

跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫
(後續擴充第1期)

98 年海外培訓成果發表會

文化創意產業中「經紀」創新模式成功失敗
原因之探討—以日本 Creek & River 公司人
力派遣模式為例

指導教授：溫肇東（政治大學科技管理研究所教授）

劉江彬（政治大學名譽教授）

組長：鄭維雄（公共電視公共服務暨行銷部）

組員：楊銘源（喬登多媒體總經理室）

陳冠中（博祥網通營運中心）

何季暹（季彩實業有限公司）

林天祥（中華品牌協會）

摘要

本研究以產業調查訪談為基礎探討「文化創意產業中『經紀』創新模式成功失敗原因之探討」，並以日本創河(Creek & River)公司人力派遣模式為例。旨在於透過產業的實證經驗提出有益於文創產業人才的經紀模式，藉由案例探討成功失敗的因素以裨益於產業發展。

本研究研究問題為經紀方式如何為文化創意產業加值，經紀方式中如何在人力派遣模式中積極應用智財權方法，以及人力開發與創造價值，首節前言除動機與目的以及問題研究與設計外，同時檢閱過去相關文獻；次節論述文化創意產業與經紀模式，逐一檢視經紀模式的關鍵要素與特性，以及其對文創產業的影響；第三節，由經紀模式切入，則發現人才開發及運用才是文創產業的關鍵，因此深入探討經紀角色的種類與加值方式，其中經營模式最為重要的經紀模式經營為人力仲介與派遣，了解人力派遣成為可行的人力資源，本研究企圖觀察派遣與創新加值的關係；第四節，藉由訪談個案創河公司(Creek & River)，找出成功失敗原因，歸納創新經營模式的關鍵因素；末節提出本研究結論與建議，包括本研究所觀察出創新模式為何，提出價值創造策略，並略述研究限制與結語。

創河公司的成功因素在於能夠細心地服務以及有效掌握產業需求的通路，並以人才訓練提供企業所需的專業與服務，在日本與韓國有成功的環境因素。但在台灣則囿於媒體環境的人才運用方式還未形成像日本成熟的環境，同時亦缺乏派遣相關的立法與配套措施，在中國大陸則因所託非人，在這二地未能成功開展。

就本研究建議，除悉心服務與教育訓練外，人力派遣則在於掌握需求通路，而經紀模式則須訴諸有效的資源整合，台灣朝向文創產業之路邁進，勢必需要更加重視經紀的經驗養成以及智慧財產權專業培養。

關鍵字 (約 3-7 個)

文化創意產業、經紀、創新模式、Creek & River、人力派遣、仲介、創河

Summary

This report is based on company visits and interviews and takes the “Human Resource Dispatch Model” of Creek & River(Japan) as an example. The aim is through research and discuss on the factors that result in success and failure, to propose agency models for constructing framework to support the development of creative industries.

“How to add values to creative industry through agency models” and “how to proactively apply IP to the HR Dispatch Model” are our focus on the report. First, we reviewed all the related articles and tried to frame our research questions. Secondly, we discussed of certain key elements and characteristics of agency models that are of influence to the creative industry. Thirdly, with certain directions of agency models in mind, we further examined the value-added processes that correspond to different models. Fourthly, through direct contacts and interviews with Creek & River(Japan), we summarized some fundamental findings from the management team of Creek & River(Japan); and last, we put forth our conclusion and suggestion for the research, including the innovative models involved, the value-created strategies, and the limits for the research.

The critical success factors of Creek & River (Japan) are threefold; to provide delightful and considerate services, to firmly grasp the needs of their target clients, and to help develop the career paths of creative people through professional trainings and directions. Without well-founded legal infrastructures in place, like Japan and Korea, Creek & River still hopes to figure out ways to develop markets in Taiwan and China.

As concluded in the research, besides services and trainings, the key to “HR Dispatch Model” is to rein in the market needs, just like any other business. Agency should appeal to more integration of their resources and the long-term cultivation of talents. While Taiwan is aiming at the development of creative industries, the bridges like agency work and the foundations like IP strategy would be essential for the construction.

目錄

中英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
壹、前言.....	1
一、研究動機與目的	
二、研究問題與設計	
貳、文獻探討與產業研究.....	5
一、人力資源與人力派遣業的發展	
二、文化創意產業與經紀模式	
1. 文化創意產業	
2. 經紀模式	
三、經紀角色的種類與加值方式	
1. 經紀角色的探討	
2. 創作者與經紀人之間的交易與契約架構探討	
參、個案研究 Creek & River.....	28
一、參訪公司背景與實例	
二、創新案例之經營重點	
三、成功失敗原因歸納與創新模式關鍵因素	
肆、結論與建議.....	38
一、創新模式的應用	
二、人力派遣成功失敗原因與關鍵	
三、人力派遣與創新加值	
四、關於創河經紀模式的價值創造策略建議	
五、研究限制與結語	
附錄.....	47
附錄一	
附錄二	
參考資料.....	50

圖目錄

圖一：經紀資源整合關係.....	11
圖二：人力派遣關係.....	12
圖三：創意撮合平台示例.....	16
圖四：經紀代理間資源角色關係.....	21
圖五：著作權利體系.....	24
圖六：透過經紀的過程.....	25
圖七：派遣關係圖.....	26
圖八：日本創河集團營收與業務發展圖.....	31
圖九：日本創河集團人才派遣級別與經驗年數發展關係.....	33
圖十：臨時性支援服務產業人力運作模式.....	43

表目錄

表一：透過經紀整合資源的九類模式.....	10
表二：日本創河集團發展大事記.....	29

壹、前言

一、研究動機與目的

國際經濟的發展，從有形的商品物資貿易逐漸轉為無形的權利交易，而各國發產文化創意產業也方興未艾，例如 1988 年最早提出文化創意概念的英國以及陸續發展的紐西蘭、香港、日韓及美加等國¹。台灣自 2002 年政府開始鼓勵文化創意產業，2009 年「文化創意產業發展方案」更是以亞太文創產業匯流中心為目標，讓台灣成為創意中心政策²並預計至 2013 年投入 262 億發展產業³。文創產業的發展，需要從個人的創造力、技能和天分中獲取發展動力，以及那些通過對知識產權的開發可創造潛在財富和就業機會的活動。依據 David Throsby 1997 年的說法⁴，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。而其中在商業化過程中最重要關鍵則是智慧財產權的營運與交易。

文創產業所涵蓋的智慧財產權，以商標、著作權及營業秘密為主。因產業的特性，文創產業所需的創意人才，常無法長期穩定待在一家公司或一個部門。本質上，創意人才需求靈感，必須多接觸社會不同產業，經歷多元的文化衝擊與思維，才能併發有質感的創意，也需要充足且不斷的人生體驗與社會歷練，來豐富深刻創意的成熟度。創意人才的工作無法像傳統企業中的業務、財會等人員有相對應的量化指標進行管理與考核，真正的創意，需要的是品質而非數量，質化指標也因產業不同而難以有公正的標準。而創意推廣及其產業經營的也非創意人才所擅長，就其推廣與流通則需要透過善於行銷與通路的人才來協助，因此行銷與經紀相應而需。由提供經紀(Agency)功能的平台，可以同時解決創意人才及企業雙方面的需求，不但可讓產業能相互分享社會的創意能量，也能透過跨領域的鍛鍊，讓創意人才有穩定的案源及更多處理其專業的時間。經紀模式能為文創產業帶來能量，但是適合的經紀模式在台灣仍缺乏足夠的研究與成功案例，尋找出能為文創產業帶來能量的經紀模式則相當重要並有相當的意義。

¹ 文建會網站 http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm

² 工商時報 200911/6 新聞培植軟國力

<http://news.chinatimes.com/CMoney/News/News-Page-content/0,4993,11050704+122009110600292,00.html>

³ 中央社 20091103 網站新聞

<http://www.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx?pNewsID=200911030121&pType0=IFE&pType1=ED&pTypeSel=0&pPNo=1>

⁴ Markel, P & Heaton, C & Throsby, D, 1997. "**Policy Perspectives on Higher Education Financing : A Comprehensive Program of National Scholarship / Cost Functions for Australian Universities : A Survey of Results with Implications for Policy**," CEPR Discussion Papers 360, Centre for Economic Policy Research, Research School of Social Sciences, Australian National University.

本研究要旨在於透過產業的實證經驗提出有益於文創產業經營的經紀模式，藉由案例探討成功失敗的因素以裨益於產業發展。本研究論述內容，首節由前言介紹研究動機與目的以及問題研究與設計，同時對相關文獻之探討回顧過研究所提出之見解，站在前人的肩膀上眺望更遠；次節論述文化創意產業與經紀模式，逐一檢視經紀模式的關鍵要素與特性，以及其對文創產業的影響，並發現人才經營及運用才是文創產業經營的關鍵，因此深入探討經紀角色的種類與加值方式，以及其中最為重要的經紀模式經營為人力資源與派遣，了解派遣成為可經營的人力資源，本研究則企圖觀察派遣與創新加值的關係；第三節，則實際尋找出個案創河公司(Creek & River)，藉由訪談，找出創新案例之經營重點，同時也藉由成功失敗原因歸納與創新模式關鍵因素；末節提出本研究結論與建議，包括本研究所觀察出創新模式為何，以及提出價值創造策略，並略述研究限制與結語。

二、研究問題與設計

(一)、研究問題

本研究定位於產業研究，希望就產業所發生的問題，尋求實務上的解答與可能性，上述所敘，簡擬三個本研究所希望探討的問題，並說明於後：

- 經紀方式如何為文化創意產業加值
- 經紀方式中如何在人力派遣模式中積極應用智財權方法
- 人力派遣與創造價值

1、經紀方式如何為文化創意產業加值，文化創意產業要發展，必然仰賴許多創意人才，創意人才必然有其不同的特性與領域，而每種創業產業可能都是不同的表演或創作，共同協力的時間較短，但是每次都需要不同方式的協力，因此可能是專案的負責人或製作人負責尋找合適的人才，但也可能透過經紀方式找到合適的人才，透過商業方式進行，經紀應該其中諸多方法之一，因此本研究希望探尋文創產業的特性是否過於分散需要倚賴經紀？經紀人如何透過其豐沛的人脈與資訊提供給供需雙方謀合？或者是因為經紀人瞭解市場需求而可以尋找合適人才以滿足需求？經紀模式中人力派遣是否是一個有效的運作機制可以滿足市場需求？以及經紀人本身是否就可以透過自己主動的創意產生案源，並進而創造商機表現或商品體現？

2、經紀方式中人力派遣如何積極應用智財權方法，人力派遣是經紀的模式之一，但是為了保障人力服務或派遣的品質，現有的經紀人是否透過契約授權與雙方約定提供供需雙方所需，或者運用智財權方法保障到營運的滿意程度？更甚者，經紀人可以運用智財權方法規劃佈局市場？當然，就現代因為是知識經濟的社會，其運用方式是否也有不同，傳統經紀人與利用智財權規劃經紀人是否有差別？

3、人力派遣與創造價值，文化產業經營最重要的是創造價值，人力派遣方式是否在各行業都能發揮效益？是否有職業別差異？人力派遣本身是一個方法，這個方法是否有共通性？哪些是關鍵因素？還有人力派遣成功失敗原因與關鍵因素，如果參考案例的成功失敗經驗是否能借鏡？關鍵因素是否影響其他案例？

這三個主要問題，主要探索「人才派遣」的經紀方式，是否是文化創意產業中最合適的方式，是否能夠有效運用，有哪些成功因素？或有哪些是影響的因素？希望在本研究當中能夠觸及這些問題，並希望本研究能有一個探索的答案。

(二)、研究設計

本研究背景在於台灣近年來極力推動文創產業，而創意產業所需的一些平台或解決方案不足，很難將我們的文化透過創意的各種媒介，傳遞到台灣以外的地方。反觀韓國，在推廣其傳統文化時，又加以創新，並有效結合不同領域的專長，讓整個文創產出是個相形完整且有市場性的提案。有鑑於此，希望透過日本創河公司（Creek & River）的人才仲介經驗與模式，研究適合台灣的創意人才平台，讓想朝文創事業發展的台灣廠商，借鏡日本的創意人才採用模式，讓社會產生一些管道，專門提供創意元素的配合與相關整合，讓包羅萬象的文化創意產業能有更多非本身專業的加值服務。

本研究設計，首先藉由訂定問題後，透過資料蒐集與分析，尋找出可研究對象，藉由評估分析與討論確認研究個案，隨即確認個案研究並採深入訪談法方式，以創河公司（Creek & River）在日本成功的背景與經驗來加以評析，並對照台灣一些朝文創產業發展的團體加以訪談，很多社會科學的變因並未深入做長期的研究，僅就日本及台灣一些廠商的參訪，做出的整理與歸納，由於創河公司（Creek & River）在日本發展已超過八年，包含成功與失敗因素，極具參考價值。本研究 2009 年 7 月 21 日上午訪談江陵集團林美東先生與台灣創河現任董事之一的張立群董事長，林美東先生為引進創河公司及主要投資者，以瞭解台灣創河經營過程以及大陸日本創河相關背景；另外於 2009 年 8 月 27 日下午在日本參訪期間，與創河公司副總經理福田浩幸先生等七位各階層主管會面訪談，瞭解其經營業務及其經紀創新模式，訪談及研究結果將於第四節敘明。

但本研究因成本與時間因素，無法實地參與觀察，深入訪談難免挂一漏萬，就選擇個案範圍而言，亦僅能以人力資源與經紀模式為範圍，影響企業經營因素不僅於企業面，尚包括環境與景氣等諸多外在因素，但本研究假設只以個案經營者與執行者實際經營為範圍。

本研究略述研究方法，包括個案研究及深入訪談，「個案」（case study）乃對真實

狀況的一種描述。通常是被用文字書寫的，而所描述的狀況會刺激閱讀者的思考，使其認清事實的真相如何？問題何在？以及如何處理？（陳萬淇，1995）⁵則是指，所謂個案，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。它所描述的事實或事件必須是真時真地的，不可杜撰，且應該有一個或數個中心問題，並作客觀的描述不作主觀的評論。總而言之，「個案」所代表的應是一項事實，或一組事件，它提供一個問題或一連串的問題，以供研究者思考，並嘗試去解決它的一份資料，故個案可被視為是一能引發思考、判斷、和正確行動的工具。深入訪談法（in-depth interview）是指由受訪者與訪談者就工作所需知能、工作職責、工作條件……等進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛的蒐集所需要的資料。通常使用此法時，訪談者會儘可能使用最少的提示與引導問題，而是鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，就主題自由的談論自己的意見，因此深入訪談法除可增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度⁶。另深度訪談法亦強調透過訪談者與受訪者的互動過程，對問題重新加以釐清，以確認受訪者內心的真實感受與行為認知。

⁵ 陳萬淇(1995)，〈個案研究法〉，臺北：華泰，第18-20頁。

⁶ http://class.adte.nknu.edu.tw/UploadDocument/86_%B2%60%AB%D7%B3X%BD%CD.pdf（深度訪談：意義、實踐、問題）

貳、文獻探討與產業研究

一、人力資源與人力派遣業的發展

日本於1965年即出現人力派遣事業。1975年後因企業需求量大增，使得人力派遣事業急速成長。日本政府有鑑於該產業的蓬勃發展，將對~~於~~傳統的勞資關係造成影響，遂於1985年7月制定完成勞動派遣法，加以適當規範（邱駿彥，1998a）。日本在泡沫經濟時期，有80%的公司是運用派遣員工來降低成本，這其中又有一半以上的公司，派遣員工的比率高佔50%以上（黃茂雄，2001）。至於其他國家如德國、瑞典、丹麥、挪威、盧森堡、比利時、西班牙、義大利及法國等亦有制定人力派遣之相關法令（焦興鎧，1999），由此可知，人力派遣制度在美、日、歐洲等國顯然已進入成熟產業階段。

而人力派遣制度在國內的發展情形又是如何呢？我們可從陳正良（1994）、行政院勞工委員會（1996）、簡建忠（1999）、蔡博全（2000）、李元隆（2000）等專家學者的研究中發現，人力派遣已漸漸成為企業委外經營（outsourcing）所採用的一種人力資源彈性運用策略。此外，經濟部商業司也於1999年10月核准通過，企業可以登記「人力派遣業」為其營業的項目（蔡博全，2000）⁷。

根據上述學者的研究資料，不難發現國內人力派遣產業已跟隨著全球的趨勢正在發展中。但針對創河集團針對創意產業所提出的媒合模式，在國內卻因產業特性的差異無法直接複製成功，以台灣的影視制作產業價值鏈來看，有別於日本電視台的製作供需生態，台灣的製作公司自成山頭，旗下所培養的創意工作者各有其不同的生涯發展規劃，無法透過一個聯盟或是組織來統合各家的人力資源，而且經紀公司的生態又良莠不齊，缺乏完整培植專業創意工作者的環境，而且電視台與各制作公司之間的合作默契又常因各制作人的關係深厚差異而有所影響，創意工作者所能完整發展的規劃缺乏整體且長遠的安排。因此就無法形成創河集團綿密完善的人力媒合網絡。

依照日本人才派遣法與日本學者的定義，所謂的「人才派遣」係指在既存僱傭關係下，派遣公司將自己直接雇用之勞工提供他人，並且在他人的指揮監督下從事勞動的一種事業活動⁸。而為了契合本篇論文所欲探討的主題，茲以下列三個面向作為討論的重心：1、核心人力與業務外包研究 2、勞動市場供需與交易成本 3、人力資源派遣加值模式研究。

⁷許妙穗，我國人力派遣制度安排之探討（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第5頁。

⁸筆者整理，人力派遣主要有下列特徵：（一）人力派遣是一種臨時性、任務編組的或是不安定的僱傭關係；（二）人力派遣企業雇用勞工的目的在於提供派遣勞工之勞務予要派企業；（三）派遣勞工主要有經常雇用型與登錄型；（四）要派企業僅使用派遣勞工，並不接接雇用之；但具有直接指揮監督之權力。

1、核心人力與業務外包研究

過去的研究指出：派遣勞工主要的工作職掌，大部分都是內勤行政人員、電子廠生產線操作員、保全員人、總機人員與清潔人員等，這些職務在傳統職種的分類都是屬於所謂的「非核心」業務。此外，透過本研究歸納整理得出：有關採用「人力派遣」的要派企業的產業別當中，究竟係屬成熟產業抑或是創新產業較為適合，其實這兩者並無太大的相關連性。

特別值得注意的是，要派企業並不排斥將「核心業務」採用人力派遣的方式來招募人才，這涉及到許多的因素；包括縮短招募時間以節省交易成本、降低人事福利成本、增加管理彈性以及取得特殊專業人才⁹。

2、勞動市場供需與交易成本

人力派遣業之所以興起，一般咸認為是在廿世紀初期的美國開始，主要是由於當時的社會有過剩的婦女勞力供給，因此，有人便聚集了這些婦女在經過短期的訓練後，再派遣至要派企業從事短期的工作。

當我們把勞動的就業狀態與工資的議定，視為「市場」的活動時，必須先謹記「價格」是由供需狀況來決定的，這也就是說，工資的議定係決定於市場上供給與需求孰者較為強勢。傳統上來說，願意接受勞動派遣的勞工多為婦女或是較為弱勢的男性，此時，他們所獲取的勞動報酬與福利就相形較為微薄，長久之後，反有害派遣勞工本身的經濟安全。

不過，最近十幾年來各國政府均大力改善的勞工就業福利政策，若再加上許多企業皆不排除將「核心業務」外包或採用人力派遣，我們可以發現，要派企業在支付給一名派遣勞工的月薪可能遠高於企業內部的正式員工。這就是因為各國勞工法令的限制，導致每雇用一名正式員工的實際人事成本，除了月薪外；尚須包括勞健保費用、三節獎金、年終員工分紅、認股選擇權、退休金或資遣費的支出，而一名派遣的員工呢？可能要派企業只要支付月薪、勞健保費用與三節獎金就好，故而要派企業願意支付較高的月薪來留住派遣勞工。

此外人力派遣企業在勞動市場中，扮演著非常重要的交易中介平台，這裡，大家習慣以「寇斯定理」來解釋這樣的現象。係指制度架構與交易成本為經濟資源交換過程中，必須要有法律的保護設計與必然發生的其他附加成本，而為了減少「交易成本」

⁹ 張愷倫，人力派遣業之跨國比較—以在台執業之人力派遣業者為例（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第10至13頁。

的支出，就一定要架構出有效率的中介平台媒合供需雙方。

3、人力資源派遣增值模式研究

根據國內的文獻指出，目前在台灣的人力派遣企業甚少針對派遣勞工做效率化與計畫性的人力訓練增值服務，而除了幾家跨國的人力派遣企業因為有母公司的資源可以妥善運用，大部分的本土人力派遣業者根本不重視教育訓練這環節。但是，大家卻又非常同意，若是能對派遣勞工施以免費的教育訓練；增值其在職場上的競爭力，則無疑有助於提高媒合的比率。

所以，囿於資金的限制與派遣勞工流動率大的因素，國內幾家本土的人力資源派遣企業多半是以爭取政府補助或是政府委託代訓的方式在辦理教育訓練，如果要針對派遣勞工的屬性施以分門別類的教育訓練，大概也是只有跨國人力派遣企業在做這一塊的服務。

二、文化創意產業與經紀模式

(一)、文化創意產業

文化藝術產業的發展從「純粹藝術」「民俗藝術」「大眾藝術」至「藝術產業」，更進一步發展為「文化創意產業」(江樹麟，2007)¹⁰，文化創意產業的範疇，依據各國政策不同，因應各國產業發展的策略性考量而有所分類差異。而各國定義「文化創意產業」標準不一，主要因為要釐清文化的定義很困難，多年以來都是科學家政客及藝術家所討論的焦點，光是1960年代針對文化的定義就有164種說法(David Hesmondhalgh 2006)¹¹。

但文化創意產業以政府政策明確推動的國家，一般都認定最早是由英國文化、媒體暨體育部(Department for Culture, Media and Sport, DCMS)於1998年所提出，「所謂創意產業，就是指那些從個人的創造力、技能和天分中獲取發展動力的企業，以及那些通過對智慧財產權的開發可創造潛在財富和就業機會的活動」。文化創意產業的種類與服務按英國的劃分，包括13個行業：廣告、建築、藝術及古董市場、工藝、設計、流行設計與時尚、電影與錄影帶、休閒軟體遊戲、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦服務業、電視與廣播。在每一大類中，都有進一步的細緻劃分¹²。

¹⁰江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究(台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007)，第16頁。

¹¹江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究(台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007)，第6頁。

¹²陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究(台北：IT IS專案辦公室，2005)，第114頁。

臺灣對文化創意產業概念則由文建會定義包括 13 個產業：視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、創意生活產業、建築設計產業¹³。

從國際角度來看，目前全世界的創意產業每天創造的產值高達 220 億美元，並以 5% 左右的速度在遞增。在一些創意產業發達的國家，其增長速度更快，如美國達到 14%、英國達到 12%。早在 2000 年，創意產業就已經成為英國的第二大產業，占 GDP 的 7.9%，僅次於金融服務業¹⁴。

台灣於 2009 年 5 月 14 日文建會提出「創意台灣—文化創意產業發展方案」，規劃國內文創產業發展之藍圖，其中提出二大主軸、五大策略和六大旗艦產業。二大主軸分別為「環境整備」及「旗艦計畫」。「環境整備」包括資金挹注、產業研發輔導、市場流通及開拓、人才培育媒合及產業集聚效應等五大策略，著重於建構完整之發展環境，使文創產業皆能獲得適當輔導與協助。「旗艦計畫」則是從現有各產業範疇中，選擇具產值潛力、產業關聯效益大的業別，包括電視、電影、流行音樂、數位內容、設計及工藝產業等六大產業¹⁵。

但是文化創意產業發展最關鍵因素在於人才與業務，人才因素是最重要因素之一，缺乏人才即無法執行創意產業發展，而人才的需求與定義不僅包括各項專業與創意相關的素養人才，以及可以文化商品化、產業化、全球化及營運管理行銷等技能專業的人才培養。文創產業特性與人才關聯性，由此觀察，有興衰密切的關係，人才網絡平台建立與人才的尋找、育成、共識與合作做法，將是文創產業發展推動的致勝關鍵。

而另一項關鍵因素則在於業務的推展，業務推展則包括生意的橋接，某個角度以學術的說法，則在於「經紀模式」，「經紀」的涵義可以簡單定義為撮合形成交易的過程，也可以說是促成交易的媒介過程，透過經紀可以促成人才、業務及資本三方的各類結合，因此探討經紀模式可以了解業務發展的本身。文創產業的發展特別需要仰賴經紀模式，亦即文創產業本身的活絡性展現在經紀的過程中。

經紀的績效呈現與利潤回饋是促成文創產業發展的極大誘因，文創產業中的創意表現往往快速而短暫，經常憑藉依託媒體表現，例如電視電影作品，音樂或流行文化等，其文本與表現形式隨著行業不同，經紀的手法在於將資源結合起來產生作品，以及將作品透過行銷推廣方式產生商業利益與價值，其中透過契約的約定來執行各種創

¹³文建會網站 http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm

¹⁴約翰·霍金斯 (John Howkins)，李樸良譯，2001，《創意經濟：好點子變成好生意》(The Creative Economy: How People Make Money from Ideas)，London, John Howkins & Co. ??頁碼??

¹⁵文建會網站 http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm

意產業活動，也透過利潤的分配與分成，來產生行銷的推動力，於是有哪些經濟模式，以及其如何運作，將是文創產業中的重要核心過程。

(二)、經紀模式

社會從產生供過於求的現象，進展到資訊交換成本大幅降低時，很多傳統商業模式都有被重新檢討的必要。經紀的角色，以往資訊不夠流通的情況下，常會有許多因「資訊不對稱」而導致擁有資訊者對非擁有資訊者進行套利(arbitrage)的機會。傳統經紀產業，是相當程度倚賴資訊不對稱所進行的中短期套利來運作。不同語言、不同習慣、不同區域所產生的屏障，曾經造就多數跨國企業的榮景。但面臨知識經濟與資訊化社會的衝擊，人類雖仍極力保有各自區域文化的特質，但移動的便利，通婚，國際通用的語言；甚至是大型國際化企業對人類習慣及思維所造成的「大一統」，使經紀的獲利模式，必須朝向整合式的服務來架構供與需雙方的橋梁，而非僅依賴資訊不對稱來生存發展。

若針對文創產業經紀人在產業中所扮演的角色功能與其重要程度，可將文創產業的定義為「以生產和供給的類型提供必要的文化創意資源用以滿足人們對文化創意的需求的一連串與文化藝術相關的生產流通過程」。在文創產業的藝術經紀市場中必須要有經紀人在這廣泛的文創範圍中透過一定的交易過程、流通、讓各類的藝術创作者的作品與創作、創意可以透過經紀的營運模式機制，促使雙方的順利進行相關的交易與流通，而與文創產業經紀有關的經紀人大致可分為：藝術經紀人、畫廊經營者與經理、媒體人員、藝術公關人員、公共電視職員、文創商品代理商、行銷促銷人員、博物館策展人員、藝術經銷商、藝術顧問、古典音樂銷售員(郭乃惇，1991)¹⁶。

儘管不同的經紀人類別，經紀的模式不外乎將資源結合起來產生作品，以及將作品透過行銷推廣方式產生商業利益與價值，其中資源的不同依附方式，即在於人才、創意個案與可營運資金，廣義的人才包括創意與專業，創意個案則為可以執行計畫，資金則為推動文創活動成本的資金。經紀人針對經紀模式別進行不同的資源整合運作，本研究透過觀察討論與實務經驗分析，尋找其經紀模式的可能性。經分析後按其資源關係結合的過程大致可歸納為九類：

表一：透過經紀整合資源的九類模式

模式	說明	目的與性質
人才→創意	人才醞釀構思或思考創業，或透過經紀或人才派遣於已形成的創意個案。	人脈橋接、人才派遣及仲介 尋找創意

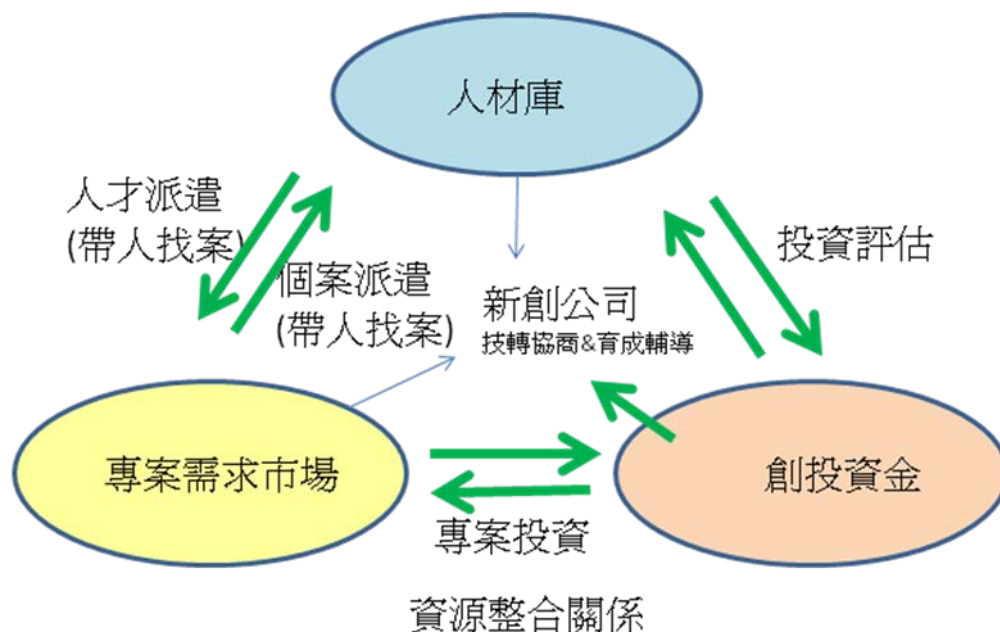
¹⁶江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究（台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007），第7頁。

人才→資金	人才希望尋找資金創業或預作創業準備。經紀的發生是 <u>推薦人才</u> 給有資金的人。	人脈橋接、人才派遣及仲介 尋找資金或創業
創意→人才	已有創意構想個人或公司，希望尋找人才，可以透過 <u>經紀或人才派遣</u> 來執行創意計畫。	人脈橋接、人才派遣及仲介
創意→資金	已有創意構想個人或公司認為人才執行並不困難，先尋找資金， <u>經紀</u> 的任務是尋找資金。	尋找資金
資金→人才	較多發生於有資金的投資人或創投對人才的投資，經紀的角色是尋找具有專業與有潛力的人才作為 <u>人才仲介或派遣</u> 。	人脈橋接、人力派遣及仲介 投資經紀
資金→創意	有資金的投資人對於某創意的興趣而投資，較多發生於創投尋找投資的標的物。 <u>經紀的角色在於尋找創意個案並篩選</u> 。	尋找創意 投資經紀
人才+創意→資金	人才帶著有創意的個案計畫尋找資金已完成作品。 <u>經紀</u> 的任務是尋找資金。	尋找資金
資金+人才→創意	已經具備資金人才的公司或組織，尋找創意或可合作的個案，常發生草創的公司或於相同行業中策略聯盟或例如文創業共同合製合拍藉以分擔風險與運用彼此資源或通路。 <u>經紀的角色在於投資整合</u> 。	尋找創意 整合投資
資金+創意→人才	已具備資金創意的公司或組織，通常是具備公司型態規模相關條件，可能因創意執行的專業不同，尋求人才，經紀的角色是尋找具有合適專業的人才作為 <u>人才仲介或派遣或是承包與委託製作</u> 。	人脈橋接、人力派遣、人力仲介 承包

資料來源：本研究整理

然而並非這九類是截然區隔的，許多經紀的過程是相通或互重疊的，因此進一步思考與分析，就經紀資源的過程重新分析，可以以其目的與性質再做分類：

1. 人脈橋接
2. 人才派遣或仲介
3. 尋找資金
4. 尋找創意
5. 投資經紀
6. 投資整合及承包



圖一：經紀資源整合關係，本研究整理

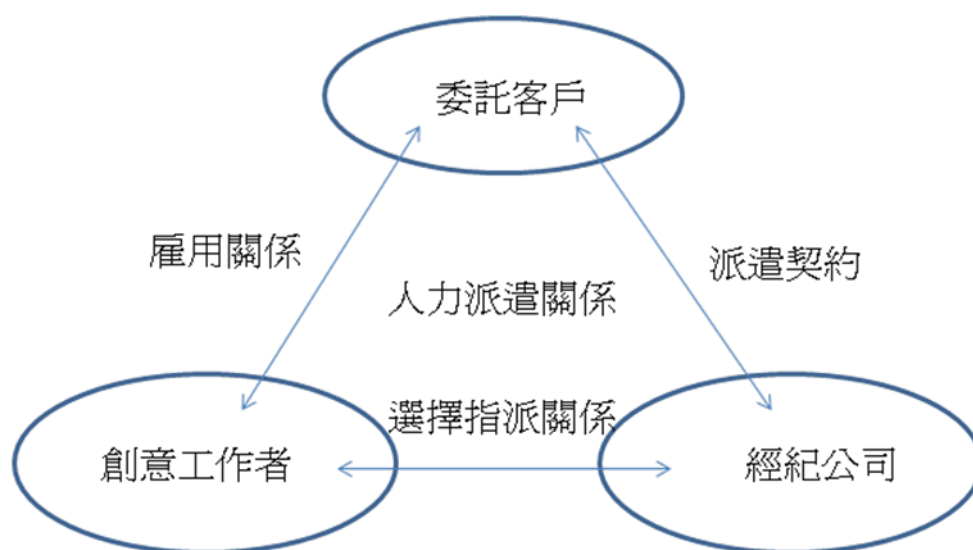
以下分別敘述六類的經紀模式：

1. 人脈橋接

「人脈橋接」涵義在於建立關係，作為未來實際合作或資源結合的準備，在「人才→創意」、「人才→資金」、「創意→人才」、「資金→人才」、「資金+創意→人才」等幾個過程中都有可能發生人脈橋接的關係，有時能夠達成合作關係；有時則未必順利。但橋接的過程中，雙方建立的認識與瞭解的基礎，經紀的角色本身就建立在人脈橋接的關係上，但透過其專業與信任關係來為人才作橋接，當未來需求時，則能夠順利達成其他經紀目的。在業務的領域可時時發現其蹤影，同時這也是作為經紀的基本能力。

2. 人才派遣

人才派遣就字面上的定義稍嫌狹隘，廣義來說，應該涵蓋人才仲介與派遣，仲介與派遣的差異在於是否由經紀公司承擔人才與組織的關係，包括名義、福利與雇傭的法律關係，當人脈橋接關係建立後或者直接進入到人才仲介與派遣到需求組織，仲介賺取的是尋求職位後的仲介費用或分成，派遣則負擔人才所需的薪資福利但收取企業的雇傭費用，從其差價作為經紀的收入。在「人才→創意」、「人才→資金」、「創意→人才」、「資金→人才」、「資金+創意→人才」等幾個過程中都有可能發生人才仲介與派遣的關係，台灣的 1111 人力銀行或 104 求職網站或青輔會的求才登記屬於人力仲介，台灣的凱渥模特兒公司經紀公司和日本的創河公司則屬於派遣。詳參下圖：



圖二：人力派遣關係，本研究整理

本研究案例以日本創河公司人才派遣業務為例，在此將以文獻研究概述企業使用人才派遣與仲介的原因，並實際以創河公司為例作為相關介紹。

企業使用人才派遣與仲介的原因有下列學者的眾多觀點¹⁷：

Nollen(1996)指出臨時性支援服務產業已經成為企業在人力資源管理上的主要策略之一。Kalleberg(2000)認為臨時人力支援服務可以幫助企業解決人手不足的問題。Houseman(1997)發現季節性的僱用需求與組織使用臨時性的人力運用有正相關，因為臨時性支援服務可在企業進行特殊專案或繁忙時期成為即時支援的外圍人力。Houseman 更進一步的指出，曾經使用過臨時性支援服務的企業中，有21%的比例認為僱用臨時支援服務的人力，可以減少招募及甄選的成本。

Cannon(1974)則認為臨時性支援服務產業不但可以快速回應商業循環(business cycle)，並且能夠使企業人力需求問題獲得解決，同時達到降低成本的目的。Krueger(1993)也指出有62%的臨時性支援服務產業，會提供其行政性的臨時工作者，有關辦公室軟體使用的訓練機會，企業因而可以減少訓練成本(Kalleberg 2000)。Ryan and Schmit(1996)認為尋找未來有潛力的正職員工以及移除企業在管理上的責任是企業使用臨時性支援服務的原因。

Segal and Sullivan(1997)則提出企業為因應全球性經濟的競爭，必需維持彈性的人力資源調度，對於缺席的經常性員工或是突發性的生產需求、商業週期(business cycle)

¹⁷許妙穗，我國人力派遣制度安排之探討（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第14頁。

以及彈性的趨勢之下而採用臨時性支援服務。此外，尋找有潛力的經常性雇員、減少僱用經常性員工的僱用成本以及監督成本也是企業僱用臨時性支援服務的原因。Katz and Krueger(1999)認為臨時性支援服務可以幫助企業降低僱用的成本。

Melchionno(1999)指出，短期專案(short-term projects)、繁忙時期、人員短缺時期、節省僱用成本、減少行政工作以及在時間壓力的考量下，導致企業大量使用臨時性支援服務業。Thomson(1995)則認為，企業藉由短期臨時性支援服務的僱用，可快速的增補人員而且不必擔心未來解僱(layoff)的問題，也可以節省徵募、訓練新進人員的時間與費用以及避免個人繁雜的行政工作(avoiding much of the paper work related to personnel operations)，如所得稅(filing payroll taxes)或是維護離職記錄(maintaining leave records)¹⁸。以上種種都可以企業考慮人才派遣的重要原因。

創意人才的派遣經紀，一部分是因應資訊化社會，導致資訊的流通成本極低，造成資訊爆炸，無論 B2B 或 B2C，企業都面臨如何對其客戶有效溝通的問題，並須常常檢視公司產品與服務內容，有無重新定義或加值的必要；另一方面，企業內部本身若無適當的創意激發、管理、稽核機制，也會對企業原本文化與管理模式產生不必要的衝擊，所以外包創意人才，讓企業得以專案的模式得到創意人才的貢獻，而無須負擔創意人才的長期任用管理問題，是現代企業普遍採取的方式。

本研究以日本創河營運為例，95%的業務模式仍以人力派遣為主，透過創河的多元創意人才資料庫建置，以專業經紀人管理制度，解決了創意工作者不擅處理非創作相關事務的困難並同時解決客戶指派相關個案的人力需求問題，充分解決了人盡其才的理想仲介功能。¹⁹而針對創河的人力派遣關係圖中可了解到，委託客戶與創河公司制定派遣契約，中介公司與創意工作者存在指揮命令關係，委託客戶與創意工作者之間為僱用關係，中介公司有如創意工作者的良師益友而非勞務差遣的刻板關係，也因為創意工作者對中介公司的信任，方才能以信任中介公司的指揮命令關係，長長久久經營創意工作者的人力派遣任務。

對於日本創河的營運，日本富士電視台是創河最大客戶，每年日幣三億至四億的營業額，委託客戶所需要的就是創河所擁有的兩萬五千多名創意工作者所能提供的創意構想多元性，在廣告、出版、電視、製作等領域，委託客戶超過 3,000 多家公司所委託的個案會在創河的網站中進行訊息交流與個案工作團隊招募的需求，而日本NHK電視台的節目製作人才有 40%來自於創河平台的撮合²⁰。

¹⁸許妙穗，我國人力派遣制度安排之探討（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第 15 頁。

¹⁹陳意文 創意人才仲介平台的加值經營：以日本創河公司為例，（2005），第 2 頁。

²⁰陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第 125 頁。

創河所擁有的四萬多名創意工作者，也在創河的平台進行社群交流的活動，平均每個創意人一個月會上網瀏覽兩至三次，而且在承接案子結案後一個月內，創作者也會上站尋找下個計畫的訊息²¹。而在創河的創意工作者社群中也會以行是劃分成各種不同類型的分類社群，有些創作者甚至會在網站上成立討論區吸引志同道合的創意工作者加入社群，並且有大多數的創意工作者甚至會有固定聚會，相互了解業界的動態與新知，許多業者的專案成立之際，也可透過此平台的功能來尋找合適的外部工作夥伴加入專案團隊進行專案的運作與執行。

3. 尋找資金

有一部分經紀的角色是以尋找資金為其主要的業務，例如作為募款或尋找創投的經紀角色，由尋找資金的多寡收取分成的服務費用，能夠尋找資金的經紀人或公司通常都已相當熟稔市場業務，並對資金來源管道有深厚的認識，資淺的經紀人尋找資金必須經歷碰撞與嘗試錯誤來學習。不管是「創意→資金」、「人才→資金」、「創意+人才→資金」，尋找資金的前提是對既有的人才或創意的市場潛力具有信心，而政府一些專案計畫所提出的投入資金通常也是資金來源。

台灣於2009年五月公布的行政院國發基金將落實執行文創六大旗艦計畫，預計五年內將投資200多億，其中152.13億元將輔導音樂、電視、電影三項產業，首波鎖定電影產業，預計引進複製好萊塢電影投資模式是以政府作為經紀吸引資金的方式²²。以投資個別電影為主，近年來，引進外部法人投資也是文化創意產業取得資金的選項之一，例如之前國內創投公會也舉辦數位內容及軟體應用產業投資媒合會，讓許多數位內容業者與創意工作者可藉由創投業者對其創業內容進行資金投資與人脈整合，2003年「電視豆」以其「魔豆傳奇」創意及人才吸引的日本影像製作公司星球(Planet)的資金投入則是一個著名案例²³。

以影視製作公司製作人的經紀案例為例，資深的影片製作人在挑選好的創作劇本後，經過工作團隊挑選到申請補助、融資、法人投資等籌資工作，算是另一種經紀營運模式的範例，以小型文創專案起步階段，可透過經紀人有效的進行申請政府補助籌資計畫如國片輔導金等政府補助預算的挹注，對影視製片產業經紀可順利媒合有效的政府補助資金，提供專案進行募資拍攝的後續相關融資計畫，例如台灣票房賣座超過五億的「海角七號」及「囧男孩」都是因為製作公司善用資深經紀人的專案資金媒合

²¹陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究(台北：IT IS 專案辦公室，2005)，第129頁。

²²范榮靖，內容產業原創能量高一瞄準千億產值，台灣第一份文創調查報告~文創航向新藍海 [遠見雜誌2009.8月號]，第194頁。

²³魔豆傳奇進軍日本 台灣動畫現曙光 http://www.tvbean.com/news.php?act=detail&back_page=1&uid=17

模式所創造出來的商業獲利營運模式之一²⁴。

另一案例以「墨色國際」為例，專業經紀人李雨珊，2001年以來，一路以推陳出新的商業授權模式跨界吸引了保養品牌露得清、華碩、中華電信等大型品牌的合作契機，並於2009年持續以星空特展策展的主題展覽的方式與華山藝文中心場地合作，後續並企圖吸引6,000萬資金投入幾米藝術中心的大型常設性主題藝文展館，來定期展售授權商品與舉辦主題活動等，用以提昇幾米品牌的效益擴張²⁵。

4. 尋找創意

尋找創意一直是文創產業工作者的活水源頭，也是人才的天賦能力，必須時時刻刻尋找創意，缺乏了創意則所有的文創產業將黯淡失色，許多人才與公司曾經因為創意而興起，但是也會因為缺乏新興的創意而陷入困頓，創意的經紀通常是將已有構想的企畫案提供給可能的投資對象或者為了公司的需要而透過人脈尋找合適與可執行的創意。創意的形成過程可以有諸多討論，但是本研究關心的是經紀如何尋找適切的創意，通常適切的創意必須要有亮點，可執行或解決問題，可為原先的情況或困境帶來突破，並在公司目標上達成進步的成績。

經紀創意的公司，將投資單位與具有潛力的創意企劃案媒合，例如2001年英國S4C公司透過與各國電視台的結合，尋找動畫創意製成Animated Tales of the World（台灣譯為聽故事遊世界）²⁶，台灣成為39個合作國家之一。另外台灣的太極公司，在其發展一般的製作能力之後，積極在促進兩岸的合作機會，特別是尋找可執行的創意案，例如與故宮合作的「國寶總動員」來結合不同的文創單位²⁷。就文化創意產業的全方位經紀公司而言，除了不同專業領域的運作外，也可以將所能掌握的創意人才庫及跨領域的整合專案服務，承接大型專案，結合自身擁有的專業，加上部分專業外包的方式，將單次專案總金額提高，提升團隊的實力。

建立創意撮合的平台也是另一種創意的經紀，以美國Big Idea Group為例，該組織為創意工作者提供產品生產巧思讓找尋生產創意的廠商可以到平台進行需求發布，並募集創意工作者的巧思來進行產品商業化的生產，讓好的點子可以獲得資金的投入進行商業生產，並且透過開放式的創新提案篩選模式產生最適合市場需求的點子進行量產，而這種互動的創意撮合平台，不論廠商或是創作者都可主動參與，降低尋求資源

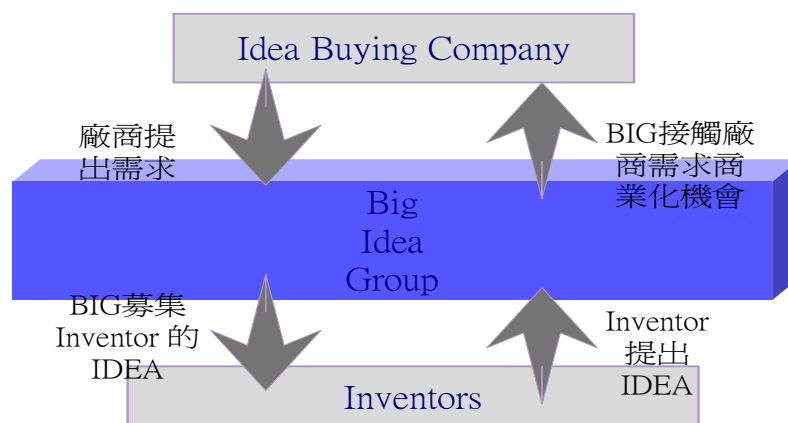
²⁴范榮靖，如何從政府與民間資源取得資金，*台灣第一份文創調查報告~文創航向新藍海*遠見雜誌 2009.8月號]，第172頁。

²⁵陳建豪，從一本繪本延伸6000萬元文創計畫，*台灣第一份文創調查報告~文創航向新藍海*遠見雜誌 2009.8月號]，第192頁。

²⁶公共電視網站 http://www.pts.org.tw/~web02/26_animation/trip.htm

²⁷故宮與太極合作之3D動畫影片「國寶總動員」榮獲東京動畫影展首獎，民生報 2008.3.13 <http://sulanteach.msps.tp.edu.tw/>

的成本，加上開放的組織與專業的諮商以及獨特的篩選流程，可讓更多的創意者願意主動提供創意提高好點子的數量與品質²⁸。



Big Idea Group的經營定位
(2008,陳文華)

圖三：創意撮合平台示例，引自陳文華 2008

5.投資經紀

投資經紀是從資金方的角度來從事經紀，發生於「資金→人才」、「資金→創意」兩種類型，比較多的可能發生是事業的投資部門或創投公司，因為有些投資資金非一家公司所能支應，另外也發生於一些創作者的經紀人與資金的經紀人的結合，對某些創意案或著名創作者預作投資，例如畫家或藝術家的投資經紀，舉例如台英社主推「林惺嶽」的投資經紀，從事藝術教育的赫聲行，對歐豪年彩墨、江明賢水墨、龐均油畫等藝術類型的投資經紀等。

一般而言，投資經紀在於長期的投資，對其作品或可產生行銷價值的創意企劃作投資，但是這類的投資經紀比較不容易為市場所知，可觀察的投資經紀較多發生於創投公司，例如北京市從2009年始連續三年間將釋出3億人民幣的引導基金作為文創產業的引導基金²⁹。

6.投資整合與承包

投資整合是比較高階的經紀行為，已經具備資金人才的公司或組織，尋找創意或可合作的個案，常發生相同行業中策略聯盟或例如文創業共同合製合拍藉以分擔風險

²⁸陳文華 文化創意產業之商業模式研究，(2008)，第18頁。

²⁹ 北京市設立3億元引導基金,定向支持文創產業發展,鉅亨網
<http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?fi=%5CNEWSBASE%5C20091109%5CWEB1515>

與運用彼此資源或通路，也發生於幫助草創的公司取得各種資源或通路。經紀的角色在於投資整合。其對各種資源的整合能力較強，甚至是可以直接承包業務，因此發展到一定程度的經紀能力也會以承包的方式來執行，投資整合是在組織外部進行資源整合，承包則是組織將投資整合吸納至組織內部，由內部作各項經紀的工作。

通常文化創意產業的全方位經紀公司，在專業執行的過程，能以創業投資者的角度，吸引新創事業家（Entrepreneur）來提案，除了能以實體資本投資外，很多虛擬資本（關係，人才，通路...等）的挹注，更能有效提高新創事業的成功機率。這也是投資整合的特色之一。考量是否投資整合新創事業的關鍵要點通常有下列十點³⁰：

- (1) 有無明確的目的
- (2) 市場潛力是否夠大
- (3) 目標客戶是否願意支付溢價
- (4) 嘗試新產品或新服務
- (5) 有無專注的價值提案
- (6) 對客戶而言，是否能提供他即時的需求
- (7) 是否有不同於市場現況的思考
- (8) 團隊組成是否適當靈活度
- (9) 資金是否充足、是否夠克勤克儉
- (10) 初期無須投資過大

三、經紀角色的種類與加值方式

經紀角色與經紀模式的差別在於，經紀模式討論經紀的方式，由資源整合的觀點來看其各項資源透過將經紀功能產生的樣貌，而經紀角色則針對扮演經紀功能其定位如何，前節已對經紀模式以略加敘述，本節則更聚焦於經紀角色可能的種類與其加值方式，以了解經紀功能其重要性與其操作方式。

討論經紀角色，我們以文創產業中藝術經紀人為例，由其角色探討守門人的特性與其在於產業中的經濟特性，兼述及經紀代理人如何遴選創作者或其作品，以及藝術經紀人所應具備的能力。在討論經紀角色之後，將對討論創作者與經紀人之間的合作關係，或說是其交易與契約架構。

(一)、經紀角色的探討

1、經紀角色的守門人觀點

³⁰紅杉創投網站 <http://www.sequoiacap.com/>

經紀人其實扮演了三個很重要的價值鏈角色，亦即（1）守門人（Gatekeeper），提供創作者較佳的創作環境，協助價值的溝通與品質的把關；（2）領航者（Navigator），就其對市場趨勢與未來發展方向提供給創作者更多指導以引領並育成創作產品或服務成為熱銷品；（3）行銷者（Marketer），將產品透過行銷的手段建構使產品受歡迎的環境氛圍並達成推廣銷售的目的。經紀人匯集這三種功能於一身，在於市場交易中扮演相當重要的角色³¹。

從守門人的觀點而言，守門人即是扮演門內與門外的溝通與管控媒介，對創意人才的尋覓、篩選與任用，與企業對委外創意專案的內容與執行細節的確認，都需要守門人有專業的判斷與能力，去整合所需的相關創意資源，讓創意供給者（創意人才）與創意需求者（企業）雙方都能因專案結合而互蒙其利。

藝術經紀提供的服務種類概分包括契約訂定、價金支付與收取、整合行銷的服務。契約訂定為免少數創意人才形單影隻，既不易取得大型專案的配合機會，也不知如何保障與規劃自身權益；而企業也因無需承擔正式人員選聘與雇用，面對解雇或資遣所產生的人資問題，具法律保障契約的訂定，由第三方的經紀公司處理，較能兼顧雙方權益。供需雙方為以專案方式所進行的合作，包括創意人才的薪酬支付，專案需求企業所需支付的價金收取，都由第三方仲介代為處理，除了能避免企業帳目項目過於複雜，可將專案功能式的作業以顧問費用如律師費、會計師費等做核銷，無須增列過多企業帳目項目，導致會計作帳過於複雜。另外對創意人才，也能適度扮演如同工會的角色，幫助創意人才爭取福利與保障收入。整合行銷的服務，單一創意人才，所能夠提供的服務很有限，而企業本身對整合行銷方案的需求，也難以都從公司內部處理，整合行銷服務外包便成為經紀行業的專業服務內容之一，透過長期經營創意人才庫，培養各型不同專案的執行能力，透過不同專案的整合執行，亦能提供創意人才更多揮灑的舞台。

2、守門人與創作者之間的經紀功能

（1）守門人機制的生態分析

藝術產業的本質乃是根源藝術創意中所蘊含的經濟價值，而藝術發展從純粹藝術到民俗藝術、大眾藝術、到藝術產業甚至發展為文化創意產業，是一連串與藝術相關的生產與流通過程，當藝術產業的發展加入更多商業利益時，藝術經紀人的角色也隨之出現，以出版發行、流行音樂、影視產業為例，在電視傳媒的簇擁下使觀賞藝術表演的人數迅速上昇，而網際網路與電腦多媒體的全球e化更加速了藝術的商業化過程，並使藝術經紀人有了更多的商業機會，例如出版經紀人或流行音樂經紀人、影視產業經紀人透過守門人的經紀功能機制，造就了創作者的影響力跟知名度擴展，因此

³¹陳意文，創意人才仲介平台的加值經營：以日本創河公司為例，（2005），第7頁。

可發現守門人在藝術產業的重要作用，不僅可以提升創作者的經濟效益，並且可加快藝術產業的發展與活絡。(江樹霖 2007)³²

藝術經紀守門人在藝術產業的發展中所發揮的獨特作用可表現在下列三個構面：

- (i) 守門人可在勞資雙方之間發揮中介與溝通的作用，提高交易成功率；
- (ii) 守門人可在藝術產業經營內容與藝術市場行銷手段上的創新方面發揮重要作用；
- (iii) 守門人可促進藝術產業的發展與整合機制，促進藝術交流與提昇藝術產業的活絡。

(2) 守門人與創作者之間的經紀功能

Richard Caves(2003)對藝術經紀人的角色功能分為六大類³³：

- (i) 協商：合約談判需要藝術經紀人高度的專業與溝通，創作者通常沒有商業背景與法律背景等相關經驗來處理合約問題，因此藝術經紀人可提供談判合約的經紀功能；
- (ii) 管理：創作者生活隨性比較失於管理，而且缺乏財務等相關知識的管理，有時候經紀人還可扮演創作者投資理財顧問的角色；
- (iii) 行銷：經紀人是創作者的仲介人與推廣者，透過經紀人專業的行銷手段與規劃可提昇創作者的品牌資產累積；
- (iv) 解決紛爭：經紀人應保護創作者不受任何紛爭的侵擾，才能專心於創作的領域，產出最佳的表現；
- (v) 規劃：創作者的生涯規劃起伏不定，好的經紀人應協同創作者做好相關的生涯規劃，包含相關的理財、稅務、法務（智財布局）、教育規劃等事務；
- (vi) 藝術專業能力：藝術經紀守門人必須具有對專業藝術創作鑑賞開發的能力，才能協助創作者找尋最合適的舞台與發展渠道嶄露頭角，有如伯樂與千里馬之間的巧妙關連與合作默契。

Constance(2004)對成功藝術經紀之角色功能分為以下六大類³⁴：

- (i) 商業經營類：協助創作者財稅、健康醫療、財產保險、財務管理方面的協助；
- (ii) 法律保護類：經紀人應協助創作者針對基本著作權、遺產計畫、藝術契約協商、版稅、重製權、攝影權等相關法律權利的保護；

³²江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究（台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007），第16~20頁。

³³江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究（台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007），第28頁。

³⁴江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究（台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007），第31頁。

- (iii) 專業呈現類：經紀人應協助創作者專業形象的建立與市場價值觀的教育，促使創作者不僅在專業創作時能產出具有市場需求指標的作品，同時也協助提昇創作者在對外面對媒體群眾的個人特質建立（人格印象、個人魅力、外表形象等打理）；
- (iv) 靈活行銷類：成功的藝術經紀人應協助創作者在有限的執業生涯發展，進行最有效的發揮以獲得最大的創意產出經濟利益。例如業務目標的訂定、業務追蹤、創新行銷手法、媒體曝光手段、中長期的生涯規劃等；
- (v) 規劃籌備類：經紀人對於創作者的藝術經濟產出應做最有效的規劃與籌備，例如藝術作品的訂價原則與市場行銷階段的所有相關事務籌備打理；
- (vi) 出版類：經紀人應熟悉相關發行與出版的流程，以協助創作者的藝術創作產出可做最有效的規畫與產出價值。

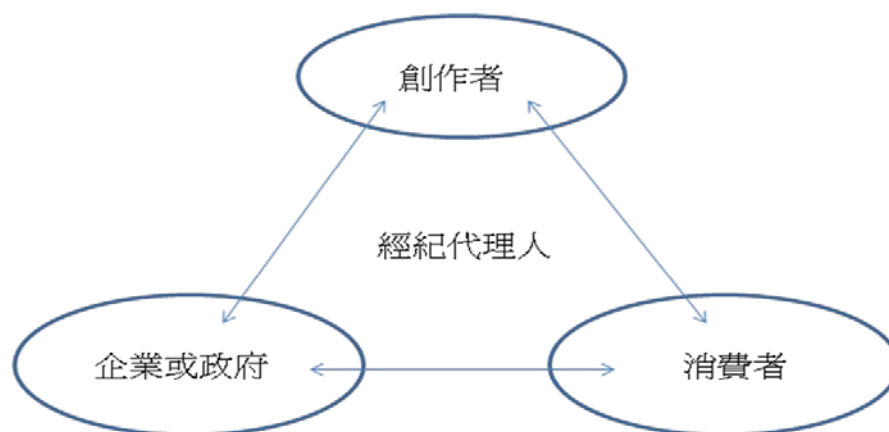
3、經紀代理產業之經濟特性分析

一般經紀人是指從事國家允許公開交易又不屬於特殊行業的商品交易中間商。一般經紀人的主要經濟活動就是為商品的買方尋求賣方；為賣方尋求買方，為買賣雙方牽線撮合雙方買賣成交，再從中收取相當比例的服務費，國外經紀產業發達的領域中常將此類的中介角色稱為商業經紀人，為用戶提供商品交易提供仲介服務，例如房地產買賣、生產資料、生活資料的交易、轉讓、或是閒置設備的售出租賃等仲介服務，常見的商業經紀人例如：房地產經紀人、投資經紀人、保險經紀人等。若以文化藝術領域的創作者而言，當個人的創作表現達到一個職業水平的階段，就需要有經驗的經紀人來安排相關的演出、展覽、商品授權等經濟活動的管理，創作者有了經紀人的協助後才能在其生涯中創造最大的經濟效益。

藝術經紀代理產業是因應文化創意產業所產生的行業，而有別於一般的人力仲介產業，經紀代理公司是以服務文化創意工作者為主要的人力派遣公司，而各國的經紀代理產業所服務的文化創意工作者的對象有所差異，以美國的經紀代理產業的趨勢都是以服務高階明星級的超級經紀人為主，以服務中階創意工作者為主的經紀代理產業因該地區所具有的整體文化產業分佈與產業特性而有所差異，加上各國因整體經濟的變化而造成人力資源制度與結構的變化，而產生各國所形成的人力派遣趨勢也因此各有差別，例如日本創河在成立的時候剛好遇到日本經濟泡沫階段，電視製作產業因應人力精簡所造成大規模專業制作人力裁員而造成的人力派遣需求，致使日本創河恰好在對的時間點切入成立雙邊平台，一邊同時透過電影導演協會或攝影師協會的名單快速整合號召映像製作的各種中階創意工作者的投入，另一方面則因應電視台內製節目的人力急迫需求，創河快速整合了兩端的供需，並且化解了電視台產業的巨額人事制度的包袱，巧妙的創造了雙贏的觸媒平台³⁵。

³⁵陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第119頁。

經紀商的媒合資訊規模與仲介平台品牌的塑造工程對創意工作者與人力需求業者在挑選人力仲介合作對象時，有其相關的競爭優勢，以創河為例，目前在日本的規模擁有四萬多名創意工作者，平均 30 個經紀人可服務約 5000 名的創意工作者³⁶。透過人才分類的系統化與全球網絡的水平整合，擴大了人才庫的豐富性與選擇性，加上人才培育與流通的規模效果，吸引更多的成員加入更拉大了與競爭業者的差距。



圖四：經紀代理間資源角色關係，本研究整理

由上圖可以了解經紀代理人在創作者、消費者、企業三方中所扮演的角色非常的重要，透過有個人品牌營造經驗的經紀代理公司不僅可有計劃的培育創作者成為政府或企業有興趣合作的創作品牌，提昇創作者的個人品牌價值並可讓優秀的創作者了解消費者的實際市場需求走向，讓創作者不僅專心於創意作品的創作生產也能同時符合市場需求的走向，充分達到創意經紀的最佳效益。

4、創作者之分類與分級

文創產業蘊含了文化與藝術且兼具娛樂休閒價值，廣泛包含了書籍、雜誌出版、視覺藝術（繪畫、雕刻）、表演藝術（戲劇、歌劇、音樂會、舞蹈）、影音傳播（唱片、電視、電影）、流行時尚設計、多媒體（動漫、電玩產業），而其經濟價值卻很少有經濟學者針對此產業進行產品區隔與品牌導向的工作進行分析，然而在盛行精緻表演藝術的國家，她們在補助政策上的思維已逐漸調整。

創意工作者習慣以獨特的方式來進行運作，而在生產的過程中需要與個別的夥伴共同協同合作，其作品方得以圓滿完成，例如小說家需要出版商、電影製作公司需要演員、導演、編劇、攝影、美術指導、造型師等大量的創意人才（藝術家）來協利完成整個創作，因而逐漸形成各種文創產業。

³⁶陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第 125 頁。

因應大多數創意商品需要多元的技能，需要眾多不同的專業工作者來完成，然而在製作計畫展開時選擇團隊成員，在挑選組成成員的當下，創作者的分級就會顯得非常重要，而資深經紀人在分辨創作者能力與經驗值的判斷上，具有一定的產業經驗，因此可以快速進行分派回應業主需求。

5、經紀人所應具備的能力

經紀人的角色所應具備的功能應可分為五大類³⁷：

(1) 諮詢管理功能 (Consulting)

藝術經紀人必須作為藝術家日常生活的管理者，協助與客戶商談、工作、生活、策展、或是找案源或找資金等相關事務的進行 (John Pick 1980)³⁸。經紀人作為創作的代言人與風險承擔守門員，透過經紀人的協商，可由經紀人扮演代言人的角色，基於專業知識與敏感度，為創作者提出展覽、演出、製作等相關合作簽約條件的談判與篩選。

基於上述經濟人所提供的專業諮商與談判商務運籌功能，創作者可以專注在其專業領域進行創意創新的思考與產出，並透過經紀人的諮詢管理輔助，創作者可以更有效率的創作出符合市場客戶需求的作品，並透過經紀人的斡旋，可提高作品在創意市場的經濟價值與創作者在時間管理上的最優效率！

以文化藝術等層面的工作者，當他們的表演達到一定職業水準時，必須將所有精力著重在他們的創作上，因此有關演出計畫、酬勞的談判、個人形象的設定與打理，使其創作與展覽演出無後顧之憂，進而延長其職業生命。藝術經紀人協助創作者決定其作品的市場價值，代為尋找締約機會與條件，展場與博物館策展與合約的擬訂及履行，和市場需求訊息諮商、提供健康、法律及保險問題等諮商。

(2) 財務管理功能 (Financial Management and Planning)

經紀人身為創作的代言人與風險承擔守門員，有責任協助創作者開闢案源或尋找創業資金等相關事務的財務管理計劃任務之推展，因為創作人在財務規劃上面通常非本科系，縱使有非常創新的構想或創作，但往往因為缺乏商業經營的經驗，在開闢業務跟整體營運的財務計畫上面，缺乏專業的財務顧問進行中長期的發展規劃與檢核修正，專業的經紀人更應該具備財務管理能力，針對代理的創作人有關稅務、預算、投

³⁷江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究（台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007），第36頁。

³⁸江樹麟，視覺藝術經紀人角色功能研究（台北：私立世新大學傳播管理研究所碩士論文，2007），第23頁。

資管理、資金調度、創作者個人理財等相關予以協助。因此經紀人必須提供創作人投資理財的服務包括：保險規劃、不動產構置，財務規劃與投資建議等專業會計服務事項。經紀人提供有關財務記錄、預算、投資管理的事務，有時甚至可以涉及政府補助與企業募資等彈性財務計畫來支持創作者的長期成長所需的金援，甚至要懂得如何幫創作人的既有資產進行規劃例如購置生財設備或是買下不動產等前瞻性的理財規劃等貼身金融理財服務。

(3) 公關與行銷管理功能 (Public Relation and Marketing Management)

作為創作人的代言人與風險承擔守門員，透過經紀人的協商，可由經紀人扮演代言人的角色，基於專業知識與敏感度，為創作人提出展覽、演出、製作等相關合作簽約條件的談判與篩選。以最有效率的方法使藝術與觀眾之間透過經紀人對大眾藝術市場需求的觀察，提供大眾最具有經濟價值的藝術美學經濟產品或服務或活動。經紀人同時也須擬定行銷策略計劃包含目標市場、競爭定位、產品、價格、服務、推廣、媒體促銷，甚至到相關的創作品牌商品的授權等延展應用的整體規畫能力。

經紀人以最有效率的方法使藝術表現、創意創新思考與觀眾（或創意市場需求者）之間，透過經紀人對大眾藝術（創意）市場需求的觀察，提供大眾最具有經濟價值的藝術美學經濟產品或服務或活動策展。資深的經紀人，應靈活運用行銷 4P 進行創作者的品牌策略、目標市場、目標客戶、產品（服務）市場定位、推廣活動（平面媒體、電子、網路等數位媒體）、公關操作等多項行銷推廣議題進行整體規劃與布局，以提昇創作者在品牌資產上的累積效應。同時也對經紀人自我品牌亦有雙贏的策略，水幫魚、魚幫水，兩者互利共同成長！

在公關的議題上，經紀人除了善用其關係行銷在個人、企業、組織、基金會、政府等相關人脈資源的運籌帷幄上也有非常重要的角色任務，對內而言，在大型藝術經紀公司的部分因為，資深經紀人可能隸屬大型經紀公司，在整個溝通的價值鏈上，經紀人除了對外擔任創作者的代言人外，對內必須向公司董事會或是內勤行政支援單位尋求相關的互動與支持，例如市場資訊的取得與調查，內部資源的協商與調度等協商庶務。對外則必須與外部的人脈資源如企業、組織、基金會、政府等資助補助，例如行政院文建會、國家文藝基金會、縣市文化局等，經紀人要隨時與這些單位保持互動與聯繫，除了資助以外還有相關的政策面的異動都必須保持資訊的更新。

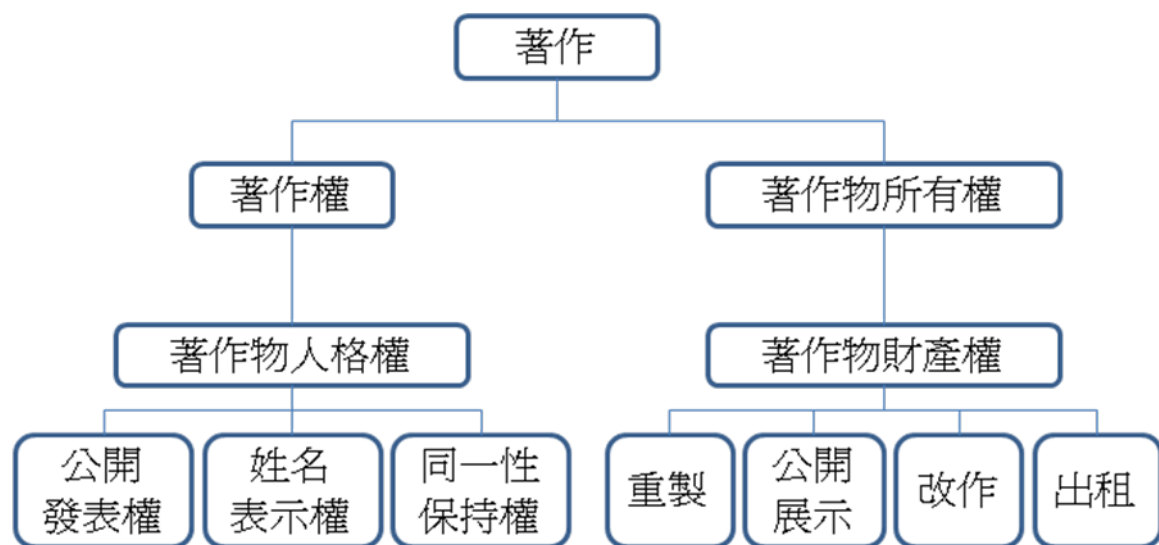
經紀人並且要負責創造或改造創作者的公開形象，創作者平日只投注於創意領域的發揮對其個人品牌與外部形象往往疏於打理，經紀人應該協助創作者建立個人形象，面對公眾媒體與群眾時如何應對，並且要負責定位創作者在市場的價值鏈位階，持續進行品牌資本的累積經營，積極的打造正面良性循環的形象與個人特質，包括在創作的表現技巧差異，與整體品牌創作思考理念的傳達，篩選合適且符合品牌整體策

略的通路與傳媒進行公關活動。

(4) 法律與智財權管理功能 (Legislation and IP Resolution)

經紀人協助創作者處理簽約或法律等難題與糾紛，其中例如著作權，原作重製權、原作的延伸作品授權、經銷權、著作權的相關商業運用註冊程序等等相關智財權的管理，另外當創作者與相關單位合作時所要簽訂的合作契約與相關法律的文件管理等。經紀人以專業的智財管理服務來協助創作者處理簽約或法律等難題與糾紛，因為創作者往往沒有商業或法律背景經驗來處理合約的擬訂或談判，常常因為聚焦於創意創作，對相關智財權管理庶務，並無專業能力進行規劃與管理，透過經紀人的協助可進行智財權相關保護與布局策略的進行，充分保障創作者的相關的智財權利。

針對著作權的議題上，有關著作權是創作者在作品形式上的法律基本保障，用以保護創作者的原始創作權利，只要創作完成時具有實體形式即受著作權保護，相關的智權管理任務包含有著作權的官方註冊、原作重製權利、製作原作所產生延伸性商品的權利及經銷販售秩序規劃與相關的授權談判等事務。



圖五：著作權利體系

當經紀人替創作者進行談判時，經紀人必須非常了解藝術文化的相關法令與相關規則，並且要能熟悉該領域的制式化合約跟相關通路合作談判的技巧與細則，在訂立合約的時候，經紀人應對創作者的著作權、代理權等法律權益進行監管。

(5) 人力資源與教育培訓管理功能 (Professional Accomplishment & Career Planning)

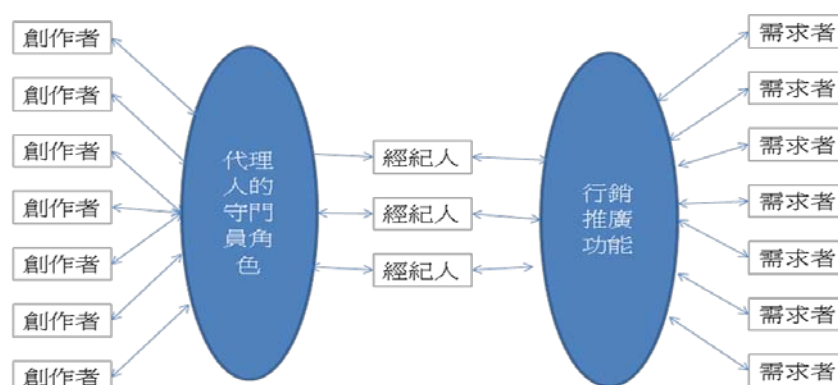
針對創意工作者的中長期發展，有經驗的經紀人會尋求各種管道協助創作者學習新的技術與提昇自身能力，參與相關的教育訓練課程或是講座甚至協助申請相關的教

育獎助金前往國外做藝術交流或進修，提供創作者長遠的發展性生涯規劃與個人品牌的營造等教育培訓管理，並且有計畫的開發具有潛力的後起之秀，以符合市場的需求。

透過經紀人的人脈，例如申請國家資源補助進行進修或交流，華大技轉中心JANIS表示，透過許多線上教育課程與校內既有的教育訓練體系，可以充分讓代理創作者或發明者進行在職訓練，提昇期在創作職場的長遠競爭力³⁹。

經紀人還要有開發潛力藝術家的功能，在人力資源庫的持續更新管理上，根據日本創河公司的經驗來看，各經紀人與其創作者之間的默契最為契合，經紀人必須了解創作者的藝術創作歷程與其創作思考邏輯，以專業的藝術經紀思維，協助具有未來市場競爭優勢的創作者在競爭範疇中脫穎而出。

6、創作者如何遴選代理人規則與經紀人的守門策略分析



圖六：透過經紀的過程，本研究整理。

以上圖的來看經紀人對創作者與需求者雙邊平台所扮演的代理人守門角色，依階段可分別扮演創作者的領航者，引領並育成創作品成為暢銷作品成為市場趨勢，並協助創作者較佳的創作環境、爭取福利、教育訓練進修安排、等貼心的守護者功能，而面對市場需求面，經紀人則扮演成功的行銷者，其服務策略為：1.為創作者尋找合適的工作，且可以藉由工作機會的累積，提升創意人的技巧或才能。2.也透過市場的實際供需反映，增加創意人對市場需求反映的敏銳度。3.藉由不斷供作經驗的累積，增加個人品牌魅力與提昇地位、增加收入⁴⁰。創作者在遴選合適的代理人時，除了應考慮經紀人是否具備上述三大角色扮演以外還要負責留意經紀人是否具備智財權佈局、保護等管理服務能力以確保創作人的權益與應有獲利機會。

³⁹ 本小組於 2009.8. 於西雅圖華大受訓期間前往華大技轉中心訪問 Ms. Mashala.

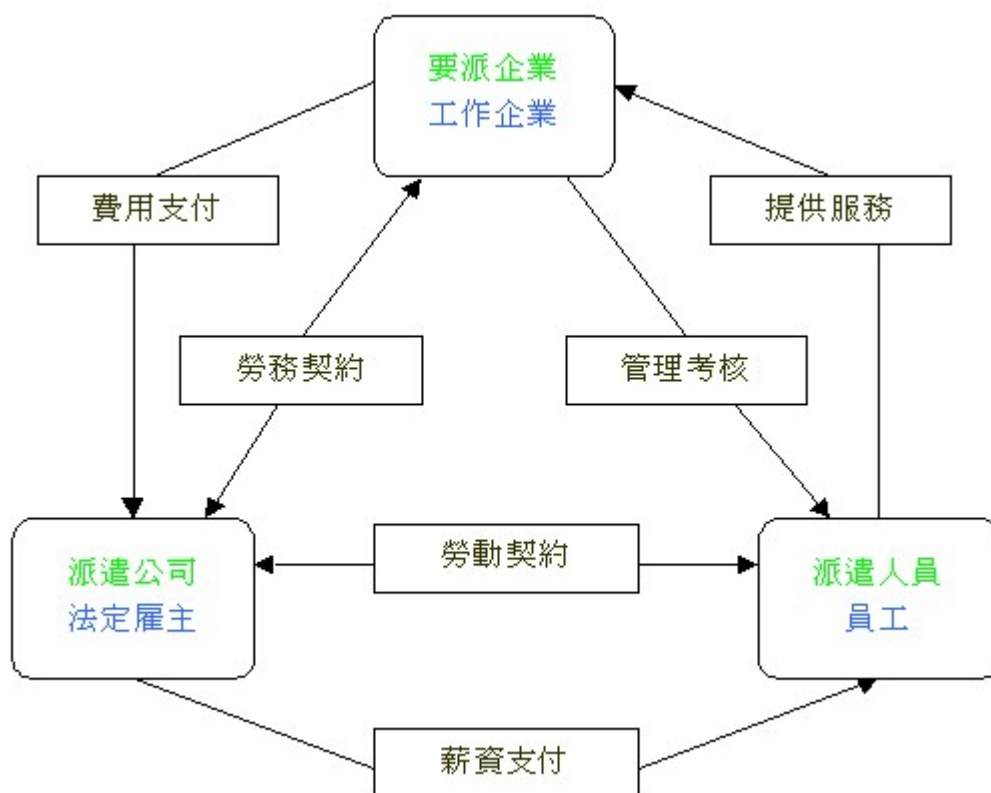
⁴⁰ 陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第 125 頁。

(二)創作者與經紀人之間的交易與契約架構探討

創作者與經紀人之間存在互相依存的關係，首先需探討其交易關係以及其契約架構，通常代理契約之於創作成本與策展經營在獲利分攤比例之協議方式，於是創意人才需要與經紀人有相互約定，最主要是議價的關係，但是這樣的合作不是創意人才所熟悉的，必須仰賴經紀人的建議，因此代理經紀需擬定創意產品契約之計畫性報酬分析提供給創作者，在同意後形成一個相互連結的關係，而這些可行的代理契約架構與實務上也有執行的困境及限制。

1、創作者、客戶與經紀人之間的交易關係

創意工作者終其一身大多都是在創作的歷程，創意工作者在其各個專業產業中的藝術工作者又各自會經營出不同的經濟資產與其交易，而且藝術創作家各擁有不同的品味與創意靈感，展現在其產品、服務、創作過程中形成不同的實質性差異。創意工作者向來在乎其各作品中對於原創力的呈現、源自創作者的內在需求創意靈感的呈現，但這種為藝術而藝術的特質更也加深了創意作品有可能產生叫好不叫座的窘況。由於藝術市場的買賣方資訊不對等，創作者很難實際在需求者的面前進行創作，更無法取得藝術創作的市場接受度與評價。加上創作者可能缺乏對商業性的市場敏感度與不擅於商場談判，往往需要經紀人的協助才能輔助創作者在兼顧創作靈感與藝術經紀價值的構面取得平衡。



圖七：派遣關係圖，摘錄自 Manpower Inc.

2、創作者、客戶與經紀人之間的交易契約架構

Williamson認為交易特性三構面為步確定性、交易頻次、投資專屬性程度，並提出資源統治形式為市場交換型，網路，中介團體與內部組織型，而在交易成本上包含搜、協商與監控成本，搜尋成本往往發生在買賣雙方基於需求與供給的資訊不對稱，而人類行為的有限理性與投機主義使交易雙方進行協商與監控時，需要對過程管理與控制，因此當交易發生時，會增加協商與監控成本(Williamson,1979)⁴¹，由創河個案觀察可得知其交易成本中所產生的成本有搜尋、協商、監控等，然而這三程序所產生的成本已經分別被控制，例如登錄、蒐集情報服務可降低搜尋成本，而提供業務與付款可降低監控成本，創河在人力派遣工作中提供契約可降低談判時的協商成本。

⁴¹ Oliver E. Williamson: Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," Journal of Law and Economics, October 1979, 22, 233-261.

參、 個案研究

一、 參訪公司背景與實例

本研究於2009年8月27日下午在日本參訪期間，與創河集團副總經理福田先生等七位各階主管會面訪談，瞭解其經營業務及其經紀創新模式，首先由福田先生簡報創河集團經營業務，並留下問答時間予與互動，簡報結束後，由指導教授及本組研究者共同訪談約90分鐘，針對經營細節及業務經驗總結進行訪談，相關資料及結果包括創立原因、理念、沿革、經營重點等，本研究並特別針對其成功因素與失敗因素進行探討。

(一) 設立創河集團的起因

在討論「創河集團」案例之前，必須先瞭解何謂「創新」，以及在日本創河集團的案例之中，究竟哪些部分可以被稱之為「創新」。一般比較通稱的創新是指：以破壞性的方式，改變某一產業原本的經營模式。

日本創河集團成立於1990年，適逢日本泡沫經濟時代，許多的電視台紛紛解雇中下階層的現場工作人員；也就是後面提到的中下階層的創意工作者，因此，才激發了創河集團創辦人井川幸廣先生矢志要幫這些創意工作者創造更好的工作環境，因此，在電視這個產業內大膽地引進了「人才派遣」這樣的業務形式，本研究認為：應該定義這為一種應用上的創新。

(二) 創河集團的理念

創河集團總體的理念為：人類的能力和智慧，是蘊藏著無限的可能性，我們的目標是要盡可能地將其引導出來，為人類與社會的幸福貢獻己力。

其經營理念，可以分為兩個層面：願景部分，作為創意工作者的後勤支援，構築人與社會豐足的環境；使命部分，發掘、培育、與支援才能豐富的創意工作者，幫助他們建構可以讓他們發揮的工作環境。接著將與我們相關的這些創意工作者的能力整合起來，並提昇創造出新的價值，竭盡所能追求他們的幸福。

所以，日本創河集團的中心思想概念可以區分為：

- 2、 公司股東的立場：以長期的角度追求穩定的成長；
- 3、 創意工作者的立場：協助創意工作者提昇其職涯價值；
- 4、 客戶的立場：為客戶創造更多的價值；

5、公司從業人員的立場：讓公司從業人員自我創造自我實現的機會。⁴²

(三) 日本創河集團公司沿革

時間	事件
1990 年	3 月，日本創河公司在東京成立
1992 年	7 月，開展對電視產業中創意工作者的經紀業務
1993 年	11 月，大阪分公司成立
1994 年	12 月，建立「CRN」全國影像網路 (Video Photograph Network)
1995 年	12 月，電視、電影及網際網路產業相關資訊網站「BROAD NET」上線
1996 年	4 月，開展創河訓練中心 (Creek & River Training Center) 6 月，開展對多媒體產業中創意工作者的經紀業務 12 月，開展對遊戲產業中創意工作者的經紀業務
1997 年	1 月，醫療領域分公司 (Medical Principle) 成立 7 月，開展對廣告、出版產業中創意工作者的經紀業務 11 月，各領域創意工作者的專業雜誌「Directors' Magazine」創刊
1999 年	4 月，開始經營教育與推廣事業群之出版事業 4 月，總部搬遷至青山 10 月，開展創河專業教育中心 (Creek & River Professional Education Center)
2000 年	6 月，在日本那斯達克成功上市，代號 4763
2001 年	7 月，與 Japan Digital Contents 公司共同成立東京多媒體基金 8 月，成立韓國子公司與台灣子公司 12 月，成立「TOP」公司，協助與支援在日本工作的國外影片專家
2002 年	7 月，成立美國紐約子公司
2003 年	2 月，Medical Principle 公司子公司化 3 月，開始經營智慧財產權事業群 4 月，開設上海辦事處
2004 年	3 月，開展對工業設計產業中創意工作者的經紀業務 4 月，成立創河總研子公司
2005 年	1 月，Leading Edge 公司關係企業化 4 月，成立 BS Project 公司 11 月，成立 AS Project 公司

⁴² 日本創河集團網站：<http://www.cri.co.jp/company/ideology.html>

2006 年	3 月，成立紐約分公司 5 月，總部搬遷至千代田區麴町
2007 年	8 月，創河法律經紀人公司成立（Creek & River Legal Agency）
2009 年	6 月，收購日本規模最大之會計稅務公司（JUSNET Communication）

表三：日本創河集團發展大事記，資料來源：日本創河集團網站
<http://www.cri.co.jp/company/history.html>、Creek & River Co., Ltd.，創河集團～”商務模式”と”未來展望”
（東京：Creek & River Co., Ltd.，2009）。

（四）創河集團旗下子公司及關係企業相關資訊：

- 1、創河日本總公司與韓國子公司：創河集團在韓國分公司持股比為 90%，韓國分公司成立於 2001 年 8 月。總公司與該分公司所擁有之專業創意工作者人數為 49,000 人；往來客戶數約為 3,000 家。
- 2、Medical Principle 公司：創河集團在該公司持股比為 65.3%，該公司成立於 1997 年 1 月。其所經營之人脈網絡為醫師 25,700 人、醫學生 9,000 人；往來醫療院所數約為 7,800 家。
- 3、Leading Edge 公司：創河集團在該公司持股比為 32.4%，該公司成立於 2000 年 7 月。其所經營之人脈網絡為 IT 工程師 900 人；往來公司數約為 50 家。
- 4、創河法律經紀人公司：創河集團在該公司持股比為 80%，該公司成立於 2000 年 8 月。其所經營之人脈網絡為律師 1,200 人；往來事務所數約為 300 家。
- 5、JUSNET Communication 公司：創河集團在該公司之持股比為 100%，該公司成立於 1996 年 8 月。其所經營之人脈網絡為會計師、稅務代理人 14,500 人；往來事務所數約為 500 家。⁴³

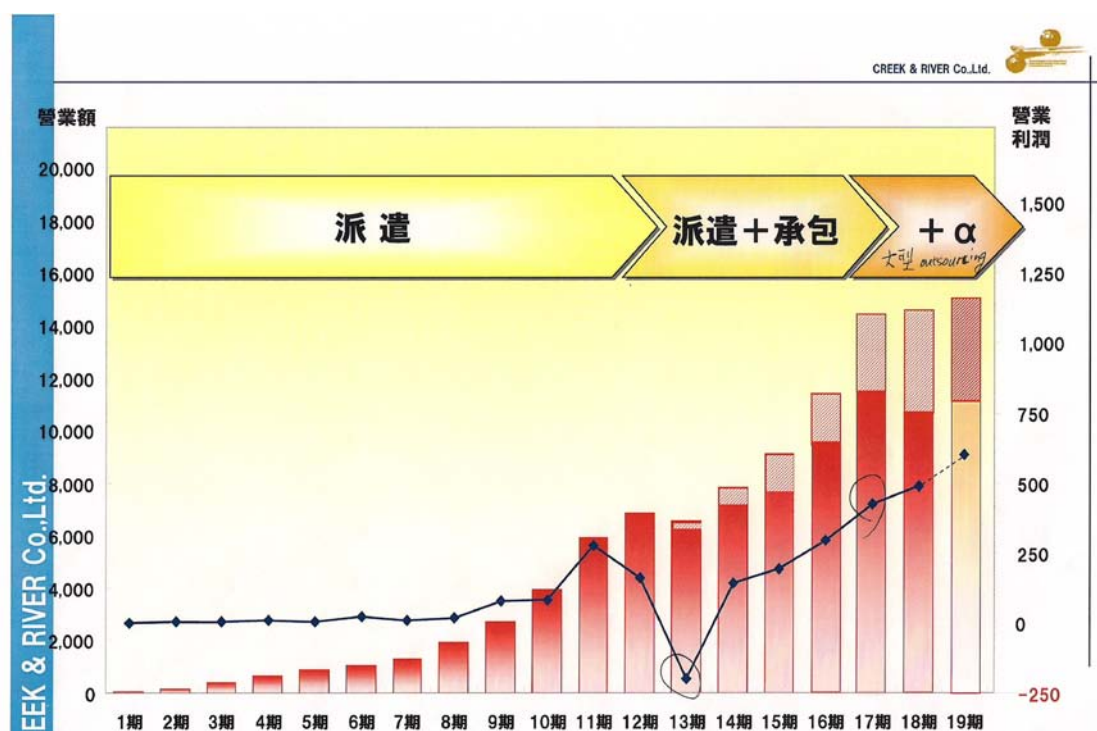
（五）經營實例

日本創河集團成立迄今已經超過 20 年，從時間的推移上來說，從第 1 年到第 12 年間，主要係從事人力仲介與人才派遣的業務、第 13 年開始，該集團經營上遇到瓶頸亟需突破，便轉型兼做外包的業務、大約自第 17 年起，在累積了足夠的經驗與能量後，開始嘗試自製大型的外包案件或是自製的電影作品，⁴⁴在此時，日本創河集團有效地運用並落實著作權的一元化管理，也從海外購入著作權產品代理且予以發行。⁴⁵

⁴³日本創河集團網站：<http://www.cri.co.jp/group/business.html>

⁴⁴日本創河集團自行企劃、製作電影作品在 2006 年有「ベルナのしっぽ」（貝魯娜的尾巴）、「赤い鯨と白い蛇」（紅鯨魚與白蛇），2007 年有「受験のシンデレラ」（應試的灰姑娘）
Creek & River Co., Ltd.，創河集團～”商務模式”と”未來展望”（東京：Creek & River Co., Ltd.，2009）第 37 頁。

⁴⁵ Creek & River Co., Ltd.，創河集團～”商務模式”と”未來展望”（東京：Creek & River Co., Ltd.，2009）第 37 至 38 頁。



圖八：日本創河集團營收與業務發展圖，日本創河公司簡報提供。

從日本創河集團提供本研究的書面資料，我們可以明顯觀察到現階段該公司已經逐漸增加在外包業務上的比重，因為，他們比起一般的多媒體製作公司而言，在人力資本的運用上比較具有優勢。這可以歸功於該公司過去在專業人力的派遣業務上有相當的基礎，包括擁有龐大的創意工作者人才資料庫、對創意工作者的分類細緻且符合產業所需，⁴⁶以及該公司獨有的經紀人培育制度與know-how。以下將就產業別，茲列舉日本創河集團在外包業務上的經營實例：

- 1、 電視產業：該公司參與日本各電視台內，大約 45%的數位電視節目的製作；⁴⁷
- 2、 遊戲產業：該公司美年參與製作的遊戲大約有 300 款；
- 3、 網站及行動電話設計產業：該公司每年參與設計的網站和行動電話網站約有 6,000 多個；
- 4、 電子商務產業：與中國搜尋引擎公司百度（Baidu.com）合作，主要係以廣告與宣傳為主的專案服務；
- 5、 教育產業：對日本的大學的招生宣傳提供支援，這裡也是以該公司所擁有的資源

⁴⁶陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第 123 至 124 頁。

⁴⁷其實，有關於電視產業中發展數位化電視節目已然為世界之潮流，惟台灣相關人才或因不足；抑或是相關經營者未能接受此一觀念，導致台灣目前在數位電視節目的發展上落後中國。
 陳昭義總編，2007 台灣文化創意產業發展年報（台北：經濟部文化創意產業推動小組，2008），第 90 至 91 頁。

主動向各大學提出專案服務。⁴⁸

二、創新案例之經營重點

(一) 創河集團的商業模式：

創河集團是以日本創河公司為主體，係以創意工作者的專業經紀人為最主要的營業項目，近年來，又將其經紀的觸角延伸到醫師、IT工程師、律師、會計師與稅務代理人等專業的業種，該集團可以定義為：從事專業派遣的人力派遣企業。以下為其商業模式的概況：

- 1、創河集團所定義的「專業創意工作者」為：世界上活躍或有充分發展空間的業種、機械或電腦無法取代的業種以及可以形成知識財產權的業種。
- 2、為不同產業的客戶與專業創意工作者，提供訊息媒合的服務平台。創河集團針對專業創意工作者的服務內容係以提昇其職涯價值為主，聆聽專業創意工作者的意願，適當地為其媒合相關的工作，並提供各式各樣的就業情報和教育訓練。另一方面來說，正因為創河集團有完整的專業創意工作者網絡，使得他們可以提供客戶端許許多多有效的情報，甚至是由創河集團主動地向客戶端提案，以創造出更高的產出價值。
- 3、未來經營目標：如前所述，創河集團將積極拓展其經營產業別，例如IT工程師、醫師、律師、會計師與稅務代理人等不同業種，並且也設立相關分公司來經營。⁴⁹

(二) 創河集團商業模式三大事業群項目：

- 1、經紀事業群：包括經紀業務、製作業務、提案外包業務與顧問智庫業務；
- 2、智慧財產權事業群：專責處理創意工作者擁有的作品之智慧財產權的管理、流通與販售；
- 3、教育與推廣事業群：提供專業創意工作者自我進修與教育訓練的機會，以協助他們職涯規劃加值。編輯與發行「Directors Magazine」、經營管理專業創意工作者工作情報網站「Creative Village」。⁵⁰

(三) 創河集團內部組織人力加值模式：

該集團之所以能夠掌握住為數眾多的專業創意工作者與提供周邊的支援服務，該

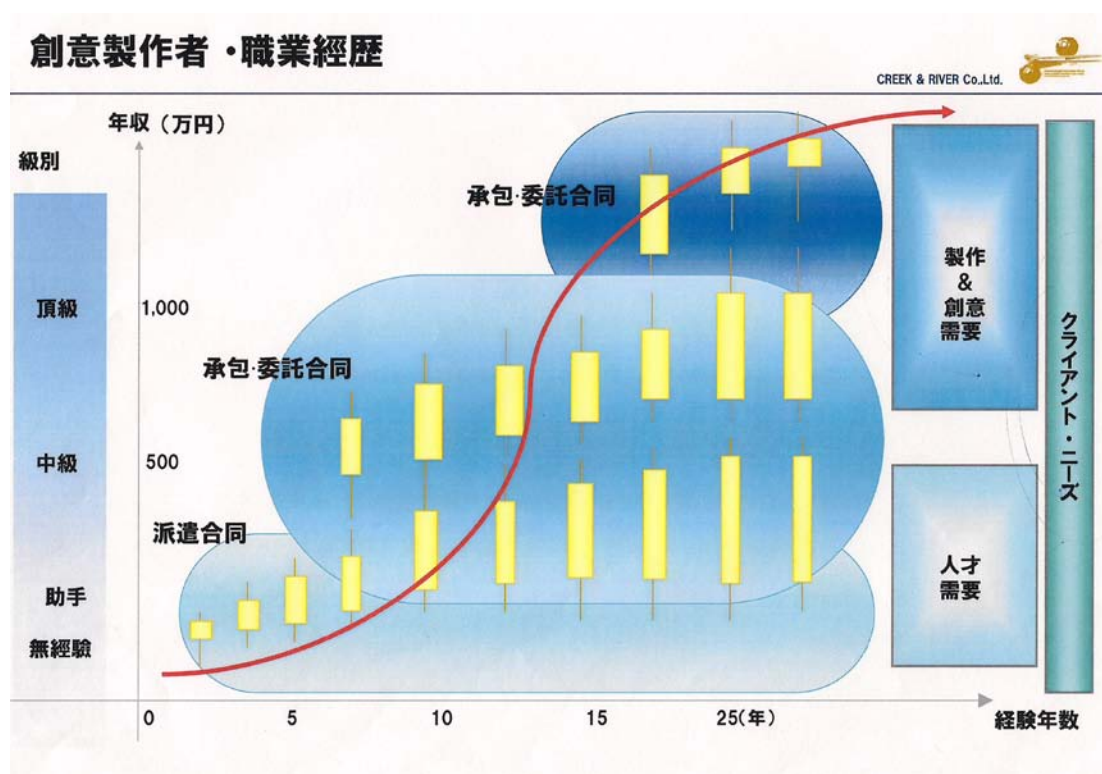
⁴⁸ Creek & River Co., Ltd., 創河集團～”商務模式”と”未來展望”（東京：Creek & River Co., Ltd., 2009）第31至40頁。

⁴⁹ 日本創河集團網站：<http://www.cri.co.jp/service/index.html>

⁵⁰ Creek & River Co., Ltd., 創河集團～”商務模式”と”未來展望”（東京：Creek & River Co., Ltd., 2009）第8頁。

公司內部員工的素質與整體表現可以說是佔了很重要的部分。該集團在招募員工時，所揭櫫三大人格特質為：1、將工作視為生存的價值；2、具有積極與熱情；3、具有不怕挫折的挑戰精神。

也因此，特別是在「經紀人」的挑選上，創河集團並不會侷限、要求應徵者需要具備相關的行業背景，而是要求應徵者必須對「人」有相當大的興趣，所以，在經紀人招募後，創河集團還會再針對經紀人進行know-how等在職訓練，以充實相關知識。特別值得一提的是，一般大家都會認為像創河集團這樣的商業模式中，經紀人比較常會遇到的問題是所謂的客戶端業務量、案源不足的問題。結果在創河集團的案例中，經紀人比較常反映的問題卻是在說服專業創意工作者衡量自己能力、放棄爭取某些專案的情況，無怪乎創河集團特別強調「人」的相關支援與加值服務。⁵¹



圖九：日本創河集團人才派遣級別與經驗年數發展關係，日本創河公司簡報提供。

(四) 小結

創河集團在經營被派遣創意工作者的過程當中，當創意人才能力、經驗升級後，會不會面對被自己所經營的人才跳槽的窘境呢？這裡所謂的跳槽，係指創意工作者自立門戶或者就能自己有單獨接案的能力，不再依賴創河集團的派遣。而事實，日本創河之所以專注在經營創意工作者這一領域，就是井川社長熟知他們這些影視產業的創

⁵¹陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第 125 頁。

意工作者的特性，呼應到他當初創立公司的宗旨，他就是覺得中下階層的創意人才沒有單獨接案的能力、缺乏跟電視台溝通的能力，所以，才需要創河這樣的公司來幫助他們。也就是說，日本創河集團是刻意經營中下階層創意工作者這一塊，那些有單獨接案能力的人，並不在他們的經營範圍之內，即令那些高階人才有在他們的資料庫內登錄，創河集團的經紀人會盡量避免經營那類的人才。

雖然韓國創河公司特殊之處是經營頂級創意工作者，但日本創河並不經紀頂級創意工作者。但有趣的是，當初韓國創河進軍市場時，並非完整把日本的經營模式，全盤搬到韓國去之後就成功！反而因為韓國法令限制的關係，一開始韓國創河複製日本創河的成功模式時，遇到許多制度上與文化上的障礙，所幸韓國創河及早調整經營方針；先從經營清潔人員派遣的事業，而後才逐漸地取得影視圈的信任，繼而嘗試經營頂級創意工作者才獲得成功。反觀經營台灣創河即是全盤移植的模式，未能因應文化與環境差異而有不同的結果。

至於最關鍵的經紀人的培訓工作是如何進行，基本上，仍是屬於傳統的師徒制。新人大概會在一年後，才有機會被公司交付正式的任務。其實做與「人」有關的事業是很難量化其績效；或是質化其能力分類標準，一切仍是以「經驗」為主。所以，創河集團經營許久，定累積不少實務經驗，這是別人模仿不來的，而這也就是創河集團的 know-how、營業秘密。

三、成功失敗原因歸納與創新模式關鍵因素

(一) 成功原因：

在本研究實際與日本創河集團、台灣創河公司當面訪談後，認為日本創河集團以「經紀創新模式」為最主要商業模式，正是她在這個產業中成功的關鍵因素。就如本節一開始就提到：日本創河集團當初是在「危機入市」，以破壞性的營運模式進入電視產業，從而建立起中低階創意人才的仲介平台。完全地體現了「創新」所意涵的破壞性，以及建立市場、產業新的典範。茲歸納並分析日本創河集團成功因素如下：

(環境與時機部分)

1. 因應時代及產業需求：當創意人才足夠，但卻無法有效被社會機制運用，且繁瑣的行政事務與業務工作，並非創意人才本身的核心競爭力；而企業為因應不斷的競爭與變化，對創意人才主以「專案需求」，取代自行配置部門或正職人員，且企業本身也無法有效評斷何種專業是其專案所需時，對比較大型的專案，更需具備有效尋覓各領域人才的能力；「創意人才」的供與需都有另外平台的需求時，創意人力派遣業就可扮演一個專業的伯樂與尋覓機制，提供創意人才與需求企業的專業橋梁。

(人資管理部分)

2. 優越的人資管理能力：「仲介」這個行業可以說自人類的經濟活動成形以來，就存在的最古老行業。這個行業最深不可知與不可探求的「知識」(know-how)，就是如何去培養、訓練一個成功的經紀人。在日本創河集團的這個案例當中，另一個更令人不解的是，他們所經營的「商品」是一群徒有創意、主見；卻不善溝通的創意工作者。而日本創河集團今天能以極佳的媒合品質在這個業界獨佔鰲頭，就是熟稔如何與要派企業、創意工作者之間做瞭解溝通，最後為雙方降低交易成本外，更創造出其他的附加價值。
3. 創意人才的評選公正且有效：傳統的企業評選人才機制，多以畢業學校與科系，在校成績，證照....等為標準來定義一個人的專業與潛力；這套系統長期選用後，在某種程度上，有時也會有名實不符及錯過一些人才潛能創造與發展的遺珠之憾；且企業的經營上，過度強調團隊合作與層級制度的話，若無其他評選標準，常有礙創意人才的發揮意願。如何讓創意發想與執行能「有紀律地」提供企業不同階段的刺激與改造，創意人力派遣業可提供一個專業的平台，摒除企業難以管理及考核創意人力的難題，讓創意人才彼此競爭且合作，更有效達成企業的目標。
4. 妥善處理創意人才的訓練與生涯規劃：創意人才的長期專業表現，需要源源不斷的資訊，包括社會的脈動，專業技能的更新，不同領域的現況與未來...等各類訊息；而企業對創意專業的需求，常常需結合各個不同領域的專才，因此，創意人力派遣業可提供一個知識交流的平台，讓創意人力得到必要的訓練，且讓創意人才彼此交流及搭配合作，進一步讓創意人才找到其專業的生涯規劃。

(經營管理部分)

5. 組織適應能力極佳：我們從日本創河集團提供的資料得知，該公司在成立的第13年曾經遭遇到嚴重的經營危機。⁵²從這一次的危機當中，日本創河集團體認到：經營好原本的人力派遣業務是很重要的，但是如何從中衍生新的經營項目是比開拓新的經營業種來的更為重要。(在此之前，日本創河集團已經成立醫療領域分公司、IT工程師人才分公司與台灣、韓國子公司)因此，日本創河集團增加「專案製作」業務承包的比重，甚至也開始參與製作大型的媒體節目，據受訪者粗略的估計，該公司這一項目的經營比重約有四成之多。此外，日本創河集團近年來也開始把經營範疇延伸到「智慧財產權管理」，這可以視為是前項專案製作業務的衍生，未來若管理得當，定能為該公司創造新的成長。
6. 確實了解企業的需求，做好溝通與回饋機制：企業的創意需求，有時並非企業專業，常常一開始就沒有明確定義，創意人力派遣業是一個橋樑溝通的平台，讓企業了解不同創意人力的專業，使企業能更加清楚其需求並規畫相關預算與時程，而從專案進行開始，創意人力派遣業也擔任協助該創意專案進度管控的平台，針對企業修改或其他額外配合的事項，跟創意人才與企業雙方面有效溝通，使任務圓滿達成。

⁵² Creek & River Co., Ltd., 創河集團～“商務模式”と“未來展望” (東京：Creek & River Co., Ltd., 2009) 第20頁。

7. 妥善運用外部資源：日本創河集團創辦人井川幸廣先生成立公司之初，單純地只是運用自己過去在電視產業界長期累積下來的聲譽與人脈，來做為經營公司上的外部助益。但隨著日本創河集團不斷地轉型與成功上市之後所面臨到的新局面，該公司必須善用外部資源以延續公司成立時的「使命」。這些積極的商業活動行為充分表現在該公司成立與併購新的經營業種公司，以及結合政府補助辦理創意人才培育計畫，為日本創河集團奠定具有公信力的形象。

（二）失敗原因：

本研究也同時在台灣訪談了台灣創河公司，在訪談當時才得知該公司已經處於「休眠」狀態一段時間，並預計從2009年下半年在重新出發。以下茲歸納並分析該公司移植台灣經營失敗的主要因素，以做為將來政府在重點培養相關文創產業周邊支援產業時的實務參考。⁵³

（內部因素）

1. 相關產業分析不詳盡：在訪談的過程中，我們發現日本創河集團在規劃進軍台灣市場時，並未事先針對台灣電視產業的中低階人才供需市場與產業生態做詳盡的調查，以致於該公司甫成立之初，就花費了許多的資源在瞭解產業生態的事物上。
2. 文化背景上的差異：南韓仇日情結嚴重，再加上該國人力派遣相關法令較日本不同與電視產業生態封閉，因此，當初韓國創河公司歷經諸多的挫敗後，才找出一條適合自己的營運模式。至於台灣創河公司首任的總經理四分一武先生，雖然在專業的歷練上成績卓著，但是，台灣的電視產業生態亦屬於封閉形式，此外，日資企業的背景也產生了一些溝通上的阻力。
3. 主事者欠缺必備能力：雖然在日本創河集團在其人事招募的網站資訊中揭示：應徵者並不一定要本科系畢業，只要是對人有興趣、不怕挫折挑戰，都歡迎加入該公司擔任經紀人。但是，公司的主事者是否應該有相當的專業素養，才能做出對公司有利的規劃與判斷，並完整地記錄公司發展的歷程與詳盡的財務分析。所以，第五節將詳細說明何謂「必備能力」。
4. 組織願景不明確：台灣創河公司成立伊始，係欲做為日本創河集團進入大中華市場的踏腳石。但是，在經歷過各式各樣的經營挫敗後，台灣創河公司未能如韓國創河公司一樣，有效率地重新調整公司經營的項目與方式，並且專注經營在某幾項能持續獲利的業務。由於台灣創河公司為了盡早能夠獲利，乃分散其公司資源投注在太多獲利模式不明的經營項目上，導致台灣創河公司不耐虧損處於「休眠」狀態⁵⁴。

（外部因素）

⁵³ 陳昭義總編，2007 台灣文化創意產業發展年報（台北：經濟部文化創意產業推動小組，2008），第77頁。該文針對電影產業發展概況中，特別提到媒合人才的重要性，適足以證明發展內容產業上，最重要的兩個環節；一是「內容」、二是製作出內容的「人才」。

⁵⁴ 本研究訪談台灣創河所歸納原因。

5. 缺乏台灣媒體產業相關背景：從事台灣媒體的創業人才派遣必然築基於豐厚的台灣媒體人脈，包括供與需雙方面的人脈、知名度與信任度。台灣創河雖從日本遣派四分之一武總經理以及事後接任的執行者都不足台灣媒體的媒體人脈，這將產生無法順利從前端得到豐沛的人力資源，也無法有效派遣到合適的媒體，自然也難以推動人力派遣業務。
6. 台灣人力需求環境相對不成熟：台灣創河公司未能順利其中一個因素是外在環境條件的不成熟，台灣當時的媒體環境尚處在有線電視與無線電視競爭時期，加上媒體解禁與開放有線電視執照，一時之間，電視公司與頻道如雨後春筍設立，人力需求量大，媒體人才容易找到工作，媒體業相對不需要派遣形式的人力需求。
7. 人力派遣相關法令未建立：另一客觀因素是台灣當時至迄今都沒有人力派遣相關法令⁵⁵，既有的勞動基準法對勞工有較多的保障，相對而言不利台灣發展人力派遣業務，從日本創河信心滿滿希望發展台灣人力派遣業務，但受限於法令不夠周全，也令台灣創河的發展顯得無發揮的餘地。

總結上述的成功、失敗因素的分析，本研究發現所謂的「創新模式」若要運用在文化創意產業上，並不能「保持原味」地移植或複製於其他國家，即令日本創河集團將該「創新模式」拓展於IT產業工程師、律師、醫師與會計師產業，也是需要作部分的「微調」才行。而移植經驗也必須考慮當地的環境與客觀條件，在投入之際需要作審慎的評估。因此，所謂的「創新模式」成功的關鍵因素就是必須要採取對的策略，在對的時間點；用對的方式(know-how)訓練適當的人，如此一來成功的機會才會增加。就本研究觀點，日本創河公司，其經紀的「創新模式」，核心關鍵主要在於對人力資源的掌握，以深入的服務來加值所有根植於人的業務，其機制適切地符合日本與韓國環境的需求，就經營模式而言，掌握人及其關係也相對掌握了機會。

⁵⁵工商時報 92/02/08 派遣法立法進度停滯不前 <http://www.pan-asia.com.tw/m201.asp?id=1482>

肆、 結論與建議

一、 創新模式的應用

企業為提升競爭優勢，必須採取彈性的人力派遣人力資源策略，使其能在人力調度與運用上，具有充分的靈活度，而人力派遣在美國、日本和歐洲等國家的發展，皆已進入成熟產業的階段，並也在國內逐漸發展開來，成為企業人力資源部門調度人力而經常使用的靈活策略之一。不僅可以因應企業繁忙時期或取得特殊專業人才的支援，將行政管理等責任透過委外，省去企業僱用永久性員工的相關成本，讓企業有多餘的心力，投注在其核心優勢的發展。

人力派遣雖為企業帶來僱用彈性並降低成本等好處，但由於牽涉到共同雇主(joint employer)的聘僱關係，在現行勞動法令無法有效規範且因遊戲規則並不明確，容易產生責任歸屬的問題。使用派遣員工並非完全沒有負面的影響，對企業而言由於派遣員工之素質、工作態度、忠誠度等條件造成無法保證工作品質，然而工作品質保證確是企業必需加以考量的一大因素。企業增加派遣員工的使用對勞工而言，有可能造成其內部正職員工僱用上的威脅，進而影響士氣。此外，因派遣期間多屬短暫性質，工作機會是相當不穩定，隨著派遣週期的終結，又必須再度面臨重新找工作或者失業的問題，可能會造成僱用上的不安定（邱駿彥 1998⁵⁶；鄭津津 1999⁵⁷）。

日本創河之所以會在眾多國家複製商業模式的試驗下僅有韓國案例成功，其中所牽涉的關鍵因素就是導入運用的產業特性與民族個性的因子相同，方能再度開花結果成就一番新的格局，反觀前期同步導入的美國與台灣等地的合作模式，都因導入當地的應用產業差異而造成複製失敗的結果，以下就台灣分公司與日本公司在創新模式與市場競爭關係行銷上的差異做分析說明。

二、 人力派遣成功失敗原因與關鍵

Ken Robinson 2009 出版的新書「讓天賦自由」(The Element)⁵⁸，書中提到天賦所具備的兩個重要成份分別是天份與熱情，天份就是創意工作者所天生擅長做的專業工作，而熱情就是後天環境的促進與經紀人適時的鼓勵，可支持創意工作者持續熱愛其自身的工作，另外要實踐天賦另外要憑藉兩個重要的條件就是態度與機會，例如麥可傑克遜有很好的表演天份，跟絕佳的熱情，並且努力的突破瓶頸與競爭困境在表演

⁵⁶邱駿彥(1998)，「日本勞工派遣法之現狀」，就業與訓練，第十六卷六期，頁 17-21。

⁵⁷鄭津津(1999)，「派遣勞動之法律關係與相關法律問題之研究」，中正大學法學集刊，No.2, 1999/07, 237-256. 7。

⁵⁸楊瑪利、林讓均，企業應該幫助員工找到天賦，專訪<饒天賦自由>作者 肯·羅賓森 [遠見雜誌 2009.8 月號]，第 76 頁。

事業上持續精進，這種正面的態度養成，背後也是需要默默支持的經紀人，不斷的給予鼓舞與激勵，另外當然還要有經紀人所把關的任何可能有利創意工作者成功出名的任何寶貴機會，因此，經紀人就好像創意工作者的良師益友，會在創意工作者身邊不斷的鼓勵或協助，除了創意工作者本身、或是家人在發現其天賦之前，經紀人已經早就做好了機會的搜尋，跟相關的規劃，啟發創意工作者不斷的朝向天賦實踐之路，例如國內的著名插畫家幾米跟其經紀人就是一個非常成功的案例。

(一)成功關鍵因素

由經紀角色的種類與增值方式單元所述經紀人所需具備的相關能力來看人力派遣成功原因應可整理歸納為八大因素：

- 1.財務管理、募資能力
- 2.人資管理能力
- 3.政府關係
- 4.行銷與公共關係能力
- 5.規劃開發與提案能力
- 6.專業形象
- 7.智財權管理
- 8.人才培育能力

以下就文化創意產業人力派遣所需具備的成功因素分別詳述如下：

1.財務管理、募資能力

誠如前面多章節中所描述的創意工作者所缺乏的財務管理訓練跟基本常識，這部份就需要具有精通生意經營的經紀夥伴來互補其財務規劃、管理、甚至中長期的品牌工程所需要進行投資的相關募資成長計畫，都要具備豐富的經驗與網絡人脈關係，才能符合創意工作者委任的基本需求。

2.人資管理能力

在全球化日趨競爭的挑戰下，如何因應市場端的人力資源結構的巨變，調整經紀公司所能提供的功能性導向，契合文化創意產業在人力資源結構上的變化，例如日本創河所提供給電視產業的製作業務人力派遣服務，不僅為創意工作者爭取持續的工作機會舞台，也為電視台專業委外的人力資源架構，提供一個非常具備彈性與效率的人才資料庫備援，也因此擴大了企業媒合人才的資料庫社群功能，增進文創產業在勞方與資方的雙贏利基。

3.政府關係

有經驗的經紀人應配合政府文化創意產業的發展計畫相關計畫目標，掌握各種政府機構中濟有的社會文化藝術資助資源，來補助創意工作者的經濟需求，例如行政院文建會、國家藝術基金會、各縣市文化局等官方組織，藝術經紀人必須能夠長袖善舞保持與這些組織培養良好互動關係，以利爭取寶貴的補助與援機會。

4.行銷與公共關係能力

誠如上述，經紀人應擅用關係行銷的核心能力，藉由有效的市場區隔分析 (Segmentation)、目標市場策略訂定(Targeting)、跟創意工作者核心競爭能力的定位(Position)，以最有效的關係行銷策略來進行相關的行銷組合配套規劃創意工作者的 5 P (Product、Price、Place、Promotion、Public Relationship)

5.規劃開發與提案能力

人力派遣單位應該具備有雙腦搭檔的夥伴能力，協助擅長創新想像力豐富的右腦思想創意人，補足其有限的企業經營左腦思考空缺，提供左腦行思考來協助規劃開發的務實營運分析決策，共創雙腦行的創新夥伴關係組織。

6.專業形象

有經驗的人力派遣單位應該具備有打理專業形象的品牌塑造工程能力，充分為創意工作者量身訂作合宜的品牌形象與專業的印象，除了創意人本身的品牌打理，經紀人本身也象徵一種專業水平的表徵，這與創意工作者所能爭取到的競爭機會跟運氣也會有所關聯，因此要成為成功的經紀公司，相關的經紀人在專業形象上的塑造與身教，影響其在市場上的成功關鍵因子之一。

7.智財權管理

在上述台日經紀經營模式中有關人力派遣在營運策略程序中，應積極應用智財權方法，透過有效且動態機動式的智財權管理策略進行規劃佈局，不僅在核心人力的智財保護程序要積極落實且同步可形成人力資源庫的緊密合作長久夥伴關係，雙方互蒙其利，藉由智財權佈局手段，可增加創意工作者在智慧資本上所創作的績效與市場競爭區隔門檻。

8.人才培育能力

的人力派遣單位同步應具備有提升 agent 與 creator 的能力，以日本創河為例，創河公司提高轄下登錄創作者的專業能力、培養其未來發展的可能爆發能力，充分提供創作者學習、與取得創新技術的訓練管道，並且同步訓練經紀人在開發、輔導創意工作者時所需要的相關基本能力。

(二)失敗因素

首先，本研究受限於國內人力派遣相關文獻過少，以及案例分析的對象—台灣創河公司並無提供任何書面資料，且該公司相關業務文件、財務文件亦可說是付之闕如。因此，很多的背景資料僅能從極少數的新聞報導中去拼湊，其中恐有疏漏不嚴謹之處尚待指正。以下，茲將本研究發現的四點關鍵因素做簡短的分析：

1. 文化背景差異與產業環境

在台灣人力派遣的觀念未能普及化，是所有的人力派遣公司在推動公司業務上遭遇到最主要的課題。⁵⁹大部分的民眾都認為：派遣的工作多屬行政庶務方面、穩定性不高，雖然外資人力派遣公司在知名度與被信任度皆較台灣本土的人力派遣企業來得高，可是，在這一項課題上卻是沒有太大的差異。

其次，就要派企業的屬性上做分析，有五成以上的要派企業是屬於外商公司，這裡要表達的是：外資企業本身對人力派遣的觀念與接受度比較高。至於要派企業的產業分布上，前三名依序為：高科技業、製造業與金融保險及不動產業⁶⁰。文化創意產業所佔的比例極低，但這並不代表這項產業不適合引進人力派遣的營運模式，反而是發展所謂的人力派遣專業化的契機，藉由獨佔其他尚未有人經營的業種來拉大彼此的差異性⁶¹。

2. 經營策略錯誤

首先，我們必須釐清人力仲介、人力派遣與專業派遣之間的不同，人力仲介係為最原始的作法，即單純地替要派企業介紹適當的勞工至其辦公處所面試錄取後，成為要派企業의 正式員工或派遣員工。而人力派遣則是人力派遣企業聽從要派企業的指示，依照他們所條列出來的需求，進行媒合的工作並符合需求的派遣勞工指派到要派

⁵⁹許妙穗，我國人力派遣制度安排之探討（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第70頁。

⁶⁰許妙穗，我國人力派遣制度安排之探討（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第45至48頁。

⁶¹林聿玲，跨國人力派遣管理之比較研究（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，2006），第66頁。

企業擔任派遣員工。

專業派遣在本研究主要係定義為：協助要派企業提供某些職種人才的專業派遣公司，例如案例中所提到的日本創河集團，其提供日本的電視產業的專門職種人才有製作人、導演、助理導演、劇作家等等⁶²，屬於「人力」的外包。至於「業務」的外包，則應該歸屬於勞務的外包或承攬，而非屬專業派遣的經營項目之下。

因此，經營失敗的人力派遣企業經常是由於其在市場上，未能先將本身經營的區塊定位清楚，導致於企業的專業形象不夠、要派企業對其缺乏信任、人力派遣業務無法推展、企業虧損連連，乃至於形成一惡性循環；為了彌補虧損、增加收益便將經營項目漫無目的地延伸，常此以來，該企業焉有不倒閉的道理。

3. 組織綜效不彰與欠缺人才招聘能力

國內的人力派遣企業一般並不主動提供教育訓練給派遣勞工，除了因為大部分派遣勞工的工作性質屬於臨時支援性的行政庶務工作外，亦是與國內人力派遣企業規模不大有關。但是，外資人力派遣企業較為注重派遣勞工的教育訓練，一方面由於其為跨國企業有規模上的優勢，另一方面則是人力派遣在外國已經是行之有年，各方面的配套措施也較為完善所致。其中特別值得一提的是，日資與美資的人力派遣企業比起歐資人力派遣企業來講，更為重視派遣勞工的教育訓練⁶³。因此，若是外資人力派遣企業未能妥善運用其母公司所可能提供的教育訓練資源，將使得該企業缺乏此一項重要的核心能耐。這也就是說，其與國內人力派遣企業所能提供給派遣勞工的服務並無不同。

雖然目前對於「專業派遣」的相關文獻探討尚未有明確的預估，但有鑑於這個利基市場有助於拉大與其他人力派遣企業的差異，本研究認為：衡諸台灣目前的就業市場狀況，專業人力市場似乎是需求大於供給，專業的人才相對於需人的企業在薪資的議定上擁有較高的議價空間⁶⁴。此時人力派遣企業若是想介入該市場，就必須要有許多的核心能耐，方能吸引人才、願意接受其派遣。

4. 缺乏政府政策性支持以及與學界互動不足

回歸到本研究的主要目的：係為發展與支援文化創意產業的周邊需求，其中最重

⁶² 陳意文、許牧彥，文化創意產業—創意工作者的仲介平台，日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究（台北：IT IS 專案辦公室，2005），第123頁。

⁶³ 張愷倫，人力派遣業之跨國比較—以在台執業之人力派遣業者為例（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第64頁。

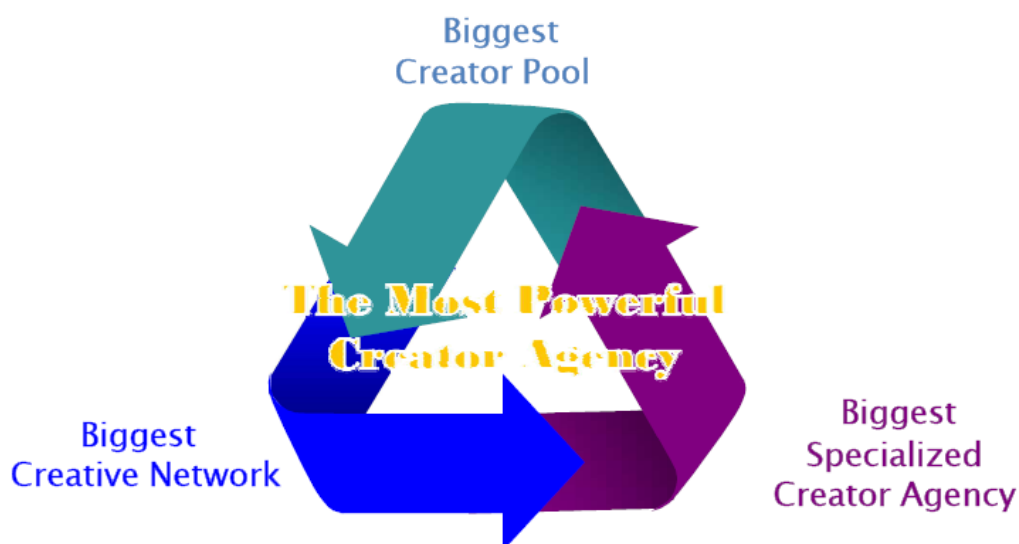
⁶⁴ 林聿玲，跨國人力派遣管理之比較研究（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，2006），第89至90頁。

要的一環即架構起創意人才的仲介平台。若是在文化創意產業這個特殊的產業中，的確沒有前項所稱的專業派遣人力市場的狀況，那為什麼迄今國內仍無法像美國、日本一樣邁入專業派遣的階段呢？歸根究柢，就是台灣目前人力派遣相關法律不夠完備，致使法令對於派遣勞工的保護不足，所以，人力派遣企業在台灣經營上仍有許多制度面的課題尚待克服。此外，就發展各別重點產業而言，是否應擴大補助至其周邊支援產業，予以租稅上的優惠或是減免，則是政府應該好好思考的方向。

如果人力派遣企業本身研發能量不足，應該與學界多產生互動。在產業的發展上，學校通常扮演著技術先驅者與政策建言者的角色。因為學校擁有相當的資源可以做先期的研究，並依循著研究出來的結果，給政府做出最適切的政策建議。所以，像美國、日本等先進國家，其產業界皆與學界維持良好的互動關係，以攜手共創人類更美好的未來。

三、人力派遣與創新加值

臨時性支援服務產業的發展亦涉及了提供臨時性人力的業者（temporary help supply firms）、勞工（temporary workers）以及用人企業（clients）的三角關係（triangular arrangement）（Kalleberg, 2000; Melchionno, 1999）⁶⁵，而這種牽涉三角關係的運作模式，正是人力派遣制度的獨特性。



圖十：臨時性支援服務產業人力運作模式，Kalleberg, 2000

創河集團為不同產業的客戶與專業創意工作者，提供訊息媒合服務平台。創河集

⁶⁵許妙穗，我國人力派遣制度安排之探討（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001），第4頁。

團針對專業創意工作者的服務內容係以提昇其職涯價值為主，聆聽專業創意工作者的意願，適當地為其媒合相關的工作，並提供各式各樣的就業情報和教育訓練。另一方面來說，正因為創河集團有完整的專業創意工作者網絡，使得他們可以提供客戶端許許多多有效的情報，甚至是由創河提案為客戶端創造出更高的產出價值。

就本研究認為創新加值最重要的兩點為（1）經紀人透過其豐沛的人脈與資訊提供需雙方媒合（被動需求）；以及（2）經紀人熟悉市場敏銳尋找商品創造商機以滿足客戶需求（主動需求）。

四、關於創河經紀模式的價值創造策略建議

（一）、從經紀模式重新定位與穩固發展經營範疇

本研究從探討經紀模式，發現資源整合過程影響經紀的類型，如果能掌握經紀的特性與本質，則發現可經營的範疇不止人才派遣，包括尋找資金創意與人才，以及投資整合到承包都是可能經營的範疇，日本創河到第十三年因公司危機因素而有了轉型與承包的業務，在日本的環境下以服務致勝有了成功經驗，本研究建議創河公司仍可以再瞭解九種經紀模式與逐漸增加經紀的功能與經營範疇，其所帶來的能力與機會將不止於過去所創造的成績。

運用相同能力與過程擴大經營範疇可以節省經營成本並擴大效益，是價值倍增的可能關鍵，因此在日後經營加值，將可創造創河的利基。

（二）、突破失敗經驗與擴大成功經驗

創河的台灣大陸經驗，主要缺乏對外在環境的認識與評估能力，雖然缺乏媒體產業相關背景與對人力需求環境相對不成熟，加之以人力派遣相關法令不明確所致，但內部主事者欠缺必備能力與組織願景不明確也有部分的影響。創河如果續返這兩地市場或其他區域，仍應突破者這些困難，雖然文化差異與政策因素有極大關鍵，但創河日本的成功經驗可以彌補在其他區域的不足，在合適的時機運用適當的人才，應能克服障礙並擴大成功機率。

（三）、掌握資源整合的三大要素與創造機會

回歸創河的經驗，經營焦點在於人才，但是如果轉化對人才的經營為對投資資源整合與創造價值的經營，其意義與機會將有極大的不同，因為在這三類資源的整合將大大創造價值與增加無數機會，亦可以掌握整體市場動向與趨勢，而創河能夠從投資整合或承包再切入，其業務的發展機會可發展的將大幅的提升。而呼應前文所敘

述對創新加值最重要的兩點仍為(1)經紀人透過其豐沛的人脈與資訊提供需雙方媒合；以及(2)經紀人熟悉市場敏銳尋找商品創造商機以滿足客戶需求。希望有益於經紀的實務拓展。

(四)、經驗移植宜從人脈橋接與智慧財產權經營為基礎

對於創河的海外市場，經驗移植相當重要，現今對於文創產業的發展趨勢，不再只是實品的流通，而是資金人才創意的結合，人才是所有執行的關鍵，而經紀最初始則是從人脈橋接開始，繼而才能有人才派遣與仲介以及其他可能性，所人脈橋接將是最重要的開始。同時智慧財產權是創意經營的開始，經營文創產業也必須注重智慧財產權經營，將有形與無形的資產納入管理的基礎。

創河如果移植經驗到其他市場勢必優先考慮這兩項經營重點，這也是價值創造的一切基礎。

五、研究限制與結語

(一) 研究限制

本研究為產業研究，嚴謹度未能完全符合學術要求，但以提供企業應用為目的，希望能夠將本研究發現作為未來台灣發展文創產業以及經紀業務、人力派遣業務等，有所助益。

關於本研究因成本與時間因素，無法實地參與觀察，深入訪談難免挂一漏萬，例如對於企業實務經營層面，包括企業環境分析、產業分析與競爭分析與策略、市場分析等沒有深入研究，只探討企業經營層面的成功失敗因素，未能完全提出廣泛的歸納原則，只以個案經營者與執行者實際經營為範圍，這也是未來讀者需留心之處。

(二) 結語

經紀的重要性，透過本研究可以瞭解一二，對於業務發展與市場實務有其重要性，對台灣的文創產業而言，將會是促進市場活動的重要因素之一，台灣的經紀能力在各行各業都有發展，但是對於文創產業更有其重要性，特別是以創意、人力、資金等資源的整合，特別需要經紀能力來整合，人才派遣個案是日本掌握市場機會及人力資源下所發展出來的創新模式，其案例有其成功失敗的不同因素，都值得台灣業界參考。

經紀的能力仰賴智慧財產權作為基礎，特別是能夠經營創意與智慧資產，需要擁有更多智慧財產權的相關專業，而文創產業中，創意人才專注於作品表現，疏於對智

慧財產專業與經濟的能力，有效的經紀人將能適洽的補足進入市場運作的環節，這也是經紀能力扮演重要關鍵角色的原因。對發展台灣創產業的建議，應重視經紀的能力與實務上的通路連結，經紀能力將是產業的關鍵基礎。

本研究分析歸納出九種以資源關係結合的過程的模式，以及六類以經紀目的或性質區別的經紀模式，是過去研究者所未洞察提出的，也可算是一項新的研究貢獻，依據這些模式的性質可以瞭解經紀實際所從事工作的本質，其所促成資源結合的能力，將是經紀業務的核心能力，在台灣未來發展文創產業的過程中，將扮演舉足輕重的角色。

對未來研究建議，本研究以人力派遣為例，深入部分可以再比較派遣與仲介、外包等與組織內發展行能力的差別，是否對產業與組織具有不同效果，另外文創產業的經紀過程與相關效果也仍是可繼續專注的焦點，經紀的模式與交易成本理論應有相當程度的關聯性，另外行銷通路及人脈連結也是經紀可以研究的另一課題，也期待未來研究者的不斷研究與發現。

附錄一

訪談問題

1. 關於創河公司與相關資料
2. 關於經營經驗的概述分享
3. 簡報中提到關於人生價值的提高與教育內容為何？
4. 關於經營的品質，有哪些原則？
5. 創河對人力派遣必然會對人才有所評級，評級的標準為何？
6. 創河派遣的人力包括媒體醫療會計等，各種行業人材特性不同，如何經營與管理派遣？
7. 業務型態的獲利模式與專案拆分比例？
8. 人力派遣的教育訓練與加值方式、內部員工的選拔訓練與養成制度為何？
9. 大陸與台灣創和經營的比較。
10. 日本終生僱用是否有影響？
11. 日本創河公司如何將經驗移植轉換到子公司？
12. 派遣公司如何獲得創意者的信任？
13. 派遣公司如何獲得需求業者的肯定與需求/支付較高額費用原因為何？
14. 派遣方式與產業文化環境的關係。

附錄二

訪談記錄摘要

(一)日本訪談摘要

1.在創河經營被派遣創意人才的過程當中，當創意人才能力、經驗升級後，被自己所經營的人才「背叛」的機率或經驗？

回答：福田社長認為沒有發生過這樣的事。

按注：這裡所謂的背叛係指創意人才就自立門戶或者就能自己有單獨接案的能力，是否就會不再依賴創河集團的派遣。

衍生：其實，日本創河在經營創意人才這一段，井川社長熟知他們這些影視產業的創意人才的特性，呼應到他當初創立公司的宗旨，他就是覺得中下階層的創意人才沒有單獨接案的能力、缺乏跟電視台溝通的能力，所以，才需要創河這樣的公司來幫助他們。也就是說，日本創河是刻意經營中下階層創意人才這一塊，那些有單獨接案能力的人，並不在他們的經營範圍之內，即令那些高階人才有在他們的資料庫內登錄，創河集團的經紀人會盡量避免經營那類的人才。

2.創河集團在經營 Medical Principle 公司的方針上，是如何媒介或是做派遣？

回答：首先，在日本醫師是不能用派遣的方式，只能用介紹（媒介）的方式。而他們

的作法是將已登錄的醫生，介紹到醫療院所；讓他們自己去面試。

按注：這部份由於不確定福田社長是否完全了解 Medical Principle 公司的運作，所以，尚待琢磨。

衍生：在台灣，這部份的業務其實也有人在小規模經營。

3.韓國有在經營頂級創意人才，日本有嗎？經營頂級創意人才時，會先在每年年初時，給付固定金額給頂級創意人才嗎？

回答：日本並不做頂級創意人才，在日本或韓國，更不可能預先支付年度酬金給所謂的頂級創意人。

按注：這一題目是受到台灣創河訪談對象的誤導，可見，兩邊的資訊流通有落差。

衍生：當初韓國創河進軍市場時，並非如同之前的假設一般，就完整把日本的經營模式，全盤搬到韓國去之後，就成功！（反觀台灣創河即是全盤移植的模式）反而因為韓國法令限制的關係，韓國創河最早是經營清潔人員派遣的事業，而後才逐漸地取得影視圈的信任，繼而嘗試經營頂級創意人才而獲得成功。

4.經紀人的培訓工作是怎麼做的？

回答：基本上，屬於傳統的師徒制。新人大概會在一年後，才有機會被公司交付正式的任務。

按注：這就是台灣創河沒有學到的地方，最後導致他失敗的主因之一。

衍生：做「人」方面的事業是很難量化其績效；或是質化其能力分類標準，一切仍是以「經驗」為主。所以，創河集團經營許久，定累積不少實務經驗，這是別人模仿不來的，而這也就是創河集團的 know-how、營業秘密。

(二)台灣訪談摘要

1.有關台灣創河 2002 成立至今的營運模式（獲利模式）演進說明：

台灣創河初期成立的時候打算引進日本營運模式，主要是把事業核心放在本地創意人才庫的建立與日本人力資源引進的媒合業務兩大塊，相關的事業演進沿革會在整理給我們！

2.台灣創意人才特性喜歡跳槽，穩定性不佳，加上到了一定年齡有成家與立業轉型的瓶頸，導致開發中低階創意人才庫的成效不彰。相對於日本的大型會社人力組織經營之民族性使然，又加上日本電視圈大多自製影集由公司自行制作，但因經濟泡沫所致，大的電視台不得不降低營運成本改由日本創河提供專案人力小組來進行短期製作工程委外

3.張董與美東學長有提到打算轉型做高階的專業人力經紀，以類似的時間成本投入賺取更多有利潤空間的高階人力案源營運，（這塊本研究有點擔心一下轉型直接做金字塔頂的明星，所要投資的專案成本較高，市場經濟規模較小，而且不確定性高）

4.台灣創河目前呈現暫時休眠的狀態，張董與日方正在討論就台灣的創意產業生態研討後續可以修改的營運模式，張董與台灣的影視圈也有接觸，但是就台灣的影視娛樂產業範疇來看，短期要切入有困難，各經紀人各自獨有山頭，不易統合，我們也提問希望了解後續台灣創河將希望針對哪一個文創產業領域來切入比較有把握。

5.台灣創河的內部 Agent staff 興盛時期有 5~6 位，針對 agent 的養成制度，張董並未加以詳述，至於 2001~2009 年所累積的人才庫與媒合平台現場也未加以回覆。

參考資料

1. 工商時報 2009/11/6 新聞培植軟國力 <http://news.chinatimes.com/CMoney/News/>
2. 工商時報 2003/02/08 派遣法立法進度停滯不前
<http://www.pan-asia.com.tw/m201.asp?id=1482>
3. 文建會網站 http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm
4. 中央社 2009/11/03 網站新聞 <http://www.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx>
5. 公共電視網站 http://www.pts.org.tw/~web02/26_animation/trip.htm
6. 日本創河集團網站：<http://www.cri.co.jp/service/index.html>
7. 日本創河集團網站：<http://www.cri.co.jp/company/ideology.html>
8. 北京市設立3億元引導基金,定向支持文創產業發展,鉅亨網
<http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?fi=%5CNEWSBASE%5C20091109%5CWEB1515>
9. 故宮與太極合作之3D動畫影片「國寶總動員」榮獲東京動畫影展首獎,民生報
2008/3/13 <http://sulanteach.msps.tp.edu.tw/>
10. 紅杉創投網站 <http://www.sequoiacap.com/>
11. 深度訪談：意義、實踐、問題 <http://class.adte.nknu.edu.tw/UploadDocument>
12. 魔豆傳奇進軍日本 台灣動畫現曙光
http://www.tvbean.com/news.php?act=detail&back_page=1&uid=17
13. Creek & River Co., Ltd.(2009),「創河集團～”商務模式”と”未來展望」」,Creek & River Co., Ltd.。
14. Markel, P & Heaton, C & Throsby, D, 1997. "Policy Perspectives on Higher Education Financing : A Comprehensive Program of National Scholarship / Cost Functions for Australian Universities : A Survey of Results with Implications for Policy," CEPR Discussion Papers 360, Centre for Economic Policy Research, Research School of Social Sciences, Australian National University.
15. Oliver E. Williamson: Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," Journal of Law and Economics, October 1979.
16. 江樹麟(2007),視覺藝術經紀人角色功能研究,私立世新大學傳播管理研究所碩士論文,台北。
17. 林聿玲(2006),跨國人力派遣管理之比較研究,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文,高雄。
18. 許妙穗(2001),我國人力派遣制度安排之探討,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文,高雄。
19. 范榮靖(2009),內容產業原創能量高一瞄準千億產值,台灣第一份文創調查報告~文創航向新藍海[遠見雜誌 2009.8月號]。
20. 邱駿彥(1998),「日本勞工派遣法之現狀」,就業與訓練,第十六卷六期。
21. 陳意文、許牧彥(2005),文化創意產業—創意工作者的仲介平台,日本生物科技與數位內容產業創新與政策研究(台北:ITIS專案辦公室)。
22. 陳意文(2005),創意人才仲介平台的加值經營:以日本創河公司為例,政治大學創新與創造力研究中心學術交流活動[科技管理研究所]會議論文。
23. 陳文華(2008),文化創意產業之商業模式研究。
24. 陳建豪(2009),從一本繪本延伸6000萬元文創計畫,台灣第一份文創調查報告~文創航向新藍海[遠見雜誌 2009.8月號]。

25. 陳昭義總編(2008)，2007台灣文化創意產業發展年報（台北：經濟部文化創意產業推動小組）。
26. 陳萬淇(1995)，《個案研究法》，臺北，華泰。
27. 楊瑪利、林讓均(1995)，企業應該幫助員工找到天賦，專訪<<繞天賦自由>>作者肯、羅賓森 [遠見雜誌 2009.8 月號]。
28. 鄭津津(1999)，「派遣勞動之法律關係與相關法律問題之研究」，中正大學法學集刊，No.2, 1999/07。
29. 張愷倫(2001)，人力派遣業之跨國比較—以在台執業之人力派遣業者為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄。
30. 約翰·霍金斯 (John Howkins)，李樸良譯(2001)，《創意經濟：好點子變成好生意》 (The Creative Economy: How People Make Money from Ideas)，London, John Howkins & Co.