焦。
林登讚主任	擔心實際執行效果與事前規劃不符	若合作單位無法與總管理處和諮詢委員這邊充分溝通與協調，就容易產生糾紛。

#### 4.2.5 未來TADA委外經營需要的條件

政府業務委外經營與受託單位之間，應該建立在彼此信任與合作的關係之上，因為這牽涉到契約誘因的機制，如果能夠組成一個監督與管理的群體，俾能增加政府推展政務的信譽與效益。茲將政府業務委外經營之契約管理所需要的群體要件<sup>52</sup>以下表列出：

委外經營決策	這個群體成員需要有好的分析技術、具有政治與官僚體制背景、實務與程序的知識、預算與財政知識及政治權力。
發展契約的文件	這個群體需要結合富有委外經營知識、服務或方案的成本知識、風險管理專業知識，以及人際管理技術。
契約授予	這個群體需要結合富有公平與地位聲名的人員，以確保高度客觀性、服務品質因素的知識、了解預算與成本分配的技術，

<sup>52</sup>李宗勳(2007：161)，《政府業務委外經營理論·策略與經驗》，台北：智勝文化。

	以及依照客觀過程判斷的能力。
契約管理和監督	這個群體需要結合契約服務或方案的目標與目的，以及對契約需求非常了解的人員，也需要管理記錄與載入計畫的能力、方案評估的技術與協商技巧。

資料來源：O’Looney,J.A.(1998),Outsourcing Stat and Local Government Services:Decision Making Strategies and Management Methods. Westport, Connecticut:Quorum Books.p.63,table3-2

林秋芳從經營台北故事館的經驗體認到：「得去經營這個空間背後的文化價值，而不是只把它們當作辦活動的地方，這樣它充其量只是個載體而已。」並認為政府不能放任經營團隊自生自滅，她說：「若政府將古蹟的經營視為文化創意產業的一環，損益平衡，是產業化的第一步。」而且政府相關部門除了要肩負起經營團隊的文化教育工作，更重要的是去運作、連結，將企業主、藝文空間經營團隊之間的手牽起來。(轉載自創意空間—開創城市新地理學，2004：61、66)

游英俊先生指出：「首先，我認為他要有一點文化思維的概念。如果他沒有這個概念而來承包的話，我覺得縱使他不破壞我的歷史建築和硬體設施，可是他所經營出來的那個味道就覺得是不對的、沒有意義。」(A-09)

楊宏祥先生指出：「講實際一點的，就類似學學或者是誠品，或者是像starbucks 這類的空間，要有經驗和品牌經營的概念。」(B-09)

粘振裕副主任說：「因為這個地方是歷史建築再利用，應該要有一些文化資產保存，文化的素養。除了說，他一定要有商業經營的頭腦以外，一定要有人文素養。不然，會變成非常商業啦，就會破壞這邊的氛圍。其實要來這邊經營，當然就要有非常的創意，要有文化的一個創意。那經營起來，才能夠帶來商機，然後又有創造文化的氛圍，那是最重要的。」(C-09)

黃水潭主任認為：「要看場域的大小以及是否有文化拓展方面的意願。如果場域比較大的話，而他也希望擴展文化藝術這方面的領域，只要不脫離原來的本質、功能、目標的話，文化跟經濟結合才能夠相輔相成；要不然的話，到最後也只有萎縮。」(D-09)

涂明達顧問指出：「我一再強調 TADA 的定位是「建築、設計、藝術」這三個方向，所以未來接受委託的團隊，必須要有建築設計這方面的專業能力，以及藝術的鑑賞力，這樣才能將園區的特色發揮出來。當然創意是非常重要的環，可

以說沒有創意就沒有活力。」(E-09)

林登讚主任提出：「專業的部分必須要吻合，例如：建築設計展演的委外就必需在這部份是有專業能力，但他又不是單一的，因為這會牽涉到展覽、演出以及空間規劃等方面，很難找到一個單位全包，必須要彼此之間作配合，這些在委外的條約設定中我們會考慮進去。」(F-09)

張秀慧(2004, 5-1)針對「台南創意文化園區」選擇營運團隊條件所做的研究結果，提出幾點建議：首先必須考慮其經營管理能力，其次則是人才品牌加值能力，並結合地方特色，以達成園區使命，至於在財源籌措能力、文化產業熟悉度、廣告行銷能力以及法律諮詢能力等，都必須予以考量。

本研究認為公部門業務委外經營管理是「公共管理社會化<sup>53</sup>」的一種趨勢，雖然公辦民營不是萬靈丹，但是若能將市場機制藉由有條件的簽約外包方式，借助民間企業或非營利組織的營運長才，彌補政府部門在體制中所缺乏的彈性空間與市場敏感度以及資金、人員投入等等條件的不足，在主管機關的權位上運用監督與輔助協力的方式，確保委外的公平原則與受託單位所提供的品質、服務和效率的穩定性，那麼一方面對社會大眾享受藝文場域的權益有所保障；另一方面也提升創意文化園區核心產業的市場競爭力。

茲將六位受訪者對「未來 TADA 委外經營需要的條件」此一題項，所持看法與說明分別表列如下：

受訪者	看法	說明
游英俊先生	要有文化思維的概念	不能破壞歷史建築以及文化意涵，這樣經營出來的味道才有意義。
楊宏祥先生	要有經驗和品牌經營的概念	類似學學或者是誠品，或者是像經營 starbucks 這類空間的經驗。
粘振裕副主任	要有文化素養以及商業經營的頭腦	要來經營 TADA，就要有非常的創意，才能帶來商機。
黃水潭主任	要有文化拓展方面的意願才行	只要不脫離原來的本質、功能、目標，將文化與經濟結合就能夠達到相輔相成

<sup>53</sup>面對著公共需求愈來愈多，資源卻愈來愈少，政府不得不擴大民間參與的深度與廣度，藉以構建「公共管理社會化」(public management socialize)的根基，並活化、擴大其服務範圍與輸送機制，體現「公共服務民間化」(public service privatization)。(李宗勳、范祥偉，2004 國政研究報告 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/090/CL-R-090-016.htm>)

		的效益。
涂明達顧問	必須要有建築設計這方面的專業能力,以及藝術的鑑賞力	基於 TADA 的定位,委外的專業能力以及創意力(活力)非常重要。
林登讚主任	專業部分很重要	針對園區的定位(建築・設計和展演),在委外經營這部份是要有專業能力,且需要多方單位的相互配合。

## 第五章 結論與建議

創意經濟的興起，改變了城市既定的資源優勢，一個地方能否創造出競爭的優勢，端賴它吸引人力資本或人才的能力，而文化設施與環境品質是吸引創意人才的重要因素之一，這也是近來國內積極推動地方文化館、舊建築再利用、規劃創意文化園區、主題博物館等藝文空間設施，企圖形塑、投資營造地方的文化特質、創造多元特色並且深化文化認同感，藉以吸引民間企業或是創意人才的同類相聚以及觀光客的消費資源來共同活絡地方經濟和區域發展。理查·佛羅里達 (Richard Florida)：「一個會成功利用科技與人才來推動成長的地方，跟它會對外來移民、藝術家、同性戀者、族群融合抱持開放態度，兩者之間存有高度的關聯。這類地方會讓人感覺自在、肯定個人價值與風格，以此來匯聚吸引各式各樣的人才，並盡情發揮他們的創意能量。」(傅振焜譯，2006：11)如此，人才願意進入到一個多元且具包容與創造力高的地方，那麼該地區就會有經濟活力注入與發展前景。

在知識經濟領域中，以創意為核心之研發、設計與行銷領域，是附加價值最高的部分，尤其是源於藝術美學創作的設計，政府近年致力推動文化藝術核心產業，以及創意支援與週邊創意產業，經過政府及民間社會努力，我國設計產業逐漸萌芽。2005 年獲得國際指標性設計競賽獎項即有 105 件，2006 年在德國 iF、red dot、美國 IEDA、日本 G-Mark 等四大國際設計獎上奪得 146 個獎項，較 2005 年增加五成，引起國際設計界矚目。其中，素有設計界奧斯卡獎的德國「iF Award」競賽，台灣代表廠商得獎件數高達 63 項，遠超過日本、香港與韓國，獲獎件數位居全球第二、亞洲第一，成績斐然。(行政院新聞局，2007，7-4)

雖然台中創意文化園區現階段處在歷史建築物的第二期整修與部分園區開放的情況下，但在未來經營管理上如能參酌國外成功創意園區的經驗，且藉由現在實驗性的經營找到最適園區發展的方向，必能立足中部建立一個全國性的建築設計類專業領域的複合式園區。

### 5.1 研究結論

本研究根據第二章文獻探討以及第四章藉由深度訪談所得之資料分析，與 TADA 目前現況做出以下結論：

### 5.1.1 TADA基於閒置空間再利用與規劃下的定位發展狀況

TADA 的前身原來是台中舊酒廠，基於社會環境的改變、基於都市發展的需求、基於文化政策的調整，使酒廠空間得以轉換成爲一個供民眾使用的文化藝術場域。文建會在 2002 年基於國家文化建設從硬體轉爲軟體發展的政策下，設置了五大創意文化園區(包括：台北華山、台中、嘉義、台南與花蓮)，其中的「台中創意文化園區」在 2005 年將其定位更名為「台灣建築·設計與藝術展演中心」，從這個定位可以看出，未來園區將朝建築、設計與藝術展演三個面向發展。

以中部地區(中部五縣市：苗栗、台中、南投、彰化和雲林)而言，的確有豐富的建築與設計人才之資源培訓的大學院校以及系所<sup>54</sup>，所以在未來園區相關人才的需求應是最佳具備的條件之一，根據訪談文化資產總管理處林登讚主任說：當初設定定位時即是參酌學者與專家的意見，並認爲歷史建築所具有的獨特文化意涵與美感應該被保留下來(但非凍結式的保存方式)，再作空間的重新規劃和使用。黃瑞茂(2002：10)認爲閒置空間的運用，必需將眼光重新關注於既有城市空間中的資源與生活累積的文化經驗，而不應只是作爲一項新規劃的工作對象，應該著重於資源保育和地方經濟發展以及人文藝術之培養。

根據訪談楊宏祥專員目前園區的使用狀況，了解現在園區有提供部份工坊廠區空間，開放給大學院校之設計學系學生申請進駐使用，也接受學校學生之畢業作品展出和各式展覽。由於目前園區進行至第二期(民國 97~100 年)的整建工程，預計設立的「建築設計圖書館暨文資資料庫」、「建築設計中心」以及「台中願景館」(由台中市政府都發處負責規劃)也將於此階段完工，未來對於國內外相關建築設計的數位與平面資料之搜羅，以及對外(國際間)的聯繫與合作將會居重要的地位，此圖書館與建築設計中心的設立對園區的定位與發展在硬體設施與軟體提供具有指標性的意味。

另外 TADA 空間的再利用和機能可與中部的幾處文化機構做連結，如：國立台灣美術館和國立自然科學博物館，對於形塑中部地區之美術設計與自然科學之新型態的消費文化生活圈。粘振裕副主任認爲可以藉由 TADA 這個場域創造經濟

---

<sup>54</sup>包括有：苗栗縣的聯合大學之工業設計學系、親民技術學院之視覺傳達設計系；台中技術學院之多媒體設計系以及室設與商設系、台中朝陽科技大學之工業設計系與視覺傳達設計系、逢甲大學之室內景觀設計系、東海大學之工業設計學系、嶺東技術學院之資訊傳播與視覺傳達和流行設計系；南投縣的南開技術學院之多媒體設計系、彰化縣的明道管理學院之數位設計學系與時尚造型學系、大葉大學之工業與空間設計學系，以及視覺傳達設計學系和造形藝術系；雲林縣的虎尾科技大學之多媒體設計系、雲林科技大學之工業與空間設計系，以及視覺傳達設計系、環球技術學院之視覺傳達設計系；亞洲大學的創意設計學院之數位媒體設計學系與資訊設計學系。

的發展，如：連結 TADA 共同推廣民眾對建築領域的認知以及歷史文化的內涵，並且創意文化園區在周末也有創意市集的場地設置，可供藝術創作者將其設計的產品申請至此販售或展示，可吸引產業的投入並提升民眾對文化消費的喜愛。還有國立台中圖書館的資源平台可與 TADA 做連結，將資訊及網絡延伸至全台灣，不管是建檔蒐集或是資源交流和資訊服務皆可擴及更廣大的民眾。而 TADA 設置工作坊所培育的設計人才，可與國立台灣工藝研究所所具備的專業工藝資源互相連結與運用，對於推廣工藝文化的發展和體驗均有加乘作用，兩者也可互為交流平台，做為中部地區工藝文化的樞紐。

### 5.1.2 政府部門進駐TADA，對創意文化園區發展之效益評估：

#### 1. 從公部門政策方面

##### (1) 政府業務委託民間辦理政策

從民國 82 年行政院所頒訂的「行政革新方案」，到民國 87 年審議通過的「政府再造綱領」負責研訂委託民間參與公共事務相關法令，至民國 89 年擴大公私合作範圍，實施「促進民間參與公共建設法」(簡稱促參法)，並於民國 90 年再頒布「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」作業務分類。從前述頒訂與通過之所有相關政府業務委託民間辦理法令與實施要點來看，我國已逐漸認同部分政府業務民營化與有條件的簽約外包之作法。

目前政府業務委託民間辦理所涉及的法源依據大多散見於各法規中，一般機關內部事務性之工作委託，僅需依照「政府採購法」及相關規定就可執行，但以 TADA 為例，就涉及有都市計劃設計變更、建築法規、消防安全以及行政組織等等的法令條約，如果部分問題能藉由民間專業團體協助與資金介入，除了可以使園區運作更彈性更快速之外，對於文化產業化的發展也會是一大助力。

根據本研究目的提出之政府部門(文化資產總管理處)進駐 TADA，對文化創意產業的推廣與發展，在政策面上的確是有所助益的，林登讚主任認為：台中因為有文資總管理處在園區內辦公，上令下達的執行是較為快速且確實的，相較於同是創意文化園區之嘉義、台南與花蓮所在地是由台北文建會管轄，有實質上人力不逮的管理和執行之困難。

但在另一方面，涂明達顧問以及楊宏祥專員認為：由於創意文化園區的最高主管機關是文建會，而台中創意文化園區則是文建會委由文化資產總管理處來負責規劃管理，但文化資產總管理處的業務是全國性的，TADA 只是其中代管的業

務之一，所以基於公務體系的行政上還是有層層的阻力。故本研究綜合上述意見與現狀，認為以園區未來的發展而言，還是應該成立一個專案管理中心的機構，負責傳達公部門政策與聯繫私部門合作單位之間的中立組織，這樣方可讓園區定位的方向確實執行，也可監督合作單位的執行能力與企劃工作。

## (2)機關(單位)內部組織(人員)調整

目前 TADA 的營運與組織，根據訪談得知，是由進駐於園區內的文化資產總管理處來負責監管，其中工程部份是資產維護發展組負責；活動規劃是無形資產組負責；另外園區的管理是由秘書室來負責。涂明達顧問認為：以園區的永續發展和整體主軸的規劃而言，還是應該要成立一個類似諮詢或是顧問的專責小組來負責相關 TADA 業務。故本研究認為：以現階段園區的發展而言，這樣的組織分工業務或許堪可應付，但若以未來永續發展的角度來看，在市中心區擁有 6.3 公頃的諾大園區卻沒有一個專責的單位與組織來執行 TADA 所規劃的業務，對園區未來健全的發展可能產生無法連貫政策與責任歸屬的問題。

另外在管理人員方面，粘振裕副主任以及黃水潭主任認為：現階段園區是以公辦公營的狀態營運，且基於公務員任用條例與職務的編制下，部分人員任用是用專案的處理方式，雖然可以解決目前 TADA 在期初階段的策展執行等問題，但未來完全開放所有館室營運之後，專業的管理、規劃與行銷人員在能力上是有提升的必要。

基於訪談以上六位專業人員結果，得知園區未來不排除委外經營的可能，那麼更應該積極籌設一個專責組織或單位來負責 TADA 由上到下的相關業務，這樣才能讓受託單位有一個得以回報並受監管的單一窗口，而非分成好幾個不同單位的主管機關。根據鄭錫鎔(2001)針對公私協力的組際學習問題，以 BOT 模式之觀點提出政府向民間學習的調適過程，其溝通的方式應成立「單一窗口」，使夥伴關係不因僵化的體制而受阻(轉載於李建村，2001：49)。

以前述第二章論及加拿大格蘭佛島園區之例，即是由公部門、私人發展商，以及非營利法人團體共同參與打造，以自行開發、租賃給進駐廠商和團體的方式使財務運作達到自給自足。反觀 TADA 園區雖然尚未整建完成，且目前完全由文化資產總管理處負責規劃，但如能參考格蘭佛島園區的經營模式，在此階段先做可行性的委外評估，然後參酌各方面的條件和意見，逐步整建為可供委託單位進行營運的一個空間，一方面減輕公部門的人力與財力負擔，另一方面也讓園區的規劃發展得以實現，再者更提供中部民眾輕鬆參與文化活動的空間和消費意願。

在先期作業可行性的委外評估階段<sup>55</sup>，若能縝密的準備籌劃後續之委外招商條件，且減少非特殊考量下的工程或政治因素，另外針對主管此園區任務的部門(人員)進行專業經營管理方面的輔導及講座(座談會)，這樣對園區未來的文化政策推動才是積極的面向。

### (3) 規劃與民間業者(受託單位)之誘因機制

創意文化園區未來走向「文化產業化」的目標，可能會依循國內一些文化園區將部分業務委託民間辦理的趨勢，那麼商業的經濟利益行為也無可避免，況且民間單位若無可預期的利潤將不會冒然投入園區的經營。林登讚主任認為：TADA 園區若只靠政府投資的話要談永續經營是有困難的，還是需要有一些商業性的活動，但前提是須慎選屬於文化藝術類的範疇。故，本研究認為，委外經營的個案應該具備合理的利基，並且提供公平的市場競爭機會與利潤，這樣民間才有參與投資的意願和長期經營的基礎，但前提是要避免過度的商業行為，應以園區的定位發展以及民眾參與文化活動為最優先的考量。粘振裕副主任認為：以 TADA 所在的區域而言，其擁有中部五縣市的交通樞紐的優越條件，以及消費人口聚集；更具有中部地區眾多設計系所人才可運用的資源，再加上園區本身硬體的歷史建築所獨有的背景意涵，均是一處發展文化創意產業的好地方，待園區第二期整建工程逐步完成後，委外經營的條件將會更趨完備。

參考第四章(圖 4-1) TADA Center 空間規劃與機能配置圖，楊宏祥專員提出：以 B04、B05、B06 等區域規劃的工坊空間，可與民間藝術單位或團體作 OT 的經營方式，採取提供創意空間與周邊既有的展演活動配合檔期演出為條件，此為誘因之一，讓委外單位進入園區規劃設計活動做藝術創作的演出與經營。況且 OT 部分較為單純也無須太多資金介入，可以預先徵詢(篩選)可行的合作單位，參考藝文團體的需求修改內部空間的部分配置，減輕合作單位的負擔(以不影響建築的結構為主)，此為誘因之二。如此不僅可以讓園區空間有條件的 OT 出去，一方面可促進藝文團體的發展，另一方面也增加民眾接觸文化的多元性。

### (4) 制訂明確的合作相關法規

對委託民間辦理業務，除遵守有關法令規定之外，並應與受託單位訂定適當契約或相關具法律效力之文件，載明雙方權利義務及其他重要事項，並約定如有違反義務之明確責任負擔。涂明達顧問指出：對於公開的招標條件與後續合約的制定，應符合個案之特殊需要加以修正，而非制式的虛應既有範本之條例。

<sup>55</sup>根據《政府業務委外經營—理論·策略與經驗》，李宗勳(2007：235)可行性評估內容包括：市場分析、經營能力、委託經營範圍、法律適用、財務分析、經營之最適年限、環境影響分析等等。

公私部門之間的協力合作強調的是夥伴關係的建立，雖然在合約訂定時有主、從之分，但在執行業務與分工時就應該以學習的心態，彼此調整與互補，這樣才能建立一個合作與互信的機制。

#### (5)建立監督與管理之責

由於 TADA 的主管機關位於園區之內，所以在監督以及管理回報機制上較無時間與空間的誤差。另外委託單位應對受託者經營情形進行瞭解，並實施定期或不定期之監督考核，以確保受託者能確實履約。除了可以運用民調方式了解其運作之民眾滿意度與服務品質外，也可以運用委託之政府相關單位成立督導小組或是由外部人員參與考核等方式做監督與管理。

李宗勳(2007：60)認為委外成敗的關鍵在於：契約的研訂與簽約後的監督管理。而公營事業委外業務繁多、性質差異大，並且規模大小不盡相同，所以監督方式不可能一體適用，建議應依委外性質讓不同專業領域的實務專家與學者參與，在兼具國家利益(公權力與公共利益)與委外效益(委託人成本降低、代理人有利可圖)下，訂定一套作業流程以及監督的規範。

## 2. 從私部門資源方面

### (1)積極與相關民間團體或藝文單位保持互動關係

以隸屬於公部門的文化中心或是私部門的藝文團體的運作而言，都有文化義工組織的協助，如果 TADA 能廣泛的吸收這些既有的義工人員，加以培訓或提供教育課程，未來除了可以與縣市政府所屬的文化單位與民間藝文團體作展演交流之外，更可以藉由文化義工網絡的連結，減少公部門在專業人力或是經費的支出和消耗。

這個部份的資源運用有以下幾個優點：(a)在展演活動部份避免重複性的邀請費用，可以藉由一季或是年度計畫共同協調不同的演出單位或是輪流展出各異的內容，在文宣和行銷的費用上也可以彼此分攤。(b)在專業人員部分，可以彼此交流建立更完整的資訊，規劃更專業以及具水準的文化活動，在展演空間的淡旺季彼此協調與支援。(c)在義工人員部分，可以共同建立資料檔案，藉由其專業的導覽能力或服務經驗，再根據展演內容加以分發服務單位，避免展館在解說與資訊提供的不足，也讓文化義工人員適得其所，並發揮母雞帶小雞的功能。

### (2)建立合作與信任模式

根據訪談林登讚主任：認為必須讓行政與專業充分結合，目前園區與建築設

計學系的教授以及一些諮詢委員，都保持良好的互動關係，也會主動邀請參與相關會議。故本研究認為，TADA 應與大學院校之建築設計系學生以及教授間建立合作的模式，藉由提供廠區空間的使用與工坊專業進駐之藝術單位規劃進修課程，發揮人才培育的功能，並且吸引畢業學生願意繼續留在園區服務的工作機會和遠景。

參考前述第二章論及英國雪菲爾文化產業園區，其在園區中設置的國家流行音樂中心，獲得約克夏郡提撥國家彩券基金，以及英格蘭藝術委員會的全力支持，將音樂素養與人才培育作為主要宗旨，並且成為舉辦音樂慶典的最佳場所。反觀 TADA 預計在第二期工程中設置的「建築設計中心」，即可積極主動爭取國家資金與民間投資，結合中部建築設計學院的人才資源，共同建立一個國家級專業的建築設計類博物館和資源中心。如此一來，除了讓學校所培育的專業人才可以適得其所；另一方面也將完整紀錄、搜羅台灣歷史建築設計的過程，並建立與國際接軌的交流、合作之平台。

### (3)以服務以及資源共享的精神為利基

目前所論及的公私部門互動與合作關係，逐漸朝向一種以「公民參與」為基礎的方式，且民間個人或團體能自發性的參與公共事務，並關心公眾利益的角度。故公私部門之間應積極運用彼此所擁有的資源進行整合與開發的工作，這樣才能循此公部門、私部門與民眾三方的共生共榮。

Savas(2000)在《民營化與公私協力夥伴》一書中指出：政府業務委外經營旨在促成「一個好政府」、「一個好社會」，希望構築公私協力的「新融合、平衡關係」，創發政府公權力與民間社會力進行資源連結、相互支應與組際學習。

故本研究認為，文化與教育工作一樣，必須秉持著服務與貢獻的心態，如果民間有意願或是有專業能力可以完成政府業務，那麼公部門在樽節人力成本以及提升行政與服務效率的基礎上，應該開放朝向委外經營的公辦民營方式。

### (4)借助民間跨領域之產業做文化發展與交流

TADA 可以提供一個公開、公平的交流平台，藉由公部門的中立角度協調跨領域的產業進行合作，例如：進駐於園區內之創意工作者所開發的產品或 IDEA，由園區引薦或媒合適當的、有信譽的製造廠商或將其創意商品化，並建立一個互信與合作的機制。如此在創意工作者、製造廠商、創意文化園區三方作一個良性的循環，對文化產業化、產業文化化的目標才能達到確實的發展，並創造文化利潤。

### 5.1.3 建構公部門辦理委外業務之單位與民間企業承接委外業務條件之具體參考

根據前述第四章提及經建會依園區功能與定位之不同，所提出的三種經營管理模式，有(1)公部門成立附屬機構，部分業務委外經營，(2)財團法人基金會經營模式，(3)全區委外經營。本研究建議綜合評估 TADA 的條件，可以由文化資產總管理處成立一個專案中心負責園區的所有相關事務，另外將部分業務委託民間辦理的方式來經營。另外兩個經營模式，因為園區佔地太廣，況且有公部門進駐其中，要完全委託民間經營其所需資金與專業人力可能無法長期負擔。故本研究列出以下幾項公部門業務委託民間辦理的參考條件：

1. 建構完整的委託經營條件(條約)，杜絕企業(委外單位)獨占或寡占的可能，在公開的招標程序上，應該公平的制定合理的條件且納入專家意見。
2. 誘因制度與委託辦理的期程必須納入公私合作的重要條件之一。
3. 成立一個公私協力的管理中心，一方面負責監督並連結公部門(委託單位)與受託單位之間，合作契約與政策的確實執行；另一方面共同研議創意文化園區之行銷與經營策略。

## 5.2 建議與後續研究

文化藝術的延續與發展已經是現代社會最重要的資本，而「台灣建築・設計與藝術展演中心」(Taiwan Architecture・Design and Art Center)，簡稱(TADA Center)所擔負的多元化的角色，也應該融入社會經濟發展的面向，適時調整其經營的模式，將文化創意產業與美學能量結合，並匯集產、官、學等跨領域的專業以及產業的範疇，為台灣的文化創意園區帶動新的功能及貢獻。

### 5.2.1 建議

綜觀 TADA 目前整建的狀況，雖無法馬上進行委外經營的程序，但就整體文化創意產業的需求與實際運作來看，顯然公部門在開放與經營的腳步上稍嫌緩慢了，畢竟民眾對創意文化園區的實體使用性，及其與一般展演中心的功能有何相異處，亦或是可以得到何種特別或專業的協助均不太了解之下，如何推廣和行銷園區的特色就成爲一大課題。

另外，就經營的層面而言，未來可能朝多面向的複合式經營，例如：切割區

塊做不同的經營模式與合作。那麼，文化資產總管理處是否願意與未來可能的經營者之間做充分的溝通與合作，卸下官僚式的體制，採取企業型政府適當放權與尊重專業人才之營運方式，並且有防堵機制避免過分商業化的經營手法，讓民眾與參觀者產生不滿。

再者，由文建會所規劃並定位(定位為：建築、設計、藝術展演三個向度)下的 TADA，是否對中部地區的文創產業發展能有所助益，又，在涵括如此大的範疇下，會不會造成經營管理上的諸多困擾，例如：藝術展演就可區分為動態式與靜態式的演出，其對場地與設備和功能的要求是不相同的，園區能容納多少的展演團體進駐或表演，如果只是極小眾的供給，又如何能滿足這三大面向的專業發展呢？是否必須在適當的時機加以檢視並評估其未來這三個向度發展的可能性。

綜合上述，本研究提出短、中、長期的經營計畫之建議如下：

**短期(以三年為期程)**—在此階段因園區尙未整建完成，故由文化資產總管理處成立一個專責的單位，來負責 TADA 管理規劃之相關事宜，並需藉助專家的諮詢或顧問模式，以彌補人員專業不足之層面考量。另外積極尋找協力合作的對象，並同時進行園區未來經營模式的可行性評估，藉由民間部門對企業經營的想法與做法，來補強或更正目前 TADA 的軟、硬體規劃與施工工程。此時，也可先將部分完整的小區塊做 OT 的委外經營，例如：小型展演空間的經營規劃、或是休憩空間的飲料輕食之經營管理。以此作為未來中、長期委外經營，投石問路之準備和經驗。

**中期(以六年為期程)**—在此階段園區應該在硬體的整建上全部完工，並可就前述短期 OT 委外經營的部份作檢驗，評估委外區塊的經營權劃分，可就 TADA 定位的三面向做區分。例如：「建築部份」的委外經營規劃之協力單位、「設計類」的經營合作團隊，與前述短期已運轉過的小型「展演空間」的經營規劃單位。若能順利合法的將這三大區塊劃分經營權出去，並做好內部聯繫的溝通與協調回報之工作，在管理上訂出合理的回饋機制與利潤空間，那麼在園區內設辦公室的文化資產總管理處的專責單位，只要定期與協力合作的部門作縝密的溝通與定調的工作，並每日巡訪以及實際掌握各場域空間之運作狀況。如此，不僅有專業的經理人與協力合作單位的共同挹助資金與人力，在園區各場域的使用率也會更為積極，而民眾對不同藝文空間的選擇性將會更為便利。

**長期(以十年為期程)**—在此階段應可重新審視園區的定位，與實際使用民眾的需求，和經營團隊的優劣以及需要改善的地方。例如：建築、設計、藝術展演這

三個面向，是否在此園區能充分發揮其特色，必須參考專家以及藝文界和使用民眾的意見來作一個整體再評估。而民眾的實際參與意願或是消費能力，是否能夠支撐園區的經營管理成本，另外，與產業界的跨領域合作又是否能為彼此帶來商機，這也需要多面向去評估。最後，協力合作的單位是否在經營管理上能勝任，或是在專業堅持與服務上能做到園區的要求，這都是重要的評估事項。

### 5.2.2 後續研究

未來對於 TADA 的相關研究，本研究建議可以朝以下幾點方向進行：

- 1.探討園區對於歷史建築再利用的功能性，本研究建議等到園區整建完成後，分區評估該硬體建築在文化創意產業的交流或培育創意人才上，能發揮何種程度的功能性？是否能充分運用而非流於再閒置。
- 2.等園區經營上軌道後，再實際評估以 TADA 定位的屬性，所進駐的產業類別或所規劃的園區發展，彙整資料後重新檢討各種經營模式的可能，並提供給主管機關做為參考。
- 3.本研究建議未來可針對園區使用者、經營者、監督單位等，多面向的角度去做訪談取樣，這樣將會更貼近園區經營模式的適切性。

## 參考文獻

### 一、中文參考書目：

- 1.徐崇溫著(1988)，《法蘭克福學派研究述評》，台北：結構群文化。
- 2.陳學明著(1996)，《文化工業》，台北：揚智文化。
- 3.尚·布希亞(Jean Baudrillard)，林志明譯(1997)，《物體系》，台北：時報出版。
- 4.米高·奎因·巴頓 Michael Quinn Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯(1999)，《質的評鑑與研究》，台北：桂冠。
- 5.行政院文化建設委員會(2001)，《台中酒場舊址保存與整體再發展研究報告書》
- 6.陳朝興(2001)，《推動閒置空間再利用國際研討會》，〈台灣推動閒置空間的實踐與觀察〉，行政院文化建設委員會主辦。
- 7.傅朝卿(2001)，《2001 推動閒置空間再利用國際研討會會議手冊》，台北：文建會發行。
- 8.行政院人事行政局地方人事行政處(2001)，《推動政府業務委託民間辦理實例暨契約參考手冊》。
- 9.行政院(2002)，《挑戰 2008 國家發展重點計劃(2002-2007)》。
- 10.行政院文化建設委員會(2002)，《推動閒置空間再利用相關法令之探討與研擬之研究》，台北市。
- 11.馮久玲(2002)，《文化是好生意》，台北：城邦文化。
- 12.行政院文化建設委員會(2003)，《推動閒置空間再利用操作參考手冊》，台北：文建會發行。
- 13.行政院文化建設委員會(2003)，《推動文化創意產業之系統服務規劃研究報告》，台北市。
- 14.行政院文化建設委員會(2003)，黃瑞茂、蕭麗虹計劃主持，《文化空間創意再造：閒置空間再利用國外案例彙編》，台北：文建會發行。
- 15.劉大和(2003)，《華山藝文特區成爲創意園區文化的思考研究報告》，台北市。
- 16.尚一皮耶·瓦尼耶 Jean-Pierre Warnier 著，吳錫德譯(2003)，《文化全球化》，台北：麥田。
- 17.約瑟夫·派恩、詹姆士·吉爾摩 B. Joseph Pine II、James H. Gilmore 著，夏業良、

- 魯煒譯(2003)，《體驗經濟時代》，台北：經濟新潮社。
- 18.大衛·索羅斯比(David Throsby)著，張維倫、潘筱瑜、蔡宜真、鄒歷安等譯(2003)，《文化經濟學》，台北：典藏藝術。
  - 19.行政院經濟建設委員會(2004)，《文化創意服務業發展綱領及行動方案》，台北市。
  - 20.行政院文化建設委員會(2004)，《台中酒場創意文化園區整體規劃報告》。
  - 21.行政院文化建設委員會(2004)，《台中創意文化園區·歷史建築「原公賣局第五酒廠」調查研究及修復再利用規劃·結案報告書》，出版：文建會中部辦公室。
  - 22.行政院經濟建設委員會(2004)，《創意文化園區總結報告》，台北：文建會發行。
  - 23.古宜靈(2004)，《文建會網路學院 case 智庫 2》，〈他山之石—由國外案例來看文化創意園區的發展〉，台北：文建會。
  - 24.朱庭逸主編(2004)，《創意空間—開創城市新地理學》，〈高子衿，文化創意產業與藝文空間經營〉、〈劉大和，文化創意園區的概念與發展〉、〈古宜靈，如何啟動一個成功的創意文化園區〉，台北：典藏藝術家。
  - 25.克里斯·史密斯 Chris Smith 著，李俊民譯(2005)，《創意英國：英國前文化部長給年輕人的十五場演講》，台北：五觀藝術管理。
  - 26.楊凱成主編(2006)，《廢墟的再生：工業遺址再利用國外案例探索》，台北：文建會發行。
  - 27.劉正輝(2006)，《2006 年捷克文化遺產與文化景觀考察成果實錄》，〈從古蹟保存到文化景觀維持的趨勢與挑戰〉，台北：文建會。
  - 28.江岷欽(2006)，《公民美學系列 4》，〈文化政策的實踐〉，台北：文建會。
  - 29.漢寶德著(2006)，《漢寶德談文化》，台北：典藏藝術家。
  - 30.理查·佛羅里達 Richard Florida 著，傅振焜譯(2006)，《創意新貴 II》：城市與創意階級，台北：日月文化。
  - 31.劉維公著(2006)，《風格社會》，台北：天下。
  - 32.行政院文化建設委員會(2007)，《臺灣製造：文化創意向前走》，台北：允晨文化。
  - 33.陳昭義總編(2007)，《台灣文化創意產業發展年報·2006—Taiwan annual report. 2006：cultural & creative industries》，台北：工業局。
  - 34.行政院新聞局(2007)，《進步台灣·迎向世界 Taiwan Embracing the Future and the World》。
  - 35.陳育平著(2007)，《原鄉時尚—八倍速驅動創意經濟》，台北：天下。

- 36.郭鑒 (2007),《地方文化產業經營》,浙江大學出版社。
- 37.李宗勳著(2007 再版),《政府業務委外經營—理論·策略與經驗》,台北:智勝文化。

## 二、期刊雜誌：

- 1.施進宗(1993),《中華民國建築師雜誌》,〈歷史性建築之再利用—以日據時期為例〉,19 卷 11 期。
- 2.吳英明(1994),《空間》,〈公私部門協力推動都市發展—「高雄 21」美國考察報告〉,第 56 期,頁 61-67。
- 3.吳濟華(1994),《台灣經濟》,〈推動民間參與都市發展—公私部門協力策略之探討〉,第 208 期,頁 1-15。
- 4.劉舜仁(2000),《文化視窗》,〈另類空間的另類思考〉,第 28 期。
- 5.陳郁雯(2000),《人力發展月刊》,〈外包—再造競爭優勢〉,第 75 期。
- 6.許美雲(2002),《2002 年博物館公辦民營政策之理論與實務研討會論文集—公立博物館現行委外經營模式探討兼談其衝突與和諧》。
- 7.范祥偉(2002),《人事月刊》,〈政府業務委託民間辦理之理論與政策〉,第 201 期,頁 54-59。
- 8.吳宜珮(2003),《文化創意產業：全球思考·台灣行動》國際研討會,International Symposium on " Creative industry " —A Global Thought and Future Action in Taiwan 歐盟研究團隊資料。
- 9.翁興利(2003),《中國行政評論》,〈治理模式與委外決策之研究〉,第 13 卷,第 1 期。
- 10.劉維公(2003),《典藏今藝術》,〈創意文化園區是強心劑?還是打錯針?〉第 129 期。
- 11.李采洪(2004),《商業周刊》,〈創新從移動開始〉,第 857 期。
- 12.李宗勳(2004),《公共行政學報》,〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉,第 12 期。
- 13.莫永榮(2004),《行政暨政策學報》,〈政府服務委託外包的理論與實務：臺灣經驗〉,第 39 期。
- 14.曾信傑(2005),《博物館學季刊》,〈文化行銷〉,臺中市:國立自然科學博物館,19:4。

15.陳明燦、張蔚宏(2005)，《公平交易季刊》，〈我國促參法下 BOT 之法制分析：以公私協力觀點為基礎〉，第 13 卷，第 2 期。

### 三、學位論文：

1.林孟章(1994)，台灣古蹟保存政策執行與保存論述關係初探，東海大學建築工程學系研究所碩士論文。

2.陳佩君(1999)，公私部門協力理論與應用，政治大學公共行政學系碩士論文。

3.黃素絹(2000)，古蹟保存之經營管理—國民信託之應用，台灣大學碩士論文。

4.李建村(2001)，公私部門協力關係之研究—以台北市文湖國小社區、學區安全聯防為例，中央警察大學行政管理研究所碩士論文。

5.洪愷璜(2002)，當前台灣「歷史空間」的再利用：從資源運作的觀點來看，淡江大學碩士論文。

6.黃群涵(2002)，台灣軟體產業於知識經濟時代之競爭策略，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

7.林華苑(2002)，古蹟保存政策與再利用策略之研究，政治大學地政學系研究所碩士論文。

8.黃水潭(2003)，《臺灣閒置空間再利用文化政策評估—以臺中 20 號倉庫藝文空間為例》，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。

9.王秀美(2004)，地方文化館經營策略之規劃研究—以美濃客家文物館為例，台南藝術學院博物館研究所碩士論文。

10.張秀慧(2004)，台南創意文化園區營運團隊選擇暨產業引進之多重準則評估，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

11.王卿韻(2004)，以土地使用管制角度探討台灣創意文化園區之推動策略，國立成功大學都市計劃學系碩士論文。

12.李依芳(2004)，文化創意產業之整合性行銷研究—以宜蘭縣為例，世新大學行政管理學系研究所碩士論文。

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

14.周杏春(2005)，「華山創意文化園區」經營模式之研究，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。

15.余志隆(2005)，創意文化園區產業形塑空間之研究—以華山創意文化園區為例，

輔仁大學景觀設計學系碩士論文。

16.王千文(2005)，公私協力執行的經驗性研究—以台北市社區規劃師制度為例，世新大學行政管理學系碩士論文。

17.李英瑋(2006)，文化政策發展之地方性制度建構-以台中舊酒廠為例，朝陽科技大學，建築都市計劃研究所碩士論文。

18.許主龍(2006)，軍事設施閒置空間再利用之研究 —以大鵬灣原有營區軍事設施為例，高雄大學都市發展建築研究所碩士論文。

19.王章凱(2006)，國域型文化設施—國立傳統藝術中心計畫與委外經營政策之探討，中國文化大學市政暨環境規劃研究所碩士論文。

20.蔡秉辰(2007)，創意文化園區設置準則之研擬，中國科技大學建築研究所碩士論文。

21.陳明億(2007)，花蓮舊酒廠創意文化園區生成過程之研究，國立花蓮教育大學鄉土文化研究所碩士論文。

22.曾才珊(2007)，以公私合作模式發展台灣創意園區之研究，中興大學農村規劃研究所碩士論文。

23.羅盛國(2007)，從公私協力觀點探討地方產業推動之研究—以桃園蓮花季為例，中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。

#### 四、英文參考資料：

1.Bradford,C.(1983)， “Private Sector Initiatives and Public Sector Accountability-A Case of Contracting with City Venture Corporation” ,Journal of the American Planning Association,49 ( 3 ) , pp.326-335.

2.Carnevale,D.G. & B.Wechsler(1992),Trust in the Public Sector:Individual and Organizational Determinants,Administration & Society,23(4):471-494

3.Kouwenhoven,Vincent. (1993), “The rise of the public private partnership:a model for the management of public-private cooperation”,in Jan Kooiman ( ed ) ,Modern Governance : New Government-Society Interactions,Sage Publication, pp.119-130

4.Eggers,W.D.(1997),Contract Monitoring, Privatization Watch.248:7

5.O’Looney,J.A.(1998),Outsourcing Stat and Local Government Services:Decision Making Strategies and Management Methods. Westport, Connecticut:Quorum Books.p.63,table3-2

- 6.Savas,E.S.(2000),Privatization and Public-Private Partnerships.New York:Chatham House.
- 7.Frost-Kumpf, H.A. (2001) ,Cultural Districts: Arts Management and Urban Development. Unpublished paper.
- 8.Throsby, D. (2001), Economics and culture, Cambridge University Press.
- The Ministry of Trade and Industry. 2000. Denmark's creative potential,The ministry of cultural.
- 9.Chalmers, J. & D.Glyn(2001),”Rediscovering Implementation:Public Sector Contracting and Human Services,”Australian Journal of Public Administration,60(2):78
- 10.Santagata, W.(2002) ,Cultural Districts, Property-Rights and Sustainable Economic-Growth. International Journal of Urban and Regional Research, 26(1): 9-23.

## 五、新聞與網站：

- 1.文化創意產業發展計劃網站[http://web.cca.gov.tw/creative/page/main\\_01.htm](http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm)
- 2.文建會創意文化園區資訊交流入口網。
- 3.文建會，創意台灣・世界發光網站
- 4.行政院人事行政局地方行政研習中心—企業化政府與組織再造之探討  
[http://www.rad.gov.tw/prg/knowledge\\_content.php?id=13](http://www.rad.gov.tw/prg/knowledge_content.php?id=13)
- 5.台灣建築・設計與藝術展演中心網站  
[http://tada.cro.cca.gov.tw/main/tpc\\_05/index.php](http://tada.cro.cca.gov.tw/main/tpc_05/index.php)
- 6.行政院文建會網站 <http://www.cca.gov.tw/aboutcca/heritage.htm>
- 7.全球台商服務網站—台灣文化創意產業的發展  
<http://twbusiness.nat.gov.tw/asp/industry11.asp>
- 8.政府再造計畫—「政府業務委託民間辦理作業手冊」  
[http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data\\_01/BOT01/6-3-4-2.html](http://homepage.ntu.edu.tw/~fss/data_01/BOT01/6-3-4-2.html)
- 9.財團法人國家政策研究基金會(李宗勳、范祥偉，2004)，國政研究報告—以「總量管制」推動政府業務委外經營的理論與策略  
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/090/CL-R-090-016.htm>
- 10.行政院公共工程委員會—促進民間參與公共建設法施行細則  
[http://host.cc.ntu.edu.tw/sec/All\\_Law/3/3-37-1.html](http://host.cc.ntu.edu.tw/sec/All_Law/3/3-37-1.html)

# 附錄一 深度訪談題目

## 訪談大綱設計：

訪談內容主要欲探討「台灣建築·設計與藝術展演中心」(TADA Center)，基於閒置空間再利用的概念及規劃之下，其所具備的古蹟建築空間與公部門進駐資源，對未來的經營模式會採取何種最適園區特性的方式？而又不失保存歷史建築背景之意義和開放藝術文化空間之功能與用途。

### 第一部分：對閒置空間再使用與活化議題之論述

- 1、請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？
- 2、請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？
- 3、請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

### 第二部分：對園區委外經營模式之意見

- 4、請問 TADA Center 目前的經營模式為何？
- 5、請問目前 TADA Center 的業務是否由專責的部門負責規劃？或是由文建會統籌規劃辦理？有沒有園區諮商顧問的組織設置？
- 6、請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)
- 7、TADA Center 的角色與定位是台灣建築·設計與藝術展演中心，請問目前(或未來)如何朝這定位做出展演或活動的整體計畫發展？

### 第三部分：何種經營模式最適 TADA Center

- 8、在 TADA Center 已設定為(台灣建築·設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？
- 9、若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？委託經營契約時間多久才適當？有沒有評鑑的機制？
- 10、若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法.....?)

## 附錄二 訪談逐字稿與編碼分析

訪談對象編號 A

訪談對象：游英俊 先生(文資總管理處任技士職)

訪談時間：2007.12.24 下午 5:00~5:50

訪談地點：台中市南區復興路三段 362 號 文資總管理處二樓會議桌

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>Q：請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？</p> <p>A：基本上，一個東西可不可以做成任何使用，事實上它是規範在所有的古蹟歷史建築的一個法令規定之外，還有一個就是都市細部計畫的一個規範。那都市細部計畫的一個規範是考量這個地區，做什麼使用會不會對這個地方、對這個區域造成衝擊。那古蹟歷史，基本上它是考量到古蹟歷史的一個維護，那他對這個經營的事項並沒有很明確；只是說不得做破壞，或不得做任何古蹟歷史建築的一個危害來做考量的。然後，從都市計畫的角度來看，他是針對你做這個行為之後，會不會對周遭的環境造成衝擊，他考量的層次是不一樣的。那當然，這兩個領域是互相配合的。那我們從古蹟歷史建築的修護辦法裡面來規定，如果說，<u>古蹟或歷史建築的整修與維護，必須從法令規章和都市細部計畫來作一整體性規範，若有涉及到都市計畫無法配合的狀況，我們是有權要求做細部計畫變更。這個地區在去年(96年)6月的時候我們有作細部計畫變更，針對使用的部分，事實上它裡面有帶入商業活動的一個許可；這許可，不代表我們就會去做，因為我們也要考慮到將來這個區域的實際發展狀況，當然還有歷史建築的使用情形，我們會一併做考量。</u></p>	<p>古蹟或歷史建築的整修與維護，必須從法令規章和都市細部計畫來作一整體性規範，若有涉及到都市計畫無法配合的狀況，我們是有權要求做細部計畫變更。這個地區在去年(96年)6月的時候我們有作細部計畫變更，針對使用的部分，事實上它裡面有帶入商業活動的一個許可；這許可，不代表我們就會去做，因為我們也要考慮到將來這個區域的實際發展狀況，當然還有歷史建築的使用情形，我們會</p>

A：我們是期望，古蹟歷史建築是大家都能來了解、能來體認的。現在我們在細部計畫的要求就是，週遭的圍牆都要打除掉，讓人人都可以進來。可是打掉圍牆人是不是就會進來？那也不一定。應該是要有類似一塊糖，很遠的，螞蟻他們再怎麼遠都聞得到，都還是想來，可是，如果說，你爲了考慮，單一個考慮古蹟歷史的破壞，而不讓人家來使用，我覺得這也沒什麼意義，所以在管理層次一定要有配套措施。目前因爲園區還在一個預備施工階段，其主軸還是屬於靜態的展覽，或者是危害性比較低的活動。倒是沒有所謂的商業行爲啦，以目前整個辦理的情況來看是還沒有商業行爲的存在。每逢六、日我們這邊都有活動舉行，就在外面的草皮那邊。

Q：請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？

A：五大創意園區基本上就是統合在我們建構案裡面所作業的。然後，我們分一期跟二期；那二期現在已經到經建會那邊核定了。然後，我就台中園區這一塊區塊來做回覆－台中這邊基本上我是以建築設計藝術展演中心爲主軸，然後相關的一個營運營建工程都是自己在發包、製作，所以也不會有 BOT 的方式。因爲是我們在自己發包、製作。那近期也都開始上網在做招標作業了。那部份的建築也都已經發包出去了，那就等到我們這邊整個做完就會開始做施工作業了。

A：台中園區所在的這個位置，因爲是舊酒廠，之前是處在一個比較低度開發的狀況，之後因爲酒廠移到工業區那邊了，所以這裡勢必就是一個蠻值得關注的點。那這個點所帶領的其實我們可以擴大到一個中區來看，雖然台中本身文化創意的部分，不比台北那一塊來得大。如果要說到產值，事實上應該是我們應該要極力去開發的一個點。那今天TADA

一併做考量。

(A-01)

台中園區所在的這個位置，因爲是舊酒廠，之前是處在一個比較低度開發的狀況，之後因爲酒廠移到工業區那邊了，所以這裡勢必就是一個蠻值得關注的點。那這個點所帶領的其實我們可以擴大到一個中區來看，雖然台中本身文化創意的部分，不比台北那一塊來得大。如果

所在對中部這地區的影響程度,我認為應該比under在一個小園區來看要有意義的多。

要說到產值，事實上應該是我們應該要極力去開發的一個點。那今天 TADA 所在對中部這地區的影響程度，我認為應該比 under 在一個小園區來看要有意義的多。

(A-02)

Q：請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

硬體部分：因為我們一進來都是零，從零開始做起，所以只能按部就班，從基礎的整理環境與景觀開始做起，然後經費撥進來以後陸續進行歷史建築的整修工作，而空間部分就委託建築師去規劃。

(A-03)

A：硬體部分：因為我們一進來都是零，從零開始做起，所以只能按部就班，從基礎的整理環境與景觀開始做起，然後經費撥進來以後陸續進行歷史建築的整修工作，而空間部分就委託建築師去規劃。

軟體部分：其實我們人員組織原先也是零，因為中部辦公室和文化資產總管理處陸續進駐，所以人員才能漸漸到位。(A-04)

A：軟體部分：其實我們人員組織原先也是零，因為中部辦公室和文化資產總管理處陸續進駐，所以人員才能漸漸到位。

<p>Q：請問目前 TADA Center 的業務是否由專責的部門負責規劃？或是由文建會統籌規劃辦理？有沒有園區諮商顧問的組織設置？</p> <p>A：<u>目前是由文資總管理處自己來規劃，活動部分由無形資產組負責，而其他組別也會做配套跟協助。</u></p> <p>Q：請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)</p> <p>A：<u>目前還沒有這樣子的計畫，但不排除，我們還是會看將來整個經營狀況再做決定。因為這個問題會涉及到將來一個執政單位的整體考量。</u>或許，如果說高層有這個想法，或許會有任何改變都有可能啦。現在我們就只能就硬體設施的部分趕快繼續去完成他，因為考量到有些歷史建築如果沒有繼續去修繕他可能會破壞，或造成破壞而很難去修補，所以這部分我們要先給他做修補。</p> <p>Q：請問目前 TADA Center 在內部資源上(例如：文資總管理處進駐、園區開放空間規劃、使用現況、專業人員運用)，有何特色？</p> <p>A：TADA 本身我們有分綜合企劃組、綜合規劃組、無形、然後有形資產組，然後還有一個就是，資產維護發展組。我們這樣，每一個組有每一個組的業務。那當然，在這樣的一個組別之下，我們當然還會有一個類似人事啊，秘書室這樣的一個組織。那這是一個周圍的一個單位。那在活動的部</p>	<p>目前是由文資總管理處自己來規劃，活動部分由無形資產組負責，而其他組別也會做配套跟協助。(A-05)</p> <p>現在還沒有委外經營的計畫，但不排除，我們還是會看將來整個經營狀況再做決定。因為這個問題會涉及到將來一個執政單位的整體考量。 (A-05.1)</p>
--	--

分，大概都是無形資產組他們在推動的。除了這個 TADA Center 之外，當然我們還有負責整個全省有關的業務辦理等等，TADA Center 只是其中一小塊而已。

Q：在 TADA Center 已設定為(台灣建築·設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？

A：而且委外主要還牽涉到管理層面，如果期初的一個相關合約沒有配套完善，那日後所延伸的問題就是長長久久的。就台北 101 來說，之前經營團隊是跟台北市政府所做的 BOT。那之前也配套很多年了，但如果單就這個區塊來說好了，目前有幾棟建築物，計畫使用是以展出為主軸的考量。如果真的要有利誘的我只能說，就整個園區來看，目前是不太可能啦，只能就部分單點的。而部份單點，這附近的一個商業生活習慣，我們是不是都能夠掌握、都能夠確定？如果要單就這一點去吸引到整個中部地區，我覺得機率不高啦。除非是以大園區為一個主軸，或許就可以喚起整個中部的一個商機。

A：基本上，要委外就要有利。沒有利，就不會有廠商要來。委外對政府機關來說，可以省掉很多人力管理的費用和財源的支出，除此之外，還可以造就文化產業的推廣，這都是我們所期望的。可是呢，你剛剛大概也有提到，這樣對我們的文化歷史建築會不會造成破壞，這也一直是我們所疑慮的、擔心的一塊。因為，一但有商業進來的話，畢竟廠商還是會以商業主軸為考量。況且文化產業是百年產業的不是一夕產業，在百年產業下，我們是要長久經營，而不是看在利字上。畢竟，文建會每年在立法院取得的經費常常都是前幾名，在這種狀況之下，如果還為了利去衝這一塊，那我們對立法院

就整個園區來看，目前是不太可能委外經營，只能就部分單點，而這附近的商業生活習慣，是否都能掌握、確定呢？變數還很大。(A-06)

基本上，要委外就要有利。沒有利，就不會有廠商要來。委外對政府機關來說，可以省掉很多人力管理的費用和財源的支出，除此之外，還可以造就文化產業的推廣，這都是我們所

也是沒辦法交代。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優點為何？委託經營契約時間多久才適當？有沒有評鑑的機制？

A：還是要公開徵選依法行事。如果單就BOT來看，依政府採購法第 99 條規定，還是要回歸到政府採購法的程序裡面的規範來辦理。所以就不能跟廠商有任何的掛勾，這是現在相關法令的配套。當然在政府採購法裡面，也有相關評選的依歸規範在。優點可能就是拓展疆域的限制，可能會走國際化路線，如果只侷限在這個部分的話會很難推廣。從台灣的一個外交關係來看實在很難。可是如果從另外一個文學、學術的這條路來走，或是一些國際活動的參與等等，或許我們就可以打破疆域。而商業是無疆界的在這塊領域來說，我認為這是最大的優點。評鑑的部分，當然合約裡面就有規範說，他怎麼回饋我們、我們怎麼去配合他們，一切照著合約來走的。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為缺點為何？

A：缺點是，如果今天大眾認為這是一個文化學術的單位，不能有太多任何利益上的著墨，也就是不能太商業化，況且文化的東西是要被民眾所接受的。

期望的。(A-06.1)

優點可能就是拓展疆域的限制，可能會走國際化路線，如果只侷限在這個部分的話會很難推廣。可是如果從另外一個文學、學術的這條路來走，或是一些國際活動的參與等等，或許我們就可以打破疆域。而商業是無疆界的在這塊領域來說，我認為這是最大的優點。(A-07)

缺點是，如果大眾認為這是一個文化學術的單位，不能有太多利益上的著墨，會顯得太商業化。(A-08)

<p>Q：若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法等)</p> <p>A：我不用TADA的角度來回答這個問題，我用我個人的角度來回答這個問題，<u>首先，我認為他要有一點文化思維的概念。如果今天他沒有這個概念而來承包這個東西，我覺得縱使他不破壞我的歷史建築、不破壞我的硬體設施，可是他所經營出來的那個味道就覺得是不對的、沒有意義。</u></p>	<p>首先，我認為他要有一點文化思維的概念。如果他沒有這個概念而來承包的話，我覺得縱使他不破壞我的歷史建築和硬體設施，可是他所經營出來的那個味道就覺得是不對的、沒有意義。(A-09)</p>
--	---

訪談對象編號 B

訪談對象：楊宏祥 先生(文資總管理處專案人員)

訪談時間：2007.12.24 下午 6:00~6:50

訪談地點：台中市南區復興路三段 362 號 文資總管理處二樓會議桌

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>Q: 請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？</p> <p>B：古蹟是受到文化資產保存辦法保存的一個限制。通常，古蹟跟歷史建築物必須要被區分出來。因為歷史建築物畢竟在他的價值上面，可能沒有辦法跟古蹟比較。所以相對來講，<u>歷史建築物與古蹟不同，它可被使用、再利用的條件和彈性寬廣很多。因為我們園區有 14 棟歷史建築物，所以如果來談歷史建築物的話，我是非常贊同作為一個商業空間的使用狀況。前提就是，在做這個東西的整理跟修復的時候，是以一個很低限的態度跟手段去做。如果計畫賦予它新的生命跟靈魂，那一定是要用新的手法或新的材料。但是，這個新的動作不會去傷</u></p>	<p>歷史建築物與古蹟不同，它可被使用、再利用的條件和彈性寬廣很多。因為我們園區有 14 棟歷史建築物，所以如果來談歷史建築物的話，我是非常贊同作為一個商業空間的使用狀況。前提就是，在做這個東西的整理跟修復的時候，是以一個很低限的態度跟手段去做。如果計畫賦予</p>

害到舊的主體。那假設這樣的條件達到一個平衡的狀況下，又有商業的活動進來。那，商業的活動，就有營收，他可以再回饋到這個建築物主體的維護。

Q：請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？

B：五個創意園區，其實他基本上是從 92 年開始的，挑戰 2008 年計畫，他是文創產業。基本上，五個創意園區是掛在整個文創產下面，那當然也包括了軟體跟硬體，雙管齊下。包括了華山、花蓮、台中、嘉義、台南五個園區。以目前的發展狀況來講，就是以華山，投資的資本跟相關的執行會比較多，那再來就是台中，其次才是花蓮。以台中來講的話，因為，創意產業其實在文建會的規範裡面他有 13 項產業，包括電影啦、影像啦、服裝啊、工業設計啦...那當然，建築設計在這一塊也是一個領域來講，那在台灣的這樣的一個公務部門裡面其實沒有一個很明顯的建築這樣的一個領域。所以在陳其南主委時代，五個園區想要有他自己的特色，就去規劃或利用，至於談到產值，應該說有活化起來才有產值可言，其實這是一個持續性的脈絡發展，而中部還在一個實驗階段。從 92 年到 96 年算是第一期計畫，在第一期計畫裡，台中算在定位上是最清楚的。就是從建築、設計跟藝術這三個向度作發展，可是會比較偏向建築設計這個區塊。那為什麼從建築跟設計來講，是因為中部區域的相關設計學院，還有在地的輕工業的加工區，或者是一些像民間的這種輕工業產業，例如捷安特也在台中。基

它新的生命跟靈魂，那一定是要用新的手法或新的材料。(B-01)

談到產值，應該說有活化起來才能進入產值層面，這是一個持續性的脈絡發展，目前中部還在實驗性階段。從 92 年到 96 年算是第一期計畫，在第一期計畫裡，台中算在定位上是最清楚的。就是從建築、設計跟藝術這三個向度作發展，可是會比較偏向建築設計這個區塊。(B-02)

本上，建築跟設計這一塊領域，如何由公務部門來推，然後，這樣的一個完整的空間，怎麼樣被他再使用。那92年到96年你可以看在，我會談的比較是official的，就是比較公務部門的。一般民間，像台創或學學，是一般私人接任的，走向會不一樣。

B：我並不覺得說，一個創意園區再利用一定要有產值。應該是有他的專業的那個向度，然後有一個很好的平台。首先它是一個專業的機構、是一個好的平台，可以含構不同藝術類、文化類的這些的人，大家都可以在這邊共同創作。

Q：請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

B：硬體部份：就目前TADA的建築物來說，雖然是歷史建築是老房子，但是結構狀況都還蠻良好的，所以我不覺得要花很多錢再做修復的工作。

B：軟體部分：就專業人才的部分，我覺得應該是要有一個法人，或是一個基金會來作TADA主要業務的負責窗口。之前我們內部有做過討論，但在行政程序上還有執行的困難待解決。

我認為一個創意園區再利用，不一定要有所謂產值。應該是有他專業的向度，有一個很好的平台。而且是一個專業的機構，可以含構不同藝術類、文化類的人，大家共同在這邊創作。(B-02.1)

硬體部份：就目前TADA的建築物來說，雖然是歷史建築是老房子，但是結構狀況都還蠻良好的，所以我不覺得要花很多錢再做修復的工作。(B-03)

軟體部分：就專業人才的部分，我覺得應該是要有一個法人，或是一個基金會來作TADA主要業務的負責窗口。之前我們內部有做過討論，但在行政程序上還有執行的困難待解決。(B-04)

Q：請問 TADA Center 目前的經營模式為何？

B：目前還沒有，希望明年可以有評估案。假設那個評估案是很落實可行的，而總管理處的長官也認同，那可能就可以有一個專案成立起來，而不是依附在處裡面來做

...

Q：TADA Center 的角色與定位是台灣建築・設計與藝術展演中心，請問目前(或未來)如何朝這定位做出展演或活動的整體計畫發展？

B：我們的任務是以建築設計這一塊為主軸。因為硬體的架構已經差不多了，規劃的軟體還是朝著建築設計這一塊。目前的編制、規劃是有這樣的想法，也就是說，像我們準備策動博物館年會，然後，策動自己的建築展跟國際展。把自己的在地的特色突顯出來。假設，TADA 有辦法成立出自己的主題特色，然後我們再進一步的進入到 2010 年的威尼斯雙年展，就是由一個，公辦民營的單位的一個建築機構去參展。把台灣的這個地位，一個設計中心的地位，能夠落實在台灣這塊土地上。那為什麼要談台灣？因為你必須牽涉到亞洲、談到日本、韓國、香港、新加坡、印尼、印度、馬來西亞。因為台灣跟大陸之間，他有共同的文化淵源。現在產業留在台灣還有什麼？人都往大陸跑，資金去大陸；那台灣還有什麼？台灣的條件優勢是什麼？就是如果一個歐洲，或是美洲

目前還談不上經營模式，但希望明年可以有評估案出現。假設那個評估案是很落實可行的，而這邊的長官覺得真的要這樣走，那可能就是可以一個專案成立起來，而不是說依附在處裡面來做。(B-05)

我們的任務是以建築設計這一塊為主軸，目前硬體的架構已經差不多了，現在正準備策畫自己的博物館年會、建築展和國際展。想將自己在地的特色突顯出來。(B-05.1)

的那些人，他要進去大陸，他如果很陌生；那如果台灣是一個很好的平台，他藉由台灣這邊的人輔助他，當一個agent進去大陸，是不是可以更容易了解、更容易去施展。

Q：請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)

B：應該這樣講，華山也是辦了十幾年才變成整個委外。TADA現在是在測試階段，從中辦時期就在試，走哪個向度？然後，一直也在期待說，文資總管理處在這裡，然後TADA就可以變成是文資管理處可以利用的條件。就好像我們台中二十號倉庫也是委給橘園，幫忙管理倉庫、策展、辦活動，他們也可以營業，所以應該是這樣子的試探路線。

Q：請問目前 TADA Center 在內部資源上(例如：文資總管理處進駐、園區開放空間規劃、使用現況、專業人員運用)，有何特色？

B：因為文資管理處進駐，在行政條件會比較有彈性的調整。目前進駐的創作團體有金工坊、木工坊還有裝置藝術也是一個工坊，另外台中技術學院的學生也在這裡。

TADA 現在是在測試階段，從中辦時期就在試，走哪個向度？然後，一直也在期待說，文資總管理處在這裡，然後 TADA 就可以變成是文資管理處可以利用的條件。就好像我們台中二十號倉庫也是委給橘園，幫忙管理倉庫、策展、辦活動，他們也可以營業，所以應該是這樣子的試探路線。(B-06)

Q：在 TADA Center 已設定為(台灣建築・設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？

B：前面這一區餐飲區用OT方式，畢竟還是我們來管理他，然後他會有東西回饋到整個場域的使用。這裡比較沒有條件做BOT，因為建築物的密集程度比較高。BOT的部分，可能就是停車場的設置，但除非說這邊已經很密集的活動了或是有很多的使用，可能可以考慮到這麼做。因為這一塊在 94 年我們做創意園區的時候，規劃報告書有在提，這裡可能可以開發設計旅館這類的。就是比較大型的建築物。因為這裡邊，靠近大馬路有足夠的容積率可以使用，可以蓋比較大的容積的建築物。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？委託經營契約時間多久才適當？有沒有評鑑的機制？

B：優點就是，管理單位可以省去管理的那些費用或者是人力啦。再來第二點就是，營運的單位他們就會自己去刺激那邊的活動性質，活化之後，那他有產值、他有營收，那我們也應該跟他有一些回饋機制。那他的回饋機制其實就是回饋到這個場地的整理、維護、保持。

B：缺點就是，如果委外的單位和管理處在溝通上沒有達成實際共識，就有可能在活動規劃或執行上造成彼此意見相左，而無法在目標上一致。並且基於委託契約的期限約定，也是一種困擾。所以，完整的事前可行性評估和標準非常重要。

預計規劃的餐飲區會用 OT 方式，畢竟還是我們來管理他，然後他會有東西回饋到整個場域的使用。這裡比較沒有條件做 BOT，因為建築物的密集程度比較高。BOT 的部分，可能就是停車場的設置，未來如果使用上有需要，就可能考慮這麼做。(B-06.1)

優點就是：一、管理單位可以省去管理的費用和人力；二、營運單位他們會主動去刺激活動空間，活化之後就有產值，而有營收就會有回饋，那麼得以讓場地能夠維持。(B-07)

缺點就是，如果委外的單位和管理處在溝通上沒有達成實際共識，就有可能在活動規劃或執行上造成彼此意見相左，而無法在目標上一致。並且基於委

<p>Q: 若委外經營, 可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼? (專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法等)</p> <p>B: <u>什麼樣的條件? 講實際一點的, 就類似學學或者是誠品, 或者是像starbucks這類的空間, 要有經驗和品牌經營的概念。</u></p>	<p>託契約的期程約定, 也是一種困擾。所以, 完整的事前可行性評估和標準非常重要。 (B-08)</p> <p>講實際一點的, 就類似學學或者是誠品, 或者是像 starbucks 這類的空間, 要有經驗和品牌經營的概念。(B-09)</p>
--	--

訪談對象編號 C

訪談對象：粘振裕 先生(文資總管理處副主任)

訪談時間：2007.12.24 下午 7:00~7:40

訪談地點：台中市南區復興路三段 362 號 文資總管理處二樓會議桌

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>Q: 請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法? 您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎?</p> <p>C: <u>我覺得, 古蹟或歷史建築來做商業空間的使用相當好。其實, 古蹟本身就是要再利用, 尤其是歷史建築。再利用部份其實沒有規定很嚴格; 只是這個建築物的歷史淵源適不適合做商業用途; 或者他的建築構造適不適合。歷史建築他的使用方向不要限制跟古蹟一樣那種凍結式的保存; 歷史建築他的重點是要再利用、要活化。要</u></p>	<p>我覺得, 古蹟或歷史建築來做商業空間的使用相當好。其實, 古蹟本身就是要再利用, 尤其是歷史建築。再利用部份其實沒有規定很嚴格; 只是這個建築物的歷史淵源適不適合做商業用途; 或者他的</p>

活化，當然他的使用範圍就比較沒有受規範。尤其歷史建築他做商業、要改建，或者一些構造的一個改變，我覺得都可以。例如我們去參觀大英博物館也是這樣，他也是這邊一棟、那邊一棟，然後兩邊再搭一個新的空間出來做串聯。還有法國的羅浮宮，他前面都還爲了要跟底下的那些展覽廳連結，前面找貝聿銘去設計一個玻璃的金字塔。所以這個，古蹟或者歷史建築的再利用，其實他空間的規劃，現在是比較有創意的，彈性比較大。當然他使用上就是看你的需要、需求。如果古蹟的部份，我們也不排除說，有局部商業空間啦；那至於歷史建築的再利用，我覺得商業部分的空間可能會更擴大。

C：其實，建築物本來就是要有使用。建築物最怕的是沒有使用，沒有使用它的維護費會更高、最貴。因爲，有時候一棟建築沒有去使用，他很容易就會有一些損害或者是白蟻就會進來。如果有人在使用、在走動的話，白蟻也比較不會進來，這樣也比較不會壞。所以房子就要用，建築物才有人維護，比較不那麼容易損壞；而且通風也會比較好。

Q：請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？

C：其實五大創意園區，一開始都是文建會一處在辦的。我們這邊(因爲是中辦)當初是接三個園區，就是台中(TADA)、還有台南跟嘉義，但預算都是文建會一處編列的。但 96 年 10 月起文資總管理處的所在地設在 TADA 這個園區裡，所以台中(TADA)就是爲文資總管理處繼續處理，但是嘉義、台南，明年元月一號就要移給一處辦理。

建築構造適不適合。歷史建築他的使用方向不要限制跟古蹟一樣那種凍結式的保存；歷史建築他的重點是要再利用、要活化，而且商業部分的空間使用能再擴大。(C-01)

建築物最怕的是沒有使用，沒有使用它的維護費會更高、最貴。如果有人在使用、在走動的話，白蟻也比較不會進來，這樣也比較不會壞；而且通風也會比較好。(C-01.1)

C：以產值而言，文化資產總管理處設在這邊，將來他的功能可能會跟文化資產的業務做結合。而文化資產總管理處重點就是，如何去保存全國的文化資產的業務，尤其古蹟、歷史建築、聚落的這些舊建築再利用。這個地方，本來就是一個舊建築再利用的一個示範點，因為我們總管理處設在這邊，然後去影響到全國各縣市的文化結構、文化主管機關，甚至這些文化界保存界的領袖，促使他們去推動一些全國的文化資產保存工作。其實文化資產保存，他是會創造經濟的。像是文化經濟、創意經濟、資訊經濟...等等。

例如：例如鹿港老街，他是在一個金屬工廠旁邊的一條街道，以前通通沒有整理。圍牆對面的那些舊建築，很少人居住，也沒有商業使用。但是後來縣府協助去鋪一條石版道，然後做一些路燈，後來天后宮就與鹿港老街串聯起來。結果現在這個地方是商業興盛，假日門庭若市，那些以前關門沒有在使用的舊建築，現在通通都租出去，有在使用了，這個就是文化經營創造最大產值的表現。

C：事實上，如果觀光客一個一個走進來，他們的消費就是地方的收入，其實這些都是有產值的。我們到歐洲去參觀，都是去看他們舊城區的保存。如果因為我們這樣子的一個示範點，讓人家知道說，產業建築或者是舊建築，都可以被再利用，其實是，我們已經在跟世界潮流接軌了。而文化創意產業的產值，要怎麼算，其實是比較難估計的。但，事實證明(上述例子)有好的規劃與經營，他是會創造產值與可觀利潤的。

其實文化資產保存，他是會創造經濟的。像是文化經濟、創意經濟、資訊經濟...

例如：例如鹿港老街，他是在一個金屬工廠旁邊的一條街道，以前通通沒有整理。圍牆對面的那些舊建築，很少人居住，也沒有商業使用。但是後來縣府協助去鋪一條石版道，然後做一些路燈，後來天后宮就與鹿港老街串聯起來。結果現在這個地方是商業興盛，假日門庭若市，那些以前關門沒有在使用的舊建築，現在通通都租出去，有在使用了，這個就是文化經營創造最大產值的表現。(C-02)

文化創意產業的產值，要怎麼算，其實是比較難估計的。但，事實證明(上述例子)有好的規劃與經營，他是會創造產值與可觀利潤的。(C-02.1)

Q：請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

C：硬體部分我的看法是這樣，以前TADA這些空間的修復工作和經費，還沒有一個整體性的規劃也並不明確，所以有經費就先做。目前就是可以使用的先做整理然後開放給民眾來使用，或者是做一些展覽。事實上，TADA未來的方向已經很明確了，他必須跟文化資產保存做結合，然後跟建築設計、藝術那一塊做串連，所以這一些空間應該要做一個整體性的規劃，然後重新編列中、長程的經費來執行才對。

C：軟體以人員來說不夠多、不夠專業是編制的問題。因為園區的人員經費，都是用專案人員的方式，所以是非公務員，大致就是辦展覽、還有工程的部份，這些都是新手，在專業度、能力上都有提升的必要。

硬體部份，以前 TADA 這些空間的修復工作和經費，還沒有一個整體性的規劃也並不明確，所以有經費就先做。目前就是可以使用的先做整理然後開放給民眾來使用，或者是做一些展覽。事實上，TADA 未來的方向已經很明確了，他必須跟文化資產保存做結合，然後跟建築設計、藝術那一塊做串連，所以這一些空間應該要做一個整體性的規劃，然後重新編列中、長程的經費來執行才對。(C-03)

軟體以人員來說不夠多、不夠專業是編制的問題。因為園區的人員經費，都是用專案人員的方式，所以是非公務員，大致就是辦展覽、還有工程的部份，這些都是新手，在專業度、能力上都有提升的必要。(C-04)

Q：請問 TADA Center 目前的經營模式為何？

C：目前我們都是分業務性質，工程部份就是資產維護發展組；活動規劃的部份就是無形資產組，園區的管理就是秘書室。TADA這邊的定位叫做：「台灣建築、設計與藝術展演中心」，我們就是follow這個部份。那建築跟設計，其實跟文化資產是息息相關的。比如說，建築設計我們都會談建築史，然後也會談到過去的一些歷史建築，那這些其實都是在文化資產保存的範圍。所以，事實上文資總管理處設在這邊，跟TADA的定位是非常適當的。

Q：請問 TADA Center 未來的經營模式為何？

C：未來可能會局部的開放適當的空間做委外，這是一個想法，不是計畫。但目前是還沒有這樣子的計畫。不過我們有一些展覽的空間事實上是搭配TADA，因為辦公室在這邊。至於其他的空間能不能再委外，我們會看那個空間的功能跟環境上，來決定是否局部來委外。

C：事實上文資總管理處設在這邊，跟TADA的定位是非常適當的。未來，我們整個發展就會朝定位這方面走；比如說，我們將來會成立一個叫做：文化資產還有建築設計相關的資料中心。我們現在已經買了約幾千萬的建築相關的外國書籍和資料；然後這二十年來我們一直在

目前我們都是分業務性質，工程部份就是資產維護發展組；活動規劃的部份就是無形資產組，園區的管理就是秘書室。TADA這邊的定位叫做：「台灣建築、設計與藝術展演中心」，我們就是 follow 這個部份。那建築跟設計，其實跟文化資產是息息相關的。(C-05)

未來可能會局部的開放適當的空間做委外，這是一個想法，不是計畫。但目前是還沒有這樣子的計畫。(C-06)

未來，我們整個發展就會朝定位這方面走；比如說，我們將來會成立一個叫做：文化資產還有建築設計相關的資

做文化資產保存的一些調查研究和一些工程設計。相關的資料，我們都可以跟縣、市政府以及鄉鎮來收集。這裡未來就會是一個資料中心，現在暫時是圖書館。那這些將來都是我們在研究建築、研究文化資產、研究設計的一個檔案庫、資料庫。將來整個研究的人員都可以來這邊，借用這些資料並使用。

C：在建築設計這部份，我們會跟世界的這些建築設計團體來結合，另外我們明年會再辦一個亞洲設計博物館年會。未來我們還會做台灣的建築設計脈絡的系列展覽，從 1900 到 2000 年的策展。另外還有一個獨特的，就是我們這邊有一個文資總管理處設在此，他除了做文化資產保存的工作之外，也做整個園區的經營跟管理。

Q：請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)

C：未來計畫會局部的民營；局部的OT委外這樣。事實上我們有很多空間都可以做經營跟規劃管理。然後有局部的空間可以再委外。相較於花蓮、華山是因為辦公室不在那邊，人員也沒辦法隨時看得到。所以我們這邊按理說在管理上比較容易、方便。比如說，我們這邊若要做一個啤酒吧(因為這邊原先是酒廠)，自己不會經營，所以建築整修完畢就可以委外來經營了。如果說，這邊需要一些藝文的空間，那當然也會採委外做策展，或者是做表演。其實委外是看局部的一個功能跟需求性。

Q：請問目前 TADA Center 在內部資源上(例如：文資總

料中心。這些將來都是我們在研究建築、研究文化資產、研究設計的一個檔案庫、資料庫。(C-06.1)

事實上我們有很多空間都可以做經營跟規劃管理。如果說，這邊需要一些藝文的空間，那當然也會採委外做策展，或者是做表演。其實委外是看局部的一個功能跟需求性。(C-06.2)

管理處進駐、園區開放空間規劃、使用現況、專業人員運用)，有何特色？

C：文資總管理處成立以後，人員比較充足，也會比較有一些想法。目前這個地方既然是文資總管理處進駐，當然他整個規劃會跟文化資產保存比較有相關。

Q：在 TADA Center 已設定為(台灣建築・設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？

C：事實上，不管是BOT、ROT、OT，其實這邊有沒有這個商機，外界也會評估。我們這邊算是個辦公區域，委外這些方向都還沒有定，也可能會有別的計畫。等我們整修完之後，才能考慮外包給外面去做。而且還是得讓他們自己來投資、來經營，有沒有這樣的一個市場，可能還要再評估。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？委託經營契約時間多久才適當？有沒有評鑑的機制？

C：委外的優點啊，像前面提到的如果有好的規劃案和委託單位能夠互相配合，這樣就能發揮園區的特色，並且還能延伸到週遭環境，帶動整個場域的經濟活絡與人氣。

不管是 BOT、ROT、OT，其實這邊有沒有這個商機，外界也會評估。我們這邊算是個辦公區域，委外這些方向都還沒有定，也可能會有別的計畫。等我們整修完之後，才能考慮外包給外面去做。而且還是得讓他們自己來投資、來經營，有沒有這樣的一個市場，可能還要再評估。(C-06.3)

委外的優點啊，像前面提到的如果有好的規劃案和委託單位能夠互相配合，這樣就能發揮園區的特色，並且還能延伸到週遭環境，帶動整個場域的經濟活

<p>C：<u>缺點部分，相對來講如果受託單位沒能好好執行當初的計畫案，加上監督單位無法完全深入其中，那麼就有可能會出現落差，造成糾紛與協調的狀況。</u></p> <p>C：契約長短要看市場的需求，如果說 BOT 他們自己還要再投資，那當然委外的時間就要長啊。如果說純粹只做 OT 的部份，當然就比較短。</p> <p>Q：若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法等)</p> <p>C：<u>我的想法，因為這個地方是歷史建築再利用，應該要有一些文化資產保存，文化的素養。除了說，他一定要有商業經營的頭腦以外，一定要有人文素養。不然，會變成非常商業啦，就會破壞這邊的氛圍。其實要來這邊經營，當然就要有非常的創意，要有文化的一個創意。那經營起來，才能夠帶來商機，然後又有創造文化的氛圍，那是最重要的。</u></p>	<p>絡與人氣。(C-07)</p> <p>缺點部分，相對來講如果受託單位沒能好好執行當初的計畫案，加上監督單位無法完全深入其中，那麼就有可能會出現落差，造成糾紛與協調的狀況。</p> <p>(C-08)</p> <p>因為這個地方是歷史建築再利用，應該要有一些文化資產保存，文化的素養。除了說，他一定要有商業經營的頭腦以外，一定要有人文素養。不然，會變成非常商業啦，就會破壞這邊的氛圍。其實要來這邊經營，當然就要有非常的創意，要有文化的一個創意。那經營起來，才能夠帶來商機，然後又有創造文化的氛圍，那是最重要的。</p> <p>(C-09)</p>
---	---

訪談對象編號 D

訪談對象：黃水潭 先生(文資總管理處秘書室主任)

訪談時間：2007.12.24 下午 8:00~9:00

訪談地點：台中市南區復興路三段 362 號 文資總管理處二樓會議桌

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>Q: 請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？</p> <p>D: 古蹟歷史建築，都是經過了相當久的年代，那當然他可能多多少少都是需要被修復的。但是<u>如果說，把一棟建築物修復起來，不讓它再利用的話，那修復起來的意義何在？以我個人的觀點，我認為古蹟修復固然重要，但再利用也是一個很重要的課題。我們比較傾向於，這一棟建築物它原來是做什麼的，那如果可以的話，就把它恢復成原狀。但如果原用途已經不合適了，那就可以再來思考，所以也不見得是做一些商業空間的使用。</u></p> <p>Q: 請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？</p> <p>D: 在我們文化單位裡面會有一種困擾，這個所謂的<u>產值，不曉得要怎麼樣來計算，它不像加工區或是做科學園區，一年的產值有好幾千億的。</u>TADA 從台中酒廠，一直經歷到目前的現況，它本來是一種很封閉的區域，</p>	<p>如果說，把一棟建築物修復起來，不讓它再利用的話，那修復起來的意義何在？以我個人的觀點，我認為古蹟修復固然重要，但再利用也是一個很重要的課題。我們比較傾向於，這一棟建築物它原來是做什麼的，那如果可以的話，就把它恢復成原狀。但如果原用途已經不合適了，那就可以再來思考，所以也不見得是做一些商業空間的使用。(D-01)</p> <p>文化產業的產值與科學園區產值的計算不同，目前我們將園區開放，希望能夠跟外界沒有隔閡，並且吸引民眾進入參與一些藝文活動，即便他不參加這些活動，但我們一樣提供</p>

直到文建會進駐了以後，2007 年把臨復興路那邊的圍牆打通了，因為我們希望，園區能夠跟外界沒有隔絕、沒有隔閡。讓民眾可以進到裡面來，能看到裡面是什麼樣子的情況，並且，對民眾來講是一個可以參加藝術活動、或是一些文化活動的一個場所...也就是，即便他不參加這些活動，而我們裡面有提供一些空間，他也可以進來在這邊活動一下。所以我想產值應該是把它轉換成無形的一種閒置空間的運用。

Q：請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

D：在硬體部分，文建會這四年來(這是第一期四年計畫)計畫快結束的時候，預估提報行政院是 35 億，結果到立法院預算就被刪成差不多 10 億左右，跟當初規劃落差很大。在五大創意園區裡面，只有華山跟台中這邊是比較成熟一點的、有對外開放的。因為經費被刪的緣故，勢必會跟當初的規劃有很大的落差，所以現在文建會要提二期的計畫，也是四年計畫(現在這個計畫行政院還在審議中，但應該會做下去)，現階段就是繼續建物的修復工作。

D：在軟體部分，因為文化資產總管理處是要負責全國的文化資產相關工作，工作的內容相當繁複與多樣，而 TADA 的業務只是其中的一小部分，所以人員組織是以無形文化資產組來負責，以現階段開放的程度應該足夠，日後若有需要才會再視情況分配或增補工作人員。

一個藝文和綠地空間出來，這也是一種無形的閒置空間再運用的產值轉換呈現。(D-02)

硬體部分，因為經費被刪的緣故，勢必會跟當初的規劃有很大的落差，所以現在文建會要提二期的計畫，也是四年計畫(現在這個計畫行政院還在審議中，但應該會做下去)，現階段就是繼續建物的修復工作。(D-03)

在軟體部分，因為文化資產總管理處是要負責全國的文化資產相關工作，工作的內容相當繁複與多樣，而 TADA 的業務只是其中的一小部分，所以人員

<p>Q：TADA Center 的角色與定位是台灣建築・設計與藝術展演中心，請問目前(或未來)如何朝這定位做出展演或活動的整體計畫發展？</p> <p>D：<u>TADA 目前的定位很清楚，比如去年我們就辦了一個所謂的台灣建築的百年展。將一些，台灣近一百年來較受矚目的建築物，做一個展示。把台灣的整個建築史分成幾個時期(比如說分成四個時期)，然後一個時期辦兩個月或一季，讓對於建築方面有興趣的民眾，能夠有條理的看到整個台灣的建築發展史。</u></p> <p>Q：請問 TADA Center 目前的經營模式為何？</p> <p>D：<u>目前因為文資總管理處成立就由自己經營管理，但 TADA 這個園區實在是太大了，要委外確實還需要經過評估，但目前還沒有委外的作法。TADA 在都市計畫變更了以後，被劃分成幾個區域，在細部計畫裡面，這個又牽扯到有關都市計畫方面的領域，比如說第一個區塊就是在靠近馬路(復興路)的那個區塊，他可以有較高的建蔽率；越到中間的話，甚至到裡面的話，就變少了。所以能夠運用的，就是靠外面的這個區塊。但是以一般的民間團隊來講，可能會對靠外面那一段有興趣，裡面那</u></p>	<p>組織是以無形文化資產組來負責，以現階段開放的程度應該足夠，日後若有需要才會再視情況分配或增補工作人員。(D-04)</p> <p>因為 TADA 的定位很清楚，所以我們去年辦了一個台灣建築百年展的展覽，希望讓民眾能夠有條理的看到整個台灣的建築發展史。(D-05)</p> <p>目前因為文資總管理處成立就由自己經營管理，但 TADA 這個園區實在是太大了，要委外確實還需要經過評估，但目前還沒有委外的作法。(D-05.1)</p>
--	--

一段可能就不大感興趣了。

Q: 請問目前 TADA Center 的業務是否由專責的部門負責規劃？或是由文建會統籌規劃辦理？有沒有園區諮商顧問的組織設置？

D: 我們有劃分成三大區塊，比如說園區的軟體是由無形文化組來負責，他們就是策劃一些相關活動的辦理。而硬體的建設，是由資產維護發展組來負責，他們負責一些要修復的工程規劃；另外整個園區的相關的一些事務性工作，則是由秘書室他們在處理。目前，因為整個籌備處人員都還沒到齊，所以我們是希望這個組織條例通過了以後可以將人員備齊。目前整個園區的營運，當然是由同仁來負責。不過都不是很專業；而且都是以行政的角度來切入。如果說有一些特別跟建築方面相關的一些展示則是會委外來辦理的，委託一些專業單位，他們來幫忙規劃。

Q: 請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)

D: 文化藝術如果沒有跟經濟做結合的話，確實是很難生存的。除非說政府用相當的資源去補助；不然要這樣一個純文化藝術的場域光經營與管理的成本可能都籌不出來。現在假設說，如果交給民間去經營的話，當然會有所謂的商業的行為會進來。但是，我個人認為文化藝術的場域跟經濟去做結合，應該是必要的。除非像我剛提到的政府全額補助，就有經費。但以園區的專業特質可

整個園區的營運，當然是由同仁來負責。不過都不是很專業；而且都是以行政的角度來切入。如果說有一些特別跟建築方面相關的一些展示則是會委外來辦理的，委託一些專業單位，他們來幫忙規劃。(D-05.2)

文化藝術如果沒有跟經濟做結合的話，確實是很難生存的。除非說政府用相當的資源去補助；不然要這樣一個純文化藝術的場域光經營與管理的成本可能都籌不出來。我個人認為文化藝術的場域跟經濟去做結合，應該是必要的。除非像我剛

能對於附設的餐飲服務，其經濟的效益，可能不會很大，況且他還要付權利金和營運成本。

提到的政府全額補助，就有經費。(D-06)

Q：請問目前 TADA Center 在內部資源上(例如：文資總管理處進駐、園區開放空間規劃、使用現況、專業人員運用)，有何特色？

D：文資總管理處的進駐，就是在宣誓文建會很重視文化資產這個區塊。而文化資產的歷史，就跟建築物是密不可分的。正好 TADA 這整個園區有 14 棟的歷史建築物，保留狀況也都還不錯。所以我們目前希望整修這些歷史建築以後，可以再做充分的運用，能夠再規劃更多的相關的空間，因為目前空間是有不足。

D：我們目前規劃了一個音樂排練室，恰巧與翁主委希望能提供一個排練的地方給中部年輕的樂團，做一個排練室，因為可能有很多年輕人，他們三五個人成立一個小型樂團，但是平常沒有地方可以去讓他們排練，那我們現在就有在規劃。等到練團室成立了以後，能夠讓剛起步的樂團來這邊加以使用，能夠回饋地方。例如，在我們的假日廣場裡面做一些表演。

D：另外我們運用園區空間讓一些工坊進駐使用，然後就在裡面創作，當然也會把他當成一個育成的中心，比如說金工坊有一些開放的課程以及成品展示與販售等，另外還有木工坊，以及今年申請進駐台中技術學院的學生，他們把這裡當成一個類似一種另外的教室。

Q：在 TADA Center 已設定為(台灣建築・設計與藝術展

未來也不一定是哪一

演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？

D：未來如果說有小的空間，比如說前面提到的 coffee shop 或是輕食類的沒有廚房，像那些當然是可以用 OT 的方式來辦理。但有時候也可能用 ROT 的方式來經營，比如說我們提供一個空間，然後他去投資也有可能。以目前來講，園區的前身是台中酒廠，現在台灣菸酒公司有提案說能否提供一個空間，給他們做一些酒類產品的展售。如果他有意願進來的話，並且也符合這些相關的法律規定，像這種情況就可以用 ROT 的方式來辦理。所以也不一定說是哪一種組合，應該要看是哪些項目。因為以 BOT 來說，在我們整個都市計畫裡面，靠外圍的區塊，可能有些財團會認為可以蓋一棟國際性的旅館，甚至是停車場、停車塔，他們認為這個可能對附近的停車問題能做紓解。他們評估下來是有相當利潤的話，然後又符合我們整個園區的使用，像這種也有可能是用 BOT 的方式來處理。或者說以後 TADA 從一個建築專業的角度來看，跟亞洲、甚至世界各地做一個連結的平台，跟國際上的交流如果很頻繁的時候，那或許就會有一個所謂的國際會議廳，甚至是一個國際級的飯店出現。但在做這些之前，都還是要先做可行性的評估。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？委託經營契約時間多久才適當？有沒有評鑑的機制？

D：要看委外是哪個區塊而定。他的優點可能是：在經營和管理層面比起公部門來說要靈活的多，況且對於商業性的活動較敏感，在營運上比較會控制利潤的計算，也

種組合模式，要看項目而定。例如：餐飲區 (coffee shop 或是輕食類的沒有廚房) 用 OT 的方式；興建停車場或飯店就可用 BOT 方式來辦理，另外也可能用 ROT 的方式，提供空間讓投資者來運用。但在做這些之前，都還是要先做可行性的評估。(D-06.1)

他的優點可能是：在經營和管理層面比起公部門來說要靈活的多，況且對於商業性的活動較敏感，在營運上比較會控制利潤的計算，也就是不容易做賠

<p>就是不容易做賠錢的生意。</p> <p>—</p> <p>D：<u>要看委外是哪個區塊而定。他的缺點舉例說：比如高雄英國領事館；當初是沒有人要去的，本來是文化局他們在經營管理的，門票十塊錢，但門可羅雀。後來要改建的時候甚至沒有廠商要去標，就我了解的是只有目前經營的這一家願意標下來做做看，現在來看，感覺上是很成功，但有些人覺得好像商業氣息比較重一點。以廠商來講的話，他一定要將本求利。只是商業氣息比較濃厚，經營的太成功反而就像是一個餐廳，而非一個領事館。</u></p> <p>Q：若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法等)</p> <p>D：<u>要看場域的大小以及是否有文化拓展方面的意願。如果場域比較大的話，而他也希望說擴展文化藝術這方面的領域，也有這方面的創意，那我想只要他們不脫離其原來的本質、功能、目的、目標的話，文化跟經濟結合才能夠相輔相成；要不然的話，到最後也只有萎縮。</u></p>	<p>錢的生意。(D-07)</p> <p>他的缺點舉例說：比如高雄英國領事館；當初是沒有人要去的，本來是文化局他們在經營管理的，後來改建招標出去之後，現在來看，感覺上是很成功，但有些人覺得商業氣息比較重一點。(D-08)</p> <p>要看場域的大小以及是否有文化拓展方面的意願。如果場域比較大的話，而他也希望擴展文化藝術這方面的領域，只要不脫離原來的本質、功能、目標的話，文化跟經濟結合才能夠相輔相成；要不然的話，到最後也只有萎縮。(D-09)</p>
--	--

訪談對象編號 E

訪談對象：涂明達 先生(文化建設委員會顧問)

訪談時間：2008.1.30 下午 2:00~3:00

訪談地點：彰化市

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>Q：請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？</p> <p>E：<u>這個我是蠻 OPEN 的。所謂古蹟、所謂歷史建築，這個是一直都在被顛覆的。過去的古蹟、歷史建築，就是只有著眼在建築物上面而已，翁金珠主委在擔任彰化縣長時代，我們彰化縣真的是做了顛覆。因為我們將空間跟周圍的環境製造出來，使它是可以被居民所認定，是可以被接受的。反觀 TADA，如果不這麼處理，他還是一個以歷史建築為主的硬體建設而已。如果你現在碰到一些老建築的人，他會告訴你不可以拆。可是如果不拆，留著那些東西的用途在哪裡？對於再利用的觀念的人，就會認為說，那些廠房還可以如何運用？或是說做什麼用途之類的想法。或者說，那些舊廠房如果真要留，留一棟、留兩棟可不可以？為什麼要每一棟都留下來？那個留下來的錢光是維護照顧的人力以及經費都是好多好多。如果要政府去做，既然定位叫做「創意園區」，就應該是以創意園區為主體訴求，而不是歷史建築。他就是要有生產，簡單說就是要有附加價值。</u></p> <p>Q：請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？</p> <p>E：其實這個五個園區當時設置的利基點都不錯啦，只是執行層面還需要改進。<u>說到產值的部份，實在難以估算以目前而言，因為華山設置最久，投入的經費也最多，但實際產出的文化經濟價值有多少，我想現階段無法評估，但活絡藝文活動和演藝團體彼此的交流是有的。台中創意文化園區</u></p>	<p>這部分我是蠻 OPEN 的，所謂古蹟、歷史建築，在過去都只著眼於建築物本體，而現在它是一直在被顛覆的概念，TADA 既然定位在「創意園區」，就應該以創意園區為主體訴求，而非歷史建築，簡單說就是要有生產和附加價值。(E-01)</p> <p>說到產值的部份，實在難以估算以目前而言，因為華山設置最久，投入的經費也最多，但實際產出的文化經濟價值有多少，我想現階段無法評估，但活絡藝文活動和演藝團體彼此的交流是有的。台中創意文化園區</p>

中創意文化園區部分，則還在一個建築物整修階段，只有部份工坊的進駐，當然他們也有一些創作品的展出與販售，也有一些教學課程，但都在一個起步期。另外，嘉義、台南、花蓮這三個園區，因為經費不足和規劃案等等問題，目前只能做低限度的環境維護和整建工作，所以實在談不上產值的問題。

部分，則還在一個建築物整修階段，只有部份工坊的進駐，當然他們也有一些創作品的展出與販售，也有一些教學課程，但都在一個起步期。另外，嘉義、台南、花蓮這三個園區，因為經費不足和規劃案等等問題，目前只能做低限度的環境維護和整建工作，所以實在談不上產值的問題。

(E-02)

Q：請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

硬體部分，園區找了好幾位優秀的建築設計師，所以在外觀以及內部設計是沒有問題的，但可惜的是沒有整體而貫徹的主軸。

(E-03)

E：在硬體部分，其實園區找了好幾位優秀的建築設計師，所以在建築的外觀以及內部設計部份是沒有問題的，但可惜的是沒有整體而貫徹的主軸。因為，我認為建築師不可能了解你要怎麼樣用這個辦公室或是這個空間，必須要自己內部先去完全整合好，這個辦公室或空間要怎麼用、要多少人用、要如何分配空間，你要明確之後，建築師才有辦法做下去。

E：在軟體的規劃部分，我認為必須要有一群人(不管他是會裡面的人或是外面的人)為 TADA 的未來，既然稱做台灣建築設計藝術，就是這三個東西的未來，要有一些

在軟體規劃部分，我認為在策略上必須要有一個類似諮詢、顧問小

論述、要有一些主張和方向的探討，才能夠引領 TADA 繼續走。我認為在策略上必須要有一個類似諮詢、顧問小組，然後提供意見讓業務單位定調了之後，就會交由實質的執行人去接觸。這個接觸，照說，除了國內大學院校必須要接軌，國外，也要去接觸尋求接軌。這樣以後才會有不同的來源，源源不斷得豐富你這個展場或者豐富你的探索方向、你的追求的方向。我衷心的認為應該是要有這樣的一個機制。而在整體規劃而言，是四年為一期的計畫，但是在內部應該要做到短、中、長期，以及年度的基礎規劃與設定才對，而且，園區既然已定位在「建築、設計與展演」這三大主題下，就應該朝這三方面作策展的計畫與比例分配，然後擬定實現的目標與期程，這樣才是園區定位和發展的目的。但 TADA 在這方面目前還沒有看到明確的計畫，這是需要改進的部份。

Q: 請問目前 TADA Center 的業務是否由專責的部門負責規劃？或是由文建會統籌規劃辦理？有沒有園區諮商顧問的組織設置？

E: 目前是採分工的，分為軟體面與硬體面。其實以園區發展而言，最主要是要有主張、要有訴求，更要有使命感。因為有使命感，這就變成是一個好棒的舞台啊！但整體而言，TADA 欠缺一個系列的會議，以及一組顧問群。這個顧問群，可以有建築顧問群、設計顧問群和綜合顧問群，照理說，園區未來的活動，就不應該是由業務單位自己決定，因為對於整個台灣的建築趨勢、台灣的设计、藝術趨勢等，如何跟世界接軌，以公務體系來說如果做好長期規劃，應該可以做得更好。

組，提供意見讓業務單位定調了之後，交由實質的執行人去做。

(E-04)

並且在整體規劃方面，內部應該要做到短、中、長期，以及年度的基礎規劃與設定，這樣才是園區定位和發展的目的，這方面目前還沒有明確的計畫，是需要改進的部份。(E-04.1)

目前園區規劃採分工制度，分為軟體面與硬體面。但以園區發展而言，最主要是要有主張、要有訴求，更要有使命感。因為它必須以建築設計的角度與國外接軌。(E-05)

Q：TADA Center 的角色與定位是台灣建築・設計與藝術展演中心，請問目前(或未來)如何朝這定位做出展演或活動的整體計畫發展？

E：我建議應該是建築跟設計並重，因為 TADA 名字就是叫做建築與設計。以經費來說，比方是四千萬，那分做一千五在設計，一千五在建築上面的話，其他另作活動推廣用，應該要有個四年計畫來做短、中、長期系列的活動才對。理論上，既然是四年一期，那就應該說，今年要做什麼樣的活動；明年繼續、後年陸續、第四年收尾，而四年之後，可以達到什麼樣的成果，這樣是比較健康的思維。

E：TADA 預計在今年要舉辦一個五十到七十年代的建築展。我就建議應該將這些單一的展出資料先收集起來，這樣就會有一整套完整的東西去規畫展出方向，也要跟各大學院校的相關台灣建築史的老師教授們串聯起來，這樣有系統的去整理台灣建築思潮的東西和設計思潮的東西，慢慢的蘊釀結合成一個大平台，那才是 TADA 要做的事。

Q：請問目前 TADA Center 在內部資源上(例如：文資總管理處進駐、園區開放空間規劃、使用現況、專業人員運用)，有何特色？

E：我認為應該分兩個方向來說：一個是，這個園區未來一定是展覽、論壇、研習會，但最要緊的就是跟國際接軌；另一個是國內教育、培育人才，這兩個方向。他背後必須要有一個策展的思維體系在裡面，這樣子的去分會比較好。

我建議應該是建築與設計並重，有系統的去整理台灣建築和設計思潮這方面，並且應該要有個四年計畫來做短、中、長期系列的活動才對。(E-05.1)

Q：請問 TADA Center 目前的經營模式為何？

E：目前在 TADA 展出的都是一些學校的畢業展；沒有什麼比較大型或者是有長期規劃的系列展出。如果可以針對某一個部份做委外，應該也是可行的辦法，但談不上整體交出去給別人經營。其實像這種展區，也不是說一定有很具體的模式，有時候可能就只是出租場地而已，例如在很多世界性的展覽中心，大概都是不同的展覽一直不停的在輪打，將時間佔滿。我現在著眼的比較不是 TADA 怎麼運作，而是以架構來說...他現在的展演場地面積，所提供出來的坪數到底有多少？是我所關注的重點。以 TADA 這邊來講，他有多少條件？譬如說，你看到的，像好幾公頃這些資料，現在有的、提供出來的展覽面積有多少等等，預計一年後或兩年後、三年後，或到五年後會達到多少面坪。

Q：請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)

E：談到委外，目前是很含糊的，因為還在一個摸索試驗的階段。因為以園區而言，大家都不知道要怎麼做，然後，撞撞跌跌，這樣子走過來。像華山，一開始做的時候，他就只是一個規劃單位，慢慢做起來的。

Q：在 TADA Center 已設定為(台灣建築・設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？

現在園區大概就是作一些學校的畢業展，較無大型且長期規劃的系列展出。如果可以針對某一個部份做委外，應該也是可行的，但談不上整體交出去給別人經營。

(E-05.2)

談到委外，目前是很含糊的，因為還在一個摸索試驗的階段。像華山，也是慢慢做起來的。(E-06)

E：若是參考華山的狀況來看台中，應該要有一個專責單位來規劃負責園區的經營與管理才是，例如：華山現在裡面就有好幾個不同的單位在負責，如：園區裡有一個 ROT 案，是屬於遠流集團；另外還有國賓飯店和 easy travel 易遊網等單位的委外工程。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？

E：優點喔，如果找到一個優秀的專業團隊，能夠有一個計畫案，將整個台灣的建築趨勢、設計趨勢都整合到 TADA 裡頭，不管是辦展覽還是座談會或是藝術活動，我想，都會比公務系統自己籌辦要來得快一些，而且也會活潑一點。另外，如果能夠跟世界的建築設計團隊或是博物館接軌做頻繁的接觸，那就更好了。

E：缺點我想大概就是溝通，如果沒有跟文化資產總管理處作好密切的溝通，那麼可能會各做各的，管理起來會失控，而且目標容易失焦，到最後計劃和實際的成果會很不相同。

若是參考華山的狀況來看台中，應該要有一個專責單位來規劃負責園區的經營與管理才是。(E-06.1)

優點，如果找到一個優秀的專業團隊，能夠有一個計畫案，將整個台灣的建築趨勢、設計趨勢都整合到 TADA 裡頭，不管是辦展覽還是座談會或是藝術活動，我想，都會比公務系統自己籌辦要來得快一些，而且也會活潑一點。另外，如果能夠跟世界的建築設計團隊或是博物館接軌做頻繁的接觸，那就更好了。(E-07)

缺點我想大概就是溝通，如果沒有跟文化資產總管理處作好密切的溝通，那麼可能會各做各的，管理起來會失控，而且目標容易失焦，到最後計劃和實際

<p>Q：若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法等)</p> <p>E：<u>我一再強調 TADA 的定位是「建築、設計、藝術」這三個方向，所以未來接受委託的團隊，必須要有建築設計這方面的專業能力，以及藝術的鑑賞力，這樣才能將園區的特色發揮出來。當然創意是非常重要的環，可以說沒有創意就沒有活力，一個園區如果死氣沉沉，那麼人們怎麼會願意進到這裡面來，更不用說要推廣任何藝文活動了。</u></p>	<p>的成果會很不相同。 (E-08)</p> <p>我一再強調 TADA 的定位是「建築、設計、藝術」這三個方向，所以未來接受委託的團隊，必須要有建築設計這方面的專業能力，以及藝術的鑑賞力，這樣才能將園區的特色發揮出來。當然創意是非常重要的環，可以說沒有創意就沒有活力。 (E-09)</p>
--	---

訪談對象編號 F

訪談對象：林登讚 先生(文資總管理處主任)

訪談時間：2008.3.5 上午 11:00~12:00

訪談地點：台中市南區復興路三段 362 號 文資總管理處三樓主任辦公室

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>Q：請問您對於古蹟建築作為商業空間之使用有何看法？您認為這會危害到建築本體之歷史意義嗎？</p> <p>F：<u>基本上我是支持歷史建築作為商業空間的使用(但要看什麼商業)，比較廣泛的說：是以建築空間的屬性，就是用空間來設定商業的內涵，採取比較能夠融入文化、藝術空間的商業性行爲，總是不能放進來的是吵雜、凌亂的，讓人家感覺沒有美感的。所以現在你看，現在有一些屬於文化展覽空間或是博物館，也都是一些商業活動，比較多的</u></p>	<p>基本上我是支持歷史建築作為商業空間的使用(但要看什麼商業)，比較廣泛的說：是以建築空間的屬性，就是用空間來設定商業的內涵，採取比較能夠融入文化、藝術空間的</p>

就是作為咖啡廳，作為一個餐廳，或者是有加音樂的、複合式的餐廳，這樣的商業行為。

F：以文化藝術為主的商業行為：像是紀念品的販售，地方特色產業銷售等。那當然有一些閒置空間大一點的，也可以開旅館那一種的，就像青年旅館，例如在歐洲也有一些高格調的旅館也在歷史建築中，所以，看他的屬性。當然，有部分的商業行為確實我也認為會危害到建築，比如說，像一些熱炒的餐廳、過度的油煙和爐火，那種我個人看法是比較不適合，所以在商業行為上要慎選。

Q：請問您對於文建會所規劃的創意文化園區，在功能上有何期許？預計能達到多大的產值？而 TADA Center 對中部文化創意產業的發展會有何貢獻？

F：以產值來說，科學園區那種很容易就算的出來，因為他是廠商進出口都有數據。以文化產業要去算那個產值，實在很難計算。因為文化的內涵常常不是說單一個案的、產品的，例如：原住民的圖騰設計，這裡面有一串的人，包括有設計師、有製作者，然後像整個工廠，或是個人工作室在進行，所以沒辦法清楚的計算產值。在這個部分如果能夠明顯感受到產業面的成長，其實就算有產值呈現了。以電影產業來說，像李安那個部分應該是有競爭力的，可是到目前為止，國內的政策還是著力不夠，應該要有整體產業面的思考與呈現。例如：拍電影、拍紀錄片，並不是將國片輔導金分配出去就好，管他有沒有賣。應該是要去規畫這筆錢要做哪些事情，如何做？做好了怎麼用媒體來結合宣傳才對。就好像韓國電視產業，除了有好的故事題材，以及好的編劇之外，還會搭配一些觀光景點和地方產業特色進去，像是男女主角去的餐廳，用的新式手機或

商業性行為，總是不能放進來的是吵雜、凌亂的，讓人家感覺沒有美感的，像一些熱炒的餐廳、過度的油煙和爐火，那種我個人看法是比較不適合，所以在商業行為上要慎選。  
(F-01)

以產值來說，科學園區那種很容易就算的出來，因為他是廠商進出口都有數據。以文化產業要去算那個產值，實在很難計算。因為文化的內涵常常不是說單一個案的、產品的，例如：原住民的圖騰設計，這裡面有一串的人，包括有設計師、有製作者，然後像整個工廠，或是個人工作室在進行，所以沒辦法清楚的計算產值。在這個部分如果能夠明顯感受到產業面的成長，其

是品牌服飾等等，都可以附加去傳遞的，這些都可以創造周邊產值，這樣才會有效果，應該要朝這方面發展才是。另外，體育活動這方面也是如此。

Q：請問您認為 TADA Center 目前在硬體(古蹟建築的維修和運用程度)和軟體(負責園區營運的工作人員專業和理念)上，有何改進的空間？

F：硬體部分：第一階段至少先把門面、整個內部先整理好，讓他乾乾淨淨、不會漏水，可以使用。

F：軟體部分：目前在專業人力上，尤其是行政跟專業結合這部份，還在起步階段，因為文化資產總管理處去年十月十七號才掛牌。可是對於外界的一些諮詢委員與建築系、設計系的教授，我們也都有很好的互動。關於一些諮詢的會議、討論啦，會找他們，所以現階段可以彌補這個部分的不足。人員我們也會陸續進用，可是以政府的編製來講是有受限的，因為高普考進來的人員，要在實務上做結合的話，還是需要一些時間。

Q：請問 TADA Center 目前的經營模式為何？

F：經營的模式還在探討，因為我們也希望可以長遠經營，但若沒有商業的活動進來，只要靠政府投資的話有時候要永續經營是困難的。當然，如果偏重在文化思考方面，最好還是能有部分自給自足。

實就算有產值呈現了。(F-02)

硬體部分：第一階段至少先把門面、整個內部先整理好，讓他乾乾淨淨、不會漏水，可以使用。(F-03)

軟體部分：目前在專業人力上，尤其是行政跟專業結合這部份，還在起步階段。但對於外界的一些諮詢委員與建築系、設計系的教授，我們也都有很好的互動。關於一些諮詢的會議、討論啦，會找他們，所以現階段可以彌補這個部分的不足。(F-04)

經營的模式還在探討，因為我們也希望可以長遠經營，但若沒有商業的活動進來，只要靠政府投資的話有時候要永續經營是困難的。當

<p>Q：請問目前 TADA Center 的業務是否由專責的部門負責規劃？或是由文建會統籌規劃辦理？有沒有園區諮商顧問的組織設置？</p> <p>F：其實規劃就包括空間的規劃跟實務上營運管理的規劃，這個部分我們會統籌委外來規劃，找專業的規劃團隊，但必須要跟我們綜合規劃組來一起推動。當然專業的規劃團隊也是要有質詢的委員，而質詢委員一般都是會找專家、學校教授、或跟建築有關的建築師、設計師這些。</p> <p>Q：請問對於 TADA Center 未來的經營模式，是否已作好規劃？(是否有考慮委外經營的模式，例如參考華山園區或其他閒置空間再利用的案子)</p> <p>F：<u>未來的經營模式還沒定調，因為目前 TADA 還在一個實驗的階段，大概還要兩、三年後吧！必須再跟委員們討論一個比較適合台中園區發展的經營模式，目前尚未決定。</u>因為如果整個園區委外的話，例如用 BOT，或是跟外面的財團去連結的話，那麼商業的考量太大了，而文化的內涵就會比較少。像華山之前有討論到 BOT、OT 這一些方案、以及委外經營，但都要等到園區整理好才能定調。</p> <p>Q：TADA Center 的角色與定位是台灣建築・設計與藝術展演中心，請問目前(或未來)如何朝這定位做出展演或活動</p>	<p>然，如果偏重在文化思考方面，最好還是能有部分自給自足。(F-05)</p> <p>未來的經營模式還沒定調，因為目前 TADA 還在一個實驗的階段，大概還要兩、三年後吧！必須再跟委員們討論一個比較適合台中園區發展的經營模式，目前尚未決定。(F-06)</p>
---	---

的整體計畫發展？

F：目前我們有一個圖書室(資料中心)，就是朝建築設計專業資訊這方面的，希望將它變成一個特色。而工坊的部分，我們會結合一些創意設計的人在這邊交流、把這裡變成一個舞台，或者是基地，讓他們有一個空間來發揮；讓他們從這邊能夠走到世界，可以到國外展覽、到國外跟人家作互動、作交流。另外還有一個排練室，就是給一些樂團來做一些練習使用，這些其實也都是在實驗性的做看看，如果效果不錯，就一直再走下去，如果有問題就要修正。

Q：請問目前 TADA Center 在外部資源上(例如：交通、人文、自然等環境)，有何特色？

F：交通上就是高鐵現在到北到南都蠻方便的，所以，以地理位置來講是相當好的一個點。以人文來說，台中早期是被稱為文化城，所以我們現階段與中部學校的建築設計系都有互動，並且也作為學校、學生的一個平台，他們的畢業展、設計展，會到我們這邊。我們也鼓勵年輕人能夠到這邊的工坊來，以這個場域作為一個創作的地方。

Q：請問目前 TADA Center 在內部資源上(例如：文資總管理處進駐、園區開放空間規劃、使用現況、專業人員運用)，有何特色？

F：還好有文資總管理處進駐在這邊，對於這裏的規劃和管理會有更多資源，否則這裡可能會像都市中的廢墟一樣，空空的，至少現在週六、日有固定的創意市集，會吸引附近的民眾來這裡參與文化活動。而且有這樣的單位、

有這樣的人力，天天在這邊看、天天在這邊想，基本上我們就會留一個組在這邊，所以會快很多。真正要推一個園區，我認為乾脆就成立一個籌備處的，像現在在推衛武營那樣。

Q：在 TADA Center 已設定為(台灣建築・設計與藝術展演中心)的定位下，您認為若是委外經營，以何種模式為最佳組合(OT、BOT、部分 BOT、ROT)？為什麼？

F：第一階段我們在思考，往 BOT 這個方向，如果以後整個園區修好可以用 OT 的方式。如果參考華山的模式的話，會考慮走 OT 的模式。以現在這邊要委外的話，大概要三到五年，整個整修完後會再考慮。所以現在這個部分，並未定案，經營大概也是，目前營區辦公室已經進駐了，那我們就會先自己經營。

Q：若未來 TADA Center 採委外經營的模式，您認為優、缺點為何？

E：以優點來說，中部地區有很多大學院校都有建築和設計學系，所以，若是找到一個優秀的合作單位，那麼在推廣建築設計和藝文活動上的參與度，應該會比較好。然後配合園區的歷史建築做空間上的運用，應該會更有彈性。我也很希望未來合作的單位能提出一些有創意的計畫案，讓 TADA 能帶動中部地區在藝文上的發展。當然，前提是要做好事前評估和訂出合作的標準。

第一階段我們在思考，往 BOT 這個方向，如果以後整個園區修好可以用 OT 的方式。如果參考華山的模式的話，會考慮走 OT 的模式。  
(F-06.1)

以優點來說，中部地區有很多大學院校都有建築和設計學系，所以，若是找到一個優秀的合作單位，那麼在推廣建築設計和藝文活動上的參與度，應該會比較好。然後配合園區的歷史建築做空間上的運用，應該會更有彈性。(F-07)

E：缺點大概就是，擔心合作單位所提出的事前規劃案和實際執行效果會有出入，沒辦法達到我們的要求，而又無法跟總管理處這邊的諮詢委員和工作人員作協調與溝通，這就會有糾紛出現。另一方面也要考慮民眾的觀感，不能有太過商業性的行為出現。

Q：若委外經營，可否請您談一談其所該具備最重要的條件是什麼？(專業還是規劃經驗、公司規模、經營手法等)

F：專業的部分必須要吻合，例如：建築設計展演的委外就必需在這部份是有專業能力，但他又不是單一的，因為這會牽涉到展覽、演出以及空間規劃等方面，很難找到一個單位全包，必須要彼此之間作配合，這些在委外的條約設定中我們會考慮進去。

缺點大概就是，擔心合作單位所提出的事前規劃案和實際執行效果會有出入，沒辦法達到我們的要求，而又無法跟總管理處這邊的諮詢委員和工作人員作協調與溝通，這就會有糾紛出現。另一方面也要考慮民眾的觀感，不能有太過商業性的行為出現。(F-08)

專業的部分必須要吻合，例如：建築設計展演的委外就必需在這部份是有專業能力，但他又不是單一的，因為這會牽涉到展覽、演出以及空間規劃等方面，很難找到一個單位全包，必須要彼此之間作配合，這些在委外的條約設定中我們會考慮進去。(F-09)