

在國內推動文化創意產業之際，除了關注初始生產者的基礎能力培養以及文化消費行為外，對位處於產業中間體系的理解也是同等重要。因此本文以文化產業體系（Cultural Industry System）觀念為基礎，嘗試描繪文化創意產業體系中介於初始生產者與消費者之間的體系，並突顯文化創意產業體系中初始生產者和消費者以外的諸多關係人。同時，藉由本文的拋磚引玉，期望能激盪更多的研究議題給同儕研究者參考。

To promote cultural industries in Taiwan, it may require not only cultivating the basic skills of the primary producers and encouraging cultural consumption, but also understanding the system operated between them. Taking the concept of 'cultural industry system' as its starting point, therefore, this essay attempts to explicate how the system situated between producer and consumer operates, with particular focus on the roles of the primary producer, consumer, and the other related units, in the hope that it may serve as reference for future studies.

試探文化創意產業的中介體系

An Exploration into the Role of Intermediates in Cultural Creative Industries

文／謝榮峰 Hsieh Rong-feng（南華大學美學與藝術管理研究所助理教授）

前言

文化創意產業的政策概念自90年初由澳洲首度提出，遂經英國布萊爾政府形塑落實為國家政策以來，在全球獲得廣大迴響。然而文化創意與產業之間難以釐清的衝突與矛盾，以及文化創意產業概念適用範疇的模糊性，也提供了相關論述餘裕的辯證空間。文化創意產業果真是前所未有新興的產業？事實上不盡然如此。在國內相關政策所釐定的範疇內，除了少數因科技發展所激發的新產業外，大多數早已存在於現有的產業群。因此，文化創意產業的提出更有著從傳統製造業升級與轉型、從微利到高附加價值生產的政策思維，更有學者提出，文化創意產業的發展應將重點放在產業本身的升級。如果真是如此，文化創意產業的生產觀念應是優先著眼於高價值的生產與創造，次要才是實質的生產。為了釐清本文探索的面向，筆者先從三個面向來陳述。

文化產出的價值

文化創意的產出在價值觀上經常受到學者的青睞，然而一直沒有比較明確的架構被提出。直到McCarthy等人為RAND研究機構在2005年提出的報告，才有比較明瞭且容易親近的說明。在報告中，他們認為藝術（品）本身的價值可分為固有的價值（intrinsic value）與作用

價值（instrumental benefits）。而從藝術（品）所產生的效益，又有所謂公共效益及私人效益之分。在這二乘二的矩陣中，藝術品本身的固有價值反應在私人效益層面上，與創作者（或消費者）從創作過程或創作中領受的情緒密切相關；而反映在公共效益層面上，則與藝術品產生的社會意義連結以及心領神會的表現有關。作用價值反應在私人效益上，顯現在領受的個人（或創作者）本身的能力增長上；而對應在公共效益上，則與社會資本的累積與經濟上的成長有關。也就是說，藝術創作的過程固然帶給創作者本身特定的成就感與愉悅，相對地，藝術消費者也藉由參與的過程在心靈或知識上有所增長。

藝術同時也有其公共性，這些心靈成就以及消費者從藝術體驗中所昇華出的個人經驗從而會形成集體共識，強化社會的連結，因而同時充實社會資本，促進經濟的成長。這也同時呼應國內提出的社會附加價值的觀念（于國華，2004）。

然而，藝術文化的創作有其深度及厚度，與觀賞者間存在免不了的鴻溝則由眾多的中介者搭起溝通的管道，他們有可能是詮釋原始文本的人或是價值的傳播者，協助著雙方在價值的體現，扮演著溝通與強化連結的橋樑。因此，理解這些人的角色與作為不僅是認識文化創意產業的重要課題，對文化創意產業的初始符號

生產者而言，適當地了解這個中介體系將有助於在面對消費端時的溝通。但本文並非認為藝術的價值是操弄（manipulate）的結果，而是強調中介體系對文化產出價值的傳播及積累有其影響，以及這個體系所扮演的推促（facilitating）角色。

文化創意的生產工作

從文化創意的生產來看，文化產出（cultural product）可能是實體或是服務，近年也有用體驗來做詮釋。而藝術文化的產出價值通常非以實體來衡量，而是

其中價值的變化，卻相當程度地仰賴特定資訊的傳遞與運作，單一組織很難囊括包辦所有的工作或是壟斷式的操弄。因此有學者提出文化生產體系（cultural industry system）的概念，來凸顯原始生產者與消費端中間龐大的處理系統（Hirsch, 1972），以及透過文化生產觀點（production of culture perspective）來觀察象徵性或符號性的生產是如何被創造、分配、評估、傳遞及保存這個體系所形塑（Peterson, 1976），更有學者提出組織範疇（organizational field）的思考，對文化生產的系統進行一個較為巨觀的描繪（Dimaggio, 1991）。因此，從個別企業組織或個人的角度研究文化創意產業是較沒有意義的，特定組織在特定的文化生產系統中可能僅扮演一特定角色（Flew, 2002），只有將整個系統考慮進來，同時注意到文化創意產業體系中初始生產者和消費者以外的諸多關係人，才能深入理解文化創意的生產。

文化創意產業的管理議題

國內現行之文化創意產業涵蓋範圍極廣，研究的議題也相當廣泛。國內相關研究採以整個產業進行綜觀者多著重在文化與社會學相關的論述，重新審視法蘭克福學派所提出的文化產業辯證。同時間，也有相當數量的論述關注公共政策與文化創意產業的發展，以文化創意產業做為國家經濟戰略進行的諸多探討。在管理相關議題上，文化創意產業同樣深受學術研究者青睞²，卻因著產業間的屬性差異，而多採針對特定產業別，以微觀方式透過案例分析進行理解。舉凡媒體、地方文化及產業行銷、閒置與歷史空間再利用、流行音樂產業、美術、精緻工藝、流行時尚、設計、電影、劇場、遊戲產業等等，均有相當著墨。而文化創意產業與管理科學之間的關聯，卻也因產業涵蓋範圍甚廣，難以釐清出一些較為共通的議題。國內除了少數先行者外，文化創意產業的管理相關研究多著重在初始生產與末端消費，中間的運作機制多被忽略。期望國內在推動文化創意產業之際，除了關注生產端創意人才的基礎能力培養以及消費端的耕耘與流通外，對於位處於中間的網絡進行探究也能同等的給予關注。

總括以上，本文試著透過文化產業體系（Cultural Industry System）的觀念，透過文獻回顧的方式初步檢視文化創意產業中一些管理相關的議題。並嘗試描繪文化創意產業體系中諸多組成分子及其角色。本文分為三個部分，第一部分引介文化創意產業的產業體系觀念，第二部分則針對文化創意產業中的中間人角色進行探討，第三部分為總結，透過回顧諸多不同角色來思考經營策略，同時也藉由本文的拋磚引玉，期望能激盪更多



配合展覽活動的攤位陳設，是常見的工藝商品銷售方式之一。（攝影：何政廣）

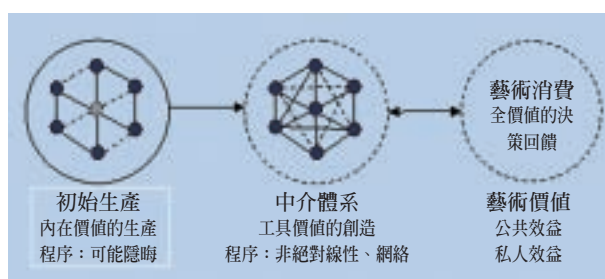
以非物質性的意義作為價值天平上的砝碼。這意義對原始創作者可能存在於創作的行動；對消費者而言，則可能存在於個人對作品意義的詮釋和領受。然而從工作體系來觀察，文化創意產業的組成分子多為中小型企業或微型事業，以及為數眾多獨立的個人及專才。創作或許可能經過相當繁複的程序而須要多元的投入，也或許沒有。但所謂產出的配送、評鑑、傳遞及保存，甚至在這

的研究議題給同儕研究者參考。

文化創意的生產體系

如果把文化創意產業的生產看成一連串的程序，以一場戲劇、電視節目或電影的製作為例，生產的投入從起初的原始題材到編劇、導演、投資人、演員的尋求、場景、服裝、特效等等，通常需要許許多多的創意人共同投注心力。在同時間，基礎生產的程序外行銷的機器也會啟動，從故事的鋪陳、策略的擬定、本地及國際片商的接觸、參展等等，同樣也牽涉相當多的專業組織與人力。光是從演出手冊或是節目結束後那跑起來數十頁的相關製作群，不難看出不同的組織及個人在這精密的分工過程中扮演的不同角色。出版、廣告、設計、音樂等等的產業也同樣有著相似的特質，不同的專業組織及個人因著特定創作的任務需求集結一起，在執行過程的上下游扮演關鍵的角色。視覺藝術和精緻工藝的創作或許在前端不須如此繁複的工作組合，個人為主的創意生產者在投入端或許有極為個人隱密的研究與探索活動，並透過創作的行為呈現，但藝術品的價值傳遞與播散卻是經過一綿密交互影響的過程。以藝術創作為例：媒體、評論家、同儕、藝廊代理人、機構蒐藏家、個人蒐藏家及投資者等等，都對創作者的特定作品價值形塑有相當的影響力。這些影響力有其直接及間接的效果，同時也反映在作品價值的累進上。而作品的價值或意義，也通常因為這些中介組織產生的效果而萎縮或突飛猛進。

綜合前言及上述或可整理出一簡略的模型如（如圖一），文化創意的生產在初始生產端或可看成一特定網絡，這特定網絡的中心主要放在意義，也就是內在價值的生產，然而網絡間的分子的交互作用及資訊的流動可能相當複雜，極可能是圍繞在完成一特定的專案，由創作者主導特定的團隊或資訊的工作或流動，為維持主要創作者的意念，這初始價值創造的過程可能相當隱晦。而在末端則是所謂文化消費及藝術價值的思考，端視藝術家或消費者對其創作所產生或引發的價值認定而定，而公共效益如社會意義或經濟租的回饋也同時在這端點



圖一、文化生產體系

發生。當然在某些情況下，初始端是有可能跳過中介體系直達末端，但多數情形中介體系扮演著相當重要的橋樑。

由此看來，中間的體系似乎有待釐清。有學者引用價值鏈與價值網路的觀念來描繪文化創意產業生產這一系列極為複雜而微妙的過程（Crossland and Smith, 2002；楊燕枝、吳思華，2005）。也有學者引用生態體系的觀念來隱喻（Sciarelli, Caniparoli and Guardiola, 2009），將這些不同分子在體系中的交互影響與其個別對整個體系的影響，甚至於與經濟及政治層面的關係一起思考。

文化生產體系（Cultural Industry System）

為求研究的具體與效力，文化創意產業的管理討論多著眼在行之有年的企業個體案例。但Leadbeater 與Oakley（1999）認為大型組織提供了行銷的管道，而創意卻通常來自內容的生產者。同時，創意生產及配送的工作並非由這些組織獨立完成，而多透過委外的方式進行，他們僅是扮演資源整合與專案管理的角色。Flew（2002）也認同這樣的觀點，認為文化創意的生產需要極高的彈性，專案與專案間有很大的異質性，也面對不同的任務環境，因此須要不同的工作組合。同時因為專案的特性，也須要不同的中間體系來支援，因此用適應性組織（adhocracy）來形容文化創意產業的工作組成。Potts、Cunningham、Hartley 和 Ormerodet（2008）則認為文化創意產業是一複雜供需的社會網絡市場。除了因科技及網路的發展，文創事業為了不斷創新，在生產組合上，在價值／附加價值的創造上變化均相當劇烈。

如前段所提，文化創意產業不是全然是現代產物，為了釐清這可能龐大而複雜的生產網絡，70年代就有針對文化生產提出的文化產業體系、文化生產觀點甚至組織範疇的觀念。這樣的觀念和一般生產組織概念的最大不同點，就是將視角拉遠放大，從單一產製程序中個別組織所扮演的角色拓展成為觀察特定文化產出中不同個別組織間關聯依賴的情形，從產品開發、製造到配送的整個體系。也就是將所有與特定文化產出有關連的組織及個人全都考量進來。這些林林總總的組織與個人，有些與原始生產者維持長期穩定的關係，有些則是因為特定的生產程序被導入體系，同時也對整個生產體系產生一定的質變。Hirsch（1972）的著眼點認為，原始生產者的產出能否到達市場，會視中間的揀選體系而定，甚至產生調適。他以出版、服裝時尚以及電影為例，認為特定的產出僅會出現在特定的消費者面前，而同時也視該揀選體系本身可策動用來進行推促的資源而定，因為



吳東治、陳高明製作的竹製〈弓椅〉。



國際工藝競賽的參與，亦有助於國內工藝家與工藝品牌打出名號。如臺灣竹藝師陳高明與國際設計師德國設計師康斯坦丁·葛契奇（Kostantin Grcic）與臺灣竹藝家陳高明合作的〈43〉。

從商業的眼光來看，文化創意產業中的組織面對著相當高的不確定性與風險，而通常多數的資源會集中在少數的產品上。Peterson（1976）認為科技、法規、產業結構、組織結構、職涯體系及市場結構與文化的生產息息關聯，甚至以White所研究的19世紀法國印象畫派興起為例，認為該派別畫家興起並非是由於他們的奇才，而是當時畫商和評論家極力推崇非傳統的畫風，造成市場對較有歷史的皇家學院體系失去興趣，讓印象派有機會崛起。以上隱約可見的制約體系，在DiMaggio（1991）的論述中再次印證，他透過制度理論的觀點引申，認為特定產業範疇中的成員在發展一段期間後會形成特定的

規則、組織方式和規範，產生特定的規範性和強制性以減少群體中成員行為的不確定性，而新進入這範疇的組織和個人通常需要先理解這個規則，甚至會開始模仿群體中的成員的行為期望能被其他成員接受。他並以美國波士頓的藝文機構為例，觀察在時間的橫軸上制度環境的變化與藝文機構的發展是如何互動。

中介體系：工藝產業的觀察

在工藝產業中有著各式各樣的組織與個人參與，藝術家、藝廊、拍賣公司、博物館、展覽、藝術市集或

博覽會、蒐藏家、策展人、學者、評論家、銀行、投資顧問、藝術顧問、一般訪客、消費者等等這些人不見得是最原始的創意發想者，但卻與實際產品的產出或價值的創造有著密不可分的關係。從生產的層面來看，這些組織和個人可能與原始創意生產者有著長期合作的關係，或是扮演著監督者的角色。從價值創造的層面來看，這些組織與個人也同樣對價值的傳播、累積及維護有著相當的影響力。因此有學者用隱性組織（Latent organization）這樣的字眼來形容（Starkey, Barnatt and Tempest, 2000；Ebberts & Wijnberg, 2009）。在本文中以工藝為例並參酌于國華（2004）所建議之工藝藝術、

工藝商品及社區工藝三個領域並選擇特定三個角色：任務型、共創型及制約型來進行討論：

任務型：工作組合（Coordinates）

文化創意的生產須要許許多多的專業，有些會出現於初始生產階段，有些則出現在生產之後，然而這之間的界限卻很難有明確劃分。以一般的工藝商品為例，有些生產者傾向將設計研發放在前端，實際製作放在中端，將產品的包裝及原始故事的陳述放在末端。當然也有生產者一開始就進行全面性的思考，再慢慢依實際進行的情形後續做調整，這些同時也須視生產組織本身的資源及專案的需求而定。因此在較有規模的組織中，這些工作可能委由組織內的人進行或統籌，在較小型的工作室中則可能直接由初始生產者自己進行或透過引入外部人力或專業的方式進行。例如在上游創意研發時引入外部設計師參與發想、設計、原型或研發，在產品企畫時引入行銷、文案、公關等角色，在產品完成後進行與推廣有關的教育、媒體關係的運作；通路的規畫與尋求、展覽的策畫、藝評的溝通與經營，甚至於大量製作所需的財務規畫、投資者的尋求等等。為了這個階段整體工作的穩定性與品質，在組織擴張同時，會有極高傾向將這些工作組合的分子進行整合並吸納進組織內部。

共創型：合作夥伴（Collaborators）

生產者與消費者中間存在著各式各樣的價值共創夥伴，與前者不同，生產者與這些夥伴的關係是互惠型態的，藉由特定理念或計畫的實踐，彼此可以有其自我價值的實現。與異業結合的例子如工藝商品與精緻餐飲事業的結合、與生活事業像是和百貨公司共同策展以及文化空間的展出、與企業的策略聯盟像是企業或產品形象的詮釋等等，這些合作的對象都可歸納在這個範圍內。而社區工藝更是一個具體的例子。社區工藝建基在社區產業與地方文史之上，與地方記憶是萬萬不能脫離的。甚至說，社區的文化元素極可能就是社區工藝創意的文本，而工藝則是做為實踐的工具。因此社區工藝的創作必須與社區的文化與生活元素結合，而社區的經營就是工藝延續不斷的泉源。因此對社區工藝生產者而言，地方仕紳耆老、文史工作室、社區發展協會、社區居民、社區的社教機構、地方民意機構、農漁會、地方行政機關等等不僅是社區的利害關係人，也同時可能是社區工藝生產者的利害關係人。

制約型：守門員（Gatekeepers）

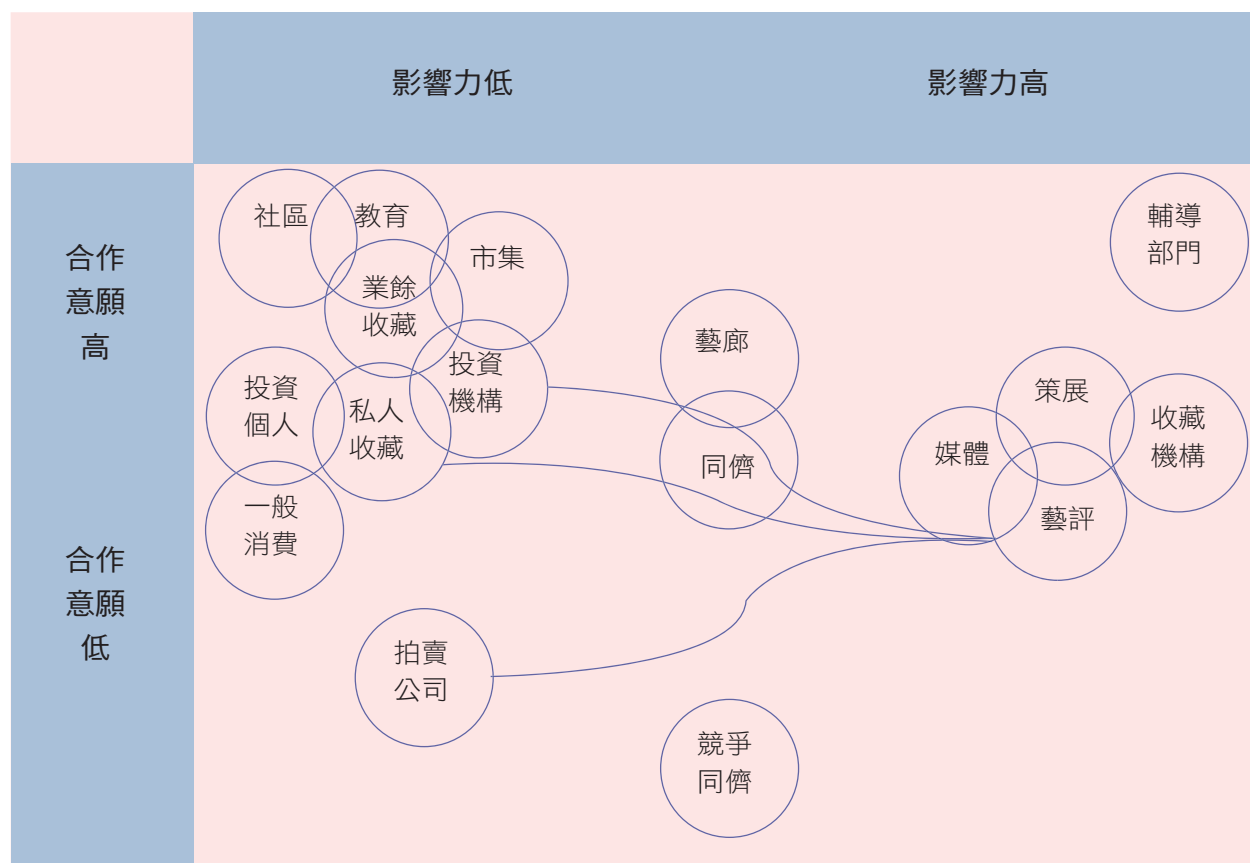
文化的生產體系中充斥著各式各樣的制約分子，甚

至說工藝的推展、價值的創造及是否能順利的接觸到消費者都與制約體系有著相當程度的關係。以工藝藝術而言，藝術家及其創作常面臨著藝術評論、學者、策展人、專業媒體、收藏機構、競賽單位甚至同儕的檢驗，從而在其傳播的網絡內依據其個人意見發揮專業及社會的影響力。而工藝發展的輔導單位或公部門雖不一定有前述專業，但通常大量參酌上述單位意見來決策輔導資源的分配。而藝廊、拍賣公司、投資型的機構與個人等等的影響力雖然不同於前述分子，但某個程度會受前述制約體系意見的影響，並在考量消費者接受度的前提篩選藝術品進入市場。另外還有專業、業餘的收藏家、零售通路以及一般個人愛好者，收藏家可能會受到前述體系不同程度的影響而變更其收藏標的及意願，零售通路雖不一定會陳列藝術品，消費者也不見得會直接購買藝術品，但對於特定工藝家的工藝商品，會因為上面資訊傳遞產生特定的觀感以致影響其進貨選項及消費意願。

小結

基本上，文化創意的生產體系是一環環相扣的網絡體系，而價值的定義相當仰賴特定資訊在網絡中的流通。在單一文化產品的生產過程中，生產者與消費者中間存在著各式各樣的組織與個人，而這些組織與個人各自有著對於網絡中成員特定直接和間接以及程度不同的影響力。這些人可能是完成任務的工作夥伴，可能是價值共創的合作對象，也可能是扮演著制約或篩選角色的守門員。這些不同成員在體系內互動會形成特定的認知型態，同時也會發展出作為具備約束性的規範，甚至體現在群體或共同體中成員的興趣和偏好上。從原始生產者的觀點來看，有效的經營這一體系中的分子也是重要的事務。

而從策略思考而言，如何與生產體系中的分子互動並維持特定的友善關係，也會是初始生產組織或個人的發展助力。在實務中嘗試跳脫現有制度體系的案例比比皆是，例如為了能將特定創作順利送至消費者面前並減少中介者的影響，有些工藝生產者選擇自營通路，但同時也須承受較高的投入成本。有些人則透過非傳統的價值創造方式，如美國的Boehm陶瓷³、近來常被引為案例的國內玻璃藝術品牌及藝術陶瓷公司，均曾採透過與非藝術公眾意見領袖的方式推廣產品，藉由他們的消費及收藏，產生特定的效應來影響一般消費者。但同時間他們也未放棄在生產體系中的經營，像是藉由參展參賽獲獎來提高公信力，有效地與藝評溝通及媒體經營，以爭取正面聲音並取得收藏機構的認同，或是消費者的正面認知。



圖二、利害關係環境矩陣——以工藝生產體系為例（Polonsky, 1996）

在最後，筆者嘗試引用策略學說中利害關係人的經營概念來做小結。無論是工藝事業或是工藝家，抑或任何型態藝文機構，其實都面對著一個相當複雜、特定的社會網絡，我們姑且可以用組織核心來代表特定的藝文機構或藝術家，網絡中的各個組成分子其實對組織核心都有其特定的需求須要被照顧到，甚至還須思考到利害關係人對利害關係人的影響，而組織核心也需要持續的跟這些不同成員維持著恰如其分的關係。這些不同的關係或許會有某個程度的衝突或矛盾，但組織核心應該尋求一個最適的狀態讓彼此之間可以妥善地轉圜。以工藝事業或是工藝家為例，理解自己所面對的利害關係的環境，並透過利害關係人面對組織核心的合作意願及影響力進行描繪工作，同時分析組織與利害關係人之間的關係並發展適合的維護策略，應當有助於工藝事業或工藝家在現今藝文市場上的經營。



註釋

1. 香港學者許焯權認為臺灣使用文化創意產業（Cultural Creative Industries）一詞是為凸顯以文化做為基地的創意產業群，同時反應政策的事權機構。在國外論述則多稱之文化產業或創意產業。
2. 透過簡易查詢，過去五年在國家圖書館的博碩士學位論文資訊網中以文化創意產業為篇名、關鍵詞或是陳述於摘要中共有2110筆資料。
3. Boehm的妻子突發奇想將作品送給了艾森豪總統，爾後接任的總統均委託Boehm製作陶瓷作品作為國賓禮品。當尼克森總統在1972年拜訪中國時更帶了一對天鵝致送毛澤東主席代表和平友誼，除了為和平象徵創立了一個新的符號，更成功建立了Boehm的品牌地位（Price, 2005）

參考文獻

- Crossland, P., & Smith, F. I. (2002). "Value creation in fine arts: A system dynamics model of inverse demand and information cascades". *Strategic Management Journal*, 417-434.
- DiMaggio, P. (1991). "Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston". *Rethinking popular culture: Contemporary perspectives in cultural studies*, 374.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). "Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources". *Human Relations*, 62(7), 987.
- Flew, Terry. 2002. "Beyond Ad Hocracy: Defining Creative Industries." Paper presented at the Second International Conference on Cultural Policy Research, Wellington, New Zealand.
- Hirsch, P. M. (1972). "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems". *American journal of sociology*, 639-659.
- Hui, D. (2008). "The Creative Industries and Entrepreneurship in East and Southeast Asia". In C. Henry (Ed.), *Entrepreneurship in the creative industries: an international perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Leadbeater, C., & Oakley, K. (1999). *The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs*. Demos.
- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2004). *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*. RAND Corporation.
- Peterson, R. A. (1976). *The production of culture*. Sage.
- Polonsky, M. J. (1996). "Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools". *Journal of Market-Focused Management*, 1(3), 209-229.
- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). "Social network markets: A new definition of the creative industries". *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167-185.
- Price, R. M. (2005). *The eye for innovation: recognizing possibilities and managing the creative enterprise*. Yale University Press.
- Sciarrelli, S., Caniparoli, L., & Guardiola, D. (2009, June 28-July 1). "Value creation: Purgatorio of art". Paper presented at the 10th International Conference on Arts and Cultural Management, Texas, USA.
- Starkey, K., Barnatt, C., & Tempest, S. (2000). "Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the UK television industry". *Organization Science*, 299-305.
- 于國華 (2004)。〈工藝產業的再思考，除了產業還要甚麼？〉，國家文化藝術基金會策畫，《文化創意產業實務全書》，臺北：商周。
- 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》2 (3)，頁313-338。