

創意城市

如何讓城市成為創意的搖籃

如何讓城市成為創意的搖籃

如何讓城市成為創意的搖籃



THE CREATIVE CITY 如何讓城市成為創意的搖籃

國際知名學識權威推薦

- ◎ 如何讓城市成為創意的搖籃
- ◎ 如何讓城市成為創意的搖籃
- ◎ 如何讓城市成為創意的搖籃



如何讓城市成為創意的搖籃



目录

Content

- [编辑推荐](#)
- [媒体评论](#)
- [前言](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（1）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（2）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（3）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（4）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（5）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（6）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（7）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（8）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（9）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（10）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（11）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（12）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（13）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（14）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（15）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（16）](#)
- [中文版序《创意城市》的缘起与未来（17）](#)
- [背景说明《创意城市》如何诞生（1）](#)
- [背景说明《创意城市》如何诞生（2）](#)
- [背景说明《创意城市》如何诞生（3）](#)
- [毕尔巴鄂的带有恐怖色彩的创意（图）](#)
- [印度尼西亚万隆——市民用创造（图）](#)
- [毕尔巴鄂的广告创意（图）](#)
- [创意城市1（图）](#)
- [创意城市2（图）](#)
- [创意城市3（图）](#)
- [1·重新发掘城市创意（1）](#)

- [1·重新发掘城市创意（2）](#)
- [1·重新发掘城市创意（3）](#)
- [1·重新发掘城市创意（4）](#)
- [1·重新发掘城市创意（5）](#)
- [1·重新发掘城市创意（6）](#)
- [1·重新发掘城市创意（7）](#)
- [1·重新发掘城市创意（8）](#)
- [1·重新发掘城市创意（9）](#)
- [2·城市问题，创意对策（1）](#)
- [2·城市问题，创意对策（2）](#)
- [2·城市问题，创意对策（3）](#)
- [2·城市问题，创意对策（4）](#)
- [2·城市问题，创意对策（5）](#)
- [2·城市问题，创意对策（6）](#)
- [2·城市问题，创意对策（7）](#)
- [2·城市问题，创意对策（8）](#)
- [2·城市问题，创意对策（9）](#)
- [2·城市问题，创意对策（10）](#)

编辑推荐

编辑推荐：

该书英文版自2000年出版至今，一直持续再版印刷，是西方城市创新和再造领域的经典读本，具有极强的开阔思维、方法指导的意义，适合城市规划与改造领域的研究者、政府工作人员、大专院校学生及对城市发展问题感兴趣的普通读者阅读。

媒体评论

媒体评论：

一本激发创意的书，说明想象力及文化之于城市再造的重要性，它帮助我们摒除过时的观念。这本书将为后工业革命注入活力。

————— Lord Richard Rogers（理查德·罗杰斯事务所的带头人、2007年普利兹克建筑奖获得者）

《创意城市》将会是未来十年最重要的都市研究著作之一，它是一本真正具有里程碑意义的著作，展现了新的思考模式是如何帮助城市在面对生存危机时重新得到活力。

————— Sir Peter Hall（伦敦大学设计学系巴特勒讲座教授）

查尔斯·兰德利是少数同时拥有实务经验和想象力的人之一，能够直指今日城市面临的关键问题核心。他在各种不同的环境均成功激发了城市的创意潜能，这种经验赋予本书独一无二的权威性。

————— Tim Campbell(世界银行都市合作部门总裁)

充满了智慧及引人省思的想法和文字，它将创意思考应用到城市的各个层面。

————— Landscape Design（《地景设计杂志》）

前言

前言

我很高兴能向中文读者献上《创意城市》的构想。将近二十年前，我们的城市正面临重建，并重新省思自身的角色与目标，而我最初就是为了响应那时欧洲所出现的戏剧性经济、社会及文化转变，才会开始谈起这想法。当我2000年着手写《创意城市》时，并没有想到它会发展为一种概念，甚至对许多人来说，成为一种观察城市发展的新方法。

我为中文版重写了一章序文，以使本书的构想能跟得上时代。我在其中说明了这个概念是如何产生的，也阐述了城市怎样才能发挥创意，来看待他们潜在的资产。

过去十五年来，无数城市已产生戏剧性的转变，而中国城市的崛起，更是这蜕变的象征。各地大大小小的城市，都面临主要因全球化卷土重来的活力浪潮的冲击和世界性城市位次的大调整而导致的脱胎换骨期。至于引领这波风潮的，则是那些跨国企业，有时甚至是建立了如触角般遍及全球的制造网和相关供应链的半国营机构。

在这全球性新动能中，无论大小城市，都需要由地区、国家与全球的观点，来重新评估和省思自身的目标、角色与定位。而这为城市从创意（creativity）、创新（innovation）、拥有资产，或缺乏资产等角度，来思考现今城市所面临的种种机会及问题，制造了特殊的理由。

如今城市藉由利用自身有形的硬性资产和无形的软性资产来相互竞争，同时适时地对它们加以协调，但鲜少有城市了解这点。而本书的目标就是要让城市拥有吸引力，制造丰富的联想和认同感，并掌握概况。

《创意城市》是本充满雄心抱负的书。此书应能启发大家在城市内藉由创意去思考、规划、行动，并启动创意工厂，以实现都市创新。此书写作的目标在于让读者觉得，“有为者亦若是”，继而在城市问题乍看无论多糟的状况下，对可行的创意、创新对策充满信心。而核心讯息在于，各城市正脱胎换骨以求尽善尽美。我们若继续依赖陈旧的智慧机制

与心态去尝试解决城市问题，将遭遇相同的障碍。尽管有城市危机，《创意城市》仍对各城市抱持肯定的态度，因为这些城市为沟通、新创意与财富创造等提供了如此广大的舞台和机会。综观世界各地的城市，惊人的是，有很多普通人在获得机会时也会展现出领袖特质，成就非凡的事业。

《创意城市》横跨实务与创意，在某些部分又坦然展现概念，而这些概念对塑造我们的世界观，以及化繁为简，具有无限的力量。而要进行根本的改变，了解潜在的动能便举足轻重。这涉及以崭新的观点来看我们在解决问题、利用机会时，所运用的概念与逻辑。有些事可能是老生常谈，但未必得从城市的脉络背景来探讨，希望这观点能赋予本书独特感。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（1）

我很高兴能向中文读者献上《创意城市》的构想。将近二十年前，我们的城市正面临重建，并需要重新省思自身的角色与目标，而我最初就是为了响应那时欧洲所出现的戏剧性经济、社会及文化转变，才开始谈及这个课题。当我2000年着手写《创意城市》时，并没有想到它会发展为一种概念，甚至对许多人来说，成为一种观察城市发展的新方法。

我为中文版重写了一篇序文，以使本书的构想能跟得上时代。我在其中说明了这个概念是如何产生的，也阐述了城市怎样才能发挥创意，来看待他们潜在的资产。

过去十五年来，无数城市已发生戏剧性的转变，而中国城市的崛起，更是这场蜕变的象征。各地大大小小的城市，都面临着主要因全球化卷土重来的活力浪潮的冲击和世界性城市位次的大调整而导致的脱胎换骨期。至于引领这股浪潮的，则是那些跨国企业，有时甚至是建立了如触角般遍及全球的制造网和相关供应链的半国营机构。

在这场全球性新动能（dynamics）中，无论大小城市，都需要用地区、国家与全球的观点，来重新评估和省思自身的目标、角色与定位。而这为城市从创意（creativity）、创新（innovation）、拥有资产或缺乏资产等角度，来思考现今城市所面临的种种机会及问题，制造了特殊的理由。

任何真正拥有雄心的城市，都会想在价值链上步步提升，以争取自身的核心地位，并藉出口贸易、低成本活动和吸引诸如研究与知识创造中心、先进制造、文化及艺术创意等高价值活动落户本地，而摇身一变成为某种中枢。此外，人们的想象力也能主导一个地区的发展，而有些中国城市就做得很好。

这些城市的整体目标，就在于提升自身的“吸引力”，并成为众所关注的焦点。这里所要评估的是吸引动能、保有与流失能力、资源与人才。适当的组合借由种种层面来吸引政治掮客、投资人、实业家、顾

客、观光客、房地产开发商、创意精英等不同的支持者，使城市显得既富有吸引力，又令人向往。整体来说，这为城市制造了共鸣。而获得吸引力的结果，则会显现在能左右事物的经济、政治与文化力量，甚至是绩效及财富上。

如今城市利用自身有形的硬性资产和无形的软性资产来相互竞争，同时适时地对它们加以协调，但很少有城市了解这点。而本书的目标就是要让城市拥有吸引力，制造丰富的联想和认同感，并掌握概况。

最初的构想

《创意城市》的构想是从20世纪80年代末以后，伴随着这些新的趋势而产生的。当我提出这个构想时，大家认为这不仅是令人梦寐以求的想法，也是个鼓励人敞开心胸，并发挥创造力的感人号召。它旨在对组织文化产生戏剧性的影响，而其中的理念在于：任何城市所拥有的潜能，总要比任何人乍看之下所认为的来得多。此外，该构想也断定，无论是利用机会，或是解决看似棘手的城市问题，若是要人发挥创意，去思考、规划并采取行动，就需要创造条件。而这些条件可能从创造财富到提升视觉环境，或是处理诸如无家可归的社会问题等，凡此种种不一而足。这是种正向概念，它的假设在于，只要给普通人机会，他们也能成就非凡的事。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（2）

在这种情况下，创造力便成了在整个过程中利用诸如智慧、创新与学习能力等特质的实用性创意。在“创意城市”中，尽管艺术家，还有那些参与创意经济（creative economy）的人扮演着要角，但富创意的并不只有他们。创意可能来自任何人，无论是商人、社工（social worker）、科学家，或是公务人员，任何能以创新方式处理问题的人，都是创意来源。然而，创意在艺术领域中已名正言顺，至于艺术性创造力，则具有能充分配合推动知识经济概念需求的特质。

创意城市概念所倡导的，是在城市利害关系人的运作方式中，深植创意文化的必要性。这意味着重新评估规范与奖励制度，并迈向较富创意的官僚体制。借由促进创意，并在公、私、小区领域内合理运用创意，便可针对城市的任何问题或机会，扩大拥有种种可能与潜在对策的构想库。而创造出种种选择的，正是这种发散性、广泛性的思维

（divergent, broadranging thinking），它需要与缩小可能的聚敛性思维（convergent thinking）相协调，这样一旦构想通过现实考验时，才能从中产生城市创新。创意城市的概念主张，将提供城市因应千变万化状况的弹性，并且培养面对制度可能冲击的必要应变力。

从城市设计到塑造创意城市

鼓励大家发挥想象力的城市，远远超越了城市基础工程典范（urban engineering paradigm），而不只是一味专注于诸如道路、千篇一律的住宅开发，或是平凡无奇的办公大楼等硬件基础建设。它需要结合软、硬件基础建设。软件基础建设包括：关注人们如何才能会面、交换意见，并建立网络。它转移了重心，并鼓励促进人际沟通的实体发展与空间营造。这些空间具有高度的质量与舒适便利性；它所提倡的，是既非住家也非工作场所，而是让人们得以聚会的“三度空间”。这也许是家咖啡馆，或是其他种类的聚会场所。这些空间位于绿意盎然、高度重视美感的环境内，可能是较令人兴奋与安静场所的综合体。此外，它也

拥有先进的科技，设置了公共无线网络区域，让人们在四处移动时能同时工作并通信。

那些规划这类城市的人，不仅必须思考如何营造良好的气氛，还要注意丑陋或冰冷的建筑所产生的负面心理影响，以及这如何降低了人们优质工作的能力。他们须认清，对文化保持敏锐感有多重要，继而善加维持全球性导向与地方本色之间的平衡。此外，他们也应考虑如何促进整合城市的艺术创造力。当身具良好技能的人愈来愈可以选择住在哪儿时，就比较可能吸引创意城市所需的灵活、高技能劳动力。由于创意不仅在于有构想，还在于将它们落实，因此这类城市需要活力十足的思想家、创造者与实践者。它需要正式与非正式的庞大知识基础设施。不过有趣的是，那些看上去像大型单一制造厂的老式大学，往往不是十分富有创造力的地方；而这意味着要重新省思，大学看起来和感觉起来究竟应是什么模样，并考虑比较不拘形式的崭新教育或学习空间。另一方面，由于特立独行者通常会挑战阻碍进步的界线，因此，创意组织了解，若要运作良好，就需要这些人才，而重要的是，这种较开放的城市能够提供他们施展的空间。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（3）

这样一来，城市不仅在内部，也与外界建立起了强大的沟通关系。而无论应用在社会或经济层面，这都有助于培养整体的企业文化。城市需要“地方流传与全球传播管道”，换句话说，因地方人才库所促进的活力，形成了深植于小区的学习流程，而针对特定外人所建立的外部沟通管道，则加速了知识与技术的转移。矛盾的是，充满创新的地方不仅乡土性十足，也高度国际化。

同样的，软性创意基础所涵盖的，还有城市整体的心理基础建设与心态。城市就是借由这种方式，来因应机会与问题，并面对用以营造气氛的环境条件，还有借由奖励、规范架构与法律、规章等激发创新的赋能策略。

最后，发挥创意并不意味着只关心新事物。相反，你要愿意以灵活的方式，去检视并重新评估一切状况。有时人需要有勇气，在必要的状况下有所改变，有时在坦然地重新斟酌后，运用正确的判断力去维持原状。由于伟大的成就往往是新旧的综合体，因此历史与创意得以相辅相成。

以创意为通货

在崭新的城市架构下，创意是主要的通货之一。好奇心（Curiosity）、想象力（imagination）、创意（creativity）、创新（innovation）与发明（invention）这五个关键词，则形成了无懈可击的五重奏；无论是“好奇”（curious）、“富创意”（creative）、“充满想象力”（imaginative）、“善于创新”（innovative），或是“有才干”（talented），都是同义词。它们虽是不同的词汇，但却有类似的意义，稍加厘清将会有所帮助。

由于“好奇心”是敞开心胸，寻求洞见、学习、可能性与对策的能力，因此是个起点。而富有创意的特性与本质，则在于拥有重新思考、好发问、灵活、看出不寻常关联、能创新，以及不怕模糊、矛盾或对立

的能力；而这将连带培养出能洞悉事物，并发挥想象力，以了解可能性，同时将洞见应用在方案上的能力。至于拥有想象力，就是具备设想、思索、构思，或想象某种事物的能力；它与开创、进步，还有领先时代有关。至于创新，就需要创意与想象力。创新的过程需要运用聚敛性思考，藉以评估创造性构想，只留下那些管用的。要创新就要机敏、伶俐，而发明往往是获得专利的实质性创新成果。至于人才，所意味的则是拥有能力、智慧与潜能的人；在拥有这类特质的前提下，他们更有可能创新，并发挥创意与想象力。要发挥这些人才资产，唯有通过创造新服务；假如一座城市有个人、学校和组织去激发其好奇精神，那么创新才会源源不绝。这些流程所产生的结果，可能是终端产品、服务、技术、技巧以及手续、流程、执行机制、重新定义问题，或是崭新专业态度方面的创新。

创意取决于环境。某种状况下富有创意的事物，在另一种状况下或许未必如此。尽管以往我们可能需要运用工程，还有其他相关的发明能力，来解决城市的基础建设问题，但如今的需求却截然不同。而其中最重要的，就是共同规划愿景、统筹思考、掌握不同专业领域本质，并了解有哪些新资源的能力。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（4）

金融资本仅有狭隘的单一层面，而创意则宛如比金融资本更复杂、更强大的新通货。发挥创意的流程，结合了不屈不挠与专注等特质，不仅营造了先决条件，也激发出赚钱获利的能力。但创意流程的功能还不仅如此，原则上，它有助于解决任何问题，并能紧紧把握潜力。它有许多呈现方式，有卓越的设计、建筑或交通系统等实质事物，也有诸如能提供动力，或激发富于信心的自我表达能力等无形层面。此外，由于创意所促成的创新有助于塑造一个地方，因此它也能协助发展文化与特性。

对创意来说，其中最重要的条件，就是开放的心胸与倾听的能力。多数《财富》（Fortune）杂志评出的500强大企业都已认清这项资产，并应用种种独创的解决问题理论，以提高自身的竞争力。在构想日益成为关键通货的社会中，只要文化愿意改变，并加强将概念转化为创新的基础，构思能力就能促进繁荣。一旦地方拥有广大的人才库、大批以创新为导向的企业、重要的研究中心以及有助于冒险的商业与社会风气，就能拥有较多的创新。

个人、组织与城市的创意

为了留住才华横溢的年轻人及对创意怀有兴趣的老人，富有想象力的创意城市就必须认清、呵护、吸引并支持人才，这样才能运用构想、人才与创意组织。何谓创意个人或创意组织，可能相当容易了解；但由于城市中有各式各样的文化与利益，需要以某种协调的方式加以整合，因此要让城市拥有创意，就成了截然不同的问题。

你很容易了解创意个人可能是什么模样，例如，他们能做有趣的联想、能重新思考，并能借由倾听来激发洞见。他们充满活力，尽管往往不清楚如何朝前迈进，但对未来的目标却有本能的直觉。同样的，创意组织也是如此。可是它们的优先要务不同，而这不仅增添了一层复杂性，也产生出不同的动能。

创意组织内固然需要有富于创意的个人，但组织要运作，也需要统合者、怀疑者、促进团结者、平衡者、拥有人际关系技巧者以及可靠的管理者等其他类型的人。有些人认为他们可有可无，那是很危险的，因为创意组织要运作，就需要多元化，要有由各种人所组成的团队。或许实际状况是：一个创意组织虽有相当“平凡”的员工，但由于充满开放、探索与互助合作的精神或风气，因此能将整体潜能发挥到极致。这将促成更重大，并可持续发展的组织成就。

在下一个层次，也就是创意城市的复杂性中，由于城市中存在拥有不同文化、目标与态度的众多个人及各种组织，随着复杂性呈指数级增加，问题也变得十分棘手。城市领导人的任务，就在于借由包罗万象的构想，或引领城市前进的愿景，来协调这些差异，使它们渐趋一致。而“创意城市”概念所强调的，便是如何能在歧义间协议约定规则，以向前迈进。因此，在歧义间斡旋，并找出共同的思路，就变得举足轻重。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（5）

创意城市的特性往往包括：谨慎冒险、广泛的领导、朝某处迈进的概念、坚决但并不固执、拥有超越政治循环的力量；更重要的是，能维持策略性原则与足智多谋的弹性。要充分做到这点，就需要改变心态、观念、抱负与决心。此外，它也需要了解各种城市竞争的新工具，如建立网络的能力、文化的深度与丰富性、管理质量、设计意识，知道如何运用象征性与概念性理解力，还有环保意识等。这种转变对组织文化有强烈的影响，并无法如一般策略般在企业内达成。

由于当新旧融合时会产生创意摩擦，因此创意城市需要维持在一个充满动能、偶尔具备张力的平衡状态。而要提供这种平衡稳定性，就要为创意与日俱增的城市，提供整体指导原则的伦理架构。这正是我所提倡的，城市需要致力于“为了世界”成为最富创意的城市，而不是“成为世上最富创意的城市”。“为了”这个词所指的，便是回馈地球村，并肩负起责任；例如，在因应环境挑战时，就要尝试在手法上发挥创意。

城市要从较传统蜕变为较富创意，就需要大幅扭转心态，并创造条件，以使大家成为改革的传播者，而非消极的接受者，或变革的受害者。这个概念视转变为一种生活经验，而不是单一事件，因此需要活力十足的领导。

对建立这类环境而言，舞台、背景与包装等既有环境都很重要。它提供了实质的先决条件，或是能发展城市活动、营造城市气氛的平台。所谓的创意氛围（creative milieu），就是具备必要的“软”、“硬”件基础建设，以激发源源不断的构想与创造力的地方。至于氛围（milieu）则可能是一栋建筑、一条街道，或是一个社区，甚至是整座城市。

创造力的必要

创意为何会风行？从20世纪80年代末起，大家日益认识到，来世界正发生戏剧性的转变，对身处这场剧变的人来说，那感觉犹如典范转移（paradigm shift）。而在较发达的西方世界里，自20世纪70年代中期以

来，产业已不得不重整。创意运动需要花时间扎根并彻底发挥作用，但随着如今显而易见的全球贸易转变，它的动能也迅速增加。在新信息科技、以因特网为基础的所谓“新经济”下，我们的重心由体力劳动转为脑力劳动，而其中的附加价值，则是靠转变为创新、发明与版权的构想产生的，这也从而释放并激发了创意动能。

许多国家与城市都在寻求新解答，好为自身创造新目标与新型工作，然而它们却深陷在自己的旧有模式中，无法获得成功。这促使各阶层深切反省，也使许多决策者认识到，由于旧方法并不能让城市适时地因应新状况，因此不够管用。例如，旧有教育体系似乎并不能让学生为“新世界”的需求做准备。同样的，无论是传统的组织体制、管理技巧或是领导模式，由于充满控制精神，并重视等级制度，因此似乎也并不能提供韧性、适应力及弹性，以因应千变万化的竞争环境。显然，那些从气氛、外观与感觉上看来，都有如工业时代产物的城市运作并不顺畅，尤其是那些视城市的设计质量为附加物，而非城市吸引力与竞争力核心的地方，更是如此。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（6）

要因应这些变化，城市就必须重新评估自身的资源与潜能，继而促成必要的全面改造流程，而这本身就是个充满想象力与创造力的行动。因此，发挥创意似乎就是解答，而很多领域也致力追求更大的创意。首先举例来说，在昔日课程设置较僵硬，往往倾向机械式学习的传统教育制度下，总要求青少年学习较多科目，但可能不求甚解，而不能使他们具备充分的能力；于是批评者转而主张，应该培养学生学会如何学习、创造、发现、创新、解决问题与自我评估等更高的组织技巧。由于学生将学会怎样去了解论据的本质，而非死记断章取义的事实，因此这不仅将激发并促进更广泛的思考力，助长开放性、探查力与适应力，更能让不同背景及领域间的知识互相交融。其次，在由上而下的组织架构中，是不可能加强利用动力、才华与技能的；而往往被视为特立独行者的有益人才，也愈来愈不愿在传统的架构下工作。这促成了诸如所谓的母体管理（matrix management），或是利害关系者民主（stakeholder democracy）等新型经营与管理模式，而这一切都旨在释放潜能，并带来更大的成就感。至于创新动力所需要的，则是大家愿意为了彼此的利益相互分享并展开合作的工作氛围。这些都是职场外所必需的，而创意氛围概念也发挥了日益重要的作用。所谓创意氛围，就是一种鼓励人们去参与、沟通并分享的城市环境；而身处这些创意环境中心的，往往是变身为新企业孵化器的研发中心。由于中国仍有许多这类机构，因此具有极大的优势。

文化资源的力量

现在我们可以谈论创意，甚至是创意城市运动（Creative City Movement），但回顾形成这些概念的20世纪80年代末，当时所探讨的关键用语包括：文化（culture）、艺术（the arts）、文化规划（cultural planning）、文化资源（cultural resources）与文化产业（cultural industries）等。创意是个内涵很广的概念，直到20世纪90年代中期，它

才摆脱专业用语的角色，成为一种新型的共识。后来其中部分术语产生变化，文化产业成了创意产业（creative industries），接着在2002年时，又出现了创意经济（creative economy）与创意阶层（creative class）的概念。由于理查德·佛罗里达（Richard Florida）出版了《创意阶层的兴起》（The Rise of the Creative Class）一书^①，更戏剧性地使这场“运动”发扬光大。

文化资源体现在民族的历史、习俗与昔日的知识中，并通过将构想化为实际可行的方案来发挥价值。这些资源不仅是建筑等有形的“物体”，还包括符号、活动，以及呈现在手工艺、制造与服务上的种种地方性产物，如意大利克雷莫纳地区（Cremona）的小提琴制造师、波兰克拉科夫（Cracow）的木雕师，或是北芬兰冰雕旅馆制作者等的精细复杂的技术。城市文化资源包括历史、产业及艺术遗产，而代表性资产有建筑、城市景观或地标等。此外，还有公共生活、节庆、仪式，或是故事、嗜好与热情等地方特色和固有传统。业余文化活动虽能单纯因乐趣而存在，但也能加以重新思考，而激发出新产品或服务。诸如语言、美食与烹饪、休闲活动、服饰及次文化，或是思想传统等无所不在的资源，虽然往往遭到忽略，但却能用以呈现一地的特色。当然，文化资源也涵盖了表演与视觉艺术，还有创意产业技术的范围及质量。文化资源是城市的原料及价值基础，其中的资产取代了煤矿、钢铁或黄金。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（7）

创意不仅是利用这些资源的方法，也能帮助它们增长；而城市规划者的任务，就是负责地认清、管理并利用这些资源。至于对文化的重视，应该体现在城市规划与发展的技术细节中，而不只是被视为一旦处理了诸如住宅、交通、土地利用等重要规划问题后，才能发挥作用的微不足道的附加物。因此，一种富含文化的远景，需要像处置经济发展和社会事务那样对待规划的问题。而文化资源所反映的，则是一个地方处在一个什么样的位置上、为什么它会像现在这样，以及其潜力可能会将它带向何方。这种聚焦的方式将人们的注意力引向一个地方的独特性之上。

一篇名为《创意城市血统》（Lineages of the Creative City）的文章更详尽地探讨了相关历史，并能从我的网站www.charleslandry.com免费下载。

变迁中的规划典范

社会、城市与其经济沿革的整体转变，都反映在城市如何发展、规划上。在劳动力密集、以量产为基础的工业化时代里，城市用以发展自身资产的方式与优先要务，便与专注高科技、以知识为基础而发展的时期有所不同。

在工业化时代，规划主要是由上而下，本质上被视为城市工程，与道路、铁路、港口等公共工程建设一样。随着时间过去，它发展成了封闭式的官僚、专业化与集中式规划系统。这种体系把焦点放在应对汹涌而来的城市化浪潮上，尤其是随着都市延伸到郊区，住宅和医院等基础设施的建设更被看成是重中之重。由于这种做法暴露出一些弊端，使得规划变得较具参与性，从中也产生日益社区化的开放性规划系统。这制造了策略性难题。

较大的城市为了蓬勃发展，就必须在各种舞台上展现自我，从当地开始，经由更高一级的地区与全国，再跃上最宽广的全球性舞台。而这

一切混杂的目标、策略与支持者各有所需，往往不尽相同。例如，其中一方需要地方停车场，或是公共交通联网，另一方则需要机场连通性，好使人与货物能前往世界各地，并获得加入战略性全球生产网络的能力。

由于无论当地居民，或是全球性流动阶层，都想要高质量的环境与设施，同时城市也需要吸引这些四处流动的人才，因此双方的需求开始渐趋一致。

无论在外观或感觉上，适合工厂运作的城市，都与致力于鼓励人们发挥好奇心与创新力的城市不同。在某个城市，人们不过被视为机械式生产的工具，而在另一座城市，却被视为重要的构想，甚至财富的创造者。

连带的，这彻底改变了规划上的典范思维。创意城市概念建议，规划者要扩大自身视野与见识，以便在了解城市生活经验上，变得更富想象力。另一方面，更广大群众的想象力与创造力也获得鼓励。这需要更大的群体，而不是那些只关心土地利用的人，来同心协力规划整座城市。唯有到那时，才能适当利用由群众代表的城市资产基础。

要创造持续发展、生气勃勃、经济成功的地方，就需要建筑规划师（Physical Planners）、景观设计师等主要关心规划、落实和维护城市的核心专才。此外，也包括经遴选并指派的决策者，或是基础设施供应者。这第二组相关专业人士拥有庞大的影响力，如警察或是医护专家、经济学家、文化活跃分子，或是那些了解社会问题也了解更为广阔的社会事务的人。“包容性愿景”（inclusive visioning）、团队合作、领导以及管理流程与变革的能力，也变得日趋重要。于是，规划与拟定策略就变得比较像是一个旨在为促进接触、活力与宜居性提供条件的过程。

中文版序 《创意城市》的缘起与未来（8）

视人才为资产

从这个角度来看，人才与其感受就被强调为重要资产。而使城市发挥组织性效用的重要基础建设，则需要维持这些人的福利。这意味着规划需要从感情上来思考。人才资源已取代自然资源，成为竞争力的主要来源。人类的才华、技能与创意，也正取代地理位置、自然资源、大同小异的劳动力大军与市场通路，成为主要的城市资源。至于城市未来的成功，正取决于那些在当地居住、工作，并负责经营的人们的创造与革新。

这扭转了规划的核心问题，因而促进了那些维护人们想象力、能力，以及富于企业精神的事物。而这些无形、软性、非实质，同时定义较不明确的资产，也变得日益重要；由于这些特质会吸引人前往某些地方，以响应其内心更深处的渴望。因此重点在于如下问题：“我们要如何制造使人们感到好奇，或充满想象力的条件？”“哪种氛围会使人发挥最大的能力？”或是“我们要如何展现环保意识？”

充分利用城市资产

创造良好城市的重点在于，充分利用资产，以及那些戏剧性扩增的公认城市资产。而城市资产与资源可能是：

硬件、实质、有形的，或软件、非实质与无形的；

实际与可见的，或象征性与不可见的；

可计算、量化并可预测的，或是与认知及意象有关的。

一般来说，在城市眼里，资产很像是工厂或仓库内的存货，不过是诸如交通系统、研究机构，或是像医院、停车场、地标建筑等设施之类的有形物。

适用于企业的真理，如今也适用于城市。在以前，由于专利、人力资源，或是才能等被视为无形物，因此并未归类在企业的资产负债表上。在20世纪50年代时，一个企业80%资产都是由设备、房地产与存货

等实质物所构成。如今这个数字约为50%，其余都是无形资产。无形资产正成为企业创造财富与繁荣的驱动器。现在我们知道，它们具有价值，并需要加以计算。它们是具体、实质资产的新同等物。例如，诸如“名声”，或城市的全球“认同”等特质，都变得举足轻重，而这都是从有形硬件要素中累积的复合物。

对需要获取高技术人才的投资案来说，在整个决策过程中，“软性”考虑更具重要性。这主要与以下功能有关：

总部；

研发；

创意产业工作；

服务共享中心。

它与下述以成本为基础的设施无关：

制造厂；

配销中心；

后勤部门作业。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（9）

发挥创意，重新省思城市资产项目

评估城市资产有十四项要素，可归为四大类：物质；活动；态度与观念；组织事务。

第一类包括：自然环境与地理位置；自然资源；有形与无形的历史、遗产及传统；既有架构，从实质的地铁系统与住宅，到信息技术网络等基础设施。

第二类包括：从防治噪声、回收垃圾到社会维护等城市内部管理；现有的产业与服务；技能与才干的高低；从贸易展到体育、艺术、小区、节庆与竞赛等种种活动。

第三类包括：以规范与奖励制度为根据的可投资性；诸如开放、包容、集思广益、乐观进取作风，还有企业家精神等程度不同的态度与特质；城市内外的观感；现有的好奇、创造以及能力文化。

第四类则是：组织、管理与实践，如授权个人与企业；“言出必行”与群策群力的传统。

资产的反面是阻碍因素，而城市能做到最富创意的事，通常便是改善这些状况。在进一步采取高瞻远瞩的创举前，先调整步调是个有效的方式。其中的阻碍包括：景观单调、原有的工业化环境恶化并污染，以及既有建筑质量低劣又漫无条理；道路系统过度设计、可及性

（accessibility）不足、缺乏交通选择，或是连通性过时；面对新经济需求未做充分的调整；城市维护与内部管理缺乏效率；教育成就低落，加上各级单位的选择性少，以致期望不高；社会压力巨大；文化食粮稀少、城市欠缺规划及活力等。这一切都塑造了城市文化。

问题的重点在于，你如何处置资产。在某个人手里，它们会爆发潜能，但在另一个人手中，它们则遭到闲置，或是一事无成。随着无数资源与资产的开发，显然处处都能有独特的利基（niche）^①，甚至连丑陋、寒冷、炎热的城市，或是不毛之地，都能获得关注。只要锲而不

舍，每座城市都可能成为某种事物的世界中心。

许多较新的指标都是软性要素，并比诸如就业率等事物要难以衡量。这部分是由于数十年来，人们不断在研究并计算那些指标的缘故。

传统城市指标所评估的，是地理位置、实质特性、基础设施、人力资源、财务与资本、知识及技术、产业结构、机构效能和企业文化等。评估资产较现代的方式有：经济概况、市场前景、税赋高低、规范架构（the regulatory framework）、劳动趋势（labour climate）、供货商与制造技术、公用事业、诱因（incentives）、生活质量、后勤、地点、小区特色与形象等。

第三种方式是：观察主流群体的活动，一个地方的认同感，特色或创新能力，还有它的多元性、可及性、安全与保障程度、联系与综合效益、竞争力、组织能力与领导力等。

在墨西哥蒙特雷（Monterrey）世界资本协会（the World Capital Institute）的努力下，一种分析城市资产的新方式被倡导。这种架构根据特色资本（identity capital）、智慧资本（intelligence capital）、财务资本（financial capital）、关系资本（relationship capital）、个人资本（human individual capital）、集体资本（human collective capital）、工具原料资本（instrumental material capital）、工具性知识资本（instrumental knowledge capital）等种种指标来进行评估。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（10）

城市成功新衡量法的思维具有四项要素：

人才动员：也就是认清、培养、利用、提升、吸引、保有内外人才，并运用创意、资源与组织的能力。

创造力与创新潜能：也就是营造适当的环境，让人们能置身其中，运用想象力思考、规划与行动的能力。

连通性：通过实体基础设施建设，面对面和以虚拟方式建立内外连通性。尖端地区需要充满多样化及包容力，兼具高度的地方性与国际性。

独特性：一旦城市拥有从交通系统、教育，到医疗保健等基础设施，理想地以最佳典范为标杆后，便能靠举足轻重的差异、多元性与独特性来自我推销。

领导力：资产中的资产

最后，城市最重要的资产，就是其领导者的个性特质。要发掘城市资产，并加以最大化，完全没有简单的公式。它需要想象力、勤奋不懈、深思熟虑，并勇于冒险。它需要对城市生活，还有城市如何进行全球性运作等，都有精辟的了解。它依赖于对事物的深刻理解，需要了解一种资源可以怎样去利用、最后会变成什么样，包括那些随处可见的原材料，以及从建立一座滨水景观等显而易见的事物，到诸如使城市脱胎换骨、不再缺乏野心等较不明显的事物。而要利用这些资源，就需要从采取传统创举，实质性地重建旧城区，到体认良好的构想本身便能激发潜力等，种种不同的策略。

由于领导与组织力可以灌输潜能，是一种能启发他人，将眼光放在整体共同目标上的能力，因此是资产中的资产。领导人拥有认清复杂性始终存在的明确洞察力，但却能以讲述引人入胜的故事般的方式，简单地加以传达。这能促使听众参与，让他们愿意成为变革提案中的触媒，协助塑造、拟定，并共同创造愿景。有的领导人平凡，有的善于创新，也有的富有启发性。第一种领导人只能反映旗下团体的渴望或需求；而

善于创新的领导人则会探究环境，以诱发潜在的需求，为新领域带来新洞见。反之，启发性的领导人则着眼于长远的未来，并会利用崭新构想的力量；而这些构想往往令人不安，短期内甚至看似不利，至于它们的策略重心则在于：超越短期没完没了的日常辩论。

领导方式会随着情境改变，假使城市需要受过高等教育的人才，以充分利用他们的知识，那这些人就不可能像在传统工厂般，让人呼来喝去。至于授权、协助、诱发式领导（an enabling, facilitating, cajoling form of leadership）较理想的地方在于，它了解影响和诱导比直接运用赤裸裸的权力好。重要的是，城市需要许多各阶层的领导人在种种环境下运作。纵使在拥有100万人口的城市中，也仅有1%，或是1万名可能的领袖。尤其在民主社会中，对于想要有所成就的城市而言，挑战就在于利用多元化领导团队的集体意志。

现今不可或缺的六项城市领导特质

远见：想象与规划愿景，并评估趋势如何形成的能力。

策略重心：专注于“整体愿景”的技巧，还有以未来为导向的远见。不仅具备策略性原则，也富有足智多谋的弹性。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（11）

全盘了解都市生活与城市动能：此外，还有使城市变得伟大的特性与特质。

开放与好奇的文化：必须培养重视辩论、批判性思考与学习的风气。

组织灵活性：将控制、集权、单一、动不动就责怪、不敢冒险的文化，转变为重视敏捷反应与弹性文化的能力。

以坚决贯彻为重心：也就是言出必行的干劲、意志与能力。

对于变动中的城市来说，当务之急便是要培养领导力与策略性思考。

创意阶层

佛罗里达的“创意阶层”（The creative class）主张，不仅与创意城市的概念息息相关，更是其中很重要的一面。这群人包括设计师、科学家、艺术家与脑力劳动者等，也就是在大家眼中需要用创意来从事自身工作的人。这些人最关心的，就是“地方的质量”（quality of place），并会自问自答：

◆有什么：人工环境与自然环境的结合；追求创意生活的适当环境。

◆有谁：形形色色的人彼此互动，营造人人都能加入并能在其中创造人生的社区。

◆现况如何：无论是街头生活的活力、咖啡馆文化、艺术、音乐或人们从事的户外活动等，一切都是积极的、令人兴奋并富有创意的尝试。

佛罗里达借强调人们在“创意时代”（creative age）中的创造性角色，而大幅改变了观念。他主张经济应该：

◆从以企业为中心，转为以人为本的体制；

◆如今是企业迎向人才，而不是由人才去找工作；

◆城市不仅需要重视人文气氛，也需要商业气氛。

他指出，社会出现了“创意阶层”这个人口统计区隔中的新族群；此外，他也提出一系列指标，以衡量一个地方能吸引，并留住创意阶层，进而吸引企业的特质。

创意经济人才或科学家犹如艺术家般，都是这个阶层的核心族群之一。而城市则陷入吸引、保有，并培养自身创意阶层的竞争中，至于促成这一切的，正是诸如良好的航空联机、研究能力、创业资本投资、制造商群聚等要素，而它们在广泛复制的“某处硅谷”（Silicon Somewhere）模式中，早已是众所周知。不过，由于创意阶层并不只是生产的经济单位，而是拥有种种个人、社会与文化需求及渴望的人，若要释放这些人的创意产能，那这一切需求与渴望，至少便如旧经济杠杆般重要，因此对佛罗里达来说，单是这些还不够。

那些在新经济中飞黄腾达的城市，也是最多元、最富包容性，并最自由奔放的地方。就较长远来说，那些重金投资高科技未来，但却未同时提供多元文化经验的城市则会落后。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（12）

创意经济

此外，“创意城市典范”（creativity city paradigm）与“创意经济”的概念息息相关。每位城市领导人都知道，脑力已取代劳力，城市则需要超越单纯的低成本、高产能模式来竞争。21世纪经济的特征包括：创新、对密集知识交流与技术转移的开放，以及极富适应力的全球技术性劳动人口。而知识则与劳动效率，或是天然资源相抗衡，成为经济成长与财富创造的来源。

创意经济是发展经济，甚至城市的平台，而它的核心涵盖三大领域：

- ◆ 媒体与娱乐业
- ◆ 艺术与文化遗产
- ◆ 创造性的企业对企业的服务

由于后面这些领域能增加每样产品或服务的价值，因此或许是最重要的。而在通常意义上的经济，和正在形成中的所谓的“体验经济”（experience economy）中，设计、广告与娱乐尤其能够激发创新。这不仅使城市变得更引人入胜，也使艺术家逐渐习惯提供创造力。

创意经济涉及四种“创意产业”的创造性产品交易：

◆ 版权业：诸如广告、计算机软件、摄影、电影等以著作权为主要产品的产业；

◆ 专利业：诸如制药、电子、信息技术、工业设计、工程等，创造或买卖专利的产业；

◆ 商标业：仰赖保护自身商标或品牌的各式各样创意企业；

◆ 设计业：依靠个人设计的五花八门的创意企业。

这与业界先驱英国文化媒体暨体育部（the Department of Culture Media and Sport, DCMS）对相关产业的归类定义不同。对他们来说，创意产业是：

“那些源自个人创意、技能与才华的事业，通过智慧财产权的创造与利用，具有制造财富与工作机会的潜力。它包括广告、建筑、艺术与古董市场、工艺品、设计、时尚、影片和视讯、互动休闲娱乐软件、音乐、表演艺术、出版、软件及计算机游戏、电视与广播等。”

在旧经济中，由于输入日渐稀少，成本相对增加，因此随着生产规模提高，报酬也开始下降。而在创意经济里，则毫无限制：从构思更多创意，并激发促成更多交易的后续创新中，报酬可能不断增加。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（13）

群聚与创意区

在富有创意的地方，群聚（clustering）举足轻重，而这些地方往往被称为创意特区（creative quarters）。对“创意经济”与创意氛围来说，最重要的，就是人才、技术与支持性基础设施的汇集。而诸如设计、生物科技或教育等空间群聚（spatial cluster）活动，或产业的集中，都是城市资产。任何有关城市活力与繁荣的讨论重心，都在于群聚，而其中的主张也让人耳熟能详：财务、技术及精神上的相互支持；提高市场效率；媒合买卖双方；在相近领域或可利用的卓越中心间形成重叠，并促进竞争，以制造“乘数”效应，促成协作性互补交流与资源的交换。群聚并非新事物，自从交易开始，其中的便利就显而易见。随着真实与虚拟世界在创意空间被结合，群聚正在改变，但重要的面对面接触仍是关键。

活用创意资产

有些概念性诱因能够发挥创造资产的触媒与“乘数”效果，其中包括：

重新定义思索与运作事情的方式：

◆交通于是变为行人、车辆，或地铁系统并重的移动性与可及性部门。

◆随着新环保思维将废物变成资产，废料或污水问题也成了资源管理系统的一部分。例如，美国落基山研究所（Rocky Mountain Institute）便提倡“四倍数资源使用减半，人民福祉加倍”（Factor Four-Doubling Wealth and Halving Resource Use）。这是个简单的概念，不过是将创造财富关键的重心，由劳动产能转为“资源产能”（resource productivity）。同样的，将城市定义为有机体而不是机器，也诱发出不同的潜能。

◆支配城市一切发展的典范，也由以城市工程或基础建设为导向，

转为旨在建立创意城市的策略。这是种为人营造环境的艺术，其中涵盖了人与地方的联系、行动及城市形态、自然、既有建筑，以及成功建立完善的定居点的过程。

其他方法还包括：

◆视问题为创新的机会：转弱为强，诸如视废弃物为资源，或视污染为环保新产业提供了前景。而与这息息相关的，便是创造性地利用危机。危机不仅建立了重心，也需要建立可能有助于克服原有阻碍，进而有所革新的紧急反应机制。

◆专注于 $1+1=3$ 的等式：尝试解决问题，或借由同时达成多重目标，如启发叛逆的青少年，让他们负责自我组织的项目等，以制造机会。

◆改变职能名称：如将路政署改称为行动部，以重新将注意力集中于行人身上。

至于在较策略性的层次上，有以下种种诀窍，能充分利用各类情势：

◆不寻常的组合：例如在一般的项目中，结合科学家与艺术家，便可能产生意想不到的收获。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（14）

◆意向声明：纵使未必如协议般具有法律约束力，却能像号召力、宣传活动或标杆般，能激发行动与革新的宣言、公告或声明。

◆倘若背后有精心安排的计划，那赋予概念诸如“知识城市”，或“XX之城”的名称，将能激发动力。然而，多数不过是营销计划罢了。

◆输出的交换：例如让环保人士负责交通。

协调软件资产

城市声誉的经营正开始产生剧变。犹如我们在“创意、设计或艺术价值”的众多研究中所见，无论是设计、生态、艺术、文化提倡者，或是软件基础建设专家，如今都比较不需要主张自身工作的“价值”。眼前相关辩论已转移至：“设计不良要付出什么代价？”“不将艺术融入城市发展要付出什么代价？”“缺乏文化意识与对多元性的了解，究竟要付出什么代价？”或是“如今缺乏环保意识要重新付出什么代价？”等。现在风水轮流转，设计、艺术或环保团体无需再证明自身的正当性，反倒是那些并未大幅提升设计质量，或是在城市发展上未运用艺术手法的人，才需要解释“为何不这么做”。

城市领导人的问题在于，都市管理是遵循诸如住宅、公园、卫生、治安或交通等传统的机能路线来规划的。但一些和他们一样重要的问题，却没有人来负责。有些人认为，那是“营销”工作，可是那些问题太重要，不能丢给营销人员去处理。其中关键的新概念包括——图像学；设计意识；环保意识；艺术思维；气氛与经验；联想的丰富性与文化深度；建立网络的能力；沟通和语言技巧。

图像学（Iconics）

在人们几乎没有心灵空间的注意力不足时期，城市领导人需要了解，如何精心安排“自我图像”（the iconic），以使自家城市保持领先。如今城市借由“图像化地”（iconically）呈现自我来竞争，而成功可能取

决于如何精心安排他们的“自我图像”。所谓图像（icons），就是具有强烈自明性，并能激发想象力、令人惊奇、促成挑战，同时引人企盼的方案或创举。多数令人难忘的事物都是实体，人人都能看到，能不断唤起人们的记忆，你一眼就会注意到它。而要达到这个目的，最强而有力的往往是艺术手法。自我图像迟早会吸引人们的眼光，并产生象征性，例如北京的奥运设施、上海浦东的开发，或是台北101大楼。虽然最令人难忘的图像是实体，但它可能是具体、有形，也可能是无形、看不到的，如建筑、活动、传统、市内的重量级组织总部、某人与一座城市的关联，或是如奥运、世界博览会等计划或活动，都可能图像化。甚至当城市拥有许多环环相扣的联想，形成强大的合成图像时，也可能具有图像化。因此，当我们提及“巴黎”、“伦敦”、“纽约”、“东京”，或甚至“迪拜”时，一大串联想便会浮现脑海。而象征性创举通过构思与象征的力量，得以跳过冗长的了解过程，并避免了大费唇舌的解释。由于传播需要与地方、当地传统及特色相联结，因此图像化的作业无法一成不变，并加以模仿。

设计意识（Design awareness）

对于设计的看法，也从视设计为装饰、可有可无的玩意儿，或是附加物，变成视它为不可或缺的要害。最起码，图像狂热大大促进了有关设计标准的讨论。而对质量与深思熟虑的设计漫不经心，只会减少城市的资产基础。至于在良好的设计上投资，则会创造经济与社会价值。以建筑或地方的整个寿命来衡量，它并不会增加成本，但会激发文化辩论。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（15）

城市领导人在思考气氛时，需要从心理层面来看待当地城市，就像他们设想自家等个人环境的方式一样。而城市，尤其是全球化的大都市，则需要执行既富激励性，又能提供反省的棘手策略。它不但需要有家的感觉，使人感到自在心安，同时也要令人振奋、内心充满渴望，并产生动力。

城市在寻求气氛时，需要发展一套不同的语言，而这将能促成不同的，甚至非传统的对策。你所探讨的不是土地利用、规划区域，或是行道设计，而可能是：我的城市富于激励性，还是令人沮丧？它激发的是渴望还是冷漠？它使感官活络还是变得迟钝？它建立了市民的骄傲，还是令人退避三舍？

丰富联想与制造共鸣

（Associational richness and resonance creation）

在信息世界里，超载的讯息需要明确、清晰地传达。多数城市鲜有深入的外部认知，因此愈往前进，就变得愈茫然，也愈无法聚焦。

当你能命名一座城市，汹涌而至的关系与联想就会如巴黎和纽约般，层层呈现在世人眼前，而认知也接踵而来。它们共同创造了一个故事，这一切都成为现实与认知的综合体。整体来说，城市是成串的联想，并拥有从实质到无形、故事、形象、产品，或甚至概念的种种涵义。

激发联想不仅复杂，也需要耗费很长的时间。巴黎花了三十年时间，才使其艺术声誉成熟，并以此为基础，建立起自身与爱情的联想，接着这种联想达到延续了数十年的高峰期，如今却又逐渐退烧。而联想可能是负面的，并可能长久萦绕挥之不去。如芝加哥与黑手党老大艾尔·卡彭（Al Capone）的联想，便与当地的现况无关。城市要打破不乐见的联想，就需要果敢与热情。芝加哥意图成为众人眼中的绿化城市，就需要建立诸如千禧公园（Millennium Park），或是摩天大楼绿色屋顶

等引人入胜的地标，还有从垃圾回收到汽车共乘等，许多既不起眼，也不迷人的永续性创举。

文化深度（Cultural depth）

某些地方有源自历史的文化深度。而借由确立特色，让城市运用成年累月的古色古香感，以及靠市民自豪感所激发的信心，都能使历史焕发新生。它能赋予机构权威感与可信度，就如波士顿坐拥哈佛大学、麻省理工学院等群聚学府般，这让它变得具有自我强化能力。由于声誉，尤其是教育界的声誉需要长时间建立，因此不会轻易被新兴的城市或机构所夺走。

另一方面，历史也可能形成阻碍。人们可能缅怀往日，歌颂自身的历史，但这并未留给野心勃勃的年轻人太多空间，让他们能自觉创造未来。城市的权力结构可能阻碍初来乍到者，对新构想的保守态度或许会根深蒂固，接踵而来的可能是傲慢自大。至于其中的挑战，正在于睿智地利用传统与历史。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（16）

如果够果敢，纵然是新兴地区，也能建立文化深度。当你审视近百年的两大全球创新浪潮时会发现，电影与媒体产业，还有信息科技经济组织，都是在洛杉矶与硅谷等新兴地区生的根。

创新与历史可能难以并存，旧城市的挑战在于，能否就未来的竞争优势而自我调适。犹如绿色屋顶的新摩天楼般，绿色产品便是一个领域，特别是绿色出现在实质环境中时。

建立网络的能力（Networking capacity）

在历史上这是前所未有的第一次，大小与规模不再重要。大城市不再必然拥有优势，这为许多与全球接轨的次级城市制造了机会。的确，由于建立网络困难，交易太过麻烦，加上流动容易度受限，因此如今规模反倒可能成了劣势。总之，生活质量还不够好。这也正是为何在世界最佳城市调查中，诸如哥本哈根、苏黎世、斯德哥尔摩、温哥华等地方始终名列前茅。其中多数虽只有不到两百万居民，但却能行动自如、出入方便，网络也四通八达。

任何地方的任何地点只要锲而不舍、具备巧妙的联结性，并富有远见，无论是仅有微不足道的利基，或是较重大的优势，都可能成为某种世界中心。

而克服人才流失的方式之一，便是培养，并促进地方化主流群体能获得的超强利基。在全球化的市场中，城市是可以小些，但却必须具备竞争力，以便在全球运作。

城市可以在创意界中，通过攻占想象力版图，来壮大自身的力量。它可以成为某项活动的中心地、重要实体的总部，或是令人联想起他人向往的地区。

由于在我们的认知中，建立网络是以开放性的方式来联系，因此“网络”（networks）与“建立网络”（networking），都成了主要具有正面涵义的真言。然而，由于网络太紧密，具有封闭性或自我参考性，只

能嘉惠那些身为团体一分子的人，因此可能有反效果，而这正降低了创造力。

沟通及语言技巧（Communication and language skills）

最后，城市要进行全球性运作，就需要高度的语言能力。这也正是为何如阿姆斯特丹，或是鹿特丹等城市能提高自身份量的缘故之一。

城市领导人需要了解这种种层面。但整体而言，他们并未做到这点。它们不是被丢给营销人员去做，就是遭到遗忘，而被归入“太模糊，或难以处理的档案盒里”。

平衡的城市记分板

如今有更多城市领导人认为，城市是个需要平衡的领域与资本范畴。我们把资本看得太狭隘，认为它必然会受经济与金融的影响，因此忘了其他许多类型的资本。成功的地方了解，要如何进一步运用城市的种种资本与资产：你如何加以累积、投资、协调并利用，以发挥强大的功效。这是一种思考未来的截然不同的架构，所着眼的不只是诸如地理位置、商业环境，或是遗产潜在价值等传统资产。成功的地方会刻意累积一切资本，因此就好比说，能同时创造财富并增加社会资本。而较肤浅的地方则认为，其中的诀窍不过只在于累积财力，并一切都以那种标准来判断，认为那确保了效率与效能，但却错到无以复加。

中文版序《创意城市》的缘起与未来（17）

◆人力资本：人们的才干、技能与专业知识；

◆社会资本：形成公民社会与种种社群的复杂组织、小区与利益团体关系；

◆文化资本：从遗产与回忆，到梦想和追求的能力等，以有形及无形的方式，呈现出对一个地方的归属感，还有对当地的认同感与独特性的了解；

◆智慧资本：小区的构想与创新潜能；

◆科学与技术资本：借由与科技结合发掘可能的解决问题的能力，以实际应用这一切；

◆创意资本：利用好奇、想象、旁观、联想等探究那些看似无关的事物，放松地面对模糊、发挥原创与创新力的能力；

◆民主资本：小区培养讨论文化的能力，以及公共责任与透明架构下的选择；

◆环境资本：一个地区的人为与自然景观及生态多样性；

◆领导资本：也就是责任感与领导的动机、意志、干劲与能力；

◆金融资本：如何取得资源，以支付服务及基础建设的费用。

下一步将往何处去？

基本上，创意城市事关释放、利用，并授权那些无论是源自科学、艺术、技术，还是社会事务等的人与组织的潜能，但如今它已成为无所用的名词，有丧失魅力，失去当初它产生的理由之虞。城市往往会把创意的涵义狭隘化，认为这是仅限于创意经济专业内的艺术与活动，并称任何文化计划都为“创意城市”计划；然而，这不过是小区创意的其中一面罢了。

如果城市在未通盘考虑“创意城市”这个名词的涵义的情况下，便倾向于对它加以滥用并大吹大擂，这个概念就会日益空虚、消蚀，甚至遭到三振出局，被下一个宏大的口号取代。创意城市概念所意味的，是一

个摆脱故步自封的过程。若是认真看待，它对既有的组织架构、做事习惯与权力配置来说，都是一项挑战。它与促成、实现及激发小区内的潜能有关。这意味着克服更多根深蒂固的、深植于内心和心态中的障碍，其中包括在办公隔间内思考及运作、在部门内进行等级式管理，或是偏好把问题和机遇简化成孤立的碎片看待，而不是通过一种联系的、全局性的眼光思考问题。对创造良好的城市来说，克服这些是先决条件。创意城市的创造力事关横向思考、看到特殊性也看到普遍性，以及见树木也见森林的能力。对我来说，这与中国式思维不谋而合。

背景说明 《创意城市》如何诞生（1）

背景说明 《创意城市》如何诞生

《创意城市》阐述了一种崭新的策略性都市规划法，并检视人能如何在城市内发挥创意去思考、规划并行动。它探讨了如何借由运用人的想象力与才华，使我们的城市更适合居住并生气勃勃。本书中并未提供确切的解答，但力图寻求为人们开启会涌现新意的潜在“创意库”的方法。

我们多数人都感觉到，自己居住的城市可以更好。我们许多人都知道，有许多案例能展现如何使城市更人性化，并更富产能。然而，在决策者中间求取平衡的城市，可以在日渐衰微的气氛下重复旧政策，也可以寻求再造城市，使它们成为创意、潜能和提升生活质量的活跃枢纽。毋庸置疑，在大多数情况下，旧策略并不管用。由于城市动能与世界都会系统改变太大，我们无法靠19世纪的心态，去解决21世纪的问题。

然而，在全球各地最佳的实际经验中，城市乌托邦已然存在。那里提供了就业机会、应用技术，还有发挥老少技能的创新方式。其中有彰显城市灵魂与特性的启发性建筑、有巧妙的节能装置，也有令人乐于使用的大众运输工具。其中有寓教于乐的购物环境，也有促进城市熙来攘往的公共空间，以及吸引独特人物、活跃分子与创意分子的相关沙龙活动。

由于这些范例分散各地，以至于令人难以辨认并从中学习。我们总是视城市为恐惧、犯罪、污染、堕落的渊藪，忘了城市也是财富创造者，为发达国家创造了超过80%的财富，无论这财富的分配有多不公平，都为国家开创了荣景。城市提供机会与互动，而这能够解决它们自身的问题，并提升整个地区的生活质量。然而，大家仍以有色眼光来贬低城市生活。

城市世纪

由于21世纪将是城市的世纪，因此《创意城市》是行动的号召。有

史以来第一次，世界上过半的人口将生活在城市中：在欧洲，这数字已超过75%，而在发展中国家，才刚达50%。不过二十年前，全世界的数据仅有29%。然而多数生活在城市的人，是出自需要，而非渴望。

1997年的一项调查显示，英国有84%的民众想生活在小村庄，但实际能这么做的人只有4%。我们无法创造足够多的村庄，以满足这些渴望。反之，我们必须使城市成为令人向往的居住与造访地，而这一部分要靠为城市重新创造大家所认为的身在村庄的价值，也就是归属、延续、安全和可预测感；一部分则要靠培养城市独特的潜在价值，如热闹、互动、贸易、意外的乐趣等。

创意：城市的命脉

城市有一项重要的资源，那就是人。人类的智慧、欲望、动机、创意与想象力等，正在取代地点、天然资源与市场通路，成为都市的资源。而城市居民经营当地的创意，将决定未来的成功。当然，这对城市的生存与适应能力始终举足轻重。随着城市变得庞大、复杂得足以出现管理问题时，它们就成了开发技术、概念、社会对策的实验室，藉以解决成长问题。

背景说明 《创意城市》如何诞生（2）

然而，在思考城市现今的问题时，仍有特殊的原因要从创意、创新，或缺乏这两项要素的层面着手。如今世界各地许多城市都面临转型期，而这主要是由于第二轮的全球化浪潮使然。这些转型依各区的状况而异，像在亚洲等部分地区，城市正在成长，另外在诸如欧洲等地区，旧产业在消失，而创造城市的附加价值，更多是靠应用在产品、流程与服务上的智能资本，而较少是靠制造的产品。

典范转移

《创意城市》概述城市各层面的主要改变。整体而言，这些改变代表了三十年前的典型城市蜕变为今日城市的典范转移。在这种状况下，旧对策并不管用。在一种心态下，或许看似无解的问题，从另一种心态来看，却可能得以迎刃而解。而本书概述的新思维与成套的观念工具，旨在协助读者彻底思考这些困境。

我们所举的例子仅在说明一个要点：《创意城市》无意成为城市发展的策略大全，而旨在为城市发展提供相关的参考数据。其中许多案例来自我个人在欧洲工作的经验，其余则来自既有事实。尽管我是从全球观点来阐述城市动能的，但《创意城市》却是从欧洲角度来写的，这并非由于欧洲城市较富创意，而是由于我比较了解它们。我知道中国、印度、非洲和南非古往今来有很多伟大的创意城市，然而却因深受自身欧洲文化背景的影响，并且我本来就对反映欧洲都市生活的“好城市”了然于胸，因此采用了欧洲的视角。它涵盖的概念有：市中心举足轻重，因为那是全市的中立聚会场所；借由加强互动、联系、贸易与城市声音，可使这个共享空间增添都市的财富；城市生活本身令人感受到，它有种超越个人的自我延续特质；还有融合、多元化与文化创造潜能的概念。

这些观点中有一部分是全球性的共识，其他则可能未必。然而，这些概念、原则、分析城市问题的方式，任何人都能加以使用，并应该适用于任何地方。这套工具试图让市民、政策制定者与决策者具备能力，

以把握可能只在城市才有的机会。一旦你深入探索，就会发现几乎每个地方都有创意潜能，但在许多城市里，它却遭受阻碍。令人意外的是，对于激发创意与创新的必要条件人们所知甚少。如对硅谷、洛杉矶、巴塞罗那、第三意大利①的艾米利亚—罗马涅（Emilia Romagna）附近，以及对东京或班加罗尔（Bangalore）周遭因创意、新商业与服务发展出的世界闻名的先进科技聚居地等，曾发挥帮助的正式与非正式结构，几乎都不为人所知。《创意城市》将试图探究创意的潜在动能，而借由这么做，可以彰显我们有超越“创意专属于艺术家”，还有“创新主要为技术性”等概念的必要；无论创意、创新都有社会与政治的层面。

城市问题的创造性对策

置身创意核心的，是具备某些特质的创意人才与组织；当这一切汇集时，就会营造出创意氛围。《创意城市》寻求的是如何催生这类氛围，继而使城市变成创新枢纽。它评估新行业与银行如何启动，以及诸如提供贫民银行服务的芝加哥南岸银行（South Shore Bank）等组织的准则。我探讨了在城市发展上如何运用环保策略，例如德国鲁尔（Ruhr）埃姆舍尔公园（Emscher Park）所采用的那些方法，究竟是如何推动的。

背景说明 《创意城市》如何诞生（3）

我研究了诸如柏林“爱之祭”（Love Festival）等创造城市骄傲，并获得了动能的艺术对策机制。我想知道什么能激发人们的想象力，让他们为城市发展而运用技术，就像他们在赫尔辛基（Helsinki）所做的那样，还有在提堡（Tilburg）采取的新管理形态。我想发掘那些能组织创意的方式以及管理创意人才的方法，并了解哈德斯菲尔德创意城镇创举（Huddersfield Creative Town Initiative）是否是今后的一条正确途径。而找出政府如何能与企业、非政府组织（NGO）进行最有效的合作，如何能促进正式及非正式网络间的联系，以产生最理想的结果是举足轻重的。此外，我对科技在发展创意城市上的角色也有兴趣，并思考其他形态的创意是否更重要。

实践者的工具

《创意城市》最重要的主张，就是改变心态能激发意志、承诺与活力，让我们重新看待城市的潜在价值。本书中阐述了各式“创意思考”、“创意规划”、“创意行动”的策略与方法。整体而言，它们提供了因应城市规划的新方式。一旦采用这些技术，就能下意识地加以吸收，并自然深植于日常决策中，同时以较正式、较有条理的方式来应用。全文中以成套新术语和概念来探讨城市，如市民创意（civic creativity）、为公益运用创意（a creativity harnessed towards the public good）；城市创意循环（the cycle of urban creativity）以及如何加以发展、执行并发挥效力；城市创新概念的生命周期；城市研发，以及如何研拟、复制实验方案，并加以主流化；文化资源与如何加以应用；如何视城市为学习有机体；最后，还有培养所谓的新形态“城市素养”，也就是任何人都应具备的“解读”并了解城市的能力。

为何写这本书？

写《创意城市》主要有三个目的：

1. 为读者提供更完整、更全盘的方式，以思考并分析城市。就较长

远来说，这会改变决策者考虑城市的资产与潜能，还有如何组织并管理城市的方式。

2. 提供一套“心理工具”，让读者能奠定新心态的基础，继而激发其为城市构想创意与对策。

3. 激发不同层级决策者之间的激辩，以影响在城市所采取的政策、策略与行动。

毕尔巴鄂的带有恐怖色彩的创意（图）



印度尼西亚万隆——市民用创造（图）



毕尔巴鄂的广告创意（图）



创意城市1 (图)



创意城市2（图）



上海，南京路步行街

创意城市3（图）



1·重新发掘城市创意（1）

为何有些城市会成功？

《创意城市》的概念缘自于我对过去二十年来，“为何某些城市似乎已适应改变，甚至乘着变革的浪潮在前进”这个问题的思考。诸如巴塞罗那、悉尼、西雅图、温哥华、赫尔辛基、格拉斯哥、班加罗尔、艾哈迈达巴德（Ahmedabad）、库里蒂巴（Curitiba）、鹿特丹、都柏林，还有群聚在德国鲁尔埃姆舍尔河沿岸的苏黎世、卡尔斯鲁厄

（Karlsruhe）、斯特拉斯堡等城市，以及其他欣欣向荣的城市，似乎都在利用经济与社会发展，让它们为自身发挥了功效。至于其他城市则似乎在变革下，成了消极的受害者，只是坐以待毙罢了。

从驰名、绚烂到名不见经传，甚至看似无可救药的城市，我省思自己在各地的工作时，某些课题已然浮现。成功的城市似乎有某些共同点，那就是拥有身怀远见的人、富于创意的组织，并拥有目标明确的政治文化。它们似乎沿着一条坚定、但并非一成不变的道路前进。而领导权分散在公共、私人和义务性服务等领域。它以充满勇气的公共创举、常具风险性的商业投资，还有无论是为小利或为大我而环环相扣的系列项目，来表达自我。

就因应变化，尤其是组织文化改变的能力而言，了解文化议题、表达价值观与认同感是个中关键。而要想使城市规划发挥功效，确切了解富含文化的观点是很重要的；至于想在各领域、机构、公私与公益单位的做法之间消弭歧见，更重要的就是要了解：没人能凭一己之力促成城市变革。你必须建立崭新的合作形态，光靠部门间的合作，还有地方当局的集体作业，并不能激发城市潜能。无论规划、经济、社会、教育，或是文化政策等各个不同的领域，都并未充分互相学习，以影响其根本设想、作业方式与目标。而认清“传通媒体”（Comedia）^①本身工作的限制，则促使我们相信，成功的城市政策与管理，需要远比以往更关注文化议题，以及充满创意、全盘性、先发制人、以人为本的策略。至于

长远的成功，则取决于培养决策者和城市代理人的思考力。

在那些已出现成长的地方，关键要大都具备某些共同的特质，如思想开放、乐于冒险；在了解策略下，对长期目标有明确的重心；有能力利用地方特性，并在显而易见的弱点中发现优点；乐于倾听并学习。这些都是使人、项目、组织，甚至是城市发挥创意的部分特质。

就定义而言，城市是个有着形形色色的人，以及各式利益团体、机构、组织形态、商业领域、社会关系与文化资源的复杂混合体。而去构思个人，或甚至组织的创意，要比酝酿城市的创意来得容易。鉴于“创意”本身并不简单，并大都仍与艺术和科学有关，我若从描述个人迈向创意城市的途径着手，或许会有所帮助。而我对创意的了解，主要是由两大议题所形成：首先是思考力与构成心态的概念，其次是视文化为创意资源的重要性。

1.重新发掘城市创意（2）

创造性思考

我们都背负着根深蒂固的文化包袱，像我就背负了混合德、英、意的欧洲文化包袱，而这影响着我的心态、思维、价值观与热情。这三种民族特殊的思维方式，影响了我对创意城市的看法。读者可能意识到，它们有时背道而驰。较德式的作法追求理论架构、评估动能、寻求综合效益与协调对立各方；而盎格鲁撒克逊式作法，则讲求经验主义，强调实例与现实生活的最佳惯例；至于在意大利环境下，巧妙的想象力，以及对文化较丰富的了解，则是顺理成章的。

创意城市计划的根本问题在于：“你能改变人与组织的思考方式吗？就算能，要怎么做？”其中一个答案是强调我们的思考力，还有促成改变的构想。要改变心态，这样我们才能以统合的方式，去掌握处理城市问题的需求，而这往往远比见树木不见森林的说服报告有价值。所谓心态，就是寻常、自在的思考方式，它不仅能引导决策，也能代表人建构自身世界的秩序。而其中一个优先要务，就是在改变思考上运用创意；例如，克服二元对立的思考习惯。对富有想象力的对策来说，这种习惯是十分常见的障碍。

《创意城市》彰显了超越狭隘思维，以营造创意城市气氛的价值。例如：

- ◆是否该靠结合全盘思考与分类法来构思城市对策？
- ◆女性化而非男性化的手法对城市来说，究竟意味着什么？
- ◆乡村生活模式能为城市提供任何参考吗？
- ◆促进传统或创新（innovation），还有随遇而安与专注秩序之间，如何能求取平衡？
- ◆该鼓励直觉式的，还是理智性的决策流程？
- ◆要多独特才管用？还是实验与测试比较令人安心？
- ◆城市需要放慢还是加快脚步？

◆要如何过滤这些选择，城市才能在不破坏当初赖以兴起的社会基础的前提下，继续向前迈进？

以缓慢与迅速来说，在某种状况下，可能有“慢”对策，而在另一种状况下，可能有“快”对策，至于在其他状况下，则可能有折衷对策。然而，第四个问题可能需要我们彻底超越“快——慢”对策，寻求另一种处理问题的方式。而如同以下所概述的，以针对城市潜能的文化策略为基础，并仔细加以观察，通常是处理问题最适当的方法。

1·重新发掘城市创意（3）

列出二元对立清单，并非呈现创意城市构想的创造性手法。我们必须认清，这些对立是更广泛整体的一部分。《创意城市》主张，更完整的策略提供意外丰富的对策。主事者若能保持开放的心胸、专心致志、结合专注力与水平思考，并兼具务实与概念性思考力，城市创意将会欣欣向荣。如果这些特质未能齐集于一人之身，也可能出现在团队里。城市问题的解决团队需要新方法，去集结喜欢在进入另一个领域前，能巨细靡遗地精通某个领域的人，还有那些在充实细节前，能大致掌握全局，而得以发挥最佳学习力的整体论者。

文化成为重心

进一步迈向创意城市之道，源自对文化的兴趣。而两个重要的关联在于，文化演变如何形成城市发展，还有创意与文化发展之间的固有关系。

“传通媒体”早期在英国的许多工作，都与促进大多数位于城市内的独立新媒体有关。我们提出调查与可行性研究，并就私营与小区电台的制作、播放和接收提供建议；出版并销售书籍；涉足电影、电视、多媒体、音乐、设计、手工艺与剧院等各行业。我们强调文化产业的价值，而这产业环环相扣，或许也是现代城市经济中成长最快速的。随着既有资源减少与制造业衰微，对欧洲许多城市，以及其他愈来愈多的地方来说，文化成了救星。我在试图了解文化产业的动能，以及如何利用城市的文化资源，以发挥当地最大潜能的同时，也愈来愈意识到，它们具有更广泛的重要性与影响力。

此外，我也不断体会到文化遗产与传统的力量。在瞬息万变中，我们为何会在昔日的建筑、艺术品、技艺、价值观与社会习俗里，寻得慰藉与启发。那是不是因为我们在全球化的世界中，要寻求稳定与乡土的根？文化遗产使我们与历史及共同的记忆相连，它让我们的存在感有所依归，并能提供洞见来源，以帮助我们面对未来。

文化遗产是以往创造力的总和，而维持社会运作，并促使它向前迈进，正是发挥创造力的成果。语言、法律、理论、价值观、知识等，文化的各层面在传递给下一代时，都需要重新加以评估。契克森密哈伊（Czikszentmihalyi）1997年在一本书中曾说，“创意等于文化的基因变化过程”，而适应与“最新的特质，并无法提高存活率……不过少数可以，而这正足以说明生物进化论”。同样的，创意也是如此，并非所有的实验或试验计划都管用；但从历史角度来看，使城市命脉得以存续的，正是能挑战传统界限的创意。而文化与创意是环环相扣的。

文化是资源的华服，展现出地方的独特与特色。过去的资源可能有助于启发，并赋予对未来的信心。无论是经整修的建筑，或是为现代调适的旧技艺，即便是文化遗产也是日新的：今天的传统是昨日的创新。创意不仅在于持续发明新事物，也与如何适当处理旧事物有关。

文化资源

文化资源是城市的原料，也是它的价值基础，其中的资产取代了煤、钢铁，或黄金。而创意则是利用这些资源，并助使它们增长的方式。由于可能性无穷，因此问题的症结不在于如何辨识它们，而在于如何限制空想。城市规划者的任务就在于责无旁贷地去辨识、管理并开发这些资源。因此，文化应该成为城市规划者的专业，而不是被当作在处理诸如住宅、交通、土地利用等，一度被视为重要规划问题以外的微不足道的附加物。反之，那些富有文化素养的洞见应该决定如何处理规划、经济发展，或是社会事务。

1·重新发掘城市创意（4）

体认到文化是种资源是我个人的启示，此后我便开始以截然不同的方式，去看待城市与资产。城市处处有不为人知的故事，或是尚未开发的潜能，而那是可以根据城市的实际目标重新利用的。这促成了新型的城市资产稽核方式我们借由概观城市的经济、社会潜能与政治传统，来评估如何能将文化资产转化为经济优势；如何将木工，或金属加工等旧技艺与新技术结合，以满足家用商品新市场。此外，还有如何能运用学习与辩论的传统，将城市当作会场来营销。我们甚至从颜色到声音、气味、外观等，来考虑城市的“感官”；此外，由于我们认为，互助传统、联合网络、社会习俗等可使城市具备竞争力，因此会通过这些层面来综观全局。而借由这文化资产概念法，让我将城市视为由既定计划，还有活动所形成的可塑性艺术品。我认为，城市拥有个性与感情，它的情绪有高低起伏。而在这种认知下的城市，是个活生生的有机体，并不是台机器。

一路走来，我了解了一些乍听很简单的概念性手法，其中之一是“化弱点为优点”。而一心想着如何充分利用的问题，则加强了可能的原料无所不在的概念。以芬兰北极圈内的城镇凯米（Kemi）为例，当地的主要产业为已式微的造纸厂，人们饱受高失业率之苦。而它主要的资产就是寒冷与冰雪，在当地兴建世界最大的冰雪城堡后，其影响超乎意料之外。另外，我听说，由于格拉斯哥旅游业官员体认到，该市比冰岛干燥，因此在向冰岛人宣传格拉斯哥时，推介说它有如避寒胜地里维耶拉（Riviera）。结果只见一群冰岛人兴高采烈在格拉斯哥的夜店喝酒，并将那种说法传诵回家乡。

随着世界文化资源的开发，事情也变得很清楚，那就是每座城市都可能拥有独特的利基，而对任何试图开发，或宣传丑陋、寒冷、酷热的城市或不毛之地的人来说，“无中生有”已成了图腾。大家了解到，任何城市只要锲而不舍，并足够努力地尝试，都有可能成为某种世界中心，

如弗莱堡（Freiburg）的生态研究、新奥尔良的蓝调，或海伊镇（Hay-on-Wye）的书籍销售。而在认同城市的资源上，你大可向以“节庆”（feste）或“地方美食节”（sagre）闻名的意大利人学习，从蘑菇、意大利面到文学，他们借由这些活动，来颂扬当地已知的任何资源。

一切变得显而易见，文化资源体现在人们的技能和才华中。这不仅包括如建筑等“物”，还包括标志、活动、所有的地方手工艺品，还有制造与服务，如印度城市纱丽（sari）制造业者、塔里岛木雕业者，或马里（Mali）的占内（Djenne）染房业者等的精细复杂的技巧。城市文化资源是历史、工业与艺术遗产，而代表性资产包括建筑、都市景观或地标，还有地方与原住民的生活传统、节庆、习俗、传说、嗜好与热情。至于业余文化活动则可以全盘重新思考，以催生新产品或服务。资源犹如随处可见的食物与烹调、休闲活动、服饰和次文化，往往遭到忽视。当然，文化资源也涵盖表演与视觉艺术的技艺范畴及质量，还有新兴的“文化产业”。

文化的影响

文化提供了洞见，因此产生许多影响，城市发展应该通过这面棱镜加以端详。在诸如伦敦、纽约、米兰或柏林等世界级都市中，身为创意温床的文化产业，本身就是个重要的经济领域，而运用到的劳动力介于3%至5%之间。虽然观光业靠文化维生，但多数观光事业都着重在博物馆、画廊、剧院与购物等狭隘的文化概念上。我们可以看到文化机构散发出正极光，还有文化部门如何动脑筋，通过吸引那些为员工寻求蓬勃文化生活的国际企业，来直接影响对内投资。而我们在评估文化对社会及教育的影响时，也看到它们如何协助促进社会资本，以及组织能力的发展，以因应变革。此外，文化能够加强社会凝聚力、增进个人信心、提升生活技能、促进身心健康、增强身为民主社会公民的能力，并开发崭新的训练与就业管道。

1·重新发掘城市创意（5）

某些文化影响尤其吸引我们的注意，因为它们似乎是创意，或独特价值的强大源泉。我们借由视文化的各层面为一种创意资源，便能了解体现于传统或现代文化中的意义，如何能制造一个地方的特色与价值。在城市外观与感觉日趋相似的世界里，它们所展现的地方特色极为重要。贝鲁特便借由“团结阵线”（Solidaire）组织，致力于大规模的市中心重建计划，以其国际性历史为基础，来扭转冲突不断的形象，并将当地重建为中东金融与会议中心。而波罗的海的里加（Riga），则利用本身滨海与汉萨同盟^②（Hansa League）城市的传统，来摆脱前苏联帝国的附庸城市角色，并重新塑造自我的主体性。

我们注意到，文化如何获得日趋重要的地位。而促使城市居民团体采取行动的，正是无数文化沦丧的威胁。这些运动不仅在于拯救建筑，更在于授权。设在加尔各答的“城市优质生活人民联盟”（PUBLIC），是印度一个全国性的活动团体，他们甚至利用火车站、市政厅、市立公园入口举办文化遗产活动，以作为民主化和颂扬地方认同感的对策。反之，在新加坡，中国城几乎已消失，要珍视可说是为时已晚，游客只能面带苦笑，瞧瞧重建在当地城市主题乐园里的中国式建筑。而突破原有局限的马尼拉，如今虽已成为人口千万的大都市，但却没能及早认清西班牙老城区（Intramuros）的文化价值。这两座城市都知道，促进文化了解具有重要的凝聚效应。连带的，城市的骄傲能赋予信心、给予启发，并提供活力，以面对那些可能与文化无关的课题。

形形色色的创意

抽丝剥茧

我愈专心思考创意，这个概念就变得愈复杂。我将创意的本质视为一种足智多谋的能力，不仅会评估，还会设法寻求对策，以解决棘手、突如其来和不寻常的问题或状况。创意犹如一种发掘，继而发挥潜能的过程。它是利用智慧、发明、一路学习等特质的应用性创造力。不过，

后来我才了解它的动能层面，还有与环境的关系：在某个时期或状况下，一个方案可能充满创意，但在另一个时空背景下，却未必如此。尽管创意大都与艺术家、有时与科学家有关，但我遇到愈来愈多的显然以创意手法处理问题的社会、商业或政治领域人才。创意与创新行动的范畴不断扩大，但似乎仍有不断超越界限的特质。

在这错综复杂的状况下，我能看出以个人、群体、团队，或组织身分工作的创意人才。而在项目或组织中，我则能看出似乎可激发技能，还有动机的创意流程与架构，而这意味着在某种状况下，人人都能发挥创意。同样的，我也能看出，传统管理的做法往往背道而驰，它让大家小心行事，并避免充分发挥能力。我可以看出，企业与公家机关逐渐无法掌握优先要务，以致丧失良机。随着我开始鼓吹这个创意讯息，便难免会遭遇复杂、根深蒂固的障碍。而浮现在我脑海的字眼，就是线性与箱形思考，尤其在与房地产开发商、规划人员及会计师讨论时，其中许多人似乎并不了解，要如何重视他们所无法计算的事物。

创意的力量

另一方面，我也接触到了如《四倍数资源使用减半，人民福祉加倍》（Factor Four-Doubling Wealth and Having Resource Use）等充满创意的概念，还有像社会创意学院（Institute for Social Inventions）的全球创意银行（Global Ideasbank）构想，或是诸如《大事》（Big Issue）杂志等服务。而一切都变得显而易见，事实证明，有很多由圈外人主导的创意计划，后来纷纷成为主流。我见识到概念改变优先要务的力量，并且开始问，是哪些社会条件激发了这些新构想。而在讨论如何营造传导性环境，以振兴像布里斯本、约翰内斯堡、德班（Durban）、索非亚（Sofia）、巴塞罗那等截然不同的城市时，则产生了一个问题，那就是：你要如何建立一个创意氛围（a creative milieu）？

1·重新发掘城市创意（6）

当我和那些从事创意计划的人交谈，并与创意机构合作时，答案便显而易见，那就是创意取决于那些属于个人、组织或城市的特质。例如，机智应变力，还有以开放性思考为基础的解决问题能力；会冒睿智的风险、愿以崭新的角度处理问题，并乐于实验的性格；而最重要的，就是反省，并制造学习循环，以不断创造的能力。

这是一种质疑更甚于批评的心态，它问的是，“为什么是这样？”而且不甘于听到“向来都是如此”。创意所挑战的不仅是问题本身，更挑战了许多如今被认为差强人意，或甚至是理想的事物。创意人才与机构乐于修改流程或原则，并设想未来的方案、状况、创见、应用、调适与流程。他们在异中求同，并汇集起解决问题的不可思议组合。或许最重要的，就是以统合性、全盘性的方式，横向而弹性地检视状况的能力。创意人才与组织的思绪很灵活，但是能集中思考，并乐于审慎地冒险。犹如戴维·伯金斯（David Perkins）所指出的：“创意人才在能力的边缘，而非中心工作。”（富莱尔〔Fryer〕在1996年引述）。富于创意是种心态，也是一种发掘种种可能性的处理问题的方式，它是种“独特的弹性，得以提振一切心智功能”。（伊根〔Egan〕，1992）

重要的是创意是一段旅程，而不是目的地；是个过程，而不是状态。每个创作都有生命周期，随着创新的时间与经验的累积，需要加以调整并再造。我认为，除了语言、逻辑及科学外，创意人还验证了视觉、音乐、人际与空间等的种种观点与策略。同时，他们也肯定不同年龄层、男性、女性，以及不同文化背景者的创意。这使他们得以通过崭新的方式，融合不同的能力与知识，来开发丰富的资源。

此外，创意是价值中立（value-free）的。你可以积极或消极地对它加以运用，或是双管齐下。而创意的价值取决于它发挥在什么用途上，这也正是城市创意概念会成为本书核心的原因。同时我也了解，光靠创意未必能成功。要确保创造性构想或产品能够通过现实考验，还需要结

合其他创意特质；如结合实验、尝试、管理与执行技巧等特性。然而，我在看到许多好点子尝试失败后，便了解到将创意局限于计划构思阶段的危险。它必须从最初的洞见到执行、统合、推行、评估一以贯之。世人并没有创造者、愚钝的行动者，以及乏味的支持人员之分。

有时我会以顾问的角色，为城市构思出富有创意的点子，但这些客户若没有适当的人才加以落实，它们往往也只能闲置一边。例如，我发现，就像在格拉斯哥、曼图亚（Mantua）与巴塞罗那样，唯有富于创造力的执行者能将文化产业、制造就业机会与空间再造相结合时，我们的创意才能成功。创意有不同的程度与种类，人人都能发现自身的创意。而练习可以帮助我们了解：自己是否具备创意，并能发挥潜能。

我已检视过创意人才与创意机构、流程及架构间的差别，并归纳出：尽管他们的重心与影响或许不同，但需要的特质却大同小异。这些特质包括人际沟通、倾听、建立团队，或是外交、媒介与建立网络的技巧。而缺乏创意人才，你便不可能有创造性的会议或机构。同样的，若缺乏让创意人才、流程、构想与产品互动的创意组织，你也无法拥有创意氛围（a creative milieu）。而对《创意城市》来说，建立这类创新氛围（an innovative milieu）正是一大挑战。

不过愈是定义创意，它就愈令我困惑。伴随每种结论而来的，则是复杂性与限制。创意（creativity）与创新（innovation）天衣无缝地相互交织，就算事实也许证明，有许多第一代创意不切实际，但至少提供了作业基础。创意是发展创新力的先决条件，而创新通常通过创意思考来发展，它们都旨在实现一个新构想。一旦创新通过现实考验时社会存在，可是创意光靠自身还不够。

1·重新发掘城市创意（7）

创意和扩散性或衍生性思考有关，但创新需要敛聚性、批判性与分析性策略，而这些思考方式会随着计划发展而变动。创新与创意都是以环境为导向，在某个时空充满创意的，比如运用文化产业，以重建克罗地亚的斯普利特（Split），或是保加利亚的布尔加斯（Burgas）等，但这种做法在谢菲尔德（Sheffield）或墨尔本却是常识。而像项目作业，或是跨部门、跨领域合作等，在公家单位虽是创意，但在某些私人企业、艺术组织，或是竞选活动团体中，却是稀松平常。反之亦然，我看到在公家单位实施的少数民族相关就业措施，在私人单位却是窒碍难行。

尽管取材自心理学，并通过管理研究所发表的创意著述汗牛充栋，但有关城市创意的文献却极其匮乏。至于经济及小区发展、社会事务、教育或城市管理或与城市飞黄腾达相关的其他领域，虽然运用了大量创意以解决问题，如新责任制、艺术领域的新技能培养法，或是根据乡村银行^③的构想，而量身定制的微型贷款制度等，但与这类创意相关的著述也不多见。

就在城市为了实现由创新主导的经济与社会发展，而设法解决因架构僵硬所致的失败问题之际，我可以看到企业界日渐重视创意。他们将它视为一种新型资本，而赖以增加这资本的，则是对学习型组织这个概念的兴趣。我曾问过，是否能期望不同的组织有不同的创意？对商业食品制造商来说，进行环保或社会稽核可能是项创新；对政府当局而言，建立公家/私营机构间的合作关系，以提供服务，或许是项创新；而对志工组织来说，设立商业部门，将利益回馈小区，也许是项创新。若处理城市错综复杂的问题，需要有种种不同的创意，那么成功也需要有不同的标准。对公家机关来说，这个标准可能是减少资源使用，或是降低污染程度；对营利性组织来说，则是市场占有率。而缺乏这类讨论则显示，创意在公共领域是个低度开发区。

有些重要的议题几乎未曾经过讨论，社会创意是遭到遗忘的一环、价值受到低估，并且不被认为是创新。新社会制度犹如新产品、服务或技术般，亟须推陈出新。同样的，政治、环保与文化创意也是如此。然而，现在是改变投资标的，将重心由技术性创新，转移至我们如何生活、组织与彼此相处等方式上的时候了。若非如此，我们将在缺乏研发引导的情况下，艰难地吸收全球化世界的改变。

辨识新形态创意的问题在于，它已是个过度使用的概念，往往被应用在无新意的事情上，以致降低了这概念的价值，并忽略了真正的创意。现在城市创意的两个平行主题似乎明确浮现，那也就是我向来积极投入的环保和文化。

创意案例探索

我在与霍尔探索创新而永续的欧洲城市时，察觉到一种环保意识的新氛围，而它是以重新思索城市生活质量的概念为基础。其中有交通创新的地理群聚城市，如卡尔斯鲁厄—弗莱堡—米卢斯（Mulhouse）—巴塞尔（Basel）—苏黎世，或波罗那—佩鲁贾（Perugia）—奥维亚托（Orvieto）—斯波列托（Spoleto）；还有能源创新群聚城市，如萨尔布吕根（Saarbrücken）—苏黎世—维也纳等。至于与自行车优先、太阳能暖气装置，或是垃圾分类等其他创新项目相关的城市，似乎较为分散。或许其中的理由在于地方压力，例如德国南部是欧洲私车拥有率最高的地方之一，但很难一概而论。

1·重新发掘城市创意（8）

此外，还有些文化促成的创意氛围，如英国谢菲尔德、哈德斯菲尔德、曼彻斯特与伯明翰附近的城市轴心带，或是德国莱茵河沿岸的科隆、杜塞尔多夫（Düsseldorf）、多特蒙德（Dortmund）等。另一方面，还有荷兰刻意在提堡营造的“流行文化”群聚城市。它们试图通过以音乐为重心寻求再造，借以因应产业重整，并从中创造财富、就业机会、特色与形象。

特殊形态的城市创意？

这些群聚城市让我觉得，其中有某种特殊的城市创意，而这源自各城市的种种问题与潜能，还有它们所需要的独特反应。关键多数

（critical mass）、多元化与互动等都市风格本身，促进了某种以专业、利基、融合性构想为特色的创意。而我与“传通媒体”所参与的城市计划，便证明了这点。

例如，曼图亚是座有点内向的意大利城市，当地政策以发展新科技为优先，而未认清它与出版，以及书籍销售等固有传统间的关联。在曼图亚，基于书商间的私谊，书店之间的合作意外良好。而这个起点正在于他们渴望合作，而非竞争，再加上关键多数的书商能群策群力。历经五年，曼图亚逐渐成为书城，拥有意大利最盛大的文学节，不仅制造了种种工作机会，也与新媒体公司间建立起良好的关系。

而在格拉斯哥，无论是促进内部的认同感，还是向更广大的世界呈现城市新形象，都可以利用音乐和电影，来作为建立品牌的手段。犹如声音与新影音科技等研究所能应用的范围远超过其领域般，这些资源在产业发展上的应用，也拥有广泛的可能性：利用软件可增进听力障碍者的听觉，或是为水底影像译码，而尖端电影与动画技术，也有助于拓展从建筑物内部管道系统到生物器械等领域的产业基础。然而，像坎德瑞格斯（Candleriggs）等地区，仅由于艺人、经理、技术人员、场地经营者之间的多方互动，就成为了音乐产业活动的焦点。

哈德斯菲尔德之所以能构思出“创意城镇创举”（CTI）的点子，尝试使当地成为充满创意的环境，以充分发挥市民的潜能，都只是因为当地的个人与组织曾经合作过，建立了互信基础，彼此形成了绵密网络的缘故。

而赫尔辛基重新思考当地资产所发挥的创意，都呈现在诸如艺术之夜、巴拉拉卡琴秀（Total Balalaika Show），或是光之力（Forces of Light）等公众活动上。这一切显示，城市可以怎样被重新开发和利用，还有从这些活动中会出现何等惊人的经济与社会契机。

我们可以日益明确地看出，文化策略所肩负的任务，在于解决远比眼前更复杂的问题：从城市经济前途，到建立城市特色、提升活力，到调整就业组合等。而城市如何处理自身的问题，要比有形资产更攸关成败。如阿德莱德（Adelaide）等曾经繁华的城市可能走下坡，而像哈德斯菲尔德等穷途末路的地方，则可能蒸蒸日上。

1·重新发掘城市创意（9）

此外，我领悟到，了解文化资源需要以更富参与性的方式，配合具有多元背景的地方团队，来进行新形态咨询。身为超然的旁观者是不够的，要体会城市，你就必须投入，去工厂瞧瞧、与新企业家交谈，并看看夜总会与其他地方。

我开始了解到书面报告的限制，我们通常连看都没看，就把它们塞到抽屉里。我了解到，去改变一个人的心态，还有他们看待问题的方式，或许要花费千言万语，可见这过程并不容易。你要如何改变对城市的想法？我开始问一些人，他们喜欢哪些地方，还有他们的梦想与乌托邦，然后将他们的这些个人愿景与他们实际上做到的事情做了对比。而这暴露出了抱负与现实间的落差，也凸显出达成理想的障碍。于是有三项要素变得举足轻重。第一，假使有会影响城市的彻底改变，那就需要新思维。第二，我们需要实际的范例来说明何谓创意城市，而这也正是我为何要强调哈德斯菲尔德的“创意城镇创举”，还有“埃姆舍尔园区”专案的缘故。成败是形影不离的，它们都不算完美，但至少以崭新的方式去思考城市的前途。第三，需要有省思、发展构想，以及与同侪团体一起演练的教育机会。自1997年以来，阿姆斯特丹暑期学校（the Amsterdam Summer School）便年年举办这类活动。

2·城市问题，创意对策（1）

现代城市

全球化动能

在出现挑战、发现对策的过程里，城市深陷影响其生活的变革旋风中。因此，若要找出明日，而非昨日世界的对策，我们就必须重新检视城市、再思考优先级，并了解城市趋势的本质，还有它们的矛盾与抵触。南北半球城市的问题在于类型和程度上的差异，然而就算是这些差异，也提供了相互学习的机会。而城市对策往往有共同的原则，例如：

◆在执行对策时，有必要让那些受问题影响的人参与。

◆提供解决问题的环境，让决策者和受影响者有机会开放心胸学习。

◆提出在文化、经济、社会与环保上都能永续的解决对策。

而这些差异很重要：南半球都市化的速度已在需求与期望、资源和因应之间制造了一道鸿沟；诸如污水处理、用水、住宅或道路等基础设施建设，仍赶不上都市人口成长的需求；至于所创造的财富，也不足以提供北半球视为差强人意的生活水平。

另外，北半球城市制造的盈余，则提升了“更高”的生活水平。因此，就隐喻而言，随着马斯洛需求层次^①提高，这些城市的居民才可能想到如清净空气、公共领域，或文化设施等与生活质量相关的问题。在比较贫穷的地方，这类问题可能看似比较遥远，并会在国家之间制造纷争；例如，北半球经历过密集产业发展阶段之后，在寻求对南半球强制实施较高的环保标准时，便可能会显得很虚伪。

一种关键性趋势影响了南北半球。在计算机运算能力呈百万倍的速度增长，运输成本只有20世纪40年代的1/10之际，通信技术费也较50年前低了100倍。这使全球化的进程日益加速，并形成了彼此息息相关、经济体系相互依赖的新城市。在整个经济、政治，或权力象征的层级中，每座城市都扮演着不同的角色。如纽约、东京，或伦敦是世界领

袖，其他如布宜诺斯艾利斯或新加坡等，则是一方霸主。城市已成为“全球人才、货物、信息与资金流的汇集点”（引述自1999年春，奈吉尔·哈里斯〔Nigel Harris〕在华盛顿城市时代〔Urban Age〕会议中所说的话）。它们提供了控制、指挥、后勤功能及设施，以联结、管理，并畅通货物与服务通路。而要有效建立并运作这个系统，就需要巧思、想象力与创意。

今天用来制作一条裤子的组件，可能来自五个国家的城市；迪斯尼的卡通设计，可能在好莱坞展开，在马尼拉完成。发展中国家的城市相互竞争，以求在发达国家的图书馆、信息处理中心与法律卷宗里留名。亚洲至少还有十几座城市像硅谷一样，以软件设计为核心产业。它们在劳工成本、新技术、专业与创意间布下竞争战线。这种共生动能大都是无形的，但处处都能感受到它的牵连，例如曼谷的金融市场起伏在亚特兰大、斯德哥尔摩，或开普敦都会产生影响；而吉隆坡一家新工厂开张，可能会导致纽卡斯尔（Newcastle）另一家工厂关门大吉。

2·城市问题，创意对策（2）

尽管城市间相互竞争，但无论在北半球或南半球，仍有许多专业角色与利基是它们所能扮演、发挥的，而其中的挑战在于，无论是否身为技术、金融、时尚或传统中心，城市都要评估，自己本身是否机敏地认清，并利用自身独特的卖点。或更重要的，就是调整人才的创造性技能，以因应任何可能出现的需求与机会。从这个角度来说，城市彼此竞争并互补，犹如在金融界般：随着各时区的起承转合，先由东京交棒给伦敦，随后再由纽约接棒。

层层联系

无论是个人、政治或经济方面，城市中的联系是层层相叠的，而且通常建立在历史性的迁徙模式上；例如，从温哥华到悉尼，华人移民形成了“竹子网络”^①，成为华人贸易系统的一部分。然而，这类联系并非始终显而易见，如控管金融贸易之类的联系可以察觉，可是除非我们热衷看超市标签，否则多数联系是不显眼的。

由于经济繁荣、技能短缺或战争，才会在各个地区不断建立新联系。阿尔巴尼亚人与土耳其人主宰维也纳的“生鲜市场”（Fressmarkt）；“200阿富汗”（200 Afghani）的驾驶员控制从华盛顿杜勒斯机场（Washington Dulles airport）开出的出租车路线；韩国人、日本人、俄罗斯人等在洛杉矶都各有聚居地；100万古巴人群集迈阿密，将它变成当地最大的拉丁美洲城市之一；而30万希腊人则将墨尔本变成继雅典之后，最大的希腊都市小区。这些族群会先满足本身的需求，接着寻求更广泛的商机，继而加强了国际贸易。由于新移民人口则需要花些时间，才能融入地主城市，因此可能会成为创意潜能与冲突的来源。在文化日益多元的世界里，对想成功的城市来说，寻求以创新的方式来缩小文化差异，将成为日益优先的要务。

而要组织这股互动、贸易与资金的洪流，则需要个城市与国家层次上，寻求后勤、管理与规范架构的创新。由于资本流动创造出变动的财

富，因此城市需要注意维持竞争力。每种优势的新来源都需要大量创新与介入，如良好的管理、建立互信伙伴关系的能力，以及提供诸如保健、住宅，或文化等支持设施。而因应全球管理组织、国际贸易协议、环境平衡、公平问题、文化认同的新要求，还有从发展中国家的健康医疗设施到住宅等基础建设，无一不需要创意。

规模问题在此产生了戏剧性的影响，如人口成长等线性趋势制造了新动能，而这需要不同优先次序的创新对策。1900年时，有十几座人口破百万的城市，如今则有超过三百座，城市化的速度有增无减。尤其在发展中国家，基础设施往往赶不上人口压力。首先土地的可利用性与价格，大大决定了城市的开发模式与过程，其次，还有深植城市组织中的不利与不满因素。

极度全球，极度地方

然而，城市最重要的要素就是人，他们虽遭受全球趋势冲击，但大都未注意到它们，或视这些冲击为与日常生活以及生存有迫切关系的个人经验，如上商店购物、处理破轮胎、寄信、遛狗、串门、上班，或是送小孩上学等。而典型的城市管理所追求的，就是确保这类日常经验能畅行无阻。至于其中的每一个小要素，都有改善的可能性。

2·城市问题，创意对策（3）

不过就地方层次而言，较大的议题同样有影响。如今城市内的日常事务涉及跨文化差异的协调，包括从享受异国美食，到与观光客分享空间等；也因此，较远距离的互动与城市、地区或街头较地方性、传统性的互动，彼此得以并行不悖。在大多数情况下，城市日常生活结合了种种形式与程度不同、地方与全球兼容并蓄的互动。

我们有与外界联系、互动的能力，但相对也喜欢落地生根的安定感。眼前的环境制造了每小时、每天、每周的迫切需求；就在我们碰触一个按键时，还有无数未联结的信息与构想可兹利用。就如同在较广大的领域中一样，像维修下水道、清除街上垃圾，或减轻住在嘈杂不堪街区旁的居民的厌烦与愤怒等，也都需要义不容辞的创意对策。

城市问题是由个人经验的困境造成的，而这困境是较大共同经验的一部分，也就是在这儿，个人身陷于城市的公共生活中。

而涵盖城市生活的，是国内与跨国性金融、经济及政治架构。它们拥有个人所无法控制的动能，并广泛影响个人生活，使人在由公立或私人组织掌管的代议制机构，或企业架构下，沦为既无能为力、又心不甘情不愿的参与者。或许对创意行动来说，重建这些联系正是首要课题。

城市管理人的困境

城市管理人的工作吃力不讨好，因为要面对来自四面八方的压力，还有环环相扣的问题。至于他们所扮演的角色，也因涉及按照政治、社会与预算等优先级，来满足各种利益相关者的愿望，而面临一连串棘手的策略困境。城市管理人的问题包括：

◆人人都想要车，但若未彻底改造汽车，污染问题只会有增无减，更别说是如光污染、噪声、交通阻塞，还有停车问题等环境污染了。

◆开发商的需求可能导致摩天大楼挡住光线，或是扭曲历史性的城镇景观。

◆缺乏资源与草率可能使土地埋在层层柏油之下，导致自然景观恶

化。

◆废弃物可能酸化大气，或毒化供水，种种环保问题可说是层出不穷。

随着城市突破原有的桎梏，问题也变得几乎无法因应：在马尼拉，光是进出郊区，来回可能就要花八小时。而这类额外的压力与负担，大都是由那些无法住在市中心附近的赤贫者所承受。这类对贫穷及失业的挫折感，或许令人失落、绝望与厌倦，并可能使整个地区变成恶性循环不断的贫民区。另一方面，如马尼拉的富比士（Forbes）高级住宅区一般，富人也建立起专属住宅区，以免身受贫民的威胁。假使这种状况在某些地区变得比别处更极端，如伦敦、曼彻斯特或纽卡斯尔等英国大城市中所显而易见的那样，那中产阶级、劳工阶级，还有如今所谓的“社会边缘人”（socially excluded）之间，就会形成与日俱增的差距。

2·城市问题，创意对策（4）

在诸如纽约的皇后区或布鲁克林奇、巴西的贫民窟，以及南非的有色人种城镇等地区，当道的往往不是最强，就是最暴力的人。而这种既有秩序的瓦解，可能阻碍公民社会的产生，以及那些可能发展出许多创意对策的独立行动的开展。然而，世界各地都有实例证明，纵使如这类可能分崩离析的温床，也会出现建设性的答案。这些地方几乎都有勤勉的小区领袖、年轻职工、神职人员、具愿景的男女，只要给予机会与支持，他们就能着手处理问题。然而，这类可能性却遭到既得利益者、僵化的官僚体制、贪渎，或是乱政的扼杀。当控制权掌握在少数利益分子手中，公众利益成为私人贪婪的牺牲品时，这一切对策反倒会制造更多问题。

过去三十年来，许多城市涌入来自世界各地的大批人口，有时速度之快，以致在原小区内制造了不安、恐惧，甚至种族歧视。在有些个案中，移民人数之多，使他们因缺乏归属感或认同感，而在新环境中随波逐流。尤其是当移民从原本的乡村生活，突然投身先进的工业化社会时，情况更是如此。由于近来科技进步，北半球人民已体验到同样瞬息万变的状况。在这个世界里，纵使是那些新建立的传统，只要是传统都成了稳健生存的基础。然而，在城市化的议程上，关注文化认同与表现，却是最细枝末节的事。无论个人如何适应、协调、选择，这些全是文化问题。以往我们的文化与社会价值观，都有时间去培养并成熟；如今变化的速度可能令人难以招架，因而导致反射、冲动的反应。

最后，交托那些直接受影响者来管理绝对是可能的。由于从外部委托的解决问题者并不了解必要的学习过程，因此会导致所做出的对策无以为继。至于源自于小区的自助、实际作业等教育要务，也就不言而喻了。

尽管这些挑战涉及重叠性议题，但置身这股洪流中的却是城市管理人，也就是一般所认为的土地利用规划者。有些城市通过共同决策架

构，或是联合小组等机制，以采取统合性对策，但多数城市仍是逐一解决问题。特别是如犯罪等，由于大家心中所认为的，要比实际状况更可能影响自身行为，因此就业、教育、住宅、犯罪、社会福利、卫生与文化更是环环相扣。

住宅与土地利用呈现出某些最棘手的问题。住宅市场足以经得起考验？量足够吗？是否有充分的资源来维持质量？从住宅扩建、大规模建设案，到零售开发案，或是变更使用模式等，都需要无数协商。大家曾经认为工业很肮脏，而它也确实制造了空气与水的高度污染，因此基于环境卫生理由，必须要分隔工作、生活和休闲区域，但实际状况未必如此。从制造业过渡到服务业虽然带来城市的新需求，可是要平衡旧产业的需要与更新的渴望，却是难如登天。

城市管理人如何促进新投资与开发，并维护那些未蒙受变革之利者，甚至因此失业者的利益？多重剥夺制造了“沉沦小区”（sink estates），几乎所有的人、事、物都被拖下去。然而，解决这些环环相扣的问题，以避免制造“双城”^①，并不单是任何一个部门或国家机构的责任。

城市管理人如何在这些问题，还有吸引野心勃勃者的需求之间求取平衡？城市是品牌，需要魅力、风格与生气。而这意味着要有吸引人的商业区，其中不仅有品牌名店，更有生气蓬勃的文化、体育和商业活动。不过，这可能导致它们自身的紧张：何谓精致与流行文化、市中心和边缘区，还有旅客及居民间的适当平衡？城市有许多利害关系人（stakeholder），地方当局在建立、经营，并推动合作关系，以提出对策上的角色愈来愈吃力。

2·城市问题，创意对策（5）

这意味着要与游说、既得利益，还有竞选活动等彼此角力的团体打交道。例如，与道路拓宽相关的住宅方案，就可能使房地产开发商以及由当地居民组成的保守团体间产生歧见。我们知道，人们讨厌交通阻塞但喜欢汽车，就算管理人要加强其他交通方式的吸引力，手中的资源也寥寥无几。而城市管理人了解，许多梦寐以求的成果都与改变行为有关，如住在商店楼上，还有提高居住密度等，而这几乎是他们无力左右的。

最令城市管理人头疼的，便是明知某些问题超出一个城市的控制范围，还要平衡这些需求，并充分利用手边的预算。最后，无论问题有多大或多复杂，富有创意的对策多少总有帮助。

城市生活的断层

这个世界以罕见的方式在改变，其中的新动向包括取得市场优势，成为价值观与品位的主宰者；知识经济兴起；娱乐业获得特殊地位；国家扮演较小的角色；出现超越左右派连续执政的政治形态；许多领域产生共同参与，以界定社会价值观及目标的新需求；许多领域一元化的知识标准面临挑战，知识范畴日益模糊；多元文化的居民小区成长；两性关系重组；对地方、空间、时间的概念改变，尤其在科技进步驱使下更是如此；对国家统一普遍有种瓦解感；重新思量何谓地方、区域与国家认同感。

事实证明，对新需求来说，传统的工作、组织与学习架构已嫌不足。诸如对时间、地点及空间认知等主宰我们生活的核心概念，都正在重新调整，以配合虚拟和网络空间。而我们生活与工作形态的革命，则不断产生种种崭新的可能及问题；另一方面，既有的思考方式已无法分析、解释并解决现状。21世纪初的口号就是：改变、超载和原子化（change, overload and atomization）。改变导致超载，而原子化不仅损及我们应付超载的能力，也损及我们建立必要共同新制度，以因应变

革，使获利超越成本的能力。

然而，新中带旧。新兴的后工业制度（post-industrial system）与旧有的前工业（pre-industrial）及其制度并存。我们在二十四小时运作的网络空间内交易，但多数机构的营业时间，却仍遵循着朝九晚五的惯例；而季节性气候模式对生活的决定性，则比我们所愿意承认的更大。在某种程度上，许多事情仍将维持原状，大家还是会搭公交车和汽车去上班，房子看起来依旧是房子，但知识经济体系的内部逻辑，则将逐渐建构出工业化社会。而通过经验习得的行为模式将重叠，有时甚至与强调弹性、适应性和技能随身性的新需求相抵触。然而事实证明，就长远来说，缺乏可预测的模式与架构，实在太不稳定。而由于变化是必然的，因此在新基本教义派兴起的威胁下，文化、意义与价值观等问题将日趋重要。

现阶段有种过渡性特质，它的形态不明，轮廓仍在逐渐显现。而在提供可预测性，以及某些决策方向的原则性架构中，变化与风险将仍是关键层面。至于在发展过程中所促成的更广泛参与的较开放性架构，就位于这个崭新平衡与方位的核心，而且在四海一家的背景中将日趋重要。

2·城市问题，创意对策（6）

过渡时期中错误难免，而对策取决于集思广益组织所能掌控的试验。生活在工业革命规模的典范转移（paradigm shift）过程中，这就是所要付出的代价：尽管并非要抛弃一切，但是靠老方法解决不了问题，你必须改变优先级。我们仍需要原则，而它们可能来自四面八方；的确，创意城市的任务在于挖掘昔日的创意宝库，以面对未来。至于文化与社会如何选择目标及抱负，并排列优先级、赋予价值，继而加以传达，都将举足轻重。如今正是更密切观察其中部分改变的时候了。

经济与技术变化

在无重力的知识经济中，财富是借由将数据化为信息、知识，甚至判断所创造出来的。富有竞争力的不再是如煤、木材，或黄金等固定的实质资源，而是高度机动的脑力和创意。随着软件将信息植入一切产品中，改变了所有的制造与服务流程，连带降低了体力劳动、甚至资本的价值，但却提高了应用创意的价值。

尽管建立在信息资本上的知识产业了无新意，但是直到最近，信息本身才改变了整个经济。无论是芯片的运算能力或是下降的通讯费，都为网络经济建立了新规则。目前虽仅有4亿台计算机，但从门口感应器到收款机，已植入了60亿编码通讯芯片。它们的多元联结制造出使经济繁荣的创新，而最有前途的技术则是连接器。如凯文·凯利^①所提醒我们的：这需要重新设想周遭的物品。“由于它们内部的芯片运算能力比多数计算机还强，因此我们该视汽车为有轮子的芯片、视飞机为有机翼的芯片，并视房屋为有人住的芯片。”（凯利，1999年）

凯利进一步指出，产业经济是物以稀为贵，因此当东西变得供过于求时，价值就相对降低。而网络经济却彻底扭转了这一逻辑：价值在于量大与关系。当他人也有传真或电子邮件时，它们才有价值。你买一台传真机时，就是在买网络的通路。而标准与网络价值的提高，则是根据所谓的“充足定律”（law of plenitude），直接与软、硬件成本的降低成

比例。此外，如网景（Netscape）提供网络浏览器软件般，“慷慨法则”（law of generosity）说明了如何藉赠送通路来创造价值。这个目标在于必要性，以便促进诸如周边产品、更新与广告等其他销售。

由于沟通、协力及合作是关键，因此封闭性系统前途无“亮”。价值随着会员数暴增，连带吸引来更多会员。“报酬递增法则”（law of increasing returns）推翻了规模经济的概念。工业时代的竞争意味着生产愈多、报酬愈少，而如今在网络经济中，“整个网络创造并分享与日俱增的报酬。许多中介、用户与竞争者共同创造了网络的价值.....而获利的价值在于更广大的关系网。”（凯利，1999年）

硅谷最大的创新或许在于社会组织模式，而不在于它的产品。“当地的网络架构，那由旧工作、好同事、企业间互通信息、公司快速的生命周期，还有活络的电子邮件文化所形成的错综复杂网络，建构出社会网络.....也形成真正的网络经济。”（凯利，1999年）

知识经济是很普遍的，但影响却不一而足。在发达国家，科技园区如雨后春笋般，出现在未开发的郊区，或是再生的工业城市中心。可是在曼谷、雅加达与孟买，为全球经济提供后勤功能的软件企业，则与剥削劳动力的工厂比邻而居。而已占英国工作约1/30的电话客服中心，则是21世纪的工厂，接线生在这儿遵照标准脚本解决问题或销售产品。尽管个人不受重视，但这项工作却需要智慧。纵使在顾问业这另一个成长性的产业里，往往也有机械式流程。

2·城市问题，创意对策（7）

对城市的意涵

尽管虚拟通讯激增，但面对面互动、网络联系与贸易仍举足轻重，因此城市在新经济中扮演着特殊的角色。而信息经济能振兴城市的看法，却与现代电信分散工作的常识背道而驰。然而，因地理而聚集是“规模报酬”（returns to scale）的经济现象，这形成了制造主要集中在城市的良性循环。其中的必备条件在于，无论下一个成长的是什么领域，都要有具备知识与社会技巧的多元人口来支持。互动迫使信息、构想和计划相交流，而城市则提供了互动的可能性。（请参见格雷厄姆与马文〔Graham and Marvin〕，1998年）

由于人具备随身的技能及移动性，这迫使城市借由自身的文化设施、服务、公共领域和娱乐等的质量相互竞争。而知识企业与员工所要求的，则是城市脱胎换骨。在工业时代，有必要将污染性产业（dirty industry）与工作、居住和休闲区加以区隔。然而，知识产业需要拥有能展现空间、开放与社会交流的城市环境。具讽刺意味的是，提供这环境的，往往是市中心周围闲置的工业建筑。市中心有金融、商业、零售等高价值服务，还有城市政治或文化机构。城市内环（inner urban rings）为中枢提供了如印刷、快递、外卖等补给服务。此外，它通常也是诸如设计与网络公司、年轻多媒体企业家，或甚至艺术家等，声誉较不卓著的创意与知识产业据点，为城市提供了得以繁荣，并尝试新产品与服务的蓬勃气氛。

城市内环往往为新餐厅及新场所带来顾客，最后使那些中枢区较保守的民众也想光顾。而城市内环的建筑通常是旧仓库、小型工业建筑物，还有各式用途的旧屋并陈。低价促使勇于创新的年轻人在这些有趣的空间里发展计划，而这空间若在市中心区，唯有具备资金的企业才负担得起。随着这些企业成长与获利增加，就会迁至中枢区，或是改善所在地的环境。这种内环提供了重要的实验与育成区，而由于这些内环区

情况改善，当地先驱也会另觅新据点，迁移至租金低，并荒废衰微的地区，继而重新展开整个循环。

由于内环小区抗拒办公大楼蚕食，因此中枢与内环区中间的过渡地带往往会爆发城市更新战，伦敦市寻求扩建的斯毕塔菲尔德（Spitalfields）便是一例。

社会变迁

创造财富的新流程意味着新作业与新工作，而以同步及互动为基础的弹性生产系统，则需要既具备适应力，又多才多艺的员工。如今安全感来自个人的就业能力，而非大企业的保障，或是工会的保护。就业能力凸显了核心竞争力，尤其是沟通能力：新工作是为资料操纵者、传播者与象征领域的解读者而设。

创新组织是较大机构所需仿效的创造形态，它们敏捷、以项目为导向、擅长建立网络与结盟，并捉摸不定。一般来说，经营知识与创意的企业需要宜人的、具激发性的环境。而这些环境逐渐集中在市区，并且往往靠近如曼哈顿的硅谷（Silicon Alley），或是伦敦的SOHO区等，方便面对面接触、有帮助，并富效率的文化产业区；假使官僚机构想并驾齐驱，就需要发展较扁平的架构，以诱发动机，并培养忠诚度与信任感，这样才得以发挥能力、责任感与冒险心。

2·城市问题，创意对策（8）

对城市的意涵

因此，通讯技术决定了组织形态；同时，它也塑造出城市模式。为制造原料商品而设的典型工业组织庞大、具阶级性、固定在一个地方，并能在一旦电话与电报可确保信息通过系统迅速传播时分散。而时钟这个最佳隐喻，便阐述出标准化、规律性与机械化等工业时代的特质。至于工业景观的视觉标示，就是冒着浓烟的红砖工厂。信息时代城市的标示则趋向两极化，一种是干净、卫生、冰冷的郊区华夏，另一种则是位于城市内缘，设在整修仓库内的时髦工作室（请参见1994年《民众季刊》〔Demos Quarterly〕的“解放科技”〔Liberation Technology〕）。

另一方面，信息科技已证明，地点是暂时、不明，非固定的实体，而与日俱增的移动与虚拟性，则可能断绝我们的归属感。随着公共空间与特性的地方感日减，意味着利益犹如地理位置般，在界定小区上扮演愈来愈吃力的角色。而由于社会同构性、固定性、合作需求等营造街坊的因素消失，纵使在邻里层次，小区感可能也几乎荡然无存。

就环境角度来说，生活质量与地方息息相关，并与所在地有较个人及主观性的关系。恋地情结被视为情感价值的核心，它远超越环境，提供了人生的意义，也是基本的人性需求，当人们参与塑造地方时，这种情结更加强烈。

由于虚拟使人能远距离感同身受地参与，因此已撼动了地方实体性。如今时空在前所未见的层次上运行，而这是人人都必须妥协的。实体世界具备基本的感官特质，能使身历其境发挥出最大的经验效应。

此外，这些变化也制造出一种新的地理排他性。与生气勃勃、并较为富裕小区比邻而居的，是不断遭受剥夺的贫民窟。消费者需要现金参与城市活动，然而人们的消费与休闲模式却愈来愈少重叠。企业的呆板，加上排他性的使用模式，无不破坏了市中心的中性空间角色。

对那些受过高等教育，并身怀技能的“组合式工作者”（portfolio

worker) 来说, 城市提供了刺激、自由与活力; 而对缺乏这类条件的人来说, 它却只有绝望、无力、不安与贫穷。城市创意行动有因应社会排他性的迫切必要, 而要评估这种排他性, 最好的方式就是“瞧瞧人们在工作、学习, 以及其他形式上的参与权如何遭到剥夺, 还有他们为何会缺乏现今最珍贵的资本, 也就是人力资本。这所指的不仅是正规资格与技能, 还有较微妙的资本, 比如说知道怎样在工作时举止得宜、如何取悦顾客、如何与团队合作……并能察觉潜藏的机会”, 以及了解如何不仅与同道者聚首一处也和那些遭社会排斥者形成网络(请参见培利·希克斯〔Perri 6〕, 1997年)。

政治变迁

经营并治理城市的制度正重新受到关注。尽管民主日渐普及, 但未必总能履行参与的诺言。权力正在转移, 尤其是转向辅助原则, 从国家转往地区和地方, 而地区及地方则转向公、私部门与志工单位间的合作; 至于向上, 则是转往如欧盟等跨国机构。有关城邦(city states)的兴起, 便犹如意大利文艺复兴般, 引起愈来愈多的讨论。如今我们视城市为复杂的混合物, 其中有领导权重叠的利害关系者。至少在英国, 民选市长的构想再度兴起, 但这并不是要为城市找老板, 而是要找个有远见、能善用人才与资源, 并提供策略性愿景与重心的协调者。

2·城市问题，创意对策（9）

而选民投票率下降，已引起市民对其他参与形式的兴趣，如从公投到选民陪审团，还有从教育家到妇女、老人或少数民族团体等非地域性的社群代议等。我们再次可以看出，这种同构性也受到多元化和多样性的挑战。

然而在城市事务中，良好的管理是种具有竞争力的工具。或许有人会质疑，从少数人中选出，并身为少数政党成员的无薪议员，是否该拥有对城市事务的最后控制权。除了这类民选组织外，总有愿意致力贡献，以改善城市生活的个人。这促使“利害关系者民主”（stakeholder democracy）的概念得以普及，继而促成新形态城市部门架构的设立。

文化变迁

经济与技术转型、人口大量迁移，还有全球化效应等，都已产生强烈的文化影响。无论是文化机构，或是独立活动与展出的主办单位，也因此有所改变。至于产品，尤其是娱乐业作品的同质化与标准化，正威胁着地方认同感，逐渐使城市无论是看起来，或是感觉起来都大同小异。另一方面，文化交流是冲突和创意的肇因。对某些人来说，文化代表某种“防护罩”，让他们避免不受欢迎的改变；对其他人而言，则代表用以面对未来的“基础”。

对于城市推陈出新来说，文化遗产与其当代文化表现，已成为全球关注的焦点。在经济发展的过程中，我们从昔日的建筑、艺术品、传统、价值观与技艺里获得灵感。而文化借由使我们的存在感有所寄托，来帮助我们适应改变；它显示我们来自某处，而且其中有故事要说；它能提供我们面对未来的信心与安全感。文化遗产不光是建筑，它包含了能证明某地与众不同的一切文化资源。文化位于创造的核心，它也因此是种日新的生活方式。

以往渊远流长的文化，还有身为媒介的文化机构，通常都会为社会的目标而协调。但如今状况不同了，由于许多人认为，在文化中做抉择

根本不民主，并受限于传统的阶级与特权制度；因此民主社会在判断文化事务的对错、好坏时，往往总是举棋不定。直到最近，文化与当代文化主流精神间的关系才比较自然，对其角色也有所共识。例如，在欧洲中世纪，最伟大的表达方式，就是为宗教服务。而在文艺复兴时期，则靠王侯或资本家的力量，主要以再造城市为重心。到了启蒙运动时期，为了提升市民的素质并改善社会，重点转为发展知识。而以此为起点，19世纪出现了博物馆与画廊、公共图书馆及交响音乐厅等文化机构。至于19世纪文化机构的核心，便在于知识民主化的概念。而知识民主化的目标，则在于更广泛地提升大众素质，以适应工业时代和民族国家的新环境。

2·城市问题，创意对策（10）

文化的关键挑战在于，与市场经济生活妥协，并评估所重视的事物是否能加以定价。然而市场经济已显示，它难以形成超越消费的有意义目标，同时也认清了大众还有其他的愿望。从丝芙兰（Sephora）到探索频道商店（Discovery Store）等零售店，开始发挥通常与博物馆等文化机构有关的核心贡献也就是设法通过其所销售的商品，来达成教育目标（马克·帕契特〔Marc Pachter〕协助规划了这一切）。

结论

从经济学、心理学、生物学等各领域的认识，以及从数字到生物等新科技的社会经济意涵，再加上民主化与大迁徙的影响，都凸显出以往认知的限制。而认清凡事都有关联，则彰显了区隔性思维

（**compartmentalized thinking**）的限制，并发掘了未被彻底了解或开发的种种可能。诸如视废料为资产，而非花费；让工作来迁就人，而非人去上班；重新评估什么该免费或付费；或是着眼于结果，而非城市预算的赌注等。只要改变我们的观点，就能发挥宏大的效果。由于变迁新世界的运作法则不同，其内部逻辑或许看似是反直觉的，但第一步就是要领悟，单靠汲取过去的教训，或是仰赖传统思维来考虑现在，是无法解决这些新挑战的。

