

國立政治大學傳播學院傳播碩士學位學程
碩士學位論文

文創園區營運評價指標之建構

A Research to Construct the Evaluation Index of
the Business Model for Cultural Creative Parks



指導教授：鄭自隆 博士

研究生：譚夢傑 撰

中華民國一〇八年三月

謝辭

大學期間作為交換生來台灣時，就與這片土地結下了緣分，在這裡近三年的求學時光，帶給我很多成長，「台灣」對我而言意義更不一樣了。我感恩在這裡認識的每一個人，感恩遇見，感恩那些甜的鹹的酸的日子，成為了心中無比珍貴的回憶。

感謝我的指導教授鄭自隆老師。一直覺得自己很幸運能夠成為鄭老師的指導學生，在他的細心指導下，我從興趣發展出碩論題目，能夠做喜歡的研究方向很幸福，每次與老師討論，都可以收穫很多啟發。論文之外，老師對我們異鄉求學生活的關心，還有師母烹飪的美味佳餚，都讓我感受到家的溫暖。

感謝我的口試委員莊伯仲老師和許安琪老師。從論文提案到最終口試，對論文細心審核，提出了諸多精闢之建議，讓我獲益良多，也使得本論文更臻完善，謝謝老師無私的指導與反饋。

感謝在百忙之中接受訪談的康宏暉、陳立佳、陳哲維、薛淑滿，以及宜蘭中興文創園區的林女士，還有耐心填答問卷的林麗如、孫浩鈞、潘巧芝、于國華、林義斌、張依依、陳尚永、賴維鈞、陳寶媛、黃昱凱、謝貴文等先生女士，謝謝你們的協助，才能順利完成此研究。同時感謝在台灣文創領域默默耕耘的工作者們，因為有你們，才讓大家看到那麼多的美好。

感謝洪昌毅老師、項程華老師、余小云老師幫我撰寫推薦信，以及賴維鈞老師幫我指導申請研究計畫，讓我能夠開啟在政大傳播研究所的求學旅程。

感謝宜秀老師、玲遠老師，讓我從課堂內外收穫了更多興趣和啟發。感謝我的家人一直以來的理解和支持，讓我可以安心完成學業。感謝謝教官無數次耐心陪我聊天，開導和鼓勵我。感謝羅老師一次次幫我從泥淖中走出來，帶給我受用終生的啟發。感謝許爸待我如女兒一般的關懷。感謝璟昀和叔叔、阿嬤、姑姑曾帶給我陪伴與照顧。感謝一起走過這段日子的傳播碩士學位學程的同學們，感謝所有給我鼓勵的朋友們，感謝思思、凱傑、宇德、子陽、瀟哥，還有閨蜜 Judy、Kiki、幸子，謝謝你們出現在我的生命中。

摘要

本研究透過研究台灣文創園區發展之經驗，以建構一套具有普適性之文創園區營運評價指標，作為文創園區營運實務之參考。研究以商業模式（Business Model）為主要理論架構，以修正式德菲法和半結構式深度訪談為主要研究方法，建構出具專家一致性共識之文創園區營運評價指標體系，共包括九大構面四十項評估指標。

研究結果發現，文創園區營運之核心價值主張需要具備獨特性、關聯性、衝擊力、原創力、傳播力，然後進一步思考其輸入端之關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴，才能產生對輸出端之目標客層、顧客關係、通路的期待，由此確立其金流之收益流、成本結構。另外還發現，商業模式模型在文創園區營運之實際應用中，通路和顧客關係兩大構面的部分指標內容可能存在交叉重疊之處，需要注意其具體內涵的側重點差異。

未來文創園區營運可以參考以下實務建議：

1. 公部門營運單位應該放手讓園區適應市場機制，拓展園區發展空間。
2. 提升平台角色的發展意識，明確園區的目標客層。
3. 文創園區營運單位有責任幫助社會民眾提升對於文創園區的認知。
4. 穩定的主管單位對於文創園區的發展至關重要。

關鍵詞：文創園區、商業模式、修正式德菲法、指標建構

Abstract

Through the research on the development experience of Taiwan's cultural creative parks, this study hopes to construct a set of universal evaluation index system of the business model for cultural creative parks as a reference for the practice of cultural creative parks. The study takes the business model as the main theoretical framework, uses the modified Delphi method and semi-structured in-depth interview as the main research methods to construct the evaluation index system with expert consensus. The evaluation index system includes a total of forty assessment indicators for nine aspects.

The study finds that the core Value Proposition of the cultural creative park operation should have uniqueness, relevance, impact, originality, and communication power, and then should consider the Key Resources, Key Activities, and Key Partners at the input end to generate expectations for the output, which includes Customer Segments, Customer Relationships, and Channels, thereby establishing the its Revenue Streams and Cost Structure. Moreover, the study finds that when the business model is applied to the practice of cultural creative parks, some indexes of the two aspects of the Channels and the Customer Relationships may overlap, so it is necessary to pay attention to the specific connotation and difference of these two aspects.

Future cultural creative park operations can refer to the following practical recommendations:

1. The public sector operating organization should let the park adapt to the market mechanism and expand the development space of the park.
2. Enhance the development awareness of the platform role and clarify the target audience of the park.
3. The operating unit of the cultural creative park has the responsibility to help the public to raise awareness of the cultural creative parks.
4. A stable operational authority is critical to the development of a cultural and creative park.

Keywords: cultural creative parks, business model, modified Delphi method, construction of evaluation index

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究背景.....	5
第三節 研究目的.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 文創園區.....	11
第二節 商業模式.....	16
第三節 文創園區營運評價指標.....	22
第三章 研究方法.....	36
第一節 方法概述.....	36
第二節 修正式德菲法.....	36
第三節 深度訪談法.....	43
第四章 資料分析.....	45
第一節 專家問卷調查.....	45
第二節 訪談結果.....	52
第三節 總結對比分析.....	67
第五章 結論與建議.....	71
第一節 研究結論.....	71
第二節 研究發現.....	74
第三節 建議.....	75
參考文獻.....	80

圖錄

圖 2-2-1：商業模式圖.....	17
圖 5-1-1：商業模式九大構面整合圖.....	71



表錄

表 1-2-1：台灣文化創意產業與園區發展脈絡.....	7
表 1-2-2：台灣文創園區經營模式之整理.....	9
表 2-1-1：國外學者文化創意產業園區定義.....	12
表 2-1-2：文創園區運營、經營策略、商業模式相關論文研究.....	14
表 2-2-1：應用「商業模式圖」的碩博士論文.....	19
表 2-3-1：文化創意產業園區創新能力評價指標體系.....	23
表 2-3-2：文化創意產業園區服務評價指標體系.....	24
表 2-3-3：文化產業園區設置評選項目.....	25
表 2-3-4：文化創意產業園區發展評價指標體系.....	27
表 2-3-5：文化產業園區發展評價指標體系.....	28
表 2-3-6：文創園區營運之初步評價指標.....	33
表 3-2-1：邀請之專家名單.....	38
表 3-2-2：本研究題項重要性與一致性判斷標準.....	39
表 3-3-1：深度訪談之專家名單.....	43
表 3-3-2：深度訪談之訪談大綱.....	44
表 4-1-1：專家調查問卷回收率統計.....	45
表 4-1-2：第一回合專家調查問卷一致性之調查結果.....	46
表 4-1-3：第二回合專家調查問卷一致性之調查結果.....	48
表 4-1-4：第三回合專家調查問卷一致性之調查結果.....	49
表 4-1-5：三回合專家問卷調查記錄.....	50
表 4-1-6：具專家一致性共識之文創園區營運評價指標體系.....	50
表 4-2-1：信義公民會館 106 年度收益結構表.....	54
表 4-2-2：信義公民會館 106 年度成本結構表.....	56
表 4-2-3：嘉義文創園區收益結構表.....	58
表 4-2-4：嘉義文創園區成本結構表.....	59
表 4-2-5：華山文創園區收益結構表.....	64
表 4-2-6：華山文創園區 2017 年度會展演活動各類別場次分析.....	65

圖 4-2-7：華山文創園區成本結構表.....65
表 4-3-1：五大園區總結對比表.....67



第一章 緒論

第一節 研究動機

2015 年 12 月，聯合國教科文組織推出了首個全球文化產業發展報告——《文化時代：第一張文化產業創業全球地圖》，報告中指出，11 個主要文化創意產業部門已經成為了全球經濟的基石，在 2013 年，產值達到了 2.25 萬億美元，占全球 GDP 的 3%，創造了 2950 萬個就業崗位，可見，在一般性數字上看，文化創意產業已經成為全球經濟的基石（意娜，2016）。經濟全球化背景下，國家間競爭日趨激烈，文化創意產業日益成為各國各地區推動經濟轉型、促進產業升級、拉動經濟增長的驅動力。美國、英國、澳大利亞、韓國、日本等發達國家，以及香港、台灣，藉助先發優勢佔據了文化創意產業全球分工和貿易的優勢地位（張京成、張曉平、張彥軍，2013）。

中國大陸為應對加入 WTO 後開放服務貿易市場挑戰，緊急啟動發展文化產業，雖然大陸文化創意產業起步晚，但崛起迅速，尤其是在環渤海、長三角、珠三角三大城市群。根據「中華人民共和國國家統計局」統計數據，2015 年全國文化及相關產業增加值 27235 億元，比上年名義增長 11%，2015 年文化產業增加值占 GDP 的比重為 3.97%，比上年提高 0.16 個百分點，近年來呈穩步提升態勢。不過依然存在很多問題：文化發展不平衡不充分，不平衡集中表現為供需不平衡、區域不平衡、產業不平衡和城鄉不平衡，不充分主要表現為生產力發展不充分、科技發展不充分、資源利用不充分；文化產業相關行業需求與人才儲備之間仍然存在巨大缺口，高素質專業人才以及綜合型人才比較缺乏；文化產業與金融資本的融合度較低，文化產業的投資來源較為單一；文化資源分散，產業協同和集約化程度不夠，產業集中度較低（范周，2018）。

2017 年，在國家高度重視文化建設、文化產業穩步發展的大背景下，中國大陸文化創意園區發展勢頭強勁，根據不完全統計，全國文化創意園區數量已超過 3000 家。特別是 2017 年中國文化部為了進一步引導國家級文化產業園區突出主業、健康發展和提質增效升級，完善了國家級文化產業示範園區的評選命名機制，

從以往的直接命名改為創建方式，並公布了第一批 10 家國家級文化產業示範園區創建資格單位，各省市也相繼出台了扶持文化產業蓬勃發展的相關文件(范周，2017)。

目前中國大陸的文化產業園區大體可分為國家級、省級、市級和一般四個等級；按照發展類型可以分為傳統弘揚型、創客生態型、創意改造型、業態融合型、數創引領型、協同創新型、民族特色型、國際導向型八種主要類型；主要存在三種發展模式，分別為政府主導模式、企業主導模式和協同合作模式。政府主導模式是指在政府的倡導下，地方各級政府通過組織基本要素，完成文化產業園區的建設和開發，政府主導型的文化產業園區大概可分為兩類：「舊城改造模式」是通過市中心的舊廠房改造和重新利用，促進產業升級和經濟結構轉型，例如北京、上海、深圳的許多文化創意產業園區，「新區開發模式」是政府為促進地方文化產業發展而新劃出一塊區域進行規劃，集中發展某類型文化創意產業，投入大量資金建設配套基礎設施，為企業搭建良好的公共服務平台，實施吸引企業入駐優惠政策，例如中西部一些城市的園區建設。企業主導模式是在經濟利益或其他動因的驅動下，由企業進行文化產業園區的策劃和實施，例如永新華韻前門傳統文化街區、尚 8 中法藝術區都是由企業主導的文化產業園區。協同合作模式則是一種在文化產業園區中實現產學研相結合的發展模式，在園區建設中重視研究院、高校、企業三者之間的協同配合與相互作用，此種模式的文化產業園區多位於高校周邊，如南京環南藝文化創意產業功能區（范周，2017）。

然而，2016 年中國文化部辦公廳發布通知，撤銷上海城市演藝有限公司等 4 家單位的「國家文化產業示範基地」命名，自 2010 年以來，文化部累積摘牌 4 批共 1 家國家級文化產業試驗園區、12 家國家級文化產業示範基地。金元浦(2016)指出中國文化園區進入了重新整合、監督整改的階段，總體來看，雖然建設速度很快，但運營得好的園區仍是少數，大多數園區建成之後疏於招商和運營，故在產業運營和經濟效益上未能達到預期。由此發現，中國大陸的文化產業園區雖然成績突出，但仍然存在如下問題：園區概念界定模糊，部分園區名實不符，且產業歸屬門類存在分歧，甚至有藉由政策利好進行房地產開發的現象出現；短時間湧現大批新興園區，但多數園區經營模式與傳統商業地產無異，通過租借空間獲

利，缺乏人才培訓、市場推廣等增值服務和天使投資等金融服務；園區建設存在盲目追風現象，一些園區運營企業急功近利，不深入研究自身產業基礎、區位優勢、資源優勢，盲目模仿成功經驗，發展熱點產業；集聚效應不突出，運營企業服務能力不足，缺乏優質增值服務，與專業管理諮詢機構、金融機構、知識產權保護機構協同合作不夠，未能有效整合資源（范周，2017）。

總結來看，大陸文創產業起步較晚卻發展迅速，擁有廣闊的市場、充足的資金和強大的政策支持，但是缺乏完善的創新環境培育體系和產業孵化機制，盲目追求文創園區之數量增長的背後，逐漸顯現出同質化嚴重、資源浪費等問題。相比而言，台灣文創產業起步較早，擁有良好的社會創意氛圍、相對完善的產業發展體系和豐富的產業發展經驗，也有華山文創園區等成功案例及較成熟的商業模式。由於本研究對於兩岸的產業環境及文創園區發展都有持續關注，故希望透過對台灣文創園區發展經驗之研究，建構出具有普適性之文創園區營運評價指標，以作為文創園區營運實務之參考，也希望能夠為中國大陸乃至華人地區文創園區發展提供參考建議。

台灣是亞洲地區文化創意產業起步較早的地區。其文化創意產業發展源起於1990年代的「社區總體營造」，2002年台灣行政院推出了《挑戰2008》十大發展重點計畫（2002—2007），其中明確提出文化創意產業的概念，並且在十大發展重點計畫中文化創意產業名列第二，之後又相繼發佈了《文化創意產業發展第二期（2008—2011）計劃》、《創意台灣——文化創意產業發展方案》（2009—2013）、《文化創意產業法》等重要政策文件（戴承良，2013）。根據《2016年台灣文化創意產業發展年報》數據，2015年臺灣文化創意產業總家數為62,985家，較2014年成長1.24%，營業表現方面，近六年僅2012年受到歐債風暴的衝擊國內外景氣呈現衰退，其餘年度均呈成長。¹

由此上述內容可見，文化創意產業無疑是台灣未來重點發展之產業。而文化創意產業園區之設置則是作為文化產品創作、展示與交易的重要平台，能夠發揮產業集聚效應，豐富城市文化生活和推動文化創意產業發展，各國各地區都將設

¹ 資料來源：2016年台灣文化創意產業發展年報，取自文化部文化統計網
<https://stat.moc.gov.tw/Research.aspx?type=5>。

置文創園區作為發展文化創意產業重要的手段與政策之一。台灣也從文創產業發展第二期計劃開始推動發展華山、臺中、花蓮、嘉義及臺南五大文化創意產業園區。然而 2017 年 8 月，立法院預算中心針對近十年重大文化施政計畫提出最新檢討報告，列出 5 大問題，包括文創廠商雖增加，每家年營業額卻下降，且外銷成績遠遜於鄰國；多個文創園區有逾半空間用於開餐廳、商店，藝術家進駐不及 15%，明顯主客錯置；影視音產業發展旗艦計畫成效遠低於預估，且多以政府補助推動，去年文創業、創投資金者媒合成功案件甚至掛零。且根據文化部資料，截至 2017 年 4 月台北華山、花蓮、台中、台南四大文創園區空間配置，用於餐廳、商店與商辦的占比分別為 20.7%、52.5%、56.8%、7.3%，遠高於藝文工作室、育成中心及展演等文創用途的空間，其中藝術家進駐文創園區空間佔比，扣除尚未營運的嘉義園區，華山園區 0.64%最低、花蓮園區 4.65%、台中園區 13.04%、台南園區 14.90%。²

由此看來，文創園區正面臨著「過於商業化」的質疑以及營收下降等困境，而文創園區的經營成效及可持續發展前景，很大程度上與其營運模式有關。要建立一座成功的文化創意產業園區，最重要的是對園區整體而有效的經營管理（徐中孟，2012）。很重要的一點是，文創園區要永續經營就一定需要盈利，文創園區盈利能力強，園區的載體功能和平台作用才能充分發揮，才能更有力促進文創企業的發展（張乾峰，2012）。因此，文創園區究竟應該如何營運以保證有序經營和持續盈利，成為一個值得關注的議題。賈豐奇（2008）指出，在文化創意產業的經營活動中，文化是根，創意是本，而商業模式是價值實現的保障。目前學術界關於文創園區營運管理之評價指標體系相關研究很有限，部分學者探討個別文創園區的園區發展或行銷，也有學者從園區的發展評價指標體系、服務評價指標體系和盈利模式等方面探討，但少有學者從商業模式的角度探討園區營運問題。因此，本研究希望透過修正式德菲法，以 **Business Model** 為理論架構，解析文創園區營運的商業模式構成要素，構建一套理想的文創園區營運評價指標以作為實務參考。

² 資料來源：文創發展卡關 立院點 5 大問題，取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20170815000128-260204>

第二節 研究背景

1998 年，英國創意產業特別工作小組在《英國創意產業路徑文件》中第一次提出「創意產業」的概念，並將其定義為「源自個人創意、技巧和才華，通過知識產權的開發和運用，具有創造財富和就業潛力的行業」(倪寧、王芳菲，2013)。事實上文化產業、創意產業、文化創意產業三個概念本身充滿爭議，它們之間在內涵和外延上都有交叉、纏夾之處，在使用上有很多相互替代的情形，特別是文化創意產業，在很多西方學者那裡，往往被表述為創意產業(朱自強、張樹武，2012)。不同國家或地區，對於文化產業的稱謂和定義不盡相同，如美國說的是版權產業，歐盟說的是內容產業，英國說的是創意產業，日本說的是感性產業等，這也體現出各國文化產業發展的側重點有所不同，此外，不同國家和經濟體的發展水平與利益訴求不盡相同，對文化產業的分類也存在差別，比如，美國的版權產業分為文化藝術業(含表演藝術、藝術博物館)、影視業、圖書業、音樂唱片業四大類，歐盟的內容產業主要分為製造、開發、包裝和銷售信息產品及服務產業，日本的感性產業分為內容產業、休閒產業和時尚產業(金元浦，2015)。台灣融合了「文化」和「創意」兩個名詞，定名為「文化創意產業」(陳怡君，2009)。

文化創意產業園區本質上就是文化創意產業在空間上集聚的結果，其設置與整個社會的發展環境、產業結構和文化政策都是息息相關的。台灣的文化產業興起是由於多方面的結構原因，其一，民國 80 年代台灣經濟快速成長，民間對文化消費的需求也隨之增長，帶動了整體文化與休閒產業之市場規模成長；其二，自 1990 年之後台灣產業經濟結構轉型為以服務業為主，作為生產服務業之一的文化產業則隨著產業結構轉型而逐漸浮現，並順應趨勢逐漸成為重要的經濟活動；其三，民國 83 年政府開始從政策上推動地方文化產業，前文建會提出社區總體營造等政策，之後延續發展出新故鄉運動和文化創意產業等一系列政策。

台灣的文化創意產業發展源起於社區總體營造運動，對文化創意產業的重視則始於 2002 年，行政院將文化創意產業納入《挑戰 2008》十大重點發展計畫，並將文化創意產業定義為：源自創意及文化積累，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，並促進整體生活提昇的行業。臺灣 2010 年 2 月通過了《文化創意產業發展法》，在該定義下，15+1 項次產業分屬文化部、經濟

部和內政部主管，其中，文化部主管視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、流行音樂及文化內容產業，經濟部主管廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、數位內容產業、創意生活產業，內政部主管建築設計產業，另外還有一項為「經中央主管機關指定之產業」。

在 2008 年發佈的《文化創意產業發展第二期（2008—2011）計劃》中，首次提出了創意文化園區推動的子計畫，開始重視並發展文化創意產業園區。為了實踐推動創意文化園區的子計畫，前文建會選擇了臺灣菸酒公司減資繳回國家之臺北、花蓮、臺中、嘉義、台南的四間閒置酒廠和一個倉庫，作為設置文化創意產業園區的空間。這些閒置空間大多位於都市的精華區，因此，都市與創意空間的結合，成為城市發展策略之一，同時也是一項新的挑戰（劉維公，2004）。文化部成立後除延續推動華山、臺中、花蓮、嘉義及臺南五大文化創意產業園區整建及營運計畫外，更結合城市發展軸線概念，使其在既有營運定位下，以文創產業軸帶概念，進行區域產業串連，進而達到文化創意產業與所在城市整體區位發展、人才及產值全面提升之卓越績效。³賈豐奇（2008）認為台灣設置文化創意產業園區是出於文化和經濟兩方面目的，文化層面希望藉由園區設置，實現文化藝術與產業相結合，賦予生活與環境更多文化內涵，保護和傳承本土文化資產，經濟層面希望透過園區建設，提升產品的文化內涵，增加附加價值，營造產品差異與特色，增強產業競爭力。既然設置文創園區是作為國家發展計劃中的重要環節，其經營管理必然需要以新思維來看待，台北故事館執行長林秋芳認為，早期文化空間的經營，大部分將重點放在硬體建設之上，而近年來軟體建設則逐漸成為提升空間價值的重要因素，如經營團隊管理、服務及文化詮釋能力、活動與內容規劃、創意行銷推廣等，將文化價值轉換落實到經營層面（黃淑晶，2005）。

財團法人環境規劃與城鄉研究文教基金會(2003)在行政院經濟建設委員會委託的成果報告書中，將台灣的文化創意與園區發展脈絡整理成表 1-1-1 所示。

³ 資料來源：文化部-政府資訊公開-政策類 https://www.moc.gov.tw/information_302_34100.html

表 1-2-1：台灣文化創意產業與園區發展脈絡

	1994 年以前	1994-2001 年	2001 年迄今
推動主體	中央政府	中央與地方政府	中央、地方政府及民間企業
文化產業類別	設施型文化產業	地方型文化產業	多元型文化產業
政策	福利國家介入主義	地方振興主義（如社區總體營造）	多元文化經濟主義
空間範疇	都會生活圈之中心城市	一般生活圈之中心城市	都會性與一般性生活圈並重
產業內涵	文化設施	地方特色產業 地方族群生活 地方文化活動	大眾消費文化產業 文化創意產業
園區規劃類型	文化特區 博物館園區	主題園區 文化園區	文化區、主題園區
園區功能	文化活動與物品展示	保存地方族群特色 傳承地方歷史文化	激發文化創意與經濟生產效益
案例	國家演藝廳及音樂廳 故宮博物院	客家文化園區 台灣原住民文化園區	創意文化園區

資料來源：《全球化趨勢下文化產業園區發展策略之研究》（頁 4-30），辛晚教、周志龍、古宜靈、楊敏芝、廖淑容、廖佩伶、林政逸，2003，台北：行政院經濟建設委員會。

台灣政府為了獎勵民間投資公共建設，引進民間資金及借重民間企業經營效率，以達到加速公共建設之興建，並減輕政府財政負擔，1994 年起陸續通過施行「獎勵民間參與交通建設條例」、「獎勵公民營機構興建營運垃圾焚化廠推動方案」等法令，並於 2000 年公佈施行「促進民間參與公共建設法」（簡稱促參法）。

根據財政部推動促參司官網資料，民間參與公共建設係充分結合政府公權力、民間資金、創意及經營效率，透過 BOT、BTO、ROT、BOO 或 OT 等方式，

共同規劃、新建、經營公共建設，在有效發掘民間產業商機的同時，提升公共建設服務效能，締造政府、企業與民眾「三贏」而共利、共榮局面。主要有以下幾種民間參與方式：

BOT (Build-Operate-Transfer)，即（新建 - 營運 - 移轉），是由民間機構投資新建並為營運，營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。如「高雄市現代化綜合體育館民間參與開發案」。

BTO (Build-Transfer-Operate)，即（新建 - 移轉 - 營運），是由民間機構投資新建完成後，政府取得所有權（無償或有償），並由該民間機構營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。

ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer)，即（增建、改建及修建 - 營運 - 移轉），是由民間機構投資增建、改建及修建政府現有設施並為營運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。如花蓮文化創意產業園區 ROT 案。

OT (Operate-Transfer)，即（營運 - 移轉），是由民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。如「國立傳統藝術中心園區」案件、華山電影藝術館 OT 案。

BOO (Build-Own-Operate)，即（新建 - 擁有 - 營運），是為配合國家政策，由民間機構自行備具私有土地投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。如「民間自行規劃參與興建暨營運日月潭至九族文化村纜車系統」案件。

目前，BTO 和 BOO 模式在台灣文創園區的建設中暫時沒有案例，以下整理出台灣文創園區常見的經營模式，詳見表 1-1-2。

表 1-2-2：台灣文創園區經營模式之整理

經營模式		資產所有權	投資	整體規劃	營造	經營	特點
公辦公營		政府	政府	政府	政府	政府	皆由公部門主導執行，無法由民間主動參與的
公辦民營	BOT 模式	政府	民間	民間	民間	民間	前期投資成本高，回收期間長，相關風險高，政府與民間團體需長期廣泛合作。
	OT 模式	政府	政府	政府	民間	民間	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。
	ROT 模式	政府	民間	民間	民間	民間	適用於投資金額少，興建期短，風險較小的情況。

資料來源：整合自〈臺北市府獎勵民間投資市政建設之研究——以 BOT 為例〉，梁發進、徐方霞，1998，《市政建設專題研究報告》，274，頁 11；〈「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」〉，黃淑晶，2005，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

第三節 研究目的

文化創意產業園區可以將藝文界、產業界與消費者結合，並簇集成群，以作為創作與生產的基地，透過園區建構起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，有力推動文化創意產業之發展（劉大和，2004）。因此，文創園區經營日益成為兩岸發展文化創意產業重要的手段與政策之一，但是目前對於文創園區的經營現狀已經出現不少質疑的聲音，因此，本研究希望透過對台灣文創園區發展經驗之研究，探究該如何經營一座文創園區？怎樣可以收穫更好的營運效果？應該考量哪些面向？哪些指標？希望建構出具有普適性之文創園區營運評價指標，以作為文創園區營運實務之參考，也希望能夠

為中國大陸乃至華人地區文創園區發展提供參考建議。本研究將從以下三個面向之研究目的展開：

一、 建構文創園區營運評價指標

以 **Business Model** 為理論架構，根據台灣目前文創園區營運現況，結合相關文獻研究，梳理文創園區營運模式重要考量指標。

二、 透過德菲法修正評價指標

以修正式德菲法進行調查，瞭解文創園區相關領域的學者教授、政府單位及業界專家對本研究所建構指標的認同程度，歸納整理出更科學的指標體系。

三、 以個案檢驗營運評價指標體系

選擇 3-5 所不同性質之文創園區為個案，運用本研究所建構之文創園區營運評價指標體系進行檢驗，從中發展出園區營運實務相關建議。



第二章 文獻探討

第一節 文創園區

一、文創園區的定義

文化創意產業園區的概念起源於 20 世紀，在全球競爭的壓力下，歐美國家開始進行傳統產業的轉型升級，產業轉型與環境空間型態改變之後，出現許多閒置空間與建物，成為許多社會問題的來源，因此誕生了都市再生空間政策及以藝術主導之都市發展政策等文化政策，以文化藝術設施吸引觀光客，進而刺激城市經濟發展，這些閒置空間開始被利用進行藝文創作、表演等，形成文化創意空間，進而產生群聚效應（鄭竹修，2011）。歐美國家為了促進文化創意產業發展，推出相關政策，其中之一就是規劃「文化園區」，將這些文化創意產業廠商聚集在一起（劉維公，2003）。

劉大和(2004)提出文化創意產業園區是一種將藝文界、產業界與消費結合的空間群聚，形塑一種文化生產和文化消費的核心空間區域，建構出一個兼具研發創作、設計傳習、生產行銷、展示消費之產業網路，以加速文化創意產業的發展。占邵文、辛武超（2013）認為文化創意園區是指通過文化創意活動而獲取價值的文化商品的相關主題、相互作用並得以決定其一切交易或契約關係的一種空間組織形式或制度安排。中國文化部發布的《國家級文化產業示範園區管理辦法（執行）》中，對文化創意園區的定義是「以文化產業為主導產業，集聚了一定數量的文化企業，具備一定的產業規模，並具有獨立的運營管理機構，為文化企業集聚發展、資源集約利用提供相應基礎設施保障和公共服務的特定區域」（范周，2017）。文建會在《文化創意園區總結報告》中將園區定義為一種文化創意與產業經濟之媒介的發展平台，園區功能之營造應扮演媒合角色為主，並透過經濟以回饋文化，作為生活藝術與商業消費之媒介，藉由藝術為商業提升，並透過消費來改善生活（林世偉，2017）。

國外學者對於文化創意產業園區的意涵界定，詳表 2-1-1 所示。

表 2-1-1：國外學者文化創意產業園區定義

學者	名稱	定義
Hilary Anne Frost-Kumpf	文化特區	在都市中具有完善的整頓且明確標示，文化設施高度集中的區域。此區域有完整的地理界定並可供多元混合使用，因此創造出吸引力。
Montgomery	文化園區	文化園區是藝術與創意活動被生產與消費、人們(包括藝術家與消費者)被教育與娛樂、空間氛圍讓人們可以輕鬆恣意走動與瀏覽的地方。
Moss	文化園區	兼具文化生產與消費(通常在明確的區域中，如曼徹特的 Gay Village 以及伯明罕的 Jewellery Quarter)，涵蓋混和用途使用(工作、休閒、居住空間、必要的服務)，混合不同時間的活動，創造出 24 小時的城市生活。
Nolapot Pumhiran	文化園區	一個空間有限和明顯地理區域(或面積)的地方，和其他城市地區對照，文化產業和設施高度集中於此，文化實驗和更新的刺激因素傾向於很高。這些群聚總是由中小型的文化企業和諸如藝術家、文化生產者這樣一些自己經營或自由創作的創意個體組成。
Snedcof	藝術特區	一個具有某項文化特色的地區，其公共政策亦以保持或繼續發展此一特色為目的，而藝術特區與歷史古蹟特區不同之處在於它尚具備經濟性的功能。
Wansborough & Mageean	文化園區	提供都市再生催化器的區域，包含特徵如：位於市中心，經常鄰近零售或商業區；具有文化生產與消費的跨界；公共藝術集中於建築環境中。
Wynne	文化園區	文化生產與消費的結合、是多項使用功能(工作、休閒、居住)的結合。

Santagata	文化特區	將文化特區劃分為「產業型」、「機構型」、「博物館型」以及「都會型型」四大類，其中都市型文化特區是指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。
-----------	------	---

資料來源：整合自<文化創意園區體驗行銷指研究——以華山文化創意園區為例>，姚政存，2015，朝陽科技大學建築系建築及都市設計研究所碩士論文；<華山 1914·創意文化園區建置與發展研究>，陳怡君，2009，台灣師範大學表演藝術研究所碩士論文。

綜合以上國內外學者之述，大多數定義都提到了「文化」、「藝術」、「創意」、「特色」、「教育娛樂空間」、「媒合平台」等關鍵詞意涵，故本研究認為文化創意產業園區應該為可以自由進出之公共空間，但不同於一般商場或遊樂園之區域，園區應該有文化、創意、藝術或所在地區歷史等元素之特色，因為本研究將文創園區定義為：有別於商場或遊樂場之民眾可自由進出，而其設置為以文化、創意、藝術或所在地歷史為主題之公共空間。

二、文創園區相關論文探討

截至 2019 年 3 月為止，從台灣博碩士論文知識加值系統搜尋並統計「文化創意產業園區」、「文創園區」相關博碩士論文共有 86 篇，本研究選擇其中近三年的 31 篇做分析。

從主要探討的主題脈絡來看，有研究探討園區土地規劃及空間利用、設計相關主題（蔡文苑，2017；黎炬愷，2019；林上竣，2019；吳瑋彬，2017；高羽柔，2017），有研究探討園區體驗行銷、滿意度相關主題（施慧君，2017；林振廷，2017；詹雅婷，2017；高萱，2017；彭冠嘉，2019；盧宜萱，2018；陳力豪，2017；田曼利，2017），有研究探討園區運營、經營策略、商業模式相關主題（林世偉，2017；謝睿栢，2017；袁園，2018；鄭文駿，2017；潘佳琪，2017；李玉燕，2016；李蘊琪，2017），有研究探討資產轉型、遺址活化相關主題（林榮泉，2017；施國隆，2018；林曉楣，2017），有研究探討地方文化元素在文創園區的適配性（彭千娟，2017），有研究探討大學經營文創園

區之創意氛圍形塑（彭雅慈，2019），有研究探討品牌形象對台灣文創園區品牌忠誠的影響（侯昆利，2018），有研究探討文創園區關鍵遊憩服務品質（魏禎儀，2017），有研究探討文創園區導覽系統設計之關鍵因素（黃香菱，2018）。此外，一共有 24 篇文章以特定文創園區為個案或研究主題，其中，台中文創園區有關的有 6 篇，華山 1914 文創園區有關的有 5 篇，松山文創園區有關的有 4 篇，十鼓仁糖文創園區有關的有 3 篇，台南文創園區和台南藍曬圖文創園區有關的各 2 篇。重點回顧有關文創園區運營、經營策略、商業模式的論文研究，詳表 2-1-2 所示。

表 2-1-2: 文創園區運營、經營策略、商業模式相關論文研究

篇名	作者	內容	出版年份
文化創意產業園區的運營管理模式研究——以深圳、廣州為例	袁園	通過對中國大陸來自深圳和廣州的兩個“經典的文化創意產業園區”進行詳細的案例研究，歸納出兩種文化創意產業園區的運營管理模式，即“文化高地”模式和“模塊系統”模式，最後本論文歸納出一個針對“經典的文化創意產業園區”運營管理模式的設計框架——4C 模型。	2018
臺灣文創園區的運營探討	林世偉	應用 Montgomery(2004)提出文化園區所應發揮之功能與觀點(研發、教育、展演、休憩)及 Osterwalder & Pigneur(2009)提出之獲利世代的商業模式及構成要素之理論，進行臺灣文創園區的運營模式探討。以臺灣目前委外經營之四個指標文創園區，以促參合約乙方民間經營業者的角度，從公開資料或深度訪談，探討文創園區因時間之推移而產生商業模式上之改變，及其前後改變與意義，並交叉相互比較，歸納出文創園區可能之發展軌跡與挑戰，在結果產出後提出管理意涵。	2017
文創園區商業模式、服務品質與經營績效	謝睿栢	探討分析文創園區之商業模式、服務品質與經營績效，本研究以兩個文創園區個案為研究對象，華山 1914 文化創意產業園區與臺中文化創意產業園區，探討其形成	2017

之研究：以臺北華山 1914 文化創意產業園區與臺中文化創意產業園區為例		之背景，並透過 Osterwalder 的商業模式九要素流程圖、服務品質 SERVQUAL 量表之理論基礎以及經營績效三面向之研究，藉此分析兩個案在這三研究構面的研究結果。	
華山 1914 文化創意產業園區經營現況調查研究	鄭文駿	以華山 1914 文化創意產業園區為研究對象，透過質性研究、以觀察法、文獻研究法及訪談法進行研究，訪談對象為政府官員、園區進駐廠商、參訪遊客，探討華山 1914 文化創意產業園區經營之現況，提供政府及園區在未來推動文化創意產業之永續發展之參考。	2017
文化創意產業園區經營策略之研究-- 以華山 1914 文化創意產業園區為例	潘佳琪	透過文獻資料分析兩岸文化創意產業及園區經營管理方面的發展現況，同時採用半結構式深度訪談法以及三角檢定法來編碼解碼訪談之內容，探究華山是如何在多年的虧損之後成功地轉虧為盈，歸納出園區的經營策略，提供給中國大陸園區的經營者與其他相關單位作為園區規劃與經營之參考。	2017
臺中及臺南文化創意產業園區經營管理策略之個案研究	李蘊琪	本研究立基於文創園區 5P 架構理論，使用個案研究法分析兩個文創園區個案，採用深度訪談法找出文化創意園區經營策略與現況，接著邀請三位學者採用專家會議的方式進行訪談資料的文本分析，進而解構經營管理文化創意園區中所發現的問題，及未來因應對策。	2017
台灣文化創意產業園區服務創新商業模式研究	李玉燕	以多重個案研究解析文創園區經營的服務創新及商業模式構成要素,檢視文創園區是否符合設置規劃的期望,達成提升創意產業的價值創造,進而增加綜效。	2016

資料來源：本研究整理繪製。

在表 2-1-2 的七篇論文中，與本研究相關性最高的是李玉燕（2016）、謝睿栢（2017）、林世偉（2017）三位的研究，都有涉及到「文創園區經營」、「商業模式九要素」兩項關鍵詞，不過與本研究又有較大差異。李玉燕（2016）是將 Alexaneer Osterwaler 所提之商業模式九要素模型圖與 Hertog&Bilderbeek 所提之研究服務創新模型的要素歸納整合，提出新的分析架構，進而探討文創園區的服務創新商業模式。謝睿栢（2017）藉由 Osterwalder 的商業模式九要素流程圖、服務品質 SERVQUAL 量表以及經營績效三項理論，來探究具體個案在這三研究構面的研究結果異同，以及三個構面的相互作用效果。林世偉（2017）是結合 Montgomery 所提出文化園區功能及 Osterwalder 所提出之商業模式九要素兩大理論，探討文創園區的運營模式，但和本研究最大的不同，在於其重點探討文創園區因時間推移而在園區不同發展階段所產生的商業模式之改變及其意義。因此，本研究是以 Osterwalder 的商業模式九要素為主要理論研究框架，探究台灣文創園區在營運面所需考量之重要評價指標。

第二節 商業模式

商業模式（Business Model）的概念，起源於 1970 年代，那時用來描寫資料與流程之間的關連與結構，到二十世紀九十年代中期，網際網路世代的來臨，使得商業模式這一概念開始蓬勃發展，不斷出現在各種學術期刊或事務性雜誌上，成為分析企業營運時的重要觀點，也日益受到社會各界的高度重視。管理學大師彼得·德魯克曾指出，當今組織之間的競爭，不是產品和服務之間的競爭，而是商業模式之間的競爭。

在眾多對於商業模式的文獻探討中，大致可以總結出兩種定義方向，一類是指用來描述公司如何從事商業的具體方法和途徑，另一類則更強調模型方面的意義，前者泛指公司從事商業的方式，而後者指這種方式的概念化（賈豐奇，2008）。由於不同領域對商業模式的關注層面有所差異，對於商業模式的定義自然不盡相同，但從多種不同定義當中，仍可找到共通點，就是顧客價值，所有的商業模式基本都在圍繞顧客價值這一中心回答三個問題：為顧客提供什麼價值；如何提供這些價值；以及如何讓企業為顧客提供的價值可以成為企業的營收（鍾憲瑞，

2012)。而商業模式的構成要素部分，根據 Shafer et al. (2005) 的研究歸納，基本上有策略選擇、價值創造、價值網絡和價值獲取四大類。雖然各家學者在構成要素的想法上差異不大，但要素之間的關係連結以及具體表述有所差異，所以最後呈現出來的商業模式架構都不太一樣。

其中，Osterwalder & Pigneur (2004) 綜合眾多概念的共同點，提出了九大關鍵要素，建構出圖 2-1 所示商業模式圖 (Business Model Canvas)。商業模式九要素扼要且全面地解析組織經營所需考量的關鍵影響因素，以此確定組織應該如何創造、傳遞及獲取價值，這個概念已經過世界各地的應用與測試，並已實際應用在 IBM、愛立信(Ericsson)、德勤(Deloitte)、加拿大政府的公共工程及政府部門，還有很多組織。這九個構成要素涵蓋了一個企業的四大主要領域：顧客、提供產品、基礎設施，以及財務健全程度，就像一張藍圖，使得策略可以在組織化的結構、流程、系統中順利實行。此外，在國內碩博士論文研究中，商業模式九要素也被廣泛應用於各種產業領域，足以說明這一模式具有普適性。鑑於國內應用「商業模式圖」之碩博士論文數量龐大，本研究僅整理近兩年出版之論文中相關度較高者 (見表 2-2-1)。綜上所述，本研究選擇 Osterwalder & Pigneur 的九要素商業模式圖作為研究框架，來構建文創園區營運的評價指標。

Key Partners (關鍵合作夥伴)	Key Activities (關鍵活動)	Value Proposition (價值主張)	Customer Relationships (顧客關係)	Customer Segments (目標客層)
	Key Resources (關鍵資源)		Channels (通路)	
Cost Structure (成本結構)		Revenue Streams (收益流)		

圖 2-2-1：商業模式圖 (Business Model Canvas)

資料來源：Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2004/尤傳莉譯，2012，台北：早安財經。

這一商業模式圖分為九個區塊，視覺化清晰地呈現出九大要素之間的關係。商業模式畫布是以價值主張為中心分成左右兩側，左半側是討論輸入，右半側是討論輸出。圍繞中間最核心的價值主張，企業需要先明確目標客層，以及價值主張通過何種通路傳遞給客戶，並與客戶建立怎麼樣的顧客關係，再確定與客戶建立的關係能帶來什麼形態的收益流。企業描繪商業模式畫布的時候，還需要明確企業的關鍵資源是什麼，這些資源能為客戶提供什麼樣的關鍵活動，以及這些活動需要哪些關鍵合作夥伴，最終確定完成這些關鍵活動有哪些成本。簡單理解，就是圍繞中間最核心的價值主張，從目標客層、客戶關係與通路策略，你可以得出營收來源（收益流），再確認關鍵資源、關鍵活動與關鍵夥伴，就可以算出成本結構，營收扣掉成本，就是企業的獲利模式。九大要素分別為：

一、價值主張（Value Propositions）

即可以為特定目標客層創造出價值的整套產品與服務。就是以獨一無二的價值元素組合，為一個目標客層創造價值，迎合這個客層的需求。這些價值可能與數量有關（如價格、服務速度），可能與品質有關（如設計、消費者使用經驗）。

二、目標客層（Customer Segment）

是一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。顧客是所有商業模式的心臟，為了讓顧客更滿意，可以把顧客分成不同客層，每個客層都有共同的需求、行為或其他屬性。

三、顧客關係（Customer Relationship）

是一家公司與特定的目標客層所建立起來關係型態。顧客關係的範圍從個人關係到自動化關係都有可能。

四、通路（Channels）

一家公司如何與目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。通路有認知、評估、購買、傳遞和售後共五個階段，每種通路都可以涵蓋部分或全部的階段。

五、收益流（Revenue Streams）

指一家公司從每個客層所產生的現金，收益扣除成本才能得到利潤。一個商業模式可以包括兩種不同的收益流，一是從一次性客戶的付費所產生的交易收益，

二是傳遞一種價值主張給顧客，或是提供售後服務，而使得顧客持續付費，所產生的常續性收益。

六、關鍵資源 (Key Resources)

即讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。可以分為實體資源、智慧資源、人力資源和財務資源，這些資源讓企業得以創造並提供價值主張、接觸市場、與目標客層維繫關係，然後賺得收益。

七、關鍵活動 (Key Activities)

即一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項，可以分為生產、解決問題、平台/網路等類型。

八、關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)

指的是要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。可以分為四種類型，一是非競爭者之間的策略聯盟，二是競爭者之間的策略夥伴關係，三是共同投資以發展新事業，四是採購商與供應商之間的夥伴關係。

九、成本結構 (Cost Structure)

即運作一個商業模式會發生的所有成本。成本結構會有固定成本、變動成本、規模經濟及範疇經濟等特徵。

表 2-2-1: 應用「商業模式圖」的碩博士論文

篇名	作者	內容	出版年份	應用領域
以商業模式探討水產批發商經營策略—以C公司為例	李稚涵	以 Osterwalder and Pigneur (2010)之 Business Model Canvas 商業模式的九大區塊為研究分析基礎，探討個案公司的九大區塊。透過訪談個案公司收集相關資料且分析出的結果，提出對個案公司較具可行性的策略建議，以期可以提升個案公司在產業間的競爭優勢。	2018	水產批發

電線與漆包線產業於越南商業模式探討-以 A 公司為例	宋翔霖	採用 Osterwalder and Pigneur (2010)所主張的 Business Model Canvas 九大要素作為探討範疇，透過與個案 A 公司高階主管的訪談資料與整理分析，以內部營運和外部市場等角度，提出適合 A 公司在商業模式上的調整建議。	2018	電線與漆包線產業
包裝材料進入泰國電子商務市場的商業模式和競爭策略分析-以 PM 企業為例	李慧玲	探討目前包裝材料產業的商業模式，並運用 Osterwalder 和 Pigneur (2010) 提出的九大商業模式要素，分析顧客區隔、價值主張、通路等，以瞭解研究個案公司的商業模式型態。	2017	包裝材料產業
吐司工寓之商業模式探討	黃偉德	敘述個案公司(吐司工寓)的商業模式現況，並運用 Osterwalder and Pigneur (2010)所提出的商業模式畫布(Business Model Canvas)，從 9 大構成要素了解個案公司的商業模式型態，及其所面臨的困難和盲點，根據分析結果營運策略建議，以提升其競爭力和優勢性。	2017	餐飲服務業
馨禾國際企業有限公司之商業模式探討	張貴珠	運用 Osterwalder and Pigneur (2010)所提出的商業模式畫布(Business Model Canvas)，從 9 大構成要素，了解個案公司的商業模式型態，並透過直接觀察和參與性觀察方式進行資料蒐集，根據分析結果提出個案營運策略建議。	2017	醫美保養
證券商商業模式創新之研究－以台灣 W 公司為例	王穎笙	利用 Osterwalder and Pigneur (2012)的商業模式圖為根基，探究證券商電子商務之商業模式現況，進而考量產業競爭情形的策略選擇及互聯網金融的技術與思維等因素，藉由提出新的價值主張，發展創新的商業模式。	2017	證券業

中西複合式藥局經營之創新商業模式探索	許雅芬	依據創新商業模式 Osterwalder and Pigneur (2010)的定義，探索中西複合式藥局之經營方式，提供有意經營中西藥局業者經營參考。	2017	藥局
汽車百貨產業的商業模式與未來發展	曹慧萍	以三間汽車百貨公司為個案研究對象，採用 Osterwalder and Pigneur (2010)所主張的 Business Model Canvas 九大要素作為基礎，深度訪談了解目前汽車百貨業者之商業模式現況及其中差異，進而提出能夠維持或強化競爭力之未來經營方向與商業模式。	2017	汽車百貨產業
休閒農場商業模式之研究：以魔菇部落為例	王盟富	以魔菇部落為研究對象，以 Osterwalder & Pigneur(2012)商業模式為理論基礎，進行商業模式要素與整體模式評估之評析，再據此提供實務建議。	2017	休閒農業
工藝會館商業模式之研究：以知達工藝會館為例	劉昭怡	由 Osterwalder and Pigneur(2010)所提出的圖像化商業模式進行架構分析，依據九項要素進行個案研究，並透過資料來源三角驗證法提高研究之有效性，後藉由 SWOT 分析商業模式提出改善之具體建議。	2017	觀光產業
租車業商業模式之研究-以金門 K 公司為例	黃志剛	探討新創公司如何在競爭激烈環境中脫穎而出，利用 Osterwalder & Pigneur(2010)所提出之九大商業模式分析為 K 公司如何獲得市場高度青睞，為本研究最重要之探討。	2017	租車業
智慧用藥軟體事業創新商業模式分析	吳宗松	分析個案公司既有商業模式的優劣處，經由需求分析後，以 Osterwalder and Pigneur 所提出的商業模式分析架構評估個案公司現有商業模式，並作為後續系統設計實作之參考。	2017	智慧用藥軟體事業

資料來源：本研究整理繪製。

第三節 文創園區營運評價指標

一、文創園區營運

雖然目前少有直接從商業模式的角度探討園區營運的研究，但園區營運相關的研究還是不少，有學者探討個別文創園區的園區發展或行銷（吳碧珠，王璐，2015；傅廷暉，2016；詹小秀，簡博秀，2013；倪寧，王芳菲，2013），也有學者從園區的發展評價指標體系（尚維歌，2015）、服務評價指標體系（張書、侯月麗、張天龍，2012）和盈利模式（張乾峰，2012）等方面探討，事實上這些研究都與園區的成功運營或發展有關，故其中部分因素可以作為本研究參考。由於西方文創園區的發展背景差異較大，本研究主要參考大陸和台灣的相關研究。

鄭自隆（2017）提出五項文創評估指標作為文創執行的事前預估或事後評量之用，其中包含兩項文化指標：一是獨特性，指商品是否呈現獨特的在地文化特色且這個文化特色具顯著的排他性，二是關聯性，指商品的表現應該可以代表標的物在地文化，而非到處可用。三項創意指標：一是衝擊力，指接觸瞬間的驚艷與感動，二是原創力，指作品一定要原創，不得模仿或抄襲，三是傳播力，指文創作品應該要有說故事的能力。

黃天蔚，劉容志（2016）從園區創新能力內部構成要素和外部支撐要素兩方面出發，構建以創新投入能力、創新產出能力、創新支撐能力、潛在創新能力四方面組合，共 21 項指標的文化創意產業園區創新能力評價指標體系，如表 2-3-1。

表 2-3-1：文化創意產業園區創新能力評價指標體系

維度	指標名稱	維度	指標名稱
創新能力內部構成要素 A1	B1 園區文化產業產值增加值	創新能力外部構成要素 A2	B12 區域人均文化消費額
	B2 園區文化創意企業及機構總數		B13 區域常駐人口數量
	B3 園區文化創意產業從業人數		B14 區域高等學校數量
	B4 園區文化創意產業固定資產投資總額		B15 區域每十萬人口高等學校平均在校生
	B5 園區文化創意產業 R&D 投資總額		B16 區域文化創意活動居民參與率
	B6 園區獲政府財政投入及民間投入總額		B17 區域文化創意產業鏈關聯係數
	B7 園區創新平台（產學研合作）數		B18 區域人均教育事業經費支出
	B8 園區文化活動吸納遊客人數		B19 區域年度政府文化產業投資額
	B9 園區萬元規模以上招商項目總數		B20 區域文化創意產業赫希曼——赫佛因德指數
	B10 園區年專利授權量和受理量		B21 區域文化場館及重點文化保護單位數
	B11 園區獲國家文化創意產業示範基地數		

資料來源：〈長江經濟帶文化創意產業園創新能力評價研究〉，黃天蔚、劉容志，2016，《科研管理》，S1，頁 483-484。

張書，侯月麗，張天龍（2012）系統分析了文化創意產業園區的服務水平因素，建立了一個服務評價指標體系，包括八個一級指標和 32 個二級指標，見表 2-3-2。

表 2-3-2：文化創意產業園區服務評價指標體系

服務人員	特殊崗位服務人員，一般崗位服務人員
安全保衛	治安安全，消防安全
環境衛生	功能劃分，園藝營造，外部環境，衛生保潔
設備設施	停車場，水電系統，標誌，公共休息室，無障礙設施
基礎服務	諮詢服務，投融資服務，教育培訓服務，會展服務，知識產權服務，信息化服務，餐飲服務，物業服務
個性服務	歷史建築保護（文化街區、藝術園區模式），遊客接待（主題公園模式），設備及平台（動漫形式基地模式），環境保護（農業、生態園區模式）
增值服務	人才服務，孵化服務，科研扶持服務，推廣交流服務，休閒服務
滿意度及投訴處理	滿意度，投訴處理

資料來源：<文化創意產業園區服務評價指標體系研究>，張書、侯月麗、張天龍，2012，《大眾標準化》，頁 50-53。

財團法人環境規劃與城鄉研究文教基金會（2003）在行政院經濟建設委員會委託的成果報告書中，將文化產業發展的潛力、空間發展規模及空間環境特性與條件作為評選依據，從空間環境、設施技能、服務經營、規模及功能屬性共四個面向列出文化產業園區設置評估準則與操作因子，見表 2-3-3。

表 2-3-3：文化產業園區設置評選項目

評估 指標	影響因子	評估內容	
空間 環境 層面	實質環境 條件	<ul style="list-style-type: none"> • 歷史背景與資源 	<ul style="list-style-type: none"> • 歷史發展過程獨特性分析 • 歷史資源與保存價值評估 • 維護與發展成本評估
		<ul style="list-style-type: none"> • 空間成本條件 	<ul style="list-style-type: none"> • 與主要都市的距離：具備空間與產業發展的助力 • 自然環境條件是否符合產業生產與空間發展需要 • 土地取得之成本評估：公私有土地比例
		<ul style="list-style-type: none"> • 社會結構特質 	<ul style="list-style-type: none"> • 產業在地區發展上的重要性比例 • 社會性條件（歷史資源、生活特性、宗教信仰、文化活動與習俗、地區意識）分析與文化產業發展的關係
	區位可及 性評估	<ul style="list-style-type: none"> • 交通系統 	<ul style="list-style-type: none"> • 道路系統網絡與服務水準分析 • 大眾運輸系統普及率-內部系統與聯外系統 • 停車空間供給與需求 • 市中心空間距離與交通距離 • 國際性交通運輸的便利性
		<ul style="list-style-type: none"> • 交通設施條件 	<ul style="list-style-type: none"> • 場站區位與數量 • 服務範圍與網絡
		<ul style="list-style-type: none"> • 文化觀光資源評估 	<ul style="list-style-type: none"> • 觀光客成長趨勢 • 觀光產業所佔總產業比例 • 觀光消費支出比例

設施 機能 層面	多元性與 基礎設備 設施機能 評估	<ul style="list-style-type: none"> 計畫園區內的設施機能、種類與現況 文化產業園區發展之需求 附屬建物設施及功能的完善度（場所數、功能與規模） 已具備研發、教育中心的總數與規模 	
	研發培育 功能	<ul style="list-style-type: none"> 鄰近大專院校或相關研究機構之規模與數量 技術與專業勞動力市場的供給條件 文化產業是行政與管理人才之培訓計畫 企業與政策對創新及技術的獎勵與支援 是否具備產學合作機制 	
服務 經營 層面	企業合作 與分工	<ul style="list-style-type: none"> 企業合作機制的投入意願（與區位與發展性有關）與分工方式 連結成空間網絡的條件是否具領導性 	
	經營管理 組織架構	<ul style="list-style-type: none"> 地區組織制度與規模健全評估 第三部門的經營與合作機制建立 回饋機制與地方參與方式 	
	開發資金 與財務計 畫評估	<ul style="list-style-type: none"> 中央、省、縣市之補助專款與減稅 企業合作與資金籌措 園區經營服務收入 	
規模 功能 層面	產業發展 條件	<ul style="list-style-type: none"> 文化產業的發展價值 	<ul style="list-style-type: none"> 文化產業於該地區整體產業發展應具備有獨特性及單一性 為地方經濟的經濟基礎產業
	產業經濟 分析	<ul style="list-style-type: none"> 產業群聚評估 	<ul style="list-style-type: none"> 該產業之及業人口 該文化產業主要產量與產值 相關產業的發展與網絡連結率
		<ul style="list-style-type: none"> 產業規模具備發展的條件 	<ul style="list-style-type: none"> 產值所佔地區比例評估 廠商家數的成長情形是否具有正增加的發展潛力

資料來源：《全球化趨勢下文化產業園區發展策略之研究》（頁 5-19），辛晚教、周志龍、古宜靈、楊敏芝、廖淑容、廖佩伶、林政逸，2003，台北：行政院經濟建設委員會。

Montgomery (2004) 則指出文化園區應該發揮研發、教育、展演和休憩的功能，成功的文化園區應該包括以下要素：優良的都市位置，結合活動，建築形式與意義，能刺激新的創意，讓人能夠從中探索、討論、嘗試、測試新的產品及新的機會。

肖維歌 (2013) 基於集聚經濟發展理論，利用層次分析法，從生產力、影響力和驅動力三個方面構建了文化創意產業園區發展評價指標體系，如表 2-3-4。

表 2-3-4：文化創意產業園區發展評價指標體系

指標層		變量層
指標	分解指標層	
生產力 (微觀因素)	企業狀況	入住企業數，企業規模，註冊資本狀況，參與園區分工狀況
	員工狀況	員工數量，工資水平，工作條件和環境，工作滿意度，工作穩定性，工作忠誠度
	園區條件與水平	園區基礎設施建設，園區投入，園區產品數量和產值，園區營銷與推廣力度與規模
影響力 (中觀因素)	經濟影響力	市場規模，層次
	社會影響力	帶動就業，改善環境
	其他外溢效應	對其他產業的輻射，消費認同
驅動力 (宏觀因素)	外在動力 (制度創新)	政府政策支持力度（包括用地、稅收等政策），園區管理能力
	內在動力 (技術創新)	人員受教育程度，人員培訓，R&D 投入

資料來源：〈我國文化創意產業園區發展評價指標體系構建研究〉，肖維歌，2013，《紹興文理學院學報 自然科學》，1，頁 55)

占紹文、辛武超（2013）從外部環境、發展水平、經濟效益、社會效益及可持續發展等五大層面對文化產業園區進行評價，選取 41 項具體指標，構建出文化產業園區發展評價指標體系，見表 2-3-5。

表 2-3-5：文化產業園區發展評價指標體系

準則層	角度、方面	指標層
外部環境	區位條件	距市中心商圈距離 公關交通便利性（平均每日載客量代替計算） 可供發展的核心區域面積
	公共服務	文化產業專項資金 營業稅補貼金額 政策執行效能
	市場化服務	全部金融機構年貸款占總投資比重 風險投資公司年投資額
發展水平	投入水平	年融資擔保額度 固定資產投資額
	產業集聚	從業人員數量 企業密度 就業集中度 規模以上文化企業與中小企業產值的比例
	創新能力	文化科技融合類企業占企業總數比例 專業、科技人員占從業人員的比例 R&D 經費占產業增加值比重 專利授權率
經濟效益	產出水平	文化產業增加值占 GDP 比重 核心層文化產業產值比重 稅收額年增長率
	土地效益	帶動行業產值增長率 文化產業用地固定資產投入強度

		文化產業產出強度
	產權質量及轉化	自主登記版權數量 馳名商標總量 技術交易市場成交金額
社會 效益	輻射與吸引力	休閒娛樂區社會輻射半徑 入駐名企數量占企業總數比 園區被知名媒體採訪報道次數
	社會責任	依法查處違反相關規定的書籍總量 基於本土文化創作產值
	公眾參與	園區居民公共文化活動空間 園區文化產業企事業單位從業人員的月平均工資 居民文化教育消費占消費總支出
可持續 發展	生態效益	單位文化產業產值綜合能耗 環保投資占增加值的比重
	控制力	文化產品與服務出口創匯 全年實際利用外資與內資比值
	產權保護	知識產權局專利糾紛案件受理數量 工商局商標違法案件查處數量

資料來源：〈文化產業園區的界定與評價指標體系研究〉，占紹文、辛武超，2013，《天府新論》，1，頁 125-130。

張乾峰（2012）總結了文化園區的三種盈利模式：單一的盈利模式，即主要收入只有一種來源渠道，其他收入來源比重很小，以房屋租賃收入維持運營費用；組合盈利模式，即採取多種方式創收，如對成長性好的企業進行產權投資，對好的文化項目進行項目投資獲取收入；動態組合盈利模式，即根據園區發展不同階段，調整收入來源重點，豐富來源渠道，形成動態組合盈利模式。

二、評價指標建構

本研究以 Business Model 九要素作為分析架構，參考現有文創園區及文創產業相關文獻研究，分析從商業模式九個面向來看，文創園區營運應該考量哪些指標，方能獲得更好的營運綜效，以此構建出文創園區營運評價指標。

(一)價值主張

不少學者探討文創園區成功要素，但涉及核心價值主張的論述較少，本研究認為作為發展文創產業的重要平台，文創園區的價值主張必定要圍繞「文化創意」這一核心，可以解決顧客的問題或是滿足顧客的需求。鄭自隆（2017）所提出的五項文創評估指標較為完整，且可應用於所有「文創性」評估，故作為本研究之主要參考，發展出文創園區的價值主張考量指標：園區有獨特的主題特色（獨特性）； 園區主題或整體氛圍與在地文化有關聯（關聯性）； 園區內設計具有視覺衝擊性，能帶來驚艷與感動（衝擊力）； 園區主題、設計等均具有原創性（原創力）； 有說故事的能力，具媒體效應（傳播力）。

(二)目標客層

本研究參考黃天蔚，劉容志（2016）的「文化創意產業園區創新能力評價指標體系」（表 2-3-1）中部分涉及客層考量之要素指標，延伸發展出文創園區營運目標客層之評價指標：區域常住人口數量、區域大專院校數量、區域人均文化消費額、區域文創活動居民參與率、區域人均教育經費支出、園區文化活動吸納遊客人數。

(三)顧客關係

本研究認為顧客關係很大程度上與園區服務水平有關，故參考張書，侯月麗，張天龍（2012）的「文化創意產業園區服務評價指標體系」（表 2-3-2）中部分服務水平評價指標內容，發展出文創園區營運顧客關係之評價指標：顧客意見反饋渠道、環境衛生宜人程度、設施設備便利程度。此外，本研究基於實踐觀察經驗加入「社群平台的粉絲日均互動量」及「顧客的回訪意願與頻次」兩項評價指標。

(四)通路

現有文獻中關於文創園區營運通路的探討十分有限，所以本研究結合參與及觀察經驗，推論出文創園區營運通路之評價指標。因應時代要求，大部分組織都

有經營官方社群，無論是 facebook 粉絲專業或 Instagram，作為宣傳通路，同時作為與消費者的重要溝通渠道。最常見的行銷工具，廣告、公關必然也是文創園區之重要通路。較為特殊的是，文創園區作為創作、展示、交流之平台，會透過「參展」的形式與目標客層溝通、接觸。故從「文化创意產業園區發展評價指標體系」（表 2-3-4）中，「園區營銷與推廣力度與規模」可以延伸推論出文創園區營運通路之評價指標可能有廣告、公關、參展、官方社群賬號等。此外，「文化创意產業園區創新能力評價指標體系」（表 2-3-1）中的「園區萬元規模以上招商項目總數」可發展出營運通路之評價指標「招商」，文創園區作為一個多邊平台，重要目標客層不僅包括普通消費者，還包括文創相關工作者及企業組織，所以「招商」可作為與企業溝通接觸的重要渠道。

(五) 收益流

張乾峰（2012）總結了文化園區的三種盈利模式，可見，多種方式營收能夠帶來更佳的園區營運綜效。「文化创意產業園區創新能力評價指標體系」（表 2-3-1）中「園區年專利授權量和受理量」可作為文創園區營運收益流之評價指標，「文化產業園區設置評選項目」（表 2-3-3）中，「園區經營服務收入」、「企業合作與資金籌措」、「中央、省、縣市之補助專款與減稅」等項目可結合文創園區特點，延伸發展出文創園區營運收益流之評價指標：活動門票收入、場地租金收入、政府補助、企業合作與資金籌措。

(六) 關鍵資源

園區設置的評選項目從某種角度來看，也可以作為文創園區營運所需考量的項目，像是歷史背景與資源、空間成本條件、交通系統、多元性與基礎設備設施機能評估等，均與園區資源有關，故本研究從「文化產業園區設置評選項目」（表 2-3-3）中發展出文化園區營運關鍵資源之評價指標：附屬建物設施及功能完善度（場所數、功能與規模）、自然環境條件契合程度、歷史背景與資源條件、地理位置及交通等區位優勢。占紹文、辛武超（2013）建構的「文化產業園區發展評價指標體系」（表 2-3-5）中外部環境區位條件之「可供發展的核心區域面積」也應作為文創園區營運關鍵資源之評價指標。此外，根據參與及觀察經驗，園區

主題往往會成為吸引消費者的關鍵點，故加入「鮮明的主題特色」作為關鍵資源之評價指標。

(七)關鍵活動

文創園區本就是提供文創工作者創作、交流、展示、交易的重要平台，根據參與及觀察經驗，文創園區中最常見的活動就是各種展覽，以及其他形式的展示與體驗活動。因此本研究發展出文創園區營運關鍵活動之評價指標如下：常設展覽或固定舉辦的文創活動、不定期舉辦特展、文創工作者創作與展示的活動、工作坊與 DIY 活動。

(八)關鍵合作夥伴

眾多學者在探討文創園區相關議題時都有涉及到文創園區之利益關係人，其中多數亦可發展作為其關鍵合作夥伴。「文化產業園區設置評選項目」（表 2-3-3）中，「鄰近大專院校或相關研究機構之規模與數量」、「第三部門經營合作機制」、「中央、省、縣市之補助專款與減稅」可以發展作為文創園區營運關鍵合作夥伴之評價指標：大專院校（產學合作機制）、政府單位、第三部門（非政府單位、非一般民營企業）。「文化創意產業園區發展評價指標體系」（表 2-3-4）中，「入駐企業數」可延伸發展為關鍵合作夥伴之評價指標：長期入駐的文創工作者、入駐的創投資企業，「園區營銷與推廣力度與規模」則延伸出「媒體公司」作為文創園區的關鍵合作夥伴，另外，與長期入駐相對應的，「臨時性參展的文創工作者」也應該是文創園區的重要合作夥伴。

(九)成本結構

本研究參考肖維歌（2013）的「文化創意產業園區發展評價指標體系」（表 2-3-4）中涉及成本之部分項目「基礎設施建設」、「園區投入」、「人員培訓」、「R&D 投入」，以及「文化產業園區設置評選項目」（表 2-3-3）中的「園區文化創意產業固定資產投資總額」、「園區文化創意產業 R&D 投資總額」，發展出園區營運成本結構之評價指標：租金（BOT、ROT 等租金）、園區基礎設施建設及維護成本、人力資源成本（薪水、培訓）、研發投入（R&D）。

三、小結

綜合以上所述，本研究以 **Business Model** 作為思考框架，參考現有「文創園區」、「文創產業」主題文獻中與文創園區運營相關考量指標，發展出文創園區營運之初步評價指標如下：

表 2-3-6：文創園區營運之初步評價指標

面 向	指 標
價值主張	1. 有獨特的主題特色（獨特性）
	2. 與在地文化有關聯（關聯性）
	3. 有視覺衝擊性，帶來驚艷與感動（衝擊力）
	4. 園區應充滿創意氛圍（原創力）
	5. 有說故事的能力並可擴大為媒體效應（傳播力）
目標客層	6. 區域常住人口數量（區域指園區所在城市，以下相同）
	7. 區域大專院校數量或學生人數
	8. 區域人均文化消費額（包括知識性、展演性、休閒娛樂性文化消費）
	9. 區域文創活動居民參與率
	10. 區域人均教育經費支出
	11. 園區文化活動吸納遊客人數
顧客關係	12. 社群平台的粉絲日均互動量
	13. 顧客的回訪意願與頻率
	14. 顧客意見回饋方式
	15. 環境、衛生宜人程度
	16. 設施設備便利程度
通路	17. 官方社群賬號
	18. 廣告
	19. 公關

	20. 招商（招募商家、渠道建設和拓展活動）
	21. 參展（園區作為參展廠商）
收益流	22. 活動門票收入
	23. 場地租金收入
	24. 政府補助
	25. 商標、著作權及專利授權費用（園區授權給其他公司使用所得收益）
	26. 企業合作與資金籌措
關鍵資源	27. 附屬建物設施及功能完善度（場所數、功能與規模）
	28. 獨特的歷史背景與資源
	29. 自然環境條件契合程度
	30. 地理位置及交通等區位優勢
	31. 可供發展的核心區域面積
	32. 鮮明的主題特色
關鍵活動	33. 常設展覽或固定舉辦的文創活動
	34. 不定期舉辦特展
	35. 文創工作者創作與展示的活動
	36. 工作坊與 DIY 活動
關鍵合作夥伴	37. 長期入駐的文創工作者
	38. 臨時性參展的文創工作者
	39. 入駐的創投企業
	40. 大專院校（產學合作機制）
	41. 政府單位
	42. 第三部門（非政府單位、非一般民營企業）
	43. 媒體公司
成本結構	44. 租金（BOT、ROT 等租金）
	45. 園區基礎設施建設及維護成本

	46. 人力資源成本（薪水、培訓）
	47. 研發投入（R&D）
	48. 商標、著作權及專利使用費（其他公司授權給園區使用，園區所需支付費用）

資料來源：本研究整理繪製。



第三章 研究方法

第一節 方法概述

本研究目的，旨在建構文化創意產業園區運營評價指標，作為文創園區運營時的考量依據。由於文創園區的經營涉及專業領域範圍，並且有關指標的建構，需要充分參考相關專業人士的意見，以達到客觀立論與專業評估，在過程中希望他們不斷地溝通最後達成一致性的共識，然而鑒於時間、空間及成本上的限制，且考慮到專家人數較多，邀集面對面會議有其困難，故本研究認為德菲法是最合適的研究方法。

原本第一回合問卷應以開放式問卷取得專家的個別意見，但鑑於時間限制，本研究採用 Murry & Hammons(1995)提出的修正式德菲法，省略開放式問卷施測，而是根據文創園區營運相關文獻整理出文創園區營運評價指標，建構第一回合結構問卷，並選擇文創園區運營相關的學者和業界專家進行施測。

在進行多回合的專家問卷之後，所有資料將彙整統計形成一套具有專家共識的文創園區營運評價指標。但不同園區在實際營運中存在較大差異和較多狀況，為使指標更具參考價值，需要進一步了解其他需要考量之潛在因素，將其視為整體評估的考量，才不致使策略真空化，故需要進一步補充文創園區營運負責人的訪談相關資料，透過其實際營運經驗的分享，使得該評價指標在實際應用於指導園區營運時有更具體切實的策略指示性作用。

故本研究進入這一階段，希望透過半結構式的深度訪談，進一步了解台灣目前文創園區個案的營運現狀與本研究所建立之評價指標之間的差距，深化研究發現。

第二節 修正式德菲法

德菲法 (Delphi method)，也稱專家調查法，是統合專家意見以形成共識的決策行為，即用匿名的方式，針對特定議題，詢問專家意見，專家之間不互相溝通，多次反復回饋循環式問答之後，匯總出基本一致的看法。簡單來說，是一種

把團體溝通程序結構化的方法，有面對面如焦點團體討論的腦力激盪優點，但避免強勢受訪者主導意見的形成，也使用問卷調查法，受訪者不用面對面，不過其他專家的平均意見與自己勾選的意見在下一次調查時會並陳，讓受訪者思考要不要調整自己的看法，如此周而復始施測，最後取得共識（鄭自隆，2015）。

Murry&Hommons（1995）提出修正傳統德菲法，其實施流程、統計方式與傳統德菲法大致相同，只是第一回合開放式問卷，改以參考文獻中相關研究結果或研究者的規劃取代，直接發展出結構性問卷，作為第一回合的問卷調查，即為「修正式德菲法」。修正式德菲法可以節省時間，而且結構性問卷使得專家能夠更快進入狀況，將注意力集中於研究主題上，避免對開放性問卷的臆測，且仍有補充意見的空間。

一、施測方式及受測者

本研究所使用研究工具，為研究者自編之「文化創意產業園區營運評價指標」問卷，透過反復回饋循環式問答，得到關於文創園區營運評價指標的專家意見。對於專家人數的選取，Murry&Hommons（1995）認為人數過多會難以彙整，人數過少又會導致偏誤效果，最適宜的人數應該多於 10 人。本研究擬邀請 16 位與文創園區運營領域相關的專家參與問卷施測，包括 8 位學者教授、8 位業界專家（園區營運相關負責人）。預期進行三回合問卷填答，並由本研究進行綜合歸納，篩選中出具有一致性較高的題項，作為文創園區運營評價指標的建構要素，預計的受測者名單見表 3-2-1。

表 3-2-1：邀請之專家名單（依姓氏筆畫排列）

類別	姓名	服務單位	職務
學者 教授	于國華	國立台北藝術大學藝術行政與管理研究所	助理教授
	林義斌	國立台北教育大學文化創意產業經營學系	副教授
	張依依	世新大學公共關係暨廣告學系	副教授
	陳尚永	輔仁大學廣告傳播學系	副教授
	賴維鈞	華梵大學美術與文創學系	講師
	陳寶媛	南華大學文化創意事業管理學系暨碩士班	副教授
	黃昱凱	南華大學文化創意事業管理學系暨碩士班	副教授
	謝貴文	國立高雄應用科技大學文化創意產業系	教授
業界 專家	林○○*	宜蘭中興文化創意園區	幹部
	林麗如	藍曬圖文創園區	幹部
	孫浩鈞	高雄駁二藝術特區	幹部
	康宏暉	信義公民會館	館長
	陳立佳	台灣文創發展股份有限公司	品牌發展部副理
	陳哲維	嘉義文化創意產業園區	營運長
	潘巧芝	花蓮文創園	企劃
	薛淑滿	十鼓仁糖文創股份有限公司企研室	主任

*受訪者不願公開姓名與職稱

資料來源：本研究整理繪製。

二、建立一致性標準

專家意見一致性由四分位差反映，四分位差越小，代表專家的意見越集中。本研究對於專家意見一致性的標準參考 Faherty (1979) 的看法，當四分位差小於或等於 0.6 時，表示專家意見達到高度一致，當四分位差介於 0.6 和 1.0 之間時，表示專家意見達到中度一致，當四分位差大於 1.0 時，表示專家意見未達到一致

性共識。而平均數則反映專家意見認為重要性的程度，在七點量表中，平均數大於等於五，代表「重要」。

本研究之檢測標準選用四分位差來檢測「一致性」，平均數來檢測「重要性」，當四分位差小於或等於 1.0 時，即達到中度或高度一致時，表示專家對於該題項具有一致性共識。因此判斷標準如下：當平均數大於或等於 5，且四分位差小於或等於 1.0，代表「題項重要」且「達到專家一致性共識」，則此題項納入保留，不必列入下一回合施測；當平均數大於或等於 5，且四分位差大於 1.0，代表「題項重要」且「未達到專家一致性共識」，則此題項列入下一回合施測；當平均數小於 5，且四分位差大於 1.0，代表「題項不重要」且「未達到專家一致性共識」，則此題項列入下一回合施測；當平均數小於 5，且四分位差小於或等於 1.0，代表「題項不重要」且「達到專家一致性共識」，則此題項直接刪除，不必列入下一回合施測。

表 3-2-2：本研究題項重要性與一致性判斷標準

	四分位差 ≤ 1	四分位差 > 1
平均數 < 5	此題項刪除	此題項列入下一回合施測
平均數 ≥ 5	此題項納入保留	此題項列入下一回合施測

資料來源：本研究整理繪製。

三、發展第一回合調查問卷

本研究以從文獻中歸納出文創園區營運評價指標，共有九個構面、47 個題項，以李克特七點量表供專家評量指標重要性的同意程度，以瞭解專家對研究主題的意見與態度。第一回合問卷如下：

文創園區營運評價指標之建構與檢驗 第一回合問卷

親愛的受訪者您好：

這是一份有關「文創園區營運評價指標建構」的學術問卷，本研究希望以 Business Model 為理論架構，透過修正式德菲法蒐集專家意見，解析文創園區營運的重要考量要素，構建出適用於文創園區的營運評價指標題項，供實務參考。

填答本問卷只需要約 5 分鐘，您的答案將僅作為學術研究之用，個人資料也絕不會外洩，非常感謝您的填答。如有需要，論文完成之後可寄給您參考。

政治大學傳播碩士學位學程

指導老師：鄭自隆 博士

研究生：譚夢傑 敬上

Email：106464069@nccu.edu.tw

在文創園區營運中，您認為以下九個面向共 47 項要素指標的重要程度分別為何？

請勾選您認為適當的重要程度，1 代表非常不重要，7 代表非常重要。

* 本研究文創園區之定義：有別於商場或遊樂場之民眾可自由進出，而其設置為以文化、創意、藝術或所在地歷史為主題之公共空間。

* 本問卷希望您能站在相對中立客觀的角度，去評價理想狀態下，一座文創園區的營運中各項要素指標的重要程度為何，而非依您目前所服務之園區的現狀進行評價。

面 向	要 素 指 標	重要程度						
		1 非常不重要—7 非常重要						
		1	2	3	4	5	6	7
價 值 主 張	1. 有獨特的主題特色（獨特性）							
	2. 與在地文化有關聯（關聯性）							
	3. 有視覺衝擊性，帶來驚艷與感動（衝擊力）							
	4. 園區應充滿創意氛圍（原創力）							
	5. 有說故事的能力並可擴大為媒體效應（傳播力）							
	6. 區域常住人口數量(區域指園區所在城市，							

目 標 客 層	以下相同)								
	7. 區域大專院校數量(包括知識性、展演性、休閒娛樂性文化消費)								
	8. 區域人均文化消費額								
	9. 區域文創活動居民參與率								
	10. 區域人均教育經費支出								
	11. 園區文化活動吸納遊客人數								
顧 客 關 係	12. 社群平台的粉絲日均互動量								
	13. 顧客的回訪意願與頻率								
	14. 顧客意見回饋方式								
	15. 環境、衛生宜人程度								
	16. 設施設備便利程度								
通 路	17. 官方社群帳號								
	18. 廣告								
	19. 公關								
	20. 招商(招募商家、渠道建設和拓展活動)								
	21. 參展(園區作為參展廠商)								
收 益 流	22. 活動門票收入								
	23. 場地租金收入								
	24. 政府補助								
	25. 園區專利授權量和受理量(園區授權給其他公司使用所得收益)								
	26. 企業合作與資金籌措								
關 鍵 資 源	27. 附屬建物設施及功能完善度(場所數、功能與規模)								
	28. 獨特的歷史背景與資源								
	29. 自然環境條件契合程度								

	30. 地理位置及交通等區位優勢								
	31. 可供發展的核心區域面積								
	32. 鮮明的主題特色								
關 鍵 活 動	33. 常設展覽或固定舉辦的文創活動								
	34. 不定期舉辦特展								
	35. 文創工作者創作與展示的活動								
	36. 工作坊與 DIY 活動								
關 鍵 合 作 夥 伴	37. 長期入駐的文創工作者								
	38. 臨時性參展的文創工作者								
	39. 入駐的創投企業								
	40. 大專院校（產學合作機制）								
	41. 政府單位								
	42. 第三部門（非政府單位、非一般民營企業）								
	43. 媒體公司								
成 本 結 構	44. 租金（BOT、ROT 等租金）								
	45. 園區基礎設施建設及維護成本								
	46. 人力資源成本（薪水、培訓）								
	47. 研發投入（R&D）								

對於每個構面的指標，請問您是否有任何增刪的建議？希望您可以留下寶貴意見，以便列入下一回合問卷，您的任何回饋，都將作為本研究之參考，非常感謝！

姓名：

服務單位：

職務：

e-mail：

問卷到此結束，感謝您的填答！

第三節 深度訪談法

深度訪談的目的主要是了解個案主觀經驗，訪談者藉著面對面言語的交換，引發對方提供一些資料或表達他對某項事物的意見與想法，訪談可採結構性的問卷，也可以是開放性的問卷（范麗娟，1994）。但 Bainbridge (1989)認為在深度訪談中，非結構性的談法更合適，非結構性的談法即為訪談中沒有固定的句型指引、表格，開放性的問句使得過程中可以依據個案情況之差異適時調整訪談的技巧，或者進一步追問探討個案所回答之想法，故非結構性訪談的內容更具彈性，依據個案受訪者不同，談話內容有所差異。但此種訪談方式，可減少對個案受訪者的引導或暗示，讓受訪者感覺就像是在日常生活對話一般，能夠更自然地思考與表達，通常這種導引性低的訪談方式所得到的內容正確性較高(Phillips, 1971)。

本研究採取半結構式訪談法，深度訪談的內容聚焦於個案文創園區九個面向的現況資料，訪談大綱見表 3-3-2。本研究考慮到文創園區位置分佈全台，所有權和營運權有公私部門之差別，最後選擇北部 3 間，南部 2 間作為主要受測樣本，其中有 2 間為公辦公營，分別為信義公民會館、中興文化創意園區，2 間為 ROT 案，分別為華山 1914 文化創意產業園區（這裡指華山文創園區 ROT 案範圍）、嘉義文化創意產業園區，1 間為私辦私營，為十鼓仁糖文創園區，希望分散樣本的同質性，盡可能得到更多啟發。另外，公辦公營之園區相關受訪者同時具備「產」「官」雙重身份，除負責園區營運工作外也是公職人員，其中林小姐為宜蘭縣政府公職人員，康宏暉為信義區公所公職人員。訪談資料見表 3-3-1：

表 3-3-1：深度訪談之專家名單（依姓氏筆畫排列）

姓名	服務單位	職務	訪談時間	方式
林○○	宜蘭中興文化創意園區	幹部	2018.8.31	面訪
康宏暉	信義公民會館	館長	2018.8.30	面訪
陳立佳	華山 1914 文化創意產業園區	品牌發展部副理	2018.8.31	面訪
陳哲維	嘉義文化創意產業園區	營運長	2018.9.5	面訪
薛淑滿	十鼓仁糖文創股份有限公司	企研室主任	2018.9.7	Email

資料來源：本研究整理繪製。

此半結構式深度訪談主要圍繞以下綱要進行討論，見表 3-3-2。

表 3-3-2：深度訪談之訪談大綱

題號	問題
1	貴園區目前的營運模式為何？營運團隊的架構為何？
2	從您經營者的角度，您認為園區的定位是什麼？有什麼樣的價值主張？最突出的特色為何？主要希望吸引的客層有哪些？
3	從您經營者的角度，您認為園區最重要的資產是什麼？相比其他文創園區，有什麼突出的優勢？
4	園區的合作夥伴網絡包括哪些主體？（如文創工作者、創投資公司等。）貴園區分別如何與普通民眾及其他合作夥伴接觸溝通？（如透過社群、廣告、公關、招商、參展等方式。）
5	從您經營者的角度，園區與民眾、入駐文創工作者或企業之間的關係如何？是否會有評估及意見回饋的部分呢？貴園區又是如何維持較好的關係型態？
6	園區每年會舉辦很多不同類型的活動，請問哪種類型的活動占比最大？有沒有哪一類是作為園區活動的最重要的部分？
7	貴園區的收益結構及各部分占比為何？
8	貴園區的營運成本結構及各部分占比為何？
9	從您經營者的角度，園區營運過程中會遇到哪些困難？對園區未來發展有什麼樣的期望與規劃？

資料來源：本研究整理繪製。

第四章 資料分析

第一節 專家問卷調查

本研究考慮問卷填答的時間因素及便利性，以電子郵件的方式寄送問卷，其中第一回合問卷有 Google 表單問卷和 word 問卷兩個版本供填答者選擇，後兩個回合問卷考慮便捷性及呈現效果，均以 Google 表單問卷的形式呈現。

第一回合問卷於 2018 年 5 月 23 日至 2018 年 8 月 8 日以電子郵件分別發出，並於 2018 年 5 月 23 日至 2018 年 8 月 8 日陸續收回，所發出 16 份問卷全數收回。

第二回合問卷於 2018 年 8 月 23 日至 2018 年 8 月 24 日以電子郵件分別發出，並於 2018 年 8 月 23 日至 2018 年 9 月 14 日陸續收回，發出 16 份問卷，收回 15 份，其中一位受測者離職故不便作答。

第三回合問卷於 2018 年 10 月 1 日以電子郵件分別發出，並於 2018 年 10 月 1 日至 2018 年 10 月 11 日陸續收回，所發出 15 份問卷全數收回。

本研究共針對 8 位在文化創意產業、傳播相關領域之學者專家，以及 8 位具有文創園區運營實務經驗之產業人士進行問卷調查，在共計三個回合的反覆施測後，最終有效回收問卷 15 份，回收狀況見表 4-1-1。

表 4-1-1：專家調查問卷回收率統計

專家問卷調查	發出問卷數	回收問卷數	回收率
第一回合	16 份	16 份	100%
第二回合	16 份	15 份	94%
第三回合	15 份	15 份	100%

資料來源：本研究整理繪製。

在第一回合專家問卷調查之後，本研究之 47 項文創園區營運評價指標中，有 18 項題項的四分位差小於或等於 1.0，且平均數大於或等於 5，代表專家一致認為這些指標具有重要性，因此納入保留指標。其餘尚有 29 項題項之四分位差大於 1.0，未達專家一致性共識，列入第二回合問卷調查。此回合施測中，有學

者對於問卷某些表述之定義提出疑問，故第二回合參考學者建議，增加部分備註說明性文字，對於「園區專利授權量和受理量」指標進一步解釋細分為「商標、著作權及專利授權費用（園區授權給其他公司使用所得收益）」、「商標、著作權及專利授權費用（其他公司授權給園區使用，園區所需支付費用）」兩項指標，分屬於收益流和成本結構兩個構面，故第二回合問卷包括九大面向共 30 項題項。並且，於第二回合問卷中附上第一回合問卷統計結果作為參考依據，包含「重要程度之四分位差」、「重要程度之平均數」、「專家意見分佈情況」，以及「您上回所評估的重要程度」，讓受測者再次評估未達一致性之指標重要性。以下是第一回合問卷調查的結果（見表 4-1-2），將呈現代表各項指標一致性的四分位差及代表重要性的平均值。

表 4-1-2：第一回合專家調查問卷一致性之調查結果

編號	評估指標	第一回合調查結果		
		平均數	四分位差	一致性
1	區域常住人口數量（區域指園區所在城市）	5.13	1.25	--
2	區域大專院校數量	5.13	1.25	--
3	區域人均文化消費額（包括知識性、展演性、休閒娛樂性文化消費）	5.69	1.25	--
4	區域文創活動居民參與率	5.63	1.50	--
5	區域人均教育經費支出	5.56	1.25	--
6	園區文化活動吸納遊客人數	6.50	1.00	已達一致
7	有獨特的主題特色（獨特性）	6.50	1.00	已達一致
8	與在地文化有關聯（關聯性）	6.06	2.00	--
9	有視覺衝擊性，帶來驚艷與感動（衝擊力）	6.00	2.00	--
10	園區應充滿創意氛圍（原創力）	6.50	1.00	已達一致
11	有說故事的能力並可擴大為媒體效應（傳播力）	6.69	0.25	已達一致
12	官方社群帳號	5.94	2.00	--
13	廣告	5.88	2.00	--
14	公關	5.94	2.00	--
15	招商（招募商家、渠道建設和拓展活動）	5.88	2.00	--
16	參展（園區作為參展廠商）	5.50	1.00	已達一致
17	社群平台的粉絲日均互動量	5.50	1.00	已達一致
18	顧客的回訪意願與頻率	6.00	2.00	--
19	顧客意見回饋方式	5.81	1.25	--
20	環境、衛生宜人程度	6.38	1.00	已達一致
21	設施設備便利程度	6.44	1.00	已達一致
22	活動門票收入	5.38	2.25	--

23	場地租金收入	5.63	2.25	--
24	政府補助	5.00	2.00	--
25	園區專利授權量和受理量	4.94	2.00	--
26	企業合作與資金籌措	5.81	0.50	已達一致
27	附屬建物設施及功能完善度（場所數、功能與規模）	6.31	1.00	已達一致
28	獨特的歷史背景與資源	6.13	1.00	已達一致
29	自然環境條件契合程度	6.00	1.25	
30	地理位置及交通等區位優勢	6.63	0.25	已達一致
31	可供發展的核心區域面積	6.25	1.00	已達一致
32	鮮明的主題特色	6.50	1.00	已達一致
33	常設展覽或固定舉辦的文創活動	6.19	2.00	--
34	不定期舉辦特展	6.25	1.25	--
35	文創工作者創作與展示的活動	5.88	2.00	--
36	工作坊與DIY活動	5.63	2.00	--
37	長期入駐的文創工作者	6.00	2.00	--
38	臨時性參展的文創工作者	5.63	2.25	--
39	入駐的創投企業	5.94	2.00	--
40	大專院校（產學合作機制）	5.69	2.00	--
41	政府單位	5.19	1.00	已達一致
42	第三部門（非政府單位、非一般民營企業）	5.13	0.25	已達一致
43	媒體公司	5.31	1.25	--
44	租金（BOT、ROT等租金）	5.53	1.00	已達一致
45	園區基礎設施建設及維護成本	6.19	1.25	--
46	人力資源成本（薪水、培訓）	6.38	1.00	已達一致
47	研發投入（R&D）	5.56	2.25	--

資料來源：本研究整理繪製。

在第二回合專家問卷調查之後，30項評價指標中，有15項題項的四分位差小於或等於1.0，且平均數大於或等於5，代表專家一致認為這些指標具有重要性，因此納入保留指標。有一項指標的四分位差小於或等於1.0，但平均數小於5，代表專家一致認為這項不重要，故刪除此項指標。其餘尚有14項題項之四分位差大於1.0，未達專家一致性共識，列入第三回合問卷調查。此回合施測中，未有受測者提出修改建議，故不作任何修改，再次對14項未達一致性之指標進行最後一回合問卷調查。並且，於第三回合問卷中附上第二回合問卷統計結果作為參考依據，包含「重要程度之四分位差」、「重要程度之平均數」、「專家意

見分佈情況」，以及「您上回所評估的重要程度」。以下是第二回合問卷調查的結果，將呈現代表各項指標一致性的四分位差及代表重要性的平均值：

表 4-1-3：第二回合專家調查問卷一致性之調查結果

編號	評估指標	第二回合調查結果		
		平均數	四分位差	一致性
1	區域常住人口數量（區域指園區所在城市）	5.53	1.00	已達一致
2	區域大專院校數量或學生人數	5.47	1.00	已達一致
3	區域人均文化消費額（包括知識性、展演性、休閒娛樂性文化消費）	6.00	1.50	--
4	區域文創活動居民參與率	5.87	1.50	--
5	區域人均教育經費支出	5.67	1.50	--
8	與在地文化有關聯（關聯性）	6.27	1.00	已達一致
9	有視覺衝擊性，帶來驚艷與感動（衝擊力）	6.47	1.00	已達一致
12	官方社群帳號	5.87	1.50	--
13	廣告	5.87	2.00	--
14	公關	5.80	1.50	--
15	招商（招募商家、渠道建設和拓展活動）	6.13	1.00	已達一致
18	顧客的回訪意願與頻率	6.13	1.00	已達一致
19	顧客意見回饋方式	5.93	0.00	已達一致
22	活動門票收入	5.33	2.00	--
23	場地租金收入	5.80	2.00	--
24	政府補助	5.13	2.00	--
25	商標、著作權及專利授權費用（園區授權給其他公司使用所得收益）	4.80	1.00	已達一致
29	自然環境條件契合程度	6.13	0.50	已達一致
33	常設展覽或固定舉辦的文創活動	6.40	1.00	已達一致
34	不定期舉辦特展	6.53	1.00	已達一致
35	文創工作者創作與展示的活動	6.27	1.50	--
36	工作坊與 DIY 活動	5.60	1.00	已達一致
37	長期入駐的文創工作者	6.00	2.00	--
38	臨時性參展的文創工作者	5.73	1.00	已達一致
39	入駐的創投企業	5.87	2.00	--
40	大專院校（產學合作機制）	5.87	2.00	--
43	媒體公司	5.73	1.00	已達一致
45	園區基礎設施建設及維護成本	6.47	1.00	已達一致
47	研發投入（R&D）	5.80	1.50	--
48	商標、著作權及專利使用費（其他公司授權給園區使用，園區所需支付費用）	5.33	1.00	已達一致

資料來源：本研究整理繪製。

在第三回合專家問卷調查之後，14 項評價指標中，有 7 項題項的四分位差小於或等於 1.0，且平均數大於或等於 5，代表專家一致認為這些指標具有重要性，因此納入保留指標。其餘尚有 7 項題項之四分位差大於 1.0，未達專家一致性共識，因此捨去。以下是第三回合問卷調查的結果，將呈現代表各項指標一致性的四分位差及代表重要性的平均值：

表 4-1-4：第三回合專家調查問卷一致性之調查結果

編號	評估指標	第三回合調查結果		
		平均數	四分位差	一致性
3	區域人均文化消費額（包括知識性、展演性、休閒娛樂性文化消費）	6.00	0.00	已達一致
4	區域文創活動居民參與率	5.93	0.00	已達一致
5	區域人均教育經費支出	5.53	1.00	已達一致
12	官方社群帳號	5.73	1.00	已達一致
13	廣告	5.67	1.50	--
14	公關	5.80	1.50	--
22	活動門票收入	5.13	0.50	已達一致
23	場地租金收入	5.67	2.50	--
24	政府補助	5.27	1.50	--
35	文創工作者創作與展示的活動	6.40	1.00	已達一致
37	長期入駐的文創工作者	6.00	2.00	--
39	入駐的創投企業	5.67	2.00	--
40	大專院校（產學合作機制）	5.80	1.50	--
47	研發投入（R&D）	5.80	0.50	已達一致

資料來源：本研究整理

因此，經過三回合問卷調查之後，總結三回合問卷調查，得到表 4-1-5 之問卷調查記錄，整理所有保留題項，得到表 4-1-6 之具有專家一致性共識之文創園區營運評價指標體系：

表 4-1-5：三回合專家問卷調查記錄

	總指標	增加	刪除	保留指標	再測
第一回合	47 個	1 個	0 個	18 個	29 個
第二回合	30 個	0 個	1 個	15 個	14 個
第三回合	14 個	0 個	7 個	7 個	——
三回合問卷調查之後剩 40 個保留題項					

資料來源：本研究整理繪製。

表 4-1-6: 具專家一致性共識之文創園區營運評價指標體系

面 向	指 標
價值主張	1. 有獨特的主題特色（獨特性）
	2. 與在地文化有關聯（關聯性）
	3. 有視覺衝擊性，帶來驚艷與感動（衝擊力）
	4. 園區應充滿創意氛圍（原創力）
	5. 有說故事的能力並可擴大為媒體效應（傳播力）
目標客層	6. 區域常住人口數量（區域指園區所在城市，以下相同）
	7. 區域大專院校數量或學生人數
	8. 區域人均文化消費額（包括知識性、展演性、休閒娛樂性文化消費）
	9. 區域文創活動居民參與率
	10. 區域人均教育經費支出
	11. 園區文化活動吸納遊客人數
顧客關係	12. 社群平台的粉絲日均互動量
	13. 環境、衛生宜人程度
	14. 設施設備便利程度
通路	15. 官方社群帳號

	16. 廣告
	17. 公關
	18. 招商（招募商家、渠道建設和拓展活動）
	19. 參展（園區作為參展廠商）
收益流	20. 活動門票收入
	21. 企業合作與資金籌措
關鍵資源	22. 附屬建物設施及功能完善度（場所數、功能與規模）
	23. 獨特的歷史背景與資源
	24. 自然環境條件契合程度
	25. 地理位置及交通等區位優勢
	26. 可供發展的核心區域面積
	27. 鮮明的主題特色
關鍵活動	28. 常設展覽或固定舉辦的文創活動
	29. 不定期舉辦特展
	30. 文創工作者創作與展示的活動
	31. 工作坊與 DIY 活動
關鍵合作夥伴	32. 臨時性參展的文創工作者
	33. 政府單位
	34. 第三部門（非政府單位、非一般民營企業）
	35. 媒體公司
成本結構	36. 租金（BOT、ROT 等租金）
	37. 園區基礎設施建設及維護成本
	38. 人力資源成本（薪水、培訓）
	39. 研發投入（R&D）
	40. 商標、著作權及專利使用費（其他公司授權給園區使用，園區所需支付費用）

資料來源：本研究整理繪製。

第二節 訪談結果

本研究以修正式德菲法為基礎，先就園區營運、商業模式之相關文獻進行回顧，並從中建立初步評價指標，經過相關領域專家、學者的調查篩選之後，將結果統計彙整為九大構面，共四十八項評價指標。研究進入此訪談的階段，希望藉由半結構式深度訪談，仰賴受訪者寶貴實務經驗之分享，探求園區營運背後的更多細節，為已有的指標體系增添更多思考方向。

深度訪談之內容，主要圍繞文創園區營運評價指標之價值主張、目標客層、顧客關係、通路、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、成本結構共九個面向展開。另外，由於時間限制，十鼓仁糖文創園區的訪談是由受訪者 email 回傳訪談大綱之問題回答的形式完成的。將所得訪談資料按照訪談對象分別整理如下：

一、信義公民會館

(一) 價值主張

全台北一共有 12 個行政區，其中 6 個區有設置公民會館，包括信義公民會館、北投公民會館、士林公民會館、文山公民會館、中山公民會館、內湖公民會館，這些會館本身都是歷史古蹟或保留建物。而信義公民會館之建物為四四南村之四棟對稱建築物，外觀保有着村獨特的建築風貌。作為台北第一個眷村，大家都知道四四南村，但可能大多還是因為它的地理位置。如今，低矮又別有舊時風味的眷村建築與周圍的商業大廈形成鮮明對比，信義公民會館成為年輕人的打卡聖地，這也造就了信義公民會館如今特殊的定位與價值主張。

我們的定位是保留保存舊有的眷村文化，同時服務於這個區的區史。信義區其實是民國 79 年之後才設區，相對其他區算發展晚的，是因為信義計畫區而蓬勃發展起來的，但是很少人知道以前的信義區是怎麼樣的，希望之後可以以區史結合眷村文化，這兩個大方向作呈現，希望大家以後想要了解信義區，了解台灣的眷村文化，能夠在這裡得到一定資訊（康宏暉）。

由於特殊歷史和地理位置的關係，目前信義公民會館正在朝區史結合眷村文化的方向發展，希望可以發揮教育宣導的作用及服務功能。像是 2018 年 6 月 6 日至 12 月 30 日為期半年的信義公民會館重新開館暨四四兵工廠遷臺 70 周年特展，就是會館特別邀請國家中山科學研究院系製中心（前身為四四兵工廠）合作策劃的，藉由紀錄片及展覽的呈現，希望能夠讓在地的眷村居民回憶過往的美好記憶，同時，也讓參觀民眾及國外遊客能夠更加認識這段在信義計畫發展前的兵工廠歷史印記。

（二）目標客層

由於信義公民會館得天獨厚的地理位置，除了台北市居民，這裡常常可以看到來自不同地方的遊客。可能由於主管單位區公所的公部門服務性質，加上便利的交通地理位置，信義公民會館希望盡可能吸引不同人群。康館長說道：「我們希望國內國外，大人小孩，都能來這，有所收穫」。

本研究認為，發揮平台性作用，信義公民會館也有對外租借的部分，所以市集、有租借場地需求的顧客，應該都是會館的目標客層。

（三）顧客關係

在顧客關係方面，對於廣大民眾，由於會館主管單位是公部門，所以民眾的意見反饋渠道，除了部分活動問卷以外，主要還是透過「台北市單一陳情系統」，也就是台北市政府的意見反饋系統蒐集民眾意見反饋。而且館長提到由於人手有限，沒有足夠精力進行相關社群平台的運營，以更好地進行活動宣傳和顧客關係維護。另外，對於入駐企業或是租借廠商，均需依照作業流程申請並遵循相關規定，「活動過程中有問題都會面對面討論，或者透過通訊軟體（康宏暉）」。

（四）通路

在通路方面，信義公民會館與一般民眾溝通接觸的渠道主要是實體活動，在活動宣傳上，考慮到預算和人力限制，以區公所的官方臉書或其他免費渠道為主，與租借場地或入駐 C 館的業者之間，經過規定的行政流程確立合作關係，以契約的形式作約束和管理。

因為人力不足的關係，信義公民會館目前沒有另外建立一個臉書帳號，會館的活動資訊都是透過信義區公所的臉書發布，廣告的部分要考慮預算限制，活動宣傳一般會選擇免費的方式或是鄰里的系統，除了這些渠道想要讓更多人知道就比較困難。C館的招標會透過政府採購網公開招標，每三年一次，目前以餐廳經營為主，只要不違反契約內容，具體怎麼經營不過多干預，但其實內部有什麼改變必須發文給我們知道，裝潢和開發新產品都要給我們知道。(康宏暉)

(五) 收益流

信義公民會館 B 館的展覽都是免費開放的，其收益主要來自場地租金，尤其是 C 館的場租，佔九成甚至更多。根據康館長提供的年度統計資料，整理出信義公民會館 106 年度的收益結構（見表 4-2-1）。

表 4-2-1：信義公民會館 106 年度收益結構表

項目	C 館場租	D 館和中央廣場的場租
佔比	93%	7%

資料來源：本研究整理繪製。

(六) 關鍵資源

康館長說道：「如果是和松菸、華山比較，我們的優勢很明顯，就是眷村，這個部分應該是別的地方沒辦法仿效的」。

信義公民會館最核心的資源就是其獨特的眷村歷史背景，會館也在一直堅持傳承歷史記憶、發展在地文化，包括對於租借場地的市集也會有所要求，「市集的交易行為不能讓他是純盈利，如果是有利於發展在地產業或文化，或者有公益性質，才會同意讓他們在這裡營運。對於好丘餐廳，也有規定一年要開發三款在地相關的產品（康宏暉）」。此外，本研究認為，絕佳的地理位置和方便的交通也是其優勢資源。

(七) 關鍵活動

根據相關資料，會館 107 年度的活動包括四次「走讀活動」、「四四兵工廠特展」、「漢霖民宿說唱藝術團道具展示」、「相聲茶館」、「眷村私房菜」、「南村小英雄」、「相聲大師座談」、「相聲創作講堂」、「四四兵工廠四四南村 70 週年同樂會」。這些活動主辦單位都是信義區公所，也就是屬於會館自己辦的活動，包含了展覽、各種體驗教學活動、表演藝術等等，類型非常多元，涵蓋的人群也十分廣，所有的活動都圍繞著眷村以及區史的主題展開，充分體現了會館的價值主張。此外，對外租借場地以及好丘餐廳的活動也很豐富，有展覽、市集，也有工作坊，但展覽的部分基本都是不收門票的。

信義公民會館每個月都會辦活動，固定的活動就是走讀活動，透過整個活動設定一些主題，引導大家走出戶外了解當地，讓大家更了解信義區。今年的活動主線就是七十週年，主要做了一些文獻調查，辦這個特展，另外還有跟知名相聲團體翰林民俗說唱團合作，他們來這裡表演，每月至少一天的免費相聲，讓民眾自由入場觀賞。眷村私房菜活動，是請南村第二代的一個老師，來教大家眷村都會做什麼菜。南村小英雄，參加者是國小小朋友和家長各 25 位，我們規劃了一些富有當地寓意的活動，像是舞龍，希望透過這個活動讓他們體驗當時的四四南村舞龍的驕傲，還加入一些其他小活動，以前小朋友的遊戲，像是以前的房屋特色容易起火，就和消防局合作，讓小朋友了解一些防火災的知識，也有和好丘結合，推了 70 週年的娟印。十一月的同樂會，邀請老住戶民回來娘家看看這裡變成什麼樣子，吃以前的傳統食物，同時邀請相聲團體，回味過去的生活氛圍（康宏暉）。

(八) 關鍵合作夥伴

信義公民會館的合作夥伴包括了好丘餐廳，市集，社區大學，在地文創工作者，以及其他公部門，還有其他眷村也可能會有合作。

我們透過信義社區大學的一些課程和社團，認識了一些在地的藝術家、工作者，他們是在地長大的，對於這個地區有較深的想法，所以有些活動會結合他們的想法，或者他們作為策展人。這次的七十週年特展，我們想要了解更多文史部分，就可能會和台北市立文獻館做一些洽談，或者像以前四四兵工廠的一些資料蒐集，就會透過國防部了解到要和誰談。之前有過其他眷村辦活動，向我們借東西，我們就聯合辦展。（康宏暉）。

(九)成本結構

信義公民會館的成本每年會有固定 60 萬的活動經費，除此之外，保全、修繕費、清潔維護費等例行管理費用也是固定的。根據康館長提供的年度統計資料，整理信義公民會館 106 年度的成本結構見表 4-2-2。

表 4-2-2：信義公民會館 106 年度成本結構表

項目	清潔 維護	保全	會館 修繕	空調 養護	發電機及用電 設備養護費	其他	活動 經費
佔比	29%	4%	6%	8%	6%	2%	45%

資料來源：本研究整理繪製。

二、嘉義文化創意產業園區

(一)價值主張

正如嘉義文創園區官方網站上的定位：「白酒的老故鄉、文創的新陣地」，其前身為台灣最早生產高粱酒的嘉義酒廠，素有「白酒的故鄉」之名，而現在，文創園區的設置就是希望「能夠將傳統產業與現在的文創接軌，實現傳統產業再創新（陳哲維）」。嘉義文創園區日常營運及長程發展的三大主軸設定為「文創培育 x 產業新生 x 創意紮根」，也就是希望將這個充滿歷史記憶的空間與文化創意結合，從原創開發、傳統再造、在地深耕這三大面向，持續推動本土與國際的

交流、傳統與當代的對話，整合各方人力和資源，打造優質藝術展演、文創產業、教育推廣的活動和空間，提供跨界合作的平台。

(二) 目標客層

嘉義有著阿里山等觀光資源優勢，吸引著來自全台灣及外國的遊客，加上嘉義民眾的消費能力和意願有限，考量到園區營運，嘉義文創園區將目標客層設定為全台民眾以及外國遊客。

我們希望的客群，不只是在地的，全嘉義 20 萬的人口，我們鎖定中南部，其次北部，希望吸引 30%是國外遊客，因為如果只是單純吸引嘉義民眾的話太少了，沒辦法支撐一個園區的營運模式。目前園區平日的客群主要是是遊覽車、國民旅遊、校外教學，週末則是外面遊客、當地民眾（陳哲維）。

此外，發揮平台性作用，嘉義文創園區有入駐的創作者、展出作品的藝術家，也有對外租借的部分，「園區變成平台的角色，希望這些店成為我們的特色，希望他們在這裡的過程是共同成長的（陳哲維）」。故本研究認為，這些藝術家、創作者、有租借場地需求的顧客，應該都是園區的目標客層。

(三) 顧客關係

在與民眾維繫良好顧客關係方面，嘉義文創園區除了自己有做遊客意願調查表的統計，也和嘉義大學有合作，學校有時週末會來做一些調查。

「嘉義的生活形態，主要消費族群就是親子（陳哲維）」，所以園區的環境設計營造也有特別考慮這點，除了空曠的戶外空間，還有各種 DIY 課程、樹屋等適合親子參與。

對於園區內的創作者、藝術家、包括市集等等，「我們怎樣維持良好關係，就是大家一起玩，每個月一次不同主題的市集活動，我們的市集叫桃城夜祭，會有表演、有夜市、有手作業者，大家都是一起玩的很開心，很多進駐廠商都會參與，包括攤友們也都會配合主題做裝扮，這就是所謂的平台結合，在結合之後才

會激發出不同的火花，他們透過這樣的機會更多的被看到，之後就可以走出去，這樣的市集活動也才能帶來更多的人潮，讓整個園區持續運營下去（陳哲維）」。

(四) 通路

在與民眾的溝通渠道方面，除了園區服務台、官方網站以及各類活動以外，嘉義文創園區很用心的經營了 Facebook、Instagram、YouTube 等社群平台。而作為二線城市，考慮到嘉義的特殊性，園區在活動行銷上也是用在地化的方式。「比如讓嘉義社區大學進駐，因為社區大學的阿姨們會是最快散步訊息的渠道，還有用夾報紙的方式發活動宣傳單，因為嘉義市民大多都有看報紙的習慣，而且不同於台北文創活動宣傳單的文藝風，這裡的宣傳就是簡單直接明瞭（陳哲維）」。

此外，園區還有和嘉義市的飯店結成合作結盟，以合作優惠價的形式吸引更多外地遊客走進園區。對於入駐的業者，則是以合約協議書的方式做約束和規範。

入駐文創聯合辦公室的創作者，是一年一簽合約，有點像是創作者空間，他們可以開課程。而夢想店是半年一簽，我們提供平台，半年後會篩選，歡迎業者留下來，但如果不遵守園區規範就會解約，做的很成功的店，原有空間不夠之後就給他一個新的空間，搬離夢想店，在園區獨立一個空間運營。我們希望園區變成平台的角色，希望這些店成為我們的特色，這些店除了銷售還可以告訴大家創作理念和過程，我們希望能成為一個體驗型園區（陳哲維）。

(五) 收益流

整個園區的收益結構見表 4-2-3。

表 4-2-3：嘉義文創園區收益結構表

項目	售票展覽	場租	其他業外收入
佔比	40%	40%	20%

資料來源：本研究整理繪製。

(六) 關鍵資源

嘉義文創園區特意保留了以前酒廠的洗瓶機、儲酒桶、酒瓶輸送帶、煙囪、高粱米儲存槽等諸多舊機具和設施，以供來客憑想歷史，「這裡最大的資產是這些歷史機具（陳哲維）」，這些機具以及獨特的歷史背景也成為這裡的特色。而園區內有如城市大街的園區景觀和空間特色，也使得這裡非常適合親子出遊，或是辦大型戶外活動。此外，本研究認為，緊鄰嘉義火車站的交通區位優勢應該也是其發展的關鍵資源。

(七) 關鍵活動

文創園區目前主要的活動還是以展覽和市集表演藝術為主，一方面作為平台的角色，希望提供機會讓更多創作者被看到，扶持創業家、藝術家，另一方面希望以這些活動形式吸引更多人潮，才能進一步引進特色餐飲店，將園區持續運營下去。

我們目前辦的活動，最多的活動還是表演藝術和展覽，我們有個好思當代的畫廊，每兩個月就會換一次展覽，最多的還是藝術推廣，都是我們邀請藝術家來做展覽，我們提供平台，不收場地費，賣出作品之後再分成，扶植這些新興藝術家（陳哲維）。

(八) 關鍵合作夥伴

嘉義文創園區的合作夥伴包括進駐文創工作者、合作藝術家、合作飯店、嘉義大學育成中心，還有政府輔導團隊。

(九) 成本結構

整個園區的成本結構見表 4-2-4。

表 4-2-4：嘉義文創園區成本結構表

項目	園區維護	投資整建	其他
佔比	50%	40%	10%

資料來源：本研究整理繪製。

三、宜蘭中興文創園區

(一)價值主張

宜蘭中興文創園區目前是公辦公營，主要營運負責單位是宜蘭縣政府。園區保留了特有的紙廠有關的歷史記憶，有常設展覽「紙說」。對於園區的定位，是「在地型的體驗型的、藝文性質的消費體驗場所（林小姐）」，同時也是扶持在地產業的育成中心。由於公部門主管的緣故，園區的運營可能更多的會考慮到扶持在地的文創工作者，帶動整個縣的文化觀光，帶動當地經濟發展。

因為園區空間大，內容有很多元的想像可能性，希望有更多的文化產業來這邊做育成或輔導，宜蘭目前的文化觀光還停留在一般的觀光工廠，所以希望能夠轉型變成更有質感更有生活性，真的產於宜蘭，能讓大家接受又消費的（林小姐）。

(二)目標客層

中興文化創意園區目前主要還是希望吸引當地民眾，特別是親子，希望帶動當地的需求，同時也希望有觀光民眾前來。

(三)顧客關係

在顧客關係的維護方面，園區有針對不同的活動的問卷調查。對於園區的文創工作者，「有育成計畫，會給他們提供課程和展務活動，另外有輔導計畫，每個階段會有審查過程，會針對入駐商家它進行一些訪問、診斷（林小姐）」。

目前園區的定位是比較體驗性的，這邊現在比較像公園，目前公共設施、餐飲，像是廁所都還沒達到進場人數的配合，廁所數量比較少，是比較臨時性的設施，餐飲目前是以市集為主，所以可能不能完全服務到想要來享受消費的族群（林小姐）。

(四) 通路

宜蘭中興文化創意園區目前有經營官方網站、臉書粉絲專頁、YouTube 頻道、Instagram 官方帳號，透過這些渠道和民眾溝通接觸。對於入駐店家，是透過公開的徵選，然後簽約入駐，之後每個季度政府會進行審查，即時溝通，希望協助店家成長和走出去。對於租借場地的商家，則是以政府公開招標的形式進行溝通。

(五) 收益流

目前園區的活動都是不收費的服務性質的，所以「目前收益只有場地租金，而且租金很低，入駐的廠商依據合約是不用付租金的，市集活動也都是園區邀請，算園區的展務活動，之後停車場會開始收費（林小姐）」。

此外，中興文化創意園區有申請到兩項專案計畫補助，分別是文化部的「再造歷史現場專案」，與經濟部的「城鄉特色產業園區發展計畫」，合計三億左右，執行時間為 107 至 109 年，用於修繕園區內其他閒置工廠設施，並扶植園區內的文創產業及人才育成。

(六) 關鍵資源

「園區最重要的資產應該就是文化資產了（林小姐）」，中興文化創意園區從以前的紙廠轉變為現在的文創園區，獨特的歷史背景和這些有歷史印記的建築是園區寶貴的資產，同時「這個轉變過程很貼近宜蘭產業轉型的過程（林小姐）」。此外，在交通資源方面，因為都市計畫還在進行中，所以目前園區附近的交通還是不太方便。

(七) 關鍵活動

目前園區的活動以展覽和市集為主，「每季都會有不同的大型活動，春季有紙展，夏季有藝術自造季，秋冬季有印象藝術，每年都會有三大展務活動，期間的活動就看有沒有租借場地的活動，沒有的話再看園區自己要辦什麼（林小姐）」。另外，入駐園區的很多特色工藝品商店有開設 DIY 體驗和工作坊活動。

(八) 關鍵合作夥伴

目前中興文化創意園區的運營工作大部分都是政府相關局處承辦人在負責，只有少數會請委外廠商，如網頁製作公司，所以主要的合作夥伴還是宜蘭在地的文創工作者、藝術家。由於園區也是在 2017 年才正式開放試運營，且「園區內

目前的宜蘭在地文創工作者都是非常微型的，甚至有點像家庭代工的業者，還沒有辦法轉型成中小型的、可以量產的、可以在一些通路鋪貨，所以會仰賴有個空間做產品的同時進行販賣（林小姐）」，所以目前還沒有和創投資公司合作。

(九) 成本結構

103 年起宜蘭縣政府為開發中興文創園區貸款 29.7 億元，計畫至 112 年，「園區的成本幾乎都來自於這 29.7 億元的文創基金，預計計畫執行十年之後再看搭配都市計畫和周遭的土地開發，陸續清償貸款，而文創基金主要肩負的是整體的硬體修復、活動的執行規劃和人事成本，其中硬體修復佔的比重最多（林小姐）」。

四、華山 1914 文化创意產業園區

(一) 價值主張

華山文創園區的定位很明確：「文創產業的旗艦基地、文創活動的消費體驗聚落、創意的集散分享器、美好生活的傳遞場域，是我們這幾年歸納出來的我們的定義（陳立佳）」。正如台灣文創發展公司董事長王榮文在華山 2017 年報中寫到的那樣：「若問我華山的核心價值為何？我會告訴你，華山是文創產業化的樞紐，這裡創造文創新星、也使創意人才有出海口；華山也是產業文創化的起點，有人在此開啟品牌化之路、有人在此讓品牌更光亮」。華山的價值主張就是做一所學校、一座舞台、一種風景、一本大書，讓該發生的事情在這裡發生，讓該相遇的人在這裡相遇。

(二) 目標客層

雖然華山的客群涵蓋面很廣，但對於目標客層，華山也有明確的界定，「我們的目標客群是 16-45 的藝文消費者及家庭，這是問卷調查出來的數據（陳立佳）」。

(三) 顧客關係

華山文創園區與入駐商家之間的關係可以用「會展演店」來概括。

園區的孵育四部曲為市集——快閃店——文創聚落——品牌長駐店，快閃店和長駐品牌就是店家的合約關係，會展演活動分為自辦

與引入活動，引入活動以整合行銷協助，廠商自行做主要行銷為主，自辦活動則為自策展或合作夥伴邀展（陳立佳）。

在談到顧客的意見回饋問卷時，陳立佳說道：

深入來看我們做的還不夠，我們自辦的活動會做問卷調查，但其他廠商的活動可能就沒有，服務中心有問卷，也有做定期的問卷調查。不過店家其實應該要有自己的問卷，活動的要有一個統一的版型，第三才是服務中心的問卷（陳立佳）。

(四) 通路

華山文創園區與民眾之間的溝通渠道很多元，以自媒體為主，「包括 Facebook、YouTube、點讀華山刊物、年報，此外，還有參訪團，一年會有 50 多個參訪團，大陸的、政府的、企業的、藝文界團體的、國內外的都有，慢慢累積了一些固定會來這裡辦活動的，純粹來這裡辦廣告的這幾年也有了。外出參展目前我們沒有（陳立佳）」。

與商家之間，「我們固定有月會，商家會做報告，我們會給出一些建議，我們每週都會看店家的營業數字和活動，我們沒有強制規定該怎麼做，但是會定期評估和溝通建議，會做清潔、食安、消防等規定（陳立佳）」。

(五) 收益流

華山文創園區的整體收益結構，主要從「會展演店」四項主要活動來看。

「會」指會議，如 TED 等圍繞某個主題深度探討的活動，「展」指展覽，包括一般主題展、授權主題展（吉普力、扭蛋星球等）和個展，針對特定的活動我們會有售票的抽成，分展覽狀況具體再談，「演」指表演，像是烏梅劇場的演出，「店」指店面，分為市集、快閃店（二至六個月）和兩年的入駐店，我們有自己的培育計畫，市集做得好可以成為快閃店甚至入駐。會展演活動的收益佔 60%、

店的收益佔 40%，其中會展演活動的大部分收益來自於場地租金，抽成很少，而店的收益中租金和抽成各佔一半。（陳立佳）。

由此得到華山文創園區的收益結構見表 4-2-5。

表 4-2-5：華山文創園區收益結構表

項目	會展演活動收益	店面收益
佔比	60%	40%

資料來源：本研究整理繪製。

(六) 關鍵資源

園區最重要的資產是「古蹟歷建（文資）、文創人才、文創經紀人（界接文化、創意、商業背景的長才）」，同時，「便利的交通地理位置、獨特的獨棟空間（陳立佳）」也成為園區的關鍵資源。

(七) 關鍵活動

華山文創園區的活動固定一年會有 1800 多場，其中 900 場是店家自己辦的，活動中展覽最能夠帶來人潮，其次是表演，但表演活動的產值不高，其他就是一些小型市集活動和競賽。

會議、展覽、表演、課程等活動配方，是經營文創園區需不斷精益求精，每年深化調整的關鍵要素。各類活動又依據業種、體驗程度、藝文涵養與商業化程度等副屬性有不同的管理模式。透過不同的活動產品組合，將為場域帶來不同的客群與氛圍調性，進而影響零售與餐飲服務的營業收入（陳立佳）。

根據訪談資料整理出華山文創園區 2017 年度活動場次結構（見表 4-2-6）。

表 4-2-6：華山文創園區 2017 年度會展演活動各類別場次分析

活動類別	表演	會議	體驗課程	展覽	其他
數量（場次）	590	486	439	292	44
佔比	32%	26%	24%	16%	2%

資料來源：陳立佳提供，本研究整理繪製。

(八) 關鍵合作夥伴

華山文創園區的關鍵合作夥伴主體包括「創業家、創投家角落、策展人、公關公司、政府部門、文資團體、入駐商家（陳立佳）」。

(九) 成本結構

整個園區的成本結構大致如表 4-2-7。

圖 4-2-7：華山文創園區成本結構表

項目	建物折舊、園區維護與整修	人事	政府租金	其他
佔比	25%	30%	13%	32%

資料來源：本研究整理繪製。

五、十鼓仁糖文創園區

(一) 價值主張

十鼓仁糖文創園區的核心價值主張概括起來就是「創造臺灣成為鼓之島、建立屬於臺灣文化的鼓術風格、傳創臺灣本土擊樂及文化、發揚鼓樂藝術薪傳、落實人本教育、推動特教啟蒙、開啟多元智慧、普及全民鼓術、廣納世界文化（薛主任）」。

(二) 目標客層

十鼓仁糖文創園區希望吸引的客層很多元，「親子、家庭、員工旅遊、校外教學、畢業旅行、藝術訪查等等（薛主任）」。

(三) 顧客關係

十鼓仁糖文創園區會「透過定期瀏覽 FB 粉絲專頁評論、私訊、留言互動，Google 評論及留言互動，官網留言回覆的方式，了解民眾的意見，定期進行顧客意見的回饋與回應，另現場定點服務人員隨時接受顧客反應；與入駐文創工作者之間，則是透過網路招募報名方式，其他就是由公司派專員與工作者溝通聯繫乃至陪同創作、成果展現；其他企業合作夥伴，會透過契約簽訂合作關係，並由各相關業管部門維持溝通聯繫（薛主任）」。

(四) 通路

十鼓仁糖文創園區的通路主要包括社群網站、官方網站、廣告、公關、參展（參加國內外旅展活動等）。

(五) 收益流

由於受訪者不方便回應，這部分無資料。

(六) 關鍵資源

十鼓仁糖文創園區最突出的，也是最關鍵的資源，就是其「原創性的鼓樂創作、國際化的擊樂團隊（全台唯一成功定目劇場）、百年製糖工業遺產活化與運用（薛主任）」。

(七) 關鍵活動

十鼓仁糖文創園區的主要活動大致分為：「寒假期間，舉辦國際鼓樂節活動，節慶類，暑假期間，舉辦夏日藝術季活動，藝術文創類（薛主任）」。

(八) 關鍵合作夥伴

十鼓仁糖文創園區的合作夥伴網路包括「創客、駐村藝術家、藝術團隊（薛主任）」。

(九) 成本結構

由於受訪者不方便回應，這部分無資料。

第三節 總結對比分析

針對本研究深度訪談之內容，從價值主張、目標客層、顧客關係、通路、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、成本結構九個面向，將所得一手訪談資料彙整，整理為表 4-3-1：

表 4-3-1：五大園區總結對比表

	信義公民會館	中興文化創意園區	華山 1914 文化創意產業園區	嘉義文化創意產業園區	十鼓仁糖文創園區
類型	公辦公營	公辦公營	ROT 案	ROT 案	私辦私營
價值主張	保留保存舊有眷村文化，同時服務於這個區的區史。	扶持在地文創工作者，帶動整個縣的文化觀光，帶動當地經濟發展。	文創產業的旗艦基地，文創活動的消費體驗聚落，創意的集散分享器，美好生活的傳遞場域。	將傳統產業與文創接軌，實現傳統產業再創新。	創造臺灣成為鼓之島，建立屬於臺灣文化的鼓術風格，傳創臺灣本土擊樂及文化，發揚鼓樂藝術薪傳，落實人本教育，推動特教啟蒙，開啟多元智慧，普及全民鼓術，廣納世界文化。
目標客層	全年齡層民眾，國內外遊客。	當地民眾，特別是親子，觀光客。	16-45 的藝文消費者及家庭	鎖定中南部，其次北部，希望吸引 30%是國外遊客。	親子，家庭，員工旅遊，校外教學，畢業旅行，藝術訪查等。
顧客關係	(民眾) 部分活動問卷，台北市單一陳情系統；(業者) 當面溝通，通訊軟體。	(民眾) 活動問卷調查；(業者) 育成計畫，輔導計畫。	(民眾) 問卷調查；(業者) 會展演店。	(民眾) 遊客意願調查表，和嘉義大學的合作調查；(業者) 實體活動。	(民眾) Facebook，Google 評論留言，官網，另現場定點服務人員隨時接受顧客反應；(業者) 網路招募報名，契約。
通路	(民眾) 實體活動，區公所 Facebook，其他免費渠道；(業者) 契約。	(民眾) 官方網站，Facebook，YouTube，Instagram；(業者) 公開招標，公開徵選。	(民眾) Facebook，YouTube、點讀華山刊物、年報，參訪團；(業者) 月會。	(民眾) 園區服務台，官方網站，實體活動，Facebook，Instagram，YouTube，夾報紙宣傳單，當地飯店合作聯盟；	社群網站，官方網站，廣告，公關，參展。

				(業者)合約協議書。	
收益流	主要收益來自於場地租金。	場地租金，政府專案補助。	會展演活動場地租金與抽成，店家租金與抽成。	售票展覽，場租，其他業外收入。	---
關鍵資源	獨特的眷村歷史背景。	文化資產	古蹟歷建(文資)，文創人才，文創經紀人(界接文化、創意、商業背景的長才)，便利的交通地理位置，獨特的獨棟空間。	歷史機具	原創性的鼓樂創作，國際化的擊樂團隊，百年製糖工業遺產活化與運用。
關鍵活動	圍繞著眷村以及區史的主題展開的活動，包括展覽、各種體驗教學活動、表演藝術等。	展覽，市集，DIY 體驗和工作坊活動。	會議，展覽，表演，課程，其他活動。	展覽，市集，表演藝術。	國際鼓樂節活動(節慶類)，夏日藝術季活動(藝術文創類)。
關鍵合作夥伴	好丘餐廳，市集，社區大學，在地文創工作者，其他公部門，其他眷村。	宜蘭在地文創工作者，藝術家，委外廠商。	創業家，創投家，策展人，公關公司，政府部門，文資團體，入駐商家。	進駐文創工作者，合作藝術家，合作飯店，嘉義大學育成中心，政府輔導團隊。	創客，駐村藝術家，藝術團隊。
成本結構	活動經費，保全、修繕費、清潔維護費等例行管理費用也固定。	硬體修復，活動執行規劃，人事成本。	建物折舊、園區維護與整修，人事，政府租金，其他。	園區維護，投資整建，其他。	---

資料來源：本研究整理繪製。

透過對比分析不同園區營運相關負責人的經驗分享，本研究分別從九個構面總結了以下發現：

一、價值主張

五座文創園區都意向平台的角色發展，希望能夠扶持文創工作者，不過，公辦公營的園區因為公部門的服務性以及盈利限制性，園區價值主張更多偏重于文化保存保護、帶動在地文化觀光經濟發展。

二、目標客層

在訪談之前，本以為每個園區會因為定位差異有細分的目標客層，但從經驗分享中發現，除了華山文創園區有明確目標客層為「16至45歲藝文消費者及家庭」，大多數園區沒有具體的目標客層界定，而是希望可以吸引到全年齡層的民眾，甚至是國內外的觀光客，盡可能囊括所有潛在消費者。

三、顧客關係

在顧客關係的維護上，五座園區的差異不大，都有透過調查問卷的形式收集民眾意見反饋，與業者之間都透過合約的形式作約束，具體的溝通反饋可能多以當面即時溝通為主。

四、通路

通路方面，五座園區都有使用社群媒體，相比而言，公辦公營的園區可能有共同點，就是都會透過公開招標或徵選的方式與業者合作。而嘉義文創園區結合地方特點，獨具一格地發展了夾報紙宣傳單的行銷宣傳方法，以及與當地飯店結成合作聯盟的推廣方式。

五、收益流

收益流的部分，公私部門主導運營的差異就比較明顯了，公辦公營的兩座文創園區主要收益均來自於場地租金，而且因公部門局限性，很多活動是無法售票盈利的，這使得園區收益十分有限。相比而言，其他性質的園區收益來源更多元化，除了場地租金外，還會有門票收入、店家抽成、其他業外收入等。

六、關鍵資源

事實上，園區的關鍵資源常常與園區定位息息相關，從訪談中可以發現，大多數園區都將其獨特的歷史背景或特有的文化資產視為關鍵資源，而華山文創園

區營運負責人在談到關鍵資源時，除了古蹟外，還提到了「文創人才，文創經紀人，便利的交通地理位置，獨特的獨棟空間」，這樣看來似乎更完整全面，且抓住了很重要的人才因素。

七、關鍵活動

各大園區的活動類型都大同小異，幾乎都涵蓋了展覽、市集、表演、體驗課程，十鼓仁糖文創園區可能由於主題設定，展覽類活動相對少，表演類相對多一些。另外，兩座公辦公營的園區營運負責人都有提到，主管部門會明確規定每月或每年的活動數量。

八、關鍵合作夥伴

在談到關鍵合作夥伴時，各園區都會講到的就是入駐文創工作者，比較特別的是，社區大學是信義公民會館很重要的合作夥伴，嘉義文創園區和嘉義大學育成中心也有著緊密合作，另外，華山文創園區似乎是其中唯一有提到創投家的園區。

九、成本結構

由於大多園區都有歷史建物，所以營運成本結構中幾乎都會涉及到建物的修復維護。另外，ROT 案與其他園區不同的是，成本會有政府租金的部分。而公辦公營的園區，雖然沒有政府租金的部分，但由於公部門管理，每年有固定預算，且會因主管單位不同而有所差異，一定程度上限制了園區的活動開展。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究先就文創園區營運、商業模式之相關文獻進行回顧，從中建立初步評估指標，經過文創園區營運相關領域專家學者的調查與篩選之後，共歸納出九大構面，四十項指標，建構出文創園區營運評價指標體系。並藉由文創園區營運負責人之半結構性深度訪談，以實際營運經驗為基礎，協助本研究深入探討園區營運需要考量的複雜因素，進而發展為文創園區營運時主管單位策略性評估的依據。

九大構面共四十項指標界定了文創園區營運所需考量的主要面向，勾勒出一個簡單的文創園區營運參考藍圖。整張藍圖以價值主張為中心分成左右兩側，左半側是討論輸入，右半側是討論輸出。將九個構面進行梳理與整合，可以分別從核心價值主張、輸入端、輸出端、金流四大板塊來理解整個指標體系。

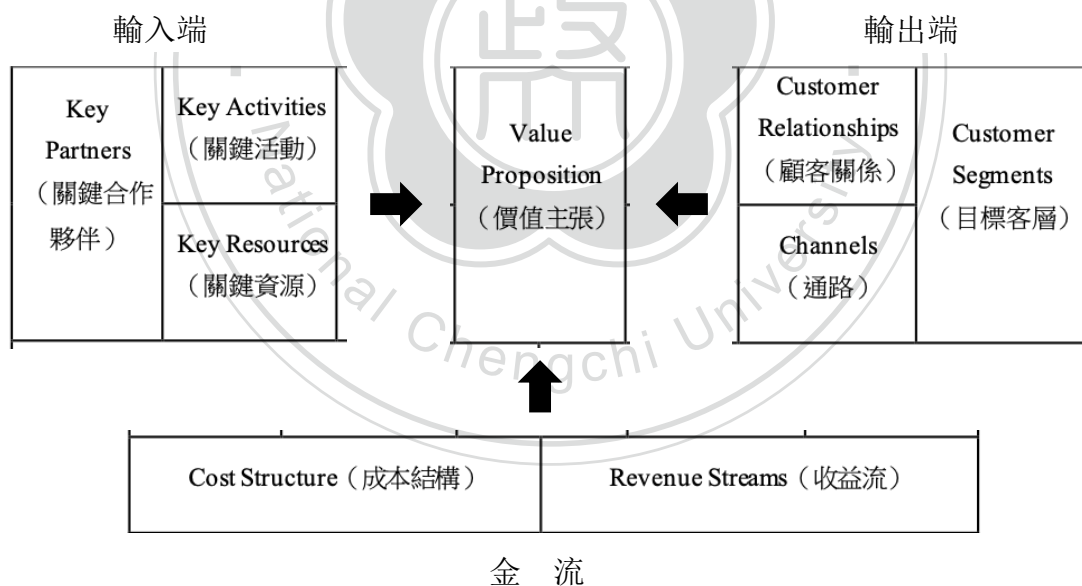


圖 5-1-1：商業模式九大構面整合圖

資料來源：本研究整理繪製。

一、 核心價值主張

作為一座文創園區，具備文化性和創意性是必須的。園區需要有獨特的主題特色，能夠與其他園區有所區別，形成辨識度和記憶度，是為「獨特性」，園區

應該有在地文化相關的元素，與在地文化形成連結，如此能更具代表性，是為「關聯性」，「獨特性」與「關聯性」即為文化性評估指標。園區能夠帶給參觀者視覺衝擊，在接觸過程中帶給他們驚艷與感動，給參觀者留下難忘的印象，是為「衝擊力」，園區充滿創意氛圍，有自己的原創內容，而非模仿或抄襲其他園區，是為「原創力」，園區有說故事的能力，可以進行有效的行銷宣傳，形成一定的媒體傳播效應，是為「傳播力」，「衝擊力」、「原創力」與「傳播力」即為創意性評估指標。

二、輸入端

輸入板塊包括關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴共三大面向。

首先，需要明確園區的關鍵資源。鮮明的主題特色與獨特的歷史背景往往是園區特有的競爭優勢，也是其關鍵資源。由於很多園區都是歷史建物或舊廠房改建，園區內保留的附屬建物設施也就自然成為其寶貴的資產和關鍵的資源。此外，園區如果處在較好的地理位置，周邊交通便利，且有較大的可供發展面積，與周邊自然環境契合度高，這些外部條件也會是園區發展的關鍵資源，應該納入考量並有效利用。

其次，要明確園區能夠為顧客提供什麼樣的關鍵活動。常設展覽或固定舉辦的活動一定會是園區必要的關鍵活動，能夠吸引固定客群。為了保持活動多元性，不定期舉辦特展、開展工作坊與 DIY 活動能夠增強趣味性，帶給參觀者不一樣的體驗。此外，園區內的文創工作者所做的創作與展示的活動，具有原創性和創意力，也會是一項吸引顧客的關鍵活動。

最後，需要明確園區的關鍵合作夥伴都有哪些。文創工作者作為園區極為重要的力量之一，一定會是園區的關鍵合作夥伴，園區的很多活動呈現、具體的店面運營，都需要與文創工作者合作完成。政府一直高度關注文創園區的發展，園區也必須重視政府單位這一重要合作夥伴，很多時候需要申請政府的文創相關專項補助，政府力量的協助往往能夠給園區發展帶來強有力的助力。第三部門，如社團法人、基金會或非政府組織（NGO）等單位，其靈活性、公益性與政府單位形成差異，特別是涉及到文創產業相關領域的，在很多時候能夠給園區帶來幫助，故也會是園區的重要合作夥伴。傳播力與影響力是每個園區追求的目標，故媒體

公司會是園區的關鍵合作夥伴，掌握優質穩定的媒體資源，有助於園區進行有效的行銷傳播。

三、輸出端

輸出板塊包括目標客層、顧客關係、通路共三大面向。

首先，確定園區的目標客層，了解園區的顧客市場，需要考量園區所在城市的相關人口指標和消費指標。從區域（指園區所在城市，以下相同）常住人口數量、區域大專院校數量或學生人數可以考量園區所在城市的消費人口量。從區域人均文化消費額、區域文創活動居民參與率、區域人均教育經費支出、園區文化活動吸納遊客人數等具體消費指標可以進一步考量園區的潛在消費市場。

其次，要明確通過何種通路與目標客層溝通、接觸，以傳遞園區的價值主張。最基本的溝通渠道就是傳統的廣告、公關，除此之外，文創園區作為多邊平台，需要面對的不只是參觀民眾，還有入駐商家與文創工作者，所以招商、參展也是很重要的與目標客戶溝通的渠道，以此進行招募商家、渠道建設和拓展活動。考慮到市場需要，如今社群平台已經愈加重要，園區的官方社群帳號已經成為必不可少的溝通通路。

最後，要與目標客層建立並維護良好的顧客關係。顧客關係的維護包含多個面向，其中，線上接觸渠道就是透過社群平台的粉絲互動，了解顧客想法，即時反饋，與其形成良好的互動關係，線下實體接觸渠道就是園區環境及各類活動，大多數情況下，顧客印象及顧客關係都是透過園區實際體驗而產生的，所以園區的環境衛生與設施設備會是重要的顧客接觸點，也是形成顧客印象，影響顧客關係的重要因素，因此環境衛生宜人程度與設施設備便利程度應該是維護良好顧客關係所需要關注的要點。

四、金流

收益扣除成本即為利潤，金流板塊討論收益流和成本結構兩大構面。

在園區運營過程中，特別是園區起步初期，園區需要努力尋求合作機會及注入資金，所以企業合作與資金籌措會是園區的重要收益來源，也是支撐園區持續運營的關鍵所在，另外，文創園區的活動門票收入也會是很重要的收益流。

園區運營成本結構中，人力資源成本和 ROT 租金是最基本的兩項，由於文創園區大多是建立在廢舊廠房或建築之上，存在不同程度的設備設施老化與建築破損，所以基礎設施建設及維護必然會是很重要的一部分投入。此外，園區在活動中可能會涉及到使用其他公司授權的商標、著作權及專利，這也會是一部分成本。考量到原創性發展，園區也需要有一定的研發投入，打造園區自己的商標、內容等。

第二節 研究發現

在問卷調查和深度訪談之後，本研究發現，商業模式模型在文創園區營運的應用中，通路和顧客關係兩大構面的部分指標內容存在重疊狀況，需要特別關注。此外，對比其他商業模式相關研究，可以發現，其他研究大多是以商業模式九大要素為分析架構，評估個案現有商業模式之優劣，進而提出未來經營之策略建議，並未深入探究某一個構面的具體內涵及其重要性，也少有關於文創園區領域之研究。本研究不一樣的是，將商業模式九大要素作為思考架構，構建文創園區營運評價指標體系，而且透過深度訪談進一步探究每個構面的具體內涵在實務中之差異，進而發現，對於文創園區運營領域，談到商業模式時需要特別注意「顧客關係」和「通路」這兩個構面。

在本研究中，「通路」是指一個園區和目標客層溝通接觸、傳達價值主張的方式，「顧客關係」是指園區和目標客層建立的關係形態。在採訪中發現，談到通路和顧客關係這兩個面向時，有些內容會有所重複。像是講到宣傳通路時受訪者會提到用網路社群媒體進行活動推廣，但同時講到維護良好顧客關係時，也會運用社群媒體和顧客、民眾進行意見溝通與反饋。本研究最終確立的具專家一致共識之指標體系中，「通路」具體指標包括官方社群帳號、廣告、公關、招商、參展，「顧客關係」具體指標包括社群平台的粉絲互動量、環境怡人程度、設備設施便利程度，可見確實會存在部分重疊，如「社群平台」。

本研究認為，事實上，由於園區的平台角色，很多時候，園區透過特定通路與民眾及業者溝通接觸並傳達價值主張，某種角度來看，也就是在與其建立與維護關係，所以這兩部分的指標在實際應用考察中可能會存在交叉重疊的地方，是

很正常的。不過，對於本研究來說，在文創園區的運營中，「通路」構面更多的應該側重於透過各類媒體渠道與目標客層溝通接觸，主要目的在於宣傳推廣某項具體活動與招募合作業者，另一方面，在此過程中要傳遞園區的核心價值主張，塑造品牌形象；而「顧客關係」構面重點在於維護良好顧客關係，包含的內容更加廣泛多元，除了透過「通路」所涉及之渠道與目標客層溝通與維護關係以外，文創園區所有的設施設備、實體活動、遊客服務、園區環境等等，任何目標客層與園區的接觸點，都將會影響顧客對於整個園區的印象，進而影響顧客關係和品牌形象，所以都應該作為「顧客關係」構面所考量的點。

因此，商業模式模型應用於文創園區運營時，需要注意「顧客關係」和「通路」這兩個構面的具體內涵，在實務應用中可能有所重疊，但側重點有所差異，「通路」構面側重於媒體傳播渠道，目的是宣傳推廣具體活動與招募合作業者，「顧客關係」構面側重於園區與目標客層的所有接觸點，目的是維護良好顧客關係。

第三節 建議

一、研究建議

(一)藉由不同研究方法、模型豐富文創園區營運評價指標的討論

透過「質性」的焦點團體法，將能夠得到更多文創園區營運指標的驗證與討論，讓受訪者面對面更為具體的描述、說明與辯論等，或許能夠擴充更多評價指標的內涵。或是未來研究也可以嘗試用不同的模型，從不一樣的角度，來探討文創園區營運評價指標，豐富本研究之結論。

(二)可以從不同類型的園區探討其差異性

由於本論文乃初探性之研究，研究對象包括了不同類型之文創園區，試圖發展出具有普適性之營運評價指標，但畢竟不同類型文創園區存在較多細微差異，建議後續研究者可以更加細分園區類型，挑選某一類的文創園區進行更深入的個案研究，比較更為細膩的差異性，豐富更多策略性的討論。

二、實務建議

(一)公部門營運單位應該放手讓園區適應市場機制，拓展園區發展空間。

從訪談中發現，園區的營運單位性質影響其發展空間。營運單位為公部門時，可能會存在資金限制、盈利限制，在活動開展方面無法像私部門營運的園區那樣多樣化，很多活動「不能」或「不敢」售票，場地租金一般會成為主要盈利來源，而往往公部門營運園區的場地租金相對較低，甚至有免費的情況（如中興文創園區入駐業者），由此導致園區收益有限。本研究認為，公部門營運確實有其優勢，能夠透過政府的力量更好地保存保留文化資產，做好文化宣導服務，但另一方面文創園區的可持續性運營必然需要盈利，需要有一定的營收模式，才能支撐整個園區的運轉，而公部門背景的限制，往往使得園區運營團隊無法真正「施展拳腳」，園區收益流單一化，無法跟緊市場競爭的腳步，相對而言缺乏應有的活力，也會限制園區的發展空間。

此外，從個案來看，公部門的單位設置也會有所影響。信義公民會館的主體部分目前是由信義區公所管理運營，區公所算民政體系，會館運營自然不是其主要任務，用於會館運營的預算也就相對有限，而且營運團隊的力量也相對薄弱，如若是交由文化局主管，會有更多的資源，運營團隊也會更專業。從這一點來看，公辦公營的主管部門很大程度上決定了園區的發展空間，故營運主管的公部門設置很重要，需要考量主管部門所能支持的人力、財力資源。

因此本研究認為，既然公部門的各種限制使得園區發展「束手束腳」，公部門營運單位應該適當放開某些限制，多探索多實踐，使其收益流多樣化發展，讓園區適應市場機制，提升園區競爭力。

(二)提升平台角色的發展意識，明確園區的目標客層。

在談到園區的目標客層時，園區營運負責人幾乎都只會提到普通民眾，即潛在消費者，不會主動提到入住店家、創作者等等也是其目標客層。但本研究認為文創園區既然作為平台，它的目標客層應該是包括兩個大群體，一是文創工作者為代表的業者，二是普通民眾。園區既然都希望扮演平台的角色，就應該更明確作為平台，應該吸引的不只是普通參展民眾，還有文創人才、店家等等。從這一點來看，園區的平台角色模糊，目標客層僅侷限於民眾，不利於園區的長遠發展。

因此，在整個園區的發展過程中，平台角色的發展意識很重要，它關係到目標客層、通路及顧客關係的確定，影響到一座文創園區的發展高度，所以，園區

營運單位在一開始就應該具備平台角色的發展意識，進而在營運中指導各項活動的開展。

此外，從訪談中可以發現，其實大部分園區沒有明確具體的目標客層，而是希望可以吸引全年齡層的民眾與國內外觀光客，這樣的目標客層界定看似廣泛而全面，園區的目標受眾越廣似乎可以代表園區的多元性和吸引力越大，但事實上如此界定反而會模糊焦點，不利於園區針對目標客層做精準行銷，也從另一方面給人「園區主題定位不明確」的印象。本研究認為文創園區的目標客層界定應該是與其主題特色相連結的，一個園區應該有鮮明的主題定位，也應該有明確的目標客層界定，雖然走進園區的人群肯定會有目標客層之外的民眾，但園區不應該從一開始就貪心的將目標客層定的太過寬泛，文創園區營運單位應該明確園區特色所在，進而具體界定其目標客層，如此才能有更準確的通路與顧客關係的發展方向。

(三) 文創園區營運單位有責任幫助社會民眾提升對於文創園區的認知。

從訪談內容去思考，可以發現，公部門運營文創園區存在資金限制和盈利限制的背後，事實上是很大一部分原因也是社會理解度與包容度存在問題。

中興文創園區的林小姐提到，園區每年的預算都在減少，「因為他們(政府)認為園區沒有賺錢，場租又收很低，所以砍預算」，但是園區也有難處，目前因為剛起步，很多展覽都是付錢請人來做，租金很低，甚至還要支出水電，由於公部門營運，「如果售票或另外收費，社會就會出現其他聲音，所以都不敢辦售票展」，各種原因導致園區的成本居高不下而收益卻微乎其微。此外，華山文創園區的陳副理也提到，園區出現與商業品牌合作的展覽時(如某知名相機品牌主辦的攝影展)，就會有質疑的聲音出現，認為「太商業化，這種展覽不算文化藝術展，不應該出現在華山文創園區」。

可見，公部門主管的園區一旦出現任何形式的「收費」，就會被質疑「公部門又在賺錢」，而私部門主管的園區出現品牌 logo 就會被質疑「太商業化」，這種社會氛圍其實反映出，整個社會對於文創與文創園區還缺乏了解，太多人認為文創就應該是純藝術的文化的，涉及到「賺錢」就簡單標籤為「太商業化」，就

不是「真正的文創」，這種片面的認知導致社會對於文創園區有太多偏見與不合理的指責，一定程度上阻礙了文創園區的發展。

因此，文創園區營運單位有責任透過活動、媒體等各種形式，增進民眾對於文創與文創園區的理解認知，提升民眾的美學素養，讓參觀者願意走進園區消費，而且覺得在園區消費是物超所值。

(四)穩定的主管單位對於文創園區的發展至關重要

從訪談中發現，中興文創園區雖然剛剛起步，卻已歷經幾任主管，由於近年來「局長會變動，一直沒有一個總監角色的人物領頭」，主管部門重要負責人頻繁更換，導致政策不穩定，而園區營運又必須符合上位政策，使得園區發展計畫也頻繁變動，影響到園區的發展腳步。

華山文創園區的陳副理也提到「主事者的思維會影響到整個園區的發展方向，不管是民間或政府的主事者，都會影響到園區的發展，我們自己內部的組織行動有時候也會到這樣的影響」。華山文創園區能夠熬過慘澹經營的五年，在轉虧為盈後的五年漸入佳境，很重要的一點也是因為有王榮文董事長一直以來堅定的經營理念和穩定的營運方向。

所以，一座園區需要有穩定的主管單位，來制定和執行園區營運政策，保證園區的持續穩定發展。

(五)台灣經驗對大陸文創園區建設之「他山之石」

與台灣相比，大陸文創園區算「後起之秀」，在政府力量支持下如雨後春筍般湧出，但速度背後存在很多問題，部分園區經營模式與傳統商業地產無異，缺乏資源考察及園區定位，盲目模仿成功經驗，園區收益流單一化，基本全靠租借空間獲利，無法整合資源，形成集聚效應。

透過本研究之發現，可以看到，大陸文創園區要摸索出適合自己的營運模式，還有很長一段路要走。雖然兩岸由於政治經濟大環境的不同，文創園區發展模式可能存在差異，但依然可以從本研究結論之九大構面四十項指標去考量。本研究認為大陸文創園區建設中現存的諸多問題，根源還是缺乏明確的價值主張，也就是商業模式圖的核心。一座文創園區營運模式之確定，最重要的就是要明確園區的核心價值主張是什麼，這是園區形成競爭力的關鍵，也是園區持續發展不可或

缺的，在此基礎上，再去思考其他構面，更有方向性。大陸部分文創園區現有的發展模式恰好顛倒，先借政策利好開發地產建起園區，透過大量租金收入累積本金，支撐園區運作，然後尋求文化內涵，以各種形式置入文化元素，缺乏整體性規劃，園區更像是有些許文化元素點綴的辦公樓而已。

本研究認為，大陸文創園區應該借鑑台灣文創園區發展之經驗，在園區核心價值主張之確立上花更多心思，可用「獨特性」、「關聯性」、「衝擊力」、「原創力」、「傳播力」五項指標去評估。在建設文創園區時，要確定園區的主題特色，能夠與其他園區有所區別，形成辨識度和記憶度；園區最好能體現在地文化相關的元素，與在地文化形成連結，如此能更具代表性；園區如果能夠帶給參觀者視覺衝擊，帶給他們驚艷與感動，更能給參觀者留下難忘的印象；在園區內打造創意氛圍，打造自己的原創內容，而非模仿或抄襲其他園區；進行有效的行銷宣傳很重要，園區需要一定的媒體傳播效應。



參考文獻

- 尤傳莉譯 (2012)。《獲利世代》。台北：早安財經。(原書 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur [2004]. Business Model Generation.)
- 王盟富 (2017)。<休閒農場商業模式之研究：以魔菇部落為例>【摘要】。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」
<https://hdl.handle.net/11296/z69kxd>
- 王穎笙 (2017)。<證券商商業模式創新之研究－以台灣 W 公司為例>【摘要】。國立中山大學兩岸高階主管經營管理碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」
<https://hdl.handle.net/11296/ucb57a>
- 王麗珍 (2016)。《源和 1916 文化創意產業園區運營方式改進研究》。華僑大學工商管理碩士論文。
- 占紹文、辛武超 (2013)。<文化產業園區的界定與評價指標體系研究>，《天府新論》，1：125-130。
- 田曼利 (2017)。<影響文創園區吸引力及消費者態度因素之關聯模式>。國立勤益科技大學企業管理系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」
<https://hdl.handle.net/11296/pw3wdv>
- 朱自強、張樹武 (2012)。<文化創意產業概念及形態辨析>，《東北師大學報(哲學社會科學版)》，1：117-121。
- 吳宗松 (2017)。<智慧用藥軟體事業創新商業模式分析>【摘要】。南臺科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」
<https://hdl.handle.net/11296/8x3gwh>
- 吳瑋彬 (2017)。<展示設計於歷史空間之探討-以松山文創園區之台灣設計館及北向製菸廠為例>。實踐大學工業產品設計學系碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」
<https://hdl.handle.net/11296/rp4c88>
- 吳碧珠、王璐 (2015)。<文化創意產業之行銷組合：臺北華山 1914 與松山文創園區之比較>，《觀光與休閒管理期刊》，3：158-169。

- 宋翔霖（2018）。〈電線與漆包線產業於越南商業模式探討—以 A 公司為例〉【摘要】。國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班(IEMBA)碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/sgvn6x>
- 李玉燕（2016）。《台灣文化創意產業園區服務創新商業模式研究》。國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文。
- 李稚涵（2018）。〈以商業模式探討水產批發商經營策略——以 C 公司為例〉【摘要】。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/886d7j>
- 李慧玲（2017）。〈包裝材料進入泰國電子商務市場的商業模式和競爭策略分析—以 PM 企業為例〉【摘要】。國立臺北科技大學管理學院經營管理 EMBA 泰國專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/pc2737>
- 李蘊琪（2017）。《臺中及臺南文化創意產業園區經營管理策略之個案研究》。國立臺中科技大學商業設計系碩士班碩士論文。
- 尚維歌（2013）。〈我國文化創意產業園區發展評價指標體系構建研究〉，《紹興文理學院學報（自然科學）》，1：55。
- 辛晚教、周志龍、古宜靈、楊敏芝、廖淑容、廖佩伶、林政逸（2003）。《全球化趨勢下文化產業園區發展策略之研究》。台北：行政院經濟建設委員會。
- 林上竣（2019）。〈倉庫展覽空間構成與參觀者行為之研究：以台北松山文創園區 1-5 號倉庫為例〉。中國文化大學建築及都市設計學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/a3g349>
- 林世偉（2017）。《台灣文創園區的運營探討》。國立政治大學經營管理碩士論文。
- 林振廷（2017）。〈頤圃文創園區遊憩意象與美感體驗之研究〉。朝陽科技大學企業管理系高階產業經營碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/hd62jg>

- 林榮泉（2017）。〈國營事業閒置資產轉型文創園區之探討：以橋頭糖廠、高雄煉油廠為例〉。國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/skd4sf>
- 林曉楣（2017）。〈台灣工業遺址活化經營策略之研究-以臺中文化創意產業園區為例〉。國立臺灣師範大學美術學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/44dbyv>
- 林曉楣（2017）。〈台灣工業遺址活化經營策略之研究-以臺中文化創意產業園區為例〉。國立臺灣師範大學美術學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/44dbyv>
- 金元浦（2015年11月1日）。〈文化產業成為重要經濟增長點〉，《人民日報》，第5版。
- 金元浦（2016年2月5日）。〈文創園區快速發展後迎來調整期〉，《中國出版傳媒商報》，014版。
- 侯昆利（2018）。〈品牌形象對台灣文創園區品牌忠誠的影響:品牌信任與品牌滿意的中介效果〉。南臺科技大學企業管理系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/44f735>
- 促參介紹（無日期）。取自財政部推動促參司網頁<https://ppp.mof.gov.tw/PPP.Website/AboutMe/Inf01.aspx>
- 姚政存（2015）。《文化創意園區體驗行銷之研究-以華山文化創意園區為例》。朝陽科技大學建築系建築及都市設計研究所碩士論文。
- 施國隆（2018）。〈推動工業遺產轉型為文化資產園區之策略與實證研究-以臺中文化創意產業園區為例〉。亞洲大學數位媒體設計學系博士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/8unzfy>
- 施慧君（2017）。〈文化觀光涉入、懷舊情感、滿意度及體驗之相關研究-以十鼓文創園區仁糖廠為例〉。國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/n9d7rv>

- 洪祺森 (2017)。〈文化創意產業園區營運模式與群聚策略之研究〉，《商業設計學報》，21：57-76。
- 胡馨文 (2015)。《觀光工廠文創化指標建構》。國立政治大學廣告學研究所碩士論文。
- 范周 (2017)。《2017 海峽兩岸文化創意產業研究報告》。北京：知識產權出版社。
- 范周 (2018)。《2018 中國文化產業年度報告》。北京：知識產權出版社。
- 范麗娟 (1994)。〈深度訪談簡介〉，《戶外遊憩研究》，7：25-35。
- 倪寧，王芳菲 (2013)。〈試論文化創意產業的概念及運營模式——基於世界成功文化創意產業園區運營經驗的考察〉，《南京理工大學學報（社會科學版）》，4：8-14。
- 徐中孟 (2012)。《世界文化創意產業園研究》。台北：秀威資訊。
- 袁園 (2018)。《文化創意產業園區的運營管理模式研究——以深圳、廣州為例》。實踐大學管理學院創意產業博士班博士論文。
- 高羽柔 (2017)。〈以尋路行為觀點探討臺中文化創意產業園區通用化戶外指標系統規劃設計之研究〉。國立臺中科技大學室內設計系碩士班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/7wcyh5>
- 高萱 (2017)。〈人員互動與環境互動知覺對顧客在文創園區的體驗價值、滿意度與重遊意願之研究〉。銘傳大學企業管理學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/835vv4>
- 張京成、張曉平、張彥軍。《中外文化產業發展報告》。北京：社會科學文獻出版社。
- 張書、侯月麗、張天龍 (2012)。〈文化創意產業園區服務評價指標體系研究〉，《大眾標準化》，8：50-53。
- 張乾峰 (2012)。〈文化創意產業園區的盈利模式〉，《新聞前哨》，1：23-25。
- 張貴珠 (2017)。〈馨禾國際企業有限公司之商業模式探討〉【摘要】。淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/fkgx8s>

- 曹慧萍 (2017)。〈汽車百貨產業的商業模式與未來發展〉【摘要】。國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班(IEMBA)碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/yw4m98>
- 梁發進、徐方霞 (1998)。〈臺北市政府獎勵民間投資市政建設之研究——以 BOT 為例〉，《市政建設專題研究報告》，274：11。
- 許雅芬 (2017)。〈中西複合式藥局經營之創新商業模式探索〉【摘要】。國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/x2muuz>
- 陳力豪 (2017)。〈文創園區遊客懷舊情感、體驗價值、地方依附與行為意圖關係之研究——以臺南藍晒圖文創園區為例〉。國立高雄餐旅大學觀光研究所碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/8puy39>
- 陳怡君 (2009)。《華山 1914·創意文化園區建置與發展研究》。台灣師範大學表演藝術研究所碩士論文。
- 傅廷暉 (2016)。〈文化創意體驗經濟發展——以花蓮文創園區為例〉，《國土及公共治理季刊》，4(2)：47-57。
- 彭千娟 (2017)。〈地方文化元素在文創園區適配性之研究——以 a-zone 花蓮文化創意產業園區為例〉。臺灣觀光學院觀光與餐旅管理研究所碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/399e72>
- 彭冠嘉 (2019)。〈遊客體驗行銷、滿意度與重遊意願關係之研究——以台南藍晒圖文創園區為例〉。南臺科技大學休閒事業管理系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/xrpe64>
- 彭雅慈 (2019)。〈大學經營文創園區創意氛圍形塑之研究——以臺南文化創意產業園區為例〉。南臺科技大學視覺傳達設計系碩士班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/84uyvq>
- 華山 1914 文化創意產業園區 (2018 年 6 月 5 日)。〈華山 2017 年報〉。取自 <https://www.huashan1914.com>

- 黃天蔚，劉容志（2016）。〈長江經濟帶文化創意產業園創新能力評價研究〉，《科研管理》，S1：483-484。
- 黃志剛（2017）。〈租車業商業模式之研究-以金門 K 公司為例〉【摘要】。國立金門大學企業管理學系碩士班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/3t9fxh>
- 黃香菱（2018）。〈臺灣文化創意產業園區導覽系統設計關鍵因素探究-以臺中文化創意產業園區為例〉。國立臺中教育大學數位內容科技學系碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/725722>
- 黃榮琿、陳振杰、蔡漢生、吳連賞（2012）。〈高雄市文創城市之指標建構與發展優勢〉，《環境與世界》，24&25：27-57。
- 黃偉德（2017）。〈吐司工寓之商業模式探討〉【摘要】。淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/f3zejy>
- 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」》。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
- 意娜（2016）。〈發展與保護:重塑文化政策——聯合國推動發展中國家文化創意產業發展之考辯〉，《山東大學學報（哲學社會科學版）》，6：74-81。
- 詹小秀，簡博秀（2013）。〈城市文化創意園區研究--以臺北華山 1914 文化創意園區為例〉，《上海城市規劃》，6:112-118。
- 詹雅婷（2017）。〈伴手禮之體驗行銷、品牌形象、顧客滿意度與再購意願之相關研究-以華山文創園區為例〉。國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/sas39n>
- 賈豐奇（2008）。《台灣地區文化創意產業商業模式研究》。上海師範大學人文與傳播學院碩士論文

- 劉大和 (2004)。〈文化創意產業之界定之探討〉，《臺北文化產業人力資源半年刊：文化 HR》，1：12-16。
- 劉大和 (2004)。〈文化創意園區的概念與發展——我們為什麼需要文化創意園區〉，《典藏藝術》，88-104。
- 劉昭怡 (2017)。〈工藝會館商業模式之研究：以知達工藝會館為例〉【摘要】。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/3ajb9s>
- 劉維公 (2003)。〈創意文化園區是強心劑？還是打錯針？〉，《典藏今藝術》，129：102-105。
- 劉維公 (2004)。〈Frost-Kumpf 藝術文化特區分類〉，載於《創意空間：開創城市新地理學》，臺北：典藏藝術家庭，92-94。
- 劉維公 (2005)。〈「創意城市與創意人才：臺北市文化經濟的發展基底」〉，台北市文化局國際論壇「創意城市」研討會。
- 潘佳琪 (2017)。《文化創意產業園區經營策略之研究——以華山 1914 文化創意產業園區為例》。國立臺北教育大學文化創意產業經營學系碩士論文。
- 蔡文苑 (2017)。〈土地整合規劃及再利用方式之探討-以擁恆文創園區為例〉【摘要】。國立臺灣海洋大學河海工程學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/8pb3jj>
- 鄭文駿 (2017)。《華山 1914 文化創意產業園區經營現況調查研究》。開南大學觀光與餐飲旅館學系碩士論文。
- 鄭竹修 (2011)。《以地方居民觀點探討文化創意產業園區對地方發展影響之研究——以台中文化創意產業園區為例》。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
- 鄭自隆 (2015)。《傳播研究與效果評估》。台北：五南。
- 鄭自隆 (2017)。《文創行銷與管理》。台北：五南。
- 黎桓愷 (2019)。〈人流群聚分析觀點下之都市開放空間構成 -以松山文創園區文化廣場為例〉。中國文化大學建築及都市設計學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/guxzym>

- 盧宜萱 (2018)。〈運動主題餐廳體驗行銷與體驗價值對顧客滿意度之影響-以洲際棒球文創園區附屬餐廳為例〉。國立臺灣體育運動大學運動事業管理學系碩士班碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」
<https://hdl.handle.net/11296/gacz69>
- 戴承良 (2013)。〈台灣文化創意產業發展分期與產業政策〉，《上海經濟》，6：66-69。
- 謝睿栢 (2017)。文創園區商業模式、服務品質與經營績效之研究：以臺北華山 1914 文化創意產業園區與臺中文化創意產業園區為例。國立臺中教育大學文化創意產業設計與營運學系事業經營管理碩士班碩士論文，台中市。
- 鍾憲瑞 (2012)。《商業模式：創新與管理》。台北：前程文化。
- 魏禎儀 (2017)。〈應用修正 IPA 探討文創園區關鍵遊憩服務品質-以華山 1914 文創園區為例〉。中華大學休閒遊憩規劃與管理學系碩士論文。取自「全國博碩士論文知識加值系統」<https://hdl.handle.net/11296/wjrw46>
- Bainbridge, W. S.(1989). Survey Research: A Computer-Assistant Introduction. Belmont, CA: Wadsworth.
- Christoph Zott, Raphael Amit and Lorenzo Massa(2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 1-24.
- David J. Teece. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* , 43, 172-194.
- Faherty, V., 1979,. Continuing Social Work Education: Results of a Delphi Survey. *Journal of Education for Social Work*, 15(1), 12-19.
- Montgomery, J. (2003). Cultural Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration. Part 1: Conceptualising Cultural Quarters. *Planning Practice and Research*. 18(4), 293-306.
- Montgomery, J. (2004). Cultural quarters as mechanisms for urban regeneration. Part 2: a review of four cultural quarters in the UK, Ireland and Australia. *Planning Practice and Research*, 19(1), 3-31.

- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005), Clarifying business models: Originals, present and future of the concept. *Communications of Association for Information Science(CAIS)*, 16, 1-25.
- Phillips. B.S. (1971). *Social Research: Strategy and Tactics*. (Second Edition). New York, NY: Macmillan.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. (2005). *The power of business models*. *Business Horizons*, 48, 199-207.

