

文創旗艦基地 熬過五年終於要賺錢了

王榮文：關於華山，我是這樣做的……

文／田習如

要談台灣的文創場所，許多人腦海中第一個浮現的就是台北華山園區，它被政府定位為文創產業「旗艦基地」，獲得了來自許多文化消費者、企業界的掌聲，卻也背負了不少來自藝文界的罵名。

五年來的華山經驗究竟是什麼？經營華山的靈魂人物王榮文在《財訊》專訪中提出他的第一手心得。

原 本預計要連虧九年，卻在五年後的今年起便將

開始轉虧為盈，遠流出版董事長王榮文從政府手中接下華山文化創意產業園區的經營權以來，讓自己從出版老將成功變身文創先鋒，也讓全台掀起一股「華山熱」——各縣市紛紛打造類似華山的文創園區。

華山效應掀起文創熱 第二個五年將引進博物館

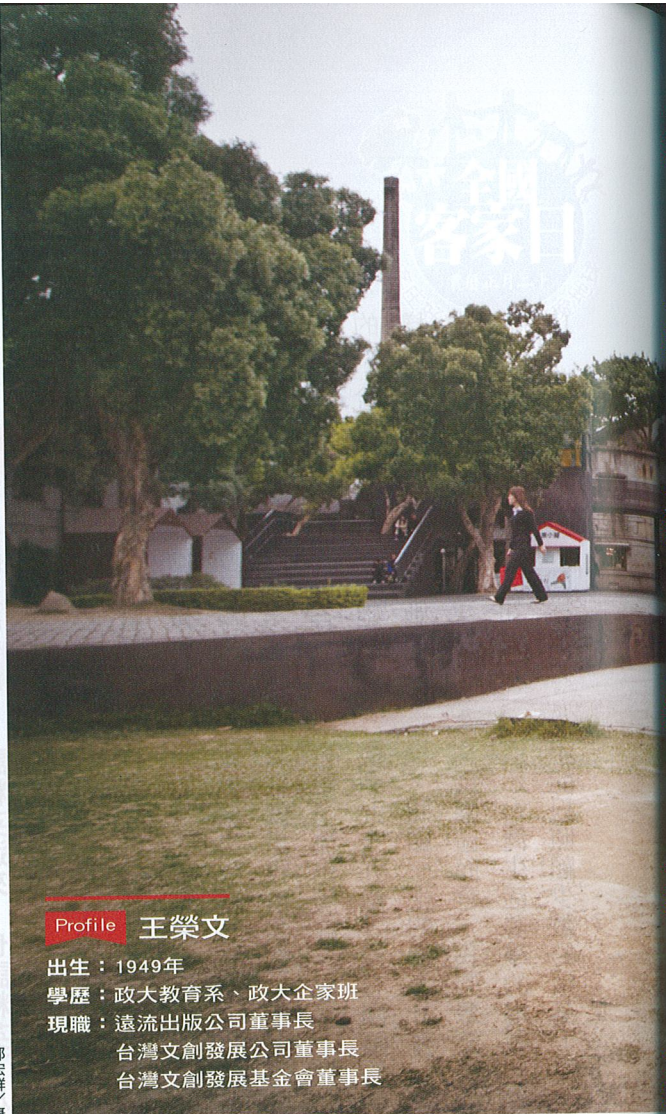
王榮文經營華山的模式是「展中有店、店中有展」，讓進來的人們可從眼、耳、鼻、舌、身的各種感動，立即化為動手掏錢消費，而且因為喜歡

華山的氛圍而一來再來。他舉在華山開幕不久的話題書店「好樣」為例，這個結合餐飲、書冊、生活商品的地方，「不用賣書，第一個月就賺錢了！」顯示它的氣氛營造做到位，靠著包場辦派對、外燴等業務而能獲利。

華山整體創造的產值一年約有十五億元之譜，包括王榮文的台灣文創發展公司（為經營華山而設）去年營收一、二億元，園區內店家總營收三、六億元，以及估計來華山辦展演的機構或企業所收取的門票、贊助和相關商品的衍生收入共約十億元。

取得十五年ROT（整





Profile 王榮文

出生：1949年

學歷：政大教育系、政大企家班

現職：遠流出版公司董事長

台灣文創發展公司董事長

台灣文創發展基金會董事長

邵宏祥／攝

建、營運、移轉）特許權的王榮文，在華山的第一個五年，全力發展文創產業中的會展產業（會議、展覽、表演），他計畫在接下來的第二個五年開發博物館產業，並極力遊說國際藝術拍賣界知名的古物收藏家、前聯電董事長曹興誠來華山設置常態的小型博物館。

王榮文如何看待五年來華山的成果、謗譽，以及華山對台灣發展文創的意義？以下為專訪紀要。

問：華山文創產業園區這五年來的經營樣貌，遭到「不夠文

創」或「不夠產業」的兩極評價，你自己怎麼拿捏？

答：台灣現在最大的文創產業是什麼？鳳梨酥！它現在已經變成二、三百億元產值的議題。文創的定義可以有一百種，我們這五年來每天都在被挑戰這個——為什麼華山都是餐廳？餐廳是不是文創？它可以是、可以不是，鳳梨酥也如此，如果只是做鳳梨酥，那跟文創無關，但鳳梨酥在台灣已經發展成可以是觀光工廠，可以是以不同的人有不同的故事，如果把製造、加工、行銷……

所有過程都講究起來，這叫做「產業文化化」，是文創的一種，也比較容易做，因為它有科技、產業技術作為基礎，需要的是用文化來加值，賦予新的意義、故事。

另一種文創是「文化產業化」，例如把林懷民的舞蹈產業化，比較困難，但也應該做，對於藝術家的養成若要強求商品化，對藝術家是侮辱，所以文化產業化需要比較長的時間。

由於華山園區是政府的土地，有公共性，所以我們必須照顧到不同的聲音或需求，不可能盡如人意，只要別把華山當作文創的全部，我想華山實踐的經驗對社會是有用的。

三指標檢驗經營成敗 文星、文化熱點與創投挖寶

問：是否一定需要商店和餐廳，才能支撐像華山這樣的園區？

答：答案是百分之百肯定的，因為每個人腦中浮現的文創吸引力，都是要創造一個空

間的氛圍，即使在國外也一樣，不可能沒有飲食這件事而有空間的氛圍。我年輕時代做出版，記憶最深的就是明星咖啡屋，先有經營者周夢蝶提供氛圍，雖然產值沒有多高，但它讓黃春明、白先勇這些文人坐一整天，把不同的文化人集中在一起，最後就會有產值，這也正是華山要扮演的功能。

我自己是用三個指標來檢驗華山的經營成敗，也用這三個指標與政府和社會溝通。第一個是有無文星匯聚。四月時華山會開一家TOTO咖啡，裡面的主角是一台3D印表機，它會產生一個群聚效應，讓各種想要利用3D印表機的人，可能是設計界、電影導演……，在這裡齊聚、交流，激發新的創意。這個構想源自日本的設計師，它能出現在華山，正是因為參與過華山活動的一位台灣建築師牽的線，所以不能文星匯聚，要從事各種不同努力，包括好的展覽活動、好吃的餐廳等等。

第二個指標是成為文化觀



徐旭東(中)和洛克斐勒家族的David夫婦日前在華山體驗「驚喜的感動」

台灣文創提供

光熱點。華山在做的是經營感動，使人感動就會變成觀光熱點。文化學者林谷芳提出三個感動——回憶的感動、驚豔的感動、朝聖或說氛圍的感動。例如不久前遠東集團董事長徐旭東帶著洛克斐勒家族第三代的David夫婦來逛華山，David的太太是紀錄片導演，她在好樣看書店、生活雜貨，她跟我說這裡的每樣東西她都想要，而徐旭東其實過去不大知道華山，也是第一次來，同樣很興

奮，這就是驚豔的感動。

第三個還沒做到的、下階段的目標，就是讓華山成為創投尋找標的之處。因為這裡不只是文創園區，還是產業園區，所以如果只是純粹的藝術展，很難找到商業模式，台北提供這樣的地方還很多，不一定要來我們華山。我們現在的展覽有售票、贊助、周邊商品不一而足，由社會企業贊助展覽也是一種商業模式，都有商業機制或商業活動來完成。

打造雅俗共賞平台

讓精英進來，也讓精英下凡

問：你在雅俗之間如何取舍？華山的取向就是要大眾化？

答：這就像開綜合出版社或專業出版社的選擇，綜合出版社就是雅俗共賞，華山的定位跟遠流出版社一樣——從九歲到九十九歲，沒有圍牆的學校、照顧一生的讀書計畫。以文創園區而言，我們想像它是展示台灣生活美學的場域，我不能只照顧少數的精英，但少

數精英來這裡可以找到他的地方，而精英的東西也可能讓它下凡來。

我經營華山的成本很高，每年要交給政府兩千萬元、保險和員工共兩千萬元、折舊兩千萬元，所以現在我還沒有把握在十五年與政府的合約到期後，能否還給我找的投資者所出的三億元資本，但我做得很高興，希望這些有錢人將來也會很高興，因為我們提供了有才能的年輕人一個舞台。

我最關心的是人才為本、跨界創價，文創產業被分類為十五種，但我不可能只為特定一項產業服務，因此要尋找能夠跨界、共同產生創價機會的活動和商店。我要求進駐華山的都要店中有展、展中有店，經由空間氛圍的塑造，讓人覺得來這裡尋找美好的氣氛，來學習、體驗，尋找眼耳鼻舌身的不同感受，增加創造力。所以我想向政府和企業界喊話，請好好利用華山這個平台來設計機制，讓年輕人的創造力能夠出頭。

問：你認為台灣發展文創產業的優勢在哪裡？

答：從生活中取材，取之不盡用之不竭，這是台灣目前最優越之處，如果希望台灣從現在起「心中不想錢、以後會有錢」，最有機會的地方就在這裡，因為文創從過去文建會宣導社區總體營造的概念開始發展，現在再點火一下就會變成全民運動。

其實文創已經變成提升自我生活美學的全民運動，如果說台灣最美的風景就是人，那這些人靠什麼來修養，就是生活的美學、生活的訓練。我剛開始做文創的時候，好像花拳繡腿、會包裝就是文創，但現在不是，如果只是包裝，沒有講究原料、品質、製造……這個故事就不完整、名實不副，不能成就品牌。我們經營感動，最後就是要經營品牌，人才、產品、場所都可以是一種品牌，台灣從科技代工走向品牌，科學園區的下一步就是文創園區，這是我認為文創在社會上的意義。