

研究論文

中國大陸與台灣地區文化創意產業園區公私協力夥伴關係之比較研究

邱琪瑄、蕭穎、陳耀竹

摘要

海峽兩岸政府近年來將文化創意產業園區列為重點發展項目，此外，公私協力關係漸成為政府治理的未來趨勢。本研究以文化園區以及公私協力相關理論為基礎，運用階段性公私協力模式，對華山園區與798藝術區的公私協力關係進行個案分析，通過問卷獲得兩岸專家意見，透過比較研究，得出以下結論：華山園區與798藝術區的公私協力合作在策略規劃、協力發展、協力執行和評估等各階段的公私協力要素皆有明顯差異，亦相互有借鑒作用。

關鍵詞：文創園區、公私協力、華山、798

邱琪瑄，銘傳大學廣告學系助理教授。研究興趣：文化創意產業、行銷與管理、中國研究。電郵：chchiu223@hotmail.com

蕭穎，尚地(廈門)股權投資基金管理有限公司市場營銷部經理。研究興趣：文化創意產業、中國研究。電郵：xanthe@yeah.net

陳耀竹，銘傳大學觀光學院教授。研究興趣：消費者行為、整合行銷傳播、商業模式、觀光市場分析、媒體管理、決策分析。電郵：ycchen@mail.mcu.edu.tw

論文投稿日期：2013年10月28日。論文接受日期：2014年3月5日。

Research Article

A Comparative Study on Cultural and Creative Industry Center's Public Private Partnerships between Taiwan and Mainland China

Vicki Chihshuan CHIU, Xanthe HSIAO, Yaw-Chu CHEN

Abstract

This paper compares the Huashan Cultural and Creative Industry Center and the 798 Art Zone public private partnerships (PPPs) and the differences in their development, the impact, and accomplishments. This paper also compared the elements, outsourcing management, and PPPs situation in both sides. Based on the related literature on Cultural and Creative Industry Center and PPPs, this study applied expert's questionnaire to collect experts' opinion in both Taiwan and Mainland China on the key elements of executing PPPs successfully and the implementation of the PPP model at the Cultural and Creative Industry Center. From March to May 2013, we collected 10 questionnaires in Taipei and 12 questionnaires in Beijing from officers, center managers, and scholars. We observed significant differences between PPP strategic planning, development,

Vicki Chihshuan CHIU (Assistant Professor). Department of Advertising, Ming Chuan University. Research interests: cultural and creative industries, marketing and management, China studies.

Xanthe HSIAO (Marketing Manager). City (Xiamen) Equity Investment Fund Management., Ltd. Research interests: cultural and creative industries, China studies.

Yaw-Chu CHEN (Professor). School of Tourism, Ming Chuan University. Research interests: consumer behavior, integrated marketing communications, business model, tourism market analysis, media management, decision analysis.

execution and evaluation at the Huashan Cultural and Creative Industry Center and the 798 Art Zone.

Keywords: Cultural and Creative Industry Center, Public Private Partnerships, Huashan Cultural and Creative Industry Center, 798 Art Zone

Citation of this article: Chiu, V. C., Hsiao, X., & Chen, Y. C. (2014). A comparative study on cultural and creative industry center's public private partnerships between Taiwan and Mainland China. *Communication & Society*, 30, 27–69.

壹、前言

在知識經濟時代的今天，文化創意產業被視為第四波經濟動力，也是國家「軟實力」之重要指標，海峽兩岸政府近年來對文化創意產業也給予高度重視，並將文化創意產業園區列為重點發展項目。台灣與大陸在過去雖因政治上的分歧和對立，缺乏交流與互動。當前兩岸關係出現歷史性機遇，經濟貿易和文化交流越來越頻繁，競爭與交流合作並存。兩岸以中華文化為平台，創新創意為加持，發展各具特色的文化創意產業，其中文化創意產業園區，作為產業群聚和發展的重要依托和載體，具有孵化器作用，又兼具文化生產與消費功能，一直是兩岸學者專家的研究重點。

文創園區的開發與經營無法避免公權力的操作與介入，1994年台灣文建會提出「社區總體營造」概念，以「建立社區文化、凝聚社區共識、建構社區生命共同體的概念，來作為一類文化行政的新思維與政策」作為主要目標，其目的在於整合「人、文、地、景、產」五大社區發展面向。台灣的社區協力政策逐步由文建會擴展到其他中央部會，如環保署的「生活環境改造計畫」、經濟部的「創造形象商圈計畫」，甚至在2002年整合提昇為「新故鄉營造計畫」。在此同時，2002年台灣行政院順應經濟轉型趨勢，將「文化創意產業發展」納入「挑戰2008：國家發展計畫」中，文化創意產業(Cultural and Creative Industries)提升到國家重點經濟政策層次。台灣的文化創意園區即在以上兩種政策思維中孕育而生。2006年大陸頒布「國家十一五文化發展規劃綱要」，第一次將文化產業列為國家戰略。同年，北京798藝術區分別為朝陽區、北京市政府列為首批文化創意產業集聚區之一。為加快推動藝術區繁榮、發展，朝陽區政府與七星集團共同成立了北京798藝術區建設管理辦公室，做為配合國家政策推動文化產業的前哨基地，各地政府的文化創意園區也隨着政府出台的各项補助政策而如雨後春筍般出現。在這樣的背景下，探討比較兩岸文化創意園區的歷史沿革與現況發展，獲得較為深入的理解，以利日後愈加頻繁的對話合作，此為本文研究動機之一。

另外，現代國家由於行政任務的專業性和技術性要求不斷提高，私人部門逐漸發展成熟，並擁有雄厚的資金、技術和管理經驗，一種將公共部門與私人部門結合起來成為夥伴關係的新模式在1990年代的英國產生，迅速在主要西方國家傳播，成為新公共管理改革的一項重要內容（何壽奎、傅鴻源，2007）。全球文化創意產業園區乃至整個產業發展，除了國家政策的方向、力量、效能等政府政策引導外，企業經營管理層面的改善強化更是不可忽視的重要一環。因而在全球各地，文化創意產業園區以公私合作方式推行的例子不勝枚舉。目前公私協力作為兩岸文化創意產業園區經營發展的主要模式，兩岸園區公私協力執行要素各自為何？相互之間有何異同點？透過個案的探討能否得到一些值得兩岸其他園區汲取仿效的結論？此為研究動機之二。

本研究旨在探討比較兩岸文化創意產業園區之發展，運用公私協力夥伴關係模式，從兩岸代表對文化創意產業園區公私協力發展模式的比較與評析，汲取各自重要的發展意涵及策略，並針對兩岸文化創意產業園區在公私合作運營上的發展提出適當建言。本文因人力物力的限制，僅選擇兩岸政治中心城市（北京、台北），亦為兩岸第一波文創園區發展代表——台北1914華山文化創意園區和北京798藝術區作為個案研究對象。

貳、文創園區公私協力關係運作模式與成功要素

兩岸學者針對文化創意產業園區的相關研究，多集中於都市發展（王科，2007；翁漱璞，2009；沈彤芬，2011；林可睿，2012）、工業遺產再生（唐焱，2008；李佩蓉，2012；黃盈嘉，2012）、經營管理（陳怡君，2008；洪泉、唐慧超，2009；王凱、唐承財、劉家明，2011；劉芊雅，2013）等範疇。黃惠穗（2007）、林佩珊（2008）、張淑茹（2008）等學者雖曾針對1914華山文化創意園區的公私協力模式進行研究，然而因研究時間較早，尚無法充份觀察2007年台灣文創發展公司接手華山文創園區後公私協力運作模式的變化。先前諸多研究皆提

及政府力量對文創園區的影響，例如，林佩姍(2008)的研究指出，當時華山面臨主管機關態度、監督機制、府際關係協調、公私部門不同調等困境。張淑茹(2008)亦發現，文建會在華山園區委外經營模式選擇規劃中，除以經濟學中自主誘因激勵或合作管理能力作為評選依據外，尚受到政府推行促參法的政策方向及嚴守行政分際之交易成本政治學所囿，因而影響改變委外模式的選擇。王科(2007)提到798老工業遺產是北京市寶貴的公共財富，除了考量藝術家及企業的呼聲外，最終還是取決於市政府對這些工業遺產價值的客觀評估。孔建華(2009)亦觀察到，在798藝術區存棄爭議的關鍵時刻，2004年市政府明確對798持謹慎又積極的寬容態度：「看一看、管一管、論一論」。據此，北京市選擇從發展文化創意產業和保護近現代建築角度予以積極扶植。

周杏春(2006)設定文化創意園區的資產所有權屬於政府之前提下，將其經營模式歸納為「行政部門經營」、「行政法人經營」、「委託民間機構經營」三種模式：

1. 行政部門經營模式：即公辦公營的經營模式，政府自行經營。相較於其他營運單位，政府部門的資金相對充足，但運作上缺乏彈性。
2. 行政法人經營模式：指由中央目的事業主管機關為了執行特定公共任務，依法設立具有人事及財務自主性的公法人。這樣的組織特性擁有民間基金會的活力效率與彈性，兼具公務機關穩定特質。
3. 委託民間機構經營模式：為公辦民營的一種，包含了興建(Build)、營運(Operate)與轉移(Transfer)三個階段，是國內外經營文化創意園區最經常使用的方式，尤其被兩岸的文化創意園區廣泛地採用。常用的模式可分為BOT(Build-Operate-Transfer)、OT(Operate-Transfer)、ROT(Rehabilitate-Operate-Transfer)等幾種。

以上幾種管理公有閒置空間或公共設施時經常使用的經營模式，匯總如下表：

表一 文化創意產業園區經營模式一覽表

經營主體	行政部門	行政法人	第三部門 非營利組織	委託民間企業
特性	具公共性；以使命為重			以利潤為導向
	非營利導向	不全然以營利為導向	非營利導向 屬私人機構	重視成本觀念
資金籌措來源	園區經營收益			
	捐贈收入	政府補助 追求自給自足	民眾或財團捐助 基金利息	自負盈虧 企業基金補助
行銷能力	受公務體制 限制不易 發揮	較不受公務 體制限制， 尚易發揮	尚具行銷 推廣能力	具備行銷 推廣能力
運作限制	私部門功能角色不彰； 專業管理人才缺乏； 運作體系繁雜		財務來源 籌措不易	需不斷進行溝通協調 以達成共識；若園區 設置條件較缺乏觀光 效益，企業較不易進 駐
執行優點	政策易落實執行 確實落實文化產業發展的目標	財務狀況 穩定	兼顧政府機關 與民間團體的 特質以及企業 精神	減少公部門經營管理 的人力困境；善用私 部門的企業經營、活 力與企業創意

資料來源：修改自周杏春，《「華山創意文化園區」經營模式之研究》(台北：台灣大學政治研究所碩士論文，2006年)，頁81。

公私協力夥伴關係 (Public-Private Partnerships, 簡稱 PPPs) 是從新公共管理轉化到新治理過程中的一個重要概念。所謂「公」，即「公部門」，指具有行使公權力之不同階級的政府單位或公務人員。「私」即「私部門」，指公民或「第三部門」，包括公民、服務對象、社區組織、法人團體、非營利團體等。而協力指兩個或以上的行為者(個人、團體、組織以及部門)，以相互信任為基礎，能夠相互分享資源，包括資訊、知識、技術與資金等，並且共擔責任，制定一套協議規則一起共事解決問題，達成共同目標後，可以分享正面產出的利益。維登霍爾 (Roger Wettenhall, 2003) 認為真正的 PPPs 應該是屬於公私混合體制下

的水平協力式關係，而契約委外比較接近垂直層級式的關係；但也有意見指出其實PPPs基本上還是延續過去民營化與契約委外的邏輯(Linder, 1999)。雖然學界對此沒有定論，但其重點皆需要在公私部門之間營造出合作與信任的關係。

學者王千文(2009)曾對瓦達克(Sandra A.Waddock)的「演進模型」、普朗默(Joseph T. Plumme)的「策略規劃」，以及陳佩君所建構的四階段公私協力運作模式等進行整理，並依此建構出其他的公私協力運作模式。此一公私協力關係運作模式的基礎在於政策順序模式以及系統理論，具體如下：

1. 外在環境系絡

組織是處在一種複雜和廣闊的社會環境之中，環境中存有政治、社會、經濟等許多對該組織具有影響力的可能合夥者，因為這些系絡的外在因素，才促成公私協力。

2. 第一階段：策略規劃

在此階段中，藉由議題的形成過程，公私部門如何在協力的過程當中整合彼此的目標，使其相互融合。並在該階段應針對所欲處理之議題，探尋其相關的政策利害關係人。

3. 第二階段：公私部門協力發展

在此階段中，主要目標是確定公私協力的目標，並適時宣導公私部門協力觀念，確定協力夥伴，針對公私協力關係進行財務分析。此外，整個公私協力過程中，法律和管制架構之解析也是必要的，統合各方資源，使彼此的協力達到最佳的整合和運用。

4. 第三階段：公私部門協力執行

亦即將前一階段所發展的協力架構付諸執行。在執行過程中，公私部門透過彼此的意見溝通或協商，達到民眾利益和福祉的實現。

5. 第四階段：公私部門協力評估

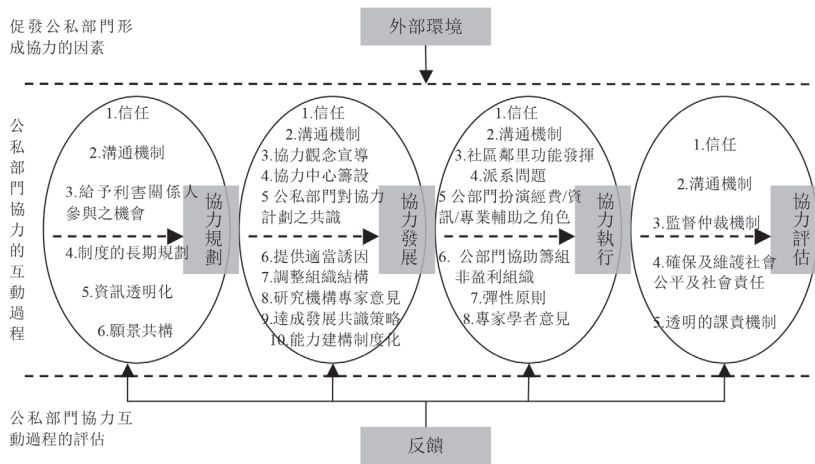
透過評估行動，掌握公私協力是否已達到當初所預期的目標，所整合的資源是否做最佳運用，以便據以修正、持續或終止公私協力的進行。

6. 反饋層面

希望就公私協力運作模式各階段的活動，在經過分析之後，都可

以將所獲取的資訊，反饋至前面任一階段，以便進行必要的修正或採取相對應的行動。

圖一 公私協力運作模式



資料來源：修改自王千文，〈應用德菲法建構理想的公私協力運作模式〉，《政策研究學報》，第9期，2009年7月，頁113。

王千文所建構此一模式，參考眾多學者的概念，運作模式具有政策順序的架構，且具有系統論觀點，本研究認為此模式具累積先前研究成果之效，故將此模式作為研究分析框架。本文審視公私協作成功要素相關文獻(曾才珊，2007；林佩姍，2008；陳敦源、張世杰，2010)與王千文所建構此一公私協力運作模式框架與要件之後，共歸納出四大階段23項執行要素(如表二所示)。

表二 文創園區之公私協力關係執行要素一覽表

運作階段	條件
策略規劃	給予關係人參與之機會
	制度之設計與長期規劃
	資訊透明化
	願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義

運作階段	條件
公私部門 協力發展	PPPs 觀念宣導
	協力中心之籌設，如：平台區、資訊中心之成立
	公私部門共同制定協力計劃，如：明確契約內容，研擬行銷機制
	公部門提供產業輔導，如：賦稅減免、營運輔導等
	公部門提供適當誘因，如：獎勵研發
公私部門 協力執行	調整組織結構，簡化行政流程
	研究機構與專家意見
	發展逐漸達成共識協商的相對應策略
	社區鄰里功能之發揮
	派系問題
評估	公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色，協助產業進行國際交流
	信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本
	建立溝通機制，面對面談話，達到善意的協商，加強互信尊重
	協助型領導
	專家學者之意見
評估	彈性的原則
	政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色
	透明的課責機制
評估	監督仲裁機制

資料來源：整理自 Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), October 2008, pp. 543-571. 王千文，〈應用德菲法建構理想的公私協力運作模式〉，《政策研究學報》，第9期，2009年7月，頁83-146。曾才珊，〈以公私合作模式發展台灣創意園區之研究〉(台北：中興大學農村規劃研究所碩士論文，2007年)。陳敦源、張世杰，〈公私協力夥伴關係的弔詭〉，《文官制度季刊》，第2卷，第3期，2010年7月，頁17-71。

參、研究對象及目的

本研究主題既為兩岸文化創意產業園區公私協力合作模式之比較，但由於兩岸尤其是大陸的文化創意產業園區數量龐大，因此各從

兩岸選擇一代表性之文化創意產業園區作為個案研究，台灣和大陸分別為台北 1914 華山文化創意產業園區和北京 798 藝術區。

1. 台北華山 1914 文化創意產業園區

華山文創園區是台灣五大創意園區中成立最早、討論最多的園區，是第一個以特定專用區劃定之文化園區，也是第一個開發完成之園區。文化部採用委外方式交予台灣文創發展聯盟公司經營，為典型 ROT 案，文化部在其中扮演監督之角色。華山文創園區偏向垂直層級式的公私協力模式，發展思路清晰，其作為台灣文化創意產業園區發展的領航者角色，具有一定的歷史意義。

2. 北京 798 藝術區

與華山文創園區不同，北京 798 藝術區是由下至上，由民間力量自發積聚後，政府再介入規劃此發展形式的典型案例。其中私部門七星集團作為產權方，與公部門形成「政府引導、國企主導、藝術家共同參與」的公私協力體制，是趨於水平同濟式的公私協力模式。798 藝術區作為中國當代藝術的原創基地，集公共文化藝術展示交流、藝術教育等功能於一體，是大陸文化創意園區的先鋒力量，已經成為國內外具有影響力的文化創意產業聚集區。

台北華山文化創意產業園區與北京 798 藝術區同是位居首都城市政治經濟中心，都具備領航先鋒的示範作用，在公私協力關係上，發展模式一為「由上往下」由政府主導委外經營，一為「由下往上」的自發累積政府介入，各具典型，有許多值得比較探討深入了解之處，因此本研究選定此兩家園區作為個案。根據以上文獻，本文的研究目的為：

1. 探討比較華山文化創意產業園區與 798 藝術區的歷史沿革與現況發展。

2. 比較分析華山文化創意產業園區與 798 藝術區公私協力執行要素之重要性，探討其策略規劃、協力發展、協力執行，以及評估各個階段之異同。

3. 比較分析華山文化創意產業園區與 798 藝術區公私協力執行要素之完成度，探討其策略規劃、協力發展、協力執行，以及評估各個階段之異同。

肆、研究方法

本研究根據安塞爾和加什 (Ansell & Gash, 2008)、曾才珊 (2007)、王千文 (2009)、陳敦源、張世傑 (2010) 等學者所發展的公私協力運作模式設計專家問卷，主要目的在於獲得兩岸相關專家對園區公私協力關係成功執行要素之重要性意見，以及對各自園區在這些要素上的執行情況評價，並且進行異同比較，以從中尋求兩岸園區可相互借鑒之啓發。為免受訪者對問卷指標有不同認知，本研究亦在問卷上加註各指標的操作型定義，使本文更加嚴謹。

2012年11月北京798藝術區的私部門經營單位——七星集團下屬的物業公司與進駐者之間，由於租金等長期衝突，發生了「封門事件」。¹本研究問卷發放時間為2013年3月至5月，公私協力議題過於敏感，尤其筆者在北京相關公部門(如區政府)發放問卷時遭遇相當困難，甚至上級領導下令不得填寫問卷，以免觀點露出，因此必須隱匿部份專家的姓名及稱謂。台北華山園區部份回收專家問卷共10份，北京798藝術區部份回收專家問卷共12份(專家稱謂與任職單位如表三所示)。

表三 填答問卷專家概況一覽表

部門屬性	台北華山1914文創園區		北京798藝術區	
	姓名/稱謂	任職單位	姓名/稱謂	任職單位
公部門	李長龍 科長	文化部文創發展司 園區經管科	部門主任	798管委會
	主管	文化部文創發展司 產業研發科	部門主任	798管委會
	承辦人	文化部文創發展司 產業研發科	部門主任	798管委會
	A女士	文化部原華山業務 主要承辦人		
	李建鎰	前文化建設委員會 新聞聯絡人		

部門屬性	台北華山1914文創園區		北京798藝術區	
	姓名/稱謂	任職單位	姓名/稱謂	任職單位
私部門 (管理面)	陳甫彥	台北華山1914創意園區董事總經理	楊源	798 文創產業投資股份有限公司事業部經理
	林羽婕	台灣文創發展公司(華山園區)副執行長	B女士	798 文創產業投資公司
	吳瓊枝	文化部轄下「財團法人國際劇場組織」	C先生	798 文創產業投資公司
			汪總經理	798 物業負責人
私部門 (進駐者)			馬嘉	原798大象畫廊負責人，現北京原創設計推廣協會常務副會長秘書長
			傅敏	ARTSIDE 畫廊策展人
			黃良才	798 時代空間策劃總監
			阿福	798 時代空間藝術總監
學界	郭秀莉	銘傳大學廣告系專任副教授	張京成	北京文化創意產業專家顧問團專家、中國創意產業研究中心主任
	許安琪	世新大學公共關係暨廣告學系系主任暨專任副教授		

資料來源：本研究整理

伍、兩岸文創園區歷史沿革與現況發展

一、台北華山1914——從釀酒廠到文創園

日治時期的華山文創園區(舊稱「樺山町」)包含台北市役所(今行政院院址)、樺山貨運站、台北酒廠等政府單位，是日治時期台北市都市計畫所規畫開發的地區。其歷史沿革可分為五個階段。

I. 酒廠時期(1922—1987年)

目前在華山創意文化園區所見的建築物及設施，其前身為創建於1914年的日本「芳釀社」，初期以生產清酒為主，是當時台灣最大的製酒工廠之一。1945年，戰後由國民政府接收，改名為台灣省專賣局台北酒工廠。早年生產價格低廉，以樹薯為原料的「太白酒」成為一般民眾日常消費的最愛。大約從五十年代中期，米酒的產量逐漸增加，酒廠配合政府政策，研發各種水果酒，開始了台北酒廠的黃金時代，甚至獲得「水果酒工廠」的稱號，也開啟了「台北酒工場」的黃金時代。至1975年再度改名為「台灣省煙酒公賣局台北酒廠」，習稱「台北酒廠」，並沿用至今。

II. 閒置空間時期(1987—1997年)

隨着經濟發展，位於台北市中心位置的酒廠，因為地價昂貴，加上製酒所產生的水污染問題難以克服，於是配合台北市都市計畫，於台北縣林口購地設置新廠。1987年4月1日，台北酒廠搬遷至台北縣林口工業區，華山作為酒廠的產業歷史故事也畫下句點，華山地區開始了一段長達十年的閒置時期。

III. 爭取時期(1997—1999年)

其後1997年金枝演社進入廢棄的華山園區演出，被指侵佔國產。當時華山用地被立法院作為新址預定地，計劃將舊酒廠拆除重建，藝文界人士群起上街抗議，希望政府將閒置十年的台北酒廠再利用建成文藝集中地，引起社會廣泛關注。「省政府文化處」與「省煙酒公賣局」協商後，自1999年起，公賣局將舊酒廠委託省文化處代管，省文化處再委託「中華民國藝文環境改造協會」經營。

IV. 藝文特區時期(1999—2002年)

台北酒廠正式更名為「華山藝文特區」，成為提供給藝文界、非營利團體及個人使用的創作場域。精省後，華山藝文特區轉由行政院文化建設委員會管理，亦曾短暫委託「橘園國際藝術策展股份有限公司」繼續經營，除前衛藝術展演外，也引入設計、流行音樂等活動。

V. 創意文化園區時期(2002年至今)

2002年起，文建會開始計畫運用煙酒公賣局民營化後閒置的酒廠進行舊空間活化再利用。同時為解決華山長期藝術表演權與公民使用權之間的爭議，乃整併調整為「創意文化園區」，列為台灣五大創意文化園區之一，作為推動文化創意產業之特別用地。後來經過2004年一年封園全面整修，在2005年底結合舊廠區及公園區的「華山創意文化園區」重新開放供藝文界及附近社區居民使用至今。轉型之後並針對周圍環境景觀進行改造，將園區規劃為包含公園綠地、創意設計工坊及創意作品展示中心的創意文化園區，先行提供藝文界及附近社區居民使用。

2007年2月文建會以促進民間參與模式，規劃三個引入民間參與經營的促參案，分別為電影藝術館OT案、文化創意產業引入空間ROT案及文創產業旗艦中心BOT案，其中規劃的「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畫案」(簡稱華山ROT案)，其目的在使園區內古蹟、歷史建築、閒置空間及設施能活化再利用，並藉着跨界整合，帶動文創產業發展，使華山成為台灣創意經濟時代的典範。在經過公開的甄選程序後，台灣文創發展聯盟取得優先議約權，並於2007年11月6日由台灣文創發展股份有限公司與文建會正式簽約，取得華山園區ROT案未來15年加10年的整建及營運權利。華山在經過以短期活動為主的十年藝文特區轉型醞釀階段之後，正式定位為推動台灣文化創意產業發展的旗艦基地，也開啟了華山文創園區元年的序幕。

二、北京798藝術區——從軍工廠到藝術區

北京798藝術區位於北京市朝陽區酒仙橋街道大山子地區，因此又稱大山子藝術區(Dashanzi Art District)。其所處單位即原718聯合廠，798只是對這個區域的一個約定俗成之簡稱。其原是大陸新中國建立之初的中國電子工業的發軔和先鋒，五十年後工業熱潮謝幕，798在短短幾年內聚集大批藝術家，從軍工編號轉變為地標性文化符號，成為世界知名的前衛藝術聚集區。其歷史沿革可大致分為以下四個階段。

I. 工業廠區時期(1952年—1990年代)

20世紀50年代中國大陸處於工業建設熱潮，1952年開始籌建國營華北無線電(軍工)聯合器材廠(718聯合廠)。1954年開工，1957年竣工投產，由前蘇聯政府援建，全部由民主德國設計、施工，工藝及規模方面屬當時亞洲一流。聯合廠承擔了中國第一顆原子彈以及第一顆人造衛星重要零件的生產與製造，曾經是一個「進廠必須查三代」的神秘工廠。1964年4月撤消了718聯合廠建制，80年代末開始，隨着大陸改革開放，產業調整、人員下崗，工廠陷入沒落，大片廠房、車間基本處於半停產的閒置狀態，一直持續到90年代中期。後據國營企業改制的經濟政策，706、707、797、798等七個工廠按照現代企業制度整合重組為國有控股的北京七星華電科技集團有限責任公司。為配合大山子區的規劃改造，七星集團將部份產業遷出，將閒置廠房進行出租。

II. 藝術家進駐時期(1995—2003年)

1995年大陸中央美術學院遷出王府井原址後，曾在大山子電子器件二廠有過6年過渡期，雕塑系教授隋建國為便於大型雕塑創作，租用706廠限制車間，成為第一個利用閒置空間的藝術家。由於廠房空間高大、自然採光及原始情趣，當時租金相對低廉，地理位置與中央美術學院鄰近，開始吸引大批藝術家聚集此地，租廠房建造自己的藝術工作室。2002年前後為藝術家進駐的高峰時段，推動藝術區在短時間內迅速形成，同時也出現了各種藝術相關機構、畫廊、服務業等。2003年藝術家徐勇、黃銳發起「再造798」大型活動，引起廣泛關注。此階段藝術家與業主七星集團處於蜜月期，藝術家以適宜的價格獲得創作和生活所需要的場所，七星集團則獲得不菲的租金收益，且帶動了廠區的人氣與活力。2003年美國《新聞週刊》評選年度世界城市，首次把中國北京列入其中，原因之一即798藝術區的存在。

III. 爭議發展時期(2003—2006年)

在這個階段，圍繞拆與不拆的爭論，798逐漸從朝陽區、北京市升級到一個全大陸關注的文化現象。2003年的「再造798」活動，認為藝

術家對798的發展規劃擁有發言權，打亂了七星集團原有拆除改建電子商貿中心的發展計劃，激化了藝術家與七星集團的矛盾。2004年起，798藝術區連續三年舉辦民間性質的國際藝術節，導致798聲名鵲起。同年北京召開兩會期間，人大政協代表陳東升與清華大學教授李象群遞交關於保留798的提案，要求政府制止拆遷並評估798的潛在價值。中外媒體、政府官員、規劃專家、民間團體、學術界人士眾說紛壇，是拆是留成了各方議論焦點。2004年，798在「北京十大建築文化」評選中名列第三。最終在2005年底，798被政府納入規劃保留，定位為首批文化創意產業集聚區之一。

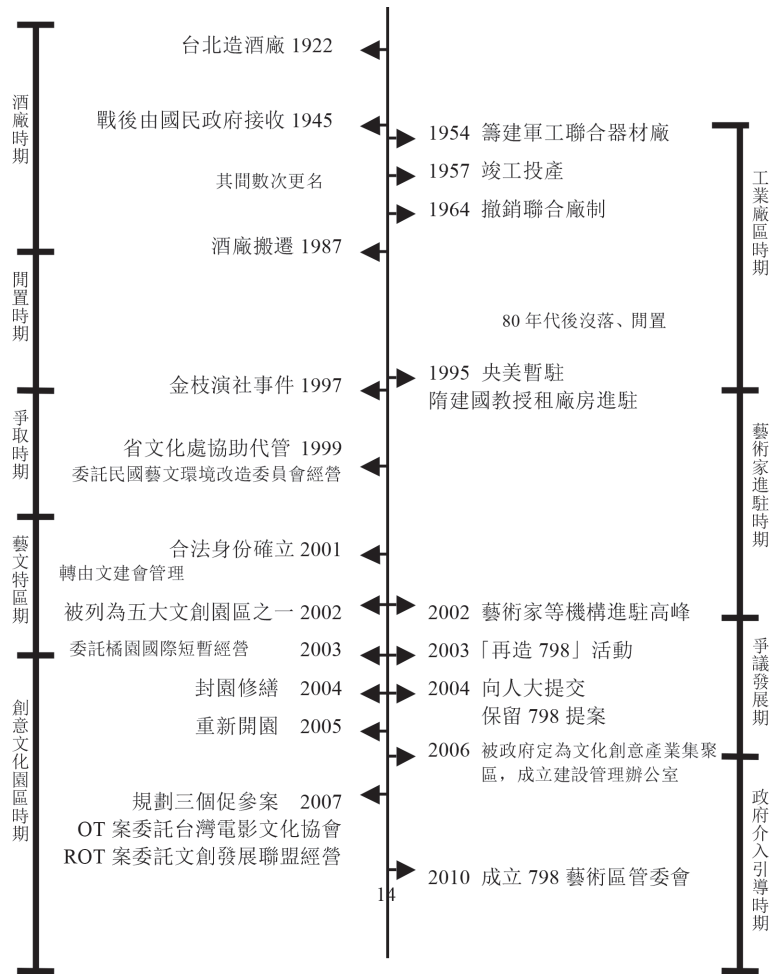
IV. 政府介入引導時期(2006年至今)

2006年3月，朝陽區政府與七星集團共同成立了798藝術區建設管理辦公室，以推進藝術區當代藝術與文化創意產業的發展。同年7月，朝陽區文化創意產業「十一五」規劃出台，認定798藝術區等11個文創產業集聚區和發展基地，798藝術節也由民間性質轉變為準官方性質。2008年奧運前，政府透過多種手段對798進行干預和規範，包括配套設施整改和活動籌辦。2010年7月，朝陽區政府成立798藝術區管理委員會，主要負責798藝術區的統籌協調、監督管理、產業促進和接待服務工作。798藝術區已由最初的自發形成、無序發展逐漸轉變為政府引導、企業主導、藝術家共同參與的發展新階段，798的發展也進入大陸發展文化創意產業和北京建設世界城市的快車道，品牌得到社會各界廣泛認可。但藝術區的功能也從單純的創作者集聚地轉變為藝術商販交易場所。

三、兩岸文創園區歷史沿革與現況比較

本研究根據華山文創園區與798藝術區的發展歷程，製作圖二以便了解其歷史沿革之差異。

圖二 兩岸文創園區歷史沿革比較



資料來源：本研究自行繪製

比較台北華山 1914 文創園區和北京 798 藝術區的發展歷程可發現眾多相似之處，分別也有其特殊性：

I. 閒置空間再利用的時間點接近

華山雖然廠房建制相較 798 早三十年，但藝術家看中舊廠房特殊的空間氛圍，利用閒置空間進行藝術展演或創作的起點幾乎為同期的 90

年代中期，這與當時全球推動文化創意產業風潮的環境亦有不可分割的關係。

II. 藝術家皆發揮關鍵作用

華山文創園區前身的華山藝文特區是由藝術家上街頭抗議爭取保留而來，798 藝術區先由大量藝術家的聚集形成，也經歷了拆與留的紛爭，通過政學界之協助提案獲得保留。在兩個園區的形成過程，藝術家皆展現了非常關鍵之作用，皆屬於由下而上的模式。

III. 園區形成的類型不同

由於 798 在政府介入之前藝術家已進駐相當長的時間，園區氛圍已相當濃厚，先民眾後政府，是典型的藝術家自發積聚形成的創意園區。而華山為先由政府聽到藝文界人士的呼籲，然後部署規劃，接管時間較早，為先政府而民眾，更接近於政府政策引導形成的創意園區。

IV. 園區管理的私部門所扮演的角色有顯著不同

華山園區的廠房產權在園區形成之前已歸屬政府，後規劃促參案委託私部門台灣文創發展股份有限公司經營。798 藝術區的產權方則為私部門七星集團，後期才由政府介入共同管理。

陸、兩岸文創園區公私協力執行要素重要性分析

一、各階段公私協力要素分析

I. 協力規劃階段

在這一階段中，台北華山園區相關專家認為「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」與「資訊透明化」是較為重要的要素 (Mean=6.2; Mean=6.1)，而「給予關係人參與之均等機會」得分最低 (Mean=5.1)。相反，798 藝術區相關專家認為，「給予關係人參與之均等機會」是比較重要的 (Mean=6.2)，而「資訊透明化」(Mean=5.1) 分數最低。

表四 兩園區協力規劃階段公私協力要素重要性平均數一覽表

	華山園區	798藝術區
給予關係人參與之均等機會	5.100	6.167
制度之設計與長期規劃	5.600	5.750
資訊透明化	6.100	5.083
願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義	6.200	5.750

資料來源：本研究自行繪製

華山文創園區相關專家將「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」與「資訊透明化」列為較重要要素的可能原因為：華山為委外性質的園區，文化部在對委外單位進行招標時，將所能提供的權利、資源等資訊透明化，經營單位也提供其專業的經營決策與預期效益。再加上，公私雙方明確對共同的願景、目標、任務、共同問題進行定義，對於無相互合作經驗的雙方，在協力規劃階段是較為重要的。由於華山的委外模式本身即是「給予關係人參與之均等機會」之體現，在台灣更加趨近於自由競爭市場的環境下，這點並未呈現出有何特別的重要性。

798藝術區相關專家在這一階段，認為「給予關係人參與之均等機會」是最為重要的。與華山園區公開招標的方式不同，798房子產權在於私部門一方，這就已確定其私部門的參與者為誰，而進駐的藝術家們作為活化藝術區的先鋒，卻對於園區的管理喪失了發言權。另外，私部門七星集團定位為電子科技行業，而非文化創意產業相關領域，缺乏對園區管理的專業性，因此引發眾多利益糾紛的相關問題。故「給予關係人參與之均等機會」，取消一家企業對藝術區永久性的獨有、獨管、獨享現狀，對798藝術區的健康發展是最為重要的。而「資訊透明化」在大陸較為保守的政治背景下，被列為不重要的因素也合乎情理。

II. 協力發展階段

在協力發展階段的八項要素中，台北華山園區相關專家認為「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」是較為重要的 (Mean=5.9)，「協力中心之籌設」平均分最低，僅為4.6。北京798相關專家認為，「公部門提

供產業輔導」(Mean=6.3)以及「研究機構與專家意見」(Mean=6.2)較為重要，同樣，「協力中心之籌設」分數最低(Mean=5.4)。

表五 兩園區協力發展階段公私協力要素重要性平均數一覽表

	華山園區	798藝術區
公私協力關係觀念宣導	5.100	5.750
協力中心之籌設	4.600	5.417
公私部門共同制定協力計劃	5.200	6.000
公部門提供產業輔導	5.700	6.333
公部門提供適當誘因	5.500	5.667
調整組織結構，簡化行政流程	5.000	5.500
研究機構與專家意見	5.100	6.167
發展逐漸達成共識協商的相對應策略	5.900	5.583

資料來源：本研究自行繪製

台北華山園區相關專家認為「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」是較為重要的，在台灣長期民主協商機制的薰陶下，自然對這樣的思維相當重視。

另一方面，北京798相關專家認為，「公部門提供產業輔導」以及「研究機構與專家意見」較為重要。大部份大陸的文化創意園區，政府在公私協力前期甚至整個協力過程中都擔任較為重要的支持角色。在798藝術區一例中，北京市朝陽區政府直屬的798管理委員會之職能包含藝術區日常各項大小活動協調統籌，佔據管理的主導地位，涉入度極高，也已體現出公部門在此一關係中的重要作用。798藝術區也相當重視專業機構與專家意見，成立了由園區內外著名藝術家、專家學者和機構代表等組成的「798藝術區專家指導委員會」，對藝術區的管理和活動提供指導和監督。究其原因，或許是因為798的私部門在文創園區經營管理上缺乏概念與經驗，而公部門也有其職能與專業上的限制，仰仗專家學者以及藝術家的意見成了一種彌補措施。

雙方皆認為「協力中心之籌設」因素顯得不太重要。在華山園區由於經營權在私部門一方，公部門對園區日常的經營管理並不多過問，僅定期進行監督考核。相比協力中心籌設，「發展逐漸達成共識協

商的相對應策略」，發展一套讓多方意見能夠表達討論的策略反而是比較必要的。798藝術區管委會及其前身建設管理辦公室，由政府 and 七星集團所共同成立，作為協力中心，以「協調、服務、引導、管理」為宗旨。但後期漸漸演變成單方面的園區管理機構，實際為公部門下屬單位，其協力中心功用並沒有太多體現，這或許是重要性分數較低的原因。

III. 協力執行階段

在協力執行階段，台北華山園區和798藝術區相關專家都認為「建立溝通機制」是較為重要的，分別獲得最高的平均分數(Mean=6.3; Mean=6.2)。華山園區在「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」上的得分最低(Mean=4.3)，798藝術區在「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」也有較高的平均分(Mean=6.1)，「派系問題」為最低得分(Mean=4.4)。

表六 華山園區與798藝術區在協力執行階段公私協力要素重要性平均數一覽表

	華山園區	798藝術區
社區鄰里功能之發揮	4.800	5.583
派系問題	4.600	4.417
公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色	4.300	5.833
信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本	5.600	6.083
建立溝通機制	6.300	6.167
協助型領導	5.900	5.583
專家學者之意見	5.100	5.333
彈性的原則	5.400	5.167

資料來源：本研究自行繪製

台北華山園區和798藝術區相關專家都認為在協力執行階段，「建立溝通機制」是較為重要的。這一點也體現了有效的溝通是協力關係中相當重要的環節，互信與尊重、協調關係中的角色與責任、資源共享、確認共同的目標任務都是在良好的溝通上建立起來的。此外，798藝術區相關專家也將「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」列為較重要的要素，認為公私部門雙方的合作應該在更深的層次上締結

關係，這點也是協力關係中較為重要的要素。

華山園區指出「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」是較不重要的要素，也符合園區目前的經營形態，園區既已委外管理，自負盈虧，文化部除主辦重大活動之外並不進行經費補助。

IV. 協力評估階段

在協力評估階段，華山文創園區與798藝術區相關專家在「政府扮演着確保社會公平及企業社會責任之角色」皆分數最高 (Mean=5.8; Mean=5.6)，「監督仲裁機制」分數最低 (Mean=5.4; Mean=5.0)，但與其他階段相比分數皆偏低。

表七 兩園區協力評估階段公私協力要素重要性平均數一覽表

	華山園區	798藝術區
政府扮演着確保社會公平及企業社會責任之角色	5.800	5.583
透明的課責機制	5.600	5.417
監督仲裁機制	5.400	5.000

資料來源：本研究自行繪製

台北華山園區和798藝術區相關專家皆認為「政府扮演着確保社會公平及企業社會責任之角色」是較重要的要素，即公部門不能鬆懈原有監督與管理責任，以確保社會公平正義，比如租金或物業收費無區別對待等。

「監督仲裁機制」在兩個園區中都被列為較為不重要的要素，華山園區專家的考量是，因為任何的第三方都會因為某些利益或分配而產生偏頗，從而導致經營團隊更多的困擾。而798則由於私部門角色無法變更，對私部門經營狀況和績效的考核並無太大意義。

二、公私協力要素重要性總排序分析

台北華山園區公私協力全部執行要素中，重要性均分最高為「建立溝通機制」(Mean=6.3)，其次為「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」(Mean=6.2)和「資訊透明化」(Mean=6.1)。均分最低三項

為「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」(Mean=4.3)、「派系問題」(Mean=4.6)以及「協力中心之籌設」(Mean=4.6)。

北京798藝術區公私協力的全部要素中，重要性均分最高為「公部門提供產業輔導」(Mean=6.3)，其次為「給予關係人參與之均等機會」、「研究機構與專家意見」和「建立溝通機制」(Mean=6.2)。最低幾項為「派系問題」(Mean=4.4)、「監督仲裁機制」(Mean=5.0)以及「資訊透明化」(Mean=5.1)、「彈性的原則」(Mean=5.2)。

根據以上的階段分析，結合雙方園區在公私協力所有要素之重要性排序，可總結為以下五點：

I.「溝通機制」在公私協力中是較為重要的要素

文創園區的公私協力關係作為一種較為長期資源投入的過程，公私部門之間的互信基礎與溝通協調機制就顯得相當重要，缺乏有效的溝通會容易形成誤會猜忌，不利於協力的長期穩定發展。因此這一點的重要程度對於雙方園區都沒有爭議。

II.「派系問題」在園區公私協力中並不是重要的要素

文創園區的進駐者一般都為藝術工作者、藝術機構、文創機構等產業相關單位，一般而言，之間並無太多利益糾葛，因此「派系問題」在文創園區的公私協力關係中不佔有重要地位。

III.798藝術區相較華山園區，對公部門的依賴較為明顯

798藝術區在公部門應發揮的功能及相關要素上，比華山園區呈現出更加顯著的重要性，如「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」、「公部門提供產業輔導」等。一方面是由於大陸政府對文創產業的重視，加大對於文創產業及園區的扶持，一方面也體現出大陸的「大政府主義特徵」(Big Government)以及對市場經濟較為保守的一面。

相比之下，台灣的文創園區經由委外管理，更加趨於自由市場經濟，公部門並不對園區經營盈虧過多干預，僅履行監督管理職責，因此公部門的經費輔助、產業輔導作用並不被視為是重要的。

IV. 重視「研究機構與專家意見」與「利害關係人參與之均等機會」體現 798 藝術區之先天不足

這兩個要素在 798 藝術區呈現出比華山園區更為顯著的重要性，這或許與 798 藝術區公私協力關係的特殊性有關，私部門七星集團作為產權方，其地位角色在公私協力關係中無法變更，這是 798 先天的不足，也是許多問題的根源。而藝術區的發展以及充分發揮其對文創產業的助益，則仰賴於專業的規劃與管理，而非僅以收取租金營利為手段與目的。爭取一個更公平公正的環境，獲取更為專業的意見，讓更多的園區參與者、專家有建言獻策的權利，成了 798 藝術區尋求健康發展的一條出路。

V. 華山園區更偏重「資訊透明化」、「透明的課責機制」，體現台灣更為開放的社會環境

華山園區比 798 藝術區更為看重的要素包括資訊和課責機制的透明化，充份體現民主社會的特點。台灣社會媒體的多元化也造就公開公正、自由透明的社會風氣，這一點正是大陸無法比擬也相當缺乏的。

柒、兩岸文創園區公私協力執行要素完成度分析

一、各階段公私協力要素完成度分析

這部份描述除呈現兩園區各要素的完成度外，也將其重要性列入，並計算差值，體現實際情況與期待值差距的程度。

I. 協力規劃階段

在協力規劃階段，華山園區相關專家認為「資訊透明化」是重要的也是執行情況比較好的要素 (Mean=4.5)，「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」雖重要性較高，但完成度並非隨之有較高的得分 (Mean=4.1)，反而有着最大差值 (D=2.1)。最低的差值為「給予關係人參與之均等機會」(D=1.2)，與其最低的重要程度相匹配的 (Mean=5.1)。

表八 華山園區協力規劃階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
給予關係人參與之均等機會	5.100	3.900	1.200
制度之設計與長期規劃	5.600	4.200	1.400
資訊透明化	6.100	4.500	1.600
願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義	6.200	4.100	2.100

資料來源：本研究自行繪製

在協力規劃階段，798藝術區完成度均分最低為「制度之設計與長期規劃」(M=2.6)，差值為最大(D=3.2)。其次，「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」也有較低的完成度(M=2.75)，和較高的差值(D=3.0)。

表九 798藝術區協力規劃階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
給予關係人參與之均等機會	6.167	3.667	2.500
制度之設計與長期規劃	5.750	2.583	3.167
資訊透明化	5.083	2.833	2.250
願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義	5.750	2.750	3.000

資料來源：本研究自行繪製

II. 協力發展階段

在協力發展階段，華山園區相關專家認為「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」是較重要的要素(Mean=5.9)，但其執行情況卻與重要性程度有着最高的差值(D=2.3)。此外，「公部門提供產業輔導」、和「公部門提供適當誘因」在執行狀況上也有較大的差值，分別為2.1和2.2。而「協力中心之籌設」雖然在完成度上為最低均分3.1，但符合其在重要性程度上的較低重要性(Mean=4.6)。

表十 華山園區協力發展階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
公私協力關係觀念宣導	5.100	3.600	1.500
協力中心之籌設	4.600	3.100	1.500

	重要性	完成度	差值
公私部門共同制定協力計劃	5.200	3.500	1.700
公部門提供產業輔導	5.700	3.600	2.100
公部門提供適當誘因	5.500	3.300	2.200
調整組織結構，簡化行政流程	5.000	3.800	1.200
研究機構與專家意見	5.100	3.800	1.300
發展逐漸達成共識協商的相對應策略	5.900	3.600	2.300

資料來源：本研究自行繪製

在協力發展階段，798藝術區的「公部門提供產業輔導」要素在重要性上是較為重要的 (Mean=5.75)，卻有最低的執行情況均分 3.083，和最高的差值 3.25。其次「公私部門共同制定協力計劃」亦為較為重要的要素 (Mean=6) 卻有着較低的執行情況 (Mean=3.58)。「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」的完成度與重要性程度差值也較高 (D=2.42)。此外「研究機構與專家意見」是較為重要的要素 (Mean=6.17)，且執行情況較為理想，有最高的完成度 (Mean=4.5)。「協力中心之籌設」雖重要性程度低 (Mean=5.42)，但執行情況較好，差值最低為 1.583。

表十一 798藝術區協力發展階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
公私協力關係觀念宣導	5.750	3.500	2.250
協力中心之籌設	5.417	3.833	1.583
公私部門共同制定協力計劃	6.000	3.583	2.417
公部門提供產業輔導	6.333	3.083	3.250
公部門提供適當誘因	5.667	3.333	2.333
調整組織結構，簡化行政流程	5.500	3.167	2.333
研究機構與專家意見	6.167	4.500	1.667
發展逐漸達成共識協商的相對應策略	5.583	3.167	2.417

資料來源：本研究自行繪製

華山園區雖然不把公部門的輔助列為重要因素，但從問卷的結果中可看到，專家們認為在「公部門提供產業輔導」(D=3.25)、和「公部

門提供適當誘因」(D=2.33)上仍有較多發揮空間，政府還可以有更多作為。此外「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」既是重要的(Mean=5.58)也是目前缺乏的(D=2.42)。

798藝術區關於「研究機構與專家意見」、「協力中心之籌設」方面執行的較好(Mean=4.5；Mean=3.83)，798藝術區專家指導委員會和798管委會的設立分別與其對應。應進一步加強的面向包括「公部門提供產業輔導」(D=3.25)、「公私部門共同制定協力計劃」(D=2.42)、「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」(D=2.42)。可見798藝術區依舊十分倚賴政府的支持，並期待公私部門之間應當對園區的發展有進一步共同規劃，並且打通協商的通道。

III. 協力執行階段

華山文創園區在協力執行階段，與其他階段相比，專家學者之意見的執行情況分數較高，該階段的差值也較小，是執行情況較好的一個階段。但其中「建立溝通機制」為最重要的要素(Mean=6.3)，在執行情況上得分偏低(Mean=4.1)，差值最大為2.2。「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」完成度分數最低為3.2，符合其最低重要性(Mean=4.3)。

表十二 華山園區協力執行階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
社區鄰里功能之發揮	4.800	3.400	1.400
派系問題	4.600	3.700	0.900
公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色	4.300	3.200	1.100
信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本	5.600	4.700	0.900
建立溝通機制	6.300	4.100	2.200
協助型領導	5.900	4.600	1.300
專家學者之意見	5.100	3.500	1.600
彈性的原則	5.400	4.200	1.200

資料來源：本研究自行繪製

數 (Mean=6.17)，但在執行情況上得分不佳 (Mean=3.42)，差值最高為 2.75。次重要的「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」有着最高的完成度均分 5，差值較低 (D=1.08)。此外，「專家學者之意見」以及「彈性的原則」在這一階段也有較高的差值分別為 2.42 和 2.33。

表十三 798 藝術區協力執行階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
社區鄰里功能之發揮	5.583	4.167	1.417
派系問題	4.417	3.417	1.000
公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色	5.833	3.750	2.083
信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本	6.083	5.000	1.083
建立溝通機制	6.167	3.417	2.750
協助型領導	5.583	3.333	2.250
專家學者之意見	5.333	2.917	2.417
彈性的原則	5.167	2.833	2.333

資料來源：本研究自行繪製

兩園區皆認為「建立溝通機制」是非常重要的要素，也待進一步提升。798 園區認為在執行階段「專家學者之意見」應得更多的重視和參考 (D=2.42)，遵循「彈性的原則」保持園區管理層級良好的應變能力也是值得考慮的 (D=2.33)。

IV. 協力評估階段

華山文創園區在協力評估階段，「監督仲裁機制」執行情況最不理想，有低的均分 3 和最高的差值 2.4。而「政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色」執行情況尚可，均分最高 5，差值也最低為 0.8。

表十四 華山園區協力評估階段公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色	5.800	5.000	0.800
透明的課責機制	5.600	4.100	1.500
監督仲裁機制	5.400	3.000	2.400

資料來源：本研究自行繪製

798在協力評估階段，「監督仲裁機制」雖在重要性程度上分數最低(Mean=5)，完成度得分亦為最低2.83，且其差值最高為2.17。

表十五 798藝術區在協力評估階段的公私協力要素重要性與完成度平均數一覽表

	重要性	完成度	差值
政府扮演着確保社會公平及企業社會責任之角色	5.583	3.583	2.000
透明的課責機制	5.417	3.333	2.083
監督仲裁機制	5.000	2.833	2.167

資料來源：本研究自行繪製

二、兩岸文創園區公私協力要素完成度排序分析

I. 完成度排序分析

在華山園區公私協力各要素中，「政府扮演着確保社會公平及企業社會責任之角色」為執行情況最高(Mean=5.0)、其次為「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」(Mean=4.7)、「協助型領導」(Mean=4.6)、「資訊透明化」(Mean=4.5)。最低均分為「監督仲裁機制」(Mean=3.0)、「協力中心之籌設」(Mean=3.1)以及「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」(Mean=3.2)和「公部門提供適當誘因」(Mean=3.3)。

在798藝術區的各項公私協力要素的執行情況中，均分最高為「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」(Mean=5.0)，其次「研究機構與專家意見」(Mean=4.5)及「社區鄰里功能之發揮」(Mean=4.17)、「協力中心之籌設」(Mean=3.83)。最低幾項為「制度之設計與長期規劃」(Mean=2.58)、「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」(Mean=2.75)、「監督仲裁機制」、「彈性的原則」以及「資訊透明化」(Mean=2.83)。

在公私協力要素之執行情況排序對比中，華山園區與798藝術區雙方專家在「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」要素上皆給了較高的分數(Mean=4.7; Mean=5)，對「監督仲裁機制」的執行情況皆給了較低分(Mean=3; Mean=2.83)。

II. 重要性與完成度差值排序分析

根據台北華山園區相關專家問卷的結果，園區各階段公私協力要素重要性與完成度差值中，最高為「監督仲裁機制」(D=2.4)，其次是「發展逐漸達成共識協商的相對應策略」(D=2.3)、「公部門提供適當誘因」(D=2.2)以及「建立溝通機制」(D=2.2)。差值最小的為「政府扮演著確保社會公平及企業社會責任之角色」(D=0.8)、「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」(D=0.9)與「派系問題」(D=0.9)。

798藝術區各階段公私協力要素重要性與執行情況之差值中，最高為「公部門提供產業輔導」(D=3.3)、其次是「制度之設計與長期規劃」(D=3.2)、「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」(D=3)。較低的是「派系問題」(D=1)、「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」(D=1.1)，這兩點與華山園區相同。

從兩岸專家問卷亦可看出，798藝術區在各項要素的重要性與完成度的差值(Mean=2.207)，要比華山園區(Mean=1.539)要高出許多。

經過比較，兩岸園區在這些要素中差值排序皆較高的為「建立溝通機制」以及「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」，皆較低的有「派系問題」以及「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」。具有顯著差異的是華山在「監督仲裁機制」(D=2.4)上比798園區更需要加強，而「制度之設計與長期規劃」(D=3.17)、「給予關係人參與之均等機會」(D=2.5)則是798比華山更需要完善的要素。

表十六 華山園區與798藝術區公私協力要素重要性與完成度差值排序一覽表

排序	華山園區	差值	798藝術區	差值
1	監督仲裁機制	2.400	公部門提供產業輔導	3.250
2	發展逐漸達成共識協商的相對應策略	2.300	制度之設計與長期規劃	3.167
3	公部門提供適當誘因	2.200	願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義	3.000
4	建立溝通機制	2.200	建立溝通機制	2.750
5	願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義	2.100	給予關係人參與之均等機會	2.500
6	公部門提供產業輔導	2.100	公私部門共同制定協力計劃	2.417

排序	華山園區	差值	798藝術區	差值
7	公私部門共同制定協力計劃	1.700	發展逐漸達成共識協商的相對應策略	2.417
8	資訊透明化	1.600	專家學者之意見	2.417
9	專家學者之意見	1.600	公部門提供適當誘因	2.333
10	透明的課責機制	1.500	調整組織結構，簡化行政流程	2.333
11	公私協力關係觀念宣導	1.500	彈性的原則	2.333
12	協力中心之籌設	1.500	公私協力關係觀念宣導	2.250
13	社區鄰里功能之發揮	1.400	資訊透明化	2.250
14	制度之設計與長期規劃	1.400	協助型領導	2.250
15	協助型領導	1.300	監督仲裁機制	2.167
16	研究機構與專家意見	1.300	透明的課責機制	2.083
17	調整組織結構， 簡化行政流程	1.200	公部門應扮演經費、 資訊等專業輔助之角色	2.083
18	彈性的原則	1.200	政府扮演著確保社會公平及企 業社會責任之角色	2.000
19	給予關係人參與之均等機會	1.200	研究機構與專家意見	1.667
20	公部門應扮演經費、 資訊等專業輔助之角色	1.100	協力中心之籌設	1.583
21	派系問題	0.900	社區鄰里功能之發揮	1.417
22	信任與尊重，建立心理契 約，厚植社會資本	0.900	信任與尊重，建立心理契約， 厚植社會資本	1.083
23	政府扮演著確保社會公平及 企業社會責任之角色	0.800	派系問題	1.000
	平均	1.539	平均	2.207

資料來源：本研究自行繪製

根據以上的階段分析，結合雙方園區在公私協力所有要素之完成度排序對比，進一步分析如下：

(一)「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」相對其他要素，是兩個園區執行情況稍高的要素，這也是公私協力關係能夠順利進行的基礎。

(二)798應借鑒的是華山的「資訊透明化」、「制度之設計與長期規劃」。

華山園區的「資訊透明化」完成情況在排名中較靠前(第4名)，相比之下798藝術區的「資訊透明化」明顯趨後(第19名)，符合先前分析。關於「制度之設計與長期規劃」，在798專家中完成情況的排名墊底(第23名)，但在華山卻名次較佳(第5名)。一開始自發形成的798藝術區從拆遷爭議中留存下來，打斷了七星集團原先的發展策略，政府介入後與私部門之間關於園區的調整與發展、以及與進駐者的利益關係一直處於不平衡的狀態，這點或許是兩個園區相差甚遠的原因。

(三)華山可向798借鑒之處為「研究機構與專家意見」、「社區鄰里功能之發揮」。

相較華山，798藝術區專門成立專家委員會，定期聽取意見。798藝術區中的進駐者，藝術家、畫廊等獨立藝術單位所佔比例比華山高，藝術家之間互動較為頻繁，尤其是從藝術區自發形成一開始就進駐的先鋒者們，因彼此間交流的狀況有助於社區功能的發揮，增強園區的凝聚力，迸發出新的創造力。

(四)兩個園區在「建立溝通機制」以及「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」都應該加強力度。

(五)華山在「監督仲裁機制」(D=2.4)上比798園區(D=2.17)更需要加強，而「制度之設計與長期規劃」、「給予關係人參與之均等機會」則是798比華山更需要完善的要素。

捌、主要原因分析

一、特殊的國有股份公司

北京798藝術區原為718聯合廠，後據國營企業改制的經濟政策，706、707、797、798等七個工廠按照現代企業制度整合重組為國有控股的北京七星華電科技集團有限責任公司。大陸國營企業改制，指的是將國有企業改制為企業法人，有獨立的董事、監事，自主經營、自負盈虧。建立現代企業制度即適應市場經濟之要求，以企業法人制度

為基礎，以有限責任制度為保證，以公司為主要形態，以產權清晰、責權明確、政企分開、管理科學為前提的新興企業制度。改制後的七星集團由國有獨資改為國有控股的股份有限公司，實際上已經過民營化過程。

中國多數舊有國有企業的改造，是透過行政程序「指定組建」而成，而不是透過市場機制和契約訂定而成的，儘管國有企業多數完成了股份制改造，但仍不具西方股份有限公司的治理精神，而能讓政府單位輕易介入(宋國誠，2000)。例如朝陽區政府先於2006年3月，與七星集團共同成立了798藝術區建設管理辦公室，後於2010年7月，成立798藝術區管理委員會，主要負責798藝術區的統籌協調、監督管理、產業促進和接待服務工作，而正式邁入與政府共管的局面。

特有的國有股份公司呈現在公私部門協力的發展階段，798藝術區相關專家認為，「公部門提供產業輔導」(Mean=6.3)較為重要。在協力執行階段，798藝術區「派系問題」的重要性為最低得分(Mean=4.4)。

二、政府企業互動

另一方面，戴慕珍(Jean Qi)亦曾由地方政府經濟法人主義(local state corporatism)進行解釋，提出中共改革之後，地方政府權力獲得擴張，而為了要化解本身財政危機與維持基本政治運作，因而產生了直接經營或協助企業發展的動機或行動。企業因無法抗拒政府干預，故僅能採行依賴或合作的策略。經由彼此同意訂定在契約上固定利潤的分享比例，地方政府被限制對公司產權的主張，利潤分享建立了權利請求基礎，降低兩者的交易成本，亦開啟了非正式私用化的制度化(張弘遠，2001)。

中國大陸政府企業互動狀況呈現在公私部門協力執行階段，次重要的「信任與尊重，建立心理契約，厚植社會資本」有着最高的完成度均分5，差值較低(D=1.08)。798藝術區在公部門應發揮的功能及相關要素上，比華山園區呈現出更加顯著的重要性，如「公部門應扮演經費、資訊等專業輔助之角色」、「公部門提供產業輔導」等。一方面是由於大陸政府對文創產業的重視，加大對於文創產業及園區的扶持，一

方面也體現出大陸的「大政府主義特徵」(Big Government)以及對市場經濟較為保守的一面。

三、文化政策與角色

在台灣，一般認為藝文活動基本上是由下而上的生活與創造的歷程，因而是否能用由上而下的政策加以指導，甚或控制，無論是政府、學者或民間都有所懷疑。然而中共的文化政策，從理論依據，到政策原則，到實際作法，皆有明確可循的脈絡。1992年2月，鄧小平發表「南巡講話」後，不再要求文藝一定要「為工農兵服務」、「為階級鬥爭服務」。不過，儘管改變了過去極左的政策，但作家並不就此獲得完整的創作自由(蕭真美，2000)。

1992年中央和國務院將文化藝術的產值列入第三產業的統計指標，文化產業在國民經濟的地位從此確定。同年在〈中共中央關於制訂國民經濟和社會發展第十個五年計畫的建議〉中，首次提及推動文化產業，這是中共文件提出「文化產業」概念之始。中國大陸傳媒在改革開放後，已承認傳媒是一個信息的載體，這個看法已和自由主義的「知情權」相類，承認媒體有提供訊息的責任與功能。但中國大陸所強調的輿論監督，在創造一個良好的社會經濟環境，掃除不利市場經濟發展的障礙，而非「第四權」所謂的監督政府。中國大陸的新聞自由在不觸及意識形態、政治制度、領導體制、官僚腐敗及社會制度等敏感議題時都是自由的，一旦涉及敏感領域則仍受控制(張依依，2006)。

兩岸不同的文化角色，在公私協力規劃階段，台北華山園區相關專家認為「願景共構，明確的任務、目標，共同問題的定義」與「資訊透明化」是較為重要的要素(Mean=6.2; Mean=6.1)。相反，798藝術區相關專家給予「資訊透明化」(Mean=5.1)此一要素最低的重要性。

玖、結論

在文化創意產業作為最具發展前景和增長潛力的經濟動力，在兩岸皆得到政府的重視與推動，作為文創產業載體的文化創意園區也呈

燎原之勢，遍地開花。公私協力關係作為一種新公共管理向新治理轉化過程中的公共產品供給新模式，也在文化創意園區的管理中得到廣泛運用。在兩岸的交流日益頻繁的今天，文化創意產業的交會互動也在發展各自特色、保持競爭的同時，也應相互補充、相互促進、相互借鑒。其中扮演重要角色的文化創意園區，在兩個各自不同的政治經濟環境下的公私部門協力治理過程中，又各自演變出不同的經營管理模式和不同的側重點，其中的共性和特性也值得一番探討。

本文所運用的公私協力關係模式，包括協力規劃、協力發展、協力執行、協力評估四個主要階段，根據每個階段中所歸納出的公私協力要素設計專家問卷，旨在比較兩岸園區在公私協力上所側重的要素異同及這些要素在園區的執行情況。以兩岸最具代表性的台北華山文創園區和北京798藝術區為例，由兩岸園區相關的公私部門專家和學界專家共22位填答問卷，經統計分析得到結果。

溝通機制的建立在兩岸園區都是非常重要的公私協力要素，此外798藝術區在協力關係中對公部門的依賴度顯然較華山明顯，且由於七星集團作為私部門角色的固定不變這一先天不足，能透過重視專家意見和給予利害關係人均等機會予以彌補，在研究結果中也有所呈現。另一方面，華山園區更偏重資訊和課責機制的透明化，則顯現出台灣社會更為開放民主的環境背景。在執行情況上，雙方專家都在園區的各項公私協力要素上展現了相當的期待，仍有很大的提昇空間。其中建立溝通機制、願景共構，明確任務目標，對共同問題的定義是雙方園區皆需要努力的方向。798應當借鑒華山在資訊透明化、制度設計與長期規劃的經驗，並且進一步為關係人提供參與之均等機會，思考如何改變私部門角色不變一方獨佔獨享的情況。華山則應多參考798在專家意見、社區鄰里功能發揮上的長處，並加強在監督仲裁上的完善。

1999年台灣文建會規劃以「Art-factory」做為核心營運理念，着重藝術的生產，將華山營造為藝術家群聚的地方，藝術家在此可互相交流，跨領域創作激盪創意。2007年台灣文創發展公司與文建會簽訂契約，取得華山15年營運權利之後，華山的經營策略，以提供空間租借的「會展演」為核心，舉辦各種文創展演活動；同時華山引進不同業種的文創商店，提供駐留人潮消費。透過非常態的展演活動，華山塑造

出獨特的生活風格和創意氛圍，吸引各族群因為不同興趣與目的來到華山場域，在空間中形成流動與群聚，再透過展演活動和主題體驗的消費，將抽象氛圍轉換成具體產值。華山並不是一個提供創作的園區，而是台灣文創產業的展示櫥窗。至此，華山成功的「體驗園區」模式已在台灣其他舊酒廠所改建的文創園區中引起學習及發酵，更使行政院提出「文化創意產業產業集聚效應」策略，加大對全台五大文創園區的重點扶持。

北京 798 藝術區經由當代藝術、建築空間、文化產業與城市生活環境的有機結合，798 已經演化為一個文化概念，對各類專業人士及普通大眾產生了強烈的吸引力，並在城市文化和生存空間觀念上產生了不小的影響。現今，798 藝術區與華山文創園區一樣已失去其開創初期的藝術創作氛圍，而是演變成一個龐大藝術品集貿市場，這是 798 功能上的巨大變化。798 藝術區在國際媒體間塑造的政府開放形象，亦成為城市管理體制改革試點的難得案例，大陸亦於十二五規劃中，首次以大篇幅着力論述文化規劃，並將文化創意產業列為支柱產業，更造成文化創意園區的遍地開花。

註釋

- 1 最初一批進駐 798 中的藝術家徐勇所經營的「時態空間」因拖欠 798 物業巨額房租被七星物業收回，在 11 月 21 日下午，徐勇作為「時態空間」負責人帶領員工在 798 藝術區舉行遊行，抗議物業漲租活動。這一事件在大陸多家媒體中被報導，雙方各執一詞，一時間紛紛揚揚 798 管委會在其中由於不具有產權，地位稍顯尷尬，調解矛盾也顯得有些力不從心。

參考文獻

中文部份 (Chinese Section)

- 王千文 (2009)。〈應用德菲法建構理想的公私協力運作模式〉。《政策研究學報》，第 9 期，頁 83-146。
- Wang Qianwen (2009). Yingyong defeifa jiangou lixiang de gongsi xieli yunzuo moshi. *Zhengce yanjiu xuebao*, 9, 83-146.

- 王科(2007)。〈從城市的矛盾性與複雜性說起——漫談「798」地區規劃〉。《北京規劃建設》，第2007卷，2期，頁34-37。
- Wang Ke (2007). Cong chengshi de maodunxing yu fuzaxing shuoqi—mantan “798” diqu guihua. *Beijing guihua jianshe*, 2007(2), 34-37.
- 王凱、唐承財、劉家明(2011)。〈文化創意型旅遊地遊客滿意度指數測評模型——以北京798藝術區為例〉。《旅遊學刊》，第26卷，第9期，頁36-44。
- Wangkai, Tang Chengcai, Liu Jiaming (2011). Wenhua chuangyixing lvyoudi youke manyidu zhishu ceping moxing—yi Beijing 798 yishuqu weili. *Lvyou xuekan*, 26(9), 36-44.
- 孔建華(2009)。〈北京798藝術區發展研究〉。《新視野》，第2009卷，第1期，頁27-30。
- Kong Jianhua (2009). Beijing 798 yishuqu fazhan yanjiu. *Xinshiye*, 2009(1), 27-30.
- 朱華晟、任靈芝、付晶、李偉(2011)。〈基於公私合作視角的城市創意產業公共治理——以北京工業設計業為例〉。《經濟地理》，第31卷，第9期，頁1463-1469。
- Zhu Huasheng, Ren Lingzhi, Fu Jing, Li Wei (2011). Jiyu gongsi hezuo shijiao de chengshi chuangyi chanye gonggong zhili—yi Beijing gongye shejiye weili. *Jingjidili*, 31(9), 1463-1469.
- 宋國誠(2000)。〈產權理論與中國大陸的國有企業改革〉。《中國大陸研究》，第43卷第3期，頁27-57。
- Song Guocheng (2000). Chanye lilun yu zhongguo dalu de guoyouqiye gaige. *Zhongguo dalu yanjiu*, 43(3), 27-57.
- 何壽奎、傅鴻源(2007)。〈公共項目公私夥伴關係合作機制研究〉。《統計與決策》，第22期，頁60-62。
- He Shoukui, Chuan Hongyuan (2007). Gonggong xiangmu gongsi huoban guanxi hezuo jizhi yanjiu. *Tongji yu juece*, 22, 60-62.
- 李世忠(2010)。〈北京「798」藝術創意產業園區可持續發展之關鍵〉。《商業文化》，頁21。
- Li Shizhong (2010). Beijing “798” yishu chuangyi chanye yuanqu kechixu fazhan zhi guanjian. *Shangye wenhua*, 21.
- 李啟明、熊偉、袁競峰(2010)。〈基於多方滿意的PPP項目調價機制的設計〉。《東南大學學報(哲學社會科學版)》，第12卷，第1期，頁16-20。
- Li Qiming, Xiong Wei, Yuan Jingfeng (2010). Jiyu duofang manyi de PPP xiangmu tiaojia jizhi de sheji. *Dongnan daxue xuebao (zhexue shehui kexueban)*, 12(1), 16-20.

- 李佩蓉 (2012)。《都市工業遺址的再生分析——以台北華山1914與台中TADA園區為例》。台灣大學園藝學研究所碩士論文。
- Li Peirong (2012). *Dushi gongye yizhi de zaisheng fenxi—yi Taibei huashan 1914 yu Taizhong TADA yuanqu weili*. Taiwan daxue yuanyi yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 沈彤芬 (2011)。《華山創意文化園區與其周邊都市環境發展之研究》。台北大學不動產與城鄉環境研究所碩士論文。
- Shen Tongfen (2011). *Huashan chuangyi wenhua yuanqu yuqi zhoubian doushi huanjing fazhan zhi yanjiu*. Taibei daxue budongchan yu chengxiang huanjing yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 林可睿 (2012)。《華山文創產業園區結合光華數位商圈發展策略之研究》。台北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文。
- Lin Kerui (2012). *Huashan wenchuang chanye qu jiehe guanghua shuwei shangquan fazhan celüe zhi yanjiu*. Taibei keji daxue jianzhu yu doushi sheji yanjiusuo suoshi lunwen.
- 林炎旦 (編) (2010)。《文化創意產業國際經典論述》。台北：師大書苑出版社。
- Lin Yandan (Ed.) (2010). *Wenhua chuangyi chanye guoji jingdian lunshu*. Taibei: Shida shuyuan chubanshe.
- 林佩珊 (2008)。《公私協力下的夥伴關係——以華山文化創意園區為例》。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- Lin Peishan (2008). *Gongsi xieli xia de huoban guanxi—yi huashan wenhua chuangyi yuanqu weili*. Guoli zhengzhi daxue gonggong xingzheng yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 林厚君 (2011)。《文化創意產業園區治理模式之比較研究》。暨南大學公共行政與政策學系碩士論文。
- Lin Houjun (2011). *Wenhua chuangyi chanye yuanqu zhili moshi zhi bijiao yanjiu*. Jinan daxue gonggong xingzheng zhengce xuexi shuoshi luowen.
- 周杏春 (2006)。《華山創意文化園區經營模式之研究》。台灣大學政治學研究所碩士論文。
- Zhou Xingchun (2006). *Huashan chuangyi wenhua yuanqu jingying moshi zhi yanjiu*. Taiwan daxue zhengzhixue yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 洪泉、唐慧超 (2009)。〈舊工業建築的LOFT開發模式對比研究——以北京798工廠與深圳華僑城LOFT為例〉。《瀋陽建築大學學報》，第11卷，第4期，頁408-411。

- Hong Quan, Tang Huichao (2009). Jiu gongye jianzhu de LOFT kaifa moshi duibi yanjiu—yi Beijing 798 gongchang yu shenzhen huaqiaocheng LOFT weili. *Shenyang jianzhu daxue xuebao*, 11(4), 408–411.
- 翁漱璞(2009)。《華山創意文化園區周邊都市空間規劃策略之研究》。台北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文。
- Wen Shupu (2009). *Huashan chuangyi wenhua yuanqu zhoubian dushi kongjian guihua celüe zhi yanjiu*. Taibei keji daxue jianzhu yu dushi sheji yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 唐焱(2008)。〈從北京798到川美501——舊倉庫舊廠房改造設計〉。《生態經濟》，第4期，頁162–165。
- Tang Miao (2008). Cong Beijing 798 dao Chuanmei 501—jiu cangku jiu changfang gaizao sheji. *Shengtai jingji*, 4, 162–165.
- 張弘遠(2001)。〈中國大陸嫁接式市場化改革：地方政府角色與企業行為〉。《中國大陸研究》，第44卷，第1期，頁35–68。
- Zhang Hongyuan (2011). Zhongguo dalu jiajieshi shichanghua gaige: difang zhengfu juese yu qiye xingwei. *Zhongguo dalu yanjiu*, 44(1), 35–68.
- 張依依(2006)。〈從共產主義到社會責任：中國大陸加入WTO在文化產業之演變——以傳媒為例〉。《遠景基金會季刊》，第7卷，第1期，頁143–205。
- Zhang Yiyi (2006). Cong gongchan zhuyi dao shehui zeren: zhongguo dalu jiaru WTO zai wenhua chanye zhi yanbian—yi chuanmei weili. *Yuanjing jijinhui jikan*, 7(1), 143–205.
- 夏學理(2012)。《文化創意產業概論》。台北：五南圖書出版社。
- Xia Xueli (2012). *Wenhua chuangyi chanye gailun*. Taibei: Wunan tushu chubanshe.
- 黃盈嘉(2012)。《閒置空間再利用之研究——華山1914文化創意產業園區之個案分析》。台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- Huang Jiaying (2012). *Xianzhi kongjian zailiyong zhi yanjiu—huashan 1914 wenhua chuangyi chanye yuanqu zhi gean fenxi*. Taiwan shifan daxue shehui jiaoyu yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 黃惠穗(2007)。《促進我國文化創意產業發展——公私協力夥伴關係之應用》。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- Huang Huisui (2007). *Cujin woguo wenhua chuangyi chanye fazhan—gongsi xieli huoban guanxi yingyong*. Guoli huadong daxue gonggong zhengce yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 陳怡君(2008)。《華山1914·創意文化園區建置與發展研究》。國立台灣師範大學表演藝術研究所碩士論文。

- Chen Yijun (2008). *Huashan 1914 · chuangyi wenhua yuanqu jianzhi yu fazhan yanjiu*. Guoli taiwan daxue biaoyan yishu yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 張淑茹 (2008)。《華山創意文化園區委外經營模式選擇之交易成本分析》。台灣大學政治學研究所碩士論文。
- Zhang Shuru (2008). *Huashan chuangyi wenhua yuanqu weiwai jingying moshi xuanze zhi jiaoyi chengben fenxi*. Taiwan daxue zhengzhixue yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 陳軍 (2009)。〈公私合作理論基礎研究〉。《延邊大學學報(社會科學版)》，第42卷，第4期，頁28–32。
- Chenjun (2009). *Gongsi hezuo lilun jichun yanjiu*. *Yanbian daxue xuebao (shehui kexueban)*, 42(4), 28–32.
- 陳軍 (2010)。〈公私合作行為初探〉。《南都學壇》，第30卷，第6期，頁91–95。
- Chen Jun (2010). *Gongsi hezuo xingwei chutan*. *Nandu xuetan*, 30(6), 91–95.
- 陳淳斌 (2001)。〈中國大陸鄉鎮企業發展與地方政府職能：回顧學界對相關理論的研究〉。《中國大陸研究》，第44卷，第7期，頁83–103。
- Chen Chunbin (2011). *Zhongguo dalu xingzhen qiye fazhan yu difang zhengfu zhineng: huigu xuejie dui xiangguan lilun de yanjiu*. *Zhongguo dalu yanjiu*, 44(7), 83–103.
- 陳敦源、張世杰 (2010)。〈公私協力夥伴關係的弔詭〉。《文官制度季刊》，第2卷，頁17–71。
- Chen Dunyuan, Zhang Shijie (2010). *Gongsi xieli huoban guanxi de diaogui*. *Wenguan zhidu jikan*, 2, 17–71.
- 曾才珊 (2007)。《以公私合作模式發展台灣創意園區之研究》。中興大學農村規劃研究所碩士論文。
- Zeng Caishan (2007). *Yi gongsi hezuo moshi fazhan tanwai chuangyi yuanqu zhi yanjiu*. *Zhonyu daxue nongcun guihua yanjiusuo shuoshi lunwen*.
- 楊敏芝 (2009)。《創意空間：文化創意產業園區的理論與實踐》。台北：五南圖書出版社。
- Yang Minzhi (2009). *Chuangyi kongjian: wenhua chuangyi chanye yuanqu de lilun yu shijian*. Taipei: wunan tushu chubanshe.
- 廖世璋 (2011)。《文化創意產業》。台北：巨流出版社。
- Liao Shizhang (2011). *Wenhua chuangyi chanye*. Taipei: juliu chubanshe.
- 劉芊雅 (2013)。《文化創意園區藝術與商業的結合：台北華山1914、上海M50與紐約蘇活區個案研究》。中興大學科技管理研究所碩士論文。

- Liu Xianya (2013). *Wenhua chuangyi yuanqu yishu yu shangye de jiehe: Taibei Huashan 1914, Shanghai M50 yu Niuyue suhuoqu gean yanjiu*. Zhongxing daxue keji guanli yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 蕭真美 (2000)。〈海峽兩岸藝文界的交流〉。《中國大陸研究》，第43卷，第3期，頁113-129。
- Xiao Meizhen (2000). Haixia liangan yiwenjie de jiaoliu. *Zhongguo dalu yanjiu*. 43(3), 113-129.

英文部份 (English Section)

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bianchini, F., & Parkinson, M. (1993). *Culture policy and urban regeneration*. Manchester: Manchester University Press.
- Frost-Kumpf, H. A. (2001). *Cultural districts: Arts management and urban*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Ham, H. V., & Koppenjan, J. (2002). Partnerships passing in the night? *Journal of Contemporary Issue in Business and Government*, 8(21), 29-37.
- Himmelman, A. T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice. In C. Huxham (Ed.), *Creating collaborative advantage* (pp. 19-43). London: Sage Publications.
- Kouwenhoven, V. (1993). The rise of the public-private partnership: A model for the management of public-private cooperation. In J. Kooiman (Ed.), *Modern governance* (pp. 119-130). London: Sage.
- Linder, S. H. (1999). Coming to terms with the public-private partnership: A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 35-51.
- Mandell, M., & Keast, R. (2007). Evaluating network arrangements: Toward revised performance measures. *Public Performance & Management Review*, 30(4), 574-597.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., & Wilmott, H. (2005). *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Salamon, L. M. (2002). The new governance and the tools of public action: An introduction. In L. M. Salamon (Ed.), *The tools of government: A guide to the new governance* (pp. 1-47). New York: Oxford University Press.
- Wettenhall, R. (2003). The rhetoric and reality of public-private partnerships. *Public Organization Review: A Global Journal*, 3(1), 77-107.

本文引用格式

邱琪瑄、蕭穎、陳耀竹 (2014)。〈中國大陸與台灣地區文化創意產業園區公私協力夥伴關係之比較研究〉。《傳播與社會學刊》，第30期，頁27-69。