

出國報告（出國類別：專題研究）

文創產業之國際文宣策略研究

服務機關：行政院新聞局

姓名職稱：莊靜怡編審

派赴國家：英國

出國期間：98年8月11日至11月5日

報告日期：99年2月

摘 要

本研究以「文化外交」為上位概念，探究英國文化媒體暨體育部（DCMS）克所推行之「創意經濟計畫」，討論該計畫之國際文宣策略，另從地方經驗出發，檢視英國「愛丁堡藝術節」成功成為英國國際品牌之原因，自英國中央政府推行的文化政策及地方民間辦理的文化節慶 2 面向分析其國際文宣的意義。最後本研究就政策主軸、產業界發展目標、政府角色與功能定位、以活動帶動文宣之戰略、以產業角度推動文創之思維、計畫效益評估機制及未來研究方向等 7 個層面提出建議。

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究過程.....	3
第二章 英國政府文創政策對國際文宣之啓示.....	5
第一節 英國文化媒體暨體育部（DCMS）簡介.....	5
第二節 「創意經濟計畫」概述與發展現況.....	8
第三節 「創意經濟計畫」之國際策略.....	10
第三章 「愛丁堡藝術節」對國際文宣之啓示.....	15
第一節 地方節慶對文化外交之助益.....	15
第二節 「愛丁堡藝術節」發展沿革.....	17
第三節 「愛丁堡藝術節」經營模式及特色.....	20
第四章 結論.....	24
第一節 心得.....	24
第二節 建議.....	25

第一章 緒論

第一節 研究背景

英國最早（1997年）提出「創意產業」（Creative Industry）一詞，亦為第一個政策性推動文化創意產業的國家，當時的執政黨以發展知識經濟為施政方針，將創意產業納入國家重點發展產業，既存之歷史文化、藝術資產則列為重大產業項目。此種創新的行政思維隨即被全球眾多有意發展創意產業的國家和地區略作調整後採用，名稱上則依各國對產業內容界定不同而略有差異，台灣官方將之定名為「文化創意產業」（Cultural and Creative Industry）。

英國創意產業的就業人口達 200 萬人，創造出 1 年 600 億英鎊的產值，佔英國經濟 GDP 的 7.3%，係該國僅次於金融業的第二大產業，過去 10 年創意產業的年成長率達 5%，幾近是英國其他產業的 2 倍，證明文化創意也可是門「好生意」。

除了文化創意的經濟價值獲得認定外，現在也被視為做外交的「好題材」。美國哈佛大學學者 Joseph S. Nye 於 1990 年所提出之「柔性權力」（soft power），至今蔚然成為國際交流實務及研究之新視野，其內涵重視以文化、價值觀等軟性資源吸引並影響國際社會，「文化外交」即為關鍵之一環，文化外交指的是在促進彼此瞭解的前提下，國與國及其人民之間，進行思想、資訊、藝術及其他文化領域等的交流。中國古代兵法亦有提出類似概念，即所謂「攻心為上」的外交戰略。透過「潛移默化而非強制」的方式達致外交目的。

各國政府轉而正視並積極發展自身文化資源已成趨勢，國際文宣策略亦宜順應潮流靈活調整，以文化資產作為推動「文化外交」之觸媒。

第二節 研究目的

透過新聞局全球駐外單位推廣我國優質國片及視聽資料，為本局長期以來的文宣主軸策略之一，惟重要業務仍以硬性的政治宣傳為主軸。近年來「文化外交」思維興起，文化也漸漸成為國際文宣的重要媒介及素材，職於赴英前，曾在新聞局國際新聞處服務近3年，曾協助辦理重金屬樂團赴美巡演，傳達我政治訴求的文宣專案，雖然該專案實際上仍係政治傳播，文化僅為包裝，惟結合音樂表達政治主張係我政府近年來的創新嘗試，有別於傳統投書至各大媒體、印發我方政治論述小冊的作法，以文化活動為切入點，確實提供耳目一新的外交模式。

在政府訂定「活路外交」的外交基調後，軟性的優質文化內涵更成為重要的外交主題，職前曾辦理台灣偶戲團及民族舞蹈團赴歐洲巡迴演出的文宣專案，經檢視事後效益，均顯示台灣在「文化外交」領域上確實大有可為，尤以職後調任新聞局出版事業處，接觸我流行音樂產業，瞭解到台灣的歷史背景及自由民主的環境，使我國同時兼為中華文化的傳承者與多元文化的融合者兩種角色，因而擁有領先華人市場之文創產業，此正是為我政府拓展對外關係、施展柔性權力之重要資產，亦即國際文宣的珍貴資源。

本研究即期以「文化外交」為上位概念，借重「他山之石」一汲取國外藉文創產業資源推動國際文宣之實務經驗，一般認為英國在文創產業推動方面卓然有成，因此本研究以英國為研究主體，採鉅觀角度瞭解英國政府文創政策與國際文宣相關部份，以及從地方經驗面向出發，討論英國民間力量推動藝術文化蔚然成為產業，並成為國際品牌之例子：

- (一) 英國文化媒體暨體育部 (DCMS) 掌管英國整體的創意產業政策與監督，由該部擘劃、並於2008年開始運作五年為期之「創意經濟計畫」(Creative Economy Programme)，期許藉推動文創產業，打造英國為「世界創意中心」(World's Creative Hub)，本研究欲彙析該研究計畫可援為國際文

宣策略之處。

- (二) 由英國非營利組織創辦之「愛丁堡藝術節」素負盛名，自地方藝術年節慶典躍升為英國國家品牌，成為英國辦理國際文宣之雄厚資產。本研究欲探析該藝術節運作模式並分析其可借鏡之處。

藉由聚焦於英國中央政府推行的文化政策及地方民間辦理的文化節慶兩種取徑 (approach)，全觀式地瞭解英國文創產業的國際文宣策略，對我政府提出具建設性之建議，盼台灣能運用文化創意產業資源，以文化的「柔性權力」走入國際。

第三節 研究過程

近年來國內有關文創產業論文、專著及報告等產量攀升，惟由於文創產業的概念相對新穎，相關文獻研究尚屬起步階段，較欠系統性的學理式理論探討，而多係自實務角度切入的個案研究；另為釐清此一新興產業之範圍，據以分配資源及制定政策，我官方委託研究則多著重在文創產業的界定及定義。衡酌本研究計畫目的，不擬細究文創產業的相關論述，而聚焦在英國推動文創產業以提升國際形象之經驗及理念，惟類此資訊多散見於歷年來辦理的個案檔案資料與結案報告。職是之故，本研究採以下述 3 種研究方法為之：

- (一) 訪談法，職於赴英國行前即主動透過電郵、網站、傳真洽繫英國職掌推動文化創意產業的文化媒體暨體育部，反覆表明職此行目的並懇切表達採訪其相關官員之意願，終敲定拜會該部目前推行之「創意經濟計畫」(Creative Economy Programme) 政策顧問 Asafu-Adjaye 女士，藉由參觀該部並親身互動訪談，獲得第一手資訊。
- (二) 文獻分析法，蒐集英國文化創意產業、愛丁堡藝術節經營模式之相關檔案、結案報告、相關之座談及演講會資料、業界人士於報章雜誌上所撰相關專文等，予以分析及歸納整理，提供台灣政府經營發展文創產業之參考

與建議。

- (三) 個人觀察法，為自地方民間層次瞭解本研究欲探討之課題，職於行前提報赴蘇格蘭參與愛丁堡藝術節的計畫，後即自費赴愛丁堡觀摩其辦理情形，就觀察經驗提出個人心得。

職本次赴英國自 98 年 8 月 11 日至 11 月 5 日，將近 3 個月，研究期程甘特圖如下：

	8月中旬 至 8月下旬	9月上旬 至 9月中旬	9月中旬 至 9月下旬	10月上旬 至 10月中旬	10月中旬 至 10月下旬	11月上旬
參觀文創產業機構	██████████					
參與愛丁堡藝術節	██████████					
撰擬藝術慶典分析部份	████████████████████					
參訪DCMS (彙整資料、訪談)			████████████████████			
撰擬國家政策分析部份				████████████████████		
英國整體文創策略彙析					████████████████████	

本研究之主題乃探討英國推動文創產業以提升國際形象之經驗及策略，經整合彙析前揭 3 項研究方法的結果，對台灣之經營方向與發展計畫提出建議。

第二章 英國政府文創政策對國際文宣之啓示

英國以文化媒體暨體育部 (DCMS, Department for Culture, Media and Sport) 爲發展文創產業之統籌部門，該部負責英國整體創意產業政策與監督，與英國商業、創新和技術部 (BIS, Department for Business, Innovation and Skills)¹ 聯合推動創意產業，DCMS 較著重人文培養層面，BIS 則偏重科技研發層次。目前以 DCMS 爲首推行的「創意經濟計畫」(Creative Economy Programme)，將主導英國 5 年的創意產業政策，極有可能也形塑了未來數十年英國文創產業的發展面貌，在文創產業領域引領風潮的英國再度「出招」，也使得該計畫成爲有意急起直追的國家欲參研的政策內容。

「創意經濟計畫」揭櫫英國欲成爲世界創意中心的企圖心，圍繞在此項主題發展出國際策略及各項文宣專案，旨在維持產業國際競爭力，藉以提升英國國際形象及拓展政府國際關係。

第一節 英國文化媒體暨體育部 (DCMS) 簡介

1997年，英國政府進行組織改造，DCMS由國家文化遺產部(Department of National Heritage)轉型而組成，坐落於倫敦市中心，編制不到500人，相對於英國政府各單位，DCMS屬小型機關，惟其職司全英格蘭的文化、媒體、體育活動及觀光產業，轄下並有大量部會編制之外的公共機構負責執行業務，組織特色茲述如后：

一、負責英國文化政策指導與監督

¹2009年6月，英國政府進行大動作內閣改組，BIS由英國創新大學技術部(the Department for Innovation, Universities and Skills, DIUS)與商業企業與管制改革部(the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, BERR)合併而成，因此2005年提出的「創意經濟計畫」中，原先由DIUS及BERR主導辦理的子計畫，在下述簡介敘述中，概改以BIS爲主辦單位。

DCMS成立宗旨在於「透過文化及體育活動提升生活品質，鼓勵追求卓越，並且支持觀光、創意及休閒產業」。業務範圍涵蓋藝術、體育產業、國家樂透彩、觀光產業、圖書館、博物館和藝廊、廣播電視、創意產業（包括電影及音樂）、新聞自由與管制、博奕產業、歷史古蹟等政策制定，另2012年奧林匹克運動會將於倫敦舉行，此亦係DCMS當前的重要業務。

二、由非部會公共機構負責執行文化業務

文化對一個國家及民族認同感的形成至為重要，倘政府過度把持文化，稍有不慎，易流於控制人民思想的極權機器，惟若盡交付市場機制決定，則又恐淪為向商業低頭而流於媚俗，如何拿捏平衡點成為政府發展文創產業之一大難題。英國於1946年成立的「藝術委員會」（Arts Council）即將自身定位為「與政府保持一定合作距離的獨立非政治組織」，性質係處理公共事務，財源亦來自政府，惟政府不直接介入其運作，而由組織之理事會負責執行，雙方保持一臂之距，此係英美行政體系所稱的「臂距原則」（arm's length principle）。爾後，許多補助全國性藝術、文化古蹟資產的單位亦循此機制，由理事會主導，政府主管機關均退居幕後，以避免政治介入文化，干擾審查結果。

職曾就我政府辦理文創產業專案常因受採購法規範、引發產官界檢討聲浪之現象，請教DCMS官員。渠表示為兼顧專業功能的執行及降低政治干預，DCMS標榜「臂距原則」，由DCMS負責全英國文化政策指導與監督，決定施政方向，但並不實際參與工作，而以非部會公共機構²（NDPB，non-departmental public bodies）作為文化政策的執行單位。渠認為這種機制係英國政府順利發展文創產業的關鍵之一。

英國DCMS現轄下主管61個公共機構，包括3家公營機構、2家公共廣播公司、1間政署（executive agency）及55家非部會公共機構，後者數量居各部會之冠，且

²執行政府性質業務、卻又具有一定自主性的公共體，由納稅人之稅收負擔，但人事非由選舉產生，也非屬政府部門內編制的機構，如博物館及藝術委員會，係英國公共行政中不可或缺的一環。

依據2008年數據，DCMS計有超過其94%的預算，分配提撥予所轄之非部會公共機構，如英國電影協會、大英博物館等，此比例也遠高於其他部會，顯示英國甚仰賴公共性和獨立性兼具的非部會公共機構推動文化相關業務。非部會公共機構可藉其專業影響DCMS的政策制定，DCMS則利用預算補助影響非部會公共機構的政策方向，形成雙方相互影響循環的夥伴關係。至於DCMS的相關預算有一部分來自旗下的樂透彩營收，英國於1994年恢復公開發行彩券，後由自國家文化遺產部轉型而成的DCMS依文化政策中補助分配的比例，提撥樂透盈餘補助外圍的非部會公共機構。

然而，任何設計都非完美無暇，免不了受到批評並以放大鏡檢視。由於所有實際業務都交由非部會公共機構執行，DCMS難以彰顯其角色，被譏為只是「萎縮的單細胞」，外圍機構才是真正的「腦」與「心」。諷刺的是，構築於「文化中立」信念上而成立的外圍機構，也會被批評只是執行政府的「意旨」，並無自主性，如接受DCMS及英國外交部補助、在全球眾多國家都有駐點的非部會公共機構—英國文化協會(British Council)，就被抨擊只是「英國政府的代理人(agent)」。

不過，英國「經濟學人」在2009年11月號專文對DCMS下了這樣的註解：雖然DCMS在內閣被戲稱為「娛樂部」(ministry of fun)，但實際上DCMS從未被當作兒戲，反而是執政的工黨訓練政壇明日之星的好去處，該文並稱主辦奧運及掌管國營媒體執照，使得DCMS更不容小覷。就職觀察，DCMS成員頗年輕，拜會該部時，看到其員工正緊鑼密鼓籌備會議，嗅到一股「戰鬥單位」的氣息。其實除了一般社會大眾及媒體較易得知的奧運及國家廣播公司事務，DCMS核心業務還包括英國名聞遐邇的創意產業。

為打造英國為「世界創意中心」(World's Creative Hub)，DCMS於2005年發布「創意經濟計畫」，籌劃自2008年開始、以5年為期全力推動文創產業，除提高全

英國對創意產業的認識，並期英國中央及地方均能對創意產業發展趨勢產生共識，並制定出政策及建立合夥關係。

第二節 「創意經濟計畫」概述與發展現況

文化創意領域正式被視作「產業」，賦予經濟上的定位，應可以 1998 年為分水嶺，在 1998 年之前，英國政府對於藝文政策的討論，與絕大部分的國家都一樣，多繞著「政府有多少預算可以補助藝文團體及機構？」的問題打轉。DCMS 於 1998 年發行「創意產業調查報告」(Creative Industries Mapping Document) 後，文創產業才從嗷嗷待哺、等待支援的刻板印象，轉型成為振翅高飛、不容小覷的一股勢力。

「創意產業調查報告」(1998) 首次正式定義創意產業，「創意產業源自於個人的創造力、技能及才能，透過產生與開發為智慧財產後，具有開創財富及就業的潛力」。基於此概念，英國創意產業涵蓋廣告、建築、藝術與古董、手工藝、設計、時尚流行、電影、電玩遊戲、音樂、表演藝術、出版、軟體、廣播電視等 13 種產業，DCMS 針對這 13 種產業進行調查，掌握其產業結構、營收、市場規模、貿易、就業人口等資訊，各產業類別均有專職之非部會公共機構，負責發展與管理工作。

至此，英國將文化創意等智識資產視為具經濟效益的產業，大方向定調後，DCMS 把過去單純講究補助的文化政策，拓展到教育、技術、多元化、合作網絡、文化投資、公共機構、資金導入、商業技能、智慧財產權、行銷、法制、市場競爭及資料蒐集等多重領域，繼 2005 年宣佈將著手擘劃創意產業發展計畫，並經過 2007 年委託研究深入了解創意產業的產業特性後³，推出創意產業的未來五年策略

³ DCMS 於 2006 年委託工作基金會 (Work Foundation) 探析創意產業的本質及所面臨的挑戰，研究結果於隔年出爐，題為「保持領先：英國創意產業的經濟表現」(Staying Ahead: the economic performance of the UK's creative industries)。根據 DCMS 官員的說法，該研究報告對「創意經濟計畫」政策擬定影響甚宏，DCMS 於 2008 年推出的「創意英國」(Creative Britain - New Talents for the

(2008-2013 年) — 「創意經濟計畫」(Creative Economy Programme)。英國將文化產業視為一種「創意產業」，並認為「創意」就等同於「英國文化核心」，「創意經濟計畫」即指出：「將創意視為英國文化的核心，讓創意成為形成中的英國國家認同」。

「創意經濟計畫」至少編列了 7,050 萬英鎊的預算，並涉及跨部會合作，終極目標是「將創意產業自經濟及政策考量的邊陲地帶移到主流核心」(from the margins to the mainstream of economic and policy thinking)。該計畫共有 8 項重要主題，並從各項主題發展出 26 項任務，為節省篇幅，不逐一列出各項策略，乃扼要簡介內容如下：

- 一、**給予下一代創意教育課程 (Giving all children a creative education)**：自孩童及青少年的學校教育，每週加編 5 小時的文化課程。目前已展開 3 個與藝文技能相關的學校教育計畫。
- 二、**將才華轉為工作機會(Turning talent into jobs)**：包括人才養成計畫、創意產業實習計畫、獎勵產界提供學習平台、評估相關學術教育的影響以及學界是否提供與業界接軌的技術教育。
- 三、**推動研究與創新 (Supporting research and innovation)**：英國 BIS 所轄之非部門公共機構補助多項技術研發計畫，並主辦創意產業經濟效益的量化研究，目前科技策略委員會 (Technology Strategy Board) 已核發創意產業 1 千萬英鎊的研發補助費。
- 四、**幫助創意產業茁壯並引進財源 (Helping creative businesses grow and access finance)**：與「英國藝術委員會」(Arts Council England) 加強合作，連結「文化藝術」及「產業經濟」，並透過地區發展局 (Regional Development Agencies) 在全英國推廣政府創意產業政策，並藉企業資本基金 (Enterprise

New Economy) 手冊，均係根據該報告結論制定出「創意經濟計畫」的實戰策略。

Capital Funds) 鼓勵產業提出創意相關標案，以增加對該產業之投資。

五、發展並保護智慧財產權 (Fostering and protecting intellectual property) :

藉由推動立法，促進網路服務提供者及智財權擁有人合作，打擊非法檔案下載及共享，並宣導社會重視及瞭解智財權。在 2008 年底，DCMS 舉辦了「倫敦除偽活動」(Fake Free London)。

六、促進創意群聚效應 (Supporting creative clusters) :

與地區發展局等單位合作，加強創意產業所需的地方基礎建設、硬體設備(如寬頻)，與英國電影協會 (UK Film Council) 等機構發展地區綜合媒體中心，並於倫敦推廣現場演唱空間 (Live Music Forum) 的設立。

七、打造英國為「世界創意中心」(Promoting Britain as the world's creative hub) :

除 BIS 將展開提升創意產業國際競爭力的相關計畫之外，DCMS 將創辦世界創意產業會議 (World Business Conference)，推動並串連英國城市的文化創意相關節慶，建立互利效果。

八、確保政策與時俱進 (Keeping the strategy up-to-date) :

創意產業與時代脈動緊密扣合，DCMS 將配合及時調整前揭策略。

盱衡該 8 項主題，不僅從兒童教育、到人才與產業界銜接、研發、國際行銷的市場端，完整考量創意產業發展過程，並囊括產業所必須之資金、智慧財產權、基礎建設等要素，各項主題彼此綿密扣合。

第三節 「創意經濟計畫」之國際策略

從「創意經濟計畫」的 8 項重要主題、26 項任務中，不難領略到 DCMS 將創意產業一舉推向英國未來發展藍圖中樞的雄心壯志，另外，還可看出英國創意產業往全球擴張版圖的企望。由於英國地理位置處於亞洲和美國之間，加之英國創意經濟蓬勃發展之優勢，「創意經濟計畫」中一項主題即是要將英國打造為「世界

創意中心」，期許英國除了保持創意產業的領先地位，並能扮演起「創意捐客」（creative broker）的角色。

英國已搶得世界創意經濟的先驅者位置，其創意產業受惠於英國具創意、創新的形象，如英國國家廣播公司（BBC）、EMI 唱片公司等文化業者儼然成爲英國國家認同及品牌，形成動態的正向循環。茲將該主題所涵蓋的國際策略，以其目的爲經、專案爲緯，整理條列如后：

一、**維持產業的國際競爭力**：爲進一步提升競爭優勢，「創意經濟計畫」密切與產業端互動，強化國貿及經濟層面的戰略。可分作爲 2 種思考方式：其一係把外資及人才「拉進來」，持續吸引優質企業等來英國⁴，其二則是讓英國企業「走出去」——協助英國企業進入新興市場並取得合夥關係。

（一）英國政府將舉辦創意國際挑戰大賽，獎勵英國企業或機構提案與新興市場的組織合作，印度及中國尤佳。

（二）爲廣納世界頂尖人力資源，將創意人才募集的腹地拉大到全世界，並放寬移民政策以爲配套措施⁵，吸引海外學生及具創意專業的人力，深耕英國人才聚集之利基。

二、**提升英國的國際形象**：BIS 刻正與產官界攜手研擬以 5 年爲期、與「創意經濟計畫」相輔相成的創意產業行銷策略，欲藉對外「行銷」英國的創意產業，強化英國創新、有活力的國際形象，進而推動政府欲展現英國爲全球成長跳板的策略。

（一）結合英國創意產業及金融業居全球龍頭地位的雙重角色，於 2009 年

⁴許多跨國企業集中在英國，爲英國帶來可觀的營收和就業機會，DCMS 分析認爲，該些企業選擇駐在英國，係因英國大學教育品質佳、能留住優秀畢業生、消費市場成熟及開放的經商環境。

⁵自 2009 年開始，英國採用新式的點數制，因應政府發展創意產業的施政方向，針對特定創意及體育人士增開子類別，並簡化入境手續及調整簽證核發費用等。

創辦「世界創意經濟會議」(World Creative Business Conference)，並將每年定期舉行。創設該會議除了有助於鞏固英國世界創意中心的地位外，且可提供創意及金融產業領導人對話的平台，DCMS 官員即對職表示，該會議參加者還包括全球重要企業之 CEO，開啓與全球其他創意中心（如美國西岸）策略性聯盟的契機，討論甚具建設性，渠認爲此係「創意經濟計畫」推行以來最成功的專案。

(二) 利用參與全球節慶（如 2010 年上海世博會⁶及 2012 年倫敦主辦奧運等）、能見度提高之機會，辦理相關文宣活動。

(三) 每年在倫敦舉辦多元化的節慶和推廣活動也凸顯英國文創產業的卓越表現，如倫敦時尚週、倫敦設計週⁷及倫敦電影節等，包括這些活動在內的展演，也帶動了英國另一項居全球龍頭地位、每年創造 200 億英鎊營業額的「活動產業」(event industry)⁸，同時也提供英國觀光業具號召力的焦點。不過 DCMS 認爲倫敦仍有待開發的潛能，規劃藉支持倫敦市政府與該些活動主事者，擴大倫敦及創意產業的全球市場。最直接、英國政府可直接協助的就是發展配套硬體建設，如擬視市政計畫及法令規定許可，在倫敦市中心尋覓倫敦時尚週的永久場所⁹、DCMS 補助英國電影協會 2,500 萬英鎊，支持國家級及地區性的資料庫¹⁰等。另外，DCMS 計劃藉此進一步與全國重要節慶串連出更優質

⁶2006 年英國前首相布萊爾宣示英國將參與上海世博會，由英國外交部主政，尋求政府與民間企業合資的模式，募集 1 千萬英鎊建造英國展覽館，該館設計據說因展現價值、開放及節能概念而雀屏中選，目標在給與會者留下長遠正面的形象，以謀求與中國更密切的合作。

⁷ 倫敦設計節於 2003 年創立，每年 9、10 月間在倫敦不同地點，辦理講座、教育交流專案、出版研究計畫、展覽（示）、設計競賽等活動。過去以倫敦移民混雜、相對貧窮的東區作爲重點展示區之一，帶動東區的創意產業蓬勃發展，爲求倫敦各區域共榮發展，2007 年則改以泰晤士河南岸作爲大本營，並投注業界及參展者更多資源。

⁸ 「活動產業」定義請見第三章。

⁹倫敦時尚週是時尚產業年度盛事，也是英國時尚業對世界的展示櫥窗，藉著提供新秀設計師作品亮相的機會，倫敦時尚週在世界 4 大時尚週（其他 3 大時尚活動爲巴黎、米蘭及紐約時尚週）中找到利基。然而，DCMS 認爲，國際競爭日趨激烈，倫敦必須力保其地位，主辦單位倫敦時尚委員會之前臨時在倫敦自然史博物館、V&A 舉辦時尚週，雖成效良好，但長久來看，一個永久的場址可讓主辦單位專心經營該活動並建立品牌。

¹⁰BFI (British Film Institute, 英國電影學會) 提案計劃將位於倫敦南岸的新電影中心打造集資料庫、圖書館、展覽中心、文化電影於一身的地方，並連結英國各地成爲電影界國際重鎮。由 DCMS、英國電影協會及 BFI 共同評估政府預算及企業資金是否足以履行提案預期效益，據職參與 BFI 辦

互惠的合作網絡。

三、**拓展政府的國際關係**：DCMS 認為，文創產業可以建立、發展及維持一般官方無法觸及的國際關係，電影、電視、時尚、設計、藝術及音樂可以強而有力地向一般大眾傳播影像及概念，讓不同文化彼此瞭解、建立共同的經驗及意義。因此，DCMS 提出的「創意經濟計畫」也導入文化外交概念。

(一) DCMS 將針對具外交優先性的區域投注額外的政策資源，目前正積極尋求印度高層同意雙方合作計畫。DCMS 與英國電影協會合作，修正既有的國際合製條約，俾引入更雄厚的資金及創意合作關係，合作國家包括南非、摩洛哥、中國、印度及牙買加。

(二) DCMS 規劃加強政府、英國文化協會及 BBC 世界新聞頻道 (BBC World Service) 與文化產業的合作，並提供各方的溝通平台，整合多方利益，討論各項工作的輕重緩急及職權分工。

(三) DCMS 擁有已在運行、及尚在籌劃中的文創專案資料，此一資料庫甚有利於整合英國產官學界、海內外的文創相關資源，除了可用於規劃部會首長出國訪問的行程外，「中英文化連線」計畫 (The China: UK Connections through Culture Programme) 即是 DCMS 發揮整合功能下的成功結晶。

按：「中英文化連線」旨在將英國定位為中國獨具珍貴價值的文化夥伴，該計畫除了提供資訊交換的平台外，常辦活動俾建立政策制定者及執行人員間的關係網絡並尋求潛在合作夥伴，如結合「曼徹斯特國際電影節」時機，與訪問藝術委員會¹¹ (Visiting Arts) 合辦製作人與藝術家論壇，與會者包括 6 位中國青年製作人。另外，提供獎助金讓雙方的文化從業人員互訪，例如

理之「倫敦電影節」的經驗，該會於事後發問卷給現場觀眾，即在調查民眾對於新電影中心前揭各項功能的接受度與欲參與程度。

¹¹ DCMS 轄下的非部會公共機構之一。

前已促成英國皇家歌劇院、V&A 與中國廣東藝術博物館、上海越劇團人員至彼國訪問等，DCMS 以問卷調查有參與計畫的中英文化人士，均給予該計畫極高的評價。

第三章 「愛丁堡藝術節」對國際文宣之啓示

主題鮮明的地方文化節慶足以製造焦點，同時亦是型塑國家形象的良好時機，替國際文宣提供了「宣傳鉤」(hook)¹²，前一章曾提到，由英國中央機關 DCMS 擘畫之「創意經濟計畫」提及節慶活動對「打造英國為世界創意中心」理想的意義，也別於自英國政府「由上而下」(top-down)的文創政策，本章欲探討的係由英國民間「由下而上」(bottom-up)、以活動帶動文宣的地方經驗。

愛丁堡係蘇格蘭首府，地形起伏頗多，往南距英格蘭首府倫敦約 4 小時多的火車車程，市容偏屬古典浪漫風格，所傳承之蘇格蘭文化原就讓其獨樹一幟，該市每年舉行的世界大型綜合性藝術活動—愛丁堡藝術節，更將愛丁堡一舉捧上創意薈萃的世界藝文重鎮。該市目前約有 47 萬人口，等同於藝術節期間湧入的遊客數量。

第一節 地方節慶對文化外交之助益

文化同時可揭示(expose)及解釋(explain)一個國家的思想、觀點及價值觀，促進不同國家民族間的瞭解與認同，文化外交的運作形式包括語言推廣、藝文展演、人才培育及學術交流等，對英國來說，該國使用的英語，已是國際語言，語言推廣非其努力目標，所以「創意經濟計畫」以後二者為文化外交著力點。其中透過文化藝術活動的交流一節，可分為主辦國際演出節目和應邀演出2種方式，舉辦藝文節慶成為當前相當重要的推廣模式，邀請全球展演團隊駐點定期表演或辦展，不僅能介紹異國文化並推展主辦國自身的文化，其能直接產生收益並提升主辦地點及社群的知名度，被視為經濟發展的動力之一。

¹² hook 原意係鉤子，衍生為能吸引觀眾注意及興趣的宣傳花招。

英國「創意經濟計畫」即明確點出「活動產業」的重要性，一為赴國外參加全球性活動，提高能見度，二為在國內城市舉辦活動，提升國際形象。此類結合節慶（festival）或特殊事件（event）之活動，涵蓋文化、觀光、運動、特產、休閒、民俗、慶典等內容，稱之為「活動產業」。活動產業效益除了在於深化活動內容底蘊、凝聚居民共識外，另一重要特性在於引起廣大注意力，即所謂「集客」的能力。學者Getz稱此種使某一社區或旅遊地聞名、一系列節慶活動的主題為「招牌活動」（hallmark event），足以帶動旅遊商機、塑造國家或城市整體形象。

活動又可因主題內容不同分做幾種類型，一為賦予傳統文化嶄新的詮釋，例如世界 3 大嘉年華(Carnival)包括巴西里約里約熱內盧嘉年華、義大利威尼斯面具節及法國尼斯嘉年華，雖或多或少又揉合其他傳統習俗，表現形式各異，但其基本內涵係借自天主教復活節前的齋戒傳統，成為世界不同城市「各自表述」的節慶題材；二為承襲在地文化傳統的節慶活動，例如超過 400 年歷史的西班牙潘普洛納(Pamplona)奔牛節等。

有別於前 2 項傳統節慶，第 3 種類型則係將地方既有產業以文化來包裝加值的產業節慶，如德國慕尼黑啤酒節及中國大陸青島國際啤酒節等。另一種則是以藝術、設計、電影、廣告、建築等文化創意產業為主題的文化節慶，如英國愛丁堡藝術節、法國亞維儂藝術節等。

廣義來說，上述節慶活動似乎都可被視為「文化創意產業」的一種，端視以「文化創意」或「產業」角度觀之，然此涉及文創產業定義範疇，不在本報告中詳細討論。倘以狹義觀點出發，第 4 類型文化節慶以文創產業為內涵，透過吸引國際與會者，將國內文創產業國際化，並且將一國的流行文化拓展到全球，除了經濟效益外，一方面可促進國內文創產業的發展，另亦可增進其他國家人民對於該國文化的偏好，達到文化外交的目的。

第二節 「愛丁堡藝術節」發展沿革

享譽國際的「愛丁堡藝術節」實為數個相互獨立、於7月底至9月初間分別展開的文化節慶構築合成，時間重疊相近、內容上綜合多元的藝文活動，成功將英國蘇格蘭地區第二大城、素有「北方雅典」雅稱的愛丁堡，打造為英國引以為傲的國際品牌。「愛丁堡藝術節」歷史及聲望，在國際間建立很高的觀眾忠誠度，即便後來世界上眾多國家、城市前仆後繼舉辦各種大小藝文節慶，其聲勢和效益均難與之匹敵。根據蘇格蘭政府及愛丁堡市議會所做的研究，2004至2005一年期間，愛丁堡所有藝術節，共為該市帶進1.7億英鎊的經濟效益，為整個蘇格蘭地區吸進達1億8,400萬英鎊的經濟效益，創造約3,200個全職工作，「愛丁堡藝術節」的成功亦成為後進者企求師法、複製的典範。

一、「愛丁堡藝術節」緣起

「愛丁堡藝術節」中的金字招牌「愛丁堡國際藝術節」，係整體藝術節的起源，後續節慶係構築在該活動之上開展而出，綜觀「愛丁堡國際藝術節」(The Edinburgh International Festival)的發展及演進，其成功其實可歸因於該城市具有「天時、地利、人和」的優勢。所謂的「天時」，二次世界大戰結束，歐洲國家受到戰火蹂躪，百廢待舉，當時文化界人士 Rudolf Bing（後來成為愛丁堡藝術節第一任總監）盼能以藝文盛事振奮人心，藉由音樂、歌劇、芭蕾、戲劇和文學、畫作來撫慰歐洲人因戰爭而受創的心靈；「地利」則在於愛丁堡倖免於戰禍，且具有古堡雄踞一方的市容，與奧地利薩爾茲堡¹³相似，在 Rudolf Bing 眼中，儼然為「薩爾茲堡音樂節」的最佳替代節慶地點，愛丁堡因而被視為履行「以文化整合歐洲」使命的最佳城市。「人和」則係最後成功的推手——「英國文化協會」(British Council) 蘇格蘭負責人 Henry Harvey Wood 認同 Rudolf Bing 理念，居間奔走，說服愛丁堡市長 John Falconer 爵士全力支持並擔任顧問，1947年第一屆國際藝術節舉辦時，伊莉

¹³ 薩爾茲堡以莫札特故鄉聞名，一年一度的「薩爾茲堡音樂節」於1877年舉辦，蔚為全球音樂盛事，惟該市在二次世界大戰為納粹佔領，後受到戰火波及，元氣大傷，經過戰後重建才恢復往日原貌。

莎白二世女皇出席盛會並成爲贊助者，奠定藝術節成功的基石。

反觀「愛丁堡國際藝術節」一開始即受到官方資源的挹注與支持，「愛丁堡藝穗節」則象徵主流之外那股反動的能量，1947 年值「愛丁堡國際藝術節」熱鬧展開時，有 8 個表演團體未能獲得演出邀請，便自費前往愛丁堡，在一家遠離市中心的小旅社落腳，找個廢棄的舊舞台搭台，沒有名稱、也沒有特定觀眾，就開始演出。結果從一開始的口耳相傳、漸漸地受到媒體注意，不斷發展擴大，晚報記者將之稱爲 Fringe(「愛丁堡藝穗節」，The Edinburgh Fringe)，該字原意是頭髮或衣服毛邊的鬚穗，意指邊緣。隨著各地來演出藝人愈來愈多，1951 年由愛丁堡大學協助演出者食宿問題，後來該校學生爲其設立臨時售票處，以因應不斷成長的演出團體及觀眾。終於在 1958 年，成立藝穗節執委會 (The Festival Fringe Society)。

「愛丁堡藝穗節」從不請自來、進不了所謂的「大雅之堂」，到自立門戶、發揚光大，規模數量、創意活力、甚至票房總收入，反而凌駕於「名門正派」、官方主辦的國際藝術節之上。

二、「愛丁堡藝術節」活動梗概

「愛丁堡藝術節」係不同節慶活動的全稱詞，爲歐洲地區最富盛名的夏季藝文節慶活動。綜觀各活動內容，兼具靜態展覽及動態表演，傳統古典及前衛新潮的元素，主流與邊緣的強烈對比，音樂與畫面創造出視覺與聽覺的雙重饗宴：

1. 愛丁堡國際藝術節(The Edinburgh International Festival)：所有節目均經由藝術總監精選並提出邀請而促成，主要爲古典音樂、歌劇及芭蕾舞等節目，保存及發揚蘇格蘭文化亦爲該節宗旨之一，愛亦會安排許多小型蘇格蘭傳統特色表演並邀請蘇格蘭傑出藝術家或團體演出，表演形式尚包括晨間/夜間音樂會、午餐講

座、演講、與藝術家對話¹⁴，歷年來藝術節壓軸均是由蘇格蘭銀行贊助的煙火音樂會，愛丁堡古堡上空絢爛的煙火為整場活動帶來最高潮。

2. 愛丁堡藝穗節(The Edinburgh Fringe)：與前者形成鮮明對比的是藝穗節主打自由開放的精神，任何人都可來此表演，沒有邀請、限制、也無篩選過程。節目形式不拘，極為多元，不乏實驗性質之前衛藝術，表演場所也五花八門，包括劇院、教堂、學校、餐廳、廢棄屋、洗衣店、某人的家、倉庫、電梯、汽車、公廁，或在皇家哩大道(Royal Mile)自行搭建帳篷或露天表演等，求新求變，充滿趣味與驚奇，藝穗節確為各國年輕藝術家嶄露頭角的重要場域，惟由於未有審查機關背書制度，藝穗節表演水準參差不齊亦為人所詬病。
3. 愛丁堡軍樂節(The Edinburgh Military Tattoo)：該項表演主題明確，以軍樂隊為主軸，以古堡、風笛、壯盛軍容為號召，風格獨特，而演出場地位於舉世聞名的愛丁堡古堡前廣場，以其雄偉的古蹟建築為背景，輔以新近科技聲光效果及舞台設計，種種特色，使其成為愛丁堡藝術節中盈餘最多的活動，亦為全球最具吸引力的文化節慶之一，每年來自世界各地遊客到場觀賞平均近 22 萬人次，透過英國 BBC 電視台全程轉播供全球逾億觀眾欣賞。
軍樂節節目籌備堪稱嚴謹，每年參演之表演團體均歷經 2 年以上嚴格甄選，每年爭取參與演出之各國軍樂隊及民間團體不計其數¹⁵，表演水準符合觀眾期待，因此 2010 年軍樂節即將邁入第 60 個年頭，聲譽仍歷久不墜，各國軍樂儀隊或文化團體均視獲邀參與演出為莫大的殊榮。
4. 愛丁堡國際電影節(The Edinburgh International Film Festival)：原始宗旨在於讓觀眾欣賞到非主流電影，時至今日，以外語片及獨立製片參展在國際電影界佔有一席之地，英國自製電影亦為焦點之一。
5. 愛丁堡藝術節(The Edinburgh Art Festival)：創立於 2004 年，相較其他活動來說是很年輕的藝術節，展示的亦為相當摩登的主題—視覺藝術。為在各老字號活動中搶得目光，7 月底就提前開跑，讓愛丁堡當地居民能一睹為快，除了靜

¹⁴ 2009 年愛丁堡國際藝術節搭上時代潮流，利用微網誌(twitter)舉辦線上論壇。

¹⁵ 我北一女樂儀隊曾於 2007 年受邀赴愛丁堡軍樂節表演。

態展示外，還包括步行解說導覽、舉辦沙龍等活動引介推廣視覺藝術，該活動規模逐年擴大。

6. 愛丁堡國際書展(The Edinburgh International Book Festival)：1983 年開始舉辦，同時辦理多場研討會與「邂逅作家」活動，規模擴張迅速，尤以其兒童書展著名，造成全球轟動的小說「哈利波特」作家 J.K. Rowling 多次出席「愛丁堡國際書展」，並在活動中透露「哈利波特」的結局，更使得該展成為媒體注目的焦點。
7. 愛丁堡爵士樂與藍調節 (The Edinburgh International Jazz and Blues Festival)：1979 年由酒廠贊助首次舉辦，世界各地的爵士音樂家齊聚在當地酒吧和音樂廳免費演奏爵士樂。

第三節 「愛丁堡藝術節」經營模式及特色

職前出席有關文化節慶的研討會時，里茲都會大學 (Leeds Metropolitan University) 英國旅遊與文化交流中心主任 Mike Robinson 曾表示，節慶本身是否能「與眾不同」，決定關鍵應在型塑節慶整體軌道的製作人上 (如同開展營運工作的「總監」角色)，本報告不擬探究藝術節的表演品質及節目內容，而是自節慶的營運方式切入，以耙梳出「愛丁堡藝術節」特色。

前節雖提及愛丁堡軍樂節係營運最佳的活動，惟本質上軍樂節節目內容係同一套表演，在藝術節期間連續表演多日，在節目整合規劃及運作方面相對單純，藉由 BBC 轉播看到軍樂節演出的觀眾數遠比到現場觀賞的遊客多，且一般媒體對「愛丁堡藝術節」的討論多集中在愛丁堡國際藝術節及藝穗節，推斷地方節慶「愛丁堡藝術節」吸引民眾前來愛丁堡的誘因應係該 2 文化活動，爰扼陳該 2 活動營運模式如后：

一、愛丁堡國際藝術節

愛丁堡國際藝術節係由註冊為慈善（非營利）組織的愛丁堡藝術節執行委員會（Edinburgh International Festival Society）所營運，該組織事務須受愛丁堡節慶協會（Edinburgh Festival Council）監督管理，藝術行政總監由協會指派，負責節目的規劃及執行，並負責管理財務及行政庶務。協會以愛丁堡市長為主席，成員則須經愛丁堡市政府、蘇格蘭藝術協會（Scottish Arts Council）愛丁堡商會（Edinburgh Chamber of Commerce）指派、及由執委會與協會成員選出而共同組成。目前國際藝術節全職人員 27 名，藝術節期間則僱用 200 多位臨時人員協助，在愛丁堡最熱鬧的皇家哩大道上長年設有辦公室（The Hub）。

根據最新數據報告顯示，愛丁堡國際藝術節 2009 年的營運費用為 9,600 萬英鎊，75% 費用支出在於演出費、場租、技術設備費，另 25% 支出在於行銷、售票募款之行政工作，至收入部份，50% 來自門票、募款、贊助，另 50% 則係政府補助。

二、愛丁堡藝穗節

藝穗節執委會（Fringe Festival Society）登記為慈善公司，設有董事會管理並辦理藝穗節，包括印製宣傳冊、經營售票處並提供演出者必要資訊及建議，惟由演出者自行負擔所有盈虧與節目成敗之責。目前執委會全職員工約 10 名，活動期間則雇有 100 多名臨時人員協助相關事宜。藝穗節係金氏紀錄認證全球規模最大的藝術節，2009 年藝穗節在 265 個場地進行近 2,100 場表演、共 3 萬 4,265 次演出，估計有來自 60 不同國家約 1 萬 9,000 名表演者參與盛會，累計售出約 185 萬張門票。

另藝穗節免費表演（Free Fringe）有增加趨勢，2009 年即有 465 場免費演出（2008 年係 350 場），職曾參與觀賞其中數場，係自晚間 8 點多於當地酒吧

開始馬拉松式的喜劇脫口秀¹⁶，場地不大，酒吧地下室被擠得水洩不通，氣氛一下就被炒熱，觀眾心情大好，即向櫃台購買一杯又一杯的啤酒，除了主辦者會在現場請觀眾依脫口秀「取悅你的程度」給小費，基本上觀看表演是免費的。

問 Free Fringe 主辦人 Peter Buckley Hill 如何能收支平衡？他表示，藝穗節平均超過 10 英鎊的門票費，表演者多是用來支付場租費用，因此除了拉廣告商贊助外，由 Free Fringe 主辦單位統一向當地酒吧以互惠模式洽供免費場地，此舉能讓「一切都得自己來」的藝穗節表演者專心準備表演，並維持免門票運作方式。

衡酌愛丁堡藝術節的成功因素，除了前述天時地利人和之歷史背景外，在全球節慶市場的先進者優勢(first-mover advantage)亦不容小覷，Mike Robinson 另也提供了 3 點可檢視節慶的要件：

- 一、與城市密切結合並成為「地方形象營造」議程（**place-making agenda**）的一環，包括如何透過節慶表達地點的歷史？如何與當地建築連結？對於地方神話與傳說的瞭解如何發揮，並且邀請遊客對地點做進一步認識？
- 二、與關係人（**stakeholder**）及供應商創造對話及具生產力的合夥關係；
- 三、與觀眾更為契合。

根據職參與愛丁堡藝術節之親身經驗，並以上述 3 面向為思考框架，該節慶之特性、亦可能為其成功關鍵要素的有下列幾點：

- 一、強化當地文化特色及建築：政府鼓勵節慶主辦單位安排蘇格蘭藝文團體表演，在愛丁堡街頭，常可看見著蘇格蘭裙的表演者，耳邊常傳來風笛悠揚樂聲，強力營造蘇格蘭文化形象。另眾多表演圍繞著愛丁堡古堡週邊舉行，該

¹⁶ 其他「藝穗節」免費演出（Free Fringe）尚包括歌舞秀及戲劇等形式，惟仍以小成本的脫口秀為大宗。自 1996 年由喜劇演員 Peter Buckley Hill 作始，發展至 2009 年，Free Fringe 一共有 19 個表演場所，176 場演出，超過 3000 次表演。

古堡有著悠悠歷史，係愛丁堡代表建築暨精神象徵。愛丁堡藝術節期間，愛丁堡藉由蘇格蘭文化展演及相關建築不斷大量曝光，加深世人對其文化資產之好感。

二、全市軟硬體配合藝術節：愛丁堡不大，藝術節期間，各個角落幾乎都可以看到表演場地的標誌，指引觀眾到各演出場所，另愛丁堡所有劇院皆屬於市府產業，平日均有其他用途，藝術節期間，市府要求這些劇院停止原有節目運作，租給愛丁堡國際藝術節執委會全權安排與使用。街上則到處是發送傳單的表演者，市府也在該市另一命脈大道王子街旁成立臨時警察辦公室，機動性提供服務，並設立藝術節聯合辦公室，提供活動資訊。室內公車也會配合提供便民載客服務。

三、當地媒體高度參與藝術節：藝術節期間，愛丁堡「所見所聞」的各大媒體（包括公車上的都會小報、電台廣播等），幾乎都以大篇幅報導演出活動實況、預告藝術節節目內容、登載評論專文等，The Scotsman報的戲評更被視為是戲迷需拜讀的「聖經」，該報每週還舉辦 Fringe First 獎並辦理公開頒獎儀式。倫敦發行的全國性大報「衛報」和「獨立報」，也都會闢專欄介紹藝術節具可看性的表演。許多報紙會定期出專刊，免費提供藝術節重要資訊，在愛丁堡一般餐廳用餐也都能看得到。

第四章 結論

第一節 心得

職在台灣即慕名英國發展文創產業之豐沛能量，透過行政院人事行政局出國專題研究計畫，方有機會赴英國實地瞭解該國推動文化創意的政策及氛圍。英國文化資產雄厚，身在英國更能感受到英國甚仰賴文化資源創造經濟效益，例如博物館及藝廊（如 Tate 和 V&A）對英國文創產業聲譽助益甚大，根據 2007 年的資料，英國 10 大觀光景點中有 7 個是「博物館」，倫敦的歌舞劇戲院亦是遊客朝聖之地。除了首都倫敦外，放眼全英國，英國詩人 Wordsworth 及「彼得兔」繪本作者 Beatrix Potter 的家鄉湖區(lake district)、莎士比亞故鄉 Stratford、愛丁堡藝術節都是熱門觀光景點，甚至是近年來興起影迷至電影拍攝地點一遊的熱潮，如「哈利波特」在牛津及蘇格蘭的場景等。在在顯示，英國豐富的文化係吸引國際觀光客的磁力所在。

惟職在英國期間，接觸當地人事物，觀察其社會現象，均感受到英國國力日漸衰微的態勢，行政效率亦不若台灣，惟其具有豐厚文化資源，且現行民主之政治制度歷史悠久，已臻成熟，均係其先天優勢。雖然現行文創政策規劃縝密、愛丁堡舉行之藝術節依舊熱鬧，但整體觀之，英國標榜文化創意，卻仍不免讓人覺得有「吃老本」的觀感。

茲綜整英國推動文創產業國際策略之 SWOT 分析如下：

1. 優勢(strength)：英國具有享譽全球的雄厚歷史資產，頗具創造力的文化產業，使用英語，社會愈趨多元。
2. 弱勢(weakness)：整體國力呈現下降趨勢。
3. 機會(opportunity)：2012 年英國將舉辦倫敦奧運。
4. 威脅(threat)：同樣具有悠久歷史的文明古國迅速崛起，如中國、印度，些國家已逐漸瞭解文化對於外交的價值並挹注可觀的資源；許多國家開始保護並補貼自己的文化資產。

第二節 建議

一、善用先天優勢確立推動主軸：英國經分析自身地理位置，其國際策略將自身定位為「創意捐客」，而台灣推動文創產業的先天優勢在於我既為中華文化的正統傳承者，又是多元文化的融合者，且目前比之中國大陸，台灣更具有市場規劃的能力，極具華人世界「創意捐客」的潛質。Mike Robinson 在研討會上指出台灣推動文創產業的障礙僅在於認同問題，我國對外推展文創產業，不宜過度以政治主導文化政策，明確的國家文化定位有助我在國際間搶得詮釋空間。建議以華人世界「文創資產捐客」自居，底定整體文宣基調，再配合此主軸發展國際文宣子策略。

二、輔導文創產業積極以世界舞台規格定位：對英國多數的文化機構而言，國際視野為文化工作不可或缺的元素，如英國圖書館自封為「世界的記憶庫」，擁有「世界文明的 DNA」，V&A 博物館則標榜為「世界頂尖工藝設計博物館」，英國文化機構不僅藉由「世界級」的封號及 slogan 在國際座標上定位，實質內容層面也力求與國際接軌，如皇家植物園「裘園」(Kew Garden)，在全世界過百國家都有運作，與全球知名的大學及研究機構合作，創造並保存國際植物命名系統與千禧種子銀行等資源。

(一) 建議我政府可仿照英國政府辦理創意競賽，獎勵文創相關企業或機構以國際市場或國際交流合作為目標提案，並予優勝者專利保護，倘有資金需求，可給予優惠貸款或融資。

(二) 鼓勵文創機構以國際自我定位，如仿效英國文創機構找尋自身獨特優勢並發揮創意，冠上好記的「國際級」封號，並由政府設立公允指標精選具國際發展潛力之文創產業，以每季為期程，請全球駐外單位串聯向轄內媒體宣傳該產業，藉連綿不絕的文宣攻勢，強力主打台灣優質文化產業。

三、發揮穿針引線、資訊媒合的功能：英國政府文化政策秉持臂距原則，並成立眾多非部會公共機構，防弊並維持推動政策的機動性，我政府雖甚有心幫助文創產業，惟常須摸索與民間機構互動往來之方寸，其實以愛丁堡藝術節為例，文創產業以自由、開放為貴，政府介入太深，反而易陷揠苗助長，又或致使產業過於依賴政府，而喪失競爭創新的能力。建議政府宜扮演作為國內文創產業及國際接軌的資訊平台，運用公部門資源居間引線。

- (一) 建議比照 DCMS 作法建立文創產業資料庫（包括產業名錄、規模、核心事業、得過之國際獎項、英文簡介、甚至是影視音圖檔），且資料庫應讓駐外單位亦能蒐尋及存取資訊，如逢駐地有適宜之國際合作案，外館及國內相關單位可串連擔任資訊媒合角色，將資訊轉介給國內文創機構。日後政府欲統合規劃國際交流專案，亦可藉資料庫汲取資訊。
- (二) 推動海外民間組織辦理文宣：官方色彩濃厚的文宣計畫，易淪為予人負面觀感的政治宣傳，與文化外交的意涵相悖。過去數十年英國民間駐外的文化機構及英國文化協會在海外所舉辦的活動規模龐大，創造的文化交流效果足與英國官方的外交網絡匹敵，如英國文化協會在台灣即與台灣創意設計中心主辦「國際青年創意創業家大獎」等專案，甚為活躍。建議政府應善用民間組織在國外的力量推動國際文宣，我駐外單位對外則進行新聞發佈即可。

四、藉國際藝文活動帶動文宣：在國內舉辦國際節慶，吸引國際目光，與赴國外參與活動，提高國際能見度，發揚我文創產業之精髓。

- (一) 建議參考愛丁堡藝術節案例，類此地方節慶倘累積小型規模及人氣，即由民間團體成立非營利組織辦理，俾永續經營與推動，政府除了監督立場外，還可配合改善硬體空間。
- (二) 在 11 個國家巡迴展出、獲致各界掌聲的英國 Vivienne Westwood 特展，也證實了展覽足以提昇國際形象的潛力，建議政府宜廣續積極參與主

流型國際藝文活動。

五、以「產業」觀念來思考文創產業：

(一) 加強與經濟部的合作：文化具有歷史性及在地性，有其特殊性，惟當其以「產業」來定義，即意涉需著重其經濟效益。英國政府對於創意產業的定義即在於將創意轉化成產值，由英國 DCMS 及 BIS 與英國商業、創新和技術部 (BIS) 攜手推動，雖然兩者仍是以「內容」及「技術」劃分業務，但彼此合作密切，甚至可共同推案。惟我政府在推動文創產業時，仍常著重在「文化」層面，而非「產業」面，包括以產業別來區分執掌¹⁷、向藝文人士請益政策方向等。如此一來，仍多是以文化角度來看這些產業，易導致侷限各產業的經濟成長潛能，應破除此思考窠臼，加強與經濟部對話、互相諮詢，並建立合作推案的機制。

(二) 培訓文創產業國際行銷人才：如同愛丁堡藝術節的例子，具國際藝術及行政水準的總監，係國際級節慶成敗之關鍵。台灣目前頗欠缺懂「文化」、懂「產業脈動」、又有國際觀的人才，與其藉公資源推廣文創產業，不如直接「教業界釣魚」，建議政府應開設相關課程，或與學校合作培育種子人才。

六、**建立平實而嚴謹的評估機制**：「創意經濟計畫」的出發點相當實際，顯以產業經濟及產值為考量，惟無論是整體規畫或是個案執行，似乎均未見具體且量化的指標，職曾詢問 DCMS 官員各項專案是否有評估反饋機制？如何判定執行成效？對方僅表示，各項活動會以問卷調查詢問利益關係人 (stakeholder) 的滿意程度及相關建議—顯示該部在績效評估方面，反而轉為「以人為本」的主觀感受。

將各項政策目的以數字 (如就業人口、經濟成長率、產值等) 呈現，

¹⁷我國「文化創意產業發展計畫」由新聞局負責電視、電影、流行音樂 3 項旗艦產業；經濟部則負責數位內容及設計 2 項旗艦產業；文建會負責工藝旗艦產業。

可提供精準、明確的執行目標，一旦執行方向有所偏誤，亦有衡量準則作為調整偏誤的標準。經職推測，或許英國政府的「創意經濟計畫」仍有量化評估數字，只是未可對外公開，但相較於我政府部門提報計畫時，常在未有充分且嚴謹研究數據支持的情況下，就被要求要提出亮麗的數據前景，容易扭曲政策美意，淪為畫大餅的空頭承諾，造成行政單位陷入兩難的情況。建議如英國建立並發布產業系統研究結果，再設定具體目標，另 DCMS 採取個別專案作意見調查的作法，或可發現產值數字外的盲點，應值我政府參考。

七、未來研究建議方向：

- (一) 為汲取國外推動文創產業的經驗，本研究以英國中央單位推行政策及地方節慶為主題，探討其國際文宣策略，係站在一個國家的角度「向外看」，但無法窺知英國外交單位究竟如何推動文創產業的文宣，此係本案研究限制，建議日後類此研究可以外國政府的駐外單位為研究主體，對照其國內與國外之國際文宣策略及實際推動情形，檢視其間可能的差異，應具可使相關研究更為完整。
- (二) 建議日後研究可以加拿大文創產業之國際策略為研究主題，加拿大與文化強權美國比鄰且兩者文化相近，與我國有類似處境，該國如何從中找尋自我定位，發展自身文化並向外推廣，頗值瞭解。