

大學文化創意園區之發展策略探討 ——以國立臺灣藝術大學為例

黃美賢 *

摘 要

文化創意產業為當今全球許多國家競相發展的經濟型態，高等教育為培育專業文化創意人才的主力，然而，大學與產業缺乏聯結，卻是教育部所指出當今 3 大高等教育問題之一。有鑑於此，國立臺灣藝術大學運用閒置的舊紙廠，於 2007 年設立為文化創意產學園區，成為臺灣唯一由大學設立與經營文化創意園區的首例，也成為文創領域產學合作教育的實驗地。4 年來的經營已累積了相當的教育特色與成果，但目前卻面臨了經營上的困境。因此，極有必要重新檢視目前園區情勢與規劃未來的發展策略。本文的研究目的在於探討大學文化創意園區之發展策略。透過國立臺灣藝術大學文化創意產學園區的個案研究，先以文件分析進行 SWOT 分析，研擬發展策略的草案，復以兩場焦點團體訪談修正所擬訂的草案，研究結論提出土地建物、產學合作、產品與服務、以及行銷推廣 4 方面的 16 項發展策略。

關鍵詞：文創教育、文化創意園區、產學合作、國立臺灣藝術大學、文化創意產業

*黃美賢，國立臺灣藝術大學創意產業設計研究所助理教授

電子信箱：hms090909@yahoo.com.tw

來稿日期：2011 年 12 月 20 日；修訂日期：2012 年 2 月 22 日；採用日期：2012 年 5 月 2 日

Investigating the Developing Strategies of University's Cultural and Creative Park – A Case Study of National Taiwan University of Arts

Mei-Hsien Huang*

Abstract

The cultural and creative industry has been the main global economic focus today. Higher education is paramount to cultivating professional creative talents. However, a major problem, as indicated by the ROC Ministry of Education, is the lack of linkage between the university and industry. National Taiwan University of Arts (NTUA) reused a deserted paper mill and established a cultural and creative park in 2007. It is the first and only case of this kind in Taiwan, and also an experimental site for industry academy cooperation. After four years this park has accumulated unique characteristics and educational achievements. But it also faces difficulties of operation. Therefore it is both important and urgent to re-examine the current situation to aid the development and planning of strategies. The purpose of this article is to investigate the development strategies of the creative cultural park of National Taiwan University of Arts. This researcher used SWOT analysis and provided the draft strategies. And then revision was made based on two focus group interviews. The results provided 4 kinds and 16 items of development strategies. Keywords: cultural and creative education, cultural and creative park, industry and academy cooperation, National Taiwan University of Arts, cultural and creative industry.

Keywords: cultural and creative education, cultural and creative park, industry and academy cooperation, National Taiwan University of Arts, cultural and creative industry

*Mei-Hsien Huang, Assistant Professor, Graduate School of Creative Industry Design, National Taiwan University of Arts

E-mail: hms090909@yahoo.com.tw

Manuscript received: December 20, 2012; Modified: February 22, 2012;

Accepted: May 2, 2012

壹、前言

一、研究背景

文化創意產業為近年來全球先進國家競相發展的經濟力，也成為世界許多國家城市再生的主要政策。世界各國公部門積極推動文化創意產業，並利用工業遺址與閒置空間開發為文化創意園區已成為其中重要的措施。例如：英國利物浦艾伯特海港園區（Albert Dock in Liverpool）、雪菲爾德文化產業園區（Sheffield Cultural Industry Quarter）、加拿大葛蘭湖島創意園區（Granville Island）、德國拉莫斯貝格礦業博物館園區（Rammelsberg Mining Museum）、中國南京創意東 8 區、北京 798 藝術區等。臺灣自 2002 年提出「挑戰 2008 國家發展重點計畫」中，將設立文創園區列為文化創意產業的重要政策，並將華山（臺北）、花蓮、嘉義、臺中與臺南 5 個閒置酒廠發展為文化創意園區，作為臺灣發展文化創意產業的基地（行政院文化建設委員會，2003）。

文化創意人才培育與產品研發創新為文化創意產業的兩大上游資本，而大學正兼具這兩種能量種資本。再者，學校與產業的聯結合作，是教育與產業互惠雙贏的策略。然而，教育部也在「獎勵大學教學卓越計畫」中明白指出：學生所學與業界之契合程度不足，是當今高等教育的 3 大問題之一。教育部並提出呼籲：大學教育應開始注重學生的就業面需求，例如：加強產學合作、提早實習等（教育部，2009）。教育問題的突顯與中央政府的呼籲，也促使大學校院積極推展文創產學合作與實習機制的新途徑。

有鑑於此，國立臺灣藝術大學本於全臺歷史最悠久的藝術大學以及具有系所領域相關文創產業最多優勢，並且積極協調學校鄰近的閒置舊臺北紙廠，最後終於獲得同意無償借用，於 2007 年成立臺藝大文化創意產學園區（簡稱臺藝大文創園區），為全臺文創園區中唯一由大學設立、以產學合作為運作機制的首例。臺藝大營運年多來，投入 4,600 多萬元於園區的修繕設備經費，並投入諸多的人力與物力資源，以產學合作為機制，以教學實習、研究創新、產業育成、社教推

廣及產品行銷為五大營運主軸，儼然已成為臺藝大的主要特色（國立臺灣藝術大學，2010）。但也因園區土地建物借用受國有財產的法規規範以及園區不得收益與增建的限制，面臨隨時可能被收回的危機，使得園區在發展上受到很大限制。然而當今園區外在情勢的變化，於100年有了新的利基：如園區由原商業用途改為「文化創意專用區」（新北市政府城鄉局，2011），並籌劃於園區對面設立「原創動漫特區」（新北市政府文化局，2011a），加上園區後面的臺鐵「浮洲車站」剛於8月建置通車（臺灣鐵道公司，2011）、園區斜對面4,480戶「板橋浮洲合宜住宅」的興建定案（內政部營建署，2011），都是園區未來新的轉機。因此，如何掌握園區內在的強勢與外在的機會、克服弱勢與威脅、建構一套合理可行的新策略是重要的課題，因此本文從實務的角度出發探討此一文創園區的發展策略。

基於上述的研究背景，本文之研究目的旨在探討文化創意園區之發展策略，以國立臺灣藝術大學文化創意產學園區為例進行個案研究。透過文件分析（document analysis）搜集與本文之研究相關的計畫書、報告書、簡介、會議資料、紀錄、網站資訊、文章、書籍等資料，運用SWOT分析理論，分析臺藝大文創園區內在的優勢（S）、弱勢（W）以及外在環境的機會（O）與威脅（T），據以研擬出園區初步發展策略草案，復以進行2場焦點團體訪談，再加以修正確定，提出合理可行的園區發展策略。

貳、文獻探討

一、文化創意園區

「文化創意園區」的概念，常因國家文化與劃設方式的不同而各有不同的稱呼，例如：文化園區（culture quarter）、創意園區（creative center）、文化產業特區（cultural industry district）、文化創意園區（cultural creative park）、文化創意產業園區（cultural and creative industry park）、市中心文化特區（downtown cultural district）、藝術特區（art districts）、藝術大道（avenue of the arts）、藝術家特區

(artists' District) 等等。在台灣本土中，常用的名稱有：文化園區、創意園區、創意文化園區、文化創意園區、文化創意產業園區等說法。本研究由於以「國立藝術大學文化創意產學園區」為研究個案，該園區非僅只單純「文化創意產業園區」，教學實習與產學合作也是其重要的營運功能，因之本研究以「文化創意園區」稱之。

自 1988 年英國提出「創意經濟」(creative economy) 概念，文化創意產業迅速發展，同時成為全球性的主要經濟型態。以創意立國及以之為基礎的經濟發展模式陸續被提出。文化園區的開發，則為歐美許多先進國家推動文化創意產業的重要項目之一。Frost-Kumpf (2001) 提出「文化特區」(cultural districts) 的概念，形容文化產業的聚落化現象，指一都市中具備完善組織、有明確標示、以及供綜合使用的區域。他認為文化特區的目的包括：要能帶來城市特定區域之活化，提供夜間活動且延長地區使用時間，讓地區更具吸引力，提供居民與遊客相關藝術活動與組織所需之設備，提供當地藝術家更多就業或居住機會，讓藝術與社區發展更緊密結合，更可以協助藝文策展。文建會 (2002) 指出文化創意園區功能營造應考慮二層面：第一，作為文化創意產業與經濟之媒介，藉由創意產業加值，並透過經濟以回饋文化；第二，作為生活藝術與商業消費之媒介，藉由藝術為商業提升，並透過消費來改善生活。劉大和 (2004) 則認為創意文化園區作為展示櫥窗，具有公開性及公眾性，並可開放一般民眾參觀接觸，其功能可分為研發、教育、展示、休憩四大機能。

至於文化創意園區的分類，Frost-Kumpf (1998) 並將文化特區分成 5 類：文化複合用地 (culture compounds)、藝術與娛樂專區 (arts and entertainment)、重要藝術機構專區 (major arts institution)、文化生產專區 (culture production) 以及市中心專區 (Downtown Foous)。楊敏芝 (2009) 也從各國園區劃設的模式，分為文化園區 (cultural quarter)、文化產業專區 (cultural industry district)、文化旗艦開發案 (cultural flagship development)、社區藝術 (community)。

文化創意園區的開發，是我國政府發展文化創意產業的重要專案，目前將華山（臺北）、花蓮、嘉義、臺中與臺南 5 個閒置的酒廠發展為園區，以為臺灣發展文化創意產業的基地。其功能定位，經營

單位、開園時間、園區面積茲與臺藝大文創園區對照如下表 1：

表 1
國立臺灣藝術大學文化創意產學園區與五大文化創意產業園區對照表

園區名稱	臺藝大文化創意產學園區	華山文化創意產業園區	臺中文化創意產業園區	嘉義文化創意產業園區	花蓮文化創意產業園區	臺南文化創意產業園區
類型	舊紙場閒置再利用	舊酒廠閒置再利用	舊酒廠閒置再利用	舊酒廠閒置再利用	舊酒廠閒置再利用	舊酒廠閒置再利用
功能定位	藝術教育與生產中心	跨界藝術展現與生活美學風格塑造	建築設計與藝術展演中心	傳統藝術創新中心	文化藝術產業與觀光結合之實驗場域	創意生活媒體中心
經營單位	國立臺灣藝術大學	臺灣文創發展股份有限公司	嘉義市文化局	文建會文化資產總管理籌備處	文建會	文建會
開園時間	2007	2003	2007	2008	2007	2011
園區面積(公頃)	2.7	7.34	6.19	3.98	3.38	0.97

資料來源：作者整理自行政院（2009）。「創意臺灣——文化創意產業發展方案」行動計畫及中長程計畫（2009——2013 年）。摘自 2011 年 10 月 15 日 <http://www.ey.gov.tw/ct.asp?xItem=53821&ctN>。

二、產學合作

產學合作（industry-academy cooperation）一詞的定義，吳清山、林天祐（1994）認為，是指企業界與學校相互合作，一方面落實學術界先導性與實用性技術研究，一方面鼓勵企業積極參與學術界應用研究，培植企業研發潛力及人才，達到研究、訓練、資訊提供和人才培育等功能。杜瑞澤（1996）則認為產學合作實施的目的在於建立管道，加強教育界與產業界雙向交流，促進相互關係，藉由教育界導引產業界正確的經營理念，協助產業升級與經濟發展，相對地提升教育界研究發展水準，最終達成區域科技資源整合之理想。至於 Valentin（2000）指出產學合作，對於大學、產業及政府均有益處，包括財務、技術、策略、教育、政治、理論等 6 個方面的幫助。由上可知，產學合作主要在於透過學校與產業的合作，理論結合實務，資源交流與相

互結盟，學校與產業各蒙其利，達成教育、研究、產業、經濟、技術、學術等多元發展成效。

有關產學合作之方式，吳清山、林天佑（2004）歸納為三大類：其一，一般性贊助，包括捐贈研究經費、設備、設置講座等；其二，合作性贊助，包括契約性研究、設備轉移、聯合研究中心等；其三，其知識/技術轉移，包括專利申請、育成中心、科學園區、衍生公司等。李明義（1997）認為產學合作教育的主要內容包括：學校實務案例教學策略、產業技術知識生產策略以及產業人才加值教育策略等 3 大部分。臺灣藝術大學文化創意園區以產學合作為營運機制，引進學校系所相關的產業進駐以利產學合作的實施，是一種產業與學校雙贏的策略。

三、策略管理與 SWOT 分析

近代管理學有關策略管理課題，可分成 4 個派典，包括程式取向、構面取向、以及類型取向。其中程式取向是以策略規劃的程式步驟為分析架構，常用 SWOT 分析（吳思華，1998）。SWOT 的分析則是由 Weihrich 於 1982 年所提出的企業策略規劃方式。SWOT 字義為優勢（strength）、劣勢（weakness）、機會（opportunity）、以及威脅（threat）。旨在檢視企業內外環境情勢，原則為：把握於組織的優勢，克服本身的劣勢，利用市場環境的機會，避開競爭者的威脅。之後再進行交叉分析，探討可行合理的策略（Weihrich, 1982）。SWOT 是企業管理最常被使用的工具，可以分析事業好壞的不同面向，提出優缺點，並指出可能影響組織長遠生計的問題（林潔盈譯，2007）。SWOT 的分析組合步驟有二階段。第一階段為環境審視分析：環境審視分為內外在二層面，內在層面主要在於分析組織本身的優勢與劣勢。分析因素的檢核專案，可從組織、生產育技術、人力資源、財務、行銷等方面探討分析之。外在環境分析在於機會與威脅，常從政治與法律（politics and law）、經濟（economy）、社會與文化（society and culture）、科技（technology）、競爭者（competitors）（簡稱，PESTC）等方面檢視之（曾光華，2010）。第二階段為策略型態選擇：將組織的 S、W、O、T 進行交互配對，配對後可得四種策略型態。其一，SO 策略：即依優勢最大化與機會最大化（maxi-maxi）之原則來強化優勢、利用機會；其二，WT 策略：即依威脅最小化與劣勢最

小化 (mini-mini) 之原則，降低威脅、減少劣勢；其三，WO 策略：即依劣勢最小化與機會最大化 (mini-maxi) 之原則來減少劣勢、利用機會；其四，ST 策略：即依優勢最大化與威脅最小化 (maxi-mini) 之原則來強化優勢、避免威脅 (Weihrich, 1982，如表 2)。

表 2
SWOT 分析矩陣表

外部因素	內部因素	內部優勢 (S)	內部弱勢 (W)
	外部機會 (O)	SO：Maxi-Maxi 策略	WO：Mini-Maxi 策略
	外部威脅 (T)	ST：Maxi-Mini 策略	WT：Mini-Mini 策略

資料來源：改自 Weihrich, H. (1982) The TOWS Matrix: A tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*, 15(2), 60.

四、臺藝大文創園區現況及其 SWOT 分析

因應文化創意產業經濟的全球發展趨勢，以及配合學校與產業聯結的國家教育政策，產學合作為基礎，國立臺灣藝術大學本著歷史悠久及系所領域含括文創產業最多的優勢，積極協調國有財產局借用鄰近的閒置舊臺北紙廠，於 2007 年成立國立臺灣藝術大學文化創意產業園區，以產學合作為機制，以教學實習、研究開發、產業育成、社教推廣及產品行銷 5 大營運主軸，成為全國文創園區中，唯一由大學設立以及以產學合作為運作機制的首例，並設有一級單位文創處專責管理。4 年多來，臺藝大投入大量資源經營園區，已頗有成效，也成為臺藝大的特色。以下就園區的願景目標、園區的內在優勢 (S) 劣勢 (W) 與外在機會 (O) 威脅 (T)、以及交叉分析得出的發展策略草案逐項分析之。

(一) 臺藝大文創園區的願景目標

臺藝大的當今願景目標，依該校 2011 年校務評鑑自我評鑑報告書所示，臺藝大願景有 4，包括：文化傳承、國際視野、藝術卓越以及社會關懷。其中第 3 項「藝術卓越」的教育目標是為：推展多元全面的藝術教育，培育具備專業性與人文素養的「藝術家與藝術領域的各種工作者與研究者」。換言之，該校的教育，並非僅培養純粹的藝術家，還包含「藝術領域的各種工作者」。由於臺藝大的系所幾乎涵括所有的文化創意產業，因此，所要培育的工作者，未來將會進入各

類文創產業中。因此園區的願景在於：建構文化創意產學園區，推動浮洲地區成為藝術產業重鎮；其目標在於：建立教學、研發、生產的完整產學網路（國立臺灣藝術大學，2011a）。

(二) 臺藝大文創園區的優勢分析

1. 臺灣唯一由大學設立管理的文創園區

臺藝大文化創意產學園區於 2006 年徵得國有財產局的同意，原臺北紙廠總面積共約 3.9 公頃，整修開發為文化創意產學園區（國立臺灣藝術大學，2011b）。除規劃部分廠房為學生專業教室及研究中心外，也邀集具有潛力的文化創意產業進駐，不僅活化了廢棄的閒置空間，也對於學校教育及文創產業有實質的貢獻；另三分之一公頃開闢為公園，加建遮頂及增設休閒運動設施，提供社區民眾使用，目前由新北市板橋區區公所負責維護管理（國立臺灣藝術大學，2010），成為臺灣唯一由大學設立管理的文創園區。

2. 具有文創產業及藝術家群聚進駐

目前進駐臺藝大文創園區的廠商，共有 27 家，均屬文化創意產業類，在園區進行生產與對外行銷。不僅與學校教師合作予以技術輔導，也提供學生實習、工讀及就業機會。另有 10 間藝術工作室，甄選外界優秀藝術家進駐，並每年與學校合作展示其創作成果（國立臺灣藝術大學，2011a）。（如下表 3）

表 3

2011 年臺藝大文創園區進駐產業與藝術家統計表

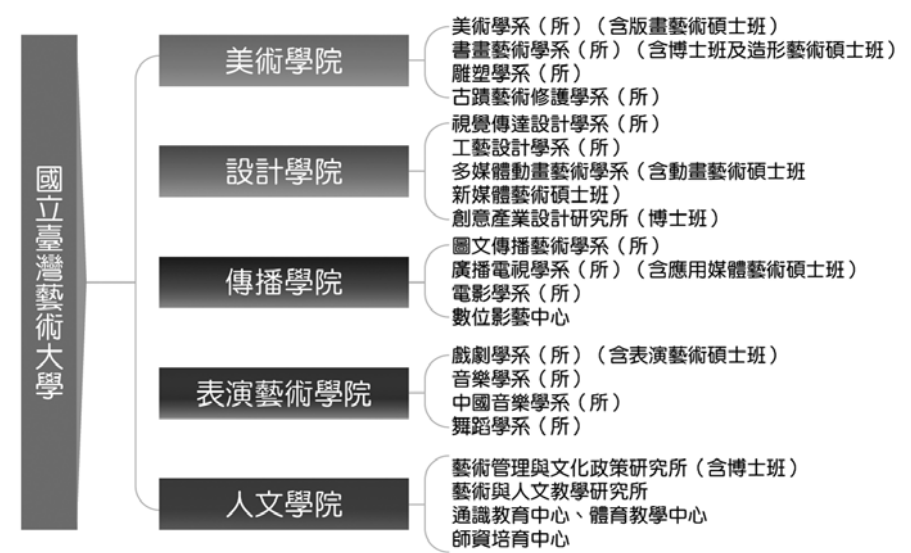
進駐類別	進駐廠商類別	數量	合計
進駐產業	工藝產業	15	27
	設計產業	4	
	數位內容產業	3	
	電子產業	1	
	電影產業	1	
	綜合類文創產業	3	
藝術家	油畫創作	4	10
	陶藝、玻璃創作	1	
	複合媒材創作	1	
	裝置藝術創作	1	
	音樂創作	1	
	舞蹈創作	1	
	雕塑創作	1	

資料來源：國立臺灣藝術大學文創處（2011a）。國立臺灣藝術大學 100 年校務評鑑自評報告書。未出版文件。新北市：國立臺灣藝術大學。

3. 具有學校豐富的文創人才資本與行政支持

國立臺灣藝術大學為臺灣歷史最悠久、師生數最多的藝術人文大學，設有設計、美術、表演、傳播及人文五大學院、14 個學系（所）、3 個獨立研究所、21 個碩博士班，專業教師 160、兼任 770 位、學生 5,000 餘人，專任教師 160 餘位，兼任教師 770 餘位（國立臺灣藝術大學，2011a，如圖 1），領域幾乎含括所有文化創意產業（只缺建築設計產業），含括目前政府所推展的六大旗艦產業（如表 4），具有豐富的文化創意人才資本。又設有藝術博物館、藝文中心等行政單位，共同支持文創園區發展，成為園區發展的能量。

圖 1 國立臺灣藝術大學學術單位結構圖



資料來源：國立臺灣藝術大學（2011）。國立臺灣藝術大學 100 年校務評鑑自評報告書。
新北市：作者。

表 4

我國文化創意旗艦產業與臺藝大學院對照表

臺灣文化創意旗艦產業	臺藝大系所相關產業
電影旗艦產業	表演學院、傳播學院
流行音樂旗艦產業	傳播學院、設計學院、表演學院
數位內容旗艦產業	美術學院、傳播學院、設計學院、表演學院
設計旗艦產業	美術學院、設計學院
工藝旗艦產業	美術學院、設計學院

資料來源：研究者整理，參考謝顯丞（2011）。**施政理念報告書**。新北市：國立臺灣藝術大學。

4. 以產學合作為機制

臺藝大文創園區的營運，是以產學合作為機制，經由園區空間及設施之提供，招募優秀的文創廠商進駐，並與學校共同進行教學實習、研究創新、產業育成、社教推廣及產品行銷等事項。（國立臺灣藝術大學，2010）

（三）臺藝大文創園區的劣勢分析

1. 借用國有土地建物之法規限制園區營運

園區營運限制主要在於園區土地建物借用國有財產之法規限制。臺藝大文創產學園區之廠房建物，係自 2006 年向國有財產局借用，土地亦為國有財產局所有。雖得以快速成立使用，但有其法規上的限制。依國有財產法第 40 與 41 條規定，園區使用之限制主要有 4 項：其一，3 個月校方須辦理借用手續一次；其二，園區隨時可能被收回；其三，收回時不得請求補償增建或修繕之費用；其四，園區不得用於收益使用。由於這些法規的限制，對園區的規畫經營與發展有很大的負面影響，例如：許多優秀廠商不敢進駐與投資、政府部門不輕易補助硬體修繕、私人產業不肯輕易捐款贊助、學校無法自主運用與整體規劃、園區營運無法自給自足、不得收取進駐廠商租金、不得銷售餐飲、不得收費辦理教育推廣活動、不得銷售產品（黃美賢，2011）。這些限制皆是阻礙園區發展與產學合作的重要原因。然而，若要園區土地建物歸臺藝大，以價購方式之經費需求，非學校所能負擔，臺藝

大雖陸續積極協調國有財產局、教育部、新北市政府等相關單位，但迄今仍未見突破。

2. 園區收支無法平衡影響學校投資意願

臺藝大園區的經營，以教育為基本考慮，教學實習與研發創新為先，次之為產業育成與推廣行銷。園區每年來參觀的人數，據統計 2011 年有 5,368 人，2010 年有 3,705 人（國立臺灣藝術大學，2011c），但其中多數為消費率低之學生與文教界人士，學生主要活動為 DIY，學界主要活動為學術參觀，消費購物的人次並不多，因之，民眾到園區的消費額並不高。又進駐廠商目前以小型文創產業多，尤以手工製作為多，大量生產者較少，因此產值並不高。廠商以藝文產業育成中心廠商 17 家為例，100 年度的總回饋額為 47 萬 2,544 元，其中 23 萬 6,700 元是場地服務費用，14 萬 4,000 元是每月固定每家 800 元的回饋費，其餘的個別自由回饋費僅有 9 萬 1,844 元（國立臺灣藝術大學，2011d）。加上前述園區借用國有財產之法規限制，校方不宜於園區舉辦收益活動，造成園區及進駐產業的營收限制很大。若以學校所投資的園區修繕、整理清潔費、以及人事費用開銷，從收支的角度而言，園區是在虧損狀態（國立臺灣藝術大學，2011m），如何增加園區收益是值得商榷的課題。

3. 微型產業規模影響學生實習之意願

由於進駐廠商均為微型的小產業，員工以 5 人以下居多，營業額普遍不高，（國立臺灣藝術大學藝文產業創新育成中心，2011）。在全力拼經濟下，對於來訪參觀民眾的接待說明過於頻繁，影響其公司產品運作，所以意願也不強，間接影響遊客到園區消費的滿意度。至於園區目前主要是以工藝與設計產業為主，尚無法提供傳播、美術及表演學院的學生到園區實習，所提供學生實習與工讀的機會也不多。以 2010 年為例，園區有 69 名學生工讀，共計 1670 小時；25 名學生實習，共計 864 小時。（國立臺灣藝術大學，2010）。因此學生實習的意願以及教師與產業合作研究開發的案例低，園區內部的營運，無法如預期的熱絡。

（四）臺藝大文創園區的機會分析

1. 國際及國內政府積極發展文化創意產業

文化創意產業源於法蘭克福學派對於文化工業的批判（Adorno & Horkheimer, 1979），從美學的角度捍衛人類理想生活，具有經濟加值的無煙囪產業，對抗商業性與消費性的工業複製文化。1994 年澳洲「創意之國」文化政策報告首度提出創意產業概念，繼而 1998 年英國文化媒體與體育部（DCMS）確立以「創意英國」做為振興國家經濟的定位；2001 年韓國成立「文化振興院」負責推動韓國文化內容產業（楊敏芝，2009）。臺灣亦於 2002 年將「文化創意產業」納入「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之中，以強化我國在全球化及後工業時代中的競爭力。2009 年行政院又將文化創意產業、觀光產業、綠色能源產業、精緻農業、醫療照顧產業及生物科技產業列為 6 大新興產業，更確立文化創意產業為臺灣重點推展之產業。2002 年我國政府在「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中，將臺灣煙酒公司在臺北、臺中、嘉義、花蓮以及臺南 5 個舊址的閒置空間化規劃為「文化創意園區」。復於 2010 年制定「文化創意產業發展法」，積極推動文化創意產業之發展。

2. 園區附近增建火車站改善園區交通

鑒於臺藝大文創園區經營 4 年來的成果，以及其未來的發展潛力，將園區後方 300 公尺處，2011 年八月剛通車的浮洲簡易火車站鐵路兩側劃為商業區（新北市政府，2011）。如此不僅增加了民眾到園區的交通便捷性，並將帶動周邊的繁榮。

3. 政府將於園區附近興建國宅帶動周邊發展

內政部營建署在「健全房屋市場方案」中選定文創園區斜對面的浮洲榮民公司周邊土地做為合宜住宅的建設基地（內政部營建署，2011），將有 4,480 戶，預定於 2016 年完工，預期合宜住宅人口的進駐將帶動浮洲（板橋）地區的整體發展。

4. 政府新市計畫指定園區為文化創意專區

新北市政府城鄉發展局於 2011 年十月將園區由原「商業用地」改劃為「文化創意專用區」，新北市文化局並編列新臺幣 400 餘萬元經費於 2011 年十二月辦理「2011 樂活浮洲藝術嘉年華」活動（新北市政府，2011a），並且以臺藝大文創園區為核心活動地點。這些外在環境的改變與園區資源的投入，正逐漸顯現出園區發展的轉化契

機。

5. 園區對面設立動漫原創特區

新北市政府對園區及周邊文化發展亦有積極規劃，於 2011 年提出 4 年期的「新北市動漫推廣發展計畫（2011 — 2014 年）」，編列 8,785 萬元，內容包括協助發展新北市動漫產業、打造新北市的動漫原創特區以及建構新北市的動漫據點 3 大項。其中第 2 項「動漫原創特區」的地點就在文創園區斜對面，這將與文創園區形成帶狀的大型文創產業聚落帶（新北市政府文化局，2011b）。

（五）臺藝大文創園區的威脅分析

1. 園區隨時可能被政府收回

如前述臺藝大文創園區的弱勢，臺藝大文創園區係借用國有財產，依法規限制園區隨時可能被收回，收回時不得請求補償增建或修繕之費用。由於這些法規的限制，對園區的規畫經營與發展有很大的負面影響，例如：許多優秀廠商不敢進駐與投資、政府部門不輕易補助硬體修繕（目前園區約二分之一舊廠房仍未能修繕使用）、私人產業不肯輕易捐款贊助、學校無法自主運用與整體規劃、園區營運無法自給自足、不得收取進駐廠商租金、不得銷售餐飲、不得收費辦理教育推廣活動、不得銷售藝術品與文創產品（國立臺灣藝術大學，2011d）。這些限制是阻礙園區發展的重大原因。然而，單就目前初估約 10 億元（國立臺灣藝術大學，2011e），實非學校所能負擔，臺藝大雖陸續積極協調國有財產局、教育部、新北市政府等相關單位，但迄今仍未見突破。目前國有財產局來函請臺藝大價購園區，惟臺藝大無力購買。

2. 政府補助不穩定影響產業育成之執行

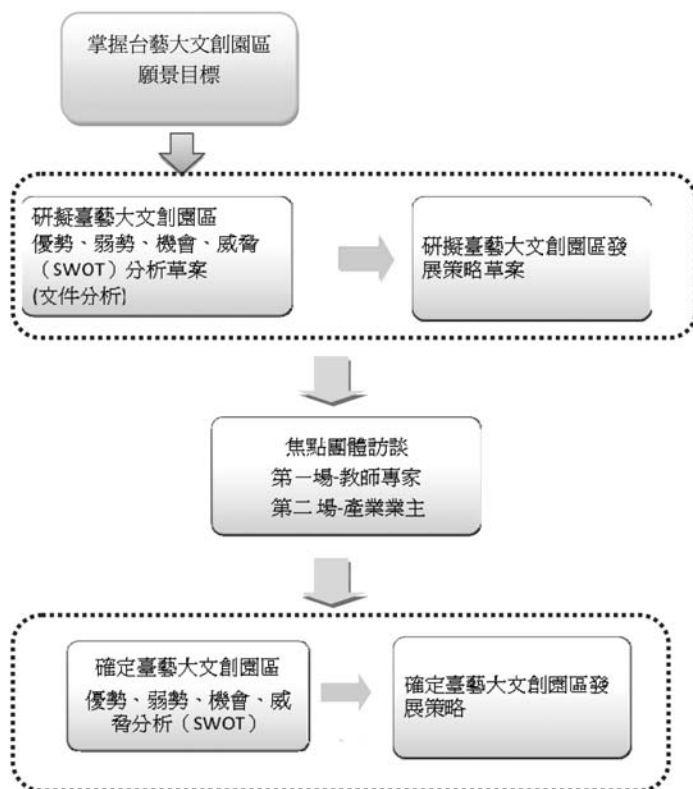
由於學校為教育學術單位，預算編列以校內教育為主，用於補助進駐文創產業的經費有限，多需倚賴政府補助。目前臺藝大文創園區內的進駐廠商有 27 家，原分屬於經濟部中小產業處及文建會補助。然而政府補助金額並不穩定，時多時少，甚至完全沒有（國立臺灣藝術大學，2011f），造成學校輔導育成運作的困境，甚至降低成效，也引發廠商對政府及學校服務協助的不信任。臺藝大雖積極爭取外來經費挹注，但仍有限（黃美賢，2011）。

參、研究設計

一、研究架構

本文之研究目的在於探討臺藝大文創園區的發展策略。透過文件分析（document analysis），搜集相關書籍、計畫書、報告書、簡介、會議資料與記錄、網站資訊與文章等資料分析研究，探討掌握園區內部的優勢（S）、弱勢（W）以及外部環境的機會（O）、威脅（T），建立文創臺藝大文創園區發展策略的草案。再邀集熟悉園區情形之專家學者以及進駐產業分別進行 2 次焦點團體訪談，獲致修正之 SWOT 的情境及發展策略。研究架構如圖 2：

圖 2 國立臺灣藝術大學文化創意產學園區發展策略研究架構圖



二、研究步驟

本文之研究依 Stewart & Shamdasani（1990）所提出之焦點團體訪談步驟之觀點，研訂本文之研究之進行步驟。首先確認研究目的與主題，之後再確認研究對象及訪談主持人。透過 SWOT 研究分析，透過園區的優勢、弱勢、機會與威脅的分析，提出園區發展策略的初稿，據以研訂訪談大綱。再者，進行 2 次的焦點團體訪談。獲得訪談結果資料後，再加以分析與詮釋，最後得出一套發展策略的結論與提出建議，並進而開始撰寫研究報告。（如圖 3）

圖 3 臺藝大文創園區發展策略研究步驟圖



三、研究對象

本焦點團體訪談的目的，主要在修正所提出文創園區的發展策略初稿，以提出一套更為周詳的發展策略。受訪人的思考與邀請，以熟悉園區現況的教師學者及進駐產業業者為對象，分 2 梯次舉行。第一梯次為學者 6 人，第二梯次為產業業者 6 人，共 12 人。訪談日期及訪談對象如表 5：

表 5
臺藝大文創園區發展策略焦點團體訪談時間與對象表

焦點團體訪談時間	訪談對象類別	訪談對象職稱	編號	人數
2011 年 10 月 26 日	教師學者	教授	R1	6
		教授	R2	
		副教授	R3	
		教授	R4	
		副教授	R5	
		助教授	R6	
2011 年 11 月 3 日	進駐產業業主	進駐產業業主	I1	6
		進駐產業業主	I2	
		進駐產業業主	I3	
		進駐產業業主	I4	
		進駐產業業主	I5	
		進駐產業業主	I6	

四、研究內容

本文之研究主要透過前述文獻分析四、臺藝大文創園區現況及其 SWOT 分析，研擬出發展策略草案（如表 6、表 7），以之為基礎，研擬訪談問題大綱。訪談受訪者 5 個問題，包括：您認為臺藝大文創園區的優勢（S）為何？弱勢（W）為何？機會（O）為何？威脅（T）為何？基於上述分析，您認為合理可行的發展策略為何？本文之研究者提出所初步研擬的草案，供受訪者表示意見，以供表示贊同、不贊同、或修改增刪等意見。

表 6
臺藝大學文創園區 SWOT 分析草案表

優勢（Strengths）	機會（Opportunity）
S1：為臺灣唯一由大學所設立的文創園區	O1：國際及國內政府積極發展文化創意產業
S2：具有學校豐富的文創人才資本與行政資源	O2：園區對面動漫原創特區將帶動周邊的繁榮
S3：具有眾多文創產業與藝術家群聚進駐	O3：政府將於園區興建國宅繁榮周邊
S4：為臺灣唯一以產學合作為運作機制的文創園區	O4：園區附近增建火車站改善到園區交通
	O5：政府新市計畫指定園區為文化創意專用區
劣勢（Weaknesses）	威脅（Threats）
W1：借用國有土地建物之法規限制園區收益	T1：園區隨時能被政府收回
W2：園區收支無法平衡影響學校投資意願	T2：政府補助產業育成經費不穩定，影響園區發展
W3：小型產業規模影響學生實習之意願	

表 7
臺藝大文創園區 SWOT 交叉分析策略草案表

SO 活用優勢掌握轉機之策略	ST 活用優勢減少危機之策略
S1O1：申請政府補助建設園區	S1T1：向政府爭取申請園區改為大專用
S2O3：結合政府與廠商舉辦大型活動，吸引人來園區參觀	地，以利學校自主經營
S2O2：結合更多學校系所師力量參與園區活動	S4T2：加強產學合作，共同申請政府研究案
S3T2：穩定補助產業育成經費	
WO 改善劣勢掌握機會之策略	WT 改善劣勢減少危機之策略
W1O1：加強產業產學合作申請政府計畫，提高學校能產業收益	W2T1：發展行銷網路，得以園區自給自足
W3O1：引進大型優秀文創產業，增加學校收益與學生實習率	W1T1：向政府爭取園區無償撥用給臺藝大或補助有償撥用

肆、焦點團體訪談結果資料分析

本文之研究透過 2 次的焦點團體訪談所獲致的結果資料，透過交叉分析整理，歸納臺藝大文創園區的優勢、劣勢、機會、威脅與發展策略如下：

一、臺藝大文創園區的優勢

- (一) 為臺灣唯一由大學所設立的文化創意園區
 - R5：園區以產學合作為主，具有高度特色。
 - I5：全臺唯一由大學經營的文化創意園區。
- (二) 以產學合作為運作機制與特色的文化创意園區
 - R2：政府編列很多產學合作案補助經費，可以鼓勵教師與產業申請。
 - I1：學生工讀可培育人才，也有助產業。
- (三) 具有豐富的師生文創人才資本與行政資源
 - R1：有眾多學生資源，可結合發揮創意潛能。
 - R2：學生具有豐富創意，值得去推廣。
 - I3：學生富有創意，學校與產業可合作栽培。
 - I5：學校師生優秀，是園區廠商合作的好夥伴。
- (四) 具有眾多文創產業與藝術家群聚進駐及與學校合作
 - R4：園區開闢時，廠商自願投資建立廠房，對園區的留駐意願高。
 - I2：園區環境優良，同業之間可以互相結盟合作。
 - I6：招募很多文創廠商群聚園區，可以互相交流結盟。
- (五) 園區還有很多空的建物可修繕使用
 - R1：園區還有一半的建物，可經整修後妥為使用，具有發展潛力。
 - I4：園區可開發的空間還很大。
- (六) 園區鄰近學校利於支援教學與提供實習
 - R4：園區鄰近學校，學生實習工讀方便。
 - I4：學校有很多工坊各有特色，可以聯合發展校外文創

DIY 學習活動。

(七) 具有臺藝大品牌與特色

R3：園區進駐的廠商都是文創的屬性，具有特色。

R4：學校以「臺藝美學」的品牌形成園區的特色。

I5：學校具有臺藝大的品牌。

二、臺藝大文創園區的劣勢

(一) 園區為借用國有土地建物，法規限制園區規劃建設與營收

R2：土地不是本校所有，限制太多，難以再投資，所有投資的財力物力在園區上可能化為烏有。

R3：土地建物不是歸本校所有，難以規劃。

R4：土地建物為借用，限制收費及內部規劃的發展。

R5：文創土地前景尚未明朗，難有明確的運作方法。

I4：國有財產法限制園區的收益活動，學校收入管道受限。

(二) 園區收支無法平衡，影響學校投資意願

R2：園區畫廊的經營三年來並不理想，只呈現和人事費打平的狀態。

R3：園區的經營是虧損的狀態，是否要再投資值得考慮。

R5：投入的資金難有立即的成果。

R6：學校自籌財源，資源有限。

(三) 產業規模小，影響學生實習及教師產學合作之意願

I2：產業規模太小，學校教師對於產學合作的意願並不高。

(四) 園區建築修繕未妥，缺乏特色與美觀

R1：園區建築大卻不美，缺乏歷史特色，又缺乏經費修繕。

I5：空間環境建築未修繕妥善，部分建物仍荒廢，影響園區的美觀與實際運用。

(五) 園區提供外界參觀與遊玩體驗的內容少，影響回客率

R3：園區提供外界參觀遊玩體驗的內容太少，民眾來一次就不太會想來第二次。

I1：園區沒有提供餐飲，文創品 DIY 學習機制也未成熟，能消費的內容項目也少，樂趣並不多。

(六) 投入園區的經費少，不足以修繕建物及發展園區

R2：園區土地非學校所有，教育部等中央單位也不敢補助太多，學校也不敢再投資太多經費。

R5：園區環境很好，但建築整修需投入大筆金錢，學校經費不敷使用。

I3：學校編列園區的經費有限，不足以修繕及發展園區。

三、臺藝大文創園區的機會

(一) 國際及國內政府積極發展文化創意產業，有利投資發展文創產業及人才培育

R2：文建會發展 6 大文創旗艦產業。學校系所幾乎涵括文創所有產業，但園區目前以工藝及設計為主，可擴大發展引進更多元，例如電影、戲劇、音樂、數位內容產業等。

I2：文化創意產業發展法規定很多有利發展文創產業的補助與優惠，是發展文創產業的好時機。

(二) 園區周邊近年政府規劃新都市發展計畫，將帶動園區的發展

R1：新北市政府對園區重視園區發展，今年在園區辦理 2011 樂活浮洲藝術嘉年華活動，主要目的之一在增加參與園區的知名度與活動人口。

R3：浮洲火車站已通車，加上浮洲合宜住宅在園區的對面，將可帶動未來的人潮。

I1：政府將於園區附近興建國宅，將增加園區周邊的人口。

I3：政府新市計畫已指定這園區為「文化創意專區」。

I4：園區斜對面將規畫動漫特區，有助於與園區聯合結盟發展。

(三) 政府提供產學合作補助金額多，可鼓勵提出申請 I3：文創產業政府重視，補助的金額多，值得產學合作申請。

(四) 園區附近學校多，可增加規劃園區 DIY 學習

I4：臺藝大附近多的學校，可安排學生來源區 DIY，推展教育與增加營收。

I6：DIY 學習為園區基本特色，宜長期開班。

四、臺藝大文創園區的威脅

(一) 園區土地隨時能被政府收回，難以長久規劃與大量投資

R3：園區可能會被收回，目前園區周邊的發展越加熱絡，被回收可能性越高。

R4：園區可能會被收回，學校所有投資可能白費。

(二) 政府補助不穩定，影響產業育成之執行

I5：經濟部中小企業處已經 2 年未提供園區的創新育成中心經費補助。

I6：文建會藝文產業的育成中心的補助常有中斷現象，每年 1 至 3 月常沒經費補助，所聘用的經理、專員就無人事費可支應。

(三) 區位處偏遠，難以吸引專程來的遊客

I3：來園區消費的人口太少，影響園區廠商的投資意願。

I4：由於園區較為偏遠，校外藝術 DIY 的活動難以吸引專程來此地的遊客。

五、臺藝大文創園區的發展策略

經由上述四項分析，在經由交叉分析，獲得 17 條園區的發展策略，茲分類成三方面，說明如下：

(一) 土地建物

1. 爭取園區土地擁有權，以利學校自主經營發展。

R1：學校必須爭取土地的自主使用權，才能不受法規限制，自由規劃發展。

R2：園區還有很多空間尚未修繕使用，建議向教育部或文建會申請補助經費。

R4：尋求教育部、國有財產局及新北市政府的支持，將土地改為大專用地，無償撥用給本校來使用。

R5：爭取無償撥用園區土地予臺藝大或補助價購，不受借用法規限制。

R6：同意研究者研擬意見，爭取園區土地自主權。

2. 申請政府補助園區建物修繕，以利規劃運用。

R1：園區需修繕才能發展，建議爭取園區的修繕經費。

3. 產學合作進行景觀美化及藝術創作，增進園區及社區景觀的美感與藝術特色。

R3：鼓勵產業與師生於園區內外進行景觀美化及藝術創作，美化園區及社區景觀，所需費用可向政府申請補助。

I5：妥善規劃園區建築，提升良好環境，吸引民眾觀光。

(二) 產學合作

1. 加強產業與教師的溝通媒合，提高產學合作率。

I1：加強園區產業與學校政策的溝通，提高進駐產業與學校的配合率。

I2：強化教師與產業的橋接合作。

I2：將廠商納入為園區發展委員會的委員，促進產業與園區的溝通。

2. 加強提出產學合作計畫申請政府經費補助，以增加產業及學校的研究創新與收益。

I2：協助園區廠商申請政府補助案。以增加政府資源投入園區。

I2：學校與產業合作共同申請政府補助案，可增加園區的收入。

I3：增加大型公共藝術以形成園區景觀特色，透過學校教師與產業合作向政府申請補助案。

3. 招募大型績優文創產業進駐，增加學生實習內涵及產學合作成效。

R3：由於園區廠商規模小，教師的合作意願不高，建議引進大型文創產業進駐，增加學生實習內涵及產學合作成效。

R4：若園區能有領頭羊的文創廠商，也較能提出園區的名聲與品牌。

(三) 產品與服務

1. 擴大結合學校系所師生參與園區活動，豐富園區對外的服務項目。

R1：規劃學生創意園地，讓學生發揮創意成為景觀特色。

R5：增加園區銷售商品的內容特色，包括工藝品的品質以及餐飲服務，以增加消費者消費意願。

2. 增加銷售商品與服務內容與強化特色，以吸引人潮到園區。

3. 園區內增設餐飲服務，提供遊客體驗享受。

R1：園區提供餐飲，使來的人能夠有更多的體驗。

I5：園區如果能設立餐廳、咖啡店，能更契合來園區體驗的遊客。

4. 結合學校與地方的特色，建立知名品牌與形象。

R4：以學校經營而言，資源以及名聲都太小，建議擴大成國家性的園區，本校是經營的角色。

I1：善用浮洲當地文化資源，營造具有地方特色與國際視野的文創園區。

5. 發展藝術圖像授權機制，提高藝術品附加價值。

R2：發展圖像授權機制，行銷師生、校友及產業的作品。

I3：藝術授權很有商機，產業值得引進。

6. 擴大提供對外 DIY 文創體驗服務，提高生活美學與園區收益。

I2：擴大提供對外 DIY 文創體驗活動，長期性的舉辦，將可增進園區生活美學與園區收益。

(四) 行銷推廣

1. 委託校外專業行銷公司經營，提高園區與產品的對外行銷能量與收益。

R1：臺藝大教師不擅長行銷實務，應委託校外公司專業行銷。

R2：引進校外整合行銷公司，行銷學校師生與校友，以及廠商的產品。

2. 發展行銷網路，擴展園區的行銷通路。

R1：建立有效的網路行銷機制，行銷園區及產品。

I2：學校位於市區邊陲，來園區的人少，應積極推展網路行銷。

3. 結合政府與廠商舉辦大型文創活動，吸引人來園區參觀。

R1：舉行學生創作比賽，增加學生對於園區的參與以及投入。

R3：擴大辦理教育推廣活動，連結周邊大觀國中、小學、華僑中學及中山小學等學校。

I3：應多舉辦大型活動，吸引外來的遊客。產、官、學可合作辦理。

4. 提高到校外展售產品的頻率，行銷宣傳園區及產品。

R3：到校外辦理展示活動，廣告園區特色與產品。

I5：商品展售是很好的行銷策略，地點可跨及海外。

伍、結論與建議

一、結論

本文研究的目的，旨在透過國立臺灣藝術大學文化創意園區的個案研究，探討文化創意園區之發展策略。經由多種相關的文件分析，探討臺藝大文創園區優勢、劣勢、機會、威脅（SWOT），再交叉分析形成發展策略的草案。透過 2 次的焦點團體訪談，了解 16 位受訪者對發展策略草案的修正意見資料，再加以交叉分析，獲致研究結果。本文研究結果，包括掌握臺藝大文創園區內在的優勢有 7 項，劣勢有 6 項，外在的機會有 4 項，威脅有 3 項，以及園區的發展策略共 16 項。本文研究主要研究目的，旨在提出文化創意園區的發展策略，研究結論其內涵可分 4 大方面：其一，土地建物方面，發展策略有 3 項，包括：學校爭取園區土地擁有權、產學合作進行景觀美化及藝術創作、申請政府補助園區建物修繕。其二，產學合作方面，發展策略共有 3 項，包括：加強產業與教師的橋接媒合、加強提出產學合作計

畫申請政府經費補助、招募大型績優文創產業進駐。其三，產品與服務分面，發展策略共有 6 項，包括：擴大結合學校系所師生參與園區活動、增加銷售商品與服務的內涵與強化特色、園區內增設餐飲服務、建立知名品牌形象、發展藝術圖像授權機制、擴大提供對外 DIY 文創體驗服務。其四，行銷推廣方面，發展策略共有 4 項，包括：委託校外專業行銷公司經營、發展行銷網路、提高到校外展售產品的頻率、結合政府與廠商舉辦大型文創活動。

由臺藝大文化創意產學園區的案例可知，文創園區的發展策略，須關注到土地建物、產學合作、產品與服務、以及行銷推廣 4 個重要的面向。尤其園區交由大學經營，產學合作是很重要的營運主軸。透過教學實習，對於學生的學習與未來就業有極大的助益。其次，土地建物は根本的策略面向，尤其對公立大學而言，園區土地權屬增加取得不易，借用公有地的規範限制太多而難以發展，如何取得土地的自主使用權是重要的課題。

二、建議

本文經由研究所獲得的結論，對學校與政府提出建議。學校方面的建議有 2 項：其一，協調土地無償撥用或政府補助價購事宜列為首要的重點任務。由於土地建物は園區運作的根本，借用國有財產的法規限制影響很大，建議學校加強和教育部、國有財產局、新北市政府協調聯絡，尋求支持及給予的優惠。其二，增加外在資源對園區的挹注。由於學校園區的經營，單以學校的投資很難做好，須仰賴政府、產業及民間多方資源的投入，才能發展得更順暢。例如：學校若無管理行銷領域的科系與專才，尤須考量引進校外專業的行銷企業協助園區的行銷。

政府方面的建議有 2 項：其一，鼓勵支持具有文創能量與特色的大學，運用現資源設立文創園區或與周邊文創園區合作，如此不僅具有產學合作的教育與經濟意義，而且可以促進社區發展。實際做法上，包括法令鬆綁、經費補助、輔導計畫措施等。其二，對於臺藝大文創園區的個案，建議政府協助土地建物無償撥用予臺藝大或補助經費協助價購。臺藝大文創園區原為荒煙漫草的廢棄工業遺址，經由臺

藝大創意的開墾，儼然已經成為大學產學合作的實驗場域，具有示範性以及代表性。不論對於學生、產業、社區、地方政府或是國家均具正面貢獻，值得肯定。建議政府從優考慮，給予土地之撥用或協助價購，使得這塊臺灣唯一產學合作的試驗園區，能夠永續發展，成為透過學校與產業合作帶動國家文創產業發展的示範地。

參考文獻

- 行政院（2009）。**創意臺灣——文化創意產業發展方案**。〔Executive Yuan. (2009). *Creative Taiwan: Cultural and creative industry development program*.〕
- 行政院文化建設委員會（2002）。**創意文化園區總結報告**。未出版。〔Council for Cultural Affairs (2009). *The final report of cultural and creative industry parks*, unpublished.〕
- 吳思華（1998）。**策略九說——策略思考的本質**。臺北市：臉譜文化。〔Wu, C. H. (1998). *The nature of the strategy*. Taipei: Lian-Pu.〕
- 吳清山、林天祐（1994）。產學合作。**教育資料與研究**，59，115。〔Wu, C. S., & Lin, T. Y. (1994). Industry and academy cooperation. *Educational Resources and Research*, 59, 115.〕
- 李明義（1997）。教育部委辦產學合作教育規劃。**機械工程月刊學會雙月刊**，217，19-25。〔Lee, M. Y. (1997). The ministry of education commissioned cooperative education planning. *Mechanical Engineering Magazine Institute of Bimonthly*, 217, 19-25.〕
- 杜瑞澤（1996）。產學合作於設計教育之重要性研究。**工業設計**，25（2），2~4。〔Du, Ruize (1996). The importance of industry-university cooperation of design education. *Industrial design*, 25(2), 2-4〕
- 林潔盈（譯）（2007）。**博物館行政**（原作者：Hugh, H. G., & Lynne, M. I.）。臺北市：五觀。〔Hugh, H. G., & Lynne, M. I. (2007). *Museum management*. (C. I. Lin, Trans.). Taipei: Five-Senses Ltd.〕

國立臺灣藝術大學（2010）。國立臺灣藝術大學 100 年文創處報告書。未出版文件。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2010). *The report of cultural & creative office of National Taiwan University of Art*. Unpublished document. New Taipei City: Author.〕

國立臺灣藝術大學（2011a）。國立臺灣藝術大學 100 年校務評鑑自評報告書。未出版文件。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2011a). *The school accreditation self-assessment report of National Taiwan University of Arts*. Unpublished document. New Taipei City: Author.〕

國立臺灣藝術大學（2011b）。國立臺灣藝術大學文化創意產學園區簡介。未出版文件。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2011b). *The introduction to cultural & creative industries park of National Taiwan University of Arts*. Unpublished document. New Taipei City: Author.〕

國立臺灣藝術大學（2011c）。國立臺灣藝術大學 100 年文化創意產學園區簡報。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2011c). *The brief report of cultural & creative industries park of National Taiwan University of Arts*. Unpublished document. New Taipei City: Author.〕

國立臺灣藝術大學（2011d）。國立臺灣藝術大學文化創意產學園區營運計畫書。未出版文件。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2011d). *The operation plan of cultural & creative industries park of National Taiwan University of Arts*. Unpublished document. New Taipei City: Author.〕

國立臺灣藝術大學（2011e）。新北市政府與國立臺灣藝術大學座談會會議資料。未出版文件。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2011e). *The forum materials of New Taipei City Government and National Taiwan University of Arts*. Unpublished document. New Taipei City: Author.〕

國立臺灣藝術大學（2011f）。國立臺灣藝術大學文創處簡報。未出

版文件。新北市：作者。〔National Taiwan University of Arts. (2011f). *The brief report of cultural & creative office of National Taiwan University of Art*. Unpublished document. New Taipei City: Author. 〕

國立臺灣藝術大學藝文產業創新育成中心（2011）。**國立臺灣藝術大學藝文產業創新育成中心 100 年期末報告**。未出版文件。新北市：國立臺灣藝術大學。〔The arts and culture industry innovation incubation center of NTUA. (2011) *The final report of arts and culture industry innovation incubation center, NTUA in 2010*. Unpublished document. New Taipei City: National Taiwan University of Arts. 〕

教育部（2009）。**第二期獎勵大學教學卓越計畫**。〔Ministry of Education. (2009). *The phase II award for university teaching excellence project*. 〕

曾光華（2010）。**行銷企畫——邏輯、創意、執行力**。臺北市：前程。〔Zeng, G. H. (2010). *Marketing Planning: logic, creativity, and execution*. Taipei: Future. 〕

黃美賢（2011）。文化創意產業與大學產學合作之探討——以國立臺灣藝術大學文化創意產學園區為例。**經營管理論叢**，7（2），73-86。〔Huang, Mei-Hsien (2011). The cooperation strategies of cultural creative industry and university: With the cultural creative industry park of NTUA as an example. *Operating Management Reviews*, 7(2), 73-86. 〕

新北市政府（2011a）。**2011 樂活浮洲藝術嘉年華活動計畫**。〔Cultural Affairs Department, New Taipei City Government. (2011a). *The plan of lohas Fujhou arts festival activity*. 〕

新北市政府文化局（2011b）。**又一村藝文館整修暨動漫藝術培植發展計畫**。未出版文件。新北市：作者。〔Cultural Affairs Department, New Taipei City Government. (2011b). *The development plan of renovation in Yi-Cun cultural and arts museum and cultivating animation*. New Taipei City: Author. 〕

- 楊敏芝 (2009)。**創意空間：文化創意產業園區的理論與實踐**。臺北市：五南。〔Yamg, M. Z. (2009). *Creative space: Cultural and creative industry park's theory and practice*. Taipei: Wu Nan.〕
- 劉大和 (2004)。**創意文化園區的思考**。創意空間。臺北市：典藏雜誌。〔Liu, Ta-Ho (2004). *The thinking of cultural and creative park. Creative space*. Taipei: Art & collection group.〕
- 行政院 (2003)。**挑戰 2008：國家發展重點計畫 (2002-2007)** (修訂版)。取自 <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001570&ex=1&ic=0000015>。〔Executive Yuan (2011). *Challenge 2008: The national development plan. (2002-2007)*. Retrieved from <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001570&ex=1&ic=0000015>〕
- 臺灣鐵道公司 (2011, 12 月 3 日)。**臺鐵浮洲站 30 日正式通車**。取自 <http://www.howone.com.tw/railway/news.php?uid=20&id=16066>。〔Taiwan Railway Co., Ltd. (2011, November 3). *Taiwan railway Fujhou station was officially opened to traffic on the 30th*. Retrieved from <http://www.howone.com.tw/railway/news.php?uid=20&id=16066>〕
- 新北市政府城鄉發展局 (2011 年 10 月 14 日)。**新北市都市計畫發展委員會第 11 次會議紀錄**。取自 http://www.planning.ntpc.gov.tw/_file/1691/SG/34026/D。〔Urban and Rural Development Department, New Taipei City Government. (2011, November 10). *The 11th meeting record of the city development committee of New Taipei*. Retrieved from http://www.planning.ntpc.gov.tw/_file/1691/SG/34026/D〕
- 內政部營建署 (2011 年 11 月 21 日)。**最新消息**。取自 http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=14136&catid=92&Itemid=54。〔Construction and Planning Agency, Ministry of the Interior. (2011, November 21). *News*. Retrieved from http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=14136&catid=92&Itemid=54〕

- 財政部國有財產局 (2012)。國有財產法。取自 http://www.mofnpb.gov.tw/Edict.php?page=LawInfo&TRE_ID=6。〔National Property Administration, Ministry of Finance (2012). *National property law*. Retrieved from http://www.mofnpb.gov.tw/Edict.php?page=LawInfo&TRE_ID=6〕
- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1979). *Dialectic of enlightenment*. London: New Left Book.
- Frost-Kumpf, H. A. (1998). *Cultural districts handbook: the arts as strategy for revitalizing our cities*, Americans for the Arts, Washington. DC.
- Frost-Kumpf, H. A. (2001). *Cultural districts: Arts management and urban development*. Unpublished paper.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups: Theory and practice*. Newburg Park, CA: Sage.
- Turner, Myra Faye. (2001). Business planning; Business enterprises, *Black Enterprise*, 32(4), 52.
- Valentin, E. M. M. (2000). University-Industry Cooperation: a Framework of Benefits and Obstacles. *Industry & Higher Education*.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix-a tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*, 15(2), 60.

致謝

感謝匿名審查委員們的修正建議與指教。