

## 專題報告：前瞻趨勢與創新策略－Arts Council England 扶植策略趨勢觀察

研究主持人：魏君穎

研究顧問：Dr Carla Figueira

### 一、研究動機及目的

本計畫為台灣文化政策研究學會受國家藝術文化基金會（以下簡稱國藝會）委託執行之計畫研究案，欲針對現今國際藝文扶植策略上的前瞻趨勢及創新策略等作相關資料收集與觀察。同時，就國際藝文獎助相關機構，如英格蘭藝術理事會（Arts Council England，以下簡稱 ACE）因應生態發展之補助策略進行觀察。

本研究選定英格蘭藝術理事會之「國際發展策略」作為主題，欲探討相關獎助的策略擬定及效益評估過程，提供國家藝術文化基金會作後續參考。各項獎助中，尤以 ACE 的藝術家國際發展獎助（Artists' International Development Fund, AIDF）為討論個案，本案為 ACE 於 2012 年後開啟之新計畫，同時亦為 ACE 與英國文化協會（British Council, BC）的合作。就兩機構在藝術文化方面於英國境內及海外不同之任務、夥伴關係及合作上，符合本研究欲觀察前瞻趨勢及創新策略的旨趣，亦可提供國藝會日後相關策略及夥伴關係擬定之參考。

### 二、研究設計

本研究欲探討 ACE 之國際發展策略，第一階段以文獻蒐集為主，除了參考相關期刊論文外，另加入英國政府頒布之政策文件、及相關補助辦法、評估報告等資料，作為初步計畫背景瞭解之用。第二階段則透過本案研究顧問、任職於倫敦大學金匠學院的 Dr Carla Figueira 的協助安排，訪問英格蘭藝術理事會的國際總監（Director, International at Arts Council England）Mr Nick McDowell，以及金匠學院 Mr Gerald Lidstone（Director, Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths）以獲得 ACE 以及國際合作趨勢的觀察。由於英國的相關創新策略實屬較為晚近之發展，因此設計以訪談資料蒐集的方式，以期能獲得第一手的資訊及經驗分享。

### 三、研究發現

#### （一）文獻回顧

##### 1. 相關組織介紹

## 英格蘭藝術理事會 (Arts Council England)

本研究中所選定的研究對象為英格蘭藝術理事會 (Arts Council England, ACE)。ACE 的前身為 1940 年在二次大戰時成立的 the Council for Encouragement of Music and the Arts (CEMA)，宗旨為在戰時保護英國的文化。經濟學家凱因斯 (John Maynard Keynes) 大力推動藝術理事會的成立，並在 1946 年出任大不列顛藝術理事會 (Arts Council of Great Britain) 的首任主席。1994 年，大不列顛藝術理事會一分為四，各執掌英格蘭、蘇格蘭、威爾斯以及北愛爾蘭四地的相關事務。

ACE 從英國國庫獲得資金 (grant in aid)，以和政府維持一臂之遙的「臂距原則」(arm's length principle) 運作，在政府提供的資金之外，ACE 也負責分配自 1994 年成立的樂透基金 (National Lottery Good Causes funding)，支持英格蘭的文化藝術活動。

## 英國文化協會 (British Council)

成立於 1934 年的英國文化協會，於 1938 年設置其第一個海外辦公室。成立時，歐洲、俄國及美國正經歷納粹崛起、革命、以及經濟蕭條的衝擊，而英國對於貿易和外交的影響力正面臨挑戰。英國文化協會的成立，便是英國政府對於這些變動的回應。在其皇家特許狀中，陳述英國文化協會的任務為：推廣英國相關知識、對外傳播英語，以及與其他國家發展更緊密的文化關係 (cultural relations)。

經費上，英國文化協會接受來自英國外交部 (Foreign & Commonwealth Office) 的資金 (grant-in-aid)，以 2014-15 年為例，約佔百分之十六，其餘為自籌收入。在資金運作上，有相當大的自由，儘管非屬政府部門的一部分，仍於英國政府緊密合作。

## 2. ACE 的十年策略－《Great Art and Culture for Everyone》

欲瞭解 ACE 的創新策略，由最近一次頒布的政策性官方文件《Great Art and Culture for Everyone》可以作為政策架構的相關參考。《Great Art and Culture for Everyone》為 ACE 在 2010 年所公布的十年策略，為 2010 至 2020 年的工作鋪路。此文件不僅做為政策宣示，同時也是行動計畫。當時英國面臨縮減公共開支的壓力，來自政府補助縮減，因此藝文團體需要新的方式來吸引觀眾，並且開源獲得收入。本文件公佈之後，在 2013 年，亦即倫敦奧運及 Cultural Olympiad 結束約一年之後，又再版做出修正。除了檢視奧運帶來的影響之外，也因為英國將原來的負責博物館及圖書館業務的

MLA，即 Museums, Libraries and Archives Council 併入 ACE 之中，因此，新版文件也除了在藝術方面之外，加入圖書館及博物館的發展策略。

在這份十年策略中，明確列出五個政策目標：

- (1) **卓越 (Excellence)**：追求藝術、博物館及圖書館的卓越發展，讓它繁榮發展。
- (2) **普及 (For everyone)**：讓每個人都有機會體驗藝術、博物館以及圖書館，並從中得到啟發。
- (3) **韌性及永續性 (Resilience and Sustainability)**：藝術、博物館及圖書館是有韌性的，並且能打造具永續性的環境。
- (4) **多樣性以及技能 (Diversity and Skills)**：在藝術、博物館以及圖書館的勞動力以及領導力是具多樣性的，而且能培養適當的技能。
- (5) **孩童及年輕人 (Children and Young People)**：每位孩童以及年輕人都能有體驗藝術、博物館及圖書館中的豐富。

五項目標當中，追求頂尖的藝術、普及性、以及提供孩童及年輕人機會是 ACE 的核心目標，而在關於多樣性、技術性、以及永續和韌性上，則是屬於希望能夠讓藝術環境整體具有的特性。

從這些目標看來，ACE 重視讓藝術、博物館以及圖書館能夠成為每個人都能使用且親近的資源，而如何加強及整備目前的文化環境，則是政策所著眼的重點。特別強調孩童與年輕人的文化參與，除了具有教育的意義之外，亦與環境永續發展相互扣合。以下將針對《Great Art and Culture for Everyone》中著眼的幾個面向出發，回顧相關文獻，為本研究爬梳脈絡。

## 2.1 ACE 的夥伴關係

同樣在這份十年政策文件中，提到 ACE 跟其他單位的夥伴關係。在英格蘭，政府部門是藝術文化最大的「投資者」，ACE 與地方政府合作，以及有相同目標的在地創業者 (Local Enterprise Partnerships, LEPs) 成為夥伴。除此之外，ACE 的夥伴還包括高等教育機構、以及其他也擔任發放樂透資金補助的單位，例如 British Film Institute, the Big Lottery Fund, the Heritage Lottery Fund 及 Sport England，來確保樂透基金能夠被有效地發放。在 ACE 的夥伴關係中，特別提到 BBC 以及英國文化協會 British Council 跟 ACE 的許多優先發展的目標相互重疊，所以希望能夠與這些單位建立正式的工作關係，帶來更大的公共利益。

從政策目標及夥伴關係看來，若要達成讓「每個人」都能親近藝術及文化的公共資源，結合地方政府以及在地脈絡，才能真正達成文化的普及。同時，ACE 作為依據臂距原則而成立的單位，也與其他相關單位達到橫向連結。除了英國方面的單位之外，在 AIDF 中，也特別有與韓國藝術理事會（Arts Council Korea）的合作，雙方的夥伴關係是如何形成的，以及相關的計畫內容等，亦是本研究想深入了解的部分。

## 2.2 補助分配的區域平衡

儘管在 ACE 的政策文件標題及內文上，都宣示了要讓每個人都有機會親近藝術及文化，但實際上的執行狀況是否如此，仍需要深入的調查及研究來證實。2013 年 10 月，三位經驗豐富的獨立研究者 Peter Stark, Christopher Gordon 及 David Powell 自費進行一項研究，探討 ACE 的補助分配的區域差異。英國自 1965 年頒布文化白皮書之後，直至 2016 年才第二次公布。此次研究亦檢視在近五十年間，英國各地的文化發展，是否符合政策文件中所勾勒的願景。完成的研究報告《Rebalancing Our Cultural Capital》肯定倫敦作為英國的文化首都、世界上的創意中心，這樣的角色和地位會繼續維持。然而三位研究者主張倫敦和大型國家級文化機構，必須發展相關措施，將其所獲得的資源灌溉出去，而非榨乾。文中特別點出倫敦所佔有的資源高於應有的比例，而如何均衡分配資源，是必要的。報告中，作者們亦針對如何改善資源分配作出政策建言。

在 2014 年 11 月，英國國會的文化媒體及運動委員會（The Culture Media and Sport Committee）針對 ACE 的工作，發布諮詢結果。ACE 的 Grant in Aid 自 2010 年起被政府縮減三分之一，不僅裁員，在補助項目和目標上也面臨挑戰。經過諮詢會議及相關證據收集，結果顯示 ACE 的補助集中在倫敦地區，而這樣的區域不均必須受到重視，且 ACE 應當做更多來平衡區域發展。雖然補助多集中在倫敦的狀況，可以解釋為藝文團體、藝術家高度集中在倫敦之故。為平衡補助差異，委員會仍提出幾項方案來解決問題，例如依照 2013 年 10 月的《Rebalancing Our Cultural Capital》報告所建議的，限縮樂透基金分配在倫敦的數額，使得倫敦區每人平均能使用（per capita share）的樂透基金，與英格蘭其他地區相同；即便 ACE 後續的補助款增加，也應指定為 M25 公路範圍外區域；以及 ACE 應該加強其與商業界、地方政府、地方創業家、大學、國際組織（尤其是歐盟內組織）的夥伴關係，以增加額外的財源。

由此可知，ACE 所提出的政策文件，當中有相當重要的政治變遷背景。同時，在實際的執行過程中，也受到國會的監督。然而委員會的諮詢亦是經歷了長時間的資料收集，同時也徵詢民間專家、學者意見，最後做出建議。這些相關過程，亦有助於本研究瞭解 ACE 的策略形成，以及執行上的評估監督。

### 2.3 ACE 與 BC 的國際藝術發展計畫

本次研究選擇 AIDF 補助計畫作為個案研究，為 ACE 國際工作的一部分。雖然此案是自 2012 年開始的新計畫，而 ACE 的國際工作早在這之前便開始。參照 2006 年 ACE 發佈的國際政策文件《Internationalism: from policy to delivery》中，指出該會的國際工作採取從獎助藝術家開始的方式，與英國的文化觀光媒體部（Department for Culture, Media and Sport, DCMS）、英國文化協會、外交部、貿易及投資部門等夥伴合作，肯定創意及休閒產業在國際市場的重要性，以及文化藝術對於英國外交的貢獻。在當時發布的進度上，說明已加強與 BC 的關係，也已經修訂與 BC 所簽訂的合作備忘錄等，而計畫細節並未納入此份文件中。另外，值得注意的是 ACE 將 2008 年利物浦作為歐洲文化首都、2012 年的倫敦奧運、身障奧運以及相關的文化活動，列入重要事項當中。在這份文件中，同時預告檢視國際相關政策的時程。

從這份距今十年前的文件，可以發現 ACE 對國際工作的重視，以及長期與各政府相關部門建立夥伴關係、對英國主辦大型體育文化活動的規劃與整合。同時，亦可由這份文件中，看到 ACE 獎助藝術家從事國際交流活動的動機，儘管文中所提到的 International Artists Fellowship Programme 目前已停止，獎助藝術家的其他活動仍持續進行。

另一方面，英國向海外推廣藝術，以及促進交流的相關策略，亦可參照英國文化協會在藝術方面的相關工作，以及政策文件。BC 的藝術總監 Mr Graham Sheffield 曾於 2014 年接受英國《衛報》訪問，談及英國藝術在對外關係中可扮演的角色。他肯定藝術的影響性，並說明有許多藝術的國際活動都有 BC 的努力。在相關工作中，強調互惠（reciprocity）以及相關性（mutuality）是極為重要的。在 2016 年五月，BC 公布政策文件《Art Connects Us》，為其自 2016 至 2021 年的藝術策略。

文件當中，說明未來五年的目標是希望能讓英國的國際藝術活動規模

成長至兩倍，採用夥伴結盟及支援的方式，讓世界上超過十萬藝術家、藝術團體能夠與英國合作。不僅擴增潛能 (capacity building)、強調政策發展，也讓英國在文化資產保護上佔據領先地位。

而英國文化協會的這份文件，亦是回應 BC 在 2014 年所做的三年回顧 (Triennial Review)、英國政府 2015 年的預算檢討 (2015 Spending Review) 及同年的新的英國援助策略 (UK Aid Strategy)，以及文化觀光媒體部所新發布的文化白皮書等相關政策脈絡。BC 亦進行一連串的諮詢，並向既有及未來可能的夥伴尋求意見，期待相關策略能夠有長遠的影響。

值得注意的是，《Art Connects Us》中，針對全球各區域的發展及特色加以分析，並且強調各區的計畫如何回應當地的需求。以台灣所在的東亞區域為例，BC 劃分此區國家包括澳洲、緬甸、中國、香港、印尼、日本、韓國、馬來西亞、紐西蘭、菲律賓、新加坡、台灣、泰國以及越南，肯認東亞區域的文化多樣性以及悠久歷史。整體而言，此區域中的貧富差距仍大，而東亞各國間也重視彼此的連結以及知識經濟、創意、研發等的重要性。因此，他們的策略也回應了東亞地區現今的發展與需求，相關的計畫包括：一、透過藝術交流及合作，改變人們對於英國的印象；二、發展東亞地區內部對英國的連結及網絡；三、透過創意教育和參與城市中的創意匯集區，刺激創造和研發；四、發展文化領導力及創意商業技能，進而呈現具國際水準的作品，透過國際合作，讓文化強而永續；五、支持發展創意產業政策及平台，達到相互學習的效果；六、用藝術發展更包容、更繁榮的社會。

藉由回顧 ACE 以及 BC 的相關國際藝術發展文件，可以得知相關策略的擬定過程，以及發展新策略時，背後所根據的脈絡與時空背景。特別值得注意的是，文件中皆展現對於合作夥伴意見的重視，無論是夥伴關係建立與否。這樣的過程，顯示對於計畫可行性及後續執行的考量，也避免計畫閉門造車、執行後卻發現無法之間的難題。

### 3. 策略研究發展與實際效益評估

本研究欲瞭解 ACE 的創新策略，除了策略形成及執行外，亦想得知組織如何進行政策後續的效益評估，以及累積相關研究。ACE 的研究部門 (Research Department) 專家 Lucy Hutton, Ann Bridgwood, 以及 Karen Dust 曾在學術期刊 Cultural Trends 上發表文章，檢視研究工作在 ACE 所扮演的角色。根據這篇 2004 年發表的文章，說明 ACE 在 2000 年成立研究相關部

門，主要著重的研究面向包括 ACE 的經費影響評估、藝術的觀眾參與、文化人力雇用以及藝術經濟、文化界的相關整備（tools for the sector），以及研究成果的傳播和政策建議等。

即使在專職研究部門成立之前，ACE 便已開始累積研究能量，唯當時的研究人力不足。成立研究部門後，不僅有合適的預算，還有較多人力能夠處理日益增加的研究需求。在政策擬定上，足夠的研究能夠提供充分的資訊，還能讓社會大眾及政府對 ACE 的工作更加了解。同時，2004 年所發表的這篇文章中也提到 ACE 的研究計畫，依舊仰賴外聘的研究單位。然而隨著 ACE 對於研究的需求變得複雜，外部單位也必須隨之因應，並且瞭解研究對於藝術環境的重要性；因此對於想要承接研究案的單位而言，ACE 會要求他們有廣泛的技能、對於資料分析以及控管研究的品質。

自 Lucy Hutton 等人的文章發表以來，ACE 的研究部門仍持續執行其在組織內的相關工作。從 ACE 的網站上，可以看到研究部門的主要工作包括製作及發布官方統計數據，對於 ACE 各項工作的評估與研究等。在 MLA（Museums, Libraries and Archives Council）併入 ACE 之後，相關的研究資源也併入 ACE 中。

除了相關研究之外，近年來，ACE 也獎助開發並導入品質度量（Quality Metrics），作為 ACE 自身相關補助計畫、以及藝文團體評估表現的工具。品質度量是從藝文界角度出發，設計給相關單位使用，用於自我（self）、同儕（peer）以及公眾（public）瞭解藝文品質的框架。透過線上數位平台 Culture Counts，藝文組織可以蒐集、分析，並且分享其自己或同儕、公眾對於活動、展覽以及表演的立即回饋。藉由品質度量，藝文界可以蒐集較大規模、標準化的資料，可以作為藝術家以及大眾對於藝術經驗的瞭解。

ACE 對於研究評估的重視，也可以在 Artists' International Development Fund 中見到。本計畫除了是 ACE 與 BC 的合作，兩單位也在計畫實施屆滿三年時，委託研究機構 Consilium Research & Consultancy 對這個研究計畫做評估。自 2013 年起，受委託的研究單位便開始訪問 ACE 以及 BC 與此項計畫有關的員工，之後採用質性研究方式，就 AIDF 的獲獎者在計畫完成後需繳交給 ACE 的活動報告（Activity Report Forms）做分析，此階段共分析了 156 份報告，提供了研究初步調查的素材。選定深入調查的主題後，研究者後續以線上問卷以及深度訪談的方式，持續對獲獎的藝術家做調查並收集

資料。

ACE 目前發表於網站上的評估報告便是以 2012-2015 的執行 (Round 1-10) 為主。不僅為想了解詳情的大眾、潛在的研究者提供公開資訊，評估報告的最後，也對 AIDF 補助計畫做出建議，例如鼓勵來自不同背景、藝術形式和區域的藝術家提出申請，BC 能夠更明確地說明能給予藝術家的最低協助，讓受獎者能夠有較為明確的期待，同時 ACE 及 BC 應該要提供受獎者其他的補助資訊，鼓勵受獎者之間的資訊交流，讓藝術家們彼此學習，並且在申請辦法上有更明確的給獎考量等等。以這份較為小型、研究時間也較短的評估報告為例，文中除了勾畫出本案的實際執行面向，將成果化成可理解的數字，藉由追蹤受獎者的動向，也提供未來政策執行的回饋。

#### 4. 文獻回顧小結

從相關文獻回顧中，本研究爬梳 ACE 的政策形成過程。由其所頒布的十年策略出發，探討 ACE 所著眼的數個重點，以及現階段政策目標所欲回應的挑戰。雖然文化上交流與國際合作已是 ACE 和英國政府長期以來耕耘的面向，然而它並非只為外交和國際關係所服務，藝術家和團體能夠藉由相關計畫所得到的經驗與夥伴關係，亦期待能強化其國內藝文環境的發展。接下來，從個案研究中得到的實際資料，將有助本研究檢視政策實際的執行過程。

### (二) 個案研究：Artists' International Development Fund

#### 1. AIDF 申請辦法概述

本次研究，著眼於 ACE 該會在 International Development 的補助計畫，當中包括 Artists' International Development Fund (AIDF)，International Showcasing, Ambition for Excellence, Re:Imagine India, 以及 Strategic Touring 等五項子計畫。透過藝術家之間的交換(Exchange)、夥伴關係(Partnership)、以及 International Showcasing 的補助，達到讓藝術團體成長(Growth)的目的。在國際發展計畫中，主要的合作夥伴包括 Creative Europe、Culture Diary 網站、以及英國的 UK Trade and Investment。

當中以 Artists' International Development Fund，作為此次研究中補助趨勢觀察的案例。此計畫每年有三次收件，並且可以依照每次收件期的不同重點策略做修正。在此項補助計畫當中，特別之處在於 ACE 與 BC 的夥伴關係。以提供的申請文件上來看，特別鼓勵在英國已有發展，但尚未有許多

國際經驗的藝術家申請。若申請者能夠提出有國外的接待者或是夥伴的合作意願，即可申請。個人申請案獲補助的金額可從一千英鎊至五千英鎊不等。

若以 2016 年六月份截止 Round 13，以及十月截止的 Round 14 的 AIDF 的申請辦法為例，當中 ACE 明定此項補助提供給英格蘭的個人藝術家（除自由工作、自雇者外，藝文單位的受雇者亦可申請），以及相關創意工作人員（例如製作人、策展人、出版者、編輯、譯者、編舞家等）申請，鼓勵尚在他們能夠有時間與其他國家的藝術家、藝術組織，或創意工作人員發展合作關係。在 ACE 的規劃中，希望達成個人申請案件的成功率不少於百分之三十的目標。由此看來，ACE 不是特別設置保障名額，而是希望鼓勵更多未受僱於組織的獨立藝術工作者能夠開展國際連結與機會。

同時，申請辦法中也明述，歡迎倫敦之外的個人申請者前來遞件，ACE 也期待在該次、以及之後的收件期，多給予來自英格蘭其他地區個人申請者獎助。對照 ACE 欲達成的區域平衡政策，確實在做法上試圖給予首都之外地區的藝術家更多機會。

另外，在 AIDF 的申請辦法中，值得注意的是申請資格中，強調主要以補助個人藝術家、工作者為主，並未限定只能由英國公民申請。在申請辦法中，依身分別的僅列出十八歲以下、學生（不補助與課程相關計畫及學費）以及居住、工作在英格蘭以外地區的藝術家不得申請。換言之，若有其他國籍的藝術家長期居留於英格蘭，在符合稅務機關對於「居留」的標準下，即可申請。這樣的規範除了顯示歡迎不分國籍的藝術家到英格蘭，同時亦可能藉由不限定申請者國籍，開展更廣闊的藝術合作。

## 2. 2012-2015 AIDF 執行成果及評估

從 ACE 公布的 AIDF 2012-2015 年評估報告中，可得知前三年的計畫執行成果，以及獲獎計畫的概況。對照 2012-2015 的評估報告中分析，在 1,889 件申請案中，約有百分之五十二的申請案來自在倫敦居住或工作的藝術家；而在 Round 1-10 中，約有一半的補助金額落在倫敦。對於這樣的結果，可能有多重原因，固然有可能因為想進行國際合作的藝術家多半在倫敦；另一方面也有可能是相關訊息傳播、網絡連結在倫敦比較發達，使得在倫敦的藝術家更容易得知補助訊息。在藝術類型方面，在 AIDF Round 14 的補助

辦法中，說明特別對來自表演藝術（劇場、舞蹈、音樂）以及跨域創作的申請案特別有興趣，就其以往的經驗而言，AIDF 給予視覺藝術的個人獎助較多。的確，從 2012-2015 年間的評估報告看來，受獎案件中，有百分之四十四為視覺藝術案件，百分之十六為戲劇，而綜合藝術（combined arts）以及音樂各佔百分之十三。就補助計畫進行的國家來說，以美國（百分之二十八）和歐盟（百分之二十五）為最主要的地區。

從藝術家的角度來看，評估報告著眼於下列幾個面向：AIDF 補助的優點、藝術家的發展、市場開拓、國際合作、職涯幫助、挑戰及阻礙、及後續可以增進的部分等。AIDF 因其簡單的申請過程、以及申請前的資訊提供，讓藝術家覺得很有幫助，同時此補助較短的審查期、補助旅費等設計，也讓藝術家能夠把握機會進行更多的合作。整體而言，在藝術發展跟市場開拓上，獲獎的藝術家多持正面評價，亦有相當高比例的藝術家因為 AIDF，而獲得後續的邀請機會等。對於建立國際人脈、後續職涯發展上，都有正面的評價。儘管有少數藝術家在過程中遭遇困難，依舊覺得相關經驗非常難得，而且 AIDF 補助在經費之外，ACE 和 BC 的員工所提供的協助亦形成一張安全網，讓藝術家可以放心地進行國際合作。

作為一個較新的專案計畫，AIDF 非常積極地在計畫開辦不久的 2013 年，便著手進行相關評估的工作。本研究訪問 ACE 的國際總監 Mr Nick McDowell，問及從事評估的原因以及研究單位的選擇，得知 ACE 盡可能多評估其從事的計畫，除了為了防禦性原因（defensive）之外，另一是為了發展（progressive），進而去證成投入補助的效益。尤其對於國際計畫來說，這對於英格蘭本身的效益可能較為模糊朦朧，也可能屬於「延後利益」（deferred benefit），意即成效或許不是一時半刻間可以看得出來的，而合作的結果有可能在數年後才會出現。然而補助藝術家到國外合作，長遠來說，對於英格蘭的藝術團體獲觀眾是有助益的。AIDF 此案的評估研究單位，是透過公開方式，上網說明需求，根據不同投標案說明及提供的服務做選擇。ACE 也已經就評估案所提出的建議著手進行案件執行的修正。

從補助辦法的設計、實際執行到評估來看，AIDF 有很明確的補助對象資格限定，並且以相對較短、較頻繁的收件審查期，讓有意願的藝術家及工作者不會因為錯過收件時間而錯失申請時機。此補助主要對象為個人工作者，亦是鼓勵較缺乏機構、組織資源的藝術家及工作者，仍舊有國際合作的機會。作為創新策略的案例，ACE 對於評估機制的設計，以及其及早開

始的研究過程，不僅有助於證成相關補助的正當性，還能夠為日後的累積研究做準備，對於執行、修正以及評估策略可行性，有正面的效益。

### 3. Arts Council England & Arts Council Korea 的合作

以 2016 年的收件 Round 12 當中，特別說明 ACE 與 Arts Council Korea (ARKO) 在 2017 年的夥伴關係，因此鼓勵藝術家前往南韓。ACE、ARKO 以及 BC 已經簽訂合作備忘錄。在合作備忘錄中，特別說明三參與單位藉由推廣及發展文化交流的企圖；肯定文化能夠幫助社會相互融合、是英韓關係的重要關鍵；同時兩國也對於互相了解及建立友誼有相同認知。建立在這樣的基礎上，備忘錄對於三機構間的交流、藝術合作與交換、共同投資和國際化等主題亦有著墨。

在 ACE 的各項國際計畫中，與南韓的合作特別值得研究。除了 ACE 的 Re:Imagine India 計畫之外，英韓的合作是另一項特別與單一國家合作的案例。訪問 ACE 的國際總監 Mr Nick McDowell 時，問及此案的發展，得知兩國文化部在 2017 年欲進行為期一年的文化合作，同時在 BC 的牽線之下，進行聯繫，同意共同興趣和目前優先想做的計畫，在資金和時機配合下，促成 ACE 與 ARKO 的合作。

以 ACE 與 ARKO 的合作來說，現階段兩會的共同目標包括：比如說藝術與障礙，藝術與老年人口，以及藝術與數位，不只是藝術的數位發行，還包括多媒體藝術等其他方面。確定可合作的合作項目後，再決定聚焦的藝術形式。第一階段是討論有限項目，第二階段則是同意投入金額，第三階段則是如何進行，如研究發展，以及藝術家的夥伴關係，看看是否能找到相同的動機。

Mr McDowell 表示，對於跟韓國的合作，是否相較於其他東亞國家，倒是沒有地緣政治的特殊考量，更多的是機會與既有的文化連結的組合。例如在韓國有許多藝術行政人員曾在倫敦攻讀相關課程，亦可能產生影響，讓合作及發展變得容易。從本次研究與 Mr Nick McDowell 的訪談中得知，ACE 與 ARKO 的合作，就規模來說仍屬實驗性質，之後會不會繼續，或是會不會改變作法，尚有待觀察。然而對於 ACE 來說，其目標是儘可能補助多些經費，並觀察藝術家合作後續所遺留下來的東西。

### 4. ACE 與 BC 的夥伴關係

如前所述，BC 派駐在全球各辦公室的人員，可以協助兩國之間的文化交流，促成可能的合作。就英國政府的設置來看，ACE 及 BC 皆屬於非政府部門公共機構（Non-departmental public body），兩者的任務雖有相關，但兩會的經費來自不同的政府部門，架構與執掌亦有相異。兩會透過簽訂合作備忘錄的方式，建立夥伴關係。ACE 雖然主要的業務範圍在英國本土，自 2012 年倫敦奧運、文化奧林皮亞結束後，亦設立 Director of International 這個職務，旨在更開放地強化國內的文化藝術。

ACE 與 BC 兩者各自擁有獨立性，儘管兩會有共同的優先考量（priorities），根據其不同的組織架構，合作上也必須相互理解。在研究訪談中，Mr McDowell 說明 BC 的結構較為複雜。在藝術相關事務上，BC 設置有依照藝術類別及地區設置的總監，例如東亞的藝術總監，還有各國的總監，在英國，也有 BC 的藝術策略部門。由此看來，在進行藝術的國際文化交流時，BC 在英國以及各區域都有專職的人員主管，必須找出組織上的對應方式。BC 可以扮演相當重要的角色，例如提供當地的知識和連結，並不限於 BC 辦公室所在的城市或國家，有可能涵蓋其他鄰近地區。來自英國的藝術家刻意透過這些個人的連結進入網絡中，而這些幫助是相當重要的。同時，有時大使館也可能提供一些連結，或是大使館中貿易部門的人員。

同時，如 Mr McDowell 所言，在 BC 較多參與的國家，也往往跟政治機關（establishment）有較多的連結，如大使以及貿易單位等等。這都是他們與 ACE 的運作方式相當不同的地方。而 BC 在不同國家有不同的主要工作，亦會徵詢 ACE 是否有意願在一些國家進行計畫，ACE 亦會自行評估是否接受提案。除了 AIDF 之外，ACE 與 BC 的另一個國際合作案，是 Re:Imagine India。此案與 AIDF 提供補助讓藝術家自由申請的方式不同，而是計劃性地在印度從事相關計畫。英國與印度之間過去有較為複雜的歷史，而目前在英國境內亦有為數眾多的印度離散族群，都是 ACE 欲在當地開展計畫的原因。

ACE 相當自豪於自身的獨立性，將焦點放在藝術家和藝術組織上，以其他單位是否有共同興趣和目標作為決定是否進行合作的考量。雖然說以 AIDF 計畫 2012 年至 2015 年的相關案件看來，許多補助的藝術家集中在美國、歐洲以及東亞，但這並非是 ACE 主導藝術家去哪裡，而是補助申請案自然發展的結果。

以 AIDF 此計畫來說，ACE 和 BC 的行政工作分攤有明確劃分，ACE 負

責網路申請收件的行政工作，BC 則提供相關初步資訊。當所有符合條件的申請案都進入系統中，會分享給 BC，BC 之後會將申請案發送到全球各地、藝術家想去的國家各辦公室，因此 ACE 可得到 BC 在各地專員的專業知識，做出獎助決定。BC 的專員可以給予意見，比如說覺得哪些申請案很好。ACE 的人員基於獎助專業，也可以給予意見，從這些評分以及意見中做出補助決定，評比申請案的強項然後加以評等。之後共同召開評選會議，每次會議兩到三小時，一年三次，看這些申請案的評等以及評語，而後決定。

由此案例可知，在扶植藝術家的國際發展工作上，開啟與其他國家的合作的原因雖然不盡相同，然而在當地的文化人員（如 BC）或是政府相關機構能提供的在地專業知識、人際網絡連結，對於協助開展新的合作關係相當重要。另外，既有的文化交流網絡亦是值得維繫及經營的資源。如 Mr McDowell 所說，在韓國遇到曾在倫敦進修的藝術行政人員，其所擁有的專業知能與當地知識，也會對兩國建立合作關係有所幫助。在從事國際合作相關所需的工作經驗及知能上，Mr McDowell 舉例說明，能夠快速地消化複雜的資訊，進而書寫溝通，同時處理不同的優先事項，並對文化差異有敏感度，有藝術有深度了解及熱愛，是相當重要的。

##### 5. 藝術家、藝術工作者從事國際合作的準備

從 AIDF 的申請辦法中，可以得知此計畫主要著眼於提供補助給新興、或已有初步職涯發展的藝術家、藝術工作者。就申請者而言，必須在英格蘭已經獲得一些肯定，但尚未有廣泛的國際經驗，或是僅限於部分國家等。申請者必須說明開拓國際合作將對其工作有幫助，無論是拓展藝術性，或是增加觀眾群；同時，申請者也必須提出有國外夥伴欲合作的意向證明。申請成功者，可以將這筆補助用於提升自身的藝術成就、與其他藝術家、藝術工作者相互合作、學習，或是進一步開展未來的合作關係。申請者必須深入研究國際上有哪些適合的合作夥伴，而 ACE 在審查過程中，也會要求申請者提供對方的信件作為說明。在申請計畫中，必須包括申請者一至兩次的國外旅行，或是申請者前往國外、合作夥伴前往英國各一次的訪問。

儘管從補助辦法中，可以看到 ACE 對於藝術家欲進行國際發展時的補助要求，然而除了制式申請文件中的項目，Mr McDowell 亦表示，藝術家必須展現出自及在財務管理、專案管理上的能力。在訪談時，與談的 Mr Gerald Lidstone 亦提供意見，他認為申請國際合作補助，必須展現出藝術家的創業家精神、提出令人興奮的計畫及潛力，以及說明計畫若沒有得到此項補助

時，是否會繼續進行。

然而所謂的「創業精神」並不表示計畫必須以商業市場為導向，藝術仍舊是當中的核心。ACE 或 BC 所能提供的補助金額有限，至多五千英鎊，對於申請者的計畫來說，可能僅能負擔機票費用；如果申請者能夠從其他方面得到財源（例如其他的基金會或補助單位），將會是很好的加分。就 Mr Lidstone 看來，很多藝術家往往不習慣爭取商業資源或贊助，而較常仰賴補助，或許是需要改變想法之處。另外，如果可以串起其他鼓勵文化交流的機構，例如歌德書院、法國文化協會等等，也較容易被認為有競爭性，更容易得到評審青睞。

就補助案的評選過程而言，也令人好奇是否會導致獲選的申請案，會偏向較為菁英品味、學院傾向？而 Mr Lidstone 也表示，ACE 在補助評選委員的組成中，也強調多樣性，比較公平。若評選委員跟申請者有特別關係，那他/她就必須離開現場。即使申請沒有通過，ACE 也會讓申請者知道為什麼自己沒有獲得補助，提供建議，幫助申請者進步，而不是只以競爭的方式來看待。「信任」在這過程當中是很重要的。

從這樣的申請過程看來，補助單位對評選的過程相當慎重的，而藝術家即便沒有獲得補助，也不全然是毫無收穫，得到的回饋亦可能有助於之後的再次申請，或是從其他單位獲得贊助。對於補助單位的策略而言，亦可思考除了資金提供之外，申請者與補助單位間的合作方式。對於未獲補助的申請案件而言，關係不見得只能到此結束，提供未獲選的理由及建議，讓申請者有機會做新的思考，亦對其日後發展有所幫助。

#### 四、研究分析及結論

本研究結合學術文獻回顧、政策文件分析、網站資料蒐集以及深度訪談，瞭解 ACE 的創新策略。從 ACE 的十年策略出發，探討其在國際發展的前瞻作法與相關扶植計畫內容，並以 Artists' International Development Fund 為個案研究，從中探討策略形成以及執行、評估等面向。

##### （一）創新策略形成過程

以策略形成過程觀之，ACE 的十年計畫反應政治環境的變遷，預算刪減、藝文相關機構的整併，以及倫敦奧運、文化奧林匹亞等大型文化活動等變遷，檢視藝文環境的不足之處，企圖均衡區域發展，並且加強國際合作。除了十年政策之外，定期檢視，並藉由三年期的營運計畫來詳細規劃

細項執行項目。由此可知，其創新策略是根據國內現有狀況、既存問題的反應，加以修正並開發新的作法。在 BC 的藝術相關策略 *Art Connects Us* 中，亦可見類似的策略形成模式。兩組織均是從定期的檢視評估、局勢及環境觀察、相關機構的新政策中，發展出自身的策略。如此，所發展的新計畫亦有所本，避免在既有問題上疊床架屋的狀況發生。

## （二）夥伴關係的發展重心

本研究著眼在 ACE 的國際發展計畫，除了與 BC 的夥伴關係之外，並密切注意與 AIDF 計畫中，與韓國 ARKO 的合作方式。儘管 ACE 長期以來皆有國際合作相關計畫，透過研究 AIDF 此一較新的補助，亦可觀察近期的國際發展趨勢。無論是 ACE 或是 BC，皆肯認藝術文化在國家對外關係上的重要性。然而兩會在組織架構、任務上皆有所不同，亦擁有其各自的獨立性，在選擇國外發展區域時，不必然配合政府整體的外交和貿易策略。ACE 甚至亦有時較為積極地抵抗來自英國外交部或貿易部門的建議。從研究中得知，兩會各自尊重對方的意向，在資源整合上，仍以正式的合作備忘錄來約定實際工作方式及內容，並強調相互溝通的重要性。事實上，「溝通」的原則不僅適用於 ACE 或 BC 兩會，亦適用於各類跨組織的合作上，而在國際發展中，溝通過程亦可能因為跨國、跨文化而更加複雜，更可能彰顯溝通的重要性。

另外，就 ACE 與 BC、ARKO 締結夥伴關係而言，共同的優先目標 (Shared priority) 在訪問中數次受到強調，例如藝術與身心障礙、老年人口、藝術與數位、多媒體藝術等議題，皆是 ACE 目前關注的面向。當中尤以藝術與身心障礙、藝術與老年人口等問題，反映了藝術與社會之間的相互關係。此二議題並不只是單一國家所面對的狀況，而是全球化之下許多社會都在關注的議題。在藝術的國際發展中，若有共同關心的議題，更能夠促進彼此的交流與合作，並刺激想法。

## （三）以藝術家為本的策略思考

在文化藝術的國際發展上，ACE 將藝術家和團體置於核心。這樣的決策特色從 AIDF 的補助分配中，並未刻意指示藝術家應前往那些國家，可見一斑。即使是與韓國的合作，仍是以鼓勵遞案的申請方式為主。這樣的作法較為自然，卻也可能出現補助案件較集中於某些目的地國家的狀況；同樣地，就申請案的來源地而言，儘管 ACE 希望能夠平衡英格蘭境內的區域

發展，仍發現 AIDF 的申請案仍以來自倫敦的案件居多。雖然此狀況有可能因為倫敦本身即為藝術家群聚區域所致，卻難免與政策目標不符，固然 ACE 在補助申請辦法上鼓勵並期待讓英格蘭其他地區的藝術家多多獲得補助，實際上是否能達成此目標，仍有待觀察。在 AIDF 的評估報告中，亦提出有可能因為倫敦的藝術家較容易得知補助訊息，或受惠於既有網絡，因此較可能提出申請、獲得獎助。若此觀察為真，那麼另一個需要考量均衡區域發展的因素，便是各地區的資訊傳達流通落差，以及如何改善此問題。

#### （四）藝術家的創新與創業精神

以 AIDF 為例，對於藝術家而言，申請補助的過程包括對自身需求的檢視，對於欲前往的目的地，更需要有足夠的瞭解及研究。由 ACE 所公告的補助辦法看來，其內容有助於藝術家檢視自己是否適合申請。然而，在本研究案中所訪談的專家意見指出的，光是符合補助要求及資格，並不保證一定會得到補助。能夠提出令人興奮的創新計畫、展現專案管理能力，甚至是創業精神，以及其他的財源，都會是申請時的加分。

進一步延伸，「補助」對於藝術家、藝術團體的計畫案，所扮演的角色並不見得只能是補足資金的缺口，從另一個角度看來，更像補助單位給予的「投資」。儘管這樣的「投資」並非以獲得實質金錢的報酬為目的，而是著眼於藝術及文化的各種公共目的及影響。而補助單位在藝術行政上的專業知識及知能，更可以以投資者的角色，協助將受補助案件的效益最大化。如前所述，以 AIDF 為例，BC 在全球各地的辦公室的專業人員，除了提供資訊協助獎助評選之外，更重要的是其對於在地網絡的理解和連結，將有助於英國藝術家在當地的合作。除了給予資金之外，補助單位藉由組織、機構的力量所能提供給藝術家的協助，應是申請者的寶貴資源。

#### （五）研究與評估對創新策略的支持

另一方面，研究與評估對於創新策略而言，非常重要。不僅在政策形塑時給予相關支持證據；執行後的評估也是判斷新策略是否可行，並追蹤效益及影響的重要措施。從 ACE 的文獻回顧、政策文件以及訪談中可以得知，ACE 的研究部門已長期進行經費效益、影響評估，就大環境而言，對於

藝術的觀眾參與、文化人力雇用以及藝術經濟、文化界的相關整備等，皆有所關注，還負責研究成果的傳播和政策建議等，亦對於 ACE 的策略制定提供基礎。

在國際發展上，值得注意的是 AIDF 自計畫執行初期，便安排引入評估機制，此舉有助於及早開始蒐集資料及觀察計劃發展，不僅是對於創新策略重要的措施，也是扶植藝術家從事文化交流的重要項目。藝文相關補助的效益不見得總是能在短時間內得到立竿見影的成效，在國際網絡的連結上更是如此。藝術家在其他國家的研究、人脈開發以及夥伴關係的建立，有可能需要五年十年的醞釀，才能看到作品，甚至是可廣泛量化的成果。然而長遠而言，日積月累下，對於藝術家、團體本身以及本國的觀眾，都可能帶來的刺激與創新，長期而持續的觀察以及後續研究，會是追蹤趨勢以及評估策略較佳的方式。

## 五、參考資料

- Arts Council England. (2006). *Internationalism: from policy to delivery*. London: Arts Council England Retrieved from <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160204101926/http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/internationalism-from-policy-to-delivery/>
- Arts Council England. (2013). *Great art and culture for everyone*. London: Arts Council England Retrieved from <http://www.artscouncil.org.uk/great-art-and-culture-everyone>
- Arts Council England. (2016a). Artists' International Development Fund. Retrieved 15 May, 2016, from <http://www.artscouncil.org.uk/funding/artists-international-development-fund>
- Arts Council England. (2016b). Quality Metrics. Retrieved 2 November, 2016, from <http://www.artscouncil.org.uk/quality-metrics/quality-metrics>
- Arts Council England, British Council, & Arts Council Korea. (2016). *Memorandum of Understanding Between the Arts Council Korea, the Arts Council England and the British Council*. London:Retrieved from [https://http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/507020/MOU\\_ARKO\\_ACE\\_BC\\_En\\_for\\_ACE\\_.pdf](https://http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/507020/MOU_ARKO_ACE_BC_En_for_ACE_.pdf)
- British Council. (2016a). Art Connects Us. London: British Council.
- British Council. (2016b). History. Retrieved 2 November, 2016, from <https://http://www.britishcouncil.org/organisation/history>
- British Council. (2016c). Relationship with the UK government. Retrieved 2 November, 2016, from <https://http://www.britishcouncil.org/organisation/facts/what-the-british-council-does/relationship-uk-government>
- Caines, Matthew. (2014). Arts head: Graham Sheffield, director of arts, British Council. *The Guardian*. Retrieved 15 May, 2016, from <https://http://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2014/jan/07/graham-sheffield-arts-british-council-interview>
- Culture Media and Sport Committee. (2014). Clear funding imbalance in favour of London must be rectified. Retrieved 2 November, 2016, from <https://http://www.parliament.uk/business/committees/committees-a->

[z/commons-select/culture-media-and-sport-committee/news/work-of-arts-council-report/](https://commons-select/culture-media-and-sport-committee/news/work-of-arts-council-report/)

Henley, Darren. (2016). Here's to another 70! Retrieved from

<http://www.artscouncil.org.uk/blog/heres-another-70>

Hutton, Lucy, Bridgwood, Ann, & Dust, Karen. (2004). Research at Arts Council England. *Cultural Trends*, 13 (4), 41-64. doi: 10.1080/0954896042000318047

Parkinson, Andy, & Buttrick, Jamie. (2016). Evaluation of the Artists' International Development Fund 2012-2015. London: Consilium Research & Consultancy.

Stark, Peter, Gordon, Christopher, & Powell, David. (2013). Rebalancing Our Cultural Capital. London: GPS Culture.

附件：國家藝術文化基金會委託研究案論壇會議記錄

日期：2016 年 10 月 19 日

時間：台北晚間 18 時至 20 時/倫敦時間 11 時至 13 時

紀錄：魏君穎

出席人員：

英方專家：

Mr Nick McDowell ( Director, International at Arts Council England )

Mr Gerald Lidstone ( Director, Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths )

Dr Carla Figueira ( Director, MA Cultural Policy, Relations and Diplomacy, Goldsmiths )

台北：

國家藝術文化基金會

李文珊／國藝會獎助組總監

洪意如／國藝會獎助組總監

孫華翔／國藝會研究發展組總監

翁淑英／國藝會資源發展組總監

杜麗琴／國藝會行政組總監

台灣文化政策研究學會

劉俊裕／理事長

李明俐／秘書長

魏君穎／研究主持人

會議紀要：

(一) 訪問 Mr Nick McDowell ( Director, International at Arts Council England )，Mr Gerald Lidstone, Dr Carla Figueira 與談。

**1. 請 Mr Nick McDowell 簡單談談 Director of International 在 Arts Council England (以下簡稱 ACE) 的工作。**

答：我擔任 Director of International 已兩年，在 ACE 的 Director 多為各領域全國性的工作，而我的工作則著重國際。此職位在 2012 年倫敦文化奧林匹亞結束後即設立，希望能更開放地強化國內的文化藝術，以及藝術家，也是 ACE 首次設置 Director of International 這個職務。

**2. 可否談談目前 ACE 在國際發展各項補助，包括 Artists' International Development Fund 在內的幾個補助，及其設置的目的？**

答：其實一直有藝術家的相關國際計劃受到 ACE 補助，但之前知名度並不高，ACE 受公家補助，主要致力於公共利益，注重英國當地觀眾，直到 2012 年才有所改變。近期我們委託的一項研究指出，三分之二由我們補助的團體，多少都有國際計畫，只是程度差異。ACE 的國際發展架構基於三個原則來發展：交流 (exchange)，夥伴關係 (partnership)，成長 (growth)，在這三個原則下，我們設置了五六個補助計畫。

(1) **交流 (exchange)**：透過與不同國家的藝術家相互交流，可以交流豐富的藝術，想法也會因此萌生。

(2) **夥伴關係 (partnership)**：這些都必須和其他組織合作才會發生，如 British Council (以下簡稱 BC) 和 ACE 的合作，簽署合作備忘錄，它是實際發生作用的文件。原則很簡單，我們是幾百個英國團體的夥伴，而 BC 在全球也有專業人員，非常有助於彼此之間的夥伴關係。我們也與其他政府單位合作，例如貿易單位。

(3) **成長 (growth)**：比較是經濟層面的概念，如果國際活動可以為英格蘭的藝術團體增加額外的收入，那是我們所樂見的。

藝術家國際發展基金 (Artists' International Develop Fund, AIDF) 是與 BC 共同合作，稍後會有機會再多談。我們還有 International Showcasing 的補助，主要針對藝術團體的市場開發。想法很簡單，就是用適當的方式和時機把這些作品呈現在國際行銷、策展人面前，藉機發掘其他國家的觀眾，已經有三年了。另外像我們的 Re:Imagine India，也是與 BC 的合作，他們提供了很重要的在地專業知識，讓團體知道如何在不同的文化背景中工作。BC 在不同

國家有不同的主要工作，有時候會問我們要不要在一些國家做計畫，有時候我們說好，有時不然。我們想在印度進行計畫的原因，其一是在英國有許多的印度裔離散族群，以及兩個國家間過去複雜的歷史。同時我們也投資另一個補助 **Ambition for Excellence**，這計畫有好幾個部分。例如妳們可能聽過倫敦和其他區域的貧富差距，所以這個計畫我們希望能夠發展其它區域的文化基礎設施，同時我們也注重國際工作，倫敦之外的藝術團體也能受惠於此補助，也因此發展幾個很有趣的作品。最後是我們跟韓國文化藝術委員會 (**Arts Council Korea**) 的合作計畫，希望能夠相互提供藝術家的發展機會。

**3. 我們很好奇 ACE 與韓國藝術理事會 (Arts Council Korea, ARKO) 的合作，可以多告訴我們一些細節嗎？例如此計畫是如何開始的？將如何實踐呢？**

答：在台灣可能也是如此，有文化部，是政府層級，在那之下有依據臂距原則成立的組織，如 ACE, ARKO 等。當兩個國家的文化部緊密合作時，這些臂距原則組織便得到合作的機會。所以當英國跟韓國的文化部決定要在 2017 年進行為期一年的文化合作，BC 在韓國的分部協助傳達了 ARKO 的合作意願，在 BC 的牽線之下，我們進行聯繫，發現有共同的興趣和優先想做的事，同時也有資金，在時機配合下，促成這樣的合作。

**4. 除此之外，有外交政策，或其他因素的考量嗎？**

答：對於韓國是否優先於其他東亞國家，倒是沒有特別地緣政治的考量，而其實是機會、文化連結等等的組合。就像我稍早與 Carla 提到的，當我在首爾時，許多我遇到的藝術行政都是從金匠學院、或其他倫敦的學校訓練出來的，這一定有些影響，包括能相互了解的部分，比如說藝術團體是如何運作及合作的，讓共同合作及發展變得容易。

**5. 我們也在網站上看到 AIDF 的評估報告，很好奇為什麼會選擇對這麼年輕的計畫做評估，是如何選擇研究單位的，以及這份評估報告將如何被使用在後續的計畫上？**

答：若是有可以測量的產出，我們盡可能地評估我們的計畫，越多越好。主要原因有兩個：一是防禦性原因 (**defensive**) 另一是為了發展 (**progressive**)，因為我們希望能夠證明這些投入補助。尤其當這些補助是給予國際計畫時，這對於英格蘭本身的益處常是比較朦朧的。我們稱之為「延後利益」(**deferred**

benefit)送藝術家到國外進行合作，無論是對英格蘭的藝術團體或觀眾而言，長遠來說是有助益的。

至於評估的研究團隊，是透過公開的方式、上網說明我們的需求，根據不同投標案的說明，以及價格、他們所提供的服務做選擇。我們還沒有針對評估報告上的建議做修改整體補助的辦法，不過就當中的建議來說，有些我們已經在著手進行了，例如專長於國際活動的網絡經理(network relationship manager)提供相關協助。有一項建議是建立 AIDF 受獎者校友平台跟連結，我們部分採納這個建議，考量到整體的工作量，我們傾向讓這些藝術家們自由發展網絡及連結。

#### 6. 能否談談在 AIDF 中 ACE 與 BC 的夥伴關係？

答：這是很有趣的關係，儘管我們有共同的優先考量(priorities)，但作為組織，我們的運作方式相當不同。BC 的結構比較複雜，有依照藝術類別設置的總監，例如東亞的藝術總監，還有各國的總監，在 BC 較多參與的國家，也往往跟政治機關(establishment)有較多的連結，如大使以及貿易單位等等。在英國，也有 BC 的藝術策略部門，這都是他們與 ACE 的運作方式相當不同的地方，因此在合作時我們也必須了解這些不同，找出組織上的對應以及定期溝通是合作方式。在 BC 有設置讓所有合作夥伴聚集在一起開會的機制，我們也會參加。而對話的效益是絕無可能被誇大的，在一次次對話間更拉近彼此距離，釐清彼此的重點，進而了解。我相信這在許多與藝術團體的合作中也存在著，必須透過不斷的對話相互了解，機構之間也是如此。

#### 7. 請問 ACE 有特別的區域發展策略嗎？

答：我們有整體的國際取向，也包括在我們的十年發展架構中(Great art and culture for everyone)。在當中有 ACE 想達到的目標，例如卓越(excellence)，在這個目標中，有三個要素，如多樣性的創意(creative base of diversity)，我們希望能帶進更多不同族裔、性別的藝術家參與其中。接著是國際工作(International work)，鼓勵用更開放的態度做國際合作及參與。至於如何評量卓越性(excellence)，我們導入了也許有點爭議的品質度量(Quality Metrics)，或許你們也從報紙上看到，這被批評是偏向量化的衡量。至於國際發展的途徑與發展脈絡，其實我們並沒有明確的取向，多半是看有什麼機會出現，看手上有多少資金。

#### 8. BC 有一些優先對象及區域，也許是英國外交部有特別在運作的地方。不曉

**得 ACE 有沒有這樣平行的設計？**

答：關於這點，我們還蠻自豪的。通常是其他單位會問 FCO，有哪個國家是要優先發展，而我們的焦點則放在藝術家和藝術組織上，以及他們的國際活動。有時候我們會比較積極的抵抗來自 FCO 或貿易部門的建議，例如著重於哪個國家。有時候有些其他單位的興趣跟我們一樣，有時候他們來問，對於某個國家有沒有興趣，而我們回答「還好」，他們也就說「喔，當然。」。

**9. 我們發現 AIDF 申請條件並沒有設定要是英國國民，只要居住在英國，有繳稅就可以了。**

答：是，雖然補助結果可能看不出來，文化上，我們是個歡迎大家來這裡工作跟創作的國家。

**10. 除了補助之外，政府或 ACE，BC 可以提供什麼樣的支援和協助呢？**

答：BC 可以扮演相當重要的角色，提供當地的知識和連結，例如韓國的 BC 可以提供的不限於韓國或首爾，或許還包括東亞。來自英國的藝術家刻意透過這些個人的連結進入網絡中，而這些幫助是相當重要的。同時，有時大使館也可能提供一些連結，或是大使館中貿易部門的人員。對於藝術和文化界來說，往往會抵抗政府過多的影響，例如何者應該優先。我們比較常透過 BC 或大使館能夠提供的連結，像我們跟韓國的合作，有時反而能提供更豐富的聯繫。

**11. 我們可以看到受補助的案例分佈較多在美國或英語系國家，有什麼特殊的原因或安排嗎？**

答：從 ACE 的角度來說，重點在於提供藝術家資金。就資料來說，藝術家比較希望去美國，其次是歐洲，以及東亞。有趣的是東亞跟前兩者的差距並不大，其他的地區則落差比較大。而我們並不會告訴藝術家該去哪裡。可以發現的是，有比較多在倫敦的藝術家得到補助，當然這並不讓人意外，倫敦是文化匯集的地方，人們來到這裡尋找更多的發展機會。我們在盡力推動讓倫敦以外的藝術家也受到補助，因為希望英格蘭其他地區的人也能受惠。例如英格蘭西南部，例如康瓦爾，(Cornwall)，多塞特 (Dorset)，其實也有很多藝術家跟文化工作者住在那裏，但很少申請補助來進行國際活動，這是比較需要留意的地方。

**12. 我們想知道 ACE 與 ARKO 的合作是如何開始的？為什麼會形成這樣的合作計畫？**

答：以規模來說，與韓國的合作其實算是比較實驗性的。至於我們會不會再繼續做，或是作法是否維持相同，尚待觀察。不過對我們來說，非常值得試試，

讓它可以實現。這當中有一些考量的點，例如有沒有共同的優先目標可以合作。比如說藝術與身心障礙，藝術與老年人口，以及藝術與數位，不只是藝術的數位發行，還包括多媒體藝術等其他方面。所以在確認這幾個可以合作的項目後，我們決定聚焦在幾種藝術形式上，因為我們沒辦法都做。當我們同意了投入經費和原則，ACE 決定投入 75 萬英鎊，ARKO 則投入等值的韓元，但補助金額實際上會如何使用，尚有待觀察。第一階段是討論有限項目，第二階段則是同意投入金額，第三階段則是如何進行，如研究發展，以及藝術家的夥伴關係，看看是否能找到相同的動機。這也是我們正在進行的階段，三位來自韓國不同藝術領域的代表上個月待在英格蘭，下個月也即將有代表前往韓國。接下來我們會視代表們從這些階段中得到的收穫，看看哪些藝術家適合一起合作，哪些工作計畫符合我們想進行的優先項目，進而看看哪些適合發展成藝術作品及計劃，適合我們補助。我們會有兩個決定的時間點，一個在 12 月，第二個在明年 2 月。我目前認為如果只單純補助兩地的藝術家合作計畫是有挑戰性的，除了雙方的核心工作之外，哪些項目適合在英國做，哪些適合在韓國做，都必須再討論。但我們的目標是儘可能補助多些經費，我認為更有趣的是觀察這些藝術家合作後續所留下來的東西。如果在 2026 年，有藝術家說我們做了什麼作品，是受惠於 AIDF，那麼我會非常高興。

### 13. 國藝會有機會跟 ACE 合作嗎？

答：我想這是有可能的，不過正如我剛剛說的，我們跟 ARKO 的合作還在實驗階段，必須看它的進行狀況如何，從這個實驗中知道什麼是行得通的，什麼不行，從中改善合作模式，如果有機會，資金也到位，我們或許能夠與其他國家合作。我想特別提的是 2012 文化奧林匹亞所帶來的國際 impact，政府很高興，並且給了 ACE 18million pounds 的樂透基金，當中未使用完的款項將使用在國際活動上，因此在這三年中，我們有額外的經費可以使用在國際活動上。所以，非常有可能在未來我們有足夠的資金來進行這些合作。

### 14. 對藝術家來說，如何知道自己準備好進行國際合作了？

答：以申請 AIDF 而言，有幾件事是必須的，例如他們必須展現出在英國藝術創作、工作的經歷，已經有市場，以及聲望。同時他們也必須說明已經與潛在的夥伴進行聯繫，所以我們會要求有初步合作相關文件，比如說 Email 或信件。他們也必須展現出自己在財務管理、專案管理上的能力。

### 15. 在 AIDF 這個計畫中，ACE 和 BC 如何分擔責任？

答：除了投入的資金之外，還有行政。因為 ACE 設立的任務主要是給予獎助，我們負責比較無趣的行政工作，例如網路申請之類的。BC 則在提供初步資訊、還有做決定來說非常重要。當所有符合條件的申請案都進入系統中，會分享給 BC，BC 之後會將申請案發送到全球各地、藝術家想去的國家各辦公室，因此我們能夠得到 BC 在各地專員的專業知識，進一步做決定。BC 的專員可以給予意見，比如說覺得哪些申請案很好；ACE 的專業同樣也可以給予意見，我們從這些評分以及意見中做出補助決定，評比申請案的強項然後加以評等。之後共同召開評選會議，每次會議兩到三小時，一年三次，看這些申請案的評等以及評語，而後決定，這是兩個單位合作的方式。

#### 16. ACE 的國際部門有多少人？在招募員工時會看重什麼特質跟技能呢？

答：我們的國際部門非常小，包括我和一位資深經理，以及一位半職助理。ACE 的運作方式稱為矩陣 (Matrix)，也就是你必須將員工工作分成兩半，做兩邊的工作。我們也有幾位專員在英格蘭的不同地方，每週數小時做國際相關的工作。所以不只是做國際的工作，還包括其他。技能上，以我的資深經理為例，曾經是記者，也曾是政策專員。這些技能未必跟國際經驗有關，而更重要的是能夠快速地消化複雜的資訊，能夠書寫及溝通這些資訊，同時能夠處理幾項不同的優先事項，對於文化差異有敏感度，以及對藝術有深度瞭解及熱愛，這並不一定要是喜歡每一種藝術。

### (二) Mr Gerald Lidstone 談藝術合作國際發展計畫的觀察。

#### 1. 請跟我們談談您對於國際合作計畫的想法。

答：最近有一個韓國和英國的音樂劇 Flatmates V zombies 非常有趣，他們在倫敦舉行讀劇活動，之後也將在兩地上演，是個值得參考的案例。(相關介紹可見：<http://www.gold.ac.uk/news/flatmates-v-zombies-ii/>)

我認為若要申請 AIDF，必須是個令人興奮的計畫，而藝術還是當中的核心。否則 5000 英鎊可能只夠付機票。重點在於是否能夠吸引後續的贊助和投資。所以如果你的計畫只單純仰賴政府補助，它應該不會得到很高的分數。你必須展現出你可以賺到一些錢。

#### 2. 不過強調 marketing，會不會讓作品跟申請案變得以市場為導向？

答：這並不必然是要商業取向，還有其他的基金會存在。不過這代表的意義是 ACE 和 BC 並不想當唯一的資金來源，如果你寫申請案，但只想用 ACE 和 BC 的錢，想成功的話，你必須回答這個計畫是不是無論如何都會發生。如果你說

如果拿不到補助就不做，那很有可能你得不到補助，你必須要有一些創業精神才有辦法得到獎助。

### 3. 對於申請 ACE 的國際補助，有什麼個人的見解嗎？

答：不要選擇在倫敦的夥伴，選擇倫敦以外的地區。因為 ACE 想要讓受補助的地區更多樣化。如果你想找的夥伴，來自已經得到補助的地區，那就非常有可能成功，這是個很好的條件。若你已經在其他國家拿到補助，這也是很好的加分。ACE 會看影響 (impact)，可能是數字，可能是這個團隊之後的產出。看這個團隊是否有潛力未來能有更多的作品。

一部分的影響，也是看這些藝術家聚在一起，是否可以有更多後續的計畫。所以 ACE 在看永續性，雖然五千英鎊這樣看來真的很少，你必須找到其他的財務來源。但我認為很多藝術家並沒有準備好，他們多半在世界各地得到補助，而不習慣去爭取商業資源或是贊助。所以他們或許需要稍微改變一下想法，才有辦法得到 ACE 或 BC 的補助。

另外，BC 常常感興趣的，還包括跨國合作，如果你能夠串起 BC，歌德書院，法國文化協會等等，這通常也會受到鼓勵。如果你能夠得到聯合夥伴關係 (co-partnership)，他們會認為這樣的申請案比較具有競爭性。

### 4. 有類似的案例嗎？

答：比如說很多的歐盟補助，不過需要去認真找。但缺點是歐盟非常官僚，很多複雜的表格。ACE 在數年前修改申請辦法，不管是條件或表格上都簡單許多，而且在 12 週便得到申請結果，是很大的改善。相關資訊的取得，也是非常直接了當。在韓國，他們的 ARKO 有長期的策略，十年計畫，因為他們了解必須要長期追蹤才知道結果。我認為評鑑制度應該要盡量精簡，不要讓團體花過多的精神在寫報告上。

### 5. 以 AIDF 為例，視覺藝術的申請案通過的比較多，你的看法如何？

答：這並不見得是 ACE 策略性的考量，而是有可能視覺藝術的申請案比較多；另一原因可能對於表演藝術來說，五千英鎊實在不多。這也是韓國音樂劇的案例特別有趣的原因，因為他們帶入了其他的財源，我會認為其他藝術類型會有更多機會。例如剛剛提到的數位藝術領域，身障藝術與老人等，都是很有趣的題材。南倫敦有個專注於老人與失智症相關議題的劇團 Age Exchange，他們的作品就做得相當不錯。

**6. 像 ACE 是怎麼選擇補助評選委員的呢？評選結果會不會陷入只有 ACE 的品味，或獲選作品多半是學院派品味的問題。**

答：多數作品都是為了公眾而做，不是為了學者。ACE 在評選委員中也強調多樣性，我認為這是一個很好的機制，也很公平。有時候評選委員是比較資深的藝術行政者，例如沙德勒之井劇院的藝術總監，也會參與 ACE 的評選。若評選委員跟申請者有特別關係，那他/她就必須離開現場。同時他們也會讓申請者知道為什麼自己沒有獲得補助，提供建議，幫助你進步，而不是只以競爭的方式來看待。「信任」在這過程當中是很重要的。

另外，如果申請者可以展現他們從其他方面得到補助的能力，那也是加分。至於評選委員的人數則沒有固定，很多時候負責收件的行政人員就處理了百分之九十的工作。在我們教授學生籌募資金（fundraising）的課程時，往往強調必須要很清楚頒獎單位所要的條件。當然滿足這些條件，並不表示你就一定會獲得補助，而是取決於你能不能有讓人興奮的點子、是否夠創新，與眾不同。若有機會能夠訪問得到這個獎助的藝術家，對後續研究也會很有幫助。