

出國報告(出國類別：考察)

赴荷蘭考察文化內容科技應用與 跨域發展相關產業出國報告

服務機關：文化部

姓名職稱：丁曉菁政務次長、王淑芳司長、葉怡君祕書、吳旻潔專員

服務機關：財團法人資訊工業策進會

姓名職稱：李正上 創新業務組組長

派赴國家/地區：荷蘭

出國期間：2018.06.24-06.30

報告日期：2018.08.18

摘要

在全球化的趨勢下，文化科技應用領域以跨域國界的方式開創出全新的文化經濟模式，為配合「文化內容科技應用創新領航旗艦計畫」推動與執行，並了解荷蘭文化內容科技應用政策、產業現況及需求等，以協助國內文化內容產業拓展國際市場等目的，爰規劃由丁次長率相關同仁至荷蘭進行考察，參訪行程包括 EYE 國家電影資料館、文化科技實驗室、影視製作公司、新創公司及新創聚落等，以了解電影保存典藏、影視製作、文化科技創新整合應用模式等發展現況，並作為我國未來規劃文化科技領域計畫及文化內容產業生態系整體政策之重要參考。

目錄

壹、	參訪緣由及目的：	1
貳、	行程安排：	2
一、	參訪安妮法蘭克之家博物館	3
二、	參訪 EYE 國家電影資料館	6
三、	參訪 Waag technology & society	10
四、	參訪 Submarine 影視製作公司	16
五、	參訪 De ceuvel 循環經濟藝術村	19
六、	參訪 FCCE TV	23
七、	參訪 Strijp-S	27
八、	參訪 the New institute Rotterdam	31
九、	參訪 V2 數位實驗中心	35
十、	參訪 The RDM Rotterdam Campus 創意海港	39
十一、	參訪省立數位遊戲產業孵化加速器(DGG Dutch Game Gardens) 及 INDIGO 電玩展	43
十二、	參訪 THINK 市立創意社會學習中心 SCHOOL of CREATIVE LEADERSHIP	46
參、	結論與建議	50

壹、 參訪緣由及目的：

如何面對新興科技服務結合傳統文化內容產業，發展出文化內容國力，係目前世界各國文化內容產業發展的核心與課題，經觀察荷蘭雖位於歐洲，其地理環境、人口結構產業型態等與台灣相似，產業創新型態及文化經濟發展模式可提供台灣產業作為參考，進而發展出屬於台灣的經濟模式。

基上，由文化部丁政務次長曉菁率影視及流行音樂發展司相關同仁，併同文化內容科技應用旗艦計畫辦公室相關人員，於 107 年 6 月 24 日至 30 日前往荷蘭進行考察，相關行程包括 EYE 國家電影資料館、文化科技實驗室、影視製作公司、新創公司及新創聚落等，以了解電影保存典藏、影視製作、文化科技創新整合應用模式等發展現況，以找出可以在台灣可行的建議模式，提供我國政策規劃之重要參考。

貳、 行程安排：

表 1 出訪行程

日期		行程名稱
Day1	6/24(日)	台北出發前往荷蘭
Day2	6/25(一)	抵達荷蘭
		參訪安妮法蘭克之家博物館
		參訪 EYE 國家電影資料館
Day3	6/26(二)	參訪 Waag technology & society
		參訪 Submarine 影視製作公司
		參訪 De ceuvel 循環經濟藝術村
Day4	6/27(三)	參訪 FCCE TV
		參訪 Strijp-S
Day5	6/28(四)	參訪 the New institute Rotterdam
		參訪 V2 Media Lab
		參訪 The RDM Rotterdam Campus 創意海港
Day6	6/29(五)	參訪 DGG(Dutch Game Gardens)省立數位遊戲產業孵 化加速器及 INDIGO 電玩展
		參訪 THINK 市立創意社會學習中心
		晚間搭機返台
Day7	6/30(六)	下午抵達台北

資料來源：資策會整理

參訪心得：

一、 參訪安妮法蘭克之家博物館

時間：107 年 6 月 25 日

與會成員：丁次長與訪團成員、亞洲教育計畫協調人 Stefan Vervaecke

參訪紀要：

《安妮法蘭克之家博物館》所在館址，是舉世聞名之文學作品「安妮的日記」主人翁猶太人女孩安妮·法蘭克一家人於第二次世界大戰期間躲避納粹統治的地點，安妮的日記於 1947 年發行荷蘭文本，1950 年德文版問世，最後被翻譯成 31 國語言。安妮在當時躲藏的後宅寫下從 1942 年 6 月 12 日到 1944 年 8 月 1 日的日記。由於安妮未能在戰爭中倖存，因此在戰爭結束後由安妮的父親奧托·法蘭克及阿姆斯特丹市民於 1957 年成立安妮·法蘭克基金會，並在此地改建為《安妮法蘭克之家博物館》，於 1960 年 5 月 3 日開幕並對外開放，以紀念及紀錄過去歷史，目前博物館已成為阿姆斯特丹的一個重要的旅遊景點之一，並持續與歐洲、亞洲、北美及南美等國家博物館合作舉行國際巡迴展覽。

本次接受拜會對象為 Stefan Vervaecke 亞洲教育計畫協調人，在導覽過程中感性地介紹安妮故事，並播放二戰同盟軍登陸 D-day (1944 年 6 月 6 日) 時的廣播，讓我們想像安妮及親友久違對自由的期待，到失望破滅的絕望過程。

除了一般民眾參觀路線之外，Stefan 特別帶領次長觀看尚未開放參觀但保存完整的書房及廚房：安妮一家人與其他避難者從 1942 年躲進公寓後，長達 760 天，有 8 個人藏匿在狹小且沒有陽光的二層密室，入口用移動木製書櫃遮擋。目前後宅內安妮部分個人物品仍被保留，如安妮在牆上貼上的影星照片，奧托在牆紙上標記著女兒的身高，還有一幅記錄著盟軍前進路線的地圖等。

Stefan 提到安妮之家為讓世人更瞭解過去歷史及慘痛的戰爭經驗，已持續

籌劃豐富且多樣的國際交流活動，其他與亞洲博物館合作的特展包括今年 9 月將在日本廣島展出第 100 場安妮展覽等，並相當期待今年 7 月與我國阿嬤家-和平與女性人權館的合作—「安妮與阿嬤相遇：看見女孩的力量」特展，因係首次將安妮的故事、安妮日記及密室意象帶到台灣展出，期望能藉由安妮的過世及婦援會辦理的相關系列活動，讓台灣的觀眾更加瞭解雙方歷史及建構轉型正義的過程，並重視當代人權發展。另其他與亞洲博物館合作的特展包括今年 9 月將在日本廣島展出第 100 場安妮展覽等。丁次長則表示因為台灣歷史脈絡及族群具特殊及多元特性，近期亦將成立國家人權博物館園區以逐步讓世人瞭解台灣過去在世界歷史脈絡的角色及定位，並期望 Stefan 及安妮之家博物館能持續與我國進行合作交流。



資料來源：資策會整理

圖 1 安妮之家外觀



資料來源：資策會整理

圖 2 接待人 Stefan Vervaecke 對訪團解說安妮之家背景



資料來源：資策會整理

圖 3 丁次長參訪安妮之家現場狀況

二、 參訪 EYE 國家電影資料館

時間：107 年 6 月 25 日

與會成員：丁次長與訪團成員、電影節目規劃部主任 René Wolf、VR 影像部主任 Anna Abrahams

參訪紀要：

EYE 國家電影資料館是荷蘭近年來最重要的文化內容產業建設之一，於 2012 年落成啟用，建築外觀採用當代設計簡約前衛風格，館內共計規劃有四個電影院、1200 平方米的展覽大廳、活動中心、電影實驗室、商店、咖啡廳和露天餐廳等，身兼電影院及博物館功能，不只是電影產業專業人士經常造訪的場所，也深受當地民眾及國際觀光客喜愛，荷蘭當地電影首映及論壇等亦經常在此地辦理。

電影館本館部分由電影節目規劃部主任 René Wolf 帶領導覽。René 說明目前 EYE 國家電影資料館擁有三個館舍，包括 EYE 電影博物館、EYE Collection 電影資料檔案中心（含圖書館）、以及溫濕度控制的零下庫房/儲槽（儲藏包括硝酸鹽片、彩色主負片、70 釐米膠卷、黑白負片等）。因為過去 EYE 國家電影資料館（包括辦公室、博物館、資料館等）分散在阿姆斯特丹 25 個不同的位置（其中 5 館有駐館同仁），2010 年的組織整併將四個組織 EYE、Filmbank、niff 教育部門、荷蘭電影推廣部門合併成一。館內空間配置說明如下：

1. 展覽空間：分為地下室的常設展、2 樓專題展區，與 3 樓的放映廳。常設展以介紹傳統電影器材為主，並設計動畫製作等互動式裝置（電影資料拉霸室，將 40,000 部電影資料以獨特視覺化方式呈現，拉霸機依電影類別分為七個主題，一拉就能在方格中觀賞電影的部份片段），以吸引訪客學習電影知識；專題展區採獨立策展方式，每年挑選主題導演獲錄像藝術家作品展出。3 樓的放映廳將定期挑選世界各地獨立電影映演，值得一提的是，

四間影廳其中之一中型影廳能在 15 分鐘內將 150 個座位全部撤除，徹底實現影廳空間的多功能利用，其他三影廳也因座位與螢幕距離較長，相當適合各式音樂會或講座使用。

2. 階梯式餐廳：館內空間上以館中央的餐廳為主角，階梯式河景餐廳橫跨博物館三層樓，運用動線設計將餐廳作為民眾的社交場地，從餐廳除可觀看運河風景，另還可看到館內展覽空間包括電影院、展覽廳、商用空間、寬階梯空間等分佈。另圍繞著餐廳的寬階梯空間除了階梯功能外，長座椅旁亦設有介紹電影製作從業人員介紹之影音裝置，戴上耳機、選擇英/荷語即能聽到五個不同領域的電影製作從業人員在拍著名電影的製作經驗談，目的是讓大眾更瞭解導演以外的電影工作類別與內容。

另 EYE 組織性質為財團法人，組織上由理監事會（顧問功能，產學界顯要人士）、執行長、兩位副執行長（分別負責藝文內容與財務營運面）、與六個部門組成。部門分別為：資料徵集、策展節目、培訓教育、國際推廣、公關溝通、常務行政。執行長上會有個顧問團隊，算是執行長的上級，顧問團隊會給執行長建議，此顧問團隊裡大多為知名人士、有聲望的人，可能為學術界或產業的大人物。財務上約一半是政府資金，另一半是自籌（私募加上電影博物館營收）。除了餐廳為重要的營收來源外，營收來也自電影院營運、影廳與商業空間出租。

René 說明，在 EYE Museum 商業片、藝術片的放映比例約為 7:3，荷語片占約 15%，偶爾也會從影資檔案中心調來修復片放映，但選片上也必須仔細衡量放映所必須支付的權利金，與不同類型影片在各時段的觀眾數目。丁次長詢問此模式在荷蘭是否可行？以台灣環境而言，若台灣片要跟好萊塢片競爭非常困難，所以希望國家的電影院支持，就要承擔這個虧損嗎？René 表示在選片時，就要將這成本問題考量進去。

丁次長另外請教有關荷蘭片在跟好萊塢競爭時的狀態問題？René 表示荷蘭

沒有太多厲害的導演，若商業片的話市場通常在國內，國內觀眾比較多，另外一條路就是拍一些藝文片子進到國際，但觀影人數會較少。所以國內市場對荷蘭電影是非常重要的。

丁次長再請問 Anne 如何行銷這些已修復的片子，做再利用？荷蘭自製的 VR 影片所付出的成本可以回收打平嗎？政府有特別的政策或補助嗎？還是自募？

Anne 回應通常修復片的首映會選擇在影展首映，此時義大利波隆納有一個修復影片的影展，算是國際推廣很好的場合，另外還有鹿特丹、柏林影展都是很好的機會。自製的 VR 影片目前是虧損的，主要因為這還在發展初期，也許在遊戲的應用上是賺錢的。政府沒有特別的政策，百分之五十是補助、五十是自募。次長再詢問在荷蘭拍電影，賺錢的導演多嗎？可靠拍電影維生嗎？光靠荷蘭本地的觀眾支持，若導演很會拍商業的片子，是可以賺錢的？Anne 回答沒有很多，有些也是靠政府的輔導金拍的，荷蘭的商業片導演不怎麼多，但運用藝術來賺錢不是容易的，這應該是世界的共同的狀況。通常國內賣座電影，藝術性質不會很高，也沒像藝術電影這麼有趣。根據粗略的估計，大約只有 20-50 位導演可以賺到錢。另外，除了商業片，在紀錄片方面荷蘭也滿強的，因為荷蘭有很強的紀錄片傳統，紀錄片的內需也很大。

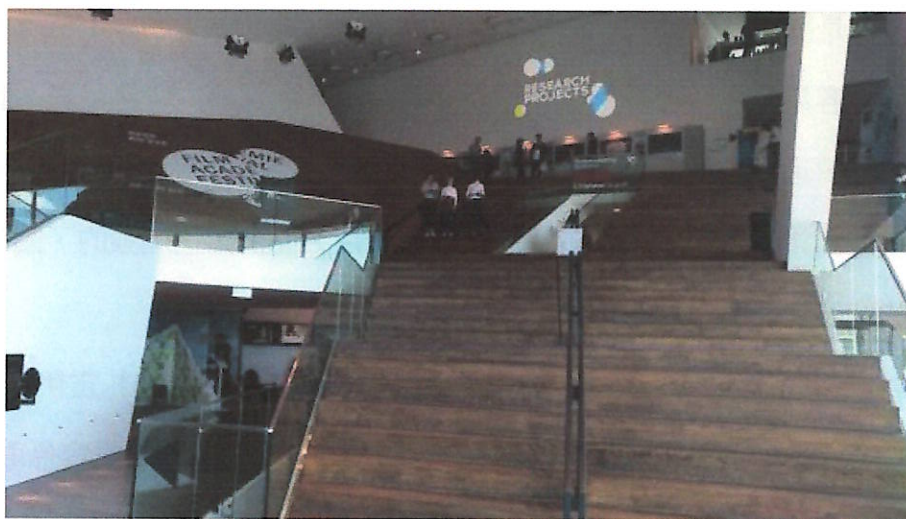
參訪行程最後，Anne 帶領我方體驗墨西哥導演阿利安卓崗札雷伊納利圖在 2017 年推出的 VR 實驗短片作品《肉與沙》(Carne y Arena)，內容係取材真實紀錄，以美墨邊界的移民與難民經歷為主題，運用策展及 VR 體驗方式讓觀眾體驗非法移民的處境。觀看民眾在體驗前會被要求將鞋和襪子脫掉，隨後進入到一個黑暗的空間中，地上鋪滿沙子，一名技術員和一名觀察員會協助戴上頭顯、耳機和背包，當體驗者背起背包和頭顯就可以在場景中赤腳自由走動，隨即體會美墨邊界難民在被圍捕後直升機、狼狗及警察在你身邊叫囂的聲音，導演在短片中做了一個設定，當觀眾走近影片中的人，就能「進入」到他們的身

體中，看到一顆顆跳動的心臟，即是要告訴觀看者並傳遞一個核心信息：儘管我們有民族差異、邊境和分化，但實質上，我們都是一樣的。



資料來源：資策會整理

圖 4 電影節目規劃部主任 René Wolf 對訪團解說該館現況



資料來源：資策會整理

圖 5 電影資料館館內實景

三、 參訪 Waag technology & society

時間：107 年 6 月 26 日

與會成員：丁次長與訪團成員、專案開發及法務總監 Bart Tunnissen、研究總監 Chris Julien

參訪紀要：

Waag 為荷蘭阿姆斯特丹自造者(Maker)與科技創新相關領域的重要組織，單位規模不大，目前工作團隊有 60 名思想家和製作人，算是一個小型中立組織，也與世界各地的 FabLab 系統都有夥伴合作關係，主要營運業務貫穿科學、技術及藝術領域，相關活動有得到 Creative Industries Fund NL(創意工業基金 NL)的支持，營運模式為基金會，以董事會及監理會模式進行管理，研究領域分類如下：

1. Make：通過硬體、生產過程和材料研究社會和生態議題。
2. Code：旨在提高人們對新技術重要性的認識，並開發具體方案使公民更具應變力及更加靈活。
3. Learn：著重於當代教育、遺產及探索體驗式學科，以幫助人們有意義的參與社會。
4. Care：運用共創與使用者、設計師、藝術家和開發人員合作，為醫療保健部門研究和開發創新概念。

Waag 位於 15 世紀古蹟內，Bart 和 Chris 在拜會一開始即為我們簡介古蹟歷史：在中世紀，此建築為城牆一部分的城門，17 世紀由於城市擴張與商業興盛而改作為商貨秤量中心（即為 Waag 在荷文中的含意），19 世紀時演變為同業工會的聚落空間，在頂樓的圓形劇場空間曾作為當時的現代醫學解剖劇場，以當時的重刑犯作為大體老師，至於 20 世紀經歷二戰與戰後重建，此古蹟曾作為市檔案館、猶太博物館、擊劍學院、藝廊，甚至經歷過拆除爭議，但還

是幸運地保存下來。

目前 Waag Technology & Society 已有 25 年歷史，主要著重在設計思考與策略設計，因此當一創新理念或商品雛型進入商轉過程中，往往會找第三方，集結可靠的商業團隊協助獨立運作，而不將商業/商品化團隊加入組織內。目前主要成就包括建立荷蘭第一個公共網站及相關數位文化基礎建設等。

我們除參觀古堡內整體空間，以及各個實驗室，其中的紡織布料實驗室，期間展示 3D 列印衣物外，也提到數件在此領域因應永續發展的科技對策：可生物分解的塗料與運用細菌與抗生素的生物反應活動的生物染料；另一間實地參觀的是 Wetlab「濕體」實驗室，不但結合微生物與基因科學運用，也結合創新鏈上的各環節，包括研發、學術單位、文化、社會運動者、設計師等，比起傳統產業領導的創新模型更能顧及哲學倫理與社會問題。Bart 稱之為 Grassroot 由下而上的草根創新模式，特點在於 DIY 並結合異領域，引發跳脫框架思考的新點子。

Waag 組織上現以財團法人基金會方式運作，另成立一股份有限公司，主要為申請專利。資金來源方面 20-30%來自於政府預算，以有限期的數年計畫資助；另一大部分（估計 70%）為承標/申請公家計畫，包含歐盟、國際、國內、市內等不同等級專案，其中 EU Horizon 2020 為一重要母計畫，Waag 已承接 10 數件專案。

丁次長提問 Waag 在 25 年前草創時期如何導入資源、人才，與找到初期客戶，經 Waag 回答是運氣與巧合。因為人才方面很大部分必須歸功於創辦人 Marleen Stikker，他的哲學背景與他的科技宅男男友，由他們的人脈在當時結合了許多 hacker 黑客與社會運動份子，25 年前即以此社群開始發展，而擴大跨領域合作的人才規模。至於資源方面，此組織成立時雖即有非營利組織理念，精神也與現今組織目標（開放、公平、廣納的社會/市民/公共跨領域創新研究）也一致，25 年前仍然以新創公司的形式開始經營，第一筆資金也是 貸

款而來，因此，也培養了強大的商業動能與提案能力。初期客戶方面，第一筆收入由籌辦 Doors of Perceptions 研討會而來，第二筆收入是幫荷蘭郵局建立網站與資料庫。另外，草創時期第一個成立的實驗室為新媒體實驗室，原則上實驗室的演變由軟體→硬體（如 3D 列印機器運用）→濕體（微生物與基因科學，濕的材料）

另丁次長亦詢問經觀察 Waag 以生物科技做為諸多實驗室的其中之一大重點，此發展是否跟荷蘭國內的產業特性與農業發達有關？經 Waag 回答其關聯性並不大，這些實驗室都幾乎是階段性計畫，大約每 4 年左右評估一次成果、產業趨勢、社群狀況、當前社會問題，而決定此實驗室的去留。Waag 的角度是在社群中扮演具有啟發性的先驅思想行動家地位，即使是組織內相當成功的研究，若是該類別研究已逐漸主流化或已商轉，Waag 會認為階段性任務達成，而改探索其他領域，以先驅者角色集結能量。

此外，訪團亦詢問到 Waag 在過往研究中，是具有成功跨界整合，有效解決社會問題的實際案例。Bart 給了三個案例：包括線上教育的基礎建設、開設荷蘭的第一間網咖（當年即在此古蹟樓下）、便利化公開政府資料存取。特別針對第三點，Bart 和 Chris 提到公開政府資料的 data granularity 資料細微度問題，現今的企業如 Google、Airbnb 等在市民資料的方面收集的資料甚至能比政府資料更詳細也準確，未來在資料品質與細微度上，公部門將面臨來自於私部門極大的挑戰，例如近期荷蘭舉辦的活動均與新興科技探索有關，如為期 10-12 週的 Biohack academy 生技黑客學院（即是在該領域培養資料分析與程式語言專業等）、為期兩天的 Maker faire 展覽（探索新科技在教育領域的應用，展覽中也包含與歐盟與荷蘭國內政策制定者的討論會）均為業界對資料科技未來應用走向的趨勢。丁次長表示，文化部將於今年開始啟動空總當代文化實驗場，五個重點面向包括：當代藝術、音像實驗、記憶工程、數位人文、社會創新，另將舉辦 Live Festival，以廣邀資訊科技人才、各種黑客與文化行

動者參加，未來與 Waag 實驗室可以有非常多合作機會，Bart 與 Chris 皆感到相當期待，他們給空總實驗室的特別建議是「Talk to people!」，積極建立人脈，並釐清組織定位與在創新鏈、公共跨領域研究中的角色，也很樂意給予我方更多過往執行經驗作為參考。



資料來源：資策會整理

圖 6 Waag 大廳實景



資料來源：資策會整理

圖 7 Mr. Bart Tunnissenru 解說 Waag 過往歷史



資料來源：資策會整理

圖 8 Waag 紡織實驗室現場實景



資料來源：資策會整理

圖 9 兩位 Waag 成員與丁次長及訪團成員合影

四、 參訪 Submarine 影視製作公司

時間：107 年 6 月 26 日

與會成員：丁次長與訪團成員、創辦人兼執行長 Bruno Felix

參訪紀要：

Submarine 影視製作公司於 2000 年成立於阿姆斯特丹，為荷蘭知名的國際級跨媒體製作公司之一，公司現在業務以動畫為主軸，也開發和製作劇情片、紀錄片、動畫及互動項目，該公司的現址前身直到 70 年代都是一家醫院，而如今內裝相當新穎，包括 Submarine 有 3 家電影製作公司進駐，1 間建築設計公司，以及 2 廳電影院。

Submarine 由 Femke Wolting 和 Bruno Felix 共同創立，嘗試與世界各國有才能和廣受好評的導演合作，試圖探索電影的各種分界的可能性，與台灣的兔子創意股份有限公司合作「《劍與火槍》The Sword And The Musket 國際整合開發計畫」。

Felix 特別邀請丁次長實地參訪佔地兩層樓、足夠容納 35 位動畫師的動畫工作室，觀看該公司製作的 VR 短片。Felix 與動畫部的主任之一特別提到 Submarine 的強項在於風格塑造—近期其中一部 Amazon Prime 劇集結合了已知的動畫技術：請名演員實際演出並記錄各身體部位活動細節、運用多幅油畫製作出逼真的背景、做出黏土人形並 3D 建模，結合多種現有技術得以建立獨特的動畫風格。另 Bruno Felix 提到過往的成功合作案例，包括接受本部 106 年度旗艦計畫-加速文化內容開發與科技創新應用補助案的兔子創意股份有限公司，合作「《劍與火槍》The Sword And The Musket 國際整合開發計畫」。故事將以荷據時代為背景，尤其國姓爺鄭成功驅逐荷蘭人這段歷史，為了敘事的客觀角度，故事將以當時協助島上多方溝通的傳譯人員為主角。

經丁次長表示，我方近年來在政策上也相當鼓勵國際深化合作製片，期待未來雙方深化的交流。另外也提到過往政權將鄭成功塑造為民族英雄，當時目

的為激發島民的民族情懷，然而現今的台人已用現代觀點的多元史觀看待這段歷史，因此，我們也相當期待此故事的多元敘事角度能不只著重在中國/中華觀點，而也能納進荷蘭 觀點、與當時在台灣的 16 個部落王國觀點。這段在大航海時代發生的歷史不但將台灣捲入了國際經濟的範圍，這段故事也富含各國商船、航海家與島上不同族群的文化交融，也結合了各族群不同的語言、神話、宗教、傳統，我們非常期待這段迷人的歷史能被製作成影視作品並發行。

此外，丁次長也請教 Felix 目前與台方合作過程中的挑戰與困難點。Felix 表示目前仍在共寫劇本中，除了語言隔 閼與時差之外沒遇到太大的問題，他本人對這段錯綜複雜的歷史也抱持著相當謙卑的態度，由於他在荷蘭養成的理解有限，未來將會用多元史觀處理這段故事。目前荷台工作人員比例為 8:2，劇本也（主要）以荷蘭文寫作，台灣目前用中/英文共寫，之後再翻成荷蘭文，他期望未來台荷雙方能 5:5 的比例貢獻到劇本內容中。Submarine 方面將負責歐美市場發行，而台灣方面 Studio 2 將負責台灣、中國、亞洲方面的發行。

Submarine 方面表示公司初期即積極參與國際合製，尤其在動畫片上，這也是他們與外國電影製作公司的溝通方式之一：以共通的視覺文化語言溝通。另因荷蘭方面也相當清楚荷蘭的國內市場頗小，僅 15%是荷蘭內容（社會上雖有聲音指出應學習法國，訂定在地內容比例下限，但目前並沒有），美國好萊塢與愛情喜劇片仍主要是受荷蘭觀眾歡迎的電影類別。次長在此表達未來對荷蘭電影進入台灣市場的歡迎與期待，尤其台灣觀眾觀影口味國際化，泰、印、韓片都頗受歡迎。

Filmfonds 電影基金會的代表 Ilse 也表示荷蘭市場頗小，因應方式主要靠該組織之 5 人荷語內容國際推廣團隊，重要推廣方式之一為積極將影片推上知名國際影展。他也指出紀錄片與青少年節目為傳統上荷蘭的強項。至於 Filmfonds 對於國際合製之電影資助主要有兩方面：一為電影輔導金，審選通

常以電影內容、文化價值與多元性為基準；另一為電影製作補貼，審選標準不論主題、純粹以潛在經濟利益為主，原則上補貼 30%的製片成本，但申請另有細則規範。



資料來源：資策會整理

圖 10 Mr. Bruno Felix 向訪團成員解說動畫製作流程



資料來源：資策會整理

圖 11 訪團成員與 Mr. Bruno Felix 合影

五、 參訪 De ceuvel 循環經濟藝術村

時間：107 年 6 月 27 日

與會成員：丁次長與訪團成員、導覽人員 Vera de Koning

參訪紀要：

De ceuvel 循環經濟藝術村是荷蘭在循環經濟領域的知名成功案例，該園區結合了生物循環（乾式廁所厭氧細菌分解排泄物）、工業循環（以廢船屋改造成工作室）、再生能源使用（太陽能與生質能）的等各種不同面向的資源循環，並結合文化與藝術、社區整體營造等人文思維，成為各國發展循環經濟的參考示範。

所在地 Buiksloterham 曾經是船廠工業區，自 1980 年代後產業轉型沒落遭棄置，土壤亦已留有當時工業污染的重金屬物質，經 2013 年由民間取得為期 10 年的土地租賃權利後開始動工興建，將廢棄船廠改造成現今循環經濟社區，以循環經濟概念應用在都市空間再生，並與體驗經濟的結合，藉由空間中不同的載體，以園區導覽、不定期舉辦活動的方式，在有限的空間範圍內讓大眾看得到、感受得到這個過程，並意識到自己也參與其中，從體驗、從情感上建立的連結。

目前社區社群主要由藝術家、環境主義者、建築設計師、文化運動家組成，至今仍作為一個 clean tech playground 潔淨能源實驗發展場。導覽員也是進駐的行動工作者之一，目前主要為授粉師，積極於在此園區復育蜜蜂、蝴蝶，為生物多樣性與重要的環境問題而努力。園區中另有約 15 間房間以飯店模式經營，現正發展中的是 45 間可供居住的船屋公寓，在這些公寓中的能資源循環程度將會比當前的工作空間更高。

承租工作室的各租戶組成社群，共同負擔 De Ceuvel 營運的業務與責任，目前工作空間是滿租的狀態，供不應求，進駐的新租戶除了須符合對環

境、藝術、世界的正面貢獻之外，也必須遵守一些社群共同守則——比如不能在居住在承租的工作室中。

荷蘭法令規定禁止在受污染的土地上行走與建築，因此 De Ceuve1 建造距離土壤至少 80 公分以上高的木棧道穿越園區，園區建築幾乎皆使用再利用建材——工作空間再利用淘汰的舊船屋（船屋在荷蘭各城市運河旁常見，船屋外型雖像貨櫃，但不見得品質較一般房屋低，在荷蘭也是相當普及的一種居住形式）組成。對於污染土壤的處理也是生物處理，種各式包含柳樹在內的樹木與雜草，約每半年砍除一次進與 Wageningen 大學合作之實驗室燒毀，濃縮的污染灰燼再經化學處理後，以荷蘭甲級廢棄物的方式掩埋在國內某偏遠地區處理。

此類舊船屋/工作空間上皆裝有太陽能板使工作空間能源能全面自給自足（除了餐廳之外，因耗能多，目前只達到六至七成自給自足），特別在大晴天，太陽能板生產過剩的能源能賣給餐廳交換（目前只在 De Ceuve1 內使用的）Juliets 虛擬貨幣到餐廳購物。

在水循環方面，供給仍在木棧道底部連接自來水管線，而廢水處理系統則是透過多層過濾的生物處理模式，處理完的廢水品質經實驗證明能直接排放。廁所方面則是乾式廁所 eco-toilet，用戶能自行用報紙取出排泄物，放置到手動發酵箱製造堆肥，另有供廚房用天然氣，製造生質燃料的行動反應箱船。（反應箱能以船的形式移動到不同的活動供給天然氣）園區也有垂直農業範例、中型規模的閉鎖式魚菜共生系統，種出的生菜提供餐廳使用。餐廳的每道菜餚背後皆有不同故事，使用在地有機食材，包括從咖啡渣種出的蘑菇，用在地啤酒花釀造的啤酒等。



資料來源：資策會整理

圖 12 導覽員向丁次長解說循環經濟藝術村成立理念



資料來源：資策會整理

圖 13 園區內魚菜共生系統種植出的有機蔬菜



資料來源：資策會整理

圖 14 園區內利用廢棄船屋改建成的工作室

六、 參訪 FCCE TV

時間：107 年 6 月 27 日

與會成員：丁次長與訪團成員、創辦人兼執行長 Justus A.G. Verkerk

參訪紀要：

FCCE 由 Justus A.G. Verkerk 與 Rene Mioch 於 2005 年創辦，是一家國際製作和發行的影視公司，每年創造電視、電影、時尚、音樂及娛樂產業相關內容的超過四百小時的高清畫質節目，2010 年開發一個跨媒體平台的電視節目 ” Entertainment Experience ”，獲得包括美國艾美獎在內的許多國際獎項。FCCE 也與好萊塢工作室、活動主辦單位、品牌和電影製作人及音樂相關有各種密切的合作。目前 FCCE 傳播內容(包括節目、戲劇等)到超過 130 個國家，並在阿姆斯特丹、北京和洛杉磯設有辦事處。

次長在拜會開始前即代表訪團向 Justus 表達感謝之意，並表示因台荷歷史淵源，我們對荷蘭感到頗為親切，台灣的觀影市場相當開放，口味也相當國際化，本參訪點的兩重點為：一、在產業與科技快速變遷之狀況下，影視產業的發展對策。二、與 FCCE TV 公司的未來的跨國、跨媒體共製合作。

Justus 表示培養電影從業人才的重要性，他的個人觀點是發展電影人才也是政府義務的一部份，比起解決現存問題的律師，培養具備創意能力的電影人才更加重要，這類人才終究會為國家在不同領域方面帶來收益。他也請教我們，台灣的電影產業目前面臨哪些衝擊？

經我方訪團簡單回答包含三點：高速網路促進收視習慣逐漸轉變至 VOD 形式、網路化衝擊傳統電視頻道之廣告收益、人才發展上維持穩定的電影人才質量——近年來諸多電影專業人員外移至中國，參與更大規模、大資本的製作。

Justus 對此點的因應是，我們該追蹤消費者行為演變而前進，行動應該是 audience-based 將重點放在閱聽人身上，不管在電影、音樂、時尚，或是各型跨界跨媒體的結合。他個人信仰自由市場經濟，對產業補貼政策的效果抱持

高度懷疑的態度，認為政策制定者應幫助藝術人才滿足市場需求，進而達到藝術產業自營的目標—即給魚，不如給釣竿的模式。而荷蘭市場當前在影視節目進軍歐美市場前是個很合適的影視試驗場，尤其在試驗不同節目的形式與理念方面，Justus 在此請問我們是否台灣也是亞洲市場的試驗場？

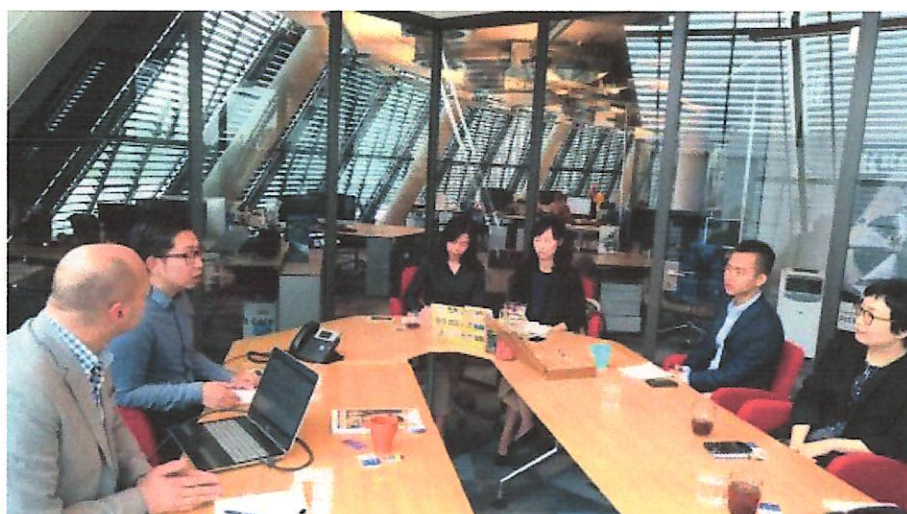
經丁次長回答，目前我國影視支持模式包含公視系統、國家電影輔導金，另外近期有一與 HBO 合作的劇集（通靈少女）也在亞洲區域市場獲得極大的成功。另外，丁次長表示台灣的一大特性來自於其民主自由的環境，影視創作與表演藝術上都保有相當大的自由，主題上也能在政治、性別、宗教面向達到完全的自由，這會是我們在影片共製上的競爭優勢。具體的例子是台灣的 OTT 平台 GagaOLala 即主要播送 LGBTQ 的節目內容。

接著討論到 FCCE TV 的節目製作，Justus 表示公司的創作量頗大，一周製作 12 集節目，主要為娛樂內容，製作部門一部分在洛杉磯，最近在肯亞首都奈洛比也成立一辦公室。對於節目內容在地化，Justus 也提到不需遵循好萊塢模式，並介紹他們公司製作的 7:3 模式：七成既定節目內容，三成則依在地族群/文化/語言/政治情勢而在地化，並播放近期在非洲 13 個國家推出的娛樂節目電視主持人/表演藝術者海選計畫廣告。而此 7:3 模式也偶有契機轉換為 4:6 模式，比如此非洲專案，請了非裔明星 Sila，而在此案例中，四成的非洲在地內容能保留，六成加入國際元素，成果則能發行至國際市場。

另針對「Entertainment Experience」，Justus 想傳達的是培養素人人才的重要，不限出身，或是否曾接受正規廣電教育訓練，只要有創意能力，都能在電影製作的各環節發揮所長。此類型的專案集結的不只是一次性的拍片團隊，在荷蘭的案例中，此社群甚至以跨領域點子激盪團運作，為荷蘭政府替 Groningen 省地震受災戶提出創意解決方案。至於 FCCE TV 在此類專案中主要扮演專案主持人/協調人 facilitator 的角色，在地化複製的第一部往往是找到合適的贊助廣告商，而贊助廣告商常將此專案開發成一商業模式。

「Entertainment Experience」在預算結構上，荷蘭經驗（共為期一年）是 500 萬美金、中東是 250 萬美金、丹麥則是 150 萬美金，此預算差異也來自於專案的規模、活動多寡——來自以下的活動組合：病毒式行銷、跨媒體廣告發布、造訪電影學院、人才海選、長期推播電視節目、影視製造。

次長也代表訪團提到部內的電影支持政策即將、也必須轉型，方向將由以往輔導/扶持單一製作，轉變為全面性培養/發展電影產業生態系。



資料來源：資策會整理

圖 15 Mr. Justus A.G. Verkerk 向訪團成員介紹該公司營運現況



資料來源：資策會整理

圖 16 Mr. Justus A.G. Verkerk 與訪團成員合影

七、 參訪 Strijp-S 文化創意產業大型都更

時間：107 年 6 月 27 日

與會成員：丁次長與訪團成員、Strijp-S videolab building LUMO 創辦人

Andy Lurling、前恩荷芬文化副市長 Mary-Ann Schreurs

參訪紀要：

Strijp-S 文創園區，是荷蘭恩荷芬市指標性的科技新創園區。該場館原為荷蘭飛利浦公司生產燈泡之大型工廠。經歷產業變遷，燈泡工廠遷移至其他地區後，此廣大的園區一度成為廢墟，後地方政府展開都市更新與再造計畫，與開發商共同合作，將廢棄空地與空樓透過大型都更，轉型成大型育成中心及住商混合的新興都會社區形式，包括商用、展場、居住、休閒生活等社區型態，以進行創意產業及設計等。

本次參訪的兩個重要單位，其一為荷蘭重要科技新創加速器 LUMO labs。負責人 Andy Lurling 將 LUMO labs 稱為新創公司加速器 2.0 加速器 2.0 協助新創機構規模化，特別的地方在於它有兩年的加速課程，幫助有 AR/VR，物聯網和人工智慧背景的新創公司，這是一個十分紮實的計畫。1.0 到 2.0 的兩個特點，第一個是客製化之加速背景，1.0 的定義對他們來說就是加速之時間點不一定，像他們的加速時間就是兩年，就是客製化看新創企業有哪邊不足需要補強，有些已經很強就不用加速那麼多，第一個差別就是客製化培養新創產業之商業，第二個不同的地方是他每年 LUMO Labs 他會選擇五個新創企業，焦點式的培養創投的動能，選擇的標準就是像去年他們選了幾個 AR/VR 的新創公司，那麼未來的重點也會放在智慧城市，他們選擇的重點是希望選到的公司能夠互相合作，以此為遴選基準。Andy 還有補充一個特點是這個 Lab 裡面就有非常多科技背景的專家跟創意工作者，他們之所以是專家通常就是他們的視野比較集中在他們專精的領域，核心領域則相信需要全面性更廣的視野，才能讓此完成。所以他們經常帶進許多跨領域的專家，比如說像是一些運動，或是一些

心理訓練專家，讓這些在科技領域或創意領域工作的專家能夠擴大他們的視野。Andy 認為新創公司除了要培養他們的商業動能之外，健康管理也是非常重要的一環，所以他也會把新創公司的創業家帶到附近的足球場測驗他們的健康狀態。

另外一位接待訪團的人員是前恩荷芬文化副市長 Mary-Ann，她負責積極參與制定及審查歐洲範疇之下的東西，包括永續發展，此範疇需要在地化設計，來解決當地社會文化的問題，探討如何才能有更好的生活品質，並且這是一個每個人都有責任的問題，雖說治理者的責任很大，不過此為一個大家都有責任之事。打個比方，煉金術和物理化學的反應，如果每個參入的元素不一樣，出來的結果就不一樣，因此每個參與者的目標需一致，才能達到完整的效果。她過往的專案經驗，是必須在組織上整併兩所職校，與建築上翻新合併的校舍，讓他驚訝的是最值得參考的（獲得師生讚許，並導致專案成功的）資料結論是來自於學校中技工、清潔工的質性訪談資料。也因此，有時決策時參考 human-driven data 以人為基礎的資料是相當重要的。Mary-Ann 也提到 data-driven 資料驅動的決策模式中，一大必須關注的重點是演算法的內容，演算法能如 Google 商業利用，分析讓顧客掏錢、最大化企業收益的模式，演算法也能在中國運用在形塑模範公民上，而我們的目標應為運用演算法，為人們帶來更好的生活品質。荷蘭身為歐盟中一國，自然也遵守各 EU Directives 歐盟指令訂定的大原則，在智慧城市應用中也必須符合個人資料保護的標準。

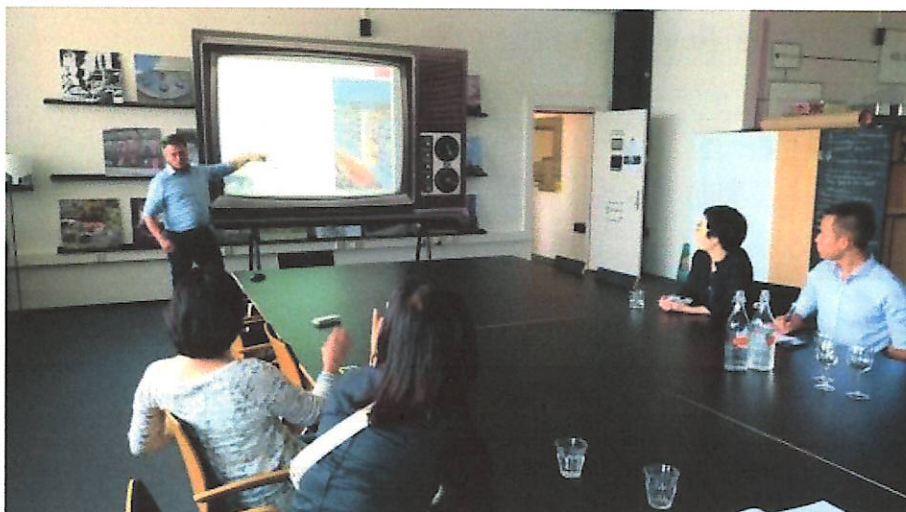
訪團另外提問，如何選擇園區每年的主題和荷蘭舉國上下都在倡導 smart city 有什麼關係嗎？答覆為 Smart city 是荷蘭跟歐洲其他智慧城市做連結的一個重要主題，開始一個東西很簡單，但一直 upgrade 卻很難，每個城市都有其專注的主題，例如長照，行動。他們也知道光靠他們的力量是不夠的，所以會與大學合作，連結大學中科研或教研。例如重要的智慧城市基礎建設用光信網路來收集智慧城市的資訊，交通和使用者的資訊，透過一般 ICT 平台。有了智慧城市網

絡，我們將能使救護車更容易行駛。透過遊戲開發者，他們將 smart city 由 2D 變 3D，透過合作幫助城市設計概念進化。虛擬現實視覺化的系統，例如還可以從資料上看出長期人口的預測，十年後和二十年後人口與現在不太相同。現在有個專門做都會更新的機構(urbanization)，雖說有得到政府或學校單位之支持，但他們希望這些能量還是可以釋放到民間去，因為不管是在政府或學校組織裡，通常還是會限制到很多各個層面的限制，他希望最後這些相關組織成果能量能釋放到民間裡，才能真正在民間發酵。不希望把人當作資料驅動體，他們不單只是訪問領導者，反而願意從更基本的角度發掘更深層的答案。資料很大，但若沒有真正了解人的行為會產生很多迷思。



資料來源：資策會整理

圖 17 Lumo Studio 辦公室實景



資料來源：資策會整理

圖 18 Strijp-S 園區經理向訪團成員介紹園區

八、 參訪 the New institute Rotterdam

時間：107 年 6 月 28 日

與會成員：丁次長與訪團成員、館長(總監)Guus Beumer

參訪紀要：

鹿特丹新機構 the New institute Rotterdam 是荷蘭負責建築、設計和電子文化等跨領域文化活動的新組織。前身為荷蘭最重要的建築博物館，荷蘭建築學院 (NAI)，於 2013 年與荷蘭設計與時尚研究院 Stichting Premsea (設計部門研究所)，和 Virtueel 平台 (電子文化知識研究所) 合併後成立新組織。

該館展出內容包括包括平面設計，產品設計，遊戲，時尚，(室內) 建築，城市規劃和景觀建築。此外該研究所還對荷蘭建築師和城市規劃師的工作和生活進行了廣泛的歸檔。目前該研究所有三個主要職能：演講，研究和保護。所有這三項職能都涉及到過去以及未來，所採用的新方法就是改變意識形態 (Ideology)，由關注品質轉變為創造經濟的潛力。

參訪當天由館長 Guus Beumer 親自接待，說明該館的核心精神與理念。荷蘭文化部原本希望的是在文化與市場中間的連結，希望這裡得到的投資是一個展覽的空間，一個資料庫，一個圖書館，和一個書店，可以藉此得到商業利潤的產出。但被他改成多加入一種學術的連結，他本來想要在市場、學術與文化三者之間作連結，而不是只有文化跟市場。他認為這個地方不只是一個地方，他必須反映出整個周圍社會與文化的因素，他也運用了他知識的權威。那麼他這樣與文化部長討論之後，他得到了更多空間來實現新的方法，那就是放入研究的部分，而得到了與學術的連結。館長舉例與學術的合作。例如在館內有一個非常好的圖書館，但當地的大學本來幾乎沒有用這個資料庫(學生會用，但大學機構不會) 所以新機構就開始與一個教授合作，各負責 50%的費用，後來還有開放博士、學士的位置，申請使用的量也增加；這不全是因為執行了對的策

略，而是外面太少機構提供這類服務，沒有地方讓人發揮好奇心。

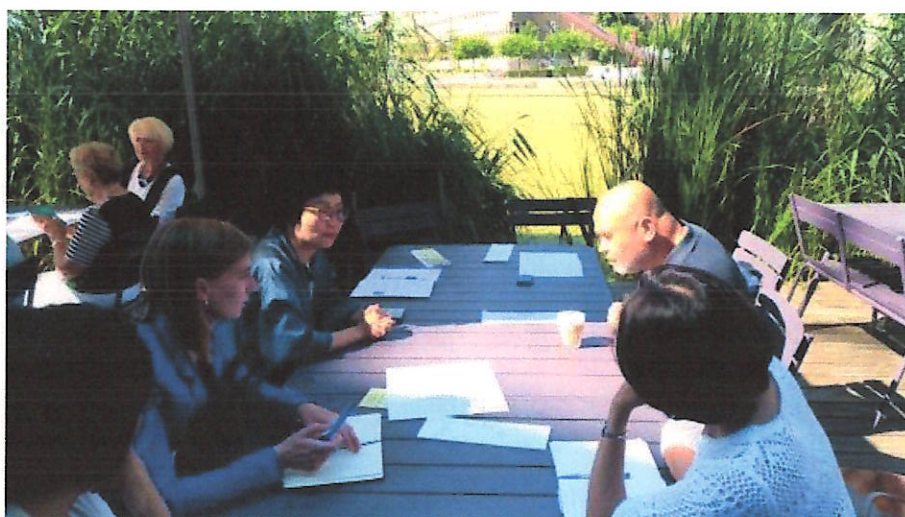
因目前荷蘭當地藝術界期待像新機構這種非專業出身，而可以用更自由開放的方式去探討博物館、美術館等公共空間的型態，並透過文化的角度去切入探討居民的「集體記憶」，讓建築與社會做連結，並納入新科技與媒體等等思維，其中包括以政府代表的公共角色、企業、居民等，以超越制約式思維進行策展，並反覆衝撞現有的政府規範和知識體制，以挑戰人們對於藝術型態、社會安全等的既定認知。

訪團提問到，用以前留下來的東西試著做出新的方向，館長是如何實踐他的方法？館長 Guus Beumer 表示本來應該是先有政策再去執行；但是新機構的情況是相反的，經過與荷蘭文化部長討論之後，他得到了更多空間來實現新的方法，就是加上研究，將資料庫當作一種工具。該資料庫本來只有建築領域，經過不同領域的擴充，更確保了文化持續性，館長並爭取到政府補助 1,100 萬歐元。

訪團提問，目前正在尋找新的方法以便順利運作文化經濟，因此對新機構的新方法很好奇。館長 Guus Beumer 說明台灣的複雜性是因為從零開始，荷蘭方面的複雜性是因為已有舊的東西，要把舊的東西建立起來。所以台灣較需要的是刺激、發展文化的「工具」，而荷蘭需要的是「空間」。

訪團請館長進一步說明所謂知識的力量，因為對於新的嘗試透過知識的力量詮釋之後有些事就會發生或反轉，想了解以現有的經驗，通常是哪一類學員會參與跟新機構的合作？館長的回答分成四個部分，第一個部分是比較傳統的部分，跟不同的博物館合作，推動一個國際性的建築運動。第二就是荷蘭的研究院、企業和知識機構，因為他們都在尋找新機構所提供的這些可能性。第三個層面是平台：平台可以呈現，也提供持續性。資料庫雖是一個比較傳統的東西，但在新的環境裡也有新的意義，而第四個就是像 MIT 這樣的機構，他們對新機構的研究非常有興趣，雖然他們的研究做的比較好，但新機構能把研究的

東西轉變為執行。最後丁次長分享表示，台灣當代文化實驗場在今年成立，同樣需要面對著來自各個文化領域、藝術領域、學院的校長等各界外部董事提問，而他們對於這個機構的問題就是「你們到底要做什麼?」。而目前新機構的經驗提供了一個非常好的參考標準，未來台灣當代文化實驗場希望做的是 from lab to hub，我們要做的是不只是一個 lab，還要去促進執行，這才會真的有價值，也是未來還有許多可以和鹿特丹新機構合作之處。



資料來源：資策會整理

圖 19 館長(總監)Guus Beumer 向訪團成員解說博物館現況



資料來源：資策會整理

圖 20 館長(總監)Guus Beumer 向丁次長解說博物館展品



資料來源：資策會整理

圖 21 館內導覽人員向丁次長解說博物館展品



資料來源：資策會整理

圖 22 館長(總監)Guus Beumer 向丁次長解說博物館展品

九、 參訪 V2 數位實驗中心

時間：107 年 6 月 28 日

與會成員：丁次長與訪團成員、計劃管理人 Jan Misker

參訪紀要：

V2 成立於 1984 年，在科技與藝術領域已有 35 年的歷史，為音樂、影像、聲音與視覺藝術的展演空間及多元媒體中心。本次參訪係由新任總監 Michel van Dartel 接待，Michel van Dartel 擁有認知心理學碩士學位和人工智能博士學位，目前除為大學教授外，另亦為獨立策展人、荷蘭科學研究組織顧問及作家。

Michel 表示現在科技發展快速的時代，科技藝術領域變得加關鍵。以藝術為主的科技實驗，並不是以成果為主，V2 從早期開始就是支持多個藝術家為主，並不是以個別之藝術家，集體去投資才能產購一些設備，否則沒有這些資源。觀眾不是一般的觀眾，早期就有學者的參與，關注理論，不單只是欣賞而是思考背後的涵義。1987 年時這些科學家，他們寫了一個關於動態媒體宣言。關於科技之重要關鍵，動態包括所有的通訊和訊息，因為不穩定所以皆為所謂的創意來源。藝術家可以利用科技，動態不穩定之下來做他們的藝術，那科技在社會上也是動態的。V2 現在還是一直在支持藝術家，我們提供不再只是科技設備，還有提供軟體硬體專業跟策畫的執行。在出版書籍的部分，理論對我們來說也是重要的部分，這也就是我們組織主要的結構，就是創造、呈現跟出版。

創造，重點是在做新的作品，創造有分成各種形式，第一種是跟其他單位合作，再來是接案，讓不同的藝術家都可以用科技器具來做他們的作品。V2 在資源分配上有分不同的方面，在發展人才上，會提供新秀藝術家專業支持，提供他們場地與國際網絡。因為夏天比較少人使用場地，因此產生所謂的 summer section，這些空間提供給藝術家使用，後來更演變成國際駐村的計畫，

透過此國際網絡，不同單位去當地搜尋新的人才，提供更多的發展機會，每年都可以看到顯著之進步。V2 發掘了許多年輕藝術家，但早期卻忽略了較有經驗的藝術家，因此現在更關注後者的發展，因為專業的藝術家，可能更需要新的創意和新的事情的啟發。Michel 舉了一個鹿特丹藝術家的例子，那是一位製作舞蹈影片的藝術家，因為影片是 2D，藝術家需要找尋能將影片 3D 呈現出來的方式，V2 幫他規劃後，以多螢幕互動方式呈現，主體為讓觀眾參與的作品，有工作坊讓觀眾參與，也有實驗室讓觀眾參與實驗，還有藝術家本身做實驗給觀眾看。V2 希望能廣泛接觸民眾，因為有部分經費來自地方政府，例如每年的 museum night，這是能免費參觀博物館的大型活動。

出版則是較偏理論，簡單說就是提供背景，將 V2 的作品裡的研究用在社會議題上，或是讓社會議題成為創造的因素。V2 有一項特色是組織為扁平化組織，13 名員工中只有 6 位是全職，員工們可能同時是藝術學校教授或是產業顧問。V2 一直在發展新的主題，因為期望除了不斷進步之科技主題外，其他大議題也能被看見。資料庫佔了很重要的地位，V2 有一些數位藝術的資料庫，跟官網有所連結，在建立理論時並非重複做，當有藝術家來時也能使用這些資料庫。總而言之，跟 V2 合作的方式有很多種，可以聽演講或是參與夏天的活動項目，或是進行各項合作。

介紹結束後丁次長也說明了目前台灣當外文化實驗場 C-lab 的發展現況，並詢問總監 Michel，V2 走在前端，35 年前算是文化科技領導者，科技發展迅速，請問可不可以分享其在過程當中透過 V2 的方法論或是對他們來說重要的發展哲學，他覺得曾經嘗試過卻失敗的路徑，可不可以分享一下？Michel 回答我們過去犯過的一個錯就是把藝術當作是不是科技發展的力量而是社會發展的力量，不是我們沒有這樣的一是而是經費補助來源的方法就是如此，他關注的就是商業價值，但是我們最擅長的就是回答這些社會議題，而科技業擅長的就是將科技發展轉變成經濟價值，有一陣子我們犯一個錯就是將 V2 當作一個擴增實

境或是穿戴式科技的一個重心，但我們後來就改變了我們的方法。這就是我注意到的 C-Lab 做得很好的一個地方，他關注的不是科技而是背後的社會議題，所以我在跟政治決策者溝通時，特別關注社會的發展。我們做的每一個作品都是在我們的網絡裡找各個領域的專家，因此建立網絡關係非常重要。

丁次長再詢問，在重視現實優先的台灣社會來說，以藝術來創新發展來發動驅使器的部分，還不太能接受，我們現在會經過一個比較強之社會說服的過程，及對上層機構相對溝通的過程，那請問荷蘭的情況為何，是如何演進的？有沒有用過什麼方法？Michel 回答這個同樣是 V2 正在面臨的挑戰，有些科技組織可以吸引到很多觀眾，政府就問我們為什麼不行？他們還是需要我們提供的一個結果，才有那些補助。我們有一個希望做到的改變方式是我跟一個電視節目合作，這是一個關於科技的電視節目，但是我們就讓我們的藝術家跟他們接觸然後展示作品，這就是我們跟這些大社會議題連結的方式，教育觀眾說可以用藝術來回答社會議題。我們所關心的主題與議題並非毫無關係，因此我們都是同時進行並不會特別只專注於某一個議題，因為都有相關。有一個重要的 3,4 年前的展覽，關於發展的陷阱，她處理的問題就是我們的科技發展到底對社會來說是不是發展，我們這個大的主題中有許多小的議題，我們這些比較小的議題就會有一些辯論，譬如說生態或是科技如何改變了我們的勞動的形式，另一個很有趣的是一個黑箱的議題，科技運作難以得知，因此我們更加難以推測它的影響。所以我們想要突破並且理解科技內幕。丁次長最後表示，我國台灣當代文化實驗場今年成立，面對台灣的創新還有台灣當代藝術所面對的非常多的挑戰，希望能夠透過文化上新的方法，能夠進一步面對台灣現況，提出解決方法。這次與 V2 訪談過程中，發現透過 Lab 與科技和文化跨界組織，荷蘭也在找面對很多問題來提出哲學和技術上之突破，例如說什麼是 better life 這樣的議題，對台灣來說其實也是。因此後續還有許多可以和 V2 保持交流之處，特別是在如何用不同的形式完成創造、呈現跟出版等不同的結構，可以讓外界更輕

易的體驗 C-Lab 的價值所在。



資料來源：資策會整理

圖 23 計劃管理人 Jan Misker 向訪團成員解說該中心背景



資料來源：資策會整理

圖 24 丁次長與 V2 數位實驗中心工作人員合影

十、 參訪 The RDM Rotterdam Campus 創意海港

時間：107 年 6 月 28 日

與會成員：丁次長與訪團成員、導覽人員 Annemieke de Vroed-Brussaard

參訪紀要：

RDM Campus 前身為 RDM 鹿特丹碼頭公司，在 1994 年破產後由鹿特丹港務局接管廢墟廠房，並於 2004 年民營化成立港區開發公司，執行鹿特丹舊港區的再發展計畫，並與鹿特丹應用科技大學（Rotterdam Hogeschool）合作，將鹿特丹舊船廠址改造為 RDM Campus，形成鹿特丹城市舊港復興再造範例。

經導覽員 Annemieke 介紹，RDM Campus 的保存與空間再利用，原船舶機械舊廠址改建為大廳，天花板保留了造船的工具儀器，佔地約 23000 平方公尺，提供汽車、建設、機電工程、建築、工業產品設計等領域的學生、教師及商業研究團隊進行實驗、測試以研發創意產業活動。另外，「DNAMO 育成中心」則是讓中小企業可以獲得商業初期的技術培訓、取得資金、建立網絡等。

目前 RDM Campus 使用空間可分原有工業廠房保存空間再利用及創新青創育成中心兩類，提供民眾與空間對話的可能，形塑出良好的地方意識，其塑造方法包括：

1. 原有廠房保存空間再利用：將原有工業廠房經妥善保存，轉型成不同功能的公共空間，如教室、工廠、辦公室、餐廳、展示空間等，並透過工業廠房的文化意義再詮釋，使遊客可以重新認識荷蘭船工業發展、生活及在地文化。

2. 創新青創育成中心：包括鹿特丹應用科技大學（Rotterdam Hogeschool）、奧貝達學院（Albeda College）等大學進駐使用空間，由公私部門合作，讓鹿特丹應用科技大學主導場域活化，透過開放過程以最低限度開發原有建築物的新功能，不定期舉行成果發表會，邀請各界業者參加，促進產學合作，成為青創孕育技術教育及研究中心。

次長詢問進駐這個創意園區單位的評選標準是甚麼？導覽人員表示並沒有

限定特定的產業類別，但是很重要的一點是必須保持開放的心態，她指出園區內各進駐單位只有在地面標示出區域範圍，但是並沒有圍牆或隔間的設備，未經同意要待在外面不能隨意進去除非裡面的人明確表示許可，但可以從外面看他們工作。這裡的概念是要分享知識、科技，達到教育效果，所以不會有什麼公司機密，要保密的東西不能在這邊做，企業也願意在此跟學生合作專案計畫。

導覽員 Annemieke 表示現在 RDM 把船廠當作 Maker space 氣魄很大，荷蘭人設計感很強、很獨特，而且鹿特丹特別明顯，有自由思想跟開放的心態。相比於阿姆斯特丹太多需要被保護的社區跟老地方，沒辦法變動太多。鹿特丹是個相對年輕的城市可以嘗試很多、新的東西。有一個例子在園區內開發出不需要鏢絲釘就可以完成的建築物屋頂計畫，它結構本身是完美的，像這個東西它在荷蘭是不允許，因為按照荷蘭建築法律規定，屋頂要有螺絲在裡面固定才符合標準。所以有時候科技的發展會超越法律規定可以允許的範疇，這個園區就會鼓勵這樣的創新計畫在園區內做測試。丁次長在最後分享表示，目前文化部正在積極規劃台北機廠的園區保存與空間再利用，應可參考 RDM Rotterdam Campus 創意海港的作法，導入更開放創新的思維，鼓勵民眾參與園區內的活動。



資料來源：資策會整理

圖 25 創意海港園區景觀



資料來源：資策會整理

圖 26 創意海港園區內實景



資料來源：資策會整理

圖 27 園區內辦公空間實景

十一、參訪省立數位遊戲產業孵化加速器(DGG Dutch Game Gardens) 及 INDIGO 電玩展

時間：107 年 6 月 29 日

與會成員：丁次長與訪團成員、活動經理 Sabina Dirks

參訪紀要：

Dutch Game Gardens (簡稱 DGG，荷蘭省立數位遊戲產業孵化加速器)，是荷蘭發展遊戲動漫相關產業的重鎮之一。主要功能為孵化器和商業中心，可容納 40 多個數位遊戲工作室，DDG 的任務在於推動創業精神的方式，發展荷蘭的遊戲產業，以鼓勵青年參與、創造就業機會和促進經濟成長。

DGG 董事會皆由產業人士組成而沒有政府的代表，政府僅監督加速器財務的部分。加速器需每年向政府報告專案執行情形，以取得尾款。而每期計畫結束需向政府重新提案，目前此加速器已獲第三期的政府補助，目前 DGG 加速器共五位全職工作人員。資金來源有 75%來自政府，其餘 25%由企業贊助，每年總額約 50 萬歐元，逢大型活動時也會尋求其他管道的企業贊助。此外，加速器若成功媒合新創團隊遊戲上架或販售營利，也有固定抽成比例。

經活動經理 Sabina 介紹該中心的育成計畫，除了提供工作室空間、舉辦活動、給予建議和媒合配對外，也經由提供專業知識、培訓人才和訪問，不斷擴大行業專業人士的網絡等方式，以幫助有前景的遊戲創業公司。園區招募團隊的方式，除了新創團隊主動接觸加速器外，加速器也會透過參加大專以上學校畢展、全球遊戲工作營(Global Game Jam)等活動尋找適合的遊戲新創團隊加入加速器培育計畫。有些荷蘭電玩遊戲工作室(例如 Abbey Games、Vlambeer、RageSquid、Digital Dreams、Active Cues and Ronimo Games 等)已將 DGG 中心稱之為他們的「家」，也因為匯聚了各種的創造力，這讓 DDG 成為荷蘭第一流的遊戲發展中心。

當天參訪時適逢加速器每年最大規模活動，荷蘭一年一度最大電玩展

(INDIGO)，經 Sabina 表示，INDIGO 電玩展是該中心年度最重要的活動，可從該展會瞭解電玩產業在荷蘭的發展情形活動。參加者皆為新創團隊，遴選團隊的標準，則主要看遊戲原型及商業提案的水準，並沒有一個固定的嚴格標準。主要參加者為學校學生，他們的背景以設計師、藝術家等創意背景組成，較為缺乏商業概念，加速器希望協助此類團隊建構商業模式。其中部分團隊由此加速器培育。除了新創團隊主動接觸加速器外，加速器也會透過參加大專以上學校畢展、全球遊戲工作營(Global Game Jam)等活動尋找適合的遊戲新創團隊加入加速器培育計畫。

今年適逢該中心成立 10 周年慶，因此活動將擴大舉行，除了荷蘭之外、其他像伊朗、美國、加拿大等其他國家也參與其中，大會選出的 40 個電玩遊戲，類型十分廣泛，包括娛樂類、應用類、虛擬實境類、學生型計畫等等，現場除可試玩這些電玩，活動結束前將透過投票方式，宣告今年獲獎得主。



資料來源：資策會整理

圖 28 省立數位遊戲產業孵化加速器大樓外觀



資料來源：資策會整理

圖 29 活動經理 Sabina Dirks 向丁次長解說荷蘭遊戲產業現況



資料來源：資策會整理

圖 30 遊戲開發者向丁次長介紹遊戲作品

十二、參訪 THINK 市立創意社會學習中心 SCHOOL of CREATIVE

LEADERSHIP

時間：107 年 6 月 29 日

與會成員：丁次長與訪團成員、合夥人 Mark Vernooij 及 Natasha Bonnevalle

參訪紀要：

THNK 為全球知名的創意思考學習機構，培育出各行各業的領袖人物，特殊的教學模式與教學環境吸引世界各地專業人士，包括企業家、科學家、公司主管、政治家等 來到荷蘭一同學習，歷年來培育出的各界菁英人士形成一獨特的創意社群，使得任何一個學員在面對超過自身能力限制的問題時，可以透過社群的人脈網路共同找出最佳的解決方案。

參訪當天由合夥人 Mark Vernooij 及 Natasha Bonnevalle 負責接待，首先介紹 THINK 創始的緣由，在 2010 年由創始人 Stefano Marzano 從荷蘭經濟部、阿姆斯特丹和北荷蘭省獲得了 600 多萬歐元的初始資金，經過一年多的籌備期，THNK 在 2012 年正式成立，開始招收學員。在 2012 年的時候還沒有一棟學校，因此從學員中找了建築師來協助規劃校區和教室的設計，建築師提的建議是不要參考其他學校的蓋法，如果有參考反而會污染到(THNK)獨特的創意。當時的建築師給的建議是把光跟空氣的元素考量進去，因為有充足的光和新鮮的空氣可以帶來正面能量，因此就算是大半夜，校舍內也維持燈火通明，讓大家覺得很有能量。

THNK 與其說是一間學校，更像是一個社會企業，致力於研究一些重要問題，像說如何對待彼此、財富分配、環境問題等，也致力於社會企業本身的運作、經營。也提到一個變革理論，怎麼衡量變革的傾向、讓變革發生、如何衡量的項目。

目前規劃有兩種課程，一種是提供給高階經理人 EMBA 類的創意課程，另一

種是客製化的課程，客製化的課程主要是針對大企業，例如市政府團隊、公部門，牆上可以看到一些曾經參與的伙伴企業。在園區的白板上介紹了課程架構，白板上的兩邊，一邊是領導方面的理論方法，一邊是創意/創造方面的理論，但這兩方面並非相對，這些理論很重要的一點是要接地氣，不是談論理想或是理論，而是必須真正可以解決一些重要的社會問題。另外也有模組課程，總共有四種模組，學員進入課程後就會被分到四個小組，在小組課程中互動，建立更緊密的關係，小組結束後回到大課程互動，看有沒有新的體會產生。

THNK 學員的年齡層 30 歲到 60 歲都有(不收 20 幾歲的學員)平均年齡約 42 歲，性別男女各收一半，背景非常多元。學員由三部分組成：新創小規模公司帶來創意、能量，社會企業帶來熱情，能回答社會上重大的問題，大企業帶來規模化、商業機制等專業概念。組織有 5%的營收來自新課程的開發研究(新教學模式)，每次開課會有 80%是已有的內容，每次會加 20%的新內容，持續更新。所以這有點像是一種講義，從這邊組織出很多的教學模式，資料是可以公開的不怕人家來學，重要的是經驗跟實際操作。

環境參觀後雙方交換一些問題與討論，丁次長提到亞洲跟歐洲學員在領導、創意上的挑戰/異同之處？Nathsha 分享個人住過亞洲和與學員相處的經驗，西歐國家鼓勵多發表想法，亞洲學員通常偏向先傾聽與觀察；歐洲學員沒那麼注重傳統，組織較扁平化，學員喜歡 try and error，犯錯也沒關係，但亞洲的學員較不敢犯錯。Mark 提到創意領導有兩個方面，一是社會變革的速度、步調，一則是社會的挑戰。前者在中國、台灣的方面變的很快速，以荷蘭人經驗不太好理解，全世界的經濟體制中，前 100 大經濟體中有 69 個是企業，所以企業的責任非常大，在歐洲，過往比較顧及到企業責任，近幾年來因為中國等亞洲市場的崛起，產生很多新的領導者，像是阿里巴巴的馬雲、Tencent 騰訊…等，更需要顧及到企業的社會責任。當然全世界面對問題的處理方式差異很大，像是污染問題，亞洲和歐洲用來評估的指標在區域上還是有很大的差

異。

丁次長再詢問來這邊的學員對於領導或其他方面的問題，是已經產生問題了還是(或是來了才察覺問題)？THNK 的代表答覆基本上是已經產生領導問題的，因為 THNK 挑的學員是 30 歲以上有過工作經驗，甚至領導團隊、經營公司的經驗，來參加這個課程對他們來說是跨出一大步，不管是職涯或是生涯上。Mark 有提到，THNK 的十幾位教練所做的是培養學員的長處，而不是看他們的短處；不是加強他們的短處而是培養並帶出學員擅長的技能。跟 MBA 的課程相比，MBA 想訓練的是全方位的人才，THNK 想培養的是有些方面很突出，但有些短處也沒關係的人才，因為他們相信來參加課程的學員都是被個人的目標所驅使的，不管是解決社會問題也好，或者是想成為具有創造力的領導者。



資料來源：資策會整理

圖 31 合夥人 Mark Vernooij 及 Natasha Bonnevalle

向丁次長解說 THNK 成立背景



資料來源：資策會整理

圖 32 THINK 創意教室實景



資料來源：資策會整理

圖 33 合夥人 Mark Vernooij 解說 THINK 教學系統

參、 結論與建議

一、 主要心得

(一) 規劃國家電影中心空間設計及策展創新思維：

荷蘭 EYE 電影資料館除了從整體建築、戶外環境，展覽空間等導入電影產業相關人文歷史脈絡外，另策展方向上亦結合文化科技體驗，規劃各式互動設施引導民眾主動參與展覽，未來我國新莊電影中心場館空間規劃及策展方式可朝 EYE 相關經驗進行，以吸引更多民眾了解電影文化及產業。

(二) 媒合資源促進影視產業國際合製：

影視產業在世界各國都是屬於重要經濟產出之來源，除了創造商業收益，亦可對外輸出該國獨特文化內容與國家精神，經本次參訪 FCCE 以及 Submarine 等兩間影視製作公司，了解國際影視及動畫產業在發掘故事題材、尋找內容製作資金、建立國際人脈資源等實務做法，對於未來國內業者欲尋求國際合製者非常具有啟發性，建議未來可邀請有意與台灣合作之國際影視業者來台辦理說明會與媒合會，協助產業發展，對外輸出文化內容。

(三) 文化園區轉型及再利用：

本次參訪行程拜會了 Waag Technology & Society、De ceuvel 循環經濟藝術村、Strijp-S、RDM 創意海港等各種不同類型之產業遺址轉型為創意、創新、創業等不同發展目標的文化園區，對於荷蘭在整合自造者 (Maker)、循環經濟、科技新創等不同領域之專業人士，協助產業遺址轉型的實務經驗感到印象非常深刻，對於國內各文化園區之未來發展與轉型具有值得借鏡之處。建議文化部以及縣市政府所屬之文化創新創業園區在未來規劃發展策略時，應跳脫過去以經濟發展為單一價值觀之思考模式，重

新思考該園區定位，以及該園區未來可產出之多元文化價值，以促成國家多元發展。

(四) 推動文化科技結合應用創新模式：

本次行程拜會 Eye Museum、the New institute Rotterdam、以及 V2 Media Lab 等前瞻性創新組織，展示了荷蘭在影視典藏單位、博物館展示及文化科技新媒體領域結合文化內容與科技應用的創新成果，對於文化部目前積極推動各項文化內容與科技應用之相關計畫，非常具有與啟發性，特別是典藏機構在館內空間配置及設計，以及結合當代科技創造新穎參展手法上值得借鏡。建議未來在規劃建置電影資料館，以及空總當代文化實驗場內之媒體實驗室時，可以參考國外最前端之做法，並協助國內外相關組織交流與對接，促成國內文化科技創作、保存、應用各方面之水準提升。

二、建議事項：

(一) 發展以人為本的文化內容產業發展策略：

荷蘭不論企業及單位不論是功能屬性或是產業類型，均非常強調在思考整體發展策略時，以人文思維的角度來考量發展計畫，並不斷反省該計畫對於社會的短中長期整體影響。相對於我國過去在思考產業發展政策經常是以經濟發展作為單一面向思考，或者是以單一產業的角度來做思考，經常會有策略性較為片斷、缺乏與其他社會環境議題連結的問題。而荷蘭及大部分的歐洲國家，在人民的養成教育上長期注重哲學思考以及人文思維，因此國家在制定產業發展策略時也不會忽視人文方面的問題，例如產業發展與環境永續相互間的挑戰，提升重點產業競爭力與社會平等分配的問題，或是經濟價值與文化價值的平衡等議題，因此在思考產業發展的策略與國內大不相同，未來本部在擘劃文化內容發展相關計畫時應做長期策略時參考。

(二) 鼓勵青年創新創業：

文化科技創新領域需要大量的創意、大膽創新並持續與國際趨勢接軌，透過荷蘭新創產業蓬勃發展及務實面對問題的特質，我國應鼓勵及培育年輕人，除提供良好薪資及工作環境，持續進行文化科技相關業者人際網絡媒合外，應整合國家資源建立文化科技創新創業育成機制，其人才育成方向應與現有大專院校人才培育體制有所區隔，並與現行相關補助及投資等相關資源做整體策略規劃，使人才留在台灣，進而發展出屬於台灣的文化新經濟模式。

