

文化創意體驗經濟發展 ——以花蓮文創園區為例

傅廷暉 花蓮文化創意產業園區副總經理

摘要

文化來自於常民生活經驗的累積、經濟活動的軌跡、行為思想的進展及生命體驗的感動，也代表著某個地區在某個世代裡人們整體心靈的充實與昇華。臺灣對文化創意產業的重視，始於 2002 年行政院將文化創意產業納入「挑戰 2008：國家重點發展計劃」中，擬定了「文化創意產業發展計畫」並確定建立《文化創意發展法》。接著文化部（原行政院文建會）在 2004 年發表文化白皮書，對臺灣的「文化創意產業」下了具體定義：「源自創意及文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活提昇的行業」。從此揭開了文創產業在臺灣發展的序幕。

Brain Pickings（大腦挑選）的編輯 Maria Popova 曾說，創意並非把一個東西從好變得更好，而是把兩個點連在一起的過程。愛因斯坦則表示：創意就是把不同東西結合在一起。賈伯斯也認為：創意不會無中生有，而是來自經驗（科技橘報，2016）。

花蓮文化創意產業園區，為文化部所屬五大園區之一，本文從原本的酒廠遺址轉變為文創園區，探討文創產業與經濟發展能否共生共創利基。

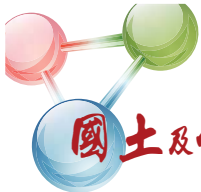
關鍵詞：文化創意產業、文化創意發展法、文化創意產業園區

壹、前言

「花蓮古稱奇萊，稱花蓮始見沈葆楨奏疏，前此無聞焉。故老云，花蓮溪東注，其水與海濤激盪，紆迴澎湃，狀之以其容，故曰洄瀾，後之人諧為花蓮，至今沿襲之，知洄瀾者，百無一二焉。」（花蓮縣誌）

西元 1899 年，馬關條約割讓臺灣後第 4 年，為了紓解日本國內人口過剩問題，並強化

對臺灣的控制及東部開發，日本啟動了計劃性移民政策，由賀田組首先開啟了東部平原的私辦移民村。1909 年臺灣總督府開始推動官方移民，吉野村（現花蓮縣吉安鄉）成為臺灣第一個官辦移民村。同年，臺灣總督府將「花蓮港出張所」升格為「花蓮港廳」，另成立了「鐵道部花蓮港出張所」負責東線鐵路興建及花蓮港至璞石閣（現花蓮縣玉里鎮）通車營運業務。至此，臺灣東部逐步開啟現代化的發展，也啟



動了東部製酒工業的興起。

花蓮文化創意產業園區，前身即為花蓮酒廠，日治時期為民營的「宜蘭振拓株式會社花蓮港稻住工場」，1922年日本政府在臺實施酒類專賣，同年7月1日由臺灣總督府接管專賣局，改稱「臺灣專賣局花蓮港支局」；二戰結束臺灣光復後改隸公賣局，更名為「花蓮港工廠」，再改名「臺灣省菸酒公賣局第八酒廠」，又改稱「臺灣省菸酒公賣局花蓮酒廠」。廠區總面積為3.3789公頃，有許多深具歷史風貌的設施，例如：傳統的日式建築、造酒、釀酒的廠房，還有一口出水甘甜專供釀酒的古井等，其中，木構造山形建築約興建於1920年；RC柱磚牆構之山形建築為1940年代重建之建築，之後又有RC柱磚牆構之平頂建築約為1950年代所建（文化部文化資產局，2016）。

1988年臺灣菸酒公司遷廠至美崙工業區，直至2000年11月，酒廠舊址才獲內政部都市計畫委員會通過變更為「歷史風貌公園用地」，並於2002年9月被登錄為花蓮縣歷史建築，文化部（原行政院文建會）自2005年5月起開始分期逐年進行整修，於2007年6月2日正式開園，在停產搬遷了19年後，舊酒廠再度逐步開放，由文化部依採購法委託專業團隊進駐經營（分別是2007年橘園國際藝術策展股份有限公司、2008年財團法人東海岸文教基金會、2009年臺灣原鄉文創顧問有限公司及2010年代電視股份有限公司），並於2009年開始進行民間促參可行性評估，2011年採「整建營運轉移ROT（Rehabilitate Operation, and Transfer）」模式招標委外經營，由太魯閣文化創意股份有限公司（後改名「新開股份有限公司」）得標後於2012年進駐

營運，將園區定名為「a_zone 花蓮文化創意產業園區」。

這裡曾經啟動了花蓮現代化發展的契機，卻也一度熄滅了燈光，從城市中退席，落寞地成為工業遺址。2012年，老酒廠再度燈火輝煌了起來，但現在不做酒，開始釀創意、醞好物、品生活。沒了酒麴，卻有好味，少了圍牆，帶來格調，缺了轟轟機器，多了處處熱舞。這裡，成為花蓮重要的藝文推手，創客基地、展演空間…，它以另一種優雅的姿態，重新回到了城市舞臺。

貳、文化創意產業概述

臺灣開始思考文化與產業的結合始自1991年臺灣省政府從日本請來千葉大學宮崎清教授，指導社區發展傳統工藝結合觀光事業，期望藉此振興社區。1995年文建會舉辦「文化·產業」研討會，進一步宣示將「文化產業」作為文化政策的項目之一（劉曉蓉，2006）。之後，行政院於2002年發表「挑戰2008：國家重點發展計畫」，首次將文化創意產業含括其中，所以文創產業也被視為經濟成長的動力，2009年行政院通過「創意臺灣—文化創意產業發展方案」，選定工藝、設計、數位內容、電影、電視、流行音樂為6大旗艦產業，因為這些產業產值高、發展潛力高、關聯效益高，可以發揮領頭羊的效應帶動文創產業整體效能。立法院亦於2010年1月7日三讀通過了《文化創意產業發展法》，更加奠定了文化創意產業發展的基石。

那麼文化創意產業發展法施行後要如何帶動產業起飛呢？在文化創意產業發展法中詳列了以下幾方面的發展與作為：

一、打造健全的產業生態

- (一) 重視臺灣文創產業發展關鍵是擁有健全的產業發展條件
- (二) 強化文化教育紮根、培養文化消費市場人口及產業人才
- (三) 提昇品牌價值與加強國際競爭力

二、運用多元的政策補助工具

- (一) 增加獎補助機會
- (二) 鼓勵原創精神
- (三) 訂定租稅優惠方案
- (四) 建立創投審核機制

三、提昇產業的創新能量

- (一) 加強創新研發工作
- (二) 保障智慧財產權
- (三) 推動各類文創產業群聚
- (四) 成立文化創意產業發展研究院

由此可知，臺灣發展文創產業的初衷，除了提升人民的藝文素養外，還希望要藉著文創產業來促進經濟發展。

參、老房子、新契機——花蓮文創園區發展定位

歷史不是靜態的默默發展，而是動態的經常演變，歷史也不僅是一陳不變的事實陳列，而是一種有生命、有過程，經常變化的態度與模式。

所以針對歷史建築的維護，不僅只是原封不動地保存而已，而是要重新注入新的生命力與

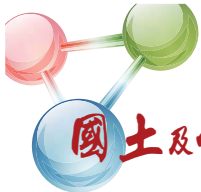
活力，如何利用園區歷史建築的脈絡，尋找失去的記憶，並找出發展軸線給予串聯加以活化，讓日常生活與歷史環境能夠藉此合而為一，讓文化藝術與生活風格產生關連，進而跟城市結為一體，就成為園區發展相當重要的因素，因為城市本來就是一個充滿生命且活動力旺盛的有機體，在長期的歷史演化中逐步形成，又在不斷的發展與更新中走向未來。

在文化部所列管的 5 大文創園區中，每個園區皆有其定位及發展主軸，分述如後：

一、華山園區：建於西元 1914 年，初由日本「芳釀社」經營，1915 年再由日人安部幸之助集資改組成立「日本芳釀株式會社」。目前定位為「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，突顯華山園區做為跨界創意的發揮空間，扮演媒合跨界藝術、產業互動的場所，建構異業、異質交流結盟的平臺，並發展成文化創意產業人才的育成中心。

二、臺中園區：建於西元 1916 年，初由日人赤司初太郎成立之「大正製酒株式會社」經營。目前定位為「臺灣建築、設計與藝術展演中心」，採建築、設計與藝術為主體，其主要用意在促成臺灣與世界建築設計產業之接軌，強化建築與設計之專業領域，培養全民空間美學，並提升臺灣成為亞洲創意設計產業之重鎮。

三、嘉義園區：建於西元 1922 年，原是日人赤司初太郎創辦的「大正製酒株式會社」嘉義工場。目前定位為「傳統藝術創新中心」，實踐傳統技藝與傳統技術之轉型及創新，並以「酒文化產業」為基礎，結合南部地區傳統工藝、當代藝術、藝術家資源及故宮南院等「視覺藝術」



及「表演藝術」資源，發展酒文化及傳統藝術創新之園區。

四、臺南園區：建於西元 1924 年，由當時臺灣總督府專賣局所建之菸酒倉庫。目前定位為「創意生活媒體中心」，發展「文化生活與產業環境之整合創新平臺」，以媒體中心作為一個創意啟動器，呈現生活創意（設計及時尚設計產業）、食玩及遊樂創意（文化及觀光特色產業）以及技藝創意（文學、影音及動漫產業）3 個創意生活面向，提供展示、推廣、育成、販售之機能，以多媒體方式呈現創意生活，成為南臺灣創意產業之整合創新平臺，達成科技與創意之結合、提升視覺媒體創意人才水準、培育市場導向專業人才及提升國際地位之目標。

五、花蓮園區建於西元 1913 年，係由「宜蘭振拓株式會社」於花蓮成立「花蓮港稻住工場」。目前定位為「文化藝術產業與觀光結合之場域」，建構花蓮園區為傳統及現代融合之空間，強調生態、生產及生活並重的「東部文化櫥窗」，整合花蓮豐沛之人文與自然觀光條件，推動文化觀光產業及創意生活產業（文化部文化資產局，2016）。

依前述，「花蓮文化創意產業園區」以「文化藝術產業與觀光結合之場域」為定位，不僅要以文化藝術產業提升花蓮入口城市觀光內涵價值，也要在彰顯東部「樂活」與「慢活」生活型態及文創資源價值之前提下，作為園區引入文創產業發想基礎，希冀藉由文化觀光的拉抬，以及對當代文化與生活樣態的掌握，積極塑造可傳敘東部生活美學價值的代表性文創風格。其計畫目標如下：

一、配合政府推動的文化創意產業發展計

畫，並以東部地區為主，其他地區為輔，結合各項文創產業現況，整合出園區較具發展優勢的文創產業，包括工藝、視覺傳達、音樂及表演藝術、文化資產及展演、產品設計、數位內容等，及融入其他生活元素的創意生活產業，將依據產業內容作細部規劃並據以分項執行，期望達成上述各產業類別的活絡與創新育成。

二、延續原酒廠獨特的歷史記憶與建築紋理為文化資產根基，規劃園區的整建及再利用，並發展「自有品牌及產品」與推廣花蓮特色「創意生活」，以獨特之文史及生活為基礎，並達到延伸文創產業目的，進而提升東部整體軟實力。

三、因應園區定位「文化藝術產業與觀光結合之場域」，團隊將以東部的資源、生態與特色為基礎，將園區建置為具國際高度的人文觀光新景點，不但滿足花蓮在地民眾之文化與生活需求，同時亦可符合國內外文化觀光市場消費之需求。

為了擺脫在地民眾 20 多年來對「舊酒廠」所遺留的既定觀感，而且既然是產業園區，就必須要有經濟效益，如何讓創意為他人創造價值，從而形成商品，有了商品之後，才可能進行產業化。因此經營團隊於接手後積極地從下列兩個方向作為推動主軸：

一、協助東部文創產業與區域資源的連結，促成文創產業群聚：（一）以原創音樂為核心關鍵要素，發展園區美學風格，建立「創意生活產業體驗機能」與「文創商品開發販售機能」，並結合表演藝術、視覺藝術、創意生活及工藝等關聯文化創意產業之發展。

（二）以園區為平臺連結在地業者，建立東部與全球接軌之文創產業網絡，並具提升區

域發展與地方就業等社會效益。

二、納入國際文化觀光市場需求，提高東部文創產業經濟規模，促成東部文創資源產業化：（一）以生活美學為核心關鍵要素，輔導產業創意設計增值，協助東部具競爭力的文創產業業種、業態與業者。（二）滿足觀光市場對高品質文化消費之需求。

肆、展新意、覓商機—花蓮文創園區經營理念

文化有價、創意增值，文化創意產業的核心是「文化」透過「創意」形成「產業」。也就是說，生活型態是經由文化底蘊，藉由創意設計，再由產業所實現的一種生活品味。而創意來自於對生活的體驗，讓生命享受於創新及改變所帶來的感動。

花蓮文創園區擁有 26 棟老房舍，其中 22 棟屬於歷史建築，一方面要思考歷史保存與發揚，一方面又要顧及產業發展，因此必須考量整體面的規劃與點的經營，更需注意文化的深入程度與民眾間的親近性，既要避免曲高和寡乏人問津，又需注重族群協調多元呈現。以往的「製造業」和現今「文創產業」兩者的經營方法差異很大，後者強調更細膩的文化層面，需要逐步的培植文化力，建構文化吸引力。

經營團隊考量目前東部地區的產業型態，積極維護其產業的微型、原創與手工藝樣貌，但此 3 項質與量皆不具商業規模但風格強烈的特徵，為文化藝術的原點與創意產業的根基，經營團隊視其為東部地區產業發展的優勢，將強調上述 3 項特性，引入在地文創藝術工作者創作作品，期待園區內蓬勃發展的創作能量，

獲得社會大眾的感知與認同，並透過交流啟發推動的價值觀，其整合策略如下：

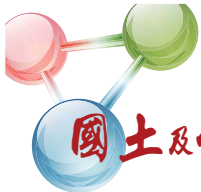
一、整合各界資訊，建構資源平臺：導引產、官、學、民各界資源，用以維持與保存上述東部文創產業三特性，並藉由引進國內外各文創團隊之相關支援，以園區作為資源整合之平臺，將加強與公部門溝通，充份運用相關資源，轉介予花蓮在地之文創工作者，維持微型原創所需。

二、增加參與熱度，深植文創理念：推動東部文創產業的 3 特性價值觀扎根，於當地推動東部原創價值，吸引花蓮在地民眾參與園區辦理之各類研討會與展演，讓民眾從中獲得啟發與感受熱情，並將普遍植入其創作態度與創作理念，以培育與感召各高、中小學學生，使學子以在地文化創意特色為榮。

三、加強東部文創研究，形塑東部文創特質：結合與花蓮各大專院校及國內外相關學術及研究機構合作研究調查，舉辦各類研討會或論壇，針對上述東部文創產業之特徵，探究其工法、態度與過程，將東部文化產業獨到之價值觀與特色意涵，通識推廣或形成教育準則。

四、連結特色產業發展，吸引創作人才：東部精緻農業發展獨步全臺，東部有機無毒農特產品及衍伸之農村巧藝手工製品，成為眾多創意發想來源，故以休閒樂活之方式帶入創意生活文化精神，提供遊客另類文創觀光旅遊新體驗。此外，宣傳東部在地價值觀與創作意念，並將地方之原創能量，延伸至東部地區以外，吸引國內外各地藝術家及創作人才進駐花蓮地區體驗，互相觀摩交流並進而思考創作價值定位。

五、推動藝術媒合，擴大東部文創產業規



模：提供市場透過藝術家媒合機制，與具指標性或知名藝術家合作，大力推銷在地創作能量之獨特性與價值，促成在地產業、產品輸出，創造與提升東部文創市場價值。

花蓮像一顆尚未雕琢的璞玉，缺乏令人流連駐足的體驗空間，園區融合文化觀光與特色生活，不定期推出多元的展演，並常態安排結合在地文化與實驗創新的大小展演，期望具代表性的演出，能成為全臺目光聚焦的藝文沙龍。另外，園區也相當適合發展成花蓮不容取代的夜間表演亮點，運用燈光美學營造歷史建物氛圍，風格各異的現場演出，讓音樂在園區內流動，不同空間內多元的現場演出；不插電的輕音樂演出、輕柔的民歌音謠、創作樂團的搖滾與電音、原民結合傳統與現代的樂舞，讓花蓮在地居民貼近享受，更驚豔於國內外觀光遊客，讓園區成為東臺灣最具代表性、令人期待的夜間音樂空間！

因此，經營團隊於進駐之後，對園區內的各项規劃，包括表演、創作、展示、展售、教學、餐飲等空間及設施運用，都以「工藝」、「視覺藝術」、「音樂」、「表演藝術」、「文化資產及展演」、「觀光休閒服務」與「創意生活」等產業為發展主軸。上述各項主軸產業將透過下列主要運作模式，引入各空間、設施與活動中：

一、透過展示、展售與展演，結合國家發展委員會六級化產業輔導中心及各校育成資源，舉辦成果發表、聯合行銷、精品選拔等活動。

二、藉由「文化生活化」達到「生活創意化」，透過飲、食、書、音樂、文化、歷史及國際延伸等載體，將主軸產業之元素，以多元整合方式呈現於園區之各項建物設施與營運空間中。

三、優先考量花東地區的藝術表演人才

（在地表演者、表演團體、學術機構及非營利組織），並引入其他地區或國際之表演人才，依創作者的特色及表演方式，在園區內固定或非固定的場域空間，安排恰當時段，提供舞蹈、戲劇與音樂等相關型態之表演，增加東部創作表演人才練團、觀摩與露出之機會，真實呈現東部地區文化樣貌與活力。

四、以園區的歷史為主題，建立園區文創產業自有品牌，建置獨特及差異化，促成文化資本加值與累積達成園區文化觀光之獨特性。

五、提供東部地區文創從業、熱舞人才、學校師生…等，透過課程培訓、競賽募才、平臺實習、同儕交流、觀摩活動，達成園區文創產業人才育成目標，以提升產品形象、激發創作能量、傳遞市場資訊、凝聚市場效能。

六、舉辦類慶典活動（Festival），以主題號召模式，整合行銷資源，採綜合方式呈現予一般參訪者、消費者、遊客，創造議題、提升園區廣宣效果，強化園區形象認知。

七、充分連絡在地藝文界，結合學研機構（例：國立東華大學、工業研究院）與地方社群資源，舉辦研討會、座談等相關交流活動，藉此充分瞭解地方產業脈動與需求。

八、結合花蓮有機無毒特色農業，配合政府推動「文創巧藝，農村新商機」政策，提供東部農業文化精神以休閒樂活之創意生活方式，給予遊客另類文創觀光旅遊體驗服務。

當傳統的產業結構在注入了人、文、地、景、產的元素之後，就會呈現出不同企業風貌及產業樣態，也造就了文化創意產業的量變與質變。隨著全球產業結構的變動及人們消費習慣的改變，臺灣經濟型態由工業經濟走向服務經

濟、知識經濟及創意經濟，現在更已邁入體驗經濟時代的轉變。在走向「體驗經濟」的今日，必須結合美學觀感和顧客參與的體驗，以生活價值為軸心，進而發展出優質的產品和服務，讓生活扮演重要的核心，以提升生活品味和感動。

為了突顯東部在多元民族文化交融中所蘊育的產業特性，經營團隊更以「釀」作為規劃主軸。「釀」的概念也源自於原本酒廠的釀酒機能，好酒必須經過時間的沉澱與美好轉化，讓單純的原料形成融合的有機反應，園區亦由過去的工業發展到靜置沉澱，再轉化成異質空間的美麗體驗。文化、藝術、創意當然更需要時間與轉化，所以讓原本舊酒廠轉變為釀文化、釀創意、釀想像，讓老空間因為時間的轉化與再造，成為城市中優質的公共空間，發掘新的運轉機能，使空間再度活化。並因創意的加持，產生新的生命與動力。

透過以人為主軸的發酵過程，讓空間、事務、時間在此產生變化，讓變化有助於人們生活品質的提升，美感的想像，進而活絡空間的使用，帶給城市正面的影響，或者因此能在舊有的文化基礎上，產生新的文化，新的生活體驗。

基此，經營團隊針對產業的引入以「創意」為核心，延伸出 8 個向度，分述如後：

一、文化（Culture）：廣義的定義為整體生活型態的呈現，為在地多元文化尋求各種表現方式，進而塑造優質地洄瀾生活意象與生活風格。

二、休閒（Relax）：結合主流消費產業，以慢食、慢活為導向，創造悠閒生活風格。

三、教育（Education）：置入學習導向功能，提升產業的創意核心價值，厚植地方創意

產業深度。

四、藝術（Art）：結合在地的文化藝術核心工作者，發揮產業特性，促使文化產業化、產業創意化。

五、旅遊（Tour）：結合東部豐厚的天然景觀及人文資源，採深度體驗式旅遊為導向，逐步提升至國際旅遊視野。

六、資訊（Information）：藉網通科技與數位技術，打破實質空間的限制，擴大民眾接觸創意文化產業的途徑。

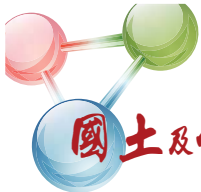
七、多元（Variety）：以多樣性、包容性為訴求，吸納外部影響進而轉化為地方上符號性的創造力。

八、交流（Exchange）：為多元化的精神提供實質的交流體驗環境。

希冀藉此 8 個向度來突顯花蓮人文厚實內涵的特殊性，以城市生活步調為中心，串起跨領域之藝文創作者及各專業領域團體，共同創造及展現地域獨特性之文化藝術及創意生活新型態，以品牌概念建置園區形象，形塑園區慢活美學之生活風格。

伍、拓市場，闢通路—花蓮文創園區發展方向

文化是美感經濟的緣起，是風格社會的基礎。文化是一種生活體驗、是一種生命實踐，而不是概念。而創新是一種集體參與的過程，創新是從已知、已建立的系統脈絡中，發展出前人所未想到、但又可產生影響的構想。花蓮文創園區希冀在這個從已知到未知、再到產生成果的過程中，尋找並建立具有指標性的關鍵成功因素。



把「文化」結合「觀光」，讓「創意」變成「生意」，近年針對文創園區的討論相當多，究竟文創園區應當扮演甚麼角色？這其中涉及了場地租金、營運模式、藝術家、創作者、消費者、興趣者間複雜之關係。一個可以吸引人潮的空間場域，除了「創作品」外，更有其背後之誘因，如交通可及性、空間使用性、環境適應性、場域安全性…等，以及建立一個無論是消費者、遊客或創作者可銷售、展示、交流、互動、學習或增進新知技術的平臺。

所以「文化創意產業園區」是個很特殊的商業場域，它必須鏈結到各創作者之聚落、社區或部落，形成生活、生產與生態三者共生之創作，並與其創作之元素或原料結合。目前則依花蓮地方及產業特性，採下列方式逐步推動落實：

一、樂活樂群使空間活化：妥適打造室內、外空間，使藝術工作者或創作者能藉此平臺自我實現，並與各社團、學校合作舉辦各類展演活動，使在地民眾再度親近園區，外地遊客亦能充分感受東臺灣特色並掌握藝文及旅遊資訊。展演活動由 2013 年之 36 場次，至 2015 年達到 1,384 場次，充分體現文創園區帶來的活力及魅力。

二、結合科普促進觀光發展：因應移動時代來臨，與資訊工業策進會合作參與花東地區落實智慧國土試點計畫，配合「來去花東」App 的開發，透過行動科技成為花蓮智慧旅遊的示範場域，遊客除可藉由 App 獲得優惠外，並可直接體驗個人化的 VR 實境導覽。

三、創新服務異業結盟：發揮園區平臺角色功能，與在地產、官、學、民團體緊密合作，發掘產業實際需求，配合學界辦理研訓，協調官方配合推動，提升民眾品味生活，並藉舉辦

主題活動，達到政策宣導、觀光推展、商業行銷之互利共榮效果。

基此，經營團隊規劃了下列執行策略：

一、近程發展：

(一) 將園區創造一個以人與自然為主的，讓人能悠閒漫步的生活場域。

(二) 文化與產業的創意結合，園區形成交流的平臺，讓產業再加值，文化認同的層次更加深化。

(三) 透過文化的學習、體驗與消費，提供參訪旅客一個印象深刻的自然生活場所。

(四) 文化創意與觀光旅遊為發展主軸，為振興區域經濟提供一個絕佳的擴散點，為區域的環境產生正向提升。

二、遠期目標：

(一) 從個人的角度，園區是充滿著生活品味以及生動的街景。

(二) 從地方的角度，園區是地域產業振興的契機、地方文化象徵。

(三) 從職場的角度，園區是文化藝術與產業經理政策之融合與具體實踐。

(四) 從產業的角度，園區是國家文化創意產業發展成果的全球窗口。

(五) 從全球的角度，園區是臺灣文化躍上國際舞臺的表徵。

針對上述策略，具體發展規劃如下：

一、導入在地文化藝術創作人才，結合世界優秀文創團隊共同建置東部地區獨特之文化藝術及生活型態的園區。

二、以園區作為通路平臺，提供作品展覽、銷售與展演機會，吸引產官學民各界代表合作，並積極育成花東多元之原創力，激盪出更具文化創意深度、廣度與無可取代的創新價值，開拓園區知名度。

三、在「互利共生」的概念下，園區內的文化創意活泉持續提升，在地社群的活力與獨特價值向上提升，串連東部文化創意產業鏈，匯入國際市場、吸引國際目光，刺激觀光內涵與增加文創產業價值。

一、花蓮文創園區未來發展願景

策展大師陳俊良曾表示：越在地、越國際，經營團隊也以「全球性、在地化、形塑生活風格」作為突顯臺灣東部的核心文化價值，並由多元角度發展文化創意產業中必須具備的「三生」為重點，也就是：

（一）生活：生活型態、在地特色、傳統與現代、創意美感、生活品味等元素。

（二）生產：有效的整合各方資源，將無形的文化資產與創意元素轉化為實用商品。

（三）生意：運用通路行銷與經營管理的策略，創造具有永續性的產業價值。

現今，產業的競爭優勢已經不再是土地、資本或勞動力，而是如何運用文化內涵、創意加值、知識管理和特色內容，也間接促成了生活意義和消費價值的改變。產業從以往強調大量生產、大量消費的時代，轉變為對生活品質的追求。而且隨著全球化和國際交流的擴大，人們也開始對文化認同的關心與生活風格的品味更加重視。產業活動也從生產者導向轉變為消費者導向。消費者開始追求生活的情感、意義或價值觀，生產者必須轉變原來的思考模式，

才能滿足消費者對生活品質的需求。

文化創意產業已打破傳統對一、二及三級產業的分類，並具有高度總合的特性，展現出生活價值和具特色的營運模式，並促使產業在運用生活型態、文化要素、創意加值和特色價值時，要形塑並思考如何掌握脈動與運用趨勢。在東部推動六級產業發展必須結合「產業體驗」方向發展，讓消費者直接參與生產或服務，同時也對提升生活品味產生貢獻，更能彰顯六級產業是「具有一級產業的親身參與，二級產業的品質管理和三級產業的尊榮服務」所形成的綜合發展結構體。

「體驗」所追求的是情感和風格的認同，甚至是心靈的沉浸參與，這樣的訴求必須深切體認消費者需求，以有形的商品、無形的服務，難忘的體驗為主體，當消費者購買體驗時，就是在享受一連串身歷其境的體驗。《體驗經濟時代》的作者 B. Joseph Pine II, James H. Gilmore 認為，體驗是一種創造難忘經驗的活動，其特徵是：在這裏，消費是一個過程，當過程結束後，體驗的記憶將恆久存在。

體驗並不是最終的經濟產物，當我們在設計體驗活動，以滿足顧客的需求時，也勢必會「改變」他的某些行為或思考模式，甚至幫助顧客「自我實現」。由於顧客是消費的主角，當消費過程具備生活體驗的價值，便擴及產品、服務、活動和空間 4 個面向，成為和顧客交流互動的具體構面。其中服務和活動屬於深度體驗，產品和空間則是美感享受。

二、知識管理，創新創造新經濟

管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）曾表示：「下一個社會的生產工具是知識，知

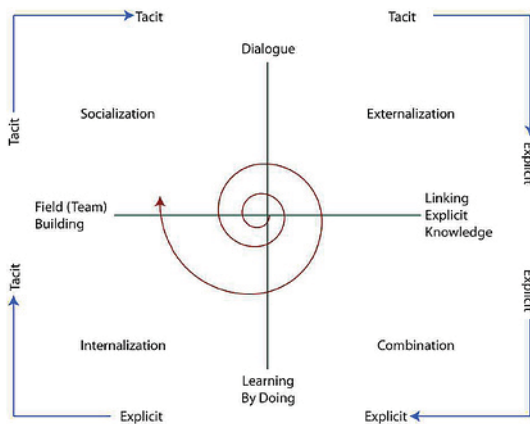


圖 1 顯性知識和隱性知識的轉換模型

資料來源：<http://wiki.mbalib.com/>

識工作者會迅速成為最大的勞動團體，且成為創造財富的主力。每家企業的成敗、甚至存亡，將越來越靠知識勞動力的表現而定。」

因此，如何規劃建構完整的知識管理系統，能夠持續地、普遍地收集相關的智慧；運用知識管理的互動過程，不只被動式地收集知識，而是進一步轉化為企業文化，因為這種互動的、流動的資訊能夠交換，才是知識最能創造價值的地方。園區的知識累積如能採知識管理模式，先將內隱的個體知識團體化（或稱為共同化的過程），然後再將這種形成團體共識的知識加以外顯化（或稱為外部化的過程），成為具體明確且可有效使用的組織知識。同時組織還需要學習吸收外部知識使之內部化，以豐富組織的知識存量，然後再將各種不同來源的組織知識進一步組合化，以增加組織知識系統對於最終產品與服務的價值（劉常勇，1999）。建立良好的知識管理策略，協助將知識劃分成易於管理、容易實施的步驟，並接續發展學習型組織（Learning Organizations）。

三、公私協力，開創公共管理新典範

政府資源有限，民間創意無窮，公私協力

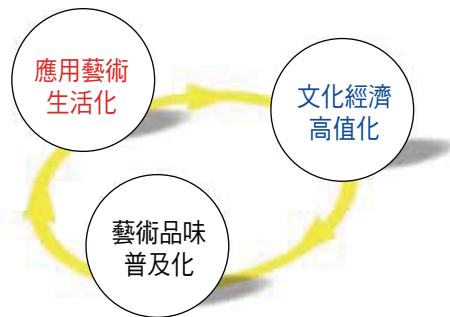


圖 2 創意產業發展產生的三個效益關係

資料來源：<http://cid.ntua.edu.tw/zh-tw/introduce/future.aspx>

夥伴關係不失為解決政府失靈現象的一帖良方，相較於過去無所不管的大有為政府，管理最少，效率最好的小而能政府才是政府再造中最理想的政府型態（丘昌泰，1999）。透過夥伴關係的建立，公部門與私部門可以建立一個互動的網絡連結，達到資源的流通與合作，一起追求更高的經濟發展及效率提升，並建構新公共管理的典範架構。

花蓮文創園區依促參法，採 ROT 模式將政府業務委外經營運作。政府業務委外經營最主要目標是，在不犧牲服務品質下，減少運作成本（李宗勳，2002）。因此，經營團隊不但重新規劃園區基礎建設、修整景觀環境，亦努力開拓在地資源，聚集東部各大專院校、研究機構及相關產業，形成群聚規模，發揮彼此競爭又互為協調的相乘效果。做到了以往政府經營時代無法達成三項指標：提高生產性、促進創新力、開創新事業。

後續，則需努力將產業活化，建立三個價值：

（一）購買的價值：創造在地特色商品，以工藝、美學、農創、樂舞，建立這裡才有的價值，達到藝術品味普及化。

(二) 旅行的價值：打造園區觀光品牌，建立富有魅力的地方特色及印象，讓遊客產生再回來的想法，做到文化經濟產值化。

(三) 居住的價值：建構在地生活風格，讓遊客感受美藝、美聲、美食，因接受在地人款待而感動，完成應用藝術生活化。

四、整個花蓮，就是你的文創園區

James W. Young 在著作《打造創意的方式》中，說明創意的原理為「所謂創意，就是將既有的元素做出全新的組合」、「將既有元素導引出全新組合的能力，絕大部分仰賴發現不同事物關連性的能力」。組合與重組成為創作或思考新商品的關鍵因素。

新的商品，也存在於消費者的潛在欲望中。如何藉既有元素發展出全新組合並能引起潛在欲望，那就很有可能創造出新的熱門商品。因此，如何讓發想形成創意，輔以使用何種素材、何種技術、何類客層，提供何種商品，用於何種用途，以既存元素去組合大家的智慧，結合消費者的反應與意見，其所粹取而出之物，



圖3 花蓮文化創意產業園區舉辦「花蓮要發達演唱會」

資料來源：花蓮文化創意產業園區提供

就可能成為相當重要的創意因素。

經營團隊也遇到了與過去截然不同的挑戰，甚至面臨新與舊之間價值觀的拉鋸，因為在以往的價值觀中，大家往往注重於「新」的發展，而輕忽了「舊」的價值，但這觀點在經營團隊進駐後逐漸改變，新與舊由以往的互斥，開始轉變為互利共生與相輔相成。

也許下次，當您再度造訪花蓮時，會發現整個花蓮就是個文創園區，讓您處處有驚喜，時時被感動。

參考文獻

1. 文化部文化資產局。〈<http://www.boch.gov.tw>〉（檢索於 2016 年 4 月）
2. 丘昌泰。1999。政府與市場：從行政科學典範變遷論「小而能政府的建立」。《行政暨政策學報》1 期。
3. 李宗勳。2002。《政府業務委外經營的理論與實務》。臺北市：智勝文化。
4. 科技橘報。〈<http://buzzorange.com/techorange/>〉（檢索於 2016 年 4 月）
5. 張維華。2010。創意生活產業的設計觀。《科學發展》453 期。
6. 劉常勇。1999。知識管理與企業發展。《財產權管理與專利應用研討會》。高雄市：國立中山大學。
7. 劉曉蓉。2006。文化產業發展成文化創意產業之特性研究。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
8. 駱香林主修。花蓮縣志稿。數位典藏與數位學習聯合目錄。〈<http://catalog.digitalarchives.tw/item/00/Of/cd/59.html>〉（檢索於 2016 年 4 月）
9. B, Joseph Pine II, Gilmore, James H. 著。2003。《體驗經濟時代》（夏業良，魯煒譯）。臺北市：經濟新潮社。