

東海大學行政管理暨政策學系
碩士論文

指導教授：林淑馨 博士

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'DONGHAI UNIVERSITY' in English at the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there is a stylized graphic of a sun or a cross with horizontal lines below it.

文創產業中公私部門互動之研究：
以華山 1914 文化创意產業園區為例

研究生：文崇聖 撰

中華民國一〇二年一月



謝誌

什麼樣的樂章，可以讓你記得很久？我想，只有自己親手寫下與彈奏的生命樂章可以。這本論文的起源，代表著我朝著求學生涯的終點前進，也代表著人生另一階段即將開始，在這種隱含著小調的哀傷及大調的快活當中，不知不覺地我即將為這本論文畫下最後的句點，而我並沒有要藉由這本論文來證明什麼，我只是想記錄自己如何去完成承諾自己的事情而已。

一如往常，坐在電腦前開始構思如何下筆，不同於以往論文進度的壓力，我理解到其實寫謝誌也是有壓力的，沒寫完便不能辦離校手續，如果我再繼續廢話下去恐怕就要安心上路了。一路走來，要感謝的人很多，不能只有感謝天。首先，要感謝我的論文指導教授林淑馨老師，從老師身上得到最大的收穫便是「學習如何重視自己的研究」，學習自己尋求解決問題的辦法，而不是一味的依賴。特別謝謝老師於研究過程中的提醒與指導，您在最後階段對我說的那聲「好好加油」，為我充滿能量，由衷感謝您對我的付出讓論文得以順利完成。其次，要感謝東海大學行政管理暨政策學系的老師們對我的照顧。柯義龍老師：您如張飛一樣豪爽的個性，讓學生與您相處時不會有壓力，您的幽默風趣總是讓人會心一笑，我想就像您曾對我說的：「美麗的事物會是一種喜悅，它將永遠不會化為烏有。」林鍾沂老師：很高興能夠在求學生涯認識您，從老師身上獲取很多知識，更高興的是我有幸能與老師成為酒友，我不會忘記在老師宿舍抱著馬桶吐的那一天，假以時日，再來乾一杯吧！而表面看起來嚴肅卻很親和的項靖老師：您處理事情的條理分明與洞悉問題所在的能力，以及當您在講笑話卻讓人察覺不出來的能力，最讓我感到敬佩；而帶有美式幽默的魯俊孟老師：對於你掌握 Facebook 即時狀態的能力，小弟真的甘拜下風，也特別感謝您平常與我的唇槍舌戰，造就了我的好口才；而我總是喜歡「虧」的蔡偉銑老師：能言善道的我總是在老師面前佔得上風，感謝您當初在質化研究課為我打下的基礎；亦師亦友的陳秋政老師：您對自我的要求之嚴謹學生恐怕永遠無法做到，感謝您總是在百忙之中願意擠出時間來幫我的忙。家瑩學姊、佳安學姊、慧茹學姊，三位美麗的助教，你們幫我不少的忙，最後，沒有被點名的老師們，請容許我在此一併致意，謝謝你們讓我擁有知識濃度那麼高的研究所生活。

再來我必須感謝愛我的家人們，猶記得我們的眷村—影劇一村，我在那裡長大。記得小時候爺爺深夜回家時的那聲腳踏車鈴聲，奶奶每次都怕我吃不飽，總是會為我添多一勺飯。而如今眷村拆了，爺爺奶奶家換到了另一個新的地方，奶奶一如以往會擔心我吃不飽，而爺爺則是已經退休，每次看到我都會讓出他的房間讓我獨自享有一台電視。直到那天，我突然發現爺爺的牙齒都掉光了，我才察覺到時間的無情，原來我已經長大了，爺爺奶奶老了。而我最感謝的就是養我育我的爸爸、媽媽，以老爸最愛的軍事術語來說，他是我最佳的後勤補給，而我在

擁有充足的補給之下，打贏了這場仗。還記得爸爸從前最重視的就是我的成績，偏偏我每次都考不好，每次到了發成績單的日子，我總是提心吊膽的，總是在交回條的當天早上把媽媽挖起來簽名，而我總算在年紀慢慢增長，瞭解學習的重要，總算能在研究所交出一張還可以看的成績單。最無以回報的是媽媽對我的溺愛，在我身上可以充足體會「世上只有媽媽好」，謝謝媽媽對我的好，我已經慢慢長大，以後就換我照顧妳了。

每個人的身邊都有不同的人事物出現，而他們以不同的姿態出現。對我而言身邊的朋友們，是能夠讓我的生命如此精彩的重要因素，我真的很願意與你們待在同一個地方好久好久。在研究所的日子裡，感謝碩士班 99 級的你們，依然記得第一次出遊那天大家青澀的樣子。其中有些話想特別對你們說，詠涵：命運真的很奇妙，讓我們不但是高中同學，在研究所也是同學，謝謝妳總是在我人生重要的階段鼓勵我，在我低潮時安慰我，猶記得我們乘著世紀鑽石號遊長江時，妳幫我洗的那件 T-shirt，哈哈！我們的那些年有好多回憶。惠敏（容嬾嬾）：真的很欣賞妳那很直的個性，總是很直接的表達自己的感情，我很慶幸能夠有妳在我的研究所生活中，那些苦、那些笑我會永遠記得。怡伶：在這裡必須註明是我們班可愛的傻大姐，有時候傻的讓人哭笑不得，最喜歡看狐狸鬧妳。在我生氣的時候敢拉住我，並跟我講道理的的女孩子真的沒幾個，妳讓我頓時感到溫暖而不必繼續武裝自己，在我眼中妳是個勇敢的女孩。妤瑄：帶有太多神祕感的妳，總是不願意輕易表達自己的感覺，謝謝妳在我的學習的路上教了我很多事，也幫助我很多的忙，我想沒有妳的幫忙，我恐怕會遇到更多阻礙。柏彰（狐狸-華威鋼鋁）：理性的你對我來說真是互補，總是能冷靜分析事情的情況讓我瞭解，這也是我必須向你學習的地方，而研所生活因為有你讓我的生活充滿了樂趣，或許是因為喜好類似的緣故，就算是在聊一些沒意義的話都能讓我們開懷大笑，沒有你，我的生活恐怕要黯淡許多，我只想說：不虧是華威鋼鋁。昊哲：你擁有著比別人多的細心，關心著我們，幫我們留意一些沒有注意到的事，有你真好。子建：我只能說你真的太屌了，對你只有源源不絕的敬佩之意，你的一些有意無意的耍帥動作所散發出的魅力，我真的自嘆不如，這也是我玩世紀帝國不得不快攻你的原因之一，向你致敬。在此也要特別感謝宇辰（章魚哥）：我們從高中同班認識到現在，好幾年了。自從我上了研究所之後，你對我很照顧，不管是剛來台中時，你陪我一起找房子也好，還常常幫我拿東西往返我在彰化的家，謝謝你這兩年半來的照顧，充分發揮人民保母的精神，哈哈。

除了本班同學之外，當然還有你們。男子漢聯盟—有剛剛提到過的柏彰、子建，漢祥（漢堡、發哥）：高中、大學、研所的學弟，與你聊天和相處真的很愉快且沒有壓力，世紀帝國能跟你同隊真好，最後我想說：請你饒了我。欽智（廢物智）：你別忘記你大一新生宿營是我帶隊的，然後你不要在《一》了，開放一點，然後說真的，跟你打球才有點對抗的感覺，請你繼續保持。易多（多哥）：不要再假了啦，你「假仙」的功力你說第一，沒人敢說第二，我會記得我們男子

漢聯盟在 3 巷你家樓下，怒吼叫你還錢的日子。另外要提到一些貼心的女孩們，毓真：謝謝妳幫了我這麼多的忙，除了幫忙借書之外，沒有妳我的研究架構圖也不會那麼「漂亮」。謝謝妳總是會在我無聊的時候陪我聊天，妳知道我是一個怕寂寞的人，另一方面，妳的好勝心似乎跟我有得比，這點常常惹得我很不爽，總之，妳真的讓我又愛又恨。稚尹：謝謝妳平常都會幫忙我借書，認識妳我真的很高興，妳是我講黃色笑話的最佳聽眾，有時我不想講妳還會引導我講，我會一直記得一起慢跑的日子，一起講黃色笑話的日子的。明哲：最美麗的每日 C，謝謝妳總是在我講笑話的時候給我最大的反應，讓我很有成就感，妳要知道耍猴戲是需要很大的勇氣的，而妳總是不計形象的陪我擺很搞笑的姿勢，有妳出現的時候嘴角總是不自覺上揚。而最後跟采妤（龍妹妹）、鎧瑄（鎧鎧）、薇名（薇薇公主）打個招呼，在畢業前能認識妳們真的很開心，跟妳們相處起來真的沒有壓力，不用忌憚講到什麼不該講的話題，我的研究所生活尾端能一樣地精彩，都多虧了妳們。

當然我不會忘記我的「狐群狗黨們」，與你們分別的時候是夏天，然後很快秋天就到了，我還在感嘆時間怎如此無情，冬天就突然來了，然後發現大家各自為自己的未來開始打拼，已不像以前那樣地無憂無慮，我突然很想哭，為什麼想哭我還找不到原因，我只想說認識你們真好：宗霖、小弟大頭、下巴、老大、小羽齊、大齊、腦洞、家瑋、笑面虎、柏罕、貓王、辛巴、柏凱、鋼砲、貞貞、旻珊、小瑜、雅馨、小蔓、方均、小咖、汪汪，當然不能忘記我兩個「換帖」兄弟—皓倫：還記得第一次看見你戴的那付扁眼鏡，忘記怎麼變成那麼要好了，應該是你太變態了吧，然後系籃一起練球的日子也歷歷在目，還有在國圖一起觀察其他怪異的人的日子。從你身上學習到最多的應該是如何與人相處，而在我開心與難過的日子都有你在旁邊支持，謝謝你。芋頭：從看你從嘻哈變現在的超緊身，從芋頭變鬱頭又變慾頭，就知道我們認識也很長一段時間了，每次不經意想到在文化的日子就不禁大笑，尤其我把飲料噴到你的頭上，以及一起躲鬍渣男的日子，上英語實課時，被前面女生覺得我們很白癡的日子，寫到這裡我又不禁意的笑了。隨著年紀的增長，你的想法真的成熟很多，我也會跟上你的腳步的。時間的洪流繼續前進，但那些年我們在台北的日子，總是能讓我一點一滴地去回味，想著那些瘋狂的往事，到現在還如此鮮明而久難忘懷的往事，雖然我不能記得與你們相處過的每件事，但我知道我不會忘記你們。

而我總算要感謝愛我的和我愛的 Joyce 了，我不太記得所有我們相處的過程了，只記得，十六歲那年，在那無憂無慮的歲月中，我們闖入了彼此的世界，從那時候起，妳為我帶來歡笑，也陪我走過悲傷，妳陪伴了我的成長過程，我們擁有的那些曾經，那些感動，很深刻地烙印在我的心裡，很難想像沒有了妳我的人生會變的怎樣？隨著年紀的增長，我們經歷許多磨練與磨合，尤其在 2012 年是我們各自為夢想打拼的一年，妳出國去看世界，我為我的碩士論文打拼，如今雖然我們都完成了階段性的目標，緊接著又要面對未來的挑戰，我一如以往的無法

給你太多承諾，但我真的很慶幸能夠有你在身旁，這本論文除了獻給自己之外，便是要獻給妳了。

人生第一階段的功課，總算告一段落了。回首自己的求學生涯，最讓我記憶深刻的還是小時候功課交不出來被打或是罰站的日子。國中時沉重的升學壓力並沒有督促我努力向上，在考高中落榜時，稍稍覺醒；高中三年奠定了我對社會科學的基礎；大學瘋狂的四年，是我難以忘懷的歲月；研究所兩年半的日子，真正的認識「學習」。現在回想起來，我始終沒有後悔過自己的決定，至少，目前為止是如此。正因為有了那些起起落落，所以才成就屬於我的故事，才有現在準備告別青春的我。

文崇聖 2013年1月28日 于大度山



摘要

在知識經濟時代潮流下，文化創意產業逐漸成為當前國家經濟的發展重心。而發展文化創意產業政策必須透過鼓勵措施，提高企業家與創意工作者的投資意願，藉由公私協力產生互補的功能，增加競爭力並提升政策成效。

本研究在學術上的目的，是為了加強對於推動文創產業中影響公私部門互動因素的文獻資料，利用明確的衡量指標去檢視個案中所影響之因素，並歸納出雙方互動過程遭遇困境的原因；在實務上的目的，欲瞭解華山 1914 文化創意產業園區中公私部門的互動關係，給予後續文化創意產業園區發展之參考。

因此，本研究以公私協力理論做為基礎，運用質化研究途徑中的文獻分析法與深度訪談法作為研究方法，發現文創產業中影響公私部門互動之因素為溝通、信任、共同目標的建立、權責明確的劃分、風險分擔，其次，釐清互動過程遭遇困境的原因，建構欲達成目標所要具備之成功要件，並發現公部門與私部門的互動模式若以互動層級結構面來分為水平融合模式，若以目標與手段面來分為互補模式，若以權力與資源分享面來分為兼具合作與操作型。

關鍵詞：公私協力、互動、文化創意產業、文化創意產業園區

Abstract

Under the trend of knowledge-based economy era, cultural and creative industry has gradually become present developing focus of national economy, in which cultural and creative industry policy has to be developed through incentive measures, to enhance entrepreneurs and creative workers' investment intention, to increase competitiveness and foster policy efficacy through complement function enabled by public-private partnership.

The purpose of this study academically is to reinforce literature data that affect interaction factors between public-private sectors in promoting cultural and creative industry, to use clear measurement indicators to examine the factors affected in individual cases, with reasons that both parties encountered with difficulty summarized during interaction process; as for purpose practically, the study plans to understand the interaction relationship of public-private sectors in Huashan 1914 Creative Park, and to be provided as a reference to subsequent development of cultural and creative industry park.

Therefore, based on the public-private partnership theory, the study used document analysis in the path of qualitative research and in-depth interview as research methods, and found that factors affecting public-private interaction in cultural and creative industry are communication, trust, establishment of common goals, clear cut of rights and responsibilities, risk sharing. Secondly, to clarify reasons that cause difficulty during interaction process, to construct success factors required for goal achievement. Also, the interaction model between public and private sectors is found and could be divided as horizontal integration mode when being divided by interaction level structure aspect, complementarity mode when divided by goal and means perspective, collaborative and operational mode when divided by rights and resources sharing aspect.

Keywords: public-private partnership, interaction, cultural and creative industry, cultural and creative industry park

目錄

圖次.....	XI
表次.....	XII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	4
第三節 研究限制.....	6
第四節 章節安排.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 先行研究.....	9
第二節 公私協力相關理論.....	16
第三節 文化創意產業相關意涵.....	30
第四節 研究架構.....	38
第三章 研究設計與個案介紹.....	41
第一節 研究設計.....	41
第二節 華山 1914 文創園區個案介紹.....	45
第四章 文化部與台灣文創公司之互動分析.....	52
第一節 文創產業需要公私協力之原因.....	52
第二節 影響文化部與台灣文創公司互動之因素.....	58
第三節 文化部與台灣文創公司互動模式之分析.....	72
第四節 綜合分析.....	75
第五章 結論與建議.....	79
第一節 研究發現.....	79

第五節 研究建議.....	88
參考文獻.....	91
附錄.....	97
附錄一：公部門訪談大綱.....	97
附錄二：私部門訪談大綱.....	98
附錄三：專家學者訪談大綱.....	99
附錄四：訪談逐字稿（一）.....	100
附錄五：訪談逐字稿（二）.....	114
附錄六：訪談逐字稿（三）.....	127
附錄七：訪談逐字稿（四）.....	140
附錄八：訪談逐字稿（五）.....	155
附錄九：訪談逐字稿（六）.....	166
附錄十：訪談逐字稿（七）.....	180

圖次

圖 1-1：研究流程圖.....	8
圖 2-1：公私部門推動文創產業的互動架構圖.....	40
圖 3-1：華山 1914 文化创意產業園區位置圖.....	43
圖 5-1：水平融合模式圖.....	85
圖 5-2：兼具合作與操作型模式圖.....	86



表次

表 2-1：公私部門的差異表.....	18
表 2-2：公私部門的互補表.....	20
表 2-3：Najam 的 4C 模式表.....	22
表 3-1：訪談對象表.....	44
表 3-2：文化部與台灣文創公司契約書概要內容整理表.....	51



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

傳統上，國家與政府在政策制定與公共事務處理上具有較高的主導性角色，但在全球化趨勢與資訊科技環境快速變遷的21世紀，由於遭遇到諸多不同以往，遠比過往複雜的議題挑戰，再加上資源與財政的緊縮、公共事務的處置，以及公共議題的解決，已非單獨的傳統政府機關所能有效對應，傳統政府體制逐漸走向民主治理的趨勢，在政策過程中更重視利害關係人的見解與實質參與，強調政府與社會持續增加的互動，而基於相互單一職能與資源有限，方案執行與福利提供要靠民間私部門包商、地方政府，甚至是國際的各種機構或個人的配合支持，以強化政策執行力及滿足民眾的需求（朱鎮明，2005a：96；李宗勳，2006：5；李宗勳，2007：39；林水波，2011：63）。

誠如前述所言，公私協力逐漸成為政府尋求提升治理能力、改善治理效應的主流思維，形成透過共同參與、協力同工以營造互信互惠、風險共乘的協力夥伴文化；尤其公私協力可以注入暨活化市民社會參與心態與自我觀感，以提升社會關係資本的附加價值。它可以產生一種新的視野洞見與處方，提供一種新的視野洞見與處方，提供一種多於各方加總的合超效應，同時也可以藉由跨域夥伴而促使政策創新與變革意願；協力乃是一種動態過程，由兩個以上之跨個體之間，為了實現彼此的目的或使命，短、中、長期的合作與資源分享，將共同精神予以貫徹，在議題處理中共同決定與執行並具體實踐，每個個體確實地履行自己的職責，進而共同實現彼此的需求，藉由相互學習下相互移植優勢或經驗，以轉化執行能量，如此也較可能克臻有機化的動態組織、網絡化的協力空間、彈性應變的對話機制，讓公部門與私部門組織之間形成一種相互獨立對等，卻又協力合作的網絡關係（李宗勳，2007：43、85）。

由於人類科技文明的躍進，改變了經濟發展的模式，「知識革命」已經來臨，正如十八世紀英國發生的工業革命，即將改變人類的生產及流通效率，因此二十一世紀將是「知識經濟」的時代（吳瓊恩，2011：583）。在邁入知識經濟的時代，文化代表一國藝術與生活經驗的特色與累積，結合文化中新的靈感與創意，應用於產品發展、生活品質與美學中，而文化創意產業則是一種透過各國本身的文化特質，藉由現在的科技技術，製造出具有國家與民族特質的文化產品，不僅增強文化認同，也將過去依附於國家企業導向的加工經濟，轉為創造設計的文化品牌工業；質言之，文化創意產業可說是知識經濟的一種類型，也是傳統經濟轉向文化經濟的指標，足以為國家帶來新的發展潛能與商機，創造就業機會，促進經濟

成長（吳密察，2003：61；經濟部工業局，2008：26）。

過去台灣為求經濟發展，將大部分的資源投注於工商業的建設與輔導上，而台灣也因為製造優勢寫下傲人的經濟成長史頁，而文化藝術卻也在這個經濟發展過程中，逐漸被忽視與淡化（經濟部工業局，2006：20）。如今，同樣伴隨著社會生產消費模式的轉變，現代城市的去工業化行動應運而生，城市作為生產製造重地的功能不再，大量傾頹廢棄的工業廠區轉化為「文化專區」（cultural quarter）或「創意園區」（creative park），文化創意產業也逐漸被標定為當前國家經濟的發展重心（李天鐸 編，2011：22）。

若從與台灣的社會條件和經濟發展相似的韓國來看，從近幾年籠罩在亞洲的「韓流」中可看出，文化創意產業在該國有不錯的成績，1997 年亞洲金融風暴將韓國文化產業推入破產邊緣，為了重新思考新的經濟成長藍圖，1998 年正式提出「文化立國」方針，而為了進一步整合各部會的資源與建立決策及協商機制，先後設立「韓國工藝文化振興院」和「文化產業支援中心」，於 2001 年又將「文化產業支援中心」擴建為「文化產業振興院」（徐斯勤、陳德昇 編，2009：41、42）。由此看出，韓國建立了文化產業的專責單位以利跨部會的合作，對於未來的發展計劃都有全盤性的擘畫。

相較於韓國，台灣在發現其他國家發展文化創意產業的成果之後，政府終於體認到文化創意產業是適應後工業時期高附加價值產業類型，不僅可以解決未來就業問題，更是決定台灣經濟結構能否成功轉型的關鍵。因此，2002 年政府正式將文化創意產業列為「挑戰 2008：重點發展計畫」中之一，此文化創意產業政策總共分為 2 個階段執行，2003 年至 2007 年為第一期計畫，著重的是文化創意源頭之耕耘，並為藝文產業發展奠定基礎，進行培基固本的文化藝術觀念強化工作，多管齊下的活絡文化創意產業，推動藝術美學的紮根與觀念推廣；2008 年至 2011 年為第二期計畫，則是聚焦於藝文產業的發展及輔導，以政策引導地方政府加強文化創意產業之推動、建立創意銀行資料庫、提供藝企媒合平台，並扶持青年藝術家，另積極建構文化創意產業在園區中的文化群聚與異業結合，作為推動創意產業的平台。基於此因，文建會將台北、台中、嘉義、花蓮等酒廠舊址及台南等倉庫群等五個閒置空間，規劃為創意文化園區，做為推動文化創意產業發展的平台，希望能發揮集聚、擴散、示範與文化設施服務等多項功能（楊敏芝，2009：2-3；允晨文化，2011：10-11）。

在一個快速流動的全球化文化體系中，文化呈現幾項特性：演進、流動、包容及可複製，才能讓世人留存，進而發揮對他者的影響，況且文化本身不會流動，必須要有全球流動性的載體使之發展起來，而這些載體藉由單一個體的建立是不夠的。文化創意產業的活力來自於民間，其知識密集、強調文化加值創新、跨領域運用等不同於傳統製造業的產業特色，卻也讓文化創業產業政策在發展的過程

中，更需要跨領域的整合及相對完善的市場發展環境。由此可見，發展文化創意產業政策不能僅依持文化菁英群體參與，文化創意產業的潛力，必須系統規劃長期經營，政府不能單靠一己之力，必須透過鼓勵措施，提高企業家與創意工作者的投資意願，藉由公私協力產生互補的功能，增加競爭力並提升政策成效（鄭美華，2008：141、146；徐斯勤、陳德昇 編，2009：7；楊志誠，2010：31；馬群傑，2011：8）。

基本上，公私協力關係所必須探討的應是政府與民間單位在變遷的環境中，共同經營公共事務必須有的基本精神及架構，應朝著良好的資源整合與利用來發展，彼此尋求共生共榮，而不是公部門單方面的指揮、控制或鼓勵（吳英明，1993：2）。以往公部門握有權力主導一切，到了現在轉為公私部門的協力關係，在協力過程中所引進的民間力量勢必會帶來不一樣的衝擊，公部門如何調合這些衝擊、如何與私部門進行互動，這些都值得進一步探視，尤其文化創意產業涉及不同文化相關產業與公私部門，涵蓋範圍甚廣，包括政府機關跨部門的合作，以及各文化產業間的相互合作，將無形的文化產品轉化為具體的經濟產值。由此可見，公私協力在文化創意產業的運作中，扮演相當重要的角色，藉由公私協力想要創造出什麼樣的目標及附加價值，值得研究。

前述曾提及，設置創意文化園區是要營造一個健全的文化創意產業環境，而政府更是將華山定位為「台灣文化創意產業的旗艦基地」，已說明它是國家級的公共平台，在共建、共享的思維下，邀集產官學研各界共同參與，把台灣的資源與力量動起來（夏學理，2011：164）。文化創意產業必須擁有市場才能發揮效益，首先應落實產業化，才能有市場，有了市場就能擴大就業，相當數量的從業人員便可加強文創活動在國際、社會、經濟等各個層面的影響力，也能夠刺激更多的民眾參與和資源投入¹。由此可見，文化創意產業的發展不能只是單靠公部門的政策推動，也需要透過私部門的參與才更能紮根，文化創意產業要能夠兼具藝術價值與市場利潤，是一件不容易卻必須做到的事，政府在推動文化創意產業時提供何種誘因吸引企業的投入？企業在經營的過程中，又是為文化創意產業造成什麼樣的轉變？另一方面，在推動文化創意產業的過程中，公私部門擁有良好的互動關係應具備哪些準則，藉以建立一個完善的公私協力參與之環境？而在協力的過程中，受到內部或外部因素影響協力關係的執行時，公私部門如何去調合彼此的需求，這些都是值得深入探討的課題。

¹ 引用自 101 年 3 月 8 日聯合報 民意論壇 A15 版 陳立恆《文創產業化 永續台灣軟實力》檢閱日期 101 年 8 月 6 日

第二節 研究目的與研究問題

壹、研究目的

隨著時代的演變，公私協力關係逐漸被運用在不同之處，形式多元，協力的方式也會隨著公私協力關係的目的與內容而有所不同。然無論如何，最終主旨乃是政府希望將民間創意與效率帶入政府服務功能之中，在基於公共性與公共責任的前提之下，民間能夠與政府共同從事公共事務或公共建設的執行，達成公部門與私部門水平融合互動。然而，理論的敘述與實務運作上，仍舊會有一定程度的差異，因此本研究希冀達成以下研究目的：

一、學術目的

本研究將藉由梳理公私協力之意涵，以及公私部門互動需遵守的基本準則之後，進一步建構公私部門在推動文創產業時，欲達成目標所需之成功要件，並探究公部門與私部門的互動模式，針對政府與企業間的互動進行分析，探討何種因素會影響彼此的互動。本研究在學術上的目的，是為了加強文獻中對於在推動文創產業中影響公私部門互動因素的資料，能有更深入的探討，利用明確的衡量指標去檢視個案中所影響之因素，並歸納出造成雙方互動產生阻礙之原因。

二、實務目的

政府提倡文化創意產業發展計畫，是要結合人文與經濟發展文化產業，深化以知識為基礎的經濟競爭力，而有規劃設置創意文化園區是為了讓文化創意產業有良好的發展環境（文建會，2003：1-1）。本研究在實務上的目的，欲瞭解華山文化創意產業園區中公私部門的互動關係，給予後續產業園區發展之參考，本研究欲梳理雙方的角色定位與互動模式，依法行政的公部門與企業創新的私部門如何取得平衡，是公私協力中重要的關鍵點，另一方面，希冀建構欲達成推動文創產業目標的成功要件，藉此提供其他文化創意產業園區實務運作上之參考。

貳、研究問題

本研究是以公私協力觀點，探討在華山文化創意園區中，公私部門如何協力推動文化創意產業，藉由整理公私協力相關理論，試圖與實證分析作結合並加以驗證。因此，綜合以上所述，歸結本研究之研究問題：

- 一、在推動文化創意產業政策的過程中，公部門與私部門各自扮演的角色為何？具體的互動方式為何？
- 二、以推動文化創意產業而言，影響公私部門互動的內外部因素為何？
- 三、在文化創意產業的協力過程中，雙方互動過程所遭遇之困境為何？
- 四、公私部門在推動文化創意產業時，欲達成目標之成功要件為何？



第三節 研究限制

本研究旨在了解文化部與台灣文創公司之間的公私協力關係，雖力求研究的完整性，但礙於人力、物力、時間以及其他客觀因素，致使研究過程中遭遇以下限制：

一、研究資料之限制

文化创意產業推展多年，已累積一定程度的相關資料，相較之下，創意文化園區的相關研究偏少，大多期刊、書籍多為文化创意產業相關資料，實際探討創意文化園區的專書、期刊仍為少數，先行研究與專業書籍的不足，可能影響到研究成果。

二、研究對象之限制

本研究對象只針對華山文化创意產業園區中取得 ROT 案經營權的台灣文創公司，華山文創園區其面積約為 7.21 公頃，分為 ROT、OT、BOT 三個引入民間參與促參案（以下簡稱促參案）委外經營，面積分別為 3.4649 公頃、0.2192 公頃及 0.2737 公頃。本研究無法將 OT 案與 BOT 案的利害關係人納入研究對象，ROT 案雖為華山文創園區三個促參案中面積最大者，但仍不能代表全部的華山文創園區，仍有可能忽略其他重要意見，造成研究上的缺失。

三、訪談對象之限制

2012 年 5 月 21 日因應行政院組織再造規劃，文建會升格為文化部。升格之後，內部人員的更迭，使得先前承辦華山文創園區業務的相關人員已離開，因此沒有辦法透過訪談來獲得實證資料，只能就升格後的文化部找尋適合的人選，來進行訪談。另一方面，本研究缺乏運用既有的次級資料，以作為實證分析後相互驗證之用，可能會造成太過依賴受訪者的主觀想法，想法出現偏頗。

第四節 章節安排

本研究藉由研究背景、動機、研究目的與問題的陳述，表達本研究之基本架構與概念。本研究的內容主要分為五章，章節安排敘述如下，研究流程圖如圖 1-1 所示：

首先，在第一章緒論的部分，進行研究背景與動機之陳述，據以發展研究問題以及欲達到之研究目的，並確立研究對象與研究範圍，並說明本研究之研究限制。

其次，在第二章文獻檢閱的部分，本研究藉由先行研究的檢閱，理解公私協力研究的概況，及其與本研究相異之點或能作為研究基礎之處。其次，蒐集有關公私協力、文化創意產業、文化創意產業園區等資料，藉以了解相關意涵及概念、以及公私協力相關理論的探討，藉由文獻檢閱的成果，整理相關變項作為本研究研究架構之基礎。

再者，在第三章中，首先依據前述所歸納之研究架構，配合欲探討的個案，設計本研究的研究設計與方法，研究方法的選擇上為文獻分析法與深度訪談法，詳細說明所欲蒐集之資料、方法及訪談大綱，並說明訪談的執行流程，以確實呈現本研究訪談資料的蒐集方式，以便後續分析。其次，針對個案加以說明，對於華山 1914 文化創意產業園區進行簡介，簡述國內文化創意產業園區發展計畫之起源與目的，最後說明華山 1914 文化創意產業園區的成立背景、設置目的。

第四章則呈現本研究實證分析的結果，藉由深度訪談依據本研究問題之脈絡，透過訪談瞭解公部門、私部門、專家學者對於公私部門互動關係的看法及其意見，利用所得之時政資料，與先前文獻檢閱之結果，進行理論與實務的比較分析。

最後，第五章將研究結果予以分析並作出結論與建議，提出具體看法，以作為日後其他文化創意產業園區中公私部門互動之參考。在研究發現的部分，以文獻檢閱所探討的理論為基礎，對照理論與實務分析之結果；研究建議則是綜合實務上所發現的問題，提出相關建議；後續建議則建議後續研究者未來可行的研究方向，彌補本研究之缺失。



圖 1-1：研究流程圖
資料來源：作者自繪

第二章 文獻探討

本章以審視公私協力的先行研究作為起始，探究公私協力相關研究以界定本研究對公私協力的實務層面或理論層面能有何種貢獻，其次，針對公私協力的相關理論進行有系統的梳理，由公私協力定義出發，界定本研究對公私協力的定義及特性，並區辦公私部門之間的差異以及欲發揮成效公私協力須遵守的原則。透過互動模式的整理以釐清個案屬於哪一種互動模式，並歸納影響互動的內外因素，以作為檢視影響協力互動的評估指標，最後，歸納互動過程可能遭遇之困境，以作為實務中驗證之指標，並藉由公私協力效益的整理，探究在實務運作中，公私協力所產生之效益為何。第二節則介紹文化、文化創意產業以及文化創意產業園區的相關概念，試圖能對文化創意產業的相關意涵能有透徹的了解。

第一節 先行研究

壹、公私協力先行研究之探討

公私協力的相關研究可說是近年來熱門的研究課題，無論是期刊或論文，皆如雨後春筍般的湧現，充分反映出公共行政學界對公私協力之研究有著濃厚的興趣，公私協力發展至今，理論上已趨成熟，也已非常普遍。在學術研究上，多數都是對於公民參與提倡的議題（吳英明，1993；吳濟華，1994、2001；江明修、鄭勝分，2002；李宗勳，2004、2007；林淑馨，2009），學者們所揭櫫的原理在於，公民參與建立人民或民間團體對公共事務參與的管道，並且能夠提供創新觀念、權力的再分配、分擔社會責任以及改善公部門效率等；其次，是以網絡觀點進行的研究（朱鎮明，2005b；孫本初、鍾京佑，2005；李長晏、林煥笙，2009），致力於組織間的結構性關係的探討；以及，探究公私協力是否真正達到預設目標的成效評估（王光旭，2011；王千文、陳敦源，2012），藉以補實協力關係中較為缺乏的成效之研究。由此可初步窺探，許多學者戮力於公私協力的研究，協力關係應用的面向也很多元，公私協力的性質與型態在不同的領域中皆有可能不同。

隨著民主意識提升以及社會朝向多元化發展，以及政治與經濟目標的改變、知識累積與技術能力的提升，人民對財貨與服務要求日增，致使國家能力左支右絀，無法支配政治、經濟與社會系統，人民基於主體性的認知與實踐，透過參與管道，主動積極參與公共事務的處理；公部門為提升服務品質與回應人民需求，逐漸尋求將企業中重視顧客和資源極大化運用的精神與機制引入政府系統，公私部門共同期望能夠將政府與民間力量結合，透過資源有效的整合，

達到滿足人民的多元需求(吳英明, 1996: 16-17; 陳恆鈞, 2008: 1-2)。對此, 林淑馨(2010: 29)補足了上述看法, 認為由於社會經濟全球化的進展與區域價值的改變, 以及中央與地方財政狀況的日益艱困和民眾需求的多樣化, 如何提供最有效之公共服務乃成為公部門所面臨之課題。

由此可見, 公共行政人員必須提供一個共同和分享的公共利益概念, 其目標不是被動的去尋找個人選擇的快速解答, 而是分享利益和分擔責任的創造(李宗勳, 2007: 41)。質言之, 在進行協力關係以前, 必須思考什麼樣的情況需要或非得以協力關係來進行, 以及協力關係是否可以帶來預期之成果。

在探討協力關係會帶來的成果之前, 要先意識到良好的協力關係並非一蹴可幾, 因為公部門與私部門的組織特性是截然不同的, 吳英明(1996)分析了公私部門在經營、管理上的特性如下:(一)公部門特性: 公部門的行政作為和活動是具有獨佔性的, 而公部門因為缺乏市場競爭, 所以對成本控制與衡量要求不嚴謹; 同時, 對於來自不同層面的監督, 如立法、媒體的監督與看守, 政策制定上多所束縛; 另外, 基於公部門的目的與使命之考量, 公部門首在謀求社會福祉, 必須把公共利益擺在第一順位。(二)私部門特性: 私部門在決策方面是經由龐大的自主性組織網絡來傳送資訊, 不具有上下隸屬的權威關係, 而注重協調與溝通, 其最高考量是成本效益問題, 以追求利潤為最大目標, 較不考慮到公共利益和外部性的問題。另一方面, 誠如王光旭(2011: 68-69)所言, 公部門無法因為決策而導致政策執行的失敗而退出, 反之, 私部門能夠退出轉由他人經營, 不必擔負非必要的責任, 由此可見, 公部門最大的挑戰, 便是思索如何在與非政府行動者共同分享權力的同時, 致力於克服政策執行過程中可能產生的不確定性, 但是仍能維護統治的正當性與公共利益。

公私部門因為存在一定程度的差異性, 在協力運作之際, 為了公民合產、專業知識分享、不同意見的諮詢、不同資源的交換, 參與協力的政府機關與民間團體, 可能存在衝突對立的因子, 因此, 在政策形成與執行過程, 不能抱持事不關己的態度, 要體會自己是有貢獻的利害關係人, 為營造永續發展的內外環境(林水波, 2011: 74)。換言之, 不只是公部門, 企業組織也必須同時承擔起組織內外部的責任, 才能夠存在與成長, 期待透過企業、政府與社會之協力, 強化人與人、團體與團體的互動為主軸, 強化公共服務共識、公共資源連結、合作風險分擔、生活文化再造, 讓大家在有限的付出下, 拓展出無限的共好效應(李宗勳, 2007: 20)。

回顧相關文獻, 所謂的共好效應即是指藉由協力關係的建立, 成為資源整合管理與滿足民眾需求的一個管道, 可集結公私部門的專才或技術而形成協力組織或網絡, 這不但可以整合社會資源, 也可以達到民主化決策和民間參與的效果, 除此之外也希冀民間的專業人力與經費的配合, 能夠降低執行成本、對於公部門

膨脹的組織、繁複的行政作風等得到改善，並提升服務效率與品質；民眾可清楚將需求反應給政府部門，而政府可適時且正確地予以回應，進而有效解決與民眾有關的問題（吳英明，1996：16-17；孫本初、郭昇勳，2000：99-100；林淑馨，2005：2；廖俊松，2006：331）。

相關研究指出，目前的公私協力關係與傳統外包模式不同，偏向一種水平關係的關係式契約，關係式的契約真正的規範行為是雙方默會的認識，而信任與高度累積的社會資本是重要基礎（曾冠球，2011：88；陳重安，2011：121）。由此可見，此種協力關係並無明確的限制與規範，強調的是彼此的信任與彈性，不過，雙方雖強調彈性，仍舊需要遵守互動的基本原則，包括：營建共同願景原則，是一種尋找交集的溝通過程，公私部門也能夠培養共同努力的情懷與默契，為社會營造共同生活互相繫屬的氣氛；效率原則，希望藉由互動的過程強化公私部門的相互了解、溝通、和增強資源整合的效率；彈性原則，推動公私協力關係應該著眼於創意的發揮、組織的活潑性、問題多元化認知等方向，雖然解決問題的基本原則可能相同，但方法不能制式化；共贏原則，公部門與私部門的特性不盡相同，彼此之間必然會發生大大小小的利益衝突，在這過程中，彼此應該透過溝通協調，超越本位主義的建立一套共贏的遊戲規則，以作為雙方互動的準則，落實公共利益（吳濟華，1994：5-6；吳英明，1996：82-85）。

縱使文獻中提到那麼多理論與實務優勢，有學者提出反思，陳重安（2011：117）認為對於商業組織來說，效率的考量是因為市場競爭帶來的生存壓力所致，而公共組織本身從來不以追求效率為目的，政府之所以不斷地透過不同形式與私部門或第三部門進行協力，是為了得到民眾支持而增加其施政合理性，換言之，對政府而言，行政上的合理性與正當性遠較效率更為重要。由此可見，當協力過程中效率與行政程序的正當性面臨抉擇的時候，該如何選擇並不能主觀論之，但可顯見的是雙方的協調成本必定增加。此種弔詭現象也能從陳敦源、張世杰（2010）《公私協力夥伴關係的弔詭》中看出，作者從公共價值選擇的兩難困境和非意圖結果的角度，指出有時過於強調水平式的協調機制，而忽略了社會秩序的建構與維護有時不能建立在強調人性本善的平等基礎上，人性是自私的，故也需要層級節制的輔助來維持秩序，過於強調彈性會造成協力關係不確定性的增加。其次，有時公私協力充滿利益衝突的矛盾，沒有利潤可圖的政策方案是無法吸引私部門的參與，當政府部門一味認為公私協力一定會替公共服務帶來更多的創新並提升效率，也一定可將一些風險轉移給民間部門，但卻發現評估錯誤而企圖拆夥，那將需要付出極高的成本。

在眾多有關公私協力的文獻中，曾冠球（2010）發現一般的文獻偏好從「政府中心」立場，探討如何有效減低事前簽約，以及事後順服成本，其清楚點出了「廠商對政府所構成的交易成本」是協力夥伴關係不成功之歸因，卻鮮少有研究意識到「政府對廠商所構成的交易成本」同樣可能是協力失靈之關鍵，其指出公

私協力是以「雙贏」作為努力目標，若只是單純地評估對方的優勢與互動成本，卻忽略自身條件對合作夥伴構成之危害，雙贏結果勢必無法產生。

基於上述之觀點，曾冠球（2011）以較客觀的角度指出雙方協力過程可能出現之問題，由於公部門服務對象非常多元，不同的利益團體與利害關係人之間的目標往往未必一致，公部門行動者必須權衡多元目標、敏於應付多元委託人，此將難以極大化特定目標效益；另一方面，其認為公私協力關係的運作成敗往往與一些關鍵事件有關，此關鍵事件分為權力分享、相互調適與風險分擔三大面向來探討，研究結果顯示協力夥伴何以會淪為「不情願夥伴」：第一、從權威分享的政策宣稱，逐漸回復到公部門權力支配之慣性。協力過程中，公部門過多的指導與干預，等同扼殺民間廠商的創意思考與獲利能力，不僅影響契約績效的達成，專案責任也趨於模糊；第二、從秉持彈性協商與相互調適的信念，逐漸步向裁量限縮與契約僵化的回頭路。協力雙方對合約內容要進行有效規範，以確保雙方善盡履約責任，透過靈活的彈性協商機制，才能動態地因應客觀環境的變化，如果一味為了堅守契約規範而不做適時調整，那麼，雙贏合局將成為泡影。第三、從原先風險移轉與風險分擔的契約設計理念，逐漸掉入公部門只圖風險移轉與規避風險的死胡同。公私協力關係鼓勵將風險移轉給私部門，但公部門亦須接受風險分擔，並協助降低私部門所承擔的風險，如果公部門只是選擇性的因應，那麼實務上雙方將無法有良好的密合。

綜上所述，公私協力是要在互信、互利的前提下，不僅是將民間創意與效率帶入政府服務功能之中，更重要在於邀請民間組織，基於公共性與公民參與和共同承擔社會責任的目標下，與政府共同從事公共事務或公共建設的執行，達成公私部門水平融合互動。而檢閱相關學術研究發現，研究焦點大多闡述協力關係預期的效益，以及該如何做才有良好的協力關係，大多數研究偏向成功個案的正向啟發，從失敗的案例進行反思性的個案較為缺少。而在協力的動態過程中，許多不確定因素影響著協力的互動，而增加彼此的協調成本，導致協力的成果並不一定與預期之成果相符合，因此，在協力過程中是什麼樣的元素，基於何種原因影響協力關係，應為加以重視與深究的一環。

而檢閱相關文獻之後，對本研究之助益為：因公私部門之特性不同，利益的考量不同，因此在合作過程產生的協調成本，以及因相關不確定性的因素會影響彼此互動，而當政府所強調的行政上合理與正當性，與公私協力增加效率與創造最大利益的核心價值產生衝突時，雙方該如何協調與抉擇。另一方面，值得注意的是，一般刻板印象為廠商在協力過程中會帶給政府困擾，增加彼此協調成本，但事實上，政府也會帶給廠商執行上的困擾，而對於關係式契約的公私協力關係來講，在彼此的互動過程中，最值得重視的互動原則為何也值得思考，這或許會因個案的不同而有變化，這些種種啟發都是值得本研究在這個案中所要關切的地方。

貳、公私協力應用於文創產業之先行研究

本研究欲藉由公私協力應用於文創產業之先行研究探討，說明本研究在學術地圖上準備佔有的位置，首先指出先行研究的研究成果，並說明本研究與先行研究之差異。在國內碩士論文研究中，大部分是將公私協力的研究應用於個案的探討之上，首先，何燕昇(2008)《台中縣大甲媽祖國際觀光文化節公私協力關係之研究》此研究由公部門與私部門合作觀點出發，探討公部門與私部門在節慶活動舉辦的各自的目標、目的以及投入的資源為何，將協力關係面向分為包括「溝通」、「協調機制」、「困境與解決」、「合作與分工模式」、「資源配置」等面向；活動成效面向包括「觀光人數」、「產業獲利」、「預期目標」等面向。發現公私協力的成敗關鍵主要在於公私雙方領導者的態度、互信基礎、行政程序、以及有效的資源整合。另外從此研究得知，公私部門主事者是公私協力之關鍵，公部門遵循行政程序，一步一步依照程序進行，反之，私部門並不一定遵照程序，而是較隨性的依照當時的狀況來判斷，對於行政程序認知的不同就產生了嫌隙，此時就必須要雙方主事者出面協調把合作關係的問題癥結點找出來並解決。在互動方面，在協力過程中資源是獨立配置，私部門不是公部門之下的附合體，互動模式為水平融合互動模式。

同樣地，陳策愷(2011)《表演藝術政策之公私協力關係-以台中市為例》從政策執行與治理的觀點，透過「支持與信任」、「一致的目標與溝通」、「長期穩定的關係」、「主動參與資源投入」等條件，檢視台中市表演藝術團體的公私協力狀況，發現台中市表演藝術公私協力關係欠缺這些完整要素，且偏向由上而下執行關係；值得注意的是，此研究發現，公部門所提供的獎勵與誘因往往是不足的，私部門常因獲利不如預期而希望終止協力關係，甚至實際運作上也出現矛盾的情況，有時表演藝術團體擔心受限於政府的束縛或管制，而不願意與公部門合作。換言之，雙方在沒有信任的基礎下，公部門深怕私部門偏離了目標，所以管制就越來越多；另一方面，此研究也發現公部門重視行政程序，但行政程序的繁瑣卻降低了私部門合作意願，加上公部門人員藝術專業性不足導致看法出現落差。

陳俊璋(2010)《公私協力與地方文化產業的發展-以南投縣茶葉文化節慶活動為例》以治理的觀點去探討南投茶產業文化節慶的公私協力關係，利用「共識」、「責任分工」、「互信」、「協商」四個面向，檢視協力關係的過程。此研究發現在公私部門協力過程中，會出現許多阻礙問題，諸如：府內不同部門之間的合作缺乏溝通與信任基礎、活動經費行政程序延宕、經費規模不足、活動的國際意象並不顯著等，另一方面，此研究認為「信任」因素，是影響協力合作順利進行的重要因素，觀察訪談中受訪者提及的問題，可以發現多數問題的產生，都是因為缺乏溝通與相互理解所造成的，因為不同部門既然參與活動，目的都是想把活動辦好，在根本目標並無衝突的情況下，增強溝通與理解的信任關係將是影響協力運

作的重要因素。

對於發展文創產業該由政府還是民間來主導的這個問題，蕭苑瑜(2009)《公部門與非營利組織合作發展文化觀光產業之研究—以嘉義市國際管樂節為例》提出正面的看法，其指出嘉義市政府在管樂節扮演著領航的角色，藉由整合的力量，公私部門的協調擬定管樂節的發展方向與合作，嘉義市政府運用各種策略，鼓勵民間發揮智慧與創意，發揮嘉義市國際管樂節的影響力，藉由節慶活動帶動周邊的文化觀光發展。此研究強調溝通平台的重要性，公部門扮演著資源整合的關鍵領航者，有了溝通平台，地方有識之士與各民間組織才能為實際執行者對管樂節適時奧援；而此研究單單針對政策與參與管樂節的對象，對於管樂節產生的影響進行探討，對影響公私協力的因素並無深入的探討。

羅盛國(2006)《從公私協力觀點探討地方產業推動之研究—以桃園蓮花季為例》對發展文創產業該由政府還是民間來主導的這個問題，與蕭宛瑜(2009)持反面看法，其研究指出在桃園縣的蓮花季中，公部門與私部門的合作方式也一直停留由公部門單方主導的階段，其中雖然有農業局的人員表示有意願與私部門採取平行的溝通與合作方式，但是公部門的官僚心態難以改變，使其一方面不相信私部門的活動規劃能力，二方面擔心地方組織的勢力過於壯大會難以控制，所以公部門雖然也希望朝向平行互動的方式與私部門合作，但是由於公部門的矛盾心態，使得蓮花季活動舉辦八年來，理想的平行互動模式仍未實現，在未來還有許多努力的空間。一方面，地方資源難以整合的情況同樣也使得私部門缺乏有力的溝通管道，如新屋鄉至蓮花季舉辦第八年以來，業者依然自行其是，彼此之間少有互動往來，而業者的訴求往往只能透過農會表達，但是成效不彰。鑒於此情況的發生，此研究建議建立一具有行動力之中介組織，做為公私部門雙方結合的機制，以促進公私合作的順利推動，負責在公部門與私部門之間進行溝通，定期的舉辦討論會，接受地方組織與業者的陳情與公部門的要求，雙方透過開會討論並且由中介組織協調。

林佩姍(2007)《公私協力下的夥伴關係-以華山文化創意園區為例》聚焦於從過去到現在華山文化創意園區之營運管理，以及公部門、民間組織與非營利組織彼此合作的過程，以公私協力與夥伴關係的相關論述，lownde、Skelcher(2002)的夥伴關係生命週期來探究華山園區各時期之夥伴關係的發展；在互動模式方面，利用Wolman和Leadbur依政府最放任至管制為分類的互動模式，以及Gidorn等人以服務的財務與授權及實際的服務輸送者所建構的互動模式，分別去探討公部門與私部門、公部門與非營利組織的互動，得到以下結論：華山藝文特區時其所面臨的困難為主管機關態度決定了合作關係的積極與否、監督機制仍停留在由上而下的控管，合作式的監督尚未出現；而華山文化創意園區時期則是面臨了行政體制及公私部門腳步不同調的困境；再從公部門的觀點出發，公部門有其自身的難處及所需扮演的角色問題。

檢閱相關研究著作後，使得本研究對於影響協力互動的因素有初步的依據，由以上陳述可發現，多數研究都提及「信任」、「溝通」、「共同目標」為影響互動之因素，而上述所檢閱的文獻中，大多數的研究焦點偏重於公私協力對於個案的影響，且多數研究只運用單一互動模式去探討其個案，而其中並無明確說明檢視互動模式的指標。林佩姍(2007)所選取之個案與本研究相同，本研究與之最大的差異，在於時間點與互動模式運用之不同，林佩姍(2007)運用 1997 年至 2007 年的時間序列來探究華山 1914 文創園區的公私協力關係之演變，運用的互動模式是以放任管制的嚴格程度，以及服務的財務與授權及實際的服務輸送者等面向進行探討；本研究則只針對 2007 年後至目前為止的協力關係進行探討，焦點放在公部門與私部門的互動當中，專注於尋找公部門與私部門互動良好所需之成功要件，對於互動模式之探討的協力中找出影響協力的因素，並經由實證分析後試圖建立公私部門欲互動良好之成功要件。此研究主要藉由華山藝文特區與華山文化創意園區兩個時期，探究公私部門協立夥伴關係的演進，公私部門從無交集的平行線，轉化為公私部門形成上下層級，廠商受主管機關監督管理，仍未走到共同參與階段。此研究並未深刻探討這兩個時期公私部門的協力關係，也並未說明研究發現所代表之意義。

總結來說，本研究植基於先行研究的基礎，試圖歸納影響公私部門互動之因素，經由實證分析後試圖建立欲達成推動文創產業目標之成功要件，並探究公司部門互動過程遭遇之困境，希冀能補足先行研究之不足，進一步使探討公私部門互動的文獻更為豐富。

第二節 公私協力相關理論

在此節公私協力理論探討部分，本研究首先釐清公私協力之意涵，並描繪公私協力之特性，並進一步區辦公私部門之間的差異。其次，在互動模式方面，以互動層級結構、目標手段、權力分享三種面向所區分的模式分別檢視本個案，並析論影響互動的內外因素。最後，針對理論與實務上的預期目標之情況作一探究。

壹、公私協力之意涵

一、定義

綜觀相關文獻對於公私協力的定義，「公私協力」泛指所有公部門與私部門共同處理事務之情形（詹鎮榮，2003：10），我國對「公私協力」的概念界定係指除了政府之外，公民或「第三部門」參與公共財貨和服務提供或輸送的重要方式。而所謂「公」也就是「公部門」，即指政府或公務員；「私」就是「私部門」，即指公民或「第三部門」，如人民、服務對象、社區組織、非營利團體等，而公私協力即公部門和私部門可以形成一種特殊的互動關係，在共同合作與分享資源的信任基礎下結合，以提供政府部門的服務（李柏諭，2005：69）。爰此，傳統以市場或層級節制二分法來區分公部門與私部門的社會機制似乎過於簡化；相反地，必須尋求兩者間最適合的治理網絡關係，以「合作與參與」代替「競爭與控制」，此種關係即是以公私協力夥伴所構聯的政府附加價值而建立的角色（李宗勳，2007：3）。

若援引學者松下啟一（轉引自林淑馨，2010：31）之說法，所謂協力是根據協力時雙方所持的目的與應負擔之責任、義務，將其分為最廣義、廣義、狹義與最狹義四種類型；其中，狹義與廣義的協力定義之區別乃在於「責任與義務的具體與否」，前者是指為了某種共同目的，公私雙方在資金、勞務或技術方面進行協力，而被賦予具體的責任和義務；後者乃指雖然公私雙方是基於某種共同目的，產生協力與提攜關係，但在責任與義務的規範上較不明確，所以在此定義下，雙方並不會拘泥在資源或勞務等具體資源的供給，而是強調彼此相互自力與對等的協力關係。而其與「最廣義」協力定義的差異在於，雖然兩者都不太強調協力雙方彼此所負之責任義務，但「最廣義」的協力僅著眼於雙方形式上的合夥，而不特別強調彼此所需擔負的責任與義務。至於「最狹義」的協力，除協力雙方需具有共同目的外，在協力之初，關於彼此的責任與義務更需明確劃分，中途如有關係上的變更，還需得到參與成員的同意。

公私協力的概念意謂著，政府從提供機會讓民間配合參與的消極角色，轉為積極與民間共同經營或共同主導規劃，進一步地說，公私部門間形成一種平等互惠、互相依存、共生共榮的關係，公部門與私部門共同尋求目標、策略、及資源的整合，共同分擔經營社會的責任，彼此透過雙向水平溝通參與的方式建立共識，為社會創造永續的利益，及共創可同享的成果(吳英明，1993：1；1994：61；吳濟華，1994：2；李柏諭，2011：43)。換言之，兩個或以上的行為者，以相互信任為基礎，相互分享資源，並且共擔責任，制定一套協議規則一起共事解決問題，在達成共同目標之後，可以共同分享利益，就是所謂的公私協力(陳恆鈞、張國偉，2005：51)。由此可見，協力關係是一種長期醞釀而發展出來的動態關係，是透過穩定的溝通、對話、共識的建立，來進行資源與意見的協調與交換，並在有限的成本下去發揮出最大的資源效果(王光旭，2011：77)。

參酌相關文獻發現，對於公私協力的界定，較聚焦公民參與意識，強調公私協力應以信任而非契約為基礎(吳英明，1993、1994；吳濟華，1994；江明修、鄭勝分，2002；李柏諭，2005；陳恆鈞、張國偉，2005；李宗勳，2007；王光旭，2011)，善用並整合各自運作機制之特質以及優勢，以有效發揮彼此間不同的利基組合(李柏諭，2011：42)。對此，本研究將公私協力做如下的界定：公私協力乃指公私部門之間形成一種相互依存的關係，以社會價值為追求之導向，發揮最大公共利益為原則，共同訂定一致的目標，並整合周遭資源，透過參與建立信任，劃分彼此權責，注重彼此之間的彈性空間，進行長期的合作、資源分享，分攤風險，以達成政策目標。

二、特性

協力本是一項試圖成就原本設定目標而建立的互動關係，而在遇到單由公共組織無法抑或不能輕易解決的問題，主事者為了該項問題的順利解決，就要引入多元力量的安排，或為成就公共事務的合夥人，建立運作及合作過程，以利資源及力量的匯聚，並在彼此互補的情況，完成公共議題的處置，從這些陳述可得知協力的特性如下(林水波，2011：64-67)：

(一) 互動作為

任何組織或個人，由於經歷不同的社會化過程，學習到互異的認知、情感與評價取向，而對公共問題的理解有其固定的模式，抑或切入的角度或觀察的層面，以致難免有盲點存在，此時透過互動的機會，增進視框交流與反思的機會，得出更為開放、全局的問題、方案與目標觀，減少被忽略的問題，轉移注意的焦點，而布局較為完整的政策套案，減輕政策激烈變遷所引發的政治衝突。

(二) 並肩作戰

兩造之間不時進行雙向溝通，消弭彼此間的歧見，並且一致且團隊的方式來創造績效，設定共同追求的願景，並藉之強烈磁吸革新性的思維及提升生產力，共同孕育尚未成熟的觀念，經由交流強化的過程，使其去蕪存菁，成為引領兩造推動公共事務的處理，推動全面的參與，以激起共同協力者極高的投入，全力完成既已設定的行事議程，以知識及經驗來過濾參與所提出的創意性觀念，進而篩選出對行事有效的創新。

(三) 授權灌能

協力治理的兩造，在授權灌能理念的浸淫下，彼此共同承擔責任，分享行事的決定權，不得將標的團體視為公共組織的權力俘虜，凡事以民主的方式來運行，且在信任與開放的氛圍下，兩造進行相互學習，相互養塑他人的優勢，完成既定目標。

三、公私部門的差異

在公私夥伴關係中，公私部門因其性質不同，因此在公私夥伴關係中仍有差異。張世賢（2008：5-6）引用Reijniers(1994)的看法依目標、利益、風險、投資、思維重點加以比較，如下表2-1所示：

表 2-1：公私部門的差異表

項目	公部門	私部門
目標	任務導向	營利導向
責任重點	民意與政治影響	民意市場與競爭
利益	社會利益	私部門利益
風險	風險最小化	有風險才有商機
投資	長期社會發展	投資回收
思維重點	程序-民主決策過程	結果-企業利益最大化

資料來源：轉引自張世賢（2008：5）

(一) 目標

公部門均在其組織法或組織條例有規定公部門設立之宗旨或任務，均有其公共任務，並有其職掌，服務社會大眾。私部門有其公司、企業、工廠成立之目的，旨在賺錢、營利，透過其服務或產品向社會獲得利潤。

(二) 責任重點

公部門雖然亦負專業責任、法律責任，但更著重在受到民意監督與政治影響的責任，而私部門雖然亦負社會責任，但更著重在市場與競爭所呈現的企業獲利責任。

(三) 利益

公部門關注社會的公共利益，要顧及的層面較大，而私部門關注員工、股東、企業家的利益。

(四) 風險

公部門在營運上、管理上，較保守，將風險最小化。而私部門則有風險，才有商機，才有利潤。高風險、高商機、高利潤，較有開創、創新，甚至冒險精神。

(五) 投資

公部門之投資於長期社會發展，而私部門則強調可預期的投資回收報酬率。

(六) 思維重點

公部門之思維重點在於程序。程序一定要合法化、民主化。而私部門之思維重點在於如何獲得企業利益的最大化，著重在結果；對於程序可以變通，程序再造(Reengineering)。

綜上所述，公部門因具有公共性，服務大眾為公部門之責任，公部門考慮的面向要以廣泛社會大眾的利益為優先，並強調行政上的合理與正當性；私部門核心的目標在於能否獲得經濟報酬，以自身利益為優先，其重視最終結果的獲利最大化，中間的程序能隨時變通，以達最終目的為原則。公部門身為人民的公僕，同時也背負著選票壓力，因此，施政作為會受到民意影響與政治的影響；私部門則是為了爭取經濟活動中的優勢地位和有利條件所進行的較量，受到市場與競爭的影響。由此得知，公私部門存在著一定程度的差異，在雙方協力過程希冀能將這些差異，轉化為正面的互補能量，有關公私部門的互補情況，如表2-2所示：

表 2-2：公私部門的互補表

項目 \ 部門	公部門	私部門
目標	穩定、安定	開創、創新
責任重點	程序：合法、民主	結果：獲利最大化
利益	整體利益	特定利益
風險	保守	冒險、激進
投資	長遠	投資回收
思維重點	民意控制	市場控制

資料來源：轉引自張世賢（2008：6）

貳、公私協力互動模式

李宗勳（2007：47）提及 Kooiman（1993）的三種主張：其一，公共問題是不同因素的互動產物；其二，有關公共問題的技術與政治知識及其解決方法，是分散在許多行為者身上；其三，公共政策的目標是難以界定且隨時有被修正的可能。這反映了公共問題的複雜性、公共問題知識的分散性及目標的不確定性，職是之故，解決公共問題的知識是在各行動者間所共享、分擔的，必須經過互動、整合與創造等過程，故與其說公共問題知識是獨立存在的客體，不如說是互動過程的產物。故本研究將藉由下列所陳述之互動模式，作為檢視個案的基礎。

一、互動層級結構

首先，利用吳英明（1996：19-22）所建立的三種公私協力互動模式：垂直分隔互動模式、水平互補互動模式以及水平融合互動模式的基本定義，用以檢視個案中公私協力的互動，茲分述說明如下：

（一）公私部門垂直分隔互動模式

在公私部門垂直分隔互動模式中，公部門的彼此互動屬互相對立或相互利用而無法與民眾建立休戚與共的關係。由於過往政治民主化及私部門發展成熟度的限制，公共事務的處理多以公部門的層級政府為領導中心，私部門及民眾則是依附在此層級架構之下。公私互動模式係以公部門作為上層主導指揮，私部門則處於下層配合服從的地位，並在公部門所架構層級組織下做有限度的發展，同時也是用來策略性支持公部門的政策。此類互動模式近似於傳統公共行政所提出之由上到下的執行模式，位置於上之公部門負責政策之研擬，而下位之地方政府或私部門及民眾僅為配合執行的角色。

(二) 公私部門水平互補互動模式

公私部門水平互補的互動模式強調公私部門互相依存與配合的程度增加；在此模式下公部門仍處於較主導的地位，但已非完全指揮或控制的型態，私部門脫離附合的地位，非全然處於完全服從或無異議的地位，開始學習與公部門合作合夥，做互補性的協助。隨著政治民主化程度及私部門活動成長與成熟度增加，公部門發現自己能力有限，而尋求私部門做互補性的支援。此類型之互動模式，猶如傳統公共行政加入公共管理元素後，愈益重視利害關係人之意見，公部門除負責政策之規劃與執行外，於規劃時須重視私部門之觀點與能力，並在執行階段強化與私部門之互動，但重點仍在於政府職能的提升，其處於一種轉型的階段，目的在於改變私部門的單純輔助行為到共同參與，但公部門仍不脫離其主導之型態。

(三) 公私部門水平融合互動模式

公私部門的互動從傳統的「指揮—服從」、「配合—互補」轉化成「協議、合作、合夥」平等關係。隨著經濟國際化與自由化、政治民主化及公部門民營化的潮流，現代公私部門與民眾共構生命共同體。私部門不再只是依存或偏存於公部門之下的複合體，而是與公部門形成一種水平式鋸齒融合的互動關係。在這模式中，公私部門雙方都充分了解對方的重要性及不可或缺性，並透過平等、互重及互相學習共同尋求解決公共事務的最佳方案及落實公共福祉的方法。

二、Najam的4C模式

Najam (2000: 383) 認為由於政府與私部門在政策流 (Policy Stream) 中均有其偏好的目標 (goals) 與手段 (means)，並且公私部門都會積極尋求這兩者的結合，因此提出4Cs 模式，作為公私部門互動模式之分析，所謂的「4C 模式」即以「目標」和「手段」兩個向度作為觀察跨部門協力間的策略互動關係，並擴展成四種不同的互動模式：此4個C 分別代表（一）合作模式：公私部門擁有共同目標以及達成目標的共同手段之結合方式；（二）衝突模式 (Confrontation)：公私部門彼此間存在著不同目標以及不同手段之結合方式；（三）互補模式 (Complementarity)：公私部門擁有共同目標，但卻有達成目標的手段上差異之結合方式；（四）吸納模式 (Cooptation) 公私部門擁有共同手段，但卻在目標上有著迥然相異之結合方式；茲將Najam的4C模式表列如表 2-3：

表 2-3：Najam 的 4C 模式表

	目標類似	目標差異
偏好手段類似	合作模式	吸納模式
偏好手段差異	互補模式	衝突模式

資料來源：Najam(2000:383)

形成公私協力關係之前，公私部門都會對彼此共同或類似的目標建立共識，因此，本研究只藉由擁有類似目標的合作模式以及互補模式，來驗證個案屬於何種模式，針對合作模式與互補模式的分述如下：

(一) 合作模式

合作關係是就某一問題而言，政府和私部門不僅有著相似的政策目標，也喜歡類似的策略，能藉由手段的融合以實現這些目標 (Najam, 2000:384)。呂朝賢 (2001:48-49) 引用Salamon (1999) 的看法，認為兩部門在合作中能做到訊息上的分享，私部門有高度的自主性，雙方可討論彼此的目的、規範與資源分配的優先順序以及協調服務輸送配合等議題。誠如前述所言，本研究認為合作模式是私部門有著高度自主性，政府除了尊重私部門的理念外，亦能積極與私部門進行公開透明的對話以及充分討論雙方都能履行的策略，並達到共同政策目標的最大利益。

(二) 互補模式

互補模式是公私部門具有類似目標但在策略運用上有所差異的互動情形，這種模式建立的前提，是彼此能在目的規範上或組織的工作目標上，互相理解與調和才得以實現，因此在互補關係中，兩部門須於「目的規範領域中有密切的互動」，而契約性關係則需在「資源」與「供給」領域中有密切的互動。互補模式為了達到共同的目標，私部門策略運用上有時會選擇較貼近本身使命的途徑，而公部門也可能會朝向多元化發展以達到政策目標的效能(Najam, 2000:387; 呂朝賢, 2001:48-49)。

三、以權力與資源的分享情形分類

Kernaghan (1993; 轉引自黃麗美, 2012:5)從權力與資源分享的角度將公私部門間的互動行為分為合作型 (Collaborative)、操作 (Operational)、奉獻型 (Contributory)、以及諮商型 (Consultative) 等四種模式，分述如下：

(一) 合作型

是一種真正權力分享型的夥伴關係，公私部門在合作的過程各自擁有決定的自主權，任何的政策決定往往是在雙方共識建立之後形成，彼此間不存在任何的指揮命令關係，而是以積極性的溝通協調、相互承諾、共同管理的方式進行合作。

(二) 操作型

認為公私部門雙方只有工作上的分配，而沒有權力的分享；權力仍然掌握在擁有優勢資源的一方，此方通常是政府部門，而且隨著政黨輪替有不同的政策方向其操作手段亦有不同，對於公私部門而言，並非基於平等互惠的立場，僅是基於工作上需要，公部門發派任務由私部門承接工作之合作關係。

(三) 奉獻型

在互動模式的過程當中，公私部門間有一方願意也樂意提供資源，但卻不想介入公共服務決策和運作過程，完全任由另一方自主決定公共服務的活動作為，採不干涉完全信任的模式進行，然最後必須達到符合公共利益之需求。

(四) 諮商型

在互動模式的過程則是指公私部門間，擁有權力與資源的一方，經常因為公共服務的需要，請求另一方提供專業政策諮詢或特定技術知識協助的情形，例如顧問公司、規劃公司或是專業技師等。

參、影響互動之因素

公私協力的過程中存在著動態性，會隨著環境與其他因素之影響彼此的互動，對此，本研究將確立影響雙方互動之外在因素與內在因素，組織以外所產生的影響歸納為外在因素；組織與組織之間產生的行為歸納為內在因素，藉此作為實證時檢視之指標，外在因素與內在因素分別說明如下：

一、外在因素

(一) 誘因

政府所提供之誘因，事實上隱含了受託者追求之目的，通常在具有經濟收益性的服務中，受託者可能多為營利目的而來；而具有非經濟受益性的服務，受託者多為社會責任與理念而來，此外如增進企業形象、擴大事業版圖、成本等因素

也是受託單位所考量的。因此，政府在規劃誘因機制時，也必須考慮到受託單位的需求與目的，如此才能建構出一套適當的誘因機制，雙方才能創造出更佳的公共服務品質。誘因的設計除了有以經濟利益為基礎的正面誘因，還有以懲罰的負面阻赫意義，正面的經濟利益誘因包括：賺取營收、得到獎勵、擴增硬體設備與機費補助等；至於負面的懲罰誘因包括：剝奪其經濟來源、終止合約、金錢補償等（張瓊玲、張力亞，2005：40）。

（二）風險分擔

創造公私協力關係的主要原因是把風險從政府移轉給私部門，但公部門不宜把所有風險都移轉給私部門，或要求協力廠商承擔超過其所能負荷的風險，質言之，公私協力允許將風險移轉給有能力管理風險的私部門承擔，但政府亦應當分擔若干風險，不能養成規避文化，應以相互支持方式降低私部門承擔風險的壓力，否則將導致民間對於過高的風險投資常怯步不前，進而影響社會長期的利益，換言之，如果公部門對於風險分擔只是選擇性的因應，那麼實務上雙方將無法有良好的密合（吳濟華，1994：12；曾冠球、黃偉誠，2011：7、8）。

二、內在因素

由本章第一節之論述可得知，公私部門存在一定程度的差異性，如欲使公私部門的協力關係成功達成預定的目標，必須注意公私協力之基礎因素，才能使公、私部門協力關係順利，成功達成預定目標。透過文獻的整理，本研究歸納出影響協力關係的內在要素（吳英明，1994：61；孫本初、郭昇勳，2000：101-104；吳清山、林天佑，2002：130；陳恆鈞、張國偉，2005：53、55；朱鎮明，2005b：119；張瓊玲、張力亞，2005：40；李長晏、林煥笙，2009：58；郭進隆、齊若蘭譯，2010：236；曾冠球，2011：92-93、112；嚴長壽，2011：71）：

（一）共同目標明確

協力目標是指涉協力組織成員未來一段時間內要實現的目的，它是一切協力活動的指南，也是協力關係中決策、效率評價、協調和考核的基本依據，但無論其協力成員各自的目標有何不同，一定有一個為其成員所接受的共同目標，而這個共同的目標必須是明確而清楚的，如此才能讓合夥參與者知道彼此間追求的願景。當有了共同願景時，會將雙方緊緊結合起來，形成一個強大的驅動力，往後的執行策略及步驟均是由此衍生而出，藉由建立共同的價值、信念和目標，能夠引導組織成員行為，凝聚團隊共識，促進進步與發展。

（二）權力分享

公私協力關係是建構在對等的關係、相互信任的情況下而發展的，為達到共同的政策目標，建立一個互信基礎來進行合作。協力關係中的權力不對等(power imbalance)可能損害雙方互信而影響協力成果，也就是說，公部門對外宣稱以協

力關係名義來推動相關政策，但卻冀望在決策過程中享有較多主導權，如此便可能與協力的組織間對於目標產生落差；權力如果過度傾斜至公部門，干預程度加劇，廠商的行為將受制約，不僅廠商無所適從，公部門也未能因此受惠；當廠商無法充分貢獻所長，協力關係肯定也無法發揮應有功效。

（三）信任

信任是指在一個社團之中，成員對彼此誠實、合作行為的期待，基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個人隸屬於該社團的角色扮演。其有利於雙方承諾與共識的取得，以及未來關係的發展，共識的取得在於確保服務的目標，使服務順利執行，而在公共服務通常難以評估其執行品質的情況下，信任的建立可降低互動或監督上的成本。公私部門應該培養相互依靠、彼此互惠的信任關聯，公部門有時也需從私部門角度來思考問題，如此，雙方才能凝聚彼此所接納的共識與目標，以利整體政策的運作。

（四）溝通

溝通好比一個拋球遊戲，雙方在來回傳球中勾勒出共識，培養默契，在付諸執行參與者經由持續討論、論述，針對主要議題的成因、定義、特徵、潛在的可能方案等形成共同認識與行動規則，過程中公私部門應避免「上對下」、「高對低」、「控制—服從」的態度來互動，而是從溝通、分工負責、分享利益及雙贏的角度來達成共同目標，溝通可分為官方活動所形成的資訊分享，以及正式活動之外的訊息，透過正面且積極的溝通過程，相互了解對方的用意與信念，不但能夠藉此回應民眾需求、並增加預測問題及解決問題的能力，發展出合夥參與者共同發展的有利條件。公私協力關係強調，公私部門成員均可成為主動的參與者，分享解決方案之決策權，執行與評估各種方案，發揮彈性機制，以使資源作更充分之整合與運用。

（五）權責明確劃分

公私部門協力關係應建基於合法性的基石上，在訂定相關法規或契約時，就必須明定雙方兩造的權利與義務，避免任一方的離開或不履行承諾所造成的傷害與損失。在推動公私部門協力關係時，若公部門僅想控制私部門，攫取私部門的資源；就私部門而言，在合夥關係中已處於不平等的地位上，遑論期望雙方誠懇以待。因此，權責明確強調公私部門協力關係的長期維繫，不能僅停留於理想性或道德性的結合，任何的合夥行為要有清楚的權責確認。

肆、互動過程可能遭遇之困境

公部門欲透過公私協力關係達成政策目標，必須瞭解過程中可能阻礙達成目標之因素，由於公私部門的特性不同，著眼的利益觀點也不盡相同，難免在互動過程會遇到困境，造成執行上的阻礙，這些困境不容忽視，以下便分別說明互動過程中可能遇到的互動困境：

一、相互調適的困難

在發展文化創意產業的這個目標之下，基於公部門提出良好的誘因機制，或基於社會責任的情況之下，私部門加入發展文化創意產業的行列，但其加入的真正動機與目的，無法完全得知。如同林淑馨（2012：23）所述，受到公私部門不同存在目的之影響，公部門強調公益、公平與穩定，而私部門則著重市場性與利益的追求，以利潤作為組織行動的最高準則，在這兩種截然不同存在目的之驅使下，自然發展出差異大且衝突性的組織文化。換言之，兩造分歧之動機與目的、以及各自保護各自利益的正當作為，可能衍生出緊張關係，因此建立協力導向、相互調適的管理策略是必要的（曾冠球，2011：90、93）。由此可見，公私部門在協力過程中，若無法協調彼此的歧異，那麼可能產生不協力的現象，甚至走向終止協力關係的情形，此時公部門欲付出的交易成本將更為增加。

二、課責與效率的衝突

協力關係建立的成敗關鍵在於合作的任何一方是否能從中獲得利益，因此不能忽略協力關係中的交易成本問題；簡單的說，只要有任何一方認為交易成本高於建立協力關係的效益，則合作關係就無法成立（劉坤億，2006：6）。Salamon指出（2002：38；轉引自陳敦源、張世杰，2010：52）當政府愈來愈依賴第三者來承攬一些公共任務，導致契約型政府的現象益發普遍時，將導致公私界線的混淆，從而不易確定誰該為最後的政策結果負責，但若為了釐清課責的明確性，可能會使得合作的行動效率受到阻礙，因為責任的分派與確定可能需要透過漫長的協商過程來完成，如此一來確實會降低行動效率。換句話說，過於要求課責，則必須付出更多的交易成本來進行協調，因此可能會影響效率的產生。

三、監督與審議太多，削弱競爭契機

私部門企業之所以能在經濟市場中存在，最主要是因為他們能有效率的反應市場需求，而此正是政府部門深為外界所詬病的一點。公私部門在協力的過程中，協力體不但要達到上述的目的，同時也要接受來自於雙方的監督、審議。一方面政府要監督其是否符合國家的「大政方針」；一方面私部門也要監督是否達到了利潤的目的。公部門議會審核方案的程序必須三讀通過，才能進入執行階段，並且許多議案常常無法順利排上議程，因此在推動公私協力關係時，若每一方案都須經議會的通過，這容易因為時間的延誤降低了企業的商機（吳英明，1996：89-90）。

四、公私部門害怕被冠上「官商勾結、圖利、利益輸送」之名

公私協力關係很容易被聯想「官商勾結」，這是因為過去公私部門合作失敗（如工程弊案、採購弊案）所導致的刻板印象。公私部門的協力關係基本上必須

以開誠佈公、共生共榮、誠實信守為原則，然而在協力事務的範圍內使某些相關參與者獲利是在所難免。雖然在公私協力關係中，公部門與私部門都獲得了利益，但真正獲得最大利益應是一般民眾，因此，勿寧說「圖利他人」，倒不如說是「圖利眾人」要來得適妥（吳英明，1996：90）。

伍、公私協力預期效益

公私協力關係的最終目的就是獲得最大之效益，在此本研究透過執行面、經濟面、社會面，以公部門的角度，陳述藉由公私協力關係所欲其帶來之效益，茲分述如下：

一、執行面

（一）促進創造力與創新

公私協立在初期的採購過程中，投標人被允許使用創新的方法來競爭，並把創新當作基礎，用在將來要執行的計畫以達成目標。而公私協力就是要藉著引進企業精神，利用私部門的創新與創意來活絡協力的過程，以提升競爭力並達成協力目標（Akintola Akintoye, Matthias Beck&Cliff Hardcastle, 2003：7；孫本初、郭昇勳，2000：100）。

（二）形象提升

在協力的運用上，標的對象從參與過程中，得以塑造政策功效意識感，得以感受自身的影響力。政策的協力經驗不僅形塑政府處理問題的形象，更對標的團體建設正確的自我形象，使其體認到，對重大政策的推展，亦可扮演得力角色，可與政府工作在一起，建立彼此互利的關係，各自滿足自己的需求（林水波，2011：62）。

二、經濟面

（一）增加效率

公私部門彼此透過資源的整合與共同的投入，常可提高資源的使用效率，使原本可能被低度利用的公私資源，轉變為高度使用，並經由利益與權力的分享，使公私部門均蒙其利、創造雙贏，避免或減少價值衝突及資源錯置，縮小彼此對公共事務的差距（吳濟華，1994：5；吳英明，1996：6-7、81）。

（二）減輕成本負擔

吳英明（1996：39-40）引用 Ken Cherret（1994）的說法，現代先進國家

的經營管理焦點集中在考量政府組織行為和活動的成本效益，考量政府行為或活動在長期觀點之下是否為一種時間與經費的有價值投資；協力關係是一種關鍵作法，進行協力關係就是預期能夠極小化總成本、極大化產品與服務的發展，以獲得競爭優勢。

三、社會面

（一）調和異質性文化

在協力關係下，公私部門學習調合彼此因組織文化不同而存在的差異，對於異見的處置，要設身處地的理解，並以建設性的方式來協商融合。這個學習的起始在於成員個人、工作團隊、整體組織，其結果將導致信念及行為的改變，強化組織創新與成長的能力（李宗勳，2007：82；林水波，2011：101）。

（二）公民參與的實踐

公私協力は公民或第三部門參與公共服務的重要方式，其目的不僅是試圖將民間創業精神及成本效益分析，帶入政府的服務功能中，更重要的是邀請民間組織，在基於公民參與和共同承擔公共責任的自覺下，與政府共同從事公共事務執行和公共建設工作。從公私部門互動關係的觀點而言，其內涵在於公部門珍惜運用公民參與這個寶貴資源，公私部門透過參與管道的建立共同增加合作的經驗；及人民希望從參與的過程中表現對高品質公民社會的追求（吳英明，1993：6；江明修、鄭勝分，2002：86-90）。

陸、小結

從相關文獻對於公私協力的討論可得知，公私協力關係講求的合作關係，是長期且穩定，彼此的心態是互相信任，以達成彼此的目標為目的。根據前述討論可得知，公私協力首先必須擁有共同的願景與目標，才能激發公私部門往目標邁進；在溝通方面，由於政府機關龐大且層級複雜，再加上公共事務範圍廣泛，同一任務往往由許多不同單位共同負責，私部門往往因為此種因素而無法在政府機構裡找到適合的專責機構一起共同協商，而制式的溝通方法恐會造成政策的延遲效果，許多時效性的決策最後便失去了意義，因此，針對差異進行協調，建立互信的基礎並取得共識，在平等的立基點中，進行定期或不定期的協調與溝通，降低彼此的摩擦，並藉由建立良好的溝通機制與平台，使得雙方的溝通能夠持續，發揮彈性機制，以使資源作更充分之整合與運用；在權責確認方面，惟公私部門的角色會隨著不同的協力形態而變動，在協力的過程中，仍舊必須明訂雙方的權責劃分，以達事半功倍之效；在誘因方面，政府應提供足夠的誘因與管道，提高私部門採取公私協力的方式，包括經費上的補助、聲譽的提升，進而提高私部門

配合政策推動的意願，另外，也要建立相關配套措施與法令，鼓勵私部門參與並建立公私協力關係。

就研究主題來講，本研究主要是探討公私部門之間的互動，因此必須瞭解公私部門具體的互動方式，利用互動層級結構是欲探究公部門與私部門的互動，是傳統的上對下抑或是水平的夥伴關係，這將影響私部門是否能盡情發揮所長；透過目標與手段面，欲探究在共同的目標之下手段的異同，對政策執行造成的影響；利用權力與資源分享面，探究公部門權力分享的真實情況。實際上，公私部門的互動並不是完美的，依舊會面臨些許困境，從相關文獻中可得知，由於公部門與私部門特性的不同，在互動過程中，因為調適的困難而可能造成不協力的現象；其次，公部門為課責所付出的協調成本，可能會影響執行上的效率；再次，在行政程序的審議上，所耗費的時間太多，若每一方案都需經漫長的審議，恐怕會延誤企業商機；最後，公私部門害怕被冠上圖利之名，恐會因為過於保守之心態，而無法有積極作為。回歸到公私協力的最終目的來講，政府藉由公私協力關係是希冀帶來實際上的效益，本研究從相關文獻歸納為執行面、經濟面、社會面，探討實務運作中，為政府帶來何種效益。基此，這些相關文獻所述之學理，實為本研究於實證分析中欲深入探討之處。



第三節 文化創意產業相關意涵

未來學大師托佛勒(Alvin Toffler)說：「誰佔領了創意的制高點，誰就能控制全球，主宰 21 世紀商業命脈的將是創意。」文化創意產業的概念內涵應該是「文化是內涵，創意是工具，文創產品是文化以創意外顯的各種形式，文創產業是眾多文創產品的組合，文創市場是各種文創產業的集合(廖世璋，2011：2)。因此，本研究在討論文創產業之前，將先從討論「文化」開始著手，並逐步展開論述相關的基本概念。

壹、文化的定義

文化指的是一群人的整體生活方式，是個人從其所屬的人群，學得的社會遺產，它是一種思考、感覺和信仰，為了人們未來的使用做準備，而預先儲存起來的人群知識(夏學理，2011：11)。Jary (2005) 在《社會學辭典》中，指出「文化」的定義為人類創造及使用的象徵及器物，是構成整體社會的「日常生活的方式」(way of life)，其包含行為、服飾、語言、禮貌、規範及信仰系統。「文化」主要係指在人類活動中所獨特發展出來的價值觀、地方和空間的態度與想法，文化可視為社會或族群中歷經時間變遷所累積的價值、思想體系、活動，形成一種價值觀融入生活中，並產生一種社會制約的模式或習俗(吳濟華、鄭志明，2009：9)。有部分學者對於文化的範疇，依照其西方文化觀點而分成四個概念(Jenks, 1993:11-12)：

- 一、 文化為一智識及認知的範疇，文化屬於心靈的意識。
- 二、 文化是一個包容與集體的範疇，文化為一個道德及知識發展的狀態，以進化論的觀點來看文化如同文明，有別於前面的兩個概念，文化為集體的生活而非個人的意識層次。
- 三、 文化是一個具有描述性與具體的範疇，文化為日常生活中的人造物(包括：象徵意義等)，且具有特殊性、排他性；是菁英主義、專門技術與知識訓練或社會化的過程。
- 四、 文化是一個社會範疇，文化被視為一個多元的及民族的生活。

最後，可依聯合國教科文組織(UNESCO)的定義，為「文化」的概念立下一個參考基石：「可以用來區別一個社會或群體的獨特精神、物質、知識性層面的一組特徵，包含了藝術、文字創作、生活風格、基本人權、價值系統，以及傳統與信仰(夏學理，2011：13)。

David Throsby 認為「文化」的意義來自於人類從事活動的某些特徵，包括：在生產活動中融入創意、活動中涉及了象徵意義的產生與傳達，使該活動的產品蘊含著某種形式的智慧財產（張維倫 譯，2003：6-7）。由此可見，文化與經濟的關係其實是密切難分的，因為文化與經濟皆為人維繫自然、維繫環境過程中的生產活動與生產結果，自人類文化學的意義來說，人類一切的經濟活動都被視為文化活動，亦帶有文化意義，這正說明：文化本身一開始就蘊含著經濟的因子，經濟本身也含有文化之因子。質言之，文化作為商品和服務進入市場後，具有越來越大的經濟價值，不但已經形成產業，在國民經濟中佔有舉足輕重的地位，而且與經濟活動、社會活動的界限越來越模糊。各國競相投入這個新領域，在創造產值、帶動就業等方面的重要性日益提高（楊敏芝，2009：1；林炎旦 編，2011：21）。

為何文化被認為具有經濟價值，這是因為在整體大環境為建構在資本主義之發展基礎，所以，任何事物都可以成為「被商品化」的「對象」，「文化」也不例外。換言之，文化已經逐漸被資本主義及市場商品化給收編，許多文化開始起源於日常生活，但後來卻轉向變成在市場上被消費的商品對象。而且此現象在目前後現代的消費社會中，十分普及於全世界各個地區，文化朝向資本主義發展的現象，迫使我們去思考各個文化風格或地方文化特色是否能納入市場，成為被消費的一環，所以，我們在主動及被動之間造就了文化往經濟發展的傾向（廖世璋，2011：5）。

當文化往經濟發展的情況愈來愈具體時，便形成了文化產業。文化產業與文化不同的地方在於需要一定的「載體」表現出來，文化本身可能只是一組特定的觀念或價值而已，文化產業則是創作者將藝術或是美感的概念透過各種不同的材料表達、體現出來，其作品可為一定數量以上的大眾所接受、欣賞，並且通常可以複製、銷售的方式流通（劉大和，2012：18）。而文化產業透過「創意」便轉化成了文化創意產業，創意是一種超越的表現，源自於生活的需求：思考如何製造工具，讓自己及族群活得更安全、方便、舒適，如何有效解決日常生活中不斷出現的難題，創意是需要靈感的，將這些靈感融合在新的作品當中，直到創意完成（賴聲川，2006：40、79）。由此可知，創意是能否創造出經濟產值的關鍵，因此，賴聲川（2006：342）認為文化創意產業目前變成很流行的產業，但必須認清的是，創意產業必須依賴創意才能成立，創意又必須依賴文化才能茁壯，這是一個前後連鎖關係。

貳、文化創意產業的定義

文化創意產業的雛型概念早於 1995 年文建會所提出的「文化產業化、產業文化化」文化政策中就已出現。「文化產業化」的目標就是希望透過文化與藝術

兩造的相關產品建立為地方可以發展之產業；也就是說，同時以舊有的在地元素為基底，揉合新開展的藝文活動，用以進行社區營造，進而刺激區域、社區的相關經濟活動；「文化產業化」很難從文化藝術活動本身看到產業的經濟產值與效益，主要是因為文化產業本身並非大規模的量產商業行為。相反的，文化產業是以一種分眾、小規模的方式經營，一種必須加入人文精神與創意的文化經營模式。運用細緻化、區域化、地方化的文化活動，帶動週邊小規模經濟的活動，正是希望從推廣文化的角度直接建構新產業優勢。簡言之，「文化創意產業」係以文化、藝術、美學、創作為核心，結合知識經濟力量，以及全球多樣性消費需求，可創造高附加價值，對環境和生活品質提升也有極大的幫助，已成為先進國家極力發展的產業，也將是台灣未來經濟成長的動力來源(楊敏芝, 2009:78; 林炎旦 編, 2011: 25)。

換言之，隨著時代的移轉，現代人透過消費展現自由的文化再造能力，訴說了自己的認同，經由消費自行生產、創造甚至是保有歸屬的生活風格。文化的意義不再只是固定的文本，它是一種創造、生成、轉化的動態過程，不但受到社會脈絡與社會關係所影響，同時也創造生成新的社會脈絡與社會關係，進而刺激生產和消費的循環，這便是文化創意產業被提出來的主因(李天鐸 編, 2011:21)。

在《文化創意產業發展法》中的第三條，對於文化創意產業有以下的定義：「本法所稱文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及應用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業。」聯合國教科文組織(UNESCO)對於文化產業提出解釋：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。」台灣則將之定義為「源自創意與文化累積，透過財產的行程與運用，具有創造財富與就業能力潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」(倪再沁, 2005: 334; 經濟部工業局, 2006: 21)。從這些不同的定義中，可以發現文化創意產業由以下幾點所構成(吳思華, 2004b: 135; 李天鐸 編, 2011: 34-35)：

一、創意的本質

創意指的是生產新事物的能力，是由個人或多人的概念和發明所產生，而這些概念和發明是個人的、原創的，以及有意義的。在文化創意產業中，創意是核心要素，強調藉由個人知識與創意對文化商品的創造與投入，開創出新的競爭力與經濟成長力，而創意的產出動力源自於生活中食衣住行育樂各面向，個人的創造力與其生命歷程的深度與廣度緊密地鑲嵌在一起。

二、商品化與企業化

文化創意產業的經濟特徵是透過商業生產模式將文化商品化，將創意適當的

包裝，以契合消費者的心，並尋找適當的載具，以利於創意的傳遞與交易，其強調創意性與獨特性；創意要成為大事業，就必須以企業化的精神，長期經營。因此，如何將組織所擁有的智慧資本合理表達，取得金融機構的信任，並得到奧援，使創意團隊可以長期得到資源或支持，不斷地推出創新商品換取經濟價值，從市場獲得組織存在的必要養分，亦成為創意企業化的重要挑戰。

三、經濟發展

產業化的專業主要從生產價值鏈與顧客價值鏈的發展來看，從創意發生、商品化到企業化的過程中，許多廠商紛紛在市場中出現，生產價值鏈不僅使生產的各個活動更為專業或精緻，並增加多元運用的機會；在文化創意產業的生態體系中，文化創意產業的經濟價值在於不斷衍生的附加價值，並能夠有效率地被轉換為具經濟價值的商品。

文化創意產業的潛力，必須系統規劃長期經營，政府應有鼓勵措施，提高企業家與創意工作者的投資意願，迅速提供市場資訊，幫助建立正確的評估，而文化創意產業的推動，一方面必須檢視文化創意在地特殊性與人類普遍性的本質與特色，同時必須顧及知識經濟的運作邏輯，這兩個重要的議題，必須在文化創意產業發展的過程中被仔細的討論與思慮，政策的推動重點則應在於整個創意生態系統的建構，而整個生態體系建構的歷程，本身亦是重要的核心關鍵，歷程中所有參與者的共同投入與產出積累正是最重要的文化與創意資產（鄭美華，2008：141；允晨文化，2011：161）。

整體來說，文化創意產業的意義經由市場機制的運作，讓創意文化與商業結合，改變文化與人之間的社會關係，文化創意活動不僅可以產生經濟價值，還具有以下的社會價值（吳思華，2004a：116）：

（一）投入成本低，附加價值高

台灣資訊電子業、高科技產業發展非常成功，但分析經營模式，會發現這些產業的投資金額龐大，同時許多機器設備、原材料與關鍵技術均來自國外，真正在臺灣創造的附加價值有限。但是文化創意產業以知識、文化、創意為重要的生產投入要素，降低了資金在產業發展的重要性，亦不需要太多的原料投入，兩者相比，文化創意產業有更高的附加價值，而且文化創意產業所衍生的多元文化活動，更可不斷地再創造出高的附加價值。

（二）產出不追求生產力，還有生活品質

過去台灣追求經濟上的發展，但是，我們在創造高產值的同時，卻犧牲了台灣的生態環境，付出了許多社會成本，人民並沒有感受到生活品質的提升。而文化創意產業所衍生的多元文化活動和產品服務，提供精緻、品味、舒適、自在、驚奇的消費感覺，同時耗用能源比例甚低，又能提高這塊土地上的人民和商品的

價值感。

誠如以上之陳述可得知，推動文化創意產業必須破除商業與藝術、經濟與文化的對立思考，現今產業的發展靠的是兩者的融合，不再只是單一取向。而發展文化創意產業並不是擁有硬體就足夠，其運作的關鍵在於藉由企業的幫助，使文化於包裝化、商品化後以利行銷，使得更多消費者能夠接受；進一步言之，一項產業政策的發展，涉及到生產與消費的概念，必須依靠企業的力量來建立機制，具備對市場的即時性反應，才能成功發展文化創意產業。

參、文化創意產業園區相關意涵

一、定義與類型

行政院文化建設委員會為整備文化創意產業發展環境，並透過產業遺址活化再利用之操作過程，激發文化創意產業之活力，進而以空間活化再利用之成果挹注文化創意產業之發展，而有「規劃設置創意文化園區」計畫之提出。創意文化園區，藉由由下而上、專業與業餘互動，尋找地方文化藝術之創意、生命力與願景，共同營造一個全民體驗藝術、創意、設計之環境氛圍，並深耕國家文化土壤。其園區設置之主要目的在於，將此五大創意文化園區視為文化創意產業發展之重點示範基地，藉由園區營造經驗之積累與傳承，逐步帶動台灣文化創意產業之發展與環境整備。目前台灣五大創意文化園區之發展，依照文化政策之規劃，乃需配合都市功能與地域發展特性，來界定其設置定位。亦即檢視五大園區所在城市（台北市、台中市、嘉義市、台南市、花蓮市）不同之都市功能層級，特定之生活空間模式、文化消費習慣與地域振興課題，將其區分為：「都會型」創意文化園區：台北創意文化園區、台中創意文化園區；「城鄉型」創意文化園區：嘉義創意文化園區、台南創意文化園區、花蓮創意文化園區（楊敏芝，2009：89）。

創意園區是藝文界、產業界與消費者的結合，形成一個推動文化創意產業的平台，因此在進入創意產業園區的介紹之前，必須先釐清創意園區與科學園區以及藝術村的差別：

創意園區相較於科學園區的相異處在兩方面：第一，就主要的功能而言，科學園區著重的是生產、研發與行銷這些產業鏈之環節，而創意園區，由於佔地面積與空間之相對不足，一般定位上主要以展示與行銷功能為主，而將生產與研發放至園區外面，較少擴及製造層面。第二，以公開性而言，創意園區作為 Show Window 的展示櫥窗，具有公開性與公眾性，開放廠商與民眾入內參觀，反之，強調生產與研發的科學園區，因涉及商業機密，通常不開放一般民眾參觀（劉大和，2005：368）。

而創意園區與藝術村的差別在於：第一，藝術村為單純藝文人士進駐的地方，並藉由藝術創作，期能帶動社區文化轉化等外部性影響，以激發地區再生與經濟機能之轉換。也就是說，藝術村同樣也具有展示櫥窗的功能但是並不強調此一展示功能，而是著重在藝術的創作與文化的厚植。第二，藝術村為一般文化空間，通常不涉及商業機制與貿易行為（劉大和，2005：368）。

由此可知，創意園區作為一個文化創意產業的平台，著重文化藝術與商業的揉合，藉此吸引消費者進入園區參觀。在瞭解創意園區與藝術村和科學園區之差別之後，從文建會（2003：4-2-4-5）所規劃的創意文化園區發展構想中，可得知政府將園區發展之功能型態歸納為下列三種類型：

（一）創作型創意文化園區

以專業、業餘之各種領域「創作者」為主要服務對象，為孕育策略性輔導之藝術創作、國際交流、觀摩之場域。以服務對象之不同，而與各縣市現有之文化展演設施功能做區隔，如演藝廳、文化中心、劇院…等，以避免資源的重置浪費。園區設施服務主軸以服務創作者為導向，藉由創作生產及其支援環境的設置，提升藝術工作者之創作能量為任務，以創意製作環境及相關服務之提供為未來園區營運時，設施與服務規劃考量之基礎。例如以園區管理資源中心之設置，提供設施、設備、策展諮詢、備展支援、財務管理、企業贊助合作等服務，輔以必須之附屬機能。

（二）消費型創意文化園區

以「文化消費者」、「到訪觀眾」為主要服務對象，不僅是創作者與消費者、觀眾進行接觸與交流的平台，也是文化創意產業行銷通路的旗艦點，營造生活美學的社會氛圍，促成使文化消費習慣的建立。該類型園區之設置基地位置，需特別考量交通可及性、開放性等配套之區位條件。

換言之，亦即透過消費性空間之創造、生活方式的呈現與國民終身學習之推動，去理解建築、時尚、家具、藝術、餐飲小吃等優質的文化創意產品，培養文化創意產業的消費者，以文化消費市場的創造與刺激，來帶動產業生產規模與生產者投入。園區設施服務主軸以服務文化消費者、到訪觀眾為導向，除觀覽各式展演活動外，希望讓消費者能進一步體驗由創意、藝術、設計所營造的文化消費氛圍。故其園區設施服務主軸以消費者之創意消費環境及相關服務之提供為主，輔以必須之附屬機能。

（三）複合型創意文化園區

複合型創意文化園區乃結合創作型創意文化園區與消費型創意文化園區之

功能與設施，兼具創作性空間與消費性空間。兩者比重之差異，則需進一步考量園區所在地之地方特性、園區在文化創意產業發展歷程中之階段性任務與角色扮演而定。

二、創意產業園區之運作方式

每一個創意產業園區所運作的方式，隨著當地的特色而運作方式不盡相同，基本上，要有完善的發展與操作方式，才能有效的推動產業發展。關於創意文化園區的操作方式，有下列三種（黃淑晶，2005：28-29）：

（一）藝企合作

透過資助策展、補助藝文活動，產業可以建立與創作者之夥伴關係，一方面可成為創作者之技術與設備支援平台，另一方面亦可為產品與企業形象做行銷之管道，促成產業與藝術之連結。

（二）產學研發移轉

引入學校或產業界，作為研究發展基地。將研發成果移轉至文化創意產業工作者，並提供相關之支援，如教學、訓練與諮詢服務。

（三）非營利組織進駐

文建會人才培育計畫中對相關基金會、協會、學會等非營利組織輔導工作有一些輔導計畫，由非營利組織—藝術團體或基金會、文教組織等進駐創意文化中心，可以藉其專業能力和網絡資源，來共組合作單位，運作此資源中心。

肆、小結

在「挑戰 2008：國家重點發展計畫」中的文化創意產業概念下，由公部門政策的主導以及民間文化企業的引入，希冀帶動文化消費的成長，並將藝術創作視為是服務大眾的商品活動，簡言之，政府將文化活動帶入市場機制底下，就是希望藉由企業的投入，達到提升經濟產值的實質目的。因此在經濟效益的考量之下，發展文化創意產業的同時，不單只是政府藉由公權力的力量，強行地介入在文化政策的體系中，讓過去常被忽略的文化藝術，透過產業手法轉變成為有具體產值的創意經濟概念，因此，文建會先前以提倡「文化創造經濟」的概念來增加價值，希望利用藝術所帶來的形象，來增加國家的經濟利益；藉由文化創意產業利用文化的影響，從而進入市場機制來增加產值。

藉由文化創意園區這個合作平台，文化創意產業議題能夠群聚為發展文化創意產業而努力，進而合作，共同營造文化創意產業，透過這樣的模式，將有更多的專業人士，看到文化創意產業在此園區的聚集，紛紛前來了解、詢問、回饋意

見，進而投入這個平台當中，形成一塊社會資源齊聚的文化創意產業園區，累積社會資本。總而言之，政府藉由產官學界的合作，培養文創人才，並結合公部門與私部門之優勢，於文化创意產業園區形成產業鏈，藉由彼此的互動，產生更多的創新，激發更多創意，吸引更多人潮參觀園區，進一步帶動文化创意產業的發展。



第四節 研究架構

為了具體呈現出本研究的思考面向，在此將根據有關公私協力的文獻探討結果，進一步勾勒出本研究的分析架構。本研究以「內在因素」與「外在因素」作為評估影響協力互動的指標，首先說明影響互動模式的外在因素與內在因素的關聯性，藉以分析公私協力在文化創意產業上的互動過程，受到什麼樣的影響，這些運作層面的內外要素，透過了互動模式的檢視，以及實證後的發現，藉以檢視和修正在此個案中，影響彼此互動的因素。

壹、外在因素

在外在因素的分析上，本研究將「誘因」以及「風險分擔」視為影響互動的外在因素，首先在「誘因」方面，在進行協力關係前，尋找合適的協力夥伴時，受託者多為社會責任與理念而來，而絕大部分的私部門多為營利目的而來，具有非經濟受益性的服務，此外如增進企業形象、擴大事業版圖、成本等因素也是私部門考量的因素，換言之，政府建構出一套適當的誘因機制，才能促使私部門的加入。在「風險分擔」方面，毋庸置疑，公部門能藉由公私協力關係減輕承擔風險之責，將風險轉移給私部門，但對於風險分擔如果沒有取得共識，過度期待私部門或產生規避心態，那麼此舉也將影響協力關係的互動。因此，本研究以「誘因」及「風險分擔」作為外在因素的細指標，以瞭解台灣文創公司是受政府提出的何種誘因吸引，願意成為公部門的協力夥伴，以及協力過程中風險是如何分擔，是否影響雙方的互動關係。

貳、內在因素

在內在因素分析上，在「共同目標」方面，唯有建立明確的目標，才能使雙方有明確的方向可依循，一致地朝目標邁進。在「權力分享」方面，公部門在協力關係中如果一味想享有較多的主導權，又冀望私部門為自己帶來幫助，這是矛盾且違背協力關係核心價值的思考邏輯，此舉也將嚴重限制私部門的發揮，可能造成協力關係的失敗。在「信任」方面，由於公私部門的特性不同，各自在乎的面向不盡相同，因此，在協力時除了要建構一個雙方都能共同接受的目標外，先要有信任為基礎。在「溝通」方面，公私部門因存在一定程度的差異，若公部門與私部門間溝通不良，那麼公務機關決策過程與結果相關資訊也會讓外界無從得知、若造成行政效率不彰、人民將對行政機關產生誤解，因此建立良好的溝通管道，能夠增加解決問題以及意見交換的即時性。在「權責確認」方面，協力過程

中要有清楚的權責確認，不僅可以避免任一方的推諉責任，權責明確地劃分之後，各自能夠在負責的範圍，盡情發揮所長。因此，本研究以「共同目標」、「權力分享」、「信任」、「溝通」、「權責確認」作為內在因素的細目指標，以瞭解實際上運作的情況。

外在因素與內在因素相互連結的原因在於，有了足夠的誘因才會吸引私部門的加入成為協力夥伴，在建立共同目標的同時，雙方必須理性且積極的溝通，並對彼此都有足夠的信任基礎，有了足夠的信任，才能夠減少公部門的干預程度，讓私部門盡情地發揮所長；而在公私部門在協力過程中的互動程度，影響著雙方推動文化創意產業之成效，而彼此在互動過程中所遭遇到的阻力，能否順利解決也是兩者互動關係的一大考驗。

揆諸前述，本研究之架構邏輯如下：公部門與私部門形成協力關係時，雙方的互動將影響共同目標的達成，複雜的環境中存在許多不確定因素，這些不確定因素影響雙方的互動，本研究將不確定因素分為內在與外在因素。當雙方的互動受到這些因素影響時，勢必要付出協調成本適應且協調其造成之影響，而由於不同領域之中的協力關係的性質會有所不同，不見得學理上所論述的不確定因素都會影響本個案，因此本研究將經由實證分析，針對實務上真正影響文化部與台灣文創公司互動之因素，與理論進行交叉驗證，並試圖探究影響與不影響之原因，歸結個案中所顯示之意義。

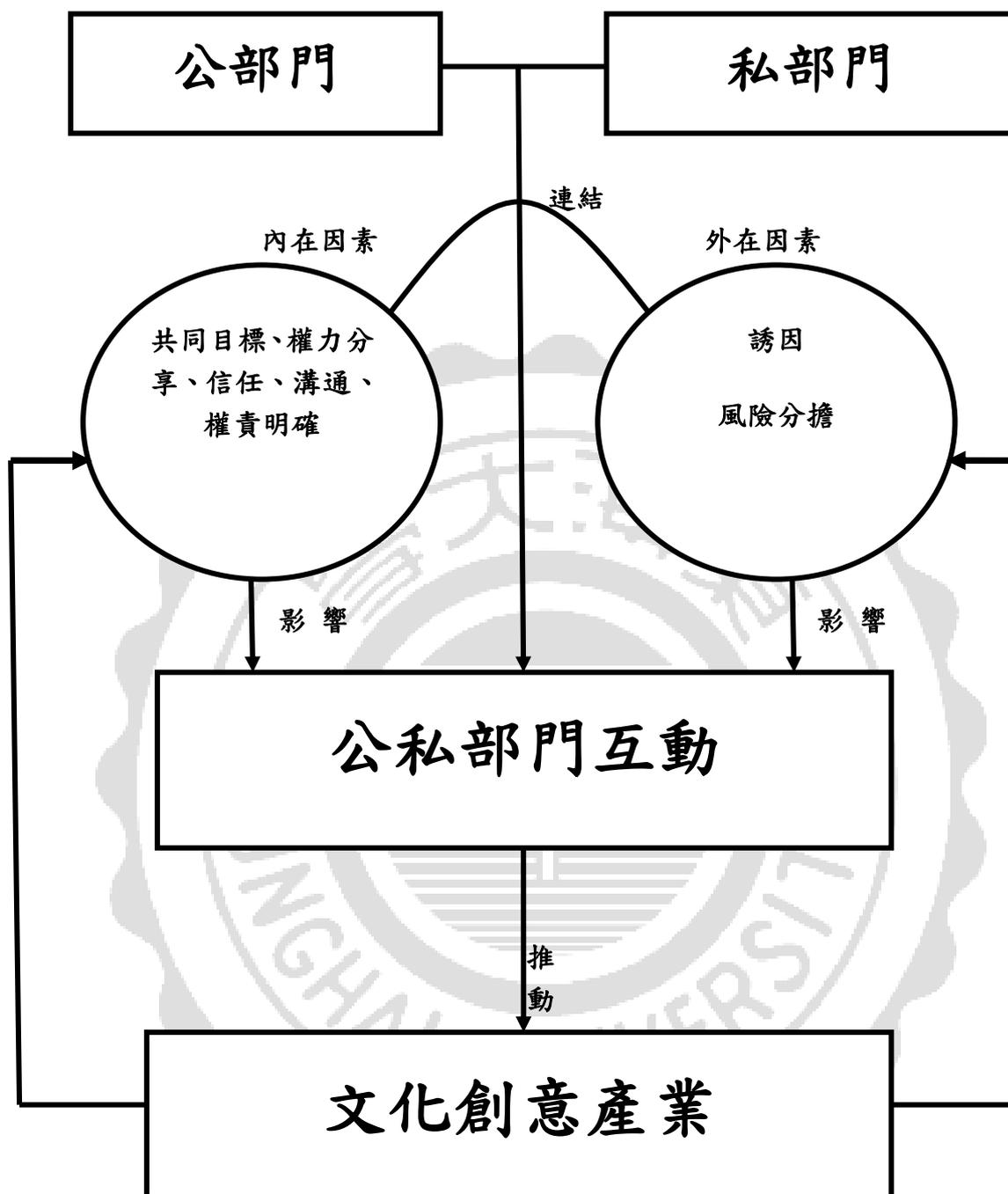


圖 2-1：公私部門推動文創產業的互動架構圖

資料來源：本研究自繪

第三章 研究設計與個案介紹

本章目的在於說明本研究之研究設計與個案介紹。所謂研究設計，通常表現的是一項研究的內在邏輯和結構，主要目的是列出研究者打算實施的具體行動和步驟（陳向明，2002：97）。因此在進入個案介紹之前，為求研究之嚴謹，必須清楚說明本研究之研究設計，本研究分別就研究方法、研究對象與範圍、訪談對象，各別說明。

其次，對於本研究之研究個案，簡述文化創意產業政策的政策緣起與政策簡介，說明為何政府會設立文化創意產業園區，並介紹華山 1914 文化創意產業園區的歷史背景以及經營現況。

第一節 研究設計

壹、研究方法

本研究盼從華山 1914 文化創意產業園區此個案中，進行公私協力互動之探究，採用的研究方法為文獻分析(Literature Review)以及深度訪談法(In-depth Interview)，茲分述如下：

一、文獻分析 (Literature Review)

文獻分析是指針對某一主題，有系統的查詢相關的出版資料後，經由批判性的閱讀，整合所讀的相關資料，從而寫出研究者對這些文獻的看法與批評，也就是說，研究者必須先蒐集相關的文獻資料，回顧所有針對某一主題所累積的知識，此舉能協助建構研究所需依據的理論，並將這些理論以圖像建構起來，而這些圖像的細部描述，就是將過去有關於這些關係圖向的研究成果(相關文獻)很有組織地串連起來，成為有系統的架構（朱柔若譯，2000：174；羅清俊，2008：24）。因此，在本研究中首先針對先前研究者進行的研究文獻檢閱，檢閱公私協力的學術上研究的大致方向，並針對文創類公私協力的碩士論文進行探討，希冀本研究能朝著對的方向前進，並延伸先前研究之研究成果來進行研究。其次，蒐集有關公私協力、文化創意產業、文化創意園區等資料，藉以了解相關意涵及概念以及個案背景，並進行公私協力相關理論探討，以建構本研究之架構。

二、深度訪談法 (In-depth Interview)

訪談意指研究者去尋訪、訪問被研究者並且與其交談和詢問的一種活動，是

一種研究性交談，研究者透過口頭方式從被研究者那裡建構第一手資料的研究方法。本研究採取半結構式訪談(semi-open interview)，半結構式訪談意味著研究者對訪談結構具有一定控制作用，但同時也允許受訪者積極參與，通常研究者會準備一份大綱，根據自己的研究設計對受訪者提問，但訪談大綱只有一種提示，訪談者在提問時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並根據訪談情況對訪談程序和內容進行靈活調整（陳向明，2002：221、229-230）。因此，本研究為得到第一手資料，將對文化部、以及台灣文創公司及相關學者專家進行訪談，並進行交叉分析。

貳、研究對象與範圍

本研究主題為探討公私協力關係如何推動文化創意產業，而文化創意產業包羅萬象，本研究以華山 1914 文化創意產業園區 ROT 案為對象，探討公部門與私部門協力推動文化創意產業之互動過程。因此，本研究根據我國文化創意產業政策中的定義，作為本研究對於公私部門的界定。公部門方面設定負責文化創意產業發展計畫中之文化創意園區發展計劃的行政院文化部；私部門對象為參與華山文創園區之利害關係人，主要針對取得華山 1914 文創園區 ROT 案經營權的台灣文創公司。

位處台北市菁華地段的「華山 1914 文化創意產業園區」，被定位為「台灣文化創意產業的旗艦基地」，並被視為經營五大文化創意園區的範例。而本研究的研究範圍為華山 1914 文化創意產業園區，華山座落於今忠孝東路、八德路口及金山南、北路交叉處，位於台北市的心臟地帶，園區範圍主要由忠孝東路、金山北路、杭州北路及市民大道所圍繞起來。



圖 3-1：華山 1914 文化創意產業園區位置圖

資料來源：華山 1914 文創園區網站

2007年2月文建會以促進民間參與模式，規劃「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，並2007年12月由台灣文創發展股份有限公司依約取得園區經營管理權利。為推展文創產業，行政院又於2009年通過「創意台灣-文化創意產業發展方案」，執行期程為2009年至2013年方案，推動策略分為二大塊面，本研究針對其一的「環境整備」為範圍，「環境整備」主要是對於所有文化創意產業整體面臨的共通性問題，思考因應策略，著重於健全文化創意產業發展之相關面向：包括經費的挹注、融資及創投機制、法規面的鬆綁及制度面建立、擴大國內外市場、建立文創合作平台及人才培育等；目的是希望建構對所有文創產業皆友善之發展環境，使相關產業皆能獲得適當之輔導及協助而成長，並進一步培養成為明日之旗艦產業（文建會，2009：2）。本文之所以選擇這個案例，主要的原因在於文建會將位處台北市菁華地段的「華山1914文化創意產業園區」，定位為「台灣文化創意產業的旗艦基地」，並將其視為經營五大文化創意園區的範例，而華山文化創意園區也得到第八屆金擘獎的肯定，具有相當的代表性。

參、訪談對象

本研究主要研究經營華山文創園區來推動文創產業的公私協力關係，並將探討的重點聚焦於公私部門間的互動關係，根據研究對象與研究範圍，本研究依據「立意抽樣」，此抽樣方式是依據抽樣者根據邏輯、常識或者抽樣者本身主觀判斷而選取的樣本。在訪談對象的選擇上，以文化部、實際參與經營園區的台灣文創公司、以及對於文創產業有深入研究的專家學者進行訪談，將屬於公部門的文化部編碼為 G (Government)、屬於私部門代表的台灣文創公司編碼為 B (Business)、屬於學術研究單位的專家學者編碼為 E (Expert)，綜合各自看法之後，整合歸納相關實證資料，以作為政府執行政策或後續學術研究之參考。本研究訪談對象表如表 3-1 所示：

表 3-1：訪談對象表

人員代碼	服務單位	訪談對象	選定原因	訪談時間
G1	文化部 O 司 O 科	科長	承辦華山業務，對園區管理有一定程度了解	2012.11.09
G2	文化部 O 司 O 科	科員	承辦華山業務，對園區管理有一定程度了解	2012.11.09
G3	國立傳藝中心	前文建會第 O 處處長，現為傳藝中心主任	先前承辦華山業務多年，對園區有一定程度了解	2012.11.19
B1	台灣文創發展股份有限公司	董事長	台灣文創公司經營者	2012.11.16
B2	易遊網	董事長	台灣文創公司總顧問	2012.12.23
E1	學術研究單位	學者	對文創產業有深入研究	2012.11.14
E2	文化創意工作團隊	文創產業工作者	對文創產業有深入研究	2012.11.27

資料來源：本研究自繪

第二節 華山 1914 文創園區個案介紹

壹、政策背景

因應全球產業激烈競爭與整體環境快速變遷，政府以「深化民主、改造政府、迎向國際、投資未來」為使命，提出國家發展重點計畫，以「人本、永續發展」之核心價值，接應「全球化、數位化、永續化」三大世界潮流的變革，以「創造機會」取代作待機會，再造台灣經濟成長新機與活力泉源。此國家發展重點計畫將積極因應台灣之產業轉型，全力推動「人才、研發創新、全球運籌通路與生活環境」四大投資主軸，並依此推動十項重點發展計畫。其中，面對全球競賽的挑戰與大陸效應的衝擊，行政院文化建設委員會與經濟部共同提出文化創意產業發展計畫，以作為國家文化政策與經濟政策推動之方針（文建會，2003：1-1）。

「文化創意產業發展計畫」的推動是我國首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程，期望藉由開拓創意領域，結合人文與經濟產業創造高附加價值的效益，為台灣帶來新的發展潛能與商機，創造就業機會，促進經濟成長，提升國民生活品質，建設台灣成為華人世界文化創意產業的領導者。「文化創意產業發展計畫」也具有開發文化與創意，結合目前的科技與產業技術，從各個領域整合台灣的智慧與文化魅力，將其應用於產品發展或生活品質與美學中，以因應全球化的挑戰，同時平衡台灣過度偏向製造業的產業發展型態，成為帶領台灣開拓高質化的產業的使命（經濟部工業局，2006：20）。

行政院文化建設委員會為整備文化創意產業發展環境，激發文化創意產業之活力，進而以空間活化再利用之成果挹注文化創意產業之發展，而有「規劃設置創意文化園區」計畫之提出，以公賣局停止使用之生產基地：台北酒廠舊址、台中酒廠舊址、嘉義酒廠舊址、台南倉庫群與花蓮酒廠舊址為操作基地，將閒置空間再利用，成為發展文化創意產業的專屬基地。從經營管理的輔導、提升創意產品的研發能力、協助國外市場等等，讓創意工作者、藝術家交流匯集，建立研發、生產、行銷推廣的產業結構，以協助輔導創意廠商發展文化產業，並為民眾與消費者和創意者之間搭建一個互動的平台（文建會，2003：1-1；楊敏芝，2009：72）。

貳、政策簡介

2009年5月14日「創意台灣-文化創意產業發展方案」獲行政院院會通過，執行期程為2009年至2013年，主要係針對台灣當前發展文化創意產業發展之優勢、

潛力、困境及產業需求，提出推動策略，期能達到以台灣為基地，拓展華文市場，進軍國際，打造台灣成為亞太文化創意產業匯流中心之願景。方案之推動策略分為二大塊面，「環境整備」主要是對於所有文化創意產業整體面臨的共通性問題，思考因應策略，著重於健全文化創意產業發展之相關面向：包括經費的挹注、融資及創投機制、法規面的鬆綁及制度面建立、擴大國內外市場、建立文創合作平台及人才培育等。「環境整備」之目的是希望建構對所有文創產業皆友善之發展環境，使相關產業皆能獲得適當之輔導及協助而成長，並進一步培養成為明日之旗艦產業。「旗艦產業」部分，則是從現有各產業範疇中，擇取發展較為成熟、具產值潛力、產業關聯效益大的業別，包括電視、電影、流行音樂、數位內容、設計及工藝產業，針對其發展特性及需求提出規劃，予以重點推動，期能在既有基礎上再作強化及提昇，並藉以發揮領頭羊效益，帶動其他未臻成熟的產業（文建會，2009：2）。

環境整備計畫的實施是希望建構對文創產業友善的發展環境，使相關產業能夠獲得相關的輔導及協助而成長。此計畫分為「多元資金挹注」、「產業研發及輔導」、「市場流通及拓展」、「人才培育及媒合」、「產業集聚效應」等五項來進行，執行內容如下：

一、多元資金挹注

資金是產業發展過程的重要基礎，藝文創意向來具有根深柢固的自由超脫及跨界游離的特殊性，要將其轉化為經濟產業，除了必須面對「文化藝術」在「產業化」過程中所產生的價值衝突外，對有心投入藝文創意產業發展者在經營與籌資上，獲得市場融資機構的價值肯定與認定，亦極需一套完善機制在後支撐，政府希望以補助方式協助文化創意產業化，擬整合學術及商業資源，補助成立藝文產業創新育成中心，提供軟硬體設施及服務，積極輔導有潛力的文化創意工作者，有效提升品牌形象及產值，並媒合業者與企業的通路合作；而為協助文創業者的解決營運資金問題並扶植產業發展，自2010年底由當時文建會規劃辦理「加強投資文化創意產業實施方案」及「文化創意產業優惠貸款計畫」，希望共同投資機制的運作，建立可獲利的文創投資模式，並透過融資諮詢輔導、優惠融資等措施，協助文創企業確實取得企業發展所需資金（文建會，2009：11；文建會，2011b：41、43、45）。

二、產業研發輔導

2010年4月行政院文化建設委員會為推動文化創意產業，成立了「文化創意產業專案辦公室」，目的在整合產官學研文創產業相關資源（包括橫向連結文創產業其他相關推動辦公室），對內作為文創產業推動之專責單位，對外則作為文創產業之「單一諮詢輔導服務窗口」，並以實體的行動服務點與虛擬的「文化

創意產業推動服務網」，從政策宣導、產業推廣、諮詢輔導、產學研究與合作、投融機制、資金挹注、情報蒐集、跨界媒合、人才培育、市場拓展、接軌國際等構面，規劃並進行相關措施，逐步改善文化創意產業的發展環境，提升產業發展與能量，期望發展出更多具有國際競爭力的企業、品牌、產品與人才，以實現讓台灣成為亞太文創產業會流中心的願景（文建會，2011a：16；文建會，2011b：46）。

三、市場流通拓展

為打造台灣文化創意品牌，積極參與國際重要展會，積極輔導國內藝術機構辦理國際藝術博覽會，培植年輕藝術家攻佔華人市場、走入國際舞台，希望提供年輕藝術家更多的發展平台以及建立台灣與國際藝術市場的平台；另一方面，為拓展海外市場，輔導業者參加文創產業之競賽、商展、觀摩展，參與國際文創組織，以帶動台灣文創人才交流與研發技術的提升，發展台灣文創產業與國際合作，藉此促進國際市場拓展與流通（文建會，2009：19、22）。

四、人才培育及媒合

在21世紀的今日，世紀各國對於藝術產業的經營日趨重視，顯示文化經濟時代已經來臨，如何將「文化」和「創意」轉化為「商品」，需要有扮演「觸媒」角色的中介者來協助文化人及創意人與產業接軌。文化創意產業的核心資產在於「人」，並同時牽涉到感性創意人才和理性經營人才的培育，由此可見，鼓勵及扶持青年藝術工作者創作與促進當代藝術交易的活絡，結合推動文化創意產業相關示範性計畫，整合藝文機構、政府與民間的力量，創造支援系統及發展平台，是目前關注之焦點（文建會，2009：22；文建會，2011b：52、53）。

五、產業集聚效應

產業群聚的效益，主要是藉由地理位置鄰近的優勢，串連區域內具有相同質性但不同類型的業者，運用價值鏈整合提供產業群聚之最大效益。對內，群聚產業的園區內各公司可相輔相成，協調人力或技術互補，工作者及工作室、公司可互相支援、激盪創意、整合資源；對外，群聚效應不僅可塑造、提昇參與業者在該產業領域之專業形象，更因技術整合之全方位，相對其同行更具產業競爭優勢。為加強文創產業的集聚效應，除了由各部會賡續建置及推動各文創園區，此行動方案亦規劃進行文創園區之軸帶串連，並基於區域平衡的考量，先以台北市作為示範點，整合相關文創資源及據點，建立成熟之發展模式後，再推展至其他區域（文建會，2009：23；文建會，2011b：54）。

參、華山 1914 文化創意產業園區

一、歷史簡介

在此將華山 1914 文化創意產業園區分為三個時期來進行歷史背景的簡述，初步了解華山 1914 文創園區在不同背景之下所扮演的角色，各時期的分述如下²：

(一) 台北酒廠時期

華山1914文創園區所在地的名稱由來，在清朝時期原稱三板橋庄大竹圍，至西元1922年，日治時期台灣總督府廢台北舊有街庄名，改稱「樺山町」。而「樺山」的名稱乃取自日本治台的首任台灣總督「樺山資紀」的名字而來，當時位於樺山町包含台北市役所（今行政院院址），樺山貨運站，台北酒廠等政府單位，其中樺山貨運站於1940年，因台北火車站改建，在樺山町增設貨運站，與台北酒廠的鐵路酒廠支線相連，至國民政府時期再將「樺山」改為「華山」，並沿用至今。

目前在華山創意文化園區所見的建築物及設施，其前身為創建於1914年的日本「芳釀社」，初期以生產清酒為主，是當時台灣最大的製酒工廠之一。1922年台灣總督府實施「酒專賣制度」，頒布『台灣酒類專賣令』，實施專賣制度後先以租用再正式予以收購，改稱為台北專賣支局附屬台北造酒廠；1924年台北專賣局裁撤台北專賣支局，再更名為「台灣總督府專賣局台北酒工場」，並改以製造米酒及各種再製酒為主。

但隨著經濟發展，位於台北市中心位置的酒廠，因為地價昂貴，加上製酒所產生的水污染問題難以克服，於是配合台北市都市計畫，於台北縣林口購地設置新廠。1987年4月1日，台北酒廠搬遷至台北縣林口工業區，華山作為酒廠的產業歷史故事也畫下句點。

(二) 華山藝文特區時期

1997年金枝演社於廢廠區的米酒作業廠演出「古國之神--祭特洛伊」，導演遭派出所拘提，罪名為「竊佔國土」。藝文界人士群起聲援，結集爭取閒置十年的台北酒廠再利用，成為一個多元發展的藝文展演空間。「省政府文化處」與「省菸酒公賣局」協商後，自1999年起，公賣局將舊酒廠委託省文化處代管，省文化處再委託「中華民國藝文環境改造協會」經營，台北酒廠正式更名為「華山藝文

² 檢閱自 <http://www.huashan1914.com/about/history.php?cate=about> 檢閱日期 2012 年 10 月 18 日

特區」，成為提供給藝文界、非營利團體及個人使用的創作場域。

精省後，華山藝文特區轉由行政院文化建設委員會管理，亦曾短暫委託「橘園國際藝術策展股份有限公司」繼續經營，除前衛藝術展演外，也引入設計、流行音樂等活動。

（三）創意文化園區時期

2002 年起，文建會開始計畫運用菸酒公賣局民營化後閒置的酒廠進行舊空間活化再利用。同時為解決華山長期藝術表演權與公民使用權之間的爭議，乃整併調整為「創意文化園區」，作為推動文化創意產業之特別用地。後來經過一年封園全面整修，在 2005 年底結合舊廠區及公園區的「華山創意文化園區」重新開放供藝文界及附近社區居民使用至今。轉型之後便並針對周圍環境景觀進行改造，將園區規劃為包含公園綠地、創意設計工坊及創意作品展示中心的創意文化園區，目的在於提昇國內設計能力、國民生活美學，提供一個可讓藝術家交流及學習，甚而推廣、行銷創意作品的空間。

1914 年是華山創意文化園區歷史建築群最初起造的年代，也是形塑台灣現代化風格的重要年代。當時，現代化風潮融合西洋、日本及台灣風土，以追求進步、與世界接軌的精神，一方面保存傳統細膩工法美學，一方面大膽實驗在民生工業、都市景觀以及消費文化各領域，驅動其後一連串的現代化進程。為將台灣蓬勃的文化創意，連結回原創精神的起點，華山創意文化園區正式更名為「華山 1914」。2007 年 2 月文建會以促進民間參與模式，規劃「華山創意文化園區文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」，並 2007 年 12 月由台灣文創發展股份有限公司依約取得園區經營管理權利。

二、經營現況

華山 1914 文化創意產業園區定位為「文化創意產業、跨界藝術展現與生活美學風格塑造」，以「酷」（時尚、前衛、實驗）與「玩」（玩樂、享樂、娛樂）為規劃主軸，凸顯華山園區作為規劃主軸，凸顯華山園區為跨界創意的發揮空間，扮演媒合跨界藝術、邀請企業合作、產業互動的場所，建構異業、異質交流結盟的平台，並發展成文化創意產業人才的育成中心。園區常舉辦年度創意生活主題活動或競賽，邀企業贊助合作，增進消費者對國內生活創意產品之認同；華山園區以「時尚、前衛、實驗」與「玩樂、享樂、娛樂」為主軸，整合松山文化創意園區、建國啤酒廠、國立故宮博物院等文化創意產業園區資源，結合沿線文化設施、時尚設計街區、科學園區、軟體園區等場域，以整體策略、定位及行銷方案，打造台北都會中心之雙 L 軸帶，將帶狀園區產值及經濟效益最佳化，並推動創意城市產業集聚效應（文建會，2011b：54、55）。

團隊經營理念期望將華山變成台灣文化創意產業的旗艦基地，把台灣蘊藏的文創資源與力量「動」起來，結合生產、生活、生態成為三生並存的環境，打造華山成為台灣文創力量集中呈現的「未來櫥窗」，展示「The Best of Taiwan」，讓世人在這裡看見「Best of Past」「Best of Now」和「Best of Future」。為了推動台灣文創產業的發展，「結富扶才」將是重要任務，結富是要整合社會上有雄厚財力、豐富資源以及有成功經驗的個人、組織和企業，參與擘畫華山的願景，共同守護華山的未來；扶才，是要發掘或邀請有想法、有潛力、有創意的明日之星或新興團隊，提供跨界的支援性服務，協助他們成就夢想。換言之，希望能整合社會上有雄厚財力、豐富資源以及成功經驗的個人、組織和企業，共同參與華山的開創，挖掘和邀請有潛力的人才或團隊，共同使用這個開放的空間和資源，將過去認為文化是弱勢的認知給打破，讓大眾了解文化創意的重要、獨特與價值³。

三、文化部與台灣文創公司之契約

2012 年升格的文化部前身文建會在 2007 年的 11 月 6 日與台灣文創發展股份有限公司簽下 15 年的 ROT 案契約以後，文建會預期可以省下空間整建的費用。此一 ROT 案依照文建會的評估，投資的廠商首先必須要在 1 年內完成除了紅磚區以外的全部建築設施營運，進行空間整建達一萬三千平方公尺的樓地東面積，並且進行軟硬體設置，這將耗資超過 3 億元以上，預估九年以後才有可能回收。另外華山園區總面積約為 7.21 公頃。ROT 案的面積為 3.4649 公頃約為 3.5 公頃，台灣文創公司必須繳交定額權利金 100 萬元，並且還要依照稅後營利繳交變動權利金。文化部與台灣文創公司契約書概要內容如表 3-2 所示：

³ 檢閱自 http://www.huashan1914.com/about/culture_idea.php?cate=about 2012 年 10 月 18 日

表 3-2：文化部與台灣文創公司契約書概要內容整理表

類別	內容摘要
合作兩造	甲方：行政院文化建設委員會 乙方：台灣文創發展股份有限公司
時間	營運許可年限自契約簽訂日起十五年 (含第十五)
聲明與承諾	甲方：提供單一窗口與乙方進行業務之 溝通與交涉 乙方：整建及營運均應受甲方之管理監 督
違約事項	1.乙方違反聲明或承諾是項貨其擔保 有不實、2.乙方有破產、破產法上之和 解、重整、清算、解散、撤銷公司登記 或類此情事者、3.乙方違反法規、工程 品質重大違失或瑕疵、危及公共安全及 公共衛生、4.乙方營運違反法規或契約 約定，或經營不善
終止契約事由	1.甲乙雙方合意終止、2.因政府法令、 政策變更，乙方繼續執行反不符公共利 益時；因不可抗力或其他除外情事發生
營運權限	乙方必須自行經營及使用建築物設施 容積樓地板面積應佔全區建築設施容 積總樓地板面積百分之三十五以上；其 於營運資產，乙方應事先以書面經甲方 同意後，使得以出租或委託經營等方式 供第三人經營、使用，每次出租或委託 經營，期間不得超過五年

資料來源：文化部與台灣文創公司契約書

第四章 文化部與台灣文創公司之互動分析

前章分別就本研究所採行個研究方法之進行方式與步驟作一詳述。而為瞭解文化部與台灣文創公司之間的互動關係，影響彼此互動的因素與運作過程為本研究之焦點，綜合前面三章內容，在檢閱個案脈絡之後，以第二章之研究架構，進行深度訪談的實證分析。

第一節 文創產業需要公私協力之原因

壹、公私協力對文創產業之助益

一、利用民間產生互補之效，以提升產業競爭力

一項產業的建置，靠政府單方面是無法成功的，對於政府來說，藉由民間的力量能夠彌補本身不足的地方，雙方產生互補的功能，以達到事半功倍之效。對於文化創意產業而言，內容廣泛且需要創新的想法來推動這項產業的發展，政府首先需訂定一個明確的遵循方向與目標，並提供相關資源，而私部門的責任是利用政府的協助，進而完成最終之目標。產業的推動發展以及創造經濟的效益，私部門扮演重要的角色，如同受訪者表示私部門經營產業是天經地義的事情，本就应该讓私部門發揮其專長。

「像那個文化創意產業他要公私協力，我後來大概是這樣想，他其實也是這種趨勢下的一種政策的發展。很多事情在政府比較沒有力量，還是說資源比較少的情況之下的話，就不得不要去委外，還是說要求民間一起來合作，做配合。所以我才覺得說，公私協力，尤其遇到現在的話我們資源更少，所以這種情況我們在發展文化創意產業的時候，這個應該更多一點的公私協力的配合。」(E1)

「…政府是制訂產業政策，那這個產業政策需要公部門來制訂，那實際產業整個推動發展要創造產業的這個經濟的效益，這個是私部門的事情，而且是私部門經營產業天經地義的事情，天職…交給私部門去發揮它各自的專長…實際上很簡單就是說政府提供資源，政府定出來很明確的目標，然後呢，私部門就是運用這一些資源去達成政府定的目標。」(E2)

二、設立機制與建構環境讓商業與藝術結合

商業與藝術是否能同時存在，常引起激烈的討論，而既然是發展文化創意產

業，產業的推動無庸置疑的會涉及到商業的部分，以創造所謂的具體的產值。要讓商業與藝術結合，政府的首要任務就是訂定明確的目標與依循方向，引領私部門前進；私部門的重要性是扮演銜接的角色，設立一個良好的機制，來提供一個讓藝術家可以盡情發揮的舞台，而藝術家與企業接觸後，利用私部門的專長，將藝術加以品牌化、包裝化，把創意的氛圍創造出來，來提升本身的被關注度。

「必須要跟著私部門，甚至要帶頭做，要做出一個模式出來。」(G3)

「…我們的經營方法是我們透過這幾年談的自己去策展、自己去辦展覽、去辦活動，還是我們跟別人合作…文創產業的話，應該是說策展人最重要我要辦什麼樣的活動，是透過…那策展人就是在整合資源的人…如果我要做文化產業化，我要幫這個藝術家去接生意。舉個例，我是出版人，出版社文創。說我如果辦一個像現在我們要去辦寫作，我要去訓練會寫作的這些作家，…我用一個平台用一個舞臺給你們，來寫一些草稿給我看…策展人要想的是那個活動你是用怎樣的 mechanism，用什麼樣的機制來完成你要做的目的…。」(B1)

「我們把藝術家送去企業，讓你把這個賣茶葉的…賣米的，池上米的，賣這個鳳梨的，替他說故事去替他包裝…所以這些企劃這些藝術家去替他們，把他的產業故事化，品牌化…他被訓練以後，他就可以送入不同的企業裡面去工作，你整個創意的氛圍到最後出來了。」(B1)

文化創意產業相較於其他產業來說較具彈性與創意，因此政府與民間協力的過程中除了依法行政之外，應該保留較多的媒合空間，使得私部門的活力與創新較容易發揮出來。目前普遍的刻板印象存在著，文化部就是要做文化這個領域，不要跨域到產業，但由文化部來推動實際上牽扯到的是預算歸屬問題，如此才能將預算運用在藝文界和文化界。而綜合受訪者的意見，文化跟商業本身沒有衝突，是可以相輔相成的，只要能夠做好政策規劃以及執行上專業的分工，兩者是可以有良好的結合。

「文化跟商業作結合本來就沒有衝突，本來就沒有衝突，我覺得這個是可以相輔相成的，很多商品就是本來就有文化的印子在裡面，只是因為以前對文化部..文建會或現在的文化部，刻板的印象就是說你就是要做文化這個領域，不要跨到產業，今天如果是經濟部來做文創產業，那我剛剛講的那些問題可能就沒有了…在政府的文創的投資，這一部分像我們現在投資很多都是用公共設施的預算，如果文化部不做這一塊，也就沒有這個預算，這些預算不會回到藝文界文化界，但是目前很多人的認知就是說，你把那些錢拿來給我們藝文界文化界用不是更好嗎。」(G1)

「我們很多東西還是比較站在官本位的立場去看民間的一些申請案，還有一些比較依法處理，那個叫依法行政的這種做法，文創這種產業的特性他就是比較具有彈性跟比較具有創意。你如果政府太多的這種法令限制的話，我覺得民間的那種活力其實沒有辦法被

激發出來。所以這一方面來講的話，比較接近市場的趨勢，我覺得是比較重要的…政府應該可以多一點媒合的空間…。」(E1)

至於外界所質疑藝術過於商業化的問題，還是具有一定的討論空間，私部門的經營必須考量成本與效益，因此必須利用本身的經營手段來達成預期目標，因此外界對於不同於自己認同的執行手段，而產生了所謂「商業化」的想法，實際上這並未超出政府的規範，外界不能因為與自己的想法有落差，而全盤否認一切作為。

「…有商業價值的東西，有商業價值的產業專案，請你把它移轉到經濟部去，那至於說跟文化相關的，請你不要把它產業化…。」(E2)

「當你覺得它過於商業化的時候…你能說他在說這句話的時候，它沒有為它自身的利益去做考量嗎?當然有啊…今天就是，你委託一個廠商，他沒有辦法像以前那麼方便的來使用這個空間，所以他就說是商業化…所以所有的人一定是站在自己本身的利益去講所有的事情，你不能說它是錯的…可是在外界來講的話，所謂對或錯其實都是有一些討論的空間的…。」(G2)

三、政府掌握政策主導權，私部門為園區經營的主導者

(一) 文化部掌握政策主導

對於發展文化創意產業來說，政府與民間扮演著不同的角色，兩者之間並不是各自為政，政府應協調社會資源，並透過多元群體的參與與民間的對話，與社會對應，相較於政府扮演主導者的角度，政府更應該擔任協調者，協調將對的資源利用在對的地方，物盡其用。

「就發展文創產業本來政府有政府的角色，民間有民間的角色，這是哪個國家都一樣的。只是說民間有些人他認為政府你都不要管，我自己做就好了，我也不要標你的土地，我自己去做品牌，我自己去做我的產業文化化，或者我自己去做我的觀光工廠，或者是薰衣草森林，你不能說那不是文創，我根本不需要跟你政府有什麼關係，因為這是一個我們在做生意人，是跟社會對應。」(B1)

「…政府存在的目的是因為你本身還有去協調社會資源的角色的這個定位。所以我這邊講政府應該授權給民間來主導，透過多元群體地方多元群體的參與，公私部門一起來討論，最後可以進行政策資源的協調配合，所以公部門不應該完全主導，他應該跟民間討論做討論的角色…應該是公私一起來討論，而不是只有公部門主導說我這個案子要給誰，這些資源怎麼分配這樣子，所以他是協調者的角色，比他扮演主導者的角色更適合一點，他不應該是主導者的角色。」(E1)

(二) 台灣文創公司為園區經營主導者

政府將產業政策的目標訂定出來之後，首先要尋找具備足夠的專業能力的協力夥伴，並建立彼此的共同願景，其次，讓私部門有足夠的自主空間，政府提供資源，減少干預，並進行良好的資源整合。協力的過程中難免需要磨合期，但唯有互相的信任以及彼此共同的願景，才能達成最終之目標。

「那個當然最後就是說你第一個你必須要找對對的人，不是民間都可以做到，你要看民間什麼樣的團體能夠做到，也就是說所有的，如果就一個女人來講，所有的男人都是可以被考慮結婚的對象，但是誰最適合不知道。所以你們能夠攜手走到地毯的另外一端其實是需要很多磨合，瞭解，相互的扶持，有共同的願景才能夠走到。」(G3)

「實際上你要從食物鏈來講的話，讓民間來做，從食物鏈來講民間來做，政府只要把目標定出來就好了…政府很清楚的，你就是把產業做成目標定出來就好了，剩下統統交給民間來做，你政府提供資源，剩下不要去干預，政府要把資源整合出來，政府要做得是什麼，中央政府去整合所有的資源，然後拜託你再一次強調政策盤點。」(E2)

貳、華山 1914 文化创意產業園區的起源、定位與創新

一、華山緣起

2002 年開始，文建會主委陳郁秀開始思考整個文化產業，並帶隊去外國考察，研究整個文化创意產業，同年政府正式將文化创意產業列為「挑戰 2008：國家重點發展計畫」之一，文建會將台灣菸酒公司減資繳回的台北、台中、嘉義、花蓮等酒廠及台南倉庫群等五個閒置空間，規劃為「創意文化園區」，希望做為推動文化创意產業發展的平台。由於華山 1914 文創園區位於台北市最精華的地段，依據都市開發原則，商業使用為最大開發的方式。

「它地段非常好，從淡水河從臺北車站到整個華山事實上它是都市當中最精華的一個地方。按照整個都市開發的原則，最大的開發的方式事實上是商業使用。」(G3)

「2007 年之前，叫做藝文特區，華山藝文特區…那等於是說從 2007 年定位成為這個創意文化園區，或者現在叫做文化创意產業園區，以這個課題找出他的時間點…這個案子公部門的定位從 2002 年，這個你應該都可以找得到資料。2002 年開始，文建會主委 XXX 開始在思考這個文化產業，所以他們就帶隊去英國考察，去法國考察，在研究這個文化创意產業。文建會有 5 個經濟部送他這 5 個酒廠，他們就決定把這 5 個酒廠做成文化创意產業園區。」(B1)

二、華山的定位

華山 1914 文創園區位於全國首善之區的台北市，因此首當其衝被列為「文化創意產業園區」的關鍵示範點，將此園區打造成文化創意和跨界的一個藝術展現的一個平台，政府將華山 1914 文創園區定位為台灣文化創意產業的旗艦基地，希望能扮演領頭羊的角色，並將此園區定位為最前衛的地方，凡是酷以及好玩的東西都在這裡發生，根據這樣的定位，去思考私部門能如何幫助政府，進行相關投資，使園區能永續經營。

「華山這個地點非常的好，那我們也是在全國首善之區，當時的定位是文化創意和跨界的一個藝術展現的一個平台，讓不同的…比如說表演藝術阿、或是工藝產業阿、像電影產業，主要的目的就是提供一個平台，讓各個產業有一個可以互相激盪和交流的空間。」

(G1)

「就是找出一個所謂酷玩，就是最前衛的，…所以它就是比較屬於前衛，比較屬於試驗型的部分，就是凡是好玩，很前衛的部分就希望說在這裡發生。」(G3)

「那因為華山的地位特殊，他的大小也比較大。所以他們定位這裡是文化創意產業的旗艦基地…我們是根據他的大方向，根據他決定定位，這裡不是藝文特區，這裡已經是文創產業園區了。根據這樣的定位，我們去想我們怎麼樣去幫助，怎麼去投資，怎麼去幫助政府，然後我們又可以，這個叫做營運，可以永續經營。」(B1)

「其實華山園區…在目前台灣園區算是個領頭羊的角色啦!那事實上我們在文化創意產業計畫裡面，其實是有兩部分，一個就是基礎的整建，環境的建構，那另外…你剛剛講到領頭羊的部分，我們另外有六個旗艦計畫，那個就是我們希望要扮演領頭羊的角色。」

(G1)

三、台灣文創公司的經營理念創新

在經營園區所舉辦的活動中，必須思考舉辦活動之後，後續的效應能不能發酵，才能引領出更多的活動，才能持續的累積顧客，維持園區的熱度，因此在出租場地或舉辦活動，都要甄選能夠為園區帶來效益的活動。利用聚眾與整合建構一個正向循環，園區經營者必須與消費者建構一個正向的循環，彼此之間並不是純粹的消費關係，而是藉著這樣的正向循環，進行意見的交換，進一步改善缺失。

「…華山怎麼去創造出一些這種自己創造或跟廠商合作，或外面來辦活動的廠商，大家用那種合作的關係，讓園區有更多的持續性的活動。活動絕對不能夠像煙花一樣，放了就沒了，散場就留下一堆垃圾。這時候對存在的園區是很大的傷害，就活動他必須像一個波浪形的，一波一波必須要規劃出來，那這時候才能夠讓他有發展…。」(B2)

「…園區有些活動是出租場地的，但是去透過一些…去甄選或者挑選一些適合的活動在園區執行。當然園區也有些活動是合辦的，有些是人家辦的但是是透過一個程序去選擇的。」(B2)

「聚眾或整合他的目的一定會帶動一個價值面正向循環。也就我們一般講的 Volume Chain 那是一個線性的關係，但是我們在談 Volume circle 他是一個正向循環關係的時候，其實比較重要的是聚眾整合之後回過頭來帶出一個正向的循環關係，…內容提供者跟內容消費者，他必須找出一種互動的關係，不純粹只是一個消費的關係…聚眾整合我強調他是手段，這個手段目的價值面的正向循環，變的一個價值的循環。這時候他才能夠開始流動，他流動之後再來就要去改善一些瓶頸，改善一些問題…。」(B2)



第二節 影響文化部與台灣文創公司互動之因素

壹、影響互動之外部因素

一、誘因

(一) 文化部設立財務條件

政府機關在招標的文件裡面是提供最基本的要求，在初勘的時候就已經先進行可行性評估，而評估的主要條件是財務面的條件，台灣文創公司應該支付營運權利金及土地租金，而其中營運權利金包含：每年定額權利金加計變動營運權利金，加總後加計營業稅計算。台灣文創公司針對政府所設立的條件進行評估之後，評估本身在繳交這些固定的權利金之後，公司還能夠創造盈餘，而這些繳交的金額屬於合理範圍，才決定進行投標，換言之，投標者本身也具有相當之財務背景，才能被政府認可。

「我們在做這個初勘的話都會先委外做一個可行性評估，那可行性評估就牽扯到財務的問題，那我們會設定廠商說你要投資多少錢進來做整建，那你每年要繳給政府有多少的權利金或是土地租金，那這個部分就是廠商他們進來前要自己去評估的，政府開出這些條件，那你們覺得 O 不 OK，那如果 OK 他們就會進來投標啦。」(G1)

「主要還是財務的問題，…畢竟這合約期限是 15 年，也是滿長的，那政府機關在招標的文件裡面是提供最基本的要求，那這個要求，某種程度來講，也是一個…不見得講叫誘因啦，就是我開出來這個條件，可能是不錯的條件，那你覺得 OK，你就可以進來投標，大概是這個意思啦。」(G1)

(二) 私部門選擇加入的因素

根據受訪者表示，決定投標的原因緣起於參與一個研究案去韓國考察，開始思考科學園區的下一步該如何前進，並受到科學園區能發展產業，以及韓國「坡州出版城」的成功先例之啟發。「坡州出版城」是韓國政府特意發展的產業園區，希望藉由產業群聚的經營，帶動鄰近區域藝文及出版產業的成長，它的成功在於藉由大量藝術與文化領域的專業人士，以及出版業者共同集於同一地理區域，進行產業發展與創新活動，經由高度互動與創新，彼此分享資訊與創作研究，因而提升彼此的創新潛能，建立跨領域的專業與整合能力（楊敏芝，2009：200）。該公司的經營者認為文化創意產業園區經由其本身領導的團隊，能夠達成政府以及本身所期望的目標，再加上本身有文化的背景，因此能夠在招標過程脫穎而出。

「應該是說這個方向是一個整個世界的潮流，就是文創創意產業…所以我會去標這個東西是因為我跟當時的政大校長吳思華去考察韓國他帶一個研究案去，就是科學園區的下一步是什麼，國科會將來研究這個議題。」(B1)

「…如果我經營華山，就有點把韓國的人事洞就永康街那一些東西，跟這個坡州出版城這兩件事情，所以我受到這個啟發…就是說組合了一個團隊，就去標這個案子。我們在競爭上，其他大概都是企業背景比較大，但是這個是要留給文化者的園區。所以後來選擇我領導的這個團隊應該，對政府來講，他也有這個意圖，希望透過文化產業人去主導這個園區，而不是用一般的企業家去做這件事情。我相信他們在選擇的時候，這也是一個元素。當然我們提案的創意本來就很不錯。」(B1)

綜上所述，華山1914文創園區的內容除了要有文化創意的元素以外，很重要的一環是在產業以及產業化的部分。台灣文創公司因為有文化的背景以及擁有足夠的資金，因此得標「華山創意文化園區文化创意產業引入空間整建營運移轉計畫」，而在硬體條件來說，交通的便利、較能吸引人潮等，評估之後預期能創造出滿足本身所需之效益，也是一項重要因素。

二、雙方承擔的風險

(一) 文化部承擔政策風險與政治風險

在經營園區的過程，政府所要承擔的風險為政策正確與否的風險，是否所託非人，協力夥伴是否有足夠的能力去達成政策目標；私部門除了要承擔最基本的營運上的風險之外，還須承擔一定的政治風險，台灣文創公司依契約規定園區內70%為主體設施，30%為商業設施，但仍被市議員質疑園區的規劃不符規定。另一方面，議員也質疑台灣文創公司靠關係而得到特定的幫助，而此時公部門的協力夥伴也只能被動的等待調查結果，當這些質疑出現，就必須付出一定的協調成本去處理問題，使得雙方在合作上出現困難。

「整個營運的風險的部分，營運的部分原則上當然是廠商自己要承擔，譬如說它原來的預估，它每年它可以營收多少，然後最後沒有達到，那這個可能牽涉到說他的招商策略是不是有問題，或是他原來的預估過於樂觀，這個風險都是他自己要去概括承受的…。」(G1)

「譬如說現在一個台北市議員…質疑說華山都是餐廳，為什麼你把政府這麼好的地交給一家民營公司去經營，83%都是餐廳。這個禮拜六、禮拜天不是我們有那種市集嗎？在我們的合約裡面可以做創意市集，這是他規定的，我們的合約裡面規定的。可是市議員說亂糟糟的，禮拜六很多人，所以他就攻擊，所以叫市政府去查這個有沒有符合規定。」(B1)

「政策正確與否的風險，我有沒有所託非人。」(G3)

(二) 台灣文創公司承擔營運風險與政治風險

在營運風險方面，自 1997 年金枝演社進入廢棄的華山園區演出之後，一群藝文人士認為這塊地是他們拚來的，這群藝文人士認為華山這塊地只能夠變成藝文空間，並不認同目前的經營方式，因此常表現出反對的意見，這對華山的營運也造成了一定程度的影響。這問題顯示，大部分的民眾目前對於文化創意產業園區的了解，忽略了產業的部分，文化創意產業的發展，不單單只有文化的元素存在，還必須創造出經濟效益，政策執行所考量的面向應更為廣泛。另一方面，由於與文化部的存在協力關係，因此當議員質疑文化部因與台灣文創公司的代表人關係良好，而編預算興建園區內的電影館，此時雙方必須一起釐清爭議，共同承擔這項政治風險。

「當時有這一群人士在這裡曾經付出過，所以他們現在對這個場域就沒辦法接受目前的經營模式，那常常就是，隔一段時間就會在報章雜誌見報，那這一部分對華山本身的經管，事實上是有某種程度的影響。」(G1)

「譬如議員亂講話說，文化部因為某某某，跟王榮文關係很熟，所以他就編了 1 億的預算來幫助這個公司。事實上他是建造他自己的電影館，可是他移花接木，說是給我錢，我一毛錢都沒有拿到。然後他說這個因為你怎樣，所以這是莫須有的東西，他們就會去解釋，他們自己去解釋，因為這不是事實就會有問題。」(B1)

貳、影響互動之內部因素

一、共同目標的建立

(一) 文化部的目標為提升整體產業的競爭力

政府對於華山 1914 文創園區的定位是推廣文創產業和跨界藝術的揉合，讓產業文化化，文化產業化，進一步得到具體的產值，另一方面，欲將此園區打造成一個文化創意產業的育成中心，藉由華山 1914 文創園區作為藝企合作的平台，讓藝文界與企業界能夠共生，並能為彼此創造出最大利益。不單只是發展文化藝術面，更著重了產業的部分，希望能創造出產業的價值並提升產業的競爭力。

「就像我們想要希望說產業文化化，文化產業化，事實上這兩個講起來並不衝突，商業的機制當然你一定要顧慮到它獲利的情形，因為你文創商品最後就是要賺錢，文創商品不賺錢，就變成不是我們的目標之一了，因為我們最後要發展文創產業，…為什麼叫產業?現在產業常常講就是產值，產值就是一個商業的行為。」(G1)

「我們園區的定位是推廣文創產業和跨界藝術的發生，它園區的名稱叫文化創意產業園區，它除了文化和創意之外，另外還有產業的部分，對啊！所以它不單單只推廣這個部份而已，它還需要產業的價值存在啊！它必須要是一個藝文合作的平台阿！它並不是說這麼簡單我就是推廣文創產業一句話就可以結束所有的事情的，所以最深的目的來講的話，你還是希望能夠更多的去認識然後去認同，而且提升產業的競爭力啊。」(G2)

(二) 台灣文創公司的目標為成就品牌

台灣文創公司經營華山 1914 文創園區就是利用「經營空間」、「經營時間」、「經營創意」、「經營故事」、「經營感動」等五大策略方向，來達成最終的目標「成就品牌」，透過園區內的任何會、展、演、店，發展成一個堅實品牌，使得園區具有獨特的文創魅力。而受訪者表示這個目標必須透過三個判準來檢視是否達成，第一、文星匯聚，讓明星在園區內聚合，產生跨界的激盪，華山 1914 文創園區不但是星光大道更是明星的搖籃；第二、觀光熱點，華山 1914 文創園區要成為遊客必定造訪之景點，成為一個觀光勝地；第三、創投標的，華山 1914 文創園區要能幫助創意與創新找到創業的機會，並因此得到投資的回報。

「我的願景就是一所學校、一座舞臺、一種風景、一本大書。那這個願景就是說如果華山在這裡所辦的活動，出現的這些精彩的會議展演的活動，都有用影像，或者文字把他記錄下來，最後他就會成為一本大書……。」(B1)

「一座舞臺，這裡是讓明星，我剛剛講明星匯聚，就是讓明星跟新秀。現在的明星跟未來的明星，新秀就是未來的明星，所以等於是把文創的星光大道，以前有超級星光大道，就文創的星光大道，這裡就要打造星光大道。」(B1)

「所以我在經營華山還有一個廣告詞，叫做經營故事，經營感動，成就品牌。最終我們在做的所有事情不管是會、展、演、店，都是要成就品牌。」(B1)

從上述訪談內容可以得知，雙方目標的一致性為推動文化創意產業，使得這項產業能夠創造出經濟效益與社會效益，但彼此之間仍然存在衝突性，對於公部門而言，基於公共性，無法全部聚焦於經濟效益上，社會層面亦須顧及整體產業環境以及市場機制的建構，以及相關的人才培育，皆須由政府機關來做；另一方面，私部門欲將華山 1914 文創園區發展成一個堅實的品牌、讓明星來園區匯聚、創造一個觀光熱點，所有經營園區的計畫僅圍繞著一個單純目標，就是創造最大的經濟效益。

二、公私部門的角色關係

(一) 文化部為領航者與監督者

在協力過程中公部門與私部門所扮演的角色不盡相同，在與台灣文創公司的協力關係之中，文化部扮演領航的角色，建構一個良好的環境以利民間去發展文創產業，以及提供必要之協助，讓私部門能盡情發揮所長。另一方面，文化部也扮演著監督者的角色，簽訂契約之後，相關規範在契約皆有載明，而由於私部門的執行力連帶影響政府的政策績效，須接受政府的監督管理。整體來說，文化部採取的監督方式，除了檢視私部門是否遵循原定的計畫、是否符合契約的規範，以及審核該公司是否達到應有的績效。

「我覺得政府單位就是建構一個良好的環境給民間去發展，因為政府的部分畢竟…就像各個行業各個產業都一樣，政府就是建構一個良好的環境，像園區，就是我剛剛跟你講的，我們在提出來文化創業產業方案裡面，建構一個友善的文創環境。」(G1)

「其實我們都定位在夥伴關係，就是事實上大家都希望把這一塊場域做好…他們能發揮的就盡量讓他們去發揮…」(G1)

「我們一定是扮在監督和協助的角色…譬如說它在申請一個跟公部門一些申請執照或什麼之類的部分，我們也是盡量去協助它而已啊，那當然是我們絕大部分的原因都是站在監督的角色，就是監督它們的營運到底有沒有符合當初的規範，然後符合我們的政策目的」(G2)

(二) 台灣文創公司為執行者

台灣文創公司為華山文創園區 ROT 案中園區經營的主要執行者，園區內的活動大多都是由台灣文創公司出資去舉辦的，投入相當可觀的資源，如同受訪者所述，當初承諾的事情也一定會盡力去完成，承諾了哪些事項便會完成。

「我們現在所看到的 ROT 都是我投資的，我承諾我要投資 3 億，所以我是拿我口袋裡的錢。我不但沒有拿政府的錢，是我拿口袋的錢承諾要去投資 3 億…你自己說你要投資 3 億，所以他就會看我有沒有投資 3 億。然後我承諾什麼，我要做什麼」(B1)

三、在契約的機制下信任台灣文創公司的專業能力

信任為合作之鑰，公私部門雙方在不同的條件、不同的事情、不同的立場會有不同的啟發，而不變的是都會以自身的利益為最優先。因此，回歸的契約的機制來說，雙方依照契約的規定在執行業務，公部門要信任合作夥伴能夠有足夠的能力完成目標，如果雙方處在彼此猜忌的狀況下，那對於園區的經營會是一大阻

力。

「其實我覺得還是回歸到合約的機制啦!我們當然相信廠商要把他做好，但是我覺得一切還是回歸到合約來處理，因為只要他們有按照合約的規定在做，那這是基本的…這一部分是我覺得最起碼的要求。」(G1)

「當然啊！你雙方都互相不信任的話，那你怎麼合作，如果你永遠都處在猜忌的狀況下，它做了什麼動作你都會猜它到底是不是有什麼樣的目的的話，那你整個政策整個營運是根本沒辦法推動的阿！…它們有它們的立場，我們有我們的立場，雙方的立場角度是不一樣的阿，那一定是站在自己的立場角度去看所有的事情啊，對啊…。」(G2)

根據受訪者的表示，私部門應該展現專業的一面，讓公部門知道自己有足夠的能力去達成目標，否則一旦失去信任，公部門的監督管理將會針對細節的部份更為約束，這也代表了私部門本身出現了問題。

「你沒有在一定的信任程度下，你不可能去進行這些契約阿!可是信任其實是會針對不同的條件不同的事情去做不同的啟發的，站在人的立場來講，一定是以自身的利益為最優先，那你可以說它是不信任嗎？其實也不是阿。」(G2)

「如果他對這個團隊不信任，或者對這個私部門的專業不信任，他就會很囉嗦，就走入細節。所以我跟我們團隊我的管理方式，如果政府對我們不信任，或者看問題越看越細節，那這表示我們有問題。」(B1)

四、溝通分為正式與非正式管道，甫以協調委員會進行

台灣文創公司與文化部之間的溝通是透過正式會議與非正式的見面來達成，又因地利之便，彼此接觸的機會容易，增加許多溝通機會。公私部門溝通的內容與事項，是針對有關契約規範不明亦或對於雙方的權利義務有異議以及園區等相關事務，雙方經由溝通來達成共識。受訪者表示，契約訂定之後每一年都會針對營運的現況再做調整，整個機制是非常完備，園區的營運，都是在一種大家共同協調默契跟共識之下來進行；另外，華山 1914 文創園區擁有營運績效考評委員會與協調會，聘專家學者來進行營運績效考核，這些專家學者包括財務部門、會計部門、法律部門，檢視營運績效以及是否朝著政策目標前進，彼此針對目標與績效提出討論，然後再要求下一年度的部分該如何做。換言之，公、私部門雙方不定期的一起討論，檢討業務推動的情況，以及進一步討論未來需要修正改進的方向。

「我們每年底也會辦一個績效評估，針對他前一年執行的成果來請外面的專家學者，各個領域的專家學者來幫我們做評估，他這個做得跟年初所提的營運企劃書有沒有符合，那跟我們原來的目的有沒有落差，那彼此之間針對這一部分來提出討論，然後再要求它

們這一年度的部分要怎麼做，所以這個是我們有一套機制在運作的。」(G1)

「…華山剛好是在文化部的隔壁，自然會有很多活動共同參與，或活動的瞭解，…本來在不同的場合就有一些見面的機會，這時候裡面當然也會多一些溝通的機會。」(B2)

「協商不成就提協調委員，我們還有一個協調委員。」(G1)

「…我們簽了這個合約來講，我們一定是有共同的目標，所有的手段都是往那個目標去走的，當然是說在往這個目標前進的過程當中，你雙方要互相的去溝通互相的去前進或退讓…。」(G2)

文化部與台灣文創公司溝通與協調的權利於契約中有載明，除了以書面方式聯繫之外，並定期或不定期以會報方式溝通聯繫。如有發生爭議時，由雙方派兩人，再推選三位公證人士，成立協調委員會解決，如果爭議再未解決，就由公共工程委員會出面解釋，最後仍有爭議則尋求民事途徑解決。

「…如果有爭議產生…甲乙雙方可以要求展開協商…需要再進一步溝通的時候，得以要求召開協調委員會。協調委員會根據合約應該是說有 7 個人，甲乙雙方各派兩人，再共同推選三個公正人士來主協調委員會…如果說假設協調委員會仍然沒有辦法達成一個具體共識的時候…可以請求工程委員會來做解釋。如果大家真的有爭議就民事途徑去選擇…。」(B2)

五、權力分享

在協力的過程中，雙方訂定一個契約來作為審視執行的依據標準，在公私部門雙方皆可接受的合作條件之前提下，利用簽訂契約之方式，以形成共同協力執行行政任務之基礎法律關係。在此個案中，並未出現權力分享的具體過程，政府所要授權的事項皆以藉由契約的規範而呈現，因此，廠商的營運保持一定程度的自主性，台灣文創公司無需特別通報有關園區之業務，待一年結束之後，公部門檢視私部門是否按照審核核定的營運計畫，有無達到相關的指標，所以這個部分完全是依照整個契約進行。

「應該來講權力是沒有分享的，就是合約已經擬定，該是你的部分就是你的部分，我們只是我們，權力分享…就是我們合約已經擬定了，沒有說我給你多少你給我多少。」(G1)

「站在它們的立場，一定是認為你不要管我是最好啊！那站在我們的立場來講，為了我們的政策來講，我們一定是監督它到底有沒有符合我們的政策嘛。」(G2)

「華山 ROT 必須在每年的年底提出隔年的這個營運計畫書，然後每年的 1 月底

要提出上年度的這種營運報告。然後這兩份資料再跟當初的投資執行計畫書，三者為主要的營運討論的基本資料，再加上剛剛說的合約…要根據合約評審的意見提出投資執行計畫書，投資計畫書談的是 15 年的經營計畫書就對了…。」(B2)

「所謂干預不干預我們完全是按照機制走，也就是說按照整個契約的規定，就是營運單位必須要在比方說這一年的營運的整個成果，就是它必須要提出，等於是說我除了履約管理之外我還有績效評估…等於是說這一年的績效我們就會做績效評估，下一年的年度計畫就必須要做審核，審核之後一年結束之後，我們看你有沒有按照我們審核核定的營運計畫有沒有達到相關的指標，所以這個部分完全是依照整個記事走，而不是所謂權力分享。」(G3)

從以上訪談內容得知，權力分享的規範已在契約中規定，基本上公部門放手讓私部門去經營園區，只是負責審核成果以及有無偏離營運方向。換言之，園區內的活動都是由廠商自己出資去營運，公部門不會刻意介入營運，私部門也無須特別通報，以減少對私部門營運所產生的影響。

「…那個廠商的營運，它本來就要保持它自己靈活的程度啊!而且那個辦活動的錢，或是辦任何營運的項目，都是由廠商它們自己出資去營運的阿!對啊!我們不會去管到他辦了什麼活動一定要特別跟我們通報，對，你管太多的話，你反而廠商沒辦法去做營運阿…。」(G2)

六、彼此的權責明確

公私協力關係必須建立於合法性的基石上，在訂定相關法規或契約時，就必須明定雙方兩造的權利與義務。台灣文創公司依照契約相關的規定來進行園區的業務，雙方權利義務與責任分工在契約之中都載明清楚，包括文化部本身該協助的地方、私部門該協助藝文團體的義務，除此之外，受訪者特別提到促參法裡面有一個章節，有規定政府須承諾私部門的事項，以及政府應協助事項。所謂承諾是一定要做到，協助是政府有義務協助，換言之，權利義務是明確分配而且受保障的。

「其實就是依合約，像它們的義務就是…我們都會訂定你一年要繳多少錢?你要辦幾場活動…就是說…某一些場域，你現在提供給藝文團體用…譬如說藝文團體來你要打幾折的租金，就是租金要打幾折，甚至說每年要辦一些徵選的活動，讓一些優秀的藝文團體可以進來作展演，那這些就是他們的義務，這些在合約上也擬定的清楚…。」(G1)

「促參法裡面有一個章節就是政府承諾的事項或者是政府協助事項。所謂承諾是一定要做到，協助是我有義務協助，但是結果如何並沒有承諾你，比方說天災人禍的時候我怎麼樣協助你復建等等這些。因為就是說按照促參法裡面包括雙方的權利義務都載明的清清楚楚…。」(G3)

「…主要的當然跟著合約來做事，就是彼此都有一個合約關係來約束，然後用責任，用這個合約來規劃這個責任的分工跟互動的關係…。」(B2)

參、欲達成推動文創產業目標之成功要件

(一) 共同目標的建立

受訪者表示共同的目標必須是明確而清楚的，如此才能讓合夥參與者知道彼此間追求的願景為何，往後的執行策略及步驟均是由此衍生而出。有了營運的共同目標之後，雙方擁有共同語言，彼此也在同一個政策方向上，再加上透過溝通增加彼此的了解，使得雙方的合作更為順暢。

「成功的要件第一個就是必須要有很清楚的，營運的共同目標。然後必須要更多的溝通跟瞭解，以及相互的合作跟協助。」(G3)

「其實還是回歸到說你到底是大眾的目標是不是一致，語言是不是相通，是不是在這樣的一個目標，這樣的一個政策方向上，有相對應的執行的步驟，是跟他是相密合的，也就是說你不能夠目標是這樣子，但是達到這個目標的方式是超出這樣的定位…。」(G3)

(二) 信任

信任也是一個必備的條件，有了互信不只能夠減少公部門監督的成本，更有利於政策的運作，如同受訪者所言，要使公部門信任本身的專業以及品德，展現專業能力取得社會之信任，以驗證把文創旗艦基地交給台灣文創公司經營是正確的決定。

「我說的是信任，信任代表一切。信任就是說你自己這個公司是一個好的公司，你經營者是不是一個值得信任的人？就是說信任…他是代表三件事情。一個是人家信任你的專業，人家信任你的品德，人家信任你的能力。所以你在專業上讓社會上相信你，要執行這個文創旗艦基地，這個旗艦基地的任務交給這個公司…。」(B1)

(三) 專業與社會責任

受訪者提到其具有社會責任，也期許國家與社會之進步，也擁有與公部門共同建設國家的願景，換言之，台灣文創公司希望對民眾、社會能產生一定的貢獻，否則，沒有了社會、環境的可持續發展、沒有了民眾的消費能力，企業也沒有辦法生存，既已承諾的事，無論過程遭遇到的困難，都將使命必達。另一方面，專業性也扮演了成功的關鍵因素，既然透過招標過程成為政府機關的協力夥伴，也就是政府承認該夥伴有足夠的專業能力，能夠協助政府發展文化創意產業。

「…大家都會根據那個法律面。政府本來他交給民間，他可以完全不管。所以我為什麼常常跟政府講說，你們的任務只剩下一個，就是說你有沒有找對人，這是最重要的…。」
(B1)

「一個是我們有建設國家共同的願景，對不對？有把建設發展文化創意產業，因為他是新興產業，所以我們要發展這個新興產業，我要透過政府跟民間專業的合作，來共同發展新興產業，就是文創產業。所以這是愛國心，我講的愛國心是這個意思。那要做到這件事情不是只有能力就行，你官員也要有能力，也要有想像力，所以我第二個條件是想像力。因為這是一個創意產業，我們要有想像力，要不斷學習，所以要謙虛的去學習。這個叫做什麼？第三個條件就是謙虛的學習…。」(B1)

(四) 真正落實理念

文化創意產業在目前扮演著轉型的角色，是一項能穩定國家發展的產業政策，受訪者認為既然建立了發展的目標，在執行面上便要真正落實，並非只是口頭的政策宣傳如此而已，既然是國家重點發展的政策，那政府應該避免出現政策的變動性太高，應給予民間明確的依循方向，提供這項產業政策更多幫助。

「…促成文創立國的決心…所以我的想法就是說是不是我們政府的話他的那個決心只是一種表像，應該要去落實，要去執行的東西比較沒有真正去落實，只是說作為一個政策宣示比較多。實際的落實反而相對比較少。那所以看出來的話，其實政策成果就有一點比較虛…那文創為什麼要立國？覺得在這個階段文創，在台灣高科技跟其他的傳統產業現在都已經，還是說一些工藝，產生的工業都已經沒有辦法去擔任轉型的角色的時候，我覺得文創這種東西是很重要的…可以國家這個穩定的一個長遠的發展的產業政策。所以這個應該要比較長遠去做，而且有些落實的決心，要有決心。對國家整體的產業才会有幫助。」(E1)

肆、互動過程遭遇之困境

一、行政程序冗長

政府機關處理任何問題都有一定的流程，必須逐層的審查，越大的機關要經手的層級就越多，制式的流程與規定都要被遵守，公部門的代表受訪者認為，就算規定繁文縟節，也是必須遵守規定，這顯示了公部門對行政程序的堅持。對於行政程序的堅持影響了執行的效率，如受訪者所述，台灣文創公司如有與廠商談定合約，也須等待文化部的核准程序，在等待的過程中，也延遲了廠商進駐的時間，對於私部門所強調的效率是互相違背的。

「事實上公部門他要走的程序就是有一定的流程，甚至說他還有一些會計、政風、秘書

這些幕僚單位…那這個部分確實會影響到廠商的…譬如說他送一個東西要我們核備，從我們簽出去逐層上去，這中間可能有人表示意見，可能又回來我們再去回應，我覺得這個是在政府機關…可能每一個機關…尤其是越大的機關，層級越多的機關，這個效率愈差。」(G1)

「…它們每個進駐廠商或是它們整建行為都要到我們同意，但是他們跟人家廠商簽的合約等我們核准同意他的話可能需要一段時間，那這個部分對它們來講的話就是一個損失啦。我們三天核定一個月核定，那廠商進駐的時間就會受影響，那他們當然希望說他報給我們，我們可以馬上核定，那廠商也可以馬上進來，但事實上，這個可能沒辦法那麼快…。」(G1)

「你承諾的事情你們約定的事情按照約定的事情來做…那你不能說我因為，我要有效率，所以我就要撇開什麼，那要就事論事…那你不能說這個協定繁文縟節，還是要回歸到一個遊戲規則。那這跟公部門個私部門、效率效能沒有關係，就是跟你們雙方的合約簽訂的這個內容有關係。」(G2)

而在整建園區的工程上，也因為發現日據時代煙道的遺址，因此根據文資法第 30 條規定「工程或開發行為進行中，發現具古蹟價值之建造物時，應即停止工程或開發行為之進行，並報主管機關處理。」當時的文建會需要額外的呈報程序來將煙道登入為歷史古蹟，這些審查與呈報程序使得工程進度因此延宕，造成私部門的困擾。

「本來第二天要交付他預訂簽約後一年，可是後來我們在整建過程中發現歷史---煙道，就是以前舊的煙道，…後來被指定為歷史古蹟，那讓我們整個一個整建工程就延誤，延誤最後延遲交付了給促參廠商，那這部分對他們來講，他們覺得權力受損，那所以這一部分我們後續也是在進行協商。」(G1)

二、課責與效率的衝突

公務體系最擔心的就是圖利的影射與質疑，如果有類似情形發生，不但形象破滅，也無法繼續營運下去，因此政府機關特別注重課責面，這方面的程序更為嚴謹，一旦協力過程中發生這方面的問題，當然只能靜待調查，而此時就會影響效率。而在文化部對台灣文創公司的履約管理方面，受訪者認為不應該太瑣碎，應該以信任為前提進行監督，避免造成經營上的困擾。

「其實在公務體系最怕的就是圖利，沒有圖利就是瀆職，所以你應該要了解廠商做得有沒有要求，那所以這個機制事實上就是限所有公務的一個效率，公務體系效率很重要的原因，這不只我們單單在這裡講的公私協力部分，事實上在整個公務體系任何部門都是這個樣子的，大家在想說這有沒有違反，以後會不會受到審計單位的糾正，監察院的彈劾甚至檢調單位的調查，所以在這個程序上是要求都會比較嚴謹，那這當然會影響到效

率啊。」(G1)

「…要先能夠先利才有弊可除啊，你不要一天到晚光想著說我為了要防弊，我為了要除弊，對不起，你沒有利哪來的弊，我們利弊排的先後順序也是先有利才有弊啊，你必須要讓整體的產業都能夠活絡，弊端自然也不會發生…。」(E2)

「那個課責程序，因為他從公益的角度必須要這樣，但是那個課責如果弄到太瑣細，這個我說就是一個不信任的開始，所以我為什麼說有一些科員開始在管的太細，我心裡上就很不爽。」(B1)

由以上訪談內容得知，私部門代表認為，站在政府的角度上來說，課責是必要之作為，但如果強調太瑣細的細節，便是對於協力夥伴的不信任。另一方面，專家學者代表則表示，當政府無法為大眾創造利益，那麼有心人士便會用不正當手法去找利益，因此唯有為大眾創造出利益，才是防弊的最佳方法。

三、機關首長更迭頻繁

主管機關首長的更迭次數頻繁，造成協力夥伴的不便，協力夥伴為了配合首長所著重的方向，原本預定的計畫流程將無法進行，一再的更替機關首長，造成協力夥伴每次都得適應與配合主管的政策，一再的調整計畫，影響了自己訂定的目標與發展計畫的達成。如同受訪者所言，文建會主委常常更換，而每一個主委都有自己的想法，所以都會有一段時間的瞭解期，瞭解趨勢是什麼，而使得所屬公務員必須將工作暫停，等待決策，由此可知，主管機關更迭頻繁是沒有辦法延續政策的。

「文建會主委…常常在換。而且黨員黨派都在換，從民進黨變成國民黨。然後每一個主委都有他自己的想法，所以都會有一段時間的瞭解期，我們現在叫認識期。他必須聽底下人的報告，來瞭解趨勢是什麼。…那這裡就會使得底下的公務員有一些事情有停頓，等待決策，因為他不知道他上面的老闆在想什麼，所以他會不會做的太過，這是我們的困擾。所以我們從他的團隊，當然換團隊換班子的時候，我們就要受害，每換一次我們就要受害一次，因為彼此瞭解本來就很不容易。」(B1)

「其實最近這幾年…至少是 10 年換了 10 個文建會主委，這個情況我覺得太頻繁，…那現在當然是新換的那個部長，所以我們還很難看出他的成效。不過希望不要太頻繁去更換部長、首長這些做法，因為太頻繁更換是沒有辦法延續他的政策下去的。」(E1)

伍、公私協力產生的效益

一、促進創造力與創新

政府因為制度環境的影響，必須依靠著從民間引入的創新以及企業精神，來活化整個執行過程，尤其文化創意產業強調創意的發揮，更需要民間活潑的思維，將民間的活力與創新展現出來，進而達成協力目標。受訪者進一步表示，創造力的提昇也是政府委託民間所希望達成的正面效益。

「創造力的提升是很大的，因為這一部分事實上也就是我們委託民間的主要的用意，讓民間的活力能夠展現出來。」(G1)

「我覺得應該比較重要就是說…這邊講是沒錯，促進創造力跟創新，這應該是蠻重要的。」(E1)

二、政策成功推展進而使公部門形象提升

公部門代表受訪者認為藉由政策成功的推展，展現出來的成效，讓民眾認同華山 1914 文創園區，無形中也提升了政府的形象，對此，專家學者代表的受訪者並不這麼認為，其表示成功的園區經營，不一定表示能夠提升形象。

「形象…事實上我剛剛講的就是華山有它的歷史淵源，…在外界看起來，華山算是個成功的案例，包括在政府機關的促參案件，他都請我們華山去分享，就是說在某種程度來講它是成功的。」(G1)

「我覺得提升形象倒是其次，或許也有，可是對我來看，我好像覺得這個不一定是最完全提升。」(E1)

三、公部門減低自身的成本，藉由與私部門的協力而增加政策執行的效率

由於園區的整建以及人事費用，都是由取得 ROT 案經營權的台灣文創公司所支付，對於公部門來說，在與私部門的協力過程減低相當多的成本，而也由於私部門的力量彌補了公部門本身之不足，結合彼此的優勢，進而提升了政策執行的效率。對此，私部門的受訪者卻持悲觀的想法，其認為理論上談的都很正確，但實務運作上因許多不確定因素的影響，而造成執行上的困難。

「事實上這個確實是有達到這樣子，效率那個沒有問題啦!當然現在效率比較好，那成本…政府不需要去投入太多成本，你以現在台灣文創公司來講，…就是他們聘用那些人，…那它們在這個整建過程，它要投入金額去做整建，那如果是政府就是全部增加，那這些當然成本就是減低，對政府來講成本就是減低很多，因為它不用維持那麼多的人

事費用，甚至是辦公室的租金，投入一個整建的工程費用。」(G1)

「就是說從學理上說的這些都是對的都是好的，在目前台灣的實務上，因為要達到這樣的目標非常困難，最主要的原因是因為藍綠衝突，政府跟這個…就是說公部門跟私部門的界限在法律上，就是說圖利商人跟共同創造公益這件事情的界限不明，就是不容易界定。」(B2)

四、調和異質性文化

在公私部門的制度環境不同的情況下，在協力過程便要調和彼此的異質性，受訪者表示，在園區的經營中不只是調和公私部門的異質性，許多異質性的產業也在園區中結合起來，融合彼此的優勢，藉由這個平台使民眾能夠接收其欲傳達之概念。

「事實上他是有達到那個功能，因為我剛剛講的民間它有自己的網絡，那政府機關不可能去有那麼多民間的網絡，那藉由促參廠商它的網絡擴散出去，它可以把這些異質的產業把它結合起來在這個華山園區去發揮，那這個異質性，就是它們結合這個異質性，效果應該就是可以達到了…。」(G1)

五、公民參與的實踐

私部門在基於公民參與的自覺下，與政府共同輸送公共服務，綜合受訪者的意見，在擁有歷史價值的華山 1914 文創園區當中，政府原本就該對這個場域負責，但由於私部門透過參與的管道與公部門進行協力，藉由不斷地互動累積合作經驗，除了對園區有實質的成效之外，最重要的是也實踐了公民參與的概念。

「那另外一個公民參與的部分，在華山來講，因為它…事實上華山它有它的歷史的價值，裡面很多古蹟歷史建築，那事實上也很多的團體想參觀華山，那除了文創這個領域以外，事實上他還有個附加價值，是對這個舊的場域的歷史的一個參與一個了解，各棟的建築物都有它的歷史，這個也是屬於公民參與的一部分，那它當然很多的活動都是對外的，像目前來講，一年大概上百萬的參觀人數。」(G1)

「我覺得公民參與是比較重要，因為反而賺錢還是什麼，我覺得都是比較其次。」(E1)

「這等於是委外，等於是說本來是公部門要做的事情，…他設定他叫文化創意產業園區，那他總有他的一個公益性。他並不是說，他總有他的績效評估的一個指標。他只要達到他的績效評估的指標沒有變低，就有達到他的公共性。」(G3)

第三節 文化部與台灣文創公司互動模式之分析

壹、以互動層級面來分為水平融合互動模式

由訪談內容得知，台灣文創公司對於社會責任的自覺很深，該經營者認為必須利用自己的能力去促使社會進步，發展文化創意產業，私部門與公部門能擁有共同的社會責任，使得雙方的合作朝向水平的互動發展。在協力的過程中，由於契約的擬定，雙方合作關係中的責任不會偏向某一方來承擔，對於園區內所推動的活動結果之成敗，雙方有共同承擔之責任，這也顯示了雙方朝向水平融合的模式進行互動。

「我剛才為什麼講愛國心？我是真的，我今年雖然 60 幾歲，我們所有的信念，我年輕時候的信念都是希望建設這個國家幹嗎幹嗎，我的心從來沒有變，我今天做這個事情完全一樣，我們這一代的人是這樣的。所以我透過出版要促進社會的進步，我透過文創要變成六大新興產業，這個心思都是日月可鑒，我的意思是那個根本光明磊落。」(B1)

「承諾是一定要做到，協助是我有義務協助，…比方說天災人禍的時候我怎麼樣協助你復建等等這些…按照促參法裡面包括雙方的權利義務都載明的清清楚楚，…公部門所承諾的事情或是答應協助的事情有沒有做到，那他們也會提出來…。」(G3)

在本個案中，公部門身為私部門的主管機關，扮演監督者的角色，必須監督台灣文創公司是否按照契約來進行，是否符合政府的政策方向，但彼此是有建立信任基礎的，合作的前提是雙方信任的建立，如果政府機關無法信任私部門有足夠的能力，那私部門經營園區便會受到很多束縛，進而影響到執行的效率。公部門對於政策擁有主導性，制定文化創意產業的政策方針，而文化部部長的方針也影響了整個政策的走向，而對於整個園區的營運來說，私部門有經營的主導權，在不違反契約的前提之下，不用事事向公部門報備。

「雙方都互相不信任的話，那你怎麼合作，如果你永遠都處在猜忌的狀況下，它做了什麼動作你都會猜它到底是不是有什麼樣的目的的話，那你整個政策整個營運是根本沒辦法推動的…。」(G2)

「…站在監督的立場來講，並不是它說所有的事情是對的就是對的，你還是要有個懷疑的態度去檢視它所有的執行到底是不是符合政策然後方向是不是正確的。」(G2)

「…我們不會去管到他辦了什麼活動一定要特別跟我們通報，對，你管太多的話，你反而廠商沒辦法去做營運阿，它不可能事事跟你報備。」(G2)

文化部與台灣文創公司溝通與協調的方式於契約中有載明，雙方協商的權利受到契約的保障，因此能夠透過一個公正的機制來進行彼此的協商，雖不能斷然評斷雙方都有完全平等的協商權力，但私部門協商的權利是具有保障的。

「協調委員就是我們各自有推派人選，然後從中間它們再去推派第三公證單位。」(G1)

綜上所述，文化部與台灣文創公司的互動模式可定義為在水平融合模式，公部門雖為政策制定者，主導政策走向並為私部門之主管機關，其具有監督之責，但仍與私部門建立水平融合互動的概念，私部門經由ROT案的招標過程，成為經營園區的主要執行者，成為一重要要角，自身所要表達的訴求，能夠在一個受契約保護的規範下，進行討論與協調，盡情發揮所長。因此，對於文化部來說，台灣文創公司也達到了互補的功能，而由於公部門將彼此的合作定位為夥伴關係，因此在不違反契約以及符合行政程序的前提之下，願意協助私部門。換言之，在擁有共同目標的前提之下，雙方的開啟溝通大門，弭平過程中出現的歧異，以增進彼此間的水平融合合作模式，共同承擔此ROT案的成敗與社會責任。

貳、以目標與手段異同來分為互補模式

由訪談內容可得知，在共同目標的面向來看，文化部與台灣文創公司擁有同樣的目標，發展文化創意產業以提升產業之競爭力，文化部能夠尊重台灣文創公司的經營理念，對於園區的經營沒有太多的干涉，台灣文創公司擁有高度的經營自主性，雙方透過定期或不定期的會報進行溝通對話，以達到政策目標和創造最大利益，由於長久合作累積的默契，雙方具有一定程度的信任基礎。若以經營管理手段方面來看，因公部門與私部門制度環境不同，公部門強調的就是依法行政，而私部門的手段較為創新，目的是帶動價值面的正向循環。

「…聚眾跟整合，應該講他只是一個手段，你怎麼把一些人聚在一塊兒，你把不同的資源串在一塊兒。就好像你在做一個節目一樣，排不同的節目也是一種整合，把一些資源整合。但聚眾或整合他的目的一定會帶動一個價值面正向循環。」(B2)

「…公家的部分就是需要依法辦事，就是依法規定。因為我們是這個公部門，公部門一定是依法行政…。」(G3)

「其實執行的手段會不同，因為公部門跟私部門本來就會有不同，因為機制不一樣，公部門行政的流程，你就是勢必要去遵守啊。所以你相對的手段就侷限很大，私部門就是彈性很大，甚至就是老闆一句話就 OK 啦。」(G3)

參、以權力與資源分享面來分為兼具合作與操作型

由訪談內容可得知，公私部門雙方的權責分配已於契約裡載明，在園區的營運成敗，是由私部門來主導以及承擔責任，而資源與公部門並沒有資源依賴關係；另一方面，由於公部門為政策制定者，掌握政策的主導權，而政黨輪替以及主管機關的更迭，將影響整個政策走向與經營手段。公部門在協力關係中扮演協助的角色，因此在契約的規範下必須協助私部門，使雙方能透過積極的溝通協調、互相信任與承諾來進行合作，因此本研究認為本個案是兼具合作與操作型。

「…在園區的營運的成敗，當然是私部門必須承擔所有的責任和風險，相對他是主導的是沒錯，營運方面。但他在主導上來講，他要考慮他周遭的這些關係人，政府他是把這些資源放出來的，所以他也擔心這個資源被誤用，或者說是被不當的使用，所以相對你也可以找他主導他的資源被運用的這個狀況…。」(B2)

「嚴格講起來沒有，因為文化部對他來講，他是一個管理單位，他管理單位他當然希望很多活動在這邊產生。我想我在猜，或者我覺得文化部也許也會覺得說假設他有太多的資源投入，也會被人家解釋為這是有圖利，因為這是他們害怕的一些事情…。」(B2)

「…政府承諾事項，那就要看這個合約的內容，到底哪一些是公部門去協助他，哪一些是公部門承諾他必須要負擔的，那就要看契約本身的內容去怎麼定。」(G3)

第四節 綜合分析

一項公共政策的施行，必須有公權力的主導以及法律上的位階，透過行政的力量來推動，而隨著政策議題的複雜化，一項政策議題可能涉及跨領域的討論，光靠公部門的力量已無法掌握。因此，政府逐漸將私部門或第三部門視為輸送公共服務的協力夥伴，以往由政府獨自承擔公共責任，轉變為逐漸由公私部門共同分擔。本節將透過實證分析後所呈現的結果，進行綜合分析：

壹、以公私協力推動文創產業的重要性之分析

從相關的實證分析中可得知，利用公私協力關係來推動文化創意產業之最大幫助在於整合資源，而藉由設立文化創意園區來推動文化創意產業，其實是欲複製科學園區推動高科技產業的例子，但相較於高科技產業，文化創意產業具有高度流動性，產業的內容更需要創意與創新的注入，民間企業在推動這項產業便扮演重要的角色。華山 1914 文創園區的這塊舊有土地之利用，將此區塊加以整建利用的責任實屬政府之責，而政府為減輕自身之負擔以及資源的捉襟見肘，因此透過協力關係與台灣文創公司成為協力夥伴，私部門資源的注入，協助這個區塊的空間整建，並活化整個空間。

本個案是依據「促進民間參與公共建設法」來規範相關事宜的 ROT 案，政府的目的除了欲減輕公部門的人事與財政負擔，如上述提及是希望藉由民間企業的经营創意與專業人才來達成產業文化化和文化產業化，台灣文創公司承諾投入資金新台幣 3 億元之後，除了協助政府完成政策目標之外，無庸置疑的想要從中獲取合理的經濟報酬，因此該公司的營運計畫好壞顯得更為重要，營運計畫書在經政府審核之後，台灣文創公司便依照營運計畫書經營園區，其成為主要執行者的角色，而從角色的扮演可得知，政府願意將本身的角色從提供者轉換為協助者、育成者以及監督者的角色，不難看出現今政府更為重視參與性，期望民間的加入產生互補，創造出最大的綜效。

貳、實際影響雙方互動因素之分析

於本個案中影響文化部與台灣文創公司互動的外部因素中，首先在「誘因」方面，實證分析後發現並不會影響到彼此互動，前述提及本個案為 ROT 案，政府設立相關財務條件之後，私部門的經營者因具有社會責任，其認為有和政府共同輸送公共服務之責，因此評估本身能否獲得預期經濟報酬之後而決定投標，並不是受到政府所設立優惠條件的吸引而去競標。在「風險分擔」方面，營運風險

為私部門需承擔之責任，達不到營運績效將影響到政府對私部門的信任，後果將造成政府的監督越加嚴格，進而影響私部門的自主性；另一方面，當圖利的質疑產生時，雙方必須共同協助審計單位的調查以釐清質疑，此時因為營運的細節更被相關單位持放大鏡審視，執行過程受到束縛，進而影響到效率。

在影響文化部與台灣文創公司互動的內部因素中，在雙方的「共同目標」上，對於推動文化創意產業提昇產業之競爭力並沒有出現太大的落差，但兩者的衝突性在於公部門強調公共利益的考量，而台灣文創公司無可避免的必須考量其成本效益，從實證資料可得知，私部門用文星匯聚、觀光熱點、創投標的等三個判準來檢視該公司是否朝著「成就品牌」的目標前進，職是之故，台灣文創公司對於進駐園區的廠商，以及欲舉辦之活動都要進行挑選，評估是否能達到一定的效益，公部門則因為具有公共性，協助小眾的文創團隊發展是無可避免的，因此在這方面就必須付出一定的協調成本來協調。關於雙方的「信任基礎」，初期的信任是建立在公部門預期私部門能夠達成績效目標，並能夠遵守契約規範，私部門則認為本身能夠獲得預期的經濟報酬上，隨著合作的進行，私部門的專業性愈能夠展現，公部門藉由績效的評估，得知私部門具有足夠的專業能力能達到績效目標，因此更給予私部門足夠的自主空間，以發揮所長。

固然雙方的合作訂定在契約的基礎上，但由於契約的不完美性，倘若發生爭議或欲針對營運方面的問題進行討論時，雙方便要透過對話的機制來進行溝通協商，溝通的重要性在於能不能取的共識，不管是衝突解決的共識抑或是營運方面的共識，若不能維持溝通暢通，最糟的狀況只能尋求民事途徑解決，更甚可能造成拆夥。在「權力分享」方面，在擬訂契約的同時，代表著政府扮演授能者的角色，將授權於私部門的項目規範清楚，換言之，授權的過程已在合作前完成，因此在過程中權力分享並不會成為影響雙方互動的因素。而雙方對於「權責明確」的表現是，明確指出雙方的責任範圍避免規避責任的情形發生，譬如：台灣文創公司每年該繳交的租金及浮動權利金，而權責明確的劃分在營運上也保障了台灣文創公司自主經營的權利，但同時也要承擔未達到營運績效之主要責任。

參、公私協力產生的效益之分析

政府藉由公私協力在本個案中得到了一些助益，首先以執行面來說，藉由私部門的資源注入，得以「促進創造力與創新」，私部門創新的經營手法，扭轉了公部門給外界「單調、傳統」的想法，而政策成功的推展，吸引越來越多的人潮認識以及參觀華山 1914 文創園區，這個園區獲得民眾認同，使民眾願意持續的重遊園區，進而顯示了民眾認為政府打造一個有價值的地方，有感政府的政績，因此進而提昇公部門之形象，而對於私部門來說，一般民眾能夠體認到華山 1914 文創園區的發展，但很難意會到這有賴於經營園區的公司，因此，私部門很難因

此而提升本身之企業形象。

其次，以經濟面來說，獲得的效益為「增加效率」、「減輕成本負擔」，公部門由於與私部門的協力夥伴關係，使得公部門能夠極小化總成本，極大化公共服務的發展，並增加了政策執行的效率；但對於私部門來說，受訪者持悲觀的想法，其認為由於政治上的風險以及圖利和創造公益的界限太模糊，使得私部門在園區經營上面臨很大的困擾。最後，以社會面來看，產生的效益為「調和異質性文化」、「公民參與的實踐」，由於文化創意產業的設及範圍相當廣泛，擁有多元的利害關係人，譬如：藝術的展演者、進駐園區的不同廠商，公部門不單只是調和與台灣文創公司之中的異質性，更透過這些多元利害關係人的參與，彼此進行交流、以及整合各界對於文化創意產業的認知，尋求彼此的共識，進而達到更好的成效。

肆、互動過程遭遇困境之分析

在互動過程中遭遇的困境中，其一是「行政程序的冗長」。從既有的文獻中可得知，政府藉由公私協力關係是希望能提升政策執行的成效，藉由引進私部門的活力還改善傳統制度上之缺失，但從本個案中發現，公部門堅持的行政程序，對於私部門來說是個漫長的提報與核准程序，冗長的等待嚴重影響了私部門所強調的效率與效能，也延誤了園區經營的商機。其二是「課責與效率的衝突」，在本個案中公部門是抱持「防弊」的心態與私部門互動，公部門對於行政上的合理與正當性的重視，大過於公私協力的核心價值「創造最大利益」，公部門忽略了唯有為大眾興利，才能使整個產業政策活絡起來。其三是「機關首長的更迭頻繁」，這個困境顯示了由於政治上的不確定性，影響了政策執行的延續性。每更換一任首長，私部門便要等待該首長進入狀況，配合首長的新的施行手段和政策施行的方向，此項因公部門制度所產生的困境，目前看起來私部門是無計可施，只能放任此困境對於園區經營造成阻礙，相關單位應重視與研擬辦法解決。

伍、互動模式之分析

由實證資料可得知，台灣文創公司並不是依存於公部門之下的附合體，也不只是單純配合公部門，而是與公部門形成一種水平式融合的互動關係。由於私部門擁有社會責任的自覺，瞭解輸送公共服務的重要性，且雙方的權責明確劃分，鮮少出現責任推諉之情形，於溝通協商方面，私部門也擁有協商之權利，具有意見表達的空間。學理上談及若公部門擁有政策主導權，則互動模式可能形成垂直分隔模式或水平互補模式，在本個案並未發生這種情況，原因在於園區的經營必須倚靠私部門的力量，雙方都有不可或缺性。由此可知，文化部與台灣文創公司

的互動是屬於「協議、夥伴」的水平融合互動模式。

由於推動文化創意產業具有跨域的性質，私部門的資源投入對公部門來說有其必要性，公部門擁有政策主導權，但協力過程中因機關首長更迭過於頻繁，每位首長所重視的方向不盡相同，每更換一次，私部門都必須經歷一陣適應與調適期，這造成私部門營運上相當大的困擾。另一方面，基於私部門擁有園區經營的自主權，公部門的角色為輔導與監督關係，並不存在指揮命令的關係，而雙方雖分別運用依法行政與企業創新的不同手段，但透過積極溝通協商進而相互調適，又如上段所述，雙方都有不可或缺性，兩者達成互補。綜合以上論述，得以判斷文化部與台灣文創公司的互動模式，若以以目標與手段區分為「互補」模式，以權力與資源分享面向來分為是兼具「合作與操作」型。



第五章 結論與建議

本研究之主要研究動機，觸發於現今政府極力推動的文化創意產業政策，一項產業政策的推動必定涉及許多跨域的結合，在公部門與私部門特性不同的背景之下，雙方如何調和彼此需求，而有良好的互動關係，進而達成政策目標。基於此因，在建立本研究的架構當中，藉由文獻的檢閱，本研究發現不是只有私部門的原因會增加彼此的協調成本，反之公部門也會如此，協力的過程充滿許多不確定因素，因而本研究藉由內部與外部因素檢視真正影響個案中的互動關係，最後檢視與修正實際上影響文化部與台灣文創公司互動之因素，並從中歸納欲達成推動文創產業目標之基本要件，以及分析過程中所遭遇之困境。

透過實證分析之後，本章先進行公私協理理論的檢視，第二節與第三節則針對文化部與台灣文創公司實際上互動之分析，分別探究雙方的角色關係、影響彼此互動之因素、欲達成推動文創產業目標之成功要件與互動過程遭遇之困境；第四節則探討雙方的互動模式；第五節則提出本研究之政策建議，以及針對未來研究可努力的方向進行後續研究建議，以供後續研究者之參考。

第一節 研究發現

壹、理論與實務的驗證

一、本個案協力採「最狹義」之概念，強調責任義務的明確劃分

若採用學者松下啟一（轉引自林淑馨，2010：31）的定義，廣藝與狹義的區在於「責任劃分的明確與否」。本個案為華山 1914 文創園區當中依據促參法的 ROT 案，因此協力雙方的權利義務皆被明文化，雙方擁有共同目標以及具體的責任與義務，因此本個案的協力為「最狹義」的概念。對於公部門來說，協力過程最大的風險在於私部門違反契約規範或承諾，因此相當強調契約的履約管理，避免發生責任推諉的情形。由此可知，藉由責任明確的劃分，不但能夠分辨責任歸屬，公部門也能專責於輔導監督的角色，給予台灣文創公司在執行面的充分自主空間。

二、行政上的合理與正當性優於公私協力的核心價值

從學理上的討論中，可得知公私協力關係的核心價值在於極小化總成本、極大化產品與服務的發展，以獲得競爭優勢。從個案中發現，文化部與台灣文創公

司的協力關係中，既是夥伴也是扮演著監督的裁判，在這種雙重角色之下，當個案中出現影響政府部門的聲望的問題或質疑聲浪時，公部門除了第一時間澄清之外，為保障行政上的正當性以及杜絕社會輿論之壓力，便會將壓力轉嫁給合作夥伴，寧可加強監督的強度，讓外界看到公部門確有課責之作為，卻忽略了此舉對於效率造成的影響，以及與協力夥伴之間所衍生之間的協調成本。

三、文創產業具有高度流動性，公私協力的彈性原則扮演重要角色

文化創意產業中的創意為此產業之核心，舉凡設計、品牌、行銷都需要跨界的創意結合，而創意的產生會隨著接觸到不同的事物，呈現出來的樣貌也有所不同，基此，如推動文化創意產業維持傳統政府機構運作的方式，難免會感染官僚氣息，對於需要保持流動性的文化創意產業教會是一大阻力，由此可見，公部門在推動必須有彈性的作法與空間，首先在心態方面，政府破除了看到受歡迎或好賣的產品就鎖定輔導與提供資源的傳統觀念，而是讓沒有名氣卻有潛力的文創團體或個人得到發展的資源；但除此之外，仍有加強空間，在執行方面，不應只是恪守行政程序，而是能盡量減少私部門因等待行政程序而產生的停滯期；在資訊交流方面，除了舉辦各種不同的研討會與論壇之外更應該積極的與產業界交換意見，如此透過各層面的彈性作法，加速擴大推動文化創意產業的發展。

四、在此個案中的互動呈現資源互賴關係而不是資源依賴

從實證中發現，文化部與台灣文創公司的互動呈現資源互賴的情形，以公部門的角度觀之，政府因資源的侷限而需要民間的資源投入，首先在建物方面，民間資源的投入整建，活化老舊的設施，其次，利用民間的創新能力活絡與提升整個文化創意產業之競爭力，與公部門共同輸送公共服務。而站在私部門的角度，民間需要政府建構一個投資環境，讓自身的經營理念能夠有發揮的舞台，另一方面，私部門無庸置疑的也希望獲得預期之經濟報酬，由於本個案中，台灣文創公司並不依賴政府的經費提供來維持組織運作，組織生存發展是操之在己，組織的自主性高，換言之，雙方皆從對方身上獲得本身欲獲取的資源，雙方同樣具有不可取代性，以及具有同等的重要性。

五、藉由公私協力創造的價值為讓文化透過商業走向大眾

政府藉由公私協力關係推動文化創意產業政策，是欲藉由民間的力量實質之助益。而文化創意產業園區是文化創意產業政策的一個政策工具之一，在此園區裡透過私部門的經營透過創新的行銷與設計，為文化注入了新的元素，成為一種新的體驗，藉由這些行銷與管理上的商業手法，更能將文化藝術欲傳達的理念傳播出去，吸引更多人的注意，對於園區來說也就能吸引更多的消費者參觀園區，以及更多文創人士在此激發更多的創意，創造出能引發更多共鳴的作品。不容否認地，商業的經營手法確實使得產業形成一種新的氛圍，舉例而言，種植花卉、

水果的農夫，為因應時代的變遷，藉由外界的協助引進商業的行銷與管理手法，使得傳統農場形成目前常見的休閒農場，藉此吸引消費者的購買，而鳳梨酥與麵包等傳統產業，同樣地藉由創新經營手法，為自己打造一個品牌，而這個品牌深受消費者喜愛，形成非買這個品牌不可之景況。綜而言之，透過公私協力關係公部門與私部門的優勢得以互相結合，私部門的商業手法不但能資助文化藝術，更能因為創新的手法，使得文化產業能有更多創意的呈現方式，更能產生多元的綜效。

貳、文化部和台灣文創公司的角色關係

一、文化部為領航者與監督者的角色，建構良好的環境，協助文創產業發展

文化部為文化創意產業政策的政策規劃者，規劃整個國家文化創意產業的走向，因此，除了思索針對不同性質的文化創意產業而建構良好的發展環境，首先必須訂定明確的政策目標以及相關的規範，在與台灣文創公司的協力關係中，監督該公司經營園區是否違反契約規範、是否準確執行業務，另一方面也要協助較小眾的文化創意產業的發展，整體來說，文化部在資源分配與環境的建構上，扮演了重要角色。

二、台灣文創公司擔任執行者的角色

ROT案的目的是政府讓民間來興建、整建或擴建、營運及移轉，透過民間的資金、創意及管理技術，讓公共服務品質更好，因此台灣文創公司無庸置疑的為園區經營的主要執行者，思考整個園區的整個招商計畫以及舉辦的活動要能與本身的營運計畫相互配合，以達到預期的營運績效，而在整個營運的過程不用事事向文化部通報，具有高度自主性，但必須接受文化部的監督。

參、實務運作中影響彼此互動之因素

一、溝通

無論在何種合作關係之中，公私部門溝通、協商管道的暢通、無疑是彼此能夠互動良好的重要因素。雖然公私部門的角色不同，但雙方所追求的目標是一致的，公私部門彼此連結形成密不可分的關係，文化部若無台灣文創公司的協助，對於相對缺乏的產業背景就顯得弱勢。公部門為私部門之主管機關，與私部門存在縱向的關係，而因為夥伴關係的建立，契約的擬定使得雙方基本上是擁有水平的互動關係，雙方得以受契約保障而進行溝通與協商，在推動文化創意產業政策當中，溝通能為文化部與台灣文創公司之間進行意見交換與資訊流通，進一步的

讓彼此產生共識以及進行有效的整合，藉由整體的溝通協商，來促進雙方互動良好的模式。

二、因制度環境而產生的目標衝突性

文化部與台灣文創公司的共同目標整體來說是一致的，將華山1914文創園區打造成台灣文化創意產業的旗艦基地，以創造出具體產值並提升產業競爭力，但由於制度環境的差異，終究存在衝突性，公部門是以整體國家利益與服務社會大眾為目標，不單只是要創造產值，也需要兼顧國家文化環境的整體提升，讓小眾的文化吸引更多注意力；而私部門的目標雖不至於與公部門有太大之落差，但因為本身具有商業的背景，因此除了讓商業與藝術結合，更要將商業添加文創基因，利用商業活動來創造文創產業的附加價值，這些方法雖增加了藝文活動展演的舞台，但前提園區內的活動要能夠產生多元的綜效，讓私部門獲得一定的經濟效益，才有可能發生。

三、用專業能力建立信任

在雙方簽約初期，信任感較為薄弱，文化部透過台灣文創公司的營運計劃書，了解該公司的營運計畫，經評估之後認同該公司與國家的產業政策發展的方向一致，預期創造的效益一致，因而開始產生對台灣文創公司的信任；而台灣文創公司則是在園區的營運中，藉由活動的舉辦所創造出的成效，讓文化部看到該公司的專業能力，在每一次的活動之中累積彼此的信任感，換言之，雙方的信任是藉由每一次的互動而慢慢建立的。

四、權責明確的劃分

權責明確的劃分能夠避免卸責的情況發生，也能減少監督成本。在此個案中，雙方的權責仰賴於契約的規範與保障。首先，契約對於文化部在土地交付、建物設施及設備交付有詳細的規範，針對台灣文創公司的監督查核也已有詳細規範，而台灣文創公司對於設施的管理維護以及營運上的要求與權限皆已明訂，換言之，在此情況下，當雙方出現爭議時能夠有依據來歸屬權責。因此，當市議員質疑華山園區內的設施不符比例，以及公部門投入資源興建園區內的建物，而有圖利廠商的質疑聲浪出現時，能夠在契約裡查詢明確之規範，設施比為70%主體設施，30%為商業設施，確實釐清爭議。

五、風險分擔

文化部與台灣文創公司的互動過程中，承擔的風險為「營運風險」、「政治風險」。「營運風險」為台灣文創公司承擔，在營運計畫書的審核後，園區的經營方式與規畫皆由台灣文創公司主導，利用何種活動吸引人潮，藉由活動來宣傳

園區所要傳達的概念，這些活動的成敗取決於台灣文創公司的經營手段，而這些情況由每一年度雙方在營運報告中進行檢討，另就下一年度的營運計畫書提出改善。「政治風險」則由雙方承擔，當文化部受到社會輿論以及政治上來自議員質疑的壓力，首先需要釐清這些被外界質疑的區塊，而身為監督園區營運的文化部，勢必開始更嚴格的看待園區營運的細節，因此台灣文創公司的自主性便受到影響，經營園區時感到束縛進而影響整個園區之營運。

綜上所述，在協力關係的初期藉由彼此之間正式管道與非正式管道的溝通，來建立彼此的信任感，此信任感是從雙方主管之間藉由理念的勾勒而形成，從人際關係導向的信任開始，對於彼此的目標達成共識，進而開始經營華山園區，受到契約關係的影響，彼此的權責劃分是明確的，使得雙方可以對園區的活動進行檢討，而隨著每一次的活動完成，經驗的累積能讓下一次活動更加進步，而隨著時間的累積以及雙方的磨合，使得雙方的信任感越來越高，可在面對風險時，彼此協助解決。

肆、欲達成推動文創產業目標之成功要件

一、私部門擁有高度自主性

在此個案中，園區運作所需的資源是由台灣文創公司自己本身投入，因此並未與文化部形成資源依賴的關係，文化部扮演協助與輔導之角色，除了契約規範之必要協助之外，深怕「圖利廠商」的質疑聲出現，因此不會與台灣文創公司並沒有資源互相流動的情況，因此，台灣文創公司也不會因為著眼資源的考量，而受政府之控管，維持高度的自主性。

二、私部門具有專業性且彈性手法

由實證資料可以得知台灣文創公司具備了文化的背景，了解文化的特性，在經營管理的創新上，首先營造出欲傳達的文創的氛圍，利用聚眾的方式將人群聚集，使得人群得以看到華山園區所要傳達的文創概念，而這些人群也就是進入園區的消費者，認同這個氛圍，下一次就會繼續造訪園區。其次是整合資源，尋找與園區理念的策展人，藉由華山1914文創園區的舞台，將策展人的展品能呈現出來，另一方面，也能夠替藝術家品牌化與包裝化，使其作品貼近消費者的喜愛，營造出商業與藝術結合的氛圍與成果。

三、公部門與私部門共同承擔社會責任

在推動文化創意產業政策的公私協力關係之中，台灣文創公司投入資源振興屬於六大新興產業之一的文化創意產業，與政府共同承擔此社會責任，在經營運

作過程中信守契約的規範，遵守法律。除了重視自身利益之外，也顧慮相關利害關係人與社會的綜合利益，進一步言之，私部門承擔社會責任，除了為了本身的發展，更與公部門期許社會的進步、國家的繁榮，這能夠有利於滿足民眾的期望，進一步塑造企業良好的形象，能夠透過大眾喜歡的形象來發揮品牌效應。綜上所述，私部門企業除了關注自身利益之外，也能關注社會發展，在與公部門的協力關係中便能夠設身處地設想，使得雙方合作關係更為順暢。

伍、互動過程遭遇的困境

一、機關首長更迭頻繁造成政策延續性不足

從2007年11月台灣文創公司取得ROT案經營權開始，到目前為止文化部（前文建會）經歷了五位首長的更迭，現為第六任首長，頻率趨於頻繁。當每一次的首長替換，首長必須先了解政策執行的現況，而進一步的使自己的想法能夠落實在執行上，此時所屬的公務人員以及私部門夥伴，也需停下相關事務，適應新首長的作法，整個運作程序也必須先被擱置，等待新的政策方向，而新任首長的政策走向又不見得與上一任首長相同，因此也為台灣文創公司帶來相當大的困擾，使得台灣文創公司常面臨適應新首長的適應期，園區的經營受到嚴重影響。

二、行政程序冗長

公部門因制度環境的關係，行政體系龐雜，行政措施往往需考量公共性，必須遵守既定的行政程序，在推動公共服務的過程必須謹守法律規範，秉持公平、公開透明的立場，而文化創意產業具備流動性的特徵，需要有較彈性的空間，但實際執行過程中，台灣文創公司除了定期提報營運報告以及營運計劃書之外，在園區內實施的整建行為以及招商行為，也必須等待冗長的行政程序才能定案，完全失去了即時性與彈性，行政程序的制約，對於民間的創意能量與執行效率上大打折扣。

三、課責與效率的衝突

本個案為依據促進民間參與建設法的 ROT 案，為了引進民間資源來協助政府發展，因此民間具有一定的發揮空間，而這也使的公務體系面臨公部門最在意的「圖利」問題，當圖利得標廠商的質疑聲浪出現，公部門為弭平這些質疑而被迫的將更多課責的壓力轉嫁到私部門身上，此情況嚴重影響協力夥伴關係的發展，私部門在受到更多其認為不必要的課責壓力，以及經營的手法也受到更多不必要的約束之後，心態上也會漸漸與公部門產生摩擦，此時雙方便要付出更多的協商成本，也影響了經營園區的效率。進一步言之，以目前看來公部門是以除弊而不是興利的心態來經營協力關係，本研究認為公部門應具備以創造最大的利益為目

標的積極心態，而不是為了杜絕遭受「圖利」質疑的壓力，將而除弊作為前提之消極心態。

陸、文化部與台灣文創公司的互動模式

一、以互動層級面來分為水平融合互動模式

本研究利用吳英明（1996）的互動層級結構模式，來檢視本個案屬於何種互動模式。經研究發現本個案為水平融合互動模式，在此模式下台灣文創公司與公部門共同承擔社會責任，不同於以往私部門單單屬於營利之目的，公部門在建立政策發展方向及目標之後，藉由契約與私部門形成夥伴關係，以原則性的規範擴大私部門發揮的彈性，雙方注重的是信任與溝通的價值，公部門並非指揮或控制的型態，而是站在監督與協助的角色，使台灣文創公司對於園區經營有自主性高的發揮空間，與傳統私部門的附合地位不同，透過這樣的合作關係進行互補性的協助。

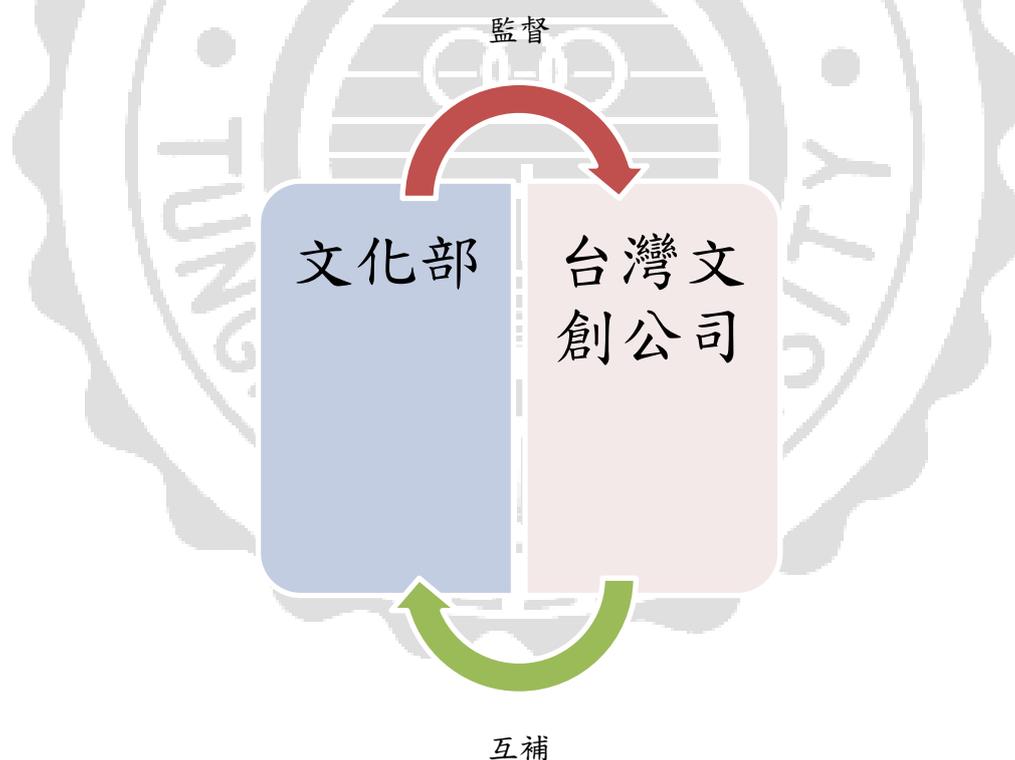


圖 5-1：水平融合模式圖

二、以目標與手段差異來分為互補模式

本研究運用Na jam 提出的4C 模式作為檢證個案屬於何種互動模式，針對政策目標與手段的兩個指標清楚界定雙方協力關係存在的是合作、互補、衝突與吸

納中的任一模式。互補模式的建立，需有共同的目標，私部門的自主性也較高。首先在政策目標方面，雙方擁有提升文化創意產業競爭力的這項共同目標，但由於公部門的依法行政和私部門的創新是截然不同的手段，公部門完全依照行政程序的規範進行，沒有法令規定的項目也不會去接觸，這也顯示了公部門保守的弱點，因此藉由引進民間資源來活化整個運作過程，在園區執行方面，私部門擁自主空間得以讓創新盡情發揮，在此個案中雙方形成互補。

三、以權力與資源分享面來分為兼具合作與操作型

從實證中發現本個案是屬於合作型與操作型互相嵌入的互動模式，在合作型的大框架之中，文化部與台灣文創公司的合作定義為夥伴關係，文化部擁有政策制定的決定權，台灣文創公司擁有經營華山園區的自主權，雙方不存在資源互相依賴的關係，在不違反契約的前提之下，雙方進行任何對園區有幫助的溝通協調；另一方面，由於文化部為政策制定者，因此首長的更迭影響了整個合作關係的走向，每一個首長所運用的操作手段不同，每更換一次首長，雙方都要在歷經一次磨合期，在此情況下造成台灣文創公司執行上的壓力。



圖 5-2：兼具合作與操作型模式圖

總結上述，以互動層級結構來看，本個案是屬於水平融合互動模式，台灣文創公司並不是公部門之下的附合體，而是與公部門之間具有同等重要性。公部門體認到在推動文化創意產業政策時，私部門的創意以及商業經營手法，具有相當重要的角色，因此在園區經營運作過程，公部門能尊重私部門的主體性，使得私部門擁有自主性高的運作空間。契約關係明定雙方的權利義務，使得私部門的相關權益能或能保障，而在此模式中，雖公部門擁有政策主導權，但在執行面上，私部門擁有經營自主權，公部門僅提供必要之協助，由此可見兩者的地位趨於一致。若雙方的互動模式是屬於垂直分隔或水平互補模式，公部門仍處於主導的傳統型態，民間的力量無法發揮最大功效，這對於強調彈性與創意的文化創意產業，並不能真正達到事半功倍之效。

以目標和手段來分，本個案屬於互補模式，在此「文化創意產業引入空間整建營運移轉計畫案」中，文化部提供華山文創園區這個空間以及附屬之建築物，讓台灣文創公司投入資源，以整建園區空間活化建築物，而經營園區所需之人事成本也是由台灣文創公司負擔，由此可看出公部門在此協力過程負擔較低的生產成本。公部門著重公共利益，為確保公共性，不只是希望能夠獲得經濟效益，更要兼顧整個文化產業環境的提昇，私部門雖重視自身的經濟效益，但基於台灣文創公司經營者的社會責任，能夠設身處地以公部門角度著想，因此核心的目標並無太大落差。若以執行手段來區分，公部門的運作過程是要依法行政，私部門則是追求創新，兩者手段上的差異，造成互動過程中會產生衝突，這種情況可看出公部門希冀私部門所帶來的創意與創新，能對公部門產生實質上的幫助，但依法行政的手段卻成為了彼此合作過程中的阻礙。因此，本研究認為公部門應該朝向合作模式邁進，同樣地與私部門運用創新的手段，以期獲得更大之成效。

而若以權力與資源的分享面來分，本個案兼具合作與操作型。從個案中發現，文化部與台灣文創公司對於園區運作的共識是在雙方討論過後而形成，此種模式的優勢在於雙方能夠考慮彼此之需求，最終的共識是雙方都同意之下所形成的，避免因公部門對私部門的指揮命令關係所衍生之緊張關係。而兼具操作型原因在於政策會由於政黨輪替而有所不同，本研究認為未來應朝向合作型的互動模式發展，設立專責部門避免受到政治因素干擾，避免因首長更迭而造成的停滯期以及調適期。

第五節 研究建議

壹、政策建議

一、公部門應培養更多產業方面的人才

經由訪談中得知文化創意產業政策的推動雖已屆滿十年，相較於韓國、英國來說，台灣仍落後相當多的幅度，目前的文化創意產業被積極的討論，國家也積極的發展這項產業中，從2002年提出所謂『挑戰2008：國家重點發展計畫』，原來是由經濟部推動，後來轉移到文建會才到目前的文化部，本研究認為以經濟部推動產業的熟稔程度來說，經濟部對於推動產業政策的細節較為清楚，能夠獲得比較大的優勢，如今既然已改為文化部推動文化創意產業政策，除了不能忽視文化的因素之外，應培養更多精通產業政策方面的人才，增加文化部對於推動產業政策的基礎，藉由這樣的人才培訓，消除外界對於文化部不精通產業政策推動之疑慮，而這樣的人才培訓也能使日後推動文創產業更為順暢。

二、公部門應傾聽多元利害關係人之意見

在文化創意產業的公私協力關係當中，公部門不只是與得標廠商有互動關係，還存在與藝術表演團體、以及身為消費者的民眾之間的互動。消費者進入園區需要視覺、藝術享受，藝術家需要作品有人欣賞、銷售，園區經營者需要政策目標以及獲得投資報酬，而華山文化創意園區這個平台就是要打造一個堅實的品牌，以及作為一個舞台，讓策展人得以策展。由此可見，利害關係人彼此是環環相扣的，各利害關係人藉由文化創意產業園區這個合作平台，形成一個小型的產業價值鏈，因此公部門要成功推動文化創意產業政策，不該只是與園區的經營者產生互動，更應該與其他利害關係人有良好的互動關係，公部門、私部門和民眾的互動與討論是讓文化創意產業園區生存下去的動力，更是政府利用公私協力推動文化創意產業的社會價值。

三、公部門應增設對外之對話窗口，以杜悠悠之口

文化創意產業園區可被視為推動文化創意產業的平台，值得注意的是，既是產業園區，產業園區定會存在「商業」性質，因此在選擇協力夥伴時，除了要針對其專業性之外，更應該注意私部門是如何規劃其營運的方向與策略，透過審慎的評估機制，才能在委外之後，真正發揮其所要達成的目標，如透過產業集聚的效應吸引人潮以達到經濟效益，更能利用這個平台，培育文創人才，而文創人士也能利用這個平台展現作品。既然有商業活動的存在，外界難免會出現商業掛勾

的疑慮，為了要避免此種情形發生，政府不應該是消極的從課責面進行加壓，而是更應該展現積極的態度，對外界說明園區活動的進行的原因與目的，以及財務的更加透明化，加強宣傳以及增加與外界對話的溝通機會，如利用社群軟體提供資訊的交流，讓互動不只是侷限在簽約的兩造雙方，有了多元的互動方式以及積極的作為，自然能避免不必要之問題產生。

四、盡量減少機關首長的更迭

從實證中發現，政府相當強調私部門是否履行契約規範，以及是否符合營運績效，處處防範私部門發生問題，但卻忽略了政府也會因自身的問題而造成合作的困難。對於文化部首長的更迭頻繁，此種政治的不確定性使得政策無法延續，造成私部門營運上的困難，對於私部門來說，此種不可抗力因素造成園區營運所產生的停滯期，卻無法解決，建議政府應該盡量減少機關首長更迭的次數，減少因政治上流動性太高而造成的影響。

五、台灣文創公司應與園區內其他促參案經營者合作，以發揮更多綜效

華山1914文創園區在前文建會邱坤良主委任內規劃成三個促參案，園區的整體發展要創造更多的綜效，不能單靠取得ROT案經營權的台灣文創公司，應與其他兩個促參案的經營者共同合作。2012年11月已開幕的OT電影館，如果能夠吸引電影界的人才進駐，成為主要的電影創作與發表的地方，藉由此種跨領域的結合與合作機會，應能產出更可觀之效益。另外BOT案所要興建的大樓，是要作為台灣的文化創意產業旗艦中心，落成後將能夠落實孕育文創人才的基地。如此，三個促參案的各自優勢結合起來，華山1914文創園區將持續扮演創意產業園區的領頭羊角色。

六、台灣文創公司應設法擴展與其他文創產業團隊、產業的交流與結合

目前為台灣文化創意產業努力的團隊以及文創工作者日益增多，每個團隊有屬於自己的優勢，而各個團隊對於文化創意產業的認知，以及兼顧的面向也不盡相同。因此，台灣文創公司應增加與其他文化創意產業團隊接觸的機會，相互交流，廣納以及揉合更多不同意見，以激盪出更多創意。另一方面，推動文化創意產業不應該只侷限在文化面，應多與其他產業，結合不同領域的專長，激發更多文化創意產業的力量。

貳、後續研究建議

一、利用時間或空間的比較來分析公私部門互動的差異

本研究主要是探討台灣文創公司自2007年11月取得華山文創園區ROT案經營權之後，與文化部之間的互動關係，探究影響彼此互動的因素。首先，建議後續研究者可利用時間的前後來進行比較分析，以2007年為一個分水嶺，分為2002年至2007年以及2007年到現今兩個部分，進行整個協力關係中公私部門互動所帶來的成效之比較，或者互動模式之改變，分析個別的優勢與劣勢為何，其次，利用不同的展演空間中，進行兩造公私部門互動的比較，舉例來說：比較華山1914文創園區和松山文創園區，兩個不同空間中公部門與私部門之間的互動關係，利用不同的空間所具備的特質不同，來探究彼此互動過程之差異，整理值得學習之優點以及歸納應改善之缺失。

二、探究產業政策的背景、發展與現行的公私協力之關聯性

在本研究的文獻檢閱當中，只針對目前台灣文化創意產業政策的現況作一簡單介紹，其次，選擇單一個案探究公私部門推動文化創意產業的互動關係，卻忽略了整個文化創意產業產生的脈絡。因此本研究建議，可以針對整個台灣文化創意產業的起源開始探討，釐清整個歷史脈絡，釐清政府是用什麼樣的心態去推動整個文化創意產業政策，整個的政策走向的變化為何，因而導致現在政府以公私協力推動文化創意產業的現況。

參考文獻

一、中文書目

- 允晨文化 (2011)。台灣製造文化創意向前走。台北：欣佑彩色製版印刷。
- 江明修、鄭勝分(2002)。非營利管理之協力關係。載於江明修 (編)，非營利管理 (81-124)。台北：智勝。
- 吳英明(1996)。公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展。高雄：麗文文化。
- 吳瓊恩 (2011)。行政學 (增訂四版)。台北：三民。
- 李宗勳 (2007)。政府業務委外經營：理論、策略與經驗。台北：智勝。
- 李天鐸 (編) (2011)。文化創意產業讀本-創意管理與文化經濟。台北：遠流。
- 林水波 (2011)。公共管理析論。台北：五南。
- 林炎旦 (編) (2011)。文化創意產業理論與實務。台北：師大書苑。
- 林淑馨 (2010)。日本型公私協力：理論與實務。台北：巨流。
- 周業謙、周光淦 (譯) (2005)。社會學辭典 (二版) (David Jary、Julia Jary 著)。台北：貓頭鷹。
- 周德禎 (編) (2011)。文化創意產業理論與實務。台北：五南。
- 徐斯勤、陳德昇 (編) (2009)。文化創意產業、品牌與行銷策略-跨國比較與大陸市場發展。新北：成陽。
- 郭進隆、齊若蘭 (譯) (2010)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務 (Peter M. Senge) 著。台北：天下。
- 夏學理 (2011)。文化創意產業概論 (二版)。台北：五南。
- 張維倫 (譯) (2003)。文化經濟學 (David Throsby) 著。台北，聯豐。
- 陳向明 (2002)。社會科學的質的研究。台北：五南。

- 經濟部工業局(2006)。2005 台灣文化創意產業發展年報。經濟部工業局。
- 經濟部工業局(2008)。2007 台灣文化創意產業發展年報。經濟部工業局。
- 楊敏芝 (2009)。創意空間：文化創意產業園區的理論與實踐。台北：五南。
- 廖世璋 (2011)。文化創意產業。台北：巨流。
- 劉大和 (2005)。文化與文化創意產業。台北：魔豆創意。
- 劉大和 (2012)。文化的在與不在？人文取向的文化產業視野。新竹：交通大學。
- 賴聲川 (2006)。賴聲川的創意學。台北：天下。
- 羅清俊 (2008)。社會科學研究方法。台北：羅曼德。
- 嚴長壽 (2011)。總裁獅子心 (四版)。台北：平安。
- 二、中文期刊
- 王千文、陳敦源 (2012)。形式上還是實質上的「公私協力」：全民健康保險總額支付制度個案分析。公共行政學報，42，99-137。
- 王光旭 (2011)。社會網絡影響公私協力運作成效之研究：以台灣中醫與牙醫健康保險總額支付委員會為例。行政暨政策學報，53，65-114。
- 行政院文化建設委員會(2009)。文化創意產業發展第二期(97—102 年)第二次修正計畫。台北：行政院文化建設委員會。
- 行政院文化建設委員會 (2003)。創意文化園區總結報告。台北：行政院文化建設委員會。
- 行政院文化建設委員會 (2011a)。2010 台灣文化創意產業發展年報。台北：行政院文化建設委員會。
- 行政院文化建設委員會 (2011b)。2011 台灣文化創意產業發展年報。台北：行政院文化建設委員會。
- 朱鎮明 (2005a)。公務夥伴的整合之道—論政策網絡管理。研考雙月刊，29 (3)，95-108。
- 朱鎮明 (2005b)。政策網絡中協力關係的成效：理論性探討。公共行政學報，17，

113-158。

- 李宗勳(2004)。公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程。**公共行政學報**，12，41-77。
- 李柏諭(2005)。公私協力與社區治理的理論與實務：我國社區大學與政府經驗。**公共行政學報**，16，59-106。
- 李柏諭(2011)。跨部門治理的理論與實踐：以蓮潭國際文教會館的委外經驗為例。**公共行政學報**，40，41-76。
- 李長晏、林煥笙(2009)。中央與地方協力夥伴關係之分析—以台中縣潭子段旱溪整治工程為例。**公共行政學報**，31，49-100。
- 吳英明(1993)。公私部門協力關係和「公民參與」之探討。**中國行政評論**，2(3)，1-14。
- 吳英明(1994)。公私部門協力推動都市發展—「高雄21」美國考察報告。**空間**，56，61-67。
- 吳濟華(1994)。推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討。**台灣經濟**，208，1-15。
- 吳濟華(2001)。公私協力策略推動都市建設之法制化研究。**公共事務評論**，2(1)，1-29。
- 吳濟華、鄭志明(2009)。地方文化特色產業之發展與介紹。**研習論壇**，104，9-22。
- 吳密察(2003)。文化創意產業之規劃與推動。**研考雙月刊**，27(4)，59-65。
- 吳思華(2004a)。文化創意產業思維(上)。**典藏今藝術**，136，114-117。
- 吳思華(2004b)。文化創意產業思維(下)。**典藏今藝術**，137，134-137。
- 吳清山、林天祐(2002)。願景領導，**教育研究月刊**，101，13。
- 林淑馨(2005)。日本型公私協力之析探：以第三部門與PFI為例。**公共行政學報**，16，1-31。
- 林淑馨(2009)。日本公私協力推動經驗之研究：北海道與志木市的個案分析。**公共行政學報**，32，33-67。
- 卓玲妃、陳乃菁(2003)。文化產業設計與創意。**歷史月刊**，187，110-114。

- 倪再沁 (2005)。文化創意產業的認識與挑戰。《藝術家》，356，334-337。
- 孫本初、郭升勳 (2000)。公私部門合夥理論與成功要件之探討。《考銓季刊》，22，95-108。
- 孫本初、鍾京佑 (2005)。治理理論之初探：政府、市場與社會治理結構。《公共行政學報》，16，107-135。
- 馬群傑 (2011)。地方文化創意產業政策的公眾參與認知研究。《公共行政學報》，40，1-39。
- 陳重安 (2011)。政府契約委外的再檢視：目標、理論應用、績效衡量、與知識論基礎。《公共行政學報》，40，111-143。
- 陳敦源、張世杰 (2010)。公私協力夥伴關係的吊詭。《文官制度季刊》，2 (3)，17-71。
- 陳恆鈞、張國偉 (2005)。協力模型之初探。《法政學報》，19，50-51。
- 陳恆鈞 (2008)。協力治理模式之初探。《T&D 飛訊》，69，1-16。
- 張世賢 (2008)。永續發展的服務輸送：夥伴關係的觀點。TASPAA 夥伴關係與永續發展國際學術研討會，台中。
- 張瓊玲、張力亞 (2005)。政府業務委外經營管理及運作過程之研究—以台北市政府為例。《華岡社科學報》，19，31-60。
- 黃麗美 (2012)。從公私協力推動事件行銷探討政府品牌形象之建立—以國家文官學院辦理簽署合作備忘錄事件為例。《T&D 飛訊》，140，1-25。
- 曾冠球 (2010)。「問題廠商」還是「問題政府」？電子化政府公私合夥協力困境之個案分析。《公共行政學報》，34，77-121。
- 曾冠球 (2011)。為什麼淪為不情願夥伴？公私夥伴關係失靈個案的制度解釋。《臺灣民主季刊》，8 (4)，83-133。
- 曾冠球、黃偉誠 (2011)。公共管理對於公私合夥風險的認知：調查與反思。《公共行政學報》，41，1-36。
- 詹鎮榮 (2003)。論民營化類型中之公私協力。《月旦法學》，102，8-29。

楊志誠 (2010)。全球化的文化圖像：文化共生與創意產業。文化越界，1 (4)，頁 19-35。

廖俊松 (2006)。公私協力：重建區社區總體營造計畫之案例觀察。社區發展季刊，115，324-334。

劉坤億 (2006)。臺灣政府間發展夥伴關係之制度障礙與機會。臺灣民主季刊，3 (3)，1-34。

鄭美華 (2008)。推動文化創意產業政策與政府治理模式的轉型-政府與文化關係的再思考。公共行政學報，27，111-160。

三、研討會論文

林淑馨 (2012 年 6 月)。從解約案例來檢視日本公立醫院 PFI 之課題與現制。「都會治理、第三部門、永續發展」理論與實務學術研討會，台中。

四、學位論文

何燕昇 (2008)。台中縣大甲媽祖國際觀光文化節公私協力關係之研究。逢甲大學公共政策學系碩士，未出版，台中。

林佩姍 (2007)。公私協力下的夥伴關係--以華山文化创意園區為例。政治大學公共行政系碩士，未出版，台北。

陳俊璋 (2011)。公私協力與地方文化產業的發展--以南投縣茶業文化節慶活動為例。中正大學政治系碩士，未出版，嘉義。

陳策愷 (2011)。表演藝術政策之公私協力關係-以台中市為例。東海大學行政管理暨政策學系碩士，未出版，台中。

黃淑晶 (2005)。「創意文化園區」經營管理策略之研究--從加拿大溫哥華葛蘭湖島園區看華山「創意文化園區」。中山大學藝術管理系碩士，未出版，高雄。

蕭苑瑜 (2009)。公部門與非營利組織合作發展文化觀光產業之研究--以嘉義市國際管樂節為例。南華大學非營利事業管理學系碩士，未出版，嘉義。

羅盛國 (2006)。從公私協力觀點探討地方產業推動之研究--以桃園蓮花季為例。中央大學客家政治經濟碩士，未出版，桃園。

五、英文文獻

Akintola Akintoye, Matthias Beck & Cliff Hardcastle (2003). **Public-private partnerships: Managing risks and opportunities**. New York: Blackwell.

Jenks, C. (1993). **Culture**. London: Routledge.

Najam, A. (2000). The four-C's of third sector-government relations: Cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375-396.

六、網路資料

華山 1914 文創園區網站。歷史簡介，網址：

<http://www.huashan1914.com/about/history.php?cate=about>，檢閱日期
2012 年 10 月 18 日

華山 1914 文創園區網站。經營理念，網址：

http://www.huashan1914.com/about/culture_idea.php?cate=about，檢
閱日期 2012 年 10 月 18 日

附錄

附錄一：公部門訪談大綱

- 一、請問公部門如何定位華山文創園區？這個定位對文化創意產業產生怎樣的影響？
- 二、請問公部門在文創產業的協力過程中，扮演什麼樣的角色？
- 三、以經營華山園區來說，請問公私部門雙方是如何凝聚彼此共識？進而使得雙方都對彼此有一定程度的信任？
- 四、在風險分擔的部分是如何與私部門協調劃分？公部門承擔哪些風險？
- 五、園區的主要經營方向由誰主導？您認為發展文創產業由政府或民間主導較為合適？
- 六、雙方的權利義務是如何界定？您認為權責確認清楚嗎？
- 七、您認為公部門對台灣文創公司經營園區是否出現干預程度過多的情形？
- 八、在合作的過程中難免出現意見相左的情況，雙方是透過什麼樣的平台進行意見交換？
- 九、您認為成功的協力關係互動欲良好所具備的成功要件為何？在此協力過程中實際上遭遇了什麼樣的困境，使得協力的過程中遇到阻礙？而您認為實際上出現了什麼樣的問題可能造成協力合作上的困難，導致不協力的問題產生？
- 十、在文化與商業的激盪之下，公部門透過何種做法讓商業與藝術被結合？
- 十一、能不能請您談談文化部與台灣文創公司協力經營華山園區，預期能達成哪些目標或效益(以執行面、經濟面、社會面三個面向來說)？實務運作後的情況又如何？

附錄二：私部門訪談大綱

- 一、請問私部門如何定位華山文創園區？這個定位對文化创意產業產生怎樣的影響？
- 二、請問私部門在文創產業的協力過程中，扮演什麼樣的角色？
- 三、以經營華山園區來說，請問公私部門雙方是如何凝聚彼此共識？進而使得雙方都對彼此有一定程度的信任？
- 四、在風險分擔的部分私部門承擔哪些風險？
- 五、園區的主要經營方向由誰主導？您認為發展文創產業由政府或民間主導較為合適？
- 六、雙方的權利義務是如何界定？您認為權責確認清楚嗎？
- 七、您認為公部門對台灣文創公司經營園區是否出現干預程度過多的情形？
- 八、在合作的過程中難免出現意見相左的情況，雙方是透過什麼樣的平台進行意見交換？
- 九、您認為成功的協力關係互動欲良好所具備的成功要件為何？在此協力過程中實際上遭遇了什麼樣的困境，使得協力的過程中遇到阻礙？而您認為實際上出現了什麼樣的問題可能造成協力合作上的困難，導致不協力的問題產生？
- 十、在文化與商業的激盪之下，公部門透過何種做法讓商業與藝術被結合？
- 十一、能不能請您談談台灣文創公司與文化部協力經營華山園區，預期能達成哪些目標或效益(以執行面、經濟面、社會面三個面向來說)？實務運作後的情況又如何？

附錄三：專家學者訪談大綱

- 一、您認為在文化創意產業的推廣上為何需要公私協力？
- 二、請問您認為在發展文創產業的過程中，公私協力扮演什麼樣的角色與功能？
- 三、公私部門因特性不同，因此彼此的目標或發展文創產業的手段可能不同，您認為以不同的手段來發展文創產業會不會影響達成雙方的共同目標？
- 四、在推動文化創意產業政策的過程中，公部門與私部門在互動的過程中，意見相左時，該利用什麼樣的平台或方式進行溝通？
- 五、您認為文化創意產業的發展，應由民間或政府來主導比較合適？
- 六、學理上，影響協力的內部因素為-共同目標的建立、權力分享、信任、溝通、權責明確，對此您的看法為何？在發展文創產業上，您認為有那些因素會影響彼此的合作？
- 七、您認為公私部門欲互動良好的成功要件為何？而您認為實際上出現了什麼樣的問題可能造成協力合作上的困難，導致不協力的問題產生？
- 八、您認為在文化與商業的激盪之下，公部門與私部門應該透過什麼樣的做法以讓商業與藝術被結合？
- 九、就推動文化創意產業而言，能不能請您談談藉由公私協力欲達成的目標？
- 十、您認為政府未來發展文創產業是否應該繼續公私協力關係，或該如何調整？

附錄四：訪談逐字稿（一）

訪談代號：G1

訪談對象：公部門代表-科長

訪談時間：2012/11/9 14:05-15:05

訪談地點：受訪者辦公室樓下的咖啡廳

訪談者：我是想請問科長，就是…那個…科長之前在還沒有升格為文化部之前，就已經接觸這方面的業務了嗎？

受訪者：也沒有，因為我們整個園區..那時候是分兩個部分，一個是工程部分，一個是營運管理。

訪談者：是針對華山的部分嗎？

受訪者：不是，因為我們五個創意文化園區基本上都是接那個之前台灣菸酒公司減資繳回的一個廠區，它裡面事實上很多建築物..有些古蹟有些歷史建築，所以那都是很破舊的，那個屋頂大概都已經那個..所以我們那時候挑這五個區域，我們是花了滿多錢去做整建的，所以這個工程我們把舊的古蹟，舊的建築物或是舊的建築重新再整建，讓他可以使用，那整建完，我們有些再委外去做經營管理，那時候…其實我是學工程的，我本身是學工程的，我以前從工程，然後那個單位調來這裡，主要是因為文化部，以前文建會沒有工程方面一個背景的人，所以我因為這樣子來這邊，目前主要就是先把那些舊建物整好，那預計今年大概整得差不多了啦!所以後續主要的工作大概就是營運管理，也就是在促參的營運管理，那我們目前就是…你看大家比較喜歡的就是華山嘛，華山算是做的比較有規模比較..起步比較早，也已經有一些成果出來了。

訪談者：其實華山應該也是算比較明顯的…因為他比較大嘛，算公私協力算還滿明顯的，我看台中文創園區就好像…跟華山比較起來就好像沒有地那麼明顯。

受訪者：因為台中它建物一來還沒有整建完，二來是他目前主要是文資局它們自己在經管，那有幾個小部分它是已經委外，就是有用 OT 的有徑為出租的或是有的是用標租的方式，大概兩三棟吧!好像大概三棟啦!那其他的部分是他們自己在經管，所以這個就是說…也公家經管跟民間經管…的那個模式不大一樣啦!畢竟公務體系的話還是有一套制式的流程，所以在相關的活力創意上面…彈性也沒有民間好，這也是公私部門一個不同的體系，他也會有不同的模式。

訪談者：因為我們說台灣現在有五大文創園區，那我們政府如何定位華山文創園

區，就是把它定位在哪邊？

受訪者:其實華山這個地點非常的好，那我們也是在全國首善之區，當時的定位是文化創意和跨界的一個藝術展現的一個平台，讓不同的…比如說表演藝術阿、或是工藝產業阿、像電影產業，主要的目的就是提供一個平台，讓各個產業有一個可以互相激盪和交流的空間，對，這個大概就是華山一個主要的定位。

訪談者:那這個定位…科長你認為…對文創產業整體來說有什麼影響？譬如說算是領頭羊的角色嗎？還是說…有什麼影響？

受訪者:其實華山園區…在目前台灣園區算是個領頭羊的角色啦!那事實上我們在文化創意產業計畫裡面，其實是有兩部分，一個就是基礎的整建，環境的建構，那另外…你剛剛講到領頭羊的部分，我們另外有六個旗艦計畫，那個就是我們希望要扮演領頭羊的角色，就是我們是用產業別來看，像工藝產業、電影、電視還有數位內容，數位產業的部分，這些我們是有一個領頭羊產業的一個規劃，那華山園區因為其實包括嘉義，我們現在有個嘉義園區嘛!那邊事實上嘉義市文化局它們希望以後能像華山這樣，但事實上不可能嘛，因為就各個地方都有不同的外在條件。

訪談者:對，我看了一下，好像就是不同園區都有不同的…依照園區裡面的內容物，它可能發展的方向不大一樣。

受訪者:其實當時我們也有做各個園區的整理規劃，那每個園區的定位事實上也都一樣，我們一開始也是有跟各個地方政府，各個地方的藝術工作者文創業者，跟他們開了好多次會，再來討論，然後最後定出了各個園區不同的定位，像花蓮，我們是以觀光，像文創產業與觀光結合，那嘉義就是傳統藝術創新的一個中心，那像你剛剛講的台中是以建築設計，因為建築也是文化產業的一環，那台南就是生活創意風格產業的一個中心。

訪談者:那科長你覺得，在推廣文創產業這方面，你覺得公部門有什麼樣的社會責任存在嗎？就是…有沒有背負什麼樣的責任或使命？

受訪者:其實我覺得政府單位就是建構一個良好的環境給民間去發展，因為政府的部分畢竟…就像各個行業各個產業都一樣，政府就是建構一個良好的環境，像園區，就是我剛剛跟你講的，我們在提出來文化創業產業方案裡面，建構一個友善的文創環境，裡面我們就有好幾項的一個措施，那園區的部分，我們裡面算是一個產業集聚效應的一個計畫，事實上像我們還有包括比如說:資金的藝術，我們政府機關可能會投資融資或是一些比如說補助，就是說有些剛開始微型的文創產業，文創工作者，他沒有很多的資金但是它有很好的想法，那我們就給他第一桶金，給你補助一部分，讓你的作品產品有機會讓外面看到，比如說有一些電影

的，像之前的賽德克巴萊，因為我們覺得這個案子不錯，政府可能就會去投資，甚至有些產業它可能需要資金，那政府就會提供比較低利的優惠的利息，讓它們可以去得到資金的幫助，讓他們的作品可以完成，那園區的功能當然就是在產業集聚，就是建構一個平台，讓各個文創產業都可以進來，然後在這邊..等於是一個場域啦!!有了這個場域，文創業者就會來這邊交流觀摩，來這邊展示他的文創產品，甚至是說來這邊有交易的行為，有個交易的空間，讓它們的產品可以獲利，這就是我們文創園區主要的功能。

訪談者:那...如果以華山文創園區來說的話，以跟台灣文創公司合作來說的話，在合作的過程中，那公部門扮演的角色和功能是什麼?可能是不是只有監督，還是說有跟他們一起執行這樣，就是角色跟執行的區別上，公部門...

受訪者:其實我們都定位在夥伴關係，就是事實上大家都希望把這一塊場域做好，它們當然依合約來講，廠商事實上以 ROT 來講，他一定要投入資金，他公司也要營運也要聘僱人，勢必上它有獲利的考量，所以我們也是說，在不違背我們整個招商的目的，我們文創產業文創園區的一個招商的目的之下，他們能發揮的就盡量讓他們去發揮，以我們文化部來講，我們也是有跟它們一個合作的方式，像我們每年都會辦一個華山藝術生活節，就在這個園區裡面辦，跟表演藝術界，讓表演藝術界能在這邊一整個月，每年十月，這個你也知道...

訪談者:有，最近新聞都一直有在報。

受訪者:對對對，讓這個場域成為文創業者喜歡來的場域，然後彼此在這邊都有一個發揮的空間。

訪談者:所以說具體的功能跟角色，科長你覺得就是提供一個平台讓它們去發揮?

受訪者:對對對。

訪談者:那...科長你剛講到招商的目的阿...那...公部門最初設立的目標和目的，具體來講是什麼?是單純的發展文創產業嗎還是說...它有什麼其他的目標或目的?

受訪者:其實主要就是發展文創產業啊!文創園區的定位就很明確，他就是做文化創意產業。

訪談者:那...科長你覺得...公部門是想要發展文創產業對不對，那依你的看法來講，私部門...以私部門來說，私部門的目標和目的會不會跟公部門產生了某方面的落差，譬如說:它可能...政府是想要發展文化創意產業為最終目的嘛...依理論

上來講好了，它可能是說以產業為手段來達成文化這個目的，因為公部門是要推廣文創產業，那可能私部門…它可能…因為剛剛有講到獲利的考量，那他會不會出現說他是以文化為手段來達成他產業的目的，就是他想要獲利的目的，就是在合作過程中有沒有發現說這個目標上有這個落差？

受訪者：其實這部分，因為標準認定的問題啦！難免我就會覺得有一些…彼此認知上可能有一些差距，但是我覺得整個在發展文創產業的…最終的目標是一致啦！可能是說在這個過程當中…那個廠商…民間機關跟政府機關，我們希望他走快一點，那它可能覺得沒辦法一步到位，它可能有一些經營上的考量，所以它的腳步也許會慢一點，但是我想最終的目標是一樣的，就像我們想要希望說產業文化化，文化產業化，事實上這兩個講起來並不衝突，商業的機制當然你一定要顧慮到它獲利的情形，因為你文創商品最後就是要賺錢，文創商品不賺錢，就變成不是我們的目標之一了，因為我們最後要發展文創產業，還是希望這些業者…為什麼叫產業？所以現在產業常常講就是產值，產值就是一個商業的行為，就是你要賣多少錢的問題。

訪談者：那就是說…在互動的過程中阿…那…首先來講好了，剛開始可能雙方要建立一個共同的目標嘛！那…當初在跟私部門，廠商討論的時候，可能是透過什麼樣的方式你們去坐下來溝通或中介組織之類的？

受訪者：其實最開始當然就是他們遞案，它們整個遞案他們打算怎麼做，像我們促參案，可能一開始有兩家三家，就算只有一家也是一樣，他要提它的計畫書來，那基本上…我們認可你是這樣子做，所以給你得標，那得標之後，它們每年都還要提一個營運計畫書出來給我們審查，那我們每年底也會辦一個績效評估，針對他前一年執行的成果來請外面的專家學者，各個領域的專家學者來幫我們做評估，他這個做得跟年初所提的營運企劃書有沒有符合，那跟我們原來的目的有沒有落差，那彼此之間針對這一部分來提出討論，然後再要求它們這一年度的部分要怎麼做，所以這個是我們有一套機制在運作的。

訪談者：那…我想問一下科長就是…我們在讀公私協力啊！！它常常會說彼此信任的基礎是很重要的，那你…我是想單純問科長的看法說，你對於建立彼此的共識，互相的信任這方面你的看法是怎樣？就是覺得這方面的重要性。

受訪者：其實我覺得還是回歸到合約的機制啦！我們當然相信廠商要把他做好，但是我覺得一切還是回歸到合約來處理，因為只要他們有按照合約的規定在做，那這是基本的，那如果它比原來的機制做得更好，那我們當然要很高興，但最起碼最起碼合約要求的他要做得到，這一部分是我覺得最起碼的要求。

訪談者：所以說我常常看到…公私協力要雙方是在對等平等的關係下去發展，那科長你覺得平等這兩個字的涵義是什麼？是真正的平等嗎？是真正的齊頭式平

等還是說…可能尊重這方面？

受訪者:其實我覺得不是什麼齊頭式平等，一般我們跟它也是訂契約，那一般契約來講，甲乙雙方本來就是對等的，就是我尊重你，你也尊重我，那大家就是更尊重合約，合約的規定是怎麼樣…既然當時雙方願意簽訂這合約，那大家就要彼此尊重，按這個合約來執行，扮演好各自的角色這樣子。

訪談者:所以說這樣子看來…其實就是在擬定契約的部分，大家就已經會取得一個共識了。

受訪者:對，我們在..就是我跟你講，當時我們決定這家廠商是最優廠商，在我們在決定最優廠商之後到簽約這中間還有一個議約的過程，這議約的過程，不是一般採購，契約就是這一本，你就是照簽，你沒得談，我們這個是…ROT 這個招商過程是有一個議約的過程，也就是雙方對這個合約的部分認為還有一些調整的空間的地方，那有些基本原則性是不能動的，因為那是招商的公平性，所以一些基本的原則，譬如說:你當時承諾要投入三億，你不能現在說要投入一億，那除了這個以外，內容部分有些地方是可以透過議約的過程，讓雙方取得一個共識，然後最後落實到最後的契約文字，所以這也是雙方彼此之間認同的一個合約，然後去執行，因為事實上如果議約不成的話，它是可以不用簽約的。

訪談者:所以我在想說，在執行的過程當中，公部門它依照契約去讓私部門去做，那…會不會出現到…有一種情況就是說它可能…公部門干預的程度可能多了一點，讓私部門可能產生束縛還是怎麼樣之類的。

受訪者:其實我們不會去要干預，如果它按合約在執行，我們是不會去干預它，因為主要就是我們既然要委託他們，就是要讓他們去發揮，那我們再去干預的話，等於說跟原來的目的事實上就會有落差了，除非他有違約的行為，它有違約的行為我們當然是叫它回歸到合約來運作。

訪談者:那科長你覺得…那…到目前為止，公部門可能是透過什麼樣的具體的方式，它讓私部門很充分的發揮它的所長，因為剛剛你說公部門其實不太會去干預，那公部門是等在那裡看私部門做些什麼東西出來嗎？就是全部放著讓他們做嗎？還是公部門是怎麼樣的作法？

受訪者:其實原則上就是給他們發揮的空間，因為我剛有特別提到說，我們每年有一個績效評估，有一個營運績效審查的機制，當然就是我們以年度為標準來做這個，其實就是對他執行的結果成果來做一個互相地交流與溝通，那除此之外在這個過程當中，只要它不逾越合約，原則上我們不會去干預它，因為這樣變成說，在過程中我們還指指點點，那它們能做的事情就受到很大的局限了，而且這也違背到合約的精神。

訪談者:所以說在這個合作過程中，科長你覺得…那私部門只是單純地對公部門形成一個互補的作用，還是說其實雙方是很了解彼此的重要性來去合作的，在經營華山園區這個部分。

受訪者:講互補我覺得也是，就是說…因為畢竟民間的活力跟他們的網絡，有些不是我們政府部門可以達到的，因為民間你經營進來這個廠商它有自己的網絡，它有自己的商業網絡人脈網絡，那這一部分可能政府機關會比較欠缺，那它們的創意它們的活力，那政府機關也比較難以跟他們相比，甚至包括說整個用人的制度，這個彈性它們都非常大，所以某種程度來講，這是一個互補的角色。

訪談者:那…首先問一下你的看法好了，我們在研究公私協力的時候，會發現說影響公私協力互動的因素可能會有幾個，首先就是外部的因素來講好了，外部的因素我把他歸類為有誘因跟風險分擔，誘因就可能政府會設立一套誘因機制，吸引私部門進來，可能什麼獎勵措施也好什麼之類的，這就算一個誘因，那…我想請問科長就是說，當初是政府有沒有建立什麼樣的誘因機制來吸引投標的廠商來競標？

受訪者:因為事實上我們在做這個初勘的話都會先委外做一個可行性評估，那可行性評估就牽扯到財務的問題，那我們會設定廠商說你要投資多少錢進來做整建，那你每年要繳給政府有多少的權利金或是土地租金，那這個部分就是廠商他們進來前要去評估的，政府開出這些條件，那你們覺得 OK 不 OK，那如果 OK 他們就會進來投標啦!

訪談者:所以是只有財務這方面的考量嗎？

受訪者:主要還是財務的問題，因為你進來…畢竟這合約期限是 15 年，也是滿長的，那政府機關在招標的文件裡面是提供最基本的要求，那這個要求，某種程度來講，也是一個…不見得講叫誘因啦!就是我開出來這個條件，可能是不錯的條件，那你覺得 OK，你就可以進來投標，大概是這個意思啦!

訪談者:那另外一個外部的因素，我歸納出來的就是風險分擔，那…像風險分擔可能有分什麼政治上的風險，那政治上的風險，不用說也應該…就是公部門承擔，那可能說營運上的風險好了，或財務上的風險可能是私部門來承擔，那我想問的就是說當初讓…在華山園區裡面，那公部門想要私部門是承擔哪些風險或者是他們具體承擔了哪些風險？希望他們承擔哪些風險或實際上他們承受了哪些風險？

受訪者:因為這個在合約條文都有規定，哪些是除外的，不是甲乙雙方的，哪些是不可歸責於它們的，那這個合約都有規定，那事實上整個營運的風險的部分，營運的部分原則上當然是廠商自己要承擔，譬如說它原來的預估，它每年它可以

營收多少，然後最後沒有達到，那這個可能牽涉到說他的招商策略是不是有問題，或是它原來的預估過於樂觀，這個風險都是她自己要去概括承受的，因為這些我的…不是，主要說非屬說政府的風險或是說我們業主帶給他的一些…讓他沒辦法執行合約的因素之外，那原則上其他的都是他要去擔的這個風險，包括說整個…譬如說之前的金融海嘯這些問題，那如果說整個台灣的經濟環境更差，那這一部分就變成他自己要去承擔。

訪談者:所以說是依契約裡面就有來分？

受訪者:契約都有講，哪些可以分可歸責於他，所以除了這個以外，其他就是全部他要去擔。

訪談者:所以其實在契約裡面都已經講好了，所以就是依照契約來分，因為我在想說風險分擔這方面，它其實要尋求最適當承擔風險的…譬如說公部門私部門來分擔，所以說在擬定契約它就擬定好了？

受訪者:對。

訪談者:因為我那時候是在想說，私部門它不能負荷的時候會怎麼辦？

受訪者:其實這部分就是最後可能…因為我們這案子比較小啦!事實上你看高鐵那個案子，最後幾乎整個政府的那個其他的管道資金都進去了，那當然這是很特殊很特殊的狀況，那事實上我們在整個合約當中我們有一些協商的機制，或是一些協調的機制，但那個是不可歸責乙方的時候才用的到，不然原則上他們當時簽這個約，後續的盈虧或是一些風險，原則上他們是要自己負責的。

訪談者:那…科長你剛說到協商機制，所以你們自己有…

受訪者:如果一些履約爭議的地方。

訪談者:所以你們大概會怎麼像協商？是定期開會嗎?還是怎麼樣？

受訪者:只要有爭議的時候才會。

訪談者:喔~有爭議，不管哪一方提出來都要進行這樣？

受訪者:對，譬如說它覺得說這個明明就是不可歸責它的風險，它不應該承擔這個，那…我們認為本來就是你的啊!就是雙方有爭議的時候，我們就會開始協商。

訪談者:那如果其他的爭議呢，譬如說可能有一些意見不合的時候，也是透過開會的方式來…

受訪者:對,協商不成就提協調委員,我們還有一個協調委員。

訪談者:喔,還有協調委員。

受訪者:對,協調委員就是我們各自有推派人選,然後從中間它們再去推派第三公證單位。

訪談者:所以還有一個第三公證單位?

受訪者:對,譬如說我們派三個,他們三個,然後這裡面的人它們再去合推其他的人這樣。

訪談者:那..我剛剛已經講完那個外部因素了,那我還有歸納一些內部因素,就是說..第一個就是共同目標的建立,這個我們剛剛已經討論過了,當然一起合作會有一個共同目標的建立,對不對,那第二個就是權力的分享,就是依剛剛科長來講的意思,我不知道說契約都已經擬定好了,所以說在權力分享的方面...

受訪者:應該來講權力是沒有分享的,就是合約已經擬定,該是你的部分就是你的部分,我們只是我們,權力分享...就是我們合約已經擬定了,沒有說我給你多少你給我多少。

訪談者:我的權力分享的意思是就是我剛剛問過你的就是說會不會有什麼過度的干預的程度出現?

受訪者:其實這部分剛剛也講啦!另外一個因素就是人的問題,因為合約是死的,但是他的解釋是有空間的,不同的主管...譬如說不同的主管或是說我們以前的主任委員,現在叫部長,對不對,或是裡面其他的一些相關的單位,老實講,這個會有一些成分在,因為每一個人對契約的認知不一樣,同樣的文字會有不同的解讀。

訪談者:所以其實比較看重的是主管機關的走向會去影響那方面?

受訪者:我覺得這個會是一個因素啦!但是...也不可能是很過度的啦!因為最後還是會回歸到合約的一個...一個...一般普遍性的原則,甚至最後可能就是協商會到協調委員會去了,那通常這種狀況機率也不高拉!有時候有緊,但是不會太過拉,應該這麼講啦!

訪談者:所以說...那在分配權責的方面,就是說,雙方的權利義務具體的分配是怎樣的?依這個華山園區來講?

受訪者:其實就是依合約,像它們的義務就是...我們都會訂定你一年要繳多少錢?

你要辦幾場活動…就是說…某一些場域，你現在提供給藝文團體用，特定的譬如說小劇場，兒童劇場，排列式，那你要有一個優惠租金的機制，譬如說藝文團體來你要打幾折的租金，就是租金要打幾折，甚至說每年要辦一些徵選的活動，讓一些優秀的藝文團體可以進來作展演，那這些就是他們的義務，這些在合約上也擬定的清楚，那權力的部分…就是義務包括剛剛講的就是租金的問題，那這個都是合約上都已訂定，那除了這個基本的以外，其他的就是他們自己去發揮了。

訪談者:我這樣聽下來，好像私部門有很多方面要去做，那科長覺得私部門有該做的義務，那公部門自己該負責的義務有哪些？就在合作的過程中？

受訪者:其實我們在合約上也訂定說，一開始譬如說他們有需要我們協助的地方，我們基於我們主管機關該協助的地方我們有義務要去做，那老實講這樣看起來在合約當中事實上乙方要盡的義務會比較多。

訪談者:私部門會比較多一點？

受訪者:對，項目會比較多，因為其實你講義務也好，你講這是我們原來的政策目標也好，譬如像我們剛講的，你哪幾個場域要供特定的使用目的，小劇場，兒童劇場，排列式，這也是我們原來的政策目標，因為我們就是要扶植文創產業，你說這是我們的目標也是他的義務啊!其實就是他當初拿案子，我們要它們做的事情嘛，那譬如說，你要提供比較優惠的租金給這些藝文團體使用，這也是他的義務阿!

訪談者:那我剛剛請問一下了科長一些影響協力的因素，那我想請問在…華山園區經營上面，你覺得啦，到目前為止，就是說在合作的過程中，有沒有遇到那些…譬如說受到阻礙或困難的地方，在雙方的合作上，有沒有出現過什麼比較棘手的問題或什麼，影響到雙方的合作？

受訪者:這個就牽扯到剛剛有講，有些部分…因為像我們華山當時我們要交付給他的場域有分兩階段，那我們第二階段，像我們文山區那時候…本來第二天要交付他預訂簽約後一年，可是後來我們在整建過程中發現歷史——煙道，就是以前舊的煙道，日據時代的煙道，反正就是舊的煙道，後來被指定為歷史古蹟，那讓我們整個一個整建工程就延誤，延誤最後延遲交付了給促參廠商，那這部分對他們來講，他們覺得權力受損，那所以這一部分我們後續也是在進行協商。

訪談者:我還是想進一步在請問一下科長，那在雙方的合作過程上面，如果不要侷限在園區的一些硬體的設備或什麼，就是在雙方的合作上面，有沒有出現什麼樣的狀況是影響雙方的合作，就覺得說是目前遇到最大的問題或阻礙的，那或者已經解決的，還是說到目前為止都還算還好？

受訪者:除了硬體以外,華山它有一個比較特殊的問題,他以前之所以保留一些舊酒廠,之所以保留下來,是有一群藝文團體進去那邊使用,在那邊大聲集呼,後來這個場域才會留下來,本來是要當作立法院國會的。

訪談者:所以那時候變成藝文特區麻,因為它們出來…那個我知道。

受訪者:所以那些藝文人士到目前為止對這個場域都耿耿於懷,他認為說現在文創太商業化,那所以常常你會報紙看到最近又有連環炮,立委的質詢,胡永芬藝術家的質疑,就是這一部分事實上對園區的營運是有某種程度的干擾,因為這個場域,事實上,以後續進來的台灣文創公司來講說,我就是依約執行啊!我是依約執行,我沒有問題啊!依照合約的規定,我有多少商業設施,譬如說餐廳的部分,本來是 30,它沒有超過這個比例啊!可是整個給外界的感覺,ㄟ~你這個文創園區應該都是給藝文團體使用才對,文創使用才對啊!為什麼會有這麼多的商業的一個商店在,那就是認知上有落差,因為當時有這一群人士在這裡曾經付出過,所以他們現在對這個場域就沒辦法接受目前的經營模式,那常常就是,隔一段時間就會在報章雜誌見報,那這一部分對華山本身的經管,事實上是有某種程度的影響。

訪談者:其實這個…我也有想到這個問題,是滿有趣的,因為現在文化變成說想要轉化為一個具體的產值已經產業化了,所以說那一定會說以前的那種,可以說新舊的激盪之下…那個科長,我先請問你的看法好了,就是在這種激盪之下,要怎麼做才可以讓單純的文化與商業做結合,你覺得你的看法是什麼?

受訪者:事實上,文化跟商業作結合本來就沒有衝突,本來就沒有衝突,我覺得這個是可以相輔相成的,很多商品就是本來就有文化的印子在裡面,只是因為以前對文化部..文建會或現在的文化部,刻板的印象就是說你就是要做文化這個領域,不要跨到產業,今天如果是經濟部來做文創產業,那我剛剛講的那些問題可能就沒有了,這有點是說,小孩子在爭寵,爸媽本來就只有我這個小孩,他全心全意在照顧我,那今天你又多生了一個出來,那可能你的目標你的興趣就分開了,那我一直認為你不要去管它,你只要照顧我就好了,那事實上,在政府的文創的投資,這一部分像我們現在投資很多都是用公共設施的預算,如果文化部不做這一塊,也就沒有這個預算,這些預算不會回到藝文界文化界,但是目前很多人的認知就是說,你把那些錢拿來給我們藝文界文化界用不是更好嗎?為什麼要去發展文創產業?你們文化部為什麼要做這些事情?

訪談者:那我在請問一下科長…就是你剛剛講到說…我們回到協力合作那一塊好了,就是…我們在研究公私協力的時候,他說,可能會出現了一些造成彼此…原本要很良好的協力關係,然後造成彼此不協力的原因可能歸納出來有三個:一個就是相互調適,相互調適就是說公部門跟私部門原本的特性就不同,它必須調解

一些彼此的歧異不同，所以說如果無法進行一個良好溝通或者磨合的話，那可能原本要協力的雙方會變得不協力，那在華山園區這個部分的話，對於相互調適的方面，科長認為有沒有出現什麼問題或者是滿順利的？

受訪者:其實這部分..因為我接了才六個多月，事實上就我這段時間的看來，之前有一些累積了一些問題，當然就是剛剛講的，每個人對這個契約上執行，認知上會有一些落差，難免上會有一些磨合期啦!但最後雙方還是會取得一個平衡點，因為有時候站在不同的角度會有不同的看法，不過這個都可以透過溝通，因為大家彼此互相溝通一定可以取得一個程度。

訪談者:那第二個造成不協力的原因，就是程序價值的平衡，那我們知道公部門一定是依法行政，會照程序去走，那私部門可能不像公部門一樣重視行政程序，所以說，它們可能會說公部門太強調程序會把它們原本要追求的效率拿掉，我是想說在華山園區這方面，有沒有出現這樣的情形？

受訪者:這部分不能否認，因為事實上公部門他要走的程序就是有一定的流程，甚至說他還有一些會計，政風，秘書這些幕僚單位，也不全然說你業務單位直接就上去了，那這個部分確實會影響到廠商的...譬如說他送一個東西要我們核備，從我們簽出去逐層上去，這中間可能有人表示意見，可能又回來我們再去回應，我覺得這個是在政府機關...可能每一個機關...尤其是越大的機關，層級越多的機關，這個效率愈差。

訪談者:我舉一個我看過的例子來講好了，就是也是一本碩士論文，他研究大甲媽祖的公私協力，它裡面提到說，一樣公部門是遵守行政程序，那譬如說，那裡面什麼表演活動都已經安排好了，但私部門突發奇想，想安插一個什麼東西的，那這樣就造成公部門的困擾，那我在想問科長說，到目前為止，依你知道在華山園區裡面有沒有一個比較具體的實例來講說，私部門其實對程序價值這方面這是...有一個實例是可以展示出私部門對行政程序是個困擾的例子。

受訪者:因為像我們合約來講，它們每個進駐廠商或是它們整建行為都要到我們同意，但是他們跟人家廠商簽的合約等我們核准同意他的話可能需要一段時間，那這個部分對它們來講的話就是一個損失啦!我們三天核定一個月核定，那廠商進駐的時間就會受影響，那他們當然希望說他報給我們，我們可以馬上核定，那廠商也可以馬上進來，但事實上，這個可能沒辦法那麼快，符合他們的要求拉!

訪談者:那第三個原因我歸納出來的就是，課責與效率，公部門的角色一定是說站在...可能有一部分是監督吧!監督私部門有沒有照著契約來走好了，可能是有這個角色的存在，那會不會出現說在課責監督這方面，會不會影響到效率?跟效率有沒有什麼關聯?科長你覺得呢?

受訪者:事實上會啊!因為你公家部門…其實在公務體系最怕的就是圖利,沒有圖利就是瀆職,所以你應該要了解廠商做得有沒有要求,那所以這個機制事實上就是限所有公務的一個效率,公務體系效率很重要的原因,這不只我們單單在這裡講的公私協力部分,事實上在整個公務體系任何部門都是這個樣子的,大家在想說這有沒有違反,以後會不會受到審計單位的糾正,監察院的彈劾甚至檢調單位的調查,所以在這個程序上是要求都會比較嚴謹,那這當然會影響到效率啊!

訪談者:我這樣子聽下來…就是好像說我們剛剛講的程序價值的平衡跟這個課責與效率好像都會出現這樣子的問題,可是似乎又無法避免,但是又好像不會嚴重到影響到不協力的關係,就應該不會影響到那麼嚴重,造成雙方…

受訪者:其實我覺得這影不影響就是期待的問題啦!

訪談者:期待?

受訪者:就譬如說廠商我來投標,我常常跟政府機關打交道,我知道這個本來就是大概是這種狀況,對不對!那如果說我本來就有這個認知,我進來了,就不會說覺得這個有什麼問題啊!那如果我本來都期望政府要很快的配合我的速度,那你今天會配合我,我就會覺得這個不協調啊!這個…為什麼政府機關都不能互相協力,所以我覺得這個某種程度是個期待的問題,你對它可以期待,你就不覺得說這個是個問題。

訪談者:那我想要問一下科長,就是當初公部門他想要…藉由公私協力,它其實想要達到什麼目標?就我研究歸納出來的幾個項目來講好了,就是說在執行面來講好了,它可能說…第一個想促進創造力與創新,第二個就是形象提升,那你覺得在這兩個…依執行面的這兩個目標來講,在華山園區這個個案來說,它實際情況是怎麼樣的?促進創造力與創新跟形象提升。

受訪者:創造力的提升是很大的,因為這一部分事實上也就是我們委託民間的主要的用意,讓民間的活力能夠展現出來。

訪談者:那你覺得為什麼會形象提升,而且形象提升應該不侷限公部門。

受訪者:我沒有講形象提升,我是說創造力提升。

訪談者:那科長你覺得形象提升呢?

受訪者:形象…事實上我剛剛講的就是華山有它的歷史淵源,我可以這麼講就是說…在外界看起來,華山算是個成功的案例,包括在政府機關的促參案件,他都請我們華山去分享,就是說在某種程度來講它是成功的,對。

訪談者:那另外一個面向來講，就是經濟面好了，第一個就是增加效率，第二個就是減低成本的負擔，因為公私協力就是要極小化它的總成本，然後創造一個最大的績效，那科長你覺得，在華山園區這個部份來講，套用這兩個創造效率跟減低成本負擔，這個實際情況是怎麼樣？

受訪者:事實上這個確實是有達到這樣子，效率那個沒有問題啦!當然現在效率比較好，那成本…政府不需要去投入太多成本，你以現在台灣文創公司來講，他們養那些人，不要用養拉，就是他們聘用那些人，如果是政府部門經營，就是政府要聘，可能政府就要負擔這些人事成本，那它們在這個整建過程，它要投入金額去做整建，那如果是政府就是全部增加，那這些當然成本就是減低，對政府來講成本就是減低很多，因為它不用維持那麼多的人事費用，甚至是辦公室的租金，投入一個整建的工程費用。

訪談者:那第三個面向，我歸納出來的就是社會面，第一個就是調和異質性的文化，也就是我剛剛說過，因為公部門跟私部門的特性不同，然後合作就必須調和彼此的異質性，那第二個就是公民參與的實踐，可能透過一個園區或推廣文創產業來講，他有沒有讓…譬如說民眾，民眾來講好了，或者一般…就是讓多元管道的參與而不只是公部門在參與，依華山園區來講，這兩個項目的實際情況是怎樣？

受訪者:事實上他是有達到那個功能，因為我剛剛講的民間它有自己的網絡，那政府機關不可能去有那麼多民間的網絡，那藉由促參廠商它的網絡擴散出去，它可以把這些異質的產業把它結合起來在這個華山園區去發揮，那這個異質性，就是它們結合這個異質性，效果應該就是可以達到了，那另外一個公民參與的部分，在華山來講，因為它…事實上華山它有它的歷史的價值，裡面很多古蹟歷史建築，那事實上也很多的團體想參觀華山，那除了文創這個領域以外，事實上他還有個附加價值，是對這個舊的場域的歷史的一個參與一個了解，各棟的建築物都有它的歷史，這個也是屬於公民參與的一部分，那它當然很多的活動都是對外的，像目前來講，一年大概上百萬的參觀人數。

訪談者:我剛剛突然想到一個問題想要問科長就是說，譬如說在園區的經營來講好了，我們建立一個共同目標之後，那公部門跟私部門如果說…那科長你認為…我想問的就是說，公部門跟私部門去執行推廣文創產業來講好了，如果手段不同的話，會不會影響目標的達成，還是說其實上手段不會不同，手段都是類似的，就是說執行的手段不同？

受訪者:其實執行的手段會不同，因為公部門跟私部門本來就會有不同，因為機制不一樣，公部門行政的流程，你就是勢必要去遵守啊!所以你相對的手段就局限很大，私部門就是彈性很大，甚至就是老闆一句話就OK啦!

訪談者:那科長你覺得手段不同會不會影響到目標的達成？

受訪者:會，有兩種可能就是影響達成的時間，一個就是可能最後會有出入。

訪談者:那在經營華山園區有發生過這樣的問題嗎？手段不同要去達成一個目標的？

受訪者:目前來講，因為它其實才五年啦!

訪談者:所以其實還好？

受訪者:對…其實我們這個案子最後都有續約的問題，如果在最後幾年，他如果還是不能達到我們原來的設定目標，可能他就沒有辦法得到再續約的權利了。

訪談者:那應該就差不多這樣了!!!謝謝科長。



附錄五：訪談逐字稿（二）

訪談代號：G2

訪談對象：公部門代表-科員

訪談時間：2012/11/9 15:15-16:05

訪談地點：受訪者辦公處的會議室

受訪者：請問你有訪問過台文創嗎？

訪談者：還沒，就是有約到，但是他說12號以後，因為他說董事長出國。

受訪者：喔對對對，董事長出國，所以王董會接受訪問嗎？

訪談者：對對對。我原本是沒預料到可以訪問到那個董事長，因為我看之前研究華山的好像都是經理還是什麼之類的，這次突然說董事長接受我的訪問我也…

受訪者：對嘛！他們以前應該都是總經理吧！只是他們現在沒有總經理阿。

訪談者：首先我想請問你一下就是在還沒升格文化部之前你也是接觸這方面的業務嗎？

受訪者：對阿。

訪談者：所以之前是文建會的第一處？

受訪者：是。

訪談者：首先我想問一下你覺得就是在華山文創園區來講，公部門他是怎麼樣定位這個園區？

受訪者：我不曉得她當初怎麼樣定位的，我來的時候他就已經定位好了。

訪談者：那，那你覺得…在當初來講好了…就是可能公部門它需不需要提出一些什麼樣的…譬如說誘因或什麼條件來講，才能吸引私部門的來進行投標？

受訪者：你說招商的部分嗎？

訪談者：對對對。

受訪者:一定要有誘因阿，對，因為我不太了解，這問題其實有點籠統。

訪談者:對…就是我想請問一下具體的，就你了解的話，有什麼樣的誘因？

受訪者:不是，問題是你要跟誰比較？

訪談者:就是我知道就是說，當初華山文創園區對不對，譬如說招商來講好了他可能那時候有訂出什麼樣的誘因？

受訪者:只是你要跟誰比較？

訪談者:比較喔？！

受訪者:招商條件到底是不是誘因這件事情會跟你的招商的對象有很大的不同，你針對這個來講他可能是個誘因，針對另外一個產業來講他不可能是個誘因，所以你應該是說你要針對哪個產業去作比較？

訪談者:產業？

受訪者:對啊！你要怎麼去比較那個誘因的部分，因為我不太清楚你要怎麼去比較方法。

訪談者:其實我是沒有想去比較，可是你說要比較才知道誘因是什麼是不是？

受訪者:你才會知道..因為…什麼叫做誘因，誘因這種東西是他對我們會有吸引力嘛，會對我有吸引力，站在商業的立場來講，每個廠考量點，每個產業考量的點都不一樣啊。

訪談者:恩。

受訪者:對，所以你要跟誰比較，因為你沒有比較的話，他不可能是誘因啊！

訪談者:其實我只是想知道為什麼台灣文創公司它願意說進來招商，加入招商的行列？

受訪者:我不知道耶！因為這個在 96 年的時候就已經開始在辦理了，我 99 年的時候才來的。

訪談者:喔。

受訪者:你…實際要問說，它為什麼願意投入?應該是它們覺得有發展的可能性吧！對啊！就是這一題，我覺得你直接問王董可能比較會有原因…對…到底是什麼條

件吸引他會來投，我覺得那個是它們…在當初在投資的廠商…它們自己有它們自己考量的點，對，那我們通常都是開出我們的條件，基本上是看說我們的條件有沒有辦法打動它來投資，對。

訪談者:我想問就是說，你剛剛講說開出什麼樣的條件，就是說具體的條件是什麼？

受訪者:具體的條件，具體的條件非常多項耶。

訪談者:喔那可以列舉一些嗎？

受訪者:對，所以我不太清楚你要指的是什麼東西。

訪談者:就是說，我知道很多項，那有沒有什麼方向？譬如說你獎勵措施可能還滿多的或者說你加入會有什麼樣的效果讓他們知道？

受訪者:會不會有效果這件事情是廠商他們自己會去評估，對，獎勵措施我們沒有什麼獎勵措施耶！對，就是依照法規上面來處理這些所有事情。

訪談者:喔。

受訪者:因為畢竟是公部門啊，你不可能會違背相關法令的規定阿。

訪談者:那我想再問一下，就你了解的話，在跟私部門一起協力進行推動文創產業，就是華山園區來講，公部門他扮演什麼樣的角色？

受訪者:你想問哪方面的東西，我們一定是扮在監督和協助的角色。

訪談者:喔，對!我想知道的就是這個，就是監督和協助是不是？

受訪者:如果說它在公部…它在公共的政策…就是公共…譬如說它在申請一個跟公部門一些申請執照或什麼之類的部分，我們也是盡量去協助它而已啊，那當然是我們絕大部分的原因都是站在監督的角色，就是監督它們的營運到底有沒有符合當初的規範，然後符合我們的政策目的，對阿..我們不可能直接跟它親自去營運阿。

訪談者:所以公部門是監督，所以他沒有參與執行？

受訪者:你所謂的參與執行是指什麼？

訪談者:譬如說辦一個藝術生活節好了，一個政策…

受訪者:藝術生活節是我們辦的阿。

訪談者:那基本上有一些活動或什麼，就是看私部門他們要辦什麼，然後只要通報公部門，公部門只要在旁邊監督就可以了嗎？

受訪者:我們不會管到這麼細，因為那個廠商的營運，它本來就要保持它自己靈活的程度啊！而且那個辦活動的錢，或是辦任何營運的項目，都是由廠商它們自己出資去營運的阿！對啊！我們不會去管到他辦了什麼活動一定要特別跟我們通報，對，你管太多的話，你反而廠商沒辦法去做營運阿，它不可能事事跟你報備啊！

訪談者:所以說你剛說公部門不可能會管太多，所以…

受訪者:不可能會管到很細的部分，我們原則上就是大方向大政策，看它到底有沒有走偏。

訪談者:走偏的那個標準是依照契約還是…

受訪者:就是依照合約上來做管理啊！你不可能超出…它其實就是一個私契約，那還是依照契約的規範去處理，還是依照契約和法規的規範去處理，不可能偏離這個部分啦！對阿！

訪談者:好，接下來我想請問一下，不知道你知不知道，但我還是想問說，就你的了解，公私部門要合作一定要有信任為前提，第一個我想請問你的就是說你對於信任為基礎這句話來講你的看法是什麼？那實際上…那你覺得雙方建立這個彼此信任基礎的重要性是什麼？

受訪者:你說什麼…對建立信任？

訪談者:雙方建立信任，才可以合作下去。

受訪者:當然啊!你雙方都互相不信任的話，那你怎麼合作，如果你永遠都處在猜忌的狀況下，它做了什麼動作你都會猜它到底是不是有什麼樣的目的的話，那你整個政策整個營運是根本沒辦法推動的阿！對啊！可是你信任也不可能是百分之百的信任，因為它們有它們的立場，我們有我們的立場，雙方的立場角度是不一樣的阿，那一定是站在自己的立場角度去看所有的事情啊，對啊！所以雙方一定是…這個…其實它就是一個商業，比較商業的一個模式去處理的，那廠商來營運一定是依照公司整個政策目的或獲利最為優先阿！對阿，我有點不是很懂，你所謂的信任是指什麼樣子的信任？

訪談者:其實就是很簡單啊！就是可能就是你共同的目標建立之後，就可能雙方

對彼此有信任的基礎，不然它可能會，可能會出現說公部門…以公部門來講好了，它可能不信任私部門的話，它可能會不會說…讓私部門的束縛可能又更多了一點，因為它不信任嘛，它可能要求規則又更多一點。

受訪者：你更多你也沒辦法超出契約的規範阿，那你一切還是依照契約的規定去走阿！所以相對地有些時候你必須去信任它，有些時候你也沒辦法完全信任它，因為你站在監督的立場來講，並不是它說所有的事情是對的就是對的，你還是要有個懷疑的態度去檢視它所有的執行到底是不是符合政策然後方向是不是正確的阿！

訪談者：再來我想請問你一下，在華山園區裡面，你們跟私部門的互動過程中，譬如說，好…如果說可能出現意見不同的時候，或者說可能它認為這個方面沒有約定好怎麼又有約定，那如果出現一些衝突的話，你們是透過什麼樣的中介組織來進行溝通，或透過什麼樣的平台，譬如說開會嗎還是怎樣來解決？

受訪者：開會啊！

訪談者：就…就開會…這開會是說有定期嗎還是說有問題發生時才召開會議？

受訪者：你是指什麼事情？

訪談者：就譬如說…恩…可能意見相左的時候。

受訪者：什麼意見相左？

訪談者：譬如說在經營園區的手段方面來講好了。

受訪者：經營園區的手段是什麼手段，因為我們的大方向都已經在契約裡面規範好了，它不管是什麼樣的手段，它都要達到契約的目的和政策的目的是，所以我不太清楚你所謂的手段指的是什麼東西。

訪談者：其實我想問的…也不是說…好那如果不講手段的話…那如果說…譬如說甲跟乙可能會有意見不同的時候，如果這種情況發生的話…

受訪者：就依契約阿。

訪談者：就還是依契約？

受訪者：所有的…它就是一個契約啊！其實某方面來講，你不要把它想說什麼公私部門，如果你站在一個商業合作來講，其實我們就是一個商業合作的契約阿！那雙方來講，就是依照契約上去處理任何的事情啊！那所有的規定就是看當初契

約上是怎麼約定的嘛，對啊！你不可能契約上這樣子約定你不照契約來走啊！那除非說你今天是針對契約的解釋或契約的執行有疑慮的時候，那個時候你才必須要去請第三公證人士來處理或是什麼樣子的模式。

訪談者:那到目前為止，你們雙方有因為契約的問題來召開會議討論嗎？

受訪者:當然有啊！怎麼可能會沒有呢。

訪談者:那接下來我想請問你一下，就是說在經營華山園區這方面…

受訪者:其實我一直覺得你們要搞清楚，我一直覺得你們都沒有很明確的講出，你現在再問的東西都只是在針對ROT的契約吧！是指ROT吧！華山其實分成三個部分：OT、BOT、ROT，你們現在看到的都是ROT的部分，對，所以我的回答所有內容都是針對ROT的部分，因為ROT並不代表華山園區。

訪談者:其實我只是…因為我…我比較…這份大綱其實就是比較想要探討說，在合作的過程中可能會發生哪些問題？

受訪者:在合作的過程中當然會發生很多問題，我真的沒辦法跟你講說會發生什麼問題。

訪談者:對對對…所以說可能我細分成這樣，你可能會認為說不夠確實或很難以回答，但是我是想要提出我的看法，就是說只是大方向是想要討論這一塊而已，契約那一塊基本上就是…我知道所有的合作過程中看來都是依照契約，但是合作的過程中可能還是會出現一些非關契約的問題，我覺得這是我想要探討的。

受訪者:非關契約的問題所以是指哪方面的問題？因為不同的問題層次會有不同的處理方式，你當然小問題的話，可能雙邊的人討論一下就結束了，那大問題的話，你可能涉及到政策的決定，那可能就不是那麼的容易，甚至都可能要去開個會，然後找人來討論，所以你這樣子的問題真的很籠統，因為在做所謂的履約管理並不是你們想的那麼簡單，涉及的層面非常非常複雜，所以我並沒有辦法很統整的一句話告訴你有沒有問題，沒有問題之類的，所以你們的問題沒有非常明確的話，老實講站在我的立場來講，其實是真的非常難回答的，那政策方向會有它政策方向的部分，那我這邊處理就是履約管理的部分。

訪談者:那你是覺得說，我的問題都沒有針對一些細目去問就對了？

受訪者:不是，我是說可能要很明確的知道你想要知道的是什麼東西，現階段我看起來的那些問題其實都還滿籠統的。

訪談者:就是太大了？

受訪者:對,因為那個範圍不是像你們想的那麼簡單,對我們來講,其實很多事情它分成很多細節,然後不同的細節它有不同的處理模式,你如果說單單今天只是要問個…當然下個標題,公部門私部門的合作過程,可是問題是它涉及的層面非常的廣,站在我的立場來講,你沒有告訴我一個很明確的方向,我真的很難去回答說到底合作是怎麼樣子去處理的,那以我們的立場來講的話,當然就是依照契約啊!那契約沒有的規定,就是去討論嘛!

訪談者:我覺得你剛那段話也給我滿大的啟發的,因為…

受訪者:我知道你沒有實際的經驗對不對,其實如果說你這份東西是問企業的話,它一定會覺得完全沒辦法回答你,站在企業的角度來講的話,這些東西其實都很籠統,而且有些東西是…有些東西就是說…當然表面上來講,信任,當然我們表面上都一定要說我們信任你啊!你沒有在一定的信任程度下,你不可能去進行這些契約阿!可是信任其實是會針對不同的條件不同的事情去做不同的啟發的,站在人的立場來講,一定是以自身的利益為最優先,那你可以說它是不信任嗎?其實也不是阿!

訪談者:對!

受訪者:我站在我的立場上來講,我要求取我最大的利益來講,我一定是極力地去說服你這件事情啊,對啊!那你可以說這個是不信任嗎?也許這件事情對你是不利的或是對你是有傷害或是對你是好的,可是站在我的立場方面,如果是不好的東西,我會告訴你不會啊!我不可能告訴你說這件事情有九項優點五項缺點,然後告訴你說你要決定怎麼樣?不是啊!我一定只告訴你優點的部分,我不告訴你缺點,那這樣是不信任嗎?因為我們雙方都會有所謂的保留空間,所以你所謂的信任的部分,兩個字很簡單,但是你要怎麼去回答,是一個很難回答的問題,當然追根究底,我們簽了這個合約來講,我們一定是有共同的目標,所有的手段都是往那個目標去走的,當然是說在往這個目標前進的過程當中,你雙方要互相的去溝通互相的去前進或退讓,這個都是有可能的。

訪談者:那這樣共同的目標會不會沒有那麼簡單,像我們來看說目標只是說推廣文創產業而已,那對於私部門來講應該也沒有那麼簡單,那對公部門來講目標應該是推廣文創產業沒錯吧!

受訪者:不是啊!我們園區的定位是推廣文創產業和跨界藝術的發生,它園區的名稱叫文化創意產業園區,它除了文化和創意之外,另外還有產業的部分,對啊!所以它不單單只推廣這個部份而已,它還需要有產業的價值存在啊!它必須要是一個藝文合作的平台阿!它並不是說這麼簡單我就是推廣文創產業一句話就可以結束所有的事情的,所以最深的目的來講的話,你還是希望能夠更多的去認識然後去認同,而且提升產業的競爭力啊!

訪談者:所以雙方有共識要有產業為目的?

受訪者:也不是說有產業為目的,只是我們的方向是一致的,如果他當初覺得方向不一致,它就不會來投這個案子阿。

訪談者:我不知道我講得對不對,現在就是要想要…不只台灣,現在就是要把文化轉化成一個具體的產值,大家都是這樣嘛,所以雙方都是朝這個方向去走的是嗎?

受訪者:它也不是轉化成一個具體的產值,它並沒有那麼簡單,因為它還是會有中間中介的過程啊!那你還是要趁這個階段,去培養更多的文化還有創意的人才來投入這個領域,那投入這個領域它不是說他從事這個行業,它也許也是一個消費者,就是消費這件事情,它必須要有供需,供給和需求它才有辦法成立的,所以我們在這個園區也是培養消費者也培養供給者,它讓這個產業繼續活絡的,它並不是整個都在看產值,那產值當然會是一部分的指標,可是它最重要的目的是讓整個產業提升起來推廣出來的。

訪談者:那之前藝文特區的事情,不是是因為一些藝文人士出來疾呼說他想要把這裡當成一個藝術的地方來講好了,那現在變成文創園區了,那現在文化跟商業的激盪之下,會不會有一些人的意見跑出來說,你們怎麼把文化的地方變成商業的地方。

受訪者:你覺得現在的園區沒有文化嗎?

訪談者:有,我覺得有。

受訪者:對,所以你覺得對他們的看法,你的想法是什麼呢?

訪談者:我想法當然是,我覺得…這算是趨勢來講還是怎麼樣,文化跟商品來講是沒有衝突的啦!我的想法是沒有衝突的啦!但還是會有一些所謂的藝術家,可能會說你們太過商業化,一定有這些聲音出現。

受訪者:對,所以什麼是商業化?園區通通不能有一間商家嗎?文化就等於藝術嗎?我覺得這個反而要去思考說文化什麼是文化,是視覺藝術表演藝術才叫做文化嗎?其他東西都不叫文化嗎?對啊!當你覺得它過於商業化的時候,那你站在的立基是什麼?你為什麼憑什麼說它過於商業化,你的立基點是什麼?我覺得這個必須要去探討啊?對,那你能說他在說這句話的時候,它沒有為它自身的利益去做考量嗎?當然有啊!他一定覺得我自己想要免費的便宜的來使用這個空間,那今天就是,你委託一個廠商,他沒有辦法像以前那麼方便的來使用這個空間,所以他就說是商業化,那你可以認同我這樣子的說法嗎?所以所有的人一定是站

在自己本身的利益去講所有的事情，你不能說它是錯的，他的想法觀點就是這樣子，他認為它自己是對的，可是在外界來講的話，所謂對或錯其實都是有一些討論的空間的，對他來講，它覺得這個是錯的，但對一般的消費大眾來講，它們不覺得這樣是錯的吧！

訪談者:不會耶！一般的消費大眾來講，我覺得啦！他反而認為說純藝術的一個地方不會比現在的形式來的好，消費者看得是…我覺得現在這個園區的走向會是一般民眾比較喜歡的，若是所謂的純藝術的那種，好像沒有辦法吸引民眾的參與。

受訪者:對啊！所以你要說他們說園區是商業化這樣子，能夠怎麼講呢？所有的話你永遠都講不清啊！如果說你硬是要認為它是商業化，我就只能尊重你的看法啊！對不對，重點是我們自己覺得怎麼樣，其他人覺得怎麼樣，因為並不是所有的人都認為他是商業化的空間，它畢竟還是有達到所謂的推廣文化和藝文產業的目標。

訪談者:那我想問一下，在園區的經營上面，公部門和私部門的權責分配是在契約裡面就已經訂好了嗎？

受訪者:當然阿！公司怎麼可能…公司就是為了要賺錢，它不可能太讓他自己虧損阿，但但是你今天找到一個好的廠商，然後為公共利益的出發點，它可以稍微配合你，可是他也不可能完全無條件地配合你，公司還是要營運去生存阿，這些東西若都沒有在契約裡面規範好的話，這個案子都不用走了阿！

訪談者:那這樣子來講，那好像就不會出現說我們在理論上歸納出來的原因，權利分享的問題，是不是契約都已經規定好了？

受訪者:契約一定會把你的權利義務規定好，權利義務是契約裡面最基本的東西。

訪談者:所以在經營的過程中，不會有什麼權利傾斜的哪一邊這樣？

受訪者:你所謂的權力傾斜是指什麼？

訪談者:譬如說公部門過度干預私部門在經營園區的方面，譬如意見多了一點，處處去干預私部門，由於有契約的存在，所以這種情況是不是就不會發生？

受訪者:什麼叫做過度干預？這不是完全牽涉到認知的問題嗎？

訪談者:可能它們覺得過度干預，可是你們沒有過度干預，就是這個意思。

受訪者:一定會有發生這種事情的啊!站在它們的立場,一定是認為你不要管我是最好啊!那站在我們的立場來講,為了我們的政策來講,我們一定是監督它到底有沒有符合我們的政策嘛。

訪談者:這是不是就出現我們所謂的公部門是依法行政,重視程序的價值?

受訪者:這跟程序價值沒有關係。

訪談者:因為我之前看過一個研究,他是研究說大甲媽祖生活節的公私協力來講好了,它裡面出現了一個問題說,因為公部門他一定是依照行政程序來走,那譬如說,大甲媽祖生活節裡面的表演都已經安排好了,但私部門突發奇想,想要安插什麼表演,它不照公部門的行政程序去走,它覺得行政程序是一個很繁瑣的東西。

受訪者:那這要牽涉的是經費是誰出的啊?你講的完全是不同的兩件事耶!今天華山的ROT它是依照促參法的規定去走的,促參法來講的話是民間要投入所有的一些機能去做園區的營運,公部門是不投入任何的經費的,在園區的營運上面,我們是不投入任何經費的,那大甲媽祖那個,原則上我不太清楚那個案子是怎麼走,可是我在猜它可能是採取採購法的方式去處理,那是不是說政府它有相關的經費進去,那如果它有收到公部門的經費進去,它就必須要受到相關的法規去做,畢竟那是人民的納稅錢,它不可能讓你隨意地去使用這些錢,它一定還是有相關的監督和規範的,程序是這個部分,那當然這些跟你所謂講的是不是原本的活動安排好了想要安插一個活動進去然後沒有辦法,這個又是完全不同的事情,這會牽涉到每個單位對於這個計畫掌控程度是不一樣的。

訪談者:所以華山園區就是私部門安排,統一通報給公部門,然後公部門認可就去執行這樣?

受訪者:我們不會要求他所有的活動事事跟我們報備,但當然是事後活動結束需告訴我們他們做了哪些事情,然後我們去檢視他們的成果是什麼,他辦它的活動一定是針對它營運的需求去做一些規劃的,那這些東西本來就是廠商在營運的自由,我們並不會規範到那個地方去啊!那當然是說,除非是說你今天活動的調性是一些非常奇怪的,然後讓我們在事後發現說,你有一些完全不符合園區調性的活動,那我們可能就會跟他講說,那就盡量要求整個活動的安排還是要符合園區的調性還有定位阿,可是我們並沒有要求他這個活動必須要經過我們的核備才能辦,如果是這樣子的話,園區就不用營運了啊!活動那麼多,一個月活動有幾百場耶!

訪談者:所以公部門只要檢視成果就好了?

受訪者:在活動的部分來講，是只要檢視成果就好了，那當然園區也並不是只有活動而已啊。

訪談者:我覺得剛剛跟你聊了這一段，我覺得給我一個啟發耶!你們是第一線在經營這個園區業務的人員。

受訪者:不是經營，我們是在作履約管理。

訪談者:像我們…怎麼講，我想到我的這些問題啊!好像都是…

受訪者:站在你的想像去擬的啊!不是嗎?

訪談者:可是你讓我知道很多我忽略的一些細節，很多細節的部分都是沒有去注意的。

受訪者:應該是說所有的觀點本來就沒有絕對，一定是看你站在哪個立場哪個面向去講，所以我就會覺得這些東西，其實你要很明確的知道你自己的立場和觀點是什麼，否則很容易被人家影響任何的事情，因為每個人都有自己的立場，同樣的一件事情，每個人講的話都不一樣，可是你不能說別人講的話是錯的，人一定是站在對自己有利的方向啊!

訪談者:可是我們分別訪問公部門和私部門，那公部門可能它講的是這樣，私部門講的是這樣，那當我們要去作融合分析的時候，我們又只能站在客觀的立場去看。

受訪者:所以這個就是訪問的風險啊!你要怎麼樣去判斷這個訪問講的是對，因為絕對沒有什麼對錯的問題，而是他的認知就是這樣。

訪談者:對，你講的也沒錯，因為立場不同想法也不同。

受訪者:對啊!甚至同一件事情，他跟你講的結果跟我們的結果不一樣。

訪談者:可能他跟我講的是這樣，可能跟另外一個人講的又是這樣。

受訪者:因為你跟你的對象不一樣，本來講的就是會不同啊!這本來就是訪問的風險啊!

訪談者:我當初在一年級的時候，我就有研究傳藝中心，也是探討公私協力關係，那時候私部門沒有接受我的受訪，那時候是訪問當時的柯主任，那時我就沒想到…你說履約管理…

受訪者:因為他不是第一線的,所以他回答給你的就是政策的立場,如果你今天要知道的是政策立場的話,我這邊是無法提供你這些東西,因為政策的東西本來就不是我們這個層級要去處理的部分,那我這邊處理的一定都是實務的部分,就是很詳細的細節,所以對我來講的話,你沒有給我一個很明確的要求的話,我真的也很難回答你,因為在細節來講的話,他其實分得非常多,因為站在政策的立場來講,我也沒辦法去回答你所謂的政策為什麼這樣子規劃,當然如果很明確的話,我當然是給你一套跟科長一樣的說法,我不可能給你不同的說法,這個你應該在當初訪問公部門的時候,你就會知道說,會有這樣子的情形發生。

訪談者:難怪你一直跟我強調說,太久的東西你無法回答,我一直都沒有辦法體會過來太久以前的東西是什麼,原來你講的是政策的擬訂之類的。

受訪者:因為我們畢竟沒有參與當初政策擬定的過程阿!不會知道說他當初政策的擬定為什麼會有這樣的轉折,為什麼會呈現這樣子的結果,這我們沒有參與過,我們也只能事後去推敲他可能是這樣子的,可是我覺得這個東西對你的訪問並不會有幫助啊!因為如果說你今天是要做一個研究的話,你可能還是要有一個比較明確比較確實的東西啊!而不是一個推測的東西啊!站在這個立場來講的話,我就不會告訴你這些東西啊!我們今天又不是在協調,所以原則上來講,我不會告訴你不正確的資訊。

訪談者:可是其實我這個研究...因為我等於是選擇不探討契約這部分,但是好像什麼都跟契約拖不了關係。

受訪者:當然啊!前提我就說過他就是一個私契約,他最後出了事情是走民法的,他跟訂約人的身分沒有任何關係,所以所有的規範都是按照契約上來走,那契約怎麼訂就怎麼定,那只是說站在我們的立場,我們在訂契約的時候,一定會要求他要符合相關的法規,所以才會把法規那些納進來,所以你這樣子問的話真的有點難啦!

訪談者:那我了解了。

受訪者:不然就是你們去看一下當初公告的契約內容,可是那跟實際的契約也不一樣。

訪談者:其實我只是要了解說契約在幹什麼幹什麼,我看得確是比較大,可能合作關係是怎樣...

受訪者:你一定不是學商的對不對?

訪談者:對。

受訪者:所以你不曉得說其實…他其實是某個層面的商業契約阿!所以很多東西他都會涉及到利益的問題啊!

訪談者:那若你說會涉及到利益的問題，那公部門和私部門的利益本來就不同了阿。

受訪者:那當然是，我們一定是走站在我們的公共利益，那所以你雙方的平衡要怎麼去處理，那就是你自己要去操作了，那這種東西我也不可能一句話告訴你說，我們怎麼去操作，那個就是非常細節的東西，跟針對事情所有不同的樣性會有不同的處理方式，那只能說你互相地去拉扯，彼此去角力，然後看誰最後堅持，或是因為什麼外在的因素而導致往哪個方向去處理，這些東西都不一定啦！他並沒有一個很絕對的答案。

訪談者:其實我要了解的…就好像你剛剛有講到，就是什麼因素影響…譬如說什麼因素影響到雙方的合作，我想知道比較大的，只想知道說什麼因素？

受訪者:可是我也很難回答耶！如果你要很大的，我只能跟你講說就政策吧！

訪談者:因為政策的一定影響嘛。

受訪者:你大方向是定了，可是你細部執行的部分可能會一直在變化，而且我們所謂的政策合作部分，我們單位除了這個之外還是會有其他的政策，那不可能..如果說雙方是有關連的，還是會互相去影響到啊!所以你別的政策也會影響到我現在要處理的事情啊！所以那個本來就是一直在變化當中，不是一成不變的啊！

訪談者:不過今天也很謝謝你！讓我有點恍然大悟的感覺，就是當初沒有想到那麼多，經過跟你聊了這一段才知道，更要抓住自己的走向是什麼，不要說隨便拋出一個問題就要別人回答。

受訪者:可能還要再多做一點功課，畢竟學的方向是不同的，站在公共行政的觀點，你們會拋出這樣的議題，但其實這樣的議題牽涉到很多層面，如果你對其他層面沒有稍微有一點了解的話，其實在處理方面來講就比較難去細膩的處理到。

附錄六：訪談逐字稿（三）

訪談代號：G3

訪談對象：公部門代表-前文建會第0處處長

訪談時間：2012/11/19 10:45-11:58

訪談地點：受訪者辦公室

訪談者：我想請問主任公部門它怎麼定位華山文創園區，這個定位的話對整個文創產業有什麼的影響？

受訪者：其實華山的前世今生我想你應該很瞭解，原來的舊酒廠到從你現在所看到的所謂定位為文創園區這中間可能所謂在它有10年的等於閒置了10年，所以你看華山舊的建築跟它的樹木，梅園館全部長在一起，屋頂上會冒出一棵樹來，從遷廠之後一批藝文界的人把它當做很好的排練廠，等於是占地為王，到非法有一個機制是可以銜接到他的定位，其實是有一定的抗爭的過程，在這個過程當中，對照到大家都會把華山跟北京的798會做一個聯想，因為北京的798原來它也是一個紡織廠，也是因為工業退出整個都市，然後藝術家到那邊認為是可以創作的地方，但是地主它並沒有擁有那個土地的所有權、使用權，然後如何去取得一個平衡點的那個過程，事實上是華山並不是唯一的例子，其實是有很多的例子。就是因為有這段歷史，藝術家認為說華山之所以會有扭轉的趨勢，就是說它會被都市計畫能夠保存下來，而不是重新蓋新的大樓，藝術家認為他是用生命博回來的。包括有些人為了這個部分曾經到看守所曾經被關過，曾經被驅離過等等。所以藝術家認為說華山這塊地之所以能夠變成是藝文的使用空間，或者是文創的使用空間他們是用生命，用他們的鮮血，事實上是有所貢獻的。所以當政府因為很多的機制、體制，不管是透過採購或者是透過所謂促進民間參與投資的這樣的一個機制，他們都認為，他們應該要擁有最大的使用權或是最大的優惠。如果不順這樣的趨勢，他們認為運作的方式都沒有正當性，等於是說它事實上是它的一個歷史的背景，所以當你剛剛第一個問題是說公部門是怎麼定位華山的文創園區，主要的園區第一個就是它事實上是在都市計畫的一個等於是商業區。是一個它地段非常好，從淡水河從台北車站到整個華山事實上它是都市當中最精華的一個地方。按照整個都市開發的原則，最大的開發的方式事實上是商業使用。第二個部分就是當我們認為產業的發展從過去的農業、工業到資通訊，到現在所謂的文化的軟實力，文化不是全部是消費，它事實上是作為一個所謂文化國力。你怎麼樣讓它變成是一個文化國力，它就必須要有一些機制，這樣的一個機制就是當我們界定它是一個文化創業產業園區的時候，它就不會是一個文化中心，因為當你是一個文化中心或是文化設施或是說就你所瞭解的創意中心來講，創意中心核心的價值是在傳承，是在人才培育，所以當你是文化資產，當你是這件事情該做的部分，你就有正當的理由拿人們的納稅錢來做這件事情。但是當它是一個必須要有產值，

因為它掛的是產業園區的時候，你就必須要有另外的幾項評估的指標來看待他，他就不只是一般的文化設施，一般的文化中心，所以當藝術家在主張他的主張的時候，他所這塊地是他爭下來的，那那個時候其實他是可以理直氣壯，但是政府的施政是有很多道門的，有的門比方說就目前文化部的組織來講，有的門是為了文化資產的保存，就是你傾家蕩產你都必須要把老祖宗留下來的古蹟建築，文化資產要保存下來，那是不計成本的，當他是界定在一個所謂產業園區的概念的時候，事實上它的指標是必須要，到底帶給就是所謂文化國力它的競爭力到底是什麼，它帶給國家的效益到底是什麼，所以當你在回到這個什麼叫做文化產業園區，跟什麼叫做閒置空間再利用，其實他是有區隔的，而不是一體適用的，所以我要講的是說，你必須當你要做這個題目的時候，其實大家都不是就事論事，而是大家就他自己的需求，認為政府是最大的父母，所以只要子女或者是他的子民需要什麼，他都認為父母應該是必須要滿足他所有的需求的。至於你用什麼樣的方式去取得應有的機制那是你公部門應該要做的事。所以目前大家所看到的問題，大部分都是需求者他是按照他自己的需求提出他的訴求。可是他並不管公部門其實是有各個不同的所謂施政工具。那當他在談這件事情的時候，他就忽略到說其實他很多的事情是一體，而且是有因果關係的，所以你會看台灣這幾年在推文化創意產業的過程當中，光是名稱定義大家就各自解讀。所謂文化的生命力，所謂創意的泉源，文化再加創意，就像傳統再加創新，到底它的界限在哪裡，創意在加上產業，它到底跟文化之間的關係是什麼，何況你現在所提到的文化創意產業，事實上它的組合就是二的三次方，它有很多不同的面向，所以當訴求者他要以單一向來主張論述整個政策的適宜性的時候，其實在我看來是雞同鴨講，每一個人講的那一部分都言之成理，但是當你很多事情對出來的時候，其實它是沒有對焦的。所以你在探討這個題目的時候，就是它有很多面向你必須要理清楚，首先要理清楚的是什麼叫做園區。產業園區的緣起到底是什麼，當它冠上文化的時候，它跟其他的科學園區、工業園區它的運作模式到底有什麼不一樣，它的功能跟過去所謂像工業園區也是一樣，它用糖廠，過去框了一塊地他把所有的建築物全部打掉，然後重新蓋，就像郭台銘在深圳的所謂工業區一樣那個零件，零元件的部分一樣，那樣的一個方式事實上它不叫文創園區。其實文化創意產業園區它有一定的功能定位，而且它雖然叫做產業園區，但是它的扮演的角色跟科學園區跟工業園區事實上是不同的。那它應該是在我們的這十年來的一路走來去衡量整個定義，其實文創園區它應該是承載一個所謂育成的功能。也就是說當文化要跟產業，其實它這裡面，就是說在世界各國，比方說英國，英國在推，他們事實上是創意產業，因為它的文化原來就已經是很豐碩，所謂英國的做法，是認為文化事實上是由下而上，而且文化不應該是公部門去介入，文化如果公部門要給資源的話，是要等臂距離也就是說它要透過一個基金會，透過一個藝術家組成的族內評量，來評量這個資源要怎麼分配怎麼給，政府絕對不會直接涉入說這個要補助，那個不補助，這個給資源那個不給資源。所以英國的這樣一個做法，英美這樣的作法才會像我們台灣所謂國議會，國家財團法人，國家藝術基金管理委員會，

等於是說等臂距離的部分來看待藝術，但是產業是什麼，產業是一個國家的競爭力，是要公部門介入的，所以當英國在推所謂創意產業的時候，它怎麼樣把它原來已經由下而上豐碩的文化的元素，透過創意的價值，讓它可以跟核子彈一樣在世界上去競爭的。所以它為了要推它的創意產業，所以它在它既有的基礎之下，你翻翻看英國已經成立了文化媒體體育觀光部。等於是說它成立一個公資源來推它的產業，它的產業要侵略性的，要有主導性的，而且要有競爭力的，就像韓國，大家都說韓流，韓流是用整個國家的力量來推那個產業，所以你從各國來講，當它是文化藝術的時候，西方國家它不是共產國家，它都是用等臂距離你是大家都是，你可以在好的環境，好的溫床裡面去發表你的所謂言論自由，創作自由，你的所有的創作有創作的平台等等。那可是當國家要把它變成是所謂文化國力的時候，事實上過與國之間是在競爭的，是在有策略的，是在打仗的，所以各國政府就有它的一個策略，然後用這個策略是在不管是紅海策略也好，藍海政策也好，或者是所謂歐盟，事實上大家都所謂，現在從經濟力變成文化力，用文化來打仗，用文化來發揮你的影響力，用文化來爭取你的權勢的能力，誰來解釋文化，誰來解釋這個現象，大家都在爭這個主導權。所以在這個過程當中，就必須要有謀略，要有策略，要有整個所謂政策方向。那才有公部門，因為政治是眾人之事，公部門在替人民來代理國家有它的競爭力的過程，所以像英國它就會成立一個公部門，然後有它的策略，用它的手腳來做。韓國也是一樣，它走的就是策略，日本你不要看日本好像所有的部分好像沒有什麼動作，可是它有很明確的就是文化歸文化，資產歸資產，但是你怎麼樣把文化資產變成是一個軟實力，他們也有一套的做法，所以回歸到你的第一個問題就是說當設定文創園區的時候，他事實上背後是有必須要有一個產值，要有競爭力，而他付給它的責任就是第一個，它如何把原來的文化創意變成是一個可以賺錢，可以產生附加價值的這樣的一個所謂營運模式，它是孕育一個人才養成，而且是一個適水溫，當它還沒有走到消費市場之前，在這裡去測試它的有效度，而且它的定價策略，它的造型等等，它事實上最後是必須要有它的績效評估這樣做是對競爭力是有效的。而不是只是讓這個空間，閒置空間再利用，有人再使用這個叫做文化產業園區，這個不是，它只是文化中心，所以你從目前文建會的背景，為什麼會把五大園區舊的酒廠跟四個酒廠跟一個倉庫叫做文化創意產業園區，主要是因為原來是這些是要，原來都是在精華地區，那按照精華地區就是要賺錢的，要賺錢都應該全部重建然後蓋大樓，或者是讓它有更多的經濟利益的。那當時的文建會是因為在整個思潮過程當中，認為文化事實上它已經轉變成說這個它是一個可以製造獨特性的，而且是你只有這塊地方能有的，所以在當時的思潮，大家都是把文化資產舊有的，你獨有的東西保存下來。然後讓它用所謂後現代的方式去表現，因為已經不是說所謂美學的那個革命，不是說每一個都是長一模一樣的，它會有它在地的故事，所謂五感體驗等等，那時候就是順著這樣的思潮，這個思潮事實上在台灣沒有完成所謂普式價值，只是那時候喊下來那是要跟著世界潮流把這個地方留下來叫做“文化創意產業園區”，但是文化創意產業園區到底跟工業區到底跟科學園區到底有什麼不同，跟文化中

心有什麼不同，跟過去閒置空間再利用有什麼不同，大家都還不是很清楚。所以就目前來講，華山是走出去了，而且它背後是有它後面產業園區的概念，台中其實它現在，你去翻開它所謂每年稅入，沒有幾百萬。稅出幾億，它是把它當成是一個文化中心在做，也就是說你要展覽，我花錢讓你來展覽，或是我提供場地來展覽，可是它到底對整個，它可以講說我是學生在展覽你可以來，無償運用空間，可是問題是不是永遠停留在這，你如果走的是產業園區，那你應該要把很多同心圓原理，從最核心的原創，到後面所謂的通路平坦，有沒有路徑走。那到底哪一年投入，要投入多少，那當民間認為說你的空間你不能夠只是這個也 BOT，那個也 BOT，難道這所有的都要政府來養，我們有多少資源，我們需要不需要轉型。很多的東西都是有它的必要的步驟，比方說你要蓋一個房子，你總是要先打地基，你總是必須要先瞭解它如果還是維持叫“產業園區”的話，那它衡量的績效指標就跟你把它當成是一個培基固本的一個文化設施，或者是一個文化中心的 KPI 就不一樣。那你不能既要它扮演文化中心的角色，又要它每一年到底有多少產值，你是要有國際競爭力的。當你的那個路徑不是讓民眾一目瞭然的時候，你永遠在這邊打混仗，永遠都是雞同鴨講。我再回過頭來，就是華山之前就是因為有這樣的一個背景，所以當所謂文化創意產業推動計畫，就是從其實政府是從民國 91 年開始，91 年到 97 年叫做推動文化創意產業第一期計畫，那到民國 97 年到期之後，98 年目前是到 102 年是文創的二期計畫。那在文創一期計畫裡面，大概有 14 億是在整建五大園區的空間，因為這些五大園區跟你說過，已經荒廢 10 年沒有用，你要把這樣的空間變成是一個它可以開發票，它是可以有稅收的地方，因為這些古老的建築沒有建築執照，沒有消防安全，沒有公安等等，可是你要在這邊要人民可以在這邊，你就要突破公安，突破消防，你不能在建築區噪音等等這些，當你要在原來使用是一個舊的酒廠，然後把它變成是可以在這邊民眾都可以在這裡聚集，可以在這裡消費，可以在這邊產生競爭力的時候，你就必須要突破很多建築的法規。然後很多你原來只是做酒廠，你心裡要在這裡做生意，那你是不是要有汙水處理，要有排水機制，要有噪音隔音等等這些，這個部分你還要都市計畫審議，而且原來這些樹已經跟房子宣佈攪在一起，台北市又要樹保計畫，開發過程當中樹要保護，樹跟房子，有樹房子就會漏水，那個東西比方說你很多東西，就是那個平衡點，到底古蹟歷史建築到底要保存多少，要把古蹟歷史建築變成是一個商業使用，那這中間的建築法規，還有很多哪一些是要保留，哪一些是要在加給它現有的需求的設計規劃使用前世今身，它不像是一般的科學園區、工業園區，全部鏟平重新再蓋，比你原來舊的，要納入新的，它發揮的心力更多，然後再加上不時有藝術家來抗爭，因為你去翻開華山，華山原來就是所謂有比方說刑事警察局那個部分，事實上是所謂 BOT 是可以拆除，拆除那是不是文化部也沒有房子，到處租房子，那是不是可以把文化部納進來，然後什麼之類，大家就說怎麼可以在這裡蓋房子，文化部找不到地方那是你家的事情，所以有人擺布條抗議等等，你的高度就不能經過什麼，就是說在那樣的一個所謂訴求價值觀各方面各說各話的情況底下，可是你的，你所謂計畫是每一年都有，你是預估，

如果按照正常的情況執行率要多少，可是都市審計又遇到困難，沒有審過，其他部分不能發包，在這個過程當中，我為了要求快又產生了履約爭議，我又要裁決等等，到立法院又說，你這個執行率那麼低，那所有的東西已經要到第二期，因為我接的時候是 98 年，已經過了這個四年、六年了，為什麼你們還在修水管，還沒有辦法產生所謂產業效應。所以當華山在等於說它的過去事實上是藝術家占地為王，到最後那時候是台灣省政府文化處，因為那個是菸酒賣局的，出面由文建會承租省府的地方，讓藝術家無償使用，到最後按照國家土地國有財產局相關的部分一定是要有一定機制。國家的土地財產為什麼私人可以霸佔使用，你又不付租金，租金怎麼定等等這些。所以當在做這些事情的時候，文建會一切承受，讓這個空間活絡、活化，有人在這邊活動，畢業展在這裡等等來輔助，一方面把相關的部分理清楚，然後找到一個，到最後這個部分它這個產業園區，產業園區以目前的機制就是用促參法，像傳藝是 OT，是政府蓋好之後委託經營。當時是因為電影是最快的，所以它的所謂就是空間是不是能夠趕快把空間把它處理好，然後就可以 OT 先出去，ROT 因為還要找錢，還要使用，還要等等這些，是不是用 ROT 促參的方式，BOT，等於說是把 OT、ROT、BOT 全部拆開來，等於是要，已經前面吵架吵了很久了，牽涉很久了，然後在定位上，大家就在想，台北這個精華區，它到底它的定位應該是什麼，最後就是找出一個所謂酷玩，就是最前衛的，因為它的 ROT 的空間也不大，不像傳藝 24 公頃，實際上它就是 3 公頃多一點，很多的部分還要再整建等等。所以它就是比較屬於前衛，比較屬於試驗型的部分，就是凡是好玩，很前衛的部分就希望說在這裡發生。大家也在吵你已經找到華山，那其他的定位到底是什麼，我們大家也做了很多調查，花蓮因為它是文化產業跟觀光，所以文化跟觀光結合為主。嘉義因為是交趾陶等於是嘉嘉南的嘉義市嘉義縣雲林縣這個部分是以傳統藝術的創新為主軸，台南是倉庫群，地方是最小，這個不到一公頃，那個地方是不是可以因為，台南市古蹟最多，涉及學校最多，是不是可以把它變成是一個所謂創意生活，因為它的小吃、設計等等，所謂創意生活那種複合式的人才聚集養成的地方。台中，因為那個時候台中的建築，設計跟藝文這樣的定位，所以整個過程大概就是搶時間，而且是外面是紛紛擾擾，到目前為止，頭腦清楚瞭解它到底在做什麼的人不多。都是在爭議當中去找出一條走的路來。

訪談者：我想請問主任就是說在經營華山園區的時候，現在公部門跟私部門它的目標是不是都是在產業這個部分，就是有沒有什麼出入，在經營的手段方面直接都讓私部門經營還是公部門有自己的一套的手段？

受訪者：其實在經營這樣的所謂園區，所謂文化設施最有經驗的就是傳藝中心，因為你從文建會的整個歷史，包括新聞局的部分，因為過去文建會的一個定義它是做政策，可是真正的所謂做產業輔導，因為園區本來是在做一個執行，實際執行的工作。所以整個文化設施的經營、管理而目前真的有實戰經驗的是傳藝中心，因為傳藝中心是第一個促參法成功的，其他的是局部餐廳，停車場，可是就整個

營運中心迎合公私部門找到一個大家所謂藍海政策，還是互謀其利，公部門經營園區或者是公部門配合甄選民間企業進來共同，所謂公私協力的經驗，你翻開文建會目前 19 個附屬單位，文化部管政策不可能經營園區，心裡文化部經營華山那也是一個過渡。按照政府的所謂組織的設計，就是所謂部應該是管政策，所謂局或者是署或者是所謂我們中心文化機構，事實上是管執行。所以按照所謂組織設計的這樣的一個理念來講，就是翻開所有的歷史，現在最有實戰經驗的，就是傳藝中心 24 公頃，三分之二委外跟統一企業這樣的一個公私協力的這樣的一個經驗是目前所有文化設施裡面有實戰經驗的。但是傳藝園區它原先標榜的不是產業園區，而是文化園區，但是你可以看，文化園區事實上跟產業園區是可以有道路同等的，當它是文化園區走到某一個成熟的機制，它事實上是具有競爭力的，它是可以導入產業園區所沒有辦法做到的。但是當它是一個文創產業園區的時候，它如果沒有前端的文化的厚底的話，它很難一步到位。它這一點是它跟科學園區跟工業園區所不一樣的特質。

訪談者：主任你認為就是如果公部門跟私部門經營的手段如果不同的話，會不會影響到雙方目標的達成？

受訪者：當然會，所以之前一定要溝通。以華山來講前面從 91 年到 97 年，它事實上都是在處理我剛剛講的建築紛爭等等這個部分，所有的部分都是暫時性的，即使在那個地方辦過幾千場幾百場的論壇，或者是說華山曾經辦過藝術博覽會，或是辦過什麼樣的展覽那都是暫時的，從來沒有一個，因為它是用採購法，等於是勞務委外，它是暫時的，真正的可以看出它的一個比較穩定的營運的方式，事實上是從 98 年開始。也就是 97 年跟台文創簽約，那時候還是試營運，它只是體驗要怎麼做，到底它能不能做，它常態到底是什麼都不知道。所以我們真正的是從 98 年開始，98 年、99 年到現在其實在這段時間裡面，我們事實上是不斷的去探索，到底文化創意產業園區不等同於文化中心，到底它的管理方式到底是什麼，它又要能夠自給自足，要能夠活下去，所以大家在批評說華山為什麼餐廳那麼多，它就必須要先找大家願意在那邊停留下來，坐下來的一個因素，有時事實上最容易要喝咖啡，要聊天最容易留下來，留住人駐足的，然後他還會再來的，所以很多的部分理想跟實務，你要先求有再求好。很多的事情它有它的階段性，它的階段性的任務完成，它就必須要退居幕後，另外推出什麼，但是它的路徑必須要很清楚，我必須要知道我是為何而戰，為誰而戰，我最後的版圖和形象是走到哪裡，你只是一味的說你就是要免費給我什麼，我都存活不下去了。所以為什麼你剛開始簽一兩年，王董事長會很感慨，我投入了，但是我至少我做好事投入人家會來說我是 XXX，或者我是 XXX 人家會說我對雲門幫助多少等等這些，為什麼國議會這個募款，國議會原來資金要 100 億，公部門 60 億，40 億要對外募，可是為什麼 40 億募不到，還不到 1000 萬，主要是因為企業界如果要做好事的話，我要對我公益形象有好處的話，我一定要有一個對象，我是對雲門好，我是對 XXX 好，或是對誰好，或是對紙風車 319 好，我會留下。可是我如果捐的是在一個大

水庫裡面，我根本不知道捐給誰，40 億也不知道捐給誰，我也沒有辦法這樣捐。所以 XXX 會認為說我投了 1 億下去，但是我的被外面罵說我是商人，連個迴響都沒有，我倒不如用這 1 億去做好事，同樣我可以得到很多的名聲。所以當時 98 年、99 年原來他們已經告訴我說他們做不下去，他們要退出，我說我們再做做看，我們看是什麼問題。見招拆招，就是因為大家的支持大家共同走過來。所以 199 年 100 年他們發現他們的盈虧的平衡點越來越近，認為這個所謂文化是可以賺錢的這件事情，會有一些信心。回過頭來傳藝是要到第四年，要虧四年，到第五年才會賺錢，可是它到了第三年就賺了，就已經盈虧兩平了。到現在目前一年至少有 3000 萬的利潤，就是因為它有這樣的一個，因為生意人所謂產業不會做賠錢的生意。就是因為有競爭力它知道說這個是值得投資的，所以他才願意說我願意接受第二期，我願意在進一步投注部分。所以所謂公私協力這件事情本來就是特別是文化的部分，特別是要公部門必須要有一些腦筋很清楚的，知道那個步驟的人那個才會成功。我們在傳藝當初在整個前半段的過程當中，幾乎每個禮拜都開會，一有問題怎麼去協調，我們是帶著他們走，統一原來對文化藝術內容也不清楚，我們是帶著他們走，那但是華山並沒有這樣的條件，他們有一組人，就像你到文化部，你看 XXX 他只做工程，營運他不懂，承辦人也不見得清楚，新來的人對這一塊，因為我是經營過傳藝，我知道一個園區到底是要怎麼樣它才會開發。

訪談者：請問你當初怎麼樣考慮說，用什麼樣的手段或方式可以讓那個園區的推動起來，可以更順利？

受訪者：透過研究。

訪談者：研究，是嗎？因為我原本是想要請問一下，就是什麼具體的手段方式，可能譬如利用聚眾或整合的方式。那我是想說如果公部門在舉辦活動他的方式是不是會跟私部門不太一樣？

受訪者：你剛剛問的是說我們是用什麼樣的方法經營管理，是不是？還是什麼？

訪談者：就是譬如說可能辦活動之類，或經營園區之類的手段或方式，能不能…就是說他跟私部門有沒有什麼樣的不同？

受訪者：這個經營管理的部分，主要決定是說那個土地一定是國有的，對不對？

訪談者：對。

受訪者：公部門處理的一定是國有的特別，那私人的土地那是你自己家的，你愛怎麼處理就可以怎麼處理。那公家的部分就是需要依法辦事，就是依法規定。因為我們是這個公部門，公部門一定是依法行政。那在依法行政的過程當中，就是

國有土地有國有土地的相關規定。那國有土地有這個，比方說公有公用，或是公有非公用或是等等，反正國有財產法裡面都有相關的這個法律規章。那你如果這個公有土地在你適用的範圍之內，公有公用部分等於是自營，自營政府就必須要編預算，設置人力、設置組織等等這些部分去經營你這個地方。對，可是如果說你不是自營，所謂民間，那公部門有所謂促參法，促進民間參與公共建設獎勵各個辦法，對不對？

訪談者：對。

受訪者：那另外也有這個所謂勞務採購的這個採購法。對不對？所以就是就整個文創園區來講，你到底這個政府有沒有可以為你設置機關管理經營的這個組織人力、經費，每年給你經費，自營。

訪談者：OK。

受訪者：那如果沒有的話，你就必須要有替選方案，替選方案以華山來講他是走促參法。那促參法有促參法的法規，就是你必須要做這個可行性評估。評估所謂這個目的等等他有他一套的做法，那就從這個可行性評估裡面他可能是可以叫 OT，就是你整個新建完成之後委託民間經營，對，那叫 OT，有的叫 ROT 就是我給你一個空間，但是那可能只一個骨架子，可是裡面民間的這個經營團隊還要再投資經費，還要再設置配製這些經費叫 ROT。那另外所謂 BOT 就是你整個，包括他整個拆掉重蓋，所有的費用他有他不同的一個制度。所以透過研究，就是說當政府沒有在財政困難的情況底下，在專業各方面，因為政府本來現在就是組織改造，不是大有為人之政府，而是說這個小而美的政府。如果民間能做的就儘量民間做，所謂四化。那就是在整個政府財政困難，而且在組織改造的過程當中，他有幾個選擇。一個就是用促參法，另外一個就是用採購法。那採購法勞務委外，所有的經費，所有的這個營運的費用，都要公部門直營。他評估的結果是認為促參可行，財務各方面可行，所以他就是採取促參法的方式委外經營。

訪談者：那天王董事長對我說，如果再一次你問我會不會投入這個行業，他說可能不會再投入。

受訪者：因為在這個時候如果是，工業園區還是科學園區因為經濟部門或是國科會把它當做產業，它不會有那麼多雜音去干涉它。文化是每個人一人一把號，每個人都是王。

訪談者：我想問一下主任，你剛剛講到彼此的溝通，當初在跟台灣文創公司，你們互相是透過什麼樣的平臺去溝通，另外在彼此的互相信任方面，私部門要怎麼樣讓公部門信任，是私部門的績效指標有達到才算取得公部門的信任嗎？另一方面公部門又怎麼樣讓私部門信任？

受訪者：我覺得最重要的是理念，你是怎麼樣來看待這個園區，你如果看待這個園區只不過是想要從這邊賺錢，或是你都不付出，只想要享受成果，或者是說我知道你的路徑，你是怎麼去用什麼樣的理念，來經營這樣的一個園區的，實際你的理念還有你實際的策略，實際的做法到底是什麼，我們彼此之間有沒有共同點，有沒有共同的目標，如果有共同的目標，那我們是公部門的優勢是在於說它的公信力跟它的倍數，跟它的加持。私部門最重要的是在於說它的創意，還有它的跟民眾溝通的能力的效應可以不可以出來。所以我們會看他這個，它怎麼樣去看待他我們交付給他的空間，而他在空間裡面到底端出什麼樣的內涵。而這個內涵跟經營這個園區的所謂定位主軸的關聯性是什麼。

訪談者：如果雙方的理念好了，可能要做一些交換的時候，通常會利用什麼平台交換？

受訪者：就是工作會。

訪談者：我再請問主任有關於風險分擔方面，因為我在想私部門可能我們如果不用想太多，一定想到私部門要承擔營運上的風險，我想問公部門承擔什麼？

受訪者：政策正確與否的風險，我有沒有所託非人。

訪談者：有沒有找對人？

受訪者：對。而且就是說當你一件事情推出來的時候它的利害關係人的面向一定是不一樣的，比方說華山如果是要以所謂酷玩一定是最流行的，一定會引起話題的。或者是說所謂我們的強項，流行音樂，Simple Life 在那邊舉行，或者是說它剛開始為了要吸引人可能都有大型的音樂會。產生的噪音居民的抗議反映，我們怎麼樣去取得一個平衡點，我既要讓它發展，但是我也要顧慮到整個環境。第一個我要求你的噪音各方面完全要符合規定，我找人或者我要求你多久要測試一次，你一定要合法。第二個你要成立一個管道跟居民、跟里長、跟附近居民的聲音要出來，你要去做敦親我來監督他，當出問題的時候我們不會讓他直接面對，我們一起來面對，在這個過程當中，就是我們最後會要求說怎麼樣避免這樣，他們就認為說我已經站穩腳步了，我的階段性任務已經結束了。所以我一年不會超過 12 場次的大型音樂會在戶外舉行。還慢慢減少，因為它內涵已經過了，大家認為不見得用這樣的手段來造成大家的凝聚，它就用不同的方式。

訪談者：在經營華山園區的這部分，公部門主要的角色是走監督嗎？

受訪者：監督是它的必要的所謂履約管理一定是必要的。第二個還有更積極的，你怎麼樣去，因為在合約裡面有一個是等於是說要求公部門配合的地方。就是說比方說就傳藝我們就會承諾說我一年要在這個園區辦大型活動，至少一次或是一

個檔期，或是等等。我就會有一些政府承諾的事項，等於是權利也有義務。我就會要求說因為藝文界的要求，你的空間的租金如果是藝文使用，必須租金要打三折。

訪談者：主任你剛才講到權利義務，權利義務那時候是怎麼界定的？

受訪者：合約書上都有。

訪談者：我在想公部門來講公部門的權利義務是不是就是協助，協助私部門？

受訪者：那要看怎麼定，也就是說按照促參法裡面有一個章節就是政府承諾的事項或者是政府協助事項。所謂承諾是一定要做到，協助是我有義務協助，但是結果如何並沒有承諾你，比方說天災人禍的時候我怎麼樣協助你復建等等這些。因為就是說按照促參法裡面包括雙方的權利義務都載明的清清楚楚，因為你剛才講到風險的問題，所謂履約管理就完全是按照契約來走，我看是雙方的。所謂履約管理就是你答應的事情都沒有都做到。不管是質或是量，但他們也會同樣的會要求說，公部門所承諾的事情或是答應協助的事情有沒有做到。那他們也會提出來，當有爭議的時候，就會有爭議委員會來裁定，就是說這個應該要怎麼做。

訪談者：在園區裡面不會有公部門干預私部門太多的事情？

受訪者：所謂干預不干預我們完全是按照機制走，也就是說按照整個契約的規定，就是營運單位必須要在比方說這一年的營運的整個成果，就是它必須要提出，等於是說我除了履約管理之外我還有績效評估，所謂績效評估就是必須要把過去一年來你到底做了哪些事情，按照我們原先前一年所定的 KPI 達成的狀況你必須要置評，我們履約管理的業務單位會有一個複評，這些置評也好，複評也好我們會成為一個績效評估委員會，會到現場也會看整個相關的履約管理的機制，看到底是如何，就會有一個評鑒。另外在這同時，它必須要提出它下一年的整個年度營運計畫，包括財務規劃等等這個部分，你到底有沒有，等到你的，等於是說這一年的績效我們就會做績效評估，下一年的年度計畫就必須要做審核，審核之後一年結束之後，我們看你有沒有按照我們審核核定的營運計畫有沒有達到相關的指標，所以這個部分完全是依照整個記事走，而不是所謂權利分享，本來權利義務在契約上就已經定的清清楚楚。

訪談者：我想請問主任，到目前為止你覺得以華山園區來講，跟私部門的關係，成功的要件有哪些？

受訪者：成功的要件第一個就是必須要有很清楚的，營運的共同的目標。然後必須要更多的溝通跟瞭解，以及相互的合作跟協助。

訪談者：就是主任剛剛講的等於我們講的有一些要點，影響雙方的合作有共同目標的建立，權力分享，信任溝通跟權責明確，這五點來說，主任你覺得這五個因素，哪一個對華山園區來講可能最重要，還是說影響最深？

受訪者：其實還是回歸到說你到底是大家的目標是不是一致，語言是不是相通，是不是在這樣的一個目標，這樣的一個政策方向上，有相對應的執行的步驟，是跟他是相密合的，也就是說你不能夠目標是這樣子，但是達到這個目標的方式是超出這樣的定位，這樣的目標而做的要求。或者是說做的不管是外界也好，或者是公部門也好。

訪談者：在合作的時候，有沒有實際上出現過一些問題，就是說是在可能有真正影響到雙方的合作，有沒有遇到一些困難，影響到雙方的合作？

受訪者：雙方的合作主要就是可能就過去來講可能是因為現實的問題，也就是說就工程面來講可能是之前文建會找另外的人來做，交給營運單位等於是維護管理。這樣交給他的需求不符合他營運的需求，但是他要找他原來的設計的人來做因噎廢食，只有他自己跳下去做，產生了一些賠償，相關的問題。這個過去我們就是透過爭議協調委員會，大概有處理過幾次。我是認為這個部分大概該處理的都處理了，應該不成問題。我是覺得現在比較可能必須要處理的可能就是對於它的定位跟營運方向，跟它的執行的手法。因為還是要回歸到說所謂文創產業園區有它一定的績效指標跟方法。那你如果混為一談，把它當做，也要它擔負一些超過這樣的範圍之外的部分，等於說想像不一樣的話，因為很多的這個部分事實上是公部門必須要承接的，當你要做所謂培基固本人才這部分，公部門有另外的口袋來做這件事情，而不應該轉加到經營團隊要去承受做這些事情。

訪談者：因為歸納出三點影響到雙方合作的原因，第一個相互調適，就是這個情況比較少，可能無法調和彼此的歧異，但是人在共同目標的前提下這個目標最少出現。第二個就是行政程序上。因為公部門一定是依法行政，我想請問主任說，那時候在經營華山園區的時候私部門有許多因為行政程序上面的問題可能有抱怨過還是怎麼樣，或發生一些困難，第三個是課責與效率，監督和課責的話可能花費的時間很長，那個效率可能就出不來，有沒有出現過這種情形？

受訪者：其實是都會出現，而且這不是華山才會出現，任何地方都會出現。也就是說目前文管體制裡面，就是它的延續性，是被質疑的，就華山這件事情來講，真的是從頭到尾很清楚，而且一脈相承的不多。而且是任何一個所謂主管或者是決策者上來，他都有他的一套想法跟定位。所謂文創園區這個指標還不是一個大家共同認定的所謂 SOP，每個人都可以付給他不同的解釋不同的方向。所以可能就私部門來講，它就必須要有很強的定力跟主導性，否則的話它會被公部門一直牽著鼻子走。

訪談者：我想請問主任一下，公部門想接著公私協力，促進創造力跟創新，形象提升，增加效率和經營成本負擔，調和異質性跟公民參與，經營華山園區來講，都有達成這些目標嗎，對於這些因素來講，請問主任你的看法是什麼？

受訪者：就華山目前來講，外界是對它是怎麼講就我的感受來講，由於在夢想家之前，它是正面的。因為華山的整個經營的模式是特別是大陸，因為大陸有很多園區，文化園區，是它們來取經的地方。而且就是當所謂文創園區還在起步的過程當中，至少它是一個可以被討論的一個典範。但是從夢想家之後，就是被汙名化，認為是圖利財團，擠壓創作者，公部門也有話講不清，也背負了很多的?名跟壓力。當然在整個決策跟主管整個調動的過程當中，它可以重新開始。但是重新開始它是不是否定過去，還是延續過去，這個部分有待觀察。

訪談者：我想請問一下，當初文化部跟台灣文創公司之間，他有沒有資源依賴的關係？還是說只是在進行所謂的資源整合？

受訪者：因為他是走促參，促參法裡面他有很多，有些權利有些義務，那也有一些這個必須要協調幫助的地方，所以他有經過一個履約的這個階段，履約的階段就是他除了要負擔權利義務之外，有一項可能是政府協助事項。或者是政府承諾事項，那就要看這個合約的內容，到底哪一些是公部門去協助他，哪一些是公部門承諾他必須要負擔的，那就要看契約本身的內容去怎麼定。

訪談者：那文化部跟台灣文創公司，他協力經營華山園區，他原本預期他想要達成的目標跟效益我想請主任就執行面、經濟面跟社會面這三方面可不可以跟我解釋一下？

受訪者：因為他是按照這個促參法成的案子。也就是經過整個這個評選之後，他是最優申請人。最優申請人的部分他一定是有提到他特許時期 15 年加 15 年，等於是這個第一階段第二階段他到底要如何來經營華山這個園區，他要投資多少，他要做什麼等等，那就會有這個績效評估。每一年就會有所謂他所承諾的事情履約管理，就是他所承諾的事情是不是有如實如質的去進行等等，他有一定的這個機制，那就完全是按照促參法相關的規定來辦理

訪談者：OK，我想請問一下有關行政程序的方面，就是公部門一定是依法行政。但是在依法行政的過程中，會不會影響到那個…如果以效率來講，會不會影響效率？

受訪者：什麼叫影響效率？可不可以具體講一下？

訪談者：像我們知道效率跟效能在協力關係之中是蠻重要的一點，但是他可能因為公部門需要依法行政，那他可能所有的東西都要經過那個行政流程。那如果也

有…就是可能會有傷害到程序價值的時候，那效率跟效能是不是可以先撇開不談，而要強調所謂的行政程序？

受訪者：不能便宜行事，也就是說你很多的部分不管這跟公部門、私部門沒有關係。就是一件事情的這個承諾有關係，對不對？你總不能便宜行事，也就是說你任何，不管是私人與私人之間，或者是這個怎麼樣的一個契約關係，總是有兩方，甲方乙方，你承諾的事情你們約定的事情按照約定的事情來做。那你如果這個約定的事情他有他的這個救濟，救濟的部分就是當爭議產生的時候，可能有協調委員會，或者是怎麼樣的這個機制來解決這個問題，就像兩個人結婚，先生跟太太之間到底是如何，那你不能說我因為，我要有效率，所以我就要撇開什麼，那要就事論事。那你的那個婚姻協定到底是怎麼樣，那你就按照這個協定來。那你不能說這個協定繁文縟節，還是要回歸到一個遊戲規則。那這跟公部門個私部門、效率效能沒有關係，就是跟你們雙方的合約簽訂的這個內容有關係。

訪談者：對。那主任，因為當初那個台灣文創公司，他有獲得那個金擘獎的肯定。那他其中裡面有一項有講到說公共服務品質的優良，我想要請問是說這個公共服務品質是什麼？他跟公部門一起輸送這個公共服務嗎？

受訪者：這等於是委外，等於是說本來是公部門要做的事情，對。比如是說我們在…就是說所謂…因為他是公有土地。而且他有他設定他叫文化創意產業園區，那他總有他的一個公益性。他並不是說，他總有他的績效評估的一個指標。他只要達到他的績效評估的指標沒有變低，就有達到他的公共性。

訪談者：最後一個問題想請問主任，就是公部門到底要透過什麼樣的做法讓商業跟藝術做一個很好的結合，是只有提供好的政策或好的環境嗎這樣？

受訪者：不夠，就是它必須要跟著私部門，甚至要帶頭做，要做出一個模式出來。

訪談者：是政府主導文創產業的發展還是民間主導還是比較適合？

受訪者：那個當然最後就是說你第一個你必須要找對對的人，不是民間都可以做到，你要看民間什麼樣的團體能夠做到，也就是說所有的，如果就一個女人來講，所有的男人都是可以被考慮結婚的對象，但是誰最適合不知道。所以你們能夠攜手走到地毯的另外一端其實是需要很多磨合，瞭解，相互的扶持，有共同的願景才能夠走到。

訪談者：OK，好了，今天謝謝主任的幫忙。

附錄七：訪談逐字稿（四）

訪談代號：b1

訪談對象：私部門代表-董事長

訪談時間：2012/11/16 14:05-15:22

訪談地點：受訪者辦公室

訪談者：我首先就是要先謝謝董事長接受我的訪問，首先我想請問董事長說，因為政府他定位那個華山文創園區是台灣文創產業的發展旗艦基地。我想請問一下私部門這方面他是怎樣定位華山文創園區，那這個定位的話對這個文創產業又有什麼樣的影響？

受訪者：應該這樣講，我們是根據促參法就是說文建會的長官把…我應該先講，華山這個文創產業園區他也經過很多名稱上的變化。2007 年之前，叫做藝文特區，華山藝文特區。好，那等於是說從 2007 年定位成為這個創意文化園區，或者現在叫做文化創意產業園區，以這個課題找出他的時間點。那這些句子其實是有不同的意涵，這個案子公部門的定位從 2002 年，這個你應該都可以找得到資料。2002 年開始，文建會主委 XXX 開始在思考這個文化產業，所以他們就帶隊去英國考察，去法國考察，在研究這個文化創意產業。文建會有 5 個經濟部送他這 5 個酒廠，他們就決定把這 5 個酒廠做成文化創意產業園區，這個前提你應該是有資料。那因為華山的地位特殊，他的大小也比較大。所以他們定位這裡是文化創意產業的旗艦基地。那他們這之前，就是說在 2007 年招標之前都有很長的時間請專家做研究、去做定位。所以我應該講說，在挑戰 2008，就從 2003 年一直到 2007 年招標完成，這個過程其實是已經定位好，要做文化創意產業。那做文化創意產業以後，經過不同的部長，就主委，到了 XXX 的時候定案，因為那時候 XXX 剛回來，所以他決定把…如果一個案子要做成那麼大案子，他覺得太複雜，所以他把這一宗土地切成三個案子，一個案子叫 OT 案，就希望政府先花錢去蓋兩個電影館。這個出錢去蓋兩個電影館，交給民間去經營。所以當時就招標，XXX 在台灣電影文化協會去標到那個叫做 OT，Operation transfer 五年以後就 transfer，所以那是一個五年的營運計畫。那這個他們的得標時間可能是 2007 年 5 月左右。那這個案子本來是第一案，就政府要把房子蓋好以後，就交給那個…可是這個案子後來出了問題，那個電影館一直沒有蓋出來，一直到今年這個月，才蓋出來。所以說 2007 年的案子，本來那是第一案，叫做 OT。那其他的還有，除了那一棟那個叫中六，那一棟叫做電影館已經被決定以後，其他的這些舊的房子叫做 ROT，那 ROT 的 R 你知道那個英文字。

訪談者：ROT 是不是政府租給民間設施？然後讓民間去經營之後，約到在把那個

權還給政府？

受訪者：你表示你在做功課的話還不行，ROT、BOT 跟 OT 如果你三個字你搞不清楚，你沒有辦法做這個訪問。就是你要先去搞什麼什麼叫 BOT、ROT 跟 OT。那高鐵是台灣最大的 BOT 案，所以這是全世界最大的 BOT 案。BOT 就是一個案子或者跟一塊土地，你自己出錢去蓋。所以像隔壁那個叫做什麼？秋葉原那也有 BOT 案，就是台北市政府提供一塊地，做完他規劃條件以後你來標，標完以後你自己承諾說你要花多少錢去蓋，他給你 50 年，或者 30 年。那華山這一塊園區，我現在講話是代表 ROT，可是我現在在描述的是整塊土地，因為你要研究的是整個園區，但是這個園區分成三個主人在營運。一個叫做 OT，那本來那個是 2007 年 5 月就要做的事情，到了今年才蓋好，所以等於是本來當時的文建會主委是希望透過電影院把人潮帶進來，再來熱鬧其他的地方。那第二個案子叫做 ROT，ROT 的 R 那個英文字叫什麼？

女：Reconstruction 就是重新再改建，重新再做這樣子。

受訪者：就是這是歷史建築，這是舊的房車，我不能拆掉外表。但是我可以 Rebuild 我可以重新改建，室內裝修去做別的用途，所以這是一個古跡再利用，或者是歷史建築再利用的政策。現在我們都在講公部門，那用這樣的政策他交給一個，就是他請一個顧問公司，策威顧問。所以你如果要做這種案子，你要仔細去讀策威當時給文建會的報告。那個等於是他的理論基礎，政府做這件事情他不是今天想到就做，他要先請一個顧問公司，經過了一年發一個包，這個包譬如說 200 萬，你幫我做一個規劃案，規劃完以後就上網公告，然後我們有三家去競爭，每一個人自己自提方案，這個叫自提方案。你自己決定你要怎麼做，你告訴我。但是我政府，因為我政府已經請了顧問，說你以後要來經營這個 ROT，你必須跟隨我這些規則，你不可以超過這個範圍，超過這個範圍叫做違約。但是裡面的創意，你民間公司私部門，你自己去下創意。因為政府不是商人，他不需要去想這些，所以你自己，每一個標案的人私部門自己會去提他自己想要怎麼經營這個地方，就在政府公告的這個範圍底下，你自己去想你的創意，你要怎麼樣 Rebuild，這些房子你要怎麼…所以我們要請設計師或者建築師去做規劃。然後他的營業有一些要求，70% 要做主體設施，主體設施是指的跟文化創意產業有關的主體。30% 可以開純粹的餐廳，或者咖啡廳，這個叫服務設施。像這樣都是規範，那這個你得標以後就要載入你合約的一部分。政府會組一個委員會來 review 你每一年你有沒有做到。我們每年要交營業報告，營運計畫書。第一個你要做預算，譬如說 2013 年要做什麼，你要先告訴政府。然後你做完 2013 年以後你要做檢討，告訴他。然後他有一個協調委員會，就是說有一個督導委員會在看你做的好不好，給你打分數。如果你跟政府有爭論，就會有一個協調委員會來處理那個爭論爭議。這些東西都在那個最先的策威規劃案裡面都已經講清楚了。所以我們是根據他的大方向，根據他決定定位，這裡不是藝文特區，這裡已經是文創產業園區了。根據這樣的定位，我們去想我們怎麼樣去幫助，怎麼去投資，怎麼去幫助政府，然

後我們又可以，這個叫做營運，可以永續經營。

訪談者：董事長，不好意思，我插話一下。想請問一下，當初台灣文創公司決定加入這個競標的行列，是因為覺得政府的定位跟自己的理念相符嗎？才決定加入的嗎？還是說受到什麼樣的動機，或者什麼樣的條件去影響決定做競標？

受訪者：對，應該是說這個方向是一個整個世界的潮流，就是文創創意產業，每一個國家說的都不一樣。美國叫做 copy right industry，所以那個是叫做版權產業。英國叫做創意產業，法國叫做文化產業。所以每一個國家講的都不一樣，但是從英國人開始以後，就是變成一個世界性的潮流。文化創意產業變成國土規劃的一部分，變成產業轉型的一部分，產業升級，或者產業轉型。所以如果你再問我說文化創意產業是什麼？那是一個產業升級的策略，或者是國土規劃的策略。我透過…所以我會去標這個東西是因為我跟當時的政大校長吳思華去考察韓國他帶一個研究案去，就是科學園區的下一步是什麼，國科會將來研究這個議題。那我們去看一個產業園區，就是坡州出版城 book city 你知道這個嗎？

訪談者：我不知道。

受訪者：所以你都沒有看我的資料，都有資料你沒有做功課。看完這個坡州出版城，坡州出版城跟一般台灣的科學園區是不一樣的，那台灣的科學園區只是代工，只是生產工廠。但是坡州出版城的規劃是保持生態環境，因為那個出版人，一個韓國的出版社老闆他花了 18 年時間在總統的支持之下去建造了一個坡州出版城，那我去看的時候，2006 年的時候他們剛好做滿了 18 年。等於是 he 用了 18 年的時間去打造 160 公頃裡面的 90 公頃，以出版的垂直整合為核心。有出版社、有印刷廠、有流通公司，有這個展覽館、電影館、會議中心，一個園區。那這個園區，這個出版城相信，我如果把房子蓋的很漂亮，讓我的員工在漂亮的房子裡面上班，我相信他服務作家或者服務出來的出版品會比較漂亮，這是一個浪漫的想法。所以有一個浪漫的出版家，去做了去集合他們的同伴，去說服政府，去做這個坡州出版城。那這是我看到，我第一次在韓國，然後我所有的感動。恰好那一年坡州出版城請我去演講，我帶隊去研究。我是雜誌工會理事長，所以帶隊，政府給我 90 萬，我們去研究坡州出版城。我們交完了一個報告，叫做我國建立出版產業園區的可行性研究。這個網路上應該也可以找得到，就是說這個當然韓國之行對我有刺激，就是韓國能我們為什麼不能？連韓國都能，我在那裡看到一個像我們的永康街上漂亮的一個街道，叫做人事洞。那一條街道琴棋書畫，就賣古董賣琴棋書畫這樣的東西。所以我想像，我的腦袋裡面雛形，如果我經營華山，就有點把韓國的人事洞就永康街那一些東西，跟這個坡州出版城的 portal tapes 這兩件事情，所以我受到這個啟發。恰好 2007 年政府，我 2006 年，2007 年他恰好有這個案子招標，5 月的時候招標。因緣際會，那個故事就不講了，就是說組合了一個團隊，就去標這個案子。我們在競爭上，其他大概都是企業背景比較

大，但是這個是要留給文化者的園區。所以後來選擇我領導的這個團隊應該，對政府來講，他也有這個意圖，希望透過文化產業人去主導這個園區，而不是用一般的企業家去做這件事情。我相信他們在選擇的時候，這也是一個元素。當然我們提案的創意本來就很不錯。

訪談者：董事長覺得私部門他在跟公部門一起在推廣文創產業的這個過程中，私部門他主要扮演的角色是什麼？

受訪者：我跟政府講說很簡單，你是透過遊戲規則來找到一個經營團隊，我們是屬於那個經營團隊。所以你說我是私部門，是這個意思嗎？

訪談者：對。

受訪者：那他跟我的權利義務就寫在合約裡面了，我剛才一直在告訴你最重要的方法是那些，這都是你在問這個問題的時候沒有思考的。所以我跟他之間我們有幾個關係，一個叫合約規範，所以有履約管理。但是你今天要研究這個題目來問的問題應該是說法律不能規範細節，那個精神是怎麼互動？這個最重要的都是跟民間跟官員的這個互動。那這個互動就是說如果私部門的專業程度很好，又符合合約規範，你又有專業，政府就會特別尊重你。那如果他對這個團隊不信任，或者對這個私部門的專業不信任，他就會很囉嗦，就走入細節。所以我跟我們團隊我的管理方式，如果政府對我們不信任，或者看問題越看越細節，那這表示我們有問題。就表示人家不尊重你的專業，但是這個地方你要問的不只是這個問題，這個問題是說為什麼本來簽完一個合約，我們去履行合約 15 年，因為 ROT 是 15 加 10，BOT 是 30 加 10 加 10，所以你今天你如果要 define 你的訪問，你如果沒有去問這個侯孝賢 OT 案，那你就必須 define 我們是在 BOT、ROT 跟 OT 你只問 ROT。

訪談者：可能就要先問 ROT。

受訪者：對，不然的話社會上會不理解，所以現在很多對我們不公平的指控。譬如說政府編預算去做電影館，他編了預算花了 1 億去蓋一個電影館，把設備裝璜都做好，做的很漂亮。他做完以後，交給 XXX 去 operation，五年以後再 transfer 給政府，政府再重新去招標給，看誰要來經營這個電影館，那個叫 OT。所以那個投資是政府投資的。那我們現在所看到的 ROT 都是我投資的，我承諾我要投資 3 億，所以我是拿我口袋裡的錢。我不但沒有拿政府的錢，是我拿口袋的錢承諾要去投資 3 億。所以這個我就會看到，你自己說的吧，你自己說你要投資 3 億，所以他就會看我有沒有投資 3 億。然後我承諾什麼，我要做什麼，他就載入合約，他就管我合約了。那個合約就是我們最重要的權利義務。所以只要公部門跟私部門，這個是依法，這個是最高檔。那至於裡面的互動的困難，或者問題，就在於說對合約的解釋，會不會有不同，是不是？那如果這個合約解釋…我們政府跟民

間如果公部門跟私部門是一個建設性的夥伴關係，我們從來都定位我們是建設性的夥伴關係，你注意這個句子，這個句子會一再的被使用，我們跟政府是建設性的夥伴關係。那建設性的夥伴關係就表示說我們只要符合公益，對不對？符合專業，不違法，符合法律，符合公益，符合法律，又是專業。在這樣的基礎之下，雙方都要用我們的創造力，創意園區要用創造力去解這些問題，或者去創造市民的最大利益，或者國家的最大利益，或者公部門的最大利益，或者私部門的最大利益。譬如這個是觀念。那這個觀念是跟誰溝通？我們的溝通物件，就董事長來講，我是法定代理人，我要對我的董事或者股東負責。那政府是看我，所以每一任部長來，這裡是他重要的旗艦基地所以是他重要的業績。可是文建會主委一直在反對，常常在換。而且黨員黨派都在換，從民進黨變成國民黨。然後每一個主委都有他自己的想法，所以都會有一段時間的瞭解期，我們現在叫認識期。他必須聽底下人的報告，來瞭解趨勢是什麼。因為他以前都沒有接觸過，他今天來做部長他就要瞭解這裡。那這裡就會使得底下的公務員有一些事情有停頓，等待決策，因為他不知道他上面的老闆在想什麼，所以他會不會做的太過，這是我們的困擾。所以我們從他的團隊，當然換團隊換班子的時候，我們就要受害，每換一次我們就要受害一次，因為彼此瞭解本來就很不容易。只要在換一次，不管多好的朋友，都認識，他不是只是我跟部長認識的問題，底下的司長、科長這些跟我們的工作關係都要…所以都會面臨著調整，或者是，這叫調整，又叫什麼？叫…

訪談者：所以這個就是主管機關跟底下對私部門可能就是會造成一些困擾。

受訪者：很大的困擾。那每一個長官的，最上層長官的態度就會影響到下層，中下層。但是最高的指導原則還是不會變的，也還好，如果大家都會根據那個法律面。政府本來他交給民間，他可以完全不管。所以我為什麼常常跟政府講說，你們的任務只剩下一個，就是說你有沒有找對人，這是最重要的。從我的邏輯，這個案子的成敗已經在 2007 年的五月就決定了，我 12 月 6 號接手的，5 月得標，已經決定了。已經決定這個華山園區會不會成功，因為他選了什麼人，未來會做成什麼樣子，其實已經 80% 決定了。所以當他選擇我就表示註定會成功。所以我跟政府長官講說，你選的人你就相信這個團隊，因為我比你更在乎，我是拿我的財產，我的生命我的機會、我的時間來花在這裡，我願意花在這裡。我過去的背景，他們是這樣選的，所以其實選了以後就已經決定了百分之八九十。那後面就是細節，所以我剛剛講的那些困難其實都不是困難，就都是困難，但是我也可以說不是困難，因為這個都是可以解決的問題。但是你只要一找錯人，這個是我們文化創意產業最基本的邏輯。就像我找作家一樣，我是出版社的你知道，我們找一個作家寫一個稿子，我可以出版到誰的書，我已經註定那個書會成功或者會失敗了，對。如果我今天找的是李安寫書，或者我找的是金庸寫書，那就已經 80%，已經是 99% 都成功了。

訪談者：如果找我就應該失敗。

受訪者：對，如果找現在的你，還不會成功。但是你應該不要妄自菲薄，說不定以後會…

訪談者：董事長，你剛剛講說公部門對你們的信任，如果不信任會要求更多嗎？

受訪者：對。

訪談者：那這個信任他是看你說，看私部門他做出來的東西來決定他信不信任你嗎？

受訪者：有可能，一個是我們第一個要溝通觀念，我在做什麼，你是不是信任？我所有剛才講說找對人這是第一件事。第二件事他要問我你要做什麼，我們要觀念溝通。所以我跟文建會主委會的文化部長要溝通，那我告訴你我怎麼經營這個店。所以他會給你三篇文章，我寫了三篇文章，比如最重要的一篇文章說經營華山創意園區的三個標準我用三個指標來檢驗我自己在未來的 15 年經營華山園區有沒有成功，我自己用三個標準來檢驗自己，這個是你們講的 KPI。我自己用這三個標準，那我們跟文化部有很多的合約，但是我說你不要管那些合約的細節，我也希望你們用這三個標準來判我。那這三個標準講起來很簡單，可是做起來很困難。第一個是有沒有文星匯聚，就文化明星會不會都來華山。你可以想像到的台灣所有，不管是建築、音樂、電影、美術、畫家、作家、設計家、服裝設計師……這些文創產業的名人、明星，他會不會常常在華山裡面辦活動，或者做什麼事情。如果他們常常彙聚在這裡，這是第一個指標。所以這個未來從質跟量，要報告，就是有多少人在這裡辦過活動，有多少明星他常常喜歡來這裡要幹嘛。這個就是說當我提出這個觀念，我就會要求我的員工去未來他年度報告裡面，有沒有文星匯聚，這是第一個指標。第二個指標就是說華山能不能變成文化觀光的熱點。因為文化创意產業從國家的公部門來講，他應該把他想像，他是文化觀光產業，他可能也是會展演產業，就很多的會議、展覽、演出在這裡進行。他也可能是一個城市規劃，或者國土規劃的產業，對不對？因為我在整個城市裡面，我選擇這個地方做文創園區，他選擇也是有不同，也有資源配置的問題。所以他就是這樣。那文創產業也是博物館產業，因為很多風景區其實你也可以說他是文創產業，因為博物館裡面的收藏，他可以變成商品授權，所以你可以講說故宮現在在賣那一些商品，賣的很好，是這樣來的，他也是文創園區。所以我的第二個，我剛才講說我講了這麼多，文創產業等於，其中有個是等於觀光，文化觀光產業。也就是說外國人能不能在這裡在來華山，把華山當做台北的一個風景，來這裡可以看到臺灣人的生活方式，生活美學，台灣人是怎麼吃、喝、玩、樂，怎麼在這裡做他們的藝術生活，他們的美學是什麼？這是如果我們會展演活動，我在那裡開個店，因為我的產品是會展演店，我的產品，這個園區的產品。如果這個做的很好，我就很自然會變成一個文化觀光的熱點。當然要變成一個文化觀光熱點，還有很多條件。這個你看我的文章就知道，這是我第二個指標。所以我也希望政府用這個

指標來看我有沒有做到這一點，所以你現在禮拜六、禮拜天來這裡看都是人潮，表示這個熱點，外國人來了很多人，大陸人來了很多人，你慢慢這裡變成一個觀光景點。第三個指標是創投基金尋找標地之處，這句話是什麼意思？就是說因為這個不是一個文化創意園區，而是一個文化創意產業園區。要發展產業，我在跟政府簽的合約裡面，他是要發展文化創意產業的旗艦基地。那誰去解釋那個東西？我們自己解釋，民間自己解釋，他當然政府有政府的解釋，他關心育成他關心什麼？我們有我們的解釋。我自己用一個最簡單的方法，就是說未來這些銀行家，或者創投要投資文化創意產業的人，他會不會來華山尋找標地，尋找他投資的標地，聽得懂我的句子嗎？就是說你來這裡看到一個表演舞團，他可不可以投資這個舞團，他可不可以投資這個幾米什麼星光展，他可不可以投資這個五月天的什麼，他可不可以投資這個一家冰淇淋店，或者一個青葉餐廳。如果他可以投資，他如果來這裡看到可以投資的標地，甚至他來這裡創造投資的標地，這個都是我檢驗我自己經營華山有沒有成功主要的理由。

訪談者：董事長，我想請問一下。有三個指標檢視自己，我想問說你最終想要達到總體的最大的目的是什麼？

受訪者：我的總目標？

訪談者：對。

受訪者：那是願景，願景就是如果你上網去看，我的願景就是一所學校、一座舞台、一種風景、一本大書。那這個願景就是說如果華山在這裡所辦的活動，出現的這些精彩的會議展演的活動，都有用影像，或者文字把他記錄下來，最後他就會成為一本大書，就任何要研究華山的人，如果你要研究五月天，你要研究這個什麼，我的資料庫裡面，你可能可以去調他在這裡的活動來看。我們還沒有做到，但是至少那個是我們的願景。一所學校的意思是說學校本來就是學習，你在這裡可以看到…這裡可能會可以做 work shop，當然跟你學校教育不會完全一樣，因為你在學校讀的不應該在這裡讀。但是我們可以第一步可以發展科學人學校，我們可以發展自己動手做的，或者是在學校學不到的。因為最重要，文創最重要是跨界，是連結。所以這些 key word 是對我們最重要的。你怎麼樣做到跨界？怎麼要做到連結？資源的聯結，整合，跨界、聯合、整合，這些句子都很簡單，可是其實要做成，都很困難，整合都是很困難的事情。你剛才問的問題是什麼？

訪談者：最大的願景。

受訪者：所以的意思是說，一座舞台，這裡是讓明星，我剛剛講明星匯聚，就是讓明星跟新秀。現在的明星跟未來的明星，新秀就是未來的明星，所以等於是把文創的星光大道，以前有超級星光大道，就文創的星光大道，這裡就要打造星光大道。所以服裝設計師的…如果你讀的是服裝設計，那我這裡能不能提供服裝設

計師的一個舞台，讓他可以弄出來。如果你是做音樂的，能不能做一個舞臺讓你可以弄出來。我想這些都叫舞台，所以同樣兩個字，但是他其實可以做很多事情。一種風景是說本身這是一個歷史，你整個園區要漂亮，美感，美，這是一個基本的要求，當然這些都是見仁見智。但是不管怎樣，你剛才問總體目標是這樣，檢驗標準是那三個判準。

訪談者：再請問一下董事長，如果跟公部門一起合作推這個文創產業，如果兩方面的手段，經營手段是不同的，會不會影響到最終目標的達成？你的看法是怎樣？如果雙方的手段不同。

受訪者：應該這個不是問題，問題是說政府在推展文創產業，他是各級政府有各自不同的政策目標。那文創產業裡面是 15+1，P2 出版產業，出版文創產業，流行音樂、文創產業，電影什麼的。所以那每個產業都會他自己各自的產業發展，或者政策。園區是提供一個平台，所以園區的重要性，你不能劃等號說園區等於文創產業，就文化創意產業不等於文創創意產業園區，這個是你自己必須先釐清。一般人對園區的期待太高，你怎麼可能說一個旗艦園區只是用一個 4.5 公頃的地方，就能夠在台灣發展文創產業了，不可能。這個地方連藝術家都沒有辦法進來創作，他是一個消費體驗，創作完以後的消費體驗的場所。連創作，我們都沒有房子讓藝術家可以進來，因為空間只有 4000 多坪。4000 多坪很小，雖然地很大，可是你舊的倉庫只有 4000 多坪而已，那你怎麼可能...雖然他地點好的不得了，但是不要忘記他只有 4000 多坪。那你要發展台灣的科學園區，要發展那個新竹工業園區，他可以有一兆的廠值，但是他用多大的地，有多少工廠，有多少公司在做外貿。那華山文創園區不是那樣的概念，所以你不能用科學園區來看待這個，因為生產基地，這裡不是生產基地。所以公部門當時定位說這個是五大園區，其實是非常勉強的概念，不是一個有計劃的概念。如果是有計劃的概念，是應該去把所有的科學園區慢慢的設想，哪一些園區，哪一些科學園區是可以生產、生活跟生態合在一起，他就變成觀光工廠，文化觀光工廠。所以你再看台灣的文創產業發展，記住我下面這句話，叫產業文化化比較容易，文化產業化很困難，比較困難。產業文化化的意思就是說我們現在如果...我說一個例子你就知道，台灣現在做鳳梨酥的產業有 200 多億的營業額，一年，兩三百億，很多高科技廠商都去投資做這個鳳梨酥，賣給大陸人。所以你如果想像把從種鳳梨，有工廠，就是整個製造流程的話，價值鏈條展開。從開始做有機的種植，種鳳梨，然後交給工廠，最後做成鳳梨酥。那這條產業價值鏈，如果能夠用產業文化的話把這種故事的流程說的很清楚，然後人家願意去觀光、願意去體驗，這個金牌。所以這個叫做產業文化化。那如果文創園區是用這樣去設法把產業文化化，那這個就變成科學園區下一步我們去研究的是講這件事情。那這件事情文化創意產業過去講起來都是花拳繡腿，只是一個包裝設計。但是如果我們把 volume chain 整個從市場端回頭去看，從生產到銷售這整個東西都用文化包裝，而最終是在經營品牌，這樣的話我認為就是可以界定他是文化創意產業，或者創意生活產業，用這種概念去想

這個問題，這個廠子就大的不得了。所以英國人在說他的文創產業是他們產值 GDP 裡面第二名，是用這樣的概念。所以我在經營華山還有一個廣告詞，叫做經營故事，經營感動，成就品牌。最終我們在做的所有事情不管是會展演店，都是要成就品牌。

訪談者：成就品牌是一個最終目的。

受訪者：就是說你明星是一個品牌，李安當然是一個品牌，對不對？金庸是一個品牌。公司是一個品牌，譬如說像天下是一個品牌，或者中國時報是一個品牌。那一個鳳梨酥當然是品牌，產品是個一個品牌，誰開一家餐廳是一個品牌，對不對？或者一個展覽活動，譬如說簡單生活節，在華山的簡單生活節，有村上隆的藝祭，有台灣設計師周，有幾米的星光展，如果他每年都辦，他就是品牌。所以我們現在每年都辦這個華文朗讀節，或者都辦華山雜技節或者是什麼，那這個就是在經營品牌。

訪談者：我想再請問董事長一下，依照這樣看下來，台灣文創公司在經營園區的時候，應該主導的方向是台灣文創公司。會不會出現說公部門會不會有干預的程度出現？

受訪者：不會。

訪談者：不會，所以我想請問權力分享的概念，可能公部門會不會在…

受訪者：但是公部門會受到社會質疑的時候，他會來檢驗說…譬如說現在一個臺北市議員，你知道那個案子嗎？XX 質疑說華山都是餐廳，為什麼你把政府這麼好的利交給一家民營公司去經營，83%都是餐廳。這個禮拜六、禮拜天不是我們有那種市集嗎？在我們的合約裡面可以做創意市集，這是他規定的，我們的合約裡面規定的。可是市議員說亂糟糟的，禮拜六很多人，所以他就攻擊，所以叫市政府去查這個有沒有符合規定，符合衛生的規定什麼規定。這個是地方政府，所以我們有兩個官部門，我們有兩個主管部門。一個是跟我們簽合約的文化部，你要做生意你要做什麼？你要申請執照，都是要經過台北市政府，所以我們有兩個老闆，有兩個公部門的老闆。所以當他…當然台北市議員在攻擊這件事情的時候，台北市政府的人就來這裡檢查，然後這個文化部他就站在旁邊看，看你有沒有通過，看態度。但是他政策上必須幫我解釋。你要去下定義說這個是主體設施還是附屬設施，比如說周杰倫餐廳好了，周杰倫餐廳是一個主題符合流行音樂跟魔術的文創主題的主體事業，那符合那個 70%，還是說周杰倫餐廳就是餐廳，所以你總體上你不可以超過 30%。所以我們就要去答辯，說你這個議員亂講，我不但不是 80%，我用最嚴格的標準，我只有 15%。那這個就是我們浪費很多精力去做這件事情，這是一個眾矢之的，就是說很多人關注。我們經營的愈成功，未來社會上對我們的要求就越多，或者越大。

訪談者：那我剛剛看董事長講說議員質疑這個部分，我就想到說，這是不是就是公部門所要承擔的風險？

受訪者：對。

訪談者：我想請問一下…

受訪者：不是他要承擔風險，是我要承擔風險。他可能會被攻擊，藝人會被攻擊。那他如果有作弊，譬如說他圖利我，所以他們很小心。

訪談者：對。

受訪者：他會很小心，譬如議員亂講話說，文化部因為某某某，跟 XXX 關係很熟，所以他就編了 1 億的預算來幫助這個公司。事實上他是建造他自己的電影館，可是他移花接木，說是給我錢，我一毛錢都沒有拿到。然後他說這個因為你怎樣，所以這是莫須有的東西，他們就會去解釋，他們自己去解釋，因為這不是事實就會有問題。所以這種案件都會隨時出來，這個等於是我們做這種的案子，很多人不習慣，我自己也不習慣，原來都沒有跟政府打交道。做了這個案子以後，變成要打交道。那你就必須要接受這一種…

訪談者：這算是風險吧，這想要接下去問董事長，就是說在這個經營過程，他承擔了哪些風險？剛剛就提到，這就算政治上的風險。

受訪者：對，政治上的風險就是說…譬如說長官，那個更迭太厲害了，試營期，但這個會影響一些決策。然後民意代表，或者是藝術…還有一個，我剛剛沒有講的，就是說藝文特區的時代，很多的藝文人士來使用華山，不但不要錢，政府還補助他。現在他們如果要在這裡辦活動，他必須去找錢來付我們房租，因為我的成本很高。但是對他們來講，他們不能適應這件事情。所以這些東西都需要溝通，所以我們必須有溝通的成本或風險，這是大概講的是這樣。那其他第二個風險是經濟上的風險，這個案子要做起來非常困難，因為他只有 4000 坪可以，我的成本很高，然後要維護這個園區是一個很大的負擔，五六十人才能維護這個園區。所以那個成本非常高，所以我現在其實還在煩惱。明年也許可以當年度平衡，但是要把股東投資的 3 億回收，只剩下 10 年。等於是每年要收回 3000 萬，要賺 3000 萬，非常困難，不可能，所以不知道怎麼辦。我的意思是說如果不是一個有一點使命感，不會做這種事，因為其實是他們在算這種，就是說政府當時委託顧問公司在做這種案的時候，本來就已經計算好，你不可以有太大的暴利，你本來就不會有暴利。所以他其實條件都算過了，不會太好。除非我們有非凡的創意，太可能創造奇蹟。那所以這個也是創意產業的迷人之處，說不定我會在這裡創造出新的品牌出來。但是創造品牌出來，他的價值就不會用那個 3000 萬去算，品牌會比想像的高，所以這個是我們每一個私部門自己想，他為什麼要做這件事。

文創產業最重要的是名利雙收，那你能不能做到名利雙收？

訪談者：再請教董事長，我們剛剛談的蠻多的。可以歸納一下是說，總共有影響彼此合作的因素，可能有共同目標的建立、權力分享、信任、溝通，還有權責等分配的明確。那你覺得在這幾個因素裡面，就是在實際運作上，哪一個是最後影響彼此的合作？

受訪者：如果你這樣念的話，我說的是信任，信任代表一切。信任就是說你自己這個公司是一個好的公司，你經營者是不是一個值得信任的人？就是說信任聽起來是兩個字，但是他是代表三件事情。一個是人家信任你的專業，人家信任你的品德，人家信任你的能力。所以你在專業上讓社會上相信你，要執行這個文創旗艦基地，這個旗艦基地的任務交給這個公司，或者交到這個人，這個領導人手上，你有這個專業、你有這個能力，你的品德不會太爛，你是社會信任的人，你道德沒有問題。所以這整個三個東西合起來，才是信任。所以我不是因為，我不會因為你是一個好人，我就信任你。是你又是好人，又是有能力的好人。有專業，有專業的人，當然專業跟能力可能是很靠近的。

訪談者：董事長，你認為雙方合作的這個協力關係，如果要成功，所具備的條件要有什麼？可能到目前為止實際上…

受訪者：一顆愛國心。

訪談者：愛國心。

受訪者：就是說因為這裡沒有有公共性，就是除了私利以外，對公務員來講他不可以享私利。但是你現在問的是公務員跟這個民間私部門，什麼情況會使得我們成功？一個是我們有建設國家共同的願景，對不對？有把建設發展文化創意產業，因為他是新興產業，所以我們要發展這個新興產業，我要透過政府跟民間專業的合作，來共同發展新興產業，就是文創產業。所以這是愛國心，我講的愛國心是這個意思。那要做到這件事情不是只有能力就行，你官員也要有能力，也要有想像力，所以我第二個條件是想像力。因為這是一個創意產業，我們要有想像力，要不斷學習，所以要謙虛的去學習。這個叫做什麼？第三個條件就是謙虛的學習，叫什麼？叫做我認為這三個條件，我亂講。

訪談者：OK，因為我們在學理上，他可能歸納說會造成彼此合作困難，有三個原因。第一個就是相互調適，可能彼此的一些意見沒有辦法去調和。第二個就是程序價值，因為公部門是重視那個行政程序，私部門可能不會像公部門一樣那麼重視那個行政程序。第三個就是課責與效率，因為公部門如果為了太過監督課責的話，他可能會影響到彼此雙方合作上的效率。那董事長覺得說這三點，就是在你實際上運作經營的過程中，你覺得這三點有哪些你覺得真的是會造成困難的？

受訪者：因為我是樂觀的人。

訪談者：都覺得還好。

受訪者：我不會抱怨別人，所以只要他們基本上信任我，所以不太會有這種困難。但是你不能說沒有，所以你講的三點其實都回答的很好，剛才都講過了。譬如說第一點，思想互通，因為他長官，不是我跟長官的調和，是長官跟他的部署，就換屆，就換了主管的那個適應。因為陌生的適應的那個調解，這是使得我們有一些事情沒有辦法如預做的很順暢。就是說如果照我原來的計畫，我不應該到第五才做到這樣。當然時間上有 delay，這個是第一點。那你現在第三點你說是什麼？

訪談者：課責與效率，就是可能公部門太過重視監督課責。

受訪者：所以那個課責程序，因為他從公益的角度必須要這樣，但是那個課責如果弄到太瑣細，這個我說就是一個不信任的開始，所以我為什麼說有一些科員開始在管的太細，我心裡上就很不爽。

訪談者：目前有出現過這種情形？

受訪者：有，我的意思是說我說你不可以管這麼細，你管這麼細，所以我們希望他對合約的解釋，不要去弄的那麼細。你如果解釋到這麼細，那你找民間來幹嗎？你自己去做就好了。所以這種對…那這種事情為什麼會發生？就是跟每一個科員的個性有關，對不對？他是為了找他長官的麻煩，還是為了保護他自己，這個很複雜的問題。因為我問他，我說你這個沒有道理的管理，你幹嘛要管這個？他說監察委員會管他們或者什麼，就是這個複雜度，這個是政府現在很難做事的，公務員過猶不及，就是因為現在公務員也不好做，動輒得咎。所以我們如果有這個互相的體諒，就是要去解決那個法律的曖昧地帶。那個曖昧的部分，如果能夠更少，就不會有這個問題了，就是合約寫的很清楚，就不會有這個問題。我們現在去改合約，是因為五年前的合約在定的時候，有一些合約不合理，所以我們現在在操…就是會有這種問題，那要怎麼解決？我們應該這樣講，建設性的夥伴關係，就是去朝在法律的合法範圍裡面，去修改合約。那這樣底下的執行，就履約管理的科員就不會去挑那個…因為他發現這個曖昧，所以他寧願用最嚴格的，這樣他不會有事。你做生意會不會賺錢，他根本不關心。看起來我可以這樣解釋也可以這樣解釋，我寧願解釋的更嚴格一點，你痛苦是你家的事。所以以前沒有，你如果是訪處長的時候，以前好像都沒有這種問題。但是這個又被調走了，所以好像也沒有這個問題。我只是告訴你說，我這樣講，你不要寫。只是講說這種情況是會有的，但是這種有你要去查原因，原因是他們剛被夢想家事件嚇過，所以這個所有的公務員都嚇壞了，監察委調查，調查來問話。因為下面執行是你的事，所以如果有問題先抓你，他的長官只是口頭上講叫你去幹嘛。所以這種東西都是一個使得公務員不敢放手去做建設性的夥伴關係，有時候會有這種困擾。這種東西

都需要溝通解決，但是這些都是浪費大家生命，浪費大家的時間。所以如果從來會不會再標這種案子，我要告訴你，不用了。但是我已經選擇了，我就會樂觀的去苦中作樂，把這件事情做的轟轟烈烈。這個就是已經做下去，是這樣的結果。但是如果當時，如果命運不是安排我做這件事，可能會安排我去做別的事，所以我也不會抱怨這個事。

訪談者：董事長，那你們的溝通是有定期開協調會嗎？

受訪者：有。

訪談者：那最後一個問題，想請問董事長，因為我們這裡講到，就是說公私協力想要達成目標，看起來是像公部門想要達到的目標，促進創造力跟創新，形象提升、增加效率、減輕成本負擔、調和異質性文化跟實踐公民的參與，對這些要點，董事長你的看法是什麼？實際上私部門對於公私協力，他想要獲得的幫助您覺得有什麼？

受訪者：就是說從學理上說的這些都是對的都是好的，在目前台灣的實務上，因為要達到這樣的目標非常困難，最主要的原因是因為藍綠衝突，政府跟這個…就是說公部門跟私部門的界限在法律上，就是說圖利商人跟共同創造公益這件事情的界限不明，就是不容易界定。因為這個完全是一種概念，這個概念容易被質疑。就是說當你跟公務員太好，你們兩個很默契去做同一件事情的時候，我們這個社會因為社會彼此衝突不信任，所以都會假設你們兩個一定勾結。就是說不會想像說我真的愛國，我剛才為什麼講愛國心？我是真的，我今年雖然 60 幾歲，我們所有的信念，我年輕時候的信念都是希望建設這個國家幹嘛幹嘛，我的心從來沒有變，我今天做這個事情完全一樣，我們這一代的人是這樣的。所以我透過出版要促進社會的進步，我透過文創要變成六大新興產業，這個心思都是日月可鑒，我的意思是那個根本光明磊落。可是即使我再光明磊落，我跟我的每一任部長都很熟，因為都是我的作者，都可能是我的作者，大部分都很熟。反而太熟了，內心裡面有一個疙瘩，因為你不知道外面的箭會什麼時候射回來，所以公私的協力，不要說下面，上面都…我們還是謹守份際，不敢走太近。所以這個要共同去推這件事情，因為我們台灣是用…譬如說中國大陸的體制是官商一體，就是說做官的現在我給你一個任務，你就董事長。他本來是一個部長，或者本來是一個師長，然後現在任命你去做一個公司的董事長或者總經理，所以他自己的轉動，是一念之間就轉了。所以他們之間的這種協調是官商一體的，那我們的體制裡面沒有這個東西。一方面又希望產官學研媒，你看所有的標準句子都是產官學研媒，我們被問到意見的時候，拿 2000 塊，對不對？你現在國家有決策都是透過 2000 塊去決策的，對學者的意見，出席費 2000 塊，重大議案都是這樣，在問意見。可是你真正這個學者去跟官要去做一個案子的時候，這個社會對彼此的信任，不是他們兩個的信任問題，社會對他們信任他們兩個的合作是真的沒有任何的私利嗎？

產觀學都沒有這種信任基礎，這個社會沒有這個信任基礎，因為我們都還在內鬥之中，還沒有形成一個愛國的…沒有國家認同，因為現在大家認定的國家不一樣，所以這個問題是一個最大的問題。

訪談者：董事長，我有一個問題漏掉。董事長，你認為發展文創產業，政府主導比較適合，還是民間主導比較適合？目前你認為透過什麼樣的做法，讓商業與藝術做結合是最好的？

受訪者：問我意見個人？

訪談者：對，跟你可能目前…

受訪者：就發展文創產業本來政府有政府的角色，民間有民間的角色，這是哪個國家都一樣的。只是說民間有些人他認為政府你都不要管，我自己做就好了，我也不要標你的土地，我自己去做品牌，我自己去做我的產業文化化，或者我自己去做我的觀光工廠，或者是薰衣草森林，你不能說那不是文創，我根本不需要跟你政府有什麼關係，因為這是一個我們在做生意人，是跟社會對應。那現在世界潮流就是大家都在發展這種東西，他是主流。所以你只要跟著主流走，不要太笨，你就會機會成功，這個是回答你第一個問題。第二個問題你說…

訪談者：你覺得透過什麼樣的做法，讓商業與藝術做結合是比較好的，以你的經歷來講。或者目前有什麼具體的做法出來了？

受訪者：這個就是牽涉到我們在經營華山的時候說，當你在建造這個我的產品是會、展、演、店，那我們的經營方法是我們透過這幾年談的自己去策展、自己去辦展覽、去辦活動，還是我們跟別人合作。然後這裡面我的角色是什麼？他的角色是什麼？這是叫合作。因為園區不可能我什麼都懂，如果舉例來講，文化創意產業，如果我做出版，最重要的人叫做編輯人，因為總編輯有觀點，我要找什麼作家來寫書，我要出什麼類型的書，我要去找什麼人，這個是他的問題意識是這樣的。那在園區經營的話，文創產業的話，應該是說策展人最重要我要辦什麼樣的活動，是透過…那策展人就是在整合資源的人，對不對？譬如我們今天要辦一個，譬如你剛才講說我要做一個藝術跟商業結合的這個事情，我就要想一個活動，來幫這些藝術家。如果我要做文化產業化，我要幫這個藝術家去接生意。舉個例，我是出版人，出版社文創。說我如果辦一個像現在我們要去辦寫作，我要去訓練會寫作的這些作家，或者你本來就會寫作的人，我請老師告訴你，如果你要替企業家寫傳記，應該要加強什麼什麼能力。然後我現在考完以後，我用一個平台用一個舞台給你們，來寫一些草稿給我看，這個教授已經幫我打好分數了這個人的才華能力，或者這個人的寫作能力很強，第一名，第二名。譬如說現在有企業家回頭來問我說，我想替我爸爸寫傳記，可是他又不值得我研究出來，對不對？他自己要出錢，你能不能幫我介紹人，幫我爸爸寫傳記？這樣的話，我就做經濟人，

幫你把這個藝術家跟這個企業這個人就接上關係了。那我舉文字做例子，我也可以做藝術家，就是畫畫。這個文化產業化，還是有路可走。所以對我來講，在策展這件事情上來講，策展人要想的是那個活動你是用怎樣的 mechanism，用什麼樣的機制來完成你要做的目的，策展人要回答我這個問題，聽懂了嗎？就是說如果你問我說，怎麼樣 match 他們。所以日本的那個村上隆他做設計，其實就是從 400 個年輕人裡面去挑 3 個人，作為他這一屆的成績，他花那麼大的力氣起來做一件事情，就每人他只要找 3 個人，有 3 個人就會鯉躍龍門，所以這不是三兩三不能上華山，不是這個意思。那這個就是藝術跟商業結合。另外一個結合就是我們把藝術家送去企業，讓你把這個賣茶葉的，賣這個掌聲鼓勵，賣米的，池上米的，賣這個鳳梨的，替他說故事去替他包裝，去替他做什麼，所以這些企劃這些藝術家去替他們，把他的產業故事化，品牌化。那這個你就會被認為賺產業一個很重要的議題。所以文化藝術家就無所不在，他被訓練以後，他就可以送入不同的企業裡面去工作，你整個創意的氛圍到最後出來了。可以了嗎？

訪談者：可以，謝謝董事長。



附錄八：訪談逐字稿（五）

訪談代號：b2

訪談對象：台灣文創公司 總顧問

訪談時間：2012/12/23 20:00-20:49

訪談地點：台北捷運公館站附近的咖啡廳

受訪者：我先用簡單的方法來試著問你幾個問題，我用簡單的句子來描述。我希望如果在訪談結束之後，如果說你最後要引用的話，最好文稿讓我看過，好不好？逐字稿要讓我看過，因為有時候講話會跳著講，我怕你引用錯誤而已。所以我會試著把他講的比較清楚一點，然後你逐字稿讓我看過。如果說你最後願意出現一篇文章，我也願意再幫你改過。我的意思是說可不可以引用我的文章這樣子，所以一我是要看逐字稿，二是如果你要出一篇文章我可以幫你改過。第三個如果說你要大幅度的改變，我願意再協助你更多的訊息，好不好？這是前言，前面三個。第一個問題說在經營華山文創園區的時候，跟公部門的責任分工為何？能不能談一下責任分工對這兩者互動的影響程度。這一點我認為你必須先從資料上去瞭解，華山其實分為有…華山在 XXX 主委任內把他規劃為三個促參案，一個電影館的 OT 案他是五年的經營權。一個是華山舊有空間的活化經營案叫做 ROT，是由台文創公司，現在的董事長是 XXX，然後他的經營期是 15 年，今年邁入第六年。現在是 XXX，X 導在經營。然後今年 11 月開幕，這個 ROT 是幾月？ROT 是 11 月，對不對？2007 年 11 月，現在是由 XXX 董事長就遠流的董事長擔任董事長，負責營運因為今年是第六年這樣子。BOT 是在華山的西南邊，有一塊 800 坪的基地，可以根據促參法去興建大樓，可以新建 7000 坪容積的大樓。然後這個工是叫華山文創，第一任董事長是 XXX，第二任董事長是 XXX。目前是因為園區裡面的幾棵大樹，就那塊基地裡面的大樹，跟在西側裡面有一些大樹的問題，所以現在正在變更設計當中。所以對華山的瞭解分為 OT、ROT、BOT 這三個促參案。而這三個促參案，然他既是促參案，他引用的就是促參法，促進民間投入資源，與政府共同來推動文創產業。那也因此他主要的當然跟著合約來做事，就是彼此都有一個合約關係來約束，然後用責任，用這個合約來規劃這個責任的分工跟互動的關係。譬如舉例來講，華山 ROT 必須在每年的年底提出隔年的這個營運計畫書，然後每年的 1 月底要提出上年度的這種營運報告。然後這兩份資料再跟當初的投資執行計畫書，三者為主要的營運討論的基本資料，再加上剛剛說的合約。也就是在標到這個案子之後要簽一個合約，要根據合約評審的意見提出投資執行計畫書，投資計畫書談的是 15 年的經營計畫書就對了。然後每年要提出一個營運計畫書，每年的年底來年的 1 月底要提出這個營運報告。所以這四個主要的當作為主要彼此一種互動關係上。這樣可以吧？這是第一個問題。

第二個這個台文創投入這個案子我想你訪問過王董，王董描述過他的理想。所以

他有提到說他一所學校、一個舞台、一個風景，我想他當初認為華山其實就是一個必須演好一個平台角色，來讓這個文創明星可以在此發光發熱。我想這個他談過這點，我就不去談了。那王董我想他應該有提過說他對這個他當初去訪問過坡州，像坡州這個出版園區，他這個園區其實可以讓他有一種群聚的機會，能夠發光發熱，才會提出他的四個理想。當初有另外其他兩家公司投標，所以總共有三個投標條件。公部門主要設立的條件…公部門要求，他有要求說你必須投入一定的金額，然後增新建一定的坪數。但是這裡面是簡單兩個數字，我剛剛講真正的約束是在合約加上投資執行計畫書，我前面所談的就是說你在招標的時候一定會投出你一個提案書，提案書之後會根據評審意見修正投資執行計畫書，再把投資經營計畫書列為合約的附件來要求你依此去執行，每年再提一個營運計畫書來給委員評審查。其實就是會有一個叫做執行，應該算是一個可能叫做他會有一個委員會，計畫的執行委員會來管理，他會幫你打分數這樣子，大概這種狀況。那相較之下，如果說你後面問到的，假如說彼此有一些爭議的話，那解決方式根據合約當中，如果有爭議產生，由乙先要求…甲乙雙方可以要求展開協商。那如果說協商不成的時候，或者說協商需要再進一步溝通的時候，得以要求召開協調委員會。協調委員會根據合約應該是說有7個人，甲乙雙方各派兩人，再共同推選三個公正人士來主協調委員會，協調委員會就做一些討論協調。如果說假設協調委員會仍然沒有辦法達成一個具體共識的時候，因為既然是一個促參案，可以請求工程委員會來做解釋。如果大家真的有爭議就民事途徑去選擇，這一點我覺得這一點如果進一步要更清楚，我覺得你可以問那個李長龍李科長，好不好？所以這是第三個問題。

至於你剛才講到說目前有一些議員在園區規劃商業比例中，我想這點應該是說對於有一些執行計畫比較沒有完全瞭解全貌。其實根據合約當中有規劃說，就是整個華山當初是被規劃一個叫文創的特區。文創特區就是說他必須符合文創的主體內容，那文創的主體內容合約上有約束，我覺得你可也以問XXX如果他沒有辦法給你的話，也許你問Julie合約當中有提到說做哪些內容是屬於文創的主體性。像文創行銷、文創活動，有這幾大類。有分為幾大類，這幾大類我沒帶資料來，你可以從Julie或是從XXX那邊問到，就是說根據這個合約當中有規劃哪些內容是屬於叫做跟文創有關的。那今天介紹湯先生，因為湯先生代表的是英國的一個文創顧問公司，他們對聯合國有提出另外一種就是文創活動的界定，6+2。有機會再請湯先生另外提供給你，我覺得這是我們政府有一些規定。其實在世界上有個潮流，就哪些叫做文創的內容。所以他們在談到會不會有商用設施太多之類的話，我覺得你們有一些誤解，或者是有一些沒有完全全貌的概念。所以要去界定哪些項目我們認為叫文創。那文創像複合營運來講也都可以叫文創。至於說商業化，如果真的要從商業化來講的話，合約上有另外一個規定規定說70叫主體設施30叫附屬設施。所以如果嚴格講起來，餐飲如果是在介紹美食，餐飲在推動本土文化的融合，其實他是屬於主體設施。那如果你要狹義把他界定為他是商業設施的話，他仍然有30的內容，這點你清楚嗎？所以這兩個是不一樣的。什麼

叫主體設施，這是定義的問題。那主體設施跟附屬設施還是有 7、3 的比例，這都是在合約上約束的。那如果說你要這種資料，如果你沒辦法得到我再想辦法提供給你，這在合約上都有。這大概是指內容方面。

然後再來就是說這些內容是屬於主體或附屬，那我剛剛講過，在投資執行計畫書就已經描述了，在每年的 1 月計畫書也都必須經過委員來審查。其實政府是有透過合約計畫書加營運報告來做把關，一切當然都透明。回過頭來在財務上，我想乙方就是台文創或華山文創他們當然都必須要去請會計師做簽證，財務都必須透明。所以我想這些大概都是正常公司運作上的要求，應該這樣講。

訪談者：所以剛剛講到那些像議員質疑那部分，在營運上面有沒有出現過什麼風險？

受訪者：營運上的風險我想王董我印象中他在訪問當中有跟你描述一些，第一個 2007 年簽約 07 年簽約之後到現在這五年下來，我自己在這一段參與的過程當中，我認為他有經過幾個階段。第一個是園區的設施你要把他整理成可用的，其實他需要一段時間的。再來你要導入一種運作模式的時候，也要一段暖身的時間。第三個才是開始進入穩定成長的階段。我認為華山他這五年下來剛好是走過這三個階段，所以當初園區在運作的時候，曾經跟政府報告過說，15 年的合約關係來講應該是做三個五年規劃。第一個五年是讓他整個我剛剛所講過的，讓他基礎的設施能夠完備，能夠開始運作，跟能夠開始導入他可以開始穩定發展，我覺得這才是一個階段。第二個五年才是他應該要找到他關鍵的一些成功要素，能夠適當的延續或者是複製。第三個五年其實任何的設施五年十年他都已經折舊到一個程度，第三個五年我認為他是下一個階段的轉換。所以那時候我曾經提出三個五年的計畫。對內，對公司內部運作我是提出五個三年的計畫，就是說我們要面對政府三個五年計劃的時候我們相對每個三年要檢討自己一次，來調整譬如說沒做好的，或者怎麼去加強的才能夠營運。所以內部要更快，內部的循環要更快。外部的循環我認為他是三個五年，這大概是我所講的營運上的部分。那從營運上來講，才能夠回答你剛剛的問題，譬如說在前兩年我們可能要去整修一些空間，整修地面，整修基礎設施，整修冷氣，整修譬如說這個水電，緣起早期的規劃人數跟現在的人數是不一樣的，早期規劃應該三五十萬人，現在園區很正常，一年都會進來兩三百萬人。不管現在是華山或松山都一樣的。相較之下，在五年前那時候比較成熟的園區是傳藝，傳藝是差不多 100 萬，100 萬到 120 萬人。所以傳藝，你寫過傳藝的論文，就 100 到 120 萬人所需要的設施配備，跟兩三百萬所需要的設施配備是不一樣的。那換句話說這個園區在五年前在規劃的時候，並沒有考慮到現在這麼大的量，這其實都是在整修設施當中必須調整的第一個問題。第二個是回過頭，你的論文當中應該去探討的就是說一個產業化的發展，必須考慮到產業鏈的存在。那產業鏈存在的時候就代表說各個產業鏈的各個價值手段要在什麼時候在哪裡去發揮，這個產業的價值才會產生呢？所以因此回過頭來，如果說要探討這個問題，應該是說園區他的初期發展是界定在產業園區的哪一個構面。舉例

來講，我當初在 08 年的時候，當在整修內部的設施之後，那時候因為園區根本就沒有人，也沒有知名度，然後在兩個捷運站中間，所以大家都不看好。就說反正不像捷運站出來，不像 SOGO 出來就很多的人潮，所以等於有過路的人潮。在時候來講的話，我認為第一個在 08 年我那時候定的目標是要讓園區被看到，也就是說假設他創立一個品牌，他必須有品牌的 awareness 就是品牌要被人家認識，所以必須靠活動來讓人家，知道華山有活動，所以他會屬於目的性來的，他不是過路性來的，他目的性來這裡。然後目的性來這邊的時候，他才慢慢會熟悉這個目的性，所以假設 08 到 10 年好了，我就要做的是說你在街頭上問五個人，說你知道華山在哪裡嗎？五個人只有一個人知道，那就代表這個知名度還不夠。那五個人遊兩三個人知道，說明有知名度。所以這代表如果第一個三年，應該知道華山，他願意來，他來的時候他會覺得說華山有他喜歡的地方，或他願意再來。也就是從訪客的角度是知道你這邊有什麼，他願意來。再來第一個三年如果讓人家知道，第二個三年就是說他必須在這邊有產生某些消費，和某些參與和互動。如果我自己是在規劃當中兩個階段的時候，第一個階段是他等於說目的性的訪問，第二個階段應該就是比較有目的性的消費或互動就對了。那這裡面牽涉到比較多是在營運層面，比較不是你在談公私的關鍵。那在這時候狀況之下回過來公私可以做哪些配合。第一個政府也可以鼓勵或協助，所以在第二個三年的時候，應該是從 2010 年開始的時候，政府就跟華山有合辦藝術生活節，藝術生活節一方面就是讓人家知道說華山有個藝術生活節，就好像每個城市都有藝術生活節，會讓人家覺得說有個固定的產生。所以這時候是在方主任當處長任內的時候有舉辦過藝術生活節，那每年的 10 月就像一個藝術嘉年華大家會來，所以這是一個例子而已，這就是公私合力共同去做某些事情這樣子。但是這些人來了之後，他會不會來，會不會喜歡，會不會互動，或會不會購票。藝術生活節到今年第三年就很成功，很多活動就是在演出之前票就賣完了。譬如說像紙風車的車，譬如說像屏風的三人行不行，在 10 月演出都賣完了。所以這裡面就代表這三年經營下來，已經被看到了，並且有互動有消費行為了。所以這時候回過來園區，他就變成說現在要去做價值鏈的市場觀讓人家注意到人家願意在這邊有某些消費有某些互動。然後這裡舉另外一個例子，譬如說 legacy 那在園區也是進入第四年，一樣的，他現在每個禮拜有四天有活動，這時候就會帶來一些固定的人潮。青葉餐廳在華山有四年，他就會把台菜的新主張讓來消費人可以看到，所以這裡面當中我舉的不同的空間，都提供不同的內容，讓消費者或者來訪問者他留下印象。當然這裡面不是只有這幾個例子，園區從那時候一年可以辦到三五百場活動，大大小小的活動，都是讓人家可以留下一些印象。到現在接下來應該是說活動可以更有時間性可以拉的更長，或者等於說讓他可以停留時間更長，或他有一個持續性的參加，所以華山怎麼去創造出一些這種自己創造或跟廠商合作，或外面來辦活動的廠商，大家用那種合作的關係，讓園區有更多的持續性的活動。活動絕對不能夠像煙花一樣，放了就沒了，散場就留下一堆垃圾。這時候對存在的園區是很大的傷害，就活動他必須像一個波浪形的，一波一波必須要規劃出來，那這時候才能夠讓他

有發展。我在講的這個活動，我剛剛講第一階段跟第二階段很重要的一種執行跟轉化。如果說今天園區大大小小活動，今天開始活動明天一個活動結束，譬如說在 09 年跟 2010 年的時候，有時候會產生一個問題，譬如說這個活動結束了，在撤場。另外一個活動再開始再進場，或已經在展覽。這時候對園區是很亂的，所以你那樣必須要排序的，就類似一個 Program 要去把這些節目排的，就是他一波一波的表達必須是有秩序的。所以這裡面是有一點，回答你到時候怎麼去記。那也是代表彼此要互相知道大家做的事情是一樣大家願意共同去面對很多的挑戰跟困難。所以你像第八個園區內的活動大部分有投入去運作嗎？我講這部分待會兒王董回答你。園區有些活動是出租場地的，但是去透過一些…去甄選或者挑選一些適合的活動在園區執行。當然園區也有些活動是合辦的，有些是人家辦的但是是透過一個程序去選擇的。那有的是合辦的，有些自己去辦的這樣子，有不同的比例在進行。那這種比例我認為會隨著未來的時間而有所調整。

訪談者：所以他在跟文化部之間有資源依賴的關係嗎？

受訪者：嚴格講起來沒有，因為文化部對他來講，他是一個管理單位，他管理單位他當然希望很多活動在這邊產生。我想我在猜，或者我覺得文化部也許也會覺得說假設他有太多的資源投入，也會被人家解釋為這是有圖利，因為這是他們害怕的一些事情。所以這時候對這方面是很慎重的。像王董特別解釋說報紙在講說什麼投入一億那是電影館又跟 ROT 沒關係。這裡面其實有一些誤解，就 ROT 其實是民間自己必須承諾投資 3 億進去活化在整個園區的。所以這裡面不應該講說資源依賴，應該講說有些資源互相的整合，可以這樣講。譬如說政府提供這塊土地，提供適當的房舍。民間必須把這個房舍整修成他要運作這些活動，或整理成可用的空間，所以他是有一種堆疊或累計的效應產生，絕對不是把政府交給你把他拆掉重弄沒有這個意思。比如說像紅磚區交給園區的是一個框架，但是去做一些譬如說排水，必須做一些景觀，要去做很多加強的效果來符合未來營運需求的。如果嚴格上講起來的話，假設今天有軟硬銜接的問題，可不可以事前先做？這一點是有點困難。就是說政府理論上沒辦法把空間跟廠商談好之後他去做出廠商要的空間，這樣你理解我的意思嗎？先把空間按照他的專家意見整修為適當的基礎空間再交給廠商。那廠商有時候會再做一些程度的調整，如果說能夠有更好的事前的準備工作也許更好。但根據現在的法律大概有點困難，還沒整修完畢不知道廠商是誰。所以這有時候就變成說，的確有時候好像房東，房東不可以假設說房子隔一天之後房客就用。那房東可不可以先挑好房客再去整修？理論上是可以。當然在政府來講，這一點還需要再探討有沒有其他的彈性，否則現在大部分都是說政府先做基礎的整修再交給民間，我想現在幾個促參案大部分都是這樣的狀況。但 BOT 有點不同，BOT 他是經過兩次招標。第一次是用民間自提，第二次來根據民間自提的方案公開徵求，這時候代表說政府第一次招標的時候是先讓民間提出一個提案，他來徵選一個案子他認為比較適合這個 BOT 的方案，再把這個方案丟給公開，再公開招標，這叫兩階段式。

訪談者：請問一下你剛剛講到園區的手段，我想問說，也就是說私部門跟公部門經營的方式，就是他們手段會有什麼樣的不同？這個方式跟目標的達成的連線性會不會有落差？

受訪者：這個問題我認為其實你很適合問的是誰，應該可以問方主任。就是說方主任或者是 XXX，因為 XXX 當初對松山的規劃就有在思考公私的關係。我認為這應該…他們都應該在公家機關待過。如果你問他們說，您在公部門任職的時候，您當初在規劃松山，你怎麼考慮說能夠用什麼樣的手段方法可以讓他推動的更順利？或一樣方主任在傳藝，傳藝他的私部門的合作就是統一，他怎麼去規劃分公司的關係，我覺得這個問題應該問的是，我認為應該問的是 XXX、XXX 或 XXX。

訪談者：那他們自己公部門的角度，那如果現在是以私部門的角度呢？

受訪者：私部門的角度一定會依照合約的規範去做最大的努力，因為他一定會被合約綁著，當做一個投資計畫書。跟每年在營運計畫書做適當的修正，或者是提出一些異議的方式，所以他一定是要在那個框架當中，來尋求彈性這樣子。

訪談者：老師你覺得在與文化部，在跟他們互動，你覺得兩者之間互動良好的成功，你覺得應該需要哪些？

受訪者：我覺得應該是說彼此要先有一個共同的，對所謂的合法合情合理的這三件事情，要有一個共同的理解。合法就是根據促參法或者是根據合約當中能夠執行的範圍。既然有些文件，那些文件最基礎，我想這應該是沒問題。那假設在合法的條件之下，什麼叫合情合理。我覺得合情合理就是說因為文創的發展，有滾動性的轉變。因為隨著大環境的不同，隨著經濟環境的不同，會有不同。在這不同當中可以適當的調整，我想那也是必然的。所以就是說所謂的一般講合法合情合理，其實都是找到一個可以共識的角度。但是在這種共識的角度，我認為，用比較白話語言講的話，彼此要有一定的信任。那信任之前也許應該要有共識，共識之前也需要有溝通，溝通之前我要欣賞他。如果說你平常有某個程度的欣賞，了解說我們彼此沒有的能力，在經過更多的溝通有了共識。有共識之後回過頭來才會發展出信任關係，信任關係再依法來執行，這時候我認為會比較好一點。

訪談者：可是這個信任關係，因為我現在訪談到目前為止，我覺得說感覺現在是比較偏向，就是人際關係的信任。譬如說可能老師跟方主任很熟，兩者之間感覺是大家都認識的，但是卻不是像組織跟制度上面的信任，反而是因為我跟你認識很熟這樣的信任。

受訪者：我跟方主任也是後來才熟，應該這樣講，就是說我跟方主任其實在一種溝通當中去建立彼此的一些共識，才會慢慢有一些信任。但並不是代表說因為有私人的交情才有心人不是這回事。而是說我剛剛講過，譬如說我第一次看到你，

我不會對你有不好的印象，對不對？可能欣賞你的文筆不錯，代表某一個程度互相的尊重，尊重或欣賞我覺得是必要的。但是一定要有充分的溝通，所以我認為雙方的溝通基礎很重要。溝通之後才會…溝通目的大家講，我的執行計畫書，我的合約當中有程度的共識。所以我認為信任不是突如其來的，信任他是有累計的階段的發展。那一樣的，要看你每年，最後你實際的表現，跟你實際的呈現，跟你互相的發展方式，所以我不認為說只用一個信任就能解決所有的問題，必須要有些方法，他才能夠達到這些事情。

訪談者：所以溝通管道是老師剛剛講的一些，他看你的一些營運計畫、營運報告然後還有一些什麼管道來溝通。

受訪者：溝通很多種，譬如說因為華山剛好是在文化部的隔壁，自然會有很多活動共同參與，或活動的瞭解，或者說像當初方主任他們在推動文創法的時候，也會需要一些在華山辦一些活動之類，本來在不同的場合就有一些見面的機會，這時候裡面當然也會多一些溝通的機會。那再有時候你在開會當中大家可以溝通，所以這裡面當中不應該就是說彼此在好像不相往來的狀況之下當然不會有什麼樣其他的共識。溝通的目的在增加共識，但共識的目的在讓彼此有個共同的方向所依循。

訪談者：我想請問你，就是在合作的過程裡面，公部門有沒有出現過渡干預私部門的運作？也就是說他可能會遭遇一些可能外在的壓力，譬如說可能市議員的質疑什麼的，對私部門實施更多的管制或限制。

受訪者：這一點我先不特別回答了，這部分其實你問 XXX 或者王董其實他們都會去聊，因為他們都有各自的描述。我的建議是這樣的，如果在這方面的問題，是應該彼此要有清楚的對話的窗口。我覺得就是說那個對話的窗口要清楚的時候，才可以避免這些不管一些誤會，或者是說訊息來往的方式不一樣。譬如說什麼時候該用電話聯繫，什麼時候用 E-mail 聯繫，什麼時候用信件聯繫，然後窗口窗口對的是誰，這大概是比較重要的。所以當我在跟文化部正式會議當中，就某些議題有時候我都會要求主席裁示負責這個窗口是誰，這樣我就會清楚。

訪談者：我再請問一下，在園區經營裡面，如果我們要定義說誰來主導整個園區的經營，我可以定義為私部門主導嗎？還是說其實就是私部門的自主性高不高？

受訪者：我不會用這樣的角度來界定說誰主導，我覺得你們在談協力關係的時候，應該都提到說這個 project 這個案子其實有很多的關係人，這個關係人其實是複雜的。譬如政府是個關係人，私部門是一個關係人，民眾是一個關係人，藝文團體也是一個關係人，產業機構是一個關係人。這個關係人其實他是有一種複雜的週邊關係或其他的脈絡關係。意思就是說在園區的營運的成敗，當然是私部門必須承擔所有的責任和風險，相對他是主導的是沒錯，營運方面。但他在主導上來

講，他要考慮他周遭的這些關係人，政府他是把這些資源放出來的，所以他也擔心這個資源被誤用，或者說是被不當的使用。所以相對你也可以找他主導他的資源被運用的這個狀況。但是其他社會大眾會覺得，這裡面這是一個社會風氣，這是一個社會資源，我也可以有意見。所以相較之下，民眾也可以有，民眾或團體或利益團體也可以有意見，也因此這是一種，我認為是一種比較互動可以由變化的一種脈絡關係。而這種關係當中要去找他的平衡跟往前進的力量

訪談者：我們知道這樣如果說公部門可以說是私部門主管機關這樣好了，這個關係是縱向的關係，那雙方在擬定契約的時候，他又是希望雙方是平等協商的，所以契約關係又感覺要把雙方拉成水準的關係來合作。以這個為前提來講，那老師，你可不可以談談一下就是臺灣文創公司跟文化部之間的互動模式，跟合作關係。

受訪者：套用你的話，你是把他解釋縱向跟橫向關係嗎？用你的話來講的話，應該是說要把這縱向跟橫向界定的更清楚，就是說縱向是指說公部門跟誰，譬如說以文創可以講公部門跟藝文團體，公部門跟譬如說展演關係，公部門跟園區的經營者，這就是說他有所謂的縱向的關係，相對之下政府在這時候就要界定說他今天是處於一個管控者，或者是一個支持者，或者是一個推動者，他的角色是會不同的，即使以縱向而言。譬如他要支持這個藝術的推廣，這時候他可能要去，他要做某些事情。他要做藝術的育成，他可能做某些事情。他要做藝術的一個政策的擬定，他有不同的角色。在縱向來講，其實政府要界定他的角色。你剛剛講的橫向關係只不過是說從企業關係是甲乙雙方，甲乙雙方但是他又必須根據促參的概念來講，他就某個程度也很像一個夥伴關係。夥伴關係就是說我提供你再投入某些資源，共同來成就某些事情，那是一個夥伴關係。所以這其實在我看來是屬於角色的界定，不應該被混淆。就是說以政府他今天是要扮演一個育成者、今天要扮演一個推廣者、要扮演一種管理者，你看他會在價值理念上是不同的關係。相對之下我們也不應該把私部門認為說，他就必須隨時戴上不同帽子，扮演不同的角色。私部門如果以華山這一塊營運管理的話，第一個他很重要的讓他變成說在營運設施當中，不可以有管理的瑕疵，不可以有公共的危險，我覺得這是必要的。再來他必須扮演一個平台的角色，讓能夠不同的內容在上面能夠順利的展開或被看到。但是他也必須扮演末端行銷的角色，他能夠促使更多人能夠來這邊有互動有消費，才能夠帶動整個價值鏈的循環。所以這裡面我認為其實都是角色的界定，就是說可能沒辦法用很簡單誰管誰的問題，因為他對角色界定就比較模糊。時間差不多，最後一個問題。

訪談者：老師，另外可不可以跟我談一下，台灣文創公司他經營華山園區，他想要達成哪些目標或效益？如果可以執行面或經濟面跟社會面這三個面向來講，就是華山想要達到什麼目標讓大家看到？

受訪者：這個問題我比較不適合回答，因為董事長已經回答了。所以說董事長其

實在他自我的期許或他自我的發展，以我來理解，董事長他在對產業碰到的，因為他從出版產業出身，然後他也走到數位內容產業，他當然對軟實力有他自己的體會跟認識，所以他也一直認為說他必須創造一些雙贏或三贏的機會，來帶動產業的轉型或變化。所以我想這一點他應該描述的很清楚，然後也因此他提出他的幾個指標，應該有跟你提。他必須是一個匯聚的地方，三大目標，四大方向。這其實是他論述的這幾個東西，我認為其他王董這方面已經講的夠清楚了，嚴格講他講的這些當中怎麼樣能夠分階段去落實，應該是這樣講。我覺得這時候做一個團隊的預演或做他的總經理應該說怎麼去分階段落實他的這些目標，我認為這個目標應該是從來沒變的，今年第六年了，這五六年來，其實都是往這個方向在走。只是在分階段去落實這個方向。

訪談者：我看個你的一些資料你有講到說一些華山園區的做法，譬如說是聚眾整合培育創新，這個做法是想要達成什麼東西？

受訪者：如果以剛剛講聚眾整合跟培育，這其實都是在不同的階段。譬如說你剛剛講聚眾，聚眾就常常講的群聚跟聚落是不同的。就是說群聚是把一些人都找在一塊兒，簡單說把一堆人找來一塊兒，那又怎麼樣？這些人會買票進來，他會讓人家看到某些現象。但是這些有沒有造成一個延續的效果？所以聚眾跟整合，應該講他只是一個手段，你怎麼把一些人聚在一塊兒，你把不同的資源串在一塊兒。就好像你在做一個節目一樣，排不同的節目也是一種整合，把一些資源整合。但聚眾或整合他的目的一定會帶動一個價值面正向循環。也就我們一般講的 Volume Chain 那是一個線性的關係，但是我們在談 Volume circle 他是一個正向循環關係的時候，其實比較重要的是聚眾整合之後回過頭來帶出一個正向的循環關係。我應該加上後面這一段話，他才完整。那正向循環一定是造成怎麼講，就是這個內容提供者跟內容消費者，他必須找出一種互動的關係，不純粹只是一個消費的關係。那這裡面在文創扮演重要角色，比說我泡一杯茶給你喝，你喝了茶買了茶葉走了那就是一個消費者而已，那是一般產品的消費。但是我泡杯茶給你喝的時候，你會跟我互動，會跟我聊茶葉的故事我會給你介紹茶葉的東西，因此你會給我更多的訊息，我也會給你更多的訊息，他會帶動在整個茶葉轉變會有更多的可能性，你看臺灣現在很多的，像目前我認為比較好的一些文創的產品，他就具備他的特性，譬如說掌聲鼓勵肥皂就他有他的理想，他的理想他透過肥皂傳遞出去的時候，消費者喜歡他這理念的出來，他出來買這個產品，他也會幫他鼓掌，掌聲鼓勵，他也會回想出去。會鼓勵去做更多的可能是麻油，可能是茶葉。所以這種東西都會帶動一個叫正向循環的概念，所以我意思是說可能有些事情是不要斷章取義，聚眾整合我強調他是手段，這個手段目的價值面的正向循環，變的一個價值的循環。這時候他才能夠開始流動，他流動之後再來就要去改善一些瓶頸，改善一些問題。譬如說會不會是因為我的生產規模不夠，或者是我的標準化不夠，那我做出來的東西不夠順暢，或者是價格不夠有挑戰性。或者是說我的內需上太小，我要不要去發展換一條市場。這裡面當然就是說從消費市場當中生

產者他必須面對的一些自我的檢討跟挑戰這樣子。那在這種狀態之下就會造成生產者的另外一種的升級，譬如他尋找他更大標準化的改善，或者是更大生產規模的改善，或者是他把他製程的改變，或者他尋找一種創價的變化，這時候他會升級嗎？然後消費者他也會因為從這樣的互動當中，他會對他自己對生活的態度、生活的要求而有什麼不同改變嗎？我覺得文創產業最大的吸引力或最大的樂趣是說讓供需雙方都有不同的進化，這個進化是有文化的基礎，有創業的效果，他才會有價值鏈的產生，就是價值鏈的產生到價值鏈的正向循環，到向上提升，我認為這才算是一個第一階段。而他應該用不斷的螺旋往上發展，他才會有更好的提升效果。

訪談者：所以這些做法最終是不是也可以幫助商業跟藝術做結合的一個手段？

受訪者：我覺得應該講叫鼓勵，鼓勵就是說…因為我剛剛講說生產者跟消費者不同變化，但是消費者也可以變成一個內容提供者，這才是整個循環當中的正向的效果。絕對不是說我把 A+B 加在一塊兒他結合就走了，不是這個意思的。我沒辦法這麼武斷。文創的發展他是一個力量，他是一個氛圍。而這種東西他會造成更多的轉換效果那才是一個真正創造的力量。

訪談者：最後一個問題我想請問老師，台灣文創公司有受到金擘獎的肯定，那金擘獎的一些評斷的標準有公共服務品質的優良、增進經濟效益、社會責任、經營管理理念創新，其實我這裡面比較不懂的就是公共服務品質的優良他是怎麼去評斷？

受訪者：這個要問 XXX，假設比較偏重在這一塊的話，因為 XXX 比較能夠回答他。我認為其實是…如果說就我比較簡單的回答，就是說因為畢竟這是一個當初的舊有廠設的設施，也就是說他有很多不足的地方，那你在投入經營改變的時候，有沒有活化這個空間。第一個就是說就好像你拿到一個老東西，你把他修復成可用，我覺得那是基礎的東西。第二你是有沒有活化他，第三有沒有找出他新的生命的力量，我覺得這是有不同階段的發展。

訪談者：那在經營管理理念創新呢？

受訪者：經營管理理念創新就我剛剛講你可能這篇論文比較少提到的，我所謂的叫營運模式，或者講叫商業模式。那營運模式跟商業模式這也是一般很多人很喜歡問的問題，但是沒有足夠的應該怎麼講？足夠的時間或足夠的討論來描述他的，因為在談到營運模式的時候通常問到說你提供的是產生或服務，或者他是一個綜合體。那以園區而言，他絕對是一種產品跟服務的整合。那產品跟服務的整合，回來界定說那你的對象是誰？你的消費者對象是誰？那現在園區假設 200 萬人，有多少人是來逛逛的，有多少人是來看展覽的，有多少人是來消費的。這些是有不同的目的性，所以相對之下他的滿足上也會有所不同。所以這其實都牽涉到

portfolio 就牽涉到組合的關係。所以牽涉到產品的組合，售價的組合跟顧客的組合。那園區唯一最有力量的地方是因為他畢竟是一個園區，也就某個程度上他有個半封閉性，這個半封閉性他很容易形成他特有的風味跟他特有的效益。他比較不像說一個街區，好像有不同的店家組成，店家會有不同的房東，不同的主廚。所以相對他那種一致性比較難取得一定的共識，園區畢竟他有一些自主管理的能力，所以相對之下比較容易創造一個整體性的效益這樣子。那這些都是會回答到你剛剛所講的營運模式的問題就對了。有人說他比較像一個躺下來的百貨公司，那只是把他解釋為商業性的，百貨公司他一層一層一層不同的樓層有不同的流客率、不同的替代率，他會用不同的商業目標來界定他。那如果園區覺得他是躺下來的百貨公司，用這樣的武斷的描述，我認為是不對的。但是當然你可以解釋說他有不同的營運內容在園區產生。相較之下園區我認為非常重要的，如果要講說躺下來的百貨公司他有個動線的引導非常重要的，動線引導會引導客人在不同的階段得到不同的滿足。我認為除了這個以外，園區跟百貨公司最大的不同是因為他既然叫園區，就是他有個開放的空間，他有自然的綠地，他有空氣水。這些當中都會讓園區的氛圍是不一樣的。那這種東西反而在經營一個園區，你也可以說他像一個主題園區。那迪斯奈不是一個主題園區，傳藝不是一個主題園區，那華山他等於傳藝嗎？又不太像，華山等於是微風嗎？又不太像，華山等於是說火車站嗎？又不太像。所以華山必須用他他有的地理空間跟他的歷史因素去創造他特有的風味。所以也因為這樣子華山後來被看到就是因為他有他足夠適當的本錢被運用。當然相對之下也吸引了一批支持他的訪客固定性的來這裡。所以其實如果你可能的話，你從 julie 會不會得到一些顧客的 portfolio 這樣的東西來看待這個問題。不過我覺得那是一個…我認為你是可以在後面寫那是一個值得探討的問題，因為你今天探討畢竟是公私的關係。但是怎麼去營運，我覺得那是一個非常有趣的話題。

訪談者：謝謝老師。

受訪者：好。

附錄九：訪談逐字稿（六）

訪談代號：E1

訪談對象：專家學者

訪談時間：2012/11/14 17:15-18:08

訪談地點：受訪者研究室

訪談者：首先想請問你，因為我們知道文化創意產業，他現在很多人在做。為什麼那個政府他需要讓那個私部門加入？也就是說為什麼文化創意產業他需要有公私協力的幫助？

受訪者：我想應該是這種情況，本來是覺得像我在探討比較之前的話，會覺得他從一些公私協議的角度去看。可是後來的話我發現說其實他有一些背景是可以更深的，像我們在做那個公共管理的這個領域，我會發現說其實他是跟公共管理的趨勢是有結合的。就變成說之前的話很多想法他只是說從傳統政府部門上往下去推一些活動，還是說做地方的發展這些規劃。可是在這個叫新公共管理的趨勢之後的話我會發現說在 1980 年之後的話，其實有很多政府的事情做不了，所以就放給民間去做。這裡面包括一些外包，資源的外包，還是說一些什麼重要事務委託給民間去做，所以這種情況之下，產生了很多一些地方發展的策略。那我覺得像那個文化創意產業他要公私協力，我後來大概是這樣想，他其實也是這種趨勢下的一種政策的發展。很多事情在政府比較沒有力量，還是說資源比較少的情況之下的話，就不得不要去委外，還是說要求民間一起來合作，做配合。所以我才覺得說，公私協力，尤其遇到現在的話我們資源更少，所以這種情況我們在發展文化創意產業的時候，這個應該更多一點的公私協力的配合。所以地方民眾的想法，尤其這幾年地方民眾的想法比較少受到中央的…譬如說像之前是文建會，那現在是文化部這些做法，有時候他們是以比較，還是以中央傳統的這種中央的由上而下的模式去推動，所以產生了很多爭議。所以在我們的研究裡面我會發現說其實如果多一點跟民眾做接觸的話，雖然溝通的過程會比較長，可是他的效果會比較好，就不會產生更多的爭議，包括像之前文建會那個什麼叫…

訪談者：就是盛治仁那個嗎？

受訪者：對，那個叫什麼我突然間忘記了，夢想家的一些事件，因為跟多元的群體溝通比較少，所以產生很多問題。那我覺得這個應該是一個趨勢，所以有必要去公私協力來進行這些文創事業的發展。

訪談者：因為我看那個華山園區，他就是依照促參法，他其實就是政府好像在一

個，我的認為感覺他就是可能他比較高位然後他定義的標準，他希望私部門進來，投標招商，因為他一定會定好一個契約之類的，可是比較有趣的問題是說為什麼私部門，公部門擬好一個契約，那私部門是因為什麼原因才會想說加入這個招商的行列？這個其中應該也是有一些什麼誘因吧，不然為什麼私部門甘願說你都已經定好標準了，而且這個標準通常像我之前訪談好像也要看私部門什麼財務狀況什麼的，他要求那麼多，為什麼私部門還會願意想要加入，這是我覺得蠻好奇的，對。

受訪者：你後來有探討出來嗎？

訪談者：因為我公部門訪問一個科長，但是依那個科長來的意見是說…

受訪者：他會給他們一些誘因。

訪談者：他沒有講具體的誘因，他只說，我記得他是講說他們只是擬好一個契約，他們看過廠商的一些財務狀況或者什麼，然後決定什麼是最優的廠商，就決定讓他們加入，這點是因為這個問題要比較清楚的話，應該是要訪問私部門。

受訪者：他這個契約是限制性招標嗎？他已經把那個對象限制好了嗎？就是這些投標案的話，只有幾個廠商。

訪談者：對。

受訪者：為什麼會問這個，因為之前很多的做法就面臨說他只是約定特定人可以去接這個案子，所以就產生很多爭議，包括你剛剛講說夢想家那個也是，他大概是約定給誰可能要去做這個接這個 case，所以在我們外面來看的話，不一定他的利潤不多，可是或許他們之間的一些規劃的話，可能會對民間的廠商有利，所以他們願意去接這些案子。可是我不知道表面上他們跟實際差距是多大，不過我覺得他們應該都會蠻有誘因的才會接這些 case。而且我不知道，我覺得他沒有對外很公開的，資訊沒有很公開的這種情況。

訪談者：我覺得私部門既然要進來文創產業這塊，應該產業方面的這個具體的產值是他們真正想要的，或者是…才會願意加入吧，我的想法是這樣。

受訪者：他是一個民間的公司。

訪談者：對。

受訪者：他們應該是經費，我覺得經費應該是最重要的，應該對他們來講是有利潤可以接受的，而且應該這種利潤如果是比較限制性招標的話，他們的利潤應該是蠻豐厚的，這種情況。因為看現在的話文創團體還蠻多的，這些標案怎麼去接

受，我覺得應該是這麼講，就是說那個資訊的話，還是說招標過程要不要公開透明會更重要一點。

訪談者：因為你這邊講到說修正法令制度，整合政策資源，協調部會落差，調整產業結構跟進行人才培育。

受訪者：我覺得為什麼跟他們一起推動，在這種情況之下，我這邊寫了一些情況，這應該是個前提。這些做法的話在私部門原則上都是做不到的，所以可能要靠公部門。

訪談者：應該要公部門去主導才有辦法。

受訪者：我想到我的意思是什麼，因為這些東西都是私部門沒有辦法做到，這些東西都是要公部門來推，所以我有跟公部門一起來合作，這些東西才能解決。譬如說修整法院制度，就是私部門可以講，可是最後要推動修法這些是行政部門。那立法部門當然也算是廣義的公部門。整合政策資源，他可能之前像文建會他是一個協調單位，民間很多廠商有很多想法，可是如果沒有透過公部門的協調，尤其有些事情的話他又不是只有一個公部門，要涉及到譬如說像經濟部還是財政部修法，還是說有一些交通部的一些什麼補助措施，所以這個可能要政府去協調，民間沒有辦法去協調所以才寫第二個叫整合，整合資源跟協調落差。第三個調整產業結構，這個產業結構也是比較大的範圍，譬如說你說在台北市的話華山園區這些東西，你如果要變更地畝，然後要做一些什麼產業的規劃的話，附近商家搬移搬遷這些東西沒有政府出面是不行的。最後的人才培育，人才培育的話，對文創來講的話，我覺得人才在臺灣來講應該是最重要的資源。那這個人才培育比較廣大的空間來看，這個可能要牽涉到教育部的這個問題，這個不是私部門本身可以解決。所以我大概是列這幾個，要跟他一起來推動，因為這些東西只有跟公部門一起做才能推得動。

訪談者：所以老師的意思是不是說可能私部門他發現前面這幾項問題他覺得自己做不到，但是他需要跟公部門一起合作的過程中才可以…把他的想法表達出來，一起去推動。

受訪者：他私部門有這些需求，然後這些需求也會有公部門才能去解決還是去滿足，去化解這些問題，所以這個應該是一個前提。可是這個是前提，不表示公部門真的都把這個都做好了。

訪談者：是。

受訪者：對。

訪談者：好了，老師，你認為公私協力他在發展文創產業的過程中，他扮演什麼樣的角色跟功能？

受訪者：公私協力，公私協力我覺得我這邊有提到，像角色他可能是，我覺得應該是有點像整合平台。所以像我們在研究裡面我們有時候會提到像那個叫公共論壇，那個叫公共，那個叫什麼？公共論壇，不然就是公共領域，我覺得那種公共場域，那個論點的話其實這個文創還是說這個地方，地方的文創發展，其實有些想法不是只有政府講了就可以做得通的。所以公私協力原則上應該是扮演一個整合承上啟下的這個功能。那承上啟下現在已經不是由中間那些政府的層級，而是地方，我覺得地方包括是有一些非營利組織，還是有一些像私部門這一些的話，都要跟政府去做配合。如果你再講到更多一點的話，連地方的民眾可能都要多一點配合，因為這個議題不是只有政府推了就算，要看地方的民眾有沒有這種相互互動的想法，所以我這邊來講，他應該是一個消弭歧見跟共識研議的角色，就是公私協力的角色應該是這樣子。那他的功能，這邊講說是凝聚多於共識，整合社會資源，然後整合政策方向，確立政策目標，我覺得這個是延續上面的角色來看的，就變成說其實像政策資源跟社會資源很多，可是你要變成說這個事情要讓大家都可以接受，還是說不會產生很大的爭議，這必須要透過一些比較公開透明的這個對談，還是說一些手段，把資源的話做個平均的分配。就算不是一些立足點的平等，至少要讓大家都有一種共同參與這種決策的機會，所以我想說這種功能應該就是公私協力應該可以做的，就儘量去把黑盒子打開，讓那個溝通的過程把他透明化，資訊更公開化，這些做法。所以這應該是我所想的這些做法這些功能。

訪談者：老師，那我們知道那個公部門跟私部門他因為特性不同，就算他在協力的過程中，他可能…我們這樣講說，他們是要推動文創產業來講好了，在這個大目標的框架之下他們去做，但是因為公部門跟私部門他可能願意加入協力的目的或動機可能不同，像私部門他可能最終的還是要，重視的可能比較獲利吧，我覺得。那可能公部門雖然現在文創產業也是要有經濟的效益，但是他可能比較重視的是公共利益。所以說在目的或動機上，老師你認為他們雙方會不會可能產生落差？那如果產生落差的話，這樣講好了，就是他們因為可能目的或動機不同，所以他們利用的手段去經營的手段可能也不同，老師，你覺得另外一個問題就是說經營手段的不同，會不會影響到他最終目的的達成？或最終目標的達成？

受訪者：我覺得你這邊提的其實還蠻深刻的，就是說他們可能公部門跟私部門因為他的想法不一樣，跟他的角色所處的這個定位不一樣，所以他們對文創的看法可能會不一樣。

訪談者：對。

受訪者：所以我這邊就覺得說公部門的話，他應該來講是比較注重文化，就是說，

因為這個裡面你是提地方，沒有提到地方。公部門原則注重本身的文化，譬如說比較整體社會的文化，那私部門是注重經濟跟產業這個面向。可是在現在的這種情況之下的話，我覺得公部門他有一種趨勢，就變成是他經濟比較有問題，所以在政策上面的話，就把他當做也是一種調整產業跟促進就業的一種做法。那這裡面的話當然也有些，這個財稅收入這方面的考慮，我覺得他現在的話譬如說之前的，不管是之前的民進黨的政府，還是現在的國民黨政府，我覺得他們慢慢有意識到文創對於這個國家經濟所帶來的這個效益，所以現在公部門其實也開始注重經濟的發展，而且我覺得他對經濟的考慮好像慢慢有一點比對文化的考慮多，多了不少這樣子。所以我想說像你這邊有提到說，他是以私部門以產業為目的，以文化為手段，公部門可能以文化為目的，以產業為手段，這個東西我這邊就會認為說其實私部門我不會特別擔心，因為私部門他的想法都很明確，私部門他要靠經濟才能活得下去。

訪談者：對。

受訪者：那公部門的話反而是我比較會想去討論的，就是說因為他本身到底定位是什麼？他沒有想的很清楚，所以有時候的話，你可能會看說他如果以公部門來講定位不清楚，他如果換了一個部長，還是說一個首長的話，可能他這個人的想法就變成他帶了這個文化的…文創來講是文化部為主。那之前的很多文化部長他可能就用自己的方向去帶。有些人的話比較重經濟，有些人比較重文化，這個就變成他自己定位沒有很清楚。所以我覺得公部門反而應該去定位說他自己要做的是什麼。當然在發展經濟的同時，我覺得公部門也不能忘記那個文化的發展。因為私部門的話只會注重一些比較表面的經濟，那公部門有必要繼續發揚這些做法。所以我看這個應該是比較重要的，對公私部門來講。

訪談者：老師，你剛剛講的是覺得說首長態度可能會影響這個走向，是嗎？

受訪者：對，我覺得是這樣，因為像我們有在做研究就會提到說，其實最近這幾年，我不知道是10年還是15年，大概是這樣子，至少是10年換了10個文建會主委，這個情況我覺得太頻繁，對這個文化的建設不是一個好事。而且這個想法在好像不一樣的政府都是這樣子，就是在民進黨政府跟國民黨政府好像都是這樣子。那現在當然是新換的那個部長，所以我們還很難看出他的成效。不過希望不要太頻繁去更換部長、首長這些做法，因為太頻繁更換是沒有辦法延續他的政策下去的。

訪談者：這樣感覺公部門好像會因為…因為這樣看來主導這個政策方向是公部門，對不對？

受訪者：我覺得…

訪談者：然後他們的角色，我是覺得他們注重那個契約的履約管理，他們看私部門說到底有沒有達成他們的政策走向。

受訪者：我覺得這個應該整體來講，這個其實應該是整個公共管理的問題。因為現在變成以績效導向來評論所有的事情。

訪談者：對。

受訪者：所以就變成說你要績效導向譬如說文創的這個政策你會去切割，比如說這一段做什麼，那一段做什麼然後這些產生於多少成效那些產生多少利益。所以我會覺得說，現在如果說做文化的這個部分，譬如說以前的文建會，現在的文化部，會不會說擔心讓人家覺得說其實你這個績效不好，所以我要給你很多指標去探討，最後就變成說為了績效去做績效，還是說為了賺錢去做文創。那你本身文化部應該有的一個地位就變成有點跟私部門越走越近了，這個我覺得倒是一個文化。如果他是以前的話我們會評論說公部門太注重文化不注重產業，那以後如果說這種文化沒有很清楚瞭解，會變成說可能注重產業，沒有注重文化反而消失了這種問題。

訪談者：老師，你剛剛有提到說，就可能主管機關可能造成政策走向不太一樣，那這樣是不是一方面會造成私部門的困擾？那對於雙方彼此的信任，信任程度，是不是可能又要下一番的功夫去凝聚這樣？

受訪者：我覺得就是私部門其實，就政策來講，私部門對公部門不信任是因為公部門很多做法是比較沒有公開，就像我剛才所講的。那包括你這些資訊的傳遞，還是說你這些政策的決定，還是說你一些資源的分配。你一定要私部門覺得說好像你都是，就我們這幾年來看，好像覺得你都是跟某些人會比較接近。那有沒有問題我們不知道，可是大家就會覺得說這個對政府的這些做法，政府的這些文創的做法，其實就會產生很多質疑。那這個信任我覺得是很重要，就變成說不止，這個東西不只是廠商不信任你，可能連帶非營利組織，還是連民眾都覺得對你政府做的這些文創的決心，會覺得很懷疑。所以產生很多糾紛，就是這樣子。

訪談者：我再請問一下老師，老師你覺得在他們運作的過程中，公部門的權利分享狀況跟他的干預程度，他應該怎樣去做他才不會讓私部門感到太多的束縛？像我華山園區來講好了，他們是一個 ROT 案，可能就是依我之前訪談的那個科長跟我講說，他是認為說沒有權力分享的狀況，因為他說就契約已經定在那裡了，所有的就是依照契約去走。

受訪者：你是說廠商講的嗎？

訪談者：不是，那個科長講的。

受訪者：科長講的。

訪談者：對。

受訪者：所以就是廠商要照著契約走就對了。

訪談者：對，他說其實公部門也不會有什麼權力分享的問題，也不會有什麼干預程度的問題，因為他們就是要…

受訪者：這是權利義務都寫的很清楚了。

訪談者：對。

受訪者：你就照這個走，我們也不會跟你虧也不會讓你吃虧也不會跟你佔便宜這樣。

訪談者：對，可是我不相信說，可能我的個人主觀太主觀了，可是因為兩個人合作的話，如果你是有一些其他的協力關係存在，不可能都是依照契約去走。因為依照他的意思，好像就是說他等在那裡看說你有沒有按照契約去走而已。可是我認為協力關係應該不是就是這麼簡單說去按照契約這樣。

受訪者：我覺得現在其實就是我剛剛講那個公共管理的一些觀點，就變成要求績效，然後有一些就變成很契約化，就變成說本來應該要多一點協調的東西，他現在只注重一些法律上的文書的協調。可是我覺得你剛剛講那個我也蠻認同的，他除了這些契約上面所定擬的以外，他應該還多一點溝通。這種溝通不是契約上面那種法令條文的那一種你要做什麼，我做什麼這樣子，不是說做一個案子，就是比較非常理性跟法制化的。當然現在的法制化也是很重，只是說像做文創這種東西，更重要的應該是你的理念的溝通，而不是只有法定的約束。所以理念的溝通可能不是只有說要結果的話要驗收，說你今年達到多少績效，然後做了多少案子跟我們所講的績效非常符合。我覺得這個應該是文創的問題，也是整體我們政府很多事情的根源是這樣子，要求績效。那對他們來講當然比較好要求，也沒有辦法真正落實，我覺得就很有疑問了。

訪談者：因為像華山園區每年還是每幾年，他們有一個營運績效評估，他們都有列專案出來這樣。所以現在感覺好像就是很注重那個績效評估。

受訪者：績效評估。

訪談者：對。

受訪者：我覺得應該是整體政府都是這樣子，所以我發現這個問題，不過你講這

個問題我覺得應該是這樣，績效評估他運用的非常的深入了。我覺得應該多一點理念的溝通會更重要，績效當然也重要，可是還要再加上別的東西，這些溝通。

訪談者：老師，你覺得文創產業的發展，比較適合由民間去主導，還是政府去主導比較好？

受訪者：我覺得這邊，包括像三立那，三立那邊我還要提到說政府公部門應該是一個資源的協調者，然後他不應該是將資源配置給誰，他應該是一個協調者，可是不是全部的掌控者。所以對特定的一些廠商的支持之外，還是要對一些比較需要扶持的產業去關注，不是只有…因為特定的廠商我們每天要跟…很知名的廠商，他們其實能力也很強，他們不需要政府再更多的支援。我剛剛講說像有一些大家管道比較不透明，還是說政策比較不公開的話，他可能就只會給某一些特定的廠商跟知名的廠商，我們在政府這個部門他不是像自由主義那種全部的東西都放給民間去做，政府存在的目的是因為你本身還有去協調社會資源的角色的這個定位。所以我這邊講政府應該授權給民間來主導，透過多元群體地方多元群體的參與，公私部門一起來討論，最後可以進行政策資源的協調配合，所以公部門不應該完全主導，他應該跟民間討論做討論的角色。討論有一點結果之後的話，把這些資源去落實，讓大家…公部門最後有去執行的這個功能。可是中間的這些溝通，還是說決定的產出，應該是公私一起來討論，而不是只有公部門主導說我這個案子要給誰，這些資源怎麼分配這樣子，所以他是協調者的角色，比他扮演主導者的角色更適合一點，他不應該是主導者的角色。

訪談者：老師，因為在學理上，他影響學理互動的一些因素，像內部因素可能有共同目標的建立，然後權力分享，信任、溝通跟權責明確。依您認為，您覺得這些因素會比較深刻的去影響雙方的合作？

受訪者：這幾個裡面我覺得像權力分享、信任跟溝通這個應該是我覺得比較重要的，這幾個。那如果相較之下，如果要做一個排序，我覺得把信任放在最前面這是最重要的。第二個是溝通，第三個是權力分享。在信任上面的話，我覺得信任最主要是促進民間對文創資源的這個資源配置的一個信任，就像我剛才講，你如果民間的話相信說你這個政府會做很好的協調者，我不擔心說你把這個資源弄給你比較有跟你關係比較好的這些廠商，我就表示說我對你會比較信任一點，你的做法比較信任。如果相對沒有的話，我對你的信任感會很大的扣分，我覺得應該這種情況。那溝通的話，溝通的話他應該到民間多瞭解他現在在做什麼，而不是說結果突然之後才去做宣導，大概現在政府很多都是這樣子。不過從文創這個部分來看的話，這個要讓多一點人知道說你的決策是怎麼產生出來的，在決策就要去公開，而不是決策之後才去公開。做宣導做廣告，那都沒有用，這是第二個。第三個權利分享，權利分享的話他是這樣子，跟前面兩個也有關係，不過就是說把制訂決策，還是說你把那個權力放給誰，譬如說你放給某個廠商，讓他可以去

運作什麼什麼事情，這個的話，那我覺得這個權利的分享，變成你要比較具有公開的場合，大家可以去接受。而不要讓結果變成說是把這些資源全部，資源的分類權，你說可以協調給某些廠商，可是又只有給特定的某些廠商，我覺得這個權力就非常大。所以就算你權利要下放，你也要比較公開透明的一些場域，資訊的話要公開透明。其實這三個都是很接近的東西，不過如果以排序來講，我覺得應該是這三種情況。

訪談者：老師，另外我想請問…因為我這邊講內部的因素。現在我講到外部的因素，譬如說誘因機制，誘因機制跟風險分擔。因為像風險分擔是那個政府是想要把一些風險分擔出去，因為他公司協議他一定會想把一些風險分擔出去。但是風險分擔又是必須他去依轉給適合分擔的，譬如說部門來承擔好了。那你覺得現在誘因機制跟那個風險分擔這兩個因素來講，他會不會影響到雙方的合作？依你的看法。影響到雙方的合作？對，譬如說他可能風險分擔來講好了，可能說他一味的想把所有的風險就是移轉出去，他並不是尋求說最適當的移轉，這樣會不會造成可能合作上的有些困難或什麼？

受訪者：你說公部門移轉給民間？

訪談者：對。

受訪者：造成合作上的困難，可能有時候會有。

訪談者：老師，你覺得在文創產業這方面影響大嗎？還是還好？

受訪者：就是外包之後民間的事情我就不用管了。

訪談者：對。

受訪者：可能有時候會出現這種的情況，那你說會影響他們的合作是私部門就覺得我不想這樣。

訪談者：或者說他無法負荷這些。

受訪者：我覺得像公部門可能不太會考慮這些，他覺得把這個東西譬如說外包出去之後的話，他不會管民間能不能負荷。就像你剛剛講，他可能就照契約上面來講，如果民間不行的話，反而就會…

訪談者：換人，是嗎？可能就是他契約已經定好了，因為你已經看過契約你才進來的，所以他根本就不管你說他…

受訪者：我覺得照現在來講的話，所有公部門的契約其實還都是對公部門有利的。

因為他裡面那個制定的話他是以國家力量來做這個分配，所以原則上應該是這樣，民間可能做不了，正常來講還是需要去做。除非說他真的願意賠償這些違約金，不然我覺得還是蠻難，政府還是維持相對比較大的權益在這方面。所以說民間不願意做，我覺得民間可能還是會盡力去做，做到什麼樣的地步做不下去還是什麼。

訪談者：老師，那你覺得實際上他可能會出現什麼樣的問題？會造成說彼此協力合作商的困難，因為學理上他可能造成不協力的原則可能有三個，第一個就是相互調適，你無法協調彼此的其一，造成合作上的困難。第二個就是程序價值的平衡，也就是公部門他強調行政上的合理性跟正當性，但是他可能太過這種行政程序的話，就違背了公私協力的目的，就是創造最大的績效。那第三個課責跟效率，也就是說他過強調課責監督，這個過程可能需要很漫長的協商，如此他可能也就可能會降低那個效率，對，老師你的看法就是對這三個原因來講，你的看法是怎樣？

受訪者：我是覺得如果以這三個來看的話，程序價值的平衡這個東西可能是比較主要的問題。因為這個跟我們剛剛講那個，跟公共管理的一個趨勢我覺得也有關係。因為公共管理現在的話比較注重績效，可是他在傳統的這些比較注重法令的程序跟合理性、跟正當性，行政上的這些法令程序的話，我覺得還是一樣都是他的比較重要的這些觀點。所以如果遇到一些民間的話，民間這些事物的話委外給民間，當然就是因為他本身的話是沒有辦法做到這種情況在委外給民間廠商。可是我覺得公部門很多東西很多做法還是都會考慮到法令的約束性，所以一旦的話會顧慮到說，那可能會有一點怎麼利益衝突，還是說有一些法令上不許可部分的話，他就會以法令為標準。所以在民間的這個彈性，還是說創造最大的績效這方面的話，可能會因為這樣，他比較太注重這些法令的約束，然後少了他的績效，減少了他的績效。還是說他的效應，譬如說你像民間就是讓他有創意去做事情，可是他違反了一些報帳的程序，所以最後的話變成說這個東西後來沒有辦法採行。所以這個也是我最早提到說像那個法令要去鬆綁，要鬆綁的法令很多就變成說你政府不要什麼都去管，對，我覺得大概是從這方面來做討論。

訪談者：老師，那你覺得想要達成文創產業協力關係的預期目標，他首先要有一些成功要件，你認為有哪些？

受訪者：成功的要件。

訪談者：對。

受訪者：我有兩個，一個政府要有傾聽民意需求的誠意，第二個是要促成文創立國的決心，那個誠意的話原則上是這樣子，我覺得那個公民參與是很重要的，就是文化思路的公民參與。你如果由上往下去推，我還是這樣覺得，那是永遠推不

動的。就算推的動的話，也會產生很多質疑。就算沒有產生很多質疑，其實也可能會造成資源配置的問題跟浪費，浪費的問題。這個是第一個，叫要傾聽民意需求，而且是要有誠意的去聽，不是說表面跟你溝通完，溝通完的話還是照我的想法做，這個就不是有誠意的傾聽。第二個是叫促成文創立國的決心。我們從 2002 年開始到現在文創已經談了很多年，談了快 10 年了，談了 10 年了。換過好幾任政府，那政府換了之後的話，我不知道我們的決心到底是怎麼樣，可是我會發現就我們的瞭解，我們去接觸過像韓國，像中國大陸，有一些發展的比我們晚，還是跟我們同期，像韓國跟我們大略同期。那中國大陸我接觸比較多是北京、上海，發現說他們比我們晚，他們是 06 年才開始做規劃，可是他們跑的還蠻快的。所以我的想法就是說是不是我們政府的話他的那個決心只是一種表象，應該要去落實，要去執行的東西比較沒有真正去落實，只是說作為一個政策宣示比較多。實際的落實反而相對比較少。那所以看出來的話，其實政策成果就有一點比較虛，所以好像有成果，可是你如果真正要去解密，好像也沒有辦法去做比較。反正我覺得大略是這些情況，有沒有決心我覺得很重要，還是說你只是把他政策講一講，政策列一列，新的執政者上來的話又去建立他新的說法，我覺得那個可能對這個文創立國是沒有幫助。那文創為什麼要立國？覺得在這個階段文創，在臺灣高科技跟其他的傳統產業現在都已經，還是說一些工藝，產生的工業都已經沒有辦法去擔任轉型的角色的時候，我覺得文創這種東西是很重要的，他應該是一個立國，可以國家這個穩定的一個長遠的發展的產業政策。所以這個應該要比較長遠去做，而且有些落實的決心，要有決心。對國家整體的產業才會有幫助。

訪談者：老師，那我想延伸一下，請問您，因為我們學理上他公私協力想要達成目標，首先我分了有蠻多項的。首先在執行面有促進創造力跟創新，跟形象提升，經濟增加效率跟減輕成本負擔，社會面調異質性文化跟公民參與的實踐。老師剛剛有提到公民參與是很重要的，你覺得他會用在發展文創產業上，您的看法是怎麼樣？譬如說可能文創產業上可能想要達成的目標，譬如說執行面這兩個是有沒有想要去達成的，或者…

受訪者：你是說有沒有想，還是說比較重要？

訪談者：對，比較重要。

受訪者：這是我認為比較重要的。我認為比較重要，公私協力應該要達成的哪一些是比較重要的目標。

訪談者：要套用在發展文創產業上，我是認為說像注重創造力跟創新，我覺得像這個目標應該就是會有，對於公部門來講的確是有達到，因為私部門的關係，私部門可能一些網絡來講還是什麼，光是公部門沒有辦法達到，他提供了公部門的這項幫助，對。

受訪者：他這些目標有這幾項。

訪談者：對。

受訪者：我覺得哪一項比較重要？還是哪一項有真正落實？

訪談者：都想請問。

受訪者：我覺得應該比較重要就是說…這邊講是沒錯，促進創造力跟創新，這應該是蠻重要的。

訪談者：形象提升我的想法是說可能公部門來講，他推行這個政策或什麼，他很成功，那給民眾的一些的看法…

受訪者：民間對公部門的形象還是對文創的形象？

訪談者：對公部門的形象。

受訪者：公部門推動這個政策的形象。

訪談者：對，可能就提升了，因為他成功的推展這個政策來講好了。對私部門來講如果他去接觸文創產業的這方面，這他本身的企業的形象提升會不會有幫助？

受訪者：我覺得提升形象倒是其次，或許也有，可是對我來看，我好像覺得這個不一定是最完全提升。我覺得反而比較重要的是這個，就是公民參與的實踐。公私協力達成這個做法，增加效率減輕成本這個應該都是比較次要的，調節異質性文化…是不同的多元族群表現文化還是什麼？

訪談者：我這裡指的比較是說因為公部門跟私部門特性不同，他們調和彼此的異質性去合作這樣，去達成一些目標。所以我會想說公私協力他其中一項一定是會…也不是說一定，他會朝著這方面去做，對。可能在文創產業，老師可能是覺得說不是那麼重要，覺得公民參與是…

受訪者：我覺得公民參與是比較重要，因為反而賺錢還是什麼，我覺得都是比較其次。

訪談者：都是因為文創產業有哪方面的特性，老師覺得最重要？

受訪者：文創產業他其實不是只有，他不是一個只注重經濟還有產業賺錢的一個產業，我覺得因為他本身還有一些在地文化的維護跟發揚的這些想法，這個就是…所以我有時候是這樣子，文化創意產業把他分成文化、創意跟產業三個情況

層面來看。那以政府來看的話，經濟當然是現在越來越重要，可是我覺得在發展這個過程裡面的話，文化就是本身的文化的維護跟發揚這個部分。還有第二個是創意，創意是人力跟人才的培養，跟塑造，這兩個部分應該在公部門來講會比在對經濟來講更重要。所以我是覺得文創產業不是只有注重產業上的經濟，還是說稅收的增加，這個應該是整體對國家一個整體改善，那改善應該就是從文化面去做觀察，還有從人才的培育上面去著手，大概是這種情況。所以政府他的重要性，我覺得這三個層面是不一樣的。

訪談者：老師，你認為在文化跟商業的激盪之下，公部門跟私部門他應該透過什麼樣的做法去讓商業跟藝術作結合？

受訪者：商業跟藝術做結合，我覺得就是儘量如果可以的話，儘量朝法令可以鬆綁的方向。那法令可以鬆綁，我現在就暫時提這個方向就好了，內容我先不提。那為什麼要鬆綁？是因為你如果跟一些比較做的比較好的這些國外的國家來看的話，我們很多東西還是比較站在官本位的立場去看民間的一些申請案，還有一些比較依法處理，那個叫依法行政的這種做法，文創這種產業的特性他就是比較具有彈性跟比較具有創意。你如果政府太多的這種法令限制的話，我覺得民間的那種活力其實沒有辦法被激發出來。所以這一方面來講的話，比較接近市場的趨勢，我覺得是比較重要的，包括我們這邊講要建立好的產業環境，拓展文化人力以及跟文創廠商進行媒合的空間為什麼會講到這些呢？因為我最近有去一些演講，我就發現說有一些地方在在地的產業他們覺得說本身其實設計還蠻好的東西，可是不知道政府還是說沒有得到政府的一些協助，所以他們那些東西根本沒有辦法行銷出去。有一些就覺得很難過，他很努力的去研發一些產品，研發了很多年，可是他好像銷售的這種做法，銷售的管道不好，他對這些資源沒有辦法去瞭解。所以我覺得在這種情況之下的話，政府應該可以多一點媒合的空間。不是說把他資源外包就算了，因為你可以去拿到外包資源這些廠商本身的資訊就很多了。我覺得你應該比較多機會去把這些資訊更傳播出去，還是說多一點機會就是下鄉去走一走這樣子，到各個地方去宣導他們這些，有哪一些部分，政府願意怎麼樣協助你，你有什麼問題可以來請教我們。不是只有透過網路的這種傳播，而是多往下面去走，不要只有坐在中央的這個政府的辦公室裡面。所以可以協助在地的這些文創業者，我如果出來台北，我資訊應該夠，我可以接觸到中央的機會很多。可是我如果是台南的廠商還是屏東的廠商，我會覺得好像很多東西我是不只做不來，而且我連資訊都沒有辦法去瞭解，所以你應該去往地方去走，去宣揚，因為這些是整體政府的那些產業政策。而不是說做完了才去宣導，而是說在要做的過程裡面去看民眾有沒有需要，主動伸出手，說民眾有沒有需要協助的地方，希望可以做到。

訪談者：老師，那我還有最後一個問題想要請教，你認為政府他未來發展文創產業，他應不應該繼續用所謂的公私協力關係？到目前為止，以協力關係來推動文

創產業的這一塊來講，你覺得還有沒有哪些需要做調整或加強的部分？

受訪者：公私協力。

訪談者：文創產業的。

受訪者：公私協力應該是一個必要施行的方向，有沒有什麼有必要再改進的地方。

訪談者：或者老師覺得有一些什麼樣的建議？

受訪者：公私協力。

訪談者：可能對文創產業有什麼幫助之類的。

受訪者：以公私協力這個情況來講，比較具體的做法還是一個方向？

訪談者：就一個方向。

受訪者：方向，我覺得…

訪談者：還是說可能就像老師講的說多注重公民參與。

受訪者：我覺得多注重公民參與也是，應該是這麼說，在比較短期的情況之下的話，就是說他的一些決策應該要去多聽不同的群體的觀點，相關的利害群體。就包括說是他的承包的廠商，還有一些非營利組織，還有一些學者專家的意見，就是多去聽，不是只有自己在做決策，這是在短期。那如果在中長期的話，我覺得應該儘量再做一些決策的考慮的時候，多要求民眾來參與。當然我們不需要做到辦國是會議那種情況，可是很多政策的話，我覺得包括是承辦的單位在執行的時候的話，就儘量離開辦公室去知道外面真正的情況是怎麼樣，而且不要只徵詢少數的幾位廠商還是說幾位的特定政策利害關係人，這個對他擬定正確的政策方向跟對資源做妥適的配置是比較大的幫助，最重要的，我覺得應該是最重要的。就是你不要只有關起門來自己做，你要去瞭解別人的想法，我覺得你不要把你自己當做一個官。

附錄十：訪談逐字稿（七）

訪談代號：E2

訪談對象：專家學者

訪談時間：2012/11/27 14:05-15:35

訪談地點：丹堤咖啡（和平東店）

受訪者：整個文化創意產業真的已經推了快十年了，這種東西有誰會去批判，我們的政府的政策是這樣子搞的，那然後今天為什麼會把文化創意產業，看起來好像很紅火，我只能講說瞎貓碰到死耗子，為什麼？因為這裡頭，實際上在你的問題裡頭我也講了，其實我一直，我為什麼會去 follow 這一個產業政策，我從一開始就在懷疑他的動機。為什麼？因為 2002 年提出所謂推動了所謂挑戰 2008 國家重點發展計畫。請問一下，有哪個重大的計畫所謂的重點發展計畫，哪一個國家，哪一個重大政策，它的期限是六年的，你要不然三年，要不然五年，要不然十年，為什麼會冒出來一個六年，而且在回過頭來講，2002 年那時候民進黨執政，我今天不是說對民進黨有任何的這個意見或者什麼，請問一下你幹嘛要去挑戰 2008，2008 有什麼值得挑戰的？我真的是從動機這裡面去看這件事情，某一部分，2008 有什麼值得挑戰的？只有兩個嘛，一個什麼 2008 要選舉。可是那個時候 2002 XXX 還在當他的第一任黨，而且 2008 他也不用選了，他沒什麼好挑戰，他不需要去挑戰什麼嘛，那 2008 還有什麼事，全世界還有什麼大事？只有一件事，北京奧運。你無非是要挑戰北京奧運嘛，要不然你告訴我們，你 2008 你要挑戰什麼嘛？我這個是從政治的陰謀跟動機去看這件事情，挑戰 2008，所以我從一開始我就懷疑說，他到底他的動機是什麼。另外還有一個東西可以應徵我講的這一點是什麼，民國 94 年都已經是 2005 年了，這個全國服務業會議，那時候在世貿去參加，那時候的文建會主委是 XXX，我曾經問過他，請問一下我們的文化創意產業政策，到底未來有什麼規劃？你知道他回答是什麼，我不知道。你知道民國 94 年，2005 年，你們整個產業政策已經推動了 3 年了，你還跟我講說你不知道。我只知道我們有很多錢，有很多預算嘛，如果說你們大家要申請的話，就來吧，就儘量來申請吧，因為他說我只知道我們編了兩百億的預算，那然後現在預算還有很多。那雖然那個時候還是所謂的文化創意產業的推動小組還在經濟部，可是已經有很多的專案是跟你文建會相關的了，你預算兩百億都已經編了，你還跟我講說你不知道，那個不是很…這像是個中央政府的樣子嗎。我這樣對你來講會不會壓力太大？

訪談者：不會，不會。

受訪者：OK，那然後再講，所以有很多東西你就回歸到說我之前跟你講的說，我對 XXX 非常感冒的原因在那裡。那為什麼講說歪打正著？因為 XXX 2008 年，他

選總統，他標榜的是什麼，他要當文化總統，那好死不死嘛，文化嘛，怎麼樣能夠創造產值，就剛好就只有這個東西啦。因為為什麼？因為這個東西，實際上我也真的是深入的去查證過，也訪談過，那這個人呢，我們故隱其名，他後來到了這個，就是文創法通過以後，到了這個文建會的文化創意產業推動辦公室的非常TOP的領導人，跟我是很好的朋友，他那時候還在資策會。因為他負責一個橋接計畫，就是數位典藏的橋接計畫，因為為什麼，因為數位典藏有很多東西，他要把它價值化利用。那然後，2008年的時候就剛剛好選舉完了以後，下半年有一次一個展覽，他那時候還在資策會，然後我那時候因為剛好有一個展覽，然後我們碰面，然後我問他，我說你們文創產業到底是玩真的還是玩假的？他那時候斬釘截鐵跟我講當然玩真的，我說好，那玩真的，那以前呢？你知道他回答我一句話很好玩，你不要跟我講以前，我說哦，好，那我就問了。我說那以後你確定是玩真的，他說是玩真的，我說可是很麻煩，他說我知道，為什麼？基礎不穩，該做得東西都沒做，我說那你們以後很辛苦，他說我知道，他說要不然怎麼辦。那到後來更莫名其妙的是，這一點真的是我覺得XXX的思考有問題，他為了要當文化總統，OK，可是你文化创意產業，你為什麼要從經濟部移到文建會去當主管機關，這個是個最錯的決定，也是最錯誤的決策。因為我們從整個邏輯思考來看，文建會完全不懂產業，就包括現在，我們文化部的文創司的司長是從經濟部工業局的組長調到文建會的文創司去當司長，這跳了多少級啊，那你原來XXX，本來不是一手在推動文創什麼法嘛，他為什麼不去當那個文創司的司長。對產業根本一竅不通嘛，OK，好，文建會不懂產業，你怎麼樣讓他去推動產業政策。經濟部他是懂產業的，更何況我們這些所謂的文創產業，幾乎100%都是傳統產業，經濟部對這些傳統產業，更清楚，更瞭解。因為我們很簡單，一個思考的邏輯，就是說是要讓文建會或者是文化部瞭解產業容易，還是讓經濟部那些懂產業的，有一點文化的sense比較容易，很清楚。你為什麼不讓那個懂產業的，知道它產業該怎麼推動的，讓他有一點文化的培訓，他是不是動能會更強一點。產業政策要推動起來是不是更容易一點，結果不是。那這些東西，我相信在你訪談的過程當中，大概絕大多數的受訪者不會去提到這一部分。那然後我也跟你講一講，我整個訪談的過程，包括公務部門，包括政府的公務部門，包括學界，包括產業界，那包括就是去有公務部門性質的這些基金會。那然後呢，我學術界的學者，我訪問的都是具有產業事務背景的，因為為什麼？他們不會跟我話胡來，因為為什麼？因為我們政府有太多的學者，他根本沒有產業事務的經驗，所以對產業根本不瞭解。那你產業不瞭解，你怎麼樣去推動所謂的產業政策，這個是很大的問題。然後，真正產業界講的話，他們聽不進去的，這一點如果說你記錄的時候，把名字可以隱藏掉。XXX主持所謂的總統府的文化創意產業院做論壇，找過XXX好幾次，在場有文化那時候文建會的官員，所有的談話統統列入記錄以後，然後真正讓到諮詢上，而且XXX指名的說嘛，你這個東西你一定要列入記錄，當場指示你一定要例如記錄，可是等到真正產業政策在推動的時候統統不見，這就是我們政府的公務員。連總統指派的副總統交代的指令，我們的政府的公務員都可以幹到這種

地步，你覺得我們的文創產業如何，到後來為什麼很多東西魏德聖只要聽到政府公務部門就說我不玩，這也是為什麼他很快的說賽得克巴萊，你們誰愛玩誰玩嘛，我不要了。因為為什麼？連副總統的交代都可以是這個樣子。然後，他們也很有話，到時候這些公務人員又很有話說，那他們無非就是說嘛，因為像我碰到很到包括藝術家在內，無非就是找我們來幫你們背書嘛，可是呢，你們真正到最後出來的結果不是我們當初講的東西，我幹嗎要幫你背書。那然後我們這些政府國務院都可以講說，我有請你們來啊，結果是你們自己不來啊。所以，他們可以完全卸責。所以你一直在講說公私協力，你覺得我們公私協力能夠做到什麼樣的程度。因為彼此之間完全沒有共識，而且把這些互信，在公務員的手上破壞殆盡。而且，有很多這些所謂的，不管是文化也好或者是產業也好，這些解釋的話語權，集中在少數的特定物件身上。

訪談者：那時候我不知道在哪裡看到，好像是不是好像他們有優先預約權，好像我記得有。

受訪者：他憑什麼有優先預約權，就包括他當初台灣文創成立的資本有多少，一千萬，他要去標多少億的案子，然後呢，華山不要講別的，公廁我們可以找得到幾間，飲水機我們可以找得到幾台，所有的公共設施統統沒有做，而且，更何況華山的場地費，就是所謂跟他租場地的場地費，多高？我們把整個華山所有的節目攤開來看，就是這些嘛，公開的這些活動攤開來看，有多少是政府出錢在辦的。我們現在有一個很明顯的對比可以看，松山文創園區，現在誰在經營，台創中心在經營，台北市政府文化局在經營，OK，好，我們可以看他的公共設施，是不是廁所到處找得到，飲水機廁所一出來就有，然後人家的廁所用的是什麼樣的建材，人家的飲水機用的是什麼樣的廠牌什麼樣的功能，我們華山是什麼？我們華山裡頭開了多少餐廳，你到底是一個文化創意產業發展的園區，你還是在賣披薩，在賣咖啡的園區，還是說讓哈林去編什麼 live ban，因為為什麼？因為現在有兩個可以對比的例子。那這裡頭，你華山 1914 當初你有什麼資格去標這個案子，你標了以後你是怎麼樣經營的，你的場租是人家外頭的不知道多少倍，然後不過是點綴個如果在裡頭。你剩下你還有什麼跟文化創意產業相關的東西，清粥小菜是嗎，義大利披薩是嗎，咖啡是嗎，咖啡廳是嗎？因為，這一部分可以有，但是我們就是把名字統統都拿掉。那我們看松山菸廠文化園區它的餐飲值是複數的功能，它的餐飲值是複數功能，餐廳 ON1 只有一家，人家多大的園區。所以你就可以很清楚說，因為同樣兩個園區，松菸每年現在辦多少展覽，他可以同時好幾個展覽辦在裡頭，你華山如果說沒有政府出錢辦的展覽，請問一下你都多少展覽活動在裡頭。我這個是完全從各個層面去觀察，然後，今天來跟你不管是分享也好或者是交換意見也罷。

訪談者：那我想請問陳大哥，你覺得在文創產業的推廣上，他為什麼需要公私協力，那公私協力要扮演什麼樣的角色跟功能？

受訪者：這個是你的第一個問題，對不對，第一個跟第二個問題，都已經合在一起了，是不是。因為實際上就像我剛才跟你講的，我們要很清楚這個產業的定義是什麼，當然要公私協力，因為為什麼？因為你政府是制訂產業政策，那這個產業政策需要公部門來制訂，那實際產業整個推動發展要創造產業的這個經濟的效益，這個是私部門的事情，而且是私部門經營產業天經地義的事情，天職，這也就是我之前跟你講的，不賺錢不做，做不好不做。那所以，我們的公務部門要幹什麼，很清楚的就是戰略目標是什麼，我什麼樣的時候，他要達成什麼樣的戰略目標，他的階段性目標是什麼，然後，至於說要運用什麼樣的戰術的手段，讓這個產業能夠站得起來，應該也交給私部門去發揮它各自的專長。那然後還有呢，這裡頭還有一個就是說，台灣的文化創意產業跟 IT 產業實際上基本上還有不同，因為為什麼？因為這裡頭有絕大部分都是現有的傳統的產業。那傳統的產業需要的是什麼？傳統的產業需要是轉型升級，要創造它的附加價值，這樣子產業才能夠永續的經營。那 IT 產業是從無到有的，在台灣當初建置的時候，是從無到有，可是呢，那個時候我們政府的公務部門非常清楚，畢竟那個時候有李國鼎、孫運璿、趙耀東有他們這一群有魄力而且有擔當的這些政務官在。當初政府整合了就包括工業園包括資策會等等這些公務部門，實際上是公法人的這些資源，然後包括那時候的行政院開發基金也就是現在的國發基金，投入的資源，那政府提供了是什麼，政府提供了是資源，是很清楚的戰略目標，一個產業政策目標，然後呢，扶植像台積電像聯電這些產業，他能夠站得起來，所以這一套產業模式，這一套政策模式，實際上很簡單就是說政府提供資源，政府定出來很明確的目標，然後呢，私部門就是運用這一些資源去達成政府定的目標。

訪談者：那請教一下陳大哥，因為公私部門他可能他們彼此的特性不同，那你可以說他要來推廣文創產業的動機有可能不一樣，所以說他的經營或推廣文創產業的時候，他手段可能運用手段可能不同，那你認為如果以不同手段，他們兩個以不同手段來發展文創產業，那會不會影響到他們合作目標的達成，會不會影響到目標的達成？

受訪者：實際上以目前的情況，以我個人主觀的看法，從文創產業整個發展目標，公私部門的目標根本就不一樣。為什麼會這樣講？台灣的文化創業產業，我們公務部門跟私部門從來沒有建立過共同目標這個東西，根本沒有形成這樣的共識，這個實際上我有一部分是從我們所謂的批判性思考的角度來看，那然後，就如同我做研究，有很多東西，因為為什麼？我只是要不斷來印證我這樣子一個想法，我不是說先射箭再畫靶，因為畢竟我從產業界這麼多年出來。因為從 73 年到現在也將近 30 年的經歷。所以，就包括所謂的動機論，我們之前也提過的。那但是呢，我們所謂的文化創新產業，在私部門來講它本來就存在，手工業是不是？是。流行音樂是不是？是。可是呢，政府全部搞錯方向，我們單從這一個，流行音樂產業好了，我們現在流行音樂產業，華語音樂是到目前台灣還是這個整個華語音樂流行創作的中心，而且是神經中樞，這個不容置疑。可是，我們今天華語

流行音樂還是不是在政府設想的賣 CD 上頭，我們今天所有的華語流行音樂真的在賺錢的是什麼？是商業，是代言活動，是我們的歌手的這些形象。這個跟整個華語音樂的創作，它實際上已經有層次上的差異了。那然後，民間很務實的在從層次上去創造它的附加價值，去創造它的產值。可是我們的政府還在想說，台灣是華語流行音樂中心，中心然後呢？你創作出來的東西，沒有三天 youtube 上面有了，網路上到處都是，你靠賣授權嗎，請問一下你能賣多少錢，你賣 CD 嗎？沒有一個唱片公司不虧本的。民間都在把華語流行音樂在多元化、多角化的在經營，我們政府的腦袋還是死死的在那裡，更莫名其妙的是，這個東西干新聞局屁事，對啊，我們的 15+1 裡頭這個東西是歸新聞局管的，那一個西洋公務部門，那個現在是已經被埋掉的公務部門，他能夠做些什麼事情。所以，有很多東西，就變成說它的目標根本就不一樣，那至於說如果你既然目標不一樣的話，那你不是政府應該要多聽聽看，要多看一看民間怎麼做，你公務員不是說嘛，依法行政這四個字可以做得事情，可以做事了。因為依法行政會把文化創意產業活活害死的，這樣子有沒有回答到你的問題

訪談者：有，我想問一下陳大哥，就是你認為在推動文創產業的過程中，那公部門跟私部門在互動的過程中，他一定會出現可能彼此意見不同的時候，那你覺得要利用什麼方式進行意見的交換會比較好，因為通常比較傳統的公部門通常都是由上而下的這樣的溝通，其實這個是對互相的幫助是最沒有幫助的，那你覺得要用什麼方式進行溝通會比較好或意見的交換？

受訪者：很難，真的要做的話只有一個，我們政府的公務部門能不能夠打破本位主義，能不能夠打破本位主義，你如果說能夠打破本位主義，很多事情很好做。就像我們剛剛開始我跟你聊過的很多的這樣子就是說實際的這些 cases，你不管是說我們蕭副總統主持的這個文化創意產業論壇也好或者是其他的這個各種不同的這些座談研討等等，公務員的那個本位主義它永遠存在，你一天不打破，一天這個產業根本沒辦法推動，而且很簡單，我們公務員至少別的我不敢講，經濟部門大概以文化這一部分的公務員來講，他的心態他就是個公務員的心態，然後抱殘守缺。因為為什麼？因為他的視野沒有開闊，因為這個東西真的是回到動機，因為他從來不認為說那個東西是玩真的，那然後呢，現在只要說看起來熱鬧，現在看起來很熱鬧，對不對？現在看起來很熱鬧，但是，實際上基礎建設有沒有做，有做，誰在做，紫銅村在做，紫銅村的毛毛蟲在下鄉，都是民間在做，剩下還有誰在做。那整個的溝通的平臺該怎麼做，連總統府開圓桌論壇都沒有用，歸根究底就是本位主義，你本位主義你一天不打破，所有的溝通全部無效。然後，還有就是我們的這些公務員，一天到晚都只會抱著那個幾個有知名度的大老，不知道是大老還是老大，藝文界的這一些，我覺得只有一個人講的話，我百分之一萬的尊重，而且他會講真話，敢講真話，但是呢，政府就是不聽話，那個人是誰，XXX 教授。XXX 他現在已經是總統府資政了，他是南義大的籌備員，又是知名的建築學者，世界宗教博物館的創館的館長，他可以不用講這些話，XXX 講的很清楚說

你現在到底是文化部還是…你現在文化部你到底在做什麼。因為 XXX 一直在強調就是我們整個的文化的環境，因為環境要把它建設好，這個是最基礎的工作，那環境你沒有建設好，你不管是美學也好什麼樣也好，就回歸到我之前最早講的，就是說大家有沒有這樣的消費意識，你有這樣的消費意識，那剩下產業推動都好辦。所以呢，那就 XXX 講說你現在到底是文化部還是文創部，我們政府會聽他的話嗎？真的是忠言逆耳，那像我這種也是烏鴉一隻。你看我到現在為止幾乎沒有講過好話，但是我講的是實話，因為為什麼，我這裡就像你訪談一樣，我也訪談了太多這些事務界尤其是產業界的他們的心聲，那他們不知道政府在幹什麼，他們擺明瞭就講不知道政府在幹什麼，尤其是傳統產業做印刷的，他希望能夠轉到文創來，我們就是要轉型，我們就是要升級，可是，政府告訴我們說嘛，我們在怎麼樣去切入轉型升級。那你們那個所謂的文創特快車，你搞了一遍又一遍，所有的資料從前年到去年到今年，所有的資料幾乎一樣。我有他整套的檔案，而且是他們這個文化創意產業推動辦公室給我整套的光碟檔案，因為我當初就是一個，因為我還有另外一個身份就是中華圖文傳播協會的理事，那然後我是講說我是要做學術研究用，所以跟他要檔案，他給我整套的光碟檔案，可是我在對照幾乎一樣，包括講的人也都一樣。政府沒有建構一個說他能夠改進的一個平台，就包括我們的文創法在內，我們文創法每四年檢討糾正一次我認為不夠，你起碼兩個月就要一次，因為為什麼？這樣才知道你政府到底有沒有在做事，這樣子才看得到說你政府是真的沒在做事。

訪談者：那請問陳大哥，你覺得就是文創產業，文化創意產業的發展它應該由民間來主導或是說政府來主導會比較適合？

受訪者：實際上你要從食物鏈來講的話，讓民間來做，從食物鏈來講民間來做，政府只要把目標定出來就好了，那然後，主導很簡單，先把我們文創法修掉，文創法前年才立法通過，先把文創法修掉，為什麼？15+1 太多，那至於為什麼會多，因為你後面題目裡頭還有。那政府很清楚的，你就是把產業做成目標定出來就好了，剩下統統交給民間來做，你政府提供資源，剩下不要去干預，政府要把資源整合出來，政府要做得是什麼，中央政府去整合所有的資源，然後拜託你再一次強調政策盤點。整合資源，政策盤點，然後，讓所有的民間知道政府有多少資源可以用，讓視窗單一，那這個單一視窗絕對不在文化部，絕對不能在文化部，因為文化部沒有這樣子的人才，不要講人才連人力都沒有。

訪談者：就剛剛陳大哥你講到說就是政府最好是訂定一個目標嘛，然後讓民間去做，那我就想到像華山啊，我看也就是他們所謂的 ROT 案嘛，那他們也就是一個政府就把契約都定好了，然後其實他們就是政府好像就是有一個運營績效評估，就是看民間去怎麼做。那你覺得這樣子的方式，就是我想請教你對那個華山這樣目前他這樣經營的 ROT 案的這樣的看法，可是到底有沒有推廣文化創意產業，那他所謂的文化創意產業其實，那民間不就是其實就要著重產業這部分？

受訪者：實際上很簡單，這個東西我們可以做一次調查，用學術機關來做一次調查，就是說讓大家去評斷，讓大家去做一個比較開放性的調查，就是說讓大家真的這裡頭牽扯到一個問卷必須要設計的好，問卷必須要設計的客觀中立而且不能夠包括政府的力量跟廠商的力量統統不能介入，這一點很重要。然後呢，讓一般的大眾去評段說華山經營的績效怎麼樣。就包括場地和租金，包括它所有的活動，它的比例。然後呢，包括有多少人注意到說他這個實際出錢的主辦單位，到底是政府還是一般的民間單位，而且，民間單位對於整個這一個華山包括租金等等各方面的評價，它到底是如何。而且，還有一點是什麼，你消費者你到華山他到底是來幹什麼的，他是來到這個哈林的那個 legacy 去聽演唱的，還是去吃清粥小菜，還是去吃義大利麵，還是去吃披薩喝咖啡的，然後還是去看展覽的，看藝文活動的，然後看哪一類型的藝文活動。所以，這個問卷要設計的非常好，你這樣才能夠做一個整體的評估，因為為什麼？因為講老實話，我們不管 BOT 也好，ROT 也好，OT 也好，實際上在前世界都有做得非常成功的案例，然後呢，也有很失敗的案例，最主要的關鍵點不見得是政府，而是那一個經營者，當初那一個經營者他的心態，他的初衷是什麼，他是要撈錢，他是要炒自己的知名度，創造他自己的其他的那些無形資產的附加價值，然後呢，讓他可以獲得其他的利益，這些都是初衷。那所以呢，要看那一個當初投標的那一個投標者，他真正的心態是什麼。實際上以我個人來認為，這種 ROT 最好交給公益團體，最好交給公益團體，甚至於交給公法人，公法人就是這些跟政府相關的這些，不管是基金會也好或者是財產法人。因為為什麼？他們才能夠真正的…講白一點，他們才不敢亂搞。因為為什麼？因為他們如果說出了什麼純漏的話，相對的責任會比這些民間的營利事業要重，他們會 care，最明顯的松菸跟松山文創園區跟華山經營績效，因為松山也一年多了嘛，華山不只一年了嘛，兩個互相稍微比較一下，只要有去看過了展覽活動等等什麼東西，讓大家去問，這不就很清楚。因為這兩個剛剛好是完全不同的經營者，它的經營計畫很清楚的就可以比較得出來

訪談者：我想問一下，那我還是想不透，就是說那政府的初衷到底是什麼，如果以華山來講，那他交給民間來經營那不就是…，因為像我的看法一直認為說其實政府也是著重產業這一塊，可是為什麼這樣聽下來，就是說好像很多人覺得說，華山太多所謂的可能說太多的商業東西在裡面，那中間到底的取捨到底怎麼去拿捏？

受訪者：真的要看當初那一個經營者，他的投標的那個心態是什麼。

訪談者：那政府的心態是什麼？

受訪者：政府的心態是要問當初我們文建會的主委是誰，他的心態是什麼。因為這個東西，我到現在還保持著一個非常懷疑的態度，他的心態是什麼，而且我甚至於認為以我主觀來講，我認為檢察院應該調查，他到底有沒有圖利，他到底有

沒有圖利特定廠商。因為這個我不是說要去否定說他 ROT 不對，他 ROT 對，可是呢，我覺得他挑的人不對，這就是為什麼我一再的講說有很多的話語權不能夠集中在少數的人身上。

訪談者：接下來，我想問一下陳大哥，就是在發展文創產業上，你覺得哪些因素會影響彼此的合作，那因為我這邊要寫幾點，就一個共同目標的建立，權力分享，信任、溝通跟權責明確，以這幾點來說，你覺得哪些因素比較影響比較大，然後可能還有哪些我沒有提到的因素，你覺得會影響？

受訪者：實際上從學理上來講都通，都通，從學理上來講都通。問題是我們台灣的這些政府的這些事務官，尤其特別是文建會跟文化部，對於產業完全沒有事務的經驗。所以呢，有很多東西共識根本沒辦法去建立，那更不要講說權利的分享說然後還有信任跟溝通，因為為什麼？那條溝通我要現在也沒認為他打通過。講起來有點殘忍，但是我講的是實話。因為為什麼？他們的耳朵裡只能聽得到少數人的意見，真正基層的產業界的負責人的意見，他們完全聽不到。因為，我在做訪談的時候，像你很辛苦嘛，你跑台北跑台南，我也是全程跑。

訪談者：特別的經驗啊，我覺得特別的經驗。

受訪者：我也是全程跑，尤其是中部我跑了很多，因為為什麼？因為中部傳統產業最多，我跑到南投跑到竹山包括工藝所我也跑，工藝所他是什麼以前叫工業所，現在變成了文化部的什麼工藝中心什麼玩意那個名稱我已經搞不清楚了，那然後呢，可是我們講說工藝中心它的官員相對來講，因為他經常在跟產業界交流，所以他們的觀念非常清楚，OK，那然後呢，這裡頭我們的學術界，有非常大的一部分欠缺事務經驗，就包括師資不足，然後還有一部分，我們講說你一個產業要能夠推動，要能夠發展，最重要的是產學合作，就是你要培養人才，要培養不管是人才也好，人力也好，產學合作是非常重要的的一件事情。可是我們目前所有在跟文化創意產業相關的這些產權合作來講，實際上大家都是在接 cases，接 cases 在幹嗎，接 cases 在賺錢，對於實質的這個人力的培訓來講，功效並不好。這裡頭有一個很簡單的一點是什麼，我們每年參加世界四大設計競賽的得獎的有多少？累計下來，這麼多年累計下來我們教育部沒有完整的統計資料，因為我跟教育部要過，而且到現在日本的金馬統計資料是零。那 OK，那我們的所謂的創意設計的人才要從哪裡來，那台灣的傳統產業要升級需要的是什麼？需要的就是這一部分。OK，那然後呢，現在大家就變成說，我今天想要做這個東西，我找一個學校，去什麼？弄個產學合作。然後就這一個 cases 結束就結束。因為我訪談過，我們中南部某科技大學，他們平均一個 cases 的時間兩到三個月，產學合作一個案子兩到三個月，就是這個案子結束就結束。對於長期的人力培養來講，請問一下有沒有幫助，我們產業界能不能夠獲得這樣子的人才。那然後呢，因為產學合作，教育部有補助，所以呢，跟教育部要錢，然後跟廠商要錢，我自己身受其害，我

跟中部某個大學要做產學合作，我本來跟他簽的是三到五年的長約，然後我們要發展一整套的東西出來，結果呢，第一期二十幾萬我付了，東西什麼東西都沒做出來，連模型都沒做出來。這個是我親身經歷，身受其害。所以產權合作你目前來講就是在接 cases 在玩假的，可是產學合作非常重要。因為這個不管是…，那然後呢，我們真的以文化創意產業來講，師資是絕對不可少，因為大家都只要想開課，因為為什麼？這個產業正夯，我們台灣的大學院校很奇怪，哪個產業夯哪個學校還要開，可是呢，他真的能夠提供什麼東西給學生，是問題，而且是很根本的問題，那學生能不能學的到東西，是更大的問題。這樣子有沒有回答到你的問題？

訪談者：有，那我想請問一下，就是陳大哥你認為就是文創產業的協力關係，它成功的要件應該要具備，你覺得要具備什麼樣的要件他才會成功，你覺得在過程中可能出現哪些問題會造成說彼此沒有辦法協力的問題產生？

受訪者：你這個問題範圍很廣，也很大，也很深。因為實際上以目前來講，要能夠真的要能夠把這個產業能夠推動的起來，其中有一個關鍵因素非常重要，那個是什麼？那個是無形資產。因為如果說我們前提它是文化創意產業的話，最重要的是什麼？最重要的就是內容。內容是什麼？內容是無形資產。OK，可是我們整個我們從傳統來講，大家都還是工業生產的那一個隊伍，無形資產都還集中在專利跟商標上頭，可是真正的內容，它沒有辦法在制度上形成一個很清楚很明確的制度，那然後呢，廠商沒有辦法拿這一些內容去做融資，資金沒辦法取得，會計制度沒辦法建立。那這一套制度該怎麼樣去建立，這是最根本的工作。因為為什麼？因為我今天一個屬於文化的內容，他能夠創造多少的產值，傳統產業他估不出來的，尤其是中小企業甚至於無形產業，因為他沒有財務的觀念，他沒有會計的觀念，所以他這一個內容，他這一個無形資產，他到底能夠創造多大的產值，那然後我們的整個的金融體系，今天就算他做不下去，融資出來以後，他整個金融體系，他敢不敢貸款給你，不敢。因為我們的金融體系還存在著傳統的當舖心態，因為我做過資金調度我很清楚。OK，那好，之前文化創意產業曾經提了兩百億的預算，五年沒有用完，為什麼？因為根本用不玩。就算你政府准了，中小企業信保基金他願意擔保，銀行不願意放款。因為為什麼？因為中小企業信保基金它不會實數擔保。那好，有很多這些待辦公司他會怎麼做，中小企業信保基金擔保六成，好，比如說兩百萬，那剩下四成就是你銀行要負擔的風險，他會怎麼做？就是代辦公司的做法，他當然手續費 commission 他要拿走 1%2% 那個 OK，金額不大，銀行要負擔四成風險，對不對？你兩百萬的四成，你跟哪一家銀行貸款，就把那個四成放在銀行當定存，確保你銀行的債權，因為銀行只怕他債權沒辦法確保。你如果說廠商真的還不出錢來的話，那四成就可以被銀行直接扣走。換句話講，你兩百萬，你真的需求的是兩百萬，你實際上只能拿到一百二十萬，請問一下，會不會折扣。而且更何況這些基本上都是頂多就是三到五年的中期貸款，所有的文創產業的需要的資金他都是需要長期，都需要長期資金，可是呢，我們

政府只能夠提供短期、中期資金，而且還必須要牽扯到方方面面的限制。問題很大，但是呢，有沒有看到人在解決這些問題，沒有。為什麼？中小企業他根本他連貸款他現在連想都不要想。台北市政府有一些貸款的補助，那個是市政府十足擔保，可是其他的單位有沒有。台北市政府敢十足擔保，雖然金額不大，兩百萬，但是他政府敢，銀行就敢放，政府不敢，銀行就不敢放，這就是我們整個金融體系跟財務會計上的問題，而且我們這個整個的無形資產，你要怎麼樣去建架，怎麼樣能夠把它資本化，無形資產資本化了以後，你公司他就有這一筆資產，你才能夠…真的講老實話，你說如果說真的你銀行拿到這些無形資產，他還不知道怎麼樣去繞，因為你不動產你還可以拍賣，銀行很簡單就拿法院拍賣或者是他們自己拍賣，可是這些無形資產他沒辦法拍賣，專利權他可以拍賣。因為這一些東西你必須要找到會經營的人，他才能夠創造出來採制。可是台灣沒有這一套制度，所以這個牽扯的層面就非常的廣。

訪談者：陳大哥我這邊講到那個，就是有時候就是程序價值的問題嘛，就是有問題公部門他可能太強調那個行政上的合理性跟正當性，有時候依法行政，他可能會導致合作夥伴的一些困難。那另外一部分就是他可能為了釐清課責的明確，他可能需要很長的協商的過程，他可能會降低彼此合作上所要創造出來的效率。你覺得這兩點在實務上，他真的有出現嗎？

受訪者：實務上，你講的這兩個問題，以我目前看，只有四個字無藥可救，公務員的心態不調整，就變成說，我以前在企業界我敢講一句話，有事情我負責，我們今天公務員哪一個人敢講出來這一句話，這兩個問題，自然迎刃而解。因為我們政府的公務部門你到底是不是應該要圖利百姓，你不是圖利廠商，你是圖利國家，我們要先能夠先利才有弊可除啊，你不要一天到晚光想著說我為了要防弊，我為了要除病，對不起，你沒有利哪來的弊，我們利弊排的先後順序也是先有利才有弊啊，你必須要讓整體的產業都能夠活絡，弊端自然也不會發生。就是因為你整個沒有辦法先利，所以大家才會想辦法儘量去挖，你要知道這個挖的動作它才會產生弊端。這樣子有沒有回答到你的問題。

訪談者：有，那我想請教一下，因為現在文化跟商業可能彼此激蕩，那公部門跟私部門他應該透過什麼樣的做法，去讓商業跟藝術做結合，因為現在目前很大的討論空間就是說，可能因為私部門的加入，可能會造成說商業東西可能過多了一點，那可能有些義務的團體或什麼一些人士來講就會提出反映說，那原本的那些藝術本質可能就不見了，那這要怎麼去做結合。那政府到底是要著重是文化的本質，還是說產業這部分？

受訪者：這兩個東西，這個實際上牽扯到一個什麼東西，很簡單，我們文化創意產業發展法那個 15+1 根本是多此一舉，所有的相關的東西我都帶著，因為為什麼，因為實際上我是整個瞭解過，這裡頭有一個很大的問題是什麼？有商業價值

的東西，有商業價值的產業專案，請你把它移轉到經濟部去，那至於說跟文化相關的，請你不要把它產業化，你把產業那兩個字拿掉，你可以把它變得文化事業，甚至於它根本就是個文化活動，還有呢，有多少人把那些文化藝文活動他當成職業，他是完全不計較說我有多少的產值的，更何況這裡頭有多少個 soho 在裡頭。你整個產值你怎麼樣去計算，OK，這裡頭就有一個，我們文化創意產業它應該做一次整個的一個商業登記，包括 soho 族在內，你才能夠去形成一些產值的統計數字，然後對於整個產業推動才有幫助，我們這個產業推動了十年，什麼事情都沒做，基礎的事情統統沒有做。OK，我們講說，藝文界有多少人他會認同他是文化創意產業的一分子，騙鬼，這裡頭有多少是在名的上頭講說他是文化創意產業，然後私底下在講說狗屁，這種人太多太多。不要講別的，我們就講一個，你知道嘛，XXX 說嘛，如果說我們真的私底下問他，他的雲門舞集是不是文化創意產業，他可能一刀宰了你，他絕對不認他是什麼文化創意產業的一分子，可是政府把不把他當成一回事，一天到晚把他舉起來，說他是文化創意產業，他有多偉大，但是，他偉大在哪裡，我完全看不出來。因為這個請問一下雲門舞集他能夠自力更生，他能夠養活自己嗎？不能。那太陽劇團能夠養活自己，能夠自力更生，他們能夠創立多少產值，無限大。請問一下你雲門舞集偉大，還是太陽劇團偉大？雲門為什麼不能夠創造產值，因為你自己你根本沒有把它當成一個產業在經營，你一天到晚在那裡唱自己的高調，雲門你靠什麼來為生，靠開補習班為生，朱宗慶打擊樂團靠什麼為生，靠開開補習班為生，為什麼，誰來開補習班，他的團員在開補習班，你真的有多少經歷擺在說真的在培養你自己本身的人才上面，沒有。你產學能不能合作，你不要講產學了，你講產業太侮辱你的人格了，因為他們都認為說你把它講到產業是侮辱人格。那 OK，有沒有專業的地方能夠幫你培養人才？有。問題是你敢不敢，你願不願意。因為為什麼？因為實際上確實有表演藝術團體，他是在做人才培訓的工作，但是是在哪裡？不是在台灣，是在中國大陸。中國大陸文化部底下有五個藝術學院，有五個藝術院校，他們在跟大陸在合作。我不要講哪一個，是國際知名的台灣的表演藝術團體。他們有沒有學生在台灣呢？有。有沒有參加他們的，有。問題是他們表演藝術學院的院長曾經問過那個負責人，說我們的學生怎麼樣，結果那個負責人跟他講能用的只有一個半。OK，那如果說你今天你真的要讓雲門發揚光大，這個也是一個有事務的學者跟我提供給我的意見也給你當參考，你能不能夠去跟中國大陸文化部談合作。OK，好，我雲門的二團、三團、四團、五團，我用台灣的師資，你出來的是我的二團、三團、四團、五團，跟太陽星團一樣。你雲門的你不要講產值了，那他也是真的，他當成你的收入，那當成你的收入，OK，你是不是就能夠自力更生。然後呢，我們所有的表演藝術團體，售票演出還要政府補助，這算什麼東西？硬要政府補助，然後又說錢嘛侮辱你的人格。那好，那你就去歸文化部管吧，你當你的文化事業，當你的這個藝文事業，你不要來扯上這些。那真正能夠創造產值的包括這些比如說畫家的商業的授權，他可以創造出來很多延伸性的商品，難道經濟部來嗎，你有意願到經濟部，你沒意願那麼文化部你去管，是不是所有的問題都可以解決，你

想說你唱你的高調，你的藝術無價，對啊，大家講說藝術無價嘛，那然後呢，文化部能夠跟商業扯上關係嗎，好嗎，那就要看你們能夠怎麼活下去嗎，那你們就賴在文化部吃奶嘴就好了。但是有一點，你所用的商業售票演出，你不准拿國家半毛錢，你要唱你的高調，你就不要拿錢，對啊，因為金錢侮辱你的人格，這是你的邏輯啊，對不對？你自認為你藝文人士，你很清高，好嗎，你清高你不要講錢，你有本事你到台北火車站前頭去托鉢乞討，這個不會侮辱你的人格，你不要跟政府要錢，尤其是你的商業演出。那政府的藝文活動要請你演出，你收演出費，OK 啊，對不對？為什麼明華園能夠活的下去，為什麼你雲門活不下去。為什麼明華園能做公益，你雲門呢，你不能做公益。明華園有多少團在商演。為什麼幽人神鼓他寧可不要文化部的補助？因為你搞了太多的框框架架在那裡，你讓真正他要能夠從事創作人，他活不下去了，那不如我不要。然後我要用商演去賺錢，然後回過頭來我還不用應付你政府這些所謂的法規。

訪談者：那再請教一下陳大哥，因為公部門他藉由公私協力，他想要達成目標，就是我這邊有列下幾點，就比如說促進創造力創新，形象提升，增加效率，減輕成本負擔，調和與私部門的異質性文化，然後公民參與的實踐。那也就是那我想請教一下陳大哥，就是在發展文創產業，公部門想借由公私協力，會有想到達到這幾個目標嗎，就是我想請教你的看法。

受訪者：以目前中華民國政府的公務員的素質跟能力來講沒有一樣做得到的，對，真的是這個樣子，真的誰在做，外貿協會在做。因為為什麼？那包括公民參與在內，外貿協會有多少的展覽是他們在辦，有多少的商機是外貿協會在協助廠商在推動在創造在開放，都是外貿協會在做，經濟部在做，經濟部挨了多少罵，實際上對經濟部不公平。就是最近這一段時間，所有對經濟部…真的對經濟部的這些公務人員不公平。因為經濟部、國貿局、外貿協會甚至於工業局跟甚至於跟所有經濟部門相關的這一些財產法人或者是基金會都非常努力的在做。

訪談者：那陳大哥你覺得那政府他發展文創產業，那他為什麼要一些協力夥伴來跟他一起發展文創產業，他到底有什麼這算什麼動機嗎還是什麼，他想要達成什麼樣的或者想借由他們什麼幫助？

受訪者：以目前看起來，我覺得講難聽一點好不好，因為我們 XXX 要當文化總統，所以呢，他們就很努力的在揣摩上意，那之前是玩假的，那現在是很努力的在揣摩上意。那實際上，我們真正現在搞得我到回過頭來，我倒要問問檢視一下，我們現在在做得是文化創意產業還是創意產業，還是創業設計產業。

訪談者：你是說沒有文化這一塊？

受訪者：我們文化的內容在哪裡。因為大家都太把現在引導文創到成口號，當成神主牌，當成標籤，那然後呢，大家一窩蜂的搞文創，那是不是會像以前的葡式

蛋撻一樣會產生所謂的蛋撻效益。然後到最後哪天政府不玩了或者是政府不叫你或者是總統不叫了，然後呢，文創就跑了。因為為什麼？沒有根基。我們文化創意產業整個沒有一個根基，因為大家回歸到我們最之前，大家有沒有那個消費意識，某一部分有，但是呢，這一部分有消費意識的這一部分，他對於所謂的文化的內容所能夠帶來的這個創造的那個無形資產的那個價值反映在售價上頭，或者是創意反映在那個售價上頭，他能不能接受？這個都是政府本來應該要做得，這也是政策目標，這是環境。那然後呢，我們的廠商很簡單，哦，政府在搞文創，我有什麼標案我趕快去標，為什麼？撈一票就走。都是一個一個 cases 的個案，然後包括現在所有在所謂發展的很成功的文化創意產業的業者，為什麼？都在做商品。可是他實際的內容是什麼？他是只是在賣設計，還是說他把他的內容延伸出來成為商品。這裡頭有很大的差異性，所以有主客之間他有差異。然後呢，我們政府很簡單，現在看起來很熱鬧，所以文創商機無限，可是我們的文化內容是什麼？我們文化的內容，台灣最有資格發展文化創意產業，可是大家完全忽略了說，我們最有資格的那一個資本在哪裡，資產在哪裡？我們的資產是什麼，我們的資產是文化的內容。因為我這樣跟你講可能跟你的題目會扯的比較遠，因為我為了文化創意產業，我去研究台灣的歷史，我從哪裡開始研究，從連橫的《臺灣通史》開始。那好，不要講那麼遠，我們就講近四百年，台灣這塊土地上插過七面國旗，那這裡頭包含了多少不同的種族的文化，它融合出來一個臺灣的在地的文化，所以魏德聖講的很好，他要講在地的故事，他因為他看到是在地的文化，他要講在地的故事，因為為什麼？這裡頭我們從最早的四百年前的漢民族的文化開始，然後呢銘刻不一樣，然後 1949 大陸各省的文化不一樣，那種族更多，然後原住民、南島語系的文化。然後還有，台灣被荷蘭人佔領過，被葡萄牙人佔領過，被日本佔領過，然後呢，因為跟歐美畢竟要比中國大陸要早連接，所以呢，有多少歐美西方的文化融入進來。OK，中國大陸缺點在哪裡？文革革掉了多少東西，革掉了多少傳統的中華文化，我今天不講中華文化了，我講台灣在地的這一個新的族群融合的文化，全世界沒有。因為英國很單純，英國 1997 年布萊爾在推創意文化創意產業他很清楚，他就是盎格魯薩克遜族，那是很單純的。美國他不會去，他沒有說經過那麼多的殖民地，所以他的文化…他雖然是族群中融合，但是相對單純，因為他沒有殖民地的文化。OK，那真正最早推不管是創意產業也好，文創產業也好，不是英國，最早是紐澳，最早嘛，在推文化創意產業是紐澳。如果我沒記錯的話，應該是紐西蘭，因為英國是為了要挽救它的 1998 年布萊爾上台是因為要挽救他國內的經濟，所以他去開始去 push 他的創意產業。所以呢，我們的文化創意產業很簡單，把它單純化，不要搞那麼多，像 15+1 那個叫狗屁。很多的學者，很多的專家包括產業界的人士講政府不聽，為什麼？他總想說把所有的東西全部那個…像大拜拜一樣，這樣子才好大喜功，好大喜功，然後你看所有東西統統進來了，可是每個產業的面向不一樣。OK，那然後，臺灣要想說文化創意產業那裡是 2002 開始推，1995 年在社區總體營造的時候在想說文化產業化，產業文化化，那是 1995 年文建會講的東西，然後到後來就陸陸續續然後就稀裡

糊塗就搞出來一個所謂的文化創意產業 2002，那當初的項目 13 項，幾乎跟英國的創意產業出來的一模一樣，不過就是抄嘛。所以我為什麼要懷疑說他當初的動機到底是什麼，因為那些產值怎麼出來的，講老實話沒有一個推估的模式。你最早你去看他最早的文創產業的那一個產業政策，不管是藍圖也好，什麼東西也好，他們推過那些產值沒有一個公式，沒有一個模式。尤其是包括 soho 你怎麼預備？他們創造了多少的產值，這裡頭有太多這個錯綜複雜的生態環境在裡頭，所以呢，你政府這些基本工作統統沒有做。我想大概是這個樣子，那至於說要怎麼樣調整，把能夠產值化，能夠創造經濟規模，能夠創造產值的給經濟部，剩下那些有很多那種藝文界的問問他們願不願意留在文創產業裡面，如果不願意的話，歸文化部，然後呢把整個文創法的主管機關歸給經濟部。因為你文化部你沒有資格去主導產業，因為你對產業一竅不通。現在文創司司長他想要做事，可是呢，他有很多藝文的東西他不懂，尤其藝文界的生態他更不懂，那你不能夠用工業生產的這樣子一個模式去帶入到文創產業裡頭去。因為這裡頭有很多眉眉角角的東西，並不是說要怎麼講還有很多 kimoji 的東西在裡頭。尤其是那些所謂的藝文界的那些怪胎，那有更多的那種莫名其妙的想法跟講法，甚至於有很多自以為是的。那之前在那個什麼說一個夢想家吵到雞飛狗跳，天翻地覆。我曾經講一句話，我說好，別的都不要講，你們藝文界先把自己裡頭嘛先把藝文界有多少山頭，你們先把裡頭你們這些山頭統統擺平了，統一出來一種聲音，你再來罵政府，我會罵政府，可是呢，我不是罵，因為我在罵的同時，我有解決的方面，就包括像現在這些嘛所謂的名嘴，一天到晚罵，罵誰不會罵，問題是你沒有解決方案，對不起，你不配當媒體人。因為我一直是學傳播的，那甚至於我也…，因為變成說我一直是很多東西啊，最主要的就只有一個字，本，你要能夠務本，把本質全部都理清楚以後，這一個產業再從頭出發都還不晚。

訪談者：問最後一個問題，想請教陳大哥，這邊沒有，但是我突然想到，所以想請教你，因為現在我們不是有五大文化創意園區嘛，你怎麼去看文化創意園區，就是它的比如說功能或定位來講這樣去看，那可能目前你看華山文創園區，它的走向是，你的看法是什麼？

受訪者：華山啊，華山我也沒看出它的經營走勢心態是什麼，華山我只覺得說，講難聽一點我只等著看他怎麼死，那至於說五大創意園區的，講老實話，其他四大到目前來講都還不是很成型。那當初政府在搞所謂的產業群聚化，然後要把它聚落化，那能不能夠活絡，以我很粗淺的想法是什麼？請政府先幫產業把這些行銷的通路先打開。你必須要能夠讓這些產業園區要能夠吸引人潮，然後讓這些所謂目前的這些業者，他的東西在這些幾個園區裡頭他能夠賣的掉。然後，這幾個園區要發揮一個功能，就是說你文化環境建制的功能，這種東西它不能夠有城鄉差距。原住民部落他要有原住民文化，他能夠落地生根，然後能夠在那個園區裡頭發揚光大。比如說花蓮，你比如說把台糖糖廠收回來，我們掛個招牌它就是創意園區了。高雄駁二特區，OK 好嘛，你說要做表演藝術啦，展演藝術，OK，那

你就要有常態性的活動，而且不是說一個一個嘛，一個一個活動這樣子。而且，前一陣子大家炒的很熱門的一個東西電影模具，最後變成說就像百老匯的貓一樣或者是像…，台灣能不能發展定目劇，台灣當然可以發展，OK 好，請問一下，你敢不敢擔這個責任。台灣要發展定目劇很簡單，第一出我都幫…你不用上什麼郝龍斌什麼扯鈴要變成台北市的定目劇，根本是莫名其妙。你只要有一個固定的場地，比如說中山堂，因為中山堂是歸於台北市管的，好，或者是西門紅樓，OK。定目劇很簡單，哪一出都可以變成電影模具寶島一村，寶島一村融合了多少臺灣在地文化的因素在裡面。他就發展，因為為什麼？我寶島一村我可以有幾批的演員輪流在輪演嘛，貓也是一樣啊，歌聲魅影也是一樣啊，歌劇魅影也都是是一樣啊，太陽劇團還不是一樣，我就是一套劇本，電影模具我就是這一套劇本，你誰來演都一樣嘛，它的效果都一樣啊。你寶島一村都可以發展台灣第一出電影模具，因為為什麼？已經演了幾百場了，你為什麼不能夠讓他們做這樣子。可是呢，好，表演工作坊被大家罵到翻天，你今天有哪一個人敢說我就是指定就是表演工作坊的這個劇本，我要的只是表演工作坊的劇本，不一定要表演工作坊的人來演，但是呢，training 各方面，表演工作坊的 training，我跟你簽約嘛，你就是幫我打工嘛，商業演出錢誰收？你不管市政府收也好，文化局收也好，甚至於文化基金會收也好，可以做啊。我們這種莫名其妙的人都可以想得到的東西，我們政府官員想不到。所以有很多事情我跟你講坦白話，我大概也是個怪胎，你可能訪問的所有的人裡頭我大概是最怪的一個怪胎。

訪談者：也不能說怪，不是說怪，是可能陳大哥對這方面很瞭解，然後你會很直接的告訴我說你看到了什麼問題，因為我之前訪問的對象不會跟我講那麼多問題啦，對啊。

受訪者：但是實際上好像我跟你講的問題，基本上也都還有一點點解決的方案嘛，就不管說那個方案有沒有經過事務的應徵，但是至少我還能夠講得出來一點點說他或許可以朝這個方向去解決。因為你光罵沒有用，你真的越罵人只會越笨，你在罵的同時你要告訴他，你可以試試看你怎麼樣去做。因為你不管這我們講電影模具好了，屏風有多少好的劇本，表演工作坊有多少好的劇本，紙風車有多少好的劇本，綠光有多少好的劇本。台灣舞台劇有這麼多的團體，無非就是怕擔一個圖利的名字嘛。可是你幾出戲你這樣子搞，你去培養你的表演藝術人才，這跟圖利有什麼關係，你圖利了誰，你圖利了是中華民國的文化創意產業，你圖利的是誰。如果說今年台灣觀光客會突破七百萬人，大陸客要突破兩百萬了，請問一下，這七百萬裡頭至少有一半的人都要來看這齣戲，你圖利了誰啊，那你電影模具不就很成功了就發展起來了嘛，有哪一齣戲說我一年可以有三百五十萬的觀眾，還不加本土的。這個道理有多難，這個道理一點都不難，你有沒有把餅做大，好，一、二、三、四、五，五個文創園區，你一個園區你擺一齣戲，可不可以，不就整個繞起來了，有這麼困難嗎。可是我們這些行政部門一天到晚都在幹些什麼東西。唉，我看法規合不合，他不是看法規合，他不是去找合的，他是去找那些不

合的。為什麼一個林口的賽德克巴萊的林口霧社街，我能夠找到 18 條合的法律，然後文化局就回一張莫名其妙打官腔的公文，我那 18 條法律哪一條不適用，沒有講。我給你解套，我讓你解套，我告訴你，我教你怎麼解套，那你自己還要去上吊，還要往脖子上去套，那你去死吧。然後，你再講說林口發展影視城，未來你能夠創造兩萬個工作機會，先前的幾百個已經都是死了，對不對？你為什麼不能夠從那塊幾千坪上萬坪的地上，你去做什麼園地徵收以後，然後園地我就能夠創造，那很簡單嘛，你把只有進出交通動線稍微的讓他們更順暢一點，所有問題都解決啦。所以，你說政府的這些人的腦袋他是個什麼樣的觀念，只有兩個字 Pass。那你要再講說現在又想說公務員憑什麼領那麼多薪水，然後甚至於然後說要淘汰 3%然後還反彈，實際上那個東西，如果說真的從公共行政來講，那個 3% 根本是多餘的，我統統不設限，你不行我就淘汰，然後了，你表現了我可以破格擢升。我淘汰我也不設限，晉升我也不設限，我看你公務員怎麼幹，你工作效率會不會提升。我們民營機關都是這個樣子，民營機關可以創造出來工作效率，你們政府創造不出來。你領的固定的薪水，你有很通暢的這個晉升管道，你說你創造不出來，對不起，民營機關你知道哪天能夠熬出頭，真的不知道，公司會不會倒還不知道，政府不會倒。不會倒的這個機關，然後沒辦法創造工作效率，會倒的能夠創造出來工作效率。

