

華山文創園區的理想與實踐

• 溫肇東

「我把華山當成『作品』，希望它終將成為『一本大書、一所學校、一座舞台、一種風景。』」^①這是華山文化創意產業園區(華山園區)經營者、出版界出身的王榮文對華山園區的期許與想像。文創園區經營已經成為兩岸發展文創產業重要的手段與政策之一，但一座文創園區該有甚麼風貌？它跟地緣空間與廣大群眾該如何連結？不同於科技園區已經較為成熟的發展模式，大家也想知道：文創園區該經營甚麼？如何經營？

華山園區是台北市，也是台灣的第一座文創園區。因此，它的發展經驗對致力追求產業轉型的台灣，以及欲邁向「設計之都」的台北，都有着特別的意義。

一 幾經改名易主的酒廠基地

「華山」的名稱來自日本治台時期的首任總督樺山資紀，華山所在地從清朝時期原稱的「三板橋莊大竹圍」改

稱為「樺山町」，台灣光復後再改為「華山」，沿用至今。

華山園區的前身是1914年日治時期所建的日本酒廠「芳釀社」，以生產清酒為主，僱用員工多達四百人，是當時台灣最大的製酒廠之一。1922年，因實施酒專賣制度，芳釀社改稱為「台北專賣支局附屬台北造酒廠」；1924年，又改名為「台灣總督府專賣局台北酒工場」，生產酒類由清酒改為米酒。

戰後酒廠由國民政府接收，1945年改名為「台灣省專賣局台北酒工廠」，1949年又更名為「台灣省煙酒公賣局台北第一酒廠」，1975年再度改名為「台灣省煙酒公賣局台北酒廠」，後人習稱為「台北酒廠」。1950到70年代是台北酒廠的黃金時期，米酒產量大增，酒廠也開始研發新型與各種口味的果酒，廣受歡迎。

台北酒廠位於台北火車站附近的鬧市區，地處忠孝東路、八德路、市民大道、杭州北路，以及金山北路等主要幹道交叉地帶，是台北市的精華地區，地價昂貴。但因為製酒造成的

水污染問題嚴重，加上當時台灣經濟正處於從農業邁向工業的起飛年代，台北酒廠因而配合台北市都市更新計劃，於1987年遷廠到台北縣林口工業區，台北酒廠在華山這片土地的造酒歲月正式畫上句點。

酒廠製酒功能雖不復存在，但卻留下了歷經不同時代的建築，而且保存得相當完整。華山園區全區範圍共7.21公頃，酒廠依不同時代、不同功能而擴建，至今留下了車庫工場、果酒倉庫、果酒禮堂、清酒工場、高塔區、四連棟、烏梅酒廠、紅酒米酒再製酒作業場、維修工場、包裝室等建築群與特色空間。人們遠遠地就能看見酒廠的大煙囪，即使酒廠遷廠，但這片建築群仍是此區的重要地標。

二 閒置酒廠的危機與轉機

從1987到1997年，酒廠的處境是人去樓空。在這段台灣創造經濟奇迹

的年代，這裏反而是滿目荒涼。酒廠的轉機終於在1997年來到，金枝演社劇團進入廢棄的酒廠演出《祭特洛伊》一戲碼，該團創辦人兼藝術總監王榮裕被指控侵佔國產，被帶去警局偵訊，此事件引起藝文界人士聲援王榮裕，同時也在爭議中催生出讓酒廠再利用的一線生機。終於，閒置十年的台北酒廠在1999年成為一個藝文展演空間，新名字是「華山藝文特區」。「酒廠」兩字走入歷史，宣示着這個空間功能的轉化，這裏從此成為藝文界、非營利團體，以及個人的創作表演場域。

1999至2002年，華山藝文特區的主管機關是台灣省煙酒公賣局，公賣局將舊酒廠交由台灣省政府文化處代管，文化處再委託中華民國藝文環境改造協會經營。舊酒廠的空間重新定位為藝文空間，為閒置的建築群注入新的活力與目標。過去，空間主事者在想的是：如何造出好喝的酒？此時期的主事者則要重新思考：這裏要發生甚麼事？這裏要做哪些藝文活動？



華山文創園區鳥瞰風光(台灣文創發展股份有限公司提供)

華山藝文特區定位明確了，但隨之面臨的問題是此空間的經營者不斷地更動。隨着台灣政府實施精省，主管機關由省政府文化處改為行政院文化建設委員會(文建會)，又曾短暫地委由橘園國際藝術策展股份有限公司經營。每一次的易主，都為華山帶來不同的經營方向與目標。橘園經營時期，引進前衛藝術、設計、流行音樂等元素，華山變熱鬧了，但也開始出現藝術表演權和公民使用權之間的爭議。這個爭議反映的深層問題是，華山即使定位為藝文空間，但核心與重心又是甚麼呢？在這段變動時期，主管機關與華山的委託經營者一直在摸索着。

三 華山園區的再定位： 創意文化園區

2002年，台灣政府開始提倡文化創意產業，並着手擬定《文化創意產業發展法》。在《挑戰2008：國家發展重點計劃(2002-2007)》中明定將過去煙酒公賣局民營化後閒置的酒廠資產，交給文建會就空間進行活化再利用^②，台灣北中南東的舊酒廠因此展開新面貌的規劃。華山園區也在這一波政策計劃中有了進一步的定位與使命：創意文化園區，以作為推動文創產業之特別用地。

2002至2007年，華山園區為轉型進行一連串的整修，2005年底以「華山創意文化園區」的新名稱與面貌對外開放。這是酒廠的第七個名字，從此，製酒工廠變成創意公園。2007年2月，文建會以促進民間參與公共建

設的方式，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劃案」，同年12月由台灣文創發展股份有限公司(台文創)依約取得園區經營管理權利，遠流出版社的創辦人王榮文入主華山園區的經營。

華山園區幾經改名與易主，但不變的是，它的所有權仍為政府所有，所易之主都是政府的「委託人」，只不過，文建會這次委外經營模式分為三案：(1) OT案(Operate-Transfer，營運、移轉)；(2) ROT案(Rehabilitate-Operate-Transfer，整建、營運、移轉)；以及(3) BOT案(Build-Operate-Transfer，興建、營運、移轉)。

四 台文創入主經營

在文建會的規劃下，OT案是由文建會興建一棟電影放映館，再委託民間經營；ROT案即上述的「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劃案」，華山園區合共7.21公頃的總面積幾乎有九成都屬於此案，也是台文創經營的重點與核心。台文創的任務和目標是將文創產業引入空間(舊廠房)。OT案的電影館部分預計2012年底會開放，在電影館尚未開放的時候對於園區人流、環境等影響很大。BOT案則允許台文創在非古蹟建築的空間再建一棟全新的建築。

根據文建會與台文創簽訂的合約，台文創取得華山園區ROT案十五年的經營權，約滿後享有十年的優先續約權。ROT案的重點是「舊廠房再利用」，台文創可揮灑的空間範圍為室內面積5,300坪，包含1,300坪新建

工程與4,000坪舊有建築的修繕工程；另外，還有政府託管的綠地公園約7公頃的開放空間。總的來看，華山園區的空間利用大致可以區分為戶外與室內展演兩部分，三分之二作為自營或招商使用，另外的三分之一則以推動藝文活動為主要使用目的。台文創在2007年12月6日正式進駐園區，展開整建前的試營運。

然而，舊廠房雖具特色，但要達到活化再利用的目標則有待台文創的再投資，包括空間整建與軟硬體設施的增添，投資金額以億(新台幣)計算。台文創另需每年給付文建會租金約1,500萬元，以及定額權利金100萬元。對剛接手的團隊來說，初期的營運經費是一筆沉重的負擔。在園區多數空間還有待整建的同時，台文創經營園區的主要收入來源就是場租費用，也就是將舊廠房再出租。因此，華山一度招致「二房東」的質疑聲浪，畢竟ROT案的終極目標是引進文化創意產業，促進與推廣藝文活動，光靠空間出租似乎很難與此目標接軌。

為了達成自主營利與社會使命的雙重目標，王榮文找來了台灣藝文界的重要人士共同成立「財團法人台灣文創發展基金會」，包括電視圈製作人王偉忠、飯店教父嚴長壽、科學家李家維、表演藝術大師吳靜吉、文化人林谷芳，以及建築學者李乾朗等六人擔任基金會董事。王榮文說：「若園區經營全以商業角度衡量，華山發展就會受到限制」，設立基金會的主因，目的是在商業營利與社會責任間取得平衡，基金會主要負責非營利經營部分，包括園區三分之一作為藝文活動及教育推廣之用。

台文創希望能將華山園區打造成一本大書、一所學校、一座舞台、一種風景。有了這樣的願景，台文創遂擬定了六大策略來達成這些目標，分別有：藝術創意的華山、人文關懷的華山、自在樂活的華山、數位延伸的華山、跨界連結的華山、友善服務的華山。雖然台文創有這樣的願景與目標，但是外界仍然有聲音認為台文創的經營太過商業化。他們認為台文創讓太多的餐飲、零售業等商業行為進入華山園區，造成商業氣息太重，因此台文創在商業與文化創意之間還需取得更好的平衡點。這點也受到文化部(前身為文建會)的關注，在簽訂的合約中規定ROT的部分進駐廠商有30%可以做一些附屬的設施，例如餐飲業，但是文化部對於園區內的餐飲業也有所要求，它們必須與園區外有所差異。

五 商業經營與社會教育的挑戰

因為華山園區這個空間的特殊性，其經營需在商業獲利和社會公益之間拿捏得宜。台文創在此舉辦的每一場活動，引進的每一間商店，都必須考量這兩個面向。2008年，即台文創接手後的第一年，華山園區一共舉辦了398場活動，共有40萬以上的參與人次，約有9萬人消費；大型活動包括表演藝術的「台北國際踢踏節」、結合音樂與市集的「簡單生活節」，以及作為重要文創工作者表演與紀念的舞台，如新象文化三十周年與浩漢設計二十周年的慶祝活動。2011年華

山園區所舉辦的藝文活動為41個檔次，執行天數為606天，參觀人次為413,000多。

根據上述數據，若以每場活動成本30萬元新台幣計算，台文創一年約投入一億元；參與人次每人消費以500元計算，一年約有4億6,000萬的總消費額。因為台北人是樂意消費藝文活動的，這個數字顯示華山園區的活動具有巨大的周邊經濟效益。過去這是一個未被充分開發的市場，而初試水溫的結果是這裏具有相當的潛力，這一方面為台文創經營團隊注入動力，另一方面他們也開始思索未來的經營方向。回顧2008年的活動，台文創仍未脫離「二房東」的角色，它只是提供舞台讓「房客」演出，雙方還沒有到達相得益彰的效果。

台文創意識到若一直扮演活動場地的提供者角色，將失去經營園區的意義，台文創應是作為促成「跨界」的聯絡道，以創造更多附加價值，而台文創自身最後也能獲取這些價值。

華山園區該舉辦哪些活動？該進駐哪些店家？台文創開始有了「篩選」的概念。房東除了開始挑房客，也積極和房客展開合作。2009年8月，台文創和插畫家幾米合辦「幾米星空特展」，這個合作案對台文創的重要意義在於，藉由參與舉辦活動，提升「華山」品牌與經營團隊活動規劃的能力。就像科技公司必須了解使用者一樣，台文創也要了解華山園區的使用者，他們為甚麼到園區來？他們有甚麼喜好？他們對園區有甚麼看法？他們在參與一場活動後有何意見？了解使用者，將有助台文創為下一場活動做準備，極大化外溢的經濟效益；同

時讓各領域的文創與藝文工作者受惠，最終才能兼顧上述商業營利與社會教育的雙重目的。ROT案對於進駐廠商篩選的準則是：(1) 廠商一定要在其領域擁有專業知識跟經驗；(2) 它要有相當程度的熱情來經營這園地；(3) 它要有跨界與創價的包容。除了以上三者外，基本與充足的財力也是必要的。

有了這番心態和作為的調整，台文創團隊對華山園區帶來的改變，自2007年底至今已近五年。改變不是劇烈的，但就像冰山緩緩滑動般，華山園區已經成為台北市民假日的休閒去處，音樂會、展覽、論壇、時尚秀、餐飲等元素，慢慢地融入華山園區，成為人們熟悉的一部分。

伴隨着固定的、熟悉而美好的經驗，華山園區已經打造出一些有「定目劇」味道的活動。人們已能將一些活動和華山聯想在一起，如「簡單生活節」和“GEISAI”等。

「簡單生活節」由音樂人張培仁領軍的中子創新、StreetVoice等單位策劃主辦，2006年初次登場，地點就選在華山，此後兩年舉辦一次，至今舉辦了三屆，三屆的主題分別是「做喜歡的事，讓喜歡的事有價值」、「Simply Smile」及“*We are Beautiful*”。「簡單生活節」用音樂表達年輕人的訴求，一次比一次盛大的音樂排場，加上雲集超過50組海內外音樂人表演和200個台灣創作品牌的市集，規模龐大。兩天的活動售票1,800元，單日售價1,200元，觀眾可以近距離觀賞知名歌手如陳綺貞、張懸、蔡健雅等人演唱，這些大牌歌手的演唱會門票動輒數千元，但「簡單生活節」卻將他們號召來了，也

因此短短兩天的活動可以吸引三萬多人參與。「簡單生活節」的價值在於，它宣揚生活的態度、理念，這能夠引起消費者的支持，所以它的服務性機能得到大家的認同。

“GEISAI”（藝祭）是日本現代藝術家村上隆號召的另類「選秀」活動，始於2002年，一年舉辦兩次，村上隆主張創作不設限，任何有藝術作品、想要創作的人都可以報名參加。“GEISAI”至今已經成為日本藝術界的年度盛事，成為一個日本藝術界「藝術新星的培養皿」，並為策展人、收藏家與新人藝術家三者之間，製造交流溝通的銜接點。“GEISAI”在日本已舉辦多年，而華山園區的「台灣版」也已經舉辦三屆，最近一次“GEISAI”是在2011年舉辦的第三屆，參與展出的創作者逐年增加，從第一屆400多人增加到第二屆600多人，參觀者則從18,000人增加到28,000人。

此外，2011年華山園區也與“TEDxTaipei”合作，實踐華山的「人文關懷」。“TEDxTaipei”是一個跨界的智庫、對話的平台，“TED”是科技(Technology)、娛樂(Entertainment)、設計(Design)的結合。它利用「說故事」的方式，讓講者分享他的經歷與心得，包括創意、生命故事與經驗等內容。主題包羅萬象，除了科技、娛樂與設計外，環保與全球議題、創業等都能列入探討的人文相關議題。其他有關人文關懷的部分，華山自2011年3月以來也有10個檔次以上的活動，參觀人數已經超過85,000人次。

「簡單生活節」的策展人張培仁在華山園區籌辦了一間「傳音樂展演

空間」(Legacy Taipei)。這個空間在2009年12月開幕，王榮文稱在這裏上演的演出為「小型簡單生活節」，在這裏，每一天都有演出活動。至今，「傳音樂展演空間」已經成為台北一個具有指標性的音樂演出空間，佔地225坪，室內挑高8米，場內沒有高柱形成視線死角，最適宜欣賞演出，也能讓表演者盡情發揮。這個場館採取Studio風格的設計，保持了歷史建築物質樸純粹的面貌，也讓表演者與觀眾增加互動機會。在這裏登場的歌手或是樂團，有主流的、地下的、成名的、初出茅廬的……這裏給有才氣的音樂人提供一個演出舞台，培養了一群非一般追星族的聽眾，演繹了如何在商業營利和社會教育兩者之間尋求平衡點。

台文創似乎在華山園區的ROT案摸索出一些名堂，但還有來自BOT案的挑戰。在文建會當初的規劃之下，BOT案是興建一處台灣文創產業旗艦中心；台文創可以規劃一棟具有個性與風格的建築來實踐這個理想。根據台文創的提案，是一棟地上12層樓，地下3層樓的建築，室內樓地板面積約7,000坪，可以發揮的功能包括服務、品牌、創作，以及展示。這些空間將可彌補ROT案與OT案空間的局限性；增加新的功能，產生互補的綜效，對文創產業的發展更能發揮作用。BOT案目前雖還未動工，但在開工以後華山園區將會面對來自四個面向的影響，分別是交通、環境、文化資產與營運：第一，BOT案開始進行後將會造成停車空間減少從而導致停車的問題，並且在行人的動線上也會有所影響；第二，工程的進行將會產

生噪音污染以及空氣污染等；第三，在開發過程中可能需要移除有歷史意義的古樹；第四，營建進行的過程中，華山園區可能會面對消費者減少與廠商進駐意願下降等問題。

根據合約，台文創可以經營BOT案三十年，但投資金額也不少，光是興建資金可能就要超過十億新台幣以上。不過，相較ROT案的舊廠房空間受限於古蹟與歷史建築物的相關規定，BOT案對經營團隊來說，能做的事情較多。不過，台文創取得BOT案已一段時間，仍未有所動靜。主要原因是由於資金的籌措、主導權及園區內一些巨大古樹的保留問題，既要求建築設計須更有創意，也造成投資上的不確定性。

六 文創園區時間與空間的經營

台灣近年積極推動文創產業，與華山園區相隔數個街廓，同樣位於繁華的忠孝東路上的另一處文創園區松山煙廠，也在台北市政府的規劃之下正式展開。換句話說，華山園區已經面臨競爭對手。未來，「簡單生活節」和“GEISAI”是不是有可能移師到松山文創園區呢？松山文創園區的崛起，經已讓台文創團隊感到壓力，但對台北市民來說，多了一個選擇，當然是——一大福音。

文創園區該經營甚麼？從華山園區的經驗來看，既然一年有上百場活動，這些活動的內涵加總起來是否能促進文創產業的發展？或能為文創產

業價值鏈的哪一段加值？以下我們將園區的經營從「時間」與「空間」兩個面向來分析。

(1) 時間經營

一年有365天，一天有白晝與夜晚。時間的經營，在於分配與運用。哪些季節，哪些特殊節日，該有甚麼活動或是展演？如大型活動「簡單生活節」和“GEISAI”等，是以「年」為單位作企劃。“GEISAI”固定於每年11月舉辦，「簡單生活節」在12月舉辦；每年6、7月，則有畢業展；7、8月學生放暑假，週末總有小市集；入秋，當豔陽不再高照，「茶文化體驗節」開展。電視節目有「帶狀節目」，文創園區的時間經營也是如此，依時間按檔次安排。如同電視帶狀節目的安排可以養成人們收視習慣，人們會期待時間一到，就放下手邊工作到文創園區去逛逛，總會碰到依稀有趣的節目或人、事、物。

於是，一年四季，每個禮拜，一天24小時，都有不同的活動可以讓人們參與。上述的「傳音樂展演空間」，演出活動是以「天」為單位安排。因此，活動行事曆非常重要，目前為止，華山園區已經可以預先列出年度活動。這不僅顯示園區經營的企劃能力，彰顯着其節目內容豐富程度，也可以檢驗其與文創發展的相關性——是加惠了創作或展演，還是豐富了民眾的素養和品味。

每一場大大小小的活動，也涉及時間的經營，以活動形式複雜的「簡單生活節」而言，整個園區有六個舞

台同時進行演出，也有市集在販售各式創意商品，還有各種講座與研討。哪些歌手、作者要在甚麼時間出場，白天或是晚上？今晚的壓軸又是誰？巧妙地安排時間，除了可以吸引觀賞群眾的投入，還必須兼顧活動過程中呈現的品質，如演出是要接力演出，還是要有中場休息？若要有中場休息，還可以如何利用休息時間進行最大跨界的交流？

從2011年上、下半年華山園區的活動可以看出是以表演藝術、視覺藝術、音樂為主，少部分為電影、攝影

(見表1、表2)，相關動態、靜態皆有，基本上是以展演為主，提供創作者及其作品與觀眾、買家接觸的一個介面。因其空間及群眾的效應有別於一般市面上的藝廊、畫廊或表演場所，較易做到跨界的交流。對於曾短暫在此創作的文創工作者而言，美麗的錯誤已成為過去，世界各地的文創園區，都很難以通過如此精華的地段來支持創作工作，或讓文創工作者在創作過程中產生互動。華山園區已逐漸定位成一個以文創價值鏈後段的展演與市場嫁接的場域。

表1 2011年上半年華山園區藝文活動成果

日期	活動單位—名稱	天數	人次
2010/12-2011/03	幾米世界的角落特展	31	113,446
2010/12-2011/02	走向春天的下午—幾米音樂魔幻劇場	31	13,860
2011/01-2011/02	匯川劇場—神遊地	36	1,000
2011/04	藝童趣華山	5	1,500
2011/04	米靈岸—音樂劇場	11	3,000
2011/04	原舞者春季巡演—芒果樹下的回憶	6	330
2011/04-2011/05	城市遊牧影展	14	2,000
2011/05	張惠妹&眼球先生—「你在看見我」多媒體影像展	10	6,000
2011/05	廣西少數民族藝術節	14	6,500
2011/05	2011畢業季	16	14,920
2011/05-2011/06	水面上與水面下—美麗沉睡者	14	800
2011/05-2011/06	鏡子劇團—根(裝置藝術)	11	30,000
2011/06	百年華山攝影藝術國際巡迴展	10	3,000
2011/06-2011/07	Polymer分子舞蹈音樂劇場—I Have to Stay to See How the Story Ends續集	6	304
2011/06	稻草人現代舞蹈團—《鑰匙人。The Key man》	7	271
2011/06	魚蹦漫才懶人包	7	770
2011/06	O劇團—雙面芭比II：玩者之聲	7	400
2011/06	水影舞集—水影舞集2011戶外聯合匯演	3	320
2011/06	水面上與水面下—美麗沉睡者	7	400

表2 2011年下半年華山園區藝文活動成果

日期	活動單位—名稱	天數	人次
2011/07	華山百戲雜技節—倒立先生夢想元年展、大師工作坊、馬戲123、論馬戲座談會	21	27,000
2011/07	周先生—下一個編舞計劃	17	820
2011/06-2011/09	一克拉的夢想—當代美學展	31	27,557
2011/08	2011台北兒童藝術節 社區藝術演出 「親子歡樂劇場—夢想馬戲團」	3	3,500
2011/08	跨越一百，歷久彌新	15	2,000
2011/08	2011預見·希望藝術 Hope of Art	15	650
2011/08	2011台北踢踏節	9	1,500
2011/09	俱樂部樂團—綺幻夜想二重奏 房間裏的秘密	4	150
2011/09	風泉滿清聽—首屆未來大明星藝術展	17	4,200
2011/09	「自然石尚」2011花蓮國際石雕藝術季 台北預展	10	2,000
2011/09	游擊Bombing特展	5	1,500
2011/09	原舞者 百年傳唱~五要台灣：生火·光點· 會所—原舞二十系列活動	12	500
2011/10	2011華山藝術生活節—文化論壇、工作坊、 藝角度展覽、示範演出、文創劇場、戶外演 出、藝類放映室、創意小劇場、Showcase、 導覽、創意小屋、24小時不打烊戲樂部	35	118,860
2011/09-2011/10	第二屆兩岸漢字藝術節	30	2,500
2011/11	國際愛跳舞即興節	7	550
2011/11	羸舞劇團—繼承者	28	2,400
2011/11	廣藝基金會—廣藝科技藝術節	20	1,000
2011/11	脈波貳《未來之身》數位藝術展	21	2,500
2011/11	李小龍的電影美學與時代意義	9	1,016
2011/11-2011/12	董陽孜×阿信—無聲的樂章·有聲的書法聯展	40	7,809
2011/12	GEISAI TAIWAN#3	5	5,716
2011/12	眼球先生夜總會《蚵女的願望》	6	800

(2) 空間經營

關於園區的空間經營，由於台灣現規劃的文創園區都是舊廠房再利用，空間本身具有建築特色與歷史意

義，舊廠房的空間經營包括改建與整建的問題，以及哪些空間安排哪些活動，房東要「挑選」哪些房客？房客包括長期進駐的店家（見表3）與短期的場租使用者（攸關園區的活動安排）。

表3 2012年9月華山園區空間規劃坪數

館別	空間規劃	類型／機能	營業時間
東1	1914 Connection	零售	11:00-19:00
	AlleyCat's Gallery & Pizza	餐飲	週日－四 11:00-24:00
東2	文創會展演中心	展演設施	
	兒童文創館	展演設施	
東3	創意劇坊	展演設施	
中1A	easyoga華山生活概念館	零售	平日11:00-21:30、 週六－日10:30-22:30
中1B (2F)	幾米藝術中心	藝廊	
	約茶不夜	藝廊	
高塔區	台文創基金會	展演設施	
中2 (1F)	名山藝術	藝廊	11:00-19:30
中2 (2F)	排練場	排練	
中3 (1F)	行政大樓(變更為遠流別境與書店沙龍)	出版業	
	文建會辦公室(變更為遠流別境與書店沙龍)	出版業	
	家傢酒(變更為遠流別境與書店沙龍)	出版業	
中3 (2F)	行政大樓拱廳(華山文創沙龍)	展演設施／ 會議室	
中4A	DejaVu	餐飲	12:00-24:00
	CDPiazza創意商品展售店	零售	11:00-21:30
	生活美學館／靜態展館	展演設施	
中4B (1F)	阿優依原住民禮品商店	零售	週日－四11:00-19:00、 週五－六11:00-21:00
	老叢茶圃	零售	11:00-20:00
中4B (附屬)	義麪坊	餐飲	平日14:00-23:00、 週五－六14:00-24:00
中4C (1F)	整修中(預計變更為永豐餘)	零售	
中4C (2-3F)	風潮音樂(預計變更為永豐餘)	展演設施	
中5A	傳音樂展演空間	展演設施	配合表演時間
中5B	數位故宮	展演設施	
中7	青葉新樂園	餐飲	12:00-21:30
配電室	一間茶屋	餐飲	09:30-20:30
資訊站	Trio cafe	餐飲	週日－四12:00-01:00、 週五－六12:00-02:00

表3是華山園區最新的廠商分布，我們已可從中分析，哪些是文創產業的核心，如音樂、出版、繪畫、藝品，哪些是有彈性的展演，哪些是支撐活動周邊產業的店家，如餐飲及零售。這些房客的布局與組合是園區經營的核心，當然空間的經營就會考慮到坪效，關乎園區的收入和經營，最近整建好的紅磚區又多了800坪的空間可容納更多的店家及活動，有助促進整個華山園區的文創產業發展。

再以「簡單生活節」和“GEISAI”為例，這兩項大型活動需要室內外空間用於容納展演，儘管音樂都是活動的元素之一，但兩項活動的重心不同：「簡單生活節」採取售票形式，音樂演出多在室內；“GEISAI”則是免費入場，音樂演出的舞台在戶外，讓所有人共襄盛舉，附近居民即使不入場參觀也可以欣賞同歡。由此大家更可以體會時間與空間的辯證，以及文創元素與園區經營及廣大群眾之間的互動關係。

七 小結

台文創經過五年的摸索與實踐，從投資、整建、修護年久陳舊的房舍，到基礎建設如水電、下水道、廁所的布建，所花的心力與投資很多。因原來酒廠並不是為大量人潮參觀而設計與興建的，因此台文創初期的投資遠超過原來的預算，而在營收方面，從活動內容到營運模式，更是一路從嘗試錯誤中學習，到目前總算可達到收支平衡。

未來在時間經營的部分，台文創希望藝文活動能夠重質大於重量，將活動的主題更加聚焦並且更著重內容的部分。而在空間經營的部分，如前所述，台文創希望挑選的房客要有專業知識、有熱情，並且能夠有跨界包容性，即便是園區內的餐飲業也必須與文化創意相關。

根據本文簡單的分析，文創園區的經營，需時間與空間兩者兼顧，最重要的是給參與者提供良好的體驗，進而塑造出園區特色，讓人們樂意一而再，再而三地舊地重遊，停留、體驗與消費，這樣，園區才能實踐其作為一本大書，一所學校，一座舞台，一種風景的理想，也才有機會使創意工作者的作品有更多機會和欣賞者、消費者、投資者碰面互動，促進文創產業的進一步發展。

註釋

① 《華山1914文化創意產業園區101年營運事業計劃書(再增訂版)》(台灣文創發展股份有限公司，2012年7月24日)，未刊稿。除了特別註明外，本文引用資料皆出自此計劃書。

② 行政院經濟建設委員會：《挑戰2008：國家發展重點計劃(2002-2007)》(2005年修正版)，頁2-12。參見www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001568。

溫肇東 國立政治大學科技管理研究所教授