

南 華 大 學

視 覺 與 媒 體 藝 術 學 系

碩 士 論 文

國 家 文 化 藝 術 基 金 會 發 展 藝 企 平 台 功 能 之 研 究

A Study on Functions of platform between

Arts and Business:

National Culture and Arts Foundation as a case.



研 究 生：王 頌 晴

指 導 教 授：萬 榮 水 博 士

中 華 民 國 一 百 年 六 月

南 華 大 學
視覺與媒體藝術學系碩士班
碩 士 學 位 論 文

國家文化藝術基金會發展藝企平台功能之研究

研究生：王 領 晴

經考試合格特此證明

口試委員：黃 漢 青
葛 崇 水
謝 珺 娥

指導教授：葛 崇 水

系主任(所長)：葛 崇 水

口試日期：中華民國 一 百 年 六 月 十 三 日

摘要

財團法人國家文化藝術基金會(簡稱國藝會)自 2003 年起推動藝企專案，並積極尋求企業的參與支持；專案發展至今已有部分成效受到肯定，國藝會也公開表示積極推動藝企合作的決心。平台活動至今已屆滿八年，究竟能為國內藝企合作發展產生何種助益？本研究目的即檢視國藝會藝企平台功能；又因藝企專案為平台具體成效，故以藝企專案為主要討論內容。

本研究選取「藝教於樂」、「表演藝術追求卓越專案」、「科技藝術創作發展專案」與「東鋼藝術家駐廠創作專案」四項專案進行討論。研究者以事實資料蒐集與補充性訪談，來瞭解平台的活動經歷與平台成員的參與經驗；再藉由專案產生的效益，來認定藝企平台的現有功能。並以莫頓(Robert King Merton)的功能分析，輔以新制度經濟學作為平台功能認定、評估的理論基礎。

經過分析討論，獲得以下結論：藝企專案確實是，國藝會協助藝術創作者獲取企業資源最迅速的方式，但國藝會藝企平台的功能顯示，平台活動對補助業務的助益大於藝企合作；而平台協助藝企合作的功能缺失，與國藝會的組織屬性、及平台最初的發展目的有關；國藝會因長年從事補助業務累積了許多資源，但其發展藝企合作的條件尚待養成，現階段可將之視為「準藝企平台」。

關鍵字：藝企平台, 功能分析, 國藝會

Abstract

National Culture and Arts Foundation has launched Art-Business platform since 2003 and actively sought enterprises' participation and support. To date, part of the project development effectiveness has been recognized and National Culture and Arts Foundation has publicly expressed its resolution to promote the art-business cooperation. The platform activity has been ongoing for eight years and this study try to find out what benefits it bring to art-business cooperation. This study aims to examine the function of the Art-Business platform. As the project is the concrete result of Art-Business platform, so it forms the topic of this paper.

This study selects four projects to discuss the issue including the "Learning Trough Art ", "The Pursuit of Excellence in Performing Arts Project "Tech Art Project" and "Tung Ho Steel Creative Project". Through factual data collection and supplementary interviews, the researcher tries to understand the platform's activities and its members' participation experience. Furthermore, the researcher recognizes the functions of the Art-Business platform through the benefits generated from the project. Based on Functional Analysis of Robert King Merton and New Institution Economics, the paper identifies the theory basis for the platform's functional recognition and assessment.

After analysis and discussion, we conclude our findings as below: Art-Business project indeed is the fast way that National Culture and Arts Foundation can help artists to obtain enterprise resource. National Culture and Arts Foundation's Art-Business platform's function shows that the platform activities can contribute more to business subsidy than business-art cooperation. The functional failure concerning the platform-assisted art- business cooperation can be linked to National Culture and Arts Foundation's organization structure and the platform's preliminary development

goal. National Culture and Arts Foundation has accumulated a lot of resources through many years of subsidy business but the precondition for developing arts-business cooperation is not ready yet, which can only be seen as a “quasi Art-Business platform.”

Key words: Art-Business platform, Functional Analysis, National Culture and Arts Foundation

目錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	1
一、	研究背景.....	1
二、	研究動機.....	3
第二節	研究問題與目的.....	4
一、	研究問題.....	4
二、	研究目的.....	5
第三節	研究範圍與流程.....	5
一、	研究範圍與限制.....	5
二、	研究流程.....	7
三、	研究範圍與限制.....	8
四、	名詞解釋.....	8
第二章	研究問題的事實基礎與文獻探討.....	11
第一節	藝術創作資源主要來自於政府與企業.....	11
一、	關於政府支持文化藝術的討論.....	11
二、	關於企業支持文化藝術的討論.....	14
第二節	國內藝企合作發展有平台建構的需求.....	15
一、	藝企合作需要資源協助.....	15
二、	政府發展藝企平台的歷程.....	17
三、	國家文化藝術基金會發展藝企平台.....	17
第三節	莫頓的功能分析提供本研究的概念基礎.....	18
一、	莫頓在早期功能論中的反省.....	19
二、	主觀動機與客觀後果的區分.....	21
三、	顯性功能與隱性功能.....	22
四、	從功能分析的角度看國藝會發展藝企平台.....	24
第四節	新制度經濟學作為輔助性的分析觀點.....	25
一、	新制度經濟學的基本假設.....	25
二、	建立制度可克服交易成本造成的市場失靈.....	26
三、	適當的產權配置可使組織利益極大化.....	28
四、	從新制度經濟學的觀點看國藝會發展藝企平台.....	29
第五節	研究架構提出.....	33
一、	架構的推論基礎.....	33
二、	研究架構圖.....	34
第三章	研究設計與執行.....	35
第一節	研究設計.....	35
一、	研究問題的處理邏輯.....	35

二、	研究執行的困難與研究設計改變.....	36
三、	研究方法的選用與整合.....	36
第二節	研究執行.....	38
一、	事實資料的蒐集.....	38
二、	訪談的實施.....	38
第四章	研究分析與討論.....	40
第一節	國藝會藝企平台的發展方向.....	40
一、	事實資料整理：國藝會納入企業資源的目的與考量.....	40
二、	事實資料整理：藝企專案為國藝會藝企平台的現行操作模式.....	42
第二節	國藝會藝企平台對主要參與者產生的效益.....	43
一、	事實資料整理：藝企專案案例討論.....	43
二、	分析與說明：藝企專案對主要參與者的效益.....	49
三、	分析與說明：藝企專案發展出的藝企關係.....	53
第三節	國藝會藝企平台在藝文生態中的間接效益.....	56
一、	事實資料整理：從獎補助資源的觀點看藝企專案.....	56
二、	事實資料整理：從企業支持藝文的觀點看藝企專案.....	63
三、	分析與討論：藝企專案在藝文環境中的效益.....	67
第四節	國藝會藝企平台的功能分析.....	70
一、	國藝會藝企平台的功能認定.....	70
二、	國藝會藝企平台的功能評估.....	71
第五節	發現與討論.....	80
一、	國藝會藝企平台的功能歸類與討論.....	80
二、	從國藝會藝企平台功能討論國藝會藝企平台的條件.....	82
三、	國藝會加強平台功能有助於充實平台條件.....	84
第五章	結論與建議.....	86
第一節	研究結論.....	86
一、	國藝會藝企平台欠缺藝企合作的基本功能.....	86
二、	國藝會藝企平台發展應積極導向藝企合作思維.....	88
三、	國藝會具備了「準藝企平台」相關條件.....	89
四、	國藝會藝企平台的條件充實問題.....	91
第二節	研究建議.....	92
一、	後續研究建議.....	92
二、	實務建議.....	92
參考文獻.....		94
附錄.....		100

圖目錄

圖 1.1 本研究流程圖.....	7
圖 2.1 國藝會藝企平台的功能分析應用圖.....	25
圖 2.2 新制度經濟學納入國藝會藝企平台功能分析圖.....	32
圖 2.3 本研究架構圖.....	34

表目錄

表 3.1 本研究受訪者資料表.....	39
表 4.1 藝企專案對參與者的效益匯整表.....	53
表 4.2 國藝會藝企專案與自行尋求私人贊助的比較表.....	55
表 4.3 政府藝文補助資源比照表.....	60
表 4.4 國藝會藝企專案與民間獎補助資源比較表.....	63
表 4.5 國內企業參與藝術事務的情形匯整表.....	65
表 4.6 企業參與藝企專案與自行參與文化藝術之比較表.....	67
表 4.7 藝企專案在藝文環境中的效益表.....	69
表 4.8 國藝會藝企平台功能認定表.....	71
表 4.9 國藝會藝企平台顯性功能評估表.....	77
表 4.10 國藝會藝企平台隱性功能評估.....	80
表 4.11 平台有利條件與對應目標對照表—高功能項.....	81
表 4.12 平台有利條件與對應目標對照表—中低功能項.....	82
表 4.13 國藝會優勢條件作用於藝企關係表.....	84

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、 研究背景

(一) 企業認同並支持文化藝術對社會的價值

在全球疲於高度工業化的社會風氣之後，人們感受到文化藝術所蘊含的內涵價值；世界各國紛紛尋求文化藝術所帶來的歸屬與認同。這類「軟實力」概念涉及的層面極廣，宏觀而論可說明國際間的競爭力；微觀而言，可於企業文化中討論。店家聯盟、法人團體和大型捐贈者，也會津貼補助對城鎮文化氣氛有幫助的活動；¹林百里先生曾經表示，科技畢竟只是一個工具和過程，文化才是最後的結果。²

談及企業對文化藝術的投入，可以富邦銀行旗下的富邦藝術基金會為例，富邦藝術基金會成立於 1997 年，長期致力於公共藝術與視覺藝術類活動；此外，忠泰建設也整合對空間、建築、美學的專業，以「A Better Tomorrow」的概念策劃明日美術館，並由忠泰建築文化藝術基金會專職處理相關事務。除了藝術基金會的成立之外，企業關注文化藝術的常見方式也包括短期的資金/資源投入，許多國內文化藝術活動可獲得企業加持；以 2011 年燈會活動為例，包括國營、民營的單位在內，約有四十家企業或社團參與贊助；而由紙風車劇團發起、備受矚目的「319 鄉村兒童藝術工程」，以認同理念、認捐鄉鎮的方式提供孩童接觸藝術的機會，而獲得包括陽明海運、中興保全、中華電信、全國電子在內等多家企業的大力支持。³

行政院文化建設委員會(簡稱文建會)自 1988 年起舉辦「文馨獎」表揚活動，以感謝出資贊助文化藝術事業的企業、團體或個人，作為政府對民間協助推動文化藝術的鼓

¹ Hans Abbing, 《Why are artists poor?: the exceptional economy of the arts》, 嚴玲娟譯, 《為什麼藝術家那麼窮?—打破經濟規則的藝術產業》(臺北市: 典藏藝術家股份有限公司, 2008), 241。

² 中華民國表演藝術協會, 《藝文贊助 Q&A》(臺北市: 中華民國表演藝術協會, 2003), 48。

³ 財團法人紙風車文教基金會, 「319 鄉村兒童藝術工程—孩子的第一哩路」, <http://www.319kidsmile.org/donate.asp>(檢索日期: 2011 年 5 月 10 日)

勵；顯示了政府對於企業參與文化藝術事務深表認同，並且極欲推廣。

（二）藝企合作在國內仍知易行難

私人贊助文化藝術的相關活動，最早在十八、十九世紀普遍存在於歐洲貴族間，歷經了時代發展，現今常由企業投入參與，也重視企業本身可獲得的實質回饋。藝企合作的概念推廣在歐美已有三十餘年，例如德國汽車 BMW 集團即在公關部門下設有文化交流組，2002 年藝術家 Julian Rosefeldt 的影片邀請 BMW 員工入鏡，影像裝置作品以九部影片交疊世界的文化異同，同時點出 BMW「以世界公民自居」的自我期許。⁴藝企合作可能使藝企雙方獲得加倍的助益與成長，相關概念近年在國內逐漸成形，並已呈現部分成效；例如，台新銀行自 2007 年起為員工開發藝文課程，讓藝術推廣也可以同時形塑藝術融入企業文化。⁵企業與藝術的合作儼然成為藝、企關係間的一股新趨勢。

然而，這股趨勢似乎在國內仍有推展上的困難，企業透過金錢單方提供贊助，仍然是許多企業支持文化藝術時的認知。郭士榛(2008)《藝企間的推手—從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式》中在討論國內藝企合作發展時提到，台灣企業參與文化藝術多偏向主事者喜好、或短期的贊助活動，然而藝企合作的目的是為激發創意，這類短期的贊助習慣對於藝企合作的長期遠景屬於負面影響。⁶

為推動國內藝企合作事務發展，政府多次主動擔任居中角色，協調的方式包括規劃藝企合作平台；台北市文化局及台北縣(今新北市)文化局皆曾分別提出「藝企相投」計畫，可惜不僅在藝企合作事務上不見具體成效，平台的設置與發展也不如預期。目前，國內普遍較受重視的藝企合作平台，隸屬於財團法人國家文化藝術基金會(簡稱國藝會)的業務之下，同樣由政府發動推行。

（三）國藝會公開表示將積極規劃藝企合作平台

李庭姍(2010)《藝企合作平台發展的情節與運作策略》中提及在藝企合作環境貧乏且經驗甚少的情況下，政府適合作為平台的主要發動者。國藝會為文建會所屬機關，至

⁴ 財團法人國家文化藝術基金會，《藝企風華 總論篇》(臺北市：典藏藝術家股份有限公司，2004)，41。

⁵ 台新銀行文化藝術基金會，「員工藝文課程」，<http://www.taishinart.org.tw/chinese/in/detail.php?ID=4>(檢索日期：2011 年 5 月 15 日)

⁶ 郭士榛，「藝企間的推手—從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式」(碩士論文，臺北藝術大學，2008)，33。

今已成立十五年，並自 2003 年起首次於專案補助中推出「藝企專案」，首件藝企專案「藝教於樂」仍持續執行；國藝會在同期籌備、並於 2004 年成立「國藝之友」組織，目標是推動民間企業與文化藝術領域之間的專業交流與資源共享。

國藝會於 2011 年 1 月宣佈由宏碁集團創辦人施振榮先生出任第六屆董事長，為國藝會董事長由企業界人士任職的首件案例。國藝會日前已對外表示未來將積極發展藝企合作平台的機制，以引入更多企業資源，同時也將思考如何進一步帶動企業員工的藝文消費，達成藝文界與企業界的永續合作。

二、 研究動機

(一) 檢視國藝會藝企平台，有助於國內藝企平台相關研究趨向完備

國內藝企合作風氣尚未成熟，也呈現於相關領域在學術研究上的匱乏，國內與「藝企平台」具直接關聯主題的研究甚少；現有文獻有幾篇以討論平台建置發展為目的的研究。黃瓊慧(2006)在《藝術團體與企業合作方案之研究》中，歸納國內出現的藝企合作型態，分別有藝術尋求企業贊助模式、企業贊助藝術活動的模式、企業舉辦藝術活動的模式、扶植藝術團體的雙向模式、企業通路的藝術介入、企業設立專案平台的模式。而郭士榛(2008)在《從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式》以資源交換的角度說明藝企平台，並提出政策、企業、藝文團體、人才培育四方面的探討；政策面表示政府在制度及環境健全、完備前，國內藝企平台應以模仿學習國外平台為主；企業面表示大型企業若能宏觀看待國家整體文化形象提升的層面，應發心熱情參與平台機制的運作，並積極鼓勵中小企業共同支持；藝文界方面提出藝文團體或個人若能自行強化行政管理體質，運用既有的創意，必能為自身權益爭取更多支持；教育扎根面提出除了藝術欣賞之外，也應重視國內藝術管理專業人士及志工的培養。在李庭姍(2010)《藝企合作平台發展的情節與運作策略》中，以情節分析法提出不同環境脈絡下的藝企平台模式，分別有需由政府主動，或應由企業或藝文團體其中一方的單方發動，以及應以企業與藝文團體聯盟雙方發動的三種策略。

另外，針對國藝會藝企平台的研究有秦雅君(2009)《國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究》，該研究融合了參與觀察法及文獻探討，指出藝術、政府、企業三方之間具有矛盾本質，說明國藝會作為一個克盡職守並具備反思與批判力的文化行政組織，能對矛盾情境產生調和作用；最後提出平台的未來發展繫於組織內部及政府對其認知與肯定的程度，才能進而獲得進一步的發展空間。

本研究以國藝會藝企平台為研究對象，針對藝企專案為討論內容，分析國藝會作為平台的現階段功能；有助於國內藝企平台相關研究趨向完備。

(二) 瞭解國藝會藝企平台的現有功能，有助於國內藝企合作的發展

國藝會藝企平台由政府推動，平台相關事務除了企業界與藝術界之外，也涉及公共資源的投入，因此在平台運作及成效探討上理應要求更為嚴謹的檢視標準；然而國藝會發展藝企合作業務已有八年之久，至今卻仍不見平台成效的具體討論。本研究探討平台功能，並對各功能項進行評估；國藝會既為國內最受注目的藝企平台，該平台的功能解析，除了有利於國藝會本身的運作發展之外，也對國內藝企合作的成長有所助益。

第二節 研究問題與目的

一、 研究問題

(一) 說明國藝會藝企平台的設置背景與考量。

國藝會在 2003 年同時開辦國藝之友與藝企專案，正式宣告平台誕生；本研究在認定、討論藝企平台相關成效或功能之前，必須先瞭解國藝會當初設置藝企平台的環境背景以及平台運作方式的選用考量。一方面可從較適切的角度檢視平台的制度規劃，同時也有助於研究者提出平台未來的可行方向。

(二) 提出國藝會藝企平台對平台成員有何意義，並能產生何種效益？

藉由國藝會藝企平台的活動紀錄，與平台成員的經驗描述，提出現階段平台活動對平台成員各自產生的效益，也有助於明確平台成員的參與動機。

(三) 分析國藝會藝企平台的現階段平台活動具有何種功能，以及各功能目前的實現程度？

透過藝企平台產生的直接與間接效益，提出國藝會藝企平台所具有的功能；除了評估各功能的現階段實現程度，也檢視平台功能是否符合國藝會或其他平台成員的預期。

(四) 從藝企合作的觀點來看，分析國藝會藝企平台的功能是否完善，並討論平台制度有何修正必要？

若將積極發展藝企合作視為國藝會藝企平台的平台目標，則國藝會在平台設置、運作方面，目前已把握了哪些發展優勢，又有哪些有待調整、補充的平台功能或條件？

二、 研究目的

藝企專案及國藝之友約已運作八年，國藝會是國內少數能成功操作藝企活動的平台組織，在相關討論與學術研究當中，經常被稱為是國內最具規模的藝企合作平台。本研究試圖從學術觀點瞭解國藝會藝企平台功能，提出平台成員不易發覺的平台貢獻，一方面可充實研究者對國內藝企合作的實際狀況與相關知識；另一方面延續現有研究探討國內藝企平台的相關問題，並給予後續研究建議。本研究也從會外人員的角度，提出對國藝會推動藝企合作所抱持的期望。

第三節 研究範圍與流程

一、 研究範圍與限制

(一) 研究範圍

1、 研究問題的範圍

本研究以國藝會藝企平台之功能分析為主題，並預設平台以協助藝企合作為前提進行討論。依據研究者對功能分析的文獻整理，社會活動最重要的功能經常不同於表面動機，表示了國藝會藝企平台可能發揮著預期之外的平台貢獻。但基於本研究是依發展藝

企合作為問題背景，因此，不論國藝會是否為社會蘊含著其他隱性功能，本研究都將取「協助藝企合作的功能」作為討論主軸。

2、 研究對象的範圍

本研究為瞭解國內藝企平台，以國藝會的藝企合作活動為主要討論內容，然而國藝會官方說法其實並無「藝企平台」一詞，藝企專案在基金會年報中一律以「藝企合作」相稱；但因國藝會與企業合作的相關業務當中，為人所熟知的有「藝企專案」、「國藝之友」與「游藝卡」，因此必須說明本研究所聚焦的國藝會業務範圍。國藝之友被國藝會視為藝企專案的準贊助者，藝企專案則是國藝會協助企業對藝術創作、展演活動給予資助，而游藝卡為國藝會與台新銀行合作多年的民間募款業務。由於游藝卡不屬於國藝會近年積極推動的藝企合作項目，不適合本研究予以討論；而本研究所謂的藝企平台，包括國藝之友與藝企專案，其中藝企專案是國藝會邀請企業加入的最終目的，因此國藝之友為本研究可能涉及的討論項目，而藝企專案為主要探討內容。

3、 研究資料的範圍

在國藝會藝企專案的選取範圍上，本研究有三項評定標準，一是專案必須由贊助企業發起、二是專案的突破性、三是專案的持續時間，這些考量有助於本研究在資料蒐集上，可獲得較為完整的內容。本研究討論的藝企專案有「藝教於樂」專案、「表演藝術追求卓越專案」(簡稱「追求卓越」)、「科技藝術創作發表專案」(簡稱「科技藝術」)、「東鋼藝術家駐廠創作專案」(簡稱「東鋼案」)四項。詳細的認定考量在第三章進行說明。

(二) 研究限制

1、 研究執行上的限制

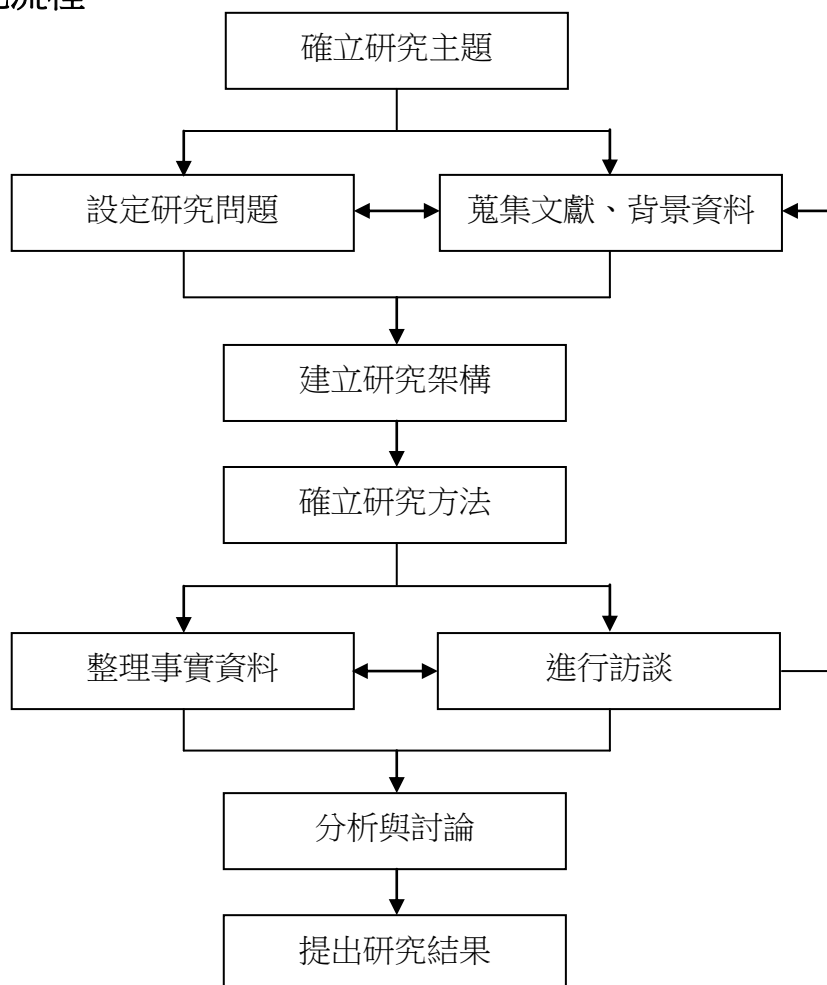
本研究進行藝企專案的資料蒐集時，主要先透過事實資料蒐集，再進行補充性訪談，訪談對象設定為藝企平台參與成員，應包括國藝會職員、專案贊助企業、獲補藝術創作者，但實際訪談對象以國藝會職員及藝術創作者為主。漏失企業受訪者的主要原因，是贊助企業的數量少、約訪不易，也不得由其他企業代為受訪；幸而藝企專案曾獲得部分藝文媒體、學術研究的關注，相關資訊及文獻可部分補足贊助企業的直接說法。

本研究從三種管道取得與藝企專案贊助企業的相關資料，一是採用國藝會公開資訊及相關報導，二是採用其他平台參與者對贊助企業的說法及印象，三是參考其他研究文獻。

2、功能分析上的限制

在進行功能認定及功能分析時，本研究原預計由多位熟知國藝會藝企平台業務的專業人士先行評定，再由研究者統整合理，以盡可能提出最客觀公正的研究結果；但因瞭解國藝會藝企平台之專業人士多與平台業務具部分關聯，並非功能評定的最適人選，而熟知藝企平台的會外專家為數不多，因此本研究在進行功能認定、評估時，是由研究者根據研究架構及個人所知予以評判，所呈現的結果可能有所疏漏或略失客觀。

二、 研究流程



(圖 1.1 本研究流程圖)

三、 研究範圍與限制

(一) 研究限制

1、 研究執行上的限制

本研究進行藝企專案的資料蒐集時，主要先透過事實資料蒐集，再進行補充性訪談，訪談對象設定為藝企平台參與成員，應包括國藝會職員、專案贊助企業、獲補藝術創作者，但實際訪談對象以國藝會職員及藝術創作者為主。漏失企業受訪者的主要原因，是贊助企業的數量少、約訪不易，也不得由其他企業代為受訪；幸而藝企專案曾獲得部分藝文媒體、學術研究的關注，相關資訊及文獻可部分補足贊助企業的直接說法。本研究從三種管道取得與藝企專案贊助企業的相關資料，一是採用國藝會公開資訊及相關報導，二是採用其他平台參與者對贊助企業的說法及印象，三是參考其他研究文獻。

2、 功能分析上的限制

在進行功能認定及功能分析時，本研究原預計由多位熟知國藝會藝企平台業務的專業人士先行評定，再由研究者統整合理，以盡可能提出最客觀公正的研究結果；但因瞭解國藝會藝企平台之專業人士多與平台業務具部分關聯，並非功能評定的最適人選，而熟知藝企平台的會外專家為數不多，因此本研究在進行功能認定、評估時，是由研究者根據研究架構及個人所知予以評判，所呈現的結果可能有所疏漏或略失客觀。在功能認定時，研究者依據事實資料與訪談內容自行評定平台成員有意識的目標功能，以及平台成員無意識的潛在功能，將功能分為顯性與隱性兩類；在功能分析時，同樣由研究者就所得資訊盡可能使呈現的結果貼近事實。

四、 名詞解釋

(一) 企業贊助：

企業進行贊助活動，普遍被認為是社會責任、公益活動的一種表現，雖然大多企業並非單純為善，可能同時還有形象露出、聲望建立等利己考量，但企業贊助通常還是納入了部分公益思維。常見的贊助資源是經費支援，另外也包括實物、場地、人力的提供

等。贊助者與獲益者之間偏向單方授予，企業所獲得的回饋通常也並非來自活動本身，企業贊助是企業基於某種動機而提供其資源以參加對於社會公益有貢獻的活動。⁷國內企業贊助文化藝術以擔任活動主辦、協辦單位，或者企業合辦、掛名贊助，以及成立企業基金會等方式為主。

（二）藝企合作：

陳怡婷(2009)在討論企業贊助的定義時，提到企業贊助公益活動的態度，已由單向的給予，逐漸轉變為雙向的平衡關係。企業對文化藝術的支持也逐步由單向的贊助關係，改變為雙向的夥伴關係，藝術創作者也必須使企業獲得實質回饋；藝術創作普遍被期待能提升企業文化以及員工的藝文素養，而藝術創作者被期待能學習企業的管理機制，同時企業資源的投入可使藝術創作的過程更為穩定。藝企合作是指從慈善行動、贊助到策略性合作，藝企兩方已能夠體現相互分享資源、並開創出「專業分享、互利互惠」的局面。⁸

（三）藝企平台：

馮意倩(2007)在討論藝術平台時提及「單子論」(Monadology)，認為平台本身是正向積極的整合者；藝術平台不是單子，卻是使單子成為單子的重要因素，並且各個單子之間依既定的和諧而巧妙運作。⁹而李庭姍(2010)在藝企合作平台的相關研究中，以「虛擬組織」及「網絡組織」的概念定義平台；認為平台結構是以市場定位為基礎，通常有一個核心組織來統籌協調與其他組織間的關係與活動；並說明平台不僅止於提供一個共用的單位以減少生產成本或公開相互需求與供需，更重要的是，它應該能提供機會去調整合作能力及合作技術搭配導入目標市場的需求。¹⁰

藝企平台必然有益於藝企合作的過程，可使藝術創作者與企業產生更有利的互動關係；一般而言，發展成熟的藝企平台應能吸引有意進行藝企合作的企業或藝術創作者主

⁷ 陳雅妮，「台灣金控贊助藝文行為模式之研究—以富邦、建華、台新與中信四家為例」(碩士論文，中山大學，2006)，8。

⁸ 黃琦惠、熊思婷、鄢繼賓編，《國藝之友系列—藝企風華 總論篇》(臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2004)，17。

⁹ 馮意倩，「表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例」(碩士論文，中山大學，2007)，8。

¹⁰ 李庭姍，「藝企合作平台發展的情節與運作策略」(碩士論文，南華大學，2010)，22。

動接洽，藝企平台被期待能介紹合適的藝、企相互認識，甚至能促成特定的藝企產生合作。

(四) 功能分析：

「功能學理論」(functionalism)是社會學的主要範疇之一，社會學理論所謂的功能可能包括三種用法，1、「功能」指「有用」的活動，2、「功能」指「適當的活動」(appropriate activities)，3、「功能」指有關維持體系均衡的活動。在功能學理論裡，功能與結構二者常連在一起使用；¹¹當功能被視為維持社會均衡有用的活動時，所討論的單位不是個體，而在於結構。

功能理論又被稱為美國標準正宗社會學的主要原因，在於美國學者帕深思(Talcott Parsons)及其學生莫頓(Robert King Merton)等人的貢獻；其中莫頓的「顯性功能與隱性功能」一文是現代社會學功能論的開山之作，對功能論的系統化與精鍊化貢獻很大。¹²本研究以莫頓的功能討論為主要理論基礎，在進行分析時採納經驗證據，並將行為活動所呈現出主觀動機與客觀後果加以區分；主觀動機有助於研究者瞭解行動者行為的因果關係，而明確目的之外的客觀後果有助於功能觀察。莫頓認為，隱性功能才是功能分析的貢獻所在。

¹¹ 蔡文輝，「社會學理論」(臺北市：三民書局股份有限公司，2006)，142。

¹² 黃瑞祺編譯，《現代社會學結構功能論選讀》(臺北市：巨流圖書公司，1984)，6。

第二章 研究問題的事實基礎與文獻探討

第一節 藝術創作資源主要來自於政府與企業

一、關於政府支持文化藝術的討論

(一) 政府補助藝術的基本概念

在藝術經濟的討論裡，有許多觀點認為政府必須保護藝術，普遍被提及的原因有藝術對經濟能產生激勵效果、藝術具有公共財性質、以及市場失靈問題。《為什麼藝術家那麼窮？—打破經濟規則的藝術產業》以優點主張、公平主張、集體商品主張說明藝術失利於市場，以及政府被期待的責任。優點主張提出市場跟品味沒有關係，政府必須教育人們，並確保品味較好的藝術得以發展；公平主張認為藝術市場無法產生公平的收入分配，政府應該協助藝術創作者提高收入，同時也使經濟能力較弱的民眾得以接觸藝術；而集體商品認為藝術的免費貢獻無法在市場生存，假使政府不給予補助，將會造成社會的重大損失。集體商品的解釋間接突顯了藝術的公共財性質，任何人體驗藝術的同時，不會耗損他人體驗的權利，並且藝術品本身無法排拒他人體會與享受；就普通財來說，人們曉得競爭市場依照消費者偏好自動管理產量，然而若公共財無法在市場銷售，社會又怎麼能確定它們的產量剛好滿足消費者？¹³此外，藝術對社會的價值也作用在城鎮的經濟、觀光；假使失去藝術，也將連帶使得相關工作者失去工作，必然會對一個城市或國家的經濟產生衝擊。因此由政府以公共支出來支持藝術，經常被認為是合宜的。

政府支持藝術可以有許多不同的策略與方式。《當藝術遇上經濟—個案分析與文化政策》提到了讓藝術更具市場性、政府直接補助、政府間接補助三種方式。「讓藝術更具市場性」指政府不用採取藝術的「產出」路徑，他們只要努力改善藝術家的創作與銷

¹³ James Heilbrun、Charles M. Gray, 《The Economics of Art and Culture》, 郭書瑄、嚴玲娟譯, 《藝術·文化經濟學》(臺北市: 典藏藝術家庭股份有限公司, 2008), 255。

售狀況，同時讓藝術需求者更容易找到接近藝術的途徑；¹⁴有許多政府可著手規畫的機制，包括規範著作權、財產權，或者調整博物館的開放時間與票價等使其更具彈性，在私立文化機構方面，也應避免規定不合宜的限制。「政府直接補助藝術」可能採取許多不同層面的途徑，相關措施皆需更嚴格的檢視；直接經費援助是最常見的政府補助方式，其與存在價值，而非藝術的產出、輸入與價格相關的總額補助，是較常見的情形；特別是對那些年輕藝術家新成立的戲劇團體來說，可因此克服初期的財務困難。¹⁵但由公共資源負擔藝術創作也可能造成相當的後續影響，會使藝文機構不再有任何動機導向市場效率的機制；相反地，可能因而轉向追求其他目標，例如藝術世界中的名譽聲望¹⁶…等。而「政府對藝術的間接補助」大略可分為二種形式，其一為由政府制定的稅捐減免辦法中以刺激民間個人與企業捐款，以擴大資源來源；其二為對藝術家部分實施稅捐減免或全免措施。¹⁷受贈者必須提出捐贈者認為妥善的資源運用形式，使得藝術創作者制訂展演決策時產生了許多限制，例如需製作一場由知名藝術家參與的演出。

國內目前從事藝術補助的政府單位有文建會、國藝會、以及縣市文化局，其中國藝會屬於專職補助單位，是藝術創作者直接獲取政府補助的管道，有長期的常態補助與不定期的專案補助類型。在鼓勵民間(個人、團體或企業)捐贈文化藝術方面，政府提供的間接措施包括表揚獎勵或稅賦減免等；近年來企業資源的挹注受到政府與藝文界高度重視，政府單位積極對企業發出邀請，政府可借企業資源表示對文化藝術的支持。捐贈與津貼補助往往彼此互補，當津貼補助下降時，捐贈更會在蕭條時期遞補上來，反之亦然。

18

(二) 國內政府鼓勵企業支持藝術的方式

陳嬋娟(2003)在《企業成立文教基金會及美術館之組織管理研究》中提到「獎勵租稅優惠」、「文馨獎設置」、「國藝會經費補助」及「建立企業與藝術合作平台」四種政府

¹⁴ Bruno S. Frey, 《Art & Economics: Analysis & Cultural Policy》, 蔡宜真、林秀玲譯, 《當藝術遇上經濟一個案分析與文化政策》(台北市: 典藏藝術家庭股份有限公司, 2003), 133。

¹⁵ Bruno S. Frey, 《Art & Economics》, 蔡宜真、林秀玲譯, 《當藝術遇上經濟》, 135。

¹⁶ 同上註, 137。

¹⁷ 陳麗君, 「國家文化藝術基金會常態補助美術類結果評估之研究」(碩士論文, 南華大學, 2006), 29。

¹⁸ Hans Abbing, 《WHY ARE ARTISTS POOR by HANS ABBING》, 嚴玲娟譯, 《為什麼藝術家那麼窮? 一打破經濟規則的藝術產業》(臺北市: 典藏藝術家庭股份有限公司, 2008), 242。

鼓勵企業捐贈藝術的方式，本研究同樣依此討論。

國藝會(2004)曾進行《促進台灣藝文發展相關稅制研究—以藝文工作者、贊助者及經營投資者為面向分析》研究報告，以「藝文工作者」(包括藝術家及藝文團體)、「個人或企業贊助者」、「個人或企業的投資者」三個面向，來討論國內對藝文團體的相關租稅規定；其中「個人或企業贊助者」的租稅優惠措施中，說明了政府對企業捐贈藝術的鼓勵。在「遺產與贈與稅」方面，被繼承人生前已設立之藝文財團法人之遺贈，不計入遺產總額課稅；而教育、文化、公益、慈善、宗教團體及祭祀公業之財產，不計入贈與總額課稅。至於「營利事業所得稅」方面，企業對於教育、文化、公益、慈善機構或團體之捐贈，以課稅所得10%為限列為當年度費用或損失；企業贊助公益或體育活動，具有廣告性質之各項費用，不限額作為企業的廣告費用；企業出資贊助維護或修復古蹟、古蹟保存區內建築物，因視同捐贈政府，不限額作為當年度的捐贈費用；另外，企業對於「財團法人國家文化藝術基金會」與各縣市文化局之捐贈，因屬於捐贈政府，也不限額作為當年度的捐贈費用。

文馨獎的設置起於 1997 年，為文建會為結合政府與民間力量共同維護文化藝術環境，感謝出資贊助文化藝術事業的企業、團體或個人。2010 年為第十屆文馨獎表揚活動，設有特別獎(具特殊意義之資助)、金獎(出資達新台幣一千萬元以上)、銀獎(出資達新台幣五百萬元以上未滿一千萬元)、銅獎(出資達新台幣一百萬元以上未滿五百萬元)、獎狀獎(出資達新台幣五十萬元以上未滿一百萬元)；民間藝文單位或企業可自行報名或由他人推薦報名。該獎項在 2005 年曾歷經停辦，但自 2006 年第八屆開始，文馨獎皆由文建會任命國藝會辦理。

「國藝會經費補助」是指國藝會於 2001 年設置的私立博物館與新興私人展演場所申請補助計畫，而私立博物館主動提出經費補助申請並不踴躍，主要原因是因為受到補助的金額不高；由於對經費不多對實質上幫助不大，便降低了申請的意願。¹⁹

「建立企業與藝術合作平台」目前最為人熟知的是國藝會藝企平台，在此之前，由政府推動的藝企平台曾有台北市文化局及台北縣(今新北市)文化局設置的「藝企相投」，

¹⁹ 陳嬋娟，「企業成立文教基金會及美術館之組織管理研究」(碩士論文，南華大學，2003)，26。

與國藝會早期曾組織的「文藝之友」。下文將另做說明。

二、關於企業支持文化藝術的討論

根據相關文獻資料，²⁰企業參與文化藝術事務的動機普遍可分為「利己動機」與「利他動機」，利己動機主要為提升企業形象與促進行銷，同時包含了資源交換的概念；利他動機主要為公益考量，企業主事者的理念經常是重要關鍵；另外，「善盡社會責任」也是企業參與藝文事務經常被提及的原因，社會責任則同時兼具利己與利他成份。在陳怡婷(2009)《台灣企業藝術基金會參與藝術活動之研究—以富邦藝術基金會為例》提及了企業參與文化藝術事務的管道，說明國內企業贊助藝文的管道有逐年多元的趨勢；常見管道包括企業擔任主辦、合辦或協辦單位，或者企業直接提供贊助；次要管道則有由企業基金會辦理活動，或透過其他藝文團體或基金會辦理；而透過公關公司、經紀公司協調以及藝企成立藝術相關公司，是現有管道中最少被運用的方式。國藝會藝企平台則屬於國內特殊的現有管道。

關於企業參與藝術事務的資源問題，《台灣企業藝術基金會參與藝術活動之研究—以富邦藝術基金會為例》以金錢、實物、服務三大基準，將企業資源分為六項，包括常態性贊助、贊助特定展演計畫、贊助特別活動、物品或服務之提供、人力資源的贊助、以及業主與員工的搭配性贊助；其中能獲得企業常態性補助之藝術創作者實數少數，並且需具有一定的規模與知名度，而贊助特定展演或特別活動，是最受企業歡迎的贊助形式；其中與企業員工有關聯的贊助方式有人力資源的贊助，即鼓勵員工擔任義工，而業主與員工的搭配性贊助，是指企業鼓勵其員工參與藝術活動的計畫，不但可以增加藝文團體的實質收入，更間接可以培養更多欣賞人口。²¹另外，在陳冠帆(2011)《臺灣新媒體藝術與企業合作關係探討—以「科技藝術創作發表專案」暨「科光幻影」展覽為例》

²⁰ 陳嬋娟，「企業成立文教基金會及美術館之組織管理研究」；桑于雅，「企業公共關係中的藝文贊助—以科技企業基金會為例」(碩士論文，交通大學，2005)；陳雅妮，「台灣金控機構贊助藝文行為模式之研究」；陳碩婷，「中小企業主表演藝術贊助行為之研究」(碩士論文，台灣師範大學，2009)。

²¹ 陳怡婷，「台灣企業藝術基金會參與藝術活動之研究—以富邦藝術基金會為例」(碩士論文，東海大學，2009)，13。

中討論企業提供的資源，將種類分為知識資源、產品資源、空間資源、廣告通路資源、人力資源、與財務資源；其中廣告通路資源是指擁有自身媒體行銷通路之企業，將媒體分享予藝術創作者，而知識資源指企業協助藝術界補強管理及技術能力上的不足。以上討論，提到了企業對藝術創作者提供的人力資源、搭配性贊助與知識資源，國內藝企關係已逐漸突破贊助思維。

企業提供藝術創作者的資源及管道呈現多元發展，表示企業參與藝術事務的形式轉變，雖然相較於許多已開發國家，國內藝企合作的發展仍然幼稚，但已有部分訊息顯示出國內藝企思維已逐漸由單向的贊助形式轉為雙向的夥伴關係。《臺灣新媒體藝術與企業合作關係探討－以「科技藝術創作發表專案」暨「科光幻影」展覽為例》說明了藝企合作雙方互動的四個階段，第一是協商階段，必須考慮合作的動機、風險、目標，與任何正式及非正式意見溝通；第二是承諾階段，主要為正式的合約簽訂以及建立彼此間的信任；第三是執行階段，是交換並共享技術、資源的階段，藉由雙方的投入與互動來實行承諾；第四是評估階段，是在合約達成之後，對協商、承諾、執行過程的檢視，以評估是否有再次合作或進一步合作的可能。

上述的合作階段單就企業端來看，發現企業參與文化藝術事務時，需付出的總成本其實超過實際供給藝術界的資源，因為企業在歷經各個階段時，還會有人力及能力資源的耗費。

第二節 國內藝企合作發展有平台建構的需求

一、藝企合作需要資源協助

(一) 藝術在尋求企業資源時面臨困難

陳秋如(2009)《文化藝術財團法人尋求藝文贊助的行為與決策模式》以藝術創作者的觀點討論藝術尋求企業資源的過程，將影響因素分為內部影響因素與外部影響因素來討論。企業內部影響因素有「決策者特性」、「部門間的分工與衝突」；決策者特性包括

決策者的專業知識、能力、動機等，而企業部門間的分工衝突有與贊助案相關的部門，即與企業行銷、公關部門的討論，以及企業部門間的衝突協調，是指公關部門必須考量整體企業。而外部影響因素有「決策環境的不確定性」、「決策環境的逆變性」、「決策環境的重要性」與「決策環境的責任性」；決策的不確定性指企業合作與否同時受大環境的景氣影響，也面臨與其他藝術創作者競爭資源的問題，還有企業主事者的個人偏好等；決策的逆變性是指世事難料，企業決策者可能因故推翻或修改當初的決定，或者雙方已有合作意願，卻因檔期不合而取消；決策環境的重要性則指企業決策者也受社會責任，或與其他上下游廠商的公關合作等因素的影響；而決策的責任性是藝術創作者必須明白，自身對活動展演的成果的責任問題。

從上段討論中，可知藝術尋求企業資源(贊助或合作)極為不易，在耗費大量資源與心力的過程當中，仍需面臨許多不可掌握的環境因素。因此，我們可說藝術創作者在尋求資源時其實是需要協助的，更遑論那些規模不完善或新興的藝術團體。若有藝企媒合平台提供專案服務，不僅對獲取資源更為有益，同時也可節省成本的投入。

(二) 企業在尋求藝術合作時面臨困難

關於企業支持(贊助或合作)藝術的不利因素，陳碩婷(2009)曾在《中小企業主表演藝術贊助行為之研究》中討論。文中提及，企業未支持藝術事務的原因除了認為有比藝術更重要的公益事務，以及企業體無多餘心力之外，主要考量分別包括「不知如何具體的支持文化藝術事業」、「認為支持文化藝術事業是政府該做的事」、「不知道該贊助哪些文化藝術事業」、「贊助文化藝術事業缺乏實質效益」以及「認為國內文化藝術事業的發展並不重要」。從以上資訊可做三項歸納，一是企業在參與藝術事務的過程需要協助，二是企業參與藝術事務的意願仍有待教育培養，三是適合由政府擔任居中協調的角色。

在企業認為藝術該由政府支持並且認為藝術發展不重要的思維下，若要提升企業對文化藝術事務的積極性，便需仰賴官方出面鼓勵、領導；一方面政府需以身作則以具體作為支持國內藝術事務，另一方面也需對企業及一般民眾進行藝術教育，特別是成功的藝企合作案例推廣。至於企業不知該支持誰、以及不知該如何支持文化藝術方面，則需由藝企合作的專業人員介入帶領；而認為贊助文化藝術事業缺乏實質效益，除了藝企合

作案例的推廣之外，也代表國內藝企合作發展仍有許多專業人員可挺身貢獻之處。

二、政府發展藝企平台的歷程

國內近年常被討論的藝企平台經驗，主要有由國藝會及台北市、台北縣(今新北市)政府單位發動的平台。國藝會曾在 1997 年規畫「文藝之友」組織，並設有榮譽會員、贊助會員、會員三類，成員主要為政府部門的首長夫人與知名企業夫人；指標是希望透過募款活動使文化藝術事務成為焦點，進而活絡企業與社會大眾對藝文的贊助；文藝之友由總統夫人擔任會長，當時組織的凝聚力仰賴政治力，並且缺乏直接參與藝術事務的運作機制與管道，在歷經政黨輪替之後，文藝之友至 2003 年徹底解散。²²

台北市文化局在 2002 年推動「藝企相投」計畫，期望透過藝術活動與贊助風氣的推動與建立，使藝術創作與民間力量可以彼此互為槓桿與支撐點，共同將台北送進已開發的世界文化首都之列；²³但此平台計畫同樣宣告失敗。2007 年由台北縣政府(今新北市政府)持續進行「藝企相投」的構想，至今仍不見顯著成效。

而國藝會在文藝之友之後，在 2004 年又再次組織「國藝之友」，國藝之友歷經改革發展至今，被國藝會視為培養「準贊助者」的場域，相關成效展現於藝企專案，藝企專案為國藝會推動藝企平台的具體成效。

三、國家文化藝術基金會發展藝企平台

財團法人國家文化藝術基金會成立於 1996 年，目的在於積極輔導、協助與營建有利於文化藝術工作者的展演環境，獎勵文化藝術事業，以提升藝文水準；是國內唯一專職藝文補助單位。除了早期的文藝之友外，國藝會與企業的合作還包括「游藝卡」，游藝卡的在 2002 年更名之前稱為文化藝術認同卡，是國內首張以推動藝文風氣為出發點

²² 秦雅君，「國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究」(碩士論文，臺北藝術大學，2009)，51-53。

²³ 郭士榛，「藝企間的推手—從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式」(碩士論文，臺北藝術大學，2008)，36。

的信用卡，由台新銀行與國藝會共同合作推行。游藝卡提供了上百家表演藝術團體、博物館等藝文機構的消費優惠，持卡人每至優惠單位進行一筆消費，台新銀行便捐出每筆消費的千分之二予國藝會；除了鼓勵大眾貼近藝術，也提供民眾以最簡易的方式來參與藝文推廣。游藝卡是國藝會為落實募款職責，而與企業(台新銀行)的合作業務。

目前普遍被談論的「國藝會藝企平台」，可泛指國藝會藝企專案、國藝之友，以及由此衍生出的其他藝企相關活動，包括 2006 年由國藝之友贊助設置的「藝企網」。「國藝之友」會員必須有能力贊助藝企專案，成員多為國內大型企業主事者，每屆會員資格以一年為期，會費除了用於組織本身之外，也曾捐予國藝會不同的專案計畫，包括藝企合作相關研究、推廣出版品；國藝之友會員享有國藝會專屬規劃之親近藝文活動，主要以藝文欣賞活動方式進行，也曾安排餐會或與藝術團體互動交流，以增進會員及藝術團體彼此深入認識的機會。而「藝企網」的內容包含三個主軸，提供傑出年輕藝術家及其作品的推介、提供企業贊助藝文的關注面向與實蹟、提供藝企合作的資訊與案例介紹，²⁴另一方面也讓有意投入藝企合作的藝企雙方能在網站上增進彼此了解，並且有意建置為一個協助藝企平台相關研究的工具。

國藝會近年多次公開表示將積極發展藝企合作，藝企專案為現階段的活動主軸，首件專案為 2003 年發起的「藝教於樂」專案，該專案也是平台目前執行最久、最受矚目的專案之一，近年常見的其他藝企專案還包括「表演藝術追求卓越專案」、「科技藝術創作發表專案」、「東鋼藝術家駐廠創作專案」等。

第三節 莫頓的功能分析提供本研究的概念基礎

社會學確立的過程當中，借用了非常大量的生物學概念，孔德(Auguste Comte)、史賓塞(Herbert Spencer)提出的「有機體(organism)」概念是功能論的基礎。而涂爾幹(Emile Durkheim)的貢獻被認為對當代功能研究最有影響力；他對功能的解釋傾向於維持社會

²⁴ 國家文化藝術基金會，「藝企網」，<http://www.anb.org.tw/copyright.asp>(檢索日期：2010 年 11 月 10 日)

均衡的觀點，在《社會分工論》(The Division of Labor in Society)中提出「集體意識」(Collective Consciousness)的概念，為了避免社會處於非正常的病態狀態，社會成員必然具有某種程度的向心力；意味系統內各部分之存在，只能從它們對於維持整體或「社會秩序」的功能來說明。²⁵瑞克里布朗(A. R. Radcliffe Brown)認為功能起始於作為社會生存的必要條件之一，必定能構成社會次系統間的最低限度整合。其實涂爾幹和瑞克里布朗都曾對功能的「目的論」(Teleology)有所警覺而提出批評，但在進行功能分析時又無法完全將之迴避。馬凌諾基斯(Bronislaw Malinowski)認為制度性分析對系統的分析是必要的，制度是滿足系統穩定的條件，使人們注意到系統層次的重要性；並且提供制度的普遍要素作為分析標準，即人事、宗旨、規範、物質性的組織、活動、功能。²⁶涂爾幹、瑞克里布朗以及馬凌諾基斯的觀點成為早期功能論的概述，相關理論對美國的社會學理論產生影響；帕深思(Talcott Parsons)被稱為美國結構功能學派的開創者，與其學生莫頓(Robert King Merton)等人對美國標準社會學有很大的貢獻，他們同時也將上述三人的理論給發揚光大。

一、 莫頓在早期功能論中的反省

(一) 功能分析需指出受益單位—對功能一體的檢討

「功能一體」(postulate of the functional unity of society)的概念，認為某文化要項對社會整體及社會全部成員都是有功能的，所有文化要項必然有某種程度的整合；就是指社會體系的所有要素，都以一種極為合諧一致的方式共同運作，亦即不會產生無法解決或無法掌握的持續性衝突。²⁷

有關功能一體的設定，可從宗教功能的解釋提出反證。當多種宗教並存於同一社會環境時，宗教團體之間經常有所衝突，顯示了這樣多重宗教的社會並無形成社會整合；其次，某一社會成員不論是否信仰宗教，都能擁有某些社會的共同價值或目的，事實並

²⁵ Jonathan H. Turner, 《The Structure of Sociological Theory》, 馬康莊譯, 《社會學理論的結構》(臺北市: 桂冠圖書股份有限公司, 1985), 38。

²⁶ 同上註, 46。

²⁷ 黃瑞祺編譯, 《現代社會學結構功能論選讀》, 39。

無證明相同宗教信仰者能被整合更明確的價值與目的；此外，假如同一宗教對信徒產生了高度整合，使信徒相異於社會中的非信徒，則宗教並不能使社會發生整合。

莫頓認為，功能一體設定導致分析者忽略了某一特定社會或文化要項(包括習俗、信仰、行為模式、制度等)對各種不同的社會團體，以及對這些團體的成員，可能有不同的後果；他進行功能分析時不再討論整體系統，並強調必須明確指出受益單位，因為特定要項對某一單位產生了正功能(function)，同時可能對其他個人或次團體產生不同的結果，包括無功能(non-function)或反功能(dysfunction)。

(二) 功能後果的淨值—對泛功能設定的檢討

「泛功能的設定」(postulate of universal functionalism)是，假使一個社會要項長期存在於某一系統中，則此要項必定對該系統的整合具有正面影響。馬凌諾基斯提出文化要項必定是產生適應或順應的影響，否則不會存續；這樣等於假定社會中所有既存的要素至少都有最低的功能。這種功能的賦予係出於「界定」而非出於「考察」。²⁸

莫頓試圖分析文化要項對特定系統(個體、次團體等)產生的功能，因為某文化要項不僅對某系統有正功能，也可能對其他要項或整體系統具反功能。因此莫頓的分析重點在於各文化要項彼此之間，以及文化要項對社會整體產生的影響；功能不管是正面的或反面的，明顯的或潛在的，對各式各樣影響的分析，需要計算各個要項與更廣闊系統的「影響的淨平衡」(net balance of consequences)。²⁹

(三) 功能的對等項、選擇項、替代項—對功能不可欠缺設定的檢討

「功能不可欠缺的設定」(postulate of indispensability)有二個相互關聯的概念，一是「功能前提」(functional prerequisites)，即某些功能必須被履行，否則社會(或個人、團體)無法繼續生存；二是「不可替代的結構」，即為了履行某些功能，社會(或個人、團體)中特定文化要項是不可或缺的。

與不可欠缺之文化形式的概念相對的是功能對等項(functional equivalents)、功能選擇項(functional alternatives)、功能替代項(functional substitutes)；這個

²⁸ 同上註，45。

²⁹ Jonathan H. Turner, 《The Structure of Sociological Theory》, 馬康莊譯, 《社會學理論的結構》, 116。

概念受到廣泛的承認與運用。³⁰經驗檢證顯示了特定功能可由相似或相異的文化形式來滿足，表示了「對等結構」(alternative structure)的存在。若急於發現某些文化形式的功能價值或順應價值，或者拘泥於表面功能所存在的文化要項，而不察其他被排除的文化要項，對研究者來說是錯誤的。莫頓認為經驗的查證是重要的，因為經由對為什麼某一特定結構而非其他結構出現的懷疑，分析者不致將某一要項產生的特殊過程，與此要項所產生的功能影響，二者混淆不清。³¹

二、主觀動機與客觀後果的區分

(一) 行為的主觀動機描述有助於功能提出

對功能理論造成衝擊性影響的學者還包括韋伯(Max Weber)，雖然他對其他理論建構的影響更為直接，但每個社會學家、每個社會學派皆可從韋伯理論找到論據。³²韋伯認為社會學必須理解社會現象的兩個層次：行動者本身的「意義的層次」，以及行動者之間的集體行動的層次，³³研究者必須以行動者的觀點來瞭解行動的前後因果關係；分析個人及環境如何滿足行動者的需求，連帶使得許多功能論都具有行動者的主觀狀態，以及影響社會組織表現模式的此二元論。而帕森思無可爭議受到了韋伯的影響，因此感染到整個帕森思學派(the Parsonians)對韋伯理論的應用。³⁴帕森思早期的理論架構專注於分析個體行動者的主觀過程之基本成分與過程，³⁵他的功能論為「行動者」(actor)的概念；意志性行動理論為帕深思建構功能理論的起始，並受到功利主義觀點的影響，雖然，對於功利主義中人類能毫無拘束根據理性行動的說法，帕深思表示了質疑，但他認同行動者會追尋目標的觀點；他所提出的意志行動要素包括：1、行動者是獨立個體，2、行動者為追求目標，3、行動者可選擇手段以達成目標，4、行動者所面臨的情境條件(體質、外在生態的約束等)，會影響對於目標與手段的選擇，5、行動者所受的價值、

³⁰ 黃瑞祺編譯，《現代社會學結構功能論選讀》，49。

³¹ Jonathan H. Turner, 《The Structure of Sociological Theory》, 馬康莊譯，《社會學理論的結構》，118。

³² 蔡文輝，《社會學理論》(臺北市：三民書局股份有限公司，2006)，142。

³³ Jonathan H. Turner, 《The Structure of Sociological Theory》, 馬康莊譯，《社會學理論的結構》，47-48。

³⁴ 蔡文輝，《社會學理論》，143。

³⁵ Jonathan H. Turner, 《The Structure of Sociological Theory》, 馬康莊譯，《社會學理論的結構》，48。

規範或其他理念，會影響目標的形成及使用的手段，6、行動者的理念及精神條件，構成選取手段的主觀抉擇；意志所指的即是行動者個人主觀抉擇的過程，影響社會秩序的價值觀是形成主觀觀點的其一部分，相關理論成為帕森思日後的中心論點。

在帕森思眾多有成就的學生當中，莫頓可說是的地位最高的一位。莫頓認為在進行功能分析的同時將動機描述一併進行說明，對提出社會功能是有所幫助的；必然會有某些造成行動者順從或違反行動的動機，因此研究者對於一個社會文化要項的描述，應儘可能包括這些動機，但這些動機不可與 1、客觀的行為模式，2、該模式的社會功能二者混淆。³⁶

（二）行為的客觀後果有助於功能觀察

社會科學家常發現某種潛藏的文化模式(covert cultural pattern)，亦即一套的行為或信仰，具有和外顯文化同等程度的模式化，但社會成員並不認為這種模式是社會規範所規定的。³⁷涂爾幹在分析刑罰的社會功能時，除了討論對犯人的後果外，也注意刑罰對社區的後果；孫末南(W. G. Summer)曾經提出人們第一次行動只是為了滿足自身需求，而一再重現的需要使個人和團體產生了習慣、習俗，但人們並非意圖產生這樣的結果，區分出了主觀目的與客觀後果。

莫頓認為，主觀範疇傾向需求、目的、利益等，是個體行動者有意安排下對自身產生的客觀後果，對適應情境有幫助；而客觀範疇是指非意圖的益處、明確目的之外的功能、從未被意識到的後果。這是莫頓區分「顯性功能」(manifest function)和「隱性功能」(latent function)的原因，他認為社會學者不能只注意行動的預期結果。

三、 顯性功能與隱性功能

（一）功能區分的作用

莫頓功能分析的核心概念，就是將顯性功能與隱性功能加以區分，以避免行動者的主觀動機與模式的客觀後果產生混淆。莫頓認為將動機視為功能是嚴重的錯誤，因為它

³⁶ 黃瑞祺編譯，《現代社會學結構功能論選讀》，76。

³⁷ 同上註，76。

們其實是相互獨立的；他所稱的「功能」，是指某一結構對整個大體系的客觀後果，主觀意向則是一個重要的參考分類。

區分顯性功能與隱性功能主要有四個作用。第一，對於一些看似不合理的社會模式的分析具有釐清的作用。³⁸它有助於人們觀察被歸類為迷信、非理性或傳統惰性之類的行為，當研究者觀察一個難以達成目標的文化要項時，隱性功能的概念必然會被使用；隱性功能的概念就是發現它們與表面目的不相同的功能。例如，團員的定期開會可能具有凝聚團體認同感的隱性功能；如同原始部落祈雨儀式具有維繫團體的目的，與氣象學所處理的表面意圖極為不同。

第二，顯性功能與隱性功能的區分，促使社會學者注意在理論上最可能有所收獲的研究領域，以及他最能發揮所長的領域。³⁹研究者只關注顯性功能則會被實務者引導，評估的問題將受到限制，並且實務者可能必須順從官方說法。一旦使用了隱性功能的概念，就可能注意到被忽略的社會變項，已有案例顯示，研究者得以貢獻之處即是將功能焦點從顯性轉至隱性。

第三，發現隱性功能代表社會學知識的重大進步。⁴⁰隱性功能有時會與表面宣傳的功能產生矛盾，顯性功能一般是道德判斷下產生的行為後果，而發現了更深層的隱性功能後，可能會使社會決策更為複雜。例如，人們購買昂貴的物品，並不只是因為它有良好的品質。

第四，避免以素朴的道德判斷代替社會學的分析；因為顯性功能通常是道德評價的基礎，而隱性功能卻不一定會和顯性功能一致。⁴¹持續被人們運作的文化要項，可能在當時具有其他模式無法履行的正面功能，而某些被認為有害的模式或組織，則可能為團體或社會發揮了某些隱性功能。

³⁸ 同上註，80。

³⁹ 同上註，82。

⁴⁰ 同上註，84。

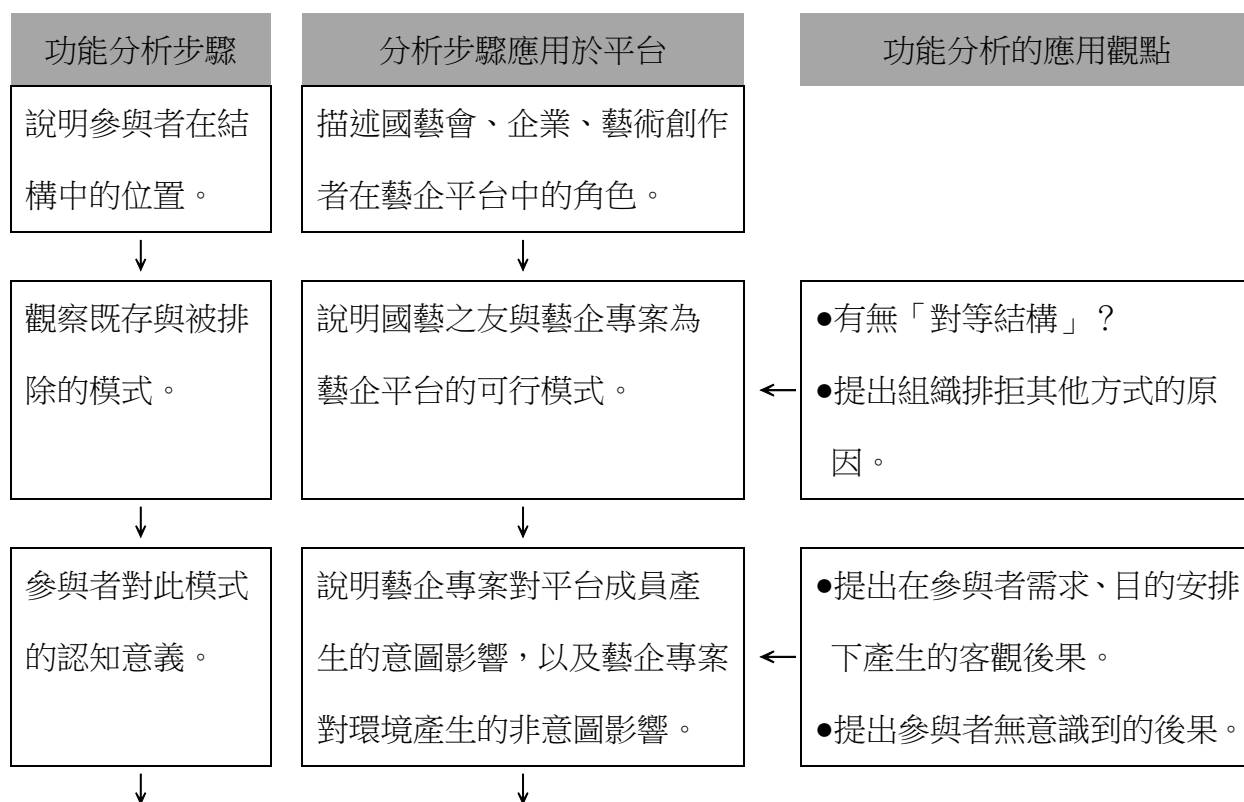
⁴¹ 同上註，87。

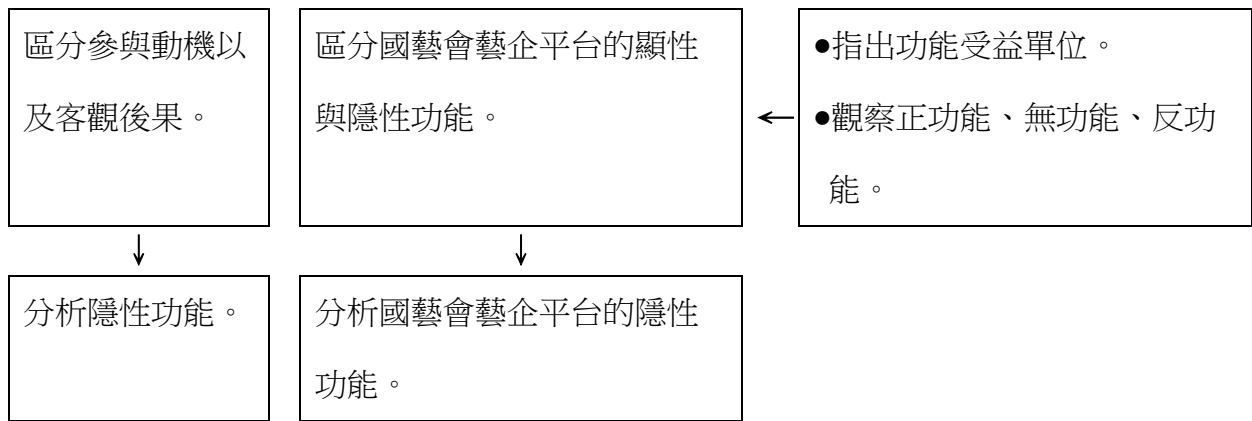
(二) 功能分析的經驗描述格式

為了在功能分析時釐清特定結構的因果關係，莫頓表示經驗證據極為重要，並提出了分析的程序步驟。首先，先對系統組成的結構進行描述；有助於觀察行動者在系統結構中的位置。其次，同時也考慮其他可行的模式，必須指出有哪些功能主要對等項，是因為由特定的模式主導而被排除。第三，經由辨明成員的活動動機，來闡述顯性的功能，說明活動對於成員的意義，以及心理、情感上的評估；第四步驟，辨清參與者間順從或不順從的動機，這些動機不同於模式客觀描述，應與模式的功能加以區分；最後，分析要項的隱性功能，即如何使模式呈現出參與者所認知的規律，這樣的規律對系統成員及其他模式都具有影響。若將功能分析的重點放在活動的動機與意義，則易於忽略對活動無意或潛在的影響，莫頓的評估步驟有助於明白某一模式中，特定要項突出存在的原因。

四、 從功能分析的角度看國藝會發展藝企平台

本研究採納莫頓的功能分析觀點以及功能分析步驟，應用於國藝會藝企平台功能分析，說明如下圖所示：





(圖 2.1 國藝會藝企平台的功能分析應用圖)

第四節 新制度經濟學作為輔助性的分析觀點

一、新制度經濟學的基本假設

以科斯(Ronald H. Coase)、威廉姆森(Oliver Williamson)等人為代表的新制度經濟學派(New institutional economic school)是檢討新古典經濟學(Neoclassical Economics)後的理論發展，新制度經濟學保留新古典經濟學中的部分要素：穩定性偏好、理性選擇和均衡分析，但修正了預期效用理論；預期理論有兩個重點：在動機上，行動者必然會選擇財富極大化的行為，在詮釋環境上，行動者具有全面性搜尋相關資訊的能力。⁴²新制度經濟學的觀點認為，行動者的訊息及判斷能力有限，所能得到的是妥協於整體環境下的最大利益，而非個人財富的極大化。

新制度經濟學對行動者和環境都進行了基本假設。行動者的假設有，1、方法論的個人主義：不再以組織或系統本身為主要研究對象，在討論社會現象時，必須起始於個別行動者的觀點與行為，意指人的私利行為。2、效用極大化：任一個別行動者對自我選擇以及追求的自我目標，都是在組織結構運作所允許的限制之內。3、受限理性：行動者並非無所不知、面臨的環境也是複雜的，因此在受限理性與交易成本不為零的情況

⁴² 徐筱婷，「經濟改革過程中大陸政府職能轉變之研究—以新制度經濟學觀點分析」(碩士論文，東華大學，2003)，17。

下，他們無法完全藉由契約來處理現實的複雜問題。⁴³4、投機行為：人為求自利可能是不誠實的、狡詐的，行動者難以區分投機或非投機行為，因此在簽訂契約時必須預留策略性空間。關於應用環境方面，新制度經濟學同樣有四項基本假設，⁴⁴1、不完全、不對稱與不確定性訊息假設：不完全訊息可能由於沒有足夠的技術，不對稱訊息可能因行動者知識不足或對方刻意隱瞞，而不確定訊息可能因時間變化造成；研究者必須理解不確定的經濟學，它們是交易成本大小和不完全契約的影響因素。2、資源缺稀與資源專用性假設：制度的形成是複雜且需要時間的，新制度經濟學將制度當作一項缺稀性資源；專用性意指某項耐久性資產長期作用於特定用途，當專用性資產轉為他用時通常不易創造價值，一旦形成則難以移作它用。3、正交易成本與外部性假設：不同於新古典經濟學所預期的理想情境，這二項假設是新制度經濟學的特徵。4、市場環境的不完全競爭：綜合上述三個假設，市場環境不可能達到完全競爭。

新制度經濟學家把制度區分為三個部分，分別為正式制度、非正式制度，以及制度的實施機制。「正式制度」指各項法律、規則等，憲法是所有制度的基礎，為社會提供了基本的行為規範，但並非所有正式制度都屬於基礎性制度。「非正式制度」用於補充正式制度無法規範的領域，可能是價值觀、倫理道德規範、風俗習慣、意識形態等，屬於歷史發展中社會所形成的觀念與行為；雖然非正式制度不具強制性，仍然具有穩定的約束作用。而「制度的實施機制」是保證制度得以發揮的手段、工具、政策或措施，能夠在訊息不完全或出現私利行為的情況下，保證制度實施並負起保護雙方利益的責任，必須使違約所受的懲罰大於違約獲得的好處。

二、 建立制度可克服交易成本造成的市場失靈

交易成本是指組織系統運作所需的成本，包括設立、維護與變更制度的一切成本；成本可能涉及三種不同型態：市場交易成本(market transaction costs)包含搜尋訊息、談

⁴³ Eric G. Furubotn、Rudolf Richter, 《Institutions and Economic Theory—The Contribution of the New Institution Economics》, 顏愛靜主譯, 《制度與經濟理論—新制經濟學之貢獻》(臺北市：五南圖書出版公司, 2001), 序 26。

⁴⁴ 廖顯仁, 「中國國有企業改革之研究-新制度經濟學的觀點」(碩士論文, 東海大學, 2004), 27。

判決策、監督執行的成本，交易前階段的訊息成本非常重要，可避免日後的資源浪費；管理交易成本(managerial transaction costs)指訂約之後的履行成本，而政治交易成本(political transaction costs)是設立與維護組織架構所花費的支出。《新制度主義》中強調「市場環境特點」及「人性特點」是交易費用多寡的關鍵。市場環境受到交易頻率、交易複雜性、或資訊不對稱等因素影響，當潛在對手越多、市場的不確定性越高，交易成本就越大；而人性特點說明了人類所知有限、無法擁有完美的預見能力，並且人為利己可能出現欺瞞、損人等行為，是討論「有限理性」與「投機取巧傾向」問題。行動者為降低交易風險必須付出搜尋訊息的成本，交易成本很大一部分來自不完全訊息和資源稀缺性。

代理契約理論能處理交易過程中的「不對稱訊息」和「不完全預見」問題；即當事人僱用代理人以促使活動完成，並且將部分決策制訂的權力委託給代理人以促使活動完成。⁴⁵隨著社會活動的專業性提升以及分工發展，多邊的交易形式已十分普遍，藉由專業經理人的協助，代理契約可降低不對稱訊息所造成的風險，也有助於降低活動成本。然而代理人同樣可能引發「道德危機」問題，並且當事人不論是直接監督代理人的行動，或是直接觀察代理人的獨特訊息以獲得完全的知識，都極為耗費成本。⁴⁶

成本增加使得交易活動在經濟上的效率不高，行動者若需花費過多資源，就不可能進行交易，因此交易成本甚至可能妨礙市場形成，成為市場失靈的原因之一。為降低交易費用，人們在彼此交易活動中必須進行「合作」，遵守某些規則和慣例，這些規則和慣例就是制度，制度的出現是為了克服交易費用的增加。⁴⁷然而，制度供給問題也是一個成本與收益比較和權衡的問題。⁴⁸因此，如何建構制度，使其盡可能避免受限理性與投機行為造成的危害，對行動者而言是非常重要的。

⁴⁵ Eric G. Furubotn、Rudolf Richter, 《Institutions and Economic Theory—The Contribution of the New Institution Economics》, 顏愛靜主譯, 《制度與經濟理論—新制經濟學之貢獻》, 147。

⁴⁶ 同上註, 147。

⁴⁷ 王躍生, 《新制度主義》(臺北市: 揚智文化, 1997), 28。

⁴⁸ 同上註, 53。

三、 適當的產權配置可使組織利益極大化

新制度經濟學所討論的交易，是指個體間的社會交換行為，行動者會傾向以最有效的制度安排來處理問題。當事代理分析有兩種主要類型；第一種是規範當事代理探究途徑，其係延續傳統的個體經濟學，並將焦點關注於限制條件下個人效用函數極大化的問題；第二種是「實證代理」(positive agency)探究途徑，其係關於「契約和組織……形式上的監督與擔保技術」。⁴⁹實證代理理論認為行動者各自進行決策、管理、呈擔風險是不具經濟效率的，比較好的組織形式是將決策與風險結合在特定的代理人身上。在個人選擇的層級上，行動者會儘可能對契約夥伴隱瞞投機行為，並著重於契約執行。契約義務有兩個原則：(1)契約自由(liberty of contract)與(2)源自契約的責任(liability of contract)；⁵⁰源自契約的責任是指契約的自由無法排除於國家強制義務之下，而契約自由中所謂的「自由」在於「是否訂約」、「對契約夥伴的選擇」、「決定契約內容」與「契約形式的選擇」。這樣的自由使一財產權(一般指一束權利)的私人所有者，能夠將他的權利以及權利所指涉的資產，移轉到財產被評價最高的地方。⁵¹

但行動者(當事人)在代理契約中所獲得的結果，除了受限於代理人的行動，也受許多外在事務的影響。Jensen and Meckling(1976)在討論代理關係時，曾解釋在大部分的代理關係中，代理人決策與極大化當事人最大福利的決策之間，仍會有某些分歧存在。⁵²兩者之間的差異屬於當事人的代理成本，代理人會偏向以助於所有人的極大化。因此在組織邊際成本/效益不等於個人邊際成本/效益時，組織運作並非為最適狀況，就是當有外部性存在時，不會產生最大化的社會福利；當事人會受到有益或有害的外部效果，就契約自由的經濟體而言，會受財產權的指定與移轉成本影響。外部效果可分成「正外部性」與「負外部性」兩種情況，是指行動者從事經濟行為所產生的利益或代價，並非由行動者自行享受或承擔；外部效果就個人而言不是有害就是有利的，但就從分配的觀點來

⁴⁹ Eric G. Furubotn、Rudolf Richter, 《Institutions and Economic Theory—The Contribution of the New Institution Economics》, 顏愛靜主譯, 《制度與經濟理論—新制經濟學之貢獻》, 149。

⁵⁰ 同上註, 121。

⁵¹ 同上註, 122。

⁵² 同上註, 150。

看，誰擁有對其他人造成傷害之財貨的(初始)財產權是很重要的事情。⁵³

財產權可解釋為持有人對資源使用的經濟社會關係，具有三個基本準則，第一個為普遍性準則(the criterion of the universality)，即除非資源豐富到每個人都能依需求消費，同時也不會減損別人的消費，否則所有的資源應由某人所擁有；第二個是排他性(exclusivity)；第三個是財產的可移轉性(transferability)。產權如果沒有充份分配，便可能引發外部效果；若能經過適當的產權轉移，外部效果可以內部化。外部效果內部化的必要條件包括：1、財產權的指定非常清楚，以及2、交換財產權的自由；⁵⁴Demstsz(1967)強調假使財產權的調整遭到禁止，就等於斷絕外部成本/利益內部化的可能。但是，界定與執行財產權的成本太高時，就無法進行外部性的抵制活動。當排他成本與整合成本可能會阻止私人間的外部性交易，此時某些形式的集體行動可能比較有利；⁵⁵ 集體行動可共同承擔社會活動所需耗散的成本。

四、從新制度經濟學的觀點看國藝會發展藝企平台

(一) 制度的功能

從行為方面討論，「制度是持久性的行為規範的合成，為的是滿足集體之目的」；從規則方面，制度是社會或組織的規則，藉幫助人們在與其他人交往時建立穩定的預期，方便人們的合作」。⁵⁶「交易成本」、「財產權」、「契約理論」是構成新制度經濟學的三項主要討論範疇。社會活動專業化是制度產生的基本背景，分工使得交易費用擴大，並使交易方法由雙向的個人交易逐漸轉變為多方的非個人交易，進而再影響組織系統的發展；制度最基本的功能是為了降低交易成本。交易成本又是影響產權設置的關鍵要素。產權安排是權利歸屬與轉移活動的重要依據，能使行動者的交易過程在合理的預期狀態下進行；良好的產權制度除了降低成本、提高組織運作效率之外，也藉由資

⁵³ 同上註，93。

⁵⁴ 同上註，89。

⁵⁵ 同上註，97。

⁵⁶ 吳悅，「我國大陸經貿政策變遷之研究—新制度論觀點之研究」(碩士論文，東華大學，2004)，14。

源的最佳配置來克服外部效果，以盡可能使組織利益達至最大化；組織參與者的努力可因此受到激勵。穩定的制度使得社會活動得以繁榮發展。

個人或團體在追求其所欲目標時，常會受到群體關係所形成的「系絡」(context)所限制；⁵⁷為求解決行動者在社會活動過程中，因有限理性與投機行為產生的不確定性，新制度經濟學主要具有以下功能：創造合作條件、降低交易成本、提供激勵機制、內部化外部效果。

(二) 從新制度經濟學對個別行動者的假設看藝企平台成員

1、平台成員在平台機制內積極尋求目標

作為國藝會藝企平台的參與成員，藝、企雙方在進行藝企活動時，不具完全自主的規劃權利；所有活動皆以不違反藝企平台之正式制度為前提，在此前提之下，平台成員將力圖自身的利益極大化。例如，藝術創作者可受益於專案補助，但為獲取相關資源，則必須配合參與例行會議、舉辦開幕酒會、在期程內執行展演等合約內容。

2、有限理性引發藝企中介代理需求

依據前文對國內藝企合作需要資源協助的討論當中，可知藝、企嘗試合作的過程往往耗費大量資源；基於人類的有限理性，藝企可能因龐雜的訊息與風險成本，導致合作無法進行。國藝會具藝文背景與行政專才，符合代理所需條件，能適度協助藝企蒐尋訊息或代做決擇；並因國藝會為數家藝企集體代理，可有效降低藝企的合作成本，進而提升藝企合作的機會。

3、藝企平台的討論問題起始於平台三方的自利行為

藝企平台與其結構制度的設置，起始於藝企在合作過程中引發了資源需求，即使藝企活動可能含有部分利他考量；但自利行為仍是藝、企尋求國藝會藝企平台協助的主要原因，例如可降低訊息成本、降低環境風險、或提升名譽等；甚至，國藝會擔任代理成為平台一員，也有其自利成分。

⁵⁷ 同上註，15。

（三）從新制度經濟學的環境的假設看國藝會藝企平台

1、平台成員間具有訊息不完全、訊息不對稱的問題

藝企之間的訊息不完全、不對稱問題，引發國藝會進行中介代理，但國藝會與藝企之間仍有訊息不完全、道德投機等問題。例如，當新進藝術創作者獲得專案補助時，國藝會會花較多心力輔導、監督；而首次聽聞國藝會藝企專案之藝術創作者，可能對藝企專案有所疑質，或有顧慮。

2、藝企平台制度屬於缺稀性及專用性資源

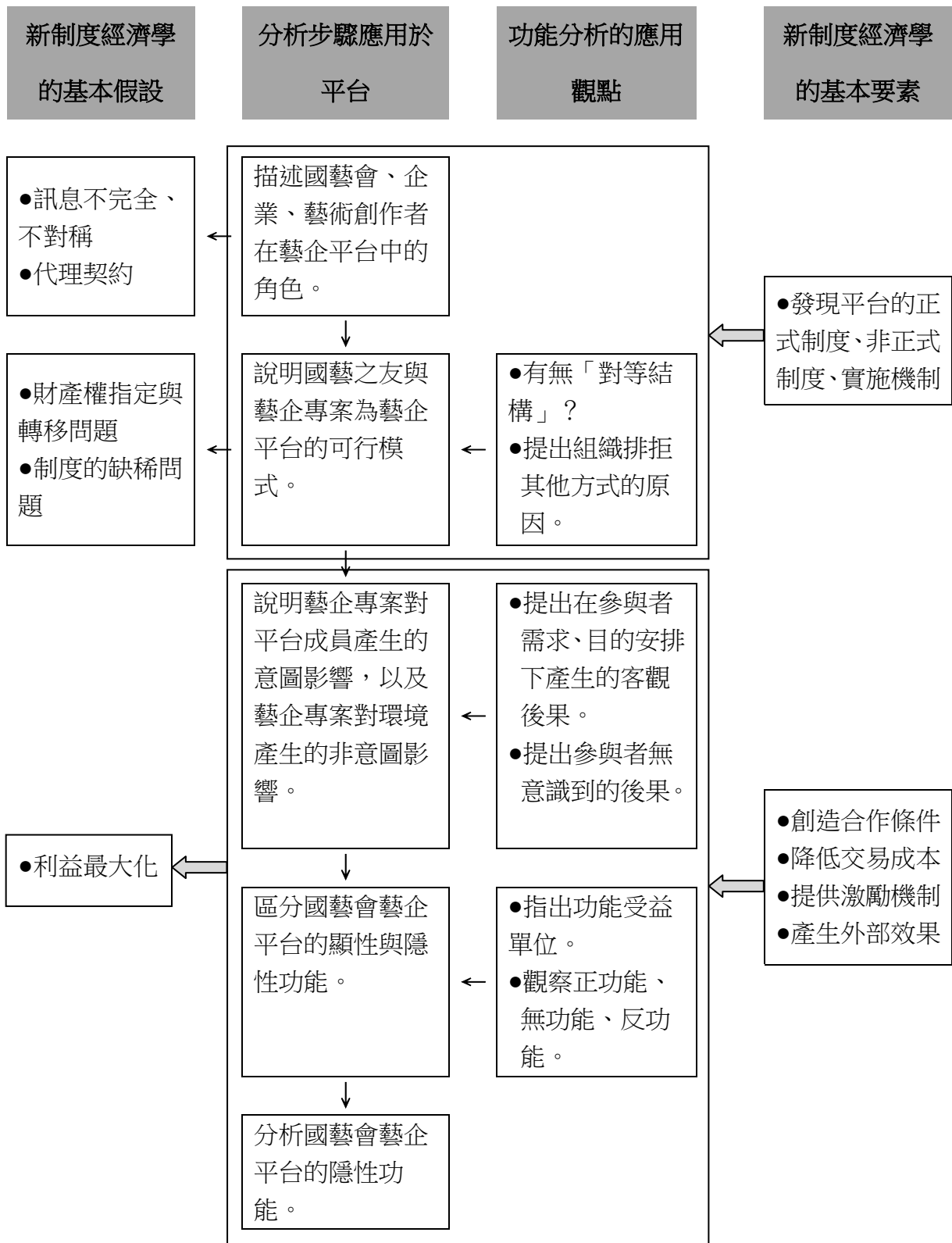
藝企平台及其相關制度需經過長時間的經驗累積，並經歷制度缺失、修改等過程，而該制度主要作用於協助藝企合作事務，屬於難以移作他用的專用性資源。國藝會納入企業資源經歷許多經驗，從早年的文藝之友至今已有多項轉變；包括國藝之友的會員資格曾有三次調整，藝企專案提供的資源及補助對象也曾經過修正。藝企平台的最適制度，仍在摸索階段，未來也將再隨環境調整。

3、藝企平台需平衡正交易成本所導致的外部性問題

藝、企、國藝會三方在參與平台活動時都將付出正交易成本，假使其中一方所支付的成本之於其他成員，呈現出明顯的外部效果，則可能會減損付出較多者的參與意願，藝企平台的制度規劃必須能修正此類情行。例如，企業為藝企專案付出經費，而國藝會除了經費之外也付出人力，因此要求企業支付服務費用以平衡成本，以利藝企專案得以持續。

（四）新制度經濟學輔助藝企平台功能分析

本研究將新制度經濟學的觀點納入平台功能分析，說明如下圖所示：



(圖 2.2 新制度經濟學納入國藝會藝企平台功能分析圖)

第五節 研究架構提出

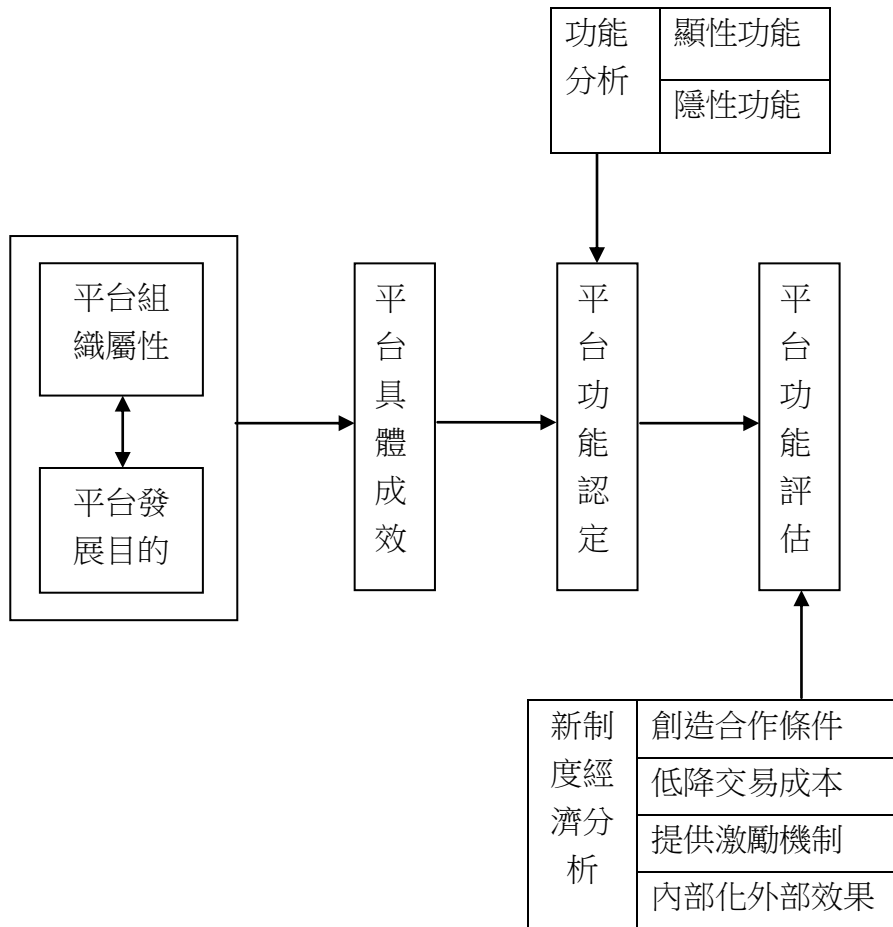
一、 架構的推論基礎

根據研究問題的事實基礎，藝術創作者的資源主要來自於政府與企業；政府及企業的資源供給會隨著經濟環境起伏而相互替補。由於藝術對社會環境具有激勵作用，卻因藝術的公共財性質等原因導致藝術市場失靈，因此政府經常被認為有保護藝術的責任；經費補助是政府對藝術最常見的資助方式，除此之外，政府也透過鼓勵企業參與文化藝術來表示政府對藝術的支持。國藝會多年來從事藝文補助，「藝企合作平台」在近年的新進業務中頗受關注；本研究以此作為討論內容，以國藝會藝企平台之功能分析為研究主題。

功能理論探討的是能維持組織均衡所做的適當活動，本研究以此作為藝企平台功能分析的理論依據，並採用莫頓的功能分析理論為基礎，特重「經驗」納入分析步驟。首先，研究者需對各別成員(國藝會、企業、藝術創作者)在平台中的角色進行描述，並說明國藝之友及藝企專案成為藝企平台運作模式的原因；一方面有助於瞭解藝企平台的制度設置背景，以釐清某些制度被平台採用或排拒的原因，也有助於研究者在功能評估及條件充實方面，能盡可能貼近現實情況；另一方面，可從各類平台活動突顯藝企平台的主觀意圖，以及平台現階段的具體成效，而平台具體成效是本研究探討功能分析的主要內容依據。

其次，藉由國藝會藝企平台產生的直接與間接效益，與平台成員的主觀動機進行對照，區分出藝企平台的顯性及隱性功能；並在指出受益單位的情況下，評估功能的實現程度。在功能分析的應用過程當中，本研究同時納入了新制度經濟學作為輔助性觀點，良好的制度能為平台成員提供「創造合作條件」、「低降交易成本」「提供激勵機制」的基本功能，同時為避免特定平台成員過於坐享其他成員產生的外部效益，而破壞平台利益最大化的目標，所以制度的功能應也包括「內部化外部效果」。最後，本研究著墨於藝企平台的隱性功能討論，以提出平台的真正貢獻所在。

二、 研究架構圖



(圖 2.3 本研究架構圖)

第三章 研究設計與執行

第一節 研究設計

一、研究問題的處理邏輯

本研究問題的事實基礎分為三個部分討論。第一點說明藝術創作者的資源主要來自政府與企業，藝企合作的互惠形式，是企業支持文化藝術值得鼓勵的方式；而政府支持文化藝術除了直接經費補助等方式之外，也包括設置藝企合作平台，藉由鼓勵企業參與來表示政府對文化藝術的支持。第二點說明國內藝企合作環境有平台建構的需求，由於藝企相互尋覓時必須花費大量時間審視、磨合，過程中也將面臨環境及決策者的高不確定性，而透過藝企平台的專業協助，可降低雙方的風險與成本。第三點說明國藝會在早年即有邀請企業加入的經驗，國藝會現階段發展的藝企平台，是國內目前最受肯定的平台組織，相關業務以國藝之友及藝企專案為主。因此本研究以國藝會藝企平台之功能分析為主要目的。

本研究採用莫頓的功能分析理論，並輔以新制度經濟學進行功能分析。為了分析藝企平台功能，必須藉重平台活動紀錄，以及平台成員的參與經驗進行討論，因此研究者選用事實資料蒐集與補充性訪談作為研究方法。在大致瞭解平台活動經驗之後，研究者認為藝企專案屬於平台具體成效，藝企專案即被選為探討平台功能的主要內容。首先需界定藝企專案的討論範圍，本研究以「專案由贊助企業發起」、「專案突破性」、「專案持續時間」為標準，選取「藝教於樂」、「追求卓越」、「科技藝術」、「東鋼案」四項專案進行討論，因此在選擇訪談對象時，將以上述四項專案的參與成員為目標，包括國藝會職員、專案贊助企業、獲補藝術創作者三類；但因贊助企業約訪不易，也無法由他人代替，因此本研究以事實資料及其他平台成員的說法，來補足對企業的印象。

在功能分析的處理方法上，本研究曾歷經較大幅度的轉折。原先預定請多位專家學者進行功能評估，再由研究者予以統整，以盡可能求得客觀的研究結果；然而，在研究

執行的過程當中，發現瞭解國藝會藝企平台活動的專家為數不多，並且許多熟悉國藝會藝企平台之特定人士，本身即為平台內成員或與平台有所關聯，並不適合協助本研究進行功能評估。因此改由研究者就所蒐集到的事實資料作為依據，就個人所知盡可能呈現貼近實際情況的功能分析結果。

二、 研究執行的困難與研究設計改變

本研究在功能分析上的最初設計，原先預計由多位專業人士進行評定，再由本研究進行意見整合，以提出較為客觀的研究結果；但因熟悉國藝會藝企平台的專業人士為數不多，並且瞭解平台的特定人士多與平台具有某種關聯，或許也難以客觀評定平台功能，因此並不適宜選取為功能分析的評定對象。因此本研究的功能認定、評估，最終由研究者根據研究架構、事實資料、平台活動情形，自行予以認定。研究者在資料蒐集大致齊備、並進行訪談功之後，從中提出藝企專案對平台成員產生的直接效益，以及專案對藝文環境產生的間接效益，再以此作為功能認定的主要依據。認定的時依莫頓功能分析理論所提，將功能區分為顯性與隱性兩類；顯性功能為平台參與者有意識進行的主觀意圖，而隱性功能為參與者尚未意識的非意圖功能。而本研究對顯性或隱性的劃分依據有二，在國藝會等與藝企專案相關聯之公開資訊中，凡是與條列之組織目標、條例等內容相符之平台功能，研究者便將其視為顯性功能；此外，在訪談過程中受訪者曾經提及之功能，因平台成員有所意識，也將其視為顯性功能；反之，在相關公開資訊與受訪者皆未曾提及之功能，本研究則認定為隱性功能。

三、 研究方法的選用與整合

（一） 資料蒐集

1、 事實資料蒐集

本研究首先透過事實資料的蒐集，搜尋國藝會藝企相關資料以及發展歷程。資料來源包含下列幾項，主要資料來源有國藝會公開資訊、藝企專案專屬網頁、獲補藝術創作

者的相關網頁、贊助企業的相關網頁等，其他與國藝會藝企平台活動相關的次級資料，來源則包括國內相關學術研究、政府機關(文建會、文化局)所屬網站，以及國藝之友之企業公開資訊、國內文化藝術基金會公開資訊等。

藝企專案自 2003 年至今約曾辦理八項專案，本研究以「專案由贊助企業發起」、「專案突破性」、「專案持續時間」為納入討論的選取標準；其中「國際金工創作研習交流計畫」僅於 2004 年辦理一屆，「紀錄片映演專案」辦理期間由 2006 年至 2008 年，但贊助者並無對外公開，「歌仔戲製作及發表專案」原為國藝會自行發起、辦理的專案補助，自 2009 年始由企業參與贊助，而「策展人培力@鳳甲美術館」專案於 2010 年首度辦理，至今尚不易蒐尋相關資訊；因此，以上提及之藝企專案本研究在進行功能分析時並不納入討論。本研究選取討論的四項藝企專案皆由特定贊助企業所發起，並曾至少辦理三屆，其中僅「科技藝術」專案已停辦，其他三項專案仍持續辦理至今；「藝教於樂」及「追求卓越」屬於國藝會長青專案，相關成效已獲得高度認可；「科技藝術」雖然不再對外徵件，但為國內首次針對科技藝術進行補助，並且促使國藝會提升會內行政能力；而「東鋼案」是首次以提供實務(包括材料、技術、機具、場地)為主的藝企專案。因此本研究檢視國藝會藝企平台時，以「藝教於樂」、「追求卓越」、「科技藝術」、「東鋼案」四項專案的活動與成效為主要依據。

2、訪談法

訪談法是兩個人或更多人之間同時有目的的談話，過程中由研究者引導，以了解受訪者的想法、見解與態度。訪談法在質性研究中經常被使用，透過面對面的交談，能有機會發掘更多的問題與真相。一般而言，訪談的方式有結構式訪談與非結構式訪談；結構式訪談為研究者事先設計好一份問題，受訪者則依序進行回答；而非結構式訪談較無限制，雙方隨機地自由交談，並隨時能拓寬或加深研究問題。

本研究採用半結構式訪談，一方面由研究者主導針對特定問題加以著墨，一方面期待能因較為開放的對話氣氛，而獲得更為活絡的對話內容。為探討藝企平台之功能分析，所設定的研究對象包括國藝會職員以及曾參與專案的藝術創作者。

第二節 研究執行

一、事實資料的蒐集

本研究進行事實資料的蒐集，主要來源包括學術文獻、國藝會出版品、雜誌與其他書籍，以及相關網站。學術文獻多取自碩博士論文知識加值系統，主要從以往研究中熟悉國內藝企合作生態，其二是藉由國藝會相關研究，從不同觀點較深入地瞭解國藝會組織、業務狀況，例如透過其他研究者的參與觀察法，得知不易由一般性管道獲得的資訊。國藝會出版品主要為九十六年度至九十九年度的國家文化藝術基金會年報，除了以此悉知國藝會整體概況之外，內容也說明當年度各藝企專案的簡介與企業贊助方式等資訊。雜誌與其他書籍包括《藝企風華 總論篇》、《表演藝術》等，多為藝企合作案例。網站方面除了參考企業基金會網站、藝術創作者專屬網站之外，也包括政府機關網站，主要透過國藝會網站與藝企專案網頁進行聯結，包括藝教於樂各年度專題導論等，以及由國藝之友提倡架設之藝企網，除了提供藝企專文故事之外，也對國藝之友活動進行介紹等，具有豐富的動態訊息。

二、訪談的實施

訪談對象有國藝會職員與曾參與藝企專案之藝術創作者。訪談過程都是較為隨機、開放的對談，國藝會職員的訪談內容以國藝會各專案的形成動機、國藝會的立場，以及國藝會在執行補助業務上的限制；專案獲補者的內容以申請動機、執行過程與國藝會及企業的互動、與企業的其他合作經驗等為主。

受訪名單如下：

受訪者		選取資格	其他相關經歷
國藝會 職員	秦雅君小姐	任職國藝會資源發展組	國藝會基金會年報執行編輯、藝企網主編

專案獲 補者	大開劇團經理 鄭小姐	參與 2009 年藝教於樂 專案	多次獲得國藝會常態補助，與一 般專案「表演藝術行銷平台專 案」
	羈舞劇場行政 楊小姐、黃小姐	獲選第三屆追求卓越專 案，預計 2011 年底首演	多次獲得國藝會常態補助
	創作社劇團行政 總監 李小姐	參與第一、二屆追求卓 越專案	參與過一般專案「精華再現」專 案，多次獲得國藝會常態補助
	世新大學公共關 係暨廣告學系曾 鈺涓老師	參與第三屆科技藝術創 作專案	曾獲得常態補助
	台灣藝術大學雕 塑系劉柏村主任	參與第一屆東鋼專案	大約十年前曾獲得一次國藝會 常態補助

(表 3.1 本研究受訪者資料表)

第四章 研究分析與討論

第一節 國藝會藝企平台的發展方向

一、事實資料整理：國藝會納入企業資源的目的與考量

(一) 企業資源可協助國藝會行使自身職責

國藝會納入企業資源的原因可能必須先從「資源不足」的觀點來看，包括基金不足以及行政資源受限(R1-C1-C11)。近年國內經濟並不景氣，十分不利於基金大量依賴孳息的國藝會，民間募款四十億的目標顯然無法達成。以 2009 年為例，該年游藝卡回饋金僅約三十七萬，而一般民間捐款僅得四千元，⁵⁸因此國藝會必須尋求其他擴充基金的方法，而企業被公認是能提供巨額資金的最佳途徑。龐大的資金挹注對國藝會而言，可同時兼具募款、補助效益。募款與補助是國藝會為藝術服務的方法，即國藝會透過此等方式來實現組織使命(R1-C1-C11)。因此，以短期來說，企業經費的大量投注可讓國藝會立即執行補助業務，藝企專案即屬一例；長期來說，當藝企平台發展成常態業務之後，企業資源理當視為國藝會不可或缺的例行資金，突顯了募款職責。

至於行政資源受限，意指國藝會為了避免瓜分藝術創作者的資源，因而不願輕易增加會內人員；假使國藝會擴充行政人員，所需負擔的行政費用必然會造成藝術資源的減損(R1-C1-C11)。因此，為使國藝會撥付給藝術創作者的資源能夠維持特定比例，國藝會必須控制會內成員人數，並將行政業務略做首要、次要等的區分，也間接侷限會內引進多元專業技能成員的可能。例如，國藝會曾在辦理文馨獎相關業務時，慮及會內成員無法支應大量的稅單審核計算，便對外尋求會計事務所支援贊助，提供人力及專業技能的協助(R1-C1-C11)。因此，國藝會也將這類「資源運用」的概念用於服務藝術，此時企業資源的確是國藝會可充份運用的資源之一。

⁵⁸ 財團法人國家文化藝術基金會，《2009 國家文化藝術基金會年報》(台北市：國家文化藝術基金會，2010)，106。

國藝會組織「國藝之友」表示，期許將之作為培養「準贊助」者的搖籃；又得知國藝會服務「國藝之友」會員的最終目的，是希望會員能夠參與專案贊助(R1-C1-C12)。這明確表示出國藝會所謂的「準贊助者」，是指「會內的準贊助者」(R1-C1-C12)，也就更加明白地表示：解決國藝會的自身困境是納入企業資源的基本目的。國藝會藉由從企業端直接獲益，得以讓藝術創作者間接受益。

(二) 國藝會發展藝企平台面臨行政限制

作為專職補助單位，國藝會在行政作業上有三項顧忌：資源來自政府、捐助者百分之百抵稅、人員擴充的限制(R1-C1-C11)。其中國藝會資源屬於政府資源，意味了會內所有的補助業務，都必定得透過專業的評審機制選取受補對象，以盡力求得公平、公正、公開的執行過程。而捐贈國藝會可不限額抵稅所必須注意的是，捐贈者不得指定捐贈用途，否則可能涉有避稅之嫌；在捐贈者無法明確得知經費使用狀況的情形下，對國藝會募款極為不利。至於人員擴充的限制，主因為國藝會需維持七成資源實質用於藝術補助的比例，意指國藝會為避免瓜分藝術創作者的資源而不願輕易增加會內行政人員(R1-C1-C11)。

以上前提，對國藝會發展藝企平台產生了部分的直接影響。第一個是「國藝會藝企平台無法直接進行媒合」，藝企平台剛形成時，國藝會也曾協助企業指定捐贈由國藝會認可的會外藝術活動，但此做法容易涉及白手套之嫌；國藝會必須盡可能公平公正，受補藝術創作者由公開徵選勝出才是理想做法；至 2004 年起國藝會已不再進行此類活動⁵⁹。因此可再推知，藝企平台所受到的第二個影響是「國藝會無法積極成就會外的藝企合作」(R1-C1-C12)，媒介會外合作除了可能涉及敏感議題之外，也因會內資源有限而無法分散人力，假使過分關注會外事務可能使會內業務遭致延誤，甚至連國藝會最基本的常態補助也受影響；因此國藝會職員表示，每當遇到企業或藝術創作者以非正規方式自行前往國藝會尋求協助時，國藝會僅能盡可能提供觀念上的諮詢(R1-C1-C14)。

⁵⁹ 秦雅君，「國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究」，66。

二、事實資料整理：藝企專案為國藝會藝企平台的現行操作模式

「國藝之友」為藝企平台主要活動之一，該組織最重要的是國藝會對準贊助者的期待。前文提及，國藝會的操作機制無法使捐贈者明確得知經費的最終用途，可能是募款不力的其一主因；因此在以重視投資報酬的企業為勸募對象時，國藝會必須為企業發展出獨特且效益顯見的贊助方式(R1-C1-C13)。這意味著國藝會必須確保企業的贊助行為是一場有利的投資，同時國藝會也盡可能協助贊助效益最大化；其中也包括讓企業在最有利的情況下，避免計畫涉及避稅等國藝會作為國家基金會可能觸及的敏感議題。除此之外，也因受制於人力限制，國藝會必須考量如何在最不干擾原有業務的情況之下納入企業資源。

補助業務是國藝會服務藝術創作者最熟悉的方式，因此，自 2003 年起國藝會專案補助出現了「藝企專案」。專案補助的特色除了主題切合藝文環境以及龐大的補助資源之外，第三項特色是必須投企業所好(R1-C3-C31)。專案形式也影響了「國藝之友」的組成，以及藝、企與國藝會三者之間的互動模式。既為準贊助者的搖籃，國藝會開始逐步審視「國藝之友」的會員條件，必須選取有能力、有機會贊助專案的組織或個人。國藝會職員表示，「國藝之友」入會方式是由國藝會主動邀請或舊有會員推介之內定模式(R1-C1-C12)。

藝企專案直接遵循專案贊助模式，由會外專業評審評選受補對象，一方面遵循國藝會公正公開的做法，一方面協助企業選取「有利投資」；同時，專案補助已是藝文界普遍適應的機制。藝企專案為藝企平台現階段的主要任務，也是國藝會服務「國藝之友」的最終目的；專企專案目前被視為國藝會發展藝企平台的具體成效。

第二節 國藝會藝企平台對主要參與者產生的效益

一、事實資料整理：藝企專案案例討論

(一) 藝教於樂—以「『劇』焦故事遊樂場(2009)」為例

「藝教於樂」為國藝會發展的首件藝企專案，也是目前國藝會執行最持久的藝企專案之一。從 2003 年至 2011 年期間，分別以「藝術與人文」、「透過藝術學習」、「激發創造力」為主題；由外界的藝術家與中小學教師共同規劃課程，旨在整合藝術機構或團體資源與學校進行合作，進而達到跨領域學習的目的(引自國藝會藝教於樂網站)。以「激發創造力」主題為例，每組獲選團隊獲得至多 70 萬的補助，以及市值 2 萬元的雄獅美術產品；須在 1 年內至 2 所中小學執行 12 週的教學課程，並於成果發表期間開放各界教師參觀。⁶⁰

「藝教於樂」由雄獅鉛筆廠股份有限公司李翼文董事長及夫人發起並贊助至今，雄獅的產品多適合學童學習使用也是贊助的原因之一。至 2011 年至少曾有 21 所學校(第一屆)及 12 個藝術人文組織或團體(第二屆以後)接受補助，並且曾於國內至少 18 個縣市執行計畫。⁶¹此專案發展至今曾有二項重要轉折與突破，一為首屆申請時是以學校為補助單位，由學校邀請藝術家進駐，其後慮及國內已例行編列龐大的教育資源，並為了使專案更符合國藝會服務藝術家的屬性，至第二屆起調整專案主導權，改由藝術機構/團體為獲補對象；⁶²專案的其二突破是，雄獅美術參與多年經費贊助之後，於 2009 年「激發創造力」開始，同時也提供實物贊助，每所學校皆可獲得 2 萬元上限的美術用具用於專案課程。最特別之處，是教育部在國藝會的建議及專案成效為模範之下，產生了「教育部補助國民中小學藝術與人文教學深耕要點」，發展類似的藝術教育計畫。⁶³

「『劇』焦故事遊樂場」為 2009 年「藝教於樂Ⅲ—激發創造力」獲補計畫之一，由

⁶⁰ 參見「99 藝教於樂專案Ⅲ激發創造力專案」補助辦法。

⁶¹ 財團法人國家文化藝術基金會，「藝教於樂 藝術與人文專案」，

<http://www.ncafroc.org.tw/arteducation/index.html> (檢索日期：2011 年 4 月 5 日)

⁶² 秦雅君，「國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究」，88-89。

⁶³ 同上註，89。

大開劇團進駐台中教育大學附設實驗小學與龍泉國小的合作教學(R2-C2-C21)，與學校教師共同統整藝術、人文相關課程，使校內的表演藝術課程以得延展，活動中挖掘在地文化，並培育「戲劇種子」和「故事爸媽」讓在地故事成為師生及社區的共同記憶⁶⁴。中大附實小屬都會型小學，十分重視藝術人文教學，劇團注入表演藝術師資，統整該校發展已久的繪本製作教學及音樂教學，從老照片追溯校園歷史變遷；而龍泉國小位於郊區，藝文資源尚待開發，劇團結合當地「清水祖師廟」的文化歷史，讓學童說、演社區故事，強化學校在地特色及鄉土傳承⁶⁵。

大開劇團具有豐富的藝術教育經驗，但以往多由學校主動邀約，配合學校進行短期課程，「藝教於樂」專案提供了劇團主導教案並統合教學經驗的機會，龐大的經費贊助使得長期計畫得以施行(R2-C2-C21)。劇團在此專案之前皆與兩所學校曾有合作，彼此相互熟悉相當有利於課程的開發、教學，並且藉由兩校的環境差距進行對照，提升戲劇教育經驗(R2-C2-C21)。劇團早已充足自身的資源條件，在「藝教於樂」專案首度強調表演藝術之後，便欣然提出申請(R2-C2-C21)。獲選之後企業曾派專人帶領至雄獅廠內解說並選取美術用具，除此之外與企業體未曾進行任何特別接觸，雄獅董事長原定於成果發表時至校參觀，可惜因事取消(R2-C3-C32)。

(二) 表演藝術追求卓越專案—以「影痴謀殺(第一屆)」、「倒數計時 夜夜夜麻完結篇(第二屆)」為例

「表演藝術追求卓越專案」由建弘文教基金會董事洪敏弘先生主導，同樣為國藝會代表性藝企專案之一，從 2003 年至 2011 年已執行三屆；目的為鼓勵藝術領域向上提升，透過提供資金、時間等侷限的協助，激發藝術團體的創作品質，並強調作品需由國人製作。⁶⁶專案至今曾有二十三個團隊製作的三十個創作獲選補助，類別含括舞蹈、音樂、現代劇場、傳統戲戲等形式；⁶⁷但也曾發生獲補團隊放棄資格的情況。以 2006 年第二屆

⁶⁴ 國家文化藝術基金會，「藝教於樂 藝術與人文專案」，

<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project98-2.html> (檢索於 2011 年 1 月 24 日)

⁶⁵ 大開劇團，「校園背景故事」，<http://bigopen.pixnet.net/blog/category/104693> (檢索於 2011 年 4 月 5 日)

⁶⁶ 參見「第三屆表演藝術追求卓越專案」補助辦法。

⁶⁷ 財團法人國家文化藝術基金會，「各期專案補助名單查詢」，

<http://www.ncafroc.org.tw/Content/project-grant-list2.asp> (檢索日期：2011 年 4 月 2 日)

為例，除明訂申請單位需詳附製作人執行經歷之外，國藝會對團隊的執行能力及行銷計畫也給予專業建議與協助；該屆共有六個藝術團體獲選，每團最高補助金額為二百萬元，分別於 2007 年至 2009 年完成演出。⁶⁸

除了建弘基金會為主要贊助者之外，每屆演出皆由建弘邀請其他基金會參與贊助；以第二屆為例，由建弘文教基金會及台新銀行文化藝術基金會共同提供經費，並且再由台新金控無償提供演出行銷通路，包括台北愛樂電台廣告團隊專訪、台新全省分行電視影片播放、金控元廳活動季刊刊登、台新《ORSE》雜誌刊登等。此外，該屆另搭配了由公共電視及國藝會合力製作的《表演打天下》節目，介紹藝術團體籌備及製作演出的過程(參見 2008 年國藝會年報)。⁶⁹

「影痴謀殺」及「倒數計時 夜夜夜麻完結篇」分別是創作社劇團獲選追求卓越專案第一屆及第二屆的作品，兩者皆為現代劇場。「影痴謀殺」於 2005 年 5 月在國家戲劇院實驗劇場首演，為創作社第十三部作品，⁷⁰戲劇主軸是離奇兇殺案的破案過程，並結集視覺藝術家拍攝仿 007 電影的小短片，作為指認偵訊的關鍵；該戲劇規模屬劇團小型製作，獲得國藝會專案補助八十萬元，除此之外，劇團同時也爭取到豪華大戲院、影藝學苑、誠品書店、建華金控等數家私人企業贊助演出、行銷(R6-C2-C21)。而「倒數計時 夜夜夜麻完結篇」為大型製作，獲得專案補助約一百九十萬元(R6-C2-C21)，劇團也自行爭取到中興保全、研華基金會等數家私人機構贊助；該劇於 2007 年 11 月在台北城市舞台首演，為創作社第十六號作品，故事場景為一個共聚四個世代人物的跨年轟趴，描述在熱絡表象下所潛伏的躁動。⁷¹

以創作社的製作風格而言，每部作品可能動輒花費一百五十萬元，因此對創作社而言，追求卓越經費補助的好處有二，一是讓演出更好，例如舞台設計或燈光設計做得更好，同時也不必壓低演員的酬勞；二是讓宣傳做得更好，龐大經費使得劇團有機會購買效果更好、但無法負擔花費的廣告(R6-C4-C41)。創作社成員因多為資深劇場專業人士，

⁶⁸ 財團法人國家文化藝術基金會，《2008 國家文化藝術基金會年報》(台北市：國家文化藝術基金會，2009)，43-44。

⁶⁹ 財團法人國家文化藝術基金會，《2008 國家文化藝術基金會年報》，48-49。

⁷⁰ 參見「影痴謀殺」演出手冊。

⁷¹ 同上註。

固然在行政事務的執行方面較無國藝會需要協助提點之處，甚至在專案例行會議中，主動建議國藝會演出相關事項，以第二屆專案為例，劇團曾懇請國藝會協助廣告宣傳及排練場的洽談，例如，若能以專案名義、結合數個團隊共同商議兩廳院節目單及售票網廣告，則有機會比單一團隊前往洽詢時獲得較多的優惠(R6-C2-C23)。

(三) 科技藝術創作發表專案—以「“誰”系列作品創作計畫(2008)」為例

「科技藝術創作發表專案」於 2004 年至 2008 年共執行三屆，主題分別為「科光幻影—音戲遊藝展」、「科光幻影—詩路漫遊」及「科光幻影 2008—對話之外」，其後該專案不再對外開放申請，企業無法獲得實質回饋極可能為停辦原因。「科技藝術創作發表專案」由邱再興文教基金會、宏碁基金會、光寶文教基金會三家科技企業共同發起贊助，目的為培育國內科技藝術創作人才，有鑒於科技藝術創作形式風氣的興起，專案透過經費、設備、展覽場地的資源整合，激發創作人才。⁷²補助限制由個人提出申請，每次至多補助六名，每名至多補助五十萬元(參見「九十五年度科技藝術創作發表專案」補助辦法)。三屆專案執行期間，共有十八位藝術創作獲得補助，分別曾安排於鳳甲美術館、台灣美術館、高雄市立美術館、北藝大關渡美術館展出作品。⁷³以「科光幻影 2008—對話之外」，該屆提供六名藝術家經費補助之外，也規劃於鳳甲美術館及台灣美術館進行展出；在行銷推廣方面，另由成志投資股份有限公司贊助九十萬元，以及愛普生科技股份有限公司贊助展覽器材。⁷⁴

此專案特別之處有三，一為教育行銷推廣另募經費；二為多方的合作，包括國藝會、多家企業、多位藝術家及不同展館。三是國藝會內部為完成協助藝術家展覽事務，首次嘗試執行美術類策展。⁷⁵

「“誰”系列作品創作計畫」為藝術家曾鈺涓協同李家祥合作完成，由「A.問、B.對話、C.在場 D.影」四件作品串聯展出，探討身處於數位時代的「人」之在場與不在場，

⁷² 參見「九十五年度科技藝術創作發表專案」補助辦法。

⁷³ 財團法人國家文化藝術基金會，「科光幻影 2008-對話之外 第三屆國家文化藝術基金會『科技藝術創作發表專案』」，<http://www.ncafroc.org.tw/techno3/index.htm>(檢索日期：2011 年 4 月 2 日)

⁷⁴ 財團法人國家文化藝術基金會，《2008 國家文化藝術基金會年報》，49-50。

⁷⁵ 秦雅君，「國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究」，95。

思考人在數位時代的存在狀態⁷⁶。在國藝會規劃之下，展覽期間曾鈺涓及李家祥皆分別於鳳甲美術館及台灣美術館，舉辦「從機器人看人工智慧的發展」與「是延伸還是瓦解？淺談身分認同在數位時代中的流變」專題講座⁷⁷。

曾鈺涓認為國藝會專案難得之處，是國內首次針對科技藝術的補助案，提供了一個獲取資源的機會(R3-C2-C21)；國藝會在覽展上提供了部分人力、資源的協助(R3-C2-C23)。但曾鈺涓僅知該專案由邱再興董事長主導，對於其他贊助企業的身份並不清楚(R3-C3-C32)。同時表示，在專案執行後的檢討會議中，贊助企業提及參與贊助科技藝術並未使企業體獲得任何實質回饋，贊助意願漸失(R3-C2-C21)；而曾鈺涓也表示科技藝術的形式確實無法交由企業典藏，未來國藝會若有意再發展科技藝術專案，必定要改變形式(R3-C4-C41)。

(四) 東鋼藝術家駐廠創作專案—以「『金剛』系列(2009)」為例

「東鋼藝術家駐廠創作」專案自 2009 年至 2011 年已持續三屆，由東和鋼鐵股份有限公司提供贊助，屬國藝會現階段最特別的藝企專案。每屆選出二名藝術家進駐東和鋼鐵苗栗廠進行創作，由企業提供場地、機具、煉鋼用材、技術員、運輸物流等資源，⁷⁸為國藝會藝企專案中首次贊助非經費資源。專案至 2011 年已有六人獲選，⁷⁹以每位藝術家分配四個月的創作期程為原則，並且每位藝術家離廠時將留存一件作品供企業收藏，同時作為推廣藝企合作之用。⁸⁰此專案具有多項突破之處，一為首次由企業直接提供實務贊助，二為首次發生藝術家與企業體高度互動，三為首次發生藝企媒合(藝術家與員工)，四為首次開放藝術家進駐廠區，五為首次有作品留予企業收藏。

東鋼案發起人是東和鋼鐵執行長侯女士。侯執行長十分重視藝術人文活動，擁有多項貢獻藝文事務的相關經驗；侯執行長曾於 1978 年創立春之藝廊，1999 年成立橘園國

⁷⁶ 國家文化藝術基金會，「科光幻影 2008-對話之外 第三屆國家文化藝術基金會『科技藝術創作發表專案』」，<http://www.ncafroc.org.tw/techno3/project006/index.htm> (檢索於 2011 年 4 月 5 日)

⁷⁷ 世新大學公共關係暨廣告學系，「師資介紹」，http://pc.shu.edu.tw/page/p_02_4-3237.html (檢索於 2011 年 3 月 27 日)

⁷⁸ 參見「東鋼藝術家駐廠創作專案」補助辦法。

⁷⁹ 財團法人國家文化藝術基金會，「各期專案補助名單查詢」，<http://www.ncafroc.org.tw/Content/project-grant-list2.asp>(檢索日期：2011 年 1 月 8 日)

⁸⁰ 參見「東鋼藝術家駐廠創作專案」補助辦法

際藝術策展公司，此二藝文機構皆在國內藝文環境具有指標性地位。橘園策展公司於 2002 年時邀請美國藝術家 Tash Taskale 來台駐村，侯執行長不捨 Tash Taskale 因材料、環境等的受限而影響創作規模，便協商東和苗栗廠廠長提供資源，促使工廠獲得首次與藝術家合作的經驗；此後於 2006 年也曾有藝術家江賢二駐廠創作。侯執行長認為既然企業握有藝術創作的相關資源，若能交由國藝會協助開放全國申請，能大幅提升效益。⁸¹

「金剛」系列是藝術家劉柏村 2009 年參與第一屆「東鋼案」的作品，其中包括《男女重影金剛》、《非金剛群》等大型創作；讓鋼鐵材料產生以細條狀的彎折，塑造出形象。劉柏村在創作過程中思考工業世界與人之間的關係，以虛實剪影暗示工業化打造的世界與自然存在的衝突；觀賞時可實地觸摸、穿越其中，在親身體驗的過程當中，可能產生諸多的感動與想像⁸²。

劉柏村擁有多年的教職經驗，自身工作穩定、又體恤創作新人，因此近年從未申請任何公部門補助；在一次參觀東鋼廠區的偶然機緣下，決定嘗試爭取專案。廠內的鋼材鐵料似乎不斷發出召喚，劉柏村當時被「場域」所感動，開啟了全新的創作體驗(R5-C2-C21)。鋼鐵廠不同於藝術家工作室，擁有建全的運輸調動配套，也有專業的提鍊焊接機器；對藝術家而言，東鋼廠龐大的廢料散發了獨特的氛圍，打破了以往熟悉的創作模式(R5-C2-C21)。專業的機具設備搭配企業既有的效率，劉柏村駐廠其間完成作品的時間迅速，並且思緒創造力也源源迸發(R5-C2-C21)。參與專案的過程中，不僅藝術家被企業環境所鼓舞，劉柏村認為藝術家也提升了企業員工的成長，特別是在藝術人文思維方面，鋼鐵在員工眼中不再永遠灰階；雙方在共同完成作品的媒合過程當中，相互打破了既有的慣性(R5-C3-C32)。

作品展出時，橘園策展公司除了參與場佈之外，也協助邀請國內藝品愛好者共同出席；在廠區展示期間，劉柏村的作品即獲得買家賞識、順利成交(R5-C2-C21)。此外，劉柏村也對國藝會細心的行政作業表示肯定，包括國藝會規劃印製精美的 DM，以及建議

⁸¹ 財團法人國家文化藝術基金會，「贊助名人堂」，http://www.anb.org.tw/sponsors-content.asp?ser_no=123(檢索日期：2010 年 12 月 6 日)

⁸² 簡子傑，「在無人稱的鋼鐵世界中的主體形象：劉柏村的金剛」，<http://blog.yam.com/frq/article/26719728>(檢索於 2011 年 4 月 13 日)

劉柏村進行小型文創產品設計，再協助生產作為開幕酒會的來賓紀念物(R5-C2-C23)。

二、 分析與說明：藝企專案對主要參與者的效益

藝企平台由國藝會主導，還需仰賴企業及藝術創作者的參與才能成形。因此，國藝會要能提供藝企雙方難以取代的平台價值，才足以構成平台基本的發展條件；一般而言，不論是進行藝企合作或企業贊助藝術，其實都極為不易；藝企專案最顯著的作用，便是提升了藝術創作者得以運用企業資源的機會(R2-C4-C41、R4-C4-C41)。國藝會提供專案並作為藝、企之間的橋樑，就企業端而言，最顯見的好處是藉由國藝會可獲得最具優勢的稅賦優惠；尤其國內稅法目前並無針對藝術產業獨特之處另行擬定，表演藝術團體達一萬之多，多立案於各縣市文化局，然而當藝企自行於平台之外發生合作時，僅有少數「法人」規模之表演團體得以開立收據以供企業節稅；⁸³因此，國藝會所提供的稅賦優惠，不僅使企業得利，也彌補了藝術創作者的劣勢。根據以上說法，藝企專案的普遍效益應包括「企業得以節稅」以及「提升藝術創作者運用企業資源的機會」，又有鑒於專案特質的「具目的性」，除上述二點之外，各專案所產生的效益應不盡相同，因此在此需將本研究所涉及之藝企專案分開討論。

(一) 藝教於樂

雄獅鉛筆廠自 2003 年發起「藝教於樂」至今，每年皆贊助專案一百萬元。該專案從 2006 年第二屆「透過藝術學習專案」，由補助學校改為補助藝術家開始至 2011 年，共補助了十五個教學計畫；曾獲補的大開劇團表示，專案提供了劇團規劃長期教案的機會，有助於發展更完整、精緻的教學經驗。顯見，專案在行使國藝會的募款、補助功能的同時，也實現對學童及教師的藝術教育目的。因此，「藝教於樂」專案的基本效益包括「募款」、「補助」、「藝術教育」、「教學精緻化」。

至 2011 年，專案曾分別於十八個縣市執行教學，擴及包括屏東、花蓮、澎湖等地區。2006 年位於台東的「藝術部落格」教案，即說明「希望能讓偏遠地區的學生除了對

⁸³ 夏學理等著，《文化創意產業概論》(臺北市：五南圖書出版有限公司，2009)，192-197。

自身部落藝術人文與自我感知產生連結之外，引導學童認識西方藝術史上的流派代表…」，⁸⁴而 2009 年在台南的「E 起舞動」教案，提及「在兩所較偏遠的小學實施，團隊確實落實偏遠地區教學計畫，讓這兩所非大都市的學校在 98 學年中擁有豐富的藝術資源」。⁸⁵可見專案申請、執行單位經常納入公益考量，主動為較弱勢的學習環境爭取資源；包括在 2008 年「大家來遊藝—藝術跨界的奇幻樂園」的簡介中也提到「將啟智學校納入教學重點，試圖嘗試了解將科技生活用品帶入啟智孩童學習中之成長可能」。⁸⁶本研究受訪單位大開劇團在 2009 年位於台中的「『劇』焦故事遊樂場」中說道，「…挖掘在地文化內涵，讓在地故事成為師生與家長(社區)共同的記憶」⁸⁷；而 2008 年的「月光山下嬉遊樂」計畫，在目的中提到「讓孩童們藉由地方傳說來了解客家族群的生活價值觀」；⁸⁸2007 年的「藝術種子要長大」教學計畫，也說明了「以『山、海、風』為在地特色，進行主題引導教學，課程將以在地故事為本、以立體裝置藝術為方法，發展劇本故事場景…」。⁸⁹因此，在地特色深根化可視為「藝教於樂」最顯著特色之一。雄獅鉛筆廠藉由國藝會的評選機制，使得私人的企業資源得以幫助全國不同地區的學童，獲得難得的藝術學習機會。因此，專案的附加效益應該還有「企業資源公共化」、「深根地方特色」與「資源公益化」；另外，專案經驗促成「教育部補助國民中小學藝術與人文教學深耕要點」，還包括了「政策建議」的效益。

(二) 表演藝術追求卓越專案

「追求卓越」至今曾有六個基金會提供經費，三屆大約共募得三千九百萬元；至 2011 年已補助了三十場製作。從本研究訪得資訊得知，該專案對藝術團體的好處有二，一是讓演出更好，二是讓宣傳做得更好；此外，對新進團隊來說，演出籌備的過程當中，國藝會及評審委員的建議與視查，或許有助於團隊提升規劃與執行能力。因此「追求卓越」專案的基本效益包括「募款」、「補助」、「演出精緻化」。

⁸⁴ 財團法人國家文化藝術基金會，「藝教於樂」，<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project95-2.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

⁸⁵ 同上註，<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project98-1.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

⁸⁶ 同上註，<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project97-3.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

⁸⁷ 同上註，<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project98-2.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

⁸⁸ 同上註，<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project97-1.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

⁸⁹ 同上註，<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project96-1.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

以第二屆專案表演團體位於台北車站及忠孝復興捷運站的廣告為例，國藝會協助所有獲補團隊共同與廣告公司進行洽談，因而獲得較多的折扣；達到整合資源使之達成更高效益的目的。因此，「私人資源公共化」及「資源再次整合」可視為「追求卓越」專案的附加效益。

（三）科技藝術創作發表專案

「科技藝術」專案雖然自 2008 年起已不再對外開放申請，但贊助者仍於四年期間約共捐助了九百萬元，並有十八位藝術家獲得補助。充足的補助經費讓藝術家得以支付昂貴的創作材料，受訪者認為國內科技藝術創作者確實面臨高度的資源困境，而此專案為國內首次針對科技藝術的補助案例。因此，「科技藝術創作發表專案」的基本效益應為「募款」、「補助」以及「彌補藝術生態之不足」。

專案的經費贊助由邱再興文教基金會、宏碁基金會、光寶文教基金會共同支持。邱再興基金會旗下掌管鳳甲美術館，原本就屬於美術業務為主的基金會；宏碁基金會主要業務為「龍騰微笑競賽」及「數位創作獎」，其中「數位創作獎」接受文字、聲音、影像、動畫等類型的創作；⁹⁰光寶基金會關注社區事務，主要業務包括經營社區大學、認輔志工、製作社區相關廣播節目、出版社區營造叢書。⁹¹透過國藝會專案機制，提供三家基金會嘗試接觸不同藝術事務的機會。再者，國藝會內部員工對表演藝術業事務較為熟悉，此專案同時促使國藝會人員學習以往所不擅長的業務，對會內的經驗成長大有助益。顯然，此專案的附加效益有二，「贊助者關注事務多元化」與「會內行政技術提升」。

（四）東鋼藝術家駐廠創作專案

東和鋼鐵發起了國藝會至今模式最特殊的藝企專案，除了材料、技術、人員、器具、場地的贊助之外，不直接提供藝術家金錢；開啟了全新的補助形式。東和鋼鐵執行長侯女士了解企業本身具有協助藝術家的能量，決定透過國藝會將資源、機會開放予大眾之後，成果果然不負眾望；不僅藝企雙方在外獲得好評，藝術家與企業員工在廠內的協作

⁹⁰ 宏碁基金會，「數位創作獎」，http://www.acerfoundation.org.tw/act_01.php?no=2 (檢索日期：2011 年 4 月 17 日)

⁹¹ 財團法人光寶文教基金會，「關於本會」，<http://www.liteoncf.org.tw/about.php>(檢索日期：2011 年 4 月 17 日)

過程，也因媒合了彼此特性而有所成長。因此，該專案的基本效益為「補助」、「企業資源公共化」以及「藝企媒合」。

在多數的藝企專案中，國藝會會再挹注基金作為助力，然而，在「東鋼案」贊助企業不以提供經費為主的情況下，國藝會相對擁有節流的機會。此外，專案作品展出時，獲得曾由侯女士協同成立的橘園策展公司參與佈場，更多專業藝術行政人員的加入，必定能夠提升展區的形象、質感；第一屆駐廠藝術家劉柏村表示，作品得以在展出時賣出，也與橘園促成更多收藏家匯集關注有所關聯。顯見，在東鋼活躍的資源、思維與人脈之下，專案也產生了部分附加效益，包括「國藝會節流」、「展出精緻化」、「擴大展出成果」。

藝企專案對主要參與者產生的效益		
專案名稱	基本效益	附加效益
藝教於樂	<ol style="list-style-type: none"> 1、募款 2、補助 3、藝術教育(學童、教師) 4、教學精緻化 5、贊助企業得以節稅 6、藝術創作者運用企業資源的機會提升 	<ol style="list-style-type: none"> 1、深根地方特色 2、政策建議 3、企業資源公共化 4、資源公益化
追求卓越	<ol style="list-style-type: none"> 1、募款 2、補助 3、演出精緻化 4、贊助企業得以節稅 5、藝術創作者運用企業資源的機會提升 	<ol style="list-style-type: none"> 1、補助資源再次整合
科技藝術	<ol style="list-style-type: none"> 1、募款 2、補助 3、彌補藝術生態之不足 4、贊助企業得以節稅 	<ol style="list-style-type: none"> 1、贊助者關注事務多元化 2、會內行政技術提升

	5、藝術創作者運用企業資源的機會提升	
東鋼案	1、補助 2、企業資源公共化 3、藝企媒合 4、藝術創作者運用企業資源的機會提升	1、國藝會節流 2、展出精緻化 3、擴大展出成果(作品拍賣)

(表 4.1 藝企專案對參與者的效益匯整表)

三、分析與說明：藝企專案發展出的藝企關係

(一) 藝術創作者參與藝企專案與自行尋求企業資源間的差異

根據本研究受訪藝術創作者的說法，將藝術創作者經常爭取運用的資源當中，能與企業/基金會產生關聯的方式約略有二，一是藝術創作者自行尋求私人贊助，二是參與國藝會藝企專案(R2-C2-C22、R4-C2-C22、R6-C2-C22)。研究者根據受訪者的陳述內容，發現二種方法在「合作機緣」、「贊助資源」、「補助金額」、「藝企互動」與「媒合程度」上略有不同。

藝企能達成合作並非易事，藝術創作者在匯集演出資源時，不會只尋求單一管道，因此私人企業/基金會贊助對他們而言，也是「有機會便去嘗試」的途徑之一；其中所牽涉的事項可能包括企業/基金會提出的贊助條件、藝術類別、藝術作品的風格、創作展演地點、期望獲得的回饋等。因此藝術創作者在盡可能爭取資源的情況下，也會依循企業/基金會的考量與訴求尋找合適的贊助者(R2-C2-C22、R4-C2-C22、R6-C2-C22)。雙方的理念與質感愈是雷同，合作的機緣也就愈高。國藝會的藝企專案主題方向明確，申請條件普遍適用眾多藝術創作者，同時贊助多位創作者；並且，基於國藝會屬性，獲補者是由第三者(評審委員)選出，評選過程中企業/基金會對受補者的身份並不具有決定性影響，因此藝企雙方相互試探、認識的過程便不會發生。

在贊助資源方面，贊助者對國藝會藝企專案的主要貢獻在於大筆經費的提供，目的為舒緩藝術創作普遍資金不足的窘境；近年專案逐漸出現實物、技術、專業機具的贊助，

包括「藝教於樂」及「東鋼案」在內，贊助資源多元化，被視為藝企專案的突破與成長。而在藝術創作者自行尋求私人贊助方面，偶能獲得小額的金錢贊助，但與藝企專案不同的是，發生實物贊助的機會較金錢贊助為多，其中最常見的方式，是企業付出小包裝產品或優惠券，作為觀眾提供獎品或紀念品。

至於藝企的互動層面，藝術創作者自行尋求私人贊助時必須與企業直接接觸。較淺的互動形式，是藝術創作者與企業主事者為洽商贊助事宜進行高度互動；較深層的互動形式有二種可能，一是雙方共同商討資源交換形式與呈現方式，二是藝術創作者進入企業體，帶動企業員工進行藝術體驗。

因此，在論及藝企媒合程度時，發現在自行尋求私人贊助時，藝術創作者與企業必然會經歷媒合過程；雙方的合作意願、訴求、契合程度，都會對合作層次與合作次數產生影響。但藝企間的媒合在國藝會藝企專案中幾乎不見討論，因為獲補者透過評審機制產生，在執行過程由國藝會進行協助與指導。唯有「東鋼案」大有不同，雖然評選過程藝企同樣沒有接觸，但在藝術家駐廠創作之後，即與企業員工發生高度媒合與相互影響。

	國藝會藝企專案	自行尋求贊助
合作機緣	搭配藝文現況設計專案，對全國藝術創作者同時開出普遍條件。贊助者對受補者獲選與否通常不具直接影響。	藝術創作者發現機會便嘗試申請，雙方不適合也無需勉強。藝企雙方在初步接觸階段，會盡可能相互了解對方的需求。
贊助資源	多以金錢贊助為主。近年開始出現實物、技術贊助，被視為專案的成長與突破。	偶有金錢贊助；比起經費贊助，藝術創作者更常獲得實物贊助，經常以支援觀眾紀念品的方式提供企業產品。
補助金額	標榜上百萬的大筆金額。	若有，則為數萬元的小筆金額。
藝企互動	藝、企皆與國藝會有高度互動，但雙方少有機會接觸。僅在「東鋼案」發現藝術家與企業員工高	藝、企有所互動，但深入程度不一；可能藝術創作者僅與企業主事者互動，或者藝術創作者進入企業體與員工互動。

	度媒合。	
媒合程度	國藝會擔任中介角色，過程中藝企完全不必媒合。唯有「東鋼案」在藝術家進駐之後，與員工高度媒合。	藝企雙方從初步接觸起的任何階段，都必須媒合。

(表 4.2 國藝會藝企專案與自行尋求私人贊助的比較表)

(二) 藝企雙方參與藝企專案的互動情形

從前段表格來看，本研究從藝企專案和自行尋求贊助(會外贊助)中獲得了這樣的結論：藝企專案擁有高額的經費，會外贊助擁有高度的互動；因此本研究必須更謹慎使用「藝企合作」這一詞彙。所謂「藝企合作」，是指雙方能成為互利互惠的夥伴關係，甚至藝、企因資源交流而在專業領域受到激勵；至於企業打著公益旗幟所發展出的單向贊助模式，僅能稱為「贊助活動」。在現今趨勢的趨使之下，許多尋求贊助的藝術平台提出「藝企合作」的目標，包括國藝會也在許多公開資訊中，也以「藝企合作」為題獨立討論藝企專案；可推知「藝企合作」為國藝會納入企業資源所欲發展的方向。

然而，以本研究所提及的藝企專案為例，國藝會藝企平台顯然仍有待成長。「藝教於樂」專案受訪者大開劇團經理認為，藝企專案並不能稱為藝企合作，因為劇團其實未與贊助企業實質接觸，劇團只是透過國藝會獲得企業資源而已(R2-C2-C21)。「追求卓越」專案受訪者創作社劇團行政總監提及建弘董事長曾多次參與例行會議，也共同商討宣傳事宜(R6-C3-C32)；而另一位受訪者驪舞劇場則表示，舞團至 2011 年 3 月仍不曾與企業有任何接觸(預計 2011 年 12 月首演)(R4-C3-C32)。至於「科技藝術」專案受訪藝術家曾鈺涓則認為，此專案若要繼續則必定得改變形式(R3-C4-C41)，因為贊助企業曾於檢討會議中表明，因無法從贊助專案中獲得實質回饋而失去了興趣(R3-C2-C21)；並且，受訪者執行專案期間不曾與企業接觸，對於由誰贊助也並不完全知曉(R3-C3-C32)。而「東鋼案」不同於上述三者，受訪藝術家劉柏村認為，駐廠期間與企業員工互動良好，也為企業所提供的創作場域深切感動，並且相信自己對企業員工的人文素養有所助益(R5-C2-C21)。

國藝會藝企平台發展礙於國藝會組織屬性無法直接進行媒合，選擇以專案形式聯結藝企，目前具體成效多展現於補助業務，而在本研究所提及的專案當中，僅有「東鋼案」的藝術家與企業體曾發生媒合，其他藝企之間僅達贊助關係。藝企專案的主題通常起於贊助者的發想，「東鋼案」可貴之處不僅在於企業願意支持雕塑創作，更難得的是企業提供了實物、技術贊助等駐廠操作模式，突破以往以金錢贊助為主的形式，讓平台實現藝企合作的構想。「東鋼案」起始於 2009 年，相較於其他長青專案而言，屬於國藝會較新近發起的專案，但後起專案能否具有類似的媒合特質則無從確知；因為「東鋼案」的突破關鍵在於企業主事者本身，東和鋼鐵執行長有多年參與藝術事務的豐富經歷，對國內藝文推廣不遺餘力，當初企業即期待員工能透過專案與藝術創作者互動；然而，企業體開放藝術創作者進駐必須經歷多重考量，也受國內藝企發展風氣影響，屬於可遇不可求的媒合案例。國藝會藝企平台在 2010 年與邱再興文教基金會共同發展「策展人培力 @鳳甲美術館」專案，預計於 2011 年執行，雖然可從補助辦法得知鳳甲美術館將開放策展人實務磨練的場域，同樣不同於專案早期的贊助形式，但該專案的實際發展狀況本研究不得而知。因此國藝會藝企專案整體而言，仍處於從事贊助活動、不及藝企合作的狀態，在國藝會具特殊組織屬性、藝企專案具藝文補助特性，以及媒合風氣難以短期促成等多重因素下，國藝會可能無法積極促進藝企平台活動轉型(由贊助轉為合作)，但國藝會藝企專案的發展仍然是可被期待的。

第三節 國藝會藝企平台在藝文生態中的間接效益

一、事實資料整理：從獎補助資源的觀點看藝企專案

(一) 藝企專案與政府獎補助資源的比較

在政府部門方面，國內藝術創作者尋求資源的管道，除了國藝會以外還包括文建會或縣市文化局；本研究為突顯藝企專案具有的特性，下文將歸納常見的政府資源進行粗略比較，其中縣市文化局部份，本研究暫且取台北市、高雄市為例。

先從建置功能來說，國藝會是國內唯一專職補助的單位，文建會及文化局是含補助業務的單位。以 2010 年高雄市文化局公佈的補助總覽為例，所補助的類別包括視覺藝術類、音樂類、戲劇類、舞蹈類、文化交流類，單一個案普遍獲補經費為 10 萬元以下，部份不足 3 萬；⁹²在受理頻率方面，該年度共辦理三期補助業務。而在台北市文化局 2009 年公佈的補助名單中，所開放類別有傳統音樂類、民俗技藝類、傳統戲曲類、傳統水墨書畫類、弱勢團體及其他少數族群類、原住民類、社區文化類、影音藝術類、美術類、文學類、舞蹈類、現代戲劇類、音樂類、綜合藝術類，多數單一受補個案獲取經費為 10 萬以下；⁹³在辦理頻率方面，同樣為一年三期。北、高、二市文化局的藝文補助業務國藝常態補助業務屬同性質，政府資源直接注入藝術創作者本身。從國藝會公佈的 2010 年補助結果來看，常態補助的類別包括文化資產 (含民俗技藝)、文學、美術、音樂、視聽媒體藝術、舞蹈、戲劇(曲)、藝文環境與發展，一年辦理二期，單一個案的獲補金額視情況而定，少至十萬以下、十萬左右、高至十萬、二十萬。⁹⁴因此，發現國藝會、台北市文化局、高雄市文化局三者常在態補助方面，僅在項目明訂和核準金額上略有小幅差異，就申請者而言，尤其是本研究主要接觸的表演藝術、視覺藝術創作者來說，三者的意義雷同。

再討論同樣受理補助業務的文建會，其開放的申請項目有常態性質(例「文學閱讀及影音藝術推廣」為一年二期)、或專案性質(例「藝術介入空間計畫」需按明訂的期限提出申請)，補助金額大多在考核之前抱持較開放的態度。⁹⁵相較於其他單位(國藝會、文化局)，文建會的補助對象與補助項目更為多元；大致可分為五類，⁹⁶一是補助國內藝術資源平台，包括縣市政府、文化園區、藝術村、排練場、博物館等；二是補助創新計畫，包括鼓勵民間推動觀光、推動劇場營運計畫等；三為配合國內時事趨勢提出補助項目，包括建國百年活動、文化創意補助、災害重建、針對南部藝術創作者提供資源等；四為

⁹² 99 年第三期藝文活動獲補經費核定一覽表

⁹³ 臺北市政府文化局 98 年度第 3 期藝文補助名單

⁹⁴ 財團法人國家文化藝術基金會，「各期常態補助名單查詢」，<http://www.ncafroc.org.tw/Content/subsidy-list2.asp>(檢索日期：2011 年 3 月 2 日)

⁹⁵ 行政院文化建設委員會，「申請表格」，<http://www.cca.gov.tw/downloadWeb.do?method=list§ion=1&category=10>(檢索日期：2011 年 4 月 10 日)

⁹⁶ 本研究自行歸類。

急難補助，協助舒緩國內藝術人才、機構現實困境；五是藝術創作補助，此類補助項目與國藝會專案補助較為類似，包括表演藝術類、視覺藝術類、甚至開放團隊分級補獎助項目等。以文建會公佈的 2010 年第四季補助報表為例，因補助項目具高異質性、多元性，在經費核撥方面也視情況而有差異；本研究取與國藝會補助對象較為雷同的視覺藝術及表演藝術為樣討論，補助金額多為十萬以下，但部分案例高至百萬。而國藝會發起的一般專案補助，有 2011 台灣藝文評論徵選專案、表演藝術行銷平台專案、表演藝術新人新視野創作專案、長篇小說創作發表專案、紀錄片製作專案、視覺藝術策展專案、歌仔戲製作及發表專案、藝術經理人出國進修專案，藝企專案有東鋼藝術家駐廠創作專案、表演藝術追求卓越專案、策展人培力@鳳甲美術館、藝教於樂專案；⁹⁷補助金額因案而異，多為幾十萬至上百萬，相較於文建會、文化局或常態補助，普遍在同類藝術創作類別上金額略高一籌。

根據以上資訊，可將國藝會專案補助、國藝會常態補助、北高二市文化局、以及文建會的補助進行比較。就單位業務而言，雖然藝術創作者普遍不會只尋求特定單一資源，但國藝會具有最佳的藝文補助條件。在補助內容方面，常態補助(包含國藝會及文化局)，與國藝會專案補助相較之下有三者不同，一為專案具有主題性，二為專案申請資格較為嚴謹，三為專案補助金額高出許多。而同為專案方式為主的文建會與國藝會專案另有三者不同，一為補助項目的不同，文建會補助項目的種類繁多、也較切合社會議題，而國藝會專案直接針對藝文環境，所補助的項目偏向專業藝術創作；二為補助對象的不同，受補助項目影響，國藝會專案多直接補助藝術創作者以協助藝術製作，而文建會從補助項目來看，藝術創作者是多元的獲補對象的其中之一；三為補助金額的不同，國藝會多事先依特定專案明訂特定的補助上限，核定數目皆為大筆金額，而文建會雖在許多補助項目中表明伍百萬為上限，然而從公告資訊中可知補助金額會依個案評估，多為十萬以下，偶有高至百萬，也是因補助項目不同而產生的結果。

因此，國藝會專案補助相較於其他政府資源應該具有許多優點。再著重討論本研究

⁹⁷ 財團法人國家文化藝術基金會，「補助辦法與表格」，<http://www.ncafroc.org.tw/Content/support-doc.asp> (檢索日期：2011 年 4 月 7 日)

關注的藝企專案，由得訪資訊可知，藝術創作者認為藝企專案值得肯定之處包括：高額的補助經費、切合生態的補助目的、提供行政上的協助、給予專業人士的建議、公開的評選機制。然而，以上優點皆與企業的加入沒有直接關聯，包括高額經費在內，都是屬於國藝會所有專案的普遍特性；其實一般專案與藝企專案對藝術創作者而言，似乎沒有太大的差別。以創作社劇團為例，劇團成員在談及一般專案「表演藝術行銷平台專案」與「表演藝術精華再現專案」時，也給予與藝企專案類似的肯定(R6-C2-C23)。根據國藝會基金會年報，以 2007 年為例，藝企專案約占總專案的十分之三，2008 年藝企專案約占總專案十分之二，2009 年約占十分之四；雖然藝企專案不及一般專案活躍，藝企專案卻總是特別獨立於「藝企合作」主題下進行討論。乍看之下，藝企專案與一般專案僅有二者區別，一是由贊助者提出主題，二是贊助者提撥大筆經費，「藝企合作專案」為藝企創造的專屬價值其實不足。

政府藝文補助資源比照表					
型態	以補助業務為目的的單位			含補助業務的單位	
名稱	國藝會 藝企專案	國藝會 一般專案	國藝會 常態補助	文化局 藝文補助	文建會 藝文補助
資源	政府資源與 企業資源	政府資源	政府資源	政府資源	政府資源
補助項目	主題由贊助 企業提出， 針對藝文現 況規劃專 案。 例：表演藝 術追求卓越 專案。	針對藝文現 況規劃專 案主題。 例：表演藝 術行銷平台 專案、2011 台灣藝文評 論徵選專 案。	將藝文創作 依領域略作 區分，含括 各類形式。	台北市： 將藝文創作依領 域略作區分，含括 各類形式，甚至針 對原住民或弱勢 團體設項。 高雄市： 將藝文創作依領 域略作區分，含括 許多形式，但未見 文學項目。	針對社會文化環 境提規劃專案主 題，包括國內藝術 資源平台的補 助、創新計畫的補 助、配合國內時事 趨勢提出補助項 目、急難補助、藝 術創作補助。
補助金	因案而異， 幾十萬至百 萬。(百萬比	因案而異， 幾十萬至百 萬。	十萬以下、 十萬左右、 少數二十至	十萬以下偏多。甚 至三萬以下(高雄 市)。	因案而異。視覺、 表演藝術為例，十 萬以下為大宗，偶

額	例偏高)		五十萬。		有百萬以上。
頻 率	以公告為 定。	以公告為 定。	一年二期。	一年三期。	因案而異。
獲 補 對 象	專業藝術創 作人才或藝 術行政人才 直接獲補。	專業藝術創 作人才或藝 術行政人才 直接獲補。	專業藝術創 作人才直接 獲補。	專業藝術創作人 才直接獲補。	藝文機構、藝文協 作平台獲補，專業 藝術創作人才或 藝術行政人才直 接獲補。
備 註	國藝會願提 供經驗及行 政協助。	國藝會願提 供經驗及行 政協助。			

(表 4.3 政府藝文補助資源比照表)

(二) 藝企專案與民間獎補助資源的比較

相較於國內其他辦理藝文獎補助的單位，國藝會的藝企專案是否有助於國內藝文環境，或者對藝術創作者而言具有哪些令人期待的條件。下文將取國內辦理獎補助的常見單位與國藝會藝企專案共同比較，此類獎補助單位大略可作「定期積極辦理獎補助的單位」和「接受獎補助的單位」之分；在積極辦理單位中，本研究將台新銀行文化藝術基金會及奇美基金會納入討論案例，在接受獎補助單位方面，則取日盛藝術基金會及聚和文化藝術基金會為例；主要討論內容包括獎補助項目、核助資格、申請方式等。

在獎補助項目方面，國藝會針對企業興趣搭配藝文現況規劃藝企專案，同時強調精緻與專業的創作；台新基金會最為人所知的是辦理台新藝術獎，獎項分有視覺藝術、表演藝術兩類，⁹⁸所欲獎助的對象與藝企專案類似，但藝企專案更為多元；奇美基金會透過奇美藝術獎獎助創作，開放的類別為具象美術創作、音樂類、學術研究類；⁹⁹日盛基金會的首要條例即為促進傳統舞蹈與現代舞蹈文化交流，其獎助類別也以舞蹈為主；¹⁰⁰而聚和基金會對贊助類別並無多做著墨，僅於基金會宗旨提及希望透過各種贊助活動，

⁹⁸ 台新銀行文化藝術基金會，「關於台新藝術獎」，

http://www.taishinart.org.tw/chinese/2_taishinarts_award/page_sub.php?MID=1(檢索日期：2011年4月16日)

⁹⁹ 奇美博物館，「奇美藝術獎」，[http://www.chimeimuseum.com/chinese/a01_foundation/foundation.aspx?](http://www.chimeimuseum.com/chinese/a01_foundation/foundation.aspx?MID=3&ID=8)

[MID=3&ID=8](http://www1.jhsun.com.tw/group/art/index.htm)(檢索日期：2011年4月18日)

¹⁰⁰ 財團法人日盛藝術基金會，「辦理業務」，<http://www1.jhsun.com.tw/group/art/index.htm>(檢索日期：2011年4月16日)

提升國人文化水準。¹⁰¹

關於核助資格條件以及獲取方式方面，基金會多持較為開放的態度；藝企專案強調國人的專業製作與執行能力，細則視專案而異，定期開放給全國符合資格者申請，再由專業委員進行評審；而台新藝術獎不以開放藝術創作者報名，直接由專業委員提名審核，標準著重於具突破性的創新製作；奇美基金會則在申請者年齡上詳列規範，主要針對年輕藝術人才，開放由資格符合者自行申請；日盛基金會及聚和基金會皆無對贊助對象多做說明，其申請時期應較為機動，開放符合資格者自行申請，但聚和基金會強調以注入南方人文活水為目標。

從上述資訊可再延伸部分討論，在獎助資格方面，奇美基金會的獎助對象較為小眾，台新獎則可遇不可求；此外奇美基金會與日盛基金會也在獎助項目上較為小眾，從聚和基金會榮獲第十屆文馨獎銅獎的條件來看，其贊助活動曾包括象棋錦標賽，可發現聚和基金會贊助項目並無特定聚焦於藝術創作。因此針對國內藝術創作獎補助機能方面，在這五個基金會為例的討論中，國藝會確實具有較完整的機能；同屬於積極辦理獎補助單位的台新獎雖然也具有良好機制，但其作業方式無法由藝術創作者主動積極爭取，而奇美藝術獎雖辦理已逾二十年之久，但獎助項目、資格有較多規範，具高度私人性質。此外，此類民間基金會與國藝會藝企專案具互補性質，藝企專案多僅將藝術創作者接受外界共同補助的資訊列為參考而不排拒，因此日盛基金會、聚和基金會可再挹注資源予藝企專案獲補者，間接相互加值；而國藝會屬補助單位，台新獎具獎助性質，兩者可達互補效用。本研究受訪者羸舞劇場即表示已獲得藝企專案補助之製作，也同時爭取到日盛基金會的贊助；舞團也曾獲得台新藝術獎，所得獎金則用於與補助款不同之處，例如解決舞團其他方面的財務困難(R4-C2-C22)。

¹⁰¹ 聚和基金會，「成立宗旨」，<http://www.hopax.com.tw/foundation.asp?le=tchinese> (檢索日期：2011年4月20日)

國藝會藝企專案與民間獎補助資源比較

類別	定期積極辦理獎補助的單位			接受獎補助的單位	
	案例	國藝會 藝企專案	台新銀行文化 藝術基金會	奇美基金會	日盛藝術基金 會
獎 補 助 項 目	針對藝文現況 及企業需求規 劃，強調創新 專業製作。	辦理台新藝術 獎，有視覺藝 術類、表演藝 術類。	辦理奇美藝術 獎，有具象美術 創作、音樂、學 術研究類。	針對舞蹈類。	贊助各種文化 藝術活動。
核 助 資 格	強調國人的專 業製作及執行 能力，細則視 專案而異。	強調具突破性 創新製作。	偏注年輕創作 者。	無說明特定標 準。	無說明特定標 準。以南部藝文 活動為主。
獎 補 助 實 例	2004 年至 2008 年科技藝 術創作發表專 案。 2009 年迄今東 鋼藝術家駐廠 創作專案。	2010 年第 8 屆 台新藝術獎， 視覺藝術類、 表演藝術類各 有 1 名獲獎， 各得獎金 100 萬元；評審團 特別獎 1 名， 獲得獎金 100 萬元。 ¹⁰²	2010 年第 22 屆奇美藝術 獎，具象美術 創作 2 人獲 獎，音樂類 4 人獲獎，各得 18 萬獎金；學 術研究 2 人獲 獎，分別得 4 萬、8 萬獎金 以及獎座。 ¹⁰³	曾贊助羈舞劇 場、焦點舞 團、李清照私 人劇團等。 ¹⁰⁴	曾贊助豆子劇 團、福爾摩沙合 唱團、作曲家郭 芝苑。 ¹⁰⁵
獲 補 方 式	定期開放全國 申請。	每年由專業評 審團提名。	每年開放資格 符合者自行申 請。	由資格符合者 自行申請。	由資格符合者 自行申請。

¹⁰² 台新銀行文化藝術基金會，「第八屆台新藝術獎」，
http://www.taishinart.org.tw/chinese/2_taishinarts_award/2_0_award_overview.php?MID=3&AID=11(檢索日期：
2011 年 4 月 18 日)

¹⁰³ 奇美博物館，「第 22 屆『奇美藝術獎』獲獎名單」，
http://www.chimeimuseum.com/chinese/a01_foundation/foundation.aspx?MID=3&ID=41(檢索日期：2011 年 4 月
18 日)

¹⁰⁴ 財團法人日盛藝術基金會，「基金會簡介」，<http://www1.jhsun.com.tw/group/art/page2.htm>(檢索日期：2011
年 4 月 18 日)

¹⁰⁵ 行政院文化建設委員會，「第十屆文馨獎」，<http://www.ncafroc.org.tw/wenxin/awards4.html> (檢索日期：2011
年 4 月 19 日)

機能	補助機能較完整。	獎助機能完整，但藝術創作者無法主動申請。	獎助項目及資格有明確限制。	獎助機類別有限。	贊助項目無特定聚焦專業藝術創作。
備註		與國藝會藝企專案具互補性。	以獎助學生為主，與國藝會聚焦不同族群。	可與國藝會藝企專案共同補助。	可與國藝會藝企專案共同補助。

(表 4.4 國藝會藝企專案與民間獎補助資源比較表)

二、事實資料整理：從企業支持藝文的觀點看藝企專案

(一) 企業自行參與藝文事務的普遍情形

國藝會發動藝企平台主要為推動藝企合作，因此本研究先將國內企業參與藝術事務的普遍情況略做整理；在選取討論案例時，應與藝企專案贊助者具相似條件者，因此以大型企業設立之基金會為選取對象，並將其分為四種類型；「業務與母企業無關的藝術基金會」以台新銀行文化藝術基金會以及富邦藝術基金會為例，除了母企業規模符合之外，兩者同屬國內對藝術事務參與頗具貢獻之企業基金會；而忠泰建築文化藝術基金會，屬於「母企業與文化美學相關的藝術基金會」，「不以藝文為主要業務的企業基金會」則取由知名企業家施振榮先生設立的智榮文教基金會為例；另外，由於許多大型企業雖無公開設置藝文贊助業務，卻仍經常贊助國內藝文活動，此類案例則由第十屆文馨獎取得相關資訊，以中華電信股份有限公司與財團法人家樂福文教基金會之贊助事蹟共同納入討論。

上文曾經提及台新藝術獎為台新藝術基金會主要業務，該獎項所接觸類別屬於專業藝術創作；富邦基金會為企業基金會中少數具有自行營運能力者，主要業務有藝術小餐車、富邦講堂、衍生性商品等，¹⁰⁶所涉及的類別跨越專業藝術創作至大眾藝文活動；忠泰藝術基金會主要活動包括明日美術館及城中藝術街區，¹⁰⁷涉及類別也包括專業藝術創

¹⁰⁶ 財團法人富邦藝術基金會，「業務」，<http://www.fubonart.org.tw/fubon-b-2.htm>(檢索日期：2011年4月28日)

¹⁰⁷ 忠泰建築文化藝術基金會，「關於基金會」，<http://www.jut-arts.org.tw/welcome/about>(檢索日期：2011年4月)

作與大眾化藝術；而智榮基金會業務廣泛，主要活動包括企業人才培養、體育活動推廣等，在藝術事務參與上曾贊助雲門舞集「流浪者計畫」等，贊助類別應以專業藝術創作為多。¹⁰⁸而中華電信及家樂福文教基金會公開資訊中並無特別闡明文化藝術業務，依其於第十屆文馨獎得獎項目來看，所贊助之藝術活動類別十分廣泛，並以知名大型活動為主；例如在專業藝術創作方面，中華電信曾贊助紙風車、雲門舞集等團體；在大眾化藝文活動方面，中華電信曾贊助台灣燈會活動、媽祖文化季等活動，而家樂福基金會曾辦理親子夏令營文化體驗活動、偶戲嘉年華等。¹⁰⁹

台新藝術基金會、富邦藝術基金會與忠泰基金會同為國內頗具規模之知名藝術基金會，三者組織架構中皆設有專業藝術行政團隊；並且所參與、辦理之藝文活動皆對創造社會人文價值具有高目的性，也對國內藝術人才、藝術行政人才的培養有所貢獻。而智榮基金會同中華電信及家樂福基金會類似，其所參與、辦理之藝文活動，理當也具人文價值的創造，但對企業而言，社會公益回饋應為較積極的目的；而智榮基金會雖也具備完善行政組織，但與中華電信及家樂福基金會一樣，應無設置藝術行政專才。

在以上討論案例中，富邦基金會及忠泰藝術基金會所參與之藝文活動不以獎補助為主，與國藝會屬不同性質之藝文單位，而前文已經提到，台新基金會與國藝會藝企專案具有互補性；以上三者皆為國內企業參與藝術事務中的少數特殊案例。至於案例中以公益考量為主的另外三者，則為國內企業參與藝術事務的常見情況，並且，以其母企業條件而言，皆符合現階段國藝會藝企專案的贊助者特質。

月 27 日)

¹⁰⁸ 智榮基金會，「基金會活動」，<http://www.stans.org.tw/01.htm> (檢索日期：2011 年 4 月 29 日)

¹⁰⁹ 行政院文化建設委員會，「第十屆文馨獎」，<http://www.ncafroc.org.tw/wenxin/awards2.html> (檢索日期：2011 年 4 月 29 日)

國內企業參與藝術事務的普遍情形					
類型	業務與母企業無關的藝術基金會		母企業與文化美學相關的藝術基金會	不以藝文為主要業務的企業基金會	一般知名企業(取第十屆文馨獎案例)
案例	台新銀行文化藝術基金會	富邦藝術基金會	忠泰建築文化藝術基金會	智榮文教基金會	中華電信股份有限公司、財團法人家樂福文教基金會
贊助類別	專業藝術創作	專業藝術創作至大眾化藝術	專業藝術創作至大眾化藝術	贊助專業藝術創作及機構	公開資訊多數無特別闡明文化藝術業務
實際活動	台新藝術獎	藝術小餐車、富邦講堂、衍生性商品等	明日美術館城中藝術街區	贊助雲門「流浪者計畫」、鳳甲美術館推廣活動等	類別包括專業藝術創作、大型節慶活動、一般推廣性藝文活動等
目的	創造人文價值、培養專業藝術人才	創造人文價值、培養專業藝術人才	創造人文價值、培養專業藝術人才	公益回饋為主要考量	公益回饋為主要考量
組織	專業藝術行政團隊	專業藝術行政團隊	專業藝術行政團隊	行政組織完備，但應無藝術行政專才	應無藝術行政專才
備註	屬少見案例	屬少見案例	屬少見案例	屬常見類型	屬常見類型
	與國藝會藝企專案具互補性。	不以獎補助業務為主，以不同方式支持藝文。	不以獎補助業務為主，以不同方式支持藝文。	符合國藝會藝企專案贊助者條件。	符合國藝會藝企專案贊助者條件。

(表 4.5 國內企業參與藝術事務的情形匯整表)

(二) 企業參與藝企專案與自行參與藝文事務的比較

接續上段討論，本研究將進行企業參與國藝會藝企專案與企業自行參與文化藝術間的討論；在自行參與文化藝術方面，此處僅取符合藝企專案贊助條件者共同討論，即智榮文教基金會、中華電信股份有限公司與財團法人家樂福文教基金會。

在贊助對象的選取上，智榮基金會看似以國內知名專業藝術團體為主，中華電信及

家樂福基金會具類似情況，以贊助知名專業藝術團體，以及大型、推廣性藝文活動為主；而藝企專案不同於上述贊助對象偏頗於知名創作者或大型活動的情況，雖然藝企專案對申請資格在專業人員和行政組織上略有規範，但是以國人專業製作及執行能力為審核考量；此類差距或許與贊助方(補助者)有無專職藝術行政人員有所關聯。在行政組織方面，國藝會協助藝企專案贊助者處理藝術行政相關事宜，而贊助者支付部份人事費用，專案執行的同時國藝會也會盡可能協助藝術創作者完成計畫。

三種不同來源的贊助資源，對藝術創作者而言可能有穩定性的差異。一般來說，與智榮基金會、中華電信、家樂福基金會類似的贊助者，贊助與否可能由企業主事者主導，或許也關乎人事的變動、母企業的營運狀況等，具高不確定性。而國藝會藝企專案直接開放全國申請，申請者獲補與否另由專業委員評選；更重要的是，贊助者的意願債藝企專案持續與否的主要影響因素之一，雖然專案形成時經過嚴謹的規劃與檢討修正，使得多數藝企專案得以長期執行，但仍可能出現不可抗拒因素，如贊助成果不如企業預期、母企業經營狀況等，因此也可能產生變動。

企業參與藝企專案與自行參與文化藝術之比較			
類型	企業參與國藝會藝企平台活動	企業自行參與文化藝術活動	
案例	國藝會藝企專案	智榮文教基金會	中華電信股份有限公司、財團法人家樂福文教基金會
贊助類別	補助專業藝術創作	贊助專業藝術創作	贊助專業藝術創作、大眾化藝文活動
目的	創造人文價值 培養專業藝術人才	歸類於公益活動項目之下	公益回饋
贊助對象	審核標準強調「國人的專業製作及執行能力」，細則視專案而異。	多為國內知名專業藝術創作者，並長期與特定藝文人士接觸。	多為知名專業藝術團體，大型、推廣性藝文活動。
行政組織	國藝會人員協助捐助者處理藝術行政事宜。也另有專員協助獲補者。	行政組織完備，但應無藝術行政專才。	應無藝術行政專才。
資源	1、藝企專案持續與否可	贊助與否可能由主事者	贊助與否可能由主事者

穩定性	能具有變異性，贊助者主觀意願為主要影響因素之一。 2、無法成為特定藝術創作者的固定資源。	主導。對多次獲得贊助的藝術創作者而言，仍可能具高不確定性。	主導，對尋求贊助者而言具高不確定性。
特色	已培養公平、公開、公正的形象。藝文補助為正規業務，資格符合者皆可提出申請。	藝文贊助為正規業務，藝術創作者有機會爭取資源，但活動規模及特定人脈可能為重要條件。	無設置藝文贊助業務，藝術創作者雖有機會爭取資源，但活動規模及特定人脈可能為重要條件。

(表 4.6 企業參與藝企專案與自行參與文化藝術之比較表)

三、 分析與討論：藝企專案在藝文環境中的效益

國藝會藝企專案的業務特色，一是協助藝術創作者獲取企業資源，二是從事藝文補助，因此本研究探討藝企專案在藝文環境中的效益時，分別以「從獎補助資源的觀點」與「從企業支持藝文的觀點」來看。

在獎補助資源的觀點中，有相較於其他政府補助資源以及相較於民間獎補助資源的討論。國內目前常見的官方補助資源，包括文建會、縣市文化局(本研究以台北市、高雄市為例)、國藝會常態補助、國藝會一般專案補助在內，唯有國藝會藝企專案出現企業與國藝會共同提撥相對資金、或者企業獨資的情況；該專案也維持了政府支持藝術的公眾形象，甚至政府可因運用民間資源之能力技術得當，進而提升公眾觀點及業務成果。國藝會藝企專案納入企業共同資助藝術，目前看來，藝術創作者的基本獲利不變(相較於一般專案)，國藝會(政府)獲利方式改變，而企業為新增獲利者；整體而言有更大的效益。再從補助項目來說，國藝會藝企專案較文建會更聚焦於專業藝術創作，提供的經費平均也高出許多；從本研究得訪資訊可見，製作一場藝術創作往往需要爭取各界資源，經費動輒耗費百萬(R4-C2-C22、R6-C4-C41)，國藝會專案相較於其他補助，確實能對獲補藝術創作者提供更多助益；不僅於此，國藝會也在專案執行過程當中，盡可能給予獲補者行政、經驗上的服務(R4-C2-C23、R5-C2-C23、R6-C2-C23)，協助展演、推廣的成果更好。因此，在相較於其他政府補助資源的獎補助資源觀點中，國藝會藝企專案在藝

文環境中產生的基本效益有「偕同企業資源，獲利者由雙方擴為多方」、「加強補足專業藝術創作之資源匱乏」、「積極提升展演精緻程度」三項。

至於相較民間獎補助資源方面，國藝會因由政府主管，與一般民間贊助單位不同，不得主觀偏頗任一藝術創作類別，在補助項目及資格上強調配合藝文現況與專業製作能力，盡可能提供不同類別之專業藝術創作者平等的機會。民間獎補助單位不同於政府單位，無須迴避已獲得其他官方資源的申請案。細看本研究所舉之例，台新獎為獎助性質，對獲獎藝術創作者而言，所獲資源與國藝會藝企專案的意義略有不同(R4-C2-C22)，兩者之間可具互補性質；而藝企專案與奇美藝術獎又互補於相異之處，國藝會補助時以職業、非學生藝術創作者為主要對象，奇美藝術獎則側重於學生及年輕藝術家為對象；另外，與日盛基金會相似之藝文獎助單位，在獎助方式及金額上，與一般常態補助類似，但無須排拒已獲得國藝會藝企專案之申請件，因此提供藝術創作者爭取共同補助的機會。因此，在相較於民間獎補助資源的獎補助資源觀點中，國藝會藝企專案對藝文環境而言，有「補助項目多元、中立」、「與積極獎助藝文之民間機構具互補性」、「可與民間常態性贊助共同補助，提升展演成果」三項基本效益。

在從企業支持藝文的觀點中，有相較於企業普遍參與情形與相較於企業贊助環境二項討論。與本研究所舉之企業為例，像台新銀行文化藝術基金會、富邦藝術基金會或忠泰建築文化藝術基金會此類積極支持藝文、並頗具公眾肯定之企業在國內仍屬少數，台新基金會除辦理藝文活動之外，台新藝術獎在國內已具公信力，而富邦基金會所辦理之粉樂町、富邦講堂等活動，在國內也頗受矚目；此等企業以不同於國藝會之方式支持藝文，若含國藝會藝企專案在內，四個基金會(或更多)以不同型態並存，共同豐富藝文生態之面向與多元樣貌。而國內有意贊助但無專職藝術行政人員之贊助企業，便明顯符合國藝會「國藝之友」所訴求的條件，此類企業較為普遍，若與國藝會合作將有機會擴大企業對藝文的接觸與影響，同時也不與企業其他的贊助業務衝突。從企業支持藝文的觀點，來比較國藝會與企業普遍參與藝文事務的情形，可說國藝會藝企專案在藝文環境中的基本效益，有「與積極支持藝文之企業具互補性」、「可與有意支持藝文之企業合作，提升企業對藝文事務的參與面向」二項。

而針對可能符合「國藝之友」條件之企業，參與國藝會藝企專案與企業自行參與藝文活動相比，藝企專案又獨具何種效益？許多不以支持藝文為主要業務之企業或企業基金會，其贊助項目多為知名藝術創作者或大眾化藝文活動，就藝術創作者而言，需特定人脈或特定性質的演出才有機會爭取贊助；此類現象，可能也與企業無藝術行政專業人員的設置有關。而參與國藝會藝企專案，可協助企業資源交予資源十分匱乏、不易尋求贊助之專業藝術創作者，以平衡企業贊助資源嚴重偏頗的情形。因此，從企業支持藝文的觀點，來比較國藝會藝企專案與企業自行辦理贊助的情形，可見藝企專案在藝文環境中的基本效益有「彌補專業藝術創作之資源匱乏」、「舒緩展演規模及特定人脈等贊助潛規則」與「可提供展演專業意見，提升展演精緻度」三項。

藝企專案在藝文環境中的效益		
討論情境		國藝會藝企專案效益
從獎補助資 源的觀點	與其他政府 補助資源	1、政府偕同企業資源，直接獲利者由雙方擴為多方 2、加強補足專業藝術創作之資源匱乏 3、積極提升展演精緻程度
	與民間獎補 助資源	1、補助項目多元、中立 2、與積極獎助藝文之民間機構具互補性 3、與有意支持藝文之企業合作互利
從企業支持 藝文的觀點	與企業普遍 參與情形	1、與積極支持藝文之企業具互補性 2、可與有意支持藝文之企業合作，提升企業對藝文事務的參與面向
	與企業贊助 環境	1、彌補專業藝術創作之資源匱乏 2、舒緩展演規模及特定人脈等贊助潛規則 3、可提供展演專業意見，提升展演精緻度

(表 4.7 藝企專案在藝文環境中的效益表)

第四節 國藝會藝企平台的功能分析

一、 國藝會藝企平台的功能認定

國藝會藝企平台功能認定			
藝企專案產生的效益	藝企專案在藝文環境中的效益	對應之功能項	
<ul style="list-style-type: none"> 募款 補助 		建置的功能	顯性 功能
<ul style="list-style-type: none"> 企業得以節稅 企業資源公共化 		調和平台成員屬性的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 贊助者關注事務多元化 提升藝術創作者運用企業資源的機會 		中介的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 使企業贊助概念具體化 		訊息的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 藝術教育 深根地方特色 彌補藝術生態之不足 	<ul style="list-style-type: none"> 彌補專業藝術創作之資源匱乏 	聚焦國內藝文資源匱乏之處的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 藝企合作 		媒合的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 資源公益化 教學精緻化 演出精緻化 擴大展出成果(作品拍賣) 	<ul style="list-style-type: none"> 積極提升展演精緻程度 以專業意見,提升展演精緻度 	提升展演成效的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 會內行政技術提升 		藝術行政人才培養的功能	隱性 功能
<ul style="list-style-type: none"> 政策建議 	<ul style="list-style-type: none"> 加強補足專業藝術創作之資源匱乏 	強化政府藝文資源的功能	
	<ul style="list-style-type: none"> 補助項目多元、中立 舒緩展演規模及特定人脈等贊助潛規則 	平衡民間藝文資源偏頗的功能	
<ul style="list-style-type: none"> 國藝會節流 補助資源再次整合 	<ul style="list-style-type: none"> 政府偕同企業資源,直接獲利者由雙方擴為多方 	資源整合的功能	

	<ul style="list-style-type: none"> ● 可與民間常態性贊助共同補助，提升展演成果 ● 與有意支持藝文之企業合作互利 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 與積極獎助藝文之民間機構具互補性 ● 與積極支持藝文之企業具互補性 	提升藝文資源多元面向的功能	

(表 4.8 國藝會藝企平台功能認定表)

二、 國藝會藝企平台的功能評估

藝企平台功能評估與說明－顯性功能						
建置 (募款) 的功能	功能評估					新制度經濟學 應用討論
	很高 <input checked="" type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	
	<p><u>募款機制</u>：藝企專案有三項有利條件可加速募款，一是直接採用國藝會已穩定的業務模式，可降低不確定性；二是專案具有主題性，有明確的目的可向企業提出訴求，三是藝術創作者已熟悉專案機制。因此不論平台整體成效如何，國藝會發展藝企專案確實有利。</p> <p><u>募款對象</u>：國藝會向民間募款的方式有三。被動等待捐款，是以全國民眾為募求對象；游藝卡是國藝會與台新銀行合作，使用者越多國藝會募得的金額就越高；而藝企專案是國藝會募款方式中最積極主動的方式，勸募對象十分明確，皆為國內有能力支應大筆經費、並可能支持藝文的企業。相較於其他方式，藝企專案能為國藝會募得更多的資源。</p> <p><u>募款金額</u>：從基金會年報可以，國藝會 2007 年至 2009 年</p>					<p>國藝會針對企業進行勸募，以會內熟悉的業務型式，盡力創造企業願意與國藝會合作的條件；此外，募得的大筆資源除了補充國藝會資源，也鼓勵國藝會更積極尋求企業合作。專案的募款方式能為企業創造合作條件，能為國藝會創造合作條件，並提供</p>

	游藝卡及一般捐款約募得一百四十萬元，而同時期藝企專案約募得八百七十五萬元。除了政府提供的資源以外，藝企專案是國藝會目前最顯著的基金來源。					激勵機制。
建置 (補助的功能)	功能評估					新制度經濟學
	很高 <input checked="" type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	應用討論
	<p><u>補助機制</u>：藝企專案可分成前段的募款端與後段的補助端，補助端的活動包括公告補助辦法、審選獲補者、獲補者執行專案、國藝會監督協助等，這些過程與非藝企專案類似，不論對國藝會或獲補藝術創作者而言，都不會在行政操作上有太大的困難。藝企專案的補助方式是合宜的。</p> <p><u>補助對象</u>：強調專業製作者。國藝會公開評審機制，也是為了向外界表明，政府資源確實應用於得當之處。</p> <p><u>補助金額</u>：從基金會年報得知，國藝會藝企專案於 2007 年至 2009 年期間共約補助了三千一百萬元(含企業實務贊助及國藝會相對基金)。補助功能或許不宜直接以補助金額討論，但數據表示了國藝會確實有執行補助職責。</p>					國藝會以轉手企業資源的方式進行補助，龐大的補助資源能促使藝術創作者願意合作；而國藝會除了可因此受到激勵之外，也能節省會內的補助資源。因此，藝企專案的補助方式能為藝術創作者創造合作條件，能為國藝會創造合作條件、降低交易成本與提供激勵機制。
調和 平台 成員	功能評估					新制度經濟學
	很高 <input type="checkbox"/>	高 <input checked="" type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	應用討論
	<p><u>已有的調和機制</u>：藝企專案維持企業贊助名義，但將企業資源轉為公共資源。「企業捐贈國藝會可百分之百抵稅」以及「由公正的第三者評選獲補者」是企業資源公共化的過程。國藝會以正式制度化解企業與國藝會間的屬性衝突，</p>					企業資源必須轉具公共性質，才能透過國藝會藝企平台產生價值；國藝會必須

屬性的功能	<p>而國藝會盡力以非正式制度及實施機制來適應企業；而國藝會原本就以服務藝術創作者為目的，國藝會與藝術創作者在執行藝企專案過程時，應無特別調和的需要。</p> <p><u>缺失的調和機制</u>：企業界與藝術界的習性不同，但因藝企專案執行過程中藝、企之間並沒有實際接觸，因此不見藝企間出現積極的調和機制。</p>	主動適應企業，作為募款誘因。調和平台成員屬性，能為國藝會及企業創造合作條件。										
中介的功能	<table border="1" data-bbox="272 629 1090 763"> <tr> <td colspan="5" data-bbox="272 629 1090 689">功能評估</td> </tr> <tr> <td data-bbox="272 689 432 763">很高 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="432 689 592 763">高 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td data-bbox="592 689 751 763">中 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="751 689 911 763">低 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="911 689 1090 763">很低 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p><u>已有的中介功能</u>：在藝企專案中，國藝會是藝、企雙方的中介者，提升藝術創作者獲取企業資源的機會，中介最重要的，便是減少藝企相互尋覓所耗費的成本。一般情況下，不論是藝企合作或企業贊助藝術等活動，對藝企雙方都是極為不易的事情；除了雙方相互不瞭解、難有接觸管道之外，還牽涉了雙方理念、需求等多重因素。而國藝會擷取雙方的訴求與需求，在藝術創作者得以運用企業資源方面，頗具效率。</p> <p><u>缺失的中介功能</u>：藝企專案僅中介了「企業資源」，並無實際中介「藝、企」，完整成熟的中介功能，應能使藝企雙方相互認識。</p>	功能評估					很高 <input type="checkbox"/>	高 <input checked="" type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	<p>新制度經濟學</p> <p>應用討論</p> <p>國藝會中介藝企最明顯的，是能為企業與藝術創作者降低交易成本，而該平台特質，又能再為雙方創造合作條件；這樣的平台成果，也能為國藝會提供激勵機制。</p>
功能評估												
很高 <input type="checkbox"/>	高 <input checked="" type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>								
訊息的功能	<table border="1" data-bbox="272 1570 1090 1704"> <tr> <td colspan="5" data-bbox="272 1570 1090 1630">功能評估</td> </tr> <tr> <td data-bbox="272 1630 432 1704">很高 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="432 1630 592 1704">高 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="592 1630 751 1704">中 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td data-bbox="751 1630 911 1704">低 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="911 1630 1090 1704">很低 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p><u>積極層面</u>：國藝會對「國藝之友」、「專案贊助企業」、「專案獲補藝術創作者」積極提供訊息。國藝之友是國藝會積極勸募的對象，在親近藝文活動中，國藝會會適時納入藝企合作的行銷概念，包括安排企業觀賞由國藝會補助的藝</p>	功能評估					很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input checked="" type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	<p>新制度經濟學</p> <p>應用討論</p> <p>國藝會為了推廣藝企專案，必定得分擔部分平台工作，提供訊息是中介代理的</p>
功能評估												
很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input checked="" type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>								

	<p>文展演或參加藝企專案成果展演。相較於國藝之友，國藝會提供給專案贊助企業的訊息較深入與個人化，主要協助贊助企業將專案概念具體化，補足企業對藝文生態不瞭解的情況，也站在合作者的立場與企業商討專案修訂與檢討事宜。國藝會提供給專案獲補者的訊息，是在製作執行方面，包括行銷宣傳上的意見，或協助新進創作者了解專案行政業務。整體而言，國藝會對企業的訊息功能有助於企業支持藝術，但國藝會對藝術創作者的訊息功能與藝企關係較無關聯。</p> <p><u>消極層面</u>：國藝會對「平台外人士」被動提供訊息。平台外人士主要有非國藝之友之企業或不熟國藝會業務之藝術創作者，通常是外界主動尋求國藝會的協助，國藝會願意提供單次的意見諮詢，協助求助者了解藝企合作環境的實際狀況，以及國藝會無法立刻給予協助的原因。此類訊息雖然符合實情，但對求助者的困境難以產生積極的作用。國藝會對會外事務較不積極當然是的合理情況，但針對國藝會對平台內成員提供的訊息，本研究必須再做補充說明。從目前所知的情況來看，國藝會提供的訊息大部分是作用於企業與國藝會間的合作，以及藝術創作者與國藝會間的合作，雖然對藝企專案有直接助益，但對藝企合作的直接效益可能不高。</p>	<p>基本責任之一，能降低活動風險、加速藝企專案形成。國藝會為企業提供藝文訊息，創造企業合作的意願；國藝會提供活動執行的訊息，對藝術創作者來說具有附加鼓勵的作用。訊息的功能可為國藝會創造合作條件，可為企業創造合作條件並降低交易成本，也能為藝術創作者提供激勵機制。</p>					
<p>聚 焦 國 內</p>	<p style="text-align: center;">功能評估</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15%;">很高 <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 15%;">高 <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 15%;">中 <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 15%;">低 <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 15%;">很低 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p><u>擬訂機制</u>：藝企專案由專案贊助企業發起，主題多與企業體性質與企業主興趣有所關聯，再由國藝會納入藝文現況</p>	很高 <input type="checkbox"/>	高 <input checked="" type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	<p style="text-align: center;">新制度經濟學 應用討論</p> <p>藝企專案聚焦藝文匱缺之處，能大幅提</p>
很高 <input type="checkbox"/>	高 <input checked="" type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>			

<p>藝文資源匱缺之處的功能</p>	<p>進行考慮。藝企專案頗具效益，但因高度仰賴企業意願，而較欠缺積極性。</p> <p><u>補助對象</u>：如前所述，藝企專案重視補助對象的專業製作能力，多為「能力以達、名氣未滿」之藝術創作者，對這些創作者提供協助對藝文環境確實有利。而且通常此等藝術家與極知名的藝術家相比，獲取企業資源的機會確實有大幅差異。</p> <p><u>補助資源</u>：藝企專案的優勢之一，即是提供龐大的補助資源；藝術創作也表示此類規劃確實對展演資源的取得大有助益，而藝企專案是國內目前提供大筆資源的少數計劃之一。</p>	<p>升藝術創作者申請的意願，對企業則有鼓舞作用，展演的效益越高，企業所獲得的回饋可能也越大。能創造藝術創作者合作的條件，並能為企業提供激勵機制。</p>										
<p>媒合的功能</p>	<table border="1" data-bbox="264 981 1098 1126"> <tr> <th colspan="5" data-bbox="264 981 1098 1048">功能評估</th> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1048 432 1126">很高 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="432 1048 600 1126">高 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="600 1048 767 1126">中 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="767 1048 935 1126">低 <input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="935 1048 1098 1126">很低 <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p><u>現有媒合案例</u>：藝企平台目前最顯著的媒合案例為「東鋼案」，藝術家與企業員工發生高度互動與合作，此專案發生媒合的關鍵在於企業主事者的訴求。而國藝會職員曾提及另一媒合案例，為國藝之友活動間接促成某二企業贊助319活動；然而在藝企在達成協議的過程中，國藝會並無針對特定對象進行積極磨合，並且提供贊助不等同雙方合作。本研究認為國藝會在此案例當中僅有「中介藝企相互認識」，不屬媒合。</p> <p><u>功能欠缺之處</u>：藝企專案需遵照國藝會公平、公正、公開的原則，因此藝企平台無法直接進行藝企媒合工作；就目前來看，藝企專案媒合與否，可能與企業提供資源的方式有所關聯，而非直接產生於平台機制。但國藝會表示平台</p>	功能評估					很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input checked="" type="checkbox"/>	<p>新制度經濟學 應用討論</p> <p>「東鋼案」目前的媒合狀況普遍受到肯定，但對整體藝企專案而言，媒合功能仍可遇不可求。就目前來看，媒合的功能能為平台三方提供激勵機制，甚至進而創造合作條件。</p>
功能評估												
很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input checked="" type="checkbox"/>								

	目標是藝企合作，衝突之處在於國藝會在其公開資訊當中，將藝企專案標於「藝企合作」之下，然而在多數專案中，藝企之間僅有贊助關係，未發生合作。					
提升 展演 成效 的 功能	功能評估					新制度經濟學 應用討論
	很高 <input checked="" type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	
	<p><u>積極層面</u>：藝企專案在設置階段即以能提升展演成效為目的，包括補助大筆資源、嚴謹的審核程序、國藝會職員與評審委員定期訪視等。國藝會因長年從事補助業務，累積許多製作經驗(特別是表演藝術)，研究受訪者同樣認為，國藝會確實對展演有所助益。</p> <p><u>附加層面</u>：在「東鋼案」、「追求卓越」及「藝教於樂」皆有明顯的展演附加成效，不同於積極層面，附加價值主要來自於企業主事者。例如：透過東鋼執行長與橘園展策公司的關係，使藝術家發表會時能獲得更多專業協助，並因此促成作品賣出。建弘董事長也曾在「追求卓越」執行過程當中，另外撥款協助表演團體加強行銷。而「藝教於樂」包括贊助企業與執行藝術家，都會主動關注弱勢地區或學校，明顯增加了公益效益。此等情行為非正式合約內容，無法預知在每次專案中的實際情況，但相關助益確實存在。</p>					藝企專案在制定、執行過程需面臨許多考驗，提升展演成效雖是三方樂見的結果，但無法成為合作的主要誘因。對藝術創作者而言可降低交易成本，並提供激勵機制，對國藝會及企業來說，可提供激勵機制。
藝術 行政 人才	功能評估					新制度經濟學 應用討論
	很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input checked="" type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	
	<p><u>積極層面</u>：國藝會為納入企業資源做了許多準備，包括積極瞭解企業慣有的行政習性；在國藝之友活動中力求精緻，以及協助企業規劃藝企專案，都讓國藝會職員有所成長，國藝會職員也表示為迎合企業有興趣的專案主題，使</p>					藝術行政人才的培養對平台成員來說，並不足以達成合作條件，而是眾人樂

<p>培養的功功能</p>	<p>得國藝會有機會從事以往較少機會參與的藝術事務。積極提升行政能力層面，還包括國藝會對行政規模、行政機制較弱的藝術家或團體的協助，對養成行政技術必能有所助益。</p> <p><u>附加層面</u>：評估藝企平台對行政人員養成的功能必須注意的是，對會內人員而言，藝企平台是主要業務的其中之一，對會外人員而言，藝企專案是從事藝文工作所接觸的其中一環；也就是說，藝術行政人員因參與藝企平台獲得成長，但藝企平台屬於多元學習環境中的一環，本研究認為難以明確認定其中產生了多少助益。其實，不論藝術行政人員是否有針對平台任一項目積極學習，歷經參與就能有所心得。</p>	<p>見的效益。對國藝會及藝術創作者而言，能提供激勵機制。</p>
---------------	--	-----------------------------------

(表 4.9 國藝會藝企平台顯性功能評估表)

藝企平台功能評估與說明—隱性功能						
強化政府藝文資源的功	功能評估					新制度經濟學 應用討論
	很高 <input checked="" type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	
	<p><u>平台設置目的</u>：國藝會是國內唯一專職從事藝文補助業務的政府單位，發展藝企專案對國藝會來說，最大的好處是運用民間資源成就政府支持藝術的成果；國藝會藝企平台的發展越是活絡，也越能顯示政府對藝文事務的用心。</p> <p><u>平台機制</u>：藝企專案是國藝會從現存補助機制中，選取最容易引進企業的方式，其對藝術創作者的補助功能仍維持國藝會慣有的水平。</p> <p>對其他政府單位的直接影響：國藝會任一業務能否對其他</p>					<p>藝企專案是國內對藝文創作者最有利的政府資源之一，能提升平台三方合作的意願，能節省藝術創作者尋覓各方資源的心力，也對企業及國藝會有鼓舞作</p>

能	政府單位產生影響或示範的作用，本研究難以斷論。但可確定的是，國藝會發展「藝教於樂」專案之後，曾對教育部提出明確建議，相較於國內藝文資源，教育部擁有更豐富龐大的資源，若由教育部推廣類似專案將可獲得更大的效益；而教育部也確實推出了「教育部補助國民中小學藝術與人文教學深耕要點」作為回應。					用。強化政府資源的功能，能為平台三方創造合作條件、提供激勵機制，並為藝術創作者降低交易成本。
平	功能評估					新制度經濟學
衡	很高 <input type="checkbox"/>	高 <input checked="" type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	應用討論
民間資源偏頗的功能	<p><u>組織特性</u>：民間企業多因講求形象、名氣，或因缺乏專職人員從事藝文贊助合作業務，所贊助的藝文活動明顯偏頗於知名藝術創作者或大規模、大眾化的藝文活動；特別與國藝之友條件雷同之企業更尤其如此。相形之下，資源越是困乏的藝術創作者越難獲取贊助資源。然而藝企專案必須遵循國藝會公平、公開、公正的評選原則，並以申請者專業製作能力為主要考量，不會主觀排拒任何藝術展演活動。</p> <p><u>機制安排</u>：藝企專案雖有主題性，但目前仍然未有不同專案同時補助相似目的的情況，平台盡力使不同創作類別獲得平等受補機會，甚至刻意規劃在藝文贊助中較弱勢的項目。雖然藝企專案所設置的申請資格比常態補助更為嚴格，並非國內所有藝術創作者都能申請，但相較於民間普遍情形，藝企專案給予不同規模之創作者的機會顯然公平許多。</p>					政府資源本應力求公正，相較於民間的偏頗情形，稍有平衡的作用，提供許多藝術創作者獲取資源的機會；但就藝企專案而言，如此設置應只主因於國藝會的組織屬性，並非企業的合作考量。該功能對藝術創作者而言，能創造合作條件並提供激勵機制。
資	功能評估					新制度經濟學
源	很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input type="checkbox"/>	低 <input checked="" type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	應用討論

<p>整合的功能</p>	<p><u>正式機制</u>：在支持藝術事務方面，企業與國藝會的合作可使雙方贊/補助藝文所需花費的成本減少，包括企業節省了選取贊助對象的成本，或者國藝會節省了經費的支出等；對平台成員有直接助益。並且雙方資源整合，可使專案直接獲益者由國藝會(政府)與藝術創作者雙方增加為國藝會(政府)、企業、藝術創作者三方，這樣的結果不但不影響藝術展演活動，甚至可能對展演更有利；對平台發展有直接助益。</p> <p><u>非正式機制</u>：藝術創作者參與藝企專案時，會分別與國藝會以及其他獲補者相互配合，多方的資源整合可減少製作成本的付出，例如，國藝會協助所有獲補者共同與廣合公司商討宣傳事務，多筆交易有助於爭取更低的廣告成本；對平台成員有直接助益。並且，因為藝術製作往往需要非常龐大的資源，國藝會補助大筆經費協助藝術創作者追求更精緻的展演，同時也不反對獲補者再自行爭取其他會外資源；藝術創作者匯集了多方資源，構成了藝企專案與其他贊助單位共同補助同一展演的機會，對展演活動整合了多元的資源；對藝文環境有所助益。</p> <p>從以上討論可以發現正式機制主要發生於藝企專案的募款端，非正式機制主要發生於補助端，在非正式機制方面，雖然有益於藝術創作者，但對藝企平台的發展沒有產生積極的影響。就資源整合來說，藝企平台應該在許多層面都有非常大的發展空間，國藝會在條件受限的情況之下，資源運用的方式自然有所侷限。</p>	<p>資源整合應該是藝企平台的基本目的之一。對平台三方而言，都能創造合作條件、降低交易成本、提供激勵機制。</p>
--------------	--	---

提升藝文資源多元面向的功能	功能評估					新制度經濟學 應用討論
	很高 <input type="checkbox"/>	高 <input type="checkbox"/>	中 <input checked="" type="checkbox"/>	低 <input type="checkbox"/>	很低 <input type="checkbox"/>	
	<p>接續上段陳述，藝術創作者在創作過程中會盡力運用各方資源，藝文生態中各類資源形式，不論是官方補助、民間基金會、企業贊助合作等的機會釋出，都可視為藝術創作者的福音。國藝會藝企平台對藝文界注入了新的資源形式，目前已有部分成效受到肯定，可惜整體機制極具國藝會特性，未來若能確實提升藝企合作的功能，相關成效必能擴大。</p>					<p>藝企專案是國內唯一由企業提供大筆資源支持的補助專案，能為平台三方創造合作條件、提供激勵機制。</p>

(表 4.10 國藝會藝企平台隱性功能評估)

第五節 發現與討論

一、國藝會藝企平台的功能歸類與討論

(一) 平台的有利發展條件與對應目標—以國藝會藝企平台高功能項為例

接續上節的評論，為進一步提出藝企平台產生功能的條件，本研究再將國藝會藝企平台功能以高低區分進行討論。如下表所示，國藝會藝企平台較強的功能有八項(募款的功能、補助的功能、提升展演成效的功能、強化政府藝文資源的功能、調和平台成員屬性的功能、中介的功能、聚焦國內藝文資源匱缺之處的功能、平衡民間藝文資源偏頗的功能)。對應各功能可達成平台目標，僅有四項功能與國藝企納入企業資源有所關聯，並且其中僅「中介的功能」一項對藝企平台的發展具有積極作用，其他功能皆為國藝會

本身的組織特性或使命有關，尤其在發展最強的功能項中，對應出的目標幾乎與發展藝企合作毫無相干。

平台有利條件與對應目標之對照—高功能項			
	功能項	有利功能發展的平台條件	功能對應的平台目標
很高的功能	建置(募款)的功能	國藝會的公信力足以取信企業	解決國藝會基金不足
	建置(補助)的功能	國藝會已屬國內「補助權威」	協助國藝會在基金不足的情況下仍有效執行補助業務
	提升展演成效的功能	國藝會非常熟悉藝文生態，並掌握了專家學者	國藝會辦理專案的慣有目的
	強化政府藝文資源的功能	國藝會已具公信力，並屬國內「補助權威」	發展藝企平台，是國藝會強化政府資源的一環
高功能	調和平台成員屬性的功能	國藝會具官方性質，並培養了專精的藝術行政團隊	化解平台成員間的性質衝突，使企業資源得以納入
	中介的功能	國藝會的公信力足以取信企業及藝術創作者(尤其在補助業務方面)	讓企業資源交付至藝術創作者手中
	聚焦國內藝文資源匱缺之處的功能	國藝會具官方性質，不僅熟悉藝文生態，也掌握了專家學者	國藝會設置目的及國藝會專案慣有目的
	平衡民間藝文資源偏頗的功能	國藝會非常熟悉藝文生態，並掌握了專家學者	發展藝企平台，是國藝會平衡民間資源的一環

(表 4.11 平台有利條件與對應目標對照表—高功能項)

(二) 平台的有利發展條件與對應目標—以國藝會藝企平台中低功能項為例

而國藝會藝企平台現有功能中，發展尚可的包括藝術行政人才培養的功能、資源整合的功能、提升藝文資源多元面向的功能，發展較弱的功能有訊息的功能，而媒合的功能是藝企平台中目前最弱的功能。檢視這些功能所對應的平台目標，幾乎與藝企合作稍有關係，意指「藝術行政人才培養的功能」、「資源整合的功能」、「提升藝文資源多元面向的功能」這三項功能，雖然與國藝會納入企業資源相關，但因它們是幾乎所有藝文事務都能對藝文環境產生的功能，若國藝會藝企平台想再加強此等功能，則必須針對藝企合作進行規劃；而對藝企合作可以產生積極作用的訊息與媒合功能是平台國最弱的功

能，再次說明了國藝會以自身資源窘境作為藝企平台的起始思量，對發展藝企合作其實不利。

平台有利條件與對應目標之對照—中低功能項			
功能項	有利功能發展的平台條件	功能對應的平台目標	
中等的功能	藝術行政人才培養的功能	國藝會非常熟悉藝文生態，並培養了專精的藝術行政團隊	專業行政人員養成，是國藝會協助藝術的其中一環，也是發展藝企合作的其中一環
	訊息的功能	國藝會的公信力足以取信企業及藝術創作者(尤其在補助業務方面)	協助藝企溝通是藝術平台普遍的積極目的
	提升藝文資源多元面向的功能	國藝會是唯一的補助專職單位，會內業務多具獨特性	提供藝術創作者不同的獲取資源的機會，是國藝會組織目的的其中一環，以及藝企合作目的的其中一環
低功能	資源整合的功能	國藝會非常熟悉藝文生態，並培養了專精的藝術行政團隊	減省成本與資源加乘運用，是國藝會組織目的的一環，也是藝企合作的積極目的
很低的功能	媒合的功能	國藝會的公信力足以取信企業及藝術創作者(尤其在補助業務方面)	協助藝、企之間達成合作，是藝企平台普遍的積極目的

(表 4.12 平台有利條件與對應目標對照表—中低功能項)

二、從國藝會藝企平台功能討論國藝會藝企平台的條件

(一) 藝文補助與藝企合作間的差異

國藝會藉由鼓勵民間支持文化藝術來協助政府提供補助資源，是藝企平台現階段最大的矛盾之處。一般而言，企業不論是與藝術創作者合作或是提供贊助，都會通過企業的主觀認定與選擇，各界也對藝術尋求企業資源時應針對特定企業進行規劃有所體認；

企業在贊助/合作對象的選取上應該擁有高度自主權利，包括所欲支持的藝術類別、對藝術創作者專業能力外的條件考量、資源交換的形式及要求的回饋等，因此訂約前的溝通是藝企雙方重要的互動過程。然而政府補助系統卻必須力求客觀，政府不得偏頗或干預任一藝術創作類別，甚至還需保護非主流項目，以及避免對藝術自主權構成干擾。「藝企合作」與「政府補助藝術」是相異的二個系統，藝術與企業體在互利原則下產生互動是藝企合作的發展方向。國藝會藝企平台試圖在補助系統中發展藝企合作，雖然專案主題依企業興趣而定，但為符合政府補助系統的公正客觀原則，必須排拒藝企合作重要的媒合特質，因此藝企平台目前雖名為合作，卻有濃厚的贊助活動(單向的資源挹注)特性。

(二) 國藝會需保持藝企平台的現有優勢條件

從上述討論中，可知不論顯性功能、隱性功能，或者目前較強或較弱的功能項，所對應的平台有利條件不脫為「國藝會具有公信力」、「國藝會熟悉藝文生態」、「國藝會已掌握了專家學者」、「國藝會擁有專精的行政團隊」之類，對企業的加入來說，這些優勢的確大有助益；然而，這些條件對發展藝企合作而言是否同樣具有優勢，則必須進行討論。本研究認為國藝會之所以能成功發展藝企專案(即單向贊助)，主因是累積了長年的補助成果；然而，國藝會尚未真正實行藝企合作(即雙向交流)，而國藝會現有優勢條件不一定能在發展藝企合作時產生作用，因此國藝會把握現有條件來發展專案確實有利，在時機成熟前，藝企平台冒然轉型必然面臨風險。

		國藝會優勢條件			
		具有公信力	熟悉藝文生態	掌握專家學者	擁有專精的行政團隊
作用於藝企專案	對企業界	國藝會長年的補助業務有助於取信企業參與專案	國藝會的專業能力有助取信企業參與專案	國藝會掌握外界的專業資源，有助取信企業參與專案	相信國藝會可做出前瞻性規劃，有助取信企業參與專案
	對藝術	已熟悉國藝會補助業務，使藝術	國藝會的專案規劃符合藝文生	專家學者並不直接影響藝術創作	國藝會的規劃只要有助於藝術創

	術界	創作者樂於參與專案	態，藝術創作者樂於參與專案	者參與意願	作者，普遍皆願意參與
作用於藝企合作	對企業界	國藝會沒有藝企合作成果，不利於吸引企業參與專案，在此方面不具公信力	國藝會的專業能力有助取信企業參與合作	專家學者可在平台發展規劃上提出建議，有助於提升外界對平台的觀感，但應對	相信國藝會可做出前瞻性規劃，有助取信企業參與合作
	對藝術界	藝術創作者了解藝企合作的安排極不易，國藝會在藝企合作方面還不具公信力，藝術創作者參與的機會可能很低	國藝會可協助藝企溝通，有助於提升藝術創作者參與合作的意願，但可能不及專案踴躍	藝企合作案例沒有直接影響	藝術創作者普遍皆願意參與任何有利的計畫，但由國藝會發展的藝企合作，尚未證明比補助更有利於藝術創作者

(表 4.13 國藝會優勢條件作用於藝企關係表)

三、國藝會加強平台功能有助於充實平台條件

國藝會藝企平台若要發展藝企合作，必須先掌握足以吸引藝企雙方的平台條件；與藝企合作不同的是，藝企專案對藝術創作者而言其實就是補助案，因此容易獲得藝術創作者回應、申請，而藝企合作則不具此類特點。根據本研究討論的平台功能來看，對藝術創作者有直接助益的功能(例：補助的功能、提升展演成效的功能、平衡民間藝文資源偏頗的功能等)，其實也普遍存在於國藝會其他補助業務，因此藝企專案吸引藝術創作者的不是企業本身，而是最終獲得的補助資源；這就表示，國藝會藝企平台要從補助型式轉為合作型式時，除了需補充對企業的誘因之外，補充藝術創作者的誘因也很重要。

其實從事藝企專案，對國藝會而言也是充實平台條件的過程，也可將它視為藝企合作前的緩衝，重要的是國藝會可藉此學習企業習性，藝術界也可適應企業的介入；對三方而言，是相互試探、熟悉的機會。再看目前的平台功能，其中幾項明顯作用於「維持

與發展藝企專案」，另有其中幾項作用於「充實平台條件」；作用於維持與發展藝企專案的功能當然也是眾人樂見的結果，但藝企平台一旦轉為發展藝企合作，這些功能勢必會逐漸消失；而充實平台條件的功能必須在此之前盡力加強。

主要用於維持與發展藝企專案的功能有建置(募款)的功能、建置(補助)的功能、調和平台成員屬性的功能，相較於其他功能，這三者屬於藝企平台較強的功能。而對充實平台條件有直接關聯的是中介的功能、訊息的功能、媒合的功能、資源整合的功能，除了中介之外，這些功能普遍不強。國藝會將企業資源轉介予藝術創作者，在提升展演成效方面已頗受肯定，但中介功能需要再提升的是「中介藝企雙方」，突破僅「中介資源」的形式；一則提升平台功能，一則增加藝企自行會外合作的機會，可同時彌補國藝會無法成就會外合作的缺陷。訊息功能目前主要的問題在於，雖然國藝會已積極對企業提供訊息，卻對藝術創作者在藝企合作發展上提供的訊息很弱；這是平台現有機制安排之下產生的結果，因為藝術創作者普遍會主動爭取補助，國藝會自然將氣力用於吸引企業，假使平台開始積極中介藝企，將也有助於藝企平台訊息功能的提升與轉變。媒合功能是所有平台功能中最弱的一項，與一般人對藝企平台的認知有極大的不符，藝企專案具補助性質無法媒合，對平台發展將是一大阻礙；但國藝會必須累積自身的媒合實力，才能建立起平台發展藝企合作的公信力；這是國藝會藝企平台轉型的重要條件。而資源整合的功能目前雖然已有部分成果，但無論從整個藝文環境來看、從藝企平台來看、或者從某一場展演發表來看，這是非常普遍、非常重要的過程，它應該能有更全面、更精緻的發展可能。

綜合上述說法，國藝會應為平台充實的有「中介藝企的條件」、「提供有益雙方藝企發展之訊息的功能」、「媒合藝企雙方的條件」、「提升資源整合的功能」；除此之外，國藝會也應積極規畫「與會外藝企合作案例產生聯結」的條件，設法突破藝企平台僅只成就藝企專案的狀態；作為官方專職從事藝企合作的藝企平台，國藝會不該明確排拒任何規模大小的企業、任何高低知名度的藝術創作者、或不同合作方式所產出的藝企合作案例。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、 國藝會藝企平台欠缺藝企合作的基本功能

國藝會自 2003 年起正式籌組國藝之友，作為培養準贊助者的場域，藉由優質的藝文體驗、藝企合作的概念推廣，來吸引企業投入國藝會藝企專案。相較於國內常態補助，藝企專案對藝術創作者而言具有二項意義，一是讓展演品質更好、二是讓宣傳行銷做得更好；藝企專案可視為國藝會藝企平台的具體成效。本研究試圖透過藝企專案產生的效益，提出藝企平台作用的功能項目；顯性功能包括「建置(募款)的功能」、「建置(補助)的功能」、「調和平台成員屬性的功能」、「中介的功能」、「訊息的功能」、「聚焦國內藝文資源匱缺之處的功能」、「媒合的功能」、「提升展演成效的功能」以及「藝術行政人才培養的功能」，隱性功能包括「強化政府藝文資源的功能」、「平衡民間資源偏頗的功能」、「資源整合的功能」與「提升藝文資源多元面向的功能」。

進行功能評估之後，發現很強的平台功能有「建置(募款)的功能」、「建置(補助)的功能」、「提升展演成效的功能」、「強化政府藝文資源的功能」；國藝會專職於藝文補助、對藝文生態瞭若指掌，也掌握相關專家學者，在國內藝文事務上(尤其在補助業務)已具備相當公信力，並已培養出專精的藝術行政團隊，是國藝會發展以上功能所具備的有利條件；對國藝會而言，此等平台功能能積極疏解基金不足的困境，並有利於加強國藝會組織目的，卻與藝企合作幾乎毫無關聯。次強的平台功能有「調和平台成員屬性的功能」、「中介的功能」、「聚焦國內藝文資源匱缺之處的功能」、「平衡民間資源偏頗的功能」，國藝會的公信力與組織屬性是它們有利的發展條件；這些功能除了成就國藝會實現組織職責之外，也對藝文環境有所助益，但僅有中介功能能明確有利於藝企合作。而發展尚可的平台功能有「訊息的功能」、「藝術行政人才培養的功能」、「提升藝文資源多元面向的功能」，公信力、專職人才等國藝會的經驗累積仍是發展這些功能的主要條件；

這些功能普遍能產生於一切的藝術行政事務，而訊息的功能有助於創造藝企參與專案的意願。偏弱的平台功能是「資源整合的功能」，功能產生的條件除了國藝會的公眾影響力之外，也因部分平台參與者(贊助企業、獲補藝術創作者)對專案成效有積極作為，但整體而言仍有許多成長空間；資源整合功能可實現國藝會本身以及藝企平台的發展目的。而最弱的平台功能是「媒合的功能」，媒合功能雖然是一般人對藝企平台的普遍認知，但國藝會從未正式設置相關機制，媒合產生於企業在專案中對自身角色的設定；國藝會在補助業務上累積的公信力，在此同時是有利與不利的條件，利於吸引願意開放媒合的企業參與專案，不利於平台本身積極進行媒合。

本研究必須強調平台功能與平台目的間的關係。第四章曾經提及，國藝會納入企業資源是為了解決自身基金不足的困境，藉由國藝會的直接受益，使藝術創作者得以間接受益。功能評估的結果確實印證了相關事實，第一個線索是「對藝企合作有積極助益的功能少於對藝文補助有積極助益的功能」，第二個線索是「對藝企合作有積極助益的功能弱於對藝文補助有積極助益的功能」；也就是說在討論國藝會藝企平台現況時，較正確的說法應該是「國藝會與企業合作，共同進行藝文補助」。藝企專案可分段為募款端與補助端，國藝會與企業之間的合作關係發生於募款端，國藝會與藝術創作者之間是補助關係，而藝術創作者與企業之間則少有實際接觸；以現有情況來看，國藝會並非從事藝企合作，目前偏屬於企業對藝文的贊助活動。

另外要說明的是，本研究以檢視藝企平台之功能為目的，因此，所批評討論的是平台對藝企合作的助益，並不表示研究者無感於藝企專案的效益。根據新制度經濟學的觀點，平台成員確實已在現有條件中盡力平衡彼此的關係，力求平台利益最大化。平台操作方式設置、轉變的過程；包括同時顧及企業喜好與藝文現況，力求專案提撥資源充足，力求展演成果達至最佳狀態，國藝會認為應向贊助企業收取服務費用，贊助企業認為回饋不如預期而停止專案等；有助於為平台成員創造合作條件、降低交易成本、提供激勵機制、內部化外部效果。因此，本研究指出國藝會藝企平台仍有許多成長空間，主因為平台目前的操作方式對藝企合作的助益甚少，並非認為平台的操作效率不良。

二、國藝會藝企平台發展應積極導向藝企合作思維

國藝會藝企平台功能具有強烈的補助性質，或許代表對平台三方來說，藝企專案是最合宜的現行方式。除了公信力之外，國藝會發展藝企專案的優勢還包括以往慣有的專業評審機制，以及對藝文生態的熟稔互動。對有意支持文化藝術的企業來說，國藝會確實能有效彌補企業參與藝文事務的難處；首先，國藝會可補足企業對藝文環境不瞭解的資訊，使企業能以符合藝文生態效益的角度提供資源；其次，國藝會可作為企業從事藝文事務時的專職行政角色，一方面在藝企約定前可以較專業的角度選取贊助合作對象，另一方面在藝企約定後又可從較專業的角度關心贊助對象的活動情形。在藝術創作者方面，多數創作者普遍缺乏接觸企業的人脈與管道，再加上人力缺乏以及藝術創作者對企業環境不瞭解的情況，能實際獲得企業支持的機會十分困難，因此對藝術創作者來說，參與國藝會藝企專案確實對獲取資源大有好處；國藝會相對於藝術創作者最主要的優勢在於，國藝會已累積了接觸企業的條件與管道，並且設有專職人員與企業洽商贊助合作條件。對主導平台的國藝會而言，藝企專案的部分概念取自舊有補助機制，也能降低國藝會對平台業務的不確定性。國藝會確實擁有許多發展藝企專案的優勢條件。

為了再進一步瞭解國藝會藝企平台現有模式的成因，本研究必須再次解釋國藝會發展藝企合作的矛盾之處。國藝會資源主要仰賴政府提供、其餘來自民間捐款，為鼓勵民間捐助意願，凡是捐贈國藝會皆可百分之百抵稅(視同捐贈政府)，在國藝會資源等同公共資源的情況下，國藝會資源運用必須更為謹慎，包括在國藝會發展藝企平台時也是如此。這解釋了藝企專案不見正式媒合機制的理由，因為藝企專案作為國藝會專案補助類型之一，必須遵守公平、公正、公開的原則，所有獲補對象都必須由評審機制產生；另一個國藝會資源運用的問題是，國藝會為避免行政人員的支付費用瓜分補助資源，在人員設置上會盡可能精簡。因此在人力有限、也不得協助特定藝企合作的情況之下，藝企專案顯然是使三方步入軌道最快速的方式，。

然而，在討論國藝會發展藝企合作限制的同時，本研究認為也必須提及國藝會發展藝企合作的責任；與談論限制條件時相同，同樣起因於國藝會的組織屬性。國藝會本身

的建置目的、基金來源、業務機制，都充份表示「國藝會代表政府支持文化藝術」的意義，因此當國藝會公開以藝企合作為號召時，代表政府對藝文界及社會大眾提出了撮合藝企的想法，這意味著藝企合作應該不能只是表徵。所謂的表徵，並非國藝會無所做為，而是現行的「補/贊助活動」其實與「藝企合作」概念有很大的差異，政府應盡量避免此類「言行不一」的情況產生。從國藝會納入企業目的的角度來看，企業協助政府補助的概念阻礙了藝企合作的發展；從平台機制的角度來看，企業贊助專案的概念阻礙了藝企合作的發展。在經費短少的情況下，國藝會若轉為活絡國內藝企合作發展的重要角色，也能提升政府在支持藝文事務層面的公眾形象。

三、 國藝會具備了「準藝企平台」相關條件

在提出國藝會應導正平台走向時，必須再次檢視國藝會的現有優勢條件：國藝會在藝文補助上具公信力、國藝會熟悉國內藝文生態、國藝會已掌握藝文專家學者、國藝會擁有專精的行政人員等；檢視的同時，也將「藝文補助」與「藝企合作」兩個相異系統納入討論。

藝企專案屬於補助系統，國藝會長年累積的補助成果使得藝術創作者願意向國藝會積極申請專案，而公信力條件也有助於取信企業贊助專案。國藝會對藝文生態的把握，對藝術創作者而言是與公信力相似的條件，它表示了藝術創作者認可國藝會對專案的主題、目的的設置，表示藝術創作者對專案會有較高的申請意願；對企業來說，這可以補足企業對藝文生態的不瞭解，由國藝會協助企業將專案具體化。而藝企專案請專家學者擔任評審，是國藝會專案不可或缺的環節，它可以被視為國藝會對企業資源將做最適運用的保證。國藝會在補助業務中極具領導地位，是國內最有能力從事藝企專案的單位，藝企及社會大眾普遍期待國藝會能為藝術創作者提出具前瞻性規劃。

上段討論說明國藝會極具發展藝企專案的條件，也就是說國藝會確實擁有足夠的條件偕同企業共同對藝術創作者進行補助。對藝術創作者來說，藝企專案其實與一般專案補助間的差異不大，因此當國藝會設置藝企專案補助時，需要吸引的對象僅有企業，從

藝企平台現有的功能項也能略知一二；而藝企合作可能又是另一類情況，因為對藝術創作者而言，合作不如補助業務般令人熟悉，因此當國藝會發展藝企合作時，必須同時吸引企業及藝術創作者，雙方都需要積極勸誘。而國藝會的優勢條件可能又有不同的作用。國藝會公信力是由補助業務積累而成，因此提出新形式的藝企合作業務時，可能會減低藝企雙方對國藝會的信任，藝企合作在招募對象上，可能比藝企專案辛苦。國藝會對藝文生態的瞭解，用於發展藝企合作時仍屬於一大優勢，因為企業需要透過國藝會加快與藝術創作者溝通的速度；而相對於藝術創作者來說，國藝會納入國藝之友及藝企專案約已八年，對企業習性應有相當程度的瞭解，因此也可協助藝術創作者與企業對話。而專家學者帶來的優勢可能有更大的變化，因為在藝企合作中，企業及藝術家在商討過程中可以有較多的主觀訴求，不像藝企專案需要由公正的第三者協助決選；因此專案學者雖然可能在機制規劃、成效檢討等情況有所貢獻，但與藝企合作案例本身較無直接關聯。至於在藝文事務的領導地位方面，雖然補助並非國藝會服務藝術唯一的方式，但國內藝企合作風氣尚未成熟，即使國藝會被期待能使藝企關係有所突破，相較於藝企專案仍是複雜並困難許多。

本研究認為，國藝會發展藝企專案的現有優勢條件用於發展藝企合作時，則不見得仍為優勢，至少這些條件不再這麼具優勢。必須再說明二個重點，一是「藝企合作需要找到對的人」，二是「國藝會藝企平台形象與藝企合作仍相去甚遠」。前文提及，藝企專案是使藝術創作者獲取企業資源最快速的方式，在補助端，藝術創作者普遍已經熟悉國藝會操作方式，專案主題也切合創作需求；但在設置藝企合作時，藝術界對國藝會機制熟悉與否已不再重要，因為合作其實極為不易，雙方首重「合適的選擇」，國藝會的行政操作問題將顯次要；因此即使國藝會在補助業務上與眾多藝術創作者關係良好，但這些活絡的互動關係難以直接挪用於藝企合作事務，藝術創作者不一定願意透過國藝會積極嘗試藝企合作。第二個問題是針對國藝會藝企合作事務的公信力問題，國藝會藝企平台發展多年，藝企專案多屬贊助活動，並且在某些限制之下，國藝會不僅只關注會內成就，在培養準贊助者的相關活動上也設定了許多排拒條件；因為藝企平台目前透過企業解決自身困境的意味濃厚，難以培養藝企合作的公眾形象。

以上討論說明了國藝會最初以藝企專案為平台機制是合宜的，因為國藝會直接發展藝企合作可能會面臨太大的風險與挑戰，其實國藝會還不具備發展藝企合作的真正條件；假如藝企合作確實為藝企平台最終目標，藝企專案可視為平台的暖身活動，某種程度提供平台三方首度試探的機會，國藝會目前為培養自身平台條件的階段。

四、 國藝會藝企平台的條件充實問題

本研究已經提出了幾項結論，一是「國藝會藝企平台的功能顯示，平台活動對補助業務的助益大於藝企合作」，二是「國藝會藝企平台在藝企合作功能方面的缺失，與國藝會的組織屬性、平台發展目的有關」，三是「組織屬性的問題也意味著國藝會對藝企平台發展其實有更大的責任」，四是「國藝會發展藝企合作的優勢條件尚待培養」。既然藝企合作可能會是國藝會藝企平台的目標，那必須再次討論藝企平台的現有功能，因為它們對平台長遠目標來說，可能具有條件培養的作用。

在國藝會藝企平台現有功能中，仍有少數功能同時具有補助特性與藝企合作的特質，而對藝企合作具有直接正面影響的功能包括「中介的功能」、「訊息的功能」、「資源整合的功能」、「媒合的功能」，這些是藝企平台未來應積極加強的平台功能，是國藝會已有、但作用較弱的平台功能。國藝會必須為此修正三件事情，首先要逐步調整納入企業資源的目標，不應以募款為主要訴求；第二是要擴充藝企平台專職人員，否則對平台活動與成長會造成極大的侷限；第三是要設法克服國藝會組織屬性對平台的直接影響，特別是不得進行特定藝企媒合的部分，即便如此，應可先做藝企雙方的中介工作。

除了平台功能之外，還必須提到國藝會為執行藝企專案補助，長年組織國藝之友並積極學習企業習性，對藝企平台來說是非常重要的工作；國藝會掌握與企業密切、良好的互動，對充實平台條件極為有利。另外，公眾形象的培養十分重要，雖然國藝會近年已逐漸累積藝企平台形象、實力，但在只發展藝企專案及只關注會內事務的情況之下，國藝會仍顯得不夠友善；藝企平台不應大規模排拒資格不符的藝企，並應設法與會外藝企合作案例產生關聯，所謂關聯並非僅指知名活動報導或推廣，最好能吸引不同規模的

合作案例主動向國藝會分享資訊。

第二節 研究建議

一、 後續研究建議

(一) 國藝會如何加強藝企平台功能，以利藝企合作

後續研究可參考本研究對國藝會藝企平台的功能分析結果，進一步提出國藝會能如何加強藝企合作的平台策略，包括如何提升有利於藝企合作的現有功能，以及作為藝企平台應補充的基本條件。

(二) 聚焦研究「國藝之友」組織

本研究著重於國藝會藝企平台的「藝企專案」，後續研究則可以「國藝之友」為主題；一方面瞭解國藝會將國藝之友視為準贊助者，但該組織及其運作方式是否真有助於培養企業的贊助意願，或許國藝會對國藝之友的期待並不符合成員加入組織的目的；另一方面，或許在對國藝之友有更深的瞭解之後，有助於提出國藝會發動藝企贊助/合作的其他可行方式。

(三) 評估國內是否有其他適合發展藝企平台的單位

後續研究可評估除了國藝會之外，國內是否還有其他適合推動藝企平台的官方或民間組織；也或許有數個不同型態的組織可共同組織，達成平台應有的條件。

二、 實務建議

(一) 政府應更積極推廣藝企合作的概念

藝企平台在國內尚未步入正軌，同時仍有部分民間組織(企業或其他組織)認為文化藝術事務是政府的責任，因此適合由政府積極推廣相關概念；可分別針對一般民眾、企業、藝術創作者進行教育。

（二）政府應具體鼓勵民間發展藝企合作事務

政府應鼓勵民間藝、企嘗試合作發展，除了租稅優惠與建立藝企平台以外，也可考量是否能以提供相對補助的方式來鼓勵民間自行媒合。相關業務若由國藝會執行，也對累積平台公信力有所助益。

參考文獻

中文部份：

書籍

中華民國表演藝術協會，《藝文贊助 Q&A》(臺北市：中華民國表演藝術協會，2003)

財團法人國家文化藝術基金會，《藝企風華—總論篇》(臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2004)

夏學理等著，《文化創意產業概論》(臺北市：五南圖書出版股份有限公司，2009)

Hans Abbing, *Why are artists poor? : the exceptional economy of the arts*, 嚴玲娟譯，《為什麼藝術家那麼窮？—打破經濟規則的藝術產業》(臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2008)

James Heilbrun and Charles M. Gray, *The economics of art and culture*, 2nd ed, 郭書瑄、嚴玲娟譯，《藝術·文化經濟學》(臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2008)

Bruno S. Frey, *Art & Economic: Analysis & Cultural Policy*, 蔡宜真、林秀玲譯，《當藝術遇上經濟—個案分析與文化政策》(臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司，2003)

蔡文輝，《社會學理論》(臺北市：三民書局股份有限公司，2006)

Jonathan H. Turner, *The Structure of Sociological Theory*, 馬康莊，《社會學理論的結構》(臺北市：桂冠圖書股份有限公司，1985)

T. Parsons et al., eds., 黃瑞祺譯，《現代社會學結構功能論選讀》(臺北市：巨流圖書公司，1984)

王躍生，《新制度主義》(臺北市：揚智文化，1997)

Eric G. Furubotn and Rudolf Richter, *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institution Economics*, 顏愛靜主譯，《制度與經濟理論—新制度經濟學之貢獻》(臺北市：五南圖書出版公司，2001)

碩博士論文

陳怡婷，「台灣企業藝術基金會參與藝術活動之研究－以富邦藝術基金會為例」(碩士論文，東海大學，2009)

林瑩滋，「台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究」(碩士論文，中山大學，1999)

陳雅妮，「台灣金控機構贊助藝文行為模式之研究－以富邦、建華、台新與中信四家為例」(碩士論文，中山大學，2006)

陳嬋娟，「企業成立文教基金會及美術館之組織管理研究」(碩士論文，南華大學，2003)

劉安可，「企業贊助下之表演藝術研究-以建華銀行為案例」(碩士論文，南華大學，2006)

陳碩婷，「中小企業主表演藝術贊助行為之研究」(碩士論文，師範大學，2009)

李庭姍，「藝企合作平台發展的情節與運作策略」(碩士論文，南華大學，2010)

秦雅君，「國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究」(碩士論文，臺北藝術大學，2009)

馮意倩，「表演藝術行銷平台專案研究－以台中市為例」(碩士論文，中山大學，2007)

郭士榛，「從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式」(碩士論文，臺北藝術大學，2008)

陳秋如，「文化藝術財團法人尋求藝文贊助的行為與決策模式」(碩士論文，中正大學，2008)

楊尚儒，「社會企業之再定義：社會目的商品化」(碩士論文，亞洲大學，2010)

郭鶴田，「中國大陸國有企業民營化制度與模式之研究」(博士論文，文化大學，2008)

廖顯仁，「中國國有企業改革之研究－新制度經濟學的觀點」(碩士論文，東海大學，2003)

吳稅，「我國大陸經貿政策變遷之研究－新制度論觀點之分析」(碩士論文，東華大學，2004)

林宜亭，「兩岸貿易整合之研究－新制度經濟學的觀點」(碩士論文，樹德科技大學，2006)

徐筱婷，「經濟改革過程中大陸政府職能轉變之研究－以新制度經濟學觀點分析」(碩士論文，東華大學，2003)

英文部份：

Pierre Guillet De Monthoux, "Mono Management: A Note on the Insultant Antonin Artaud and his Clients," *Culture and Organization* 11, no.4 (December 2005):259-268.

Edinburgh Arnold, "The business & arts interface." *Business Quarterly*, 00076996, Spring95, no.59.

Kazuko Goto and Sigrid Hemels, "Tax Incentives for Charitable Giving to Arts and Culture: a Comparison between the USA, Japan and the Netherlands," *Association of Cultural Economics International* , 2006.

Sherry Saturno, "A business case for art JP Morgan Chase Bank collaborates with Westchester Arts Council," *Hudson Valley BUSINESS JOURNAL* , May 26, 2008.

"Americans for the Arts and Business Committee for the Arts merge operations: Combined organization will become largest advocacy Group for the arts in the private sector," *Hudson Valley BUSINESS JOURNAL* November 3, 2008.

Joan Goshgarian, "Business and the arts: valuable partners," *New Hampshire Business Review*, May 7, 2010.

網路資料：

財團法人紙風車文教基金會，「319 鄉村兒童藝術工程—孩子的第一哩路」，

<http://www.319kidsmile.org/donate.asp>(檢索日期：2011 年 5 月 10 日)

台新銀行文化藝術基金會，「關於台新藝術獎」，

http://www.taishinart.org.tw/chinese/2_taishinarts_award/page_sub.php?MID=1(檢索日期：2011 年 4 月 16 日)

台新銀行文化藝術基金會，「員工藝文課程」，

<http://www.taishinart.org.tw/chinese/in/detail.php?ID=4>(檢索日期：2011 年 5 月 15 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「本會簡介」，<http://www.ncafroc.org.tw/Content/intro.asp?>

[SubType=本會簡介](#)(檢索日期：2010 年 12 月 18 日)

財團法人富邦藝術基金會，「業務」，<http://www.fubonart.org.tw/fubon-b-2.htm>(檢索日期：2011 年 4 月 28 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「國藝新訊」，
http://www.ncafroc.org.tw/Content/artnews-content.asp?Ser_No=1810(檢索日期：2011 年 5 月 7 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「各期常態補助名單查詢」，
<http://www.ncafroc.org.tw/Content/subsidy-list2.asp>(檢索日期：2011 年 3 月 2 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「贊助名人堂」，http://www.anb.org.tw/sponsors-content.asp?ser_no=123(檢索日期：2010 年 12 月 6 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「補助辦法與表格」，
<http://www.ncafroc.org.tw/Content/support-doc.asp>(檢索日期：2011 年 4 月 7 日)

簡子傑，「在無人稱的鋼鐵世界中的主體形象：劉柏村的金剛」，
<http://blog.yam.com/frq/article/26719728>(檢索於 2011 年 4 月 13 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「藝教於樂」，
<http://www.ncafroc.org.tw/97arteducation/project95-2.html>(檢索日期 2011 年 3 月 19 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「各期專案補助名單查詢」，
<http://www.ncafroc.org.tw/Content/project-grant-list2.asp> (檢索日期：2011 年 4 月 2 日)

行政院文化建設委員會，「文馨獎 Art & Business Awards」，
<http://www.ncafroc.org.tw/wenxin/about.html>(檢索日期：2010 年 10 月 13 日)

國家文化藝術基金會，「藝企網」，<http://www.anb.org.tw/copyright.asp>(檢索日期：2010 年 11 月 10 日)

財團法人國家文化藝術基金會，「科光幻影 2008-對話之外 第三屆國家文化藝術基金會『科技藝術創作發表專案』」，
<http://www.ncafroc.org.tw/techno3/index.htm>(檢索日期：2011 年 4 月 2 日)

大開劇團，「校園背景故事」，<http://bigopen.pixnet.net/blog/category/104693> (檢索於 2011 年 4 月 5 日)

行政院文化建設委員會，「最新下載」，
<http://www.cca.gov.tw/downloadWeb.do?method=list§ion=1>(檢索日期：2011 年 6 月 1 日)

行政院文化建設委員會，「申請表格」，<http://www.cca.gov.tw/downloadWeb.do?method=list§ion=1&category=10> (檢索日期：2011 年 4 月 10 日)

台北市政府文化局，「藝文補助」，http://www.culture.gov.tw/frontsite/art_index.jsp (檢索日期：2011 年 4 月 30 日)

高雄市政府文化局，「藝文活動補助」，[http://www.khcc.gov.tw/home02.aspx?ID=\\$2102&IDK=2&EXEC=L](http://www.khcc.gov.tw/home02.aspx?ID=$2102&IDK=2&EXEC=L) (檢索日期：2011 年 4 月 30 日)

宏碁基金會，「數位創作獎」，http://www.acerfoundation.org.tw/act_01.php?no=2 (檢索日期：2011 年 4 月 17 日)

財團法人光寶文教基金會，「關於本會」，<http://www.liteoncf.org.tw/about.php> (檢索日期：2011 年 4 月 17 日)

奇美博物館，「奇美藝術獎」，
http://www.chimeimuseum.com/chinese/a01_foundation/foundation.aspx?MID=3&ID=8
(檢索日期：2011 年 4 月 18 日)

財團法人日盛藝術基金會，「辦理業務」，
<http://www1.jihsun.com.tw/group/art/index.htm> (檢索日期：2011 年 4 月 16 日)

聚和基金會，「成立宗旨」，<http://www.hopax.com.tw/foundation.asp?le=tchinese> (檢索日期：2011 年 4 月 20 日)

忠泰建築文化藝術基金會，「關於基金會」，<http://www.jut-arts.org.tw/welcome/about> (檢索日期：2011 年 4 月 27 日)

智榮基金會，「基金會活動」，<http://www.stans.org.tw/01.htm> (檢索日期：2011 年 4 月 29 日)

其他：

財團法人國家文化藝術基金會，《促進台灣藝文發展相關稅制研究—以藝文工作者、贊助者及經營投資者為面向分析 研究報告》(2004)

財團法人國家文化藝術基金會，《2007 國家文化藝術基金會年報》(臺北市：財團法人國家文化藝術基金會，2008)

財團法人國家文化藝術基金會，《2008 國家文化藝術基金會年報》(臺北市：財團法人國家文化藝術基金會，2009)

財團法人國家文化藝術基金會，《2009 國家文化藝術基金會年報》(臺北市：財團法人國家文化藝術基金會，2010)

「99 藝教於樂專案 III—激發創造力專案」補助辦法

「東鋼藝術家駐廠創作專案」補助辦法

九十五年度科技藝術創作發表專案補助辦法

『第三屆表演藝術追求卓越專案』補助辦法

行政院文化建設委員會及所屬 99 年第 4 季公款補助國內團體情形季報表 中華民國 99 年 10 月 1 日起至 12 月 31 日止

99 年第三期藝文活動獲補助經費核定一覽表(高雄市)

臺北市政府文化局 99 年度第 1 期藝文補助名單

附錄

訪談資料編碼表			
受訪者	編碼		
國藝會秦雅君	R1		
大開	R2		
曾鈺涓	R3		
麤舞	R4		
劉柏村	R5		
創作社	R6		
事實資料	編碼	資料內容	編碼
國藝會對平台結構的規劃	C1	國藝會的組織屬性與業務考量	C11
		國藝會談國藝之友	C12
		國藝會談藝企專案	C13
		國藝會談接觸會外活動的經驗	C14
藝術創作者對藝企專案的看法	C2	藝術創作者參與國藝會專案的經驗	C21
		比照藝術創作者的會外活動經驗	C22
		藝術創作者談國藝會的角色	C23
平台成員對專案贊助企業的看法	C3	國藝會談專案贊助企業	C31
		藝術創作者談專案贊助企業	C32
平台與藝文環境的關係	C4	平台成員談藝企平台	C41
		平台成員談藝企合作	C42

訪談整理摘錄	
國藝會對平台結構的規劃—國藝會的組織屬性與業務考量	編碼欄
其實我們(國藝會)之前也試過很多不同的實物贊助的方式，譬如我們之前辦過文馨獎，它有很大一塊其實是涉及提報贊助的累積金額，因為文馨獎是看金額的，要去算、去認定他是捐贈給藝文，所以其實我們會需要會計室的檢證，我們也去募過這個，就是去跟會計室務所談說你們願不願意贊助這一塊，提供他們的專業能力。	R1-C1-C11
評審本身就是要經過設計的東西，這個東西其實國藝會經過很多年的經	R1-C1-C11

<p>驗，已經規劃到非常精密了，那的確有很多企業委託國藝會做這個事情，是很看重在這一塊，這個部份大家覺得是有公信力的。</p>	
<p>游藝卡基本上也是一個募款的手段，而且像認同卡這個部份我們也參考很多國家的經驗，或者是公益團體也常用這種方式，所以我覺得它就是參考了一個現行的方式，然後去找銀行補助。</p>	R1-C1-C11
<p>其實在我們會裡藝企平台不是一個項目，它比較像是一個說法，譬如說我的業務項目沒有一項叫藝企平台，可是我的業務項目裡面可能有一項要募款。</p>	R1-C1-C11
<p>國藝會的案子其實企業到最後是捐給我們，終極上是捐給藝術領域，但是都是透過我們，所以他們是捐給我們。</p>	R1-C1-C11
<p>我媒合你們兩個不是沒有發生，像我剛才提到的 319，但我們就不會把這個算在我們的業績，我們也不會把它列入我們任何的文字紀錄，它是一個非正式發生的事情，是一個隨機、我們樂見其成的結果，但不會是我們努力的目標，因為那個不是我們核心的業務。我們也不能透過你捐給我、我再捐給他，就我們組織屬性我們不能做這樣的事情，因為這有倫理的問題，變成指定捐贈給某單位，因為國藝會開立的捐贈收據是百分之百抵稅的，我們比一般基金會有更好的租稅優惠條件，這是我們去對外募款的一個優勢，這也是公共的身分給予我們這個優勢，這個我們給要小心不要變成別人利用的工具，最常聽到的就「白手套」，今天他已經談定了就要給誰，那他可能直接捐給他都得不到這麼高的租稅優惠，或這麼高的捐贈榮譽性，捐給國藝會跟捐給不知名的對象。這些東西在我們去訴求、去勸募的時候，可以是一個有利的工具，可是我們也要掌握好，不要讓它變成是一個被利用的工具，所以真正媒合 A 跟 B 的工作，我們反而沒有在做。</p>	R1-C1-C11
<p>當這個案子不太可能形成我們的補助專案的時候，我們也沒有能力和資源再繼續投入下去，你要把這個東西變成是專業的服務，就得要另外再投資，就是更多的人員跟金錢，我們在這部份都在某種有限制的情況下做。我們為什麼會提到國藝會的屬性，像我們每年的預算，有七成都要用在補助，我們其他部份的資源最多不能超過三成，像我剛才講的提供服務，或我們專業的諮詢，或甚至是說我真的去做媒合，但這種東西它不僅最終不會捐到國藝會，我們投入的這些東西都會變成成本，因為國藝會很重要的任務就是辦補助，所以大家會很關心說每年度預算有幾成會用在補助，假如說你補助的金額一直往後退，其他成本的花費一直往上提，譬如說五五好了，藝文界的人就會覺得這個組織已經背離了它原本被賦予的使命了，所以我們要一直控制行政的成本，這就是為什麼我們在這一塊發現外界顯然有這樣的需求，可是我們反而可以投入的有限，會比較關注在能不能在會裡面成案。</p>	R1-C1-C11
<p>我們剛開始是想說如果真的要去做這些事情，應該是不要跟企業收取費</p>	R1-C1-C11

用，因為他們都已經對這些事情認識不清楚了，都不知道要花多少錢，我們又在這個時候強調你們要對我們提供的服務付費，我們就會更怕他不想投入這一塊，要不要把它當然是說我在培養準贊助者的概念，可是不收費我們就要自己吸收，那這部份的資源從哪裡來。	
我們(藝企平台)其實承擔的那個量也有限，不僅專案有一個的困難度，就算我們募到很多，我們也吃不下來，譬如我們組織是定的、我們組織都不能擴編，它會牽涉到組織、預算這樣的一個限制。	R1-C1-C11
其實最原始是幫藝術家服務(國藝會)，這是這個組織發生最根本的使命，就是幫藝術家服務，我們為企業服務的最終極也是要為藝術服務，應該說為企業服務是我們的手段，我們希望為企業服務的結果還是可以創造資源給藝術界，顯然大家都看在它們是一股很龐大的資源。	R1-C1-C11
國藝會有 60 億資金，但現在整個投資環境不好，我們主要是夠年度孳息來營運，最早國藝會剛成立的時候年利率還有在 8%，那我們得到的報酬還蠻高的，現在的年利率才 1%，變成說我們每年的經費都非常有限，那這個也是各界知道國藝會目前比較大的限制，所以我想也許這樣子的概念是為國藝會帶來更多資源的想法。	R1-C1-C11
國藝會對平台結構的規劃—國藝會談國藝之友	編碼欄
專案贊助者絕大多數可能是由國藝之友來，當初其實成立專案跟籌組組織是同時在發生的事情，所以是邀請他們加入會員，同時跟他們討論有沒有可能形成專案，我們後來的操作方式，也有可能從會員去找，譬如說跟他談合作專案的可能。	R1-C1-C12
其實國藝之友一直都沒有吸引會員這件事，會員不是對外公開招募，不是你要參加就可以，到目前為止都是我們主動邀請，或透過會友的介紹。	R1-C1-C12
去做這個組織(國藝之友)最終極的目標還是希望他們可以贊助藝文。希望他們透過認識，願意去參與或支持，那眼光放遠一點，不一定是我們，其實他們去參與支持其他的藝術活動我們也很高興，這些事情也的確發生過，譬如說像我們安排綠光劇團幫國藝之友帶一個戲劇的體驗活動，綠光跟紙風車他們就是一個大集團，他們就透過了活動介紹了 319，所以當場國藝之友有兩個說他們要認捐一場，那這個就會變成說跟國藝會無關，那我們可能透過活動的規劃讓這些事情可能發生。	R1-C1-C12
國藝之友會交會費，他們把會費的一部份直接贊助我們的雜誌跟藝企網，藝企網國藝之友本來也是逐年有編預算在贊助，後來另外在捐給國藝會雙月刊，變成說國藝會的這兩個媒體都是國藝之友贊助，變成是一個團體的贊助，所有的國藝之友贊助了這個計劃。	R1-C1-C12
最後目標是希望他們來捐助我們的專案，僅僅入會的話他們的捐款金額也很有限。	R1-C1-C12
我們本來就不是用一種你來就是要贊助的概念來操作這個組織，比較像是大家是一個同好會，以及大家都對藝術有興趣，只是說類別不一樣，	R1-C1-C12

<p>你會不會透過活動去認識不同的類別，我們會在這個活動中埋藏很多我們想要行銷的概念，譬如我們會帶他們去看不同的企業去贊助藝術的成果，像我們帶大家去看東鋼案，大家就會覺得這是一個可行的方法，當我今天企業不用高額的金錢去贊助藝術的時候，想想我有沒有其他可能性，比較把它變成一個大家都對藝術贊助有興趣的一個團體的概念來經營，心裡抱著期望是說最好你是能贊助我國藝會的計劃，再不然你是贊助藝術但不一定是國藝會，也很好，只是這一塊我們也不知道，它可能就發生了，我們也不曉得，就算我曉得了，我也沒辦法把它算作國藝會的成果。</p>	
<p>國藝會對平台結構的規劃—國藝會談藝企專案</p>	<p>編碼欄</p>
<p>現在這些藝企合作專案粗略來說分兩種情況，有一個是補助專案，它其實就是要發補助的，企業這邊提供資金跟我們合作，我們可能也相對提撥資金去做一個案子，像譬如說科技藝術、表演藝術追求卓越、藝教於樂、東鋼，另一個是我們自己起的專案，我們希望它能有更大的作用，就另外再募行銷推廣，變成是這個專案原來就在了，我們拿這個專案的結果去跟企業募行銷跟教育的推廣經費，沒有在補助上跟企業有合作。</p>	<p>R1-C1-C13</p>
<p>國藝會有兩個補助系統，一個是常態、一個是專案。專案的概念是比較有針對性的，可能我們覺得這塊在當下有迫切性的需要，現在給它溢注比較大的資源，它可能會有很好的發展，比較會是短期的、金額相對也會比較高，後來覺得用這種專案比較容易跟企業訴求，因為它主題性很明確。</p>	<p>R1-C1-C13</p>
<p>從案子的研發，我們其實會先訂出一個補助的辦法，規範這個案子給什麼、提供什麼東西、要求什麼，等於說從研發上面它必定是經過企業同意的，可能大部份由我們去設計，可是他們一定會給出他們的意見。</p>	<p>R1-C1-C13</p>
<p>去年也有一個新的還沒有執行，叫「策展人培力」，鳳甲美術館這邊就是提供檔期跟他們所有行政人員的協助，還有展覽會發生的一些行政上的費用就由鳳甲那邊出，是既提供實物也提供金錢。這是第二個案子(不以金錢為主)，看起來是可以發展的方向。</p>	<p>R1-C1-C13</p>
<p>他(贊助企業)覺得科技藝術好像可以鼓勵、培養的領育，可是怎麼樣是寫成一個案子，今天他要找的對象到底是誰，譬如說怎樣算科技藝術，他的定義到什麼層面，這部份就需要我們來提供，這個部份我們接觸到的深度或廣度可能都會比企業還要來得大。 所謂資訊或是專業這個部份，每個案子一定都有，只是看這個企業的狀況、程度不一，我們一定要有貢獻，不然怎麼可能跟他收錢。</p>	<p>R1-C1-C13</p>
<p>其實應該是說國藝會的補助機制，它本身就是想要培養藝術領域裡面的自我管理的能力，譬如說我們都補計劃，而且要提前，我們一月要你遞的補助我記得是五月的計劃，可能六月要你提的是十月以後的計劃，你看到我們的補助機準裡面，你就會發現說我們都要求你要提前規劃。</p>	<p>R1-C1-C13</p>

國藝會對平台結構的規劃—國藝會談接觸會外活動的經驗	編碼欄
<p>像我們常常會有人來，像妳剛剛說的，他想要做他不知道要怎麼做，不同 size 的企業就來找我們，就是他有一個空間，他可以提供藝術家展出，他覺得這是一個資源，可是他不知道怎麼發生，就來找我們，但是它沒有辦法形成像剛才那個案子的時候，通常這樣子的計劃如果時間允許的話我們可能跟他見個面或是聊一聊，提供他一些我們的經驗，然後這個事情到這邊就結束了。</p>	R1-C1-C14
<p>我有碰到好幾種 case，就是我有空間，然後我想要展覽，我有一整個年度的展覽，誰可以幫我處理，或者是說很有名的服裝的品牌，他想要有藝術家來幫他做整個櫥窗的規劃，很多都是藝術家的需求、藝術家的作品，所以他要的是現成的嘛，那這個不是不可能，但它至少違背了國藝會過往處理這類東西的概念，譬如說我們總是公開徵求，而不是直接鎖定了。</p>	R1-C1-C14
藝術創作者對藝企專案的看法—藝術創作者參與國藝會專案的經驗	編碼欄
<p>我們(大開劇團)當初想要申請這個專案，主要是因為想把我們在國小戲劇教育這一塊做一個統整，它是可以比較完整的，以前我們並沒有主導權，所謂沒有主導權就是說，都是學校邀請我們去，時間也不長，所以我們就配合它，可能一學期或幾堂課這樣，對我們而言，這個專案是我們可以主導，我們想要它變怎麼樣、它就變怎麼樣，挑合作對象也是我們自己來選的，所以主導權跟主動權會比較強，所以我們想也可以藉這個機會，把一學期、一整年的藝術教育的方案可以落實，然後也可以因此去發展到完整的教案。我們以前的經驗知道三、四年級在接受戲劇教育這一塊是更高的，那我們也想要知道三年級跟四年級的反應是不是有不一樣，我們是各挑了二個班級，然後我們同時是跟學校現有的老師，尤其是教藝術人文的老師去作結合，因為我們希望是用戲劇來統整所有的課程。</p>	R2-C2-C21
<p>我們挑了二間，第一個是中教大實小，第二個是龍泉國小，我們會挑這二個國小是因為我們跟中教大實小長期有合作，我們每年都有去他們那邊巡演，我們會有個國小巡演的案子，他們學校是很重視藝文這塊的，校長跟教務主任我們都很熟，中教大實小是比較都會型的小學，會挑龍泉是因為他是屬於比較偏遠的，它的資源比較不足，他們的學生很多是新移民的小孩，就是可能是外籍配偶生的小孩(算比較弱勢)，我們想說剛好二個學校可以做一個對照，而且他們比較缺這樣的資源。我們有個教學主任在負責，主要是我們去研發這個課程，老師(學校)來支持，當然實際上課老師也會跟我們討論，但是我要執行是我們劇團研發出來的。</p>	R2-C2-C21
<p>當然是因為有國藝會這個專案我(大開劇團)才去申請的，不是我原本的，我沒有這筆錢我不可能去做。但我們絕對是準備好了(執行能力)，但是要準備這個專案，當然要花非常多時間，絕對不是信手拈來，我要花非常</p>	R2-C2-C21

<p>多時間去規劃、跟學校溝通，然後我們要怎麼去規劃整個課程，我們遞案的時候就非常清楚。</p>	
<p>嚴格來講，藝教於樂這個我不知道算不算(跟企業合作)，因為這個並不是我們去牽線的，這只是說本來國藝會的一個專案，就是雄獅出資這筆錢。沒有直接(跟企業互動)，但是我們都知道這個案子是雄獅支持的。</p>	R2-C2-C21
<p>台灣做數位藝術就是在經費上很有限，這個專案計劃(科技藝術)一開始就有說明是多少錢，那台灣是首次有這樣的機會去申請，所以當然大家都會想要申請。</p>	R3-C2-C21
<p>其實它(科技藝術專案)的經費就是給你那筆錢，然後你就要去配合它們的展覽這樣。巡迴展的器材贊助對藝術家來講，我就是去展、設備就展覽單位提供，那策展單位就是國藝會跟鳳甲美術館，它們會根據我們的需求找設備給我們用，它是因為展覽需求去找那些贊助商。</p>	R3-C2-C21
<p>在籌劃展覽過程當中，他們也排一些演講或是座談嘛，它怎麼排的我不知道，我那一場應該算是座談吧，那其他人(同屆獲補者)我就知道了。</p>	R3-C2-C21
<p>它(專案)補助的作品是全新的，所以你一定要有時間創作，不是說我現在給你，三個月以後就展覽了。(科技藝術)其實就是時間很長，很長的好處就是藝術家這段時間可能會有其他事情，他不太可能專注在一件作品上，他這期間可能還會有其他展覽之類的，時間長其實對藝術家來講，他可能自己去調配時間，這樣是比較好的，因為太短也沒有辦法做出來啊。</p>	R3-C2-C21
<p>我覺得企業有它自己的考量，所以有些事實際上會有很大的落差，這就會知道為什麼沒有第四屆(科技藝術)。因為這裡面是不是一定會有一些問題呢，企業為什麼願意拿錢出來贊助，妳去看科藝獎跟東鋼，它有一些部份就是不一樣，譬如東鋼會留作品下來嘛，但是科藝獎它是沒有辦法留作品下來的，那對企業來講它會有程度上的誘因啦，就我知道來說，企業會覺得科藝獎，贊助完就贊助完了，他們沒有獲得任何東西，即使是名氣上有一些，但沒有實質的東西留下來，事實上第三屆結束，它們有針對要不要開第四屆這個議題我們有開過座談，那以企業主的立場來講，那很多企業會覺得說我拿錢出來贊助就會要留下作品，但科藝獎做出來的東西又讓它們沒有典藏的誘因，又不好典藏、很多又很觀念，又很技術，感覺他們沒有辦法典藏，所以這個對企業主來講，誘因就會大打折扣，所以他們那時候有提到可能可以改變遊戲規劃的方向，譬如說它可能在徵件、評審的時候就會有企業加入，企業選它想要收藏的東西，然後他付出的金額提高，那是在會議上提到的，但是妳可以看它結果就是沒有第四屆科藝獎出來，第三屆結束就是結束了，可以再看有沒有，但我覺得就是不會了。</p>	R3-C2-C21
<p>今天如果他(驪舞劇場製作人)喜歡這麼大的場地，那在台北市演出這麼大的場地，它的租金勢必就是會很高，如果沒有專案補助進來的話，場地</p>	R4-C2-C21

<p>我們就沒有辦法負擔，計畫有沒有辦法實行就會是一個問號，那會找怎樣的變通方式(如果沒有專案補助的話)，這種假設性的情況比較沒有辦法回答。</p>	
<p>(舞團的創作)剛好累積累積，那這個專案出來，也不是每個公家補助出來的專案我們都針對那個專案去設計一整套什麼，一定是會找符合我們這個團體經營的模式跟我們想要做的規劃為主要目的，那剛好這個專案也能配合申請經費，那我們就申請這個專案。</p>	R4-C2-C21
<p>其實一個比較大型的製作，前置期拉一到二年是合理的，因為前面跑行政流程、在溝通技術，或是在整個概念的形成上面，你的製作期往前拉一到二年都是正常的。</p>	R4-C2-C21
<p>在執行上面一定會比常態短期的專案還要完善一點，因為花的時間比較多，然後跟一般短期常態的專案比較來說的話，短期的專案比較是內部在共同討論，但這種比較長期的專案，我們討論的對象還包括國藝會的專員、還有評審這樣，大家的意見想法比較多，大家可以做比較多的溝通，因為有時候只有我們創作者在討論，會有一些盲點我們看不到的，所以一定會比較完善。就是集思廣意。</p>	R4-C2-C21
<p>其實當初國藝會在推廣這個活動的時候，基本上它是有通知我，原則上他們知道我有在做金屬創作，他們期望是說比較具有代表性的，然後比較清楚金屬創作過程，因此他覺得可能這樣駐廠之後會比較容易有成績出來，所以我是被告知之後投件。其實應該這樣講，去投件之前其實我本身也是有工作室，學校也有教室嘛，那後來主要的部分是剛好有一次國藝會打電話給我，我剛好在新竹，就繞過去看，看了之後我變得很感動，所以我就投件。</p>	R5-C2-C21
<p>(東鋼廠)就是說現場發現設備、材料其實算齊全，也就是說其實那個場域會很快速的提供藝術家的創作思維，我們在那個地方可以接收到很多的創作靈感。原則上應該可以這樣講，必竟他們所提供的那個場域，基本上跟藝術家平常在工作室還是有很大的差異，那主要的部分當然是因為它的材料是不用錢的，它的人工也不用費用，他們的設備在一般我們藝術家的工廠裡面，我們也很難去做一些比較大型的作品，涵蓋這些吊車、推車，運輸的這些機具。</p>	R5-C2-C21
<p>所謂適應不錯是因為我剛才提到一個重點就是說，假設你對他們的，其實你對創作的整個過程你理解，然後你知道如何去運用這些設備，所以你很快就可以進入。</p>	R5-C2-C21
<p>當這些這麼龐大的材料，尤其那些廢鐵在你眼前的時候，在那個地方你可以做出什麼東西，而且在這樣的鍊鋼廠裡面，它有它獨特的、很不一樣的氛圍，那我怎麼從中去找新的立足點，找出新的一種思考，新的一個形式，來跟這些鋼鐵對話，那個時候我有進入這樣一個層次，我覺得在那個地方，會讓我創作的整個思維層面更加完備，而且加速，讓我</p>	R5-C2-C21

<p>的創作可以如行雲流水般、源源不絕的感覺。</p>	
<p>基本上是有特定幾位的(企業員工協助藝術家)，所以等於一開始跟他們員工直接，等於說我要表現的東西跟他們，就是我把草圖給他們，然後跟他們說我要怎麼做，他就會遵循你的方式去做，剛開始其實是陌生的，因為其實我前面的部分還有張子隆老師，他們跟他之間的距離可能更大，我用最少的時間跟他們產生一種互動關係，使得他們到最後發現了我的創作模式，以及我的思考是怎麼樣，所以我可以只要很簡單的一個草圖出來，他們就可以把我要創作的這些元素提煉出來，馬上就可以執行出來，所以我就在現場裡面去組構，所以我的變得速度會很快。當然這裡面也某種程度上是跟我和他們的互動關係已經不再是疏遠的，應該講說是密切的，所以我跟他們員工情感上，在私底下後來是相處得都還不錯。</p>	R5-C2-C21
<p>應該這樣講，因為我們對金屬的了解到現場還是有差異，意思說，你面對這麼龐大的、這麼多所謂的材料，甚至他們整個鍊鋼的過程都理解了，心裡面的震撼度已經是非常感動，那這個時候你要重新詮釋這些鐵的時候，就是你要製作的方式他們都有辦法來幫你執行的時候，你會發現到你的思維是加速的，你在工作室裡面一點一滴的，因為只要我想在有想法出來，而且是現場產生出來的靈感，還是產生新的概念的時候，我可能需要一塊鐵，他們一個小時之後就來了，如果我在工作室可能要花五天、二天、三天，這之間其實是有很大的差異，就是說在那個現場的直接性、立即性其實是很強烈的，自由度也很高，讓藝術家比較不會受到侷限。</p>	R5-C2-C21
<p>就是說，因為那個模式、那個空間，提供了一個創作基本的平台，那個鍊鋼廠裡面的氛圍，讓我更了解鋼鐵有這個材質，然後因為他們工作人員配合，跟藝術家之間產生某種聯結關係的時候，因為在運作的過程、作品製作的過程裡面的速度感，也使得藝術家在思維、在接下來製作的作品裡面產生了一條鍊鎖關係，所以我們的思維跑得很快、就變得很快，讓我覺得說，很多創作在那個廠裡面是可以在未知的那個裡面被開啟的。</p>	R5-C2-C21
<p>那個效益除了我們看到展、形式之外，背後還有一部分是說，其實藝術家在自己工作室將他的一個創作的慣性，今天轉到一個他們自己所謂生產的模式中，其實藝術家在這種生產模式中裡面，其實在跟他在工作室創作裡面，會有很大的差異，那這裡面提供了另外一種層面的思考，我覺得藝術家應該要去看，也應該要試圖去開發，那可能也會因為這樣的關係，使得藝術家再走出另外一條道路，而不是只有單純在他的工作室裡面，這部分來說其實是很大一個差異，而且我覺得這個時候再回到工作室又會有很大不一樣。</p>	R5-C2-C21
<p>時間到的時候他們(國藝會)幫我(劉柏村)辦了一個發表會，那發表會是國藝會跟東鋼一起去合作，開幕那天也是二、三百人，裡面也有記者、也</p>	R5-C2-C21

有收藏家、都有，甚至他們還幫我賣了作品，還有橘園嘛，它算是藝術仲介公司，找了一些收藏家等等。	
其實這是一個蠻不錯的機會(東鋼案)，其實我還是會想回去，而且非常渴望回去，只是說我現在要當行政，不然他們這期要投標的時候，我是想去投的。	R5-C2-C21
我(劉柏村)去看他們(東和廠)整個鍊鋼過程其實是感動的，我一進去看到的是那一堆廢鐵山，喔!那太精彩了，那裡面各種不同的造型，它的板材其實是非常厚重的，但是它經過某些程序，被這些強大的機器壓力所形成的特殊形狀，甚至有些是撕裂的，你根本就，你對那個地方的語會啊，你立刻會感覺到這個東西有太大的可能性了，所以在那個地方你根本連想都不用想，你自然就會有很多作品出來，因為這個時候它提供你的訊息太豐富了。	R5-C2-C21
藝術家如何在裡面去擷取，你只要一個草圖，他可以幫你無限的複製，一直到你需求的量，很多你需要的元素被製造出來，所以你的速度會變得很快，有很多不同的想法一直在產生，這個是非常過癮的。	R5-C2-C21
像卓越專案這個計畫是國藝會跟企業共同出資的補助專案，它的金額勢必就是會高出很多。那我們第一屆跟第二屆都有入選，第一屆我們在實驗劇場，它其實是小規格的製作，那一次我們拿到的補助是八十萬，如果以常態補助來講大概就二十萬左右，可是因為它是一個專案我們就拿到八十萬的補助，那第二屆在城市舞台是比較中大型製作，這次我們拿到一百九十萬。	R6-C2-C21
第一屆我們比較有講到跨界合作吧，我們有做影像，這一部是跟 007 有關的，所以它是一個偵探主題的戲劇演出，裡面是連續殺人案的偵辦，所以我們那時候拍了一個短片，那個部分我們找了二個視覺藝術家，就是張耿豪、張耿華來跟我們合作，就是拍影片，所以這是一個跨界合作在創作裡頭的部分。	R6-C2-C21
它(卓越專案)贊助了幾個團隊，那我們(創作社)那時候也去找了負責捷運的廣造公司，我們就跟他們談，跟他們講有這樣一個製作，我們也把訊息告訴國藝會，看可不可以整體去談，因為有好幾個贊助計畫，如果整體去談是不是可以壓低價格，這也是一種辦法，那我們單獨去談你的籌碼就比較低，它可能給你的折扣就比較少，那一次還不錯，談到很便宜的價錢。	R6-C2-C21
藝術創作者對藝企專案的看法—比照藝術創作者的會外活動經驗	編碼欄
(大開劇團)一直都有在進行藝術教育相關工作，像教育部有深耕計畫，大概也是一學期一學期的，那短期的更多，像單堂的、幾天的，非常多。	R2-C2-C22
以前有過台中一個企業，我們(大開劇團)幫他們的員工上過課，那原因是因為老闆自己還蠻喜歡看戲的，而且是蠻長一段時間。	R2-C2-C22
我們(大開劇團)比較大的是我們的業務收入，是指教學、邀請演出收入(文	R2-C2-C22

化局、藝術節…)才是最主要的，門票通常都是虧的。	
我們跟企業合作現在比較有跟二個固定，但它不應該算企業、它應該是基金會，一個是跟善立文教基金會合作，它長期在推把兒童劇帶入到中部的國小，一個是康善基金會。(跟藝企專案是)完全不一樣的操作模式，因為我們跟這二個基金會合作，這二個基金會就是主辦單位，那雄獅並不是啊，主辦單位還是我們，他們在某方面算贊助單位。二種模式都 ok，因為我覺得就是這樣，今天你想要跟某個單位合作，一定是一開始理念就是合的，不合不會跟他合作。	R2-C2-C22
我們(驪舞劇場)主要是針對那一次的演出，然後去做一些可以配合的講座，那進校園的宣傳，主要就是在促進票房，那或者是演出之後的座談，那觀眾可以跟藝術家溝通這樣。	R4-C2-C22
我們(驪舞劇場)之前有嘗試要再尋找一些企業的贊助，因為國藝會其實也算公部門的補助，所以我們能再申請其他公部門補助的機會幾乎是沒有，所以只能往企業方面。需要更多錢。	R4-C2-C22
那時候的獎金(台新獎)怎麼去使用我們就不是非常清楚，但那一次剛好那個作品有得獎，應該算是獎金吧，有耳聞可能就是把舞團之前負債的部份有還清了，有把它平衡回來，得這個獎對舞團本身當然第一個是對這個作品的肯定，在未來也讓舞團有一個著力點可以去做舞團的宣傳。	R4-C2-C22
(舞團常有的補助)公家的話，台北市文化局，然後文建會也有一些補助，像我們出國演出的話，就會申請文建會的補助，之前也有一些私人基金會，例如像是日盛，還有菁霖，就是專門針對舞蹈類的表演，然後還有一些文化藝術類的基金會，但它們蠻多是做教育推廣的，那就剛好跟舞團的性質不太一樣，所以就沒有。	R4-C2-C22
(與其他基金會合作)應該就是彼此的幫助吧，就像有一個近年都會贊助我們的企業叫 AVEDA 會有商品上的贊助，除此之外就是，在第一年合作就很單純在商品上的贊助，到最近幾次他們就會說，如果要繼續長期合作的話，就必須要有比較實質上的交換，他們可以從藝術團體這邊取得一些不同的東西，就像我們開始用工作坊或講座的方式，跟他們企業內部互動，那其實這對我們來說也是個好處，因為以前舞團並沒有很主動或很主要想做這個和民眾或是和其他八人的工作坊，也是有一半是強迫、或是促使藝術家他們去思考說，如說我們遇到民眾要上這個課程的話，我們可以怎麼樣子安排，就可能有基礎的、慢慢開始有進階的，所以也算是一種互利。商品贊助是在演出之後，觀眾填寫問卷，那除了我的觀眾可以建檔，那也可以分析觀眾的心得跟想法，那我們和贊助商合作的就是，他們提供一定數用的贈品、試用品，如果觀眾有把問卷填寫好了，我們就可以回饋他。	R4-C2-C22
在國際創作營的部分我(劉柏村)參加很多，但國際創作營是你設計好之後，他們去幫你找材料，某種程度跟我們在工作室創作是有點接近的，	R5-C2-C22

<p>只是說你在那個環境裡面，他們提供比較特殊的場域，看你如何去思考，如何將你要呈現的部分把草圖畫出來，甚至把材料找來。</p>	
<p>表演藝術這一塊我們(創作社)每次要演出申請補助，在台北市，申請補助有三個管道，一個是台北市文化局、一個是國藝會、一個是文建會，但是就個案的演出來講，申請國藝會跟本不會再申請文建會，因為文建會比較不會補助個別演出這一塊，那主要就還是在文化局和國藝會這二邊，那國藝會的常態補助和文化局的補助，基本上金額都不會太高。像國藝會、文化局以實驗劇場的規模來講，大約會補二十萬，那像劇院這種大的、或在城市舞台有一千一百個位置，那個規格的補助也就差不多四十萬。</p>	R6-C2-C22
<p>我們(創作社)的收入來源一個是票房，然後一個是公部門補助，包括文化局和國藝會，然後第三個就是民間企業的贊助，那通常民間企業的贊助不是這麼容易取得的，就現金收入來講的話會比較依賴前面二者，那民間企業贊助有時候會是現金的贊助，有時候會是一個資源的提供，譬如說廣告行銷的通路，有時候我們會需要花點錢去買廣告行銷的通路，那去跟他們談交換合作，譬如說票券的交換，或是說讓它在我們宣傳媒體上的露出，那它就用折扣或免費作宣傳媒體的通路，那前面我講的那二個是開源，這個就會變成是節流，你節省你宣傳的開支也等於找到另一種贊助的收入，所以在演出裡面，我們通常會考慮這三者。</p>	R6-C2-C22
<p>我們會想辦法用最省錢的方式去做，那個時候我們自己就去找了影藝學院，然後還有一家電影院西門町的豪華戲院，豪華戲院外面有一整片的電視牆，那影藝學院是它裡面內設的一個單位，那我們那時候就有跟它(影藝學院)交換廣告，他們的訊息就有登在我們的電子報裡頭，我們會幫他發，我們的電子報除了我們的會員有將近一萬份之外，我們還會去買兩廳院電子報，所以它的露出率就很高，所以當我們跟它們交換的時候，我們就會做 LOGO，它們有什麼活動我們就會做連結，這等於是互相交換的一個管道，或它把我們的訊息放在電子報裡頭，這就是一個資源交換，那因為這個關係，它們就幫我們去跟豪華戲院爭取。</p>	R6-C2-C22
<p>我(創作社)剛才講的第一屆的那個短片，它就是戲裡面的線索的所在，我們在戲演出前大概三個禮拜吧，那個短片就拍好，我們就做了一個首映會，租了敦南誠品它有一個地下室，就做了一個首映記者會，雖然只是一個十幾分鐘的短片，也只是戲裡面的一小段而已，我們就把它當成一個宣傳行銷手法，然後我們也把它 po 上 youtube、po 上網路，就在網路上面做有獎徵答，看懸疑短片去找線索，那個線索一定都跟戲有關，那你一定要去看我們的宣傳資料才知道答案，那我們目的就是讓你去看到這個戲到底在講什麼，因為有時候你 e-mail 寄給人家，人家可能看一看不看就丟掉，那你參加這個有獎品，這個獎品很多都是去跟那些單位募的可能咖啡廳的咖啡券，然後就跟他們募來，可能就有很多獎品和入場</p>	R6-C2-C22

<p>券，那所以就蠻多人在參加，他要作答他就必需去讀我們的宣傳資料，所以這樣的設計之下，變成懸疑短片就變成有提前宣傳的功能，在首映的時候，我們去找電視牆播放，它們那邊就讓我們免費播，播了一個多月，然後我們還在敦南誠品的入口的電視牆，那個電視牆本來也都是很貴，那我們也是去跟它談，部分票券，然後再打一個折扣，我們就把那個懸疑短片在那邊播放，所以這是我們的做法，但我們拍那個短片是我們戲裡面本來就要拍，所以我並沒有額外花錢，因為那個錢本來就在製作費裡頭，那我花的只是敦南誠品那個廣告的費用，那個費用大概也是幾萬塊，我們談到很低的價錢，那豪華戲院就完全不用花錢。</p>	
<p>我們這邊(藝響空間)還有其他劇團在這裡，在製作演出的時候，只要大家能力許可就會互相發電子報，譬如說我們有我們的會員名單、他們有他們的會員名單，那我們就互相發，那等於是增加了訊息的露出。</p>	R6-C2-C22
<p>我們(創作社)那時候有印文宣、上廣告啊，會有一些另外的贊助，有時候會看作品的性質和內容，這個幾大概都是宣傳通路的贊助，它可能沒有收我們的錢，就免費幫我們刊登。早年我們比較有企業的現金進來，1999年的時候我們連續有四年，有 SHOEX 概念店鞋店，他們那個鞋店的主事者對藝文很喜歡，所以他很樂於贊助到戲劇演出，那我們那時候的合作不只是他給我們一筆錢、我們幫他上廣告這樣而已，我們那時候有更多的合作發想，就是在節目單上面，不只是固有的廣告，他會跟我們一起討論，針對我這個戲，我這個戲是一張床四人睡，談現代都會男女的糾葛、二對夫妻的背叛、外遇這種事，然後我們幫他設計廣告在我們節目單上的時候，我們就幫他設計了配合這部戲的主題，那時候就四個演員，「如果四張腳都穿上鞋，穿鞋上床、與其說是展示性感，倒不如說是為了享受呼吸」，為什麼，因為這是他們鞋店的廣口詞「發現城市裡會呼吸的鞋店」，我們就把它融進來然後除此之外，在演出現場我們的演員都是穿他們的鞋，我們那時候也有做有獎徵答，也是現場問卷，讓你來猜我們演員穿的是什麼鞋，寫完之後投入抽獎箱，演完之後我們就現場抽獎，獎品就是這個鞋店提供的優惠卷，它最便宜的鞋子都二、三千塊，很好的鞋都可以賣到七、八千、一萬塊，它的那個折價卷可以打到五折，或是說最低可以打到二折、三折，就變成說二邊都有互相促銷到，因為他們的鞋定位就是說，通常喜歡藝術的人你會喜歡他們的鞋，所以就有效果。第二次我們沒有很大的節目單，可是我們還是幫他做了一個廣告，他也有贊助我們這個，我們的演員仍然是穿他們的鞋，這樣一個節目單很便宜，才幾十塊錢，我幫他的設計就是翻到這邊就看到 SHOEX 了，我們就是讓它跨好幾頁，讓它有故事性的感覺，然後「無可奉告」這一次也是穿它的鞋，它贊助我們好多年，之前都是給錢贊助十萬塊現金，在那個時候是很多，它都是講城市裡會呼吸的鞋，那我們會根據我們的故事去幫他發展，「天亮之前」，除了這個以外呢，我們會在現場做了一個</p>	R6-C2-C22

<p>類似裝置藝術的東西，做展示架，因為「天亮之前」裡面只有四個演員，那展示架就展示 SHOEX 提供的鞋在現場，就是做有獎徵答，觀眾在底下就寫，鞋是放在入口的地方，做成像樹的展示架，看戲出來，就寫哪一個角色穿的是哪一雙鞋，所以你在看戲的時候你會看他穿的鞋，他這樣贊助我們五次，因為我們會去幫他們設計這些東西，讓它的東西真正被看見。</p>	
<p>創作社這個地方(場地)是跟文化局申請的，那申請下來之後這個地方我們不用付場租，那我們有七棟房子，文化局這個地方叫作「藝響空間」，那都沒有人要申請，我們本來也沒有要申請，因為七棟房子我怎麼管，可是我們後來討論說多找幾個團來，大家一起，因為這個地方本來就要作為資源比較缺乏的團體，當辦公、排練的地方，那我就找了一些比較熟悉的團隊，因為他們本身有些本來是在我們劇團工作的，後來自己出去成立團體，所以我們就六個團，然後再共管一間房子當排練場對外開放，那時候我們跟文化局申請這個簽的條件就是說，我們每要做二次的社區回饋，就是針對我們這邊的社區，那我們這邊是中正區，然後我們這裡叫永公里，我們就是要跟社區做互動，那我們在第一年規劃的二次活動。</p>	R6-C2-C22
<p>我們(創作社)跟企業連繫有二種，一種是資源交換，找廣告贊助，另外一種是去推票，那是二種不同的做法，推票就是把我們的節目單，透過他們的福委會也好、透過他們的刊物也好，讓我們的節目讓他們的員工知道，然後我們給他們優惠或什麼票卷的交換，那就是要有人去執行，這些都要事前規劃好，然後有紀錄妳就會看，這次連絡了一百家企業，光是推票這件事有連絡的有一百家、有回應的是二十家，後來真正有買票的可能剩下五家，然後有大筆十萬塊買票的有一家，其他可能就零零星星的十張、二十張這樣，那你下次如果沒有這麼多經費、這麼多時間，或你的戲的規模沒有這麼大，那你抓就要抓效果最好的。</p>	R6-C2-C22
<p>像「驚異派對」的場景是在一間已經倒閉的酒吧，幕景後面就擺一個酒櫃，上面擺很多酒，那我們就去找酒商談，找軒尼詩談，希望他們贊助，他們看一看，當然我們戲的族群沒有這麼多，他們也是很願意贊助、他們就沒有拿錢，他就會提供我們三箱三十六罐，三十六罐其實也不少，因為一罐也是要二、三千塊，等於贊助我們這麼多錢，在舞台上當佈景，他也有提供我們很多樣品酒，拿破崙、XO 很多樣品酒，那我們就不用另外花錢去找酒瓶、不用去買，就擺上去，那個酒在外面還有設計品，那後來當贈品都有送掉，所以它們是有提供這種贊助，這也是一個廠商，中間都還有陸陸續續，都是資源交換，像那個迴廊咖啡，也是跟我們做資源交換，提供咖啡券，因為我們有行銷活動，會做有獎徵答，那贈品就提供給我們咖啡券。</p>	R6-C2-C22
<p>藝術創作者對藝企專案的看法—藝術創作者談國藝會的角色</p>	編碼欄
<p>國藝會它的好處是，它的辦法跟表格都是非常清楚的，它不會黑箱作業、</p>	R2-C2-C23

<p>它就是公開的，它審核的時候是有它的機制在、它的困難度在，可是它審過之後並不會去干涉你創作，因為它就是單純補助單位。它是一個可以申請的單位，我們就去申請了，的確知道它也算蠻公正的，就是這樣，國內沒有幾個單位是這樣可以單純申請經費，就是它們跟文建會而已。</p>	
<p>我想如果我們(大開劇團)直接跟雄獅接觸這個案子永遠也不會成吧，我們又沒有什麼名氣，由國藝會來先想好他想執行什麼案子，找到對的廠商來支持，之後，這比我們自己找百分之百還有效能，因為他已經有一個機制在了。</p>	R2-C2-C23
<p>佈展基本上是自己去佈，他們(國藝會)有提供譬如展覽施工那些、協助架設投影機，是有提供一些人力啦。</p>	R3-C2-C23
<p>其實任何競賽性質的獎助，它都會有評審啊，當然每一屆的評審都有他的喜好，所以不是每個作品，譬如說像數位藝術可能早期要申請補助就很難，但慢慢就是有比較多人在做。有評審一定會有它的不公平性，或是說評審主辦意見之類的，這也很難避免，所以也沒有哪一個(獎補助單位)比較好，就是一個現象啊。</p>	R2-C2-C23
<p>我(驪舞劇場)看合約上面，國藝會只有在演出前要辦一場開幕酒會這樣的東西，其實它沒有特別明文規定要什麼。卓越專案在整個製作上和宣傳上，國藝會會關注比較多，所以他們在針對我們的，譬如說製作上、或者是宣傳進度上，有他們認為可以加強的，他們覺得怎樣可以把它做得更好，那我們就是盡力配合，也是為了整個製作好。</p>	R4-C2-C23
<p>他們(國藝會)其實也有提供宣傳，就是經費之外宣傳上就是，譬如說兩廳院售票系統的廣告啊，等等的廣告購買，他們也有在另外協助，包括在製作進度上，我們也是要定期跟他們開會，然後會有評審老師或是委員，他們會有一些不管是在製作層面上、技術層面上，他們可能會做一些指導或建議，所以他們整個介入和協助不只是在經費上面。</p>	R4-C2-C23
<p>國藝會所關心的是除了前面的手續啊，就是他讓我們去理解，如何跟這個企業產生聯結之外，他們也常常去關心啦，他們也會去勘查，到底藝術家在那個地方會不會有某些的問題，是他們要注意的。他們希望這個案子本身，那個效益可以更加擴大，所以開幕的時候，我的 DM 做得很好，然後設計了一個文化產品這種東西，贈送給來參加的貴賓，我設計的，然後透過國藝會的行政、經費把它生產出來，事先有說會做這樣的東西。</p>	R5-C2-C23
<p>國藝會來說我(劉柏村)不會影響到他們，其實對他們來說，從行政的立足點上，他們幾乎每天面對的都是藝術家，所以他們也理解藝術家到底是怎麼一回事，他們比較不會有衝突，他們是如何來輔助藝術家達到，國藝會的這種基能上，如何讓台灣的藝術家更加可以產生蓬勃的現象，那在這個案子裡他是有的、是很強烈的，我個人是這麼覺得。</p>	R5-C2-C23
<p>國藝會(常態補助)是等演出寫書面結案報告，它才把錢撥給你，可是卓越</p>	R6-C2-C23

<p>專案的做法就不一樣了，第一個它申請過程就不一樣了，它會先有一個書面的審查，先有第一批的名單出來，然後要去做一個口頭的簡報，所以針我們的特色、導演怎麼去處理這個作品，然後我們在製作行銷上面我們有什麼樣的規劃，我們都要去做比較詳細的報告，然後委員會針對製作提一些問題，如果說他們希望在這個計畫裡頭這次設定什麼樣的目標來提問題。</p>	
<p>(卓越專案)從複選的過程到確定入選之後，然後國藝會會希望你根據製作提出你的宣傳行銷跟製作的規劃，因為製作的過程我們會有排戲的過程，那常態性的話它錢給你基本上不會來太多的過問或參與，但這是一個特別的專案，所以它是站在協助的立場來看在宣傳行銷上你要什麼樣的幫助，然後你在排練或製作的過程，你有沒有遇到什麼困難，在我們排練到一個階段，它們也會安排包括國藝會的人、包括評審委員來看我們排練，然後大家提出一些意見。</p>	R6-C2-C23
<p>國藝會(與建弘)那邊那時候幫我們做了半版的廣告，花了這麼多錢，我們就好心疼，一天就不見了，所以那個時候我們也有把這個意見提出來讓建弘董事長知道，他也是好意，那一般我們在沒有經費的情況下，比較貴的媒體我們不會去碰觸，可是有時候貴的媒體其實是有更大的宣傳效益，那他的本意應該是在於說，在你們本來的宣傳效益裡頭我額外拿一筆錢出來，藉由這一次比較好的宣傳媒體，去做比較好的宣傳效果，那我們會覺得那一次廣告公司的規劃沒有非常好，因為它可能比較是商業操作的方式，想說報紙可能是最大的一個效果，可是表演藝術，你說它是小眾也好、分眾也好，我比較喜歡說它是分眾，而那個族群的觀眾會比較注意在某些宣傳管道上面，因為我們不是商業劇場，所以我們在買媒體的時候就要把這個納入考量，需不需要花這麼大筆錢去推這樣定位的作品，所以我們那時候就有把這個意見提出來，後來第二屆的時候，他們就有改變了。</p>	R6-C2-C23
<p>參加了追求卓越，不只在原來的經費可以去做比較多的呈現，那當然國藝會也會很主動的來關心，你們現在有沒有遇到什麼困難需要協助，或是什麼的，大家也會比較去想說要資源共享。</p>	R6-C2-C23
<p>2006 年國藝會有另一個表演藝術精華再現專案，那個計畫最高也是補助二百萬吧，我們那時候是申請一百四十萬，它所謂的精華是你要提出你的經典作品，不是新作，追求卓越是新作，那個是舊作，然後到外縣市去巡迴，就是你原來是台北的，你到別的地方去巡迴，我們那時候提的是「驚異派對」，那部戲我們是 2003 年首演嘛，後來我們去新竹、台南、台中、高雄四個城市去表演，我們就是精華再現那一年行銷平台開始，去外地表演最大的困難就是在地的宣傳行銷，那一次就是有行銷平台出來，行銷平台就是當地的團隊，剛好我們去的這幾個城市都有行銷平台，第一次是國藝會出的錢，後來第二屆由文建會出錢、國藝會執行，好像</p>	R6-C2-C23

<p>後來都是這樣，那是一個很好的構想，我其實覺得國藝會做這個是很棒的構想，然後一方面是說你有一個固定的專案計畫在那裡推，像我剛才講的這些媒體你用量去談，都可以談到比較好的價格，我一整年二十檔你要不要跟我談，我有經費啊，我就可以把成本壓下來，第二個我長期在做的時候，等於是帶動這個地區藝文觀眾的成長，因為之前沒這麼多團隊要來啊，可是你一年要做二十檔，很多團隊本來不敢來，現在來了，行銷平台可以幫我在地做宣傳，幫我做這些工作，然後有一些公部門的補助在經費上面，當然來的團會多，這邊的觀眾就會有機會看表演，那他有機會看，他喜歡他下次就會再來看，在這個情況下市場才會活絡起來，它就是一個良性循環。所以我們那時候在精華再現推出「嬉戲」跟「驚異派對」的時候就是靠行銷平台在推。</p>	
<p>以創作社來講，我自己做表演藝術行政已經三十年了，我算是一個很資深的藝術行政工作者，也就是說我們是很有經驗的，也就是說我們自己在運作的過程當中，我們現在是文建會的扶植團隊，所以我們的行政組織已經有一個固定的制度在那裡，我們有一個基本的運作流程，所以再怎樣它不會差到哪裡去，因為那是一個經驗累積，我們有把那個制度留下來，可是也有一些團體他團長本身就是編導，底下只有一個行政人員，那可能那個編導的經驗不熟，他可能團成立幾年，還沒有很完整的行政組織，或是說它有行政組織，但還沒有很完整很成熟的行政經驗，那這個案子就會對他們有幫助，因為國藝會會一直盯。</p>	R6-C2-C23
<p>國藝會藝企平台我們以前也會覺得說，因為他們有一群國藝之友，我們會希望他們能不能幫我們透過國藝之友去推票，因為他們都是企業主或是企業的高階主管，可是那一塊一直不是有什麼大的成效，一直到這次追求卓越我我才真正有感覺到，企業跟表演有直接的接觸，補助的時候洪董事長他都有參與，包括宣傳的計畫他都有參與、來聽，我們在國藝會開會他都會來，他也會提出說給另外一個錢做宣傳，我們演出都會有首演酒會，他會邀請國藝之友都來看演出，那平常這些企業主管不會有機會來看演出，有機會來看演出就覺得還不錯。</p>	R6-C2-C23
<p>平台成員對專案贊助企業的看法—國藝會談專案贊助企業</p>	編碼欄
<p>我們也會去找說這個企業對某些藝術類別也有它的偏好，我們的經驗反而是企業這邊主動提的(藝企專案的主題)。</p>	R1-C3-C31
<p>雄獅李翼文董事長他就提出(藝教於樂)，可能也跟他們行業的背景有關係，他希望能做一些跟藝術教育有關的案子，那我們就會來評估說我們要不要參與這塊。</p>	R1-C3-C31
<p>他們(雄獅)也很關心說不要只落在台北，能不能延伸到範圍更大的地方，甚至偏遠的地方，那這比較是一種公益的考量。</p>	R1-C3-C31
<p>現在藝教於樂都會有成果發表會，只要時間允許企業都會過去看。我知道他們曾經看過一場是偶戲，小朋友很投入這件事情、而且在裡面</p>	R1-C3-C31

玩得很開心，這個部份對他們來說就是一個很強烈的回饋，就會覺得這個事情是很值得做的。	
表演藝術卓越主要是建弘洪敏弘，是他發起的，每一年只有洪敏弘是一直繼續的，其他的企業好像都在換，也是他們在這個案子上投下的沒有洪敏弘這麼多。	R1-C3-C31
東鋼執行長這邊，他們以前曾經讓藝術家去他們廠裡面過，她就覺得這個東西是有可能的，後來她也碰到別的藝術家有要求，那既然這可以是一個資源的話，也比較希望能夠公共化，不要說因為你認識執行長我就邀你來，而是說讓所有有機會的人。	R1-C3-C31
發現說企業本身對這個東西有強烈的興趣，然後他參與度高，這個案子有可能延續得比較長，像那種中途的參與，而且他參與的程度其實不高，很有可能他只贊助了一屆，那一屆可能積於種種因素，也許是人情都有可能，譬如說他的企業好友約他來參與，那他也願意表達善意。	R1-C3-C31
科技藝術的三個贊助企業都是科技背景，是他們提的。其實科技藝術也是有一個主要的贊助者就是邱再興，他自己也有一個基金會，他也是一個關注藝術很長時間的企業家。	R1-C3-C31
平台成員對專案贊助企業的看法—藝術創作者談專案贊助企業	編碼欄
雄獅的合作方式是，我們在執行的時候，它就是可以提供等值二萬塊的文具，所以我們列清單給他，他有送我們二萬塊的文具是用在這次教學使用的。這個本來它們就有說可以提供，我們之前也有去他們工廠參觀過，他們還有解說各種用具的使用方法。成果發表的時候他們本來要派人來看，但是後來董事長沒有空、後來沒有來，不然聽說他每次都有來。	R2-C3-C32
它(雄獅)經費是提供給國藝會那邊，並不直接進來我們這裡。我覺得它就是給我們一個空間跟一個創意執行方式來執行這個案子。	R2-C3-C32
(關於專案贊助者)大概就知道是鳳甲，只知道鳳甲美術館，我一直都知道是邱再興董事長主導的，其他有哪幾家我跟本也搞不清楚是誰。(開幕時)他們有派代表，但是都沒有接觸啦。	R3-C3-C32
沒有(跟企業互動)，因為其實我們的對口就是國藝會承辦人，然後是由他們直接去跟企業做聯繫這樣。目前是還沒有跟那個基金會有接觸，但到後期可能演出或酒會基金會的人會來看，那時候可能就會有接觸，但到目前為止是還沒有。	R4-C3-C32
我(劉柏村)剛開始去進駐(東和廠)的時候，他們的員工對這些鐵是非常…習慣…，對他們來說是沒有感覺的，而且整個廠區基本上他們也覺得是一種灰階的，因為其實它不是一個很舒服的場所，它的整個色調，涵蓋整個粉層、聲響，你會覺得對我們來說是很不舒服的，但是藝術家看到這些材料他是進入他自己的一個世界裡面，他知道如何將這些轉化成一種新的人文思考。	R5-C3-C32
她(東和執行長)是完全尊重藝術家。(與企業高層的交流)有的話就是副廠	R5-C3-C32

<p>長會來看我，然後他們也都會盡可能提供藝術家需求，所以在這個地方我個人是覺得受到尊重的。</p>	
<p>因為他們平常工作也是為了某些工人去製造那些產品，那跟製作藝術家的作品是完全不一樣的，他們已經跳脫生產那種需求性的這種樣貌，他們會一直揣測我們到底要做什麼東西、要表現什麼，因此當他去面對作品未完成的時候，他們都會引起他們接下來的想像空間，會有一個新的激發，會激發他們一種新的想像力，那這個未知，他們在觀念上也被開啟，他們在這個地方也是覺得非常有趣的。他們都會跟著在裡面去學習跟我們對話，這裡面其他某種程度上無形中的，在一個所謂的媒合過程中，他們慢慢了解到藝術創作是什麼，而且藝術作品到底存在哪些美學的內容，他們慢慢可以吸收到。</p>	R5-C3-C32
<p>我(劉柏村)把他們(企業員工)當作是來幫助我創作的人，某種程度裡面我需要去跟他們解釋，甚至某種程度上我自己做了不喜歡，我請他們修改，我也會跟他們講這樣我是覺得有問題的，這樣沒有表達好，所以我希望某些地方再改，那他們也理解、他們也接受，這裡面其實是符合東鋼的期許，他們期望藝術家的進駐能讓他們員工突破對鋼鐵的刻板印象，涵蓋藝術家在創作的時候，可以激發提升他們員工的想像力，這也是他們需求。</p>	R5-C3-C32
<p>第一屆建弘的董事長洪敏弘他又拿了一筆錢出來，做入選團隊的廣告宣傳的贊助，這是他額外撥出的一筆錢，不在他補助的經費裡頭，他把每個團大約九十萬的經費整合起來給一個廣告公司，廣告公司來找我們談，談我們的需求去做規劃，然後他們自己內部再討論，討論出來的結果我們就是有在台北愛樂電台做節目專訪，就每一個製作有一個小時的節目製作專訪，跟廣播廣告，另外還有報紙廣告半版的廣告，好像就這二樣吧，我忘了還有什麼，就是說除了我們原來規劃的宣傳行銷，他額外再去增加我們宣傳這一塊，那還有一筆錢用來幫助我們做首演酒會，又有一筆錢這樣，那我們針對那一次額外的廣告贊助跟規劃，那第一屆我們結束有個檢討會讓我們大家再去參加，那我們(創作社)那時候的反應是說，台北愛樂電台的廣播，基本上對音樂類，台北愛樂聽的人在音樂方面會比較多，然後戲劇演出或是舞蹈的演出，我們可能會覺得說廣播效果沒有那麼好，那對我們來講對我們最好的就是飛碟電台或是NEWS98，它的宣傳效果會比較大，我們戲劇類做起來就比較沒有反應在票房上面，那個時候還沒有有的時候就是有跟國藝會做這樣的建議，然後再來就是報紙廣告，我們會覺得說報紙廣告很貴，台北報紙分很多版，同樣是聯合報，你可能在中正區，然後民生社區有另一個版，價錢是不一樣的，我記得那時候他不是買全台北市看得到的版，就會變成說刊登出現只有一天，然後還不是全台北市都看得到，所以我們那個戲出刊的那一天，我們去買報紙我們都沒有看到，那我們就想說那它的效果到底</p>	R6-C3-C32

<p>在哪裡，而且他很貴，它好像一個半版就要幾十萬，那我們覺得那個錢好可惜，因為我們可能在做宣傳計畫的時候，我的整個宣團費就十萬塊。</p>	
<p>平台與藝文環境的關係—平台成員談藝企平台</p>	<p>編碼欄</p>
<p>企業會常有一種概念說，譬如有一個空間給藝術家展，那這個概念表示他們對藝術的概念某種程度停留在藝術家需要展示的空間，其實這個就已經不符合事實了，其實現在藝術家不缺展出的空間，展出的空間其實很多，而且對一般民眾展出對藝術家的幫忙並不大，這個情況是在對彼此認識不清楚的情況下，就會有一些幻想，或者背離事實的期望，那這個狀況如果透過事前，譬如像我們這樣對雙方都有認識的單位或個人去做鋪陳的話，也許某些合作的機會是會發生的，現在變成是說我們完全沒有足夠的時間跟人力去投入這些事情，但這些事情如果真的發生了，我要包到哪裡，如果我包到你們把事情做完，那誰要付我們費用。</p>	<p>R1-C4-C41</p>
<p>文建會現在有一個在補比較大的案子的表演製作計劃，可是我們不能是表達說，那是我們政府的影響，教育部這個比較明顯，我們的確是有去跟教育部做過討論，那其他的我們看起來好像我們先做了這個，帶動了其他的影響，不管是政府還是民間，都不能表達說是因為我，我們的觀察覺得誰有這樣做。</p>	<p>R1-C4-C41</p>
<p>對我而言，我不會特別傾向國藝會的方式或與其他基金會的方式(合作)，當然以執行度來講，可能會是國藝會比較輕鬆，當然我沒有實際去評估，它要用很多方式來評估。因為跟善立或康善你要非常清楚他們要的是什麼，跟善立又是共同有理念要去一起推這個活動，一個做戲劇教育的共同理念在，只是要花比較多時間去溝通跟討論。</p>	<p>R2-C4-C41</p>
<p>如果可以透過國藝會直接接觸到對的企業體當然是最好的，可是目前這樣以專案專案的方式也不錯，不然企業也不知道我到底要給哪個團隊，像雄獅它對這個案子就是比較有興趣，我覺得目前這樣規劃是不錯，那未來更好是可以找到平台說，至少是企業對譬如說戲劇、舞蹈或音樂哪方面比較有興趣。</p>	<p>R2-C4-C41</p>
<p>這個計劃(科技藝術)我(曾鈺涓)本來就知道它是補助經費，那東鋼那個案子是前年開始的，它其實是科案結束之後才開始的，我覺得那是另一種方式啦，其實以數位藝術來講，這種方式也會是藝術家想要的機會。</p>	<p>R3-C4-C41</p>
<p>我(曾鈺涓)是覺得可以再突破(科技藝術專案)，因為我覺得這次東鋼這種操作方式，比較像我過去對藝術和科技合作的認知，就是那個媒合的事情，我覺得東鋼這個是比較有趣的，對藝術家來講。因為他是真的有進入企業體系去做一些事情，除了錢來講，這個過程對藝術家來講還會學到其他一些別的事情，而不是只是把錢拿在手上做東西這樣。</p>	<p>R3-C4-C41</p>
<p>我(曾鈺涓)覺得如果要再繼續第四屆科藝獎一定要改變規則，因為目前過去的遊戲規劃，在上次的談論裡面，它們當然是有發現一些問題，就是還要再改變遊戲規則，那那個遊戲規劃就是要看後續企業他們的決定是</p>	<p>R3-C4-C41</p>

<p>怎麼樣，也不是我們藝術家可以去主導的。</p>	
<p>如果可以的話，也是希望可以引介一些有興趣的企業跟團體認識啦，因為國藝會本身就是這樣的平台嘛，所以或許可以另外再做這樣的事情。</p>	R4-C4-C41
<p>常態補助的話，國藝會只會提供經費上面的補助，然後其實國藝會在執行上的介入不會太多，當然像卓越計畫的話，他們在申請時會有一些要到現場做提案，在前製作業上需要有更多的討論，作品必須要有完整的東西，才能去提案。</p>	R4-C4-C41
<p>它(國藝會)等於說是跟企業那邊、有企業的資源之後，他們可能比較了解企業他們需要的是什麼，他們比較希望資源被放在怎樣的藝文團體上面、怎樣的藝文活動上面，國藝會在從這邊告訴藝文團隊說，他們設立各個專案或常態性補助來做，大家可以去申請這樣子，可以省掉很多中間跟各個企業溝通的時間。應該目前有這樣的機制平台，應該是只有國藝會比較完整的，如果是文化局的話，他就直接用公部門的補助下來分發。</p>	R4-C4-C41
<p>像東鋼這個部分其實基本上它的效益是很高的。但是這個案子基本上來說，我應該可以從另外一個角度切入就是說，如果今天有一個藝術家對這個材質本身來說是不熟悉的，其實他要進入那個領域裡面其實也不太容易，他可能要花更多的時間。</p>	R5-C4-C41
<p>意思就是說，因為透過這些作品，而使得他們員工很覺得他們那個廠域其實是很特殊的，而且又有這些藝術作品不斷地去激發他們藝術創作上的一個美學的思考，那他們的員工就不會覺得說所看到的這些東西，其實鐵就是鐵，但藝術家做出來已經不是鐵的問題，因為可能又帶領他們有一種新的思考，所以有關於這一部分，在他們整個企業上來說，他們就不再是讓我們感覺是一個很制式的、只是工廠的生產流程，反而是那個場域所本身所帶動出來，因為藝術家的進駐、藝術作品的呈現，使得那個場所是非常具有人文價值的一個場域，我覺得這個是可以去推廣的。</p>	R5-C4-C41
<p>像東鋼這個案子基本上來說，假設我(劉柏村)有機會，我還是會想再去，因為我覺得脫離了藝術家在工作室裡的侷限性，在那樣的場域裡面，他可能才有辦法看得到以金屬這個材質，在整個的一個社會層面上，整個運作的，尤其在工業都會裡面這種所謂的環境中，鋼鐵所代表的這種特質是什麼，在這個場區裡面，他才能真正比較具體、很強烈的把它詮釋出來，可是在藝術家的地方，涵蓋我們的設備，我們工作的一個場所的大小，其實都可能還沒有辦法把這個時代性的概念表達出來，但耗在那個地方，會讓藝術家得到很多靈感，甚至某些作品在呈現的時候會不斷碰撞這個部分，就是說它在談的內容會比較深入，不會只是在一個形式上。</p>	R5-C4-C41
<p>告訴你追求卓越專案它補這麼高的目的是在哪裡，那我一張票六百塊，在都不打折的情況下賣一百八十張，一場大概十萬零八千塊收入，那我</p>	R6-C4-C41

<p>通常一檔演出是五場或六場，那我以五場計算的話，我的總票房收入就是五十四萬，那我再算文化局跟國藝會的補助，大概二十、二十，我這一檔演出的總收入總共有九十四萬，也就是說我的支出超過這個金額，我大概就要賠錢了，但以創作社劇團來說，在實驗劇場的創作從來不可能用這麼少的錢在做，像我們的創作者、我們的演員，都有相當的資歷跟他們的知名度，所以有一定的價碼在，所以會造成我們在製作上非常非常辛苦，就算我們在票房上全滿、我拿到二邊的贊助，那我可能在宣傳上面跟企業、媒體談交換資源、票券，然後換一些廣告資源進來，那我可能省個七、八萬，那這樣加上是一百多萬的收入，那都花在製作裡頭了，那在追求卓越這邊，因為它補助金額很高，我們來說就是很多了，在比較充裕的經費之下，我可以不要扣(劇團成員的薪水)，讓大家合理拿的酬勞去支付以外，我還有多的錢在製作上面，譬如說我的舞台，然後我們去拍了一個短片就多花了十幾萬，那如果我沒有這筆錢我不可能去拍這個短片，所以它的目的在於說，它給你比較多的經費，讓你在作品的創意上面，可以有比較足夠的經費去發展、去呈現，這個是它當時的一個目的，再一個就是說，高額補助你的創作跟製作之外，它同時也提供國藝會所能提供的資源來做宣傳行銷，因為宣傳行銷對我們來講是很重要的一環，但作品本身的呈現是一件事情，另外就是說你的宣傳要做到最好，以你最大的能力去推你的產品，在這個比較高的補助經費裡頭，我就有比較多的錢去做宣傳，像之前我們可能買不起台北捷運的廣告，因為它很貴，但是因為這個贊助我有多一點的錢，就可以去買捷運站大的廣告。(專案的好處)第一就是說讓我們在原有的創作上做更好的發揮，第二個就是在宣傳行銷上面讓你做原本沒有辦法做到的廣告露出。</p>	
<p>其實就我們來講，創作社本來就有相當的經驗跟規格，所以我們一直都在沒有經費的情況下去統整很多很多的資源，在創作社不管是創作群、製作群，都不是新手，當時很多製作群已經在劇場界很多很多年、也很有名了，所以成立創作社就是這些人集合在一起，想說大家都有這樣一個背景可以去整合，然後有自己的團可以去做自己想做的作品，所以創作社從創團以來就一直在做資源整合這件事情，就是說以創作社的行政組織來講，從大家所有可用的資源一直在做整合，可是劇團做的作品一向都不是商業劇場的東西，只有幾米被人家講用了商業劇場，我們一直在很有限的財力下，運用資源、整合資源，這一次對我們來講比較是說，因為我們一直都沒有錢，沒有錢在做要很多錢做的事情，那這一次(追求卓越專案)終於有人給我們錢，讓我們在原有的事情上，再去擴大我們的規格，對我們來講比較是不一樣的，之前都是在用我們的經驗、用我們的人脈，用我們的已經有的這些創意，然後用很少的錢去完成它，然後背了一屁股的債、然後欠了一些錢，然後再想辦法去周轉讓劇團繼續運作。我們的創作者會要求那樣的品質，那我也沒辦法用很陽春的方式去</p>	R6-C4-C41

<p>呈現一個創意，因為我們的專業已經到那樣一個程度，光是在我這一關我就過不去，因為出來的質感很差，我需要有一些錢去做那樣的舞台，我需要有一些錢去做一個短片、做影像的東西，我需要有一些錢去做那樣的服裝，可是我沒有錢怎麼辦，我去借錢我一定要把它做出來，所以我的東西絕對不會在那個水準以下，我指的是說製作的品質來講，那至於它的藝術性、它的創意，就見仁見智，所以對我來講錢是一個很大的問題，因為我沒有足夠的經費做那樣的作品的時候，我就要去借錢，所以我就會欠錢，然後我就沒有辦法去請更多的人來，然後就沒有辦法做很多的一些計畫，那我比較有錢的時候我就可以請一些人，譬如說我現在在做宣傳行銷，我們常常都是一個人做五個人用，其實現在的宣傳管道很多很多，你的宣傳行銷不能只有一個人做，你要有幾個人分別有不同專長的人幫你去執行，那我們沒有錢怎麼請，我們在製作上常常有這樣的困擾，可是在追求卓越專案的時候，我有足夠的經費，我可以很放心。</p>	
<p>平台與藝文環境的關係—平台成員談藝企合作</p>	<p>編碼欄</p>
<p>有一個我認識的一個藝術家朋友，我覺得他的作品蠻適合的，我問他不想跟企業合作，他馬上說不要，他們所有跟企業接觸的經驗都非常挫折，這個現象肯定是很普遍的，那其實企業想的事情跟藝術家想的事情是兩碼事，那中間要怎麼發生合作，那我們真的是長久的經驗，覺得中介者的需求是很高的，就是怎麼在雙方的需求中尋找一個合作的點，而且這個點是雙方都還滿意的。</p>	<p>R1-C4-C42</p>
<p>(藝企合作)我覺得是可以比較互動式，不是單純說你跟我買票，相對我可以提供設計配套的課程，譬如我就是幫你們員工上課，因為我們戲劇課程是非常有趣的，我先讓員工知道說其實戲劇是非常好玩的，透過遊戲式的課程，讓他了解，甚至員工、跟他們的主管都可以去了解這個劇團到底在幹嘛，甚至跟他們介紹劇團在做哪些工作，這是彼此認識的第一步，那才講到後續，我們剛好有演出是鼓勵大家來看的，甚至是互動式的，看完之後跟他們討論，這樣才會更有意義。</p>	<p>R2-C4-C42</p>
<p>我覺得跟企業體或是像基金會合作是要磨合很久的，它並沒有這麼容易，因為你要了解彼此的理念，想今天企業家他拿錢出來，一定有他自己想要做事，它沒有那麼容易的。</p>	<p>R2-C4-C42</p>
<p>其實就我自己(曾鈺涓)覺得，大家一開始對科技藝術專案，我會覺得不該只有經費上的挹注，應該還有其他的，例如說真正藝術和科技的合作創作模式，譬如說企業的協作技術，他們自己研發的什麼東西拿來給藝術家使用這樣。</p>	<p>R3-C4-C42</p>
<p>因為藝術家來講，我們接觸到的東西有限，那很多東西在企業體，如果說可以進到他們企業跟他們討論要做什麼東西，或是他們事先告訴人家他們會提供什麼樣的技術跟資源，然後藝術家在申請的時候就可以提出</p>	<p>R3-C4-C42</p>

<p>相關的計劃出來，那會蠻有趣。因為其實國外有很多案例，他們都是這樣子操作，企業會提出他們有怎麼樣的技術能力，然後他們希望藝術家來提案，然後他們在評選的時候不只是藝術類的評審來決定這件作品好不好，他們也會有技術面的評審來決定這樣創作會不會有新的火花，或是對企業有能力增加的優勢，那結果會是做出一些很有趣的作品，那台灣現在還沒有這樣子的機會。但這是我(曾鈺涓)自己的想法，因為他們也有其實的考量，企業是不是願意 open 他的資源出來，除了經費之外的資源，其實企業有自己的考量啦，有當然是更好。其實企業要拿錢出來贊助藝術活動，其實企業也有它的考量，企業不是說因為錢太多它才把錢拿出來，它的考量可能是名啊、資產啊之類。</p>	
<p>那國外有很多案例是藝術和企業在合作過程中，是使得那個技術被開發出來的，現在即使國外合作案例，有的即使不是在贊助計劃，而是藝術家去工作這樣子，那個經驗其實在台灣是沒有的，就是還找不到這樣的案例的感覺。因為數位藝術專案計劃其實是一個比較特別的計劃，因為它有技術的層次，我是覺得它比較複雜啦。</p>	R3-C4-C42
<p>只要有機會、我們可以接受、對方也覺得 ok(就可以合作)，私人企業的部份啦，那就可以來做，那公部門就是照一般的程序下去做。</p>	R4-C4-C42
<p>每個企業每次的贊助情況也都不一樣，它們會根據每年的廣告預算跟營收狀況，還有跟主事者來講也很有關係，因為企業它通常有一個前提，我今天拿錢來贊助你，我的目的是什麼，我們自己在送案子都會先替他們問這個問題，像 SHOEX 第一個考量就是它的主事者非常喜歡戲劇，然後它產品的族群和我們戲的族群是在同一個族群裡頭的，我們的觀眾會喜歡他們的產品，然後他們的定價是比較高的，然後我們劇團戲的質感也跟他們是合的，可是第四年那個主管跳到另外一家公司去了，之後那個主管到杜邦那家打火機、精品啊，它好像也有生產菸、比較雅痞抽的菸，他還是回來找我們希望跟我們合作，那我們在「驚異派對」裡頭有在戲裡面抽菸，他那時候就很高興要跟我們合作，好像有規訂香菸可以在平面媒體做廣告，不可以在戲劇跟表演藝術裡面做廣告，可是你可以用公司的名稱，因為我們戲裡本來就有抽菸，我們不是因為那個才故意在戲裡抽菸，可是它新出品的菸有肉桂的香味，蠻香的，但是戲裡面抽菸的戲大概有十分鐘、十五分鐘，可是那個菸味在空氣裡頭會很久才會散掉，那你剛開始聞會香，可是你長時間在那個空氣裡頭會暈，那演員在舞台上、他在表演，然後燈光打下來會有溫度，演員覺得沒有辦法，那個味道很濃，他們就覺得會頭暈，後來我們只好跟他們說謝謝你們的贊助，我們沒辦法，不適合就還是把它推掉了，我要講的就是說，有很多因素。</p>	R6-C4-C42