

專文評析二：藝文組織需要策略規劃嗎？談《前瞻趨勢與創新策略—Arts Council England 扶植策略趨勢觀察》

評析人：張瑜倩（國立政治大學科技管理與智慧財產研究所助理教授）

筆者自藝術文化界出身，取得博士學位返台後，進入學術界，現服務於商管學院。最近幾年的研究計畫多以管理觀點檢視藝文產業與組織。2008-2009 年在英國 V&A 行銷部門進行研究，驚訝其組織運作之效率以及規畫。自 2011 年回台以來，持續思考藝文組織是否能夠、也需要管理？2016 年因文化部計畫至英國訪談藝術中介組織，發現其成功運作的背後其實是一套慎密的策略規畫。今天能為《前瞻趨勢與創新策略—Arts Council England 扶植策略趨勢觀察》進行評論，深感榮幸，也期待能為台灣的藝文組織帶來新的思考方向。

Arts Council England（以下簡稱 ACE）是英國藝術發展中十分重要的文化中介組織（cultural intermediaries）。在臂距原則（arms-length principle）運作之下，扮演著與其主管機構「文化、媒體、體育部」（Department for Culture, Media and Sports, 以下簡稱 DCMS）和補助機構之間的中介關係，亦即分配補助經費。2016 年，ACE 慶祝其成立 70 週年，而其中介功能和角色亦為各國設置類似組織的主要參考目標（如：韓國、台灣）。我國的國家文化藝術基金會（即國藝會）的設置亦是參考 ACE，採取臂距原則運作，主要的差別在於國藝會為「財團法人」，而 ACE 較偏向我國的「行政法人」。

從管理學的觀點，組織必須要從長遠角度訂定計畫，也就是一個好的策略。一般而言，策略可分成三個方向：

1. **正確的目標**：組織必須持續問自己，我們是否走在正確的目標上；
2. **持續檢視競爭者和產業生態**：所謂知己知彼，當產業生態改變時，組織必須調整營運方向和目標，以順應環境改變；
3. **定位**：組織在所處的產業中該如何生存，以及想在消費者心中留下什麼位置。

若從上述方向來看，ACE 在 2013 年所制定的《Great Art and Culture for Everyone》即是一份具有策略性規劃的政策文件。這份十年的策略中，列出了五大目標，分別為：卓越、普及、韌性及永續性、多樣性及技能、孩童及年輕人，由此可看出 ACE 期望在這十年間，讓藝術成為所有人皆可親近的資源。然而，要

達到這五大目標，無法僅靠 ACE 一個單位即可達成，而是先建立起策略規畫並檢視其執行與落實時需配合的相關單位與環境，透過與不同的地方政府、夥伴、政府部會等共同合作；除此之外，亦需制定相關政策或方針輔助，方能達成這些目標。

而 ACE 的藝術家國際發展獎助（Artists' International Development Fund，以下簡稱 AIDF）則是希望其中一項能達成以上所提及五大目標的策略之一，主要合作對象為英國文化協會（British Council，以下簡稱 BC）。

英國在二十世紀末提出了創意產業（creative industries），成為世界各國爭相取經的國家，希望能透過「智慧財產權」的保護，活化並將個人創意轉化成產業活動，達到其「經濟」目的；從這個方向來看，英國創意產業並非在扶植「產業」，而是活絡「經濟活動」，而創意產業的發展讓英國成為了全世界最重要的「文化輸出國」之一。上述所提及的 AIDF 即可說明英國在文化輸出的野心，更可看出英國創意產業在國際化策略上的重視。從企業觀點，要做到國際化必須先對各地的文化脈絡有一定的瞭解；當 ACE 要進行國際化時，則選擇與 BC 合作，因為 BC 長期在各地區耕耘，瞭解該地區的特色與文化，能較為及時回應需求與市場，而英國在處理文化藝術事務的國際化策略時，更考慮到不同地區的發展與需求，而非以一套策略套用在所有的地區中，BC 為了回應這樣的合作關係，亦公布了相關的政策文件。

ACE 與 BC 在 AIDF 的合作中，可清楚見到這夥伴關係背景的思考邏輯與脈絡。第一，雙方是「策略性夥伴關係」（strategic partnership）的合作，雙面皆是為了某些組織利益而建立起的合作關係；在 ACE 與 BC 的案例上，也就是向海外推廣英國的藝術，建立交流機會。第二，ACE 與 BC 是站在同一個基準點上，沒有主、從明顯的分別，ACE 必須借重 BC 對海外市場的瞭解方能順利推廣英國藝術，在 ACE 制定了 AIDF 政策後，BC 也相對提出了相對應的藝術政策，作為未來數年的發展策略參考。第三，雙方有著共同的目標，亦即推展英國的創意產業以及國際藝術活動。第四，政策需要定期檢討及修改，以符合劇烈的環境變化、落實政策。然而，以上這些都必須透過長時間且定期地溝通和規劃方能達成，例如：針對不同地區所制定的策略之明確目標為何？政策應該要如何落實？各地區有那些不同的文化並如何達到較佳的綜效（synergy）？更值得一提的是，雙方如何建立 AIDF 的評估機制？在量化與質性資料上如何解讀？而這些資料皆可以提供 AIDF 在長期的策略規劃與執行上實際且明確的建議。

我國不論在文化產業或創意產業上的評估機制多以量化為主，例如：大家熟

知的參觀人次、消費金額、舉辦的活動數目等做為評估標準，但長期以來也在「品質」與「數量」間飽受批評，這背後蘊含了幾個問題，如：人力不足無法支持評量的進行、無足夠預算委託市調公司進行、無專門人員（或人力不足）能對資料進行詮釋等等。另，評估的對象多為參與者，而非執行者，一直以來缺乏長期累積、並具有建設性的質性輔助資料，能夠做為政策或是補助/設計機制時的回饋參考之用，實屬可惜。此外，由於藝術創作是非常個人及主觀的行為，有時耗時甚長，難以用一套評量機制套用在所有的計畫之中，並以同樣的時程進行評估，因此，如何能夠設計出適合不同計畫的評量機制，而且是有效的機制，實為重要。再者，另一個問題存在已久的問題為，我國在制定或是修改政策時之彈性小，一項政策推動後著重在量化的數字，但少了更深度的理解機制背後的問題和脈絡，以及執行上會遭遇到的困難，因此也難以立即回應並即時進行政策或機制的修正，這也呈現出我們在許多藝術推動政策上的盲點與困難。

1980 年代，YBA（Young British Artist）運動的成功帶動了英國當代藝術家在全世界的地位與重要性，最著名的包括了 Damien Hirst 及 Tracey Emin 等人，這波運動讓英國在現今當代藝術潮浪中沒有缺席。而 AIDF 更希望在現在能將英國藝術家推廣到世界各地，尤其是對於已有一些市場基礎的藝術家（包括英國籍以及在英國居留者），但尚未有國際合作經驗者，透過 AIDF 的補助計畫，並借用 BC 長期在各地的資源與人脈，讓英國的藝術家及創意工作者能與國際市場連結，透過國際合作機會推廣英國藝術，真正讓英國成為在藝術方面舉足輕重的重點國家。

更值得一提的是，ACE 雖然是一個 70 年的組織，但仍願意嘗試創新的作為與實驗，例如：ACE、BC 與南韓 ARKO（Arts Council Korea）的夥伴關係，鼓勵英國的藝術家到南韓，而南韓的藝術家亦可至英國進行國際交流，然而，這項計畫是否能夠成功，ACE 表示不確定，但他們卻很願意嘗試。筆者在 2016 年夏天亦拜訪過 ACE，也詢問過 ACE 有關若補助計畫未能達到預期的效果時會做那些處置，當時 ACE 的回答是：「那就當做是投資吧。」令筆者十分驚訝。以藝術文化領域而言，「補助」與「投資」的界線似乎沒有那麼的清楚，而何時視為「補助」，何時可視為「投資」，亦為一值得探討的議題。值得我國省思的是，在種種量化評量的指標之下，我們是否有勇氣（以及容忍空間）能去嘗試新的計畫，並且擁有容許失敗/不成功的心態，當然前提是必須建立在有完整的考量和策略規畫下做出的決定；若我們願意創新，或許才能讓我們跳脫原本的框架，重新檢視我們的優弱勢，提出可行或是更適為我國藝文環境的策略規畫。

最後，以 AIDF 計畫來說，其核心圍繞著 ACE 與 BC 的合作，ACE 理解並尊重

BC 在各地區長期經營下所累積的網絡和人力資本，真正視其為「夥伴」。這兩個單位皆為非政府組織（但經費來源為英國政府），也都是獨立的組織，其主管機構也都不同，但 AIDF 計畫能夠執行，必須仰賴兩個組織之間的大量「溝通」。以政府部門而言，橫向溝通一直有其困難性及難以執行的層面，而 ACE 與 BC 更是完全獨立的組織，兩者之間之所以能建立夥伴關係，必須建立在兩方共同關心的議題及主題之上，透過頻繁且定期的溝通，找到雙方的共識點，如此一來方能促成彼此合作、真正建立夥伴關係。我國文化部於 2016 年 9 月開始召開文化會報，期盼透過文化會報，讓文化事務在橫向溝通時達到跨部會合作的目的，這當然是個好的開始。但我們必須銘記在心的是，藝術文化事務的效益無法在短時間內達成的，並且難以衡量，如何透過長時間的溝通與協商，傳達藝術文化的價值（文化上及經濟上），找到與不同部會共同關心的議題，並且在仔細考量過雙方的利益後，進行策略性地、具有創新力的政策研擬，並適時地調整；此外，針對不同的藝文政策必須建立起長期的評估機制和評估要點，以及資料蒐集，除了量化數據，更需要質性的資料的相互比照分析，方能真正地對於市場的趨勢變化有預測及控制的能力，並做到策略落實。