

國際文化領袖圓桌交流會 2013

演辭摘要

第一節——各地區的藝術發展現況及面對的機遇和挑戰

1. 專題演講(一)：緊縮時期的藝術營運

講者：英格蘭藝術協會(Arts Council England)行政總裁 Alan Davey 先生

- 1.1 Davey 於 2007 年出任英格蘭藝術協會行政總裁時，正藉英國政府首次削減對藝術的資助，引起國會及藝術界很大的回響。經過約兩年與業界及市民的溝通及諮詢，他遂於 2010 年制定十年文化計劃書《Great Art and Culture for Everyone》，讓市民和藝術界都清楚政府未來十年的文化政策方向及資助準則。
- 1.2 這本別名為「Pink Book」的文化計劃書，以創造有利的條件，讓藝術得以發展；市民亦可從藝術獲益作為大前題，落實五個目標：
 - i. 追求藝術卓越(Excellence)；
 - ii. 推動全民接觸藝術的經驗及從中得到啟發(Experience & Inspiration)；
 - iii. 增強抗逆力及可持續發展(Resilience & Sustainability)；
 - iv. 多元化發展及培育人才(Diversity & Skills)；
 - v. 培育兒童及年青人(Children & Young People)
- 1.3 2010-2015 年，協會收到政府的撥款約 19 億英鎊，來自國家博彩獎券收益預計約 11 億英鎊*。
(*國家博彩獎券收益的五分之一是給予協會用作策略性的資助用途，針對政府撥款資助範圍上未能覆蓋的範圍)
- 1.4 協會於 2007 年收到個人或藝術團體資助申請表有 1,300 份，當中 695 份申請獲未來四年資助，較以往 900 個為少。撥款分配是以計劃書內五個目標為準備。綜合所有受助機構的收入來源，分布如下：商業票房收益(49%)、政府資助(29%)、當地政府及公共資助(11%)、慈善捐款(11%)
- 1.5 2010 年，協會兼負起管理全國博物館及制定圖書館政策的責任，並於 2013 年修訂已踏入第三年的計劃書，成為現在的黃書「Yellow Book」，重申藝術界增強抗逆力，減少因經濟不景帶來的影響，並表達市民及藝術界對發展藝術的宏願。
- 1.6 新挑戰：在財政方面，建立抗逆力高的營運模式；成立社會投資基金(Social Investment Funds)，探討以藝術成果(artistic outcome)成為社會回報(social return)的概念。在人方面，透過數碼科技帶來的方便，讓更多人，尤其是年青人接觸藝術；在政策方面，向公眾倡

議為何文化的重要性，解釋以文化為中心，帶來社會各方正面的影響，如旅遊、文化輸出、活化社區等。在教育方面，如何與高等教育機關合作培育藝術人才及觀眾，甚至讓藝術成為每人一生學習的一部分。

2. 專題演講(二)：澳洲藝術理事會——變革更新在此刻

講者：澳洲藝術理事會(Australian Councils for the Arts)主席 Rupert Myer 先生

- 2.1 由上世紀後期開始，澳洲聯邦、州及地區三層政府成為主要的藝術及文化撥款機關，並透過共同資助機制(co-funding arrangement)，優化撥款安排，如 Core Funding 支持 28 個主要演藝團體。而個別地區政府亦制定其地區性的項目，如 City of Sydney's Aspiration for a Cultural and Creative City。大體上，州及地區政府負責文化的基建項目；聯邦政府則負責藝術家及藝術團體的撥款安排。現時由三層政府資助藝術的款項達 15 億澳元，其中 7 億來自州政府、5 億來自聯邦政府，約 2 億來自地區政府。
- 2.2 政府主要透過向藝術界及市民諮詢而制定文化政策。2010-15 年期間，政府對主要藝術範疇包括表演藝術、視覺藝術、工藝、樂團的撥款作檢討；聯邦政府亦藉 Mitchell Review 進一步探討私人支持藝術的範圍，理事會因而進行改革。2013 年，政府推出新的國家文化政策《創意澳洲》(Creative Australia)
- 2.3 澳洲藝術理事會法案於 2013 年 7 月生效，列明理事會的功能，三個主要職責是以撥款及投資藝術追求卓越、藝術倡議及藝術研究。最重要的是，理事會擁有獨立的撥款決定權，而原有的同儕評審機制(peer assessment of artistic merit)則維持不變。2012-13 年，理事會投資在藝術家及團體的總額超過 174.8 萬澳元，讓藝術家創作 8,856 項新作品。2013-14 年，有關預算將增至 223.7 萬澳元。
- 2.4 理事會現時正制定一個五年策略性計劃，重新設計資助機制，增加撥款靈活性，以及加強因追求卓越藝術與所衍生的其他需要作策略性回應。
階段一： 18 個月的全國性業界諮詢期，為建立全面性的計劃奠下基礎。
階段二： 目標性的諮詢：理事會正與各持份者、參與評審撥款的同業，以及地區性的藝術及文化機關商議。
階段三： 草擬計劃經董事會同意後展開公眾諮詢。綜合回應及修訂五年計劃後再經董事會核准，並交予首相簽署。
- 2.5 「創意亞洲伙伴計劃」是旨在增加與亞洲藝術家合作，創作新的作品，在澳洲及亞洲展出，並藉此建立長遠的關係。計劃首年動用 24 萬元支持來自印尼、日本、印度及東帝汶藝術家的合作計劃，涉及範疇包括視覺藝術、音樂舞台、實驗藝術、文學、音樂及舞蹈。

3. 專題演講(三)：領導改革議程

講者：加拿大藝術協會(Canada Council for the Arts)總監兼行政總裁 Robert Sirman 先生

3.1 有別於其他國家的文化協會，加拿大藝術協會只支持專業藝術家及非牟利藝術團體之藝術活動，而資助規模相比起整個聯邦政府向藝術投放的資源來說，亦相對較少，只佔聯邦政府在藝術投資總額的 20 分一。

3.2 踏入新時代，加拿大面對的挑戰包括：

- i. 數碼科技帶來新文化內容，與需要大量人力的傳統藝術形式競爭，為協會的撥款決策上帶來壓力；
- ii. 不同族裔人口上升，增加不同文化的需求；
- iii. 政府應付經濟環境的轉變，公共資助藝術的金額沒有增加。

3.3 回應以上的轉變，協會以「領導改革議程」來形容其角色。這些轉變議題包括三個部分：

- 「我們怎樣工作」；
- 「我們做那些工作」及；
- 「為何要做這些工作」。

3.4 第一部分

協會相信有必要與聯邦、省及市政府的撥款機構建立一個網絡的架構，增進彼此的溝通，以發揮更大的效用。Canadian Public Arts Funders (CPAF) 因此於 2005 年正式成立，旨在分享資訊、提供職員培訓，以及從事目標研究。CPAF 定期每年舉辦四次會議處理問題及商討不同的事項。2008 年更衍生 Canadian Arts Data (CADAC) 的組織，申請者有共用的表格申請重複撥款，所有參與的撥款機構亦會沿用這共用的表格進行評審，這些資料成為日後重要的研究數據。

3.5 第二部分

檢討協會主要資助計劃(Operating Grant Programme)的準則，尤其是一些重複的撥款，佔協會撥款總額的三分之二。過去 20 年，申請重複撥款的機構數目增加 65%，有必要作出檢討。2011 年，協會成立跨界別的檢討小組，以負責撥款的員工為骨幹，展開一連串討論、辯論及研究，成果於 2013 年春季公開，作為下一階段全國性的諮詢。撥款計劃的原則將反映四個原則：

- i. 撥款只支持藝團的藝術活動開支，不是機構的營運費；
- ii. 以維持界別的持續發展為主，不是個別藝團的持續性；
- iii. 維持分配足夠的資源予表現卓越的群體，及新進藝術家；
- iv. 視乎藝團及藝術活動的情況，提供不同形式重複撥款。

3.6 第三部分

協會展開全國性的對話，重申公眾參與藝術最終得益者是市民本身，不是藝術家。最初協會資助藝術是滿足市民的需要，後來變成有策略地創造藝術內容去迎合觀眾，資助藝術的倡議由公共的演出轉移至節目設計，由策略轉移至統籌。最近，協會把資助的概念交回公眾，最有力的原因是政府的存在是為公眾的利益，而不是個別人士的興趣。2010年，協會採取一個策略，讓公眾參與協會 2011-16 年策略性計劃。此計劃名為 Strengthening Connections，強調藝術家與參與公眾的聯繫，參與公眾與民主進程的聯繫等。同年 10 月，協會發放一則有關公眾參與藝術的文章，談論題目的全球性，引用聯合國教科文組織的文獻，指出文化是普世人類的權利，並引發國內更多的討論。接著的工作其實已進行中，是分析加拿大市民參與藝術活動的情況，如每年九月舉行的「文化日」；委約一項前瞻性研究，更佳掌握將來的觀眾會是怎樣，透過甚麼科技把文化融合其中。

- 3.7 加拿大的資助藝術模式界乎美國與歐洲之間。美國有較多的私人資助，而歐洲則有較大的政府資助。雖然加拿大政府對投放藝術的資源較少，但因與美國關係緊密，能藉此擴大商業及私人資助者的網絡。

4. 專題演講(四)：

使藝術成為新加坡生活的一部分 —— 加強參與、提升能力與推動可持續發展

講者：新加坡國家藝術理事會(National Arts Council)行政總裁黎秀婷女士

- 4.1 新加坡現有 850 個藝術團體；24,000 藝術從業員、32 個主要受資助機構、16 個種籽資助機構及兩個國家藝術機構。場地營運者及教育機構亦在新加坡的藝術面貌上擔當重要角色。
- 4.2 新加坡的藝術發展藍圖早在 1989 年開始。2000 年，新加坡國家藝術理事會展開 Renaissance City 計劃，為期十年，期間多次修改，以培訓人才為焦點，提高藝術內容的能力。2011 年，NAC 展開 Arts & Culture Strategic Review (ACSR)，推動藝術成為國民生活的一部分，並致力提高藝術團體的水平。
- 4.3 ACSR 除提供不同階層人士項目活動外，亦十分著重培育年青人的藝術創意，令藝術成為他們生活一部分。如“Beyond the Border, Behind The Men”、“Match Box”皆成功例子。理事會亦推出“Arts Spaces Framework”，取代舊有的“Arts Housing Scheme (1980s)”，委派場地經理管理設施，籌辦不同節目。計劃亦提供社區熱點(如商場、商廈)予藝術家或團體駐紮，增加與市民的互動性，融合藝術於社區中。
- 4.4 為廣泛提高業界的營運藝術能力，理事會採取以退為進的政策，讓其他的伙伴機構擔任場地及活動管理，如 Esplanade、Singapore Arts Festival、Singapore Biennale 等。在軟件方

面，理事會開展各類培訓課程給藝術家及管理人員，邀約外國專家教導及參與本地藝術項目，增進本地藝術從業員的知識及技巧。

- 4.5 目前，文化捐款只佔全國捐款的 2%，理事會將積極推動私人對文化的捐贈，如成立配對基金。另一方面，在聯繫商界或私人機構方面，加強彼此溝通，及使之成為具潛質的藝術支持者。
- 4.6 展望未來，理事會將投入外展工作，把藝術推廣到每一層面。提供足夠的場地以及資源作藝術發展和提升藝術家/團體的藝術水平，並促進其他公共及私人業界伙伴成為領導者，讓藝術蓬勃發展，促進可持續性。

第二節——促進藝術文化生態發展的策略及條件

5. 專題演講(五)：日本藝術文化振興會的角色與使命

講者：日本藝術文化振興會會長茂木賢三郎先生

- 5.1 日本藝術文化振興會成立於 1966 年，原名為國立劇場，直屬文化廳，主要工作是保育及推廣古舊的傳統表演藝術如「能樂」、「歌舞伎」及「文樂」等。這些已獲聯合國教科文組織列為非物質文化遺產的傳統藝術，在全國有五個國立劇場演出。
- 5.2 1990 年，日本政府修訂國立劇場法案，劇場兼顧協助文化及藝術活動的工作，並成立一個共 673 億日元的「藝術文化振興基金」，推動文化發展。國立劇場亦易名為日本藝術文化振興會，於 2002 年成為一個獨立的行政機構。
- 5.3 日本藝術文化振興會共有三個功能：
 - i. 維護及推廣遠古傳統表演藝術；
 - ii. 推廣現代表演藝術；
 - iii. 提供協助予推廣日本文化和藝術的活動。除主要的傳統藝術外，振興會亦著力協助其他長久未公開表演的傳統藝術作公開演出。
- 5.4 振興會在日本各地向中學生提供傳統藝術欣賞課程，並舉辦長期的訓練班，以個人傳授方式，確保這些傳統藝術能傳流下去。以「歌舞伎」為例，現今 300 個表演者中，三成是振興會訓練班的畢業生。文樂方面，則超過一半是該會畢業生。
- 5.5 振興會亦進行傳統表演藝術的研究工作，並出版表演手冊及研究書刊，以便學者參考，亦成為演出者重要的指引。振興會攝錄所有在劇場演出作品，編輯所有類型的演出資料，在各劇院展示。為更加普及化傳統藝術，該會舉辦講座，把教學及表演資料、演出錄影等放進互聯網供市民瀏覽。

- 5.6 新的國立劇場於 1997 年啟用，成為現代表演藝術如芭蕾舞、歌劇、現代舞、話劇及其他表演藝術的演出場地。15 年來，振興會提供持續的課程，邀請本地及海外的導師，教授有關的藝術，現有約 200 位畢業生。
- 5.7 2013 年，振興會撥出約 50 億日元來支持 1,140 項藝術活動，向草根文化至高水平的藝術活動，提供廣泛的協助。當中 1,200 萬日元來自基金的投資回報；3,700 萬日元由「文化藝術振興費補助金」撥出。
- 5.8 為更有效地分配撥款，一個由 15 位外來專家組成的諮詢組織 - 藝術文化振興基金營運委員會繼而成立，其下有四個部會(subcommittee)，再由屬下 13 個專門委員會(expert committee)負責甄選工作。

6. 專題演講(六)：南韓光州：創意文化計劃展現新貌

講員：亞洲文化樞紐城市 (Hub City of Asian Culture) 計劃總統委員會主席池健吉博士

- 6.1 「文化都市」的概念是源自南韓於 90 年代急速工業化後，令城市環境及經濟逐漸停滯。政府把城市獨有的歷史、文化及環境等元素，引入到推動城市發展的策略。
- 6.2 文化創意成為國家增長及競爭的動力，並傳遞社會價值如溝通、信任、分享及關懷，同時啟發想像、創意及情感，推動國家創意經濟。
- 6.3 亞洲文化樞紐城市計劃體現：
 - i. 多元文化共融及分享；
 - ii. 突破國界及藝術類型，透過創意及交流提供豐富的精神生活。

三個政策目標：

 - i. 建立亞洲文化交流城市；
 - ii. 創建一個亞洲藝術及和平的城市；
 - iii. 為未來打造，以文化為經濟基礎的城市。
- 6.4 計劃定下四個使命來達成以上三個目標：
 - i. 興建亞洲文化園區(Asian Culture Complex)
 - Asian Culture Complex 作為文化發電廠，透過全市七個文化區與周邊文化機構、藝團連成網絡，向光州市以至整個國家散播創意能量；
 - 五個主要文化設施是：
 - i. 文化文流中心(Cultural Exchange Agency)；
 - ii. 亞洲文化資料中心(Asian Culture Information Agency)；

- iii. 文化推廣中心(Cultural Promotion Agency)；
- iv. 亞洲藝術劇院(Asian Arts Theatre)及；
- v. 兒童文化中心(Agency of Culture for Children)。
- 不同文化自由交流，激發創造新文化意念。文化研發工作的成果將用作創造新文化社群。ACC 將匯集豐富的文化資產，催化亞洲文化發展。
- ii. 建構以文化為基礎的城市環境
 - 全市將劃分七個文化區，包括亞洲文化園區 (ACC)、亞洲傳統文化區 (Asian Traditional Cultures Zone)、亞洲文化交流區 (Asian Cultural Exchange Zone)、文化生態保育區 (Eco-Culture Conservation Zone)、文化教育區 (Edu-Culture Zone)、視覺媒體文化區 (Visual Media Culture Zone)及亞洲科技區 (Asian Science & Technology Zone)。
 - 七個文化區聯同 Asian Culture Complex 透過不同計劃把文化藝術融入市民日常生活。
- iii. 推廣藝術、文化及旅遊工業
 - 充分利用光州市的物質及非物質文化資產，推廣傳統藝術及舉辦大型展覽
 - 發展五項具增長潛質的工業，包括音樂、工藝及設計、遊戲、高科技影像，以及教育娛樂。
 - 聯繫西南岸的旅遊及休閒城市，吸引遊客到訪光州及全羅南道省
 - 擴大旅遊基建及強化宣傳能力。
- iv. 提升城市成為文化交流中心的能力
 - 光州要成為文化交流中心，需要強化人力資源及市民的積極參與。
 - 推廣光州市作為亞洲文化樞紐城市的品牌，先與鄰近國家進行各種文化交流，繼而推展國際層面，與政府、非政府機構、各文化城市、國際藝術機構及專家等，建立全方位的網絡合作關係。

此計劃以弘揚亞洲藝術，使文化及藝術成為生活、重塑城市及國家持續增長的動力，成功的關鍵是透過持續交流建立網絡，以及建立個人、城市，以至國家之間的信任。

7. 專題演講(七)：藝術、文化與轉化——香港文化慈善事業的本地和全球目標

講者：何鴻毅家族基金行政總裁黎義恩(Ted Lipman)先生

- 7.1 何鴻毅家族基金成立的願景，是全球推動中國文化及弘揚佛教哲學，並以出版書刊、創辦教育課程、伙伴藝術計劃、展覽等軟件項目為發展重點。例子包括在加拿大舉行的秦兵馬俑展覽；與古根漢美術館合作展開何鴻毅家族基金中國當代藝術計劃；在倫敦的維多利亞與亞伯特博物館開設佛教雕塑藝術常設館等。
- 7.2 在香港，基金策劃及營運多個藝術教育計劃，透過攝影、寫作和舞蹈，鼓勵年輕人接觸藝術及創作。基金亦出版了《我的家在紫禁城》系列叢書，向年輕人介紹中國文化，後

更發展成展覽、學校工作坊及到訪中國內地和台灣，亦與內地 CCTV 拍攝 100 集的電視特輯，帶來更廣泛的影響；基金的「藝術·改寫香港資助計劃」以藝術改變社會為理念，與擁有共同信念的社區夥伴合作；基金與美國愛荷華大學合作，每年資助一位香港作家參加「國際寫作計劃」。基金在港的計劃已接觸超過四萬學生、家長及老師。

- 7.3 基金採用資助及營運者的混合模式去推行項目，好處是能監察項目發展，缺點是低效率及高昂的運作成本，難以擴大規模。合作伙伴可藉計劃建立管理資助的知識和技巧，有助他們將來申請其他資助項目。
- 7.4 展望未來，慈善事業在亞洲文化資助將扮演一個重要的角色，中國在這方面的發展能力尤其不可低估。每年不斷增長的內地訪客成為本地文化設施的重要參觀者，隨西九文化區的落成，香港也成為匯聚文化管理人才的重點都市。比較內地，香港的自由體制也是文化的優勢。
- 7.5 內地經濟崛起，也帶來投資文化藝術的趨勢。過去 60 年由國家專營的領域如文化藝術，醫療、扶貧等隨著政黨放鬆掌控，讓私人的慈善個體能涉足這些領域，無論私人或國有企業都順應企業社會責任的潮流，藉投資文化活動或機構來提升企業的形象。
- 7.6 內地收藏家出資興建私人博物館不斷落成，可是藝術發展只停留在硬件的階段，收藏家普遍對公營機關缺乏信任。在西方，縱使一個普通市民的捐贈，亦得到國家的鼓勵，相關的善款亦得以嚴謹的管理。在中國，慈善文化大為不同，慈善的觀念在文革時期被打壓，近年才逐漸被公眾接受甚至鼓勵，亦有聲音呼籲國家成立一個正式架構去推動慈善捐贈。
- 7.7 香港為 21 世紀的敦煌，能包容不同文化、政治背景的藝術品，就以 M+而言，將成為中國甚至亞洲最重要現代藝術品的藏館。基於香港特殊的背景，許多兩岸的文化活動不能直接在內地進行，香港能扮演其獨特的角色，促成不同地緣的文化合作和交流。香港應把握這個契機，讓文化慈善成為主導的角色，開創香港與內地新的關係，讓文化藝術在內地開花結果，為社會帶來正面的轉變。

8. 專題演講(八)：香港——亞洲的國際藝術都會？

講者：亞洲協會香港中心行政總監孟淑娟女士

- 8.1 亞洲協會新的會址於 2012 年 2 月啟用，短短 20 個月已舉行 300 個節目，過去每年只有 70-80 個活動，主要提供不同機構舉行政策會議，現在約百分之六十的活動是文化藝術節目。新的會址轉化了協會的功能和面貌，成為協會推展創意藝術的新力量。

8.2 香港將能成為亞洲的國際藝術都會，原因如下：

- 觀眾已存在。隨著去年香港大會堂成立五十周年；香港管弦樂團踏入第 40 年職業樂季，本港已凝聚了一定數量的觀眾群；除一些歷史悠久的主要藝術節目如香港藝術節、國際電影節等外，近年香港亦湧現了不同的藝術項目如國際室內樂音樂節、盛宗亮與科技大學合作的「創意間的親暱」音樂節等，觀眾數目不斷擴大。目前，參觀協會的內地訪客佔 6%，預計將來亦有增長的空間。
- 贊助商已存在。協會的落成啟用得到眾多贊助機構及基金的支持，包括以香港賽馬會命名的禮堂；內地企業在港上市，他們亦樂於贊助各類文化藝術活動。政府亦承諾支持藝術發展，例如協會的新址亦是透過多年爭取回來的成果。
- 文化氣候形成。90 年代，普遍香港人較為實際，以樓宇買賣為置富目標。10 年後的今天，香港人開始關注文化傳承，藝術發展。香港亦培育了不少出色的藝術人才。香港就像昔日的威尼斯，一個商業及藝術蓬勃的城市。
- 香港作為文化連接器。亞洲各地區文化樞紐相繼成立，如新加坡、台灣、北京、韓國光州等，香港可成為這文化版圖的一部分，不僅展現中國的文化，亦成為亞洲地區文化匯集的地方。

8.3 然而，香港尚未有足夠管理藝術的軟件配套。在紐約，市民可透過 Museum Council of New York 查詢所有超過一百所博物館的資料及資訊，香港仍未設立這樣的機構。在教育方面，未來對藝術行政人才需求殷切，本地大學的商業學院可考慮增開藝術行政管理的課程，以配合將來的需要。

8.4 年青人不要被藝術嚇怕。年青人往往覺得藝術遙不可及，與自己無關，藝術機構應主動帶領年青人接觸藝術，建立良好的印象。亞洲協會過往得到基金的贊助，接送來自屯門的學生來參觀展覽，反應良好。

8.5 在紐約、倫敦等城市，藝術已成為主要的產業，但香港的社群仍未把文化藝術放在一個較高的等次，造就更多就業機會。香港可以成為國際都會，亦可同時推動廣東文化。今天我們需要三個 W：智慧(Wisdom)、財力(Wealth)及工作(Work)。政府、商界及贊助團體已具備智慧。香港亦具備財力，贊助者樂於看到他們的金錢用得其所，所以透明度相當重要。工作方面，香港具有活力的人才，只要給予適當的培訓，這方面亦不難做到。

第三節——官、商、民如何合作推動文化藝術

9. 專題演講(九)——推動商界支持文化活動

講者：英國藝術與企業協會(Arts & Business)總監 Philip Spedding 先生

9.1 歐洲的私人資助藝術風氣有非常悠久的歷史。文化藝術不應以乞求的態度去籌款，這樣只會將藝術將放在一個低等的位置，相反要重視藝術對社會的貢獻。

9.2 藝術與企業協會提倡：

- i. 啟發及鼓勵商界投入藝術，以他們的專業知識及資源幫助藝術蓬勃發展。
- ii. 支持商界成為義工參與藝術活動。
- iii. 建立私人參與文化藝術的新思維。這需展開長久的研究工作，採集數據證明文化對社會的影響。

9.3 1976年，英國對藝術的私人資助約60萬鎊，時至今日已升至600萬鎊，近十年的個人捐獻有很大的升幅。在英國，藝術獲得總慈善捐獻的3.5%；而美國則為4.2%左右。回顧去年的藝術文化籌款結果，來自商界方面，有60%是贊助，15%是捐款；而個人方面，58%是會員費，只有23%是捐款，後者有下降的趨勢，表示個人捐助者逐漸傾向加入藝團成為夥伴。

9.4 向商企和基金會籌款時有兩個金科玉律需要留意：

- i. 每人都想得到回報。
 - ii. 這是關乎他們的事。
- 與商界展開談話時應注意所用的方法及技巧，說服他們所投放的資源可帶來回報。

至於個人為甚麼要支持藝術？

原因：(一)個人熱衷

(二)享受藝術帶來的好處，如取得免費門券、與藝術家會面。

(三)參與一個藝術群體而特顯自己的地位。

(四)賺取利益。

9.5 推動藝術籌募方面，有三個因素：

i. 環境

- 如稅務的誘因
- 政府的鼓勵政策
- 要維持公共的資助，不要因為藝團得到私人資助而削減
- 經濟環境(影響公共及私人的資助)。

ii. 工具

- 掌握籌款的技巧
- 領導層及董事應同時是贊助人
- 整個藝團應上下一心投入籌募工作
- 面對眾多的競爭者，藝團應能具體展示藝術帶來影響
- 時間。英國用了35年時間讓商界明白文化是社會的重要一元。在倫敦，80%來自個人的捐款投放在藝團上，同一藝團只收到近55%的商界捐款

iii. 思維方式(Mindset)

- 「你應該籌款」(You should fundraise) - 雖然政府鼓勵藝團應該自行籌款，但他們未必認同及實行
- 「你能夠籌款」(You can fundraise) - 政府鼓勵藝團籌款，以配對基金的方法，但一些藝團只視為另一種公共資助的方式，多於造就自己改變的一個機會。
- 「我需要籌款」(We need fundraise) - 沒有足夠公共資助時，藝團需要籌款。
- 「我要籌款」(We want fundraise) - 藝團透過建立良好的伙伴關係，視籌款為一個令自己強大的機會。這是最好的思維方式。

9.6 由「我需要籌款」至「我要籌款」的思維，正是未來 10 年為文化生態帶來轉變的關鍵。我們已由資訊科技年代進入創意的年代，任何人現今都可輕易掌握資訊，重要是怎樣運用你所有的資訊創造新的事物。相信文化界最能在這領域發揮所長，挑戰是怎樣將這意念傳播至社會每一階層。(例子：Apple Shop 賣一種時尚生活；傳統馬戲與 Circus Space 相比，後者盈利豐厚；畢爾包古根漢博物館建成七年後回本。)

9.7 文化應用在：

- 娛樂 (例子：Jameson Whiskey 成立自己的影會、King Tut 在 The O2 的展覽、購買 Eurostar 車票可半價購買倫敦、布魯塞爾及巴黎的博物館入場券)
- 景點 (例子：Sony Playstation 以其科技在英國展出創意的裝置)
- 品牌 (例子：Selfridge 商場的外牆壁畫及內裡的現代藝術照片)
- 創意 (例子：Youtube 與紐約古根漢博物館合作的外牆投射)

9.8 商界在乎藝術，不是只為藝術的原故，而是怎樣利用文化藝術來達到其目的。建立夥伴的關係的秘訣是懂得運用商業言語的技巧，令對方相信計劃帶來正面及令人振奮的影響。(例子：英國一個頻臨崩潰的工業小鎮 Gateshead 因購置一件大型藝術雕塑 Angel of the North 而令其社會及經濟重生。)

10. 專題演講(十)——美國藝術協會：創造具效益的藝術夥伴關係

講者：美國藝術協會首席營運總監 Mara Walker 女士

10.1 美國藝術協會以推廣全民投入藝術(All the Arts, All the People)為宗旨，目標：

- i. 建立藝術領袖推展藝術的能力。
- ii. 增加公共及私人的資源及建立相關的政策。
- iii. 幫助市民了解文化藝術的力量。
- iv. 幫助藝團持續發展。員工現有 75 人，每年有約 4,000 萬美元的預算，來自協會舉辦的課程、項目收入、私人的捐獻及少量政府的資助。

10.2 協會不是資助機構，但需要與其他夥伴合作才發揮其目的，協會目前合作的夥伴有：5,000 個不同大小的藝團、20 非牟利的私人及公共策略性夥伴機構、1,000 個藝術及贊助

者的領袖，以及 300,000 位活躍市民作為藝術倡導者。協會現時有 4,000 項目正在進行。協會開發了五個不同的網站，以便不同的夥伴獲得直接的資訊。

10.3 協會最終目的是能取得最大的資源來支持藝術發展。主要工作如下：

i. 研究(Research)

- Arts & Economic Prosperity 是協會最重要的研究刊物，可向不同的對象提出有力的論據來爭取資源或建議文化政策。此研究覆蓋 50 個州 180 個地方的調查，指出非牟利文化產業全國的年度經濟效益：有關總開支達 1,350 億美元；創造了 410 萬份等同全職工作(Full-Time Equivalent Jobs)，以及 223 億美元的稅收。在開支中，611 億美元是藝團的開支，而 741 億美元是觀眾參與藝術活動的連帶開支(如泊車、晚飯、幼兒照顧員等)。在美國，每人出席一個藝術活動的相關開支約 24.6 美元(不包括門券)。
- 非牟利文化機構的收入來源：60%來自門券及產品收益、30%來自私人界別(個人捐款佔大部分，機構及基金的捐獻也相當重要)、10%來自政府(約 688 萬美元)。這可作為藝團資源來源的重要參考。
- 協會另一項重要研究是國家藝術指數(National Arts Index)，用以檢視全國藝術群體的健康狀況，此指數大體上隨著經濟狀況而轉變(2008 年的大跌，近年有回穩的跡象)。目前全國有 10 萬個藝團，數目持續增長，然而約有 47%仍是每年虧本。持續增長的原因是一些個別文化群體找不到能代表他們的藝團，協會幫助他們以合併及伙伴的方式去營運，以遏止這增長的趨勢。有關指數的量度亦引起爭議：不購票參與藝術活動的人士可視為參與藝術活動嗎？如參與合唱團、下載音樂等。

ii. 私人策略性盟友(Private Strategic Alliance)

- 協會聯繫其他非藝術機構，把藝術的重要性之信息傳遞開去。例：與一個由商界領袖組成的機構 The Conference Board 進行一項名為 ‘Ready to Innovate’ 的研究，顯示他們最關切的問題是如何聘請到具創意的員工。他們意識到這與國家撤銷藝術教育課程有關。他們願意協助把藝術課程歸回教育體系裡。此外，協會還向一連串的资金組織解釋他們向藝術投入的金錢將怎樣影響社會。

iii. 公共策略性盟友(Public Strategic Alliance)

- 協會與不少國家機構合作，如在 US Conference of Mayors 接觸各地市長、藉頒發獎項，在他們的通訊刊物刊登協會的消息來保持聯繫。至於其他政府的領袖，協會主動接觸他們如何藉藝術計劃解決有關民生的問題。
- 美國軍方設立一個 Wounded Warriors 的計劃，幫助不少受創傷及後遺症困擾的回國官兵，協會與 Wounded Warriors 聯繫，讓他們明白藝術可以幫助他們解決/舒

緩問題 (例子：馬友友與 Wounded Warriors 的音樂會)

iv. 專業培訓(Professional Development)

- 協會向新進及來自不同崗位的領袖提供培訓項目，提升他們管理的技巧。未來 20 年，社會有關多元族裔的變化不容忽視，藝術領袖推動藝術將面對更大挑戰。協會現正舉辦有關的培訓項目超過 200 個。

v. 增加曝光(Visibility)

- 表揚領袖對藝術的貢獻，令他們不至久而久之失去對藝術的興趣，還可將訊息傳播他們的同儕。
- 籌辦一項 Public Service Advertisement (PSA) 的倡議運動，名為‘Arts. Arts for More’，鼓勵家長爭取兒女在校應接受藝術教育。此計劃十分成功，起初投放了 100 萬美元，單是媒體的參與宣傳捐贈已超過 2 億美元。
- 協會每年舉辦 BAC Ten 頒獎禮，由各地區提名十個商業公司和一位商界領袖，以表揚他們在所屬機構積極推動藝術文化。

vi. 倡議工作(Advocacy)

- 美國經濟衰退，政府決定投放大量資金以維持就業率，在通過該法案前，政府把 1,500 萬用於藝術的預算抽走。協會得悉後聯絡相關的政黨高層，成功挽回預算，保留很多業界的職位。由此可見，協會與政府高層保持良好關係是非常重要的。
- 公共資助方面仍以本地政府為主，1994 至 2012 年的資助額約 7 億 6 百萬、州政府約 2 億 6 千萬，而國家文藝基金會(National Endowment for the Arts)則只有 1 億 5 千萬，但後者傳遞了機構、基金及個人支持藝術發展的重要訊息。在總統競選方面，協會在總統候選人提名大會上向民主黨及共和黨提出為何藝術重要，促請候選人應具備文化政策。
- 私人界別對藝術文化的捐助逐漸返回 2006 年的水平，約 130 億美元，但令人憂慮是商界側重捐款給社會民生方面的需要如醫療、教育，藝術方面的比例愈來愈少。

vii. 夥伴行動(Partnership Movement)

- 讓商界領袖明白藝術可幫助他們達至商業上的成功。夥伴行動起初撇開金錢的問題，促成藝、商合作以達至雙贏，是一個透過藝術達至關係建立的效果(成功例子：Aetna 保險公司除積極推動內部文娛活動外，亦與藝團合作，鼓勵員工參與，往學校及社區表演，傳播健康生活的訊息，與公司的宗旨不謀而合)。