國立政治大學科技管理研究所
碩士論文

創意平台之生存與跨越生活、生產的交界，以 CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體為例

Creative Platforms Lead the Society from Production to Life: the Studies on CAMPOBAG and the Bamboo Curtain Studio

指導教授：溫肇東 博士

研究生：楊尹琦 撰

中 華 民 國 一 〇 二 年 七 月

國立政治大學
National Chengchi University

謝誌

唯有走入田野，才能看見真相；而進入田野後，能看見的，遠不只有真相。從進入科管所起，即深深被教育著書中學、遊中學與做中學之三學精神，其不僅落實於所上日常學習中，在撰寫論文時更深切體會捲起袖口實作的重要性。實際進入田野，不僅是將實際狀況與理論互為應證、找出缺口，更能實際感受仕事人難以撼動之用心與堅持。論文能夠完成，首要感謝指導教授溫肇東老師於學生論文撰寫過程中百般耐心叮嚀與提醒，帶領學生進入現場，直接望向最真實的場所，實際感受從未接觸過之領域。於指導過程中，老師更時時教導學生許多創新之理論與實例，並點明學生思考盲點，引導學生持續思考。一直以來都讓老師操心了，非常感謝老師兩年來的悉心指導，能成為老師的學生真的很幸福，也期許未來自己能如同處於校園一般，持續學習不輟。

同時感謝我的父母親，包容女兒多了兩年的任性。總是無條件支持我，總是讓你們擔心，卻又不說出口。對爸媽除了感謝還是感謝，最愛你們！

最後謝謝科管所所有的同學與老師，以及 CAMPOBAG 與竹圍工作室所有曾經幫助過我的人。你們都是我寫論文的動力，也是論文順利完成的恩人。能夠來到這裡，遇見每一個相互珍惜的人，與大家一同學習，這樣的機緣，無價。

感謝大家！

國立政治大學
National Chengchi University

摘要

近年來工業社會勢微，風格社會舉旗而起，但對於如何打造「個人風格」，使個人、組織甚或社會都能彼此共生共存或共創，於此階段仍然還需要許多媒介串插其中，因此媒合各界資源與需求的創意平台於焉而生。 CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體兩創意平台跳脫早期創意平台之創意市集模式，融合創作與生活，與不同利害關係人建立網絡關係，使創意平台能順利運營，同時將創意產業中的資源與需求於不同利害關係人之間相互傳遞，形成創意循環。

本研究希望探討創意產業中不同定位之創意平台維繫平台生存之機制，與各自如何結合創意與生活以增加一般大眾對創意的敏感度，增加創意產業對社會的影響力。故本研究提出三點研究問題探討：一、創意平台之不同定位與其機制設計可能導出的結果為何？二、不同定位的創意平台對各利害關係人如創意工作者、民眾、社區與政府的影響。三、創意平台將創意與生活結合，並於平台內形成自發性正向創意循環的關鍵因素為何？

本研究以獲利世代一書所提出之商業模式圖作為解構兩創意平台的生存方式與策略，找出創意平台如何介入生活，媒合各利害關係人的資源與需求。本研究並結合「創意循環」理論，探討兩創意平台如何在平台內創造自發性創意循環，從中尋找創意平台型塑創意循環的關鍵因素與關鍵階段。

本研究所得之初步結論如下：一、依據平台的定位選擇與不同利害關係人的合作方式，各自能從群體與個人兩不同面向來加深大眾對創意產業的敏感度。二、創意平台可從經濟力量與改變社會環境的力量二個層面對社會產生影響力。三、「網路與組合架構」以及「再次催生構想的能力」兩項條件為形成創意循環的關鍵階段。

關鍵字：創意平台、CAMPOBAG、竹圍創藝社會企業體

國立政治大學
National Chengchi University

Abstract

With the declining of the industrial society, the style society is ascending to replace the past trend. When few people have any clue to catch up with the trend, here come the creative platforms that collect and deliver all the resources to the stakeholders, making the creative industry easier for anyone to join. CAMPOBAG and the Bamboo Curtain Studio are the two creative platforms that bring the artistic creation to our daily lives. By establishing the network with all the stakeholders, the two creative platforms survive in the industry and build up the cycle of creativity.

The thesis discusses how creative platforms raise the public attention to creativity, and how they empower the influence of creative industry on society with the combination of the creativity and lives. The thesis uses the Business Model theory in Business Model Generation, and the Cycle of Urban Creativity theory in Creative City to discuss the topic. The main discussing questions are as following: 1. What are the achievements the creative platforms of different objectives have lead to? 2. What are the influences on the stakeholders the creative platforms of different objectives have? 3. What are the key factors and stages for the creative plaforms to build up the creative cycle?

The conclusions list as below: 1. Creative platforms of different objectives would raise the public attention from two different routes, focusing on the individual and on the group, to embed the creativity into people's lives. 2. Creative platforms can put the influence on society by their economic achievement or by the improvement of envirionment. 3. The key stages of building up the cycle of creativity are the "Networking" and "Revise and Redeveloping the new ideas."

Key words: creative platforms, CAMPOBAG, the Bamboo Curtain Studio

National Chengchi University

國立政治大學
National Chengchi University

目錄

摘要 IV

Abstract VI

目錄 VIII

圖目錄 XII

表目錄 XIV

第一章　緒論 1

第一節　研究背景與動機 1

壹、　研究動機 1

貳、　研究背景 2

第二節　研究問題與目的 3

第三節　研究流程 4

第二章　文獻探討 7

第一節　創意產業 7

第二節　創意平台 8

壹、　創意平台的基礎 10

參、　城市創意循環 13

第三節　獲利世代—商業模式 15

壹、　獲利世代緣起與商業模式構成要素 15

肆、　商業模式類型 19

第四節　本章小結 26

國立政治大學 National Chengchi University

第三章　研究設計 28
第一節　研究方法 28
壹、　研究方法 28
貳、　研究對象 29
第二節　研究設計 31
壹、　研究架構 31
貳、　資料搜集 34
第三節　研究限制 36
壹、　個案資料 36
貳、　理論選取 37
第四章　研究個案 38
第一節　CAMPOBAG 38
壹、　CAMPOBAG 前身：從 CAMPO 走來 38
貳、　停擺後再啟—CAMPOBAG 確立定位與理念 41
參、　空間的建立—穩定的開始 43
肆、　CAMPOBAG 活動 48
伍、　小結：生存與生活 57
第二節　竹圍創藝社會企業體 59
壹、　竹圍創藝社會企業體 59
貳、　初衷：生活與生存 62
參、　竹圍工作室空間規劃 69
肆、　竹圍創藝社會企業體活動 71
伍、　小結：竹圍創藝社會企業體之網絡關係 80

第五章　個案資料分析 83
第一節　CAMPOBAG 83
壹、　商業模式圖解析 83
貳、　創意循環 99
第二節　竹圍創藝社會企業體 109
壹、　商業模式圖解析 110
貳、　創意循環 122
第三節　個案比較 130
壹、　平台 130
貳、　對利害關係人的影響 137
參、　創意循環運行 139
第六章　結論與建議 141
第一節　研究發現 141
壹、　創意平台之不同定位與其機制設計可能導出的結果為何? 141
貳、　不同定位的創意平台對各利害關係人如創意工作者、民眾、社區、政府的影響 145
參、　創意平台將創意與生活結合，並形成自發性正向創意循環的關鍵因素為何？ 152
第二節　研究結論 153
第三節　後續研究建議 157
壹、　實務建議 157
貳、　研究建議 157
參考文獻 159

壹、　英文文獻 159

貳、　中文文獻 160

國立政治大學
National Chengchi University

圖目錄

圖 1：研究流程圖 5
圖 2：文化創意產業同心圓 7
圖 3：城市創意循環圖 13
圖 4：獲利世代商業模式圖 16
圖 5：三種分拆商業模式樣式 21
圖 6：傳統商業模式之價值主張與目標客層 22
圖 7：長尾樣式商業模式 22
圖 8：多邊平台樣式商業模式 23
圖 9：免費增值樣式商業模式 24
圖 10：餌與鉤樣式商業模式 24
圖 11：開放式樣式商業模式—由外向內 25
圖 12：開放式樣式商業模式—由內向外 26
圖 13：CAMPO 與 CAMPOBAG 變革 42
圖 14：竹圍創藝社會企業體發展概要 61
圖 15：竹圍創藝社會企業體組織介紹 69
圖 16：CAMPOBAG 商業模式圖 83
圖 17：CAMPOBAG 商業模式運作圖示 93
圖 18：CAMPOBAG 之創意循環與關鍵要素 106
圖 19：CAMPOBAG 創意循環與風土文化 108
圖 20：竹圍創藝社會企業體商業模式圖 110
圖 21：竹圍創藝社會企業體運作圖示 118

國立政治大學 National Chengchi University

圖 22：竹圍創藝社會企業體之創意循環與關鍵要素 127

圖 23：竹圍創藝社會企業體創意循環與風土文化 129

國立政治大學
National Chengchi University

表目錄

表 1：定價機制說明 18

表 2：商業模式樣式一覽表 20

表 3：研究架構 32

表 4：資料其他管道取得說明 36

表 5：CAMPOBAG 創作分享圈活動說明 49

表 6：CAMPOBAG 創作課程活動說明 53

表 7：CAMPOBAG 擺攤人生活動說明 55

表 8：竹圍創藝社會企業體營收來源 64

表 9：竹圍創藝社會企業體活動 71

表 10：竹圍創藝社會企業體藝術行動與活動目的 73

表 11：竹圍創藝社會企業體與各方合作關係 82

表 12：CAMPOBAG 通路合作關係 87

表 13：CAMPOBAG 提高催生構想的能力分析 101

表 14：CAMPOBAG 構想實現分析 102

表 15：CAMPOBAG 建立網路與流通分析 104

表 16：CAMPOBAG 落實平台分析 105

表 17：CAMPOBAG 建立市場與客群分析 106

表 18：竹圍創藝社會企業體提高催生構想的能力分析 123

表 19：竹圍創藝社會企業體實現構想的能力分析 124

表 20：竹圍創藝社會企業體建立網路與流通的能力分析 125

表 21：竹圍創藝社會企業體落實平台的能力分析 126

表 22：竹圍創藝社會企業體建立市場與客群的能力分析 126

表 23：個案比較分析—平台 131

表 24：個案比較分析—各利害關係人影響 138

表 25：個案比較分析—創意循環關鍵因素 140

國立政治大學
National Chengchi University

第一章　緒論

第一節　研究背景與動機

壹、研究動機

一直以來創意產業對一般大眾似乎都濛著一層難以揭開的薄霧，我們的童年在國英數理的文字、數字與化學式之間一再流連；我們的父母對於提畫筆、雕金工、穿舞鞋等許多為這個世界創造色彩與想像力的職業缺乏信心；我們的教育體制讓我們為了未來的溫飽，而甘心擠向不比創意產業入口更寬的其他窄門；我們缺乏對這世界許多美好的體驗與嘗試，在有限的生活領域當中，兀自決定了跟隨自以為是這個社會的大勢。然而未來世界的方向並不在我們早就已經瞭解的社會，我們現在所享受的美好來自前人慷慨的贈與，未來的風光卻落在我們未曾抵達的地方。而創意，讓我們發現從所未見。

創意之所以美好，在於他對每個人產生的價值不同，每個人卻都能從中找到屬於自己的一席之地。雖然不一定是以最直接與最有效率的形式達到目標，卻能從周邊路徑找到創造更多價值的方法。因為沒有標準答案，因此更謹慎地瞭解與確認自己的能力與目標，更大膽地用創意與實做去嘗試所有可能性，一如唐吉訶德精神：Know thyself, and what thy may be.

創意產業為這個社會創造許多多樣性與可能性，然而創意產業中有許多個體創意工作者，夢想很大，資源很少。如同唐吉訶德需要一位務實的桑丘陪伴，創意工作者也需要創意平台的存在，連接眾多資源的節點，為創意工作者以及創意產業找尋出路以及持續維繫下去的力量。

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體為兩定位不同之創意平台，同樣將創意與生活結合（但結合方式不同），維繫創意工作者生存的同時，也讓創意與創

作的概念在社會上發酵，擴大創意產業的市場與提高其影響力。本研究希望以個案研究之方式，探討兩不同定位之創意平台分別為創意產業帶來的不同影響，並進而瞭解其如何創造與維繫自發性創意循環。

貳、研究背景

一、 工業社會勢微，風格社會舉旗而起

當製造業的規模經濟達到頂峰，廠商將大量商品釋出市場之餘，消費者對於服務品質的要求也漸趨高漲，廠商進而經營消費者之於商品或品牌的歸屬感。商品客製化不僅顯現於硬體層面，廠商更以情感作為客製化表現之一，藉以提高商品價值與價格。社會對於生活中的食衣住行育樂需求從被動受廠商控制，提升至主動接觸設計，生活從從眾行為轉型至個人風格的交會與共存(Wang, 2008)。近年來工業社會瓦解，逐漸進入風格社會。社會結構已然不若過往工業時代的製造導向，人民開始打造自己的風格，但如何打造「個人風格」，使個人、組織甚或社會都能夠彼此共生共存或共創，於此階段仍需許多媒介串插其中。

二、 生產、生活、生態

近來品牌大廠除了以技術為底，更以「人」為出發點重新設計產品、流程等，企圖將事業與產業推向第三級服務甚或第四級的體驗經濟，深化與消費者以及不同利害關係人的連結，創造出緊密配合的產業生態鏈，在不同環節與消費者持續接觸與溝通，讓產品跳脫過往僅有的功能性價值，增加消費者於情感與知識性的依賴。尤其近年對於生產、生活、生態之三生的融合聲浪漸起，一個產業的升級仰仗產業內的競合、企業的營運模式與管理，也絕不能夠與生活邏輯以及環境配適脫鉤，因而創意與生活的結合於焉而生。

三、 創意平台出現

然而開發中國家如臺灣以代工起家，技術領先的優勢保證了幾十年來的溫飽，自然奉為圭臬，習慣沈浸工業思維中，然受惠於技術導向產業模式的人多限於如股東、企業主、員工、顧客等直接利害關係人，其他關係人如同夾縫求生。尤其能為產品加值的文化、設計與創意產業，其資源更為稀少與不受重視。設計者與

消費者對於彼此的資訊不充分了解，只有在交易時兩者才有交流。為了讓資源匱乏的創意工作者有更多的發展空間，翻轉創意產業的困乏現象，並利用設計與創意對社會產生更多價值，開始出現許多媒合創作與消費端之創意平台。

起初臺灣常見之創意平台多為創意市集形式，產生的效益也侷限於創作者與消費者的交易一瞬間。事實上從產品的生產流程而言，自創意、創作、生產、消費乃至售後服務都可能產生激盪與交流。從三生的社會趨勢而言，創意平台更可利用不同機制與流程的設計，進而對不同利害關係人甚或是文化或自然生態產生軟性影響力，使平台之名更實至名歸，透過中介者使個人知識技能或是文化得以為產品加值，讓知識、文化與設計力更直接影響更多不同的利害關係人，環環相扣而再生，促成創意循環。

四、 小結

創意產業的興起不僅來自於工業社會必須轉型至知識經濟與創意經濟社會，更是因為人民對於工作與生活的標準提高而衍伸的需求。創意提高產品軟性價值，同時加入生活的理念，讓不同參與者皆能夠以「生活」為出發點，彼此共生共榮。

本研究希望跳脫創意市集的形式，以竹圍創藝社會企業體以及 CAMPOBAG 兩創意平台作為研究對象，了解不同定位的創意平台其初衷與機制的建立，如何影響創意生產者、消費者或周邊社區與生態，進而改善創意產業現狀，消弭一般民眾與創意產業之間的鴻溝，催化創意循環。

第二節 研究問題與目的

本研究以獲利世代所提出之商業模式為基底分析架構，同時融合 Charles Landry 的創意循環來檢驗兩個平台，並配合次級資料搜集與訪談，以觀察不同定位之創意平台之機制設計是否承襲其平台的初衷，對不同利害關係人產生的影響，以及最後如何回饋至創意產業，幫助創意產業持續性成長。主要研究問題為：

一、 創意平台之不同定位與其機制設計可能導出的結果為何？

找出不同定位的創意平台在不同的活動設計中，如何拉入創意工作者、民眾、社區與政府等不同利害關係人，使各利害關係人能透過平台而取得所需資源。而不同定位的創意平台在拉入利害關係人之後，各自能對創意產業產生什麼影響以及是否能產生綜效。

二、 不同定位的創意平台對各利害關係人如創意工作者、民眾、社區與政府的影響。

當創意平台將利害關係人拉入成為自己的網絡資源之後，根據不同定位，其對於各利害關係人帶來的價值也不盡相同。本研究主要由創意平台的活動執行細節以及訪談利害關係人中探討，對利害關係人的影響是滿足原本的生活需求，或是為利害關係人帶入新的衝擊？能否使各利害關係人更加關注創意產業？

三、 創意平台將創意與生活結合，並於平台內形成自發性正向創意循環的關鍵因素為何？

本研究所探討的兩創意平台皆意圖將創意與生活結合，或擴大創意產業的生產與消費端，或增加地區關注創意產業的敏感度。然而結合各方利害關係人的資源及價值，距離讓創意在社會上發酵，並使價值不斷回流與再生，事實上還有一段落差。本研究希望結合 Landry 的創意循環概念以及兩創意平台的運作模式，找出兩創意平台促使平台內創意不斷再生與流通的關鍵因素與關鍵階段為何，做為創意產業未來發展之參考。

第三節 研究流程

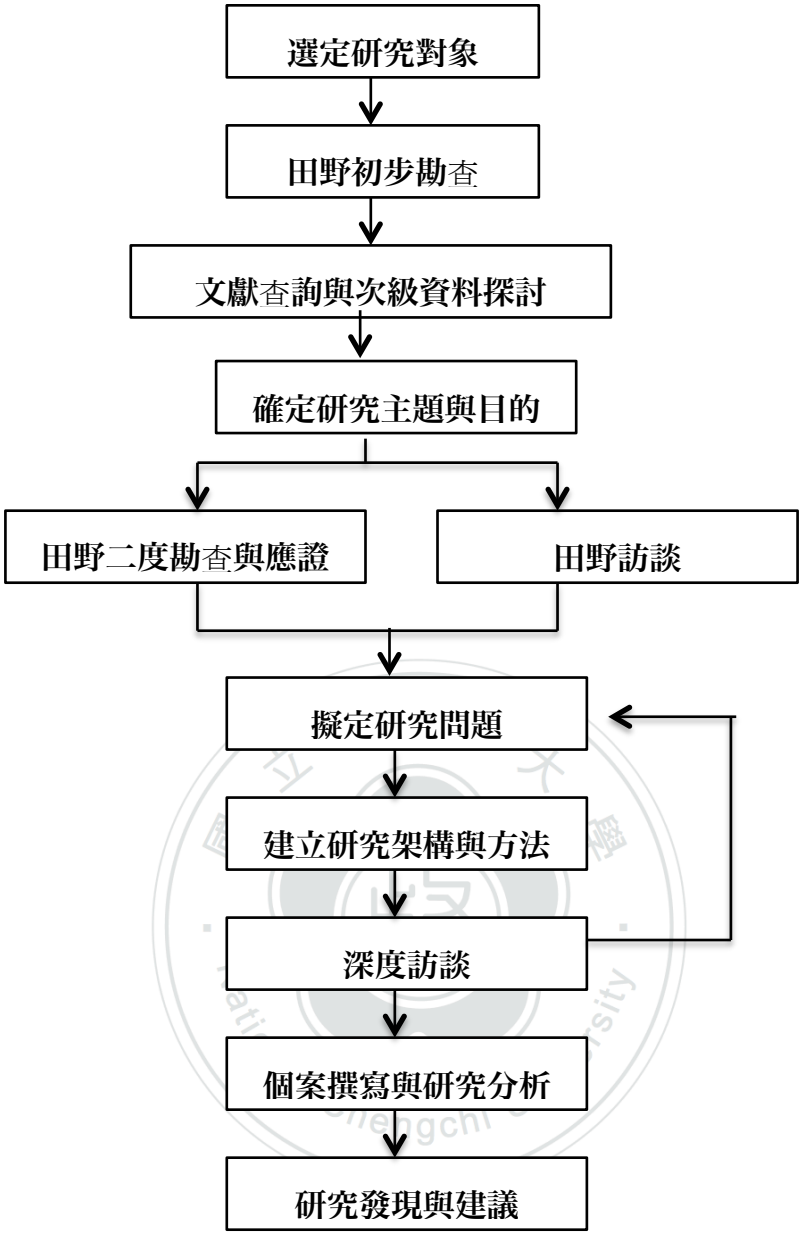


圖 1：研究流程圖

資料來源：本研究整理

本研究首先選定具備將創意與生活結合特色之兩不同定位之創意平台作為作為研究對象，選擇原因將於第三章詳述。接而進行初步空間查探，由田野過程中初步驗證是否與本研究之研究目標相符。接著進行文獻查詢與次級資料搜尋，深入瞭解兩創意平台的歷史軌跡與過去活動，從不同的報導中驗證兩創意平台的定位。此外也能將理論的運用與兩創意平台的現況互為比較，找出理論與實務之間可再探討之缺口，由此確定研究的主題與目的，再進行初步田野訪談以及二度

田野勘查與應證。從活動的參與以及與相關利害關係人的訪談中，觀察與確認創意平台實務上執行的細節與成果。於此為理論與實務的現況比較過後，找出研究問題，並擬定研究架構與方法。再根據研究問題進行一次深度訪談，並重新修正研究問題，與整理資料後，撰寫個案研究與分析，找出研究發現。本研究希望透過實際走訪田野，加上文獻資料的理論應證，找出目前結合創意與生活之創意平台的生存之道，以及未來可再發展之處。

國立政治大學
National Chengchi University

第二章　文獻探討

本章分為三節，第一節首先介紹創意平台打造創意氛圍(creative milieu)所需要之要素，主要介紹傳通媒體(Comedia)執行長 Charles Landry 於 2008 年出版之「創意城市」一書中所提出之創意城市、創意氛圍以及城市創意循環等要素作為前導概念說明，並以城市創意循環作為後續探討創意平台是否能營造創意氛圍之衡量模型。第二節介紹 Alexander Osterwaldder & Yves Pigneur 的「獲利世代」作為本研究所使用之商業模式架構的前導說明。第三節則為本章作結，說明後續如何以城市創意循環以及獲利世代商業模式解析創意平台打造創意氛圍。

第一節　創意產業

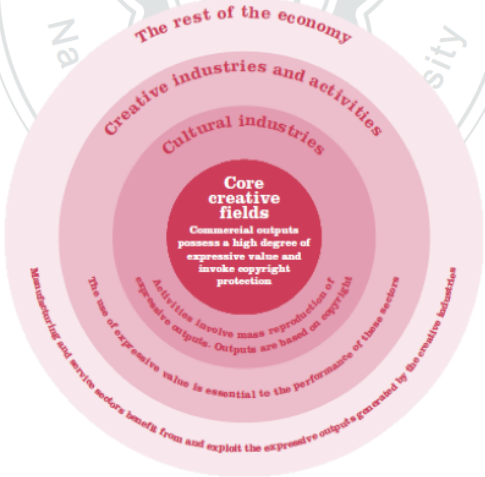


圖 2：文化創意產業同心圓

資料來源：The Work Foundation, 2007

英國專門研究經濟發展之工作基金會(Work Foundation)整理各方針對創意產業定義後，提出一創意產業同心圓，由內至外分為創意核心、文化產業、創

意產業以及其他享受文化與創意的產業部門。在創意核心中，所有俱有高度意義價值，並有機會取得著作權者，皆屬此領域。第二層之文化產業意指，所有具有著作權且具大量生產或複製特性的產物。第三層創意產業則兼具功能性與表達性的價值的創意表現。第四層則為其他具備文化與商業價值的活動。於此同心圓中，經濟價值將由內而外增加（The Work Foundation, 2007）。故我們可將具有表達能力的「創意」視為第一層之創意場域，能夠將同樣同樣表達型式的「創作」活動則為第二圓，而當創作活動或是創意能夠在狹義的設計產業外出現實時，便能實現創意產業的能量與經濟力。

第二節　創意平台

創意平台的形式大可展及一個城市、一個國家，小可縮至一個實體、一個市集，亦或是一塊虛擬空間。過去談及創意平台，容易直接聯想到假日人潮洶湧的創意市集，而近年來創意平台的概念逐漸改變，由消費市集的買賣概念逐漸昇華，向創意的生產端邁進，開始注重培育源源不絕的創意與創新，並促使不同利害關係人共同於平台上互動，實踐創意平台作為創意交流的概念。此時創意平台不只是為創意工作者舉辦買賣活動，而是為創意工作者或是整體社會尋找更多的機會，使創意能創造更大的影響力。

然而創意平台的定義目前說法紛紜，根據Christian Byrge Sørensen and Søren Hansen認為：「創意平台(Creative Platform)是在一系列創意激盪的過程後，而衍伸出無止盡的知識應用（Byrge and Hansen，2010）。在創意激發的過程中，參與者可從中獲得屬於他們自己的技能，自此不需再受學術、社會或是文化等各層面的限制，而能夠得心應手發揮這些屬於自己的能力。創意激發過程當中，若產生突發式創新，則更能加強每一位參與者的自信與驕傲。…創意平台激發創意過程中，基本要素即為「構想」(idea)。構想為知識所萃取出的產

物，而激發創新的過程則將構想不斷的交疊與加乘，直至產生產品、專案、流程、行動等解決方案。」而要協助參與者促進創意，Sørensen與Hansen提出創意平台的四大支柱：水平思考（知識）、不輕易論斷他人（自信）、任務導向（動機）以及平行思考（專注）。

而Rick Tirrell於The Wisdom of Resilience Builders一書中提出創意平台另一定義：創意平台為一企業用以開發新產品或尖端科技的能力（Tirrell, 2009）。具兩組成要素：一為必須能夠彈性應用其能力與知識；二為能夠開發產品或服務。創意平台的宗旨在於必須創造新事物，無論是漸進式或突發式創新皆可，因而其運用各項知識與能力的技巧為第一要件。

目前雖然創意平台的定義仍不一，但其共通點皆為能夠應用知識，使知識的產物能夠不斷加乘而產生新的技能或產品服務，而各樣人事物皆能夠於此有不同的發揮空間，並相互交流。

另一個與創意平台相似的概念為「創意聚落」（Creative Clusters）。聯合國教科文組織(UNESCO)對於創意聚落有此一定義（(In)visible cities, 2010）：「創意聚落集中在某一地域範圍內。於此聚集了共同投入與分享之各方資源，以相互刺激不同的活動與創意，而達到規模經濟」亦即為，在創意聚落上，資源集中而共享，人們於此相遇、相交，互為合作夥伴，甚而有經濟上的效益存在。創意平台與其最大的相異點在於是否能夠達到知識的加乘，除了滿足自己的需求之外，還能夠創造更新穎的產品、服務甚或產生知識的外部性，使知識的應用能夠無限擴張。

本文選用 Landry 之創意城市一書作為創意平台參考文獻，主因見創意城市其目標達成的學習性環境之概念，一方面實與創意平台希冀知識相互交流與加乘的特性不謀而合，另一方面同時也包含了創意聚落所提及之資源共享的概念。由於目前創意平台未必皆限於一企業組織內，具有創意聚落的特性之創意城市，相

較於 Byrge and Hansen 之創意平台定義，更能詳細表述現有創意平台的特色的特色，闡述如下：

傳通為歐洲最具權威的文化創意規劃諮詢機構，而 Landry 為其執行長。此機構積極尋求激發民眾的想像力與新思維，進而促進城市的創意潛能(Landry, 2011)。2008 年 Landry 所著之創意城市一書以城市為創意平台的載體，闡述創意平台如何利用平台內的資源與適當組合，擴大創意平台對於社會的影響力。Landry 所提出的創意城市概念，目的在於將城市發展成為一個學習型的環境。原因在於倘若要打造一個以創意為軸心，能夠自我學習省思而不斷前進的環境，創意與創新為此環境中最重要的因素，才能夠因應環境中不斷出現的障礙與困難，也才能夠從中省思與再創。因此創意的匯集、生產與交流處正是學習型環境的主軸，甚或創意與創新的文化必須鑲嵌於此地，才能維持地方的創意與創新。而今全球各城市正逢過去十五年空前戲劇性的轉變，歐美國家不斷自問如何創造城市的再巔峰，而未開發國家早以摩拳擦掌迫不及待轉型為大城市，城市已然成為一個渴求創新與創意的場所，因而 Landry 選擇以城市作為創意與創新場所闡述的目標，而此書事實上更可視為以邁向學習型環境為目標的創意平台概念，其促進知識持續精進與應用的目標與創意平台相同，故作為本研究之創意平台文獻探討基礎。

壹、創意平台的基礎

一、 創意平台的先決條件

在 Landry（2011）創意城市一書中，作者提出創意城市須先具備之先決條件，可視為以建立資源共享、技能開發、相互交流與知識加乘等創意平台特色所需條件，如下：1. 個人特質；2. 意志力與領導力；3. 人力的多元性與各種人才的發展管道；4. 組織文化；5. 地方認同感；6. 城市空間與設施；7. 網路與組合架構。本研究簡單由三個層面檢視以上之條件：個人的特質、群體的凝聚以及社會包容。

個人特質以及意志力與領導力即屬於創意平台所不能缺乏的個人層面關鍵要素。創意人才的「個人特質」必須機智、開放、彈性思考、願意冒明智風險、重新思考問題，以及樂於自我反省。城市當中需要不同的角色以不同形式存在，如企業、俱樂部、新投資企業聯盟等，將原有的創意加以利用，創意才能在許多面向產生綜效或影響力，所產生的經濟價也能提升。不同特質的創意人才毋須擁有純創意或設計學習背景，而可能存在於不同的產業當中，加以運用現有的創意。再者在發展創意城市的過程當中，時常需要以創意思維來改變既有現狀，也勢必面對許多困境與障礙，此時第二項平台條件之「勇於變革的意志力以及能夠協調人事時地物各種狀況的領導協調能力」更是不可或缺。

創意城市除了需要擁有具有不同獨特性之個人所具備的特質與領導力，也必須創造群體創意文化，凝聚群體對於創造力的意識。群體的創意文化需要外來者持續加入不同視野，同時群體中發展自發學習態度，創意才能夠有新的激盪機會，也才不容易中斷。群體多元性包含「人力的多元性與各種人才的發展管道」以及「組織文化」。人力多元性也包含外來刺激的族群的多元性，來自不同國家、文化與產業的多元族群與外來人口能夠為地方注入新鮮感，但仍然需要本地國家、文化、產業中的圈內人提供深厚的知識。族群融合之後，創意與創新才有交會與加值的機會。擁有族群多元性之後，將學習變成組織內的日常生活經驗，才能維持向前邁進的動力，學習也才能持續。於此，Landry（2011）提出以下幾項打造學習性組織的要點：

1. 讓個人繼續培養技術與能力；
2. 讓組織和機構認清如何利用員工的潛能，並在歷經這徹底變革期時，得以彈性、富創意地因應機會與困境；
3. 讓城市面對新需求時，能敏捷的行動，並有彈性調適；
4. 讓社群瞭解各社區間的多元性與差異性可能成為豐富潛力的泉源。

在建立個人特質、群體多元性與自發學習性的同時，整體社會對於創意思維

的包容，是創意城市是否能夠建立的關鍵層面之一。社會的包容性在於地方本身是否對自己的文化有「地方認同感」，是否有「足夠的資源與網絡」支援創意人才的發展與互動。首先對地方的認同感使民眾對於文化產生獨特性，創造自我差異化的效果。為避免獨特性延伸成為自滿與驕傲，而產生排外與封閉的反效果，城市能藉由提供開放的空間、設施以及相互聯絡的網路以互通不同族群之有無。無論是實體或虛擬的公共空間、集會場所、公共或文化設施，都是提供一個公平的創意資源，又以其開放使用的特性，而能吸引具有不同特質的個人與團體進入激盪與交流。加上網絡的建立，無論為地域型態的國內外網絡，或是組織型態的企業間、產業間、公私部門網絡，都能形成多方互動，增加反射性學習與創新的能力。

綜合以上七點先決要件，可於個人、群體以及社會層面上分別檢視創意平台是否具備相應的參與者與機制設計，並協助觀察創意平台是否能夠邁向創造具有自發的學習性環境。

二、、創意氛圍

Landry（2011）在創意城市書中提及「創意氛圍」（creative milieu）的概念：「它涵蓋了必要的先決條件，足以激發源源不絕的創意點子與發明的一切『軟』『硬』體設施……也是一個能讓不同類型的人能面對面互動，激發新創意，繼而使經濟成功的地方。(頁 210)」亦即為，城市擁有創意城市的先決條件之後，還需要一個空間以連結所有利害關係人，包括公部門、私部門、第三領域，合作夥伴或是周邊的居民等，形成一個多元化的網絡，促使不同領域的人相互溝通與接觸，以激發更多嶄新的創意。更重要的是，唯有社會風氣也認同共享創意文化的價值觀，互動模式才有可能在各個利害關係人間啓動，所有創新的行動也才能深入社會的不同層面，深化創意氛圍。

若以創意城市作為一平台的概念，可發現創意平台的興建必須具備由小而大的要素，如個人特質、領導人的能力、社會的多元性等。然而平台若僅提供基本

要素仍不足以支撐整個空間、產業或社會成為一個自發性的學習型環境，因而 Landry（2011）提出之創意氛圍概念更加入社會層面各個利害關係人（如公、私、第三部門與各種合作夥伴）的交流，以及社會風氣的認同，使各要素能夠得以互動成為一具互通性的網絡，並強調與外部環境的融合，促使各方於互動中相互刺激形成自發性的學習型環境。

參、 城市創意循環

如果說創意平台是一個具備各項資源（各項人才、發展管道、創意文化、網路流通等）的地方，則創意循環為將各項資源充分運用的過程。Landry（2011）於創意城市一書中進而提出「城市創意循環」，以五階段的方案目標形成一個周而復始的創意再生，使創意開發的源頭與創意推廣的結果能接合與正向回饋。各創意平台本身的先決條件將與其駐點周邊的創意氛圍相互配適，完成五階段的創意循環。城市創意循環本身也是一種評估機制，藉由概括性縱覽五個階段，找出平台目前較為虛弱的環節，並予以介入，為 Landry 提出此循環的初衷。事實上五個階段本身並無嚴格的時間順序，每個階段可同時共存，也都應同時達到平衡。五階段方案簡述如下：

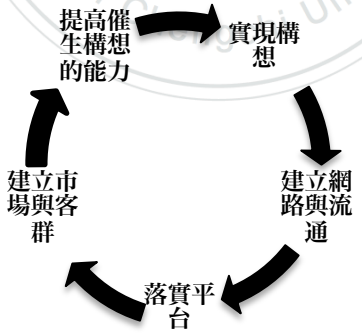


圖 3：城市創意循環圖

資料來源：Landry，2011

一、第一階段：催生構想與方案

創意城市可先衡量城市中能促進各領域關係人互動的環境，無論是正面的環境或是城市週遭負面的雜音，都是能夠改善與應用的空間。於此建立正式與非

正式的溝通管道，協助擁有創意潛能的人得以應用其能力，或使創意跳脫原有領域，發展新的跑道。此各種溝通管道以及協助具創意潛能者轉移跑道的方案，即為此階段的目標。

二、第二階段：實現構想

當創意逐漸成型，下一步即為具體化實現的能力，亦即為使其有得以生產的機會。當創意具現化，協助創意工作者媒合所需資源，是此階段最重要的任務。此時所需資源包括資金來源、產品發展顧問諮詢、與企業合作經紀等協助創意從虛擬變成實體產品的資源。

三、第三階段：為構想與方案建立網路，增加流通與行銷

創意化為實體產品後，產品需要大量流通的管道以增加曝光機會。創意城市需要舉辦活動或尋找管道，接觸產品生產與流通之關鍵角色，如行銷者、經理人、仲介、批發商、組裝商等。此階段目的不僅是讓產品曝光，更是讓其他利害關係人也能夠加入創意環境。

四、第四階段：落實平台

Landry 認為媒合創意工作者以及執行專案的創意平台必須要有一個據點，提供創意工作者作為實驗場所，也讓平台本身能夠作為構想、生產、展示以及銷售的所在。此據點不一定要正式，但必須同時符合工作以及生活空間，打破社會對於工作與生活空間分隔的迷思。如此創意才能夠真正深植於生活以及工作的思考習慣中。

五、第五階段：建立市場與客群

最後一階段則為成果發表。當創意有了實現的機會，並順利透過網絡深入各個領域，加上平台以培育以及媒合的角色協助創意工作者，那麼成果的發表即為推廣修正創意方案以及重新自省的時候。透過聆聽市場上的聲音來逐漸修正與建立市場上與客群，並檢視外面的聲音與平台或是創意工作者欲傳遞的概念是否相符，討論出未來修正方向，成為再次催生構想的來源。

城市創意循環所提出的是一個創意從發想到落實，以及接觸市場互動之後重新發想的永續循環。Landry 於創意城市一書中提出創意城市發展評量表，用以輔助創意循環之評估，然由於評量點則以城市規模為主，不甚適用本研究之創意平台，故不取之。但平台在發展過程當中，仍可藉由此創意循環來檢視目前自己所處的位置，以及目前應該提供的價值，並從而調整活動舉辦，以因應當下目標與未來目標。

第三節　獲利世代—商業模式

創意平台營造創意氛圍，並促使創意工作者能取得資源。然而平台本身卻也必須不斷檢測自身的營運是否可行，並不斷回頭檢視所關注的終極價值。而觀覽平台的商業模式正是清楚看見其價值主張、活動舉辦、合作關係、成本與損益，以及觀察如何運用各方資源使平台的資源與效益平衡的方法。本研究採用 Alexander Osterwalder 與 Yves Pigneur 所著之商業模式研擬書「獲利世代」，作為後續分析之工具。

壹、獲利世代緣起與商業模式構成要素

所謂的商業模式，獲利世代中提出如下定義：「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法(Osterwalder & Pigneur, 2013)。」過去的商業模式研擬計畫，時常著重了解環境、競爭者等內外部分析資訊，在計劃書所列出的機會與限制當中，發展商業模式計劃書，計劃者較難跳脫出如此架構，發展出自己的商業模式。然而近年來商業模式的創新不斷出現挑戰現有產業，從蘋果電腦進入軟體商店與線上音樂，到 Skype 挑戰電信業的線上通話收費模式，在追求獲利的時代，商業模式必須創新才能夠開創新局。因而 Osterwalder 與 Pigneur（2013)提出一個描述商業模式的架構，由九個構成要素組成，並視覺性呈現商業模式圖（如下圖 4)，能讓公司的價值主張、企業四大領域（顧客、產品、基礎設施、財務）以及外部環境（競爭者與其他利害關係人、市場議題、

資本市場、原物料資源、政策法規、技術、經濟趨勢等）清楚呈現，協助組織者明瞭企業擁有的資源與網絡，面對外在環境變化時，更容易隨時調整資源配適與公司營運方向，創造出屬於自己的策略性商業模式。所謂的獲利世代(Business Generation)其實是創造屬於自己的商業模式工具書。當商業模式圖能夠以幾點要素作為溝通時共同語言，並清楚呈現企業此時所面臨的狀態，則組織內則更容易溝通，並以更開放性的心態思考組織可運用的策略。獲利世代九個組成要素如下圖：

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴</td><td>KA
關鍵活動</td><td rowspan="2">VP
價值主張</td><td>CR
顧客關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源</td><td>CH
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構</td><td colspan="2">R$
收益流</td></tr>
</table>

圖 4：獲利世代商業模式圖

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

一、目標客層（Customer Segments，CS）

目標客層為組織所要服務的個人或群體，此客層的獲利性必須與其他群體區隔出來，才能根據群體的需求研擬組織的價值主張或牽引通路、合作夥伴與舉辦活動，同時此客層需願意為產品的不同面向付出代價。目標客層有許多型態，如大眾化、利基、區隔化、多元化或是多邊市場等。

二、價值主張（Value Propositions，VP）

價值主張指的是組織提供給顧客的終極價值。確定目標客層之後，了解目標客層目前所面臨的問題，隱藏的需求，進而提供產品或服務，傳遞顧客所需的價值，滿足顧客需要，即為組織的價值主張。價值的來源可能來自產品或服務的新穎性、效能、客製化、設計、品牌地位、價格、降低顧客的成本與風險、便利性等等。

三、通路（Channels，CH）

通路是客戶取得組織價值主張的各種管道，也是間接與組織接觸的介面。客戶在透過通路取得組織的產品或服務的時候，通路本身的質與量同時也成為客戶評估組織的方法。客戶與通路接觸時，會經由通路來認知組織的形象、評估組織的價值主張、購買產品與服務、接收通路所傳遞過來的組織訊息以及接受通路所提供的售後服務等五種接觸經驗。因此通路的擇選或整合也會影響組織本身的形象與價值傳遞過程。

四、顧客關係（Customer Relationship，CR）

顧客關係可分為三種目的：創造顧客、維繫顧客以及提高營業額。根據顧客的類型或是價值主張不同，組織可與其目標客層建立許多不同的顧客關係，如一般性質的個人協助、升級版具有專人一對一的專屬個人協助、由組織提供資源，顧客自行解決的自助式顧客關係、將顧客關係系統化與科技化的自動化服務、利用社群力量相互交換資訊與互助的社群網絡，或是與顧客共創價值的顧客關係。藉由顧客關係獲得顧客，或在產品與服務之外，持續營造顧客的產品經驗。

五、收益流（Revenue Streams，R$）

經營顧客關係與通路，都是為了將組織的價值主張傳遞至顧客端，而希望從顧客端獲取的，便是組織的收益流，亦即為金流。組織主要可藉由兩個方式取得收益流：一次性付費的直接收益，以及售後服務所取得的常續性收益。而收益流的種類也分成許多種，如產品產生的資產銷售、使用產品的使用費用、取得會員權利的會員費用、出租產品使用權的租賃費、知識的授權費、媒合服務的仲介費以及廣為宣傳的廣告費等。而為使價值主張能夠取得相應的費用，於收益流部分，組織也有其訂價機制，如下表：

表 1：定價機制說明

訂價機制			
固定訂價		動態訂價	
統一訂價	每個價值主張（產品/服務）皆擁有單一固定價格	協商（議價）	由買賣雙方共同協議，價格容易落於議價能力較高的一方
由產品特色決定	價格有賴產品與服務的質與量，決定其議價能力	收益管理	訂價彈性因購買時機或存貨量而有調整空間
由目標客層決定	價格有賴目標客層的性質，或是組織希望從目標客層中得到的效益而定	即時市場	價格依買賣當下的動態狀況而定
由數量決定	由量取價	拍賣	由競標結果決定最後定價

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

六、關鍵資源（Key Resources，KR）

在衡量關鍵資源方面，為了將價值主張傳遞給顧客，須評估組織所擁有的資源當中，對此商業模式最重要的資產為何。關鍵資源包括硬體設備的實體資源、無形的智慧資源（如品牌、版權、專利、夥伴關係、顧客資料庫等）、人力資源或是財務資源（如現金、信貸額度等）。關鍵資源可來自組織內部資源或關鍵合作夥伴。而根據不同的價值主張，其所需要的關鍵資源也不盡相同。

七、關鍵活動（Key Activities，KA）

產品與服務在傳遞給顧客之時，必需有其後勤的活動存在，即為此商業模式所提及的關鍵活動。若價值主張為實體產品與服務，則關鍵活動為生產；若為服務性質的協助客戶解決問題，則關鍵活動則為發展解決方案；而倘若組織為平台，則關鍵活動則可能為發展網絡或是開發媒合活動。

八、關鍵合作夥伴（Key Partnerships，KP）

當手邊資源有限，就必須仰賴周遭的合作夥伴共同達成目標。與關鍵合作夥伴合作的目的不一，可能為了取得特定資源與活動，因而與供應商或是特定廠商合作；或是從合作中共同開發，敦促主流設計，以降低發展活動中可能出現的不

確定性與風險；甚或僅為了使資源擴大而合作，產生規模經濟，與組織規模的最適化，避免不必要的支出時，都可以成為與關鍵合作夥伴的目的。獲利世代更提出可作為關鍵合作夥伴的類型參考：

1. 非競爭者之間的策略聯盟；
2. 競爭者之間的競合策略夥伴關係；
3. 共同投資以發展新事業的夥伴；
4. 採購商與供應商之間的貨源夥伴關係。

除了找尋一同合作的關鍵合作夥伴，從合作夥伴中取得的資源以及活動執行分工也是值得論述的部分，可從論述中找出關鍵合作夥伴所帶來的效益，以及組織與外部網絡的合作策略。

九、成本結構（Cost Structure，C$）

此時的成本結構則包含所有會發生的成本，包含依照商品與服務生產量而消長的固定成本、非常態固定的變動成本。成本也可能因與關鍵合作夥伴或是活動多寡而擁有規模經濟與範疇經濟，而對成本產生影響。成本雖然重要，但非所有組織皆側重於成本的降低，許多服務型態的組織有時反而更側重價值的創造。從分析組織的成本結構中，配合關鍵資源與關鍵活動，可不斷重覆檢視哪些為重要成本，對於以成本驅動的組織而言，可由成本結構中發展出經營策略。

肆、商業模式類型

獲利世代（2013）所提出的商業模式圖為用以清楚表述組織目前擁有的資源與營運現狀，須配合策略的運用，才能與市場產生動態的反應。其中提出五種商業模式樣式，組織根據其目的不同而可用以作動態商業模式應用的參考。五種樣式分別為分拆、長尾、多邊平台、免費與開放式商業模式，每一種模式皆針對某種商業模式的困境，進而提出的改善方案，分述如下：

表 2：商業模式樣式一覽表

商業模式樣式	分拆	長尾	多邊平台	免費	開放式
類型	產品創新 顧客關係管理 基礎設施管理	無特別分類	無特別分類	多邊平台 免費增值 餌與鉤	由外向內 由內向外
傳統模式	組織同時運行三種核心業務：產品創新、顧客關係管理、基礎設施管理	組織專注於某一利基市場，產品少樣但大量的暢銷品	一種價值主張吸引一種目標客層	免費服務吸引廣大的消費者	封閉式商業模式，創意發想與研發皆由內部啓動
困境	三種核心業務擁有不同的經濟、文化與競爭力背景，所需的資源不同，容易使資源分散	利基市場不一定暢銷	可利用既有顧客去發展更多潛在顧客群	缺乏現金流	組織內部資源只集中在某些人手中，不一定能充分利用許多可用的閑置資源
解決方案	將三種核心業務分拆開，找出屬於自己的核心業務，其他可分包	結合眾多利基市場	平台作為仲介，聚集相互依賴的顧客群，提出多樣價值主張，促使顧客群互動	吸引不同的顧客群，並開發不同價值的商品，擴大顧客群同時也得到收益	加入外部合作夥伴的力量，使內部資源能被充分運用
解決原因	分包後可專注於組織本身的業務上，外包後的業務也能夠達到更好的效果	以多樣但少量的產品打開市場，並利用不同利基的通路接觸更多潛在顧客	相互依賴的顧客群所創造出來的價值可應用至另一顧客群上，形成網絡效應	顧客群的需求不同，願意付費的程度也不同。根據價值主張的分隔，來找出付費者。	物盡其用，增加產品創新能力，縮短產品開發時間

資料來源：本研究整理自 Osterwalder & Pigneur，2013

各樣式商業模式各有其運行方法，表述如下：

一、分拆

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴</td><td>KA
關鍵活動</td><td rowspan="2">VP
價值主張</td><td>CR
顧客關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源</td><td>CH
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構</td><td colspan="2">R$
收益流</td></tr>
</table>

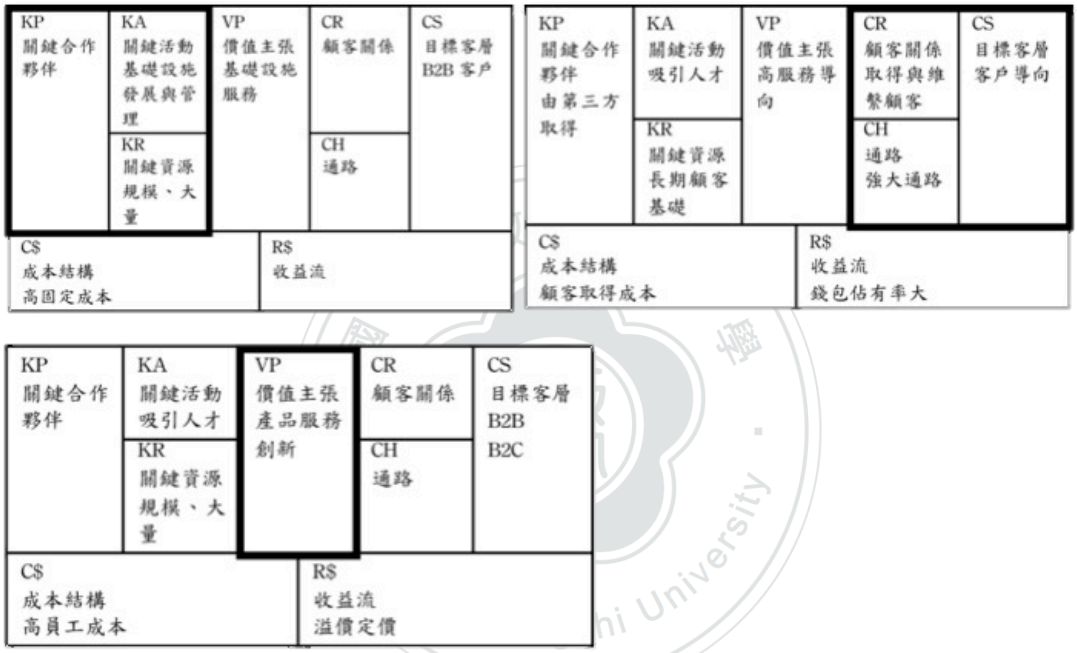


圖 5：三種分拆商業模式樣式

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

許多組織同時擁有三種核心業務：產品創新、顧客關係管理以及基礎設施管理。然而產品創新講求進入市場的速度，以人才培養為中心；顧客關係注重取得與維繫顧客的能力，高度服務導向；而基礎設施管理則追求資源的規模經濟，強調成本中心。組織同時運營三種業務時，時常面臨不知該取捨哪些資源的困境，而喪失進入市場的機會或是提高營運成本。分拆商業模式將三種核心業務分開另行建立一專屬此業務的商業模式，也協助組織了解自己最終核心為何，哪些可藉由分包的方式取得更高的效率。

二、長尾

（一）傳統模式

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴</td><td>KA
關鍵活動</td><td rowspan="2">VP
價值主張
廣泛內容，少樣多量</td><td>CR
顧客關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層
廣大消費者</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源</td><td>CH
通路
零售網</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構</td><td colspan="2">R$
收益流
批發銷售</td></tr>
</table>

圖 6：傳統商業模式之價值主張與目標客層

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

（二）長尾模式

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴
利基內容提供者</td><td>KA
關鍵活動
平台開發維護
利基內容取得與製造</td><td rowspan="2">VP
價值主張
利基內容，多樣少量。</td><td>CR
顧客關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層
眾多利基的消費者</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源</td><td>CH
通路
網路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構
平台管理與開發</td><td colspan="2">R$
收益流
銷售多樣少量商品</td></tr>
</table>

圖 7：長尾樣式商業模式

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

傳統模式時常追求能夠獲利的暢銷品，只要找到明星商品，必有大量消費者願意買單。然而許多非暢銷品雖然品質良好，卻因為消費者數量較少而遭受忽略。獲利世代引用 Chris Anderson 的長尾概念，調整傳統的商業模式，利用近年來科技網路資訊的力量，結合眾多利基市場的產品與消費者來創造此商業模式。於此商業模式中，利基的內容提供者、消費者以及產品與服務本身即為關鍵要素，

而連結所有資訊的科技網路更是不可或缺的通路，促使漫佈在眾多市場當中的多樣少量的商品有現世的機會，由許多不同的利基市場共同創造新商機。

三、多邊平台

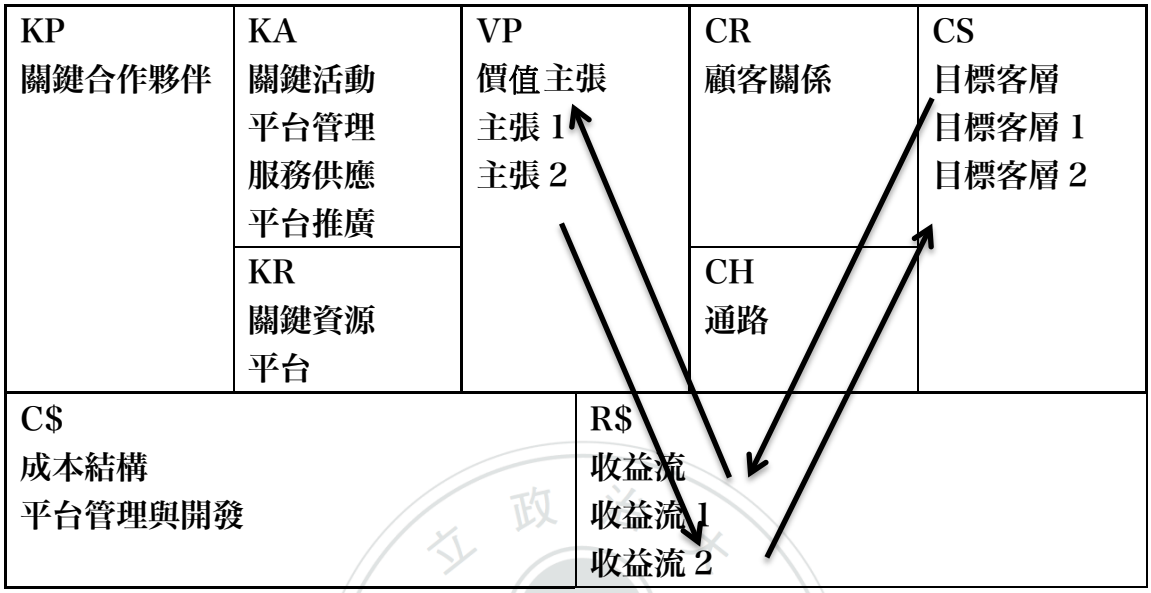


圖 8：多邊平台樣式商業模式

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

當平台的目標客層同時也能為其他顧客帶來效益時，平台可嘗試創造另一架直主張，吸引使用者族群，並撮合兩個以上的目標客層，使各客層皆透過平台作為通路，降低各客層的交易成本。因此此商業模式的關鍵資源與活動便是平台以及平台的管理與推廣。各客層會帶來不同的收益流，客層也有可能享受到免費的產品，而由另一目標客層的收益來補足。客層之間有相互提供效益的可能，因而目標客層越多，將帶來的網絡效應越大。

四、免費

免費商業模式分為三種：

（一）多邊平台樣式的免費模式：運作流程如多邊平台，故不贅述。

（二）免費增值模式：

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴</td><td>KA
關鍵活動
平台基礎設施
開發與維護</td><td rowspan="2">VP
價值主張
免費基本產品與服務
增值服務</td><td>CR
顧客關係
自動化
大量客製化</td><td rowspan="2">CS
目標客層
大量免費輕度用戶
小量付費重度用戶</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源
平台</td><td>CH
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構
固定成本、免費用戶成本、
增值服務用戶成本</td><td colspan="2">R$
收益流
免費基本服務
付費增值服務</td></tr>
</table>

圖 9：免費增值樣式商業模式

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

有兩種運營方法。一為將免費的基本服務作為價值主張，提供給大量的免費用戶，以獲得用戶量。並提供升級版之產品與服務給有更大需求的付費用戶，以獲得收益流。另一種運營方法為保險模式：以大量的小額出資人作為目標客層一，小量的免費使用者作為目標客層二。以大部分的出資人來補貼小額的免費使用者，而每位出資人同時也有機會成為免費使用者。

（三）餌與鉤：

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴</td><td>KA
關鍵活動
後續產品與服務</td><td rowspan="2">VP
價值主張
免費基本產品與服務（餌）
互補的產品與服務（鉤）</td><td>CR
顧客關係
產品與後續產品與服務之間的綁定關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層
受「免費」吸引的顧客</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源
品牌</td><td>CH
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構
免費產品的補貼
後續產品與服務的成本</td><td colspan="2">R$
收益流
首次購買免費基本產品與服務
後續重復購買付費產品與服務</td></tr>
</table>

圖 10：餌與鉤樣式商業模式

資料來源：Osterwalder，2013，P107[i]

餌與鉤免費模式則以提供免費的產品與服務吸引希望降低成本的消費者，但組織可以以與免費產品互補的產品與服務來與目標客層收費。免費價值主張與後續價值主張之間有強烈的綁定關係。而要推出如此的餌鉤策略，組織必須仰賴強力的品牌效果，消費者較願意為後續的價值主張付費。在成本結構上，也建議前期免費產品須有補貼，以使平台能夠持續運營。

五、開放式

開放式商業模式可分為兩類：

（一）由外向內

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴
外部組織提供知識</td><td>KA
關鍵活動
與外部組織的合作與聯繫</td><td rowspan="2">VP
價值主張</td><td>CR
顧客關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源
外部網絡</td><td>CH
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構
外部開發成本</td><td colspan="2">R$
收益流</td></tr>
</table>

由外 → 向內

圖 11：開放式樣式商業模式—由外向內

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

由外部引進大量知識投入至組織內部的模式，較適合已擁有強大品牌的組織。外部組織的異質性時常能夠帶來不同的創新力量，而組織可強化其與外部合作夥伴的關係，讓外部的知識投入進入組織內的研發單位，應用外部創新降低創新成本，當然此時也要將外部開發而引申出來的成本納入成本結構當中。

（二）由內向外

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
關鍵合作夥伴
外部組織提供
知識</td><td>KA
關鍵活動
與外部組織的
合作與聯繫</td><td rowspan="2" colspan="2">VP
價值主張</td><td>CR
顧客關係</td><td rowspan="2">CS
目標客層</td></tr>
<tr><td>KR
關鍵資源
外部網絡</td><td>CH
通路</td></tr>
<tr><td colspan="3">C$
成本結構、外部開發成本</td><td colspan="3">R$
收益流</td></tr>
</table>

由內 → 向外

圖 12：開放式樣式商業模式—由內向外

資料來源：Osterwalder & Pigneur，2013

由內向外的商業模式則是利用組織內部早已存在但未經充分使用的知識與資源提供給其他組織，當非組織核心的知識與智慧財產經由授權或合作等方式將資源提供外部應用，此時可形成另外一個組織的收益流來源。

第四節　本章小結

Osterwalder 與 Pigneur（2013）所著作之獲利世代一書中之商業模式圖具有客觀敘述的特性，並將組織的價值主張置於商業模式圖中央，以承接外部環境以及企業關注之顧客、產品、資源、財務等，清楚呈現組織目前的現狀。組織者可視目前狀況並因應變化多端的環境，自行擘劃新商業模式與規劃未來策略，此圖也因其客觀客觀呈現的方式，更易用以分析組織，尋找更精進之處。

而 Landry（2011）於創意城市一書中，將城市的空間視為激發與聚集創意的場所。城市可視為創意平台的一種形式，各種不同背景以及不同領域的人之互動過程相互影響與刺激，使創意源源不絕催生而出。Landry（2011）希望城市能成為自發性學習型組織，並由此訂出創意平台（創意城市）所應具備的先決條件與風土人情之回應，最後提出城市創意循環作為如何催生、落實創意與再回

饋社會的創意循環。本研究希望能探究創意平台未來是否能促使創意不斷翻醒與再生，如何創造與日常生活相融的創意環境，研究方向與 Landry 尋找創意平台未來邁向學習性組織的目的一致，因而採取創意城市一書所提及之先決條件作為本研究創意平台的條件定義。並借助城市創意循環作為輔助，探究創意平台如何形成創意催生與落實的正向循環。然 Landry（2011）於創意城市一書中，雖提出評估創意之評量表，本研究認為此量表較適用於城市等級，並未有可具體評估之條件；故另以獲利世代之商業模式圖之客觀敘述作為輔佐評估創意循環各階段之構面。

本研究採取獲利世代所提出之商業模式圖用以了解創意平台的策略以及活動規劃，並同時以商業模式圖中之構面，輔助分析創意平台形成創意循環之關鍵元素與階段。由於本研究個案以創意平台為主，其主要活動與收費方式與獲利世代中之多邊平台以及免費樣式較為相近，因而本研究分析以此兩商業模式為主要構面，討論創意平台的運營以及對於其他利害關係人的影響。

國立政治大學 National Chengchi University

第三章 研究設計

第一節　研究方法

壹、研究方法

「個案研究使一個研究工作可以保有實際生活事件的整體性和有意義的改變(Yin, 2001)。」COSMOS 總裁 Robert K. Yin 著有個案研究（Case Study Research）一書，於書中將個案研究與其他研究方法略為比較，並提出何種研究問題適合以個案研究，又應該囊括什麼資料才能以完整一份個案研究。

Yin（2001）將所探究的問題分為人（Who）、事（What）、地（Where）、作法（How）以及原因（Why）。通常關於探究何物（What）的研究問題，適用於各種研究方法。而人（Who）與地（Where）的研究問題，雖然時常較受調查研究方法偏好，但由於兩者能夠補足描述性的資料，敘述事件的始末或影響，因而也有助於其他研究方法。而通常面對解釋性的研究問題時，尋找作法（How）與原因（Why）也常被用來作為研究問題，常出現於個案研究法的研究問題裡，在匯合資料與理論後，探索現象當中時常被忽略的部分，並找出關鍵因素。而在個案研究一書中，Yin（2001）進而點出個案研究的特點：

一、現象與背景界限模糊：當個案發生於真實情境當中，由於個案中產生的現象以及個案的發生背景之間難免存在許多模糊資訊，與個案本身有微妙的連結，難以界定是否為影響個案或受個案影響的因素。於此當時，若希望能夠將所有潛在性的因素全面性的表述，將有關聯的所有因素囊括於研究個案當中，個案研究可提供如此效果，也因此，個案研究也經常用於檢視事件。

二、多方驗證與理論引導：探究個案過程中，除了資料的完整性，個案研究也關心個案的變項，並利用多重證據的來源進行收斂，加上理論進而引導資料收

集與分析。

本研究主要以 CAMPOBAG（希嘉文化有限公司）以及竹圍創藝社會企業體作為個案研究對象，探討不同創意平台的初衷（Why)、機制設計與如何運營（What)，包含自身平台的運營以及與利害關係人的互動（How)。藉由全面性的個案資料加上理論分析，找出創意與生活結合的元素，以及對整體創意產業的影響。本研究採用個案研究之方式，原因在於利用個案研究全面性呈現個案的研究特色，釐清個案的相關影響因素。並以個案研究利用各方利害關係人來驗證現象之法，豐富個案資料的信度、效度以及資料本身的多層面向，並加入理論成熟的概念來探討創意平台是否能夠促進產業中的創意循環以及如何促進之法。

本研究選擇以 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體作為多重個案研究對象。選擇多重個案研究可於兩個個案比較中，找出創意產業的共通困境與發展方向。另外也希望藉由兩個定位不同的平台，加上理論進入探究之後，找出兩個平台如何各自發展其創意循環，是否達到不一樣的效果。

貳、 研究對象

本研究在選擇創意平台個案目標時，以創意產業內之平台經營者為主要對象。平台經營者的擇選端賴於此組織是否致力於媒合各方利害關係人，並利用媒合方式力圖振興創意產業者為上。最後選擇 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體的原因概述如下：

一、 創意平台經營經驗

CAMPO 於 2005 年以舉辦「CAMPO 生活藝術狂歡節」起家，且為臺灣舉辦創意市集的發起組織。然而 CAMPO 在舉辦了數個創意市集過後，看見臺灣創意市集的困境，沈澱後於 2008 年以 CAMPOBAG 重新開張，成為另外一種形式的創意平台。直至今日（2013)，CAMPOBAG 已擁有豐富的創意平台媒合經驗。走過早期創意平台階段，也經過轉型歷程，體會到創意平台的經營難處。轉型後的 CAMPOBAG 從經驗中學習，望能透過結合創意與生活而改善創

意產業的環境。故本研究選擇 CAMPOBAG 作為創意平台促進創意產業發展的研究目標。

竹圍創藝社會企業體於 1993 年從竹圍工作室成立至今，始終希望協助創意工作者獲得其所應得的生存權益，因而致力幫助創意工作者媒合所需資源，協助其得以持續創作。2005 年竹圍創藝社會企業體將價值主張由藝響力轉為藝嚮力，希望讓創意工作者的影響力更深入一般非創意領域之民眾生活，對社會產生更大的影響力。竹圍創藝社會企業體紮根多年，也是創意產業內知名的創意平台，媒合各方關係人的經驗飽足。本研究希望透過瞭解竹圍創藝社會企業體，自其多年經驗了解在型塑創意循環時所可能面臨的問題，並尋找可能的解決方案。

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體皆為致力於融合創意與生活的創意平台，然其初衷與定位不一，所面臨的主要目標客群與價值主張不盡相同，本研究希望透過比較 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體，找出兩創意平台發展創意循環時所可能產生的不同效果。

二、 創意、創作與創意產業

兩平台皆以振興創意產業為最終目標，並以「創意」作為平台的主要產品，「創作」本身則為激盪創意的過程。目前有許多組織以實體創意商品作為組織的主要營收來源以及販售貨品，而此兩平台則以舉辦創作活動作為組織的服務商品，帶領一般民眾領略實現創意的方法，創作人由專業人士擴大至一般民眾。創作過程中，民眾既習得不同創作形式的技能，也能夠加入個人的背景知識與想法進而創作，使每個人的不同技能都能夠以創作的形式發揮，創意也能夠跨領域突破，引領一般大眾一般大眾接觸創作作品，產生了解創意產業的契機，未來成為創意產業的一份子。此外 CAMPOBAG 與竹圍創藝國際皆為台灣藝術界與創意市集的先鋒，轉型後的兩者皆非如其他組織選擇販賣一般創意商品，而選擇了更隱性的服務性商品作為主力。或可期待兩者開創出台灣創意產業未來可進行的方向。

三、 人才培育

此外相較於現有之創意平台多與固定之創意工作者或團隊簽約，CAMPOBAG 與竹圍創藝國際則提供眾多專業與業餘創作者一個實驗與練習的空間。在 CAMPOBAG 與竹圍創藝國際中，雖然每個階段皆有固定之駐村藝術家，卻也開放部分空間與時間讓外來的創意工作者能夠進入 CAMPOBAG 與竹圍創藝國際，為組織帶來更多元化的創作能量，也幫助仍在實驗中之創意工作者能一方面利用租用空間而接觸一般大眾，另一方面也能順帶有更多實驗的機會，以自己的創作強項掙得生存的機會，並尋找自己的創作價值，此為目前其他創意平台較少觸及之處。

四、 地點

CAMPOBAG 與竹圍創藝國際分別位於臺北市與新北市，CAMPOBAG 從無定所至目前駐地於臺北市大稻埕，面對著大稻埕過去的商業網絡以及目前大量釋出的閒置空間再造計畫，目前更是台北市政府主力發展的文化街廓，為熱門的街道巷弄地點，而竹圍創藝國際在原為工業當道的竹圍闢出一隅創作者的實驗場地，區域性較高，對一般大眾而言則稍偏冷門。此二創意平台的駐點皆非創意與藝術的正規場所，但力圖以創意影響生活與社會。本研究希望選擇兩熱冷門地點之個案，試著討論地點的選擇對於影響創意工作者或是各方關係人的效果。

第二節 研究設計

壹、研究架構

本研究將以 Alexander Osterwaldder & Yves Pigneur（2013）的「獲利世代」為分析各平台商業模式的架構基礎。用意有二：其一為其架構清楚，可清楚表述各平台的資源與機制設計，作為分析構面。其二用以衡量各平台之商業模式可行性，討論平台之策略。

針對創意平台與創意循環的運行部分，由於 Charles Landry「創意生活圈」一書並未提及創意循環中每階段可運用組織中的哪些元素去達成階段目標，因而

本研究以創意循環為基底，配合獲利世代之商業模式構面作為研究變項，討論一、各創意平台如何運用資源以及與各方利害關係人合作，促成創意循環；二、從創意平台促成創意循環時所可能面臨的困境，找尋創意循環的關鍵階段與關鍵影響因素。研究架構表述如下：

表 3：研究架構

個案	獲利世代—商業模式	創意循環
CAMPOBAG 竹圍工作室	•表述各平台資源與機制設計 •討論商業模式可行性 •討論平台策略	討論創意平台如何組合創意循環的元素 尋找創造創意循環的關鍵階段與元素

創意循環階段	研究變項	關鍵因素
提高催生構想的能力	目標客層 關鍵資源 成本結構 收益流	個人特質 意志力與領導力 人力的多元性與各種人才的發展管道 組織文化 地方認同感 城市空間與設施 網路與組合架構。
實現構想	關鍵活動	
建立網路與流通	關鍵合作夥伴 通路	
落實平台	關鍵資源 關鍵活動	
建立市場與客群	顧客關係 目標客層 關鍵合作夥伴	

資料來源：本研究整理

本研究首先以 CAMPBAG 以及竹圍創藝國際社會企業體之個案表述兩創意平台，並利用獲利世代之商業模式圖其客觀陳述之圖示特性，清楚列出兩平台的現狀，並予以分析其策略與商業模式。其後分析兩平台型塑創意循環時，利用

商業模式圖已列出的客觀事實，作為創意循環每階段輔助之構面與資料，進而找出創意平台在創造創意循環之關鍵因素與關鍵階段。

在討論平台型塑創意循環的關鍵要素時，主要由創意循環各階段為討論構面，根據每階段的目的，以相應的商業模式要素來分析，並從分析過程中找出各平台在每階段的發展關鍵因素與關鍵階段。本研究並選擇以創意平台之條件作為關鍵因素，找出不同定位下之創意平台其可多加注重之要點為何。

各階段討論目的與研究變項之決定說明如下：

一、 提高催生構想的能力

（一）階段目標：希望增加不同領域的人跨界合作的機會，將原本的專才應用至其他領域，提高彼此催生新的構想的能力。在正式跨界合作之前，平台是否能夠吸引人才或促使彼此溝通與合作為本階段重點。

（二）討論變項：目標客層、關鍵資源、成本結構、收益流。目標客層中的資料可用以分析平台客層的領域多樣性，關鍵資源則分析平台有哪些資源可提高跨界合作機會。分析末段找出此階段應用創意平台的哪些關鍵條件。

二、 實現構想

（一） 階段目標：當創意平台集聚了能夠催生創意構想的人才以及敦促交流活動的硬軟體設施，對希望成為具有自發性創意流通的學習性組織而言，下一步即是促使創意想法能夠實現，加強從外界跨入創意產業者之信心。

（二） 討論變項：此階段實現的關鍵在於能否取得所需資源、資金與人才，才能把產品具體化，因而本研究選擇以關鍵活動與關鍵資源進行檢視，最夠根據分析找出此階段所應用之創意平台條件。

三、 建立網路與流通

（一） 階段目標：當產品完成，須透過許多中間合作夥伴與通路來吸引不同利害關係人參與並推廣創作作品。

（二） 討論變項：本研究選擇透過生產端的關鍵合作夥伴以及消費端的通路作為此階段的討論範圍，討論創意平台是否能夠透過與不同利害關係人的合作建立

網絡，促進活動的曝光，進而對創意平台或利害關係人產生效益。

四、 落實平台

（一） 階段目標：創意平台的落實在於必須打破工作與生活之間的分隔，讓創意深植於生活與工作的思考習慣中。

（二） 討論變項：本研究由平台之關鍵資源與關鍵活動討論平台是否能夠提供目標客群打破工作與生活之間的資源與服務，進而找出平台於此階段所應用之關鍵因素。

五、 建立市場與客群

（一） 階段目標：在活動完成、平台建立之後，創意平台需要不斷聆聽來自顧客與市場的聲音，與市場互動，再逐漸修正產品所應該傳遞的市場與客群，再次成為催生構想的來源。

（二） 討論變項：本研究從平台與其他利害關係人連結關係著手，以顧客關係與關鍵合作夥伴兩方面來討論是否能夠接收到市場回饋並進而改善，進而找出平台於此階段所應用之關鍵因素。

貳、 資料搜集

本研究透過個人訪談、次級資料搜集以及其他管道取得個案資料，簡單概述如下：

一、個人訪談

本研究藉由與 CAMPOBAG 各利害關係人訪談，了解各利害關係人之於 CAMPOBAG 的關係以及所受的影響。訪談人包含 CAMPOBAG 執行長、從早期 CAMPO 到現在的成員（目前之業務經理）、國內外創意工作者、迪化街社區商家以及一般大眾。而與竹圍創藝社會企業體之訪談則著重於了解創辦人的成立初衷以及未來發展方向，並了解竹圍創藝社會企業體現有的運作機制。訪談對象則邀請創辦人以及專案人員為主要了解對象。

二、次級資料

本研究採集網路上對於 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體之次級資料，協助補足兩組織早期的活動內容以及運行機制，有助於與現有的機制對照，並由整理過後之次級資料得以深入瞭解兩組織舉辦活動之內容細節，以利後續訪談深入挖掘。此外竹圍創藝社會企業體將其專案成果編纂為報告書籍，其中將各利害關係人參與竹圍工作室活動之感想整理完整（包含正、負面），因而創意工作者、學術合作以及社區居民與竹圍創藝社會企業體之互動關係以及影響皆取自竹圍出版之文件中。

三、其他管道

參與 CAMPOBAG 亞洲創意行動工作坊以及付費之每月活動。利用實際參與 CAMPOBAG 舉辦之不同的活動中，觀察創意工作者以及其他消費者互動，也從付費活動中以消費者的角度體驗 CAMPOBAG 空間以及活動的效益。此外透過參與 CAMPOBAG 年節志工活動，嘗試以工作者的角度深入 CAMPOBAG 體驗 CAMPOBAG 與創意工作者、來訪大眾以及迪化街的連結。參與活動的資料多為觀察式之軟性資料，將記於個案研究中做為參考資料，或用於個案分析中作為分析根據，成為次級資料以及個人訪談之外，更進一步接觸 CAMPOBAG 所舉辦活動內容與細節的研究方法。

表 4：資料其他管道取得說明

資料取得方式	說明	時間
個人訪談	顏瑋志（Jerry） / CAMPOBAG 執行長	25 分鐘
	陳靜亭（小麥） / CAMPOBAG 創辦人	55 分鐘
	Sammy Kino / CAMPOBAG 駐村藝術家（已離職）	23 分鐘
	米奇鰻 / CAMPOBAG 簽約藝術家	26 分鐘
	林先生 / 迪化街商家	10 分鐘
	陳小姐 / 參觀 URS 155 訪客	20 分鐘
	蕭麗虹 / 竹圍創藝社會企業體創辦人	47 分鐘
	顧心怡 / 竹圍創藝社會企業體專案經理（已離職）	40 分鐘
	黃佩蔚 / 竹圍創藝社會企業體駐村經理	45 分鐘
次級資料	出版文物 網路資料	
其他管道	參與 CAMPOBAG 活動：亞洲創意行動工作坊	一天半
	參與 CAMPOBAG 活動：Cooking Together 每月活動（好日好作糖霜餅乾、CAMPOBAG 共好講座）	兩次
	參與 CAMPOBAG 年節志工	一週

資料來源：本研究整理

第三節　研究限制

壹、個案資料

CAMPOBAG 積極尋找各種融合創作與生活的可能性，其活動舉辦之多樣性與價值創造仍持續修正當中，本研究範圍僅止於論文研究階段所能觀察到的面向進行探討，對於持續修正的活動可能無法即時補足。另本研究採用竹圍創藝社會企業體所出版之專案報告書作為次級資料，以採取竹圍創藝社會企業體的利害關係人參與專案活動的觀感與影響。由於專案報告書中之各利害關係人觀感能夠在活動結束後馬上記錄下來，降低時間對記憶與體驗的損耗，增加觀感記錄的效度，但由於此次級資料來自於竹圍創藝社會企業體所出版，於本研究之信度可能

略有影響。

貳、 理論選取

研究理論採用 Landry 的創意城市作為創意平台的概念，並發展創意循環。創意城市一書以城市作為創意平台的主體，其概念為邁向具有自發創造力的學習性組織為目標。雖然理論中所提到創意城市之目標與本研究希望探討之創意平台目標相符合，皆希望能在產業當中創造創意循環。但在創意平台所具備的條件上，創意城市的範疇與創意平台可能未必全然相符。創意平台的概念可無限大與無限小，條件可能可具更多面向。而本研究選取之個案相較於理論的創意城市，範圍較小，條件可能有稍許落差。

另獲利世代商業模式圖之分析方式較無法以單圖進行跨時間點的比較，但能將某一個時點之狀態說明清楚，因而本研究以各個案之近況為主要分析範圍，對於較個案較早期之研究僅以個案方式說明。

國立政治大學 National Chengchi University

第四章　研究個案

第一節　CAMPOBAG

壹、CAMPOBAG 前身：從 CAMPO 走來

一、CAMPO

CAMPO 每一個英文字母都代表著型塑這個平台的元素：Cinema（電影）、Art（藝術）、Music（音樂）、People（創意人）以及 Original（原創）。CAMPO 事實上為 CAMPOBAG 的前身，由林欣儀小姐（欣儀）為創辦人、陳昱興先生（阿力）擔任企劃以及陳靜亭小姐（小麥）擔任活動公關業務。CAMPO 的本意為義大利文的「廣場」，通常隱身於市井之間，而以 CAMPO 為標誌的原意為：「創造一個相遇的場所」(賴珍琳, 2007)。

2005 年七月，正值盛夏溽暑，CAMPO 選定位於臺北市八德路段上的臺北建國啤酒廠，熱熱鬧鬧舉辦了一場屬於夏天的祭典「CAMPO 生活藝術狂歡節」。CAMPO 生活藝術狂歡節的構想主要來自「荷蘭女王節慶典」。每逢四月三十日，為慶祝女王生日，荷蘭舉國上下都會舉辦狂歡派對，全身著橙色衣裳，無論是在地居民或是觀光客，在這一天都能夠共襄盛舉，無分你我。而這一天除了狂歡派對，每個人都可以在自家門前擺上一攤跳蚤市場攤位，自由定價與殺價，讓市場自己決定價格與價值，賓主盡歡(天主教善牧基金會, 2007)。2005 年，懷抱著愛好電影、音樂與美好生活的夥伴們，將電子音樂與前衛影像交融，辦起第一屆「CAMPO 生活藝術狂歡節」的白天派對。同年十二月，CAMPO 生活藝術狂歡節開始加入創意市集，並於來年開始在全臺灣各處舉辦狂歡節，希望透過 CAMPO 作為平台，使許多不同的創作者以及其生活方式能夠被看見，並矢志讓藝術與創作變成如同週末看電影之普及的大眾生活方式。

二、CAMPO 創辦人

主辦人欣儀長久以來持續關注次文化音樂，也曾經撰寫「臺灣未來音樂發展計畫」並投件徵選 2004 年行政院文化建設委員會補助。雖然無功而返，但後續欣儀將計畫寄給十位她心裡期待能夠認同其想法的人，由此而得到侯孝賢導演的回應。由侯導的鼓勵中，欣儀更積極尋找接續其「臺灣未來音樂發展計畫」想法的出口，開始接觸不同類型的音樂，也因此在臺北次文化的集散地西門町，結識臺灣前衛電音舞曲唱片行「有種音樂」（Species Records）與「DJ MART」中許多穿插來去的不同音樂人(安東尼奧尼, 2006)。

三、CAMPO 活動始末

起初 CAMPO 以打造「生活藝術狂歡節」為目標，2005 年七月起開始定期每個月不定點舉辦活動，當年度先後於「臺北建國啤酒廠」、「海邊的卡夫卡」以及「臺北市電影主題公園 」（Taipei Cinema Park ）等地於臺北市共舉辦六場生活藝術狂歡節，並於十二月左右加入創意市集的概念。

第一屆生活藝術狂歡節大部分皆由身邊的友人贊助而得以起步，並選擇以電子音樂與前衛影像的交會作為第一屆生活藝術狂歡節主題。主題設定一則由於主辦人欣儀之興趣所在，再則考量到「音樂」為創意人之間容易包容與接納的共同語言，欣儀希望藉由音樂連結不同的創作人與消費者。音樂與影像結合的主題派對上，不乏迷幻搖滾、雷鬼、嘻哈、爵士等可謂次文化的音樂類型，由「有種音樂」（Species Records）與「DJ MART」共同協辦，提供播放器材並號召音樂 DJ 共同響應。影像部分則由欣儀邀請身邊擅於攝影的友人一人一影像，最後做成拼貼作品，並請友人共同宣傳。在眾多業界與業餘友人共同支持下，第一場 CAMPO 生活藝術狂歡節，就在多達近百人的盛況中耀然揭幕。

2005 年 12 月，CAMPO 開始在生活藝術狂歡節中加入市集。每月一次的市集讓 CAMPO 的努力被消費者、創意工作人、政府以及其他企業看見 CAMPO 的力量以及創意市集的發展力。陸續誠品、衣蝶甚而政府也開始舉辦創意市集，

欣儀在市集當中深刻體會到無法抵擋的消費文化，加上為力敵反彈聲浪而全力改善創意市集的問題，已無暇顧及為生活藝術狂歡節找尋音樂及影像創作者，就在不知不覺中，生活藝術狂歡節逐漸導向市集為發展重點。CAMPO 的光芒在創意產業中挑起一陣熱潮，也接下許多活動舉辦的案子，企劃案成為 CAMPO 最主要的營收來源。2006 年欣儀、阿力與小麥即合創「普普文創媒體公關公司」，成為 CAMPO 用以接案與辦活動的公司。

進入 2006 年後，由於成本開支高昂，CAMPO 苦無活動舉行場地，始走出臺北，前往高雄、臺南、臺中、桃園等，當年度共舉行 21 場生活藝術狂歡節。走出另一個城市，對 CAMPO 團隊而言也是相當新鮮的體驗。CAMPO 帶領的擺攤與創意團隊（音樂、影像等）多為駐點於臺北的創意人，而臺北有如文化的交點，縱然萃囊臺灣歷史文化的精華，面對海洋遙遠他端的異域國度，卻在全球化的狂潮之下漸趨同化。所謂的文化獨特性，亦或是創作獨特性，在國際化密切而又變化快速的首都臺北，太過容易受到外來文化影響而失去自己文化創作的本質。因而當 2006 年 CAMPO 帶著臺北的創意團隊離開舒適圈，走入臺灣另一個場域，就如同跨域碰撞：看見臺南的歷史與現代氛圍完美融合，體會高雄的工業城市與海港氣魄，CAMPO 開始重新引入地方文化激發創作者之間的互動與創作來源，而每一次的出走，也都將生活藝術狂歡節的概念導入每一個城市中，形成城市生活節。是年底，CAMPO 獲得前進上海接受知名刊物《城市畫報》的採訪，將創意市集的概念引入中國。

四、CAMPO 困境與停擺

臺灣的創意市集浪潮可謂由 CAMPO 發跡，然而在大眾開始大幅關注創意市集時，也吸引更多雄厚資源與資金的企業加入，CAMPO 在眾多競爭者競相搶食市集市場後，獨特性降低。加上此時 CAMPO 與創作者之間的關係僅止於攤位的租用，並無更強烈的認同與連結關係。CAMPO 成就了創意市集、成就了企業，卻忘了成就自己，此時的 CAMPO 充滿了內憂外患。內憂：在 CAMPO

後期，市集成為主要活動，卻跟欣儀起初創造CAMPO的初衷略有落差，CAMPO希望對民眾而言，CAMPO的主題仍為「生活藝術狂歡節」而非「創意市集」(C+, 2009)。外患：面對競爭者的強力資源，CAMPO 需要提供創意工作者只有CAMPO 才能提供的其他價值，或是改善創意市集的環境：譬如在市集中，創作人只在市集舉辦時才聚首，集散人散，缺乏更深入交流的機會。參與市集的創作者無法以市集為生，加上全台市集開始氾濫，創作者品質難以掌控，影響到民眾對於創意市集的觀感。在多重憂慮交雜下，CAMPO 對於自身定位有滿滿的困惑，究竟 CAMPO 是作為一個活動、一個市集、創作人的營銷平台還是辦活動的公關公司，尚且理不出一個定向，於是 2007 年九月，在創業團隊討論過後，CAMPO 決定暫時停擺，重新思考未來發展方向。

貳、停擺後再啟—CAMPOBAG 確立定位與理念

一、CAMPO 到 CAMPOBAG

2008 年 CAMPO 以 CAMPOBAG 為名重振旗鼓。CAMPOBAG 的再起有賴於 CAMPO 的創始人之一—陳靜亭小姐（小麥）。CAMPO 時期，小麥深切感受 CAMPO 活動所營造出來的創作與共享氛圍，也因此從執行者轉型為擘劃人，希望能夠將生活藝術狂歡節的精神傳遞給創作者，使創作者參與活動之餘，創作力也能夠在活動當中受啟發，進而影響更多創作者與消費者。小麥所認同的是生活感與創作的結合，而非創意市集單純的產品消費。因而 CAMPO 停擺時，小麥便義無反顧拿出嫁妝資本投入 CAMPO，與友人顏瑋志先生（Jerry）一同以希嘉文化有限公司（CAMPOBAG）東山再起。

二、顏瑋志（Jerry）先生

Jerry 原任職於偉太廣告股份有限公司，也是小麥夥伴。隨著小麥決定重新運作 CAMPOBAG 之時，顏瑋志先生也一同投入。CAMPOBAG 可謂 Jerry 與小麥聯手共同運作，Jerry 為執行長，而小麥為業務經理。2011 年 Cooking Together 分食共好論壇即為 Jerry 創辦，也承接 2011-2012 文化部 Bring Art

Go 海外品牌行銷案。當 CAMPOBAG 決定於 2012 年前進文化創意產業的發源地英國參加創意市集時，Jerry 便提早一年於 2011 年至英國創意藝術大學攻讀設計創新與品牌管理碩士，希望能夠深入瞭解英國創意產業，透過老師與同學接觸倫敦設計圈的重要人士，建立人脈。也為後來 CAMPOBAG 在舉辦活動與市集時，墊下穩固的基礎。

CAMPOBAG 可謂是痛定思痛之後再起的一個典範。有了 CAMPO 作為先例，CAMPOBAG 希望能夠承襲 CAMPO 的優點：持續培育創作者。同時也從教訓中學習：作為一個平台，除了提供創意工作者更完整的服務之外，還必須創造與創意工作者之間的緊密連結。CAMPOBAG 希望能藉此創意平台，讓每個人都能發現與相信自己的價值所在，而創作就是一個傳遞的方式。CAMPOBAG 所期待的未來，是希望創意工作者與 CAMPOBAG 都能持續營運下去，讓有價值的事物皆能使價值回饋到自己身上，進而影響更多人。

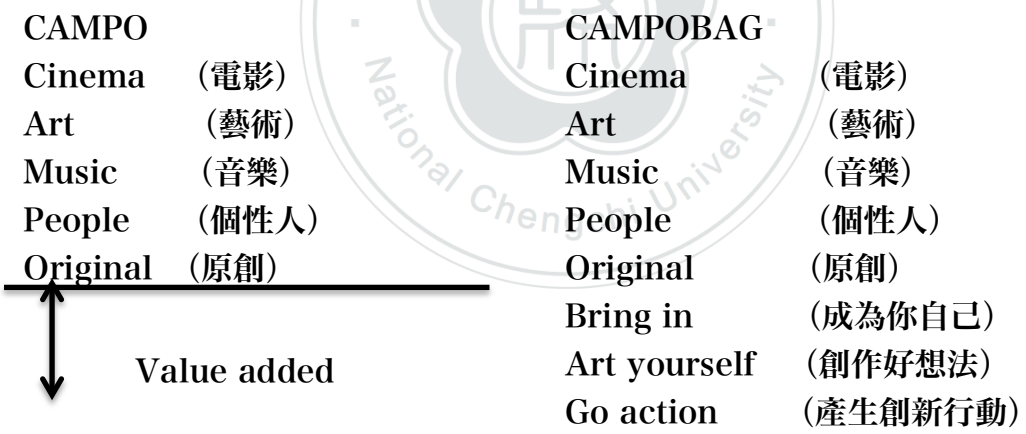


圖 13：CAMPO 與 CAMPOBAG 變革

資料來源：本研究整理

現任創辦人 Jerry 與小麥期許未來 CAMPOBAG 能真正幫企業與個人加值，藝術得到它的價值與價格，因此加入 BAG 的概念。除了 CAMPO 原有的 Cinema、Art、Music、People 以及 Original，新加入的 BAG 意為：B 為 Bring in，成為你自己；A 為 Art yourself，創作好想法；G 為 Go action，

產生創新行動。CAMPOBAG 總和：創作無須單打獨鬥。當每個人都能以創作來表現自我，「創作」的概念自然而然融入我們的氛圍，而行動讓概念得以具體化，此時創作成品即為推廣的載體，讓「個人」與「創作」逐漸為周遭認同。CAMPOBAG 期待從此之後創作成為一種生活風格，也成為一種生存方式。

三、CAMPOBAG 主要精神

CAMPOBAG 的主要精神如下：

1. 以「分享」為核心精神，打造創作人可彼此交流的場域
2. 可跨域合作，使產品能夠為人所用
3. 使創作人可以利用創作溫飽
4. 使 CAMPOBAG 品牌廣為人知
5. 對地方社區的關懷與貢獻

CAMPOBAG 目前進駐於大稻埕迪化街的 URS 155 街屋，以創作分享圈（Cooking Together）為號召東山再起。CAMPOBAG 堅信，創作與生活一體兩面，因而選擇 Cooking Together 作為創作分享的開始。在 URS 155 主要希望營造出一個具有生活感的空間，於此空間中增加創作者交流的機會，希望創作者能從中得到啓發與靈感，並讓創作者在創作之餘能以此為業，擺脫過去創作無法溫飽的形象。

為求溫飽，並增加創意工作者的曝光機會，CAMPOBAG 希望能增加跨域合作的機會，讓藝術與商業媒合，產品對消費者產生價值，也為生產者帶來價格。從遊牧到深耕，CAMPOBAG 首先落定一據點，讓更多創作者與消費者方便接觸 CAMPOBAG，經營消費者對 CAMPOBAG 的品牌形象。此外也因為進駐 URS 155，CAMPOBAG 需要回應市政府對都市再生基地計劃的期待，使創意能夠與地方文化或社區結合，為地方產生貢獻。

參、空間的建立—穩定的開始

過去的 CAMPO 並沒有固定場所，在活動舉辦中培養出許多長期合作的創意工作者與生產端的合作夥伴，可惜創意工作者之間苦無更進一步相互激盪的機會，而在消費端的品牌力量也仍處薄弱。轉型之際，面對如此困境，小麥提出建

立一塊「空間」的想法。

無論是 CAMPO 或是小麥，二十多歲都還是多方嘗試志業卻飄搖不定的年齡。2010 年小麥步入三十歲，從熱烈而浮動的心緒轉而學會沈澱與紮穩馬步。「『空間』代表了一個穩定性。」(陳靜亭，2013)，小麥尋找一個落地生根的場所，志向從而轉為志業，找一個據點發展，成了小麥對於自己以及對於投入創意市集的承諾。

2010 年，恰逢臺北市政府推出都市再生前進基地計畫，開放組織進入老舊屋宅進行更新，望藉由不同的組織特性，為屋宅與社區帶入新的活力，避免老舊屋宅成為社會犯罪的邊緣地帶。跟上這股老屋再生的熱潮，重生後的 CAMPOBAG 與臺北市都市更新處合作，參與都市再生前進基地計劃（Urgan Regereration Station, URS)，進駐臺北大稻埕迪化街一段 155 號之 URS 155 作為據點。URS 與 CAMPOBAG 的合約為兩年一期，CAMPOBAG 期望以兩年的時間嘗試，希望作為一個中介平台，讓創作者在銷售產品之餘，也能夠在一個場域有所依歸，增加與其他創作者互動的機會，激盪彼此的創造力。同時於以一定點落腳，使定點為創作者與消費者的網絡中心，藉由定點活動舉辦增加消費者端對 CAMPOBAG 的品牌形象，但同時也讓 CAMPOBAG 的任務趨向複雜。

一、 URS 155 與大稻埕社區

南京東路附近與塔城街的交叉口開始，即為迪化街起始處。1920 年代，這裡是全臺北最熱鬧的地方，南北乾貨全都湧入這條不到一公里的街巷，最上等的藥材跟布料擺滿每一條騎樓下方，當初生意過群雄的吳家、蔡家，如今已然成為商界大老，其餘曾經座落於迪化街的商家，荷包也裝得鼓鼓的，大多將店面交由下一代經營。店面白天開張，晚上十點拉下鐵門一個一個離開這個被時代逐漸遺忘的地方。今天的迪化街騎樓下仍然擺了一櫃又一櫃的中藥材，永樂市場二樓擠滿一匹匹的布料，可惜繁華不再，都市不再以南北貨的流通為中心而旋轉，而逐漸轉向城東的老屋宅。於是曾經繁華的下一代守著父母與先祖的庇蔭，等待日本

遊客來到寶地購買一塊塊高疊的燕窩與魚翅，期待一年一度臘月底預備過年前的年貨大街盛景。

而殘敗的城市一隅，即為犯罪者的天堂。為了杜絕城市中的閑置空間成為犯罪的場所，臺北市都市更新處即進行「都市再生前進基地」計畫（Urban Regeneration Station, URS），找出都市中許多價值無限但閑置的場所，整頓之後提供給大眾競標與入駐，希望得標的廠商能夠善用空間，使物有所用。同時，政府也對這些閑置空間再利用的廠商有所期待。由於得標廠商無須負擔地租，政府希望廠商也能夠對當地有所貢獻以為回饋。所謂的再生，除了閑置空間，其實還包括了整個社區的再生，希望利用民間的力量為社區帶來新的活力，並重新串連地方上人與人之間的情感，提升都市內部自己再生轉型的力量。目前的 URS 計畫已有 7 家，分別分佈於南港、忠孝新生、中山、大稻埕等地。

7 家 URS 駐點中，大稻埕地區即囊括了 4 間 URS，分別為 URS 44 大稻埕故事工坊，URS 127 設計公店，URS 155 創作分享圈以及 URS 27W 城市影像實驗室。大稻埕故事工坊將大稻埕過去與現在的故事整理與分享，留下大稻埕珍貴的歷史故事遺產。設計公店則以設計藝廊為主，開放給設計工作者使用。城市影像實驗室顧名思義則為以影像創作為主題的實驗空間，藉由影像來描繪大稻埕社區的過去與未來，也是唯一一個不在迪化街上的大稻埕 URS 駐點。而 URS 155 創作分享圈即為 CAMPOBAG 目前的據點所在。

URS 155 為迪化街北區第一間，卻也是離入口牌坊最遠的一間。從牌坊進入迪化街之後，首先遇到的，即是緊鄰著屈臣氏大藥房的「小藝埕」，由周奕成先生創辦，結合一樓的書店以及二樓的咖啡館，呈現大稻埕的百年民藝。離開小藝埕後徐徐前行，下一個街口正對著永樂市場東南對角一塊 600 平方公尺的展覽空間，即為 URS 44 說故事工坊。前方約莫五百公尺左右，就是善男信女川流不息的霞海城隍廟口，而旁邊永樂市場前方的大廣場，假日偶有喇叭聲量震耳欲聾的野臺演唱或是民俗技藝表演，叫賣各式小吃的攤販也隨著人群而靠攏在廣

場周圍，可謂迪化街最熱鬧的街段。經過城隍廟後，就是迪化街 67 號的民藝埕。三進的兩層老式屋宅以展售陶瓷工藝、咖啡館、茶館以及藝術展示場所作為空間規劃，與迪化街的文化氛圍相映成趣。從小藝埕、民藝埕的進駐可以看見近年來迪化街許多不同的改變。許多迪化街的建築融合了巴洛克風格或是清代留存下來的閩式建築，而原本剝落的閩式紅磚立面不知何時已汰然換新，咖啡店、茶店或是販賣文創商品的店家一一進駐。URS 127 設計公店與臺北市都市更新處的合約於 2013 年五月即到期終止，目前都更處仍在尋找其他合作廠商。URS 127 位址恰巧為迪化街一段之南街末端。再往前行即為較為寂寥的北街。寂寥的原因其來有自，迪化街一段中間有許多道路橫貫，將迪化街切割成不同的區塊。而迪化街一段前往 URS 155 之間，正好臨經歸綏街橫切。不甚筆直的迪化街接續在歸綏街北方，彎曲的街巷加上立足於街口的四層建築，阻擋住遊客望向北街的視線。許多從迪化街正門入口的訪客，經常走至迪化街一段與歸綏街口時，即向右轉，繞至大稻埕的其他街區探訪。CAMPOBAG 為了吸引人潮，於是另闢蹊徑，除了希望吸引從南街的人群，也在 YOUTUBE 宣傳附上 URS 155 的地圖，指引搭乘捷運的大眾從大橋頭站出站，從北街一路逛到 URS 155。如此一來，URS 155 便會成為來訪大稻埕民眾第一個遇見的創意場域。

二、URS 155 之空間設計

URS 155 的建築為西元 1850 年代建成，約莫為當時的清朝，因而建為傳統的閩式二進三層樓建築。URS 進駐之前，這裡是雜糧行與中藥材貿易店屋。希嘉文化有限公司（CAMPOBAG）接下 URS 155 之後，便利用街屋特殊的空間設計，進行不同的空間規劃。第一進為寬闊開放的入口，入口保留貿易店屋的特色，設立一個迎賓的櫃台。雖為迎賓櫃台，卻不一定有店員顧攤。取而代之的是不同創作者的展覽相關資訊文宣，或是以大稻埕為主題的展覽活動。活動也結合都發局 URS 負責單位之企劃，與大稻埕所有藝文團體共同合作而形成的藝文連線，也是一般參觀民眾瞭解大稻埕的路徑之一。櫃台後方重覆播放著 URS 155

的宣傳影片，熱烈的音樂分子隨著敞開的大門散到屋外，引起經過遊客的好奇心。與櫃檯相對的是一整牆的展示空間，此空間稱為「創意牽紅線」，展示出所有曾經與 CAMPOBAG 合作的創作者以及其作品。CAMPOBAG 利用中藥店的秤砣，架上餅店的粿尺，拉開霞海城隍廟的紅線與滾輪，撐起一面以展示著手創品與創作者為主題的粉牆。「創意牽紅線」就像駐足於大稻埕的 CAMPOBAG，迪化街前方的霞海城隍廟牽引著尋求緣分的眾生，CAMPOBAG 以此為象徵，作為自己進入大稻埕之後，所承擔起的媒合責任，牽引創作者走向建立自我品牌之路，也引領一般大眾更瞭解所謂的「創作」，走進生產與生活端，而不只是停留在交易的一瞬間。一進後端則為駐村藝術家的展覽空間，與展覽共用空間的則是「創作圖書館」。擺滿一櫃的書本琳琅滿目，有創作教學書籍、城市發展的硬體書，間而夾雜或黑白或彩色的攝影集等不同種類的書本。書櫃下則拉開一串如彈簧結構般的紙製靠椅，卻穩固結實的可讓許多參觀的民眾安然坐下，隨意拿取櫃上的書本或雜誌，或翻閱桌上的創作筆記本，瀏覽過去創作者在筆記本上留下的痕跡，興之所至，更可拔下桌上提供的彩色筆，為其他空白的頁面多添幾筆，對 CAMPOBAG 的記憶於是於此焉然而生。「創作圖書館」不僅是圖書館，也是一個可供租用的空間。備足了桌椅與創作用具之後，許多創作者可向 CAMPOBAG 租用此塊場地，進行創作活動，也可利用 CAMPOBAG 在實體（URS 155）與網路上的通路上宣傳與招攬有興趣的消費者（如：CAMPOBAG Facebook 粉絲頁面、URS 155 Facebook 粉絲頁面、CAMPOBAG 電子報）。依著創作圖書館的牆面，一道窄矮的木製樓梯通往一進的二樓，民眾可脫鞋自由上樓參觀。二樓約莫只有一樓的一半，空下一半的面積可俯瞰一樓狀況。二樓空間設計則以回復街屋原本的樣貌為主，精心擺設復古傢俱，設備陳舊卻不陳腐，木頭地板飄出淡淡沉香。來訪的民眾有大有小，也有正值青春的學生。CAMPOBAG 在充滿了創意與新興創作動能的場域中，保留一塊大稻埕歷史的來處，希望來訪的民眾無論年紀大小，皆能感受到當時的迪化街生活，打造一塊回憶與傳承的所在。

一進與二進中間，介著一塊天井中庭。中庭中央擺放一張偌大的彩色長方型餐桌，餐桌周圍一盆盆的綠色植栽參差錯落，皆來自附近鄰居熱心捐獻。這塊頂著藍天的長方型院落，或為工作人員吃飯的場所，或為各式主題工作坊舉行的地方。無論是駐村或是外來的創作者，皆可租用此空間舉辦創作活動。而 CAMPOBAG 時常舉行的 Cooking Together 好味食堂共食活動也經常就繞著這塊餐桌比肩而食。院落的右手邊依序為廚房、廁所以及 URS 155 駐村藝術家的房間。每逢假日，CAMPOBAG 活動滿檔時期，參觀的民眾走入 URS 155，觀覽創作藝術家與活動參與人之間的創作之餘，同時也走進創作藝術家的生活場域。光鮮亮麗的作品真實呈現，創作的自在生活也無所遁形。

踏入街屋二進，則為駐村創意工作者的辦公空間，來自不同領域的創意工作者齊聚一堂，各據一隅，各自切磋與創作。二進二樓鋪著與紅瓦同色調的方形地磚，有時租給創作者作為展覽空間，有時 CAMPOBAG 則用來舉行工作坊、開設課程，或為政府部門（都發處）針對 URS 開會的場所。

肆、CAMPOBAG 活動

CAMPOBAG 於 URS 155 中設計出許多不同的活動，藉由不同的活動來促進不同的角色互動，也冀求帶給這些顧客不一樣的價值創造。活動大致可分成三大項：創作分享圈 Cooking Together、創作課程以及擺攤人生。(CAMPOBAG, 2012)詳述如下：

一、創作分享圈 Cooking Together

表 5：CAMPOBAG 創作分享圈活動說明

活動名稱	參與者	費用	活動目的	頻率	活動內容
好味食堂	創意工作者 社區民眾 報名活動民眾	免費	以「食」串接社區、消費者與創作者。免費策略吸引一般民眾。	搭配 24 節氣日	單一店家導覽、 抽籤食材採買、 URS 155 現場烹調
好味實驗室	創意工作者 社區民眾 報名活動民眾	NTD $250	以「食」串接社區、消費者與創作者。以「達人教學」提升共食層級，吸引願意付費的顧客群。	搭配 24 節氣日	不定點店家導覽、 達人食材教學採買、 URS 155 現場烹調
每月活動	創意工作者 參觀民眾 報名活動民眾	NTD $300 / 堂~NTD $1000 / 堂不等	針對上班族的付費活動，從簡單的創作體驗當中鼓勵民眾了解與學習創作	每週三至週六	每個課程一週一堂課，週三至週六之間共有四種不同課程。
當期展覽	創意工作者 社區民眾 參觀民眾	免費	提供創作者累積展覽經驗的機會。 駐村藝術家利用展覽的形式，將創作與迪化街連結。 免費活動吸引人潮。	兩週 / 展	提供 URS 155 駐村藝術家免費展出作品

註：參觀民眾為參觀免付費行程，報名活動民眾為付費參與活動之行程與社區互動。費用為針對報名活動民眾之收費。

資料來源：本研究整理

Jerry 從英國的留學生涯中學習到，一個熱門話題開啓之前，必先要有一恰如其分的衝突點，創造新鮮感，但不能夠過於格格不入。進駐 URS 155 時，便選擇以人人皆需面對的生活習性「食」來串接創作者、社區以及消費者。「食」

是每個人的需求，也是近年來臺灣相當蓬勃與注重的生活型態，能夠為一般大眾消費者所接受。然而在販賣南北乾貨以及布料的大稻埕裡，卻成為相當新奇的特色，即便今天迪化街上許多文藝風格的咖啡館、茶館、小吃攤販林立，如此由消費者親自採買，以大稻埕食材入菜並親自下鍋，卻相當罕見，這樣獨特的做法使 CAMPOBAG 於大稻埕仍有其立足之地。事實上，整個創作分享圈 Cooking Together 的概念源自於 CAMPO 當初遇見的困境。CAMPO 時代，創作者能碰觸到顧客的管道多限於創意市集。然而創意市集並非時常舉辦，創意工作者與顧客之間接觸機會少之又少，必須不斷移動至其他市集點，自己創造許多與消費者接觸的地點與時間。創作分享圈 Cooking Together 即為彌補此一限制。CAMPOBAG 希望透過創作分享圈 Cooking Together 來接觸一般非創作人之大眾消費者，擴張消費市場的廣度，以及分享生活的幅寬。

（一） 好味食堂與好味實驗室

創作分享圈 Cooking Together 的「好味食堂」與「好味實驗室」都是一種「共食」的概念。今年（2013）的「好味食堂」與「好味實驗室」選擇搭配二十四節氣開辦烹飪活動，每個月兩個活動各會舉辦一次，一次參與人數約莫十人。二十四節氣的概念恰巧與今年臺北市申請設計之都，將中國的文化（節氣）與創意（創作作品）結合，所辦的展覽以及相關活動一致。臺北市民蜂擁入松菸文化創意產業園區參觀二十四節氣創作展覽，而 CAMPOBAG 即接續臺北市申請設計之都活動後的能量，接觸對中國文化相關或是二十四節氣相關有興趣的消費大眾。此外二十四節氣的文化性質與大稻埕的街區氛圍相輔相成，在「好味食堂」中，CAMPOBAG 與迪化街的周邊店家合作，由店主人引領民眾進行單一店家導覽。人們永遠都貪婪的渴求著故事，藉著店主人的口，述說大稻埕店面的生活經驗，那些不復的大稻埕過往讓民眾從一間小店的視野看見迪化街的歷史版圖。當店主人的故事結尾到來，就是參與「好味食堂」活動的民眾開始捲起袖口創作之時。CAMPOBAG 說，烹飪也是一種創作。參與活動的民眾抽籤決定採

買食材，或隻身或結伴走入大稻埕迪化街區，穿梭於這個與民眾既陌生又熟悉的地方。熟悉，從小就在課本上或是擾攘的年節時，來到此地。而陌生，則因為極少來到此地。即便到來，也只進入布市或是大稻埕著名景點，真正瞭解在地入菜食材，認真地挑選表皮龜裂卻芬芳的朵菇與溢滿了陽光及青綠的瓠瓜，這樣的機會，極少。採買食材間，走得腿痠的，就坐在襖熱的市場長廊下，吆和著老闆點一碗消暑的綠豆杏仁凍，回家上網一查，原來是來到大稻埕必點小吃。囫圇吞下杏仁凍，邊觀察廣場周邊閒散漫步與休憩的居民，首次一腳踏入迪化街生活。食材採買完畢，當日導覽店主人帶著參與民眾進入 URS 155 現場烹調， 每月一次，從 URS 155 徐徐飄散出屬於大稻埕與訪客共同創造的香氣。CAMPOBAG 藉由味蕾的分享與一同烹飪的經驗，拉近顧客之間以及顧客與大稻埕之間的距離感，在 URS 155 創造屬於自己與 CAMPOBAG 的記憶。「好味實驗室」大致與「好味食堂」相同，僅是店主人換成了烹飪達人，而單一店家轉為不定點店家。每月舉行一次，收費臺北兩百五十元整。參與的民眾除了享用好味實驗室烹煮餐點，CAMPOBAG 另贈送一份小禮。

（二） 每月活動

每月活動包含了所有當月份的活動：好味食堂、好味實驗室、下課生活、藝文分享，而 CAMPOBAG 將展覽活動也置於藝文分享當中。為避免混淆，本研究以「下課生活」以及「藝文分享」（不包含展覽在內）為本研究所闡述之每月活動主軸。CAMPOBAG 以「下課生活」為名，每個月都會推出四個主要活動，每個活動一周舉行一次。固定的每月活動為 URS 155 駐村藝術家所舉辦，但外來的創作者或是一般民眾也可向 CAMPOBAG 申請租用 URS 155 空間，舉辦創作活動或聚會。每月活動收費不定，端賴活動本身的性質，從植栽球教學之費用台幣三百元，以至品酒課以及親子故事分享課平均每堂台幣一千元不等。「下課生活」舉辦時間多為星期三至星期五的晚上七點至十點，星期六的早上十點至下午一點。多為上班族的下班時間，既是生活，也是課程。由於 URS 155 的空

間皆開放給一般大眾參觀，來訪民眾也可旁觀創意工作者與報名活動民眾的創作情形。

藝文分享活動則為由其他機構主辦，URS 155 創作分享圈協辦的活動，如由柯夢波丹 COSMOPOLITAN 舉辦之時尚玩色走秀，或是 PPAPER 舉辦的週六講座，皆以 URS 155 創作分享圈為舉辦地點。URS 155 協辦活動多提供場地並於網站上協助宣傳，設備與活動規劃則交由主辦單位負責，而藉由不同藝文活動的舉辦，CAMPOBAG 可吸引更多不同類型的大眾看見 URS 155。

（三） 當期展覽

URS 155 第一進後方約莫每半個月舉行一次不同的展覽，展覽形式不定，刺繡展、畫展、攝影展或是以大稻埕周邊素材與生活型態為主題之展覽所在多有。展覽主題或為 CAMPOBAG 邀請創作者展覽，或開放有意願之創作者申請。有些當展藝術家也會抽空於展覽處為參觀的民眾導覽，協助民眾瞭解作品與創作者。展覽完全開放民眾自由參觀，無需付費。無論是在地居民或是對藝文展覽有興趣，但經濟能力未能提供他們固定付費進入美術館等索費場所欣賞藝文展覽的學子，皆可來到 URS 155 欣賞不同類型的作品。而創作者本身也無須為職業創作者，免費的展覽空間即為新興創作者可藉以累積創作與展覽經驗的實驗舞台。而與消費者對話，練習向外傳遞創作作品的概念，也吸收大眾市場的意見。由於 URS 155 之目的為都市更新，來到 URS 155 駐村的藝術家有責任必須將創作作品或意念與大稻埕社區連結。創作者於大稻埕中生活與工作，其作品如同以一個後進者的姿態觀覽整個大稻埕街區，既居於其中，切合居民的視野，又可自相剝離，同時扮演外來訪客。

二、 創作課程

表 6：CAMPOBAG 創作課程活動說明

活動名稱	參與者	費用	活動目的	頻率	活動內容
職業所	•創作人 •輔仁大學學生	•學費	提供希望進入創意產業的學子了解接觸創作的機會，並瞭解創意產業	每月1~2堂課	與輔仁大學就業輔導組合作提供創作課程。 創作人為講師，提供實做課程以及個人創作經驗分享。
叫賣講堂	•創作人 •一般大眾	•參與擺攤人生的創作人：免費 •希嘉會員：NTD$ 350 •一般大眾：NTD$500	協助大眾與創意工作者瞭解創作相關知識與經營方法	每月2~3堂課	創作人跨界交流經營經驗 以CAMPOBAG經營經驗為例，帶領微型企業進入創意產業
亞洲創意行動工作坊	•亞洲創意領域工作者	•免費	探討創作如何以「行動」的模式進入現實生活，而非裝飾性材料	不定	以工作坊、小型論壇、案例發表與參訪的方式，分享亞洲各國家創意生活的最新思維發展、產業動態與議題

資料來源：本研究整理

若言創作分享圈 Cooking Together 為 CAMPOBAG 希望拓展的市場與生活幅寬，則「創作課程」即為 CAMPOBAG 希望創造的創作方的縱深。創意產業需要源源不絕的人才來源，目前雖然並不乏校園當中的設計與創意之專業系所，然而當創意需要融入生活時，CAMPOBAG 希望能夠培養更多非設計與創意專業系所的學子，引入更多不同領域的人進入創意產業，提供更多碰撞的火花，也希望讓更多原本自立於創意的專業領域之外的人，有接觸創意產業的機會。同時創意產業中，無論是正於產業內努力的人、潛在進入者，或是一般大眾，許多人對於創意是否能夠維生時常抱持疑惑。於是，CAMPOBAG 發想了「職業所」與「叫賣講堂」。

（一） 職業所

「職業所」為 CAMPOBAG 與輔仁大學就業輔導組共同合辦之活動。CAMPOBAG 邀請創作人為講師，進入輔仁大學教授為期一學期之創意課程以及分享自身創作經驗。每位創作人講師皆負責一種不同的創作素材，如棉繩、羊毛氈、金工、漫畫、服裝等，確保同學於每堂課皆有不同的創作體驗。每位講師負責一個月份的教授，一個月約莫開設一至二堂課。一學期後，學生需於校內以及校外舉辦發表會。

（二） 叫賣講堂

「叫賣講堂」邀請邀請創意產業中的創作者或機構相關負責人來到 URS 155 演講，課程以產業知識為主，討論創作者的在地性、國際觀、產業鏈，或是臺灣品牌的傳統與創新、亞洲青年創業論等議題。每個月約莫兩到三堂課，課程費用基本上一般大眾需付費台幣五百元一堂課，已成功報名「擺攤人生」的創作人則無需付費，而希嘉會員一堂課只需台幣三百五十元。希望透過此方案能夠讓創作人接觸到相關課程，學習如何利用創作生存與瞭解創意產業基本知識。而 CAMPOBAG 也期待透過課程的開設以及會員折扣來吸引更多民眾成為希嘉會員，未來定期由電子報的發送，接收希嘉的活動訊息。與「職業所」不同的是，叫賣講堂開放給希望瞭解創意產業的所有民眾，不侷限於校園內。此外，叫賣講堂所提供的工作坊當中，不乏與政府合作的方案。CAMPOBAG 與經濟部中小企業處合作，CAMPOBAG 為協辦單位，以 CAMPOBAG 執行長顏瑋志先生為課程講師，以 CAMPOBAG 的經營經驗帶領希望進入創意產業的微型事業者（1~5 人）經營自己的品牌。

（三） 亞洲創意工作坊」

「亞洲創意工作坊」的活動發起動機來自於「擺攤人生」，CAMPOBAG 帶著總共超過四百位的創作人四處遊走參與創意市集活動過後，希望能夠進一步使創作與創意進入日常生活，跳脫創意僅為裝飾性的價值提升，而能夠真正改良平

日生活作息。於是 CAMPOBAG 邀請共 16 位來自香港、新加坡、大陸、臺灣與墨西哥等地的創作者與藝術行動者，來到 CAMPOBAG 共同分享與討論彼此的藝術行動經驗。

「亞洲創意工作坊」為期兩天，參與活動的創作者包含詩作家、藝術新秀插畫家、人類學家、創意行動發起者等，共同圍聚於四方彩桌旁，彼此既能左右交談，也能相對而述。每個人的桌上都有一張八開圖畫紙，彩桌中央散落著各式樣的雜誌與色筆。CAMPOBAG 將所有成員打散，再分為兩人一組，各自畫出自己的自畫像後向對方介紹自己。而另一位夥伴聽完後則必須向所有活動成員介紹自己的夥伴。CAMPOBAG 以創作為開場的破冰方式，瞬間使原本稍微僵凝的氣氛活絡起來。接著 CAMPOBAG 請在座的創意行動者分享不同國家以藝術為行動的方案與結果，重新釐清創意行動的概念。每一位參與的創作者，一邊分享，也一邊向其他國家學習。午晚餐時間，CAMPOBAG 以 Cooking Together 的方式，邀請創作人走訪大稻埕，採買午晚餐食材，用自身的視野與嗅覺來體驗與認識迪化街。最後 CAMPOBAG 收斂來訪者的創意行動概念，並以大稻埕為例，請來訪者發想未來創意行動的可能性與方案。透過創意行動方案的國際交流，瞭解其他國家如何偵測當地的困境與發展解決方法，同時也將臺灣的現狀真實呈現，創造臺灣與國際創意概念的交會。

三、擺攤人生

表 7：CAMPOBAG 擺攤人生活動說明

活動名稱	參與者	費用	活動目的	頻率	活動內容
擺攤人生	創意工作者	創作者自付，金額不定。國內：約莫 NTD $1,000 國外：NTD$15,000 ~ NTD$117,000 不等。	培育創意工作者	不定	創作者向 CAMPOBAG 申請參與創意市集。

資料來源：本研究整理

「擺攤人生」如同實踐了 CAPMPOBAG 的 BAG 所提倡的「Bring Art Go」

精神:帶著藝術品 行動！CAMPOBAG 於 CAMPO 時期即開始舉辦創意市集，進入 CAMPOBAG 時代後，以進駐 URS 155 作為定點，培養更多喜好創作的民眾客群，同時也接續著創意市集活動。2007 年當 CAMPO 應邀參與澳門創意市集活動，看見每個地方有著不同風格的市集，而每到一個場所都能夠與地方人民或是文化有所碰撞，或是面臨許多擺攤時產生的不確定性。就在當年，產生了「擺攤人生」的構想，計畫未來 CAMPO 所舉辦的創意市集，除了擺攤銷售之外，能夠加入更多元素，讓擺攤不只是擺攤，而能夠從地方學到更多。因而 CAMPOBAG 業務經理陳靜亭（小麥）在命名「擺攤人生」時，即將概念定為：「我們擺的不是攤，是人生！」(夯仔外ㄟ人愛看戲, 2013)

CAMPOBAG 將「擺攤人生」標語定為「用創作賺取旅費，用擺攤體驗生活，用發現精神展開對話」擺攤人生希望帶給創作者的，不僅是以創作獲利，更是以參與創意市集而結交不同型態的創意人，看見不同地區的生活風格，並第一線接觸消費者。CAMPOBAG 創意市集在國內與國外皆有活動，國內遍佈不同地方，多為政府標案，如新北市或是臺中新社市集。擺攤人生將主力置於國外市集(方雯玲，2013)。CAMPOBAG 前後帶領創作人分別到英國、廣州、澳門以及雲南昆明等地參與創意市集。創作者必須向 CAMPOBAG 報名，費用包括擺攤費，交通費、住宿費以及 CAMPOBAG 的代辦費，並由 CAMPOBAG 代辦與規劃行程。旅費依目的地不同而有所調整，最低從澳門的台幣一萬五千元至英倫擺攤之台幣十萬不等。參與的創作人必須加入希嘉會員，並於自己的部落格中串聯 CAMPOBAG 貼紙印章，對外宣傳與 CAMPOBAG 的合作關係，並於國外市集中限時限地創作一件主題原創商品，提供 CAMPOBAG 慈善推廣之用。擺攤之創作品則嚴格要求為創作人之原創作品。行前，CAMPOBAG 有時會提供行前講座課程，講授創作力競爭等擺攤技巧與思維。CAMPOBAG 與當地的市集舉辦單位合作，邀請當地的舉辦單位帶領參與的擺攤人生創作人遊覽地方，從在地人的角度解析本地文化，並與本地創意人交流，了解當地創意產業的發展

型態。對參與的創意工作者而言，能夠出走臺灣，與不同國家的創意工作者合作與生活，將彼此的作品與經營模式互為對照，可以看見自己作品的高度與世界的高度，也能夠用更廣的角度去看創意產業的發展。

以英國擺攤人生為例，2012 年 CAMPOBAG 前進英倫，參與一個鼓勵倫敦年輕設計師與自創品牌的London Printworks Trust基金會所舉辦的創意市集。每位參與的創作人約必須支付十萬左右的旅費，而 CAMPOBAG 於此場擺攤人生中，也與嘖嘖募資平台以及 PPS 網路電視兩大平台合作，幫助 CAMPOBAG 創作人募集旅費，並線上直播 CAMPOBAG 參與創意市集動態。CAMPOBAG 帶領共十二位創作者，於短短兩週間參與與觀摩倫敦不同型態的市集，如美食市集、花市集等。並邀請曾擔任英國設計協會（Design Council）顧問以及設計背景的創意人 Lorna Dallas-Conte 以及當地品牌與創作人參與工作坊，介紹英國文創產業，並進行跨界交流。此外 CAMPOBAG 也帶領創作人探索當地的創意店舖以及當年度（2012）的倫敦奧運文化節，親自感受英國如何將文化創意與體育賽事結合，營造創新的氛圍。而在東倫敦創意市集擺攤時，參與的十二位創作者即與英國十二位本地創作者共同合作開發新創意。CAMPOBAG 於倫敦的活動甚而得到名模薇多莉亞基金會的贊助，並與某百貨公司的創意團隊有了接觸的機會。創作者更由與消費者以及當地創作人交流，接觸到不同的創作理念，體現「擺攤人生」標語：「用創作賺取旅費，用擺攤體驗生活，用發現精神展開對話」。

伍、小結：生存與生活

一、生存 Survivre

CAMPOBAG 目前主要由 Jerry 以及小麥個人投入的資金為主，加上與學校合作的企劃費、政府標案與補助以及企業贊助為其他收入來源以支援 CAMPOBAG。而 CAMPOBAG 也積極提供創意工作者需要的資源，根據創意工作者與 CAMPOBAG 的關係不同而給予不同程度的資源。創意工作者與

CAMPOBAG 的合作關係由深至淺可分為：簽約創意工作者、駐村藝術家以及來到 URS 155 舉辦活動的創意工作者。與 CAMPOBAG 的簽約者多為與合作許久的創意工作者，取得資源也較豐富。CAMPOBAG 協助簽約創意工作者取得需要的空間、設備，也協助策展或是推廣此類創意工作者的作品。例如 CAMPOBAG 與誠品中有櫃位的通路商合作，作為曝光簽約創意工作者作品的管道。或是依照簽約創意工作者的作品形式與需求，與創意工作者討論過後，將作品提案至相應的管道，為創意工作者規劃與尋找作品或是生涯發展機會，並共享利潤。對簽約創意工作者而言，CAMPOBAG 不僅是產品推銷的平台，更是與自身息息相關的代表組織。平台的活動執行能力以及完整度，是否能夠呈現給一般顧客以及企業主，平台本身對外反映著創意工作者的選擇是否正確。與駐村藝術家的合作方式則以單純提供駐村場所為主，駐村藝術家之間也能夠在 URS 155 互相交流與交換情報，而若未簽約與未駐村的一般創意工作者，則可在 URS 155 舉辦活動，活動所得只需與 CAMPOBAG 另行拆分即可。

CAMPOBAG 與創意工作者的合作，一方面希望能夠幫助創意工作者完成創作，另一方面也是與創意工作者建立更直接而強烈的連結。讓 CAMPOBAG 本身所提供給創意工作者的價值，也能或以創作，或以金流的方式回歸到 CAMPOBAG，形成 CAMPOBAG 與創意工作者的互利。另一方面，CAMPOBAG 更積極與不同的利害關係人合作，讓創意工作者所創造出來的價值在不同領域實現，包含校園、企業、政府等單位，讓作品換取等價的價值與價格，進而引發創意工作者、CAMPOBAG 在創意產業中更大的可能性。

二、生活 Vie

回到迪化街一段 155 號，剛修葺不久的閩南磚掩映著朱紅斜陽，分不清是陽光染出的紅橙，還是磚塊映出的光澤向下通過大開的木造拉門，落入光滑的磨石地板，URS 155 店屋隨時歡迎入場。來自國外的駐村藝術家或坐在中天的天井下方創作，或流連於門廊前檢視著展覽與店面，又亦或是出門購買日常用品時，

走進大稻埕周邊巷弄間，一次又一次看著不一樣的人來去往返。午後閒坐於中庭之時，三不五十可見隔壁鄰居太太晃入，大聲的喊著工作人員的名字打招呼，偶爾細心檢查贈與的芭樂樹是否需要施肥修剪，偶爾停駐腳步好奇的旁觀創作活動。傍晚時分，總是先聽見幾聲稚音傳來，嚷嚷駐村藝術家與工作人員的名字，才驚見兩三位鄰居孩童莽然衝入店屋，直奔工作室四處逡巡工作人員的身影，成為每晚所有店家關門之前，迪化街最後的溫暖。CAMPOBAG 與附近傳統商家之間雖然合作頻率並不甚密切，卻也保持著鄰里友好的關係，店屋舉辦展覽時，不忘附上一封精緻的展覽卡片，廣邀鄰里一同參與。而附近幾乎以中年為主之店家主人，雖不甚識當代創意概念，日子閒散時也願偶一探入瞧個究竟，圖個新奇。而每逢節慶，CAMPOBAG 的工作人員與藝術家便接連於 URS 155 一同聚會，爬上頂樓，以淡金色的氣泡酒，就著月光以及大稻埕煙火節的夏日花火，為創作乾杯。在 URS 155，木造拉門的後方，暖黃的燈光打在質樸的紅線牆上，將大稻埕的物件、人與生活以創作精神一一串接。

第二節　竹圍創藝社會企業體

壹、竹圍創藝社會企業體

淡水河，一條寬闊而豐沛的河流主幹貫穿整個大臺北地區，這裡的人們仰仗著這條源源不絕的溪流，一路由聳立的山峰蜿蜒而下，切過原民的部落，流經肥沃的平原，穿過臺北大橋進入一塊人人競相爭擠卻找不到一塊立足之地的城市，向左一拐便趨向微聳的觀音山，低頭越過鮮紅的關渡大橋，在大冠鷲悠悠鳴嘯的天空下，直奔出海。每年八月，臺北大稻埕五號閘門擠滿了人潮，等著觀賞二十分鐘的絢爛煙火節慶式的爆炸，淡水河的身影依附在閃閃發光的花火上，轉而投入觀者的眼底，彷彿一年只為這天而存在，才有見世的機會。

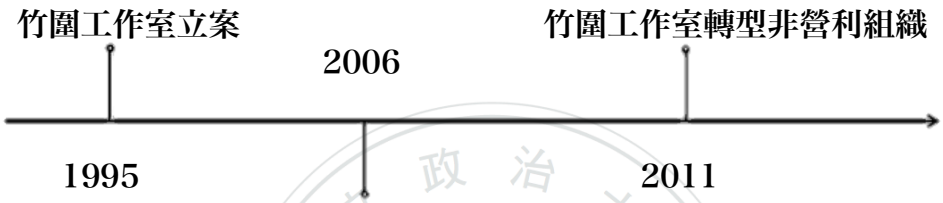
獨立藝術創作者亦如是，每一位創作者都是彙集成泱泱大河的滴水，在都市生活的創作者，總是在尋找一個創作的場所，負擔起所有水電管銷費用，同時顧

及創作動能不受間斷，彼此互相刺激砥礪，總算所有創作要素全數到位之時，藝術家為地方帶來的光采使地價上漲，此時租用空間不再屬於藝術家或藝術組織，只能被迫離席另覓桃花源，價值中心人物再度成為邊陲。

藝術家遭逢如此情狀早已層出不窮，一個產業的興起與持續並非數家品牌大廠可以一肩挑起，更需要許多具有多樣性的藝術家共同撐起創意產業，才能確保產業持續前進的質與量生生不息。然而，當一個場所不再能供養獨立創作者，原本潛藏的兩大隱憂逐漸浮現檯面：一為當獨立創作者無法在寸土寸金的臺北生存，此地區則無餘裕（金錢與空間）從事創意產業最前線的實驗藝術活動。此時缺乏了前線的實驗藝術活動的創意產業有如喪失研發部門，容易只在既有的創意或設計上漸進式創新，缺乏另一層面的突破。另一隱憂則為因獨立創作者離開，地區性的創意消費容易多集中於具有辨別性的品牌大廠，品牌大廠的價格非一般人士能夠負擔，創意此時容易限縮於特定薪資階級而無法落實至一般大眾，更難以進入日常，此時創意徒存「消費」而非「生活」。一旦無法與生活接軌，倘若大廠產生經濟危機，產業容易兵敗如山倒，於此基礎之上的產業，仿若立足於尖塔頂端，鶴立雞群卻岌岌可危。

創意工作者需要有一個棲身之地，讓創作、生產及至接觸消費端都能一脈接合，並讓「創作」不僅是消費，更是每個人生活的部分，懷抱著如此的理想，1993 年，如同尋找創意產業未來的出口，就在淡水河的河海交界，竹圍創藝社會企業體於焉而生。事實上，竹圍創藝社會企業體可分成兩部分：竹圍工作室與竹圍創藝國際有限公司。1995 年竹圍創藝社會企業體僅有「竹圍工作室」正式立案，1997 年登記為藝術服務事務所，而直至 2011 年轉為非營利組織以前，皆以獨立自營的方式提供創意工作者工作與展演空間，並鼓勵創作者彼此進行交流，進而將其專業回饋社會，促成藝術與生活的結合。2006 年，竹圍創藝社會企業體新增「竹圍創藝國際有限公司」。兩者分野在於，若竹圍工作室提供的是一個藝術的實驗場，竹圍創藝國際有限公司就是藝術平台持續運行的專案與金流

來源。兩者相輔相成，將專案報酬投入在地營造，「創意」不僅是藝術家與設計家手中的魔術，而能進入民眾生活，透過與民眾、與國際的交流，增加產業內的創新動能與多樣性。雖然竹圍工作室與竹圍創藝國際有限公司能在空間提供以及專案提供上，以行政體系不同而作為分野，然竹圍創藝社會企業體的活動事實上空間與專案執行緊密相連，難以區分，因此本研究以竹圍創藝社會企業體作為平台總稱，唯談及確切屬於竹圍工作室之職責時，以竹圍工作室稱之；談及確切屬於竹圍創藝國際有限公司時，以竹圍創藝國際稱之。



竹圍創藝國際有限公司

圖 14：竹圍創藝社會企業體發展概要

資料來源：本研究整理

一、竹圍工作室

搭著捷運紅線一路向北，距離觀光客蜂擁而入的淡水終點前三站，正是新北市淡水鎮的邊界，竹圍捷運站。三十分鐘的捷運車程，與臺北市保持著恰如其分的距離，觀望著臺北市新興的潮流與衰落的角落以自省自勵。一出捷運站，頂著與臺北市大不相同的廣闊天空，順著斜坡西行，赫然發覺左右兩邊竟出現兩條截然不同的天際線。右手邊是近年來新起的大樓，摻雜著市場的擁嚷嘈雜，天空僅存一半的藍，其餘部分皆在沿著街邊一整排的社區華廈層層疊起中沈沒，與其他都市景觀幾乎無異。而順著捷運站外的紅磚步道漫步前行，經過暫停的腳踏車與機車停車場，左彎通過水泥涵洞後，就是淡水河畔一路抵擋不住的綠。步道恰巧與新北市政府為推行觀光的金色水岸濱海自行車道重疊，每逢假日，家庭或學生成群跨上單車，或從淡水向關渡進發，或由關渡踩向河岸的終點。跟著這條歪扭

的白色小徑步行約莫 15 分鐘路程，即為竹圍工作室。

竹圍工作室為淡水河邊一塊高灘地，佔地約莫 2645 平方公尺。難以想像為了成就道路另一端都市的美好，這塊土地過去曾推滿了住宅與工業廢棄物，成為垃圾隨意傾倒的場所。人民雖然傍水而生，卻未曾意識水岸之於生活的重要性。1993 年，中華民國藝術環境改造協會蕭麗虹理事與陳正勳、江范明道等三位創作者，秉持著愛好陶藝創作的心情，將此地闢為陶藝工作室。1995 年正式登記為「竹圍工作室」，望能提供藝術家棲地，同時藉創作者的專才將藝術與創作的力量注入社區，改善地方生活(張晴文, 2012)。

二、竹圍創藝國際有限公司

竹圍創藝國際有限公司為竹圍創藝社會企業體為了維持竹圍工作室的營收來源而設立。2010 年堪稱是竹圍創藝社會企業體價值轉換的一年。這一年，竹圍創藝社會企業體的價值主張從「藝響力」轉為「藝嚮力」。希望能將藝術與創作真正實踐到社會上，對大眾產生影響力，從而使民眾對創作產生興趣。秉持著如此精神，竹圍創藝社會企業體肩負起文化工作者的責任，在竹圍工作室撫育創意工作者的同時，竹圍創藝國際有限公司進行藝術與環境的研究與專案，致力探討藝術如何進入生活，影響社會。藉由研究專案將竹圍創藝社會企業體在地方上所產生的影響力詳實記錄與研究；藉由成果發表與分享讓原本只於地方發酵的影響力，延伸到其他族群，在社會上點上一波漣漪；利用藝術對未來所帶來的嚮往的力量注入非竹圍地區之大眾心中，同時也將自己的經驗投入研究，對目前的文化創意產業提出政策建議(竹圍創藝國際, 2012)。

貳、 初衷：生活與生存

一、邊境，創作的主場：創作與生活

起草初期，竹圍工作室被戲稱為「藝術家的秘密花園」(鄭心舜, 2009)，意謂只有內行人才知道的門道。1993 年建立空間，1995 年成立為竹圍工作室，1997 年時正式登記為藝術服務機構。竹圍創藝社會企業體的初衷無非希望提供

藝術家一個創作空間，讓創作者擁有經濟實惠的穩定駐點處，進行實驗性質的前衛創作，挑戰藝術所有的可能性，無須再為取得駐點空間而卑躬屈膝向周圍申訴求告。事實上，臺北市並非沒有藝術家的創作空間，但臺北市所能夠提供給藝術家的駐點偏向暫時性借用空間（譬如華山 1914 文化創意產業園區），一旦地方開始興起，藝術家負擔不起地租，只能逐水草而居，遷往其他邊緣地帶。在臺北市實現一個固定的實驗性創作空間簡直難如登天。蕭麗虹創辦人力主讓創意工作者有一個可以自由創作的實驗空間，讓創作有存於世的機會，於是成立了竹圍創藝社會企業體，讓臺北市做不到的，由新北市續營。

二、所謂生存：創意平台與創意工作者的生計之道

竹圍工作室成立的型態反映著藝文工作者二十年走來的歷程，經由藝文工作者孜孜不倦的努力，由飽受忽視逐漸抬頭挺胸為自己爭取一片天地。許多藝文工作者的工作型式總是自立自強、單打獨鬥，議價能力低，在九〇年代的臺灣不重視文化創意產業的法規環境下，職業欄僅能填寫「無業」二字。與市場之間的距離無窮大，創作作品大多只能仰賴如畫廊之販售畫作的正規藝文組織，而經常飽受剝削，一件畫作的賣出只能拿到四至五成勞資報酬，少能自行獨立面對市場。竹圍工作室始終的核心價值，便是希望能逐漸改善創意工作者窘迫的景況，取回創意工作者基本的尊嚴。1995 年竹圍工作室成立後，便以開立收據的方式與創意工作者合作，創意工作者開始取得更接近市場的管道，獲取與其作品價值符合的報償。十多年來竹圍工作室更不遺餘力積極了解國內外文化創意產業政策，與不同的藝文團體以及政府專案合作，希望藉由人脈的推廣以及介入政府的觀點，加強臺灣在培育文化創意產業的意識與行動。二十年後，竹圍工作室在產業研究以及政策建議上貢獻卓越，然而對於竹圍工作室而言，營運卻始終仍在不停摸索。當初竹圍工作室立案為一藝術服務機構，後由於因為有商品販售，國稅局敦促竹圍工作室轉為一營利單位，因而於 2006 年成立竹圍創藝國際，由蕭麗虹創辦人投入三百萬的資本額，作為政策標案與計劃運行的主要資金來源。但如此仍舊不

足以平衡收支。雖然為非營利又有價值的平台，然法規限制成立基金會需要一千萬以上的資本額之時，竹圍工作室尚且無法登記為基金會。雖然成為基金會一途尚且只能斷念，幸而臺北市為擁有全國唯一提供表演藝術團體登記成為非營利組織之縣市，為了使竹圍創藝社會企業體收支更能達到平衡，在各方藝文團體的強烈建議下，竹圍工作室便於2011年底，正式登記成為一非營利的表演演藝團體，並薦舉竹圍工作室創辦人蕭麗虹為團長，竹圍創藝社會企業體於是成為一具有自營機制的創意平台。

竹圍創藝社會企業體起初皆為創辦人蕭麗虹獨資自營，為了維持所有活動開銷，竹圍創藝社會企業體由竹圍創藝國際有限公司負責向政府爭取標案或是私部門的活動計劃（譬如協助策展活動）以增加收入，另一方面竹圍工作室開放八百坪的空間予創意工作者作為工作室，國內或國外的藝術創作者皆可申請，從工作到展演，從生產到消費活動，皆於此地進行。場地租金也為竹圍工作室另一個營收來源，成為第二份自營收入。此外竹圍工作室也收取政府補助與企業贊助，期待自營收入（標案、場租）、企業贊助以及政府補助金額各佔竹圍工作室運作資金來源的各三分之一平衡。

表 8：竹圍創藝社會企業體營收來源

營收來源	蕭麗虹	自營收入		企業贊助	政府補助
		標案	場地租金		
內容	創辦人投入創始資金	標案收入	工作室場地租金 其他使用者場地租金	占總體營收 1/3	占總體營收 1/3； 文建會（現文化部）：2008-2012 藝術村軟硬體修繕挹注 文化局：2013 營運管理補助
		占總體營收 1/3			

資料來源：本研究整理

三、理念：藝響力與藝嚮力

對竹圍工作室而言，初衷始終保持著希望維護創意工作者的創作權益，包含

進行創作本身，以及協助創意工作者發展職業生涯。與此同時，竹圍工作室更看見創意工作者本身對事物敏感的特質，創意工作者對周遭環境的敏感性能看見社會所忽視的角落，並以創意工作者獨特的創作呈現方式，重新引領大眾看見所不願看見的社會問題。然而早期創意工作者既無法規保護，社會上極少給予其應有的尊重，而無法建立自信，更無法瞭解身為創意工作者所能夠創造的影響力事實上無遠弗屆。因此竹圍工作室自 1995 年成立來的十五年間，始終以「藝響力」為營運主軸，望能為藝術與創意產業盡一份心力，使創作的聲響能彼此共鳴共榮，也期待有一個場所能凝聚藝術與創作的影響力。

竹圍創藝社會企業體利用廢棄土雞舍重建與重新規劃工作室，作為藝術家創作與展覽的替代空間。策展活動大多也針對藝術家規劃發展路徑，而非針對藝術品，因此也可以說竹圍創藝社會企業體最重要的產品，是「人」。創造藝術家影響力的方法主要由竹圍創藝國際向外標案，在專案執行中提供與竹圍工作室合作的創意工作者共同參與的機會，讓創意工作者的能力深入其他領域，為社區貢獻一己之力，讓社區居民也能體驗藝術的力量。此外竹圍創藝社會企業體更竭力協助進入竹圍工作室駐村之藝術家完成其創作計劃，根據駐村藝術家的需求來媒合相應的管道人員。曾經有一位藝術家希望教導盲人攝影作為創作計劃，竹圍創藝社會企業體便協助藝術家聯絡伊甸基金會，再透過基金會的管道取得視障朋友的聯繫。從不同的管道協助創意工作者完成其創作作品，使藝術家與創作作品皆能對地方產生影響，進而增加創意工作者對自己的自信。

而竹圍創藝社會企業體並不自限於提供空間與場地資源，更將眼界放遠至整個創意產業。一個產業的蓬勃與興起無法過於悖離政策，也必須與學界緊密交流，更無法脫離民眾的支持。一旦機構與地方脫節而無人聞問，則藝術與創作只能淪於孤芳自賞，價值有限。因而除了開闢與經營創作與展演的替代空間，竹圍創藝社會企業體希望讓創作與藝術深入生活，讓一般民眾也能夠瞭解與接受，讓居住於兩條天際線的人民能夠共享創意與創作的成果。就在竹圍創藝社會企業體成立

屆滿十五週年的 2010 年，便將價值主張由「藝響力」轉換為「藝嚮力」（Celebrating Arts, Empower Lives），力圖以過往育成創意人才的養分來影響社會，創造社會的藝嚮力—提供未來嚮往的力量(竹圍工作室, 2012)。

生活的未來性奠基在每一位小市民所擁有的想像當中，對未來嚮往，需要實作來實現，想像才能夠成為真實，而創作正是其中的媒介。於是竹圍創藝社會企業體開始了它的「在地行動」與「國際連結」。「在地行動」邀請了駐村的國內外藝術家共同參與，深入瞭解竹圍居民的生活型態與困境，利用藝術家本身的創作專才，將「設計」（包含美學與機制設計）的概念加入解決方案當中，改善居民的生活。並透過竹圍創藝國際整理創作成果，藉由成果發表與分享而使成果能夠受其他族群所用，引導社會大眾利用藝術與創作的力量，對未來產生想像與嚮往，是謂「藝嚮力」。蕭麗虹堅信，當創作與創意落實到日常生活甚至解決大環境的困境之時，才能夠實現真正的設計力，創作與創意也因而能夠有其更實務上的價值。也唯有如此，創意產業才能夠更紮實的運作。

四、創辦人：蕭麗虹，藝術的出世與入世

香港出生，柏克萊大學經濟系畢業，前後在新加坡、美國等地工作數年，蕭麗虹走過許多城市，除了看見每個地方文化的不同優缺點，由於出身東西文化合璧的香港，蕭麗虹懷抱著的不只是海港城市特有的冒險犯難精神，還有其文化融合、積極向前的眼光。雖然漂浪的日子就在三十年前蕭麗虹隨著台籍丈夫回到臺灣定居時，劃下一個暫停的休止符，但渴望創造價值的心情卻始終不滅。然而語言不通、文化隔閡、重重阻礙下，蕭麗虹面對外在環境仍然有許多地方需要適應。百經思量過後，決定放下事業，暫時留在家中相夫教子，一路跟隨著婆婆學習插花、陶藝等藝術創作與賞析。卻在這段期間內，蕭麗虹從中培養出對藝術以及創作的興趣，冒險精神重新揚帆。

成為創作者之後，蕭麗虹逐漸體會創作者本身受到的經濟與空間限制，另一方面也逐漸發現與瞭解整體藝術創作環境可改進的空間。1995 年蕭麗虹與其他

友人將竹圍養雞場改建為陶藝工作室，不僅是自用，也開放給其他創作者使用，並投身於經營國際藝術村的相關事務。蕭麗虹對國際藝術村的想像希望能夠不悖離自己的初衷：竭盡全力為創意產業營造更友善的環境，協助創意工作者建立能夠影響社會的自信心。為了瞭解國際藝術村所能夠提供的價值與機制設立，在當時資源不足的情況下，蕭麗虹開始接觸國內外的藝術村，接觸不同領域的創作者，同時也與公部門的文建會接洽，與政府共同合作，將國際村的概念引入政府。1997 年後，蕭麗虹陸續參與許多藝術村的國際會議與研討會，也在不同的討論會中，學習他國的藝術村設立機制，接觸藝術創作者以及創作產業最終的價值所在：將創作與社會及環境結合，使創作不只是停留在美學層面，而能滿足更多的大眾，回饋社會。（創辦人蕭麗虹工作經歷請詳見附錄一）

蕭麗虹對於藝術創作的感情與積極改變的態度，更讓她致力於改善藝術創作產業無法提供藝術創作新秀一個良好創作環境之困境。1999 年蕭麗虹催生了中華民國藝術環境改造協會以及中華民國視覺聯盟。改變世界需要建立與分享創作觀念，因而擔任此兩個藝術團體理事期間，蕭麗虹更積極參與許多相關藝術、文化、城市以及藝術網絡的國際研討會，探討藝術團體所應擔負起的責任與解決方案。2003 年中華民國藝術環境改造協會拿到負責經營華山 1914 文化創意產業園區的專案，此時蕭麗虹正擔任協會理事長，並成為華山藝文特區籌備會的召集人之一。華山藝文特區的容積轉換機制無非為藝術生態改造之概念開始傳遞至政府的良機，蕭麗虹藉由加入籌備會而能夠更進一步與政府官方接觸，拓展公部門關係。而華山藝文特區經營期間，蕭麗虹前後也擔任中華民國視覺聯盟理事長以及中華民國女性藝術協會常務監事與理事。事實上，1993 至 2000 年間，臺灣的視覺藝術正蓬勃發展，視覺藝術組織力量相當強大。由於蕭麗虹身兼多職之故，竹圍工作室與視覺藝術界的互動相當密切。蕭麗虹前後持續擔任眾多視覺團體機構理監事，也積極與國內外的藝術村聯絡，在經歷當中不斷累積所有的利害關係人脈：創意工作者、公部門、藝術村等，使竹圍創藝社會企業體日後發展時，能

夠有效尋找相應的關鍵聯絡人，皆有賴創辦人不屈不撓為創意產業打造友善環境的精神。

華山的專案無非是個值得反思的案例：當時的華山 1914 文化產業創意園區正經歷一場轉型風暴。原本藉由容積轉換的政策，引入獨立創作者，使創作者有創意發揮空間、空間有重生的機會。然而當華山易主，由新標案得主接手，機制瓦解，初衷不復，兩者相輔相成的機制就在華山意欲拉高其駐地價格而拉攏品牌大廠入園，排擠出獨立創作者的行為後逐漸消失。蕭麗虹開始思考：當位於黃金地段的創作空間不再能夠負擔賦予此地段藝術價值的獨立創作者生存的空間，藝術創作者該何去何從？以及藝術創作者最後對土地所產生的價值究竟為何？此思考概念與藝術生態改造不謀而合，成為未來持續經營竹圍創藝社會企業體的價值創造所在：為藝術家留存一個位置。竹圍創藝社會企業體因而接著協助藝術創作者創作，並擺脫狹義的美學架構，使藝術創作與生活結合，發揮更大的影響力，對社會有更具體的貢獻。

五、竹圍工作室組織

竹圍創藝社會企業體雖然分為竹圍工作室與竹圍創藝國際有限公司，組織內部的運作人員卻是相同的。竹圍創藝社會企業體主要以蕭麗虹總監為主，其餘則可再細分為總監執行秘書、負責藝術村事務之駐村經理、專案經理、研究助理、實習生等。總監以下之職皆為平行溝通，但直接向總監報告與負責。經理人之間雖以各自有其專案負責工作，彼此間仍須相互幫忙，以協助專案或是藝術村能夠持續運營。唯疑慮在於在藝術村的旺季或是專案忙碌之時，當工作人員無法及時支應，或人力調配過於集中某一事務，則易荒廢其他專案或活動，難以同時平衡藝術村運營、照護創意工作者需求以及專案標取與執行等三面向。組織內各職責概述如下：

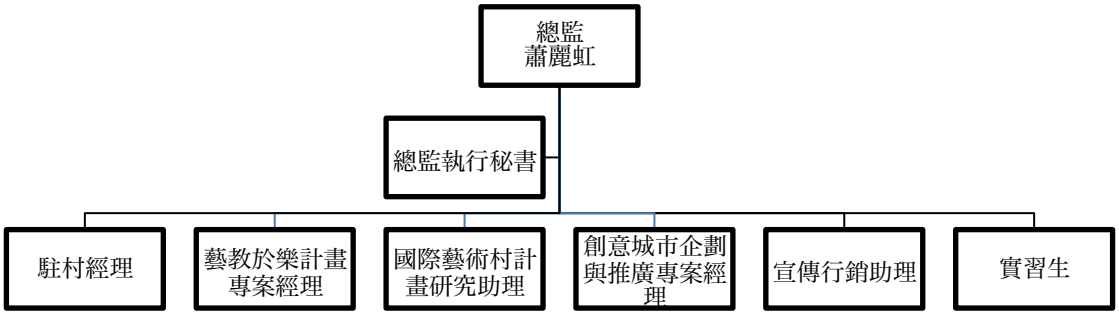


圖 15：竹圍創藝社會企業體組織介紹

資料來源：竹圍工作室

（一） **總監：推動計劃的網絡串連人；部分參與各個研究案與專案，於國際發表期刊與文章，作為竹圍工作室對外聯繫的主要代表人。**

（二） **駐村經理:長期約聘，負責竹圍工作室整體環境規劃與藝術村管理事項，除了藝術村空間日常庶務的管理，也與國內外藝術村聯繫，依照駐村藝術家的需求規劃駐村計劃。**

（三） **專案經理：與竹圍創藝社會企業體的合作仰賴於專案的接獲，竹圍創藝國際負責向外接專案，並將專案分發給固定之專案經理。當專案結束，經理職責也隨之結束，為短期的約聘。**

（四） **實習生：帶領國外駐村藝術家認識竹圍工作室、淡水地區與臺灣，進入在地文化。藉由與駐村藝術家駐地於竹圍工作室期間的密切協助，同時接觸國外藝術家的創意思維與練習語文能力。**

參、 竹圍工作室空間規劃

竹圍工作室開闢成不同屬性的空間，而每一個空間都有其專屬的名字。由大門進入竹圍工作室，一腳踏入文件廣場，灰白的水泥地面鑲嵌著碩大的朱紅地磚，

拼湊出不同的注音符號，細細一讀，每個符號上都是每一位曾經於竹圍工作室創作與發表作品的藝術家，以此記錄下所有成就了竹圍的創作者，以及過去竹圍創藝社會企業體的歷史軌跡。文件廣場同時也是竹圍工作室佔地最大的空間，約莫347平方公尺。（竹圍工作室空間規劃請參見附錄二）

文件廣場左手邊依序為名為「土基舍」的展覽空間以及「陳正勳工作室」，右手邊則分別為「吳偉谷工作室」、「實驗室」、「交流中心」以及「竹圍客棧」與「研究室」。穿過土基舍，可直達「後花園」，與土地近相色調的木棧道曲折通往前方兩幢玻璃屋「花開」與「落果」。除了文件廣場，竹圍工作室另一廣場即為鋪滿了草地的「果醬花園」，訪客或由文件廣場後方的「跑道」（Runway）向西行，或經由廣場右手邊的工作室，皆可進入。過往竹圍工作室展覽後所遺留下來的藝術品有些會留存於果醬花園的中央與文件廣場的周邊，作為裝置藝術。果醬花園右方即為「身聲劇場辦公室」以及兼具餐廳、交際與洗衣間功能的「買杯」。再往右方一點，即為「十二柱」展場空間與「身聲劇場排練場」。藝術家自由穿梭每一個展演與生活空間，竹圍的生活圍繞著創作、生活以及個人。藝術家得以在自己的創作工作室當中埋頭苦做，左右兩邊的同僚卻可能是另一個團體或藝術領域的創作者。既隱私又開放的空間規劃，融合不同領域的創作，激發不同的創新想法。

在這裡，駐村竹圍的藝術家擁有專屬自己的棲身之地：實驗室、空中閣樓、竹圍客棧以及研究室等住宿空間早已備妥，只須向竹圍工作室申請。空間租用是竹圍工作室重要的營收來源之一。竹圍工作室備有一系列空間租用的價目表，藝文團體可享九折優惠，而竹圍工作室主要培養的目標客群：學生、淡水在地藝術家或是曾於竹圍駐村、創作、育成的藝術家，則另享優惠。

在竹圍工作室，最大的空間莫屬廣場，文件廣場與果醬花園佔地皆超過三百平方公尺。從一個角落到另外一隅，幾乎都必須經過廣場。而生活空間更居於整個竹圍工作室的中心。事實上竹圍的展演空間與工作室以及生活起居融合在一起，

並無絕對的空間功能分野，但某些空間的確將每日生活機能確實融入，形成每個人每天必經的場所。譬如舞蹈與音樂創作者租用偌大的「十二柱」與「身聲劇場排練場」進行創作與彩排，休息時間走出展場大門前往「買杯」為自己下廚煮一頓豐盛的餐點，三不五十出現其他藝術家扛進一籃籃的換洗衣物進入左側的洗衣間，頓時乾淨的肥皂香味圍繞著小碎花圓餐桌，駐村創作者就著等待洗衣與煮茶的時間，彼此有一搭沒一搭的聊天與分享，創作者之間，於是有了交集；創新，因此有了契機。創作空間之於竹圍工作室等同生活一般重要，於是空間並不侷限於創作某件藝術品，而僅提供一個寬闊的地方，不同的創作者皆能自由進出，自由使用。

肆、竹圍創藝社會企業體活動

表 9：竹圍創藝社會企業體活動

組織	竹圍工作室	竹圍創藝國際有限公司
活動內容	• 展演：游移美術館、特定場域展覽 • 創作：實驗研究、藝術家駐村日常事項 • 社區發展：將藝術以藝術行動的方式，引入竹圍社區的日常生活當中 • 藝術教育：校園協同教學活動 • 藝術村規劃與經營：國內外駐村藝術家篩選與規劃，分成常態型與計劃型	• 人才育成：文化領導人創藝養成計劃 • 專案規劃與執行：對政府提案、建議
活動目的	• 創意人才創作空間 • 創意於生活的實踐（在地行動） • 藝術村經營	• 培育創意產業 • 專案規劃 • 國際化（國際連結）

資料來源：本研究整理

竹圍創藝社會企業體活動可分為兩種，一為在地創作與行動，屬竹圍工作室主要活動。另一則為產業研究與育成，屬竹圍創藝國際有限公司活動。竹圍創藝國際有限公司進行策略與規劃面上的任務，推動產業內的交流活動，並持續與國際接觸新概念，將新興的想法引入竹圍工作室。竹圍工作室則落實竹圍創藝國際公司的概念，並負責維繫工作室空間使用，滿足藝術家創作需求，提供創作與展

演空間，甚而加入在地行動，進一步與鄰近竹圍工作室的社區與學校合作，使創作的想法與概念可以擴散到非創作者的生活當中。竹圍工作室活動可分為：展演、創作、社區發展與藝術教育、藝術村規劃與經營。竹圍創藝國際活動則為： 人才育成以及專案規劃與執行。具體執行概述如下：

基本上無論是竹圍駐村藝術家或是外來人士皆可租用竹圍的空間進行展演活動。1995 至 1997 年二月之間，竹圍工作室的展演形式為「游移美術館」，為藝術家的個展。1997 年夏天開始，竹圍工作室的展覽方式轉以多位藝術家共同參與的聯展型態，並採用許多「特定場域展覽」手法。「特定場域展覽」以展覽場域為展出重點，藝術家的創作作品為媒介，藝術創作品反映與述說當地環境所需要被注意的面向，提醒居民與參觀者重新關懷與省視我們居住的地方狀態。

除了展演活動較有發展前後的不同之外，事實上竹圍工作室的藝術行動的專案中，幾乎都能串聯創作、展演、社區發展、藝術教育等活動。本研究以竹圍工作室於 2011 三月至 2012 七月共為期時七個月的「樹梅坑溪環境藝術行動」為例，說明竹圍工作室如何將創作、展演社區發展與藝術教育融合於專案當中。資料整理多取材於樹梅坑溪環境藝術行動專文(吳瑪琍 et al., 2013)，概述如下：

國立政治大學 National Chengchi University

表 10：竹圍創藝社會企業體藝術行動與活動目的

活動名稱	參與人	活動內容	活動目的（創作展演社區發展藝術教育
樹梅坑溪早餐會	• 樹梅坑溪流域居民 • 竹圍居民 • 民間團體專家 • 竹圍鄰近學校老師與學子	以樹梅坑溪居民帶領竹圍住民與專家認識土地，而專家以本身專才回饋，以創意行動的方式帶領竹圍住民改善居住環境。	• 社區發展 • 藝術教育
村落的形狀—流動博物館	• 淡江建築系師生 • 竹圍社區附近之修補商家 • 竹圍居民	於社區廣場舉辦手工市集，與存在於竹圍卻不常見的店家合作，讓居民能夠更直接看見社區的多樣性，並體會具有各式樣產業的存在的「村落感」。	• 社區發展
我校門前有條溪	• 藝術家 • 竹圍國小師生與家長	藝術家帶領竹圍國小學生認識樹梅坑溪，學生以不同類型的創作方式表現，從創作中增進對社區與樹梅坑溪得認同。	• 創作 • 展演 • 社區發展 • 藝術教育
在地綠生活—與植物有染	• 藝術家 • 竹圍國中社團同學	藝術家帶領竹圍國中社團同學，以社區以及樹梅坑溪的植物最為創作媒介創作，在過程中創造學生的五感體驗與對居住地的認同	• 創作 • 藝術教育
社區劇場	• 臺北藝術大學師生 • 竹圍福德里里民 • 竹圍國小自強分校學生	臺北藝術大學師生帶領竹圍福德里里民學習劇場表演與美術創作，從展演與創作中使藝術活動的氛圍在社區萌芽	• 創作 • 展演 • 社區發展 • 藝術教育

資料來源：本研究整理

「樹梅坑溪環境藝術行動」將創作者、居民以及鄰近的竹圍中小學與淡江大學、臺北藝術大學生等與竹圍息息相關的關係人一同參與活動，共同發想創意方案，重新梳理竹圍居民曾經賴以為生的樹梅坑溪以及竹圍地區環境目前所面臨的問題，並以新穎的藝術創意概念，將曾經被忘卻的樹梅坑溪重新帶入住民的眼界，拉起住民對於居住環境的關懷。

樹梅坑溪原為早期竹圍居民居住的聚落中心，隨著社會工業化，竹圍的工廠

也逐漸興起，開始污染河川，造成惡水污流、淤泥堵塞。加上捷運淡水線通車，通勤時間下降，許多人開始移往臺北市外圍尋求更便宜而舒適的居住地，公寓大樓一棟接一棟高起，許多居民也遷往淡水河一帶，樹梅坑溪就在工業時代的橫流下，消失在居民的眼底。為了讓居民重新認識居住的母地，竹圍工作室提出五項主要創意行動方案，每個方案由藝術家帶領，與不同竹圍住民合作，讓不同住民皆能夠藉著接觸藝術，進而得以重新擁抱溫柔的樹梅坑溪，並使住民間產生相互交流的機會。五方案為：樹梅坑溪早餐會、村落的形狀—流動博物館、我校門前有條溪、在地綠生活—與植物有染、社區劇場等。

（一） 樹梅坑溪早餐會

樹梅坑溪早餐會邀請包含居住於樹梅坑溪流域以及竹圍商業中心的居民、民間團體以及竹圍鄰近學校教授與學子一同參與，每個月最後一個週末走訪樹梅坑溪流域定期聚餐。早餐會聚會地點由居民提供，搭配每月節氣食材為共食主題，認識樹梅坑溪與生態保育為討論主軸，從早上九點到十一點半短短兩個小時半的時間，重新瞭解居住環境與發想解決方案。每場早餐會場地主人張羅著在地自產，食物里程不超過五公里的新鮮食材。樹梅坑溪流域居民則帶領參與的民眾與來自民間團體的專家溯源溪流，分享樹梅坑溪的生活經驗。而民間團體如綠色公民行動聯盟、台大水工所、主婦聯盟、青境景觀工程、社區委員會、竹圍在地的桂竹文史工作室、臺北藝術大學（北藝大）藝術與人文教育研究所、淡江建築系之教授等專業人士則擔當起知識傳遞的重責大任，介紹都市農園與雨水收集、食物劇場計劃、世界河川日等活動，將竹圍的生活方式與藝術結合，提高居民對於周邊生態保育的意識與如何進行社區發展的實際方案。許多居民原本抱持著休閒娛樂的心態參與活動，卻找到一片與友人談天的世外桃源；而北藝大的學生坐在早餐桌前，聽著在地居民述說河流的故事、童年的過往，才得以用另一個角度重新進入竹圍，由原本外地求學新住民的視野，進入本地居民的視野。最後竹圍工作室引導居民繪製竹圍生活地圖，讓在地居民能夠重新回想平日居住地的各種空間以

及共同生活的人。由專家教導，居民親自繪製、創作的方式加強對於周遭土地以及生活的情感與記憶，成為最佳的藝術教育。而竹圍生活地圖的呈現放置於竹圍工作室中，作為成果展覽的一部分，無疑也成為對外來訪客更加深入認識竹圍的管道之一，在匯集居民向心力的同時，也凝聚外來訪客對於竹圍生活的視界。

（二） 村落的形狀—流動博物館

竹圍工作室邀請淡江建築系師生擔任流動博物館的規劃團隊，並邀請竹圍社區附近主要修補物品的商家參與，如修鞋匠、電器修理師傅以及植栽整理專家，一起舉辦「手工市集」。希望重新引進手工修補的概念，讓居民重新體會物品回收再利用的實用性。加上此活動創作者為附近社區商家，更讓附近居民意識到社區的多元化，將原本住民為白天進城上工，晚上回到社區的「臥房都市」，提升到處處皆有生活機能以及生活產業的「都市村落」。活動地點選定於竹圍市場附近觀海極品社區後側廣場。竹圍市場為竹圍居民時常路經的場所，而觀海極品社區後側廣場正處社區居民與市場之間的交界點，來往的人民駐足觀看或直接回家取物參與修補，僅舉辦一回的流動博物館在竹圍居民的日常生活當中點上一抹不平凡的色彩，藉由活動的舉辦，將生活的一部分（手工、修補、隱匿於巷弄的店家）拉到廣場上直接印在過路居民的記憶裡，讓居民能夠發現原本沒有注意到，更多屬於這個地區的生活。並將原本閒置的社區空間，雖為私人土地，但活動過後與社區管委會調節之後，而有了開放的使用彈性。

（三） 我校門前有條溪

竹圍工作室邀請三位藝術家與竹圍國小的校園社團合作，包括植物有染社、綠創藝烘培社以及藝起綠生活社團，帶領學生踏查樹梅坑溪了解流域歷史與面對困境，教導學生以繪圖、繪本、公共藝術、音樂、舞蹈以及戲劇的方式創作，以表現學生所理解的樹梅坑溪。活動中不僅以學生為創作人，藝術家輔佐，連同教師與家長也積極參與活動，提高社區居民對於地方的認識。有些家長的童年生活曾經伴隨著樹梅坑溪，藉由活動的舉辦重回故里，看到的景色早已不復過往。家

長感念竹圍工作室舉辦的環境藝術活動，將童年的記憶與故事接續給竹圍的孩子，同時期待著活動未來的延續。而孩童以自己的眼光來創作作品，有了對地方的參與，因而對地方產生認同。活動成果發表不僅限於竹圍國小內，社區以及樹梅坑溪流域也成了學生作品的展場。此時，藝術的創作不在於裝飾性的美感，進而成為一種改善生活的方式。

（四） 在地綠生活—與植物有染

竹圍工作室邀請兩位藝術家進入竹圍國中，帶領學生學習瞭解水質，並利用在地的植物染布與染葉。創作過程中，學生必須走訪樹梅坑溪以及附近社區取材（測量水質、發現植物），無論是從落葉的拾取或是只取一瓢水作為水質測試的活動過程中，都幫助學生學習如何利用有限資源創作，珍惜生態環境。此外學生在創作過程中，不同的創作方式（聽、聞、看、嚐、感覺），學習以五感領略周遭環境的變化，以藝術創作的方式來認識樹梅坑溪與自己的生活環境。

（五） 社區劇場

竹圍工作室與竹圍眾多里長接洽，最後選定與最熱心的福德里合作，一同進行竹圍的社區劇場。社區劇場由臺北藝術大學容淑華老師以及九位研究生與福德里里長共同研擬課程，將課程擬為三階段的教學，協助居民學習將藝術與生活相融。第一階段為暖身課程，帶領居民繪製屬於自己社區的生活地圖，並簡單教學身體開發，帶領學員體驗身體的動態創作；第二階段為開放學員分享自己的生活故事，走出私領域，並教學劇場概念，將生活故事串接為一齣即興戲劇；第三階段竹圍工作室則進入竹圍國小自強分校，將美術創作課程與社會環境議題（如水資源、健康等）結合。由於參與里民多為六、七十歲的居民，第三階段的活動除了藝文教育的性質，甚而添了一分祖孫互動的溫馨情感，讓創作本身存在於校園以及家庭中，把在地居民的記憶從一代交給下一代。最後社區劇場於社區中舉辦遊行作為發表會。由於活動為每週一次的單次課程，參與人事實上並不固定，平均年齡也偏高。然而在社區中舉辦的成果發表會為由社區居民自己參與的藝文活

動，竹圍工作室期許社區劇場能夠在社區中發酵，成為點燃居民對藝文活動興趣的一把火苗，並藉由三階段的課程安排，讓居民能夠在藝文活動的參與中，一步步從了解社區，到學會用藝文創作的方式來對社區展現對環境應當承擔的責任，將這樣的責任與概念利用成果發表或是創作作品散播入社區當中。

竹圍工作室在專案當中實現創作、展演、社區發展與藝術教育四項活動，而每項活動當中皆以創意工作者為引領的角色，帶領社區居民認識地方，學習自行創作，並從創作當中體會環境與生態的重要性。此時，創意工作者本身僅為引導居民的角色，而創作即為一種了解自身社區與生態的路徑，主體則是社區居民以及當地環境。社區居民經由創作與創意工作者的引導，重新認知自己的社區與生活環境，而藝術更有了實踐的場所。

（六） 藝術村規劃與經營

竹圍工作室的目標為執行專案，並將藝術帶入竹圍社區，使藝術有所用，社區有所長，使創作者有培育與實驗創作的所在。在社區的在地行動活動中，創作者為創作與居民之間的中介者，而在竹圍工作室內，創作者為主人，藝術村便是創作者的主場。竹圍工作室經營藝術村之目的即為提供創作者需要的資源，包含可供實驗的空間、設備，甚或是整體創作氛圍、其他創作夥伴或是將產品推廣出去時所需的各領域人脈等，使藝文工作者擁有可自由創作的彈性，暫且無須受到諸如美術館等制式藝文展演空間的限制，更可於此接觸到各領域的人脈網絡。

除了上述的空間規劃，竹圍工作室也積極招募進駐竹圍工作室的藝術家。藝術家駐村型態分為三種：長期駐村、常態型駐村以及計劃型駐村（竹圍創藝社會企業體合作創意工作者型態與條件請參見附錄三）。長期駐村者為創辦時期即與蕭麗虹合作之陶藝家陳正勳老師以及吳偉谷老師，以及早期即入駐竹圍工作室之身聲劇場。此三者與竹圍工作室合作關係為長期之空間租用爾。而計劃型藝術駐村遴選則於每年的九月到十月，竹圍工作室開放計劃型駐村藝術家申請進入竹圍工作室駐村，可免費進入竹圍工作室或工作室的住宿空間約莫兩個月，但須自己

負擔交通費、生活費、創作材料等雜費。計劃型駐村無論國籍，來自國外的駐村藝術家可透過此管道進入竹圍工作室，在臺灣找到一個文化交流與碰撞的機會，同時也為竹圍工作室創造國際交流的契機。竹圍工作室多透過與其他國外藝術村的合作，以年為單位，進行計劃型藝術家的互換。由其他國外藝術村來訪的藝術家，可藉由他國藝術村本身的補助或是藝術家所屬國籍的政府補助，以補足來訪開支。

希望申請常態型駐村的藝術家則可透過兩個管道申請，一為機構推薦，另一則為個人申請。機構推薦的申請者可依據交換計劃，由竹圍工作室提供部分補助，而個人申請者則須自行負擔所有費用，包含交通、生活、住宿、工作室租用費以及個人保險等。常態型駐村藝術家也多為全球徵件，因而於竹圍工作室當中，來自國外的藝術家所在多有，甚至多於駐村竹圍的國內藝術家。而若皆尚未申請到駐村的藝術家，也可與竹圍工作室申請空間租用。竹圍工作室的空間租用雖然有既定的價格，卻也附有彈性機制。創意工作者可與竹圍工作室協商以未來的活動協助而換取較低的價格，對竹圍工作室與創意工作者兩方互利。而由於竹圍工作室強調跨領域碰撞，以及將藝術落實於日常生活的藝術行動，在駐村藝術家的篩選中，也強調希望申請者能夠跨領域合作，並與當地的生態與社區主動互動。竹圍工作室招攬來自於不同國家與領域的創作者，在竹圍工作室中，國內外之創作者彼此能夠相互交流，並專注進行純藝術的實驗行動；在社區中，更可將其專才帶入生活，生活中的藝術行動儼然成為另一型式藝術實驗的場域。

竹圍工作室積極了解每一位申請與進駐之創意工作者的創作計劃，進而提供相應的資源助其完成計劃，行推波助瀾之效。因而當竹圍萬事俱備時，能否使其計畫產生的關鍵就在創作者心中是否自有定案與目標。而未進入竹圍工作室當中進行創作與展演的創意工作者也可與竹圍工作室合作，請其協助媒合作品在推廣時所需要取得的人脈。譬如希望舉辦展覽之創作者，竹圍工作室協助其與其他策展人或相關企業聯繫，取得不同的通路，甚而協助創意工作者尋找相較於竹圍工

作室更適合他們的場所。至此，竹圍工作室已跳脫出空間的經營，成為一虛擬交流平台。

（七） 人才育成

竹圍工作室在活動中與學校、創作者以及社區居民合作，讓各方關係人或以創意產業背景進入竹圍，瞭解生活；或以在地人角色進入竹圍工作室，接觸與瞭解創意的實用性。事實上，竹圍工作室深知創意產業人才的培育正是創意活水源源不絕的來頭，而創意產業的人才還需要許多資源，以輔佐其成長與茁壯。於是乎，竹圍工作室以專案「創藝人才養成網：文化領導者培育輔導計畫」作為人才育成的起點(創藝養成網, 2011)。創藝人才養成網主要提供給已處於藝術工作領域五到十年之間的創意工作者，提供包含工作坊、講座，並提供業師諮詢等相關課程與舉辦同學會，協助騎從養成網當中接觸更多不同面向，在其原本專長領域當中，尋找能夠達成創作計畫的更多可能性。此外也結集創作人在發展過程中可能會希望取得的資源：其他創作計劃的成果發表書，以提供創作人創作過程中可供參考的資訊、全球各地區釋出的創作空間資訊，以協助創作人尋找適合自己的創作場所（空間類型包含小型演出、展覽、排練、社區活動講座、音像剪輯以及駐村等）、及創作者可能需要的教戰手冊，降低創作藝術家會碰到的困境，手冊包含駐村手冊、如何籌辦嘉年華、遊行、踩街，以及公共藝術教戰手冊等基本辦理與經營方式，提供創作者可應用資源的資訊以及未來發展機會的資訊，來完成輔助創作者從創作、生產到獨立發展的過程。另外此專案也獲得文建會二年文創育成補助。

（八） 專案規劃與執行

整個竹圍創藝社會企業體除了空間租用與企業贊助以外，相當仰賴着公部門標案以及私部門的主動投案，而此專案規劃與執行便交由竹圍創藝國際負責。竹圍創藝國際執行專案時也會邀請駐村的創意工作者或是與竹圍工作室合作之創意工作者一同參與專案，而創意工作者參與專案的同時，有機會能夠進入不同的

機構，如深入淡水區的校園中教導老師或學生藝術創作，或進入臺灣科學教育館協助策展，而發掘另一個面向的創作。竹圍創藝社會企業體邀請創意工作者參與專案時，除了車馬費以外，皆提供相應的勞資報酬，讓創意工作者能利用其專才為專案與社區貢獻之外，也能夠用以支應自身的支出。合理的報酬除了協助創意工作者獲得相應的利潤，更維繫者創意工作者基本的尊嚴，加強創意工作者對自身工作的信念。

伍、小結：竹圍創藝社會企業體之網絡關係

竹圍創藝社會企業體與藝術家的關係，除了與來自國際各地的創意工作者進行交流之外，同時也是作為一個平台希望提供創意工作者的資源，提升整體創意產業環境。創意工作者除了需要創作空間與創作資源，也需要維生的機制。竹圍創藝社會企業體邀請竹圍駐村藝術家或與竹圍合作之創意工作者參與專案（包含政府專案以及活動案件），竹圍創藝社會企業體進而提供勞務報酬，使創意工作者能學有所用，同時保有應得的尊嚴。由於創意工作者的議價能力低，未能夠以單槍匹馬之姿與企業或是與學校談合作，此時竹圍創藝社會企業體一機構便成為媒合中介者，為創意工作者開闢工作機會，也盡力協助來到竹圍工作室駐村之創意工作者獲取所需資源，包含硬體設備以及創意產業內相關人脈的匯合，協助創意工作者進行創作計劃，降低在創作上的資源取得成本。

與民間組織的合作則包含非營利組織、一般企業、國內外藝術村以及竹圍社區。與非營利組織以及一般企業的合作則多為活動的協辦或是與企業討論贊助活動。如上述，竹圍創藝社會企業體接獲活動後，與創意工作者共同討論參與專案，竹圍工作室並於此與不同領域之組織建立人際網絡。而蕭麗虹創辦人自早期即持續於國際曝光，無論是於國際文章發表或是與其他藝術村的合作，交換駐村藝術家，都能夠協助竹圍工作室接觸國際脈動。與竹圍社區的合作，則為竹圍創藝社會企業體在地行動的實踐。不僅讓藝術家能夠在地方有讓創意介入生活的機會，更是社區居民認識竹圍工作室，瞭解創意的平台。

竹圍創藝社會企業體與淡水地區國中小以及大學等不同層級之教育機構合作，包括淡水、竹圍、屯山、忠山、鄧公國小、竹圍國中以及淡江大學建築系與臺北藝術大學。介入教育的目的在於希望能夠從基礎教育開始，開拓學童在創意學習上的習慣。切入路徑不只是教導孩童，也提供教師的學習課程，讓創意能夠真正深入教育的源頭。

而竹圍創藝社會企業體與公部門的關係，不僅是由於蕭麗虹創辦人過去於不同組織中所累積的公部門人脈，加上蕭創辦人多年來於國際上的聲望，以及竹圍工作室於專案中深入民間探討社會問題，發展創意解決方案之餘，將在地的狀況提供公部門進行檢討方向，使竹圍工作室成為能夠為政府執行專案與提供建議的組織，進一步影響臺灣文化創意產業政策發展，爭取臺灣更友善的創意產業的未來環境。

國立政治大學
National Chengchi University

表 11：竹圍創藝社會企業體與各方合作關係

合作人性質	主要參與人/機構	合作形式	合作目的
藝術工作者	計劃型駐村	短期駐村	國際交流，建立國內創意工作者可連結的網絡，也提供其他國家創意工作者來台交流。利用藝術家的敏感度在竹圍產生藝術擾動，並提供創意工作者工作機會，提升整體創意產業環境。
	常態型駐村	短期駐村	
	工作室藝術家	長期駐村	早期合作，提供工作室
民間組織	非營利組織、一般企業	活動協辦、贊助	建立不同領域之網絡
	藝術村	人才交流	建立竹圍工作室於國際之曝光度，學習國際藝術村之經營
	竹圍社區	在地行動	協助藝術家於地區發揮影響力，協助社區接觸創意生活
學校	大學	協同教學	進行基礎藝術教育與推廣在地活動
	國小	協同教學	
	國中	協同教學	
公部門	文建會	專案研究	政策建議
	文化局	專案研究	政策建議
	新北市水利局	專案研究	協助公部門深入了解地方狀況

資料來源：本研究整理

第五章 個案資料分析

第一節 CAMPOBAG

壹、 商業模式圖解析

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KP
• 提供資源
○ 政府
○ 其他合作企業（B2B）
• 型塑氛圍
○ 社區居民協辦活動
• 活動協辦
○ 學校
○ 創意工作者</td>
<td>KA
• 每月活動
• 當期展覽
• 好味食堂
• 擺攤人生
• 創作課程</td>
<td rowspan="2">VP
• 生存：培育創意工作者，創造創意工作者、CAMPOBAG 以及創意產業的三贏
• 生活：創造「創作即生活」的社會生活風格
• 帶動地方文化</td>
<td>CR
•創意工作者成果發表會
•CAMPOBAG 活動參與
•電子報
•粉絲頁</td>
<td rowspan="2">CS
• 創意工作者
• 一般大眾：
○ 主要目標客群：25-35 歲之間的上班族
○ 次要目標客群：18-25 歲之間的學生族群
• 政府</td>
</tr>
<tr>
<td>KR
• URS 155
• 大稻埕藝文空間群聚
• 創辦人英國留學人脈
• 創辦人過去工作企業人脈
• CAMPO 時期市集之創意工作者人脈與社會對創意市集的投入</td>
<td>CH
• URS 155
• 創意市集
• 網站：URS 155、C+官網、Facebook 粉絲頁、URS 網站
• 創意工作者部落格
• 大稻埕藝文活動合辦
• 公部門標案</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">C$
• 水電開銷
• 硬體維護
• 材料費用（活動、展覽、食堂、DM 等）
• 市集場地租用費
• 創意工作者車馬費
• 員工薪資</td>
<td colspan="3">R$
• 價值—
○ 帶入 CAMPOBAG 的多元創意氛圍
○ 關於 CAMPOBAG 的訊息傳播
○ 社會對創意產業與地方文化的認同
• 資金—
○ 創辦人資金（陳靜亭、顏瑋志）
○ 社區商店贊助（金援與物援）
○ 政府標案與補助
○ 活動企劃費（企業、學校）
○ 企業贊助
○ CAMPOBAG 活動收入（市集、與藝術家合作收入）</td>
</tr>
</table>

圖 16：CAMPOBAG 商業模式圖

資料來源：本研究整理

一、要素解析

（一）價值主張

CAMPOBAG 從 CAMPO 一路走來，面對創意產業內許多有權有勢有資金的強勁競爭者，從一顆原本即將面臨隕落的流星轉型成為另一顆備受期待的新星。在創意市集失敗經驗中，CAMPOBAG 發現，創意平台所承擔的責任與傳遞的價值，不只建立在幫助創意工作者尋找一個販售商品的場地。身為一個創意平台的真正意涵在於使所有人都自由取得創意資源與自由創作，從創意與創作中尋找與展現自己的價值，進而使創意產業或整個社會因無處不在的創作而能夠閃閃發光，建立自己的自信。

一個產業蓬勃之前，生存下去是第一個必要條件。無論是創意工作者或是創意平台的生存，都是 CAMPO 時代未能解決的課題，如今 CAMPOBAG 重新接手，奮力一試，而切入的路徑即為加強創意工作者與 CAMPOBAG 之間的連結關係，亦即為 CAMPOBAG 第一個價值主張—從 CAMPOBAG 創意平台來培育創意工作者，同時滿足 CAMPOBAG 與創意工作者的生存。培育創意工作者包含提供創意工作者一個發想、生產、販售甚而行銷的一系列合作空間，以及輔助試圖進入創意產業的創意工作者充足的先備知識與經營經驗分享，讓創意工作者能夠讓自己的創作為社會所見，同時取得生計所需的經濟效益。而 CAMPOBAG 面對創意產業內許多資源豐富的機構，若要持續立足於創意產業，最重要的資源即為取得創意與創作的供給者—創意工作者，亦即為以創意為自己創造價值的最佳代言人，使其對其他大眾發揮其標竿效果。另一方面也藉由 CAMPOBAG 本身所提供給創意工作者的價值，以創作成果或金流的方式回歸至 CAMPOBAG，形成互利。

然而只有創意工作者一把火仍不足以燎原，創意產業需要消費者的積極參與，才足以撐起一個產業。CAMPOBAG 不斷強調「生活感」原因其來有自，在創意市集當中，創意工作者與最終消費者的角色分明，創意工作者的生活不等於消

費者的生活，當溝通只存在交易一瞬間，創意工作者難以將創作概念與價值準確地傳遞給最終消費者。CAMPOBAG 故提出第二個價值主張：型塑「創作即生活」的社會風格。藉由體驗創作，讓一般民眾由消費者轉為創作者，創意工作者的生活感於是也能成為一般民眾的生活感，而社會對創意的從眾風格也因為每一個個人的加入，開始產生多樣性的個人風格，民眾對於創意與創作作品的敏感度增加，能夠瞭解創意與創作的價值來處，也更願意投入資金參與創造創意與創作的價值。

而地方文化的認同則是吹起創意產業火苗一道不可抗拒的風潮。因而 CAMPOBAG 提出第三個價值主張：帶動地方文化。CAMPOBAG 所認知之「地方」並非臺北市或大稻埕，而是在面對全球創意產業時，以國家為界定基礎的臺灣文化。對內，無論是地方文化對創意的認同，或是創意工作者對地方文化的認同，都成為融合創作與生活的交界，以更創新的思維看待與想像影響我們至深的文化，吸納歷史、創造未來。對外，對自己文化認同，名且正言且順，了解自身來處成為我們面對其他文化時能夠挺起胸膛侃侃而談的獨特性， 也是臺灣文化與國際文化的交會點。

為了達到「創作即生活」的目標，CAMPOBAG 首先求平台與創意工作者的生存能力，並將創作的價值藉由活動體驗傳遞至一般民眾，讓創作能夠鑲嵌於日常生活中，成為一種尋找自我價值的方式。最後，對自我文化的認同讓我們無論對全球或是地方都能找到自己的獨特性以及續存於世界的理由。

（二）目標客層

CAMPOBAG 透過培育創意工作者來貢獻創意產業，同時藉由創意工作者與創意平台的共存維持自身生計，因而選定創意工作者作為 CAMPOBAG 首要的目標客層。CAMPOBAG 與創意工作者合作的不同形式包含簽約、駐村以及於 URS 155 的活動申請。CAMPOBAG 根據合作關係的密切程度，提供不同的資源與價值，以培育不同層級的創意工作者。對於關係最緊密的簽約工作者，

CAMPOBAG 提供創作空間，並與創意工作者討論未來發展方向，進而尋找適合的企業主與主動提案，為創意工作者推廣產品與尋找合作對象，讓好的作品能夠與適合的機構合作，曝光在適合的場所。簽約創意工作者也能將創作活動與經營管理清楚分野，將時間與資源集中在本業。也由於與市場的接觸皆有賴 CAMPOBAG，簽約創意工作者對 CAMPOBAG 依賴度高，若能長期合作，一方面可望成為 CAMPOBAG 金流保證的來源之一，另一方面創意工作者的成就高低也將成為未來外界評估 CAMPOBAG 的資訊來源。而針對駐村藝術家與在 URS 155 舉辦活動之創意工作者，CAMPOBAG 提供的是空間以及與其他創意工作者以及消費者互動的機會，降低創意工作者的創作成本，增加創意工作者與市場接觸的通路。

CAMPOBAG 第二個目標客層鎖定一般民眾，希望以「體驗創作」讓一般民眾了解創作的美好，從創作中找到自己的價值，進而成為創意工作者，或拓展創意產業的消費民眾。CAMPOBAG 將目標客層之民眾分為兩類，從中取得 CAMPOBAG 在型塑創作生活感時所缺乏的資訊傳播族群以及經濟價值創造族群：1. 未有經濟能力，但資訊接收與傳遞能力快速，介於 18-25 歲的學生族群；2. 具有經濟能力，但不一定有家庭經濟壓力，介於 25-35 歲之間的上班族群。CAMPOBAG 希望傳遞的價值主張為創作即生活，對於 25-35 歲的顧客群，付費的活動與服務已然成為一種生活的學習與享受方式。而對於 18-25 歲的顧客群而言，CAMPOBAG 的免費活動是一種日常生活中接觸到的美學文化教育，付費活動則可能成為他們未來生活的形式。

最後，創意平台的建立除了與創意工作者以及一般民眾合作，創造生產與消費的媒合之外，尚於起步的創意平台需要政府支持，降低營運成本，並擴大創意平台的影響力。CAMPOBAG 與臺北市都市發展局的 URS 計劃合作，取得免費空間；與文化局合作，以標案形式取得資金。CAMPOBAG 的介入，幫助政府重新打造大稻埕，也讓 CAMPOBAG 能夠以創意平台的角色，成為臺灣文化與

國際交流的交會點。

（三）通路

表 12：CAMPOBAG 通路合作關係

通路	參與人	性質
URS 155	關係較密切之創意工作者 喜愛老式街屋大眾 喜愛創作之一般大眾	非自建 但與消費者直接接觸（但有時間效期）
創意市集	短期合作之創意工作者 關係較密切之創意工作者 一般大眾	自建
URS 網站	喜愛老式街屋大眾	間接
希嘉官網	短期合作之創意工作者 關係較密切之創意工作者 喜愛創作之一般大眾	自建
Facebook 粉絲頁	喜愛創作之一般大眾	自建
大稻埕藝文活動	喜愛老式街屋大眾	間接
創意工作者部落格	創意工作者粉絲	間接
政府標案計劃	公部門 關係較密切之創意工作者	公部門

資料來源：本研究整理

CAMPOBAG 與目標客層接觸的管道包含實體的 URS 155、創意市集以及虛擬的 URS 網站、希嘉有限公司官方網站、Facebook 粉絲頁、大稻埕藝文活動合辦、創意工作者的部落格或是政府標案計劃。首先對 CAMPOBAG 興致濃厚的創意工作者多選擇直接與 CAMPOBAG 接洽而進入 URS 155 取得資源。仍在摸索中的創意工作者則可選擇參與 CAMPOBAG 舉辦之創意市集或是瀏覽希嘉官方網站資料，了解 CAMPOBAG 培育創意工作者的活動內容，一方面培育自我發展能力，另一方面可評估是否適合 CAMPOBAG 的培育機制而需要進一步與 CAMPOBAG 合作。

對於一般大眾，喜愛老式街屋者可能透過 URS 官網的介紹網頁或遊走於迪化街時發現 CAMPOBAG，有時也藉著大稻埕近來許多藝文組織的合辦活動中走進迪化北街，發現 URS 155；對創作有興趣者，在友人 Facebook 粉絲頁分

享上也有機會看見 URS 155 所舉辦的活動消息，或是於希嘉官方網站上尋找有興趣的創作與展覽活動；而對某一創意工作者狂熱的粉絲們，經由與 CAMPOBAG 合作的創意工作者所撰述之部落格分享中，開始接觸 CAMPOBAG；最後 CAMPOBAG 更善加利用政府標案而取得與公部門之間的聯繫，在專案執行時，也與關係較密切的創意工作者合作，增加創意工作者藉由專案來曝光創作以及增加收入的機會。

CAMPOBAG 從不同通路接觸不同目標客群，但雖然除了自建的網站通路，可由不同利害關係人所擁有的網絡中取得與 CAMPOBAG 的連繫，通路之間的連結緊密度仍低，除特定偏好者，難以接觸至一般民眾。

（四）顧客關係

在 URS 155 申請展覽的創意工作者毋須付費，但展覽後必須舉辦成果發表會，與 CAMPOBAG 以及各方創意工作者交流討論活動成效與改進方案。使活動的舉辦不只是創意工作者取得資源的管道，更是與 CAMPOBAG 一同檢視空間使用效果的方法，藉由檢視與再改進而不斷精進空間的使用效率與回收創意工作者的使用意見。而凡與 CAMPOBAG 合作過的創意工作者，無論是簽約、駐村或是舉辦活動者，在後續 CAMPOBAG 舉辦活動時，CAMPOBAG 即邀請與活動性質相應的創意工作者一同參與，讓創意工作者與 CAMPOBAG 之間的關係在金錢交換空間之外，也存在價值互惠。

與一般消費者的顧客關係則多仰賴 CAMPOBAG 會員才能夠取得的電子報與 Facebook 粉絲頁，主要針對一般民眾直接提供 CAMPOBAG 資訊，並不主動協助創意工作者與其消費者進行活動後續的聯繫與互動。

（五）收益流

創意工作者透過 CAMPOBAG 取得創作資源與推廣創作品資源，並以參與活動的方式，為 URS 155 以及 CAMPOBAG 帶入多元的創意氛圍作為回饋。另外 CAMPOBAG 也希望透過學子對資訊快速傳遞的特性，將其於 URS 155 的活動體驗過程以口碑或是網路傳播 CAMPOBAG 的資訊。並由一般民眾的創

作體驗中，引導民眾了解創作的價值，進而認同創作、支持創作與參與創作。社會上每多一分對創作的敏感與認同，創意產業即多拓展一分市場，此即正為 CAMPOBAG 最希望創造的價值所在。

CAMPOBAG 的資金來源目前仍然由現任創辦人陳靜亭與顏瑋志共同出資作為基本開銷營運的資金。與 CAMPO 時代相同的，即為自有資金投入、執行企業與政府標案、補助、收取企業贊助。而今 CAMPOBAG 最大的不同之處，在於加入來自服務各方利害關係人的收入。除上述政府與企業之外，CAMPOBAG 與最親密的夥伴—創意工作者開始利潤共享，將使用者付費的觀念逐漸引入創意產業。由於 CAMPOBAG 提供給創意工作者的價值已不再僅止於場地的租用，而進一步深入生涯規劃發展，或是提供在創意產業內生存所必需要的人脈、經營方法或是除了創意市集之外更多與一般民眾接觸的機會。包含與創意工作者溝通產品希望發展的方向，進而由 CAMPOBAG 主動尋找與商談願意配合的企業主，節省創意工作者的事業管理成本與時間成本，使創意工作者即便以個人姿態創作，藉由 CAMPOBAG 的中介者角色而接觸其他組織層級的企業。彌補創意工作者個人能力所無法企及的地方，即為 CAMPOBAG 服務的價值與價格所在。CAMPOBAG 所提供的媒合產品推廣與創意工作者推廣服務，已跳脫創意市集所能協助創意工作者的實體空間與時間層級。

（六）關鍵合作夥伴

CAMPOBAG 希望由三方面擾動創意產業，藉由打造融合創作與生活的創意氛圍，將創意的影響力由創意產業內的人士擴散至一般大眾與社會。主要經由三大面向：創造創意產業內能夠自營的力量、吸納創意產業外的一般民眾，並帶動對於地方文化的認同。CAMPOBAG針對不同目標客層舉辦不同的關鍵活動，並針對目標客層的需求，尋找關鍵合作夥伴。

CAMPOBAG 的關鍵合作夥伴可分為兩大類型，一為目前提供創意工作者以及 CAMPOBAG 主要資金與資源來源的政府單位以及合作企業；二為

CAMPOBAG 舉辦活動所不可或缺的社區居民、學校以及創意工作者。首先政府提供駐點 URS 155 協助創意工作者以及 CAMPOBAG 與消費者互動與接觸市場，而臺北市都發局近來對於重新打造大稻埕的政策也吸引許多年輕族群消費者來到迪化街。此外 CAMPOBAG 培育創意工作者時，除了提供空間場地與教學講座，更必須為創意工作者的產品或生涯持續尋找適合的出路，在人力與資源尚且不擴充的情況下，CAMPOBAG 必須尋找其他企業，為創作品或 CAMPOBAG 尋找曝光在市場上的通路。因而對創意產品或創意專案有興趣的企業也是支應 CAMPOBAG 培育創意工作者與自身經營的重要角色。然而過於仰賴政府時，由於公部門限制繁雜，CAMPOBAG 的合作方式也有所限制。

另外 CAMPOBAG 舉辦活動時，無論是鄰居阿姨與孩子的熱情相待，或是 CAMPOBAG 在活動中與商家商談合作時，URS 155 鄰近居民的協助讓 URS 155 能夠順利融合於迪化街。雖然來訪民眾不一定能夠從附近商家轉而連接至 CAMPOBAG，但卻能夠在活動參與中從 URS 155 走入大稻埕社區的深處。而創意工作者正是 CAMPOBAG 身為一創意平台最重要的內容創造者。在每個關鍵活動中，創意工作者有主動參與、被動受邀等不同程度的參與，在參與過程中得到自身回饋之餘，更扮演者引領一般民眾進入創作領域的角色。最後，當 CAMPOBAG 走向創意產業的源頭，吸引與創造未來對創意產業有興趣的工作者，校園即為 CAMPOBAG 最重要的合作夥伴。

不同的關鍵合作夥伴提供不同的功能，CAMPOBAG 與政府及企業合作，確保資源資金收入無虞；與社區居民的友好往來，讓創意與生活氛圍自然流露；而舉辦活動時，更不能缺少創意工作者以及校方的參與，才能使人、地、物、氛圍相互支應與交融。

（七）關鍵活動

CAMPOBAG 關鍵活動有五：每月活動、當期展覽、好味食堂、擺攤人生與創作課程。主要可分為三大主題：針對創意工作者之擺攤人生、針對欲進入創

意產業人士之創作課程，以及針對大稻埕社區與來訪民眾之每月活動、當期展覽以及好味食堂。三大主題分別呼應 CAMPOBAG 三大價值主張：培育創意工作者、結合創作與生活以及帶動地方文化的認同。

擺攤人生的主要參與人為創意工作者，由 CAMPOBAG 帶領參加國外創意市集，與當地創作人共同生活與創作，並瞭解當地的創意產業狀態。於創意產業經歷豐富的創意工作者，可將自身的經驗與擺攤人生中與國內外創意工作者的經驗相互比照與學習，進而促進不同創意思維的衝擊，了解未來修正方向。

在創作課程中的職業所與叫賣講堂中，CAMPOBAG 提供創意產業中的經營方法與經驗分享作為主要課程內容，對於希望進入創意產業卻不得其門而入者，以及未來可能進入創意產業的學子，無非降低了進入門檻，增加創意產業中創意工作者的數量與質量。從不同創作類型的課程開設中，給予社會更多創意產業能夠發展的方向，避免重蹈早期創意市集中許多創意工作者無法自力更生，並且創作作品類型逐漸趨同的困境。

CAMPOBAG 針對大稻埕社區與一般民眾，則推出創作分享圈 Cooking Together 活動，包括每月活動、當期展覽以及好味食堂。所謂的 Cooking Together 其實正式 Cooking ideas 的表徵，以 URS 155 為據點，聚集創意工作者、一般民眾與社區氛圍，使三者或以創作活動，或以「食」作為連結三者的媒介，促使創意想法相互碰撞。CAMPOBAG 提出不同形式的創作活動，每月展覽不僅增加創意工作者策展經歷，也是烘托 URS 155 氛圍主要的常態性活動，而每月活動中不同的創意工作者藉由其專才所推出的活動，為 URS 155 注入一個多元創作的樣貌，而好味食堂引領著創意工作者與來訪民眾從相同的外來視野出發，聆聽大稻埕店主人在迪化街的歷史故事，最後共同創造屬於自己回憶的餐點。從一粒沙中看見一個世界，從一朵花中看見一個天堂，而下廚，乍看之下只是一個遊街煮飯的活動，卻在廚房內蒸騰的香氣中發現，原來創作可以如此簡單而美好。在一個生活場域開伙，CAMPOBAG 傳遞的是食物的香味以及銜接創

作與生活之間的溫度。

（八）關鍵資源

對於 CAMPOBAG 而言，此時的關鍵資源無非為駐地地點與媒合各方人士的人脈網絡，包括 URS 155、大稻埕的藝文群聚、創辦人的國際網絡、企業網絡、CAMPO 時期與創意工作者之間持續聯繫的關係以及對社會的影響。承襲著創辦人小麥的理念，CAMPOBAG 希望以一實體駐點作為能夠被各方所看見的平台。而 URS 155 在一個機會當中，成為 CAMPOBAG 由創意市集的舉辦單位，直接躍升進入一般民眾跟前，直接與創意工作者、一般民眾以及社區居民互動。而此時此刻，政府對大稻埕的容積移轉政策以及大稻埕地區小藝埕、民藝埕與其他藝文組織的進入與群聚，烘托出大稻埕地區的藝文氛圍，也是引入一般大眾踏足迪化街的推動力量。為了推動關鍵活動順利運行，CAMPOBAG 除了空間之外，必須要打造 URS 155 具備多元創作的形象，以協助不同形式的創作者，以及取得各領域之人脈。因而國際曝光管道以及與不同領域的企業合作管道，都是目前 CAMPOBAG 所需要建立的關鍵資源。在國際上的曝光，創辦人 Jerry 英國留學時期積極取得國際創意產業人士的合作機會，加上 CAMPOBAG 參與國際創意活動時之曝光活動時取得國際人脈，都有機會成為未來活動之合作對象與拉高 CAMPOBAG 的視野。而目前的活動舉辦當中，CAMPO 過去的形象以及與創意工作者的合作，都成為現在 CAMPOBAG 在創意內容生產端的關鍵資源。

（九）成本結構

綜觀以上能發現 CAMPOBAG 的成本結構多為 URS 155 基本的水電開銷、硬體維護、舉辦活動時的材料費用、邀請創意工作者參與活動的費用以及 CAMPOBAG 員工薪資。

二、CAMPOBAG 商業模式運作：免費多邊平台、免費增值

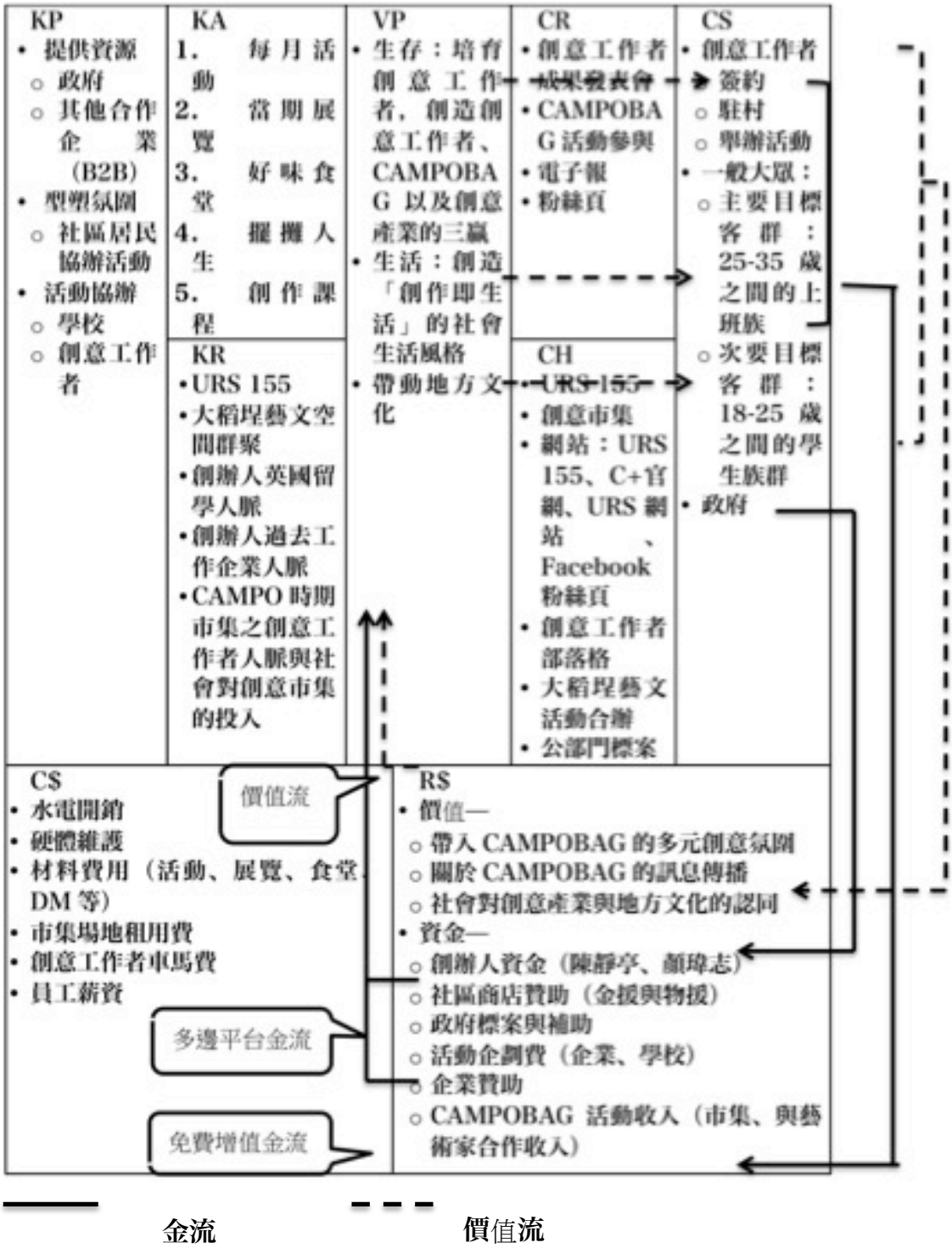


圖 17：CAMPOBAG 商業模式運作圖示

資料來源：本研究整理

CAMPOBAG 的初衷是希望透過降低創意產業的門檻，讓創作進入社會大

眾的生活，當每個人都能藉由創作找到自己的價值，進而願意以經濟行為或創作行為投入創意產業，即可共同擴大創意產業發展的可能性。在此願景中，CAMPOBAG 藉由媒合創意工作者的投入、創意產業外一般民眾的參與以及政府以上三方的支持，來打造一個使創作與生活結合，進而增加社會對於創意產業認同的平台。此外 CAMPOBAG 更從 CAMPO 的經營經驗中學習到，除了社會認可創意產業，創意平台與創意工作者必須有營運能力，平台上的機制才有持續產生影響力的可能。而 CAMPOBAG 的商業模式運作主要可分為兩種：多邊平台商業模式以及免費增值商業模式，闡述如下。

（一）多邊平台模式

多邊平台模式將價值與資金的流向分開，本研究以實線表現金流流向，虛線表示價值流流向。CAMPOBAG 不同的目標客層分別對平台提供價值與資金。CAMPOBAG 資金來源除了創辦人出資，其餘資金主要來自政府。政府一方面希望透過 CAMPOBAG 於 URS 155 的活動，為大稻埕社區注入藝文氣息，改善大稻埕長久以來徒存南北乾貨販賣而略顯沒落的街區，也希望藉由 CAMPOBAG 的創意平台特性，以鮮活的創意特色帶領民眾重新以另一種路徑認識大稻埕與臺灣歷史，喚回民眾對於文化的記憶與認同。CAMPOBAG 或從 URS 155，或從政府標案中，取得經營 CAMPOBAG 的資源與資金，承擔起迪化街的社區發展責任。

另一方面，考量至創意工作者個人能力所能取得的資源有限，CAMPOBAF 將 URS 155 作為創意工作者可駐村創作與舉辦活動的場所，節省創意工作者的創作成本之餘，也利用創意工作者的多元背景為 CAMPOBAG 以及大稻埕地區注入多樣性的創意內容。創作活動引領民眾與大稻埕商家互動，或吸引一般民眾進入大稻埕、認識迪化街。如此由政府出資、創意工作者與來訪民眾共同為地區創造價值的多邊平台模式，能夠同時降低創意工作者、來訪民眾與政府的交易成本，由 CAMPOBAG 作為中介者將三方對資源的需求以及價值供給媒合，也維

繫著 CAMPOBAG 於 URS 155 所具辦的活動質與量。

（二）免費增值模式

CAMPOBAG 另闢免費增值模式，希望從目標客群中區分投入程度深淺的創意工作者以及來訪民眾，分別給予不同的價值，收取不同的費用，以達到量與質的平衡，並與投入程度較深者建立與 CAMPOBAG 的連結。創意工作者依照與 CAMPOBAG 的合作關係由深至淺依序可分為簽約、駐村以及活動舉辦，而來訪大眾也可分為 25-35 歲以及 18-25 歲二種客群。CAMPOBAG 尋找希望在 URS 155 舉辦活動以節省成本並接觸消費者的創意工作者合作，以增加 CAMPOBAG 在展覽活動以及創作活動的豐富度。展覽活動可進一步吸引來訪 URS 155 的免費族群，包含 CAMPOBAG 所希望接觸的年輕學子族群以及迪化街訪客，讓來訪民眾也能以低成本接觸創作活動。理想上再由年輕族群將 CAMPOBAG 以及 URS 155 的價值透過網路或是口碑效應傳遞出去，從免費的創意工作者以及民眾身上創造更多社會對創意產業的敏感度與接觸機會。

針對需付費的參與活動民眾以及創意工作者，CAMPOBAG 提供更完善的產品與服務，藉以創造 CAMPOBAG 更有質量的創作活動，打造品牌形象。CAMPOBAG 與已合作多次、彼此瞭解的創意工作者簽約，提供空間、設備、更完善的產品推廣以及與企業主合作的完整服務。此時簽約創意工作者能夠將創作與經營分離，專注本業，與市場的連結也仰賴 CAMPOBAG，形成與 CAMPOBAG 之間的強烈連結關係。而參與活動的民眾則可藉由參與付費創作活動，而親自創作出屬於自己的作品， 將在 CAMPOBAG 的創作記憶延伸至實體作品，並從實際創作活動上體驗創作與生活的結合。而付費之創意工作者與來訪民眾所投入的活動費用也可成為 CAMPOBAG 常態性的收入之一。

（三）隱憂

1. 免費增值金流：目前 CAMPOBAG 的主要資金來源仍然仰賴創辦人資金與政府出資，較缺乏穩定的穩定的經常性收入來源。雖然免費增值金流相

較於多邊平台金流應更能夠為 CAMPOBAG 帶入經常性收入，事實上來訪 URS 155 並接觸到創作活動的客戶多為途經迪化街的一般民眾，皆為臨時來訪，付費參與創作活動機率較低。此外目標客群之上班族能夠接觸到 CAMPOBAG 或是 URS 155 的管道多為網路社群，專屬於 25-35 歲上班族族群的管道較少，不容易直接對 CAMPOBAG 產生具體且熱烈的印象。在目標客群的通路佈建以及活動後之客戶關係可更加強，以獲取再度參與活動之固定客戶，同時避免既有客戶對 URS 155 印象大於 CAMPOBAG，未來離開 URS 155 時，客戶也流失的風險。

2. 競合關係：由南街行至北街，途經小藝埕、民藝埕以及 URS 44、URS 127 等與 CAMPOBAG 類同的組織。在以免費參觀展覽的吸引人潮活動上，迪化街所有的店家皆具備此類特質，身處北街的 URS 155 較屬弱勢。而在付費活動上，CAMPOBAG 多採預先報名制，一方面一般民眾難以立即參與，另一方面南街許多組織即販售創意商品，價格有高有低，相同預算下，民眾的花費可能多落於南街前端。以南街前端周奕成先生所創立之小藝埕為例，此處包含 1920's 書店、印花樂、爐鍋咖啡、思劇場等，一方面在同一位址上即具備不同型態之商品滿足顧客需求，另一方面周先生能夠與固定之創意工作者建立更穩定關係，也能夠讓創意工作者於此販售作品，滿足創意工作者生計需求。CAMPOBAG 雖有豐富的創意與專業之創意工作者，卻不容易同時展出，且與南街 URS 系列雖然為同一家族，有時活動性質重複（如展覽），可能稀釋掉部分來訪民眾，此時 CAMPOBAG 於北街較顯孤軍奮戰。

縱觀以上各關鍵要素分析，加上 CAMPOBAG 採用免費多邊平台模式與免費增值來運行創意平台，對利害關係人之影響如下：

（一）CAMPOBAG：

1. 成本降低：無論是免費多邊平台或免費增值商業模式，CAMPOBAG 都

是利用媒合某一目標客層所能提供的資源，來創造其他目標客層所需要的價值。由此模式可盡量將 CAMPOBAG 身為創意平台的成本降到最低，只需維繫平台本身所需的基本開銷即可。

2. 與關鍵顧客建立緊密關係：CAMPOBAG 有機會與付費族群建立較強的連結，使創意平台有固定的內容創造者（創意工作者）與創意活動消費者（一般民眾），並藉由不同創意工作者的獨特性來創造 CAMPOBAG 的多元性形象。加上每一個創意工作者與 CAMPOBAG 的關係與形象為共生共存，對於未來發展方向與目標方向會較一致，容易溝通。

（二）創意工作者

1. 對仍在摸索階段的創意工作者，增加經驗：此類型的創意工作者可享受由 CAMPOBAG 或是經歷較豐富的創意工作者吸引人潮的機會，在 CAMPOBAG 裡面舉辦活動，以較低成本的方式直接面對市場，或取得練習策展的機會，為自己的履歷增加經驗。

2. 對於創意產業內經歷豐富之創意工作者，降低成本：CAMPOBAG 提供更為完整的服務，一方面提供創作資源（空間、設備）降低創意工作者的創作成本，另一方面與創意工作者簽約，協助創意工作者能夠將專才與經營分離，專注創作本業。利用 CAMPOBAG 與各界領域合作，取得創意工作者產品的發展管道。

3. 生活感的融合：藉由走入迪化街此對於創意工作者以及來訪民眾皆陌生的第三空間，能夠讓彼此卸下心房，以創作或是共食融合彼此的生活。

4. 國外經驗的獲取：參與擺攤人生的創意工作者從接觸國外經營創作品牌的其他創意工作者，作為創作想法的碰撞以及自我反省、再出發。

（三）來訪民眾

1. 降低門檻：由於為免費參觀，無論是參觀展覽，或是來到 URS 155 參觀創作活動，皆可增加一般大眾接觸獨立創作者（包括專業與業餘）作品以

及不同創作型式的機會，讓民眾瞭解創作有無限的形式與可能性，削減一般民眾對於創意領域專業技能的過度想像中所帶來的怯於創作想法。

2. 從體驗進入創意產業：付費參與創作的民眾透過親自簡單的創造，增加對自我創作的自信，體驗創作與生活之間緊密的關係，進而吸引喜歡創作的民眾願意以經濟資源投入創作活動，或進入創作展業，成為新一波的創意工作者。

3. 地方文化認同：藉由 CAMPOBAG 或 URS 155 活動了解大稻埕社區，並由創作活動從自己的眼光來解析大稻埕與重新認識自己的文化來處。

（四）政府

1. 社區經營成本與回饋：將社區營造以 URS 計畫交由許多民間機構經營，不管是由單一民間機構的努力，或是迪化街上眾多不同民間藝文機構的共同合作，都能協助政府以較低的成本重新發展社區經營，並由合作的民間機構持續與迪化街互動，取得民間的意見與回饋。然雖然提供空間移轉政策，卻也必須承擔每期進駐的民間企業所帶來的優點與缺失，以及民間機構離開後，對社區的影響。

2. 地區工作多樣性：利用 CAMPOBAG 聚攏創意工作者、一般民眾以及其它企業的創意平台特性，增加大稻埕地區所存在的工作多樣性。

3. 地方文化認同： 利用 CAMPOBAG 帶領民眾認識大稻埕地區的活動，讓民眾以非傳統的形式接收本地文化，並藉由創作而對本地文化產生認同。民眾對於土地的認同，同時也是政府公部門希望創造的價值。

（五）大稻埕社區

1. 新鮮感：社區間出現非傳統形式的商家，為大稻埕注入改革的氣息，打破原來固守的商業型式。

2. 情感交流：CAMPOBAG 與地方商家合作機會不多，除了年節時期進行合作，將來到 CAMPOBAG 的一般民眾人流引入部分商家，平日與商家

的互動多為禮尚往來之情感交流。

3. 突顯地方特色：創意平台介入社區後，能夠以創意工作者的外來觀點，找出社區特色，成為地方生活形態特色的催化劑。

（六）其他民間團體與企業

1. 降低成本：協助希望以創意形式進行專案的企業規劃創意專案，並尋找適合的創意工作者合作，降低企業內部創新與後續執行的成本。

2. 人才培育：與輔仁大學合作，從創意產業的生產端提供進入創意產業前的先備知識，縮短未來的創意工作者的發展時程。

貳、 創意循環

CAMPOBAG 在平台經營的策略當中，提供各利害關係人不一樣的價值，也將價值在 CAMPOBAG 所建立的網絡中相互傳遞，使創意工作者與 CAMPOBAG 皆能對創意產業有所貢獻，也能夠維繫自身生計。CAMPOBAG 所提的創意與生活結合，是由與生活息息相關的創意與創作著手，引領一般民眾接觸創作，從創作中找尋自己的價值，最後使創作嵌於日常，成為生活的一種形式。當社會每個人能夠習於創作，並創造自我個人風格，創意產業的市場便能夠大開，開放給對創意與創作敏感的小個體，使創意產業能夠從社會中回收創意的經濟與價值回饋。Landry 提出創意循環作為塑造具有自發性學習型創意平台之建議模式，與 CAMPOBAG 希望培育創意工作者，將創意與創作的概念注入社會促使創意與生活結合，並於創意產業內產生投入與消費的正向循環概念十分相近，因而本研究希望以獲利世代中之商業模式圖所提供的資訊為輔助構面，討論 CAMPOBAG 如何型塑創意循環，每階段所會應用到的平台關鍵要素為何，並尋找促成循環的關鍵階段與條件。

一、CAMPOBAG 創意循環中每階段之運作方法與關鍵要素分析概略如下：

（一）提高催生構想的能力

一個創意平台是否能夠吸引不同領域的人才，端賴其擁有的關鍵資源是否能

夠滿足各界人士的需求以及其目標客層之間是否有互動，能夠提高催生構想的能力。CAMPOBAG 為促進創作與生活結合，選擇了創意產業中的創意工作者以及一般大眾作為平台的目標客層。而資源與資金的取得則仰賴政府提供，使政府也成為 CAMPOBAG 需要滿足其需求的目標客層之一。

從 CAMPO 到 CAMPOBAG，CAMPOBAG 持續拓展自己的軟性資源，包含CAMPO時期即開始建立與創意工作者之間持續聯繫的合作關係、CAMPO時期所共同合作的企業主關係、創辦人 Jerry 與小麥個人工作經歷所存留下於廣告以及公關公司的友好關係、Jerry 在英國工讀碩士而牽引到的創意產業業界人脈、CAMPOBAG 參與各國創意產業活動累積人脈，以及 CAMPOBAG 與政府合作而取得的 URS 155 實體據點。

URS 155 為最可見的實體資源，資源較少的初階創意工作者或未曾與 CAMPOBAG 合作過者，可以低成本與 CAMPOBAG 合作，進入 URS 155 舉辦創作活動，與民眾或是 URS 155 之駐村藝術家互動。同時 URS 155 位於迪化街的駐點特色，加上近來大稻埕的藝文組織群聚效應，無論是吸引單純來訪大稻埕的善男信女、國內外旅客、家庭，或是對藝術文化有興趣之民眾，都能為 CAMPOBAG 帶來人氣的流動。

縱觀以上，CAMPOBAG 所累積的人脈，正為資深的創意工作者可能需要卻苦無門路的資源，CAMPOBAG 將資源分享給簽約的創意工作者，並以 URS 155 為各方人士的交集所在，促進創意工作者、社區居民以及來訪民眾皆能於此空間以創作活動相互了解，彼此溝通，共同創造不同形式的創作可能性。而 CAMPOBAG 所舉辦之叫賣講堂，提供非創意學習背景但希望進入創意產業者在進入產業前的先備知識與經營經驗，協助引導叫賣講堂的學習者進入創意產業，在產業中產生不同性質的創意工作者。

CAMPOBAG 除了於 URS 155 實體資源以及軟性的人脈作為資源，接觸創意工作者以及一般大眾，也與輔仁大學合作開辦創意產業經營課程，雖然不一

定能將學子牽引至 URS 155，卻能吸引其開始關注 CAMPOBAG 此一創意平台，做為未來引領學子與大眾進入創意產業的埋線。

CAMPOBAG 利用實體駐點、軟性人脈以及在活動當中吸引來自不同領域的創意工作者，甚或與創意產業供給端的校園結合，進行創意與創作的概念教育。從上述分析中可發現 CAMPOBAG 於提高催生構想能力階段中，主要尋找具有不同個人特質，但對創意產業躍躍欲試者，針對此類對象提供城市空間與設施之硬軟體資源，以吸引具有承擔風險與挑戰的多元人才進入平台，為提高平台內不同構想能力來源的關鍵要素。

表 13：CAMPOBAG 提高催生構想的能力分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
提高催生構想的能力	目標客層 關鍵資源	個人特質 空間與設施 人力的多元性與各種人才的發展管道

資料來源：本研究整理

（二）實現構想

構想的實現需要資源來支撐，而構想以產品或服務的形式呈現。CAMPOBAG 在吸引了眾多來自各方領域人才後，所需要實現的構想有三：創意工作者、民眾、以及政府的創意構想，唯有使其三個目標客群的構想皆能藉由 CAMPOBAG 實現，才有說服更多利害關係人加入的力量。

1. 創意工作者的構想實現

亦即為產品生產與開發。CAMPOBAG 主要提供空間給創意工作者展演與舉辦活動，而創意工作者本身的專業設備則需自行負擔。

2. 一般民眾的構想實現

一般民眾可透過付費的每月活動來參與不同創作形式的活動，了解創作的多樣性，並期待民眾在充滿生活感的 URS 155 環境中自在創作，從自身體驗創作來拉近與創意產業的距離，並學習不同的創作形式，培養創作意願與能力。

3. 政府的構想實現

CAMPOBAG 或與大稻埕地區其他藝文組織合作舉辦活動，或於好味食堂活動中匯聚創意工作者、一般民眾與社區居民，將創意與文化結合，藉由共食讓外來的民眾與創意工作者了解大稻埕文化。 然 CAMPOBAG 活動則多以外來者的角色將創意注入大稻埕，合作對象也多為店家，難以深入至社區居民，在營造街區對於創意的自主維繫上，較難深入控制變因。

乍看之下不同人才的發展管道各自分立，然而 CAMPOBAG 的活動設計展現巧思，創意工作者於 URS 155 所舉辦的活動提供實現一般民眾創作構想的管道。而創意工作者與民眾於大稻埕一同進行之創作活動，在迪化街的南北乾貨傳統商業交易中，於街弄間增添一抹創意的新鮮感。因而除了人力的多元性，各目標客群之間從 CAMPOBAG 獲取創意價值後，經由創作活動相互交流，將價值重新組合，提供給其他利害關係人。而在實現政府希望促使社區再生的構想時，CAMPOBAG 的活動設計中透過創意工作者、參與民眾以及社區商家的交流，將創意工作者與參與民眾的外來的視野與社區商家的在地視野交融，透過在地視野的故事述說，強化對自身文化的認同感，以及引領外來客認識在地文化的契機，並成為實現創作構想的媒材。從上述分析中可發現 CAMPOBAG 於此階段中為達到實現構想的目標，除了各種人才的特性來建立各種人才的發展管道，也加入促進個人才交流的網路與組合架構以及強化地方認同感作為關鍵要素。

表 14：CAMPOBAG 構想實現分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
實現構想	關鍵活動 關鍵資源	地方認同感 網路與組合架構 人力的多元性與各種人才的發展管道

資料來源：本研究整理

（三）建立網路與流通

CAMPOBAG 在第三階段中，可分為創意工作者的產品流通以及

CAMPOBAG 的產品流通兩種網路的擘劃。概述如下：

1. 創意工作者的產品流通

CAMPOBAG 與簽約創意工作者討論產品希望發展的形式，直接尋找適合的企業主提案，為創作品找到在市場上曝光的通路。針對駐村藝術家以及單純於 URS 155 舉辦活動之創作者，目前則尚無提供如此服務，但此類創意工作者可透過參與 CAMPOBAG 的活動來獲取不同資源，來尋找創作場所、產品展場、接觸市場或學習國外創意產業經營模式。除了協助創意工作者尋找推廣產品所需要的各方利害關係人，CAMPOBAG 所建立的網路對創意工作者而言也像是一個學習創意產業實戰知識的網絡系統。

2. CAMPOBAG 的產品流通

CAMPOBAG 的產品即為關鍵活動，包括好味食堂、每月活動、當期展覽、創作課程以及擺攤人生。活動的曝光管道可透過 URS 155 與希嘉官方網站上的資訊公佈來接觸一般消費者，並經由 Facebook 文章分享讓 CAMPOBAG 資訊能夠透過有興趣的民眾散播給更多大眾知曉。

活動內容本身也可成為一個建立網絡的管道，創意工作者可從活動的舉辦當中取得與消費者的直接聯繫與後續聯絡，CAMPOBAG 也主動邀請公部門單位、創意工作者、社區商家等一同參與活動，或是從工作坊中取得與其他創意工作者接觸的機會，即便創意工作者未有與 CAMPOBAG 合作的需求，仍能透過工作坊活動了解 CAMPOBAG 與 URS　155，成為未來與 CAMPOBAG 合作的潛在顧客群。

CAMPOBAG 更透過創辦人過去工作經歷所累積的人脈、國外求學時期所累積的人脈以及積極參與國際創意活動，來曝光 CAMPOBAG 的活動，並接觸到不同領域的企業主或創意工作者。CAMPOBAG 由這些人脈與活動當中，接觸柯夢波丹雜誌、與嘖嘖募資平台以及 PPS 網路視聽平台的合作或是與擺攤人生國外市集當地的舉辦方及創作人共同規劃瞭解各地創意產業的行程等，皆為

CAMPOBAG 利用網絡連結而取得各方資源的成果。

CAMPOBAG 建立網絡連結的目的，主要希望找到能讓創意工作者能夠以創作生存的方式。針對創意工作者所佈建的網絡為產品推廣網路、資金尋找以及創作的學習與實驗資源網絡。而針對 CAMPOBAG 生存所建立的網絡則為資金尋找、產品推廣與曝光以及合作夥伴網路。自上文分析中可發現，此階段的關鍵要素即為能夠聚集各方目標客層價值的駐點 URS 155、能夠推出產品、拉入資源，與企業主合作的網路與組合架構，以及針對創意產業內外的潛在創意工作者，CAMPOBAG 提供資源以利其進行學習的人才發展管道。

表 15：CAMPOBAG 建立網路與流通分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
建立網路與流通	關鍵合作夥伴 通路	空間與設施 網路與組合架構 人力的多元性與多元人才的發展管道

資料來源：本研究整理

（四）落實平台

創意平台的落實基礎在於要弭平工作與生活之間的界限，使生活中的創意能夠進入工作領域，成為工作的思考習慣。CAMPOBAG 以生活感為號召，將 URS 155 空間營造出家居的生活感，又以共食為活動主軸進行 Cooking Together 創作分享圈，由創意工作者帶領民眾，以生活中會出現的創作形式：如植栽、烤餅等創作，讓民眾體驗創作也是一種生活，也讓創意工作者能夠以具有生活感的方式進行創作活動，為工作與生活帶來新鮮感。尤其國外駐村藝術家來到 URS 155，同時以其為家居空間與工作空間，並與街坊鄰居的往來之間，尋找創作的靈感與動機，進而以創作作品影響進入 URS 155 的每一個人。故 CAMPOBAG 在落實平台階段中，以空間與設施以及不同目標客群與此空間所產生的互動與組合，為此打破工作與生活界限的關鍵要素。

表 16：CAMPOBAG 落實平台分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
落實平台	關鍵資源 關鍵活動	空間與設施 網路與組合架構

資料來源：本研究整理

（五）建立市場與客群

創意平台在推出產品與落實平台之後，必須要取得各方價值回饋，可能為意見回饋，或是創造力的再啓發，成為創意平台未來改善方向，不斷進行構想的再創新。因而此階段與市場端目標客層以及與生產端關鍵合作夥伴兩邊關係的持續接觸與意見回饋為主要研究變項。

關鍵合作夥伴：針對與校方合作的職業所活動，由於為一學期制的課程，課後也會以成果發表會的形式呈現，CAMPOBAG 可利用成果發表取得參觀民眾意見或是同學反饋，在經由下一學期的課程開設進行課程設計的修改。

創意工作者：由於 URS 155 中之創作活動部分為由創意工作者所舉辦，多為一次性活動，CAMPOBAG 較難從此類活動取得重覆性之比較。但 CAMPOBAG 舉辦之下課生活創作活動為多堂課程，可從每堂課程的舉辦中學習改進執行細節，並與參與的民眾討論未達成的需求。另外 CAMPOBAG 可觀察工作者參與活動的重覆率、對其創作的影響並予以改進。且在創作活動中，創意工作者或是民眾皆可從活動中的互動彼此激盪與學習，成為下一次創作的構想。而創意工作者可主動與參與民眾互動或取得聯繫，進而將他人的意見與經驗化為創意工作者未來可改進的方向。

此階段接收市場訊息的方法，可藉由 CAMPOBAG 主動規劃意見回饋機制，也可透過在活動中創意工作者、民眾以及社區的意見回饋，互為參照，找出未來可修改的方向。因而在意見回饋上，CAMPOBAG 所擁有的各方網路與組合架構可協助收集更全面的意見與收斂問題，找出 CAMPOBAG 可以再介入的問題癥結，改善原有的關鍵活動。

表 17：CAMPOBAG 建立市場與客群分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
建立市場與客群	顧客關係 目標客層 關鍵合作夥伴	網路與組合架構

資料來源：本研究整理

二、促成創意循環的關鍵階段與條件

從上述 CAMPOBAG 在型塑創意循環各階段的運行方法與關鍵要素中，可整理如下圖：

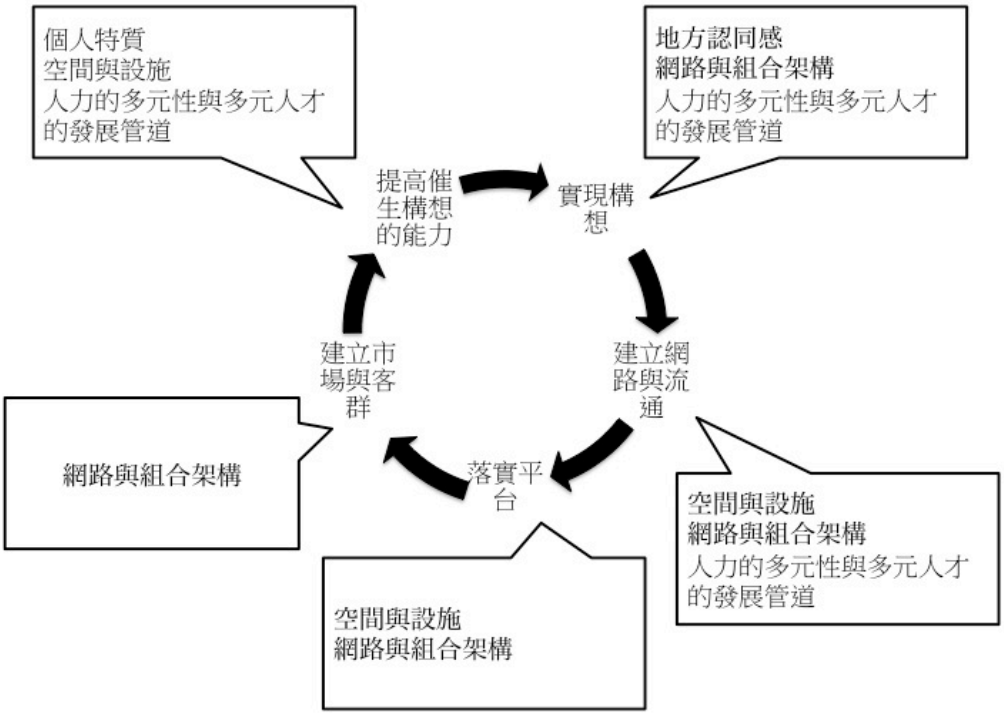


圖 18：CAMPOBAG 之創意循環與關鍵要素

資料來源：本研究整理

CAMPOBAG 身為一創意平台，最終目標一為希望創意工作者與 CAMPOBAG 皆能夠以創作生存；二為希望藉由讓一般民眾以體驗創作為始而進入創意產業，擴大創意產業的市場端之餘，使創作活動能夠習於日常，創意工作者與一般民眾皆能自創作找到自己的價值；最後因應政府期待以及回饋社區，

於大稻埕型塑創意氛圍。本研究針對其初衷以及 CAMPOBAG 的強弱勢以分析此創意平台之關鍵階段與要素。

（一）關鍵階段

為了達到讓一般民眾也能體驗創作而進入創意產業的目標，CAMPOBAG 推出不同形式的創作活動，撩起一般大眾於生活中的創作意識，使大眾不僅在 CAMPOBAG，也在居家場所進行創作，可謂目前 CAMPOBAG 的關鍵活動。然創意是否能夠進入日常生活，端賴是否能在 CAMPOBAG 或是民眾的日常生活中產生不斷催生構想的原動力。當創作活動能持續自發性進行，或創意思考彼此碰撞機會增加，創意才能真正落實至生活。此階段不僅是完成創意循環的最後一哩，更是 CAMPOBAG 是否能促進創意與生活融合的關鍵。

另，CAMPOBAG 面對的挑戰之二為目前所設計之創作活動，或多或少仰賴著迪化街之風土氣息與人潮，其平台上的合作夥伴、空間氛圍特色未來可能隨者與 URS 155 合約期滿而一併消失，CAMPOBAG 是否能打造一個融合融合專屬的平台聲譽，其平台落實的機制可能成為其關鍵階段之一。

（二）關鍵要素

為了達成目標一：協助創意工作者與平台自行生存的能力，並同時兼顧目標三：政府目前對 CAMPOBAG 於 URS 155 所寄予的期待與責任，CAMPOBAG 必須維繫創意工作者以及 CAMPOBAG 創作的資源與資金來源，向外推廣平台與創作者，使價值流回歸至 CAMPOBAG。此時資源較不充裕的創意平台必須建立來自於不同領域的網路組合架構，一方面擴大創意工作者未來之發展空間，一方面與不同組機構合作，降低創意平台的成本。故相較於其餘關鍵要素，此時網路組合架構為 CAMPOBAG 之關鍵。

另培育創意工作者的生存能力也為 CAMPOBAG 目標之一，與 CAMPOBAG 接洽或合作之人才，其商品或能力是否能發揮至不同領域，創造更多不同的價值，其多元人才的發展管道也為 CAMPOBAG 之關鍵要素。

然而即便擁有每一階段的關鍵要素，仍然不足以推動創意循環。Landry 未於創意循環一理論中說明推動的動力，本研究參考型塑創意氛圍的定義，加上組織面與社會面的文化影響，討論各階段的運行。

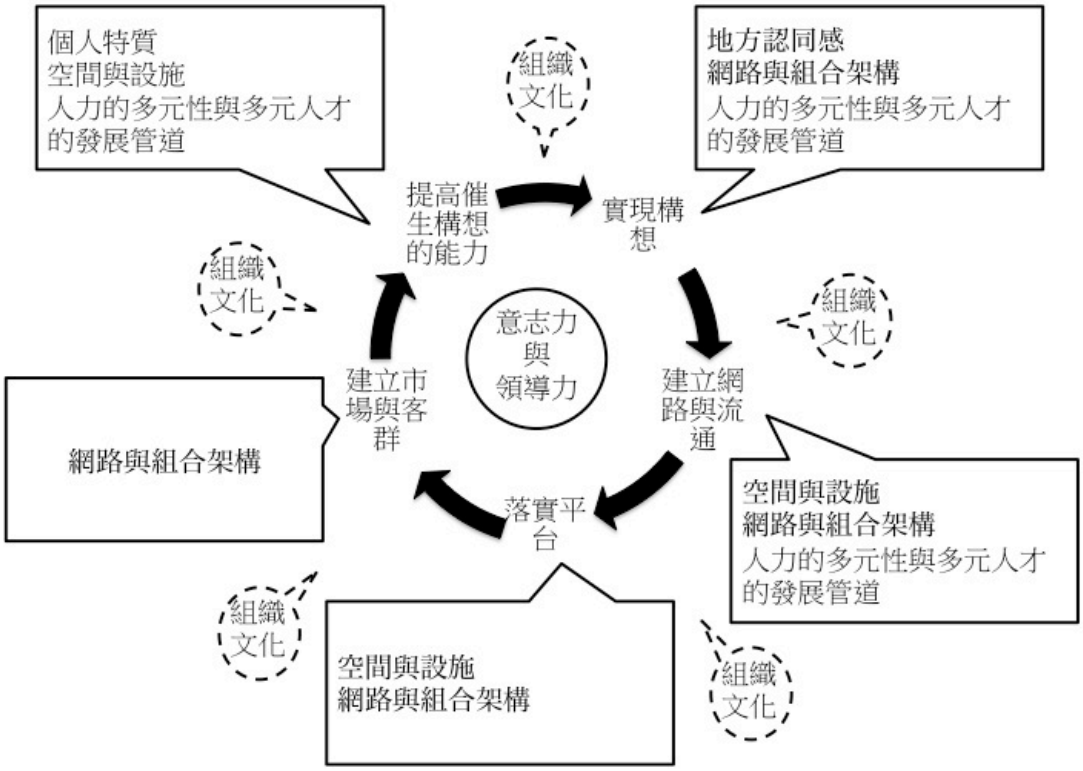


圖 19：CAMPOBAG 創意循環與風土文化

資料來源：本研究整理

從 CAMPO 轉型 CAMPOBAG，從生活藝術狂歡節與創意市集到現在的創作分享圈、創作課程與擺攤人生，CAMPOBAG 從過去的經驗中體驗與學習創意平台的缺失，以 URS 155 為據點重新規劃與各方利害關係人的合作與連結，讓每一個參與 CAMPOBAG 活動的人，都能夠體驗創作，用創作找到自己的價值。CAMPOBAG 的再生，皆有賴於創辦人小麥堅定的信念，而創辦人的意志力與領導力正為創意平台經營最重要的核心。

而正所謂風行則草偃，CAMPOBAG 的作為始終以強調創作與生活感的結合以推動每個階段的運行。從 CAMPO 時代開始至 CAMPOBAG，

CAMPOBAG 始終未放棄不同創意形式的表達。對 CAMPOBAG 而言，創作者的生存以及創意產業外民眾的生活兩者可以藉由「創作」而並存，因而無論是吸引多元人才、建立網絡、打造空間，都存有 CAMPOBAG 最高信念。當 CAMPOBAG 將信念融入運作創意平台的文化中，能夠更輕易地彰顯於不同的活動中，也更容易影響不同的利害關係人理念，使其與 CAMPOBAG 共同推動此一創意循環。

地方認同感為創意平台相當重要的環節，對自己文化產生認同，才能找到自己的獨特性，面對外來文化的衝擊，也才會有一個立足點。 在利用創作來實現構想的階段，創意工作者與民眾或由接觸大稻埕作為認識文化的路徑，或由擺攤人生活動與國際創意工作者對照，進而於創作中找到自己的獨特性。然目標客群多藉由參與活動而領略地方認同感，對於未參與活動的關鍵合作夥伴等則不一定能夠接收到地方認同感的影響力。

綜合以上，CAMPOBAG 所需具備的創意平台條件有二，一為吸引多元人才的管道，以增加平台本身多元性碰撞以及人才發展的可能；二則為建立網路與組合架構，以連接各目標客層所需要的資源與資金，並促進各利害關係人互動。而 CAMPOBAG 在推動創意循環時的關鍵階段有二：一為能夠結合生活與創意創造恆存創意平台品牌聲譽的「平台落實」階段；二為為了促進創意能夠不斷碰撞與催生，「再次提高催生構想能力」階段最為關鍵。而在銜接每一個階段中間，創辦人是否能夠擁有堅強的意志力，將具有豐富創意與包容性的組織文化佈及平台中的每個活動，讓創意的文化推己及人，進而擴散到社會，更是 CAMPOBAG 順利推行創意循環的關鍵。

第二節　竹圍創藝社會企業體

本節主要分析竹圍創藝社會企業體商業模式中各要素是否能夠協助竹圍創藝社會企業體達成其價值主張，使商業模式持續運行。於商業模式圖之解析中，

將從各元素的角度整理個案資料，並找出竹圍創藝國際於此要素之佈局目的，以及對各利害關係人之影響。於創意循環之解析中，將利用商業模式圖討論創意平台如何連結創意與生活，並形成循環之關鍵。

壹、 商業模式圖解析

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KP
• 產業內：
○ 視覺藝術組織
○ 國際藝術村
• 社區：
○ 淡水竹圍地區學校：校方、老師、學生、家長
○ 淡水竹圍地區居民召集人：里長、廟公等
• 民間團體與企業</td>
<td>KA
• 在地行動：行動藝術計畫、駐村藝術家交流、校園合作創作課程
• 國際連結：藝術研究、顧問、諮詢、爭取標案</td>
<td rowspan="2">VP
• 藝響力：藝術與生產、生活、生態結合，提升創意產業以及社會環境
• 藝響力：提升創意產業之政府政策品質，以創意帶動社會看見未來的力量</td>
<td>CR
• 駐村藝術家：自助式與協助媒合、參與專案活動
• 藝術行政人員：固定合作與協助媒合
• 居民：平日餐會與活動交流
• 政府：標案與專案成果發表</td>
<td rowspan="2">CS
• 創意工作者
• 淡水竹圍地區居民
• 政府</td>
</tr>
<tr>
<td>KR
• 竹圍工作室硬體設備、軟性網絡
• 國內外藝術村網絡
• 竹圍工作室國際曝光經驗
• 淡水竹圍地區地方民間網絡
• 淡水竹圍地區教育單位網絡</td>
<td>CH
• 竹圍工作室：工作室、網路、國際會議
• 國際藝術村
• 過去合作創意工作者
• 淡水竹圍地區居民聚集處：活動中心、廟宇、學校等。
• 政府單位</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">C$
• 水電開銷
• 硬體維護
• 行政人員薪資
• 參與專案之藝術家薪資
• 專案雜費
• 材料費用（藝術創作、早餐會活動）</td>
<td colspan="3">R$
• 價值—
○ 淡水竹圍地區之互助合作關係
○ 未來與創意工作者之合作關係
○ 創意工作者自身之人際網絡
○ 對淡水竹圍地區之環境影響
• 資金—
○ 場地租金、承辦與執行相關藝文活動所得、公部門標案（占總年收入 1/3）
○ 企業贊助（占總年收入 1/3）
○ 政府補助（占總年收入 1/3）
○ 蕭麗虹老師私人資金</td>
</tr>
</table>

圖 20：竹圍創藝社會企業體商業模式圖

資料來源：本研究整理

一、要素解析

（一）價值主張

竹圍創藝社會企業體的最終目標為希望能夠推動一個對創意工作者友善的環境，無論是法規或是社會，都有一個依循的所在，維護創意工作者的創作權益。竹圍創藝社會企業體也始終相信，創作的價值需要被看見，同時創意工作者與生俱來的敏感雷達能夠發現社會始終被忽視但急需被改善的缺口，藉由創作的獨特呈現方式，更能夠對社會產生更大的影響力。

為改善創意產業總體環境，竹圍創藝社會企業體於是提出藝響力與藝嚮力作為平台的價值主張。所謂藝響，影響層面有二：促成創意工作者創作計劃、在竹圍社區讓藝術發聲/發生，由藝術的擾動對社區民眾與社區環境產生影響力。竹圍工作室提供各方創意工作者空間、設備以及各方人脈，協助創意工作者尋找創作素材與靈感，尋找各領域人員推廣創作計畫等，使創作得以完成。而創作之餘，竹圍工作室將創意工作者的眼睛與行動拉入竹圍社區，看見社區未能看見或未能改變的問題，以更富創意的方法解決。當創意工作者與社區居民開始相互接觸，生活與創意的界線開始模糊。藝響力的意義，之於創意工作者，創作不是工作，而是一種表達，付出與生活問題的解決；之於竹圍社區居民，創作不再如此遙遠，而是一個想法、一雙手即能完成的作品，更能重新看見社會說不出的真相；而之於生態，創作是一種相較於科學更迂迴的路徑，引領居民與創意工作者看見與拔除根深此地的芒刺。

所謂藝嚮，即為利用創意工作者的影響力，帶領社會看見未來更嚮往之處。竹圍創藝國際有限公司在專案與活動過後，將活動成果記錄與分享至其他單位，讓藝響的成果在其他地方產生催化與發酵，期待即便是未參與專案活動的人，也能夠由此看見創作對社會所能產生的影響力，進而從自己對未來的嚮往，擘劃與實踐對未來的想像。而無論是蕭麗虹創辦人本身豐富而多元的國際經驗，或是竹圍創藝國際本身的專案，都能成為提供給政府的政策建議，從更高的層級影響創

意產業的環境改善，讓公部門也得以了解以藝術產生對未來想像與實踐的可能。

（二）目標客層

為了達到藝響力之生產、生活、生態結合，竹圍創藝社會企業體的價值主張主要希望傳遞給創意工作者與社區居民。事實上竹圍創藝社會企業體始終秉持協助創意工作者之初衷，而藉由加入社區居民的角色，來協助創意工作者進入當地文化。創意工作者包含希望來到竹圍工作室駐村之國內外藝術家與藝術行政人員、創藝人才養成計劃之種子學員以及希望透過竹圍創藝社會企業體來接觸更多人脈與資源的創意工作者 。創意工作者可能來自於不同國家，懷抱著不同的創作計劃，進行不同類型的創作型式，都能夠在竹圍創藝國際社會企業體交會，未來也成為竹圍工作室能夠持續合作的對象。而社區居民的參與能協助創意工作者用不同的角度看見社會問題，並以既有的問題作為創意工作者可解決的現成目標。另一方面創意工作者完成創作計劃，並藉由創作來影響淡水與竹圍社區居民，讓居民能夠接觸藝術創作的同時，重新認識生活環境，也讓藝術與創意工作者的影響力確實發揮。若要促使創意與生活結合，並使藝響力能夠實現，創意提供者以及創意接受者兩方必須緊密合作，才能夠共同感受到創意的影響力。

而為了從更高層級來影響創意產業的發展，政府也是竹圍創藝社會企業體希望傳遞藝響力價值的目標。竹圍創藝國際有限公司以向政府標案的方式與政府接觸，並將專案於地方執行的成果，加上竹圍創藝社會企業體的國際經驗，向政府題報，提供創意產業未來的發展建議，協助社會以藝術實踐所嚮往之未來。

（三）通路

目標客群可利用通路取得平台的價值主張，同時也隨著通路的特色而取得對平台不同的評估意見。創意工作者接觸竹圍創藝社會企業體的管道有四：竹圍工作室、國際藝術村或是過去與竹圍曾經合作的其他創意工作者。由於竹圍工作室於早期即積極參與國際活動與了解國際藝術村經營方式，國際上能夠接觸與發現竹圍工作室的管道豐富而多元。創意工作者可透過網路、國際會議發現竹圍工作

室，或是直接與竹圍工作室聯繫，申請常態駐村計畫、租用空間或是與竹圍工作室合作活動。更節省成本的方法則可透過各國際藝術村的交換駐村計劃進入竹圍工作室，換取免費駐村空間與服務。再者竹圍工作室進行專案時，也會聯繫曾經合作過之創意工作者是否有專案合作意願，或是否有引薦的合作人選，因此創意工作者在合作後續仍持續與竹圍工作室聯繫，成為竹圍工作室的人脈資源，也成為竹圍工作室另一自發性不斷擴展的通路之一。而對居民而言，竹圍工作室位於天際線之另外一方，地理位置非日常生活中容易踏足之場所，領域也非日常生活中容易接觸之領域，因而事實上並非許多社區居民容易接觸竹圍工作室。因而竹圍工作室進行專案活動或環境藝術行動時，便主動尋找社區居民最容易聚集與駐足之場所，一為社區活動中心，以接觸社區居民以及家中長輩。二則為淡水竹圍地區的國小、國中、大學等教育場所，直接影響吸收能力強、學習性快之學童進行創意教育，同時經費吃緊的校園對於竹圍工作室主動聯繫合作，合作意願較強，竹圍工作室更能夠透過與學童的接洽，進而接觸學童家長，推廣至不同層級的社區居民。

竹圍工作室的通路佈局對於目標客群而言，不僅是成本上的考量，各通路對於竹圍工作室的特色代表性。更能夠加強其對於接觸竹圍工作室的動機，也輔助創意工作者以及政府從各角度評估竹圍工作室。竹圍工作室於網路上以及實體上的資訊曝光，為工作室本身的自述；於國際會議以及國際藝術村的曝光，將竹圍工作室的業務國際化，並由類同組織（藝術村）對竹圍工作室的介紹來驗證竹圍工作室的運作方法，並可作為與其他藝術村相互比較的標的；而藉由其他與竹圍工作室合作的創意工作者口中所吐露出的竹圍工作室，對其他有興趣的創意工作者而言，無非是最真實也最值得參考的資訊。 雖然目前竹圍工作室對各通路的資訊內容並未統一匯集予有興趣的創意工作者或是政府，但其目標客群仍然能夠自行從通路的資訊中自行取得資訊的三方驗證。

無論從虛擬或實體的工作室、國內或國際管道、竹圍工作室自身描述或是有

合作經驗者之敘述，創作者與政府皆能從各種通路中聽見對竹圍工作室的評鑑，也促進對竹圍工作室有興趣者更瞭解竹圍工作室的理念與運作方法，後續所篩選進入竹圍工作室或是與之合作者，或應能更符合竹圍工作室的期待，降低彼此溝通的成本，並媒合具有共同信念的人。

（四）顧客關係

顧客關係之目的有三：創造顧客、維繫顧客以及提高營業額。竹圍工作室於國際交流上的努力，使顧客能夠容易了解與接洽工作室，但後續的關係維繫控制權即於竹圍工作室。為了讓藝響力能夠發揮在創意工作者身上，竹圍工作室在駐村前即仔細審查創作計劃，評估是否能夠提供相應的設備與人脈資源，以輔助創意工作者完成計劃。由於竹圍工作室仍以工作室空間為最主要提供各創意工作者的資源，且工作室內採自助式的合作模式，創作者對自身需求必須明確，竹圍工作室則盡力協助創作者媒合所需之其他資源與人脈，完成計劃。於此條件下，創作計劃明確者通常收獲豐碩，然對於摸索期渴望碰撞之創意工作者則多只能仰賴際遇之神的眷顧。

另竹圍工作室也藉由邀請創意工作者參與專案，而持續與創意工作者維繫合作的關係。有些創意工作者也在活動合作過程當中，後續進入竹圍工作室擔任經營夥伴，依其藝術行政專才與竹圍工作室進行短期與長期的藝術行政專案合作。而與政府之間的溝通，則多限於專案標案時，成果的呈現，或是竹圍工作室舉辦大型工作坊與研討會時，能夠以工作室本身的國際經驗與活動經驗，為政府提報。而與居民之間的交流，竹圍工作室則多以邀請淡水竹圍地區在專案中一同合作過之鄉親父老一同參與平日餐會與活動，促進彼此日常情感交流與瞭解。

（五）收益流

竹圍創藝社會企業體的收益流可分為金流與價值流。資金來源除了由蕭麗虹創辦人首先投入私人資金作為短期經營所需資援，後續常態性的資金來源可分為三等分：一、竹圍創藝社會企業體自營收入：場地租金、承辦與執行相關藝文活

動所得、公部門標案所得；二、企業贊助；三、政府補助。前兩項資金來源皆取自於與創意工作者之合作而取得。政府的專案與工作室空間租用通常為一次性付費，然在銀貨兩訖後，竹圍創藝社會企業體與創意工作者之間形成的後續專案合作關係，包含創意工作者請竹圍創藝社會企業體協助完成創作或策展，時常成為竹圍工作室在駐村之外能取得之常續性收益。

而竹圍工作室的彈性定價機制更為此平台創造價值流。雖然空間租用為訂價機制，然為提供創意工作者更大的彈性，也接受申請者議價。申請者可取得更低的空間租用價格，並以後續協助參與專案的投入來換取此議價空間。竹圍工作室等同以部分的金流換取後續與創意工作者合作的網絡，也等同節省未來的支出成本。竹圍工作室每與一位新加入之創意工作者合作，無論是創作者本身，或是創作者自身的人際網絡，皆能夠協助竹圍工作室未來進行專案時，能夠連接的人脈。而社區居民所能回饋之收益流則為後續與竹圍工作室之日常生活相互合作所形成的緊密關係，並協助創意工作者改善淡水竹圍地區環境，成為其他都市也能效法的標竿，也是竹圍工作室於地方立足，將創意與生活結合，最重要的成果。

（六）關鍵合作夥伴

竹圍創藝社會企業體之關鍵合作夥伴可分為三種：一、產業內，確保人才端的供應；二、社區，與生活之連結；三、民間團體與企業，產品的二度延伸。產業內之合作夥伴為竹圍創藝社會企業體早期發展時，時常接觸之視覺藝術組織所牽引之各方利害關係人，以及與竹圍工作室同為培養創意工作者之國內外藝術村。由此兩主要產業內的夥伴，可協助竹圍創藝社會企業體取得更多具有共同信念、不同領域之創意工作者來到竹圍工作室。

而利用第二種之社區居民以及淡水竹圍地區之學校作為關鍵合作夥伴，則為竹圍創藝社會企業體將創意產業與生活結合的合作方式，也是提供創意工作者不同的創作資源的方式。創意工作者從社區居民的生活問題中找出居民在意的問題點，並教導學童以創意方法解決問題，促進彼此互動的機會。加上淡水竹圍地區

的生活環境正可成為創意工作者創作主題的資源提供之一，藉由與社區當中不同類型的人接觸（包含國中小與大學校方、老師、學生、家長、廟公、社區長輩），加入當地人的想法，更深入瞭解創作標的（淡水竹圍地區）的古今脈絡，加強創意工作者以影響社區以及影響當地人的動機而去創作作品。

創意工作者的創作作品不僅反映淡水竹圍地區居民的生活，也需要利用民間團體與企業的力量，讓作品不只是影響居民生活，也能夠進入非居民的視野當中，讓更多關心此主題的人也能接收到以藝術改變社會、嚮往未來的方法。因而，竹圍創藝社會企業體與野鳥學會、臺灣科學教育館等組織合作，協助舉辦活動，或是將專案成果後續能夠以展覽的方式再度呈現，影響各方族群。民間團體與企業的角色，是為創作作品找出通往另一個族群的出路，也是讓藝響力在二次展覽時，轉而升級為藝嚮力的關鍵合作夥伴。

（七）關鍵活動

竹圍創藝社會企業體將價值主張嵌於關鍵活動中，吸引目標客群之創意工作者、居民以及政府：以在地行動推動藝響力，以國際連結回應藝嚮力。在地行動主要以竹圍工作室的工作室活動或淡水竹圍地區的專案為主，提供創意工作者創作的空間與時間，讓創意工作者能夠完成創作計劃、找尋相應人脈，或是以藝術創作來擾動竹圍社區與校園，讓創意工作者以及社區居民能夠感受到藝術影響力的同時，創意工作者也能夠從此得到應得的回饋（經濟與心理滿足層面）。另外竹圍社區居民也經由竹圍工作室的在地行動計劃中，實際接觸創意工作者、創作以及發現環境問題，才能夠由此體驗到藝術創作簡單而巨大的影響力。社區居民除了原生淡水竹圍當地居民，也包括由外地來到淡水竹圍社區求學之學子與於淡水地區租屋但在臺北市生活之居民，藉由竹圍工作室的在地活動，而能夠更深入瞭解淡水竹圍地區。

而竹圍創藝社會企業體長期以來持續接觸國際藝術事務，包括國際會議的參與與舉辦、投入藝術研究以及與其他國際藝術村與藝術組織之間的交流，協助創

意工作者找到相應的資源，協助增強竹圍創藝社會企業體身為創意平台的特色，加上曾經經營不同藝術組織（如視覺藝術聯盟、華山 1914 等）經驗，此長期來的投資也使竹圍創藝社會企業體能夠接觸公部門，提供國際經驗的顧問與建議，取信創意工作者以及政府。

（八）關鍵資源

而為了順利推出關鍵活動，竹圍工作室必須取得能夠滿足創意工作者、居民以及政府需求之關鍵資源。首先，竹圍工作室提供創意工作者的工作與住宿空間即為第一要件。對於希望完成創作作品或是尋找創作靈感之創意工作者，基本硬體設備無非是創作基礎。而竹圍工作室長期與國內外藝術村、藝文團體、政府、居民、學校、創意工作者合作而擁有的關係維繫，更是創意工作者可彈性運用的資源，吸引著創意工作者以及各方人士前往竹圍工作室協商更多合作機會。

要進行在地行動，與地方民間團體的密切關係必不可免，竹圍工作室選擇與在地民間的共通網絡如廟宇的廟公、鄰里里長以及思想注入最重要的學校作為地方網絡經營的關鍵資源，由地方上具有強大影響力的與匯聚力的人士作為代表，較能夠推廣藝響力活動。而為了協助創意工作者能進行在地行動與國際連結的專案，或是完成其作品，竹圍創藝社會企業體並不要求所有創意工作者必須進駐竹圍工作室，而能夠透過竹圍工作室為其尋找出適合的地點，因而在國際上與藝術村的交流網絡以及在國際曝光的經驗也為竹圍工作室在面對創意工作者以及政府專案時不可或缺的信度與人才交流資源。

而在關鍵資源部分可發現，除了硬體設備為竹圍工作室之必備資源，其餘皆屬於軟性之網絡，仰賴竹圍工作室長期的經營與拓展。同時也仰賴各單位與竹圍工作室的長期配合，竹圍工作室除了利用關鍵合作夥伴所提供之關鍵資源，更必須以創意工作者之後的付出回饋給關鍵合作夥伴，以求長期合作。

（九）成本結構

竹圍創藝社會企業體的成本多為基本開銷，如工作室的水電支出、硬體維護

以及工作室所提供的創作材料費用，再者為行政人員之固定薪資，以及專案基礎開銷、邀請藝術家參與專案時，所提供的車馬費用創作費用。而對竹圍創藝社會企業體最重要的網絡經營，則因多為活動舉辦與參與，因此也列於專案當中，多為可預期之費用支出。

二、竹圍創藝社會企業體商業模式運作：免費多邊平台

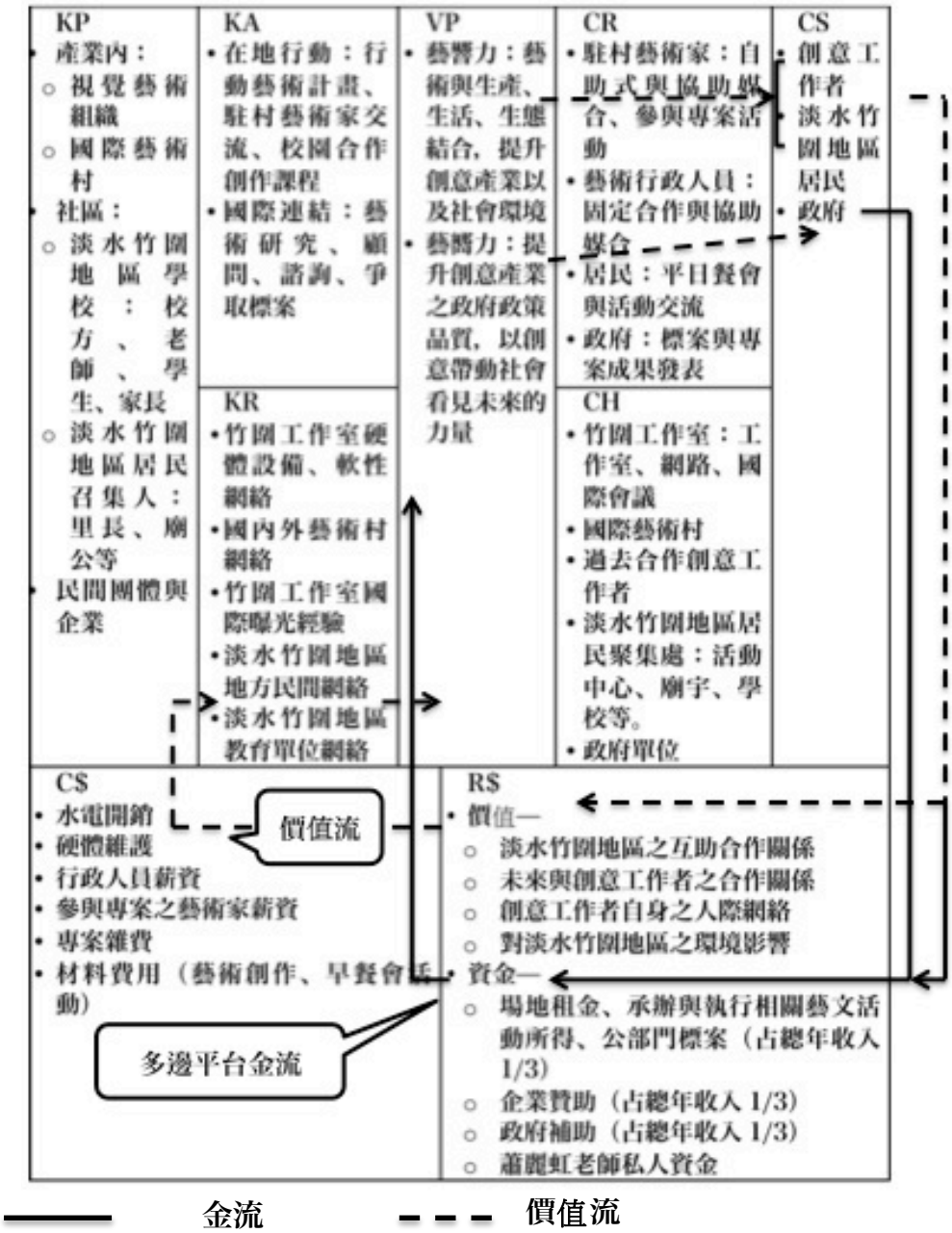


圖 21：竹圍創藝社會企業體運作圖示

資料來源：本研究整理

（一）免費多邊平台

竹圍創藝社會企業體之價值傳遞與資金取得為相輔相成之免費多邊平台模式，本研究以實線表示多邊平台的金流流向，虛線表示多邊平台的價值流流向。竹圍工作室提供創意工作者工作場所與工作機會，並促進創意工作者與社區居民共同討論與合作，以創意方法改善淡水竹圍地區的生活環境，引領居民重新認識土地、體驗創作，藝響力由此而生。為了發揮藝響力以創意影響生活與社會之目的，竹圍工作室將兩關鍵角色—創意產業之創意工作者以及日常生活圈之淡水竹圍地區社區居民訂為目標客層，協助兩者共同創作改善生活環境的概念作品，同時也從與此兩種目標客層的合作當中，取得未來合作的機會以及每位合作人士背後的人脈與資源。這樣的資源為藝響力價值所在，對藝術家以及社區居民證明藝術可以改善生活與社會的影響力，而所聯結到的人脈與資源，更可回流至竹圍創藝社會企業體，成為未來竹圍在發展關鍵活動時，所能應用的人才與資源，在每一次的活動舉辦當中，不斷增加藝響力所能運用的資源以及能夠應用的範圍，進而將影響力逐漸拉高至能夠與公部門商談與標案，讓藝響力有機會進行更深入的藝術研究與建議領域，變成討論未來藝術影響方向的藝響力。

竹圍創藝社會企業體除了從創意工作者以及社區居民取得平台價值來源，也另開資金來源之流，與政府合作，爭取公部門標案與政府補助，以從內部與外部開發資金來源。而也因為有了專案的成果得以呈現，而增加其他民間團體或企業與竹圍創藝社會企業體商談贊助活動，加上竹圍創藝國際有限公司登記為營利機構，竹圍工作室登記為非營利之組織，能夠接受竹圍創藝國際之資金贊助。而來自各方之創意工作者也能直接與竹圍創藝社會企業體租用空間，成為常態性的收益來源。

創意工作者與社區居民所創造出來的藝響力為竹圍創藝社會企業體帶入對社會、淡水竹圍地區環境以及創意產業具有價值的收益流，也成為竹圍創藝社會企業體後續能夠將藝響變成藝響的關鍵資源。對政府而言，竹圍創藝社會企業體

所接觸的目標客層—居民，同時也是政府所關注的顧客。竹圍創藝社會企業體所進行的專案以及研究協助改善地方環境，加上竹圍創藝社會企業體在創意產業歷練的悠久背景作為後盾，政府願意以專案或補助的型式提供竹圍創藝社會企業體資金來源，並借用竹圍創藝社會企業體媒合多利害關係人（不同領域的創意工作者、社區居民）的平台特色，協助政府深入瞭解創意產業以及地區改善的方向。至此，竹圍創藝社會企業體在維繫自身營運之餘，成為利用創意行動為創意工作者、社區居民以及政府提供不同價值的創意平台。

（二）隱憂

竹圍創藝社會企業體將資金來源平均分配，來自於企業贊助、政府補助以及藝文所得與公部門標案。然政府與公部門所挹注資金仍佔多數比例，加上企業贊助若無固定贊助廠商與固定贊助金額，此時資金來源多屬不穩定。

縱觀以上各關鍵要素分析，加上竹圍創藝社會企業體採用免費多邊平台模式來運行創意平台，對利害關係人之影響如下：

（一）竹圍創藝社會企業體：

1. 運營價值流與金流的來源分開，在任務執行上可各司其職，產生藝響力與藝嚮力，但互有綜效。
2. 竹圍創藝社會企業體之平台特色：(1) 對創意工作者：成為媒合創意工作者工作機會之平台，也成為協助創意工作者尋求與其他領域碰撞之平台；(2) 成為促進創意領域、生活領域與工作領域交會之平台。

（二）創意工作者：

1. 生產：竹圍工作室提供創意工作者創作、展演的時間與空間。
2. 生存：協助創意工作者能夠以其藝術、創意、創作專業來獲取相應的報酬，得到社會給予的應有的尊嚴。而報酬來源不僅止於一次性的創作展演費用，也延伸出後續與竹圍工作室合作專案的機會，以及利用竹圍工作室與其他

領域專家合作的機會，拓展創意工作者能夠接觸的領域以及取得之產品推廣資源。

3. 生活、生態：讓社會體驗藝術與創意不只是美學涵養，更具有改變社會的力量（改善生活環境），進而讓社會認同創意工作者的價值。

（三）社區居民（包含原生居民、外來求學學子、租屋族、學校、老師、學生）：

1. 體驗創意：在以創意實作（如社區劇場或染布活動等）課程上，增加對創意的敏感度，以創意方法改善生活環境，體驗創意帶來的影響力。

2. 交融視野：在活動舉辦中，有外地人與本地人的參與、創意工作者與居民的相互教導，本地居民更能夠由外地人或創意工作者的視野看見自己習以為常而未看見的面向，由此發現生活環境應該改善的問題，同時也發現從未發現的美好竹圍。

（四）政府：

1. 藉由竹圍創藝社會企業體之手，來改善社區環境，並從專案成果報告中，進一步發現地區居民的心聲，找到未來更應該改進的方向。

2. 藉由竹圍創藝社會企業體的國際經驗與專案成果，了解創意產業的國際發展方向，並結合竹圍創藝社會企業體的在地活動作為對照與比較，進行未來創意產業發展方向的參考。

（五）民間團體與企業：

1. 具有特定目標的非營利組織：如野鳥學會的合作。可利用竹圍創藝社會企業體推廣環境藝術的力量，進行活動合作。不同領域的民間團體也可藉由創作作品改變社會的力量來提升其團體在社會的能見度。

2. 藝術組織與企業：在進行活動舉辦或產品開發時，可藉由竹圍創藝社會企業體的資源與人脈網絡，找尋適合的創意工作者與專家，一旦長期合作，更容易找到合拍的長期合作對象。

貳、 創意循環

平台的營運能夠幫助平台生存下來，然創意循環卻是將創意與生活結合，使創意平台能夠成為自發性學習性創意組織的關鍵。本研究以獲利世代中之商業模式圖所提供的資訊為基底，討論竹圍創藝社會企業體在型塑創意循環時，每階段所會應用到的平台關鍵要素為何，並尋找促成循環的關鍵階段與條件。

一、竹圍創藝社會企業體於創意循環中每階段之運作方法與關鍵要素分析如下：

（一）提高催生構想的能力

竹圍創藝社會企業體將創意工作者、社區居民以及政府作為目標客層，分別也代表了創意產業的工作者、民間意見以及公部門，在部門屬性上具有相當廣度的多樣性，當不同層級的人士加入之後，能夠投入不同的資源，補足僅能面對消費者一方的窘境。而創意工作者又以在創意產業約莫擁有五年以上經歷之工作者為主，並非初學者。竹圍創藝社會企業體在跨領域部分主要將創意產業人士與社區居民連結，創意工作者除了依照自身創作計畫進行創作之外，在協助竹圍工作室進行專案時，多以引導民眾進行創作為主，雖然能夠以自身專業偶一進入其他領域學習，但原本即屬創意產業，只是進而加入不同領域創作的概念，可推論竹圍創藝社會企業體較缺乏引導非創意工作者利用個人專才進入藝術創作領域者，為創意產業引入新的思維與構想。與民眾的合作對象多為中小學學子，能夠從基礎教育起步培養人才，但由於學子尚未發展出專才，也難以進行跨領域合作，屬於竹圍單向式的投入。而與具專才之機構合作也分為專案式合作以及固定合作，專案式的合作對象相當多元，但並非固定合作，因而所能持續發揮的影響力有限。固定合作的對象則屬淡水竹圍地區之臺北藝術大學以及淡江大學建築系，與建築系的合作可算為據專才之跨領域結合，但仍屬少數。

竹圍創藝社會企業體提供實體的竹圍工作室以及與國際藝術村之間、與竹圍社區之間以及與政府之間之網絡作為虛擬媒合資源平台。竹圍工作室的空間駐點提供一個正式的進駐管道，而空間的路線規劃則提供一個非正式的溝通管道，讓

所有駐地於竹圍工作室的創意工作者皆能自在的相互交流。

藉由分析竹圍創藝社會企業體鎖定之不同層級的目標客層（創意工作者、社區民眾、政府）以及媒合各網絡機制設計中，可發現若平台希望能夠提高催生構想的能力，此平台是否能夠聚集不同領域且具有創意個人特質的人才，提供一個實體 / 虛擬的交流空間、正式 / 非正式的溝通管道作為目標客層的表現舞台，協助創意潛能者轉移跑道，即為此階段的關鍵，若以創意氛圍的要素而定，即創意平台於此階段必須具備之條件為：個人特質、空間與設施、人力的多元性與多元人才的發展管道。唯須注意，所吸引的人才除了背景之多元，也需注意來自創意產業內以及創意產業外之人才比例，才能夠促進跨產業領域的學習。

表 18：竹圍創藝社會企業體提高催生構想的能力分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
提高催生構想的能力	目標客層 關鍵資源	個人特質 空間與設施 人力的多元性與多元人才的發展管道

資料來源：本研究整理

（二）實現構想

竹圍創藝社會企業體將創意想法具體化實踐的路徑，在於關鍵活動的在地行動與國際連結。竹圍創藝社會企業體提供關鍵資源中之淡水竹圍地區之社區網絡、創意工作者網絡、來自於各方的活動參與人、活動進行時所需要的資訊與知識內容（如創藝養成網提供創意工作者之教戰手冊）、活動進行場地等資源，在各方網絡的聯絡當中，更可取得竹圍工作室缺乏的硬體資源，提供目標客群一個完成創作作品的舞台；並由於在地行動與國際連結的活動多屬政府標案之下，能確保活動推行時基本資金無虞；而最後活動結束後，竹圍創藝社會企業體更以政府以及其他對專案主題有興趣的民間團體為通路，進行成果推廣活動。因而，對創意工作者而言，竹圍創藝社會企業體身為一創意平台，必須要將資源、資金聚集到位，讓產品能夠順利生產。產品的生產不僅是竹圍創藝社會企業體的成果，同時也是創意工作者、居民以及政府能夠共享的成果。

創意平台為達成「實現構想」的階段目標，可從關鍵活動、關鍵資源、成本結構與收益流當中評估，是否可取得資源、資金以及完成生產活動。由竹圍創藝社會企業體的經營模式中可進一步發現，在這幾項研究變項中，最重要的關鍵要素即為：人力的多元性與多元人才的發展管道以及取得資源 / 資金的各方網路與組合架構。

表 19：竹圍創藝社會企業體實現構想的能力分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
實現構想	關鍵活動 關鍵資源	人力的多元性與多元人才的發展管道 網路與組合架構

資料來源：本研究整理

（三）建立網路與流通

竹圍創藝社會企業體在關鍵合作夥伴中，多選擇直接以機構負責人進行討論與合作，包含社區里長、校方以及民間企業等。利用直接與團體負責人討論，在居民活動聚集處（如廟宇、社區中心、學校）舉辦活動，可直接接觸社區居民中之長輩、學子等特定族群，減少溝通成本，又能直接聚焦於同一類型的利害關係人進行活動曝光。雖然能夠透過與機構的連結，在特定族群之間點燃一把興緻昂然的火苗，然卻不一定能夠找到對跨域合作真正有興趣的族群，因而對於所選定的族群影響程度難以衡量。而藉由竹圍工作室本身於國際藝術村以及創意產業內長期經營之人脈網絡上，也能夠找到協助推廣之公私部門一同合作，協助產品資訊曝光。事實上，在推行產品曝光與流通過程當中，不同於一般商品推廣時以尋找如行銷者、經理人、仲介、批發商、組裝商角色作為利害關係人，其合作的交易成本皆以價格的交換為主，合作經驗也未必能夠持續。竹圍創藝社會企業體選擇與能夠共享活動價值的人作為推廣的利害關係人。對於兩方合作而言，價值的交換相對於價格的商談更加重要。竹圍創藝社會企業體偏向選擇也能受惠此專案主題的對象合作，而非以產品的販賣來互利與廣佈網絡的連結。譬如邀請臺北市野鳥學會進入樹梅坑溪導覽賞鳥活動，活動中在居民與參與者激起的生態保育

思維對野鳥學會而言更有意義，也更願意接觸竹圍創藝社會企業體一同合作。利用與價值共享的利害關係人合作，有時能以更低的經濟成本取得合作機會，卻能夠確實將價值傳遞至不同的族群。

在此階段中，與各領域網路之間的聯絡以及為創作作品與創意工作者找到其他曝光與發展管道為此階段目的，因而關鍵要素為：網路與組合架構、人力的多元性與多元人才發展管道。

表 20：竹圍創藝社會企業體建立網路與流通的能力分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
建立網路與流通	關鍵合作夥伴 通路	人力的多元性與多元人才的發展管道 網路與組合架構

資料來源：本研究整理

（四）落實平台

竹圍工作室遠離商業區的駐點，讓創意工作者在此處能夠輕易的進入住宅區。加上竹圍工作室空間規劃中，工作空間與生活空間穿插，許多不同型式的創意工作者進駐，可直接接處置不同領域之創作。而鄰里拜訪頻繁，或而於竹圍工作室共餐，或而邀請竹圍工作室同仁進入社區共食。將原本竹圍早期的生活帶入竹圍工作室，讓原本就是工作與生活並濟的早期竹圍社區形態在竹圍工作室中重現。

而在在地行動的活動當中，創意工作者以外來者的角色進入社區協助居民學習以創作影響日常生活，對居民而言，創作可能為學校的作業，但作業的主題卻是認識自身的土地與生活。創作的場域此時則不一定在竹圍工作室中，而在社區中的不同地方，包含樹梅坑溪、學校、社區活動中心等與生活切身相關的場所。無論是鄰里進入竹圍工作室，或是創意工作者進入社區，都能夠促進平台型塑一個讓工作與生活相融的地方。而此時的竹圍工作室，不再是個離捷運站十五分鐘的實體空間，而是只要有兩者交融活動發生的場域，都可成為創意落實的平台。

從竹圍創藝社會企業體的經營模式中，可推論欲促成「落實平台」時，所需具備的關鍵要素為：可提供融合工作與生活的空間與設施，以及協助生活圈與創

意工作圈互動的網絡機制。

表 21：竹圍創藝社會企業體落實平台的能力分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
落實平台	關鍵資源 關鍵活動	空間與設施 網路與組合架構

資料來源：本研究整理

（五）建立市場與客群

竹圍創藝社會企業體的專案來源多為政府標案，在進而將竹為創藝社會企業體的價值主張納入活動當中。活動本身與許多不同關係人合作，包含公部門、民間團體與企業、淡水竹圍地區居民（學校、老師、學生、家長、社區里民）、創意工作者合作，專案結束過後竹圍創藝國際將呈報一份成果報告書予政府，詳載活動過程以及參與者意見，而專案中產生的人際網絡關係（如鄰里關係更為密切），也讓竹圍創藝社會企業體持續收到來自四方的意見回饋。然專案在結束之後，不一定會有後續類似的活動接應，或是缺乏資金來源繼續維繫活動，容易成為一次性的活動成果。而有些專案在活動結束後，成果能夠於他處續展（如樹梅坑溪環境藝術行動於臺灣科學教育管續展），接觸更多有興趣的族群，也能夠獲取來自於不同族群的回饋，進而成為未來改善的方向，在下一輪的專案規劃時，產生新的碰撞與想法。

此階段目的主要為聆聽市場意見後，將意見轉為下一次催生創意的來源。而由於竹圍創藝社會企業體的活動除了現有之目標客群為意見來源，關鍵合作夥伴同時也為意見來源，因而能夠將竹圍創藝社會企業體的觸角點至四面八方的網絡與組合架構也是本階段的關鍵要素。

表 22：竹圍創藝社會企業體建立市場與客群的能力分析

討論目的	研究變項	關鍵要素
建立市場與客群	顧客關係 目標客層 關鍵合作夥伴	網路與組合架構

資料來源：本研究整理

二、促成創意循環的關鍵階段與條件

從上述竹圍創藝社會企業體在型塑創意循環各階段的運行方法與關鍵要素中，可整理如下圖：

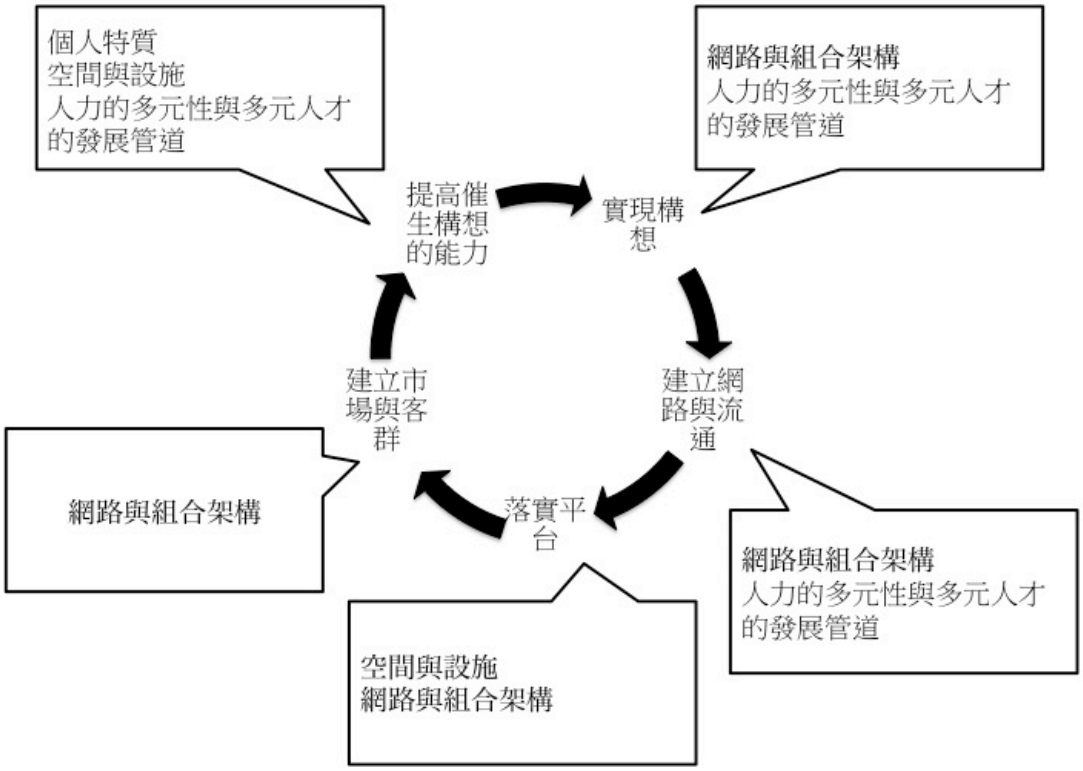


圖 22：竹圍創藝社會企業體之創意循環與關鍵要素

資料來源：本研究整理

對竹圍創藝社會企業體而言，利用創作來創造創意工作者以及社區的藝響力，並透過與不同的網絡聯繫，將藝響力的影響範圍擴大至藝嚮力，是竹圍創藝社會企業體的平台目標。藝響力存在於創意工作者本身的生存狀態，以及對於在地環境的影響；藝嚮力則存在於本地地區之外，或為國際連結，或為其它對社會有價值的領域，使創作能夠發揮範疇經濟，甚而帶領一般大眾進入對社會未來更好的想像。本研究由竹圍創藝社會企業體之初衷以及優勢與弱勢為分析主軸，找出竹圍創藝社會企業體創造創一創意循環之關鍵階段與關鍵要素，分析如下：

（一）關鍵階段

在創意循環中，竹圍創藝社會企業體最希望創造的價值即為藝響力與藝嚮力，此兩價值又立基於「建立網路與流通」與 「再次提高構想催生能力」兩階段。「建立網路與流通」將竹圍創藝社會企業體之各方網絡匯集，將資源與價值相互流轉與正確傳遞，而「再次提高構想催生能力」則為讓藝響力轉而成為藝嚮力的實踐。當在地行動的藝響力能夠以成果發表或是與其他民間團體合作，將價值傳遞至其他領域中，便達成其他領域構想的創新，對社會產生藝嚮力，故此兩階段為竹圍創藝社會企業體之關鍵。

（二）關鍵要素

為了達到以上目標，在竹圍創藝社會企業體之創意循環中，創意平台除了必須具有吸引不同個人特質人才進駐之空間與設施，並擁有能讓多元人才能夠看見未來發展方向的管道，對竹圍創藝社會企業體最重要的關鍵元素非網路與組合架構莫屬。長期以來，竹圍創藝社會企業體即與不同不同藝文團體共同合作，關係穩定，能力也倍受肯定，緊密而穩定的網路與組合架構為其強力優勢，也為其型塑創意循環重要的關鍵要素。竹圍創藝社會企業體以其既有與各界領域穩定的合作關係（包括創意產業、在地社區、民間團體與企業、政府等），匯集平台經營以及創意工作者所需要的資金與資源，將各目標客層（創意工作者、淡水竹圍地區居民、政府）所創造出來的價值明確的傳遞至各需求者端，如創意工作者協助以創作改善社區環境與提高社區對創作的敏感度換取專案創作機會、社區居民提供創作場域換取環境改善、政府提供創意工作者專案工作機會與創作機會換取創意產業研究與社區改造等。

有鑒於 Landry 並無詳細說明創意循環每個階段之間的轉換，本研究參考創意氛圍之定義，加上組織面與社會面的文化影響，討論各階段的運行：

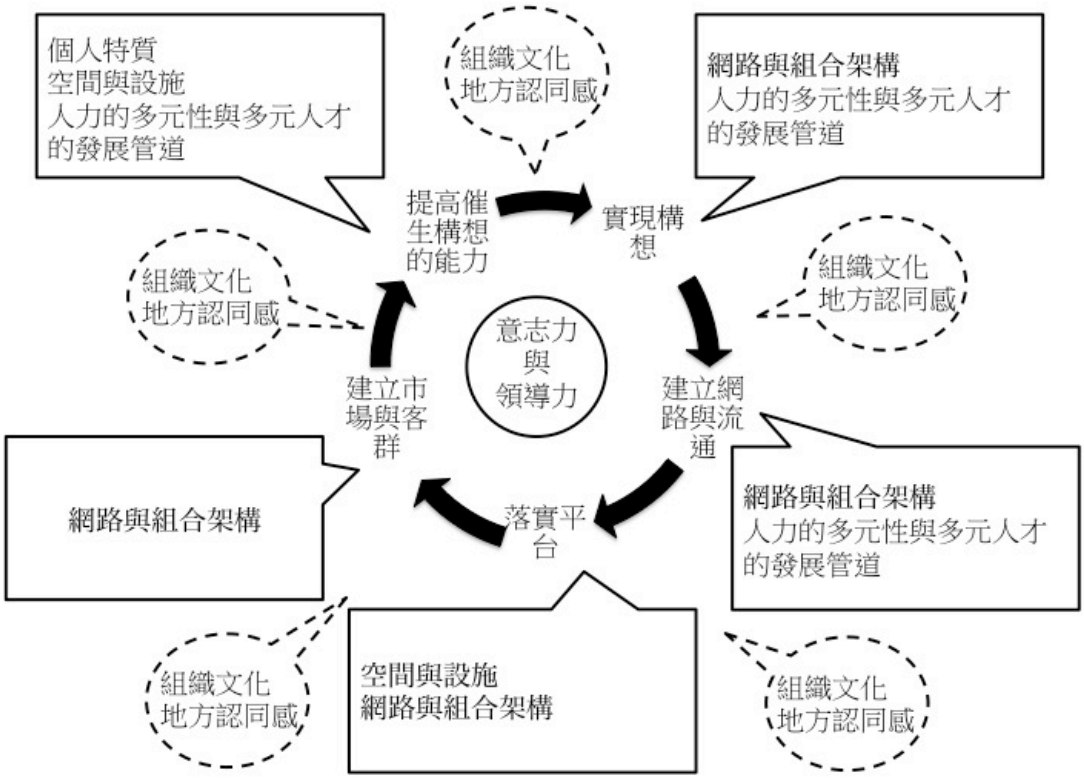


圖 23：竹圍創藝社會企業體創意循環與風土文化

資料來源：本研究整理

從竹圍工作室的空間建立成長到竹圍創藝社會企業體的整體服務，竹圍創藝社會企業體的定位已不再為空間營運，而晉升成虛擬的創意平台，經歷過中間起起伏伏，竹圍創藝社會企業體能夠持續成長與發展，皆有賴蕭麗虹創辦人的毅力。竹圍目前享譽國際以及所擁有的創意產業、政府單位與淡水竹圍地區的人脈網絡，若非蕭麗虹經年累月參與國際創意產業活動以及推動臺灣藝術產業的研究，竹圍創藝社會企業體在資源與價值的取得及交換運作上可能更為艱辛。

竹圍創藝社會企業體的藝響力在於在地行動，與淡水竹圍地區的地域環境關係密切。唯有當在地居民與創意工作者的視野交會時，在地的藝術創作活動才會產生價值，因而在竹圍創藝社會企業體的活動中，對地方的認同是推動創意工作者、在地居民或是政府的首要條件。有了對地方的共同認同，以及對創意的包容，創意工作者與居民之間才真正有了彼此共同關注的交集，此時創作作品才能真正

反映出社會未能看見的問題，由創作帶出對社區的影響力或對未來嚮往的能力。

此外竹圍創藝社會企業體利用創意帶領社會看見看不見的真相，並以創意方案解決問題，專案成果在竹圍工作室、淡水竹圍社區甚或其他機構中展現創意的力量，進而推廣社會發展創意解決問題的創意思維，此一觀念的宣導以及上述之地方認同感，正為竹圍創藝社會企業體推動創意循環最大的軟性力量。

綜合以上，竹圍創藝社會企業體所需具備的創意平台關鍵條件為創造各利害關係人之間的網路與組合架構，使創意工作人、社區民眾以及政府能夠各取所需要的資源與資金，並使彼此所提供的價值關係相互綁定，產生綜效。而為了使各方利害關係人皆能夠體驗到由創作帶來的藝響力與藝嚮力，「建立網路與流通」與 「再次提高構想催生能力」兩階段成為竹圍創藝社會企業體在推動創意循環時的關鍵階段：「建立網路與流通」確保竹圍創藝社會企業體能將資源與價值相互流轉並正確傳遞，而「再次提高構想催生能力」則才能夠真正讓藝響力轉而成為藝嚮力。

第三節　個案比較

此節以三大面向來比較兩個案：一、兩個案在平台的初衷、運行方式與結果之差異；二、兩個案對利害關係人的影響；三、兩個案在創意循環運行的不同之處。在每個面向的比較上，本研究首先以表格整理前述兩平台的目標與機制運行方式細節，再以文字說明方式作比較。

壹、平台

表 23：個案比較分析—平台

運作	平台	
	CAMPOBAG	竹圍創藝社會企業體
原本創意平台與創意產業面對的困境	•創意平台與各方關係人之間關係無黏性，面對資源更豐富之競爭者時較不利 •創意平台成就各方，自己卻難以為繼 •創意市集中創意工作者的質與量參差不齊，產品趨同 •創意工作者難以以創作為業，減少創意產業的投入量 •民眾不了解創意產業，消費端需要擴大	•創意工作者個人能力難以取得創作所需資源 •創意工作者與創意即創作對社會的影響力（美學、功能性之影響力）未被社會看見，在社會上難有立足之地 •創意平台過於依賴政府補助，收入來源不定
創意平台價值主張 / 定位	創意工作者的生存、創意工作者的質與量、創作即生活：使創意工作者與CAMPOBAG能夠尋覓一條以創作為業之生存之道，並以「創作即生活」的概念打造社會生活風格，引導民眾接觸與進入創意產業，提升創意產業於生產與消費兩端的質與量。	創意工作者的發展、創作影響生活：幫助以創作為業之創意工作者媒合創作所需資源，提供與其創作相應價值的報酬，使創作能夠帶給創意工作者營生的能力之餘，進而藉由創意能夠解決問題的影響力擴及社會，帶領社會看見未來所嚮往的更美好的方向。
創意與生活結合方式	推廣不同創作形式的體驗活動，降低民眾對於創意產業 / 創作具有進入障礙的迷思。創作活動為一般大眾生活中即能從事之活動，關聯性強，必要性較弱，偏屬民眾的激勵因子。	以創作解決在地環境問題，與生活之關聯性與必要性強，創意工作者、竹圍創藝社會企業體以及政府由外向社區介入，帶領民眾瞭解創意與創作的影響力。創作主體為與民眾生活息息相關的社區環境，對民眾或對竹圍工作室都偏屬保健因子。
終極關懷對象	協助創意工作者取得資源與維生。依照與 CAMPOBAG 之合作方式不同，而提供不同資源給不同創意工作者。創意工作者與平台的連結程度疏密分明。	協助創意工作者取得資源與維生。依照竹圍創藝社會企業體所執行的專案性質，而與不同創意工作者合作。合作方式較仰賴創意工作者本身專才。創意工作者與平台的連結程度具彈性。
希望培育	•創作性質多樣	•創作性質多樣

之創意工作者性質		• From 0 to ∞：從創意產業經歷豐富、新手以及希望進入創意產業者皆有	• From Good to Great：以具有創意產業經歷者為主
提供資源		• 硬體空間：駐村創作、活動舉辦 • 產業內互動與學習：市集、駐村 • 國際連結：市集 • 創意工作者產品推廣：簽約創意工作者 • 經營知識：創作課程 • 低成本接觸創意與創作 • 深入了解地方文化	• 硬體空間：駐村創作 • 完成創作：媒合網絡 • 獲取薪酬：參與專案 • 人才流動：媒合網絡（人才可尋找更適得其所的地方） • 國際連結：藝術研究成果、藝術國際組織網絡 • 了解創意與創作的功能性：以創意方法解決社區問題 • 深入了解地方文化
平台生存方式	金流來源	• 進入資金：創辦人資金 • 主要資金：政府標案與補助 • 其他金流：1. 創意工作者—活動參與、活動舉辦、CAMPOBAG 服務（市集、產品推廣）；2. 企業—活動企劃、企業贊助；3. 社區—金援與物援 * 金流來源較偏重政府與創辦人資金	• 進入資金：創辦人資金 • 主要資金：1. 政府補助（占 1/3）；2. 企業贊助（占 1/3）；3. 政府標案、企劃案、場地租金（占 1/3） * 金流來源較平均
	價值創造	• 分割平台的品牌與目標客群，促進目標客群透過 CAMPOBAG 尋找價值與產生價值共創：CAMPOBAG 依照面對的顧客對象不同，將品牌分為針對培育創意工作者的 CAMPOBAG 以及面對民眾的 Cooking Together，接觸創意產業之生產端與消費端，以媒合之角色促進兩者互動與價值共創，增加兩方對於 CAMPOBAG 之黏性。 • 提供其他利害關係人低成本合作方法，增加 CAMPOBAG 合作對象：由最主要的個人資金以	• 分割平台的組織形式，促進目標客群之間以及平台內的價值共創：竹圍創藝社會企業體將組織分為非營利之竹圍工作室以及營利單位之竹圍創藝國際有限公司，將價值流與金流分開，減少行政困擾，並經由竹圍創藝國際接案，工作室執行，而於平台內產生價值共創。而由竹圍創藝國際直接面對企業或是政府，竹圍工作室面對創意工作者以及社區民眾，進而連接不同的目標客群所需資源與需求。

		及政府資金維繫平台營運，降低其他利害關係人進入創意產業成本，以吸引合作。 • 增加大眾接觸 CAMPOBAG 的機會：將民眾切割為免費與付費兩族群，由不同程度的體驗活動增加不同性質的大眾接觸 CAMPOBAG 的管道。 • 資源匯流中心，增加黏性：媒合政府資金、各界資源以及創意工作者專業，使各方價值都能夠傳遞至需要的人身上。	• 成為創意產業內之實體創作平台與虛擬人才流動平台：提供竹圍工作室作為創作場域，並利用竹圍創藝社會企業體長久以來經營的網絡關係，為創意工作者協尋完成創作所需要的資源，或為創意工作者找尋更適合的創作地點或組織。
對創意產業的影響		•提供各方進入創意產業的管道，降低社會對於創意產業的高進入門檻迷思，增加投入或接觸創意產業的意願。 •讓創意成為日常生活常見的活動，擴大創意產業的影響力。	•增加創意產業內人才流動的機會，使產業內的平台或機構資源運用更有效率。 •讓社會體驗到創意與創作的功能性與影響力，並進而以創意與創作來擘劃更美好的未來的方法，使創意產業能夠被社會重視。

資料來源：本研究整理

一、CAMPOBAG 之平台定位在其機制設計下所獲取的成果：

（一）目的

CAMPOBAG 希望降低外界對於創意產業高進入門檻的迷思，培育創意工作者的同時，也協助民眾接觸創意與創作，進而願意消費創意商品或成為創意工作者。同時，CAMPOBAG 也希望能夠以創作或是培育創作來維繫工作者與平台的生存與發展。亦即為，CAMPOBAG 從生產與消費兩端共同提升創意產業的質與量，並維繫彼此的生存。

（二）定位

CAMPOBAG 以「創意工作者的生存」、「創意工作者的質與量」以及「創作即生活」 作為平台定位，協助創意工作者以創作為業之時，也能夠親近對創意有興趣之其他潛在創意工作者與民眾。

（三）機制設計

1. 增加創意工作者的生存管道：提供不同資歷之創意工作者不同維繫其收入的資源。
2. 提升創意工作者能力：提供進入創意產業的知識以及與國際連結的管道，降低潛在創意工作者進入創意產業的門檻或是與國際連結的能力。
3. 創造平台內容的多元性：民眾可接觸不同創作形式、不同難易程度的創作活動，增加民眾接觸創作的管道，增加對創作的興趣，增加民眾在自已日常生活中自行創作的可能性，在民眾心中增加創作的動力。
4. CAMPOBAG 的生存：針對一般民眾以及創意工作者都建立免費與付費的商品與服務，增加創意工作者以及 CAMPOBAG 的收入，降低經濟壓力，建立市場上使用者收費的習慣。

（四）平台與產業獲取成果

1. 創造與各方利害關係人之黏性：創意內容的生產端與消費端以及公部門皆與 CAMPOBAG 直接接觸，直接從 CAMPOBAG 身上獲取價值，未來可望成為 CAMPOBAG 持續合作的關鍵夥伴，以及面對外在資源更豐富之競爭者時 CAMPOBAG 的優勢。
2. 建立創作有價的概念：直接從創作品中取得經濟收入來源，維繫創意工作者與 CAMPOBAG 的生存。
3. 培養未來的內容提供者與消費者，創造更大市場：提供創意工作者技能培育以及經營方式的管道，使更多現有創意工作者能夠存活下來，並拉入更多潛在創意工作者，提升創意產業生產端與消費端的質與量。
4. 對創意與創作敏感的社會風氣：由 CAMPOBAG 提供的多元創意方式，讓一般民眾也能自行嘗試生活中處處可見的小創意，並進而更願意消費創作品。

二、竹圍創藝社會企業體之平台定位在其機制設計下所獲取的成果：

（一）目的

竹圍創藝社會企業體認為創意工作者具有影響社會的力量，希望一方面藉由協助創意工作者完成創作與推廣作品，來幫助創意工作者在社會立足，並取得應有的尊重與報酬。另一方面也藉由創意工作者的敏感度與專才，影響社會，將社會變成一個更美好的地方，讓民眾也能體會創作的藝響力與成就更美好世界的藝嚮力。

（二）定位

竹圍創藝社會企業體以「創意工作者的發展」以及「創作影響生活」作為平台定位，協助創意工作者完成創作，也藉由創意工作者影響生活的能力，提高社會對創意產業與創意工作者的認同與尊重。

（三）機制設計

1. 協助完成創作作品：協助有計劃之創意工作者取得各方網絡資源，讓作品有被完成的機會，進而由創作作品影響社會，或推廣至其他單位，使創作者被看見。
2. 創意工作者的流動：竹圍創藝社會企業體作為虛擬創意平台，為創意工作者提供尋找其他創作場域與發展的機構或平台，做一把創意工作者的生涯發展推手。
3. B2B 合作模式： 竹圍創藝社會企業體除了與創意工作者合作為個人合作，其餘合作模式皆以與其他機構以及平台為單位，可直接接觸關鍵夥伴，取得較豐富的資源，與接觸較大量的族群，使影響力的範圍擴大。
4. 改善生活環境：以居民生活場域為創作主體，解決環境或社會問題，讓社會看見創作的功能性與影響力。
5. 創作活動的後續發展：讓創作活動的影響力藉由成果報告書或展覽重現，而擴及其他場所或機構，而被社會更多人發現創作的影響力。

（四）平台與產業獲取成果

1. 平台資源的穩定性：竹圍創藝社會企業體與其它平台以及機構以 B2B 模式合作，當創作品的影響力發揮效果，平台較容易取得穩定的合作關係，成為平台未來可再利用的資源，資源可不斷增加。

2. 創意產業的影響力深遠：除了創作者本身的作品完成，取得資源，完成創作的概念催生與生產，創作作品也改善了社會問題，影響生態與生活品質。並且加上創作活動結束後還有再次發展管道（如展覽、成果報告書），而能將影響力擴及其他關切此影響力的族群，產生藝響力。

三、兩創意平台比較：

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體兩創意平台皆以維繫平台與創意工作者的生存，以及將創作與生活結合為目的，但導因於不同的定位與機制，而產生不同成果，比較如下：

（一） 相同點

1. 仰賴政府資金

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體雖有許多其他資金來源，但仰賴政府出資以及企業贊助比例仍高，資金來源仍不甚穩定。

2. 由周邊路徑切入生活

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體以體驗的方式，讓民眾在生活中接觸創意與藝術活動。創作活動與創意行動皆非生活中必要事項，但在體驗過程中，卻降低民眾對於創意與創作的門檻，有望協助民眾未來化被動為主動，在生活中加入創意思考與創作活動。

（二）相異點

1. 實體與虛擬

CAMPOBAG 希望藉由實體據點打開一般大眾對 CAMPOBAG 之印象，目前較依賴 URS 155 所提供之空間與大稻埕氛圍為其烘托創意色彩，URS 155 也成為也成為 CAMPOBAG 凝結創意工作者與一般民眾之駐點，故

CAMPOBAG 仰賴實體據點之創意平台。

而竹圍創藝社會企業體利用其綿密的人才交流網絡（國際藝術村網絡、過往駐村與合作人才等），人才毋須直接抵達竹圍工作室，也能與竹圍創藝社會企業體合作，尋找到更適合的合作夥伴，或是進入專案合作，獲取創作機會。而其創意行動結束後，也能夠以專案展覽的形式再現，讓不同領域的人，也能感受到創意的影響力。此時竹圍創藝社會企業體較傾向為毋須仰賴實體之虛擬創意平台。

2. 經濟力與社會力

CAMPOBAG 提高一般民眾對創意產業的敏感度，並經由民眾消費創作品與創作活動來引進創意產業的金流來源，增加的是創意產業內的經濟。而竹圍創藝社會企業體則以淡水竹圍地區的民眾作為利基族群，創意產業金流來源並不來自一般民眾，而來自其他單位。但能夠讓民眾了解創作的影響力與功能性，增加的是創意產業之於社會的影響力。

3. 進入產業與創作影響力

CAMPOBAG 協助資歷從淺至深的創意工作者，降低創意產業的進入門檻。而竹圍創藝社會企業體協助資深創意工作者，增加創意產業內的資源流通，成就創意工作者對自己以及社會產生的影響力。兩者相輔相成，把產業的餅做大

貳、對利害關係人的影響

表 24：個案比較分析—各利害關係人影響

各利害關係人	平台	
	CAMPOBAG	竹圍創藝社會企業體
創意工作者生存方式與效果	•資深創意工作者：低成本創作與生產、增加國際經驗、創作與管理分離、接觸更多不同產品推廣管道 •新手創意工作者：低成本創作與生產、增加國際經驗、接觸市場機會 •潛在創意工作者：了解創意產業先備知識與增加創作經驗	創作者或經由竹圍工作室自由創作，創作途徑可能或為參與竹圍創藝社會企業體專案，或請竹圍創藝社會企業體媒合各界人士協助完成創作。而竹圍工作室也提供專案參與費用作為支援創意工作者報酬。
與其他各利害關係人之關係	•B2C，所接觸的創意工作者與民眾多為個體戶，每個個體戶的不同背景為 CAMPOBAG 注入多樣性，接觸族群較廣。CAMPOBAG 也提供各利害關係人接觸創意與創作的管道。 •以在地駐點與網路為主要與民眾連結之通路，接觸形式較為被動	•B2B，直接接觸負責單位或組織（如代表里民之里長、學校等），能一次接觸某一族群中的許多人，且由於某些組織對於底下民眾的強制力較高，民眾個體參與活動頻率較高。 •以地方作為創作場域，竹圍創藝社會企業體以主動的方式接觸民眾。
對其他利害關係人的影響	• 民眾：1. 增加民眾接觸創意產業的管道；2. 降低民眾接觸創意產業的成本；3. 民眾可能藉由接觸創作，開始消費創作品，或從消費者轉為生產者；4. 協助大眾藉由創作找到自己的價值。 • 社區：提升社區的創意氛圍。 • 政府：協助政府進行社區再生活動。	• 社區民眾：1. 某些強制性參與之活動，能夠讓原本屬創意產業外之民眾瞭解創意與創作能夠改善生活環境，解決社會問題，創意與創作具有其功能性；2. 以地方作為創作場域，創作的效益除了改善環境，也可直接回到民眾身上。 • 政府：在地行動與國際連結專案所取得的資訊，可作為後續提供政府了解與培育創意產業的建議。

資料來源：本研究整理

CAMPOBAG 希望擴張創意產業生產與消費端來源，因而所觸及的創意工作者與民眾特性較竹圍創藝社會企業體更為廣泛，包含未進入創意產業者、初期

進入創意產業者以及資深創意產業者，協助三個不同性質的創意產業者從先備知識、提供創作與展演空間作為累積創作經驗的場所等，讓創意工作者能夠完成催生構想、生產以至推廣一系列的價值鏈過程，將產品順利推出，並從中學習如何利用創作品收取報酬。而竹圍創藝社會企業體多面對資深的創意工作者，創意工作者從竹圍創藝社會企業體所得到的多為取得個人所無法取得之資源，完成創作。竹圍再將創作帶入民眾生活中，改善環境而讓民眾體會到創作的力量時，同時也會增加社會對於創意產業與創意工作者的尊重。

CAMPOBAG 藉由提供民眾許多接觸不同創意形式的管道，讓民眾瞭解創意與創作可於生活中出現的普及性與容易性，讓民眾逐漸習慣生活中的創意與創作，進而開始消費創作品，甚而從消費者轉為開始創作的創意工作者。而對社區的影響，則為利用創意平台的性質，讓社區環境與民眾共享 CAMPOBAG 注入之創意思維。而竹圍創藝社會企業體則讓民眾體會到創意與創作所能解決的社會問題，讓民眾了解創意的力量。

而針對公部門，CAMPOBAG 則因其於 URS 155 之責任，以其民間團體以及創意平台的力量協助公部門進行街區再生計畫。竹圍創藝社會企業體則加上其過去於創意產業的國際網絡經歷以及創意平台經營經歷，為公部門提供創意產業未來可發展的建議，作為產業層級的貢獻。

參、 創意循環運行

表 25：個案比較分析—創意循環關鍵因素

創意循環關鍵因素	平台	
	CAMPOBAG	竹圍創藝社會企業體
創意平台關鍵條件	• 吸引多元人才的管道—增加平台多元性碰撞，提高民眾能夠接觸的創作形式，並使創作者之間彼此激發更多創作的可能性 • 建立網路與組合架構—連接各利害關係人需要的資源	• 網路與組合架構—連接各利害關係人所需資源
創意循環關鍵階段	• 平台落實 • 再次提高催生構想的能力	• 建立網路與流通 • 再次提高構想催生的能力

資料來源：本研究整理

從 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體的創意平台關鍵條件以及創意循環關鍵階段的分析中，可發現創意平台的主要價值在於擁有連接各利害關係人的網路與組合架構，以將各利害關係人的資源與價值相互傳遞。而要形成自發性正向創意循環的關鍵階段，即在於是否能夠再次提高催生構想的能力。而推動「再次提高催生構想的能力」的最後一哩，除了強調創新與創作的組織文化必須深厚，仍然要回到創意平台是否在網路與組合架構的平台特性是否紮實而定。當網路與組合架構的平台特性完整，則資源即能與需求鏈結，將價值傳遞至各方利害關係人，創意循環才得以運行。

創意平台藉由結合創意與生活，讓創意能夠進入民眾的視野。而 CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體二不同定位之創意平台與對利害關係人的影響，能夠為創意產業的發展產生不同貢獻，包括培育創意產業之生產與消費端的質與量，以及讓創意的影響力深植社會，改善社會環境，換取社會對創意產業的重視。然創意與創作若要在社會上持續發酵，創意平台必須確保各界網絡之間的資源溝通順暢，才能順利將需求與供給媒合，讓創作的價值能夠透過創意平台達到各利害關係人身上而不斷擴散。

第六章 結論與建議

第一節　研究發現

第五章分析了 CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體兩創意平台之營運模式、對利害關係人的影響以及創造創意循環的因素。本章將以上述之分析，提出研究發現以回應三個研究問題。

壹、 創意平台之不同定位與其機制設計可能導出的結果為何？

研究發現 1-1

以「創作即生活」為定位之平台，平台的多樣性與降低創作門檻為重點。藉由降低創作的成本，設計一般生活也能自由進行的不同創作活動之體驗，讓大眾逐漸習慣創意與創作，進而成為消費者，或甚而成為生產者，提高創意產業於消費與生產兩端的質與量。

個案驗證

以「創作即生活」為定位的 CAMPOBAG，將舉辦的活動分成免費與付費兩種型式。CAMPOBAG 舉辦 Cooking Together 的創作分享圈活動，活動內容包含免費的當期展覽、好味食堂以吸引學生族群接觸創意作品。由於「食」為生活中所共通的語言，能夠輕易為一般大眾所接受，也是相當容易接觸的創作方式，對一般大眾而言較沒有高端藝術創作的進入障礙。因此 CAMPOBAG 選擇以「共食」作為連接創意工作者以及一般民眾的媒介，作為吸引一般大眾創意入門的方式。 而每月活動中有許多生活中即可自由創作的活動，如餅乾糖霜裝飾以及植栽教學等。活動需要付費，但具有許多不同創作形式的活動可體驗。活動本身的金額若不高，但創作性質特殊時，能夠吸引民眾以一次性的小額消費參與。加上活動也將材料備齊，降低民眾準備材料的障礙。民眾可藉由參與不同形式的創作中找到對創作的熱情，或從創作體驗中發想創意，或將創意應用在生活上，

或從中培養自己的獨特性。未付費的民眾也可在 URS 155 自由參觀創作活動，當不同形式的創作在生活的視野中出現，能夠降低民眾嘗試未曾常識的創作門檻，或對創意與創作產生認同。

研究發現 1-2

以「創作影響生活」為定位之平台，以平台合作對象為組織為單位，較能吸引較集中的特定族群，也參雜一定的強制性參與，較能使創作發揮影響力。同時利用創作與創意來改善對民眾生活息息相關的社會問題，展現創作在生活中的功能性，當民眾能體會利用創意來改善環境的效益，能夠認同創意的影響力，提高創意產業在社會上的發聲力量與尊重。

個案驗證

以「創作影響生活」為定位的竹圍創藝社會企業體進行「樹梅坑溪環境藝術行動」，直接以與淡水竹圍地區居民息息相關的生態環境問題作為「創作影響社會」的改善目標。竹圍創藝社會企業體在此創意行動中直接與能夠召喚里民的里長，或是代表學生、老師、與家長的學校單位合作，使其將創作活動公佈於社區與學校，並利用學校的力量讓原本也許無興趣的學生、老師或家長也能參與創作活動。雖然有點半強制性，卻能使學生族群了解創作可以改變社會的力量。若無強制性，則此影響社會的力量難以發揮。

此外竹圍創藝社會企業體讓創意工作者對社會問題的敏感眼光去看見淡水竹圍地區長久以來未被改善的樹梅坑溪，並以創意工作者為師，進入社區與校園帶領里民與孩童了解樹梅坑溪，一同以市集、劇場、繪畫、音樂、染葉等不同創作活動來反應他們的生活環境。創作過程中，創意工作者喚起社區居民對環境保育的意識，也讓居民重新認識自己的土地。由於樹梅坑溪的環境改善效益能夠反應到民眾生活中，因而能切身體會到創作的影響力除了美學之外，更有其功能性，進而認同創意產業的力量。

研究發現 1-3

定位「創作即生活」之創意平台由於生活上有許多面向可供創作，能夠增加社會上的個人風格，而定位「創作影響生活」之創意平台則因其影響力多以某個地區或某個主題為重點，可增加社會上某地區或某主題之下的群體意識。

個案驗證

CAMPOBAG 於 URS 155 的創作活動多樣，從品酒、彩繪木造小房、做菜、植栽以及親子故事分享課程等，皆為個人於生活中可輕易創作的活動。民眾無論是進入 URS 155 或是報名創作課程，都能在生活中碰觸到創作，回家後自行嘗試。在每一個個人嘗試不同創作活動中，找出適合的創作形式，回家自由創作，從中找到與呈現屬於自己的生活風格。

竹圍創藝社會企業體帶領社區民眾進入樹梅坑溪認識環境，並以染布、畫圖等創作型式呈現民眾對環境的觀點。由於創作的主題多為民眾所共生的環境，在與同儕或鄰里共同創作的時候，對環境的愛護而衍生出的群體意識會大於個人創作的理念表達（因為創作希望表達的主題相同）。

政治大學 National Chengchi University

研究發現 1-4

定位「創作即生活」之創意平台拓展創意產業的經濟力，而定位「創作影響生活」之創意平台則拓展創意產業的影響力。

個案驗證

CAMPOBAG 以「創作即生活」為定位，讓民眾藉由參與創作活動時，開始接觸生活中能夠輕易達成的創作，從而消費或是成為生產者。無論是成為參與創意市集的消費者，或是成為開始自我創作的生產者，當每個個人皆能夠開始動手創作或是步入創意平台的環境中，皆能夠提升個人之於創作的敏感度，且由於為付費活動，能夠為創意產業注入經濟動能，讓社會與創意工作者皆能了解「創作有價」的觀念。而竹圍創藝社會企業體則利用創意方案（如樹梅坑溪環境藝術

行動）改善地方生活環境，讓當地的民眾能夠確切感受到創作帶來的效益能夠超越美學，達到環境改造之效。且由於創作已然改善環境影響了生活，經常出現在生活當中，甚而進入當地的社區環境、學校環境中，影響力與敏感度更大。

研究發現 1-5

定位「創作即生活」之創意平台需要一個實體駐點作為連結所有利害關係人的軸點，讓所有利害關係人皆能夠看見創作即生活的典範，進而效仿。而定位「創作影響生活」之創意平台雖不一定要實體駐點，但創作成果仍必須要有其他展示空間，讓更多關注成果主題的大眾作為創作影響生活的典範。

個案驗證

CAMPOBAG 雖然對創意工作者、民眾與政府分別提出不同的服務，如到國外的擺攤人生、國內的創意市集以及大稻埕社區內與其他藝文組織所共同舉辦的創作活動等。而將創意工作者、民眾、政府的需求共同結合的，即為 URS 155 的創作活動。而 URS 155 正為結合所有硬軟體設施，將創作與生活感結合的空間，加上所有利害關係人的參與，成為一「創作即生活」的典範空間，讓所有進入 URS 155 以及報名參與付費活動的人皆能夠體會「創作即生活」的理念。

竹圍創藝社會企業體主要連接所有利害關係人的活動則並不在竹圍工作室，而散落於淡水竹圍社區，因而更能夠以創作來影響生活。但創作成果仍然能夠以成果展的方式於臺灣科學教育館等其他場所再現，擴張此典範的影響空間。

研究發現 1-6

使兩平台皆能產生影響力的因素來自於多邊平台商業模式。平台之主要責任即為媒合各方需求，而創意產業中資金擁有者與創意內容提供者所擁有之資源一向處於極端的兩端但卻互補。如創意工作者擁有創意與創作能力，卻苦無資金；政府空有資金，卻無法使創意落實民間。此時一方面創意內容提供者能夠尋求之

資金來源一向有限，另一方面兩平台如今更增加一般民眾作為平台面對之目標客群之一，利用多邊平台商業模式，正可使資金、創作與創意生活同時實現。

個案驗證

CAMPOBAG 利用多邊平台模式將政府資金與資源（URS 155）提供給創意工作者，成為創作與創意活動舉辦場所，更進一步協助進入 URS 155 參與創作活動之民眾有接觸創意與創作的機會。同理，竹圍創藝社會企業體也因採取多邊平台模式，其創意工作者協助協助進行創意行動影響社區時，能夠獲取相應之報酬，而社區民眾生活環境也因創意行動而改善。

貳、不同定位的創意平台對各利害關係人如創意工作者、民眾、社區、政府的影響

研究發現 2-1

不同定位之創意平台都以維繫創意工作者的生存為重點，有了創意內容提供者—創意工作者，創意產業才能有成長的機會。

個案驗證

CAMPOBAG 以「創作即生活」為定位，為了成為具有不同創作性質以創造不同生活感的創意平台，CAMPOBAG 致力培育不同類型的創作者。不同類型壯作者除了創作類型不同，創作的資歷也不同。包含以職業所與叫賣講堂培育希望進入創意產業的潛在創意工作者、以提供活動舉辦與駐村的一般創意工作者，以及與 CAMPOBAG 合作許久的簽約創意工作者，確保 CAMPOBAG 的創意內容動能持續。

而竹圍創藝社會企業體以「創作影響生活」為定位，創意工作者無論是利用竹圍工作室取得創作空間或是合作人脈而完成創作，創意工作者的成就與竹圍創藝社會企業體的成就相輔相成，當創意工作者的創作對社會影響力越大，則竹圍創藝社會企業體作為創意平台對其他創意工作者或是企業的可信度越高。

研究發現 2-2

以「創作即生活」為定位的創意平台讓創意工作者看見世界，而以「創作影響生活」為定位的創意平台則協助創意工作者看見地方。

個案驗證

CAMPOBAG 主要希望讓創作者看見的地方認同感主要在於以臺灣為主軸的地方認同感。藉由擺攤人生而帶領創意工作者到國外參與市集，並看見當地創意工作者如何經營自己的品牌與推銷自己的產品，並從共同合作推出慈善義賣產品中，與國外創意工作者合作。從合作的交流中，找出臺灣文化的獨特性，協助創意工作者以世界的版圖回頭觀覽臺灣創意產業的現狀。

竹圍創藝社會企業體以「創作影響生活」為平台定位，進行專案活動時，以改善地方環境為創作主題，邀請創意工作者擔任引導的角色，帶領民眾以關懷環境為出發點進行創作。而創意工作者此時可能來自於四面八方，藉由參與專案而進入地方，了解淡水竹圍地區，從「創作影響生活」中看見創作能夠帶給地方的深入影響力。

國立政治大學 National Chengchi University

研究發現 2-3

生活感對創意工作者之影響：以「創作即生活」為定位的創意平台之創作與生活的結合方式較注重向民眾傳遞創作的生活感。由於創意工作者原本即處於從生活中尋找創意靈感的狀態中，因而生活感的概念對既有之創意工作者影響不大。然而對創作有興趣之其他民眾，創意的日常生活感可能成為引領更多個人投入創意產業的契機，而因此成為潛在創意工作者。而以「創作影響生活」為定位的創意平台，由於創意工作者需要以他人的生活領域為創作主體，並進而產生影響力，創意工作者的創作本身除了帶給工作者薪資酬勞，也等同創意工作者的成就與創作經歷，為創意工作者帶來應有的尊嚴與報酬。

個案驗證

CAMPOBAG 的創意工作者進入 URS 155 駐村後，創意工作者多直接進入工作室工作，偶爾至鄰近購物，但與鄰近居民的互動多限於某些較熱情活潑的社區居民，不一定能夠非常深入瞭解地區。因而若非有特定希望與大稻埕文化結合的動機，不一定能夠利用大稻埕的文化與生活感作為創作的靈感碰撞，對於創意工作者的影響因人而異。而對於對創作有興趣的民眾而言，進駐 URS 155 可看見以及參與不同形式的創作活動，當生活中出現創作體驗之後，未來也較願意消費或是成為創意工作者的潛力。

另外以樹梅坑溪環境藝術行動為例，竹圍創藝社會企業體在執行專案時，會邀請創意工作者擔任領導人帶領創作，竹圍創藝社會企業體也會給予相應的薪資。薪資除了車馬費之外，也有創作費用，讓創意工作者從創作中得到應得之報酬。而竹圍創藝社會企業體更由此行動當中獲台新藝術獎，參與的創意工作者可將此列為創作經歷之一。相對於以自己的創作為題，能夠為人見世的管道增加。

研究發現 2-4

對創意工作者的生涯規劃影響：以「創意工作者生存」為定位之創意平台協助新進以及既有之創意工作者以創作為業維持生計，較適合以消費型作品為業之創意工作者，創意平台也能依此而與創意工作者建立更深的連結。而以「創意工作者的發展」為定位之創意平台則強調協助資深創意工作者尋找其它更適合創作的場所與發展空間，較適合以展演作品為業之創意工作者。而兩不同定位的創意平台對於創意工作者而言也可視為不同生涯階段的合作對象，可滿足創意工作者對產品開發以及完成創作，並進而對社會產生影響的需求。

個案驗證

CAMPOBAG 協助創意產業的潛在進入者以至經驗十足的創意工作者製作產品與找尋推出管道，使創意工作者能夠得以生存。簽約工作者與 CAMPOBAG

的合作關係較為密切，CAMPOBAG 協助將其產品推廣，並代表創意工作者與不同企業主洽談，此時 CAMPOBAG 身為一以協助「創意工作者生存」為定位的創意平台，所接觸的創意工作者多為以消費型作品為業的創意工作者，作品數量較多，型式也較為簡單可以產品形式與各企業主談合作。此時創意工作者與 CAMPOBAG 之間的連結較為緊密。

竹圍創藝社會企業體為創意工作者媒合資源，完成創作計劃，並讓創意工作者參與竹圍創藝社會企業體的專案，讓創意工作者能夠以其專業為自己以及社會帶來影響力。此時創意工作者的創作計畫並非個人所能及，因此也難以複製，多以策展或行動等方式表現。

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體兩者機制的結合，等同協助引導創意工作者從創意產品開發至對產品對社會產生影響力的角色。創意產品開發為創意產業帶來經濟的力量，對改善社會問題的創作作品則為創意工作者創造除了產品販售之外的價值，兩種不同定位的平台可望未來成為創意工作者在不同的生涯規劃時所接觸的平台。

政治大學 National Chengchi University

研究發現 2-5

對民眾：以「創作即生活」為定位的創意平台將創意與消費的觀念直接對民眾宣導，讓民眾能夠成為創意產業未來的消費族群，所面對的目標客群為在某一範圍內的年齡層，但可來自各方，地域性大。而以「創作影響生活」為定位的創意平台宣導的為創作對生活的影響力，為直接與社區內不同機構合作，所面對的目標客群雖然地域性較小，但年齡層廣大，而地域性可藉由創作作品的二次展覽而擴張。

個案驗證

CAMPOBAG 希望宣導創作有價的消費概念，鎖定藉於 18 - 25 歲

的免費族群以及 25 – 35 歲的付費族群。年齡較小的免費族群經由參與免

費的創作活動後，生活中產生的創作活動經驗，未來可望成為其接觸創意產業與消費創意的契機。而 25 – 35 歲的消費族群，為目前較有時間與資金餘裕者可充分運用者，也較願意投入創作活動。對於有家庭經濟壓力的民眾或是年齡更小無經濟能力之民眾，CAMPOBAG 所能宣導的創作有假概念影響力較小。因此 CAMPOBAG 於 URS 155 舉辦活動，可吸引由各地來到大稻埕參訪的民眾，但真正能夠發揮影響力者，可能為年輕族群。

竹圍創藝社會企業體為了達到「創意影響生活」的理念，直接與社區的組織代表合作（如里民之首里長、廟宇之首廟公、教育之首學校等），深入社區中舉辦活動，由於在社區中的不同地區，因而能夠與祖父母輩分之社區長者、學子、教師、家長等民眾接觸，接觸民眾較受限於淡水竹圍地區，但可影響不同年齡層民眾。竹圍創藝社會企業體並經由二次成果展覽而將此計畫之影響力擴展至其他地區。

研究發現 2-6

對民眾：以「創作即生活」為定位的創意平台影響力多限於接觸創意平台與創作活動的民眾。而以「創作影響生活」為定位的創意平台能夠將影響力擴及未曾參與創作活動的民眾。

個案驗證

民眾在參與 CAMPOBAG 的創作活動當中，能夠親自體驗創作帶來的感動，但未參與體驗創作者，較缺乏管道可以理解「創作即生活」的概念。另一方面，由於竹圍創藝社會企業體以社會問題作為創作主體，一個地方的社會問題同時也可能是其他地方的社會問題，此時創作主體有機會與其它地方的民眾產生共鳴，竹圍創藝社會企業體在創作活動結束後，以展覽形式重現，讓創作的影響力可以被其他人看見，進而複製其創意解決方案，影響至其他地方。此時民眾雖未親自參與創作，卻能從成果報告中看見創作影響生活的案例。

研究發現 2-7

對社區與周邊環境：以「創作即生活」為定位的創意平台所述之生活並非特定的區域生活，因此不一定需要與當地的生活感過於結合，此時對社區的貢獻為將創意氛圍帶入社區。而以「創作影響生活」為定位的創意平台的影響力為改善生活環境，因而除了將創意氛圍引入社區，在生態環境上也有所貢獻。

個案驗證

CAMPOBAG 的生活感未必為大稻埕的生活，而是每一個人自己的生活感。並且 CAMPOBAG 的初衷即為創造恰如其分的衝突感，在古老的大稻埕街區帶入創意空間，此時不一定要結合大稻埕的街區氛圍才能夠烘托創意平台的「創作即生活」理念，因而對於此定位之創意平台而言，並不一定必要，但卻能藉由好味食堂等與當地商家合作，在社區注入創意思維。

而以「創作影響生活」為定位的竹圍創藝社會企業體則選擇以環境藝術行動作為創作主題的時候，以樹梅坑溪專案為例，在以早餐會、溯溪、市集等創意活動引導民眾一同改善環境時，不僅讓民眾瞭解創意的功能，也讓淡水竹圍社區居民逐漸脫離臥房都市的生活形態，而更願意發現在社區當中許多不同產業的存在，不僅在自然生態上有所貢獻，更喚起民眾對改善地方環境的重視。

研究發現 2-8

對政府：以「創作即生活」為定位的創意平台，可藉由實體駐點將創意氛圍引入社區，協助政府進行社區再造。而以「創作影響生活」為定位的創意平台，除了對地區有再造的協助，也由於其與社區的緊密接觸，而能夠將成果作為後續提供政府的資訊與建議。

個案驗證

CAMPOBAG 參與 URS 系列在大稻埕舉辦的藝文活動，為大稻埕營造與傳

統商家迴異而新鮮的創意氛圍，完成政府對 URS 155 的期待。而竹圍創藝社會企業體將樹梅坑溪環境藝術行動中之成果報告書中，載明參與過程、正負效果、各方參與人員的意見，將其提供政府作為瞭解地方環境以及創意產業培育的建議。

研究發現 2-9

對政府：與政府合作專案時，創意平台可將資金投入培育創意產業以及發展駐地創意文化。以「創作即生活」為定位的創意平台，此時較偏重流入培育創意產業人才，對政府的功能以培育創意產業為重點。而以「創作影響生活」為定位的創意平台，此時較偏重發展駐點地方，對政府的功能以培育地方創意文化為重點。

個案驗證

CAMPOBAG 再提出「創意即生活」時，所提到的地方文化以國家為地方單位，因而對於駐地創意文化多為盡一己之力，但由於創作與在地文化並非完全緊密結合，所能夠接觸到大稻埕之文化者也多屬駐村創意工作者，因而能發展駐地創意文化有限。且對 CAMPOBAG 而言，在平台仍然處於成長期的階段，為平台培育更好的創意工作者以及增加平台內創意工作者的多樣性，對平台現階段而言相當重要。因而此時培育創意產業中的人才，對政府而言為 CAMPOBAG 較能夠達成之目標。而竹圍創藝社會企業體由於以「創意影響生活」為定位，創作的主題與在地生活息息相關，因而駐地文化的培育為竹圍創藝社會企業體以此定位下相當重要的影響因素，對政府也是在專案結束之後，除了培育創意工作者，政府仍能夠繼續回收的成果。

參、創意平台將創意與生活結合，並形成自發性正向創意循環的關鍵因素為何？

研究發現 3-1

型塑創意循環時，創意平台之關鍵條件為「網路與組合架構」

個案驗證

無論是 CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體，作為一創意平台，最重要的平台條件即為與不同利害關係人取得連結，為創意平台提供資源，將價值傳遞至需要的地方。創意工作者、民眾與政府都必須透過 CAMPOBAG 才能夠取得資金、創作活動或是營造社區再生的力量。與各方利害關係人建立關係，也是 CAMPOBAG 在面對其他競爭對手時所需要建立的資源，才能讓一個平台持續擁有資源。

而竹圍創藝社會企業體則利用其過去於創意產業、公部門以及國內外藝術村索建立起的網絡作為其最重要的資源，使創意工作者能夠透過竹圍創藝社會企業體取得完成創作計劃的硬軟體資源，或是找到更適合的其他地方進行創作。

研究發現 3-2

要型塑創意循環時，循環持續的關鍵階段：再次提高構想催生的能力

個案驗證

CAMPO 時期，CAMPO 的創意平台形式為創意市集，創意工作者與民眾的互動只存在消費時，創意的動能通常只在創意工作者個人群找靈感上，因而創意工作者未能從 CAMPO 或民眾身上得到產品販售費用之外的價值，創意無法持續在 CAMPO 裡面重生。而 CAMPOBAG 反思後，將民眾從參與創作活動當中與創意工作者互動，讓創意工作者也可以在創作活動時看見其他人的創作方式與想法，進而成為自己再次提高構想催生的能力。CAMPOBAG 提供給活動

舉辦的創意工作者與民眾接觸的機會、給駐村創意工作者與其他創意工作者共同工作的空間，以及給簽約創意工作者除了上述之外還有將產品與不同企業主跨領域合作的機會，三種不同提高構想催生的能力，也讓創意工作者由此更願意與 CAMPOBAG 進行多一點的合作關係，使創意能再創易平台內循環，也是創意平台能夠持續運營。

竹圍創藝社會企業體若要將創作影響他人的力量此一概念傳遞至其他族群，讓創作能夠擴及其他領域產生更大影響力時，關鍵即在必須使在地行動的藝響力變成藝嚮力。樹梅坑溪環境藝術行動結束後，於竹圍工作室與國立臺灣科學教育館展覽，成為影響其他族群的力量，吸引後續希望跟竹圍創藝社會企業體合作的其他企業主，進而推動其他族群利用創意改善社會的力量。

研究發現 3-3

推動每一階段的關鍵：領導人的意志力與組織文化

個案驗證

CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體的持續營運，都仰賴着創辦人對於創意展業的熱愛與堅持，才能夠積極參與國際活動事務，在國內外曝光。也才能夠在資源不足的情況下，仍能夠以創意方案因應。也由於創辦人積極參與創意產業內的事務，創意平台的理念才能夠讓外界看到，也才能夠吸引更多認同此組織文化的利害關係人加入。故領導人的意志力與組織文化為推動每個階段至下一階段的主要動力。

第二節　研究結論

綜合以上分析，本研究結合創意平台營運模式以及創意循環概念，將不同定位之創意平台之於生存與生活的影響力研究收斂結論如下：

1. 創意平台的生存(1)：創意平台除了將各方利害關係人的資源相互引導，使資源與需求媒合，平台也必須與各利害關係人建立穩定的關係黏性，讓各利害關係人的價值首先回到創意平台上，成為平台未來可運用的資源，平台才能生存，也才能持續維繫創意循環。

CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體都讓合作的創意工作者享受到免費的空間，或是在創作活動中接觸民眾的機會。也讓民眾從 URS 155 或是竹圍創藝社會企業體的創作活動中，感受到創意工作者在這個空間辦活動時所散髮出的獨特氣氛。使創意工作者的專才成為資源，與民眾希望接觸創作的需求媒合。此外所合作的創意工作者也可能成為 CAMPOBAG 或是竹圍創藝社會企業體未來舉辦創作活動時的合作對象，成為兩創意平台未來能夠再應用的資源。

2. 創意平台的生存（2）：創意平台旨為維繫本身生存的同時，讓社會更重視創意產業。而創意平台可從二個層面對社會產生影響力：經濟力量與改變社會環境的力量。

要推動創意產業以及所有利害關係人之前，創意平台本身的存活為首要任務，CAMPOBAG 從 CAMPO 舉辦創意市集的經驗中，學到此重要的一課。而從 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體兩平台的做法中，可發現 CAMPOBAG 在培育現有創作者以創作為業的能力之餘，更向民眾推動創作有價的觀念。當創意工作者能夠以創作獲取勞資報酬或作品報酬，即有更多人願意跨足創意產業。而經濟的力量更是影響社會是否願意重視創意產業的因素。另外竹圍創藝社會企業體則以推動改變生活環境的力量，提出藝響力與藝嚮力。當居民能確切感受到以創意方法來改善周遭環境的力量，會更願意接觸創意產業，讓創意產業能夠進入一般大眾的生活中。

3. 創意跨越生產與生活之交界（1）：創意平台的存在為擾動社會創意風氣的第一步，而創意工作者的生存與創意平台是否能蓬勃為一體兩面，生產端與消費端的交流也不能僅限於消費，而需擴充到更源頭的共同催生構想與生產，讓一般民眾更透明的接收到創意產業的資訊，降低進入創意產業的標準。

創意平台的存在為社會帶入更多多樣性的創作形式，而創意工作者更是 CAMPOBAG 以及竹圍創藝社會企業體兩創意平台所擁有的共通點之一—創意內容提供者。創意平台在擾動社會風氣時，第一步即為讓社會大眾了解創意工作者能夠仰賴創作生存，社會對創意產業的未來會更有信心，創意平台也才能營運下去。CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體協助創意工作者或像個企業主尋找推廣產品的通路以及合作，或邀請創意工作者參與專案取得與其創作相應的報酬，都讓創意工作者的價值與產品的價格平等。而創意工作者的生存之後，創意平台擾動社會風氣的要點，則為增加消費端與生產端的交流。CAMPOBAG 有鑒於過去創意市集的經驗，將創意工作者與一般大眾的交流活動從一般的買賣，往前拉至共同創作，讓一般民眾也能理解創作者創作的用心以及所需付出的成本，並於創作活動中與創意工作者有更多交流。CAMPOBAG 與竹圍創藝社會企業體皆採用可容易創作的方式與一般大眾互動，降低民眾對於創作的高門檻迷思，未來更願意投入創作活動，形成擾動社會的創意風氣。

4. 創意跨越生產與生活之交界（2）：創意平台將創意結合生活的方式可相異，而依據平台的定位選擇與不同利害關係人的合作方式，能發揮各定位創意平台的優勢，並從群體與個人兩不同面向來加深大眾對創意產業

的敏感度。

CAMPOBAG 選擇以 B2C 的方式面對創意工作者以及大眾的個體戶，才能夠創造「創意即生活」定位之創意平台所需要的多樣性。而竹圍創藝社會企業體選擇以 B2B 的方式尋找合作單位，才能夠接觸到可多次配合創作計劃的群眾，也才能達到「創意影響生活」的目標。此兩種不同定位之創意平台可分別自接觸個體以及群體的方式，加強大眾接觸創意的型式，而讓大眾在生活中即能接觸創意，則能夠提升社會對創意的敏感度。

5. 創意跨越生產與生活之交界（3）:創意平台的機制中，必須設計出足夠的「網路與組合架構」以及「再次催生構想的能力」兩項條件，使平台運行時，價值順利傳遞給相應的利害關係人，並且讓產品或是創意構想能夠經由重新檢視或是加入更多多元人才而有進步的機會，使構想再生。且在平台機制的設計之外，強烈的組織文化以及創辦人的意志力則為促成創意循環的推動力與中心點。

無論是 CAMPOBAG 或是竹圍創藝社會企業體都必須與不同利害關係人建立起合作網絡，並將各方所提出的資源與其他利害關係人相互流通，此為創意平台的價值所在。然而「再次催生構想的能力」則為創意平台是否能夠持續營運的關鍵。竹圍創藝社會企業體以在活動結束之後，以成果發表發揮藝響力的效能，讓竹圍地區以外的區域，也能夠看件竹圍創藝社會企業體的創意活動。而 CAMPOBAG 招募不同的創意工作者進入 URS 155 駐村或是舉辦活動，為 CAMPOBAG 持續注入新的構想能力，而每一個構想能力是否能夠持續得到回饋與改進，則為 CAMPOBAG 未來可持續關注的地方。而促成創意循環的中心，則為兩平台創辦人的決心。由於兩平台創辦人持續接觸國際事務，也持續改善

平台內的機制，平台才有機會與各方利害關係人合作，平台軟性的創意組織文化也才能夠被社會看見。

第三節　後續研究建議

壹、實務建議

由於兩平台對每一個創作活動結束後，未詳細盤點各參與者的意見，因而本研究僅以訪談過程與次級資料作為研究內容。建議平台在每個創作活動結束後，回收各利害關係人的意見，或根據參與者的參與頻率劃分等級，針對較忠誠之顧客了解其想法與對生活產生的效用，用以評估創作活動是否能夠真的影響一般大眾的生活方式，也能夠更廣泛了解對各利害關係人產生的具體價值為何，進而作為平台在執行細節以及下次活動規劃時的參考。

另由於理論限制，本研究並未著墨過多於各平台與競爭者之間的競合關係，建議未來能納入與外部關係之間的合作與競爭作為研究方向。

貳、研究建議

本研究所選取之獲利世代商業模式圖雖能夠清楚呈現企業目前狀態，但無法同時進行跨時間點的比較，對於與競爭者的競合關係也難以看出。未來若以單一個案研究，仍可以商業模式圖將重要時間點的狀態畫出不同商業模式圖以做比較，而多重個案研究則建議盡量以同一時間點來做比較，條件較為一致。採用此一理論時，也建議配合如五力分析等具有競爭者分析之理論一同分析個案，以找出組織面對內外部環境的狀態，增加分析的完整性。

本研究所選取之創意循環一理論，能夠概括性綜覽創意平台在各階段是否能司其職順利完成循環，並找出各平台完成關鍵為何。然此理論原目的為評估組織是否能夠創造學習型環境，創意城市一書中雖有評量表協助評估，慮及理論原本適用對象為城市，且評量標準仍無客觀方法，難以用以評斷實務狀況，建議未來使用此理論時，可尋找更客觀的方法以輔佐評估。

本研究以兩不同定位之創意平台作為主要研究個案，然相信以同一定位之創意平台互做比較，更能夠找出創意平台在型塑創意循環的關鍵，以及更多樣性的營運模式。故本研究建議未來以單一創意平台定位之不同個案，找出此一創意平台定位的特色以及對創意產業之影響。

另由於本研究發現兩不同定位之創意平台可作為創意工作者從產品生產到大型產品創作等不同生涯規劃所合作之平台，故建議未來以探討不同定位之平台之間的合作關係以及對創意工作者的影響。

全文完

國立政治大學
National Chengchi University

參考文獻

壹、 英文文獻

1. Christian Byrge Sørensen and Søren Hansen. (2010). Den Kreative Platform I Skolen [Danish]. Aalborg Universitet og selvstendighedsfonden, retrieved from http://projekter.aau.dk/projekter/files/32688033/Speciale%20FÆRDIG%207%20juni%202010-1.pdf

2. (In)visible cities. (2010). Preliminary Literature Review – Creative Clusters in Western Context. Retrieved 2013/09/04 from http://theinvisiblecities.wordpress.com/category/urbanism/creative-clusters/

3. Rick Tirrell. (2009). The Wisdom of Resilience Builders. Bloomington. AuthorHouse. P73

4. The Work Foundation.(2007). Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries. Retrieved 2013/09/03, from http://www.theworkfoundation.com/Reports/176/Staying-Ahead-The-economic-performance-of-the-UK39s-creative-industries-overview

國立政治大學 National Chengchi University

貳、 中文文獻

一、專書

1. Landry, Charles, (2011), 創意城市：打造城市創意生活圈的思考技術, 台北市：馬可孛羅文化。
2. Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves, (2013), 獲利世代：早安財經文化。
3. Yin, Robert K, (2001), 個案研究法, 臺北市：弘智文化。
4. 吳瑪琍, 蕭麗虹, 黃瑞茂, 容淑華, 辛佩津, 張惠莉, . . . 陳泓易, (2013), 以水連結破碎的土地：樹梅坑溪環境藝術行動, 新北市：竹圍創藝國際有限公司。

二、網路資料

1. C+, (2009), CAMPO 生活藝術狂歡節簡介, 2013/05/23 擷取自 http://campobag.blogspot.tw/2009_05_01_archive.html
2. CAMPOBAG, (2012), Cooking Together, 2012/12/05 擷取自 http://www.campobag.com
3. Wang, Zoren, (2008), 星期六讀書會「風格社會」導讀, 2013/03/13 擷取自 http://holazoren.pixnet.net/blog/post/23626877-風格社會-導讀
4. 天主教善牧基金會, (2007), 荷蘭女皇節, 2013/05/23 擷取自 http://tulip0615.pixnet.net/blog/post/26163709-荷蘭-女皇節
5. 方雯玲, (2013), 旅遊策展人／小麥的擺攤人生 讓臺灣創意被看見, 2013/05/24 擷取自 http://news.sina.com.tw/article/20130522/9663811.html
6. 夯仔外ㄟ人愛看戲, (2013),《我們擺的不是攤, 是人生！！》希嘉文化「擺攤人生」計畫, 帶你用擺攤來開拓人生, 2013/06/10 擷取自 http://betablog.udn.com/jabbar66/7376032

7. 安東尼奧尼，(2006)，與 CAMPO 共舞一年，2013/05/23 擷取自
http://campolive.blogspot.tw/2006/10/campo.html
8. 竹圍工作室，(2012)，藝響力，2013/05/28 擷取自
http://bambooculture.com/aboutus/109
9. 竹圍創藝國際，(2012)，關於我們，2013/05/28， 擷取自
http://creativelab.tw/about/01
10. 張晴文，(2012)，一五一十：關於竹圍工作室，2013/05/24，擷取自
http://bambooculture.com/aboutus/266
11. 陳靜亭，(2013)，【Wondero 人物專訪】活出自己的獨特價值 —專訪
CAMPOBAG 創辦人小麥，2013/04/11 擷取自
http://woundero.wordpress.com/2013/03/31/campobag/
12. 創藝養成網，(2011)，專案簡介，2013/05/26 擷取自
http://creativelab.tw/about
13. 鄭心舜，(2009)，創為新調 蕭麗虹由竹圍出發，2013/05/26 擷取自
http://castnet.nctu.edu.tw/castnet/article.php?id=2075&from_..
14. 賴珍琳，(2007)，狂歡藝術直銷臺灣混搭文化，三個年輕人無心插柳玩出
CAMPO，2013/03/03 擷取自
http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/8996

附錄

附錄一　創辦人蕭麗虹工作經歷

年度	任職經歷	說明
1995	臺北市現代藝術協進會理事	竹圍工作室為此年成立； 理事一職直至 2001 年結束； 蕭麗虹致力推動藝術生態改造意識
1996	中美亞洲文化基金會董事	董事一職至2001年結束； 於藝術家國際交流上，角色舉足輕重
1997	「竹圍工作室」登記為藝術服務機構	進行駐地藝術工作室組織與型態的紀錄研究
1998	美國藝術村聯盟會員 華山藝文特區籌備會召集人	竹圍工作室成為美國藝術村聯盟會員 與文建會合作，研究國際駐地藝術村 推動臺北華山藝文特區為藝術文化表演場地，增加與官方接觸
1999	中華民國藝術環境改造協會籌備會主任/常務理事/理事 中華民國視覺聯盟理事長/常務監事/理事	參加國際藝術村營運交流研討會 參加「文化交流，政策與城市文化論壇」
2000	中華民國女性藝術協會常務監事/理事 臺北市文化局公共藝術審議委員 香港亞洲藝術網絡（Asian Arts Network）常務理事	擔任文化公共藝術審議委員，能與政府高層直接溝通藝術生態改造 2000 年後，進入公共藝術領域，並協助城市發展
2001	臺北市都發局審議委員	參加「國際藝術村營運交流研討會」 主辦「文化空間再利用國際交流研討會」
2002	全球藝術村協會 Res Artis 諮詢委員 advisory council	建立國際藝術文化交流之人脈與知識
2003	中華民國藝術環境改造協會理事長	赴英參加「藝術與產業：建立創意的伙伴關係 國際研討會」 協助經營華山 1914 文化創意產業園區
2004	世界文化論壇臺灣召集人	參與巴西「世界文化論壇」 參與上海「亞洲獨立自營文化空間會議」 參與香港「中港台城市文化會議」

		參與英國「創意聚落研討會」
2005	亞洲藝動網絡 Intra Asia Network 召集人	參與香港「Asia Art Archive 亞洲藝術文獻工作坊」 帶領臺灣藝術村成員參與全球藝術村協會 Res Artis 柏林年會
2007	國際文化多元化組織 INCD 發展籌備小組成員 臺北市文化局文化產業發展委員會委員	參與柬埔寨「亞洲藝術網絡計畫」 參與印尼「亞洲藝動網絡創意城市研討會」 參與香港「創意教育研討會」

資料來源：中華民國視覺藝術學會，本研究整理

附錄二　竹圍工作室空間規劃

空間名稱	面積（㎡）	空間類型
文件廣場	347	展演空間
果醬花園	300	展演空間
十二柱	264	展演空間 / 工作室
實驗室	70	展演空間 / 工作室
交流中心(不外借)	68	展演空間
土基舍	65	展演空間 / 工作室
雕塑工坊	63	展演空間 / 工作室
Café	20	展演空間 / 生活空間
花開落果	13	展演空間 / 工作室
實驗室	70	住宿空間
空中閣樓	36	住宿空間
竹圍客棧	20	住宿空間
研究室	12	住宿空間 / 工作室

資料來源：竹圍工作室，本研究整理

國立政治大學 National Chengchi University

附錄三　竹圍創藝社會企業體合作創意工作者型態與條件

<table>
<tr><th>型態</th><th colspan="2">常態型駐村</th><th>計劃型駐村</th><th>長期駐村</th></tr>
<tr><td>申請資格</td><td colspan="3">藝術家、策展人、研究者、文化工作者、藝術領域
尤其注重：
• 跨領域合作
• 環境、生態對話
• 社區互動</td><td>已固定，尚無變動
陶藝家：陳正勳
陶藝家：吳偉谷
身聲劇場</td></tr>
<tr><td>申請管道</td><td>機構推薦申請</td><td>個人申請</td><td>不限，竹圍多為與國外藝術村合作，交換藝術家</td><td>—</td></tr>
<tr><td>付費</td><td>依據交換計畫提供部分補助</td><td>自付交通費、生活費、住宿費、工作室場地與個人保險</td><td>自付交通、生活費、創作材料費</td><td>自付生活費、烏用空間費用</td></tr>
<tr><td>申請時間</td><td colspan="2">任何時間</td><td>每年 9~10 月</td><td>—</td></tr>
<tr><td>竹圍提供資源</td><td colspan="2">•行政資源
•國內外藝文網絡交流機會</td><td>•每年提供藝術家以兩個月為上限的免費工作室或住宿空間
•免費駐村至多六個星期
•行政資源
•國內外藝文網絡交流機會
•意外保險</td><td>工作室</td></tr>
<tr><td>駐村計畫需求</td><td colspan="3">• 配合行銷宣傳部門的發稿文宣需求與駐村計畫的相關活動
• 駐村結束後，提供報告一份（一頁 A4）、十張照片與意見回覆表</td><td>—</td></tr>
<tr><td>評審程序</td><td colspan="2">由竹圍內外聘各領域評審共同審議申請資料，於申請後一個月內通知評審結果</td><td>由竹圍外聘各領域評審共同審議評審資料（訂於 11 月份），於 12 月初通知獲選者</td><td>—</td></tr>
</table>

資料來源：竹圍工作室

附錄四　訪談大綱與逐字稿

受訪人：陳靜亭（小麥）　/ CAMPOBAG 創辦人
時間：2013 / 06 / 29

壹、訪談大綱

一、CAMPO

Q1. CAMPO 時代經常在不同地方舉行生活藝術狂歡節，當時希望創造的價值為何，與 CAMPOBAG 現在要創造的價值有什麼不同？

Q2. CAMPO 時期舉辦了許多高人氣的創意市集，休息過後，以 CAMPOBAG 再起，並延續了 CAMPO 時期的創意市集，將觸角深入臺灣與世界各地區，請問目前舉行創意市集的概念與機制設計與 CAMPO 時期有哪些不同之處，希望帶給創意工作者什麼樣的影響？

Q3. 舉行生活藝術狂歡節時，邀請了許多不同性質的團體共同參與，請問邀請參與生活藝術狂歡節團體時，有什麼樣的合作考量，如何合作？舉辦生活藝術狂歡節時期有哪些營收來源？

二、CAMPOBAG

Q4. 為什麼提出「生活感」為號召來經營 CAMPOBAG？最後想要打造成什麼樣的 CAMPOBAG？

Q5. 從 CAMPO 到 CAMPOBAG，CAMPOBAG 經歷過某個時期的起落，經歷過程中，接觸到許多不同的人。 從暫歇到再起，中間的經歷帶給 CAMPOBAG 什麼樣的影響？CAMPO 當初暫歇時所面臨的困境？再生後的 CAMPOBAG 提出哪些措施以回應？

Q6. CAMPOBAG 目前有許多活動，包括引入駐村藝術家、舉辦展覽與工作坊、擺攤、共食等，CAMPOBAG 最重視哪些活動，為什麼？

Q7. 目前 CAMPOBAG 的營收來源主要為何？

Q8. 與相關的利害關係人之間（組成有創辦人、員工、志工、實習生、

National Chengchi University

駐村藝術家等）合作模式為何，彼此之間如何溝通，將 CAMPOBAG 希望創造的價值與關係人希望創造的價值彼此媒合？進駐 URS 155 的創意工作者之間的溝通與互動方式為何？CAMPOBAG 如何介入促進彼此溝通？

貳、訪談逐字稿

楊尹琦：這次訪問您的原因是因為您是唯一一個從 CAMPO 到 CAMPOBAG 一直走下來的人，這次訪談比較想要知道說，當初 CAMPO 最後結束得原因是什麼，因為當初在網路上看到，其實有不一樣的說法。然後當初 CAMPO 比較像是生活藝術狂歡節，最後變成市集，那時候也算是一個創意平台。您覺得那時候的盲點是什麼，跟您現在做 CAMPOBAG，用什麼機制去回應那時候的盲點？或是您現在在做 CAMPOBAG 營造這個空間或平台的時候，最想要提供的價值是什麼？比較想要知道您的初衷是什麼？

陳靜亭：我覺得從 CAMPO 到 CAMPOBAG 最大的不同點是，之前在做 CAMPO 的時候，完完全全就是真的自己覺得在裡面感受到一個很大的存在感。那時候真的不會想太多說，因為要賺錢還是幹嘛。真的覺得很開心說，可能跟大家相處阿，或是看到別人在做的一些事情，就覺得，哇，大家都有眼神閃閃發亮的感覺，就是會很沈浸在那個環境裡面。我覺得那個時間點，因為我們自己在那個時間點還是學生，所以對於……

楊尹琦：那個時間點不是在普普…?

陳靜亭：對，普普文創的時候。應該是說 CAMPO 是 2005 年開始，所以第一場在建國啤酒廠，我那時候大三還大四，因為我念五年，我是夜間部，所以我大五才畢業。那所以變成是說，普普文創是我畢業後一年，就是 2006 到 07 開了一年的普普文創，就那時候 CAMPO，由我們三個人。

楊尹琦：普普是你們合創？

陳靜亭：對對對，就那是我第一家公司。創業第一家公司，後來就是失敗，然後大家拆夥，然後其實希嘉才是我開的第二家公司。

楊尹琦：那那時候跟 CAMPO 的一些合作人，像阿力跟欣儀，也都是……

陳靜亭：普普文創那時候，同時間。欣儀是創辦人，就 CAMPO 生活藝術狂歡節的主要人，然後阿力最主要就負責企劃，那我自己因為比較活潑好動一點，所以就負責公關業務的部分。其實我們都沒有去冠上說，我們應該做什麼。我們比較像是我們喜歡做什麼，然後我們在 CAMPO 裡面做事情，所以其實那時候我們是完全沒有什麼分工，或是開公司的概念，或是我們可能每個月要開月會或週會，完全沒有，就是大家很隨性地做這件事情。

楊尹琦：普普是為了 CAMPO 才成立的嗎？

陳靜亭：對，普普是為了 CAMPO 才成立的。也是在學生之後，那時候我跟阿力我們都是學生，只有欣儀他是已經在上班的人。但是他上的班也是很比較服務業，因為那時候我們是星巴克的同事，所以其實他也都在服務業，其實很彈性。所以對我們來講，那個轉捩點是說，那時候 CAMPO 引起很大的迴響的時候，其實就順著這波潮流一直在舉辦。可是說真的就是說，你到最後變得是，他變得是一種 routine，一種公式。

楊尹琦：對你的 routine，還是…?

陳靜亭：對所有人都是。因為在裡面你是一個組織者，你組織者有很多事要做。包括你要找場地，你要跟，比如說今天是政府跟你合作，明天他們要跟你合作，那你就要開始去處理喬場地、拿帳篷、收報名表，篩選報名表…，他其實就是一個工作了。那當初我們其實做這件事情，並不是覺得這是一個工作，而是覺得這件事情很好玩，大家一起來做。真的是沒有想到說會變大。包括我自己一開始也是覺得說，因為欣儀是我星巴克的同事，就去幫忙，就去玩，反正朋友要辦活動，就是參一腳。我絲毫沒有想到說，他變成我現在的工作跟，我覺得就已經算是一生的志業了。那我覺得我自己這麼執著，也有可能就是因為，其實我自己在 CAMPO 的時候，其實是…怎麼講，我自己本身在 CAMPO 的時候是沒有作創作的。因為我那時候就是很單純幫忙，應該算執行，其實連企劃都算不上。因為企劃的話，比較像在阿力，他會做企劃。就是很單純享受一個過程。可是那時候我有發現一個點就是說，我們一直不斷在接案子，可能政府希望我們幫他辦活動，我們可能接政府標案。還有包括企業主發現，欸，我們竟然可以號召到這麼多創作人跟民眾，他覺得找我們辦活動，其實是一個品質保證。所以我們那時候等於說一個月幾乎可以接到兩到三場這樣子的活動案，就是以辦創

意市集為主，然後號召讓這些創作人來擺攤。所以我們那時候賺得比較像是企劃費，而不是報名費。因為報名費其實說真的收不了多少錢。你看你了不起就是一個場地，好你就講一百攤好了，一百攤一個一天，好你就講最多收個一千塊，那也才十萬塊。可是十萬塊就你扣掉器材、硬體、場租，其實我們自己那時候都是沒有拿錢的。但是如果說可能你接了兩三場以上，也許就有一些盈餘，但是那些都很基本，了不起一個上班族的薪水，說實在。所以那時候其實真正賺比較大的錢，或是說好像有在賺錢，其實是因為政府的標案，來自於他有比較大的企劃案。

楊尹琦：那時候的政府標案的性質大概是怎樣？

陳靜亭：其實他就是活動案，只是說這個活動案他用創意市集的形式來做。

楊尹琦：所以才會變成說，後來他大部分都在做創意市集嗎？還是說就只是因為你們想做創意市集，所以才做創意市集？

陳靜亭：創意市集其實只是形式，因為它是一個很能夠讓人家明白的方式，然後也是一般民眾很好跟創作者接觸的一個模式。再加上創意市集那時候王怡穎有寫一本書，所以大家對於這樣的活動就有一個定位。就知道這種活動就創作人聚集的活動，就叫做創意市集。所以我覺得是不是很多層面之下，讓這件事情它就是順著往上走。那我覺得那時候其實雖然說在我們自己執行團隊裡面，會有一些疲乏狀態的出現。因為每個月可能要辦兩三次以上的創意市集，然後創意市集裡的人也就是那些創作者阿，就是沒什麼變，很固定。然後型式也就是那樣，就是大家在這個攤位裡面販售自己的創作品，然後我們有時候有走秀活動阿，或是有一些表演阿。但是固定的形式是差不多的，他沒有持續的創新。然後再加上後來陸陸續續有其他的平台，或是有其他的團隊也在辦創意市集，那我們就變得不是唯一，就這件事情不是只有 CAMPO 可以做。然後再來就是說，可能很多更有資源的人，它可以做得更大更快，因為後來誠品阿、衣蝶阿、甚至政府也開始辦創意市集，然後簡單生活節等等。所以我覺得就是也包括整個大環境，大概已經發現到，其實這一塊是有市場的，然後我們也變得不 unique 了。然後再來就是我們自己內部團隊的改變。當初辦這個活動其實比較像是一個非營利組織，大家有錢出錢有力出力，就是覺得這是好玩的。

楊尹琦：那普普那時候是登記非營利組織嗎？

陳靜亭：No no no no no，CAMPO 那時候是完全沒有任何組織，也沒有任何協會，就是真的只是，來打電話，我們今天要辦哦，然後大家一起來幫忙。就是可能每個月，因為我們那時候士每個月固定一次嘛，第二個週末這樣。所以等於說以欣儀為主，去號召周遭的朋友一起參與跟參加。那時候很單純。然後就是因為我們那時候在 07 年的時候，就在思考說，接下來的 CAMPO 到底是什麼？到底還是一個 event 嗎？還是一個創意市集？還是說他有機會變成一個創作人的營銷平台。還是說它是一個單純辦活動的公關公司。那時候的定位是完全不清楚的。然後再加上那時候一開始是大家有錢出錢有力出力，可是到了一段時間之後，能拿錢的人有限，就是能給薪水的人有限。然後那畢竟大家都還是有自己的生活跟工作，所以慢慢就變成最後只有三個人，就是欣儀、阿力跟我。我們想說，好，那不然試試看，就是開了普普文創這個公司。我們開這家公司其實不是只想做一年而已，就是希望是長期的，可是…

楊尹琦：普普是 07 年？

陳靜亭：對，普普是 07 年開的。然後，開了之後發現，嗯…我覺得創業這件事情不難，但是就是說為了什麼而創業，然後還有創業下去的動機是什麼，其實蠻重要的。那那時候我有發現到一件事情就是說，我們經營的創作者真的是上百位，但是我們除了在市集協助他們販售作品之外，我們其實沒有任何管道或是任何方式再讓他們有其他的收入。或者是說，CAMPO 的這個價值，只是在辦創意市集而已。但除此之外，其他沒有任何的價值是建立在我們跟創作者之間。也就是說創作者今天他一旦不來 CAMPO 的創意市集，他其實還可以去誠品的市集，他還可以去 simple market，他還可以去，你知道，其他的校園市集，就是，anyway。他跟我們之間是沒有一個 deal 的。我所謂的 deal，比如說，今天我們白紙黑字簽字，我們就是你的經紀人，然後我們是合伙對象。我覺得某種程度也並不是這麼樣切入到商業模式的這個角度裡去。所以那時候我自己感覺到的是，我們其實缺乏了跟創作者之間一個很強而有力的一個連結點，所以當整個大環境在改變的時候，其實 CAMPO 是很快就，就是被排擠。應該說，創作者是有限的，創作者就是那麼多，不會說今天馬上就有那麼多的創作者投入。然後再來就是說，當外在的環境或是資源也都進來的時候，CAMPO 其實我們沒有很多的資源或是很有力可以去做這件事情。比如說當簡單生活他可以找到 7-11 合作，他可能一次就找一百個攤位，然後它，他們裡面還有演唱會。這個我們根本不可能做到。所以就變成是，我們那時候其實是有點內憂外患，外就是大環境已經不是以 CAMPO 為最主要的

首腦，內就是我們自己內部也提不出一個下一步，創意市集到底要怎麼來去，然後 CAMPO 到底要帶領大家去哪裡，就我們提不出一個定位。然後再加上我們三個人之間其實對於這件事情要不要繼續走下去，都有不同的看法。那我自己，我不要講其他兩個人，但是我自己在這個裡面我一直感受到就是說，我覺得有一個觀念，是我一直 CAMPO 裡面感受到的，就是每個人都是有價值的這件事情。然後因為 CAMPO，這些人的價值被很多人看見。那我覺得這是深深吸引我的一個地方，也是我持續下去的一個動力。可能也因為我自己本身，我覺得，因為我覺得我自己本人蠻怪的，我的意思是怪就是說，可能我有一些想法，或我有一些，作法，可能並不是一般人的做法。

楊尹琦：非常規。

陳靜亭：就是非常怪，就是我自己也覺得有一點點怪怪的這樣。不是說那種很…

楊尹琦：獨特。

陳靜亭：對，獨特吧這樣。或是說…也不是那種怪人的怪，但是就是，有一些些不一樣。然後，而且我覺得對我來講，我可能也一直沒有獲得認同。不管在團體裡面，或者是說在社會上面，剛好我覺得我那個時間點，就是我 24 到 26 歲這段期間，其實也是在找人格的定位。我覺得我自己個人是這樣。所以我覺得，我一直覺得做這件事情，我好像，可以掌握自己的人生，或是掌握某些東西這樣。所以我對於 CAMPO 我是一直很執著的這樣。然後，所以在內憂外患的情況之下，那時候我們三個人就覺得說好吧，也許真的就是一個分手的點這樣。然後我們三個就協議把這家公司關掉。然後關掉之後，我自己是覺得說…我那時候其實後來有再去找工作，就是找一些其他的事情，可是內心就真的一直沒辦法安定下來，就會覺得說我如果不做這件事情，我好像會後悔，就好像會有遺憾。所以我就，後來就跟 Jerry 講，就是我現在的 partner。就說，我覺得，我想要繼續做做看。我那時候其實也不是很清楚說，那要用什麼樣的形式繼續下去。但是我就覺得說，如果我現在就放棄做這件事情的話，我覺得應該會遺憾後悔一輩子吧。那時候也有跟欣儀討論說，那我想要延續 CAMPO 的精神，然後自己創立一個叫做 CAMPOBAG 的牌子。那這個 BAG 的意思，其實就是 Bring Art Go，帶著藝術走。就是說，我還是希望是我在 CAMPO 裡感受到的一些很重要的價值，然後它其實重點是它真的可以讓一般人也可以很輕易地加入。然後這件事情他是可以成為一個商業價值的。因為 CAMPO 當初我覺得最可惜的地方就是說，我們讓大家都存在，我們

讓大家都賺錢，我們讓大家都成功了。可是 CAMPO 卻消失了。因為我們沒有一個固定的獲利模式來源。也就是說 CAMPO 當時其實，我們也許可以賣自己的周邊商品阿，我們可以開發周邊商品阿，我們也許可以開課程阿，我們也許可以教大家怎麼擺攤阿。那那個等於就是 CAMPO 賺到的錢，而不光就是別人請我們辦活動賺到的錢。那也許 CAMPO 就可以活下來。可是那時候我們只有在辦創意市集。我們只有賺也許政府給我們的錢。而沒有賺，應該從創作者，使用者付費的概念，來付錢給我們。我們其實少了這一塊。所以變成是說，我們跟創作者的連接只建立在，我今天舉辦市集，然後他們繳攤位金。但是攤位金只是拿來付現場的場地、清潔那些東西，就 done 了，就 even 了。他並沒有因為我們跟它建立了關係，這樣的金錢是可以回到 CAMPO 本身的。所以對我們來講，就是說為什麼我們變成是非營利的關係，是因為我們完全沒有想到要從創作者身上賺錢，講最直接就是這樣。我們跟創作者之間是非常…友好的狀態。也不是說賺錢就是不友好，但是完全沒有建立起這樣的管道。那我覺得這可能也是 CAMPO 失敗的原因。

楊尹琦：那剛剛有提到說那時候 CAMPO 面對非常多的問題，可能是內憂，可能是外患，那是什麼點讓你看到說，你選擇了跟創作者連結這件事情。因為可能有時候，不一定是跟創作者，可能是跟不同的利害關係人，像是不同的機構，可能是跟政府，可能是跟不同的…可能是 B2B 這樣，那為什麼最後你選擇了，你的關鍵點是跟創作人連結，還有跟創作者的使用者付費。是有什麼現象？

陳靜亭：我覺得創作者一直很迷人，可能因為我自己也曾經是創作者。雖然說我現在轉為經營者，比較少創作。但是我覺得創作其實是一個你可以瞭解自己是誰，然後你可以因為瞭解自己是誰而明白存在的價值。這個東西講起來很抽象，但是我覺得對於現代人，或是對於我們自己，現在這個世紀來講，我覺得知道自己是誰很重要。那，我覺得創作者有這種能力，他知道自己是誰，他也一直持續用這個創作的能力，能讓他自己感到快樂，並且有機會生存下去。那，我自己個人會覺得是說，這種能力，不應該只有創作者。其實每個人都有，因為，每個人都該有自己生存的價值。只是說，創作者可能比較顯性一點。因為，他可能用的，就是我們現在大概知道的方式嘛，畫畫阿，攝影阿，寫字阿，就是它可以創造出某種東西來的，就是讓看到的人感受到，就是讓看到的人，聽到的人，可以明白或瞭解，就是他存在的價值是什麼。因為它把它，我想最簡單就是表演藝術來講，表演藝術的人，他們，可能做一場表演，因為它把它的，腦中想的，然後 他感受到的，或者他

想表達的，他用他表演藝術來呈現。那你今天也許付一場門票的錢，你就可以知道它表達的東西是什麼，那透過那些讀者，透過一個故事，可以很明白知道它想要傳達的理念。所以我自己是覺得說，創作這件事情，它是一個，其實他只是一個型式，只是每個人用的形式不一樣。也許有些人適合煮飯阿，有些人煮飯的時候超快樂的阿，然後看著人家吃它煮的飯，他就覺得有存在感。所以我們其實想要強調的是說，每個人都會有自己生存的價值，每個人也都可以創造。但是，創造的形式是完全不同的。我們想要帶出這件事情是每個人都有的。那過去，過去 CAMPO 比較 focus 讓大家看到的是，創作者可以做這件事情。然後可是 CAMPOBAG 我們在做的事，我覺得不光只是創作人，所以這也是為什麼去年我們有了這個空間，我們開始跟更多的朋友們溝通。因為創作人跟所有的，不要講一般人，一般人好像很平常人。其實就應該所有的朋友，我覺得都是有連結點的，然後我們也都希望所有人都可以去發展這個部分，去找到你存在的價值。只是我們用的是創作類的。

楊尹琦：那現在的 CAMPOBAG 就是跟 CAMPO 比起來的話，最主要提出來的價值是要給誰，是要給創作者還是要給一般人。

陳靜亭：我覺得都有。雙方。我們現在其實提倡的一個概念是這樣，就是有點類似三位一體。之前在 CAMPO 裡面可能比較 focus 是創作人的部分，就是創作人今天會畫畫，會創作，會手作，然後他們來犯受他們自己的創作品。但是在 CAMPOBAG 裡面我們想要講的是，消費者、創作人跟體驗。應該說體驗者，這三件事情其實應該是同樣的。這三件事情，其實你今天身為創作者，像我們可以看到嘛，像創作者，比如說做音樂的人，他的平常休閒是什麼，也是聽演唱會阿，也是買唱片阿，你知道我們很多 DJ 朋友，家裡也都是唱片阿。然後小說家寫書的人，家裡也都是書櫃阿。就是說這些創作人他同時也是消費者，他因為知道這些都會是他創作的養分，所以它會去消費這些對他創作養份能夠增加的物件。就是這個創作者，他其實也是另外一層，他也是消費者，他也會去消費一些文創商品，也會去消費這些表演藝術，也會去吃好吃的，看好吃的，然後買好的東西。因為他明白為什麼要去做這些事情。而且這些都會再回歸到他創作的養分裡面。可是現在的消費者，它沒有辦法變成創作者的原因是因為，他沒有辦法體驗。他不絕的創作對他來講的關聯性是什麼。所以他不會去消費這些文創產業。因為那不在他的生活裡面，是沒有的。所以我們提倡三位一體的意思是說，當消費者他同時也是創作人的時候，他就會去消費這些會成為他養分的東西。可是今天當消費者他不是創作人的時候，他不覺得這些東西

他為什麼要出現在他的行為裡面，所以它根本不會去消費。他不會去買唱片，他不會去買一本書，他也許覺得吃東西比買一本書重要。他也許不會去看表演藝術，他覺得那個對他來講，他不在我的生活裡面，因為它可能過這個經驗，沒有這個體驗。所以其實這三種人，他其實是同一種人。可是因為現在他沒有變成同一種人的關係，有時候你會聽人家抱怨說，臺灣沒有那個市場，或是說臺灣的消費者沒有那種美學概念，其實並不是有沒有的關係，而是說大家都太分化這件事情了，但是其實這應該是同樣的。你如果你有過那樣的體驗，你就會去消費那樣的東西。可是如果你完全沒有那樣的體驗，或是你根本不明白那就竟是什麼，或是他根本沒有出現在你的生活裡面，你是不可能成為一個創作者，或是消費者。你的消費領域裡面根本不會去消費那樣的東西。

楊尹琦：那我想要請問一下，像 CAMPO 走到 CAMPOBAG 來，最後 CAMPOBAG 再起的時候，他所擁有的資源是什麼？有用到以前在 CAMPO 時期的資源嗎？

陳靜亭：我覺得 CAMPO 的資源一直都在，雖然說大家可能根本不一定聽過 CAMPO。我所謂的資源是說，我覺得其實是一個執著。還有就是它累積下來的東西，我的意思是說，如果沒有當初 CAMPO 它在很早之前，2005 年之前，她就做了這樣的事情，現在不會有什麼小市集，不會有主題市集。我的意思不是說我們有多了不起，往自己臉上貼金，但是你不會有走到現在很獨特，很主題的，有生活感的事情。因為大家根本不會知道，什麼叫做市集。

楊尹琦：可是，我的意思是，有沒有比較實際上對於 CAMPOBAG 現在在經營的時候的幫助？他可能是，比較像小麥講的，對於一般大眾他的確有一個效益在，可是一般大眾產生的效益他不一定會回歸到 CAMPOBAG，而是會散到其他機構裡面去。可是像 CAMPO 在經營的時候，到現在 CAMPOBAG，有沒有比較實際的資源是，效益是直接回歸到在 CAMPOBAG 這邊？比如說人脈、空間或者是資金？

陳靜亭：我只能說過去 CAMPO 所犯的錯，或是走過的路，完全沒有浪費，對我而言。因為我是一直從那個時間點到現在的，所以我完全知道，這中間發生了什麼事情。然後當我現在在做規劃的時候，我完全可以舉出前面的例子，或是說我不要再犯前面的錯，或者說大家知道為什麼我們會走到這邊來。我覺得還是會有部分的創作人是知道我們過去在做的一些事情的背景，然後我覺得或多或少大家都因為看到我們這樣

子的歷程，而選擇相信我們，或選擇跟我們一起在到一個創新的階段。因為其實 CAMPOBAG 在做的，某種程度是我們有一直在做創新的事情，比如說擺攤人生，他就是一個創新。他把創意市集變成人生，變成更大的計劃，要把你拖下水的計劃，因為你變成一個人生。然後他也有更多的連結，也許也是一個商業模式的再進化。所以我個人覺得，CAMPO 的資源對我來講，最大最大的優勢在於，知道 CAMPO 他會明白我們 CAMPOBAG 現在在做什麼，他完全不太會有懷疑，去質疑你為什麼樣做這件事。

楊尹琦：那那些人是什麼樣的人，是創作者嗎？

陳靜亭：創作者當然是絕大部份。

楊尹琦：那企業？

陳靜亭：企業也是。

楊尹琦：CAMPOBAG 現在的資金來源主要是？

陳靜亭：CAMPOBAG 現在資金來源還是以我們自己獨資為主。

楊尹琦：比較像是你跟 Jerry 自己下去的？

陳靜亭：對，我們獨資為主。然後當然包括來源，比如說我們跟學校合作專案，那我們可能就跟學校…

楊尹琦：像輔大？

陳靜亭：對。可能學校給我們的企劃費。那我們也會有政府的標案，比如新北市創意市集，我們可能也會承辦政府標案。那當然一部分可能是我們自己有開課，比如說我們辦擺攤人生，還是會有些收入，或者說贊助費這樣。所以其實變成我們現在的收入來源，前提是它認同 CAMPOBAG 的價值，也認為企業主想要跟創作者溝通的話，他也許會藉由我們來做這件事。然後，大概會分幾個層面，第一個是以創意市集的形式去對一般消費者，就像創意市集一樣。那第二個部分是說，像學校，他想要藉由創作人去開創一個新的也許是，就業職涯的管道。那也許像企業主，企業主他可能有對行銷規劃，他可能覺得一般的公關活動，或是一般的計劃，他也許想藉由我們所經營的這樣的創作社群，能夠

對消費者能夠有不一樣的溝通的方式。所以其實對我們來講，我們現在有不同的收入來源，去支撐我們繼續用創作維生。

楊尹琦：那有不同的收入來源，你們最想要面對的顧客是？

陳靜亭：我覺得我們最想要的顧客是創作人。因為其實以往 CAMPO 沒有在做的，就是跟創作者收費這件事。因為我個人覺得攤位費不叫跟創作者收費 他只是去支應基本開銷 創作者是沒有直接把錢給 CAMPO 的，但是 CAMPOBAG 現在有。CAMPOBAG 在某些企劃裡面是有跟創作者收費的，比如說擺攤人生就有。

楊尹琦：那收費是收價值費用，還是支應基本開銷？

陳靜亭：都有，但是我覺得這個部分可能就是創作人付費給 CAMPOBAG 去完成一些事情的這個價值，我覺得還在建立當中，他並沒有那麼順利，或是支應我們說我們可以不用接這麼多標案。為什麼，因為這些創作人還是有高有低，這些創作人某種程度其實是很自我的，他會覺得我今天為什麼我今天要付錢給你賺這個錢，我自己做就好。或是他不覺得說你提供的服務是價值，都還是會有各式各樣的創作人。那對我們 CAMPOBAG 來講，我能做的就是不斷去 keep 或是不斷提升我們的服務，讓你覺得付費給我是一個專業的。因為我們並沒有生產一個產品。其實賺錢就兩個嘛，一個就服務，一個就商品。我們今天並不是作一個商品，我們今天就作一個服務。可是今天對於我們的創作人來講，他不覺得我們提供的服務是有價的。他反而覺得你就是應該提供給我。因為對他們來講，我們可能有點像政府的感覺吧。

楊尹琦：現在 CAMPOBAG 跟創意工作者之間合作的關係是簽約嗎？

陳靜亭：我們不隨便簽約，因為我覺得簽約這件事情責任太大了。然後還有就是說這個品牌成熟度到底到多少？其實你就是要幫人家絞盡腦汁推廣出去阿。可是如果你今天什麼都簽，因為創作人他的歷程，他不是很短的時間你就可以看到他的潛力，或是說你很短的時間你就有機會可以幫他推到一個程度上面。可是如果你今天幫他簽約了，某種程度上你是要很努力的，應該是說，你是真的要看到一些績效的。所以我們不隨便簽約。

楊尹琦：那因為現在 CAMPOBAG 有很多不一樣的創作者會來到這裡，包括簽約跟沒簽約的。那想要給者兩種不同的創意工作者的價值是什麼？

陳靜亭：我覺得有簽約的當然一定是比較完整的，然後包括我們公司有的資源我們都會儘可能去…

楊尹琦：那會幫他們做什麼事情？

陳靜亭：比如說幫他們策展阿，然後幫他們去販售他們的作品阿。

楊尹琦：販售？

陳靜亭：比如說我們會經營通路之類的。但是我覺得 CAMPOBAG 優勢就在於說我們提供的服務一直都不是單純的，比如說我幫你賣杯子，我幫你賣什麼，我就抽多少這樣，不是。我覺得我們的價值比較在於是說，可能我們有一些比較天馬行空的想法跟計劃，要不然不會有擺攤人生這樣的東西。那我覺得比較天馬行空的做法跟規劃，是我們的優勢。但是他另外一方面也比較困難的就是說，他是沒有被做過的，所以有很多東西是要一步一步去試，那對於一些可能還在過程中的創作人，也許他就是一個大家可以互相可以嘗試的方式。可是對於比較在更成熟的，或是在更國際性的創作人的話，我覺得我們目前的協助有限。

楊尹琦：那 CAMPOBAG 跟企業合作是接專案，那專案會跟這邊的創作者在合作嗎？

陳靜亭：都會阿。我們第一當然還是我們有簽約合作的創作人。

楊尹琦：那 CAMPOBAG 現在的通路有什麼？

陳靜亭：我們有在誠品書店。

楊尹琦：誠品書店是櫃？

陳靜亭：我們在誠品的文具櫃有，也有臨時櫃。可是我們不是自己去經營那個櫃位。我們也是跟通路商合作，然後採取寄賣的方式。比如說我們跟 fufu 阿，這樣子的，可能再更上游一點。他也是一個平台。

楊尹琦：產品有產品的平台，然後人際有人際另外再…

陳靜亭：對。就是說我們也不是什麼都…說實在，人一天只有 24 小時，我覺得

你也不太可能什麼事情都自己做。

楊尹琦：那因為 CAMPOBAG 現在經營的是這個空間還有可能市集，那想要給來這邊的民眾的東西，不管是從空間或是從市集，會想要給他們什麼樣的…？

陳靜亭：我覺得第一個最重要的東西是，讓他們也開始做創作這件事。然後開始做創作不在於說你已經把自己定位成一個創作者，不需要。可是一旦你開始做創作，你就可以慢慢進入到這個領域來，然後你就會開始發現說，原來縫這個布也不是這麼簡單的嘛。或是說，我們也常聽到很多民眾會講說這個我也會做。或是說，畫這麼醜，也敢拿出來。

楊尹琦：降低門檻。

陳靜亭：對，就我們並沒有想說，應該說，創作不應該只是變成一個職業，創作不一定要是一個職業。可是他覺得是你豐富生活的一個方式。那我們想說讓來這邊的民眾都可以感受到這件事，也許它就是豐富你生活、豐富你人生的一個部分。其實有很多層面。那但是當你有一天，你覺得他有機會變成一個你的職業的時候，那更好，因為有更多的人被推入火坑….哈，沒有啦。就是說，有更多的人去明白創作的好玩的地方。

楊尹琦：那確認一下，現在會跟創意工作者有比較緊密關係的，就只有簽約創作者。

陳靜亭：簽約創作者跟進駐藝術家。

楊尹琦：這兩個的差別在哪？

陳靜亭：因為其實比如說像米奇鰻他是我們的簽約藝術家，然後他也有進住我們的工作室，那但是有進駐我們工作室的人，我們不一定有跟他簽約。差別當然在推的力氣的大跟小這樣。

楊尹琦：那給進駐藝術家的人的價值是什麼？

陳靜亭：進駐藝術家我們最大的 benefit 應該就在於我們共同使用這個工作室、使用這個空間。那當然是低於行情，你在跟我們一起使用這個空間。然後其實我們為什麼想要有一個地方，要進駐到這個空間裡，其實我們也在試著去找到除了市集以外，創作人跟創作人之間，是不是有機

會變成一個有機體。然後這個有機體可以有機會可以再去影響更多的事情，或是更多有價的事情，甚至是再促成一些事情。我個人認為是說，聚在一起或是人跟人之間的交流，其實某種程度是需要時間的。然後你在這個交流當中，你可以誘發出什麼樣奇妙的火花。這件事情一直是我覺得很有趣的地方。也許可能沒有什麼相關性，但是也許在這個火花裡面，蹦出更多有趣的事情。那我個人一直對於人性這個東西。一直都還蠻樂觀，然後也都覺得，我一直生命當中都遇到很多的人事物是因為大家聚集，而產生更多好玩有趣的事情。我覺得可能因為我自己是巨蟹座的，所以可能在人的本質裡面就有一種，欸，把這裡當自己家阿。其實我很願意去分享或是開放我擁有的東西，而且甚至我也覺得，那也不是我擁有的，就像這個老房子，說實在的，我來的時候，這個都已經完好的。如果不是前人他們願意去分享，或是雖然可能有一些容積移轉的利潤，但是如果沒有前面的人他們為這個地方做了這個是情，我們也不可能來到這個地方，無償地使用這個環境，然後有機會再把我們擁有的這些再去分享給更多人。所以我覺得某種程度上，這不是我的東西。

楊尹琦：那像跟創作者之間的合作，是怎麼吸引創作者過來的？是不是說，創作者來這邊辦活動租用空間的時候，這活動可能屬於他，但是CAMPOBAG 這邊可以得到什麼樣的利益？

陳靜亭：我們這邊現在因為我們有一個團隊，所以遊戲規則都可以講得很清楚。以前比較可能只有我自己的時候，我的個性就比較，欸，好哇，把這裡當自己家，就比較沒有規矩。比如說展覽辦完了，東西弄完了，就全部都是我自己收、自己丟垃圾。但是現在我們慢慢去界定一些遊戲規則。比如說你來這裡辦展，那你要負責一些權利義務。我覺得這種東西對我來講其實是一個學習，因為我對人跟人之間的權利義務這種東西我沒有什麼太大的想法，我也沒有什麼太大的規矩。我這個人算蠻隨性的。但是當我們有一個團隊，或是當我們有一個這麼大的空間的時候，的確是需要有一些遊戲規則，讓大家知道說我可以怎麼加入這個環境，我可以怎麼使用這個地方，甚至說我可以怎麼分享給其他人。所以我覺得現在蠻重要的一件事情是說，我們界定了遊戲規則之後，每個進來的人都知道，我可以怎麼樣跟這個空間發生關係。就如同你剛剛問過我的，簽約藝術家跟進駐藝術家有什麼不同，有很大不同阿，因為我們簽了一張合約。雖然這個合約是沒什麼效力啦（笑）。是說做歸做，合約是合約嘛，總是會有一些彈性。但是我的意思是說，大家都清楚知道自己為什麼在這裡，然後知道怎麼樣跟 CAMPOBAG 合作，然後還有怎麼樣使用這個空間。我覺得這個其實現在非常大的

一個重點。

楊尹琦：那來這邊租用空間的創作者辦創作的話，CAMPOBAG 會跟他分紅嗎，使用這付費，還是…？

陳靜亭：其實我們每一條的方式都不一樣。比如說在前段展覽，空間是免費的，你可以免費申請這個空間，但是你必須要租一個時間，來辦一場分享會。那租一個空間辦一場分享會的這個錢，就是一千五，但是展覽是免費的。那你要賣的東西就是你跟消費者自己定，我們也沒有抽成，所以就是都一樣。

楊尹琦：可是像來這裡辦活動的人，比如說我之前參加做餅乾那些，那個的話他們就是只付租用空間的錢嗎？還是說他們的 charge，CAMPOBAG 這邊也會抽成？

陳靜亭：沒有，應該是我們還有另外一種方式，如果他們來這邊開課，那我們就是一人一半，那他們就不是來這邊租用空間。

楊尹琦：那好味食堂？

陳靜亭：好味食堂是免費的阿，好味食堂是我們回饋給…

楊尹琦：創意工作者？

陳靜亭：對。所以就是說，其實這裡有很多計劃。那對我們來講，每個計畫現在的重點是，他有一個很清楚的遊戲規則，那這個遊戲規則主要大家清楚就夠了。那是什麼計劃，就看你參加什麼活動，不過都不是太複雜。我覺得應該就是說，那個阿姨他常常會進來跟我們聊天幹嘛的，我們前陣子真的累到不行，他還幫我們義診，幫我們刮痧。那我們做的回饋可能就是說，阿姨那你來跟我們一起吃個飯阿，可能有時候或是煮個東西給他吃阿，或是送我們的創作品給他。就是還是會有這種你沒有什麼界定的時候。就是比較像是一個人跟人之間的接觸，那我覺得有一些規定或是遊戲規則，還是會有，是無可避免的。現在我會覺得這是蠻必要的，因為我們現在團隊有六個人，大家都要很清楚知道遊戲規則是什麼。那這個遊戲規則也必須統一對外面的人。

楊尹琦：現在的遊戲規則是你跟 Jerry 跟大衛還有…？

國立政治大學 National Chengchi University

陳靜亭：叻沙，還有嚕比，還有依珊。

楊尹琦：那你們分別的職責是什麼？

陳靜亭：叻沙、大衛、依珊他們三個都是企劃，但是大衛還有加影像跟網路，然後嚕比就非常 for 空間，所以大家還是有各自的分工。

楊尹琦：那你對 CAMPOBAG 未來期待是希望他發展成一個什麼樣的平台？

陳靜亭：我希望我們成為一個創作人的平台。我們希望每個人都是有價值的，所以回應到這件事情就是說，你的價值是什麼，它可以在 CAMPOBAG 這個平台上面被找到。例如，你的價值是會寫文章、會分析，之類的我先假設這樣，像大熊，他就很會園藝，我們家的樹幸好有他。而且我跟他也是在 Facebook 認識。有一天我就講我們家的樹要死掉了怎麼辦，要求救。他就說，哦那我來看看。從此之後我們家的樹就靠他。那我覺得，那個價值，他也不是創作阿，可是因為他的這個功能性，把這裡變成一個很好的一個空間，大家會來的反而會是說，我不知道，以後這類的事情可能要問大熊之類的。就是說，我們期待這個平台是，我先隨便講。也許上面有一百個人，一百個人有不同的能力，或是長才，有點像那個，104（笑）。講這好像有點不太對，但是就是那個…

楊尹琦：吸引創作者過來之後，就是希望他們在這個地方藉由創作找到自己的價值，還是 CAMPOBAG 會幫他們把東西推出去？

陳靜亭：都有。一方面是他們本來就有自己的價值，我們不需要再附加價值給他。我們要做的反而是讓它的價值在對的地方被呈現。像米奇鰻他很清楚自己價值是什麼，那我們其實需要讓他去對的地方，然後讓對的人看見他，就夠了。

楊尹琦：那另外想請問 CAMPOBAG 跟企業的關係是固定的嗎，是用什麼方法去 approach？

陳靜亭：其實跟企業的關係不是固定的。

楊尹琦：都是人家來找嗎？

陳靜亭：都有。但對我們來講我們當然就是最好等著客戶上門就好，但是我覺得身為一個，我們其實也是中小企業，其實你不太可能等著客戶上門。

尤其是創作人，其實某種程度你是要幫他想好或是規劃好，或是要去想說他的東西怎麼樣可以跟企業主結合。所以其實到目前為止，我們跟企業主合作幾乎都是我們主動敲門。

楊尹琦：那主動敲門的動機是看說創作者需要什麼，還是看 CAMPOBAG 需要什麼再去跟企業主敲門？

陳靜亭：都有。我們也都是邊摸索，邊得到一些答案或結論。所以我覺得我很希望我們在做這些過程，當然我自己也有記錄，我們也會有一些文字。可是畢竟向你們是比較第三方的，比較可能客觀的立場，而且可能你們也做很多案例分析。我覺得如果這些東西能夠保存下來，或是其實也是給我們自己一些回饋，或是看我們能有一些改進，看我們能怎麼樣說讓更多人知道，或是讓更多人加入，更多人推入火坑。我覺得這件事情，其實也是很重要。

楊尹琦：那像在 CAMPO 時代，你有看到創作者有什麼需求沒有被滿足，然後現在有在做什麼機制去補足？

陳靜亭：我覺得最大的部分應該就是，其實現在做創意市集這件事情跟之前 CAMPO 是一樣的。CAMPO 之前就在做創意市集，然後 CAMPOBAG 現在還是有在做，這個是我們擅長的。

楊尹琦：所以你再創意市集裡面看到什麼是創意工作者他們真的很需要的東西。

陳靜亭：這個就是我要講的，其實除了創意市集這件事情之外，其他都是 CAMPOBAG 回應 CAMPO 當時沒有做到的。包括比如說我們現在開了一些課程，這些課程我們讓創作者可以去經紀他們的品牌，或是生計。這是之前 CAMPO 沒有的，CAMPO 我們沒有開這樣的課程。然後比如說擺攤人生，我們帶大家出國去擺攤，我們讓大家去跟國際上的創作者去交流，去讓他們知道說原來其他國家他們的創作者怎麼樣在做獨立品牌這件事。還有包括我覺得最大的落差在於跟商業的合作，因為跟商業的合作這件事情在某種程度是一個團隊，是一個一連串的計劃，一連串的一個想法去完整它的。但是 CAMPO 之前是我們幾乎都比較 focus 在經營市集這件事上，但是我們沒有把企業主的角色拉進來，我們沒有把創作者除了市集以外的需求放進來，我們沒有把 CAMPO 其實最應該發揮的價值展現出來。比如說 CAMPO 我們做一個主題市集，或是說我們做主題企劃，也許我們把，有點像策展的概念，我們把商品規劃出來，我們把路線規畫出來，把消費者角色列進

來，讓它變成一個持續永久性的推動。然後對 CAMPO 有利，對消費者有利，對藝術家有利。我覺得這個部分是之前 CAMPO 比較不是以全面性的方式去想，我們跟創作者之間還有什麼可能性。這點是 CAMPO 跟 CAMPOBAG 最大的不同。

國立政治大學
National Chengchi University

附錄五　訪談大綱與訪談逐字稿

受訪人：顏瑋志（Jerry） / CAMPOBAG 執行長
時間：2013 / 03 / 15

壹、訪談大綱

Q1. Jerry 老師想像，以及想要達成的創意生活，是怎麼樣的藍圖？應該存在什麼樣的元素來營造生活型態？譬如儀式、五感、活動、引起消費者、創作者的共同記憶、與眾不同的地方、象徵符號、使用者群體以及其網絡外部性、名人加持與背書。目前的藍圖是以找出現在臺灣的獨特生活型態，還是未來所想象的生活型態？

Q2. 老師希望創作者最後得到的結果是什麼？讓更多創作者不同的生活方式被看見，透過溝通與消費者接觸，傳遞出多樣化的生活方式？地方文化能夠以國際的角度與視野被看見？

Q3. 希望帶給消費者的結果是什麼？

Q4. URS 不能盈利，CAMPO 的經費從哪裡來？

Q5. 倫敦的文化日誌？

Q6. 兩年後，CAMPOBAG 的方向？URS 續約？

Q7. 與 URS44 大稻埕工坊的關係？是否會互相排擠消費者？

國立政治大學 National Chengchi University

附錄六　訪談大綱與訪談逐字稿

受訪人：米奇鰻 / CAMPOBAG 簽約創意工作者
時間：2013 / 06 / 13

Q1. 當初與 CAMPOBAG 合作的契機為何？最喜歡 CAMPOBAG 的哪個地方，為什麼？

Q2. 米奇鰻老師參與過 CAMPOBAG 許多活動，包括擺攤人生的國外市集擺攤、亞洲創意行動工作坊、Cooking Together、輔仁大學職業所課程講師，甚或年節時期，擔任有吃有玩的迪化街人生即興創作藝術家等，請問老師在參與活動過程當中，印象最深刻的地方為何？覺得最有趣的地方為何？

Q3. 目前臺灣有許多創意市集，但創作者與消費者之間不一定能夠有機會深入交流。請問米奇鰻老師參與創意市集或是 CAMPOBAG 活動時，與其他人（民眾、主辦單位、其他創作人、駐村藝術家）交流方式為何？作為 CAMPOBAG 的簽約藝術家，如何與 CAMPOBAG 合作？CAMPOBAG 主要提供的資源為何，如何幫忙創作人與相關人員（如企業或消費者）合作？

Q4. 米奇鰻老師與 CAMPOBAG 一路從 CAMPO 時代一起走來，對於 CAMPOBAG 的轉變有什麼感想？市集舉辦型態與內容有何改變，對您產生什麼樣的影響？進駐 URS 155 後，以創作人的角度，覺得有哪些相較過往更好的地方或是可以改進的地方？

附錄七　訪談大綱與訪談逐字稿

受訪人：蕭麗虹 / 竹圍創藝社會體創辦人
時間：2013/06/20

一、工作室理念

Q1. 蕭麗虹老師曾經參與過許多藝術協會與聯盟，譬如中華民國視覺聯盟、中華民國藝術環境改造協會等，也曾經參與經營華山 1914 文化創意產業園區，想請問蕭老師如何將過去經驗投入經營竹圍工作室？

Q2. 竹圍工作室不同於傳統藝術經紀，主要為培育藝術家而非藝術策展，請問蕭老師當初為什麼有此想法？在協助藝術家規劃生涯發展路徑層面，竹圍工作室有設計什麼樣的機制協助藝術家？

二、工作室經營

Q3. 竹圍工作室於 1995 年成立，2011 轉非營利組織，而竹圍創藝國際有限公司 2005 成立，請問竹圍工作室與竹圍創藝國際分開經營的目的為何？1995 至 2005 之間只有竹圍工作室時，如何平衡營收？

Q4. 竹圍工作室與竹圍創藝國際有限公司，組織內部人員的分工型態為何？彼此如何溝通？

Q5. 竹圍工作室提供創意工作者開放性的空間，使不同創意工作者能於此碰撞與互動，請問竹圍工作室每一個開闢出來的空間屬性有什麼不同，竹圍工作室如何調配不同創意工作者的空間使用，希望空間的開闢帶給創作者什麼影響？

Q6. 竹圍工作室每年 9-10 月招募駐村藝術家，請問在遴選駐村藝術家上，竹圍工作室有哪些考量？

Q7. 竹圍工作室長期以來與附近學校以及社區互動良好，利用藝術行動與策展活動改善地方環境，請問竹圍工作室與其他利害關係人（學校、居民、非營利組織、藝術工作者、公部門）的合作關係為何？

附錄八 訪談大綱與訪談逐字稿

受訪人：顧心怡 / 竹圍創藝社會體前專案經理
時間：2013/06/16
壹、訪談大綱

Q1. 各關係人的網絡建立

心怡老師曾於英國文化協會擔任藝術經理，包辦展覽、劇場演出、研討會、工作坊、演講等活動，並與不同文化工作者、政策執行者及一般大眾進行交流，之後也以網絡為中心，組織許多活動如「國際青年創意創業家」以及「文創事業同學會」等，想請問心怡老師為何選擇以「網絡」作為活動設計軸心？在活動設計中，如何連結所有參與人在活動中以及活動後持續發展的網絡？

Q 2. 內部網絡建立

竹圍創藝國際以接專案為主，組織也以專案作為主要職責分屬，請問各專案之間平常如何溝通，如何達成設備與資訊傳播的綜效？

Q 3. 組織的網絡建立

竹圍工作室的合作夥伴多元，包括公部門與許多民間團體，請問竹圍工作室與外部網絡關係如何取得與建立長期合作？

Q 4. 創意工作者的網絡建立與生涯發展

竹圍工作室曾有以希望將創意產業的重點從「創作消費」移轉到「創作生產」的概念，讓創作的重心不是在作品，而在人才端上，而創藝養成網為實現此培育創作人才的專案活動，活動十分豐富與多元。請問竹圍工作室如何幫助參與創藝養成網專案的學員在活動之後，持續獲取資源，協助其創作生涯發展？竹圍工作室的藝術家與創藝養成網活動的關係為何，是否有參與或協助的機會？

Q 5. 藝術村的未來發展

請問心怡老師以曾於英國文化協會以及竹圍工作室任職的角度而言，覺得竹圍工作室目前的藝術村在什麼階段，與國外藝術村有什麼不同？活動中所看見的藝術家與藝術村目前的困境為何，未來方向可以往哪方面發展？

附錄九 訪談大綱：CAMPOBAG 鄰近店家

與 URS 155 互動

Q1. 一開始是怎麼跟 URS 155 接觸到的？一開始對於 URS 155 或是 CAMPOBAG 的觀感如何，後面是否有所改變？

Q2. 日常生活中，什麼時候會接觸到 URS 155（空間、工作人員、創作者、駐村藝術家、活動等）？

Q3. 對於 URS 155 辦理的活動，平常是否會參與，如何參與（報名活動、旁觀、參觀、與工作人員一同工作等）？是否因為 URS 155 的進駐，或是互動頻繁，而開始對創作有了興趣，為什麼？家裡人對 URS 155 的觀感如何？如果想要直接參加活動，是否需要繳費？

Q4. 平常跟 URS 155 的互動如何？如何支援 URS 155，爲什麼會願意支援？辦理活動的時候，會提供什麼給 URS 155，為什麼提供？能否從而得到回饋？

Q5. 辦理好味食堂是怎麼跟社區店家接洽的，事前會溝通要帶領的項目嗎，討論項目為何？

與創作者以及消費者互動

Q6. 平常跟 URS 155 的駐村藝術家或是在地藝術家怎麼接觸，怎麼溝通，通常溝通的主題是什麼？若不會接觸到，為什麼？是否有意願跟藝術家接觸？

Q7. 當 URS 155 的訪客來到附近社區或是您的店家，大部分都在這邊做什麼（參觀、購物、交談），對您的生意是否有幫助，您對訪客的觀感如何，為什麼有此觀感？

國立政治大學 National Chengchi University

附錄十　訪談大綱：一般民眾

接觸 URS 155

Q1. 當初怎麼知道 URS 155 的？會想要進去的原因是什麼？

Q2. 進去之後 URS 155 給你的感覺是什麼，與你進去之前有什麼不一樣的感覺？會想要再進去嗎，為什麼會，為什麼不會？

與 URS 155 的互動

Q3. 進去參加什麼活動？哪些最吸引你，哪些最不吸引你？

Q4. 會碰觸到什麼樣的人？有機會跟內部的人員接觸嗎？會經由 URS 155 進而接觸到其他大稻埕的店家嗎？

Q5. 活動結束之後是否會持續關注 URS 155？或在任何場合談及 URS 155 的活動？

國立政治大學 National Chengchi University

附錄十一　訪談大綱：CAMPOBAG 駐村藝術家

Q1. How do you know CAMPOBAG and URS 155?

Q2 How long had you been stayed in URS 155? What's your main responsibility in URS 155, and what have you done during your stay in URS 155?

Q3. What do you think URS 155 had brought you most?

Q4. How do you get along with other people in URS 155, including staff, other artists, neighbors, customers, etc.

Q5. Why would you leave URS 155?

Q6.From the activities you attended, what do you think the best part of activities, why? Which part do you think that URS 155 can improve, why?

Q7. How do you think that URS 155 can help you to do your art?

國立政治大學 National Chengchi University