

出國報告（出國類別：考察）

香港元創方(PMQ)及設計中心等文創 聚落暨育成機構考察參訪報告書

服務機關：文化部

姓名職稱：司長徐宜君等

派赴國家：香港

出國期間：103年8月6日至8日

報告日期：103年10月6日

摘要

文化創意產業為 1990 年代後各國積極發展的主流產業，而為發展文化創意產業，特別是亞洲國家包含日本、韓國、泰國、中國大陸等均提出中長程文創產業發展政策，透過上位產業政策及公部門資源全力提升國內文創產業競爭力。而鄰近臺灣的香港同屬華人市場，雙邊產業交流合作往來密切，臺灣業者也透過至香港參展等方式進入包含中國大陸在內的全球市場，其對於輔導文創產業的作法，值得本國參考。

於 103 年開幕之 PMQ 元創方，為近期香港地區大型之文創聚落，空間除作為文創業者工作室，也結合餐飲、購物、資源中心與設計師駐坊、文物保育、休閒空地、展覽等功能，使整個空間更加多元完善，也成為香港文創新地標，PMQ 老建築再利用、融合工作室及商場之空間設計等模式，皆值得文創園區、文創聚落規劃之參考。另亦配合此次考察規劃，參訪香港設計中心、創新中心、動漫基地及賽馬會藝術中心等單位，了解香港人才及新創事業輔導育成作法。

目錄

壹、 前言	
一、 國內、外環境情勢分析.....	4
二、 與參訪主題相關之本部政策現況分析.....	5
三、 參訪緣由與目的.....	5
貳、 行程安排及參訪議題	
一、 參訪行程.....	6
二、 參訪議題及內容.....	7
參、 參訪心得	
一、 參訪資料蒐集.....	7
二、 香港及我國文創相關措施分析	23
肆、 建議事項	26
伍、 參考資料	28

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析

依據 2013 年臺灣文化創意產業年報，就資本額結構來觀察臺灣文化創意產業，500 萬以下規模的廠商佔 83.24%，兼以各項鼓勵青年創業的方案不斷推出，各種微型文創工作室、個人工作者及小型公司也相繼成立，在文創業者創業初期，須考量市場環境、團隊、資源與風險，並在資源有限的情況下，進行研發、行銷等業務，因此如何在創業初期，適時提供其各項創新育成措施，相形重要。

香港近年在文創產業領域上蓬勃發展並有不錯成績，包含電影、電視、音樂、設計、建築、動漫、遊戲等產業項目表現均十分突出。根據「創意香港」網站資料，香港約有 3 萬 6,000 家與創意產業相關的公司，從業人員約 19 萬 2,000 人，每年相關產業的附加價值近 900 億港元，佔香港生產總值約 4.7%。

香港政府及相關非營利機構這幾年亦支持或贊助推動相關創業培育計畫，其中由香港設計中心推動的設計創業培育計畫，係透過提供辦公室租金優惠、管理、培訓、顧問、輔導及交流機會，在企業的創業階段提高其競爭力。而創新中心則是透過提供辦公空間予設計公司租用，舉辦相關的培訓課程、展覽、研討會、工作坊和聯繫交流活動，並設有書店和設計圖書館，截至 2013 年 9 月底，培育計畫共培育 138 間公司，另有 101 家公司成為創新中心租戶。

由香港已婚警察宿舍改建再利用推動的 PMQ 元創方，英文名稱是取其前身 Police Married Quarters 的頭三個英文字母，位於香港中環的黃金地帶，以低廉租金及地點優勢集結文創業者進駐，提供業者全新的實體經營平臺，減輕當地文創業者在創業初期對於香港高房租的負擔。進駐的設計師，也可在進駐期間，參與相關的育成課程，培養設計師的經營專業及能力。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

我國自 2002 年將文化創意產業政策正式列入國家重點發展計畫，針對各產業別之扶植，除個別產業旗艦計畫外，文化部並於整體環境整備方面依據產業發展的不同階段設計規劃不同的政策工具。

在業者育成方面，為輔導藝文產業核心創作及獨立工作者，自 2008 年起補助推動藝文產業創新育成中心，整合學術及產業資源，提供軟、硬體設施及服務，提供藝文產業有關技術、知識、資金等諮詢與協助，輔導具有潛力的文化創意工作者提升品牌形象及產值，並媒合業者與企業的通路合作。

育成計畫每二年受理申請一次，每一育成中心補助金額以新臺幣 300 萬元為限，補助對象以國內依法登記之法人、大專院校、學術研究機構或團體。負責辦理人才培訓課程，協助業者辦理研發、行銷、管理、轉型、投融資、研發原創商品及創立品牌、媒合業者與企業合作等項目，2014 年共核定補助 12 項育成計畫。

而為透過群聚效益促進文化創意事業發展，本部除管理華山、花蓮、臺中、臺南及嘉義等文化創意園區外，並訂有「輔導核心創作及獨立工作者進駐文化創意聚落」補助計畫，補助文創聚落相關經費，藉以強化及提升創意聚落原創能量，鼓勵核心創作及獨立工作者進駐文化創意聚落，並以整體區域概念，建立整合平臺，促進文化創意聚落發展。

三、參訪緣由與目的

全球許多國家特別是新興國家均積極扶植創意產業，期望能在傳統製造業、資通訊產業利潤逐步停滯之際，透過創意產業為下一階段經濟發展或轉型找到一個新出路。香港由於國際化程度高，並長期積極發展觀光及會展產業，成為世界觀摩亞洲潮流及時尚趨勢的主要窗口之一，文化創意產業蓬勃發展。香港在幾個主要文化創意產業領域具有優勢，例如電影、電視、音樂、設計、建築、動漫、遊戲和數碼娛樂等，也是香港重要的經濟動力。臺灣與香港同屬大華人市場，距離近，語言文字亦可互通，因此

臺灣業者經常透過參與香港的展會活動進入全球市場。

香港近來對於文化創意產業的育成及創意聚落的發展已累積相當成果，藉由本次參訪盼能了解香港推展的經驗，梳理出可借鏡之處，進而轉換成可參考應用於臺灣的可行方案，並據以提出相關政策推動策略建議。

為培植孕育香港創意人才及設計師企業家，香港設計中心(HKDC)辦理設計創業培育計畫，提供初創之設計公司兩年的培育計畫，而申請成功的公司，可獲得包含津貼補助、設備提供、培訓課程等協助。本次行程參訪香港設計中心，了解其對創新公司培育的對象挑選、育成配套措施及設備資源等情形，作為我國文創產業育成中心補助機制推動調整之參考。

而甫於103年4月開幕的PMQ，在尚未開幕前即已成為產業界熱絡討論話題，開幕不到半年也成為香港文創業者群聚的重要據點之一，並列為訪港觀光客最新的熱門景點之一。PMQ內有許多設計工作室及商店，類型包括時裝、飾品、生活產品、食品、家具、珠寶及手錶、設計服務等，另外空間內也規劃餐廳、展覽場地及活動設施等附屬空間，其對於閒置歷史空間的活化、園區各項空間配置、進駐業者的挑選、培育，及整體園區的營運、行銷，皆可作為我國文創聚落及園區發展的參考。

貳、行程安排及參訪議題

一、參訪行程

參訪時間	參訪單位	拜訪人員
8月6日 14:00-17:00	香港設計中心、 創新中心	高級顧問 李家瑜女士 項目總監 周思彤女士 設計創業培育計劃經理 黃珊琪女士 市務傳訊及公關經理 錢立基先生 高級項目助理 譚彩雲女士 香港科技園市場經理 李皓蓮女士
8月7日 10:00-12:00	香港動漫基地	香港藝術中心總幹事林淑儀女士
8月7日	PMQ 元創方	副總幹事 周金祿先生

14:00-17:00		創作與項目總監 陶威廉先生 企業傳訊經理 朱佩娜女士
8月8日 11:00-13:00	JCCAC 賽馬會 創意藝術中心	項目及拓展經理 蘇慧盈女士

二、參訪議題及內容

1. 香港設計中心、創新中心：

- (1) 香港設計中心主要工作及香港設計業現況。
- (2) 了解香港「設計創業培育計畫」。
- (3) 參訪香港設計創業培育中心及「設計創業培育計畫」培育公司3家。
- (4) 參觀香港創新中心圖書館。

2. 香港動漫基地

- (1) 香港動漫發展歷史發展及產業現況介紹。
- (2) 動漫基地展場設施、區域規劃介紹及展覽參觀。
- (3) 賣店營運空間規劃。

3. PMQ 元創方

- (1) 了解 PMQ 元創方經營模式。
- (2) 設計師及業者進駐 PMQ 之篩選機制。
- (3) PMQ 園區內部空間規劃及設施參觀。
- (4) 進駐文創業者營運空間參觀。

4. JCCAC 賽馬會創意藝術中心

- (1) 創作藝術空間規劃。
- (2) 藝術中心內部相關硬體設備介紹。
- (3) 業者及營運單位合作模式。

參、參訪心得

一、參訪資料蒐集

(一) 香港設計中心

1. 香港設計業現況：

香港設計創意產業發展迅速，主要包括廣告、建築、工藝品、數碼娛樂、網絡遊戲、出版、軟件、電視等多個產業，其產值約佔當地生產總值4%，從事設計創意產業的人數則佔香港全數勞動人口的5%以上。而設計管理現在愈來愈常運用在香港的設計產業上，設計管理是由設計師負責從設計概念至後續生產製造的流程，常適用在室內設計及產品設計產業上。

2. 香港設計中心主要工作：

於2002年成立的香港設計中心為非營利機構，由業者出資發起，主要工作為表揚傑出設計，推廣設計增值、提高設計水平及推行設計教育，提高香港作為亞洲創意中心的地位。故設計中心一年當中辦理了許多設計相關的論壇、會議、博覽會、展覽、設計大獎、課程等，藉以推廣國際交流合作、孕育創意設計人才，並提升業界人士的制式及領導才能。而以下為香港設計中心辦理的重要工作項目：

- (1) 設計營商周：自2002年開始，於每年12月舉辦，與同期舉辦的設計及科技創新博覽會已成為亞洲以至全世界的設計盛事，活動每年選擇一個主題國作為伙伴國，英國、義大利、荷蘭和法國都曾為其合作伙伴，活動期間除針對每年設定議題安排國際論壇外，並搭配相關展覽。
- (2) 設計智識周：為讓香港能優先掌握世界上設計趨勢，邀請國際上各地的設計大師及商界領袖，齊聚於香港，並透過論壇、研討會及互動設計工作坊等形式，分享設計知識，參加者包含商界領袖、文創及設計產業工作者、公關、品牌、行銷、科技界的專才，讓他們能瞭解國際最新的發展趨勢，透過交流及知識分享，建立人際網絡並創造商機。
- (3) 設計知識學院：本學院是以行政人員為對象，透過小組的互動交流，加強行政人員對於設計的知識水平，其知識的傳授涵蓋了創新及設計管理，讓行政人員可以繼續進修。而參與的行政人員，來自於政府機關、設計、製造、科技、零售、服務業及非營利組織等。

(4) 嘉許卓越計畫：透過頒發各式設計獎項，除了能夠加許表揚各項優異的設計及傑出設計師，也能引起社會大眾的注目，藉以激發更多的創意設計。而獎項除了鼓勵香港本地的設計師外，部分獎項也以亞洲為範圍，讓亞洲各國參與，也讓世界更加關注香港的設計產業，而也有部分獎項是以學生為對象，使學界能與產業界接軌。而其辦理的獎項包含亞洲最具影響力設計大獎、亞洲設計終身成就大獎、設計領袖大獎、世界傑出華人設計師、香港青年設計才俊大獎、亞洲最具影響力設計學生大獎等。

3. 設計創業培育計畫：

設計創業培育計畫(the Design Incubation Programme, DIP) 為一項由香港特別行政區政府資助、香港設計中心(HKDC)營運管理的計畫，計畫為期兩年，目的為培育新創之設計公司，成功申請的新進設計公司，可獲得各項支援服務。該計畫第一期於2005年底由香港科技園公司負責營運，自2012年5月1日起移由香港設計中心籌辦計畫第二期。香港設計中心及香港創新中心(InnoCentre，是香港科技園公司旗下的物業，由香港科技園公司與HKDC聯合營運)是以策略性夥伴的關係運作。

(1) 本計畫申請資格：

- i. 本地申請：申請公司於香港成立不多於3年，而其股東須為香港永久居民。
- ii. 非本地申請：申請公司於香港以外成立不多於5年，並於原居國營運。

(2) 評選標準：

而本計畫之評估機制，則是透過多項指標進行綜合評估，指標包含以下項目：

- i. 創意及創新性
- ii. 商業模式及商業可行性
- iii. 收入模式及財務可行性
- iv. 申請公司之背景與強項
- v. 管理團隊之素質
- vi. 在設計評審委員會中的陳述

- vii. 對社會、社區之影響
- viii. 推動企業發展之決心
- ix. 是否需要本計畫的財政及專業支援

而其中尤以創意、創新性及營運能力最為重要。

(3) 提供之支援及協助

獲選本計畫的培育公司，會由設計中心提供相關的服務，包含租金優惠、免費設施及支援服務等，內容如下：

- i. 租金優惠：於兩年的培育計畫中，首年的租金免費，第二年則有特惠租金。
- ii. 辦公室設施：包含提供傳真機、影印機、投影機等電子設備，並可免費使用會議室、攝影室及展覽空間等。
- iii. 專業支援服務：為增加培育公司的營業能力，並協助拓展市場，設計中心還提供顧問服務，提供公司營運放面的相關指導；辦理其他設計公司及廠商的交流會，協助培育公司建立人脈網絡；另外還辦理各式的培育活動及課程，讓設計師成為「設計企業家」。

(4) 培育公司之退場機制：

培育公司於 HKDC 結束為期兩年的培育計畫後，就必續另行尋找辦公或營業空間，雖不得繼續留駐 HKDC 享有辦公室租金優惠，但得向創新中心申請租用中心內的其他營運空間。另外，2014 年開幕之 PMQ 是由 HKDC 聯合營運，故結束 DIP 計畫的培育公司，也可以較優先的條件申請進駐 PMQ。

(5) 參觀參與本計畫之培育公司

本次參訪，除了解設計中心對於本培育計畫推動情形，也實地參訪其中 3 家公司。第一家為服裝設計公司「Made By Scrub」，公司成員向參訪團介紹現場陳列之手製襯衫，表示其營收尚佳，並已積極拓展海外分店。第二家為動畫設計公司「Intoxic Studio」，公司成員播放所設計之動畫，並表示該公司設計之動畫可見於香港各大眾運輸工具上播放，並設計各動畫之相關周邊商品，設計師並已受邀至臺灣參展，與臺灣設計師交流。第三家為產品設計公司「一方設計」，公司成員表示透過 DIP 計畫，除提供硬體上之協

助，減輕公司在租用辦公室及設備上之負擔，亦提供軟體上協助，如增加公司與其他培育公司間之交流，不僅利於同業間經驗分享，更進而促進跨界合作。



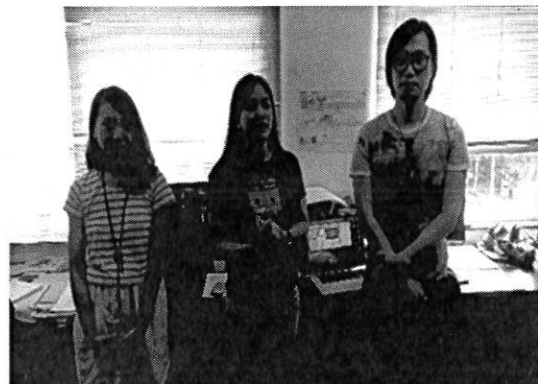
香港設計中心介紹設計創業培育計畫概況



設計中心內規劃部分間展示進駐業者之設計作品



拜訪進駐香港設計中心服裝設計公司



動畫設計公司參訪剪影

(二) 香港創新中心

1. 創新中心簡介：

香港創新中心 (InnoCentre)，設立初期原名科技中心 (TechCentre)，於 2006 年 11 月 13 日正式成立。參訪當日由負責創新中心市場及銷售的香港科技園市場經理李皓蓮女士接待，創新中心為新建的現代型建築，樓高六層，設施經過全面翻新，設有辦公空間，提供專門為從事設計的公司和新創公司使用，並規劃有展覽廳、培訓和會議設施，以及提供宣傳活動安排和支援服務，是香港包含策劃當代藝術及設計展、設

計學系畢業展的熱門展覽場地，也常舉辦各類設計活動、展覽、研討會或時尚發表。

除了辦公室，中心的一樓和二樓有時尚書店及設計圖書館，網羅了香港最齊全的設計書籍，包括與設計有關的書籍和參考資料，提供豐富的資源，惟圖書館館藏僅供內閱；每年6月，中心也會舉行開放日，讓民眾了解那些創意點子是如何醞釀出來的。

2. 創新中心目的、隸屬及經費來源

創新中心成立目的為推廣創意設計，鼓勵業界廣泛善用設計，讓香港的設計業務得以發展。成為設計人士與設計公司的集中地，藉以啟發和培養他們進行研究，構思創新的概念，並轉化成商品和品牌。創新中心亦為新成立的設計公司提供相關的培育輔導措施。

香港創新中心是香港科技園公司旗下的機構，由香港科技園公司與香港設計中心共同營運，推動香港創意產業的發展。創新中心是香港特區政府的「設計智優計畫」項目之一，相關經費也由該計畫支持，為香港政府「創意香港」辦公室所管理，旨在加強政府對設計與創新領域的支援，鼓勵產業廣泛運用創新設計，幫助產業增值。創新中心營運的經費多用於基本開支，其餘則用作設計師培訓課程。

3. 創新中心提供的服務措施與成果：

創新中心針對與設計相關的創新工作提供「一站式服務」，營造啟發創意和靈感的環境，目前中心內重點發展的設計行業包括廣告、建築室內設計、平面設計、服裝設計、產品設計、珠寶設計、多媒體、電影、視覺及媒體藝術、人力資源培訓、設計諮詢、服務設計等。創新中心以集中各種設計產業及各式活動來激發跨界創意，提供的服務如下：

(1) 場地租借

創新中心附設面積達2,400平方公尺的展覽和會議場地，供各類型創意產業展出產品與服務，並可舉辦各種香港本地及國際以設計為主題的活

動、會議和研討會，讓設計師有機會向資深業內人士及民眾展示他們的作品。

(2) 辦公室出租

創心中心提供設施及資源予設計相關領域，如創新、科技、設計、電影等公司優惠租金，協助進駐設計中心的辦公室，租約3年一期，可續約，有效利用群聚資源、創造出更多的設計能量、商業產值及合作，且租金遠較一般辦公室租金行情為低，讓進駐事業將資源專注投入產品研發或市場行銷，為設計專才提供實質財務上協助。

(3) 支援計畫

创新中心透過與香港科技公司、設計中心策略合作，提供完善資源並推展多項設計支援計畫，如該中心與設計中心設有「設計創業培育計畫」，設計業界可循該途徑進駐创新中心，協助中心內的租戶和新創設的設計公司，現已有13家由創業者成立的新公司透過此計畫進駐，包括產品設計、時裝設計和視覺及媒體藝術等，支持和培育年輕的創意產業企業家。

创新中心會主動招攬國際品牌進駐，如著名電影導演、創意產品公司等，亦會向市民開放參觀，讓進駐者有機會與其他行業的設計師交流，有助廣闊設計視野。此外，亦有完善配套與支援，拉近設計界和企業的距離，如：香港生產力促進局與創意創業會獲「創意香港」撥款，舉辦「創」+「造」配對計畫，讓業界尋找商機，從而增加將作品產業化的機會，協助中小企及本港創意產業界尋找合作機會。

依據《香港科技園公司2012-2013年報》資料，创新中心的夥伴公司數目達79間，並且自開幕以來，該中心已協助上千家設計公司實現其夢想，將創造及創業帶入新的層次，進駐率由2008年的80.4%提升至2013年的94.3%，目前有81家培訓公司進駐。此外，创新中心2013年共舉辦了548項活動，吸引逾6萬8,000名訪客到訪。



香港創新中心建築外觀



香港創新中心內部



圖書館館藏檢索服務



創新中心1樓的書店

(三)香港動漫基地

1. 動漫中心現址歷史及營運概況：

漫畫基地現址原為私人產權，其建築是香港少數的歷史古蹟，後由香港政府市區重建局重新活化後，委由香港藝術中心辦理，用以擴大對漫畫業者的扶持。動漫基地現址建築是被列為二級歷史古蹟的戰前樓房，四棟相聯接，經重整活化後，在動漫基地中，還是可以看得到中式的紅磚瓦牆、木質地板及樓梯，以及西式的磁磚及鐵花欄竿，保持著部分的原始洋樓建築的樣貌，也為老舊建築注入新的氣息。

動漫基地由香港藝術中心負責營運，合約為五年，內部空間共5層樓，空間內部經規劃後，一樓設有廣場、大廳，廣場上設置了許多的香港動漫之角色雕像，讓廣場內充滿了香港動漫的熱情及活力，一樓並設有動漫商品賣店，出租予茶餐廳及其他店家使用；而二樓以上，則規劃了展覽空間、視聽室等，作為香港動漫相關展覽之用，也做為動漫業界人士交流

互動的場所，另外也設有動漫圖書館，供一般參觀民眾閱讀。

2. 『漫漫畫雙城：臺北 80x香港 90』展覽介紹：

此趟參訪動漫基地，適正展覽『漫漫畫雙城：臺北 80x香港 90』的漫畫展，是以臺灣人和香港人對漫畫、電影及流行音樂等流所產生的共同回憶，由漫畫家按各自的經歷及了解，透過漫畫來表現其所想表達於 80 年代及 90 年代的記憶。

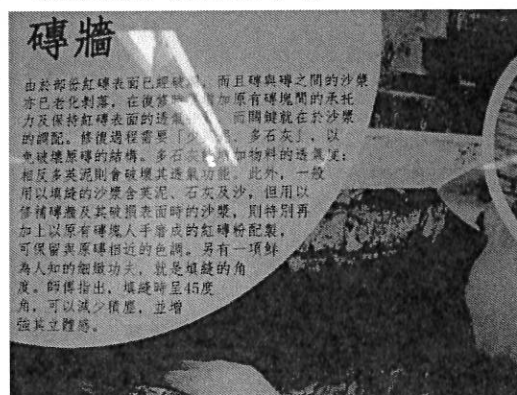
80 年代的臺灣漫畫皆要透過政府（即國立編譯館）審查後，始能出版印刷，唯其審查過程漫長，漫畫出版崎嶇難行，其生存大不易，其畫風內容普遍是較幽默、詼諧的。直至戒嚴法解除、審查制度於 1987 年廢止及盜版解禁等因素下，讓漫畫蓬勃發展，但卻也使出版社彼此競爭，衝擊整個出版的生態。

90 年代其漫畫專賣店與出租店是相輔相成的關係，直到網路時代的來臨，書店面臨轉型期，漫畫店須多角化經營以帶來經濟效應，如結合租借電影光碟、雜誌、飲食等，反而成為另類的社區服務角色，更可提供退休後民眾的休閒娛樂之一。至漫畫家可透過轉賣肖像權，開發週邊商品或是洽談廣告代言等，以帶來經濟效應。

隨著時代的變遷漫畫家需改變創作模式，看漫畫的人最看重的不是畫功，也不一定是角色，卻是故事能觸動讀者的能耐，獨特更是不變的真理。如何能在這瞬息萬變的世界有好的通路來行銷我們的漫畫家（或藝術家）的商品，並在國際間闖出好名聲，是很值得我們思考的。



保留二級古蹟建築之立面牆



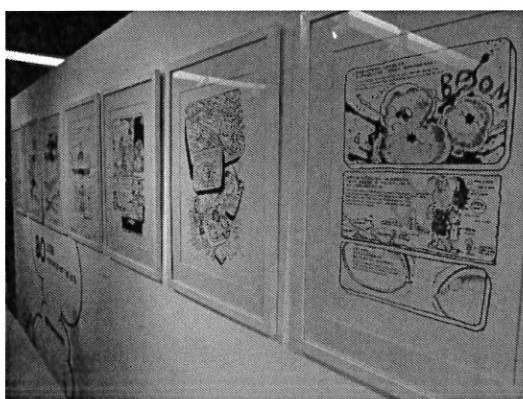
舊建築整建過程及保留方式介紹



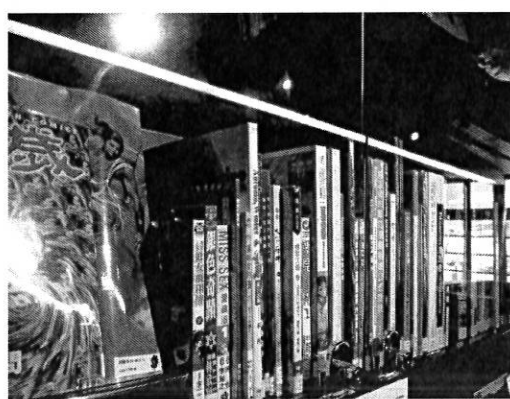
動漫基地(二級歷史古蹟樓宇)



動漫基地入口



展區陳設



動漫沙龍閱讀室

(四)PMQ 元創方

1. PMQ 簡介：

PMQ(Police Married Quarters)元創方，現址原為中央書院，1951年改建為香港已婚警察宿舍，是香港的三級歷史古蹟，而已婚警察宿舍到2000年後停止使用，一直到2010年，香港政府決定將PMQ打造為文創中心，讓老空間擁有轉變的契機。

PMQ位於香港中環的核心地區，荷李活道和鴨巴甸街路口，鄰近香港的金融商業中心，週邊為知名的蘭桂坊、SOHO區、POHO區，國際商業人士及觀光客眾多，地理位置優越。

而該土地及建築是屬於香港政府所有，經徵選後，由同心教育文化慈

善基金會有限公司取得營運權，相關的營運資金皆由該公司投入，並自負盈虧，成立非營利社會企業元創方管理有限公司來專責營運，其公司員工現約 20 人，並聯合香港設計中心、香港理工大學、香港知專設計學院，共同活化 PMQ。

2. PMQ 空間規劃：

經過營運單位空間改造、營運準備的時間，PMQ 正式於 2014 年 4 月開幕。PMQ 土地面積約為 6,000 平方公尺，而建築的樓地板面積約為 1 萬 8,000 平方公尺，PMQ 是由 A 座及 B 座兩棟樓所組成，而兩棟樓中間於改建時，增加了展覽廳的設計，提供了一個大型的多功能室內空間，展覽廳上的空間，則打造為空中花園，增加民眾休憩空間，並連通兩座大樓。而廣場中庭部分則加裝天幕防雨，讓廣場中庭能辦理活動或展覽，增加空間的實用性。空間上除了租用給設計師作為營業空間外，部分空間租用給餐廳，除供一般民眾用餐外，也提供業者一個交流的場所。

而由於 PMQ 原址為中央書院，故中央大廳的地下室展示了中央書院的遺跡，融合新舊時代的交接的痕跡，而且 PMQ 也在空間內規劃了小型展覽室，介紹中央書院到已婚警察宿舍的歷史，甚至重現當初已婚警察宿舍的生活空間，顯示對該地歷史及文化傳承的重視。

3. 廠商進駐機制：

PMQ 經空間重整規劃後，共有 130 組的空間，主要提供當地設計師申請租用，作為營業場所使用，租約一次兩年，設計師需提出進駐計畫書給營運單位，並由營運單位負責審查。在正式營運前管理單位即收到約 300 多個單位的申請，而計畫書審查評分項目分為三項：45%營運管理、45%設計創意、10%PMQ 活動或相關參與規劃。另外 PMQ 目前有規劃 15 個空間給快閃店 (Pop-up Store)，供短期的展售業者進駐。租金部分，廣場及 1 樓的店面空間租金較高，故出租給較為成熟且已具規模的店家進駐，而其他微型或新創的設計師則租有 2 樓以上的空間，2 樓以上的空間也有較多的租金優惠。

目前進駐的設計師品牌相當多元、包括飾品、服飾、皮件、瓷器，也有餐飲，而營業時間上則規定每個租戶於每日下午1點至8點必須開店營業，培養設計師租戶正常營運之觀念。

4. PMQ 資源中心介紹：

PMQ 的資源中心，讓承租的設計師及業者，可享有不少資源，如圖書館及會議室等硬體設施，另外元創方也針對設計師辦理各式的培育課程，如空間、燈光規劃課程，協助設計師打造店鋪內的空間氛圍，邀請媒體業界人士，指導設計師行銷宣傳自己的產品，並透過智財權的相關課程，讓設計師學習如何保護、應用自己的品牌及創意。課程免費且業者可自由參加。

PMQ 目前與各機構夥伴合作，營運至今，規劃於週末舉辦各種類型的活動，讓更多人能認識甫開幕的 PMQ，並招攬人潮，提高民眾認識 PMQ 內的設計師品牌的機會。例如 PMQ 在 6 月時即辦理「1600 熊貓遊香港 · 創意 X 保育展」，瞬間吸引了香港民眾的目光，也宣傳了 PMQ 這個新興的文創設計據點。

5. PMQ 公部門及海外交流：

為推廣 PMQ 此一新興文創據點，PMQ 和香港觀光局及貿發局合作，讓 PMQ 結合觀光及貿易，藉以推廣 PMQ 這個新興的文創據點，增加前來 PMQ 的人潮，而貿發局亦在 PMQ 設置「設計廊」，展售各種由香港新銳設計師和本土品牌推出的創意產品。而除了與官方的交流合作外，PMQ 為增加與海外設計師的交流，辦理設計師駐坊計畫，邀請海外知名設計師來港，在 PMQ 短住，與本地設計師切磋交流。而 PMQ 也提供工作室給海外人士作為臨時需求之使用。

6. PMQ 進駐單位參訪：

在 PMQ 的安排下，參觀了部分店鋪，並有機會直接與設計師進行面對面的訪談，以下為本次參訪的設計師店家：

(1) mall1852.com

店內以舊香港街區的黑白照片布置，可以直接感受到香港半世紀前復古的空間氛圍，店內販賣的多為具有香港歷史的童玩，如小型的香港風格店鋪模型、明信片，充滿濃濃的香港懷舊感。

(2) POMCH

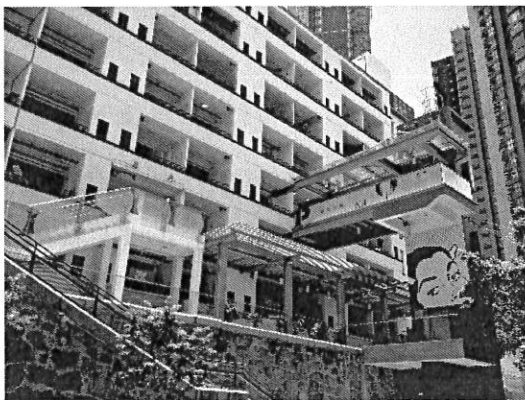
位於PMQ的H311室，主要產品為PVC皮件的設計，店內牆上和桌上擺設了許多特色皮件，包含皮夾、皮包、背包…等的皮件產品，而最有趣的是，店內也備有製作皮件的機器設備，並提供了客製化服務，消費者可親手設計皮件的圖案樣式，設計出只有自己擁有的皮件。

(3) FABcessories

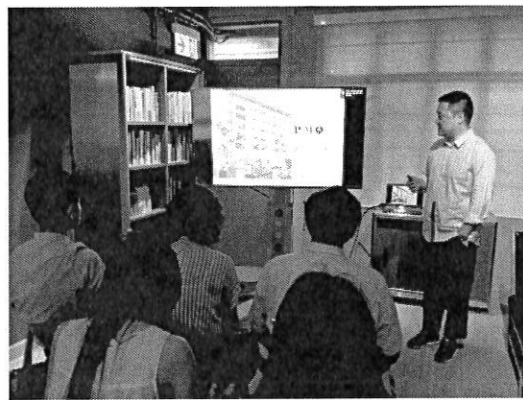
以首飾作為主要的產品項目，而產品及店鋪的風格，則加入較多女性柔和的特質，首飾上的材料是以新形態的材料來製作，還加入更多緞面布料等素材，店內的產品皆是由設計師設計並製作完成。

(4) Obellery - Contemporary Jewellery Studio

以首飾設計之產品為主軸，店內展示銷售了如戒指、項鍊、耳環等產品，而店鋪的內部，還規劃了設計師的小型工作室，讓店內除了展售的空間外，還加入了前店後廠的概念，在營業之餘設計師還可以進行產品創作，並提供各種首飾的製作課程讓一般消費者參與。



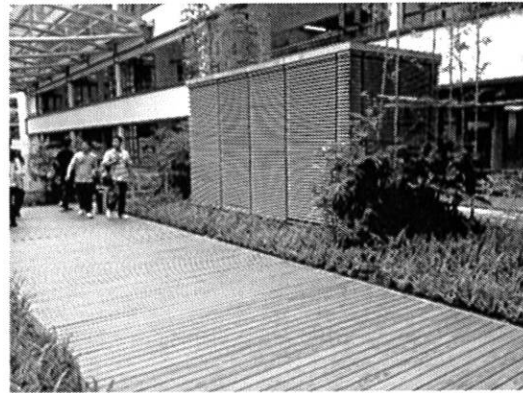
PMQ 建築外觀。



PMQ 創作與項目總監陶威廉先生介紹 PMQ 經營概況。



展覽廳可供作為舉辦展覽活動的空間。



PMQ 兩棟樓之間設有空中花園，題供民眾休憩空間。



進駐業者 Obellery 店內除規畫展售空間外，還有設計師的小型工作室。



展覽廳介紹了 PMQ 的歷史軌跡。

(五) 賽馬會創意藝術中心：

1. 中心簡介：

賽馬會創意藝術中心是香港政府於 2005 年開始，以期限 7 年託管協議 (Entrustment Agreement) 形式，把該中心的經營權交予香港浸會大學主導，香港藝術發展局和香港藝術中心為策略夥伴，香港賽馬會慈善信託基金資助，民政事務局作為政府支援機構。中心組織運作分 3 個部門，包括活動宣傳、場地維護及進駐管理，現有工作人員共 14 人。目前執行第 2 個 7 年託管至 2019 年，除藝術創作外，駐中心的藝術工作者及團體會合作為公眾提供藝術教育和訓練，以至與藝術有關的商業活動。

2. 園區使用空間規劃：

中心建築由樓高 9 層的石硤尾工廠大廈改建而成，可供租用面積約 11 萬平方呎，硬體整建及部分啟動費用經費來源為香港賽馬會慈善信託基金，提供 6,940 萬港元捐款及以 2,500 萬元為上限的補助撥款。其中約 5 萬平方呎提供約 100 個中、小型單位租予藝術工作者及藝術團體，另外約 3 萬平方呎提供約 6 至 7 個大型單位租予藝術機構，但大多是屬 300 多平方呎之小單位面積，共可提供約 140 個單位。中央庭園提供 1 個表演場地，用作舉辦小型藝術及文化活動之用。大廈每層亦設有一個共用空間，擺設雕塑及舉辦活動。

該中心空間規劃主要分為兩部分，其一做為藝術村使用，JCCAC 招募近 140 個各類型藝術家和藝術團體進駐，當中以視覺藝術為主（包括中西畫、攝影、雕塑、多媒體裝置等），也有表演藝術（包括音樂、舞蹈、戲劇等）和其他應用藝術（例如設計、電影、社區藝術等）。由於進駐藝術家很多是身兼多職的個體戶，故除為在基地創作之餘，亦要分配時間在 JCCAC 以外工作。JCCAC 單位的使用性質以藝術工作室或藝團辦公室為主。有活躍提供展覽、節目或課程的駐場藝術家和藝團，通常會在工作室外放置資料給訪客參考以便聯絡。有興趣參觀藝術工作室的公眾，即可直接預約有關藝術家或藝團，或報名參加 JCCAC 定期舉辦的公眾導賞活動。

其二是做為藝術中心使用，JCCAC 內有茶藝館、咖啡室、創意工藝店等，另有特色小型展覽分佈各樓層空間，包括「賽馬會黑盒劇場」和兩層「藝廊」展覽廳。各式獨立藝團活動，例如實驗性舞臺演出、主題展覽、藝術興趣班等，一般會在週末舉行。另 JCCAC 會定期主辦大型公開活動，包括每季的手作市集、每年 12 月的「JCCAC 藝術節」、露天電影會、工作室導賞等。公眾可透過 JCCAC 網站、每月出版的節目表或訂閱 JCCAC 電子通訊，獲得最新的活動資訊。

3. 藝術單位進駐規劃：

本次考察接待人員蘇經理表示，JCCAC 與進駐單位簽約之約期分為 1 年及 2 年，期滿若要續租需重新簽約。有意進駐者須提交建議書，內容包括進駐要從事之創作項目、擬與中心之合作方案，或與其他承租單位及社

區之交流計畫等，並經租屋委員會審查通過才能進駐。因藝術家需有較多時間從事教學、創作及策展準備，故管理中心並沒有像 PMQ 要求需每天開放，只有配合手創市集及「JCCAC 藝術節」等特定活動必須開放。而藝術家也可自己工作室或租用中心公共空間從事收費教學活動，管理中心並不另外抽成，僅酌收額外需求之器材使用費。

4. 營運及財務概況：

該中心主要收入為場地租金，一般工作室每月租金為每平方呎 8.4 港元(換算國內計算單位：1 坪約新臺幣 1,170 元)，另為培育新一代藝術家，訂有優惠租金價格為每平方呎 5.6 港元(1 坪約新臺幣 770 元)。此外，香港政府也要求該中心需免費提供一定數量空間給即將畢業之學生，或畢業 2 年內者使用，目前約有 12 個單位。經瞭解，JCCAC 進駐單位 1 年約有 10%流動率。

為確保能有效及持續地營運，JCCAC 自 2010 年起實行每年檢討租金的機制。該機制考慮點註包括香港政府差餉物業估價署頒布的私人分層工廠大廈租金指數、藝術家租用的其他同類物業租金水平、及 JCCAC 本身財政狀況和發展需要等。

依該中心 2013 年 6 月 30 日所公布之財報，年度盈餘為 249,000 港元，惟累計虧損 3,473,000 港元。年度收入來源 73%為租金，且當中近半為商業和機構租務收入，另 15%為公共設施收入，10%為活動或贊助收入。至支出部分，人事費用佔比為 31%，設施管理服務及公用事業費佔比為 30%，物業保養、維修及其他開支佔比為 17%。

5. 藝術中心推動成果：

對藝術工作者而言，JCCAC 提供一個可以負擔得起的創作空間，相對於外面租金昂貴之店舖，更能專心創作，且在這裡進駐許多不同類型的藝術家，透過中心藝文的活化平臺，可獲得更多不同的經驗及交流，進而幫助這些藝術工作者創作之成長進步。而工業大廈因內建廠房的挑高空間，剛好也適合作為藝術展示場域。另外，原工業大廈所遺留下來的老舊機

具、門牌、招牌等，形塑出特有的藝術氛圍，提供藝術家一個能夠遐想及思考的良好環境。

JCCAC 為公部門提供閒置空間給藝術工作者創作，並成功轉化成有利的營商環境及兼具培育人才之案例，其成功之要素包括提供空間予藝術工作者、收取低廉的租金、支援藝術工作者對藝術工作室和展示場地的需要、讓公眾可近距離接觸藝術的環境，親身發掘和感受藝術創意的氣氛，以及促進文化創意工作者和企業投資者的聯繫，讓商界人士得見有商業推廣價值的新意念，締結創意人與投資者的合作關係，創造經濟價值。



考察團聽取管理中心簡介



JCCAC 結合社區推展藝術活動



文創商品販售兼教學



參訪結束合影

二、香港及我國文創相關措施分析

(一) 文創產業育成政策比較

1. 政府角色：

我國推動文創產業相關之育成措施，是由政府補助既有之創新育成單位為主，並由各受補助之育成單位協助輔導文創業者創業、營運等；而香港相關的育成措施，則是交由非營利組織「香港設計中心」或相關機構直接辦理設計創業培育計畫，輔導新成立的設計相關公司。

2. 育成措施：

依我國文化創意產業發展法第3條規定，文創相關的15個產業類別，而本部業管的產業類別為其中8項，因此本部輔導補助之藝文產業創新育成補助計畫之亦以此8項產業為主。而香港設計中心辦理的設計創業培育計畫，則是以設計相關產業為主，由設計中心直接給予相關的輔導協助。

香港設計中心及本部育成措施比較：

計畫名稱	香港：設計創業培育計畫 (DIP)	我國：文化部藝文產業創新育成補助計畫
申請對象	以設計產業為主： 1、產品設計產業 2、流行產業 3、品牌包裝 4、珠寶設計產業 5、視覺藝術產業 6、媒體產業 7、室內設計及建築設計產業	以文化部主管產業為主，包括： 1、視覺藝術產業 2、音樂及表演藝術產業 3、工藝產業 4、文化資產應用及展演設施產業 5、電影產業 6、流行音樂及文化內容產業 7、廣播電視產業 8、出版產業
申請資格	非當地公司亦得申請(須於香港以外成立不多於5年)	僅國內公司/財團法人等得申請
育成期間	2年	輔導成立公司後，育成期3年
政府角色	由政府資助香港設計中心(非營利機構)對產業進行育成	由政府補助育成中心，復由育成中心輔導產業
補助金額	補助金額至多港幣50萬元	補助金額至多新臺幣300萬元

(二) 文創產業聚落相關政策比較

1. 本國：

本部基於「創意文化專用區」可發揮集聚、擴散、示範與文化設施等多項功能，將位於臺北、花蓮、臺中、嘉義等酒廠舊址及臺南倉庫群等五個閒置空間規劃為「文化創意產業園區」。華山、花蓮文化創意產業園區依據《促進民間參與公共建設法》辦理招商；臺中文化創意產業園區則由本部文化資產局管理，採 OT、公開標租或出租方式經營；臺南、嘉義文化創意產業園區則是依據「文化部協助文化創意事業運用嘉義及臺南文化創意產業園區申請作業要點」辦理招商，其中臺南文化創意產業園區已經完成招商，嘉義文化創意產業園區正辦理招商評審作業。

除了本部管理之文創園區外，本部訂有「輔導核心創作及獨立工作者進駐文化創意聚落」補助計畫，補助文創聚落部分租金、研發、展演、行銷、管理相關經費、建置文創聚落平臺、智慧財產權之利用等，藉以強化及提升創意聚落原創能量，鼓勵核心創作及獨立工作者進駐文化創意聚落，並以整體區域概念，建立行銷、管理及資源整合平臺，以促進文化創意聚落發展。

2. 香港：

於 2014 年開幕的元創方 PMQ，為香港近期大型的設計產業聚落計畫。香港因地狹人稠，房屋或辦公廳舍的租金相當高昂，相對於文創或設計業者大多為小型公司或僅數人的工作室，較難以負擔，故 PMQ 於招商階段，即收到 300 多個設計師申請進駐 PMQ。

依 PMQ 的營運模式，PMQ 之土地是由香港政府提供，並經徵選由同心教育文化慈善基金會有限公司成立元創方有限公司專責營運。而元創方建築內部空間則以優惠之租金，租予各設計師品牌作為店面營運使用。每個申請到進駐於 PMQ 的業者，進駐時間為兩年，期間內除了需配合店面之營運外，PMQ 也會辦理各項的育成措施，如店面設計、品牌經營、行銷規畫等課程。

PMQ 剛開幕即得到各方的矚目，主要是在於它為香港第一個大型的文創聚落機構，對文創業者而言，再還未開幕前，許多的小型設計業者即受到關注，並爭取進駐。而對一般民眾，PMQ 在開幕至今，週末經常性舉辦了各樣活動，包含元創方中環夜市、開方講堂、各式展覽及「1600 熊貓遊香港·創意 X 保育展」等，其強烈的行銷宣傳拓展了元創方的知名度，並吸引人潮前來，也間接幫助了一般民眾認識進駐元創方的設計品牌。

肆、建議事項

一、立即可行建議

(一)商業可行性為產業扶植最重要思考要件

不論是香港設計中心或 PMQ，其篩選育成或進駐業者的標準除包括創意及創新性或現場陳述外，共同點是均十分看重扶植對象的商業模式及財務可行性，而從香港設計中心每年舉辦的「設計營商周」，也可看出其宗旨仍在透過「設計」達到「營商」目的，重點仍在「business」。目前針對本部「輔導核心創作及獨立工作者進駐文化創意聚落」補助計畫，未來審查標準除由提案單位提出進駐聚落的合作模式構想外，亦會要求提出營運模式規劃及訂定營收目標，以確實扶植具發展潛力及未來性的文創業者。

(二)加強文創人才國際交流培育

香港為大型的國際化城市，本次參訪香港的各文創據點，皆具有國際拓展交流的相關計畫，如香港設計中心辦理的設計營商周、PMQ 辦理的設計師駐坊計畫等。而我國可搭配文博會或相關展會活動，邀請國際重量級文化創意品牌或講座來臺開辦論壇、工作坊甚或授課，拓展國內文創業者的國際視野。另亦可結合現有文化創意產業國際拓展計畫或獎助參與國際展賽等相關計畫，協助相關人才課程培訓學員獲得後續資源支持，讓文創業者如中高階文創經紀人才等可透過出國參展等機會積極與國際市場接軌。

(三)建構適合中小型及微型文創業者發展的基礎環境

設計公司或初創品牌的個人工作室必然以中小型規模為主，缺乏資源在海外市場作積極推廣。面對中國大陸深圳、上海等鄰近城市的競爭，香

港設計以至創意產業面臨重大挑戰，透過本次參訪的香港創新中心、PMQ等據點，其提供一個讓各相關產業從業人員能啟迪創意的工作環境，持續培養設計人才，空間規劃使用並會充分考量周邊社區特質、工作場所需求、新創意發想實踐、民眾參與及與市場接軌等要件。未來本部經管的文創產業園區及推動的文創聚落補助計畫，仍應持續加強其軟硬體設施，讓政府主導推動的文創園區或民間發動的文創聚落能成為創意人才匯集的場所，並扮演提供新創事業進入市場的試驗平台角色，以持續培育文創產業新血。

二、 中長期建議

(一) 建立全產業鏈之產學合作及人才培育機制

目前文創產業產學合作模式沿襲自製造業，特別是高科技產業，即業者與大學院校合作，共同投入技術研發並導入製程，縮短商業化時間與效率，其中以設計產業(包括工業、服飾、時尚、建築)擁有較完整的產學合作機制，其他如影視等領域則以業界實習等形式為主。但文創產業價值鏈體系包括創意、生產、展示、消費等環節，相關連科系並不僅有設計領域，應涵蓋商管、社會、人類學(博物館管理)等領域。這些領域亦可能發展出文創產業導向之產學合作機會。其次，文創產業具有跨界(產業)整合、多元應用、服務模式創新等特性，產學合作機制設計亦應反映此特性，而非沿襲原本製造業單一產業之思維。

從參訪過程中發現，設計管理在香港逐漸成為一門新興行業，可以廣泛應用於與時裝設計、產品設計、平面設計及室內設計有關的項目上。目前本部雖辦理「文化創意產業國際人才培訓計畫」及「中介與經紀人才培育計畫」，開設專業人才進階培育課程，並增列辦理師徒制實務工作坊、國際論壇、跨界媒合交流活動，以強化培訓中高階中介經紀人才，未來可參考香港發展經驗，從健全產業鏈觀點規劃重點人才培育項目，並建立重點人才輔導措施(管理、國際行銷、品牌推廣)，以從設計延伸至生產、產品開發、銷售等，甚至納入跨界思維，培養跨界整合能力，以宏觀思維，建立全產業鏈之產學合作機及人才培育機制。

(二)增加國有土地或閒置空間運用之彈性

本次考察之香港多個文創據點，皆是由香港政府單位提供土地，並交由營運單位負責維持運作，並由經營單位自負盈虧，且無需再繳交權利金或租金給香港政府，故可將更多經費及資源，投入在據點經營、人才培育及產業育成工作，讓相關設計及文創產業推廣有更多的成長空間，也因此不致遭外界批評過度商業化。惟在我國因相關法令的規範，對於使用國有土地、建物空間等，都需要繳納租金或權利金，增加營運單位的營運成本。

而文創經營單位，雖因協助文創業者的營運，有部分租金收入外，為了健全文創產業的環境，並配合政府扶植文創產業的政策，提供相關的文創人才培育、業者育成輔導等措施，故營運所需的成本與收入較難以達到平衡。而為提高文創經營單位的永續經營的機會，建議可從降低相關的租金、權利金著手，或提供行政協助、與相關單位之溝通協調等，減少文創經營單位營運時之阻礙。

伍、參考資料

- 一、文化部各年度文化創意產業發展年報
- 二、香港科技園公司網站 <http://www.hkstp.org/>及其 2012-2013 年報
- 三、香港設計中心 2012-2013 年報
- 四、香港特別行政區政府創意香港網站 <http://www.createhk.gov.hk/>
- 五、香港貿發局網站 <http://research.hktdc.com/>
- 六、香港動漫基地網站 <http://comixhomebase.com.hk/>及相關文宣資料
- 七、元創方官網 <http://www.pmq.org.hk/>
- 八、JCCAC 網頁 <http://www.jccac.org.hk/>