

跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫 97 年海外培訓成果發表會

發展文化/創意產業關鍵要素之研究

指導教授：吳豐祥（政治大學科技管理研究所所長）

組 員：吳於軒（台灣創意設計中心產業輔導組專案經理）

黃圓真（經濟部會計處專員）

洪榮成（晶順投資股份有限公司董事長是特別助理）

蔣淑萍（經濟部技術處專員）

林玲華（台灣愛普生科技公司副總經理）

97 MMOT

發展文化/創意產業關鍵要素 之研究

[在不景氣的年代裡，人們渴希望能預測未來，創造另一個黃金的消費年代。面對不可預期的變化，我們需要的不是觀察，而是接觸。創新將是所有企業永續經營的必經之路。]

指導老師：吳豐祥教授

第九組學員：吳於軒

黃圓真

洪榮成

蔣淑萍

林玲華

論文摘要

在不景氣的年代裡，人們渴望能預測未來，創造另一個黃金的消費世代。面對未知且無法預期的變化，我們需要的不是觀察，而是更深層的接觸與體驗。

創新是所有企業永續經營的必經之路。近幾年文化與創意產業發展在世界各地進入急速倍增期，產業與產業間的分野已漸漸模糊，不論歸屬在哪個群體的企業個體也開始向其他領域拓展，藉由體驗複合模式並運用文化內容與元素創造更多的市場可能性。在 21 世紀全球化的世代裡，大品牌優勢將逐步減弱，中小品牌異軍崛起，市場競爭突現“長尾”現象。國與國之間的競爭，不僅是軍事、政治、經濟貿易的力量競爭，也是各種族、媒體與文化力量的角力賽。除了技術升級與突破外，我們需要的是另一種更宏觀的思維，藉由海外標竿的經驗學習，以促使國內政府、非營利組織與企業共同為台灣邁向成功創意產業新世紀典範發展的借鏡。

本研究乃為探索性研究，目的在於經由相關文獻探討、個案訪談及命題推演，探索各主題之個案經營成功要素，失敗的主因與其未來所面臨的挑戰，政府與非營利組織及企業該如何在體驗與美感經濟的發展中重新定位並運用多元文化建構與行銷品牌。面對國際競爭與市場的變化和挑戰，我們期望本研究能從幫助業界廠商、投資者、產業鏈更精確地把握台灣創意產業發展脈動、更深入地梳理細分應用價值變遷軌跡；進而提供相關政策建言予政府相關公部門以做為日後政策擬定之參考。

關鍵字：創意產業、文化產業、成功關鍵因素

發展創意產業關鍵要素之研究

目 錄

第一章 緒論

第一節 研究動機.....	P2
第二節 研究目的.....	P2
第三節 論文架構.....	P3

第二章 文獻回顧

第一節 文化/創意產業定義.....	P4
第二節 台灣創意產業發展現況.....	P5
第三節 美國創意產業發展現況.....	P8
第四節 日本創意產業發展現況.....	P15
第五節 結論-各國文創產業之比較.....	P19

第三章 研究方法

第一節 研究架構.....	P23
第二節 研究方法與對象.....	P25
第三節 研究限制.....	P26

第四章 個案內容與分析

第一節 西雅圖音樂體驗博物館, EMP-高科技結合音樂體驗之創新 經營模式.....	P.27
第二節 西雅圖塔克瑪玻璃博物館—新世紀城市美學—以傳統手工 藝結合博物館之推廣經營模式探討.....	P35
第三節 華盛頓特區博物館--以教育、觀光為目標發展之文化創意 經營模式.....	P.42
第四節 小結.....	P.67

第五章 研究發現與討論..... P.69

第六章 結論與建議

第一節 結論.....	P.74
第二節 建議.....	P.75

參考文獻..... P.79

附錄..... P.81

圖目錄

圖 2-5-1	西元 1996 至 2005 年全球創意商品或服務輸出發展比較圖..	19
圖 3-1-1	創意產業之成功要素分析之研究架構圖	25
圖 4-1-1/2	EMP topview from space needle	28
圖 4-1-3	EMP 歷年觀光人數趨勢圖	33
圖 4-1-4	EMP 歷年來自捐贈比例趨勢圖	34
圖 4-2-1	MOG	35
圖 4-2-2	MOG 2007 活動收益來源比例圖	39
圖 4-2-3	MOG 2007 捐贈來源比例圖	40
圖 4-2-4	MOG 2006~2007 來自董事會之捐贈收益.....	40
圖 4-3-1	華盛頓特區車牌	42
圖 4-3-2	國家廣場簡圖	43
圖 4-3-3	以華盛頓紀念碑為中心的國家廣場	44
圖 4-3-4	史密森尼學會營運模式摘要 (Operation Model Highlights)	47
圖 4-3-5	約瑟夫.亨利檔案照與 S.I.廣場前銅像 (Joseph. Henry.1797 –1878)	47
圖 4-3-6	財務報告 Financial Report Fiscal year ending September 30, 2007.....	49
圖 4-3-7	FY 2007 Smithsonian Budget Sources	51
圖 4-3-8	正向經濟循環 (Positive Economic Cycle)	51
圖 4-3-9	政府與史密森尼學會相互信任 (Mutual Trust)	52
圖 4-3-10	國家廣場 史密森尼地鐵站博物館景點簡圖	54
圖 4-3-11	2007 Expense in Percentage	56
圖 4-3-12	FY 2007 Financial Activity	56
圖 4-3-13	FY 2003 – 2007 Growth in net assets.....	56
圖 4-3-14	Purpose and Source of Fund Raising of FY 2007	59
圖 4-3-15	Connecting Mission to Social Outcome	62

表目錄

表 2-2-1	2004~2006 文化創意產業組織結構營收總額	6
表 2-2-2	各國文化創意產業佔 GDP 及就業人口統計圖指標國家	7
表 2-2-3	2001-2005 年全球主要國家創新產品與服務出口值	8
表 2-3-1	2004 年美國 20 大都市統計區中的創意企業數統計	11
表 2-3-2	2005 年美國創意產業概況	12
表 2-3-3	2003 年美國創意產業就業人數統計	12
表 2-5-1	五國創意產業之 GDP/GVA 貢獻值比較表	20
表 2-5-2	主要國家對文化創意產業之定義範疇一覽表	20
表 2-5-3	各國經濟效益比較表	21
表 2-5-4	OECD 五國之創意產業之估計貢獻產值比較表	21
表 2-5-5	西元 2000-2005 年各經濟發展體下之創意商品成長比較	22
表 4-1-1	EMP 歷年來觀光人數表	33
表 4-1-2	EMP 歷年來捐贈比例表	34
表 4-3-1	史密森尼學會計劃執行績效指標	48
表 4-3-2	政府撥款 Appropriation History 1999 – 2008	50
表 4-3-3	FY 2007 Business Venture Summary on Audited annual financial report	59
表 4-3-4	史密森尼學會各博物館參觀人次統計	64
表 4-4-1	依 4C 架構個案分析彙總表	67
表 4-4-2	華盛頓博物館群、EMP、MOG 之關鍵因子比較表	68

第一章 緒論

未來將是美學體驗經濟的時代，面對全球化的國際競爭，企業成長該如何結合在地文化元素，進行創新，同中求異創造市場差異性並成為新世代的典範，儼然成為每個企業所追求的重要課題。

而各國文化形態具體的指標為博物館。傳統的博物館典藏除了作採集、整理、收藏等作業，並定期展覽的主要功能外，各國無不利用博物館豐富的文物典藏，達到社會教化的功能。因此，博物館與社會之間需要一個人性空間作為接觸的介面；例如，法國羅浮宮請華裔建築師貝律銘，重新設計一個透明玻璃的金字塔式入口，就是一個明顯的例子。

不論是英國，北歐，日本，韓國，泰國...皆將文化創意產業列為 21 世紀的重要骨幹經濟發展之目標。美日政府、非營利組織與企業是如何運用文化元素結合創新商業經營模式或文化投資創造超額價值，將是我們此次研究的主要標的。我們期望能透過此次的研究將海外成功經驗與文創產業發展模式擴散，替台灣產業與企業樹立標竿學習典範。

這是一個無盡知識深淵的初始，關於文化創意產業或創意產業，現階段我們對於文化創意產業的了解仍舊不足 [註]¹，其橫跨了相當廣的學術光譜，是一門十分「後現代的學門」，從文化工業、大眾文化、文化政策、文化經濟、區域經濟、產業政策與管理學門等，一切的討論與跨領域的對話正在萌芽當中，此時討論台灣文化創意產業策進與育成，其實缺乏深厚的理論與豐富的經驗研究為基礎，本文是一個新的嘗試，仍有待未來的研究修正與加強。

¹ 參考 Thomas B. Lawrence, N. P. (2002). "Understanding Cultural Industries." Journal of Management Inquiry 11: 430-411. 文中從理論與經驗研究發現，文化生產的重要性，經常被忽略不管是在經濟、社會或是政治領域。並提醒管理學界必須要開始對文化性的商業生產以較嚴肅的態度面對，不管是理論上、方法論上與經驗上。

第一節 研究動機

近年來，「美學」伴隨著知識經濟快速的興起，政府積極建構美學文化創意產業鏈，自2002訂定文化創意產業發展計畫，整個文化創意產業計畫的重點在於文化如何加值「設計創意」，變成可以營利的「生意」，形成「美學經濟」。台灣經濟發展面臨轉型的殷切，已經是全國的共識。在知識經濟的時代，文化與產業的關係日益密切，文化是需要花錢投資的產業，而產品或服務也可以透過文化的加值成為可獲利的產業。

科技始終來自於人性，生活卻需要更多的創意，回歸生活還是文化；讓藝術的「手藝」融入「經濟」，再加上「創意與設計」，經由地方產業形塑台灣成為品牌的指標。因此，未來文化創意產業的創意，必需經由「放眼全球·在地行動」(Think Globally·Act Locally)的理念，達到結合博物館(OUR MUSEUM)的「數位典藏」，透過文化創意產業中心(OUR STUDIO)的「文化創意」，再由文化創意產業園區(OUR FACTORY)的生產，形成「地方產業」的目標。

文化投資是一個利潤豐厚的金礦，對於擁用豐富多元文化的台灣政府與企業而言，如何在有限的資源下，利用體驗經濟與美學在國際舞台上展現台灣地位，是一個非常值得去深入了解與探討的議題。

第二節 研究目的

基於上述動機，近期文化產業、創意工業思潮已隨著經濟體制的變遷，朝向「全球化」(Globalization)與「在地化」(Localization)思維。事實上全球化與在地化是相互依存的，愈是在地化的文化產業，愈具有地方依存性及地方特色，並且愈具有潛力成為全球化經濟網絡的主要賣點，它可藉由全球性的媒體傳銷網絡行銷其地方意象及產品特色，而獲得全球性的觀光效益。

對產業而言，文化加值創造了產品或服務價值的核​​心；對文化而言，產業是推動文化發展的動力。而台灣的文化創意產業如何達到「文化產業化」與「產業文化化」的願景，發展文化創意加值設計與創新經營模式益顯得重要；而「文化創意加值商品或服務設計與創新經營模式」，正是文化創意產業的核心技術。而台灣究竟該如何發展文化創意產業？本研究期望透過海外經營成功實例，以提供國內經營者與政府公部門單位之後續經營與政策參考。簡而言之，本研究目的為：

- 一、藉由個案比較探討創意產業之成功關鍵因素。
- 二、藉由個案研究確認創意有價之群聚經濟模式。

第三節 論文架構

本研究共分為六章，各章主要內容概要如下：

第一章敘述本研究之動機與目的，文化投資是一個利潤豐厚的金礦，對於擁用豐富多元文化的台灣政府與企業而言，如何在有限的資源下，利用體驗經濟與美學在國際舞台上展現台灣地位，是一個非常值得去深入了解與探討的議題。第二章則從相關文獻中探討台灣、美國及日本等國文化創意產業發展之現況，並從中歸納出影響文化創意產業發展之要素。第三章主要敘述本研究之架構，採行之研究方法一個案研究，與研究個案之選定。第四章則介紹本研究三個個案基本資料與經營模式。第五章分析歸納前述個案經營模式之異同，及關鍵成功因素。第六章為本研究之結論，並就有意發展文化創意產業之公司及後續研究者提出建議。

第二章 文獻回顧

本研究環境面之文獻參考將依一般觀察產業發展概況之模式，以經營模式、技術移轉、空間型態、產值營業額、就業人數等作為基本的衡量指標，以做為描述各國文化產業之貢獻及國際比較的共同標的。

第一節 文化創意產業定義

文化產業的概念由英文詞Culture Industry翻譯而來。一般認為，所謂文化產業，是指通過工業化和商品化方式進行的文化產品和文化服務的生產、交換和傳播。文化產業是生產文化產品和提供文化服務的行業，以滿足人們的文化需求為主要目標。

文化創意來自於文化涵養的延續，生活體驗乃經濟體系的一環，惟如何利用當地文化與資源進而促成地區發展與經濟效益，近來已日漸受到重視。創意其實是來自於對文化的突破，但在我們對文化有所突破之前，也相對的要對該文化有一定深度的了解，不是耍耍KUSO、搞搞笑就能稱為文化創意，而是要使其創造成為工作、成為產業，因此我們在激發創意的同時，也絕對不能少了對知識的吸收與對社會的了解。

自 2003 年起，由經濟部、教育部、新聞局及文建會共同組成跨部會「文化創意產業推動小組」會議決議，確立了台灣文化創意產業的定義和範疇，在界定文化創意產業範疇，除了考量符合文化創意產業的定義與精神外，亦加上了產業發展面上的考量依據，其原則為：一、就業人數多或參與人數多；二、產值大或關聯效益高；三、成長潛力大；四、原創性高或創新性高；五、附加價值高。民國 91 年 5 月 31 日行政院「挑戰 2008：國家發展重點計畫」定義「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」中文詞彙最早由行政院於 2002 年 5 月，依照「挑戰 2008：國家發展計畫」內的「發展文化創意產業計畫」所確定。文化創意產業為台灣官方定名，各國定義不同，有稱為文化產業、創意產業、內容產業等。在台灣的定義為「源自創意或文化累積，透過智慧財產的形式與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活提昇的行業」，包含以下 13 項產業：視覺設計、音樂與表演藝術、工藝、展演設施（如博物館）、電影廣播電視、出版（含平面與唱片出版）、工業設計、品牌時尚設計（服裝設計）、商業設計（廣告）、建築設計、數位休閒娛樂（電子機台和遊樂場）、創意生活。（有關「文化創意產業」的範疇及主辦機關請參閱附錄）。

這個定義參考了英國與聯合國對於文化創意產業的定義，英國政府的創意產業 (creative industries) 政策，是目前國際間產業別架構最完整的文化政策，定義是：「創意產業起源於個人的創造力、技能和才華，透過產生與開發為智慧財產權後，具有開創財富和就業機會的潛力」。而聯合國教科文組織關於文化產業 (cultural industries) 的定義是：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容在本質上，是具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式來呈現。」

依據 David Throsby 1997 年的說法，創意產業具有三大特色：第一，文化創意產業活動會在生產過程中運用某種形式的「創意」；第二，文化創意產業活動被視為與象徵意義的產生與溝通有關；第三，文化創意產業的產品至少有可能是某種形式的「智慧財產權」。據前香港大學文化政策研究中心總監許焯權在《香港創意產業基線研究》中的定義，文化產業指：「一個經濟活動羣組，開拓和利用創意、技術及知識產權以生產並分配具有社會及文化意義的產品與服務，更可望成為一個創造財富和就業的生產系統」。

本文考量文化創意產業之建立，在於經營模式與文化創意之結合所產生，因此界定文化創意產業的意涵在於：「文化係醞釀產業創新的基礎，其應用於經營模式及服務製程的改進以加值產品，透過智慧財產的形成，並帶動經濟效益的過程稱之。」，期待藉由本文探討，得知國內外商業機制創新及其文化形塑的過程，以創造具群聚效益之產品，並增強台灣的文化認同與增加產業的附加價值，創造新的產業利基為其目的。

第二節 台灣創意產業發展現況

「文化創意產業發展計畫」為行政院國家發展重點計畫的主要項目之一，該計畫的推動是我國首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程，期藉由開拓創意領域，結合人文與產業，創造高附加價值的經濟效益，為台灣帶來新的發展潛能與商機。而文化產業亦是生活的一部份，無所不在，如何能在生活體驗中產生創新的機會，並加以產業化、優質化，發揮創新與融合的創意思維，將成為台灣在文化創意產業競爭中勝出的關鍵。[註]²

針對行政院「文化創意產業發展法草案」所規範的視覺藝術、音樂與表演藝術、工藝、廣播電視等共計 13 項 (定義與範疇請詳附錄一)。而台灣文化創意產業發展現況，我們可從下列業者家數、營業額、附加價值等三項指標一窺大要。2006 年全台文約有 5 萬 2 千家文創業業者，其中廣告業者數量最多，約 1 萬 2 千家，也是

²註：摘自《經濟前瞻》2006 年 9 月第 107 期

2004 年以來所有文創產業中家數最多的產業別，約占整體文創產業的 23.65%。工藝產業的總家數位居第二，共有 1 萬 714 家。而成長幅度最大的則包括創意生活產業的 28.38%、文化展演設施產業的 15.75%和音樂與表演藝術產業的 14.72%。就營業額分析，2006 年台灣文創產業營業額為 5,862.3 億新台幣，較前一年成長 0.89%，其中以廣告產業營業額 1,416.12 億新台幣最高，占總體文創產業營業額的 24%，廣播電視產業 1,013.39 億新台幣居次。就成長率而言，以數位休閒娛樂產業和設計產業最高，營業額成長率分別達 13.99%與 10.82%。另外，由營業額扣除成本之後所產生的附加價值，也可以看出各產業類別的發展潛力。2006 年台灣文創產業共創造 3,071.52 億新台幣的附加價值，建築設計產業附加價值 629.91 億新台幣最高，廣播電視產業 506.69 億新台幣緊迫在後，廣告產業、工藝產業、出版產業和設計產業，也都有 400 億新台幣左右的附加價值。數位休閒娛樂產業和設計產業成長率最高，分別為 13.99%和 10.82%。[表 2-2-1]

表 2-2-1 2004~2006 文化創意產業組織結構營收總額 (單位：新台幣千元)

項目	2004	2005	2006
視覺藝術產業	5,281,089	5,287,954 (0.13%)	4,817,745 (-8.89%)
音樂與表演藝術產業	5,608,674	6,616,260 (17.96%)	6,700,779 (1.28%)
工藝產業	66,780,112	67,468,353 (1.03%)	67,537,566 (0.10%)
文化展演設施產業	2,069,086	2,696,308 (30.31%)	2,031,408 (-24.66%)
電影產業	13,122,719	13,078,510 (-0.34%)	14,050,863 (7.43%)
廣播電視產業	97,044,745	100,931,894 (4.01%)	101,339,363 (0.40%)
出版產業	72,916,451	71,583,504 (-1.83%)	65,551,874 (-8.43%)
建築設計產業	73,720,545	81,237,538 (10.20%)	82,883,103 (2.03%)
廣告產業	140,404,031	141,125,342 (0.51%)	141,612,222 (0.34%)
設計產業	48,236,087	50,257,096 (4.19%)	55,694,472 (10.82%)
數位休閒娛樂產業	19,975,013	21,764,800 (8.96%)	24,808,838 (13.99%)
設計品牌時尚產業	--	--	--
創意生活產業	11,391,000	19,019,690 (66.97%)	19,209,124 (1.00%)
合計	556,549,552	581,067,249 (4.41%)	586,237,356 (0.89%)

註：1.括號中的數據代表成長率。

2.”“代表無法自財稅中心或相關單位取得資料。

資料來源：中華經濟研究院根據財政部財稅資料中心磁帶資料估算。

在政府和民間的攜手努力下，自2002年至2006年，臺灣文化創意產業營業額由新臺幣4,353億元提高為新臺幣5,862億元，從業人數由162,436人提高為207,785人，產值年平均成長率7.73%，較同期GDP平均成長率3.7%為高，顯見民間的參與日趨活絡，政府相關政策已獲致具體成效。惟台灣文化創意產業相較各國推動情形仍屬起步階段，從「台灣文化創意產業年報」來看，雖然文化創意產業在台灣的發展是呈現成長的趨勢，但與英美等國家比較仍居於弱勢。美國2005年的創意產業總產值佔國內生產毛額11.12%，佔就業人口8.49%，英國於2005年創意產業總產值佔國內生產毛額8.10%，佔就業人口2.54%。在文創領域新崛起的韓國，雖文創就業人口的比重並不高，但其GDP的比重，直逼英國，佔居第三位。而台灣於2006年創意產業總產值佔國內生產毛額2.59%，佔就業人口2.06%，比例皆偏低，與英、美、韓等國相較有相當大的差距，顯示台灣的文化創意產業發展雖為成長的趨勢，但與其他迅速發展或有深厚文化基底的國家相較下仍需努力。[註]³

表2-2-2 各國文化創意產業佔GDP 及就業人口統計圖指標國家

	產值佔GDP比重	佔就業人口比重
台灣（2006）	2.59	2.06
美國（2005）	11.12	8.49
英國（2005）	8.10	2.54
韓國（2004）	6.37	2.03
澳洲（2000）	3.30	3.80
紐西蘭（2001）	3.10	3.60
香港（2005）	4.00	4.89

資料來源：2007年台灣文化創意產業年報

另據聯合國「2008 創新經濟報告」亦指出，創意經濟是驅動經濟成長的引擎，兼具創造就業機會和增加出口收入的效益。2005 年全球創新產品與服務出口總額達 4,244 億美元，2002 至 2005 年間平均每年成長率達 10.96% [表 2-2-3]，突顯創意經濟的雄厚商機。目前政府政策為提升企業創新能量，政府將大幅提升研發經費支出，每年將維持 10% 的成長水準，至 2012 年全國研發經費占 GDP 比率將達 3%；同時，增加傳統產業及中小企業的技術升級補助占科專總經費亦將增達 30%。此外，政府亦將成立合作平台，協助企業打造國際品牌，分攤研發風險，並塑造優質的居住與工作環境，吸引高科技人才來台，以協助國內企業強化創新競爭力。

³ 97.1 文建會創意產業發展第二期計畫核定版(97 至 100 年)

表 2-2-3 2001-2005 年全球主要國家創新產品與服務出口值 (單位：百萬美元)

	2001	2002	2003	2004	2005	2002-2005 平均成長率
全球	279,955	301,276	339,276	385,863	424,427	10.96%
美國	27,512	25,278	26,561	29,572	32,604	4.34%
加拿大	15,964	15,776	16,843	17,908	19,177	4.69%
西班牙	9,907	10,966	12,656	14,397	14,883	10.71%
芬蘭	1,692	1,555	1,923	1,160	1,967	3.84%
挪威	1,470	1,459	1,597	1,779	2,601	15.33%
法國	13,805	14,589	16,948	19,016	19,864	9.52%
德國	22,607	25,652	33,592	39,694	45,387	19.03%
義大利	25,537	26,606	28,702	32,581	33,440	6.97%
瑞典	4,537	6,077	6,997	7,638	7,903	14.88%
瑞士	4,147	5,252	5,330	6,304	6,058	9.94%
英國	14,270	16,301	18,471	21,153	22,613	12.20%
日本	4,020	4,240	3,539	4,045	5,644	8.85%

資料來源：CREATIVE ECONOMY REPORT 2008, United Nations

第三節 美國創意產業發展現況

就行業範圍而言，美國文化產業主要包括文化藝術業（含表演藝術、藝術博物館）、影視業、圖書業和音樂唱片業。以下為美國文化創意產業主要行業的發展現況概要簡述。

一、主要行業的發展概況

（一）文化藝術業

自美國國家藝術基金會 1965 年成立以來，美國文化藝術業獲得了長足發展。據統計，美國非營利性文化藝術產業每年直接或間接拉動的經濟效益為 369 億美元，提供 130 萬個就業機會。美國的社會組織按其經濟性質可大致分為政府機構、商業機構、非營利機構三種。美國對非營利性機構的基本界定標準一是為社會公益事業服務，二是盈利不分紅。除了百老匯的音樂劇團等少量團體屬於商業機構外，美國文化藝術業大都屬於非營利性機構。以下將從表演藝術和藝術博物館兩方面來看美國文化藝術業的運作。

第一、表演藝術。演出團體的最高機構是理事會，由各界著名人士組成，重大事宜均由理事會決定。理事會負責招聘劇團的藝術指導和行政經理。藝術指導負責劇團的演出和演員等一切與藝術創作有關的事宜。行政經理負責所有的經營性事務，包括市場發展、票務、財務等。在美國的演出市場上，演出活動主要是在演出經理公司、表演團體或個人、劇場或演出協會三方之間形成的。演出經理公司是美國演出市場的重要樞紐。據統計，全美共有演出經理公司千餘個，哥倫比亞藝術家經理公司、ICM藝術家經理公司等大公司佔據了主要的演出市場。演出經理公司在一定程度上代表藝術團體或個人利益。演出經理公司對藝術家演出的場次、場地、方式等都作精心設計，以儘可能提高藝術家的知名度及身價。演出經理公司向承辦演出活動的各地劇場及演出協會推薦藝術團體或個人並分別商簽演出合同。各地劇場或演出協會承辦演出的宣傳廣告、售票及劇場的安排等一切具體事務。

第二、藝術博物館。美國有 1200 家藝術博物館，其中以紐約大都會藝術博物館、紐約現代藝術博物館、華盛頓國家美術館影響最大。大部分藝術博物館實行董事會制度。除了政府資助、企業贊助、捐贈等收入外，一些大博物館舉辦的特別展覽和巡迴展覽也會給它們帶來不俗的收入。美國藝術博物館每年至少舉辦 1200 出大型展覽。這些展覽規模大，通常展出名家的作品，如梵古、德拉斯、馬蒂斯等，或者向公眾展出一些平時很少有機會看到的古代文明展。觀眾對此十分踴躍，博物館因此也收取較高的門票。

（二）影視業

美國的电影公司大部分集中在洛杉磯市的好萊塢地區，好萊塢已成為美國影片的代名詞。現在，美國影視業基本上被迪士尼、索尼、米高梅、派拉蒙、二十世紀福克斯、環球、華納兄弟共七家大公司所瓜分（由於市場競爭激烈，這些公司也都是兼營其他行業或隸屬於其它集團的）。為追求票房價值，好萊塢大公司不惜投入鉅資製作影片，以吸引觀眾。2000 年，大公司共拍攝 84 部故事片，平均每部投資達到 8210 萬美元。同年，美國國內影院票房收入達到 77 億美元，創歷史最高記錄，電影觀眾達到 14.2 億人次。美國人到影院觀看電影的人次在世界上仍居冠首，每人年均 5 次。

從全球市場範圍看，美國影視產品已取得絕對優勢地位。美國電影在世界 150 個國家和地區放映，現已佔有歐洲票房收入的 70%，在加拿大、拉丁美洲、大洋洲和亞洲，美國影片的優勢地位也日趨明顯。美國

電視節目在世界 125 個主要市場播出，在歐洲電視播放的電影中，美國電影占 70% 以上，全球銷售的各類影視錄影製品大多數都是美國公司生產。據統計，1999 年全球視聽產品（包括影院票房、電視節目和家庭錄影帶）中，美國公司視聽產品占 57.6%。

（三）圖書業

美國現有圖書出版社約 1 千家，主要包括大眾類出版社、大學出版社和美國政府下屬的少量專業性出版社，其中約 20 家大公司佔據主要市場份額。美國出版社的稿件來源，一種是接受作者投稿，這類稿件數量很大，另一種途徑是通過“代理人”獲得稿件。“代理人”負責物色高水準的作者，向出版社推薦，並代表作者與出版社談判合同。作者通常根據圖書銷售情況接受版稅，售出越多，得到的版稅越高。

圖書發行的主要管道是，出版社通過批發商將圖書發行給零售商，而在零售商中，大型圖書零售的連鎖店和圖書俱樂部在大眾類圖書的發行中占主導地位。20 世紀 90 年代後，一些圖書出版公司將資料儲存在電腦內，根據讀者的需要運用先進的印刷和裝訂設備印製相應數量的書籍。

（四）音樂唱片業

美國音樂唱片業（泛指所有音樂錄音產品）的主要參與者是唱片公司、製作人和音樂家。他們的合作形式多種多樣，公司與音樂家可直接簽訂合同，由本公司製作人製作，製作人除工資外，提成一定比例的版稅；也可由獨立音樂家與獨立製作人合作出母帶，賣給某個唱片公司，取得版稅；如果音樂家已經簽約某公司，可由該公司物色獨立製片人，該製片人按公司的預算製作出母帶，獲取製作費，並從唱片銷售中提取版稅。

全美有約 1000 家唱片發行公司，主宰唱片業的主要是華納兄弟公司、索尼音樂娛樂公司、BMG 娛樂公司等十幾家。2000 年，全球音樂唱片市場總值是 385 億美元，其中，美國市場所占份額為 37%，達到了 143 億美元；而日本、英國、德國和法國幾大市場占全球市場份額的比例依次為 16.7%、7.6%、7.4%、5.5%。另據統計，由美國公司生產的音樂唱片已占世界音樂唱片消費總量的 60%。

二、美國創意產業發展

2004 年的創意產業研究發現，在全國 20 個最大的標準大都市統計區中，有 11 個大都市區的創意企業、機構與組織（盈利與非盈利的）超過 1 萬家。

表 2-3-1 2004 年美國 20 個最大標準大都市統計區中的創意企業數統計

排名	標準大都市統計區	創意企業數
1	紐約 New York-Northern New Jersey-Long Island, NY-NJ-CT-PA	54,895
2	洛杉磯 Los Angeles-Riverside-Orange County, CA	48,862
3	三藩市 San Francisco-Oakland-San Jose, CA	21,232
4	華盛頓特區 Washington-Baltimore, DC-MD-VA-WV	16,360
5	芝加哥 Chicago-Gary-Kenosha, IL-IN-WI	16,261
6	達拉斯 Dallas-Fort Worth, TX	14,202
7	波士頓 Boston-Worcester-Lawrence, MA-NH-ME-CT	13,060
8	西雅圖-塔克瑪 Seattle-Tacoma-Bremerton, WA	12,138
9	賓夕法尼亞 Philadelphia-Wilmington-Atlantic City, PA-NJ-DE-MD	11,328
10	休士頓 Houston-Galveston-Brazoria, TX	10,834
11	亞特蘭大 Atlanta	10,567
12	底特律 Detroit-Ann Arbor-Flint, MI	9,209
13	邁阿密 Miami-Fort Lauderdale, FL	9,166
14	丹佛 Denver-Boulder-Greeley, CO	7,221
15	聖迭哥 San Diego	6,886
16	明尼阿波利斯 Minneapolis-St. Paul, MN-WI	6,791
17	鳳凰城 Phoenix-Mesa, AZ	6,007
18	克里夫蘭 Cleveland-Akron, OH	4,870
19	Tampa-St. Petersburg-Clearwater, FL	4,406
20	聖路易斯 St. Louis, MO-IL	4,294

* 資料來源：藝術美國人（Americans for the Arts）。

其中，西雅圖與三藩市人均擁有的創意企業數量最多，緊隨於它們後面的是洛杉磯與丹佛大都市統計區。^[i]這裡所指的創意企業包括博物館、交響樂團、電影院、建築公司和廣告公司。全國的創意企業有 54.8 萬家（占全國企業總數的 4.3%），就業人數達 299 萬（占總就業人數的 2.2%）。

依據藝術美國人（Americans for the Arts）2005 年公佈的美國創意產業報告，2005 年，全美的創意產業企業上升到了 57.8 萬家(表 2-3-2)，占總數的 4.4%；創意產業的就業人口為 290 萬人，占總數的 2.2%。而我們從 2008 年聯合國所發表之創意經濟報告更可以發現美國創意產業的勞動力在 2003 年時佔整體產業的 2.5%。

表 2-3-2 2005 年美國創意產業概況

創意產業六大部門	創意企業(家)	就業人數
博物館與收藏	12,679	138,121
表演藝術	101,828	482,489
視覺藝術與攝影	203,809	711,480
電影、廣播與電視	92,716	762,811
設計與出版	147,005	781,787
藝術學校與藝術服務	20,450	89,205
總計	578,487	2,965,893

* 資料來源：Creative Industries 2005: The Congressional Report，2005 年 3 月。
以上資料來源於 Dun & Bradstreet 公司登記在案的。

表 2-3-3 2003 年美國創意產業就業人數統計

Creative industries	No. of workers (000)	Proportion of workforce (%)
Advertising	429	0.3
Applied design	428	0.3
Architecture	296	0.2
Broadcasting	320	0.2
Film and video	142	0.1
Music production	41	0.0
Performing arts	159	0.1
Publishing	700	0.5
Visual arts	122	0.1
Other (a)	611	0.5
Total – creative industries	3,250	2.5
Total – all industries	132,047	100.0

* Note: (a) Includes independent artists, writers and performers in creative industries.

*Source: United States Census Bureau, quoted in the OECD study (2007:46).

三、美國創意產業發展的經驗

1. 投資主體多樣。

聯邦政府主要通過國家藝術基金會、國家人文基金會和博物館學會對文化藝術業給予資助，州和市鎮政府以及聯邦政府某些部門在文化方面也提供資助。而美國文化藝術團體得到的主要社會資助則來自於公司、基金會和個人的捐助等，其數額遠遠高於各級政府的資助，1997 年文化藝術業的經費總額為 175.83 億美元，其中社會贊助為 37.6 億美元，政府直接資助 20.96 億美元。

2. 注重加大科技投入。

以影視業為例，每一項對影視產業的創制與傳播可能產生影響的科技成果，幾乎都會同步運用於電影電視之中。在圖書業，從 90 年代開始，出版公司開始將網際網路技術運用於圖書銷售，網上售書方便了顧客挑選圖書，極大地推動了出版業的發展。美國的大唱片公司也爭相建立網上唱片銷售管道。

3. 實行商業運作、按市場規律經營是美國文化產業常盛不衰的重要保證。

美國的影視業、圖書出版業、音樂唱片業已建成龐大的全球銷售網路，控制了許多國家的銷售網和眾多電影院、出版機構及連鎖店。在經濟全球化的發展進程中，採取全球戰略的跨國文化企業從資金、技術、資訊等要素的全球自由流動中受益，獲取高額壟斷利潤，擴張海外銷售市場，佔據國際競爭的有利地位，其影響力日益增大。

4. 擁有豐富的人才使美國能夠在文化產業領先的另一個重要原因。

美國從世界各國搜羅了大量優秀藝術人才。僅 1990-1991 年間，獨聯體各國就有 10 萬文化界人士外流西方各國，移居美國的就有 3 萬多人，其中著名人士達 1500 人。這些移民對美國文化藝術各個方面的發展都做出了重大貢獻。美國對文化管理學的研究和文化管理人才的培訓處於領先地位。文化管理已形成一門專門學科。全美有 30 所大學開辦了藝術管理專業，培養本科生、碩士生和博士生等大量高品質的文化管理人才，提高了文化管理水準。

5. 通過法律法規和政策來鼓勵各州、各企業集團以及全社會對文化藝術進行支持。

1917 年美國聯邦稅法就明文規定對非營利性文化團體和機構免征所得稅，並減免資助者的稅額。美國不設文化部，1965 年，美國通過了《國家藝術及人文事業基金法》，依據此法，美國創立了致力於藝術與人文事業發展的機構：國家藝術基金會與國家人文基金

會。這一立法，保證了美國每年拿出相當比例的資金投入文化藝術。此外，美國政府還依據文娛版權法、合同法和勞工法推動文化產業的發展。

6. 美國政府充分利用其國際政治經濟優勢來支持美國的文化商品佔領國際市場。一直以來，美國都在積極推動包括文化商品在內的所謂貿易和投資領域自由化，為其文化商品輸出提供保障。在中國加入世貿組織的雙邊談判中，美國堅決要求中國開放文化市場，要求中國在視聽服務行業允許設立外資企業，讓外資企業從事視聽產品的製作和發行，並強烈要求中國取消進口配額，接納美國各類影視製品。美國在與歐盟就影視業進行的談判中，同樣強烈堅持影視業應和其他產業一樣實行貿易自由化和公開競爭，並受多邊規則監督。

四、相關統計數字

自 1996 年文化產業成為美國最大宗出口項目，並且首次超過汽車、農業與航太業。其中核心版權產業(core copyright industries)之出口額已達 601.8 億美元。根據國際智慧財產權聯盟，1998 年的報告顯示，1977-1996 年間，美國核心版權產業的成長率是年度經濟成長率的三倍。以美國文化活動票房每一塊錢的消費，將會為地方帶來 1.7 元的經濟收益(花在旅館、餐館、紀念品等之消費)⁴。

五、制約因素及其負面效應

美國文化產業的產業化程度高，許多經驗值得我們借鑒，但其中不可避免地存在著不少問題。因受市場驅動，文化產品的製作大都旨在滿足人們的娛樂性需求，過多迎合通俗文化和流行藝術的需求，過分應用技術來渲染，因而使文化製品更多地趨向娛樂性色彩，使創作活動受到制約，降低了文化產品的藝術品味，助長了文化產品媚俗化的趨勢。

⁴ *資料來源：聯合國教科文組織，Cultural Industries & enterprises)

第四節 日本創意產業發展現況

一、 日本文化產業之基本方向

日本的文化產業不單是流行文化，其範圍定義是相當廣泛，涵蓋服飾、食品、建築、生活用品、工業產品、服務等。因為消費者在追求產品本身的功能性之外，亦藉由產品的設計感、故事性或文化背景等元素評價對品牌的價值。日本的文化創意產業策略上有三項基本方針，首先是讓日本人能夠對日本文化的魅力進行重新的認識與評價。同時，藉由文化的「Soft power」來發展經濟上之利益。第二是透過對日本的生活型態或文化產業背景的價值觀與審美觀的認同，以培育文化的整合力和影響力，以助於產業的中長期發展。當中可期待的經濟效果是提升世界對日本的印象和強化日本品牌的價值。第三是通過感性的生活型態來磨練日本國民的審美能力與展現能力，以呈現於其製造的工業產品或是所提供的服務產業。此外，日本文化創意產業是期待結合先進的技術和融合外國的文化以延伸各式各樣的產業發展。

二、 日本的文化創意產業現況

1. 活用文化資源以創造經濟價值

近年來日本的動畫、漫畫和電玩等日本流行文化和生活型態在世界形成風潮，也受到相當高的評價。這競爭力的最大源泉是能夠超越「量」和過度重視「功能性」的束縛，也證明將感性運用於商業上的策略是成功的。日本是文化資源大國，所以如何將文化元素和藝術創作品、式樣設計、數位內容甚至其衣食住行以活用其文化資產是日本政府近年來非常重視的。在文化資源上藉由創意來重新發揮其經濟價值。而日本的文化資源分布於各地方，將地方文化之特色、傳統的表演技能、食的文化都是日本重要的觀光資源和並且是可以產業化的。

2. 深耕數位內容

IT 革命帶動了媒體的多樣化和市場的無疆界。數位化內容透過網際網路、行動通訊等平台驅動新的生活型態、文化、習慣與創造新的商業模式。數位化內容改變商品消費市場的結構，並使資訊的分享和商品的生產變得容易。專家和業餘玩家之間的障礙消失，日本認為在這樣的市場結構變化下給予日本很好的機會發揮所積蓄的文化創意力量。而其關鍵在於如何應對「創新的表現方法」與「任何人都能成為創作者」之變化。

3. 文化產業與政府政策

目前日本受到全球矚目的動畫、電玩和漫畫等新興產業並不依賴政府任何的支援和獎勵政策。在 2007 年「日本文化產業戰略」的報告中指出，日本政府應該要清楚地認識其產業的重要性和影響性，對於在世界上受到注目的動畫和漫畫產業給予正面的評價。並且，在文化藝

術振興基本法上將其定位為媒體藝術，以使社會大眾廣泛地體認到其為日本重要的藝術文化。但是，政府必須排除不必要的介入，而是以長遠的觀點建構文化產業的必要性政策。特別是在產業上如何透過感性以增添其商品的附加價值。在具體的政策課題上，主要有以下幾個方向。

(1). 藉由「日本魅力」擴大海外市場

- A. 在日本國內設立日本獨自的評價系統。例如，機器人設計競賽、精品設計、智慧財產的資產經營、省能源等評價制度和表揚張顯日本文化創作的外國人士。
- B. 成為創意的發展中心。藉由各式各樣的文化交流和競賽中使日本文化更受到矚目並促進亞洲境內的人才交流。

(2). 強化日本文化創意產業在海外的競爭力

- A. 在全球市場上發揮日本數位內容的競爭力
日本認為其文化創意產業中最具競爭力的是數位內容產業。因為該日本創作者在市場上所受到的評價相當高，也是拓展海外市場最具備經濟效益的產業。因此，政府依照類別和區域性制定了全球數位內容戰略以加速擴大海外市場。但是，重要關鍵是如何藉由一個公平透明的平台以推動數位內容交易市場的成形。同時，必須要提升數位內容創作者和業者在法律上和權力行使的處理能力，以保障其成果物之權益。
- B. 構築能活用感性於商業運用的機制
將美學融合於日本的產品製造能力上，無論是衣食住行都能以感性作為創作的軸心進行創作。而日本的感性工程期望無論是企業的工作環境或是公共設施等空間都能引導為創造知識的提案方式，以提高個人和企業的感性創造力。
- C. 推動國際智慧財產權的保護活動
強化在 EPA(Economic Partnership Agreement)的聯盟協議以對盜版問題的因應對策。

4. 建構日本文化創意產業之基盤

在推動文化創意產業中，日本在 2007 年發表了「日本文化產業戰略」報告中，在如何建構其產業基礎上特別分析到以下幾項重點：

(1).培育文化產業的基礎和成長動力

- A. 培育多元性文化產業的人才
- B. 培育國際性的專業人才
- C. 促進地方活用文化資產
- D. 推動與國際文化的交流

(2).法令制度與契約的改革

必須要將著作權制度健全化和建構創作者很容易利用的平台機制以確保其著作權並保障其能獲得合理的報酬。

(3).推動技術的開發

積極推動數位內容相關的技術開發和應用，以開發產業先進技術為目標。同時，促進軟體和硬體產業的夥伴合作關係以創造新的商業模式。

三、 日本數位內容之全球戰略

數位內容產業基本上具備了「文化」與「產業」兩項元素，如何在產業上發揮文化所具備的經濟價值是發展創意產業的重要課題。數位內容產業是日本政府和企業認為在國際市場上具備競爭力和能貢獻經濟效益的重要產業之一。而動畫、遊戲軟體、漫畫、電影、電視節目、音樂、圖像等是日本發展數位內容產業的重要項目。以下為日本經濟產業省商情情報政策局於 2007 年所提出的日本數位內容產業的分析與日本政府對於數位內容產業的未來主要目標與方向。

1. 日本數位內容產業之目標與方向

2006 年數位內容白皮書中統計指出，日本的數位內容產業之市場規模僅次於美國是世界第二大市場。但是，其產業依賴日本國內的程度相當高，而出口的比重只佔整體的 1.9%。日本國內市場已成熟，所以數位內容產業必須仰賴擴展海外市場已維持其成長。

2. 日本數位內容之核心競爭力

- (1) 各類型的數位內容的創作水準平均居高。所以，藉由價值鏈的整合與數位內容的創作融合，日本有機會發揮其綜效。
- (2) 市場規模大。日本有一億人口的市場，市場規模居世界第二。
- (3) 技術開發能力與基盤建設完備。日本在數位內容的製作技術與其硬體及影像處理的相關技術都具備很大的潛力。同時，在寬頻網

際網路的通訊技術的普及性高。

- (4) 充沛的資金。日本的投資資金相當豐富，可透過金融機構或是向一般投資機構進行資金的募集。

3. 數位內容產業四大基本方向

- (1) 推動日本數位內容產業的全球化經營。

數位內容產業已經進入全球化的競爭。日本認為其國家的競爭力在於「創造性」與「感性價值的創造力」；同時在相關產業與資本的基礎上，日本在國際上有很大的機會發展其產業規模。並且藉由與國際的共同合作，以提升產業的競爭力。

- (2) 發揮人才、技術、資金等數位內容的商業資源的整合力。

數位內容產業策略中，日本定位本身的戰略位置是成為國際人才、技術和資金匯集的平台。日本經濟產業省的分析報告中指出，日本的資金資源豐富，政府應有效的誘導資金投資於數位內容以促進產業的成長。

- (3) 建構日本成為國際性數位內容的商業交易市場。

在這個構想上，日本企圖構築一個商業的交易平台，使日本成為國際上的共同企劃、製作或是尋找數位內容相關的人才、投資資金等相關的資訊的中心據點。

- (4) 藉由價值鏈的重新整合以創新商業經營模式。

在數位內容產業的商業型態在變化當中，當定位「服務」成為是商品時，既有的價值鏈已無法滿足全球化趨勢的需求。所以，在寬頻網路環境和行動通訊的時代，新市場的形成必須透過制度面與商業模式的改善已帶動數位內容的產業創新。

第五節 結論-各國創意產業之比較

文化創意產業在近 10 年(1996-2005)的發展過程中，有著明顯且突出的表現，其成長幅度超過 50%，而創意產業中，又以設計與創意服務的成長比例最大，這也是佔全球整體輸出值比重最高的。我們不難從圖 2-5-1 與表 2-5-1 中發現柔性經濟的力量正在各國展開。

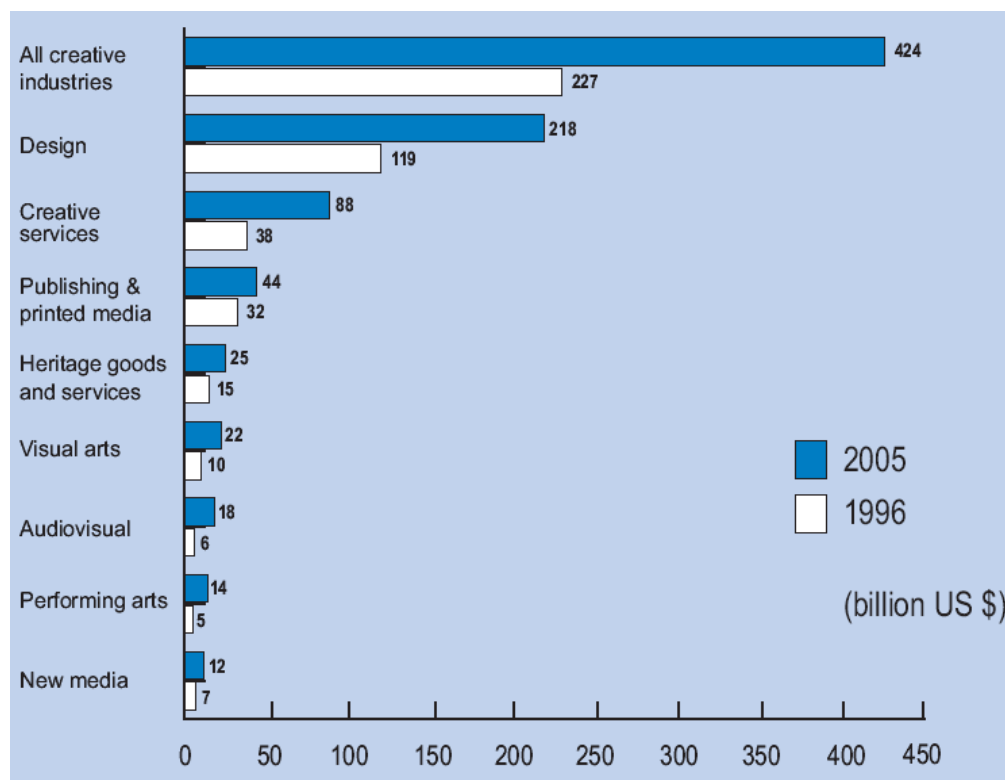


圖 2-5-1 西元 1996 至 2005 年全球創意商品或服務輸出發展比較圖
(資料來源: 2008 UNCTAD)

從本章各節資料中，創意產業的經濟效益正在擴散，不論是從業人口數量的增加或是 GDP 產值的提升。而其中又以美國最具代表性，由於美國產業對創意產業的定義涵蓋範圍廣泛(版權產業) 故其所創造出之具體經濟效益最具代表性，位居全球之冠。這也是本研究個案實體選擇的原因之一。以具標竿性之研究個體做為後續章節之主要研究標的，並期對台灣未來政策發展具標竿參考指標。(從下表 2-5-2 中我們可以得知各國對文化創意產業的定義有不同)

表 2-5-1 五國創意產業(a) 之 GDP/GVA 貢獻值比較表 / 不同年度(b)

國家	統計 年限	幣別	測量 總值	創意產業貢獻值	
				產值(百萬元)	% of GDP/GVA
澳大利亞	1998-99	\$A	GDP	17,053	3.1
加拿大	2002	\$Can	GDP	37465	3.5
法國	2003	€	GVA	39,899	2.8
英國	2003	£	GVA	42,180	5.8
美國	2002	\$US	GVA	341,139	3.3

Notes: (a) Industries included: Advertising; architecture; video, film, photography; music, visual arts, performing arts; publishing, print media; broadcast media; art and antiques trade; design, including fashion design. (b) For qualifications to the interpretation of these data, refer to source.

Source: Gordon and Beilby-Orrin, International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture, OECD (2007:54).

表 2-5-2 主要國家對文化創意產業之定義範疇一覽表

創意大都會	產業概念	涵蓋行業
美國	版權產業	出版產業、音樂出版、電台、電視廣播、有線電視、電影、舞台製作、廣告、電腦軟件與資料處理、建築、電腦硬件、收音機
英國	創意產業	廣告、建築、藝術品、古董與工藝品、設計、時裝設計、電影與錄像、互動消閒軟件、音樂、表演藝術、出版、軟件與電腦、電視與電台
日本	文化產業	文化藝術、信息傳播、體育與健身、個人愛好與創作、娛樂、觀光旅遊
香港	創意產業	廣告、建築、藝術、古董與工藝品、設計、數碼娛樂、電影與錄像、音樂、表演藝術、出版與印刷、軟件與電腦、電視與電台
新加坡	版權產業	藝術與文化、設計產業、媒體產業

資料來源：香港政府中央政策組：香港創意產業基線研究，2003 年。中國社會科學文獻出版社：2004 年：中國文化產業發展報告

表 2-5-3 各國經濟效益比較表

創意大都會	全國人口 (百萬)	人均生產 總值 (USD)	創意產業產 值 (%) ¹
美國 (2001)	285.09	35,525	7.75
英國 (2001)	59.11	24,221	7.9
日本 (2000)	126.93	37,391	17
香港 (2001)	6.72	24,213	3.8
新加坡 (2000)	3.26	23,041	2.8

資料來源: 1.香港政府統計處 : A Comparison of the Economic and Social Situation of the Hong Kong Administrative Region with Eleven Selected Economies, 2005 Edition 2.香港政府中央政策組 : 香港創意產業基線研究, 2003 年 3.中國社會科學文獻出版社 : 2004 年:中國文化產業發展報告

表 2-5-4 OECD 五國之創意產業之估計貢獻產值比較表

Creative industry	Australia 1998-1999		Canada 2002		France 2003		United Kingdom 2003		United States 2002	
	A\$ millions	% GDP	C\$ millions	% GDP	€\$ millions	% GVA	£\$ millions	% GVA	US\$ millions	% GVA
Advertising	2,464*	0.50	2,856*	0.30	11,858*	0.80	5,000	0.70	20,835*	0.20
Architecture	788*	0.10	1084*	0.10	2,524*	0.20	4,000	0.50	19,111*	0.20
Video, film and photography	2,397*	0.40	3,909*	0.40	5,155*	0.40	2,200	0.30	39,076*	0.40
Music & the visual & performing arts	952*	0.20	2,576*	0.20	3,425*	0.20	3,700	0.50	30,294*	0.30
Publishing written media	6,590*	1.20	19,427*	1.80	11,283*	0.80	14,950*	2.10	116,451*	1.10
of which printing	5,640*	1.00	Na	Na	4,851*	0.30	6,350	0.90	45,662*	0.40
Radio and TV (broadcasting)	3,474*	0.60	5,305*	0.50	4,878*	0.30	6,200	0.90	101,713*	1.00
Art and antiques trade	74*	0.00	1,082*	0.10	413*	0.00	500	0.10	195*	0.00
Design (including designer fashion)	313*	0.10	1,226*	0.10	363*	0.00	5,630	0.70	13,463*	0.10
Crafts	Na*	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na
Total	17,053*	3.10	37,465*	3.50	39,899*	2.80	42,180*	5.80	341,139*	3.30
Total economy(GDP or GVA)	542,831	100.00	1,069,703	100.00	1,434,812	100.00	732,395	100.00	10,469,601	100.00
Libraries (includes archives)	792.2#	...	1,236*	0.10	Na	Na	Na	Na	1,112*	0.00
Museums	716.4#	...	550*	0.10	148*	0.00	Na	Na	3,294*	0.00
Heritage sites	Na	Na	672*	0.10	Na	Na	Na	Na	508*	0.00
Electronic games	Na	Na	Na	Na	8,169*	0.60	20,700	2.80	129,636*	1.20

註: * 表 OECD estimate, # 表 income data

資料來源: Source: Gordon and Beilby-Orrin, International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture, OECD (2007).

表 2-5-5 西元 2000-2005 年各經濟發展體下之創意商品成長比較

Economic group and region	Value (in millions of \$)		Change (%)
	2000	2005	2000-2005
Worldwide	228,695	335,494	47
Developed economies	136,643	194,445	42
Europe	99,201	149,825	51
United States	20,703	25,544	23
Japan	4,803	5,547	15
Canada	10,413	11,377	9
Developing economies	89,827	136,231	52
Asia - South, Eastern, Southeastern	79,316	119,839	51
China	28,474	61,360	115
Western Asia	2,747	5,947	116
Latin America and Caribbean	6,769	8,641	28
Africa	973	1,775	82
LDCs	648	211	-67
SIDS	133	153	15
Economies in transition	2,226	4,818	116

資料來源: UNCTAD

從上表 2-5-4 OECD 五國之創意產業貢獻值比較中，可從數據觀察得知以營利為目的之版權相關（印刷出版，媒體創作等）的經濟貢獻值最高，另以博物館型態經營之創意產業貢獻值的表現也不容小覷。而為何美國之創意產業與其他國家相較下，有如此蓬勃之發展，他們是如何建構起創意產業的經濟體，又如何擴散其效益並創造產業價值，政府單位有無提供相對應之資源與協助...等，皆是值得我們分析探討與觀察。

第三章 研究方法

在現今全球經濟體中，創意的價值來自於科技創新、經濟創新與文化創新三面向的融合與交錯。本章節將就研究個案之分析架構模式進行說明。

第一節 研究架構

本研究主題將從下面四個(4C)主要面向[圖3-1-1]與其項下各操作變項說明來進行創意產業效益成功因素分析之探討：

一、人力資本 (Human Capital) – 創新的成功關鍵

所謂人力資本，是對人力進行投資，包括學習、上學及在職培訓等所形成的資本。很明顯，人類獲得知識、就業技能需要學習、需要投資。其是促使組織發展創造及創新的一種團隊運作能力（組織的張力）。

隨著知識經濟時代的到來，組織所擁有的智慧資本成為決定競爭優勢的關鍵因素，而人力資本則是構成智慧資本的核心。在知識社會知識主導的經濟結構體裡，人力資本對經濟成長的影響將逐漸加大，尤其在創意經濟產業中，更是明顯。創意(文化)產業是二十一世紀的重要產業之一，創意(文化)人才是該產業中重要的人力資源，因優秀的創意人才將能帶動社會的進步，提高有形與無形的產業貢獻。

本個案研究中之操作變項為：組織內團隊運作（員工/志工）、人員培訓等之相關投入。

二、文化資本(Cultural Capital) – 創新永續發展根基

文化資本乃指由企業/組織文化，即企業或組織的價值觀、信念、行為規範和模式以及文化的物質載體所構成的資本。企業或組織文化資本根植於組織體內，融於組織的理念和管理模式之中。

文化因素和經濟生活是密不可分的，社會成員之間的信任是文化對經濟的影響途徑和表現形式，它會直接影響一個社會的經濟效率。而且，一個國家的福利以及它參與競爭的能力在很大的程度上也取決於一個國家普遍的文化特性，即社會本身的信任程度。因此，從能夠創造巨大的經濟價值的角度看，可以將文化因素視為一種“資本”，將文化因素納入經濟發展的模型之中。對於企業發展而言，文化作為一種資本的重要功能在於它是信息的載體，作為非正式約束來協調企業內外的人際關係。先進的文化和優秀的民族精神是企業保持長久競爭優勢的最深厚的根基和最豐富的滋養。

文化資本分為三個層次：表層是指員工的精神面貌、著裝、公司的形象等外在的、能夠使得全體員工產生自豪感和積極向上精神的器物資本；中層是指公司完善的制度、高效的管理機制等支撐企業有效運行的制度資本；核心層是指企業以及全體員工的核心價值觀、歷史使命感等深層次的核心驅動力所形成的資本。

文化資本直接影響到組織達成共識的難易程度、氣氛和凝聚力，而這些又成為影響組織的策略制定與實施、組織結構正常運行及其有效性得以發揮的重要潛在因素。故在創意產業的發展中，文化資本扮演重要的因子，影響企業是否具有永續發展的關鍵角色。

本個案研究中之操作變項為：組織之價值觀與使命、企業文化（品牌、美感...）等之相關投入。

三、社會資本 (Social Capital) – 群體的價值呈現

社會資本乃為實現一工具性或情感性的目的，透過社會網路來動員的資源或能力的總和。其是社會組織的特徵，它存在於人際關係當中，當整個社群普遍擁有例如信任、忠誠、道德規範和政策網絡...等，透過人與人之間的信賴、互動，成員之間進行資源與資訊的交換，透過推動協調的行動來提高社會的效率並有助於社群成員達成某些目的。

社會資本在創意經濟發展的過程中大都由資源基礎的社區經濟，轉變成以符號或其他想像代表性的物件上，間接形成地方或區域的競爭策略，如對於傳統文化或集體行動的認同，因此創意產業也將成未來社會重要的資本。

本個案研究中之操作變項為：區域經濟（群聚現象、在的關係）等之相關投入。

四、結構與制度資本(Institutional / structural Capital) – 創意環境的形塑

制度資本不僅取決於企業家，而且還取決於政府、工人和公眾的合作。而在創意產業中，在結構與制度資本下，政府扮演怎樣的推動者去促成產業中的蓬勃發展。

本個案研究中之操作變項為：政府法規(補助政策、制度建立) 等之相關投入。

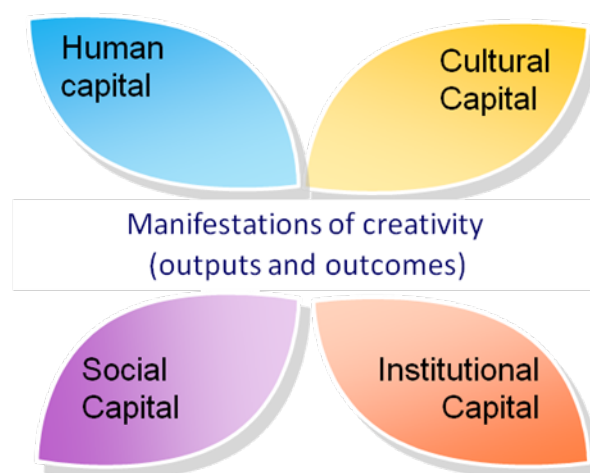


圖3-1-1 創意產業之成功要素分析之研究架構圖

由於在不同的國家間，會因家庭觀、社會網絡、自我表達的態度、自由的程度與多元化等的差異而產生差距極大的發展結果，甚或是不同的地區都會產生不同的結果，因此這份論文不只在探討創意成長、制度與社會文化價值之間的成功關聯性，也間接探討了創意產業與經濟發展的相互關係，而以上所指的四種資本的互動是決定產業/企業創意成長的主要因素。本研究也將從這四種資本中相互對應至人 (People)、空間 (Place)、理念 (Philosophy)、過程 (Process)，並藉此來探討其成功關鍵要素。

第二節 研究方法與對象

一、研究方法

本研究方法是主要透過美國個案實地訪談，拜訪美東博物館群與美西知名的非營利組織博物館(MOG, EMP) 觀察與訪談個案政策推動初期的定位、定義、範疇、計畫執行與問題檢討。其次透過網路等次級/歷史資料加以分析佐證，運用歷史法分析文化創意產業推動至今，藉由資料的收集、觀察，與比較分析，檢驗文化創意產業發展的記錄與重要的進程，然後給予重要政策與事件關聯性分析與評論，藉此瞭解推動初期的重要轉變。並對照國內相關經營團體之資訊，找出發展創意產業關鍵要素。

二、主要研究對象

1. 美國西雅圖音樂博物館 (簡稱 EMP)
2. 美國塔克瑪玻璃博物館 (簡稱 MOG)
3. 美國華盛頓特區博物館群 (史密森尼學會, Smithsonian Institution)

第三節 研究限制

本研究對象僅以非營利單位做為探討標的，本組研究過程中，曾嘗試將其他營利事業體之個案⁵進行研究比較但因受限於人力、時間與空間因素，尚未納入企業界人士之意見與訪查為研究限制之一，故建議後續之研究應納入創意產業之營利企業案例成功模式進行分析，並可依照不同的營運類別進行交叉比對，以歸納出更具體之創意產業成功因素經營模型並探討其對產業經濟所創造之價值衡量。日後還須政府單位、民間團體、學者專家共同努力，繼續往此方向進行研究推廣。

⁵ 日本新力音樂(sony music)與 Corbis、GettyImage (詳閱附錄)

第四章 個案內容與分析

本章將以美國非營利組織之創意個案西雅圖的音樂體驗館（EMP），塔克瑪玻璃博物館（MOG）以及華盛頓特區博物館群等三個研究對象為主要分析標的，針對個案之背景內容與經營模式進行說明與分析。

第一節 西雅圖音樂體驗館（Experience Music Project, EMP）- 高科技結合音樂體驗之創新經營模式

一、地理位置與獨特建築(Location & Construction)

（一）位處西雅圖中心，太空針塔旁

進入美國西北部大城西雅圖，首先吸引目光的是著名的大地標——「太空針塔」(Space Needle)，清楚的顯示出這個城市的發展特色，大西雅圖地區是航太科技、電腦軟體、生物資訊科學、基因科學、通訊電子、醫療設備、環境工程等先進產業的領先重鎮，知名企業如微軟總部、波音公司即位於此地；此外，多元豐富的文化活動也有蓬勃的發展，文化創意組織家數在全美排名第八⁶，本次研究之個案—西雅圖音樂體驗館（Experience Music Project，以下簡稱EMP），即位於著名的大地標「太空針塔」之旁。

音樂體驗館（EMP）於2000年6月開幕，位處1962年世界博覽會會址，佔地一萬二千多平方尺，造價高達2億4,000萬美元，是與比爾蓋茲共同創辦微軟公司的保羅艾倫（Paul Allen）回饋家鄉的一大獻禮，主要紀念自幼所崇拜的同鄉搖滾樂英雄吉米亨德里克斯（Jimmy Hendrix，1942-1970）。保羅艾倫希望藉由結合西雅圖既有的科技、工業、藝術等特色與優勢，建造一融合音樂、科技、教育之博物館，期望人們藉由體驗音樂，為生命帶來不同的樂趣。

（二）建築物特色

EMP緣於紀念搖滾樂家吉米亨德里克斯（Jimmy Hendrix），希望藉由體驗高低起伏的旋律，帶給人們生命不同的樂趣，因此在未擁有傳統博物館豐富的歷史文物或知名藝術家作為宣傳重點之前提下，尋求建造一獨特造型之博物館，成為打響知名度的重要施力點，因此EMP找來西班牙畢爾包古根漢博物館之建築大師法蘭克蓋瑞（Frank O. Gehry）⁷設計，以期增加觀光人潮。

⁶ 請參閱本研究第二章表 2-3-1

⁷ 法蘭克蓋瑞生於加拿大，成長於洛杉磯，其於1997年完成之西班牙畢爾包古根漢美術館被譽為20世紀最重要的建築之一，此館誕生帶動當地經濟商業之發展，讓一個沒落的工業城市成為全球

法蘭克蓋瑞是第一位使用CATIA軟體⁸之建築師，透過其強大的功能，能將建築模型數位化，作為包覆在建築物外表的金屬版正確位置與裁切數據，EMP建築外觀由不鏽鋼片及鋁片構成，慢慢接近EMP時，不規則建築身影立刻映入眼簾，閃亮的銀白色、金黃色，耀眼的姹紫嫣紅、靜謐的藍色，隨著時間及日照不同光線的反射而變化，呈現不同之色彩，像是表現音樂流動之美，隨著心情不同呈現迥異的風貌。(圖 4-1-1)

從地面上不同角度觀看這座建築，會發現各有不同的形狀，很難說出它一定的特殊樣貌，不過登高到太空針塔往下望，許多人都覺得像一把摔爛解體的電吉他。(圖 4-1-2)

延襲法蘭克蓋瑞特有的炫麗建築風格，EMP落成啟用時，果然引起不少建築界人士的注目與討論，有人讚嘆這是偉大的創意，也有人認為是西雅圖最醜陋的建築物，無論如何，褒貶不一毀譽參半之評論，已成功引起大眾的注目，達到宣傳效果。



圖 4-1-1



圖 4-1-2

EMP topview from Space needle 照片出處：<http://dest.travelocity.com/>

遊客爭相目睹的觀光大城，此外諸如洛杉磯迪士尼音樂廳等，都是蓋瑞著名之建築大作。

⁸ CATIA 係由設計幻象是戰鬥機而聞名的 Dessault 公司所研發的軟體。

二、文化資本—緣起於搖滾，涵蓋全音樂領域（open mind / share experience music）

出生於西雅圖的吉米亨德里克斯（Jimi Hendrix），他的童年是在窮困及不完整的家庭情況中渡過，他的吉他是無師自通，靠著觀看別人的演出、請教會演奏的人，及自己勤奮的練習，可能未遇見伯樂，吉米在美國一直闖不出名堂，因而決定前往倫敦，這可說是正確的決定，因為吉米一到倫敦，他那神奇的吉他彈奏技巧與特異獨行的舞台表演風格立刻引起轟動，他的吉他演奏不似工筆畫似的整齊精緻，而是有種粗獷生猛的力量，像潑墨山水畫刷刷幾筆，留白處令人回味無窮。吉米自從倫敦聲名大噪至過世止，僅短短四年，如流星般劃下絢麗的光芒，隨即殞落於天際中，徒留世人無限的唏噓與感嘆。

吉米曾經想像有一個被稱為天國教堂（Sky Church）的地方，不分種族、性別、年齡的愛樂人，都能在天國教堂欣賞音樂，享受旋律和樂聲帶來的幸福感。⁹EMP根據吉米的概念，開闢一個可以容納 200 至 700 人的小型表演廳，除舉辦音樂比賽外也邀請知名歌手或樂團前來演唱，與觀眾達到良性互動。吉米是搖滾樂當時的主要代表人物之一，但EMP所展示收藏品不以搖滾樂為限，有關藍調、爵士、嘻哈、龐克、鄉村等流行音樂，皆可發現它的足跡，流行音樂與人民生活息息相關，最能表現一般民眾的生活型態，希望訪客藉由最貼近人生的音樂，體驗音符的高低起伏，編織出幸福的旋律，實現隱藏在心目中最深處的梦想。

三、經營內容(Content)

（一）吉米亨德里克斯展示廳

保羅艾倫興建 EMP 的宗旨，首先紀念偶像吉米亨德里克斯，因此在吉米亨德里克斯的收藏品展示廳中，放置他一生錄製的所有唱片（僅 3 張）、演唱會實況、使用過的吉他、服裝飾品、手稿及同時期的文物史料等。吉米生命短促，僅 28 載，大半時間生活貧困，留存共後人瞻仰之文物並不算多，可能基於「月是故鄉明 水是故鄉甜」的情懷，在不算寬敞的展示廳中，觀光客摩肩接踵絡繹不絕（人數僅次於後述之「聲音實驗室」），卻靜靜觀賞這些文物，細細聆聽沈浸於吉米的音樂世界，籠罩在一片思古幽情之氣氛。

⁹ 見「超感人博物館 II」，曹文瑞著，第 40 頁，2005 年。

(二) 館藏豐富-文物與樂曲

EMP 亦賦予教育啟發的功能，在主要展覽區內，透過著名樂手、音樂家、電吉他發明史、曲風演變與創新等主題，構築出近 100 年美國流行音樂的歷史。其收集美國各地搖滾、鄉村、流行音樂等達 17 萬餘件，在如此龐大資料下，透過數位電腦資料庫，遊客可以很方便地找到想要聆聽的歌曲。

(三) 與樂手，樂界的訪談記錄 (Oral History)

為能更體驗歌曲意境，感受音樂所帶來之喜怒哀樂，EMP 邀請音樂相關人士或訪客，如歌手談其音樂創作之靈感、背景、過程，演唱中感情的投入等，使訪客更能心領神會這些歌曲背後的意涵，我們稱為「Oral History」，這是與其他一般音樂館不同之處；一般音樂館大都強調館藏豐富度，因此藉由各種管道或拍賣會收集歌手相關之文物，展出供一般民眾觀賞，但 EMP 設立之宗旨即是為了讓民眾體驗音樂，僅以視覺觀賞這些歷史文物，可能無法產生共鳴，唯有了解創作的文化背景、生活的體驗，才有可能發思古之幽情，例如若不了解唐朝詩人杜甫身處安史之亂動盪不安之年代，可能無法了解「人生不相見 動如參與商 今夕是何夕 共此燈燭光」令人動容之處，EMP 透過邀請歌手錄製音樂創作之基本背景資料，使訪客更能了解創作的背景意涵，真正體驗音樂除了聲音之外所帶來的感動，截至 2007 年底，EMP 已錄製約 800 筆資料，如前述透過數位電腦資料庫，這無須廣大實體存放空間，訪客即可非常方便查閱歌手生平事蹟、特色、曲目等，這些音樂典藏是非常豐富，亦可作為訪客欲研究相關音樂領域之基礎或創作之靈感。在經營文化創意產業，這些當代人物的口述歷史非常重要，創意的濫觴緣起，內在心靈深處與外在環境際遇的細微演繹，人與環境的交互醞釀，口述歷史的保存留給了音樂界寶貴的資產，以之而可以繼往開來，可以另創新局。

(四) 聲音實驗室

在音樂的殿堂裡，不管是古典或流行，許多人因為對五線譜及複雜的演奏技巧感到隔閡，甚或畏懼，因此經常捨棄童年時代對音樂的憧憬，覺得充其量只能當個聽眾，這輩子與舞台演出無緣，然而 EMP 就是要藉由科技與音樂結合，打破這種迷思，享受音樂帶來的激盪與快感，引領人們在親身體驗中玩音樂，帮大家圓一個音樂夢，這點從 EMP 的命名：音樂體驗計劃 (Experience Music Project)，就可了解其用心。

EMP 館內設置了聲音實驗室，裡面有最先進的音樂設備，讓沒有受過訓練的人，只要透過電腦螢幕的光點操作，也能隨心所欲玩樂器，從中體驗音樂演奏的樂趣，這是訪客最流連忘返之處。

這裡共有 4 個專為音樂體驗而設計的空間。

1. 首先是利用光鳴音樂感應器，在燈光照射下，慢慢觸摸排成圓形的一個個圓球體，被遮住光線的地方會發出聲音，因而連續奏出不同的旋律，最後串連成自創的音樂。這可以讓不懂音樂的人，透過隨性的觸摸而體驗音樂創作的奧妙。
2. 並非每一個人皆熟稔樂器的演奏，首先在人機互動教學裡，無需重金禮聘老師教授，也毋庸斥資購買昂貴樂器，藉由電腦的指引，雙手可輕鬆地觸摸各種樂器，真實的感受到從手中流瀉出的音調、旋律，實在感受它所帶來震撼，激發內心澎湃的噴泉，體驗生命中的喜怒哀樂。
3. 隔音室是專為年輕人設計的另一個體驗空間，有特別處理過的隔音牆，以及各種樂器，喜歡玩音樂的人可以用來當作劇場，實驗聲音的極限，另外燈光炫麗變化的舞廳，讓喜歡跳舞的人可以大顯身手。
4. 最令人興奮的體驗區名為「On Stage」，這裡提供電子琴、電子吉他和鼓，讓三五好友組成小型樂團，上台即興演出，演奏者立即感受台下有如千萬聽眾所帶來的歡呼，這時候不管你會不會音樂，都可化身為備受擁戴的天王天后，大大滿足了表演慾和當明星的夢想，這對年輕人來說，特別能打破音樂的專業藩籬，因切身難忘的體驗而得到激勵，將有助於更親近音樂世界。

(五) 科幻館 (Science Fiction Museum and Hall of Fame, 簡稱 SFM)

如前所述 EMP 主要分為小型表演廳 (Sky Church)、吉米亨德里克斯展示廳、電子資料庫 (Oral history)、聲音實驗室等四大部分，另外較為獨樹一格之展覽場即為科幻館 (SFM)，其成立於 2004 年，主要蒐集科幻電影相關服飾及道具文物等，在這兒可看到如星際大戰等知名電影之人物道具，栩栩如生呈現眼前，這些都是 EMP 創始人保羅艾倫的珍藏品，此外也可觀看如臨實境的 3D 立體動畫 (電影)。

四、經營模式—促銷手法、吸引人潮

(一) 音樂比賽

EMP 成立之初，除了請建築大師蓋瑞設計外觀，希望藉由大師光環與出色之建築物，吸引訪客之目光；另外舉辦音樂比賽，並透過電視廣播，吸引許多參賽者報名，再加上捐助者保羅艾倫是微軟公司創辦人之一，均使 EMP 在營運之初即享有高知名度，並帶來大量之訪客。

(二) 夏令營

EMP 目標族群主要為青少年，為持續吸引訪客，設計電子琴、鼓、作曲等不同的課程，透過先進音樂器材的輔助，與活潑的上課方式，讓年輕學子輕鬆地進入音樂的專業領域。邀請學校學生前來參訪，維繫良好關係，型塑創造 EMP 教育及公益形象。

(三) 降低門票促銷

EMP 成立時門票原為 19.95 元，SFM 另外收取門票 7 元，此舉造成當地居民不悅，因 EMP 是一非營利組織，且為附有教育功能之博物館，這麼高的門票，其定位似乎在吸引外來觀光客，而非為當地居民提供休閒教育之場所，而且在西雅圖中心附近之博物館，如飛行館，其收費亦不如 EMP 高昂，最後 EMP 於 2007 年決定降價，將 EMP 及 SFM 合併收取門票 15 元，且每個月第一個禮拜四晚上五點後免收門票，每月第三個禮拜六訂為親子日，10 歲以下兒童免費進場。我們亦發現降價後，訪客人數較 2006 年增加 14% 了。這一轉折，象徵了 EMP 從保守的藝術公益經營模式逐漸走向更開放的藝術行銷經營的時代意義，藝術需要擁抱群眾，眾樂樂才是康莊大道。

(四) 整體行銷

西雅圖市政府定期發行文化展演設施觀光指南，市民與遊客可以非常方便在公共場所取得其詳細記載各個博物館之參觀資訊、館藏精華及最新活動訊息，並有折價券及免費參觀時段、日期之披露，方便民眾及觀光客參排觀光行程；另外 EMP 亦與其他博物館共同發行 CITY PASS 套票¹⁰，同業聯盟，結合觀光資源，吸引參觀人潮。茲將 EMP 歷年訪客人數列示如下：

¹⁰ CITY PASS 套票包含 Seattle Aquarium (西雅圖水族館)、Argosy Cruises – Seattle Harbor Tour (海港之旅)、Pacific Science Center (太平洋科學館)、Woodland Park Zoo (林地動物園)、The Museum of Flight (飛行館) 或 EMP (音樂體驗館)，原價 81.75 美元，特價 44 美元。

表 4-1-1 EMP 歷年來觀光人數表 (單位：萬人)

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
人數	54.2	58.5	45.3	39.5	46.1	42.2	50.1	49.1	53

註 1:EMP 於 2000 年開幕，實際營運期間僅 7 個月，若換算為一年約 92.9 萬人參觀。

註 2:EMP 2008 年係預估參觀人數。

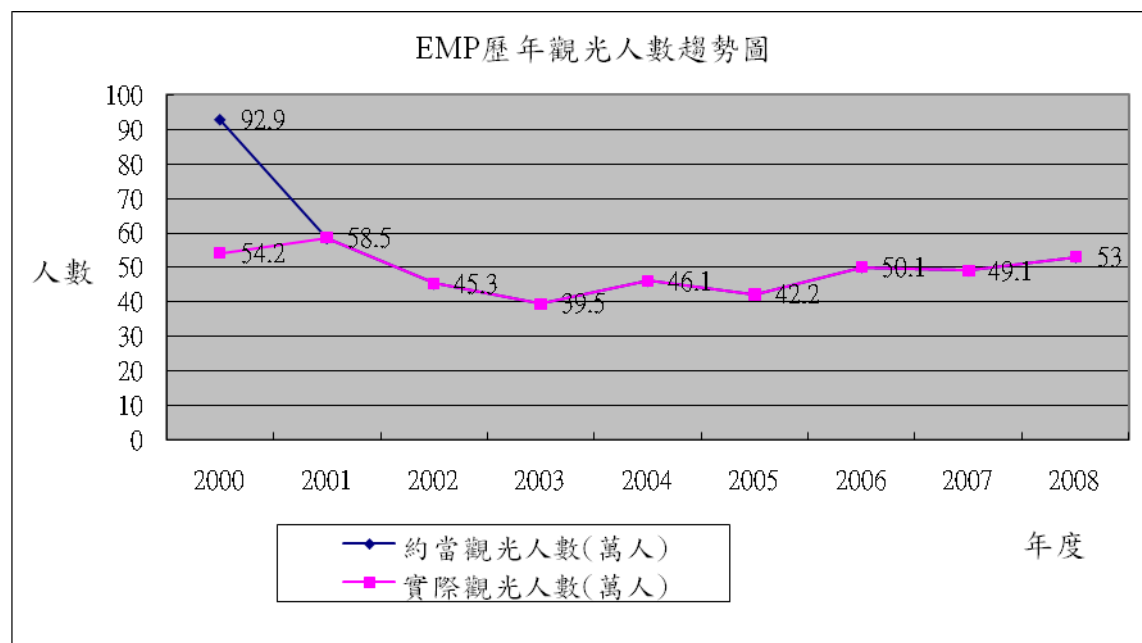


圖 4-1-3 EMP 歷年觀光人數趨勢圖

五、公共關係：Public Relationship

(一) 在地關係－結合地緣，化阻力為助力 (Local touch)

在人們眼中，EMP 是一個科技業界的有錢人挾著雄厚資金與科技技術成立，於是同屬音樂背景之相關娛樂產業或有樂團演奏之餐廳擔心產生排擠效應，許多西雅圖當地樂團及歌手深感威脅，認為這可能是大企業家欺凌小團體不友善之行為，所以抵制該音樂體驗館。EMP 為化解該衝突與阻力，利用該館一個可以容納 200 至 700 人的小型表演廳 (Sky Church)，當地樂團或歌手可前來表演，舞台上的圓弧形螢幕，利用電腦及多媒體科技，將影像轉化為聲光色超炫效果的數位藝術，成功吸引訪客駐足觀賞，間接提升樂團或歌手之名氣。兩者相互合作，化解彼此間敵對之氛圍。本研究在 2008 年 8 月 8 日訪談 EMP 時，受訪者市場行銷經理 Bill Hayes 很高興地告訴我們，單在 8 月 7 日下午五點至八點的免費入場時段，由於有當地樂團的表演，訪客就已破三千。

(二) 與政府關係

EMP 為一非營利組織(Non-profit organization)，美國政府對於非營利組織之管理主要規範在稅法方面，因其不以營利為目的，且不可分配盈餘，只要符合稅法規定之範疇，即可取得免稅（所得稅）之資格。

另外 EMP 除從政府取得土地外，在營運上，從政府方面獲得之補助亦很少，主要係考量政府之補助具有不確定性，組織之健全發展須仰賴持續穩定之資金來源，因此 EMP 資金來源主要來自私人之補助，及營運方面如門票所獲得之收入。

六、收入來源

大抵上非營利組織之經營有很大比例仰賴捐款，EMP 目前由保羅艾倫成立的基金會負責營運，如同美國其他藝文界一樣，來自聯邦及地方政府的補助比例都相當小，大部分來自於民間企業及個人的捐助。但是 EMP 還是朝著自給自足之路邁進，希望藉由提升訪客人數、訓練課程等週邊產品收入增加，以支應營運所需的資金，根據 EMP 表示，其於 2000 年開幕，當年度仰賴捐助的比例大約 95%，之後漸漸下降，至 2007 年捐助之比例大約 57%，其餘則由教育課程、門票及場地租借費等收入來維持，茲將 EMP 歷年來自捐助的比例列示如下(表 4-1-2)。

表 4-1-2 EMP 歷年來捐贈比例表

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
捐贈占收入比例	95%	82%	70%	70%	67%	63%	60%	57%

註 1:上表資料有關 2000 年與 2007 年資料係來自 EMP。

註 2:EMP 2002 年捐助比例取自 John Cook, Recent layoffs at local companies: Experience Music Project, Seattle Post-Intelligencer, January 8, 2002。

註 3:EMP 2003 年捐助比例係取自文建會美國劇場、音樂設備暨紐文中心業務視察出國報告。第 29 頁。

註 4:其餘年度資料，按平均法計算得出。

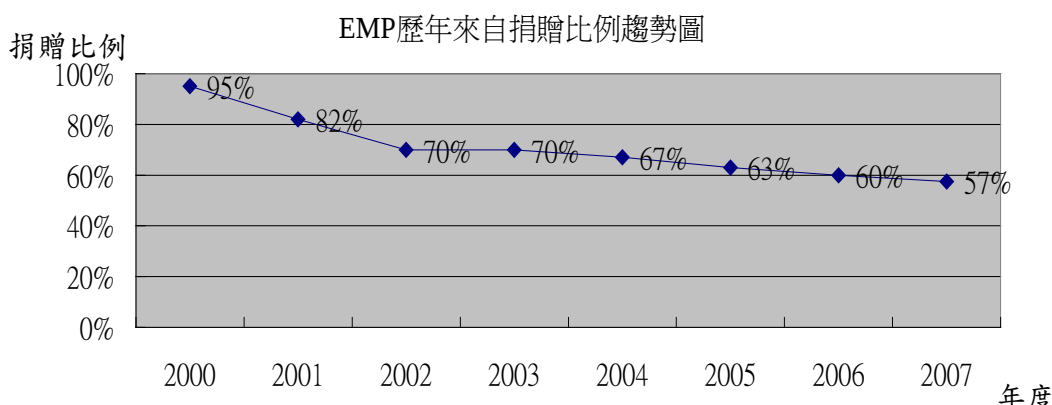


圖 4-1-4 EMP 歷年來自捐贈比例趨勢圖

第二節 西雅圖塔克瑪玻璃博物館—新世紀城市美學—以傳統手工藝結合博物館之推廣經營模式探討

一、地理位置與獨特建築

MOG (Museum of Glass)座落於華盛頓州第二大城塔克瑪郡 (Tacoma) 的一個港灣旁，這裡原本是一個破落的工業區，滿佈破舊倉庫和小艇船塢，如今建造了這座閃爍奪目的玻璃美術館，使這個荒蕪的區域重新燃起了希望。MOG 是美國境內唯一一座以當代玻璃藝術創作為主題的博物館，耗資六千三百萬美元，佔地七千平方公尺，於 2002 年 7 月開幕的塔克瑪玻璃美術館 (Tacoma Museum of Glass)，是由加拿大著名建築師 Arthur Erickson，和 Nick Milkovich，以及塔克瑪當地的 Thomas Cook Reed Reinvald 公司共同合作設計的，這也是 Arthur Erickson 在美國所設計的第一座美術館，第一分作品，結果帶給當地居民一個驚喜的藝術大餐。

博物館建築沿著塔科瑪港灣，由下往上順勢發展，最引人注目的是高度約九十英呎，以 17 度的傾斜度指向天空，外覆菱形不銹鋼板，形狀像甜筒的圓錐形建築。目前其已成為美國西岸最受矚目的當代藝術中心，更是全球玻璃藝術創作者心中最完美的展出舞台。附近現有許多文教設施，包括華盛頓州立歷史博物館、聯合車站、華盛頓大學塔克瑪校區，以及由 Antoine Predock 所設計的塔克瑪藝術博物館等。

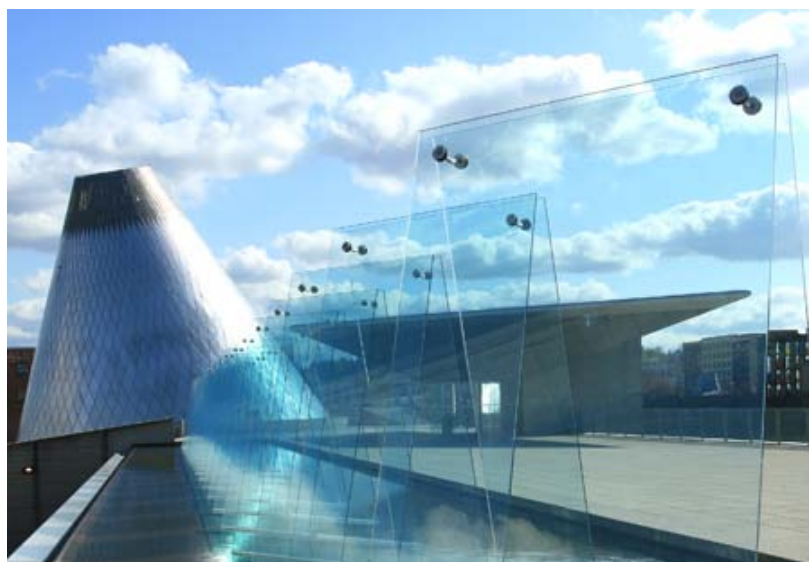


圖 4-2-1 MOG

座落地點：塔克瑪，華盛頓州，美國

建築設計：Arthur Erickson, Nick Milkovich, Thomas Cook Reed Reinvald

完工時間：2002

總博物館面積：75,000 平方英尺

展覽空間：13,000 平方英尺

Tacoma 玻璃美術館有一個外觀搶眼的圓錐形工作坊，這個錐狀建築裡面，就是博物館的 Hot Shop，也是遊客可以參觀玻璃藝術家們現場吹製作品的舞台。它是由 2800 片鑽石形狀的不鏽鋼板覆蓋而成，高 27 公尺，直徑 30 公尺，呈 17 度角，有 145 個座椅，裡頭有熔爐和冷卻設備，及一組工作人員現場表演玻璃藝術的燒製與加工過程。據設計者 Erickson 說，錐形屋頂的靈感來自於過往這地區鋸木廠內木屑焚化爐的形狀，閃耀著金屬光澤的圓錐體紀錄著該城市從工業發展轉變為文化發展中心的歷程。這正是塔克瑪由工業區轉為文教中心城市變遷的典型象徵。其主體期建築設計以水與火，天與地作為四個主要元素，透過拾級而上似無邊際的反射水池與沿著圓錐量體連綿向上的混凝土階梯，使整座博物館建築與周邊環境自然地融合。與錐狀建築主體相呼應的，是 Buster Simpson 在 2002 的創作 Incidence。其將不規則形狀的清玻璃板裝設於屋頂的反射池上，看起來向是一把朝向天空巨大的透明鋸子。不銹鋼包覆 91 英尺寬的傾斜圓錐創造極具特色的天空線，同時成為當地的文化地標。這個由 38 片 4X8 呎玻璃板組成的作品，被置於水池之上。光影變化也成了作品的一部份。

玻璃博物館的另一個重頭戲，是室外的 Chihuly Bridge of Glass，一座橫跨高速公路上的人行天橋，整座橋分成三個部分，如下所述；串連華盛頓大學 Tacoma 校區和玻璃博物館。它，是 Chihuly 給故鄉的禮物。

1. Venetian Wall: 在這裡可以看到 Chihuly 總共 109 建的玻璃作品。這片牆，集合了 Chihuly 三個系列的創作，包括 Venetians、Ikebana 和 Putti。
2. Seaform Pavilion: 總共 2346 件，是從 Chihuly's Seaform and Persian series 選出來的作品放在天花板上。
3. Crystal Towers: 藍天下的藍水晶，帶給人視覺的清爽。而塔下的架子，恰巧成為大煙囪的畫框。

訪客可以經由地下停車場直接進入 Tacoma 玻璃美術館，也可以從歷史博物館後方的一座玻璃藝術橋走過來。該橋跨越 705 號州際公路及鐵道，是由德州奧斯丁的 Arthur Anderssen 建築師，和一些推動玻璃藝術運動者聯合設計而成的，上頭有國際知名玻璃藝術家 Dale Chihuly 的玻璃藝術創作。玻璃藝術橋直接連通美術館的屋頂平台，沿著錐形工作坊旁盤旋而下的階梯，就可到達美術館的主入口。這座博物館內，有 640 平方公尺的豪華大廳可通往展覽室、電影撥放室、藝術小徑、製作玻璃藝術

品的工作室坊、工作室、劇場、商店，和一旁以玻璃牆隔開的咖啡店。

建築師利用幾個不同高層的平台，在緩坡和階梯的串連下，將 MOG 和水岸空間連成一氣。其有三座反射水池分佈在三個平台上，水池上有當代藝術家的玻璃創作。參觀者走在錯落的階梯上，除了欣賞藝術創作外，還可看到錐形工作坊、主體建築、平台、水池、緩坡、階梯、藝術作品並列的景致。而塔科馬市令人驚嘆的大眾藝術收藏及每年 11 月的藝術節更是令人讚嘆不已。MOG 是全美唯一一座美術館以此項材料為完全的設計與展覽，在全世界來講也是唯一的三座玻璃術館其中之一。

二、文化資本與歷史

美國太平洋西北區的玻璃藝術家，一直對 Studio Glass Movement 有重大的影響與貢獻。從我們到西雅圖市內的各大音樂表演場所，一直可以遇到 Dale Chihuly 的大型玻璃創作可以一窺端倪。在 1992 年，University of Puget Sound 校長 Phil Phibbs 認為在 Tacoma 市應該成立一個玻璃博物館（Museum of Glass），而和 Dale Chihuly 開始推動這個計畫。

MOG 專門收藏展示國際知名玻璃藝術家屈胡利（Dale Chihuly）的玻璃藝術創作，同時以創新與創意試圖翻覆人們對玻璃藝品的印象。Dale Chihuly 一直都相信「人人都可以成為藝術家」，他對於顏色的感受力和勇者不懼的熱情奔放，是其才氣縱橫全球的魅力所在。他擅於將幾百個零組件玻璃藝術相互交錯陳設，如同交響樂一般和諧的變成一件巨作。Chihuly 對工作近乎瘋狂的投入和不眠不休的執著，在他眼中，對藝術而言沒有所謂的退休甚至沒有退讓，只有不斷的創作，這是他幾乎至死方休的信念。而此也成為 MOG 設立時的中心哲學思想。

Dale Chihuly，是美國的琉璃藝術家，現年 65 歲，也是 MOG 創設的推手之一。他左眼總是帶著一個黑眼罩，中廣微胖身材，一頭澎澎的亂髮，很調皮的與他的藝術工作團隊「玩」著他畢生的創作—琉璃，從這些色彩鮮豔、造型奔放的作品中，可以感受到他樂觀開朗的性格。大學學的是室內設計，因緣際會接觸了「琉璃」這玩意兒，也結下了與 GLASS 一輩子的緣分。本來玻璃藝術只是手工小作坊，因了他一躍而成為多人合作的大型藝術雕塑。Chihuly 也是位多產的藝術家，琉璃作品被全世界 200 多家美術館與博物館所收藏，當然，私人收藏也為數不少，一生得過無數的大獎並被授予七個榮譽博士學位，他最著名的是各種各樣的以枝形吊燈為主題的作品，色彩和線條都極其豐富。也是一位所謂「名利雙收」的藝術家。而 MOG 也充分利用這點推廣該博物館之知名度。

MOG 認為玻璃不僅是當代藝術，也是人們生活中的一部分，這是該

博物館一直努力去推廣的文化；在 MOG 的宣傳手冊或網站上常會看到 Hard glass, cool contemporary art, Heavy as a brick, Light as a fly 經營哲學。

三、經營內容

MOG 呈現的是現代藝術，以玻璃為元素，去呈現多元性的變化。它將自己形塑成一個國際藝術家學習觀摩的交流平台，讓來自各國的藝術家彼此有互相學習的機會。MOG 提供很好的設備工具與協助人員供這些藝術家專心創作，藉此創作在平常工作室無法設計之大型作品。通常 MOG 會與這些藝術家簽約其在 workshop 期間所創作的產品主要權利都為創作者本身所有，但創作者也得從其創作的作品中選擇 2 件留在 MOG，其中一件供作 MOG 展覽收藏用；另一件則在隔年的九月進行藝術品創作拍賣會，拍賣的收入則歸屬 MOG 所有。我們歸納 MOG 主要經營內容分成下列六大主體。

1. 定期與不定期主題展會的籌辦 Exhibition。

每年 MOG 皆會籌辦不同主題的展覽，並廣邀國際知名創作者或收藏家共同參與以吸引更多廣大的參觀群眾。並將各創作者之創作歷程進行說明。透過主題活動的展示，讓參觀群眾了解玻璃工藝文化之美。

2. 創作者工藝/藝術作品之年度拍賣活動(Auction)。不論創作者背景為何，是否已是知名大師，MOG 都會將其作品放在會場上供群眾競標。這是一個讓民眾能夠輕鬆享有藝術作品的機會，同時購買者也不需擔心會買到假貨。這樣的活動也間接的訓練大眾的審美觀並同時鼓勵民眾做藝術投資與珍藏。在藝術投資裡總有許多精采的故事與傳奇，MOG 讓所有對玻璃藝術有興趣的人共同參與創造盛會。

3. 出租場地 After hour special Program (wedding, party..)。當沒有展期或在非展覽時段，MOG 會將美麗並具設計感的場地出租給一般大眾使用；不論是婚禮或晚宴活動的舉辦。除了讓使用者能更親近大師的創作外，也使 MOG 固定資產的使用效益達到最大，間接也創造了博物館另一種平民美學體驗。

4. 大師玻璃創作現場秀 (Hot Shop)。不論是受 MOG 邀約或因對 MOG 創作環境的熱愛而至 Tacoma 的創作者。MOG 皆會主動公告每月或每段期間來訪的藝術家，並安排”公共表演”藉由現場創作展示玻璃工藝的製作過程，透過互動性過程，讓創作者對參觀群眾說明其創作理念，解釋每道工序，促使群眾對玻璃藝術有更深的了解與認識，進而又發其對玻璃創作產生興趣。這樣的過程融合了學習、教育與創意交流的獨特性。

5. 人人都是創作家--孩童創作劇場。MOG 內專門為小朋友貼心的設置了一個“創作區”，在創作區內提供了許多彩筆紙等繪畫材料，及鐵絲鉗子

等工具。這是屬於小朋友的“創作劇場”同時也讓父母們找到了暫時的“babysitter”；當然孩童的父母也得懂得如何抓緊時間，用現場所提供的鐵絲和工具協助孩童進行藝術創作。孩童可以把他們的作品留在那裡，如果被選中，MOG 會按照孩童的創作圖做成玻璃製品；一共做兩件。一件送給創作者本身(孩童)，一件留在博物館裡。這也使的親子活動更顯意義，也實體驗證了 MOG 當初所設立的宗旨「人人都可以成為藝術家」。

6. 紀念品銷售區。本區(餐廳與贈品)MOG 採用外包方式進行管理，除了販售精美的館藏紀念品外，另也銷售設計創作者的相關作品。該禮贈品店的銷售收入是 MOG 主要收入貢獻來源之一。

四、經營模式

MOG 的經營模式主要分成兩塊，一為舉辦各項活動的收入來源，另一則為受外界贈與之收入。而該館平均每年營運費用約在美金六百萬元左右。在我們拜訪 MOG, Ms. Julie Pisto (Director of Marketing, Communications and Visitor Services) 據其表示 MOG 的目標是期望未來能降低捐贈收入佔總收入 50% 以下。

MOG 現有員工雇用人數僅 8 位，大多位在現場玻璃工坊 (hot shop) 工作。每年平均約有 65 位藝術創作者至 MOG 擔任志工或擔任臨時工作人員的角色。MOG 大量運用社會志工的力量來經營此博物館，當然所有擔任志工的人也得接受專業的訓練，MOG 也藉此大幅度的降低人事成本，為玻璃博物館創造經營效益。

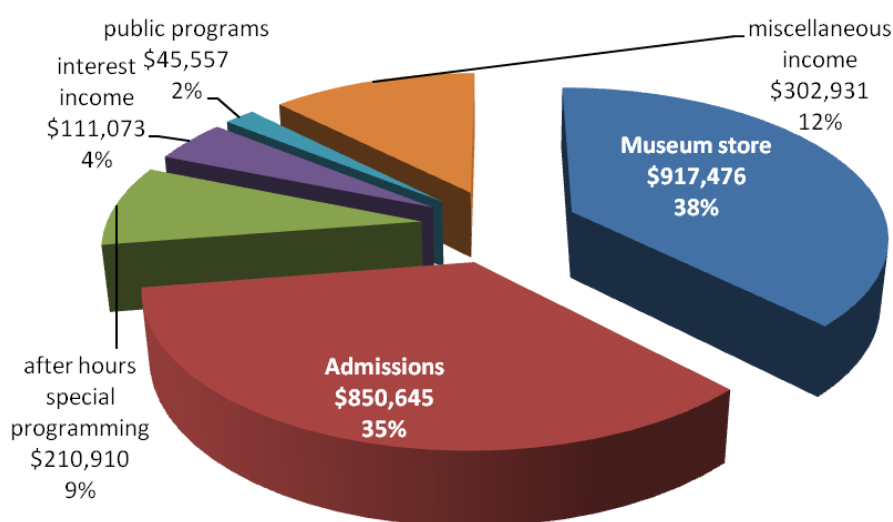


圖 4-2-2 MOG 2007 活動收益來源比例圖

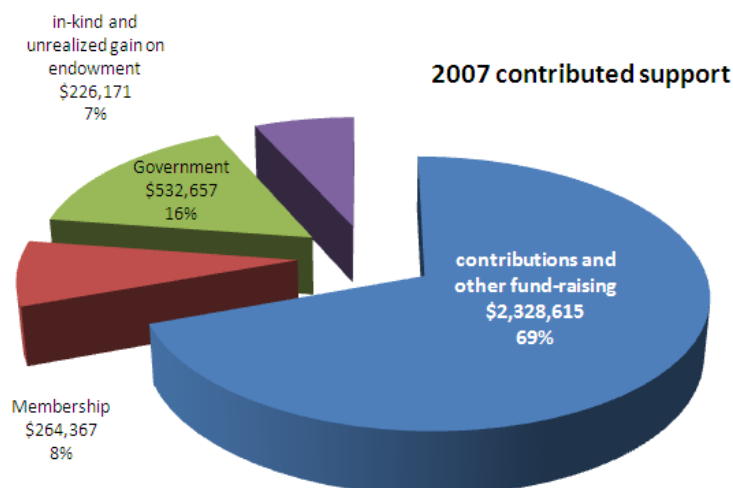


圖 4-2-3 MOG 2007 捐贈來源比例圖

1. 門票經營收入-- MOG 每年平均門票收入至少佔總收入的 15%。
MOG 藉由活化展覽內容，以不同創作者為主題，促使參觀者回流。我們從下表中可看出其參觀人數的趨勢。而在每個月的第三個星期四，晚上五點到八點，MOG 會開放大眾免費參觀，以符合社會功能教育推廣之目的。依照受訪者 Julie 表示在 2004 年時(開館兩年內)，參觀 MOG 的人數就以突破 50 萬人次，並在去年 2007 年時慶祝破 100 萬參觀者活動。
2. 禮贈品店銷售收入，據其年報資料顯示 (參考附錄 MOG 2007 年報)，MOG 產品銷貨平均毛利高達 52%。
3. 外界捐贈收入：外界捐贈的比例從 2006 年至 2007 年逐漸下降(圖 4-2-4)，累計至 2008 年 6 月資料，約占總體收入的 55%左右，這也代表著 MOG 期望未來能自負盈虧的目標。

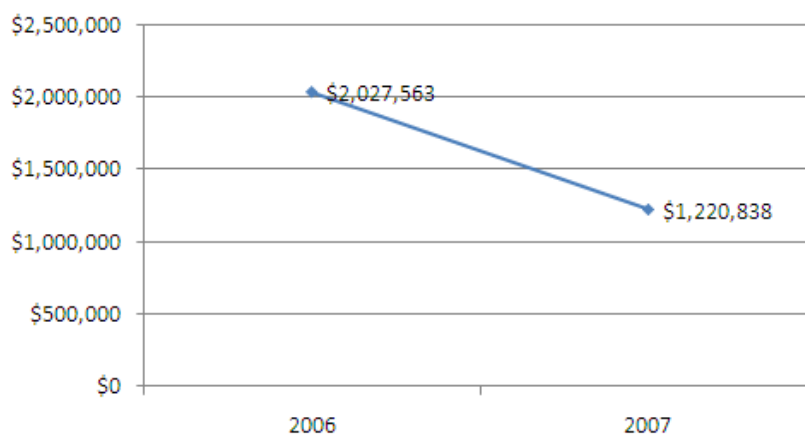


圖 4-2-4 MOG 2006~2007 來自董事會之捐贈收益

4. 會員入會收入：分成企業會員、個人會員、家庭會員三種形式。現有會員數占總參觀人數約 10%。

五、公共關係與群聚效益

(一) 在地關係－社會公益、社區轉型

Tacoma 從原本破落的工業區，成功轉型成為觀光地區，也為這個區域的居民重新燃起了希望，MOG 這座閃爍奪目的玻璃美術館扮演著重要的關鍵推手。此外 MOG 也與州政府之間進行社會公益合作計畫，利用玻璃藝術創作去感化華盛頓州問題少年(trouble kids)有些來自感化院，有些來自經過心靈創傷的孩童並幫助他們藉由藝術環境重新回到生活中，這些接受重新塑造的青少年或孩童們也會從此過程中培養一技之長。對於表現良好的孩子，MOG 甚至會推薦他們至玻璃博物館工作，讓這些青少年也有自力更生的機會。

(二) 與政府關係

由於 Tacoma 政府當局的支持，供免費土地讓 MOG 使用。由 MOG 自行籌設玻璃博物館之建置與公共藝術的費用。這也是為何 MOG 會選設點在 Tacoma 的原因；當然還有另外一個原因是 Tacoma 乃華盛頓州的中心點同時也是大師 Chihuly 的家鄉。

(三) 群聚效益

美國西雅圖的玻璃創意藝術氛圍所產生的群聚效益在近幾年中也建發酵，包括西雅圖藝廊、藝術市集、塔克馬玻璃博物館及主要研習的彼恰克玻璃學校教學模式，其所提供的環境、工作室與設備，與愈來愈多慕名而來來自世界各地優秀的藝術家、師資與學員，也間接的帶動玻璃觀光群聚效益。

六、品牌營造--玻璃大師 Dale Chihuly

Dale Chihuly 是一位美國的玻璃藝術家，於 1941 年在華盛頓州出世，在西雅圖華盛頓大學主修室內設計和建築。後來他對玻璃這種建築材料產生興趣，將玻璃藝術發揮在空間設計與立體建築上，讓它變得活潑親和。他的外表有一點特別之處，就是左眼總是帶上黑色眼罩。

玻璃的發明改善了人類生活質素，往日的房屋由於採光不足令室內陰暗和易於滋生細菌，對身與心都不好。當有了玻璃窗後室內變得更光明，人與自然變得更接近，身與心都得到舒暢。之後的玻璃發展除了是一種建築材料外，更昇華至一種藝術品，讓人的心靈得到更大的滿足。

說起玻璃藝術品，人們總會想到威尼斯或維也納，亞洲的也有日本國寶級玻璃藝術大師黑木國昭、藤田喬平和台灣的王俠軍等。這些透徹明亮的單件藝術品的確是美不勝收，不過由於玻璃是一種脆弱和對溫差敏感的物料所以極少放置在戶外，令它的表演舞台往往局限於藝術館或收藏家的展覽箱當中。直至 Dale Chihuly 出現，才將它併合組件帶出戶外與四周環境融為一體，以玻璃的特有氣質展現大自然的美。

Chihuly 的魅力無人能及，光是 2007 年 Chihuly 的個人營收就以達約 8 億台幣，他是少數懂得藝術創作與行銷魅力兼具的藝術創作大師之一。也因此 MOG 在 Chihuly 的指導下也運用其品牌魅力，吸引無數想與大師合作的國際創作者前來 Tacoma，成功的為 MOG 打造一個跨國且優質的玻璃設計創作交流平台。

第三節 華盛頓特區博物館--以教育、觀光為目標發展之文化創意經營模式

一、華盛頓特區背景介紹

華盛頓特區的規劃藍圖 - Washington D.C.-National Mall & Memorial Parks - 來到華盛頓特區，你不止看到全美國，你還可以看到全世界。華盛頓哥倫比亞特區(Washington District of Columbia)，簡稱為華盛頓特區(Washington D.C.)，為美國首都同時也是聯邦五十一個州及行政區之一。其在設立之初便規劃為一個面積約計 100 平方英里的菱形區域。其位於波多馬克河上的實際地點是由華盛頓總統所決定，華盛頓本人還建議美國首都稱為「聯邦市」。但是 1791 年 9 月 9 日美國首都被命名為華盛頓市，英文名稱 Washington D.C.反映其雙重身份，Washington（華盛頓市）是作為首都的名稱，而 D.C.則為「District of Columbia」（哥倫比亞特區）的縮寫，是聯邦直接管轄的區域。特區的市政由華盛頓市政府管理。但華盛頓市民在眾議院僅有一名沒有選舉權的代表、在參議院則沒有代表（美國五十州每州各有兩名參議員），所以該區幽默的特區政府在車牌上揶揄了此一現象：Taxation Without Representation（圖 4-3-1）。



圖 4-3-1 華盛頓特區車牌

本區以華盛頓紀念碑（Washington Monument）為中心，是全美國歷史文化的重要地標。在國家廣場與紀念公園（National Mall & Memorial Parks）內有國會圖書館、林肯紀念堂、華盛頓紀念碑、白宮、傑佛遜紀念堂等重要歷史文化館，若要了解美國的建國歷史與英雄人物，這無疑是資訊最豐富的地方。本區內博物館群、美國聯邦政府機關組織外，華盛頓特區也是國際組織總部最多的所在地之一，例如世界銀行（World Bank）、國際貨幣基金（International Monetary Fund）和美洲國家組織（Organization of American States，簡稱 OAS）。



圖 4-3-2 國家廣場簡圖

在本區內的國家廣場（National Mall）其原始構建藍圖來自於 Peter（Pierre）Charles L'Enfant 在 1791 年為華盛頓特區所做的首都城市規劃。在他的規劃中，華盛頓特區除了一個首都的宏大壯觀氣象之外，還有政府機器的運作考量，此中亦包含了美國國家立國精神的文化層次，因而，在今天，我們看到了以華盛頓紀念碑為中心的建國英雄紀念碑與紀念館群，重要政府機關分布於 National Mall 四周，巧妙地利用各建築坐落的位置顯示業務關聯性同時結合了建國精神的考量，也默默的傳遞著美國的文化與建國精神；如美國總統早上走到白宮草坪散步，一眼望出去，橫在前頭是憲政大道（Constitution Ave.）正面是華盛頓紀念碑，再向前眺望是傑佛遜紀念堂，朝右看去，斜前方是林肯紀念堂，二戰，越戰，韓戰紀念碑，轉頭朝左，賓夕法尼亞大道盡頭是國會山莊，要如何大格局施政呢？先聖先賢們靜靜地看著。



圖 4-3-3 以華盛頓紀念碑為中心的國家廣場

為了維持首都的建設原貌，避免原始的建構景觀被日後的新建築工事所破壞，美國國會在 2003 年通過了保留區法案（Reserve Act），限制在 National Mall 的新建築工程，如此一來，大環境的景觀格局得以維持，不會因為新建築而改變，硬體定型了，再來就是軟體內容的跟進，將人文薈萃的華盛頓特區的文化氣息透過紀念碑，紀念館，博物館群的豐富內容展現無遺。

華盛頓特區原本就是從臨近的維吉尼亞州，馬里蘭州劃分出來，特區行業從業人員以政府公職最多，第二位為印刷業，一般認為居於多數的法律財務從業人員反而在印刷業之後。根據 2000 年統計數字，華盛頓的白日人口約為百萬人(982,853)，市內居民 572,059 人，流動人口為 410,000，占常住人口的 72%，上班族多半居住於臨近兩州，便利的交通網規劃，除了特區內四通八達外，與鄰近的兩州也緊密地連接在一起，提供了上班族及旅客極大的便利性。華盛頓特區的交通網，從Metro地鐵（1976 年通車）到Metrobus，DC Circulator公車網，交織構成了華盛頓特區的便捷交通網，方便的交通不僅對當地商業活動提供了有利條件，同時對於文化、旅遊、觀光產業也產生了加乘效果，因而，直接帶動了特區年年成長的旅遊人潮與文化創意產業。

二、史密森尼學會博物館群 (Smithsonian Institution Museum Complex)

西元 1826 年，James Smithson，一個從沒有到過美國本土的英國人，遺囑中交代將所有遺產(考慮通膨因素後，在 2005 年的現值大約 US\$9,235,277) 全數捐給美國政府，並指定在華盛頓地區，以史密森尼學會 (Smithsonian Institution) 為名，成立一個以增長知識，傳播知識為理念的專職文教機構 (an establishment for the increase and diffusion of knowledge)。

美國國會在 1836 年接受了 James Smithson 的捐贈，在經過謹慎的討論規劃後，1846 年通過組織法案，成立了 Smithsonian Institution 治理委員會 (board of Regents)，授權治理委員會全權決定最適合的方式來進行知識增長與擴散的推展活動。治理委員會成員為副總統，大法官，三位參議員，三位眾議員，以及九位美國公民，由委任秘書長執行業務推展。

史密森尼學會總部坐落於華盛頓特區 1000，Jefferson drive，SW；學會現在總共管理 19 個博物館，1 所國立動物園以及 9 個研究中心，其中 16 個博物館座落於華盛頓特區的國家廣場 (National Mall) 四周，另有兩個博物館 (庫珀休伊特設計博物館，美國印第安博物館紐約分館) 位於紐約，另一個航空和太空博物館分館位於維吉尼亞州的 Chantilly 市 (Dulles 機場附近，距 Washington D.C. 約半小時車程)。

在史密森尼學會專業的管理下，2007 年的博物館總到訪人數達到兩千四百二十萬人次 (24.2 millions)，其中來自美國國內的訪客佔了約 90%。館內收藏品達一億叁仟七百萬一十萬件 (137.1 millions)，網路瀏覽人數也到達了一億八千八百八十萬 (188.8 millions) 人次。而員工人數達 6300 人，其中三分之二為政府雇員，其餘的志工人數則接近 6500 人。(Smithsonian Institution Strategic Plan FY 2006-FY 2011；Smithsonian Institution 2007 annual Report)

學會管理的 19 個博物館，動物園以及 9 個研究中心，依屬性可以分類為：藝術與設計，歷史與文化，科學與科技等三大類，而十九個博物館中，太空博物館，自然博物館，歷史博物館，位於國家廣場 (the National Mall) 史密森尼地鐵站出口附近，經常是是人潮最多的地方；藝術博物館的展出內容以全球文物為主、太空博物館則以飛機，太空梭為主要展示；這是美國人的驕傲，飛機是萊特兄弟發明，美國又是第一個登陸月球的國家、另自然博物館則展示了全世界的動植物與自然生態景觀。19 個博物館依上述分類如下：

(一) 藝術與設計：Art & Design

1. 阿瑟·M·薩克勒美術館 (Arthur M. Sackler Gallery)
2. 美術和工業大廈 (Arts and Industries Building)
3. 庫珀—休伊特博物館 (Cooper-Hewitt, National Design Museum, New York)
4. 弗里爾美術館 (Freer Gallery of Art)
5. 赫什霍恩博物館和雕塑園 (Hirshhorn Museum)
6. 國立非洲藝術博物館 (National Museum of African Art)
7. 國立肖像館 (National Portrait Gallery)
8. 美國藝術博物館 (Smithsonian American Art Museum)
9. 倫威克美術館 (Smithsonian American Art Museum, Renwick Gallery)
10. 迪隆瑞普雷藝術中心 (S. Dillon Ripley Center)

(二) 歷史與文化：History & Culture

1. 國立美國歷史博物館 (National Museum of American History)
2. 國立美國印第安博物館 (National Museum of the American Indian)
3. 國立美國印第安博物館 (National Museum of the American Indian - Heye Center, New York)
4. 阿納卡斯蒂亞地區博物館 (Anacostia Museum)
5. 國立美國郵政博物館 (National Postal Museum)
6. 史密森尼學會古堡 (Smithsonian Institution Building, the castle)

(三) 科學與科技：Science & Technology

1. 國立自然歷史博物館 (National Museum of Natural History)
2. 國家航空和太空博物館 (National Air and Space Museum)
3. 國家航空和太空博物館 (National Air and Space Museum - Udvar-Hazy Center, Chantilly, VA)

三、史密森尼學會營運模式 (Operation Model Highlights)

以增長知識，傳播知識為主要使命的史密森尼學會，經研究並實際走訪學會轄下著名博物館群，了解其營運實際狀況後，本文試圖以六項要素來說明史密森尼學會的營運模式，這六項要素分別為：專業品牌形象，政府支持，行銷，研究，財務，優質管理。(圖 4-3-4)



圖 4-3-4 史密森尼學會營運模式摘要 (Operation Model Highlights)

其中後四項行銷，研究，財務，優質管理為學會營運績效評量指標，每年史密森尼學會根據此評量指標以量化數據上報政府（評量指標內容詳見表 4-3-1 史密森尼學會計劃執行績效指標）。而專業品牌形象與政府支持兩項在學會年報上並未提及，但由所觀察到的現象及數據，我們確信，此兩項要素占了重要地位，茲將各要素分述於後：

(一)專業品牌形象：Brand of Expertise

史密森尼學會在 1846 年經國會通過組織法案立法，成立了 Smithsonian Institution 治理委員會 (board of Regents)，授權治理委員會全權決定最適合的方式來進行知識增長與擴散的推展活動。史密森學會的第一任秘書長約瑟夫·亨利在接任後指出了學會的專業目標——「在美國，雖然許多人長於把科學應用於實際生活，但很少有人為了發現和發展新的真理的必要而進行辛勤的勞動和認真的思索。」

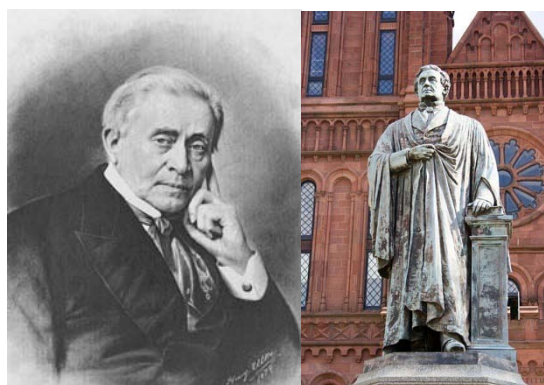


圖 4-3-5 約瑟夫。亨利（Joseph. Henry.1797 –1878）檔案照與 S.I.廣場前銅像
表 4-3-1 史密森尼學會計劃執行績效指標

INDEX TO PROGRAM PERFORMANCE GOALS

策略目標	計劃目標	細分項指標
增進公共參與，傳播知識 Increase Public Engagement : Diffusion of Knowledge	1.1	教育 Education
	1.2	公眾計劃 Other Public Programs
	2.1	展覽 Exhibitions
	3.1	收藏品管理 Collections
強化研究，增進知識 Strengthened Research: Increase of Knowledge	4.1	科學研究 Science Research
	4.2	藝術，歷史，文化研究 Art， History， Culture Research
加強優質管理 Enhanced Management Excellence	5.1	資產資本 Facility Capital
	5.2	資產維護 Facility Maintenance
	5.3	資產運用 Facility Operations
	6.1	資產人員保全系統 Security
	6.2	環境安全 Safety
	7.1	資訊科技 Information Technology
	8.1	績效管理 Performance Management
	8.2	人力資源管理 Human Resources Management and Diversity
	8.3	財會制度 Financial Management
	8.4	公共關係 Public and Government Affairs
	8.5	採購管理 Procurement and Contracting
財務能力 Financial Strength	9.1	開發，確保財源 Development
	9.2	拓展業務，增加收入 SBV and Unit Business Activities
	9.3	捐款管理 Investment Management

史密森尼學會深耕於知識領域的探索，經過百餘年努力不懈，逐漸建立了其無可取代的專業形象，與本章前二節所探討的西雅圖音樂體驗館 EMP，塔克瑪玻璃博物館 MOG，其品牌形象的形成過程有所不同，前述兩者成立時間不到十年，成立之初即以現代行銷手法邀請大師級建築師，玻璃藝術家參與規劃，打響第一波品牌知名度，以為後續行銷之基礎。相對地，史密森尼學會以日積月累的苦工，致力於研究以求知識增進，致力於博物館館內展覽及館外巡迴展，教育計劃等等，以求知識擴散傳播，一切皆以 Mission 為最高指導原則，長久

下來，已成為博物館經營的領導者，專業品牌形象在行業中首屈一指。

「品牌」一詞指的是產品或服務的象徵，品牌所涵蓋的領域，包括商譽、產品、企業文化以及整體營運的管理。行銷管理大師 Philip Kotler 對品牌的意義註解如下：“品牌的意義在於企業的驕傲與優勢，當企業成立後，品牌力就因為服務或品質，形成無形的商業定位。”以現代的經營觀念來看史密森尼學會的專業品牌建立過程，主要在於對產品（知識）的投入研究，並不斷將研究成果透過行銷（博物館內展，外展，學校教育，公眾教育計劃執行）達成擴散的效果，從而建立了專業品牌形象。

而當專業形象到達了難以取代的地位時，主要營運支持者-政府，似乎也沒有理由動搖支持的力道。於是，我們看到了政府撥款一年多於一年，每年研究專案委託也不做第二人想。

(二)政府支持：Government Support

史密森尼學會為美國營運相當成功的第三部門（The third sector/Voluntary sector），第三部門意指在第一部門/公部門（Public sector），與第二部門/私部門（Private Sector）之外，非政府單位又非一般民營企業。一般而言，第三部門單位大都是由政府編列預算或私人企業出資，交由非政府單位維持經營的事業體。第三部門單位通常具有像是以社會公益為目的，以史密森尼學會而言，自 1858 年起，美國國會在史密森尼學會第一任秘書長約瑟夫·亨利的建言下，以維護館藏為目標，開始撥款于史密森尼學會。

營運至今，史密森尼學會年度營運經費來源主要為美國政府撥款，信託基金及部分私人基金會募款所得，以 2007 年年報來看，政府年度撥款預算及專案計劃佔了學會支出的 70%，私人捐款及基金收益佔 27%，而自身營運的收入（business Venture）只佔了 3%。

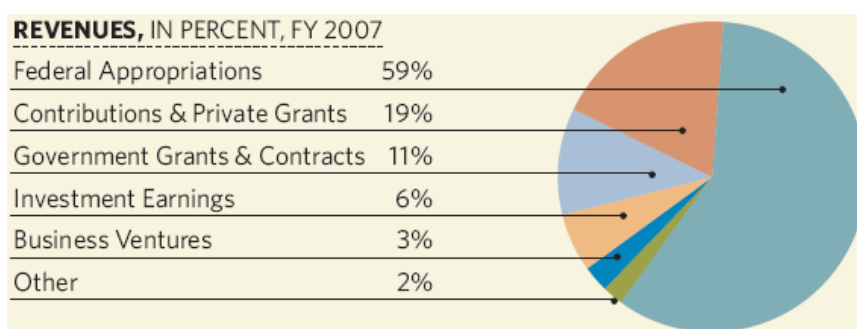


圖 4-3-6 財務報告 Financial Report Fiscal year ending
September 30, 2007

在政府的年度撥款預算作業中，每年二月，史密森尼學會必須向美國國會提出次年預算(Budget Request to Congress)，並列出用途說明及明細。例如 2008 年二月提出 2007 年的撥款使用明細，2008 年預算數字（已核定），及 2009 年撥款需求。

表 4-3-2 政府撥款 Appropriation History 1999 – 2008 (Dollars in millions)

Appropriations	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Salaries & Expenses Appropriation	351.3	371.2	386.9	420.6	446.1	488.7	489	516.6	536.3	562.4
Facilities Capital Appropriation	60.4	66.9	67	97.9	98.9	107.6	126.1	98.5	98.6	105.4
Legacy Fund	--	--	--	--	--	--	--	--	--	14.8
Total Appropriations	411.7	438.1	453.9	518.5	545	596.3	615.1	615.1	634.9	682.6

為了確認有效率地善用政府撥款，依聯邦所通過之聯邦活動細賬改革法案（the Federal Activities Inventory Reform (FAIR) Act），史密森尼學會的管理與預算辦公室每年必須將經由會計師簽核的年度報告（Annual Report）公告在網站上，列出資產增減，收入來源，費用使用明細，以供需要者查詢。

從政府的撥款考量上，我們可用以下圖示來說明經濟上的正面思維，政府的撥款主要用於史密森尼學會的人力成本與資產維護支出（圖 4-3-7 FY 2007 Smithsonian Budget Sources），史密森尼學會的正式員工約 6300 人中有三分之二為政府雇員，而其回報在於營運活動下產生的經濟效益，這經濟效益顯現在政府稅收上而造成了正向的循環。（圖 4-3-8 正向經濟循環）

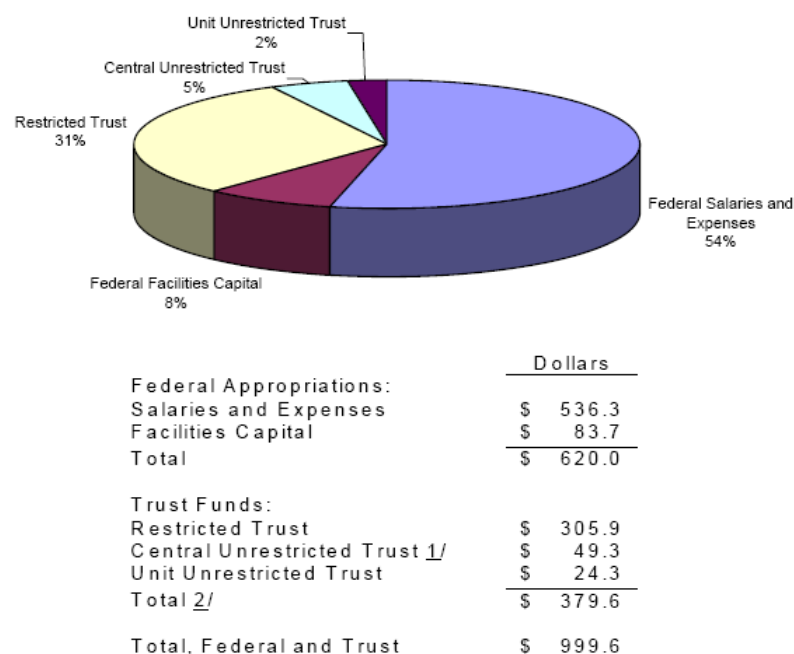


圖 4-3-7 FY 2007 Smithsonian Budget Sources



圖 4-3-8 正向經濟循環 (Positive Economic Cycle)

而這裏面隱含了雙方 160 年來的互動與互信，史密森尼學會在使命驅策 (Mission Driven) 下，努力扮演好增長知識與擴散傳播知識的專業角色，並以財務公開，營運開放，致力教育，嘉惠社會的做法取信於政府與民眾，而政府相對地，除了年年撥款有增無減，委任研究計劃，指派不支薪的治理委員會，授權任命專業人仕擔任執行秘書長，政府的眼光在於教育的大方針-提高國民知識，提高民眾對美國的向心力與身為美國人的驕傲 (Identification of America and National pride)。

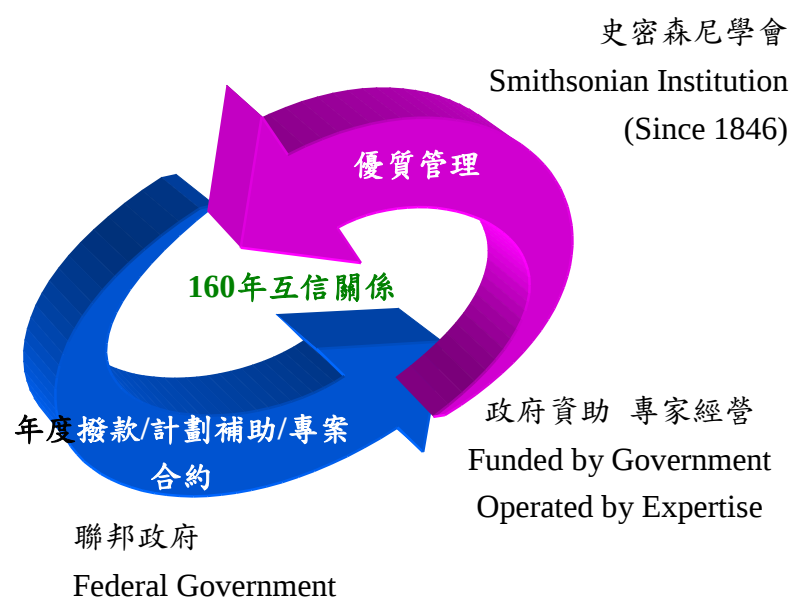


圖 4-3-9 政府與史密森尼學會相互信任 (Mutual Trust)

(三)行銷：Marketing，Diffusion of knowledge

從既有的資產基礎出發，博物館收集了古往今來的知識，在文化創意產業中可說是遍地黃金，是一切文化創意的發源，經營得法，除了提升知識水準外，進而可以提升國際形象，從利益的觀點而言，亦可為國家或地區帶來可觀的觀光收益，當我們嘲笑歐洲人在科技上落後短短兩百多年歷史的美國，而只能把祖產當觀光資源來行銷時，不妨轉換思維，從另一個角度來看待文化的力量，這些累積的祖產正在醞釀下一步的迸發力道，當文化資產的能量累積到一定程度時，所引發出來的創意究竟會給我們帶來何等的衝擊。

1. 大格局行銷策略 (Scope & Promotion)

美國，正因為自身歷史短，文化淺，採取的策略是兼容並蓄，有容乃大，美國的博物館，除了在數量上領先全球之外，並放大格局，創造一個優越的環境，引進全世界的資產，不論是以購買的手段或是提供展場的方式，靈活的行銷手法讓美國的博物館能以社會公器的定位基礎，向上發揮更大的融合能量。廣義的行銷（我們可以用 Scope or Mission）而言，美國的博物館秉承了美國永遠要站在世界第一的意圖，以格局為考量，這是成功背後最大的驅策動力。

至於傳統的市場行銷，我們姑且說 promotion，更是美國人的專長，從文宣，印刷品，展覽，廣告，促銷，善於利用大眾傳媒的美國人發揮地淋漓盡致，再輔以網際網路的無所不至，儼然將美國的博物館推廣定位成世界的指標。下為史密森尼學會網站的造訪人次 (Number of SI website visitor sessions)

FY 2005: 109.3 M
FY 2006: 144.6 M
FY 2007: 183.5 M
FY 2008: 175M (Estimate)
FY 2009 : 190M (Estimate)

以 2007 年，史密森尼學會商業營運活動重點內容，我們可以看出學會在市場行銷上所下的功夫：推出衛星電視節目，提供高畫質節目；出版品數位化；提供主要的學術網站 Smithsonian.com，供遊客旅遊規劃的 goSmithsonian.com，以及個別博物館網站；授權部門首度將收藏品圖像授權於家具，燈飾，家庭裝潢業者，並以“家庭的史密森尼珍藏品”為名 (Smithsonian Collection For the Home)。

2. 內展與外展，Education Programs

史密森尼學會在傳播知識的活動上主要有轄下十九個博物館的展覽活動，這些展覽依其博物館特性，分為三類：藝術與設計，歷史與文化，科學與科技，展出內容各有不同，在華盛頓特區，每年吸引了為數不少的觀光客，以 2007 年的統計資料，共計兩千四百六十萬人次：

Number of physical visits to SI museums and the National Zoo

FY 2005: 24.2 M

FY 2006: 22.97 M

FY 2007: 24.6 M

FY2008 target: 24.27M

FY2009 target: 27.92M

而其中最吸引遊客的是太空博物館，自然博物館，印第安博物館與史密森尼學會古堡，有趣的是，這幾個博物館剛好位於 Smithsonian 地鐵站出口，沾國家廣場之光，聚落效應（Cluster Effect）非常明顯。

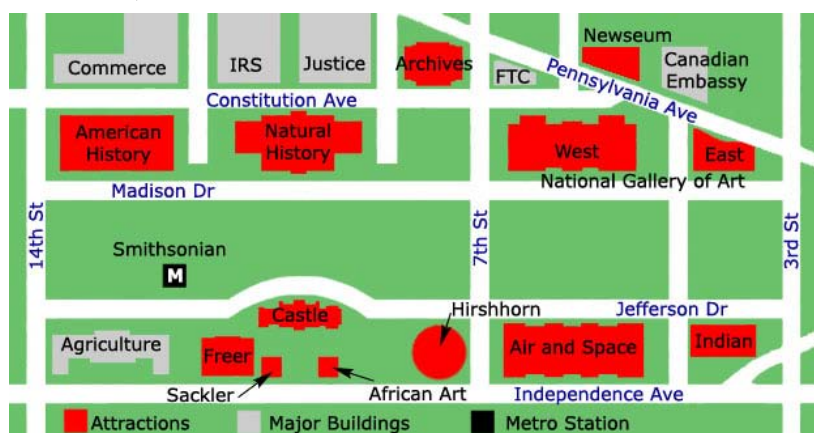


圖 4-3-10 國家廣場 史密森尼地鐵站博物館景點簡圖

除了固定的館內展，史密森尼學會也辦特區以外的巡迴展（Traveling Exhibitions）為不在特區的國民提供了展覽服務。在 2007 年，學會共在五十州，409 個地點舉辦了五十場次的巡迴展，吸引了五百六十萬造訪人次。

在教育計劃上，史密森尼學會在網站上提供了 1500 個以上教育資源，包括了教師教材，學習資料，而內容則涵括了歷史，科學，藝術，人文。一切努力都在於達成傳播知識的學會中心使命。

3. 豐富館藏 (Rich contents)

當然，僅有光鮮亮麗的表面行銷只足以吸引遊客的短暫注目，如果沒有豐富的內涵，不足以長久經營，史密森尼學會現有藝術品及自然科學標本收藏共計一億三千七百一十多萬件，其中藝術品 (Work of Art) 三十萬件，歷史文物 (Historical Artifacts) 約一千萬件，最多的還是自然科學標本 (nature and physical science specimens)，有一億兩千多萬件，這些珍貴資產不但是研究工作上的重要資源，也是吸引遊客到來的重要因素。

學會的博物館經營上，年年編列預算購買 collections，另外，也透過捐贈 (donation) 來充實館藏，從史密森尼學會的 2007 年度 expense 中，capital expense 佔了 13%，部分用於購買 collections。而資產報告中，2007 年增加 \$220 millions，總資產在 2007 年已達 \$2,495 millions，二十五億美金，相當於 780 億臺幣。

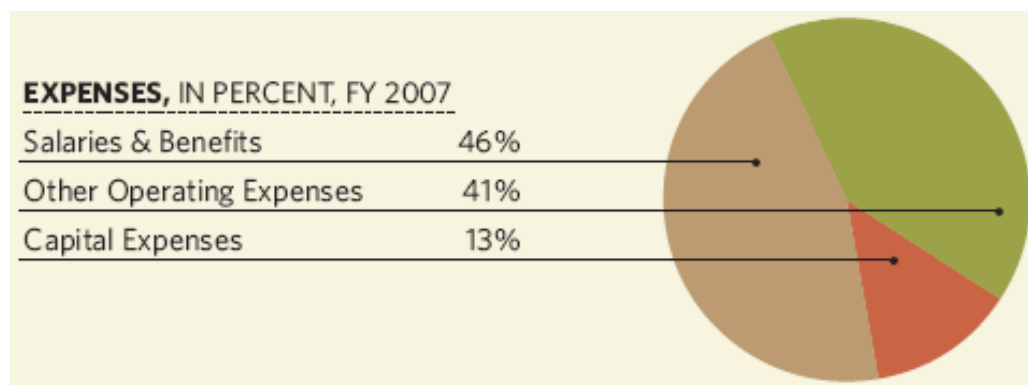


圖 4-3-11 2007 Expense in Percentage

FINANCIAL ACTIVITY, IN MILLIONS OF DOLLARS, FY 2007 AND 2006		
	2007	2006
Operating Revenue	\$989	\$979
Operating Expenses	881	880
Increase in Operating Net Assets	108	99
Increase in Other Assets	112	47
Total Increase in Net Assets	\$220	\$146

圖 4-3-12 FY 2007 Financial Activity

GROWTH IN NET ASSETS, IN MILLIONS OF DOLLARS, OVER FIVE YEARS	
2007	\$2,495
2006	\$2,274
2005	\$2,128
2004	\$1,882
2003	\$1,735

圖 4-3-13 FY 2003 – 2007 Growth in net assets

Source: 2007 Annual Report

(四)研究：Research -Increase of knowledge

美國國家科學基金會（National Science Foundation）最近的一個調查報告：90%的美國人對新科學發現有興趣，但是不到 60%的人知道地球繞太陽一周需時 365 天！乍聽之下，頗有桃花源記：“乃不知有漢，無論魏晉”的驚訝。

史密森尼學會成立之初，即以增進知識為主要使命，第一任秘書長，著名的電磁與太空物理學家約瑟夫·亨利於 1846 年上任時就明白指出：“在美國，很少有人為了發現和發展新的真理的必要而進行辛勤的勞動和認真的思索。”在他任內，不遺餘力推動自然科學研究與文獻出版，也因為他對科學知識探索的堅持而奠定了史密森尼學會往後在科學研究的基礎。以現代企業經營的說法-約瑟夫·亨利的觀念在於先有研發，再談行銷，行銷必須言之有物，而其基礎在於研發的成果。

在史密森尼學會 2008 年的政府捐款與研究計劃共\$105.6 millions 中，有\$86.5 millions 是天體物理學的研究計劃，此計劃由史密森尼學會的天體物理學觀測站負責執行。而在捐贈，贊助款中（Donor/Sponsor-Designated Funds），也有為數不少的指定用途款項是用於研究計劃。

知識的增進不外乎孜孜不倦的研究，史密森尼學會在約瑟夫·亨利之後，研究內容從自然科學擴及了人文，歷史，藝術，文化領域，學會組織下現有 9 個研究中心（如下所示）研究領域各有專精，但相同的是：對知識的堅持。

- Archives of American Art
- Smithsonian Astrophysical Observatory
- Harvard-Smithsonian Center for Astrophysics
- Center for Folklife and Cultural Heritage
- Smithsonian Environmental Research Center
- Museum Conservation Institute
- Smithsonian Tropical Research Institute
- Woodrow Wilson International Center for Scholars
- Smithsonian Institution Libraries

而讓史密森尼學會之所以能成為各項研究領域的領先者，要素有三；其一為累積的收藏品（collections），二為學會的專業學者（personnel）及學會長久以來建立的研究設施（facilities）。專業組織

的建立不易，而一旦基石穩固後，組織對於人才與資金的磁吸效應就會顯現出來，而形成其不易取代的專業地位。經營第三部門的兩大重點：Mission、Fund Raising，對於史密森尼學會在研究領域上的成就，我們仍要回歸她的原始創立使命：An establishment of increase and diffusion of knowledge.

(五)財務： Finance, Fund raising

如前所言，經營第三部門的兩大重點：Mission、Fund Raising，史密森尼學會的 Mission 堅若磐石百來年，而其資金來源除了政府年度撥款外，其他資金來源如下，分為一般信托收益，贊助捐贈，及政府補助款及合約：

	<u>FY 2007 Actual</u>	<u>FY 2008 Estimate</u>
General Trust	73.7	62.6
Donor/Sponsor-Designated	198.2	111.6
Government Grants and Contracts	104.1	105.6
Total Available for Operations	\$376.0	\$279.8

1. 一般信托受益：（General Trust Fund）

這部分包含捐款的信托投資受益，博物館商店，型錄銷售，餐飲服務，書籍銷售，產品授權，IMAX 劇院，外展收入，會員會費，以及其他出版品銷售所得。而這些收入用於人事，法務，會計，以及研究，教育，展覽等費用。而除了捐款的信托投資受益外（6% of total revenue），其他運營收入（Business Venture, 3% of total revenue）為相當有未來意義的商業推廣活動，淨收入不高，但對於傳播知識的使命有其時代意義。

2. 運營收入（Business Ventures）

對於史密森尼學會，雖然運營淨收入僅占其年度收入 3%，從運營活動的內容，我們可以看出它對學會的意義：27 個博物館商店，銷售書籍，紀念禮品，11 個餐廳，3 個 IMAX 戲院，還有史密森尼學會目錄年鑒，商業營運活動也包括了消費產品授權，電子商務，商業媒體刊物等等，學會的 2007 年商業營運活動重點：

- (1) 學會網絡：推出衛星電視節目，提供高畫質節目。
- (2) 與美國運通聯合行銷-推介美國運通為學會旅遊服務及活動

的首選推薦供應商。

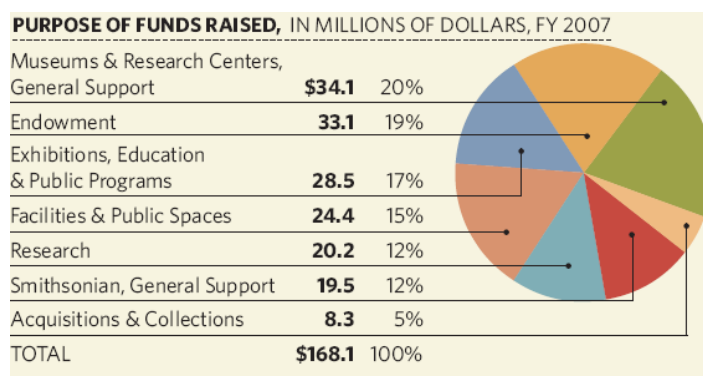
- (3) 學會出版品邁向電子化數位媒體-提供 Smithsonian.com , goSmithsonian.com 網站。
- (4) 授權部門首度將收藏品圖像授權於家具, 燈飾, 家庭裝潢業者, 並以“家庭的史密森尼珍藏品”(Smithsonian Collection For the Home) 為名。
- (5) 商品銷售: 在太空博物館, 自然博物館的銷售成長快速, 比 2006 年增加 9.5%, 在兩個機場的銷售也比 2006 年成長了大約 22%。

表 4-3-3 FY 2007 Business Venture Summary on Audited annual financial report
A summary of Business activities revenues and expenses

	Revenues	Expenses	Net
Smithsonian business ventures:			
Magazines	\$ 66.4	(56.3)	10.1
Museum shops and mail order	69.3	(67.1)	2.2
Concessions, licensing, and other	31.2	(24.7)	6.5
	166.9	(148.1)	18.8
Unit auxiliary activities	31.0	(24.0)	7.0
Total business activities	\$ 197.9	(172.1)	25.8

3. 贊助捐贈 (Donor/Sponsor-Designated)

贊助捐贈的來源有個人, 組織, 企業及基金會, 一般而言, 這些資金針對特定標的, 例如, 某項計劃、展出或收藏品維護, 也有指定贊助研究計劃。這項收入在 2007 年總共有 \$198.2 millions, 但是在 2008 年的預算中卻只有 \$111.6 millions。



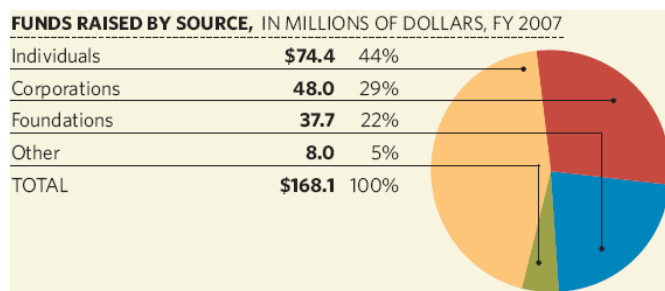


圖 4-3-14 Purpose and Source of Fund Raising of FY 2007

4. 政府津貼與專案合約 (Government Grants and Contracts) :

因為專業地位不易取代，以及執行計劃效率高，回報迅速，許多政府部門以及政府委任的代理機構將專案計劃交給史密森尼學會研究執行，2007 年，這部分金額總共\$104.1 millions,佔了 trust fund 總額的 27%，在 2008 年預算中，金額增加到\$105.6 millions, 佔了 trust fund 預算總額的 37%，而以 2008 年的\$105.6 millions 中，有\$86.5 millions 是天體物理學的研究計劃，此計劃由史密森尼學會的天體物理學觀測站負責執行。

(六)優質管理： Management Excellence

增進知識與傳播知識的效果是質的進程，而我們又該如何以量化的方式進行評估來衡量。史密森尼學會對此發展出一套量化評估方法：連接學會使命到社會成果（圖 4-3-15 Connecting Mission to Social Outcomes）。

這套方法從使命（Mission）出發，設定四個策略目標（Strategic Goals），在目標下訂定相對細部計劃（Program Outputs），檢視各個計劃所服務到的族群（People Served）及各個計劃所產生的利益（Benefit Produced），最後檢討長期的社會成果（Long-term Social Outcomes）如圖 4-3-15 所示。

具體的評量則以四大 Strategic Goals 下各分多個 Program Goals，每一個 Program Goal 再細分多項 Short-term performance goals，針對每一項 performance goal 訂定 KPI (Key Performance Indicators)，而 KPI 是一個量化指標，由此指標來評估績效的達成狀況，舉例說明如下：

1. Strategic Goal (策略目標)：增進公眾參與（Increase Public Engagement : Diffusion of Knowledge）
2. Program Goal 2.1 (計劃目標)：展覽（Exhibitions） Offer compelling, first class exhibitions at Smithsonian museums and

across the nation.

2.1.a : Number of Smithsonian traveling exhibitions and geographic distribution.

2.1.b : Average of percent of surveyed audiences rating their experience In SI exhibitions as "superior" or "excellent" on a scale of poor-fair-good-excellent-superior

對於 2.1.a，我們列出過去三年的實際成果與今年的預期目標，再檢視其達成狀況如下所示：

FY 2005：56 個展覽於 211 個地點，45 個州

FY 2006：53 個展覽於 201 個地點，44 個州

FY 2007：50 個展覽於 409 個地點，50 個州

FY 2008 目標：48 個展覽於 200 個地點，45 個州

對於 2.1.b，同樣列出過去兩年的實際成果與今年的預期目標，再檢視其達成狀況如下：

FY 2006：Superior 19.5% / Excellent 47%

FY 2007：Superior 22% / Excellent 50.6%

FY 2008 目標：Superior + Excellent > 70%

3. Short-term performance goal for Exhibitions (短期績效目標)

Open America by Air, Butterflies, Ocean Hall, 30 temporary exhibitions and 50 traveling exhibitions

4. Key Performance Indicators for exhibitions (主要績效指標)

史密森尼學會策略計劃：由使命到社會成效

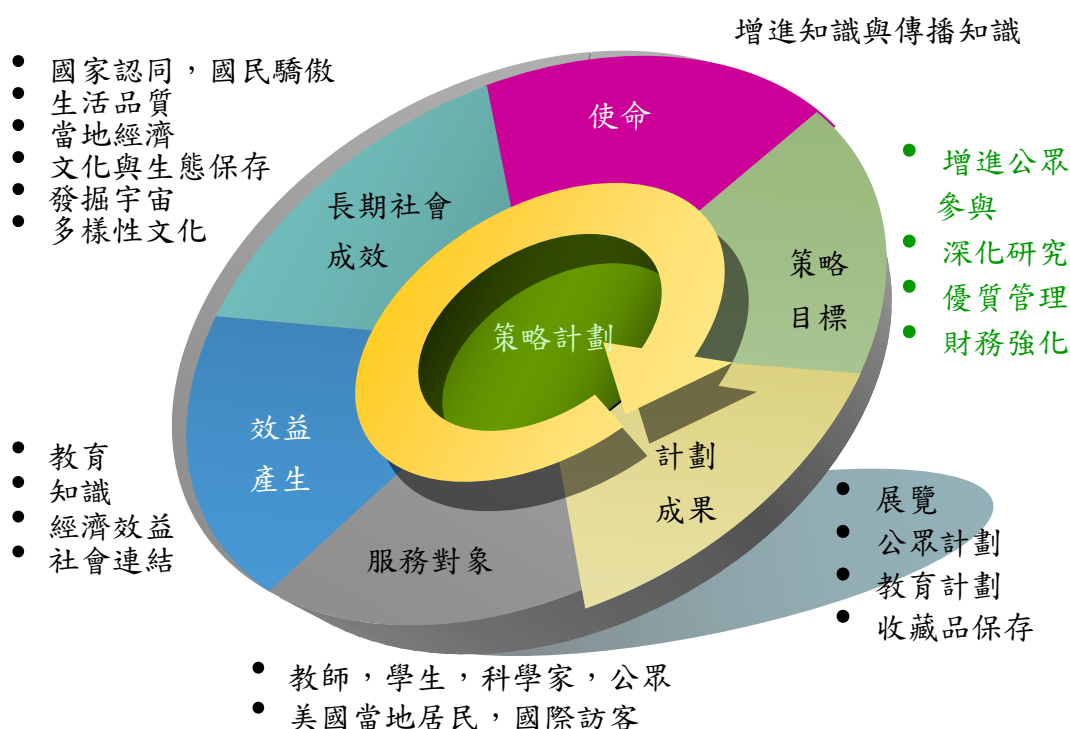


圖 4-3-15 Connecting Mission to Social Outcomes

由以上例子，可以了解史密森尼學會對於本身執行績效的評量，而這評量結果除了內部運用外，也必須呈報政府，讓政府了解學會的確善用政府撥款努力於增進知識與傳播知識的中心使命。當然，優質管理不僅僅在於研究與展覽活動，對於組織的日常運作，舉凡資訊管理，人力資源，財會稽核，對外公關，採購，合約管理等等皆有同樣一套的評量標準。也由於史密森尼學會的兢兢業業，戮力於本身使命，才有今日的成就值得後進者效法學習。

四、史密森尼學會博物館群經營的成功要素：Key Successful Factors of SI museum complex

史密森尼學會（Smithsonian Institution）在華盛頓特區博物館經營的成功之道在於四點：第一使命驅策、第二政府資助與專家經營、第三群聚效應、第四全球資源當地參與。茲分述如下：

(一)使命驅策 (Mission Driven) 知識的增長與傳播

如同當初James Smithson的願望，以增長知識，傳播知識為主要使命 (...an establishment for the increase and diffusion of knowledge..)，史密森尼學會成立後，清楚的定位了未來數百年的方向。知識文化的傳承不只在學校教育，在國家立法及行政部門的充分支援下，社會教育帶動了國民永不間斷的學習，也因為理想使命清晰明白，歷任主事者充分利用可以掌握的豐富資源，從事知識的探索研究，並將研究累積的知識以博物館展覽，全國巡迴展，教案制作，公眾推廣計劃，以及最新科技：網路，高畫質衛星電視等等各種形式傳播知識，目標為國民教育，在執行上同時也帶動了旅遊觀光產業，對於當地的經濟活動產生深遠影響。

(二)政府資助專家經營 (Funded by Government, Operated by Expertise)：

第三部門單位大都是由政府編列預算或私人企業出資，交由非政府單位維持經營的事業體。史密森尼學會1846年正式成立，成立之初在第一任秘書長與國會間為了學會與政府究竟應該以維持何種關係討論了多年，約瑟夫·亨利是個電磁，太空科學家，對於政治相當不以為然，也認為史密森尼學會應獨立于政府運作，起初，國會希望史密森尼學會接手圖書館與博物館，約瑟夫·亨利在不情願下接手，但後來又將圖書館及藝術收藏歸還於國會（當然也成就了今日的美國國會圖書館），只留下歷史與自然科學的收藏，因其有助於科學知識研究。而對於傳播知識，亨利的觀念在於出版物，博物館在最初並不是重點，因為亨利擔心來博物館的人只是好奇，也擔心沒有研究成果的支持，博物館只能傳播平凡無用的常識。

成立之初的折衝與多年的討論，史密森尼學會順利地在往後掌握了運作自主權，1858年，在約瑟夫·亨利的建言下，以維護館內收藏品為目的，國會開始撥款于史密森尼學會，從此開始了一百多年的賓主互信關係。

而年年撥款，政府也需要向全體國民交代投資效益，為了確認有效率地善用政府撥款，依聯邦所通過之聯邦活動細賬改革法案，史密森尼學會的管理與預算辦公室每年必須將經由會計師簽核的年度報告 (Annual Report) 公告在網站上供需要者查詢。除此之外，史密森尼學會也提供了策略與年度績效計劃 (Strategic and Annual Performance Plan)，如前4-3-3-6 所述：優質管理 (Management Excellence) 的量化評核準則，以數字來說明績效指標。這也符合了現代管理學所強調的計劃-執行-考核。

政府扮演了資助角色，但不介入經營，史密森尼學會扮演了計劃執行的角色，以使命為最高指導原則，努力於增進知識傳播知識的學會一貫宗旨，這中間的諒解與信任持續了一百多年，也造就了史密森尼學會今日的專業形象與地位。

(三)群聚效應（Cluster Effect）與大環境的完美結合，充分利用在地資源

群聚效應（Cluster Effect）的理論不只可用來探討工業的產業上下游緊密結合關係，用於觀光旅遊業亦有同樣效果，華盛頓特區就是一個明顯的例子。

史密森尼學會所管理的博物館的位置大部分羅布在華盛頓特區的national mall四周圍，與歷史紀念館，紀念碑融合為一體，遊客來到華盛頓特區，除了瞻仰美國開國英雄們的豐功偉業外，林立的博物館大部分是免費入場，加上部分開放參觀的政府部門，例如，國會圖書館三館的豐富藏書（館藏3000萬種書籍，涵蓋了470種語言，超過5800份萬手稿，是美國最大的稀有書籍珍藏地點），鑄幣局的紙幣歷史介紹與印鈔流程，加上特區一些私人博物館，例如間諜博物館（Spy museum），種種文化藝術活動令人目不暇給，對於史密森尼學會原始使命：增長與傳播知識，可以說在地利之便下更是遠超過當初的期望。參考附錄Smithsonian Institution Visitation 2003-2007資料，很明顯，在National mall 附近的博物館訪客數明顯多於其他地區博物館的訪客：

表 4-3-4a 史密森尼學會航太博物館參觀人次統計（單位：千人）

航太博物館	地點	2003	2004	2005	2006	2007
Air and Space , Silver Hill (位於 DC 國家廣場內)	國家廣場	10,800	4,586	6,113	5,046	5,942
Air and Space , Udvar-Hazy Center (位於半小時車程的機場附近)	Dulles 機場	-	1,491	1,261	1,020	1,069

表 4-3-4b 史密森尼學會印地安博物館參觀人次統計（單位：千人）

印第安博物館	地點	2003	2004	2005	2006	2007
American Indian (位於 DC 國家廣場內)	國家廣場	-	112	2,468	1,621	1,822
American Indian (位於紐約市)	紐約	290	251	304	234	276

表 4-3-4c 史密森尼學會藝術博物館參觀人次統計（單位：千人）

藝術博物館	地點	2003	2004	2005	2006	2007
Freer Gallery	國家廣場內	309	360	322	420	564
Sackler Gallery	國家廣場內	163	187	147	224	319
Ripley Center	國家廣場內	250	185	194	233	279
Hirshhorn	國家廣場內	626	668	716	749	743
Renwick	華盛頓特區	174	134	134	165	123
Cooper-Hewitt	紐約	142	142	143	187	227

史密森尼學會的博物館群與國家廣場與紀念公園（National mall & memorial parks）完美結合，成為華盛頓特區的重要觀光資源，加上更多公部門的參與—例如，開放參觀的國會圖書館，鑄幣局；以及私人博物館等等，這些觀光資源相輔相成，形成聚落效應，商業上所談的“one-stop shopping”，在觀光業也顯現出同樣的“one-stop sightseeing”效果。

（四）全球資源，當地參與（Explore Globally, Engage Locally）

在此前提下經營優勢顯現於：

1. Rich Contents：史密森尼學會收藏自然科學標本及藝術品共計一億三千七百一十多萬件，其中藝術品（Work of Art）三十萬件，歷史文物（Historical Artifacts）約一千萬件，最多的還是自然，物理科學標本（nature and physical science specimens）有一億兩千多萬件，這些豐富館藏是吸引遊客到來的重要因素。
2. Diversified Knowledge：史密森尼學會博物館所傳播的知識包含藝術，人文，歷史與設計，科學，科技。科學本來就沒有國界，而人文，藝術，歷史與設計更需要多方參酌世界各地特色，筆者今年七月造訪國家藝術館時，正展出阿富汗文物，值此國際情勢，美國國民到阿富汗旅遊者少，藝術館的展出正好提供了國民對中亞文化進一步的認知；以此胸懷經營，傳播廣泛多面向的知識于國民，學會的博物館群廣納本國及世界各國文物，海納百川，所以成其大。
3. Free Admission：2007 年造訪人次 24.5millions，若以門票\$5 計算，收入將高達\$122.5millions，相當於 12%的年度收入，但既然是以傳播知識為職志，一切背離使命的意圖作為皆必須回歸原始立命點來檢視，門票收入固然可觀，相對於使命，反而是抑制大

於鼓勵，史密森尼學會鼓勵國民學習，充實自己，在教育的前提下，入門是權利，理應排除障礙，進一步的學習則合理地付費，如訂閱雜誌，加入學會會員。

4. 90% Domestic Visitors：在國民教育的宗旨下，遊客大多為當地訪客，這結果令史密森尼學會相當興奮，如果加上年年成長的網路瀏覽人次：2007 年為一億八千三百五十萬人次（183.5millions），學會的傳播知識使命達成效果相當理想，行銷得法，也將激勵研究工作-知識累積的進行。透過博物館，學會的長期社會成果（long-term Social Outcomes）目標之一：國家認同，國民驕傲，兩者皆得到了具體的呈現。

第四節 小結

綜觀上述三個案，依 4C 架構及關鍵因子比較表摘要如下所示：

表 4-4-1 依 4C 架構個案分析彙總表

分析架構	人力資本		文化資本	社會資本	制度資本
分析內容	創新的成功關鍵		創新永續發展根基	群體的價值呈現	創意環境的形塑
	人才培訓/團隊運作		價值觀與使命	區域經濟	政府法規
分析項目	志工	員工	價值/美感/品牌	群聚現象 在的關係	補助政策 制度建立
EMP_西雅圖 音樂體驗博物館	運用音樂創作人的經驗分享進行相關專業知識的累積	專業人才養成	普及人人都是音樂家，致力於音樂文化的推廣，促使人的生活更鮮明愉悅，而此將能創造更多的音樂文化遺產	尚未看到具體的區域經濟，但從 EMP 與周邊環境(遊樂園) 可觀察出其試圖結合相同目標客群；如青少年與家庭參觀者。並利用外來觀光客參觀太空針塔的機會擴散目標群眾。其後續的衍生觀光價值是值得我們研究的。	政府僅提供土地，並無具體的補助政策。但在非營利組織的管理法規上採用公開透明的原則，促使贊助者能清楚明瞭該機構之運作。
MOG_Tacoma 玻璃博物館	運用大量的藝術創作者、志工與臨時工該訓練制度完善。同時運用社群管理進行經驗分享	專業經理人養成	普及人人都是玻璃創作家，致力於玻璃手工藝文化的推廣，讓群眾因為接觸藝術創作而讓生活與眾不同，也藉此創造更多的玻璃手工藝文化遺產	與區域社會互動良好並與州政府合作執行社會公益活動。目前 MOG 附近漸漸有其他相關玻璃製造或學習坊出現甚至是旅館業的興起，其觀光群聚能量正在累積中。	雖本案之提案人之一為 Tacoma 市長，但在政府補助上仍僅提供土地方案。但該區政府以其他方式宣推 MOG。
DC Museum_ 華盛頓博物館	運用大量的志工且訓練完善	專業經理人與組織的養成	致力各類知識的增長，讓人們從歷史文化中學習，將創造人類於演進過程中發展的每一腳印記錄，使其成為後人之文化遺產。	與政府關係互動良好。且已成功的營造出博物館觀光群聚產業效益。	因屬國家級單位。政府補助方向與政策長遠且明確。

表 4-4-2 華盛頓博物館群、EMP、MOG 之關鍵因子比較表

關鍵因子	華盛頓博物館群	EMP	MOG
1. 明確的組織願景	V	V	V
2. 品牌力	V(史密森尼學會)	--	V(Chihuly)
3. 社會責任	V	--	V
4. 專業文化	各種知識	音樂	玻璃藝術
5. 主要資金來源	政府	民間	民間
Fund Raising (Government)	70%	--	--
Fund Raising (Private)	27%	57%	58%
Fund Raising (Business Income)	3%	43%	42%
6. 行銷活動 (促銷/公關)	V	V	V
7. 群眾互動	Low	High	High
8. 與專業人士/組織的互動性	High	Low	High
9. 智慧財產權	著作權	著作權	著作權
10. 智慧財產權授權創價之拓展	V	--	--

第五章 研究發現與討論

綜觀了上述案例(EMP, MOG與華盛頓特區博物館群)，我們綜整發現下列幾點：

發現一 新興博物館之造型獨特的建築外觀，初期的確能吸引群眾之注意，提升博物館/組織的能見度。

我們不難從上述二個個案(EMP、MOG)中發現，造型獨具特色的建築的確能提升博物館的整體形象與吸引力，這也是新興博物館喜歡與成名的建築大師合作的原因之一。除了可藉由建築師既有的高知名度提高博物館的曝光率外，也可仰仗建築師的專業能力為博物館的藏品與展示主題提供一個完美的表演舞台。

發現二 博物館或展示組織若須持續獲得高成長率(參觀人數、非捐贈收入)，推出具特色內容之商品，以強化該館或組織之服務理念。

博物館也不能只靠擁有光鮮的外觀來吸引參觀民眾，還得搭配展示主題、豐富的蒐藏、有趣的互動及美好的體驗價值...等條件來維持博物館的能見度。博物館的主要服務商品是以陳列展覽內容為主軸。若博物館的展覽千篇一律，沒有自己的特色優勢，那很快博物館就會對參觀者失去吸引力。而欲在激烈競爭的市場中立足，博物館就必須面對市場需求，推出個性化的「商品」。也就是其必須針對主體內容設計強化自我特色。

發現三 研究個案中的主體雖然為非營利事業組織，但卻運用企業體之創新行銷手法，持續吸引參觀人潮。

如EMP藉由舉辦音樂比賽、夏令營等活動與其他博物館同業聯盟等方式促銷，以吸引觀光人潮。其甚至舉辦電視樂團歌唱比賽直播活動，提高該博物館之媒體曝光度，吸引其他區域之參觀群眾前來。MOG則利用Chihuly大師品牌，吸引國際創作者至Tacoma駐點創作，並運用國際創作者在此地創作期間，開設互動教學課程，吸引人潮。

發現四 組織若有明確的使命與價值觀時，將能培養創新永續之發展根基。

不論從EMP、MOG或是華盛頓博物館群中，各組織都有明確的使命與願景。如EMP的使命為人人都可成為音樂家或享受音樂的人生以創造更多的音樂文化遺產。MOG的使命為手工藝術並非遙不可及，每個人都可以自我的表現方式透過玻璃素材進行創作，致力於玻璃手工藝文化的推廣，並讓冷冰冰的現代藝術充滿熱情，也藉此創造更多的玻璃手工藝文化遺產。而我們也從華盛頓博物館群中明顯的感受到其致力於各類知

識的增長，讓人們從歷史文化中學習，將創造人類於演進過程中發展的每一腳印記錄，使其成為後代重要的文化遺產。而這些明確的願景也清楚的塑造組織內未來發展方向，使其同仁為此效力。

發現五 文化創意產業成功且長遠的發展有賴宏觀的政策思維與制度。

我們從華盛頓博物館之個案中可發現此地區博物館林立，在國家廣場與紀念公園內有國會圖館、林肯紀念堂、華盛頓紀念碑、白宮等重要歷史文化遺產，而其原始構建藍圖來自於 Peter (Pierre) Charles L'Enfant 在1791年為華盛頓特區所做的城市規劃。在他長遠的規劃中，塑造了華盛頓特區宏大壯觀的氣象，而200年的計劃藍圖也顯示其對文化歷史的重視，將資源大量地投資在文化資產上，不僅培植了華盛頓區之博物館產業也向全球顯示了美國多元的文化精神。

發現六 交由專業的管理組織或專業人士經營能創造組織最佳效益。

從華盛頓博物館群的案例中，我們發現美國第三部門單位大都是由政府編列預算或私人企業出資，交由非政府單位維持經營的事業體。史密森尼學會1846年正式成立。俟後經過多年討論，史密森尼學會順利地在往後掌握了運作自主權，1858年，以維護館內收藏品為目的，國會開始撥款于史密森尼學會，從此開始了一百多年的賓主互信關係。

而為了確認有效率地善用政府撥款，依聯邦所通過之聯邦活動細賬改革法案，史密森尼學會的管理與預算辦公室每年必須將經由會計師簽核的年度報告公告在網站上。除此之外，史密森尼學會也提供了策略與年度績效計劃，用量化評核準則，以數字來說明績效指標。這也符合了現代管理學所強調的計劃-執行-考核。政府扮演了資助角色，但不介入經營，史密森尼學會扮演了計劃執行的角色，以使命為最高指導原則，努力於增進知識傳播知識的學會一貫宗旨，也造就了史密森尼學會今日的專業形象與地位。

發現七 文化創意產業若政策規劃良好，將可有效帶動產業群聚經濟模式。

從MOG案例中可發現其與社區互動關係良好並與州政府配合共同執行社會公益活動。而Tacoma也陸續有其他相關玻璃製造企業或學習坊出現甚至帶動了觀光旅館業的興起，不論是觀光群聚或玻璃創作產業群聚皆在逐漸成形中。另外在華盛頓博物館群的資料中，更可以明顯的發現該區博物館之觀光群聚產業蓬勃發展。至於EMP我們也發現他試圖結合周邊遊樂觀光產業來展現群聚效益。

發現八 財務資訊的公開透明，將能塑造與贊助者互信基礎與默契培養，也是文化創意產業發展的基石。

由於華盛頓博物館之經營費用100% 由政府補助，也就是其贊助者為美國全民；為使百姓了解華盛頓博物館之經營狀況，獲取納稅人之安心與信賴(使用納稅人民的錢)，所以該管理單位(史密森尼學會) 每年固定將詳盡之財務資訊公開於網路上，當然這也包括各博物館中長期經營目標與策略。若對照MOG與EMP，唯一的差別是他們僅提供資訊予贊助者 (大多數為董事會成員)，當該組織經營管理績效表現良好，則將能獲取贊助者更多的經費支持或在鼓勵社會或企業的捐贈上也更為有利。

發現九 採用志工人力、透過專業訓練維繫社群力量，累積創意產業的人力資源，並大幅的降低經營人事成本。

從史密森尼學會2007年年報上，我們看到的員工與志工比例幾乎是1：1，而MOG更是大量採用志工(其運用幅度遠超出我們的想像)。志工基於對知識的追求與組織使命的認同而願意貢獻出其時間精力，這除了有效的降低營運成本外，另一方面更有助於文化產業的推廣與知識的傳播。此外不論是員工或志工，個案中之組織皆積極開拓與培養訓練人才的各種管道與方法，成功運用志工的熱誠進行相關活動的推廣。

發現十 國際化及拓展國際性業務

在MOG的例子中，我們清楚的看到該組織成功的連結國際化資源創造出驚人的觀光價值也吸引該領域的頂尖人士前來共襄盛舉，由於這些藝術創作者群體的交流創作，所產生的文化藝術資產讓Tacoma從原有的工業城成功轉型為創意文化之都。從另一個案例來看，華盛頓博物館群；他們並沒有侷限於美國當地的現有歷史遺產，相反的卻更進一步的運用世界文化資產，借力使力來擴張他們的文化與社會價值。在這樣富國的形象上更成功的吸引許多國外參觀者與國內企業參與。

發現十一 在MOG受到廣大國際群眾肯定與好評下，EMP相較而言顯露出經營瓶頸與困境，我們發現原因如下。

(一)EMP 定位不清且展場空間有限。

EMP本身定位即在提供體驗音樂之場所，其於2004年開幕之SFM，主要為展示保羅艾倫電影收藏品，或者為招攬民眾入場所舉辦之特展，如莫內名畫等，常招致與EMP定位不符之議。組織營運首重定位明確，方為長久之道，觀察EMP後續之特展，已較少出現與音樂無關之演出，惟SFM仍持續展出電影相關收藏品，這可能與捐助者有關。另外博物館內展物若具可操弄、可互動的特性，往往較單純視覺(聽覺)的展品更具吸引力與持續力，尤其以青少年為主要客群的博物館更是如此。這點在EMP各區的展覽中可明顯觀察得知，如在「聲音實驗室」訪客常須大排長龍，以體驗各種樂器或科技音響設備所帶

來的驚喜與滿足，但大家仍樂此不疲，因為這是在其他地方無法體驗，因此在有限的空間與資源下，EMP之空間配置可再調整，規劃增加利基產品（如「聲音實驗室」）之使用坪數，減少SFM空間等。

（二）行銷策略保守

EMP是一民間非營利組織，營運較具彈性，這可從開幕約一年半後，遊客人數頓減，EMP隨即陸續裁員，員工人數由515人降為250人，縮減行政管理費用之迅速應對策略可知，但其員工人數仍較與其規模相當之搖滾樂名人堂¹¹為高，搖滾樂名人堂約僅聘用105人，這主要是因為EMP本身定位為21世紀博物館，要音樂結合科技走入生活中，故需雇用許多工程師撰寫軟體程式、可攜式行動導覽、互動式展覽、錄製Oral History等，這使得EMP必須雇用許多員工從事上述工作，人力成本不易降低，連帶排擠其他行銷預算。但是，相對於長遠的競爭力而言，名為體驗，深植科技於與人群互動上，更能讓行銷更有所本，前一案例史密森尼學會博物館群之所以異於其他博物館，乃在於研究的深度輔以行銷的廣度，乃能成其宏大與永續。

此外EMP因帶有非營利組織身份，其籌畫相關營運活動皆須特別注意社會大眾的眼光，避免民眾覺得是營利行為，而產生不佳觀感，例如：EMP自2000年開幕以來，西雅圖當地居民便一直批評EMP門票價格太高，認為該館客群主要為外地觀光客，並非為當地居民提供一休閒教育之場所，直至2007年EMP才順應民意降低門票價格、增加免費入場時間，即為型塑非營利組織親民的形象。

博物館負有教育功能，其定價策略在不超過同業水準之際（比較不易招致吸金非議），應思考如何提升來館人數，EMP開幕首年，挾著商業巨擘保羅艾倫與建築大師法蘭克蓋瑞之盛名，帶來大量觀光人潮，但在新鮮感不再，訪客人數急速驟減，這亦為大部分博物館之宿命，但觀察EMP近幾年參觀人數已有逐步提升，這顯示EMP積極創造體驗音樂之氛圍、開辦訓練課程等營運策略已初步奏效，但在高額的營運成本下，如何發展出更具特色的行銷策略，及如何延長那些耗費鉅資所開發出軟體的經濟壽命，仍是EMP急待克服的難題，當然，一體兩面，危機同時亦是轉機，比如說，軟體配合簡單的硬體，是否有機會創出獨樹一幟的兒童音樂學習產品？

¹¹ 搖滾樂名人堂（Rock & Roll Hall of Fame and Museum）位於俄亥俄州克利夫蘭市伊利湖畔，由全美知名唱片公司（Atlantic）創辦人 Ahmet Ertegun 在 1983 年發起成立一個非營利組織的構想，以表揚搖滾樂工作者的貢獻和影響力，於 1993 年開始建造，1995 年完工。

(三)EMP智財權運用受限

在介紹美國流行音樂中，EMP與一般博物館較為不同的是，其不只是蒐藏文物，同時創造文物，即訪問很多歌手，親自談論其演唱的經歷、體驗等，並錄製成影片，豐富館藏內容，並可供訪客觀賞。當這些訪問影片製作完成時，EMP所取得之授權，通常僅可在館內播放，此舉大大限制EMP對此等影音記錄片之運用。EMP現在已漸漸重視這些智財權議題，或可藉由相關利潤分享契約之簽訂，取得智慧財產或授權，以增加這些影音著作之運用空間。讓更多群眾分享資源，這與當初EMP成立初衷並不違背，也不會有過度圖利的想像，對於EMP的未來營運，合理運用智財權達到傳播音樂體驗的理想，並適度開發財源，邁向自給自足的健康營運，這是值得努力嘗試的方向。

第六章 結論與建議

本章主要敘述本研究之結論，並就有意發展文化創意產業之政府、企業或組織提出相關建議。

第一節 結論

美國的文化創意產業因為首創了企業孵化器模式而雄起，經過半個多世紀的堅持和完善雄霸世界。不論是迪士尼王國、好萊塢影視、百老匯戲劇產業園、矽谷科技創業園等等這些耀眼的名牌或博物館等都向我們展示著美國創意產業的豐碩成果，他們無一不是產業集群效應的產物。

在文化資產形成的過程中，有一個很重要的累積關鍵即是國家民族的文化認同與如何讓國民因此文化而產生榮耀，美國人與日本人為何對於自己國家的認同度這麼高？這答案需要臺灣人仔細去思考，或許臺灣需要一些可以激勵人心且感到驕傲的事。若我們能從外人的眼光去思考，政策將能更全面。綜合上述，我們可以發現文化 / 創意產業之成功運轉之主要關鍵要素有下列四點：

- 一、**美感塑造 (環境/建築)**：形式與外顯的美感是必要條件。它可以吸引群眾的目光。針對美感我們仍有許多課題要做，除了硬體外尚有美學教育，以從個體的內在培養開始，當然亦可透過公共機制讓外在環境更藝術、美感化，而公共藝術的塑造也將是社會與文化資本的一部分。
- 二、**文化深度 (使命/價值)**：價值的構成在於平常的人文素養，討論與構成，通常是隱含的，並透過外顯形式間接表達，以在娛樂、感性中，了解概念與價值。文化產業透過產品、產業活動，最終所展現出的價值感，往往是整體形象所構成。所以，文化創意產業的發展應注重歷史的縱深，以作為整體發展的主軸。
- 三、**行銷擴散 (故事/品牌)**：博物館是文化創意產業裡的明星，經營得體不但可以提升國際形象亦可為國家帶來可觀的觀光收益。美國的博物館除了在數量上領先全球之外，靈活的行銷手法讓博物館能就社會公器的定位發揮更大的能量。研究中的個案大多已結合整體行銷之概念，定期發行文化展演設施觀光手冊。在手冊中詳盡記載各個博物館之參觀資訊、館藏精華及最新活動訊息，並有折價卷及免費參觀時段、日期之披露方便民眾、觀光客安排參觀行程。

而成功的故事塑造將能更有效的營造組織品牌，就像 MOG、EMP 或華盛頓博物館的創辦人在成立初期都有一段故事去做描繪，且其最初的發源都是從自身歷史中去尋找。若忽略歷史的豐富性就無法提出豐富的論述內涵。而這三個個案都顯示出尋求地方豐富動人的故事，並再重新展現該地方或人物的精神。

四、人力資源 (志工/社群)：妥善運用志工人力、並透過專業訓練維繫社群力量以累積創意產業的人力資本。

第二節 建議策略

基於文化創意的創造發展向來與工業製造的營業模式迥然不同，若欲將文化創意成功轉化成經濟產業並創造社會價值是須大家共同努力的。因此，如何因應「文化」在「產業化」過程中所產生的價值衝撞和推動困境，並將「產業文化化」和「文化產業化」帶入活化產業之中，是值得我們深思。在本研究中，我們依據討論發現及結論中所呈現在文化創意產業裡之重要關鍵因子，分別撰述如下以供政府相關單位、企業與非營利組織參考。

一、對政府相關單位之建議

台灣文化創意產業的瓶頸由於從事文化創意產業之企業多屬於個體藝術創作的型態，除了幾家稍具規模外，大多無明顯特定聚集行銷據點；而在個體資源有限下，雖可創造絕佳特色商品，但大都未具國際性或前瞻性整體行銷，拓展事業的力量卻極為單薄，亟需政府予以補助，透過群聚效應升級文化創意產業以瞭解個體與整體價值鏈之核心價值定位與差異性、共通性，期以彙整出嶄新整合價值鏈，進而提升整體競爭力，以活絡文化創意群聚之發展。綜觀台灣現行文化創意產業問題，我們建議可強化以下面向：

(一) 應擁有宏觀的使命、眼界，格局與開放胸懷 (Mission, Scope, Scale, and Openness)

臺灣是移民社會，動蕩的百年的確阻礙了文化發展，沉重的歷史包袱深深壓抑著我們追求文化創意的心靈。然而，時代巨輪不等人，如何檢視臺灣的優勢，從而創造文化創意產業高峰，不僅是個別產業業者所需面對，政府也應正視，俾能提供產業發展的良好環境。

(二) 應放大格局，中央與地方政府須共同合作、積極參與並整合現有資源以創造產業聚落效應 (Cluster effect is important)

中央須有長遠的規劃，在現有土地資源下，參考如華盛頓特區的國家廣場，善用現有優勢整合地方資源；臺灣有許多小而美的文化機構，但由於地點過於分散，造成參觀者舟車勞頓降低參觀意願，這使形塑整體文化觀光群聚效益的能量受限，也難以產生加成效果。以臺灣最有價值的文化遺產-故宮為例，若能將中影文化城，東吳大學，士林官邸等臨近景點連結並做整體規劃，或許可形成一個文化史區，進而帶動國內外旅遊之文化觀光聚落效應。

(三) 政府應以輔導的角色協助專業組織的重整與經營並因應產業需求與未來發展提供適宜的相關輔導措施。

由於我國定義文化創意產業之層面所涉及領域過於廣泛，這造成政府多頭馬車推動的現象發生，特別是台灣文創事業多屬小眾的地區性的個人創意事業，故難以達到市場經濟規模層次的永續經營水準，也因此無法產生產業鏈之價值效益。我們期望政府能協助與輔導相關專業組織(管理委員會)重整其經營模式並因應產業未來需求發展提供適宜的相關輔導措施。

(四) 應加速產業國際化連結並積極拓展國際性業務 (全球資源，當地參與 (Explore globally, Engage Locally))

臺灣的文化產業需要放眼國際，國民也需要世界級的知識來增長見聞，而這一切，除了出國旅遊，行萬里路外，也可以規劃引進資源，提升全體國民的知識。

以影視媒體產業為例，無論是電視、電影、音樂、動畫、遊戲等產業，其產品不僅反映了當代流行文化，更創造驚人的經濟產值。然而，臺灣電影、電視、圖文出版、流行音樂產業在邁向全球化的浪潮中，長期以來一直面臨內需市場狹小、資本不足之困境，對外更遭遇「好萊塢」、「哈日風潮」、「韓流」等外來文化及「中國崛起」之衝擊與威脅。如何以融合各方文化異軍突起，拓展國際化業務與腳步，將是台灣定位國際角色重要環節。

(五) 應加強文化教育及相關人才培訓

近年來，台灣產業的附加價值降低、產業外移，經濟發展面臨瓶頸，發展文化創意產業將可創造就業機會並藉由文化創意產業的品牌創造高附加價值。惟台灣的文化教育與人才不足，導致於資金的投入與文化消費力不足，同時產業化的經營與行銷專業不足等問題環環相扣而連帶而成。在沒有經濟規模的量化市場中，在形成產業過程中，我們的專業經營管理人才與商業機制是否已成熟到足夠將其發展為成功的商業模式，進而串起產業鏈足以讓產業成形，並於適時環節注入應有人力值得擔憂，特別是文化的涵養是多方面及從小教育建立產生，非短期所能培育造就人才，政府應就其長期特性進行規劃與思考。

(六) 應強化宣傳公部門組織之服務，深化與群眾互動，凝聚國民共識

從政府與人民關係來看，美國的國會圖書館，鑄幣廠，專利商標局的開放參觀；從另一角度是其讓人民透過參訪過程更了解政府公部

門的運作；此對於凝聚國民共識具有長期的良好效益示範。在臺灣的歷史傳統中，官與民互動交流較少，而這種現象如果可以透過強化宣傳開放公部門參訪，將能有效改善政府與民眾關係，對於凝聚國家向心力應有所裨益。

二、對企業或非營利組織之建議

(一) 善用多元化文化利基成為華文創意中心樞紐

台灣除了保有自己文化創意產業的地方特色，但在與大陸東方文化同文同種的環境下，相較之下臺灣本身更具豐富多元的文化元素優勢，應有機會塑造同質性東方文化特色產業進軍世界，再以台灣國民普遍教育素質較高，文化利基因素將有助於台灣成為代表性城市。

若以地區特性觀之，台灣位居中日韓及東南亞地區的經濟樞紐位置，是歐美企業進入亞洲市場的最佳入口，若能進行異業結盟，並透過政府及業界的資源投入，對於建立我國文化創意產業的品牌形象與國際行銷應有所助益。

因此，企業或組織如何藉由文化創意產業尋求可行之經營模式，以善用臺灣豐沛的文化基底帶動臺灣文化創意產業之附加價值，進而建構台灣成為全世界華文創意文化中心，是我們引頸企盼的。

(二) 應委由專業組織經營並透過公開透明的機制建立互信基礎（Operated By Expertise）

使命驅策（Mission Driven）是專業組織得以持續經營的最大動力，如美國的史密森尼學會秉持中心使命，借由美國國會的力量，立法程序，與政府年度撥款，以增長知識，傳播知識為理念，專業經營知識增進研究與傳播的文化事業，將華盛頓特區的博物館及相關的文化教育經營的有聲有色。而經營此之專業組織每年定期公開資訊，讓民眾能充分知悉其運作也藉此獲取彼此間的信任。同樣的，若屬須向大眾募款之組織，更須清楚明確的將其營運資訊公開，以取得互信基石，俾利本產業之活絡。

(三) 具教育展示功能之組織，如博物館等應推出具特色內容之商品，以強化該館或組織之服務理念。

文創組織下之具教育展示功能的單位，應創造自己的特色，避免展覽千篇一律，否則博物館就會對參觀者失去吸引力。故我們建議博物館或主題展示館在藝術設計上也要力求手法表現的突破。隨著世界經濟環境的改變，傳統的博物館經營管理模式已不再符合市場經濟發展的需要。若以本研究案例來看，轉型創新是必要的，同時可參考以

下方式進行提升，先強化改革與服務理念，進而推動博物館群聚觀光效益。

1. 應注重新材質與新技術在展覽中的合理性應用，增強演示功能以使參觀者能在輕鬆愉悅的環境中，增長知識接受教育。
2. 館內之長期性基本陳列，設計應超越當代藝術，這樣才能使陳列持續多年而不至於過時。
3. 變換現有文物之展出模式。傳統的展出模式缺少以人為本的意識，很少考慮參觀者的希望與需求。如何加強展示與參觀者的互動性，鼓勵現場觀眾的參與，並運用通用設計理念，讓所有的參觀者(不論老幼或視聽障者)都能在共同的環境下，吸收展覽陳列的精隨。
4. 導入顧客滿意系統，強化與參觀者的互動。
5. 利用科技技術，創造不同的展示效果，如EMP。

(四) 應多加運用創新行銷手法，擴大品牌經營效益。

在非營利事業的產業中，縱使是博物館也面臨市場的激烈競爭，除了其面臨同業間「質」的競爭外，也包括了異業間「量」的衝擊；所謂的異業，是指四處一般企業或營利單位，成立集休閒、娛樂與購物功能於一身的大型購物中心。這些場所大多規劃了藝文展示空間，以靈活的行銷手法，用文化包裝商品的觀念，大玩媒體策略。所以當博物館不能以新的思維、創新作法來推廣相關業務時，依舊採用傳統模式單打獨鬥的保守行事，是無法與資金雄厚的企業集團一爭長短的。

(五) 善用志工力量 (Volunteers play important role in cultural industry)

在臺灣，很多義工到醫院，慈濟功德會，貢獻時間精力，這是一股不可或缺的力量，志工基於對知識的追求與使命的認同而願意貢獻出時間精力，如果相對上可以滿足志工的求知欲與心靈滿足感，對於營運上除了財務以外，將有助於文化產業的推廣與知識的傳播。

參考文獻 / Reference readings

1. 謝文雀譯，2007 May， Philip Kotler， Kevin Lane Keller 等著，行銷管理 亞洲觀點（四版）- Marketing Management：An Asian Perspective, 臺灣培生教育出版/華泰文化
2. Michael Porter，1990， The Competitive Advantage of Nations， The Free Press。 Michael Porter claims that clusters have the potential to affect competition in three ways: by increasing the productivity of the companies in the cluster, by driving innovation in the field， by stimulating new businesses in the field.
3. 楊燕枝，吳思華，2005,文化創意產業的價值創造形塑之初探,行銷評論，2005年秋季,第2卷,第3期
4. 史密森尼學會 2007 ANNUAL REPORT
5. 史密森尼學會 Financial Statements of FY 2007 (as of September 30th， 2007)， February 15th， 2008
6. 史密森尼學會策略計劃：Smithsonian Institution Strategic Plan: Fiscal Years 2006 to 2011, June 2006.
7. 史密森尼學會 2008-2009 績效計劃：ANNUAL PERFORMANCE PLAN: Fiscal Years 2008 and 2009
8. 史密森尼學會 Smithsonian Institution 10-Year Appropriation History (FY 1999 –FY 2008)
9. 曹文瑞，2005，超感人博物館 II，宏碩文化事業股份有限公司。
10. 陳郁秀，2004，美國劇場、音樂設備暨紐文中心業務視察出國報告，文建會
11. 吳思華，2004 文化創意的產業化思維（上），典藏今藝術，136期，第114-117頁。
12. 吳思華，2004 文化創意的產業化思維（下），典藏今藝術，137期，第134-137頁。
13. 聯合國創意經濟 2008 報告。Creative Economy Report 2008

參考網站 / Reference Website

1. Smithsonian official website,史密森尼學會官方網站: <http://www.si.edu/>
2. Smithsonian Institution Archives,史密森尼學會檔案網站： <http://siarchives.si.edu/>
3. Wikipedia 維基百科網站 http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Henry
4. The Institute of Museum and Library Services 聯邦博物館圖書館服務網: <http://www.imls.gov/>
5. Official Website of National Park Service： <http://www.nps.gov/nama/index.htm>
6. EMP 音樂體驗館 <http://www.empsfm.org/>
7. MOG 玻璃博物館 <http://www.museumofglass.org/>
8. Haley Edwards, *EMP and SFM slash their ticket price*, Seattle Times, March 14, 2007.

http://seattletimes.nwsourc.com/html/entertainment/2003616363_webemptickets14.html

9. Associated Press story, *Experience Music Project still struggling five years later*, USA Today, March 22, 2005

http://www.usatoday.com/travel/destinations/2005-03-22-emp-seattle_x.htm

10. John Cook, *Recent layoffs at local companies: Experience Music Project*, Seattle Post-Intelligencer, January 8, 2002

<http://seattlepi.nwsourc.com/business/layoff.asp?id=398>

附錄/Appendix

- 附錄一 文化創意產業之範疇及主辦機關
- 附錄二 FY2007 Annual Report of Smithsonian Institution (Page 32, 33)
- 附錄三 Smithsonian Institution Visitation 2003 –2007
- 附錄四 Connecting Mission to Social Outcomes
- 附錄五 以高科技結合音樂之經營模式: Sony Music
- 附錄六 數位內容經營個案: GettyImage 與 Corbis

附錄一：文化創意產業之範疇及主辦機關

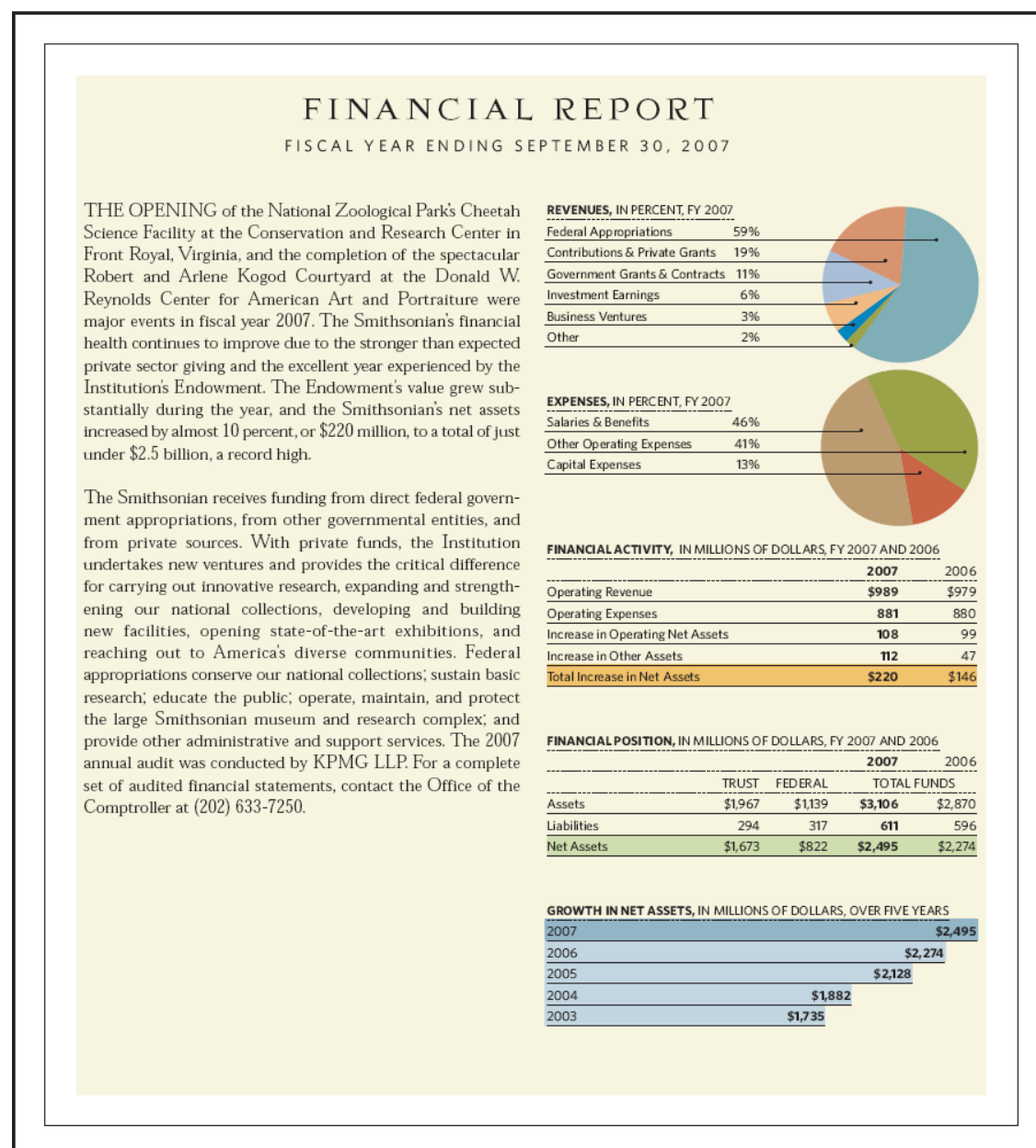
文化創意產業之範疇及主辦機關				
項次	產業名稱	主辦機關	產業概括說明	例示產業
1	視覺藝術產業	文建會	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
2	音樂與表演藝術產業	文建會	凡從事戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇院、音樂廳、露天舞台等）、表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
3	文化展演設施產業	文建會	凡從事美術館、博物館、藝術村等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
4	工藝產業	文建會	凡從工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
5	電影產業	新聞局	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。	影片生產、幻燈片製作業、影片代理業、電影片買賣業、電影片租賃業、映演業、影片放映業、電影製片廠業、電影沖印廠業、卡通影片製作廠業、影片剪輯業、電影錄音廠業等。
6	廣播電視產業	新聞局	凡從事無線電、有線電、衛星廣	廣播電台業、無線電視

	業		播、電視經營及節目製作、供應之行業均屬之。	台業、有線電視台業、其他電視業、配音服務業、廣播電視節目製作、錄影節目帶製作、廣播電視發行業等。
7	出版產業	新聞局	凡從事新聞、雜誌(期刊)、書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520 (電影片發行業)細類,從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630 (廣播節目供應業)細類。	報社業、期刊、雜誌出版業、書籍出版業、唱片出版業、雷射唱片出版業、錄音帶出版業、錄影帶、碟影片業等。
8	廣告產業	經濟部	凡從各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。	廣告製作業、廣告裝潢設計業、戶外海報製作業、戶外廣告板、廣告塔製作業、霓虹燈廣告製作業、慶典彩牌業、廣告工程業、廣告代理業、廣告創意形象設計業、廣告行銷活動製作業、其他廣告業等。
9	設計產業	經濟部	凡從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等之行業均屬之。	視覺傳達設計業、視覺藝術業、工業設計業、工商業設計業、機構設計業、產品外觀設計業、模型製作業、專利商標設計業、產品設計企劃業、設計管理業、產品造形設計業、電腦輔助設計業、時尚造形設計業、流行時尚設計業、工藝產品設計業、包裝設計業、企業識別系統設計業、品牌視覺設計業、平面視覺設計業、廣告設計業、數位

				設計業、網頁設計業、動畫設計業、多媒體設計業、媒體傳達設計業、視訊傳播設計業等。
10	設計品牌時尚產業	經濟部	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通之行業均屬之。	請參產業概括說明所述。
11	建築設計產業	經濟部	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計之行業均屬之。	造園業、景觀工程業、建築設計服務業、土木工程顧問服務業、電路管道設計業、景觀設計業、室內設計業、花園設計業等。
12	創意生活產業	經濟部	凡從事符合下列定義之行業均屬之： 1. 源自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。 2. 運用複合式經營，具創意再生能力，並提供學習體驗活動。 2004 年修正為： 「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業」。	請參產業概括說明所述。
13	數位休閒娛樂產業	經濟部	凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等之行業均屬之。 1. 數位休閒娛樂設備--3DVR 設備、運動機台、格鬥競賽機台、導覽系統、電子販賣機台、動感電影院設備等。 2. 社會生活休閒服務--商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、網路咖啡廳、親子娛樂學習中心、安親班／學校等。	上網專門店、電子遊戲場業（益智類）、遊樂園業、兒童樂園、綜合遊樂場、電動玩具、電子遊樂器、電動玩具店（益智類）。

資料來源：經濟部文化創意產業推動小組。

附錄二： FY2007 Annual Report of Smithsonian Institution (Page 32, 33)



GIFT REPORT

GIFTS TO THE SMITHSONIAN

SMITHSONIAN BUSINESS VENTURES

Smithsonian Business Ventures, which provides critical, unrestricted funds to the Institution and its museums and contributes to its mission by helping to disseminate its work, encompasses *Smithsonian* and *Air & Space* magazines, 27 museum stores, 11 restaurants, three IMAX theaters, and the Smithsonian Catalogue. Business Ventures also includes consumer product licensing, e-commerce, and commercial media enterprises. In 2007, total revenues were \$166.9 million, a \$2.5 million, or 1.5 percent, increase from 2006. This increase was due to the impact of new businesses, including Smithsonian Networks and Smithsonian Student Travel, increased Smithsonian Catalogue sales, and extra issues of *Smithsonian* and *Air & Space* magazines.

HIGHLIGHTS:

- Smithsonian Networks launched its first television service, Smithsonian Channel, on the satellite distributor DirecTV, providing unique, Smithsonian-inspired programs in high-definition.
- Smithsonian Journeys forged a marketing alliance with American Express that made Journeys a preferred provider for American Express Travel Related Services.
- The Publishing Group moved into digital media by re-launching the magazine Web site *Smithsonian.com* and launching *goSmithsonian.com*, a companion to the printed museum guide. *Smithsonian* magazine was nominated for a National Magazine Award, the industry's highest honor.
- The Licensing Group debuted its collection of licensed furniture, lighting, and home decorative products, "Smithsonian Collection for the Home," inspired by objects in the Institution's museums, libraries, and archival collections.
- Retail Operations, led by significant gains at National Air and Space Museum stores and National Museum of Natural History stores, finished the year 9.5 percent ahead of the previous year in sales, when revenue from the National Museum of American History, closed in 2007, was excluded for comparison. Smithsonian stores in the Dulles and Newark airports increased sales over fiscal year 2006 by 25 percent and 19 percent, respectively.

PHILANTHROPY is critical to the Smithsonian's mission. Donor gifts allow the Smithsonian to transform its museums and exhibitions, advance research, ignite young minds through education and outreach, and fund innovation. Philanthropic support has never been more important to the Smithsonian, and we are most appreciative of our generous contributors.

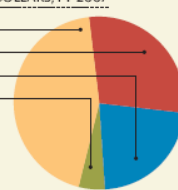
PURPOSE OF FUNDS RAISED, IN MILLIONS OF DOLLARS, FY 2007

Museums & Research Centers, General Support	\$34.1	20%
Endowment	33.1	19%
Exhibitions, Education & Public Programs	28.5	17%
Facilities & Public Spaces	24.4	15%
Research	20.2	12%
Smithsonian, General Support	19.5	12%
Acquisitions & Collections	8.3	5%
TOTAL	\$168.1	100%



FUNDS RAISED BY SOURCE, IN MILLIONS OF DOLLARS, FY 2007

Individuals	\$74.4	44%
Corporations	48.0	29%
Foundations	37.7	22%
Other	8.0	5%
TOTAL	\$168.1	100%



附錄三： Smithsonian Institution Visitation 2003 –2007

**VISITS TO THE SMITHSONIAN
FY 2003–FY 2007**

MUSEUM	FY 2003	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY 2007
MALL					
SI Castle	1,126,752	1,423,028	1,355,147	1,202,611	1,580,962
A&I Building ¹	841,019	250,743	3,564	0	0
Natural History	5,568,532	4,542,979	5,491,602	5,561,758	7,285,149
Air and Space/ Silver Hill ²	10,800,305	4,586,088	6,113,032	5,045,712	5,942,353
American Indian ³	0	112,097	2,468,524	1,620,692	1,822,087
Freer Gallery	308,839	360,231	322,175	420,319	564,178
Sackler Gallery	163,251	186,939	147,089	223,958	318,792
African Art	166,271	169,941	156,538	192,845	290,727
Ripley Center	249,819	184,679	193,995	233,226	278,672
American History ⁴	2,720,327	2,848,114	3,064,083	2,874,640	0
Hirshhorn	625,580	668,132	715,836	749,313	743,126
OFF MALL					
DW Reynolds Center (AA/PG) ⁵	0	0	0	274,840	787,648
Renwick	173,818	134,035	133,608	165,103	122,801
Anacostia	28,353	22,017	24,098	42,805	38,288
Cooper-Hewitt	141,545	141,548	143,303	186,628	226,998
American Indian ⁶	290,220	250,738	304,100	233,696	275,542
National Zoo	1,724,228	1,878,823	1,854,423	2,480,967	2,843,018
Postal	300,318	347,228	463,070	439,048	365,180
Udvar-Hazy Center ⁷	0	1,490,750	1,260,971	1,019,885	1,069,398
TOTAL	25,229,177	19,598,110	24,215,158	22,968,046	24,554,919

¹The Arts and Industries (A&I) Building closed to the general public in January 2004. However, the Discovery Theater continued performances until November 2004 when theater operations were relocated to the Ripley Center.

²Installation of magnetometers in October 2003 resulted in more accurate visitor counts at NASM.

³The National Museum of the American Indian opened to the public in September 2004.

⁴The National Museum of American History closed to the public in September 2006.

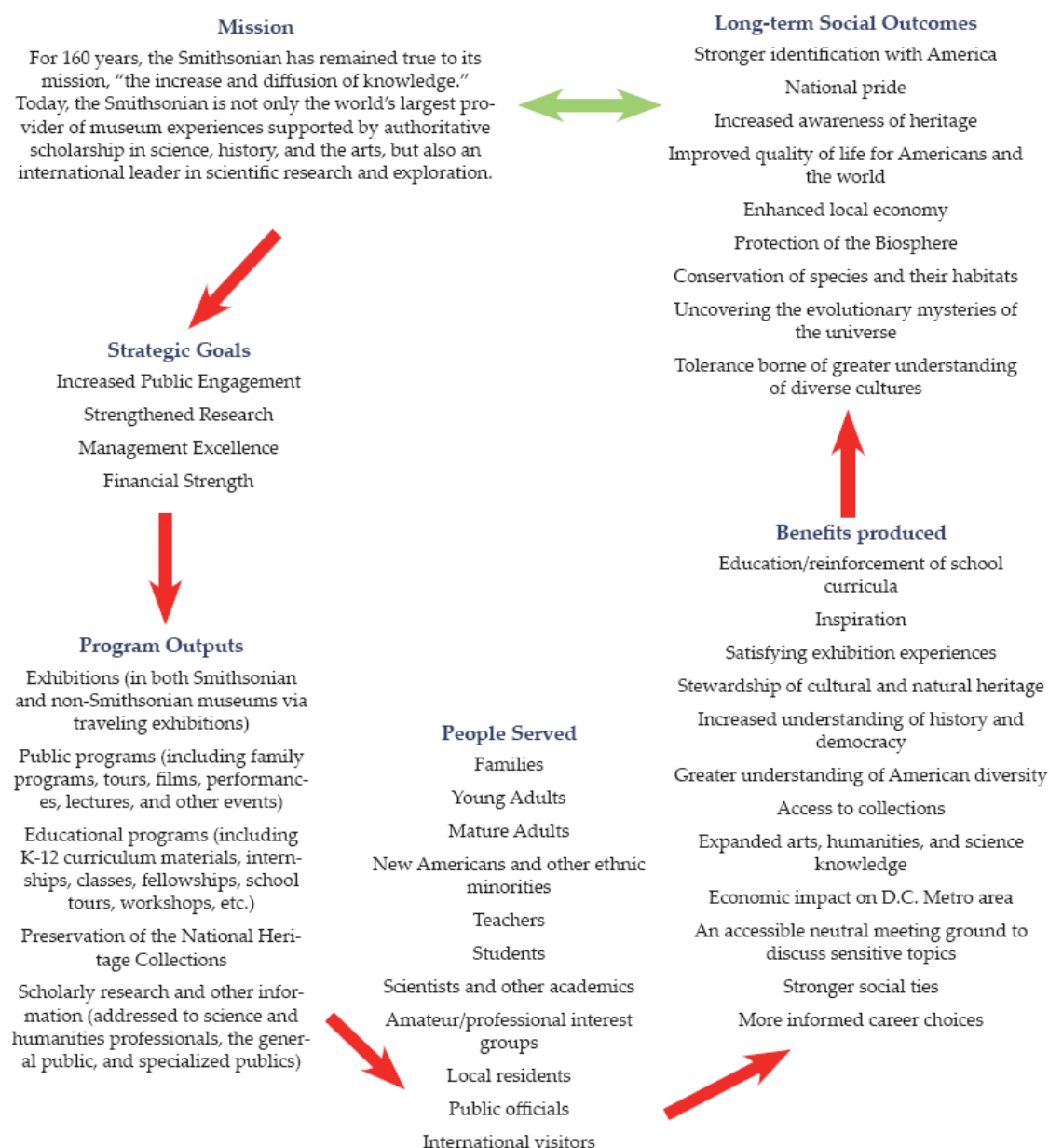
⁵Closed to the public January 2000 through June 2006. Reopened in July 2006.

⁶Includes the George Gustav Heye Center in New York City, and the Cultural Resources Center in Suitland, Maryland.

⁷The Udvar-Hazy Center at Dulles opened to the public in December 2003.

附錄四： Connecting Mission to Social Outcomes

Connecting the Smithsonian Institution's Mission to Social Outcomes: the Logic of the Strategic Plan



附錄五：以高科技結合音樂之經營模式: Sony Music

一、SONY MUSIC EMTEERTAINMENT GORP 之沿革

在文化創意產業中，音樂產業是超越國界並且最具備國際化的一項文化事業。日本在文化創意產業策略中，特別重視具有豐富經濟價值的數位內容產業。其中音樂事業具備提升就業人口的動能與將文化融入生活中的影響力。根據 2006 年日本數位白皮書的報告中指出，日本的音樂數位內容的產值於 2005 年達到 1.9 兆日幣，在整體數位內容產業的比重約佔 14% 左右，可見音樂產業在文化創意產業中是相當受到重視的。近年來音樂產業由於新技術的出現產生了劇烈的變化，從 CD 等實體的行銷模式轉變為虛擬網路服務行銷模式，所以既有的價值鏈、供應鏈或是業務型態都無法應對市場的變化。在如此的環境下，企業在技術研發或是行銷體系上都必須採用新的策略以因應消費者行為模式的變化和新技術所帶來的市場衝擊。本研究以日本最具代表性的 SONY MUSIC 為例，以探討音樂產業在文化創意中的經營模式與其成功關鍵。

邁進二十一世紀高速通訊時代，日本 SONY 集團定位其事業策略是以「21 世紀最強的消费性品牌之全球化企業」為目標，專注內部資源於家電事業群、移動通訊事業群及以數位內容為主的娛樂事業為三大核心事業。其主要的事業策略主要分為三個方向。第一是家電與通訊技術與資源運用之結合並在各相關領域發揮其綜效。第二是持續投資創造商品差異化與附加價值的半導體事業。第三是強化業務流程以平衡需求和供應鏈。SONY 在面臨激烈環境變化所帶來的新挑戰時，除了強化於電子消費性產品的製造能力之外，非常重視在寬頻網路時代如何以能夠產生差異化價值的硬體商品和數位內容，以提供「Total value」來穩固 SONY 的事業基盤和品牌地位。

數位內容事業是以遊戲軟體、電影與音樂是主要事業，以收益性來分析的話，電影事業和音樂事業是兩大收益來源。SONY 在 2008 年 8 月最新公開的年報中提出將繼續投資娛樂事業，強化數位內容的技術開發和提升服務內容與品質，本研究將聚焦於 SONY 音樂事業來進行個案分析與探討。

SONY 總部於 2008 年 8 月的音樂事業的中期策略中提出，藉由旗下音樂創作者的多元化、事業費用的合理化和擴大數位內容播放服務的經營模式以提高 SONY MUSIC 在市場的地位。並且透過併購音樂出版社使其音樂數位內容的事業服務項目更加完整。SONY MUSIC 的歷史相當久遠，以下為該公司事業發展的幾個重要時期。

SONY RECORD—創業於 1968 年 3 月

CBS/SONY 時期—1968 年日本 SONY 入股美國 CBS 成立 CBS/SONY 唱片公司

SONY MUSIC 成立—1988 年在 SONY 進軍娛樂事業。在盛田昭夫的主導下，SONY 併購 CBS 的持股，使 SONY MUSIC 成為其 100%之子公司。

SONY/BMG—2004 年與媒體鉅子博得曼旗下的音樂公司 BMG MUSIC 以各持股 50%之方式進行合併成立新公司。

S M E I —SONY 收購博得曼 50%的股權，公司更改名稱為 SONY MUSIC ENTERTAINMENT INC.

二、產業環境變動與數位技術創新

由於網路的發達，音樂商品的市場競爭愈趨激烈，而且音樂事業的經營模式面臨新技術出現的挑戰，使其成功關鍵要素產生了極大的變化。無論是商品的開發技術、生產與銷售等價值鏈與供應鏈都受到很大的影響。由於寬頻通訊系統的發達，明顯的改變消費者接觸音樂的介面與對音樂商品的消費習慣，使得音樂商品經營企業在流通系統上不能單依賴實體商品的銷售通路，必須要加速技術的研發與發展新的經營模式來因應虛擬的網路世界，和消費者從電腦、PDA 或是從手機下載音樂的新需求。SONY MUSIC 定位音樂數位內容為其娛樂事業的重要主軸。所以，近年積極投入研發資源發展新的技術來支撐商業模式的創新，1999 年研發出「OpenMG」與「MagicGate」兩種著作權保護技術以應對從電腦進行音樂下載的市場需求。並且向 SDMI (Secure Digital Music Initiative)提案，希望能成為業界標準。「MagicGate」是一種半導體晶片內藏於硬體機器上，而「OpenMG」則是由放置於 PC 端的模組與應對的軟體所構成，藉以讀取受認證的音樂數位內容。除此之外，SONY 亦發展出一套所謂「Super MagicGate」的數位音樂內容的配送系統，主要是透過伺服器與 PC 傳送經過密碼處理的音樂數位內容，利用這套技術可依據音樂數位內容被使用方式來決定其交易條件與計費方式。

三、網路時代的音樂文化創意產業之經營模式

(1). 強化音樂著作權管理的技術研發

音樂在文化創意產業中，無論其生產流程、銷售渠道、消費過程都完全可以進行數位化。而音樂數位化內容的特色是，容易被複製和容易轉送給他人。所以，違法的音樂檔案交換對音樂軟體的營業額造成很大的衝擊。因此，針對使用數位權利管理技術進行管控數位音樂的著作權保護是非常的重要。例如，SONY 所開發的 OpenMG 或是 Apple 所研發的 Fairplay 都是音樂下載的著作權管理技術。

(2). 藉由交互授權加速技術平台的開發與整合

從該個案中發現音樂下載技術和線上銷售平台技術的研發速度與企業能否在市場競爭和因應市場和消費者行為模式的變化有很大的關係。SONY 與 IBM 在 1999 年的合作案中，藉由 IBM 的線上銷售系統「EMMS〈Electronic Music Management System〉」進行線上購物，加上利用 SONY 研發的「OpenMG」與「MagicGate」兩種著作權保護技術以整合下載音樂技術平台。2000 年與美國 REAL 公司合作，以結合 SONY 在音樂著作權認證技術和 REAL 公司的音樂播放軟體技術來共同開發音樂下載的技術平台。所以，本研究發現數位音樂內容的著作權保護技術的開發與線上銷售的系統技術對經營數位音樂內容事業是非常關鍵的成功要素，而強化與異業或是同業之間的技術授權或是共同合作進行技術平台的標準化是加速研發技術的商業化，也是音樂事業的經營模式的成功關鍵。

附錄六 數位內容經營個案: GettyImage 與 Corbis

一、Getty Images 公司

Getty Images 是世界領先的商業圖片、影視素材和多媒體產品製作及銷售商，同時也提供包括音樂在內的高數位產品。該公司成立於 1995 年，由馬克蓋蒂和喬納森克萊創立，其目乃藉由圖檔服務，總部設在西雅圖，全球客戶在 100 多個國家有 21 家據點，提供了本地化的圖像數據和內容的搜索能力，以應付世界各地之視覺溝通需要。其是世界第一家通過網絡使用許可圖像的平台公司，其規模已佔世界領先之地位¹²。

這個公司的成功模式來自於以地區使用者特性建立了一個的一類平台，以幫助客戶找到和管理的權利及圖像，並在短短幾年成為業界標準。以提供方便和可靠的方式來搜尋，下載，許可和管理有關的靜止圖像，電影剪輯作為其成功立基。並且還提供全套服務的照片轉讓服務，特別是針對客製化服務確切了解使用者的需要，透過聘請研究分析人口統計資料、銷售數據和行為的趨勢作出預測，並以使用者對視覺內容的需要和世界溝通。Flickr 團隊一直希望建立一種方式，使那些將相片用作數位出版行業的人員，能夠以會員免權利金的、套裝授權和授權管理相片的方式，更輕鬆地使用相片。

該公司擁有眾多獲得殊榮的攝影師和圖像產品，為客戶的創意性工作提供了有效的幫助。本文發現體驗 Getty Images 是如何在創意、出版和商業領域扮演著領先的數字媒體角色，又是如何將創意生動展示出來的，亦是本文所欲探討了解該公司經營模式重點之所在。

Getty Images 擁有數量堪稱世界第一的高品質影視素材，是唯一同時具備 Rights-Ready(限定用途類使用版權圖像)和 Rights-Managed(特定使用範圍版權圖像)優質品牌的公司，為客戶的創作提供商業廣告品質的影視素材。

頂級影視素材品牌包括：Image Bank Film、Universal Studios、Warner Bros. Entertainment、AP Archive、Discovery FootageSource 等。該公司提供專業的全面服務：包括提供使用者世界級委託拍攝服務、安全的授權模式及版權清除服務、也可以提供媒體管理服務，具有高效創新、管理、分享和銷售等多功能平台之 24 小時專業服務，並可根據客製化之創意需求，於委託拍攝的過程中提供服務，從概念到執行等各個階段提供快速為搜尋出合適的圖像及影視素材專業諮詢等服務，包括專業的或特約創意指導，生產，項目和預算管理。Getty Images 並提供 3 種影像授權方式，分述如下：

¹² FY 2006 Revenues: \$806.6 million。Earnings per share: \$2.11。Net income: \$130.4 million

(一) Royalty- managed--免版稅金使用版權圖像

RF 圖像產品購買以後可以重複使用多次，並允許用在不同的項目上，而不需要額外的多次支付費用。 RF 圖像產品的價格取決於產品的大小，使用時不需要每張都去確定用途和目的。 需要注意的是，RF 圖像產品只供購買者自己使用，不可以轉讓或再次出售。

(二) Rights-Ready--限定用途類使用版權圖像

Getty Images 最新倡導的授權模式，因其簡單靈活受到國際客戶的認可。 特點是定價簡單，服務更加迅速靈活。 RR 圖像產品不需要精確地定義使用許可的細節，八大分類覆蓋了多種便捷的使用許可。 在選定的種類裡可以允許客戶不受時間，地域和行業限制地靈活使用；沒有時效和使用區域的限制，授權屬於最終用戶。 免去跟踪授權到期和協調延長授權的流程時間，收費和圖像尺寸無關。

(三) Royalty-free 版權清除服務

如果使用者需要的圖片涉及名人或模特肖像權，知名建築及各種物品的物權，可在第一時間快速搜索到肖像權和物權的所有者，代替使用者與之進行專業交涉談判，獲取足夠有利的價格，以專業的素養和資源，節省使用者時間，精力和金錢，以全力集中個人精力完成精彩創意，為客戶帶來最大化的便捷與利益。（參考網址：<http://www.GettyImages.com>）

Getty Images 授權方式

項目	Royalty- managed --免版稅金使用版權圖像	Rights-Ready--限 定用途類使用版權圖像	Rights- Free 版權 清除服務
權力重複使用	√		√
費用		√	
使用範圍	只供購買者自己 特定使用，不可以 轉讓或再次出售。	允許客戶不受時 間，地域和行業限 制地靈活使用	多次且多目的使 用（有次數 10 次 限制）
權力所有人	購買者	最終用戶	肖像權和物權的 所有者

以上可知，客製化服務為 Getty Images 為重要利基因素，客製化數位典藏圖檔管理與服務內容將為未來發展的關鍵因素。

二、Corbis 公司

1989 年由比爾蓋茲創立，所提供的影像授權涵括人們日常所見廣告、書籍、報紙、雜誌、電視及影片等，進行攝影家、藝術家及其他美術作品之銷售與代理。Corbis 成立初衷是希望專業工作者能從中找到故事題裁所需，且文字不足以形容之影像資料。影像方面，目前已收錄超過 7000 萬張，分成攝影資料、圖畫、影片及美術作品。

權利與清算是 Corbis 所提供的服務之一，Corbis 瀏覽、挑選及代理適合的影像，這些影像稱為 Accepted Images，著作權人應告知影像使用的限制，Corbis 會將影像數位化，著作權人保留原有作品的權利，數位檔案部分則由 Corbis 擁有，除非經由 Corbis 的同意，否則著作權人不能為任何用途而將數位檔案提供給他。此外，著作權人可依其意願加入 Corbis 的智財權註冊系統（Copyright Registration Program），以避免他人侵權。關於影像的權利可分成二類，一為有 13 限制的使用權利（Limited Rights），通常允許專業使用者運用，它有特定的用途，限制圖片或影像的使用時間、使用方式、期間及地區等，又稱有限次使用權（Rights-Managed, RM）。二則為非限制的使用權利（Broad Rights），採單一的收費，毋需每一次使用都經過個別的協調及授權，不限次數使用於一般平面、印刷及多媒體之應用，價格依檔案大小及解析度決定，此即無限次授權（Royalty-Free Licensing, RF）。（參考網址：<http://www.corbis.com>）

Corbis 授權方式

項目	有 13 限制的使用權利 Limited Rights	非限制的使用權利 Rights-Managed
內容	有特定的用途，限制圖片或影像的使用時間、使用方式、期間及地區等，又稱有限次使用權 （Rights-Managed, RM）	單一的收費，毋需每一次使用都經過個別的協調及授權，不限次數使用於一般平面、印刷及多媒體之應用，價格依檔案大小及解析度決定，此即無限次授權 （Royalty-Free Licensing, RF）

三、小結

以上藉由Getty Images¹³及Corbis二公司過去協助使用者開發客制化內部管理系統的經驗，了解到即使是業務或任務類型近似的corbis，在進行內部管理或開展各項業務的模式可能大異其趣。例如、處理平台進度的項目設定等，都可能有著極大的需求差異。也因此，面對不同單位針對使用者所可能提出的各項特別功能需求，我們也提供各項運作功能的客制化服務，幫助使用軟體者能夠擁有更能符合工作流程與各項管理需求系統。

面對科技的日新月異，如何跳脫價值鏈中認為價值是技術創造的單一角色，改由加值多元的創新服務，從而了解文化創意產業最重要的元素在於「人」、「環境」與「文化」的結合，是地區特色形塑文化，再透過產業元素加值與維持，才能持續經營產業。

¹³ Getty Images 2008/7/2 確定被 Hellman & Friedman 以 2.4 billion 買下。SEATTLE, July 02, 2008 - Getty Images, Inc. (NYSE:GYI) today announced the completion of its acquisition by an affiliate of the private equity firm Hellman & Friedman. Getty Images announced on February 25, 2008 a definitive agreement to be acquired by an affiliate of Hellman & Friedman in a transaction valued at approximately \$2.4 billion.
2007 financial report summary :http://media.gettyimages.com/article_display.cfm?article_id=169)