

■ 行政院文建會甄選文化創意人才赴英國研習成果彙集 ■

揭開 英國創意產業的祕密

從十五種不同角度觀看
英國的戲劇、電影、媒體、行銷以及設計

文建會
院文建會設委員

C0/C09205004

作者：

陳斌全	陳明秀	桂雅文	郭宛玲	李俊明
杜麗琴	黃蓓伶	張若慈	羅欣怡	黃瑞芬
蔡美文	林文琪	林秀玲	陳瑤	盧健英

公務出國報告提要

頁數：98 含附件：否

報告名稱：

92年度行政院文化建設委員會甄選文化創意產業人才赴英國研習

主辦機關：

行政院文化建設委員會

聯絡人／電話：

黃潔瑩／23432435

出國人員：

黃蓓伶 行政院文化建設委員會
羅欣怡 行政院文化建設委員會
桂雅文 行政院文化建設委員會
林秀玲 行政院文化建設委員會
杜麗琴 行政院文化建設委員會
林文琪 行政院文化建設委員會
陳明秀 行政院文化建設委員會
張若慈 行政院文化建設委員會
陳斌全 行政院文化建設委員會
李俊明 行政院文化建設委員會
郭莞玲 行政院文化建設委員會
黃瑞芬 行政院文化建設委員會
盧健英 行政院文化建設委員會
陳瑤 行政院文化建設委員會
蔡美文 行政院文化建設委員會

出國類別：進修 出國地區：英國

出國期間：民國 92 年 09 月 27 日 - 92 年 11 月 09 日

報告日期：民國 93 年 01 月 05 日

分類號/目：C0／綜合（文教類） C0／綜合（文教類）

關鍵詞：ICA，當代藝術中心，智庫，電影，文化，進修，英國

內容摘要：政府目前正由行政院推動「挑戰 2008：國家重點發展計畫」，希望能突破傳統產業的發展瓶頸，迎接新經濟時代的來臨。其中研擬的十大方針中，將「文化創意產業」列為重要發展目標，希望能整合國內外資源與經驗，發展創意產業，以提昇台灣未來的競爭力。在這個計畫中，有感於台灣文化創意人才不足，因此文建會特地推動「甄選文化創意產業人才赴英國研習」計畫，委由英國當代藝術中心（Institute of Contemporary Arts）負責協助規劃課程內容，希望藉由「從工作中學習」的具體研習經驗，一方面培育發展文化創意產業的相關人才，一方面建立各領域人才彼此交流學習的管道，創造群策群力的力量。本報告就是每個人參與這次研習計畫的研究成果說明。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

▶ From Taiwan to U.K.





Foreword

遍撒創意人才種子

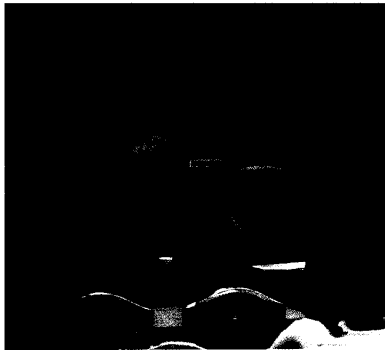
二〇〇三年為文建會訂定之「文化產業年」，我們希望透過知識傳播的創意、發展，讓台灣的產業開發增添人文與藝術的元素，增加新的價值與競爭力，以帶領台灣與世界接軌。

為了維持台灣在文化藝術產業的競爭力，行政院在二〇〇二年五月三十一日通過「文化創意產業發展計畫」，希望將商業與文化藝術結合，建構具有台灣特色的文化產業，以擴大文化創意產業產值，形塑國民生活的文化質感。

另外行政院於二〇〇三年十月正式提出「新十大建設」，計畫以五年五千億的規模及進程，以確保台灣在創意及文化產業的競爭優勢。其中有兩大項建設由文建會統籌執行，包括國家級藝術及流行音樂中心等，其內容涵蓋廣闊，包含：（一）大台北新劇院（二）台中古根漢美術館（三）高雄衛武營藝術文化中心（四）故宮南部分院計畫（五）台東「南島文化園區」（六）北中南「流行音樂中心」等重要建設。

這都是政府注重文化創意產業硬體設施的具體表現，加上「挑戰二〇〇八」計畫中的「文化創意產業發展計畫」以及「E世代人才培育計畫」等等，政府對於文化、藝術、教育等方面的建設投入金額高達數千億，也是我們放眼未來，期許厚植台灣文化創造力的具體表現。





「人才為創新之本」，我們有感於培育具有國際觀之文化创意產業人才的重要性，因此我們於二〇〇三年首先在國內進行了第一波大規模的人才培訓計畫，與英國著名之當代藝術中心（Institute of Contemporary Arts）合作，甄選出十五位具發展潛力之文化创意產業人才，前往倫敦汲取英國的成功經驗。這些人才除了有機會涉獵創意產業之相關理論外，並可藉由實際參與計畫的執行過程，加強學習成效，增進管理經營技能，協助帶動國家文化创意產業發展。

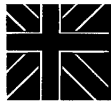
文化创意產業的發展涉及不同領域相互結合的現實，此計畫之推動時應特別強調「整合」之概念外，並可藉此培育出更具國際視野之人才。這項研習計畫期待來自各產業的人才能以新的思惟，借鏡國外的作法，吸收寶貴的經驗，讓台灣的文化空間再造遞進佳境，以邁入文化產業發展的新紀元。

文建會很高興能主辦這項深具意義的活動，期望借此成果發表彙集成書的機會，讓十五位成員的豐盛研習收穫，透過文字的敘述來與社會各界、創意產業界互相交流。

行政院文化建設委員

文化建設基金管理委員會

主任委員



文化創意產業人才赴英國研習計畫 研習成員介紹

二○一三年九月行政院文建會徵選文化創意產業人才赴英國倫敦研習團隊，成員分別來自十五個機構及單位，其分組甄選結果如下：

文化機構

- 台北市雜誌商業同業公會秘書長黃蓓伶
- 影舞集表演印象團團長暨藝術總監陳瑤
- 宜蘭縣立蘭陽博物館籌備處總幹事羅欣怡

智庫

- 五觀藝術事業有限公司總監桂雅文

商業公司

- 安益國際展覽公司專案執行林秀玲
- 遠流集團智慧藏公司知識庫主編杜麗琴
- 誠品書店企劃處兼商品處經理林文琪

教育機構

- 獨立策展人/電影導演陳明秀
- 前鞋子兒童實驗劇團教學研發部主任張若慈
- 東方技術學院大眾傳播藝術科專任講師陳斌全

媒體

- 前世界地理雜誌總編輯李俊明
- 公共電視新聞部國際組召集人郭宛玲
- 台北愛樂電台主持人黃瑞芬

計劃與服務

- 《表演藝術》雜誌總編輯盧健英
- 幼葉林藝術創作工作室負責人蔡美文

由於此次赴英研習計劃成員眾多，因此將十五位成員的簡歷以及倫敦見習參訪機構概況，簡單介紹如下：

黃蓓伶

美國紐約州羅徹斯特理工學院飯店暨服務產業經營管理碩士，曾任職圓桌會議顧問公司等單位，目前為台北市雜誌商業同業公會秘書長。赴英研習機構為位於英國倫敦的當代藝術中心（ICA），並曾赴英國文化媒體體育部英格蘭藝術協會、第四頻道、蓋普管理暨科技顧問公司（Cap Gemini Ernst & Young, CGE&Y）等機構參訪。

陳瑤

美國加州大學洛杉磯分校視覺傳播設計碩士，曾任洛杉磯Metrolight Studio總監，目前為影舞集表演印象團團長暨藝術總監。赴英研習機構為位於英國倫敦的巴比肯藝術中心（Barbican Center）及倫敦藝術委員會（Arts Council），並曾赴貝特希（Battersea）藝術中心等地參訪。

羅欣怡

國立台灣師範大學藝術學院美研所藝術行政與藝術教育碩士，現任宜蘭縣立蘭陽博物館籌備處總幹事，並任宜蘭縣博物館家族協會常務理事。赴英研習機構為位於英國倫敦的西敏市政委員會（Westminster City Council），並曾至大英博物館公司、英國博物館協會、雪菲爾藝廊與博物館信託基金會（Sheffield Galleries & Museums Trust），以及倫敦博物館等機構參訪。

桂雅文

澳洲新南威爾斯大學藝術史與藝術理論研究所博物館管理和藝術行政組博士候選人；曾擔任教育部「921地震教育園區整體規劃研究案」協同主持人、中國生產力中心全面品質提昇運動專案經理，著有《愛上博物館》等書，目前為五觀藝術事業有限公司總監。赴英研習機構為位於英國倫敦的火鶴國際公司（Flamingo International Inc.），並曾赴《創意報導》雜誌、英國博物館協會、倫敦博物館等機構參訪。

林秀玲

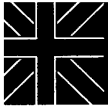
英國華威（Warwick）大學文化政策與管理碩士，曾任職牛耳藝術經紀公司、台北市文化局，譯有《當藝術遇上經濟》（Arts and Economics）一書，目前則於安益國際展覽公司負責專案管理。赴英研習機構主要為位於英國倫敦的「會唱歌的魚」（The Fish Can Sing）創意公關公司，其他參訪機構包括手機軟體公司（Symbian）行銷部門、Rough Trade獨立音樂唱片公司、英國設計委員會（Design Council）、《設計周刊》（Design Weekly）、「流動」（Flux-event Production and Management）設計製作公司、「町」空間設計公司（Din Associates）等。

杜麗琴

美國威斯康辛大學麥迪遜校區課程與教學研究所特別學生，曾任職學術交流基金會、元定科技，目前為遠流集團智慧藏知識庫主編，赴英研習機構為位於英國倫敦的Consult GEE出版公司、專業探索（ProQuest）公司以及倫敦大學國王學院，並曾赴Digit網路行銷公司、DK出版公司以及皇家學院出版公司參訪。

林文琪

台灣大學人類學系學士，曾任職電影、唱片、廣告等領域，譯有《電影詩人費里尼》等作品，目前為誠品書店企劃處經理（兼商品處）。赴英研習機構為位於英國倫敦的當代藝術中心，並曾前往拜會短片影展策展人、Onedotzero數位影像公司、泰德美術館（Tate Britain）的助理策展人、泰德現代美術館（Tate Modern）書店、Frieze Art Fair（倫敦首



屆畫廊博覽會)、Platform for Art (地下鐵裝置藝術)、Multiple Store (藝術複製品)、Total Media(媒體集中購買)、英國國家廣播公司BBC Big Read節目、西敏市政廳市區改造計劃專案等處。

陳明秀

美國哥倫比亞大學藝術管理碩士，曾任二〇〇一年女性影展總策劃、二〇〇二國際紀錄片雙年展節目總監等職，發表過「不只是喜宴」紀錄片、「紅標米酒」動畫短片等作品，目前為獨立策展人及電影導演。赴英研習機構為位於英國倫敦的「未來實驗室」行銷顧問公司以及皇家藝術學院動畫系等，並曾赴英國電影協會(BFI)、英國電影發展基金會、英國國家廣播公司電影事業部等機構參訪。

張若慈

紐約大學音樂暨表演藝術學系教育劇場組碩士，曾任紐約Creative Arts Team演教員、鞋子兒童實驗劇團教學研發部主任，現為自由工作者。赴英研習機構為位於英國倫敦的貝特希藝術中心(Battersea Arts Center)，以及與藝術教育政策相關的政府機構「創意友伴關係」(Creative Partnerships)。

陳斌全

國立臺南藝術學院音像紀錄研究所藝術碩士，發表過紀錄片作品「旅行」、「希瑪妮芮—光之照亮」等，曾任媒體自由工作者，目前為東方技術學院傳播藝術系專任講師。此次赴英研習機構為倫敦電影資訊中心Film London、電影教育推廣組織Film Education，以及多所影視高等教育機構。

李俊明

國立政治大學新聞系畢業，曾任《遠見雜誌》記者、《Career就業情報》雜誌資深記者、《世界地理雜誌》總編輯，著有《驚艷上海》一書，目前為自由撰稿人。赴英研習機構為倫敦流行時尚雜誌《Sleaze Nation》，並前往倫敦、曼徹斯特四十多所博物館觀摩。

郭菟玲

國立台灣大學外國語文學研究所碩士，曾任民視新聞部國際中心召集人及編譯，目前為公共電視新聞部國際組召集人。赴英研習機構為位於英國倫敦的Innovate UK管理顧問公司、BBC 新聞部、英國國會眾議院、顧問公司The Work Foundation等處，並曾赴英國廣播公司社會脈動新聞小組等機構參訪。

黃瑞芬(Zoe Hwang)

美國紐約茱麗亞音樂院(Juilliard School)聲樂學士與碩士學位，國際比利時依莉莎白聲樂大賽銅牌獎得主(International Queen Elisabeth Vocal Competition, Bronze Medal)。赴英研習機構為位於倫敦的英國廣播公司(BBC)古典音樂部與藝文節目部、民間經營的Classic FM古典音樂電台、中央聖馬丁設計學院(Central St Martin College of Design)、倫敦現代室內樂團(London Sinfonietta)以及《Art Review》雜誌等機構。

蔡美文

台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士肄業、巴黎第八大學影像藝術及科技研究所碩士肄業，曾任嘉義民雄廣播文化園區、嘉義鐵道藝術村等規劃策展人、華山藝文特區總經理，目前為幼葉林藝術創作工作室負責人。赴英研習機構為大倫敦市政當局等處；並曾赴雪菲爾藝廊與博物館信託、社會創業家學校，以及英國文化藝術委員會等機構參訪。

盧健英

英國倫敦城市大學(City University of London)藝術行政管理系藝術評論組、國立政治大學EMBA企管研究所非營利組肄業，曾任台北國際藝術村主任、中時晚報藝文生活新聞組副主任，目前為《表演藝術》雜誌總編輯。赴英研習機構為位於英國倫敦的Sadler's Wells劇院，以及The Place Theater劇場。



從倫敦的天際線 眺望台灣以及英國創意產業遠景

二〇〇三年九月底，行政院文建會徵選文化創意產業人才赴英國研習的計劃，安排了來自台灣十五個機構及單位的成員，依照研習性質不同，區分成文化機構、智庫、商業公司、教育機構、媒體，以及計劃與服務等六組，前往倫敦研習六週，我自己也很榮幸身為其中一員。

每位成員經由倫敦當代藝術中心（ICA）所安排的見習參訪單位包羅萬象，除了媒體、出版、戲劇等創意產業，還涵蓋政府單位、民間公關公司、行銷顧問公司等機構，參訪地點更是橫跨大倫敦市區各處，甚至有些幸運的成員還踏出了倫敦市，將參訪行程擴展到俄羅斯的莫斯科以及英格蘭中部的曼徹斯特、雪菲爾等城市。

回國後的研習心得，經過文建會以及文基會工作人員細心的彙整，我很開心能夠接下將十五篇研習心得重新整理成書的編輯工作，將成員們在倫敦的所見所聞以文字及影像呈現出來，讓更多人能夠分享我們的學習成果。

為了在視覺上呈現一致的調性，我在編輯時以英國倫敦以及曼徹斯特的十五座新舊建築，選作每篇研習報告的開頭，試圖為十五種不同的領域做出區隔。也許這些建築不一定與報告的內容直接切合，但是它們都代表了英國創意發想的一種具體表現。

這些建築有不少是英國最近五年相當重要的作品，不僅改變了文化地景，也讓英國的創意面貌更加豐富多變。比如說英國建築師諾曼·佛斯特，他的作品沒有門戶之見，總會找來不同領域的創意人互相激盪腦力，自由而開放的態度體現在他許多設計裡，這也為來自台灣不同領域的研習成員，在英國這段期間相互交流學習，做了最好的註解。

想要了解這位擅長處理玻璃及鋼骨結構的英國建築師，可以見到「大倫敦市行政中心」（Greater London Authority）佇立在泰晤士河南岸，與倫敦塔橋遙遙相望，這和河對岸另一幢「瑞士再保險」大樓，標示了倫敦未來的建築型態。

此外，格林威治區再開發案所興建的「千禧圓頂」(Millennium Dome)，傑出的力學支撐結構享譽全球；連接泰德現代美術館及聖保羅教堂的千禧橋 (Millennium Bridge)，或是大英博物館中庭的玻璃天幕，都是絕佳的英國建築設計。

倫敦是這麼一個開放而兼容並蓄的大都會，從國外遠渡重洋而來的建築師也在此展現他們的絕妙創意。設計泰德現代美術館而聞名全球的瑞士設計雙人組赫佐格(Jacques Herzog) 與莫隆(Pierre de Meuron)，去年以「拉邦芭蕾舞中心」(Laban Center) 再次令人讚嘆。

而即將執掌紐約世貿重建案的美國猶太裔建築師李伯斯金 (Daniel Libeskind) 在英國中部大城曼徹斯特所設計的戰爭博物館 (Imperial War Museum North)，也以西班牙畢爾包古根漢博物館的模式，為都市水岸再開發重新寫下新頁。

這些建築都是令研習成員印象深刻的英國設計產業創意結晶，不論是全新的設計，抑或是舊建築再開發利用；不只是博物館或是市政廳等公共建築，也包括橋樑、地鐵站等基礎建設，都能讓人眼前一亮，驚艷於英國創意產業源源不絕的巧思。

希望您在閱讀這些成員的研習心得時，也能在字裡行間以及影像語彙中感受到英國創意產業在規劃上的用心及獨特。這十五位成員，是一顆顆台灣文化創意產業的種子，在四十二天的研習中，盡情學習、汲取養分，很難說長成後到底會對台灣的創意產業產生甚麼直接的影響，但是學習的成果已在隱隱發酵當中。

首先完成的，就是成員從英國引進了《創意之島》一書，將英倫設計產業的發展付梓，讓國內相關產業能有借鏡之處，接下來就是本報告以書籍的形式與各位見面。

衷心期望您細細品味英國創意產業發展以及這些令人難忘的建築作品後，也能如同這次研習的十五位成員般，獲得豐碩的收穫，觸發新的思惟。

李俊明

- 主委的話
- 2 厚植文化產業根基 遍撒創意人才種子
陳郁秀
- 成員介紹
- 4 文化創意產業人才赴英國研習計畫
研習成員介紹
- 編輯手記
- 8 從倫敦天際線
眺望台灣以及英國創意產業遠景 李俊明



✳ 揭開英國創意產業的祕密

—從十五種不同角度觀看英國的戲劇、電影、媒體、行銷以及設計。

01 英國的電影氛圍

- 14 倫敦的空氣很電影
淺談倫敦電影發展現況的一些觀察 陳斌全
- 30 從倫敦深入影視工業
綜觀英國電影機構發展概況 陳明秀

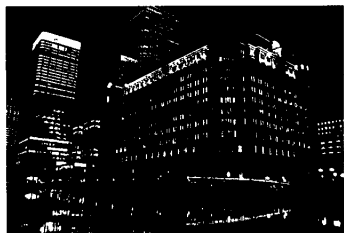
02 俯瞰英國創意產業

- 38 去英國摘星一見習創意產業 桂雅文
- 54 打造經驗新經濟
啟動蓬勃創意活力 郭苑玲

03 創意出版·英倫發聲

- 68 英國流行雜誌
「由小搏大」的生存術—
Sleaze Nation雜誌的變身再造 李俊明
- 82 將知識e化
瞭望英國數位出版 杜麗琴
- 92 群聚的魅力與力量
從台北市雜誌同業公會 看英國創意產業經營 黃蓓伶





■ 第四章 以創意做教育

100 藝術教育與創意學習 張若慈

110 甦醒中的巨人
英國創意產業觀察 羅欣怡

■ 第五章 藝術生活化及創意園區

120 藝術生活在倫敦
從媒體、設計以及教育談起 黃瑞芬

126 英國的月亮
創意園區及其相關議題介紹 蔡美文

■ 第六章 耍酷倫敦城·行銷新點子

136 集體動員力一
從英國的國家文化推廣談起 林文琪

146 耍酷倫敦城
行銷新手法 林秀玲

■ 第七章 舞台上的創意事業

152 興盛文化創意產業
從厚植文化創意土壤做起 陳 瑤

158 英國表演藝術政策觀察
對台灣表演藝術發展建議 盧健英

■ 附錄

164 倫敦重要機構參考資料

168 「傳播媒體」課程 講師簡介

172 「公部門機構」課程 講師簡介

174 「智庫與教育機構」課程 講師簡介



Where it all begins...
Where it all begins...

Where it all begins...
Where it all begins...

Where

Where it all begins...
Where it all begins...

Where it all begins...

Where it all begins

Where it all begins...

Where it all begins...
Where it all begins...

Where it all begins...
Where it all begins...

Where it all begins...
Where it all begins...
Where it all begins...

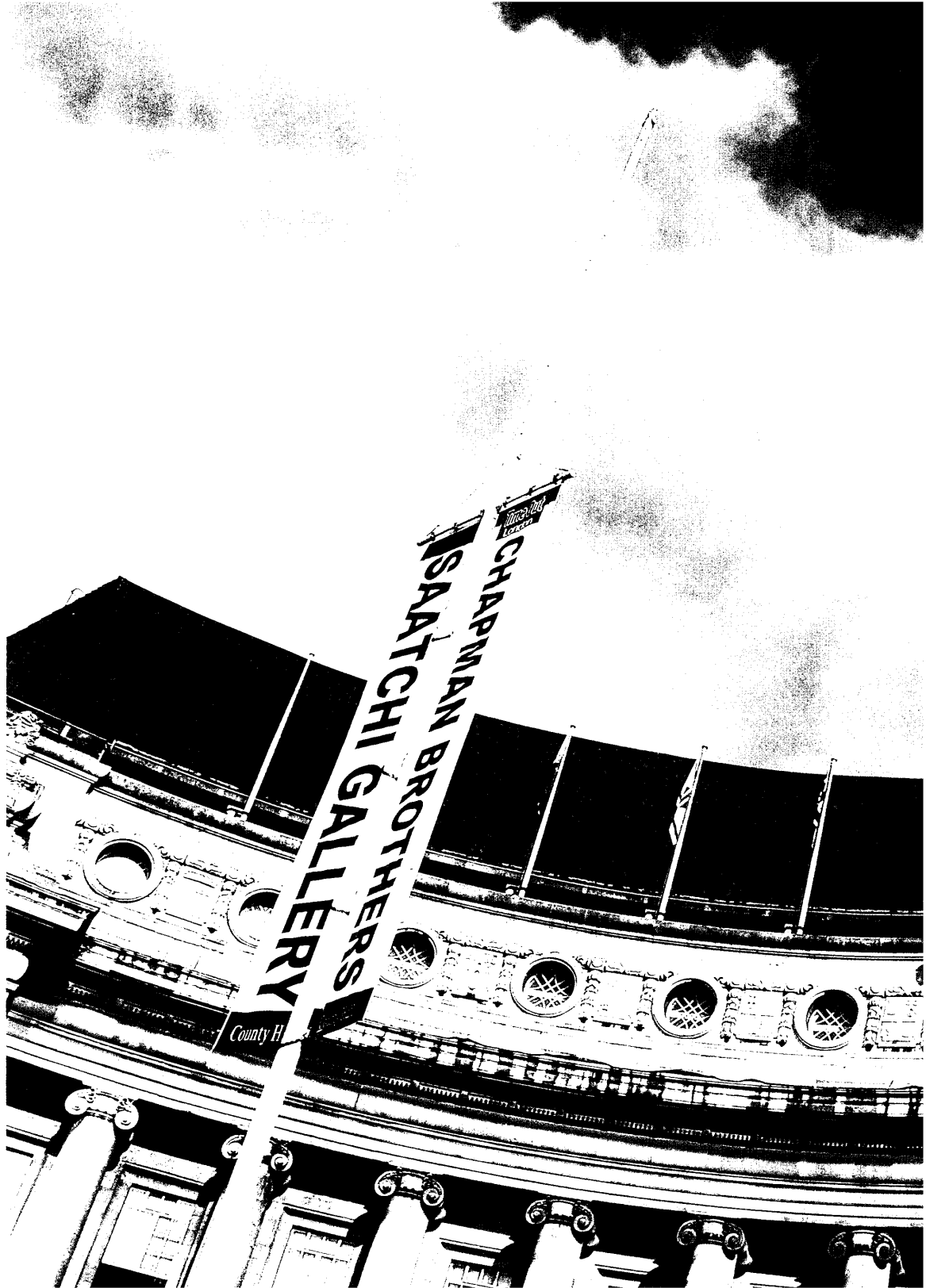
it all

| Where it all begins.....

begins...

Where it all begins...
Where it all begins...
Where it all begins...

Where it all begins...

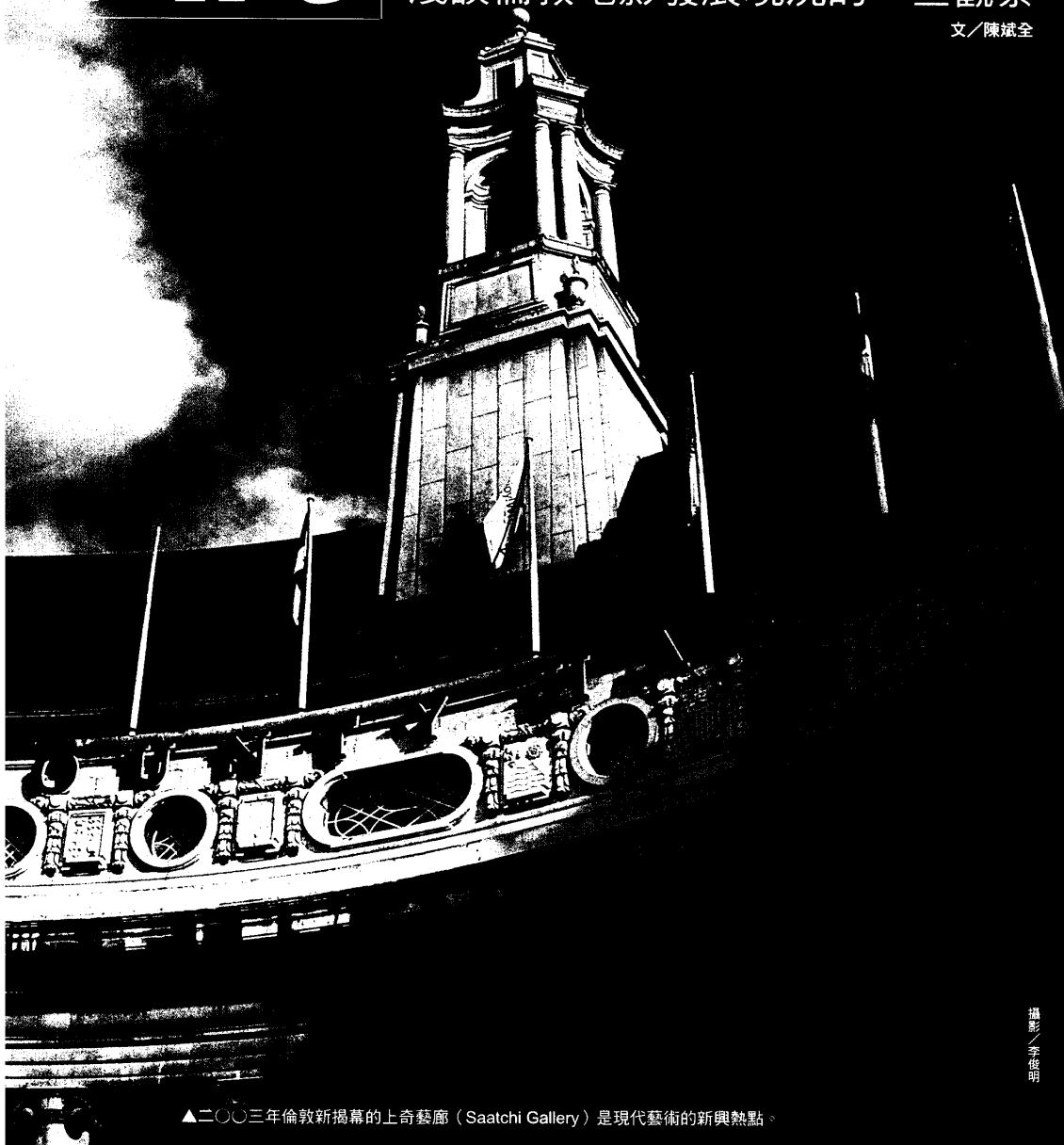


Art

倫敦的空氣很電影

淺談倫敦電影發展現況的一些觀察

文 / 陳斌全



▲二〇〇三年倫敦新揭幕的上奇藝廊 (Saatchi Gallery) 是現代藝術的新興熱點。

陳斌全

國立臺南藝術學院音像紀錄研究所藝術碩士，發表過紀錄片作品「旅行」、「希瑪妮芮一光之照亮」等，曾任媒體自由工作者，目前為東方技術學院傳播藝術系專任講師。此次赴英研習機構為倫敦電影資訊中心Film London、電影教育推廣組織Film Education，以及多所影視高等教育機構。

倫敦為英國電影工業發展的重鎮，然而近年好萊塢的強勢行銷，造成英國電影工業的萎縮。不過，是什麼緣故，在一個電影工業看似逐漸萎縮的國度裡，倫敦的空氣卻依然飄著濃厚的電影氣味？是什麼原因，讓倫敦的人依然珍愛電影？以上兩個主題，是本篇觀察所要分析探討的重點。

故事，是從Film London位在倫敦市區，Euston中心的辦公室開始的。

Film London 基本上是個幫助所有想在倫敦拍電影的人，尋找相關資源與協調拍片所需的辦公室，擁有全倫敦最齊全的各類場景，格式化的建檔資料，內容包括各式場景的照片、場地概述，曾經使用過的狀況（避免在影片中的重覆率過高），以及該找誰連絡等等資訊。

想要找到什麼樣的場景，只需坐在電腦前，按設定好的格式鍵入關鍵字，腦海中想像的理想場景，就會透過資料庫的蒐尋，一一呈現給製片者做參考，省去舟車勞頓，現場堪景的辛苦。Film London的圖書室裡，也提供在倫敦市區內拍片的相關指南、書面資料等內容，開放給社會大眾使用，所有的服務都不收取費用，營運組織的經費來自於政府、電影業界捐款以及其他預算補助。

拍電影的「新手」來到這裡，可以得到製片部門的全力協助，甚至有專門協調各區政府電影辦公室的專人，幫助拍片者去取得各式拍片許可的申請，避免拍攝街景時，遭到警察的「關切」，同時也可以向倫敦各區政府要求與拍片相關的支援計畫，反正只要是在市區內取景拍片，就會有人協助。

這是來到倫敦的第一個禮拜，上午初秋的陽光刺眼地射入有大片透明玻璃的辦公室，在辦公室一角有來自歐洲本土的幾名電影學生，流利地操著英語，正與製作部工作人員談論要在何處拍攝他們的短片，需要那些協助。

廣場上的人群

我，為什麼會在這裡呢？與台灣有著七個小時時差的現在。

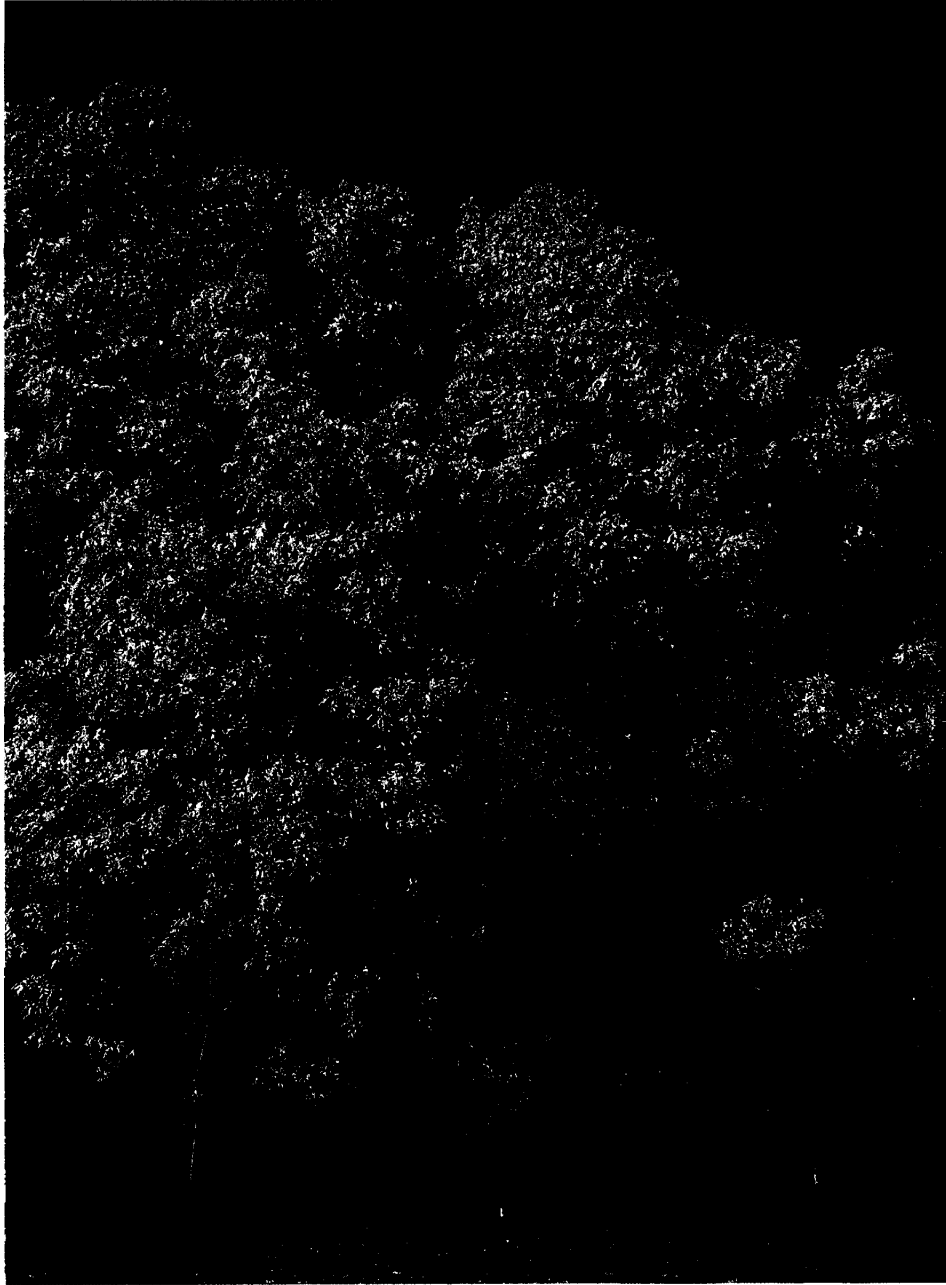
在倫敦著名的西區（West End）萊斯特廣場（Leister Square）周圍，聚集倫敦頂級的商業電影院，如英國本土的連鎖戲院Odeon、豪華的獨立品牌戲院Empire，其中當然也包括華納威秀、環球派拉蒙（UCI）影城等跨國，或正確地說是來自美國本土的、世界性連鎖戲院。電影院裡上演著好萊塢第一線的電影，以及少量的英國國產電影。鎮日觀影人潮不斷，熙來攘往的人群穿流不息地來回於中國城、蘇活（Soho）區到購物商圈牛津（Oxford）街之間。

但是有些也在這區的戲院，並不以好萊塢的純商業電影為放映片單上的主流，相反地，利用此區聚集的電影人潮，經營不同的觀影路線。以放映紀錄片與短片為大宗的戲院The Other；還有放映非英語電影，以及不定期舉辦各式小型影展為大宗的Cruzon戲院。



攝影／李俊明

▲倫敦市中心的特拉法加廣場，鄰近倫敦戲院、劇場聚集的西區（West End）。



攝影 / 李俊明

▲倫敦秋日的璀璨金黃

Cruzon的經理Robert Kenny說，倫敦的電影院約莫在五年前，為抵擋光碟影片流行，觀影人口大量流失的不景氣狀況，開始實施小廳經營的模式，原本上千個座位的大型電影院，開始間隔成為一、二百個座位的小廳，增加放映的廳數，同時也增加同一家電影院可放映的影片類別。

這樣的做法恰似台灣電影院在十幾年前，為了對抗因盜版與錄影帶的流行，而大量萎縮的電影市場，所採行的策略。不同的是，台灣電影院採行的是單廳放映單部電影的方式，在倫敦大部份採行此一做法的戲院，則是採用單廳隨每日時段的不同，放映不同電影。在台灣，電影院若遇到熱門的電影，會改採多廳同步放映單部電影的方式，用以消化單一時間（如影片上映的第一個週末，或者前幾天）大量的觀影大眾；在倫敦，則是維持單廳放映單部影片，拉長映演上檔天數。

拉長上檔的天數，其實提供給看電影的人，隨機選擇看電影時間的機會；檔期長，觀眾不會產生「來不及看到」的恐懼，同時電影有較長的時間藉由口碑來達到宣傳效果，吸引後續的潛在觀眾。同時由於較長的放映期，也可讓影評的效應發生，如刊登在《Time Out》雜誌上的影評，就常常會影響到觀眾觀看電影的意願。這樣的策略，對於許多非商業性質的影片，其實也存在同樣的效益，同時配合常態的，單廳在不同時段放映不同電影的片單安排，把非商業電影對戲院可能造成的票房壓力降到最低，同樣的也把對開拓觀眾觀影視野的服務，做到最好。

在一九七〇年代，原本是音樂劇院的Cruzon並不是一個大型的連鎖電影院，只有在Soho和Mayfair兩個相鄰的區域有據點，Cruzon Soho前陣子還因為整修內部休業一段時間，不過一重新開幕馬上就端出讓人眼前一亮的片單，在週日午后放映黑白經典老片，吸引不少影迷上門，在週末的午后回憶舊時光。

有些場次，則特別針對青少年族群設計，採用全日低票價的策略，鼓勵年青族群走入戲院，培養未來的主力客群。Rob說，在群雄環伺的西區，要建立自己的品牌形象，做別人沒有的，不是只走別人走的路，尤其在好萊塢電影當道的現在，觀眾的不同電影品味要怎麼被培養，戲院經營其實負有很大的教育責任。

在幾部長片的中間排入短片的放映，也是Cruzon堅持要培育英國電影界未來人才的做法之一；讓電影新秀的第一部作品，有機會在正式的電影院作商業映演，是對電影新人創作的一大鼓勵。後來在好萊塢嶄頭角的「美國心玫瑰情」(AMERICAN BEAUTY)導演—山姆曼德斯，就是在這裡放映他的第一部短片創作，多年以後，當他揚名好萊塢影壇，新片在倫敦的首映會，也是選擇在Cruzon舉行，同時導演親自在放映後與現場來賓座談。

或許透過這樣的方式，Cruzon除了商業支持的考量，更能凝聚倫敦電影人的情感。其實，來過Cruzon Soho的國際重要影人並不少，來自亞洲的尤甚。王家衛的「春光乍現」曾在此舉辦英國首映，導演與片中演員同時登台會見影迷，「我從來沒見過這麼瘋狂的首映會場」Rob回憶說。二〇〇三年的十一月中旬，中國大陸著名導演陳凱歌與他的妻子，也要抵達Cruzon Soho出席他的新片在倫敦的首映會。一個中型的戲院，為何能成為倫敦市內具口碑與獨特片單品味的據點，甚至吸引來自全球的重要影人，是一個值得研究的問題。

答案或許並不難，有幾件事可以提供一些線索。

Cruzon除了宣傳小型獨立影展之外，並不花錢在各大媒體做廣告，而是由一群具備電影專業知識的工作人員，編寫每個月的戲院看片指南，詳列每部電影的內容與介紹，印製成小冊，放在可能客群出沒的地點，吸引「對」的族群。

這群具電影專業素養的工作人員，同時也是最佳的排片人員，負責規畫每月的放映影片，以及策畫如同老片重映一般的特殊觀影活動，開發潛在客群。Rob本人則是全球幾個重要影展的常客，影展時間一到，他便親赴影展會場，觀看市場展的影片，挑片買片，不假發行商之手，堅持建立屬於Cruzon的品味。Cruzon完全不放好萊塢電影嗎？其實也不，只要有好品味的作品，都在片單之列。

電影院在城市中的功能，除去傳統認知上的，提供消費性娛樂，也負有在開拓觀眾視野上的教育功能。多元文化的展現，透過電影介的傳播，展現城市對於建構文化多樣化的企圖與實際面貌，可能是電影院存在於城市之中的另外一種，隱在意義。

關於政策與教育

在倫敦的英國電影工業，近年來備受好萊塢電影強勢行銷的影響。因為同是英語系國家的相似文化背景，造成愈來愈多的電影人才外流至國外工作，本土的作品不受大部份觀眾喜愛，因而有大幅萎縮的狀況發生。

具官方政策執行色彩，二〇〇〇年新近成立的英國電影協會（UK Film Council），其成立目的就是為了要挽救目前英國電影所面臨的頹勢，將電影視為國家文化的一環，創造經濟產值的元素之一。問到如何對抗美國電影文化的強勢影響，電影協會裡負責電影政策推動部門的Chris Chandler表示，「我們也很無力，畢竟語言的同文同種是一個不爭的事實，觀眾的口味選擇是觀眾的自由。」聳聳肩，他露出英國式的紳士笑臉繼續說道，「不過觀眾是否持續會走進電影院看電影，則是現階段我們比較關心的事，畢竟觀眾要能夠有關心(care about)電影的意願，我們的電影工業才有起死回生的可能。」

英國政府目前對於外來電影的拷貝數量，訂有相當明確的規範，有效地控制全國電影院上映外來電影的比例，同時也保障本土電影的生存空間。與大部份電影補助政策一般，英國電影協會每年由政府撥補經費，成為政策實際推動的代理機構，設置有多樣化的補助計畫，以及與其下游各電影相關非營利事業機構的推動合作計畫（如Film London就是與電影文化協會合作緊密的機構之一）。對於發掘本國電影界新人與創作補助，則是在教育訓練日當中最大的強項，「我們一直在看未來」電影協會表示。

說到未來，英國電影協會目前正加強對於全國中、小學校教育中，加入電影或任何一類的活動影像（Moving Image）成為教材的一部份，大力推動認識電影文化與活動影像教育的政策。英國政府在文化創意產業的範疇中，明定影視與電腦遊戲多媒體相關的製作，也是產業的類項之一；加重未來主力生產與消費族群，對該類項的認知，等於是在培養未來的產業成長。

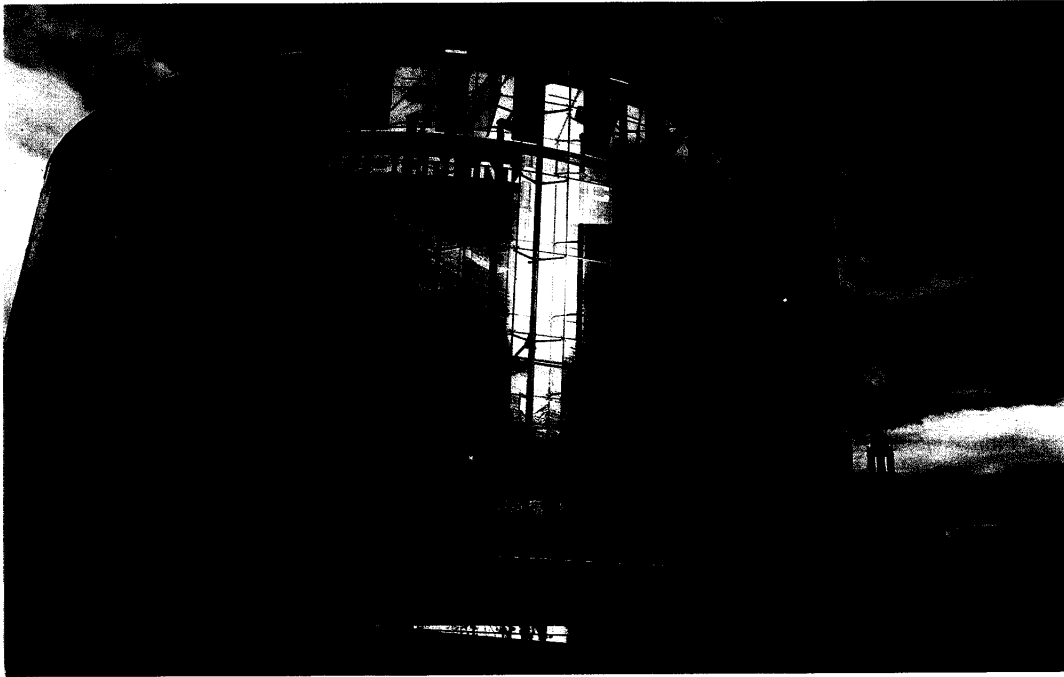
辦公室位於Soho區的Film Education，推動的工作就與目前的國家電影政策相仿。Film Education的主要工作目標是，推動與鼓勵全國各中小學教師，運用電影成為課堂中的教學媒材。他們廣邀中、小學教師成為智囊團，協助編寫數十種關於電影該如何運用到真實課堂的實例教材，並且選擇適合不同課程的電影，針對其內容與單科課程相符，可協助教師做課堂講解的部份，專門編寫教案以及製作成互動式光碟片，提供給教師使用。

Film Education的執行長Ian表示，組織的最主要目標就是要讓電影深植基本教育的內容之中，讓小孩從小就可以瞭解電影的應用性，接觸電影文化，藉由電影所展現的親近特質，學習不同的文化事務，他認為「其實也是在替電影公司培養未來的觀眾」。大部份Film Education的影片取材，都與在倫敦的影片發行商有密切的版權合作關係，事實上也形成某種部份的「廣告」效益，經由Film Education所推薦成為教材的電影，片商從中當然也可獲得無形的票房收益，因此大部份的電影發行商都樂意與Film Education合作，提供部份版權使用，甚至支持每年一度，在全英國各主要城市大規模舉行的「國家學生電影週（National Students Film Week）」。

英國政府
在**文化創意產業**
的範疇中，明定**影視與**
電腦遊戲多媒體
相關的製作，也是產業的類項之一

十一月的第一週，活動開幕的第一天，Ian笑呵呵地在萊斯特廣場旁規模最大的Odeon戲院二樓大廳，接受包括BBC第二台在內的眾多媒體採訪，談論「國家學生電影週」活動的重要性與普及性。剛剛在戲院裡結束的活動是，美國數位動畫影片「海底總動員 (Finding Nemo)」在英國的首映，首映會的觀眾則是來自全倫敦市中心不同學區的二千五百名小學二至四年級的觀眾。

影片放映完畢之後，該片的兩名導演亦出現在電影院內，接受小朋友們的發問。在未來的一週內，全英國各地的戲院將會配合活動，上映包括「海底總動員」在內的四部影片，做為「國家學生電影週」的活動教材內容，提供中、小學師生購票至戲院觀看。關於教育的部份呢？「我們已經透過線上教學的方式，提供在我們的網站上，給有興趣的老師下載使用」，在Film Education負責教師連絡與教材編輯，本身也曾任小學教師的Julie解釋道，「老師們可以在帶領學生到戲院看電影之前，先根據教案的內容，解說這部片子與教學相結合的內容。」



攝影/李俊明

▲隸屬於bfi的IMAX電影院

不過諷刺的是，所選中的四部影片中，沒有一部是英國製作的電影，Ian對此解釋，「我們也很努力地考慮過，是否有合適的英國電影可供放映，但是同時也出現一種矛盾，什麼又是合適的電影？」不過，從戲院經理看見人潮洶湧的戲院大廳時滿意的笑臉看來，這樣的商業運作是頗為成功的，片商大力支持活動預算，培養更多的消費人口，或許透過這樣的景況，可以預見未來萊斯特廣場周邊的電影院，依舊榮景可期，但是觀看電影的視野如何被打開，則又是另外一個課題。

河邊吹來的風

另外一個相對於電影的未來性的場景，發生在位於泰晤士河南岸、隸屬於英國電影中心（British Film Institute，簡稱bfi）的國家電影院（National Film Theater，簡稱NFT）。

位在河畔，一座跨河陸橋底下的NFT，所在位置非常不起眼，有點「畸零空間」再利用的味道，不過擁有四個放映廳的NFT，卻是倫敦市內所有電影愛好者的聚集會所。如同大部份在倫敦市內的電影院，NFT也有一個對外開放的咖啡館和酒吧（PUB），在沿河的一面，成片透明的玻璃和橋下戶外露天的座位，經營出城市休閒的風味，讓看電影或不看電影的人，都會來此聚集。沿著河，NFT其實還與相鄰的幾個劇院、表演廳，以及徒步距離可達的幾家美術館，以及有倫敦市內新地標美名的「倫敦眼」（London Eye）連成一氣，成為倫敦重要的文化創意產業群聚區。

NFT放映的片單，與倫敦西區的電影院有極大不同，多半以各大影展的重要影片為主，選片並不單純僅以其商業性為主，而以電影的文化藝術面向為主要觀點，並且常常有系統地介紹在影史中具有重要地位的電影作品。每年在英國重要的電影盛事「倫敦電影節」（London Film Festival），也都選擇以NFT做為主要的新聞交流與片商代表中心的場地，企圖建構一個介乎於電影商業與非商業性的對話空間。

NFT在商業運轉的四個傳統放映廳之外，還有一個目前暫不對外開放，約六十個座位，配備完整的「數位電影院」（Digital Film Theater）。數位電影院的成立，是配合國家電影政策的一環，推動未來的數位電影產業研究，經費來自政府投資的兩年二千萬英鎊（約新台幣十一億），計畫執行由bfi的專業團隊經營，並且有獨立的實驗研究機制。

在製作端的部份，bfi與學校合作，推動數位電影攝製的課程，開放目前建置完成的設備給學生使用，拍攝數位電影短片，同時測試放映，兼收實驗與教育的雙重效果。另外一方面，bfi也利用設置在NFT的設備，進行老電影的數位化典藏測試，嚐試將老電影的拷貝透過數位的方式加以保存，同時提高其放映品質。

第一部在NFT進行數位化處理的老電影，是著名的「北非諜影」(Casablanca)。「看起來很怪，太清晰了，與記憶中有很多雜訊的畫面不同，」負責維護數位電影院放映室的技術人員笑說，「或許這要顛覆許多人對於老電影的印象了」。NFT計畫，在二〇〇三年的十一月中旬，數位電影院將要開始正式商業性運轉，同時也會試著與北歐的幾個國家進行遠距傳輸的放映測試，「我們也想和在亞洲的日本合作」，NFT的活動事務經理Stuart Brown指著滿屋子的Sony與Panasonic設備說，會在英國普及的未來電影院，已然成形。

秋光裡的沉思

在倫敦，各類的電影院紛陳，提供創作者發表的空間，也給觀眾看見影像世界的機會，除了正規的電影院，在許多知名的藝術中心（如：巴比肯中心）或是美術館（如：泰德現代美術館）裡也都附設有戲院，將電影列為是藝術形式的展演之一，提供具主題觀點的放映空間與機會。

在一個努力對抗好萊塢電影入侵，電影業發展逐漸萎縮的大環境裡，電影依然是倫敦市民生活的主題之一，來自世界各國的電影人，仍然試圖在此找到一片開花結果的天地，或許我們可以說，現階段英國電影的頹勢僅僅只是一個過度的現象，在保有高品質觀眾與電影融入生活與教育的影像美學訓練之下，只要倫敦人愛電影的精神不死，觀看電影的視野依然開闊，那麼在英國與歐陸的多重文化影響，以及結合好萊塢製片行銷方式的應用，英國電影不知道以什麼樣子的斬新面貌，重新大舉出現江湖的日子，顯然已經不遠矣。

回到Euston中心廣場旁的Starbucks咖啡座，晴空萬里，秋天的陽光隔外刺眼，我的研習指導人告訴我，這是一個最適合拜訪倫敦的季節，涼爽的氣溫和乾燥的氣候，讓人懷疑在「偵探福爾摩斯」的小說裡，所描寫的那個陰冷潮溼的倫敦是否真實存在。路邊的行道樹開始轉成金黃，從大西洋岸遠遠吹來的風把落葉刮得滿地，風裡面有淡淡的海洋味道，還有濃濃的，屬於電影裡才有的特有氣息；倫敦的空氣，真的很電影，我為什麼會在這裡呢，我想，一切開始清楚。



攝影／李俊明

▲倫敦公園內的秋日落葉

迴聲 關於台灣影像工業未來發展的幾個建議

以下的簡短建議，是綜合本人對倫敦電影界與教育單位的觀察，所擬出幾項相關於政府政策整合的計畫方向與粗略構想。

(一) 成立專責的「影像媒體工業」研究與政策部門

台灣的影像政策推動，在這去長久的時間以來，一直沒有清楚而明確的單位負責，而是分屬在不同的政府部門當中。新聞局轄下的廣電處、電影處，或許可以被視為是國家最高的影像工業政策執行機構，然而其對影像事業定位的不明確狀態，卻又使得整體影像工業的發展，呈現不明的走向。

現今政府又將大力推動動畫、遊戲軟體等另一多元的影像形式產業，成為未來文化創意產業項目中的明日之星，但專責而整體的推動與研究政策單位為何？全盤的操作「推手」的整合工作又要從何處著手？目前尚未看見清楚的遠景，與確實可行的計畫步驟。

英國在文化創意產業中的強項「設計」，為英國每年創造出無數的國內、外產值，以及許多的就業人口，同時利用「設計即生活」的概念，更新英國人不同世代的生活品味，培植未來的設計頂尖人才。

在鼓勵業界工業產品使用「設計」，和將「設計」的概念普及生活當中的策略執行上，英國設計協會（Design Council）所扮演的角色舉足輕重。一群專責且專業（並非政府派遣的公務人員）的工作人員，努力拓展設計被應用的版圖，並且開發新的設計應用方式，唯持「設計」成為一項產業的商業活力。他們的觀看全面且具整合性，以設計為產業思考的主體，並非僅將「設計」列為裝飾項目，或是由不同的單位，僅就其相關業務中觸及「設計」的部份，做各自的討論與策略推動。

反觀國內的文化創意產業推動，影像多媒體工業的建立，截至目前為止仍無一個跨部會整合性的專責機構或部門，進行整體的策略研擬與計畫，同時發揮執行的真正行動力量。目前較多的做法僅僅是每個部會業務中，觸及影像多媒體工業的部份，便依據各自業務的範疇與需要，訂定相關的辦法與補助條例，或者找學者從事研究調查的報告，為政策的需求做解釋。如此零碎而未經整合的策略設計，多頭馬車的前進方式，如何能夠發揮整體推動的力量，同時節省大筆的經費，避免可能的資源重覆呢？

是故，成立專責的單位，廣納真正專業、具有未來潛力的影像創意、產官學界相關人才（而非從各部門支援相關業務的兼辦公務員，建立另外一個官僚系統），是為要將影像多媒體工業，由抽象的概念，真正具體化，成為具有產值的台灣未來產業之一，或許是政策部門應考慮從事的第一步驟。

（二）將「影像美學教育」的概念，確實納入中、小學校的教學內容，提昇其在國民素養教育中的位階

電影、電視等相關影像的播放使用，目前在中、小學校的教育媒體使用中，仍僅是某些教育影片的媒材示範，或某些教材內容的影像化。「影像美學」的本體，尚未真正且嚴格地被考慮納入教材的內容，或成為某一單科的教育類項。

發生上述情形的原因，或許與國家整體教育的內容，在過去一直未將影像教育放入美學教育的一環（或者說，從未有過正式的「影像」美學教育），以及正式的影像教育，其實只存在某幾所大學校院的相關系所中。大多數接受高等教育，乃至於後來成為中、小學教師的成員，對於影像美學，影像形式的本體，其瞭解可以說是極其缺乏的。綜觀目前我們所處的現代環境，各式各樣的影像充斥，不同的影像表現美學方式，也不停地透過各式媒體、影像傳輸的播放載具，向大眾傳達各式各樣完整、片斷、撕裂、延長等影像形式。

我們可以在現今預言，未來的知識傳播方式，「影像」將會是很重要的一種形式，而影像的新語言方法也將會在短期內快速地建立、崩解、再建立，成為未來很重要的表述方式，甚至是一種新的、無國界的語言模式。

對於這樣一個嚴肅又具備未來性的課題，國家總體的國民教育內容，到底做了多少準備呢？

培養國民從小就對「影像」的閱讀，持有正確的態度與習慣，同時也是在厚植「影像工業」的策略之一。將接觸影像，瞭解影像背後所具有的思維和意涵內化成為國民生活的素養，便是在建立未來民眾消費影像商品的模式，同時透過商品消費，回饋到產業的本身，讓產業有更大成長的空間，更蓬勃地發展，產生更大的產值。將國內的影像工業扶植壯大後，透過華文在區域性的影響力，台灣影像相關的產品，與具有文化思惟的美學形式，將可藉由這個方式進行傳播，創造更大消費產值，同時宣傳文化思考，成為強勢文化的表達。

台灣電影在國際上的表現有目共睹，國際影壇也將台灣的影像創作，視為具有高度藝術與獨特美學價值的作品展現；可惜的是，目前這樣的高度評價與肯定，在國內並未成為一種普遍的共識，影像在產業上的重要性與未來價值，也並未被多數人所肯定。或許，在教育上重新去提起影像美學的重要，訓練國民具備有影像「觀看」與「使用」的良好態度和品味，是未來讓影像工業可以成為文化永續產業，不可不為的長遠計畫。

（三）設立台灣國家電影中心（Taiwan Film Institute）以及國家電影院

在執政者近期提出的，關於未來國家政策發展的幾大要項中，電影與影像的軟硬體建設並未被考量於其中，在大部份先進國家已開始全力支持發展「數位影像」成為未來影像傳輸與製作的當下，未將影像的未來性考量至國家整體的政策中，同時落實到結構性的改造與創建裡，實在可惜。

若能由政府部門出整合，結合民間贊助力量，仿效英國國家電影中心（British Film Institute）的經營概念，整合目前台灣現有的幾個電影研究或教學機構（如：國內三所藝術院校的相關系所與國家電影資料館、電影發展基金會、國民電影院等），成立半官方性質的台灣電影中心（Taiwan Film Institute）。負責部份國家影像政策的實際執行與推動，對於台灣整體電影環境的改善，將會有全面且立即的改善，同時直接協助未來影像工業的建立與發展。

台灣電影中心的建立，可以有效整合電影資源的運用效能，同時成為實際執行官方影像工業政策的彈性組織，其功能類似第三部門的角色扮演。英國電影工業在現階段，雖然同樣面臨暫時性不景氣，但由於眾多第三部門的靈活操作，觀看電影人口與影像創作、教育推廣等相關活動依然維持不墜。

bfi提供極佳的領導地位，同時也帶動英國視影像為現代藝術（Contemporary Art）的新觀念，許多美術館與藝術展演中心，同時都設有商業營運的電影院，放映美學意圖與觀點較強的獨立製片作品，就是很好的例證。bfi所屬的國家電影院（National Film Theater）則是以主題式的小型影展、電影講座、電影史重要作品的回顧，以及大型國際影展為主要經營方向，與大部份商業院線做出區隔，同時也訂立出國家電影院營運的基調。

國家電影院的規模未必要大，但必定要是一個具有高度專業性，並且行事獨立的機構。其目的並不只是為放映一般電影影像而已，同時也要做為思考未來影像整體工業發展的試驗場，同時做為國家重視影像工業與文化的重要表徵。

國家電影院未必要是新的建築物，放映設備也未必要在建立初始就達到最高的等級。可以現有閒置或替代空間的概念經營（bfi即是利用陸橋下的畸零地空間建造而成），重點是要有專業經營的團隊可以去活化經營，充份利用空間與裝置。沒有生命力與真實效益的空間，設置得再美輪美奐，若僅徒具形式，也只是資源的浪費。

Bfi與NFT目前也已開始進行諸如動畫、數位電影、數位影像等不同「影像」(Image)的教育、研究與推廣計畫，在英國的整體影像工業角色中扮演推手，帶領大部份第三部門邁向復興英國電影工業的民間角色，與國家電影政策的制訂，相輔相成，足供台灣未來發展相關組織時的參考。

以上所述，為簡單的政策建議。影像要成為文化創意產業，並且創造出產值的未來前景，絕對無可限量，以好萊塢的商業電影市場，以及近期韓國電影的興起，便可獲得相當的例證。但是要扶植具文化獨特性的影像工業成為永續經營的產業，國內對於該項工業的自我認同必得先建立，畢竟文化創意產業的產能來自於人的本體，沒有自我認同的影像工業，將不可能有源源不絕創意可以經營。

是故，要培養未來的影像工業，必先重視影像創作的內涵，同時建立成為國民的基本美學素養，進而持續廣大的教育學習，方能成為根本。台灣的影像創作人才濟濟，創作能量為當代華文地區最為旺盛者，有極好的機會可以挑戰此一目標，必先把握契機，方能竟其功。❏

(本文若有未儘周全處，歡迎來函指正，謝謝 電子郵件信箱：filmbcc@mail.tf.edu.tw)



▲倫敦著名的歷史建築Tower of London

政府在一九一一年提出「挑戰二〇〇八：國家重點發展計畫」中，首度將「文化創意產業計畫」列入國家重大建設，主要是體認到在知識經濟及全球化的浪潮中，文化產業與創意能力若能結合，不僅有助於經濟發展、建立優質的人文社會，更能增進國民對文化的認同。許多國家如北歐、英國及日本，在這方面都已有很好的發展經驗。本次研習即利用赴英國考察之機會，經由參訪、討論、講習等方式，達到以下三項目標：



陳明秀

美國哥倫比亞大學藝術管理碩士，曾任2001年女性影展總策劃、2002國際紀錄片雙年展節目總監等職，發表過「不只是喜宴」紀錄片、「紅標樂園」動畫短片等作品，目前為獨立策展人及電影導演。赴英研習機構為位於英國倫敦的「未來實驗室」行銷顧問公司以及皇家藝術學院動畫系等，並曾赴英國電影協會（BFI）、英國電影發展基金會、英國國家廣播公司電影事業部等機構參訪。

電影工作者陳明秀在此次研習的過程中參訪了英國電影協會、電影發展基金會以及倫敦影展等機構，也在英國當代藝術中心的安排下走訪個人工作室型態的趨勢行銷顧問公司、影片發行商等處，試圖找出台灣電影前進英國市場的可行之道。

攝影／李俊明

一、了解他山之石：

深入了解英國文化活動及相關產業之發展經驗、政府輔導措施及未來發展方向，以供政府及企業未來研擬文化產業政策、法令或發展計畫之參考，發展良好的文化藝術發展環境。

二、促進國際交流：

促進國內、外文化交流，建立聯繫網絡及強化資訊互通，未來可增進國際對台灣文化

之認識，引進國際專業人士來台並拓展合作機會，有助於擴大國內文化產業國際視野，登上全球舞台。

三、提升文化專業：

研究表演藝術、電影、影像藝術及數位內容之發展與製作實務，以及相關之展演、行銷策略，以協助國內文化藝術活動，發展台灣特色、創造市場利基，提高創意價值。

以下為此次研習所參訪的機構概況介紹：

未來實驗室

公司利基：行銷策略分析、商品包裝定位、趨勢預測。他們摒棄傳統廣告業或是行銷顧問公司採用的鎖定「標的客群」法則，並非從研究消費者行為模式下手；他們不認為一般知名行銷顧問公司仍然採行的研究法，如：抽樣調查、問卷等，可以精確掌握當代極端分眾的市場型態。他們提倡從「觀察」出發，到各個場所去觀察消費趨勢，在街頭、餐廳、酒吧等地方去瞭解正在發生的事件及未來的趨勢。

公司規模：六人。兩位靈魂人物Martin Raymond以及Chris Sanderson，前者是商業攝影師出身，作品常見於各著名時尚雜誌，對於流行趨勢的嗅覺相當敏銳。Chris Sanderson畢業於相當有名的倫敦大學戲劇系，善長將文化藝術的元素整合至商品包裝策略。

運作模式：該工作室以接受顧客委託案為主，並定期出版《觀點》(Viewpoint)季刊，該季刊每期設定一主題，內容主要是未來趨勢的調查報告，包裝上類似時尚流行雜誌，該雜誌接受訂戶訂閱，也可見於書報零售店，最近一期的主標題為：彩虹世代(Rainbow Generation)，報導嬰兒潮出生現正步向中、老年期的世代，由於醫學藥的發達延緩了人類生命老化的速度，六、七十歲仍然可以盡情享受生活，加上一生的財富累積，使得正處於退休狀態的嬰兒潮世代，將成為新一波消費主力。《觀點》不但預測了這個世代是些下來十年的消費主力，並且就時尚、飲食、旅遊等主要生活品味表現的面向，深入分析該世代的消費傾向。

該工作室從各方面取得資訊，平常訂閱的除一般商業雜誌外，各種學報、期刊、論文都是重要的資訊來源，也包括如《哈佛管理期刊》這類學術期刊。工作室成員中，有人專門負責趨勢獵取，他們拿著小型攝影機，到餐廳、百貨公司、酒吧，甚至就在街上進行拍攝與訪談，從這些影像中萃取出特徵、觀點，再輔以學術研究資料的分析，之後針對委託顧客的需求，重新彙整成因應顧客需求的報告。每三個月則將觀察與分析出版在《觀點》雜誌上。



▲倫敦每週發行的《Time Out》雜誌，對電影、表演藝術有著推波助瀾之效，其電影評介及條列資訊橫跨主流及非主流藝術等領域，範圍寬廣。

客戶對象：通路業者、日用品生產廠商、建築設計、工業設計、流行設計等。曾經合作過之廠商，如：BMW汽車公司、聯合利華（Unilever）、奧美廣告、瑪莎百貨公司（Marks & Spencer Co.）等。

皇家藝術學院動畫系

皇家藝術學院為英國素享盛名的藝術學校，學生的創作風格兼具傳統與實驗。而動畫系則是五年前才從媒體藝術系獨立出來，目前設有碩士及博士班，碩士班每年收十五名學生，其中三分之一是外國學生，而博士班現有兩名學生。學生及授課老師每年均有精彩作品，在全球各大動畫影展嶄露頭角，如今年在「台灣國際動畫影展」中相當受歡迎的「狗」即是該校去年畢業學生之作品。

該動畫系與台灣的動畫教育交流愈來愈深切，該系教師Jayne Pilling曾在台南藝術學院動畫研究所客座一年，現正積極學習中文，打算再度到台灣教學；而該系系主任Joan Ashworth則應今年四月舉辦的「台灣國際動畫影展」邀請擔任評審，對台灣留下深刻印象，此行至該機構參訪是為了延續兩方面動畫教育熱絡的交流。

倫敦電影節兩場討論議題與台灣電影目前處境較為相關，摘要大綱如下：

(一)「如何善用影展推銷自己的影片」 Film Festivals: A User's Guide

講者：Laura de Casto (Managing Director, Tartan Film Co. 王家衛「花樣年華」、西班牙片「露西亞的慾樂園」的英國發行商)、Sarah Wilby (盧卡諾影展影片宣傳)、Marnix van Wijk (在Fortissimo Films負責影片參展及行銷)

參加影展讓導演型的作品得以受到影評、片商、以及觀眾的關注，影展當然是電影創作者的晉陞之階。但是大型影展因為影片數量多，參展人數也龐大，要在影展中引起注意，需要縝密的行前準備，相關的影評報導及故事大綱翻譯成翔實的英文相當重要，許多非英語系的電影往往忽略這點，宣傳材料上的英語文案也常令人摸不清頭緒。

此外，找到對的人、對的窗口是相當重要，每一家片商都有自己擅長的影片類型，最好在出發前就能先取得參展名單，甚至先行以電子郵件溝通，約定見面及觀影時間，並可事前郵寄資料給對方。

除了聆聽講者報告外，我特別與發行「花樣年華」的Fatissimo代表於會後短暫談話，希望他能多多注意台灣新生代導演的作品，他也誠意的希望台灣影片完成後能將影帶郵寄給他作為買片的參考。

(二)「東亞電影焦點」 Focus on East Asia Film

講者：Tony Ryans (知名亞洲電影專家)

近來的南韓電影在東亞的電影中相當出色，從沒看過一個國家能生產出這麼多類型、這麼有趣的電影。主要原因應該是社會長期處於壓抑，從過去處於軍事警戒狀態的社會氛圍中釋放出來，當然有許多可以想要在電影中表達的題材。講者也相當看好中國大陸的發展，由其中國新生代導演已經走出上一代的陰影，在影片類型上大膽的實驗精神，令人對中國電影未來的發展相當期待。他期待看到台灣電影在蔡明亮這一代之後，還能持續不斷有新秀出現。

倫敦電影節

二〇〇三年的倫敦影展，展出影片超過三百部，根據主辦單位發佈的統計資料顯示，此次參展廠商包括發行商及製片公司共六百家，來自電影業各相關組織企業代表共八百家，國際及英國國內媒體五百八十家。為期十六天的影展，集中於倫敦市區十家電影院及藝術中心放映，總計觀影人數共十二萬人。

其中，影展所展出的影片，亞洲片三十二部，國別標示有台灣的影片共有兩部，包括蔡明亮的「不見」以及彭文淳紀錄片「歌舞中國」（該片國別標示台灣及新加坡同掛）。其他亞洲國家電影，還有南韓四部，中國五部（含香港、澳門），新加坡兩部，而日本有六部。

此次倫敦影展安排不少聚會，使得來自各國的電影相關人士得以認識交流，主辦單位積極服務片商，幾場影展舉辦的座談會，主題亦鎖定於製片以及影片行銷相關議題。

其他電影相關組織及公司

英國電影發展基金會 (UK Film Council)

New Cinema 部門專職輔導以籌拍第一或第二部影片為主的新秀導演，該部門每年編列五百萬英鎊輔導金預算，以年度徵選之拍片提案而定，每年約補助十一部劇情長片，一百二十部短片。基金會所補助之拍片個案，除了給予補助經費外，並有專職製片人員參與並監督影片製作，影片完成後並協助影片宣傳及行銷。不論個人或電影公司均可申請此一輔導金。

另一種輔導金專門輔導將好的故事概念發展成劇本及拍片計畫，申請者只要提出故事大綱，經評選認定適合發展成拍片劇本即可獲得此項補助。由此輔導金發展而成之劇本，亦可繼續提案申請拍片輔導金。此部門除輔以輔導金協助新生代導演之外，並定期舉辦相關訓練課程，培養新生代製片以及編劇人才。

英國電影協會 (British Film Institute)

英國電影協會為倫敦影展之主辦單位，該部門曾購買蔡明亮之「河流」，我曾主動探詢該機構購買台灣影片之可能性，並提供我參與製作擔任製作人的電影「台北二一」相關資訊。不過，該專員表示英國觀眾對於外國影片接受程度不高，曾在票房創下佳績的華語影片只有「喜宴」及「臥虎藏龍」（他將「臥虎藏龍」視為中國大陸電影）。他倒是相當關心英國電影在台灣的接受度，並詢問「春暉電影台」的近況。

英國國家廣播公司電影部門 (BBC Film)

我向製片部門詢問英國資金投資台灣電影的可能性，接待人表示英國目前的作法是積極尋求跟美國合作，許多英國導演在好萊塢拍片，好的劇本也往往由好萊塢收購，所謂的英國電影已經逐漸死亡，還留在英國拍英國電影的導演寥寥可數，幾位知名導演如：麥克李、肯洛區等，其影片在英國也沒有受到一般觀眾支持，票房表現還是不敵美國片。

至於投資外國影片，他說英國人基本上不喜歡外國電影，不像法國人接受外國電影的程度很高，英國人不喜歡有字幕、或是重新配音的電影。因此要英國投資外片很難，因為在英國國內票房很難預見回收的可能性，光是這點就無法說服投資者。

心得與建議

歐洲人長期對台灣電影支持與愛好，不過因為僅限於幾個知名影展放映期間，台灣電影消息在媒體曝光才有能見度之外，影展之後因口耳相傳而想要尋找台灣電影的觀眾為數不少，在歐洲發行台灣電影的僅限於幾位大牌導演，如：侯孝賢、楊德昌、蔡明亮。這幾位導演作品如有放映也是散彈打鳥，台灣電影不如近年的南韓電影給人造成整體形象，許多人甚至以為李安是中國大陸導演，也不知道台灣還有後起之秀的導演。每年固定舉辦台灣影展巡迴歐洲各大城市，可讓歐洲人更完整認識台灣電影，並藉可藉此引介台灣新作品給歐洲電影市場。

台灣長期以來，可以說幾乎每年都進口英國藝術節目，如台北國際城市藝術節可以說是英國愛丁堡藝術節在亞洲的根據地。但是，反觀台灣從來沒有一個節目被推到愛丁堡藝術節的舞台上，台灣跟英國的藝術貿易關係，可以說是全然的入超，而非處在平等互惠的立場。就在我們停留的六星期之中，亦有英國學習藝術的台灣留學生反應，希望在愛丁堡藝術節推出台灣專題。此次政府為了推動發展文化產業，文建會已經跟英國方面的文化機構多次往返，我們這次十五人的交流考察團，也在英國文化藝術的各個領域有了初步的接觸，可以說已經開啟了交流之門，如何改善台灣跟英國不平等的藝術交流現狀，有待文建會的智慧與膽識。

國際電影行銷人才需要長期養成，養成過程中將會耗費不少金錢，如：恆常參

人造眼發行公司 (Artificial Eyes Distributor)

該公司專門發行非英語系外國影片，是英國少數發行外國影片而存活至今的公司。該公司執行長Toni相當欣賞楊德昌之電影，但由於合夥人反對，多次與台灣電影擦身而過，至今尚未發行過台灣電影。他讚揚台灣的電影，但表示近來台灣電影不多見，反而常看到中國大陸以及南韓電影，亞洲市場上幾乎都是這兩個國家的電影，台灣電影數量太少了，非常可惜。此次訪談結束前對方主動表示，希望未來有機會可以跟台灣電影有所合作。

加國際影展、國際市場展等，與國際電影市場保持互動與聯繫，並且從親身參與國際電影活動中觀察並吸收實戰經驗。這些支出都是以個人工作室型態存在的公司所無法長期負擔，政府補助出國參加影展的名單，應該捨棄影評人或是國內影展策展人，將有心為國片推入國際市場的行銷宣傳人員列為優先，前者是將國外影片帶進台灣，理應由對方國之電影公司或影展付費，後者之補助才能配合台灣電影發展之現狀。

政府應減少補助將國外藝文節目仲介來台之藝術活動，全力補助並培養有能力將台灣藝術推銷至國際舞台之專業者或公司。前者較類似是外國藝術節目的台灣買辦，後者是為台灣藝術開拓國際市場，理應得到納稅人民的支持。要花錢當大爺去國外買節目是件很容易的工作，但是要外國人花錢來買台灣節目卻需要真功夫，這樣的專才養成一開始需要政府輔導，甚至是全力補助。外國節目來台演出實在毫無理由接受台灣政府補助，到外國的藝術節選節目也不該得到台灣政府補助，應該由對方政府補助台灣的節目購買人員（或策展人）去參加藝術節。

雖然，過去文建會曾經以推出台灣館或是台灣專題的手法，成功的在幾個國際藝術節中搶下灘頭堡。但是只是利用國家團對的名義出發只帶出某幾個大型團隊，許多藝術成就不凡的中小型表演也足以推展到國際上，政府當然不可能做所有的事，而是去建立一個良好的機制，使得藝術團體或藝術家，懂得去雇用國際行銷專的專才，將節目推到國際市場上。值此之故，培養具有國際行銷能力的專業人才當然是首要之務。



UK Creative Industries

去英國摘星——見習創意產業

Overview

文/內頁攝影 桂雅文



▲大英博物館慶祝千禧年所落成之「大庭院」。

桂雅文

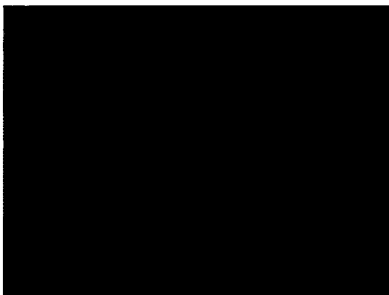
澳大利亞新南威爾斯大學藝術史與藝術理論研究所博物館管理和藝術行政組博士候選人；曾擔任教育部「921地震教育園區整體規劃研究案」協同主持人、中國生產力中心全面品質提昇運動專案經理，著有《愛上博物館》等書，目前為五觀藝術事業有限公司總監。赴英研習機構為位於英國倫敦的火鶴國際公司（Flamingo International Inc.），並曾赴《創意報導》雜誌、英國博物館協會、倫敦博物館等機構參訪。



有感於人才培育是台灣提昇文化經濟最迫切的任務，文建會與文化建設基金管理委員會為了培養已具專業能力之「文化創意產業」相關領域之優秀工作人員，在今年七月間經數次嚴格評審，選拔出十五位文化產業菁英，組成「文化創意產業從業菁英赴倫敦研習英國創意產業代表團」，於九月二十七日至十一月九日，前往英國倫敦，接受由英國現代藝術中心（Institute of Contemporary Arts, ICA）主任菲利浦·道特（Philips Dodd）先生主持規劃之六週訓練計畫。



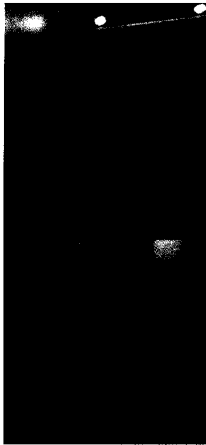
▲英國當代藝術中心入口，將服務項目放在門楣。



▲英國當代藝術中心外觀

本代表團分組計有：文化交流平台、智庫、商業公司、教育機構、媒體、計劃與服務機構六大類，除安排每位學員至不同機構，親自參與工作現場的學習，同時配合深度訪問、參觀、講座、研習等密集課程，主要是希望將英國創意產業新觀念、新作法、建立起人脈、成功與失敗案例，帶回台灣來，成為帶領台灣文化產業進步的基礎發軔者，並積極扮演轉化和轉入關鍵技術（know-how）進入台灣相關產業界的關鍵人物，最終目的是希望幫助台灣打造更成熟之專業社群，蔚成社會一股「改變」的力量。同時，個人可以將研習經驗發揮於日常工作，創造更多元更有趣的文化環境。

要言之，本次研習的目的可精簡為三大項：第一，在英國收集台灣發展文化創意產業所需基礎資料文獻。第二，進入研習機構深入學習英國創意產業實務，準備做一名轉換催化者。第三，以上述兩項為基礎，思考台灣創意產業的未來。如果，本次研習結果經評估後具有實質正面意義，亦將以本次經驗為基礎，繼續籌辦下一屆。



桂雅文為本次智庫類組的唯一研習成員。她在報告中首先著墨於觀察英國創意產業整體發展現況的心得，面向遍及英國文化環境、倫敦城市文化景觀、英國創意產業產值和核心理念等；其次則談及火鶴國際公司（Flamingo International Inc）實際工作六週所學習到的質化研究方法（Pitch Work）。最後，則提出她個人對台灣發展文化創意產業的建議。

研習過程

作者這次入選為智庫類(Think Tank / NPO-NGO)成員。原本擬前往全世界第一家成立的專業博物館協會「英國博物館協會」(Museum Association)研習，但是在與道特主任晤談後，前往英國智庫型的研究公司「火鶴國際公司」(Flamingo International Inc)研習六週。

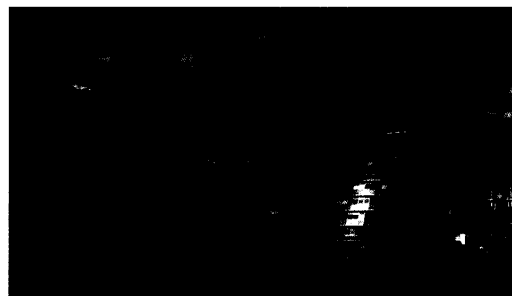
但基於作者原來的興趣，除了在火鶴國際公司研習之外，也拜會了英國博物館協會、藝術行銷協會(Arts Marketing Association)、大英博物館(The British Museum)、泰德現代美術館(Tate Modern)、倫敦博物館(Museum of London)、創意報導雜誌《Creative Review》，並參加了一場「藝術機構策略行銷規劃」(Thinking BIG-the strategic marketing planning for arts organizations)研習。

從英澳兩國看創意產業政策

1994年，澳大利亞以「創藝之國」(Creative Nation)為使命，發展出了澳大利亞的第一份文化政策。英國立即派遣考察團赴澳，並於1997年提出「創意產業」(Creative Industries)做為英國振興經濟的聚焦點，六年後卓然有成，如今全球各地包含歐洲、美洲、亞洲等有意發展「創意產業」的國家，無不派員至英國吸取其成功之道。

英國國家廣播公司BBC在2001年3月13日曾推出一標題為「創意產業帶動英國經濟復甦」(Creative Industries Boost UK Economy)的專題報導，其中描述了當今英國創意產業的現況，具體說明為什麼英國一躍成為創意產業發燒地的緣由。

在這篇報導中，引用了英國文化事務大臣克里斯·史密斯先生(Culture Secretary, Chris Smith)提供的數據，指出：英國在2001年這一年內，僅在音樂、電影和廣告三項產

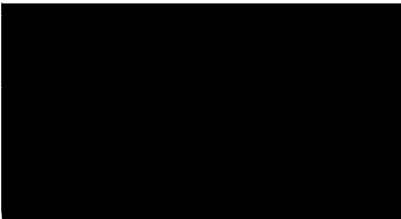


▲西敏市市政大樓，像在跳舞的水桶腰，我給它「最佳幽默獎」。

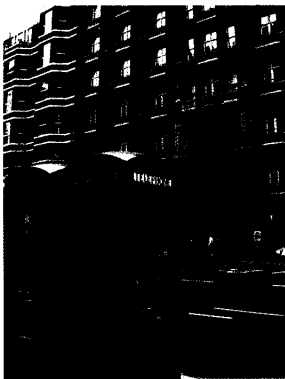
業，就已創出了十億英鎊的產值，提升英國全國生產毛額（Gross Domestic Product, GDP）達5%以上。



又據英國文化媒體暨體育部（Department for Culture, Media and Sport）所公佈的數據：截至2002年6月為止，英國的創意產業總共創造了一百九十萬份工作機會，以2002年為例，在英國國內與創意產業有關，並經由英國國內商業註冊局（Inter-Departmental Business Register, IDBR）註冊成立的公司，就有十二萬二千家。



另外，英國的教育體系，已將培育出有「創意的下一代」，做為教育體系改善和努力的目標；在觀光事業方面，則立意將倫敦建構為「後現代的文化首都」，企圖為英國這個古老國家穿上搖滾樂的閃亮外衣。可以說，在英國，從中央到地方，從知識份子到一般人民，無不感受到不進步就無法生存的壓力。



初來乍到，倫敦並不是一個會讓人覺得十分興奮的城市，她鮮少聳立的高樓大廈，多的是狹窄馬路。和多數大都會城市一樣，倫敦的空氣髒、垃圾多、到處人擠人、物價昂貴；對以追求空氣、陽光、水為生活基調的人們來說，這裡有時簡直像地獄。然而，如果你想看到全世界的頂尖腦力、新鮮事務、商務交易，從行為態度到構想呈現，從產品到舞台，這裡就是天堂。

倫敦像一位身材不特別高聳，一眼望去也不特別瀟灑的男人，沒有光鮮亮麗的衣衫，臉上也鮮少透露情緒，初識時會讓人覺得有點冷淡，拒人於千里外。但是一旦更接近他，瞭解其內涵，則宛如得門而入的旅者，得以見聞宗廟之美，百官之富。

此時的倫敦，翩然一變為一位飽讀群書蘊涵智慧的智者，他是善說故事的高手，會將此一城市的魅力毫無保留地展露，讓你有如進入桃花源般，享受到驚奇的喜悅和發現的樂趣。換一個比喻，你也可以說，這個城市有如一部漸入佳境的小說，可以自行調整快慢節奏，細細探索品味。在我進入第二個星期之後，漸漸發現，原來倫敦是既可細看又十分耐看的。下面是我的一些心得：



▲倫敦地鐵及街景

端詳倫敦多變文化面貌

1 倫敦近九百萬的人口，其中有二百五十萬是流動型的國際觀光客。也許是習慣於多元文化又經常招待外國人，多數倫敦人對外國觀光客擁有高度的忍耐力，態度頗為友善，至少表面上十分尊重。商店店員體貼有禮貌但不黏人；遇到有人問路，通常可獲得客氣的回應。有一次，我在問路時，曾試著拼出一個名字既長又是我首次試著唸出的地名，他們居然能聽懂，知道我要去的地方。

2 倫敦人是大量的閱讀者；讀書、讀報、讀資料。他們隨身的包包通常規模不小，包括為了對應天氣陰晴不定的London weather，至少需要的一把傘、一條圍巾，在百年地鐵內他們還習慣帶著書報。此行所見搭地鐵的上班族或各階層的中高年齡人士，經常是人手一冊，為忙碌的倫敦街景，添增了另一種專注的表情。



▲英國國家廣播公司的「好書票選活動」。



3 我大學學商業設計，喜歡觀賞百貨公司的櫥窗，此行拍攝到許多老牌英國百貨公司的櫥窗，佈置大都結構緊密，亂中有序，似乎可用來說明英國文化事業那種渾然天成、累積出來的飽滿感。要有足夠的文化厚度，才能有文化創意產業的生成。我的直覺是，在英國所謂的創意產業，是慢慢成長出來，而不是刻意喊出來或做出來的。今天英國的創意產業之所以被放在「文化政策」的關鍵位置，是因為英國社會文化成熟後的專業結構和分工，有如水到渠成一般。

4 我很想把倫敦形容為資本主義的「精神首都」。十六、十七世紀以來，歐洲海上霸權和貿易商旅的發展歷程中，讓英國人至少經歷四百多年的修鍊，成為金頭腦的生意人，其中有歷史的強烈作用。他們對版權、著作權的意識，對創作的尊重，不用說觀念自是非常普及。文化藝術界人士談論起金錢時，並無愧色，自自然然、大大方方的，反正就是生意一樁。

5 英國人骨子裡，對自己文化很自傲，可能淵源自悠久長遠的文化傳統。英語現已毫無疑問成為國際第一語言，此一優勢當然更加深了英國人的自信與行事的便利。如果用一個人的身體來做譬喻，倫敦好比像是英語世界的頭腦，她以思考做先驅、不怕嘗試新的事務，儼然是建立世界性文化影響力的神經中樞。加拿大、美國、澳洲等土地廣大的英語系國家，或追隨英語文化的其他亞洲、非洲國家，則由有如軀幹或四肢，是倫敦動腦筋想出來的文化產品的廣大消費市場。



▲倫敦設計博物館



▲倫敦的博物館一景



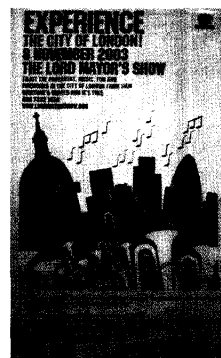
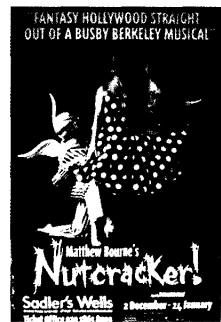
▲杜莎夫人蠟像館



▲倫敦的科芬園

6 在英國，政府、第三部門、企業，三者的共同目標是：存活下去，而且必須很會賺錢才能活下去，大家對這一點都有共識，也非常有意願想了解彼此在做什麼，並渴望能夠一起發展，以求「互利共生」(symbiosis)。英國人是不折不扣的實用主義忠實信徒，做什麼事都有「經濟線索」可循。

7 為什麼「文化」、「娛樂」、「體育」、「媒體」四者，會彼此加在一起，成為英國政府的一個部門？我的意見是，因為對英國人來說，「文化就是生活」是一種實踐，而不是概念。所以政府部門在統理人民的事務，思考如何去服務民眾時，「娛樂」、「體育」、「媒體」這些項目，都被歸類為廣義的文化，都是人民生活的文化成份。



▲地鐵站處處可見的藝術活動海報



▲倫敦地鐵公司的公益廣告



▲大英博物館

8 英國的無線電視台有五家，仍然有媒體很堅持地製作頗有品質的電視節目，讓人感受到電視媒體做為社會公器的基本道德標準與自律精神。英國電視的新聞報導節目頗為國際化，議題關懷面廣，畫面乾淨，特寫鏡頭很多，場景配色簡單大膽。

以第四頻道為例，60%的節目是英國製作，自美國買進的節目不能超過全天節目量的20%，最近Channel 4才結束的教育訓練，內部整合建立的新共識是：「先去做」（行動第一）、「引發改變」（做催化劑）、「找麻煩」（make trouble）（乖乖牌做不出創新的電視節目）。

9 在英國所謂的「創意產業」幾乎涵括所有專業學科、表演形式、展覽主題、經營方式的成功案例。它們都緊緊扣住生活的脈絡，以所謂「橫切面」、「水平的」（拼貼式的、組合元素性的），而不是「垂直面」、「鑽入的」的角度，來創發新的文化產品。英國所謂文化創意產品，指的是能同時提供「需要」（needs）和「想要」（wants）的產品，有這樣性格的產品，消費者就立刻買單。

10 為什麼許多大公司把創意研發部門放在倫敦？他們看準倫敦是國際訊息的樞紐和文化創意的競技場，有刺激創新的氛圍，也不怕找不到具國際視野的研發人才。

11 在創意產業裡，「設計」是最基礎的語彙和最關鍵的準則。不論創意產業分成多少類，誰最能嫻熟運用「設計」，就最能把自己的產出加值，增加競爭力，誰就能贏在起跑點上。

12 創意產業的核心理念就是「改變」，只是落在不同面向，有不同的說法或語彙。從教育層面出發，是說「我們需要培養創意的下一代」，從經濟的角度，則是「知識經濟」、「文化經濟」或「體驗經濟」。從觀光業的觀點，是發揮「在地魅力」，換成政治的面向，則是追求「更好的生活品質」、創造「更多的工作機會」，和提供「提振經濟發展的解藥」。直到最近，發明了「創意產業」這個辭彙，讓在文化、藝術、娛樂這一行耕耘的人們不禁高興地說：「終於輪到『文化』來擔任主秀了」。

這是我的觀察和心得，用短句和概念式的提議方式，當然是個人第一次擁抱倫敦的雜感，偏見、粗淺的看法。還參雜著曾經留學美國和澳洲的英語國家，今天的激情多多少少，有看到源頭那種原來如此的豁然開朗。

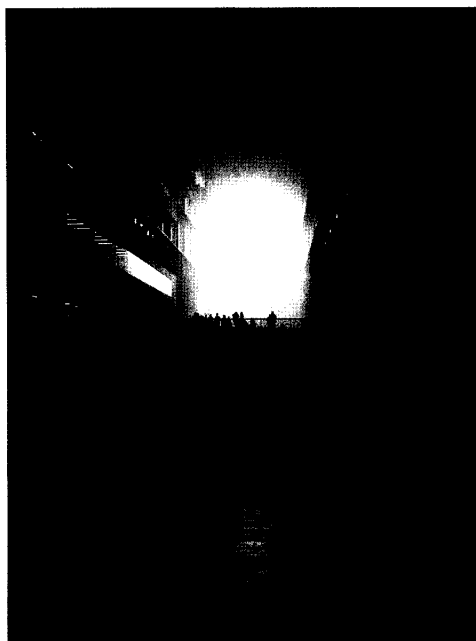


▲巴比肯藝術中心

此項研習所激發的建議

一、《對我國政府的建議》

1. 想的愈多、愈深、愈遠，管的愈少的，是政府工作成熟的做法。
2. 台灣政府政務官需要文化顧問團，有國際人士成員在內，目的就在拓展國際視野、提高工作效率、文化為主體的認知。
3. 台灣社會需要慢下來，停止虛假，做些重要的、基礎的事。
4. 「創意產業」是思考事情方法的改變。
5. 文建會本身非常需要重新做「品牌定位」(Re-Branding)。



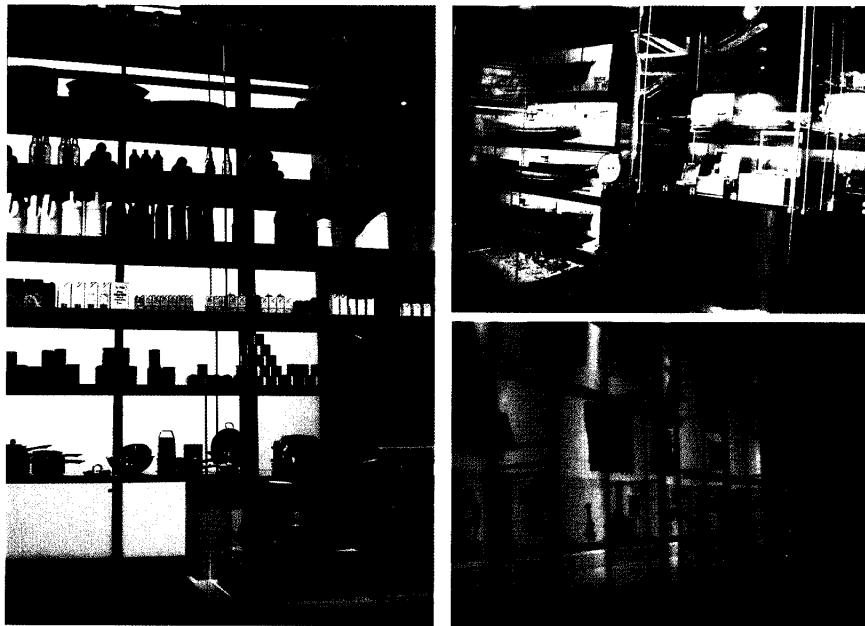
▲泰德現代美術館的展場

二、《對NPO、NGO的建議》

1. 找專家，不假裝什麼都會、什麼都懂。
2. 真做。先自己動起來，再去找資源幫忙。
3. 從自己犯過的錯誤學習，所以，不重複犯錯就是進步。
4. 放心大膽走出去，英語世界對中華文化極有興趣。
5. 研究發展（也就是思考）是國內NPO最弱的一環，所以，誰研發強，就能贏在起跑點上。

三、《對自己的反省與建議》

1. 此次研習個人學到一項受用無窮的研究方法叫Pitch Work.（符號學的質化研究、如何從0到1，即定義清楚問題找到未來較精確的答案或起步）。（參見附錄三）
2. 我想我變了，特別是思考方式的改變。
3. 做國際文化人。



思考幾個原點問題

附錄一：創意產業是什麼？

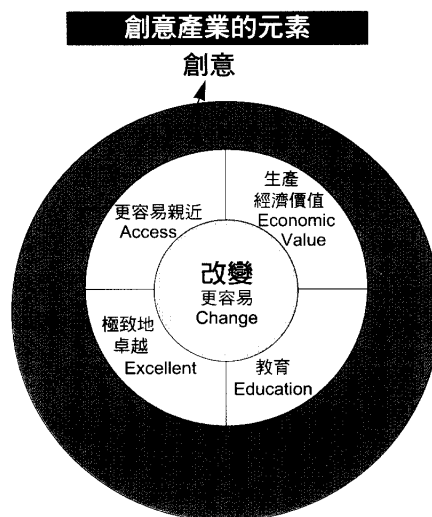
1. 創意產業是什麼？

答：創意產業的核心理念就是改變。

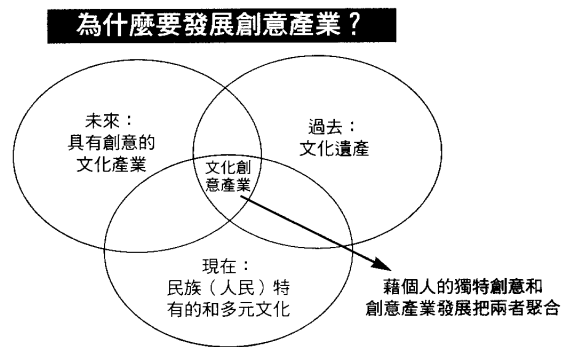
2. 創意產業的元素是什麼？

答：創意產業必須包含的密碼是：

提供了更便利、更容易親近的（服務、產品、經驗）、可以產生再生的經濟價值（產生利益）、做到了極致的品質展現（最好的和最獨特）、教育（具成長、學習的因子）。



附錄二：為什麼發展創意產業？



Source: Najera 2002

附錄三：火鶴國際公司簡介

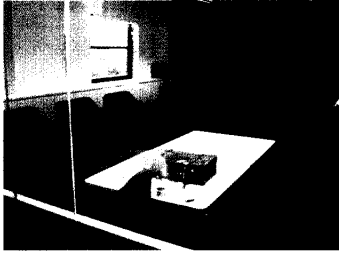
火鶴國際公司Flamingo International
200 Shepherd's Bush Road, London W6 7NL
Tel: 44(0)2073484950
Fax:44(0)2073484951
網址：<http://www.flamingo-international.com/>

火鶴國際公司創立於1992年，創立宗旨與理念是，火鶴國際公司就是一家「國際航空公司」期許自己既是如同飛機一般的載具，幫助委託客戶飛往想去的地方，又如火鶴之鮮明豔麗受專業矚目鶴立雞群。火鶴國際公司內有倫敦市最完善的焦點團體討論會議室和完整的設施，能夠多以最快速的方式，在公司內部自行完成給客戶的研究報告。目前火鶴國際已是倫敦首屈一指智庫研究類型的公司。

每位工作人員至少需要具備兩國語文能力、有獨當一面研究能力，以及居住除英國以外的國家至少四年以上的異國文化生活體驗，事實上，在公司內常常聽到各種語言電話交談，如法文、西班牙文、德文、義大利文、俄文、日文、中文、泰文等等，就好像置身聯合國或者國際機場。目前全職成員30人左右，平均年齡35-45歲。辦公室採自由工作站，包括老闆在內都沒有固定辦公位置，每位工作人員都有一台麥金塔筆記型電腦，公司全部資料和內部外部溝通平台，都可以透過網路進行，隨時溝通。



▲火鶴「國際航空公司」的辦公室場景



▲火鶴國際公司的會議室



▲火鶴國際公司的圖書區

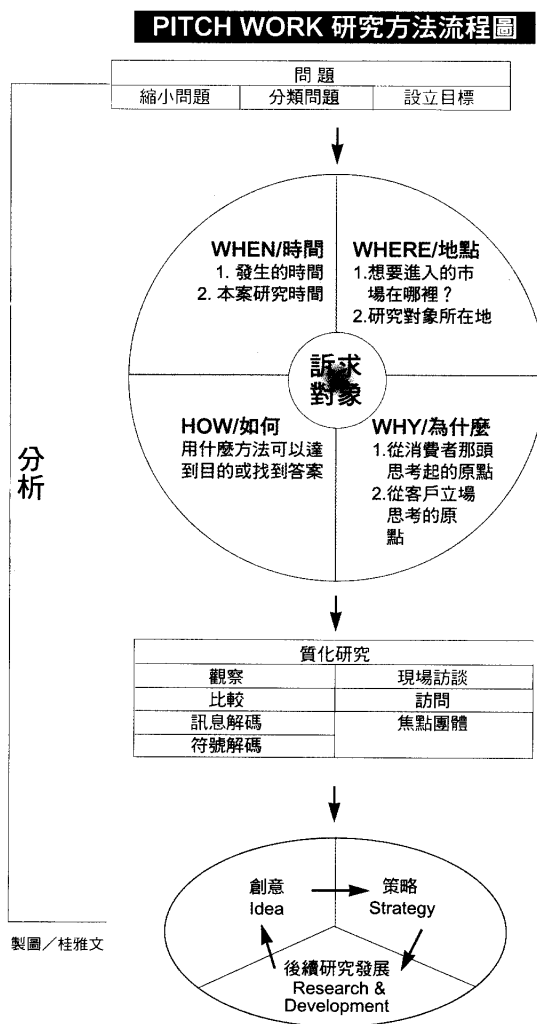
火鶴國際的企業文化視全體同仁為夥伴的精神，盡在每周一早會MMM(Monday Morning Meeting)可以明顯看出，每個人分享目前手邊工作內容和發現，任何意見都丟在檯面集體討論；舉例來說，曾經有位同事建議廚房（即茶室）太零亂，第二天上班壁櫃就裝好了，細心的行政人員居然找到晚上施工的師傅，以免打擾白天工作的情緒。效率之神速，令人歎為觀止。

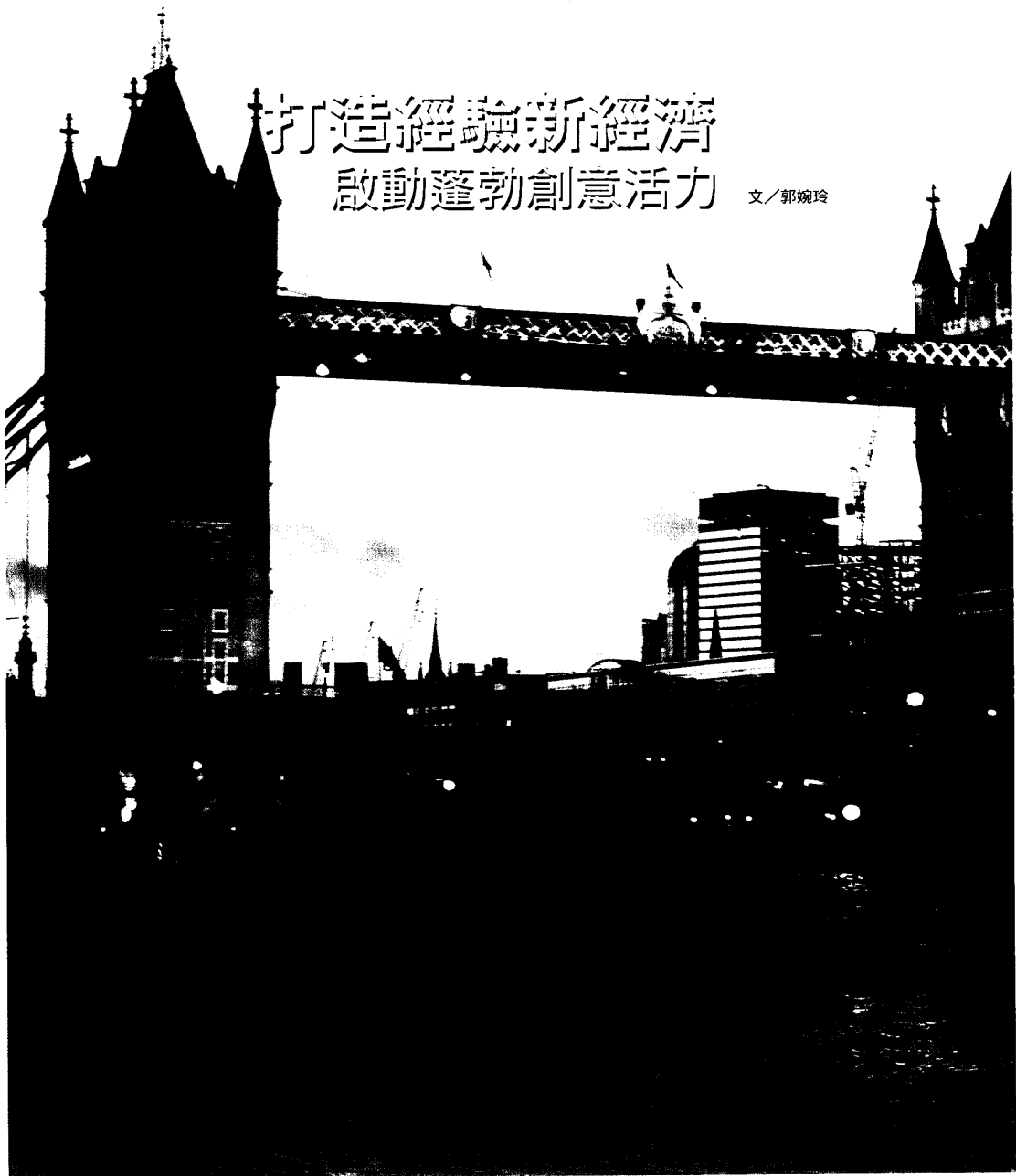
三位分別來自澳洲雪梨、美國紐約、印度的美女全職人員，扮演吃重的後勤部隊角色，支援一切專案管理的所有行政和助理工作。三位亦是公司出勤和會計掌門人，活動舉辦從同仁生日唱歌合簽卡和一件「驚喜禮物」，以及我第一天上班的一大束花，外加全體簽名卡片表示歡迎，都屬她們的傑作。

火鶴國際公司的服務項目為質化研究工作，換句話說就是為找到問題的答案，透過火鶴國際的專業研究方法，能為客戶量身訂做地找到策略和創意。「我們讓客戶開展視野，從競爭和文化中找到靈感」，全球品牌客戶舉凡：Pepsi, Unilever, Sony, Nike, Levi's等等，亦參與許多英國政府研究案，提供精準的方向。客戶與研究範圍含蓋亞洲、歐洲、美洲、拉丁美洲、非洲和澳洲。

火鶴國際的特色，一是在英國倫敦、美國舊金山、新加坡有三個辦公室，二是身為英國研究類型公司之領導品牌。三是它為英國少數具有研究國際議題能力的研究團隊。■

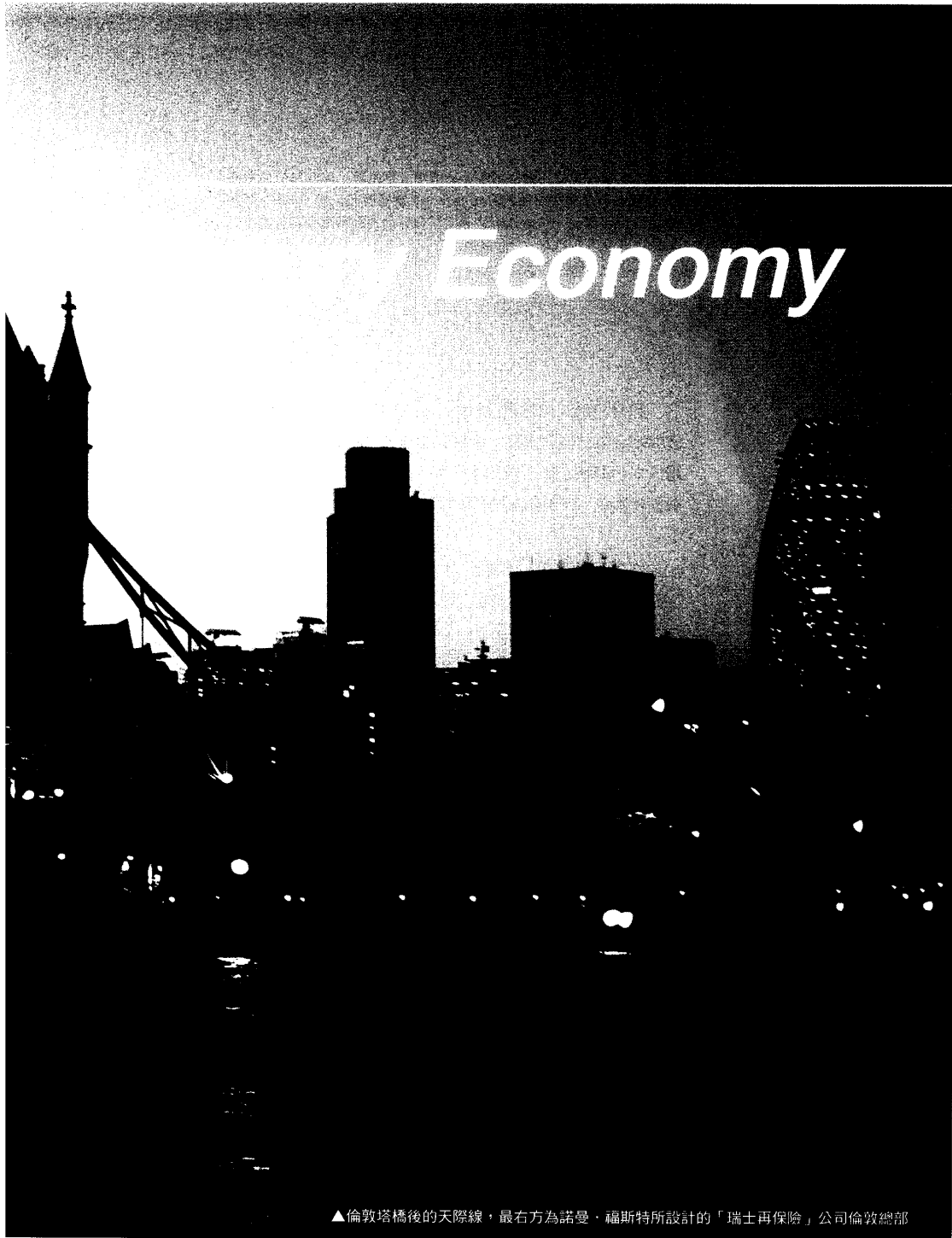
附錄四：PITCH WORK 研究方法流程圖





打造經驗新經濟 啟動蓬勃創意活力

文／郭婉玲



▲倫敦塔橋後的天際線，最右方為諾曼·福斯特所設計的「瑞士再保險」公司倫敦總部

攝影 / 李俊明

郭菀玲

國立台灣大學外國語文學研究所碩士，曾任民視新聞部國際中心召集人及編譯，目前為公共電視新聞部國際組召集人。赴英研習機構為位於英國倫敦的Innovate UK管理顧問公司、BBC 新聞部、英國國會眾議院，以及智庫單位The Work Foundation等處，並曾赴英國廣播公司社會脈動新聞小組等機構參訪。

政府目前正由行政院推動「挑戰2008：國家重點發展計畫」，希望能突破傳統產業的發展瓶頸，迎接新經濟時代的來臨。其中研擬的十大方針中，將「文化創意產業」列為重要發展目標，希望能整合國內外資源與經驗，發展創意產業，以提昇台灣未來的競爭力。

在這個計畫中，有感於台灣文化創意人才不足，因此文建會特地推動「甄選文化創意產業人才赴英國研習」計畫，委由英國當代藝術中心 (Institute of Contemporary Arts) 負責協助規劃課程內容，希望藉由「從工作中學習」的具體研習經驗，一方面培育發展文化創意產業的相關人才，一方面建立各領域人才彼此交流學習的管道，創造群策群力的力量。本報告就是個人參與這次研習計畫的研究成果說明。

主要實習單位

- | Innovate UK
- | Blencathra Production Ltd.
- | iSociety, the Work Foundation
- | House of Commons, shadowing MP
- | ICA, (Institute of Contemporary Arts)
- | BBC 4, 2000 O'CLOCK NEWS
- | BBC, Department of Current Affairs
- | BBC, 2200 O'CLOCK NEWS

其中前三個機構在下文中將進一步說明。眾議院的實習，主要有助於增長見聞，瞭解英國國會議員的實際工作狀況與內容，並見習我國外交人員執行外交工作的實況。在英國國家廣播公司BBC三個不同單位的實習成果，則有助於個人製播新聞的視野與細節調整，其中部分建立之聯繫管道與資訊，還可作為未來節目交流或合製的基礎，有助於促進實質的文化、產業交流。

從產業經濟到知識經濟，再從知識經濟向前眺望，未來的時代應該是經驗經濟的時代，正是創意產業蓬勃發展的大好時機。如何發揮創意，打造整合性的特殊經驗，是推動創意產業時值得深思的課題。

從創造經驗開始談起

首先我想以一個具體的案例，作為這次研習心得的提要說明。公元兩千年，英國的第四頻道展開了一個實驗性計畫，將位於肯特郡一間建於1932年的鄉間小屋，盡力還原到1940年左右的模樣，然後從英國各地三百個自願家庭中，挑選了有五名成員的海默一家人，請他們住進這間1940年的古屋，體驗二次大戰時期的真實生活滋味。

海默一家人除了祖父母，還有帶著兩著小兒子的單親媽媽，他們在1940年的小屋中生活了九個星期，親身體驗戰爭時期的物資缺乏、配給制度、躲避空襲的驚慌，以及沒有電視、物力維艱，但人與人之間卻更親密的真實生活。他們從頭到尾的心情故事，由第四頻道以攝影機真實記錄了下來，拍成了五集紀錄片，透過這一家人實際生活的點點滴滴，戰爭時光的一切細節，似乎又再度重現，不但老一輩的人可以重溫記憶，年輕一輩的人更可以藉此體驗與學習，見證二次大戰時期、英國人生活中的種種真實情景。

當然，來不及收看電視節目的觀眾，也可以直接購買節目錄影帶，選擇在不同的時空中進行相同的體驗。同時，第四頻道還把戰爭時期相關歷史的整體內容，配合海默一家人的經驗，加上各種照片，集結成冊出版，消費者除了透過電視螢光幕，參與海默一家人的心情故事，咀嚼戰爭帶來的艱苦與辛酸，還可以透過銅版紙印刷的精美書冊，跟著海默一家人同喜同悲，同樣為配給不足而憂慮，也同樣為大戰勝利而歡欣。

另一方面，整個計畫的場景、屋舍、家具、用具、服裝、照片等，還被搬進了倫敦的戰爭博物館，進行前後長達三年的展出，小學老師可以帶著小朋友，親自走進這間屬於1940年的小屋，向他們敘述當年生活的種種情景，而一般英國民眾、甚至國外觀光客，也可以藉著這個展示，生動瞭解二次大戰時期的英國生活。而為了配合教學，第四頻道甚至出版了小朋友的活動手冊，讓整個教育活動能夠更有效的延伸。

在此舉出這個案例，是因為這個例子不但創造、而且有效結合了多種經驗，由於這個計畫，不但讓海默一家人獲得一段畢生難忘的生活體驗，所有消費者更透過電視紀錄片、節目錄影帶、彩色書籍、博物館展示、以及活動手冊等種種不同的經驗管道，共同體驗、分享了屬於二次大戰時期的英國生活，而從博物館中節目錄影帶的快速銷售量來看，第四頻道顯然也因此成功創造不少產值，也就是說，這是個成功以「經驗」推動「經濟」的實例，而接下來我們要談到的，正是「經驗經濟」的概念。

經驗經濟的年代

很多人主張，未來是知識經濟主導的年代，誰能夠掌握最多的知識，就能在經濟市場上取得主導地位，同時大幅提昇自己的競爭力。但從「1940年之屋」的具體案例、以及從這次在英國的種種見習經驗看來，未來的年代不但是知識經濟掛帥的年代，更將是經驗經濟獨領風騷的年代。

這也就是說，人類在基本需求獲得滿足以後，一般性產品已不再具有太大吸引力，屬於知識層面的經營方法與操作模式，才是凸顯本身產品的重要手段，而在運用這些手段的同時，我們要考慮的因素，不再只是產品本身，更要考慮到產品推出後，帶給消費者的整體感受與體驗。

未來的年代
不但是知識經濟掛帥的年代，
更將是
經驗經濟
獨領風騷的年代。

戴爾電腦執行長傑瑞·葛瑞格 (Jerry Gregoire)就曾指出：「顧客經驗是下一個競爭戰場。」在產品過度發展、產品本身的差異性已經不足以構成吸引力時，顧客購買產品以後，所能獲得的經驗，就會成為角逐的重點。剛出版不久的「顧客經驗管理」一書中也指出：「經驗即一切。而且從來沒有一個年代，可以探索的經驗像現在這麼多。」

新科技的發展，包括數位科技、線上遊戲等，讓人們伸展了許多經驗的新領域，而從創意產業的角度看來，拓展經驗絕對是未來發展的主要方向，無論是哪一種類型的演出或創作，都必須不斷嘗試延伸舊經驗、同時發展結合新經驗，才能突破原有的框架，建立新的可能性。

在分析丹麥創意產業發展的「丹麥的創意潛力」一書中就提到：「我們邁向的是由經驗產生最大價值的新經濟。」(27)這種經驗論可以運用在各行各業上，Pine & Gilmore早在1999年就在哈佛商學院的期刊上指出：「工作即戲劇，每個行業都是個舞台。」換句話說，每個行業都是一種經驗的創造，而如何成功打造豐富而有意義的經驗，就成為文化創意產業的最大挑戰，因為「創意產品都是『經驗性產品』」(文化創意產業，6)。面對經驗經濟的時代潮流，創意產業正可以大展身手，而從另一個角度來說，誰能夠成功開發吸引人的特殊經驗，誰就能有效掌握未來的商機。

跨領域的整合性經驗

如果說創意產品都是「經驗性產品」，那麼未來發展的方向，應該是一種什麼樣的經驗？根據這次在英國見習的幾個實例，我想指出，未來能夠主導趨勢發展的，或者說能夠有效自我凸顯的，應該是一種「跨領域的整合性經驗」。也就是說，由於媒體與科技的日新月異，單一層次的經驗已經不再有競爭力，如何結合多層次、多領域的個別經驗，打造出特殊的整合性經驗，應該是未來創意產業努力的重點，也是未來創意產業足以異軍突起的關鍵。前面提到的「1940年之屋」，是個很好的例子，不過在此我還要提出另外幾個案例。

案例一 創意人才與商業的結合 Innovate UK

Innovate UK是一個商業機構，隸屬於知名的Cap Gemini Ernst & Young集團，以諮詢及承辦企業界的投資方案或組織改造為主。這家公司位於倫敦市中心的蘇荷區，另外在倫敦郊區的Woking 市有個規模比較完整的總部，目前在全球已經有二十九個分公司。

他們以心理學家兼行為學家M. G. Taylor的理論為基礎，運用各種思考模型，針對不同客戶的特殊需求，量身打造各種方案的解決之道與推動方式。其理論基礎是「快速有效的團隊決策歷程，或創意解決問題之歷程，深受空間安排、科技運用與團隊創意引導之交互影響。」因此他們在規劃決策流程時，特別運用活動式的空間設計，配合實際需求隨時進行空間轉換，同時加上燈光、音樂、氣味（例如咖啡的香氣、植物的氣息等）等種種創意元素，打造特殊的決策環境。

在流程設計上，他們會根據客戶的特殊需求，引進各種專業人員，參與討論的歷程，例如引進演員與溝通專家，先教授大家討論溝通的技巧，或引進財務專家，針對財務問題進行解答，以便使討論更加順暢。而在討論的過程中，他們也會大量運用各種媒介，例如語言、音樂、圖片、文字、道具、白板、多媒體影像、攝影機、照相機、電腦、網路等，來提昇團隊溝通的成效與效率，數位相機與攝影機、電漿螢幕等高科技產品，更讓他們可以運用一般導演運鏡等原則，有效凝聚討論的焦點，並在會議結束的同時，就當場發放會議紀錄，或透過電子郵件把會議記錄傳送給所有與會者。

在工作成員方面，Innovate UK也有相當富有創意的做法，除了團隊創意思考的領導人，以及部分知識專家之外，大量聘用兼職的視覺藝術與影像藝術工作者，一方面藉此提高承接方案的視覺語言，讓整個討論環境的視覺效果更豐富，一方面藉此支持藝術家進行創作，例如畫家可一面進行繪畫創作，一面在此兼職，貢獻繪畫天賦，而工作平台的建立，也讓這些兼職人員可以依照個人的需求，選擇到不同的國家、地區工作，開拓更豐富的生命視野。

Innovate UK的負責人Garrick Jones指出，他們和一般企管顧問公司最大的不同之處，就在於他們不只能協助客戶釐清「該做些什麼」(what)，還能協助客戶明白「該怎麼做」(how)。

從創造經驗的角度來說，Innovate UK強調彈性環境空間的做法，再加上燈光、音樂等種種元素，其實就在創造獨特的經驗。在這個商業機構裡，藝術人才與商業元素成功結合，一方面藝術人才可以獲得必要的經濟支撐，一方面商業環境也可以獲得藝術元素的有效滋潤，整個企業模型和一般同樣販賣知識財產的顧問公司最大的不同之處，就在於有效引進藝術元素與人才，成功結合藝術與商業這兩個領域的資源，促進這兩個領域的良性互動。

案例二 創意媒介的隨機組合 Blencathra公司「城市櫥窗」活動

Blencathra是一個三人組成的小公司，一九九九年開始營業，由於創辦人對音樂、電視、出版等創意產業的發展狀況，有極為深刻的瞭解，因此他們主要的目標，是在創意產業的範疇內「讓版權發揮最大的價值，開創跨領域的發展機會，以及讓創意人才有機會向消費者、業界與商界展現天賦。」

他們以各種方式，包括承辦活動、向市政府提案、參與政府決策、甚至提供行銷與公關策略諮詢等，來達成推動創意人才事業發展的目標。此處僅以他們創辦的「城市櫥窗」(City Showcase) 活動，作為具體說明的實例。

「城市櫥窗」(City Showcase)是由Blencathra發起的城市街頭現場表演活動，主要希望在國際間各大城市，提供創意新秀表現的機會，同時探索在各個創意領域之間，跨領域合作的可能性，例如電影中的時尚表演，電玩遊戲中的音樂，甚至是時裝秀結合音樂演出等。

這個非營利的活動已經於2003年二月和九月在倫敦辦過兩屆，所有的門票完全免費，而所有的經費全靠贊助而來，其中還包括倫敦市政府的贊助。從創造經驗的角度來說，這個活動成功打破傳統的街頭表演限制，因為他們沒有固定的舞台，所有的演出場所全都設在唱片行、咖啡廳、甚至服裝店等，傳統的消費購物場域內，消費者到了這些地方，不但能享有原有的消費購物經驗，還能獲得許多額外的體驗，或許是音樂演出，或許是時裝表演，也或許是加裝的電漿螢幕所播放的錄影節目內容。

根據他們的企畫內容，City Showcase涵蓋的創意領域包括：音樂、錄音、出版、時尚、藝術、遊戲、零售、電影、錄影帶、電視、廣播、攝影、新媒體、劇院、以及設計等，他們的基本態度，不是讓這些領域單獨呈現，而是要加以融會整合，尋找出最好的交會方式，以達成下列目標：

- 提供創意人才在廣大、多樣化的消費大眾面前，練習與磨練技巧的機會。
- 為所有創意領域的創意人才，提供生涯發展規劃上的指引、方向、定位與機會。
- 提供創意人才把作品呈現給潛在投資者欣賞的機會。
- 提供零售業者與各種商業場所，提昇自己給消費者之「產品」的機會，同時向嶄新的市場促銷自己的商店/場所/產品。
- 提供觀眾免費欣賞嶄新創作的機會（否則一般觀眾可能無此機會）
- 讓贊助者有機會鎖定創意產業的廣泛觀眾，並有機會支持培養與投資於倫敦各種技巧與類型之新秀。
- 倫敦可以建立培養、投資與支持新秀的美名，同時這樣的名聲可以廣獲宣傳。
- 向廣大的國際觀眾創造並宣揚一種嶄新的街頭嘉年華，促進倫敦觀光業。

而除了這些活動，他們還定期舉辦各種工作坊，讓創意人才有增進技巧的機會，同時提供各種訓練與規劃建議，甚至提供版權管理方面的諮詢，在創意人才與創意領域的各個網絡之間，編織出一幅嶄新的圖案。

案例三 英國國家廣播公司「小說大選」活動

2003年4月5日，英國國家廣播公司BBC在英國推出了「小說大選」(The Big Read)的票選活動，請民眾透過網路或電話，選出心目中最愛的小說。兩個星期的票選活動結束後，總共收到十四萬張有效選票，成為英國有史以來規模最大的文學作品票選活動，有將近七千本著作被提出。

排名最前面的二十一本作品，由BBC第二頻道拍成了七集的介紹紀錄片，每一集介紹三本書，同時排名在前一百名小說的精華簡介與相關資料，被編成了一本五彩繽紛的書籍，成為書店架上的熱門商品，同時他們還舉辦了第二輪的票選活動，希望選出最受大眾歡迎的一本小说。

這個活動不但結合了電視節目與出版業，有效推展雙方的作品，還重新燃起民眾對閱讀小說的渴望，使得很多小說重新登上暢銷書排行榜。從經驗的角度來說，看電視的經驗、閱讀的經驗、參與投票表達意見的經驗，都在這個活動裡獲得交會，也就是說，我們看到「BOOK OF BOOKS」這本書的時候，不只看到整個活動的票選結果，更看到節目中呈現的精彩內容，以及英國民眾的文學品味。

最近BBC還進一步推出了各國文學作品票選活動，成為一個跨國、跨年的大型活動，吸引更多的群眾參加，創造更多話題，激發文學閱讀熱潮，這都是這個活動成功之處。

打造經驗的關鍵

既然跨領域的整合性經驗十分重要，那麼要如何才能打造這樣的經驗，我認為至少要做到下列五點：

一、建立聯繫網絡 (network)

要讓不同的領域產生交流，最重要的就是要先有對話，先瞭解不同領域的人在做些什麼，有些什麼樣的想法。例如cGey集團中，就有個名為CBI (Center for Business Innovation, 企業創新中心) 的組織，專門提供一個對話平台，讓不同領域的人交換想法、彼此產生激盪。

他們在簡介中指出：「建立聯繫網絡 (networking) 也是一種重組的形式。透過想法的分享與對話，建立聯繫網絡，可以引發新的想法，促進前幾世代未能提出的創新想法誕生。」

另外像英國當代藝術中心的企業家俱樂部，也是一個建立聯繫網絡的中心，就連前面提過的Blencathra公司，也因為穿梭在各個領域的藝術家與企業家之間，成為某種形式的聯繫網絡。

二、重視特殊的人格特質 (Attributes)

要有效開創特殊經驗，必須挑選有特殊人格特質的人，來擔任穿針引線的工作，就連參與其中的藝術家或企業家，如果擁有下列的這幾個特質，也都比較容易成功，因此在建立網絡或設法挑選合適人才的過程當中，應該特別注意獲選的人是否具有下列特質：

- 開放的態度
- 冒險的精神
- 決心與勇氣
- 著眼於大局
- 溝通與瞭解

或者，以社會創業家學院 (The School for Social Entrepreneurs) 的定義來說，成功的企業家通常具備下列的人格特質：

- 一心一意朝目標前進，願意面對失敗，重新開始
- 傾向採取行動，而非反思
- 傾向探索四周的環境，尋求機會與資源
- 願意冒個人風險，有時背負財務風險
- 習慣發展聯繫網絡，同時巧妙或明顯地利用網絡中的成員

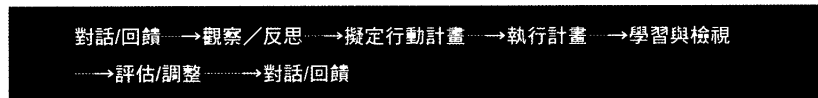
有了這些特質，創意產業的發展才更容易推動。

三、培養中介人才與機構

光是開設企業管理課程，期待有藝術專才的人，都能夠成為管理專家，進而發展出自己的事業，是不切實際的想法。在真正的創作者與資金提供者之間，需要有效的橋樑，作為溝通與執行的角色，因此中介人才與機構，就顯得格外重要。這些人不但要對創意產業十分熟悉，能夠有效加以運用，還要對企業界有一定程度的瞭解，明白如何針對企業界的需求，提出有效的企畫與執行方案。例如英國的Arts & Business這個組織，就能在企業與藝術人才之間，有效扮演串連的角色。

四、彈性的輔導措施：

要打造特殊的嶄新經驗，而不是制式化的商品，最重要的就是要有彈性十足的輔導措施。所謂彈性十足的輔導措施，指的是根據當事人的實際需求，不斷進行瞭解與互動，依賴對話來產生結果，而非只是被動的傳授知識。例如社會創業家學院（SSE）的訓練課程採取的模式大致如下：



整個是一個不斷循環的過程，以執行計畫為導向，而非只重視知識的傳承。在計畫執行中，輔導機構或人員會不斷介入，在旁輔導，協助修正方向，達成目標。從某個角度看來，學習經營企業的過程有點像心理成長過程，個人必須學著瞭解自我，發揮優點，限制缺點，獲得足夠的信心採取行動，以及擬定實際可行的目標等，當然大環境的狀況與客觀因素的配合也很重要，這些都是輔導措施可以囊括的內容。另外像 The Work Foundation所提供的許多在職訓練課程，也有類似的架構。

五、以全球市場為目標：

全球化的時代來臨，創意產業打造的經驗要有足夠的獲利基礎，或者要有足夠影響力，最好要以全球市場為目標。例如星巴克所販賣的「咖啡文化經驗」，就是個很成功的例子。而要成功打造能吸引「外人」的經驗，不能只憑空想像，得先深入瞭解他人的想法與需求。

因此要創造能吸引全球市場的經驗，一方面必須找出本身的特色與優點，另一方面也必須學習從外人的眼光來觀察自己，找出本身的獨特與可貴之處，並加以發揮，這才是最大的關鍵。

【一】以這次研習經驗為基礎來觀察，台灣創意產業的推動，似乎仍有「溝通不足」的現象，值得進一步努力與加強。這方面除了需要努力與時間，還需要積極培養「中介人才」（例如請參與研習的人員持續赴各地演講，協助擔任溝通的橋樑，並帶回各方的意見，逐漸發展與形成共識）。

而培養的方式宜採社會創業家學院的模式，針對特殊成員（例如參與研習、已有基本概念的成員）提供聯繫網絡（例如讓成員有機會參與創意俱樂部的活動）、以特殊的學習模式（如文中所述）滿足成員的學習需求。

簡單來說，社會創業家學院的課程主軸分為三大部分：一、企業家的行為：協助成員從實踐中學習如何落實企業行為；二：社會企業家所需的基本工具，例如募款、行銷、財務、慈善法與公關等；三：社會情境的瞭解：協助社會企業家瞭解社會狀況，包括政治、經濟、法律等各方面的情況，並掌握改變的契機。

這些情境由於台灣和英國不盡相同，因此不見得適合直接引進該學院的課程，但這個教學模式值得仿效與學習。若有必要，可針對相關課程進行更多研究與瞭解。

【二】這次研習經驗確實有助於我們對台灣創意產業的政策，進行更多的反思與提議，但因時間實在過於匆促，更深入的研究與分析，還有待進一步琢磨與發展。

【三】個人對台灣創意產業之相關策略與問題等的瞭解，限於過去的經驗，似乎著重於某些層面，不夠廣泛與全面，如果可能的話，建議文建會在國內安排類似ICA課程的活動，讓我們有機會交互觀察政府相關的決策過程、以及某些創意產業的運作狀況（例如讓公部門的人有機會觀察私人企業的運作，或者讓身在媒體的人有機會觀察其他創意機構的運作），這種做法不但可以擴大聯繫的網路，還可以培養更為廣泛的觀察，同時有助於經驗交流，絕對可以擴大創意構想的互動與發展。

【四】如果這次課程能夠重新安排，或許可以提早確定研習單位，並讓學習成員和負責接待的研習單位人員，有事先聯絡溝通、建立共識的機會（例如透過電子郵件），以確定學習目標，並提早進行相關準備。另外文建會可以讓這次研習人員針對細部內容提供建議，或許可以有效省去一些麻煩。

(五) 針對這次研習的後續工作，除了公開講座外，建議文建會可以把研習成員當成推動創意產業的一個重要網絡，一方面藉此向外界宣傳與說明創意產業的內容與方向，一方面藉此廣泛蒐集各方的想法，並透過持續的互動，醞釀出具體可行的提案，豐富創意產業的執行內容。

從整個產業的發展基礎來看，創意產業的發展首重人才，而且如報告中指出，台灣最缺乏的是「中介人才」，也就是能同時掌握產業細節，又能以企業角度來思考、運作的人才，建議文建會仿照社工創業家學院的角色，針對相關人才施以企業工具與社會相關背景的訓練，培養視野廣闊、又能把台灣帶上國際舞台的相關人才。

這方面文建會只要願意擔任穿針引線的工作，洽請相關人員協助，例如提供成員參與企管課程、接受相關訓練的機會，或請經驗十足的高階主管擔任成員的個別顧問，並在過程中依個別成員的需求提供彈性協助，應該不需要太多的實際成本。

(六) 如果有一年後再訪英國的延伸計畫，或許是個值得嘗試的想法，因為有了這次的研習經驗為基礎，到時就不會一切從頭開始，可以有一定程度的累積，而累積與瞭解正是醞釀出合作、交流等機會的重要關鍵。

(七) 經過這次的交流與觀察，個人深深感受到英國發展創意產業資源之豐富，但整個英國、甚至歐洲，吹起亞洲風，已是不爭的事實，尤其中國市場，更是英國/歐洲產業很想踏入的黃金地段。

從這個角度來看，台灣的創意產業除了努力發展自己的特色（例如設計富有地方特色的陶藝作品），更應利用自己身在亞洲、卻與西方世界落差較小的優勢，努力搭上英國/歐洲人對中國市場有興趣的順風車，凸顯自己在亞洲的能見度。例如我們應加強國際合作案，一方面藉合作經驗培養台灣人才，擴大台灣創意產業的視野，另一方面也讓國外人士瞭解到台灣的能力與實力，願意在未來把製作/設計的工作交給台灣，再把市場指向大陸（我們絕對比國外人士更能掌握中國市場的思惟）。

要達此目的，整個政策必須先進行某些修正，以電視/影片製作為例，台灣政府的補助政策常針對細節進行某些具體要求，例如必須是和台灣相關的題材，或者作品必須和文化宣傳有關等，但這種要求往往無法發展出受市場歡迎的作品，也無助於台灣人才打開國際市場。

真正的補助方向，或許可以強調國際合作，以「合製」的方式，帶動台灣人才參與國際製作的機會，提昇製作水準與交流程度（令人訝異的是，雖然科技已如此發達，但台灣電視/影片和國際交流的程度，極為有限，少了必要的交流，就不可能有溝通與發展，更不可能讓國外人士注意到台灣的作品），同時逐漸打開國際市場。

【10】從這次的交流經驗來看，「城市櫥窗」或許是一個值得引進的創意模式。這個設定以國際城市為單位的跨領域創意活動（詳情見上文），如果能以台北和其他城市的結合為基礎（例如舉辦一個台北、香港、上海等三城為主的創意聯展或輪流展覽），不但可以在台北引發創意風潮，更可以讓台北和其他城市有效結合，甚至如果把相關成果再搬往英國，還可以在英國/歐洲人心目中營造台北是亞洲重鎮的印象，間接推廣台灣的創意作品。

【11】Innovate UK的模式，以及他們處理的問題（協助溝通與釐清問題），是每個國家與企業都需要面對的問題，需求與應用範圍甚廣，難怪能發展成橫跨二十九個國家的大型組織，未來我們如果能跨入相關產業，或許也能有效發展與獲利。

但這其中有幾個問題：一、Innovate UK是一個商業組織，直接引進是否合適，值得考慮；二、亞洲人的思维方式與文化不同，Innovate UK所用的模式，是否全盤適用，值得懷疑，當然這當中或許有一些空間，可以發展出一些適合亞洲/中國人的操作模式，但如何介入或運用，還有待思考。

【12】這次的研習經驗也讓我深刻體會，跨領域的合作絕對是未來的趨勢，提出一些跨領域的企畫案，例如製作一個結合博物館展出、教育活動與文化內容的節目，絕對可行，只是細節還需要一些時間琢磨。

如果企畫內容能結合另一個城市或地區的想法、甚至投入（例如比較台北與上海、或者台北與倫敦兩地兒童參與同一個活動——可以在兩地分別舉行——的反應與感想），絕對能擴大收視目標，提高效益，拉大市場，但這種大型企畫案需要以瞭解與交流為基礎，或許更多的訪問行程，例如一年後有再訪倫敦的機會，就可以促成類似的提案。

另外數位產業發展在即，數位內容絕對是未來的需求，但國內目前針對這個領域的內容設計，十分有限，值得進一步發展與注意。



Sleaze Nation

英國流行雜誌

「由小搏大」的生存術——

Sleaze Nation雜誌的變身再造

Revival

文/李俊明



▲二〇〇三年甫落成的倫敦拉邦芭蕾舞中心 (Laban Center)，是格林威治地區的文化新地標，由瑞士建築設計雙人組赫佐格(Jacques Herzog) 以及莫隆(Pierre de Meuron)設計。

攝影/李俊明

李俊明

國立政治大學新聞系畢業，曾任《遠見雜誌》記者、《Career就業情報》雜誌資深記者、《世界地理雜誌》總編輯，著有《驚艷上海》一書，目前為自由撰稿人。赴英研習機構為倫敦流行時尚雜誌《Sleaze Nation》。

英國創意產業中，媒體與各種創意形式密切配合。媒體因為廣納各種形式的創意表現，因而塑造出英國首相布萊爾口中「Cool Britannia!」的整體形象；文化創意產業各個不同部門則因媒體的合作與支持，吸引更多大眾參與文化活動，而得以蓬勃發展。



在台灣，媒體缺乏與文化創意產業的連結與互動。此行從英國流行雜誌《Sleaze Nation》來看這股文化串聯的現象，如何讓「媒體」與「文化創意產業」其他部門產生「魚幫水，水幫魚」的互利效果。再看看《Sleaze Nation》這本雜誌是如何由青少年次文化出發，發展出「由小搏大」的生存策略，成為一種自我標榜的品牌精神，演變出獨樹一格的「風格」。

「媒體」是創意產業中相當重要的一環，它不只呈現了大眾及媒體從業人員對社會氛圍、整體環境的觀察及反射；媒體對於報導、推動、強化創意產業中文學、藝術、電影、音樂、攝影、戲劇、舞蹈、設計等各文化領域的相關發展，更有著推波助瀾的效果。

英國創意產業中，媒體就與各種創意形式密切配合。媒體因為廣納各種形式的創意表現，因而塑造出英國首相布萊爾口中「Cool Britannia!」的整體形象，使英國的文化創意產業在國際的能見度提高，增加了英國文化表現的厚度及力道；文化創意產業各個不同部門則因媒體的合作與支持，能夠獲得更多的資助，吸引更多大眾參與文化活動，而得以蓬勃發展。

在台灣，媒體往往各行其事，缺乏與文化創意產業的連結與互動。此行從英國中小型流行雜誌《Sleaze Nation》來看這股文化串聯的現象，如何讓「媒體」與「文化創意產業」其他部門產生「魚幫水，水幫魚」的互利效果。再看看《Sleaze Nation》這本雜誌是如何由青少年次文化出發，發展出「由小博大」的生存策略，成為一種自我標榜的品牌精神，演變出獨樹一格的「風格」。

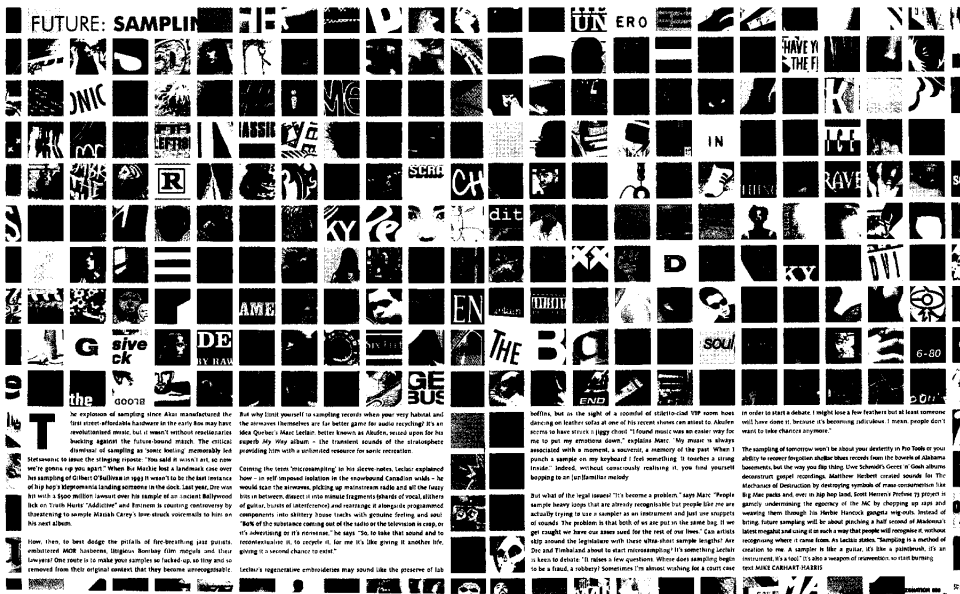
百家齊鳴的英國流行雜誌市場概說

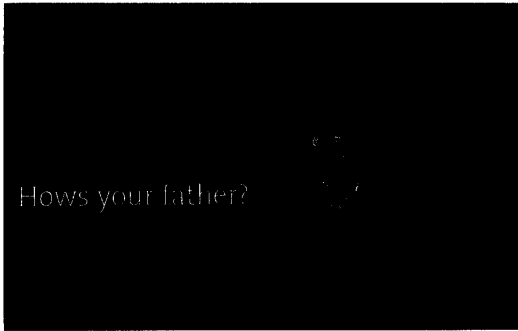
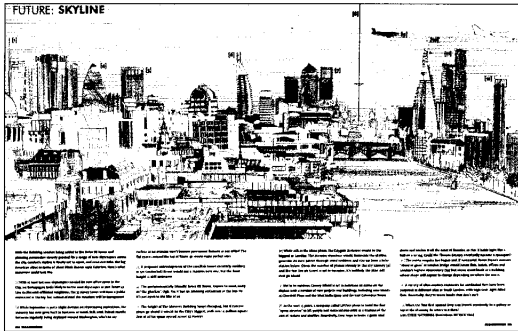
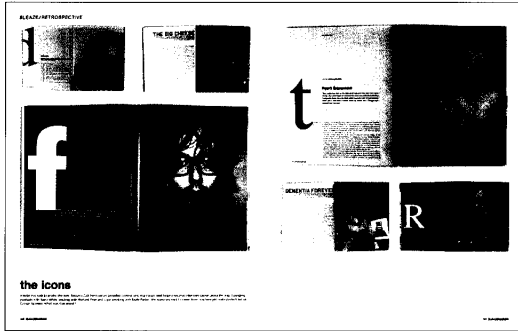
同樣是英語世界，英國的流行雜誌市場要較美國發展得大膽而新潮。在集團化的發展下，《Vogue》、《GQ》、《Vanity Fair》等大型知名流行雜誌，各自在美、英發展不同版本，英國版本在創意、選材、編排上都刻意區隔出自我的市場路線；而在男性閱讀市場，英國更創出《FHM》、《Arena》等男性時尚品牌，行銷到世界各國。

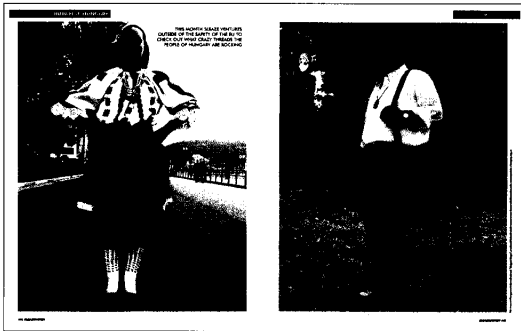
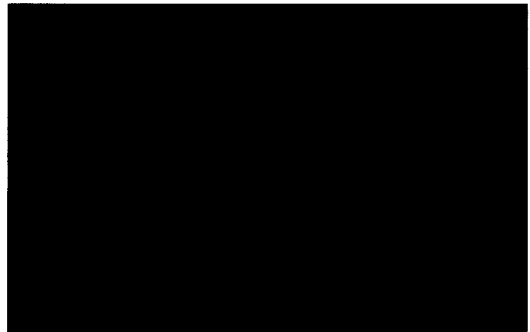
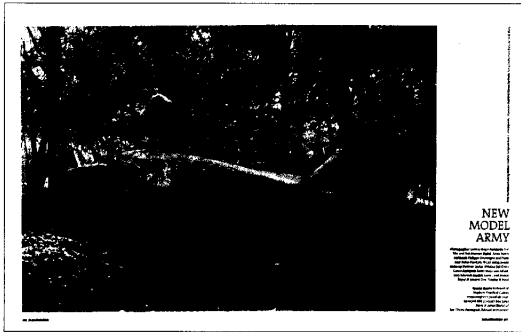
再以獨立品牌近十年內的發展來看。美國培養出《I.D.》、《Surface》、《City》等新型態的流行雜誌，強調視覺、版面編排，以及風格化的版面呈現；英國則在同時相繼出現了《The Face》、《Dazed & Confused》、《Wallpaper》、《Another Magazine》等同樣在視覺及編輯手法上相當新穎的流行雜誌，令人刮目相看，創造出「新品種」的流行雜誌。

這一波的流行雜誌演變，不再只是關心伸展台上的流行趨勢，尤其在英國雜誌的表現上，也不再一味呈現華麗的流行想像，而朝向更貼近都會生活型態、創造更多視覺上的刺激、

▼《Sleaze Nation》相當注重版面設計，並曾贏得多項設計獎項。







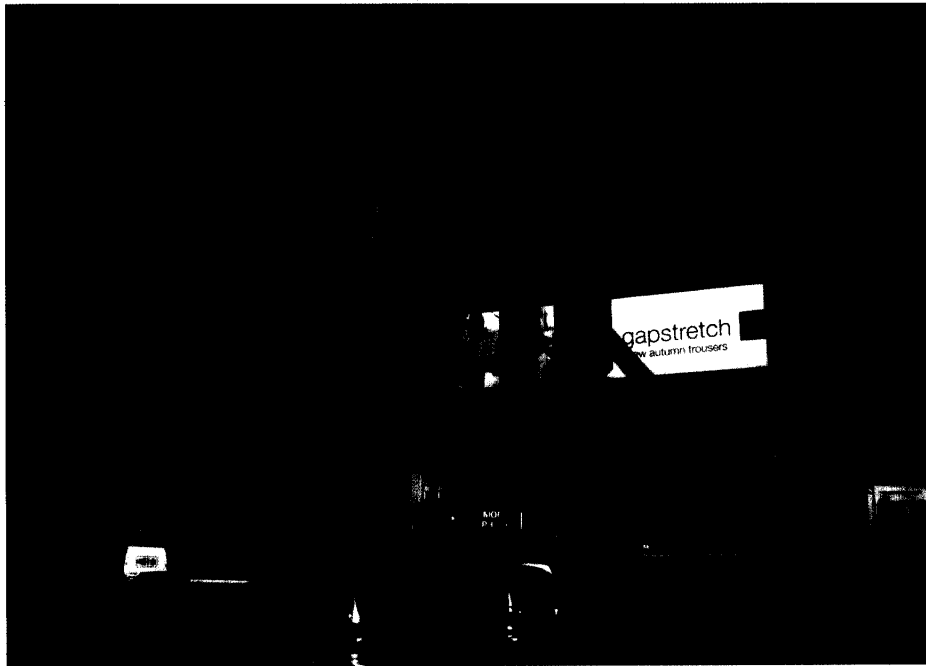
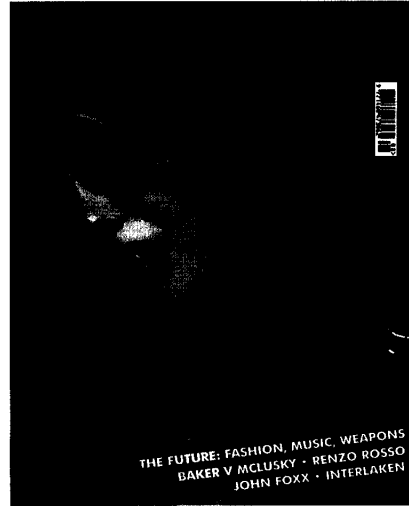
▲翻攝自《Sleaze Nation》雜誌的版面設計。

挑戰現實生活的不完美，藉此達到刺激雜誌消費，並「剝削」更多流行文化的目的。這些雜誌剛開始時儘管發行量不大，但是格局卻不小；穩定地成長後，由小博大慢慢發展成精緻的Life style雜誌品牌。

此次參與實習的英國《Sleaze Nation》雜誌，也是在這一波流行雜誌大變身中因為風格鮮明，而在青少年另類次文化中「存活」下來的小型流行雜誌。

Sleaze Nation雜誌簡介及沿革

從一九九六年創刊至今，《Sleaze Nation》已有八年歷史，經歷過Stuart Turnbull等數任總編輯，並養成無數設計、編輯人才，四散進入其他雜誌或是轉任行銷顧問公司等領域。



攝影／李俊明

▲《Sleaze Nation》所在的Hoxton區，聚集了不少新興媒體及藝術工作者。

它最為人稱道的是百無禁忌及風格鮮明的內容選材，大膽而別富創意的美術設計，則為其塑造了明確的「年輕風格」及「驚世駭俗品味」。Stuart Turnbull等富有人文思想的總編輯，在流行雜誌中討論「隱藏的歷史」「次文化潮流」以及「你沒想到過的生活品味」，為時尚雜誌開闢了新鮮有趣的角度的。

舉幾個例子來看看他們所操作的題材：「我的願望是甚麼」—讓各行各業的人現身說法，提出天馬行空卻出人意料溫馨的想像；「三溫暖上癮者的日記」—深入聞所未聞的三溫暖發展史；「寶萊塢的夢工廠」—走訪印度孟買Bollywood，深入世界最大電影工業幕後的美麗與哀愁；「建築的永恆性」—走訪建築界的冷酷異境，探索都市發展的潮流。

其他還有：哈上大麻的故事、A片男星的幕後發聲、誰在酒吧流連忘返、同志交友網站下暗潮洶湧的場景...等等，都是青少年文化中，令人相當感興趣卻無人「敢」探索的領域，《Sleaze Nation》便切入這塊市場，抓住讀者。

《Sleaze Nation》的美術設計更贏得多項獎項，包括二〇〇一年TOTAL! Publishing Award的「年度最佳封面」「年度最佳專題報導版面設計」「最佳網路版雜誌設計」等獎項。大膽的設計及直言不諱的言論，使它成為設計界及藝文圈矚目的雜誌。

《Sleaze Nation》現任的總編輯為二十八歲的Neil Boorman，這是經營階層試圖將編輯風格調整得更接近目標讀者群，以吸引青少年及年輕成人（Young Adult）所做的編輯團隊換血。他在二〇〇三年七月才被延攬至該雜誌，負責著手雜誌轉型，二〇〇四年二月起《Sleaze Nation》將改名為《Sleaze》，內容走向也將更鎖定「流行」議題，再次調整步伐。

地理區位—媒體的群聚效應

《Sleaze Nation》所在的Hoxton區及周邊，原本是倫敦外籍移民聚集的破落區，治安

Sleaze Nation內部人員編制的特色

一般來說，倫敦的雜誌社分工要較台灣來得細緻。即使像Sleaze Nation這樣的小型雜誌（實際發行數字尚無法取得），不少工作外發給自由撰稿人，但組織上仍然相當層次分明，以編輯部為例，其組成如下：

發行人：1人
 總編輯：1人
 副總編輯：1人
 主筆：兩人
 視覺總監（1人）：下轄--資深美術設計（1人）
 +美術設計（1人）
 流行線編輯（1人）：下轄--流行線助理（一人）
 電影線編輯（1人）（特約）
 藝術線編輯（1人）（特約）
 出版線編輯（1人）（特約）
 電玩資訊編輯（1人）（特約）
 夜生活資訊編輯（1人）（特約）
 美容彩妝資訊編輯（1人）（特約）
 特約作者、編輯（數名）
 實習人員（數名）

不佳，環境髒亂，但因為租金便宜，因此新銳藝術家、媒體相繼進駐，近年更有不少多媒體製作公司、個人工作室、新潮酒吧在這裡落戶，整個區域歷經重建再生後，已成為新興媒體糜集的文化新聚落。目前有Bloomberg、路透社倫敦分社、《The Face》雜誌、《Financial News》、《AXM》雜誌、《Trace》雜誌等三十多家媒體在附近設立工作據點，這是倫敦媒體聚集的一種模式。這樣的環境與聚落也間接刺激了媒體的互動與發展。

英國與台灣在編制上最大的不同是，台灣媒體圈並不重視「實習」及「建教合作」。《Sleaze Nation》則相當擅用「實習生」這項資源，每個月通常同時有四、五名實習生在不同部門見習、協助執行企劃案，人數眾多，因此被稱為實習幫（Intern Gang）。

對雜誌社來說，這些年輕學生是不可多得的資源，因為他們提供新鮮、不同角度的創意，讓這個以青少年流行文化為標榜的雜誌，得以免於閉門造車，真正深入年輕人的思考方式及喜好。藉由實習生提供的勞力，雜誌社也得以省下大量人員固定成本；有時也可以從中發掘優秀的編輯新秀。

對實習生而言，進入媒體見習提供了實際的平台，讓他們得以跨出進入媒體的第一步，了解自己適合的媒體特性，也讓他們在工作中學習團體合作。因此大體而言，社會新鮮人進入英國媒體的第一個門檻相對較低，能否成為正式員工完全視個人表現，因此英國年輕人不論是否為傳播科系出身，只要有興趣，都可以嘗試進入媒體產業。

Sleaze Nation內活潑的創意氣氛

創意的工作表現，有時也需要有充滿創意的職場環境支持。《Sleaze Nation》辦公室便是一個讓員工可以充分展現自己的環境。

在英國這個流行音樂蓬勃發展的國家，《Sleaze Nation》與皆屬同一集團、共用辦公室的《Jocky Slot》、《X Rays》等音樂雜誌員工，隨時可以在辦公室裡向同事推薦、播放自己喜歡的音樂，也就是說，每個人都是DJ，盡情展現自己的喜好。同樣地，他們也可以選擇自己上班的穿著，要龐克、前衛，或是牛仔、怪異等等，主管完全不會干涉。

《Sleaze Nation》真正能做到「扁平式組織」的管理。由於員工年紀相近，大約在二十至三十歲之間，因此並沒有太多上下層級的位階及觀念隔閡；在編輯會議的討論上，每一個團隊（編輯、視覺、廣告、行銷）都是平等的地位，即使是助理，都可以發表自己的意見，沒有人的意見會因為職位較低就受到輕視，是一個開放性高的工作環境，對話、溝通也容易進行。



Illustration: ELLIOTT THORNTON

TOP SCAMS

...for a five finger discount

1. Steal a clothes hank from a clothing store's fitting room - make sure it's a low number, like two. Next time you go into the store try on five items, load three and give one back with the stolen hank.
2. Leave a handful of maracas with you but not get a shopping bag - like the kind you can be given behind the bag and it will work out. The clothing shop will have security devices. Alternatively, take an orange juice can with you, cut a hole in the back, put small but expensive items in that can and walk out - saying "your drink."
3. Buy an industrial strength magnet. It will be strong enough to pass open an entry tag.
4. Remove a coin detector to help pocket and a wallet.
5. Carry a miniature recorder and use CD cases as the trigger. Then take the CD out of the box.
6. When bigger stores with like this, get hidden from down your trousers and make use of the shop.
7. Leave a hand saw in the middle of the store so the security guard is distracted. Get out with stolen goods. Camp then turn go back to the thief.
8. Walk and talk. Walk into a store, put as many clothes as you can in your arms and out. They can't pretend they are prepared by stuffing a pocket full of clothes.
9. Pick up a receipt from the floor of a record shop. Steal the CD, then take them back for a refund. You'll get the full price back as usual - most cases you'll get for a refund.

THE REALITY SHOW

SHANE ANDERSON



SLEAZE/RETROSPECTIVE

the scoops

Years before she started making clothes for Nike, Skeets founded an 'top and coming fast or gun' named Fun District. At the time, she told us of her plans to launch the Centre of 80. (Cough, sneeze) It's the only place in London where I can see my old friend and a 'hilarious' New Thought she was writing and we were right. Then there was the band in a April 2000 issue. The Skeets or some such. Don't know where they are now. Oh, and a whole paper named 'Sleaze', that was actually just an old cover for Skeets in 1980 making her into a young girl. Then there was Alesha's. The main title of our December 1999 issue - and Fashionzone - and Bodyrock here - and Yeah Yeah Yeahs - but we forgot. We can't get on for ten more pages.

the irrelevant bands

In fact, we've had so many music scoops over the past that advertisers have begun to see it as a bad thing. "You cover bands before they've even decided on a name? They're stupid. They can't see the way they're. We know they're stupid. What can we do?" They've always believed that you, the newspaper reader, needs more than just a run down of who's in what, and barely worth our screen rights a second to bring it to you. The downside of this, of course, is that approximately 1 in 50 bands we covered ended up disappearing and going back to work at S&P. Bands like The Mission, Dance Punks, Fun, Vespene and Midnight Steel - give us a shout if you're still here.

THE SLEAZINATION

pussy rock

THE SLEAZINATION

困難與挑戰

在一九九〇年代後期到二〇〇〇年初期，可以說是《Sleaze Nation》的全盛時期。隨著創刊後八年時光的流逝，它也面臨調整步伐的挑戰，需要再更新體質。

那段全盛時期的美好時代，是因為雜誌發展數年後基礎穩固，歷經多次實驗，雜誌的開本、風格、印刷、設計、銷售都趨向穩定，因此編輯可以在內容上出奇制勝，找出「只此一家，別無分號」的製作策略。再加上總編輯本身的人文素養，可以精準瞄準主題，找到合適的寫手來為雜誌操刀；因此《Sleaze Nation》以獨特的視角廣為藝文圈接受。

但是雜誌逐漸成熟，從原來「地下化」轉為「地上化」，從「非主流」逐漸朝向「主流」靠攏之後，就要面臨「商業機制」的嚴酷挑戰。

為了要讓雜誌賣得更好，就以為要將雜誌內容更「通俗化」，是雜誌經營者容易犯下的錯誤；《Sleaze Nation》也因為不斷成長，由小眾雜誌發展到大眾通路品牌，在網路時代也由平面擴張至電子領域，不斷的以小搏大下，於是昂揚的人文精神逐漸流失，廣告客戶的要求愈來愈不可輕視；因此製作的主题逐漸趨向「媚俗」，少了原來的尖銳、批判、諷刺等精采元素後，《Sleaze Nation》的特色逐漸淡化。

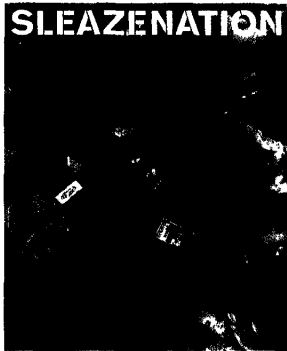
在成堆的流行雜誌中，以往《Sleaze Nation》能夠成功的特色逐漸抹去，對讀者的衝擊及吸引力也就大為降低。一個雜誌最糟糕的狀況就是失去原來賴以成功的「品牌精神」。

因此新任總編輯接手後，該雜誌一直不斷試圖釐清定位及特色。最後決定廣告收入的利潤固然重要，但也要兼顧內容的獨特及優勢。因此從四年前創刊四周年紀念時所標榜的「國際青少年流行文化雜誌」定位，逐漸再收攏聚焦在「流行」議題，並致力發掘新秀，重新找回讀者群。



▲《Sleaze Nation》的編輯部辦公室，是創意不絕的自由空間。

攝影／李俊明



▲變身為《Sleaze》前的最後一期《Sleaze Nation》。

從二〇〇三年七月至二〇〇四年初，《Sleaze Nation》除了守成，也在逐漸轉換體質。十一月號製作的「插畫創作特輯」(Illustration special)，就是試圖藉由插畫競賽的甄選，找出流行雜誌插畫的新世代，展現出新鮮感，並鼓勵新秀出列。十二月份則首次推出雙封面的設計，請來法國插畫家設計兩種不同版本，讓讀者感覺更有趣，重塑雜誌的前衛品牌形象。

攸關雜誌風格的關鍵—設計 (It's all about design !)

「戲法人人會變，巧妙各有不同」；流行雜誌人人會做，但是端上來的成品則各相差甚多。以目前的趨勢來說，最重要的成功關鍵，就在「品牌形象」的資產經營以及突顯出以「設計」為導向的特色。

觀察一下這波躍上國際舞台的流行雜誌設計表現，美國、英國、法國、荷蘭，甚至澳洲、香港、日本，都紛紛端上了令人驚艷的菜色。

包括：美國的《I.D.》、《Surface》、《City》；英國的《The Face》、《Dazed & Confused》、《Wallpaper》、《Another Magazine》、《10 Magazine》；荷蘭與法國的《Dutch》；澳洲的《Pol Oxygen》；香港的《West East》；日本的《Crea》、《Casa Brutus》等等，無一不在設計（包括專題的設計及編排的設計）以及包裝、行銷上力求表現；並追求國際化、超越本土文化、語言、地域的限制，以擴大自身市場，追求更長遠的競爭力。

放眼望去，目前成功的英國雜誌品牌，幾乎都把重心放在主題的獨特性及視覺上的經營，一旦品牌的形象鮮明地建立在消費讀者群心中，雜誌也就成功地建立起自己的權威地位。

（本文圖片翻攝自《Sleaze Nation》雜誌，二〇〇四年二月起該雜誌正式更名為《Sleaze》。）

也許是結構性的問題，或是因循苟且；也可能是經營者或編輯群視野不夠開闊，甚至是專業訓練及環境不夠成熟，台灣的雜誌業發展了許多年，還停留在「手工業」的發展階段，作業倉促，缺乏完整性的品牌規劃能力。

在結構性的問題上，除了極少數例外，大部分的編輯都是文字背景出身，對影像的力量及版面編排的語言認識不深；而不幸美術編輯也常被歸類為「美工」，常常得不到應有的尊重及創意發想的空間，因此台灣的雜誌在版面編排上極少有令人驚訝的出色表現，更遑論品牌形象的塑造。

加上台灣的雜誌圈不願意做出投資長期耕耘，因此自由創作者的報酬過低、受到的尊重也不夠，創作者如專業攝影、美術編輯生存空間狹隘，他們必須「勞力密集」地工作才能生存，在難以致力創作又缺乏鼓勵的大環境下，品質難以大幅提昇。

英國的雜誌圈素來因為競爭激烈，因此極為注重競爭力及品牌的塑造，美術設計人員向來與文字編輯及所有部門平起平坐，甚至被視為藝術家，因此創意表現源源不絕，即使是如同《Sleaze Nation》這樣的小型獨立品牌亦然。

要使雜誌朝向專業化經營，開拓出華文雜誌市場的一番新格局，就必須解決這些問題。英國與台灣的主客觀環境迥然不同，無法將英倫的經驗全盤移植到寶島來。但是我們可以一步一步改善環境，讓創作的空間更寬廣。首先，可以從尊重創作、鼓勵創意做起，這是最簡單，也是最基本的動作。

每一個國家都必須至少有一本能夠代表該國文化、品味的雜誌出現，成為當代文化的親善大使，有效率地傳播文化訊息。在台北的誠品書店，我們得以幾乎零時差的速度，閱讀所有以上所述的這些各國精采雜誌，迅速了解這些國家的文化產出，和背後所進行的文化活動。

但是甚麼時候，我們才能在東京的書店，或是倫敦的街頭，藉著一本來自台灣的優秀雜誌，而將自己並不是「零」的文化，散佈到世界其他角落，告訴別人我們並不是文化沙漠呢？

我非常期待有這麼一本雜誌出現，也許有朝一日，台灣新世代的專業編輯人才將會做出這樣一本代表台灣的雜誌。



The Soaring UK

將知識e化

瞭望英國數位出版

e-publishing

攝影 / 李俊明

▲加納利碼頭（Canary Wharf）為倫敦新興的金融中心，圖中為倫敦首條輕軌捷運線及其轉運站。

杜麗琴

曾前往美國威斯康辛大學麥迪遜校區課程與教學研究所深造，並曾任職學術交流基金會、元定科技，目前為遠流集團智慧藏知識庫主編，赴英研習機構為Consult Gee出版公司、ProQuest出版公司以及倫敦大學國王學院，並曾赴Digit網路行銷公司、DK出版公司以及皇家學院出版公司參訪。

數位內容的產製為發展創意產業極為重要的一環，杜麗琴此次前往倫敦以及劍橋的數位出版公司見習參訪，研究分析其商業模式以供國內相關產業參考。

赴英國倫敦見習的六週行程，每週一至週四以觀察和實際參與英國倫敦的數位出版公司的工作為主。參與工作的機構為位於倫敦的Consult Gee公司和位於劍橋的ProQuest Learning and Information 公司。並且經由ICA的安排，也參觀了DK出版社和以製作數位廣告內容為主的Digit公司。以下簡介此行英國數位出版產業的三家公司的現況，並提供其商業模式，作為國內相關業者的參考。

Consult Gee出版公司

●公司背景說明及數位出版型態：

該公司為美國Thomson集團的英國分公司，原為傳統的紙本出版公司，銷售內容以英國當地商業相關的法律條文彙整為主。該公司約從1997年起，將原有的紙本出版內容，漸次轉為資料庫型態，早期除了原紙本出版之外，輔以光碟的發行，近五年來則將數位出版的內容，透過網路科技，製作成網路資料庫。

●商業模式：

該公司目前經營的產品型態，除維持原有傳統紙本出版品之外，並加上網路資料庫的銷售，可以同時銷售離線和在線的產品，其經營的媒介雖然日趨多元化，但其經營的核心仍為「商業相關法律的內容」，乃是出版業轉型的一個重要的參考模式。該公司的經營原則，歸納如下述幾點：

1. 出版和線上資料庫同時經營的公司

保有原出版產業的核心價值，以內容經營為主題，但因應多元出版和數位出版的趨勢，同時經營紙本和線上資料庫的內容。該內容的製作和編輯由內部人力完成，但是專業的

寫作人員則採外聘以節省成本。原有的紙本出版訂戶仍延續服務，但持續開發線上用戶，並使用行銷的方式，鼓勵原有的訂戶轉成線上資料庫的訂戶。

2. 非移植性的經營原則

雖同時經營紙本訂戶和線上資料庫訂戶，但因應媒體的特性，線上資料並非僅僅將內容數位化上網而已。而是研究資料庫的查詢和閱讀行為，再據以重新撰文，以網路上易讀的原則，改寫原有的紙本內容，並以Case Study的方式，將資料庫的內容予以重整，內容涵蓋下列幾種格式

- model documents (標準文件)
- news (業界最新消息)
- a how to section (工作手冊)
- latest updates (最新法條)
- case reports (案例報告)
- legislation (法律或相關法令)
- checklists (檢核表)
- worked examples (範例)
- procedures (作業流程)
- email alerting system (電子郵件備忘系統)

此外，並且以問答的方式，協助使用者更容易找到相關資訊。

3. 互補但互相消長的事業

由於線上資料庫的服務方式和報價標準與紙本不同，兩者服務的方法也相去甚遠，故線上資料庫的訂戶平均價格約為一年五千至五萬英鎊的授權使用費（視企業用戶的規模而定），比原來的紙本訂戶一年五百英鎊的定價高出十倍甚至百倍，故其線上資料庫的營業額佔比已漸漸提昇。

其所採用的線上資料庫策略，除了改寫內容更符合網路時代的查詢需求之外，也提供了24小時的電話諮詢服務。此外，相較於原紙本每年四次的內容更新服務，網路資料庫提供幾乎每日即時更新資料服務，所以可說是從出版業跨入資訊服務業，e-publishing所創造的價值和服務的品質，讓許多原有的紙本訂戶，願意付更多的費用取得線上資料庫的服務。目前紙本訂戶約為三萬五千戶，線上資料庫約有兩萬五千個訂戶。

4. 專業的分工—規劃者和執行者用不同的腦袋

該公司的經營核心為內容的創造和增值服務，所以規劃者必須持續創造內容並開發新的服務項目，但是執行者必須維護資料庫的運作和完整性，並且針對客戶的回饋修正內容。所以因應新的出版模式，專業的分工使得製作內容和規劃內容兩者的工作得以相輔相成，持續運轉。這也是該公司能夠保持內容競爭力的重要原因。

編輯部門每一個人的工作都根據路線來劃分，亦即每個人都有自己的內容專業 (domain) 配合職務，乃成為如下的組合，例如人力資源資料庫，有人力資源內容作者、人力資源技術編輯、人力資源網站編輯。但是製作助理則組合製作完成產品之後，便不再負責與該產品相關的維護工作，其工作由上述三人持續負責，橫向的支援單位則有客服部門和工程部門，經營部門則須負責財務、管理和行銷等等業務。經營部門加上技術、製作和網管部門，實則為集團共用。

5. 電話業務開發創造新客源

原紙本的業務以DM為主，但其客戶在接獲商品型錄時，無法對產品做全盤的了解，故以傳統的銷售方式開發客戶將極為緩慢。但是線上資料庫的銷售則因國際網路之便，能針對指定客戶設定帳戶密碼，並使用電話行銷，輔以國際網路上的畫面，直接教導新客戶使用資料庫的方式。

這種銷售方式免除了業務員挨家挨戶展示的成本，並且可以讓客戶經由試用的方式，進一步了解資料庫的優點和便利性，除能吸引原有的紙本訂戶轉成線上資料庫的訂戶外，也可更進一步接觸到以前使用DM行銷卻沒有積極回應的客戶，從寄發DM的被動行銷模式，改成電話行銷(配合線上Demo)的主動方式，達成銷售業績。

Consult Gee公司編輯部門分工

1. 路線編輯—路線編輯不屬於編輯部門，編制在經營階層，主要工作為持續開發新產品內容，負責與外包的作者聯繫。
2. 技術編輯—技術編輯必須具有專業的學科背景，負責維護與更新資料庫內容。
3. 網路編輯—不需具有學科背景，但須了解SGML的格式，並且須具備編輯的基本能力。負責將資料格式化(SGML的格式)，根據產品內容的風格編寫格式(例如日期，數字，引用資料等等都有Style Menu制定風格。)
4. 製作助理—協助製作事宜。

Consult Gee公司行銷資料庫系統包含下列內容

- 客戶資料庫：
新客戶名單/潛在客戶/試用戶/用戶/三個月內續訂戶
- 內容更新統計資料庫：
結合彙單Xemail system
提供每月更新內容，各分項紀錄
- 客戶使用服務：
User ID/Organization/使用次數/各單元的閱覽情況/使用頻率分析
- 顧客回饋分析與Mcall center結合(24小時全年服務)：
客戶電話查詢紀錄/客戶回饋直接轉交各部門/各部門回應紀錄

上述的行銷資料庫提供銷售人員完整的銷售資訊，協助業務人員推動業務時，針對單一客戶的客制化服務。

6. 專業的客戶服務維持續訂率

因為線上資料庫的銷售定價比原紙本書高出許多，所以延續訂閱率變成比紙本書更需積極耕耘的工作。目前該公司的線上資料庫續訂率約為68%至72%，比起專業雜誌的續訂率在五成以下，顯然高出許多。其專業的客戶服務，實有賴於背後設計良好的行銷資料庫系統。

7. 北美資金，在地的業務，引進其他英語系國家的工作人員

該公司背後的投資者來自美國，但其所使用的內容以英國當地的商業法律為主，所以其資料庫的模式可以在不同的國家複製運作，其內容仍有獨占性，其他英語系國家不易進入；但是商業模式卻具有全球市場的規模。此外，因為倫敦的大都會特性，容易吸引其他英語系國家人員在此工作，所以該公司也擅用此一特質，以較便宜的薪資，僱用其他英語系國家的工作人員，以節省成本。

專業探索數位出版公司

● 公司背景說明及數位出版型態

專業探索(ProQuest Learning and Information)集團總公司位於美國，英國的分公司負責北美地區以外的全球市場。創立之初，該公司是以智慧財產權為核心事業，其產品內容以搜羅英文期刊雜誌的內容為主，並將其分門別類，加上查詢的加值服務，重新設計為符合圖書館收藏需要之資料庫產品。

在網際網路尚未發明及普及的年代，即以縮影片的照相技術保存期刊內容，並製作易於查詢的索引，協助使用者迅速找尋過期期刊的全文內容。網際網路興起後，該公司改用網路技術，將原製作的資料庫型態，改變成數位資料庫，使用者可付年費購買帳號和密碼，查詢雜誌期刊的內容。

●商業模式

在尚未被ProQuest併購之前，該位在英國劍橋的子公司原為經營英國文學為內容的數位資料庫公司，早期以蒐集英國文學中的公版權內容為主，並設計了加值的查詢和索引服務，協助使用者迅速找尋到文學的全文內容。產品上市後，為求與市場上競爭者之不同，漸次轉而經營現代文學作品，搜羅已出版、但有版權的文學作品，以增加資料庫的豐富程度。目前在英國當地開發的產品除了文學之外，亦擴及電影、亞洲研究等等不同的人文社會主題。

1. 智慧財產權的經營是運作與經營的核心

該公司不以生產內容，而以經營智慧財產權為其經營核心。其所取得的內容為期刊雜誌的舊資料，經過資料庫技術的加值服務，使用合理的利益分配機制，取得內容廠商的信任，而願意將其內容授權於該公司經營。

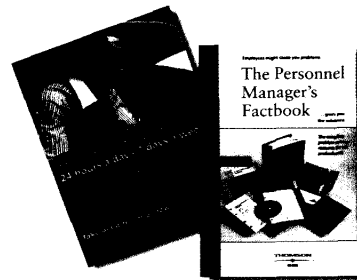
其分配版稅的方式採行資料庫的共同版稅基金的方式，從銷售的金額中提撥一定的比率(約15至25%)，每半年視內容被點閱的次數，按照比例分配版稅。其創造的版稅分配機制，解決了合理分配的問題，具競爭力的內容將可按其被閱覽的次數，獲得較多的版稅。

2. 從十人的小公司變成兩百人的大公司

英國的子公司原為一個約十人組成的工作室，但是在美國總公司併購之後，目前已發展成約擁有兩百人的大公司，其成長主要關鍵在於專業分工的機制。產品的生產規劃能早於產品發售的一年即開始作業，行銷人員也能預估一年後所銷售的產品內容，是否符合市場所需，並可回饋市場意見作為生產的參考。

3. 英語世界e-content的生產模式：北美資金+印度工廠

目前許多北美國家製作資料庫的商業模式多採用北美的資金和印度的工廠作為資金運作和降低成本的方法。該公司加入英國當地的地利之便，對內可蒐集英國文學的完整資訊，對外可擴展歐洲市場，並且以其對印度當地的了解(印度原為英國殖民地，並且使用英式的英文)，監管其印度公司所製作的內容品質，達到全球分工，並且行銷全球的運作模式。



4. 嚴謹的報表追蹤是管理的關鍵

英國的分公司因為其所管理的範圍為全球的經銷商，所以在其全球的經營模式中，報表的管理為其重要的產銷依據。從報表中能顯示產品在市場上實際的銷售情況，協助經營者了解產品的內容是否需要修正，以符合市場需求。一旦產品表現不如預期，該公司將進行第二波商業模式檢討，找尋出產品銷售不佳的主要原因，以作為重新規劃市場或是內容的參考依據。

綜觀上述的ProQuest公司的全球化經營策略，可以了解到國際公司的運作模式與地區型公司的運作有著相當大的差異，無論在公司規模和管理工具上，都與地區型的公司不同，乃是國人有意開創國際型數位出版公司參考的對象。

Dorling Kindersley(DK)出版公司Image Databank:

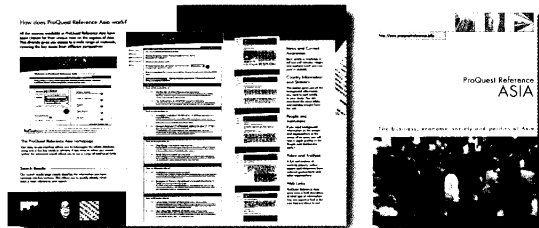
●公司背景說明及數位出版型態

Dorling Kindersley (簡稱DK) 乃是國際知名的工具書出版公司，該公司以精美的圖片與結合視覺的知識詮釋能力著稱。其所出版的內容，幾乎翻譯成全球各種語言，並且採用相同的版型以維持其編輯風格，為國際工具書的領導出版商之一。因其圖片的品質優良，且焦點明晰，可做「去背」處理著稱，故其將經營數位圖片的線上交易系統，將成為出版界拭目以待的新商業模式。

●商業模式

1. 圖片智慧財產權的經營

DK公司多年經營的智慧財產權項目，除了書籍之外，圖片亦為其重要的資產之一，該公司目前擁有約一百萬張左右高品質的攝影和插圖，部分曾使用於已出版的書籍中。因為該公司的圖片品質精美，所以各界廠商都常要求該公司授權圖片加值使用。這部分的業務，明年度起將以電子商務的方式經營，將可使其資產再創新價。



2. 原始正、負片圖書館

DK公司第一階段採行的策略為精選策略，自DK公司擁有版權的約一百萬張圖片中，精選主題，將約四萬張圖片數位化，經過網路技術和電子商務的機制，讓有意授權者，可以直接上網購買。但同時仍保留原有之正負片圖書館，視顧客的要求，持續將未上網的圖片數位化。

原片的圖書館管理雖不易，但其為公司重要資產，不能因數位化工程而取代其重要性。保留原始正負片亦可供將來更高解析度的使用需求，其價值甚至高過數位化的影像。

3. 版權與製作的分工

網路圖片交易機制雖然為該公司的新業務，但其經營智慧財產權的本質與傳統業務並無二致。所以其商業機制的制定乃是根據原先該項業務的授權原則，並且規範了正常的使用範圍。

制定線上交易機制旨在簡化原授權業務，並且經由網路下載的功能，免除傳統授權時的物流流程。但專業的分工上仍是網路經營者以其專業的數位能力解決版權授權的複雜流程，但其授權業務仍持續由版權部門負責。

4. 經營與管理的原則

DK公司非常了解其圖片的核心競爭力乃來自於高品質與強烈的DK風格，故其經營管理image databank的原則也是銷售其風格獨特的圖片。他們使用品牌經營的策略，以區隔市場上以「量大」著稱的圖片庫競爭者，以質精和客制化的服務為其主要的經營策略。

目前DK公司預計於2004年一月份開放網路圖片庫的電子商務服務。

數位出版的模式，
仍是一個演化中的產業，
全球沒有一個固定的商業流程。
但全球無論內容
或是科技產業，
都視數位內容為未來重要的產業

歸納研習建議及心得

此次在英國不同型態的數位出版公司見習和訪問，最大的收穫不是學習而是應證。數位出版的模式，仍是一個演化中的產業，全球沒有一個固定的商業流程，和永續經營的商業模式，其本質仍在變動之中。但全球無論內容或是科技產業，都視數位內容為未來重要的產業，國內也視其為兩兆雙星的未來產業之一。台灣有下列幾個優勢：

1. 人才為數位產業的重要資財

英國的數位出版產業因其科技領導地位之利，開發較早也實驗較多。但其優勢為全球共通的語言—英語，具有全球的市場優勢。在六個星期的研習中，我發現數位出版產業即使是仍在發展中的產業，我所見習的上述幾家公司都有很好的獲利模式。他們運用企業的經營方式，在全球化的市場快速複製其商業模式，達到一定的經濟規模，而能夠迅速獲利。

但就人員的素質而言，我發現台灣的工作人員有更靈活的應變能力，並且一個人能夠負責不同的工作內容，上下游容易貫通，這對於一個正在發展中的產業，為相當重要的的特質，如此，方能掌握產業的動態，靈活地調整運用。台灣的人員素質良好，能做得更好，應該有更多的自信心。

2. 出版業的內容和智財權經營核心為其進入數位產業的優勢

此外，英文市場雖然有全球市場的基礎，但是華文e-publishing是一個獨特的市場，非其他語系的國家容易進入。以台灣多元豐富的出版和內容經營為核心，台灣在華文市場上有其獨特的領導地位。英國也因為其傳統出版產業的多元和興盛，所以當其進入數位出版業時，其經營內容和智財權的核心不變，比較能創造新產業的優勢。這乃是台灣值得借鏡之處。

3. 台灣的網路基礎建設良好，資訊素養高，這是發展數位創意產業的重要基礎。

綜觀華文市場，台灣同時具有出版業興盛的文化傳統，也有良好的資訊教育和基礎建設，這些都是發展數位內容重要的資產，我們應該善用原有的電腦硬體產業的基礎，轉型發展數位內容和服務。數位內容具有全球化市場的潛力，其藉由數位服務所創造的商業模式也容易經由資料庫和網路技術的應用，迅速複製，產生規模經濟。

數位內容將是創意產業的重要資財，未來任何產業的發展，資訊的服務和數位的應用，已是不可避免的趨勢。台灣有硬體製作的穩定基礎，轉型到軟體服務比其他國家來得容易，加上出版產業的人才濟濟，出版形式的多元化，更容易與軟體服務結合，創造出數位內容的各種應用。這也將是台灣三年內發展空間最大的出版新事業。



Vision on
UK & Taiwan
Cultural Clusters

群聚的魅力與力量

從台北市雜誌同業公會
看英國創意產業經營

黃蓓伶

美國紐約州羅徹斯特理工學院飯店暨服務產業經營管理碩士，曾任職圓桌會議顧問公司等單位，目前為台北市雜誌商業同業公會秘書長。赴英研習機構為位於英國倫敦的當代藝術中心（ICA），並曾赴英國文化媒體體育部英格蘭藝術協會、第四頻道、蓋普管理暨科技顧問公司（Cap Gemini Ernst & Young, CGE&Y）等機構參訪。

黃蓓伶在倫敦的六週研習中，除廣泛領略英國文化生活，並實地深入扮演創意產業觸媒要角的倫敦當代藝術中心，以及其成立的創意創業家俱樂部，對於其組織的運作機制、會員互動、操作手法及活動設計精髓，做出了相關的觀察。

在英國，至二〇〇〇年的文化創意產業相關從業人員約一百九十五萬人，佔國民生產毛額的7.9%，是英國產值第二大的產業，僅次於金融業。在倫敦，八百萬的人口中，有五十萬人從事創意產業工作，創造出達兩百一十億英鎊的產值。英國古老的文學作品，可以搬上舞台變成歌劇、變成出版品，可以變成舞台設計、服裝設計的素材，還可以衍生出源源不絕的附屬商品。

在英國，「文化即是生活」不只是一種概念，更是一種實踐。而實踐這個理念的動力是「走出去」、是「溝通與分享」、是「交流與合作」，是在共同創造集體更大利益下，個體因此更加受益。資訊交流的愈加快捷，分工壁壘的愈加模糊，使跨領域的結合更加多元寬廣，倫敦當代藝術中心（ICA）俱樂部便扮演此重要橋樑與觸媒角色。

在文化創意產業裡，台灣的自由民主長期給予個別「創意」多元而活潑的發展空間，台灣的島國天然環境，更造就其廣納全球新知、向外拓展的本能優勢與必要性，因內需不足。解析倫敦當代藝術中心俱樂部的成功經驗，「創意聚集」或「創意創業家俱樂部」於台灣可扮演的觸媒功能，與集體國際行銷的力量，是不容忽視的。

◀ 拉邦舞蹈中心在不同光線下變幻不同的顏色。

六週的倫敦考察行，除廣泛領略英國文化生活及其創意產業生態，對於當地扮演產業觸媒要角的倫敦當代藝術中心（Institute Contemporary Arts, 簡稱ICA）與其下成立的創意創業家俱樂部（Creative Entrepreneur Club, 簡稱CEC）在行政院文化建設委員會的巧心安排下，得以對其組織的運作機制、會員互動、操作手法及活動設計精髓，有較近身觀察與參與經驗。本文將試著解析其成功關鍵，並針對台灣產業現況與以調整，以為台灣創意創業家俱樂部成立及未來運作機制建議。

在ICA的安排下，倫敦的六個禮拜中，得以有機會訪談ICA俱樂部的核心成員如London Institute、Cap Gemini Ernst & Young、Channel 4；及其俱樂部會員如Paul Bennun of Somethin' else、Ian Charles Stewart of Seven Peaks、Royal Academy of arts、Digit；並參與ICA倫敦當代藝術中心及其Club的相關活動，並於十月二十三至二十六日，隨其俱樂部成員訪問莫斯科（ICA, Moscow）。每周五則在ICA的安排下，針對藝術機構、媒體、教育/智庫、策略及規劃等不同主題，邀請相關領域之有經驗之士，暢談英國文化創意產業發展現況，六星期下來，收益甚多。

心得與建議

在英國，至二〇〇〇年的文化創意產業相關從業人員約一百九十五萬人，佔國民生產毛額的7.9%，是英國產值第二大的產業，僅次於金融業。在倫敦，八百萬的人口中，有五十萬人從事創意產業工作，創造出達兩百一十億英鎊的產值。英國古老的文學作品，可以搬上舞台變成歌劇、變成出版品，可以變成舞台設計、服裝設計的素材，還可以衍生出源源不絕的附屬商品。

在英國，「文化即是生活」不只是一種概念，更是一種實踐。而實踐這個理念的動力是「走出去」、是「溝通與分享」、是「交流與合作」，是在共同創造集體更大利益下，個體因此更加受益。資訊交流的愈加快捷，分工壁壘的愈加模糊，使跨領域的結合更加多元寬廣，倫敦ICA俱樂部便扮演此重要橋樑與觸媒角色。

倫敦的ICA Club

- 地域優勢：倫敦位居歐陸之樞，為歐洲文化匯集之處
- 文化優勢：歐陸文化大熔爐。一個朋友的邀約，在一個十餘人的晚餐聚會場所裡，來自世界各地的創意產業相關從業人士中，有從事舞蹈、電影製片、繪畫、攝影、美食旅行者、平面設計、策展、劇場等各行各業、歐陸各地的優秀人才，竟沒有一個純英國人。大家選擇在倫敦停駐工作，因其多元性、因其人文薈萃、因其無限的可能性。
- 目標：與產業共舞。這是倫敦ICA Club明確的精神，所有的講演活動、業內交流、國際推廣，皆以此為其清楚的主軸。

ICA Club成功的關鍵：

- (1) 熱情且瞭解文化和文化產業的關鍵推手：Mr. Philip Dodd即成功扮演ICA推手要角。英國推動創意產業的時間不長，這個產業事實上原來已經存在；但重要的是近十年來「有意識」的推動，才帶來目前可見的成果。

Mr. Philip Dodd為當代藝術中心總監，在該中心發起每月一次聚會的「文化創業家俱樂部」，為倫敦逾三百家新興創意公司提供交流網絡，以示支持。他當了十三年的教授，曾任《新政治家》雜誌副總編輯，也是獲英國電影協會獎項的《視與聽》雜誌創刊元老，並擔任英國國家廣播公司BBC音樂與藝術中心知名兒童節目製作人Alan Yentob的顧問。

他的著作研究了自傳的藝術與價值，包括為英國智庫Demos所寫的兩篇論述英國國家特性的文章：《英國性：政治與文化》(1986)以及《不列顛戰役》(1995)。菲利浦先生固定為報章雜誌撰稿，也是BBC第三廣播電台文藝節目《夜波》的固定來賓。其長袖善舞的能力，更是促使ICA地位屹立不搖的關鍵。

核心成員

通常，要一個單位或機構的一次性贊助可以是情感上的認同支持，可以是平常情誼的累積，但這總止於一次性，長期的投入，時間、金錢與身體力行的投入，必須有其強而有力的理由，必須是供需相關的。

- 電視台：第四頻道（Channel 4），一個著重創意，並以外製節目為主的電視台，急需大量而多元的創意節目。

- 創投顧問公司：Gap Gemini Ernst & Young 蓋普管理暨科技顧問公司，一個全球性的創投顧問公司，提供財務、經營、組織、軟體等各種顧問服務。願意投入了解創意產業人員的邏輯思維，提供財務、經營、組織相關 Know-how，並邀請「創意」加入公司工作，形成良性循環與發酵作用。

- 第三部門：Arts Council、NESTA（National Endowment for Science, Technology and the Arts）為英國之第三部門。急於瞭解英國創意創業的內涵與需求，試圖藉由各種公部門、私部門的管道協助創意產業化的發展。

- 教育單位：London Institute，計有藝術設計、印刷、流行等五個學院，及重視創意與產業經營，另外百分之百擁有一個公司組織，以投資培養學校所培育出來的人才。

- 藝術單位：London Art，倫敦藝術教育機構。

- 會址：ICA 成為 Club 定期聚會場所。ICA 原本就是許多藝術和創意工作者愛去的地方，功能齊全，有二間電影院、小劇場、二間宴會廳、展覽廳、酒吧及自助餐廳，麻雀雖小，五臟俱全。

(2) 會員資格 Membership by nomination。會員的招募，先期是由核心成員邀請，或會員推薦會員，始得入會，使得俱樂部成立之初，便能聚焦，所有會員皆以「與產業共舞」為共識，迅速產生共鳴與影響力。

(3) 財務規劃：俱樂部初創前三年並未收會費，由核心成員每名每年捐獻一萬英鎊，會員參與則完全免費，主要是不希望因為要「錢」而阻擋了交流的意願。但今年起，為提昇服務品質，考慮從明年起開始徵收的聲音已從核心成員會議中提出。較大的活動經費，則另外向相關單位爭取贊助補助。

(4) 活動規劃

● 夜間會員聚會Private night events: 三年來每月定期舉辦一次，以下的題目最受會員青睞，如：How to build a brand? How to write a business plan? How to get Money from the Public purse? How to get press? How to make a pitch? Collaborate等等。

● 網際網路International network：三年來曾組團訪問香港、台灣、大陸、莫斯科等地，將其成功經驗傳輸至各地，引發各地「文化创意產業熱」與熱迴響。

● 安排London Business School研究生至俱樂部會員公司，提供企業診斷服務。

● 交流平台Platform：去年三月起，ICA與Design Council合作，成立學生交流平台，增進其跨領域交流合作的機會，提早培養未來創意創業家。

(5) 定位：

- *Digital Media center
- * A cultural hub of a global network
- *A forum where young creative companies can exchange ideas, start collaborative projects, access practical help, and meet potential clients and investors
- *Be everywhere!

- **地域優勢**：台灣位居華文市場之鑰（含大陸）
- **文化優勢**：台灣長期為華文地區重要的文化創意輸出地，尤以流行音樂、雜誌出版為重，居東南亞及大陸等地領先地位。
- **目標**：凝聚並推動具產業化發展潛力的文化創意業者

台灣可以成立Creative Cluster Taipei

(1) 籌組關鍵建議：熱心且瞭解文化創意產業的推手。

- **成員**：各文化創意產業代表。基本上需含行政院文化建設委員會規劃的表演藝術、視覺藝術、工藝、文化設施、建築設計、時尚設計、廣播電視、電影、雜誌出版、漫畫、廣告、創意生活等十三大產業之產業龍頭代表。願意且與其發展相關的贊助支持者是籌組的另一大關鍵要素。

- **會址**：會址應針對發展重心而設計，因應發展需求而設計，使成為一創意產業業者匯集交流之地。依現有場地條件來看，華山藝文特區、台北藝術村、誠品敦南店，都有其既存優勢，但是否能符合Cluster長遠發展規劃，則需盡一步評估。

- **電視台**：年代、TVBS、公視是目前針對文化創意產業或研討論壇較為關注的電台，也較符合Cluster屬性。

- **創投公司**：鈺德集團、中環集團是目前具體投資創意產業的兩大集團

- **顧問公司**：德勤顧問公司

- **教育機構**：政大商學院、台大商學院

- **第三部門**：文建會轄下之合適單位

(2) **會員招募**：採提名制。由各產業代表及核心贊助支持者提名，並負責邀請入會。業者亦可向秘書處申請，但需經資格審核後，使得入會。

(3) **財務規劃**：可依單位規模，採分段式收費。努力創造歸屬感、有價服務及差異化待遇

(4) **活動規劃**：

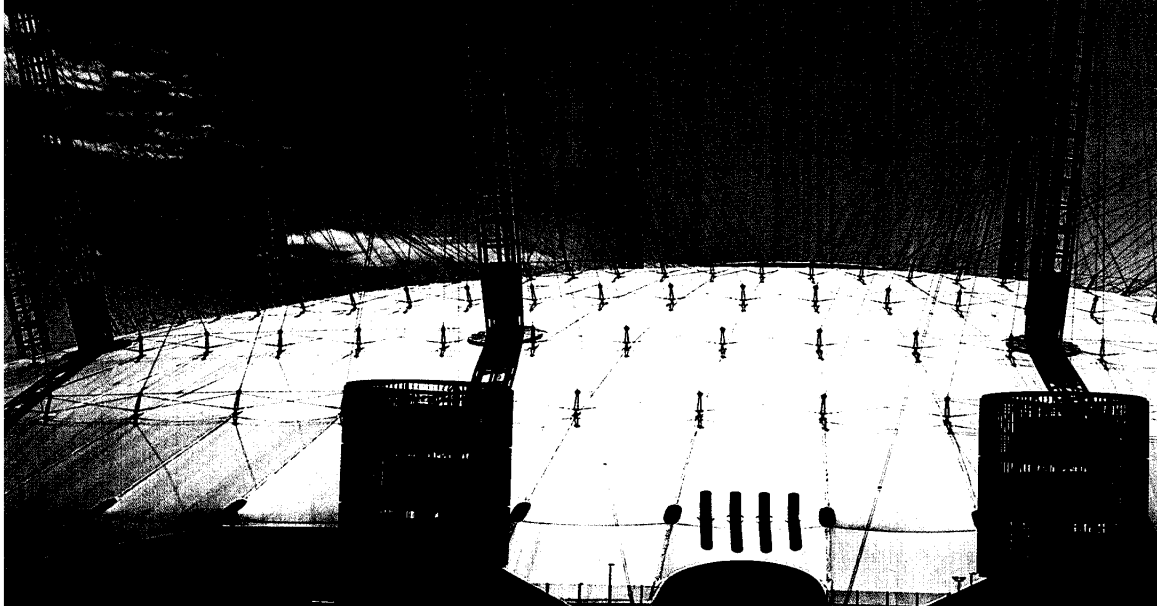
- **著重實用導向及國際市場拓展**，定期舉辦經營、行銷、管理、市場、投資、財務等相關聚會講座。如：
 - How to build a brand?
 - How to write a business plan?
 - How to get Money from the Public purse?
 - How to get press?
 - How to make a pitch?
 - Collaborate
- **國際市場推廣與交流**：礙於內需有限，對外的市場拓展是極為必要的。透過有計劃且精密的規劃，提供國內外的業者交流平台，促進其實際合作機會或交易的促成。■

黃蓓伶至倫敦的參訪單位

	英文名稱	中文名稱	網址
1	Institute of Contemporary Arts (ICA)	倫敦當代藝術中心	www.ica.org.uk
2	Institute of Contemporary Arts, Moscow	莫斯科當代藝術中心	
3	Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y)	蓋普管理暨科技顧問公司	www.cgey.com
4	Channel Four Television	第四頻道	www.channel4.com
5	London Institute	倫敦藝術學協	www.linst.ac.uk
6	England Arts Council	英國文化媒體體育部 英格蘭藝術協會	www.artscouncil.org.uk
7	British Broadcasting Corporation (BBC)	英國國家廣播公司	www.bbc.co.uk

London — A City with Theatrical Twist

藝術教育與創意學習



▲為慶祝千禧年而興建的「千禧圓頂」，是倫敦東南方格林威治附近的水岸新地景。

此次六週的參訪行程中，英國當代藝術中心代為安排了兩個研習機構，一個是與藝術教育政策相關的政府機構「創意友伴關係」(Creative Partnerships)，另一個則是民間文化中心「貝特希藝術中心」(Battersea Arts Center)。分別介紹如下：

創意友伴關係

1. 創立宗旨

創意友伴關係 (Creative Partnerships，以下簡稱CP) 為一政府補助之短期機構，自二〇〇二年四月一日起正式運作，至二〇〇六年三月三十一日止共計四年。CP旨在透過學



攝影/李俊明

張若慈

紐約大學音樂暨表演藝術學系教育劇場組碩士，曾任紐約 Creative Arts Team 演教員、鞋子兒童實驗劇團教學研發部主任，現為藝術自由工作者。此次赴英研習機構為位於英國倫敦的貝特希藝術中心 (Battersea Arts Center)，以及「創意友伴關係」(Creative Partnerships)。

此次英國當代藝術中心為張若慈安排了兩個研習地點，一個是與藝術教育政策相關的政府機構「創意友伴關係」(Creative Partnerships)，另一個則是民間文化中心「貝特希藝術中心」(Battersea Arts Center)。這兩個機構剛好呈現了英國藝術教育的兩個主要面向，一是政府的政策面，另一則是產業界，此報告針對體制內外的藝術教育提出觀察，並提出三點執行面上的共通重點，以供台灣藝術教育界未來規劃方向參考。

校與專業機構、藝術家、專業人士等的長期合作，推廣校內創意學習，針對每所學校的需求，設計不同的學習主題與計畫，以期能透過此種方案性的學習規劃，開發學童的創造力、學習潛能及想像力。

2. 錢從哪裡來？

每一年，CP都獲得英國文化媒體暨體育部 (DCMS) 及教育部門 (Department for Education and Skills) 四千萬英鎊的補助，相當於二十三億兩千萬新台幣。截至二〇〇三年十一月七日止，CP已經在英格蘭有十六個分部，各分部每年固定和轄區內十八至二十二個

學校合作，每個學校都有三至五個針對學生與教師的創意研習方案，也就是說每年CP各分部都會有一百多個教育方案進行中。由於CP是一個四年的短期機構，因此無論在數量及密度上，CP都在有計畫地擴張各地分部，希望能達到在最短時間，以最少金錢，達到最大經濟效益。

3. CP分部擴增時間表

期程	第一期(共16個分部)	第二期(預計9個分部)	第三期(預計11個分部)
時程	2002.4.1-2003年底	2004-2005年中	2005-2006年初
地點	Barnsley, Doncaster and Rotherham Birmingham Bristol Cornwall Durham/Sunderland Inner London East Inner London South Kent Kingston-upon-Hull Manchester/Salford Merseyside Norfolk Nottingham Slough Tees Valley The Black Country	Basildon Derby Enfield, Haringey & Waltham Forest North/Sorth Tyneside Cumbria Southampton with the Isle of Wight Plymouth Coventry Bradford	Tendring Thurrock Former Coalfields areas: Ashfield Bolsover, Mansfield Leicester North & South East Northumberland East Lancashire Hastings & East Sussex Stoke on Trent Sheffield 另倫敦區與西南區 分部尚未確定

這些地區和所要合作的學校，通常都是經過評鑑，遴選出學生學習成就及學生家長社會地位都較為弱勢的地區及學校作為合作對象；例如，接受社區重建基金資助的地區、全英格蘭最蕭條的區域、設備及學生成績最差的學校等等。因為這些學校或地區能獲得的民間資源最少，CP的創意教學在此處最能發揮功效。

4. 這個機構在做什麼？怎麼做？

根據CP倫敦總部國內總監Peter Jenkinson表示，自工業革命以來，一切經濟皆依賴產品，而這種產品經濟的模式，讓整個教育體系傾向於訓練90%的學生成為員工，只有訓練10%的學生成為經理人。大部分的學生被授予種種技能和知識，使之成為有執行能力的工作者，只有少數學生有獨立思考、解決困境的概念，能做一個策劃領導者；而這過程中，沒有任何一科能給學生創業的訓練。



▲倫敦的戲劇活動蓬勃發展，長期而大型的商業音樂劇製作非常盛行。

根據統計，英國學生的創造力指數逐年下滑，當這些學生進入社會及職場之後，連帶使得英國企業沒有創新開發的動力。因此在二〇〇〇年的文化政策會議上，多位相關人士便提出創意學習的概念，希望透過學習的方式，結合外界資源，提升學生的創造力。

創意學習，簡單來說，便是透過創意的方式學習。學習不再是強調以分科教學為方式，而是在共同討論中，決定如何達成目標，以及決定為了達成目標所需要的知識為何；由「所學為何」，進一步達到「為何所學」。

舉個例子來說，某個學校的圖書館利用率很低，於是CP便進入校園，透過長達兩週的互動與訪談發現，大部分的學生認為圖書館有下列三個問題：A.場地不舒適 B.書籍很無趣 C.『圖書館』沒有吸引力。於是，CP便找了三位創意教師，分別在視覺藝術、表演藝術，以及圖書館管理方面專長，設計了三套課程。

針對高中一年級的學生，視覺藝術的老師帶大家討論圖書館牆壁顏色與光線對閱讀者的影響。學生們透過色彩明亮度及彩度的課程以及在一連串在空教室展開的色彩實驗，一年級學生決定要將這個圖書室漆成淡紫色，並提出數據表示，這是經過校內票選，讓學生最舒服，最有閱讀慾望的顏色。

高二的學生則選擇了表演藝術，他們從書架上沾滿灰塵的莎士比亞的作品集中選出一本，經過討論、延伸，這群學生將這個故事的意念與邏輯，用肢體與音樂創作的方式呈現出來。過程中，從一開始的肢體訓練，劇本導讀，到最後的服裝製作、音樂、特效等等，皆為學生與老師們一手包辦。圖書館管理的老師，則帶領學生討論圖書館應該放置什麼樣的圖書？該怎麼管理？高三學生則紛紛提出對圖書館功能的需求。

半年後，這個圖書館重新開幕了。裡面有高一學生所漆的各種顏色的書架，高三學生設計的展示動線及新進書籍、電腦區、雜誌區、影音光碟區，還有高二學生表演的『身體書』，讓大家從最簡單的方式開始閱讀。

自CP成立了一年多以來，常常接到其他專業團體的提案。對於這些固定的教學企畫（例如為一百個班級導覽莎士比亞劇場、教授照片曝光技巧等等），CP都會婉謝他們的好意，並重申他們對創意學習的概念。由此可知，創意學習，即使對英國這個藝術教育先驅的國家來說，都是一個相當新的概念。在CP的信念中，教學企畫應該像一套量身訂做的西裝，能針對這群學生（有時是老師）的需求，並選擇最適合的方式。

而專業團體（例如劇團、舞團、劇場、博物館、藝廊等）提供的套裝行程，就像西服店裡面買到的量產西服，雖然價格便宜，但用固定尺寸套用在不同人身上，這就大大的違反了教育中「因材施教」的概念了。綜觀各類型教學計畫，可歸納實施方式如下：

實施方式：（以KENT分部為例）

- (1) CP創意總監與教學企畫人員先與校方溝通，確認合作的意願、方式及時間長度。
- (2) CP與創意教師進入校園，直接與教職員、學生訪談，找出學校的需求以及學生的興趣。
- (3) 創意教師便依據這些資訊，及本身專長（視覺藝術、表演藝術、音樂、建築、科學、媒體、設計等等）與CP創意總監討論後，設計出一套為此學校量身訂做的教案。
- (4) 與學校班級教師密切合作，進行密集會議，並訂定階段時程，讓CP分部、學校教師及創意教師在教學進行過程中隨時掌握彼此狀況。
- (5) 在短則數個月，長則一年的教學計畫中，於中、後期各有一次評量，作為改進目標與記錄。

5. 優缺點

如前述提及，CP只是一個四年的短期機構，那麼四年之後，這些課程是否就會如同這個機構一樣，同時消失了呢？

當然不會。事實上，CP另一項非常重要的理念是，要建立學校系統與外界專業資源間的合作管道，並建立合作模式與機制，這樣在四年後，當政府不再補助類似計畫時，學校便已有能力跟外界合作，並且懂得如何募集資金。

在所有的課程規劃中，CP皆清楚表態，希望這四年間CP扮演的角色是輔導者與刺激者。因此，CP在帶進新式教育理念的同時，也毫無私心地提供規劃方式跟評鑑標準，同時也給校方人員募款的訓練。唯有建立良好的合作模式，並且有穩定經濟來源，類似計畫才能在學校永續經營，對學生創造力的提升，也才能有長遠的影響。

這樣的計畫有沒有缺點？Peter自己也承認，在這麼短的時間之內，要把這麼多的錢運用在對的地方，一定會有疏漏。例如，CP並不是每個區域都有分部，每個分部也都只跟當地政府指定的學校合作，其他地區或學校就無法分享到這個政府資源，這也是一種形式的資源分配不公。在這點上，由於CP本身也有自覺，所以就利用許多不同的計畫來促進校際間經驗的流通。例如，倫敦南區分部（London South）就透過五校一組的經驗分享，讓CP的合作學校與另外五所非CP合作學校交流經驗；其中的「Go and See Program」就是讓這個網絡中，其他的學校老師可以到實施創意教學的班級中觀摩，並吸收教學規劃概念。Peter同時表示，他希望在這四年，專心在這些區域建立一些成功的合作模式，讓其他區域的學校可以有仿效的對象，會遠比全國各校雨露均霑地分配到一點點資源，但在四年後這些計畫全部跟隨CP消失，要實在得多。

貝特希藝術中心 (Battersea Arts Center)

相較於CP，貝特西藝術中心的戲劇教學系統就較為傳統。其背景與成立宗旨說明如下：

貝特希藝術中心（以下簡稱BAC）是一個地方性與全國性的藝術中心。該藝術中心的建築物原本是鎮議會廳，是具有一百多年歷史的二級古蹟。當公部門遷走之後，議會廳便成為社區民眾活動中心，裡面設置了圖書館、電影院、咖啡廳等，繼續服務鎮民。



大約八年前，地方政府發現這個殘破的活動中心利用率降低，毫無產值，再加上這個地區人口社經地位普遍偏低，用種種促銷方式也無法增加活動中心之收益，使得這個場地面臨關門的窘境。直到Tom Morris，BAC藝術總監到職，地方政府答應給他們一筆重建經費，讓Tom重新定位成為一個藝術中心。

BAC旨在創造一個讓種子藝術家生根發芽的平台。BAC有完整的製作群、小而美的演出場地，還有很多願意跟藝術家交流意見的觀眾。BAC就是建置在這樣的組合下，以培育表演藝術的慈善機構自居。

再來要談到財務面。要當一個慈善機構，最重要的是要有錢。票房收入通常是藝術中心最主要的收入來源，但由於BAC的三個演出場地都是中小型展演場，最大的只能容納150人，另兩個只能容納75人，再加上推廣概念下的低廉票價，使得BAC的財務結構與其他藝術中心非常不同。

目前BAC的收入，40%至50%來自政府部門補助，包括英格蘭文化局（最大宗）、教育局，及當地政府等。另外的50%至60%就來自於演出票房、咖啡廳進帳、教育課程收入、出租辦公室，以及民眾捐款。

關於藝術教育企畫的部分，以圖表說明如下：

年齡	課程名稱	目標	備註
3-4歲	Wacky Weekenders	透過戲劇活動，開發孩子的肢體及潛能。	無呈現
4-6歲	Platform 1	透過戲劇活動中的角色扮演、即興創作，帶領孩子體驗創作性戲劇。	期末展演
6-8歲	Platform 2		期末展演
8-10歲	Platform 3		期末展演
10-12歲	Platform 4		期末展演
13-16歲	Young People's Theatre (YPT)1	透過系統教學，提升創造力與訓練劇場技巧，並進行完整的戲劇製作。	期末展演
17-25歲	Young People's Theatre (YPT)2		期末展演
YPT2進階	Wandsworth Young Artists Development Scheme	進階訓練劇場人員，以期末製作為教學目標，希望能培養劇場全方位人才。	期末展演
成人	其他專業課程	不定期舉行專業課程，如聲樂、舞台技術、道具設計等研習工作坊。	視內容而定

BAC的課程企畫部人員常常說，BAC的教育課程讓你從3歲上到150歲！（顯然他們自認為很長壽！）不過我們可以看到的是，他們非常注重最後的展演。除了三歲孩子之外，其他所有課程都會有一個期末呈現，這跟台灣藝文界努力推動的『過程重於成果』的理念是剛好相反的。

不過BAC課程企畫部的經理Sarah談及的概念與想法，我認為也值得參考：

（1）早期美感訓練

Sarah相信，人的本性中，都有惰性及不服輸的本質，因此，透過成果發表，可以激勵孩子去完成一件作品，當成果發表迫在眉睫之時，就是最好激發潛能的機會。如果沒有了成果發表的督促，孩子很容易就鬆懈，並且沒有完成一件藝術作品的成就感。

在這個過程中，孩子就在體驗集群體之力完成一件藝術作品的過程，而這就是藝術最珍貴之處。從小處來看。這樣的過程就是早期的美感體驗，讓孩子在透過親手做的過程中，瞭解表演藝術就是各種藝術的綜合，而如何組合各種藝術使其適得其所，便是對美感最好的訓練。

（2）觀眾養成

再者，這些孩子體驗了一次戲劇演出之後，就對劇場不再陌生，甚至更多一份的親切感，再進劇場看表演時，就能以不同的角度去欣賞，並且在未來有更高的機率成為表演藝術愛好者。同時，這些孩子的家長也會因為有一次觀賞自己孩子演出的經驗之後，對表演藝術更有興趣，進而成為固定觀眾。

（3）人格養成

再者，在研習課程進行之中，為了成果展現，個人或小組間的合作是必然的。在合作的過程中，溝通、協調、斡旋、傾聽、妥協、同理心這些技巧自然而然透過同儕的交流學習被一再地使用。對於本位主義強烈的青少年來說，就是另一個學習的課題。

最後應該來看看貝特希課程規劃的優缺點。這樣所謂的『套裝行程』，只要孩子年齡相仿，課程的規劃與安排就會大同小異。我曾就展演的技術層面對課程提出質疑：「這樣成果導向的課程，會不會造成老師跟學生的壓力？展演前，若是學生達不到演出標準，會不會變成老師強力介入，讓演出完成？」

我自己參與了幾堂戲劇課程，發現其實課程的規劃跟設計上，跟台灣、美國的戲劇教育方式並無太大的出入，兒童的表現也相差不大。這個問題Sarah給了我一個很好的答案——關鍵在講師的態度。老師很清楚學生的能力，就會設定一個很實際的目標。

同時，老師也能接受，孩子不同的能力就應該在作品中忠實的呈現。那麼講師的介入程度，是由誰來判斷呢？Sarah認為，這就是課程企畫部工作人員的職責了。那麼家長會介意嗎？：「這些觀念的溝通，都在參與這個課程之前，被清楚的列在課程手冊中，這樣家長就能清楚知道，該期待什麼樣的課程。」

心得與建議

每一週，我都會在這兩個機構分別待上兩整天，連續六週。乍看之下，似乎有點浪費時間；但兩週後我發現，這樣的時間規劃助益匪淺。透過訪談，我只能獲得理念，但經過長時間的共同工作，我便能從觀察機構的運作方式、各部門會議的溝通討論中，印證他們口中的理念是否能落實在執行面。

很幸運的，這兩個機構剛好提供了我英國藝術教育的兩個主要面向，一個是政府的政策面，另一個則是產業界。這兩種體制某種程度上是合作的，另一面卻又是對立的。無論合作或是對立，有三個重要的概念和共通點，是英國政府在面對體制內與體制外的藝術教育時，重要的考量：

當我跟BAC的Sarah提起CP的課程時，她非常平靜的說：「喔？這很有趣。」我問她：「那BAC會想要接這種課程嗎？」Sarah搖搖頭說：「這不是我們要做的事。我們要做的是培養未來表演藝術種子的工作，這種體制內的藝術教育，是其他劇團、舞團等專業團體該有的舞台。」

由此可見，無論企業或是民間，個人或是團體，他們對於本身在藝術教學體系中所扮演的角色，及應盡的社會責任都很清楚，於是，每個教學機構就會專心扮演好自己的角色，而不會貪心的為了計畫經費，而想要大小通吃，最後反而喪失了品質。

可惜的是，這次英國見習停留的時間不夠久，剛好錯過了後期展演排練的部分，所以對於他們的說法，無法從課堂上親眼獲得印證。不過，就我前面數週的觀察，他們對於老師真有嚴格的甄選標準，對於教學態度與課程規劃也都經過詳細縝密的討論，再加上每堂課前後都與隨班的企畫助教充分的溝通，搭配BAC本身完整的製作部門，無怪乎BAC的青少年劇場課程被評選為倫敦前十名的藝術課程。

就拿CP來說，雖然政府的資源很充足，但他們依然未雨綢繆地在一開始就成立了公關募款部門，一方面為CP本身的教學企畫募款，另一方面也建立了民間企業與學校的互連網絡，如此一來，等到三年後計畫結束，校方依然有謀生的能力。

英國非常強調與重視互連網絡的功用，跟台灣不同的是，他們的網絡通常是鼓勵不同領域、體系的人加入；如此一來，各界的需求與資源也都可以共享，甚至跨領域的結合，來創早出最高產值。另外，體制內與體制外的資源交流也是另一種整合。透過校外專業人士的投入，使得體制內的教學更為活潑與多元，這也是另一種社會資源整合。

藝術是所有學科裡最難評量的一個科目。畢竟人對美的感覺是很主觀的，對戲劇的主題也是。但是當藝術變成一個教學過程與手段之後，再去評估利用藝術的方式，授課教師是否達到他所設定的教學目標？學生是否能從成績或學習態度上反映出此種教法所帶來的益處？有了白紙黑字的明文規定，老師也知道校方怎麼去評量他的工作，或是他有什麼規則該去遵循，也最能將此種教學系統制度化。

整體而言，這次計畫安排相當得宜，唯ICA為一民間機構，在相關產業中，ICA的人脈及資源有時無法適合地安排每個人的參訪機構。如果明年還有相關計畫，也許可以和Visiting Arts聯繫。另外，這15個學員也應該成立一些小組，每一組專攻一個主題，藉每個月聚會或是應外界需求提供講座，皆不失為另一種形式的擴大影響力。



甦醒中的巨人 英國創意產業觀察

CREATIVITY

文 / 羅欣怡

攝影 / 李志明

羅欣怡

國立台灣師範大學藝術學院美研所藝術行政與藝術教育碩士，現任宜蘭縣立蘭陽博物館籌備處總幹事，並任宜蘭縣博物館家族協會常務理事。赴英研習機構為位於英國倫敦的西敏市政委員會（Westminster City Council），並曾至大英博物館公司、英國博物館協會、雪菲爾藝廊與博物館信託基金會（Sheffield Galleries & Museums Trust），以及倫敦博物館等機構參訪。

在過去數年內，英國的創意產業躍升為該國產值成長快速的產業，但是他們並非單一從文化課題著手，而是從教育、觀光、設計、數位等各個不同之層面來著力，從孩童、成人、社區、企業、政府部門、第三部門等不同之族群來共同努力；英國曾經面臨衰退，但是也很迅速地擬出對策來因應世界性的競爭，本文將針對創意教育、觀光行銷、城市再生等三個課題，做一些簡要之觀察手札。

以下先簡略介紹Education Action Zones、Creative Partnerships、Visit London、英格蘭北部城市雪菲爾（Sheffield）等數個參訪單位。

Education Action Zones (EAZ)

- 緣起：全國部分學區學童聽說讀寫及創造力日益下降
- 主辦部門：Department for Education and Skills
- 期程：1998~迄今
- 預算：£1 million / per annum
from DfES
from private sector sponsorship
1000多家民間企業參與現金及非現金贊助，總計£36million（至2001年底）
- 實施對象：國小、國中學童（EAZ Schools）
- 夥伴關係：學校（老師及學童）、地方政府、當地企業、社區、父母、藝術家

◀曼徹斯特市中心的URBIS城市博物館，是曼徹斯特邁向國際化大都會的都市發展櫥窗。

英國研習之過程日誌

Date	Meeting / Visiting	Key Person
Sep-29-2003	Introduction at ICA Orientation Welcome Party	Philip Dodd Caroline Moore Lee Johnson
Sep-30-2003	Meeting with the mentor 西敏寺市政委員會 (Westminster City Council) Cultural Mapping Meeting 倫敦市斯德克區政府 (London Borough of Southwark)	Lesli Good Elsbeth Turnbull
Oct-01-2003	National Tourism Best Value Meeting 英國及倫敦旅客服務中心 (Britain & London Visitor Center) Bankside Marketing Group Meeting 莎士比亞環形劇場博物館 (Shakespeare Globe)	Elsbeth Turnbull David Marshall Caroline Priest (Tate)
Oct-02-2003	Visiting Potters Field (Bankside Southwark)	Richard Davies
Oct-03-2003	Teaching at ICA*	
Oct-06-2003	西敏寺市政委員會 Westminster City Council	
Oct-07-2003	Meeting with Tourism and Financial Dept. 西敏寺市政委員會 (WCC)	Graham Hadley Mike Fairmaner
Oct-08-2003	Income Generation Strategy Meeting 西敏寺市政檔案中心 (Westminster City Archives)	John
Oct-09-2003	西敏寺市政委員會、藝術與企業協會 (Meeting with WCC and Arts & Business) Bankside Area Team Meeting	Cheryl Harris Rita Chatziniokoli
Oct-10-2003	Teaching at ICA*	
Oct-13-2003	英國及倫敦旅客服務中心 Visiting Britain & London Visitor Center	Jacky Brookes
Oct-14-2003	Visiting Bellenden Regeneration Project Creativity in the Curriculum-EAZ conference	Richard Davies
Oct-15-2003	藝術與企業協會 Visiting Arts & Business	Philip Spedding
Oct-16-2003	文化、媒體及體育部 Visiting Dept of Culture, Media and Sports 倫敦市發展中心 Visiting London Development Agency	Andy Ganf Chris Hansen
Oct-17-2003	Teaching at ICA*	
Oct-20-2003	弗利茲藝術博覽會 Frieze Art Fair/Serpentine Gallery Art Workshop	Louise Cosh
Oct-21-2003	西敏寺市政委員會 Westminster City Council	
Oct-22-2003	Visiting Goldsmith College 英國設計協會 Visiting Design Council	Mala Gondalia
Oct-23-2003	Visiting Vension Gallery	
Oct-24-2003	Teaching at ICA*	
Oct-27-2003	Dinner with Taipei Representative Office Cultural strategy Meeting (Southwark)	
Oct-28-2003	傑弗瑞博物館 Geffrye Museum 國立畫廊 Meeting with National Portrait Gallery (Edu.)	Stephen Allen
Oct-29-2003	Comedy Theater	
Oct-30-2003	倫敦市立博物館 Visiting Museum of London	Kate Starling
Oct-31-2003	Teaching at ICA*	
Nov-03-2003	戰爭博物館 Imperial War Museum North The Lowry Urbis	Manchester
Nov-04-2003	雪菲爾畫廊及博物館信託 Sheffield Galleries & Museums Trust 文化產業區組織 Cultural Industries Quarter Agency 雪菲爾大學 Sheffield Hallam University	Sheffield
Nov-05-2003	英國博物館協會 Meeting with Museums Association Visiting Laban Center 大英博物館公司 Visiting British Museum Company Ltd.	Mark Taylor Andrew Thatcher
Nov-06-2003	Group Discussion at ICA Hoxtonniteout Pub	
Nov-07-2003	Group Discussion at ICA Farewell Party	

- 案例：Westminster Education Action Zone
 - 主題：國小學童新詩發表會（六所國小）、8-11歲
 - 地點：Paddington Basin Residential Marketing Suite
 - 夥伴：DfES、Westminster City Council、Schools、Arts and Business、Chelsfield plc、Artists
 - 成果：A Wide Blue River新詩集
新詩明信片/海報
 - 影像紀錄（學童與藝術家之互動過程—Listening、Talking、Laughing and Creating）
 - 兩篇新詩展示於行經Paddington之公車上
- 連結：www.westminstereaz.org.uk
www.standards.dfes.gov.uk/eaz

Creative Partnerships (CP)

- 緣起：激發學童創造力、活化全國性課程（national curriculum）
- 主辦部門：Arts Council England、Department for Culture、Media and Sports、Department for Education and Skills
- 實施對象：5-18歲學童、教師
- 夥伴關係：學校教師與學童、民間企業、創意及文化機構與個人
- 內容：協助學校釐清及確認自我之需求
協助學校與各類團體或個人發展長期的夥伴關係（包括：建築師、戲院、博物館、電影院、歷史建築、舞蹈工作坊、錄音工作室、交響樂團、電影製作人、網路設計者等）
- 案例：
 - Polperro Arts Festival
 - 創意演出—June、2003藝術節
 - 創意夥伴：
 - 4 schools
 - 2 community colleges
 - The Works：Dance and Theatre Cornwall/ Cornwall Youth Dance Company
 - 舞蹈、視覺藝術、音樂、數位投影等
 - 地方故事及神話
- 連結：www.creative-partnerships.com

觀光·行銷Visit London

- 緣起：城市觀光人口日益遞減，該怎麼辦？刺激倫敦觀光人口成長
- 主辦部門：GLA (Great London Authority)、LDA (London Development Agency)
- 期程：2003~2005
- 預算：2003年—£3million、2004年—£4million
- 夥伴關係：GLA、LDA、NewCo Ltd.、Tourism Industry、Public Sector、Visitors
- 特性：倫敦市長針對觀光所提出的策略性計畫(London Tourism Industry Strategic Plan)、首次、大規模、高階層
成長型藍圖計劃:New Leadership、New Funding、New Focus
資金管道:Better and new funding resources
私人部門:More closely to private sector
行銷取向:Higher-profile marketing drives
品牌塑造:Strong and consistent approach of branding
- 內容：Growth: 創造工作機會、提昇經濟貢獻力
Dispersal: 區域均衡性(ex. Westminster vs. Southwark)
Resources: 觀光相關產業技能培訓、輔助及品牌包裝等資源提供
Diversity and inclusion: 強調多元文化、提昇各階層市民之參與
- 連結：www.visitlondon.com



攝影/李俊明

▲曼徹斯特戰爭博物館，內部獨具巧思的傾斜式空間配置。

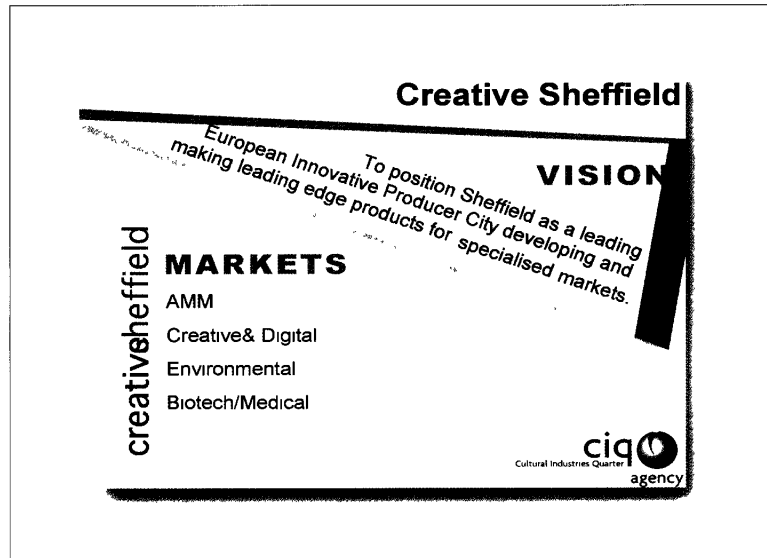
區域·再生 雪菲爾 Sheffield

- 緣起：城市傳統產業日漸外移，該怎麼辦？
- 夥伴關係：Sheffield Galleries & Museums Trust
Sheffield Hallam University
Cultural Industries Quarter Agency(CIQ)
- Sheffield Galleries & Museums Trust
非營利組織Charity Trust
營運方式企業化Operation like company
政府支持(Sheffield City Council、Arts Council of England)
(2005年起自籌25%)
政府委託代管五座文化機構：
Millennium Galleries、Graves Art Gallery、Bishops House、City
Museum、Mappin Art Gallery
連結：www.sheffieldgalleries.org.uk
- Sheffield Hallam University
該城市兩座大學之一
收入來源:40% 來自學費、60% 來自研究計劃等其他收入
與企業互動密切
校長-Trust 董事-Sheffield First Partnership 委員
(學校-博物館-城市再生計劃)
- Sheffield Cultural Industries Quarter Agency
2000年成立
初期由市政府支持成立
提昇該城市文化產業園區之潛能

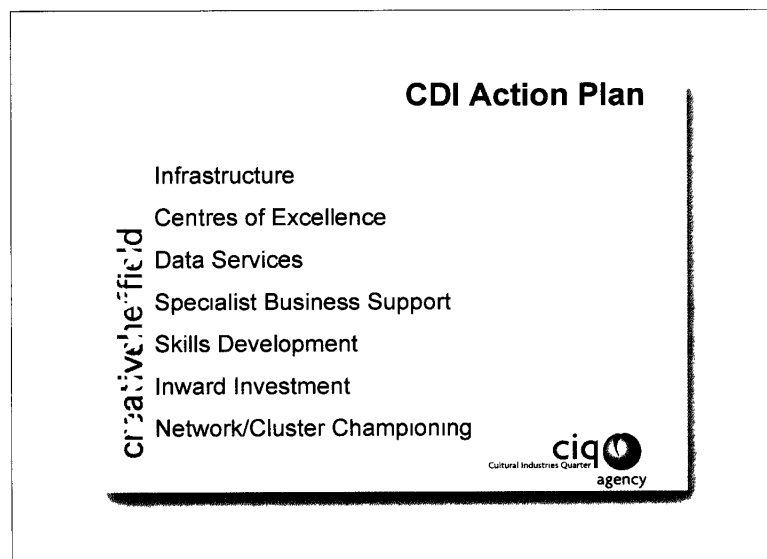
全英國第一個專為創意 (creative) 產業及數位 (digital) 產業量身訂做的商業投資平台機制，從區域性到全國性甚至世界性，該城市未來將快速成為全球性知名的創新 (innovation) 及設計 (design) 園地之一。

城市再生計劃 (regeneration)，發展企業網絡，鼓勵各方資金投資 Regenerating、Supporting、Co-ordinating、Communicating、Networking、Informing、Promoting
連結：www.ciq.org.uk

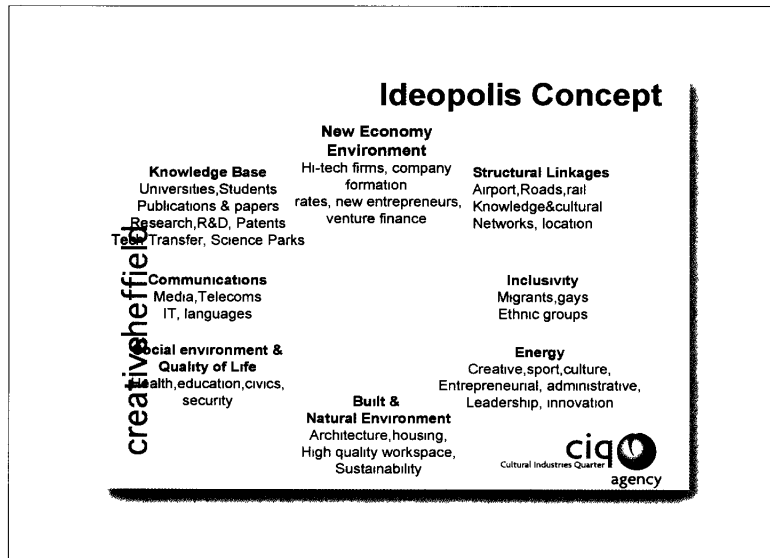
● 城市願景與定位



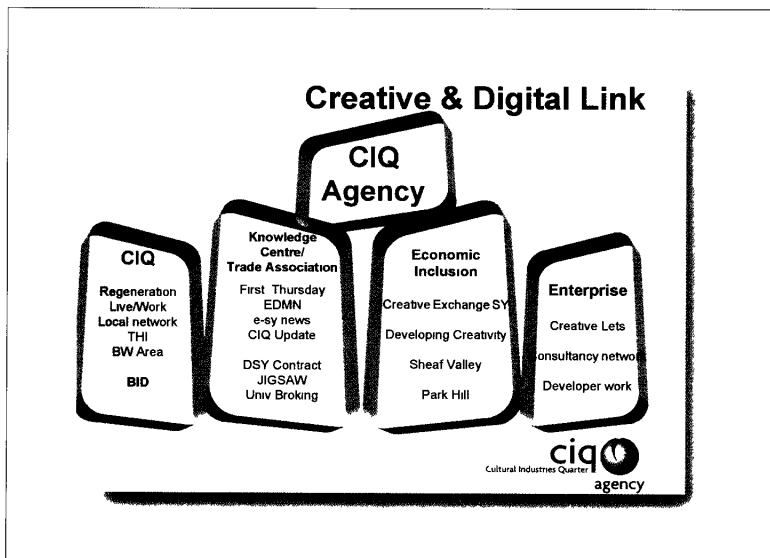
● 行動方案



● 概念圖



● 創意及數位產業連結



建議行動與方案

● 城市交流

Sheffield是一個企圖以創意產業為該城市開創新格局的最佳案例，他們對於創意產業園區及相關企業投資，做了全盤性的規劃、構架與平台，從前置性評估到後續執行面的設計，都非常縝密而且與產業面密切契合。

不論是政府部門、學術機構、文化機構、第三部門及私人部門，都緊密地連結在這個創意產業的大型投資計劃內。對於一個想要形塑國際競爭力的城市而言，Sheffield 可作為一個與台灣類似城市的交流與觀摩對象。

該城市人口約50萬人，與宜蘭縣規模類似，而且宜蘭縣未來也企圖以文化產業、數位產業、生物科技等知識經濟導向之產業為發展方向，所以，若能促成Sheffield 與宜蘭或台灣其他城市的交流與經驗交換，或許是一個可以思考與嘗試的行動方案。

● 創意教育（Creative Education）

創意產業若要蓬勃發展，最基礎的工作莫過於創意教育的啟發，文化部門及博物館或許可以嘗試站在教育部門的需求上，來設計啟發孩童創意之相關課程，讓教育界、藝術家與產業界，能發展合作之機制，參酌Creative Partnerships 以及Education Action Zone的實施內容與方式，應可設計出因地制宜的創意教育課程。

● 網絡及結盟（Network and Partnerships）

在英國感受最深刻的，莫過於他們無論任何計劃或活動，許多不同部門或機構的合作與結盟，是相當普遍的，甚至是一些很難聯想在一起的產業合作也時常發生。

他們積極地發展個人或機構之關係網絡 (network)，並且即使計劃可以獨立完成，他們也會積極尋求與其他機構之間的合作 (partnerships)，其目的莫非是想擴大該計劃之影響層面以及囊括更多人的智慧與經驗，讓計劃之執行更具成效。這個經驗對於回國後之工作模式，會產生相當程度的影響，意即任何一項計劃之執行，均會思考如何擴大其影響層面與關係網絡，知識經濟的時代必須集合眾人之智慧，才會有新的創意誕生。

此外，此次在英國也結識一些相關團體，例如：倫敦博物館 (Museum of London) (未來蘭陽博物館可以思考與city museum 如何進一步交流)、倫敦溼地中心 (London Wetland Center) (未來博物館旁的溼地經營或縣內其他重要溼地，或許可以考慮參與該聯盟之平台)、Sheffield 的城市交流都有待未來進一步發展具體的交流計劃。

● 本計劃未來執行建議

與British Council 之互惠與合作：

此次計劃是透過倫敦當地民間機構居中安排實習與拜訪之相關行程，該機構已傾全力執行本計劃，但是畢竟是一個民間機構，有關係之網絡是有所侷限的，對於較陌生之產業或領域，所能安排之層級與方式，均面臨相當大之困難。未來若能透過與British Council 之合作，或許較能全面性地關照到各種不同的產業與領域，安排會面之層級也較能一致些。

實習或拜訪機構之事前溝通：此次行程因為是第一次試辦，所以相關時程上非常緊湊。若未來能在出國前與實習或拜訪機構，先透過電子郵件先相互認識，並且往返溝通彼此的需求與行程安排，對於計劃之成效與執行，會有相當大的助益，此部份相當重要，以免於溝通與了解上浪費抵達後之時程。■



Creative Arts

藝術生活在倫敦
從媒體、設計以及教育談起

Four Dimensions

黃瑞芬(Zoe Hwang)

美國紐約茱麗亞音樂院(Juilliard School)聲樂學士與碩士學位，國際比利時依莉莎白聲樂大賽銅牌獎得主(International Queen Elisabeth Vocal Competition, Bronze Medal)。赴英研習機構為位於倫敦的英國廣播公司(BBC)古典音樂部與藝文節目部、民間經營的Classic FM古典音樂電台、中央聖馬丁設計學院(Central St Martin College of Design)、倫敦現代室內樂團(London Sinfonietta)以及《Art Review》雜誌等機構。

黃瑞芬身為音樂家，也參與音樂教學、廣播媒體(古典音樂電台)與出版(室內雜誌之專欄作家與個人出版叢書數種)之相關產業，在此次研習過程中著重藝術專業、傳播媒體、教育與出版四大項觀察與分析。本文探討英國在資源有限的狀況之下，如何在歐美雙夾之下始終保有特殊地位與影響力。

藝術專業團體**※倫敦現代室內樂團London Sinfonietta**

在訪視倫敦現代室內樂團之前，本人已前往聆聽此樂團舉辦之公開音樂會，以感受此樂團在倫敦之重要性。倫敦現代室內樂團為唯一演奏當今作曲家作品之樂團，其中也包括英國與其他歐美及亞洲國家作曲家之新作品。

該樂團完全採取自給自足之經營形態，不但沒有固定的練習場所，舉辦每一場音樂會也都要處心積慮尋找財務來源，而這種狀況可以說明了在倫敦所有古典樂團的營運情形，幾乎所有的音樂家都是在沒有福利之下的自由工作者，可見倫敦的音樂家的生存是多麼的困難，但卻又能成為全球最活躍的古典音樂環境，樂團本身的行銷企劃能力是要與演奏水準十分相當，才能有此成績。

◀倫敦近郊新穎的Lord's板球場媒體中心，由Future System公司設計。

而相對之下，台灣的樂團不但擁有固定的練習與演出場所，且大型樂團大多享有公務人員之福利，應該要比倫敦的樂團更能安心於演奏，提昇音樂水準與美化人民的精神生活。

這個資源極少的倫敦現代室內樂團不但經常邀請世界知名作曲家作曲，每次演出也是由國際知名之指揮與演奏家來詮釋，因此在錄音方面的成績斐然。再加上與公立學校之合作無間(此點將在教育機構項另加補充說明)，不但建立本身的實力，也在國際上為英國增加正面宣傳，非常值得台灣的樂團參考。

傳播媒體

※英國國家廣播公司(BBC)

英國國家廣播公司為全球最具有影響力之傳播媒體之一，此次研習能夠看到整個電台之精英製作節目過程，實為可貴。本人不但觀察古典音樂節目之製作與播放過程，還觀摩到另外兩個最有影響力的藝文節目與整個電台行銷會議之過程。

基本上英國國家廣播公司是一個已經成熟化的國際性媒體公司，所有的節目製作思維都要以「全球通」之概念下完成，像古典音樂頻道的午夜至隔天七點的節目是向全歐盟國家播放，而且以播放現場音樂會為主，全世界的音樂機構都可自由寄送錄音記錄到這個頻道，如果剛好配合當夜之主題便可播放。

此頻道之播放系統為全世界最先進之電腦程式控制，可見英國在文化與科技的結合早已開始，目前已是開花結果之時。其他兩個夜間藝文節目，主要以文學、戲劇、當代藝術為主軸，光是一個節目的智庫製作群便達十人以上，每早的節目會議就像是高峰論壇，令人思考英國這個務實的民族在團隊精神方面的實行已為全球之冠，才能有這樣的成績。

英國國家廣播電台的古典音樂頻道其實主要以播放現場音樂會為主，因此台灣的音樂會應該在錄音後製作以專業挑選的方式寄至BBC擇期播放，這樣才是與國際接軌的最佳途徑，當然在製作的過程應要求嚴謹，因為這將代表台灣的音樂文化水平呈現。

※民間經營的古典音樂電台Classic FM

在觀察過英國國營電台之後，再看到私人企業經營的古典音樂電台Classic FM，可以說是完全不同的「經營」手法。本人訪談了Classic FM之創辦人Henry Meakin先生(英國

五大企業之總裁)，他在十年前創立這個民營的古典音樂電台，剛開始十分不被看好，然而結果卻是出人意外地優秀。

尤其在古典音樂唱片界低迷的時期，Classic FM以成功的行銷方式每月定期出版雜誌與發行給特定族群的古典音樂CD，在全英國的唱片行都是以「金唱片」走紅。只是Classic FM與BBC完全沒有任何的衝突，因為在內容製作上有區隔，聽眾群也不同，所以可以相安共存。

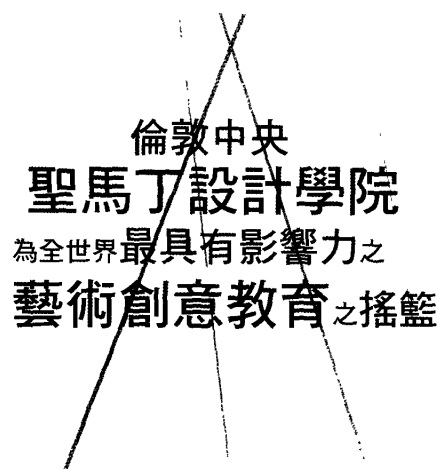
台灣在電視媒體氾濫的當時，也許有可能再一次將人們轉向「廣播」的機會，所以在製作廣播節目(尤其是古典音樂)還是希望有更多的音樂專業人士的參與，也希望從事行銷企劃的人才也能與音樂與廣播專業人士取得共識，不同專業的整合團結才能走向更廣闊的國際市場。

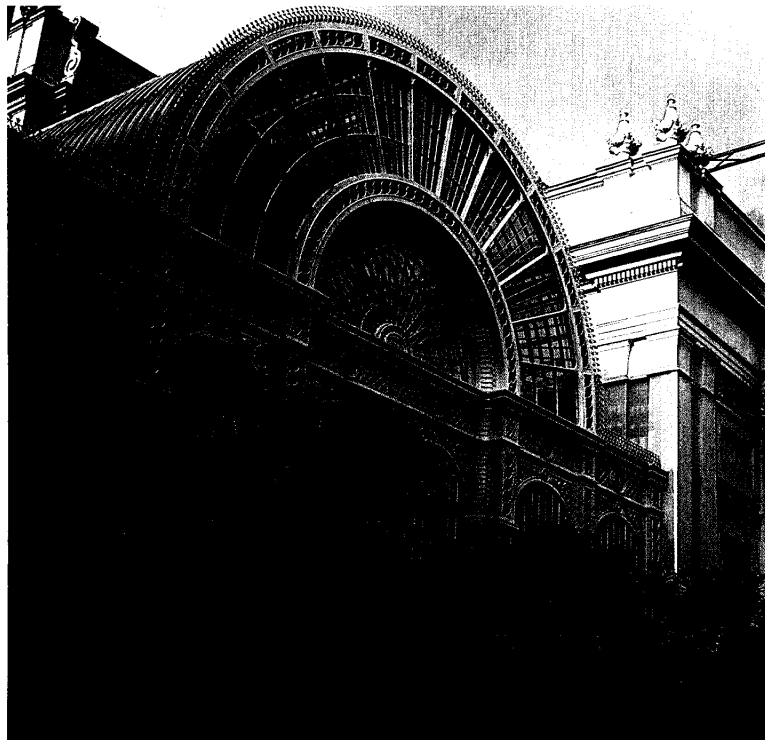
教育機構

※中央聖馬丁設計學院

倫敦中央聖馬丁設計學院(Central Saint Martin College of Art and Design)為全世界最具有影響力之藝術創意教育之搖籃，學生均來自世界各地，而且正式入學之前必須先上「先修班」。目前在該校正式學生中，只有一名來自台灣，其他都還在先修班，而且三年的課程中淘汰機率很大，只要作業未通過審查就無法升級。

本人在聖馬丁設計學院觀察一到三年級的主要課程，並由教務主任安排至服裝設計學院觀察。設計學院的上課方式不但開放，而且讓學生除了在學校受到來自業界的教授指導，並且在教務主任的領導之下，也在學校之外的活動獲得設計的靈感來源。





▲經過重新整建後的倫敦科芬園皇家歌劇院，裡外煥然一新。

只是看似溫馨的教導，在訓練學生的方法下是極為嚴格的，只要教授對學生作品有所疑問而學生無法解釋，就表示這個作品將來在社會上也很難受到肯定，在本人詢問教授之後，了解這是英國教育的一貫作風，也就是在學校時就讓學生了解現實生活與自己專業的密切關係，這樣才不會栽培失意的藝術家。

在政府提倡文化創意產業的同時，像聖馬丁設計學院這樣的學校應該可以有更多台灣來的學生來一起競爭才是，只是這所學校學費昂貴，是否台灣方面可以開放一些獎學金給有心的學生來此進修，因為設計這行較能讓地方文化突出，而且較不會被其他因素影響。

※齊德布克中學Kidbrook School

經由倫敦現代室內樂團的安排，本人來到倫敦的齊德布克中學（Kidbrook School）觀察。因為這所高中是公立學校，資源較少，所以音樂團體多會主動安排音樂家到公立學校來做互動的課程，並且在一個月之後，也讓學生在音樂廳裡表演，呈現教育的過程，像這樣的活動完全由樂團自行尋找經費，政府完全不補助。然而獲利最多的是學生，而樂團也累積了社會義務與責任。



攝影 / 李俊明

像這樣音樂團體與學校單位的合作實在是台灣可以參考的模式，倫敦這樣的互動是很平常的，然而支援的單位是交通部與教育部，因為晚上學生去音樂廳時交通部可提供免費的運輸，教育部可以有老師支援，這樣不但讓藝術教育落實，也讓年輕一代不會因為學校資源的缺乏而與藝術脫節。

出版界的觀察

※《Art Review》

《Art Review》為英文語言中最突出的藝文動向雜誌，內容從英國本土延伸至全球。本人參與了每月一次的主管會議，開會成員有發行人、總編輯、國際主編、國際開發經理、發行經理與時尚主編。此雜誌每月均附有英國全國的重要展覽別冊與特別國際別冊，而且封面都委託當今最紅的設計師來設計，所以永遠給人耳目一新的感覺，這也應該就是「雜誌」的本意才是。

在十月號的《Art Review》專題報導了台灣即將要蓋古根漢博物館的消息，而且據總編輯表示十分希望能與台灣的同類型雜誌有所交流，將來對台灣才能有更仔細的後續報導。而反觀台灣的雜誌通常對國外消息雖有報導，然而與國外同類媒體卻沒有窗口對窗口的聯繫，對於台灣本身的宣傳實為一大遺憾，希望台灣同類雜誌能與《Art Review》這樣國際性的雜誌有所交流，將來勢必對台灣文化宣傳極有助益。■



Se
K
C

Plus 英國的月亮 創意園區及其相關議題介紹

文／蔡美文

攝影／李俊明

蔡美文

台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士肄業、巴黎第八大學影像藝術及科技研究所碩士肄業，曾任嘉義民雄廣播文化園區、嘉義鐵道藝術村等規劃策展人、華山藝文特區總經理，目前為幼葉林藝術創作工作室負責人。赴英研習機構為大倫敦市政當局等處；並曾赴雪菲爾藝廊與博物館信託、社會創業家學校，以及英國文化藝術委員會等機構參訪。

六週內分別前往曼徹斯特（Manchester）、雪菲爾（Sheffield）及倫敦等城市學習觀察的蔡美文，以創意園區、文化政策及第三部門等主題來呈現此次觀察心得。她在造訪幾個「創意園區」之後，發現「第三部門」重要角色以及其他相關議題，足以作為台灣參考研究。

本次個人在六週內參訪機構約二十個，面談約三十人，參加會議約三十個，並參與ICA（當代藝術中心）安排十六位創意產業專家演講。除了兩天前往曼徹斯特（Manchester）及雪菲爾（Sheffield）兩城市參訪外，多留在倫敦觀察學習。本次觀察方向分成三個主題，分為：（一）創意園區（二）文化政策（三）第三部門。

「文化創意產業」政策，預計在二〇〇三至二〇〇七年間，全台設立五個「文化創意園區」，並以台北華山、花蓮、台中、嘉義、台南的五大酒廠，做為文化創意產業發展計畫之操作基地，規劃成「創意工坊」及「展場與賣場」，以提昇國家設計能力並增加觀光人潮等效益。

我以二年「華山藝文特區」總經理的任職經驗，實地造訪有名的創意產業發達國家—「哈利波特故鄉」。深入了解之後，發現「創意園區」的相關操作模式中，「第三部門」扮演相當重要角色，足以作為台灣參考研究案例。為了深度分析，本人參訪過程也與各機構負責人討論財務相關問題，先以下列重點作為本次參訪的「開胃菜」吧！

◀ 英國中部大城曼徹斯特的戰爭博物館，造型新穎，是該城都市更新計劃中相當重要的一環。

(一)、市場 Market-Market-Market

近兩年台灣創意產業討論會中，多集中在基本定義、框架及各國發展現況，但是在英國所見的一個「大問題」－「市場Market」，才是真正的發展要項。不管是哈利波特、古墓奇兵或是007系列，英國都能充分搭上美國流行文化的消費管道及市場，進而暢行全球成為大贏家。

相較於台灣現狀，創意產業計劃目標在於「華語市場」，它的區域位置何在？「全球華人城市」？「中國市場」？「東南亞市場」？「亞太城市」？「文化創意產業」畢竟是一項「產業」，基本面在於「市場」，不管我們提出那些「事業評估指標」，「市場」決定一切！它決定我們的創意產業環境（投入至結果），進入「良性循環」或「惡性循環」的漩渦！

點子1

創意產業的「市場分析」、「行銷策略」及「整合事業計劃」，需要尋找適當人才，訂定精準的「整合性事業計劃」。

(二)、發展專業技能Management-Skill-Professional Development

英國的創意產業建立在原來的文化環境基礎上，不管是中央政府、地方政府、第三部門，每一個組織的管理、IT、財務能力多非常清楚。因此人力勞動市場並不需要增加很多，整體總效能卻提昇不少。

點子2

創意產業相關組織的第一步，包括官方、民間都需先加強「管理」、「財務」及IT的專業能力。

(三)、溝通 Communication-Communication-Communication

此行發現英骨創意產業領域的「縱橫溝通」都能暢行無阻，這點實在了得！因為創意產業在現行推展國家內多為已存在的產業，為了多出其「交叉加值效益」，才會打破不同產業界線。除了原產業的「加值」，增加新的「交叉」區塊，也就是「X效益」。如同公益彩券進場，每一個購買者多拿出50元加碼，頭獎金額就會像滾雪球般越滾越誘人！目前台灣產業界仍注意前者功能，後者的「交叉」區塊需要有人及組織操作，全新經營開發。功課只做一半，當然還是過半成績。

點子3

創意產業必須「橫向」、「縱向」強化溝通，並且培養「交叉經營」人才，多方加碼後，總效能才會驚人。

創意園區

本次參訪「創意園區」數量不多，類型如下所列，難見到台灣五大「創意園區」的巨型規模，基本上都以「群聚效益」(Cluster)為主軸，地理位置上略相近，但是都偏重在「連結」(Networking)、「服務」(Service)及「行銷」(Marketing)的實質功能，而非巨型、顯眼建物或區域的外貌象徵，也不一定位居市中心。

土地、建物都不是重點，「行銷Marketing」才是大家共同的目標，也多以地區發展、區域發展的整合計劃一起推動。「創意園區」像是個多角格蜂巢，真正的動力來自上千百個小單位，蜂王的帶領是協助及鼓勵，勤奮開創的蜂群們自己會上工！



攝影/李俊明

▲曼徹斯特市中心的URBIS城市博物館



攝影/李俊明

▲倫敦Hoxton區的主要交通樞紐，Old Street地鐵站。

(一)、創意城市 雪菲爾

雪菲爾（Sheffield）位居英國中部，為全英第四大城市，人口約有五十萬。在火車站對面有一個「文化產業區」（Cultural Industries Quarter）約佔194公頃，包含31棟建物或區域，例如千禧博物館、Hallam大學科學園、Hallam大學校區、雪菲爾科技園區、國立流行樂中心、Showroom電影城、Workstation聯合辦公區、BBC電台、Site畫廊、Persistence Works藝術村等300個組織，包含影片製作、設計、表演、美術、金屬創作、新媒體、音樂科技、傳統產業等領域。

提供的機能則有娛樂、商業、教育等方向，細分為創作、展示、訓練、會議、商業服務、顧問研究、募款協助、品牌行銷建立等多元管道。此區域有三千位創意產業工作人員，此城市創意產業人員佔全市7.2% 勞動人口，比起全國的4% 高出許多。公部門主要資金來自「雪菲爾第一」（Sheffield First）投資案、歐盟文化項目撥款、樂透彩券基金分配等。

秘訣1

城市更新及專業分工的操作機制中，需要「多樣化」組織及管理行銷、交叉經營人才，發展「整體行銷及服務策略」。

(二)、倫敦市Hoxton區 Rich Mix藝術中心

大倫敦七百三十五萬居民，地鐵範圍分成一至六區，觀光客活動多集中在第一區。二〇〇三年初台灣創意產業考察訪問的Hoxton位居第二區，屬於二十一萬居民的Hackney市鎮，此區居民九千多人，算是東倫敦更新中的區域，50% 為白人，其餘50% 為亞洲、非洲有色人種。

附近多為舊倉庫或皮件批發店，創作者多在不同樓房、倉庫間工作，其實蠻像台灣的貿易商，一、二十家工作室承租同一棟樓房，會面或聯誼就在附近多家Pub或餐廳，很多合作機會都在這裡激發出來。外界印象在於定期年輕服裝設計師發表會，設計學校畢業生聯展，年輕設計師樣品出售商店，藝術氣氛的Pub或餐廳，以及附近兩、三個有名的週末市集及猶太人街區。

我所參訪的「Rich Mix藝術中心」預計二〇〇四年完成，它是大倫敦爭取二〇二〇年奧運城市—東倫敦發展巨型專案「泰晤河岸發展計劃Tames Gate project」計劃。此基地對面將有都市發展中的新地鐵站，以及未來東倫敦巨大人口量。

它將由舊倉儲大樓改建成東倫敦最時髦的藝術中心，包含多螢幕的電影院（實驗及商業）、BBC電台進駐、兩家音樂訓練中心、一家畫廊、IT訓練中心、藝術家工作室、頂樓表演場、創意實業家辦公室及一家Cafe Pub等。

秘訣2

創意中心的靈活機能及發展潛力必須仔細評估。「低廉租金」及「軟性氛圍」常是吸引創作者群聚cluster的不二法門。

(三)、倫敦市郊Lewisham區

Lewisham也在第二區，是倫敦東南方一個二十五萬居民的市鎮，鄰近著名的格林威治。地方政府公佈其創意GDP為四千五百萬英鎊（約二十四億台幣）。個別據點的地理位置並不相鄰，包含Lewisham 藝術及設計學院、Albany劇院（劇院經營及創意實業家連結據點）、音樂城（每週四百位音樂家錄音、練習、訓練）、四十四英畝Convoys倉庫區（文化/辦公/倉儲混和區）、APT藝術家工作室（永恆藝術基金組織APT）、Cockpit Arts服裝設計師工作室（六十位設計師）、Laban當代舞蹈中心（學校及劇院）、工業設計工作室（三十五位藝術家）、Seager二十六層住商大樓（內有畫廊、書店、餐廳、工作團隊）、Cog知名設計公關公司及青年商業基金組織。

秘訣3

創意中心成功發展因素，包含場域、建物、位置及觀念，並不是單獨存在，而是「交叉」、「再交叉」的串聯關係。

(四)、倫敦市郊Three Mills區

Three Mills位居倫敦東邊第二區底，形態比較接近台北華山廠房區域。它屬於二十六英里Lee Valley Park河流園區中的小據點，此巨型園區包含眾多綠地、歷史遺址、鄉村公園、自然保護區、湖泊、河岸區以及運動休閒中心。也提供賞鳥、釣魚、溜冰、高爾夫球、鄉村及歷史探索等功能。

Three Mills只是多項景點之一，位置上比較接近倫敦市區（地鐵站步行十五分鐘，Tesco賣場總店旁）。它是由三棟位於河邊十八世紀建造的荷式磨坊為主體，延伸其他十多棟倉庫區域。

目前倉庫改建為拍片廠（電視劇及電影）及電影產業辦公區，交由一公司低額承租後開發管理。公園處僅保留一棟建物辦理每季活動（如影展、夏令營）及每月社區教育活動，由二至三位自聘員工負責。此區域平日不對外開放，二十多個組織包含製片、場景、戲服、3D、音樂、燈光、技術支援、戲劇學校（訓練編劇、演員、導演）、迷你劇院（六十席預演）、行銷公司、電影協會等。

秘訣4

創意中心的「定位」及「生機」需要謹慎經營，單一或多元化模組視「期待成果」而定。

(五)、倫敦中心Diorama Arts Center

這棟藝術中心位於市中心，它是以「創意產業」項目為低租金、無限期方式運作。目前有30個單位進駐，包含視覺藝術家工作室、詩人協會、同志協會、雜誌社、劇團辦公室、太極拳教室、瑜珈教室、畫廊、小劇場、排練室及一間Cafe。基於地利之便，與倫敦藝文圈交流快速。類似華山推展一年多的「藝文聯合辦公室」，藝文團隊和外界有一個集體發聲、交流的據點。

秘訣5

大台北需要市區內的國際文化交流地點，它的功能猶如「世貿中心」的推廣、窗口、集聚意涵。

第三部門

英國創意產業推動過程，仰賴太多小型組織團體，「第三部門」的角色尤其重要。政府部門推出「社會事業局」(Social Enterprise)，民間也有許多相關組織、學校、財務支援單位，實際參觀幾處，非常值得台灣學習借鏡。

它們的運作模式特別，社會事業一旦成立就要設法「成功」，不只維持穩定發展，還要複製成功經驗，不斷擴散其區域、本國及國際的影響力。台灣社會除了宗教團體之外，第三部門經常要擔心無米之炊，沒想到這個「蘿拉家鄉」發揮社會事業力量，還保證一定成功，使我當場心動試圖申請成為亞洲會員。

(一)、貿易產業部【社會事業局Social Enterprise】

英國在2001年「貿易產業部」中設立「社會事業局」，主要致力於：訂定社會事業輔導政策、促進鼓勵社會事業、移除影響社會事業成長的障礙、證實且擴散優良案例。

其三大目標為：(一)創造動能環境(二)讓社會事業有更好的成長(三)建立社會事業的價值。推動計劃包括：稅務調整、公部門協助、業務支援及訓練、財務募款協助、建立知識庫、鑑定成就傳播事蹟、創造所需信託基金。

願景有三：(一)協助其生產力及競爭力(二)致力社會創造性財富(三)讓個人或組織協助地區性更新計劃(四)建立公眾服務的新手法(五)建立包容性社會及積極市民精神。

(二)、CAN組織【社群行動網絡Community Action Network】

CAN組織創立於1998年，創辦人Adele談到由一處免費辦公地點，號召幾個組織聯合辦公之後，五年來她不但買下市區Waterloo精華地段一層辦公樓，讓十多個組織聯合辦公外，內部會員已有7百個，服務對象遍佈英國、歐洲、美國、非洲等地區。



攝影／李俊明

▲展現曼徹斯特活力的URBIS城市博物館內部。

另外架設一Seo-online「社會事業組織線上」(Social Enterprise Organization)網站，提供會員及外界一個服務平台，包含資料庫、支援及訓練、全球連結、電子報等。

(三)、SSE學校【社會創業家學校School for Social Entrepreneurs】

此學校創立於一九九八年，全英有七間分校，總部設立於東倫敦第二區，學生來自英國各地。

學校的功能在於（一）學校網絡資源（二）學習社群（三）提供學習方法（四）滿足成長需求。學校的教學內容包含：事業家行為、社會事業家基本技能、社會內涵資源。

核心計畫有：創新專案、研習期、同等教育、學習網頁、個人學習計畫、指導老師。學校功能在於整合社會資源，引導個人專業發展，並增加社會競爭實力。所以學校只有一間會議室（二十席）及一間辦公室。但是與倫敦校長一席談話，深深了解他們對第三部門的創辦人提供多方訓練及整合服務。

(四)、藝術與企業協會【A&B】

雖然A&B藝術與企業協會的負責人曾來過台灣，十一月也派人參加台北研討會。但親自與倫敦總部幾位高階主管深談後，發現此類型組織在台灣設立的重要性如下：（一）A&B是一門專業技巧，需要獨立組織與人才推動。（二）A&B不只能將商業資金、管道、專業技能投入藝文界，同時也讓創意人才、概念、體驗進入商業社會的各項領域中。（三）因為「A&B」的交叉效益，讓藝文、商業、社會跨界融合成長，也突顯「創意專案經理人」的重要性。

個人觀察創意產業的價值鍊中，基本上有「投入」(Input)、「產出」(Output)、「支援」(Support)等區塊，建議如下：

(一)、Input [實質及網絡]

此單元包含研發R&D、教育及育成中心等，個人比較關心部分在於投資(Investment)部分。創意產業十三類中，每一種產業的市場競爭條件及輔助機制並不相同，尤其是視覺藝術及表演藝術等，特別需要訂定新的輔導管道(例如低利貸款、減免稅制、市場調節等細部獎勵辦法)。另外如何讓現有的單位能形成強大網絡，提升其正式、非正式的對外管道，這些項目都需要精密的子計畫專案執行。

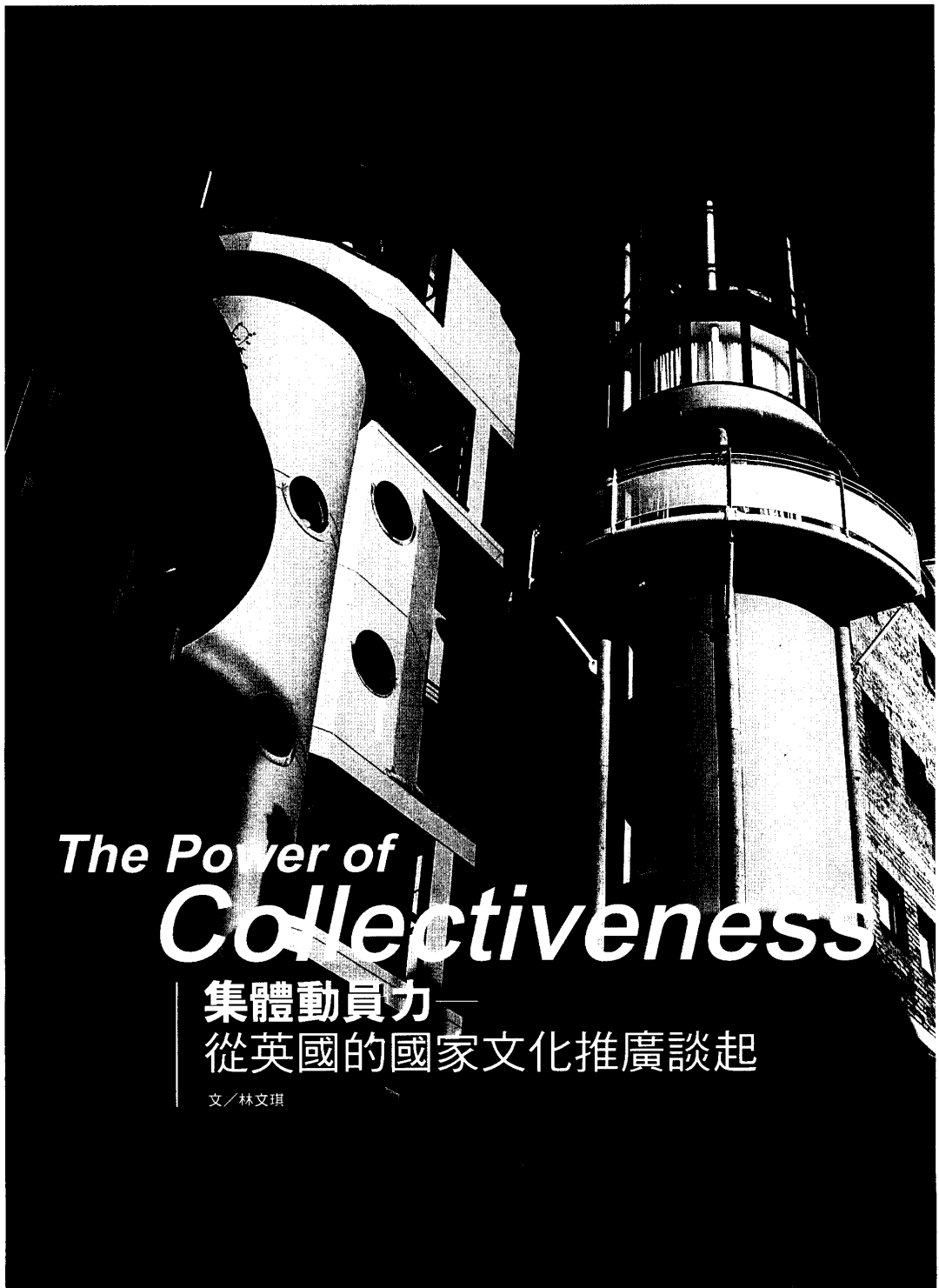
(二)、Output [市場分銷]

如前面所談，市場決定一切，唯有準確市場分析，可以吸引投資者，並給予創作者健康循環的環境。尋求最適當的「行銷模組」。英國的市場分別來自美國、歐洲及分眾市場。台灣除了決定第一市場，訂定市場進攻策略及行動方案之外，也可以拓展分眾市場(網路電子行銷)，分攤創意產業的運作風險。

(三)、Support [搜尋及評析]

有效的資料庫建立以外，必須有IT管理及維護開發能力。公部門的支援相對提升也是重要關鍵。例如文基會這次承辦模式，也可以加強國藝會、地方文化局基金會的專業服務能力，協助創產輔導機制不足地方，尤其是中央、地方政府的橫向溝通，藉由上述組織的便利溝通管道，全力協助藝文單位，轉型成為專業的協助服務平台。

另外政府、民間各單位應盡力發展Online線上資料及服務系統(著作權的保護制度要完善)，強調即時資訊反應，降低搜尋成本，並定期發表公正評析結果及報表，並公佈於不同媒體管道(如入口網站、電子報等不同媒體)。各項協助發展專案應盡快完成立法或公告程序，包括法律、財務、融資、稅率，尤其是各類型需求的「信託基金Trust」推廣建立。



The Power of
Collectiveness

集體動員力——
從英國的國家文化推廣談起

文／林文琪

攝影／李俊明

林文琪

台灣大學人類學系學士，曾任職電影、唱片、廣告等領域，譯有《電影詩人費里尼》等作品，目前為誠品書店企劃處經理（兼商品處）。赴英研習機構為位於英國倫敦的當代藝術中心，並曾前往泰德現代美術館、Onedotzero數位影像公司、英國國家廣播公司Big Read節目、西敏市政廳市區改造計劃專案等單位參訪。

英國在二十一世紀初向全球展示的，是以「創意產業」領銜的國家企圖心。挾帶富厚的文化遺產、通用的國際語言、強勢的出版/音樂/劇場/平面設計人才，使英國的創意產業顯得生機勃勃。在這之間，從政府政策、媒體傳播到民間力量，怎麼合縱連橫，創造出強大的文化推廣聲勢？這樣的分工體系有什麼可以借鏡之處？林文琪對此做出概括的觀察與建議。

由於出版、流行音樂、綜合文化雜誌以及表演藝術等領域的突出表現，英國在21世紀初的國際舞台上鋒芒畢露，以多重面向的運作滲透國際舞台，展示著率先以「創意產業」作為政府優先推動重點所帶動的整體繁榮氣象。

文化現象是一個國家的整體創造，是歷史累積、跨界交流以及經濟現實等因素多重激盪的成果，然而台灣從一九九九年開始，文化內容創造及文化活動參與明顯衰退，大環境的變化已經超越民間推廣力量所能改善，這樣的情況令所有文化工作者憂心，因此我將此趟實習之旅的目標放在觀摩英國如何藉由民間到政府政策的集體動員，讓文化活動成長、豐富、多元、面向遼闊，這是在前往倫敦時所攜帶的習題。

如果將行銷學上的4P：Product（產品）、Promotion（推廣）、Place（銷售通路）、Price（價格），放到一個國家整體推廣文化創意產業的規模上，可以引申為：「文化內容產品力」、「文化整合推廣」、「文化環境條件」、「鼓勵參與/消費價格策略」，我將千絲萬縷的文化推廣運作，歸納為這四個行銷面向，來觀察英國的文化現象，試著找出可以取法的經驗模式。

◀ 霍斯里登廣場（Horselydown Square）為倫敦南岸的新興建築。

從英國當代藝術中心展開觀察

在倫敦停留的六週裡，我的主要實習機構是英國當代藝術中心（ICA，Institute of Contemporary Arts），這個以推廣青年創作及新興藝術形式的組織，由於積極推動「創意產業」的民間外交，在國際間扮演橋樑角色。

ICA的主要組織架構為活動（劇場/音樂會）、展覽、電影、專案及媒體行銷，工作內容與誠品書店企劃處之活動組相當，運作方式也有其鬆散與緊湊、溝通與謀合，並沒有特別突出的作業模式。ICA與倫敦各媒體、獨立策展人、展演機構關係緊密，適當情況下能夠發揮整合影響力，例如其Video Act大展集合六〇年代初迄今的錄像藝術，以一樓主展廳及二樓特展廳共同展出，完整呈現錄像藝術的發展脈絡及代表作品，吸引許多學校鼓勵學生集體參觀。



攝影／李俊明

▲英國當代藝術中心推廣年輕藝術家投入創作，成為藝文聚會、發表的重要場所，圖中為當代藝術中心納許廳所見的倫敦天際線景觀。

在ICA的安排下，我拜訪了不同型態的「創意人」，包括短片影展策展人、DJ、Onedotzero（數位影像公司）、泰德美術館（Tate Britain）的助理策展人、泰德現代美術館（Tate Modern）的書店採購、Frieze Art Fair（倫敦首屆畫廊博覽會）、Platform for Art（地下鐵裝置藝術）、Multiple Store（藝術複製品）、Total Media（媒體集中購買）、英國國家廣播公司BBC的Big Read節目專案藝術指導、西敏市政廳市區改造計劃專案人員等，並與同行人員一起參與藝術、媒體、政策、智庫等週五之講習課程。

除了ICA的安排，期間我也自行觀賞了十八場表演（包括：音樂類別的古典、現代、後搖滾等；舞蹈類的古典芭蕾、現代/極簡表現，以及劇場類的音樂劇、現代劇場、古典莎士比亞劇等），以及二十種從國家級博物館到民間商業畫廊的不同展覽。

在這樣的過程中，至少進行著三個向度的觀察：（一）接觸人、了解他們個別的工作內容及工作方式、建立關係。（二）深入倫敦國際文藝交流舞台上的各種展覽及表演，並了解其後的製作及策展背景，（三）觀察英國由政策導向到民間活力的串聯及整合運作。

英國解謎之旅

這是一趟解謎之旅。訪英之前，由於英國的出版、雜誌、平面設計、音樂表現突出，尤其是其中以綜合文化及視覺藝術為特色的雜誌《Wallpaper》、《The Face》、《Dazed & Confused》，介紹倫敦當前最先進的文化現象，從航程十七小時距離外的台灣來看英國樣樣專業成熟。其實不論在哪一個國家，文化內容及藝術創作的產出都有「新嘗試」、「舊傳統」、「原創天才」、「平庸學習」、「取巧盜名」等層面，在倫敦也有許多生澀的創作及經驗不足的策展單位，不是每一個面向都領先台灣。

但是，為什麼英國的創意產業推動是這麼神采飛揚，在國際舞台上成為一種觀摩示範、從政府到民間都顯現得朝氣蓬勃？

看看倫敦市長的二〇〇三年的文化施政白皮書，上面的抒情宣告多麼自信鼓舞：

I want you to tell everyone/ Through trumpets played with/ The fragrance of roses/
That a mysterious reason/ Has brought us all together, / Here, Now, under the all-seeing
eye of the sun. (我要你告訴所有人，在號角吹響中，在玫瑰芬香裡，一個說不清的理由，把我們團聚在一起。就是這裡，就是現在，在太陽之下無所不見的眼睛裡。)

從四個面向解析英國文化推廣

回到一個國家文化推廣的行銷結構，從「文化內容產品力」、「文化整合推廣」、「文化環境條件」、「參與消費價格策略」等面向逐一比較英國及台灣的文化推廣行銷切入點：

「文化內容產品力」：從現有的資源去檢驗，找出文化上的優勢，如台灣的電影、舞蹈、說唱藝術、裝置藝術、資訊電子業所能帶動的數位內容等在優勢比較上，「文化內容產品力」在英國及台灣各有機會，只要找出重點扶植的項目，長期提供資金、人才教育、發表平台、國際交流管道，應能讓台灣文化更加發光發亮。

「文化整合推廣」：英國的政府政策、媒體力量及民間整合動員優於台灣，台灣創造力豐盛但力量分散，尤其欠缺善於溝通、了解每一部門運作的統籌整合單位，應從現在開始改善、努力、突破。

「文化環境條件」：未經國土遷移、殖民統治的英國，文化傳統一脈相承，從都鐸王朝的哥德式建築及學術文藝贊助、十六世紀末的文藝復興（尤其是莎士比亞劇場傳統）、十九世紀初的浪漫派詩人、以及其後工業革命及海外殖民所建立的富庶基礎，英國文化環境遠遠優於台灣，尤其是博物館及劇院設施，豐富的硬體空間不斷啟發、鼓勵著創作與發表，吸引國際文化觀光。

此外，英國具有語言優勢，英文作為國際通用語言，讓英國在文化推廣上優於歐陸國家，尤其是以text文字為主要溝通媒介的出版、搖滾音樂，行銷全球無遠弗屆，不但能發揮文化影響力，更帶來豐富的出口產值。（與語言影響力較小的法國及義大利對照來看，他們是以不需藉由文字溝通的時尚及設計商品為出口主力。）大華人市場仍是台灣文化創意產業能不能真正形成產業規模的關鍵因素。

「鼓勵參與/消費價格策略」：由於文化推廣牽涉生產者與消費者，這裡將參與誘因分為：（一）成為文化創意產業從業人員的參與動力/投資與回收。（二）觀賞文化活動的消費動力。

其一，由於英國政府在歸還殖民地的過程中，體認到英國必須由過去的「國土擴張」提升到「文化擴張」，因此「創意產業」的提出，Arts Council、Film Council、Design Council的設立，除了肯定與激勵創意產業從業人員，更是為了穩固、扶植、培養文化創意團體及人才，尤其以提供藝術贊助資金及專業服務的Arts Council，提供了鼓勵「生生不息之創造力」的贊助平台，增加藝術創作的機會及成果。這點台灣仍有向英國借鏡之處。

其二，在消費價格策略下，台灣民眾對文化活動參與力較差，短期之間無法大幅改善，訂定「稅賦減免」直接從參與藝文消費減稅（門票存根列舉免稅），對於改變民眾休閒生活習慣會有較快速的影響力。

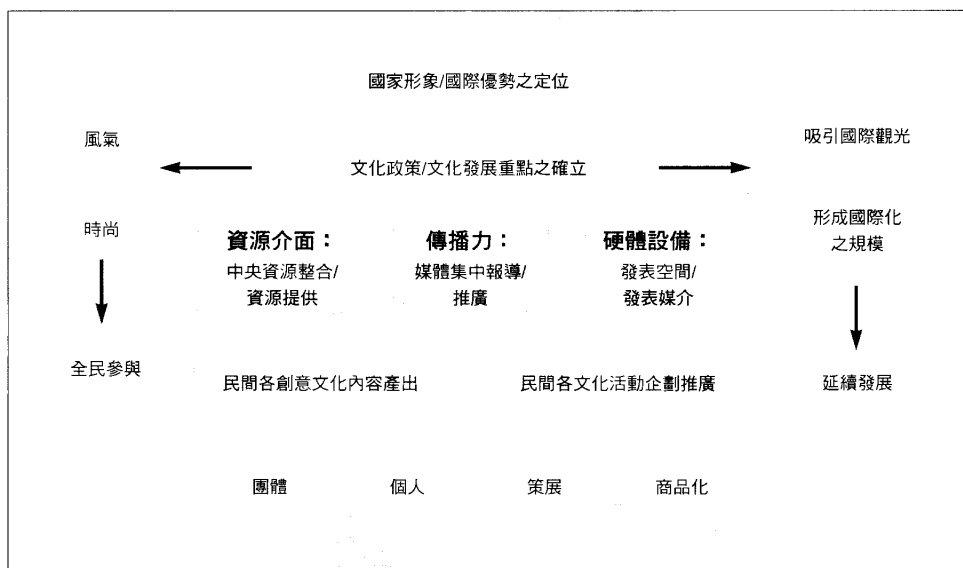
英國的政府政策、媒體力量及民間整合
動員優於台灣，
台灣創造力豐盛但力量分散，
尤其欠缺善於溝通、了解每一部門運作的統籌整合單位，
應從現在開始**改善、突破**。

心得與建議

我在誠品書店八年半的企劃工作中，誠品從四家特色書店，擴大到四十五家的連鎖規模，由於連鎖經營的成功關鍵，與總體經濟、總體文化表現息息相關，包括閱讀市場的主流取向、出版品質、文化展演活動內容產出，都受到整體環境影響，使我們對台灣文化具有整體性的關心。

誠品書店期許自己的品牌角色不只是商業書店，更是閱讀風氣的推廣者，是學習精神、文化創造、知性探索、生活想像的薈萃創發中心，這樣的使命不是靠一個企業的努力就能達成，更必須藉由與所有相關文化工作者及政府政策，共同整合交流才能不斷創造的風氣。

因此這次倫敦實習之旅，讓我重新思考一個國家文化推廣的行銷結構，將錯綜複雜的運作簡化為以下的圖表：



在上圖的分層運作結構中，民間做不到，政府政策卻做得到的，應該是資源介面、傳播力、硬體設備這三項。政府在推廣「文化创意產業」時，強調「企業」與「藝術團體」的合作串聯，當然，企業參與、贊助當然能為文化藝術挹注資源，不過企業贊助應該是輔助的，政府介入重點扶植文化及藝術內容仍然是一個良性文化環境的基礎。

以英國的經驗來說，首相布萊爾提倡的創意產業，著重「創造力是一個民族延續發展的基礎」，在這樣寬闊的前提下，政府扮演的規劃者角色具有強烈說服力。以下分項說明之。

(一) 資源介面：

當以「文化创意產業」為發展重點的政策確立後，資源介面的整合與提供，需要政府進一步的細密規劃，以及秉持服務業精神的溝通統籌。

英國Arts Council的年度贊助藝術創作個人/團體的經費高達兩百億英鎊，其中3%來自樂透彩金，2%來自DCMS（文化媒體暨體育部）。由於深刻體認到藝術投資不能以短期的回收效益評估，Arts Council的贊助原則簡單公正，成果檢核簡單明確（不要求結案報告，由觀察員視察成果，惡意利用經費者未來不給予資助）。

Arts Council完全脫離官僚系統，以服務為前提的務實技巧及溝通態度是成功的因素，單就其網站明瞭的「Arts Council England is the national development agency for the arts in England, distributing public money from Government and National Lottery.（藝術委員會是國家藝術推廣單位，提供來自政府及樂透彩券的公共資金）便可理解其化繁為簡的運作原則。

在「藝術家是我們一切工作的中心」、「我們給予固定贊助的機構，是我們國家藝術的基礎」、「文化的多元深廣是二十一世紀英國國家形象的核心，也是我們工作的重點」、「優先關心年輕人」、「開發更多的藝術資源」等明確目標前提下，Arts Council扮演著資金提供以及創作協助角色，對於推動長期藝術發展的力量是滔滔雄辯的。

此外，二〇〇二年由Arts Council獨立出來的Film Council，主要任務是提昇英國電影在歐陸市場的佔有率（競爭力），這是政府政策重點參與一項藝術類別、壯大「文化內容產品力」的示範。台灣電影是台灣文化產業開創國際市場最成功的一類，但是台灣電影相關協會、工會繁多，卻缺乏真正能提供資金及技術（製作、發行、行銷）的單位，如能決斷自信建立單一整合統籌單位，對於台灣電影藝術推廣才能發揮長遠效益。

（二）傳播力：

養成整合傳播重點文化訊息的媒體。

英國雖然是民主制度的建立者，但是政府對於媒體力量的自覺及管理，讓英國國家廣播公司BBC的公共服務角色，不受自由市場商業機制左右，如BBC的節目內容涵蓋當前展演，如對國家藝廊(National Gallery) 的錄像藝術家Bill Viola 特展討論，讓藝術展演的傳播及影響範圍擴大。

BBC在網站上明列其媒體主管單位，包括：文化媒體暨體育部DCMS、獨立電視委員會(ITS)、電台管理局(The Radio Authority)、廣播標準委員會(BSC)；最後三個單位在傳播法案的規範下統整為一個管理組織Ofcom，整合電視傳播的發展與規範。(台灣的政府分工繁複，民間尋求服務及支援時常常多走冤枉路，建議政府網站明確條例職掌內容，並將所有相關管理單位條例、連結，效率化作業流程。)

此外，台灣目前仍欠缺整合所有文化活動情報的雜誌，政府出版品與民間商業雜誌各行其事，如能統籌資源重點扶植一本如《TimeOut》的商業雜誌，培養其發行量及影響力，對於文化活動的整體呈現與推廣，必能展現事半功倍的成效。

（三）硬體設備：

以基礎建設(infrastructure)對內推動創作發表，對外展現國家形象。

倫敦被公認為欣賞劇場表演的全球首選，部分原因是十九世紀末的大力興建，讓倫敦的West End成為劇院薈萃之地，加上另類劇場(Fringe)及政府全力推動(延伸倫敦觀光線)的南岸(South Bank)劇場，長年累積的劇場文化，讓倫敦當地人和觀光客有看不完的選擇。

硬體設備不只要多、要好，更需要明確的區隔定位、充足的邀展邀演經費。單靠民間力量無法建造永續經營的硬體空間及設備，而硬體完成後也不可能在短期之間形成獨立獲利的成功營運模式，因此需要政府以長程發展眼光投資，尤其是大型公共建築體的創新，如劇院、音樂廳、舞蹈表演廳、美術館，還能創造國際觀光吸引力，帶動國內及國外團體創作發表交流。

目前台北市的華山特區還在建立品牌特色，紅樓以傳統戲曲、台北之家以電影文化試圖建構分眾市場，都在起步之中，這些新興藝文場所，仍需要「不求短利、長期輔導」的政府協助。

「文化創意產業」這個名詞，讓文化及創意工作者的產值能夠歸納成為一個經濟活動類別的統計精算，但是「文化」不見得都能「產業化」，如純美術（fine art）、傳統戲曲、舞蹈等等，很難在目前的經濟體系下自給自足。

文化來自長遠的歷史累積，一代一代延續交棒，因此政府的國家文化發展政策，不能如民間全面以「獲利」為衡量指標，更要小心避免造成全民以「產業化產值」作為參與創意文化工作的價值觀。在全面推動「文化創意產業」發展的同時，明確區分為「創造產值」、「策略養成」、「長期扶植」等項目，以不同政策輔助個別發展與成長，並透明化傳播政府政策理念，是台灣文化繼續保有特色及優勢的關鍵。

這項任務需要細密的前瞻規劃能力及豐富的執行溝通經驗，更需要參與其中的人真正去了解文化及藝術的價值，在真實生活中珍惜審美細節、腳踏實地培植人才、開闊心胸串聯整合、容忍錯誤及生澀，才能讓台灣文化內容的創造，在我們這一代扎下更穩固的基礎；才是一個國家文化發展政策帶動政府部門、傳播界、民間所有力量齊心向前走的核心價值與目標。



The Tale of
a Cool City
London

耍酷倫敦城
行銷新手法

文／林秀玲

林秀玲

英國華威 (Warwick) 大學文化政策與管理碩士，曾任職牛耳藝術經紀公司、台北市文化局，譯有《當藝術遇上經濟》(Arts and Economics) 一書，目前則於安益國際展覽公司負責專案管理。赴英研習機構主要為位於英國倫敦的「會唱歌的魚」(The Fish Can Sing) 創意公關公司，其他參訪機構包括手機軟體公司 (Symbian) 行銷部門、Rough Trade 獨立音樂唱片公司、英國設計委員會 (Design Council)、《設計周刊》(Design Weekly)、「流動」(Flux-event Production and Management) 設計製作公司，以及「町」空間設計公司 (Din Associates) 等。

倫敦當代藝術中心主任 Philip Dodd 曾說：倫敦是個懂得如何行銷自己的城市，簡單點出了好的行銷所應有的內容與手法。倫敦的特色就來自於倫敦人喜歡與眾不同、喜歡耍酷的創意。

或許是島國心態緣故，英國人至今仍不太願意被融入歐洲大熔爐，因而不太認同自己是歐洲人 (European)。雖然與美、澳等講英語的國家有較密切的往來，但在文化上，英國人仍相當自豪於本身悠久的傳統並藉以與英語系國家作區隔。

獨特性 (Uniqueness)，就是喜歡與眾不同，應是描述英國人的最佳用語。

倫敦是英國傳統與前衛並存的縮影。倫敦當代藝術中心 (Institute of Contemporary Art)，總監 Philip Dodd 曾說：London knows how to “sell” itself (倫敦是個懂得如何行銷自己的城市)。這句話點出了好的行銷所應有的內容與手法。

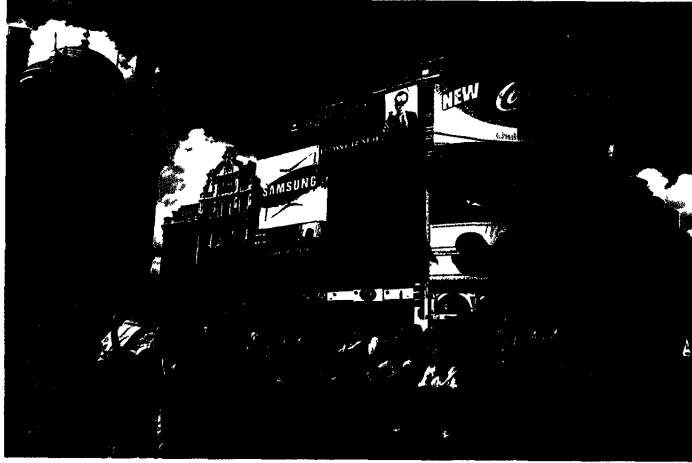
倫敦的「內容」來自倫敦人喜歡與眾不同、喜歡耍酷的創意。That's cool 是倫敦街頭常聽到的一句話。倫敦人樂於表達自己與別人的不同，對方也讚賞地回應 that's cool，鼓勵創意點子的持續發展。創意點子並不怕與人分享之後被仿冒，因為大家都想要「酷」，都想與眾不同。在這創意點子叢生的倫敦城裡，更是要發展出巧妙的行銷手法來包裝及落實創意。

◀ 慶祝千禧年而興建的「倫敦眼」摩天輪，是倫敦又酷又炫的新地標。



▲ 皮卡迪利廣場上特立獨行的倫敦酷客。

攝影 / 李俊明



攝影／李俊明

▲倫敦鬧區的皮卡迪利廣場往往聚集了許多年輕酷客，表現與眾不同的活力。

倫敦城裡一隻會唱歌的魚

簡單介紹此次研習機構「會唱歌的魚」(The Fish Can Sing，簡寫TFCS)，這是一家國際創意公關公司，關注層面為「品牌行銷」。

(一) 命名緣起：

公司名字源自一九五五年冰島作家Halldor Laxness 的一部諾貝爾得獎的小說。小說內提到生命中的驚奇隨處可得，只要用心去觀察其細微之處。「會唱歌的魚」(TFCS)相信品牌價值可以為生命創造驚奇。

(二) 公司架構：

這是一家小型公司，員工約有十多人，包括業務總監、新事業(new business development)的發展總監、創意總監、專案經理、研究員等。TFCS並不親自從事中下游工作，而是依案子類別不同，挑選最好的設計或是製作公司來執行企劃案，因此形容自己位於社會金字塔架構的頂端。

(三) 信念：

現代社會中，消費者選擇媒體或是娛樂的方式不停地在改變，因此消費行為也變得難以預測。對於傳統的行銷手法，消費者有能力去選擇或是避免被強迫接受。所以，消費者唯有在品牌與他們的生活價值或是行為有絕對關聯時才願意去與品牌有所互動。TFCS認為品牌已被視為「娛樂媒體」(entertainment media)，大家期待在與其接觸當中，它可提供新鮮及可靠的生活體驗。

(四) 趨勢行銷 (Trend marketing)：

1. 分析 & 研究

根據前述 TFCS的信念以及要達到精準的行銷目的，前端的消費者行為分析(Audience Analysis) 與創意趨勢研究就顯得非常重要。TFCS 運用與其關係密切的國際創意網絡 (Creative Network) 研究目前的消費者生活型態趨勢。創意網絡內的成員被視為所謂的「趨勢專家」，他們可能是資深的社會評論家、設計師或是主跑生活型態(lifestyle)的記者等。這些人平常就不停地在觀察社會脈動或是流行趨勢，因此當TFCS請他們做分析研究時，總能在最短時間內提供深具可信度的報告。

2. 運用的策略及案例

在創造「行動」(Create a Movement)的做法中，例如：可更換的NOKIA個人手機外殼。利用消費者越來越重視個人特色與個性化的生活，NOKIA的手機換殼行銷活動就與此觀念或潮流結合，讓品牌與個人行動或思維產生最直接的連結。

而「酷」念連結 (Cool by Association)的代表性案例 ICA Becks Futures Prize中，英國的Beck (貝克)啤酒象徵著年輕、活力；倫敦的當代藝術中心ICA專注於前衛與實驗性強的創作作品。兩者之間擁有共通的價值觀及象徵意涵。因此，Beck (貝克)啤酒贊助ICA舉辦鼓勵新興年輕藝術家的前衛創作獎項，使得原本看起來毫不相關的兩個機構產生最即時且適切的連結。

與當下趨勢連結 (Work with a Trend)，比如說NIKE想要與一種自由形式的運動作結合以便行銷其「自在行為」(freestyle)的品牌形象。飛盤活動當時被認為最前端(cutting-edge)的生活型態運動，因此該行銷活動邀請歐洲的飛盤好手作比賽表演，行銷NIKE所提倡的freestyle生活。

(五) 評論

1. 與具有影響力的人直接接觸 (Direct contact with the influencers)

一般公關公司運用的策略是「去影響具有影響力的人」(Influencing the influencers)，TFCS的態度則更為積極主動，他們與具有影響力的人(即國際創意網絡)有最直接的接觸，邀請他們直接針對案例中目標族群的生活思維深入分析，提出目前流行趨勢或是預測未來的發展方向，仔細思索去提煉出其中與行銷品牌有最直接連結或是相同的價值觀念，再從其中發展各式的行銷活動(marketing campaigns)。

2. 重視消費者的生活型態

一般公關公司易於偏重品牌所代表的價值，並從中極力去宣傳。TFCS 所做的任何行銷活動一定從關懷消費者的思維本身出發，並更進一步積極尋找品牌與消費者兩者之間所共同信仰的價值觀。TFCS認為，唯有深入花心思去探索研究，行銷宣傳手法或活動才不易流於浮面。

3. 可信賴的媒體環境

不論是TFCS所重視的具有影響力的人(即國際創意網絡)或是任何關於行銷活動的報導，背後一定要有成熟、具有機制及可被信賴的媒體環境，否則 TFCS的國際創意網絡成員一定難以尋找或是所做出的研究分析也無法被客戶採信；再者，任何行銷活動的報導在成熟的媒體環境下皆易流於純粹宣傳或廣告。

「會唱歌的魚」公關公司(The Fish Can Sing)

「會唱歌的魚」是一創意性的公關公司，為客戶規劃以口碑及媒體轉播的品牌概念，並提供使品牌擴展到相關文化界的建設性想法，而這些意見會以不同形式呈現。

大眾傳媒、科技與社會的變遷儼然已造就新的客戶族群，他們極度重視品牌，無法被傳統廣告及行銷手法打動，新聞與口碑對他們而言愈來愈重要，但傳統公關儘管有通路，卻無法完全開發這些管道。創意性公關以原創方法來開發這些管道，為品牌、傳媒與顧客謀利。

(www.thefishcansing.com)

感想與建議

台灣其實並不乏創意，只是創意有時缺乏包裝。七、八十分的創意內容只要施以適當的行銷手法、作趨勢創意連結，或是運用視覺設計，包裝(化妝)整合一下便可提升到九十甚至一百分。再者，創造不同領域及世代之間對話並進而促進了解，可產生彼此創意思維的激盪整合並凝聚共識。

從上述對TFCS對趨勢行銷策略所採取的動作，可以看出前端的研究分析、如何產生策略、擬定計畫皆影響之後行銷活動的內容品質。在台灣，有時候為了在既定時程有所謂的「成果」，而壓縮操作企劃案所應有的作業時間，所以作品往往無法有一定的品質，亦遑論流傳下來。

如何認清自己、強化台灣與其他華人城市的不同與優勢，或是將台灣當作一個品牌來行銷至國際，在「會唱歌的魚」這家公關公司所用的行銷手法中或許可找尋參考之處。

除了上述的找出台灣的不同及優勢，同時也要了解國際上對台灣的認識程度多寡。台灣不停地在改變、成長，台灣不只只有故宮，還有新生七、八年級的年輕酷形象與想法，我們需將這種種面貌消化吸收，轉化成一個易懂的概念及完整的形象，並用別人可以接受的語言方式，將台灣創意行銷出去！



從厚植文化創意土壤做起

文／陳瑤

Sowing the Seeds

▲倫敦泰晤士河南岸「大倫敦市政當局」(Greater London Authority)是倫敦水岸的新地標。

英國傳統上相當重視文化，文化被視作公民應享的權利之一，在「原創性」開發上的投資更是不遺餘力，創意的價值並未成為其工業革命後社會快速變遷的犧牲者，反而是促成產業發展轉型的源泉。

九〇年代創意產業(Creative Industry)政策的提出，主要為了讓政府、民間更能深入了解文化與創意的整體價值，因此透過此一精密統計數值轉換，為政府向來在文化建設與原創性開發的投資正名，使文化政策得以此名目爭取更多的資源。

陳瑤

美國加州大學洛杉磯分校視覺傳播設計碩士，曾任洛杉磯Metrolight Studio總監、美國表演印象團團長暨藝術總監。赴美研習機構為位於英國倫敦的巴比肯藝術中心（Barbican Centre）及倫敦藝術委員會（Arts Council London）。

英國相當重視文化，文化被視作公民應享的權利之一，在「原創性」開發上的投資更是不遺餘力。九〇年代創意產業政策的提出，主要為了讓政府、民間更能深入了解文化與創意的整體價值，透過精密統計數值轉換，為政府向來在文化建設與原創性開發的投資正名，使文化政策得以此名目爭取更多的資源。



攝影 / 李俊明

文建會長期以來辛勤耕耘推動各項立意良善的文化政策，然在台灣整個大環境對文化的漠視下，造成目前政府文化創意產業政策定位及推展上遇到瓶頸，且難以充分獲得經濟面的關照。

筆者承蒙文建會惠予此次赴英交流考察機會，得以就近觀察英國政府文化藝術輔導政策效能和高度彈性，其如何大量援引發展民間資源與活力，健全整體文化藝術環境。主要建議國家應把厚植文化创意土壤視為整體政策內容之一，唯有在全民了解正視文化創意的價值，修正社會價值觀的不平衡，後續文化政策推行起來方能事半功倍。

台灣社會的面相

美國總統林肯有句名言：「一個人四十歲以前的臉是父母決定的，但四十歲以後的臉卻是自己決定的，要為自己四十歲以後的長相負責。」個人的面相來自經年累月修養的累積，同理可推，一個社會的面相和它長期關注的焦點以及經營的活動息息相關。

這四、五十年來生成台灣的面相，每天翻開報紙幾乎可以一覽無遺地看到：資訊科技迅速驚人的生產能力、不按牌理出牌的股市、還有許多聰明慧點的商人設計各種誘人廣告、兢兢業業討生活的眾生百姓，當然少不了佔滿數版面的混亂不明政治局勢，總覺得藝術是政經掛帥之下聊勝於無的裝飾。

這幾年在台灣待的時間較長，也開始與藝術界朋友一起做一些跨界的創作，深深覺得這裡遍地有創意種子，藝術創作仍在發生，然而社會提供藝術、創意的養分不足，讓我們看文化發展時頗有見樹而不成林的遺憾。

在整個社會對文化藝術整體價值認知不足狀況下，造成目前政府文化創意產業政策定位及推展上遇到很多困難，且還會受到質疑，因此更使得該政策無法充分得到經濟面的關照。以上種種因果互為表裡，我們必須認清現況，引入陽光和水，大量施肥灌溉這塊文化土壤，使其成為能結各種甜美果實的沃土。

英國文化創意產業再出發的前提

在英國傳統上，文化被視作公民應享的權利之一，如公立博物館、美術館一律免費參觀，完善的劇院設施遍及各鄉鎮，欣賞歌劇、音樂會，參與藝術節活動為民眾不可或缺的休閒娛樂之一。

同時政府對於文化建設等有關活動的規劃多以十年為期，著重文化扎根的長期性耕耘，藝術文化得以深入不同領域，如莎士比亞的劇碼已從原表演藝術的劇場延伸到文學、教育、出版等，進而推廣到世界各個角落，成為家喻戶曉的英國文化資產。

唯有創意才能使傳統不斷活化、再生，因此在「原創性」開發上的投資，英國政府更是不遺餘力，創意的價值並未成為其工業革命後社會快速變遷的犧牲者，反而是促成產業發展轉型的源泉。

九〇年代創意產業(Creative Industry)政策的提出，主要為了讓政府、民間更能深入了解文化與創意的整體價值與對社會的貢獻，因此透過一精密數值轉換統計，為政府向來在文化建設與原創性開發的投資正名，並使得文化政策得以此名目爭取更多的資源。

文化創意產業在英國包含廣告(Advertising)、建築(Architecture)、藝術與古董市場(Art & Antiques Market)、工藝(Craft)、設計(Design)、時尚設計(Designer Fashion)、影視(Film & Video)、休閒軟體(Interactive Leisure Software)、音樂(Music)、表演藝術(Performing Arts)、出版(Publishing)、軟體與電腦服務(Software & Computer Services)、電視/電影(Television and Radio)，以上加總的年產值經過精密的計算，去年已達佔國民生產毛額GDP之百分之十五，此數字還不涵蓋工業設計所開發的龐大產值部分。英國政府因此信心滿滿，預料文化創意產業的產值今後將會繼續向上攀升。

英國政府輔導文化藝術的角度

由下而上的機制

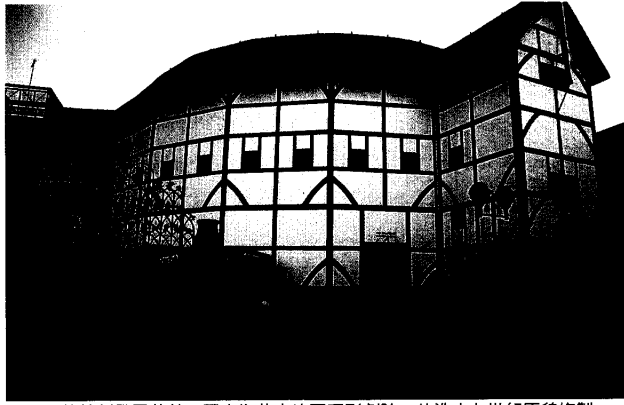
不同於歐陸由文化部主導的文化政策型態，英國文化政策強調借用民間的創意與活力，文化藝術的發展回歸由民間主導，個人、團體非以政府政策為發展指標，可依其喜好及其認為對大環境有益之事進行創作、研究發展和推廣。

政府退為協助輔導之角色，其最重要的職責在於設立各類完善的補助機制，以健全整體文化發展建設，同時從旁協助補助計畫的確實執行，提供獲得補助單位所需的諮詢和資源連結。

在英國由下而上的機制設計下，每年先由基層負責藝文補助單位向受其補助的團體或個人徵詢下年度的計畫，作為其撰寫年度計畫編列補助預算的參考，再向上呈報，所有基層單位的需求被一字排開，依計畫的迫切性決定補助的先後順序後再將成果向上呈報。

中央雖會每年訂定優先性政策方向(如藝術教育等)，適時調整其補助與執行的優先順序，但政府從不會以宣布其文化政策方向來影響民間藝術文化之計畫方向，反而從民間提案的內容方向中掌握社會前進的脈絡，也因此藝文補助的結構總能隨著社會變遷發展隨時調整，具有相當的靈活度和適用性。

英國文化政策
強調借用民間的創意與活力，
文化藝術的發展
回歸由民間主導，
個人、團體非以政府政策為發展指標。



攝影／李俊明

▲英國的戲劇發展蓬勃，圖中為莎士比亞環形劇院，仿造十七世紀原貌複製。

補助對象面面俱到，顧及整體文化生態發展

負責統整國家藝術資源的藝術委員會(ARTS COUNCIL)所負責之三大項常態性的藝術補助包括：藝術創作補助(Grant for the Arts)、團體申請(R.F.O)補助以及場所修整、設備補助(國家樂透彩券基金，National Lottery Fund)，整體架構在於輔導藝術成為一完整產業生態，整個中下游每個環節充分連結且發展健全。

因此在團體補助方面，不只是表演藝術團體得以申請，亦有相當大的比例放在協助推廣藝術文化的民間非營利組織，如常設性藝術節機構、基金會或從事國際行銷推廣、開發新觀眾、新劇場形式等其他針對不同服務目的和對象的非營利藝術機構。

藝術委員會每年固定探訪各受補助機構，以了解其經營上與專案執行上遇到的問題，進一步思考如何幫助其連結其他資源，提供所需的各項協助。

除了年度業務活動、行政管銷經費等軟體面向得以獲得補助外，另在硬體設備或場地整建方面也有國家發行的樂透彩盈餘撥款，針對藝術團體所需的新設備購置及其場所修整等硬體建設上，進行較大金額的補助。

像是倫敦拉邦舞蹈中心(Laban Center)因此得以在泰晤士河南岸興建全新大樓，邀請到以設計相鄰不遠的泰德當代美術館一炮而紅的赫佐格(Jacques Herzog) & 莫隆(Pierre de Meuron)來設計獨具特色的教學中心。

樂透彩基金(Lottery Fund)在這近十年來對英國文化藝術界的協助，造成藝文硬體建設的全面現代化之外，也帶進更多觀眾人口，以及大量就業機會，更不用提觀光客的倍增，這也可說是英國政府建立民眾對文化價值觀的一大成就。

任用專業藝術人員進入政府文化部門

英國政府藝術文化部門的工作人員需要與民間藝術工作者保持密切的互動與溝通，因此多由民間資深藝術行政工作者轉戰公部門，在不同環境繼續為理想而奮鬥，與台灣文化機構經由公務人員考選任用制度有很大的不同。

台灣文化機構行政人員長期於政府單位，嫻熟公部門的運作模式；英國則是側重於對藝術各領域環境之專業，兼具藝術總監、行政總監或是策展人、藝評人等工作背景。

常見到每位工作人員下班後的另一個去處是某樂團、劇團排練場、或某某藝術家工作室等，他們的日常生活涵蓋了與藝術家以及各藝術從業者之互動、藝術活動欣賞，也因此反映在受理藝術補助的態度上；工作人員會站在協同、服務藝術家的立場，例如與申請補助的新手一起討論協助他編列合理的預算；徵詢每位申請者意見，作為改變申請方式和表格改進的參考等。

而藝術委員會受理補助的原則，以各專案之藝術專業為評量的標準，然撰寫企劃案非藝術家專長，因此盡力幫助他們填寫與完成各項應有的事前文書工作。

結語與心得

怎麼收穫，就先要怎麼栽，整地施肥則是第一步。文建會長期以來辛勤耕耘推動各項立意良善的文化政策，然在台灣整個大環境對文化的冷漠下，效果因此大打折扣。英國的文化政策從大處著眼，健全藝術產業各個環節，如此一健康充滿活力的藝術文化圈自會與社會大環境系統建立起互動與回饋機制，因為這些推廣成果與所帶動的社會效應，正是該單位或個人可得到政府長期補助的前提。

感謝文建會的協助促成這次英國行，得有機會看見成功的政策推動如何與環境相扣，尤其我以一個創作工作者的角度來關觀察英國的文化政策與架構，感觸更深刻。

台灣的文化發展在很多方面僅靠文建會的力量顯然仍不夠，建議主管機關應把厚植文化創意土壤視為整體政策內容之一，包括修正社會價值觀的不平衡，由基礎教育與社會教育同時進行；定位文化、藝術與創意的價值；文化中央主管機關與縣市政府在資源整合與業務推動上通力合作等。唯有建立文化創意的價值成為全民共識，後續政策推行起來方能事半功倍。

Performing Arts

英國表演藝術政策觀察

對台灣表演藝術發展建議

U



盧健英

英國倫敦城市大學 (City University of London) 藝術行政管理系藝術評論組、國立政治大學EMBA企管研究所非營利組肄業，曾任台北國際藝術村主任、中時晚報藝文生活新聞組副主任，目前為《表演藝術》雜誌總編輯。赴英研習機構為位於英國倫敦的Sadler's Wells劇院，以及The Place Theater劇場。

英國為最早提出「文化創意產業」概念之國家，主因英國本身即有悠久的文化資產及早已資本化的龐大文化工業。台灣如何在華人世界裡找到文化市場區隔性，是急起直追的「文化產業」發展上，政府與民間需共同努力的課題。

英國為最早提出「文化創意產業」概念之國家，主因英國本身即有悠久的文化資產及早已資本化的龐大文化工業。一九九一年，當代傳奇劇場作品「慾望城國」站上英國南岸國家劇院，開啟了後工業時代台灣「出口」至英國的當代創作紀錄，證明了創意及文化元素的特殊性，始終是開發舞台（市場）的核心要件。

台灣如何在華人世界裡找到文化市場區隔性，是急起直追的「文化產業」發展上，政府與民間需共同努力的課題，但他山之石的經驗，及與國際相關產業界的密切互動，特別是經由研習計畫而建立的人與人間的互動，或可縮短摸索時程，並建立跨國之資源交流管道。

經過倫敦當代藝術中心的安排，本人此行分別在Sadler's Wells Theater、The Place Theater以及Dance Umbrella Festival三個與倫敦當代舞蹈發展有重要相關之藝術機構進行深度訪問。另外，也在一家廣告公司St.Lukes瞭解商業運作下品牌的定位策略發展。

◀維多利亞與亞伯特 (V&A) 博物館，是倫敦最重要的博物館之一，以裝飾藝術為收藏主題。



攝影 / 李俊明

而在為期六週的研習過程中，倫敦當代藝術中心每週並安排了來自不同文化產業領域的專業人士，包括政府、非營利組織、藝術行政人員、電視電影製作人、雜誌出版人、智庫、管理顧問公司等進行小型演講，並透過與學員的溝通與互動，有更多對不同產業的初淺印象。

由於本人過去的工作背景來自傳播及表演藝術的專業上，因此，此行亦聚焦於英國表演藝術產業，包括政府輔導政策、劇院經營與管理、藝術的行銷與推廣的考察，因此，本報告將就表演藝術產業面提出觀察與建議。



心得

英國於去年開始，政府補助藝術團體的政策有了大幅度的轉變。這個轉變，一方面包括因有樂透彩基金的投入，近幾年來陸續協助了英國在藝術場所、機構等硬體的興建或改建，另一方面，新科技及跨媒體的趨勢，也帶來創作上多元且多變的可能性，因此，在英格蘭藝術委員會去年新推出的補助政策下，大致可看到幾個重點：

- 1 強調對個人的補助，這方面的補助從二〇〇三年的四百五十萬英鎊，提昇至二〇〇四年的二千五百萬英鎊，這方面的補助不只是給藝術家而已，同時也包括把藝術應用於他們工作上的人士。對個人藝術工作者補助的強調，使得藝術創意的發展與支持更為多元化。
- 2 對於多元種族文化發展的擴大支持。倫敦為種族的大融爐，為讓各種族文化藝術的平等發展，並透過多元種族文化的蓬勃帶動藝術的多樣性，特別鎖定在亞洲、非洲及拉丁美洲文化的補助。
- 3 對於當代藝術的強調與重視，新的政策認為唯有鼓勵藝術家不斷的往跨領域的合作，前衛的創新，並且重視他們的實驗過程，未來的藝術才可能有發芽與茁壯的機會。



▲倫敦戲劇表演的種類相當多元，圖中為「喜劇劇院」推出的「仲夏夜之夢」以及Sadler's Wells劇院推出的年度大型芭蕾舞製作「胡桃鉗」宣傳小冊。

4 對於藝術機構的補助，不只是讓他們可以「活」(survive)，同時也要讓他們可以「旺」(thrive)，因此新的補助政策裡，也著眼於協助藝術機構的財務穩定計畫、觀眾開發計畫等，機構可以一次提出連續三年的財務改善計畫，因此藝術的推廣可以不必只靠政府，而是民間的許多藝術機構與政府之間的伙伴關係共同促成。

整體而言，英國政府認為藝術的創造力、與藝術運用的多元與蓬勃，是文化創意產業發展的核心，因此，新的藝術補助政策仍然高度擴大對藝術的投資，在二〇〇三年至二〇〇六年的三年間，預計將有二億英鎊的補助預算（含樂透彩基金），而個人藝術工作者則是此三年政策的重心所在。

此外，英國藝術委員會今年也首度推出藝術與科學研究獎助計畫，與合作機構Arts and Humanities Research Board 共同補助十八位學者研究藝術與科學間之關係，也顯示出英國相關機構對於藝術跨領域合作與研究的重視與開發。

而就藝術生態上看，英國藝術委員會也不斷地扶植民間藝術機構合作夥伴，在「復甦計畫」(Recovery Programme)裡，便是針對大型（年收入在十五萬英鎊以上，或觀眾數一年在二十五萬人以上）藝術機構（以演出、創作、製作類為主）經營困難者；一旦通過審議後，英國藝術委員會除了撥出補助款外，並將指派二位專家進駐，其中一位為財務專家，提供必要之協助，甚至負擔相關之行政人事聘用人員，「給他魚，同時也給釣竿」的理論，讓藝術機構不僅得到補助活水，同時也能走更長遠的路。

而因為從個人藝術工作者、小型機構、大型機構都能在穩定而且方向清楚的補助政策下找到發展的空間，各個表演藝術機構不必為了追逐補助而不斷改變自己的發展定位，因此，藝術機構可以堅持自己的藝術理念，而去做更專注且細緻的分工。英國前衛實驗創新的團體可以不斷出現，與這樣的補助政策環境是有相關的。

而商業劇場則只在硬體興建上獲得藝術委員會的補助，以Sadler's Wells為例，政府補助約只佔百分之十二，因此在競爭激烈的表演市場裡，劇院本身就非常重視觀眾的開發與財務管理。在Sadler's Wells 劇院的市場行銷部門即有六名職員，可見其對市場開發之重視。

建議

台灣政府對於藝術文化之補助，遲至一九八九年開始才有持續性的計畫展開，一開始的「國際性扶植團隊」計畫在「文化外交」上的目的大於對藝術團體的培植，一直到近年的「演藝團隊扶植計畫」，所謂「國際舞台」依然是政府補助藝文發展的目的之一。

而現在則是文化創意產業成為政策主軸，文化與經濟結合的思維固然是大勢所趨，但藝術文化發展的核心最後是生產者與使用者，當生產者不夠強，使用者不夠多，「產業」的體質能不能出現？

表演藝術產業的生產者是藝術家，使用者是觀眾，以及可以將藝術應用於不同專業領域的可能對象。相對於此次的英國經驗，本人提出以下幾點建議：

1. 發展產業應先投資研發費用

發展產業，而且是文化產業，是無法做代工的，因此對藝術家及團體的補助猶如發展產業應先投資的研發費用，讓藝術家有更多元充分的創作機會。

相對於Sadler's Wells劇院，The Place Theater則是一間以當代舞蹈為主的小型劇院，但由於歷史悠久，且有一所附屬之當代舞蹈學校，這間劇院本身即發展出密度相當高的舞蹈相關產業，包括影像部門、舞台製作部門、教育部門等，其中，並特設了「藝術家發展部門」(Artist development)，協助個人舞蹈家再求職、再訓練等的相關資訊，或者籌組舞團的相關技術或環境上之疑惑，以及培養年輕編舞家在相關計畫下進行持續性創作。

二、現階段的補助政策應更細緻多元化：

目前的補助政策依然以傳統的性質區分，而尚未大力發展跨領域創作。而補助之外應還有更多的協助，台灣表演藝術產業目前尚未發展出相關的支持系統，例如公關行銷之專業、組織管理之專業等，以致所有的表演團體都要兼負創作及行政雙重的工作。

三、應協助管理人才進入表演藝術產業的發展：

表演藝術的特殊即是它通常是由一群人經由不同的分工創作而成，因此組織的管理與發展是必要學習之路，但目前國內對於藝術行政管理人才並未提供穩定且職場發展的可能，而相對於表演團體目前在這方面的弱勢（許多團體通常維持家族經營），管理人才的需求與供給在這方面一直是有很大落差。

四、市場的開發應從教育開始：

談產業就要有市場，但台灣教育體系對藝術的陌生與忽視，事實上是無法培養未來的藝術使用者，因此在政府即將要在北中南各興建劇院硬體的同時，觀眾的開發應齊頭並進，因為他們是未來的內需市場。

倫敦重要機構參考資料

由於此次研習參訪機構繁多，因此抽出幾樣特別富有代表性，且與促進倫敦創意產業有相當直接關係的組織，簡要介紹，其他未被列入此處的機構，已散見前文當中，列有詳細說明，敬請參閱。

● 英國當代藝術中心

(Institute of Contemporary Arts, ICA)

這個以推廣青年創作及新興藝術形式的組織，由於積極推動「創意產業」的民間外交，在國際間扮演橋樑角色。ICA的主要組織架構為活動（劇場/音樂會）、展覽、電影、專案及媒體行銷，它與倫敦各媒體、獨立策展人、展演機構關係緊密，能夠發揮整合影響力。

(www.ica.org.uk)

● 英格蘭藝術委員會

(Arts Council England)

英格蘭藝術委員會為一國立藝術發展中心，強調藝術的轉變力量，相信藝術可以改善人的生活。他們的目標是將藝術置於英國生活的中心，畢竟只有藝術才有力量反映這個國家豐富多元的文化特質。他們希望所有的英國人都能體驗最高品質的藝術活動。二〇〇三至二〇〇六年英格蘭藝術委員會預計為英國藝術文化事業投入兩百萬英鎊之資金，當中包括國家樂透彩的部份盈餘。

(www.artscouncil.org.uk)

● 外國政策研究中心 (Foreign Policy Center)

外國政策研究中心於一九九八年成立，是一獨立智囊團，專職是為愈見互相依賴的世界，發展出創新有效的應變方法。外國政策研究中心存在的重要性與日俱增，它掌管的範圍幾乎涵括所有食衣住行，而時事已不容許將之完全歸屬外交單位範疇，外國政策研究中心將所有外國政策相關角色整合，包括企業、慈善機構、遊說集團以及所有政府單位。

該機構期望能擴展一般大眾對外國政策的認知，並鼓勵大眾對外國政策的目標提出建議，找出讓大家參與的新誘因。外國政策研究中心出版書籍與報告，舉辦立場明確的會議、公開演講及講座，並進行國際間交集議題之研究。

(www.fpc.org.uk)

● 蓋普管理暨科技顧問公司 (Cap Gemini Ernst & Young, CGE&Y)

蓋普管理暨科技顧問公司是全球最大的管理及IT顧問組織之一，它提供管理、IT顧問服務、系統整合、科技研發設計等功能，以協助客戶在每一個利益環節皆有組織上的發展與轉變。蓋普管理暨科技顧問公司在全球三十多個國家，約有五萬六千五百多個員工，而二〇〇一年的全球盈收超過八百四十萬歐元。

蓋普管理暨科技顧問公司的終極目標是為客戶的生意創造更高的價值。能共同達成這項目標的人，必須能積極了解並參與客戶所屬環境中的主要影響力，並將自身專業融合他們龐大的資源及有效工具，協助客戶塑造靈活、可塑性高的事業，以創造價值。

(www.cgey.com)

● 豪克斯頓區 (Digit 及 Somethin Else 公司)

因為創作者進駐，而轉型為創意公司集中地段的豪克斯頓 (Hoxton) 區，為閒置空間再利用與城市再造提供了一個成功的案例。台灣文化創意產業交流考察團曾於二〇〇三年拜訪了幾個位於豪克斯頓區的工作室。其中台灣服裝設計師劉美惠的工作室Victim，在十坪大的空間裡，以獨特的自創拼布服飾闖出一片天地，受到當地及國際顧客的注意與支持。

另外Digit則為網路行銷公司，兩位創辦人曾為IBM員工，由於意識到商業導向的多媒體充滿創意空間，因此致力於發展以創意創造商機的事業，而之後加入的兩名新成員，則是多媒體與平面設計長才。創立之初Digit將焦點放在打出勇於實驗新形態互動多媒體的名號，如今擁有超過三十位員工的Digit則不斷以獨特創新的手法，為合作夥伴創造更高的商機與價值。

而Somethin Else則為一獨立媒體製作公司，以創意手法提供多面向服務，項目包括英國與國際間各類音樂節目、演講規劃、電台內容、商業網絡、電視及互動式傳媒等。Somethin Else同時也提供完整的品牌贊助方案、最先進的電台、電視設備以及音效設計。

(www.somethin-else.com、www.digitlondon.com)

● 國王學院 (King's College)

國王學院是倫敦大學創立的學院之一，也是倫敦大學第二大學院。一八二九年，國王學院在喬治王四世及威靈頓公爵的支持贊助下，由一群教會及一般社會中的傑出人才所成立，目的是為推廣涵蓋傳統與現代的大學教育。如今它已是個有多元科系，超過一萬七千多個學生的英國高等教育學府，在國際間教學與研究享有盛名。

(www.kcl.ac.uk)

● **BBC電視台**
(The British Broadcasting Corporation)

一九二二年成立，五年後正式成為英國國家廣播公司，為全球節目製作之領導者。它開創了電台與電視及網路科技的傳播，並繼往開來延續創新的宗旨，使BBC的每一里程碑都成為大眾生活的一部份。

(www.bbc.co.uk)

● **倫敦都市發展局**
(London Development Agency)

倫敦都市發展局是倫敦經濟發展的推手，推動英國首都之重建與經濟資源開發。成立於二〇〇〇年七月，歸屬於倫敦市長之下的倫敦都市發展局是補助服務產業成長機制的非營利性組織，促進各企業及其他組織之發展與合作關係。研究中心發展出倫敦市長的經濟發展策略：多元促進成功；說明如何以經濟成長、知識與學習、多元化、包容與重建，以及資源開發來達成目標。

(www.lda.gov.uk)

● **泰德當代美術館**
(Tate Modern Museum)

泰德現代美術館是英國近年新成立的國立現代美術館。位於河岸發電廠舊址，陳列著一九〇〇年至今的當代美術收藏，包括達利、畢卡索、馬蒂斯及沃荷等多位知名藝術家作品。美術館內全年都有各式各樣的特展，以及多元的公共藝術活動。

(www.tate.org.uk)

「傳播媒體」課程 講師簡介

此次文建會赴英國研習成員於六週的研習期間，每週五均會由ICA負責安排倫敦各領域的文化產業精英授課，期以講座方式，增進英國與台灣之文化產業互動，在此附錄中將主講者之背景列舉如下，其中有部分介紹以第一人稱進行，以供各界參考：

Ben Gregor

■ Director of Godmam

Award-winning director Ben Gregor is set to be one of the industry's biggest stars. His most recent offering, the award-winning short film 'Ant Muzak,' has created a considerable buzz that looks set to continue following an upcoming broadcast on Channel 4.

Having left school Ben went to China to teach English before heading over to Japan where he decided to study the language. Having graduated from Robinson College, Cambridge, Toshiba's advertising agency Duckworth Finn Grubb Waters (DFGW) hired Ben as a planner on their graduate recruitment scheme.

DFGW's creative director, Dave Waters, was clearly impressed by Ben and asked him to assist in designing the interior of the Body Zone in the Millennium Dome. Ben was subsequently identified as a Campaign 'Face to Watch.' He then moved to Fallon where he continued in the role of planner.

Ben's move into directing was a result of a short film he shot called 'No Jedi' it was picked up by a comedy website, who commissioned a series. As a result Ben was approached to join American/ Hong Kong TV company TWI/NOW, where he was responsible for producing on-air promos. Rather than being studio bound, his days were spent filming erupting volcanoes in Mexico and the Caribbean, and the like.

The money that Ben made from 'No Jedi' was recycled into another short film entitled 'Nice,' which won a clutch of international awards in the USA in 2001. He then made 'Ant Muzak' an hilarious and award-winning short film about Adam and the Ants, starring Nick Moran and MacKenzie Crook.

'Ant Muzak' was seen and appreciated by Ed Sayers who asked Ben to join Godman. Since arriving at Godman Ben has adopted an innovative new approach, combining his skills as a director and a planner to assist agencies in pitching for new business. Working closely with the creative directors he writes and directs a short film, which is presented to clients, giving them a greater idea of the rationale behind the process. Ben has recently completed work for Rainey Kelley, Y&R, Grey, Lowes, Fallon and TBWA\LONDON.

Along with Ed Sayers, Ben was responsible for devising 'Straight 8' - a brilliant concept in which a range of filmmakers are given a single cartridge of super-8 film and left to shoot a three-minute epic. This is then handed back, undeveloped and unedited, along with a three-minute soundtrack. When the films are shown for the first time, no one, not even the film-makers - have seen them. To date events have taken place at the Cannes Film Festival, The Other Cinema in London, the Brighton Film Festival, and the Paris Cinema Alternative. Later in the year there will be events at the Pleasance Theatre at the Edinburgh Fringe and the APA Show in London.

Ben has finished directing the short film 'The Wingnut Tapes', which stars Steve Oram and Tom Meeten - it will premiere at this year's Edinburgh Festival.

John Newbigin

■ Head of Corporate Relations , Channel 4

Joined Channel 4 Television as Head of Corporate Relations in January 2000. Prior to that, John was Special Adviser to Secretary of State for Culture, Media and Sport Chris Smith MP, from the General Election of 1997 until stepping down in November 1999. His previous jobs have included working as an executive for David Puttnam's film company Enigma (1992-97) and as a Policy Adviser to Neil Kinnock (1986-92).

Edmund Coulthard

■ Founder of Blast! Films

Edmund Coulthard is a producer and director and founder of Blast! Films, one of British television's most innovative independent production companies. Its most recent television production was *THE DEATH OF KLINHOFFER*, a film version of the John Adams opera, winner of the 2003 Prix Italia and described in the Los Angeles Times as 'the first masterpiece of cinematic opera'.

Blast! Films was established in 1994 for the production of high-profile, distinctive documentaries about compelling human stories around the globe. Its first film *I'LL BE YOUR MIRROR*, an intimate documentary about the life and work of the American photographer Nan Goldin, directed by Edmund Coulthard, was nominated by the BBC for the 1995 Prix Italia, and has been shown at film festivals around the world, winning awards at the Berlin International Film Festival and the Montreal Festival of Films on Art.

Since then, the company has pioneered in documentary, drama and drama-documentary forms. Notable documentary film-making projects include *ONE NIGHT STAND*, Edmund Coulthard's film about single life in the 90s (winner of the Indie Award), *BOOGIE NIGHTS IN SUBURBIA*, a documentary about the British video porn business shot on black and white film by Barry Ackroyd, *VILE BODIES*, a BAFTA-nominated series about photography and the body, *THE FIVE OF US*, Penny Woolcock's extraordinary film about a residential community of people with Downs Syndrome and *LIFTERS*, Saul Dibb's observational BBC2 series about shoplifters, nominated as Best Documentary Series in the 2002 Royal Television Society Awards.

Blast! Films has established a major reputation as an innovator in drama-documentary. Paul Wilmshurst's *SECRETS AND LINES* extended the reach of documentary by interviewing cocaine dealers and stylishly using actors to speak their words. This was followed by a

number of other drama documentaries that drew on the testimony of people who would never appear on camera, including *STALKERS*, a film made by John Akomfrah using psychiatric reports to explore the real motivation of stalking.

In *TINA GOES SHOPPING* and the sequel *TINA TAKES A BREAK* (Best Single Drama, Broadcast Awards 2002) Penny Woolcock pushed the form of drama documentary even further, using the residents of a Leeds housing estate to act out stories that would be impossible to access in a pure documentary form.

In 2002, Edmund Coulthard spent several months working with the students of the Welsh College of Music and Drama to help build the stories for a BBC 2 drama series. Set in a funfair in South Wales, *TALES FROM PLEASURE BEACH* told three darkly comic stories of sexual betrayal. Described by the *Daily Mirror* as 'raw, ribald and riveting - the best thing to come out of Wales since the M4', the series was nominated as Best Drama Series and won the BAFTA for Best New Director. The company currently has a range of observational documentaries and drama docs in production and is releasing its first feature film, *PRINCIPLES OF LUST* in January 2003.

Lynda Relph-Knight

■ Editor of Design Week

Immediately before becoming editor of *Design Week* in April 1989, Lynda Relph-Knight was a freelance journalist specialising in the built environment and design. In that guise, she was a consultant to both *Design Week* and *Building* magazine and edited *Designing*, the Design Council's termly magazine for secondary schools. Other regular freelance outlets included *Design* magazine, *Designers Journal*, *Interior Design*, *Building Design* and *New Scientist*.

Previous full-time jobs include editor of *The Architect* (a now-defunct monthly magazine) and features editor on architectural weekly *Building Design*.

She has a BA honours degree in History from London University and an honorary MA in Design from Surrey Institute. She is a trustee of the new Architectural Education Trust, has been a member of the Royal Society of Arts design committee and for the past two years worked as a founder member of Muji's external futures committee.

「公部門機構」課程 講師簡介

Greg Hilty

■ Director of Visual Arts & Literature for Arts Council , London

Greg Hilty is currently Director of Visual Arts & Literature for Arts Council England's London Office. Prior to the restructure of the arts funding system Greg was Director of Arts at London Arts from 1999 to 2003. Previously he was Senior Curator and Head of Public Programmes at the Hayward Gallery where he co-curated exhibitions including Doubletake (1992), Spellbound: Art and Film (1996) and Material Culture: The Object in British Art in the 80's and 90's (1997). He is a writer with over 70 essays, articles & reviews on art and culture published in national newspapers and international exhibition catalogues and magazines.

Rosy Greenlees

■ Cultural Strategy Manager at the Greater London Authority

Rosy Greenlees has been Cultural Strategy Manager at the Greater London Authority since 2000. She is responsible for a team working on the development of the Mayor's Cultural Strategy and a range of cultural projects including the Fourth Plinth Project and the Mayor's African and Asian Heritage Commission.

Prior to joining the GLA Rosy worked at the regional arts development agency, Eastern Arts Board, where she was Deputy Chief Executive. Rosy has a background in the arts both in policy development and direct provision. She has worked in a range of organisations, from independent arts centres to a local authority.

Alan Davey

■ Director of Arts and Culture at the Department of Culture, Media and Sport

Alan Davey is Director of Arts and Culture at the Department of Culture, Media and Sport. He is responsible for Government Policy and funding for the Arts, including £330 million Arts Spending and £200 million Lottery Arts spending. Current projects include introducing a new £40 million programme of Culture into schools called Creative Partnerships, Culture Online, a £13 million project digitising cultural resources, the refurbishment of the London Coliseum, and the Royal Festival Hall.

Alan has dual career anchors in the Departments of Health and of Culture, Media and Sport, and previous jobs have included designing and implementing the National Lottery in 1992 and setting up and running the Royal Commission on Long Term Care in 1998. In his career he has been private secretary to three Cabinet Ministers and two Ministers of State.

「智庫與教育機構」課程 講師簡介

Sean Pillot de Chenecey

■ Founder of Captaincrikey

Before setting up my own consultancy, I spent ten years working with advertising and research agencies in Europe and the US. Operating as an independent consultant now interests me - observing macro and micro trends on an international basis re: consumer behaviour, communication activity, brand strategies and new product development, etc. I frequently comment on marketing issues for the broadsheet press and broadcast media - and write for trade and consumer magazines. I'm a visiting lecturer at the London Institute and on City University's MBA course; and regularly give speeches at international research conferences. I'm also an associate member of the thinktank Demos and a consultant to BMRB TGI. Recent projects have included NPD, brand audits, packaging research, creative development and brand positioning work in sectors such as Food, Drink, Motor, Retail, Telecoms, Media, Sport and Fashion. Over the last year I've conducted research in America, Japan, Sweden, Denmark, Norway, Ireland, France, Germany, Portugal and throughout the UK.

Rowena Young

■ Chief Executive of the School for Social Entrepreneurs (SSE)

Rowena Young is presently Chief Executive of the School for Social Entrepreneurs (SSE). Founded just over five years ago, the School enables people who can seize and shape new opportunities for transforming life in our communities to enhance their effectiveness and maximise the potential of a wide range of social economy.

organisations. As well as facilitating a growing network of local Schools across the UK, the SSE runs specialist programmes on themes like growth and replication and trading and earning income. The SSE believes social entrepreneurs not only yield impressive practical returns on our investments, but that they play a crucial role in society by changing the way we can and do plan for the future. See www.sse.org.uk for further details.

Rowena joined the School in September 2002 after the experience of working in a range of distinctive social enterprises.

She was vice-chair of governors at Park View Academy, and helped the Tottenham secondary school re-launch in 2000.

Rowena is a board member of the Social Enterprise Coalition. She is also a commissioner on the JRF Inquiry into Drug Testing at Work and sits on the steering group of Forward Thinking on Drugs, an evidence-based campaign to influence the UN conventions. She has been a trustee of Children's Express since 2001 and is a judge on this year's New Statesman Upstart Awards.

Mike Matfin

■ Director of Enterprise, The London Institute

Mike Matfin is an accomplished senior manager with a commitment to knowledge/technology transfer, company start-up and development, support to SMEs and to the commercial uptake of publicly funded university research.

- BA (Hons) Economics and systems 2:1
- MSc Management Studies
- Postgraduate Diploma Management in Education

- Member of UNICO the Universities Companies Association in the UK
- Member of AURIL the Association of University Research and Industry Links

- 1989-1993 Executive Assistant to the Rector of the London Institute

- Working directly to the Rector I was responsible for a range of special projects concerning the maximisation of recurrent and capital resources of the London Institute
- 1993 - 2001 Corporate Planning Manager The London Institute

The London Institute is Europe's and probably the world's leading specialist higher education institute, it is Europe's powerhouse of creative art and design. The Institute has been at the forefront of developments in multi-media, media, animation, design, digital colour imaging and other areas across the spectrum of the creative industries in London and the UK.

The creative industries represent a major economic sector in the UK with approximately £112 billion traded in 2000. The creative and cultural industries also play a significant role in London's economy. They generate around £20 billion in annual revenues, employ over 400,000 people (c 12% of London's workforce) and are one of the fastest growing sectors in London. The graduates of the London Institute have played an important role in meeting the creative needs of London and indeed in contributing to the growth of the creative industries through the creation and development of their own innovative firms.

I am actively involved in the identification, development and management of potential creative start-up and spin out companies from the London Institute and in providing longer-term support to these and other newly-established businesses through our various business support ventures such as the Centre for Fashion Enterprise and the Enterprise Centre for the Creative Arts. I am currently working with several exciting new developments that will result in new innovative company start-ups.

James Crabtree

■ Research Director of the Work Foundation's iSociety research programme

James Crabtree is the Research Director of the Work Foundation's iSociety research programme, which investigates the impact of technology in the UK, with special emphasis on technology in everyday life, at home, in communities and at work. iSociety is the largest non-government funded technology project of its kind in the UK. At iSociety James has written five reports, including SmartGov: Renewing Electronic Government for Improved Service Delivery, and the recently published Fat Pipes, Connected People: Rethinking Broadband Britain.

Before joining the Work Foundation James was a political consultant. He is involved in a couple of other organisations too. He is the founder and director of Voxpolitics (www.voxpolitics.com), a think tank examining e-Democracy. Voxpolitics recently launched a Civic Software Innovation Fund to help develop civic applications on the net (www.mysociety.org).

He is an associate editor of Opendemocracy (www.opendemocracy.net), the global debate web-site. He is also a board member of Renewal (www.renewal.org.uk), and part of Compass, both of which are projects to do with renewing progressive politics in the UK.

James is an occasional advisor to Government, both as part of Broadband Stakeholder Group and others. He will shortly join Government delegations to Slovenia and Japan to discuss technology policy.

James has written about technology and what it means in various publications, including the New Statesman and Prospect. He was recently named "one to watch" in PoliticsOnline's annual "25 People who are changing the world" awards.

國家圖書館出版品預行編目資料

揭開英國創意產業的祕密 從十五種不同角度
觀看英國的戲劇、電影、媒體、行銷以及設計

／陳斌全等作，李俊明主編

— 臺北市 文建會， 民93

面， 公分

ISBN 957-01-6712-2 (平裝)

1 文化事業—英國 2 創意

541 2941

93002699

揭開英國創意產業的祕密

發行人 陳郁秀

作者：陳斌全 陳明秀 桂雅文 郭莞玲 杜麗琴 李俊明
黃蓓伶 林秀玲 林文琪 張若慈 羅欣怡 黃瑞芬
蔡美文 盧健英 陳瑤

出版者：行政院文化建設委員會

地址：台北市北平東路三十一號

電話 (02) 23434000

網址 www.cca.gov.tw

策劃：行政院文化建設委員會

主編：李俊明

美術設計：黃金美

製版印刷協力：文拓堂興業有限公司

出版日期 中華民國九十三年二月二十五日

版權所有 翻印必究