

國立政治大學傳播學院傳播學院碩士在職專班
碩士學位論文

從韓國文化創意產業之全球化發展策略
反思台灣文創意產業的困境研究



指導教授：陳清河博士

研究生：王汝聰撰

中華民國 108 年 6 月

謝辭

讀研究所一直是我的夢想。很多年前至某國立大學某研究所學分班上課時，因為負責社會新聞北市消防局的新聞動態掌握，往往只能坐在最靠近後門的位子，有時接獲 119 通報重大安全事故發生，只能黯然收拾書本文具，悄悄自後門離去，繼續投入新聞採訪。讀書彼時於我，真的好難。

終於，筆者以千方百計讀完這個碩士，其中一計，是留下老母照顧九旬高齡的老爸，上完課後再加入照顧老爸的行列。老爸因為失智臥床，在我們團隊合心、全家出力下，老爸曾經在越南住過一天花費五萬元臺幣的加護病房，曾經坐過華航班機的醫療擔架，從桃園機場跑道上直接坐上救護車直奔臺北三軍總醫院急診室，那個在急診室的夜裡，就有三位病友在急診室撐不下去，撒手人寰……

老爸在這次磨難中撐了下去，再陪了我們三年，在全家人陪伴下，在睡夢中離世。謹將這份論文和這個學位，獻給中華民國陸軍退役中校王德全先生。薪盡火傳，您的一切示現，以及兒子在您面前許下的承諾，兒子都牢記在心。

謝謝老媽、小妹以及兒子，還有一路走來協助我的所有親友師長們。

EMA 是一座寶山，在有限的時間下，只能淺嘗但意猶未盡。不論是 EMA 的同學們，筆者的業師 清河老師、口試委員 幼琍老師、富美老師。從興隆路四段至道南橋而政大一街，從世新大學到政治大學，文山區來去一回，煞似走在奧林帕斯山上，老師們就像住在山上的眾神，筆者雖然如凡人愚昧依舊，但還是神往於與眾神的對話。讀罷 EMA，文山成為十足的文山，我開始嗅得知識桂冠的芬芳，開始懂得親近知識，尊崇知識。

謝謝政大，我一直的母校。

中文摘要

韓國流行文化產業向外輸出造成韓國國家品牌形象提升及實質獲利。韓方在拍攝精心製作的電視劇後，以低廉成本提供全球各地播送，同時輔以運用網路媒體全日免費播送，在創造收視群眾基礎後，韓劇中的配樂主題曲，韓劇劇情主張的道德價值以及生活方式，繼續對外鋪送，促成韓國的電影、綜藝節目、線上遊戲、飲食、服飾、化妝保養品，乃至於韓國國家品牌的價值創造、韓國財閥提供的產品服務，在全球閱聽眾自願點閱收視後，開啟其數位策展行銷的訴求過程，漸漸將文創產業的「閱聽受眾」轉變為「潛在消費者」，協助韓國業者完成獲利歷程。

本研究以政治經濟傳播學「空間化」、「商品化」、「結構化」三個向限，針對韓流如何能夠突破空間隔閡與文化差異、盤整其文化底蘊後化為影視產品，在韓國既有政治經濟文化結構上成功出擊。本研究透過文獻爬梳以及深度訪談，發現韓國在世宗大王發明推動諺文(韓文文字)之前，韓國官方長期運用中文漢字、浸潤於中華文化，因此素有「小中華」、「朝鮮中華」等別稱，韓國因為長期躋身列強之間，非常習慣於「文化挪移」，韓方內容產業以其有相當比例的中華文化底蘊，在儒家文化圈獲致了文化親近性，降低甚至避免了文化折扣。

再由於儒家文化具備著王道文化近悅遠來的特徵，同時呼應著「己所不欲、毋施於人」的恕道普世價值，因此能夠在歐美乃至中東等地獲得支持。我國流行文化創意產業在努力向全球輸出之際，更應掌握自身文化多元豐富等特色，做好文化盤點，消弭世代差距，打破「不像小國的小國、不是大國的大國」空間迷思，才能有效形成團隊以及生態系，在全球娛樂及媒體產業競爭舞臺上爭得一席之地。

關鍵字：迪士尼、MTV、數位勞動、注意力經濟

The study on the Global Allocation of Korean Cultural Creative Industry

Wang Ju-Tsung

Abstract

The Export of K-Pop enhanced the image of Korea and benefited Korea. Through the production of fine-made K-Pop contents and the distribution of them throughout the world via local television networks and also with 7/24 curation via internet, it helped the K-pop accumulate its user base and also built up the fonding and loving of Korean Movie, Korean Comics, Korean Cuisine, Korean Dressing Style and also Korean Cosmetics, which significantly changed people's attitude toward Korea. Once K-Pop successfully attracted the attention of the audiences from all over the world and built up enough reputation and willingness to accept Korean goods and services, Korean National Brand then can earn from the previous process and help its enterprises, artists even the single owner of a tiny hostel to benefit from the tourists who were only attracted by the aura of K-Pop culture content.

There are so many studies about how K-Pop succeeded and what's the essential elements of its success. The value of further K-Pop study can be discovered in three ways.

First, Korea exercised its cultural influences on the other countries with a more peaceful way: It broadcasted its pop culture content via television networks and also through the connection of internet. The perception procedure can be started or terminated anytime or anywhere by anyone. The convenience and affordable cost and especially, the fine quality of the production of K-Pop Content and the peaceful process of transmission, engaged more and more audiences from all over the world voluntarily started

the curation->marketing->profit making process designed and deployed by Korea.

Second, the Korean model of boasting K-Pop granted Korea a unique position in the leading group of the global Creative Cultural Content Competition (initial as C.C.C.C) . Once we successfully retrieve and conclude the formula or the essential elements of

K-Pop Success, and we successfully apply them to the development of our own C.C.C.C, or other countries do their C.C.C.C likewise. Maybe in the future we can face a brand-new and authentic Globalization ongoing: A through globalization with enrichment of various cultural contents originated from different cultures, other than the proceeding globalization underwent mainly by Americanization or Westernization.

Third, the study discovered during the process of how Korea built up a complete cultural ecosystem and started its C.C.C.C. , Confucianism played an important role. It defined the code of ethics about the people concerned to interact with each other, it also dominated the production of K-Pop contents.

To a country which desired to enhance its cultural influences throughout the world, the way of K-pop definitely is not the only method or answer, yet the reflection of K-Pop is meaningful and constructive. To a country which constantly gets influenced by foreign creative cultural content, we also need to be aware of the impact of them and try to advocate our own Creative Cultural Content in the stage of globalization and worldwide competition.

Keyword: Disney, MTV , digital labor , attention economy

從韓國文化創意產業之全球化發展策略反思台灣文創意產業的困境研究

謝辭.....	2
中文摘要.....	3
Abstract.....	4
第壹章 緒論.....	12
一、追求全球化時代的另類船堅礮利.....	14
二、誰也無法忽視的創意經濟.....	18
三、流行文化創意產業的數位策展、行銷與獲利為什麼重要？.....	19
第一節 研究背景與動機.....	22
(一) 研究背景.....	22
(二) 研究動機.....	23
第二節 研究目的與問題.....	24
(一) 研究目的.....	24
(二) 研究問題.....	25
第三節 研究架構.....	27
第貳章 文獻探討.....	28
第一節 名詞釋義.....	28
(一) 傳播政治經濟學.....	28
(二) 創意經濟.....	31
(三) 流行文化創意產業.....	34
(四) 科技 4.0.....	34
(五) 數位勞動(digital labor).....	35
(六) AIDAS.....	36
(七) 文化創意產業.....	36

(八) 行銷	36
(九) 獲利	36
(十) 注意力經濟.....	36
(十一) 隨經濟.....	37
(十二) 軟實力.....	37
第二節 檢視目前對於韓流的研究成果.....	38
(一)朝鮮半島受中華文化影響之深且久程度，遠遠超過我方想像.....	38
(二)自跨文化傳播角度觀察韓流.....	42
(三)中華民國與韓國的相似與相異.....	44
1.中華民國與韓國驚人相近的部份：.....	44
2.其實中華民國與韓國大不相同的地方.....	45
(四) 歷任韓國大總統對於文化創意產業的政策.....	47
(五) 對於韓流的理解.....	49
第參章 研究設計.....	60
(一) 本研究採用質性研究中個案分析法及深度訪談法.....	61
(二) 如何評估質性研究.....	62
第二節 研究工具與研究流程.....	63
第三節 研究對象.....	64
第四節 預期研究成果.....	65
第肆章 資料分析.....	65
第一節 個案分析法所得內容分析.....	65
(一)韓方個案所得小結：.....	65
(二)我方個案所得小結.....	73
(三)美方個案所得小結.....	89

第二節 韓臺美個案所得內容分析小結	
(一) 事大主義成為韓方落實國際化的重要動力.....	89
(二) 以傳播政治經濟學的三向限檢視韓方文化創意產業的經營：.....	92
(三) 在跨文化傳播方面的檢視：.....	95
第三節 深度訪談法所得內容分析.....	95
第四節 深度訪談法所得內容小結.....	103
(一)以傳播政治經濟學的三向限檢視我方文化創意產業的經營.....	103
(二)以跨文化傳播角度檢視我方文化創意產業的經營.....	105
第五章 結論與建議.....	107
第一節 研究結論.....	107
第二節 研究發現.....	119
第三節 討論與建議.....	125
(一)討論.....	125
(二) 建議.....	128
(三)重新檢視本項研究，是否符合質化研究的各項尺度.....	129
第四節 研究限制與未來研究建議.....	130
(一)研究限制.....	130
(二)未來研究建議.....	131
參考書目.....	133
附錄：我方、韓方及美方個案.....	138
韓方個案.....	138
韓方個案 1：箕子陵.....	138
韓方個案 2：明心寶鑑.....	139
韓方個案 4：AFKN (AFN-K).....	142
韓方個案 5：金氏姐妹.....	144
韓方個案 6：金東虎與釜山影展.....	148

韓方個案 7：Produce 48.....	156
韓方個案 8：勝利門以及女藝人張子妍自殺案件.....	157
韓方個案 9：「誰是罪人」韓國首爾公演藝術高中.....	161
韓方個案 10：首爾龍山的美韓混血兒.....	162
韓方個案 11：韓國青年金燦律的歐亞壯遊.....	164
韓方個案 12：韓團團魂之營造.....	165
韓方個案 13：來自北歐的作曲工廠.....	167
韓方個案 14：SM 娛樂公司創辦人李秀滿談文化科技 CT 的未來.....	170
韓方個案 15：什麼是韓流？？.....	174
韓方個案 16：Eat Your Kimchi 網站的崛起.....	184
韓方個案 17：其他微小但是重要之事.....	188
韓方個案 18：IZ*One 的 T-Money Card 出現.....	190
韓方個案 19：蔡增家演講.....	192
我方個案.....	201
我方個案 1：關於各界期待的我國文策院之一.....	202
我方個案 2：關於各界期待的我國文策院之二.....	205
我方個案 3：李安談臺灣電影.....	210
我方個案 4：李安談臺灣電影格局虛體魄不夠強健.....	212
我方個案 5：夭折的跨國財團--榮工處.....	217
我方個案 6：鄧麗君的跨文化傳播.....	219
我方個案 7：李建復.....	220
我方個案 8：李恕權.....	222
我方個案 9：女王的密室.....	226
我方個案 10：王偉忠.....	229
我方個案 11：至釜山影展看見不合格的照片以及韓方 Data Mining.....	231

我方個案 12：從附中畢業美典，到後來的五月天、邱和榆.....	231
我方個案 13：五月天案例.....	233
我方個案 14：附中游泳池電影節.....	235
美方個案.....	239
美方個案 1：漫威宇宙.....	239
美方個案 2：PWC 娛樂媒體展望報告	240
美方個案 3：IFPI 2019 年音樂市場報告.....	241
附錄——深入訪談紀錄.....	245
訪談紀錄 1：吳艾臻.....	245
訪談紀錄 2：盧天俊.....	247
訪談紀錄 3：王亞維.....	249
訪談紀錄 4：陳彥宇.....	261
訪談紀錄 5：前文化部長洪孟啟.....	263
訪談紀錄 6：林永裕.....	277
訪談紀錄 7：王怡婷.....	283
訪談紀錄 8：徐昭宇.....	289
訪談紀錄 9：林蘭菊.....	301
訪談紀錄 10：李恕權.....	303
訪談紀錄 11：尹章中.....	315
訪談紀錄 12：葉景豪.....	317
訪談紀錄 13：賴廷恆.....	318
訪談紀錄 14：陳心問.....	321
訪談紀錄 15：劉奕成.....	326
訪談紀錄 16：潘昶.....	329
訪談紀錄 17：丘智憫.....	331

表次

表 3-1 評估質化研究的三個尺度	62
表 3-2 研究對象	64
表 4-1 韓國流行文化創意產業運用新媒體的策展	92
表 4-2 本研究訪談對象及訪談收獲概要	95
表 5-1 韓國流行文化創意產業運用新媒體的策展	108
表 5-2 韓國的迪士尼化歷程之傳播政治經濟學解析	110



第壹章 緒論

峇里島

你可曾聽說有個峇裡島，就在那印度尼西亞，
那島上風景美麗如圖畫，誰都會深深愛上它。
只要你一朝來到峇裡島，走上那山隈又水涯，
就仿佛世外桃源安樂鄉，誰不會輕易離開它。

作詞：方忞

作曲：印尼民謠

根據聯合國世界旅遊組織（UNWTO, UN World Tourism Organization）發佈 2018 全球旅遊報告¹指出，去年全球共有 14 億人基於商務、探親、觀光等原因出國旅遊。上述歌曲在 1970 年代為國人朗朗上口，峇里島（Bali Island）在 2017 年，就獲致了近 569 萬觀光人口²。

1970 年間，我國尚未開放一般國人出國觀光，出國除了商務旅客或是留學、移民、洽公，或是榮工處赴中東工作、以及農耕醫療團代表國家至海外工作等特殊案例，出國是對一般國人而言，十分遙不可及。

然而，一首以印尼民謠曲配合中文歌詞改寫而成的《峇里島》，在多年之前就在閱聽眾認知意識層面，植下了種子，產生了靈光，多年之後，臺灣的閱聽眾

¹ 見 <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

² 見 <https://www.balitourismdirectory.com/tourism-studies/bali-tourism-statistics.html>

願意列峇里島為旅遊目的地選項 (desired destination)，啟程前往旅遊度假消費，完成了印尼政府期待的獲利歷程。

進入網路時代，這種類同歌謠的策展行為，因為網際網路數位匯流(digital convergence)的特性，網路承載傳送了聲音、文字、圖片、視訊等多重訊息，成為所謂的「全媒體」(Omnimedia) (游梓翔，2017)，音樂訊息傳送由過去的純音訊，改為以影音多重綜合訊息合併進行。數位匯流的網路內容傳播，以及網路經濟的追逐、以及跨越國家的界線，都高度取決於消費者主動的參與 (Jenkins, 2006)。1981年8月1日，MTV 電視頻道在美國開播，將音樂傳送方式由過去的純音訊，改為以影音多重綜合訊息合併進行，成為跨界以及匯流的初始例證之一，隨著網路科技的不斷開展，以及2019年韓國、美國、英國、中國大陸先後啟動5G商業運轉，網路直播、即時互動已經成為基本要求、必要配備。

然而，在以新媒體傳送的韓國流行文化創意產業影音內容，沒有被經濟制裁貿易報復的風險，在強調網路人權以及閱聽眾自由收視的基礎下，韓流不斷地完成其獲利歷程，自獲利擴大其經營基礎及運用科技，為追隨者創造更高的進入門檻(entry barrier)，進入注意力經濟中的領先者陣列。

在網路時代之前，流行文化產業涇渭分明，電影、電視、廣播、報紙、雜誌、書籍，可以略分為文字媒體、聲音媒體以及視訊媒體。國際知名會計師事務所普華永道 (臺灣另稱為：資誠) PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC)將上述各產業統稱為娛樂/媒體產業，並且長年發表娛樂/媒體年度展望 (Entertainment / Media Outlook)，預測未來娛樂/媒體未來五年的發展預期。2018年該份展望報告以「匯流」(convergence)為主題，因為娛樂/媒體產業，亦即本研究探討的主題「流行文化創意產業」在數位科技的推動下，早已進行大規模的匯流。

根據 PWC 有關娛樂媒體年度報告，全球娛樂媒體的市場獲利，將自 2017 年 6,669 億元美金，快速擴張到 2022 年的 7,923 億元美金。

韓國流行文化創意產業的策展、行銷、獲利，與美國、法國、日本等先行者 (forerunner) 經驗有其相同與不同之處。然而最特別的地方，在於韓國是以網路數位策展為主，是在和平時期以使用者自願為前提，以漸進方式向全球閱聽眾訴求。韓方首先洞悉網路策展的無遠弗屆以及時時刻刻，如今此一作法也為全球同業 (Entertainment / Media Industry) 紛紛採用，Pwc 預估到 2025 年，娛樂媒體產業利基市場將大幅落在數位串流 (streaming)，韓流研究不僅僅是追風哈韓，更是我國流行文化創意產業未來發展死生大計的探討。³

本研究企望以傳播政治經濟學「空間化」、「商品化」、「結構化」三個向限，分析韓流成功之道，並且試為其他有意藉由數位策展行銷措施，自流行文化創意產業獲利者獻策。

一、追求全球化時代的另類船堅礮利

19 世紀及以前的戰船是軍艦，20 世紀的戰船可能是貨櫃輪，21 世紀的戰船可能是網際網路，來來回回的訊息，就是大小不等的砲彈，商戰隨時隨地，在線上及線下都在實施中。

³ 詳見 PwC 公司的 2018 至 2022 年全球娛樂媒體市場展望報告 (Global Entertainment & Media outlook 2018~2022)，相關網址：<https://www.pwc.com/outlook>

對於亞洲，甲午戰爭是場很重要的戰爭，它的影響於今猶然，如果細細以傳播政治經濟學的三向限，重新檢視這場戰爭，再來思考各國間目前進行的流行文化創意產業發展競爭，吾人可以找出若干可資思考的線索。

1895 年的甲午戰爭，清朝北海艦隊雖然船堅但礮不利，敗給了日本帝國海軍艦隊，割讓臺灣，朝鮮脫離中國藩屬國身份獨立為大韓帝國，但不久隨即被日本帝國併吞，改變了亞洲及世界局勢。

甲午戰爭改變了日本看待中國的角度，二次世界大戰的亞洲戰場，隨著中日大戰全面開打，在 42 年後於中國大陸全面展開，朝鮮半島徹底脫離中國藩屬國角色，韓方更在二戰之後因為未忘被日本亡國之恨，全國時時刻刻努力，就是希望打敗日本。

甲午戰爭清廷為何戰敗，我國歷史學者不斷進行探討。歷史學者唐德剛曾寫道：

李鴻章主持這個專搞科技的「第一階段」（指建立海軍北海艦隊），而缺少個即將到來的「第二階段」的「政改」（「五化」吧）相配合，科技是必然沒有出路的。——一葉知秋，那個有名的「砲上曬褲」的小故事，就可說明李鴻章搞四化的極限。

1891 年(光緒十七年)七月九日，循日本政府之邀請，李鴻章特派丁汝昌率北洋艦隊定遠、鎮遠等六艦駛往東京灣正式報聘。……那時日本海軍司令伊東祐亨和東京灣防衛司令東鄉平八郎……應約上中國旗艦定遠號上參觀時，他發現中國水兵在兩尊主砲砲管上晾曬衣服。主力艦上的主砲是何等莊嚴神嚴的武器，而中國水兵……其藐視武裝若此；東鄉平

太郎歸語同僚，謂中國海軍，終不堪一擊也。

唐德剛表示：

建立現代海軍，參加列強的軍備競賽，不是單純的科技問題。牡丹雖好，還需綠葉扶持。只搞科技現代化，而我們的社會結構、政治組織、生活習慣、價值觀念等等。基本上還停滯在「中世紀」的落後狀態，要科技先生獨挑大樑來救國救民，是救不起來的。

清廷海軍在李鴻章的苦心籌幹下，在戰前已將清廷海軍艦艇總噸位數量，大幅提昇至高居全球第8名，遠勝過日本海軍，然而清廷海軍由於軍費被朝廷挪用，為慈禧太後籌建頤和園，清廷海軍未能買到當時船速較快的軍艦，這艘軍艦後來反而被日本海軍購入，成為日軍旗艦「吉野號」，在甲午戰爭黃海海戰中，「吉野號」雖然艦砲口徑小於清軍，但是船速快反應敏捷，成為當時擊潰清廷北洋艦隊的關鍵戰力。

兩次世界大戰之後，儘管區域戰爭時有發生，但是造成大規模人命傷亡的世界大戰，終能在各方的克制下免於再次發生。隨著馬歇爾計畫的推行，美國文化長驅直入歐洲，同樣的情形在日本、韓國、中華民國臺灣地區以致於東南亞也是十分類似。

美國化一度成為全球化以及現代化的代名詞，美式文化通行全球，好萊塢電影佔據全球許多國家電影院的銀幕、到美國留學就業甚至移民，或是在自己母國擁有美式生活，是許多第三世界乃至開發中國家人民的夢想，可口可樂、麥當勞以及米老鼠卡通，大幅影響並且佔據人類的心靈，它們早就對閱聽眾產生了靈光。

然而，在冷戰結束、柏林圍牆倒下、蘇聯東歐共產政權紛紛敗亡更迭之後，全球化的重要舞臺，隨著美國川普代表的保護主義以及封閉作為，逐漸向美國以外的區域擴展、衍伸，全球化發展階段，由「以美國為主的全球化時代」，轉變而為「後美國時期的全球化時代」。學者 Iwabuchi K. 稱之為「重新定位核心的全球化」(recentering globalization)，也頗能描繪出如此的動態過程。

加上廉價航空的盛行，使得旅客在國與國之間的移動愈來愈可能而便捷，即使不出國門，不同國家的流行文化影音訊息，也因為網速基礎建設的日益完備，以及 Youtube、臉書等新媒體的被廣為使用，可以在任何時間、任何地點被受眾收視。

即使閱聽受眾沒有使用連網智慧型手機，各家有線電視也充滿著美系、日系、韓系乃至陸系的節目內容，甚至在每位受眾的智慧手持裝置中吸引受眾眼球的内容。文化進出，時時地地在進行著，不時藉此調整每位閱聽眾，對於全球化的認知及判斷。

在數位時代的此時此地，每則數位訊息受眾恍如昔日黃海海戰中船艦發射出的砲彈，每位受眾就是打破國界藩籬後的眾個堡壘，七螢一雲則是直抵每位受眾眼球的最後一裡路或彈道線，引人入勝的流行文化產業數位內容，帶動受眾進行數位勞動、並且為船艦所屬國家、企業或個人，提供顧客終生價值。

這樣的跨文化傳播，時時地地在每位受眾的智慧型連網裝置與眼球間發生，也已讓過去的美國、今日的韓國獲致重大利益，吾輩如果繼續坐視，我國自由的文化創意產業將進一步與自己的同胞受眾疏離，屆時所造成的損害，絕對不會少於 1895 年的甲午戰爭。

二、誰也無法忽視的創意經濟

創意經濟是不容許被忽略的趨勢所在，但是習慣進行代工製造的台灣，卻沒有準確掌握住這個歷史機遇。簡言之，臺灣被過去的成功方程式所捆綁，以致動彈不得，如今已呈現可能失敗落後的跡象。

未來面對全球生產過剩、機器人取代人工、大數據、人工智慧以及物聯網、5G 將全面改寫全球製造生產以及消費需求供給的生態，臺灣未來如何在全球社會中繼續保持領先繁榮，而不是老邁落伍貧窮，是否重視「創意經濟」的肇始、經營以及發展，也許會是個值得觀察的指標。

根據聯合國貿易發展會議（UNCTAD）於 2008 年所發表的創意經濟報告 The Creative Economy Report 指出，1996-2005 年的 10 年之中，全球創意產業外銷額（包括創意產品與創意服務）從 1996 年的 2,270 億美元成長至 2005 年的 4,240 億美元，成長幅度達 87%。

UNCTAD 於 2019 年所發表的創意經濟展望(UNCTAD Creative Economy Outlook)指出，雖然 2008 年金融危機帶來了長期影響，但 2003-2015 年間，創意產品的創造、生產和分銷的年均增長率為 7.34%。創意經濟繼續為國際貿易做出重要貢獻。世界創意產品的出口從 2002 年的 2080 億美元增加到 2015 年的 2090 億美元，13 年間增加了一倍多。

其中，已開發國家在創意產業國際外銷市場依然是主流，尤其是產業發展已臻成熟的歐洲國家，仍具有文化輸出的優勢。然而，從已開發國家與開發中國家外銷額比例來看，兩者比例已逐年拉近，由 1996 年的 2.4 比 1 到 2005 年 1.44 比 1，顯示開發中國家近年來全力推動的成果。

近幾年來，亞洲國家在創意產業的發展上有相當顯要的成果，也展現在優異的外銷成績上，10年來外銷額成長約133%，2005年所佔世界創意產業市場比例為39.4%，直追歐洲國家。其中，印度與中國大陸展現最耀眼的成績：在1996-2005年間的創意產品外銷額分別成長2.33與2.42。

2014年，中國大陸創意產業外銷額達1914億美元，貿易順差達到1769億美元，從設計產品的進出口水平可以看出，如今中國大陸是最大的奢侈品市場，從2005年到2014年，手工藝品等創意產品的出口翻了一番，新媒體、視覺藝術和出版也在增加。另外，整個亞洲都在創意經濟有著亮麗的成長。

在美國總統及基層民意普遍強調保護主義，一般有形商品服務貿易容易受到鉗制，相對而言，舉凡觀光、參與實體演唱會、網路瀏覽影視內容等相關行為，不論是在流行文化創意產業內容的輸出國(如韓流的韓國)、或是在閱聽受眾的所在國(如中國大陸、臺灣、東南亞各國)，都不易受到限制。

更重要的一點，在全球有形產品普遍生產過剩，未來機器人、人工智慧、大數據、物聯網等新興科技將改寫人類生產/消費的生活型態之餘，流行文化創意產業研製的內容，不易被上述科技所取代，人類在充份享受上述科技帶來的便利效益之餘，眼球依舊會追逐「具有人味」(heartwarming)的內容收視，依舊會在物質無虞、時間允許的情況下，前往流行文化創意產業輸出國消費觀光，達成輸出國獲利的歷程。

三、流行文化創意產業的數位策展、行銷與獲利為什麼重要？

根據 PWC 有關娛樂媒體市場展望報告 (PWC Entertainment/ Media Outlook 2018~2022)，娛樂/媒體產業的市場獲利，將自 2017 年 6.669 億元美金，快速擴張到 2022 年的 7923 億元美金。該報告描述傳統媒體之間、諸如電玩遊戲、運動、無線網路及固定網路、付費電視及 OTT 裝置，以及社交媒體和傳統媒體之間的界線愈來愈模糊。

PWC 公司 Mark McCaffrey 表示，這意味著如果在未來想要成功，不論是科技、媒體以及電訊業領袖，都必須重新思索自己的業務範圍以及作業流程。也就是說，包括下列各項：

1. 必須要與消費者保持連結
2. 使用正確的科技
3. 完美的內容
4. 以適切的成本傳送
5. 讓使用者保持定著
6. 持續獲利

事實上，在 PwC 同系列報告中，就標示了娛樂/媒體產業中，「數位匯流」(convergence)以及「使用者經驗」(user experience)的重要性。數位策展因為是高度精準、成本隨著受眾人數不斷增加而不斷減少、卻擁有高度長尾效應的作為，相較於傳統策展「人數有效」、「不易複製以及再分配」、「高度受限於時間、空間」等特性，數位策展勢必成為行銷鋪陳的主戰場以及主平臺，然而和傳統策展雷同的現場事件 (Live Events)，則為成為數位策展擴大傳播效應後，具體獲利、定著死忠閱聽眾 (粉絲)、擴大閱聽眾使用者經驗的重要管道。

正當我方政府大肆慶祝來臺觀光客超過 1070 萬人次時，根據聯合國世界旅遊組織（UNWTO）統計，南韓在 2018 年的觀光客人數為 1330 萬人次⁴。

日本學者大前研一表示，十九世紀的時代是以國家單位侵略其他國家，二十世紀的時代則產生進入其他國家經營的多國籍企業，當時「多國籍企業」詞彙經常使用。不過，在現今二十一世紀的時代，企業連多國籍策略也不需要了，因為在世界那裡都一樣。（大前研一，科技 4.0，第 32 頁）

大前研一在多年前著有「看不見的大陸」，描述網路時代中興起的無形大陸。如今，他進一步指出，在現今的世界裡，「所有的科技都集中在智慧型手機裡面」

這樣的狀態稱為「智慧型手機系統(Smartphone Centric)」……

數位島嶼變成數位大陸，智慧型手機正是形成數位大陸的重要關鍵。

……目前世界上驅動智慧型手機運作的就只有蘋果的 ios 以及

Google 的 Android 等兩套系統。而且，APP 幾乎都通用。這表

示在一個都市裡開發的事業能夠在全球展開。也就是說，智慧型手機

已經形成一個涵蓋全世界的新型經濟圈、數位大陸了⁵。

智慧型手機成為數位策展最重要的平臺，數位策展又由於其數位複製的效果、速度奇高而且沒有上限，成本又因為龐大的分享數字分攤下顯得微乎其微，加上我國一向是全球 ICT 產業製造重鎮，如果能夠善用這些 ICT 設備，結合吾人特殊的文化底蘊，在流行文化創意產業的數位策展、行銷上更加把力氣。

⁴ 詳見聯合國世界旅遊組織（UNWTO）統計，相關網址如下：

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

⁵ 大前研一、科技 4.0，第 29~30 頁

再者，由於我國在聯合國沒有正式席次，很容易在國際社會被人忽略、遺忘進而不了解，網路世界無遠弗屆，而且在世界上大多地方沒有被限制，對於國際處境格外艱困的我國，更應該多多藉由流行文化創意產業的數位策展行銷，一方面達到獲利的目標，同時也讓國際社會更能接近、了解我們。

華人目前總人數有 14.6 億以上，佔全球人口五分之一。我國文化創意產業如果能參酌韓流成功經驗，適度解放過去各自為政、一切作為以保護著作權優先考量的小格局思索，改以全球市場開發為前瞻，找尋新的獲利模式，相信我國的文化創意產業發展不僅能更上層樓，文化創意產業對我國外匯收入也能創造更大的助益。

第一節 研究背景與動機

(一) 研究背景

研究者本身出生於 1966 年，兒時家住北市忠孝東路六段，經常搭公車經過忠孝東路光復南路口韓國大使館（現已拆除，目前為台北大巨蛋基地之一部份）。韓國大使館樓面刻意建為 38 度傾斜，藉以提醒該國國民國家分裂未統一的現況。我國政府在民國初年甚至二戰期間，對韓國流亡政府、復國運動多所支持，國人也習以「兄弟之邦」稱呼韓國。

1992 年 8 月 23 日，南韓盧泰愚政府為與中國大陸建交，與自 1927 年以來對韓半島獨立運動，以及大韓民國臨時政府給予援助及支持的中華民國政府，斷絕自 1949 年建立的外交關係。韓國除要求中華民國駐韓大使館人員於 24 小時內離境外，原屬中華民國的大使館等資產均被韓國政府沒收、並轉交中華人民

共和國，斷交時間之匆促，手段之激烈，使中華民國政府及國民深感被背叛及羞辱，這被認為是導致台灣民間反韓情緒及至今仍影響台韓關係的原因之一⁶。

在台北的南韓大使館也在 1998 年拆除，一直過了 12 年才復航並且建立類同美國的非正式關係。基於韓方與我斷交後的種種惡劣行徑，研究者與大多國人一樣，對於韓國不僅敬而遠之，甚至充滿厭惡之負面情緒。

（二）研究動機

臺韓之間雖然自 1992 年起停止直航長達 12 年，但是由於網際網路興起，韓方文化內容業者有效運用網路策展，同時以低價策略，提供韓劇影視內容供我國有線、無線電視業者播映，連帶造成韓國流行音樂逐漸受到年青世代的歡迎。研究者 1996 年出生的獨子，在成長過程中，前 8 年完全與韓國沒有任何互動，卻因為本人提供 mp3 player、為兒子長期訂閱 KKBOX 服務、同時家中也在很早購置 OTT 機上盒、設置寬頻無線網路環境，讓兒子可透過 Youtube 等新媒體先是收聽音樂 mp3 檔案，繼而收視音樂視訊，收視音樂內容來源，逐漸由本地流行音樂，轉為美國、日本及韓國，最後停留在美國及韓國。

研究者之子熱烈擁抱韓國流行文化、不僅打工賺錢參與韓流演唱會、在考上大學的暑假，又獨自赴韓國觀光親炙韓國流行文化、乃至後來矢志成為韓國流行音樂產業從業人員，願意休學、服兵役、擔任臨時演員以及西式餐廳廚房助手以打工賺取旅費，進而申請韓國打工度假簽證，單身赴韓國，平均每日苦練歌舞表演 12 小時而樂此不疲、孜孜不倦。如此奇特的歷程，確實令研究者驚訝不已。

⁶ 張哲生臉書 <https://www.facebook.com/zhangzhesheng/?fref=ts>

研究者父子二代共同經歷目睹網路的誕生、社群媒體及視訊網站的興起以及被網友熱烈擁戴。為什麼同樣是閱聽人，研究者會選擇性地忽略、年青世代卻會選擇性地重視韓國流行音樂影視訊息？這些訊息，如何在年青世代中累積社會資本，喚起注意(attention)、引起興趣(interest)、激起慾望(desire)、促成行動(action)並獲得滿足(satisfaction)？

綜合上述考量，促使研究者進行本項研究。而如何參考韓國、中國大陸以及台灣等地過去利用新媒體策展的案例，協助文化創意產業進行策展、行銷、凝聚粉絲向心，並且具體獲利。也是本研究主要關注的焦點所在。

第二節 研究目的與問題

(一) 研究目的

本研究針對流行文化創意產業運用網路進行策展、行銷、獲利，自鉅觀面及微觀面進行分析。

鉅觀面

鉅觀面運用傳播政治經濟學中的商品化、空間化、結構化三大分析角度，分析韓國流行文化產業如何透過文化典範轉移，運用美國的MTV及網際網路、日本的傑尼斯經紀制度以及AKB48粉絲文化經營以及中華文化共同圈強調的儒家道德價值，先將韓國流行文化（韓國電影、韓國電視劇、韓國流行歌曲、韓國綜藝節目）產業有效地商品化包裝，並且運用網路避開地理距離、時差距離等空間化限制進行策展行銷，進而獲利；同時透過脈絡的解析，自結構面理解何以中華民國（臺灣地區）沒有辦法做到，以及我國未來應如何策進，發展出屬於自己的文化創意產業戰略。

微觀面

微觀面則試為我國流行文化創意產業獻策，針對傳播政治經濟學中的「商品化」以及「空間化」兩大考量，如何有效善用網路社群以及網路科技，有效策展、行銷以及獲利；同時檢討我國過去發展流行文化產業時的迷思與盲點，自「結構面」進行改造，重新塑造出方便流行文化創意產業生存與發展的環境，使其產生群聚效應及規模經濟，使我國的流行文化創意產業能夠真正成為「國家隊」，躍上全球競爭舞台，帶動我國各行各業的繁榮興盛。

(1)了解韓國是如何辦到的、以及他們是在怎樣的脈絡（contexts）中完成：利用傳播政治經濟學提供的批判式架構，檢視韓國官方與民間如何合力推動文創產業，該國如何藉由網路視訊的傳送過程，有效商品化其訴求價值並且順利獲利，並且克服空間以及文化折扣，讓全球的粉絲在虛擬而嶄新的國度中，因為對於流行文化產物的愛好而相聚。

(2)思索我國要如何也能辦到、並檢討過去我國為何無法做到？檢視我國現今文化創意產業發展環境，針對上述探討所得結論，配合我國國情及當前需要，提出具體可行的行動方案。

（二）研究問題

本研究預計探討以下問題：

1. 不同世代的閱聽者在同一個場域生活，為什麼因為不同科技的運用與倚重，產生不同的傳播效應？

2. 韓流對於年青世代產生如何的靈光 (aura) 效應？這些靈光如何助長韓國產業完成其獲利歷程？
3. 台韓兩地幾乎是同時開啟網際網路科技。為什麼台灣民眾傾向運用 youtube 等網路科技進行數位勞動與消費、韓方流行文化業者卻能善用數位科技進行策展、建立完整的獲利模式，進而有效地拓展韓流在世界文化創意產業市場的市場 (marketshare)，極大化其獲利？
4. 中國大陸近年來拜其龐大人口紅利之賜，在影音內容製作上有長足而跳躍式的成長。不論是兩岸三地合作或跨國合作製片、冠名播出、結合微信紅包、真人實境節目、自媒體播送內容、網紅崛起等現象。台灣的新興商機在那裡？在兩岸關係陷於停滯此時，台灣文創業者又該如何自處？
5. 我國產官學界，能夠自韓方經驗獲得怎樣的啟示？我國產官學業又該如何因地制宜，建構出符合我國產業需要的政策、管理及發展環境？

第三節 研究架構

- (一) 研究主題發想
- (二) 建立研究問題
- (三) 文獻蒐集與整理
- (四) 建立研究架構
- (五) 篩選研究對象、進行訪談
- (六) 分析訪談結果
- (七) 提出研究結論與建議



第貳章 文獻探討

第一節 名詞釋義

(一) 傳播政治經濟學

本研究以傳播政治經濟學為理論依據，以商品化、空間化和結構化三個向限，做為分析流行文化創意產業藉由新媒體進行策展、行銷、獲利的分析架構基點。傳播學者文森·莫斯科可在所著「傳播政治經濟學」一書中，以這句話鮮明描述出傳播政治經濟學的思考核心：

“首先，要分析人們的傳播行為是怎樣變成能夠帶來利潤的產品，以及人們是如何抵制這個過程的；其次，要分析資本是怎樣利用大眾媒介和傳播技術來克服地理空間所造成的障礙，”

韓國流行文化創意產業內容常被批評為「帶有泡泡糖味」，一如1967年至1972年之間的西方流行音樂，因為音樂甜美，初時聽來悅耳，聽久可能嫌膩，所以當時被稱呼為「泡泡糖流行音樂」(Bubblegum Pop)，最知名代表曲為「Sugar Sugar」⁷。然而我國音樂工作者對於類同韓國流行音樂的創作，不少人有著排拒⁸，如此排拒的心理歷程，適足以描述莫斯科所云的動態歷程。

傳播政治經濟學指出，在這三項觀察中，產生了「二律背反」：

1. 全球化使跨國企業權力延伸的同時，也產生了其宿敵——民族主義、恐怖主義和原教旨主義（按：在台灣應該是稱為基本教義派）
2. 要分析圍繞社會階級、社會性別和種族，社會關係是如何得以組織的。

⁷「泡泡糖流行音樂」(Bubblegum Pop)代表曲為「Sugar Sugar」視訊可自以下超連結觀看：
https://www.youtube.com/watch?v=JywK_5bT8z0

⁸詳見附錄一訪談—王怡婷篇

早自八國聯軍義和團時代，民族主義就是中國人屠殺洋人傳教士、焚毀教堂，終致引發八國聯軍大肆侵略北京的原動力。然而在網際網路將世界進一步變平的此時，如果放棄掉透過網路對外策展的機遇，坐視韓流等海外文化內容進一步攫奪國人的眼球及注意力，後果會十分嚴重。

不論是網紅、youtube、中國大陸前中央電視臺員工羅振宇製作的網路節目「羅輯思維」等獲利模式，都是直接利用網路傳播創造利潤，策展者除了要注意閱聽大眾以及當地政府的可能抵制作為，也必須觀察文化接近性是否影響到傳播歷程的順利進行。再者，在本研究注視的新媒體為流行文化策展、行銷、獲利等歷程中，因為網路可以接近百分百地克服地理空間的障礙，讓訊息抵達目標受眾，達成其策展行銷獲利的目的。

在文森特·莫斯可所著「傳播政治經濟學」一書的結論是：重返階級權力。因為階級權力一直以來都在政治經濟學中占有核心位置。社會變革無處不在，各種結構與機構不斷發生變化，因此，與僅僅識別出各種相關機構相比，發展切入點以描述各種過程的特性要更加有用。

根據這種觀點，研究媒體機構很重要，可是這種研究是建立在一種社會過程——比如將故事轉化為電影和其他有銷路的产品——的基礎上。

以這種原則為指導，商品化、空間化、結構化三種啟動過程為傳播政治經濟學描繪出一幅翔實的地圖，一開始介紹**商品化**，即將使用價值(use value)轉換為交換價值(exchange value)的過程；接下來介紹**空間化**，即傳播對空間的轉變，最後介紹**結構化**，即通過社會手段建立各種結構的過程。

將這些過程置於最顯著的位置並非要代替各種結構和機構……，這些過程毋寧是一些切入點，它們組成了一種實質性的政治經濟學理論，是解釋社會現實的多種可能方式裡一種優先的選擇。(莫斯可·2013，頁 165)

莫斯可指出，傳播政治經濟學在當代有五個發展潮流：

1. 該領域的全球化
2. 對歷史新形成的日益增長的關注
3. 對抵制立場的日益強調（尤其是女性主義和勞動）
4. 聚集新媒介產生的突出社會問題（例如：知識產權的控制、電子監管以及網路經濟的重要性）
5. 媒介變革與民主（例如：與政治經濟傳統相關聯的社會行動的增長）

莫斯可：政治經濟學是社會關係的研究，尤其是權力關係的研究，各種權力關係彼此建構著資源（包括傳播資源）的生產、分配與消費。(Mosco·2013)

傳統的傳播資源分布，在傳統時代以及網路時代的分布有極大不同，在傳統時代傳播資源是稀有的，但是在網路時代，可以有無限多個廣播電視頻道，每個人都可以成為自媒體。在傳播資源由稀有變成普遍時，即大幅衝擊整個媒體生態。

傳播政治經濟學引發吾人對傳播產業運作的關注。比如，媒介產品如何從諸如電影工廠等製作者鏈流動到批發商、零售商以及到最後的消費者手中，消費者購買、下載產品，而其注意力反哺了新的生產過程。

然而當新媒體時代來臨，產銷流程被縮短到無法再短，事實上，因為消費者本身也是自媒體之擁有人，消費者也是 prosumer，可以再製內容、K U S O 內

容，製作 cover 版歌曲，並且轉送給社群內的其他人，使得整個訊息的傳送過程更加延展。因此，新媒體的產銷過程，勢必成為現今傳播政治經濟學探討的一個亮點。

政治經濟學就是對社會生活的控制（control）和存在（survival）的研究。控制特指在一種持續變化的環境下中，社會群體成員的內部組織，存在意味著人們如何在同樣動態的語境中，生產著為社會再生產所需要的條件。控制過程廣義說是政治性的，因為這些過程包含著一個社會的社會關係的組織，而存在過程主要是經濟性的，因為這些過程牽涉到生產和再生產是如何進行的。總體來講，存在和控制需要置於歷史條件的語境中。

傳播政治經濟學因為強調描述和檢視各種負責生產、分配和交換傳播商品的組織化結構，以及負責管制這些結構（主要由政府實施）的組織化結構的重要性而著名。在過去，傳播行為受到政府嚴密監控，不論是共產國家或是民主自由國家皆然，只是程度不同；在網路興起之後，在民主國家中政府對傳播組織管控的力量日益淡薄。

因此，吾人即可以了解為什麼韓流可以長驅直入；韓流在傳送訊息時，由於不會對當地當權者產生任何威脅，也刻意降低或避免觸怒當局的機率。因此，為有效傳送訊息及策展，在跨文化傳播時注意到文化傳播的親近性、挪移的可能性以及減少文化折扣，如何有效掌握「普世價值」的塑造及體現，是很重要的考量。

（二）創意經濟

聯合國訓練研究機構 The United Nations Institute for Training and Research [UNITAR] 對於創意經濟定義如下：

創意經濟是全球經濟中最動態發展的部門，伴隨著社會經濟發展的有力轉型。創意經濟處理著經濟、文化、科技以及社會面向各界面。以創意為主要驅力，專注於提供具有彈性、有回應力的財貨服務，這些財貨服務植基於創意、知識、技能以及掌握新機會的能力。

創意經濟處理著經濟、文化、科技以及社會面向各界面。以創意為主要驅力，專注於提供具有彈性、有回應力的財貨服務，這些財貨服務植基於創意、知識、技能以及掌握新機會的能力。

本定義重要的地方，在於它顧及了傳播政治經濟學中，有關商品化、結構化的二向限。本研究視流行文化創意產業為創意經濟中的重要部份，並以傳播政治經濟學的架構，進行探討。

1. 在商品化部份：這個定義強調提供具有彈性、有回應力的財貨服務。
2. 在結構化部份：這個定義強調創意經濟處理著經濟、文化、科技以及社會面向各界面。

在空間化部份，我們可以另行思考如下：

1. 世界確實變平了

一如佛里曼「世界變平了」一書所云，世界確實變平了。因為 youtube、dailymotion 以及 instagram 等社群媒體的關係，我們可以輕易於瞬間接

觸到各地的資訊，以及提供這些訊息的人事物、社區、社團、公司行號、政府機關以及國家。

2. 大量的訊息被陳列策展於網路空間，使得受眾可以在任何時候以即時/非即時、線上/線下方式收視。人們要接收訊息，不復有時段、地點等的限制，真正構成限制的，只在於是否有足夠的主觀意願、是否構成重要的「關鍵字」供人知曉並且搜尋，以及受眾可資進行數位勞動的時間、體力與注意力，是否仍容得下新的事物。例如：一位大企業家未必有空追劇、一位兼職到睡眠不足的基層工作者也未必有空追劇。
3. 數位勞動在網路普及地區雖然早已司空見慣，但是在全球網路尚未覆蓋普遍的地區，這個現象還未出現。可是，這些地區在完成網路基礎建設後，當地民眾在獲得連網裝置（包括桌上型電腦、筆記型電腦、平板電腦等）後，初次踏入網路空間這個新天地之際，這些數位新移民會根據什麼進行搜尋並且進行數位勞動，是個非常有趣，的後續研究題材。

這樣邂逅的過程，就是閱聽眾和數位世界的第一次接觸，初次接觸時所建構的印象與回憶，會不會一直影響其後進行數位勞動的抉擇習慣，「關鍵字」如何成為注意力經濟領域中的角逐重點，都是非常有趣的研究題目。

再者，不同世代的受眾，在年青時代浸潤於某一特定型態的流行文化，至老可能仍然是沈醉於這樣的流行文化？在數位時代之前，由於傳播管道被侷限，電視廣播播送什麼，閱聽眾只能被動接受，很少能夠主動要求；在進入數位時代，所以在數位世界的內容都可以隨選視訊 Video On Demand[VOD]方式被閱聽眾隨時隨地要求收視，不同世代在數位時代如何建構其與時俱進的閱聽習慣？這些習慣如何衝擊大眾媒體生態、以及廣告配送情形，都是傳播學術必須趕快釐清的重點。

(三) 流行文化創意產業

文化創意產業是以創意、想像力為出發點，加上文化元素，創造出來富有經濟價值的文化商品之產業。亦即將具有藝術性、創意性、娛樂性、大眾性等與文化相關之創意，變身成高附加價值的產品，就是文化創意產業（簡稱為「文創產業」）。（郭秋雯，2012，頁 28）

聯合國教科文組織（UNESCO）認為文創產業是結合創意生產和商品化等形式，運用本質為無形的文化內涵，這些內容基本上受著作權的保障，形式可以是物質的商品或非物質的服務，因此將文創產業稱為「文化產業」、「創意產業」，或是經濟領域上所稱的「內容產業」（Contents Industries）。（同上）

鑑於數位匯流已是目前的現象，本研究所探討的文化創意產業，與韓國文化體育觀光部定義的流行文化相同，範疇包括：流行音樂、電影、電視（戲劇及綜藝）、電玩以及動漫等。雖然目前在我國，電玩以及動漫係由經濟部工業局負責，但是就整體規劃管理考量，研究者認為，韓方將文化、體育、觀光三項業務交由文化體育觀光部綜理有其合理性，電玩以及動漫更應在數位匯流的趨勢考量下，納入我國文化部業務範圍始為合理。

(四) 科技 4.0

大前研一指出，目前已進入科技 4.0 時代。科技 1.0 時代，是指生產手段由手工生產改變為工廠生產；科技 2.0 時代，則是進入大量生產時代；在科技 3.0 時代，因為發明了電話，也普及於社會上，揭開通信、網路的時代，這也正是資訊革命。至於催生科技 4.0 時代，則有下列四個要素：

1. 實體經濟、
2. 無國界經濟、

3. 網路形成看不見的新大陸

4. 倍數作用

簡言之科技 4.0 時代是一個虛擬與實體並進的時代，但是由於網路世界快速拓展，成為大前研一所謂「看不見的新大陸」，不同於傳統時代，網路時代的人事物受到喜愛或排斥，被指涉的人事物成功或衰退的速度，都遠較傳統時代加倍快速，這就是大前研一所謂的倍數作用。

(五) 數位勞動(digital labor)

加拿大經濟學者 Dallas Smythe(1977)的閱聽人商品理論曾點出收視做工的盲點，也反省正統馬克斯主義者有關消費領域沒有生產性勞動的教條。電視觀眾無償收視勞動，生產出具備消費意識與傾向的閱聽人，賣給廣告主以賺取剩餘價值。學者陳志賢認為⁹，數位時代的主動參與使用者似乎讓 Smythe 的說法更具說服力，而且大數據讓數位的閱聽人商品看來更具體、更鉅細靡遺，使用者的勞動成為數位媒體與社群平台的主要獲利來源。

Netflix 網飛公司 CEO Reed Hastings 經常被要求針對 Youtube 乃至於 Amazon 發展線上影視平臺的作為進行評論，然而，Reed Hastings 表示，睡眠其實才是網飛公司的最大對手¹⁰。因此在網路時代，數位勞動的影響將較傳統時代更為嚴重而深遠。

⁹ 「數位媒體與社群平台使用者之勞動分析」 資訊社會研究 35(2018) P.13~p.50

http://ccis.nctu.edu.tw/issueArticle.asp?P_No=45&CA_ID=399

¹⁰ Netflix 執行長對於媒體訪問該公司與 HBO、迪士尼等影視巨頭的競合關係時，強調人類的睡眠需求，才是 Netflix 擴充市場的最大障礙。全文取自

<https://www.fastcompany.com/40491939/netflix-ceo-reed-hastings-sleep-is-our-competition>

（六）AIDAS

AIDAS 原理是由 19 世紀末路易斯（Lewis）提出的，一直都是廣告學中理解消費者在不同階段的心理程序之重要依據。AIDAS 原理是用來說明廣告對消費者產生的不同作用，它包括以下五個階段：A（Attention）引起注意；I（Interesting）產生興趣；D（Desire）引發欲望；A（Action）促使購買行為以及 S（Satisfaction）達到滿意。日本電通公司後來針對網路時代，將 AIDAS 改為 AISAS，將第三階段的 Desire(引發欲望)改為搜尋（Search），也有其參考價值。

（七）文化創意產業

根據譚人傑（2004）的整理，部份國家或組織如聯合國教育科學文化組織（United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organizations, UNESCO）、英國、紐西蘭、加拿大、香港、韓國，以及我國等，均對「文化產業」或「文化內容產業」等名詞，曾給予**簡單的定義**。可歸納出均是強調以文化、個人創意、技藝、才華等的結合，經由智慧財產的形成與運用後，得以創造出的經濟活動。

（八）行銷

根據 Philip Kotler 的定義，行銷乃在於傳送顧客的滿意度，並獲取一合理的利潤。由此定義可知，行銷的目標在於藉由卓越價值的承諾，以吸引新顧客；以及藉由傳達高度的滿意以維繫現有顧客的芳心。

（九）獲利

獲利是指營業收入+營業外收入-營業成本-營業費用-營業外支出

（十）注意力經濟

達問波特與貝克將注意力經濟解釋為，注意力是一種精神上的參與，並且專注於一些特定的事物信息。當這些事物進入到個人的意識裡，當吾人再度注意到這類特定特體時，吾人才會決定是否採取對策。

(十一) 隨經濟

「隨經濟」是指在隨處科技的發展下，「時間」與「弱連結」將成為新經濟活動中的有限資源。隨處科技不僅節省了我們的時間，占據了我們的時間，也鎖定了我們未來的時間。

(十二) 軟實力

美國學者約瑟夫·奈伊 (Joseph S. Nye) 在 1990 年指出，乃指國家以本身的文化、價值觀、政策措施等，透過說服與吸引等方式，達到其外交上的目的 (Nye,1990,2002)。在第二次世界大戰結束至 1960 年的冷戰年代中，兩大超強對峙態勢下，世界各國以生存安全為第一優先，因此偏重現實安全利益所強調的「威脅」與「利誘」，亦即所謂「硬實力」(hard power)。換言之，就是以「棍棒」(即以優勢軍力壓迫對方屈服)或「胡蘿蔔」(即以經濟利益引誘對方上鉤)來達到己身外交上的目的。

美國是全世界最大的經濟體，傑出的經濟表現帶來財富，提高了美國的聲譽，累積了豐厚的柔性權力資源，透過影視、藝術、精緻文化、通俗文化、體育活動等管道媒介，展現出來，塑造了一個幾乎是以美國價值為內涵的全球化現象。

約瑟夫·奈伊

在冷戰結束後，因為現實安全威脅減輕與型態轉變，加上資訊科技進步與網路崛起，以及另一波的民主化進程，使國家有更多的機會與他國民眾接觸與交流，也因此，「軟實力」所強調的第三種影響他國的方式--說服與吸引，就此成為可能 (Chitty,2015; Nye,2008)。¹¹

¹¹摘自 2019/04/17 科技與軟實力：韓國的案例與啟發 李正通 <https://www.stpi.narl.org.tw/>

軟實力的作用流程，乃從軟實力來源開始，透過散佈與接收（有時包括說服）等階段，最後達到接收者發生行動（政策）改變(Lee,2011b: p.39)。然而 Lee 也認為，軟實力要能發揮作用，必須有兩前提，一是企圖影響者與被影響者需具備共同的經驗，二是雙方對彼此認知建立在平等基礎上 (Lee,2011b: p.44)，李正通¹²認為，此定義更可具體化為共通性的心理與精神需求，例如對於異國文化、社會制度、政治價值觀的好奇與探索慾望，或是生活上的共通實際需求，包括生活環境的改善、生命品質的提升、生命財產的維護等。

Nye 指出，軟實力作為一種吸引力，指的就是通過文化和意識型態形成魅力、進而吸引對方的能力¹³。約瑟夫·奈伊也認為，在當今的世界中，若一個國家的文化處於中心地位，別國就會自然地向它靠攏；若一個國家的價值觀支配了國際秩序，它就必然在國際社會中居領導地位¹⁴。奈伊首先提出了柔性權力的概念，也就是後人所熟知的軟實力。

然而韓我二國在軟實力的營造以及利基的創造掌握上，韓國明顯強過我國。

第二節 檢視目前對於韓流的研究成果

(一)朝鮮半島受中華文化影響之深且久程度，遠遠超過我方想像

1. 早自公元前 12 世紀，中國商朝的遺臣箕子帶領部分中原移民，在朝鮮半島的北方平壤城附近建立了箕子朝鮮。西元 1145 年朝鮮的古代第一本官方史書《三國史記》，記載箕子朝鮮的存在，並準確說明箕子來源於中國中原。

¹²詳見李正通 2019/04/17 科技與軟實力：韓國的案例與啟發，相關網址：

<https://portal.stpi.narl.org.tw/index/article/10494>

¹³ Nye Joseph S., "Redefining the National Interest," *Foreign Affairs*, (July/August 1990) p24

¹⁴ 約瑟夫·奈伊 (Joseph S. Nye)，吳家恆、方祖芳譯，《柔性權力》（台北：遠流，2006）

根據《高麗史》記載，高麗肅宗七年（西元 1102 年）十月壬子朔：「禮部奏：我國教化禮儀，自箕子始，而不載祀典。乞求其墳塋，立祠以祭。」¹⁵，箕子陵為衣冠塚設於北韓平壤，歷代朝鮮君王都定時祭祀以示尊崇，一直到朝鮮人民共和國建國，這個祭祀傳統才被北韓領導人金正日廢止。

2. 《三國史記》本身也模仿西漢司馬遷《史記》寫法，對朝鮮半島上的三國—新羅、高句麗、百濟，以本紀、列傳等體裁予以記載。
3. 漢武帝在西元前 108 年滅衛滿朝鮮，在朝鮮設置樂浪、玄菟、真番、臨屯四郡，史稱「漢四郡」。
4. 古韓國（高句麗）使用漢字寫成的詩詞，最早的可以遠溯至西元前 17 年的《黃鳥歌》，這首仿中國詩經體裁寫就的四句四言漢詩，原載於《三國史記·高句麗本記·琉璃王》。作者是高句麗第二代王，在公元前 19 年繼位，史稱琉璃王，這是他思念離宮不回的妾所寫之詩¹⁵。原文「翩翩黃鳥，雌雄相依。念我之獨，誰其與歸?！」，確實與吾人讀詩經周南篇「關關雎鳩，在河之洲。窈窕淑女，君子好逑。」，極其相近。
5. 要了解韓國人，不得不了解高句麗名將乙支文德。乙支文德因為在中國隋朝隋煬帝舉兵 30 萬征伐朝鮮時力抗，首先以七戰七降方式讓隋軍將領輕敵，又以漢文寫詩送給隋軍右翊衛大將軍於仲文，令其更加輕敵驕傲：「神策究天文，妙算窮地理，戰勝功既高，知足願云止。」。乙支文德趁隋軍糧草消耗殆盡必須返回隋朝之際，事先在薩水一帶築壩埋伏，待隋軍經過時潰壩水攻，大敗隋軍。隋朝也因為征伐朝鮮失敗國力大傷，日後走向滅亡。乙支文德的銅像至今仍陳列於韓國戰爭紀念館內，接受韓國人的尊敬。
6. 唐朝時代，由於古朝鮮王國屢屢侵入「漢四郡」，唐太宗因而決心再度征伐朝鮮，但朝鮮因為有長白山、鴨綠江等天險，一直到西元 668 年唐與朝鮮三國之新羅聯手，先後滅百濟、高句麗而統一朝鮮，新羅從此建立專制王權，篤信佛教並以佛教作為統一思想與文化的工具，多次派遣留學生赴

¹⁵於濟存，黃妍。試論朝鮮上古詩歌對《詩經》的接受。中國吉林省：《東疆學刊》，2008 年 4 月

中國學習文化典章制度，用唐衣冠、年曆，仿製漢字，一切模仿中國，故當時號稱「君子國」。

7. 朝鮮科舉始於高麗時代光宗9年（958年），當初是模仿唐朝的科舉制度，到朝鮮王朝時期才正式實施。一直到甲午戰爭的前一年1894年才宣告廢止，科舉制在韓國歷史上存在了936年，是中國境外實行科舉制最長、也最為完備的科舉。由於韓國在中國宋朝以來就實施儒教，儒家的教誨透過科舉考試深入韓國知識份子政治、文化層面，儒家思想因而深入人間，至今依舊是韓國人民主要的生活方式。
8. 儒學在朝鮮韓國在16世紀最顯著的蓬勃發展，經過趙光祖、李珣與李栗谷多位學者的宣揚，正式成為韓國人民思想的重要部分。
9. 雖然朝鮮儒學在19世紀韓國遭逢日本侵略時發展陷入低潮，但是朝鮮儒學和中國儒學不同之處，在於它發展出了所謂朝鮮實學，強調儒學可以和其他實用的學問相結合，程朱理學的實學在朝鮮半島發展到李珣（1536-1584年）時，開始發生變化。李珣不限定程朱理學局只在於倫理道德秩序和其實踐上，更希望擴大到經濟、政治、軍事等領域。他反對只讀書不實踐的學問。特別以中國南朝梁元帝雖然喜歡讀書藏書14萬卷之多，卻因為判斷不明，最後被西魏所敗囚禁活活悶死。李珣評論說：「讀書而無實踐者，何異於鸚鵡之能言耶？如梁元帝，讀書萬卷，竟為魏之囚！此亦可為道學乎？」
10. 由於高麗光宗創建科舉，高麗成宗是奠定儒學的關鍵人物，他成立國子監成均館。高麗王朝末期，安珣（1243年—1306年）在跟隨高麗世子前往元朝大都(今北京)時，由元朝帶回朱子全集手抄本，引入朱熹程朱理學思想，展開了朱子學在朝鮮半島的發展。
11. 朝鮮王朝接續高麗王朝成立後，由於朝鮮王朝是信仰朱子學的前高麗王朝官員所建立，因此儒學在朝鮮王朝是官方學問，朝鮮王朝經過500年經營成為一個儒家國家，過去朝鮮三國時期盛行的佛教，以及韓國傳統信仰薩滿教，則被保留在民間。特別的是，在1909年韓國義士安重根於中國大陸

哈爾濱車站刺殺日本總理大臣以及第一任日本駐韓統監伊藤博文，他就是安珣第六代的後裔。

小結：

韓國在遭日本併吞期間，學者檢討朝鮮儒學傳統對於中國學術的認同，對前代儒者提出誤國致危的批判，包括申采浩（1880-1936）的「儒教改革論」，李光洙（1892-1950）、朱耀瀚（1900-1979）等的「儒教亡國論」，更帶動了此後批判的風潮。¹⁶「儒教改革論」或「儒教亡國論」多半認為過去朝鮮儒者以中國文化作為自我認同的特色（亦稱為「中華認同」）¹⁷——被視為缺乏國族意識。先不就中國儒教盛行與韓國遭到併吞的因果關係進行判斷，然而儒教在1910年大韓帝國遭日本正式併吞以前的盛行，絕對是事實。

郭秋雯指出，韓國古裝劇中所出現的各式各樣代表身份地位的服裝、髮型，讓人一看便知其階級之分明、貴賤之清楚。階級的重視一直存續在韓國現今社會裡，並沒有隨時代的變遷而消失，這個文化特質至今仍可從語言與人際互動間一覽無遺。（2012，頁25）

研究者認為，韓國人在語言及人際互動高度強調「長幼有序」，最具體表現在於「敬語」與「平語」使用的對象及場合的差別。研究者之子表示，韓國人見面時會先報年齡，自年齡開始判明彼此的尊卑，除非是外國觀光客在韓國與人互動會得到比較大的寬容，如果是外籍留學生或本國人士在韓國與人交談時，

¹⁶ 李泰鎮(1943-)曾在《醫術、人口和農業技術——朝鮮儒教國家的經濟發展模型》（首爾：太學社，2002）中，首先反省「儒教亡國論」之盲點，並對朝鮮兩班官僚政治提出正面的評價。

¹⁷朝鮮儒者中華認同的新解釋--「天下」與「國家」的整合分析 中央研究院近代史研究所集刊第96期(民國106年6月)，頁32

一定在開始交談時都會使用敬語，如果對方是平輩或長輩，如果在對方沒有同意之前任意使用平語，會立即被認為嚴重失禮，甚至可能遭受對方以及旁人拳腳相向。

朝鮮儒教在韓國 1945 年獨立建國依舊是主導韓國人生活以及行為價值的主流，儒教強調的「修身齊家治國平天下」¹⁸進階思維以及「五倫」¹⁹倫理觀念，在韓國發展流行文化內容時，被有效挪移，成為其文化內容的主要內涵，向外輸送。

(二)自跨文化傳播角度觀察韓流

吾人思索韓國的文明發展，早自箕子朝鮮的故事早已由韓國正史《三國史記》證實。由古韓國史上第一首漢字詩詞《黃鳥歌》，吾人可以觀察到跨文化傳播的三種現象：

1. 在文化親近性方面：由於箕子朝鮮帶進了中華文化的影響，所以高麗王朝琉璃王能夠以漢字，書寫《黃鳥歌》詩詞。由於中華文化極早就引進朝鮮半島，韓國人民在沿用時絲毫沒有不適感。
2. 在文化折扣性方面：由於彼時韓國人民僅識漢字不諳漢音，這些詩詞勢必以韓文發音，而且僅限定高麗貴族才能閱讀。然而，文化折扣卻明顯發生在被引進韓國的日本文化，例如韓式紫菜飯捲韓文作「김밥」（Kimbap）和日式壽司太卷（太巻き／Futomaki）長相神似，就是韓國人另外發展出來的飲食型態，對照臺灣目前在臺語使用中，仍延用許多諸如啤酒（Beer）、飯店(Hotel)、避震器（Cushion)等日式英文用語，可知國人在沿用這些用字時，並未產生太多文化折扣。

¹⁸ 修齊治平源自禮記大學篇，強調不論庶民乃至天子，皆應以修身為本，自格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下等八個層次努力。

¹⁹ 指「父子有親，君臣有義，夫婦有別，長幼有序，朋友有信」五種倫理對待關係，語出孟子滕文公上篇。

3. 在文化挪移性方面：模仿詩經周南篇的文體書寫《黃鳥歌》，就是十分典型的挪移以及再製作。又如韓國人使用扁平的不鏽鋼筷子飲食，也是挪移自中國文化。

上述是韓國身為跨文化傳播的被輸入國的作為。如今韓國在努力推動韓流，對外輸出流行文化內容時，它又是如何進行跨文化的傳播：

1. 在文化親近性方面：如上所述，儒教五倫有關人際對待的主張，除了儒教中若干不合時宜的部份，諸如嫡長子繼承、大男人主義、同姓不婚、家父長絕對權威等，在跨文化傳播時容易發生文化折扣，其他皆為現代閱讀眾所接受。在視覺經驗及影像產物在現代社會文明進程中扮演核心的驅動角色下（李明璁，2015），這些強調父慈子孝兄友弟恭的價值，藉由戲劇、綜藝、動漫等影音產品向外輸送，確實容易獲得共鳴。
2. 在文化折扣性方面：韓流產品大量使用英文等外國語言，減少閱聽眾在接收訊息時的不適應不愉快，設法降低文化折扣具體作為包括：
歌曲名稱使用簡單的外文名稱（主要為英文），歌名愈簡單時往往愈容易受到歡迎。
 - (1)副歌歌詞大量使用英文方便國外粉絲跟著練習共鳴。
 - (2)鼓勵粉絲演唱 Cover 歌曲、進而也策展在新媒體之中，間接增加歌曲的曝光及被關注度。
 - (3)曲向北美或北歐創作者募曲，歌詞由韓國創作者撰寫，舞蹈由美、日等國編劇家設計，演出者以韓國藝人為主，輔以各國選秀取得的練習生培養成藝人出道，以吸收輸出國粉絲的關注及支持，再次呈現混生文化（Hybrid Culture)的魅力。
 - (4)韓流藝人赴海外演出時，會刻意加強外語練習，勤練當地流行歌曲予以表演，以外語向粉絲親切問候，努力打破彼此隔閡。

3. 在文化挪移性方面：承上所述，舉凡儒教對於倫理文化的重視、日本偶像團體經營的智慧引用，以及美國 MTV 視覺傳播技術的學習以及發揮，都是韓方文化挪移的明確例證。

(三)中華民國與韓國的相似與相異

研究者自中華民國與大韓民國兩國之間，發現二戰以來驚人的相似性，卻在今日呈現不同的發展結果，因此探討大韓民國流行文化創意產業的發展，可以對於我國相對產業的發展，產生重要的啟示：

1. 中華民國與韓國驚人相近的部份：

- (1) 在二戰過後的政治角色相近：都是自日本殖民解放而重生的新興政體。
- (2) 都在二戰過後曾經飽受共產主義赤化的威脅：中華民國面臨中國大陸武力解放、血洗台灣的威脅，南韓更是在 1950 至 1953 年間，受到韓戰戰火無情的蹂躪。
- (3) 兩國在軍事上都受到美國的防衛協力，都在美國冷戰時期圍堵鐵幕作為中扮演第一島鏈的重要角色。由於美軍駐紮以及美援的提供，美國市場接受兩國提供的勞務產品，使得兩個國家都受到美國深遠的影響。
- (4) 兩個國家在二戰後努力扮演歐美地區加工製造服務提供者，對歐美貿易所得的外匯長期成為兩國的生存依據。在柏林圍牆倒下、中國大陸以及東歐的廉價勞力尚未被開發運用前，兩國都曾因為如此獲得的外匯，獲致國家發展的重要動力。
- (5) 在中國大陸、東南亞以及墨西哥等新興國家崛起，以更廉價的工資及廠房土地攫奪兩國過去佔有的優勢地位時，兩國也在產業升級及價值主張（value proposition）上，面臨嚴峻而殘酷的挑戰。
- (6) 過去中華民國與大韓民國兩國過去都躋身於亞洲四小龍之列。
- (7) 兩國都曾經承受過軍事或類同軍事的統治。當強人自政治舞臺上消失後，在民主憲政的追求上都歷經了相當的奮鬥。

(8)中華民國與大韓民國在二戰結束之後的發展，不論在軍事威脅、政治結構以及經濟結構上都十分相似。

(9)兩國在二戰後的流行文化發展，都受到日本的影響：由於兩個國家在發展之初就受到日本帝國主義的嚴重威脅，在朝鮮半島以及台灣曾經被日本帝國佔領治理五十年，以及於朝鮮半島和台灣都受到日本文化的大幅度影響，即使在1945年日本二戰戰敗，朝鮮半島分別誕生南北韓兩個國家，中華民國在大陸戰敗撤退後在台灣繼續生存，但是在庶民之間的流行文化再次出現奇特的巧合狀態。

(10)中華民國與大韓民國都曾受惠於對美國外貿，在產業升級的發展結果卻不同：台灣、南韓在二次戰後五十年，以出口導向的經濟產業發展政策，創造了「台灣奇蹟」與「漢江奇蹟」。然而1997年11月21日引爆的金融風暴重創南韓經濟，南韓被迫向國際貨幣基金（IMF）貸款570億美元解決困境。

但南韓並沒有因為金融風暴而倒下，反而從危機中見轉機，政府開始大力改革經濟結構，重新調整國家金融、產業、企業與公部門結構與型態，積極且大破大立的態度，使南韓經濟快速回復到風暴前的水準，並在韓元大幅升值影響之下，2005年平均每人GDP超過1,6000美元，將台灣擠到亞洲四小龍末。

2.其實中華民國與韓國大不相同的地方

(1)人口數大不相同：中華民國（臺灣地區）只有2358萬人；大韓民國則有5147萬人。臺灣為淺碟經濟型態，不易培養自有品牌；大韓民國超過五千萬人，較臺灣更容易培養自有品牌。

(2)國際參與不同：

- 邦交國數不同：韓國目前與190國家維持正式外交關係；中華民國邦交國則只有17國。

- 大韓民國與北韓同為聯合國會員國至今，潘基文（韓文姓名반기문，英文姓名 Ban Ki Moon）甚至是聯合國第八任秘書長，也擔任過國際奧林匹克委員會道德委員會主席、博鰲亞洲論壇理事長。
- FTA 簽署數不同：韓國自 2004 年與智利簽定自由貿易協定（FTA）後，已陸續與全球 54 個國家簽署 15 個 FTA，以 2017 年 7 月為準，韓國藉以 FTA 拓展之「零關稅」市場已占全球 GDP77%²⁰。中華民國部份，除了與中國大陸簽署 ECFA 外，已簽署 FTA 協定國家有：巴拿馬、瓜地馬拉、尼加拉瓜、薩爾瓦多、宏都拉斯、紐西蘭、新加坡、史瓦帝尼 8 國。
- 韓國除了積極參與聯合國相關組織各項活動，舉辦過 1988 年漢城奧運、G20 高峰會(2010 年)、亞太經合會 APEC、同時也是經濟合作暨發展 OECD 組織會員國。
- 以韓國國家而言，韓戰期間有多國軍隊代表聯合國前往朝鮮半島支援韓國、此後韓國也參與聯合國多次維和行動，參加美國對越南戰爭、波灣戰爭、阿富汗戰爭、伊拉克戰爭。其中僅韓國參加越戰部份，投入兵力最多時達到近 5 萬人。

(3)美軍駐紮情形不同：

美軍自 1950 年韓戰爆發後駐紮韓國迄今，人數保持在 2 萬人以上，美軍以及隨同停留在韓國的眷屬，與韓國當地民眾的生活相互影響。1951 年至 1978 年間中華民國與美國共同防禦條約有效期間，同樣有美軍在臺駐紮，越戰期間臺灣成為美國大兵度假去處，1971 年間最多曾有 20 萬美軍同時停留在臺灣的紀錄。但是在美國與中國大陸建交後，臺灣不復出現美軍的蹤跡，這樣的影響也為之中斷。

(4)企業規模不同：臺灣 97%為中小企業，韓國則以大財團為主。

(5)對於文化主體的認知與認同態度不同：

²⁰ 見 2017/08/11 工商時報報導 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20170811000188-260208?chdtv>

韓國的文化主體認同對象是固定的、文化政策是穩定的，不會因為政權更迭而有差別；我方對於文化主體的認定是不穩定的，文化政策是變動的。

(6)對於文化產業保護的作為不同：

我方為了加入 WTO 世界貿易組織，對於開放國內電影市場採取放任態度，導致我國電影產業受到重挫，電影票房收入多半流入外國電影業者，電影業長期景氣低迷，在產量及品質均難以提昇。美方貿易代表甚至表示，和臺灣談判時很容易，因為「臺灣知道自己的處境」，藉此來要求韓國就範，但是韓方始終沒有就範，也因此為韓國電影留下一線生機，進而帶動後續韓國流行文化產業的持續繁榮。²¹

韓國電影界則是在 1998 年 12 月 1 日至 1999 年 2 月 2 日間進行長達 64 天的示威活動，要求韓國政府在與美國談判簽署韓美貿易投資協定時，不可答應美方要求廢止「銀幕配額制」，韓國文化觀光部一度有意配合美方要求，將引進美國電影時必須相對放映韓國國產電影的銀幕配額制日數，傳出將由原來的 106 天降為 92 天，消息傳出後引發電影界以及社會各界的反彈，在 1999 年 1 月 4 日舉行「第二次譴責消滅韓國電影陰謀大會」，包括首爾基督教青年會 (YMCA) 等 22 團體組成「堅守韓國電影市民社會團體共同對策委員會」，升高抗爭態勢，此一動作終於逼迫韓國文化觀光部放棄調降「銀幕配額制」日數，隔日韓國國會也通過決議，**要求韓方政府不得通過廢除或降低銀幕配額的要求。**²²兩相比較，韓方電影產業留下一線命脈，也為日後韓方的影視產業向外輸出，打下穩健的基礎。

(四) 歷任韓國大總統對於文化創意產業的政策

1994 年韓國大總統金泳三在一場國家科學技術諮詢會議中得知，美國電影侏羅紀公園一年間賺進了八億五千萬美元，相當於當時韓國汽車出口 150 萬

²¹ 馮建三 (2002) 反支配：南韓對抗好萊塢壟斷的個案研究

²² 摘自《韓國電影 100 年》，頁 300~304

台所得的收益，如此高收益的產業讓他決定發展文化產業，因此廢掉語文出版局，設置了文化產業局，也開始訂定文化產業相關法令。

金泳三在任期最後一年，亦即1997年，訂立了「文化願景2000」計畫，而在金泳三政府1993至1997年間，將文化預算由1992年的0.49%增加到1997年的0.91%，制訂「電影振興法」，致力發展韓國的出版業以及電影業。（郭秋雯，2012，頁50）

金大中在1998年繼任韓國大統領，他一上任後，陸續推動了許多文化產業相關計畫，如1998年的「國民政府新文化政策」、1999年的「文化產業振興五年計畫」，2000年又發表了「文化產業展望21」與「電影產業振興綜合計畫」。1999年2月更制訂了「文化產業振興基本法」，正式為文化產業找到了定位；2001年發表了「內容韓國願景21」，該計畫可謂直接促成了「韓國文化內容振興院」（KOCCA）的成立。

金大中依據1999年制訂的「文化產業振興基本法」，下令將文化觀光部的預算編列維持在國家總預算的1%以上，編列文創產業的育成與支援金等預算，並籌措文化產業振興基金。金大中政府在1999年設立韓國遊戲產業開發院，2000年改編放送影像振興院，在1998年至2002年之間，致力發展產業為：出版、電影、音樂、電視傳播、廣告、遊戲等。（郭秋雯，2012，頁52-54）

盧武鉉承接了金大中文化政策努力的結果，文化產業每年約以10.5%的高成長率呈現（2003年1兆2557億元台幣，2004年1兆4440億元台幣、2005年為1兆5381億元台幣）；自2006年文創產業項目新增「影像獨立製作公司」、「知識資訊」網路資訊相關產業、與文創內容服務等三項，產值提升至1兆7910億元台幣，2007年為1兆8381億元台幣。李明博政府上台後，雖然遭逢金融風暴，

2008 年為 1 兆 8871 億元台幣，2009 年為 1 兆 9834 億元台幣，2010 年總產值達到 2 兆 710 億元台幣的規模。

(五) 對於韓流的理解

1. 韓流的發展良好，其實受益於強大健全的電影產業生態

如本研究前面所述，韓國電影界在韓美貿易協定洽談簽訂時，由於美方要求韓國文化觀光部廢止電影「銀幕配額制」保護措施，引發韓國電影界以及民間強烈反彈，韓國國會甚至通過決議要求韓國政府不得讓步，因此韓國電影未如同臺灣電影元氣大傷，不僅保住了命脈，更刺激韓國財團大力投資韓國電影業。韓國電影市場在 1993 年國產電影只產製 63 部，市佔率降到 15.9%，外國電影(主要是美國好萊塢八大電影公司產製的美國電影)進口量達到 347 部，使得 1993 年成為韓片有史以來的最低潮²³。韓方有效地運用民意以及從業團體的強力抗爭，使得美方要求完全開放美國電影進口的企圖始終未能得逞。使得韓國與印度成為全球對抗美國好萊塢美式電影輸出攻勢時，唯一能夠頂住壓力的兩個國家。不僅本國電影攻佔韓國電影市場 49% 的市場，她所取得的反好萊塢壟斷成果，只有印度以年產約 700 部的龐大製片能量可堪比擬，其他如抵抗好萊塢最為積極的法國、中國大陸以及香港，均難望其項背。

90 年代韓國大企業開始涉入韓國電影業的發展。其實在 80 年代後期，隨著錄像市場規模的擴大，財團開始透過好萊塢電影版權的契約跨入電影產業，90 年代後財團擴大到投資電影製作，以及構築電影戲院連鎖系統。包括大宇集團和米高梅聯美家庭娛樂、哥倫比亞影片公司、哥倫比亞廣播公司等大型影業公司簽約；SK 集團和華納兄弟影業公司、三星和迪士尼公司合作進軍韓國錄像電影市場，並開

²³ 馮建三 (2002) 反支配：南韓對抗好萊塢壟斷的個案研究，頁 12

始投資韓國電影製作。財團進軍韓國影視產業，以 1993 年為例，

影像產業規模超過 10000 億韓元。²⁴

由於財團經營的國際化經驗及規模經濟，韓國財團深知影視產業未來的潛力無限，在 90 年代紛紛與國際影視集團簽約合作，共同開發韓國影視市場。1995 年韓國有線電視開始經營，韓方生態不像臺灣有線電視發展初期充斥所謂民主電視臺（政治力的涉入）以及黑道暴力的傾軋，韓方財團立即著手儲備韓方在影視內容製造生產的能量，這個想法在面對 2019 年 5G 商業運轉後，全球對於優質內容的需求將因而倍增的事實，更顯出韓方作為的前瞻性。

1995 年有線電視時代開啟後，加上衛星電視一年產值將有望超過數萬億元。在備戰 21 世紀的多媒體時代，提前確保軟實力的戰略比較強烈。大宇集團為了備戰 1995 年有線電視電影頻道的供給，在 1994 年初新設了專門製作電影的大宇電影網絡，三星物產一方面推進電影製作事業，一方面進軍影院事業。大宇、三星、現代集團還熱衷構築電影院線。90 年代後期進軍電影產業的 CJ 集團，主要致力於綜合性多廳影院系統的擴充，同時積極開展發行和製作投資業務。

1997 年雖然財團因為金融風暴，被迫付出高額代價退出了電影事業，但是它們對製作環境的全面改善和發行體制的現代化做出了很大貢獻。它們不僅給資金缺乏的電影界帶來了活力，還給新人導演帶來了機會。

²⁴ 《韓國電影 100 年》頁 306 至 308

雖然 1997 金融風暴造成韓國財團重創，大宇集團倒閉，三星等財團也退出影視領域，但 CJ 集團依舊繼續經營影視娛樂產業，成立包 JTBC、TVN、Mnet 等電視臺、CGA 連鎖電影院、以及製作本研究所提 Produce 48 選秀節目的 CJ 娛樂公司，CJ 娛樂還間接投資 SM 娛樂等音樂經紀公司。

換言之，CJ 集團從事影視產業的軟硬體建設，是從電影開始，包括電影拍攝的投資企畫、連鎖電影院的興建以及電影院線的管理，再擴展至有線電視臺、網路電視臺的成立，進而參與 SM 娛樂等音樂經紀公司的創立、擴大以及韓國流行文化的向外輸出。

近年來由於 Produce 101 系列選秀節目的經營、CJ 娛樂嘗試推出並且經營自有的偶像團體，並且與日本 AKB 集團合作共同開發海外市場，CJ 集團垂直整合的企圖，未來將如何衝擊 SM、YG、JYP 等現有大型音樂經紀公司的生態，韓流下個階段在全球流行文化市場呈現如何面貌，格外引發關注。

2. 文化創意產業的特性必須予以有效掌握，經營發展才有可能成功

郭秋雯²⁵轉述韓國學者金平洙、尹洪根、張圭洙[均為譯音]所著《文化內容產業論》(2011)內容指出，文化創意產業在經濟學上計有 12 項特性，包括：

1. 藍海策略
2. 一源多用原則(One Source Multi-Use, OSMU)
3. 高風險高收益 (hish risk, high return)
4. 公用物品(public goods)
5. 文化折扣(culture discount)
6. 規模經濟(economies of scale)

²⁵ 《文化內容產業論》(2011)김평수, 윤홍근, 장규수 (金平洙 尹洪根 張圭洙均為譯音)

7. 人力資源偏向度高
8. 產業的穩定性不明確
9. 產業規模小缺乏現金流量
10. 文化/ 創意/產業的輕重順序難以拿捏
11. 偏重無形資產
12. 帳面價值難以反映

郭秋雯指出，文化創意產業被稱為經濟領域上的「朝陽或未來性產業」(Sunrise of Future Oriented Industries)，有別於惡性競爭、削價求售的紅海市場；文創產業產生的智慧財產 IP(Intellectual Property)又可以一源多用原理(OSMU)，產生窗口效應(window effects，另名瀑布效果)²⁶。例如韓劇《冬季戀歌》銷售額超過 1000 億韓元，附加價值超過 3 兆韓元(以當年匯率約值新臺幣 1000 億元)，該劇男主角裴勇俊當年就創造了 74 億元新臺幣的商機。

2004 年韓劇《大長今》總製作費為 70 多億元韓元，藉由窗口效應賺得 464 億韓元，廣告效益就有 249 億韓元，其次是海外出口收益 125 億韓元，出版品也有 12 億韓元。2006 年大長今女主角李英愛為韓國電子業者 LG 代言，使得 LG 電子產品在臺灣市佔率攀升第一，同時帶動東南亞市場。

成功的文創內容 IP 在一源多用原則運用下可以帶來鉅大獲利，但是文創產業失敗率高，一旦失敗，當初投入的製作費用就會成為沈沒成本 (sunk cost)，沈沒成本又稱為「沈入成本」或「既付成本」，指已付出而無法回收的成本，

²⁶ 傳播學者馮建三原以此形容電影對於流行文化產業的重大作用，指出電影的生命週期始於戲院，再逐次流傳至影帶影碟、流行音樂、無線電視、有線電視乃至衛星電視、網路電影等，電影業的榮枯往往對下游產業發生重要作用。在網路時代數位匯流之後，電影電視的產業界線日益模糊，因此目前整個影視產業都具備這種瀑布效應特質。

動輒讓文化創意產業從業人員或投資者傾家蕩產，此即該產業的高風險高收益特性。（郭秋雯，2012）

至於公用物品特性（public goods，研究者認為或可另譯為「公共財特性」），係指一件物品可供多人同時享用，而互相不會影響對方所得的量以及對該物品的價值時，這件物品就是公用物品（共用物品）（郭秋雯，2012）。文創產業產製的內容是否具備本項特性，需視能否同時享用、同時享用時會不會互相影響對方所得的量及價值。研究者認為，以此項特性分析，流行文化產業的現場演出（live event）因為現場觀看空間有限、觀看位置有異（搖滾區或舞臺後方死角區），因此不具備公用物品特性；相對而言，閱聽眾透過新媒體收視影音時，如果不考量網路平臺業者連通產生的成本，文創內容即具備其公用物品特性。

由於本項理論係由韓方學者提出，吾人亦可思考韓方流行文化創意業者透過網路平臺提供的連結性，藉由新媒體策展的作為，與歐美以及日本有極大不同。歐美日本業者宥於版權及智慧財產權思維，在網路興起初期不傾向在新媒體提供內容供閱聽眾免費收視，韓方則視透過新媒體策展為韓流發展的重要契機。事實上，中國大陸的文化創意業者也體會到免費提供向潛在顧客策展的重要性²⁷：

「在中國，一旦你決定對音樂收取費用，馬上就會擋掉 99% 的聽眾」
，住在北京的英國人佩透 (Ed Peto) 經營唱片公司「不插店」
(MicroMu)，他表示，我們提供免費音樂和免費媒體，是我們用來說
「歡迎大家上門來」的一種方式，藉此建立一種對話、一種社群，讓
我們成為中國草根音樂中最受人信賴的品牌。為了達到這目的，我們
必須扮演多種角色：唱片公司、線上社群、現場演唱會製作公司、商

²⁷ 《免費：揭開零定價的獲利秘密》，頁 246

品販賣公司、電視製作公司。

文化創意產業內容的跨文化傳播雖然可能經歷文化折扣影響，但是近年來韓方利用流行音樂的視覺傳播，以俊男美女精彩的歌舞表演，配合今日視覺傳播為全球主流的趨勢，頗能化解文化折扣的影響，BTS 防彈少年團在全球舞臺發光發熱，不僅於 2018 年 9 月 24 日受邀至聯合國大會發表演講，美國《時代雜誌》也於 2019 年 4 月 18 日，將該團列為「2019 世界百大最具影響力人物 (TIME 100 Most Influential People 2019)」，與天主教教宗方濟各、美國總統川普 (Trump)、美國歌手泰勒絲 (Taylor Swift) 以及女神卡卡 (Lady Gaga)... 等人齊名，就是克服文化折扣的具體事例。

韓方業者因此獲得鉅大獲利，使得後續的製作能夠運用規模經濟，投入更多經費製作更精美的內容，進一步獲致更大的市場及利潤。

3. 善用 AIDAS 顧客心理程序以及事大主義

韓國在著手建構最快速行動網路(5G)同時，也配合 ICT 科技軟硬體逐步成熟(寬頻網路、圖形界面、行動手持智慧裝置、影音內容等)，在冷戰結束新世代熱烈向外尋覓世界文化以及新媒體崛起之際，韓國善用過去在中國、日本、美國三大國身側的特殊經歷，運用儒家文化價值、日本影藝經紀制度以及美國好萊塢產製影視專業，將製作完成的流行音樂以及戲劇綜藝節目透過網路傳送，供全球閱聽大眾收視，進而極大化其收益。

在韓國影音流行文化內容受到接受後，韓國善用置入性行銷的概念，將韓國其他產品服務也夾帶於其中，以 Lewis 的 AIDAS 理論²⁸概念，吸引各地受眾紛紛

²⁸AIDAS 原理是由 19 世紀末路易斯 (Lewis) 提出的，一直都是廣告學中理解消費者在不同階段的心理程序之重要依據。AIDAS 原理是用來說明廣告對消費者產生的不同作用，它包括以下五

嚮往飛往韓國一探究竟，僅 2015 年韓國觀光當局就聘韓劇名小生李敏鎬擔任韓國觀光宣傳大使，以「韓國，展開你的故事」為主調，宣傳韓國的宗教、山林、韓服、美妝時尚、設計創意、韓食、韓屋。這隻宣傳片在三周內就獲得 750 萬以上的點閱數，140 萬個讚及 12000 留言，也是國家品牌建構的有效實踐。

以韓國流行音樂業者使用的 Youtube、臉書等社群網路媒體，不僅在網際網路數位傳播時代，接收隨著手持裝置可以在任何時間任何地點進行，語言接近性及語言障礙則可以透過業者或是粉絲策展志工提供的翻譯字幕予以克服；至於社會文化的文化接近性，由於韓、日近千年來的生存史中與中國文化都有密切互動，都是「中華思想分有圈」的成員之一，(小倉紀藏，2014)。韓國更自視是明朝朱子學(按·即朱熹的理學，儒家思想的一支)的傳承者，韓國憑著儒家思想的傳承，與中國大陸及台灣在文化接近性上都有著其先天的利基。

小倉紀藏指出，朝鮮傳統上具有將自身與大國之間關係理解成「事大」策略的傾向。對待美國也是採取這樣的策略，可以說是現實上的需求。他指出，一般人講到「事大主義」總是會有不好的印象，認為「缺乏自主性，附屬於勢力強大者底下來維持自身存續的傾向」，以及「背倚大樹好乘涼」的卑屈感覺，但它原來不具備這樣負面的意義。「事大」原出自於孟子梁惠王篇下中的「惟智者為能以小事大，惟仁者為能以大事下」，也就是定義大國與小國之間現實上的相互關係。事大者會被稱之為智者，就是由於他作為小國，能夠採取現實上最為賢明的政策。

他進一步指出，繼清朝在 1895 年馬關條約中，放棄對於韓國的宗主國角色、大韓帝國在 1897 年宣布成立，1910 年被日本併吞，1948 年大韓民國及北韓之朝鮮民主主義人民共和國分別成立。韓國人積極學習 1948 年獨立後成為新「中

個階段：A (Attention) 引起注意；I (Interesting) 產生興趣；D (Desire) 引發欲望；A (Action) 促使購買行為以及 S (Satisfaction) 達到滿意。日本電通公司後來針對網路時代，將 AIDAS 改為 AISAS，將第三階段的 Desire(引發欲望)改為搜尋 (Search)，也有其參考價值。

華」源頭的美國價值觀，拼命努力想要透過自身的美國化，來贏得尊敬與自信。
(小倉紀藏，2014，頁 256)。

4.SM 娛樂與文化科技 (Cultural Technology)

在韓國流行音樂全球化之旅：「SM 娛樂」的創新實踐一書。朴允善君本身就曾在韓國音樂經紀界以及台灣滾石唱片工作過，對於兩地音樂產業發展情形十分熟悉。朴允善提到，韓國三星經濟研究所導出韓國流行音樂(以下簡稱 K-POP)有四大成功因素：

1. 生產者：製作過程的系統化、
2. 訊息傳遞過程：積極運用易於自發擴散的社會網絡系統(SNS，按：一般譯為社群網路平台，如：FB、twitter、blog 等)，節省進軍海外市場過程上的費用與時間；
3. 消費者：放任對於 IT 熟悉的主動消費者擔任「策展者」，持續鋪陳露出韓國流行音樂團體演出視訊、預告演出來訪訊息，以數位複製方式，不斷加大音樂團體在消費者心目中的份量。
4. 內容：韓國音樂團體在歌唱、舞蹈及視覺造型三方面與時俱進，以抓住全球粉絲的目光。

承接以上三星經濟研究所指出 K-POP 成功的四大因素中，善用 SNS 以及以積極的消費者擔任 curator 的概念，在策展的時代一書中(P156)解釋了何以 K-POP 能夠在 90 年代尾期逐步崛起，並在 2000 年~2015 年間迅速擴張：

在 1990 年代時，像臉書或推特等用於即時交換資訊的社群媒體都還沒開始... 像推特這類即時性極高，且發出的資訊是由所有跟隨者共享的「多對多」資訊共享服務出現之後..... 藉由推特..... 資訊可以很快地大量送出..... 可以有大家像在廟會夜市的熱鬧場合

般氣氛炒得火熱的效果。

其實就流行音樂產業的全球化而言，視覺訊息能否迅速甚至同步（realtime）、無誤差、低成本（甚至零成本）地傳送，是全球化市場能否開拓的重要關鍵。Youtube 等免費視訊平台，讓韓國音樂團體的視訊竟得了如此強有力的免費載具；臉書可以將 Youtube 超連結嵌入同時呈現靜態截圖或動態視訊，在熱心粉絲日日夜夜的推波助瀾下，使得 K-POP 的影響力日以繼夜地以數位複製方式不斷擴大，無遠弗屆。

根據韓國流行音樂經紀公司龍頭 SM 娛樂公司創辦人李秀滿演講、採訪以及自傳中所敘，李秀滿強調的 CT（文化科技）中，SM 公司混搭了美日英造星作法，並融入現代科技，建立產銷整合體系。這套制度共有五個創新作法：

1. 垂直整合模式：從工作室成為正式法人，最後上市上櫃，到今日成為一個跨領域娛樂公司，成功關鍵就是引進企業化經營，展開上中下游價值鏈的整合，在韓國演藝經紀業中可謂首創。
2. 引進跨領域管理人才：早年韓國引領三星等大型財閥進入娛樂產業，使得企業菁英人才得以進駐娛樂業；1997 年韓國遭逢金融風暴，大型商社紛紛退出娛樂產業，先前進駐的企業菁英只得轉往 SM、JYP、YG 三大音樂經紀公司任職，因而順利將企業經營技巧及知識帶進娛樂產業，包括上市及市場募資、系統化培訓、供應鏈管理等作法，使得 SM 公司迅速轉型為大型經紀公司，之後 SM 推動與大企業策略聯盟，藉由流行文化帶動手機、化妝品等消費製品銷售，產生雙贏的理想局面。
3. 建立市場募資機制：過去演藝經紀公司的角色侷限於仲介，SM 公司負責人李秀滿卻決定由市場募集大量資金，在上游整合選秀星探、藝人培育訓練、詞曲舞創作，下游也統包 MV 製作、唱片發片及海內外

演唱會舉辦、國際行銷與通路建構等工作；水平面則致力併購、聯合韓國本土經紀公司(如裴勇俊之 Keyeast 公司及張根碩之經紀公司等)，也同時展開國際跨地培訓、實施藝能學校練習生制度，並以國際合作取得在地資源，進攻在地市場。SM 公司成功在韓國 KOSDAQ 上市，公開募股，包括韓國國民年金、Partners' 風險資產以及 KB 資產等韓國本地法人，以及中國大陸、日本海外投資者紛紛投資。2012 年 SM 公司更宣布提供 22120 股，價值約台幣 2600 萬元股份，給予包括 BOA、少女時代、Super Junior 等藝人，對藝人表示忠誠，也對粉絲表示尊敬。

4. 聯盟大型企業：SM 公司與時尚及科技兩大領域大型企業進行聯盟。包括以少女時代代言同名 Girl 的同名義大利香水、少女時代、Super Junior 團體為 SPAO 成衣品牌長期代言；同時，在 2010 年與科技業者推出推出少女時代專輯「Run Devil Run」專輯應用軟體；SM 公司也與三星公司密切配合，三星公司結合阿梵達製作小組與 SM 公司內容，共同開發 3D 內容，以保持三星公司在影視技術上的領先地位。
5. 練習生模式--孕育一貫化培訓機制：SM 公司建立專屬評審團隊，累積多年識才經驗，並進行全球選秀，使 SM 能夠在各地，有效找到有潛力的新人；找到人才後，再施以長達 3 到 10 年的一貫化培訓，培養新人歌唱、舞蹈、語言、禮節等各項應備技能，再簽訂 7 至 10 年的長約，以公司多藝人少的分紅制度，分攤掉公司培訓新人所投注的鉅額成本及風險。最後，在出道前，嚴格淘汰歌藝及舞藝不足、無法與團體搭配的藝人。以確保推出的藝人團體，一定成功。

就 Curator 策展人的觀察而言，韓國流行文化在台的頭號粉絲，可能會是網友小漫²⁹。小漫長期利用各個社群網路媒體（blogger、痞客邦、Google Docs），長期提供韓國電視、音樂等流行文化訊息，這位本業是工程師的宅男，雖然因

²⁹小漫網址詳見 <http://vul3a04snsd.com/>

為使用各社群網路媒體的作為，不符合業者的政策，因而一再被迫遷移，但是大批哈韓粉絲一直跟著他轉移陣地。

Youtube 或 iTunes 等用於共享內容的平台朝全球化進展之下.....世界上任何人都可以用成本很低的方式傳播、擁有並且共享內容。因此成本愈來愈低，而且幾乎與各國國情的不同毫無關係。以往，資訊傳送力較強的國家文化會侵蝕其他國家的文化，像是對全世界具有配送能力的好萊塢電影，以及有能力將 CD 賣到遍及全世界的美國大型唱片公司，美國以外的國家要擁有足以對抗這些強大力量的資訊傳播手段，在以前是非常困難的。

但是一旦網際網路的媒體普及，成本下降之後，「資訊傳播力」就變得不大有意義了，原本資訊的傳播會被賦予力量，是資訊傳播管道會受到局(按·應為「侷」)限的大眾傳播媒體時代，因為在那個時代中，資訊的需求量遠大於資訊的供給量。但是現在資訊量恐怕已經增加為數百倍到數千倍左右，已經完全供過於求，在這樣的媒體環境當中，資訊傳播所擁有的力量已經相對失色。

第參章 研究設計

本研究以流行文化創意產業如何運用新媒體策展、行銷、具體獲利為主題進行研究。前章進行文獻探討，作為本研究的理論基礎，形成初步質性研究架構。

質性研究一詞相對於量化研究，是社會科學研究中廣泛運用於收集資料的方法之一。雖然人類學和社會學使用質化研究方法已經有將近一世紀之久，但「質性研究」一詞到 1960 年代晚期才正式被社會科學界所使用。它意指非由統計程序或其他量化方法來獲得研究發現的任何類型研究，其研究問題並非採用操作性變項來設計，而是以情境中複雜的主題來探討。它可能指涉有關人們的生活經驗、行為、情緒和感覺等的研究，也可能包括有關組織功能、社會運動、文化現象及國家間互動等的研究。

質性研究著重描述特定文化中的具體生活經驗，並不特別探討普遍法則，以微觀的角度研究當事人的內在觀點、感受、生活與經驗，關注當事人所賦予之人、事及環境的意義，人與人、人與環境的社會行動意義。所以質性研究是產生描述資料的研究，即描述人們說的話、寫的字、和可觀察的行為。

常見的質性研究方法有：民族誌、田野調查法、紮根理論、疊慧法、脈絡分析法等。所常用的資料收集方式有：深度開放式訪談、觀察和文獻記錄。質性研究適用於新議題的發掘或社會現象的深度剖析。進行質性研究時先依研究問題選擇適合的質性研究的方法，其次是決定資料收集的方法。收集的文本不論是觀察筆記、訪談謄錄稿或是文稿等，都是資料分析的依據。

質性研究的資料分析多採用歸納法，將萃取出來的概念建立邏輯關係，再鋪陳背景脈絡，即成了一種故事型的書寫方式。因為質性研究方法常會由文本中得出可以解釋某一現象的概念，加上概念間的關係陳述，就是理論建構的基礎。可以說，質性研究適用於理論的建構³⁰。

第一節 研究方法

（一）本研究採用質性研究中個案分析法及深度訪談法

1、 個案分析法

在個案分析的部份可以分為兩部份，均以傳播政治經濟學中揭櫫的批判式架構，針對韓國及我國流行文化創意產業的發展過程，以及其所以成功發展或未能成功發展的脈絡，在商品化、空間化、結構化三個解析角度進行分析；另外在深度訪談法方面，則針對韓國與我國有關流行文化產業發展相關國會議員、政府官員、產業代表及學者專家進行深度訪談，以完成整個研究的實務資料調查工作，最後提出本研究的發現與結論。

2、 深度訪談法

除了探討文獻及建立理論架構外，本研究採用質性研究之深度訪談法（depth interview），將以韓國及我國流行文化創意產業運用新媒體策展、行銷及具體獲利之個案，做為分析主軸，同時以傳播政治經濟學提供之理論為分析基礎，剖析韓國流行文化創意產業發展之脈絡（contextualization），並比照我國流行文化創意產業在運用新媒體進行策展、行銷及具體獲利時，實施之現況，面臨之困難，以及未來產官學各界能在本研究議題上能精進之處。

³⁰ 葉乃靜（2012） 圖書館學及資訊科學大辭典 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1678706/>

(二) 如何評估質性研究

學者對質性研究的定義認為：「質性研究有別於實證主義的科學研究取向，主張社會世界（social world）是由不斷變動的社會現象所組成。質性研究學者蕭瑞麟指出，質性研究是一連串說服的過程。要移轉的不是泛論性的假設，也不是放諸四海皆準的公理，而是具反思性的創造性寓意或通用思維結構。」

要有真實度，研究者要證實真的到過現場，能將現象栩栩如生勾畫出來。其次是合理度，研究者要說明為何發現值得讀者關心。整個分析的過程又是如何形成合理的解釋，令人信服。最後是批判度，研究者要說明其研究如何令人恍然大悟，並挑戰讀者原來的偏見與假設³¹。本研究即擬依這三個尺度予以要求，以確保研究符合質化研究學術規範。

表 3-1 評估質化研究的三個尺度

尺度	問題	
真實度	你真的到過現場嗎？ 你的研究值不值得我們關心？	說明所研究的情境
合理度	這個個案對我們有意義嗎？	<ul style="list-style-type: none">• 提供各方的詮釋，使讀者了解到以前沒注意到的問題• 使資料與理論相互對談並和現有文獻比較，藉以說出你的新創見。• 說明你是由哪一個理論視角來觀察問題的
批判度	這份研究可以讓我們反思到問題的根本嗎？	你是否提出大哉問，讓人由基本面去反思與批判問題，看到以前看不到的現象

資料來源：蕭瑞麟《不用數字的研究》

³¹蕭瑞麟(2013)《不用數字的研究》，新北市：台灣培生教育出版

第二節 研究工具與研究流程

本研究將使用特性要因分析法（魚骨圖，Cause & Effect Diagram 或 Fishbone Diagram），針對本研究主題進行探討。特性因素圖是由日本管理學者石川馨（Kaoru Ishikawa）所提出，是一種發現問題發生之根本原因的方法，因此也被稱為「因果圖」。

由於問題的特性總是受到一些因素的影響，探討問題時，可以藉由文獻探索、腦力激盪等方式找出這些因素，並將它們按相互關聯性，整理出層次分明、條理清楚，並依重要性條列的圖示，這樣的圖示就被稱為特性要素分析圖。因其形狀如魚骨，所以又叫魚骨圖，它是一種透過現象看本質的分析方法，又叫因果分析圖。而在進行腦力激盪時，為求能集思廣益、發揮團體智慧，因此在進行時必須嚴守：嚴禁批評、自由奔放、多多益善、搭便車等四項規範。

本研究將首先分析韓國流行文化創意產業如何成功運用新媒體進行行銷、策展並且具體獲利；再針對我國流行文化創意產業在運用新媒體進行行銷、策展以及具體獲利歷程中，遭遇那些發展侷限困難，進而針對我國產、官、學界因應之道，提出具體探討與建議。

第三節 研究對象

詳如下表：

表 3-2 研究對象

研究對象			
文獻探討	透過蒐集國內外研究流行文化創意產業的著書、期刊、論文、線上資料、政府報告，以及文化部對於文化創意產業的調查統計資料、研究報告、報章期刊、博碩士論文、專書等文獻；並針對文化科技內涵、文化創意產業與新媒體傳播發展及理論等構面，進行文獻資料整理與歸納分析。		
深度訪談	我國	訪談對象姓名	
	我國	李恕權	
	我國	劉奕成	
	我國	陳心問	
	我國	洪孟啟	
	我國	陳學聖	
	我國	曾銘宗	
	我國	丘智憫	
	韓國	金燦律	
	我國	潘罡	
	我國	徐昭宇	

資料來源：研究者自行提列

第四節 預期研究成果

(一) 藉由檢視韓國官方與民間合力推動文創產業，該國所身處的政治經濟結構，該國如何藉由網路視訊的傳送過程，有效商品化其訴求價值並且順利獲利，並且克服空間以及文化折扣，讓全球的粉絲在虛擬而嶄新的國度中合而為一。

(二) 檢視我國現今文化创意產業發展環境，針對上述探討所得結論，配合我國國情及當前需要，提出對於政府及產業實際可行的行動方案。

第肆章 資料分析

第一節 個案分析法所得內容分析

(一)韓方個案所得小結：

1.韓國與中國文化淵源遠長：

韓國的上古史有箕子朝鮮的傳說，此一傳說不僅在韓國古書《三國史記》中有所記載，即使連《三國史記》此一史書，也受到中國西漢司馬遷《史記》的影響，在記載朝鮮半島新羅、高句麗、百濟三個王國史事時，也仿照《史記》中本紀、列傳等體裁書寫。

再者，韓劇「來自星星的你」中常提及的「明心寶鑑」一書確有其書，研究者前往韓國進行田野調查時，輕易在地鐵地下街的書店中，就能買到「明心寶鑑」以及韓文版「孝經」一書，這兩本書都是韓國家庭常備的勸世書。另外在韓國世宗大王發行韓文文字「諺文」之際，以及朝鮮秀才朴趾源所著「熱河日記」中的記載，均可見到韓國受中國文化影響之深。

在熱河日記之渡江錄中，作者為朝鮮英祖、正祖時期的文人朴趾源（西元 1737~1805 年）以渡過鴨綠江前往清朝出使途中的記錄，再次強調自己對於明朝之漢文明的尊崇及嚮往。特別的是，朴氏在明亡後 130 餘年的清朝乾隆年間前往中國大陸，在撰寫熱河日記時，依舊強調自身對於明代的懷念及景仰。他在熱河日記的渡江錄中這麼寫著：

曷為後三庚子，記行程陰晴，將年以系月日也。曷稱後，崇禎紀元後也。曷三庚子，崇禎紀元後三周庚子也。曷不稱崇禎，將渡江，故諱之也。曷諱之，江以外人也，天下皆奉正朔，故不敢稱崇禎也。

曷私稱崇禎，皇明中華也。吾初受命之上國也。崇禎十七年，毅宗烈皇帝殉社稷。明室亡，於今百三十餘年。曷至今稱之，清人入主中國，而先王之制度變而為胡，環東土數千裡劃江而為國。獨守先王之制度，是明。明室猶存於鴨水以東也，雖力不足以攘除戎狄、肅中原，以光復先王之舊，然皆能尊崇禎以存中國也。

熱河日記最特別之處，在於明崇禎皇帝自縊後 130 餘年後，依舊自稱是明朝天子的子民。事實上，韓國文化的與中國文化「接近」，亦可見於韓國世宗大王在西元 1446 年頒行諺文之際。

韓國世宗大王以庶民不熟悉漢字，無法表達所思所想為由，以《訓民正音解例本製字解》一書說明韓文拼音字母的使用方式時，推行諺文。但是這樣的嘗試，當時依舊有集賢殿副提學崔萬理等人曾上疏反對創制、使用訓民正音（諺文）。崔萬理表示：

“我朝自祖宗以來，至誠事大，一遵華制。今當同文同軌之時，創作諺文，有害觀聽……若流中國，或有非議之者，豈不有愧於事大慕華？”

崔萬理又說：

「自古九州之內，風土雖異，未有因方言而別為文字者。唯蒙古、西夏、女真、日本、西蕃之類，各有其字，是皆夷狄事耳，無足道者。《傳》曰：『用夏變夷，未聞變於夷者也。』歷代中國皆以我國有箕子遺風，文物禮樂，比擬中華。今別作諺文，舍中國而自同於夷狄，是所謂棄蘇合之香，而取蟾蜍之丸也；豈非文明之大累哉？」。

由於朝鮮知識份子和貴族的抵制，無法成為官場上普遍使用的文字，因此政府決定也就與漢字並用，諺文直到西元 1961 年才完全取代漢字。對於明朝漢文明的緬懷，都使得儒家文明對於韓國有著重要的影響。

2.韓國在多次列強的侵略之中，學會了精準的事大主義。

洪孟啟前文化部長在本研究訪談中，就提及韓國駐臺北代表的發言，完全體認到韓國在國際社會中的真實處境：

韓國有個最大的特點，它知道自己是小國；台灣一直不知道自己是小國，他們非常務實。我的朋友是前幾任的韓國駐臺代表，他就說過，

我們韓國是騎著腳踏車走在兩個貨櫃車中間，所以我們一定要小心；
我們台灣一直不承認自己是小國，還把自己想成是無敵鐵金剛，還以
為自己什麼都不怕。

事大主義表現於朝鮮半島近千年來對於儒家文化的浸潤，不僅實施中國本土以外的為時最久的科舉考試，考試內容完全是中國文化中的四書五經，就連高麗王朝以及朝鮮王朝君王也不諱言對於中華文化的認同；韓國遭受日本帝國併吞期間，大量韓國留學生前往日本留學甚至移民，一直到目前為止，韓裔日籍的企業家仍然對韓國經濟產生重大影響。

其中知名的企業家包括軟體銀行負責人孫正義(손정의)、日韓跨國商社樂天集團負責人辛格浩(신격호 ，日本姓名重光武雄しげみつ たけお) 等人，前韓國大總統朴正熙在滿洲軍官學校和日本陸軍士官學校學習軍事技能，後來以此發動軍事政變取得政權，在韓國推動5年經建計畫、發展重工業以及推動強調農村建設的新村運動；即使連協助 SM 娛樂公司創辦人李秀滿打造韓流王國的 SM 娛樂社長金英敏，也是在高中畢業前都在日本居住求學，受到日本極大的影響。

1945 年大韓民國與北韓人民共和國分別獨立建國，美軍駐韓電臺 (AFKN) 對於韓國人接近美式文化、以美國化為主的全球化，提供了重要的刺激作用³²。

韓國美軍電臺始於韓戰期間，當時聯軍統帥麥克阿瑟將軍透過美軍電臺廣播，要求北韓放棄武力侵犯南韓，韓國美軍電視臺的播送，甚至比韓國國營電視臺 KBS 還要早上四年，1983 年韓國美軍電視臺與衛星同步，使得它某些主要節目能夠與美國本土同步播送，2001 年，韓國美軍網絡 (AFKN) 被更名為 AFN-K。

³² 2008/02/13 Kim Ji-Soo AFKN, When there is no CNN.

http://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2009/05/164_18867.html

同樣的事情也發生在美軍歐洲電臺，儘管 AFN(美軍電臺總部) 努力調降頻率發射強度，依舊有許多歐洲人聽到美軍電臺廣播放送的歌曲、音樂、新聞、訪談，美軍電臺在沒有網際網路以及 CNN 的時代，意外成為在當地介紹美式文化的尖兵。

甚至，由於二戰之後美國在全球各地設有多個軍事基地由美軍駐紮，原本設定為海外美軍服務的美軍電臺，在播音運作的同時，也它的文化影響力，影響到當地的人民。

3.金氏姐妹是韓流的先驅

因為在美軍基地表演獲取報酬，取得其美國化的動能，又在美國駐韓大兵的鼓勵下，向美國本土拓展演藝事業，成為美國電視綜藝主力節目「蘇利文秀」(Ed Sullivan Show)的經常演出來賓。金氏姐妹的成就，或許對後來的韓流有帶動作用。

事實證明，美國大兵慫恿三姐妹前往美國發展並非隨口胡謔。蘇告訴我：「1955年，我們接到一位美國大兵打來的電話，他說自己要回美國去了，想跟我們簽約，帶我們三姐妹去美國。」

金媽媽火速讓三姐妹準備好，把握大好機會——即使這件事情後來沒有成真。不過，這次經歷就像是現今訓練韓國流行音樂歌手的前奏曲，主旋律都是不停地訓練、再訓練。蘇說：「對媽媽來說，這是個長程計畫，她知道如果我們去美國，光唱歌不夠，沒辦法跟其他團體競爭，其中最大的問題就是語言障礙，所以她說：『你們一定要跟別人不一樣！得會很多種樂器！』金媽媽也開始讓三姐妹去上芭蕾課跟踢

踏舞課。

1995年，製作人湯姆·鮑爾在拉斯維加斯的雷鳥飯店 (Thunderbird Hotel) 推出了「中國娃娃辣妹秀 (Tom Ball's China Doll Revue) ……金氏姐妹花是最後一組登場的藝人……四個星期後，金氏姐妹在雷鳥飯店簽署了一份合約……愛德·蘇利文 (Ed Sullivan) 在此欣賞了她們的演出，並約定三姐妹成為他的節目嘉賓。

不論是潘基文當選聯合國秘書長、電影女演員姜受延在1987年至1989年三年間，接連獲得威尼斯國際電影節、法國南特三大洲國際電影節及莫斯科國際電影節影后肯定，乃至金氏姐妹這個韓國團體能在美國電視綜藝節目蘇利文秀 (Ed Sullivan Show) 粉墨登場，再藉由AFKN當年在韓國無線電視第2頻道的播放，出現在韓國觀眾眼前，這些人物團體都提醒著韓國人國際化的可行性以及影響深遠，刺激韓國產業繼續向外開拔、向外輸出獲利。

在個案「什麼是韓流」中，作者馬可·詹姆斯·羅素 (Mark James Russell) 為長期駐韓外籍記者，也是韓國女婿。對韓國流行文化產業長期追蹤報導。作者談到他最常被韓國人詢問的問題，就是：

「韓國流行音樂何時可以在歐美被關注到」。

這是很重要的特徵，因為，這個問題很少出現在臺灣社會之中。韓方相對產業、乃至於其人民，對於韓流的期待，一直就是以能夠全球流行設定為目標。這種起始目標設定的歧異，也造成臺韓兩造流行文化產業發展狀態的落差。

研究者擬將現今流行文化創意產業的數位策展，視為另一種層次及意涵的「全球奧運舞臺」，不論韓方流行文化產業、我方流行文化產業乃至於目前在競技舞臺上、未來即將加入競技舞臺的參與者（player），其角色和四年一度的奧運運動員無異，只是由於數位科技以及網路基礎建設的普及，這樣的展演以及同臺競技的頻率及場所，已經成為「隨時隨地」，瀏覽數可能就是競技的分數，靈光的召喚可能就是這個舞臺的獎牌。

如果上述的假設是存在的，來自各國的流行文化產業從業人員身為參與者（player），如果刻意忽略掉、自己已是在全球舞臺上和其他參與者同臺競技的事實，就像一個運動選手明明已經站在奧運體育場，卻還是執著於自己要參加的是臺灣區運動會、亞洲運動會一樣，認為只要破區運紀錄、全國紀錄以及亞運紀錄即可；明明賽事是隨時隨地，但還是以為賽事是四年一次，或是兩年一次。

如果我們能夠確認流行文化創意產業的數位策展、行銷以及獲利，已經是隨時隨地進行的全球賽事，每一位賽事的參與者，應該期許自己拿出奧運選手級的表现，隨時準備以英文等國際語言與其他參賽者、賽事主辦單位、觀眾互動。

作者描述在西班牙巴塞隆納聽到韓國流行音樂的那一幕，其實適足以點出流行音樂的無遠弗屆。西班牙店家只因為「覺得好聽」，就選擇閱聽韓流音樂。流行音樂就像水一般隨處可達、隨處可入，充份展現流行音樂跨國傳播高度的滲透力，流行音樂跨文化傳播具有高度的文化接近性，由此亦可得知。臺灣流行音樂對於中國大陸、東南亞乃至北美華人社會一向有極大的滲透力及影響力，此一利基如果我方無法好好掌握繼續擴大，殊為可惜。

隨著網路的盛行，影視加上流行音樂，應該成為任何一個國家流行文化創意產業數位策展、行銷以及獲利的「雙箭頭」，在發展時都應該同時予以足夠的注意。

4.韓國對於經營粉絲經濟早有經驗

韓國早在 1988 年前後徐太志及孩子們，以及偶像團體 H.O.T 發片演出後，就已經體驗過粉絲經濟的巨大能量，在操作上日見熟悉。

H. O. T 出來後一切都不一樣了。H. O. T 是 High Five of Teenagers 的縮寫，在他們身上李秀滿結合了美國的流行曲風與韓國式的斯巴達訓練，一切都是讓他們能紅為主。李秀滿深知偶像不是只有唱歌跳舞，就連（謙卑的）態度、外語，還有面對媒體的能力，都是藝人能走得長久的必要條件。就這樣，H. O. T 在 1996 年紅了，唱片大賣不說，年輕的歌迷也完全臣服在他們的魅力之下。有了 H. O. T 殺出一條血路，女子天團 S. E. S、男團神話跟 Fly to the Sky 也跟著冒出頭來。³³

進入網路時代後，社群媒體更讓粉絲經濟經營者如虎添翼。近年來在選秀節目 produce48 節目中，製作單位有效運用社群媒體、手機 APP 並整合日本偶像團體訴求粉絲實體購買行動手法，未來發展更值得對於粉絲經濟有興趣者的追蹤了解。

5.韓方有效整合韓流，充份發揮軟實力

不論韓方在 90 年代有效抵抗美方壓力，為韓國電影發展留下雄厚基礎；或是韓方在釜山舉辦國際影展，成為亞洲地區重要影展；乃至於韓方利用網路新科技，藉由新媒體向閱聽眾直接策展訴求，都可以看出韓方的文化底蘊深厚，

³³ 詳見本研究個案 15：什麼是韓流

且不論韓方文化是自有創造，或是受益於歷代事大之後，自中國、日本、美國進行文化挪移的文化內容；韓方的社會結構厚實，因此在面對中國、日本、美國侵略施壓時，文化的主軸不至流失。韓方的民間社團還能有效整合產官學界，針對流行文化創意產業對外行銷作為。郭秋雯(2012)指出，韓方推動文化創意產業，最重要的就是「愛國」與「團結」：

韓國的文創產業發展固然有其亮麗成績，但也有很多我們不知道的困難，然而我所看到的是，因為他們的愛國與團結，總能以國家利益為優先考量，於是即便花光了預算，甚或負債，也要把結果做出來，而且要讓這個成果可以再利用。這樣的過程也正符合了文創產業 OSMU (One source multi-use) 的精神，絕不是一次性商品，用完即丟。

相對而言，我方宥於各部會本位主義及肉桶政治，發展文化創意產業的構想還沒有落實，文化創意產業的行銷訴求對象也以內銷為主，尚未升格至韓方國家策略性產業的戰略性位置，殊為可惜。

(二)我方個案所得小結

1. 我方業者容易被各個擊破

他們是整個艦隊，我們則是一群舢板。

旺報文教組組長賴廷恆感歎表示，臺韓之間在於文化創意產業方面的競賽，我方由於整個國家的產業以中小企業為主，企業主習慣單打獨鬥，但是在整個文化內容對外輸出時如果依舊如此，如同舢板群的臺灣文化創意產業，在注意力的汪洋之中，自然沒有韓方業者因為團結、凝聚「在國內各自競爭，在國外

一致對外」的共識，因為在全球舞臺的活躍，有效拉抬韓國的國家品牌價值，也為整個文化創意產業運用新媒體策展、行銷、獲利歷程提供強大的驅力。

2 · 我方喪失了國際化的契機

臺灣不是沒有機會進行國際化。國軍退除役官兵輔導委員會下的榮工處成立於 1955 年，至 1998 年才因為民營化走入歷史，期間完成了 7964 件工程，工程總金額 8083 億元新臺幣。榮工處曾經在超過 20 個國家或地區承攬過海外營造案件，甚至在 1986 年被美國工程新聞紀錄(Engineer News Record, ENR)於 1986 年評比為全球百大營造廠之第 72 名，過程中榮工處因此培養了許多具有國際觀以及跨國管理的人才。美國哈佛大學企管所教授 Wyckoff D. Daryl 特別來臺研究，將榮工處發展列為哈佛大學企管所研究個案。

研究者認為，榮工處其實起初發展情形類同韓國現代集團，但在民營化時因為人謀不臧，不僅有形資產與商譽等無形資產價值被嚴重低估，官方代表榮民工程公司董事長、代理副總經理還刻意降低新成立之榮工工程公司官股持股比例為 19%，以達到可以續領退休俸的私人目的。上述二人後來雖然遭到監察院通過彈劾，但榮工處已確定無法升級為國際財團，帶領相關產業在國際舞臺拼搏。

3 · 只有用心經營，才能創造生態系

相較於榮工處，韓國釜山影展主席金東虎³⁴如何協同釜山市政府以及電影產業界人士，自 1996 年推動釜山影展迄今。金東虎表示，一開始釜山影展籌備小組就是國際化組合，金東虎說：

林權哲導演因而聞名，因此在 1995 年秋季開始進行了一些準備的工作

³⁴ 詳見本研究附錄韓方個案 6——金東虎演講

，1996年2月13日組織組委會，當時韓國並沒有組織影展的人才，因此從英國請來東尼雷恩斯（英國影評家）一同來參與工作，同時發現10年前的東京電影節以及20年前的香港電影節都有相關的舉辦經驗，因此確定釜山影展必須和香港影展以及東京影展區隔開來。

回顧1997年，當時是香港回歸中國的時候，香港電影節在1997年因為要設置獨立電影項目，為中國大陸所拒絕，香港電影節策展人王愛玲女士辭職，並且馬上加入釜山影展工作團隊。和東尼雷恩斯一同進行影展籌備工作。此時，舊金山的製作人保羅，來韓參加研討會會議，就一路留他到釜山影展，並且聘他工作，積極準備影展。

文化創意產業的經營本就極具國際性，釜山影展在籌備之初就深明此處，在籌備小組的組成時，金東虎就注意到了這點，大力引進國際人才加入團隊，使得釜山影展在出發點就有很好的定位。在釜山影展志工方面，金東虎也高度推崇。甚至當影展發生應放映外片未放映時，金東虎也立即明快處理，把整個影展的危機降至最低：

釜山地區的義工，當時多半為20歲至30歲的年青人，如今志工與觀眾都已年長20歲。南浦洞到海雲台開車要兩個小時，所以現場和執行單位的來來去去，都是很重要的工作。因此身為主席的自己，也常常在趕場時就坐上摩托車，讓自己成為貨物，趕到現場。

不論是影展期間或影展籌備期間，常常在釜山南浦洞的辦公室工作超過晚上12點，就跟工作同仁一同在南浦洞街上鋪上地布喝酒聯誼，

同時交換意見。甚至，第一次辦釜山影展時，一部日本電影中間無法播放，隔天就飛到東京，親身向製作人道歉，金東虎自豪地表示，他個人的努力，也是釜山影展成功的原因吧！！

相對而言，我方流行文化創意產業包括歷年的金馬獎執委會，以及本研究中提及由師大附中畢業典禮設計、游泳池電影院等個案，都顯示出「營造生態系」的重要性。以師大附中而言，先後孕育出流行樂團「五月天」、HBO影集「通靈少女」導演陳和榆以及「蘇打綠」等團體，都顯現用心經營的重要性。

身兼附中校友及老師身份的胡天爵老師表示，由於1994年起因為上述原因，每年三、四月間，不少已經獲得入學通知的高三應屆畢業生，在九月大學入學之前，沒有任何學習及成就。胡天爵因此在校方支持下，將這些高三學生集合起來，做他們自己想要的「畢業典禮」。

十七年前，筆者看到這群提早錄取大學的同學，每天在校過著「太勞」的日子，沒有任何學習及成就，於是把他們集合起來，做他們自己想要的「畢業典禮」。

1998年6月5日下午在師大附中禮堂「中興堂」舉行的畢業典禮，特別以「海底城」為主調進行佈置，當天晚上所有電視臺晚間新聞，都以頭條新聞報導師大附中畢業典禮；就連美國CNN電視臺當天也派員採訪，列為亞洲新聞報導；隔天上午，包括聯合、中時、自由、民生四大報紙都大幅報導，甚至附中畢典還成為兩大報兩天以上評論的主題。

五月天主唱阿信曾經是附中美術實驗班學生，該屆畢業生聯合會主席；通靈少女陳和瑜曾為附中畢業典禮製作過紀念影片《藍天情聖》，影片品質被胡天爵老師盛讚³⁵：

唯獨陳和瑜擔任編導或剪接 沒有自己角色 也不把自己名字落在影片後(藍天情聖編導姓名是我加的)。

真的

**老天爺絕不會虧待努力過的人
歷史更不會忘記默默努力的人**

4. 有關「民國七十六年台灣電影宣言」：

在1982年至1987年間，國民黨營事業中央電影公司（臺灣）催生了臺灣新電影浪潮，帶出了侯孝賢、楊德昌、陳坤厚、萬仁等新浪潮電影導演，以及小野、吳念真等編劇，50位電影界工作人士在1986年11月6日提出「民國七十六年臺灣電影宣言」³⁶，直陳我國電影在文化政策、媒體報導以及影評評論三方面發生了問題。

從電影事業融資辦法、七十五年金馬獎、外片配額制度取消後的參展影片獎勵辦法等事實，我們常常對電影政策的管理（或輔導）單位很困惑，我們不知道它究竟是一個電影的工業輔導機構，或文化輔導機構，還是一個政治的宣傳機構。

³⁵ 詳見臉書社團「附中的故事，由你來說」貼文：

<https://www.facebook.com/groups/1525759574399456/permalink/1643968239245255/>

³⁶原載於香港文星雜誌104期，1987年2月

以上是質疑文化政策以及主管機關（指當年的行政院新聞局，該項業務後來併入文化部）。

大眾傳播從來沒有把電影活動當做文化活動來看，也沒有打算以專業知識提供一個支持體系（但在文學、表演藝術方面，大眾傳播卻做了一些事）。不僅如此，大眾傳播對電影活動明顯地有著「歧視」，它作賤電影的從業人員，把明星的私事醜聞當做頭題新聞，但是電影文化呢？一部在國際影展得獎的影片可能得不到討論或報導的篇幅。

這是電影界對於當時媒體報導方向偏頗的批判。於今觀之，臺灣影劇新聞的報導方向，對照韓方同業認真探討韓國流行文化產業的經營與拓展，針砭韓流藝人如勝利門事件、女演員張子妍被潛規則所迫自殺以及韓國首爾公演藝術高中不正現象相較，臺灣媒體從業人員的表現，並沒有比 1987 年電影界所批判的現象，有太多改進。

我們誠懇地期望臺灣所有從事電影評論的工作者……，忠誠地扮演自己在社會中最有意義的角色。在臺灣的電影環境，究竟那一種電影才是評論者應該著力討論的電影？……評論者永遠要小心成為另一種既得利益者；……如果他想到自己的利益，忘了他是別人的「利益」，他就完全失去評論者的條件。

該宣言主張電影有市場機制予以節制，電影工作者如果希望藉由電影表達自己的主張，各界應該予以尊重，電影工作者也會自市場的反應進行省思，但是如果寓有藝術及文化思索的電影作品，更加需要媒體報導以及電影評論的關注。

吾人關注臺韓的電影發展，是由於電影在網際網路數位匯流啟動之前，早已是文字、聲音、影像的匯流代表，雖然電影的發展後來受到電視的普及，因而減緩速度，但是在進入網路時代之後，全媒體的發展使得電影、電視、網路影音之間的界線模糊，在視覺化傳播成為主流的同時，臺韓兩地電影業發展的比較，是有其必要及意義的。

5.我方跨文化傳播的少數成功案例—李安及李怨權：

然而在臺灣新電影浪潮發展的末期，導演李安因為在美國紐約大學攻讀電影，具有足夠的國際化背景，返臺後又以在臺灣中影公司拍攝的《推手》、《囍宴》與《飲食男女》三部作品受到美國電影公司留意，進而邀請李安拍攝《理性與感性》。

李安由於細膩描述感情以及家庭生活，在跨文化傳播時提供了足夠的文化親近性，避免了過多的文化折扣，在文化挪移上也有具體成就，例如李安執導作品《臥虎藏龍》中國武俠電影，獲得第73屆奧斯卡最佳外語片獎及第37屆金馬獎最佳劇情片獎。

李安在本研究兩個個案中，直言我方流行文化業者說故事的能力出了問題，劇本結構不夠穩健，劇情連貫及掌握功力也不足。李安也點出我國流行文化界不少從業人員只求得獎、只求政府電影輔導金補助，卻忘了觀眾才是觀影的主體，在劇情及電影經營上沒有做好基本功的事實。

我覺得我們台灣片，它的情感還有它主題的發掘，還有它不同於好萊屋

塢架構的抒發，它的經營，我覺得確實有可看之處，我其實看了很多都

很感動，可是那個感動是連串不起來的，前一塊中一塊或是尾一塊，然後你感動到的時候，到結尾，你覺得它很特殊，很扣人心弦，可是它整個的推演，並沒有賺到，你知道我們英文叫 earn，你要賺什麼東西，你要賺到。不能讓人家去同情你或者幫你想這樣，也不能你出來解釋，你要一步很紮實地，一步步把它做到一個好的片子，那個累積的力量要強。

我覺得就是一種筋骨、一種結構，我們在這個方面我覺得比較弱，不光是學校或是個人的訓練問題，我覺得我們整個的教育系統，會造成我們比較在思想上怠惰的這種小格局，就是有點懶。

李安導演於 2018 年擔任第 55 屆金馬獎執委會主席，對於臺灣最近的電影創作有著如此深切的期許。

第一個結構上它不夠完整不夠堅固，站不太起來，幾個大點，然後在劇情推演上懶惰，一廂情願，就是說你從這個點推到那個點，怎麼讓人家不睡覺，怎麼讓人家絲絲入扣，循序漸進的進入你要帶到的主題，這個要下很多工夫，要很紮實的，我們這個推演的能力，我感覺好像是最弱的一環，不會推演，這邊有一塊那邊有一塊，它的力量累積不起來，怎麼樣由 A 到 B 到 C 到 D，它那個力量累積不起來，這是它格局小的地方。

還有氣虛的包括說對白不大有營養，這跟我們的文化……（苦笑），我拒絕相信說現在（台灣人的）就是說我們的對話我們的文化素養，是從余光中老師到我們這一代，到你們這一代，一代

不如一代，我是拒絕相信這種事情，可是不能夠懶，不能夠沒有營養，你們要有自己的東西。

那這個在推演。關係的經營上面不夠精彩，因為我們不太講話，所以很多的片，就是說大家不講話，我就拖拖拖拖拖，或者給人家衛生眼、白眼，這樣看一下，到最後情感要爆發出來了，就是讓大家要很感動，那你沒有賺到。就是這種情感的經營，關係的建構跟解構跟變化，不夠精彩。

其實是我們文化跟教育造成我們怠惰，或者有些東西想不通，讓我們缺乏競爭力，你拿到外面去比的時候你會吃虧，你不能老是靠民族的感情，或者你一廂情願的熱情，那期望觀眾就要說你好。這個是需要我們警惕的，我大概就是恨鐵不成鋼。

針對很多臺灣影視界人士會以中國大陸市場大、資金多，所以就能拍出好電影的說法。李安特別以一部新加坡導演憑著僅僅 1000 萬元新臺幣的製作成本，加上優異的敘事能力，就能勇奪當年金馬獎為例，鼓勵臺灣電影人要把自己的工作做好：

他新加坡等於說台幣一千多萬元拍的片子，那麼小的片子，他只是吸收一些台灣新電影的養份，去英國學一點，他的片子真的很紮實，我可以挑出幾個毛病，但都不傷很大局的毛病，可是他各種限度的經營跟布局跟發展非常地健全，你不投它都沒有辦法。那你去推別片子，到最後（評比）都講輸了，這是很好給我們警惕的。

敘事功力要更強健、要有向國際舞臺開拔的決心，表演藝術聯盟前理事長、紀錄片導演王亞維表示，歐美對於影視作品的創作投資、獲利預期，都有一套專業的評估方式，我國歷年來產官學界都派了不少人去學習，可以都沒有放在實務面去實施，十分可惜。

就是假設影視創意產業就做商業計畫，就是在開拍之前就把那個概念先探討好，譬如說主題啦類型啦，然後視覺風格的設定，劇本的走法，每個演員通通走的很清楚了之後，具體拍上 20 集。

我其實派五個導演來我都不怕，因為我們剛才配備了。就是這個東西走所謂文化創意，產業化就是它可以規格化，可以被複製，或者就說假設我有五個導演可以做，如果目前是這位導演在拍，第一集開始拍時我第三四集就已在籌備，場景已經弄好所以直接來。

研究者認為，臺灣由於特殊的國際生存環境，使得國人的國際觀日漸不足。王亞維所提的評估方法在西方推行多年，但是在國內卻往往無人推動，使之成為金融機構、投資方藉以客觀評估的標準，嚴重阻礙了我方影視產業提升的可能發展。在影視後製及錄音成音技術方面，李恕權在美國洛杉磯經營 SSI-Post 電影後製技術公司，強調我方華納威秀電影院上映的預告片 (trailer) 中，有 60% 是出自他的公司，李恕權也應邀在臺教學，可以不論在設備器材、在學生學習態度上，都讓李恕權十分失望：

你走到那些全台灣最頂尖的大學，他們的器材跟我紅樹林的器材相比，貴的 100 倍的器材都有。可是打開機器，什麼都不能用。軟體沒有

安裝好，裡面的電線光纖線，該接的線都沒接。

大學把一個動輒十幾萬美金的機器放在裡面，但是只用了機器的5%的功能，你有95%的功能他們都沒用到，也不知道怎麼用，也沒有專人在那邊維護，機器壞了就壞了，壞了也沒有人拿去維修，使得我根本無法用這些機器進行教學示範。

我在課堂上普遍的發現台灣的學生完全沒有方向，沒有動機，然後我每年學生中有十分之三是陸生，我發現陸生普遍而言很務實很努力，期末考的平均分數大陸學生是大概95分，台灣的學生是25分。

李恕權本身就是發展很國際化的例證。他是小留學生，因為攻讀電腦有機會到美國太空總署打工維持生計，因為娶了美籍妻子、加入當地基督教會而融入當地主流社會，在教會中自教友處取得了製作《Tender Mercies》的機會，自此委託製作案應接不暇。李恕權在美國與寶麗金唱片簽約，在返臺時與寶麗金唱片臺灣分公司取得連繫，進而以「迴」等歌曲在臺灣走紅，李恕權甚至因此接到哈林籃球隊、美國白雪溜冰團等團體亞洲演出代理權，然而李恕權在建議文化部積極培養人才、引介國際技術進入臺灣時，也會有使不上力的無奈：

我說如果有將來的機會，我希望能帶10個人20個人到好萊塢直接去

受訓，是實際學習不是只走馬看花，在好萊塢的錄音室裡面讓你們操

作，然後你做的時候我會進來，或者更大的更有名的這些老師進來，他們在你面前操作。但這些費用我認為 80%應該由國家來補貼，來給教育，20%由學生自己來付，這樣子才能推動整個的產業的品質。

我也跟他們講說，你只要給我十年，我們先做兩三年做看，我相信我可以革命性的改變我們整個台灣的整個媒體產業的品質，達到國際水準。

李恕權表示，這是他在數年前跟前文化部長建議的，但是沒有下文。然而包括李恕權也表示，韓方在影視內容的技術上進步很多。

6.我方的文化創意產業，受困於山頭主義以及肉桶政治：

肉桶政治的存在，有多位受訪者都予以證實。對於獎補助的方向，各界也有爭議。例如賴廷恆就表示，雲門舞集因為經常被補助，往往收到黑函檢舉：

你知道雲門舞團每年要收到多少檢舉密函，如果是像現在這樣，每年都是派出多個名不見經傳的小團，政府也沒有足夠的資源，到國外像孤兒般喊一喊就算了。每年都是這樣，都是這樣不了了之。

影視記者陳皓嬿也批評，我方很多團體外出表演時，容易墜入自我吹噓的陷阱，反而忽略了真正面對世界、參與全球競賽的嚴肅性及必要性：

我想到以前在國外時，曾經去看過幾次台灣巨星級藝人的演唱會，雖然

新聞稿都說得很厲害「台灣明星進軍歐美」，但實際上根本就是辦在華

埠賭城這類地點，來的觀眾九成都是華人面孔。

相比之下，這「進軍歐美」真的有點唬人，有點遜。³⁷

文化部前基層官員表示，文化部的預算，呈現經費有限、還要兼顧文資保存以及傳統藝術發展的任務，另外公廣集團的補助，也是文化部業務之一。

我國文化預算還沒有到總預算的百分之一，每年只有 300 多億，文化部其實是由文建會及新聞局合併而成，文建會對於文資以及傳統藝術發展有很大的責任，文化部預算中也有極大比例是用在這個部份；新聞局裁撤之前，負責廣電、出版以及流行音樂，流行音樂過去只是一個科在處理，如今雖然升格成為一個局，但是每年總預算不到 20 億元，文化部雖然有影視司，但是影視司除了政策擬定，還要負責補助公視央廣。

以電影而言，因為是很早以來就有的業務，舉凡金馬金鐘金曲獎乃至電影輔導金獎勵金，都已由來已久，但是流行音樂因為是後來才增加的業務，在其他業務都已佔據大半預算後，流行音樂能爭取的預算

³⁷用恨意征服世界的 K-POP (一) — 長期被霸凌而想翻身的國家

https://newmegaentertainment.wordpress.com/2018/08/14/hallyu_in_world_1/

非常有限。

曾經發生過國片太熱票房太好，以致今年電影看不到得等明年才能看的情形，而獎勵金今年額度已經發完，必須先借支明年額度的情形。

在文化部前身文化建設委員會任職多年，最後在立法院公報處退休的官員尹章中則批評，業者自以為是、負責官員對於經費運用不夠用心，導致文化界出現了「寫手」的特殊團體，專門協助文化界取得預算、消耗經費：

我們現在面對的是接近宅男式的文創產業圈，有些自鳴清高自我滿足，自己業者不用心，國家在提供獎補助時花錢沒有管制，結果就是造成很多人想題目去花錢，消耗預算。電影「花漾年華」就是如此，電影輔導金花下去了，卻沒有幾個人看過這部電影，太奇怪了。

他也批評政府官員為了防止弊端，刻意讓申請各項措施的流程手續複雜化，結果就造成了「寫手」的出現：

臺灣現在出現一批公關公司的寫手，這是一種特殊的產業，很多都會政府官員就是怕你以為我不認真，以管制土地為例，就出現一些非常繁複的法令，本來土地交易很簡單，但是愈來愈複雜，於是代書、土地仲介這些行業就大發利市。文化部設計出一種表格沒有人懂，於是就出現寫手，專門幫藝文團體寫案子爭取獎補助，這太不務實了。

前文化部長洪孟啟也批評有部份人士利用電影補助經費，營自己的私利：

長久以來我們的政策是補助扶植，可是補助久了以後。變成他沒有補助，根本就不拍電影。沒有補助，我就拍不出電影。最後的

結果他就有一批人。變成有一批人專門靠補助在過日子。然後他們的潛規則就是我拿到補助一百塊後，50塊拿來拍電影。這算好的，剩下的50塊，朋分花費。

這並非洪部長片面的想像，影視業者陳心問也證實這種現象的存在。他表示有同業因為先前與某歌手接受文化部流行音樂局補助，進行流行音樂的創作，在極度防弊設計下的公務制度，使得同業除了影視攝影製播剪接，還要忙著跑銀行跑流行音樂局送公文處理核銷事宜

:

我同業經過了這個音樂人所謂的一個不健康、不正常或不正確的態度或概念，是大部分要去拿這些補助案的人，事實上他自己並沒有準備到50%的預算，完全就是想說公部門給我多少，我就拿多少錢去幹。

陳心問表示，他知道有些同業為了方便核銷，在公部門要求的網路瀏覽量上，不得找到業者購買瀏覽量及粉絲人數，最後案子雖然順利核銷，但是他心裡十分明白，同業承攬的政府補助案，對於臺灣流行音樂產業的整體發展不會有具體的促進作用，業者只是協助政府務虛的助手：

同業們也說，結案時報的瀏覽量及點讚次數，都是可以買的，那當然

其實現在這個完全不是秘密，就是這些觀看次數點擊率都是可以買得

到的，所以就變成說，事實上這些東西政府預算花下去，但事實上還

是跟我們的觀眾國內觀眾是有距離的。

本研究也訪談音樂工作者，包括音樂平臺 KKBOX 的經紀部門 KK 也嘗試培養自己的藝人吳卓源，預算已經創下業界紀錄一新臺幣 200 萬元。吳卓源的新媒體如臉書、Youtube 基本上由藝人自行負責維護，發表的內容也沒有特別限定，KKFARM 也不會特別管制吳卓源在新媒體上的發表行為，基本上是以對待藝術家的態度對待吳，在若干新科技如虛擬實境 VR、擴充實境 AR 方面也樂於嘗試，只是因為資源有限，人力有限，在發揮的功間上會較有限，無法如韓方流行音樂業者那麼方便揮灑。

音樂人王怡婷坦言臺灣的音樂人很多人為了堅持自己的理想，在物質生活上未必十分富裕，但有些音樂人以另有正式職業，下班後組團表演甚至錄製 CD 的方式，兼顧生活及興趣。針對研究者探問是否有意前往中國大陸發展，王怡婷明確表示否定的態度：

那所謂的市場，我沒有想要去中國工作，我也沒有特別想去亞洲其他地方。這個是我目前的感覺。因為我很喜歡臺灣，這裡是我的家，然後我的家人都在我身邊，這是我想要的人生。就這麼簡單，對。

但在此同時，原生的網路世代吳艾臻，在只有國中三年級的年齡，就已經在中國大陸的網路小說市場拔得一席之地，拜中國大陸人口紅利之賜，吳艾臻每個月平均可以因為網路小說的作品被讀者付費閱讀，獲得新臺幣 5000 元至 10000 元之間的報酬。吳艾臻說：

我相信，只要自己夠努力，一定會如願站在舞台中心接受眾人注視

的目光。

(三)美方個案所得小結

1. 美方個案的重要性，在於韓流的經營重點，一直唯美國馬首是瞻。

美式文化在二戰結束藉著馬歇爾計畫以及派駐全球各地的美軍電臺向外散佈，使得很多閱聽眾相信「全球化」就是「美國化」，好萊塢八大電影公司出產的電影每每襲捲全球票房，就是因為先前的美國化產生靈光，使得閱聽眾願意接近這類訊息，進行數位勞動。漫威公司首先以紙本漫畫與閱聽眾取得連繫，建立了深厚的情感連帶，後來將這些漫畫拍攝成電影，製作成玩具，藉由數位策展進行行銷以及獲利。

2. PwC 以及 IFPI 報告的重要點：在於證實韓方近年來數位策展、行銷獲利的作法，已經是全球主流並且愈發擴大其影響力。

我國文化相關之產官學界，必須以參加全球奧運的心態急起直追，如果繼續抱殘守缺、自以為是，誤以為自己仍能在所謂「國內市場」掙得一席之地，還有政府補助及本地死忠支持者可以創出「小確幸」的局面，那麼我國流行文化創意產業更嚴峻的局勢，會在不遠方等著吾人。

第二節 韓臺美個案所得內容分析小結

(一) 事大主義成為韓方落實國際化的重要動力

日本學者小倉紀藏指出，朝鮮傳統上具有將自身與大國之間關係理解成「事大」策略的傾向。對待美國也是採取這樣的策略，可以說是現實上的需求。他指出，一般人講到「事大主義」總是會有不好的印象，認為「缺乏自主性，附屬於勢力強大者底下來維持自身存續的傾向」，以及「背倚大樹好乘涼」的卑屈感覺，但它原來不具備這樣負面的意義。「事大」原出自於孟子梁惠王篇下中的「惟智者為能以小事大，惟仁者為能以大事下」，也就是定義大國與小國

之間現實上的相互關係。事大者會被稱之為智者，就是由於他作為小國，能夠採取現實上最為賢明的政策。

中華民國歷經國共內戰，自 1949 年後有效治理範圍只有臺澎金馬等地。由於 1949 年前後的治理疆域有重大的更動，使得中華民國就事大主義而言，較韓方出現更嚴重的適應問題。畢竟，在 1971 年中華民國退出聯合國之前，中華民國還是聯合國的創始國、常任理事國成員之一。1992 年韓國因為工具理性思維驅策，以極粗暴的手法與中華民國斷交，並且立即與中華人民共和國建交，造成國人對於韓國極為不諒解。這樣的不諒解，也可以視為不適應事大主義的症狀之一。

不適應事大主義的主要症狀，就是讓中華民國成為「不像小國的小國，不是大國的大國」。長久以來，在臺灣島上生活的國民如何看待自己的國家，會出現二至三派的歧異，這些歧異主要出現在臺灣未來政治型態走向獨立或與中國大陸統一，兩岸關係應該如何發展及維持，以及國人應該如何看待中國文化、日本文化以及美國文化等項。也會決定臺灣未來在事大主義的把持上，應該採取那些具體有效的策略。單以「中國大陸究竟是不是臺灣應該努力經營並且掌握的市場」此一命題，吾人就應有以下的嚴肅思索：

如果視中國大陸為臺灣的重要市場：兩岸關係即應朝良性發展努力，政府應該鼓勵國人多多赴中國大陸投資經商、旅遊、求學、定居、講學研究。藉由更頻繁深入的往來互動，接上中國大陸的「地氣」，以期有效開發中國大陸的市場，具體擴大我方收益。

如果不視中國大陸為臺灣的重要市場：我方政府即應比照韓方政府，將各項產業的市場想定為全球市場。國人的英文能力以及涉外活動應該大幅增加。簡言之，韓流插旗之處，就要有我方業者的足跡；在全球競賽的舞臺，我方如果缺席退讓，就等著被滅亡。

研究者指陳我國為「不像小國的小國，不是大國的大國」，即在於上述兩項重要策略，目前我方政府均未落實。吾人假設中國大陸 14 億人口為臺灣流行文化創意產業的市場沃土，卻不斷升高兩岸關係緊張，完全看不出如此樂觀的市場想定，究竟要如何能夠落實？中國大陸躋身為全球兩大強國後，自信心及自我看待勢必提升，為什麼流行音樂市場的大餅一定要臺灣業者獨享、為何中國大陸本地業者不會急起直追？音樂評論者馬世芳所云，最能顯示出此一邏輯的矛盾：

韓國娛樂工業若要「走出去」，必須鎖定異文化的日本和西半球才有活路，臺灣卻有 14 億人口的中文市場。品味優勢不一樣，產品訴求自然有大不相同的考量。當然，這一行從來都不容易，但就大戰略而言，K-Pop 路線我是覺得臺灣人看看就好，學是早就學不來的了。

檢視韓國的發展歷史。韓國是中國本土之外推行科舉制度最長的區域，韓國知識份子經由熟讀象徵儒家文化的漢字版本四書五經，參加科舉考試爭取社會流動的機會，期間長達 967 年之久。新羅王國貴族金喬羅驅舟自海上抵達中國大陸安徽省九華山修行，後來成為佛教中地藏王菩薩；唐朝期間赴中國大陸考取進士，在某巢之亂時撰寫檄文的崔致遠，後來告老返回朝鮮時也被尊為國師禮遇。朝鮮因為長期浸潤於儒家文化，在明朝滅亡後，一度因為捍衛保存漢族儒家文化，因而存在「小中華」或「朝鮮中華」之稱，從本研究所摘記熱河日記中可見其狀。

韓國的事大主義不僅針對中華文化，即使是歷史夙敵日本，二戰之後的美國，韓國也本著事大主義，積極因應。以日本而言，1910 年日本藉故併吞朝鮮之後，韓國人即使痛心於國家滅亡，但是前往日本留學的韓國人人數依舊不減，正如同中國為韓方宗主國時，前往中國大陸留學的韓方留學生一般，為了要贏過日

本，不少韓國人以恨意為出發，在二戰之後致力發展重工業及大型財團，矢志要爭取日本市場，同時打敗日本。

韓戰結束後，美國成為南韓能否生存倖免於戰亂的最重要盟邦，「前往美國留學移民」，成為韓國人極普遍的生涯選項。韓國人嚮往追求以美國生活為主體的全球化、迪士尼化，並且本著 Recentering Globalization 的精神，運用網際網路新媒體，效法 MTV 頻道概念，向外輸出韓流。

(二) 以傳播政治經濟學的三向限檢視韓方文化創意產業的經營：

茲試以下表顯示韓方在傳播政治經濟學的「空間化」、「商品化」、「結構化」三向限，解析韓方在文化創意產業的經營，並且理解其如何透過新媒體的數位策展，進行行銷，進而獲利。並且補充說明如下：

韓方在空間化的假定上，儘管韓文不是主流語言，但是依舊一直追求拓展全球市場。為了達到此一目標，英文以及在地語言的使用，成為很重要的溝通工具；在商品化部份，影音視覺傳播成為一源多用（OSMU，One Source Multi Use，縮寫為 OSMU）的最重要依據；在結構化層面，則強調產官學研各領域有效整合。

表 4-1

韓國流行文化創意產業運用新媒體的策展

空間化	國內/線上	國內/線下	國外/線上	國外/線下
商品化	<ul style="list-style-type: none"> ● 影音下載 ● OTT 收視 ● 社群發展 ● Youtube 等網路投放策展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 演唱會 ● 廣播直播 ● 戲劇出演 ● 綜藝節目主持及參與 	<ul style="list-style-type: none"> ● 影音下載 ● OTT 收視 ● 社群發展 ● Youtube 等網路投放策展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 演唱會 ● 廣播直播 ● 戲劇出演 ● 綜藝節目主持及參

	<ul style="list-style-type: none"> ● 應援物銷售陳列 	<ul style="list-style-type: none"> ● 代言廣告 ● 接受訪問 ● 粉絲見面會 ● 選秀活動實施 ● 確定不讓任何受眾臉紅尷尬的內容產製自律機制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 應援物銷售陳列 	<p>與</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 代言廣告 ● 接受訪問 ● 粉絲見面會 ● 選秀活動實施 ● 確定不讓任何受眾臉紅尷尬的內容產製自律機制
--	---	--	---	---



<p>結 構 化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化盤整 <ul style="list-style-type: none"> ● 類同 KOCCA 之行政法人 ● 生態系之型塑 ● 政府政策之省思 <ul style="list-style-type: none"> --肉桶政治之排除 --跨部門之有效結合 ● 金融挺文創 <ul style="list-style-type: none"> --無形資產定價 ● 媒體 ● 從業人員 ● 網路 infrastructure 之強健化 ● 人民具有樂見流行文化創意產業向外輸出的共識 ● 人民具備充沛的國際觀及國際知識 ● 有效率的會展產業 ● 設計符合全球化浪潮的影音產品 (最佳節奏、舞曲 MV) ● 符合隨經濟時代的策展、行銷、獲利部署 ● 科技 4.0 有關人工智慧、大數據及物聯網的運用。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化接近性的提升 ● 後美國時代的全球化 ● 接地氣並且避開禁忌 (吃豬肉、反恐行動對於回教徒的刻板印象) ● 對於守門人的有效化解(諸如政府法規、主流媒體的守門人、傳送管道的打造)(以韓國大長今及我方霹靂人妻的配送為例) ● 粉絲團體之經營由點而線，由線而面 ● 在國家品牌建置的既有基礎上，繼續擴大影響面 ● 創造更完整的價值鏈 <ul style="list-style-type: none"> --服飾 --化妝品 --飲食 --動畫 _電玩 _旅遊(航空、住宿、電信網路、百貨) _母國相關產業展店(例如韓式料理)
----------------------	---	---

資料來源：研究者自行整理

(三) 在跨文化傳播方面的檢視：

韓方有效運用自中方文化挪移的儒家文化為底蘊，結合自日方取得的會社終身僱用制以及偶像經濟操作技巧，以及美方好萊塢、迪士尼、MTV 電視等娛樂媒體產業經營知識技能，力求增加其文化創意產業內容的文化親近性，降低文化折扣，以最大幅度擴大其可能獲利。

第三節 深度訪談法所得內容分析

茲試以本表顯示訪談對象提供的資料要項如下：

表 4-2 本研究訪談對象及訪談收穫概要

訪談對象	角色	訪談收穫
陳學聖 A	立法委員	<ul style="list-style-type: none">• 文化認同對象混淆文創難有成果；• 對於文化內容振興院行政法人籌設沒有信心
賴廷恆 B	旺報文化版主管	<ul style="list-style-type: none">• 文化產業沒有國際化就不可產業化• 國內肉桶政治嚴重，文化預算淪為統統有獎• 韓方對於文化創意產業經營用心
陳心問 C	影視業者	<ul style="list-style-type: none">• 申貸融資根本看得到吃不到• 補助案核銷累死人• 因為沒有足夠資金支持，常常校長兼撞鐘，只能圖溫飽難論發展，很渴望獲得行政庶務支援• 國內業者名為申請補助，很多是作帳取得全部經

		<p>費</p> <ul style="list-style-type: none"> 銀行業者對於金融挺文創一事，多半虛應故事
丘智憫 D	電視影集製作人	<ul style="list-style-type: none"> 說明大愛劇場實際運作情形 國內劇組在有限經費下採拼接方式完成，劇組人員的工作生活環境極其惡劣 妻子為剪接師，盛讚韓劇進步神速 陪妻子因為韓劇影響產生靈光，赴韓旅遊追劇消費
陳彥宇 E	流行音樂經紀人	<ul style="list-style-type: none"> 以兩百萬元有限預算製作新人單曲 介紹 KKFARM 目前營運方式 新人表達方式不硬性規定，對於社群媒體也不強求 許多同業正在關注未來的發展 行銷有運用到 AR 擴充實境技巧 國內宣傳資源已被韓方壓擠
盧天俊 F	網路行銷業者	<ul style="list-style-type: none"> 國人一向不重品牌 台灣網路行銷的落伍與過去的先進有關，例如：因為台灣的信用卡消費金融發展先進，加上遍地可見的便利商店體系，使得我們對於線上支付以及電子商務的跳蛙式發展相對遲緩，相較中國大陸的發展情形而言。
吳艾臻 G	年青的網路閱聽眾	<ul style="list-style-type: none"> 在中國大陸有五萬名粉絲的網路小說家 著作有一百三十萬字 每月收入近萬元 努力開發 Youtube 收視及美國市場
葉景	前文化部	<ul style="list-style-type: none"> 肉桶政治是存在的

豪 H	及流行音 樂局官員	<ul style="list-style-type: none"> • 公務員的困境
王怡 婷 I	流行音樂 企畫	<ul style="list-style-type: none"> • 對於台灣的本土認同，不覺得有向市場或國際發展的必要 • 同業對於文化部補助案核銷程序的抱怨 • 認為台灣音樂產業確實在敗退當中
洪孟 啟 J	前文化部 長	<ul style="list-style-type: none"> • 過去文創政策的解析 • 台灣文創產業發展的弱點： <ol style="list-style-type: none"> 1. 業務跨好幾個部會 2. 政策傾向上不明白 3. 影視太偏重補助輔導，執行走偏 4. 韓方培植大財團，養成國際拼搏能量；加入 WTO 後政府自我設限雄風不再。我國一直不知道自己是小國，韓國事大主義劍及履及，知道自己是騎著自行車行駛於兩輛大貨櫃車之間。 5. 長尾理論 6. 電影補助影視政策未執行，構想反被韓國拿去用 7. 認同陳學聖委員談文化認同主體混淆 • 公務員的困境： <ol style="list-style-type: none"> 1. 檢調衝業績，公務員動輒遭法辦約談，不做反而沒錯。貪污者照貪，勇於任事者因而消沈。 2. 公務員基本心態：先看會不會害我，會不會麻煩，我做不做，主動性較差。 3. 文官體系混亂，隨便派一個人就能取代你，升遷無望，加上政治氛圍，明哲保身者多。地方首長

		<p>以及民意代表給的壓力。</p> <p>4. 文化部派外人士：剛開始建立KPI，不是旅行社送往迎來，也要求打入當地主流社會，不是與華僑相互取暖即可。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 行政法人：看主管機關有無伸手進來安插人事，如有私心就萬事不成。 • 生態系之建構：經濟部、工研院、貿協的類結構在老化，文化部門也要建立起來。資策會自行接案的情形也引來業界的批判。 • 法國以及英國拓展文創的作為：文創院扮演中繼團體，讓銀行敢撥款，文創人士有資金可以作為又受到監督。 • 法國老車站的空間再造，並且提供年青人創業資金的概念很好。
林蘭菊 K	退休族	<ul style="list-style-type: none"> • 因為女婿安裝小米盒子而開始接觸韓流 • 喜歡韓國戲劇傳達的儒家文化價值 • 因為收視喜歡上黃致烈
曾銘宗 L	立法委員	金控挺文創的檢視
王亞維 M	前表演藝術聯盟理事長	<ul style="list-style-type: none"> • 主張文化創意產業應由經濟部負責帶動；文化中較脆弱、值得保存的部份，仍由文化部以預算補助。
全燦律 N	韓籍人士	<ul style="list-style-type: none"> • 韓國人看韓國流行音樂產業及文化創意產業 • 堅守著傳統音樂的本位。 • 在論文期間的歐亞地區壯遊。
徐昭	前廣藝基	強調兩岸文化市場融合與經營的重要性。

字 0	金會副執 行長暨駐 大陸首席 代表	
尹章 中 P	立法院公 報處長	<ul style="list-style-type: none"> • 由台經院論文「從日韓產業軟實力的發展檢視產業競爭模式的轉變」標示韓日開始以軟實力建構其新的產業競爭模式 • 曾經親自前往太陽的後裔拍攝現場，展示韓國特戰部隊兵籍名牌 • 太陽的後裔在拍攝之初，就通告全球韓商是否願意加入投資，因此在劇本選角時就已加入置入行銷的設計；在韓劇大賣時再予以回收（即回收引擎的設計）

資料來源：研究者自行整理

韓流對於臺灣本地的影響，早已顯而易見，不論是年青的閱聽眾、國內音樂工作者(如王怡婷)、文化行政官員(如前文化部長洪孟啟及文化部長秘書楊光平)，由於韓方一直積極進行數位策展、行銷，以致於韓方能夠有效開展其獲利歷程，讓獲利的企圖得以完成。然而在臺灣部份對於韓流衝擊的因應作為，則有極大的差異。

以受訪者林蘭菊而言，林女士是位退休族，她接收韓方資訊的起點，始於女婿為她購置 OTT 裝置(小米盒子)開始，林女士透過收視韓方資訊，開始成為韓方歌手黃致列的粉絲，對於黃致列在蟄伏整整九年之後音樂事業才有所進展的故事，知之甚詳而且津津樂道。後來，林女士和同樣喜愛韓流的胞妹、侄女陪同下，在 2019 年 2 月間終於前往首爾自助旅行。

高中生吳姓女同學，因為是網路原生世代，不像林女士般只是韓流影音的消費者，因為熱愛文學，加上中國大陸存在著巨大的網路粉絲人口紅利，吳同學自國中階段起，就經常運用中國大陸的網路平臺，以撰寫連載式網路小說，獲致粉絲的支持以及實質獲利。吳同學目前在中國大陸地區，就有近五萬名粉絲，有趣的是，許多粉絲以為她是位臺灣的女大學生，甚至剛剛自大學畢業的社會新鮮人。吳同學創作時，只憑著媽媽給的一隻智慧型手機，有時則必須利用父親使用電腦的空檔進行創作。目前，她則是利用網路小說獲致的每月近萬元報酬，努力採買服裝及化妝品，希望針對美國地區的閱聽眾創作 youtube 短片。

針對本研究，研究者也訪談了前金管會主委、現任立法委員曾銘宗，以及立法院教育文化委員會資深委員陳學聖。訪問曾委員主要要了解「金融挺文創」的政策構想以及實施情形；訪問陳學聖委員，則是希望了解我國文化政策的推動。為了本項研究，研究者同樣訪談了前文化部長洪孟啟，以及前文化部長室機要秘書楊光平，前文建會官員、立法院公報處前處長尹章中等人，了解我國文化政策執行情形。

金管會前主委曾銘宗證實金管會確實提出了「金融挺文創」政策，然而這樣的政策，在文化從業人員陳心問觀察，卻只停留在口惠而實不至的階段。

陳心問身為影視傳播業的業者，一度循著「金融挺文創」的政策脈絡，向多家民營銀行要求辦理，然而各民營銀行業者除了口頭宣示配合金管會執行「金融挺文創」政策，但是在實務執行上，基於文創業者在融資時很難提出金融業者能夠據以認定的有形資產質借，對於這類新業務的業績，往往「寧缺勿濫」，也就是說，寧可在「金融挺文創」的新興業務上交出白卷，也不願意因而產生呆帳、造成金融機構的損失以及自身的責任。

陳心問也透露同業因為先前與某歌手接受文化部流行音樂局補助，進行流行音樂的創作，在極度防弊設計下的公務制度，使得同業除了影視攝影製播剪接，還要忙著跑銀行跑流行音樂局送公文處理核銷事宜，同業在行政庶務上的負擔就已十分沈重；接下政府補助案後，其間的繁複細節更是讓同業不堪其擾。

陳心問表示，他知道有些同業為了方便核銷，在公部門要求的網路瀏覽量上，不得找到業者購買瀏覽量及粉絲人數，最後案子雖然順利核銷，但是他心裡十分明白，同業承攬的政府補助案，對於臺灣流行音樂產業的整體發展不會有具體的促進作用，業者只是協助政府務虛的助手，換回來的，只是有限的補助金額。

曾經親自在文化部流行音樂局擔任科員，親自規畫執行文創博覽會的基層公務員表示，流行音樂局針對流行音樂的補助與輔導案，基本上音樂局很像是個發包中心，全年之中只求各項補助案都能順利結案，立法委員不會質詢，媒體不會質疑，平平安安就好。這位公務員也指出，國內肉桶政治情形嚴重，文化部掌握的預算，在立法委員的嚴格監控下，即使是受補助對象及團體都不能被輕易更動。肉桶政治存在的事實，也由資深文化線記者、旺報文化版主管賴廷恆證實。

然而自韓流興起，至今日韓流大幅佔領我國閱聽眾的眼球，我方在流行音樂的市場上節節敗退，是個不爭的事實，如果公部門繼續以「但求無過、不求有功」的心態來看待此事，我國的流行音樂產業恐怕會在未來，面對更嚴重的打擊。

前文化部長洪孟啟較為憂心的，是直到目前，在流行文化創意產業中扮演要角的ACG(動畫 Animation、漫畫 comics、電遊 Games)，目前仍由經濟部工業局

所當責主管，國家如果無法整合統籌整個文化產業，相對的能量及資源呈現就會無法完整。

事實上，研究者針對這點也有切身的感受。2015年間研究者為了親身感受韓方對於承辦釜山影展的用心程度，特別以臺灣電影業者的角色登錄參加影展，由於研究者是在影展結束前三天到達會場，並且特別前往我國文化部電影文化中心設於影展中的攤位參觀，令人意外的是，耗費納稅人大筆稅金設置的臺灣電影攤位，研究者抵達的影展第五天下午竟然無人駐攤解說，觀察旁邊的同業攤位，不論中國大陸方面或是韓國方面，都努力運用攤位張貼海報、設置專人進行宣導，反觀中華民國文化部設置的攤位，不僅海報尺寸與現場張貼位置顯得過小，就連事後韓臺兩方在取得研究者電子郵件之後，所採取的爭取動作，也有極大的差別。

在訪談過程中，研究者也找到了大愛劇場承製單位丘智憫先生進行訪談。在臺灣影視產業一片不景氣聲中，隸屬慈濟基金會慈濟電視臺的大愛劇場，是少數國內經常自製自有內容的業者。丘智憫表示，由於製作經費有限，劇組人員有時在外埠連日拍戲時，曾經出現劇組人員擠進 KTV 包廂過夜的窘況。丘的妻子因為也是影視工業中的剪輯者，對於近年來韓劇的拍攝品質十分肯定，近年來也曾和丘一同前往韓國旅遊，以韓劇中出現的景點進行追劇之旅。

前立法院公報處長尹章中表示，台灣過去一直以世界的加工廠自許，選擇為國際品牌企業製造產品，過去卡通動畫如此，現在最熱門的晶圓也是如此。他針對文化創意產業提出自己的定義，他表示，文化致富方程式為文化(核心元素)+創意(手段工具)=產業(目標致富)，透過五大軟實力(地、景、人、文、產)的資源整合，可創造具財富與就業機會的潛力。文創產業結合文化特色、地緣關係的創意發想，這樣的商業模式，將能造就競爭力強大，而且獨具台灣特色的蓬勃產業。

第四節 深度訪談法所得內容小結

(一)以傳播政治經濟學的三向限檢視我方文化創意產業的經營

- 1、 在空間化而言：國人國際觀不足，企業規模多半為中小企業，經營作為傾向降低成本以獲取利潤，在企業轉型升級上缺乏足夠的動能，在研究發展 (Research & Development)方面，也往往無法設定專人專職負責，在開發藍海市場方面，即使有心，也往往乏力。

再就市場目標設定而言，國人傾向以美國為首選，輔以日本、歐洲，兩岸開啟互動後，中國大陸市場具有強大的磁吸力量，但對於流行文化創意產業而言，業者也往往以追逐大中華市場獲利即視為滿足點，鮮少有經營全球市場的想像與企圖心。

此外，國人也傾向消費使用網際網路，忽略了網路、3C 設備及社群媒體是數位策展的利器，每個人每個團體，都可以成為世界注目的焦點，前提只是：了解目標閱聽眾的需求，用對方習慣的方式，和對方溝通。

目前我國的流行文化創意產業，仍以內銷為主。然而臺灣人口僅 2300 萬餘人，屬於典型的淺碟經濟。既無法有效栽培成品牌，因為無法期待規模經濟效益，如果不積極開發海外市場，本國產業面對國外大型產業的進入競逐，往往無以為繼。我國自有的即時通訊軟體揪科無法和韓方的 Line 競賽，就是吃虧於臺灣本土人口太少。

「開發海外市場」如果能夠成為國人的共識。「開發中國大陸市場」或「開發全球市場」就必須二擇一採一落實執行。本研究發現自退出聯合國、中美斷交等多項外交挫敗後，國人的國際化情形日益退步。人口

及市場大過我方兩倍有餘的韓國，都在努力經營全球市場，國人對於本項議題的冷感無知，已經嚴重到無以復加的地步。

- 2、 在**商品化**方面：我國固有於過去製造代工的成功模式，對於文化內容，也一直堅持有費授權始得交易的模式。在肉桶政治盛行的臺灣，文化部本身預算有限，有不少藝文團體始終認定文化部每年的補助預算中，有一定比例金額一定要由自身團體取得，否則就會視為「不公平」而發出異議。

事實上，長年接受政府補助，除非有足夠的事實足以支持其必要性，接受補助往往會阻卻藝文團體的進一步強健，以及接受市場洗鍊。固然，在文化行政執行上，主政者應該針對傳統文化資產以及文化創意產業，進行分流且有所差別的施政與對待。但是除了極少數確有必要以政府預算專案補助者，文化行政主管機關理應採取更大開大立的作為，鼓勵各文化團體面對挑戰、接受市場洗鍊。

- 3、 就**結構化**而言：臺灣地小人稠，土地使用成本昂貴，兩千三百萬人口的市場不易支撐起自有品牌，因此自有品牌必須積極開拓海外市場，就成為必然的宿命。中小企業佔全體企業九成七左右，加上兩岸關係起伏，臺灣長期自國際舞臺缺席，使得國人普遍缺乏深刻的國際觀及國際知識，企業經營傾向採取短線經營策略，中小企業主不易對勞工提供長期照顧與發展的承諾，相對而言勞工對雇主的忠誠也往往不易維持。因此在演藝界經常傳出經紀人與藝人合約糾紛、乃至於法律訴訟。

事實上，本研究顯示，流行文化創意產業的策展過程，負面新聞對於偶像團體往往有致命的殺傷力，即使是團體解散成員各自發展，都往往造成支持者不再支持原團體，以本研究中勝利門案一爆發，YG 娛樂公司股價接近腰折，YG 娛樂原負責人楊賢碩被迫下臺，勝利等涉案藝人被迫

宣告終結演藝生涯，就可以了解這個產業對於道德純潔的跡近苛求，以及對於醜聞的零容忍特性，這也是演藝工作者在成為公眾人物後對於粉絲應該負起的責任與自我要求。

吾人如果觀察目前臺灣流行文化界若干重要團體及個人，也都是因為確保了道德沒有瑕疵，才能夠繼續獲得粉絲的支持與喜愛，不論是五月天、S.H.E 等團體，都必須保持團體完整及道德形象良好，才能保持天團的地位。

由是可知，儒家文化訴求的道德價值，會被閱聽眾在接收影視內容被同時要求。從業人員在經營演藝事業、與其他成員互動合作時，也必須以此道德標準相互要求。韓國一線綜藝節目主持人劉在錫主持 Running Man 受到各界尊重，是全韓國公認唯一沒有黑粉（Anti-Fan，指專門以討厭藝人抵制藝人為習慣的觀眾）的藝人，也是因為其道德受到敬重。

吾人不能斷言臺灣絕對無法發展良好的流行文化創意產業生態系，因為在早年，我國政府曾經成功地引進半導體產業，進而使得我國成為全球 ICT(網路、電腦、電訊) 產品生產重鎮。吾人今日要打造有利流行文化創意產業育成的生態系，這個過去成功範例中透出的智慧，有值得學習效法之處。但是我方在經營流行文化創意產業生態系時，能否掌握諸如儒家文化此一微妙但重要的精神內涵，很可能是決定能否成功的關鍵因素

(二)以跨文化傳播角度檢視我方文化創意產業的經營

1.在文化挪移方面：

臺灣經歷中華文化、日本文化、美國文化的洗禮，在族群上又有閩南、客家、外省、原住民以及新住民五大主要族群的分佈。只要在文化治理上抱持多元開放、相互尊重的態度，確實可以促進許多文化挪移的實現。

然而，我國過去的文化政策，屢屢發生政治干擾文化的現象，文化治理作為難以持續，也不易免於政治考量的污染，因而出現「人在政在，人去政廢」的混亂現象。

2.在文化折扣方面：

文化治理作為如果不能克服「政治干擾文化」的心魔，我國有限文化經費獎補助文化工作者產生的文化內容，將會出現大批「自己人喊讚、外國人無感」的產物。只有拿開政治干預的手，還文化內容原有風貌，文化產業才能呈現出百花齊放的豐美面貌，在全球舞臺上展露頭角。

3.在文化親近性方面：

強調自願接受的流行文化創意產業，在心悅誠服的前提下逐步爭取到閱聽者的眼球，並且在數位勞動的驅動下逐步增長其粉絲基礎，將可以協助我方流行文化創意產業，逐步在全球舞臺上取得一席之地。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本節首先試回答針對本研究啟動時設定的五項問題：

1. 不同世代的人在同一個場域生活，為什麼因為不同科技的運用與倚重，產生不同的傳播效應？

數位勞動者在接收流行文化產業製品時，傳播效應與接收這些資訊的時間長短有極密切的關係。科技使得訊息的載體由過去的廣播、無線電視乃至有線電視轉變為今日的網際網路、OTT 以及行動手持裝置，確實使得接收訊息的管道大大擴張、接收的時地也變成隨時隨地，但是每一個受眾是否接收這些訊息，以及接收之後產生如何的傳播效應，依據傳播政治經濟學的商品化、空間化以及結構化三大分析軸線判斷，確實發生依據性別、年齡、社經地位等結構上的差異。

一般而言，女性、青年或退休族、高社經地位者因為有時間接收這些訊息，成為數位勞動者的主要對象；社經地位較高者，因為台韓之間航班約 3 小時至 3.5 小時就可以抵達，機票成本約為 4500 元至 12000 元不等（視航班時間、淡旺季而異），受眾很容易受到靈光吸引，在注意力被喚起之後，便會如 Lewis 的 AIDAS 歷程，在注意被喚起、產生興趣及慾望，進而願意採取行動前往韓國進行諸如追星之旅、嘗試韓食韓服購買韓國化妝品參加韓流演唱會，進而購買韓國品牌手機、追隨韓式化妝服裝潮流，受眾不僅追求「韓國之旅」的滿足，還會形成循環(loop)增強自身追逐韓流的信念，提供給韓國流行文化產業的顧客終生價值，也使得韓國流行文化產業交叉獲利的歷程得以順利完成。

2. 韓流對於年青世代產生如何的靈光 (aura) 效應？這些靈光如何助長韓國產業完成其獲利歷程？

韓流透過韓劇、韓流歌舞、韓國綜藝節目運用網際網路做為平臺，在國內/海外、線上/線下予以持續不間斷的策展，在運用其類同迪士尼公司傳送的「經得起審查」且「賞心悅目的內容，引發閱聽者的 AIDAS(注意、興趣、欲望、行動及滿足)歷程，閱聽者在持續浸潤於韓流之後，韓流及韓國國家品牌就會對閱聽受眾產生靈光，促使閱聽眾進一步接近韓國，協助韓國完成獲利的歷程。如此的動態歷程，可以藉由下表說明：

表 5-1

韓國流行文化創意產業運用新媒體的策展

空間化	國內/線上	國內/線下	國外/線上	國外/線下
商品化	<ul style="list-style-type: none"> ● 影音下載 ● OTT 收視 ● 社群發展 ● Youtube 等網路投放策展 ● 應援物銷售陳列 	<ul style="list-style-type: none"> ● 演唱會 ● 廣播直播 ● 戲劇出演 ● 綜藝節目主持及參與 ● 代言廣告 ● 接受訪問 ● 粉絲見面會 ● 選秀活動實施 ● 確定不讓任何 	<ul style="list-style-type: none"> ● 影音下載 ● OTT 收視 ● 社群發展 ● Youtube 等網路投放策展 ● 應援物銷售陳列 	<ul style="list-style-type: none"> ● 演唱會 ● 廣播直播 ● 戲劇出演 ● 綜藝節目主持及參與 ● 代言廣告 ● 接受訪問 ● 粉絲見面會

		<p>受眾臉紅尷尬的內容產製自律機制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 選秀活動實施 ● 確定不讓任何受眾臉紅尷尬的內容產製自律機制
<p>結構化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化盤整 <ul style="list-style-type: none"> ● 類同 KOCCA 之行政法人 ● 生態系之型塑 ● 政府政策之省思 <ul style="list-style-type: none"> --肉桶政治之排除 --跨部門之有效結合 ● 金融挺文創 <ul style="list-style-type: none"> --無形資產定價 ● 媒體 ● 從業人員 ● 網路 infrastructure 之強健化 ● 人民具有樂見流行文化創意產業向外輸出的共識 ● 人民具備充沛的國際觀及國際知識 ● 有效率的會展產業 ● 設計符合全球化浪潮的影音產品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化接近性的提升 ● 後美國時代的全球化 ● 接地氣並且避開禁忌（吃豬肉、反恐行動對於回教徒的刻板印象） ● 對於守門人的有效化解(諸如政府法規、主流媒體的守門人、傳送管道的打造)(以韓國大長今及我方霹靂人妻的配送為例) ● 粉絲團體之經營由點而線，由線而面 ● 在國家品牌建置的既有基礎上，繼續擴大影響面 ● 創造更完整的價值鏈 <ul style="list-style-type: none"> --服飾 --化妝品 --飲食 --動畫 	

<p>(最佳節奏、舞曲 MV)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 符合隨經濟時代的策展、行銷、獲利部署 ● 科技 4.0 有關人工智慧、大數據及物聯網的運用。 	<p>_電玩</p> <p>_旅遊(航空、住宿、電信網路、百貨)</p> <p>_母國相關產業展店(例如韓式料理)</p>
---	---

資料來源：研究者自行整理

此一歷程，其實早在美國迪士尼公司創辦人成立迪士尼樂園時，就已示範過此一歷程，茲以下表說明：

表 5-2

韓國的迪士尼化歷程之傳播政治經濟學解析

○	商品化	空間化	結構化
韓國	Imagine your Korea	Web-Based 轉變成 TV-Based	因為韓非認識到韓國，進而接受親近韓國，接受韓國國家品牌的存在
		韓國成為超大的迪士尼樂園	韓國成為世界上的活躍角色
迪士尼	睡美人城堡 Mickey Mouse	TV-Based 轉變成 主要為TV-Based	因為美國進而認識接受 Mickey Mouse

		部份是 Web-Based	
		美國都市規畫受到迪士尼樂園肇基的啟蒙	美國成為世界流行文化的關鍵角色

資料來源：研究者自行整理

SM 娛樂公司董事長金英敏在中國大陸演講時，公開表示娛樂事業的經營不僅止於塑造偶像，更著重於城市文化的形塑，一旦整個城市文化如同迪士尼樂園呈現出令人喜悅樂於接受的面貌，流行文化創意產業的策展便將無時無刻展開、行銷會無往不利，獲利歷程也將順利完成。³⁸

娛樂內容生產並不僅限於明星的打造，還在於一個城市文化的鍛造。

「西方迪斯尼模式的成功為一座城市注入了風格，並帶來了旅遊、商業、投資等周邊產業的發展，值得我們學習。」他說，正是這種全新的商業模式，讓城市發展有了根基。

3. 台韓兩地幾乎是同時開啟網際網路科技。為什麼台灣民眾傾向運用 youtube 等網路科技進行數位勞動與消費、韓方流行文化業者卻能善用數位科技進行策展、建立完整的獲利模式，進而有效地拓展韓流在世界文化創意產業市場的市場(marketshare)，極大化其獲利？

中華民國自 1949 年遷臺以來迄今，除了在國家認同的共識上出現分歧，更出現了「不是大國的大國，不像小國的小國」困境。中華民國以其憲政體系以及生存環境的特殊性，既沒有有效掌握住屬於大國過往的中華文化遺產，在小國的靈活敏捷上，也不似新加坡、南韓的機敏，尤其國人在英文聽說讀寫吸收

³⁸原文網址：<https://kknews.cc/entertainment/3ejzk3.html>

表達能力上普遍嚴重不足。尤其在網路崛起之後，中華民國並未有效掌握網路傳播無遠弗屆的時代機遇，在數位策展上顯得落後。如果就結構面來進行檢討，「缺乏國際視野」可能是極重要的原因。

- 中華民國在國際舞台一再受挫有關。

吾人如果回顧臺灣的政治經濟結構面，在國際組織參與上，自 1971 年我國被聯合國大會 2758 號決議文迫使喪失聯合國成員國會籍後，就一直惡化。

我國的國際組織參與，可以分為聯合國、奧林匹克委員會、亞洲開發銀行以及亞太經濟合作會議四項上。在後來的 WTO 世界貿易組織上，中國大陸於 2001 年 12 月 11 日加入世界貿易組織，中華民國則於 2002 年 1 月 1 日以臺澎金馬個別關稅領域名稱，加入世界貿易組織。在世界衛生組織(WHO)方面，我國為 WHO 創始會員，自 1972 年後即無法參與該組織，我國自 1997 年起正式推動參與 WHO 案。WHO 於 2009 年元月將我納入「國際衛生條例」(IHR)之實施對象，2009 年至 2016 年曾邀請我以觀察員身分參加 WHA。

我國自 1971 年退出聯合國、1979 年我國奧會會籍採取洛桑協議模式，也就是以「中華臺北」(Chinese Taipei)模式，繼續；在亞洲開發銀行方面，中華民國雖為創始國，但在 1986 年中華人民共和國加入亞銀之後，會名也被擅自更改；在亞太經濟合作會議（簡稱亞太經合會；英語：Asia-Pacific Economic Cooperation，縮寫：APEC）方面，中華民國雖於 1991 年 11 月與中華人民共和國、中國香港共同加入 APEC，但在名稱上依舊採取奧運模式的中華台北。

1972 年與日本斷交，1979 年與美國斷交，1990 年與沙烏地阿拉伯斷交，1992 年與南韓斷交，1998 年與南非斷交。

中華民國成為亞細亞的孤兒，相對而言，大韓民國多年在國際舞台有很多的斬獲，包括成為 OECD 組織成員、先後主辦漢城奧運、與日本合辦世足賽、G20 峰會、APEC 亞太經合組織領袖高峰會等。韓國外交官潘基文也成為聯合國秘書長，從此經常成為具備問鼎韓國總統大位資格的熱門人選。

● 大型財團的發展受挫：

- 我國企業型態以中小企業為主，佔了九成七，企業的研究發展能量有限，企業升級及轉型也往往成為奢想。
- 榮工處的升格轉型受到挫折，並且發生嚴重風紀弊案遭監察院彈劾。
- 中華工程公司被私有化，最後被虛級化，以致最後無法發揮被預期的功能。
- 相對而言，韓國大型財閥舉凡三星、現代汽車、大宇、LG 等公司在多年發展下，在全球各地設有據點，大型會社的從業人員具備了足夠的國際觀以及與時俱進的管理知識與能力，日後隨著回返母國另謀他就、退休或自行創業，這些經歷有效國際化的管理人才，自然會對於韓國的中小企業產生極大的影響。

相對於本論文探討韓國 SM 娛樂公司創辦人李秀滿而言，李秀滿自美國加州大學北嶺分校攻讀工業工程返國後，致力發展韓國流行音樂，受到美國 MTV 電視頻道開播啟蒙，李秀滿想到把韓國流行音樂變成「好看好聽」的韓國流行音樂，他的 SM 娛樂公司先後創造 H.O.T、東方神起、EXO、少女時代等多個偶像團體，操作手法成為其他韓國流行音樂業者列為重要參考。本研究中特別列出李秀滿發表演講，講述文化科技的紀錄摘要。

和李秀滿背景相似的台灣音樂人，存在著李建復以及李恕權兩人，兩人在台

灣的流行音樂發展史上都有不容忽視的地位，但是相對於李秀滿對於韓國流行音樂產生的帶動作用，二李對於台灣的流行音樂產生的作用都相對太小。

李建復自美國留學返國後，同樣深知網際網路對於未來世界的影響，但是李建復選擇至奇摩任職，後來自行創業從事企業管理諮詢，目前繼陶曉清後成為中華音樂人交流協會理事長，李建復雖然對於聲音沒有忘懷，仍然從事網路有聲書、智慧付費電話有聲訊息銷售等業務，但是畢竟沒有像韓方李秀滿一樣，建構我國自有特色的音樂產業，並且推動成為共同標準。

李恕權雖然始終在北美與美國影視界保持密切連繫，並且有著大量的生意往來，對於美國影視界的最新動態一直能夠掌握，但是可惜的是，自本研究李恕權深度訪談可以得知，李恕權的業界知識以及操作經驗，一直未能在國內受到應有的重視，不僅在國內的授課，學生吸收理解有限，李恕權曾經投書文化部疾言提昇我國影音工程的重要性，文化部的回應與相對作為也顯得遲緩。易言之，臺灣流行文化創意產業界進行的，是「臺灣的自有生態」，始終未與國際生態有效整合。

- 對自身國家及文化的認定也是另一個重點。

我方自解嚴開放民主選舉以來，統獨主張成為藍綠陣營爭取選民支持的口號，對於國家認定以及國家前途出現「與中國大陸統一」、「臺灣獨立」、「併入美日」、「單純維持現狀」等多元主張，對於以儒家思想為主的中華文化態度，也出現「繼續維護發揮」或「完全棄絕另外產生獨立新文化」的不同抉擇，文化政策隨著不同政黨執政而產生轉向，不僅文化政策無法保持穩定性，常任文官以及產學界也往往無所適從，致令我方的文化創意產業產出績效仍然有待提昇。

4.中國大陸近年來拜其龐大人口紅利之賜，在影音內容製作上有長足而跳躍式的成長。不論是兩岸三地合作或跨國合作製片、冠名播出、結合微信紅包、真人實境節目、自媒體播送內容、網紅崛起等現象。台灣的新興商機在那裡？在兩岸關係陷於停滯此時，台灣文創業者又該如何自處？

台灣的新興商機在於台灣業者在中國大陸的經營「可以做不能說」，事實上早自北京奧運、上海世博會籌辦等過程，台灣業者早已進駐經營，但是在中國大陸的潛規則中，一切榮耀以由中國大陸本地人士或機構承受為宜，台灣人才或機構以私下經營採取低調作法為宜。

由於在大陸地區的相關文化統計，在目前兩岸關係呈現低迷之際，在檢視時益發困難，加上我方業者因為避稅的考量，不論在臺灣本地或是中國大陸地區及海外，對於票房、銷售量等數據，在回覆調查時多半傾向低調保守，使得業者的成長動態、獲利成為不易被衡量的黑數，更難以進行質性或量性的研究。

儘管隨著我國電影法修正案於民國 104 年 6 月 10 日經立法院會完成三讀，國家電影中心於 2017 年 12 月 7 日起開始公布電影票房以來，對於電影事業政策有一定幫助，但是在文化統計的其他面向而言，相關資訊依舊不夠透明，我方產官學界因此在掌握、檢討及重新修正我方流行文化創意產業政策作為時，會因而產生迷向的壘礙狀態。

對於臺灣流行文化創意產業的數位策展、行銷及獲利，中國大陸絕對是個重要變素。

在一方面，中國大陸因為提供臺灣流行音樂巡迴演出的廣大市場，在我國流行音樂發展的歷程中，中國大陸市場提供的廣大獲利，在無形中阻卻了我方流行文化產業藉由數位策展、行銷與獲利型態的演變及升級。

換言之，中國大陸的豐厚獲利，往往讓我國流行文化業者目標只限定於經營華人市場，而非全球市場；在另一方面，如果臺灣能夠與中國大陸建立共同發展流行文化創意產業的願景，共同經營全球市場，則未來我方流行文化產業的經營，或許能夠出現另一番景象。

真正的重點，在於具備國際化的眼界以及企圖心，同時設法形成生態系，凝聚各方力量，讓我方流行文化創意產業，獲致更長遠的發展。

5.我國產官學界，能夠自韓方經驗獲得怎樣的啟示？我國產官學業又該如何因地制宜，建構出符合我國產業需要的政策、管理及發展環境？

中華民國的文官體系如何發揮其效能，為產業規畫出生態系，並且促其實現成真??在早年而言，我國的文官備受尊崇，而且被視為優異而廉潔，確實能夠結合產學界，為我國產業生態打下理想的基礎。

中華民國進入民主時期之後的政府效能，究竟有無提昇、提昇多少，都屬於公共行政學術領域探討的重點，不列入本研究討論範圍。可以確定的是，韓方的流行文化創意產業數位策展行銷以及獲利的行動，確實領先我方。我國確實固著於過去 OEM 代工、ICT 生產製造的成功方程式，卻忽略了我方過去的勞力成本低廉優勢，早已於近年中國大陸改革開放招攬外資設廠，以及東南亞國家紛紛倣尤下消逝殆盡，在中國大陸成為世界工廠後，這種情形更為惡化。

再者，檢視我國的文化政策，有幾項迷思：

1. 誤認文化一定是高尚的、有階級對比意味的。

事實上，文化是人類一切生活型態之總成，並不見得有所謂高下之分。國家歌劇院舞臺上演出的歌劇，和 Youtube 上瘋傳的流行音樂影音，沒有所謂的高上與精緻粗糙之分，只有閱聽受眾的不同，以及傳播效應的長短、寬窄之差別。

2. 認為文化一定是「非營利的」，文化一定是和「產業」是對立的。數年前文化創意產業此一跨領域的名詞剛剛產生，關於文化與產業是否能夠結合，文化是否一定可以賺錢，在文化界、媒體界都引發熱烈爭論。

事實上，無論廟堂之上或學術界如何認定，流行文化一定會存在，也一定會吸引大量閱聽眾的注意及愛好，如果文化界、學術界以及媒體界繼續對於流行文化創意產業保持距離予以疏離，後果可能就是流行文化成為韓方等外國流行文化產業輸出國的禁臠，對於我方有百害而無一利。

3. 認為「文化」一定要接受政府補助。

肉桶政治在臺灣政壇行之已久，前一年接受政府補助的藝文團體，如果後一年不再獲得補助，藝文團體相關人士往往發出不平之鳴，若干媒體不察，也會跟著附從，造成政府單位極大的壓力。

一位在前文建會任職的高階官員就表示，在文建會任職沒有太大困難，只要「把所有的補助都發出去」即可，根本無從重新檢討先前補助政策有無修正的

必要，文化部門補助預算成為被少數官員、民代、媒體、藝文團體把持的禁嚮，也就無從要求我國文化政策有大幅且具體的躍進了。

事實上，不論是當前走紅的韓流，乃至於過去暑假期間的美商八大電影公司排檔上映的院線強片、或是令國人入心入腦的迪士尼樂園、巴黎鐵塔以及紐約自由女神，都是我們耳熟能詳的業者，它們其實都是文化產業，都產生了靈光，都自臺灣獲致了可觀利益。

在後美國時代來臨，網路科技普及之際，每個個人都能成為自媒體中心，都可以進行數位策展，都有可能透過行銷而獲利。吾人應該重視韓流研究的原因，是因為韓國如果可以，其他國家如果在「空間化」、「商品化」以及「結構化」三面向都能做好準備，也有可能期待等同韓國的表現。

研究者認為，我國產官學界應致力做好以下四點，才能提供我國流行文化創意產業理想的發展環境：

1. 努力建構出生態系
2. 打破部門之間的本位主義
3. 提振國人的國際觀及處理涉外事務能力
4. 提昇公部門的行政效能

第二節 研究發現

一個國家的智慧與能力……把眼光和學習只放在「自己前輩」的身上，只往內比、不往外看時，就註定是原地踏步，會遠落在世界隊伍步伐的後面。

2001年2月號遠見雜誌發行人王力行以專文描述韓國在遭逢1997年金融風暴後重創，不得不向國際貨幣基金組織貸款支應外匯需求，形同宣布國家破產後，韓國全國上下如何全力擁抱網路的現象。王力行提出警告，臺灣如果沒有在新的時代掌握正確方向，極可能落在世界隊伍的後面。

18年之後，研究者找到這段文字，思索臺灣在發展流行文化創意產業期間錯過的歷史機遇以及寶貴時間。這段文字如同輓詞，令人心驚。

研究者首先想要反思當初提出的5個研究問題，思考這些問題是在如何的脈絡之下被提出。這5個問題包括：

1. 不同世代的人在認知上會出現差距
2. 靈光如何協助流行文化創意產業完成獲利歷程
3. 網際網路在不同地方被用於消費或是創作獲利
4. 中國大陸代表商機或是威脅
5. 我國產官學界可以獲得的啟示

以傳播政治經濟學重新檢視當初列出的這五個問題，在「空間化」、「商品化」、「結構化」三向限上，5個問題多半關注於「空間化」、「商品化」兩向限上，當初進行研究設計時，最忽略的就是「結構化」的分析。

研究者願意重敘本研究緒論所提日本將領登清廷北洋艦隊後，斷言兩國海軍交戰，清廷必敗的例子。

北洋艦隊將領有於地域觀念上下不和、船艦噸位數高於日本海軍但船速過慢、快艦又被日本海軍搶先購得成為致勝主力「吉野號」、北洋艦隊儲備的艦砲砲彈不符實用，都是甲午戰爭中清廷戰敗的主要原因。這些原因以傳播政治經濟學的三向限判別，都屬於「結構化」因素。

我方目前與韓方流行文化創意產業競賽的目前賽事，呈現我方嚴重落後的態樣，原因也是出在「結構化」因素，這些結構化因素如果沒有徹底改進，即使我方也成立文策院、也有效推動「金融挺文創」，我方在文化創意產業的全球舞臺上，還是要輸給韓方。

這些結構性的因素包括：

1. 足夠的國際觀：

我方由於文化及國家認同主體混亂，以致發生空間幻覺（空間化向限），成為「不是大國的大國、不像小國的小國」，執政者雖然致力去中國化，卻動輒可見類同大國施政的因循敷衍；當前政府在政治價值的取捨上、不傾向落實履行中華民國憲法，在文化創意產業對外輸出的市場設定上，卻動輒假設對岸 14 億華人為潛在市場，而不似韓方在出發點就自我界定為小國，致力以英文等外語為載具，用心開發日本、東南亞、中東、歐美、拉丁美洲、非洲等海外市場。如何讓國人具備的國際觀，去除不正確的「空間幻覺」，和中國大陸建立互惠長久的對待往來，並且以更積極靈活的方法，化解我方在國際社會的不利局勢，刻不容緩。

2. 完整的文化產業生態系：

本研究發現，我國與韓國加入 WTO 時對於電影產業的保護及發展策略不

同，導致我方電影產業慘淡經營至今，韓方則利用雄厚的電影產業做為其影視產業向外輸出的堅實後盾，從業人員也由電影產業的經營經驗，建構了符合實務要求的知識體系。再者，韓國的財團的廣告經費，也提供了韓方文化內容產業交叉投資、有效獲利的生態系。如今我方面對受創嚴重的電影產業、以及缺乏實戰歷練的對外交涉體系、短期內也難見到財團具體投入影視產業，文化部及文策院未來如何有效在臺灣建構有力且能立即運作的生態系，是極嚴峻的挑戰。

3. 去除山頭主義及肉桶政治：

我國文化政策過去過份偏重獎補助業務，使得肉桶政治的惡劣風氣妨礙了文化創意產業良好的滋長；文化創意產業目前分別由多個部會主管，也造成統籌發揮綜效的障礙。執政高層只有具備韓國金泳三對於文化內容產業發展潛能一樣正確的認知，體認到文化創意產業在未來世代的戰略性價值之後，這個問題才能獲得根本性的解決。

4. 全民對於文化認同主體具備共識：

臺灣因為特殊的發展背景，在國家認同上有著臺灣獨立、認同中華民國憲法體制、主張併入中華人民共和國或美、日等多種價值取向。因此在推動文化創意產業策展行動時，往往出現策展內容應該設定為何的爭議，對於中華文化，也有棄絕或是發揚光大兩種選項的爭議。

然而研究者發現，韓方推動流行文化產業向外輸出的最重要憑藉，就是本研究發現在朝鮮半島推行數百年之久的儒教文化（中華文化），沒有儒教的有效串連，文化產業生態系無法建立及維護、練習生制度無法長期推動、儒家文化也是流行文化向外輸出時，唯一可以創造文化親近性、減少文化折扣，並且鼓勵文化挪移的真正關鍵內容。

此一發現乍聞之下也許覺得不可思議，但是如果觀察韓流過去輸出成功案例，例如《大長今》能在包括中東各國受到歡迎，傳送的主流價值，無一不與儒家

文化有關。如果進一步觀察 SM 娛樂公司創辦人李秀滿向外輸出韓流的三步驟，也與儒家文化中「王道」以德服人的精神完全相符。

韓國在 1994 年金泳三執政時就覺察到文化創意產業的重要性，特別針對以網路為載體的數位影音內容刻意經營發展，儘管在 1997 年歷經金融風暴的無情打擊，韓國被迫宣佈破產向 IMF 告貸，但是在其完整的國際人格及文化認同（與北韓同為聯合國會員會、沒有所謂獨立迷思），以及痛定思痛下。南韓運用財閥的國際營運經驗致力其產業國際化，致力打敗日本站上全球第一的矢志也讓全國振作再戰，再加上歷任大總統致力發展文化內容產業，韓國不僅進入 2050 俱樂部、成功清償 IMF 貸款，舉辦世足賽、奧運及 APEC、G20。

韓國出現了聯合國秘書長、第一位女性太空人，韓流更是大行其道，在攫取多國閱聽者的眼球後，透過韓國產官學界齊力打造的產業體系，對閱聽者建立起其國家品牌，並且透過在韓國國內以及全球各地當地舉行的線上以及線下活動，透過多種活動邀請閱聽者參與，在讓閱聽者獲得滿足之餘，同時賺取可觀的金錢報酬，完成其獲利歷程。

吾人再以傳播政治經濟學的三向限來思索此事，吾人可以得知：

- 1、 在**空間化**而言：國人國際觀不足，企業規模多半為中小企業，經營作為傾向降低成本以獲取利潤，在企業轉型升級上缺乏足夠的動能，在研究發展（Research & Development)方面，也往往無法設定專人專職負責，在開發藍海市場方面，即使有心，也往往乏力。

再就市場目標設定而言，國人傾向以美國為首選，輔以日本、歐洲，兩岸開啟互動後，中國大陸市場具有強大的磁吸力量，但對於流行文化創

意產業而言，業者也往往以追逐大中華市場獲利即視為滿足點，鮮少有經營全球市場的想像與企圖心。

此外，國人也傾向消費使用網際網路，忽略了網路、3C 設備及社群媒體是數位策展的利器，每個人每個團體，都可以成為世界注目的焦點，前提只是：了解目標閱聽眾的需求，用對方習慣的方式，和對方溝通。

- 2、 在**商品化**方面：我國固有於過去製造代工的成功模式，對於文化內容，也一直堅持有費授權始得交易的模式。在肉桶政治盛行的臺灣，文化部本身預算有限，有不少藝文團體始終認定文化部每年的補助預算中，有一定比例金額一定要由自身團體取得，否則就會視為「不公平」而發出異議。

事實上，長年接受政府補助，除非有足夠的事實足以支持其必要性，接受補助往往會阻卻藝文團體的進一步強健，以及接受市場洗鍊。固然，在文化行政執行上，主政者應該針對傳統文化資產以及文化創意產業，進行分流且有所差別的施政與對待。但是除了極少數確有必要以政府預算專案補助者，文化行政主管機關理應採取更大開大立的作為，鼓勵各文化團體面對挑戰、接受市場洗鍊。

- 3、 就**結構化**而言：臺灣地小人稠，土地使用成本昂貴，兩千三百萬人口的市場不易支撐起自有品牌，因此自有品牌必須積極開拓海外市場，就成為必然的宿命。中小企業佔全體企業九成七左右，加上兩岸關係起伏，臺灣長期自國際舞臺缺席，使得國人普遍缺乏深刻的國際觀及國際知識，企業經營傾向採取短線經營策略，中小企業主不易對勞工提供長期照顧與發展的承諾，相對而言勞工對雇主的忠誠也往往不易維持。因此在演藝界經常傳出經紀人與藝人合約糾紛、乃至於法律訴訟。

事實上，本研究顯示，流行文化創意產業的策展過程，負面新聞對於偶像團體往往有致命的殺傷力，即使是團體解散成員各自發展，都往往造成支持者不再支持原團體，以本研究中勝利門案一爆發，YG 娛樂公司股價接近腰折，YG 娛樂原負責人楊賢碩被迫下臺，勝利等涉案藝人被迫宣告終結演藝生涯，就可以了解這個產業對於道德純潔的跡近苛求，以及對於醜聞的零容忍特性，這也是演藝工作者在成為公眾人物後對於粉絲應該負起的責任與自我要求。

吾人如果觀察目前臺灣流行文化界若干重要團體及個人，也都是因為確保了道德沒有瑕疵，才能夠繼續獲得粉絲的支持與喜愛，不論是五月天、S.H.E 等團體，都必須保持團體完整及道德形象良好，才能保持天團的地位。

由是可知，儒家文化訴求的道德價值，會被閱聽眾在接收影視內容被同時要求。從業人員在經營演藝事業、與其他成員互動合作時，也必須以此道德標準相互要求。韓國一線綜藝節目主持人劉在錫主持 Running Man 受到各界尊重，是全韓國公認唯一沒有黑粉（Anti-Fan，指專門以討厭藝人抵制藝人為習慣的觀眾）的藝人，也是因為其道德受到敬重。

吾人不能斷言臺灣絕對無法發展良好的流行文化創意產業生態系，因為在早年，我國政府曾經成功地引進半導體產業，進而使得我國成為全球 ICT(網路、電腦、電訊) 產品生產重鎮。吾人今日要打造有利流行文化創意產業育成的生態系，這個過去成功範例中透出的智慧，有值得學習效法之處。但是我方在經營流行文化創意產業生態系時，能否掌握諸如儒家文化此一微妙但重要的精神內涵，很可能是決定能否成功的關鍵因素。

這個過程包括政府如何下定決心發展此一產業，如何引進關鍵性人才返國效命，如何打造出上中下游兼顧的價值鏈，吾人在思索打造流行文化創意產業時，冀望流行文化創意產業如同當年的半導體業一般，成為國家的重點產業，就應該如同當年政府在思索如何打造半導體產業般，一樣地審慎，一樣地嚴肅。

歷史學家湯恩比（Arnold J. Toynbee, 1889-1975）曾經以《挑戰與回應》（Challenge and Response）理論的觀念，詮釋了他對人類各大文明興衰輪替的動機以及結果。人們面對挑戰時的因應如何，是否有足夠的創造力和適應性，來回應對世代的挑戰，應對結果如何，往往就決定了該文明的前途。

吾人如何因應愈來愈嚴峻的未來，將會決定臺灣文化創意產業的未來。

第三節 討論與建議

（一）討論

儒家文化是不是韓國或我方推動流行文化創意產業建設的關鍵因素？這是一個很大的假設，但是吾人如果檢視韓方推動流行文化創意產業建設以來，我方派出多位學者專家前往韓國考察，也提出過很多研究報告，吾人對於韓方經營韓流輸出的各項細節，已有相當比例的理解，但是為何我方的流行文化創意產業發展迄今，成就依舊遠遠不如韓國？

如果吾人再把場景回到昔日李鴻章籌建北洋艦隊的初期，甚至把場景回溯到日本推動明治維新、清光緒皇帝下令進行百日維新。日本艦隊也是新建立的海軍，清廷北洋艦隊為何打不過日本艦隊，光緒皇帝的洋務運動百日維新也敵不過日本的明治維新？

問題都是出在**結構面**上。本研究訪問前文化部長洪孟啟，他指出由於檢調單位追求辦案績效，使得公務員為求保護自己免於司法訴訟，在興利方面往往有所疑懼，因為見到被檢調追查的官員工作家庭生活秩序大亂，往往就產生「但求無過、不求有功」的消極心態。行政部門年年訂定施政計畫，希望對於文化創意產業有所作為，但是一代代的公務員退休離開工作崗位，我方的文化創意產業建設成果依舊有限。

隨著 Netflix 等國內外 OTT 的日漸盛行，以及愈來愈多國人依賴 Youtube 等新媒體取得訊息及影視娛樂，媒體廣告也大比例向網路媒體傾斜，政府部門如果再不急起直追，我方流行文化創意產業將面臨空洞化的命運。

在注意力經濟時代，全球的流行文化創意產業因為新媒體的連結，過去在國內市場可以營造的局部優勢，因為網路的全面連結而被瞬間解除。這種情形，以臺灣的中華職棒聯盟賽事，如果和美國職棒大聯盟的賽事，同時以網路免費直播、純以廣告為獲利基礎時，全球的閱聽眾究竟會有多少人以互連網連結收視中華職棒聯盟、又有多少人會收視美國職棒大聯盟賽事一樣。

任何一個國家的演藝團體或藝人，如果能夠藉由網路平臺策展出類同奧運金牌得主等級精湛的演出，都會在瞬間爆紅。對於流行文化創意產業而言，變平的世界就是個全天全時進行的超大競技場，具有奧運金牌選手等級才藝的從業人員贏者全拿，可以如同韓國江南鳥叔 PSY 獲得超過 36 億次的 Youtube 瀏覽數，透過如此龐大瀏覽量累積下豐厚的社會資本後，日後不論再出新歌、從事其他演藝活動，甚至廣告代言，都可以輕易完成其獲利歷程。

相對而言，昔日有國內市場的本國藝人，如果才藝平凡無奇，在國內的演出機會很可能還是被越洋而來的國外藝人所排擠，原因無他，閱聽眾早就藉由在新媒體的數位勞動，判別那位藝人或偶像值得被日夜關注，他日這位藝人或團體來臺灣舉行演唱會等實體活動時，票價再高也要設法到場觀看聆聽，閱聽眾甚至被這位藝人或偶像團體的靈光所吸引，一定要設法前往輸出國（例如韓國）旅遊追星，完成輸出國設定的獲利歷程，自己才會心滿意足。

研究者這才理解到，流行文化創意產業的影視內容策展，其實就是遂行儒家所說的「王者以德服人」，強調的是閱聽眾的「心悅誠服」，閱聽眾心甘情願成為偶像團體的粉絲後，在演唱會等現場活動中會拿應援物整齊地做出應援動作，以盛大的氣勢為心愛的藝人「吸粉」、「圈粉」（即擴大粉絲人數及影響力）；在網路空間裡，會興奮地與同好交換偶像團體的動態，會轉貼轉發心愛的偶像團體的影音，會為偶像團體即時翻譯新媒體內的原文內容，貼上本地語言字幕後再轉發給其他粉絲一同分享。粉絲們口耳相傳，一位舊粉絲影響旁人成為新粉絲，屢行著儒家所說百姓傳頌王道後、「近悅遠來」相繼歸附的歷程。

這個歷程正如同中國經典大學篇所說，流行文化創意產業誠意、正心（指端正心態）之後，力求格物、致知（指充實專業知識），再修身、齊家、治國（指形成生態系，產業中的產官學研媒各環節功能都能和睦相處、發揮效能後，目標一致地向海外輸出），終於達到平天下（不是指征服天下，而是天下人都能接受輸出文化內容中所尊崇的儒家文化生活價值及道德堅持，全世界都接受自身輸出的流行文化內容、全世界都喜歡認同肯定自己的國家、全世界閱聽眾都受到靈光吸引，願意到自己的國家來觀光旅遊體驗感受，讓我方的流行文化創意產業永遠保持領先，永遠都能圓滿完成獲利歷程）。

英國創意聯盟指出，78%的千禧世代寧願購買一種體驗而非購買一個產品，相較於單一側重宣傳商品本身，千禧世代對於強調創意或生活方式的產品營銷

的反應更為積極。³⁹創意內容和數字世界交織在一起，並賦予數字世界視覺生命。吾人因此有理由相信，通過撬動創意產業的許多槓桿，包括：寫作、設計、視頻、軟體、音樂、出版、攝影、表演藝術、遊戲、研發等，數位環境將是一個更融合、同步的創意經濟沃土。⁴⁰在這塊更強調融合、連接和信任的全球舞臺上，吾人沒有任何理由可以缺席。

(二) 建議

研究者認為，韓流的經營除了以儒家文化為內容，也以儒家文化主導的國家社會做為其產製背景。另一方面，韓方為了完成流行文化創意產業的獲利歷程，會以迪士尼公司的企業文化為榜樣。迪士尼公司要求員工以創造「世界上最快樂的地方」為最重要的使命，也要求員工能夠表達親切、博學、熱情、殷勤和頂尖客戶服務等專業價值，因此，韓國有將整個國家「迪士尼化」的企圖心，如下圖所示：

	• 商品化	空間化	結構化
韓國	Imagine your Korea	Web-Based 轉變成 TV-Based	因為韓劇認識到韓國，進而接受親近韓國，接受韓國國家品牌的存在
		韓國成為超大的迪士尼樂園	韓國成為世界上的活躍角色

³⁹ 聯合國創意經濟展望 (2002年—2015年) 和國家概況 (2005年--2014年) 中文版第 34 頁

⁴⁰ 同上，第 33 頁。

迪士尼	睡美人城堡	TV-Based	因為美國而認識接受Mickey
	Mickey Mouse	轉變成 主要為TV-Based 部份是 Web-Based	Mouse
		美國都市規畫受到迪士尼樂園肇 建的啟蒙	美國成為世界流行文化的關鍵角色

我國如果有意追趕上韓國流行文化創意產業經營的腳步，學習迪士尼如何讓臺灣成為人民熱情和睦相處、生活便利安全、影視內容引人入勝，實際體驗名不虛傳的快樂天堂，會是個很好的思考起點。

(三)重新檢視本項研究，是否符合質化研究的各項尺度

評估質化研究的三個尺度

尺度	問題	
真實度	你真的到過現場嗎？ 你的研究值不值得我們關心？	說明所研究的情境
合理度	這個個案對我們有意義嗎？	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供各方的詮釋，使讀者了解到以前沒注意到的問題 ● 使資料與理論相互對談並和現有文獻比較，藉以說出你的新創見。 ● 說明你是由哪一個理論視角來觀察問題的
批判度	這份研究可以讓我們反思到問題的根本嗎？	你是否提出大哉問，讓人由基本面去反思與批判問題，看到以前看不到的現象

資料來源：蕭瑞麟《不用數字的研究》

第四節 研究限制與未來研究建議

(一)研究限制

以韓國 KOCCA 而言，KOCCA 在中國大陸北京、日本東京等地，都設置有海外辦公室，至少每季會提出與本研究類似的報告。和研究者僅為一位政大傳播學院在職專班研究生、目前有公職束縛相比，KOCCA 提出攸關流行文化創意產業的相關報告，絕對較研究者所提報告深度更深、也更具備其價值。

於本研究深度訪談中，前文化部長洪孟啟對於我國文化部派駐外站人員的工作內容設計以及工作貢獻價值，都認為有重新檢討之必要。中華民國目前雖已成立文化部，對於相關職責設定擔當人員，但是相關單位及人員對於相關的業務的執行，仍有待加強，在本研究進行期間，在釜山影展中看見的種種情形，乃至臺韓兩方對於同一位釜山影展參展人員的資料挖礦（Data Mining）作為的差別，都是值得檢討之處，本研究值此也願意點出這點。

再者，資本市場對於流行文化創意產業的影響，其實在微觀面的業者經營環境而言，往往是決定業者能否繼續經營的關鍵。本研究目前僅知韓國國家養老金服務就投資了包括 YG 娛樂等多家音樂公司。臺韓兩地金融業者對於流行文化創意產業的投資態度，在拒絕或接受，以及操作細節上有那些不同，也值得進一步研究。

最後，由於研究者對於韓文的掌握能力仍然有限，無法如韓國研究者一般，隨時掌握韓方出版界以及網路上的發展，對於韓方發展有著更精準的即時掌握。然而，如果要對於韓流發展的結構變遷有著更深入了解，精通韓文會是一項必備能力。

(二)未來研究建議

本研究發現，以傳播政治經濟學的「空間化」、「商品化」、「結構化」三大向限，針對中國大陸、日本乃至美國發展流行文化創意產業的策展、行銷以及獲利進行研究探討，都是有趣的研究題材。

如本研究所述，網際網路盛行、廉價航空方便各國人士迅速來去於各國之間，跨文化的傳播成為常態，過去因為地域時差被侷限的閱聽受眾，如今因為網際網路以及便捷交流而逐漸匯整在一起，流行文化創意產業的數位策展不僅可行、而且勢在必行，業者基於定著粉絲(消費者)、培養忠誠消費者、極大化閱聽受眾顧客終身價值的考量，勢必在商品規劃與設計上，採取更靈活、彈性、多元的作為，無論是業者本身的組織架構、產業的衍生型態以及輸出國在政治、經濟、社會、文化等結構上的對應調整，也會產生更多引人入勝的研究主題，值得進一步探討。

為了讓以上的思索更為具體，研究者謹提出未來可以進行的研究主題：

1. 東南亞觀光客來臺觀光風氣日盛，東南亞各國觀光客來臺之前，曾經被吾方流行文化創意產業中的那些內容引發靈光??他們來臺時，會特別指定前往那些景點一遊??據聞臺北 101 大樓是很多移工在臺工作時必拍的景點，臺北 101 被移工貼圖公布於自己的社群媒體之後，對於移工親友是否發生了靈光??我國流行文化創意產業業者、文化部及觀光局等文化觀光政策主管機關如果掌握了此一線索，應該如何進一步有效地數位策展行銷，以完成並且擴大獲利的歷程。
2. 韓國流行文化創意產業近年來長驅直入臺灣市場。事實上本研究發現，不論是我國藝人金超群主演的連續劇「包青天」、乃至於香港藝人張國榮主演的電影「英雄本色」、王祖賢主演的電影「倩女幽魂」，都在當時造成轟動。本研究也發現，臺灣導演侯孝賢的電影，對於韓國電影界影響甚大，也是我方該留意的文化資產。

不可諱言，這些華人影視素材，都對不同世代的韓國閱聽眾產生靈光，未來如何針對這類素材進行盤點，做為對韓方閱聽眾策展的內容，如何有效行銷、具體獲利，依舊是很重要的問題。

3. 隨著 5G 時代即將來臨，舉凡人工智慧、大數據、機器人以及物聯網的技術發展日益成熟，未來有關流行文化創意產業的數位策展、行銷以及獲利作為，會產生如何的變化，也值得持續予以關注。
4. 本研究也發現，學術界容或對於「流行文化創意產業」一詞感到陌生，然而在實務界早就針對「娛樂/ 媒體產業」的產值、產業生態等議題，定期予以統計、檢視、分析。「娛樂/ 媒體產業」
5. 「流行文化創意產業」之間的關連、類同、歧異，仍有待進一步釐清。
6. 本研究發現實務界針對「娛樂/ 媒體產業」的數位策展、行銷獲利之探討行之有年，有相關問題值得思考：
 - 究竟韓方流行文化創意產業的作法，是「娛樂/ 媒體產業」的濫觴??
 - 「娛樂/ 媒體產業」自韓方流行文化創意產業的發展得到了啟發，進而全面採用，還是自美國 MTV 頻道出現音樂錄影帶、音樂內容接收方式由「聆聽」改為「聆聽」與「觀看」並行後。全球各地的「娛樂/ 媒體產業」紛紛掌握這個趨勢，結合數位網路策展，開始行銷以及獲利的新型態??

參考書目

一、書籍：

- 小倉紀藏著，何源湖譯（2014）《通往韓國心靈的十二個關鍵字_用心了解韓國》臺北市：聯經出版
- 大前研一著，陳美瑛譯（2017）《科技 4.0：網路串聯時代的新商業模式》臺北市：臺灣角川
- 文森·莫斯可（Vicent Mosco）著，胡春陽、黃紅宇、姚建華譯（2013）《傳播政治經濟學 The Political Economy of Communication》，上海：譯文出版社
- 王偉忠著（2018）《半退卻：王偉忠盡情吹牛六十年的心得報告》臺北市：時報出版
- 安德森（Chris Anderson）著，羅耀宗、蔡慧菁譯（2009）《免費：揭開零定價的獲利秘密 Free: The Future of a Radical Price》臺北市：天下遠見
- 朴允善 張寶芳 吳靜吉（2014）《韓國流行音樂全球化之旅 -- 「SM 娛樂的創新實踐》，台北：遠流出版
- 佐佐木俊尚（2012）《策展的時代---串聯的資訊革命已經開始》，台北：經濟新潮社李宇美譯（2011）。
- 克雷·薛基，李宇美譯《鄉民都來了：無組織的組織力量 Here comes everybody》（2011），台北：貓頭鷹出版社
- 尚皮耶·瓦尼耶（Jean-Pierre Warnier）著，吳錫德譯（2003）《文化全球化》，台北：麥田出版
- 金鐘元、鄭重憲著，田英淑譯（2013）《韓國電影 100 年》，北京：中國電影出版社
- 約瑟夫·奈伊（Joseph S. Nye, Jr.）著，吳永恆、方祖芳譯（2006）《柔性權力》，遠流，台北市
- 洪又妮 Euny Hong 著，吳郁芸譯（2015）《韓流重襲！韓劇、K-POP、男神、女子天團用娛樂征服全球的軟實力 The Birth of Korean Cool》，麥浩斯：臺北
- 馬可·詹姆斯·羅素 Mark James Russell 鄭煥昇譯（2015）《KPOP NOW! 韓國流行音樂進行式 KPOP NOW! The Korean music revolution》時報出版：臺北

- 陳立恆(2014)《淬礪:陳立恆與華人文創力對話》，台北:經濟日報
- 湯瑪斯·佛里曼(2005)《世界是平的》，台北市：雅言文化出版
- 麥可·布林 (Michael Breen)著，方祖芳譯 (2018)《新韓國人：從稻田躍進矽谷的現代奇蹟創造者 The New Koreans: The Story of a Nation》新北市：聯經
- 郭秋雯(2012)<<韓國文化創意產業政策與動向>>臺北：遠流出版
- 盧希鵬著 (2018)《隨經濟：第二曲線的 77 個思維》臺北市：遠見天下文化出版
- 戴文波特 (Thomas H. Davenport)、貝克 (John C. Beck) 著、陳琇玲譯(2002)《注意力經濟：抓住企業新焦距 (The Attention Economy: understanding the new currency of Business) 臺北：天下遠見出版
- 蕭瑞麟(2013)《不用數字的研究》，新北市：台灣培生教育出版
- Green, M. C. & Jenkins, K. M. (2014). Interactive narratives: Processes and outcomes in user-directed stories. *Journal of Communication*, 64, 479-500.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press
- John Urry 著 葉浩譯(2007)《觀光客的凝視》The Tourist Gaze 國立編譯館與青林出版有限公司合作翻譯發行
- Philip Kotler, Gary Armstrong 著 方世榮譯(1999)《行銷學原理》，三版，台北市，台灣東華，譯自 *Principles of Marketing*, 8th ed.
- 김평수, 윤홍근, 장규수 (2011)(金平洙、尹洪根、張圭洙[均為譯音])著《文化內容產業論》(2011)，Communication Books

二、期刊

韓流驚人 半年海外撈金 40 億 【2012-08-08/聯合報/A14 版/國際】

姜智恩 (2017)。《朝鮮儒者中華認同的新解釋--「天下」與「國家」的整合分析》。中央研究院近代史研究所集刊第 96 期(民國 106 年 6 月)，頁 31-60

李明聰(2015)《韓國流行音樂的視覺性、身體化與性別展演：以少女時代的 MV 產製和消費挪用為例》，新聞學研究第 122 期 頁 37-78

- 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
第2卷，第3期，頁313-338
- 張郁敏（2015）。《跨世代行動上網與電視並用行為與動機》，《新聞學研究》，124期，頁83-116
- 馮建三(2002)。《反支配：南韓對抗好萊塢壟斷的個案研究，1958—2001》。台灣社會研究季刊，第四十七期，2002年9月
- 林子強(2014)《數位傳播全球化策略之探討——以韓國文化產業為例》台灣經濟研究月刊 第37卷第4期 103年4月
- 吳家興、李秋錦、陳之華、陳美菊、謝學如(2006)《亞洲金融風暴後台、韓經濟表現之比較》國家發展委員會 經濟研究年刊第6期 頁129-162
- 張卿卿（2016）。《線上影音接收、傳散與產製上傳行為探討：多元動機之觀點》，《中華傳播學刊》，30，61-107
- 莊芳（2011）《一個人改變一個產業「韓流教父」李秀滿傳奇》 今周刊 764期
- 劉翰瑋、王偉鴻（2014）《韓國流行音樂經紀公司從0~100的經營策略 以S.M娛樂為例》 臺灣經濟研究月刊； 37卷4期，頁42-51
- 賴逸芳、游凱文（2013）《從日韓產業軟實力的發展檢視產業競爭模式的轉變》 臺灣經濟研究月刊； 36卷2期，頁82-89
- 劉致昕(2016-10-20)。《為什麼她的孩子上網聊天就變聖戰士？。商業周刊，1510期。2016-10-20

三、論文

- 朴允善（2012）。《韓國音樂產業全球化策略研究—以「S.M.Entertainment」為例》。國立政治大學傳播學院在職專班碩士論文
- 李幸倫、林富美（2014）。《韓國流行音樂及娛樂經紀公司的政經分析》。傳播與管理研究
- 蔡佳玲(2006)。《韓劇風潮及韓劇文化價值觀之相關性研究：從文化接近性談起》。交大傳播研究所碩士論文

陳欣淪 (2013)。《當韓流流入歐洲-以韓劇在荷蘭的接收為例》——交大傳播研究所碩士論文

韓國演藝經紀實務與制度研究計畫：SM Entertainment 個案研究報告 (2014/05/15
文化部委託政大商學院)

林榮泰、劉邦初、李英傑、蘇錦夥、張淑華(2010)《創意生活產業的感性場域與
感質商品-- The One 南園之個案研究》台灣感性學會研討會論文

四、網站

上報專欄 (2016/10/22)。《沈榮欽專欄：吳宗憲所不了解的事—韓國音樂產業
為何贏過台灣(上)》，上網日期 20171021，取自
(https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=5900)

上報專欄 (2016/11/03)。《沈榮欽專欄：吳宗憲所不了解的事—台灣市場太小的
迷思(下)》，上網日期 20170908，取自
(https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=6715)

中央社 (2018/12/05)。《文化外交 台偶像劇進軍拉美東南亞 16 國》 上網日期
20170908，取自
https://www.ocacnews.net/overseascommunity/article/article_story.jsp?id=240837

ETtoday 新聞雲 (2017/03/27)。 <https://forum.ettoday.net/news/892780>
〈游梓翔：「愛慕你，梅地亞」，全媒體是什麼東東？〉，上網日期
20171221，取自 <https://forum.ettoday.net/news/892780#ixzz5xDCNAfzt>

ETtoday 新聞雲 (2017/05/09)。《李世暉：AKB48:日本音樂市場的迷幻藥》，
上網日期 201701001，取自 <https://forum.ettoday.net/news/920135>

凱絡媒體周報 (2017/05/06) 。《向世界進軍！韓國流行音樂全球化行銷策略》
上網日期 20171118 取自

<https://www.inside.com.tw/article/6284-what-marketers-can-learn-from-korean-pop-music>

聯合國貿易及發展會議 UNCTAD (2019/05/29) 。〈聯合國創意經濟展望 (2002
年—2015 年) 和國家概況 (2005 年—2014 年) 中文版〉。上網日期
20190612，取自

https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_ch.pdf

遠見雜誌 (2012/05/02) 。《台灣／韓國 愛恨交加的「兄弟之邦」》。上網日
期 20170919，取自

https://store.gvm.com.tw/article_content_20010.html

朝鮮日報中文網 (2013/01/14) 。〈解析 SM 李秀滿文化 “走出去” 戰略〉。上
網日期 20171016，取自

<http://eibsee.blogspot.com/2013/01/sm-chnchosuncom.html>

IFPI 官方網站 (2019/04/02) 。(IFPI 2019 全球音樂市場報告 IFPI Global Music
Report 2019) 。上網日期 20190518，取自

<https://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2019>

Strategy+Business (2017/05/08) 。〈How to Make Entertainment and Media Businesses
“Fan” -tastic〉。上網日期 20170929，取自

<https://www.strategy-business.com/article/How-to-Make-Entertainment-and-Media-Businesses-Fan-tastic?gko=977b5>

PWC 娛樂媒體展望報告 (2018/01/09) 。(Global Entertainment & Media
outlook 2018~2022) 。上網日期 20180419，取自

<https://www.pwc.com/outlook>

大娛樂時代 (2018/08/14)。(陳皓嫻：用恨意征服世界的 K-POP (一) — 長期被霸凌而想翻身的國家)。上網日期 20181211，取自 https://newmegaentertainment.wordpress.com/2018/08/14/hallyu_in_world_1/

世界日報 (2014/12/02)。《鼓勵「賣淫愛國」百萬韓婦淪美軍性奴》。上網日期 20170919，取自 <https://bit.ly/2OUO2zd>

聯合報 (2014/10/30)。<https://www.uatimes.com>〈蘇蘅：十年磨劍 韓影視酷旋風反思〉，上網日期 20171102，取自 <https://paper.udn.com/udnpaper/PID0030/268118/web/index.html>

The Korea Times (2008/02/13)。<http://www.koreatimes.co.kr>〈AFKN, When There Was No CNN〉。http://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2009/05/164_18867.html

中華民國行政院文化部(2010)，〈文化創意產業發展法〉，中華民國 99 年 2 月 3 日華總一義字第 09900022451 號總統令制定公布。

中華民國行政院文化部(2010)，〈文化創意產業發展法施行細則〉，中華民國 99 年 10 月 6 日行政院文化建設委員會文壹字第 0993019684 號令發布。

附錄：我方、韓方及美方個案

韓方個案

韓方個案 1：箕子陵

據《史記》記載箕子朝鮮據說是商朝的宗室箕子建立，「朝鮮」之詞最早出於《尚書大傳》中周武王封箕子於朝鮮之地。有謂「朝鮮」即「朝日鮮明」之意，「朝」讀如「朝日」的「朝」；但在《史記》卷一百一十五〈朝鮮列傳〉第五十五「集解」引張晏云：「朝鮮有濕水、洌水、汕水，三水合為洌水，疑樂浪朝鮮取名於此也。」

《今本竹書紀年》殷紀中記載紂王五十一年『冬十一月戊子，周師渡孟津而還。王囚箕子，殺王子比干，微子出奔。』，但記載箕子的這兩本古書並沒有提及箕子從中國遷徙到朝鮮或者箕子建立朝鮮的描述。

箕子朝鮮後來被衛滿朝鮮所滅。漢武帝時滅了衛滿朝鮮，並且在朝鮮設四郡治理。

箕子陵是古代高麗國為紀念箕子而建的陵墓，原址位於今日朝鮮民主主義人民共和國平壤牡丹峰腳下，至今已無存。

1102年，高麗王朝肅宗接受禮部的建議，訪查箕子埋葬的位置。最終認定箕子埋葬於牡丹峰下，肅宗便為箕子修築了陵墓，又在旁邊建立箕子廟以進行祭祀。

北韓建國之後，1959年春季，北韓為建設牡丹峰青年公園，北韓領袖金日成下令拆除箕子陵。因為他認為，箕子朝鮮是為了藉口侵略朝鮮而捏造的不實事件。

韓方個案2：明心寶鑑

研究者：

在韓劇「來自星星的你」中，男主角都敏俊因為號稱能長生不老經歷過韓國許多時期，因此在劇中引述古籍「明心寶籍」中的字句，因而引發研究者的興趣。後來研究者前往韓國實地觀察時，果然在地鐵的地下商店街書報攤，買到「明心寶鑑」以及「韓文版孝經」。由以下對於明心寶鑑一書的描述，吾人可以約略窺見，韓國數百年來，受到中國文化影響的情形。

個案本文：

「仁興齋舍版《明心寶鑑》」有栗谷李珥等人的序和跋，而且凡例中還提及「露堂先生哀菴詔後學之書，獨賴此篇之存，世遠板剝，多有訛誤，故改正錄梓。」韓國學者紛紛據以探討立論，而主張《明心寶鑑》最早是由朝鮮高麗王朝忠烈王時代（約相當於元朝中期）的文臣露堂秋適（1245-1317年）所撰。

以下為明心寶鑑中各篇篇名，可以發現整本書與中華文化的密切關係：

繼善篇、天命篇、順命篇、孝行篇、正己篇、安分篇、存心篇、戒性篇、勤學篇、訓子篇、省心篇、立教篇、治政篇、治家篇、安義篇、遵禮篇、言語篇、交友篇、婦行篇、增補篇、孝行篇、廉義篇、勸學篇

韓方個案3：熱河日記

研究者：

在熱河日記之渡江錄中，作者為朝鮮英祖、正祖時期的文人朴趾源 Pu Zhi-Yuan（西元 1737~1805 年）以渡過鴨綠江前往清朝出使途中的年代記錄，再次強調自己對於明朝之漢文明的尊崇及嚮往。

特別的是，朴氏在明亡後 130 餘年的清朝乾隆年間前往中國大陸，在撰寫熱河日記時依舊強調自身對於明代的懷念及景仰。

研究者在進行本研究時，發現韓方對於宋、明二代的中國文化十分景仰。不僅韓國喪禮目前依舊根據宋朝朱子所著家禮為本進行；本個案的熱河日記中，作者也對於代表漢文明正統的明朝充滿懷念。

個案主文：

他在熱河日記的渡江錄中這麼寫著：

曷為後三庚子，記行程陰晴，將年以系月日也。曷稱後，崇禎紀元後也。曷三庚子，崇禎紀元後三周庚子也。曷不稱崇禎，將渡江，故諱之也。曷諱之，江以外清人也，天下皆奉正朔，故不敢稱崇禎也。

曷私稱崇禎，皇明中華也。吾初受命之上國也。崇禎十七年，毅宗烈皇帝殉社稷。明室亡，於今百三十餘年。曷至今稱之，清人入主中國，而先王之制度變而為胡，環東土數千裡劃江而為國。獨守先王之制度，是明。明室猶存於鴨水以東也，雖力不足以攘除戎狄、肅中原，以光復先王之舊，然皆能尊崇禎以存中國也。

熱河日記最特別之處，在於明崇禎皇帝自縊後 130 餘年後，依舊自稱是明朝天子的子民。事實上，韓國文化的與中國文化「接近」，亦可見於韓國世宗大王在西元 1446 年頒行諺文之際。

韓國世宗大王以庶民不熟悉漢字，無法表達所思所想為由，以《訓民正音解例本製字解》一書說明韓文拼音字母的使用方式時，推行諺文。但是這樣的嘗試，當時依舊有集賢殿副提學崔萬理（Choe Manri）等人曾上疏反對創制、使用訓民正音（諺文）。崔萬理表示：

“我朝自祖宗以來，至誠事大，一遵華制。今當同文同軌之時，創作諺文，有害觀聽……若流中國，或有非議之者，豈不有愧於事大慕華？”

崔萬理又說：

「自古九州之內，風土雖異，未有因方言而別文字者。唯蒙古、西夏、女真、日本、西蕃之類，各有其字，是皆夷狄事耳，無足道者。《傳》曰：『用夏變夷，未聞變於夷者也。』歷代中國皆以我國有箕子遺風，文物禮樂，比擬中華。今別作諺文，舍中國而自同於夷狄，是所謂棄蘇合之香，而取蟾蜍之丸也；豈非文明之大累哉？」。

由於朝鮮文人和貴族的抵制，諺文無法在官場上被普遍使用，朝鮮王朝決定諺文與漢字並用，通用範圍僅限定在兩班之間的私函、地方官衙或婦女。諺文直到 20 世紀才被廣泛使用。韓方在文化挪移之後，對於漢字的堅持如此強烈，在事大主義的表現上十分特別，也坐實其「朝鮮中華」或「小中華」的別稱。

韓方個案 4：AFKN (AFN-K)⁴¹

⁴¹ 本個案詳見 http://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2009/05/164_18867.html

研究者：在網路時代之前，廣播電視是最有力量的媒體，美國文化透過各地美軍電臺的傳送，對於當地民眾產生了潛移默化的影響。「學習英文」往往是當地民眾收聽美軍電臺廣播的動機，但是美軍電臺散播的美式生活意象、美國流行音樂面貌，乃至美式民主所強調的價值，都對當地民眾產生影響。

本研究雖然著重於數位時代的流行文化策展、行銷與獲利，然而就美軍電臺此一個案，其實是網路時代前的流行文化策展、行銷與獲利之具體個案，美軍電臺的廣播使得美式文化產生靈光，不斷吸引著包括韓國人在內的各所在地人民。

韓國美軍電臺始於韓戰期間，當時聯軍統帥麥克阿瑟將軍透過美軍電臺廣播，要求北韓放棄武力侵犯南韓，韓國美軍電視臺的播送，甚至比韓國國營電視臺KBS還要早上四年，1983年韓國美軍電視臺與衛星同步，使得它某些主要節目能夠與美國本土同步播送，2001年，韓國美軍網絡（AFKN）被更名為AFN-K。同樣的事情也發生在美軍歐洲電臺，儘管AFN（美軍電臺總部）努力調降頻率發射強度，依舊有許多歐洲人聽到美軍電臺廣播放送的歌曲、音樂、新聞、訪談，美軍電臺在沒有網際網路以及CNN的時代，意外成為在當地介紹美式文化的尖兵。

甚至，由於二戰之後美國在全球各地設有多個軍事基地由美軍駐紮，原本設定為海外美軍服務的美軍電臺，在播音運作的同時，也它的文化影響力，影響到當地的人民。（第126頁）

韓戰期間，韓國音樂人只有一位聽眾，而且這位聽眾口袋頗深，能讓韓國音樂人不會挨餓受凍……「從50年代至80年代，大多數韓國流行音樂歌手都是

以藝人的身分，為美國駐韓陸軍獻唱，而且收入並不差。直至 1972 年為止，共有六萬位美國士兵駐韓，軍事陣容相當龐大，也代表了演出機會源源不絕。」

美國勞軍聯合組織（USO）視娛樂演出為一嚴肅大事，會找好萊?明星如瑪麗蓮·夢露等人登台表演。「美國軍方聘請好萊坞專業人士來為韓國音樂人試鏡，所以競爭相當激烈。」魏澤煥解釋。以韓國而言，本地的藝人因為赴美軍基地進行演出獲致報酬，相對而言也助長了美式文化在韓國當地的傳播。⁴²

韓方個案 5：金氏姐妹

研究者：韓國的國際化，不論是大韓帝國成立前夕，明成王后（閔妃）因為先後引進清朝以及帝俄勢力與日本抗衡，終於遭致日本浪人侵入韓國王宮中予以擊殺；乃至於 1950 年至 1953 年期間，除了美國軍人在朝鮮半島上的慘重犧牲，聯合國針對韓戰爆發，也組成超過 15 國的聯合國軍隊加入對抗北韓，後來釜山甚至建有聯合國紀念公墓，在公墓中安葬來自 15 個國家 2300 位陣亡將士。如果就這一點而言，吾人可以得知在臺灣所承受來自國際的刺激，以中國大陸、日本、美國三地為主，吾人的國際性適應以及國際視野，和韓國比起來有很大差別。

本個案金氏姐妹究竟是不是啟蒙了今日的韓流？本研究不擬進行武斷的判斷，但是在網路崛起之前，金氏姐妹及其父母因為駐韓美軍的需要，開始學習美國流行歌曲，進而定期在駐韓美軍生活圈中的各表演場所固定表演，以獲取報酬。後來在美國大兵的慫恿鼓勵下，遠赴美國發展，並進而受到蘇利文秀（Ed Sullivan Show）主持人艾德·蘇利文欣賞，經常邀請登臺表演。

⁴²有關美軍基地及美軍電臺如何對當地散佈美式文化，可以自以下這篇報導了解
https://www.army.mil/article/107168/airwaves_carry_us_culture_to_unintended_audience

吾人再次以傳播政治經濟學的「空間化」、「商品化」、「結構化」三向限來思考金氏姐妹發跡走紅的經過，會覺得本三向限再次有效地解析了這個個案。後來，隨著網路科技、世界走入後冷戰時期各國往來日益密切，金氏姐妹的後人懂得藉網路搭橋長驅直入閱聽眾的眼球，逐步建立起今日的繁榮。

個案主文：

金氏姐妹花的故事⁴³

金氏姐妹花（Kim Sisters）就是在美軍基地首度展開演出生涯的韓國藝人。金氏姐妹花的成員是兩姐妹加上表姐……在她們最走紅的 50 與 60 年代，她們是拉斯維加斯秀場上的熠熠紅星，風采一如當時的鼠幫（Rat Pack，指五、六零年代活躍於舞台，獲眾多粉絲死忠支持的美國演唱組合，法蘭克辛納屈、小山姆戴維斯、狄恩馬丁等均屬之）

在 1948 至 1971 年製播的美國綜藝節目《愛德·蘇利文秀》（The Ed Sullivan Show）中，金氏姐妹花⁴⁴演出次數高達 25 次，因而躋身該節目最常演出的前十名來賓，甚至比爵士樂之父路易斯·阿姆斯壯、美國知名女歌手帕蒂·佩奇（Patti Page）更多!!金氏姐妹花以美國經典女子三重唱麥圭爾姐妹（McGuire Sisters）為榜樣，而事實上，她們出現在蘇利文秀的次數，就跟麥圭爾姐妹一樣多。(第 127 頁)

⁴³ 摘自：洪又妮 Euny Hong 著，吳郁芸譯(2015)《韓流重襲！韓劇、K-POP、男神、女子天團用娛樂

征服全球的軟實力 The Birth of Korean Cool》，麥浩斯：臺北

⁴⁴ 金氏姐妹的表演，可以自以下超連結略觀之：<https://www.youtube.com/watch?v=Mh4JGtYwcs4>

金氏姐妹花一字排開，笑容盈盈、皮膚白皙、美腿修長，獻唱《我覺得自己昏了頭》（“ I think I’ m Going out of My Head” ）。這首歌是 1964 年的和聲重唱團體「 Little Anthony and the Imperials 」。她們看起來就像出現在《好萊塢皇宮》節目裡的其他女子團體一樣，穿著閃閃發亮的緊身高叉長禮服，大秀長腿，戴著長睫毛，一頭梳得蓬鬆鬆的秀髮烏黑亮麗，這是我第一次見到韓國女性如此打扮，就跟看 20 年代穿短裙、束短髮的韓國時髦女子照片一樣，難以適應！！

不少非裔美國人都說，第一次看到妮雪兒·尼柯斯（Nicochelle Nichols）在《星艦迷航記》（Star Trek）裡飾演烏瑚拉一角時，都驚訝得不敢相信自己的眼睛。知名藝人琥碧·戈柏（Whoopi Goldberg）回憶，她向家人狂喜尖叫：「我剛剛看到電視節目裡有黑人女子在演戲，而且不是演傭人！」相信這也是那一代韓裔美國人看到金氏姐妹花上電視時的感覺。（第 129 頁）

或許再也沒有其他流行文化案例，可以比金氏姐妹花的故事，更能代表韓國二十世紀由貧轉富的過程。三位女孩都來自南韓，他們的母親在韓戰期間幫她們組團，純粹是為了生計；這家人失去了父親，而且無家可歸。就像大部份 80 年代的韓國知名藝人，金氏姐妹花為駐紮韓國的美國大兵表演，以勞軍活動展開演藝生涯。

韓戰爆發前，金氏姐妹花的父母是韓國娛樂圈響叮噠的人物。1950 年韓戰開打，北韓人沒收了她們在首爾的家，並逮捕她們的父親……然而，父親還在家時不經意的魔鬼訓練，反而讓三姐妹能在父親走後，繼續過日子。他以邊教邊打的方式教她們唱合音，三姐妹中的蘇說：「我不敢相信他這樣打我們，只要犯錯，馬上挨打，朝我們甩耳光，直到我們的臉頰又紅又腫。只有唱到他滿意，他才會停手。」

金氏姐妹花的演出精彩無比，很快證明她們不只是噱頭，而是每個人最想看到的明星。為了拿到護照，好去美國參加第一次演出。米雅（金氏三姐妹中唯一不是金家女兒的那位，事實上，她和另兩位成員互為堂姐妹關係）被蘇和艾亞的母親收養，並捏造米雅的出生日期……三姐妹的母親開始安排演出，讓金家姐妹在駐韓美軍基地巡迴表演，她決定三姐妹得表演美國劇目，「她還去黑市買唱片準備。」蘇回憶。金媽媽教三姐妹唱的第一首歌是《美麗的純白色天空》（“Ole Buttermilk Sky”），原唱是1946年的美國作曲家霍奇·卡麥可（Hoagy Carmichael）。

金氏姐妹花轟動美軍駐韓基地，美國大兵封三姐妹為「韓國的麥圭爾姐妹」。蘇笑說，「我覺得美國大兵應該很想家，她們讚美我們這三個賣力表演的韓國小女生，還說『你們應該去美國，一定可以賺大錢！』」

聽到這句話，金媽媽腦中的齒輪開始轉動。「媽媽很認真，完全聽進去了！」蘇說。

事實證明，美國大兵慫恿三姐妹前往美國發展並非隨口胡謔。蘇告訴我：「1955年，我們接到一位美國大兵打來的電話，他說自己要回美國去了，想跟我們簽約，帶我們三姐妹去美國。」

金媽媽火速讓三姐妹準備好，把握大好機會——即使這件事情後來沒有成真。不過，這次經歷就像是現今訓練韓國流行音樂歌手的前奏曲，主旋律都是不停地訓練、再訓練。蘇說：「對媽媽來說，這是個長程計畫，她知道如果我們去美國，光唱歌不夠，沒辦法跟其他團體競爭，其中最大的問題就是語言障礙，所以她說：『你們一定要跟別人不一樣！得會很多種樂器！』金媽媽也開始讓三姐妹去上芭蕾舞課跟踢踏舞課。

1995 年，製作人湯姆·鮑爾在拉斯維加斯的雷鳥飯店（Thunderbird Hotel）推出了「中國娃娃辣妹秀（Tom Ball's China Doll Revue）…..金氏姐妹花是最後一組登場的藝人…..四個星期後，金氏姐妹在雷鳥飯店簽署了一份合約…..愛德·蘇利文在此欣賞了她們的演出，並約定三姐妹成為他的節目嘉賓。（第 131 頁）

蘇一路從被戰火糟蹋的韓國，來到屬幫時代的賭城大道，她的人生歷程似乎與爆紅的 Psy 演藝生涯完全不同，不過，蘇也是 Psy 的粉絲，更認為自己和 Psy 一脈相連：「我跟我兒子說，現在 Psy 紅翻天，大家會跑來問我，第一個來美國、成大器出大名的韓國人是誰？顯然大家還是想到了我們（金氏姐妹花）！」

韓方個案 6：金東虎與釜山影展

研究者：本個案是研究者於 2017 年 9 月 18 日參加臺北市電影委員會舉辦「釜山影展創辦人金東虎演講」⁴⁵，金東虎受台北市電影委員會邀請，來台擔任台北電影學院講師。金東虎也在 2017 年該屆釜山影展後退休。

個案主文(研究者根據現場演講口譯錄音整理所得)：

1988 年以電影《燕山君》獲得法國南特三大洲國際電影節最佳女演員獎，1989 年則以在林權澤導演的《上升》中表現優異，獲得莫斯科國際電影節最佳女演員獎，姜受延在 1987 年就已以電影《種女》在威尼斯國際電影節獲得影后

⁴⁵(詳見<https://www.chinatimes.com/newspapers/20170919000598-260112?chdtv>)

桂冠，姜受延因而晉升為世界級明星，姜受延充滿個性的演技成為向世界介紹韓國電影的名片。⁴⁶

回顧 1987 至 1989 年，三部電影得獎導演都是同一人，所以在三年曝光，林權澤導演因而聞名，因此在 1995 年秋季開始進行了一些準備的工作，1996 年 2 月 13 日組織組委會，當時韓國並沒有組織影展的人才，因此從英國請來東尼雷恩斯（英國影評家）一同來參與工作，同時發現 10 年前的東京電影節以及 20 年前的香港電影節都有相關的舉辦經驗，因此確定釜山影展必須和香港影展以及東京影展區隔開來。

東京影展在獎項的設定上有競爭成份，因此必須找出最佳演員、最佳影片等項，因此朝向新浪潮電影發展。

回顧 1997 年，當時是香港回歸中國的時候，香港電影節在 1997 年因為要設置獨立電影項目，為中國大陸所拒絕，香港電影節策展人王愛玲女士辭職，並且馬上加入釜山影展工作團隊。和東尼雷恩斯一同進行影展籌備工作。此時，舊金山的製作人保羅，來韓參加研討會會議，就一路留他到釜山影展，並且聘他工作，積極準備影展。

6 月 13 日正式成立執行委員會，並且請釜山市長擔任主任委員。當時如何籌錢成為最重要的工作。如果當時有台北電影基金那是多好，因此申請到釜山市 30 萬美金的首播獎金。

⁴⁶姜受延受獎資料原由金東虎於演講中提及，因為紀錄時難免疏漏，後經查閱《韓國電影 100 年》後補充，原文見《韓國電影 100 年》頁 289-290 處。

金東虎：190 萬美金都是用兩隻腳去找出來的錢。因為那三位人都是學者，不擅長跟公家機關打交道，更別說向企業募款，因此募款的工作就落在我身上。

當時有六、七千的觀眾，使用最大角度的銀幕，在戶外舉行。

當時與瑞士的貝洛洛影展合作，該影展有舉行 70 年的經驗。

開創初期經費是有限的，因此必須在極克難的情況下開辦，但是如何讓民眾了解我們在做什麼很重要。邀請了 27 個國家，有 18 萬韓國青年來到釜山。

成功原因：

一、新的過去的獎 New Current Awards (1996~)新銳導演之找尋
新導演的第一部第二部電影

1996~2016 年間 244 部電影中，132 部為全球初演（去年為第二十一屆），包括李康生的「不見」，王小棣導演的「飛天

小武（第三屆得獎），透過釜山影展使得導演獲得國際級地位，獲獎項目就是新銳導演，每年兩位。

Asia Project Market (AFM)

協助電影人解決拍片沒有資金的困難

釜山影展舉辦隔年我就到荷蘭鹿特單某影展擔任評審，因為我從未在韓國擔任評審，買書後發現也沒有什麼嘛，透過全球四、五十部電影進行評審

APM 是第二屆電影節推動的內容，在 97 年準備好，在 98 年推動 BPP（釜山促銷計畫）方案，以前叫做 Pusan 後來改名為 Busan，如今則稱為 APP（Asia Promotion Project/ Plan）

賈張科先生提出「站台」這部電影，在 2000 年參加威尼斯影展，也是一部得獎影片；大陸導演王小帥也以電影「十七歲的單車」，在 1999 年柏林影展得到銀熊獎大獎；伊朗導演 Japard 的作品也因此釜山影展可以播出；侯孝賢導演電影「最好的時光」於 2002 年在釜山影展參展，2005 年在坎城影展得獎。

Asia Film Academy (AFA)(2005~)

12 年以來有來自 31 個國家的 298 名畢業，導演的作品經常在全球各地影展參展，更具備國際觀。

這個電影學院的觀念，從德國柏林影展學來，利用學校或場域邀來四、五百人學習，講者認為應該邀 24 人，提供兩至三組，每一組必須拍出一部電影才能畢業，指導者則為全球各地優秀導演。

2005 年侯孝賢擔任首任校長，去年是中國大陸導演，今年則是日本導演。

Asia Cinema Fund (ACF)(2007~)：腳本、後製、記錄片開播早期的製作方面，提供資金，除了對韓國電影補助，也補助泰國 wonderful world 的拍攝，共有 331 部電影接受了補助。

釜山過去只有一所大學有電影科系，如今已有 7 所，提供各大學各 1 萬美元資金。

釜山影展成功原因：

1. 保持政治上的中立性和自律性 (01:16:00)

因為接受政府的補助，因此在開場時，政治人物非常希望能上場說話，但是我在影展時謝絕致詞，也不准長官上台，在首屆影展時中央高官來了，都不讓上台，久而久之，就派一位官方代表來，只有釜山市長來，但是也不准說很多話，只能簡單宣布開幕了。大選前會有很多候選人來影展現場，但是主持人始終不會介紹他們。

15年來，主辦人都是只收錢不介紹；中國大陸對於獨立影片也是不准播放。壓力不斷來，還是繼續播送。獨立性就是釜山影展成功的最大原因。

2. 熱心與奉獻的努力：

釜山地區的義工，當時多半為20歲至30歲的年青人，如今志工與觀眾都已年長二十歲。南浦洞到海雲台開車要兩個小時，所以現場和執行單位的來來去去，都是很重要的工作。因此身為主席的金東虎，自己常常在趕場時就坐上摩托車，讓自己成為貨物，趕到現場（即使已經六十歲了）

韓國燒酒可能也是幫忙的因素之一。金東虎表示，他的酒量可以喝下金門高粱兩瓶，或是韓國燒酒150杯，不論是影展期間或影展籌備期間，常常他在釜山南浦洞的辦公室過了晚上12點，常和工作同仁一同在南浦洞街上鋪上地布喝酒聯誼，同時交換意見。甚至，第一次辦釜山影展時，一部日本電影中間無法播放，金東虎隔天就飛到東京，親身向製作人道歉，金東虎自豪地表示，他個人的努力，也是釜山影展成功的原因吧！！

3. 波及效果

引領韓國電影的飛速發展

在釜山影展之前，釜山是個文化沙漠，影展開辦之後，釜山躍昇為電影的城市。

回顧 1990 年代。影展邀請釜山市長至洛杉磯考察，了解市府可以如何協助洛杉磯發展

- 釜山市長返國後，立即宣布成立釜山電影委員會，第一個亞洲地區成立的電影委員會，就在釜山
- 2000 年一月份，30%的韓國電影在釜山製作，有了這些整體的建設之後，釜山躍昇為電影之都。
- 因此從 2000 年的三年之後，包括韓國國家電影委員會都移往釜山辦公。
- 最近有調查，釜山影展的整體效益，超過兩千一百億韓元（KRW）
- 在 2003 年企畫，在九年中完成電影殿堂，企圖讓海雲台，成為相當於釜山的曼哈頓

1990 年前韓國電影十分黯淡，自 1996 年韓國電影高速成長，在成長的過程中，國內的觀眾增加了。在 199 年，韓國電影只佔兩成的國內市佔率，也就是說，市面上看到的電影，10 部中只有兩部是國產電影。1999 年，有部電影賣座達到 900 萬人次，到了 2000 年後朴贊譽導演，提昇市佔達到百分之三十六左右；2005 年百分之五十，2006 年百分之六十三，前年及去年均為百分之五十以上。

1998 年以前韓影出口 50 萬美元，去年已超過一億美元。

韓國人口五千一百萬人，票房達到一千萬人以上已有 15 部電影。

韓國人每人每年可看四點三部電影，是全世界最愛看電影的人。

釜山影展造成出口成功機會。

坎城影展，在釜山影展成立兩年時慶祝五十周年紀念，在一九九七年之前，韓國電影只有四部有曝光機會；1998 年之後，每年都有平均 4 部受邀，而且陸續增加。

朴贊玉老男孩也得到導演獎；在 2002 年也得到獎項，畫仙也得到獎。

2002 至 2004 年得到獎項。

坎城影展每年有 10 部韓國電影得到曝光

每年有 40 部到 50 部電影，台灣電影有 10 部以上，今年(2017 年)也會有 8 部電影準備參展，在過去二十年（1996-2016）以來，台灣電影在釜山影展上演 204 部，第一屆就有王小隸的電影播出。

2002 年侯孝賢帶 24 部電影赴釜山參展，也邀請四、五十位台灣電影人參與釜山影展盛會，侯導連續來了八九年，今年也會來；楊德昌導演過世後，釜山也辦理紀念展，韓國和台灣十分如手足親密。個人期待未來除了電影，在文化其他領域都能交流。

2013 年釜山影展 2013 因為世越號紀錄片，使得釜山影展受到檢討，承受政府方面很大壓力。

釜山影展籌備經費 120 億韓元（1200 萬美元），市政府支持 6 百萬美元，中央政府支持 140 萬美元，因為世越號紀錄片播放降為 70 萬美元

釜山影展策展人為什麼都是用熟悉影展籌備的熟手：有 7 位策展人，分七個地區代表，金基壽導演為首席（已歿），執行委員選出 300 部電影，策展人還決定 AFA 的營運。

釜山影展如何跟大學合作，創造影視產業跟學習

AFA（亞洲電影學院）：由各國各電影機構選出來的學生代表，英語能力只要可以溝通即可，其他部份不是很重要。每個國家地區則為一至兩個學生。

京城大學一度為釜山當地唯一電影科系，如今已增加為七個電影科系。

釜山影展遭逢金融風暴是在 1998 年，那時候中央政府是給 70 萬美元，因為金融風暴降為 5 萬美元，但是經濟部副首長是我的球友兼學弟，因此補助由 5 萬美元又調為 70 萬美元。

Asia Network Producer — Busan Backbone

台灣市場太小，以本國市場是不足的，應該在 40 部左右，是比較合適的產量，還是要努力讓電影可以出口，在政策方面，政府還要多多努力。

研究者：韓方的選秀節目延續各國的選秀節目，繼續吸引觀眾以及參與選秀者家人親友的注目，但是更結合了韓方本身以及日方發展 AKB 集團粉絲經濟的特色，茲簡述如下：

韓方特色：大量運用社群媒體，披露個別練習生的外形、應對進退、練習及表演情形、競賽中與他人相處情形、個人承受高壓力時的情緒及反應。

日方特色：結合實體 CD 銷售，決賽階段粉絲必須購買 CD 後才有投票權，平日舉凡見面會或握手會等活動，也必須以「有無購買 CD」為先決條件，有採取購買行動的死忠粉絲，才有進一步接近偶像的機會。

吾人如果觀察日韓等國在經營推動粉絲經濟之細膩程度，不免為目前臺灣流行音樂的未來擔憂。因為對方打的是無遠弗屆水銀瀉地的組織戰，我方的作為，較容易被各個擊破。

個案主文：

選秀節目近年來成為各國流行文化從業人員出線的另一機制，不論是美國的 America's got Talent 以及它的英國學生兄弟 British's got Talent，臺灣的超級星光大道以及中國大陸的「我是歌手」等，因為素人參賽引發閱聽眾的投注，因為競賽的情節讓閱聽眾更加關注。

韓國的選秀節目也是蓬勃發展，自 2016 年起在 Mnet 推出 Produce 101，由來自不同經紀公司的 101 名女練習生一同生活競賽，最終選出 11 名團員組成偶像

團體 I.O.I 出道表演；2017 年推出 Produce 101 第二季節目，改以 101 位男練習生一同生活競爭，最後也組成 Wanna One 男團表演。

2018 年韓國選秀節目 produce48 延續先前傳統，但改由日韓各 48 名練習生共 96 位練習生，從第一階段要留下 30 位，這個階段，每位閱聽眾可以每天以 APP 選擇 12 位練習生；第二階段則是留下 20 位，這個階段，每位閱聽眾可以每天以 APP 選擇 2 位練習生；第三階段則是留下十二位，這個階段，每位閱聽眾每天只能以 APP 選擇 1 位練習生。最終選出 12 名練習生出道，團體不是永久性存在，持續時間只有兩年六個月。

選秀過程被拍攝為實境秀綜藝節目，在 2018 年 6 月 15 日起至 8 月 31 日之間的每周五深夜 23:10 分起，至隔日凌晨近 01:30 止。事實上，每年暑假是韓國流行音樂業者發行新專輯的重點時期，選秀節目在暑假前夕開始，在暑假結束前結束，特別選定學生放暑假期間的深夜時段進行播送，由此可知，該節目完全鎖定青年學生訴求。

韓方個案 8：勝利門以及女藝人張子妍自殺案件

研究者：就傳播政治經濟學角度而言，勝利門事件以及女藝人張子妍自殺案件，對於注重印象整飾的韓國流行文化產業界，是一個了解此中結構面矛盾的一個理想破口。我方有若干人士看到韓方有這樣的醜聞發生，認為韓流不過爾爾⁴⁷。事實上，我方流行文化界也不乏藝人吸毒、主張或順應所謂潛規則，如果因此去恥笑韓方，很可能只是藉故迴避掉正視韓方流行文化創意產業蓬勃發展此一事實，並且嚴肅思索我方應如何急起直追罷了。

⁴⁷ 李又宗討論韓國藝人內容見此 <https://news.tvbs.com.tw/ttalk/detail/topic/9698>

值得注意的是韓國官方電視臺 SBS 的新聞調查採訪節目「想知道真相」（그것이알고싶다），這個節目並非定期播出，而是遇有韓國重大新聞事件時，該節目製作團隊的調查採訪小組就會啟動作業，在完成一至數個月調查採訪後，就會將調查採訪所得製作成特別節目予以播出，因此每次播出時，都會創下極高的收視率及關注。

吾人皆知媒體本來就有社會守望的職責。然而就臺灣近年媒體發展而言，媒體在社會守望的角色扮演上，每每令閱聽大眾失望，媒體的公信力及社會地位不斷下降，也因此近年我國已經很少看到類似「想知道真相」這類新聞節目的發表。

關於勝利門爆發⁴⁸一事，除了事件本身，外界也懷疑此事與外界追究女藝人張子妍自殺案⁴⁹有關，懷疑是利害關係人為了避開輿論的檢視與撻伐，特別爆料勝利門一事，轉移社會大眾注目的焦點。

本研究無意比照一般寫手，一味歌頌韓方流行文化產業的發展歷程。以 2009 年發生的女演員張子妍自殺身亡案件，以及最近 BigBang 成員勝利被爆不法案件，都顯示出韓流光鮮亮麗的外表下，也許依舊無法避免若干黑幕。

然而，如果吾人在研究韓流時，只是強調類似勝利門、張子妍自殺案件的負面呈現，卻忽略韓流對於促進韓國品牌建立的成就時，那就是某個層次的自說自話罷了。事實上，從韓國經歷過的若干重大事件，以及後來輿論對於這些事

⁴⁸ 勝利門報導詳見中國大陸視訊社群網站「嗶嘰嗶嘰」：

<https://www.bilibili.com/video/av47776350/>

⁴⁹ 張子妍自殺案報導詳見：<https://www.bilibili.com/video/av52596236/>

件的究竟撻伐，可以看出韓國公民社會有其力量存在，在湯恩比「挑戰與回應」的歷程中，為韓國社會帶來更多正面的影響。

更深沈的省思，則是要針對這樣的過程中，韓國社會的公民力量究竟在那裡??這些力量與過去儒教文明的關連性何在??以及這樣的關連性對於韓國公民社會文明增長，究竟扮演了怎樣的角色、發揮了如何的力量??

首先該注意的，是SBS的新聞節目「想知道真相」。這個節目在SBS並非常態播出，而是針對重大議題會啟動調查，調查時間可能長達三個月，並且在電視上打出爆料專線電話號碼，歡迎各界提報新聞線索，在製作節目時，「想知道真相」節目由資深演員金相中擔任主持人，金的主持風格一向沈穩，新聞節目中會使用露臉影像、被馬賽克的影像、一般聲音、被變聲處理聲音等資訊源，向觀眾進行報導。

韓方電子媒體對於新聞事實追求之熱烈積極，在我國電子媒體中幾乎已無從得見，其他媒材媒體記者新聞採訪，也愈來愈不容易見到獨家報導、深入探討，令人惋惜不已。

在勝利門事件中，韓流偶像團體成員勝利經營的夜店「燃燒的太陽」(Burning Sun)，運用韓流藝人取得的廣大知名度，結合臺灣等多處外來資金，在首爾一處五星級飯店成立夜店，但是在經營之際，傳出容留未成年少年深夜遊盪、有毒品在店內流通、以及疑似有女子在店內遭猥褻甚至性侵、有男顧客向警方舉報反而遭警方逮捕等情事。

女藝人張子妍自殺一案發生於2009年，張女本為電視劇演員，並且與某經紀公司簽約成為旗下藝人，張女自殺前留下遺書，指稱有韓方媒體高層、記者、

導演等娛樂媒體界高層人士，藉權勢要求張女陪酒，甚至提供性接待。張女心力交瘁之餘，留下遺書上吊自殺，韓國檢警雖然針對張女遺書上被指責人士逐一調查，但後來都無疾而終。

在韓國天團 BigBang 成員勝利經營夜店「燃燒的太陽」(Burning Sun)傳出深夜容留未成年少年、使用毒品、涉嫌洗錢或逃漏稅、官商勾結警察吃案等情事⁵⁰，引發社會各界對於韓國流行文化創意產業是否發生歧形發展的憂慮。最諷刺的是，Netflix 平台上有勝利主演的「YG 未來策略辦公室」綜藝節目⁵¹，以音樂經紀公司為背景，甚至以知名經紀公司 YG 公司中一個虛擬的「未來策略辦公室」，極盡笑謔方式鋪陳。如今兩相連結對照，更是令人歎息不已。

關於勝利門爆發一事，除了事件本身，外界也懷疑此事與外界追究女藝人張子妍自殺案有關，懷疑是利害關係人為了避開輿論的檢視與撻伐，特別爆料勝利門一事，轉移社會大眾注目的焦點。

本研究無意比照一般寫手，一味歌頌韓方流行文化產業的發展歷程。以 2009 年發生的女演員張子妍自殺身亡案件，以及最近 BigBang 成員勝利被爆不法案件，都顯示出韓流光鮮亮麗的外表下，也許依舊無法避免若干黑幕。

然而，如果吾人在研究韓流時，只是強調類似勝利門、張子妍自殺案件的負面呈現，卻忽略韓流對於促進韓國品牌建立的成就時，那就是某個層次的自說自話罷了。事實上，從韓國經歷過的若干重大事件，以及後來輿論對於這些事件的究竟撻伐，可以看出韓國公民社會有其力量存在，在湯恩比「挑戰與回應」的歷程中，為韓國社會帶來更多正面的影響。

⁵⁰韓國 SBS 調查報導節目「想知道真相」有關勝利門之報導

⁵¹ 「YG 未來策略辦公室」預告片見此：https://www.youtube.com/watch?v=P_XHGAY5ouI

更深沈的省思，則是要針對這樣的過程中，韓國社會的公民力量究竟在那裡??這些力量與過去儒教文明的關連性何在??以及這樣的關連性對於韓國公民社會文明增長，究竟扮演了怎樣的角色、發揮了如何的力量??

首先該注意的，是 SBS 的新聞節目「想知道真相」。這個節目在 SBS 並非常態播出，而是針對重大議題會啟動調查，調查時間可能長達三個月，並且在電視上打出爆料專線電話號碼，歡迎各界提報新聞線索，在製作節目時，「想知道真相」節目由資深演員金相中擔任主持人，金的主持風格一向沈穩，新聞節目中會使用露臉影像、被馬賽克的影像、一般聲音、被變聲處理聲音等資訊源，向觀眾進行報導

韓方個案 9：「誰是罪人」韓國首爾公演藝術高中

韓國首爾公演藝術高中七名高中生以音樂劇為本，另行拍攝「誰是罪人」MV⁵²，指陳該校校方 15 大罪狀，主要訴求點在於指責該校校長運用學生為資源從事多項表演獲取私利，又不改善學生的教育環境。

學生此舉震驚全韓，並且有上百萬次瀏覽量。韓國大統領設有青瓦臺請願網站⁵³，如果有 20 萬人連署，就可以啟動調查，了解該校校長有無行政責任，結果本案已經於 2019 年 3 月間成立，包括韓國教育廳及首爾警察局都啟動了行政以及刑事調查。

⁵² 誰是罪人 MV 網址：<https://www.niusnews.com/=P3w11gg5>

⁵³ 青瓦臺請願網站網址：<https://www1.president.go.kr/petitions/308392>

僅就上述青瓦臺請願網站就很值得吾人省思。這項措施始於現任韓國總統文在寅上任之時，任何韓國國民只要覺得身受委屈想要請願，只要在請願後 30 天內獲得 20 萬國民的贊成，就啟動調查，相關部門政府官員必須在請願案成立 30 天內予以答覆。

我國雖然也設有公共政策網路參與平臺⁵⁴，但僅止於政策的訴求，並且交由政府部門負責回應，青瓦臺請願網站受理範圍較廣、產生決策的行政效力也較廣。簡言之，就是讓國民感覺更受到尊重，這一點也是我國政府部門應該思考修正之處。

「首爾公演藝術高中」（School of Performing Arts Seoul）這所被稱為是韓國歌謠界偶像誕生的搖籃，一身黃色制服是帶給大家的最初印象，校友包括 BTS 防彈少年成員、Miss A 裴秀智等，沒想到近期卻爆出醜聞。

事實上，韓國藝術高中提供的彈性學制，讓年青藝人得以順利完成練習生、出道、巡迴演出，迴避掉兒童及青少年權益保障法的約束，可能是韓流得以發展的重要背景及環境。然而，藝術高中學生因為不滿行政高層的作為，透過數位策展方式提出抗議，進而引發民眾議論與關切，藝術高中學生的創意、媒體的主動發掘、公民社會願意成為高中學生的後盾，如此完整的公民社會，提供了韓國公民社會繼續自我更新、修正的動能。

韓方個案 10：首爾龍山的美韓混血兒

⁵⁴ 公共政策網路參與平臺網址 <https://join.gov.tw/idea/index>

研究者：研究者首次到韓國，是在 2014 年父親節前夕，研究者特別前往位於首爾龍山韓國國防部的韓國戰爭紀念館⁵⁵（전쟁기념관）參觀，參觀時遇有一位美韓混血兒的搭訕。

因為研究者是獨自前往，也不排斥和這位年齡不超過 25 歲的男子，以英文相互交談。男子自稱名叫丹尼爾，父親為駐韓美軍，在認識母親後讓他母親懷孕，父親趁著部隊調動機會拋棄他母親，母親因為是未婚懷孕，又生下混血兒（혼혈아），使得他們母子一路以來備受歧視，近年來，雖然韓國人開始改稱混血兒為다문화가정 자녀(多文化家庭子女)，如此一個比較中性而不帶評價的字眼，但是由於韓國失業率高，丹尼爾的經濟生活並不安定，在謀生上承受極大的壓力。丹尼爾表示，很羨慕臺灣的生活，很希望有機會到臺灣打工。

研究者後來又看到世界日報報導，韓戰期間因為南韓民生凋敝，有很多韓國婦女不得不淪落風塵，賺取皮肉錢謀生⁵⁶。事實上稍有年紀的國人都知道，當年美軍駐臺期間，靠近圓山美軍協防司令部的雙城街，充斥著可供美國大兵買酒尋歡的酒吧，又有許多臺灣女性以打工名義前往日本，事實上卻是從事賣酒服務生的工作。

混血兒在強調單純血源單純文化崇拜的韓國，生活處境格外困難。和丹尼爾交談之後，令研究者充份感受到在韓國生存的艱難。韓國，也未必時時如韓流內容般地光鮮亮麗。

⁵⁵ 韓國戰爭紀念館簡介可以由此觀看：https://big5chinese.visitkorea.or.kr/cht/ATT/3_2_view.jsp?cid=333022

⁵⁶ 世界日報 2014.12.02 鼓勵「賣淫愛國」百萬韓婦淪美軍性奴 <https://bit.ly/2OUQ2zd>

韓方個案 11：韓國青年金燦律的歐亞壯遊

研究者：金燦律 (Kim Chanyul)是研究者 2014 年 8 月間赴首爾青年旅社認識的室友。他的家鄉在全州，父母都是韓國傳統音樂工作者，在全州當地的全州傳統文化館⁵⁷工作生活。後來金燦律為了追求音樂的理想來到首爾居住，為了應付首爾高昂的生活費用，他必須每天兼職做兩份工作，並在工作之餘前往錄音間，跟隨老師進行音樂創作，生活非常忙碌。

研究者曾經先後於 2014 年 8 月、2015 年 3 月前往韓國進行田野工作，也都和金燦律聚餐談話。金燦律因為其父親僅小研究者一歲，因此以長輩之禮對待研究者，每每相對敬酒之後，金燦律一定側過頭去將酒喝掉，表示對研究者的尊敬；期間每次聚餐，都是由研究者買單，這點和臺灣社交禮俗有些不同，一度令研究者不解；後來研究者自韓國華僑處理解，在韓國一律是由長者買單，較年幼者則以表示對長者的尊敬做為回報；2016 年，金燦律自韓國來臺灣自助旅行，研究者自然設宴款待，席間金燦律特別自韓國帶來昂貴的人蔘口服液、水果酒等禮物，以達其禮尚往來之意。

2017 年，金燦律開始他的壯遊行程，自韓國開始，由外蒙古往西伯利亞，過中亞到達莫斯科，再經過匈牙利、捷克、波蘭等地，一直到英國倫敦。途中研究者試著以網路電話與他取得連繫，金燦律表示，這次壯遊確實會把過去幾年打工所賺的錢花光，但是他並不後悔。

研究者對於金燦律的國際觀，以及國際移動的行動力，印象深刻。

⁵⁷ 全州傳統文化館網址 <http://www.jt.or.kr/>

韓方個案 12：韓團團魂之營造

研究者：日韓二國對於粉絲團體的經營，在基本上有著差別。在韓國選秀節目 produce 48 中由於日本偶像團體 AKB48 成員參與競賽，在歌舞的呈現時對觀眾呈現出韓方動作劃一精準、日方動作混亂恣意的印象，也顯露出日方偶像在經營粉絲時，強調偶像藝人本身的可愛可親，並且藉由現場演出、簽名握手會等活動，拉近與粉絲的距離；韓方則是強調外貌的英俊美麗、歌唱及舞蹈技巧的精實，再佐以社群媒體經常性播送偶像團體生活、練習、表演等種種幕後訊息，藉由粉絲的主動閱聽及分享傳送，強化偶像團體在粉絲心目中的地位，進而產生靈光，促使粉絲採取更具體的購買行為，包括：參加偶像的應援團體、練習偶像團體與粉絲約定的應援動作及歡呼、購買偶像團體官方製作的應援物、在粉絲所在國或韓國參加偶像團體的演出活動等等。

偶像團體能否對粉絲產生如此大的吸引力，與該團體的「團魂」有關。團魂在此是個略顯抽象的名詞，但約略可定義為：偶像團體成員對於該團體的忠誠以及認同程度、成員之間相互的感情、默契以及相互幫助。

偶像團體最忌諱發生醜聞，這些醜聞包括涉及刑案、酒後駕車、使用毒品、逃避兵役等等，成員一旦被證實涉及上述醜聞，輕則公開道歉向粉絲謝罪，重則涉案成員退出團體、甚至永久退出韓國娛樂圈，更嚴重者甚至會危及整個偶像團體，乃至於扶植偶像團體出道的音樂經紀公司生存。以近日發生的 BigBang 樂團成員勝利門事件，就因為涉及多樣不法，不僅勝利所屬的 YG 公司股票狂跌，就連同業 SM 娛樂、JYP 娛樂公司股票市值也鉅量下跌，SM、JYP、FNC 等

大型娛樂公司的股價，FNC 和 SM 的股價跌幅皆在 10% 以上，JYP 的情況相對好一點，只下跌了不到 3%。

除了涉及不法這種特殊情形。吾人如果觀察臺灣、日本、韓國的偶像團體，「團員不合拆夥分飛」是影響偶像團體生存發展最大的變數。臺灣的偶像團體發展的變數，還包括與所屬唱片公司的合約糾紛，很多藝人團體發展才剛開始，就傳出和東家不合、雙方官司相向的糾紛。這樣的新聞一旦傳出，絕對會讓更多粉絲猶豫於是否繼續喜愛這個團體。

因此，粉絲在透過網路收視有關偶像團體的各項資訊時，不論是歌舞演出、生活花絮、綜藝通告時，會特別留意偶像團體的成員彼此之間相處是否融洽，是否彼此之間有嫌隙不滿，這樣的訊息一向是臺灣影視新聞報導的重點，但是韓方在經營流行文化創意產業時，會致力於結構面減少這類事實乃至傳聞發生的可能。

具體作為包括：

- 和可能成為偶像藝人的練習生簽動輒長達十三年的長約，藉由長期的培訓過程，了解那些練習生的群性理想，可以適應偶像團體繁重的練習、表演生活；
- 要求所有練習生集體住宿，在彼此相處的過程中，進一步檢視每一位練習生的適格性以及發展潛能；
- 在團體成立之後，舉辦異地研修活動，甚至前往外國人（例如日本成員）成員的家中拜訪，讓成員彼此之間能夠更加了解，避開可能發生的誤解與衝突，並且加強所有成員對於團體的向心力及認同感。
- 在參加綜藝節目時，如果有某位成員表演或是回答主持人問題時，其他成員會努力呼應創造效果，避免令人尷尬的冷場發生。

- 除了成員之間，偶像團體也會號召粉絲穿同樣的服裝、購買官方應援物品、並且和粉絲約定一致的應援動作。如此一致的服裝、一致的應援物品以及一致的應援動作，在偶像團體至異國登臺演出時如果能夠有效呈現，自然會吸引其他非粉絲的注目與好奇，進而擴大粉絲團體的規模及影響力。偶像團體和粉絲如此約定，而不是放任粉絲以即興的鼓掌歡呼代替，其實是著眼於一致的服裝、應援物及應援動作，對於「擴大粉絲基礎」有更大的效果，「以粉吸粉」，藉由粉絲的口耳相傳產生效應，是韓方操作粉絲經濟的一個重要技巧。

綜結而言，偶像團體的成立本來就是個團隊建立的過程，在各地表演時，團員擁有的就是彼此，如果不在其他成員需要的時刻，立即伸出援手，受傷的就是整個團體。粉絲在目睹偶像團體確實有這樣的團魂存在時，在感動之餘，自然會更加無怨無悔地追隨下去。

韓方個案 13：來自北歐的作曲工廠⁵⁸

研究者：本個案直接顯示出韓國流行文化，為了全球佈局，可以靈活地運用北歐的作曲、美、日的編舞，以及以韓國為主、各國為輔的偶像藝人，藉由數位策展其流行文化內容影視，達到行銷獲利之目標。以文化混生橋接「hybrid」而言，韓流確實是此中翹楚。

⁵⁸ 本個案詳見馬世芳網站「小日子」，網址為：<https://www.oneday.com.tw/%E9%A6%AC%E4%B8%96%E8%8A%B3%E9%82%A3%E4%BA%9B%E6%B4%97%E8%85%A6%E7%9A%84k-pop-%E9%87%91%E6%9B%B2-%E4%BE%86%E8%87%AA%E5%8C%97%E6%AD%90%E7%9A%84%E4%BD%9C%E6%9B%B2%E5%B7%A5%E5%BB%A0/>

樂評人及音樂節目主持人馬世芳介紹，韓國流行音樂界多次向北歐作曲團體 Design Music 委託作曲，但他表示：

Design Music 也曾跨足中文市場，蔡依林的〈大藝術家〉就是他們作曲。不過臺灣音樂人和北歐「金曲工廠」合作的規模，尚遠不及日韓。以臺灣娛樂工業的資本和技術規格，早已不可能打造足以進軍洋人世界、能歌善舞的偶像，也不見得有這個必要。

事實上，馬在前述文字中，有好幾個點值得思考：

一、馬世芳表示臺灣娛樂工業的資本和技術規格，不可能也沒有必要打造足以進軍洋人世界的偶像，也不見得有此必要。

然而依據普林斯頓大學已故知名經濟學家、前白宮經濟學者克魯格（Alan Krueger）在其新作（Rocknomics，搖滾經濟學）中指出⁵⁹，流行音樂界早已出現贏者全拿的局面，2017年60%演唱會門票收入，是由金字塔頂端1%的歌手所取得，較1982年的26%增加超過一倍。這意味著中階的流行音樂工作者除了平日的創作演出外，還得另外兼差賺錢貼補家用。

如果馬世芳所云為實，台灣流行音樂工作者正好就處於整個流行音樂產業的中階位置，則相對收入勢必降低，整個臺灣流行音樂產業如何對外證明它應該存在、應該受到支持？？

二、馬世芳又說：

韓國娛樂工業若要「走出去」，必須鎖定異文化的日本和西半球才有活

⁵⁹ <https://www.nytimes.com/2019/06/03/business/dealbook/review-rocknomics.html>

路，臺灣卻有 14 億人口的中文市場。品味優勢不一樣，產品訴求自然有大不相同的考量。當然，這一行從來都不容易，但就大戰略而言，K-Pop 路線我是覺得臺灣人看看就好，學是早就學不來的了。

在全球流行音樂市場匯流為一的此時，研究者不了解馬世芳是根據何點，認定 14 億人口的中文流行音樂市場，臺灣流行音樂一定能取得一定比例的市佔？尤其，在愈來愈多臺灣人已不再認定自己是中國人，在中國大陸民族主義盛行、兩岸關係日趨緊張之際，中國大陸市場是否依舊無條件地對臺灣流行音樂開放，已是很大的疑問；研究者也不認為中國大陸的閱聽眾，會在各國流行文化競逐市場之餘，還像過去一般敞開心胸，認定臺灣流行音樂產物和自己「同文同種」，具有完美的文化親近性，進而接受臺灣流行音樂業者進入中國大陸市場，進行實體或數位的策展活動、行銷獲利。

如果套一句臺灣政治人士常說的話，要攫取中國大陸流行音樂市場獲利的前提，是必須一定程度符合中國大陸的「政治正確」驗證後，才能夠獲准放行。就這一點而言，很多臺灣流行音樂從業人員，不見得願意配合，即使願意配合，也未必符合中國大陸當局的主觀判斷。

因此，如果所謂 14 億人口的中文流行音樂市場不一定存在，在數位策展行銷盛行的此刻，流行音樂市場已呈現「贏者全拿」的肅殺局面，臺灣流行音樂其實沒有坐以待斃的權利。如果繼續抱持馬世芳的思考，臺灣流行音樂會愈來愈不被關注、愈來愈被邊緣化，這不是危言聳聽，這其實是已經在進行的進程。

韓方個案 14：SM 娛樂公司創辦人李秀滿談文化科技 CT 的未來

研究者：本演講為 SM 娛樂公司創辦人李秀滿於 2016 年 2 月 1 日在 SM Town 大樓中 SM Theater 以文化科技的未來 (The Future of Cultural Technology) 為題發表演講的影音紀錄，該影音在 Youtube 上永久位置為⁶⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=Ky5NvWsXnn8>。

該演講發表三年之後的今天，由於 YG 公司發生勝利門醜聞，除了拖垮 YG 娛樂公司股價，YG 娛樂社長楊賢碩下臺，SM 公司等其他主要音樂經紀公司的股價也受到波及。韓流偶像如 BTS 防彈少年團在全球舞臺發光發熱，不僅於 2018 年 9 月 24 日受邀至聯合國大會發表演講，美國《時代雜誌》也於 2019 年 4 月 18 日，將該團列為「2019 世界百大最具影響力人物 (TIME 100 Most Influential People 2019)」，與天主教教宗方濟各、美國總統川普 (Trump)、美國歌手泰勒絲 (Taylor Swift) 以及女神卡卡 (Lady Gaga)... 等人齊名。另一方面，在韓國擁有多家電視臺、電影院的 CJ 娛樂公司 (C&J Entertainment) 數年前也開始 Produce 101、Produce 48 等節目，直接涉足嘗試造星活動。JYP 娛樂公司的女子偶像團體 Twice 頗有接下 SM 娛樂公司女團少女時代的氣勢，YG 娛樂女團 Blackpink 則以色彩強烈的歌舞，受到東南亞各國粉絲的喜愛。

韓流的發展並未定於一尊，更未完全依照李秀滿在本篇演講中揭櫫的方向前進，包括 SM 娛樂推出的 NCT 各子團的發展，目前也還在努力拓展階段。但是觀察李秀滿本篇演講，確實能增進吾人對於韓流經營的思索，提供更近身的了解。

個案主文：(本影音為研究者於 2017 年 4 月 8 日下午 16:55 觀看)

⁶⁰相關內容亦可至朝鮮日報中文網參閱：解析 SM 李秀滿文化“走出去”戰略 - 朝鮮日報中文網——洞察世界的韓國之眼_chn.chosun.com

2016 李秀滿談 Neo Culture Technology (20160201 在 SM Theater)

SM 公司 1989 年成立，2000 年 2 月，SM 的偶像團體 H.O.T 成為第一個在北京鳥巢舉辦音樂會之外國音樂團體；2000 年 4 月，SM 娛樂公司成為第一個在韓國股市 KOSDAQ 上市的娛樂公司。

2002 年 3 月，SM 娛樂旗下女歌手 BOA 成為第一位韓籍歌手以歌曲「Listen to my Heart」在日本流行歌曲排行榜 Oricon Chart 獲得第一名專輯。

2011 年 10 月，SM 娛樂集結旗下所有歌手向海外發表的演唱會「SMTOWN」，成為第一個在美國紐約麥迪遜花園舉行演唱會之亞洲藝人團體。

關於 SM 娛樂公司自己開發的 CT (Culture Technology)，有四大核心觀念：CTPM，也就是選秀 (Casting)、訓練 (Training)、製作 (Producing)、經營管理 (Management)。

選秀部份，SM 娛樂每年在全世界二十個城市舉辦選秀會 (Audition)，尋找我們要的人才。

訓練部份：我們稱呼我們的練習生為 Rookie，我們會安排練習生在我們位於首爾市江南區的 COEX 複合商場的 SM Town 旗艦館舉行 Rookies Show，就在我現在演講的這個 SMtown Theater 舉行，讓他們練習舞台技巧，與粉絲互動。

製作部份：這是 SM 娛樂最有自信的部份。不只由音樂，也由髮妝造型、編舞以及音樂影帶拍攝剪接予以強化印象。

在管理部份：我們也經營運動行銷，子公司名稱為：Galaxia SM；我們也與韓國模特兒機構 esteem 合作，我們共同努力，希望成立涵括生活型態之生產線，包括音樂、電視劇、娛樂、運動和時尚。目前我們的偶像團體 Super Junior 已成立自有品牌 Label SJ，我們希望帶動喜愛我們藝人的粉絲，探索生活型態，並且不斷研究最佳行銷模式與管理模式。

李秀滿進一步推出所謂新 CT（亦即 Neo Cultural Technology, 簡稱 NCT），特別強調匯流以及擴展。並且要推動五個專案：

1. 第一個專案：每首單曲都是個 Station，利用新媒體如 Youtube 策展而且免費提供。少女時代隊長太妍的單曲「雨」⁶¹是第一個作品
2. 第二個專案 EDM，以 SM 特有的舞台表演音樂，由表演以視聽，一同歡樂。音樂開發型式會繁複化 SM 今年會舉行大規模 EDM Festival，包括韓國、中國大陸、全亞洲之名人，會使得首爾成為繼阿姆斯特丹、邁阿密外第三大 EDM 市場。
3. 第三個專案：Digital Platform
提供高品質線上卡拉 OK 且可錄音，免費提供-->everyting，還有可能與您心愛的偶像一同合唱，每個人可以自行編排音樂 video，粉絲可以參與 station 中的 video，與世界同好相互連絡，這個機制將提供 50 種語言翻譯功能，並且全天候運作。
4. 第四個專案 Rookies Entertainment，這是一種 APP，模擬 SM 娛樂製作系統，傳送至粉絲的行動裝置。在這個虛實相容的空間，粉絲會成為 SM 製作人，體會 SM 造星系統（SM incubating System）並且自行訓練 SM Rookies，類似日本宅男透過動漫養女友的概念。

你可以自很多管道獲得回饋，如果你被製作團隊造為影響最大的製作人，你的

⁶¹https://www.youtube.com/watch?v=eHir_vB1RUI

名字將被放在 Album 上，而粉絲也會成為實習生。

5.第五個專案：由名人發起的經濟，提供：

- 虛擬廣播：歌者可以參與
- 網路劇：粉絲可以扮演男女主角加入表演
- 網路娛樂
- 運動課及重量訓練：由運動明星擔任粉絲的健身教練
- 美容知識：由模特兒介紹
- 名人們會創造無數的內容，而粉絲隨時隨地可以看到這些內容

SM 娛樂會製造無邊界的內容，如此全球人可以同樂。SM 娛樂的內容只要對手機友善，並且附帶翻譯服務，就能打破年齡障礙。SM 娛樂也會擁護亞洲及全球市場；SM 曾經善用音樂，未來也想利用許多名人及內容，成為善用多元內容的多元管道。

李秀滿表示，他相信韓流三步驟的最佳作法是可以完成的：

第一階段，SM 娛樂只出口韓流產物，

第二階段，SM 娛樂透過與當地公司、藝人合作而擴展市場

第三階段，2016 年，SM 娛樂與當地公司共同合作，並把 C T 傳送至當地市場。

韓方個案 15：什麼是韓流？⁶²

研究者：本文作者為長期駐韓外籍記者，也娶了韓籍女子為妻，對韓國流行文化產業長期追蹤報導，相關報導長期在紐約時報等西方主流媒體披露，因此本個案有其可觀價值。

在本個案中，作者談到他最常被韓國人詢問的問題，就是「**韓國流行音樂何時可以在歐美被關注到**」，這是很重要的特徵。因為對於臺灣流行文化創意產業，往往處於一種自說自話、自我滿足的狀態之中，由於絕大從業工作者的活動及其產出內容，都是以「內銷」為主，如果能夠參加幾場國際影展得獎、或從事幾場海外演唱會（而且不細究這些展演活動參加對象是僑胞抑或當地人士），似乎就已可滿足。韓方相對產業、乃至於其人民，對於韓流的期待，一直就是以能夠全球流行設定為目標。這種起始目標設定的歧異，也造成兩造流行文化產業發展狀態的落差。

研究者願意將現今流行文化創意產業的數位策展，視為另一種層次及意涵的「全球奧運舞臺」，不論韓方流行文化產業、我方流行文化產業乃至於目前在競技舞臺上、未來即將加入競技舞臺的參與者（player），其角色和四年一度的奧運運動員無異，只是由於數位科技以及網路基礎建設的普及，這樣的展演以及同臺競技的頻率及場所，已經成為「隨時隨地」，瀏覽數可能就是競技的分數，靈光的召喚可能就是這個舞臺的獎牌。

如果上述的假設是存在的，來自各國的流行文化產業從業人員身為參與者（player），如果刻意忽略掉、自己已是在全球舞臺上和其他參與者同臺競技的事實，就像一個運動選手明明已經站在奧運體育場，卻還是執著於自己要參加

⁶² 本個案為馬可·詹姆斯·羅素 Mark James Russell 鄭煥昇譯(2015)《KPOP NOW! 韓國流行音樂進行式 KPOP NOW! The Korean music revolution》時報出版：臺北的一個章節，特此敘明。

的是臺灣區運動會、亞洲運動會一樣，認為只要破區運紀錄、全國紀錄以及亞運紀錄即可；明明賽事是隨時隨地，但還是以為賽事是四年一次，或是兩年一次。

如果我們能夠確認流行文化創意產業的數位策展、行銷以及獲利，已經是隨時隨地進行的全球賽事，每一位賽事的參與者，應該期許自己拿出奧運選手級表現，隨時準備以英文等國際語言與其他參賽者、賽事主辦單位、觀眾互動。

作者描述在西班牙巴塞隆納聽到韓國流行音樂的那一幕，其實適足以點出流行音樂的無遠弗屆。西班牙店家只因為「覺得好聽」，就選擇閱聽韓流音樂。流行音樂就像水一般隨處可達、隨處可入，充份展現流行音樂跨國傳播高度的滲透力。隨著網路的盛行，影視加上流行音樂，應該成為任何一個國家流行文化創意產業數位策展、行銷以及獲利的「雙箭頭」，在發展時都應該同時予以足夠的注意。

個案主文：

如果韓國樂迷想問的是 K-Pop 什麼時候能在歐美樂壇發光發熱，西方世界最想知道的應該是：到底什麼是 K-Pop？K-Pop 顧名思義就是韓國流行音樂，但顯然韓流所代表的遠不僅止於此。

乍看之下，K-Pop MV 裡的節奏與編舞跟美國流行音樂大同小異，頂多只是一個不同版本多點異國風情，但仔細點看，多聽幾次，你會發掘出很多深層的不同之處。就像我在巴塞隆納的咖啡館所聽到的韓流歌曲，我還在前奏時就知道這歌有什麼地方不太一樣，那時我還不知道這歌是什麼語言呢！K-Pop 確實有其特殊之處，但也很難形容，就好像歌裡的每種聲音都大聲一點，每個畫面都明亮一些，每項風格都更突顯一些，總之就是什麼東西都「多了一點」！

流行音樂出現的這一個世紀以來，國際化的現象就一直存在，從 1920 年代的爵士樂，到搖滾樂的崛起，到迪斯可，到現存不下數百種的音樂類型都不例外。

問題是，國際化指的幾乎都是美國的東西傳到世界各地，不過當然凡事都有例外，像英國的披頭四跟滾石合唱團風靡美國，就是最好的例子。我最愛的 Bossa Nova 在 1950 年與 1960 年代紅遍半邊天，裡頭基本上受到巴西森巴音樂影響。北歐的斯堪地那維亞是重金屬音樂的大本營，如今韓流也加入了音樂國際化的大家庭。

K-Pop 到底是從那裡冒出來的呢？在歷史的洪流中，今日走在潮流尖端的首爾只能算剛出現而已，但韓國人千百年來都是音樂性十足的民族。幾百年前從朝鮮半島返回中國的外交使節，就曾評論過當地人熱愛吟唱的程度。即使在所處的東亞文化圈，韓國傳統音樂也算得上獨樹一幟，因為韓國樂曲強調自由發揮與個人演繹的程度，不下於即興演出的爵士樂。西方主樂傳進韓國是在十九世紀尾聲，帶來了新的音階與樂器，爵士樂還曾在 1920 年代的韓國風行一時。

1950 到 1953 年的韓戰過後，南北韓就是一片狼籍，但堅毅的韓國百姓立馬踏上重建之旅。不過 1960 年代，韓國就開始了屬於自己的「文藝復興」，當中最令人熱血沸騰的一環就是流行音樂，搖滾、民歌、放克都在 1960 年代初期大放異彩，主要是年輕人對新時代的渴求欲罷不能。可惜的是韓國政府當年的統治風格還比較威權，看非主流的各種次文化不是很順眼，於是在 1975 年的強力鎮壓之後，初出茅廬的韓國流行樂就這樣銷聲匿跡了。當時很多第一流的音樂人不是被關進了牢裡，就是被迫退出樂壇。經過這樣折騰的韓國樂界變得面目全非，樂迷的口味也跟著改變。

進入 1980 年代，搖滾樂已經退燒，取而代之的是情歌跟一堆俗氣的電子合成音樂，旋律則是甜膩到不行。

在這些流行樂變遷發生的同時，韓國也在改變。身為四小龍之一的經濟突飛猛進，軍政府也在 1987 年走入歷史，新憲頒布後給韓國百姓更多的言論自由，民主社會也日漸成形。

1988 年，漢城奧運（首爾原名漢城）象徵了韓國的成長與對外開放。而有了錢、有了自由，韓國的藝術與娛樂想重拾生氣也就水到渠成了。

韓國的流行樂絕對不是從我們現在認知中的 K-Pop 開始的，像趙容弼（Chang Yong-Pil）就是 1980 年代的韓國樂壇巨星，他先是在 1990 年初期淡出舞台，然後又神奇地在 2013 年以一曲「Bounce」把如日中天的江南大叔從排行榜拉下來。金光石（Kim Kwang Suk）身為民歌歌手，兼具了藝人魅力與在社會上的影響力，後一點是因為他密切參與韓國的民主活動。

如果說 Sinawe 是韓國最具分量的重金屬樂團，我想很多人會同意的，1980 年代尾聲到 1990 年代初期是他們的黃金期。金建模（Kim Gun-mo）在 1990 年代大半都算活躍，只是他偏爵士成人的流行曲風從未真正符合 K-Pop 範兒。申昇勳（Shin Seung-hoon）是 1990 年代最成功的情歌王子，當時抒情歌曲算是排行榜的主流。不過說來說去，上面這些都跟 K-Pop 無關，至少跟我們現在津津樂道的 K-Pop 無關。

晚近 K-Pop 的萌生有著很有確的生日，那天是 1990 年 3 月 23 日，「徐太志跟男孩們（Seo Taiji and the Boys）發行首張專輯的那一天。徐太志（本名鄭賢

哲)十七歲就輟學，有段時間曾跟著搖滾團體 Sinawe 表演，後來他遇見了喜歡嘻哈跟 Breaking 的 B-boy 舞者楊賢碩 (Yang Hyun-suk)與李興宇 (Lee Juno)，三人就組成了一個深受「新傑克搖擺」(New Jack Swing)風格影響的嘻哈團體——「新傑克搖擺」融合了節奏藍調 (R&B) 與嘻哈的作法，顯示他們三人在音樂上的多元風格，另外就是他們在舞蹈上也有很多動感的表現。有點年紀的韓國人對他們的接受度不高，主要是搞不懂他們在唱什麼東西，但年輕一輩愛死他們了。「我知道」(Nan Arayo)盤據了暢銷榜近一年，也象徵了一場音樂革命的發軔。

當然，夢想新音樂樂土的不會只有徐太志一人。努力為韓國音樂找出新方向的還有製作人李秀滿 (Soo Man Lee)。李秀滿本身也是紅歌手出身，1970 年代還當過 DJ，也主持過電視節目。之後他離開韓國去美國加州唸書，主修電子工程。不過電子學課餘他也很熱衷於研究 MTV 跟美國音樂的各種趨勢，他想的是怎樣能把這些美國的東西帶回韓國。學成回到韓國沒多久，李秀滿就創立了 SM 娛樂，之後就找了一些有潛力的新人開始培養，但他始終沒能找到讓人大紅的公式或秘方。

當然，H.O.T 出來後一切都不一樣了。H.O.T 是 High Five of Teenagers 的縮寫，在他們身上李秀滿結合了美國的流行曲風與韓國式的斯巴達訓練，一切都是讓他們能紅為主。李秀滿深知偶像不是只有唱歌跳舞，就連(謙卑的)態度、外語，還有面對媒體的能力，都是藝人能走得長久的必要條件。就這樣，H.O.T 在 1996 年紅了，唱片大賣不說，年輕的歌迷也完全臣服在他們的魅力之下。有了 H.O.T 殺出一條血路，女子天團 S.E.S、男團神話跟 Fly to the Sky 也跟著冒出頭來。

李秀滿不是唯一的伯樂。徐太志跟男孩們的成員楊賢碩也在 1996 年創立了 YG 娛樂。另外像 DSP 傳媒的前身大成企業 (Daesung Enterprise)是 FinKL、Sechs

Kies 幕後的推手。朴軫泳 (Park Jin-young) 在 1994 年以歌手身分出道，1997 年自立唱片品牌 JYP 娛樂。上面提到的每一家業者跟每一位製作人，都為韓國流行音樂注入了新血，點燃了韓流發光發熱的契機。

我要強調韓國流行音樂的崛起不是一個泡沫，更不是獨立存在的意外。這一路上韓國電影的創意開始為世人所熟知，票房與得獎紀錄一再刷新，舞台上的音樂表演如雨後春筍般冒出頭，觀眾想看現場演出選擇超多。不論在藝術、設計、時尚或其他各種需要創意的領域當中，韓國的年輕新血都不斷重塑著韓國的形象與潛能。隨著各個領域的佼佼者崛起，它們彼此之間又會互相學習與影響，結果是韓國這個招牌概括承受了全新的內涵。

進入 21 世紀，K-Pop 的腳步一點也沒有放慢。韓國像在趕時間一樣地搭建了全世界數一數二的寬頻網路，結果是韓國的遊戲產業興盛起來，老百姓的日常生活方便不說，就連韓國的音樂產業也蒙受極大的好處，一舉走出了威權時代的低潮。

有了高速網路，年青人不買實體 CD 了，所以韓國的唱片公司要想活下去，就得想其他的辦法賺錢。有些公司是推著旗下的歌手去拍廣告，去演戲，有些則開始走出韓國，試著讓藝人走國際化的路線。鄰近的日本做為全球第二大的流行音樂市場，很自然地成了韓國唱片公司的目標。SM 娛樂的寶兒 (BoA) 就是在日本闖出名號的範本。就此愈來愈多的韓國歌手活躍的範圍擴大到亞洲，很多人成名的原因不只是唱歌，很大一部分還是因為演出韓劇。Rain 就曾跟甜姐兒宋慧喬合演過「浪漫滿屋」(Full House)。中國大陸雖然音樂市場小些，但成長速度不容小覷，所以韓國的音樂人也盯得很緊。

事實上「韓流」(韓文拼音 hallyu)一詞便是由中國大陸記者創出來形容韓國藝人的走紅程度。韓流在中文裡的發音是 [hanliu]，在日文裡是 [hanryu]，念起來不盡相同，但漢字寫起來都是一樣的，意思也都相同，是指從韓國「流」過來的「流行」浪潮，事實上韓流也確實像一般大浪一樣席卷了全亞洲。

就像韓國的電影跟電視上的韓劇一樣，韓流裡的音樂開始培養出一些新的粉絲。在網路進入我們的生活之前，做音樂代表你得去求廣播節目或電視製作人放你的 CD，幫你打歌，要不然根本不會有人知道你是誰，歌好不好聽。

但有了網路以後就不一樣了，現在有 Youtube 跟各種網路媒體與服務，粉絲只要想，沒有找不到的東西，而且喜歡的話，他們自然會幫你轉出去，無須你費心。這樣一個傳一個的口碑或病毒行銷是很可怕的。像你會在這兒看這本書，就代表你對韓流有興趣，而你知悉韓流，很可能就是因為網路。

時至今日，SM 娛樂、YG 娛樂與 JYP 娛樂是韓國樂壇的三巨頭，至於由 JYP 前高層跳出來建立的 Cube，則被認為是虎視眈眈的第四大唱片公司。這幾家主要的唱片公司都有自己獨特的音樂走向與業務模式。SM 娛樂以規模而言是遙遙領先的第一，音樂上著重於清快夢幻，年輕人愛聽的類型。SM 能夠於將近 20 年的時間內，持續推出走紅的團體，顯然對市場脾胃有一定掌握，也難怪很多人將之視為業內的第一把交椅。不過 SM 可能不認為自己製作出來的音樂是所謂的 K-Pop，而是自成一格的 SM-Pop。

JYP 娛樂的曲風偏向節奏藍調 (R&B)，而且強烈受到其創辦人 JY·朴 (朴軫泳) 的個人風格影響。JY 是旗下團體的主要歌曲創作者，也等於是團體的創意總監與靈魂人物，JYP 總部的牆上大大掛著他的座右銘：以身作則、虛懷若谷、勇於任事。JY 本身也是相當成功的藝人出身，多年來不論是自己出片或與 A 咖合作都有令人額首稱是的表現。

JYP 是 Rain 的娘家，而 Rain 近十年來的豐功偉業與地位我無需贅述，另外以「Nobody」歌曲風行的 Wonder Girls 也是 JYP 旗下的藝人，她們同時也是第一組登上美國告示榜 (Billboard) 排行的 K-Pop 團體。

YG 娛樂是由徐太志與男孩們成員楊賢碩創立。一開始，YG 就以主打嘻哈風格並強調態度，順利在可愛當道的韓國樂壇搶下立足之地。後來在偶像團體 Big Bang 跟 2NE1 爆紅之後，YG 更是把這樣招搖過市的明星特質推到極限。YG 裡還有江南大叔 Psy。

韓國還有一掛中小型的唱片公司或經紀公司，作法都差不多是：發掘有潛力的璞玉、然後不斷的訓練、訓練、還是訓練，表現好的湊成一團，定位男女通吃，而且從寫歌編舞到錄音出道都是公司裡一條龍搞定，從不外包。

K-Pop 到底是什麼？我們現今認知的 K-Pop 裡，幾乎已沒有韓國傳統五聲音階的蛛絲馬跡，傳統樂器也幾乎不會參與。趨勢是韓國唱片公司會在國際採購音樂作品，同樣地韓國創作者也會替國際的歌手或樂團寫歌。韓國裡外都有看不慣的人，他們會說 K-Pop 一點也不韓國。但如果你放下成見認真聽聽看，你會發現 K-Pop 並不如很多人所想地欠缺特色。

從徐太志與男孩們開始，一路到現在，韓國音樂歷經了很多變遷。音色以金屬為基調 (Tinny) 的新傑克搖擺 (New Jack Swing) 早已走入歷史，取而代之的是電子舞曲，乃至於近期連號稱「迴響貝斯」 (dub step) 的英國電音風格都開始顯現在某些歌曲裡，其中最著名的就是 2NE1 隊長 CL 所出的單曲「The Baddest Female」。傳統「韓國演歌」 (trot) 的感覺還有一點點，三不五時會跳出來露個臉，但頻率已經大不如前。

最近流行的歌曲乍聽之下像是大雜燴，像是隨機選出的三四首歌送作堆，這樣的混搭，甚至可說是亂搭，可能很多人聽不習慣，但是這種曲風早就是韓國迪斯可舞廳裡的定番，因為DJ放歌很少整首放完，都是一首舞曲放一段就換，顯然一整首快歌對韓國年輕人而言不夠快，要好幾首快歌一起上才夠爽。

一定要說 K-Pop 有什麼決定性特徵的話，大概就是韓文了吧。韓文作為一種語言可以說短促帶勁，動感十足，而且拼音的密度很高。從很多方面來說，韓文跟嘻哈是天生一對，韓文的歌詞要配上音樂，基本上語言會處於主導的地位，你很難去忽視或降低韓文的存在感。你會發現同樣的一段旋律，韓文歌塞進去的音節就是特別多。而且因為現場唱跳是 K-Pop 裡不可或缺的一塊，因此創作者在寫歌的時候，就已經在考慮編舞了。K-Pop 歌詞裡唱的東西也有特別之處，相較於歐美的流行歌曲，K-Pop 比較不強調說故事，而是抽象的、概念的感受描述與比喻為主。韓曲裡雖然也會出現你要我我要你、您想我我想你之類的歌詞，但除了 JYP 創辦人 JY·朴這位特例，大多 K-Pop 在性的描寫上，遠比西方隱晦而保守。

或許 K-Pop 的最大特色是「極其真誠」，K-Pop 不酸人，不悲情，不造口業。歌詞裡唱到愛，那是真愛，歌詞裡說失去愛很痛，那就是痛徹心扉；當然韓曲裡多數都是開心的事情，那樣的開心也是真的。確實 K-Pop 有時候有點傻，甚至有點幼稚，但現代人能夠放下包袱，甚至有點幼稚，但現代人能夠放下包袱，幼稚一下，或許也是 K-Pop 值得擁戴的秘訣所在。

K-Pop 早已走出韓國，進軍全球，很多韓團都在韓國以外的地方招兵買馬。2PM 裡的尼坤 (Nichkhun) 是有美國籍的泰中混血，Miss A 裡的王霏霏 (Fei) 跟孟佳 (Jia) 都是中國人，SM 娛樂裡的華裔藝人有增無減，K-Pop 的國際化真不是說假的。早期韓團中就算不是韓國人，至少還都是亞洲面孔，西方人也開始在

K-Pop 裡展露頭角，女子團體裡 Gloss 裡就有法國女聲 Olivia，另外像選秀節目 K-Pop Stars 第二季裡也有一位班底是妮可·柯瑞（Nicole Curry）。

話說回來，演藝之路絕對非常漫長而且艱辛，幾千甚至幾萬個年輕人奮力想要爭取到少少的機會，就為了加入幾家大公司當學員（練習生）。就算進了唱片公司受訓，能出片的少之又少，出片也不一定會紅，紅還分普通紅跟爆紅。從沒沒無聞去試鏡到真正成為明星，璞玉要面對長年的魔鬼訓練，還要在最短的時間內，駕御韓文會話。

現今韓國所有的唱片公司都已經意識到選材的重要性，選秀的機會比以往為多。很多唱片公司，包括 YG 娛樂，全天候在網路上接受毛遂自薦，一年之中也會辦好幾次活動，讓新秀有現場展現自己的空間。規模夠大的唱片公司還會每年在美國辦一兩次試唱會，日本會有一次，在加拿大、澳洲、中國大陸乃至其他國家也出現類似的活動，不過最多的機會還是保留給韓國人。

在選秀的過程中，唱片公司跟製作人鎖定的是什麼？光聲音好不夠、會跳舞只是基本，臉蛋美更不是什麼保證，明星特質不容易說清楚，更不容易具體掌握。想當明星還得趁年輕，因為 K-Pop 學員平均要受四年多的訓，機會的啟閉只是瞬間而已。

通過面試只是開始，辛苦都還在後面。你得學唱歌、學跳舞、學語言，最重要的你還要學當明星。你要開始早起，每天練到深夜，會有流不完、擦不乾的汗水。唱片公司會要求你「住校」，你得跟其他學員擠在不算大的宿舍以省下通勤時間，可以想像跟對手朝夕相處有多刺激。2PM 創團隊長朴載範（Jay Park）曾在《Spin》雜誌裡說，那是天天上演的「割喉戰」。

一旦選擇走上演藝路，學業就變成要取捨。包括 JYP 的一些唱片公司會要求準藝人品學兼優，最好能唸完大學。但也有唱片公司沒意見，完全讓準藝人自己決定。

談戀愛，基本上免談。首先唱片公司一般都不希望藝人死會，即使唱片公司不管，藝人從受訓到出片都會忙到天昏地暗，大概只能跟工作談戀愛吧。偶像其實就是所有人的男朋友/女朋友，所以偶像有對象是大忌。之前有女歌迷對男偶像的出遊對象出言不遜甚至威脅不利，其實並不稀奇。

明星的養成不只漫長，還非常燒錢。住宿、三餐、訓練的課程、師資、交通、行頭、配件、化妝，樣樣都是錢，有估計唱片公司培育一位新人的預算是一年十萬美元上下。所以韓國唱片或經紀公司抽佣都抽很多，之前合約糾紛或血汗新聞時有所聞。所幸報導之後，合約條件已經有所改善，合約年數與抽成比例沒有早期那麼誇張。事實上現在練習生一旦紅了變成大明星，他們與唱片或經紀公司以前的權力平衡，就會立馬主客易位。

電視也是 K-Pop 明星走紅的一項因素。類似美國偶像 (American Idol) 的選秀節目在韓國大受歡迎，像李夏怡 (Lee Hi)、朴智敏 (Park Jimin)、三人男團 Busker Busker 跟兄妹二人組樂童音樂家 (Akdong Musicians) 是透過電視成為明星。電視已經成為新血加入 K-Pop 的一條新路，有可能掀起韓流二次革命，後續如何還要繼續觀察。

研究者：

「吃你的泡菜」網站的發跡過程，和目前很多 Youtuber 一樣，正好說明數位策展、行銷以及獲利的歷程。史塔斯基夫婦來自加拿大，首先前往韓國教英文，在運用網站以及社群媒體進行策展時，因為有探討到韓流產物，引發韓國人以及外籍人士注意。這個歷程連史塔斯基夫婦都不知道如何發生，但是在個案中有描述到他們受到注目及歡迎的情形。

由於本書印行時間稍早，研究者自網站追蹤後發現，史塔斯基夫婦目前已經遷移至日本，並且針對日本甚至臺灣地區的美食也有所探討。史塔斯基夫婦因為對於韓方事物的探討，採取中性評價，意即不見得對於韓國生活、韓國流行音樂都採取正面評價，導致部份韓國網友的反彈，相信這對夫婦自韓國移居至日本，這點勢必也是影響因素之一。

就此，吾人可以思索的是，在任何國家的新聞或綜藝節目中，勢必有若干角色留待外國人去擔當扮演。史塔斯基夫婦在讚美韓方事物時，受到韓國民眾的歡迎，但是在有所批評時，也遭致韓方強烈的反彈甚至抵制。如果以傳播政治經濟學來檢視這個現象，在空間化、商品化以及結構化三向限來說，也可以獲致極特別的理解。因為所在國民眾的可能反彈與抵制，在結構上就會有效扼止展演者對該國流行文化內容，提出負面直率的批評。

個案本文：

賽蒙跟瑪提娜·史塔斯基 (Simon and Martina Stawski)跟他們製作的「吃你的泡菜」(Eat Your Kimchi)堪稱 K-Pop 裡最另類，最令人料想不到的成功案例——如果你認同這也能算 K-Pop 的話。2008 年，這對新婚夫婦自加拿大多倫多來到首爾近郊教英文。他們想到製作一些搞笑影片，記錄他們在韓國的每一天。沒

想到影片愈拍愈上癮，他們開始從日常生活談到 K-Pop，開始批評電影，甚至當起主持人訪問韓團。

慢慢的「吃你的泡菜」已站穩腳步，Youtube 專頁有 34 萬人訂閱，累計已達到 1.3 億人次觀看。2012 年秋天他們發起了「群眾募資」(crowd sourcing)，希望募資蓋專業的錄音間，結果不到七小時內，熱情粉絲就捐款超過他們所需的四萬美元，最後的數字更高達十萬美元以上。

K-Pop NOW 問：「吃你的泡菜」是怎麼開始的？

賽蒙跟瑪提娜答：一開始只是打發時間好玩。起初看我們東西的都是加拿大的親朋好友，所以第一次有人在 Youtube 上訂閱我們的影片，驚嚇指數還蠻高的。

不過這也讓我們思考起路人的需求，畢竟網路是個開放的空間，於是我們開始做些老少咸宜的東西，像是韓國的 T-Card (類似悠遊卡) 怎麼使用。所以我們是把這當成一種公眾服務或日行一善在做。

K-Pop NOW 問: 你的影片是怎麼紅起來的？

賽蒙跟瑪提娜答：你說紅這件事。我們現在還是覺得很扯，很難相信，真的。

總之，我們後來想說認真來做影片放上網，全職這樣做，然後我們研究了不可以把影片變成像電視節目那樣，結果我們初試啼聲的東西叫「音樂星期一」(Music Monday)，後來變成每天都有不一樣的東西。

至於你說我們的節目真的爆紅，我們也沒有辦法指出一個很明確的時點。我們沒有哪個節目人氣特別高。我們只是堅持穩定產出，穩定成長。沒有像病毒行銷一樣的東西一下給我們增加幾千個新訂戶，我們只是每個月每個月看到訂戶與點擊人次增加，就這樣。後來是兩週年的時候我們評估自己可以慢慢大到不會倒，可以「自食其力」或「永續經營」吧。現在「吃你的泡菜」已經五歲了，你要說真的有比較明顯的突破，也是我們發展到第四年的事情吧。

K -Pop NOW 問:你有任何節目製播或媒體相關的訓練或背景嗎？

賽蒙跟瑪提娜答：我們兩個都不是媒體科班，沒有受過任何正式的訓練。我們只是喜歡按來按去讓螢幕上秀出我們要它秀的東西。求知欲強跟有毅力是我們的優點，其他就沒了。

我們現在請的影片後製才是專業的，她一開口都是術語，我們都常常被她弄得啞口無言，我們跟她對話都會說大白話像：「喔，你是說那個乖乖隆地咚的神按鈕嗎?嗯，那個鈕很好，按下去都會有好事發生。」

K-Pop NOW 問:粉絲對你們的熱情相當驚人，不輸 K -Pop 的明星待遇，這是怎麼回事?

賽蒙跟瑪提娜答：我覺得最讓我們驚訝的是去年去參加谷歌(Google)跟韓國文化廣播公司（MBC）的演唱會，出來的時候被粉絲包圍，結果兩分鐘的路我們走了45分鐘。

在真實世界裡看到這麼多熱情的朋友，我們才在內心恍然大悟地 OS：

「OK，不太對勁哦，我們真的把事情搞大了.....」。

這個星期一（註，指賽蒙跟瑪提娜受訪的 2013 年 5 月 20 日），我們去新加坡，結果機場有超多「影迷」接機，多到警察得出來維持秩序。我們嚇壞了，大家真當我們是 K -Pop 的明星嗎？」

對我們兩個來說，有這麼多人來當然開心，我們也很想停下來跟大家聊天，逃走跟耍孤僻不是我們的本意。

K -Pop NOW 問：K -Pop 對你們走紅的幫助有多大？

賽蒙跟瑪提娜答：非常大，不過我們不是只做 K -Pop 。我們還做非主流的獨立影片，也做類旅遊節目、影音部落格、韓國美食介紹等等，但確實 K -Pop 確實是我們最搞笑的一塊。用韓流的東西我們真的很好發揮，我們在裡頭可以比較外放，作好了也比較多人愛看，所以說韓流真的對我們打開知名度幫助不小。

韓方個案 17：其他微小但是重要之事

以首爾的地圖，明洞的逛街地區地圖，最搶手的居然是一家賭城所製作的地圖，雖然旅客平日會忽略掉賭城逛街地區上的商家資訊，但是因為旅客會刻意保存這份地圖，因此這份地圖上的商業資訊就很容易被帶出，列為消費的重要考慮。相對而言，公部門的地圖就沒有這麼實用而且值得保存。目前在臺灣而言，做的沒有韓方細緻，往往因此讓觀光客在做成消費決策的最後一步之前，會有所保留及考慮。

本研究開始之際，研究者就對於韓國地鐵上的資訊便捷印象深刻，不僅有兩家電信公司的 wifi，民眾只要租有月租門號，上地鐵時就可以利用無線基地臺瀏覽網路。另外，韓國地鐵的每站到站資訊，都是以韓英日中四國語言提醒

旅客。2019 年，韓國主要入口網站 Naver.com 的地圖服務，也開始出現中文頁面。及至 2019 年，臺灣在旅遊網站的韓文介面、公車車頭上出現韓文指引，也是朝這個方向努力的象徵。

相對而言，韓方在經歷漢城奧運、世足賽、OECD 及 APEC、G20 等多個國際賽事洗禮下，愈來愈懂得如何對待外國人，而長期駐紮在韓國境內的美軍以及其眷屬，更會一再刺激韓方在於「對外國人友善」措施方面的加強。

在獲利歷程的設計上，韓國的細緻程度仍有許多地方值得我方學習。舉例來說，韓國有「民間觀光大使」設計，延攬韓國退休的公教人士，供觀光客在前往韓國一至兩個月前向觀光公社進行申請，一旦申請獲准，民間觀光大使可以提供整整一天的導覽陪同服務，完全免費(但是民間觀光大使的餐飲交通費用，由觀光客負擔)，甚至，觀光公社還協助媒合民宿，讓觀光客可以到韓屋民家拜訪用餐居住，更深刻地了解韓國的庶民文化。

除此之外，韓國的 1330 電話專線⁶³是很重要的服務，觀光客只要在手機上撥打 1330，或是在下載韓國旅遊 APP(Visit Korea APP)後使用，目前 1330 熱線提供八種語言服務，除了有韓國人的韓文觀光導覽之外，還為外國遊客提供中、英、日語以及俄語、泰語、馬來西亞、印尼語、越南語的旅遊導覽與觀光旅遊翻譯服務。

在此之外，明洞等觀光熱點區，可以看見韓國觀光公社人員，提供免費旅遊諮詢，安排在街道上行走，提供中日英語地圖。韓國目前甚至開始設置**觀光警察**⁶⁴，協助觀光客處理各項旅遊糾紛。觀光警察特別強化其外語能力，加上沒

⁶³主要語言是 24 小時服務，http://big5chinese.visitkorea.or.kr/cht/TRI/5_1_view.jsp?cid=2522281，(俄語、泰語、馬來西亞、印尼語、越南語等外語服務時間為每日 08:00~19:00)。

⁶⁴(https://big5chinese.visitkorea.or.kr/cht/TRI/5_1_view.jsp?cid=2522282)

有配槍減少觀光客的精神壓力，同時又具備警察身份方便立即調處旅遊糾紛，這一項設計，很值得我方借鏡。以我方而言，旅遊資訊是以設置旅遊服務中心固定定點，在觀光客需要時被動提供諮詢服務，開放時間有限，就和韓方 1330 專線能夠提供的諮詢服務能量有所差距。

韓方個案 18：IZ*One 的 T-Money Card 出現

研究者：偶像經濟，最重要的一件事，是首先讓偶像團體的團名或每位成員的個別姓名，成為網路熱搜蒐的關鍵字，再以此為根據，產生許多衍生物，更有趣的，是這些衍生物在不同國家，還會有不同名稱。

應援方式也很重要，在現場演唱會中，粉絲如果對偶像團體的應援動作及呼喊聲能夠整齊畫一、聲勢浩大，其他不是粉絲的閱聽人很可能因而對該偶像團體產生好奇，進而開始閱聽接收訊息，進而發生「以粉吸粉」的作用。在偶像團體發片之後，如何吸引更多的閱聽者成為粉絲，也就是如何有效地「吸粉」（吸收粉絲），是偶像團體能否持續存在的關鍵，因此每個偶像團體對如何與粉絲約定應援方式，是很重要的經營環節。

暱稱也是拉近粉絲與偶像團體距離的重要工具。例如 IZ*One 在中國大陸的暱名，就被稱呼為矮子王，也因此出身自日本 AKB48 的練習生奈子 (Nako) 因為身材袖珍，特別因而獲利；同樣而言，SNSD 在中國大陸被稱呼為「女帝」。IZ*One 的出道曲 *La Vie En Rose*（玫瑰之路，法語）被暱稱為辣味肉絲，第二首歌 *Violeta*（紫羅蘭，西語）被暱稱為避雷塔，這些名稱都是為了方便中國大陸粉絲記憶呼喊、因而提出的名稱。這些的名稱是否合乎邏輯，其實沒有那麼

重要，重要的是，這些名稱出自於粉絲自創並且約定成俗使用後，偶像團體與粉絲間的相互歸屬感也會為之提高。

研究者之子表示，韓流藝人在演唱會中演唱，可能採取全麥（即預置音樂帶加上現場人聲演唱）、半麥（即預置音樂加上人聲帶搭配現場人聲演唱）以及對嘴（即完全為預置音樂加上人聲帶搭配現場動作），很多韓國演唱會的影音有經過後製剪接，因為製作單位會在現場安排驚人數量的攝影鏡頭拍攝大量毛帶，在事後交由製作人主持剪輯，剪輯後製完成後才會將官方影音在 YouTube 等新媒體上披露，努力讓演出團體在社群媒體中有著最佳的策展效果。

以在臺灣的韓流粉絲而言，經常可以透過批踢踢實業坊(PTT)的貼文，掌握自己心愛的偶像團體各項活動行程，遇到有現場演唱等活動時，就利用社群媒體予以收視，即時掌握這些訊息。在網路環境下，透過新媒體的策展，偶像團體除了睡眠時間以及休假期間，只要願意，隨時隨地都可以和粉絲共同生活，粉絲在演唱會舉行前後，可以看到後臺排演、前臺演出官方影像、前臺演出粉絲所攝影像、演出後偶像團體在休息時的起居影像，一直佔據著粉絲的注意力，和粉絲共同生活。

奧運四年一度，韓流則是流行文化產業時時刻刻的奧運級策展，同時也有著太陽馬戲團演出的意味。任何一地的受眾一旦接受了韓流所提倡的流行文化價值，他的注意力就極容易被壟斷，他的觀賞時間會被專制運用，相對而言，韓流的相對競爭方就極可能因為資源枯竭，進而在競爭的舞臺上徹底敗退。這可能是後美國時代中全球化歷程的重要過程。

本研究在啟動之初，視探討各國的文化進出，有如現代的甲午戰爭。事實上，文化的進出在網路世代的此時此地，因為是在網際空間運行，不似過去的衛星

電視、八大電影公司等既定通路，受到英美傳播帝國的嚴格控管，再者，閱聽眾的眼球瀏覽為自發性行為，如今各國的流行文化創意產業透過數位影視訊息進行策展、行銷以及獲利，更容易通過各國之間的貿易堡壘阻隔，不易遭受貿易制裁報復。

韓方個案 19：蔡增家演講

20170907 《從韓劇看韓國》⁶⁵

台灣人愛看韓劇，但是不喜歡韓國人。

日本人慢熱 無緣社會 日本人要很久之後才能夠打入，但是一旦打入之後，日本人會對你不離不棄。

韓國人快熱，一旦喝了酒，很可能就會成為三生的麻吉，強調利益，一旦利益

韓國贏過台灣，在於韓國有品牌。

台灣至目前還是代工，代工利潤愈來愈薄，同時會遭致新興國家便宜勞工及土地的競逐。。

韓國自兩千年之後開始進行品牌策略。而且佔了台灣的便宜。

⁶⁵有關政治大學教授蔡增家本次演講的報導，詳見：<http://news.dwnnews.com/taiwan/big5/news/2017-09-08/60011501.html>

在世界上如果有一個品牌，內需市場要有七八千萬人，韓國本身人口只有五千萬，韓國巧妙地利用中國大陸變成其內需市場。

2000 年到 2008 年，韓國善用中國大陸市場，而台灣那個時候正在戒急用忍。

從一張名片看韓劇到韓國的機緣，名片中多半載明韓國學者當時是部長或是院長，任期可能是一至兩個月，因為韓國人很重視頭銜及面子，因此往往當官當很短的時間，再輪給其他人當。

韓國人喜歡把國家最亮麗的一面呈現在面前。

韓劇的三項元素：

一、政府的政策推動：

全世界看韓劇最高比例為蒙古，有八成五都在看韓劇。

韓劇《來自星星的你》在推古文明心寶鑑，朴正熙時代進行去漢化，在兩千年之後韓國要利用中國大陸市場，韓國希望推動年青人學習中文，所以加入學古典的情節。

韓劇「商道」製播的背景——2008 年韓國人自中國大陸撤出，退出方式讓中國大陸十分生氣，韓商經營重點多半在山東及東北，因為中國大陸推動勞動法，韓商退出是在半夜，山東省地區就有兩千多家韓商退出，因此以商道強調韓商也有道。

太陽的後裔——韓國年青人不願意當兵，韓國政府規定男子年滿二十八歲，無論人在那裡，都必須返國當兵，否則就會被通緝。陸軍兩年，空海軍三年，替代役役期乘以二。

二、大企業的置人性行銷：背後都是大企業在出錢，太陽的後裔男女用口紅留話，所以口紅就熱賣。

韓劇「來自星星的你」播出之前，韓國根本沒有炸雞配啤酒這種飲食搭配法。

三、韓流的軟實力——韓流中國化傳奇

一、韓國民族性為什麼強悍？

蔡增家老師在大邱慢跑時，目睹先生在前面走路，妻子在後方打傘相隨。

韓國的地理位置：自古以來就是夾在中國及日本、俄羅斯之間，一直都是大國爭相佔有之地。因此民族性如此強悍。

台韓對於日本的態度如此差別：因為民族性不同，台灣是海洋文化，半島文化韓國則是十分強悍。海洋文化是習慣外來人的統治。

因為韓國反抗強烈，所以用高壓統治；台灣人因為柔順，所以使用皇民化。

台灣人貪生怕死愛面子，後藤新生所云。

俄國是金正恩核試的最大受益者，因為通俄門搞壞美俄關係，所以俄國打北韓牌，讓川普處理十分頭痛。

石油禁運等對北韓制裁，普丁是反對的。

安重根的故事——韓國暗殺伊藤博文的烈士。

二、韓國人為什麼那麼團結？

韓國人很喜歡留學。

研究所因為有六個韓國留學生，可是只有兩份獎學金，因此每位留學生都在說對方的壞話。

1997年亞洲金融風暴中，韓國留學生紛紛返國，捐美金捐黃金去救自己的國家。

國際貨幣基金會貸款590多億美金

大企業必須解體

1997年11月19日是金泳三與IMF簽約——經濟的國恥日

韓國人是恨文化。

三、韓國的仇恨情結

小泉純一郎祭拜靖國神社，台灣人無所謂，韓國人則是砍五個狗頭抗議。

日本是左到右切腹，韓國強調右到左切腹。

慰安婦少女像——

日本是神道教文化，儒家文化是羞感文化（別人未發現會良心不安），日本人是恥感文化（被發現才會覺得沒面子）。

日本不承認南京大屠殺，一直要求拿出證據來。還調出當時南京的人口。

日本賠了10億日幣後，韓國在釜山也設了一座，在首爾的觀光巴士上就安了一座慰安婦少女雕像。

所有地方只有台灣人喜歡日本人。

日本人崇尚武士道，所以要對日本人兇一點，才能得到好處。

韓國找不到日式建築

1945年8月15日韓國把所有日式建築全部拆光光。

華麗一族——大正時代的銀行建築，在台灣銀行找到。

四、韓國人總是為贏而不擇手段

追求第一是一種民族的榮耀

無法忍受第二的韓國病。

大韓航空讓他終身免費搭頭等艙

韓國人非常自大

五、韓國總是如此自大

過端午節、中秋節

算是儒家文化保存最好的地方

將漢城改名為首爾，也從南韓正名為韓國。

政府效率好—很值得學習

為了擴展市場，韓國迫不及待地與世界各國簽署 FTA

李明博把外交部改為通商外交部，等都簽好之後，又改名為外交部

韓國政治制度為總統制，也是大總統。台灣總統任期為一任四年得連任，韓國總統一任五年不得連任，每位總統都是在青瓦台可設委員會，可以跨部會，李明博是 FTA，盧武鉉是韓劇。

韓劇有多火紅

一、太陽的後裔

完結篇播出日為韓國大選日，所有國會議員都扮成宋仲基

韓國興起一片愛國風

韓國大國夢的具體實現

二、韓國的三星帝國

佔韓國 GDP 的 20%

前三十大企業佔全韓 GDP 的 70%

台積電只佔 1.5%。

三星賣尿布棺材書包及壽險，從生到死都用同一品牌。

一九八七年韓國民主化之後，大統領上任時都矢言改革大企業，但卸任時都是拿大企業錢。

現代集團在 1967 年只是個二十個人的小公司，朴正熙決意扶植，鄭周敏是朴正熙的舊部，朴特意予以照顧。

韓國人強調關係，也就是地緣、人緣、學緣——三緣。

目前三星少東被押，少東一招就抓朴瑾惠。李在鎔跟殺 20 人的殺人犯關在一起，李在鎔馬上就招了。

朴一被定罪，李在鎔就會被特赦。朴等下一任總統出線時就會被特赦。

韓國人是恨的文化，對前總統會追殺下去。

韓劇：黃金帝國

韓劇中常出現窮小子愛上大企業小姐的故事。

韓國年青人自殺率為全世界第二，多半去麻浦大橋自殺；日本人到河口湖的黑森林上吊自殺，不會燒炭自殺也不會跳樓。麻浦大橋一年有一千多人自殺。

石鍋拌飯是 LG 集團，泡菜是現代集團。

麻浦大橋上橋就會點燈，還有鼓勵語，結果自殺率增加一點五倍，因為韓國人不喜歡被刺激。

韓劇：一起吃飯吧

團體主義的韓國人

重視長幼倫理的韓國人——一定要等長官吃飯自己才能吃飯

世越號的悲劇——因為在等老師的命令小學生不敢走，過份服從紀律，因而喪失求生的機會。

四、韓國的地域對立

百分之九十九比一

慶尚道—朴正熙以來政治人物都出於慶尚道、重工業都在這裡

金大中出身於全羅道。

地域政治都是懸殊比例，所以都以首爾得票決勝負。

朴正熙蓋鐵路時，都會避開全羅道。

韓國對內是分裂，對外是一致的。

韓國分裂的歷史。

戰後威權民主對立

進步：親北

保守：親美、重市場經濟

清算政治：全斗煥與盧泰愚

文在寅並未住進青瓦台，迷信風水

韓航花生米的故事

韓航千金趙顯娥

五、韓國的儒家文化

既尊師又勢利：我的韓國學生小故事

韓劇：大長今

韓國基督教：二戰後基督教被接受

戰後韓國的基督教浪潮

韓國的統一教

朴瑾惠對崔順實的相信

韓國的事大主義：永遠都在跟大國交朋友，眼中沒有小國。平衡外交。

早年 and 韓國是難兄難弟，1992年韓國加入聯合國，馬上把台灣踢開。

幸福經濟學

我方個案

我方個案 1：關於各界期待的我國文策院之一

本個案為立法委員黃國書於 2019 年 5 月 29 日立法院教育文化委員會質詢文化部長鄭麗君的記錄。

黃國書：恭喜部長，前天 0527 文策院董事長報行政院核定了，昨天董事會開始組成，所以未來文策院要開始運作了，各界都高度期待。文策院未來要做什麼，社會還要進一步了解。

鄭麗君：要聚焦振興內容產業，三年文化內容產業質量要提昇，五年形塑內容品牌國際化。

黃國書：文策院成立的目的，在以文化內容驅動產業創新升級、做好國際佈局。理想目標非常遠大，文化部做的到嗎？

鄭麗君：簡單幾句話來說，就是以 7 億公務預算加 1 0 0 億元國發基金，組文化產業的國家隊，要來振興文化市場。之前有一個人質疑，我們重流行輕藝術。但我們要強調的，文策院和國藝會功能不一樣，國藝會是搞藝術的，文策院是搞市場的。

鄭麗君：文策院成立，聚焦投融資，完全沒有影響部內現有對文化的補助，文化補助在我任內有大幅成長，跟委員報告，和過去國藝會獎補助的機制不同。藝發司 2016 過去補助 22 億元到今年 47 億元，大幅成長，昨天有些訊息說它會影響排擠預算，

產業動能要靠市場投融資，長期我們投融資低，產業相當辛苦，我們要振興聚焦的是投融資。一百億國發基金只是點火，我們當然不認為一百億能夠促進整個產業發展，還要帶動民間投資，讓民間動能可以起來。

黃國書：這個國家隊如何組成，誰來挑選，比如說我們要參加奧運、有國訓中心，文策院就像國訓中心，要如何挑選那個選手、要培訓他，把國家資源給他，

要有教練，讓他在最重要的比賽能夠獲選，那我們國家隊要如何組成，要如何挑選那一個產業的那一個對象，來跟文策院共同組成國家隊？所以國家隊對象的組成，可能涉及到非常複雜的問題，請部長說明。

鄭麗君：跟委員報告，文策會不是補助機制，它跟過去獎補助機制組成一個審查委員會評審相關補助計畫不同，所謂國家隊投融資也不是挑選一個既定的對象予以投資，這就是政策思維的差異，過去做個案的支持，我要做的形塑一個**生態系**，產業完整的生態系，很重要是體現文化金融的環境，協助金融機構、投資者建立文化金，有利於投融資的制度機制工具環境。

文策院會建立一個流程，多元的投資模式，會有一個專業輔導和陪伴的機制，包含國發基金的投資、包含國發基金與民間的相對投資、包含民間跟跨國資金的媒合引進，它是一個投融資的體系，所有可能的創業計畫，文化內容產制的計畫、投融資的個案，在這裡會得到很好的媒合。

黃國書：我的問題你都沒有回答我，我的問題很簡單。就是我要投融資嘛，我們要如何投融資，我們要如何挑選國家隊，十五加一的產業，如何挑選對象，如何分配？

鄭麗君：它不是一個分配機制，這不是一百億如何分配的問題，它要建立一個文化金融投資體系。第二點我要跟委員報告，我們要在去催生跟健全化整個生態系，鏈結，臺灣生態系所缺的鏈結、會優先鼓勵創新創業，本土內容的題材、IP化的可能潛力，去思考如何策略佈局，文策院籌備小組已有運作一段時間，已形成它的體系規畫。

黃國書：時間非常有限，我提出的問題請書面回答。

鄭麗君：沒有問題。

黃國書：有獲利回饋機制嗎？，已經有獲利，有的，沒有問題，這應該要去想。目前有董事會了，未來專業人才如何任用？

鄭麗君：它會有任用人才的制度，制度先建立，再進用人才。監督機關就是文化部，會組成績效評鑑小組，依照設置條例，它的子法已在三月份通過，

黃國書：有公民參與嗎？

鄭麗君：文策院也組成社會參與的委員會。

黃：文策院設置條例第 34 條，這一條其實寫的很關鍵，績效不彰，監督機關得建議報請行政院解散之，什麼叫做績效不彰，監督小組覺得績效不彰，可以提請行政院解散，過去行政法人也沒有這種提請解散的機制吧？

鄭：報告委員，有，法源應該來自行政法人的母法，績效監督要建立一個評估的模式，所以我們已請文策院列出一三五年的計畫，讓社會了解它的目標跟它的作法，也可以做為績效評估的基礎。

黃：電影產業發展旗艦計畫還進行嗎？

鄭：電影產業發展旗艦計畫我上任後已經重整，目前有報中程計畫報行政院。目前最新的數據是，以年報 2017 年較 2016 年成長百分之六，2017 電影出口較前一年增長百分之 20，2018 年國片票房電影市佔率由 2016 年的 5.9% 增為 7.5%，優良劇本媒合比率已提高至 42%，所以過去兩年電影是成長的。

黃：在投資租稅減抵規定，2015 年到目前只有一家，為什麼？

鄭：核定模式門檻相對高，已提出修改建議給經濟部，我們有召開投資租稅減抵促進會議，和業者雙向溝通，同時也已經和經濟部溝通，降低既有認定門檻。

我方個案 2：關於各界期待的我國文策院之二

文化創意產業發展研究院如今在鄭部長任內改為文化內容策進院（簡稱文策院），按照行政院院會後根據本機構發佈的新聞稿以及懶人包，未來文化內容策進院的功能，主要是鎖定在四大方面：

- 一、資金
- 二、產製
- 三、通路
- 四、內容

而文化部自我設定角色，則在於完備產業支持體系，希望透過以下三項動作，點燃產業的動能：

- 1、 強化原生文化素材開發
- 2、 建構文化金融體系
- 3、 拓展國內外市場通路

茲針對上述這三項進行思索：

在「原生」方面：「原生」二字是個非常模糊且沒有嚴格定義的觀念。因為隨著時間點設定的不同，都會出現「原生」與「非原生」的差別。

舉例而言，二戰之後臺灣出現的眷村文化，可以視之為中原文化傳播至臺灣的一種延續型態，據此可以視為「非原生」；然而，眷村中因為時代使然，造成各地不同省份的人聚集在一起生活，產生出新的生活適應型態，也可以視為「原生」。

再如在台灣唱西洋歌曲的歌手女貓王黃曉寧，算不算是「原生」內容？一個在台定居多年的外籍女婿所創造的文化內容，又算不算是原生？麵包師父吳寶春赴新加坡讀EMBA後返台後的新麵包製作，是不是原生？這類的問題發問愈多，「原生」的定義就愈發令人困惑。

在建構文化金融體系方面：事實上，金融體系最在乎的不見得是賺錢，更重要的是「呆帳」。金融體系的頂頭上司是金管會，在業務上要面對金管會的監督與檢查，但是文化部似乎對於此渾然不覺。

讓文化產業從業人員最困擾的，莫過於和公家機關之間的往返與溝通，公家機關要求的莫過於「繁文縟節」。而公家機關防弊的功能使然，使得各項文件的簡化一直是個奢想。

本研究訪談對象陳心問表示，他一直盼望著公部門能夠提供行政協助，舉凡跑銀行跑郵局繳水電費等行政瑣務，能夠有相關人員提供協助。然而讓他最困擾的，是他養不起這樣的工作人員，以致於他永遠在製作規模及內容產製量上，只能勉強溫飽，無法貢獻更多的心力，壯大我們的流行文化創意產業。

金融機構最大的工作，在於金融機構被誘之以利之後，提供金融機構繼續的動能，金融機構才會繼續和文創業者同行。

因此吾人必須理解，在創新傳佈的歷程中，金融機構不會是先驅者，而是跟隨者。學者馮建三就指出⁶⁶，1999年韓國電影《魚》(Shiri)放映時因為票房贏過美國電影《鐵達尼號》，該片製作費28億韓元，但吸引韓國觀眾620萬人購票觀影，票房收入達到50億韓元，立即吸引財閥、銀行、創投等不同形式的資金投資。單以2000年與2001年，中小企業為主的製片資金投入量，分別為147億與323億韓元，這兩年分別拍攝了23部與38部電影。(馮建三，2002，頁18)。文創院最重要的任務，在於催生類似韓國電影<<魚>>的成功商業片，一旦票房成功，各界的投資動作就會連續啟動。

在拓展國內外市場通路方面：這牽涉到我們對於文化創意產業的想像，事實上，文化創意產業必須是戰略層次的。

我們要把振興文化創意產業的初衷，回到韓國的歷史脈絡。其實早在朴正熙時代，就有意以電影賺取外匯，但是由於軍事統治下電影的創作及內容受到極大侷限，朴正熙的期待並沒有太大成果。金泳三上臺後，因為是第一位民選總統，特意放寬文化內容製作的規範，讓韓國的文化內容產製出現了更大的空間。

1994年金泳三在一場國家科學技術諮詢會議中得知，美國電影《侏羅紀公園》在全球行銷成果，一年間賺進了八億五千萬元美金，相當於當時韓國汽車出口150萬台所得的收益，如此高收益的產業讓他決定發展文化產業，因此廢掉語文出版局，設置了文化產業局，也開始訂定文化產業相關法令。(崔善慧[譯音],2011; 轉引自郭秋雯，2012，頁49)。

文化部在說帖中期許文策院的關鍵角色，是期許文策院成為具備國家隊概念的資源整合平台

⁶⁶馮建三(2002)《反支配：南韓對抗好萊塢壟斷的個案研究，1958--2001

一、研發調查與人才培育

文化部表示將結合科技應用，掌握消費市場即時資訊、未來趨勢，培養產業所需創意、中介經紀、行銷等專業跨界人才。目前以文策院新聘 BBS PTT 批踢踢創辦人杜奕瑾擔任董事，顯見已考量到研發調查必須掌握到大數據、人工智慧、行動手持裝置以及 5G 等各項趨勢。

然而在培養人才方面。研究者自檢視韓方個案中得知，韓國在建構發展文化創意產業的生態系時，在學校科系、營利性質訓練機構以及音樂經紀公司對於練習生的培訓等環節，都要進行檢視思考，讓人才的供需能夠達到理想的平衡。

二、強化原生文化素材開發

文化部強調營運國家文化記憶庫、開發台灣原生文化素材、強化文化資料公共化及產業化加值應用。事實上，內容對於流行文化創意產業有著關鍵性的影響，內容也正是文化創意產業的骨幹。

對於我國新創的文創院，吾人必須要問，屬於全體國人的故事在那裡？？這些故事如何說？？說故事的人會是誰？怎樣的故事最好聽？

普華永道（PwC）會計事務所在《2018 年娛樂和媒體報告》中指出，在媒體生態系統中出現了新一波融合、連接和信任的浪潮，娛樂和媒體、技術和電信以及其中部門的分隔正在消失。大型接入提供商和平臺公司正在垂直整合，而知名巨頭則在水平整合。過去只提供技術和發行的公司，正在轉向內容。印刷媒體和數位媒體、電子遊戲和體育、無線和有線互連網接入、付費電視和互聯網電視、社交媒體和傳統媒體之間的區別，正在模糊。（2018.4）因此普華永道認為，下列五項是影響創意供應商變革的關鍵驅動因素：

- 1.無所不在的連接性
- 2.移動消費者

3.需要新的收入來源

4.轉向平臺

5.個性化

聯合國 UNCTAD 指出：

儘管創意經濟的經營有這些關鍵驅動因素值得注意，但是依舊是「內容為王」，創意工作者處於內容生成的最前沿。互聯網也是大多數人獲得內容的方式，無論是為了信息還是娛樂。內容以及對內容的獲取，構成了創意經濟的基石，創意經濟是將想法和創意工作轉化為利潤的系統。

回到本項討論，內容為王，誰是優秀的說故事者？好的故事在那裡？吾人觀察韓流發展成就，其影視作品的編劇工作者備受尊敬，我方的編劇人才，在整個產製體系中受到的尊重與禮遇，和韓方相差甚大，這是未來應該立即改進、也確實可以改進之處。

三、拓展國內外市場通路

擴展多元通路、協助國際版權行銷及推動跨國合製

國內外市場拓展的 KPI 如何建立？如何避開公務機關自說自話自吹自擂的陷阱？很多事情不是「我們已經盡力了」就可以，全球化競爭下的拼搏是血淋淋的拼鬥

四、文化科技應用

結合台灣原生文化素材與 AR、VR、行動裝置等影音科技服務，跟進 OTT 等新媒體平台行銷商業模式

五、建構文化金融體系

統籌辦理政府雙軌資金（受委託辦理屬市場性獎補助、文化內容投資計畫），並引導民間資金投入

建構文化金融體系：提供產業專業協力、建立投融资評估工具（無形資產評等評價、完片擔保等）

我方個案 3：李安談臺灣電影

「李安都不放棄前進 我們怎麼可以甘於 2D 直播」(李安和童子賢對話)⁶⁷

30:57 李安談台灣電影

主持人：2012 年您來台灣拍少年 Pi，您說過「台灣的科技環境非常好，絕對可以發展電影後製的產業」，後來視覺效果業者 R&H 公司到高雄軟體園區落腳，我真的很高興，以為臺灣電影發展有新的方向。這次您再次拍片，如今 R&H 公司撤資，馬來西亞和印度發展，如今中國大陸也加入發展這個產業，你是發展者、業內標準制定者，能否請您針對這點發表意見??

李安：其實我對台灣產業不熟，我對電腦產業不太靈光，我那時在拍少年 Pi 的奇幻飄流時，**感覺我是真的覺得很驕傲，因為我是在台灣把這些事情做成**，而不是 LA 或其他地方，台灣真的能把很多事情在台灣做好。全世界做不出來這些事，台灣雖小，像現在最好的螢幕是在台南做的，NAB 公司是我合作夥伴，當初我擔心他們投資這麼多，設備如果沒配合好，後續發展會受影響，結果最好的螢幕

⁶⁷ 本個案影音詳見網址：https://www.youtube.com/watch?v=J5eKL_HijY8

我覺得以做電影來講，好像沒有把它整合起來這種感覺，東西都有，好像，不曉得在幹什麼。電影老是單打獨鬥，當然是帶外人進來一起做，做完又沒有了，大家又從頭來做好像經驗沒辦法累積，整個的氣象沒有整合起來。當然我也是隱隱約約啦。

台灣不做電影後期這些東西蠻可惜的。因為我們人民的素質很高，這也是我們需要的產業，因為我們的創意高、我們工作的素質整齊，人民的素質也很理想，看到別人紛紛興起，感覺有點心急啦。R&H公司在高雄的事情沒有做出來，有點可惜。

我希望在台灣做電影的年青人很多，剛開始苦一點，剛開始苦一點沒有關係，不可能都是用拍的，我在拍少年 Pi 的時候得到很大的啟示，過去電影製作都是很線性的，一步一步來的，Pi 拍的是前期就已經可以進行後期的，它本身是一種合成的效應。

這個產業是你一不做馬上就落後的，像大陸起來這麼快、錢又那麼多，我們現在已經很難去拼了，當初我回臺灣拍少年 Pi 的時候，希望有幾個園區，趕到像印度一樣，那時候我們有請印度的人來教，教這些新的年青人去做。

視覺效果等電影後期製作可以加很多分，因為在台灣拍電影的條件是有限的，電影不一定要拍而已，電影也可以是製作的。尤其我們進入數位的時代，它都是活的，都是可以控制的，不是一板一眼

今天電影情節要拍攝殺人，又不能把那個人殺死。

我現在還不會化妝，將來要想辦法，不太漂亮弄到漂亮，沒有氣質的變成有氣質了。過去是拍電影，現在是做電影，台灣是有很多力量是可以使出來的，因為我們人民素質是到位的，這個產業不做真的是蠻可惜的。

工業要幫忙，政府要輔導。

童子賢：我是有一些感想啦，就是商業上面還循環不起來的東西，整個社會，也許有心人的協助，公共方面的投資，政府要用一些超越的方式，多做一些。

我自己的經驗是，如電影聶隱娘的房舍搭在中影文化城，唐朝，用十次從京都請來的老師傅；連續劇一把青在桃園海軍基地建立起來，道具飛機及空軍基地建築，道具師傅很厲害，做的栩栩如生，最後導演曹瑞原就是爆破毀掉。因為戲劇拍完之後，你就必須把地還給海軍。

那這樣的話，水滸基地的大池子，如果可以十年內用十次，成本在這麼多次使用後被攤提，就會比較划算。這就是我所說的 Infrastructure，如果光是為一部片子拍攝而準備，成本會很高，預備時間也會很長。

公領域私領域資源集合起來，如果可以持續的，有五部十部在跑 continuity，人才產業架構建立起來，公領域再勞駕執政單位協助一下，我的想法是這樣。

李安：很有道理，真的是這樣。

(38:52)

我方個案 4：李安談臺灣電影格局虛體魄不夠強健

研究者：2013 年 11 月 25 日國際知名導演李安應邀前往國立中山大學余光中人文講座⁶⁸，與余光中教授針對「我與電影」為題，進行對談。一位是我國現代

⁶⁸ 本講座影音詳見：<https://www.youtube.com/watch?v=N2OMM-zVCdg>

文學巨擘余光中，另一位則是站在全球電影舞臺、出身臺灣的國際大導演李安，在余光中已經故去的此時看來，此情此景格外珍貴。

李安在訪談中直言這一代臺灣電影的「虛」，在於敘事能力不足，劇情的鋪張格局不夠完整，以致於觀影者在看到最後會失望，無法達到李安所云「賺」(earn)的局面。

在這段對話中，李安並未針對「賺」(earn)一字多加解釋。研究者自行揣想，認為以創新散佈理論(diffusion of innovation)觀之，好的文化創意影視作品，閱聽者在接收之後，情緒會產生如策展者預期的波動，諸如：歡喜、悲傷、感動、懷念、震撼等等，這些情緒會促發閱聽者進一步的行動，包括：如果是原著改編電影，就去購買原著小說進一步閱聽；在傳統或網路媒體上發表觀後感想，並且鼓勵同儕一定要去觀看；購買該電影衍生產品諸如原聲帶音檔、電影海報；購買家庭播放或公播權 DVD 以及再次進電影院購票觀看、熱烈參與劇組工作人員映後座談會等等，這些因為「賺」而促發的閱聽者進一步行動，可以有效促發文化創意影視作品的獲利得以擴張、確保。

李安導演對於跨文化傳播工作的適應能力，也是值得臺灣流行文化創意產業從業人員效法的主題。李安在本次訪談中提及他以過去在臺灣執導《飲食男女》、《推手》、《囍宴》、《臥虎藏龍》等電影表現，應邀至美國執導英國文學電影《理性與感性》，證明了李安能夠與國際團隊合作的能力，也讓李安以在 1999 年執導的《臥虎藏龍》獲得第 73 屆奧斯卡最佳外語片獎及三個技術獎項。2006 年以《斷背山》獲得[第 78 屆奧斯卡金像獎「最佳導演獎」](#)，2013 年以[《少年PI的奇幻漂流》](#)獲得[第 85 屆奧斯卡金像獎「最佳導演獎」](#)，是第一位獲得該獎項的亞洲導演，也是至今唯一兩度獲得該獎項的亞洲導演。

李安導演在 2018 年擔任第 55 屆金馬獎執委會主席，同時邀請大陸女星鞏俐擔任評審團主席，但是台灣紀錄片導演傅榆，以拍攝 2014 年台灣「太陽花學運」的紀錄片《我們的青春，在台灣》奪得第 55 屆金馬獎最佳紀錄片獎。傅榆領獎致詞時，突發表：「希望我們的國家可以被當成一個真正獨立的個體來看待，這是我身為一個台灣人最大的願望」言論，意外引發兩岸三地華人有關統獨論戰，金馬獎多年來是華語電影界的最高榮譽象徵，也是我國流行文化創意產業中少數仍有號召力的獎項，此番捲入統獨爭議，不僅讓金馬獎歷屆執委會的努力受到打擊，也讓李安費心籌畫第 55 屆金馬獎的努力，被完全忽略。

就傳播政治經濟學而言，「統獨爭議」絕對是結構面上對於我方流行文化創意產業輸出的重要影響因素，必須正視也無法迴避。如何因應這個文化領域外的重大干擾因素，值得學術界繼續思索探討。

個案主文：

余光中人文講座-李安「我與電影」13:53

李安：我講的格局不是說你要拍漢武帝、拍成吉斯汗還是賽德克巴萊才叫有恢宏的格局。

我不是那種意思，因為我今天看到四五部台灣電影，差不多中生代到年輕一代導演的作品，它有一個共通的文化現象，就是我講的有點虛，你跟人家比賽的時候，你幫他推都沒有辦法推動，說服力不夠。

我講的格局是一種體格健壯的一種，一種有格局的意思，不是說你要拍歷史片或是場面宏大，才叫有格局。相反的，我覺得其實電影要小，要精準才做得好。你扯的很大的話，不好意思，

譬如說甘地那部片子我到後面有點要打瞌睡，我覺得它扯的很長，反而前面比較精彩，就是它比較沒有氣度恢弘，到後面有點無趣。

我覺得我們台灣片，它的情感還有它主題的發掘，還有它不同於好萊屋塢架構的抒發，它的經營，我覺得確實有可看之處，我其實看了很多都很感動，可是那個感動是連串不起來的，前一塊中一塊或是尾一塊，然後你感動到的時候，到結尾，你覺得它很特殊，很扣人心弦，可是它整個的推演，並沒有賺到，你知道我們英文叫 earn，你要賺什麼東西，你要賺到。不能讓人家去同情你或者幫你想這樣，也不能你出來解釋，你要一步很紮實地，一步步把它做到一個好的片子，那個累積的力量要強。

我覺得就是一種筋骨、一種結構，我們在這個方面我覺得比較弱，不光是學校或是個人的訓練問題，我覺得我們整個的教育系統，會造成我們比較在思想上怠惰的這種小格局，就是有點懶（16:02）。

我不好意思講。因為他們拍的都很辛苦，每個故事都是可歌可泣，什麼押房子，什麼沒有付多少錢，大家拼命啦，就是很可歌可泣，可是這個你電影比賽不能去讓人家同情的，你本身氣要足，這就是我講的格局。

第一個結構上它不夠完整不夠堅固，站不太起來，幾個大點，然後在劇情推演上懶惰，一廂情願，就是說你從這個點推到那個點，怎麼讓人家不睡覺，怎麼讓人家絲絲入扣，循序漸進的進入你要帶到的主題，這個要下很多工夫，要很紮實的，我們這個推演的能力，我感覺好像是最弱的一環，不會推演，這邊有一塊那邊有一塊，它的力量累積不起來，怎麼樣由 A 到 B 到 C 到 D，它那個力量累積不起來，這是它格局小的地方。

還有氣虛的包括說對白不大有營養，這跟我們的文化……（苦笑），我拒絕相信說現在（台灣人的）就是說我們的對話我們的文化素養，是從余老師到我們這一代，到你們這一代，一代不如一代，我是拒絕相信這種事情，可是不能夠懶，不能夠沒有營養，你們要有自己的東西。

那這個在推演。關係的經營上面不夠精彩，因為我們不太講話，所以很多的片，就是說大家不講話，我就拖拖拖拖拖，或者給人家衛生眼、白眼，這樣看一下，到最後情感要爆發出來了，就是讓大家要很感動，那你沒有賺到。就是這種情感的經營，關係的建構跟解構跟變化，不夠精彩。

其他還有一些別的毛病，就是這些東西，其實是我們文化跟教育造成我們怠惰，或者有些東西想不通，讓我們缺乏競爭力，你拿到外面去比的時候你會吃虧，你不能老是靠民族的感情，或者你一廂情願的熱情，那期望觀眾就要說你好。這個是需要我們警惕的，我大概就是恨鐵不成鋼。

我舉一個很簡單的例子，（今年）得金馬獎最佳影片的新加坡導演，它是吃台灣新電影的奶水長大的，他去年還是前年還在金馬獎辦的講習班做學生的，今年他擊敗四位大師，我都覺得很害怕，就是這個獎給他了，我們金馬五十怎麼辦，有王家衛、有杜琪峰，還有另外兩位，都是很有來頭，賈樟柯是國際級的大導演，他拼命拍了這麼一部片子，很多人很喜歡。那個蔡明亮不必講的，都是成名大師 established master。

可是他新加坡等於說台幣一千多萬元拍的片子，那麼小的片子，他只是吸收一些台灣新電影的養份，去英國學一點，他的片子真的很紮實，我可以挑出幾個毛病，不傷很大局的毛病，可是他各種限度的經營跟布局跟發展非常地健全，

你不投它都沒有辦法。那你去推別片子，到最後都講輸了，這是很好給我們警惕的。

(19:48)

我真的很期望說，電影是反映社會文化的，不管你好片爛片、不管怎麼樣，都是在反映我們這個文化，那我連續看了這麼多臺灣片，都是有想愛它可是拉不到票的這種痛苦。我覺得我們值得警惕，有些東西確實需要加強，需要跟西方學習的學習，需要補強的補強，還有我們過去有些好東西，不要因為某種原因把它丟掉，要繼續經營，繼續茁壯，必須要有強健的體魄。(20:11)

結構跟環境的推演，跟我們的邏輯性，這個是你要到世界上競爭的時候，必須要有強健的體魄，那我希望台灣加油啦，我們那個風氣自由啦、待人親切，我們做為中國那種東方社會的傳統，在這邊自然演變，沒有經過很大的扭曲啦，這些都是我們很可愛的地方。然後我們有一種情懷，真的是非常地動人，我是希望我們的競爭力有一點格局，我想報紙不可能把我現在講的都登出來。

(21:18)

我方個案 5：夭折的跨國財團--榮工處

榮工處由於其特殊法規環境，依據 1964 年頒行的「國軍退除役官兵輔導條例」第八條，允許政府對於鐵路、橋樑或軍事等重大工程，得以議價方式委託榮工處承建。

榮工處自成立至民營化止，一共興建橋樑 510 座總長度 187.4 公里，隧道總長 300 餘公里，高速公路及一般公路總長度達 9700 餘公里。在臺灣，十大建設

有八項是榮工處承建，臺北 101 大樓、臺北捷運、曾文水庫、雪山隧道等多項重大工程，皆是由榮工處承建。自 1955 年榮工處成立至 2009 年榮工處完成民營化，榮工處一共承攬過 7964 件工程，工程總金額 8083 億元，在沙烏地阿拉伯、泰國、巴林島等 20 餘個國家和地區做過工程，如果說榮工處是當年臺灣的超級營建航空母艦，沒有人能夠否認。

當然，榮工處因為國軍退除役官兵輔導條例而取得承攬政府工程的特殊議價地位，當時備受民間營造業者的批評。榮工處應該民營化，也無可厚非。但是在榮工處民營化的過程中，發生了嚴重弊案，代表榮工處的榮民工程股份有限公司董事長歐來成及代理總經理蕭敬止，在榮民工程公司民營化為榮工工程公司的同時，居然立即轉任為榮工工程公司董事長及副總經理，歐、蕭二人還將榮民工程公司出資比例由 23%降為 19%，讓兩人能夠繼續領取退休俸。

同時在民營化時契約沒有設計好，使得榮民工程公司必須對 19 件還在興建工程，給付 1.8 億元管理費給新成立的榮工工程公司，中華民國監察院以歐、蕭二人涉及違反公務員服務法第 14 條之 1 利益迴避事項，對兩人通過彈劾⁶⁹。諷刺的是，一直到 2018 年 5 月 4 日，蕭敬止都還在榮工工程公司董事行列之中。⁷⁰另外即使榮民工程公司號稱已完成民營化，後續民營化的動作也未處理完善，也引起監察院批評⁷¹。

⁶⁹ 彈劾文詳見中華民國監察院網站：<https://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=/di/RSS/detail.asp&ctNode=871&mp=1&no=4127>

⁷⁰ 詳見奇摩股市重大訊息：<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E4%BA%9E%E7%BF%94-%E5%AD%90%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%A6%AE%E5%B7%A5%E5%B7%A5%E7%A8%8B%E6%96%B0%E4%BB%BB%E8%91%A3%E4%BA%8B-%E7%9B%A3%E5%AF%9F%E4%BA%BA%E5%90%8D%E5%96%AE-090108404.html>

⁷¹ <https://newtalk.tw/news/view/2017-10-19/101044>

曾經為我國公共建設立下多項功勞的榮工處，最後在民營化的歷程中，榮工處累積 53 年的商譽以及有形資產，不僅沒有提高榮工公司的交易價值，其間過程反而爆發弊案遭監察院彈劾、政府持股比例也被稀釋為 19%，善後事宜也一直沒有妥善處理。如此事態發展，讓許多榮工處前員工及眷屬非常遺憾。

榮工處的發展歷程及成就，曾被美國工程新聞紀錄(Engineer News Record, ENR)於 1986 年評比為全球百大營造廠之第 72 名。美國哈佛大學企管所教授 Wyckoff D. Daryl 特別來臺研究，將榮工處發展列為該所研究個案⁷²。顯見榮工處此一個案的獨特性。

持平而論，榮工處當年與南韓現代集團的母企業「現代建設」十分類似：它們都有承做到駐紮在臺、韓兩地美軍委託的工程，都有受到當時政府的特意栽培，都有涉足海外的營造標案，也培養了許多有涉外經驗的高級管理人才。榮工處的轉型及民營化，是以如此不堪的情形進行，這些在極早期就具備國際管理長才的人才，未能進一步為國家發展貢獻心力，對於國家以及納稅人的公帑而言，是極大的損失。

我方個案 6：鄧麗君的跨文化傳播

鄧麗君（1953 年 1 月 29 日－1995 年 5 月 8 日），本名鄧麗筠，著名流行音樂歌手，是臺灣至亞洲地區、北美及歐洲華人地區均有廣大影響力的指標性音樂人物。1967 年發行第一張個人唱片專輯，1970 至 80 年代在華語地區達事業高峰，之後又在日本樂壇發展，同樣獲得極大的成功，歌迷遍及臺灣、日本、中國大陸、香港、馬來西亞、泰國、馬來西亞、朝鮮半島等。在兩岸恢復往來之前，鄧麗君的歌聲透過金馬離島播音站以及對中國大陸廣播等管道，傳送至中國大陸的閱聽眾耳中，深受中國大陸聽眾的喜愛，因此傳出「白天聽老鄧（指中國大陸領導人鄧小平），晚上聽小鄧」的順口。鄧麗君因為氣喘病發不幸以

⁷² 個案詳見：Wyckoff D. Daryl, and James J. Hill. RSEA(Cambridge: Harvard Business School, Case Study 684 1983)

42 歲過世於泰北後，包括中國大陸、香港、臺灣等多地藝人紛紛翻唱她的作品，藉以表達尊崇之意，鄧麗君的全球各地歌迷，也在每年五月八日鄧麗君冥誕日，前往金山筠園鄧麗君紀念墓園，向鄧麗君表達哀思懷念。

鄧麗君因為具備國、臺語、日語、奧語及英語等多國語文專長，因此能夠在亞洲各國以及美歐等地演出。1999 年出生的泰國華裔少女朗嘎拉姆，只因為在故鄉聽到鄧麗君的歌曲，從此就用心學習鄧麗君的歌曲，進而學習中文，並且在 15 歲時赴中國大陸北京就讀高中，後來並在北京臺灣街的鄧麗君主題餐廳駐唱，2015 年朗嘎拉姆參加中國大陸選秀節目「中國好聲音」時展露頭角，被譽為小鄧麗君或鄧麗君轉世，並且曾應中國大陸央視節目邀請表演。⁷³

我方個案 7：李建復

李建復在我國樂壇，也許可以和當年韓國的李秀滿相去不遠，特別的是，兩人在本國樂壇取得一定地位之後，都前往美國留學。李建復學的是企業管理，李秀滿則是學習工業管理。李建復學成返臺後專攻的是網路事業，曾經在雅虎奇摩擔任過高階主管，一直到最近幾年繼陶曉清接任中華音樂人交流協會會長後，在音樂上的投注才較為明顯；相對而言，李秀滿在美國見識 MTV 頻道播放音樂影片(Music Video)，不僅下定決心把這種「看的音樂」帶回韓國，更矢志要在韓國打造好萊塢般的流行音樂產業環境。李秀滿成立的 SM 娛樂公司，先後孕育出多個知名韓團，關於韓國粉絲文化甚至出現所謂四大海洋奇蹟⁷⁴，由此可見韓國粉絲文化發展之久遠。李秀滿進而提出文化科技(Cultural Technology)，成為韓方其他音樂經紀公司培養偶像團體的重要參考依據。

⁷³ 朗嘎拉姆在央視表演詳見 <https://www.youtube.com/watch?v=kjw1Su39hTw> 43:51 起。

⁷⁴ (<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20151227002350-260404?chdtv>)，就是指 H.O.T、Super Junior、神話以及東方神起，

觀察李建復的發展歷程，不得不思索他與李秀滿的發展歷程，為何會產生如此大的歧異??

李建復在 1980 年代以演唱「龍的傳人」名揚華人世界，在出國留學之前，李建復與蔡琴、李壽全、蘇來、許乃勝與靳鐵章等六位平均年齡 24 歲的年輕人所成立的「天水樂集」，只維持一年多的時間，是樂史上的傳奇組合，首創以「獨立工作室」模式，爭取創作自由、實現音樂理想，在民歌風潮末期以「力挽狂瀾」的氣魄推出兩張重量級專輯「柴拉可汗」與「一千個春天」，卻因「走的太遠」，作品「叫好不叫座」，成為民歌最終、最悲壯的經典⁷⁵。

李建復自美國學成返國後，從事數位科技產業，向來不按牌理出牌，成為數位浪潮的創業先鋒，先後任職新浪網台灣區及雅虎台灣區總經理。李建復在 1994 年離開埃森哲顧問公司後曾開啟付費聽電話語音內容模式，到書店買卡，從電話輸入卡號就可以聽每週星座運勢、故事或者留言錄音，最終宣告失敗，後來卻意外協助成就了 0204 的情色付費服務行業。

47 歲時，李建復跑到中國上海創業，用優美人聲閱讀小說給大眾聽，也是第一個以正版內容為主的聽書業者，免費下載就可隨時收聽，這對幅員遼闊、交通時間漫長的中國人來說，是很好的消遣活動，目前累積下載數已超過 40 萬。兩年前回到台灣做愛播聽書，卻遭遇困難重重。李建復分析台灣地方小、交通方便，車程的時間本來就少，「放兩首歌就沒了。」加上市場使用者付費行為不成熟，獲利也有限，感受不到新商機，新創事業很容易挫折連連⁷⁶。

⁷⁵ 詳見天水樂集複刻版封面，相關網頁 <https://blog.xuite.net/douglaswen/twblog1/124111206-%E5%A4%A9%E6%B0%B4%E6%A8%82%E9%9B%86+%E2%94%80+%E6%B0%91%E6%AD%8C%E6%99%82%E4%BB%A3%E7%9A%84%E8%AC%9D%E5%B9%95%E6%9B%B2>

⁷⁶ 李建復個案摘自康健雜誌 <https://club.commonhealth.com.tw/article/411>

我方個案 8：李恕權

研究者：相對而言，由於李恕權是小留學生，在美國接受完整的教育及發展，甚至一度在美國太空總署 NASA 擔任電腦工程師，他創作的英文歌曲在美國演出後，獲得寶麗金唱片的合約，在返台時和寶麗金唱片大中華區辦公室一見如故，結果在發行「迴」專輯時大獲全勝，後來李恕權在美國成立音樂工作室，經手多部美國八大影業公司電影的後製技術、預告片剪輯等工作。李恕權曾經接受我國資策會以及開南大學等公私教育機構委託，針對電腦音樂進行授課，平時居住在泰國，藉由網路連線與北美的事業夥伴繼續進行影視工作。

就本研究主題而言，李恕權無疑是業內的先驅，不僅與北美流行文化保持即時性連繫，也始終是業內人士。本研究所揭櫫的研究主題，李恕權始終在該軌道之上。然而，為何李恕權未能如同韓方李秀滿一般，把這些屬於北美大陸的知識技能帶回臺灣，進而帶動臺灣流行文化產業的更新升級？在本研究中無論個案分析及深度訪談中雖然都有鎖定李恕權進行探討，但尚未能解答這個問題，也只能留待未來研究中繼續來探討。

遺留下來的這個問題，依舊涉及傳播政治經濟學中「結構化」此一向限。

個案主文：

值得嗎？「我在洛杉磯加大〈UCLA〉補完最後一學期的學分，雖然沒有拿到正式的文憑，但我告訴母親，我總算完成大學的學業，請讓我去追求自己的理想。」

他從事音樂的意志竟是如此堅定。起初一個月找不到工作，李恕權以 100 美元的月租金，和 12 個人同處一室。

又打了幾個月的工，他總算透過唱片公司找到一個工作。這是一家以電腦來製作錄音器材的公司，這種錄音器材可以美化音樂的效果。「因為我會彈鋼琴，公司便要我到各大錄音室去推銷，把彈出來的樂音透過該電腦器材錄下來，讓客戶了解產品的優點。」

成樂壇奇葩

這段期間，李恕權在錄音室裏結識了尼爾·戴蒙、芭芭拉·史翠珊等多位巨星，他們由於欣賞他的鋼琴才華，紛紛找他當鋼琴伴奏，使他有機會作更多的表演。

事實證明他到洛杉磯的抉擇是正確的，他雖然只在那家錄音公司做了一年，但在經過漫長而辛酸的旅程後，李恕權真的像是要破蛹而出的蚱蜢，逐漸在洛杉磯嶄露頭角，開始他輝煌的音樂生涯之序幕。

1978 年起，他陸續在洛杉磯著名的表演場所做個人演出，包括 JettsClub, PalaminoClub, BlueLagoon, Lanny's InnRockCorporation 等等。同年，他在兩部 ABC 的電視影片中露臉，並為 ABC 一部影片 “HeavenlyTouch” 做全部的插曲配樂。

1979 年，他改編電影「超人」主題曲為可唱的歌曲 “Can You Read My Mind”，由瑪琳麥高文唱紅，進入排行榜前十名。

1980 年繼續在洛城做個人演出，並擔任錄音技師及製作許多唱片和廣告歌曲。

1981年，他的新曲“Lately”在「美國歌謠節」獲勝，他的名字也被編入「加州名人錄」中。1982年，他的單曲唱片“Take Me There”先後進入「告示牌雜誌」、「唱片世界雜誌」、「錢櫃雜誌」及「娛樂雜誌」等的排行榜中。

1983年，李恕權為一部敘述落魄歌手奮鬥的電影「溫柔的慈悲」〈Tender Mercies〉作全部樂曲及配樂。同年，他更被美國葛萊美獎提名為「最佳新人獎」。雖未得獎，但這項象徵美國流行音樂最高榮譽的大獎，提名一個黃皮膚的歌手，已經是破紀錄了，這也使李恕權的聲望更上一層。

美國的歌唱界對這位急速崛起的巨星 David Lee，更是推崇備至，紛紛認為他的音樂美妙，「很容易看到把自己投入舞台燈下，他的台風活蹦、有勁、鍵盤樂器熟練，編曲技巧極富能力」〈每日新聞〉又如「李恕權高揚的嗓音、進取的歌詞，漸次上昇的鍵盤樂音，無「不是『積極搖滾』——明亮照人，令人印象深刻」〈錢櫃雜誌〉。

另一方面，李恕權在電腦事業的成就也極可觀。他先在洛杉磯每日新聞報操作電腦，之後自己開設電腦公司，從事硬體方面的業務，除為客戶設計、安裝各種電腦外，其中一項叫Service Contract的「工程契約服務」，使客戶得到售後服務的保障，尤其令人激賞。「這是具高度挑戰性的工作，全加州才只有兩三家在做而已。」

李恕權由於經營得很好，客戶包括美國太空總署、每日新聞等大機構。

1980年，他更因在電腦方面「專業上的成就」，被美國的一個民間團體O.Y.M.Committee選為「全美十大傑出青年」之一。

原先學電腦是為了要解決吃飯問題，但李恕權終於還是把它應用在音樂上。他目前擁有一座二十四音軌，完全由電腦控制的錄音室。「電腦作曲」在美國

及世界都還是極新的潮流，而同時具有電腦及音樂兩種專業修養的李恕權，更把這項作業帶入一個更新更廣大的領域。

回國掀熱潮

李恕權更以一連串的中英文歌曲，要陸續對美國以外的世界各國展開出擊。寶麗金公司與他簽下亞洲地區的唱片發行權，他也因此把自己的成就及榮譽帶回國來。

據說，李恕權剛回國，負責台灣地區唱片發行的滾石唱片公司對他的造型及表演方式曾經頗為懷疑，但「迴」及「赤子」兩張專輯推出後的轟動，證明李恕權具有十足讓歌迷們接受的魅力。

而歐洲地區的唱片版權更有許多大公司，包括EMI在內，正在努力爭取。從小就嚮往音樂世界的李恕權，距國際巨星地位已不遠，而他的音樂事業更是已如日中天了。

一個才26歲的華裔青年，能在海內外創造出如此的成就，的確足令國人驚喜。但如果以李恕權那一段戲劇性奮鬥歷程來看，他的成功也絕非偶然。

從小打下的音樂基礎，大學接受的專業訓練，以及鏗而不捨的努力——都是他成功的因素。但李恕權強調，「還需要靠運氣，我真的很僥倖。」

「我愈來愈感覺一個藝人要成功實在太難了。」除了自己要具有實力外，歌迷的喜好永遠是不可捉摸，你要有剛好適合他們胃口的造型和風格，加上許多

人幕後的設計，大眾傳播的配合。所有這許多因素在恰當的時機，同時湊合在一塊，你才能成功。」

「而這種機會實在太少了！想看看，全世界有千千萬萬個從事音樂的人，真正能冒出來的卻沒有幾個。」他指的顯然是巨星而言。

出版的書包括“李恕權第一章”，“挑戰你的信仰(網路盛傳文章:“想像五年後的你”亦來自此書)，“好萊塢音樂與我20年”及“現代音樂製作”；今已成為錄音工程常用之基本教材。

我方個案9：女王的密室⁷⁷

研究者：如果比照我方個案「女王的密室」與韓方個案「Produce 48」，都可以看到雙方製作單位努力結合手機APP的嘗試，Produce 48 還成功結合社群媒體。事實上對於網路新生世代，結合社群媒體是非常自然之事。以2019/05/24美國職籃聯盟NBA東區冠軍賽多倫多暴龍隊險勝密爾瓦斯公鹿隊，研究者之子在透過我國有線電視收視的同時，也不忘觀看批踢踢實業坊(<https://www.ptt.cc/bbs/>)美國職籃板上網友的貼文。

「女王的密室」在發想之際，其實是個很好的整合行銷個案，結合文化部專案補助、廣告商電玩業者的支持，以電視結合手機APP一同策展，因為有競賽情節以及高額的獎金，使得觀眾有繼續收視的動力。如個案主文所敘，製作單位因為APP掌握觀眾的觀影行為，進入大數據分析的初始階段，可惜「女王的密室」第二季因為文化部不再補助，節目製作規格明顯下降，使得此一構想無

⁷⁷ <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A5%B3%E7%8E%8B%E7%9A%84%E5%AF%86%E5%AE%A4>

法繼續開展，製作單位也未能進一步透過大數據的分析與掌握，為節目生存及廣告收益開創藍海市場，整個構想就此停頓，這是令人惋惜之處。

本個案顯現出臺灣在本土市場有限的侷限下，加上近年來中國大陸產生磁吸作用，舉凡臺商及臺灣的人才紛紛為中國大陸所吸納，臺灣島內商業景氣呈現停滯，如果無法創造來自海外的收益及觀眾，類同「女王的密室」此類製作，在官方提供補助時得以展現，沒有官方補助時就會自然消退。然而這樣的興起消退，在全球各國流行文化創意產業競相角逐閱聽眾的眼球時，往往會被完全忽略。

延續本研究我方個案

薛聖綦／「女王的密室」萬萬沒想到找到生存之道⁷⁸

2015-03-22 02:13:53 聯合報 薛聖綦（知名製作人）

3月7日，「女王的密室」順利Live播出第13集，當晚有127,258個App帳戶登入玩遊戲。20到29歲的觀眾，仍然在年齡分層中，高高領先。13集的節目累積了682,877個安裝台數，有472,826個不同帳號完成登入。這些數據打開了神祕的潘朵拉盒，讓內容創作者不再忐忑不安的懷抱想像，而是自此能踏實著手多屏互動的模式創作。許多關心媒體發展的先進、學者，針對「女王的密室」現象，紛紛發表看法與提醒。大數據時代來臨，過去數據調查或分析方式，真的必須迫切與精準調整。

⁷⁸ 本文原見 https://www.ptt.cc/bbs/TW_Entertain/M.1427106091.A.A51.html

「女王的密室」由文化部補助、台視製作費投入、網龍負擔 App 製作與上線成本等，展現超大格局與規模，這枚震撼彈究竟撞擊出產業的哪些新發展和影響力，目前似乎尚看不出端倪。媒體市場預算掌控關鍵，模式決定生存與否。

「女王的密室」高額製作費，不僅讓業界稱羨，可能更讓業界思索回收的可能性有多少。

商業置入鬆綁時機已過，對業界的幫助十分有限。客戶在數據分析裡，無法確認商機與回報，於是置入或冠名，不是金額有限就是興趣缺缺，加上境外市場購片需求量下降，耳畔自然想起 Indina Menzel 在「Forzen」裡的主題曲：

「Let it go, Let it go, Can't hold it back anymore」。

「女王的密室」補助案雖告一段落，節目創造的後續商業模式卻正開始。高預算節目在本地市場恐怕將面臨偶一為之，因此多屏互動節目內容，必須藉此探索新的生存之道。3月9日在取得台視與網龍的後續支持，本製作團隊用7天重新修正企畫方向，調整硬體需求，將後製設備搬進主控，沒有巨型彩幕後，仍企求在鏡面上做出電玩視覺。網龍也配合新賽制更新 App 的內容，這回快速取得安卓和 IOS 兩大系統審批，3月14日全台觀眾仍能闔家看電視、玩遊戲、得獎金。這一切絕處逢生的變化和處理，的確是「萬萬沒想到」。

打開本地媒體市場的困境，幾乎是每位媒體人正在埋首苦思：未來創意的價值，除了點閱率、收視率等檢視外，商業回報的多少，恐是必須面對的最大壓力。多屏互動不只是玩法更新，更增加不同介面商業新渠道。App 的商業模式成熟後，也許對製作經費的投入會加碼。只是這些點狀個案，如何化零為整，發生加乘效應，似乎還心有未逮。可是媒體製作最吸引人的地方就是：困境中許多變化的結果，還好常常是「萬萬沒想到」。

我方個案 10：王偉忠

王偉忠在「半退卻」一書中「韓國有三多」章篇中說

專程去韓國看藉由真人偶像演出所製作的立體投影全息演唱會，參觀 MBC 與 SM Town 兩棟影視大樓。這裡是韓粉天堂，可以跟心儀偶像拍虛擬合照、演戲、唱歌。回想當年韓國想發展綜藝節目時還特別來台灣取經，歲月悠悠、此消彼長，格外有感觸。

韓國任何東西都能整型後大量推出……當日本還在以工匠精神精雕細琢，韓國已經搶進複製著：

還是必須創新，因為「久利之財不可取」，*easy money* 其實是警訊，因為總會見底，想，用工業化量產，將市場吃乾淨。

王偉忠同時提到：

守成等新招變老、再來想辦法，只怕為時已晚。就像台灣電視圈都在複製談話性節目，結果拉低製作成本，扼殺創作空間、市場失去動能，只能看著韓國蓬勃的影視工業興歎。

(同上, 第120頁)

(第131頁)

看到屏東的將軍村希望轉型為文創園區。我對眷村有使命感。興沖沖拉朋友聽說明會，卻發現十一月底才公布，十二月底就要審案，短短一個月就能成案？頂多又是另一個讓觀光客吃吃、喝喝、聽聽音樂的「文創」。政府施政往往講求時效，忘了要先認清自己。每個眷村個性不同，最後卻都成「吃喝案」，久了，大家還真以為所謂「台灣文創」就是吃吃、喝喝、聽聽音樂，更不可能像韓劇、迪士尼卡通形成產業外銷國外。

上述文字描述出政府相關部門為了執行所謂文創專案時，往往對於文創產業缺乏真切的了解，只求找到廠商簽約了事，對於創新育成較細膩項目的理解與掌握有限。

王偉忠擁有的金星娛樂近日和東森集團合作，近日推出選秀節目「聲林之王」⁷⁹，結果成功發掘出13歲泰國籍女孩 Gail，僅 Gail 演出的 Youtube，就創下430萬至450萬的瀏覽量。而聲林之王本身 Youtube 官方頻道的訂閱戶，目前只有30萬人左右。

觀察「聲林之王」的視頻產出，依舊只有中文介面，顯示製作單位的企圖心，還是只有放在華人世界。然而，吾人卻不得不注意到網路傳播的外溢效應，「聲林之王」意外地吸引到了泰籍女孩 Gail 的參與，使得整個節目出現了亮點。

雖然 Gail 在網路上創造的聲量，和韓流江南大叔 Psy 歌曲「江南 style」在六年前就創下 Youtube 頻道 33 億瀏覽量，完全無法相提並論，但是已經是很令人矚目的開始。

⁷⁹<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20180806003052-260410?chdtv>

我方個案 11：至釜山影展看見不合格的照片以及韓方 Data Mining

研究者再以當年曾以片商身份報名參與釜山影展後，此後筆者的電子郵件每年就被韓國政府及相關業者一再進行 data mining，多次被提供免費住宿機票，希望研究者再次前往韓國；反觀我國文化部派駐釜山影展的工作小組，台灣攤位在參展中後段就不再有人顧攤，而且台灣電影海報的尺寸與現場展示版面也完全不符，要少上二分之一至三分之一，顯示我國文化部官員在參與釜山影展的心態及細節掌握、企圖心都不足。

我方個案 12：從附中畢業美典，到後來的五月天、邱和榆

研究者：21 年前師大附中校方考量有大批取得大學入學許可的高三應屆畢業生無事可做，特別組織學生籌備自己的畢業典禮(又稱為畢業美典)。特別的是，師大附中畢業美典，與流行樂團「五月天」主唱阿信，以及 HBO 影集「通靈少女」導演邱和榆，都曾經發生極密切的連結。

阿信在師大附中就讀美術實驗班，擔任過吉他社社長及畢聯會主席，和畢業美典有著直接關係，後來通過推甄進入實踐大學室內設計系；陳和榆就讀師大附中時期，經常和同學嘗試以各種方式使用 DV 攝影機，並在畢業時發表短片《藍天情聖》，模仿電影《全民情聖》裡的情節，找來教官客串，並自導自演《藍天情聖》，男主角還想出英雄救狗的奇招贏得女主角芳心，短片拍攝手法非常專業，讓人一度以為是附中的招生影片，在網路上也引起熱烈的迴響。⁸⁰

陳和榆高中畢業後，進入台大戲劇系，接受表演、導演及幕後工作等實務訓練，對劇場運作有了完整的認識。考入國立臺灣藝術大學電影研究所後，受到

⁸⁰ 有關陳和榆從影歷程，這則報導有極詳盡的介紹 <http://www-static-cdn.rti.org.tw/radio/programMessageView/id/42897>

來自指導教授何平的啟發，當時何平要求班上學生去翻閱《蘋果日報》上的《人間異語》專欄，並自其中選取感到興趣的題材改編成短片，而陳和榆被一個名為「索非亞」的靈媒故事吸引並進而衍生出公視短片《神算》。

2013年，《神算》在公視「學生影展」首播後接連奪得金穗獎、金鐘獎最佳剪輯獎以及台北電影獎最佳短片獎，並代表公視參加赫爾辛基的「2014年世界公共電視大展」(INPUT 2014 - Helsinki)；同一時間，HBO正好也在臺灣洽詢拍攝製作在地化影集的相關事宜，《神算》在公視推薦下獲得HBO青睞，並在日後衍生為迷你影集《通靈少女》⁸¹。

隨著臺灣聯考制度的改變，各地高中生在完成寒假期間的大學學科能力測驗之後，循各種入學管道申請入學，最遲於五月中旬都會獲知分發科系，相對而言，很多高中三年級學生的學習，都因此受到影響。

身兼附中校友及老師身份的胡天爵老師表示，由於1994年起因為上述原因，每年三、四月間，不少已經獲得入學通知的高三應屆畢業生，在九月大學入學之前，沒有任何學習及成就。胡天爵因此在校方支持下，將這些高三學生集合起來，做他們自己想要的「畢業典禮」。

從1996年開始，由胡天爵老師召集所有考上推薦甄試及申請保送大學的同學共同籌劃。這群也即將是畢業生的高三人，比別的同學們提早二個月擺脫大學聯考的壓力，於是大夥便凝聚兩年多來在社團活動所學得的辦事經驗及技巧，集結智慧心力完成這次的畢業典禮⁸²。

⁸¹ 通靈少女是HBO首次委託臺灣影視業者製作的影集，資料詳見：

<https://www.facebook.com/groups/1525759574399456/permalink/1643968239245255/>

⁸² 有關附中創意畢業典禮，詳見臺灣師範大學附屬高級中學網站：

https://www.hs.ntnu.edu.tw/grade_12/

1998年6月5日下午在師大附中禮堂「中興堂」舉行的畢業典禮，特別以「海底城」為主調進行佈置，當天晚上所有電視臺晚間新聞，都以頭條新聞報導師大附中畢業典禮；就連美國CNN電視臺當天也派員採訪，列為亞洲新聞報導；隔天上午，包括聯合、中時、自由、民生四大報紙都大幅報導，甚至附中畢典還成為兩大報兩天以上評論的主題。

1997年的「前進外太空」，1998年的「移師海底城」，1999年的「炸紅樓·上戰場」，2000年的「再造王者之都」，2001年的「重返榮耀」年年吸引媒體爭相報導其盛況，SNG現場直播車在會場外一字排開。附中發起的「畢典革命」，直可謂附中學生創新精神的終極表現。

值得一提的是，畢典前一晚，例行傳統的團圓夜，所有的工作人員帶著披薩、可樂，坐在精心布置的舞台上，分享著大功告成的喜悅，此時負責總籌劃的胡天爵老師會重覆每年必叫學生說的一句話，「要讓明年的學弟妹怎麼追都追不上！」現場把它拍攝下來，然後傳給下一屆。

我方個案 13：五月天案例⁸³

2012年11月號

聽五月天自己說，他們如何打拚年輕 文/楊泰興 2012-10-31

9月底來到新店深山中的一號倉庫（studio 1），入夜後工作人員仍忙進忙出，這是五月天拍廣告現場。直到空檔，團員們才坐下接受專訪。《遠見》拿出14年前台灣重要地下樂團的訪問合集。五位追夢青年青澀模樣出現眼簾。

團長兼吉他手 怪獸

⁸³ 五月天個案摘自：<https://www.gvm.com.tw/article.html?id=17395>

趁早發現興趣，專注把興趣變成專業

吉他手怪獸溫尚翊，是四個人當中師大附中最早畢業的，在附中時功課好到拿下全班第一名，高二時就擔任班聯會主席。為了不辜負名律師老爸期待，一邊玩團，一邊維持相當好的成績，怪獸數理能力超強，大學聯考數學考了100分，考上台大社會系，讓數學不好的同學蘇巧慧（蘇貞昌女兒）十分妒忌，因為光數學一科就贏了她50分。

但也因此，他的決定可讓更多有相同困境的學生借鏡，不要太想兼顧，最後拉扯痛苦萬分。14年前，他想當一個玩樂團的律師，但現在他希望學子們趁早發現興趣；如果想成就興趣，就要專注地讓興趣成為專業。

主唱 阿信

成功如同滾雪球，努力就會愈滾愈大

走訪師大附中，吉他社的同學興高采烈地領著記者參觀練團室，「舊的拆掉了，現在只保留一扇門！你看，這個信字就是阿信的簽名，」學弟們說。傳說中吉他社的社徽「章魚」是當年阿信設計的，八隻觸肢的象徵分別是兩肢彈吉他，兩肢彈 BASS，還有四肢打鼓，期許社員們要多方位接觸音樂。

主唱阿信給學子們的建議是，希望專業面不要太狹隘，應該多碰多接觸，別劃地自限。當了解兩三種專業，就可以扮演不同專業的橋樑。

阿信坦承，其實自己一開始期待的成功都是很小的。像是每一次社團演出，台下可能只有兩、三個人，只是想把歌唱好，作出代表自己樂團的音樂。每次、每次的努力，就會發現，所謂的成功好像滾雪球，會愈滾愈大，成就也會一直累積上去。

五月天發展的歷程，和師大附中一直有著連結。主唱阿信和團員怪獸擔任過附中吉他社同屆上下學期的社長，阿信還擔任過當屆畢聯會的主席，畢業前透過學長兼老師胡天爵的協助，獲得實踐大學室內設計系入學許可。五月天曾經為了歌曲「而我知道」MV 拍攝回到師大附中取景，也曾經在演唱會中邀請母校吉他社的學弟妹一同上臺演出⁸⁴，或是在附中校慶中表演。

我方個案 14：附中游泳池電影節

研究者：

一個公營高中的游泳池要拆了。對於許多公營學校而言，這是再稀鬆平常不過。但是，就國立台灣師範大學附屬高級高級中學（以下簡稱為「師大附中」或「附中」）而言，這間游泳池的存在以及衍變，都蘊藏著文化創意的流轉。

17年前，電影「藍色大門」向師大附中校方申請協拍獲准，因此電影獲准在師大附中校園拍攝，這部電影除了寓示著陳柏霖、桂綸鎂兩位臺灣一線演員的誕生，也在拍攝時，意外地為不斷演變的師大附中校園，留下了當年彼時的影像紀錄。

17年後，師大附中游泳池因為超過使用年限必須拆除，一群畢業校友（以附中青年社成員為主）主張在游泳池舉辦「藍色大門」電影放映會，企畫案卻屢屢遭校方否決。

兩位師大附中校友會校友得知此事，在與原提議校友連繫後，獲得該批校友同意授權校友會接手，校友會也在取得校方認可之後，回頭授權原提案校友四人擔任本活動籌備小組成員。

⁸⁴ 附中吉他社成員在五月天演唱會演出，詳見：<https://www.youtube.com/watch?v=xPT1GJTckSw>

特別的是，17年前擔任「藍色大門」製片的，正是師大附中 305 班校友、資深電影工作者徐小明；17年後，協助籌備團隊取得「藍色大門」電影公播許可的，也是師大附中校友。在校方的善意回應與勇於任事配合、師大附中校友會的協助推動，以及籌備團隊的持續努力和附中校友的熱烈回應下，感動了「藍色大門」導演及男女主角，圓滿了這場游泳池電影放映活動。

同樣是公立學校游泳池拆除工程、同樣是電影攝製團隊向學校申請協助拍攝、同樣是畢業校友會。拆除工程可以「單純處理」、學校可以委婉回絕電影協拍申請、畢業校友也可以不必熱心奔走組成校友會，甚至當年師大附中的執事者，也可以等因奉此比照其他學校安排各屆在校生班號，讓師大附中失卻此一特別的「班號制度」。但是如果少掉了上述種種，師大附中就距離一個容易助長文化創意事物滋生的生態系，更為遙遠，而也正因為如此，舉凡「五月天」、「蘇打綠」等團體才有機會在師大附中這個環境下生長。

個案主文：師大附中 1282 班校友陳易修⁸⁵

還記得 2018 年 7 月 30 日跨 31 日的凌晨時分，失眠的我滑著臉書，看著由 H590 陳志榮學長發起的「附子迴一游跨甲子」活動照片，號召附中校友們，在暑假期間一同返回母校游泳池，向年底即將拆除、承載著許多校友回憶的泳池告別。

在匯整許多訊息後，這些訊息迅速組織成為了一個...想法：

“我們也許能夠在附中游泳池拆除之前，在游泳池內舉辦電影放映會。放映的電影就是以該游泳池為重要背景、由陳柏霖與桂綸鎂主演的電影「藍色大門」。

⁸⁵ 陳易修文字詳見：

<https://www.facebook.com/groups/1525759574399456/permalink/1903000500008693/>

電影「藍色大門」，2002年9月首映，由易智言導演，是一部以師大附中為主要人物及故事場景所拍攝的電影，同年曾獲坎城電影節「導演雙週」單元展，以及第23屆香港電影金像獎最佳亞洲電影。

本片描寫高中生青澀又帶點淡淡憂愁的青春歲月。影片中的男女主角陳柏霖（飾張士豪）和桂綸鎂（飾孟克柔）當時都是18歲的新人，因為表現亮眼受到矚目，後來也都各自成為影視界的偶像明星。「藍色大門」製片徐小明亦為師大附中305班校友。

「藍色大門」取材師大附中拍攝，坊間傳聞電影取材師大附中真人真事，但是建中（指台北市立建國中學）畢業的易智言導演則直言單純只是男女合校的考量，而取名「藍色大門」。無論如何，這部清新的電影卻意外地讓師大附中與藍色大門畫上等號，成了「五迷」（指台灣流行歌曲樂團「五月天」的歌迷，該團五名成員有四名為師大附中校友）、「蘇打粉」（指台灣流行歌曲樂團「蘇打綠」的歌迷，六名成員中有三名為師大附中校友，主唱：吳青峰為937班校友；貝斯手謝馨儀是935班；鍵盤手龔鈺祺是884班）外，附中成為影迷打卡、朝聖的熱門地點。

2018年8月3日晚間，籌辦人員在師大附中校友會「泰順基地」（註：這是由師大附中校友會副理事長陳志榮提供、位於北市泰順街巷內的一處一樓含地下室房舍，室內客飯廳提供校友會召開會議、儲存活動物資，房間則以平價租給附中熱心參與校友會事務的年青畢業校友居住，在校友會舉行活動時，這些校友也成為提供人力的重要來源）開會討論，已經經歷兩次原本計畫通過、最後計畫又被校方駁回的原籌備團隊學弟妹們（主要為附中校刊社畢業的年青校友），願意相信校友會，最後確定本計畫由鄭柏宣、鐘林盼、黃玟嵐、洪嘉蓮四位班號在一千三百班以後的學弟妹們執行。

會議結束後與人在日本的師大附中學務主任林湧順以網路電話，開了一場跨海電話會議。確定游泳池電影播放日期為 2018 年 10 月 27 日，在當天晚間放映兩場兩影。活動由附中學務處主辦，交由泳池活動小組籌辦，所需場地、器材等資源，當天由活動單位優先使用，附中校友會則擔任協辦角色。

在電影「藍色大門」的公播授權方面，籌辦單位初始不知從何連繫，找到連繫窗口也沒有立即回覆。此時一位師大附中有力學長出現（不願具名），幫助籌辦單位直接與版權所有方高層連繫，給予籌辦單位非常優惠的條件使用電影版權，並由師大附中學務處出面與片商簽約。

在活動舉行一個月前，籌辦團隊與「藍色大門」易智言導演連繫得到回應。易導演願意出席活動並參加映後座談會，也願意嘗試邀請男女主角一同出席，重新造訪 17 年前（2001 年）「藍色大門」的拍攝場地。

為了維持整個活動本身該有的惜別與告別意義，除了籌辦團隊以及校方極少數人知道導演、演員出席消息，並沒有對外公佈，使得這點成為活動當天最大的驚喜。

2018 年 9 月 24 日上午 11 點 30 分，籌辦團隊由師大附中校友會臉書粉絲團專頁發出本項活動貼文，在 24 小時內收到超過一千份回覆，「工人」（註：指支援校友會單項活動的義務工作人員的暱稱）意向調查也獲得廣大正面回覆，工人附友班號從五百多班到目前附中在校生一千五百班左右，橫跨將近一千班（註：附中校友入學時所編班號均為單一值，以研究者而言，1984 年自 501 班畢業，以每屆 26 班粗估，橫跨一千班，意指校友的屆次年代間隔，超過 30 年至 35 年之間）。

2018年10月14日，師大附中校友會召開理監事會，對於活動當天現場安全考量、保險、突發狀況應變，提供許多專業意見。在聽完1300班後的附友學弟妹報告後，大力給予支持鼓勵，並調派多位校友會理監事當天前往支援。在宣傳、人力、專業諮詢、帳務、器材等項，校友會都給予大量的支援。

活動當天下午，校友交流會、創意市集、男更衣室的展覽區十分熱絡。晚間第一場泳池電影院放映後，導演易智言、男女主角陳柏霖、桂綸鎂先後到場參加映後座談會。導演及演員表示，回到十七年前拍攝第一部電影的地點，看到同樣拍攝時共同努力的人們，本身是一件超現實、卻又非常真實的事情。

放映結束後，在泳池辦公室內由籌辦團隊致贈男女主角復刻版的附中制服，繡有當時電影中設定的班號與學號姓名。兩位主角開心收下，當場也穿上制服合影。

美方個案

美方個案 1：漫威宇宙

研究者：漫威公司發展漫威宇宙⁸⁶的構想，其實就是一個漫畫出版業者，在經營發生困難之際，想到把原先發行的作品視為IP(智慧財產權)，在控制成本、講究品質兩大前提下，陸續推出電影產品，這個概念受到投資金主以及銀行的肯定，不僅讓漫威公司起死回生，經營也由於電影票房的成績而出現轉機，後來迪士尼公司將漫威併購於旗下，使得迪士尼及漫威的未來發展都具備更大空間⁸⁷。

⁸⁶介紹漫威宇宙的法國紀錄片 <https://www.blackcoffeeries.com/2016/04/marvel-renaissance-1.html>。

⁸⁷Hbs marvel case 哈佛管理學院有關漫威的個案研究

自 2004 年成為價值 20 億美元的公司。漫威宇宙的概念——同樣存在於韓國的形成，把風險給分散掉，所以在過去就是復仇者聯盟的概念。

漫威案例最鮮明之處，在於一個漫畫出版公司，在歷經破產低潮之後重新振作，改以製作電影方式，將該公司系列漫畫的主角都安排在名為「漫威宇宙」的空間之中，這些英雄主角出場時各有其角色設定、人格安排，但是為了對抗同樣的外族侵略，會在「復仇者聯盟」中同時出現。「復仇者聯盟」系列影片已為漫威以及其母公司迪士尼創造了一百五十億美元的巨大利潤。

漫威宇宙英雄包括蜘蛛人、綠巨人浩克、X戰警等等，在 2004 年 6 月，在公司剛自破產恢復後六年，漫威重新恢復市值二十億元美金。過去漫威只是個漫畫出版商，如今漫威擁有獲利極高的玩具系列、電影、消費產品授權。然而，依舊有人質疑漫威的商業模式，以及它是否能持續獲利。漫威的獲利只是一時好運嗎？漫威該繼續包裝其他角色獲利嗎？一如過去對蜘蛛人一般嗎？還是漫威該致力於一整組角色（過去知名度較低者）。

美方個案 2：PWC 娛樂媒體展望報告

<https://www.pwc.com/outlook>

Global Entertainment & Media outlook 2018~2022

關於本個案

2018 年版的趨勢為：匯流(convergence)、連結(connection)以及信任(trust)

傳送管道碎片化之後，適應就是遊戲的主題

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31769>

價值鏈：在媒體與娛樂之間，公司與消費者之間產生最直接的連結

技術變遷：透過創新取得成長

內容策略：藉由適應去穿透科技與文化的篩選

交易具有強烈的長尾效應。

美方個案 3：IFPI 2019 年音樂市場報告⁸⁸

2019.04.02

研究者：本個案最重要的價值有三：

- 1、提供研究者全盤了解全球音樂市場動態。
- 2、針對各大唱片公司業者對於全球音樂市場的描述，研究者意外發現韓方經營流行文化創意產業的作法，早已經成為主流作為。吾人雖然暫時無法了解韓方作為究竟是不是流行文化創意產業數位策展作法的濫觴，但是本個案中提示的各項作為，絕對值得我方流行文化創意產業列為重要參考。
- 3、Lady Gaga 身為動見觀瞻的偶像，被眾多粉絲追隨，由她的案例，就可以知道流行文化創意產業策展、行銷以及獲利的力量之大。

在注意力經濟中，即使是最獨特、最引人注目的人才，也需要放大才能脫穎而出。

我們擁有音樂創作的專業知識、全球影響力和文化影響力，以確保我們的藝人不僅僅歌被人喜愛，還能得到全世界粉絲真正的參與、反饋和關注。

⁸⁸<https://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2019>

Max Lousada 華納音樂集團錄製音樂 CEO

音樂以前所未有的方式走向真正的全球化。來自韓國男子樂團 BTS，吸引了從首爾到里約的樂迷，哥倫比亞雷鬼歌手 J Balvin 如今已在全球流行音樂精英中佔據了一席之地，出生於馬裡的法國藝人 Aya Nakamura 等新興明星，均彰顯了語言不是跨越世界的障礙。全球音樂界從未如此緊密相連，無論身自何處，樂迷和藝人都在緊抓新時代帶來的各種機會，享受和分享各自喜愛的音樂。

本產業連續四年實現增長（註：指本報告發表日期 2019/04/02 之前四年），這受益於優秀音樂的湧現，這些音?是世界各地的唱片公司與才華橫溢的藝人合作的結果，唱片公司能夠幫助藝人實現其創作和商業潛力。今天，這種合作形式多種多樣，藝人可以在唱片公司提供的極為廣泛的專業知識和資源的基礎上盡情發揮。最終，在對音?的共同熱愛和相互尊重的基礎上取得成功。

全球增長最令人興奮的當屬推動這種增長的各個地區。拉丁美洲連續第四年實現了區域漲速最快，其中巴西等國更是一路領先。亞洲已經躋身世界舞臺，中國大陸和韓國等市場推動增長。中東和北非如今也非常引人注目。至關重要的是，這些地區以及從中湧現的藝人已經獲益。唱片公司的投資、本地的合作伙伴關係以及不斷增加的移動數據的可用性，帶來了豐富多樣的全球格局，世界各地的樂迷越來越多地、通過獨特且多樣的格式和服務組合來獲得音樂。隨著這種情況的繼續，收入將回饋給藝人、文化和產業後，將會激發下一輪的創作投入。

弗朗西斯·摩爾 IFPI 執行長

華納音樂全球營銷長 Jeremy Marsh 表示，許多人預測全球化了的音樂串流媒體領域，將會出現英美曲目充斥其他市場。雖然英美藝人的國際機會有所增長，但我們也看到了反方向的音樂走向，比如來自拉美和韓國等市場的音樂已經走出去，來自非洲等地區的音樂也開始有了這樣的趨勢。

Orchard 的執行長 Brad Navin 認為，...大量年輕音樂愛好者更願意使用串流媒體.....：“串流媒體上新一代的音樂樂迷更加年輕，理念完全不同。他們更著眼於世界，認為無論語言如何，偉大的音樂都能超越國界。”

環球音樂全球信息高級副總裁 Gabriela Lopes 解釋了唱片公司如何利用自己的網絡和資源來充份了解全球音樂用戶和音樂消費：“現在，我們擁有一個龐大的基礎建設，藉以掌握全球的音樂消費趨勢，了解我們的藝人如何與不同市場的樂迷互動。”

Lopes 表示，這些都是發展藝人全球職業生涯的關鍵：“我們與 20 個市場中的 4 萬多名樂迷交流，樂迷數字每季都在增長，我們要了解音樂消費的變化情況。樂迷的偏好是什麼？他們如何消費音樂？？我們的藝人在這些地方的形象如何？？如何優化我們藝人在這些地方的宣傳活動？？”

Lopes 表示：我們的使命是引導我們的廠牌和藝人適應錯綜複雜、不斷變化的市場環境，在對市場趨勢（消費者行為如何變化以及粉絲如何與我們的藝人互動）深入了解的基礎上，抓住創作和商業機會。”

由於粉絲通常在同一設備、同一地點聽音樂的想法變得越來越過時，因此這一領域的重要性（和複雜性）越來越高。

Lopes 說：“在當今世界，單一的平台戰略行不通，因為對消費者的全面了解是我們唱片公司一切決策的關鍵。”

“一個很好的例子是 Lady Gaga。如果你是她的粉絲，喜歡她的音樂，由於她還擅長表演，因此你就會還想看她的直播，想看她的影音內容，想看她的 Netflix 紀錄片，想看她在超級盃美式足球賽中場秀中的表演，想觀看她的電影，關注她的社交動態等等。有許多不同的接觸點，廠牌的作用就是甄選出適合我們藝人的接觸點，並在藝人和粉絲之間建立有意義的聯繫。”

環球音樂 interscope Geffen A&M 唱片 Gary Kelly 強調了新的“超越音樂”的內容經濟的另一個因素：“藝人總是在線，而且他們地處全球各地。我們作為一家公司為此建立了可以真正全天候、在全球範圍內處理海量事務的團隊。”

對產業的洞悉能力還在品牌合作關係中發揮著關鍵作用，唱片公司能夠為新晉藝人和全球超級新星設計並提供職業發展機會。

華納音樂高級總監 Bettina Dorn 表示：“簡而言之，我們將藝人與品牌相結合，而這一目標唯有通過建立親密的合作關係才能實現。我們需要了解藝人的個性和想法，因為只有這樣才能找到情感上有共鳴的品牌，才值得去做。因為現在消費者，尤其是千禧世代，在媒體消費方面是很挑剔的。數據現在是其中非常重要的部分，使我們能夠更深入地了解我們的受眾，以及我們所擁有的影響力。合作伙伴關係也從一次性交易、發展成為具有重大文化影響力的長期關係，這對藝人還有品牌都是大有裨益的。

附錄——深入訪談紀錄

訪談紀錄 1：吳艾臻

日期：2017/08/23

地點：北市南港區向陽路吳宅

被訪談對象姓名：吳艾臻（筆名：無心無愛）

訪談記錄：

- * 受訪者因為三年前母親（亞太電信經理）自公司處獲得 I n f o c u s 手機（先前並未被准許獲得手機），因為同儕有滑手機的習慣，因此開始接觸中國大陸之閱讀平台。
- * 受訪者自稱自己有公主病，希望能站在舞台中心受到眾人注視，加上過去在寫作課時曾經受過老師肯定，相信「只要自己夠努力，一定會如願站在舞台中心接受眾人注視目光」，因此開始寫作發表的生活。
- * 平日在家中沒有自己專用的電腦，只能和父親分享電腦，在父親忙著用電腦時只能禮讓，改以手機寫小說，因為 I n f o c u s 手機的語音輸入功能很強，因此受訪者也會以語音輸入的方式輸入後，在修改局部錯誤後再發表。
- * 在中國大陸多個閱讀平台都有專區，已有付費型閱讀平台按月給付報酬，金額在五千元新台幣至一萬元新台幣之間，所得報酬都是拿去買書及化妝品，後者是為了拍 Youtube 而使用。
- * Youtube 的拍攝著眼於美國市場的開發，最近已經拍了 10 隻短片。
- * 三年以來平均在學期間每日花兩小時在這工作上，暑假期間則是 6 至 8 小時。
- * 強調「邊做邊學」，目前正在學漫畫及英文，對於未來的生涯有很清楚的想法。
- * 曾經在網路上接受招募成為某漫畫製作團隊的創意（文案），成員約六人，分布在中國大陸湖南湖北上海廣西天津等各省，他們教會受訪者拍片的技巧，但迄今依舊以為受訪者是女大學生。

- * 自承創作以來，覺得自己很蒼老，因為創作需要苦讀心理學。
- * 中國大陸的讀者催稿很不留情面，愛看 18 禁情節；台灣讀者比較願意按作者公告期程收看。
- * 讀者至今還以為受訪者是女大學生。
- * 受訪者曾經在交友網站上以假身份和人交友過。

這位小朋友接觸手機的時間只有三年。

這隻手機還是她媽媽的公司發的手機，她在滑手機瀏覽資訊時，發現了若干個文學網站，因此想到如果把自己的文章發表在上面，未來也可以有相當的知名度。

她有說到，自己有公主病，很希望把自己的作品能夠表達出來，站在台上接受所有人的目光，讚美。因此，她認為只要好好努力，就會有這個機會，因此她在接觸這些閱讀網站的時候，以讀者的身分「潛水」（網路用語，指以使用者身份只接收觀察、不發表意見）至少一年。

目前除了中國大陸的網站之外，他還在今年暑假，至少排了達到十隻的 YouTube。還有強調，利用最近的一些關鍵字，讓美國網友在搜尋的時候容易找到他。例如：安娜貝兒是前一陣子的關鍵字。

她也提到，先前在大陸的閱讀網站，因為有若干網站是向瀏覽者收費的，因此他可以獲得每個月五千元到一萬元新台幣的收入，這些部分，她不敢跟媽媽說，相關收入，她都拿去買書或化妝品。化妝品一項，讓我非常意外，畢竟，她受訪時只有國中三年級，後來她說明，化妝品使用是基於拍攝 Youtube 網路影音的需要，她也在受訪當年的暑假，開始著手拍攝 Youtube。

所以她在網路上接觸相關內容，進而運用網路策展行銷獲利的過程，和研究者之子接觸韓流的經過，幾乎一模一樣。事實上，這跟伊斯蘭國招募聖誕節的過程聖戰士的過程，也幾乎完全相像。

這三年來，受訪者因為擔任網路作家的關係，自稱自己變得十分的「滄桑老化」。因為她為了要寫小說，逼迫自己不斷進修心理學，相對而言對於人類的

種種行為更加熟悉。有讀者一直要求她在小說中增加 18 禁（指男女情色過程）的情節，主要是中國大陸的讀者，而且中國大陸的讀者酸作者損作者從不留情。相對而言，台灣讀者比較有人情味。然而因為中國大陸的人口比較龐大，網路作家在中國大陸才有生存的空間，相對而言，台灣就沒有這個網站生存的可能。

訪談紀錄 2：盧天俊

2017 年 9 月 12 日於臺北市信義路三段某咖啡店

智慧型手機的國家，也因此使得日本過去手機很強，但是這些業者現在都被消滅，sony 當初因為併購了 Ericsson，所以勉強還能接軌，但是在經營上還是很辛苦。並沒有直接接觸到網路影音的部份。但是在行銷時會運用到影音和新媒體。在過去是建立活動網站，再運用廣告去接觸消費者。

現在則是使用 UGC 過去 1.0 時代，是由經營者提供；在 2.0 時代，則是希望消費者產生，因此會利用新媒體。辦活動時會鼓勵消費者拍影片，再進行影片的徵選，但是在活動主題的選取時，則必須考慮到流行文化，必須有點有梗。

早期會利用電子郵件，希望聳動的標題，讓人願意轉寄。到了 2.0 時代，則是拍影片，希望部落客貼在內容中；在社群媒體時代，則是利用臉書鋪送影音文字。

一個基本的命題：台灣消費者消費觀看社群媒體的內容多，但是創作投送內容。韓國操作流行文化的優點——懂得新媒體的特性，使得其傳送的內容展現優勢。

韓流流行歌曲掌握到時下受眾注意的時間短，記憶短暫，很短的旋律，副歌又運用了 global 的語言，使得它受到了歡迎。

他也提出冰水桶這個網路活動，是因為它找了比爾蓋茲。憑著很簡短的、容易理解的梗，因為找到名人 pull the trigger，使得它的流傳速度提高。相對而言，如果在網路上形成氣勢，名人有時會自己找過來。

但是即使萬事俱備，也不一定成功。因為網路的胃口一直在變。但是事實上還是有一些操作的基本模式，比方說，需要主流媒體的注目。這跟傳統公關的操作模式有關，傳統公關過去都是擬妥腳本後，主動去接近主流媒體；數位公關有時不用找主流媒體，有時事件一旦發生，主流媒體會主動去接近，而在自媒體時代，每個人都是媒體。

韓流起來時和台灣媒體的搭配：韓流在韓國政府那裡得到非常多的補助。台灣的媒體因為電視台過多，收視率分散，相對廣告獲利也分散，因此台灣電視公司多半透過外購，自製也是品質不夠，只好大量購買韓劇。早期是購買日劇，但是日劇成本高，韓劇又有政府補助，因此可以取而代之。

SAMSUNG 替奧運中華健兒加油！！台灣的廠商永遠搞不清楚品牌在幹什麼？他們不知道行銷，只知道促銷。問題：韓國藝人一到桃園機場，就動輒萬人空巷。大陸現在講的，開店就一定要找人來排隊，DJ 播歌也主動歡迎韓國歌曲。

天俊提及韓國留學生到美國留學時，會在美國大學形成同學會，並且向美國大學校方表示，如果願意，可以舉辦韓國文化節，不僅韓國政府會提供補助，甚至可以邀請韓流藝人到校園去表演。天俊強調，韓流非常強調爭取美國的認

可，因為美國是全球流行文化的代表，一旦美國認同了，就非常有利於其全球化。顯示韓流的滲透力很強，執事者可以掌握到重要的細節。

天俊也提及本次世大運台北市政府在招商時，執事者無法提出「台灣隊」概念的高位戰略思維招攬商家，雖然現場電腦都是使用華碩電腦，但是接駁用車竟然是使用 BMW，而不是納智傑，形成一種荒謬的景象。

事實上，招商者如果強調這個活動可以讓贊助商在賽事進行期間，讓產品輕易接觸到全球 142 個國家未來最重要的消費主力，這會是很好的訴求。

天俊強調，台商在前進大陸時多半僅將大陸視為一個工廠而非一個市場，以 cost-down 心態找尋便宜的土地及勞力、寬鬆的環保及勞動法規，以致於這些台商在中國大陸經營環境改變時，只得移往越南，但是越南的勞動法規也愈來愈嚴，台商抱持這樣的心態，既難走遠，也難成事。

訪談紀錄 3：王亞維

2017 年 11 月 18 日 前表演藝術聯盟理事長王亞維

問：老師在表演藝術聯盟理事長任內，跟公部門的關係怎麼樣？

答：實際上就是那種緊密的程度，我覺得相當的不錯，從它 1999 年創立開始，到現在已經接近快 20 年的這個歷程，不論國民黨或民進黨政府，它都保持一個還蠻良好的關係，關係良好的原因，還是因為它始終扮演一個智庫的角色。

問：跟老師請教一下，文化部這種補助的政策，您的看法怎麼樣？因為有人是說，中國大陸在前幾年就陸陸續續的給表演團體訊號，表示要開始逐步縮減補助，包括一些很有名的團體。然後開始有點像把它推下懸崖，讓它開始學飛。

這些年下來，由於他那邊有人口紅利，所以也確實形成了產業；但是臺灣這邊來講，有人說臺灣的表演團體，他一年當中的那個作息啊它是慢的，它的產量是少的，他可能一年就一齣戲，演出的次數也不是太多，然後政府的補助也就進來了。所以他們沒有形成一個產業的這樣的一個局面，所以您覺得現在文化部的這種補助政策您怎麼看？

答：我覺得是。第一個補助是需要的，當然該補助誰這件事情需要考量，應該是屬於這個脆弱性產業。如果我已經到某種經濟規模，並且有市場能力的，這個受補助的額度就應該降低，甚至沒有。

值得被保護跟扶持的產業，政府必須加以補助，所以這是兩種分配。補助範圍的大小要看這個環節所能產生的效益，跟它自己整個產能、在經濟上的規模跟營運規模來斟酌。比如說我是一個布袋戲團，我平常就三個人，你也不能夠說補助我一年一千塊，就是還是要看譬如說一個 300 人的團，200 人團隊還是有所分別。

問：所以老師您對那種比較脆弱性的這樣的一個團體的這樣的一個補助，它跟文化創意產業之間有沒有一個連帶的關係？

答：這是我一向的想法，我覺得文化創意產業應該歸在經濟部，文化部要做文化補助。就是文化類的產業補助，一個是脆弱性產業跟複製性的產業，但是屬於可以創造產值價值與就業率的這些有能力的團體，應該去經濟部，然後以經濟部的評價標準來評鑑他，以票房收益創造的就業率，然後叫附加價值這塊來評鑑它。

文化部向下扶持產業就可能是另外一種營運績效，包括它的文化貢獻度，這種文化保存的能力，這個技藝的傳承，這部分還是由文化部負責較妥。

問：所以老師是覺得說產業面的東西比較傾向有經濟部去做？

答：就是這個文化部裡面有很多部分應該是傳統性的產業，比如說戲曲布袋戲，編織的藝人，這些工匠，這些東西當然是往文化保存，可是你不能逼迫這個東西產業化，這是不對的，所以應該讓另外團體去發展市場面，就是由經濟部來扶持的這些團體，就是眼睛裡面只有市場，也不要其它懸念，你就是跟跟百老匯跟倫敦，你就要去，然後你就通俗，然後定幕劇可以去每天養四個團，然後四團全世界巡迴，然後你的周邊產業包含交通運輸行政人員，服裝道具，可以創造一百個人的就業，這是經濟部要做的事情。

問：老師提到經濟部，因為我也有訪問前文化部長洪部長，他表示文化部裡面有很多其實是文化創意產業的東西。文化部像是個媽媽，想要把這些孩子都找回來，這些孩子目前在很多部會裡面，像動畫動漫這一塊的話，目前是工業局在管，可是他批評工業局就是說他不懂，工業局一直發展它的硬體，可是事實上動漫裡面一個很精髓的部分是軟體，工業局不懂，工業局家大業大，資源多就撒錢下去，可以撒下去以後，做到一些表面的績效就感到滿足。

答：一個當然是山頭主義嚴重。第二就是我常講這些文化政策有時是精神錯亂，是該補助的或者是該鼓勵的通通放在一起，任何地方任何一種文化都要它產業化，而且把這種這個這個文化創意產業掛在嘴巴上，任何事情都要文化創意產業，他們產業 (industry) 的起源，是工業化的意思，就代表格式化大量生產，然後這個這個行銷獲利，然後回來創造就業率跟這個產值。

文化有一部分當然可以做流行文化，當然可以做大眾傳播大眾生產的產業了，可是並非每一個文化，尤其是我覺得一個民族最核心的東西大概都不是為大眾生產的。是你覺得最核心的東西，就文化這部分，也就意味著是比較脆弱的那個部分，比如說這個中華文化最傳統核心的部分，集其大成者是戲曲噢。那戲曲裡面就包含民族音樂，包含民族美術，就是書法國畫繪景，包含立體浮雕，然後他衣服是繡花，所以我覺得他的我做戲曲這個核心是放射式的。

問：您剛剛這樣說是不是有點說戲曲有點像是這個傳統文化當中火車頭這樣的？

答：它是一個集中型的，全部集中呈現概念，所以以前百年前中華文化的這種具體成型的東西，就是吸取所有在北京的茶館，民間的那個這個廣場民間祭典，它最明顯的顯意符號跟表達就是戲曲，從歌謠詩詞，書法傳說，這個文化上的這個道德上的交換，隱喻倫理關係，不用帝王將相才子佳人，這個當然有些保守的或者是目前看起來是反動的倒退的，比如說貶抑女性，但我們不是古人，我們不能在古人那場批評我我是這樣，那個時空裡邊，它其實就是目不識丁的民眾，跟這個高級知識份子都可以在那個場域裡面得到教育跟傳承。

它後來就會有他的故事的產出，對然後對演員，它不只是戲曲在各個地方，還有很多職業戲班叫做子弟班，譬如說你是天津人好了，你今天到這個三藩市或者南洋，你有個天津會館，鄉親們凝聚的在一起的事情，也就是做一個天津戲班都叫子弟班，家鄉戲就天津戲，我想唱京戲嗎，上金橋有個京劇班，大家都在跳戲票戲，然後在過節過年過節的時候，就上去這個子弟班，就在這邊迎神賽會參加祭典，他平常是用來學館閣的東西，所以它是一個地方凝聚鄉親跟藝術文化傳承的一個核心。

如果就這一塊來講，為什麼我們先不講現在政治氛圍，啊我早在現在這個當朝之前，這個東西好像已經斷的斷的很厲害了，不敢說全斷，但是斷得非常厲害，它它越來越變成小眾中的小眾，為什麼？因為社會在進化中，所以呢當然

就是過去傳統的那一套東西在現代社會裡面逐漸弱勢嗎？因為我們西化的過程裡邊對自己我覺得是信心不夠了，所以一直就是把它拋棄掉，推崇西方的。譬如說古典樂，比如說芭蕾舞芭蕾舞，看話劇，就逐漸把傳統的那個東西，因為時尚，然後所以學習這套東西本身就變得是一個不 fashion 的。所以為什麼我說那個保留文化部要補助。

問：可是老師應該有看過那個大陸的，那個央視戲曲台裡面，他們會規劃一些很有趣的小單元，找那個五六歲八九歲的小朋友，就是唱學戲唱戲，那其實它也產生一種非常特殊的一種趣味。這是很重要的一個訊號，就是說他們沒有打算讓這個東西斷掉這樣子，那可是跟跟臺灣比來講的話，為什麼如果我們講說脈絡好，那臺灣是怎麼回事？所有的老師跟他講這種崇洋內外之外，我們的政府部門怎麼回事？

答：有兩個文化上的脈絡，一個事情是臺灣在這 100 年當中，在地文化有兩次受到很大的政治上的壓迫，一個是日據時代的末期，就是皇民化開始之後有一段時間進支那舊戲，所以那時候傳統戲班第一個就是中國大陸戲班，以前都可以從上海福建還有臺灣演出，當時臺灣的各地的劇場最流行的演藝文化，是福建跟上海的戲班，而且對當地影響很大，在這個酒樓藝伎的這個館閣裡面都是唱京戲。

1937 年中日戰爭開始，中國大陸戲班就不能夠進到臺灣來了，那就結束。到 1940 年正式的皇民化，連傳統的歌仔戲也不能演，所以它基本上有一段文化的大清洗，大家改成日本姓，然後這個講日文，所以文化上經過一段大清洗，漢文私塾關掉，漢文報紙也沒有。

1945 年之後國民黨來的時候，臺灣在地文化興起，可是國民黨又帶來中原文化，它就是壓抑本土，所以這個時候當然帶了另外的這中原系統的京劇跟文化進來，可能相對於本地東西經過長期的壓抑，那以這個人口比例跟他的文化習慣來講，其實是不成比例。兩百萬人的文化對抗 800 萬人的在地文化，當然這 200 萬人掌握了政經上的力量，所以他變成文化上的一個高層。但民間力量其實一直是存在的，可是一直被當成中低階不入流的，而貶抑歌仔戲或這個臺灣傳統，日據時代知識份子覺得西洋的新劇就比舊劇好。這個新的西洋文化，就比這個傳統東西好。日據時代有一部份西化的知識份子，已經做過一次這種批評。在國民黨遷來臺灣的時代，經過很大的一次壓抑，使得這個臺灣的文化一直是處在一個相對低迷的狀態。

我們在取材的時候，就會變得好像沒有像韓國那麼的有效率，其實他們都爬梳得很清楚。韓國曾經過一次文化創意產業的革命，它做過一次很大的改革，就是 1997 年從那個國家快破產之後，浴火重生重新找到國家的定位，所以那個時候我覺得老百姓跟政府有一個就是全部打掉重練的決心了。

所以它在文化的上層機構做過一次很大的組織改變，那就是就是你們研究的文化創意企業裡面，韓國的這個經濟院，然後這個文化創意產業園，然後這個電影革新委員會這一部分，開始一套整個如何把韓國既有的文化元素普及化行銷化商業化的一個手段。

而且它是以日本為師，要把日本先幹掉之後，然後它為了幹掉日本，它是先向好萊塢直接取經，那它經過這種龐大的這個轉化，然後也變成目前韓國的文化創意產業的一個新的風貌。韓國的這個這個文化創意產業有其優缺點，但是它產業化的相當成功了。我可以這樣講，在 1990 年代中期，還跟臺灣差不多，從那個威權體制結構邁向一個民主社會的過程裡邊，然後他的經濟上的產值，網上力量，還不及臺灣，然後突然超越了臺灣。

我們要知道，1980年代90年代，韓國市場上主要放映的是臺灣跟香港的電影，臺灣的連續劇是在韓國播出的，像包青天那樣的節目是萬人空巷的，2004年，大長今的副製作人來臺灣演講，我去接待他，他上臺的第一句話講說，**我非常榮幸來到包青天的國家**。我很震撼，他說我還記得當我還在非常年輕的時候，貴國的包青天在韓國播出的時候，晚上是叫不到計程車的。

我就去翻閱那時候的韓國中央日報。那時候三個明星去韓國，受到那種群眾是英雄式的歡迎。好像今天這個韓星來臺灣的感覺。我們也在人家國家國國家養耀武揚威過太有趣。我就常說我們不是一開始是魯蛇，是我們自己逐漸把自己變魯蛇，變魯蛇的原因，是我們從來沒有去好好整理這些值得可以在國外行銷的文化元素是什麼，而且把它精煉化經驗啊那這個概念本身，我覺得韓國是在他們經濟上發生困難之後，有機會重新的把文化裡邊的東西開始重整，變成文化創業產業裡邊可以被行銷的一個重要的元素。

在他們做這個過程裡面，我覺得是傳統元素加以精煉化。其實大長今就是很明顯的一個例子，但是它的缺點呢，是在這一套文化創意產業的過程裡邊，所創造出來的東西，其實是背後有一個很大的市場化的吸引力。所以它的類型跟它裡面所傳達的意識形態，是我覺得是保守的，比如說像鬼怪，燦爛又孤獨的神，其實是把男性的角色，已經從這個高富帥的老闆，又推到一個神的角色，這簡直是已經讓這個韓國的上班族婦女們，尤其熟女們，在那個工作跟生活的挫敗之餘，又依賴一個強大的男性的角色，我覺得是非常倒退的這一套，這是其一。

其二，其實我覺得整個文化產品的闡述的形式，其實是形式重於文本，就是它是很絢麗的。它是很華麗的，它是精緻的，可是你打開那裡，其實是相當是淺薄的。

問：老師說大陸市場，為什麼說我們的文化產業有機會變成影響中國大陸最重要的一個力量，而且是以非常軟性、就是很淡定的那種影響力。

答：像鄧麗君的柔美的歌聲，她沒有創作，但詞跟曲背後代表的意涵，有文化上的底蘊，有自由的精神，有民主的價值，有人的尊重，它有很多中華文化跟現代社會所需要的價值，透過流行音樂的部分傳進去，只是我們太硬性的把這個事情，完全貼上這個政治標籤。

我去廈門開會的時候，坐了一個包車到泉州市。我上了計程車，因為泉州司機都是聽流行歌，跟我們這邊一模一樣。你一聽那個台語歌，你就用台語跟他說，這個聽起來很熟的，這是誰的？他說江蕙全集我這邊都有，然後他說我有江淑娜。然後我去另外去泉州玩這個包一個車，一個司機叫小蔡，一個 29 歲的年輕人，他從泉州要送我到廈門坐飛機，一個多小時的車程，車上他也放 CD，也是臺灣歌手林志炫，我就說你喜歡他啊，他對我說，還有其他的歌手，這些臺灣歌者有著大陸歌手沒有的。像林志炫唱歌，就是為了唱歌，跟最後得不得名這件事情不重要，那個精神面太龐大，這位司機從來沒有聽過，這種不在意奪取名利的事情，讓他印象很深刻。

那麼文創我覺得就是給那個產業化這件事情搞死了，因為好像要把它量產，根本就是想賺錢的那個心思太重，所以它不孵化不培育，也不看重創造文化創意源頭的人，沒有足夠的尊敬。他只想到後端，要趕快把它大量加工，然後變成可以行銷的東西。

那一些產業應該輔導變成文化創意產業的部分。另外哪一些應該做若是脆弱性產業的輔助。這個部分我覺得應該先做出分野了，那那現在所使用的這些我自

已檢討就是表明，現在在學術方法上所使用的評鑒指標都還是從商學院學來的，那商學院還是從英美學來的，因為有一套量化文化的指標，那因為量化的原因還是要把它產業化，嗯所以這個部分我覺得是我們對這一套就是評鑒指標跟背後思維上，要更多的謹慎！

對於這個另外適合去走這個文化創意產業的這個部分分成兩個，一個部分，就是這個如果你決心要走這個文化創意產業化的這個這條路的這個團體或行業，請你就不要以文化人的姿態高高在上，你要把自己當成一個生意人。你再也不要說你不要干涉我，沒有這件事情。

你就應該接受生意人那一套，然後詳詳細細的把自己的所謂藝術家的這個部分稍微降低一點，然後就要跟國外學習，國外學就是假設影視創意產業就做商業計畫，就是在開拍之前就把那個概念先探討好，譬如說主題啦類型啦，然後視覺風格的設定，劇本的走法，每個演員通通走的很清楚了之後，具體拍上 20 集。

我其實派五個導演來我都不怕，因為我們就找剛才配備了。就是這個東西走所謂文化創意，產業化就是他可以規格化，可以被複製，或者就說假設我有五個導演可以做，如果目前是這位導演在拍，第一集開始拍時我第三四集就已在籌備，場景已經弄好所以直接來，你知道演員一給我我就開始，那我永遠不會差太多的原因，是因為前面的概念已經都很清楚，所以這個製作人其實很清楚的就是這種管控，他不要管你一個人的情緒，你鬧情緒沒有用換掉，其他人一樣可以拍，在日本在任何大小牌藝人都大同小異，這樣才有辦法量產！

這就是國外的好萊塢的經驗，美國引進的經驗，對 Discovery 的經驗都是如此。然後再就是它也它是一套方法學，這個方法學，所以這個方法學是臺灣在產業化裡邊的政府，尤其是產業本身的人要學習這套方法學。這套方法有了之後，

假設我們照這個方法學經過題材的評估，然後經過了所有東西出來，這個產品就表示是一個經過各種層次評估的東西，那時候再引投資者進來，你也不要對我們這邊說要出錢的人也不要這麼說三道四，我們這部分已經有他的專業專業，你就決定你要不要投，我可以保證以我的專業在我們這樣發展出來，你投 500 萬元效果如何我都可以預測，假設我從 APP 的優勢，我覺得我這個十集投 2000 萬，我估計得六個市場可以賣到 3600 萬。你做一個投資，你可以分 600 萬，我們分多少？而且它的論據和實際結果不會差很多。

問：所以老師是說國外這個東西都已經發展發展到這樣子啦？

答：是啊，我講那個方法學的多厲害，一個片子，比如說如從以以這個紀錄片來講好了，我們投資個 600 萬新臺幣，我是一個製作人，我就可以把這片大概預計你花了兩年可以拍完，然後呢你這個後製應該到到倫敦去做，我可以搭配音樂家給你，然後你佈景應該在新加坡建。

你做完了之後，依照你目前故事發生的可能性，你大概在可以去參加十個影展，可是你可能得不了最佳影片，你可以入圍，然後你可以得到最佳觀眾票選獎。因為你得到最佳觀眾票選獎跟你入圍，所以你這個片子可能有 20 個國家的頻道可以賣出去，因此你的大概的利潤大概是多少？但是這個東西在哪裡最強？

我比較熟悉紀錄片界，這個它有個歐洲的紀錄片製作人學院。讓大家都去學會這些事情，就是說如何去投資金，如何做提案，然後這個製作人的角色在裡面做什麼，其實他的 base（基礎）在哪實在是太神了，整個好像在算命其實不是算命，它已經算到這麼精準，這是個科學方法，就是我所講的方法學。

問：老師他的 Base 在哪裡？

答：我講那個歐洲的這個紀錄片學院，它是歐盟底下的一個組織，然後你報名的話，所有的學費也不貴，好像在 500 歐元然後可以去三天兩夜，一個一個教你這件事情。

問：那美國呢？

答：美國比較各自為政，西方的這個英語系統國家，基本上它是一個網路，你的行業都統統在做這件事情，同樣的語言同樣的思維，所以這已經形成一個 code，就只有我們這些東方導演，還在這裡跟自己的創作靈魂掙扎，說我要不要做生意人什麼的。

還有一點，我覺得我們這邊在拍戲簡直在賭命，所以要轉成文化創意產業，就必須就是把這一套方法學學好。不是沒人懂，很多人知道。懂的人蠻多，但是不用它，但是這一套東西為什麼在臺灣就失靈，因為臺灣有個文化就是導演偉大，其實我覺得這個是產業沒有起來的另一個重要原因。你要走商業電影的時候，就是要照方法來做，而且以製作人為主。

問：我開始去懷疑一件事，是不是日本跟韓國隊著作權的這種執念來講，是有差別的嗎？

答：這跟這兩個國家的人口條件有差別，有一個只有 5000 萬人口跟 2 億人口的國家，韓國這麼強烈依賴海外市場，跟日本不依賴海外市場是有天差地別地差距。對，因為所以其實日本是比較像大陸型國家，日本其實不太在乎這個日劇在海外賣多少錢，這個它國內市場其實是它的首要觀眾，它也從來沒希望他的大和劇，或者是他的日劇連續劇有什麼海外市場，日劇連續劇賣的最好國家是臺灣，這邊很多人對他很孺慕，其他亞洲國家其實還沒有怎麼開發市場，大概是夏威夷可以賣得好一點，它最大的市場在在臺灣，

問：可是老師如果說就國家競爭的角度，您覺得這種網路策展來講會不會重要？看這個國家的需求。如果像韓國那樣的國家，在金融危機裡面重創，然後知道重工業已經不能夠完全依賴的話，把文化創意產業當成它國家生存的重要命脈的話，那麼借助網路世界做全球行銷就變得非常必要。可是老師，那臺灣應不應該把文化創意產業當成一個關鍵的一個一個產業？

答：我的觀點是需要，但是它不應該變成我剛才講的全部變成生意，這裡有兩條策略，一個是文化保存，一個是去做久的，那個去打仗去做生意的，需要一塊由經濟部去弄，這個另外在臺灣作為一個島內的孵化器，跟保留中華傳統文化的一個永久基因庫一樣。它應該在這邊好好地保留這些事情，然後漢字書法戲曲詩歌，這個溫柔敦厚，所有中華文化特徵這裡就應該保留下來，還有包含原住民，包含山區的動植物，就是你的根。

從這邊有一套要出去外面海軍陸戰隊要出去搶灘的，給他資源，最好的槍給他，那政府的角色，就是給他教育訓練，讓它跟國際接軌。

找國際的人組成一個平臺，或者就是讓他在各種地方，不要因為語言受到障礙，讓政府培力它，讓政府幫幫它去營產。另外一部分，就是在自己的教育底下，好好把這一塊鞏固起來，讓大家都覺得這個整個文化的母源，可以生生不息的往下運作。

問：我們現在新的時代，它的文化認同主體是很混亂。我們的文化認同主題到底是什麼？那怎麼辦？

答：那不是我能決定（哈哈），我看到的，是這個國家能夠往下走的路是什麼。但是這個國家的政府跟他所培養下來的百姓，在它的文化政策或教育政策底下想變成什麼樣子？想塑造什麼世界？我並不能夠主導。

訪談紀錄 4：陳彥宇

20170908 時間：2017/09/08 13:30~14:30

地點：台北市南港區園區街三之二號十一樓 KKFARM 辦公室

受訪者：陳彥宇

摘要：

本次訪談針對幾件事情：

吳卓源這位藝人與 KKFARM 的合作起源：

KKFARM 對於吳卓源的態度

KKFARM 是全台唯一一家目前有引入自己藝人，並且試著培養出自己的藝人。

吳卓源是在 2016 年 10 月才正式與 Terry 老師代表的 KKFARM 簽約，來到台灣。KKFARM（以下簡稱 K 公司）和韓系經紀公司極大不同的是，目前是和吳卓源一年一約，而自去年十月至今，K 公司在卓出片方面採取數位出片，而且投注成本不到兩百萬元。K 希望音樂人能夠表現出自己的特色，包括社群媒體，也是由音樂人自己做主。

但是吳卓源的個案是一個試點，K 公司過去並無先例，而媒體及音樂同業都在關注未來的發展。受訪者強調，目前該公司也有代理數位發行，因此獨立音樂人如果有音樂希望發行，K 公司也可以在收取報酬後協助發行。

在 Audition 方面，目前有和 17 網站有進行合作，設立一個 17K 專區，方便音樂人把自己的作品 PO 上去，製作人都會去了解這些音樂作品是否合適。

吳卓源在過去經常把 cover 歌曲放在網路上，並且主動寫信給 Terry 老師，兩人在網路上如此互動了近三年，直到二零一六 2016 年 10 月才簽約。

剛來台灣的時候，因為吳卓源還沒有自己的作品，後來若干單曲逐漸發行，並且由 K 公司發動一波新藝人進行 90 年代老歌重唱，吳卓源演唱林憶蓮的為你我受冷風吹，因此受到注視。

FB 方面的粉絲也逐漸增加。

詢問受訪者 K 公司有沒有設定 KPI? 受訪者表示，主要是希望吳卓源在數位平台上受到更多人的歡迎。

受訪者並且介紹 K 公司的排行榜，因為是數位平台，所以排行榜都是全天候更動中。

在大數據方面，受訪者表示，K 公司目前僅就聽眾的來源性別等初步資料進行了解，但是對於回聽率（指第一次聽過後再次回來聽吳卓源的歌的情形）還無法掌握，而該公司目前正在平台進行修正，希望能夠進一步掌握這些資訊。

受訪者表示，如果這些資料能夠進一步掌握，對於負責行銷溝通的他，會是很好的工具。

吳卓源曾經發行 AR 書(詳如附件)，就可以可以在下載安裝 touchin 的 APP 後，以手機掃描 qr code 後，再對準書本的圖片部份，可以看見吳卓源出現在手

機內表演，或是對 audience 說話。但是可惜的是，在受訪者示範本項功能的時
候，touchin 的後台正在維修，沒有辦法給訪談者極深刻而正面的印象。

訪談紀錄 5：前文化部長洪孟啟

洪孟啟前部長訪談紀錄 2017 年 11 月 03 日

問：我訪問到的許多對象，都提到一個問題，就是我們臺灣的文化創意產業。
會出現一個狀況。是每年這個獎補助。他是一定比例。獎補助的方向範圍也都
差不多，也是固定的。因為文化創意產業，它算是比較後來才出現的東西。所
以在這個方面來講，文化創意產業是不是在先天上比較吃虧？

洪部長答：文化創意產業在台灣的發展先天上有幾個弱點：

第一個弱點就是說，**跨好幾個單位**。

就是說，譬如說文化部、經濟部、內政部建築所，都有涉及文化創意產業，
那麼在這當中，最關鍵的就是動畫，還有時尚。

照講它（文化創意產業）都歸經濟部，但是它都應該歸文化部，事實上這裡
面還包括設計，因為他分配在許多部會，所以許多部會對於這些業務會有他自
己的一個傾向。經濟部的傾向，就是比較量化，希望達成多少人就業，就是說
這一個業務我至少要有 1200 個人就業，那你文化部能夠促成幾個人就業呢？

他的想法就是跳入到一個工業時代的一個思考。著眼於怎樣大量生產，怎樣
擴大就業人口。但是文化創意的發展，在全世界來看，它的傾向都是越來越流
於個體了，以英國而言，它就是特別強調 freelance，就是走到這樣一個方向。

可是。文創產業最強調的是內容，你光有技術但是最後的結果你沒有內容，還是會被打敗。你要跟別人去競爭，你要競爭，就是要有內容。

第二個就是，**我們整個的政策傾向上不明白**。比如說你強調本土化，本土化是絕對的。因為在全球化之後，我們一定要用本土化，本土化，我才能浮現出來。比如說英國最強的是搖滾。你也跟他去搞英國式的搖滾，你怎麼搞得過它？你搞不過它。

等你臺灣要去搞搖滾，但是你有自己的風味。那這樣你才會有競爭力。別的國家才會覺得，欸你這個東西，跟我不一樣。我們在這個東西上面，光是喊本土化，可是實質上怎麼做？大家一人一把號，各吹各的調，各講各的。有的時候掉入到意識形態的小圈圈裡頭。就在裡頭打轉。就把創意變成復古。就是說他以為大家坐在以前的那個老板凳、老桌子，然後吃東西用十分粗糙的餐具，就以為這是創意，其實這完全不是創意。這是復古。這兩個是臺灣在發展文化創意上先天上的弱點。

以前龍部長曾經說服了江宜樺院長。後來鄭麗君部長上來，也希望行政院長，擔任一個召集指導的角色。希望文化事務能夠有一個上位的指導單位。那時候從龍應台部長到我到這裡來到鄭麗君部長，無非都是希望，能夠有一個資源整合的角色。那個時候江宜樺院長接受了，就是由行政院來扮演一個指導的角色，由文化部，做整合的工作。但是在這整合的工作當中，經濟部等單位是根本不用你文化部的。

比方說工業局，在張善政院長在位的時候。是希望把工業局的動畫交給我們。那他所輔導的廠商也都希望能夠由文化部接手輔導。因為你再怎麼弄再怎麼弄

呢？搞不過外國。你就算有創意，你也只在硬體呀。我們沒有軟體呀。文化創意產業真正的重點，在軟體。

韓國在過去的當中為什麼能夠把電影搞好？就是因為它加上文化的軟體。加上文化軟體之後，跟著就是他進行文化行銷。文化行銷，後面就是跟著電影。電影影視。那個裡頭呢電影是。電影是都是跟在他後面的。我把全部力量集中在做電影。拉高了文化的親近度。文化親近度提高了，那再下來就是物質了。

物質，就是說他接受韓貨。比如說我們都一直說迷信美國貨。因為我長期看美國電影。看多了，我總覺得美國貨是好的。我們自己在美國的時候。美國人常常恥笑自己的美國貨。美國也希望講說愛用美國貨。我們在這邊就是說看美國電影看久了呢。同樣，韓流沒有來之前，我們對韓國的印象。祇有永和的韓國一條街。不是買他的毛毯，買她的絲巾。（07：09）至於他的冰箱電視人氣機汽車。在臺灣呢都是慘敗的。

等到韓流來了之後，這些東西就起來了。剛剛張善政說要把動畫交給文化部，但是工業局就是不肯放手，但是他們自己也弄不好。為什麼？因為預算在他們手上啊。工業局的預算是你文化部要多好幾倍啊？那就不幫你，看著，他的眼裡頭啊。他怎麼會在動畫上面，以及設計上面，得到文化部文化軟體的協助。時尚也是，這些東西都必須得到文化，內容軟體的協助。你沒有文化內涵，那你設計設計半天、之後又是什麼東西？

問：那影視這一塊呢？

答：影視這一塊長久以來。我們的補助政策是我們一個最大的弱點。長久以來我們的政策是補助扶植，可是補助久了以後。變成他沒有補助，根本就不拍電

影。沒有補助，我就拍不出電影。最後的結果他就有一批人。變成有一批人專門靠補助在過日子。然後他們的潛規則就是我拿到補助一百塊後，50塊拿來拍電影。這算好的，剩下的50塊，朋分花費。（09：51）給他的製作公司，電影所以他真正的你給他一百塊，他只拿50塊來拍電影。那時候文化部想到我不一次給你，我分好幾個階段，分階段給你。你做不到，我就收回。

那個時候李行都曾經建議說這個制度取消。電影基金會開會時，李行說這個制度取消。而且還是有很多人說不能取消，因為一旦取消，會出現很大的反彈。他們業界認為說不能取消。是我們很大的問題。

（10:51）他因為是靠不住，他就告訴很多小的獨立電影公司。或者幾個人湊起來，本來電影行業就是這個樣子，就是說我要拍電影。我們就幾個人組合，我們就向政府單位的任務編組。我組合完了拍完電影，我們就散掉了。他最大的弱點是他永遠沒有辦法集資。因為我們的補助政策一直放在那裡，所以他們也就一直不想集資。

（11:27）可是有一個很大的問題是現在你要做文創，會出現一個很兩極的情形。一方面，你的資金要很大，才會有競爭力；另一方面又必須要有個人的自由度。創造力要放鬆。不能說，因為我大了，變成非常高的層級化，科層化。一個創意，到你這個決策單位，來的時候，這個創意已經過時了。

我講一個大公司這個層級化的問題。我離開文化部長職位時，必須搬遷到中和區的房子，那個時候，距離我必須搬離開官舍的時間，我還有三個月，我找到我中和區房子的建商潤泰公司，希望他們能夠幫我裝修，但是他們的裝修部門，直接跟我說，如果我找他們裝修，光是我的設計方案，通過上頭的審核，至少必須一個半月時間，所以，我三個月的時限，絕對無法達成。就是說這樣

的一個公司，他的科層化太過於嚴重，以至於完全無法符合住戶我的需求。

(13:10)

這就是科層化的問題，如果大的資金跟個體靈活的創意，兩者無法結合，那麼文化創意產業，就自然無法好好發展，可是，這樣一個問題，並不是不可以解決，以迪士尼跟皮卡斯的配合為例。(13:35) 迪士尼併購皮卡斯公司之後，皮卡斯的精英團隊並不解散。迪士尼並不進入皮卡斯公司，就是讓皮卡斯自製、自行發揮。是公司的經營管理。是我用迪士尼的財力，做你皮卡斯的後盾，為你背書。被皮卡斯就可以不斷為迪士尼創造出新的東西。隨即吃是很重要的一塊，譬如說像我得這些大公司，包括迪士尼公司都不斷的在用併購的方式。把他自己的資金，比如說像迪士尼公司 1406 今年吧，就大概要出 150 億美金的資金。臺灣關鍵是沒有集資，都是小公司，以前還有中影公司在。現在中影公司沒有了，就比較缺乏一個大的資金規模。

問：臺灣過去和韓國前半段。在走的方向其實是很像的。甚至包括朴正熙，在發展韓國的輕工業的方向，跟我國也是亦步亦趨。(14:41) 韓國在國際化的步調上似乎並沒有中斷過，這是臺灣是不是在國際化的步調上出現了中斷？

答：(15:06) 韓國從朴正熙時代開始，他的整個策略，就是以扶植大企業為主要策略。還用大企業把整個國家的經濟力往上帶。但是他因為要扶植大企業，所以他必須大量地借外債。你那個時候全世界有三大外債國，就是巴西、韓國、委內瑞拉。但是韓國到了金大中時代，就是 1997 年 IMF 介入韓國財政及外債管理，金大中激起全韓國人的愛國情操，很快在幾年之內把這些外債給還掉了，但是他大的企業的底子，在幾十年下來打下來了。大財團就一直到國際上去競爭。到國際上去接軌。那就有一套這個國際上游戲的機制。

(16:18) 我們一直都是中小企業的。中小企業的話，就是單打獨鬥。當面臨到一個國際環境的時候，必須要由政府帶。以前我們的政府就是靠一個國貿局，或者是貿易協會。就扮演著政府帶你出去的角色。幫你帶路，然後在這個時候呢，中小企業沒有辦法進行研究發展。研究發展就有工業局來做，工業局發展成熟了，就把他移交給民間，所以臺灣積體電路公司，就是工業局把張忠模他們幾個找過來。做完以後由政府出資交給張忠謀台積電，來進行。

政府就扮演一個導航者領航者的角色。但是在發展之後，政府在這方面的角色慢慢弱了。為什麼？因為在全球競爭的時代下，跨國企業的力量越來越大，跨國企業的背後是他的政府支持他。在這樣子往前推的情況下，我們的政府。在新自由主義的迷惑之下。政府也開始不願也不敢多管。(17:55) 因為要讓市場自由化，而在加入 WTO 世界關貿組織之後，我們就想著要讓市場自由化，在自由化的思維下，我們就像吃了毒藥。像吃了迷幻藥一般。我們就迷掉了，政府就不太敢。積極主動地去做這些事情。動不動就說怕影響外交啊。怕影響對岸關係。怕影響到 WTO 的制裁，怕被美國引用 301 條款。政府就自己退縮了。

相對地，韓國的大企業沒有必要退縮，就算韓國政府不方便出面。韓國大企業還是可以（出外征戰。）。中國大陸自 2000 年開始。他就開始要求集團化，(18:55)。有一本書是我 2004 年買的，名字叫《中國文化產業國際競爭力比較》，社會文獻出版社出的，那是在十年前，在台北教育大學文創研究所教課時，曾經用過這個資料。

去年我說服銘傳大學，開了創意思維與創意產業這門課，我再次用這本書，非常震驚。2004 年中國被列為後段班，15 個國家中被列為第 11 名，政府作為劣勢多於優勢，列出很多戰略思維，結果他們都做到了。2000 年開始他們就開始

要求集團化，把補助政策一直萎縮，最後是零補助，包括上海交響樂團，從2004年訂的戰略，確實是朝這個方向在走，逼著他們整併淘汰。

我們政府是把自己綁住，也不敢去集團化，大企業不理你，

（臺灣的）大企業都是期待自己吃自己，再把自己淘空，自己吃自己玩，然後洗錢嘛，政府沒帶頭，大企業又不願意去做。過去在金融挺文創方面，金控從嚴審核(22:37)，大公司主要是看在創投中有那些項目是可以賺錢的，聽說去年創投創了半天，只有一個案子能夠通過。

臺灣的大企業一向是沒有社會責任感，而且多半是關著門，把自己吃垮就算了，大同如此，味全如此，臺鳳如此，整個體系結構上就是這個樣子。

問：韓國三大音樂經紀公司是三星外圍投資的兩家。

答：美國迪士尼、亞馬遜、谷歌都強調長尾理論，就是投資不是看兩三年的獲利，是看十年之後的獲利，過程中培養自己產品的創造力，去培養顧客。亞馬遜強調人本，任何東西以顧客的想法為想法。韓國包括英國，都是文化治理，而不是治理文化。

問：兩者差別在那裡？

治理文化，是說我來管理，由上而下的，自己想到什麼就如何來做，譬如說工業局動畫，就是到海外去找最新的技術。昨天我跟文化部副部長李連權談，他談的例子很好，為何臺灣汽車工業起不來，因為我們只想著發明汽車、製作汽車，沒有想到汽車文化，汽車的道路，汽車的雜誌，汽車的群聚俱樂部，有了這些東西，汽車工業才能起來，這些才是文化治理。

今天要做動畫，我就要先把漫畫家集結起來，讓粉絲變成外圍，不斷讓粉絲有新的東西，才會變成電玩，四周形成了，動畫就形成起來了。當時文化部在華陰街，希望做一個平台，讓彼此有一個交流。並且和台中市長林佳龍，在水湳機場，讓漫畫家和動畫能夠有一個連結。

日本的出版界，回過頭來和動漫結合，轉一個方向，就活了。漫畫出版業台灣的市場本來就小，就可以去跟大陸談 IP。比方說，蔡志忠的東西在中國大陸十分受歡迎，如果蔡志忠的東西談下來，整個產業就活了，整個東西要串在一起。

週邊產業如果加厚了，就要跟設計以及時尚結合了，就跟著你上去了嘛，我們漫畫家也就跟著上去。

產業而言是跨界與整合，政府是橫向連繫。政府目前最大的問題在於本位主義作祟。比如說我們文化部和財政部談稅捐減免，財政部就是不答應。後來我們幫他們算了，目前多加兩千萬稅，我們那時候幫他們算過，一年兩千萬元；如果以那種財稅優惠，可以獲得一億。跟你放寬後獲得的稅收，等於殺雞取卵，後來我們跟陳委員報告，其他委員看了之後就立場一致，硬架上去。否則財政部就是打死不減。(33：51)

問：台韓兩國電影法，面對 WTO 八大電影公司的作法，是不一樣的嗎？

答：我們在加入 WTO 後，把國片的配套措施全部取消掉，所以八大電影公司目前在台灣如入無人之境，再好的片子也排不到好的檔期。而且即使政府要求排出檔期，也是排上午九點或是深夜十點，小小兵要大人帶著去看，反而利用媒體炒作任何新聞，拉抬票房。

問：韓國是不是因為先前較佳的電影政策，為韓國影視打下較好的基礎？

答：有一天我和陳郁秀（前文建會主委）也談過這個問題（37：25），當初有想把法國的作法引進臺灣，就是電視公司必須每年要提供百分之二到百分之四的利潤，給電影產業，就好像英國彩券把它的利潤也提供為英國文創產業，結果新聞局根本沒有接受，談都不談，結果**這個概念就給了韓國**。後來韓國電視公司想說既然給電影業，何不自己來拍，於是就有大長今這類的產品，後來它的市場開發了，就能拍出一集一千萬的作品，連我們最好的電視影集每集不超過三百萬元，兩者之間的品質就會愈來愈差距愈大。

現在香港也被打下去了，他們很聰明，就跟大陸合作。我們臺灣目前很多演員就在大陸發展，例如彭於晏。香港就是資本主義，打不過中國大陸，就直接跟中國大陸合作；我們台灣又是小股小股去，如果做的話還是被打成親中傾中，目前市場都是集中在台灣。

問：請問部長有關犀利人妻華語片對外輸出的案例？

犀利人妻有和外交部合作過，史亞屏負責提出這個，當初有提出下一部在東南亞，印尼代表也有提過類似的主意，因為華語片在印尼有市場，但是字幕因為是中文，印尼人看不懂，改成印尼字幕是很好。外交部後來只是開個頭，但是我後來離職了，但我強調這個想法是絕對正確的，就像釣魚一樣，培養出胃口，市場就會產生。西班牙語的市場是絕對很龐大的。

問：請問部長對於我國派外人員的表現如何評論。

答：我個人以前曾經派外在華盛頓工作過。（43：24）教育部文化組，只是負責和國外高教進行交流，只做高教這一塊；新聞局只做電影這一塊，就是固定在紐約辦一個電影週，只是限定由華僑自己看，後來新聞局裁撤掉，這些人就

撥到文化部，我就要求每一個駐外點，要訂一個年度工作計畫，因為我跟派外人員說，你們不是旅行社，在代表處裡頭辦一個展覽，你們必須做一個年度工作計畫，做一個整合。

比如說這一個展覽到了巴黎，可不可以到柏林，到柏林之後到倫敦去，這是我第一個工作要求；而且我要求他們一定要跟美國主流的媒體及策展人、表演經紀人去互動，而不是只限定在自己人之間，自己人華人圈的活動其實應該是僑委會在做的，而且僑委會做的也是範圍很小的，只是跟美國一些團體有些接觸。我也要求駐外人員可以看到海外有些好的經紀人、好的策展人，也可以邀來臺灣參訪，文化部海外交流預算可以接待八至九個團體，這樣你的國際交流才是真正的國際交流。那時候我也（47:38）指示我們的派外人員，一定要配合外交部派外人員，唯他們馬首是瞻。

問：KOCCA 在北京有駐點，我方沒有派駐。

答：當時在推服貿時，就是準備在中國大陸駐點，我一直覺得服貿沒過是臺灣很大的損失，它不可能美容大軍大舉侵台，如今貨貿也被阻止了。

韓國有個最大的特點，它知道自己是小國；台灣一直不知道自己是小國，他們非常務實。我的朋友是前幾任的韓國駐臺代表，他就說過，我們韓國是騎著腳踏車走在兩個貨櫃車中間，所以我們一定要小心；我們台灣一直不承認自己是小國，還把自己想成是無敵鐵金剛，還以為自己什麼都不怕。

老子有言說，大者宜為下，其為江河乎；小者事大，有禮，大者對下，寬宏。臺灣對這一點似乎一直參不透，總是要面子。

問：陳學聖委員說有一點他非常遺憾，台灣應該是華人地區最自由最開放的地方，我們的文創居然做不出來，是因為我們認同的文化主體混淆掉了。您認為呢??

答：真的是一針見血，我們一直在要求自己的主體性，一直否定自己否定到最後就什麼都沒有了。如今又否定中華文化，事實上民國五十年代，錢穆成立新亞書院，就提出顧炎武：有亡國，有亡天下。亡國是指改國號，亡天下則是改文化。文化是一個民族的靈魂。（59:31），我們還有推行中華文化復興運動，我就跟中國大陸那裡的人說，（57:07）你們在玩文化復興，過去三十年你們在文革，讓你們停頓二十年，幸好有一個鄧小平改革開放，改革開放讓你們擁抱中華文化，目前中國大陸的行動，對我們最大的殺傷力就是就是它取得解釋權，取得制高點，這個時候我們要爭的是爭制高點，爭底子更厚。中華文化是我們台灣的保護網。

其實現在的文化界，應該堅持在中華文化裡頭找資源，政治歸政治，永遠中國去不掉的，把中華文化裡的故事，我來用（60：55）政治歸政治，但是中華文化永遠去不掉的，然後在中華文化裡找靈感。

我在大概一個月之前，在廣州中山市跟 14 位畫家一同到當地去參展，後來他們就到書店，我看到一個初中小孩在看圖畫書，他就在看山海經，書裡就有描述老子孟子等人的言論，就是學日本那一套。日本用漫畫來講經濟學，一個初中小孩在看山海經，就算是白話，好像我以前在小學初中，我看水滸傳三國演義是看東方文庫，大了以後再看原文版，他如果連山海經，他對文化打底的工作就有了嘛。

問：台灣文化創意產業發展有限，會不會跟公部門有關；許多文化人也相互告誡，跟公部門打交道會非常痛苦。可以的話，最好不要跟公部門打交道??

答：台灣公部門的文化最大的問題，因為公務員都怕違法，一點小事情，檢調部門就可以大張旗鼓，因此小職員都怕出事，不敢積極開創，即使貴為馬英九總統，都會被整的七暈八素。像我在台北縣政府，就是局處裡的人三天兩頭就有人被約談，只要有個檢舉函，去約談的人會被調查局直接告知，你已經貪污了，這樣子就被折騰很久，調查局就會來文調資料，用小貨車來載資料。

這當然跟我們檢調單位的制度有關。前法務部長陳定南就說，檢調人員的考核應以定罪率來判斷，而不是以辦了多少案件來定。有些檢察官辦了很多案子，但是定罪率很低。

台北縣長周錫瑋辦公室主任涉案時，很多官員被約談，官員的小孩子到學校也抬不起頭。台北縣政府交通局長林重昌講起話來，也都有氣無力，這就是有些檢調人員濫用職權。這是一個。

另一個是公務人員的基本心態，事情交給我承辦了，公務員第一件考慮，就是這事會不會害我，會不會麻煩，我做不做，主動性就少了（70：13）

第三個，長官抓的太緊，自己不夠授權。我擔任臺灣省文化處長時間雖短，但很被懷念。公務人員絕大多數都很年輕，想做事，如果長官擋東擋西，出事也不幫你扛，乾脆不做事。

問：早年的公務員是務實的，愈來愈覺得現在的公務員是務虛的，現在公務員可怕的現象，是紅布條及照片，很多績效是假的。

答：文官體系混亂，現在隨隨便便就可以派一個人來取代你，職務沒有相關都可以被取代，升遷無望，何必努力；而且目前的政治氛圍，很多人乾脆為了自保，就寧可不要做，明哲保身。

現在的地方首長及民意代表，就有些惡性循環。地方的審計單位擴權，把所有文化人都當成廠商看，對你極不客氣，所以很多文化人都苦不堪言，乾脆不要做好了；另有一位文化人接了某縣市一個兩百萬的案子，縣長來直接說，強調我沒有來過，但是你接下這個案子要先給我一百萬元，後來這個文化人乾脆就不做這個案子了，因為根本做不出這個案子來。

行政院當初有說，如果審計單位有擴權，登記下來，由院方去和監察院交涉之前有一，錢林慧君監委約談時表示，我知道這個案子一點事情也沒有，但是我不得不請你們來談一下，才能夠結案。

在部的附屬單位的一位主官，我就讓他提前退休，我在次長時就接到一個陳情案，尾款兩百萬元，一直不肯給人家，我交查之後，這位官員居然和廠商噲聲你有種你去告啊，後來告的人也找到立法委員，並且打算找媒體，我們還查出這位官員還在外面開公司。我們就跟對方表示有兩個選項，一個送政風，另一個退休。最後他選擇退休。（83：33）

問：文化振興院行政法人是否有機會??

答：有機會成為一條路，但是上級單位要放手，目前很多基金會抓死死，每個基金會塞很多人進來，社會賢達塞很多人進來，像國語日報就是如此，如果它的組成有政治考量，進來的成員自己不自愛，又想利用基金會賺自己的錢，那基金會就更沒有什麼好指望的了。

問：文化創意產業年報百分之97都是內銷，部長覺得有什麼解決對案??

答：這一方面與統計有關係，龍部長任內就要與財政部商量重新調整，在文化統計上有偏差，尤其是外銷部份，很多部份沒有算進來，比方說表演、出版、

手工藝，都未列入，反而拉到外貿部份；另外來說，實質上而言，我們的內銷比重偏重，中國大陸也有類似的情形，我們的海外市場小而且弱，因為我們的量體太小，變成不是大的集團，能和對方談判的份量是比較小；當然這與我們國際化的程度有關係。

問：跟我們不是 UNESCO 有關嗎??

和 unesco 的關係不大，因為 Unesco 偏重文化資產的保存。

那時我們鼓勵他們去海外比賽及在中國大陸設點，例如到北京上海廈門設點，可以做但是不要說，就和貿協在海外設點類似。那時候我們去很多地方比賽，包括日本東京韓國馬來西亞上海，結果去上海比賽我還被立委質詢，說為什麼把我們的東西給共匪用，我們說上海是一個國際展，可以和全球接軌。

問：韓流建構了一個生態系，產官學界可以有效協調一致對外行銷。但是臺灣的文化意產業生態系似乎很完整。

答：這跟本位主義有關係，有些事我們如果跟經濟部出去，他們沒有問題；但是我們出去時，經濟部有時就不願意跟了。後來我跟農委會合作，讓他們排名排前面，省的本位主義較輕，中央政府的本位主義非常嚴重，他不跟你合作。先前我們跟科技部配合的不錯，科技部長徐爵民比較開放，甚至在科發基金開了一個專案，特地針對文化開了一個項目，因為有私交所以配合的很好，我們後來跟資策會也配合的很好，但跟工業局完全無法配合。

問：我們台灣未來如何形成一個較佳的生態系，形成一個價值鏈（98:59）

答：其實是可以的。文化部當年龍部長要成立文創院，龍部長任內臺聯一位立委反對，結果就卡死了。賴振昌立委上任後，我找他談，也找了臺聯秘書長林志嘉，賴林二位本來都同意，但是過了兩天後，賴振昌表示必須黨團同意，整件事情在這個時候又必須緩下來。

第二條路是創投基金。未來文創院要扮演一個中介者，經過文創院的評估，文創院做一個保證者，進行行政作業，去評估，創投基金就可以判斷一次可以投資多少。錢下來時，文創院不經手，只是做行政工作。文創院如果有行政費用的挹注，慢就可以獨立，不必受立法院綁手綁腳，就可以努力去做文創的工作，這些東西有但是沒有錢，現在的創投基金不懂，也怕賠光了。

這就是英國文創的概念。寫城市魅力（104：54）《創意城市》作者 Charles Landory 跟我講一個概念，右手邊是銀行，左手邊是創意者，中間角色是英國政府，向銀行保證會找到理想的文創人才，向創意者保證可以找到基金，政府既保證也促成，既是工業局的角色，也是資策會及臺經院的角色。

現在就是有錢不知道往那裡放。文創院還可以做群眾募資的工作，造成一個活水，隨著文創院的信譽愈來愈好，它就可以做愈多的事情。（107：56）法國里昂一個廢棄的麵粉工廠，上面有一個委員會，每一進駐的公司，要給 2% 的股份，委員會負責維護及開發市場，還可以收學生，教育局還授予學位，結果這些學生因為有實習機會，畢業後就業率是百分之百。

巴黎市政府把一個舊大樓整理好，上有一百多家公司，還在增加，所以這個委員會的功能愈來愈多。

文創院加上創投基金，就可以創造很多東西。

訪談紀錄 6：林永裕

林永裕訪談紀錄

2017 年 10 月 27 日於臺北市延平北路某咖啡店

研究者：受訪者曾於中華民國勞動部派駐比利時辦公室工作

問：請描述一下你的工作狀態。

答：我在比利時歐盟總部外派過，算是廣義的駐外人員，派外單位人少事多，所以老婆也要擔當部分的工作。我老婆她所做的人一般都是那種義務性質的，比如找外邊朋友來家裡吃飯的時候，他幫忙煮菜我幫忙洗碗，所以都是土法煉鋼，自己生出來的就對了！她相處的都是女生為主，就是我的夫人團的東西，早期這種夫人團都是大使夫人來當了。那現在就不見得。我派外共兩次，一共六年。

問：通常你們這些影音方面的消費的情況怎樣？你們家看電視嗎？

答：都有。我的店當因為讓小孩熟悉當地的環境，鎖定當地的有線電視臺，然後為了老婆能夠懷念家鄉，所以我們也是用網路，採用網路看看臺灣的電視跟一些線上的影音。啊啊你我就配了別的我看，然後我們但是我們偶爾才去看電影，但是看電影很少。所以就以臺灣的這些東西，東西來講是以你老婆為主。看他東西，我小孩真的看著不對，但是主要的決策者以她最多。

問：你可以描述一下你們家在海外不在這邊看這些東西，你們大概看哪些東西？

答：固定的就是一天看那個新聞，對對對。也能看的到點。就像台視華視三立每次這幾個大的對他們海外的頻道比較穩定，因為我曾點過有些國內的台，像中天有時候沒有知道為什麼，它有的不是所有的國內看的到的海外都可以看，不見得我們也試過，後來發現國內有人給別人解釋，他把所有的頻道整理成一個連接，好，但是連出去很麻煩，他就是一個小事中還是打開。但是好處是集合在一個頻道上面有，我也加入過，但基本上新聞為主。

然後我太太她比較常看，看著就追戲劇了，她追戲劇比較看國內戲劇，通過網路上有人把它整理很好，她也追韓劇，日劇跟台劇三個都會追。現在國內已經整理不錯，都有把在日本的。韓國美國臺灣都有。臺灣它是追偶像劇，比如說什麼講講座，學生廚師料理，高校生還有什麼？夏語喬是另外一個最紅的。什麼最近他有在演新的戲。曾之喬，對。這幾個他們都有，他主要是三立的專

題也蠻多的，我發現身體蠻多的是，對，告訴 3D 比較多，其他這些富人談，他們也會這樣說，也會，然後還有韓劇也追。

問：對你太太來講，它的比重哪個更多？

答：我覺得之前他早期的韓劇多，可是最近它開始又轉，她就在追著換，我說在國外時候，他會追的第一次台劇，他也追美劇，像那個福爾摩斯還有陰屍路。

都是網站的，簡單說就是要付費的，很多廠商固定的幾個，其實海外的學生也都知道，因為畢竟大家都想法都一樣，就是說人在他鄉反而特別喜歡看臺劇，有可能也許有些想聽熟悉的聲音也是有可能的，我記得在十年前我在讀書時，當時沒有像現在網路發達，他們說從臺灣寄一卷又一卷的錄影帶，以前有人專門在做這種東西，他們就是什麼都要看怎麼把所有當時臺灣的電視劇歌唱都錄下來，我曾經在一個僑胞在他整排都是錄影帶，然後他為了懷念家鄉，她老公是為她裝了一個大耳朵！可是當時大家能收到的頻道不多，反正大陸的多。所以他反而看得到大陸的東西韓國都看得到，其實不止我們，我會發現到我們住國外的社區裡面，很多日僑他們思鄉病比我更嚴重。他們整個社區裝大耳朵的，大概有一半大部分都是日本人，而且他們日本人都知道，連他們生活手冊，就是說裝大耳朵去哪裡買，怎麼安裝也是在海外，日本人都變成像是一個必要的生活必需品一樣。

我說為什麼？他說他想直接看日本節目即時性的，所以應該就是 NHK 那些東西都有，從我日本鄰居家，然後 BS2 那些我不是仔細看，但是他就是日本的節目。所以他們包括專業，我們臺灣來的裝大耳朵的比較少，日本還蠻多的，這些文化差異的，因為我在想我們還會去看一些本地東西，我覺得日本人跟習性有關，他們連日僑小學校，日僑小學還要上日本的東西，他們的家長也想讓小孩熟悉日本的東西接軌。所以你知道繼續看日本的節目也可以，他的考量。我知道日本有 4000 人，韓國人有多少，我沒有概念，我只去過幾家韓國料理店。日本人會辦多大型活動，泰國也會老中也會。

問：所以對你老婆的閱聽經驗，我覺得應該是很有趣。

答：海外的僑胞，他的內心行為跟國內的又有不一樣，但是他有的是情感的連接，有資訊的更新，所以你不曾發現到海外僑胞對國內時政的狂熱，但他們的訊息未必和國內同步，因為他們沒有國內那些完整訊息，他們常常去做臉書去發表言論，他們就是看這些這東西然後得到訊息就開始評論時政，可是他們的認知就沒有那麼完整，很多還停留在她出國那個時期的認知。有時候宏觀電視我想也是我在講這個考量，就說你對國內需求的多一點瞭解，但宏觀電視我聽說好像沒那麼順利，因為宏觀記者它是找僑胞來兼任，我跟他聊過，他就說他的工作不穩定，它不是正式的工作，有時候來訪問一訪問完就走，事實上他也沒辦法說你的思路去好好的探討一個問題，他也坦白講，不能跟中央社跟聯合報那些比。

問：比利時這裡電視收視情形如何？

答：主要他們還是以英文為主，就是美國節目的。還是比較受美國文化影響，都是比利時，因此整個歐洲都這樣，一邊美國是強勢文化能夠抗衡的，大概就只剩下公共電視的支撐項目。德國也沒那麼強，是因為語言限制。法國它的電影工業強，它本身在一些語文區，跟荷蘭鄰近交接的地區，好處是開放，德語法語英文這種語言的結果都看得到，像歐洲已經可以多語言溝通，他們鼓勵多開發什麼台都有，這幾年的也多了阿拉伯文電視臺進來，因為當地的新移民心裡非常多，其實就是伊斯蘭教育，他們要看他們的節目。

不過我必須講，因為網路我曾經遇到一位當地人，然後他喜歡臺灣的。然後他也跟我說，他說因為臺灣它認識了韓劇，所以他也會講韓劇的東西，因為看到臺灣媒體在網路上介紹韓國戲劇，他就跟著去接觸韓劇，然後就喜歡上韓劇。

問：這種跨文化的傳遞是怎麼進行的？

答：他先從臺灣網站去認識男主角，就是因為他懂中文，所以他才可以看我們臺灣播的，因為我們是翻譯版的對，而且還聽中文他聽的很順暢。

我覺得語言是很重要的媒介，比如說我曾經在澳洲雪梨那裡的路邊的商店，看到是我們的臺灣的歌星的海報，還賣他的 CD，我才在想為什麼有這個人對臺灣音樂這麼喜歡？後來才知道，是臺灣移民去把它貼在那邊。我也曾經在東南亞馬來西亞看過。對，新加坡也是貼臺灣的歌星可以，比如他們都是語言的考量。我倒覺得其實臺灣的東西，我們的藝人他們的作品其實都不錯。但是我們這邊的藝人好像散兵一樣，不像人家是集團一起推出去。我跟你說韓國的東西裡面最明顯就是韓食，第一個我覺得是新鮮感，臺灣沒有看過韓國這種方式的長期經營，然後因為你偶像還可以賣得還可以，所以可以追幾個星，可是我們沒有撐住那些藝人，讓他們得到長期的關注。就像太陽的後裔這部，這個連續劇其實沒有什麼很特別，但是它整組劇組拉去希臘拍，你做得到嗎？

第二點是他們的腳本寫得還不錯，它有把國際時事的東西把韓國放在世界中心，把聯合國維和部隊參與寫到一些東西，你也寫不出這個東西

臺灣因為地理上是個海島，條件是比較少，我們要主動走出去才行，歐陸那裡跟俄羅斯和大家都相連，你就是自己不走，人家走進來交流很自然也很方便，所以你要走出去，那歐洲好處是他們為了強調融合，他們內部早就有所謂的鼓勵人員異動，從學生時代開始，他們就鼓勵學生走出去。伊拉庫莫斯是歐洲最知名的哲學家，他在歐洲各地遊學就是個很好的範例。

歐洲很多地方全部用拉丁文，就是為了鼓勵歐洲人能夠更加互相認識，然後凝聚成一個歐洲的認同。所以他們大學生要求你鼓勵你，大學有兩年到歐洲

大學體系其他國家去讀兩年，回來後學分會被承認，他因此往往具備三種以上語言專長。

中國大陸現在在拼命拉攏人心，年輕人高中畢業就吸引你去那邊讀它的大學，之後還幫你安排到大學實習就業。

韓國近年來在國外越來越活躍，這幾年出去的信心是不太一樣。我常在談文化差異，就是說電影兩小時就講完劇情，連續劇故事天天都要鑽研。我真的覺要下很大功夫的，你的曝光率要高一些，話題能夠吸引他們，要不然我幹嘛去追一個劇？

電影我覺得臺灣其實還蠻強的。我們說故事能力不會太差的，歐洲人看動向電影都有，法國是關鍵。所以他們的意見領袖對臺灣的某些項目有幾個了解，像楊德昌等導演的作品，他們都知道。所以我們這些人都很努力地向外傳送。

歐洲人喜歡那種有點曲折的，有點玄虛的，然後有點唯美的，他覺得這東西不知道，像楊德昌導演有部電影作品叫一一，他們以為一對字好像就是人的名字，可是其他國家的人名全是不是這樣推算，當初在導入到市場之後，他知道不能用臺灣那種方法，就好像這是哲學題，因為法國喜歡那種去想去看有曲折，對，所以說題材題材還是最根本的東西，他們也願意去看。

我認為美劇跟韓劇在競爭上，美劇會很容易退下去的原因，是說你去的東西動不動就是暴力，就涉及毒品這些東西，其實就是媽媽在看的時候，然後小孩子在旁邊活動，媽媽覺得不宜時換台，如果你真的要看這個東西，就是深夜時段十點以後才適合，可是那時候就想要睡覺了。光以電視來講，絕對是家庭主婦在主導的。

訪談紀錄 7：王怡婷

王怡婷訪談紀錄

問：你說你是蘇打綠的專輯文案，這是什麼工作哦？

答：就是目標消費者去描述這個專輯的調性，還有文字整個專輯裡面看到的那些文字。我做的比較是主調的，就是定位專輯的風格跟它的行銷策略，做一個定調的文字的工作，那個東西通常不會很長，可是他會必須是整個拍攝都是有一慣性跟邏輯的，比方說你也知道每張專輯出去的時候，它的想要針對的消費群眾是不同的人，所以你要用不一樣的方式去溝通。

我的第一張專輯應該是蘇打綠的第一張「可以蘇打綠」，第二張「小宇宙」，第三張是「無與倫比的美麗」，那三張其實就是有計劃的概念在裡面，第二張我是做整體的計畫，第三張是然後也有其他對那所謂的專輯計畫，就是她從源頭開始，為這張專輯做一個包裝上面的整體包裝，所以不管是文字包裝或者是視覺導向的包裝，包括音樂錄影帶拍攝，對我們是做一個定調的動作。我做的時候完全是獨立製作。

問：所以說打你一開始就是做蘇打綠嗎？

答：那時候沒有所謂的主流唱片公司跟蘇打綠合作，後來還有發行商的合作，但是一開始是完全獨立，就是新月社自己獨立出資，然後也是我們獨立製作。

應該說我大學念政大廣告系，所以我對行銷有點基礎的概念，當初有點初生之犢不畏虎，加上當時的我的老闆，他非常想要沒有經驗的新人，所以他也不

會教我，那我就順從我的直覺跟我的判斷去提案跟他討論，我覺得是我非常大的幸運。

所以就開始逐漸做這方面的事情，而且我都是一直以接案的方式在做，對那時候他反而沒有教到我規矩，因為我們資源也少，但是創意的空間反而訓練了我那一塊的。我下禮拜才去 SONY 唱片面試，我還蠻想要進入體制試試看。

問：談談你當時對網路的運用。

答：2005 年 2006 年的時候，網路沒有像現在這麼的發達，沒有 Facebook。那時候我們用的比較多的媒介是 PTT。ptt 那時候很流行，所以很多的公告訊息以及尋找我們是聚焦在 PPT 上。

他們本身有一些脈絡就是文藝青年的脈絡，那些地方 PTT 本身很聚焦，所以讓了幾年，我記得前三張都非常聚焦於 PTT，在網路媒介 FB 是後面出來的事情。

問：說說那時候你們的分工。

答：我們的編制應該很小非常小，所以**我要做很多事情**，對，而且那都是很新，除了想方向之外，我還要執行很多小的事情。

問：可以提供最近音樂界運用新媒體的例子嗎？

答：現在新媒體的趨勢集中在還是集中在社群網站上面，還有一些線上遊戲。比方說我昨天才做一個，因為比方說我最近在做的，兩個單曲就是廣告歌，那廣告歌它我們就做了 gif 檔，動畫檔讓它可以在網路上面流傳，還有在臉書上的大頭貼，因為現在可以支援動畫，所以我們在那個地方就是做了一個設計，因

為我有做設計就是讓它可以動，然後還沒上。可是就是相同的概念就做了一個圖像產生器，上面會有一些插圖什麼的，那就會跟寫程式的工程師合作，然後去做說我們現在就以這個為主，然後做一個圖像的產生器，那你就可以自己上傳圖片，裁切插入裡面的插圖，所以我們現在就可以把它換成「我想我挺累」或者「我想我挺廢的」，它會用一些程式加視覺化的方式，讓每個人可以獲得圖就可以流傳，就是這幾個月很流行的東西圖片再生器。

或者是像宇宙人出的專輯有遊戲，可是它各式各樣的，他這張專講是跟離開的概念有關，所以他可能就是用那個遊戲讓你去玩，你要離開什麼地方，或者你離開你可以向他們臉書去看。最近就是還蠻多這種梗。因為新媒體領域其實非常大。

問：你們用 PTT 的時候呢？

答：因為 PTT 本身是一個電子佈告欄，它其實就是放訊息，當然它可以推文，是一種互動。

可是現在的互動方式跟以前我覺得有點截然不同，包括新媒體它會運用在製作物的製作這件事情上，比如說林俊傑有資源，你就可以玩 360 度的攝影的，就是你在平板上就可以看到 360 度的空間感，那個東西也是新媒體；我還有另外一個例子，拷秋勤，他本身有一張專輯的設計，它是有很多的 Qr Code，所以你其實就是都用你的手機去做連接，那你用手機去掃他的專輯的時候，像這種實體專輯就可以玩遊戲以及看到動畫。這也是一個很不錯的例子。

問：你會想把負責的唱片做大市場嗎？

答：我沒想到過市場是我做，我經手的都是鎖定臺灣，而且都是有明確音樂品味的人。好，下一個問題。這樣子是想做大嗎？當然不夠大，怎麼辦？因為一

般人會覺得我就是加預算，然後讓它擴散到亞洲其他地方或中國大陸，這是很合理的邏輯。但是我經手的東西，他們本身都是小眾，其實你可以把它做大，但很多時候都會是浪費。

所以很多時候，但是我經手的東西大部分都還是在臺灣除了北部之外的地方進行擴散，所以擴散很多時候都不需要靠現場也去幫忙，對，因為坦白講臺灣流行文化就是臺北，我真的是必須很坦誠來聊這件事情，包括我自己是台中的文化素養跟臺北就是落差也很大。那會覺得差一個小時的高鐵車程怎麼會差那麼多，但是就是差那麼多。

所以很多時候它我們每次像蘇打綠那時候也是一開始就是做臺灣的巡迴，巡迴演唱的動作是一定得做，包括現在的年輕樂團都還在做這件事情。必須到他們在的地方去讓他們看得到，你聽得到你的音樂，因為我做的東西都是以音樂為主體的。可是這些事情是執行上還是有困難，是因為臺灣的臺灣各地的 Live Pub 他們的設備，並沒有真的可以資源，這樣的演出沒有那麼多。

Live Pub 它本身的設備，人力，不是每種表演都可以支援的。臺北市比較好，可是臺北 Live Pub，現在我覺得也蠻單一化。臺北的場地大概就那幾個，是不是每一個音樂類型都適合。

問：下一個問題，就是說市場如果說它們限定是臺灣小眾，這些音樂人他們過的好嗎？

答：我不覺得他們活的好。應該說好是什麼？定義是什麼？問這個問題就是他們覺得開心嗎？因為基本上我會假設臺灣市場太小，然後還是有小眾，所以他們這樣子做著音樂、過著生活。

所以沒有這些這樣的結構，我覺得夠不夠？這件事情我沒辦法代替他們回答，因為那個不是我的人生。

我覺得要釐清一件事情，不是每個人做音樂專輯都是當作人生職業的。我有見過一個樂團，他們每個人都是上班族，因為我覺得現在出專輯的門檻降低，第一個是技術普及，第二個是你可以申請政府的補助，如果他因為本身話題其實是好的，他可以申請得到補助，那他可以有那樣的錢發專輯。他們這個真的可以，他們還有一個小群粉絲這樣子的，而且合作是非常愉快的。

我覺得臺灣當然需要一些很大的 ICON，可能也需要這種很小的東西他才會豐富。對我來說像他們標準不是要玩商業模式，他們非常清楚自己，去表達他們的個性。我不會用主流這樣一個詞，所以我很難定義這件事，可能只是你可以說他知名度比較高，但知名度高不等於它是主流，對我來講。

魏如萱她本身當然她希望可以更多人認識她，所以她也在中國曾經開演唱會。然後她又去中國上節目，被認識的動力還是有的。

因為現在其實也有一些是包含製作經紀，就是我做一個歌手我可以出資，當我出資的時候，我連我的音樂製作我都要控制權，就是母帶的版權是我的，它以前不是這樣，在我小的時候母帶然後經紀全部都是歸唱片公司。在 90 年代商業模式完全不一樣，所以可以把它想像成現在就是一棵樹，只是它們之間互相有連接，就像是活動公司經紀公司唱片公司，它們自己就會經營。

可是我覺得很多時候，在這個時代裡面，那些所謂交流平臺的網站，他們反而會捧紅一些網紅。我們做蘇打綠計畫的時候，我們也是從外面找專門在做宣傳的，他們就會拍電視通告電臺通告跟演唱會的協調，因為他們就說可以談一個整個包裝，他說我這邊有幾組人，我們要去校園做演唱，你要透過他們。這是某一種壟斷，如果你不走這條路，你就繞別的路，當然如果你要找那種校園

的通常都是配合的比較方便，他們只是一個平臺，可是他們是幫助其他的歌手有曝光的機會，對我來說。

問：你剛才講的臺灣很小，所以它沒有辦法說是像是一個產業，往往是因為說誰認識誰，所以就這一點你滿意嗎？

答：這不是問題。我沒有想過滿不滿意，也因為每件事都有困境，看怎麼處理。我不會去想我滿不滿意這件事，我會覺得現狀是怎麼樣，就是從裡面找機會，我是這樣子的人，你會問我看到這個市場的衰敗。衰落到專輯現在沒有人要買，包括我自己都沒有在買。因為我連 cd player 都快找不到，我要買什麼專輯！

前幾年有一個很光怪陸離的現象，就大家都非得做實體專輯，是因為金曲獎報名一定要出實體專輯！我覺得荒謬，後來發現他在接受他又改在一兩年才改的，這樣應該是便宜了那些壓片廠。你剛才講的衰敗，然後為什麼？就是數位的興起，大家都用 IT 不行，然後所以現在變成說你專輯要不就賣很貴，變成一個可以收藏的東西，大家會去買。你做得很好，然後賣很貴。你買一個收藏的概念。雖然它衰敗，你認為說是因為數位的關係，但是它不是單一的問題，它是整體環境的問題。它的實體專輯的銷售量是下降非常多，但是它的數位方面的曝光有可能是變多的。

其實聽音樂的人一直都是高中生，到二十幾歲，他是流行樂的主要群眾 30 歲以上，那是另外一個世界，因為在這個時代本來就有很多選擇，像我前幾天也是跟朋友聊到一個他在做電玩遊戲魔獸的音樂，魔獸的群眾非常多，我從來在生活中很少碰到的人，不是所有的同溫層就是我從層面沒有這樣的人，可是他們因為喜歡魔獸，然後他們也接受某種遊戲類型的音樂，你反而分眾不定式，它還是有機會，只要你找到連接點，觸角很重要。

我沒有想過我要設定市場在哪，因為我一直是一個任性的，我的思考的問題絕對跟您完全不同。當然是因為我現在還沒有家庭，所以我還在一個任性的邊緣這樣。那所謂的市場，我沒有想要去中國工作，我也沒有特別想去亞洲其他地方。這個是我目前的感覺。因為我很喜歡臺灣，絕對是我的家，然後我的家人都在我身邊，這是我想要的人生。就這麼簡單，對。

應該是說 90 年代的計畫是根本不管這個人是誰的，然後我現在去一個看起來可愛的搖滾少年，就做成張震嶽，就是我吹的小魔女，我就做成像范曉萱，對不對？

可是後來你也知道那反彈有多大，因為他們根本在扮演別人，不是自己。所以現在的趨勢，其實我覺得我真的是有見證到那個轉變的時期，因為像蘇打綠它本身很特別。雖然你也知道主唱他就是有陰性的特質，那個東西以前很少，臺灣很少，這樣的音樂很好，這樣的明星。他去做他自己之後，反而完全被接受。

訪談紀錄 8：徐昭宇

2017 年 11 月 13 日於台北科技大學校園

問：您看過北京 798 園區，臺灣的文創園區前面有松煙，有華山。那其實就空總這塊地來講，就老師在大陸的經驗來講，大陸方面他們會如何看待空總這塊基地？

答：絕對不會做非營利，因為大陸是沒有非營利的概念。基本上非營利一定是政府在做，共產黨沒有這個概念，就是基本上是沒有的。北京 798 園區其實租金是一直在漲，連年在漲租金。所以它不是非營利。我曾經跟北京市政府的文化局的一個處長談，因為他們那時候要準備做一個比較大的案子，就是所謂的藝術區，有點像文創園區，可是裡面都是表演藝術。這種園區因為佔地大，絕

對不會在市中心，都是在大北京市裡面比較偏遠一點的地方，他們那個地都是要租金的，即使所有的地都是政府的，可是都是要錢。

我跟他們講過像臺北的藝想空間，最近藝文界一直在吵，就是臺北市政府有些空屋子或是準備要拆掉的房子，就整理整理給表演團體進駐，有很多在臺北市北投區 71 園區，就是裡面最大的。它是一個廢棄的小學，然後就整個變成表演團體免費進駐，只要負擔他們的維護費用，所以非常便宜。北京市政府這位處長就跟我講一句話，那個地如果不要錢，就不知道怎麼管理。

問：北京方面他們走資走得好嚴重，然後我們這邊開始在喊社會主義？

答：對。我覺得都走到極端了啦。其實這好像已經是血液裡面的一部分，他們直接算 KPI 是什麼，然後數據、收入什麼都頭頭是道，就是說他們的啊所謂的補助啊，像臺灣國藝會這種補助，它要看到東西，我給你多少錢，你要做一個什麼樣的東西。我就舉個例子，他們國家藝術基金，就是說比如我給你兩百萬的人民幣做一個節目，它要看你做出來的東西要規定要演多少場。三十四十場。就規定你要這一年裡面你要演出四十場，事實上我們就要把這個排出來這個演出情形，錢我才會給你，就說他這個是交易式的。那他不管品質，不管票房，只要你這個東西做出來，然後演了多少場結案。這跟投資公司一樣的概念。

所以他們那邊就是說第一個是非營利的概念沒有，所以這個也引導到一個東西，其實我們可以反省一下，就是說空總這塊地這麼貴的一塊地，你來做 Non-Profit 非營利，這個要做什麼？要表示說，這個政府是非常有投資，這在全世界都是不合理的。所以這個是這個是不合理的。

中國大陸資源這麼大，它都不會去想做非營利的事情；我們資源這麼少，財政越來越困難，這塊地當然可以賣掉，你知道共產黨為什麼現在這麼強大，就是賣地。全國土地都是它的，然後它賺多少錢。

問：老師我在看韓流的這個流行音樂，戲劇跟綜藝，還有電影，這幾塊來講。我會感覺說他用網路傳播他做很多。這個部分您在中國大陸觀察到什麼？

答：其實對韓國我的了解比較少。我就舉音樂劇這個例子。韓國的音樂劇要比中國大陸要進步至少 20 年。這是他們公認的，大陸現在一直在一直想要發展他們的原創的音樂劇。

所以他們借用韓國的東西很多，甚至以前最有名的一個案例，就是那個大陸有一個公司叫做中演集團，就是中國對外演出集團，那它自己非常非常大，那其中他們就就跟韓國的一家音樂劇的製作公司合作，然後又跟上海的文化廣場，他們三個地方就合組了一家公司叫亞洲聯創。那他們做了一個很有名的就是《媽媽咪呀》中文版，這是第一個作品。他們做了兩部劇，就是他當初要做四部音樂劇，就是全世界最有名的故事音樂去把它做成中文版，那就是用這家公司叫亞洲聯創這家公司來，做四個中文版的世界經典音樂劇！

那他們的理想狀況是三步走，第一步引進國外的最重要的經典作品，然後第二步啊就是中文版。第三步發展他們自己原創，用前面兩個進來，第一個是引進過來是培養觀眾，有這個東西按照培養觀眾。第二個自己做中文版是培養自己的專業工作者，就是說演員導演和編劇所有的包括劇場設計，那第三步就要做自己的原創。

我覺得這個整個理想是非常棒，而且就是他他們也只有這種國家單位，就是所謂的國企，有這種資源，然後結合這個社會上的資源，包括專業的這個韓國的這個資源都過來，包括他們所有導演都是韓國的。

這個想法很好，可是做到第二步的時候，因為第一部聽說做的很火，因為第一不出來就百分比，然後就是製作成本高，他比金還要再高，哦對。就是你買一個劇過來票房可能還好一點，為什麼？你要自己製作整個劇的成本太高，他賺的錢也不夠，然後做到第二步的時候可以可能受不了，這就沒法做。

然後這時候就引起一個討論，說中文版這個問題，西方的音樂劇做中文版到底有沒有一個市場，在大陸是有市場，這市場夠不夠大？因為西方音樂劇的能夠一直活下去，一直賺錢的概念是定幕劇，那他們大陸不行，我在上海有個定幕劇，還是得到北京去演才有額外票房，北京人不會跑到上海來看。所以這個是有一個差別，然後又是中文版，那現在大陸對國際化接軌也很多，他們看直接跑到紐約去看的東西，絕對比你做得好，有能力的就往國外跑，幹嘛看中文版？所以中文版音樂劇變成有點尷尬，如果說對那種三四線城市是有意義的，可是那個就必須巡迴演出，可是巡演又是一個大問題。

這個表演藝術就是有一個問題，它那個劇團如果要移動的話就是成本增加，所以他就是有這個成本的考量，後來做到第二步以後，他們這個公司就解散。

問：它在這過程當中，他有用到新媒體就是網路嗎？

答：都有，就是它整個就是跟著大陸一直在發展，這個當然這個也是十年前的事情，大概七、八年開始做這個事。然後五、六年前才第一步做出來的。啊它用了很多資源，包括找國外的最好的製作團隊，包括就所有技術都是臺灣的團隊來支持，然後我覺得這個過程裡面，他們訓練出不少的好的演員，就是演戲，包括他簽了兩三個臺灣的演員，就是媽媽咪呀的角色，他就演一個角色就一直演著。所以這個其實是蠻好的，但是後來就是解散。

問：老師我問一個比較大的問題，因為我的這個論文研究到後面怎麼覺得臺灣很虛，就是臺灣以外的地方都還蠻務實。

答：尤其是中國大陸。

問：為什麼？

答：我覺得我覺得這個就很矛盾，就是說臺灣是一個健康成熟的社會，大陸是一個很不健康成熟的社會，可是他們就會看得很清楚，就是很務實，可是務實就是偏向利益考量，我沒錢我就做不了，我就活不下去。

這個東西是衝擊太大了，尤其大陸他們經常講一句話，他是所謂的「野蠻生長」，就是說我不是照規範來，就是說我是有縫就鑽，我們臺灣其實他是某一種模式，靠著國藝會的補助，沒有別的路子，跟企業家捐款之外沒有別的路子。在那邊是有很多不同的路。如果沒有資源，他自己會想辦法，大陸的熱錢資源太多，就是你有什麼辦法，有什麼關係就可以拿到什麼，所以他們這是很靈活的。那個就叫做野蠻生長。就是他不是在一個模式底下去發展出來的，它是不斷的製造新模式出來。

問：您在中國大陸所處的表演團體發展的環境，大概是什麼樣子的？

答：想起來算是比較小了，可是因為這個圈子是這樣，就是說因為大陸確實是這樣，他是跟臺灣比較不一樣，臺灣不是做小劇場，就只是做小劇場等影視圈是界限很明顯，在大陸其實不是，因為他們的來源的生源是一樣的，就是都是中戲畢業的。都是中國戲劇學院或上海戲劇學院畢業的。

比如你去拍電影，你去做電視劇，演話劇的那個是同一批人，尤其是他那有一個狀況，就是說，他們是每個人必須要有一個身份，就包括那個章子怡現在在國國家話劇院，他的人事檔案放在國家話劇院，他是國家話劇院的演員，那你只要在那裡掛靠一個單位的話，你就必須有責任，每年要演出多少小時，要不然還有得去上班，要不然要怎麼樣？他們有規定的，所以它是每個月繳錢可以去。還要上繳所得，對，他得繳錢，要不然他不讓他掛號。像章子怡很多非常有名的演員都是在國話或人民藝術劇院，這是這是整個中國大陸，最好的兩個所謂的國家級劇團。

問：所以他們基本上都算是公務員？

答：對，他們這個單位都是國企，國家事業單位，還有一個叫國家企業單位，事業跟企業不太一樣，就是說譬如說中油中石化或者那個是企業單位，是專門來賺錢，然後再像人民劇院，國家話劇院它是不賺錢，他是藝術，所以國家在培植，他每天給他幾億的經費，現在臺灣比如像 NSO，比如說像這個兩廳院，都算是國家在支撐。

講到韓國那一塊，我剛才舉的是音樂劇的例子，那大陸引進很多韓國的一些小的音樂劇，或者是一些音樂劇的人才，確實是起到很大作用，為什麼？我自己還沒去過，但聽太多人講過，就首爾弘大有一條大學街，那個大學一個短短的街，有著至少一百個劇院。所以它們是有一個生態系在這個地方，它那邊是有很多機會，要排這個戲，它要找各種演員工作人員。每天都有演出。

問：老師，那反觀臺灣呢？臺灣有這個生態系嗎？

答：沒有。沒辦法。臺灣是靜態的，不是生態。臺灣非常靜態，我給你舉個例子，臺灣的所有的劇團，創作力還算是豐盛的，問題他是在一個模式下，非常簡單的一個模式。

比如說我半年做一個戲，跟政府申請一個補助，然後租場地。然後我就比如三個月前我就開始排練，然後開始三個月前開始售票，或者半年就開始售票。

也許這個劇團是半年做一個新戲，或是一年做一個事情，它就固定的，它的經費的資源來自於政府，至少 1/3 他可以拿到 1/3 票房，另外三分之一他就要另外想別的辦法，那有的話他就用這個 2/3 的錢去做，提供 2/3 的品質，有可能這樣。因為他另外的錢拿不到，所以他就是在這個生態上。

所以他沒有一個商業的生態。因為很簡單，我做了一個戲，我有個場地就在實驗劇場演出。禮拜五禮拜六禮拜天演個四場，就結束沒了。

問：那這些從業人員平常怎麼辦？

答：他們就要想平時要做什麼，就這樣，所以他就在一個模式下。

問：是不是這些人有很多不是全職在做？

答：對，他有時候要去教書，要不然去做做工作坊，就到處去教各種課，它沒有一個真正的所謂的生態出現。所以韓國這邊就有點像這個百老匯，我要來看戲，我就買票，不用擔心沒有東西可以看，這裡已經變成一個全世界觀光客期待來的地方。這也是大陸這幾年，就是他的十二五的計畫裡面就有一個事要做，叫做演藝的集聚區。

就是北京天橋那邊要做，到 2020 年，它要做到一百個劇場。因為這個區域很大，它不像那個我剛才講了首爾那一條街上，北京這個西城區就非常。

問：冒昧請教一下老師，就是您接下來是不是還是一樣，還是延續之前在廣藝基金會做的工作？

答：第一個理想，是做同樣的事情。我做的事情簡單的來講，就是希望能夠把臺灣好的東西帶到大陸去，然後在這邊市場上能夠立足。那這個當然講起來很簡單，它中間的過程其實很困難，單純認為臺灣某一個作品要到大陸去演，就指望在那邊票房收入一定會很好，基本上是不可能的事。

問：為什麼？

答：因為第一個，不是每個人都是雲門林懷民，就是不是每個劇團都是像雲門名氣這麼大，票房可以這麼好，他票可以賣的貴一點，那不太可能。

第二個就是，因為我們以前在做，真的是非營利，就是在幫助中小的劇團，第一個它們比較沒有名氣，作品好壞它沒有一個非常客觀的標準，我們可以說臺灣的劇創意好，品質比較精緻，可是這個東西到北京或者到什麼，他看的

一定是這個。他承認這個東西好，問題是說，不一定認同，上海有人說你這不好玩的，我不一定花錢在這個。

所以我說要做這個事情，其實有很多不同的方式。

問：我發現臺灣的演藝團體到中國大陸去表演，很多團體都很小很小，甚至在臺灣是完全都沒聽過的，那他們在大陸市場活得好嗎？

答：都不好，不可能。用簡單的概念，就是說我演出一個戲賣票拿票房，這個絕對是不管任何一個團，除非他是有名氣的大團。因為像雲門它完全不用票房去考慮，它，就是國家大劇院購買，談好一個價錢，票房是國家大劇院這個承擔，所以它就不用考慮這個問題。

別的小劇團，在大陸我做一個劇場，我考慮什麼，我回收有多少，我演一場，因為我這個劇場就 400 個座位，一個座位我一百塊，一場就要有票房 4 萬塊，沒有 4 萬塊都不行，我要劇場的維護的開銷，我要給你的演出費，我給你多少給你 5 萬，如果要求 2 萬給你，我就做不來，因為不一定賣得到四百張。

所以他這個成本效益的合理性就出不來了，而且他是針對這個真正的市場的演算法，臺灣不是的，臺灣是政府花了太多錢在這個小劇院。我可以舉個例子，兩廳院的戲劇院，我之前講過戲劇院，一個晚上是大概兩萬塊人民幣的租金，如果你有演出的話是兩萬塊的，大陸同樣的規格，至少 10 萬人民幣，所以我們這邊是流血輸出，是倒貼的，因為我問過它的成本，就是兩萬塊人民幣。可是因為臺灣表演團體沒有資源，沒有其他。你如果要靠票房回收，所以你看在臺灣可以活的下來，在大陸有市場也是不可能，他們算過至少要 30 場，在同樣一個劇場要演 30 場，還可以打平。三十場以後才是賺。所以他們算的清楚。

臺灣是很多人搞不清楚。等到去大陸之後，才發現它劇場場租怎麼這麼貴。

問：老師你現在還有在關注臺灣的這些表演。除了你剛剛講的很靜態之外，還有太依賴政府的一個補助之外，還有沒有什麼其他的問題？

答：我一直在想的問題是臺灣跟大陸之間，怎麼樣把它融合在一起，要融合在一起不容易。就是說生活在兩種不同的體制下，本來這個想法就差很多，是讓

臺灣的人去適應大陸還是很困難。可是只能用大陸的市場，才能刺激臺灣，但這個不是逼迫，你必須要去這裡才能夠理解。它只是說因為兩邊的生態差異大。臺灣有一些很好的想法，因為中國大陸那邊受壓制。這種人都變得比較古板，它連想都不去想。

所以就需要兩邊很多的交流，很多的這個互相的刺激。要不然的話沒辦法。過適應這個階段，所以我就覺得就是講回來基金會就會發揮大作用，就很可惜就在這。就是如果有一個基金會看到這些事情就可以，因為你不用管政府要做什麼，因為基金會自己有自己的資源，然後我們可以做一些成本低的，投資效果比較大的事情。所以這個也是所謂的第三方組織的作用。

我覺得臺灣最大問題在於地方太小，然後這個發展受限。

問：我很納悶一件事，臺灣這些年來為何這麼務虛啊？因為我們以前也不是這個樣子。

答：我最近想一件事情，就是民主。很多你說的務虛，其實裡面很多有選舉的考量，很多的政見在當選之後，問題是你做得到嗎？還有我們國家未來的發展要如何推動，我們就沒有聽到這些話，要變成什麼樣子。在大陸，經常是說中國夢，五年計畫，它一個一個出來，我十三五，我要做什麼？重點在什麼地方？你說做得好不好，它數字都有。你說他有沒有做到，我不知道，數字都他都達到了。說十二五它是文化大發展。

為什麼中國大陸建商為什麼要進行文創的投資??就是配合十二五計畫的文化大發展。你這塊地不是因為文化，你都拿不到這塊地的，所以為什麼有一個名字叫文化地產？搞文創的人全部都是建商，為什麼？它用文化之名去拿這塊地，他找了一批，比如北大後來成立這個文創學院，那是假的，都不是真的北大裡面的學院，它是外靠的，大陸，我覺得可能再過一兩年再去看，會非常不一樣，他們發展以前是文創園區，現在在發展特色小鎮，特色小鎮是由烏鎮坐起來，然後做一個戲劇節。烏鎮戲劇節做了三年，今年是第五年。他們確實很務實，真的有成功案例，像烏鎮是非常成功的案例，所以大家就一窩蜂在做特色小鎮，就是你要去發掘古代小鎮，把它原來特色找出來

問：中國大陸的粉絲文化，老師看到那些現象??

答：我最近知道那個 TFB 少年隊，那三個小孩子就是跟當年的小虎隊一樣，其中王俊凱今年 1 歲是不是？你知道他粉絲到全世界各地做大氣球為他慶生，在瑞典，它做一個大汽球，然後有人在這個好萊塢山上放這個氣球，一個字都差不多一個 101 這麼高大，放在天空上面，然後臺北捷運一班車 18 節車廂，每列車廂都貼出祝賀生日廣告。我後來才知道，太恐怖了。

問：所以臺灣的優勢是不是在消失當中??

答：五年前十年前，臺灣的大陸比較是這樣，臺灣是很多實務經驗，現在大陸還是很多人來看臺北的華山園區，但看了以後就覺得不怎麼樣，華山非常有名，實在也沒什麼東西，可是因為以前大陸什麼都沒有。

所以以前臺灣是實務經驗多，還是理論基礎做，文創做什麼都是講的，然後有整個案例，大家就發揮創意就做出來。而且臺灣又自由，有比較注重個人，所以個人創意就很多，沒有什麼限制，個人創意很多。

大陸沒什麼好講，他只能講理論，現在他們成功案例多了，他現在是理論和實際都在加強。

臺灣是還是沒有理論。而且你的實務上有一個最大的缺憾，就是臺灣太小，很多東西沒辦法，像大陸它這個市場這麼大，它有很多的商業模式，很多的創新的東西我們跟不上，為什麼？因為你沒辦法做。

我聽過張善政一個講法，他在一個演講時提過一句話，他說臺灣不適合合作平台，因為臺灣的力量都不足以支撐這個平臺，你怎麼去做這個品牌？怎麼把他推出去，然後自己消費力都不夠支撐。所以他做的事，以前的這個思維是一個錯誤，因為臺灣市場太小。

所以現在要看的一個東西就是說要做什麼？不能做品牌來做。不能說別人說什麼就跟。

問：可是老師我看到另外一件事情，是那個林志玲他的經紀人就是流行文化那一塊的，臺灣人一個女孩子，然後在北京開經紀公司。林志玲成龍都是他的藝人，然後她在北京奧運的時候，擔任港臺的藝人統籌，就跟大陸那些官員建立了互信，很多藝人就覺得他政通人和的，那我就跟你配合。她給我的一個訊息說，其實我們臺灣現在如果說就品牌來講，是尤其是那個流行文化這一塊，有很多從業人員刻意保持低調，但它其實都存在著，是這樣嗎？

答：對。其實很多臺灣人在就是說在舞臺燈光音響，演唱會得很多專業的人員，其實他們都在各地，而且在那個領域裡面很強。但是他們低調，因為如果你太高調會遭忌。其實最有名的也不是高調，我們自己知道，圈內人知道，就是賴聲川的以前的一個做技術的，他們在北京就成立一家公司，就專門做技術的。她先生是做演唱會、太太是做劇場。就是在北京成立這家公司快十年了，專門做技術。

問：可是老師我要問的一點就是，是不是這些人如果你在中國它做得很好的話，是不是某種程度來講保持低調？

答：是比較好的。就是你就賺你的，但是你不要太張揚，不要太囂張，

問：如果他太張揚會怎麼樣？

答：北方很簡單，他們有工會，這個臺灣人不一定進得去，你自己就會被卡掉。為什麼？因為你還是得人和一定要有來往。只要你不要太過分，跟人家惡性搶生意。

其實我聽說，臺灣有個很有名的經紀公司，本來上海開了一家分公司，等於是引進國外的最大型的交響樂團，聽說有一次就去跟大陸的經紀公司搶生意，就被掃出去，所以大陸就做不了。

問：老師在臺灣的這些表演團體啊到中國大陸去，有沒有一個所謂的一個理想型態？

答：對，我去年做了一些事業，其實還是不錯的，所以我覺得它是一個可行的一種模式。我就講市場這兩個字，對臺灣人來講，他對大陸來講它是不一樣的。尤其是對藝術圈子來講，就是說我們的表演藝術圈，我們講的市場，就是說我去演出票房多好，回來多少虧一點賺一點。

那他們的市場不是這個概念，它市場就是我是這個戲每天在緊張的，每天在賺錢，開心麻花一個戲演一場就進到 20 萬人，它是這樣每天 20 萬在轉，啊不像我們這點啊這個戲，演個四場啊我是可以一點賺一點，這個不叫市場，這完全不是市場戰略。所以我們講市場，他大陸是不一樣，大陸真的有一個演藝的市場在那裡。就是我們講舞臺劇，它就是在這樣賺錢。對。他真的有一塊的，那這是臺灣做不來的，碰不到這一塊，你自己再有厲害的去做，這個東西做不來。

因為他們也是摸索上推出來的，開心麻花是一個非常值得研究的一個智慧財產。後來他們又拍了電影，今年 4 月在參加一個交易會，他們有一個投資公司在做一個演講，都是政府的投資公司就在投資話劇，就是投資這些演藝啊什麼，他就列了一個表，說他們在投資開心麻花，她講開心麻這塊是他們賺錢賺很多的。開心麻花在還沒拍電影之前，這個投資卻認定他們的市值估值啊估值大概只有一億。他拍了電影，這個電影還是第二票房，那年的第二票房，估值馬上到 51 到 100 億。

問：所以老師的理想是什麼？

答：我覺得只有兩岸的市場融在一起。就是很早以前那個蕭萬長成立的兩岸共同市場基金會，它推兩岸共同市場，很可惜的時候，這個阿扁及政府關係反正就沒有退出。那時候臺灣的優勢還大，2002 年的時候。

後來我想的是一個把這個市場把它生態融合，就是把人融在一起，其實後來其實講解呢我這有好幾條，這個模式下面其實有好幾個思路，一個思路就是人之間的，比如說臺灣現在市場小案子不多，嘛那你有沒有投到大陸來工作，其實把解決你個人的生存的問題，而且在這邊的生態會結合在一起，你慢慢在這邊自己有自己的脈，有自己的班底，你在這邊做戲，像賴聲川一樣，在這邊

做戲以後，你的戲就是就這邊的戲也是臺灣人的創造，他就等於是融合在一起。這是人與人之間有所交流的。

訪談紀錄 9：林蘭菊

2017 年 10 月 17 日下午於新北市中和區安平路

問：可以描述一下您如何開始接觸韓流的？

答：我今年三月退休後，女婿為我安裝小米盒子之後我才接觸韓流，我很喜歡看韓國綜藝節目「一日三餐」，看三個大男生韓國藝人到鄉下去種菜抓魚煮飯的，感覺很真實。我覺得韓國人做事態度跟日本人很像，韓服的顏色和配色我也很喜歡，將來我會到韓國去旅遊，了解他們真實的社會生活情形，和電視電影裡演的有沒有差距。

而且我一定要去他們的汗蒸幕(指三溫暖)，我也要煮水煮蛋，然後把蛋敲在別人頭上或是自己頭上，感覺一下那是什麼滋味(笑)。

問：有小米盒子前後，您的電視觀看內容有不一樣嗎？

答：以前沒有小米盒子的時候，我多半是看日本的推理劇，但是日本推理劇演很久演的很慢，不像韓劇 16 集就演完了，看起來比較沒有負擔，現在我看劇都會挑那種不是很長的，要不然真的是很累人的。而且，韓劇中有帥哥，不像日劇多半比較生活化，又看不到帥哥，以前還有木村拓哉可以看，現在日劇中幾乎看不到帥哥了。

韓劇中帥哥真的是此起彼落，所以我比較喜歡看韓劇(笑)。至於臺劇，我現在已經沒有怎麼看，也沒什麼印象了。我只覺得臺劇的對白很不真實，看起來假假的，我不喜歡。

問：看韓國連續劇後，您對韓國的觀感有不一樣嗎？

答：我們這一代（受訪者為 1952 年出生）的人以前都很討厭韓國，從來沒有把韓國放在眼裡。以前的韓劇幾乎每一部都要把漢江帶到劇裡，我就覺得我們的淡水河不是比漢江更美嗎(笑)。

不過現在看起來韓劇真的蠻好看的，我只是發現他們有時置入性行銷有時做的很凶，像 Subway 潛水艇三明治，幾乎每部連續劇都會看到他們在吃 Subway，韓劇有國語配音其實很重要，因為有了國語配音，我看起劇來會比較習慣，聽韓文發音有時候我會覺得有點不習慣。

問：可以比較一下美劇和韓劇嗎？

答：相對來說，美劇的劇情有時候就很不真實。而且現在用小米盒子追劇有一點很方便，譬如說我今天晚上有事不在家沒看到，回家任何時候都可以補看回來不會漏掉，以前看美劇時漏了一集就是永遠都看不到，現在方便多了。

問：韓劇和臺劇比較呢？

答：韓劇現在會紅是有道理的，因為他們確實做的很好，不像我們的連續劇，看來看去都是在打耳光吵架的，看了真的讓人很生氣。

問：韓流中您最喜歡那個人？為什麼？

答：我後來知道黃致列這位韓國歌手，黃致列是朋友介紹我看的，我才知道原來他是搬運工人，也常藉教人唱歌賺取生活費，所以真的是苦出來的藝人，格外讓人敬佩。

問：您不喜歡的韓劇情節是什麼呢？

答：所有韓劇中，我最不喜歡的就是婆婆欺負媳婦還逼改嫁的親情倫理大悲劇。基本上，我覺得韓國男演員比較真情流露，也比較會掉眼淚。

問：最近臺灣的通靈少女你有看嗎??

答：因為那是演乩童的故事，我就沒有看了。

訪談紀錄 10：李恕權

問：老師你可不可以稍微簡單的說明一下，到目前為止，這些年老師您主要是在做哪些事情？

答：因為我的主要事業還是在美國，我可能跟其他的藝人不太一樣，那個時候突然之間亞洲這邊突然紅了起來。雖然幫我創造了一些利潤，但是利潤可能跟我美國那邊的事業還是有差。所以我還必須把這邊的收入當作是一個額外的，他不是我的核心收益，是很邊際的東西，所以我必須回去照顧我的主業。

再加上我那個時候正在離婚，所以人生曲折的一些東西發生，讓我沒有辦法再回到台灣專注的繼續做，那是我個人的遺憾。

問：老師會覺得遺憾嗎??

答：因為 80 年代這十年間，大陸市場是關閉的。所以那個時候我們的市場是整個華人市場，市場蠻大的，那個時候整個華人市場，都是賣台灣的產品，台灣的綜藝節目，台灣的唱片，沒有大陸的產品，所以市場真的蠻大的，但是礙於我自己婚姻上的狀況。我剛好買了一個 21 公畝的地就在環球片場旁邊，

問：所以您的主業是什麼？

答：我是做電腦還有錄音製作，整個製作工程錄音的，我目前還是在這個產業中，我一直都沒有離開，我的 SSI-Post 錄音室那塊地面積相當於臺北大巨蛋的好幾倍，離婚有很多的官司要打，我那個時候太忙，所以臺灣部份我只能發片，但是我實際的促銷打片行程就很有有限。後來我的公司大概在 1988 年 1989 年，在一個非常巧合的狀況之下，哈林籃球隊授權給我公司，這是我第一次把他們帶到中國大陸去演出，那個時候大陸還沒有開放，剛剛開放尼克森，那個時候去了大陸之後，大概隔了十多年之後，所以大陸那個時候是鄧小平中南海裡面的人，跟我們一起合作。我們就把哈林籃球隊第一次的有點像繼乒乓外交之後，第二個籃球外交。

1989 年的時候哈林碰到了一個特殊的狀況，他們本來在韓國，他們本來在日本表演完了要去韓國，但是韓國正在民主運動抗爭，哈林球隊義大利籍的老總，打電話來跟我求救，他說我們現在要去韓國的 20 天的行程，臨時被取消了，他說聽說我跟亞洲地區的這些國家的每個主辦單位蠻熟的。問有沒有辦法幫我們安排到其他國家去？我說拜託你只剩下十天的時間，你要轉去哪裡？他說他那時候就直接說，如果你能幫我轉去任何國家，我們免費幫你演出，你只要幫我付 40 個人的吃住行就好。

因為他們那個時候如果繼續待在日本，他們會成本會很高，我那個時候幫他打電話，所有主辦的，包括聯合報王效蘭，問他們有沒有興趣接待哈林籃球隊，但他有 20 天的行程，大家都說 No。

後來我說，這種事情只有到獨裁的國家，用大概十天的時間來安排，所以就是去中國大陸，我們在大概十二天之內就把哈林球隊中國大陸行程搞定，然後馬上飛北京在北京開 CNN 的國際記者會，宣布第一次哈林籃球隊到中國大陸去親善的巡迴演出，純粹只是幫忙幫朋友解決問題。

後來李鵬還頒了我一個大獎在北京體育場，謝謝我做國際外交，後來也因為這個原因，哈林球隊老闆就把哈林在整個亞洲地區的代理權給我，因為我那時候為了幫哈林球隊的中國大陸行程，臨時賠了很多錢，而且是臨時飛過去，必須買最貴的票，而且他們個子身高要買商務艙，要分兩三架次飛機讓商務艙才能載完。

哈林球隊的亞洲代理權原來是委託美國一家很大的代理商叫威利摩爾斯，哈林老闆就直接跟威利摩爾斯說，從明天開始，亞洲區的代理權交給我。這家代理商非常大，連美國前總統卡特的演講，也是它在安排經紀。

後來我第二年我們就開始做整個亞洲，後來把又把哈林籃球帶到俄國去東歐去，賺了很多錢。因為只有我的娛樂公司能從俄國還有中國大陸帶美金現金出境，那個時候在中國大陸及蘇俄外匯是被管制的，因為官方同意我帶美金出來。消息一傳開了之後，第二年哈林籃球隊的母公司叫做 IBC，IBC 大老闆也跑來問我，有沒有興趣也一併代理白雪溜冰團的亞洲演出。就從那一年開始，我就又代理白雪溜冰團，我們大概有一百多個節目。

問：會不會也是因為你這個部分的業務急劇的擴充，使得你對音樂這邊能夠投注的注意力，就相對的被壓縮的。有嗎？

答：有，那一段時間我必須承認，我生意太多，我還把百萬的現鈔照片拍下來，從深圳的海關走出來時，我好怕被謀殺。

問：老師請您特別說一下您的錄音室在美國那邊的情形。

答：我有一個錄音室是專門是做唱片的音樂錄音室，另外一個錄音室，我們合伙的一個叫做 SSI 是做電影配樂的。因為這些合伙人我們都是 40 年的老朋友，

當年我離婚打官司，財產被凍結動彈不得，我幾乎要宣布破產。這個人出現，他救了我，我就成為他的公司的股東，就這樣開始合作。

問：那時候是幾年的事？

答：1986 年的時候。

問：老師我問一個問題，國內的業者沒有人，有沒有人知道你有這塊專業，然後試著去跟你談任何的合作？

答：我這樣說，你在北市信義計畫區華納威秀電影院看的片子，十個預告片有六個是從這裡出來，你只要一聽那個聲音，你就知道那是從 SSI 出來的。

我公司裡面有大概三個工程師，他們專門是做剪接的。他們的年薪一年的年薪在 70 萬到 80 萬美金之間，除了月薪之外還另外給紅利，很多客戶指定要他們做。我們這邊做完了，你們大概三個月之後你就在臺灣電影院看到。

我們的電影後製以及錄音都很有名，李安就在我們這邊做電影臥虎藏龍做了一個半月。

問：老師您明明有這些很先進的技術及市場，為什麼我們臺灣的相對產業沒有跟著進步？

答：這是在台灣淡水紅樹林的錄音室，是我私人的錄音室在家裡面的，所以我在這邊也是 11.1 的環繞音響，3D 音效的。我現在教學生都不在學校裡教，學生就直接在我這邊上課。

問：因為您教學生也很多屆了，所以他們的發展怎麼樣？

答：一塌糊塗。

問：為什麼？

答：我的學生常常問老師我，我們學這幹嘛？我說這科系是你們自己選的，你們自己來選讀這個系，但是我問你反過來問你一件事情，你在學校讀物理化學是為什麼？

你可能將來不會讀去做物理學家化學家，你也不會讀國文英文，那你為什麼要讀這些書？你是上了幾堂課之後，你大概對這東西有概念，但是你要真的做精的話，那差遠了。好，只是讓你大概知道這世界上有這麼回事。

問：這一方面的一個需求跟實踐來講，中國大陸跟台灣相比，誰在前？

答：中國大陸市場大，比較有希望。台灣最頂尖的大學，他的錄音室的設備還比不上我那邊。大學的器材很多，你走到那些全台灣最頂尖的大學，他們的器材跟我紅樹林的器材相比，貴的 100 倍的器材都有。可是打開機器，什麼都不能用。軟體沒有安裝好，裡面的電線光纖線，該接的線都沒接。大學把一個動輒十幾萬美金的機器放在裡面，但是只用了機器的 5% 的功能，你有 95% 的功能他們都沒用到，也不知道怎麼用，也沒有專人在那邊維護，機器壞了就壞了，壞了也沒有人拿去維修，使得我根本無法用這些機器進行教學示範。

最後我就跟很多學生說，你們真的有興趣的學生來我家學，因為我要示範給你們看的，所有的硬體軟體運作。

問：老師也到中國大陸教學了，他們的情形如何？

答：我上課的地方有北京音樂學院，上海也有，他們這方面的問題比較小。我有時候在那邊一次講課講六天，他們會把全中國大陸所有的校長，音樂學院的系主任找來，就是他們的在職訓練。他們來上一個禮拜的課。然後禮拜一上課，禮拜三期中考，禮拜六期末考，頒發證書是 48 小時，因為一個學期就是 18 周四十八個小時，我們就密集式地上完。北京還有一個地方就是現代音樂學院，比較上軌道比較上回的北京音樂學院，還是 40 年前的技術。

一個美國的教授在台灣在做客座教授做了兩三年東西，他之前是在北藝大跟師大上課。是從來這邊客座教授大概有三年，然後他自己講，如果你真要學音樂的話，可以不必考慮台灣，一位香港教授也這麼認為。

我其實有上書給文化部，拜訪了前任文化部長，那是十幾年前，因為我當初回到台灣，資策會請我回來在南港科學園區他們的數位學院開課，給專業的學生，所以我大概每年 9 月跟 10 月兩個月教學。

我上書給文化部，希望能提供這些國外的大師來這邊授課，做實際的示範操作，給這些學生看一些技術，但是我的願望後來都落空。

我常常跟這些文化部的官員講說，這個費用你不可能希望學生來付，因為這太貴了，專業的老師，有些頂尖那種產業界裡面專業老師很貴，你要補助，就像我們在國外我們公司的員工，以前電腦公司或者在美國的公司有美國小型商業局 SBA 的補助，他們會提供 80% 的學費只要我們企業負擔 20%，我說這樣才能整個國家提升它的教育的品質。

我說如果有將來的機會，我希望能帶 10 個人 20 個人到好萊塢直接去受訓，是實際學習不是只走馬看花，在好萊塢的錄音室裡面讓你們操作，然後你做的時候我會進來，或者更大的更有名的這些老師進來，他們在你面前操作。但這

些費用我認為 80%應該由國家來補貼，來給教育，20%由學生自己來付，這樣子才能推動整個的產業的品質。

我也跟他們講說，你只要給我十年，我們先做兩三年做看，我相信我可以革命性的改變我們整個台灣的的整個媒體產業的品質達到國際水準。

我們在蔣經國時代很多公費留學的，像馬英九宋楚瑜，這些人都是當時的公費拿獎學金的全額補助。

問：所以老師您有沒有基本上估計過，他這個一年大概要多少預算。

答：其實我估計一個學生 30 萬台幣好了，一個學生補助他 30 萬元，他自己出個出個五六萬，去受訓一次兩個禮拜的行程。

我年輕的時候，我大學剛剛畢業，雇主看我還蠻有點人模人樣了，他就會出錢把我送到矽谷去受訓。我們就乘十個學生也不過 300 萬，再加上行政費用 500 萬，一年撥個 500 萬預算就可以了，給我十年時間，我有把握做出成績。

問：所以老師如果就這一點來講，韓國應該早就已經派人去，因為我看他們影視內容進步的速度很快。

答：這都是我就跟文化部說，你為什麼看了台灣電影，再看看好萊塢的作品會覺得臺灣電影怎麼會變成這樣子？我沒有辦法一針見血告訴你問題在哪裡，我要坐在你面前調色給你看，我調那個音給你看，我自己把那些參數算給你們看，我必須帶著這些學生親自到錄音室裡面，從那個地方開始做起。

問：所以老師你在 LA 看韓國它們這個部分是如何耕耘的？

答：我看到的韓國的成功，是他們從國家的政策，還有它的家電市場很大，它從三星、LG，都是跟家電的廣告綁在一起，或者跟網絡通路是綁在一起的。所以韓國有家電的優勢，現在大陸也有這個家電，又是海爾家電你到美國大賣場看到都是海爾的產品。所以你看不到大同的，所以它是跟它的廣告，它的行銷的通路千萬不要忘記。

就是說如果藝人或經紀公司唱片公司是跟身份搭配的時候，三種在全世界下廣告的時候，他們就把他們一人都帶出來了，對，所以他們有通路，而且他們下廣告的量，每一個國家下的廣告量，會影響他對媒體的整個的媒體對韓流的這次的支持。

大概在 1985 年、1986 年。Billboard 雜誌上已經固定出現 K Pop 的排行榜，那時候我們天天看到 K pop 排行榜，對我們來講，我們沒有什麼感覺，但是在那個時候，K Pop 就已經在準備了。

美國的好萊塢的人看 K pop，很多人覺得 K pop 的音樂很有塑膠（plastic）、沒有靈魂，沒有態度的，每一個女生都是那個動作，每個男生都是，這個可以供你參考。

我自己也很喜歡韓國音樂，他們做的真的很棒。它的 mix 都不錯，每一次它的所有的混音混得很好，是絕對是好萊塢級的功力。

問：所以老師剛剛有講到，就是說，其實老師對台灣的這些流行音樂還是有一些關注？

答：我補充一件事情，這跟預算有關係，預算就跟市場規模有關係。因為他們混音必須要在四個小時之內把一首歌的混音做出來，或是八個小時要做完。很

多台灣的製作人會問我說，你混一首歌要混多久？我說一個禮拜每天十個小時，這些製作人就說我瘋了！

我說對，好萊塢的工作者願意花慢工出細活，但是臺灣的工作者往往必須嚴格控制成本。台灣這樣成本差不多是，如果以4到8小時，我們就用台灣的白金錄音室它的收費，它如果一天就算5萬塊錢。一首歌一混音至少要花32000。在美國，是我需要做一個禮拜七天，七倍的時間我才做完。真正關鍵在市場，市場規模。

問：你覺得台灣的這種流行文化業者，我們到底應該怎麼樣看中國大陸的市場？

答：以前我在美國長大受教育，我好希望美國的市場是屬於我。因為市場好大，但是現在這個機會已經落在你們的手上，你們把它當做是威脅的話，你們就永遠跟他沾不上邊，如果你把它當做是機會的話，你就可以好好運用它，所以看你是認為是威脅還是機會。將來中國是全世界最強的國家，在未來50年會超越美國，你們要好好去運用一下這個機會。

問：對於臺灣的流行文化創意產業，您有什麼建議？

答：我之所以在美國能在好萊塢工作開錄音室，打進一個亞洲人幾乎走不進去的市場，最大的一個關鍵，應該是我完全**融入當地社會**。

我結婚的時候，我的婚禮上沒有一個華人的，除了我家三個姐姐出現，我媽媽是華人，一眼望去全部是白人，我的員工、我的助理，我的伴娘，這麼多人一同聚集在教會中，全部一眼望去都是白人。

我是基督教徒，和他們固定在教會聚會做禮拜，那個時候我窮到不行，我哭喊著我付不出房租，禱告希望上帝給我機會。旁邊跟我一起禱告的那個人，他

當時跟我說，他這邊有個案子我願否試試看，但預算很少，我說我現在什麼案子都願意接。那個案子就是溫柔的慈悲（Tender Mercy）。

做完了之後不得了了，後來就很多客戶找我製作，這就像你在台灣，你就真的要經營人際關係，如果今天是個外國人要來台灣，他可能也要先去台灣當地什麼廟祭拜一番，接上地氣，融入當地社會之後，就會有機會。

問：老師我聽說韓國前總統李明博當初要從政的時候，他就很刻意的去經營首爾江南那邊的教會，而且好像是一個非常有名的教會。

答：那是全世界最大的基督教會，非常有力量及影響力。

問：網路跟您的事業以及工作的關係是什麼？

答：第一個是版權。現在大陸的網絡現在開始付費了，最近有連續好幾家的大陸的公司來跟我的蚱蜢音樂買音樂版權。我的音樂版權過去都是透過新力公司。我也有委託一個公司專門負責我們公司的版權。

問：您會期待透過網路和粉絲們有更多的互動嗎？

答：我到目前沒有，但是我感覺有很多人希望我有這方面的努力。但是可能在牽涉到我年紀一大把了，我的生活現在是很簡單，我剛剛過了 60 歲的生日，所以我從現在開始就已經算是全退休了。

我告訴你一個學生的反應。我在課堂上普遍的發現台灣的學生完全沒有方向，沒有動機，然後我每年學生中有十分之三是陸生，我發現陸生普遍而言很務實很努力，期末考的平均分數大陸學生是大概 95 分，台灣的學生是 25 分。

近十年來，幾乎每年都是這個樣子。你就會問說台灣學生為什麼會這樣？我有個感受是國家沒有方向，企業也不知道怎麼走，學生更不知道該怎麼做，企業不知道該投資在這邊還是投在大陸，因為看不到不知道國家的未來，所以他們只好移到大陸去投資，台灣很多企業想把根留在台灣投資在這，但是都不知道政府未來會變什麼樣子，所以企業只好把錢壓到中國大陸去，那學生也是一樣，學生也不知道他將來讀出來以後台灣會什麼變化，所以大家都是去賣吃的去當攤販。

所以你看，這些電視新聞的這些報道，天天都是在討論哪家好吃，整個的國家該報道的這台積電的這些技術，該報導 SpaceX 火箭，這些題材都沒有報道。整個的媒體的愚民化，其實外面有這麼多的新事物，很多東西都值得，所以我認為學生真的是沒有方向，當國家沒方向，企業人民以及學生都看不到未來。

我身為一個老師，我後面拿著鞭子打他們，他們都沒有動力。北藝大我也在北藝大講課，北藝大 95% 的學生畢業出來都不是做本科的。

問：從您創業到現在，網絡這件事情有影響到你的聲音，超整個的產銷的過程當中，也產生什麼樣的一個影響？

答：我們每天和全世界我們的伙伴一同工作，透過可以全球連線的電腦軟體以及網路連結，這件事在 20 年前就已經做了。

問：那老師你們怎麼克服時差的問題？

答：我臺灣的機器在紅樹林，我這邊機器一啟動，美國那邊的機器就跟著倒帶，可以直接同步。而且我們現在的發包更快，我只要把一個作品丟到網絡上去，我們大概在業界裡面最普遍用的一個軟體 Protool，在我們的產業的社群網站裡一放出訊息，全世界各地的音樂工作者就會直接告訴你報價要多少錢，只要一付錢，就可以預估多久之後能夠收到作品。

問：您有和臺灣本地的音樂工作者合作過嗎？

答：前面我說的這個社群網絡上，有很多團隊的人，我已經合作了五年都沒有實際見過，台灣的團隊就不需要透過網絡直接就丟過去，我們一同意委託後多久，他就直接拿過來了。

台灣有些很優秀的人，只是我感覺台灣的工作團隊，他們很分心，不夠專心，他們每天都跟我講，他忙多少案子，然後好累。

答：所以我有一次我把在國內我製作的幾個藝人，全部都錄完了。錄完之後我很不滿意，就把他們帶到泰國去。因為我平常都住泰國，到了第三天讓他們全部休息以後，開始錄音。這次好棒。因為他們休息了，心是平靜的，他沒有外務，他不會到了六點鐘說我要趕場，或是有朋友打電話來了，台灣的外務真的太多、誘惑太多。

問：韓流音樂公司會刻意在美國洛杉磯或者在北歐瑞典那邊去募曲詞。美國的流行音樂界也是這樣子嗎？

答：全世界都是音樂公司都會到國外去找好的作品。張學友的吻別來自日本，是那首歌還有英文版。所以我認為那不足為怪。那個是很正常的。

問：網際網路真的能夠幫助流行文化打通通路嗎？

答：你會問為什麼美國的电影可以賣到全世界？為什麼日本的電影不能賣到全世界，或德國電影，或者英國電影就同樣語言，英國為什麼沒辦法圈？這牽涉到他的通路。美國通路是在一百多年前就開始建立的。

環球唱片下面有個環球發行公司。這些公司都是在五六十年前，他們在全世界建立起他們的行銷通路，已經很被綁的緊緊的。沒有經過這些通路，很難把你的東西放在一個大平台上曝光。美國的電影因為這樣可以賣到全世界，現在中國電影也在慢慢拓開它的華人的通路。**網路通路可以帶來影響，它的變數我認為在未來5年10年，它還是慢慢的累積。**

問：老師你覺得我們這些年來台灣的流行音樂發展如何？

答：我其實對台灣的音樂蠻看好的，因為現在越來越多年輕人做了一些很棒的作品，一代舊人換新人、後浪推前浪，我認為他們現在做了一些作品，我感覺沒有不好。通路的問題，然後網絡的部分還會慢慢的成長。要突破現狀，臺灣現在卡在兩邊，我認為這是一個最尷尬的過渡期。不知道過渡期要拖多久。

訪談紀錄 11：尹章中

2017年11月9日於立法院

前立法院公報處長

問：您在文建會資歷很深，請教您我國的文化創意產業的發展為何迄今成就有限？

答：**文官不用功**，文化創意產業要花很多心血去經營，可是近年來很多官員的習慣思考，往往是創造一個機構做為退路，過去舉凡生產力中心、工業研究院以及資策會，都有很好的績效立下了很多功勞，但是近年來退步很多，往往成為酬庸退職官員的去處，也只以取得政府委託研究案做到帳面上的績效，這是不對的。

如果只是靠拿政府的補助案過日子，那還要你們這些組織做什麼？我委託大學就可以了，這些組織如果一直老化下去，就應該考慮組織革新，或是乾脆裁撤。

問：我們文創都是百分之九十七在內銷相對而言，這個情形有辦法改善嗎？

答：我們現在面對的是接近宅男式的文創產業圈，有些自鳴清高自我滿足，自己業者不用心，國家在提供獎補助時花錢沒有管制，結果就是造成很多人想題目去花錢，消耗預算。電影「花漾年華」就是如此，電影輔導金花下去了，卻沒有幾個人看過這部電影，太奇怪了。

臺灣現在出現一批公關公司的寫手，這是一種特殊的產業，很多部會政府官員就是怕你以為我不認真，以管制土地為例，就出現一些非常繁複的法令，本來土地交易很簡單，但是愈來愈複雜，於是代書、土地仲介這些行業就大發利市。文化部設計出一種表格沒有人懂，於是就出現寫手，專門幫藝文團體寫案子爭取獎補助，這太不務實了。

問：陳委員提及文化認同主體亂掉了，造成台灣發展文化創意產業的瓶頸，您覺得呢？

答：通靈少女完全沒有文化認同的問題啊，它的發展就很好。但是不可諱言，文化內容產製者確實會觀察政治風向，像現在臺灣電影業者，確實不會再有太多人敢拍對日抗戰期的歷史片了。

問：對於臺灣的文化創意產業發展，您有什麼想法？

答：很多老店有著歷史傳統，思考如何老幹新枝，是個角度。例如林三益筆墨店，很多人年青時都用過它的筆墨，如今學校不再要求寫書法了，林三益的生意受到很大影響，它的第二代店東找我商量，我就建議他們轉型做彩妝筆，店名的英文縮寫 LSY，正好與法國名牌 YSL 形成對比，也引發矚目。

一個老的企業是中華文化的資產，中國大陸的筆墨莊也是如此。另外如同中美牌制服做的是卡其制服，如今因為少子化，制服多元化，現在它就把制服變成抱枕，甚至因為少子化改做狗貓的 Q 版卡其制服，都是很好的創意。

文化就是生活，在生活中找到創意，爭取到大多數人的支持，就有機會形成一個產業。

訪談紀錄 12：葉景豪

2017 年 10 月 21 日

前文化部文創司及流行音樂局官員 葉景豪

問：我國文化經費是不是肉桶政治的一部份??

答：我國文化預算還沒有到總預算的百分之一，每年只有 300 多億，文化部其實是由文建會及新聞局合併而成，文建會對於文資以及傳統藝術發展有很大的責任，文化部預算中也有極大比例是用在這個部份；新聞局裁撤之前，負責廣電、出版以及流行音樂，流行音樂過去只是一個科在處理，如今雖然升格成為一個局，但是每年總預算不到 20 億元，文化部雖然有影視司，但是影視司除了政策擬定，還要負責補助公視央廣。

以電影而言，因為是很早以來就有的業務，舉凡金馬金鐘金曲獎乃至電影輔導金獎勵金，都已由來已久，但是流行音樂因為是後來才增加的業務，在其他業務都已佔據大半預算後，流行音樂能爭取的預算非常有限。

曾經發生過國片太熱票房太好，以致今年電影看不到得等明年才能看的情形，而獎勵金今年額度已經發完，必須先借支明年額度的情形。

訪談紀錄 13：賴廷恆

2017年9月16日

研究者：受訪者為資深文化線記者，目前在旺報文教組擔任組長，旺報文教組，包括文化與教育，有兩位文化的記者，兩位教育的記者，有重大新聞會到大陸去，包括兩岸三地。

問：你跑文教新聞，對韓方推動韓流的觀察是什麼？

答：韓國很早之前就已經選定通俗文化，不論是向聯合國申請世界文化遺產，強調韓服，都有一整套思想，當一個國家找到自己的特色，就會產業化、企業化並且自然國際化，就可以找到獲利的方式。（04:36）

舉例而言，先前我的女兒要到韓國仁川去參加一個世界營隊，我們必須找送女兒到仁川機場去報到，於是就找了一個雄獅旅遊的行程，讓女兒去報到。一路上就問領隊這個行程很便宜又好，才知道是因為先前韓方設置薩德反飛彈系統，中國大陸反彈後，不再送陸客到韓國，韓國政府於是用補助台灣觀光客方式，把團價降下來，但是跟台韓旅行社要求台灣觀光客到韓國，一定要到那些購物點去採購。

韓劇過去的經營方式也是這個樣子，當年中天電視臺為什麼播出陸劇，也是因為便宜，先讓你接觸，等到你習慣了，再來拉高價錢。三星手機也是如此。

（06:31）

戲劇這個東西有語言的問題，為什麼一開始輸出有韓流歌唱舞蹈，因為戲劇輸出有語言的問題。（07:54）

問：文化部的政策執行，問題出在那裡？

答：因為台灣是每四年一次選舉，加上藍綠不同陣營，而文化政策無法立竿見影。而且文化政策不是非做不可，就像龍應台當年擔任文化部長時表示，她做的是下水道的工程。文化是日積月累厚積薄發，它為何一直在政府部門中央及地方政府不受重視，它不像一棟大樓一座橋，可以讓民選首長一剪個綵，就是多少選票的回收。

而且文化界的人士聲音那麼小，又有陽春白雪的差別，也不是每個人產值，經濟貢獻以及選票都很可觀；阿扁時代國政顧問團有文化界士，但是多半只能增加聲勢助你的票，但往往是個展示。

執政者有時候對於文化首長的任命往往是酬庸，而且不見得完整任期四年，折損率非常地高。更糟的是，這些部長他們往往本身不是專業。

問：文化部的獎補助措施呢？

答：在補助方面，多半是齊頭式的、大家都有獎，這樣的部份和韓國對照，韓國事先選定好產業，集中資源去發展。不像台灣，往往官員是求不被罵就好，只求做到民眾雖不滿意但是依舊接受。以臺灣產值這麼少，市場這麼小。是不是該選定若干重點團隊，先把他們推出去，再來母雞帶小雞。

問：母雞帶小雞的策略是什麼？

答：先把它們推出去，才能夠見到母雞帶小雞，你知道雲門舞團每年要收到多少檢舉密函，如果是像現在這樣，每年都是派出多個名不見經傳的小團，政府也沒有足夠的資源，到國外像孤兒般喊一喊就算了。每年都是這樣，都是這樣不了了之。

問：我們該開發中國大陸市場嗎？

答：到現在不能輕忽大陸市場。因為他們就是有人，就是有市場。中國大陸應該做為我們的人才培訓庫以及新作品的試驗場，因為在台灣演出二三十場已經很棒，但是在中國大陸巡演是 50 到 100 場起跳，對他們而言還是第一輪而已，形勢就是這樣而已。

問：臺灣還有優勢嗎？

答：台灣的優勢在民主自由開放以及與國際接軌，但是中國大陸也正在急起直追，這也是為什麼大陸願意用五到十倍薪水請台灣師資到大陸教書，所以台灣的相對優勢沒有辦法保持太久。（15:25）

問：韓日之間對於版權的觀念是不是不太一樣？

答：這與網路空間的遊戲規則有關，他往往是一群年青人在找金主，我只是最早做出來的人，不是得做的就是最完美的成品。

簡言之，這很像手機 android 系統的概念，不要太執著智慧產權是誰的，更要留意完美的最終產品是如何做出來的。

但是日本是前電子時代，擔心自己一旦開放對手就會跑到自己前面。這可能是新一代的規定。開放原始碼的好處在於很快知道自己的優劣點在那裡，再者可以測試市場。網路時代玩法是不一樣的。

大陸對於版權的觀念是鬆散的，有可能是力有未逮，目前如果是找書或找影片，都是到大陸去找，這也是盜版最嚴重的地方。在大陸對於同樣的內容，會努力上字幕，他什麼都會翻譯。

前幾天台灣有一本書叫做資本論，但是翻譯書目前居然沒有，相對而言，簡體中文版的翻譯本很快就出來了。

網路時代是先做再說，在航程中有很多 check point 上會獲得反饋，可以在航行的路程中調整方向。

他們是整個艦隊，我們則是一群舢板。

我可以舉一個最簡單的例子，藝術採購法。這個東西吵很久了，就是要做到三家比價，藝術家未必能適應這個新法令。

在你預見的未來，你覺得台灣會出現中介機構，負責幫藝術家進行核銷嗎？早年社工人員也是如此，但是現在有社工師，加上家庭解組，對於社工人員的需求大增。一個行業能不能進步，有沒有產業化是個關鍵（25:07）。

除了從政策的制定與執行。政府的工作應該是一個環境塑造者，可是這麼多年來政府還是只是聊備一格

使用新媒體的多半是新世代，新世代他們定義中的文化是什麼？？他們是如何接觸到文化，如何決定。

問：你觀察到的肉桶政治情形是怎樣？

答：現在有很多行銷的公司，他們製造、發起所謂的輿論。以前很多拿電影輔導金的廠商，在發片前就會發動輿論攻勢，明明電影拍的很差，外界也不忍批評，擺明就是要掩護業者混過去。（33:09）

發展文化創意產業既然選定了政策，就要決心打破齊頭式補助，不再讓人人有飯吃。

這些年來台灣文創虛了，發臭了，我們的文創喜歡發展若干帶不走的東西，工匠、古蹟活化，自我限縮，以為文創是把一些舊東西活化，期待有產值，所以開咖啡廳。

早期我們去考察英國的文創，英國教堂多，比如說圓桌武士的教堂，可以發展出手遊，虛擬實境。

張藝謀的劉三姐傳奇定幕劇，當初陽朔雖然有觀光客，但是多半停留短暫，陽朔地方政府想要協助居民賺到多住宿一晚的錢，所以發展出定幕劇，而且一定要在晚間演出，先有定幕劇一炮打紅之後，再來發展旅宿業，居民白天可以做一般的工作，晚上又有額外的收入，結果觀光客、張藝謀及居民三方都很滿意。網路行銷一旦能和體驗行銷虛實結合，也就是新媒體的策展行銷與獲利。

訪談記錄 14：陳心問

2017年9月6日於臺北市松山區八德路陳宅

問：你當初要申請貸款，或者申請補助，還有就是你友人的流行音樂補助案要結案，感想如何？

答：我聽同業談到流行音樂的補助案，其實做到比案子本身製作期程還要長，

去年 2016 年文化部影視及音樂產業局一個補助，它不是一個標案。會有這樣的案子，應該是文化部跟其他哪一個中央部會，他們共同提這個案子給行政院通過了之後，就是要來刺激大家在新媒體平台上面，更多的內容的需求。

他們要讓一些音樂的從業者，創作者，不管是個人或者公司，他們創作出音樂，創作出音樂之後呢，來 30 年來，他們要補助這些音樂從業者來做一只 mv 來推廣他們的音樂，這個是跟影視及音樂產業局很直接的關係。

可是它特別強調說要有科技性的內容在內。也沒有說你要怎麼樣的科技，是一個科技還是一個具有科技感的 mv，其實就有很多的遐想的空間了。那既然如此也好，因為反正對我們這些人而言，只要沾上邊，就可以去投。

那這個案子，其實據我所知應該是 2015 年的下半年就有了，那我是去拿 2016 年的第一批。2016 年去年好像有兩梯，那 2015 年下半年有一聽說，至少我知道總共辦了三個梯次。來消化這些預算。那因為是補助萬，所以說每個案子所補助的金額其實是不一樣的。端看你的全案金額，但我印象中上限是 300 萬。上限 300 萬的話，意思就是說他們至多補助到 150 萬，這樣子一個金額。好，那有了這樣的案子出來之後，我同業主要是受到某音樂人的邀請。這位音樂人就是大家就國內還算蠻具有知名度的一個一個本土音樂人，那他因為有新的專輯出來了，於是他就想用其中的一首歌來搭上這個案子，於是呢他就可以有一支 MV 來促銷他的歌。

這的確相當程度就是符合了影視及音樂產業局的一個初衷。我們業界大部分的人，碰到補助案的時候，其實心態是不太正確的。講到這個心態不太正確，可以跟接下來我要講的第二階段，就是我那時候透過文化部的協助，要再去申請，那個申請貸款的時候的輔助單位，老師是這樣跟我講，我後來也非常的同

意，因為我同業經過了這個音樂人所謂的一個不健康、不正常或不正確的的態度或概念，是大部分要去拿這些補助案的人，事實上他自己並沒有準備到 50% 的預算，完全就是想說公部門給我多少，我就拿多少錢去幹。

這麼多年下來，公部門也不是白癡，它就會要求在結案的時候，你要你要在財會方面的一些資料上面，證明你有去花到你的 50% 經費。所以這個案子到後來成為同業的一個嚴重的行政負擔，就是必須把這些過程都齊備了，反而更增加了同業的一些支出。

那在過程中，因為影視及音樂產業局就只有業務承辦人，據我所知，這位承辦人應該同時對至少十家左右的廠商，在做這次的補助外，我認為就文化部而言，他找了一些專家學者在兩個主要的階段，幫他一起負擔責任。第一個當然就是說在審核我們這些案件的時候，過或不過，那是要補助多少？噢上限 50%，到後來只有達到 30%。好像這樣的部分，就透過他們所邀請的專家學者的一個委員會，做這樣的一個評判，最後我們都做好了之後，也是交到這個委員會去。他們看過都 OK 了，那就才能夠結案。

局裡面或者承辦人員，他們其實在資格的審核或者是結案與否，這個部分並沒有並沒有太多意見或干涉。局裡面本來就有的一些繁文縟節，承辦人員有盡量提供協助，也有在一些關鍵的時間點，主動的不管是電郵或者是電話聯系，關心狀況如何，有沒有什麼需要協助的，那按照上一次的經驗，可能哪些東西比較需要注意之類的。

那當然他們就是照章行事，你所有的東西都必須要齊備就對了。你東西沒有到齊，它就不能夠結案。所以我覺得整體來說算是好的，只是他們辦這項計畫的這個初衷。我必須要說，對於國內的產業並沒有太大的幫助。

因為國內的這些產業，大家都苦哈哈，你這樣的補助就是讓大家不會餓死，其實大家一樣會餓死！有了這些補助，你也不用期待說整個產業能夠怎麼樣的蓬勃發展，然後能夠跳脫目前的坎坷，就能夠跟我們的鄰國日本韓國中國大陸競爭，那更是不可能。

為什麼？因為金額不夠金額太小，而且你如果就只有一個百分之五十，然後有一個 300 萬總金額的上上限，那他其實幫助本來就沒有很大影響。

它的量沒有一個加成的感覺。第二個它的總案量太少了。然後每個案子老實說，參差不齊。因為同業去投，我們有看到比我們做得更兩光的案子，那你也很難去要求說，能夠有一個很好的一個結果，這個必須回歸到一開始，為什麼評審委員要讓他們過，評審委員是不是鄉愿或怎麼樣？

我覺得很可惜，怎麼樣就讓它過了不知道，但整個案子案量不夠，加上品質參差不齊，所以他們有一個加總的效果在那邊。再來一個很重要，你既然是這樣子的一個科技，你應該要有一個平台的協助，但沒有平台的協助，我說的是政府業者觀眾消費者的一個共同的平台。

我們欠缺前行政院長張善政還在政務委員的時候，就提到的台灣應該有自己的 Youtube。現在當然很困難了。但它的方向是對的，就是說我們如何有一個是受政府某種形態或方法去輔助的一個平台。

同業們也說，結案時報的瀏覽量及點讚次數，都是可以買的，那當然其實現在這個完全不是秘密，就是這些觀看次數點擊率都是可以買得到的，所以就變成說，事實上這些東西政府預算花下去，但事實上還是跟我們的觀眾國內觀眾是有距離的。

問：請說說你試著貸款的經過吧。

答：我經過我經過南京東路四段旁邊的台灣銀行的門口，看到他們貼了海報，知道有文化部一個補助貸款的方案。我打去了之後發現他其實是文化部所委托的，類似像是資策會的一個單位。

它不是直接幫你做貸款，而是先幫你體檢一下你公司的狀況，了解一下公司狀況之後，提供最好的建議。他就說我的狀況比較適合，因為文化部他的案子比較嚴苛，也是他希望你本身沒有太多的債務，我覺得文化部仍然沒有沒有站在我們台灣這個業界的立場來想事情。我們當然都是身上背了一堆債，然後真的沒有辦法希望政府來幫我們。那當然如果我們更早一點知道，我們都不需要去跟私人金融機構借貸了。

類似的輔導就是去光復北路民生東路口的那一棟。那就除了承辦員之外，還有一個就是他們所聘請的一個顧問師角色。那位老師平常也常在做一些這樣子的演講。知道我的狀況之後，因為我原來就已經用了信用貸款，銀行也不願意借我們錢了。那不是要我們死嗎？

我們如果沒有抵押品，幾乎借不到錢，這個信用貸款之後，你要再去借其他的，那就很難了，聯徵出來的東西就很難了。

所以我不是和文化部進行的方案，我只能夠去寫一個案子，去投一個叫做飛鳳計畫，額度在一百萬以內。因為收入不豐，公司資本不多，所以我無法在這樣的一個大環境比較差的狀況之下，在公司裡面養人，也直接影響到了無法擴張的規模。我變成事必躬親，我大小事都要做，我又要做這個業務，要做行銷，我要做製作，那就是一個不可能嘛。

我希望是通過能夠有這樣子的一個財務上的輔助，能夠讓我多找個兩位人手，幫我處理一些事情，我才能夠去接更多的案子，賺更多的錢。

訪談紀錄 15：劉奕成

2017 年 11 月 16 日下午於臺北市南港區中信金總部

原中信金消金部門執行長、曾任 Line Financial 臺灣區負責人，現任中華電信關係事業將來銀行執行長，曾經投資電影《海角七號》《BBS 鄉民的正義》拍攝，與文化界保持良好關係。

問：臺灣的財團為什麼沒有像韓國財團投資文化創意產業？

答：臺灣過去太偏重製造業思考，凡事只想到降低成本、提高收益。過去我們讀書時說為學要如金字塔，要能廣要能高，可是臺灣的教育只讓人關心眼前的東西，結果很多人年紀長之後，過的是「減法的生活」，對於文化藝術的涉略愈來愈少。

我去韓國首爾參觀三星的美術博物館，真的是很棒的地方，當然，國內的富邦基金會、台新基金會它們做的也很好。當初我要投資〈海角七號〉拍攝時，我拿給國泰的公關主管看，他直覺就認為這電影不會賺錢，結果事實證明這個投資是正確的。我們的教育太專一太分化，文化人才可能看不懂財務報表，結果創業時東西賣的愈多反而賠的愈多；財團老闆就算品味夠了解投資文化創意產業的價值，他下面的經理人也未必具備這種眼光。

問：有人會拿鴻海郭台銘拍攝電影《白銀帝國》的例子來說，文化界也不乏人認為投資者不了解他們，這個部份您如何評論？

答：文化的地圖，可以拿廟和夜市來比喻。人民的信仰中心是廟，廟的價值是精神面的、傾向無形虛擬、訴求形而上的。廟的旁邊一定會有夜市，這就是夜市。善男不見得知道為什麼要拜廟，因此廟的維持需要有油香錢補貼，油香錢可以來自善男信女的捐獻，也可以來自政府的補助。人民不見得天天到廟裡拜拜，但是一定常常到廟旁邊的夜市去吃東西買東西。所以夜市就是生意，就是產業，文化的東西其實沒有那麼玄妙，除非是極純粹的藝術，因此文化產業的人，不要刻意跟一般人拉開距離，這樣是不好的。郭台銘只投資了兩部電影之

後就沒再繼續，可能就是覺得投資拍電影獲利有限，他把心力財力移到其他獲利較豐的地方去，如此而已。

問：臺灣的文化創意產業要想建立完整的生態系，可能嗎？

答：生態系在臺灣永遠不可能成立，因為生態系必須要有多元性，前緣要具備多元性，有大量的從業以及消費人口，生態系要有大的出口市場才有機會建立。當年中國大陸還沒有自己的生態系時，臺灣的文化從業人員還有機會以中國大陸為出口市場，如今中國大陸的文化生態系已經相當完整了，臺灣想做就沒有那麼容易了。所以郝明義說，臺灣的文化生態系就是個吃不飽也餓不死的地方。不過話說回來，我投資的雜誌〈小日子〉，目前每期在中國大陸的銷售量約一萬本，臺灣本地的銷售量是幾千本，這樣子是可以維繫下去的。

臺灣的教育讓別人只關心自己眼前的東西，都是減法，所以關心的事物愈來愈少，真的，不

要等老的時候就撿回來。我投資文創，心情上是這個樣子。我是基督徒，這也算是十一奉獻。台灣過去太製造業取向了，重視成本控制。但是我是自然組轉社會組的，比較會有一些跨界思維。

問：台灣的生態系存在嗎？

答：並不存在。生態系一定要建立出口市場，在對岸還沒有建立生態系之前，如果我們市場能夠和他們融合，我們機會會很大，現在再想經營就比較困難了。中國本身具備其主體性之後，台灣現在要建立生態系會比較困難。童子賢是有在做生態系的，出書，植劇場我也是偷偷在做的。好漾文創我也正在思考，如何建構起一個小小的生態系。

我昨天跟前教育部長吳思華吃飯談起時，就覺得改善目前狀況的唯一的辦法，就是五六十歲的人下來，一個人帶一個年輕人去學去做。未來是屬於年青人的，我們目前五十、六十歲的人，不要再老是死抓著權位不放，告訴年青人該如何做，把位子讓出來，讓年青人去想去努力去嘗試，如果他們遇到問題希

望找人討論時，再陪他們一同思索討論。如何解決臺灣目前世代的差距，絕對是一個重要的問題。

我媽是深綠的背景，我爸是深藍的背景，我經過立法院看到人們在吵年金的事情，為何不讓他們四五十歲處理一些錯誤的政策，還怕自己分不到的還荒謬地想著把軍公教退休年金砍少一些，確保自己未來能領到，這樣子真的很不道德。世代的差距絕對是一個重要的問題。過去是訊息的集中化，三千年前慢慢變成b2C，最近變成C2C，現在是資訊泛濫，訊息的傳播，以前是二十年是一個世代，現在是五歲是一個世代。

問：會不會覺得台灣國際化的不夠？

答：我無法判斷，我心裡的期待，是希望他們在自己的領域是夠國際化的，另一點四十五到六十五歲的人要為決策不當，讓臺灣變成現在這個樣子，負起更大的責任。

問：您在中信金負責消費金融時，中信金的信用卡找韓星宋仲基代言，這個決策的心路歷程是什麼？

答：我心裡也很糾結。我也想用臺灣的資訊平臺和臺灣的演藝人員，只因為目前臺灣最大的即時通訊平臺是Line，而不是揪科政府為何不做揪科（Juiker，臺灣的原生即時通訊平臺），如果做起來揪科，我們自然願意配合行銷，同時找本國的演藝人員代言，但是現實的狀態就不是這樣，讓我很無奈。

Line我希望是最後一次用韓星，我喜歡用林志玲及言承旭，但是他們跟Line不搭，不要用民族國家，而要用文化國家、經濟國家，90%是漢人，DPP及KMT都可以有自己的說帖在人民通過後實施。

問：請問您對於未來成立文創院的想法??

答：這都是四十五歲到六十五歲的人為既得利益，如果把政策規畫出來，讓四十歲以下的人不要相信他們，絕對不會成功的。有些企業大老一輩子都沒有關心過文化藝術，現在即使出任文化界重要的職務，也勢必不會有什麼突破性的作為。Leave these kids alone.讓這些孩子自己去做吧！！

文化是屬於常民的生活，人類的生活方式。每個年齡族群的人數，計算生活力活動力乘以他們的人數，就是他們的文化力，我們應該讓青年有更多揮灑的空間。年長的人如果一再把持住一些東西，包括我們自己都會扭曲，這是我們要警覺之處。

台灣人沒有跨越思考的能力，寧為雞首，沒有在大傘底下做自己事情的能力。中小企業密集的台灣是很危險的，很容易被人家長驅直入，這也是我當初很想找揪科做，找一些小企業組成聯盟，沒能促成，我真的覺得很遺憾。

接地氣的問題讓本地人來做即可，好的內容自然會感動人心，接地氣的問題不必考慮太多。

文化的本身在觸動所有深刻的東西。天使投資人投資金額多半為三百萬、五百萬最多一千萬元，這時候我的角色比較難扮演，木蘭少女雜誌，現在對於文創的投資趨向大型化，文化界人士的期望金額也比較大些。

訪談紀錄 16：潘罡

2017/11/18下午於新北市新店區達觀路潘宅

研究者：潘罡

中國大陸依據馬克斯思想，相信經濟行為決定所有文化文明、歷史演進的推展。沒有經濟行為，就不會有文明。

大陸的翻譯者，藝術哲學(帕米爾書店)，你會看他們所有的注釋者，因為他們認為人類藝術的推動，背後都是一種經濟行為在決定的。它不會是唯心的、審美的。

台灣確實有一批文化人，認為文化創意產業這個名詞是褻瀆了文化。肉桶政治，每年文化部的預算一出來，就認為自己有分配使用的權利。他們的觀念是視文化為福利模式，文化是對全民有利的事情，所以你要贊助我們。中國大陸不是，它本身從歷史上，就認定經濟生產是決定歷史推進的重要因素。

在中國大陸，國家補助的叫做文化事業，文化創意產業要兼顧產值及效益，國家投入的人力及資金，不僅要符合抽象的文化價值，大陸不會像台灣一樣，在文化事業及文化創意產業分的很清楚，不像台灣有些人頭腦像漿糊一樣，他們是經濟決定論的。

十三五計畫，它是一種開放性創造。為了要升官，這些黨官就會絞盡腦汁，配合自己省的資源特性，跟他們原來的政治信仰不相違背。

成都明月村，就是學國際的藝術家駐村，有學南投的桃米村，也有把何培鈞「小鎮文創」的作品「天空的院子」，可以用資源交換，例如說以上課、藝術創作換取住宿。明月村書記馬上學會，只要他有辦法落實時，就立刻去做，改頭換貌。去看的時候就會覺得很佩服。

共產黨計畫經濟，就算結構被限制，共產主義就會慢慢轉向。

問：蔡增家說日本是恥感文化，日本人有一個毛病，壞事他會去做，你沒發現以前他會賴，被發現之後才承認，你覺得臺灣呢？

答：我們可能更糟糕，做壞事被發現後就說是政治迫害。我曾經寫過一個，這就是中華文化被拔掉之後，文化的重要功用是形成典範，道德美感組織，人類

所有的產出，而被認為有價值的存留，中國文化被去掉之後，台灣少掉了典範，先聖先哲不再影響今人的行為。

政客及商人，沒有典範就很難判斷，只剩下法律。台灣以前沒有去中國化以前，蔣經國以前拔掉了涉及九信案的官員，後來那些人又被恢復重用，現在事情發生再多也無所謂了，這也導因於我們對國家的認同。

民俗是錯亂的，黑道把持宗廟，這在西方是很難想像的。文化整個失根之後，信仰的一個觀念。

中國大陸民眾的道德意識有上升，一是因為經濟好轉，二是對文化大革命的反省，自視為中國文化的代表，以自己的文化的驕傲對抗西方的霸權。以前會摧毀掉是自認為世界蘇唯埃的一部份，早期以西方為優的，如今如果重新找到自己的文化的優勢，對他們而言，找回自己的文化。目前在文化創作上很優秀的人，基本上至少不會貶挹中國文化。

問：我很納悶這些去中國化的創作者要如何創作，他們的靈感又來自何方??

韓國歷史劇尊重歷史，早期使用漢字，它不避諱和中國文化的關連性，乃至於清朝有那麼多的東西。如今臺灣在創作上都迴避掉清朝以前的東西，這是我們的嚴重損失。

訪談記錄 17:丘智憫

2017年9月13日於新北市新店區中正路

問：請描述你的工作狀態

答：我一共做了 15 年，前兩年在台灣，後面五年在 Sky TV 及 S M T V，S M T V 在英國有總部，也有在法國。2012 年我回台灣，目前是在裴老闆的事業，負責慈濟大愛劇場的製作，我們這個團隊負責大愛劇場拍攝製作，至少有 8 年了。

問：大愛劇場有運用到新媒體策展嗎??

答：大愛劇場有用新媒體，但是是用傳統的思維。例如說開拍的時候，要拍攝定裝照，然後放在臉書上，但是可能是因為大愛劇場的核心觀眾是較有年紀的慈濟人，因此比較沒有像年青世代那麼依賴網路溝通。在曝光方面，一般而言會在戲上映時最後才建立 FB，以培養觀眾。慈濟有免費讓中天播，中天新聞也會有一些播出。

問：大愛劇場在海外的放映及權利金收取情形又是如何??

答：大愛劇場在海外播出的部份。我不是很清楚，但是它的權利金基本上是没有的。這些拍片的經費百分之八十是從做環保、賣一點東西以及師兄姐的捐款來支應。戲劇的數位策展，片花是很重要的材料，片花如果希望被妥善使用，照理說該早一點做，但是目前片花製成的時間點都偏晚，這個部份要好好改進。2018 年，大愛劇場規劃在片後放片花 15 分鐘。

考證與田野調查，螢光幕後因為是大愛劇場的主人翁現身說法，真人真事往往賦予這個單元很強力的主軸，以前是交給新聞部做，目前裁掉了，明年開始這個是要委外製作。大愛劇場的觀眾群都是四十歲以上的人，以及團體內的人。所以往往是打鴨子上架，它有 youtube channel 以及臉書，但是經營上要再加油。

問：它是如何去了解它的受眾?

答：廣大的收視戶對於環保、心靈成長相關的資訊很喜歡接收。但是依照這四五年來我的觀察，我覺得還有很多部份要再加強。

問：大愛劇場如何挑選演員??

答：挑選演員的時候，很多因素很微妙，有緋聞或負面新聞馬國畢以及高山峰，高山峰之前因為緋聞鬧的很凶，就有可能不被考量納入班底；但是也有演員雖然有緋聞傳出，但是因為演來很像慈濟師兄，這位演員就成為固定班底。大愛劇場比較沒有收視率的壓力。

每次放映完會有檢討改進，這些問題和一般觀眾的反應有些不同。

由於是真人故事，很多時候反饋會針對演的像不像。因為經費真的有限，有時我們也會想利用卡司來吸引一些外部的觀眾，例如 trivago 廣告裡的的那個男生李沛最近很紅。因此也確實有一些效果

經費是很大的考量。我知道國內有些攝製團隊，在外地拍片時有時經費不夠，就把整個劇組都帶到 KTV 包廂內勉強過夜，劇組人員在如此艱困的環境下，身心沒有足夠的休息，產製內容的品質當然就會大打折扣。

問：聽說您的妻子也是業內人士，她對韓劇這些年的發展如何評價?

答：我太太本身是剪接師，她認為韓劇這些年來製作品質進步很多，她現在也成為會追韓劇的粉絲了。2016 年趁著我和她手上工作比較不重的淡季，她還拉著我到首爾旅遊，根據她看過的韓劇場景，到那些地點去旅遊消費。