

# 台北文創：文化工作者的跨域平台

研究人員：劉昉

指導老師：歐素華

初稿定於 2015 年 3 月

## 一、松山菸廠的重生計畫

台北松山菸廠興建於臺灣日治時期(約 1937 年間),佔地約 19 公頃,為全東南亞最大的製菸工廠。當初選擇於此建造工廠是基於水利(瑠公圳)以及鐵路之便,製菸完成後,將成品經由鐵路運送到基隆港,在一路出口至日本勢力圈內。

而建造工廠時,日本政府以更先進的「工業村」概念,打造出生活與工作能夠完整在同一區域並存的松山菸廠,因此我們在松山菸廠園區內,不只能看到菸廠工作區,還能一窺日治時期的澡堂、育嬰室、圖書館等生活風貌。更特殊的是其設計理念,從空中俯瞰園區,更可以發現園區呈現日字型的規劃,並且隱隱約約的發現雜揉著歐式與日式的建築的特色。

然而這一片美麗的風景卻在 1999 年時因製菸業逐漸沒落,以及巨蛋案的影響而遭整併,併入新店與臺北菸廠。從那時開始,松山菸廠便逐漸成為乏人問津,逐漸荒廢的老舊建築群。

一直到 2007 年郝龍斌市長上任後,當時的文化局長李永萍決定將松山菸廠園區劃分為 A、B 區,採「整體規劃、分期開發」策略設計。A 區屬於古蹟與歷史建築區域,B 區則透過民間參與公共建設機制,引進民間的資金與經營模式,提供文化创意產業進駐的平台,媒合創作者、平台提供者、消費者,以利文化创意產業創作研發、發行生產、行銷三階段管道的暢通。

因此將佔地 1.2 公頃的 6 到 15 號倉庫拆除後,允許文教、商業、旅館進駐同時向 BOT 廠商收取權利金,以挹注佔地 6 公頃的 A 區古蹟區修復、再利用以及管理之經費。

2009 年初,富邦集團與臺灣大哥大合資的臺北文創開發公司標下臺北松山菸廠的 BOT 案,扛下臺灣文創產業最大園區的建造案以及古蹟修復案的重擔。BOT 案計畫時間為期 50 年,開始時間為民國 98 年至民國 148 年,而臺北文創建造臺北文創大樓所耗費時間約為 4 年,開始營運期從民國 102 年開始至民國 148 年,為期 46 年。

## 二、 當老古蹟碰上新大樓

為了不要破壞松山菸廠的古蹟樣貌與周遭環境和諧，臺北文創請來國際知名建築設計師伊東豐雄先生設計文創大樓。伊東豐雄先生果然不負眾望，打造了一棟深具人性，並與自然環境共生共榮的臺北文創大樓。

值得注意的是，臺北文創大樓所採用的是綠建材清水模。清水模在建材上因生產、製造過程中不經二次施工，不經修飾的外表，與大自然的色調更加親近，所以臺北文創大樓從外表看起來與另一側的松山菸廠古蹟群，這兩棟相差快百年的建築，竟然能夠調和的互相輝映。

當民眾踏入臺北文創大樓時，第一眼便能見到一樓廣場上的裝置藝術，那座金屬鹿角正是畢業於台北藝術大學研究所的設計師席時斌嘔心瀝血之作，名為《野性的寓言》，巧妙地表現出臺北文創大樓的理念：巨大鹿角自地面長出，暗喻土地裡富藏的生命，並期許臺灣文創蓬勃發展，在世界的舞台嶄露頭角。弦月之下，母鹿飛躍，小鹿休憩，鏡面映射出周圍的環境與人們，共組一段野性的寓言。

不只從建築的設計，一直到細節的裝飾，可見臺北文創成為文創產業基地的野心。另外臺北文創大樓的另一側則是此棟建築俏皮的一面，伊東先生特別運用巧思將建築的板柱，漆上青綠、碧綠、橙黃、紅橘等色彩，希望民眾從不同的角度能夠看到建築的不同個性。

除了建築的外表之外，此棟建築的內容更是豐富。臺北文創大樓包含地下四層以及地上十四層，其樓層分布為B1美食廣場與誠品電影院、一至三樓的誠品商場、四五樓音樂工作室、以及四樓以上專門為文創工作者開闢之辦公室，最後是十四樓陽台與展覽廳。

十四樓陽台的設計更是一絕，在展演廳之外擁有一片綠地，就像是空中花園般點亮整座建築，站在草坪上環顧四周，台北美景與松山菸廠區盡收眼底。建築的另一側則是文創旅館，融合生活與文創，在文創園區設置旅館是為了能夠提供給世界各國來到台北的旅客，能夠更加深層的體驗什麼是台灣的文創，徹底融入松山文創園區所帶來的歷史文化混和著創意產業的氛圍。並且設計的理念是讓人有回到家中的放鬆感受，因此便在旅館的大廳放置一整面書牆，營造出輕鬆，讓人一踏進旅館便能徹底將自己交給臺北文創大樓。透過整棟大樓多元的設計，結合生活、文化、創意、美食、展演提供給民眾想像不到的藝文空間。

### 三、 台北文創的經營挑戰

**挑戰一：投資報酬率偏低。臺北文創大樓主要營利來自於租金，但卻無法負荷龐大的活動支出、權利金。**

美輪美奐的臺北文創大樓，背後代表的事龐大的建造成本，除此之外，臺北文創還必須支付政府一筆開發權利金以及營運權利金，其中，開發權利金不得少於 12 億台幣；並且每年仍須付出 0.5% 營運總收入之營運權利金予主管機關。

臺北文創的主要獲利來自於租金，但是為了鼓勵文創業者進駐臺北文創大樓，當初以 600 元一坪的金額來招攬業者，但是卻必須向政府呈報 2200 元的合約價格。600 元與 2200 元中間巨額的差異，則由臺北文創來吸收。加上建造成本、營運成本、付給政府的開發權利金以及營運權利金其實以造成臺北文創不小負擔，營運到現在所賺取的利潤其實不如外界所想。儘管如此，臺北文創仍被質疑給市府營利權利金僅有 0.5%，臺北市政府有賤租公有土地的疑慮。

**挑戰二：社會觀感過於商業化。臺北文創的經營被質疑太過於商業化，並沒有真實扶植文創業者，或是成為文創業者交流的平臺。另外台灣大哥大所租借的空間比率過高，被質疑獨厚自家業者。**

「法律上一切合法，但社會觀感不佳」。從營運開始，臺北文創大樓便開始受到許許多多懷疑的眼光，雖然名為文創大樓，卻充斥著精品街、餐廳甚至是旅館等與文創無關的產業。除了經營店家的標準有爭議之外，也有獨厚富邦自家業者的批評，文化局認為雙方對於文創業的認知有歧見，臺北文創大樓一樓佔地不少的臺灣大哥大，似乎並不屬於文創業。除了商場外，臺灣大哥大在臺北文創大樓的辦公室比例也過高，大樓出租辦公室一萬四千坪，但臺灣大哥大與富邦就佔有七千多坪，並不符合當初扶植文創的規劃。

**挑戰三：公共性不足。臺北文創定位，似乎淪為租借辦公室的大樓，公共性不足。**

臺北文創開始營運時，帶給文創業者許多期待，想透過臺北文創的平臺促進文創業者之間更多交流，並拉近文創與民眾之間的距離。但現有經營模式卻受質疑。雖然臺北文創大樓提供辦公室租借，但租借的業者大多是商業品牌為主，篩選標準也不得而知，究竟是否真正租給有需要使用的

文創工作者？是個問題。

臺北文創認為，將辦公室租借給有知名度的業者，可以發揮母雞帶小雞的效果，建立對文創業者友善的形象，讓其他新興的文創業者敢於進駐。但真實的狀況卻不如預期，有知名度的業者佔據資源，反而排擠新創業者進入。

對於民眾來說，雖然擁有金碧輝煌的臺北文創大樓，但實質能使用的樓層卻不多。富邦講堂或是表演廳也沒有主題式的固定展演。進到誠品商場，又盡是價格高昂的設計師作品。如此一來，文創更讓人感到高高在上、不可親近了。

比對光點臺北的經營模式，同樣是老屋更新，但光點臺北建築並沒有太多禁止民眾進入的區域，臺灣電影文化協會會長侯孝賢導演堅持，臺北光點是要透過電影文化來服務民眾，所以必須要增加與民眾互動的公共性。若是台北市政府釋放出來的公共資源，即使是公辦民營，如果不是完全提供給市民使用，可能就會產生爭議。事實上，台北光點非常重視這個部分，民眾當然會認為身為台北市民，應該有權利可以使用市府釋出的資源。

比對台北文創現況，台北文創較缺乏公共性，並沒有讓一般民眾認為可以自由使用文創資源的空間。這也許是台北文創可以思考的經營重點，如何提高文創空間的公共性？要給民眾一個走入台北文創的理由。

#### 四、 找回文創的初衷

面對上述挑戰，臺北文創特別結合教育、商業、文化交流三大面向，建立文化創意產業基地。此三大方向為：成立育成中心、整合創投資源以及築構媒合平臺。

首先育成中心可以先釋出文創會所、多功能廳、會議室、文化廣場、電影院、表演廳開始，針對這些展演場所，臺北文創決定提供每年 15 到 20 天的公益檔期，讓需要的文創團體發出提案，並經過專家團隊的審查之後得以無償使用這些場所。

另外，在富邦講堂舉辦各式各樣的教學講座，例如在金曲獎之後邀請金曲獎幕後製作團隊，分享金曲幕後的點點滴滴，拉近民眾與音樂之間的距離。利用提供場地資源以及教學資源慢慢建立臺北文創育成中心的地位。

其次則是整合創投資源，臺北文創希望扮演溝通橋樑角色，讓有意願

進駐文化創意產業的投資者與文創工作業者有互動機會。臺北文創在 2015 年春天舉辦繼承《粉樂町》精神的《好藝市》，活動中便有令人矚目的 Pinkoi 設計師創意市集，集合許多原創藝術家，在臺北文創大樓廣場中，打造臺北市的蘇活區。這場活動提高臺灣藝術家的曝光度，讓民眾看到他們的天分與創作，也希望藉此吸引有興趣的投資者，幫助臺灣藝術家走出小島，將屬於臺灣的文化與創意發揚光大。

最後是媒合平臺的建構，讓藝術互通有無、互相交流。臺北文創吸引各種不同類型的新創或成熟文創團體進駐大樓，目的乃是提供一個讓各界藝術人放心交流的空間。

### 討論問題

1. 台北文創雖取得 50 年 BOT 經營權，但卻需支付龐大的權利金，台北文創如何因應？又如何能在獲利與文創經營上取得平衡？
2. 多數文創工作者有理想，有創意，但沒有資金，缺乏商業模式。台北文創如何有效整合文創資源，孵育文創工作者？
3. 有些文創人認為，台北文創的商場氣息過濃，公共性不足。你同意這樣的批評嗎？你會建議如何提高台北文創的公共性呢？
4. 台北文創旁有松山菸廠古蹟，你會如何建議整合兩者資源？甚至結合大巨蛋或國父紀年館等鄰近重要公共空間的經營？