

國立政治大學經營管理碩士學程

碩士論文

文創產業育成中心經營模式之探討

以西門紅樓為例



指導教授：李仁芳 教授

研究生：邱正生 撰

民國一百年 十二月三十一日

摘要

台灣過去有許多關於產業育成中心的研究，研究角度十分多元，包含如國內育成產業的發展現況；進駐廠商與育成中心經營互動；影響育成中心成敗的關鍵因素與育成中新的績效評估等。然而這些論文所關注的焦點多半落在以科技產業為主體的創新育成中心，鮮少有以文化创意產業為主體的育成中心進行研究。

民國 97 年起，文建會執行文化创意產業計畫第二期，開始針對國內的藝文產業育成中心進行補助，台灣文化创意產業創新育成中心開始正式地成為國家所重點關注的創新育成中心之一。然而在此之前，台灣各地已有許多學校或文化團體組織以自己的力量耕耘文化创意產業育成這塊領域，其中，在民國 99 年獲得文建會補助的台北市文化基金會所經營的西門紅樓便是其中的一個。

西門紅樓是台灣少數位居商圈的文化创意產業育成中心，多年來台北市文化基金會西門紅樓團隊以多元經營方式提供來自全台各地的文創創業家各種經營的資源，使得西門紅樓發展出獨特的育成經驗。

本論文以「A型團隊」與「創新育成中心關鍵組成要素」為研究分析構面，以深度訪談的方式去觀察、瞭解育成中心所提供的設施（Facility）、諮詢（Advise）、服務（Service）三大類資源對進駐廠商經營能力建構的實際影響。本研究初步得到以下結論：

1. 固定的硬體空間、接觸市場的管道、內外部網絡資源即為文化创意產業創新育成中心所提供給進駐廠商各項協助中最關鍵的組成要素。
2. 固定經營展售空間是文化创意產業育成中心協助文創品牌廠商深化發展的必要條件。
3. 固定的經營展售空間加上便捷的交通位置、文創園區品牌經營與國際觀光景點的高度可為進駐廠商吸引相當的消費人潮，協助初期發展廠商持續累積目標客群與國際客源，擴大市場需求，進而刺激創意商品、服務的產生，形成正向循環。
4. 內外部網絡資源是文化创意產業育成中心提供給進駐廠商最關鍵的無形育成資產。外部資源為主題課程、個別廠商輔導、國際展會參與、產官學研各界資源媒合；內部資源指文創廠商群聚網絡、文創園區品牌營造。

關鍵字：西門紅樓、產業育成中心、文化创意產業

目錄

摘要	I
表目錄	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	2
第二章 文獻探討	4
第一節 A 型團隊	4
第二節 創新育成中心	5
第三節 台灣文化創意產業創新育成中心	12
第三章 研究方法	24
第一節 研究設計	24
第二節 研究個案選取	25
第三節 研究架構	26
第四節 研究限制	28
第四章 研究個案	29
第一節 關於西門紅樓	29
第二節 個案廠商-P714	54
第三節 個案廠商-Picobaby	58
第四節 個案廠商-Georgia Tsao	62
第五節 個案廠商-FouFou	66
第六節 個案廠商-農麗	71
第七節 個案廠商-0416	75
第五章 研究分析與發現	79
第一節 研究分析	79
第二節 研究發現	94
第六章 研究結論與建議	96
第一節 研究結論	96
第二節 對文化創意產業育成中心的研究建議	97
參考文獻	98

圖目錄

圖 2-1、文化創意產業第二期計畫修改核定關連圖	14
圖 3-1、研究流程.....	25
圖 3-2、本研究概念性研究架構.....	27
圖 4-1、關於西門紅樓-全區場地使用狀況.....	30
圖 4-2、台北市文化基金會組織架構圖	32
圖 4-3、關於西門紅樓-場地使用狀況.....	34
圖 4-4、關於西門紅樓-組織分工圖.....	35
圖 4-5、關於西門紅樓-館所定位.....	36
圖 4-6、關於西門紅樓-整體發展目標.....	37
圖 4-7、茶坊策展前後廠商營收比較分析圖	43
圖 4-8、關於西門紅樓-多元文創發展平台圖.....	79



表目錄

表 2-1、四種育成中心的功能比較列表.....	7
表 2-2、不同類型之育成中心培育對象.....	8
表 2-3、臺灣藝術大學藝文產業創新育成中心資料彙整.....	15
表 2-4、台北藝術大學藝文產業創新育成中心資料彙整.....	17
表 2-5、崑山科技大學藝文產業創新育成中心資料彙整.....	17
表 2-6、師範大學藝文產業育成中心資料彙整.....	21
表 3-1、個案訪談列表.....	26
表 3-2、研究架構操作型定義說明.....	27
表 4-1、16 工房使用費用與提供資源內容彙整.....	27
表 4-2、文創孵夢基地使用費用與提供資源內容彙整.....	40
表 4-3、民國 100 年文創潮鋪進駐廠商名單.....	41
表 4-4、民國 98 年經營課程表.....	46
表 4-5、民國 99 年文化創意產業案例分享系列講座.....	48
表 4-6、民國 99 年文創成功業者參訪與觀摩活動日程表.....	48
表 4-7、民國 99 年品牌營運狀況評估諮詢計畫列表.....	50
表 4-8、民國 100 年品牌營運狀況評估諮詢計畫列表.....	51
表 4-9、民國 100 年海外展會參展列表.....	51
表 4-10、紅樓官方網站訪客年度成長統計.....	52
表 4-11、紅樓媒體報導歷年統計.....	53

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著全球經濟發展、國際與兩岸政治情勢的變化，繼上一波傳統產業外移後，高科技產業也紛紛到海外佈局，讓大家迫切地感受到產業空洞化之危機。未來能支持台灣經濟繼續成長的力量，勢必會從「製造」轉向「創新」。過去以製造為基礎的網絡，也必須轉到以「創新」為基礎的網絡。過去研究指出，政府未來政策工具必須傾向創新育成環境的建置，亦即廣佈新事業孵化的培養皿及其當中的觸媒，才能吸引必要的創新資源來再次流進台灣，這也正是創新創業型經濟發展的不二法門（溫肇東，2002）¹。

根據 OECD(1996)的研究，高科技產業產值在二十年內成長了一倍以上，另外也有許多研究顯示，英美技術創新企業比起傳統大公司有更強大的創新能力，並提供更多的就業機會，大約 60%~80%的工作機會是來自技術創新企業。在這樣的總體環境之下，世界各國均希望營造出一個有利技術創新的環境以扶植技術創新企業的發展，而成立創新育成中心則是最直接有效的方法。

育成中心的概念於 1959 年出現於美國，當時面對嚴重的經濟蕭條，政府希望藉由提供企業設施和顧問諮詢等來減緩這樣的困境，設立育成中心這樣的作法在 80 年代開始蓬勃發展。台灣在 1996 年因應知識經濟的發展開始推動育成中心的建置，然而初期育成中心的觀念尚未成熟，因此政策重點放在加速「量」的成長，為了因應這樣的目的參考了國外大學型育成中心的運作方式，大量協助大專院校設置育成中心，因而形成以大學型育成中心為主要型態的特殊育成環境（蘇文玲，2008）²，此狀況與歐美國育成中心組成相當不同。

國內已有許多育成中心的相關論文分別從各個構面做有關育成中心運作模式的探討與研究，如國內育成產業的發展現況：進駐廠商與育成中心經營互動；影響育成中心成敗的關鍵因素與育成中新的績效評估等等。這些論文大多專注在討論科技創新育成中心，而對於文化創意產業的創新育成中心則無太多著墨。民國 97 年起，文建會執行文化創意產業計畫第二期，開始針對國內的藝文產業育成中心進行補助，正式掀起台灣文化創意產業創新育成中心的風潮。³

¹溫肇東(2002). 新興事業的培養皿—育成網路的建構，創新創業與育成雙月刊創刊號。

²蘇文玲(2008). 從第十六屆國際育成中心年會談我國育成中心的發展，創新創業與育成雙月刊六月號。

³文建會定意義藝文產業係指視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、工藝產業、文化展演設施產業及其他經文建會認定與文化藝術有關之產業。其認定之產業類型皆為文化創意產業 16 類子產業所涵蓋。

民國 97 年行政院文化建設委員會(以下簡稱文建會)與國立台灣藝術大學、國立台北藝術大學、崑山科技大學、屏東科技大學及財團法人智邦藝術基金會合作，首次補助台灣共五座的「藝文產業創新育成中心」。

文建會希冀透過藝文產業創新育成中心整合產官學界的資源，藉由成立「創新事業」、「創新商業模式」開發團隊、提供業者所需空間設備、課程與諮詢輔導、建立產業交流平台與銷售通路等方式，協助國內藝文業者、工作者發展出更具市場競爭力的產品、技術與商業模式，並與各地方縣市政府合作，協助提升藝文產業的整體行銷與推廣發展。

民國 99 年擴大補助，輔導民間共七家藝文創新產業育成中心，分別與 崑山科技大學、國立台北藝術大學、學學文創志業股份有限公司、國立台灣藝術大學、國立台灣師範大學、財團法人台北市文化基金會、竹圍創藝國際有限公司合作，共進駐七十多家業者。

其中，由財團法人台北市文化基金會所經營的西門紅樓，為受補助廠商中唯一身處繁榮商圈，不同於一般學校所經營的藝文產業創新育成中心，可相當直接接觸市場與目標消費者，並透過空間提供成為部分學校育成中心進駐的新通路；更與地方自治團體等合作，輔導文化創意產業工作者的同時，也作為促進一般民眾接觸文化創意的交流平台。多面向的經營方式讓西門紅樓創造出相當不錯的育成效果。

文建會所提出的藝文產業包含視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、工藝產業、文化展演設施產業及其他經文建會認定與文化藝術有關之產業，皆為文化創意產業的子產業。而筆者在實務操作的經驗上，發現實際輔導的業者類型，以文化創意產業更能詳實囊括、呈現，加上經濟部或教育部亦曾多次針對文創產業內非藝文產業的子產業進行育成輔導。因此，本論文研究對象統一以「文化創意產業創新育成中心」命名，並將文建會補助的「藝文產業創新育成中心」、經濟部與教育部的相關扶植補助計畫等，皆視為台灣文化創意產業育成的一部份。

筆者同時作為個案經營者，深切地期盼能夠透過論文研究，深入探究一間文化創意產業創新育成中心，如何透過多元服務與多元資源的整合、提供，有效達到育成目標。希望透過實際案例分析整理，萃取出可供產官學界共同分享交流的經驗。

第二節 研究目的與問題

基於上述背景與研究動機，本研究希望藉由深入觀察與解析現階段台灣已初步獲得經營成果的育成中心—隸屬於台北市文化基金會的西門紅樓，以西門紅樓

的經營團隊、16 工房、創意市集、空間經營等作為研究個案，分析其作為文化創意產業創新育成中心的關鍵要素，以進一步萃取出台灣文化創意產業育成中心之經營發展途徑，提供產官學界作為參考。

本研究採取個案研究，以 A 型團隊與育成中心組成要素作為研究架構，試圖回答以下研究問題：

1. A 型團隊在西門紅樓育成中心的具體體現為何？
2. 文化創意產業育成中心的關鍵組成要素為何？
3. 文化創意產業育成中心的組成要素各自如何影響進駐廠商？



第二章 文獻探討

本章共分為三節。第一節針對A型團隊理論內涵進行探討，將過往文獻對於該理論的討論，從起源、定義內涵到相關工具及管理方法作系統性地整理。第二節分析整理在台灣發展行之有年、極具成效的產業創新育成中心之相關論述。第三節的部份將呈現關於文建會近年推出藝文產業創新育成中心之相關資料，具體瞭解台灣藝文產業創新育成中心的發展現況，強化研究架構的正當性。

第一節 A 型團隊

李仁芳(2005)在《創意產業須從美學鍊結到經濟》一文中提出「A型團隊」，所謂A型團隊，A的一支撐柱是作家性極強，纖細敏銳，擁有豐饒的美學想像力與深刻思維的藝術家；A的另一支撐柱則為擅長徵募資源、組何調度、執行力極強的製作人/經營家。感性、直覺、右腦型的藝術家與理性、分析、左腦型的製作人/經營家必須互相欣賞、喜歡才能成就美學經濟大業。

A型團隊的特色包括：

1. 團隊不同成員之間共同擁有科技知識深度與美學創意的豐饒度。
2. 成員們擁有對創意與對技術或美學熱愛的感性。
3. 熟悉商業的營運模式，具有務實的經營長才。

李仁芳以日本動畫產業為例，說明創意團隊如何從製造經營躍升到創意經營的過程。除了充滿創意的導演人才，也就是作家性極強的宮崎駿其充滿對藝術的熱愛與美學創意，加上能將創意付諸商業化的製作人，鈴木敏夫，這樣的A型團隊找到彼此共同熱愛的挑戰，即使再艱苦的工作環境中都能忘記疲憊，進而打造出吉卜力美學經濟的王國，並正向回饋創造出日本強大的動畫產業。⁴

⁴ 李仁芳 (2005). 創意產業須從美學鍊結到經濟，商業週刊 896 期，頁 118-122。

第二節 創新育成中心

壹、創新育成中心之目的、類型與服務

一、創新育成中心之目的

1959 年美國開始創新育成中心的動機為當時面對經濟蕭條的困境，政府想要利用本身的資源透過社區中大學院校與私人企業的合作，協助中小企業成長，以此創造就業機會解決經濟蕭條的困境。育成中心(incubator)的英文原意是「孵蛋器」、「培養皿」，提供創業者早期所需的實驗、營運空間、技術與管理服務，甚至是資金資源，幫助企業加速成長。科技育成中心為育成中心的一種，其目的在於協助廠商進行研發和科技技術的移轉(Culp, 1996)，主要工作為提供中小型科技廠商一個有組織的培養環境中成長，減少失敗的可能性，降低風險、增加成功的機率，對技術創新與落實有顯著貢獻，最後協助中小型科技廠商達到產業升級的目標。Culp(1996)指出，進駐科技育成中心的廠商成功率高達 86.2%(NBIA, 1992)，與一般企業存活率 50% (U.S Small Business Administration,1992)一比較，就可以發現進駐科技育成中心的廠商存活率明顯高很多。

國內學者袁建中(1996)將育成中心定義為：育成中心是一個創新設施組織(innovative facility organization)，是一個經營事業體，服務對象則是擁有技術、技能的創業者或新生公司，提供服務對象能夠負擔的空間、設備、各種商業與法律諮詢、專業技術與管理援助和管道，創造一個能有效地結合租戶、資金、技術、專門知識(know-how)與市場資訊的培育環境，藉此引導創業、生存與企業早期成長的整體培育環境，此環境能降低技術商業化過程中的成本與風險，減少企業在創業初期對商務的不熟悉與壓力，最後達到提昇新生企業成功的目的。

二、創新育成中心之類型

根據美國 NBIA (National Business Incubator Association)(1997)的分類，育成中心可以分為三類：

1. 技術育成中心(Technology business Incubator)
培育投入先端技術的新創公司，例如投入在軟體、醫藥、生物科技、機器人等技術的公司。
2. 混合型育成中心(Mixed Use Incubator)
培育所有領域的新創公司，進駐廠商可以包括服務業、配銷、技術等各種類型的公司。
3. 經濟發展型育成中心(Empowerment/Micro enterprise Incubator)
致力培養面臨經濟挑戰、高失業地區、經濟惡化地區的公司，透過培育新企業達到刺激再生機會，經濟發展型育成中心通常是混合使用目的，重點在於給予低收入、弱勢團體、女性創業家所組成事業適當資源。

以經營者角度分類，育成中心可分為(Brant，1991)：

1. 學術型
2. 財團法人研究機構
3. 公部門
4. 私人經營型

表 2-1、四種育成中心的功能比較列表

	經濟發展	創造就業機會	培育新的企業	研發成果商品化	技術引進與擴散	技術創新與研發	利潤	投資機會	不動產增值	擴大稅基
學術型	V	V	V	V	V	V	V			
財團法人研究機構	V		V	V	V	V	V	V		
非營利之公部門	V	V	V	V	V					V
私人經營	V		V	V	V		V	V	V	

資料來源：林文成，1995

以專注目標可分為以下幾種類型(iDisc)：

1. 傳統育成中心
2. 技術育成中心
3. 混合育成中心(混合技術及傳統育成中心)
4. 文化育成中心
5. 社會育成中心
6. 農業育成中心
7. 特定領域育成中心

表 2-2、不同類型之育成中心培育對象

種類	對象
傳統育成中心(Traditional Incubator)	技術已經發展成熟的傳統產業，例如紡織和鞋類等產業
技術育成中心(Technology-based incubator)	以科學研究為基礎，以高科技技術為主的企業，這些公司提供附加價值高的產品或服務，力如生物技術、資訊以及電子產業。
混合育成中心(Mixes Incubator)	傳統產業和技術為主的企業相關的育成服務，不限定產業的範圍
文化育成中心(Cultural Incubator)	包括音樂、雕塑、照相及電影等等。
社會育成中心(Social Incubator)	主要是傳統上，和公眾事務有關的社會計畫相關範疇，亦和工作、收入以及增進生活品質有關聯。
農業商業育成中心(Agribusiness Incubator)	包括與穀物以及家畜相關的企業，並注重這些以農業為本之廠商的企業創新與技術創新。
特定領域育成中心(Sectoral Incubator)	主要支援特定領域中的企業，一個育成中心可能兼具技術和特定領域育成中心的特色，例如生技育成中心，專注於培育生技廠商，而技術面亦是相當重要的培育內容。

資料來源：林文成，1995

三、創新育成中心所提供的服務

一般創新育成中心所提供之服務可以 FAST 作為代表，也就是所位的設施 (Facilities)、諮詢(Advise)、服務(Service)與技術(Technology)四個項目(劉博文，2001)：

1. 設施(Facilities)

包括辦公、實驗、匯藝等功能之硬體空間提供。此服務對於成立初期的進駐客戶助益較大。

2. 諮詢(Advise)

育成中心提供進駐客戶的無形產品，包括撰寫計畫書、制定營運模式、招募經營團隊、籌措創投資等。此服務之中要性遠大於前項有型之硬體空間設備。

3. 服務(Service)

育成中心提供進駐客戶的行政支援，包括財務、會計、法務、人事、行銷等屬於軟提之行政支援。對於某些較少使用的服務項目，例如股票上市輔導，週轉性融資貸款、公司合併等，要能提供合適的專業委外團隊(Out-sourcing)來管理。

4. 技術(Technology)

許多創新育成中心本身就隸屬於大學院校或是研發機構，其成熟技術可以透過成立衍生公司(Spin-off Company)的方式來進行技術移轉，藉此來追求綜效之最高目標。

整理國內外創新育成中心提供的服務項目可分為五大類)(胡建強，2006)：

1. 空間與設備
2. 技術支援
3. 商務支援
4. 資訊支援
5. 行政支援
6. 網絡關係(創口、策略聯盟與各種網絡接觸的管道與機會等)

貳、育成中心成功的關鍵因素

影響創新育成中心成功的主要因素有七項(Smilor，1987；Allen & Richard，1990；Murphy，2000)：

1. 良好的市場環境
2. 優秀的育成中心管理團隊
3. 嚴謹地發掘有發展潛力進駐企業的過程
4. 資金
5. 企業的關係網路
6. 有大學做為後盾
7. 政府和社會的支持

Markley & McNamara(1995)提出四項育成中心經營成功之四大要素：

1. 有能力和活力之育成中心主管
2. 共享育成中新的商務服務與支援
3. 租賃場所使用以及畢業政策的彈性
4. 育成中心主管所發起的關係網路

李鳳梧(1998)對國內外科技育成中心以問卷分系以及個案研究方式，進行關鍵成功因素之研究，得到四個對科技育成中心經營具有顯著性影響之因素：

1. 基礎背景、目標、政策：成立時間越久、規模越大、以科技移轉為目標，對育成中心的成功有正面影響
2. 經營單位與贊助者：大學附屬機構提供運動休閒設施對育成中心成功有正面影響。
3. 進駐廠商：進駐數量多、具有創業家精神及成長潛力的廠商進駐對於育成中心有正面影響。
4. 培育服務項目：科技育成中心提供更多的研發服務可以加速進駐廠商研發能力和取得相關設備並協助進駐廠商科技結盟與合作，降低風險與成本。

Park，Shin& Han(1999)對於科技育成中中之成功提出四個關鍵成功因素：

1. 簡化科技育成中心的主管單位或支援機關
2. 由育成支援中心透過電腦網路進行資訊管理

3. 必須考慮文化和產業別的特性
4. 整合的育成支援中心必須提供資金接觸管道



第三節 台灣文化創意產業創新育成中心

壹、國內發展背景

國內開始關注「文化創意產業」可回溯至民國 91 年，該產業被列入國家發展重點計畫⁵，各方的討論與相關資源開始持續融合、整併，同時也不斷發展出許多的新角度與新觀點，並啟動民間相關單位的動員力量。

民國 96 年接管西門紅樓的台北市文化基金會，重新為有百載歷史的西門紅樓進行定位，賦予她「文創產業園區」的身份以及作為文化創意產業創新育成平台的使命。

然而早在民國 80 年代，經濟部中小企業處頒發育成政策，全台各大專院校開始廣設產業育成中心，隨著經濟產業重心從科技產業轉向文化創意產業，不少育成中心的觸角也在政府正式、大規模展開補助扶持藝文產業創新育成中心之前，開始輔導相關廠商。

以臺灣師範大學為例，該校創新育成中心由該校工業教育學系於民國 87 年申請規劃成立，成立初期以資訊電子、科技與教育產業為主。十多年的育成累積了相當的成果：培育 52 家育成企業、21 家新創育成企業，陸續近 30 家育成企業自中心畢業，協助企業取得政府補助及專案貸款數 10 件，累積專利成果達 24 件，更協助企業創業投資及增資達新台幣 6 億。過程中不乏文化、教育類型的業者。民國 98 年重新調整定位，基於該校在教育與藝術長年來所累積的基礎，選擇以「文化創意產業」作為主要輔導產業。⁶

除了經濟部在產業育成方面投入資源，教育部也從人才培育方面進行輔導與資源提供。同樣以臺灣師範大學為例，該校另設有「文化創藝產業中心」，針對政府部門與民間企業推動藝文設計類的產學合作，形成產業輔導的前哨站。

⁵ 行政院經濟建設委員會. (2005, 2004.12.31). 挑戰 2008：國家發展重點計畫。 . 2011, from <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001539&ex=1&ic=0000015>

⁶ 國立台灣師範大學藝文產業創新育成中心. (2010). 國立台灣師範大學藝文產業創新育成中心. Retrieved 7, 2011, from <http://www.art.ntnu.edu.tw/aciiic/>

貳、相關政策發展沿革

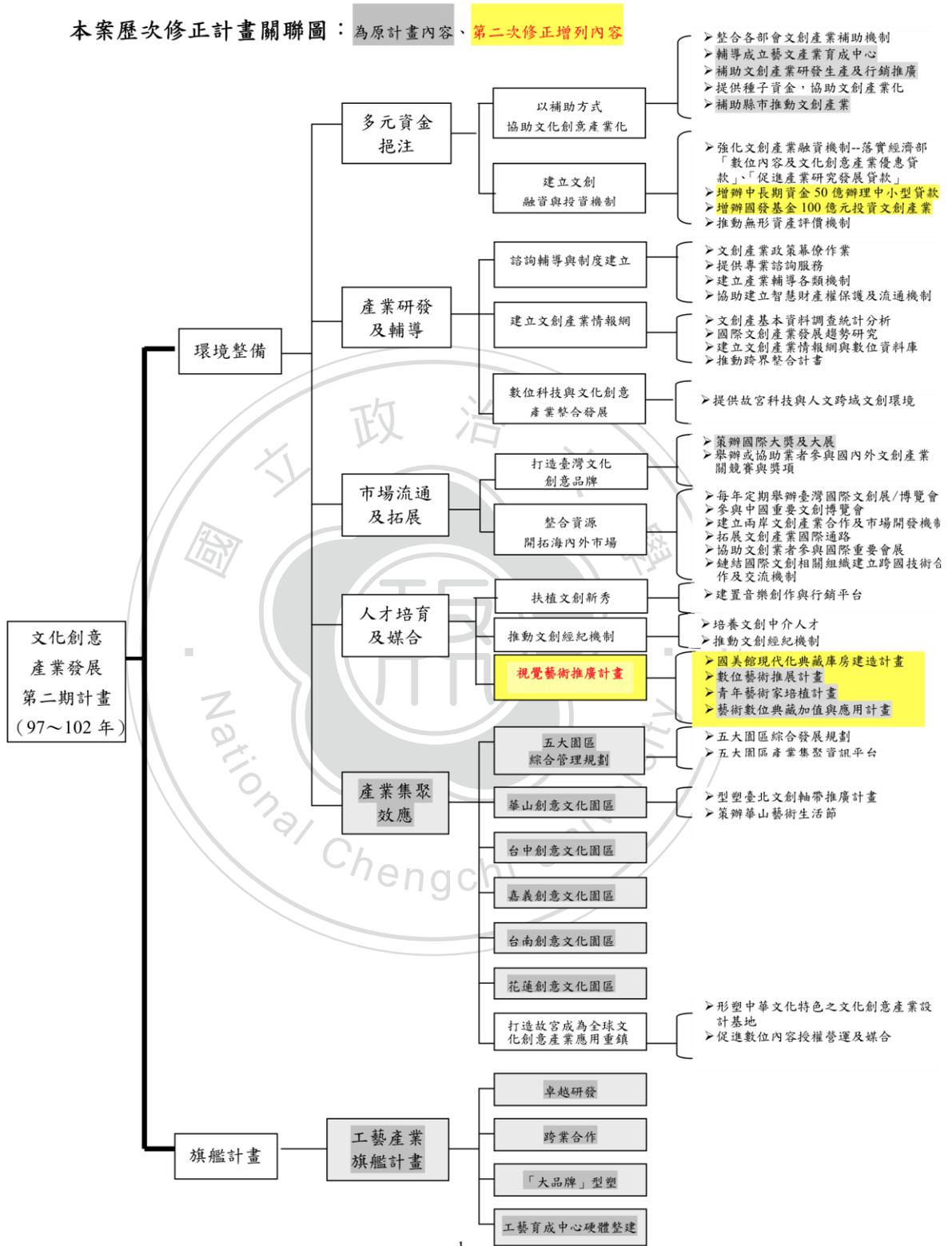
民國 91 年起，台灣首次將「文化創意產業」列入「挑戰 2008：國家發展重點計畫」。作為計畫主要負責單位之一的行政院文化建設委員會（以下簡稱文建會）針對旗下所管轄之「音樂及表演藝術產業」、「視覺藝術產業」、「工藝產業」及「文化展演設施產業」共四項藝文產業，以「產業鏈」為概念，以「人才培育」、「環境整備」、「文化創意產業扶植」三個面向，提出文創產業第一期（民國 92 至 96 年）發展計畫。計畫包含六大子計畫，分別為「五大創意文化園區規劃設置」、「創意藝術產業計畫」、「文化創意產業人才延攬、進修及交流」、「數位藝術創作」、「傳統工藝技術」及「整合發展活動產業」，並協助藝文工作者創業。

民國 97 年文建會提出文化創意產業發展第二期（民國 97 至 100 年）計畫。計畫重心著重在藝文產業的扶植與創新育成，並於五大園區進行設施整建、引入民間參與機制，其中以工藝產業為旗艦產業，期盼藉由文化資本的提升與累積，強化台灣文化創意產業的競爭力。

隔年 2 月馬英九總統召開「當前總體經濟情勢及因應對策會議」，在會議中特別強調應投注更多資源在文化創意產業，以擴大產業規模並提升產值、輔導並吸引民間投資。從圖 2-1 可看出第二期計畫的重點在於建立產業輔導機制與海內外市場通路。⁷

⁷ 行政院文化建設委員會.(2008). 文化創意產業發展(第二期)第二次修正計畫 97-102 年. 台北.

圖 2-1、文化創意產業第二期計畫修改核定關連圖



資料來源：行政院文化建設委員會，2010，p.5

其中在「多元資源挹注」的部份，為了整合相關單位各方資源、協助國內藝文業者與工作者朝向產業化發展、進行藝文產業之行銷推廣，文建會與民間單位合作啟動「藝文產業創新育成中心」，期盼藉由產官學界共同組成的「創新事業」、「創新商業模式」開發團隊，空間、資訊、技術、商務、行政支援、法規諮詢等服務與課程資源的提供，協助該領域業者開發新產品、新技術、新事業或進行產業轉型，並進一步讓國家發展基金投資計畫、藝文產業研發生產與行銷推廣專案、縣市政府推動藝文產業發展專案等計畫更加落實，相互加成提升產業經營成效與附加價值。

該計畫在民國 97 年首度選出五個民間單位進行補助，分別是台灣藝術大學、台北藝術大學、崑山科技大學、屏東科技大學與財團法人智邦藝術基金會，共補助新台幣 780 萬元⁸。民國 99 年擴大補助與七個民間單位合作，分別為崑山科技大學、國立台北藝術大學、學學文創志業股份有限公司、國立台灣藝術大學、國立台灣師範大學、財團法人台北市文化基金會及竹圍創藝國際有限公司，每個育成中心各有不同的發展核心，共輔導 70 家進駐業者。⁹

參、文建會補助之藝文產業創新育成中心現況整理

以下針對連續兩年獲得文建會計畫補助的部份藝文產業育成中心：台灣藝術大學、台北藝術大學、崑山科技大學以及擁有數十年育成經驗的師範大學進行現況整理。目前文建會該計畫共補助過五間大學（兩所藝術大學、兩所科技大學與一所師範學校）及兩間基金會、兩間公司組織。

一、台灣藝術大學藝文產業創新育成中心

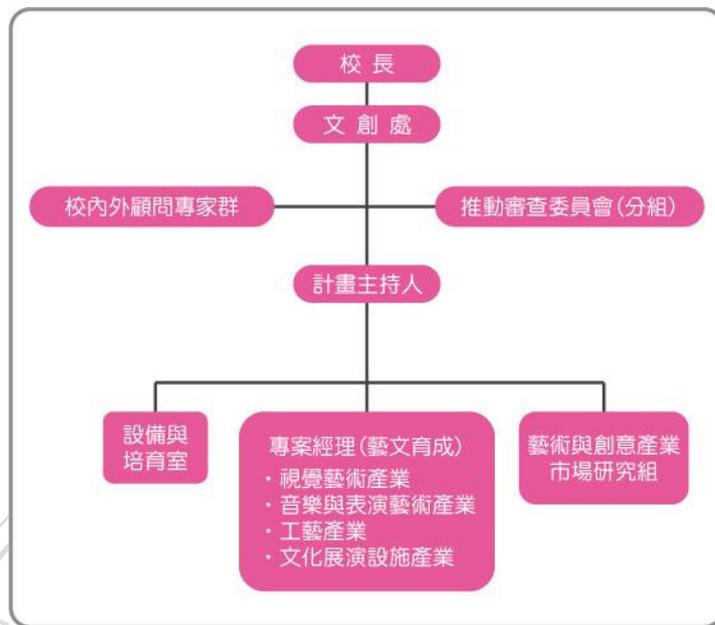
表 2-3、臺灣藝術大學藝文產業創新育成中心資料彙整

經營者	台灣藝術大學
簡述	承接該校過去九年校內創新育成中心的輔導經驗，該校藝文產業創新育成中心結合校內美術學院、設計學院、傳播學院、表演學院、人文學院及文化创意產學園區等多項資源共同導入。

⁸ 「文化创意產業計畫」第二期四年計畫總預算約 56 億元，97 年編列了 7.8 億元，其中「藝文產業創新育成中心」的補助案金額為 780 萬元。

⁹ 行政院文化建設委員會.(2008). 文化创意產業發展(第二期)第二次修正計畫 97-102 年. 台北.

台灣藝術大學藝文產業創新育成中心組織圖：



<p>目標</p>	<p>整合學校在「藝術與工藝教育」的基礎，從體驗台灣的「文化」特色，透過文化「創意」加值「設計」，經由「文化」、「創意」與「設計」的過程「行銷」台灣，結合技藝、創意與生意的「美學經濟」，進而達到打造國立台灣藝術大學成為台灣的文化創意產業中心，透過「文化创意產學園區」，營造「台藝美學」品牌成為台灣藝術與美學新社區的目標。</p>
<p>進駐廠商</p>	<p>截至 2012 年共有 16 間進駐廠商</p>
<p>專案廠商</p>	<p>97 年度共三間：祥瀧股份有限公司、維納斯藝廊、扶風文化事業有限公司</p> <p>98 年度共五間：水鳳凰有限公司、藝拓國際股份有限公司、財團人蘭嶼部落文化基金會、青禾動畫設計有限公司、義美食品股份有限公司</p>
<p>輔導專案</p>	<p>97 年度共二間：宜蘭縣政府文化局、財團法人台北市文化基金會西門紅樓</p> <p>98 年度共二間：宜蘭縣政府文化局、台北縣政府文化局</p>

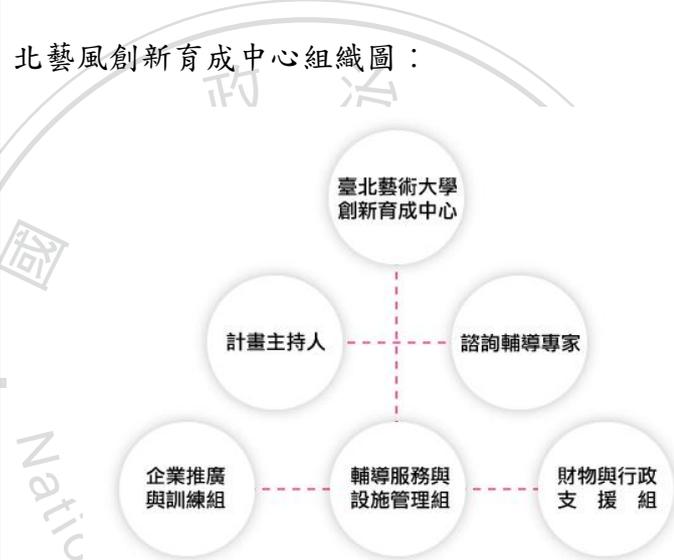
空間設備	校內空間與文化創意產學園區皆提供進駐空間、展演空間等。
行政支援	五大學院相關資所資深老師為進駐廠商提供輔導計畫與專業諮詢、行政支援，開辦相關課程。
網絡關係	1. 校內外顧問專業群 2. 中央與各縣市地方文化局相關單位 3. 廠商除可於產學園區成立工作室外，亦可同時利用產學園區與博物館的銷售通路管道。

資料來源：台灣藝術大學藝文產業創新育成中心官方網站
(<http://portal2.ntua.edu.tw/iic/aciic/html/8mail.html>)

二、台北藝術大學藝文產業創新育成中心—北藝風

表 2-4、台北藝術大學藝文產業創新育成中心資料彙整

經營者	台北藝術大學
簡述	<p>建校以來，致力於培養優秀的藝術工作者，然而，在教育的過程中卻發現，許多優秀的年輕學生，離開校園之後，反而沒有資源或支援，可以持續藝術相關工作，或者要花費更多的心力與時間去摸索、磨合。也因此，北藝大開始構思架構以「藝術」創業的輔導機制，並且在08年初成立了「北藝風」品牌，同時策畫了以枕頭為名的展覽，邀請藝術家、工藝家，以及學校畢業生與在校生，共同舉行藝術與商品原型展，成為藝術創業的首次成功嘗試。</p> <p>08年9月北藝大成立「北藝風創新育成中心」，以更長期、更為有系統的方式，支持年輕藝術家以「藝術創業」的夢想，希望扮演藝術學生走出校園之後、走進的社會的「最後一哩(Last Mile)」角色，以北藝大的專業資源，協助年輕藝術工作者孕育未來事業的實驗場域。</p> <p>「北藝風創新育成中心」甄選年輕藝術家的條件，以在學學生與畢業五年內之畢業生為主，內容涵蓋各類視覺及表演藝術，以及經紀、公關行銷、商品通路等。獲選</p>

	<p>進駐者，北藝大提供工作空間與各種行政資源，同時成立顧問群，設計各類輔導課程，讓藝術工作者、行政人員，可以在此與藝術及產業界專業人士密切交流，研發並實驗各種藝術創業的可能性。</p> <p>同時，08年10月中心也首次在校內開設了一間文創商品店--北藝風概念店(KD Arts Gallery Shop)，展售進駐藝術家、校內師生、畢業校友及國內外具個人特色的設計師或藝術家的作品、藝術商品、商品原型等，讓「藝術融入生活」的理念在此文創商店中可以落實，同時也讓年輕藝術工作者，有一個呈現藝術與創意的平台。</p> <p>北藝風創新育成中心組織圖：</p> 
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立諮詢專家專業的創業輔導機制 2. 開發培育藝術創業人才 3. 建立並經營藝術產業人才資料庫
進駐廠商	<p>截至 2012 年共有 8 間進駐廠商：TSUBAKI PRINT STUDIO (黃椿元)、石淘記 (許敬忠)、Garçon Manqué (蔡宜真)、Studio in Bloom 印花樂藝術設計工作室 (沈奕妤、邱瓊玉、蔡文卉)、摩樂嶼藝術團隊 (王品懿)、世代文化創業有限公司 (林曉雯)、On and IN 表演工作室 (陳家祥) 及舞蹈生態系 (彭筱茵)。</p>
空間設備	<p>該育成中心提供進駐廠商三大使用空間：分別作為創意創作者工房、行政辦公室及會議室、創意商店。</p> <p>此外該校最大特點為展演能力，因此擁有其他大專院校少有之專業級音樂廳、戲劇廳、舞蹈廳和美術館與全國最為豐富之藝術資料圖書館及專業藝術書店。</p>

行政支援	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商情資訊提供 2. 協助安排媒體宣傳 3. 協助舉辦成果(產品)發表會 4. 協助建立行銷通路 5. 管理諮詢服務 6. 個別管理輔導 7. 協助申請創業貸款、營運計畫書之撰寫 8. 協助公司設立相關事宜、建立公司制度 9. 相關課程開設、企業參訪觀摩
網絡關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 協助申請政府補助專案 2. 產學合作方式委託商品開發計畫 3. 校內外顧問專業群 4. 中央與各縣市地方文化局相關單位

資料來源：台北藝術大學藝文產業創新育成中心官方網站
(<http://www.kdarts.org.tw/?FID=72>)

三、崑山科技大學藝文產業創新育成中心—藝創中心

表 2-5、崑山科技大學藝文產業創新育成中心資料彙整

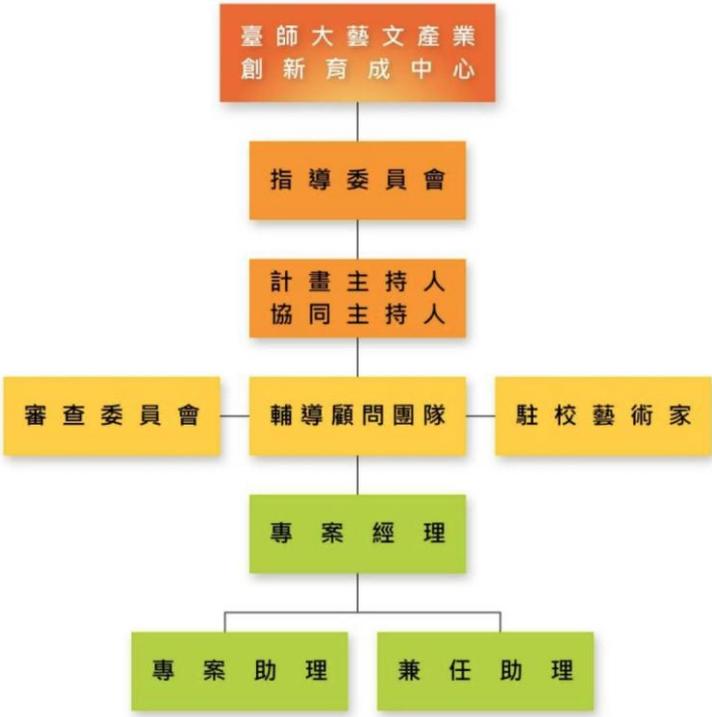
經營者	崑山科技大學
簡述	崑山科技大學正好位於文化傳承十分濃厚的台南地區，並以文化為根本，透過校內多年投入跨領域整合的基礎與經驗，由崑山科技大學藝文產業創新育成中心出發，提供相關空間、設備、技術、資訊、商務及行政、法規諮詢等輔導服務，並結合豐富的產官學整合的能力，以協助視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、工藝產業、文化展演設施產業，透過創新事業模式(文化跨域、創意創價)邁向轉型與創新；同時從藝文聚落的概念，以業界需求形成網絡，進而激發創意，架構中心成為一個設計、媒體與藝術資源中心。
目標	期盼藉由南台灣豐沛的本土文化力做為基石，融合創意的激盪，透過設計的各種手法形塑出新的商品。在專業人員的引導下，藝文產業將融合企業管理的概念，進而扶植具有創作能量的新銳、傳統產業藝文工作者。

	<p>細部目標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立藝文產業輔導窗口 2. 扶植新銳藝文產業工作者創新產業 3. 協助產業工作者與國際市場接軌 4. 透過專業學程規劃讓藝文工作者充實藝文產業開發能力 5. 透過教育推廣讓全民生活藝文化、藝文生活化 6. 設置網路商務店鋪 7. 將文化資產的保存轉化成創新藝文產業新契機 8. 增進南部藝文產業產值
進駐廠商	截至 2012 年共有 15 間進駐廠商
空間設備	校內空間與文化創意產學園區皆提供進駐空間、展演空間等
行政支援	<p>提供四大類服務，分別為產業經營管理、品牌行銷策略、文化創意設計、文創意相關行政諮詢。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌行銷策略：廣告行銷策略、產業創意行銷、市場調查、品牌經營策略、國際行銷策略、網路行銷規劃…等 2. 文化創意設計：文創商品設計、品牌形象視覺規劃、網站規劃設計、創意商品開發設計…等 3. 產業經營管理：人力資源組織管理、產業財務與投資、產業 e 化管理…等 4. 文創相關行政：企劃書撰寫、著作權法規、文化創意產業相關行政法規…等 <p>專業技術面由創意媒體學院(強調設計與視覺表演藝術)，結合產品開發技術研發中心連結其他院系之專業師資(強化在產品開發中數位加值與文化創新)。</p>
網絡關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校內外顧問專業群 2. 中央與各縣市地方文化局相關單位

資料來源：崑山科技大學藝文產業創新育成中心官方網站
(<http://www.ksu.edu.tw/cht/unit/D/T/CR/ACC/pageDetail/2552/>)

四、師範大學藝文產業創新育成中心

表 2-6、師範大學藝文產業育成中心資料彙整

經營者	師範大學
簡述	<p>該校中小企業創新育成中心，育成輔導基調以文化創意為主軸，產業類型以「設計、教育與生活產業」為主，多年經營有成。該校另有文化創藝產業中心，針對政府部門以及民間企業進行藝文設計類產學合作，積極進行專業人才養成團隊培育計劃，培養了國內推動「文化創意產業」所需要的專業人才。本校兩大中心均可為藝文產業創新育成中心後盾，提供技術支援、經驗分享及合作，以達育成之雙贏。</p> <p>該中心以「文化創意」及「產學合作」為輔導主軸，整合校內資源人才，針對藝文產業中小企業及微型工作室等進駐業者，進行行政支援、資源整合、技術輔導、通路拓展等育成服務。</p> <p>中心組織圖：</p>  <pre> graph TD A[臺師大藝文產業 創新育成中心] --> B[指導委員會] B --> C[計畫主持人 協同主持人] C --> D[審查委員會] C --> E[輔導顧問團隊] C --> F[駐校藝術家] E --> G[專案經理] G --> H[專案助理] G --> I[兼任助理] </pre>
目標	<p>99年6-12月</p> <p>1. 中心整體經營模式、培育環境、組織定位之確立。</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 擬定具體輔導策略, 並訂定藝文產業入駐與退場之審查標準及營運管理制度等相關作業規範。 3. 協助設置文化創意聚落, 輔導藝文產業核心創作及獨立工作者進駐。 4. 提供藝文產業業者空間、設備、資訊、行政支援、法規諮詢、資源整合等專業輔導。 5. 媒合進駐業者與本校學術或研究單位合作, 增加產學合作機會。 6. 協助進駐業者取得資金或申請政府相關補助案。 <p>100年--101年</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 持續協助業者研發、授權、行銷、管理、技術移轉, 提昇藝文工作者美感創新能力。 2. 輔導藝文產業業者創立品牌, 有效提升品牌形象及商品能見度。 3. 媒合業者與企業合作, 廣闢一般通路, 增加產值。 4. 建置跨業聯盟資源整合機制, 提供良好跨界資源與商機。 5. 輔助業者參與國際展演及活動, 增加能見度。 6. 協助業者開發新事業、新產品、新技術。 7. 輔助進駐業者進入國際市場, 增加通路及產值。 8. 持續提供業者空間設備、行政、資源整合、資金申請、產學合作等專業輔導及機會。
進駐廠商	截至 2012 年共有 13 間進駐廠商
輔導專案	三項產學合作計畫 覓食·大師品牌認證標章 師大運動名人堂規劃案 國科會科普計畫：10萬個為什麼
空間設備	該中心加入師大創新育成中心之「台灣文創設計展銷平台計畫」, 利用一樓近 220 坪戶外空間, 舉辦藝文露天市集, 讓進駐廠商初探市場及達到展銷之目的。
行政支援	在廠商進駐期間, 除基本之輔導業務之外, 將進行培訓課程、藝文創業講座與產業趨勢座談會、參加國際會展、企業參訪等, 強化校內師生與產業之合作與交流, 另外邀請學校教授以進駐產業為「專題研究」之課程內容。
網絡關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校內外顧問專業群 2. 中央與各縣市地方文化局相關單位 3. 師大長年與台灣藝文界及設計業界有良好關係, 為眾

	<p>多國際性藝術協會的協會會員。擁有相當國際化的資源背景。</p> <p>4. 銷售通路部份有：實體通路兩處--西門紅樓文創孵夢基地、露天藝文創意市集。虛擬通路一處：師大網路商城。另有規劃中通路兩處：中心一樓對外展售中心、師大校園書店。</p> <p>5. 創意產業育成聯盟。與兩家藝術行銷及授權公司及兩家法務會計公司形成合作關係。</p> <p>6. 與臺師大三大藝文及育成相關中心(文化創意產學中心、創新育成中心、圖書館出版中心)合作。</p>
--	---

資料來源：師範大學藝文產業創新育成中心官方網站
 (<http://www.art.ntnu.edu.tw/aciic/>)



第三章 研究方法

第一節 研究設計

壹、研究方法與資料來源

一、研究方法

本論文採「探索性研究」，以文化創意產業創新育成中心為研究對象。先從相關文獻、計畫與報章雜誌等次級資料進行整理定義，輔以因實際經營長期累積的第一手資料，以個案分析之方式深入探討文化創意產業育成中心的實務作為與育成績效。

二、資料來源

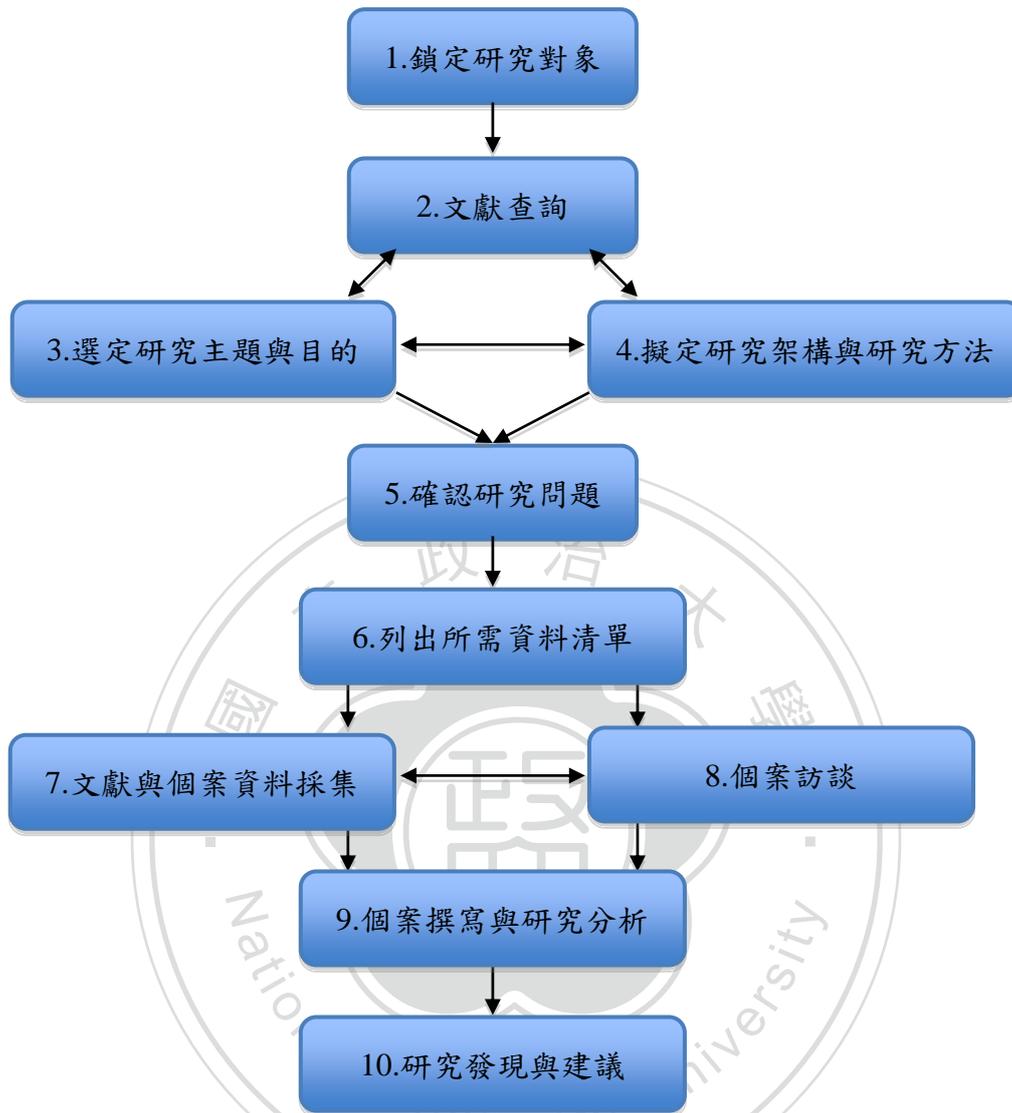
(一)、次級資料：自期刊論文、相關計畫官方網站與出版品、報章雜誌、書籍等次級資料整理出關於文化創意產業育成中心的相關資料。

(二)、個案訪談：訪談進駐紅樓的六間個案廠商經營者。

貳、研究流程

本研究之研究流程自鎖定研究對象—西門紅樓開始展開。針對研究方向進行相關文獻的資料蒐集，接著選定研究主題、確認研究架構，進而發展出研究問題，更進一步以個案訪談之方式取得一手資料。最後透過所有資料的研究分析提出本研究之發現與建議。

圖 3-1、研究流程



資料來源：本研究整理

第二節 研究個案選取

由財團法人台北市文化基金會所經營的西門紅樓為台灣目前少數身處於繁榮商圈的文化創意產業育成中心，此項特質讓該中心不同於一般學校所經營的藝文產業創新育成中心，可相當直接接觸市場與目標消費者，並透過空間提供成為部分學校育成中心進駐的新通路；更與地方自治團體等合作，輔導文化創意產業工作者的同時，也作為促進一般民眾接觸文化創意的交流平台。

歷經多年經營，西門紅樓發展出廠商店家、聯合展售平台、創意市集等多元、

多層次的輔導機制，亦有相當不錯的初期輔導效益。因此，本研究以西門紅樓作為研究個案，並以其輔導的廠商作為子個案進行交叉比對研究，以提升研究之真實性與參考價值。

表 3-1、個案訪談列表

受訪者	個案公司	職稱	訪談地點
林先生 Felix	P714	公司負責人	西門紅樓
詹小姐	Picobaby		電話訪談
曹惠淇	Georgia Tsao	公司負責人	師大夜市門市
洪佳吟	FouFou	執行總監	西門紅樓
大錦 陳亞珮	農麗	公司負責人 品牌經理	西門紅樓
木京杉	0416	公司負責人	0416 中山門市

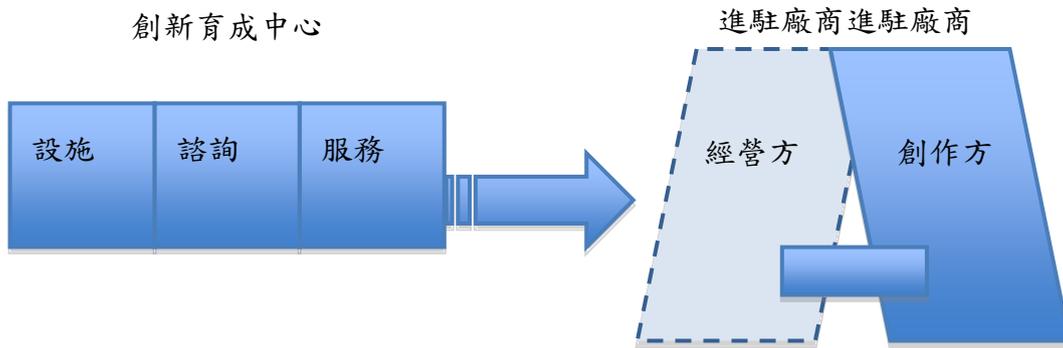
資料來源：本研究

第三節 研究架構

本研究欲探討之核心問題為「文化創意產業育成中心如何協助業者建立完整的經營團隊，使該公司能擁有獨立之經營能力」，在研究架構的設計方面，先分析一間文化創意育成中心所能提供給接受育成者的各種資源，接著進一步從接受育成者端檢視育成之實際成效。

本研究在前人研究基礎上，以劉博文（2001）所提出的育成中心服務項目及李仁芳提出之A型團隊理論基礎上，根據本研究個案進行部份調整，發展出本論文的概念性研究架構：

圖 3-2、本研究概念性研究架構



資料來源：本研究

表 3-2、研究架構操作型定義說明

構面	定義	
創新育成中心服務項目	設施	指辦公、實驗、會議、銷售、展演、網站、電子報等軟硬體供間提供。
	諮詢	指相關課程開設、個別輔導、企業參訪、專業顧問團等由育成中心提供給進駐廠商並能使其在特定方面得到能力成長的資源。
	服務	提供給進駐廠商的行政支援如財務、人事、行銷(參展、活動規劃)等。
A 型團隊	經營方	具有擅長募集資源、整合調度、操作商業模式之能力。
	創作方	具有發展商品與服務內容之能力。

資料來源：本研究整理

第四節 研究限制

本研究力求嚴謹完整，期望能透過實務經驗與學術理論相互驗證縮小兩者間的缺口，但基於時間與資源之各項不足，仍產生下述研究限制：

1. 本研究採取單一個案研究法，所選取之個案之代表性與獨特性將影響本研究之結論的一般性。
2. 在訪談對象數量方面，受限於人力與時間，採訪對象數量及面向有限，可能影響本研究之分析，訪談所蒐集之資料也可能因受訪者之記憶及主觀認知，反向影響推論結果之客觀性，造成研究偏誤。
3. 次級資料數量繁多無法全數進行檢驗，亦可能影響本研究之推論結果。本研究將透過多方驗證，降低資訊誤差。



第四章 研究個案

第一節 關於西門紅樓

壹、西門紅樓的蛻變與現況

西門紅樓原為日本人在台灣所打造的現代公營市場，由當時任職台灣總督府營繕課、擅長西洋建築風格的日籍設計師近藤十郎所設計，為全台最古老、保存最為完整的三級古蹟市場建築。

西元 1908 年西門紅樓落成，開始為當時定居台灣的日本居民及台灣民眾提供乾淨多元的蔬果肉食、日常商品、玩具、化妝品、舶來品等，並開創透明定價制度，打破過去漫天喊價的不透明交易方式。

1950 年後台灣光復，日本人撤退，大批軍隊與大陸居民隨著國民政府來臺，大批外省人士落戶台北，此時的西門紅樓有了新的身分「滬園劇場」，平劇、越劇、相聲、流行音樂開始在紅樓響起，吸引不少當時的政商名流。

之後隨著電影的流行，1963 年西門紅樓開始改播電影，也帶動了西門周邊電影院的開幕，全盛時期西門商圈多達 37 家電影院，當時武昌街成為引領潮流的電影街，伴隨著百貨公司與中華商場的興建，西門町逐漸成為台北的重要商業中心。

1970 年代大型電影院快速增加，壓縮了西門紅樓電影院的營運空間，同時東區發展日漸興盛，位於台北西區的西門紅樓逐漸轉變成為二輪電影院而沒落。

2000 年一場大火，燒毀紅樓十字樓，卻喚醒社會對紅樓的重視。2002 年紙風車文教基金會承接西門紅樓八角建築的營運，具有古蹟氛圍、非制式的展演空間，促使表演藝術在紅樓的蓬勃發展，成為台北的小劇場空間。根據統計，從 2002 年到 2007 年，有將近千場的藝文展演與主題活動，累積 85 萬人次的觀眾，將西門紅樓重新推向兼容並蓄的當代文化舞台。

2007 年 11 月台北市政府文化局委託台北市文化基金會負責西門紅樓的營運，營運管理範圍擴及十字樓和南北廣場，基金會將西門紅樓定位為「文化創意產業創新育成發展平台」，打造成「西門紅樓文創產業園區」。

具有百年歷史的西門紅樓，經歷過市場、劇院、電影院的角色變換，無論在建物或空間氛圍，皆充滿俯拾即是歷史痕跡，使紅樓成為快速蛻變的西門商圈裡屹立不搖的文化地標，也是國際觀光客來到西門町必定造訪的重要景點。

台北市文化基金會西門紅樓經營團隊透過多元與跨界的文創活動內容，塑造西門紅樓成為台北市西區的文創發展基地。與西門街區促進會、西門市場自治會、創意市集業者、表演藝術團體、街頭藝人與原創設計商品創作者等共同合作，結合各種不同文創產業的展演、行銷、育成、銷售平台等，在多年的努力下逐漸成為跨界性產業聚集區及展演空間。

目前西門紅樓文創產業園區（圖 4-1）大致可區分成八角樓內的二樓劇場、一樓中央展區、百寶格、西門紅樓茶坊、西門紅樓精品區、十字樓一樓直段的 16 工房、二樓的文創孵夢基地與文創潮鋪、十字樓橫段的河岸留言西門紅樓展演館、北廣場的創意市集和南廣場的露天咖啡區等多元性區塊。北廣場主要作為創意市集及記者會、簽唱會等活動的場地。南廣場則租借給西門市場攤商自治會使用，作為鄰近的酒吧或商家的露天咖啡區，周邊店家獨特的設計風味以及同志聚落之特色讓南廣場成為熱門觀光新景點。

圖 4-1、關於西門紅樓-全區場地使用狀況



資料來源：西門紅樓經營團隊

2007年台北市文化基金會接手管理西門紅樓後，由於績效良好，進一步協助電影主題公園經營公共藝術，2008年紅樓十字樓育成中心榮獲第七屆【臺北市都市景觀大獎】歷史空間活化獎，西門紅樓經營團隊更於2009年接管「臺北市電影主題公園」，規劃「Urban Show Case 都市藝術方塊」公共藝術裝置，開創屬於一個城市的記憶空間，並接手西門町行人徒步區街頭藝人之管理業務，以多點串連的方式，延伸藝術文化與創意，整合在地力量，串連活動擴大效益，同步繁榮西門町整體商圈。¹⁰

貳、西門紅樓與經營者——台北市文化基金會

台北市文化基金會成立於1985年6月，為一政府與民間共同出資設立的非營利性機構。文化基金會藉由整合政府與民間資源，辦理節慶活動、營運館所，提升文化活動規劃與經營的彈性，持續累積藝文能量並永續經營。

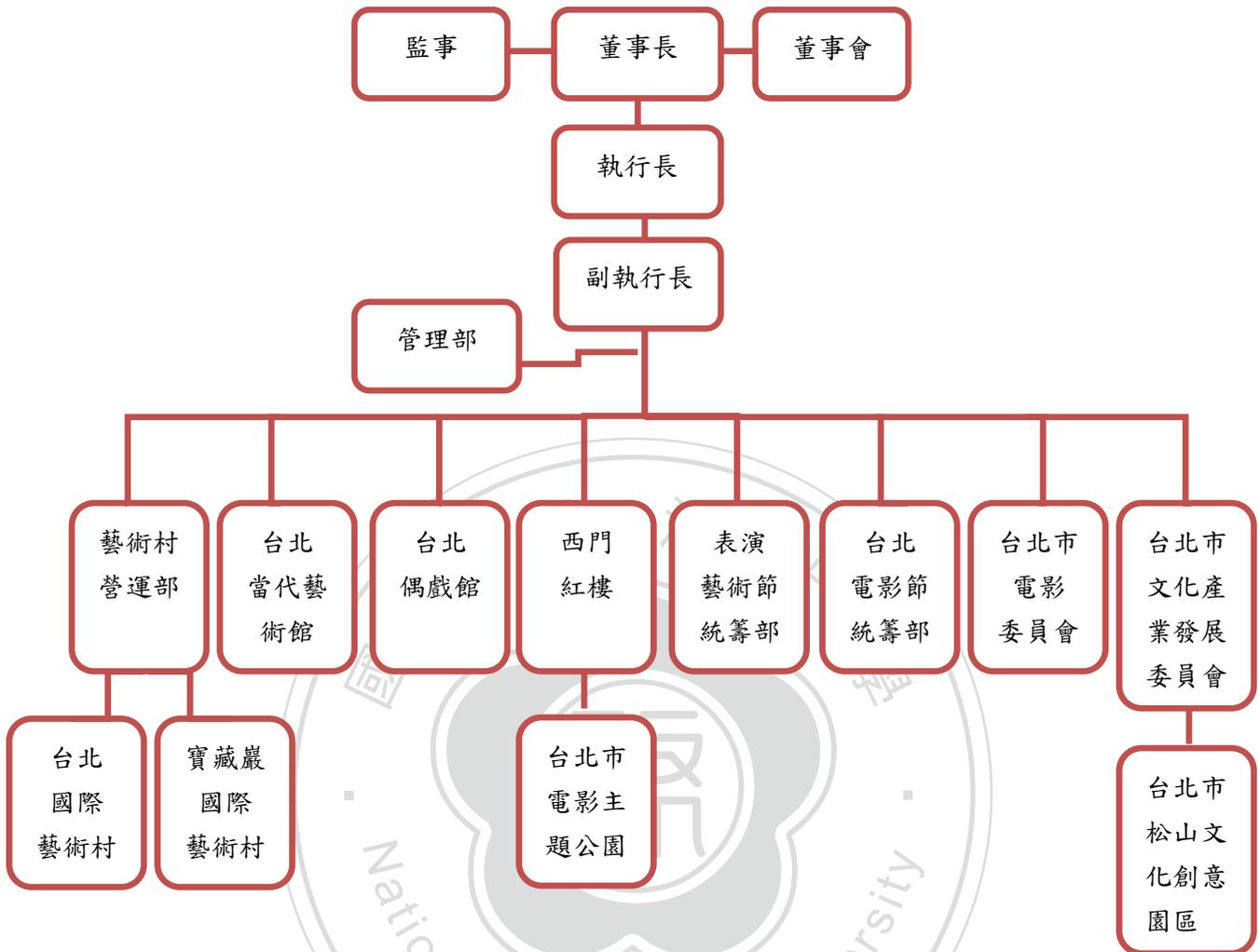
2007年8月台北市文化基金會改制並改組，開始籌備辦理更多重大的文化活動，如台北兒童藝術節、台北藝術節、台北藝穗節、台北電影節等年度藝文活動，同時也負責藝文館所之營運管理，包括西門紅樓、臺北市電影主題公園、台北國際藝術村、寶藏巖國際藝術村、台北偶戲館、台北當代藝術館等。並負責兩個與文化產業發展相關的專責委員會——台北市電影委員會及台北市文化產業發展委員會（簡稱文發會），分別為專責推動台北市影視產業發展，負責影視協拍、國際合作製片及國片行銷等任務，而後者則是為了推動文化创意產業發展、辦理文創產業扶植及人才培育、國際行銷、政策法規研究、產業調查等業務，並擔任文創產業投融资單一服務窗口。台北市文化基金會更於2011年7月受台北市文化局委託，負責營運台北松山文化创意園區。

目前，台北市文化基金會組織架構（圖4-2）大致可以分為三個部門、二個委員會、四個獨立館所：

- (1) 三個部門：表演藝術統籌部、台北電影節統籌部、管理部。
- (2) 二個委員會：台北市電影委員會、台北市文化產業發展委員會(台北市松山文化创意園區)
- (3) 四個獨立館所營運部門：藝術村營運部(台北國際藝術村、寶藏巖國際藝術村)、台北當代藝術館、台北偶戲館、西門紅樓(兼臺北市電影主題公園)。

¹⁰ 台北市文化基金會.(2010). 西門紅樓轉型全紀錄. 台北市: 台北市文化基金會.

圖 4-2、台北市文化基金會組織架構圖



資料來源：本研究整理

西門紅樓為整個台北市文化基金會管轄單位之一，主要是運用館所本身地理優勢及建築特色，結合整個基金會資源，成為台北市發展文化創意產業不容忽視的能量。西門紅樓的營運團隊，由四組業務協同處理營運作業。臺北市電影主題公園委由台北市文化基金會經營後，其業務亦編入西門紅樓營運團隊一併管理。

台北市文化基金會負責多項大型藝術文化活動策劃與執行，並營運管理多處藝文館所，多年來累積豐沛的文創領域跨界資源與能量，經營館所常引入跨部門的專業能量與資源，達到整合發展與行銷的目標。

以西門紅樓為例，台北電影節期間結合西門徒步街區原有電影產業基礎與風貌，在武昌街以手繪海報展及電影風格街頭塗鴉和公共藝術，重塑電影場景與風華，得到商圈重大迴響，促進商圈繁榮發展。台北電影節期間也善用西門紅樓空

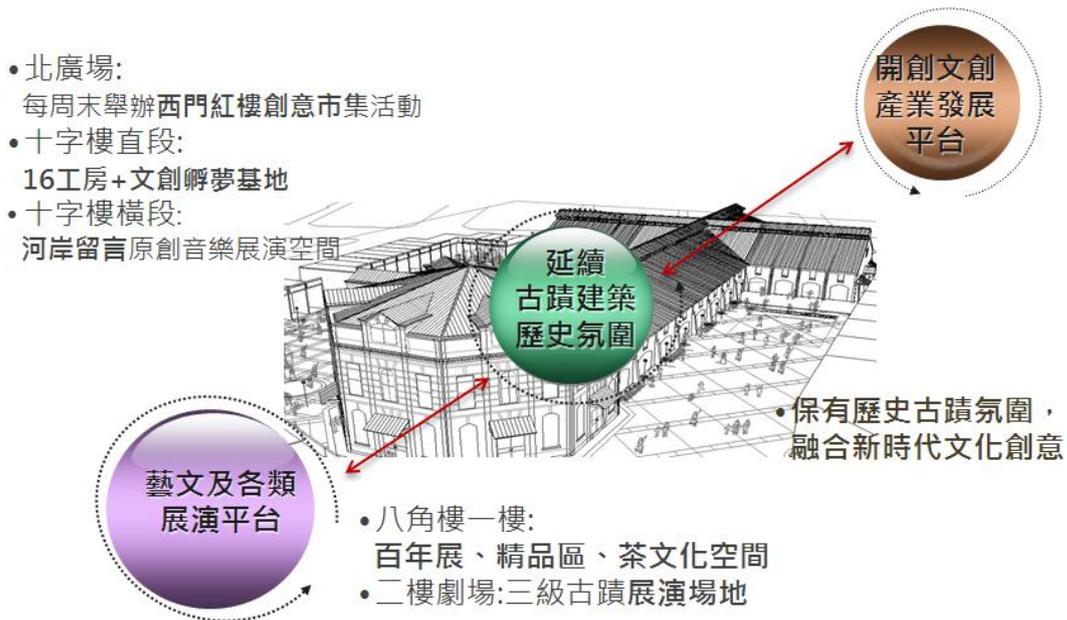
間辦理主題展覽、專業座談與專題活動，西門紅樓則以電影主題創意市集呼應台北電影節系列活動。在台北藝穗節期間也辦理相關主題創意市集，並提供表演場地給藝穗節的年輕演出團體。

基金會和管理部設有專門的廣宣人力編制，統合各部門行銷方案與資源，與各種媒體展開各種合作方案，逐漸展現了統合資源與靈活運用媒體的效益。促使西門紅樓營運單位在專業規劃執行方面及媒體整合行銷效益上都能收到事半功倍的效果。台北市文化基金會期許西門紅樓轉型為台北市西區重要的文化創意產業發展中心，結合區域特色及優勢，聚集文化創意產業人才與資源，培植輔導文創工作者茁壯。同時，提供藝文表演團體及創意工作者嶄露頭角的機會，打造多元展演平台，帶動文化創意產業。

西門紅樓及臺北市電影主題公園的各區塊廣含了九項文創產業類別，主要的營運核心集中在視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、產品設計產業、工藝產業、視覺藝術產業，並且注入具有活力的流行音樂及文化內容產業、音樂及表演藝術產業及電影產業，結合本身文化資源及展演設施，透過多元的文創活動進行一連串的空間改造活動。

目前，西門紅樓館十字樓直段一樓（圖 4-3）設有 16 工房，以一年一約的方式輔導培育國內文創品牌，而二樓的多元文創發展平台，原本是提供藝文單位及大專院校獨特展覽場地，並於 2010 年 6 月開設文創工作坊，邀請創意工作者以手工教學的方式，將藝術生活發揚光大，更於 2010 年 9 月擴大原創聚落，增設五個空間作為微型文創工作者的展售平台，轉型成為「文創孵夢基地」。十字樓橫段的部分委由河岸留言經營音樂展演館，提供新生獨立樂團發聲的平台，將台灣最旺盛的原創音樂生命力完整呈現。八角樓一樓茶坊區結合 16 工房之創意藝術家舉辦定期展覽，中央展區則設有百年祝福紅樓物語常設展，將歷史紅樓與創意紅樓巧妙融合，以雙軌的時光線展開與民眾的對話。紅樓二樓則是復古飲茶風格的劇場，民眾可在此與好友分享邊喝茶邊看戲的時光，戶外的北廣場定期舉辦創意市集活動，並配合不同節慶舉辦主題市集，使創意商品能以不同的方式與民眾見面。北廣場及電影主題公園的戶外空間，定期舉辦月光電影院及街頭放聲原創音樂活動，新建的「Urban Show Case 都市藝術方塊」以裝置藝術為觸媒，打造城市藝術的話題焦點，致力於活化空間，開創與溫習屬於一個城市的記憶。

圖 4-3、關於西門紅樓-場地使用狀況



資料來源：西門紅樓經營團隊

台北市文化基金會所經營的西門紅樓其影響力不僅限於館所的營運，更是帶動相關文創單位的關鍵角色，集結眾人之力，致力於發展台灣文創產業。¹¹

參、西門紅樓文化創意產業育成中心

一、經營團隊與經營理念

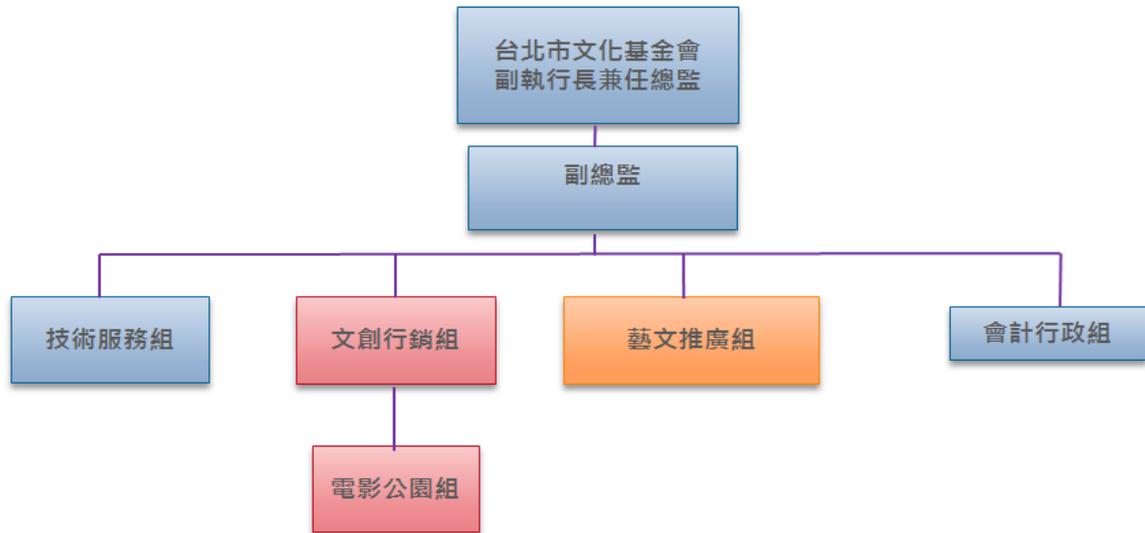
西門紅樓從 2007 年 9 月台北市文化基金會接手營運以來，一直由副執行長邱正生兼任總監，從組織營運團隊、設定館所定位、規劃整體發展目標、打造西門紅樓成為多元文創發展平台的經營理念等等，都是由邱正生副執行長帶領團隊逐步擘劃實現。

在組織設計方面（圖 4-4），總監下設副總監一職，襄助總監做館所的日常維運管理，並設四個工作組，包括技術服務組、會計行政組、文創行銷組、藝文推廣組等四組。技術服務組負責館所空間所有硬體設施設備維護，不論機電保全、水電空調、設施維護、舞台技術管理支援等等。會計行政組負責公文管理、

¹¹ 台北市文化基金會. (2010). 西門紅樓轉型全紀錄. 台北市: 台北市文化基金會.

會計、出納、總務行政等工作。文創行銷組負責創意市集、十六工房、文創孵夢基地、電影主題公園、茶坊展覽策劃、育成輔導專案、河岸留言音樂展演空間、專案活動等等文創發展核心業務，藝文推廣組負責紅樓劇場營運管理、北廣場檔期活動管理等等任務。

圖 4-4、關於西門紅樓-組織分工圖

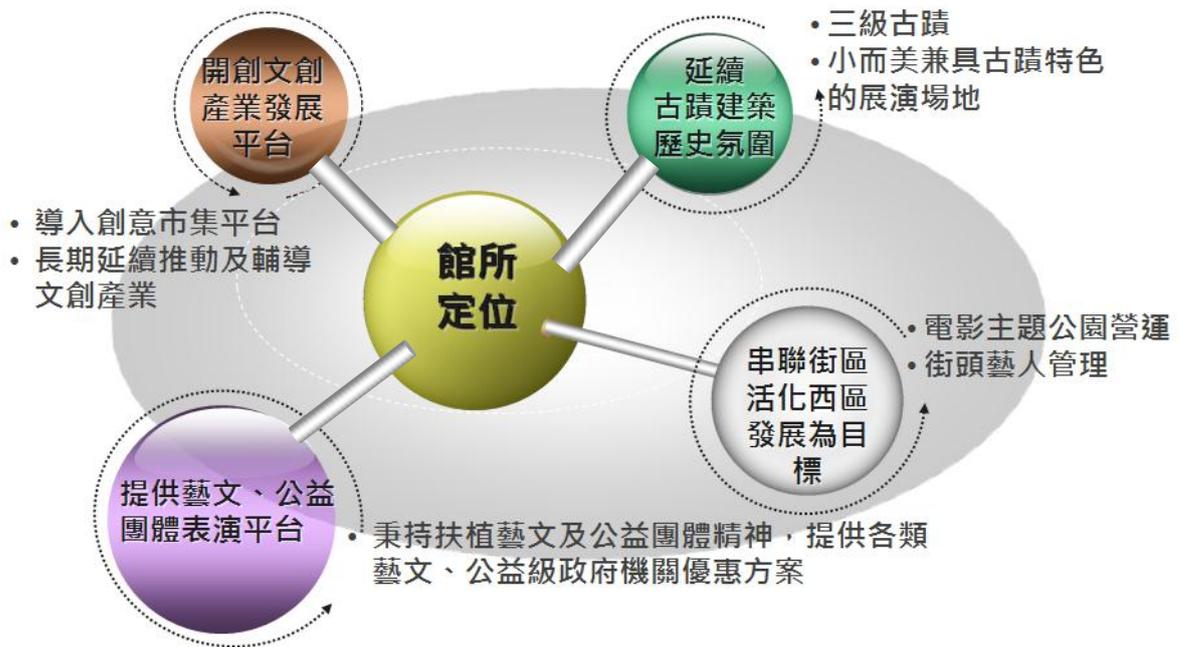


資料來源：本研究整理

從組織功能角色來看，西門紅樓經營團隊就是李仁芳教授所提出 A 型團隊中的經營方，具有擅長募集資源、整合調度、操作商業模式之能力，同時透過整體發展策略及育成設施、諮詢、服務等多面向營運機制推動，試圖提升進駐創作團隊在經營管理方面的能力，讓進駐文創廠商也能夠提升成為具備 A 型團隊特色與競爭力的組合。

在經營理念方面，邱正生副執行長在一開始為西門紅樓尋求館所發展定位的時候，就提出了在延續西門紅樓古蹟建築歷史氛圍的前提下，以開創西門紅樓成為台北市「文化創意產業創新育成發展平台」及「藝文、公益展演平台」兩個主要平台定位（圖 4-5），並以串連西門町街區活化台北市西區發展為目標。

圖 4-5、關於西門紅樓-館所定位



資料來源：西門紅樓經營團隊

就西門紅樓整體發展目標（圖 4-6）而言，西門紅樓與電影主題公園位處於台北市西門町文化生活圈，如何結合在地社群與組織（如萬華區公所、西門徒步街區促進會、紅樓文史工作室、萬華社區大學、藝青會等），與西門町街區中的老店家、原創品牌、潮流文化、街頭藝人等豐沛多元的生命力，讓西門紅樓朝向「跨界藝文展演平台」、「指標性文創發展中心」、「國際觀光地標」、「地區生活文化圈共識體」等四大整體發展目標前進，是經營團隊最重要的課題。因此西門紅樓經營團隊所有的經營策略與做為，都是以此總體發展目標及前述經營理念為基本核心價值信念，逐步規劃及推動各項計畫與工作。

圖 4-6、關於西門紅樓-整體發展目標



資料來源：西門紅樓經營團隊

西門紅樓秉持「市集平台」與「活力創意」之概念推廣文化創意產業，以十字樓為主要據點，成立「西門紅樓文化創意產業育成中心」，該中心運用歷史、文化、資源等元素，結合常民文化藝術以及區域環境優勢條件，創造一種新的營運模式，帶動台灣創意品牌之創作能量。中心內進駐的廠商、店鋪最大特色就是本土創作、原創設計、不賣批發貨，台灣文化創意設計師在此推出別出心裁的創意商品，凝聚創意能量，商品特性除具設計師的原創概念之外，還有量身訂作的客製化服務，商品種類多元、完整，涵蓋飾品、服飾、包包、配件、文具等。

二、設施資源 (Facilities)

- 16 工房

西元 2009 年紅樓經營團隊接手直接經營 16 工房育成中心，一個月兩萬元的進駐管理費，遠比一般西門商圈店面便宜，並規劃主題課程，提供進駐廠商參訪、專家諮詢等服務，協助進駐廠商多元建構獨具特色的文創品牌。

16 工房的進駐廠商有兩種主要來源：(1) 創意市集團隊 (2) 外部團隊。紅樓育成中心會選擇有發展潛力、表現優秀的創作團隊長期進駐，並輔導這些本土創意設計團隊，透過西門紅樓展售平台及一系列整體品牌營造計畫，讓這些本土創意設計新興作品發揚光大形成獨特的文創品牌。商家提出進駐申請後，台北市文化基金會和審查委員會便針對商家產品的原創性及研發能力、營運計畫的完整度及對政策的配合度、產業扶植計畫課程的參與度等來做整體性考核決定是否核准。

16 工房裡的每間店鋪約有 3-5 坪大小的空間，所展售的產品類型極為多元，加上創作者的理念巧思各有不同，因此每間商店都予人截然不同的感受，讓參觀者走一次 16 工房就能飽覽相當多不同類型的原創品牌。以海蒂朵兒為例，除了在店內擺售創意商品，牆上也掛了創作者海蒂精心繪出的畫作，營造可愛又浪漫的「海蒂風」；或者是充滿非洲味的「洋嘎」，不只帶給消費者原始感受的作品，還富含公平交易的概念存在。消費者除了在 16 工房選購商品，也可以常常直接與設計者互動，了解創作的概念和背後故事，並觀看創作過程。¹²

¹² 台北市文化基金會. (2010). 西門紅樓轉型全紀錄. 台北市: 台北市文化基金會.

表 4-1、16 工房使用費用與提供資源內容彙整

項目	內容
進駐管理費	每月進駐管理費：貳萬元整
保證金	貳萬元整(退場程序完成後，無待解決事項後，無息歸還)
每月進駐管理費 涵蓋服務內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 櫃位租金(合約期間內) 2. 水電費用(合約期間內) 3. 網路費用(合約期間內) 4. 空調維修費用(非人為因素破壞，且於合約期間內) 5. 夜間保全費用，晚間九時至隔日上午九時(合約期間內) 6. 展場保險費，包含公共意外險、火險及地震險(合約期間內) 7. 每日垃圾清理費(合約期間內) 8. 廣宣費用(合約期間內) 9. 可參與西門紅樓針對育成中心所辦理之任何計畫，包括個案輔導諮詢、講座、參訪等 10. 簡易空間隔間(約 4~5 坪)

資料來源：本研究整理

• 文創孵夢基地與文創潮鋪

十字樓二樓在台北市文化基金會接手經營西門紅樓後，一直都作為創意理念交流的空間。西元 2008 年曾有世新大學傳播學系、中原大學建築系與淡江大學建築系陸續在此空間籌設畢業展，可說是國內外校際學生交流的重要藝文展覽平台之一。西元 2010 年 9 月紅樓經營團隊於十字樓二樓設立「文創孵夢基地」，引進文創微型品牌創意商品、品牌，以展覽和販售雙軌並行的方式形成新的創意聚落，期成為培育新生品牌的夢想基地平台。

「文創孵夢基地」目前共計有五家店鋪：EZ studio、New Noise、Tode、Fufu、農麗，每間商店的佈置風格都大不相同，如「農麗」運用台灣本土文化元素作為原創基礎，打造出濃濃復古時尚風味，讓人彷彿回到 60 年代。參觀者除了在此選購商品外，更可體會店家用心經營的夢想小天地，創意團隊更可於開放平台發表展覽。

文創孵夢基地開設後，台北藝術大學、崑山科技大學、師範大學皆曾進駐展店販售，然由於需派駐固定人力駐點販售對於並非以銷售平台為主要發展導向的

學校型育成中心實為相當大的負擔。考量營收表現與成本之間，學校育成中心於 2011 年相繼退出文創孵夢基地。¹³

表 4-2、文創孵夢基地使用費用與提供資源內容彙整

項目	內容
進駐管理費	每月進駐管理費：伍仟元整
保證金	壹萬元整(退場程序完成後，無待解決事項後，無息歸還)
每月進駐管理費 涵蓋服務內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 櫃位租金 2. 水電費用 3. 網路費用 4. 空調維修費用(非人為因素破壞) 5. 夜間保全費用，晚間九時至隔日上午九時 6. 展場保險費，包含公共意外險、火險及地震險 7. 每日垃圾清理費(但不包含展位內清潔) 8. 廣宣費用 9. 可參與西門紅樓針對育成中心所辦理之任何計劃 10. 簡易空間隔間(每間空間約 4-5 坪)

資料來源：本研究整理

2011 年 5 月西門紅樓在文建會的支持下於十字樓二樓另闢「文創潮舖」，由紅樓經營團隊協助銷售事宜，分擔進駐者的人力成本，許多學校育成中心品牌得以再次進駐西門商圈。截至 100 年 7 月共有四家育成中心及六家圓夢計畫廠商，總計共 21 家品牌進駐文創潮舖。

¹³ 台北市文化基金會. (2010). 西門紅樓轉型全紀錄. 台北市: 台北市文化基金會.

表 4-3、民國 100 年文創潮舖進駐廠商名單

育成中心/圓夢計畫	廠商名稱
北藝風創新育成中心	北藝風概念店
	印花樂藝術設計工作室
	椿版畫工作室
	萱遠服裝工坊
	禾口設計工作室
	世代文化創業有限公司
台師大創新育成中心	風景好創意文化有限公司
北藝大創新育成中心	木趣設計工作室
	打鐵人藝術工坊
	金工馬戲團
	水鳳凰設計有限公司
崑山科技大學創新育成中心	三和窯文化藝術有限公司
	彭春林生活創意公坊
	將軍工藝社(木鞋工坊)
	靖鑾國際有限公司(鹿府文創)
圓夢計畫廠商	FANgCHU fashion & art studio
	尋航奇夢有限公司
	千竹設計工作室
	虹采文創藝術有限公司
	辛石意志有限公司
	夢之旅文創有限公司

資料來源：紅樓經營團隊

● 創意市集（北廣場）

1. 創辦過程：

西門紅樓創意市集為台灣第一個定點、常態性的周末創意市集。

西元2007年以前，十字樓及南北廣場由台北市市場管理處經營管理，由於營運成效仍有改善空間，因此台北市政府召開跨局處協調，決定由文化局負責西門紅樓整體區域之營運管理。同年7月份開始試辦活動專案「創意市集」，9月份起，由台北市文化基金會辦理每週末常態性創意市集活動。該年年底西門紅樓全區域正式由台北市文化基金會負責營運管理。

在秉持扶植專業策展團隊及創意工作者的雙重理念下，基金會先後曾與不同的專業團隊合作辦理北廣場創意市集活動：2007年9月與StreetVoice展開11週合作，同年11月與CAMPO合作，後續陸續與COME WITH US、台灣藝術市集協會合作辦理市集。經過多年的努力，目前西門紅樓的創意市集已是目前北區最具規模與程度的常態性市集之一。

台北市文化基金會過去以提供漸進式補助的方式來扶持策展團隊與廠商經營團隊，更運用商業與藝文活動兼具的經營方式使兩方互惠。經費補助從12萬、8萬、4萬、2萬，到了2010年市集本身可獨自產生盈餘。

2011年起考量到各策展團隊已具有自行獨立經營之能力，台北市文化基金會達成輔導市集的階段性任務，將北廣場的創意市集改為自辦、獨立營運不須依賴補助經費，形成西門紅樓的品牌之一。文化基金會的最終目標就是扶植創意與策展團隊，提供創意市集廠商長期營運的基地，最終成長至能夠自己獨立經營，並透過自辦將基金會的各項資源導入，擴大資源利用的效益。

目前，假日常態性的創意市集已成為西門紅樓十分具有特色的創意指標，創作者可藉此平台相互交流，更可在此拉近與民眾的距離，顯著提升曝光度與銷售額，配合節慶或本館大型活動規劃的主題市集，豐富了市集的多元性與吸引力。

14

2. 市集特色：

西元2009年起，創意市集以國內外民俗節慶及紅樓大型活動規劃為主軸，每月策劃主題系列活動，如1月的吵年獸春節市集、2月份的元宵市集、3月義大利節市集、5月端午節市集、6月電影節市集、7月布袋戲市集、8月七夕與藝穗節市集、9月中元節市集、10月國慶市集、11月萬聖節市集及12月聖誕節市集等。每次活動約有40至60個攤位，包括主題創作類型攤位、創意市集、創意環保市集等活潑類型，搭配不同主題活動，招募多元領域創作人參與。

創作者更集結各方資源，串聯不同性質之創作者集體創作，激盪新的火花，像是2009年11月初舉辦的萬聖節遊行派對，進行變裝搞怪大賽，讓民眾體驗創意市集的魅力。由於周末的創意市集推出後，已聚集一股潮流，吸引眾多台灣年輕的創意藝術家一起來熱鬧擺攤，也吸引大批觀光人潮前來購買生活創意商品，這樣的創意交流平台也成為特點之一，除了締造一個良好環境與機會讓創作者能夠盡情發揮創意，更可貴之處在於創作者之間、創作者與客人間的分享，透過面對

¹⁴ 台北市文化基金會. (2010). 西門紅樓轉型全紀錄. 台北市: 台北市文化基金會.

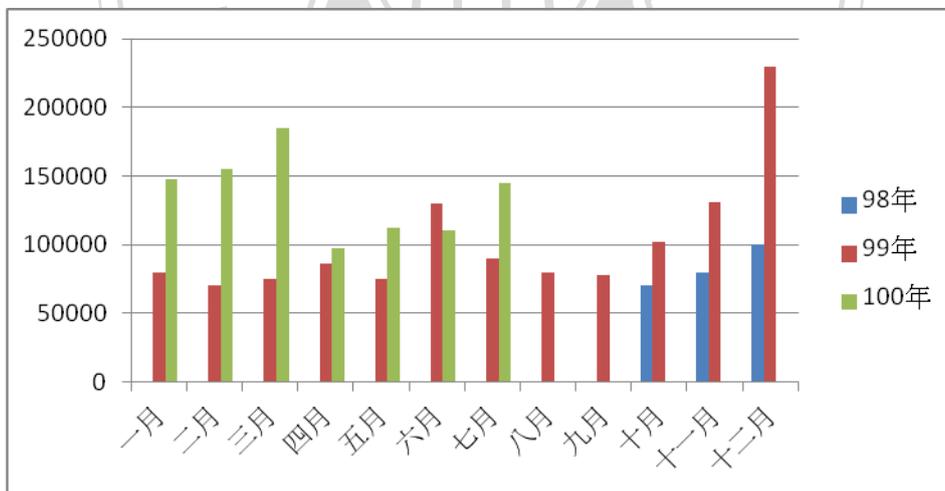
面互動分享的行為，可以拉近消費者與創作者的距離，也能將創意的種子往外散播，激盪創新火花。

- 茶坊策展空間

2008年紅樓將八角樓一角委託承租給町西茶喫餐廳，經營潮流喫茶餐廳，提供餐點及飲品等，重現復古懷舊風味是此區設計概念，擺置古早留聲機及古意盎然的沙發，並播放古早音樂，讓訪客在此享受老台北的經典優雅。2010年西門紅樓收回該區自主營運，以台灣在地手作茶為茶坊的主要特色，其中以果醬入茶的創意茶飲最受歡迎，除了延續復古風外，2010年3月開始紅樓經營團隊將茶坊規劃為原創設計策展空間，以「邀約」的方式，定期舉辦創意工作者的展覽，作為行銷原創設計品牌的最佳平台，每月約有十萬瀏覽人次。更特別的是茶坊與原創設計團隊的合作並非僅限於空間展覽，更可發展出主題餐飲，以P714為例，就曾結合展覽主題「奶茶時光」，推出展覽特餐頗受好評。¹⁵

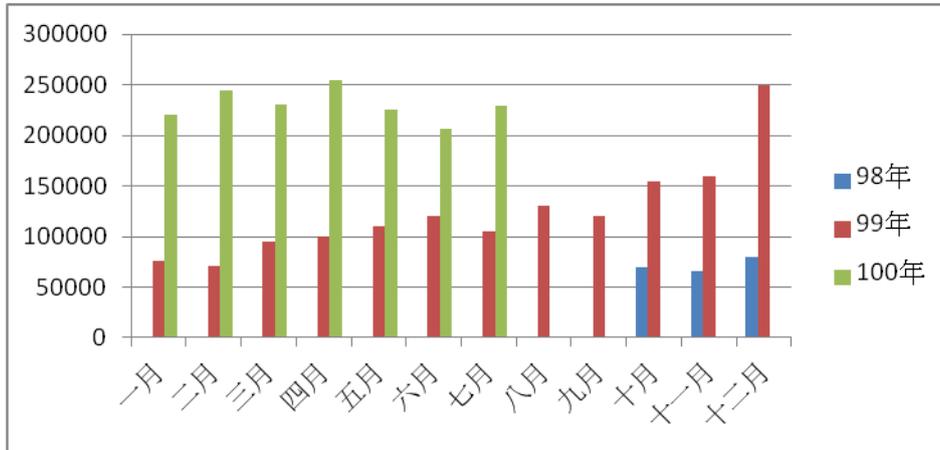
圖 4-7、茶坊策展前後廠商營收比較分析圖

海蒂朵兒 展覽期間：99年4/20-7/18

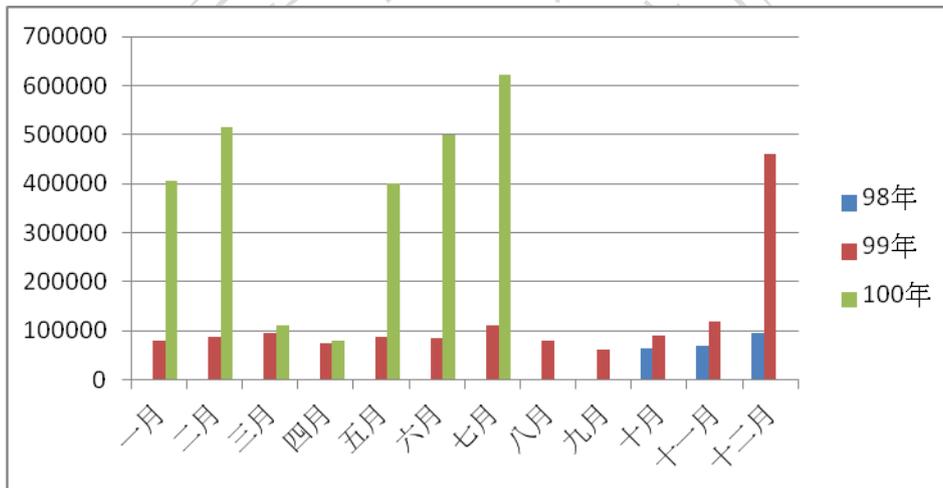


¹⁵ 台北市文化基金會. (2010). 西門紅樓轉型全紀錄. 台北市: 台北市文化基金會.

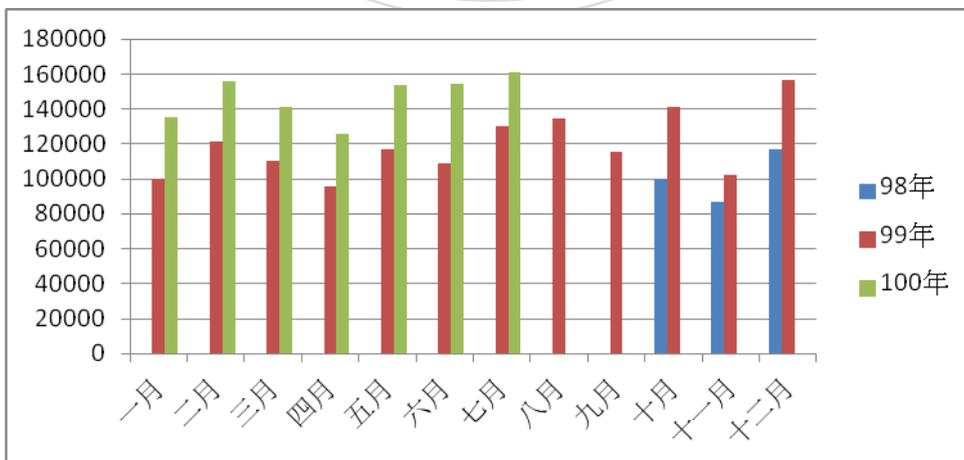
玩樂高興 展覽期間：99年 7/28-9/19



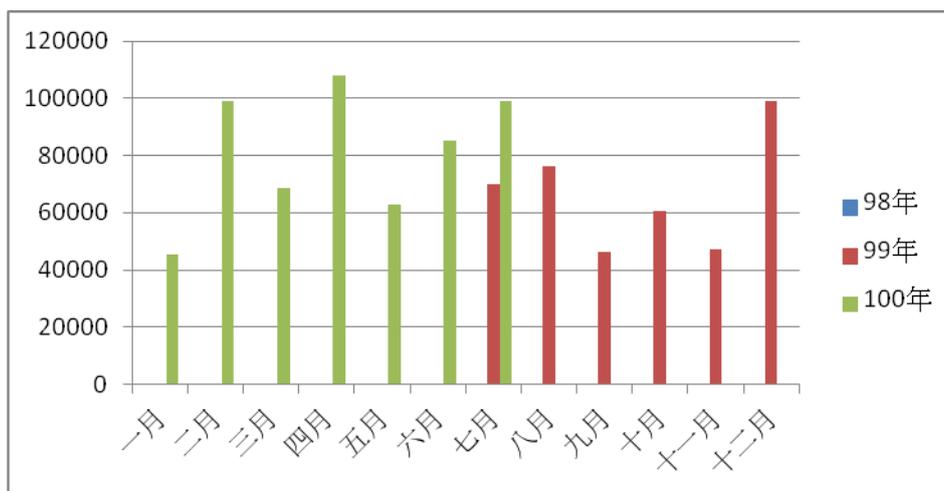
P714 展覽期間：99年 10/5-11/28



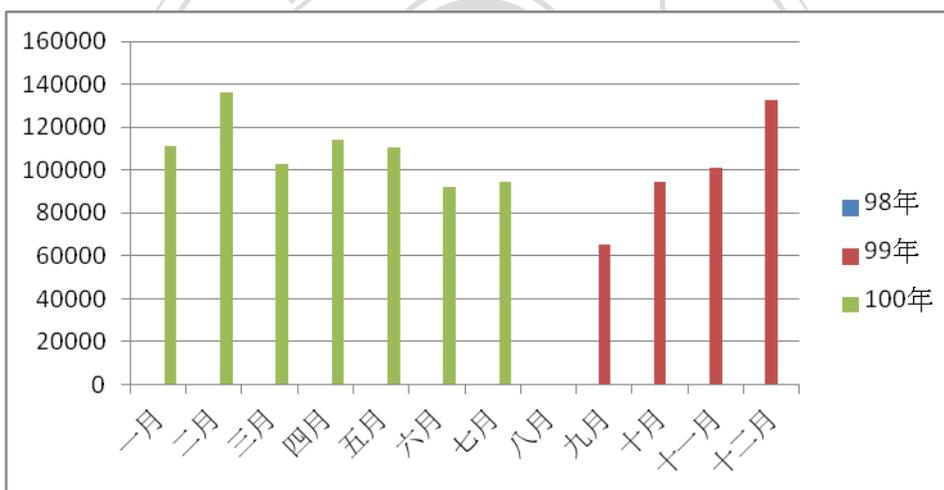
璃想國 覽期間：99-100年 12/7-1/30



剪刀兔 展覽期間：100年 2/28-4/11



EZ Studio 展覽期間：100年 4/25-6/13



資料來源：紅樓經營團隊

• 精品區

以銷售台灣原創設計商品為主，可作為 16 工房、創意市集廠商的另一種銷售管道，以 2011 年為例，16 工坊廠商 Picobaby 及創意市集廠商 Cubbish，都有在精品區販售自家產品。

三、諮詢資源 (Advice)

● 主題課程

2009年起西門紅樓陸續獲得台北市文化局與文建會的相關計畫經費補助，舉辦一系列的文化創意發展計畫，內容包含開辦文創產業輔導課程與諮詢服務，提供從業人員專業知識與技能，協助台灣文創品牌邁向國際通路及市場，將課程規劃主要方向為：品牌行銷、經營管理、法律實務三個領域，內容以「實務操作」為導向，循序漸進、穩紮穩打，每個領域各六堂課，三個領域共計二十堂課，課程師資來自知名大學教授及頂尖的業界人士。近年來因為網路購物的興起，西門紅樓也提供網路平台的建置教學。2010年起，紅樓育成團隊結合同樣隸屬台北市文化基金會的「台北市文化產業發展委員會」的產業輔導資源，持續對16工房與創意市集業者開設品牌經營課程與諮詢服務。

表 4-4、民國 98 年經營課程表

課程日期	課程名稱	師資	經歷
5/14 (四)	導論：文化是根 生活 為本	林磐聳 蕭引鳳 劉維公	共同指導教學
5/18 (一)	品牌競爭力	劉維公	東吳社會系副教授
5/25 (一)	商品爆發力	何清輝	BBDO 黃禾國際廣告有限公司執行長
6/3 (三)	美麗吸引力	陳俊良	自由落體設計公司總經理
6/9 (二)	產品創新力	王千睿	BENQ 設計長
6/16 (二)	生活趨勢力	李仁芳	政大商學院教授
6/23 (二)	品牌行銷綜合座談	林磐聳 劉維公 蕭引鳳	共同指導教學
6/30 (二)	組織策略	李仁芳	政大商學院教授
7/14 (二)	人才策略	劉維公	東吳社會系副教授
7/21 (二)	行銷策略	徐一鳴	達一廣告董事長
7/28 (二)	財務策略	黃育徵	飛達旅運公司董事
8/4 (二)	設計策略	林磐聳	臺灣師範大學文化創藝產業學中心主任
8/11 (二)	經營管理綜合座談	林磐聳 劉維公	共同指導教學

		蕭引鳳	
8/18 (二)	創意 創新 創業 智慧財產權概念篇	蕭引鳳	大陸通商專業事務所總經理
8/25 (二)	品牌經營與管理 智慧財產權的品牌概念	蕭引鳳	大陸通商專業事務所總經理
9/1 (二)	權力的維護與運用 授權侵權	陳怡勝	長江大方國際法律事務所律師
9/15 (二)	文創與科技的結合 談授權實務 數位典藏	陳昭珍	臺灣師範大學圖資所所長
9/22 (二)	法律實務綜合座談	林磐聳 劉維公 蕭引鳳	共同指導教學
9/29 (二)	結論：文化領航 創意生活	林磐聳 蕭引鳳 劉維公	共同指導教學

資料來源：紅樓經營團隊

表 4-5、民國 99 年文化創意產業案例分享系列講座

時間	題目	講師
05/29	如何用小資本搞大行銷？ 洽談通路合作小撇步	最靡國際共同 創辦人 蕭嘉鈴
06/05	如何把錢從別人的口袋裡搬到我的口袋裡？	包氏國際 創辦人 包益民
06/26	如何用小資本搞大行銷？ 發揮最大的參展效益行銷國際	果鋪創意 負責人 林進昇
07/03	文創法通過了，有哪些重要的部分我必須了解？	台師大表演藝術研究所 副教授 夏學理
07/17	如何用小資本搞大行銷？ 異業結盟好機會	Pizza cut five 品牌總監 Abee
07/24	如果有人找我談授權，我該怎麼做？有人盜版我的東西怎麼辦？	頑石創意 總經理 林芳吟
08/07	如果有人要投資我，我的下一步該是什麼？	陶作坊 總經理 林榮國
08/14	生活型態與消費趨勢--文化創意設計的時尚感	Nelly Rodi 業務經理 林千惠
08/21	創意無所不在，設計愉悅人生	水越設計 創辦人 周育如
09/04	開店是門好生意嗎？	MOGU BOODAY 負責人 楊宏光

資料來源：紅樓經營團隊

● 企業參訪

企業參訪於 2010 年開始辦理提供紅樓進駐廠商與創意市集廠商使用。

表 4-6、民國 99 年文創成功業者參訪與觀摩活動日程表

日期	時間	參訪對象	講師
06/28	15~17	財團法人台灣創意設計中心	
07/05	14~16	果汁機服裝策略聯盟	傅子菁 創意教練
7/12	14~16	The One 南園	李英傑 營運副總
7/26	15~17	藝拓國際	曾國源 執行長
8/9	15~17	財團法人紡織產業綜合研究所	
9/20	14~16	和碩聯合科技 PEGA DESIGN	李政宜 設計總監

資料來源：紅樓經營團隊

- **個別諮詢輔導**

2009 年紅西門紅樓開始提供進駐廠商定期的學者專家諮詢服務。每月輪流邀請 1-3 位成功的實際企業經營者，針對所報名並評選具潛力的 16 工房與孵夢基地品牌進行常態性、輔導性的專業諮詢服務。並依據現階段品牌經營的部分進行分析與評估，提供建議發展方向，亦會針對不同的狀況進行資源的引介和媒合，實際協助品牌競爭力和創新能的提昇，協助原創品牌成熟化。諮詢服務自 99 年 7 月開始，共進行總時數 42 小時、15 場之專家諮詢

在計畫執行過程中經營團隊發現並非所有廠商都需要定時的諮詢服務，強制提供無法有效運用資源。因此個別輔導的機制在 2011 年起，改為紅樓經營團隊提出可諮詢時段，供有需求之廠商申請。2011 年上半年邀請 3 位各領域成功專家，共 9 場之專家諮詢。預計下半年，以同樣的三位專家，再進行 9 場之專家諮詢。



表 4-7、民國 99 年品牌營運狀況評估諮詢計畫列表

領域	專家	職稱	日期	報名品牌
7 月				
商品行銷、企劃、空間經營	劉邦初	The One 異數宣言執行長	7/15(五)	ez、紅樓
智財、法務	陳怡勝	長江大方國際法律事務所律師	7/27(二)	Ez、玩樂、剪刀兔
8 月				
廣告行銷	俞國定	台北市雜誌商業同業公會理事長 / 前商業周刊社長	8/3(二)	美果、picobaby、geogia tsoa
藝術授權	廖志榮	前威泰創意有限公司總經理 / 現任元華創辦人	8/6(五)	P714、ez、ATWILL
品牌形塑	包益民	Ppapper 創辦人	8/25(三)	Cubbish、海蒂朵兒、璃想國
9 月				
品牌塑造、經營	傅子菁	果汁機策略聯盟創辦人	9/9(四)	pinko、geogia tsoa、洋嘎
智財、法務	陳怡勝	長江大方國際法律事務所律師	9/28(二)	ATWILL、fou fou、自做自售
10 月				
品牌形塑	包益民	Ppapper 創辦人	10/4(一)	小黑貓、geogia tsoa、P714
廣告行銷	查理王	知名專欄作家/部落客	10/13(三)	北藝風、EZ Studio、Betelnut
藝術授權	廖志榮	前威泰創意有限公司總經理 / 現任元華創辦人	10/22(五)	picobaby、ez、圓夢 99
11 月				
品牌塑造、經營	傅子菁	果汁機策略聯盟創辦人	11/17(三)	pinko、geogia tsoa、洋嘎
藝術、策展	胡朝聖	胡氏藝術公司執行長	11/19(五)	海蒂朵兒、璃想國、P714
廣告行銷	查理王	知名專欄作家/部落客	11/25(四)	剪刀兔、美果、洋嘎
藝術授權	廖志榮	前威泰創意有限公司總經理 / 現任元華創辦人	11/26(五)	台師大、剪刀兔
12 月				
生活美學	朱平	肯夢國際創辦人	12/7(二)	紅樓、tode

資料來源：紅樓經營團隊

表 4-8、民國 100 年品牌營運狀況評估諮詢計畫列表

領域	專家
櫥窗設計	賴佩慧櫥窗工作室創辦人 賴佩慧
智慧財產權	聯合專利高標事務所 顧問律師 周慧芳
網路行銷	知名專欄作家/部落客 查理王

資料來源：紅樓經營團隊

四、服務資源 (Service)

● 海內外參展

紅樓育成中心逾 2008 年開始提供創意工作者前進國際市場的開拓基會，透過集體參展，協助市場的開發，提高市場能見度。此項資源同樣對 16 工房與紅樓創意市集會員開放，由紅樓支付櫃位租金與櫃位裝潢費，參展廠商支付交通住宿費用。每次參展皆分為 16 工房攤位與創意市集攤位，由於 16 工房進駐廠商數低於創意市集會員數許多，有較高的機會參與國際展會。

表 4-9、2008~2011 年海外展會參展列表

年份	參展國家
2008	中國 (北京)
2010	中國 (北京、西安、上海) 台灣 東京
2011	美國 台灣 中國 (北京)

資料來源：紅樓經營團隊

● 整合行銷

紅樓育成中心所提供的行銷資源約可分為網路媒體（官方網站、電子報）、平面宣傳、行銷活動與媒體報導三個部份。

（一）網路媒體：官方網站與電子報

紅樓官方網站自建站至今（2011.9.27），已累積 3,079,315 參觀人次。紅樓官方網站（http://www.redhouse.org.tw/Index_New.aspx）除了建置紅樓本身的歷史介紹、空間介紹、文化活動訊息、課程訊息、場地租界等內容，也同時提供進駐紅樓所有廠商介紹（含 16 工房、文創孵夢基地、文創潮鋪、創意市集）與其產品露出的網頁，進駐廠商可提供自己經營的網路商城網址連結，讓消費者可以從紅樓的商品介紹網頁連結到自己經營的商城進行線上消費。此外，官網會針對當期茶坊特展內容進行專頁露出，因此如果進駐廠商為當期特展策展人便可有更多一層的網路行銷資源。

除了官方網站提供海內外民眾查詢紅樓的訊息，紅樓育成中心也會每兩個月定期發送《報紅》、《創意市集》兩份電子報，目前兩份電子報會發送給 5,617 名訂閱者及所有紅樓的進駐廠商。

表 4-10、紅樓官方網站訪客年度成長統計

年份	2009	2010	2011(截至 8.31)
成長率 (與前一年相較)	造訪人次增加 215%	造訪人次增加 45%	造訪人次增加 17%

資料來源：紅樓經營團隊

（二）平面宣傳：報紅、聯合刊物、參展文宣

西門紅樓除了提供五種語言的館所平面簡介（繁、簡、日、英、韓），每兩個月更定期將館內所有活動與課程訊息製作成《報紅》，每兩個月出刊，平面發送一萬份，同時在紅樓以外共 70 多個位於台北縣市觀光文化景點、商圈旅店的定點提供，並同時以電子報形式發送給網路會員，同時每一期的報紅也收錄在官方網站上，供民眾隨時上網點選。

此外，紅樓團隊也曾針對十字樓廠商（16 工房、文創孵夢基地）、創意市集廠商編撰年度聯合刊物，將每間店家的品牌故事集結成冊，供來訪民眾索取。而紅樓團隊每年都會舉辦海外展會，團隊會根據參展的廠商與產品作成型錄，為進駐廠商多提供一層行銷資源。

（三）行銷活動與媒體報導

紅樓團隊會結合西門商圈舉辦各類的活動（如笑 C C 遊街區）或與廠商、非盈利組織共同舉辦活動（如西門潮 T 設計大賽、G-SHOCK 西門紅樓街頭辦派對），吸引人潮前來紅樓，提升紅樓的知名度、間接促進消費。這些活動中有部份會結合進駐在西門紅樓的廠商一同參與，各廠商可提出活動優惠或自行辦理搭配主題的店家小活動吸引消費者。

由於紅樓本身作為國際觀光景點，是許多旅遊媒體、書籍或是聯合觀光行銷活動會聯繫、報導的對象，紅樓團隊向媒體介紹紅樓的同時，也會爭取進駐廠商介紹的版面，並一同刊登廠商的優惠券給讀者。

表 4-11、紅樓媒體報導歷年統計

年份	2009	2010	2011 上半年
媒體資料	媒體報導 113 篇	媒體報導 577 篇 影片拍攝 3 次 廣播專訪 2 次	媒體報導 383 篇 平面拍攝 4 次 電子拍攝 2 次 廣播專訪 2 次

資料來源：紅樓經營團隊

第二節 個案廠商-P714

壹、P714 概述

創業團隊兩人原為上班族插畫家，從事插畫設計相關工作，曾到美國體驗 SOHO 生活，與當地的創作人一起賣藝，自此愛上手作生活。「覺得如果可以用自己的手作出來的東西過生活是一個很棒的點子，也很符合我們的工作與性格。」回台灣後，我們發現台灣有創意市集這樣的環境，當時還在上班，我們就週末擺攤。從 1996 年開始在寶藏巖擺創意市集，後來像 street voice、campo、牯嶺街等創意市集或是學校活動都會去參加，其中也有參加紅樓市集。

「當時紅樓十字樓委託民間機構經營，同時間經營廣場市集和室內的空間，我們一開始在外面擺市集，後來由於產品越來越多就進到室內，那是我們第一次入駐紅樓十字樓，只有短短的一個星期。第二次經過甄選進來，當時已經有 16 工房的隔間，當時是很草創的時代，雖然有空間但還沒有很成熟的店面感。隔年紅樓接手自行經營十字樓，才正式成為 16 工房的成員。算是自然而然就一直在這裡。」

走過眾多創意市集，最後選擇留在紅樓，林先生表示是基於以下原因：「這和品牌發展的方向有關，有些人生性樂天隨意，走週末市集路線，開心就好，營收的多寡比較不那麼看重，我們一開始也是這樣。但隨著品牌持續發展，你就必須下決心去作一些改變，必須在行銷通路、品牌經營、圖像授權、國際化發展方面，都需要去作調整。紅樓早期有針對創業開設了一些基礎課程，包含註冊商標、行銷、經營理念等協助你改善經營的一些課程。我認為那些對我們來說是有影響的，紅樓在那個時間點提供了你一些方向讓你去選擇適合你自己的。」

林先生表示，一個品牌隨著發展，可能會從創意市集、格子趣、寄賣點一路發展上去，你可以逐步向上提升，但同時間也需要考慮自己的產品有沒有同步向上發展，如果在市集銷售成績不如預期，那可能就暫時不需要往其他通路發展以免其他虧損。我想紅樓在這個部分就是提供這樣的門檻，如果你願意轉成平日定點經營，就代表你有心想要提升自己的品牌往下一階段發展，而他也會主動提供你未來需要的一些官方資源，像是國際參展，這些如果要我們獨自去尋找可能有困難。

目前整個經營團隊共有 3 名正職人員，兩名為創作者，一名為銷售人員。主要銷售管道有四種：

1. 固定店家：16 工房（3、4、10、11 月為淡季）、京站 B1、台北當代藝術館中山地下街
2. 授權合作：未來主要發展方向
3. 寄售：為了維護品牌品質目前僅保留兩個寄售點
4. 網路商店：業績穩定成長

貳、運用育成中心資源概況

一、設施資源

● 16 工房

「對於創意市集的人來說，從週末營業轉到平日定點經營是一個很高的門檻。第一個是成本，創意市集可能每週一兩千塊的租金，但店面完全不一樣。店面經營一週有六天，人事成本會提高，要承受一定的店租負擔。如果進入到店面經營階段，沒有經營到一定的標準便很難長久。但如果選擇在週末市集，經營的負擔就小很多。但你如果想成就這個品牌，將他提升到下一個層次你必須要通過這個考驗。當然每個人的選擇都不太一樣。」

林先生認為，16 工房提供了品牌成長一個很好的環境，當你有了店面，你就會更深入地去經營你的展售空間，有了固定的據點就可搭配行銷活動長期累積消費者，這些都會促使你去作更多的創作。有了創作的發表，就會讓更多人注意到你，就會讓更多人認識你，間接有更多的合作邀約。而創意的氛圍讓店家可自主裝潢或透過展覽的方式向消費者傳遞更深度的品牌精神。此外，紅樓經營團隊提供品牌經營、創業、商標等課程對於品牌的成長提供了一些前進的指引。

● 創意市集（北廣場）

進駐 16 工房後，創意市集的部分就逐步退出，偶爾會參與其他地方的創意市集如 2012 簡單生活節。

● 茶坊策展空間

2010 年 6 月 P714 在紅樓經營團隊的邀請下，在紅樓茶坊設展。林先生表示該展相對同年前些月在高雄畫廊的平面展多了許多「互動性設計」，希望可創造不同角度觀看的歡樂感。當時發展出玻璃貼，並結合廁所進行相關展覽設計創作的多元嘗試發展出新的產品類型與展售方向。除了展覽，當時也與茶坊推出主題特餐，提供不一樣的參展體驗。

二、諮詢資源

● 主題課程、個別輔導

課程裡認為品牌經營、法律商標類型的課程有最大的幫助。品牌經營部分的授課老師劉維公建議調整人力分配，投入更多的時間在創作，將整體經營調整成正面循環：有時間創作-發展出更多樣的產品-銷售增加-可見度提高-廠商合作機會高。P714 經營團隊狠下心每個月增加數萬元的人事預算聘請外部銷售人員，乍看成本增加，但卻創造出更好的循環，拉高整體營收。

2009 年 P714 開始進行商標註冊，正巧當時經營團隊推出法律諮詢服務，提供給 P714 團隊許多觀念與操作上的知識。「對於文創品牌來說，商標註冊在成本上是相當大的投資，但對於品牌長期發展有一定的保護作用，目前是還沒有用到這個保護作用啦！不過這樣也好，通常用到都不是碰到好事情。」林先生笑說。

林先生表示，目前由於主題課程多已重複上了兩次，課程部分現在已較無參與。若有特殊的講師或新的主題內容會主動參與課程。由於 P714 目前開始展開海外廠商授權合作的相關經營，經營團隊認為如果此部分可以有相關的課程給予他們更清楚的方向以及需要注意的地方，會是很大的幫助。

● 企業參訪

由於時間與人力問題，尚未使用此資源。

三、服務資源

● 參展、商品媒合

P714 團隊認為參加國際展會是紅樓育成中心所提供給他們最大的經營資源。P714 參與上海文博會，表面上銷售狀況不好，但有和外界的人士互相交流，讓我們漸漸地被一些廠商看到，也讓一起去的台灣廠商注意到自家品牌，促成了日後的合作。「當時 7-11 廠商看到我們的作品覺得不錯，返台後就進一步洽談細節，發展相關產品並在 7-11 的展售通路。同時去參展的當代藝術館副館長看到我們的作品覺得很不錯，就邀請我們進駐當代藝術館，並且促成在忠孝復興捷運站的公共藝術設計，讓向來以平面設計為主的 P714 有了更多平面設計立體化創作的經驗。

- 資訊整合提供、平面宣傳刊物、電子報等

林先生表示，紅樓是相當有資源的，端看進駐的廠商如何有效地去運用這些資源。但相對於經營五年以上的文創品牌，紅樓育成中心相對是年輕的，很多地方和我們是一起學習。他認為目前紅樓經營團隊提供許多宣傳資訊，像是報紅、電子報或一些活動，多半已經成為茫茫眾多活動中的一小點，是不容易被特別被注意到的資訊，針對這個部分會建議經營團隊多強化活動的話題性，運用現有經費創造真正有效的宣傳效果。



第三節 個案廠商-Picobaby

壹、Picobaby 概述

西元 2004 年，西門誠品百貨出現了一群來自日本的小嬌客，他們共同的特點是他們皆由冰冷的電子零件所組成的精緻手機吊飾，而將這群“嬌客”帶進台灣的羅成雄及詹小姐正是 Picobaby 的創始經營團隊。

「Picobaby 的誕生主要是因為我們對電子零件重新組裝設計的喜愛，這些原本被視為廢棄的零件，可以在不同人的巧手下有新的面貌、新的靈魂，既環保又有獨特性，創作的過程雖辛苦但給我們很大的成就感。」詹小姐說。

負責人羅成雄也曾在公視採訪時表達對電子零件創作的喜愛、熱情：「最有趣的是很多東西從無到有差異性很大，想像空間很大，加上自己玩出興趣，每一個做出來的商品都會不一樣，我從不給作品取名字，因為每個人看的角度都不一樣，所以我只給作品取編號，讓所有人很單純地給予作品自己認為的稱呼。」

不願受限於代理商在產品材質、外型甚至訂單數量等種種限制，西元 2006 年經營團隊推出自有品牌 Picobaby，透過自行創作發展出各種風格的電子零件設計，創造更多元的產品。

由於經營團隊成員本身皆有不同專業，但都曾投身百貨業，也間接促成從“百貨”開始的創業之路。具有視覺傳達專業背景、百貨品牌經理業界資歷的詹小姐表示，一開始創業的時候多少有「百貨就是名牌」的迷思，為此吃了不少苦頭。

「百貨公司雖然租金成本高，但可帶來大量的消費人潮及高質感的品牌形象，但不一定適合文創產品品牌。」詹小姐回顧創業過程，從敦南誠品創意市集與西門誠品專櫃開始，並曾在主題檔期間短暫進駐 SOGO，並逐漸轉向以百貨專櫃為主的經營模式，但也面臨不少管理方面的難題：由於百貨公司的消費客群相當廣，各式各樣的消費者都有，加上當時多數消費者對於手工創作商品還沒有很高的接受度，必須要花很大的人力與消費者進行溝通，詹小姐回顧道：「曾在百貨遇到客人和我們說：『不過就是一些電子零件的組合，怎麼賣這麼貴的價錢！』但他卻沒有辦法想像純手工所需要投注的時間與人力，只是單就零件去評斷作品，對創作團隊是很大的打擊！」這些溝通人力的耗損對一個剛起步的品牌來說，是相當大的負擔。

從市集出發，轉向百貨專櫃為主經營，最後 Picobaby 決定返回創意市集重新開始，並選擇紅樓創意市集作為新基地。2009 年 Picobaby 在紅樓經營團隊的建議和鼓勵下，參與進駐紅樓 16 工房甄選，並於 2010 年順利成為 16 工房的成員。

「當時選擇進駐紅樓主要是以『品牌曝光』為第一優先考量。紅樓 16 工房和一般育成中心比較不一樣的地方是以“經營”為主，可以很直接地和客人接觸，加上紅樓本身文創形象的營造會吸引對於文創產品有興趣的消費者，雖然人潮比百貨公司少，但精準許多，前來參觀的消費找對我們的作品也有較高的認同度，甚至會直接給予我們許多創作方面的建議，是很好的品牌經營環境。曾經就有香港的客人喜歡我們的東西回去介紹給他的朋友，一週後她的朋友來臺灣觀光就來參觀我們的店，購買我們的作品。」詹小姐表示，紅樓除了本身作為文創品牌，同時也是觀光景點，能吸引前來西門商圈的大量海外觀光客，這同時讓紅樓可以出現在各觀光書籍、宣傳物上，更可同時讓進駐 16 工房廠商有相當多的機會接觸到海外觀光客，拓展品牌海外知名度。

2006 年創業以來 Picobaby 產品大約可分為三個階段，初期以擬人化形象作為商品設計的主軸，著重趣味、可愛，並結合不同電子商品零件素材進行創作；第二階段進一步運用電子零件塑造立體建築物，並將立體機器人平面卡通化，開發新作品如包包、衣服等；目前更跨越材質門檻推出 USB，未來會嘗試結合電子晶片創造新的趣味商品，也希望能尋求動畫發展的可能，為品牌增添生命力。

目前 Picobaby 共有三名正職員工進行品牌經營、產品設計與生產的工作，另聘請一名兼職擔任銷售人員，部份工作則外包給配合廠商作。由於每一項產品平均有十到二十套手工程序，每人單日產量最高 33 隻，目前如何進一步提高產量也是經營上的挑戰。營收方面，詹小姐表示店舖月營收約 17-20 萬，其中五六月為淡季，其他月分則就保持一定水準，詹小姐表示店是展示平台，整個品牌的營收主要是海外（香港、美國、北京、馬來西亞）的經銷商與代理商，目前海外營收的比重慢慢增加中。

貳、運用育成中心資源概況

一、設施資源

- 16 工坊

Picobaby 經營團隊認為，在這個尊重、強調原創設計的空間（16 工房）裡，Picobaby 可以有很大的空間去經營自己理想中具有明顯自主風格的概念店，這也是一般百貨公司所沒有的優勢、特性。目前 Picobaby 以 16 工房作為台灣唯一固定實體通路，也是未來給海外加盟參考的品牌概念店。然而，由於創作過程所使用工具會造成一定的聲響，所以沒有直接在店面進行工作展示，僅有產品展示的部份。

- **創意市集（北廣場）**

紅樓創意市集是 Picobaby 重新出發地方，進駐 16 工房後，Picobaby 持續運用紅樓創意市集的消費人潮來增加至 16 工坊的參觀消費人數。2011 年起由於紅樓市集調整作業方式，因此無法每週參與市集。

二、諮詢資源

- **主題課程、個別輔導**

這兩項資源基本上如果有提供，團隊成員原則上都會盡力參與，其中認為幫助最大的是商標專利類型的課程與輔導，詹小姐認為，由於文創產業相當注重智慧財產權，加上創作很難透過法律完全規範保護，在專家的協助下進一步瞭解對於經營有相當大影響的法律專業領域，也回頭調整自己的經營心態，投注更多心力在創作與消費者經營方面，而非過度心上市後可能引發的抄襲問題。「當創作的速度遠快於山寨的速度我們就有市場上的競爭優勢。」

- **企業參訪**

此部份受限於經營團隊人手限制，較少參與使用此項資源。

三、服務資源

- **參展**

透過參與國內與海外大型文創展會，可增加許多機會結識廠商，對於希望可以進行跨領域創作的我們來說，可以藉此拓展許多合作機會。此外，由於我們有經營海外市場，透過海外展會我們可以藉此以比較小成本的方式測試產品在海外不同市場的水溫與反應，作為拓點的參考依據。

- **商品媒合**

詹小姐表示，以日前開發出的 USB 產品為例，由於本身創作的電子零件材料一當但控制不當就會影響 USB 的資料傳輸等使用，但由於是微型廠商開發的量不夠大，在發展跨領域產品的時候，需要付出很高的成本，尋找合作伙伴上相對大廠也更加困難。

目前紅樓所提供的媒合機制主要是提供相關的廠商名單共進駐廠商作為合作參考，詹小姐表示：「如果可進一步藉助台北市文化基金會的力量，媒合的成功率可能可以更為提高。而除了商品開發的媒合，若可以借重公家機關的行銷資源，直接進行合作行銷方面的媒合，對於廠商也會是很大的幫助。」

- **資訊整合提供**

對於紅樓團隊提供的訊息在人力運用可行的前提下，我們基本上都會主動去利用。

詹小姐表示由於進駐時間僅有一年，加上產品創作需要大量人力，因此對於紅樓育成中心資源的影響感受還沒有辦法很深切，但認為對於文創品牌的發展，這裡是很好的一站。

第四節 個案廠商-Georgia Tsao

壹、Georgia Tsao 概述

2005 年從英國完成珠寶精工設計碩士學位的曹惠淇與同樣從國外完成碩士學業的姊姊、妹妹在父母的支持下，創立了以 925 銀為主要素材的「Georgia Tsao」銀飾設計品牌。

「剛回國的時候和姊妹一起回家協助爸媽處理公司業務（家裡開設健康食品貿易公司），姊姊念貿易、妹妹念品牌，多少工作內容和所學有相關，但對念精工設計的我來說，工作內容和所學實在有太大的差異，加上一路來一直都有創業的念頭，與爸媽溝通後，決定在家裡的工作之外，自創品牌，結果後來原本應該是副業的 Georgia Tsao，卻更像是我們三姊妹的正業。」創辦人曹惠淇笑著說。

Georgia Tsao 以「維京帽」作為品牌 LOGO，象徵女孩可愛、勇敢兼具的精神，將生活的點滴透過細膩的設計蘊藏在每一項精心設計的銀飾，讓每一條項鍊、手環、戒指、耳環等都有著溫暖動人的故事。

品牌創立初期，曹家三姊妹從網路開始，一點一滴打開知名度。「我們一路來很認真作網路行銷，從無名小站開始，一直透過部落格、網路商店與客戶互動，到現在都是。」2006 年 3 月 Georgia Tsao 參與 campo 創意市集，緊接著同年 4 月參與台客搖滾創意市集，至此開始逐步展開品牌實體經營的發展路徑。

曹惠淇回顧跑市集的日子：「當時營業額不大，加上大姊遠嫁美國，主要就是我和妹妹一起經營。品牌創立一年多後，市集也越來越穩定，但市集多半只有假日才能開張，加上寄賣點、網路銷售，工作量與營業額都還不足讓兩個人完全投入，因此當時主要是我妹妹全力經營市集的部分，我則到青海工作，直到 2007 年底返台。」

返台後曹惠淇認為差不多是時候讓 Georgia Tsao 有一個固定的家，正巧當時（2008 年）十字樓經營單位邀請紅樓市集部分廠商進駐 16 工房進行週末的店面經營，曹惠淇與妹妹就趕緊把握機會，展開了 Georgia Tsao 的店面經營。「一樣在週末營業，但由於有了實體店面，不需要每次準備搬運很多東西，人力負擔大為降低，店面設計同時也能提升品牌質感與消費體驗，對我們來說是很關鍵的轉捩點。之後十字樓收回由台北市文化基金會西門紅樓經營團隊直接經營，紅樓轉型成為育成中心，我們就變成每年向紅樓經營團隊提出進駐申請，進駐至今已經兩年快三年了。」

2010 年 Georgia Tsao 再度延伸實體銷售的範圍，在新北市板橋環球購物中心開設專櫃，也在師大夜市商圈開設第二間主體店面，由於店面空間約有 20-30 坪，店內除了原有的銀飾品，也有同樣由 Georgia Tsao 經營團隊設計的洋裝品牌，與好友寄賣的女鞋。

目前 Georgia Tsao 每月營收約 70 萬，共有七、八名銷售人員，其中三名為正職員工。

貳、運用育成中心資源概況

一、設施資源

● 16 工坊

曹惠淇表示當時進駐紅樓 16 工房主要是考量其交通方便的地理位置，以及可負擔的店租成本。

「由於產品屬性在市集中偏向高價位，目標消費群與西門商圈的觀光、年輕的消費群其實有一段差距，然而多年網路經營有一定的客群，而這群客群有銀飾保養、體驗實體商品等需求，因此選擇交通方便的紅樓作為服務客戶的固定據點。當然，紅樓所帶來的人潮有部分也會成為我們的客人，多半是逛街的時候認識了這個品牌，之後有送禮的需求再次光顧。畢竟銀飾產品的價格帶較高，加上紅樓客群主要以觀光客占多數，逛街時比較不會消費太高價格的產品。」

● 創意市集（北廣場）

進駐紅樓 16 工房後，已不再參與創意市集。曹小姐表示，品牌設立之初就是以「高質感」為發展目標，為了提供消費者更細緻的體驗，有能力進駐實體店面後，就一直以實體店面與百貨專櫃的方向經營，原則上不會同時參與創意市集。

二、諮詢資源

● 主題課程、個別輔導

課程部分主要參與品牌系列課程。個別輔導部分也會申請。曹小姐回顧：「印象較深的輔導是由包益民老師所主持，一對一的設計讓老師可以專注在業者的提問，對於我們經營有蠻大的幫助。當時我們為了節省人力成本，大小事情都攬在

身上，幾乎完全沒有時間給自己去做外面體驗，發展靈感，老師建議我們把銷售端放出去，讓自己有很多思考、創作的時間，我們後來照著老師的建議調整，對於品牌經營有了很大的幫助，也有了更多的成長空間。

- **企業參訪**

由於時間與人力問題，尚未使用此資源。

三、服務資源

- **參展**

參展部分考量到品牌發展方向及人力費用，目前主要是以「參展寄賣」為主。曹小姐表示，參展人事費用對於經營來說是一筆不小的負擔，平均一個人出去參展要自行負責數萬元不等（交通與住宿費）。此外，品牌以高質感發展為主要方向，希望朝向品牌提升、未來國外地區由代理商營運的方式操作，因此，現階段重心會放在台灣的品牌經營。相對而言，目前展會主要在大陸地區，與 Georgia Tsao 發展方向不太相符，因而目前採行「寄賣」方式-以貨參展運作。

- **商品媒合**

目前無使用此項服務。

- **資訊整合提供**

紅樓經營團隊有提供相關資訊，在人力時間許可的狀況下都會運用、參與。

隨著品牌成長，許多當時一起在紅樓顧店的經營者慢慢轉向創作經營端，減少顧店的時間，交流相對以前也來的比較少，曹小姐認為如果紅樓經營團隊可強化 16 工房與市集廠商之間經驗分享、交流的機會與管道，對於所有廠商的經營將會有很好的經驗。「畢竟這些人都是實際在經營的人，這麼多年來累積了很多的經驗，如果有更多實際經驗的分享，對於許多廠商來說可以減少很多風險。」

此外，曹小姐也建議，如果顧問諮詢服務可調整成專家針對品牌業者先主動進行診斷，然後在諮詢服務時給予直接的建議，而非業者帶著自己看到的問題去尋找專家，對於經營的廠商會有更直接的幫助。「畢竟還有很多問題可能是經營者自己看不到、但影響是很深遠的。這個部分我們更需要借助專家的力量。」



第五節 個案廠商-FouFou

壹、FouFou 概述

「Foufou」源自法文，意旨瘋瘋癲癲。2005 年哲學背景出身的洪佳祺以虛線縫起的「Foufou Bunny(瘋狂邦妮)」作為品牌主角，以其自得其樂、詼諧淘氣、不按牌理出牌的瘋癲性格詮釋品牌精神，創立了「Foufou」品牌，希望藉由卡通式的黑色幽默傳達創作者對生活的感觸與想法：誰都可能是這隻 Foufou Bunny 小布偶，瘋癲中帶著一點身不由己的無奈、可愛中帶著一點邪惡壞，容易破碎的軀體即使如此也要「always fight」！

該品牌的創作團隊成員沒有人是設計科班出身，所有的圖像與產品創作靈感皆來自生活體驗，致力於創造能讓人產生共鳴事物—因此產品類型也就圍繞在手作、插畫、生活雜貨或服飾配件等貼近人生活的物品。

2005 年 Foufou 開始在奇摩拍賣上販售手繪產品，2006 年進入創意市集，像是 Campo 生活藝術狂歡節、簡單生活節、誠品一卡箱等都有 Foufou 的身影。創意市集的日子約過了一年半，開始陸續有站前新光三越、誠品、復興 SOGO 等百貨專櫃邀約。

「我們有計畫地用四個專櫃來測試瞭解四個商圈的消費客群，嘗試了四個商圈後我們選了信義誠品，原因是商業氣息比較沒有那麼濃厚，他也有一定的文創客群而且不分國內外。」Foufou 執行總監洪佳吟回顧。

Foufou 在成立五年後，再次重返紅樓可從由同一經營團隊的另一個品牌「Tode」談起。

Tode 音譯自「土地」的台語，為台灣文創通路品牌，目前販售全台灣 59 位創作者的作品，於 2010 年 9 月進駐紅樓所設立的文創孵夢基地。「我們當時的想法是紅樓作為一個文創育成中心，聚集台灣許多成熟或新創的文創品牌，連結了許多創作者與消費者，Tode 作為一個文創通路品牌應該要在這裡。此外，紅樓同時集合了許多產官學界的資源，對於品牌的經營有很大的無形協助。進駐後果然證實我們起初的想法，因此 Foufou 也就跟著進駐。當然 Foufou 進駐也與品牌面臨潛在的發展危機有關。」Foufou 執行總監洪佳吟說。

洪佳吟表示，經營百貨專櫃會影響到一部份的產品開發，因為必須要直接和一般消費者接觸，百貨的消費客群不像在創意市集或在紅樓消費者是對文創非常友善的。當消費者進入到文創市集或店家，他們看待產品的價格或內容要求和他們在百貨或是賣場基本上是不一樣的，他們看的是好玩、有趣或是伴手禮。在百

貨公司或是非文創通路（如博客來）的消費者對於產品的成熟度要求很高，他們可以接受較高的價格但產品要達到相對的水準。同樣的百貨公司或博客來為了維持他們的經營績效，會提供非常多完整的銷售服務，但也會對於進駐廠商有很高的業績要求。這些對於多數出身創意市集或聚落的文創品牌來說是很大的考驗，那是完全不同的銷售經驗，在創意市集期望買到的是創作，但在非文創通路期望買到的是商品。

因此，當 Foufou 有餘力從百貨公司、博客來等十分要求經營績效的非文創通路回到紅樓，所期待的重點不在銷售，因為銷售的部分有其他的銷售通路去分擔。「我們讓 Foufou 來紅樓主要是考量到這個品牌與『文創』的連結，如果我們就一直在百貨等非文創通路連結，脫離了我們成長的地方，可能就會慢慢失去『文創』的元素，這是 Foufou 回來紅樓的主要原因。此外，也很希望可以透過紅樓連結政府的資源，更深度地瞭解整個文創產業的環境。」洪佳吟表示，Foufou 在紅樓的據點雖然沒有辦法創造大量的營收，但維持一個品牌銷售點的正常營運是沒有問題的。

目前 Foufou 經營團隊共有四個人，另有三位正職、八位兼職人員，共 15 個人。其中 5 人在公司，其他人主要分散在三間門市，並負責部分公司的專案業務。經營團隊分別是負責產品設計的洪佳祺、姊姊洪佳吟負責公司整體營運，另有一位擔任產品 PM 及一位負責產品監製及電子商務的部分。

其中，負責公司營運的洪佳吟畢業於政治大學廣電系，在新聞電視台從事廣告企畫等相關工作長達七八年，並在專職經營 Foufou 的期間內就讀政治大學 AMBA（經營管理碩士學程），由於學習與經營實務同步進行，大幅增加學習與經營的成效。

洪佳吟表示，整體而言對 Foufou 來說，政府資源是進駐紅樓很大的原因之一。「你可以透過這些資源像是參展來提升自己，透過政府的力量將自己向上提升到國際舞台，幫你打很多機會，但是打開後你必須要自己去經營去累積，不是參展就能在短時間內就馬上看到效果。我覺得紅樓能給的最主要是這些資源和機會而非擴大銷售。」

此外，由於紅樓是一個文創聚落，會讓品牌經營者在這裡可以輕易接觸到很多消費者、看到很多品牌，就會產生一些對話，你會看到一些別人因為有作了一些你沒有作的事情，而有了不一樣的經營成績，你也可能因為和不同的人聊天，理解政府現在的狀態，其他品牌現在的狀態。他會透過對話增加你對於環境、對產業的認識，然後回來進行自我調整。

貳、運用育成中心資源概況

一、設施資源

• 文創孵夢基地

就場地設施提供者而言，洪佳吟認為得紅樓的角色介於百貨公司與一般房東之間。百貨公司會對進駐廠商抽成，為了提高抽成的金額，百貨公司會提供所有可以增加廠商銷售的服務（如週年慶、刷卡機等），因為廠商賣的多他才能有更多的抽成，百貨公司和廠商是生命共同體的概念。然而紅樓的角色並不是百貨公司，他不像百貨公司會對廠商營收進行抽成，紅樓只收取一定的管理費用，與進駐廠商沒有生命共同體的關係。另一種是房東的概念，就是直接提供房子給你，和你收取一定的費用，基本上你要怎麼處理他不會給你太多限制。你只要租約期到，房子安好無缺的還給他就可以了，但紅樓由於本身是古蹟有先天的限制在，加上有提供部分行政資源方面的協助，因此也不完全是房東的角色。

以日前的冷氣問題為例，之前十字樓二樓沒有裝設冷氣，所有客人一上二樓就掉頭就走，因為 30 度的室溫讓客人完全不願意停駐。和紅樓團隊反應過後，經營團隊雖然有思考要怎麼處理，但受限於經費，呈現一度動彈不得的情況。當時洪佳吟提出自己增購的想法，但是安裝等其他費用必須由紅樓支付，或日後 Foufou 退租將冷氣移轉給紅樓的機制卻也沒有相關的配套方案。

洪佳吟認為，這主要是因為廠商的銷售成績和紅樓育成中心沒有直接的關連，造成很多營運制度的設計上這一塊紅樓都有作，但都作了一半但不夠完整，像是雖有裝設保全，但門鎖的設計依然還是會造成商品被竊的情況發生。

「我不會強求紅樓在銷售的支援服務或設備要達到百分百，因為我不認為他是百貨公司。如果紅樓要提供更多東西給我們，那廠商也應該支付更多的費用給紅樓。以廠商支付給紅樓的費用而言，紅樓已經有達到一定的水準了。只是我對於消費者的感受很重視，我不能提供一個高溫的環境讓消費者感到非常不舒服。我想紅樓的團隊可以去思考如果廠商的銷售是他們經營的核心之一，他們可能需要重新去整理自己的經營策略，投資應該要投資的軟硬體，協助廠商衝高業績。」

二、諮詢資源

● 主題課程、個別輔導

在進駐紅樓的過程中，Foufou 團隊申請了兩次個別輔導，一次是商標智財的專家，另一次是 Avenda 的創辦人朱平老師。基本上紅樓團隊會提供許多不同專業背景的老師或專家，廠商可以依照自己的需求進行登記。

「由於我們是圖像授權，因此我們一定有一些技術上的問題需要解決，這類問題提供常和專家請教後多半可以得到即時的解決，是比較技術層面的問題。但和朱老師請教的部分則是比較偏向觀念的問題。當時剛好只有我登記朱老師，所以我就一個人帶著我們滿滿的公司經營架構與資料請朱老師為我們診斷，一口氣請教了老師三個小時，朱老師當時給了我一個建議，並不是要馬上清楚地告訴你你要怎麼作，而是給我一個很重要的觀念，他說：『如果你今天要作這件事情，你就要去思考這件事情有沒有辦法去改變這個產業，如果你沒有辦法去改變這個產業，基本上你有沒有作其實沒有差別。』」

洪佳吟表示，多數的創作者想到的傳達自己對這個世界的想像，但如果你只是侷限在個人的想像，基本上你有沒有作這個作品對於其他人是不會產生影響的，因為這件事情所產生的意義只在於你本身，而如果只存在你本身的事情有沒有作對別人沒有太大的意義、沒有差別。朱老師的話會讓我們回頭思考我們經營和很多創作的出發點，影響不會很立即，但對未來我們作經營決策卻有很大的影響。

「很多時候我們會聽到別人的一些疑問，覺得為什麼要作這個商品或為什麼要這樣做？但我想如果這件事情對於其他人是有價值的，只是還沒有找到對的方法，那為什麼不去用自己的方法作看看？像是我們經營的 Tode（台灣第一個專賣文創商品的通路品牌）他其實是不賺錢的，但是我們認為他的存在除了可以提供創作者展售，更可以透過我們的力量把他們的產品推到其他通路像誠品或博客來，拓展在市場的影響力」。

● 企業參訪

由於時間與人力問題，尚未使用此資源。

三、服務資源

● 參展

洪佳吟認為「參展」是紅樓很強大的一項資源。「很多廠商包含我們自己有時候因為同時間在處理很多案子，受限於人力和時間，無法親自參展，所以可以透過紅樓的力量將我們的產品和品牌帶出去是很重要的一件事，而紅樓團隊在『參展』這件事情的處理上也是相當認真，以授權展為例，紅樓團隊成員可能沒有授權的經驗，但他們會去找有授權的專家告訴廠商價格部分等應該要如何處理以及應該注意的事項。但可能還是因為不夠切身的關係，廠商有沒有真正授權成功對於紅樓團隊沒有很直接的影響，導致於有些很關鍵性的部分可能作的還不夠，以致於真正談成功的案件相對少，這是比較可惜的。」

這也突顯出一個問題。紅樓作為一個育成中心，在育成團隊的部分，洪佳吟認為團隊成員需要比廠商具備更豐富的經營專業與經驗，對於進駐廠商的經營或推動異業合作或通路洽談才有辦法真正進行協助，也才能真正有效導入政府的資源，達到資源有效運用的目標。

● 商品媒合

目前無使用此項服務。

● 資訊整合提供

紅樓團隊提供了許多行銷資源如報紅、官方網站，針對這個部分洪佳吟認為仍然有類似的問題：「投入人力資源後，是否有真的達到真正希望達到的目標成效？以報紅為例，報紅都發給了什麼樣的閱讀者？網站的部份，有請 16 工房和孵夢基地的廠商提供商品，但沒有結合金流與物流，如果沒有提供連結，消費者上去觀看也無法直接訂購，可能就沒有達到真正希望達到的推廣成效，實在是很可惜。」

洪佳吟建議，紅樓育成中心可以建立創作者的 workshop，讓聚集在紅樓的許多創作者可以有一個正式、常態的交流平台，強化大家彼此的交流。「雖然我們大家在這裡互相認識，也會常聊天，但畢竟比較非正式，多數時候大家也是各忙各的，如果可以建立這個平台，可以促進大家的交流、經驗分享，就可以幫助很多的經營者解決很多經營的問題。」

第六節 個案廠商-農麗

壹、農麗概述

2008年1月，結束單車環島的廖錦逢（簡稱大錦），為了讓更多人注意、關心由台灣土地發展出來的生活文化與「善」的價值，放下了行銷副總監的工作，和遠從澳洲回來的創業伙伴陳亞佩（Peggy），創立樂刻文創有限公司。

廖錦逢拾起放下多年的畫筆（學生時期就讀美術班），深入台灣大小角落尋找創作田野，將台灣生活文化的傳統信仰、歷史故事、農村風物等生活素材元素出發，結合街頭潮流，以「新台灣傳統繪(Artisan New Traditions)」等繪畫方式創新呈現，試圖透過「潮流視覺元素」引領年輕人認識台灣這片土地、產生情感，並帶動更多人認識台灣許多寶貴的人事物。

「很多年輕人因為媒體的宣染喜歡、憧憬潮流，但很多台灣的潮流設計師多從不熟悉的歐美潮流圖像進行衍生，導致大部份的潮流缺乏台灣在地的文化元素。我們覺得台灣的潮流文化應該傳遞台灣土地的價值，這些價值存在你我的生活裡，並且透過潮流視覺將台灣的文化、台灣的善價值帶到國際，影響更多人。同時也因為我們的出發點『台灣的善價值』，讓我們創牌、創作一路走來因為不同的主題結識了關懷台灣各領域的專家、朋友」大錦說。

2008年7月，樂刻文創有限公司推出自有品牌《農麗 Nong-Li》，以品牌四大精神傳達對台灣土地的品牌堅持：

1. 堅持台灣製造：堅持所有農麗的產品，無論數量多少，皆與台灣傳統產業合作生產。
2. 嚴選在地素材：所有創作元素皆取自台灣田野深度考究。
3. 遵循藝匠精神：所有創作圖樣皆考究文史、以藝匠精神繪製，絕不使用圖庫。
4. 革新創意概念：在傳統元素注入更多創新，讓傳統也潮流。

大錦與夥伴陳亞佩過去一位是行銷總監，一位是電影相關產業的業務，對於品牌的經營有一定的能力，但在創作方面就與品牌同步從零開始。主筆的大錦表示，所有的作品圖騰全部都是團隊成員一筆一劃刻畫出來的，沒有使用任何的圖庫，因為投入品牌所以開始學習創作、不停地吸收、自學，一步一步自我提升。

此外，農麗的品牌通路策略在創牌之初也有一些設定。「我們希望他是一個是至高點很高的品牌，可以從他身上看到台灣的設計，可以帶到國際。另一個是親民，他要能和民眾互動、面對面。就文創品牌來說，可以走創意市集一卡皮

箱的路線，另一種就是走大型連鎖代理，在百貨公司設立很多精品櫃，這是兩個極端。我們當初在通路的操作方法是希望可以跟民眾很快的互動，又希望可以創造品牌一定的地位，因此在通路有選台北 101，也會選擇創意市集像是紅樓，也在一些像是設計導向的店像華山 1914 或是以搖滾 live 為主的 The wall 等，基本上領域很廣泛但都會有一個很明顯的意見領袖。我們在完成農麗大致的品牌通路設定後，開始著手台南的概念店作為下一個據點，正巧西門紅樓設立文創孵夢基地，而團隊又希望可以透過老建築將更多的台灣生活感、歷史脈絡、文化價值結合作品的地方文化內涵一起傳達給更多台灣人及國外觀光客，因此進駐紅樓。目前，品牌通路會設在有味道、獨立空間意義較重大、具有指標性的點像是台北的紅樓、101 或高雄的新崛江等，而非小小的寄賣櫃。因為我們的商品有時候要傳達很多的價值、或台灣的故事，如果沒有一個大的陳列空間，很難和消費者作互動，所以我們會尋求比較能夠製造氛圍的空間。」

貳、運用育成中心資源概況

一、設施資源

• 文創孵夢基地

經營團隊表示，2009 年讓農麗進駐文創孵夢基地主要是基於以下四個原因：

1. 紅樓位於交通便捷地點，貼近年輕族群（喜愛潮流文化）。
2. 紅樓本身作為一個具有指標性（經營相當久、匯集許多成熟與新創的品牌）的台北文創聚落，可吸引許多對於文創有興趣的消費者、創作人、業者或關心文創的專家學者與社會大眾，產生各界交流、相互取經的管道與機會，大家可以互相取經學習，對於品牌的經營有很大的幫助。
3. 紅樓本身為國際觀光景點，有一定的國外觀光客前來參觀，對於品牌的國際知名度有一定的幫助，也可同時提升品牌的國際觀，向國際傳遞台灣的文化價值。大錦表示，紅樓的農舍每天幾乎都會有外國消費者來與他們討論創作、彼此有互動。可以接觸更多國外消費者的反應。
4. 紅樓本身是古蹟建築，擁有台灣百年歷史與生活文化的多元氛圍，與農麗欲傳達的土地、潮流、台灣文史傳統相互呼應。

- **創意市集（北廣場）**

進駐文創孵夢基地後，原則上已不再參與紅樓週末創意市集。大錦認為品牌目前發展的重心不是銷售數量，而是品牌精神與價值的傳達，因此品牌體驗氛圍的創造與設計相當重要，需要有一定的空間進行展示設計，相對而言市集攤位較無法提供這方面的空間。

二、諮詢資源

- **主題課程、個別輔導**

此部份基本上都會參與，大錦表示：「我們的心態是透過課程我們可以和許多老師認識，成為朋友，透過社交網站或電子信箱，和老師保持聯繫，老師也可以主動關心品牌的發展，若有經營方面的問題也可以在日後請教老師。不會因為目前沒有需要解決課程內容的需求就不參與。」

- **企業參訪**

此部份受限於經營團隊人手限制，目前尚未使用此項資源。

三、服務資源

- **參展**

農麗參加創意市集時，就曾參加北京文博會，經營團隊表示，基本上大型國際的展出農麗都會參加，人力足夠時就會親自參與，人力有限時，就以產品參加為主。

對於參展農麗經營團隊表示：「我們曾經在東京設計師週的活動碰到客戶希望可以對我們的產品下大量的訂單，希望可以作採買進行大量販售，但我們都沒有答應，因為我們認為自己不是在參加貿易展，拿外銷訂單或國際合作訂單並不是我們參展的主要目的，我們參展的重點在於讓品牌力在國際發聲，我們想要透過展會讓國外的人知道這個品牌有這麼好的產品，他想買只能到台灣才買的到，當品牌力可以透過這些國際展會形成時，這個品牌才會有價值。像日本京都的信三郎布包一樣，大家會因為要買他而去京都，你不會在國外一般通路看到它，她的品牌力和價值已經累積很久了。文創的品牌力不是單純從出貨量、訂單去衡量的，核心的點是在於品牌強度是否足夠。我們希望可以透過這些方式來經營我們的品牌，希望消費者來臺觀光、來臺消費。當地方文創特色、品牌很強的時候可以提升觀光效益，當觀光效益很高的時候可以反過頭來提升品牌價值。因此，我們發展出國內與國外兩種定價，國外定價是國內的 1.5 倍。以 2009 年參加北京

文博會為例，主要是希望藉此將台灣很棒的作品帶到世界舞台，也同時去瞭解大陸的文創產業發展現況，作為經營的參考。」

大錦認為，國際參展是兩股力量共同成就的。第一是紅樓團隊需要帶領紅樓文創聚落前進世界舞台，它需要清楚的形塑台灣紅樓文創聚落的定位與形象，形成一定的行銷力，讓世界看到台灣的軟實力。另一股力量是參與的品牌廠商必須拿出具有國際水準的產品，與世界交流，如此一來才有辦法真正達到大家共同組隊參與國際展會的目標。

● 行銷資源

農麗經營團隊認為，雖然紅樓目前時常舉辦各種行銷活動帶動人潮，但「紅樓是具有台灣指標性的文創聚落。」對於許多台灣人來說，可能有 5-10% 很清楚，但還有 85-90% 不知道、不清楚紅樓，在台灣文創聚落的地位也還不明確，以至於行銷效益還有許多可成長的空間。團隊建議紅樓可透過一年一度的大型嘉年華或宣誓活動，縮減小型活動將行銷資源集中，透過主題與內涵的精心設計，達到紅樓真正要的宣傳效果，對於日後人潮的吸引及文創聚落的地位提升會更有助益。

第七節 個案廠商-0416

壹、0416 概述

0416 本身為插畫家，木京衫（陳榮彬）則是廣告背景出身，兩位本身就是創作者，在正職工作之餘，持續在網路上分享自己的作品（從 GIGIGAGA 報台到部落格長達近十年網路經營）。2005 年，兩位創作者與其他創作的同好在牯嶺街的南海藝廊擺攤參與創意市集，展開往實體創作發展的道路。同年兩位正式以 0416 作為品牌名、以 T-shirt 為畫布開始進行各種的圖像創作。

多年前，好友阿力和林欣儀草創位於電影公園的 campo 創意市集，在好友的力邀下兩位創作者前去參加。陳榮彬回憶道：「那時候的市集很有趣，創作者很勇敢、熱情又原創，我們看完就告訴自己下個月一定要來參加，回去後就很認真創作，並成為成為 Campo 的一份子。」

陳榮彬回憶道：「當時的 campo 有一次的檔期與紅樓合作，我們因為參與 campo 也去紅樓戶外廣場擺攤，後來因為營運單位的關係開始從戶外廣場往十字樓室內發展。從 2007 年紅樓首梯設計的 Gallery store 到 2008 年 2 月成為 16 工房的一份子，我們幾乎可以說是完整經歷紅樓 16 工房從無到有的各個階段，經歷了相當多經營者而我們一直都在紅樓十字樓。」

0416 的品牌核心就是圖像創作，以「生活」作為創作核心，朝向平面應用（如 T-shirt、書袋、雨傘）及圖像實體化（如家俱、公仔）發展出實用性強的各種產品。目前 0416 共有三間實體店面，分別位於西門商圈與中山區商圈，共有五位正職人員、七位兼職人員。

陳榮彬表示：「0416 目前正在發展管理的部分，像是引進 P O S 系統，那是很大的一筆費用，但可以讓我們連線管理，它的收銀系統可以蒐集所有資訊，分析所有資料。另一個大挑戰是在人事管理，要找到對的人作對的事情，如何帶人帶心，都是一路摸索、邊做邊學。」

貳、運用育成中心資源概況

一、設施資源

● 16 工房

陳榮彬認為，目前 16 工房的空間規劃，就空間而言，對於一個要持續成長的品牌來說是不太足夠的，可能至少需要兩倍大（約十坪）作為基礎，當然也要

視各品牌發展的狀態而定，並不是每一個品牌現階段都有這樣的空間需求。以 0416 為例，五坪大的空間裡，後台的空間小，能給消費者的空間也相當有限，0416 的經營團隊很努力去釋放出空間，盡可能給消費者最大的舒適感，但同樣的像是庫存區、銷售空間，團隊成員就必須要自己去調整。

「當一個品牌要發展其他硬體的時候，就會面臨到很多空間上的限制，但必須要自己想辦法去克服，這和我們開設新的門市都有關連，因為我們需要更多的空間作為展示的平台，無論是我們自己的產品或是其他我們認為很棒的、新一代的創作者的產品。」陳榮彬說。

發展多年的 0416，目前擁有三間實體門市，其中有兩家位於西門商圈，但對 0416 來說，紅樓仍然是相當重要、很關鍵的據點。陳榮彬說：「對品牌來說，建立一個印象是很重要的，消費者今天來找的到你，下個月來找的到你明年來也是，我們想讓消費者知道你來我們就這裡等。紅樓對我們來說是很特殊的一個地方，他擁有西寧門市沒有的客群，這與紅樓本身具有的文化歷史、觀光背景有關，他會有國際觀光客，可以和國際接軌，另外對我們來說，還有回憶、情感，我們在這裡經營很多年有一定的感情，更重要的是對 0416 消費者的承諾。他們來就可以看到我們在這裡。」

● 創意市集（北廣場）

目前已不再參與創意市集。「我們覺得現在的創意市集普遍來說，原創性相對較低、商業取巧性高，逐漸喪失創意市集的精神，如果創意市集慢慢回復到剛開始充滿原創作品的狀態，我們並不排斥回去參與。」

二、諮詢資源

● 主題課程、個別輔導

「紅樓團隊一路來辦過很多很不錯的課程，請來的老師也很不錯，我個人會很希望去瞭解每位老師的想法並且盡量去吸收。課程裡有些是基礎課程像是授權、商標，這個部份由於我們過去都接觸過，甚是碰過侵權的事情，有一定的經驗和瞭解，像這類基礎課程我時間上無法配合的時候就不會去上，我想廠商大家都很忙，要創作要經營多半都會看自己的需求再進行課程上的選擇。後來紅樓在課程安排也轉向彈性規劃，會先詢問廠商的課程需求，再進行課程內容的安排。比起過去彈性許多」陳榮彬說明。

他表示，課程部份會選擇不足的部份去上課，不會全部都上。在專家請益方面，像林磐聳老師和劉維公老師就會特別想和他們聊聊，「會想要瞭解大人在想什麼？大人怎麼看我們？他們會給我們很多客觀性的建議而非商業導向的建

議。林老師會給很多智財的深度專業，協助我們直接解決自己無法解決的問題。而劉老師則會給我們很多未來性的一些想法，例如對於成功的定義，每個人對於成功的定義都不同，我們對於成功的定義就不是賺大錢，而是創造一個可以讓我們和很多、很棒的創作人發揮的平台，讓大家可以開心的創作，而不是什麼都被鎖在金錢的壓力上。」陳榮彬表示，他個人樂見其成的是大家去強化、深化自己的品牌，而非只把重心放在營收上。「因為我們很清楚商業導向、銷售賺錢的現實與重要，但我們是從創作發展起來的，我們的初衷一直都在，所以我們會去控制現實與夢想間的平衡。」

對於諮詢的部分，陳榮彬認為 0416 經營團隊比較傾向自己深入思考品牌所面臨的問題和未來發展的方向，並自己找出解決方案，趕快去執行。當然過程中如果自己嘗試解決卻失敗也會請業界的專家前輩給予指導、協助。「我們比較傾向自己的問題自己想辦法解決，因為那是我們對自己品牌的責任，我們不能一直依賴大人，我們必須要長大，要能獨當一面才能成就很多事情。」

● 企業參訪

由於時間與人力問題，尚未使用此資源。

三、服務資源

● 參展

目前由於 0416 經營團隊人力有限（同時負責創作、經營、行政等），因此以產品參展為主，陳榮彬表示，未來一兩年透過新的管理系統達到人力平衡時，就會親自帶著產品參展。「當人事管理開銷提高，經營端也必須開拓新的收入來源才有辦法支撐營運的平衡。」

「我們覺得紅樓很好的地方是透過很多管道像是國際展會把我們推銷出去，同時，我覺得我們也要謙虛地回頭審視自己是否足夠站上那個舞台、讓大家推你，自己是不是有那個能力接國際訂單，能否支撐那些數量，管道有、機會有，但當你還沒有準備好被推出去，有時候是很危險的。」陳榮彬表示，就國際展會的品牌效益、經濟效益，都需要足夠的時間去累積。在文博會上被別人看到當然是一個商機，但也有可能是品牌的毀滅點，因為有可能會發生被抄襲、複製等問題。此外，國外的訂單往往朝向大量、代理的方向發展。這對於文創品牌也產生了一些發展的矛盾。「文創產品如果數量過大，隨手可得，在消費者的心中他的價值感就會逐漸像賣場裡的一般商品，因此我們認為應該要去找一個經營的平衡點，來維持創作與現實的雙向平衡。」

● 商品媒合

0416 在品牌發展的過程中，與相當多知名國際公司或音樂公司、百貨公司等各領域進行圖像授權合作。「可能是我們之前工作背景讓我們有一定的溝通能力與經驗，因此，我們每次與不同的業主合作時基本上都很順利，對於授權合約也都很瞭解。」目前 0416 尚未使用紅樓的商品媒合服務。

0416 經營團隊表示，對於獨立品牌來說，每當創作要進一步發展成商品，生產端就會是很大的挑戰，因為廠商生產有一定的數量門檻，但單一廠商預計的生產數量往往達不到，需要自行集結其他也要生產相類似產品的廠商共同合作，如果紅樓團隊可以在這個部分協助媒合對於紅樓的廠商會是很好的幫助。

● 行銷資源

紅樓團隊提供許多行銷的服務，0416 經營團隊針對這個部分相當感謝，但也建議紅樓可以找尋專業的形象團隊去重整紅樓的整體形象。「紅樓現階段的視覺形象不夠大器，有點可惜，應該朝向百貨公司等級的形象去操作，一個古蹟可以做到百貨公司的形象水平，可以創造的印象會非常強、非常深。當然也可以體會紅樓作為半官方的組織有許多難為、限制之處，但也期許紅樓可以更好」

在行銷刊物的部分，陳榮彬建議紅樓團隊針對刊物的精彩度、與讀者的共鳴進行強化，讓刊物可以發揮出更大的影響力。

整體而言，0416 經營者陳榮彬認為，紅樓所提供的各項資源對 0416 來說，最有幫助的是硬體的部分。但他也建議，紅樓在整體硬體的部分仍需要加強，強化空間的設計感與國際化，提升其國際地位，而非像家庭手工的感覺。在進駐廠商的部分，也需要所有人達到一定的、相近的水平。

「目前有很多創作者很認真地持續創作、深化品牌，但也有些經營者幾乎只把重心放在銷售，對於有些比較敏感的國際觀光客來說，他就會感受到這樣的差異。因此我覺得空間的營造真的很重要，特別是在紅樓，她具有相當大的魅力、話題性很強，

第五章 研究分析與發現

第一節 研究分析

本節針對 A 型團隊理論及第一章所提出的研究問題，以西門紅樓經營團隊及進駐紅樓的六個廠商個案為本，進行整理與探討分析。

壹、A 型團隊在西門紅樓育成中心的具體體現

在西門紅樓育成中心的結構中，紅樓經營團隊扮演著如同製作人/經營家的角色，以左腦理性思維、扮演著制訂策略、經營理念、擘劃發展目標、建構發展平台、募集資源、整合調度、及育成方案執行的角色。在四年多的經營過程中，善用西門紅樓的地理條件與空間特性，陸續引進經營創意市集、規劃執行十六工房文創育成中心、再進一步將十字樓二樓擴充文創孵夢基地，將八角樓茶坊做為創作團隊的展覽發表空間；爭取文建會及台北市文化局補助計畫辦理各種輔導主題課程、專家諮詢輔導、藝企業參訪、海內外參展；並整合各種資源協助行銷推廣及媒體曝光報導。透過四年多的努力與累積，西門紅樓已經成功發展為台北市多原文創發展平台，包括文化資產應用及展演設施產業、視覺傳達設計產業、時尚設計產業、工藝產業、視覺藝術產業、流行音樂及文化內容產業、表演藝術產業、電影產業等多項文創次產業領域，都在西門紅樓文創園區蓬勃生根發展。

圖 4-8、關於西門紅樓-多元文創發展平台圖



資料來源：西門紅樓經營團隊

而另外一面，所有進駐紅樓育成中心十六工房及敷夢基地的創作團隊與廠商，包括每週末出現的創意市集團隊，相對應之下就如同A型理論中另一支柱，是作家性極強、纖細敏銳，擁有富饒的美學想像力予深刻思維的藝術家。所有進駐西門紅樓育成中心的團隊都是從原創做起，堅持創作者的熱情與理想。而紅樓經營團隊多年的育成計畫，目的即在於逐步培養這些創作團隊在A型團隊理論中所欠缺的另一支支柱，理性分析、左腦型的經營管理能力。

從另外一個角度分析，西門紅樓經營團隊也是需要A型團隊理論中感性創作思維的能力與藝術家性格。由於台北市文化基金會所有負責的藝術行政業務中，包含了表演藝術、視覺藝術、電影藝術及範圍廣泛的各項文化藝術活動，每年所經常籌辦的各項業務都是文化藝術活動，每天日常工作所接觸的文化藝術團隊，因此，西門紅樓經營團隊長期處於這樣的文化藝術環境與氛圍中，也多半陶冶了對藝術與創作的熱情與感性堅持。而團隊成員中更不乏原本就是長期接受文創領域基礎教育，或是長期在文化藝術團體中服務的專業人員。因此，滿足了A型團隊的特色，及團隊成員間共同擁有的美學創意豐饒度、成員們對創意美學的感性熱愛與堅持、並熟悉商業的營運模式與具備經營長才。

貳、文化創意產業育成中心的關鍵組成要素

除了A型理論的具體體現以外，從個案訪談中可以歸納出在設施、諮詢、服務等三個關鍵組成要素方面，對個案廠商產生的影響與效果。

一、設施 (Facilities)

紅樓提供給文創進駐廠商的設備資源，可分為下述幾類：十六工房、文創孵夢基地、茶坊展覽空間、創意市集。以下彙整各廠商對於設施資源的使用心得與想法。

● 個案P714

1. 固定空間提高經營成本門檻，可作為品牌成長的檢視門檻。

「對於創意市集的人來說，從週末營業轉到平日定點經營是一個很高的門檻。第一個是成本，創意市集可能每週一兩千塊的租金，但店面完全不一樣。店面經營一週有六天，人事成本會提高，要承受一定的店租負擔。如果進入到店面經營階段，沒有經營到一定的標準便很難長久。」

2. 固定空間讓品牌可以持續累積消費者，擴大市場對品牌的需求，進而刺激創作，形成正向循環。

「有了固定的據點就可搭配行銷活動長期累積消費者，這些都會促使你去作更多的創作。有了創作的發表，就會讓更多人注意到你，就會讓更多人認識你，間接有更多的合作邀約。」

3. 固定空間讓品牌可以透過空間營造深度傳達品牌精神。

「有了店面，你就會更深入地去經營你的展售空間。…創意的氛圍讓店家可自主裝潢或透過展覽的方式向消費者傳遞更深度的品牌精神。」

4. 茶坊展覽空間刺激新的產品創作

「…當時發展出玻璃貼，並結合廁所進行相關展覽設計創作的多元嘗試發展出新的產品類型與展售方向。」

• 個案 Picobaby

1. 位於西門商圈，交通位置方便，同時是國際古蹟，可同時接觸國內外的消費者。

「當時選擇進駐紅樓主要是以『品牌曝光』為第一優先考量。紅樓16工房和一般育成中心比較不一樣的地方是以“經營”為主，可以很直接地和客人接觸。紅樓同時也是觀光景點，能吸引前來西門商圈的大量海外觀光客，這同時讓紅樓可以出現在各觀光書籍、宣傳物上，更可同時讓進駐16工房廠商有相當多的機會接觸到海外觀光客，拓展品牌海外知名度。」

2. 固定空間讓品牌可以透過空間營造深度傳達品牌精神。

「在這個尊重、強調原創設計的空間（16工房）裡，Picobaby可以有很大的空間去經營自己理想中具有明顯自主風格的概念店，這也是一般百貨公司所沒有的優勢、特性。目前Picobaby以16工房作為台灣唯一固定實體通路，也是未來給海外加盟參考的品牌概念店。」

3. 以週末創意市集搭配16工房，增加消費人數。

「紅樓創意市集是Picobaby重新出發地方，進駐16工房後，Picobaby持續運用紅樓創意市集的消費人潮來增加至16工坊的參觀消費人數。」

- 個案 Georgia Tsao

1. 位於西門商圈，交通位置方便，可服務消費者，並可負擔店租成本。

「進駐紅樓16工房主要是考量其交通方便的地理位置，以及可負擔的店租成本。…由於產品屬性在市場中偏向高價位，目標消費群與西門商圈的觀光、年輕的消費群其實有一段差距，然而多年網路經營有一定的客群，而這群客群有銀飾保養、體驗實體商品等需求，因此選擇交通方便的紅樓作為服務客戶的固定據點。」

2. 固定空間讓品牌可以透過空間營造深度傳達品牌精神。

「…由於有了實體店面，不需要每次準備搬運很多東西，人力負擔大為降低，店面設計同時也能提升品牌質感與消費體驗，對我們來說是很關鍵的轉捩點。」

- 個案 FouFou

1. 設備提供立場介於百貨公司及房東之間，建議紅樓根據自身定位，調整對於設備資源的投入。

「紅樓的角色介於百貨公司與一般房東之間。百貨公司會對進駐廠商抽成，為了提高抽成的金額，百貨公司會提供所有可以增加廠商銷售的服務（如週年慶、刷卡機等），因為廠商賣的多他才能有更多的抽成，百貨公司和廠商是生命共同體的概念。然而紅樓的角色並不是百貨公司，他不像百貨公司會對廠商營收進行抽成，紅樓只收取一定的管理費用，與進駐廠商沒有生命共同體的關係。另一種是房東的概念，就是直接提供房子給你，和你收取一定的費用，基本上你要怎麼處理他不會給你太多限制。你只要租約到期，房子安好無缺的還給他就可以了，但紅樓由於本身是古蹟有先天的限制在，加上有提供部分行政資源方面的協助，因此也不完全是房東的角色。…我不會強求紅樓在銷售的支援服務或設備要達到百分百，因為我不認為他是百貨公司。如果紅樓要提供更多東西給我們，那廠商也應該支付更多的費用給紅樓。以廠商支付給紅樓的費用而言，紅樓已經有達到一定的水準了。只是我對於消費者的感受很重視，我不能提供一個高溫的環境讓消費者感到非常不舒服。我想紅樓的團隊可以去思考如果廠商的銷售是他們經營的核心之一，他們可能需要重新去整理自己的經營策略，投資應該要投資的軟硬體，協助廠商衝高業績。」

- 個案 農麗

1. 紅樓本身為歷史古蹟，可傳遞品牌的在地文化精神與內涵，並且可接觸國際觀光客，提升品牌國際能見度。

「開始著手台南的概念店作為下一個據點，正巧西門紅樓設立文創孵夢基地，而團隊又希望可以透過老建築將更多的台灣生活感、歷史脈絡、文化價值結合作品的地方文化內涵一起傳達給更多台灣人及國外觀光客，因此進駐紅樓。」

2. 固定地面較能提供足夠的陳列空間，用來塑造品牌情感氛圍。

「目前品牌通路會設在有味道、獨立空間意義較重大、具有指標性的點像是台北的紅樓、101或高雄的新崛江等，而非小小的寄賣櫃。因為我們的商品有時候要傳達很多的價值、或台灣的故事，如果沒有一個大的陳列空間，很難和消費者作互動，所以我們會尋求比較能夠製造氛圍的空間。」

• 個案 0416

1. 對於要持續成長的品牌，現有空間可能不夠。廠商需要視自己的狀況進行調整。

「目前 16 工房的空間規劃，就空間而言，對於一個要持續成長的品牌來說是不太足夠的，可能至少需要兩倍大（約十坪）作為基礎，當然也要視各品牌發展的狀態而定，並不是每一個品牌現階段都有這樣的空間需求。以 0416 為例，五坪大的空間裡，後台的空間小，能給消費者的空間也相當有限，0416 的經營團隊很努力去釋放出空間，盡可能給消費者最大的舒適感，但同樣的像是庫存區、銷售空間，團隊成員就必須要自己去調整。當一個品牌要發展其他硬體的時候，就會面臨到很多空間上的限制，但必須要自己想辦法去克服，這和我們開設新的門市都有關連，因為我們需要更多的空間作為展示的平台，無論是我們自己的產品或是其他我們認為很棒的、新一代的創作者的產品。」

二、諮詢 (Advice)

紅樓文創提供給進駐廠商的諮詢資源，可分為下述幾類：主題課程、企業參訪、個別諮詢輔導。其中由於企業參訪舉辦次數較少，研究資料較缺乏，為了避免影響研究分析的合理性，先不納入本論文的研究範圍。以下彙整各廠商針對主題課程與諮詢資源的使用心得與想法。

● 個案P714

1. 品牌與智財權課程幫助最大。

「紅樓早期有針對創業開設了一些基礎課程，包含註冊商標、行銷、經營理念等協助你改善經營的一些課程。我認為那些對我們來說是有影響的，紅樓在那個時間點提供了你一些方向讓你去選擇適合你自己的。…我認為品牌經營、法律商標類型的課程有最大的幫助。品牌經營部分的授課老師劉維公建議調整人力分配，投入更多的時間在創作，將整體經營調整成正面循環：有時間創作-發展出更多樣的產品-銷售增加-可見度提高-廠商合作機會高。P714 經營團隊狠下心每個月增加數萬元的人事預算聘請外部銷售人員，乍看成本增加，但卻創造出更好的循環，拉高整體營收。2009 年 P714 開始進行商標註冊，正巧當時經營團隊推出法律諮詢服務，提供給 P714 團隊許多觀念與操作上的知識。」

2. 建議根據廠商發展需求，提供新類型的課程。

「林先生表示，目前由於主題課程多已重複上了兩次，課程部分現在已較無參與。若有特殊的講師或新的主題內容會主動參與課程。由於P714目前開始展開海外廠商授權合作的相關經營，經營團隊認為如果此部分可以有相關的課程給予他們更清楚的方向以及需要注意的地方，會是很大的幫助。」

● 個案 Picobaby

1. 智慧財產權輔導課程幫助最大

「認為幫助最大的是商標專利類型的課程與輔導，詹小姐認為，由於文創產業相當注重智慧財產權，加上創作很難透過法律完全規範保護，在專家的協助下進一步瞭解對於經營有相當大影響的法律專業領域，也回頭調整自己的經營心態，投注更多心力在創作與消費者經營方面，而非過度擔心上市場的抄襲。「當創作的速度遠快於山寨的速度我們就有市場上的競爭優勢。」

● 個案 Georgia Tsao

1. 品牌經營課程幫助對大

「課程部分主要參與品牌系列課程。」

2. 個別輔導服務可專注各廠商的問題，認為對經營的助益較明顯。

「個別輔導部分也會申請… 印象較深的輔導是由包益民老師所主持，一對一的設計讓老師可以專注在業者的提問，對於我們經營有蠻大的幫助。當時我們為了節省人力成本，大小事情都攬在身上，幾乎完全沒有時間給自己去外面體驗，發展靈感，老師建議我們把銷售端放出去，讓自己有很多思考、創作的時間，我們後來照著老師的建議調整，對於品牌經營有了很大的幫助，也有了更多的成長空間。」

- 個案 FouFou

1. 課程可為技術問題提供有效快速的解決。

「由於我們是圖像授權，因此我們一定有一些技術上的問題需要解決，這類問題通常和專家請教後多半可以得到即時的解決，是比較技術層面的問題。」

2. 個別輔導服務可為長期經營提供更深層的影響。

「和朱老師請教的部分則是比較偏向觀念的問題。當時剛好只有我登記朱老師，所以我就一個人帶著我們滿滿的公司經營架構與資料請朱老師為我們診斷，一口氣請教了老師三個小時，朱老師當時給了我一個建議，並不是要馬上清楚地告訴你你要怎麼作，而是給我一個很重要的觀念，他說：『如果你今天要作這件事情，你就要去思考這件事情有沒有辦法去改變這個產業，如果你沒有辦法去改變這個產業，基本上你有沒有作其實沒有差別。』… 朱老師的話會讓我們回頭思考我們經營和很多創作的出發點，影響不會很立即，但對未來我們作經營決策卻有很大的影響。」

- 個案 農麗

1. 不以立即解決經營問題為出發點，將課程、輔導作為連結人脈資源的管道。

「此部份基本上都會參與，大錦表示：「我們的心態是透過課程我們可以和許多老師認識，成為朋友，透過社交網站或電子信箱，和老師保持聯繫，老師也可以主動關心品牌的發展，若有經營方面的問題也可以在日後請教老師。不會因為目前沒有需要解決課程內容的需求就不參與。」

- 個案 0416

1. 時間允許下會盡量都會去上課，以有經營需求的課程為主。

「紅樓團隊一路來辦過很多很不錯的課程，請來的老師也很不錯，我個人會很希望去瞭解每位老師的想法並且盡量去吸收。課程裡有些是基礎課程像是授權、商標，這個部份由於我們過去都接觸過，甚是碰過侵權的事情，有一定的經驗和瞭解，像這類基礎課程我時間上無法配合的時候就不會去上，我想廠商大家都很忙，要創作要經營多半都會看自己的需求再進行課程上的選擇。後來紅樓在課程安排也轉向彈性規劃，會先詢問廠商的課程需求，再進行課程內容的安排。比起過去彈性許多。」

2. 從課程或個別輔導可以從中得知業界前輩與專家對品牌經營的看法。

「會想要瞭解大人在想什麼？大人怎麼看我們？他們會給我們很多客觀性的建議而非商業導向的建議。林老師會給很多智財的深度專業，協助我們直接解決自己無法解覺得問題。而劉老師則會給我們很多未來性的一些想法，例如對於成功的定義，每個人對於成功的定義都不同，我們對於成功的定義就不是賺大錢，而是創造一個可以讓我們和很多、很棒的創作人發揮的平台，讓大家可以開心的創作，而不是什麼都被鎖在金錢的壓力上。」

三、服務 (Service)

紅樓文創提供給進駐廠商的服務資源，可分為下述幾類：海內外參展、紅樓文創中心整體行銷（含官方網站與電子報、平面宣傳：報紅、聯合刊物、參展文宣、行銷活動與媒體報導。以下彙整各廠商對於服務資源的使用心得與想法。

●個案 P714

1. 國際參展是紅樓所提供最有幫助的行銷服務資源。

「紅樓會主動提供你未來需要的一些官方資源，像是國際參展，這些如果要我們獨自去尋找可能會有困難。…P714 參與上海文博會，表面上銷售狀況不好，但有和外界的人士互相交流，讓我們漸漸地被一些廠商看到，也讓一起去的台灣廠商注意到自家品牌，促成了日後的合作。…當時 7-11 廠商看到我們的作品覺得不錯，返台後就進一步洽談細節，發展相關產品並在 7-11 的展售通路。同時去參展的當代藝術館副館長看到我們的作品覺得很不錯，就邀請我們進駐當代藝術館，並且促成在忠孝復興捷運站的公共藝術設計，讓向來以平面設計為主的 P714 有了更多平面設計立體化創作的經驗。」

2. 建議強化紅樓行銷活動的話題性，提升宣傳效果。

「認為目前紅樓經營團隊提供許多宣傳資訊，像是報紅、電子報或一些活動，多半已經成為茫茫眾多活動中的一小點，是不容易被特別被注意到的資訊，針對這個部分會建議經營團隊多強化活動的話題性，運用現有經費創造真正有效的宣傳效果。」

● 個案 Picobaby

1. 國際參展協助廠商可以拓展海外市場，提升跨國的合作機會。

「透過參與國內與海外大型文創展會，可增加許多機會結識廠商，對於希望可以進行跨領域創作的我們來說，可以藉此拓展許多合作機會。此外，由於我們有經營海外市場，透過海外展會我們可以藉此以比較小成本的方式測試產品在海外不同市場的水溫與反應，作為拓點的參考依據。」

2. 文創品牌初期所面對的商品開發門檻較高，若能提供這方面的服務資源會有很大的經營助益。

「如果可進一步藉助台北市文化基金會的力量，媒合的成功率可能可以更為提高。而除了商品開發的媒合，若可以借重公家機關的行銷資源，直接進行合作行銷方面的媒合，對於廠商也會是很大的幫助。」

3. 紅樓經營紅樓創意園區的文創品牌，協助廠商可以更精準的接觸到目標消費者。

「…紅樓本身文創形象的營造會吸引對於文創產品有興趣的消費者，雖然人潮比百貨公司少，但精準許多，前來參觀的消費找對我們的作品也有較高的認同度，甚至會直接給予我們許多創作方面的建議，是很好的品牌經營環境。曾經就有香港的客人喜歡我們的東西回去介紹給他的朋友，一週後她的朋友來臺灣觀光就來參觀我們的店，購買我們的作品。」

● 個案 Georgia Tsao

1. 現階段重心在臺灣的品牌經營，國際參展目前以產品寄售為主。

「參展部分考量到品牌發展方向及人力費用，目前主要是以「參展寄賣」為主。參展人事費用對於經營來說是一筆不小的負擔，平均一個人出去參展要自行負責

數萬元不等（交通與住宿費）。此外，品牌以高質感發展為主要方向，希望朝向品牌提升、未來國外地區由代理商營運的方式操作，因此，現階段重心會放在台灣的品牌經營。相對而言，目前展會主要在大陸地區，與Georgia Tsao發展方向不太相符，因而目前採行「寄賣」方式-以貨參展運作。」

2. 建議紅樓強化進駐廠商間的資訊交流管道與機會。

「隨著品牌成長，許多當時一起在紅樓顧店的經營者慢慢轉向創作經營端，減少顧店的時間，交流相對以前也來的比較少，如果紅樓經營團隊可強化16工房與市集廠商之間經驗分享、交流的機會與管道，對於所有廠商的經營將會有很好的經驗。…畢竟這些人都是實際在經營的人，這麼多年來累積了很多的經驗，如果有更多實際經驗的分享，對於許多廠商來說可以減少很多風險。」

● 個案 FouFou

1. 建議團隊針對行銷資源的投入成果進行追蹤，強化實際成效。

「投入人力資源後，是否有真的達到真正希望達到的目標成效？以報紅為例，報紅都發給了什麼樣的閱讀者？網站的部份，有請16工房和孵夢基地的廠商提供商品，但沒有結合金流與物流，如果沒有提供連結，消費者上去觀看也無法直接訂購，可能就沒有達到真正希望達到的推廣成效，實在是很可惜。」

2. 建議建立創作者workshop，強化品牌創作人、經營者的交流。

「雖然我們大家在這裡互相認識，也會常聊天，但畢竟比較非正式，多數時候大家也是各忙各的，如果可以建立這個平台，可以促進大家的交流、經驗分享，就可以幫助很多的經營者解決很多經營的問題。」

● 個案 農麗

1. 視國際參展為拓展品牌國際力、瞭解海外文創產業發展的場合，不以海外訂單為首要重心。

「農麗參加創意市集時，就曾參加北京文博會，經營團隊表示，基本上大型國際的展出農麗都會參加，人力足夠時就會親自參與，人力有限時，就以產品參加為主。我們曾經在東京設計師週的活動碰到客戶希望可以對我們的產品下大量的訂單，希望可以作採買進行大量販售，但我們都沒有答應，因為我們認為自己不是在參加貿易展，拿外銷訂單或國際合作訂單並不是我們參展的主要目的，我們參

展的重點在於讓品牌力在國際發聲，我們想要透過展會讓國外的人知道這個品牌有這麼好的產品，他想買只能到台灣才買的到，當品牌力可以透過這些國際展會形成時，這個品牌才會有價值。像日本京都的信三郎布包一樣，大家會因為要買他而去京都，你不會在國外一般通路看到它，她的品牌力和價值已經累積很久了。文創的品牌力不是單純從出貨量、訂單去衡量的，核心的點是在於品牌強度是否足夠。我們希望可以透過這些方式來經營我們的品牌，希望消費者來臺觀光、來臺消費。當地方文創特色、品牌很強的時候可以提升觀光效益，當觀光效益很高的時候可以反過頭來提升品牌價值。因此，我們發展出國內與國外兩種定價，國外定價是國內的1.5倍。以2009年參加北京文博會為例，主要是希望藉此將台灣很棒的作品帶到世界舞台，也同時去瞭解大陸的文創產業發展現況，作為經營的參考。」

2. 紅樓經營文創品牌在臺灣已有一定的代表性，建議透過年度指標性活動強化紅樓的品牌宣傳效益。

「紅樓本身作為一個具有指標性（經營相當久、匯集許多成熟與新創的品牌）的台北文創聚落，可吸引許多對於文創有興趣的消費者、創作人、業者或關心文創的專家學者與社會大眾，產生各界交流、相互取經的管道與機會，大家可以互相取經學習，對於品牌的經營有很大的幫助。…雖然紅樓目前時常舉辦各種行銷活動帶動人潮，但「紅樓是具有台灣指標性的文創聚落。」對於許多台灣人來說，可能有5-10%很清楚，但還有85-90%不知道、不清楚紅樓，在台灣文創聚落的地位也還不明確，以至於行銷效益還有許多可成長的空間。團隊建議紅樓可透過一年一度的大型嘉年華或宣誓活動，縮減小型活動將行銷資源集中，透過主題與內涵的精心設計，達到紅樓真正要的宣傳效過，對於日後人潮的吸引及文創聚落的地位提升會更有助益。」

● 個案 0416

1. 國際參展是紅樓提供給進駐廠商相當好的行銷資源及市場考驗，同時也可作為廠商自我評量的標準。

「我們覺得紅樓很好的地方是透過很多管道像是國際展會把我們推銷出去，同時，我覺得我們也要謙虛地回頭審視自己是否足夠站上那個舞台、讓大家推你，自己是不是有那個能力接國際訂單，能否支撐那些數量，管道有、機會有，但當你還沒有準備好被推出去，有時候是很危險的。…國際展會的品牌效益、經濟效益，都需要足夠的時間去累積。在文博會上被別人看到當然是一個商機，但也有可能是品牌的毀滅點，因為有可能會發生被抄襲、複製等問題。此外，國外的訂

單往往朝向大量、代理的方向發展。這對於文創品牌也產生了一些發展的矛盾。…文創產品如果數量過大，隨手可得，在消費者的心中他的價值感就會逐漸像賣場裡的一般商品，因此我們認為應該要去找一個經營的平衡點，來維持創作與現實的雙向平衡。」

2. 建議強化品牌商與製造廠商的媒合

「對於獨立品牌來說，每當創作要進一步發展成商品，生產端就會是很大的挑戰，因為廠商生產有一定的數量門檻，但單一廠商預計的生產數量往往達不到，需要自行集結其他也要生產相類似產品的廠商共同合作，如果紅樓團隊可以在這個部分協助媒合對於紅樓的廠商會是很大的幫助。」

從以上個案觀察得知，對於文化創意產業的廠商來說，創新育成中心所提供的設施、諮詢、服務三大類資源中，固定的硬體空間、接觸市場的管道、內外部網絡資源是一致被廠商認為育成中心所提供的整體協助中，對廠商的經營有最大幫助的部。因此，本研究認為固定的硬體空間、接觸市場的管道、內外部網絡資源即為文化創意產業創新育成中心所提供給進駐廠商各項協助中最關鍵組成要素。

參、文化創意產業育成中心的組成要素各自如何影響進駐廠商

在第四章個案研究中所訪談的六家廠商，可依據「是否以紅樓育成中心為該品牌第一個實體販售據點」分成兩大類，其中 P714、Picobaby、Georgia Tsao 三家為第一類廠商，該類廠商以紅樓育成中心為該品牌第一個實體販售據點。Foufou、農麗、0416 為第二類廠商，該類廠商進駐紅樓育成中心前，已在其他地方（以店面或百貨專櫃等形式）有實體販售據點。以下分別敘述分析紅樓育成中心的三大構成要素如何影響這兩類廠商。

一、設施 (Facilities)

就設施資源而言，無論是第一類廠商或第二類廠商皆強調固定的展售空間對於品牌長期的深度經營、品牌精神的傳達與消費氛圍的營造有絕對的幫助，特別是第一類廠商全數皆於訪談皆特別提到這個部份。相對而言，第二類廠商則可能因為經營經驗較豐富與所處的品牌生命週期的不同，較無特別強調此點對他們的經營助益，反而是贊成之外，提出認為要更長久、擴大規模發展的品牌，廠商需要自己向外發展更多的空間。而紅樓育成中心本身位於台北市交通隘口，便捷的交通也間接為消費者的累積進行加分，這個部份也同時為兩類廠商所贊同。

紅樓本身為古蹟景點的特性也同樣被兩類廠商所重視，兩類廠商皆認為國際景點的特性，讓進駐廠商可以比其他地方的廠商以更低的成本與門檻接觸到國際觀光客，提升品牌的國際能見度，並可試探性地接觸部份國外市場（紅樓育成中心海外觀光客以日、韓、大陸為主）。

對第一類廠商而言，固定的展售空間具有相當重大的意涵。首先營業時間的大幅拉長與人力成本增加，形成廠商經營的一大門檻，能否跨越成為品牌是否能長遠發展的關鍵。此外，固定的展售空間讓第一類廠商開始可以更長期地持續累積消費者需求，逐步提升市場對該品牌的需求，進而提升刺激更多創作進行供給。

而在兩類廠商中，多數廠商在經營實體店面後，在人力考量與品牌發展的兩項主要原因下，多半不太再參與創意市集的經營。

由於茶坊展覽時間安排的關係，受訪廠商只有一部份廠商使用茶坊展覽的空間資源，但從展覽前後的廠商銷售成績去觀察，發現到展覽對於廠商在紅樓的銷售成績皆有實質的幫助。

二、諮詢 (Advice)

諮詢資源的部份，對於兩類廠商來說並沒有太大的差異。主題課程的協助效果兩類廠商皆認為較明顯也較為立即，並且以品牌、智慧財產權的課程幫助較為顯著。推測主要原因與隸屬「文化創意產業」有極大的關係，對於文化創意產業的廠商，品牌經營可以說是經營的最關鍵核心，需要長期耕耘，每個階段都有不同的品牌經營任務需要下足功夫，才能免於被市場淘汰。此外，進駐廠商的產品服務皆與創作有關，如何透過商標、專利、著作權等法律專業的保護是相當重要的課題，此部份的投資對於規模不大的廠商來說是一筆較大的開銷，因此有外部資源可運用對於廠商有很大的幫助。主題課程的部份第一類廠商相對於第二類廠商，更加強調其對於自己本身的幫助。

個別輔導部份，兩類廠商亦皆給予肯定，並認為可透過該服務取得對自身長期經營的建議。其中，第二類廠商則進一步強調「主題課程、個別輔導」與產業專家、學者交流、累積人脈的深層作用。

三、服務 (Service)

服務資源方面，最為兩類廠商所提及的首推國際參展，部份廠商將其視為探視海外市場、產業概況的機會管道，部份則透過此機會結識更多產業相關廠商、進行品牌海外曝光甚至是取得合作機會或訂單。兩類廠商皆表示，透過紅樓育成中心可大幅降低參與國際文創相關商展或博覽會的門檻，是相當重要的資源。

紅樓育成中心除了廠商育成外，本身也長期經營自身「文化創意園區」的品牌。透過園區文化創意品牌的打造形塑，紅樓可直接吸引對文化創意有興趣的消費者，這群消費者不同於一般商圈或百貨公司的消費者，他們對於文化創意產業的產品服務有一定的瞭解及喜愛，是這類產業的主要消費群，這類消費者經由紅樓的品牌力帶入給進駐紅樓的廠商，對於第一類廠商的影響更為深刻，主要因為這類消費者對文化創意產品服務友善的消費態度與支持，多半能給予剛起步經營的廠商很重要的支持力量與市場反饋。

兩類廠商皆對紅樓經營自身文創園區品牌給予肯定，但也建議可集中資源打造旗艦型的行銷活動及成效追蹤制度，更進一步將紅樓的品牌植入給國內外更多消費者的心中，深化其在文化創意領域的影響力。

除了外部資源（指育成中心以外的資源）的連結，兩類廠商也都表示，隨著經營的規模越來越深、越來越廣，創作者、品牌經營者之間的交集越來越少，

相當可惜。許多廠商表示，由於紅樓本身是一個文創園區品牌、文創聚落，匯集了大量新創、穩定甚至成熟的文創工作者，並自然而然地發展出開放、創意、多元的氛圍，這是紅樓在台灣文創領域占有關鍵地位的原因之一，同時也是讓很多發展中的廠商選擇進駐紅樓的原因。「對於文創品牌來說，你必須要持續保持她那份原創、初衷的靈魂，而紅樓的文創氛圍對文創品牌來說，是相當好的孕育與成長環境。」

有鑒於此，兩類廠商皆建議紅樓育成中心可透過 workshop 等形式，強化廠商（包含 16 工房、文創孵夢基地、創意市集等）之間的交流，讓處於不同階段的廠商可以互相交流、互通各自的經營實務經驗與資源。



第二節 研究發現

本節在本章第一節的整理分析基礎上，進一步歸納提出本研究之研究發現。

1. 文化創意產業育成中心經營團隊必須具備A型理論中雙重的理性與感性能力。而育成中心的成功關鍵，在於如何協助以感性能力見長的創作團隊(進駐廠商)，培養提升其理性經營管理能力。

2. 固定經營展售空間是文化創意產業育成中心協助文創品牌廠商深化發展的必要條件。

對於大多數從創意市集發展起來的廠商來說，專屬、固定的展售空間是長期發展品牌的第一步。相對於只有週末營業的創意市集或寄賣的通路櫃位，專屬且固定的展售空間，可提供足夠的空間供廠商形塑品牌氛圍、傳達品牌精神，創造更精緻的消費體驗，對於文化創意產業的消費者來說，品牌文化價值的傳達與獨特的消費經驗是相當重要的部份。

3. 固定的經營展售空間加上便捷的交通位置、文創園區品牌經營與國際觀光景點的高度可為進駐廠商吸引相當的消費人潮，協助初期發展廠商持續累積目標客群與國際客源，擴大市場需求，進而刺激創意商品、服務的產生，形成正向循環。

固定的展售空間除了讓廠商可以具體呈現品牌文化，更重要的是可長期服務客戶，無論是產品更換維修、行銷活動等等。有了固定的據點，與客戶的關係便能更穩固、深度地經營。由於紅樓本身位處交通便利的西門商圈，又是觀光景點，本身會吸引一定的參觀人潮，這些人潮成為進駐紅樓廠商的客源之一，當紅樓的訪客持續累積，便能持續為廠商帶來新的消費者，更多的消費者接觸文創產品、認識文創產業，便會創造出更多的消費行為，進而擴大對於文創產品、服務的需求，刺激創作端的生產，形成正向的產業循環。對於文化創意產業品牌廠商來說，在發展初期，能夠以較低廉的成本取得具有人潮吸引力的固定銷售據點，對於品牌發展有相當大的幫助，

4. 內外部網絡資源是文化創意產業育成中心提供給進駐廠商最關鍵的無形育成資產。外部資源為主題課程、個別廠商輔導、國際展會參與、產官學研各界資源媒合；內部資源指文創廠商群聚網絡、文創園區品牌營造。

歸納廠商訪談的內容，可得到的最大結論為，文化創意產業育成中心所提供

給進駐廠商最重要的資源為其所提供給進駐廠商的內外部網絡資源。

外部資源包含主題課程、個別輔導兩類可協助接連產官學研界的專家學者人脈的資源，也包含國際博覽會等帶領廠商接軌海外市場的資源，這些資源對於所處在不同生命週期的品牌廠商，各有其正面的影響力，以不同的型式協助廠商強化其經營能力、提升競爭門檻或累積競爭優勢。

紅樓育成中心所提供的內部資源包含文創廠商群聚網絡及文創園區品牌營造兩大類，這部份資源是紅樓長期經營 16 工房、創意市集、文創孵夢基地及長期與政府、學界、產業等相關組織合作所累積的寶貴網絡資產，並透過紅樓育成中心本身的品牌經營持續累積。

內部資源提供進駐紅樓的文化創意產業廠商相當豐富、多元、有生命力的創作氛圍與環境，也讓廠商有相當多可相互學習、交流的同業或前輩，透過經營經驗的交流與分享，廠商可隨時檢視自身的經營理念、經營目標與經營方式，甚至進一步借助他人之經驗，避免自身經營所可能面臨之風險。農麗、FouFou、P714、Georgia Tsao等皆曾在受訪時提到由於進駐紅樓認識許多同業的好朋友，大家會相互打氣、給予經營建議，是很重要的潛在支持力量。

當文創園區的品牌經營逐漸成熟時，紅樓育成中心便可在先天優勢（國際景點、便利交通、鄰近西門商圈）之外，為進駐廠商創造更多的利基。文創園區的品牌可直接吸引對文化創意產業有興趣的社會大眾前來紅樓拜訪，也可爭取到國家政府、產業等相關資源的挹注及國內外文化創意產業相關專業人士的關注，對於進駐在園區內的廠商來說，這些都是相當難能可貴的無形經營資源。

本論文雖較無深入探討科技產業創新育成中心與文化創意產業創新育成中心的異同，然而透過針對文化創意育成中心的深度探討，可初步呈現兩類產業育成中心的不同之處，可供未來有意深度研究的研究者作為研究參考。

文化創意產業創新育成中心相較科技產業創新育成中心更需要著重：

- 提供進駐廠商以更低的進入門檻取得與市場（消費者）直接、頻繁、固定接觸的管道，而非僅針對經營者的工作研究室。
- 創意氛圍與資源網絡的建立、經營，而非僅專注技術、資金、專利的專業媒合服務提供。
- 自身品牌的打造。當文化創意產業創新育成中心打造出自身的品牌，且有一定的市場、社會影響力時，將可對進駐廠商的育成有相當多層面的挹注。

第六章 研究結論與建議

第一節 研究結論

綜合以上個案分析及所歸納的研究發現，本研究對文化創產業育成中心的關鍵經營要素之研究，獲得以下初步研究結論：

一、固定的硬體空間、接觸市場的管道、內外部網絡資源為文化創意產業創新育成中心所提供給進駐廠商各項協助中最關鍵的組成要素。

二、關鍵組成要素對廠商經營之影響

設施資源

1. 固定的展售空間對於品牌長期的深度經營、品牌精神的傳達與消費氛圍的營造有絕對的幫助。
2. 展售空間若能有效吸引消費人潮（以紅樓為例，位於交通隘口、西門商圈、本身為國際觀光景點），對進駐廠商的品牌成長有明顯的正面幫助。

諮詢資源

1. 主題課程與個別諮詢服務可提供進駐廠商強化經營的知識技能，並長期累積產業人脈資源。位於不同階段的廠商對於諮詢資源會有不同的需求與運用。

服務資源

1. 服務資源為文化創意產業創新育成中心提供給進駐廠商最重要的資源。此資源相對其他資源而言，較難透過其他管道取得，對於不同階段的進駐廠商皆相當重要。
2. 服務資源中，「參與國際展會」為所有進駐廠商所重視。
3. 文創園區品牌的塑造與行銷，可強化創新育成中心接軌廠商與市場、消費者的能力。
4. 創新育成中心經營文創聚落、匯集各方文創愛好者、業者、人士交流，可吸引更多不同類型的廠商參與或進駐、擴大創新育成中心在文創領域的資源網絡，並且保有、深化文化創意產業最重要的創意氛圍。

第二節 對文化創意產業育成中心的研究建議

在個案研究的基礎上，本研究對台灣文化創意產業育成中心的相關人士或團體提出以下幾點研究建議：

一、可針對台灣不同類型的文化創意產業育成中心進行共創經營之研究

本研究僅針對位於交通要道、具有基金會資源的西門紅樓文化創意產業育成中心進行觀察研究，但在台灣，絕大多數的文化創意產業育成中心多設立在學校內，具有不同的資源與特點，建議未來有興趣深入研究的研究者可去觀察不同類型的文化創意產業育成中心有哪些的關鍵組成要素，以及這些要素又如何影響進駐廠商，為台灣文化創意產業育成中心的經營建構更多元的面向，進而發展更完整的論述與分析。

二、增加相同類型文化創意產業育成中心之個案研究

本研究因時間與人力之限制，僅從台灣數個文化創意產業育成中心中挑選一個個案進行觀察分析，建議後續研究者可選擇其他同類型個案(包含海內外個案)進行研究，以彌補單一個案之不足，強化研究結果的一般性，以提高研究效度。

三、增加個案訪談對象

本研究受限於時間與人力，僅訪問紅樓經營團隊成員與進駐廠商經營者，建議後續研究者可深入個案，訪談更多位於不同參與角度的對象如輔導專家等，以強化研究觀察的完整性。

四、以量化方式對本研究之發現進行驗證分析

本研究採取質性研究之研究方式，以個案研究法探討文化產業育成中心之關鍵組成因素與其如何影響進駐廠商。為了增加實務與理論方面的參考價值，建議後續研究者可針對本研究之發現，以量化研究方法進行相關驗證與探討。

參考文獻

壹、中文部份

一、論文期刊

- 李鳳梧(1998)。科技創新育成中心關鍵成功因素之研究。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 林文成(1994)。台灣育成中心模式之研究：科技研發成果商品化的培育設施。交通大學科技管理研究所碩士論文。
- 黃先鋒。(2008)。顧客價值與企業價值共創價值模式之研究。長榮大學經營管理研究所博士論文。

二、專書

- 台北市文化基金會。(2010)。西門紅樓轉型全紀錄。台北市：台北市文化基金會。

三、報導與公開報告

- 行政院文化建設委員會。(2008)。文化創意產業發展(第二期)第二次修正計畫 97-102 年。台北。
- 李仁芳(2005)。創意產業須從美學鏈結到經濟，商業週刊 896 期。
- 溫肇東(2002)。新興事業的培養皿—育成網路的建構，創新創業與育成雙月刊創刊號
- 蘇文玲(2008)。從第十六屆國際育成中心年會談我國育成中心的發展，創新創業與育成雙月刊六月號。

四、網路資料

- 文建會-文化創意產業推動服務網：
<http://www.cci.org.tw/cci/cci/index.php>

- 北藝風官方部落格：<http://tnuakdarts.blogspot.com/>
- 西門紅樓官方網站：<http://www.redhouse.org.tw/>
- 國立台灣師範大學藝文產業創新育成中心：
<http://www.art.ntnu.edu.tw/aciic/>
- 國立台灣藝術大學藝文產業創新育成中心：
<http://portal2.ntua.edu.tw/iic/aciic/html/8mail.html>
- 崑山科技大學藝文產業創新育成中心：
<http://www.ksu.edu.tw/cht/unit/D/T/CR/ACC/pageDetail/2552/>



貳、英文部份

Park, Shin and Han(1999). “A Study on the Conditions of Tecnology Business Incubator and its Efficient Operation”, The Korea Small Business Review.

Smilor, R. W.(1987). “Managing the Incubator System:Critical Success Factors to Accelerate New Company Development”, IEEE Transactions on Engineering Mangement.

Allen, D. N. and McCluskey, R.(1990). “Structure, Policy, Service, and Performance in the Business Incubator Industry”, Entrepreneurship: Theory and Practice.

