

Creative Industries

Contracts between Art and Commerce

文化創意產業^上

——以契約達成藝術與商業的媒合



$$\sum_{n=1}^{\infty}$$

$$\frac{(creativity)^n}{min} =$$



哈佛大學出版社

文化創意產業經典著作

PC home 發行人 詹宏志 推薦

理查·考夫(Richard Caves)著

仲曉玲、徐子超 譯
謝安琪 審定

文化創意產業 01

文化創意產業

——以契約達成藝術與商業的媒合

Creative Industries :

Contracts Between Art and Commerce

行政院文化建設委員會 / 指導贊助

作 者 / 理查·考夫 (Richard Caves)

譯 者 / 仲曉玲、徐子超

審 定 / 謝安琪

發行人兼總編輯 / 簡秀枝

主 編 / 朱庭逸

編 輯 / 金家宇、吳嘉瑄

美術設計 / 愍愍泉設計 謝獻志、呂凱華

出 版 者 / 典藏藝術家股份有限公司

地 址 / 104台北市中山北路一段85號7樓

電 話 / 886-2-25602220

傳 真 / 886-2-25679295

E-mail / book@artouch.com

網 址 / www.artouch.com

劃撥帳號 / 16420197

戶 名 / 典藏雜誌社

總 經 銷 / 聯豐書報社

地 址 / 103台北市重慶北路一段83巷43號

電 話 / 886-2-25569711

印 刷 / 中原造像股份有限公司

初 版 / 2003年9月

ISBN / 95728958-5-0

定 價 / 350元

法律顧問 / 葉潛昭律師

版權所有 翻印必究

(缺頁或破損請寄回更換)

Creative Industries : Contracts Between Art and Commerce

Original English language edition Copyright © 2000 by Richard E. Caves
Chinese translation Copyright © 2003 by Art and Collection Co., Ltd.

Published by arrangement with Harvard University Press

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

All Rights Reserved

【序一】

文化創意向下紮根

文建會 主委 陳郁秀

行政院自2002年提出文化創意產業發展計畫後，成為文化界與產業界方興未艾的議題，政府在這個時期提出這個嶄新領域，有著時代性的意義：具體地整理出本土優質的文化、藝術與創意，也針對文化創意產業所有鏈結，診斷、修補與開創，將足以適應於文化創意產業環境發展的產業連結，一一解開環套。不僅具有前瞻性，而且適應於國際發展的趨勢。

從20世紀末到現在，各國無不汲汲努力於文化創意產業，藉助國外的經驗有助於瞭解台灣在全球的文化創意產業位置。因此，文建會特別與典藏雜誌合作翻譯這套「文化創意產業叢書」，深入了解產業的結構性與歷史性的深度；試圖建立文化創意產業整體而全面的Know-How，包括：基礎的理論、核心的觀念、發展的沿革、創意產業的創業模式、政府的配套政策、行銷與公關的專業，以及成功案例等。

首先出版的六本書，以西方行之有年的文化及創意產業研究為主，英、美、丹、德、澳等知名學者的經典著作，將國外的成功經驗作為參考及借鏡。接著，我們將回到台灣本土，探討文化創意產業各領域的發展現狀與特殊性，也將一些發展中的不同觀

點呈現出來。最終，我們期待歸納出文化創意產業成功的核心要素，讓台灣眾多獨特的藝術活動和文化價值，不僅提升經濟活動的品質，也對普遍民眾文化素養提供新的顏料。

其實，文化產業在各國發展都有相似的結構與過程，然而在談創意的同時，我們還需要一些管理以及衡量產業的方法。目前所翻譯的叢書，主要是針對受到政策影響的文化經濟行為，瞭解為何這些創意活動是以如此方式在組織運作著。而這些，往往不受到注重，卻是整個建構文化經濟學的重要理論與實作。這幾年來，政府提出知識經濟、產業升級、發展觀光業等主張，其實都與文化創意產業有著臍帶相連的關係。

文化創意產業不僅是台灣產業轉型的關鍵，也是所有產業中含氧量最高，最能舒活台灣人民及經濟的一項新興產業。懂得文化藝術的人，對於經濟學、會計、財務有著莫名的拒斥；懂得經濟理論的人，則很難理解為何文化藝術是這麼地難以用簡單公式的數字去衡量。典藏藝術在這麼短時間的努力，出版這套叢書，讓我們從文化的觀點看到經濟組織的運作，看到國際的步伐是邁得如何快速，也帶動台灣的文化穩步向前走。



【序二】

奇愛博士

——我如何學會停止憂慮轉愛廣告

PC home 發行人 詹宏志

如果你是一位曾經熱血沸騰的文藝青年（而如今已經逐步老去），你應當會認出我的標題隱藏著一部經典電影。不用說，那是已逝的導演史丹利·庫布力克（Stanley Kubrick, 1928-1999）的反戰黑色喜劇〈奇愛博士〉。〈奇愛博士〉原名很長，也許我們應該老老實實譯做〈奇愛博士：我如何學會停止憂慮轉愛炸彈〉（*Dr. Strangelove or How I Learned to Stop Worrying and Love the Bomb, 1964*）。

也許重複敘述這部彼得·謝勒（Peter Sellers, 1925-1980）一人飾三角的精彩電影不是我們今天的要務，我真正要招供的其實是一位受經濟學訓練的學生與文化創意產業糾纏不清的生涯。

是的，我說的正是我自己。整整三十年前，一位嚮往文學生涯卻考進經濟學系的大學生，在學科的訓練裡無意中看見了一個全新的思考世界（事實上，我原來完全不知道經濟學是什麼東西，只知道它看起來不像商學系那麼俗氣）。從某個角度看，社會科學幫助我們理性地去了解我們身處的社會，雖然我們與所處

的社會有著複雜的愛恨交織關係，只是一開始，我也不知道這樣的訓練將會如此嚴重地影響我的一生。

譬如說，我很快地看見我和同時一起寫詩的朋友無法有一種相同的情緒，當他們的詩集賣不好時，他們可以抱怨「這個社會」沒品味、沒有鑑賞力；但我顯然不能做同樣的事，學經濟學的人多半在「市場」面前會比較謙虛，他知道市場能做的事遠比一般人想像為多，如果我的詩集賣不出去，我知道這表示「其他人」（也就是市場上的消費者）並不需要我的詩；我不會因此否定詩作對我的價值，但我也接受其他人不需要這個事實。

這個背景使我即使後來追求一個職業編輯的生涯（我已經明白，我是沒有那種天份和條件成爲一個作家了），也保持了這個底層的基調；我很少抱怨社會沒有文化（我們選擇這個工作不就是想改變這件事？），很少抱怨一本書賣不好是社會大眾的錯，相反的，我會相信那是我的錯，我不是錯估了社會，就是沒有利用市場做對所有的事。這個態度逼迫我要以有限的社會科學訓練，來儘可能掌握社會的真相及其可能的行爲，也就是說，我是認真學習市場了。

我不抱怨讀者不接受我的書，我儘可能去了解讀者真正的需求；我不抱怨銀行不借錢給出版社，我努力去了解銀行借錢的邏輯；我也不抱怨投資人眼中沒有文化事業，我試著去找出投資人可以了解的文化事業價值。這個工作歷程有時候會惹來前輩或同輩工作者的猜疑與誤解，他們不能了解爲什麼一個文化事業要做

這麼多事？爲什麼要有那麼突出的行銷活動？爲什麼要追求那麼大的企業規模？爲什麼發展那麼複雜的管理技能？

我只能說，因著一個特殊的發展背景，我尋求一切自主的力量；我並不天真地相信市場萬能，相反地，我對市場與文化不兼容之處體會更深，我會說，如果這件事市場做得到，我們應該在市場中完成，如果它不能，我們就別尋他途，不要在書本推到市場上，又抱怨市場不識文化。從我崎嶇不平的生涯看來，文化工作者擁有的力量可以比他想像的還大一些。

如果有年輕人問我如何做到，一時之間我可能會覺得靦腆，不禁囁嚅地說：「或者學一點經濟學？」……

奇愛

【序三】

無窮可能的創意產業

文化觀察者 郭紀舟

在2002年一場文化創意產業的國際高峰研討會上，一位來自基隆的文史工作者提到，他們在社區的文化產業化領域已經耕耘了很長一段時間，但總是沒有起色，目前政府提出這個新興議題，雖然他們不是很懂，但是很希望政府能在這方面幫他們社區將文化創意產業做起來。台灣的文化與藝術工作者在執行有關經濟拓展的層面，大量地依賴政府補助；不意外文化工作者提出這樣的要求，但意外的是文化工作者是以這樣方式理解產業化的概念。這個警訊讓我發現，台灣沒有一套論述，甚至一套方法，從文化去分析創意產業的經濟運作。而為什麼這樣？本書在這個時候即時翻譯出版，可以提供給文化創意產業一個啟發式的參考。

理查·考夫（Richard Caves）這本《文化創意產業：以契約達成藝術與商業的媒合》與其說是以經濟學探討創意產業的論述，倒不如說是美國文化產業這百年來的經濟模式發展歷史。我覺得有三項優點：一、他描述的不僅著重在創意產業的歷史發展，並且是創意產業經濟運作的幾項重要轉折關鍵。二、不僅針對每一項文化，包含美術、電影、出版、表演、設計、時尚、玩具，甚至電玩的交易行為，分析其一定的通則性，並因生產模式的不同，闡述不同型態的創意產業市場之各種交易法則。三、創

意產業幾項原則包含大量不確定性與無窮可能性，導致交易過程中關鍵人物在人性的脆弱面特別明顯，從創作者到經紀人，廠商與消費者，常會淪落到非透明化交易的一環，作者特別提到「賄賂」（Payola）一章，即是如此。

以往對美國文化產業的印象多數停留在大型的好萊塢電影工業，這些電影工業進行的跨國性經濟規模，讓一些文化評論學者倒足胃口，沒有一個正面形象的文化批判。好萊塢的電影工業成爲美國文化產業的眾矢之的。其實這是僅見型態的文化工業，在大型電影工業背後所支撐起來的強大創作，以及基本的組織運作模式，才是支撐美國文化產業發展的力量。

Caves分析起來，創意產業的經濟運作模式不同於既有的產業經濟，創意產業具有的經濟特質包含：不確定的需求、創作者相當重視作品、需要眾多技能的集合運用、區隔性產品、是一種垂直性區隔的技能，並且是一項耐久產品，年歲愈老價值愈高等等，這些使得創意產業相當難以計算。他發現其實創意產業的組織運作，不是一個公司型態的長期僱傭關係，會產生自由流動性的單次交易行爲，因爲風險太高，故單次交易的契約內容是整個創意產業的重要關鍵。所以創意產業的組織模式，他採用契約論（theory of the contract）的分析方法。

爲什麼他採用契約論去理解創意產業？從事創意產業的人，其實是一個混合的團隊型組織，牽涉到大量人性複雜的因素，每一個創作者擁有的藝術技巧不同，使得創意產業的組織不同於一

般經濟產業的組織，一般產業組織很清楚地是垂直整合的過程，從上游的產品研發、到產品型態設計、量化生產、統一化的包裝與行銷，以及通路的合作，契約型態是固定的。但是創意的計劃，從一開始，創作就充滿了不確定性，到底藝術家可不可以創作？要創作什麼？完成的內容極可能是主觀而隨心所欲的；創作時間的長短因心情與靈感而變化等等，這些都牽涉到成本投入的環節。

創作的的不確定性造成契約決定權微妙的改變。一開始契約的決定者會是創作者，當創作者將作品交出後，就等於失去了下一步的決定權；而接下來擁有作品決定權的是Caves稱之為守門人（Gate-keeper）的經紀人。守門人是整個創意產業重要的一環，守門人可以是畫廊經理、總編輯、歌手經紀人、電影製作人，甚至是工會，缺乏了守門人精確的判準，品質精良的藝術創作上不了展示架，若沒有他們遊說廠商或美術館，投資一項創作型的計劃，則創意產業的投入成本會變成一項無底黑洞。

通常創作者自己不知道到底需要多少成本來完成一項作品，美術創作的估算可能較簡單，但是一支電影製作、音樂會、舞台劇，牽涉到需要多數人同心協力才能完成的作品，許多的固定成本會轉換成變動成本，例如電影拍攝的時間，若導演堅持藝術性畫面，像是場景一定要刮颱風，則會將時間拉長。或許大成本製作的片商可以造景，但是對獨立製片的公司而言，藝術性的追求，往往拖垮小額投資的製片公司。台灣電影不正是處在這樣的低迷狀態！

爲了辨別優質藝術與次級藝術，或者說未成名的藝術作品，往往產生著名的「A、B名單」的創作者。美國大型的文化產業公司，有一定的經濟組織規模，大卡司往往是賣座與否的重要考量，這牽涉到誰是大牌的明星演員、明星作家、出色設計師、技巧純熟的舞蹈者、裝置作品的創作者、誰是次級的、技巧未成熟的、剛出道的，「A、B名單」除了廠商公司注重以外，守門人更是要緊緊握住這份名單，在不同的時間點篩選、剔除。更新這份名單的排行次序。對於創作者而言，自己屬於這個名單的哪一個等級，也決定了藝術成就的價格。讀起這段來，總覺得對藝術家有點心疼，想想自己許多的藝術家朋友，往往謙卑地將名字納入最低會的名單，卻仍然得不到守門人與廠商的青睞。

不過Caves的結論是，最殘酷的不是守門人與廠商，而是消費者。消費者決定購買的因素會受到很多外在誘因影響，但是正因為文化產品是一項體驗性產品，儘管百老匯舞台劇的廣告五光十色，然而卻抵不住看過的親友一句話：「很感人」，或「劇情張力不夠」。口耳相傳導致「A、B名單」的排名會急速因消費者體驗而變化。

Caves在最後結論說到：「創意靈感無法預測也無法約束的特質，讓創作者與守門人或創意產品組織者之間，訂定正式契約成爲一件非常困難的事情。這個問題主要影響創作者的私下商業交易行爲，不過這也改變了創作者整合各種資源的商業組織型態。」其實這樣複雜的商業組織型態，台灣本身的因應方式倒很多，台灣是一個中小型企業發達的國家，針對各種可能的產業組

織形式，經濟部都有相關的輔導措施與法規，只是尚未應用在創意產業上。過去政府著重在科技與製造業上，迷失於技術與技能的產業方法。創意產業在財務的管理上，從成本的構成就相當不同，從募資、貸款、補助、創投、以及直接投資等等，牽涉到複雜的不確定性，但是經濟學不正是一項理性計算的學問嗎？Caves給了我們一個開始學習文化經濟的角度，分析創意產業的生成與構造。

雖然說「創意產業」(Creative Industries)名詞是由英國首先提出，並且在政府政策上大力提倡，美國這方面政策的著墨並不多見，但是Caves對應用文化產業與創意產業上並沒有區分兩者的不同。他寫這本書的用意，除了讓創意產業從事者了解美國創意產業發展歷史的細緻情節，更進一步呼籲政府不僅要重視創意產業，而且提醒政策決定者，真正透徹分析這項產業的型態，才能帶動能提升未來經濟升級的文化創意型態。

新紀舟

自序

各種「創意產業」的組織其實早已在我們生活中提供了藝術的元素或創意的服務。但是，除了關於表演藝術是否符合國家經費補助對象的這類議題外，創意產業組織出人意外地受到經濟學家長期的忽視。當然這可很快地獲得合理的解釋，因為那些深諳理論架構與統計工具的經濟學家，一直不得其門而入，無法真正了解「創意產業」這類非傳統並且非典型化的產業。此外，在這項可被稱為「沉悶學科」(The Dismal Science)的領域中，包含著太多各種細膩瑣碎的創意活動，也的確很難吸引習慣研究鋼鐵、藥學、積體電路的這些學者至這個新領域。我大約在二十年前就有寫作這本書的想法，但因為以上種種原因，讓我認為這項計畫最好延緩，直到我個人的專業學術聲望足以承擔起這項計畫的成敗。

而當我開始收集資料並認真思考這項計畫時，我發現雖然其中非常缺乏系統性的資料，但是在一些學術期刊、報紙及一些非技術性觀察家的書籍當中，倒是有許多關於創意產業的商業行為資料可供參考。若你著手整理這些互異且大多為質化的資料時，你便可以從中了解這些經濟組織及行業的行為。此外，我也注意

到許多社會學家在實證性的觀察中有頗多斬獲，尤其他們已揭示在大多數創意產業中透過非正式契約關係所組成的網絡組織（networks），而這些源自於實證的分析資料，也正好補足經濟學中快速發展的「契約論」（contract theory）這門分科研究所需。

的確，關於契約的論述及經濟組織的操作邏輯——也就是為何一些交易行為發生於組織內部，而其他交易卻又是在獨立經紀商或公司之間進行的這項問題——提供了此書的分析架構。在此書的開始，我先介紹關於創意產業與其他產業相較而言的一些基礎、原則及特性，然後將經濟性的分析運用在這些結構特性上，藉以說明創意產業組織中的諸多特點、模式與契約行為。在後續的章節中，我則廣泛地討論多項娛樂及文化產業：如視覺及表演藝術、電影、電視、唱片、出版甚至電玩產業。討論方法是藉由分析該項創意活動中，最能夠表現其產業特性的行為模式。而針對某項特定產業有興趣的讀者，可透過綱要找到所需，但是導論、首章是必讀章節以確保您能理解這本書中的其他內容。

值得提醒的是，當此計畫成形時我便了解其中大部分的結論可以很簡扼地說明，尤其這些個案資料也並不足以驗證精密的統計方法。再者，文中提到的一些假設問題或許能引起更多正規的研究，然而這些工作就交給其他比我更有才能及興趣的經濟學家去進行。因此，我決定盡可能地以最簡單的方式撰寫此書，我也希望對於僅具有經濟學入門知識的讀者來說，此書中厚重的內容是清楚易懂的；至於許多較技術性的論點及量化的分析，我則以註解補充說明。

我在此書中所引用研究的案例多為現今美國的市場狀況及制度。當然，在早期或其他國家中亦有許多實例可供理解，但為了讓這本書保持在合理頁數之內，不得不捨去許多更具歷史性的資料。此外值得一提的是，此書中也幾乎沒有論及藝術政策問題，即是那些多數撰寫關於菁英文化（high culture）創意產業的經濟學家認為有助於提昇地位的議題。但我並不想隨著這些學者起舞，只希望能將焦點放在此書主要的行為議題上。畢竟，有效的文化政策，是有賴於政策制訂者理解這些會受到政策影響的經濟行為，而如此的理解，也絕對包含瞭解為何這些創意活動是以如此方式在組織運作著。

這項計畫在過去幾年中受益於許多友人與助理的大力協助，包括Philippe Aghion, Charles Booth-Clibborn, Darlene Chisholm, Gil Einstein, Tom Eisenmann, Steve Harris, Barara Krakow, Anita McGahan, Doug Price, John Sutton與Lois Torf，以及在哈佛大學、麻省理工學院、加州大學洛杉磯校區（安德森研究所）及英國管理學院發表時所獲得的迴響。特別是由研究助理Amy Erenrich及Jung Oh的傑出研究協助，以及Ann Flack（在Elin Lee的協助下）彙整了龐大複雜的手稿，不斷鼓勵我的哈佛大學出版商Michael Aronson及該出版社兩位審閱人的寶貴意見；此外，更特別感謝其中一位匿名的社會學家提供了大量註解及建議。

此書引用的參考書目來源龐雜，其中由於出版商對於書頁的限制，一些參考書目並未被列入。這些書目可透過直接聯繫作者來索取。（Department of Economics, Harvard University, Cambridge, Mass., 02138; rcaves@harvard.edu）

目錄

文化創意產業

——以契約達成藝術與商業的媒合

序一 文化創意向下紮根 陳郁秀	55
序二 奇愛博士——我如何學會停止憂慮轉愛廣告 詹宏志	55
序三 無窮可能的創意產業 郭紀舟	55
自序	55
導論	3
第一篇 單純創意產品之供應	
1 / 創作者如學徒	33
2 / 創作者、經紀人與其交易	58
3 / 創作者與守門人：商業性書籍、流行音樂及古典音樂	81
4 / 貧困與富足的創作者	115
第二篇 複雜創意產品之供應	
5 / 好萊塢片廠制度之分化	136
6 / 創意產品契約：電影與舞台劇	161
7 / 協會、工會及瑕疵契約	189
8 / 作品失敗的環境因素	211
9 / 創意產品進入市場：書籍及唱片	227
10 / 創意產品進入市場：電影	249

reative Industries

Contracts between Art and Commerce

第三篇 創意產品的需求

- 11 / 愛好者、話題與菁英品味 270
- 12 / 消費者、評論家與認證人 289
- 13 / 創新、風尚與流行 307

第四篇 成本難題

- 14 / 支付高額固定成本 326
- 15 / 表演藝術中的贊助型非營利組織 341
- 16 / 成本弊病及其治癒之道 356

第五篇 時間的試鍊

- 17 / 耐久創意產品：透過時空追求租費 371
- 18 / 賄賂 386
- 19 / 以組織收取租金：音樂版權 401
- 20 / 娛樂集團與版權金 416
- 21 / 過濾和儲存耐久創意產品：視覺藝術 431
- 22 / 新舊藝術之爭：波列茲遇見貝多芬 446

結語 461

參考書目 476