

## 藝企平台經營成功關鍵因素之研究

Title of Thesis : The Key Factors of Successful Art and Business Platform

### Operating

萬榮水\* 邱稚嫻\*\*

Rurng-Shueei Wahn; Chih-Hsien Chiu

### 摘要

1996年1月政府依據「文化藝術獎助條例」成立國家文化藝術基金會，目的在推動民間企業與文化藝術領域間的專業交流與資源共享，發展至今已有顯著的成效。未來計畫以長期及策略性地與藝企建立夥伴關係並創立媒合平台為未來發展目標。本研究期望藉由藝企平台經營成功關鍵因素的探究，從政府、企業、表演藝術團體及平台等四大構面的觀點，建構藝企平台經營成功關鍵因素評分準據，以供未來國內組建具功能效益之藝企平台的參考。

本研究結合專家意見調查法及層級分析法(Analytical Hierarchy Process)。藉由相關文獻的參考，自編調查問卷作為資料收集的工具。根據25位四大構面領域專家的意見，主要研究發現如下：

1. 評估指標的四個構面重要程度相當。以百分比來呈現，依序為企業組織 28%、平台組建與運作 26%、政府與環境 23%及表演藝術團體 23%。顯示專家們都認為此四大構面相當重要，但以「企業組織面」相對重要些，不僅因其為主要的資源提供者，也顯示當前環境下該層面應為推動重點。
2. 第二層級 12 個子構面中，顯現出較重要的前六項排名依序為「與藝文團體建立合作關係共同創造產值」、「平台運轉後能產生實質效益及影響」、「增進與企業建立合作關係的能力」、「認同藝企合作能創造效益」、「提升藝文創作與消費環境」、「實施藝企合作政策」。其中第一至第四項直接呼應企業組織的相對重要性。

**關鍵詞：**藝企合作、藝企平台、關鍵成功因素、層級分析法

### Abstract

The government established the National Culture and Arts Foundation in January 1996, in accordance with "Culture and Arts Reward Act", aiming to promote professional exchanges and resource sharing between private enterprise and the field of culture and arts, and it has been significant

\*南華大學文化創意事業管理學系副教授

\*\*南華大學文化創意事業管理學系碩士研究生



achievements of development. Its future plans are to build partnership with art and business long-term and strategically, and create a matchmaking platform as the future development goals. In this study, it is expected to explore the key factors of successful Art and Business Platform operating, from the perspective of such four dimensions as Government, Enterprises, Performing Arts Groups, and Platforms to construct the rating standard of the key factor for successful Art and Business Platform operating, as the reference for future formation of a domestic Art and Business Platform with functional benefit.

This study combines Delphi Survey and Analytical Hierarchy Process, with reference to the relevant literatures, and self-made questionnaire as a tool for data collection. According to the views of 25 experts in the field of four dimensions, the main findings are as follows:

1. The importance of the evaluation index of the four dimensions is well-matched. Presented by percentage, its order is 28% for Enterprise Organization, 26% for Platform Formation and Operation, 23% for Government and Environment, and 23% for Performing Arts Groups. It displays experts agree that these four dimensions is quite important, but “Enterprise Organization” dimension is some relatively important, not only because it is a major resource provider, but also shows that the dimension should be the promoting focus in the current environment.
2. Among the 12 sub-dimensions at the 2<sup>nd</sup> level, showing the more important first six rank order are “Establishing cooperation relationship with arts organizations to work together to create output value”, “After the platform operating can produce tangible benefits and impact”, “Improving the ability to establish cooperation relationship with enterprises”, “Identifying art and business cooperation can create efficiency”, “Enhancing arts creation and consumption environment”, and “Implementing the art and business cooperation policy”. Where in the first to fourth directly echo the relative importance of Enterprise Organization.

**Keywords:** Art-Business cooperation, Art-Business platform, Key success factors, Analytic Hierarchy Process.

## 壹、前言

1996 年 1 月政府依據「文化藝術獎助條例」成立國家文化藝術基金會，目的在推動民間企業與文化藝術活動間的專業交流與資源共享，至今已有顯著的成效。該計畫以長期及策略性地與藝企建立夥伴關係並創立媒合平台為發展目標。

在上述經驗與政策發展的脈絡下，本研究延伸已有的個別性、局部性的經驗研究之發現，試圖從政府、企業、表演藝術團體及平台等四大構面，建構藝企平台經營成功關鍵因素，乃是期望建立通盤性的觀察架構，以利後續的分析，同時，也期望對於發展具功能效益之藝企平台具有指標性的參考價值。

### 一、研究問題定義

「藝企平台」可視為表演藝術團體與企業組織或公益團體進行某種資源整合運用與合作的平台。如企業可將資源直接挹注表演藝術團體，或表演藝術團體主動提出藝術行銷計畫，共同合作策劃展演或舉辦藝文公益活動等。藝企之間亦可以基金會的型式，做為自身對外連結的一種平台，和政府單位、地方藝術基金會、



民間機構等進行聯結。因此，本研究所謂之藝企平台乃視為藝企合作的一種機制，亦是表演藝術團體與企業組織中介媒合的虛擬組織與橋梁。

本研究問題重點在探查組建及經營成功的藝企平台，必須考量哪些層面的因素？其相對重要性如何？此一問題的設定，其所指涉者不僅為目前經驗的整理，更是關注於未來性。意味著假定我們要發展功能良好的藝企平台，必須同時關注哪些重要的因素。

## 二、 研究背景

### （一）藝企平台的建構與運作對國內藝企合作發展有重要影響力

藝企合作的精神在促成企業與藝術團體攜手合作，藉由彼此的專業分享與學習，帶動國家藝文競爭力與消費力，使藝術人文產業化發展趨向成熟。藝企平台功能與形式繁多。譬如說，提供藝企雙方一個交流溝通的管道，提供諮詢服務，扮演中介媒合的角色者屬之；更進一步匯集藝企資源並創構實際進行聯合運作的組織者也屬之。經驗顯示，藝企平台對推展藝企合作有重要的影響力。

### （二）平台的建構與運作牽涉政府、企業、藝文團體的態度及平台環境與條件

藝企平台的組建與運作是否能成功，深受政府是否能制訂對藝企平台發展更有利的政策與配套措施，及企業與藝文團體的經驗、認知及資源條件等形成的承諾(commitment)，以及條件與環境是否有利密切有關。想要發展功能良好的藝企平台不可能只依賴少數的因素。

### （三）藝企平台組建與運作的關鍵因素是值得探討的主題

馮意倩（2007）曾對表演藝術的行銷平台專案作探討，若要發揮行銷平台最大的效益，必須具有整合訊息並建構產品與顧客間合作溝通的橋梁，與公部門資源相連結，並依據環境條件適時調整修正。而國藝會所建構的藝術平台功能有條件限制，表演團體必須經過評選才能透過平台獲得資源交換的協助。另，王頌晴（2011）曾針對國藝會之藝企平台功能作深入探究，發現國藝會藝企平台實際上是與企業合作，進行藝文補助提升展演成效，但藝企間「媒合功能」是不足的，缺乏相關機制設置，其操作及運作方式對國內未來藝企合作發展助益甚少。而具有因此，研究國內藝企平台組建與運作的關鍵因素是值得探討的主題。

## 貳、 先前研究成果摘述

### 一、 藝企合作之發展內涵

朱惠良（2003）提出，如何讓企業與藝術彼此互惠創造雙贏，最理想的模式就是藝企攜手進行創意合作。企業與藝術的合作在歐美國家已推廣三十多年，發展出多元富創意的合作模式，讓藝企雙方彼此專業分享。藉由藝術，帶來提升自我表達與溝通品質的社會效益之外，更能為企業激發員工的向心力，促進市場通路開發並增加新的消費人口等經濟效益，為企業創造出不一樣的生機。而藝文團體或個人也因合作而產生互動，進而向企業學習行銷、公關、財務規劃及資源管



理等專業知識，成功地讓藝企成為合作夥伴，並彼此獲得藝企合作後所帶來的實質效益。

## 二、國內藝企平台的分類

從過去相關文獻中可發現，目前國內藝企平台的發展未臻成熟，但已有一些組織提供藝企合作的相關資訊，甚或提供藝企雙方媒合的管道。國內藝企平台的分類，可由組建對象及運作模式來進一步分類。

從組建對象的觀點來分類，李庭珊(2010)曾針對整體社會環境條件及藝企合作的經驗與知識豐富程度，探討國內藝企合作平台發展的情節與運作策略並提出三種情節，以政府為主要的發動者、以企業或藝文團體（單方）的發動者、以企業與藝文團體聯盟雙方的發動者。以政府為主要發動的平台，如財團法人國家文化藝術基金會或縣市文化基金會等；以企業或藝文團體（單方）的發動者，在國內較知名的企業代表如建弘文教基金會、家樂福文教基金會、智榮文教基金會等，藝文團體如紙風車兒童劇團、朱宗慶打擊樂團及雲門舞集等，皆以基金會的模式運作；而第三種企業與藝文團體以聯盟方式操作藝企平台組織，以目前國內的環境條件尚未發展至此。

分析過去國內藝企合作的例子及運作模式，已發現具有個別性與局部性藝企媒合經驗的平台出現。如企業或藝文團體自行成立之藝術基金會，藉基金會的平台對外向政府單位、企業組織與藝文團體主動聯繫，或甚與民間機構進行聯盟合作，發揮具個別獨立性之運作平台；另國藝會為國內具半官方特質的藝企合作平台，是推動國家藝術發展與提供相關藝文補助的執行單位，間接促進民間企業與藝文團體交流，並藉由專案計畫進行資源分配，擔任藝企雙方中介的角色，具局部性藝企媒合的平台功能。

## 三、藝企合作相關文獻回顧

國內關於藝企合作、藝企平台的相關文獻並不多，過去與藝企合作相關的研究大致可以分成以下幾個階段。第一階段：企業贊助藝術態度調查。企業對贊助藝術的態度為何？對於國內表演藝術的發展扮演怎樣的一個角色？對藝文團體而言，企業又具備了哪些影響力？國內相關的研究有吳靜吉與曹先進（1991）、楊炳章（1994）、葛雅茜（1999）、鄭展璋（1998）、林瑩滋（1999）、劉安可（2005）、陳雅妮（2006）、黃競樺（2006）等，皆以企業為主體，對其藝術贊助的態度、動機及決策等行為，進行探查與研究。

綜合此階段的研究成果，提出企業公益贊助行為觀念架構（楊炳章，1994），發現企業贊助藝術的動機並非以節稅為第一考量，而是以「利己」的觀點，塑造企業形象、行銷利益是最主要動機（鄭展璋，1998；林瑩滋，1999）；另企業贊助的趨勢也逐漸多元，朝向發展結盟策略，建立夥伴關係（劉安可，2005；黃競樺，2006）。

第二階段：藝企合作經驗初探。企業贊助藝術對國內藝術文化的發展，的確



扮演著重要的角色，政府也為了鼓勵各界贊助文化藝術事業，1999年行政院文化建設委員會依據「獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」，辦理「文馨獎」以表彰參與文化藝術贊助的各界人士。從此進入藝企合作的新時代，包括廖俊逞(2003)、朱惠良(2003)、吳垠慧(2004)、簡子傑(2004)、熊思婷(2004)、黃瓊慧(2005)、林佩宜(2007)、陳嘉琪(2007)、陳碩婷(2008)、彭俊亨(2008)等文獻中，發現研究的主題轉向企業與表演藝術團體是合作的夥伴關係，在合作的內涵、模式與平台的初步構想，在此階段萌芽發展。

透過與藝文團體的合作計畫，可分享彼此的經營模式，強化經營藝術的重要性，企業可以發展自己獨特的經營風格，並形成跨領域的異業合作(林佩宜,2007)，同時能對藝術的消費產業提供開創性的發展，並具有帶動社會與經濟效益的功能(朱惠良,2003；黃瓊慧,2005；陳嘉琪,2007)。

第三階段：藝企平台發展與建構的觀察。藝企平台的概念在國內逐漸形成，1996年1月政府成立國家文化藝術基金會，建立一個資源交流的合作平台，結合藝文推廣與募款功能，積極輔導、協助並營造有利於文化藝術工作者的環境。藝企平台在國內的實際發展與運作，仍在形成階段。而羅寶珠(2003)、郭士榛(2007)、秦雅君(2008)、李庭珊(2010)、王頌晴(2011)及王俊明(2013)等的研究中，針對藝企平台的發展模式給予更進一步的探查，對於組建平台的模式提供具有參考價值的建議。

綜合以上歸納，國內藝企平台相關的研究發展方向，已從藝企合作的動機與決策模式，進展至藝企雙方合作方案之實務建議，並針對目前國內藝企合作的平台，如民間藝術基金會、企業型基金會，乃至政府官方的國家文化藝術基金會藝企媒合平台的功能探查，可視為藝企平台基礎階段性之研究。

但目前的研究對象仍局限於企業、表演藝術團體或藝企平台為單方研究主體，欠缺對藝企平台整體綜觀性的探查，且國內藝企平台的發展尚未成熟，對於藝企平台的組建與運作模式，仍在嘗試建構階段。因此，本研究主題為探查藝企平台經營成功之關鍵因素，整合政府、企業、表演藝術團體及平台本身建構應具備的條件與環境因素等，正是國內藝企平台組建發展研究的新重點，亦可作為藝企平台進階性的研究基礎。

### 叁、研究變數處理和研究架構

藝企平台的組建所涉及的範圍非常廣泛，包括政府的政策與相關措施、社會的經濟情勢、國民人文藝術的素養及藝文消費習慣、社會藝文環境的營造、企業對贊助藝文團體的態度、表演藝術團體的經營與展演行銷規劃、平台運作模式、平台本身資源匯集能力及媒合經驗等，都牽動著藝企平台的組建成功與否。

而本研究問題的重點在找出影響藝企平台經營成功之關鍵因素為何，因此，將問題的範圍聚焦在藝企雙方，結合政府與藝文環境面向及平台組建條件，擬定前述的四大構面，綜合以上觀點並參考相關文獻，歸納並發展各構面下的重要指標項目，草擬本研究之各層級項目指標如下表：



表 3.1 藝企平台經營成功關鍵因素之層級構面

目標	第一層級構面	第二層級構面	參考文獻
藝企平台經營成功關鍵因素	(A) 政府與環境	(A1) 實施藝企合作政策	鄧淑玲 (2002) 黃瓊慧 (2005) 郭士榛 (2007) 林佩宜 (2007)
		(A2) 提升藝文創作與消費環境	陳碩婷 (2009) 刁念寧 (2012)
		(A3) 普及藝企合作觀念	黃瓊慧 (2005) 郭士榛 (2007) 王頒晴 (2011)
	(B) 企業組織	(B1) 認同藝企合作能創造效益	鄭展瑋 (1998) 林瑩滋 (2000) 林佩宜 (2007)
		(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動	楊炳韋 (1994) 林瑩滋 (2000)
		(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	鄧淑玲 (2002) 黃瓊慧 (2005) 劉安可 (2006)
	(C) 表演藝術團體	(C1) 提升藝術水準樹立良好形象	陳碩婷 (2009) 林瑩滋 (2000)
		(C2) 了解藝術行銷方式	陳碩婷 (2009) 王俊明 (2013)
		(C3) 增進與企業建立合作關係的能力	鄭展瑋 (1998) 林佩宜 (2007) 王俊明 (2013)
	(D) 平台組建與運作	(D1) 藝企平台能使各方易於參與	黃瓊慧 (2005) 李庭珊 (2010)
		(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響	郭士榛 (2007) 王頒晴 (2011)
		(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	羅寶珠 (2004) 郭士榛 (2007)

## 肆、研究方法

本研究採用專家意見調查法，於 2014 年一月實際訪談一位表演藝術團體團長及兩位專家學者，並採用 AHP 層級分析法格式設計專家問卷及資料統計與判讀。邀請企業組織代表一位、表演藝術團體代表兩位、專家學者兩位與平台專家一位進行問卷初試，並彙整初試建議擬定正式問卷，於 2014 年二月至六月進行問卷調查。問卷分配比例與研究對象說明如下表：

表 4.1 專家問卷對象與問卷分配比例表

問卷對象	說明	發放/回收 (份數)
企業組織	指曾贊助藝文活動之企業相關組織，如社會責任部門、公關部門、藝術推廣部或企業自行成立之基金會。	6 / 5
表演藝術團體	指音樂、舞蹈、戲劇三大類的藝文團體，或藝文團體自行成立之基金會。	11 / 10



專家學者	指對藝企合作有研究與經驗之學者或專家，包含相關系所之教授與研究生。	6 / 5
平台專家	以非營利之平台為研究對象，包括國家文化藝術基金會、地方藝術基金會等。但營利性質之經紀人(公司)不在選取範圍內。	6 / 5

## 伍、研究發現與討論

### 一、總體權重分析

發放 30 份問卷，實際回收 25 份問卷，有效問卷回收率為 83%。經由統計數據呈現，整體指標權重值在可接受的誤差範圍內，所有問卷皆通過一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)之檢定。但仔細檢視各項分層指標，發現專家們對於藝企平台的經營成功關鍵因素判定意見十分分散。因此，進行第二回問卷調查，提供專家們調查的結果並提供修正意見的機會，然後再進行結果彙整。

藝企平台經營成功關鍵因素之第一層級共分為四個構面，所得的結果及排序為企業組織面(0.275)政府與環境面(0.260)、平台組建及運作面(0.233)、表演藝術團體面(0.232)。四個構面的權重頗為接近，僅以「企業組織面」相較重要些，顯示出專家們都認為此四大構面相當重要。「企業組織面」相對重要，不僅因為其為主要的資源提供者，也顯示當前環境下該層面應為推動重點。

從各專家第一層級評估準則之權重分析，發現最高權重分佈層面有差異。企業組織專家以平台組建及運作面(0.352)權重最高；表演藝術團體與平台面專家在政府與環境面權重最高，權重值分別為 0.320 及 0.378；專家學者則在企業組織面(0.376)權重最高，這可能與專家們的背景經驗有關，因而有不同的看法與見解。

第二層級共有十二個因素，顯現出較重要的前六項排名依序為「與藝文團體建立合作關係共同創造產值」(0.1098)、「平台運轉後能產生實質效益及影響」(0.1028)、「增進與企業建立合作關係的能力」(0.0981)、「認同藝企合作能創造效益」(0.0913)、「提升藝文創作與消費環境」(0.0906)、「實施藝企合作政策」(0.0866)，而這前 6 項子構面，其比重約佔整體比重 58%，如表 3 所呈現。

表 5.1 藝企平台經營成功關鍵因素第二層級之相對權重值排序

	評估準則-第二層	分層權重	整體權重	排序
B3	與藝文團體建立合作關係共同創造產值	0.399917272	0.10980	1
D2	平台運轉後能產生實質效益及影響	0.441425711	0.10284	2
C3	增進與企業建立合作關係的能力	0.42243071	0.09807	3
B1	認同藝企合作能創造效益	0.332518029	0.09129	4
A2	提升藝文創作與消費環境	0.348044519	0.09060	5
A1	實施藝企合作政策	0.332684412	0.08660	6
C1	提升藝術水準樹立良好形象	0.358593183	0.08325	7



A3	普及藝企合作觀念	0.319271069	0.08311	8
B2	設置藝企合作窗口贊助藝文活動	0.267564699	0.07346	9
D3	藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	0.284276812	0.06623	10
D1	藝企平台能使各方易於參與	0.274297477	0.06391	11
C2	了解藝術行銷方式	0.218976108	0.05084	12

資料來源：本研究整理

## 二、構面及層級因素分析

以下將各領域專家對各構面整體權重的統計結果與排序彙整如下表：

表 5.2 藝企平台經營成功關鍵因素第二層級專家分群分析權重(排序)彙整表

第二層級（評估準則）	企業組織	表演藝術團體	專家學者	平台專家
(A1)實施藝企合作政策	0.063(7)	0.101(3)	0.043(12)	0.154(1)
(A2)提升藝文創作與消費環境	0.057(8)	0.122(1)	0.048(11)	0.131(2)
(A3)普及藝企合作觀念	0.066(6)	0.098(5)	0.058(9)	0.093(6)
(B1)認同藝企合作能創造效益	0.057(9)	0.069(8)	0.103(5)	0.116(3)
(B2)設置藝企合作窗口贊助藝文活動	0.040(11)	0.086(7)	0.161(1)	0.022(12)
(B3)與藝文團體建立合作關係共同創造產值	0.192(1)	0.059(10)	0.111(2)	0.110(5)
(C1)提升藝術水準樹立良好形象	0.052(10)	0.093(6)	0.055(10)	0.111(4)
(C2)了解藝術行銷方式	0.019(12)	0.052(11)	0.104(4)	0.042(10)
(C3)增進與企業建立合作關係的能力	0.102(3)	0.100(4)	0.067(7)	0.090(7)
(D1)藝企平台能使各方易於參與	0.089(5)	0.069(9)	0.078(6)	0.023(11)
(D2)平台運轉後能產生實質效益及影響	0.162(2)	0.112(2)	0.065(8)	0.057(8)
(D3)藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	0.100(4)	0.040(12)	0.106(3)	0.051(9)

從這些數據結果之呈現，可以綜合歸納以下三點進一步討論：

(一) **國內藝企平台發展仍屬萌芽階段**。從彙整數據中可發現，各領域專家對藝企平台經營成功關鍵要素的想法十分分散，顯示藝企平台在國內發展尚未成熟，專家對關鍵因素相對重要程度的判斷，多以個人背景知識及經驗直接主觀判斷，呈現專家們對藝企平台經營的看法尚未形成主流意見，因此，國內藝企平台的組建與運作發展仍有很大的努力空間。

(二) **藝企雙方的權重排序結果是有脈絡可循的**。由企業組織專家的權重排序中，發現前五名依序為(B3)與藝文團體建立合作關係共同創造產值、(D2)平台運轉後能產生實質效益及影響、(C3)增進與企業建立合作關係的能力、(D3)藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積及(D1)藝企平台能使各方易於參與，關注的重點與企業



自身經營著重產值與經濟效益的創造能力觀點相近，且平台組建與運作構面中三項指標均在列，顯示若能藉由具功能性平台的組建與運作，更能提升藝企攜手合作的效益，會對國內推展藝企合作有相當助益。

而表演藝術團體因本身產銷經濟特性，亟需透過政府建置相關機制與其他資源的挹注，維持營運並有能力發展創新多元的展演活動規劃，因此權重值以(A2)提升藝文創作與消費環境、(D2)平台運轉後能產生實質效益及影響、(A1)實施藝企合作政策、(C3)增進與企業建立合作關係的能力與(A3)普及藝企合作觀念等面向權重相對較高。

(三) **第二層級前六項優先關鍵要素**：在第二層級指標中前六項排名依序為「B3 與藝文團體建立合作關係共同創造產值」(0.1098)、「D2 平台運轉後能產生實質效益及影響」(0.1028)、「C3 增進與企業建立合作關係的能力」(0.0981)、「B1 認同藝企合作能創造效益」(0.0913)、「A2 提升藝文創作與消費環境」(0.0906)、「A1 實施藝企合作政策」(0.0866)，顯示前四項都與企業組織有較直接的關係，後兩項則認為政府若能提供較有利的環境與政策基礎下，對促使藝企平台經營成功具有較為重要的作用。

## 陸、研究結論與建議

### 一、研究結論

關於藝企平台經營成功之關鍵因素，或說是藝企平台發展的參照架構，本研究提出以下幾點結論：

(一) **四大構面中「企業組織面」權重稍高，其他三者伯仲之間。**「企業組織面」的權重(0.275)相較其他構面是稍高的，甚至比「政府與環境面」(0.260)還要高。目前政府已有擬定獎助企業贊助藝文活動的相關辦法，成立國藝會作為藝企中介的平台來推動藝企合作，但經費籌措上國藝會必須向企業募款，推出藝企合作專案計畫及補助表演藝術團體展演。由此現況去推敲，可發現經費及資源影響國藝會藝企平台的模式與操作方向，企業組織是否能贊同藝企合作理念，願意投資並推展藝文活動，與政府、表演藝術團體及平台等三面向相較之下，相對重要性是稍高的。政府如何擬定相關制度與配套，提高企業認同藝企合作並積極參與，與表演藝術團體如何增進企業的認同與合作意願，仍是未來努力的重點之一。

(二) **各類專家看重的層面不一**：依據各類專家的權重值的差異分析發現，第一層「政府與環境」、「企業組織」、「表演藝術團體」及「平台組建與運作」四大構面中，企業組織代表關心藝企合作後的效益，較看重「平台組建與運作」及「企業組織」兩構面；表演藝術團體較看重政府與整體環境的條件及藝文團體自身藝術水準提升與增進企業合作的能力；專家學者認為藝企平台的經營關鍵在企業組織與平台本身；而平台專家依據實際基金會的運作經驗，認為政府與企業組織是最重要的影響構面。這可能是因為國內藝企平台的發展尚未成熟，各類專家的背景與經驗有所不同，因此，看法有所側重。



(三) **建立藝企平台組建與經營可參考應用的指標**。本研究全面性地將藝企平台組建與經營需考量評估的關鍵因素，藉由層級分析法的邏輯概念設計專家問卷，由各領域的專家給予權重判斷，確認藝企平台經營成功關鍵因素之評分標準及配分比重，並呈現指標間的相對重要性，提供政府、企業組織及表演藝術團體未來組建藝企平台可參考應用的指標。

## 二、研究建議

### (一) 對後續研究者的建議

本研究聚焦於藝企平台的組建與經營，後續研究可針對國內現有的藝企平台組織進行個案分析或比較，以修正或補充本文的論點；此外，亦可蒐集更多國內、外實際運作成功的藝企平台模式，以獲得更豐富經驗與知識。國內藝企平台的發展現處萌芽階段，因此，本研究結果可能因時間與環境變遷，需要繼續加以追蹤。

### (二) 實務應用之建議

對政府而言：國家文化藝術基金會作為藝企交流的合作平台，邀請企業共襄盛舉，過去策劃多項專案計畫，至今已有不錯的成效。但參與企業比例偏低，受補助的表演藝術團體多為具知名度的團體，在資源分配上面臨僧多粥少的窘境。因此，應制定對藝企合作與藝企平台發展更有利的政策，讓更多的企業能投資藝術文化，設計相關配套措施以提高藝企合作之產值。

對企業組織而言：藝企合作可以促成藝術團體與企業雙贏互惠的效益，目前國內參與的企業仍屬小眾組織，顯示多數企業對藝企合作的背景與內涵瞭解不多，忽略藝企合作可帶來的產值與效益。因此，企業組織應多吸收藝企合作相關的訊息，並增加對平台組建與運作的知識，以社會資源共享為出發點，與藝文團體合作，創造企業組織的附加價值。

對表演藝術團體而言：影響藝文團體運作與經營的關鍵要素在於經費的籌措，因此，除展演票房的收入外，更需要主動對外尋求經費的補助與企業的贊助，從本研究資料分析顯示，藝文團體如何提升與企業建立合作關係的能力，是影響其能否獲得資金挹注關鍵的條件。因此，表演藝術團體更需要主動積極與企業建立良好的關係，同時自我提升藝術形象，增加對藝企平台組建及運作的知識，累積合作成功的經驗。

對平台而言：本研究提出的四大構面十二項指標已經得到專家的評定，視為平台組建與經營之參照架構，欲建立功效良好之平台就需要在這些指標上用功。

## 參考文獻

### 期刊、學報雜誌

15. 吳靜吉、曹先進（1991），企業贊助藝術，民國七十九年中華民國文化發展評估與展望，台北：文化建設委員會，頁 69-99。



16. 葛雅茜 (1999)，當企業遇上藝術－台灣企業藝術基金會發展面面觀，新朝藝術，6，頁 74-79。
17. 廖俊逞 (2003)，藝企相投，豈一個「緣」字了--從臺南企業贊助成力藝象空間看藝企合作，表演藝術，129，頁 66-68。
18. 吳垠慧 (2004)，「藝企平臺」的劃時代意義－專訪「國藝會」林麗曼董事長，典藏今藝術，139，頁 103。
19. 簡子傑 (2004)，藝企合作經驗談－訪日盛證券董事長蔡淑媛，典藏今藝術，139，頁 105。
20. 熊思婷 (2004)，藝術與企業間的夥伴內涵與合作模式，藝企風華總論篇，頁 16-18。
21. 秦雅君 (2008)，藝企找出新關係－國藝會發展藝企合作領域的歷程，藝術家，396，頁 247-249。
22. 彭俊亨 (2008)，藝術與企業共舞，藝術家，396，頁 244-246。

#### 學位論文

1. 楊炳韋 (1994)，企業贊助公益活動行為之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
2. 鄭展璋 (1998)，企業贊助文化藝術事業之研究，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
3. 林瑩滋 (1999)，台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
4. 羅寶珠 (2003)，台灣企業贊助藝文管道之研究－藝術與企業媒合平台組織之建置與發展，東海大學美術學系碩士論文。
5. 黃瓊慧 (2005)，藝術團體與企業合作方案之研究，國立臺北教育大學藝術與藝術教育學系碩士論文。
6. 劉安可 (2005)，企業贊助下之表演藝術研究-以建華銀行為案例，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
7. 黃競樺 (2006)，藝企合作之研究－消費者對企業與表演藝術團體之反饋效果，臺灣大學商學研究所碩士論文。
8. 林佩宜 (2007)，企業贊助藝術活動中合作模式之研究－以英國藝術與企業協會「新伙伴」計畫為例，臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
9. 陳嘉琪 (2007)，新光三越文教基金會藝企合作模式探討，臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
10. 郭士榛 (2007)，從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式，臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
11. 秦雅君 (2008)，國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究，臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
12. 陳碩婷 (2008)，中小企業主表演藝術贊助行為之研究，國立臺灣師範大學表演藝術研究所碩士論文。



13. 李庭珊（2010），藝企合作平台發展的情節與運作策略，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
14. 王頌晴（2011），國家文化藝術基金會發展藝企平台功能之研究，南華大學視覺與媒體藝術學系碩士論文。
15. 王俊明（2013），表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之探查，南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
16. 馮意倩（2007）。表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

**學術研討會論文：**

1. 朱惠良（2003），新世紀 ABC 藝術企業社區三贏策略，文建會文化創意產業地方巡迴論壇，2003。

