

文化節慶管理

Eventful Cities:
Cultural management
and urban Revitalisation,

Greg Richard,

Robert Palmer

文化節慶管理

Eventful Cities:

Cultural Management and Urban Regeneration

Greg Richards & Robert Palmer

譯者 國立台灣師範大學歐洲文化與觀光研究所

審訂 劉政德

作者序

本書旨在分析節慶如何讓城市變得更有活力和更適合人居住，以及城市如何藉由「節慶化」（eventfulness）的發展與管理達成廣泛的文化、經濟與社會目標。這本書所談的不僅是節慶管理或節慶的營運，更是關乎創造所謂的「節慶化城市」（eventful cities），以及利用節慶來形塑地方；不僅是擁有節慶的城市，而是節慶化城市的實踐。

本書的架構依循了構思、發展、舉辦、管理、行銷、評估節慶此一程序。希望藉由此等分析讓讀者更能明瞭節慶與主辦城市的關聯性，亦即節慶如何塑造城市，以及城市如何塑造節慶。

為了描述此一程序，本書特別引用了「歐洲文化之都」（European Capital of Culture, ECOC）的主辦城市當作實例。歐洲文化之都乃一個始於1985年，每年在不同歐洲城市輪流舉辦的大型節慶。本書也同樣基於作者本身在指導、諮詢與分析不同歐洲文化之都個案和其餘大型節慶活動的親身經歷。由於歐洲文化之都已在許多背景不同的城市舉辦過，且每個城市依照不同的概念來詮釋這個節慶，此一節慶因而提供了研究城市與節慶關係時一個很好的比較點，它也同樣為作者長年研究的焦點。藉由歐洲文化之都和其他節慶實例所提供關於節慶化城市的獨特觀點，將可探究節慶化城市所面臨的主要議題和機會。

本書將焦點放在文化節慶，主要是因為現有節慶相關文獻的研究空隙。而所謂文化，則是採用了較為廣泛的定義，除了藝術之外尚包含其餘形式的文化生產和消費。目前雖然已有相當多關於節慶的書籍，但它們多半將焦點放在運動和大眾娛樂方面，尤其是諸如奧運等國際運動賽會。這並不出人意料之外，因為大型運動賽會往往能產生可觀的經濟影響和媒體關注，且比多數文化節慶能使主辦地更引人注目。然而，僅有少數城市能舉辦像是奧運般的大型賽會，但每一個城市確都有能力去吸引或創造自己的文化節慶。

本書始於思考城市為何舉辦節慶的原因（第一章）。第二章探討了節慶

創造的程序、節慶的定義、節慶如何被創造出，以及城市如何選擇所舉辦的節慶。對於節慶化城市而言，每個節慶乃是建構願景和文化企劃的基石，此乃第三章的焦點。城市節慶的企劃同時需要廣泛利害關係人網路的合作與協調，此一議題則為第四章所含括。基於利害關係人理論和網絡理論兩學理基礎，此章探討了領導、合作、夥伴和協調等成就節慶活動的關鍵議題。

第五章探究節慶化城市的管理和組織、檢視長期和短期策略管理的關聯、危機管理的途徑、以及管理和資訊系統的功能。第六章旨在探討節慶活動的募資來源，包含了公部門融資和贊助。一旦節慶被創造出，且財務狀況穩固，接下來就需要被行銷。第七章將探索行銷、溝通和媒體的角色。此章包含行銷和推廣的角色，同時包含節慶本身和節慶在塑造城市或地區意象上的廣泛角色。

節慶城市的觀眾和大眾為第八章的主題，我們將探討不同節慶參與者的特性、動機與體驗。此等資訊在決定如何發展觀眾群和舉辦何種節慶時至關重要。第九章聚焦於節慶的結果和影響。節慶日益被設計用以傳遞廣泛的文化、社會和經濟影響。在多數時候，節慶籌辦前的影響評估乃是是否舉辦節慶的重要考量因素。影響評估因而被用以當作倡議的工具，且用以指導和評估政策。第十章從不同角度探究節慶永續性的問題，檢視節慶化城市應如何企劃和管理以確保長期的成功。此一議題包含了環境、文化、社會和經濟的永續性，以及如何平衡這些不同的構面。

第十一章將進一步批判反思節慶城市的成功關鍵。許多參與構思、協助和管理節慶者，包含政治領袖、市府官員、贊助者、節慶管理者、都市規劃者和文化政策制定者等，皆對於學習自身或其他城市在節慶化方面的經驗感到興趣。此章勾勒出許多奠基成功節慶的關鍵概念、分享作者和其餘人的經驗，以及分析全球各地的成功節慶。第十二章則檢視了關鍵的全球趨勢，和它們對於未來發展節慶化城市的意涵。我們將分析重要的環境、社會經濟、政治和文化趨勢，以及一些萌生的節慶「模式」。這些模式對於城市如何思考自己的節慶有著日益增加的影響。

此書旨在為那些設計、執行、資助、評估和研究城市和其節慶者提供指南，也是針對那些對於文化管理和都市再生進程感興趣者，因為這些議題與城市的節慶息息相關。雖然我們盡可能地涵蓋全球各地的城市，無論在城市

規模或地理位置上，用以闡述在國際背景下各種與節慶化城市相關的議題，但我們仍聚焦在自身的經驗和可信與客觀的資料來源上。雖然主要的焦點放在歐洲城市上，但我們也同樣地沿用了許多其他洲的案例，以期將本書所談及的多數原則能套用到不同地區的城市上。不過，原則適用性的問題往往取決於地方性的考量。例如巴塞隆納、格拉斯哥、蒙特婁等城市的運作模式不可能完全套用到其他地方。我們總是得仔細評估提議內容於背景和地方上的適用性問題。

我們誠摯地感謝許多人在本書中所投入的知識，我們也事先對於未能提及所有的人而感到歉意。以下幾位尤其在我們批判思考歐洲文化之都活動和城市節慶化方面貢獻良多，包含：Carlos Fernandes、Robert Garcia、Luis Herrero、Erik Hitters、Dragan Klaic、Charles Margue、Mary Miller、Ilie Rotariu、Myriam Stoffen 等。我們同樣感謝 Charles Margue（TNS ILRES）、荷蘭 Leiden 大學、歐洲節慶研究計畫和 Dieter Hardt-Stremayr（奧地利 Graz 觀光局）等人的許可，讓我們得以在此書中使用其所提供的資料和圖表，以及歐盟執委會對於 Palmer-Rae 歐洲文化之都研究的支持。

最後，謹將此書奉獻給那些致力於創造節慶化以使城市更適於人居住者，以及我們自己和後代，包含了 Eva、Megan、Melissa、Micole 和 Ryan 等孩子，他們提供了這個世界更多的歡樂和鼓勵。

作者簡介

Robert Palmer 為歐盟理事會位於法國史特拉斯堡的文化與自然遺產部主任，他在文化部門的工作經歷長達三十餘年，包含指導節慶籌辦、文化組織管理，且在地方政府與藝術委員會擔任關鍵性領導角色。他亦曾擔任許多城市和國家機構的諮詢委員，且在眾多歐洲與國際組織中扮演文化政策與策略的諮議角色。2004 年時，他所領導的研究評估團隊協助歐盟執委會發表了「歐洲文化之都」（ECOC）的研究評估報告。他曾擔任 1990 年英國格拉斯哥和 2000 年比利時布魯塞爾兩屆歐洲文化之都的研究計畫主任，及其他十餘個歐洲文化之都主辦城市之顧問，協助這些城市構思、競標和籌劃節慶。他曾被指派擔任格拉斯哥首位表演藝術與場館部主任，且負責管理格拉斯哥由藝術領導的都市再生計畫長達十餘年，而該市獲選為歐洲文化之都則為其中一環。

他同時也是許多藝術和國際節慶組織委員會之委員、歐洲藝術評審委員會主席，且經常受邀於國際文化相關研討會和工作坊發表演說。目前，他乃是英國 Visiting Arts 的主席，其工作主軸包含了創意、文化政策、文化規劃、城市文化發展、跨文化計畫、節慶與特殊活動等。他曾參與歐洲、北美和東南亞等地的研究計畫，也曾在英國、比利時、法國等國因其工作的優異表現而獲獎。

Greg Richards 為荷蘭 Tilburg 大學休閒研究系教授。他擁有豐富的研究與教學經歷，包含曾任職於英國倫敦首府大學、西班牙 Tarragona 市的 Rovira I Virgili 大學、西班牙巴塞隆納的 Fundacio Interats 和英國 Bristol 的西英格蘭大學。Greg 也同樣是觀光研究與行銷顧問公司（Tourism Research and Marketing）的創辦人之一。

他在文化與創意觀光的研究和發展方面經驗豐富，包含協助西班牙巴塞隆納、Burgos；英國倫敦、新堡、曼徹斯特、愛丁堡；荷蘭阿姆斯特丹、鹿特丹、Den Bosch；羅馬尼亞 Sibiu；約旦阿曼；中國澳門等城市。他的代表著作包含：Cultural Tourism in Europe (1996)；Cultural Attractions

and European Tourism (2001) ; Tourism and Gastronomy (2002) ; The Global Nomad: Backpacker Travel in Theory and Practice (2004) ; Cultural Tourism – Global and Local Perspectives (2007) 和 Tourism, Creativity and Development (2007) 。

他也是歐盟執委會評估歐洲文化之都影響的 Palmer Report 團隊之成員、匈牙利承辦 2010 年歐洲文化之都的國際評選委員、歐洲旅遊委員會「城市觀光與文化」研究計畫之成員，以及經濟合作發展組織（OECD）所出版的 *The Impact of Tourism on Culture*（2009）一書之作者。他曾擔任荷蘭 Den Bosch 市之顧問，發展年度系列文化節慶以慶祝畫家 Hieronymus Bosch 誕生 500 週年。他亦曾執行許多歐洲文化之都主辦城市之評估研究，以及提供爭辦城市在競標策略上之建言。

譯序

近年來，我國文化節慶活動如雨後春筍般地蓬勃發展。文化節慶日益受到重視，不僅因其對觀光發展所帶來之影響，更因其在催化都市再生、形塑城市意象、提升文化生活，強化社會認同與建構社會資本等眾多構面的潛在效益。然而，2006 年時，中國時報曾針對台灣節慶發展之現況推出了「全台飆節慶」的系列報導，批判與針砭國內節慶氾濫化的現象，也反映了目前台灣在籌辦節慶時所面臨之瓶頸和挑戰。

本書兩位作者 Robert Palmer 與 Greg Richards 為歐洲文化節慶研究之翹楚，尤其精研「歐洲文化之都」此一在歐洲影響範圍最廣、歷史最悠久的大型文化節慶。譯者期望藉由系統性地剖析歐洲與全球各地文化節慶管理的成功案例，以作為台灣當前在經營城市文化節慶時參考之典範。其次，文化節慶亦為國內許多大專院校觀光與文化相關系所授課的焦點。依照教育部大學課程查詢網之統計，以99學年度為例，共計有近 140 間系所、約 5,000 名學生選修文化節慶相關課程。故譯者亦希望藉由此譯書之出版，能為國內文化節慶之教學和研究貢獻微薄之心力。

本譯著乃由國立台灣師範大學歐洲文化與觀光研究所七名研究生歷經數個月翻譯的心血結晶，最後由本人擔任編審與校訂之工作。本書共有十二章，其中吳欣曄負責第三章與第八章、李佩芝負責第五章、涂雅喬負責第四章、許祐綸負責第二章和第十一章、陳乃瑜負責第六章和第九章、陳婷妤負責第一章和第十二章、賈涵珺負責第七章和第十章之翻譯（依照姓氏筆劃排序）。最後，本書得以順利出版，須感謝桂魯出版社的支持與協助。此外，亦由衷感謝本所所長賴守正教授的提攜和鼓勵，以及許巧瑜和沈玟均同學所提供之照片，為本書之封面與內文插圖增色許多。

劉以德 謹致

國立臺灣師範大學歐洲文化與觀光研究所

2012 年 6 月



1

為何城市需要節慶化

1

節慶化之訴求	2
城市及節慶	4
為什麼節慶越來越重要	12
體驗節慶	14
時間與空間的慶祝	15
活化的需求	16
節慶化	17
地方形塑	19
文化節慶及活動的成長	21
結論	21

2

製造節慶：從概念到實踐

23

節慶的本質	23
創造節慶化城市	25
靈感何處尋	27
節慶發展策略	31
城市中的節慶空間	40
城市與節慶空間的辯證	42
都市再生	43
結論	44

3

節慶之願景與企劃

47

創造一個企劃願景	48
發展城市節慶企劃	52
企劃節慶化城市，超過其各部分的總合？	74
企劃的挑戰	75
從文化政策到文化企劃	76
結論	77

4

領導、管理和利害關係人

79

領導	80
治理	83
組織架構	87
分析利害關係人之網絡	90
節慶活動利害關係人團體	92
節慶活動組織者、工作人員和表演者	96
文化和社群協會	97
商業組織	98
媒體	99
當地社群	100
利害關係人衝突	101
結論	101

5

節慶城市的管理與籌劃

103

節慶管理	104
節慶城市的願景與策略	106

人力資源管理	110
節慶城市的問責機制	115
節慶活動的風險管理	118
結論	122

6

節慶活動的財務和募資 123

文化節慶的成本	124
公共資金政策	133
贊助、補助與捐助	135
財務規劃和管理	143
營收管理和定價	146
結論	148

7

行銷，溝通和媒體的角色 149

什麼是節慶產品？	150
為節慶化所制訂的行銷策略	152
行銷策略的類型	153
用節慶行銷城市	156
產生及發展行銷策略	157
阿姆斯特丹的節慶和節慶作為城市行銷要素	158
建立合作行銷策略	159
實施行銷策略	162
建立品牌	162
定位	166
行銷組合	167
包裝	172

傳播與關係行銷	173
節慶與媒體	174
行銷開支	176
從關係行銷到消費者權力	176
結論	177

8

節慶化城市的觀眾和大眾 179

觀眾開發	180
活動內容與觀眾之間的關係	184
如何才能吸引並觸及觀眾？	186
如何經營觀眾？	193
觀光在節慶活動中的角色	194
誰是節慶觀光客？	198
文化觀光客與節慶	200
結論	207

9

節慶活動的成效與影響 209

衡量影響與成效	210
經濟影響	218
文化影響	227
社會影響	231
都市再生	235
意象影響	236
節慶活動需要嚴謹的監測與評估	239
結論	240

10 節慶計畫的永續性 241

永續的觀念	242
環境永續性	247
文化永續性	248
社會永續性	252
政治永續性	253
經濟永續性	255
永續性的平衡行動	256
結論	259

11 批判反思：成功的關鍵 261

關鍵成功要素	261
結論	274

12 節慶化的潮流與模式 275

節慶化城市的外部環境	277
對節慶化的認知	287
城市未來的節慶活動	290
結論：節慶化的發展	295
建造節慶化的平台	299

參考書目 305



為何城市需要節慶化

近年來，對城市而言，文化更具有工具性的意義。它代表著想法、做法、地點和符號，我們稱它為「符號經濟」（symbolic economy），亦即藉由文化活動創造財富的過程，而文化活動包括藝術、音樂、舞蹈、工藝、博物館、展覽、運動和各個領域之創意設計。這種文化的新概念被愈來愈多城市當成因應全球競爭與地方緊張局勢之策略。

（Zukin，2004：3）

節慶影響了人們對於一個城市的想法。它們提供許多便於識別之處，和促進非主流都市認同的形塑。它們鞏固次文化，並在業餘愛好者之間創造了一個團結的共同領域。在最佳的情況下，節慶可締造所謂的「節慶時刻」（festival moment），意即創造出戲劇性的卓越和高品質的內容，締造出一種凝聚觀眾、表演者和籌辦者之深刻體驗。

（Silvanto & Hellman，2005：6）

節慶化之訴求 THE DESIRE FOR EVENTFULNESS

城市今天面臨兩種選擇。它們在迎接全球變遷步伐下之挑戰而隨之進步，或者拒絕改變、停滯不前。而此時經濟體制已不再是可預見，為了保持競爭力，城市正在轉向一種策略，即專注於自己與生俱來的資源 - 歷史、空間、創意的能量和人才。全球化的壓力和經濟轉型造成的問題，以及建立新公民認同之需求等，促使城市利用「文化」資產和資源，企圖成為獨特、再生的城市結構，並創造經濟，社會和文化繁榮。創造和推廣節慶與事件，例如節慶、表演、展覽、博覽會和錦標賽等，已成為全球範圍內城市發展策略的一個重要組成部分。所有的城市無論大小或複雜程度，都適合進入規劃和創造節慶之市場。

整個城市已自我轉變成能夠籌辦源源不絕的節慶的主要舞台，從而演變成節慶化（festivalisation）的城市。隨著「符號經濟」（Lash & Urry, 1994；Zukin, 1995）和「體驗經濟」（experience economy）（Pine & Gilmore, 1999）之增長，文化已成為消費城市的一個日益重要之手段（Ritzer, 1999）。在節慶日益風行的情況下，某些城市已朝向「節慶化城市」（eventful cities）發展。墨爾本將自身標示為「世界節慶之城」（2008），首爾則聲稱自己是「一個全球最節慶化的城市之一」（2006），而在同一時間，香港政府（2006）也「努力使香港成為世界上最節慶化的城市之一」。其他一些城市則較無如此全球性的訴求，而是專注於自己在日益激烈的全國性節慶市場中之競爭力，如美國內華達州的 Reno-Tahoe 地區（2006），將自己定位為「全美最節慶化城市」。德爾班則聲稱它是「非洲首屈一指的運動和節慶目的地」（Mlaba, 2009）。尚未節慶化城市也正在努力進入或加強自己在城市節慶市場中之地位，如「新加坡獅吼！巡迴演出」乃是由新加坡旅遊局於 2003 年所推出，其旨在加強新加坡作為一個充滿活力、複雜和節慶化城市之意象（Asia Travel Tips, 2006）。英國的科芬特里市有一個「節慶化城市」的計劃，期望「以能夠反映社區的熱忱及樂意歡迎來自各地的遊客的方式，打造一個一年四季皆能接待遊客的城市」（Coventry, 2006）。其他城市已自稱為節慶化，往往是透過「節慶之城」（festival cities）之宣傳，包括阿德雷德、奧克蘭、不來梅、加地夫、杜拜、愛丁堡、馬斯垂克、曼徹斯特、紐奧良、雷根斯堡、雷克雅維克、威靈

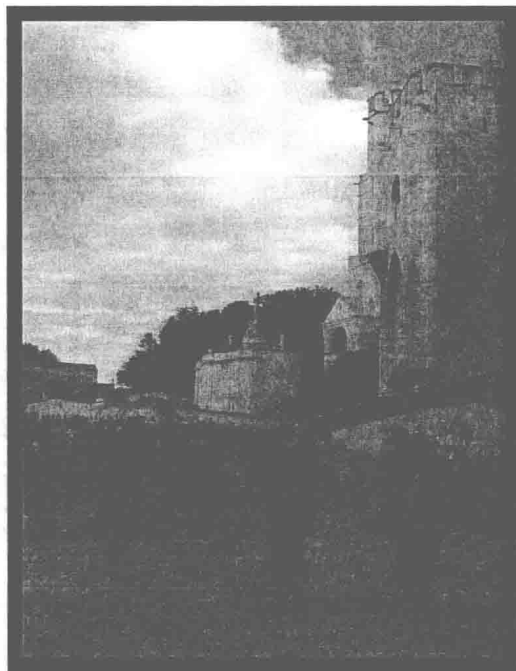
頓和約克等。

「節慶之城」的口號已成為一種城市品牌形象的流行選擇。艾德蒙吞（Edmonton）自稱為「加拿大的節慶之城」，旨在與同樣如此自稱的兩個城市蒙特利爾和魁北克競爭。密爾瓦基和薩克拉門托是三十多個美國城市的其中兩個，將「節慶之城」作為整年度目的地行銷的重要元素。瓜達拉哈拉，墨西哥第二大城，同樣試圖成為全國性和國際性的節慶中心。愛丁堡於其官方網站上的形容愛丁堡藝術節的全球地位：「有了驚人的除夕（Hogmanay）慶祝節慶宣告一個全新一年的開始，以及 2009 年起舉辦的返回蘇格蘭活動（Homecoming Scotland），世界領先的節慶之城正在為春季和其他既有的節慶上緊發條。」

文化節慶已成為城市發展和再生進程之核心，文化生產成為城市經濟的主要元素，文化消費可支配城市形象和城市生活。如同 Strom（2002:9）指出，今天我們很難找到一個美國城市，並非以重大文化計畫作為市中心再生工作的核心項目。塑造獨特性不再僅僅是一個僱用知名建築師和興建宏偉博物館的問題，它也牽涉到建立活潑氣氛和地方感。節慶活動正讓城市時髦起來，成為一個很「酷」的地方。

什麼是節慶化城市？節慶化有什麼益處？節慶化城市如何發展？為什麼一些城市比別人看起來更為節慶化？城市發展和文化節慶有何關聯？城市該如何創造、形塑、管理和行銷節慶，以及這些節慶如何反過來塑造城市，城市空間和意象？這本書試圖解答這些問題。我們認為，成功地利用文化節慶作為更廣泛發展策略的一個組成部分，將能產生更廣泛的文化，社會和經濟效益。節慶化不應該是目的本身，而是一種改善城市的手段，使之更具吸引力和適宜居住。

本書著重於如何開發和管理節慶化城市。中心議題不是節慶管理和地方行銷，而是城市需發展的策略，以確保節慶能鞏固地方認同或



地方文化，並對一個城市的經濟和社會繁榮產生最大之影響。

城市及節慶 CITIES AND EVENTS

隨著幾個世紀城市的發展，城市的概念是什麼以及城市的運作也發生了變化。這些概念，或城市的型態，不只是描述和分析工具，他們也影響著我們思考和感覺城市的方式。

城市不同的再現衍生出不同的公共活動，且城市亦同時被這些活動所形塑。城市歷年來的管理者都依其對於城市生活的願景，試圖利用活動來凝聚社會。在前工業化時期的城市中，城市依據日常生活中的慶典活動來設計建構城市空間，例如希臘或羅馬的廣場。

隨著城市的進一步發展，公共慶典和活動繼續在日常生活中扮演重要的角色。中世紀的城市以節慶活動為中心，尤其是各類宗教活動，如聖人的誕生或為期數週的嘉年華會。節慶之重要性在於提供人們在嚴肅現實生活中，一個休閒的機會，且偶爾顛覆一下既定的社會秩序。此外，儀式和文化節慶成為宗教領袖和皇室用以鞏固權力的一種工具，將自身置放於節慶的核心。

隨著工業化城市的發展，中世紀城市之節慶和市集在更為正式的場所中舉辦，亦即市場和劇場（Evans, 2001）。遊憩日漸被視為理所當然且能予以管控。工業革命將中世紀的節慶轉變成工作之餘的休閒，一個休息和放鬆的日子。工業城市中不斷增長的公民文化，不僅催生了新的文化地標，如博物館、歌劇院和音樂廳，且造就了新形式的文化節慶。工人階級不斷地增長也成為一個潛在市場，吸引了富裕廠商對於博物館、劇院和公共節慶等文化活動的贊助。節慶成為商品和服務展示工具，且最後升級到了國際舞台，即1851年於英國舉辦的大展覽（Great Exhibition），以及後續的世界博覽會。熱門的節慶，例如巴塞隆納的聖女節（La Mercè），被用作早期擴展到公共空間商品化的一種宣傳工具（Crespi-Vallbona & Richards, 2007）。同時，一些具影響力的公民說服公共治理者，減輕他們在文化都會財政上的負擔（Hitters, 2000）。

由於工業城市遠離農村的傳統，新的發明被創造出以賦予都市生活意