

出國報告（出國類別：研究）

## 澳洲文創產業發展實務研析

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：鄧育奇視察

派赴國家：澳大利亞

出國期間：105年10月18日至106年3月1日

報告日期：106年5月

## 摘要

澳洲人口總數與台灣相若，但土地面積卻超過台灣 200 倍以上。因此，過去經濟發展大多仰賴豐沛的礦場資源及農牧業。然而在環保意識抬頭、數位與智慧城市等世界潮流下，澳洲也逐漸調整其產業結構。而創意產業便是其中一項推動主軸。綜觀近年澳洲創意產業平均年產值高達 910 億澳幣(約 2.1 兆臺幣)，最近一期全國普查(2006 至 2011 年)創意產業從事人員成長比高達 19%的表現，儼然為澳洲產業轉型代表之一。究其成功因素，大抵可歸因為，包容多元文化與推崇原住民藝術、緊密精巧的文化專區設置以及跨場館與緊密合作的文化節慶。

未來參考澳洲經驗，可納入國內政策優先推動者，包括打造混合式創意校園聚落與包容性社區、建立高效媒合平台與交易市場，以及導入工作坊與多場館的城市文化節慶等三項。短期施政上可先行以軟體及節慶活動面著手，以單一城市規模整合區域內各階層的合作場館及利害關係人，推展當地優勢與地方特色產業。長期發展上，可逐步檢討既有校園規劃及各種文化設施，透過高度的混合、機能共享與跨領域的交流，以激發創意產業深根，並強化產學合作與創意商品化的潛能。

# 目 錄

壹、前言 .....	4
一、研究緣起 .....	4
二、研究目的 .....	4
貳、行程簡介 .....	5
參、澳洲創意產業政策、發展與作法.....	6
一、創意產業政策緣起與目標 .....	6
二、澳洲創意產業的發展 .....	6
三、澳洲創意產業扶植作法 .....	8
肆、案例研析 .....	10
一、昆士蘭創意產業專區 .....	10
二、昆士蘭文化中心專區與表演藝術中心 .....	19
三、布里斯本南岸專區 .....	25
四、昆士蘭博物館群/鐵道工作坊博物館 .....	28
五、古今現代博物館 .....	29
六、亞瑟港歷史遺址 .....	33
七、藝術動力發電廠 .....	34
八、雪梨港及其周邊文化專區 .....	35
伍、拜會與訪談紀錄 .....	41
一、拜會昆士蘭州政府基礎建設、在地政府與規劃部門 .....	41
二、拜會昆士蘭州政府文化部門 .....	45
陸、澳洲節慶活動與地方創生案例.....	47
一、雪梨跨年節慶 .....	47
二、澳洲表演藝術市場 .....	48
三、原民藝術節慶 .....	49
四、街道藝術節慶 .....	50
五、澳洲地方創生案例 .....	52
柒、心得與建議 .....	53
捌、參考文獻 .....	58

# 壹、前言

## 一、研究緣起

本會對於每年行政院交議的公共建設計畫兼負引領、審議與協調之重責，其中文化建設在近年國人生活品質提升下，其需求與政府投資比例日漸增長。本會近年接獲行政院交議的文化建設案數亦有逐步上揚的趨勢。以106年度文化部本預算為例，相較105年度166.4億元提升至194.5億元，佔中央政府總預算比率由去年的0.84%提升至0.97%，預算數、成長率及中央政府總預算佔比均為歷年最高。然而文化建設不同以往的交通或都市建設，附有教育與藝術推廣等公益性質。如何於規劃初期或審議階段避免過多蚊子館的興闢，並於後續營運結合文化創意產業發展是國際發展趨勢。

爰此有必要藉由澳大利亞昆士蘭科技大學之訓練，了解最新的文化創意產業發展之實務與操作方法。澳洲昆士蘭科技大學是全球專研文化創意產業之翹楚，該校更設有獨創性之昆士蘭創意產業園區，匯聚了印刷、視覺表演藝術、音樂創作、新媒體（如動畫、遊戲和互聯網內容設計）、傳統藝術活動等創意產業，是產、官、學合作文化創意產業園區的成功典範，昆士蘭以此為著名於全世界。本計畫擬藉由相關課程的參與與深度訪談，擷取澳大利亞於文化創意產業之發展經驗，以利於本會於文化建設之審議與協調，並導引國內文化建設營運規劃，擬具創新並融合產業發展的經營模式。

## 二、研究目的

- (一) 吸取澳洲文創產業發展經驗，作為各項文化建設審議與協調之參考。
- (二) 強化各項文化建設計畫結合文化創意產業之創新作法。
- (三) 導入澳洲對於文化創意產業發展之政策與作法。

## 貳、行程簡介

中華民國 105 年 10 月 18 日至 106 年 3 月 1 日

日 期	起迄地點
105 年 10 月 18 日~ 105 年 10 月 19 日	臺灣桃園→澳大利亞(布里斯本)
105 年 10 月 20 日~ 106 年 2 月 28 日	布里斯本昆士蘭科技大學研習 4 個月，期間主要工作如下： 1. 參與該校創意產業學院(創意生產與藝術管理)相關課程 如 Work Integrated Learning、QUT Digital Media Research Centre- Automating the Everyday - Public Panel Discussion、Social lightscape design workshop 等。 2. 實地考察昆士蘭科技大學 KELVIN GROVE 校區之創意產業專區。 3. 參與相關該學院「Willing collaborators: Negotiating Change in East Asian Media Production」等專案。 4. 期間拜訪 Prof. Terry Flew、Prof. Stuart Cunningham, Dr. Joon Kwok、Dr. Bree Hadley 等國際學者，探討現階段澳洲及各國文創產業政策。 5. 期間由 QUT 協助拜訪 Queensland Performing Arts Centre、Queensland Museum、South Bank Corporation、Brisbane Powerhouse、Sydney Opera House、Museum of Old and New Art、Port Arthur Historic Site 等藝文場館並了解其經營管理模式。
106 年 3 月 1 日	澳大利亞(布里斯本)→臺灣桃園

## 參、澳洲創意產業政策、發展與作法

### 一、創意產業政策緣起與目標

澳洲人口總數與台灣相若，但土地面積卻超過台灣200倍以上。因此，過去經濟發展大多仰賴豐沛的礦場資源及農牧業。然而在環保意識抬頭、數位及智慧城市等世界潮流下，澳洲也逐漸調整其產業結構。而創意產業便是其中一項推動主軸。特別在1994年澳洲總理Paul Keating發表創意的國家(The Creative Nation)的文化政策聲明後，將文化的重要性提升為國家自明性的表徵、將文化意涵擴充至影視、廣播及出版業等，並強調文化產業的經濟潛能，視文化政策為經濟政策的推展。使澳洲政府為最早將文化政策視為經濟政策、並提出創意產業概念的國家之一。(李詠能，2014)。Paul Keating亦認為創意的水平與深度決定了澳洲適應新經濟的能力。因此，他在任內投入2.5億澳幣(相當於60億臺幣)改善並提升所有的文化機構與設施，希冀藉由文化力提升國家競爭力與產值，帶動創新、行銷與設計產業。他的概念後來在1997年後為英國新工黨政府Tony Blair所愛引並發揚光大，而成為世界競相投入的產業。在政策執行上，澳洲創意產業相較美國等重視市場機制的作法，偏向於由上而下，由中央政府制訂10年期的文化政策白皮書，而後分由各州政府與地方代表執行。目前最新的版本為2013年由澳洲藝術部門(Australia Council for the arts)所發表的Creative Australia 為代表。該份文件於當時Julia Gillard總理的聲明中特別探討1.未來如何將數位時代的創意機會極大化；2.如何讓藝術更容易地進入每個澳洲人生活，並讓文化與創意成為澳洲經濟與社會中心主流元件；3.如何讓澳洲原住民文化成為澳洲故事的基礎，並支持原住民與托雷斯海峽居民在文化藝術的表現。整份創意產業的主要目標如下：

- (一) 認知、尊重與歌頌原住民與托斯特海峽島嶼居民的中心文化做為獨特澳洲自明性的代表。
- (二) 確保政府的支持反映了多元化的澳洲以及所有的市民，無論他們的背景、無論他們住哪裡，都有權利形塑澳洲文化的自明性。
- (三) 支持藝術家的獨特角色與原創構想，特別是敘述澳洲的故事。
- (四) 強化文化部門貢獻國家經濟與福祉的能力
- (五) 藉由支持創新、新創內容、知識與創意產業，確保澳洲的創意在數位化的21世紀興盛。

### 二、澳洲創意產業的發展

依據澳洲創意產業與創新研究發展中心(ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation ,CCI)於最近一期的澳洲創意經濟報告(2013年)顯示，創意產業近年在澳洲已呈現為

績效最好的產業之一，其每年產值高達910億澳幣(相當於台幣2.18兆)。在創造就業部分，從2006年至2011年至少成長70,000人，2011年總創意產業就業人口高達61萬人(僅就核心創意生產部分計算，不包含製造、物流等相關支援產業)，約佔澳洲整體就業人口6.2%。其中2006至2011年期間創意產業就業成長率相較於整體經濟而論更高出40%。以創意產業在近5年的就業成長率亦達19%高成長幅度。



圖3-1 2011年澳洲創意產業發展產值與就業成長  
資料來源：2017 昆士蘭科技大學創意產業學院簡報

另外從2013年評估澳洲產業報告(Valuing Australia's Creative Industries)也特別強調，澳洲整體創意產業的重要性，相較於其他產業所帶來的利潤，創意產業擁有2倍的獲利空間。特別在創造軟體、影視、廣播、音樂、戲劇、舞蹈、媒體、編劇寫作及建築設計等。相關創意產業登記公司達12萬家以上。每年約有32億元澳幣(約768億台幣)的海外出口獲利。大部分的成長動力則來自數位化的革新與設計服務業。

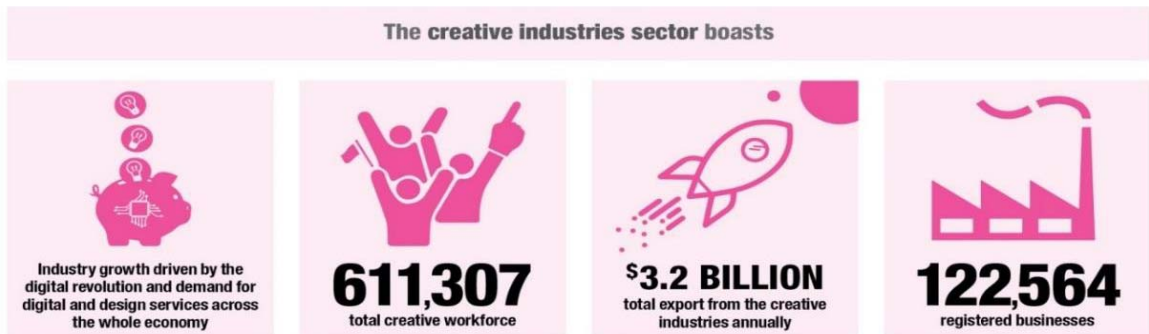


圖3-2 2011年澳洲創意產業發展績效  
資料來源：昆士蘭科技大學創意產業學院簡報

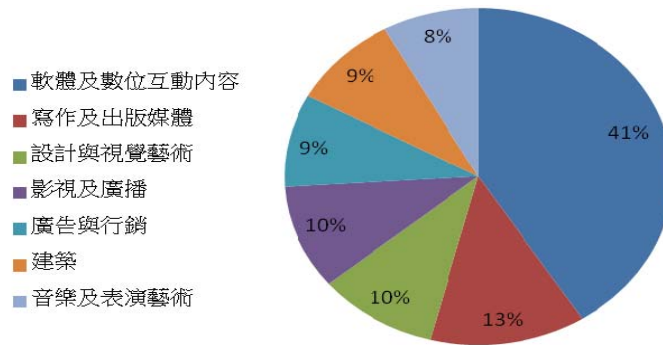


圖3-3 2011年澳洲創意產業中各別產業就業占比

參考資料來源：Creative Industries Innovation Centre, Valuing Australia's Creative Industries 2013

### 三、澳洲創意產業扶植作法

#### (一) 建立專責機構與大專院校合夥提供諮詢

在扶植創意產業方面，澳洲各級政府多數會透過在地科技大學協助，給予創業者或需要企業經營知識的人，相關系列的課程、工作坊、訊息與面對面的諮詢服務。許多課程甚至已建置於網站，透過影片方式，讓你清楚了解創意產業經營的每一個注意細節。以雪梨科技大學合夥的創意產業創新中心為例，便針對各種不統類別的創意產業分別給予中小型企業各種準則與參考事項，讓這些創業者或經營者可以減少經營風險，並且藉由研究機構的數據分析，展望各種產業的契機與趨勢。

#### (二) 提供線上媒合創意藝術家工作室平台

以墨爾本創意空間線上平台為例，該城市便提供了 150 個藝術家 studio 工作室與辦公室可供 170 個藝術團體及個人使用。另外也提供 975 處創意空間，其中 201 處位於墨爾本市中心。並有 8 處排練場可供社區表演及活動使用。這些空間有部分私人場所，創意工作者可依據自己的需求、預算在線上選擇自己想要的工作場所(例如藝廊、集體工作室、舞蹈室、戲院、暗房、設計工作室、服裝設計室等)。租賃時間相當彈性，可以小時計甚至數年計算。平台亦詳述該空間適用的屬性，如建築、舞蹈、辦公室等。



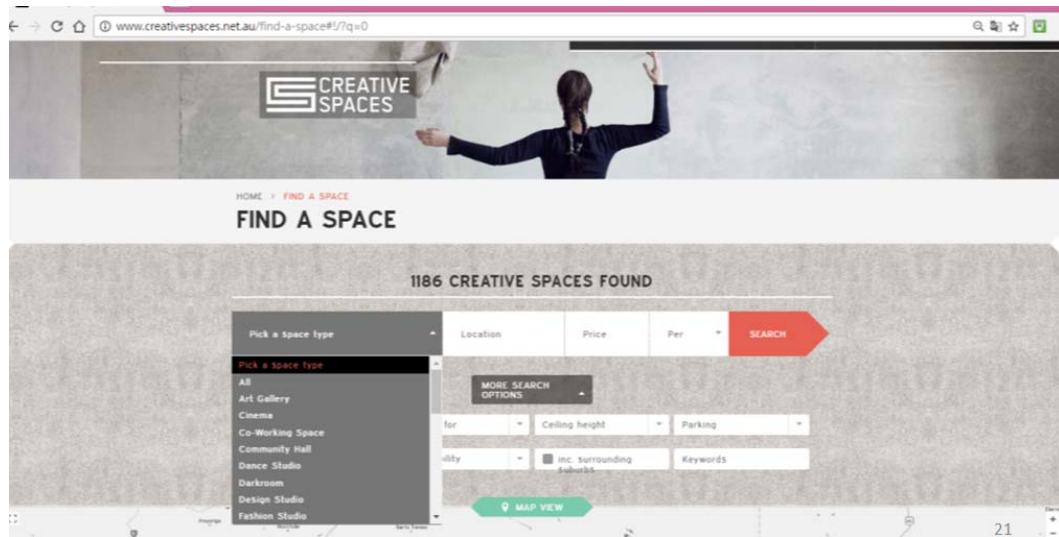


圖3-4 墨爾本創意空間媒合平台

資料來源：<http://www.creativespaces.net.au>

### (三)結合產、官、學、研定期舉辦年度藝術節慶活動

以布里斯本街道藝術節慶(Brisbane Street Art Festival)為例，雖是於當地非營利組織主辦、市政府輔導的活動。但巧妙結合學校(昆士蘭科技大學)、布里斯本藝術動力發電廠(Brisbane Powerhouse Art)、昆士蘭博物館以及周邊企業，在市區舉辦為期 2 週的節慶活動。不同於國內節慶短暫的音樂宴會，整個活動集結工作坊、展覽、演講與舞蹈表演，期間更鼓勵民眾參與，工作坊課程設計多元，包括創意字體設計、塗鴉實驗、戶外大型竹編、剪貼拼貼、黏土雕塑故事、街頭塗鴉表演等。透過這樣的藝術活動串聯城市大大小小的創意空間，不僅連結學校資源，更走上日常生活的街頭，讓藝術與人民生活貼近。

## 肆、案例研析

### 一、昆士蘭創意產業專區

位於布里斯本的昆士蘭科技大學(Queensland University Of Technology, QUT)，擁有世界首創的創意產業學院(王美雅, 2010)，其下區分為創意應用、媒體傳播與設計三個主要領域。西元 2000 年開始，QUT 甚至為了拓展創意產業學院的發展，在市中心西北側郊區開闢了第二校區，並配合州政府整體性的造鎮計畫(Kelvin grove urban village)與校務需求，設立了創意產業專區(Klaebe, 2006)。由於單就 QUT 創意產業學院的學生就引入 6,000 名學生(包括近千名的海外學生)，加上周邊學校行政人員、教授等流動人口，讓原本一片荒蕪的地區，短短 15 年間變成一個整合教育、居住、商務、零售與文化創新的新興城鎮。



圖4-1昆士蘭科技大學創意產業學院與周邊Kelvin Grove Urban Village土地使用配置

資料來源：Kelvin Grove urban village master plan

這個完善規畫的新興城鎮與 QUT 所進駐的學校建築毫無區隔，迥異於台灣大學院校與周邊市鎮有很明顯的圍牆與隔閡，讓學生實質的注入城鎮生活，也讓創意產業學院就像是一個開放性的展示實驗平台，與業界有即時的接觸環境。以下簡述整個創意產業專區以及整體造鎮計畫的規劃重點：

#### (一)以文創帶動區域經濟及公私合夥的創新模式

要探討這個創意產業專區的成功模式，首要便須了解整個造鎮計畫(Kelvin grove urban village)的獨到手法，由於這樣的專區規劃不同於臺灣文創園區以舊有酒廠整建活化的層次，而是整合周邊市鎮共同規劃的。從最上位的土地使用規劃與主要計劃、細部設計都是整合整個新市鎮的未來實際營運者(包括 QUT、昆士蘭州立大學、州政府等)的需求而創造。在州政府與 QUT 共同合作下，從整



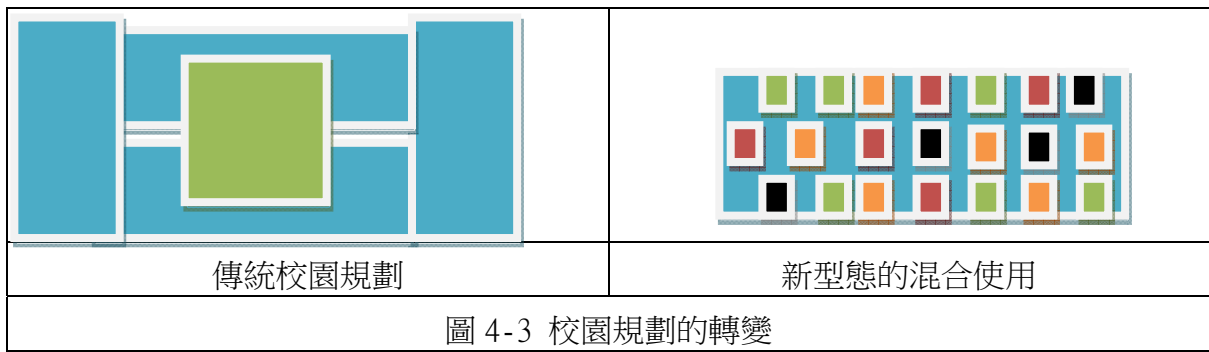
個新市鎮主要計畫(master plan)著手以創意產業學院為主體，帶動整體聚落發展。同時有限的釋出土地，藉由當地不動產開發商的投資與整合，開發住宅社區也同步導入零售與商業活動、設置主要公共設施，並鑲嵌提供社會住宅(約 107 個單元)等，創造公私合夥的雙贏典範。

(二)創造混合使用的新聚落(KELVIN GROVE 校區)

相對於傳統校園明顯圍籬，可清楚區分校園與周邊商圈，位處 QUT 所屬 Kelvin grove 校區校園中，很難界定那些設施是屬於學校設施。因為整體新市鎮的規劃理念，就是創造多元混合與開放的校園環境。也因此當你在校教室向外看，你可以發現對面街廓的建築可能是私人開發的四星級飯店、室內游泳池及體適能中心，亦是提供該聚落的中心超級市場、校園內的戲劇廳。這樣的設計手法符合 QUT 想創造一個屬於真實世界大學的氛圍。因此，許多校內的設施及設備也是可以被聚落的民眾或創意產業業界使用或租借的(包括可彈性使用的舞台展示場、戲院、空中露臺等)，而學校的芭蕾舞教室甚至設立在主要道路一側，成為一個學校對外開放的展示平台。另一方面，學生也可很容易的親近社區的各商業空間、餐飲、醫療等服務，補充生活所需。這樣的環境在澳洲極度單純簡化的郊區住宅生活，是相對精巧且便捷地的。也因此，短時間便吸引大量住戶及投資客，讓這個區域生氣蓬勃起來。



圖4-2 Kelvin Grove Urban Village整體規劃  
資料來源：Kelvin Grove urban village master plan



(三)獨創的創意產業專區組織與學術組織的互補模式

創意專區 (creative precinct) 本身是可營利商業組織(包括戲劇院、錄音室、新聞媒體製作場所、排練場及展演空間等)與學術類的創意產業學院 (教育體系) 的複合體。兩者具高度互補性，也是理論與實務結合的綜合體。Q U T相當重視學生未來就業議題，因此該校以引導學生走入真實世界為概念作為教學主軸。學校內行政人員與專區的技術人員可分別適時協助學生各種訓練課程。但創意產業專區 (creative precinct) 組織營運著學校各種開放空間與設施，負責劇院、就學校重點資產及場地對外開放租借。即使使用者是教職員有時也須付費。因此整個校區並非僅提供學生學習，周邊社區民眾也可付費買票，在校園觀賞一流演出。



圖4-4 昆士蘭科技大學創意產業專區規劃

參考資料來源：<http://www.ciprecinct.qut.edu.au/visit/>



(四)講求實作的學術殿堂：

1. 精巧的空間規劃與專業設備

校園主要建築除提供學生課堂討論的教室外，並就近利用舊有歷史建築挑高特性，建構各種不同創作需要的工作坊。工作坊提供不同設計產業所需的設備，並依據工序與製程提供一連串有序的創作天地，每一個製程都有相對應的空間串聯在一起，並配合工作需求提供專業等級的器材，以提供建築、景觀與工業設計、服裝設計、媒體傳播、視覺設計等不同科系各種應用。


	
設計工作坊	專業錄音室
	
製作舞台的設備	專業車床及自動除塵系統
	
專業設備與技術人員	雷射切割機

圖4-5 澳洲昆士蘭科技大學工作坊實況

2. 專業人力訓練--專業技師與學術講師分工

QUT 校園內除傳統學術講師外，另有 10~12 名極具實務經驗的專業技師(包括退休

建築師、家具設計師、舞台及燈光技師等)，可分別指導學生。也因此學生在學校並非僅學習單純理論的知識。當學術講師告知本次作業內容及方向後，學生自行發揮創意，卻不知道如何將作品時現實。可由各種不同技能且擁有實務經驗的技師，直接傳授各種工具的使用方法及技巧。因此，在這個創意產業專區畢業的學生，絕非只有空談的理論，而是熟悉各種材料應用以及精密機械切割、製作、焊接，甚至電腦輔助及 3D 印表機運用等最新科技的實踐家。

### 3. 隨機可見的交談空間—激勵創新

校內整體規劃採開放的透明的設計，進入創意產業專區有如進入旅館大廳，開放且舒服的沙發椅，讓學生可隨時聚在一起討論、創作並將構想轉換為實作。

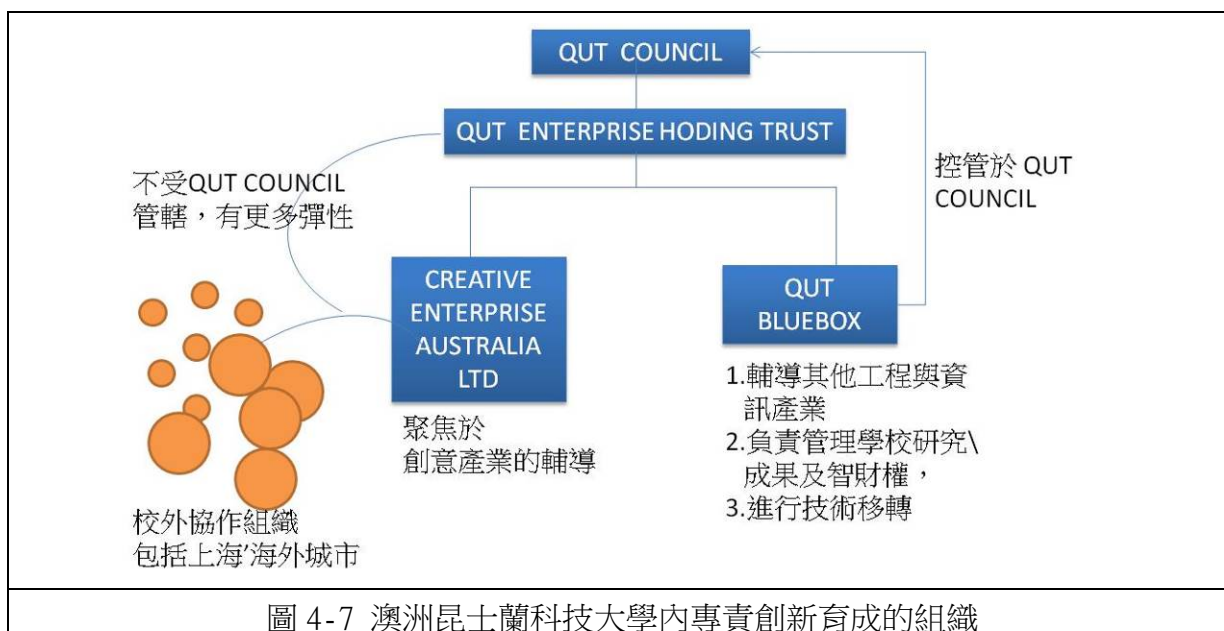


### (五)提供創業場所的創意企業加速器與育成中心

QUT 裡有關創新育成的主要機構可分為以文創產業為主軸的 QUT Creative enterprise Australia (以下簡稱 QCEA) 以及以工程技術移轉為主軸的 QUT Blue Box。這兩個組織均屬於 QUT 企業信託基金(QUT ENTERPRISE HOLDING)下所管理，但是 QUT Blue Box 另外受到學校組織委員會所管理。相對而言 QCEA 則較具彈性，可以自行決策未來經費的運用。

其中 QCEA 類似於國內依附於大學裡的育成中心與企業加速器綜合體。但相較於國內育成中心強調傳統製造業裡的技术研發與科技移轉屬性。QCEA 所關注產業，特別定調於設計與創意產業，諸如媒體、時裝設計、攝影與視覺設計、音樂、電影與數位科技、遊戲及互動設計等。而在輔導上，該公司主要聚焦提供協助中小企業或新創公司必要的商務技能、指導與投資。同時他也是澳洲目前唯一以創意產業為主體的創新加速器。就組織面而言，QCEA 是鄰近學院的獨立組織，這和國內學校院長兼任體系迥然不同。另外國內目前少有專注於文創產業的育成中心，目前較為相似的僅以成功大學的成大文創育成與研發中心為代表。





自 2008 年以來，該公司已促成 50 個以上的新創公司以及 4,000 名以上的企業家，協助輔導 500 家以上的創意產業，並取得 14.4 億以上的產值。他的主要工作項目包括協助開創創意企業的機構，包括資金取得、人員訓練，另外亦提供場地及辦公室出租，建構孵化器 incubator。除了須付費的辦公室外，QCEA 也提供會議室及討論空間出租，讓投資者與創業者有足夠的商次空間。

QCEA 在發展及協助創新創業，大體可分為 Start、Grow、Scale、Connect 等四個主軸，簡述如下：

**(1) 啟動創業(Start)：**

1. 提供設施：在協助新創部分，該公司除提供新創業者與投資人可承租私密的面談與聚會的空間外(The Coterie)，也設計了專屬設計產業的工作室 (STUDIO)、3D 印表機，另外在時裝設計產業就提供縫紉機等各種服裝設計的機台器具，讓你可以將設計草圖變成成品。
2. 周邊資源整合：由於 QUT 創意產業專區本身即與 QUT 創意產業學院融合為一體，因此各種學校所舉辦的各種畢業展或活動，駐地企業很容易可以取得激發靈感的機會。另一方面，QCEA 所舉辦的各種競賽、工作坊，一旁的學院，也很容易接觸到相關資訊。依據 QCEA 的執行長 Mark 表示，目前進駐 QCEA 孵化器的中小企業中約有近 8 成比例為來自 QUT。另一方面由於整體規劃係採開放式的設計，包括內部 ROUND THEATER、GLASS HOUSE 等空間係可對外售票或承租的設計用途，因此在學校內部就已經是一個供大眾親近藝文活動的平台或展示場地。

**(2) 產品發展與擴展 (GROW)：**

在協助產品研發上，該公司更特別針對時裝設計給予一個專屬的工作空間，設計師可於該處承租工作室或取得特別的指導教學。對於其他創意產業部分，也設置了一處 The CEA Business Hub，給予其他類別的新創業者一個可承租的工作室兼辦公室(月租金約僅 3600 元新臺幣)，進駐該場地者，也將提供市場與商務的訓練及輔導。對於商務輔導上，CEA 每季會定期舉辦為期 3 個月的加速器

的 PROGRAM 進行一系列的課程輔導和工作坊。另外更針對時裝設計進行 6 個月長專案的 PROGRAM 輔導。相關課程討論包括企業協商、品牌建置與財源籌措等。

### (3) 提升規模(SCALE)：

該項工作主要聚焦於協助新創者取得資金，該公司成立了澳洲第一個專門扶植新創者發展創意產業的基金(The CEA Startup Fund)。而這些新創者可以透過該基金的投資取得大約新台幣 2,900 萬元的資金，並簽署回饋契約(CEA 可取得約 7~10%的股權)，在該公司成功發展後，回饋創意產業基金，以促使該基金得以永續發展運作。自 2013 年以降，該基金已投資將近 50 個新創者，包括建置一套樂器或藝術品交換 APP 的 Trademark Vision 公司以及一家可客製化的時裝設計公司 Fame and Partners 等。

### (4) 提供交流平台(CONNECT)：

該公司除每週舉辦各種工作坊(Workshop)之外，每年更舉辦全澳洲規模最大的創意產業論壇(Creative3)，吸引全球創意人才與企業共襄盛舉。該論壇探討重心分別與創意、投資與企業三個面向，協助個別藝術家與組織形塑緊密合作的網絡。

整個論壇中的焦點特別在於它提供了新創者一個展示與行銷構想或產品的競賽(Creative Pitch)。由於該論壇中不乏企業家與創意產業投資者，這樣一個展示的機會，除了提升各自產品的競爭力外，也可吸引投資。而最後贏得競賽的產品與設計師將可代表澳洲前往丹麥參加全球競賽。

目前整個 CEA 可提供 92 家企業進駐(目前主要進駐產業以數位內容 16%較高，視覺繪圖產業 15%，時裝設計產業 13%為大宗)，但由於初期整體建築設計，僅是校園建築，空間已漸不敷使用。未來將繼續向 QUT 另一棟建築物 Z9 拓展工作室空間。

CEA 的整體營運財源約有 50%來自於 QUT 贊助，另外 50%須由收取租金、各種工作坊與活動回收。但該公司仍是以私人公司為主體經營。對於昆士蘭科技大學而言，CEA 所提供的實習機會與實務教學資源，各種夥伴與網絡關係，便足以回饋其投資成本。



圖 4-8 澳洲創意企業加速器產品媒合平台

參考資料：<http://www.creative3.com.au/pitch/>



## (六)QUT「a university for the real world」—業界實習機制

在QUT在校進修的學生凡修滿168學分之學生(通常為大三或大四學生)須於畢業前夕完成2次各100小時的實習課程「work integrated learning」。該項實習課程不同與國內設計學院實習作法，僅在校內或由教授推薦安排機構工作。授課學生必須自己製作簡歷，並向外尋求符合自己領域的實習工作。因此如何製作簡歷並學習尋找自己適合實習的工作，也是課程教授初期的主要項目。該項課程除了講授業界對於履歷的基本需求外，教師們也會透過工作坊，檢視你的作品(如履歷)，並提出建議。接續學生可於三週內尋找適合你的企業與公司，並開始進行實習。倘若始終找不到適合之實習工作，學校也提供Career Hub的網站服務，其性質類似校內人力銀行平台，但包含全職、兼職、短期與適合實習的工作，讓學生可以在該平台上放上求職履歷、企業也可以放上徵才資訊及各種工作坊等活動。開始實習後，學生須主動與教師聯繫，並確保工作安全、健康等環境。課程進行上，主要教師(coordinators)會聯合各種領域的講師共同協助學生，因此可針對各種不同科系的學生需求，進行輔導與協助。這樣的課程將有助於學生，重新思索自身優勢與未來職涯選擇，同時有助連結學校與社會需求。有利於畢業學生順利接軌職場或提升學生溝通與自我表達能力。

另一方面，在工作安全上與智慧財產權的保障上，QUT對於實習的學生(雇主未付費)者，另提供學校專有的保險機制，給予學生基本的保障，並特別教育學生對於實習所產出的設計作品，其智慧財產權是屬於創作學生的，除非該企業提供他們工資，相關設計作品智財權才會隸屬公司。整個課程可區分為四個階段，摘述如下：

### 1. 第一階段：培養和瞭解你的領域

本階段延續該校學生領域，並區分建立分組網絡，除要求學生製作履歷開始找尋實習工作外，也建立學術性指導教師與學生連絡的平台及網絡。由不同領域的教師分別指導各種專長的學生，以深入輔導，引導出各種學生自己選擇未來職涯方向，以及擬進入實習的企業。

### 2. 第二階段：開始進入產業

本階段會由學生確立未來實習工作後，交由學術指導教授簽名確認。以確保每位學生可以正式投入後續學習工作，真實了解未來工作環境及所需技能。

### 3. 第三階段：從做中學

該階段除了開始實習外，學生必須重新檢視工作內容是否符合原先計畫目標，可否學到有關技能和知識。另外每周必須由學生撰寫一篇文章作為「反思性思考」給予學術性指導教授進行交流，確認學習方向。

### 4. 第四階段：回饋反映

課堂最後學生必須要製作10分鐘的口頭報告短片，並於7分鐘內，說明實習的成果與歷程，使否按照原訂目標學到相關知識與經驗。並附上2分鐘實績短片。最後在實習結束的時候，學生必須取得該任職企業直屬上司的一份問卷

調查與回饋，讓校方了解學生實習情形。若學生實習評價低落，QUT 並不會按照企業評語當掉學生。因為這項實習的目的是協助學生體驗真實世界的一部分。

#### (七)QUT 數位媒體運用的軟實力

QUT 在文創發展中最具領先優勢的項目以媒體及傳播 (Media&Communication) 為代表。排名全澳洲第一；世界大學(QS2017)排名中亦屬第 21 名序位。因此，不論是數位教學及線上應用上，都有其獨到之處。以教學而言在影像製作上，所有講授課程均已數位化、影像化以各種影片模式放在線上教學系統(QUT BLACK BOARD)。因此，不僅僅受益於 QUT 的學生不須像傳統學生在教室學習，它甚至也推廣到偏鄉地區。透過專案計畫讓較偏遠地區的學生也可同步取得最新的教學內容。

也許你會感到好奇，當學生都線上上課那麼誰在學校使用這些設施呢？事實上，它的教學系統另有一塊實習與工作坊的模式。也就是理論課程是在線上可取得的，實習課中老師不主動教學，而是引導學生討論，自己作出一份成果。以 DIGITAL STORYTELLING 等相關課程而言，學生最後必須產出一段影片，將課程理論與製作技術發展為實際的作品。

#### (八)妥善運用舊有文化資產轉為工作坊

在 QUT 的校園中，可以見到許多早期軍方遺留下來的倉庫、馬廄經過重新整理後，再度活化成為各種工作坊、研究室與教職員辦公室。其中創意產業學院院長的辦公室就是其中一棟歷史建築所活化改良的木式建築。雖然外觀上相較嶄新的建築主體來得渺小，但是經過室內裝修後，實際使用機能並不亞於鄰近的新式建築。反為整個學院建築群及戶外平台中，創造出另一番獨特景象。

#### (九)獨特產學合作模式及交流平台

QUT 本身不僅是學生吸取知識與教授進行學術研究的殿堂，它開放性的設計理念，以及跨領域的理念，自發性與外界相互串聯。因此某些教授的專業課程就像是一種產品，也對外企業進行短期授課(例如暑期的 Beginning acting、Digital storytelling intensives、Fashion illustration for beginners 等)。這些課程並非設計於想取得學位者而是開放給社會及企業進行學習。另外部分進駐 QUT Creative enterprise Australia (QCEA) 的企業家也有義務，必須與學生分享心得、甚至授課。在這樣開放性的校園，時常可見到各種定期舉辦的商務領袖論壇與座談會，邀請產官學各種不統領域的創意產業專業者，進行深度的交流與問答。

## 二、昆士蘭文化中心專區與表演藝術中心

### (一) 昆士蘭文化中心專區發展背景

澳洲的主要城市在都會核心中，往往巧妙地藉由文化專區的規劃進行整體都市再生。以布里斯本的文化中心專區為例，19 世紀末初期也是人口密集的住宅及商業區，但 20 世紀初期因受到傳統貨櫃碼頭功能移轉至下游以及周邊串聯兩岸的橋樑建設工程影響而逐漸蕭條。當地州政府為重振布里斯本南岸的生活機能，決定大規模整建導入文化中心專區的建設。總投入經費高達 1.98 億澳幣(現今匯率約台幣 47.5 億)，並區分為四個建設階段包括 1982 年完工的昆士蘭藝術館、1985 年完工的表演藝術中心、1986 年完工的昆士蘭博物館、1988 年落成的州級圖書館等。其後又陸續完成昆士蘭當代藝術館、多功能禮堂(The Edge)等。

總面積約 7.6 公頃連接布里斯本市的水岸地帶與 1988 年萬國博覽會場址轉型後的南岸(SOUTH BANK)綠帶。以廣闊的水岸散步廣場為基礎，提供民眾與旅客高品質的遊憩亮點。另外文化中心專區與大眾運輸系統的整合上，也搭配的十分巧妙。民眾閒逛於各種豐富的文化設施及綠帶間不但倍感新奇外，也可很容易的藉由渡輪、2 處火車站、公車專用道等，連接至市區中心。因此，在布里斯本想要快速了解當地生態與文化藝術，只要前往市中心南岸的文化中心專區(Cultural Precinct)便可有一個概括性的理解。



圖 4-9 澳洲昆士蘭文化中心專區配置圖

### (二) 昆士蘭表演藝術中心(Queensland Performance Art center ,QPAC)

位於布里斯本市文化專區內的表演藝術中心(QPAC)，除與南岸河濱公園(South Bank Parkland)連成一體外，更與周邊的昆士蘭博物館與昆士蘭藝廊、州級圖書館、當代藝術美術館等文化設施相鄰。提供一處緊密且集中的文化體驗專區。QPAC 是一個法定組織，自 1977 年成立專法 Queensland Performing Arts Trust Act 後成立並於 1985 年正式營運，其型態類似於國內行政法人體系的組織，介於公部門與私部門間，並必須自行負責整個文化設施的經營與管理，特別在經營目標與財務面上，他必須符合立法精神要求內，並盡可能達到損益兩平的目標，政府主要僅針對 2 年一度的公益節活動(OUT OF BOX)作補貼。以 2015-2016 年檢視每年表演場次約達 1500 場次，吸引約 130 萬人次旅客。其遊客組成主要

以國內旅客為主，約僅 2%是海外旅客。依據 QPAC 於 2016 年年報所示，QPEC 當年度可自籌比例達 84%(約 463,152AUD)，政府約補貼 16%。政府補貼部分主要用於規劃公益性與教育性活動，包括原住民為主題的系列表演、供社區居民欣賞的傳統耶誕合唱團與專門提供給 8 歲以下小孩藝術教育的 OUT OF BOXES FESTIVAL。

### (三) 所在區位

位於布里斯本市中心南岸(South Bank)，並位處文化中心專區及重要交通場站旁，包括主要公車轉運站(Culture Centre Station)及 2 處火車站(South Brisbane Station 以及 South Bank Station)與 2 處渡輪。該文化中心專區匯聚昆士蘭州政府主要扶植的四項主要文化設施，除了昆士蘭表演藝術中心 QPAC 之外，尚包括昆士蘭藝廊(Queensland Art Gallery)、當代藝術美術館(Gallery of Modern Art, GOMA)、昆士蘭科學博物館(Queensland Museum & Science)、州圖書館(State Library)以及其附屬藝文空間(The Edge)

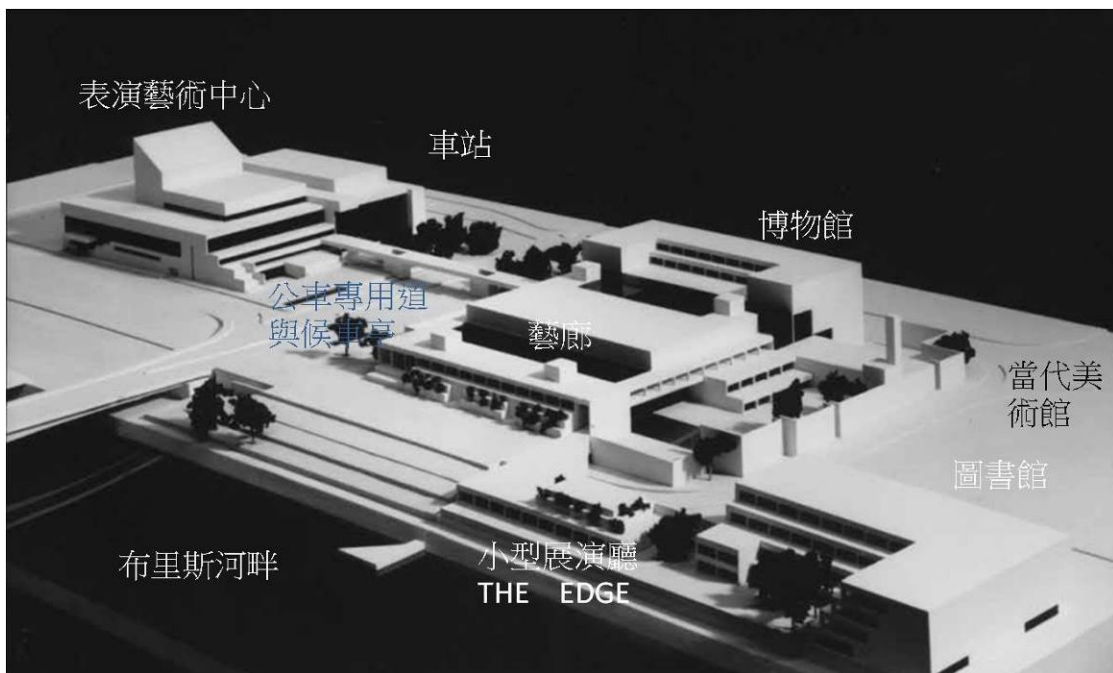


圖 4-10 澳洲昆士蘭文化中心與表演藝術中心示意圖

資料來源：Queensland Cultural Centre Conservation Management Plan,

### (四) 願景與法定目標

昆士蘭表演中心以作為一個藝術表演的生產者、投資者、表演者及公共空間等多重角色為主體。藝術生產部分主要針對特殊節慶(如 BRISBANE FESTIVAL 等)及其衍生商品；在投資項目上，他也與許多當地藝術公司進行合作，並成為藝術家與觀眾間的橋樑。其法定功能概述如下：表演藝術生產、展演及管理；建立並執行表演藝術教育與相關學校課程；推展表演藝術的教育與研究；推展並鼓勵表演藝術發展，並讓人們享受表演藝術的樂趣。其政策目標如下：

1. 作為昆士蘭洲表演藝術的領導者並基於商業基礎下展現其管理的卓越；同時作為表演藝術的場所必須有利於表演藝術家。
2. 尊重原民與托斯特島嶼的立場應被申明。
3. 青少年及孩童參與表演藝術應被支持。

4. 不同背景的觀眾應該被培養。
5. 終身學習表演藝術的能力應被培養。
6. 國際間表演藝術的合作應被發展，特別在亞洲與太平洋地區。
7. 對於有關昆士蘭州的内容應該被推廣與表演。

#### (五) 加值做法

##### 1. 獨特票務系統(QTIX)

QTIX 為全澳洲第三大訂票系統，連結所有其他文化館舍(如昆士蘭火車博物館等)，倘若想要在線上購買任何昆士蘭境內博物館或藝術表演的票，均需透過 QTIX。特別的是 QTIX 從 2015 年開始結合其顧客關聯管理系統(the customer relationship management system)，由於 8 成的民眾會線上訂票。(現場訂票另加收手續費 10%)，因此該系統廣泛蒐集客戶資料包括觀眾組成、年齡、偏好、購票頻率，並結合大數據自動統計與分析功能，精準抓住每一場 SHOW 可能吸引的客戶群及數量。另外，該系統為滿足顧客需求，亦提供訂票與訂餐服務，讓顧客可不必在現場排隊點餐。

##### 2. 將食物-餐飲視為一種文化

該中心本身亦負責經營館內咖啡廳、簡餐與酒吧，依據 2016 年年報顯示，該項收入營收甚高，約佔總收入 25%。因此如何改善送餐品質與速度，成為 QPAC 近年的挑戰。由於該中心周邊 1 公里範圍內幾乎沒有其他餐飲競爭對手(最近的是科學博物館的咖啡廳)，因此當大型演出開始前(以晚間 6 點半為例)，將近 2,000 人的潛在餐飲需求必須在半個鐘頭內得到滿足。如何快速供餐，反而是項亟待克服的問題。

根據實際觀察與訪談結果，這部分高營收的結果和西方人飲酒與嗜好甜食文化具高度相關性。在正式演出前，人潮逐漸匯聚於大廳酒吧，由於尚有一段開場時間，因此多數人便於大廳沙發區談話聚會，這時候一旁的酒吧才開始彈性營業，多數人在談話過程會買杯酒一邊談話，然後正式引導入會場，會場內外廳也販賣酒精飲料、甜食及餅乾供民眾購買。

另外演出中旬，會進行約 20 分鐘的中場休息時間。多數民眾再次走向大廳社交或洗手間。這時候大廳兩旁的酒吧又開始忙碌。為滿足 2,000 人次的中場休息需求，大廳內也設置了許多臨時攤位，於是多數人再次買杯飲料或冰淇淋享用，一邊談話。反觀國內的表演節目的安排大部分並未設置上半場與下半場次，也因此錯失終場行銷與短暫餐飲服務的商機。

##### 3. 舉行商業型態的大型音樂劇

由於大型音樂劇所需的場地限制，並非所有劇院都能容納或有相關設備，即便是雪梨歌劇院他本身就不供應商業型態的音樂劇演出場所。因此，昆士蘭表演藝術中心所有擁有戲劇院、歌劇院、音樂廳、中小型演奏場地等 4 個不同類型的演出空間，可適用在各種演出。而根據實際訪談結果，音樂劇兼具視聽與劇情體驗的商業演出，正是最受澳洲人歡迎，也是票房最好的一種演出。知名音樂劇諸如小魔女(Matilda)、貓劇場 Cat 等均廣受民眾喜愛。

##### 4. 玲瓏滿目的周邊商品及節目手冊(Program)

在大型演出的音樂劇中，可以發現在戲院大廳兜售著要價不斐的節目企劃文宣(Program)要價約 600 臺幣、CD 及各總不同列印著有關戲劇的商品，如手提袋、雨傘、馬克杯以及各種文具。這部分營運收入大部分直接進入租借場地的表演公司帳戶，但由於 QPAC 本身也提供周邊人力支援與服務，因此也會再向表演公司收取相關人力費用。



5. 捐款(Donation)

2016 捐款約僅占 QPAC 總收入 1.4%，約合台幣 206 萬元，但是該中心認為捐款業務成長潛力極大，於 2016 該年度專門籌設募款部門專案經理與小組以進行捐款業務籌畫。

6. 差別訂價機制

在 QPAC 的售價上相當彈性，並針對團體與學校採取優惠。在不同時段上也給予差別票價的機制。票價從 55AUD~175AUD 不等，折合臺幣約 1320~4200 元。如上午時段便可能給予部分折扣。

(六) 財務營收情形

QPAC 近七年以來財務營運相當良好，倘扣除每年受政府補貼進行政策需要的社區音樂會、原民歌舞表演及培育小孩的 OUT OF BOXES 節慶的支出上，其他營運所需，幾乎可以由本身收益達到平衡。

1. 2016 年營運收入分析：

整體營運收入可區分為四個部分，包括活動與服務的收益、捐贈與贊助、其他收益與販售設備的收益。其中整體收益最主要的部份有 68%來自於 QPAC 所提供的活動及服務，而其組成又可區分為租金收入(14%)、票券收入(19%)、餐飲及飲料(25%)、支援場地租借表演者的相關服務(24%)、自辦國際巡演等專案收入(17%)。

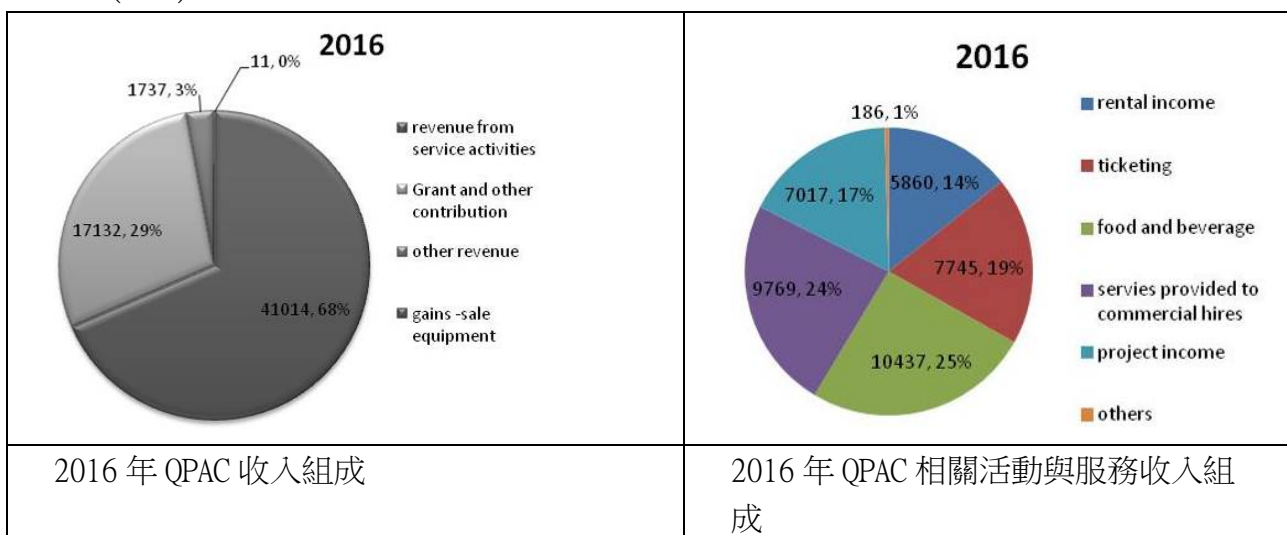


圖 4-11 昆士蘭表演藝術中心的營收組成(2016 年)

資料來源：Queensland Performance Arts Center annual report  
<http://www.parliament.qld.gov.au/documents/tableOffice/TabledPapers/2016/5516T1659.pdf>

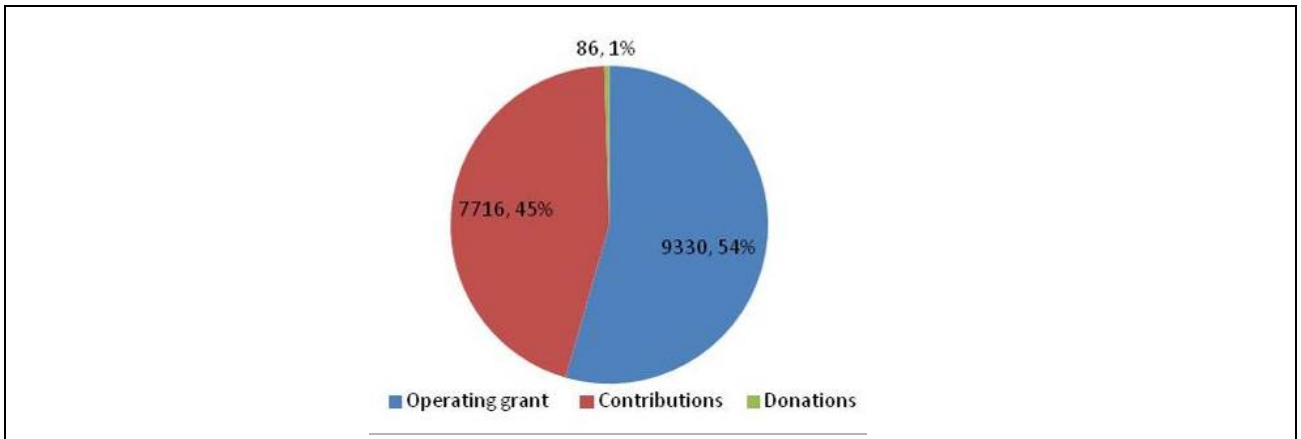


圖 4-12 昆士蘭表演藝術中心在贊助與補貼收入的組成(2016 年)

資料來源：Queensland Performance Arts Center annual report

<http://www.parliament.qld.gov.au/documents/tableOffice/TabledPapers/2016/5516T1659.pdf>

### 2. 近年政府補貼趨勢：

政府補貼在總收益部分由 2004 年 40%(2000 萬 AUD，約 4.8 億台幣)至 2015 年已降至約 16%(約 933 萬 AUD，約台幣 2.23 億)。其中 2010、2012、2014 年等因政府補助系列兒童藝術教育活動。因此，該年度補助額度較單數年高一些。由下圖亦可發現自 2004 年來 QPAC 在營運財務績效漸入佳境，所提供的活動與服務收益逐年成長，由原本 1000 萬澳幣規模，逐漸成長至 4000 萬澳幣(約 9.8 億)以上的水品，實屬難能可貴。

GRANT AS % OF REVENUE

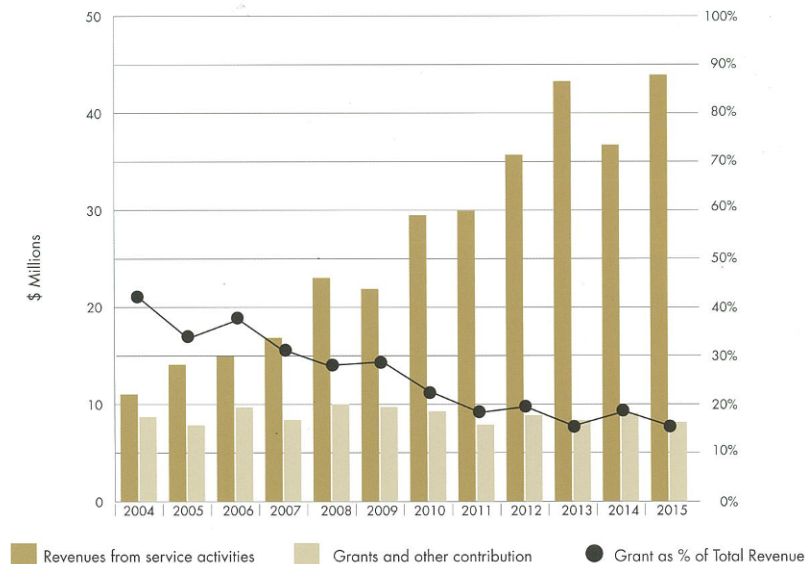


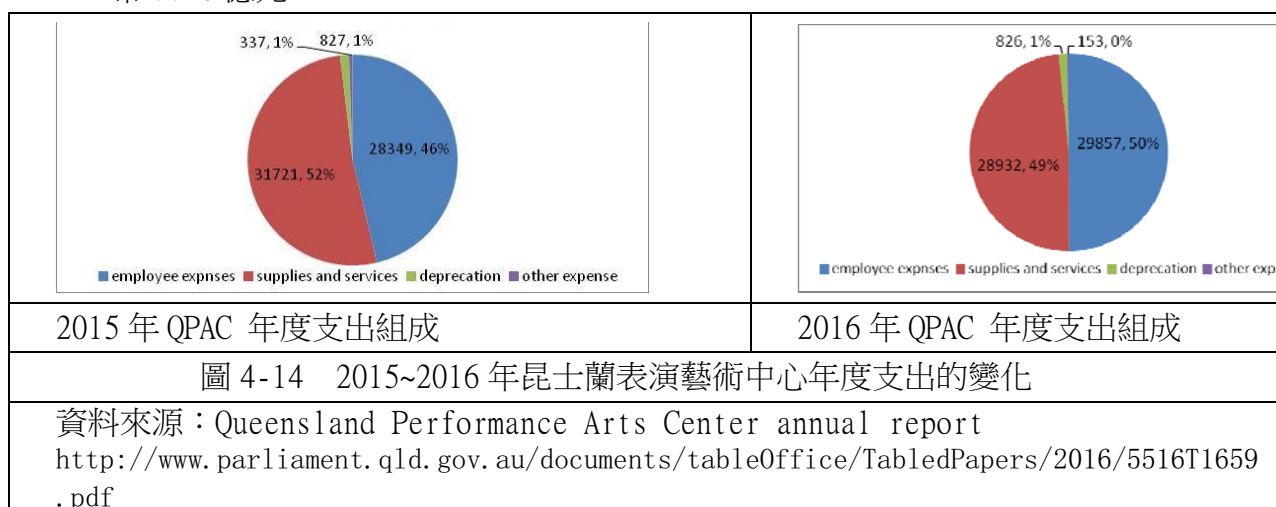
圖 4-13 昆士蘭表演藝術中心近年補貼占總營收的減少的情形(2016 年)

資料來源：Queensland Performance Arts Center 文宣

### 3. 營運支出分析

QPAC 目前主要支出部分，多集中服務性支出與員工薪資部分。其中供給性服務包括給政府的租金(會記帳，同時計入營收部分)、非勞動服務成本、庫存與消

耗品、市場行銷與資訊服務等。至於人力的薪資支出，整個 QPAC 約有 700 名員工(包含餐飲部門)，其中全職工作者有 340 位。2016 年佔總支出 50%，約臺幣 7.16 億元。



(七) 未來計畫

新設場館或更新計畫，但財源來自州政府。主要為歌劇院(Opera House)整修，修繕無障礙設施與調整動線。

(八) 營運情形

自 1985 年來每年 550 場次的演出，每年約 45 參觀人次的績效，目前已大幅成長，達每年超過 1200 場次，創造 130 萬以上參觀人次的佳績，該場館使用率幾乎達 80%以上，重大音樂劇活動更高達 90%以上座席頻率。相較於全澳洲的表演藝術中心裡 QPAC 過去三年在政府每單位投入績效中，所引發的遊客成長人數是最高的，其所引入的遊客組成中有三分之一是來自於布里斯本市外的旅客。

(九) 創造經濟效益

從創造就業來看，QPAC 提供 700 名就業機會數，是全澳洲表演藝術中心最高的，對於創造藝術家演出機會而言，平均每位參演的藝術家或公司可取得 1~6 週演出音樂劇的時間。就創造旅遊經濟而言，有 1/3 的旅客來自於布里斯本市以外地區。每年直接貢獻 6,400 萬澳幣(15 億 3,600 萬元)。



### 三、布里斯本南岸專區

布里斯本南岸專區(South Bank)源自於 1988 年萬國博覽會後會議場地再利用，當地政府當時為了博覽會徵收了 42 公頃面臨河濱的精華地段。原來政府想將土地開發為商業區轉售給開發商，但是遭到民眾反彈，轉而重新規劃一處開放空間供民眾使用，並立法成立南岸專區行政法人(South Bank Corporation)專門負責規劃及管理該處土地。以布里斯本 230 萬人口的基礎，每年吸引超過 1,000 萬旅客造訪，成為鄰近市中心一處罕見的都會景觀。該專區可再細分為四處區塊，包括 17 公頃的公園綠帶(The Park lands)、小史坦利街區(Little Stanley Street)、格瑞街區(Grey Street)以及河岸碼頭(River Quay)區等。

該處土地除保留少部分歷史建築、在面臨河面一端規劃大面積綠地及開放空間外，並創新設置一處人造沙灘及游泳池供市民免費享受都會區裡難得一見的亞熱帶休憩場所。再往內陸一層，則於 Little Stanley Street 規劃了緊密並充滿異國風情的商店街及藝術市集區。再向內則另外規劃了一區充滿零售與餐飲的生活圈，並緊密串連著國際會展中心及停車場。使得該專區像是一個於都市遊憩、體驗、餐飲，並享受藝文教育的天堂。其周邊大眾運輸密集，除緊鄰公車轉運中樞、2 處火車站(South station 及 South Bank Station)以及 2 處渡輪轉運站，另有 2 處大學分部藝廊及博物館、一處影視廣播公司、布里斯本國際會展中心(Brisbane Convention & Exhibition Centre)、海事博物館、摩天輪、電影院、藝術市集及無數別具一格的咖啡廳及酒吧等，聚集所有吸引全世界遊客的設施與活動。

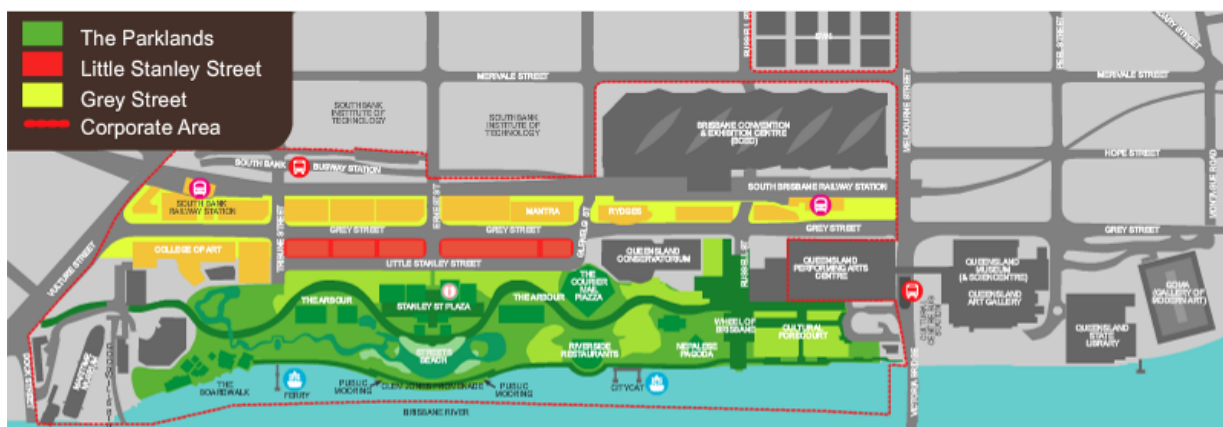


圖 4-15 布里斯本南岸專區的規劃與範圍

資料來源：<http://southbankcorporation.com.au/>

以下簡述該專區成功要素如下：

#### (一) 獨特歷史背景—博覽會場址再利用

1988 年的萬國博覽會對於布里斯本來說是一個躍升全球城市的轉類點，同時也引導了布里斯本河南區土地的再發展計畫，由於南區僅隔布里斯本河及抵達布里斯本市中心，絕佳的地理位置，成為市中心再發展的重心。該年的萬國博覽會以科技時代裡的優閒生活為主題，打造一處面臨河景，吸引 1576 萬人次的世界級博覽會。博覽會結束後初期，當地市政府原想轉型為大面積商業區及住宅區，但遭受當地居民反對，市政府轉而規劃大面積的開放綠地與開放空

間。

(二) 以開放空間為主體整合周邊商業的整體開發計畫

由於 South Bank 的土地為在舉辦博覽會時透過徵收，土地權屬皆已移轉州政府及市政府，因此州政府在後續整合與規劃設計上握有絕對主導權。也因此在此市民要求下，有效保留面臨河畔的大面積公園綠地並搭配著 4 處固有的歷史建築，並連結後方的土地進行商業發展，有效投入相關餐飲、零售的服務。



圖 4-16 布里斯本南岸專區鳥瞰圖

資料來源：<http://southbankcorporation.com.au/>

(三) 建置專區專法與專責機構，建置長期經營管理機制

由於南岸專區所管理的 42 公頃的精華土地，除了河濱綠帶與人工沙灘等設施外，尚結合以 Little Stanley Street 及 Grey Street 為邊界的 8 個街廓的商業區。而這些精華地段的土地資產為避免為私人擁有，均採租賃方式，分別以不同年期及條件的契約分租給私人業者或住戶。而南岸行政法人(South Bank Corporation)便是專門收租管理契約等半官方組織。

(四) 立體式分層控管型態的租約控管—包括租金、權利金與停車收費

由於該專區擁有區內主要商業建築及土地資產的管理權，因此配合不同區位的建築設定了各種不同條件的契約。最靠近河岸邊的咖啡廳及酒吧區則採 OT 方式收取權利金，後排的主要商業區段，一樓配合異國料理街區設置，便採取一年期租賃方式。2 層樓以上住宅地段則採長期租賃契約。而最末排靠近專區西北側地區因配合航空企業及大型商場需求，給予 99 年的長期租約條件。

(五) 永續前瞻規劃與整體都市設計審議制度

該組織另有絕對的規劃指導權力，任何區內開發案建設或更新計畫不受限布里斯本市政府管制。園區倘有新的發展或更新計畫，則必須經過該組織的都市設計審查及確認。以避免影響既有空間的完整性。因此，該組織可以有效的維持南岸專區的吸引力，維持整個都市景觀及魅力。另外，他本身也負責投資該專區內重要亮點設施或吸引招商，藉由前瞻性的思考、規劃以及縝密的管理審查



讓南岸成為一個永續與充滿活力的都市亮點。

(六) 密集溝通與協調各種利害團體

該組織本身在規畫初期也會進行民眾參與程序，但這些公聽會僅是諮詢性質，最終南岸專區法人在法律授權下，擁有最終的規劃權力。儘管如此，透過這樣多次的民眾參與及座談結果，也多能讓該組織了解實際民眾需求，而不至於讓設計過度理想化。同時透過定期的檢討座談與規劃機制，確保該專區持續保持強大吸引力，得以永續經營。

(七) 財務自主與富彈性的管理經營制度

該專區法人每年藉由場地租金、租金收入及停車費等，作為支付整個專區綠地及開放空間的營運費用。整體財務收支情形健全，近兩年大致可達自給自足的情形，2015 年總收入達 9,000 萬澳幣。

另一方面，由於該專區法人本身也進行必要性與公益性質的規劃建設，所需龐大的建設財源則需要向同隸屬昆士蘭州政府旗下的另一行政法人 (Queensland Treasury Corporation) 借款。日後透過低利率還款制度，由南岸專區法人自籌還款。

(八) 建置創意市集—耶誕市集、假日市集

該專區本身每週末都配合安排創意市集，南岸專區管理組織分包給專門辦理市集的公司經營，吸引微型創意工作者擺攤，包括手工服飾、手做蠟燭、皮飾、木雕與肥皂、珠寶首飾等。假日或特殊節日甚至擴大規模。以耶誕節時為例，甚至配合節慶氛圍重新裝置該所有攤販的造型與街景，讓旅客一入會場就感受聖誕佳節的氛圍。同時攤商也趁勢推出各種特色耶誕用品及裝飾品。讓休閒遊憩場所亦充滿逛街的趣味及濃厚的商業氛圍。



圖 4-17 昆士蘭南岸定期展售之創意市集與沿街異國餐廳區

(九) 廣泛結合民間資源加速開發建設與營運

由於南岸專區 42 公頃的土地中亦包含兩列住商混合的街廓，因此許多可獲利的建設項目亦透過民間力量來加速執行。讓這些建商也參與相關規劃程序。

目前在專區西北側尚有一項第一階段達 600 萬澳幣的工程進行中，未來將連接既有南岸火車站進行整體更新，並引入飛航中心總部。在第一層樓提供布里斯

本市第 2 大商場，滿足日趨密集的居住人口基本生活需求。第二階段 2017 底將再擴充引入皇家等級的飯店，提供旅客另一番休閒體驗。而這些資產都是透過 BOT(Build-Operate-Transfer)方式，土地產權在政府組織上，透過規劃設計審議同意民間業者自建並經營 99 年，日後再返還給政府。確保政府得以永久持有土地資產掌控權，又能引入民間投資，加速地方發展。

#### (十) 持續創造多樣性的活動與節慶

南岸專區廣闊的綠帶空間是布里斯本舉辦各種節慶活動的最佳場所，每年的跨年煙火秀活動便是坐落在南岸專區舉行。另外每年七月亦定期舉辦布里斯本區域美食節慶(Regional Flavour Festival)亦是一大賣點。由於昆士蘭州是全澳洲主要農作物的產地，大約有 40%以上的農作物都是昆士蘭生產的，因此新鮮的水果、蔬菜及肉品及啤酒與葡萄酒，是當地的主要特色與招牌。每年的活動都會透過烹飪展示方式或競賽，帶給旅客美妙的體驗。活動期間同時會提供許多免費食物以及工作坊，學童也可參與相關烹飪的課程與實作，充分享受美食節慶趣味外，另有一番教育的體驗與收穫。

#### (十一) 鏈結鄰近文化中心，構成兼具知性與遊憩性質的觀光亮點

南岸專區順著河道延伸就是布里斯本的文化中心，所有昆士蘭州主要的文化機構都聚集在這裡，包括州圖書館、當代美術館、藝廊、表演藝術中心及博物館等。因此來到此處，絕對讓你充滿驚奇。

#### (十二) 保險與安全機制

鄰近布里斯本河的專區曾經在 2011 年遭逢巨大水患，也因此在每年的營運支出上，另有保險的項目，以分攤營運風險。另外晚間 10 點後河岸邊的游泳池也會有當地專區保安全管理驅離遊客，避免意外產生。

### 四、昆士蘭博物館群/鐵道工作坊博物館

昆士蘭博物館網絡除了位於布里斯本市中心的昆士蘭博物館外，另有 Cobb+Co Museum、Museum of Tropical Queensland、The Workshops Rail Museum、Queensland Museum Collections、Museum of Lands, Mapping and Surveying、Earth Sciences Museum 等 7 間博物館。其中位於 IPSWICH 市的鐵道工作坊博物館位於布里斯本市中心西側，是昆士蘭洲火車的起源地，已有 140 年歷史。該博物館採收費制度，成人每人 21 澳幣約 500 元台幣。年參觀旅客約達 78,400 人次。該博物館訂票系統易收納於 QPAC 下之 QTIX 內。

園區主要賣點為現今尚能運作的蒸汽火車，同時該地也是目前全昆士蘭唯一維修蒸汽火車的主要工場。整體園區規劃特殊活動規劃如 THOMAS& FRIENDS DAYOUT，以吸引兒童為主要目的，其主要賣點是一擬人化的火車卡通，館方在規劃活動時會配合提供各種益智遊戲，並搭配卡通化的火車，提升遊憩趣味性。該園區甚至在假日時段提供蒸汽火車搭乘。



圖 4-18 蒸氣火車



## 五、古今現代博物館

(一) 背景：古今現代博物館(Museum Of Old and New Art, Mona)是一座位於澳洲東南鄉村島嶼—塔斯馬尼亞的私人美術館。其所在城市荷伯特(Hobart)2012年，經知名旅遊指南《寂寞星球》(Lonely Planet)票選為2013年最佳旅遊城市第7名；同時該旅遊指南也特別將古今現代博物館(MONA)列為這個小城市裡的主要觀光亮點，並將它媲美為西班牙畢爾包裡著名的古根漢美術館一樣。另外MONA也被譽為繼雪梨歌劇院之後澳洲最重要的文化地景。該座博物館的主人David Walsh是一位精於數學且因賭致富的賭徒，他對於藝術與音樂有獨特的熱忱，也因此他逐漸成為澳洲最大的藝術品買家。為了保存與收藏這些的藝術品，也讓他無形中逐步建造出一座博物館。因此這個博物館並非於初期就有完整的規劃，而是David Walsh基於對藝術品的愛好與收藏需求逐漸發展而成，原館址舊稱於2001年開館不久，便於2007年休館重新修繕，直到2011年才正式命名為古今現代博物館。直到今日它依然有多項建設在籌建中，包括小型表演廳及大型飯店等，以逐漸滿足博物館整體需求。



圖 4-19 古今現代美術館

(二) 發展定位與屬性：由於該館建設經費全數是由David Walsh私人投資，因此整體展出的性質與整體氛圍迥異於一般公立美術館具有教育性質及寬敞明亮的氛圍。部分藝術評論家甚至將MONA的展出主題歸納為「性」及「死亡」，依據Adrian Franklin所編纂的「THE MAKING OF MONA」一書在專訪David Walsh所提：「每

個人都害怕死亡，並對於性有人類原始需求」。因此 MONA 之所以稱之為古今現代美術館，正因為死亡象徵著老化(OLD)的終點，而性代表新生(NEW)的開始。因此，該館真正探索的內容不僅僅是生與死，而是探索人類學中的循環。而「性」及「死亡」只是其中的表徵。然而這樣的主題在東方社會的博物館裡相對是較隱晦而不被探討的一環。David Walsh 自己更曾經將博物館比喻為顛覆性的成人迪士尼樂園。

- (三) 整體規劃與建築特色：該座博物館位處 THE RIVER OF DERWENT 一旁的峭壁內，經過特殊鋼骨結構與原本砂岩峭壁融為一體，只有透過搭乘 MONA 系統的渡輪，才可一觀整體建築全貌。倘若直接搭乘公車到達，僅能看到一層樓的鏡面入口大廳，其整體室內空間主要是以地下化方式呈現，以保留原來特殊岬角與峭壁的河岸景致。主要建築除了平面一層樓，另有地下三層空間做展場使用。因此旅客一進入主要博物館展區，必須沿著中央螺旋樓梯，沿著昏暗的燈光向下三層樓，搭配弔詭的音樂，旅客感受到一種必須小心、緩慢漸進的方式進到博物館內層。這樣的設計手法亦符合 David Walsh 所謂的反博物館主義(antimuseum)影響，多數的博物館建築具有早期神廟的崇高象徵，因此多是以一種讓人膜拜的設計理念，特意強調建築的偉大以及人類的渺小。MONA 所創造的氛圍卻是讓你完全沉浸於博物館中進行探索。
- (四) 附屬設施：整體園區占地約達 15 公頃，沿著主要園區入口道路兩側為一片葡萄園，園區並附有 2 處釀酒廠(包括啤酒與葡萄酒)、一處高級餐廳、一處戶外酒吧、室內酒吧、一座室內戲院、景觀咖啡廳及紀念品店、圖書館、渡輪碼頭、一座半戶外表演場與 8 處渡假小屋。

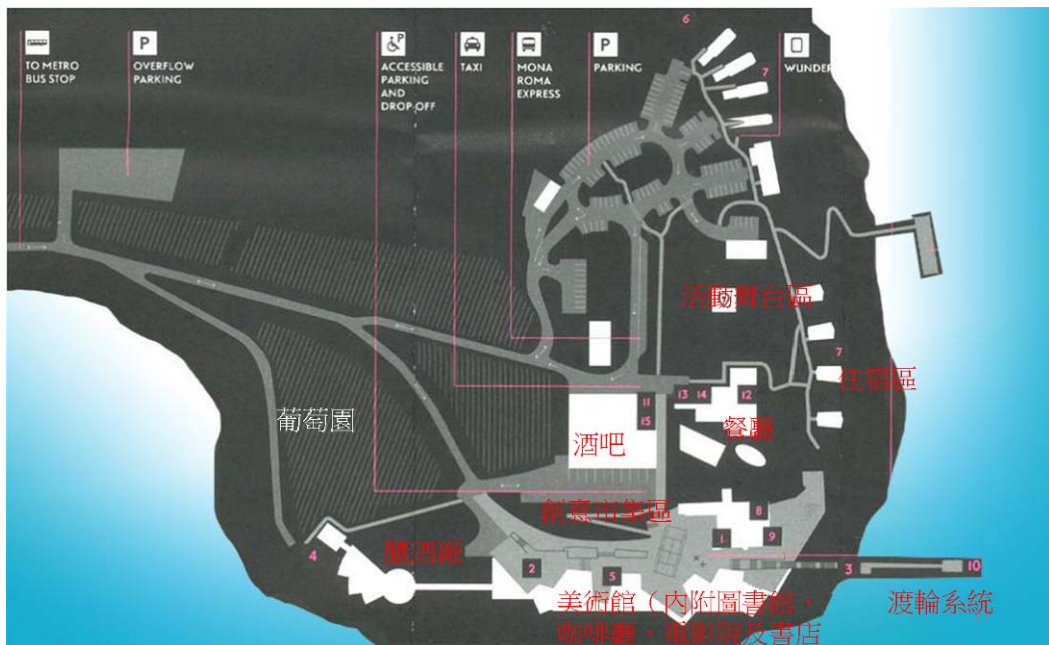


圖 4-20 古今現代美術館配置示意圖

資料來源：<https://mona.net.au/>

- (五) 營運收支及開源方式：館內每年營運支出約達 800 萬澳幣，主要仰賴博物館內部餐廳、酒吧、釀酒廠、住宿小木屋、咖啡廳、紀念品區、渡輪接駁服務與票務收

入達到平衡。另外 MONA 在舉辦音樂節慶上亦爭取塔斯馬尼亞州政府的補助，並透過雙方合作方式，將整個音樂會從博物館拓展到市中心等不同場地。以吸引國際旅客目光。在提升就業上，MONA 園區本身提供創意市集，市集除了手工藝品外，也提供人體彩繪服務及 SPA 服務。

1. 門票收費：除了特殊音樂節慶時段外，目前塔斯馬尼亞的當地居民及未滿 18 歲的兒童是免費入場的。但是若是屬於澳洲其他地區的居民及海外遊客，成人統一收費 28 澳幣(約臺幣 672 元)，學生等優待票 25 澳幣(約 600 元)。至於 DARK MOFO 及 MONA FOMA 兩個主要音樂節慶，單日收費高達 69 澳幣(約台幣 1650 元)，三日票價約 179 澳幣(台幣 4296 元)。而這還不包括渡輪費用。
  2. 住宿木屋：該園區鄰近河岸邊共有 8 處景觀木屋，分別由不同知名設計師打造，室內風格亦擺設有獨特原創作品，每晚均價 700 澳幣(約臺幣 16,800 元)。
  3. 會員制度：付出 75,000 澳幣(約臺幣 180 萬元)，你可擁有永生的會員福利(包括各種宴會及所有展出作品的精美小冊)，甚至包括死亡後存放骨灰的場所(在博物館裡的死亡之牆)及精美的骨灰罈。
  4. 釀酒廠導覽及套票：園區除了種植葡萄外，亦附有啤酒及紅酒釀酒廠，遊客可訂購套票選擇釀酒廠導覽，同時享有 5 種以上不同風味的啤酒及紅葡萄酒。
  5. 通勤套票：由於 MONA 本身緊鄰河岸景觀，並附有一座私人碼頭，在市中心 Brooke Street Pier 旁更有一幢專屬的渡輪等候區，接待往返博物館的旅客，每趟往返需 22 澳幣(約臺幣 530 元)。走進等候區即可感受博物館氛圍及系列背景音樂，並可購買各種紀念品。該渡輪造型與內部裝潢設施，亦可感受與一般渡輪的差異，在船艙內亦設有附屬酒吧，以符合西方人小酌的需求。從其接駁服務中亦可看出，其細心經營的做法，將原本大眾運輸交通不便的困擾，轉換為參觀博物館必經的渡輪體驗以及增加財源的方式。
- (六) 節慶活動：夏季與冬季各有一場主要音樂節慶，每年大致由 6 月 8 日到 21 日(冬季)舉行的 DARK MOFO 由當地政府與 MONA 共同合作舉辦，主要展出場地不僅局限於 MONA 私人館舍，更延伸至市中心各個藝術殿堂，長達 2 週時間以透過節慶活動改善離島偏遠地區冬季氣候欠佳，難以進行戶外活動的遺憾。DARK MOFO 活動開幕時間即依據著冬至時節，象徵著逐漸遠離寒冷。至於夏季 MONA FOMA 每年舉辦時間大致為 1 月 20 日到 22 日，為期雖僅三天，但購票入場人次單日可達 3500 人次。
- (七) 合作模式：自 2011 年重新整建開幕以來，MONA 便開始與州政府進行合作，甚至擴大音樂節慶的舉辦地點及範圍到城市中心，如塔斯馬尼亞博物館、市政廳(TOWNHALL)、藝廊等、等以因應極端且寒冷的氣候。同時 MONA 也成功取得多家廠商贊助，聯合周邊交通食宿等，促進地區觀光及經濟成長，提升就業數。2016 年的 DARK MOFO 由州政府補助 200 萬澳幣，而這樣的合作模式也為政府以及 MONA 博物館帶來更多商機。替市民創造一個翻轉地方經濟的節慶活動。
- (八) 經營管理：館方經營相當用心，另一方面相關雇員龐大，在詭侷多變的氣候條件下，尚可均設法提供旅客最舒適的旅遊體驗，如冬季下雨則提供火爐取暖，氣溫飆高時則於屋頂設置灑水器降溫，給予旅客最便利服務。陽光太強亦主動提供有



防曬乳液，供旅客使用。在主要舞台邊，亦於草地提供軟墊及小桌子給予旅客最佳的服務體驗。

(九) 彈性使用模式：MONA 博物館內也接受訂購結婚場地籌備、企業聚餐以及各種派對宴會，你可以發現這些原有博物館展場各種空間、通廊，亦可輕易轉換為各種目的使用的場合。可說是充分利用每個博物館空間的使用。

(十) 獨特語音導覽系統(THE O)：依據館方反博物館主義的訴求，因此 MONA 認為藝術欣賞應著重於體驗，而非傳統博物館充斥的解說告示牌侷限你欣賞的角度與看法。因此，MONA 整個館內展示空間並無任何文字解說。但如果你真想要取得相關藝術資訊，館內亦免費提供一套語音導覽系統，遊客可藉由該 APP 自動定位距離你目前最近的藝術展品，並提供旅客更為完善的資訊。除此旅客尚可以建立個人資料，輸入個人郵件後，該 APP 可以協助儲存你已經看過的藝術品，並同步發送更細一步的資訊到您個人信箱。也就是說即使你已經離開館舍，你仍可透過電子郵件取得資訊，並進一步深化學習。

另外你也可以透過該語音導覽系統進行藝術品的評論，換句話說你不僅只是被動地看藝術品，你也可以在線上及時參與各種藝術討論，發表你個人看法。

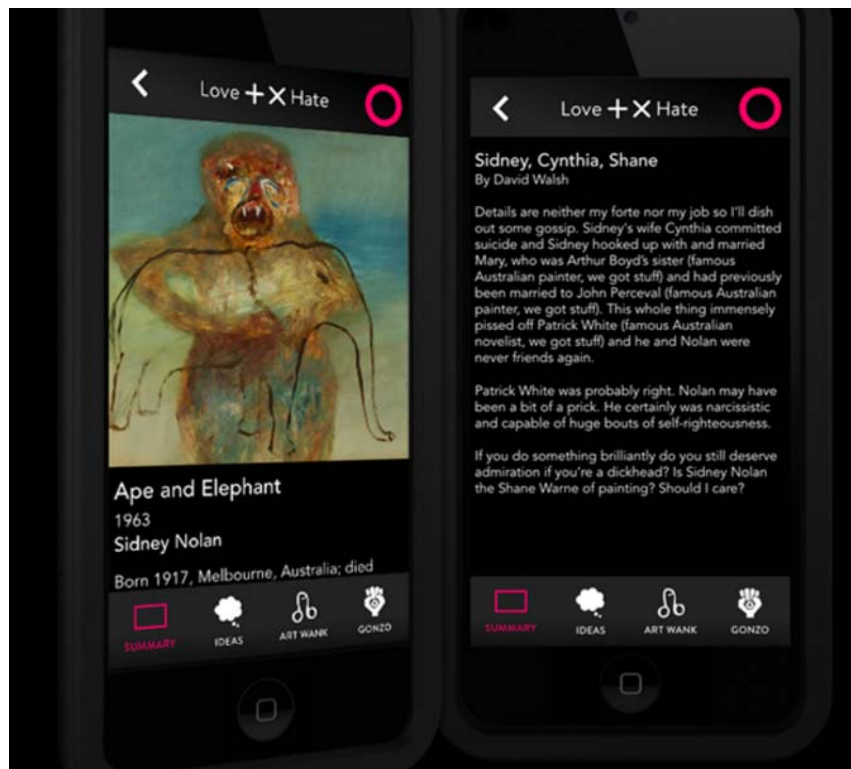


圖 4-21 古今現代美術館 The O APP 系統

資料來源：<https://mona.net.au/>



## 六、亞瑟港歷史遺址

(一) 亞瑟港歷史遺址(Port Arthur Historic Site)背景：1788年英國正式遣送第一批罪犯送達雪梨岩石區之後，倘若有罪犯二次犯罪遭逮捕，便將會再被流放到更偏遠的塔斯馬尼亞島所屬的亞瑟港地區。因此，它也是早期英國監獄的場所之一。由於它位處偏遠且三面環海(當地海域充斥鯊魚)，連接塔斯馬尼亞市區僅只單一條細長通道聯繫，因此犯人很難逃離。相對於澳洲大陸的監獄，本地由於地處偏遠，甚至無須設立任何圍牆。

然而由於當年英國遣送犯人另有協助開墾澳洲土地的用意，因此亞瑟港不僅僅是一個監獄，他同時也像一個社區，包括當時的軍人及其家眷、其他移民者(包括會計人員、醫護人員等)，均以亞瑟港為家，因此裏頭不僅附設造船廠、麵粉廠等工廠，亦附有教堂、法院、醫院、公園等福利設施。

另一方面，這裡的犯人除了白天必須工作諸如伐木業、建築業、紡織、皮革工藝、農業生產等，晚上亦被要求學習讀書寫字。藉由內部3萬冊叢書的圖書館，讓罪犯。也因此當這些犯人刑期期滿出獄後，每個人都有謀生技能及基本教育水準，可以真正協助開墾澳洲土地。

(二) 管理組織及法令：主要管理組織為亞瑟港歷史遺跡管理局(Port Arthur Historic Site Management Authority)，另設有 Historic Cultural Heritage Act 1995 等專法保護。從該管理局組織與相關法令中，可發現這些歷史遺址的維護，在塔斯馬尼亞州政府管理思維下，不僅僅強調歷史與文化遺產的管理、維護及保存，同時也強調政府企業行為與財務平衡的目標，並以推展亞瑟港成為國際觀光旅遊場址為目標。

(三) 設施活化手法：

### 1. 真人戲劇表演，模擬當地生活。

由於亞瑟港歷史遺址不僅僅是一座監獄，而像一個完整的社區，伴隨著早期流放罪犯的歷史，每一處歷史遺址都有不同時代的故事。因此管理局在經營上，即挑選部分主要監獄場景，作為戲劇演出場址。讓這些演員穿著當代戲服訴說著過去的生活點滴。



圖 4-22 亞瑟港歷史場址戲劇表演

2. 導入博物館、罪犯研究中心和博物館咖啡廳。

整個亞瑟港歷史遺址範圍甚廣，含有 30 多座歷史建築。因此除了入口處的遊客中心附有餐廳及金融服務外，在整個院區內部地勢較高的庇護所(與鄰近的醫院相鄰，給予罪犯基本治療的場所)，另外設置一處博物館、紀念品店及咖啡廳，作為旅客中途休憩使用。

3. 導入各式 DIY 及品酒活動

利用現有場址部分老舊建築，舉辦家庭式 DIY 活動，如製作木偶或短期刺青，甚至導入當地葡萄酒與啤酒，供您在美麗的歷史場景下，度過一個愉快的下午。

(四) 收費方式：亞瑟港歷史遺址除提供白天的參觀導覽外，較特別的是本地亦配合過去罪犯的生活軼事及記錄，創造了夜間的鬼故事導覽行程(成人 25 澳幣，約台幣 600 元)。同時你也可挑選夜間套票，並包含晚餐約 69 澳幣(1656 元)。白天的套票成人票價為 37 澳幣(約台幣 888 元)，但倘若要更深入搭渡輪到內部的兩處景點(普爾角少年監獄及死亡之島)則必須購買 70 澳幣的套票(約台幣 1680 元)。另外管理局也販賣 2 年期限的「假釋許可證」供遊客可以多次進出該遺址。對於鼓勵家庭旅遊部分，澳洲重要售票博物館也都會提供家庭票制度(最多 2 位大人及 6 位未滿 18 歲的小孩)其票價約為 90 澳幣起跳(約台幣 2160 元)。

## 七、藝術動力發電廠

Powerhouse 原是布里斯本的電力發電廠，經過老舊建築改造，目前已轉型為地方表演藝術的殿堂以及許多產官學鏈結網路及舉辦會議的最佳場地，匯集了戲劇、舞蹈、藝術、藝術市集和餐館。特別的是 2013 年布里斯本發電廠也經澳洲文化部獲選為 2014~2018 年澳洲表演藝術交易市集(Australia Performing Art Market) 的主辦單位，並由昆士蘭科技大學創意產業學院協助進行表演藝術市場的評估，並由歷年成果尋找發展重心與未來趨勢。該研究在 2016 年匯集了全澳洲表演藝術產業的利害關係人，包括表演藝術的買家、賣家與相關利害關係人約計 655 人。透過網路問卷及深度訪談，了解表演藝術市場的發展情形。由於整個調查從 2014 年起，是一項延續性的計畫，因此可以從中發掘整個澳洲表演藝術市場持續增長的情形。依據研究成果與建議，該報告也歸納以下重點：

- (一)以原住民表演藝術為整體澳洲表演藝術的核心與亮點
- (二)重新界定澳洲原住民表演藝術的功能與服務是否符合市場需求
- (三)以複合地點的方式進行物流及傳播
- (四)以財務支持所擬扶植的表演藝術團隊及公司
- (五)持續導入亞洲藝術家作品為策略目標
- (六)持續辦理 APAM 作為獨立藝術家網絡鏈結的機會

該份報告在問卷及深度訪談中也發現，多數買家希望表演藝術中心也可提供更完善的票券系統，整合食、宿與娛樂等票券。

## 八、雪梨港及其周邊文化專區

澳洲人認為雪梨的城市規劃相似於紐約，而墨爾本則比較像是歐洲城市。但經實地走訪雪梨的結果，更感受到的是一個海洋與港埠城市的風情，其港埠面積達 55 平方公里(基隆港約 5.72 平方公里)，沿岸周長為 317 公里。而整個雪梨港的交通中樞更以環型碼頭(Circular Quay)為代表。環形碼頭本身即有六個延伸向水岸的長堤，可分別航向不同方向的城鎮與郊區。東向可達雪梨親子渡假勝地的曼利海灘 Manly Beach，西向可達 Parramatta 帕拉瑪塔河站，東西長約 19 公里。

同時碼頭上方建築即為火車站，搭乘火車即可暢遊主要市區與周邊郊區。該碼頭等候區的設計類似於國內捷運系統，同樣需使用儲值卡(雪梨為澳寶卡)方能進入等候區，同時兩側均設有大型 LED 螢幕顯示即將停靠的數個碼頭，並同步顯示開船的時間與剩餘時間。讓旅客充分掌握旅行資訊。

環形碼頭除了是火車、公車、渡輪等各種運具的轉乘中樞外，周邊另有客製化的水上計程車，遊客可指定點對點的服務或導覽服務。對於國際旅客別具意義的是，環形碼頭的一旁即是世界聞名的雪梨歌劇院及港灣大橋，一出環形碼頭站向東走數分鐘即可看到，然而搭乘渡輪更是欣賞雪梨歌劇院與港灣大橋最好的方式，沿著河道環繞歌劇院所在的便利朗角 (Bennelong Point)，歌劇院在不同角度各有令人驚豔的面貌。

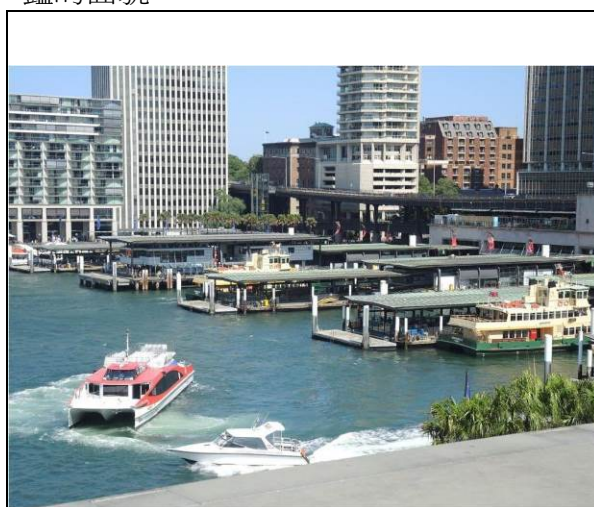


圖 4-23 雪梨環形碼頭



圖 4-24 雪梨港周邊地圖

倘若沿著環形碼頭向西不到三分鐘即可串聯到雪梨的當代美術館與西元 1788 年英國殖民時代最早進入澳洲的岩石區。由於岩石區可說是最早開發的地區，也因此保留了许多特殊歷史建築與遺址，向旅客敘說著當時平民的生活點滴。在此你可以發現包括歌劇院、當代美術館等文化設施與歷史古蹟，大多與重要的大眾運輸節點緊緊相連，由此也可發現欣賞歌劇及博物館也是澳洲人生活的一部分。以下分別摘述各項文化設施：

### (一) 雪梨歌劇院：

建造長達 14 年的雪梨歌劇院，自 1959 年開工至今，至 1973 年始開始啟用，於

2007年獲選為世界文化遺產，總經費由原700萬美元歷經地基強度不足，重新打掉重建與將設計概念轉換為實際工程的演練，總經費最後暴增為1億200萬美元。由於工程經費龐大，也因此當時建造州政府便透過發行彩券方式籌措資金。時至今日，雪梨歌劇院已成為澳洲代表性建築與觀光景點，每年的跨年煙火亦在鄰近雪梨歌劇院與雪梨港部大橋之間，吸引上百萬的國際旅客前往。

1. 劇院導覽：導覽服務基本上從上午到下午共分4個時段，但也會彈性視報名旅客需求增加場次，也因此歌劇院內部相當忙碌，從早到晚除了表演者各種排練外，也會穿插著不同國家及語言的深入導覽：每位導遊每次可攜帶35人。每天平均將近有1,000人次的導覽人數。以每人35澳幣導覽費估算，平均收益可達35,000澳幣。
2. 後臺導覽：每天上午7點集合，利用歌劇表演大部分在8點才開始排練的空檔，進行1小時歌劇院後臺解析，並享用在歌劇院旁的吧檯享用早餐。以每人收費165AU計算，平均每日100人次，平均收益可達16,500AU。
3. 票券：每年演出場次達上千場，依據年報與實際觀察歌劇院的座席率相當高，約達95%以上。
4. 酒吧與餐飲服務：由於西方人普遍有站在酒吧邊聊天邊喝酒的習慣，也因此開場前的等候區以及開場後20分鐘的休息時間，都有吧檯服務，民眾多會在歌劇院內點杯酒，享受美好的音樂盛宴。
5. 停車費：歌劇院地下室3樓便是停車場，由於歌劇院所在地便利朗角(Bennelong Point)早期是電車修車廠，經過當時的音樂學院院長尤古金遊說後選擇在此地建造一座世界級的表演藝術中心，由於該地屬於面向河岸的半島，為負荷新增的建築重量，必須重新建造基座，而地下停車場即是屬於其基座設計的範疇。
6. 經營管理：歌劇院主要提供場地給各表演公司及團體，自己並沒有駐地的團隊，但長久演出，部分小型場館亦逐漸成為一些團體固定的家與排練場。如貝爾莎士比亞公司及悉尼歌劇院公司等便是屬於歌劇院長期合作的夥伴。在經營上，實際觀察可發現其主要收益可區分為：票券(包含節慶)、導覽、後臺導覽、酒吧、餐飲與停車等。

## (二) 岩石區歷史街區規劃：

岩石區可以說是澳洲最早開發的地區，從早期少數原住民，直到西元1788年由英國從今日的岩石區正式大量引入罪犯、軍隊與平民開始進行墾荒。1788年至1820年由英國罪犯開始在岩石區打造新的城鎮；1820年至1900年伴隨自由定居建港建立興旺的城鎮；1900至今逐漸轉變為歷史專區，每年吸引高過140萬名觀光旅客，貢獻12億AU的經濟產值。岩石區目前也是雪梨市中心主要的官方旅遊服務中心所在地，並由新南威爾斯州政府下資產局(Property NSW)-雪梨海岸管理局(Sydney Harbour Foreshore Authority, SHFA)管理，整個歷史專區達26公頃，並位於雪梨歌劇院與港灣大橋等國際地標間，同時也是進入市中心與各種交通運具轉乘的入口、許多文化機構的家。也因此其獨特的歷史文化氛圍與建築特色，融合現代餐飲與街道咖啡文化。另一方面，保護歷史遺址與創新使用上，在本區也可發現不少有趣的發展轉變與組成，如下。



1. 考古教育中心(The BIG DIG Archaeology Education centre)：位於 Cumberland and Gloucester Streets 之間，仍保留有 18 世紀英國殖民時期的考古遺址，但特別的是這個考古遺址最後演變為一個複合青年旅館(Sydney Harbour YHA) 以及遺址教育中心的地點，透過整體設計位於遺址核心的地面層完整保留下來，而透過嶄新的設計與天井空間的留設，將二樓以上引進青年旅館，鄰近遺址區的一側則建設為遺址教育中心，進行相關文物的保藏與研究教育工作。
2. 蘇珊娜房舍博物館(Susannah Place Museum)：建於 1844 年，屬於岩石區中迄今仍保留較完整的民居生活建築，所保留的房舍共有四戶，具有英國傳統連棟式住宅的樣貌。最早由愛爾蘭移民建置，後因 19 世紀末的鼠疫，收歸雪梨港信託。由於該處後期曾歸屬政府所有的社會住宅，由政府出租給中下階層藍領階層短期居住，期間曾居住過 100 戶不同家庭。目前由澳洲政府生活博物館部門統一管理，其中一戶的一樓甚至轉型為 19 世紀傳統的雜貨店，販賣著當時的各種民生物資，同時也兼做遊客諮詢與導覽接待中心。由於該房舍面積有限，因此想要入內參觀除購買門票外，還必須先預約導覽，每個時段至多 10 人。導覽員由一樓的柑仔店接待員兼任，以說故事的方式詳細介紹 20 世紀時代藍領階級的居家生活環境。諸如當時尚未普及的冰箱，必須購置冰塊常能保持下層的空間達到儲存效果、位於地下室的淋浴空間及廁所等生活用品都與當時居住的房客鏈結。

### (三) 動力博物館：

屬於應用藝術與科技博物館系列之一，該館為雪梨最受親子歡迎的博物館，緣起於博覽會，集合科技與藝術的做法廣受歡迎，最後在博覽會結束後，政府將相關設施移至現址原為電力發電廠(原提供提供電車使用)的地方。最特別的是其內部的 LAB 展區，他的原意不僅僅是展示，更要求給予訪客學習、實驗與創造的機會。目前該展區共有 5 種利用電腦科技與投影技術模擬的展示，如下：

1. 模擬四季與氣象變化  
訪客可以任意調整各種氣候與日出、日落的變遷。而投影技術也可依據你的動作及角度同步變換場景。如暴風雨、下雪、陽光角度與強度等。
2. 模擬水波與反射  
訪客可以在螢幕上調整水的各種參數如浮力、水的振幅、反射能力等強度，而投影地面的螢幕與走在感應器上，亦產生各種連結與反應。
3. 模擬音階、樂器以及影像像素變化  
訪客可透過螢幕篩選各種音階或代表性樂器，而投影螢幕則會根據選擇音效及影像變化，呈現如萬花筒似的投影，另外你可選擇向素的大小與模糊強度，改變影像變化。
4. 模擬重力  
訪客可選擇不同顏色、大小與質感的角色，投影幕根據你的選擇自動生成一卡通影像，並模擬不同的重力因子。因此當你跳躍時，投影螢幕根據你的重力參數，表現出類似月球漫步的影像。
5. 模擬磁性

訪客可選擇磁鐵磁性的強弱，與投影螢幕中的手環連結，進行磁鐵的吸引，人們可以控制多少磁鐵，並同步創造奇妙的影像畫面。

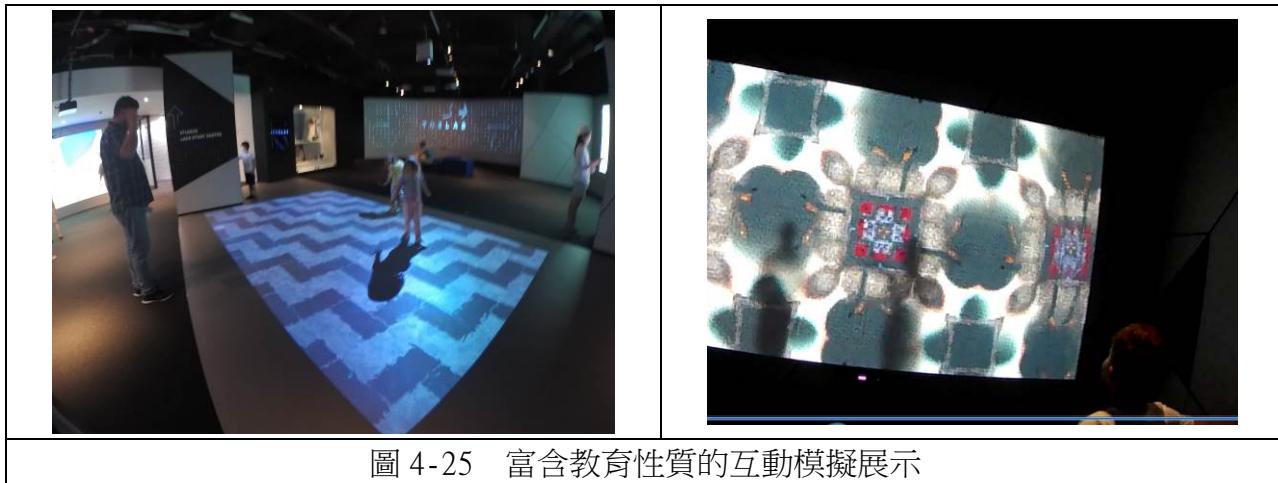


圖 4-25 富含教育性質的互動模擬展示

(四) 新南威爾斯美術館：

收藏歐洲 15~20 世紀的古典作品，其地位相當於澳洲故宮博物院，但其典藏經費並未受政府補助，因此館方每年透過樂透方式，向大眾進行慈善捐款。每人可購買抽獎票券。大獎則由贊助廠商協助，包括歐洲旅遊與肖像畫、精美時尚組等。館內常設展係免費提供，目前僅只針對特展收費。另館內亦附設有咖啡廳、餐廳與紀念品區等。該官方網站亦提供線上購買紀念品的服務。另外本館亦有會員制度，會員除了購物享有 9 折福利外，另有專屬的休息室 LOUNGE，免費館內雜誌及導覽，鼓勵旅客加入會員。會員制的設計按照客戶需求另分為 7 種，包括一般組、優先組、偏遠城鎮組(距美術館 70 公里以上)、學生組、30 歲以下青年組、海外旅客組、優惠組等並區分為 1 年與 3 年制，分別給予相當大彈性。在展覽部分，該館由於規模龐大，除了一樓以歐洲古典藝術收藏為主體外，在 2 樓及地下 1 樓也經常舉行亞洲藝術品的展覽，地下 2 樓亦提供當代藝術的展區；地下 3 樓則固定展出澳洲原住民及托斯特海峽島嶼的原民作品。

**GALLERY MEMBERS TRAVEL DRAW 2017**  
Win luxury prizes and support the Gallery

The annual Travel Draw is exclusive to Art Gallery Society of New South Wales members. It offers great prizes in recognition of members' commitment to the Gallery, and above all, it helps put art on the walls.

The Art Gallery Society of New South Wales has collected money for us this year. We hope \$100,000 many draw is that we purchase works for Good for support!

**Money Tree**  
2 for \$10,000  
1139-005640-022+6

**Tickets**  
\$6 each | 5 for \$25 | 10 for \$40 | 20 for \$70 | 35 for \$100  
Online: [artgallery.nsw.gov.au/member/travelDraw](http://artgallery.nsw.gov.au/member/travelDraw)  
By phone: (02) 9225-1878 (7 days a week, 10am-5pm)  
In person: at the Members Lounge

Entries close midnight, Friday 24 February 2017  
Winners will be announced 6pm, Wednesday 15 March 2017

One lucky winner and their companion will travel Emirates Business Class to Europe. Fly Emirates, the multi-award winning airline, renowned for its highest levels of service, with over 2,000 planes of in-flight entertainment, free Wi-Fi and gourmet cuisine.

Join a magnificent seven night L'Orangerie Cruise. Fall in love with the Caribbean's stunning small towns, scenic beauty and lively cities. Begin the cruise in Ft. Limón, San José and then travel downriver along the Canal through Bogotán, Mérida, Villavieja, San Juan, Eschiguan and concluding in Budapest, Hungary's vibrant capital.

Enjoy four nights' accommodation including breakfast for two in four star superior hotels in Munich and Budapest, courtesy of our travel partners, Renaissance Hotels.

Thanks to our generous sponsor Arab Bank Australia, receive a transactional account with an opening balance of AU\$51,000 to spend on your travels.

**多元的藝術發展籌措機制：  
發展美術館會員抽獎機制以及樂透籌資**

圖 4-26 新南威爾斯美術館獎勵加入會員的樂透機制

表 1 新南威爾斯美術館差別會員收費制度

單位：澳幣 AU

會員種類		1 年	3 年
一般類會員	個人	\$95	\$270
	兩人(同住址)	\$140	\$380
	家戶組	\$160	\$435
優先類會員 擁有特別入口及專人導覽服務	個人	\$250	\$675
	家戶組	\$320	\$865
30 歲以下青年組		\$75	
行動不變及老人優惠組		\$50	
偏遠城鎮組(距美術館 70 公里以上)	個人	\$90	\$245
	兩人(同住址)	\$110	\$300
	家戶組	\$140	\$390
全職學生組		\$50	
海外旅客組	個人	\$155	\$440
	兩人(同住址)	\$175	\$495
	家戶組	\$205	\$585

#### (五) 雪梨生活博物館—生活博物館套票制度

於新南威爾斯州政府底下的環境與資產部門—環境規劃部所屬 12 處生活博物館，經過州政府的主導整合，形成一個緊密的生活博物館圈。旅客只需至其中一個定點購買套票(如一個月的月票只需 24AU)，便可享受多次進出 NSW 生活博物館的優惠與權力。但單一館舍單次進出購票卻須 12AU。這樣生活博物館的制度，在推動上無形也提升許多郊區或不為人知的小館舍能見度。部分長期居住雪梨的旅客可以選擇更多的時間前往郊區的博物館或多次深入拜訪市內博物館群。其 12 個博物館以雪梨博物館為窗口，呈現 19 世紀以來當時的生活型態，其中較為著名的包括代表中下階層生活住宅的蘇珊娜生活博物館、集結雪梨黑暗面的警察與司法博物館、具有 5 個不同歷史階段使用的海德公園兵營博物館等。

其中蘇珊娜生活博物館必須搭配 10 人制行前預約的小型導覽解說，因此館內所擺設物品完全不具說明標示，需仰賴解說員以敘述故事方式，讓旅客親身體驗。至於警察與司法博物館除了網羅 19 世紀初犯罪的背景故事與歷史外，也提供角色扮演的機會。甚至內部也設置一處仿造過往的陪審庭與法院，供兒童學習法院審理的過程，並提供腳本、服裝與道具讓人進行角色模擬。



圖 4-27 警察與司法博物館法院  
角色扮演示意



圖 4-28 蘇珊娜生活博物館(19 世紀平民生活  
起居)



## 伍、拜會與訪談紀錄

### 一、拜會昆士蘭州政府基礎建設、在地政府與規劃部門

2017/01/17 昆士蘭州政府基礎建設、地方政府與規劃部門副處長達爾文·克隆比。(Queensland Government-Department of Infrastructure, Local Government and Planning )Deputy Director-General Darren Crombie，會談重點摘要如下：

#### (一) 會談摘要

對於國內過去推動整合式規劃取得多元公共建設財源的作法(跨域加值公共建設財務規劃方案)在澳洲又稱為「擷取價值」Value Capture。2016年昆士蘭州政府也真針對這套多元籌措財源的制度進行了一份委託研究。目前昆士蘭州主要應用的案例為黃金海岸的輕軌系統，但尚未將該類做法應用於文化建設。另外副處長達爾文·克隆比也提出這套系統應用於其他基礎建設的可能性，並表示目前該州文化建設亦同樣面臨政府仰賴大量政府補貼的問題。同時也針對國內專注整合性規劃擷取價值的劃設範疇議題上，建議重新思索多元財源籌措機制理論的源頭，探討下列問題：

#### 1. 誰是真正的受益人?(Who is the beneficiary?)

依據昆士蘭州政府委託研究成果，潛在受益者可區分為下列4種：

- (1) 地主、開發者及土地佔有人：這些人從新發展機會中，取得增值的土地和資產價值。
- (2) 公共建設資產及網絡的使用者與經營者：這些人是受益人中最直接的受益團體。這些獲利包括財務面與非財務面的角色。
- (3) 企業與員工：藉由這樣的計畫改善貨物的運輸與物流機能，同時也支援更優質的勞動力前往。
- (4) 政府組織：就由公共建設帶動地方稅收的增長，包括可徵稅價值提高與經濟活動的增長。

#### 2. 如何讓受益者貢獻?(How do they contribute?)

由於並非每項計畫都適用這套多元財務機制，因此在探討財源籌措機制前，昆士蘭州政府提出兩項評估指標：

- (1) 符合公眾利益、公正與所有厲害關係者可接受程度。
- (2) 可行的、符合市場效率、現金流的穩健程度。

下表為目前澳洲依據前開評估指標，給予三種等級評鑑機制。最可行的達成指標給予三個勾確認，其次兩個勾。依此類推。如下表：

表2 促使公共建設受益者回饋的機制

受益人種類	財源籌措機制	指標一： 符合公眾利益、公正與所有厲害關係者可接受程度	指標二： 可行的、符合市場效率、現金流的穩健程度
地主、開發者及土地佔有人	地方政府住宅稅(Local residential rates levy)	✓✓✓	✓✓✓
	州政府土地稅(State land levy)	✓✓✓	✓✓✓
	開發許可捐與回饋	✓✓✓	✓✓✓

受益人種類	財源籌措機制	指標一： 符合公眾利益、公正與所有 厲害關係者可 接受程度	指標二： 可行的、符合市場效 率、現金流的 穩健程度
	(Developer charges and contributions)		
	資產與商業發展權 (Property rights and commercial development)	✓✓✓	✓✓✓
公共建設資產及網絡的使用者與經營者	使用者付費(User charges)	✓✓	✓✓
	登記費及燃料稅 (Registration and fuel charges levy)	✓✓	✓
	經營紅利或股息(Operator dividends)	✓✓✓	✓✓
企業與員工	地方政府營業稅(Local business rates levy)	✓✓✓	✓✓✓
	所得稅(Payroll tax levy)	✓	✓
政府組織	地方政府增額稅收(Local government tax uplift)	✓✓	✓
	州政府增額稅收(State tax uplift)	✓✓	✓
	聯邦政府增額稅收(Federal tax uplift)	✓	✓

## (二) 價值分享機制

下圖為公共建設價值分享機制的分段示意圖，澳洲經驗也特別強調並非所有專案都適用「擷取價值」(Value Capture)的機制。但是這樣財務分擔的作法確能有效減輕政府財政負擔，同時改善過往公共建設創增價值時所產生利益不公平的問題。

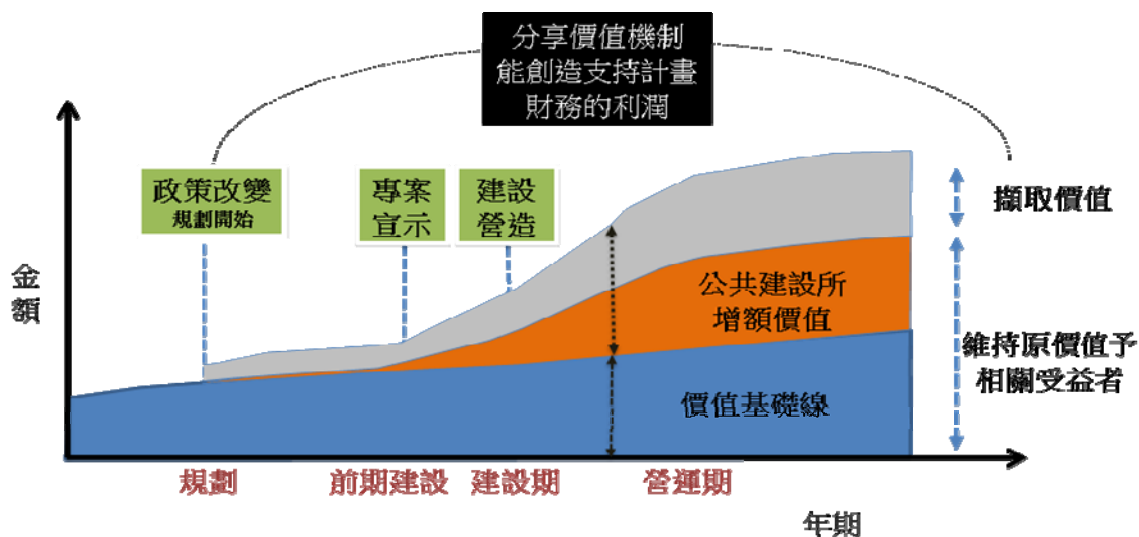


圖 5-1 公共建設價值分享的機制階段示意圖

參考資料：Alternative infrastructure funding and financing (Research Paper - commissioned by the Queensland Government 21 March 2016, Department of infrastructure, Local Government and Planning, Queensland Government)

(三) 其他訪談問題

表 3 訪談問題摘要

	問題	回應
1	<p>Do you have any policies or projects contributing to turnover rural areas by design in Australia?</p> <p>澳洲是否有相關政策與計畫透過設計翻轉改善偏鄉地區生活環境?</p>	<p>澳洲同樣有都會人口極化，鄉村人口稀少與外流的問題。有關透過設計翻轉地方上相關案例，包括昆士蘭州每年定期舉辦的原住民節慶活動「凱因斯原民藝術博覽會」(Cairns indigenous art fair, CIAF)，透過鏈結該地區各個原住民文化中心，舉行原住民交易市集與表演藝術活動，帶動地方經濟產業發展。另有一個偏遠鄉鎮沙勒維擬(Charleville)以觀星為主題透過觀星旅遊服務中心與相關活動帶動地區住宿、旅遊與區域經濟發展。另外由於昆士蘭州是澳洲主要農產重心，該州也積極透過農產加工將過剩的鳳梨製成高經濟價值的鳳梨酵素與果乾。在以農產聞名的 Bundaberg 鎮更每年七月舉辦一年一度的冬季食物節慶 Winterfeast 2017，參與各種雞尾酒體驗與農夫市集等吸引觀光客駐足。</p>
2	<p>Do you have any suggestions for those art centers relying on government subsidy?</p> <p>針對那些藝文設施仰賴政府財政補助者有何建議?</p>	<p>目前澳洲大多數藝文設施仍仰賴政府財政補助以促進文化平權，提升民眾欣賞與接近文化的頻率。然而多數藝文設施也將財務自償列為其每年財務年報的績效指標之一，試圖逐步提升其財務自籌能力。</p>
3	<p>Do you have ever put value capture into art facilities?澳洲是否曾經應用擷取價值的機制於文化設施上?</p>	<p>目前澳洲並沒有將「擷取價值」value capture 等機制運用於文化建設，目前僅使用於軌道運輸等交通建設上，特別是建設本身與與周邊土地影響界面較廣的專案。</p>

	問題	回應
4	<p>How do you increase funding with value capture?澳洲如何透過擷取價值機制來籌措財源呢?</p>	<p>有關運用「擷取價值」value capture 機制籌措財源上，必須清楚了解 1.哪些人是受益者；2.如何讓受益者回饋合理的超額利益。這其中需視不同對象透過稅收或使用者付費方式來取得。例如向地主收取增值的土地持有稅或交易稅。向開發者收取開發影響費、向用路人收取通行費、擁擠稅等做法。</p>
5	<p>How do you emphasize the advantages of the regions and promote regional balanced development? 澳洲如何發揮區域優勢同時促進區域均衡?How do you strengthen the cross-regional planning and governance mechanisms?澳洲如何強化跨區域規劃與治理機制? How do you strengthen the coordination between national spatial planning and public infrastructure investment?澳洲如何整合國土空間規劃與實質公共建設投資?</p>	<p>澳洲土地面積遼闊，且近年人口持續增長，因此在空間規劃上除了都市再生外，對於都市擴張或開發素地 Greenfield 為都市地區，仍是未來發展主軸。</p> <p>昆士蘭州政府「基礎建設、地方政府與規劃部門」在 2016 年出版了五年一度的州政府基礎建設一策略篇 part A 與專案篇 part B，作為未來政府公共建設計畫的方針與依據。其中策略篇針對未來 15 年所面臨挑戰與機會羅列各區域發展目標。並與專案篇 part B 連結。</p> <p>各級地方政府必須依據策略篇及專案篇的指引編列各項公共建設計畫預算配合款項以爭取州政府支持。為保持彈性專案篇每年得以調整，但仍須遵循策略篇的願景目標提案。倘若計畫未能與前開策略計畫一致，則無法取得州政府或聯邦政府的財政支持。</p>
6	<p>Do you have any projects to build an indigenous art center to help them get more jobs or incomes? 澳洲是否有相關計畫建立原民藝術中心去協助原住民取得更多工作或薪水?</p>	<p>由於現階段在昆士蘭州凱因斯地區已有相當多處小型原住民文化中心，因此目前並無相關計畫新闢一處大型原民藝術中心。但仍會透過補助「凱因斯原民藝術博覽會」(Cairns indigenous art fair, CIAF)等活動，提升原民地區經濟水平。</p>

## 二、拜會昆士蘭州政府文化部門

2017/02/20 拜會昆士蘭州政府文化部門(Art Queensland)公共建設與商業表現經理 Olivia Scree 以及昆士蘭科技大學 Dr. Cori Stewart。會談重點摘要如下：Art Queensland 主要負責藝術相關的領域，對於創意產業有關應用科技與數位軟體則由創新與科技部門負責。另外對於文化遺產部分則歸屬於環境與資產保護部門處理，但必要時各部門仍會進行協議。例如昆士蘭文化中心專區於 2016 年被認定為文化資產，因此區內包括昆士蘭博物館、表演藝術中心、當代美術館、藝廊及圖書館等機構都在該專區保護範圍，因此當內部相關機構要進行大規模整建，多受到文化資產開發的限制，以保持原有景觀面貌。以昆士蘭表演藝術中心近來所提增建大型旅館提案為例，即使將引入旅客，提升表演藝術中心商業機能，但該計畫與文化資產保存相違背，而因此遭受否決。

另外澳洲本地對於原住民文化相當重視，大眾均認同原住民藝術的獨特性，也因此住要紀念品店均可見到原住民創作商品，包括迴力鏢等。並透過原住民彩繪增添其獨特性。同時政府也針對這些原住民工藝師給予認證。也許有些商品製造是由大陸翻版的，但是再透過原民彩繪並增加故事化的設計，提升商品的價值。而這方面說故事(Storytelling)的能力正是國內原住民商品所缺乏的。

(一)在提升原民文化能見度上，昆士蘭州政府也挹注相當資源於凱因斯原住民節慶中(Cairns indigenous art fair)這個活動聚焦於原住民視覺藝術商品的呈現，它也是正個澳洲針對原住民商品交易的市場，來自全世界的藝術品買家均會參加，這樣的活動同時也激勵原民創新，並展現說故事的能力。藉由當地主要數個原民文化中心連結，展現原住民文化的美學與精髓。

(二)目前昆士蘭州政府文化部門所管轄機構大多數仍仰賴政府補助，而文化部門主要功能之一即是分配相關預算，並提供民眾可接近文化教育的機會。但也有部分文化設施也可申請 Gambling Community Benefit Fund，文化機構可申請 7,000 澳幣的一次性小額補助，以布里斯本 POWERHOUSE 為例，其舞台修繕即是由該基金所贊助。

下列為訪談主要問題。

表 4 訪談問題摘要

問題	回應
Do you have any policies to promote creative industries? Such as online creative space platform, consultation services. 昆士蘭州政府有無相關政策推展創意產業?如線上創意場所媒合平台或諮詢服務?	目前昆士蘭州政府並未建置一個文創工作者專屬的創意空間媒合平台，但是另提供各種創意產業諮詢服務與資金協助。例如 QUT Creative Enterprise Australia、Positive Solutions、ARTS BUSINESS INNOVATION FUND(ABIF)等都是政府補助民間非營利團體提供創意產業創業者的系列諮詢服務。

問題	回應
<p>Does Queensland Government have any other solutions to fund from Lottery to construct art facilities or maintain culture precinct such as Sydney Opera house Lotto Draw?昆士蘭州政府是否有相關案例是透過樂透來興闢藝文設施或維護藝文專區呢?就好像雪梨歌劇院的樂透抽籤。</p>	<p>依據 2016 DRAFT Queensland Cultural Centre Conservation Management-Plan 所載，昆士蘭文化專區(Queensland Culture Precinct)時有大部分的資金來源是透過州政府所發行的樂透 Golden cast 來籌資，但目前州政府藝術部門並未再使用這樣的財源籌措機制。</p>
<p>Could you tell me more about Cairns indigenous Art Fair? How do you run this festival? And what kinds of results do you get from this festival? 可否說明昆士蘭州政府是如何舉辦「凱因斯原民藝術博覽會」(Cairns indigenous art fair, CIAF)?舉辦這項活動所引發的效益為何?</p>	<p>昆士蘭州政府是透過補助非營利組織的方式，透過合作與「凱因斯原民藝術博覽會」(Cairns indigenous art fair, CIAF)相互配合。舉辦 7 年內共有超過 18.5 萬人共同參與該項活動，並提供 2,000 名原民藝術家展示其藝術創作機會，導入約 500 萬澳元(約 1.2 億台幣)的原民藝術品的商品交易產值，帶動周邊商機達 1,900 萬澳元(約 4.6 億台幣)振興凱因斯與昆士蘭州地方經濟。</p>
<p>Could you tell me more about Gambling Community Benefit Fund? If the stage of Brisbane Powerhouse Arts was found by Gambling Community Benefit Fund, could you apply this fund to maintain other art facilities? 可否說明有關昆士蘭州所建置有關於社區賭博基金的用法與適用對象?你可否運用這項基金去維護其他的文化設施?</p>	<p>社區賭博基金 Gambling Community Benefit Fund 其財源來自於昆士蘭州政府向其境內合法賭場與博弈事業所收取的特種稅。其申請對象包括地方社區、社會福利設施與相關藝文設施等，但僅限於一次性的小額補助，大約以 7,000 澳幣(約新台幣 17 萬)為限。以布里斯本藝術動力發電廠 POWERHOUSE 為例，其舞台修繕即是由該基金所贊助。由於其申請補助額度有限，因此無法用於所有的文化設施修繕。</p>
<p>Could you tell me more about Arts Business Innovation Fund (ABIF) and Arts Leverage Fund? Do they help promote creative Start-up for teenagers? 可否請您說明有關昆士蘭州所設立 藝術企業創新基金?這些基金是否有助於青年創業並推展創意產業呢?</p>	<p>有關昆士蘭州所設立的藝術企業創新基金主要是用來協助並投資創意產業的新創業者，促進其產品研發及企業規模的拓展。這些資金對於甫創業的創意產業企業而言，是深化並提升產品附加價值的關鍵奧援與投資。</p>

## 陸、澳洲節慶活動與地方創生案例

### 一、雪梨跨年節慶

在跨年活動的前 2 週，環形碼頭周邊即開始兜售著當天煙火表演的票券，並提供各國旅客有關免費觀賞煙火的時段、最佳地點、節目表與相關注意事項的摺頁。整個煙火活動規劃相當完善，來自世界各地的旅客可在最短時間規劃自己所需要的跨年煙火旅程。宣傳摺頁亦區分不同版本的語言，協助旅客獲得最佳資訊。

該活動在交通管制上亦有其獨到之處，首先燃放煙火的會場本身就分散於河上的七個不同地點，並搭配各種便捷的大眾運輸。然而至當天晚上 6 點以後，最接近會場的環形碼頭站則配合活動予以封閉，藉以疏導人群。並於歌劇院周邊植物園進行道路封閉。避免過多人擁塞至環形碼頭，轉而鼓勵旅客較遠一些的馬丁廣場站 MARTIN PLACE 或中央車站等地區。

對於願意購票欣賞煙火的旅客而言，你可選擇搭船欣賞煙火外，並可於航行時享用船上的西式自助餐(依時段分為 300AU 至 800AU)。另外你也可以購買當天歌劇院音樂會的票券，在歌劇院近距離觀賞午夜的煙火秀，每人票價最高達 1200AU，而這部分也是歌劇院協辦煙火秀時重要的獲利來源之一。

對於想要免費觀賞煙火的旅客而言，則必須遵循會場規則儘早抵達會場，除了一早排隊外，尚需經過兩次安檢，確認背包內有無危險物品或酒精與玻璃瓶。主辦人員除了實施總人數控管外，在會場內部也進行分區人數管控，最內層的地區過了下午 2 點，就只出不進了。人們可以在指定地區坐著，主要動線區域則固定有人員負責清場，因此即使到了放煙火的時段，人潮也不至於過於擁擠。會場內除了精密的分區管制，也提供相當便利的設施包括流動廁所與免費飲水，另會場內亦設置臨時食物專區，供應給會場內的民眾便利的食物選擇。另外主辦方也相當重視人權，在重要觀景區設置一大片專屬殘疾人士觀賞區，一般人士不得入內。

就節目安排上，將煙火重頭戲區分為兩個時段，一場為 9 點鐘的歷時 8 分鐘的家庭場次，另一場為午夜 12 點歷時 12 分鐘的跨年煙火，有效疏散不同旅客的需求。另外除了精彩煙火秀外，在晚間 6 點亦有高空飛機秀及七點的水柱秀與 8 點開始的港埠大橋的光雕秀。相較於國內節慶，利用光雕投影技術改變一些歷史建築原有風貌，在澳洲是很常見的作法。同時州政府也利用光雕投影技術同時以繁體中文、簡體中文、越南語、英文等不同語言的文字打上歡迎字幕，於此同時也感受到澳洲多元移民的風情與包容。至於 9 點的船艦光雕遊行，則展現了雪梨港埠城市的風情，將河面向的各種船隻纏繞上 LED 燈，一同展現出海洋國家的面貌。在人群疏散方面，由於主要會場分布於河面，相當廣闊，再加上分區人數控管。不致於使人群過於密集而發生危險。另一方面，主辦單位封閉最近的火車站體，也促使人們必須向外走到更遠的車站轉駁，無形中也達到疏散人群的效果。另外主辦單位在宣傳摺頁



也說明晚點回去也是一個不錯的選擇，因此前來參加煙火秀的旅客都能夠遵循相關規則。

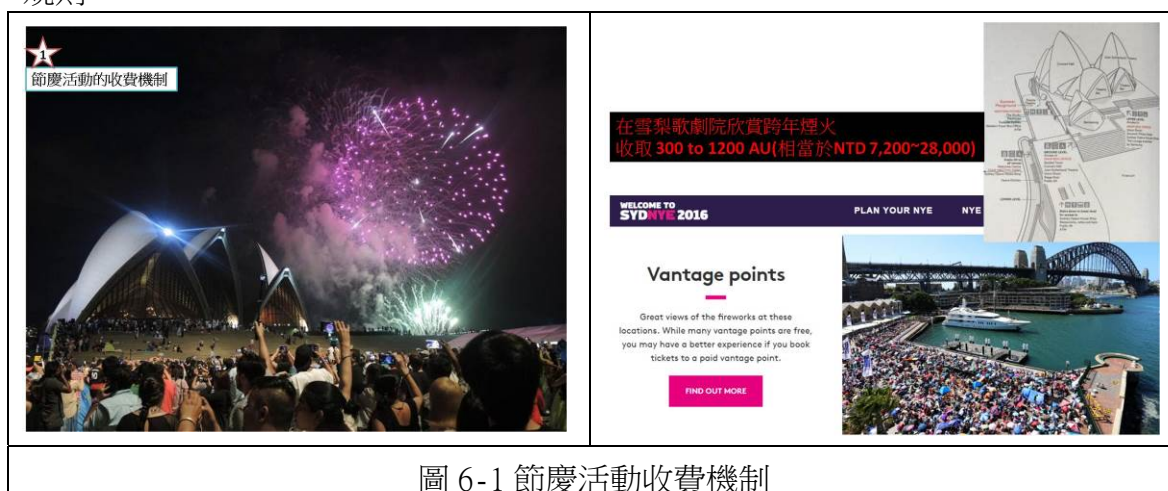


圖 6-1 節慶活動收費機制

## 二、澳洲表演藝術市場

澳洲政府每四年會補助境內不同城市，舉辦兩年一度的表演藝術網絡活動 (Australian Performance Art Market, APAM)，其作用主要是提供表演藝術者及相關組織(賣家)以及戲院或表演場館等買家、表演藝術相關利害關係者(如相關支援服務業者、政府機關等)，一個絕佳的網絡聯繫以及議價以及新表演(模組)展示的機會。這是以專業表演藝術專業者為主所舉辦的展示與交易的網絡機會。目前並未開放給一般觀眾，有 49%參展藝術家或團體得到政府些許得補助(每場表演最多約 7.2 萬臺幣)，其他部分則得自籌財源。雖然僅限專業團體但其吸引的目標與對象卻是全球性的，目前如美國及韓國(Performing Arts Market in Seoul, PAMS)、英國愛丁堡等積極鼓勵表演藝術的國家，均有類似的市場交流活動，而這樣網絡關係不僅激發表演藝術家本身的創作能力，同時也刺激表演藝術的規模與深度。透過這樣面對面的網絡議價以及各種新型態的表演展示，也讓藝術家更了解市場需求，而不僅僅執著於本身藝術創作。從 QUT 所出版的澳洲表演藝術市場評估報告 2014-2018 年度報告中，可以看出這些表演作品從初期的概念逐漸深化並融入市場需求，轉換為叫好叫座的表演的過程。而這樣展示及交流的機會，對於青創藝術家扶植並開展國際視野，是相當必要的過程。

相對的戲劇公司或劇院等策展人及經紀人(買家)更可以透過集體交流(團購)取得更便宜與優質的表演節目，達到雙贏的效果。著名的太陽劇團當時也是在類似這樣的過程的市場交流中，由慧眼獨具的經紀人重新包裝、行銷，才變成今日得以在海外巡迴數百場的票房實力。

當然，對於舉辦城市或表演館而言，這更是爭取國際曝光的重要場合，全世界新創表演藝術家及買家聚集與此，也同時帶動城市商機，帶動周邊觀光及旅宿業發展。目前 APAM 所有活動雖是政府所主辦，但是並無回收財源的機制，相關表演收入回到表演公司。負責補助的澳洲聯邦政府藝術部門，目前也正考量開放部分場次

給予一般觀眾，並且設法賣票以達該類表演藝術市場的活動獲得永續財源。

2016 年 APAM 共匯集了 655 個表演藝術團體或機關共聚一堂，其主辦機關為布里斯本的 Power House，會議場地則橫跨昆士蘭表演藝術中心、茱蒂斯萊特當代藝術中心(Juith Theater)及發電廠藝術中心。

### 三、原民藝術節慶

在澳洲無論是聯邦政府或地方州政府在推廣地方文化節慶或探討創意產業發展中，都將原住民與托斯特海峽島嶼居民文化與表演藝術視為主要推展目標之一。在澳洲表演藝術市場(APAM)的年度評估調查結果中，也一致認同原住民表演藝術是澳洲最重要也最具特色的表演型態。也因此當地政府除了扶植原住民表演藝術團體外，每年也希望透過文化活動帶動當地發展，並提升原住民生活水平。其中最著名的原民節慶包括「凱因斯原民藝術博覽會」(Cairns indigenous art fair)與珈瑪節(Garma Festival of Traditional Culture)簡要摘述如下：

#### (一)「凱因斯原民藝術博覽會」(Cairns indigenous art fair, CIAF)：

該博覽會最早是由昆士蘭州政府在支援原民藝術專案(Backing Indigenous Arts, BIA)內的一項獎勵式策略性計畫，然而在 2013 年後，為了能充分發揮該活動潛能，特別成立了一個 CIAF Ltd 的非營利組織獨立於昆士蘭州政府外以增加原住民表演展示的機會，並常年性確保該活動的創新與營運。該項博覽會融合了表演藝術、原民工藝、原民藝術市集、電影及兒童教育工作坊等，有效提升民眾對於原住民與托斯特海峽島嶼居民文化的認知，運作 7 年內共有超過 18.5 萬人共同參與該項活動，提供 2,000 名原民藝術家展示其藝術創作機會，導入約 500 萬澳元(約 1.2 億台幣)的原民藝術品的商品交易產值，帶動周邊商機達 1,900 萬澳元(約 4.6 億台幣)振興凱因斯與昆士蘭州地方經濟。CIAF Ltd 基於永續經營的理念下，除了持續辦理前開博覽會外，為了提振原住民商品市場，更創新舉辦原民藝術收藏者與館長專案媒合平台，讓全世界公、私部門的買家及館長齊聚一堂，能夠面對面的與原民藝術家對話甚至進行交易，這樣的專案也促使澳洲原住民藝術品得以推廣到全世界，不僅澳洲本地知名美術館及藝廊採購這些藝術品外。包括加拿大國家藝廊、美國哈佛大學博物館等均參與了這些藝術品的採購。

#### (二)珈瑪節(Garma Festival of Traditional Culture)

每年位於澳洲北嶺地達爾文地區 6~7 月間所舉辦的珈瑪節，其營運主體為一家名為 Yothu Yindi Foundation(YYF)的非營利組織。在過去 19 年的運作中，該活動相似於探討澳洲原民發展的世界經濟論壇般，每年齊聚 2,500 名來自全球的政治與經濟領袖。YYF 組織致力於改善原住民的生活劣勢，並藉由企業、政治、學術及其他社會領袖去形塑全球與區域產業的議程。這樣的會議也吸引了各地的記者與媒體及社會領袖人物，共同探討目前澳洲所面臨最主要的壓力與問題。該項節慶活動在 2017 年計畫舉行為期 4 天的活動，參與者必須購票入場，每位成人收取 1,650

澳幣的票券(相當於台幣 3.9 萬台幣)。該票券為一項包裹式的旅遊套餐，除了內含 4 天活動入場外，另提供機場接駁、活動期間的用餐、茶飲甚至露營住宿等服務。該項活動除主要論壇外，也結合了原住民視覺藝術、說故事、舞蹈與音樂表演以及相關的訓練計畫，帶動文化旅遊、原民工藝發展並提供下一世代的青年領袖，對原民文化的認知與訓練，同時分享原民傳統知識與生活文化。

#### 四、街道藝術節慶

澳洲在展現創意城市的生活面中，可從其獨特的街道藝術與塗鴉文化談起。以下以布里斯本與墨爾本等兩個主要城市，說明其發展與管理機制，如下：

##### (一)布里斯本：

布里斯本街道藝術節慶自 2016 年開始，已連續舉辦 2 年。今年活動期程自 2/11 自 3/3 將近 4 週的時間。它的主辦方來自民間藝術愛好者與社區團體，但卻廣泛鏈結產、官、學等不同領域的贊助。其中主要贊助者包括布里斯本市政府、昆士蘭科技大學、昆士蘭博物館、動力發電廠藝術中心等。每年舉辦活動的地點超過 20 處，並結合展覽、表演、工作坊、現場街道塗鴉畫作方式展現，這些藝術展場有部分是永久保存的。而整個營運方式除了收納社區志工外，也結合在地知名藝術家進行創作、表演甚至以工作坊方式教學授課，部分活動是採收費售票方式，如音樂會或部分工作坊等。報名者可親身體驗學習甚至進行創作。這樣結合教育、展示、演出與商業機制的作法，不僅讓藝術家有了展示的舞台，也讓整個城市充滿各種不同創作。由於這些街道藝術創作(包括塗鴉)都是事前獲得許可的，所以未來這些作品是可以永久保存的。透過這樣日積月累的運作方式，除了能有效培養新創藝術家，提供了藝術家們展示與藝術教學的市場機制外，也逐漸累積創意城市內涵與人力。

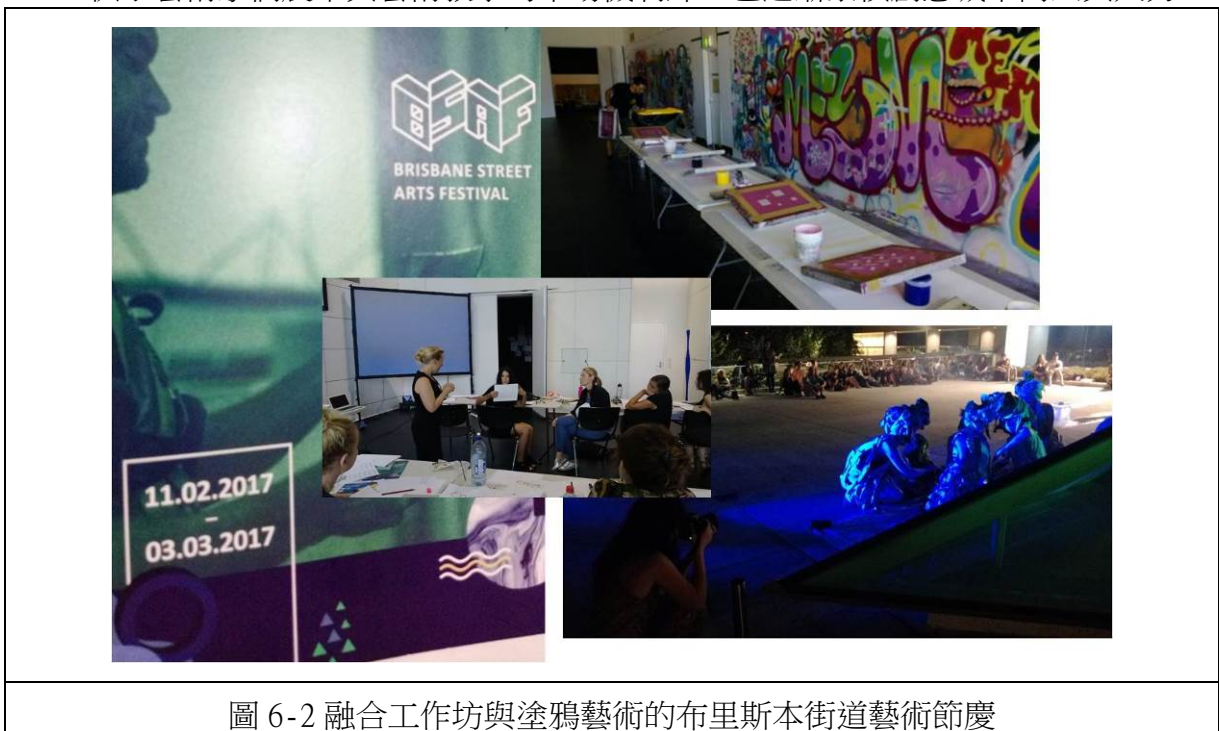


圖 6-2 融合工作坊與塗鴉藝術的布里斯本街道藝術節慶



由於這些活動地點是走入人群與社區生活的街道空間及活動場所，活動地點眾多，也因此節慶也發展了一項 Art Atlas 的 App 供藝術愛好者可沿著地圖指引，親自到現場參觀。同時它也是個交流的平台，使用者可以隨時記錄、分享生活周遭的街頭藝術及塗鴉。整個活動表演的方式相當多元，結合聲、光、表演藝術與即席創作。讓民眾更切身體驗藝術與創意，同時藉由工作坊的教學與實作，獲得更多創作啟發。

昆士蘭科技大學在工作坊的支援上不僅給予場地空間、場地人力協助也給予師資的資源，教學內容相當多元包括竹編藝術、草編、蒙太奇拼貼、印刷、創意字體、說故事黏土雕塑等。但工作坊的地點並不限於大學內，許多教學活動是市中心的商業區，而參與工作坊的年齡並不只有兒童教育，課程區分為 16 歲以下以及 16 歲以上兩個組別。使用多種創作工具及原料，包括噴漆、蠟筆、色鉛筆、印刷等各種不同藝術表現法。

## (二) 墨爾本：

墨爾本市對於街道藝術與塗鴉具有明確的定義與管理規則，甚至製訂塗鴉管理計畫 (Graffiti Management Plan)。所有的塗鴉必須經過屋主及地主同意，並向市政府申請，方能保存視為合法的街道藝術，否則將由市政府在 24 小時內予以移除。為提升一般性的塗鴉成為精巧的街道藝術水平，墨爾本市政府也透過聯合巷弄藝術專案 (Union Lane Street Art Project)，策略式委託街道藝術家大型壁畫創作在特定地區 (如 Hosier Lane 等)，作為提升城市自明性與多樣化的手段。另外，在該專案下，市政府也提供許多訓練工作坊予年輕藝術家及中學生，以提升其創作品質。也因此，墨爾本獨到的街道藝術逐步成為市政府推展觀光的特點之一。

除了塗鴉等視覺藝術外，墨爾本在街道藝術節慶上，更經常以封街的方式，將藝術藝術帶入日常生活，最為著名的包括每年 2 月份舉行的 White Night Festival，從晚間七點開始將部分主要市區封閉，一直到隔天凌晨 7 點止。市政府利用各種投影及燈具，打造迥異於平日的日場市街景象。融合表演藝術、裝置藝術、展覽、電影與音樂，提供表演藝術工作者充分的表現平台。

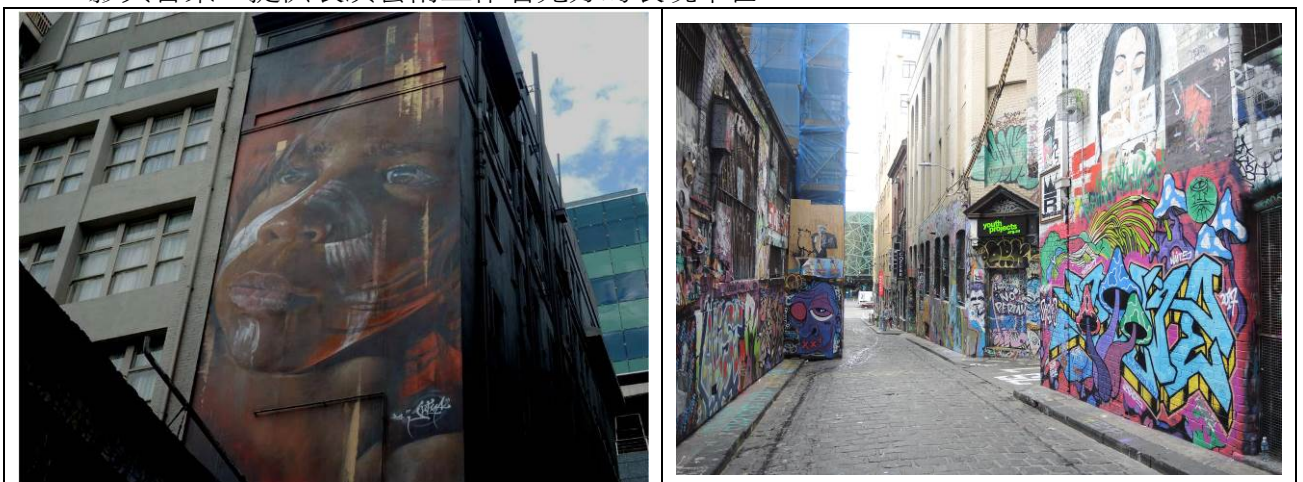


圖 6-3 墨爾本塗鴉專區

## 五、澳洲地方創生案例

由於澳洲遼闊的土地及中部大面積沙漠環境，相較臺灣其區域發展不均情形更顯嚴重。全國近半數以上人口聚集於東南部區域的雪梨、墨爾本與布里斯本等三個主要城市，原住民族主要則分散於中部沙漠與北方熱帶地區。因此，在整體改善偏遠地區環境上，澳洲在策略式規劃上更特別強調「形塑韌性與永續的社區」、「予原住民地方政府更具效率的管理方法」、「聚焦長期性交通需求」、「逐步協調策略性公共建設廊道」、「加強與地方政府合夥關係」、「激勵再生能源的投資」等五大項目。另一方面，由於澳洲本身是礦產、農業等原物料輸出品大國，其整體經濟受出口型導向發展的影響，導致某些本身不適人居的礦業小鎮，在短時間內會聚集大批採礦人口(當礦產價格居高不下時)，另一方面倘若礦產下跌，也可能瞬間人口嚴重外流。因此各項公共建設投資更必須講求韌性規劃，保留各種彈性。澳洲改善偏鄉環境的具體作法，包括改善基礎設施，提供醫療、教育與交通設施、拓展外銷市場或設法連結全球產業供應鏈、資本投資及技能訓練等。以下分別說明兩處較顯著透過品牌行銷，成功的鄉村城鎮規劃及其歷程。

### (一) Bundaberg 城市

全市人口約 7 萬人，位於昆士蘭州北側，距離布里斯本約有 385 公里。該城市提供全澳洲將近 40% 的生鮮蔬果量，同時也進行食品加工。早期該城市發展主要仰賴甘蔗與糖業的生產，但目前已逐步轉換產業型態，朝向製酒與醫療旅遊中心，目前吸引許多澳洲退休人士前往定居。該城市主要品牌之一為 Bundaberg Rum，為一著名的製酒廠。雖屬私人公司，但生產蒸餾酒外銷全球。Bundaberg 每年更舉辦 Food Festival、Winter Feast 吸引各地觀光客前往。

### (二) Winton Town 城市

全市人口約 954 人，位於昆士蘭州的中部沙漠地區。主要產業為肉牛畜牧業。該地獨特沙漠地景蘊含珍貴礦石(OPAL)與恐龍化石，本地另有一獨特恐龍博物館。由於其獨特自然景觀，該地也成為主要影視拍攝場景之一，周邊華納兄弟等電影公司，多於此處設立臨時基地，拍攝各種題材的電影。由於本地也是澳洲聯航維珍 Qantas 的發源地之一，在飛航條件與獨特地景的優勢下，形成影視基地之一。另一方面澳洲政府影給予許多財政誘因，鼓勵電影公司前往取景。在節慶上每年也舉辦 Outback Festival 等，吸引外地旅客前往。

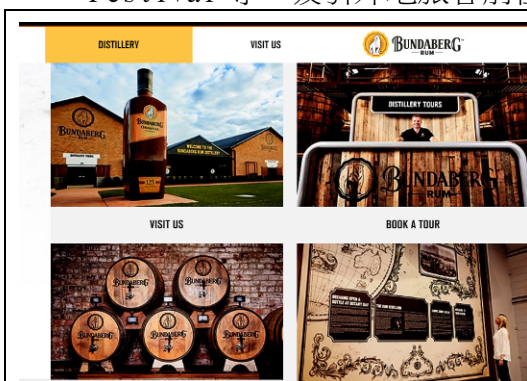


圖 6-4 Bundaberg Rum 製酒廠

資料來源：

<https://www.bundabergum.com.au/distillery/book-a-tour>

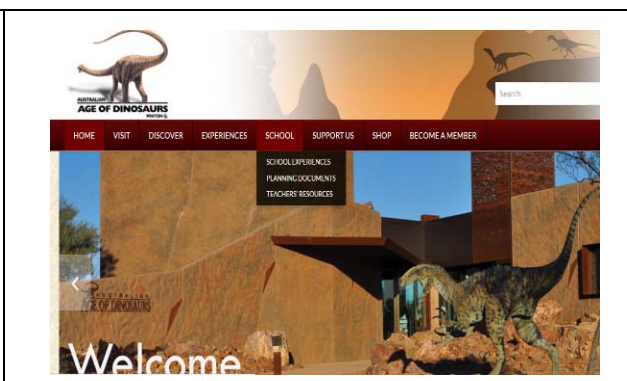


圖 6-5 澳洲恐龍博物館(Winton Town)

資料來源：<http://www.australiasdinosaurtrail.com/>



## 柒、心得與建議

### 一、研究心得

#### (一)重視原民藝術、移民文化及人才培訓

早於 1788 年英國殖民前，當地原住民已在澳洲生活上千年，並擁有其獨特的藝術文化底蘊，不管是繪畫、雕塑、樂器及表演藝術上，都和傳統西方世界迥異並有其傑出表現。爰此，多數澳洲學者及政府機關都將原住民藝術定位為最能代表澳洲並吸引觀光客前往探訪的重要項目。因此到澳洲，不論是博物館、美術館與表演廳或是鬧區裡的紀念品店，均可見到與原住民相關的各種藝術品、表演與商品。相關原住民衍伸商品不但推陳出新，甚至由政府主導進行工藝師認證，提升商品藝術價值。另外澳洲擁有總人口數 20% 以上的海外移民，自然形塑各種移民村落並引入各種異國文化、美食及節慶活動。而這種包容多元文化的生活模式，也是澳洲得以走向創意產業的不可或缺的資源。再者，其講求藝術實務與教育培訓結合的機制，也是促進了文創工作者尋求跨領域創新的可能，除了在學學生外，即便是街頭藝人，澳洲政府也提供他們再訓練的機會，以追求永續與創新。

#### (二)融合創意市集及表演藝術等多樣街頭節慶

澳洲許多音樂節慶多半會搭配創意市集的規劃，不同於台灣的節慶活動僅只小吃攤或夜市的攤販模式。澳洲的創意市集提供了微型創業家市場銷售的管道，諸如精緻木雕、珠寶首飾、手工蠟燭與肥皂、3D 卡片及新聞紙為基底的畫作等，另外澳洲也流行簡易刺青或彩繪妝。因此，觀眾有時也融入在表演藝術間，他們也成為創作品流連在人群之間。在表演節目場地上，有些節慶更是以動態表演串聯整個商圈，將街道變成整個創作舞台。七個大小不一的舞台與聯繫主要街口的街頭藝人，串聯至各個交通轉駁點。讓人群一入會場，就感受到濃厚的音樂節慶氛圍。

#### (三)導入樂透及增闢夜間場地出租等擴增文化設施營運財源機制

許多大型文化專區及建設在澳洲政府財源籌措上，並非均採由政府預算挹注。以新南威爾斯州著名的雪梨歌劇院、昆士蘭州的文化中心專區規劃，所需經費高達數十至上百億的工程款，多是由樂透盈餘所挹注。除此，配合許多文化設施在規劃之初，便留設有專供舉辦宴會的露臺或場所。因此這些文化設施的使用率遠高於臺灣單純靜態展示的博物館模式，對於澳洲人而言彈性使用這些優質的場地，作為私人的婚宴場所或 party，是很尋常的。甚至在夜間博物館理當休館時，仍然可以出借場所。這樣多元彈性使用與跨越時段的場地租借做法，不僅紓解館舍財務的壓力，更可提升民眾參與機會。然而當國內許多場館試圖走向多元使用與彈性時，卻遭受藝文團體不尊重藝術的負評時。似乎尚有待國內民眾對於多元使用的觀念更為開放與接納時，才能逐步導入這些擴增財源的機制。

#### (四)獨到的博物館財務自籌手段與經營手法

澳洲博物館及表演藝術中心雖然大多仍須仰賴政府補貼，但相對的其自籌能力普遍較高。以昆士蘭表演藝術中心為例，每年自籌經費甚至可達 78%以上，對比國內同等規模的兩廳院每年僅 30%左右等自籌能力，仍有很大的成長空間，相關值得借鏡的策略及手法如下：

1. 提升各旅遊景點付費導覽服務機能：
2. 建立博物館群增值套票及會員機制：
3. 融合運具—開發創新文化旅程體驗：
4. 創造優質餐飲體驗，將食物視為文化體驗的一部份
5. 利用數位體驗，創造專屬藝術評鑑與欣賞平台
6. 建立表演中場消費及休憩機制

#### (五) 整合教育導覽與旅遊的商業機制

創意產業的範疇含擴娛樂產業，更廣泛的定義也包括相關教育工作者以及旅遊業者。澳洲諸多文化建設或歷史文化遺產，往往都搭配著專人導覽與解說。以雪梨歌劇院為例，除了提供 7 種不同語言的導覽解說外，更設計有後台導覽解說，並整合早餐、酒吧等餐飲服務。

部分歷史廠址更是與學校合作，讓教學延伸到博物館，以墨爾本蘇芬山為例。整個園區就是一個 19 世紀生活歷史的活字典，學生可以在此居住三天，並體驗各種模擬當時生活的課程，穿著中古世紀的服裝、以當時的打招呼方式對話。整個園區就是一個大舞台。包括學生也變成演員之一。

#### (六) 更重視創意產業而非文化產業

普遍來說澳洲僅 200 多年的歷史，相較於歐洲、中國數千年的深層文化根柢顯得微不足道，許多人甚至認為澳洲根本沒有什麼文化好談。因此澳洲自 1994 年以來一直強調的是「創意產業」而非「文化產業」。從學校課程、澳洲各種表演藝術中心的節目安排甚至產業發展，都可以看得出它們刻意選擇一條不同於傳統的藝術發展，追求創新與創意。因此，在音樂上你可以看出來他們不是追求傳統古典交響樂，而更偏向混合媒體的當代音樂。從藝術展覽上亦較少尋求傳統美學的黃金比例，而引入更多爭議性的主體展覽。在動畫與媒體創作上，亦充分展現多元素材的追求。即便是原住民創作亦可見推陳出新的作品及豐富的表演內容，而非固守傳統文化的發展模式。這或許也就是在缺乏深層文化下，所尋找出的新契機吧！

#### (七) 強調跨領域應用並重視大學時期的職涯輔導

澳洲相當重視跨領域的對話與創新應用。因此在創意產業中你可以發現他們很強調商業領域的整合。以昆士蘭科技大學(QUT)為例，該校特別強調「A University for the Real World」，因此他並不是僅專注傳統單一學術領域的教育機構，在每一個專業領域中他依舊強調創新及跨領域的結合，尋求現今社會與市場中所缺乏的機會。QUT 創意產業的學生更是以主修創意產業同時輔修商學院為熱門。這也促使這

些學生在畢業後很容易在市場所接受，甚至更擁有國內一般大學生創業的概念與視野。另一方面他也特別重視職涯輔導，以就表演藝術工作者的職涯訓練為例，有部分教授專長便是舞蹈與運動心理學，也就是說整體教學上除專業領域的精進，他也希望引導學生找出獨特天賦與跨領域的機會，並透過心理學專業輔導，激發學生發揮其生涯優勢。

#### (八) 重視歷史及考古文獻(殖民及罪犯移民史)

澳洲最早的殖民歷史多數與罪犯移民相關，這樣的背景與歷史並不見得是光彩的。但澳洲多數歷史場館仍積極投入史料研究，並分析當時罪犯的生活與心理。相較國內同樣有日治時代的殖民史以及白色恐怖時期的戒嚴史，但相關考古研究以及故事化的作法顯然較為不足，未來應可仿效澳洲思維，以接納與開放態度，接納過去歷史，並透過考究，尋找屬於台灣獨有的故事。

#### (九) 借助民間主導地方文化節慶活動：

地方節慶活動的發動者未必一定是由政府主導，從澳洲塔斯馬尼亞著名的 DARK MOFO 冬季節慶活動中，可發現整個活動的發動者初期主要是私立的古今現代博物館，但當地州政府後期也開始參與這場活動，並促使活動規模擴及市中心各個不同場館。

該地方政府僅要求未來活動必須能夠持續增加冬季觀光旅客，並透過補助培訓提升當地表演藝術工作者的質量。而整個活動籌辦內容則尊重私人博物館的創意。在這樣的模式下，不僅讓民間發揮創意，不受限制的尋找地方在地特色，也屢屢突破傳統窠臼，吸引全世界旅客目光，實質引入民間資金流入。

#### (十) 特殊節慶售票機制

臺灣的節慶活動多數多採取全面免費方式，鼓勵民眾參與。但也產生所有旅客在同時段集中單一的區域而造成觀賞品質欠佳的窘境。相較之下澳洲的節慶活動多伴隨著售票機制。以雪梨年度煙火節慶規劃為例，在活動前一週便以各種文宣與媒體傳播方式告知旅客哪些區域是免費的觀賞點，同時主辦單位也鼓勵購買優質煙火體驗的付費票券，如位於雪梨歌劇院內欣賞煙火或搭乘渡輪欣賞煙火等。如此一來政府的投資不但有實際的回收機制，也可提供國際旅客多種選擇。

在配套措施處理上，免費觀賞煙火的民眾必須及早入場，進行嚴格的分區人數控管。並限制超過入場時間者只能選擇購票入場的模式。如此一來，既可減少過度擁擠意外的發生，也能創造優質的旅客多元體驗服務。

## 二、研究建議

### (一)未來優先辦理 3 方案

#### 1. 打造混合式創意校園聚落與包容性社區

因應國內高齡少子化趨勢，現有大專院校在未來招生困難下，除了開放國際招生外，勢必須另尋其他使用。未來可參考昆士蘭科技大學凱文格羅都市聚落(kelvin Grove urban village) 模式，打破校園圍籬與土地使用概念，重新檢討既有校園規劃及使用。以創意產業專區為核心，導入社會住宅、區域商業中心、育成中心、創業加速器等，打造一個融合居住生活、學習、工作與創新環境的高品質聚落。相關措施如下：

- (1) 在執行步驟上，應先行盤點國內各級大專院校具創意產業優勢的系所，並檢視既有校園土地釋出及周邊都市計畫整合可行性。另整合地方政府與學校組織籌組創意校園聚落委員會，主動將校園土地與周邊都市計畫共同檢討，進行主要計畫研擬、檢討土地使用變更回饋及土地交換機制。
- (2) 在提升就業上，在主要院校旁可搭配設置育成中心、加速器及創意產業研究中心，讓產、學、研等不同組織得就近交流，並激發創意。同時鼓勵學校發展實習機制。將實習課程納入學分制，讓學生自我探索，尋找所偏好的企業實習。引導學生儘早理解市場需求，並提早釐清未來配合實習所需課程。
- (3) 在滿足社會福利上，在整體規劃時，除適度引入開放的商業空間及住宅區，並配置分散於校園周邊的社會住宅，以租賃方式提供各種弱勢團體可負擔的居住權。

在教學環境塑造上，另引入高彈性使用空間，讓部分學校設施開放租賃，舉辦各種工作坊、座談會、表演、甚至派對，透過與城市節慶的鏈結，讓校園轉型為一個兼具教育、創新、就業、表演場所與舒適的生活聚落。

這樣的精巧與混合使用的方式，將有助於讓學習與外界接軌，突破過於單一的學術環境，促使大學院校發展更專業與實務化，協助學生在校園內即可清楚市場發展需求，以規劃職涯發展。就地刺激當地就業，提供就業機會，促進產學合作的可能。另一方面藉由校園高品質的生活環境，吸引全世界創意人才進駐，就近提供創業與就業的環境。另給予弱勢人口與老年人另一種可負擔且良好的生活環境選擇。

#### 2. 建立高效媒合平台與交易市場

在創意產業的扶植上，除了基礎教育外，更需協助新創業者能與市場接軌並提供展示創作作品的平台。然而要協助創意產業的人才，除了補助或給予創業基金外，更重要的是要給予產品曝光與市場交易的機會。未來各項創意產業領域都應分門別類，發展相關的產品交流會及交易市場。透過相關交易市場活動的舉辦，將全世界該專業的買家及經理人都聚集於此地交流。包括創意服務或表演藝術等也都需要各種媒合與曝光的發表會及市集。除了刺激創意產業交易機會外，這樣

的活動，也可讓各地新創業者或藝術家們開拓國際視野，激發創新。

相關執行步驟如下：

- (1) 諮詢國內創意產業利害關係團體及主要業者，確立國內重點創意產業細項
- (2) 串聯國際既有創意產業媒合平台，並整合國內既有媒合平台活動
- (3) 政府專案輔導並推廣為年度節慶活動

### 3. 導入工作坊與多場館的城市文化節慶

除發展創意產業專區規劃及市場交易機會外，要扶植創意產業更需搭配多元與具高度參與機會的工作坊為主軸的節慶活動。一方面讓民眾親身體驗創作，提供創新藝術家展示及表現的平台外，也可透過收費機制增加新創業者收入。培養在地藝術觀眾，提升市民藝術文化素養與參與機會。

另外未來也應積極建立城市為單元的藝文設施網絡合作，透過城市節慶活動舉辦，加強不同館舍間的合作，共同舉辦一個城市活動，以同時帶動各個場館的能見度，發展其獨特性，相關執行步驟如下：

- (1) 結合現有「設計翻轉 地方創生」政策規劃成果，篩選具發展優勢特色的縣市為試點
- (2) 以縣市為規模舉辦為期 2 週，融合地方特色兼具藝術教育為主軸的街頭節
- (3) 將試點推廣為 22 縣市不同時段的年度節慶活動

## (二) 長期發展策略(10~20 年)

長期施政項目含括硬體建設或涉及廣泛的機制，配合階段性的可行性評估與規劃施工，具體建議如下：

### 1. 導入緊密精巧的水岸文化專區，刺激老舊都市再生

國內受限於高頻率的風災與汛期影響，在建置水岸文化專區上，相較澳洲的水岸文化專區有很大的限制，其發展也略顯不足。未來可考量以基隆港為試點，透過文化專區的導入，改善既有都市風貌。同時設置海事博物館並結合軍艦展示，展示我國海洋國家特色。

### 2. 將公共建設價值分享機制導入文化設施，擴增文化建設營運財源

國內藝文館舍目前仍以免費入場鼓勵民眾參觀與教育機能為優先，然而受限政府財政資源有限，隨著近年諸多大型文化場館的落成。在僧多粥少情況下，各場館要提升營運能量，便必須將自籌財源視為館舍經營的重點發展目標之一。因此，未來應效法澳洲文化場館模式，以提升文化場館使用率為目標，開闢場地租用的空間與彈性。導入夜間使用與場地出租，提升自籌財源。



## 捌、參考文獻

- 一、李詠能(2014)我國文化創意產業發展困境，芝山論壇，國民教育季刊 54 卷第 5 期
- 二、王美雅(2010)論文化創意產業育成-以澳洲昆士蘭大學育成中心為例，創業管理研究期刊，第五卷第三期，P29-52。
- 三、Klaebe, Helen G. (2006) Sharing Stories: A Social History of the Kelvin Grove Urban Village. Focus Publishing, Sydney.
- 四、Queensland University of Technology (2004), Kelvin Grove urban village master plan.
- 五、Queensland Government, Department of Infrastructure, Local government and planning(2016), Infrastructure policy and planning (2016-2020)  
<https://www.dilgp.qld.gov.au/about-ilgp/our-department/structure-and-services.html>
- 六、Australia government for the art(2013) Creative Australia—National cultural Policy,  
<http://nck.pl/media/attachments/302586/creativeaustraliapdf2.pdf>
- 七、Queensland Government , Department of infrastructure, Local Government and Planning,(2016)Alternative infrastructure funding and financing Research Paper,  
<http://dilgp.qld.gov.au/resources/paper/alt-infrastructure-funding-and-financing-research-paper.pdf>
- 八、Queensland performance arts center (2016) Queensland performance arts center annual report(2015-2016)  
<http://www.parliament.qld.gov.au/documents/tableOffice/TabledPapers/2016/5516T1659.pdf>
- 九、Creative Industries Innovation Centre (2013), Valuing Australia's Creative Industries: Final Report  
<https://www.sgsep.com.au/projects/valuing-australias-creative-industries>
- 十、Arc Centre Of Excellence For Creative Industries and Innovation, CCI(2013),Australian Creative Economy Report Card(2013)  
[http://www.cci.edu.au/Creative\\_Economy\\_report\\_card.pdf](http://www.cci.edu.au/Creative_Economy_report_card.pdf)
- 十一、QUT Creative Industries (2016)Evaluation of the Australian

- Performance Art Market 2014-2018 : Year Two Report 2016,  
<https://eprints.qut.edu.au/100421/>
- 十二、Property NSW(2016) The Rocks Strategic Directions  
2015/2016 ,  
<https://www.property.nsw.gov.au/sites/default/files/The%20Rocks%20Strategic%20Directions%202015-16.pdf>
- 十三、Art Queensland (2016) Queensland Cultural Centre  
Conservation Management Plan,  
<http://www.arts.qld.gov.au/images/documents/artsqld/DRAFT-Queensland-Cultural-Centre-Conservation-Management-Plan.pdf>
- 十四、澳洲原住民表演藝術節 <http://www.garmafestival.com.au/>
- 十五、澳洲原民珈瑪節 <http://www.garmafestival.com.au/>
- 十六、澳洲創意企業育成中心網站 [Queensland Creative Enterprise Australia ,http://qutcea.com/start/](http://www.queenslandcreativeenterprise.com.au/)
- 十七、雪梨跨年節慶網站  
<http://www.sydneynewyearseve.com/free-and-ticketed-events/>
- 十八、雪梨新南威爾斯美術館網站 <https://www.artgallery.nsw.gov.au/>
- 十九、澳洲樂透歷史網，  
<https://www.lottoland.com.au/magazine/history-of-the-australian-lotteries.html>
- 二十、墨爾本創意空間媒合平台 <https://www.creativespaces.net.au>
- 二十一、 布里斯本南岸管理局網站 <http://southbankcorporation.com.au/>
- 二十二、 澳洲創意企業媒合平台 <http://www.creative3.com.au/pitch/>