

私立南華大學
美學與藝術管理研究所碩士論文

企業成立文教基金會及美術館之組織管理研究



研究生：陳 嬋 娟

指導教授：陳 國 寧 教授

中華民國九十二年六月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

美 學 與 藝 術 管 理 研 究 所

企 業 成 立 文 教 基 金 會 及 美 術 館 之 組 織 管 理 研 究
— 以 「 山 集 團 」 為 例

研 究 生：陳 嬋 娟

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：蕭 志 厚

陳 國 亨

符 靖 榮

指 導 教 授：陳 國 亨

所 長：釋 慧 開 (陳 開 宇)

口 試 日 期：中 華 民 國

92 年 6 月 10 日

摘要

1987 年政府宣佈解除戒嚴後，台灣的經濟逐漸繁榮，間接也帶動了藝術產業的發展，然而在這種時空背景下所成立的私人美術館或博物館，隨著 90's 年代中期景氣逐漸低迷，傳統產業受到衝擊，連帶也使私人博物館與美術館的營運受到影響；許多企業成立的文教基金會及美術館，便在其企業集團受到財務危機後，美術館也面臨到休館的命運。

本研究以「山集團」為主要案例，探討企業與其成立基金會及美術館之組織營運關係，私立美術館（博物館）與基金會之組織管理模式；以及探討基金會及美術館永續發展的可能性。本論文在內容上共分五個章節，第一章為緒論，第二章以企業贊助、基金會及民間美術館經營的概況為基礎，探討企業贊助的動機，基金會、美術館的定位與使命，第三章以「山集團」企業成立「山藝術文教基金會」及「山美術館」的人員組織、經營策略為個案探討，第四章以「奇美」、「鴻禧」、「順益」以及「鳳甲」等相關案例為訪談對象，了解私立美術館、基金會以及企業間的組織管理與經營問題，並探討相關案例未來永續發展的可行性。

目前台灣私立博物館(美術館)是設在基金會之下運作，企業成立的基金會及美術館，彼此間的組織營運關係交叉。從研究中發現，由於企業贊助成立的基金會，其資金來源多為該企業主，因此贊助者的理念與權力會控制基金會的組織運作；由於贊助者掌控董事會，董事會功能無法自由發揮，並對外募款；又使博物館（美術館）和基金會的組織行政與人事重疊，球員兼裁判，無法區分決策部門與執行部門的權責；再加上博物館目前立法未完善。因此私立博物館需健全非營利組織之董事會的管理機制，並擬定明確的使命與目標，加強組織管理機制與文化行銷，如此基金會及民間美術館雙方才能朝向正常的經營與長遠發展。

關鍵字：企業贊助、文教基金會、私立美術館、非營利組織管理、山集團

謝 辭

回顧兩年的研究所生活，同學的笑聲、師長的叮嚀，大伙一同上課、到台北看展覽、去圖書館找資料，在阿勃勒樹下吃午餐、聊天，甚至翹課，還有霧社、清境、阿里山的共遊，許多豐富美好的回憶至今依然歷歷在目。

承蒙陳國寧老師在博物館學、藝術管理領域上的引導，感謝吳金桃老師使我在論文寫作與專業英文上獲益良多；謝謝楊植勝老師在美學觀念上的啟發，以及傅篤誠老師在非營利組織領域上的指導；還有蘇大哥、秋菊姐、曜昌、一鳳謝謝你們陪我一起渡過那段奔波往返的日子；感謝玉霜的收留與照顧，還有淑鈺、玉如、敏正、曉琦、珊珊的鼓勵，是你們讓我在求學的過程中更為豐富而充實。

本論文得以完成，要感謝林明哲總裁的協助與支持，還有「奇美博物館」的潘元石執行長、「順益台灣原住民博物館」的游浩乙館長、「鴻禧美術館」的廖桂英執行長，以及「鳳甲美術館」的邱再興董事長，謝謝您們協助我對訪談資料的蒐集；同時在論文撰寫的過程中，最要感謝的是陳國寧老師的悉心指導，以及口試委員簡瑞榮老師與黃光男館長，對本論文的建議與指正。同時感謝身旁的同事、朋友；謝謝總經理、劉經理、邱大哥、春恭、翔幼、新安、琪慧、淑華姐、麗娟、寬英、淑玲，這些日子來在工作上對我的包容與協助；感謝總裁、執行長對的提攜與栽培，還有麗娟、慧芳、美雪、仕甄 ...，以及曾經為「山美術館」努力過的每一位伙伴。最後，要感謝一直支持我、包容我的家人，爸、媽、俊良還有芷瑜，沒有你們的支持我無法順利完成學業。

這些年來的風風雨雨，一路走來點滴在心頭，太多的感動無法言喻，感謝所有曾經有形、無形幫助並鼓勵我的朋友們，在此也以感恩的心，致上我最真誠的謝意，謝謝大家！

民國九十二年六月 于高雄

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	2
第三節 研究範圍與限制.....	5
第四節 研究方法與架構.....	7
第五節 文獻探討.....	11
第六節 名詞釋義.....	15
第二章 企業贊助、基金會及美術館概況	18
第一節 企業贊助.....	18
第二節 政府鼓勵企業贊助藝術的方式.....	24
第三節 基金會概述.....	30
第四節 民間美術館的經營.....	39
第五節 小結.....	46
第三章 「山集團」之經營及其藝術事業管理	47
第一節 「山集團」概述.....	48
第二節 「山藝術文教基金會」的成立與經營概況.....	55
第三節 「山美術館」的營運管理.....	64
第四節 「山藝術文教基金會」的現況與未來.....	75
第五節 小結.....	79
第四章 企業、基金會暨博物館之經營 與組織管理	80
第一節 企業、基金會與博物館之互動關係.....	81
第二節 基金會與博物館(美術館)之組織與管理	89
第三節 民間博物館(美術館)的經營問題	97
第四節 私立博物館與基金會的永續發展.....	100
第五節 小結.....	103
第五章 結論與建議.....	106
第一節 研究發現.....	106
第二節 結論.....	108
第三節 後續研究建議.....	110
參考書目	111

附錄一	國內企業界收藏藝術品概況	119
附錄二	「山藝術文教基金會」年度預算表	122
附錄三	「山美術館」預約導覽申請表	123
附錄四	「山美術館」問卷調查表	124
附錄五	「山藝術文教基金會」大紀事	125
附錄六	訪談記錄	131
	「山藝術文教基金會」訪談記錄(一)	131
	「奇美文化基金會」訪談記錄(二)	137
	「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)	144
	「邱再興文教基金會」訪談記錄(四)	152
	「鴻禧藝術文教基金會」訪談記錄(五)	161

圖目錄

圖 1-1	研究架構圖.....	10
圖 2-1	整體社會的三大部門.....	31
圖 2-2	法人分類圖.....	33
圖 3-1	世華金融大樓.....	50
圖 3-2	「山美術館」29 樓展場.....	50
圖 3-3	「山集團」人力組織圖.....	51
圖 3-4	社區巡迴音樂會.....	53
圖 3-5	「愛河藝術節」系列活動.....	53
圖 3-6	「炎黃藝術館」由李可染題字.....	54
圖 3-7	《炎黃》雜誌創刊號.....	54
圖 3-8	「山藝術文教基金會」之定位.....	56
圖 3-9	「山藝術文教基金會」業務方向.....	60
圖 3-10	「遠行與回歸 - 熊秉明創作展」 於台北國立歷史博物館展出.....	60
圖 3-11	「複數元的視野」北京開幕當天吸引大批人潮.....	60
圖 3-12	大陸畫家楊飛雲來台示範人物素描創作.....	61
圖 3-13	兩岸藝文界出席「複數元的視野」北京開幕式.....	64
圖 3-14	董陽孜書法展.....	67
圖 3-15	「山美術館」30 樓展覽空間.....	67
圖 3-16	一九九八年「高雄市民美展」.....	67
圖 3-17	親子麵包雕塑比賽.....	68
圖 3-18	成大學生至「山美術館」校外教學.....	68
圖 3-19	「山美術館」組織圖.....	69
圖 3-20	「山美術館」現場導覽.....	74
圖 3-21	「山美術館」30 樓戶外空中花園.....	74
圖 4-1	基金會組織包含於企業.....	85
圖 4-2	基金會組織部份獨立於企業.....	85
圖 4-3	基金會組織完全獨立於企業.....	86
圖 4-4	基金會營運模式圖.....	87
圖 4-5	博物館(美術館)營運模式圖.....	88
圖 4-6	「奇美文化基金會」組織圖.....	92
圖 4-7	民間美術館人員組織圖.....	93

表 目 錄

表 1-1	歷屆「文馨獎」贊助類別統計表.....	1
表 1-2	本論文深度訪談時間表.....	9
表 2-1	二〇一二年美國前二十大企業基金會.....	22
表 2-2	Kotler 的組織分類表.....	32
表 2-3	台灣 300 家主要基金會目標類型之年度比較.....	37
表 2-4	台灣文化藝術基金會成長表.....	37
表 3-1	「山集團」企業經營時間表.....	48
表 3-2	王象建設社區回饋年表.....	49
表 3-3	文化藝術基金會設立之組織部門分析表.....	59
表 3-4	「山藝術文教基金會」歷屆董事背景.....	58
表 3-5	「山美術館」人員職務表.....	71
表 3-6	「山藝術文教基金」會 SWOT 分析表.....	77
表 4-1	訪談案例之基本資料表.....	81
表 4-2	訪談案例之經營概況表.....	82
表 4-3	訪談案例之人員配置表.....	91
表 4-4	博物館的組織.....	98

第一章 緒論

第一節 研究背景

2002 年九月中旬，廣達電腦董事長林百里在獲「文馨獎」特別獎的感言中提到：「台灣是個資本主義社會，要做到均富，我認為很困難。但是，如果大家努力，要做文化均富，我相信是有希望。而唯有重視文化，台灣才有永遠¹。」林百里深刻的體認到文化是人類的生活方式，科技只是文化發展的一個過程，只有文化才是永久的。也因為有了這樣的見解，許多企業家願意投入贊助文化藝術事業，不但提供實質上的經費資助，對文化藝術工作者來說，在精神上更是莫大的鼓勵。隨著「文馨獎」的鼓勵作用，不但企業本身參與文化藝術活動，許多企業主的實際行動更產生了帶頭的作用，使得愈來愈多的企業認同文化藝術的重要性。

企業是創造社會經濟成長最重要的動力，而企業活動也成為自由經濟體制的主要力量，根據文建會資料統計，歷年「文馨獎」的獲獎事由，以藝文活動推廣及贊助基金會形式居多（表 1-1），這也顯示了文化藝術的推展是一般企業贊助最多的方式，而許多企業或個人更以成立基金會或美術館的方式來從事藝術贊助。

表 1-1 歷屆文馨獎贊助類別統計表

贊助類別/屆數	藝文推廣獎助	基金會贊助(私)	基金會捐助(公)	展演設備或場所提供	古蹟修護贊助	購票贈券贊助	公共藝術贊助	贊助 921 震災文藝修繕	贊助表演藝術	人力資源	商品贈品或文物畫作捐贈	總計
第一屆	81	32	8	16	2	1	1					141
第二屆	86	22	5	6	1	1	5			1	9	136
第三屆	41	17	7	12		2		16	72			167
第四屆	58	24	12	9		2			33		18	156
合計	266	95	32	43	3	6	6	16	105	1	27	600

資料來源：1. 參見文建會文馨獎網站，www.cca.gov.tw:8080/wenxin/statist/Welcome3.html

2. 本研究整理

然而，私人美術館的營運仍然受到許多的議論，有人認為這是企業為塑造企業形象與商品宣傳的一種手段。但是，私人美術館的存在是不爭的事實，企業主對藝文活動的贊助，與整個藝術生態的發展有著密切的關係。近年來隨著產業型

¹ 參見吳修辰整理，林百里：懂得文化才是好的科技人，〈商業周刊電子報〉，2002.12.5，www.businessweekly.com.tw/bwnet/bwfiles

態的轉變，許多企業主管均積極參與文化藝術活動的贊助，也有許多企業因此成立了文教基金會。

企業的成功經營，對藝術的推廣有其正面性的效益，企業經營的成敗，也直接影響到經濟與文化的發展。

而「組織」運作是一種不可忽視的力量，克拉克(P.F.Drucker)曾指出，為使組織運作更有效率，其主要任務有三：第一為決定組織之目的及使命，使其發揮經濟效益；第二為設計工作，使員工發揮最大生產力；第三為顧及組織存在與影響，需負起社會責任²。

在「組織」的運作中，仍需與「管理」機制相結合，才能達到確實的目標。由於民間藝文團體一向較缺乏管理的概念，而企業經營者亦希望以文化藝術回饋社會，因此要如何藉由企業化的管理經驗協助民間藝文團體發展，並使企業與藝術相互扶持共同成長，亦成為企業界與藝文團體所共同關心的課題。

第二節 研究動機與目的

一、研究動機

1980年代，台灣經濟起飛，民間興起投資藝術與蒐購文物的風氣，於是私人籌辦博物館的風氣盛行，包括許多企業家出資成立文教基金會或博物館；企業家投資開發遊樂園區，內設文物館、美術館；藝術家成立自己的美術館；或者收藏家則創設私立的文物館、標本館，公開參觀³。一時間台灣的博物館或美術館數量迅速成長，而台灣地區私立的中小型博物館佔全國博物館相當大的比例⁴，但在這些私立的博物館中，除了部份由企業團體及基金會支持的博物館，有比較充裕的經費外，其他以個人能力經營的小型博物館，在營運上較為困難。

這些企業成立基金會而營運的博物館(美術館)，包括「奇美博物館」、「鴻禧美術館」、「台灣民俗北投文物館」、「順益台灣原住民博物館」、「樹火紀念紙博物館」、「何創時書法藝術館」與「山美術館」等等，雖然其規模與管理制度無法與公立博物館相比，但他們同樣扮演著文化推動者的角色，在不同的領域

² 摘自吳秉恩，《組織行為學》，1993(初版)。台北：華泰書局，P.8。

³ 摘自陳國寧，《如何經營小型博物館》，2000.9。台北：行政院文化建設委員會，p.21。

⁴ 參見陳國寧，《台灣地區中小型博物館經營管理之研究》，1997.6。台北：行政院文化建設委員會，p.113-151。

為文化推廣做努力。雖然企業支持美術館的設立，可以滿足主事者個人蒐藏的愛好，落實以文化回饋社會的行動，而且可以藉由博物館或美術館建立良好的企業形象⁵。然而，這樣的博物館(美術館)若建立在大型而穩固的企業財團，或許具有永續性發展的可行性，但就台灣目前的現況來看，私人博物館是否可以永續經營，仍是一個相當值得關注的問題。

近年來隨著產業結構的轉變，藝術事業受到相當大的衝擊，許多以企業財力支持的私人美術館，隨著企業集團營運不佳，美術館的經費也產生了困難；例如「山美術館」便是在其「山集團」企業發生財務危機後，連帶影響到「山藝術文教基金會」與「山美術館」的營運。就企業追求利益的觀點，以私人財力要維持一座美術館的營運談何容易！面對目前景氣低迷、經費緊縮，私人美術館的經營又是何等的艱辛？企業對藝文的贊助，雖然對於企業的形象宣傳有其正面效益，但企業為了經營博物館或美術館所需投注的經費與人力，卻不是一般中小型企业所能承受的。

從企業經營的觀點來看，企業經營的成敗與其組織管理有著密切的關係，而組織運作是否有效率也關係到企業本身是否具有競爭力，因此從組織編制亦可看出美術館的目標與走向⁶。近年來，由於民間美術館及博物館的相繼成立，其營運與管理問題也日益受到重視，包括民間美術館無法獨立辦理登記、企業贊助的基金會與美術館在經費與人力上需仰賴母企業的支援等問題。因此，企業集團成立的基金會、民間美術館與企業集團間存在著什麼樣的組織關係？其間的運作又面臨什麼問題？是否民間美術館或基金會有脫離企業組織運作的可能性？這些問題皆成為筆者撰寫本論文的主要動機。

二、研究目的

本論文主要的研究重點，即是希望從民間企業贊助藝文團體的角色出發，以企業回饋與藝術贊助的觀點，探討營利企業成立非營利組織並經營美術館的組織管理概況。以「山集團」為主要個案，藉由「山集團」企業成立「山藝術文教基金會」並經營「山美術館」的個案分析，了解企業集團與其贊助之藝術事業間的營運關係，進而探討企業設立基金會及民間美術館之經營模式與組織概況。藉由

⁵ 參見漢寶德，《博物館管理》，2000，台北：田園城市文化事業，p.129。

⁶ 參見徐文琴，建立美術館研究人員制度，《藝術家》，1996.05，第254期，p.177。

「奇美」、「鴻禧」、「順益」等企業成立之博物館為輔助個案，經由訪談及相關文獻之整理分析，了解台灣企業贊助基金會及美術館(博物館)之經營型態，以及民間美術館的經營現象與面臨的困境；透過對其組織管理及營運現況的了解，探討企業成立基金會及民間美術館的組織管理模式，以及現階段面臨的困境及未來發展。並希望能提供民間企業往後成立私人美術館或博物館，在經營策略與組織管理上的參考。

因此，本論文主要的研究目的是：

(一) 以「山集團」個案探討企業與其成立基金會之組織營運關係

藉由對「山集團」個案資料的分析與探討，了解企業集團經營的藝術事業，對於藝術基金會及美術館本身的運作、人員組織結構、展覽活動、典藏、推廣教育的執行狀況。並以「奇美文化基金會」、「鴻禧藝術文教基金會」、「林迺翁文教基金會」、「邱再興文教基金會」及「山藝術文教基金會」等案例，了解營利企業(或企業主)與非營利組織間的營運關係，以及企業集團與其成立之基金會的組織模式，並探討其間的互動關係。

(二) 探討私立博物館(美術館)與基金會之組織管理模式

透過對國內企業贊助成立之相關博物館(美術館)，包括「奇美博物館」、「鴻禧美術館」、「順益台灣原住民博物館」、「鳳甲美術館」及「山美術館」等案例進行訪談，了解目前私立博物館(美術館)的組織營運與人員管理，並探討目前私立美術館的經營現況、立案方式、組織概況與經營的問題。

(三) 探討基金會及美術館永續發展的可能性

藉由文獻資料的回顧與整理，了解民間美術館在企業經營中所扮演的角色，並對企業集團成立基金會並經營美術館的案例進行訪談，以「奇美」、「鴻禧」、「山」、「順益」、「鳳甲」為訪談對象，了解企業贊助基金會與民間經營美術館所面臨的困境，並探討文教基金會及美術館未來永續發展之可行性。

第三節 研究範圍與限制

一、時空的界定

1987年政府宣佈解除戒嚴，隨著台灣的景氣好轉，股市狂飆與房地產的熱絡，間接帶動了經濟的繁榮，國人在物質生活得到滿足後，對於精神生活亦逐漸重視。畫廊、藝術雜誌、私人或企業亦相繼設立博物館或美術館，然而在這種時空背景下所興起的藝術產業，隨著90's年代中期房地產景氣低迷、股市蕭條、網路泡沫化等危機，台灣的傳統產業面臨了市場上的衝擊，連帶也使得企業成立的私立博物館或美術館，在經營上受到極大的影響。

本論文以企業成立之基金會及其經營的美術館為主軸，在研究個案上以「山集團」所成立之「山藝術文教基金會」及「山美術館」為主，並觸及相關個案如「鴻禧」、「奇美」、「順益」、「鳳甲」等民間美術館(博物館)。在空間的界定上以台灣的視覺藝術環境為主，並以成立背景與「山集團」個案之組織使命與經營性質相近，且同樣由企業成立基金會所經營之美術館為案例；在時間的界定上，則以台灣基金會成長最多的1990年至2000年間的90's年代為主軸。但由於基金會的興起與解嚴後的經濟活動有著密切的關係，因此本論文仍需將時間上溯到1987年前後，以解嚴前後的當代時空與政經環境為背景，從經濟與藝術環境出發，探討民間美術館興起的時機與政經環境的影響，並溯及「山藝術文教基金會」成立的背景。但由於「山美術館」已於2002年2月休館，因此本論文所描述之「山集團」、「山藝術文教基金會」與「山美術館」之組織與營運，皆以90's年代經營模式為重點，著重於企業、基金會與美術館之組織運作探討，對於休館後美術館的現況無法做深入的描述，僅能就基金會經營現況做分析。同時，礙於篇幅與個案的限制，對於基金會與美術館的經營，在取樣上並不能代表所有私人美術館之經營模式，在藝術發展歷程與現況的探討上較為侷限。

二、對象的界定

在對象的範圍上，由於文化、藝術所包含的範圍相當廣泛，舉凡舞蹈、戲劇、音樂、教育、宗教等等皆有所關連，而本論文主要以企業贊助之文教基金會並成立美術館(博物館)者為研究案例，並以視覺(或造形)藝術為主要收藏之藝術類型基金會為主，因此並不包含表演藝術類型基金會。而公部門所設立之藝術基金會，

如「國家文化藝術基金會」，縣市文化中心及大學院校所設立之文教基金會亦不包括在內。

由於我國的藝文相關基金會組織，原本多以「文教基金會」登記設立，中央主管機關也原屬教育部，但自民國 88 年起，將「文教基金會」畫分為「文化藝術基金會」及「教育事務基金會」兩部分，主管機關亦分別為行政院文化建設委員會及教育部⁷，因此本論文所選定對象雖以文化藝術類為主之基金會類型，但因許多成立美術館之基金會，當初仍以文教基金會設立登記，因此，本研究所稱之「文教基金會」以其業務性質為畫分，亦即以藝術推廣之基金會為主，且其資金來源主要來自特定企業或企業主，亦即著重於企業贊助成立之文化藝術類型之基金會，其他由宗教、慈善團體及教育目的所設立之相關類型基金會並不在此範圍。而且，因為基金會本身皆需冠上「財團法人」，故本論文所稱之基金會皆為登記立案之財團法人文化、藝術基金會為主，並省略其財團法人稱號。

由於美術館涵蓋的範圍相當廣，而本論文研究之美術館又以私部門為主，在研究對象上，又以企業贊助設立基金會所附設之私人美術館或藝術類博物館為對象，其他如以企業為主之企業博物館，以及以工藝、科學類型博物館，或以藝術家個人名義設立的私人美術館及博物館並非本研究之主要對象。而一般公營美術館、文化中心或社教單位，以及民間個人或藝術家所成立之博物館或美術館亦不在此限。

本研究案例之選取，以組織使命相似，企業與基金會知名度高且活動頻繁為優先，由「台灣 300 家主要基金會」名錄中，以企業贊助型基金會為對象，包括「奇美文化基金會」之「奇美博物館」、「鴻禧藝術文教基金會」之「鴻禧美術館」、「山藝術文教基金會」之「山美術館」、「林迺翁文教基金會」之「順益原住民博物館」與「邱再興文教基金會」之「鳳甲美術館」等為主要案例。其中「順益」是台灣唯一登記立案的私人博物館；而「山集團」企業雖因財務問題倒閉，連帶影響到「山美術館」的休館，由於其基金會及美術館的組織與企業集團間有相當密切的營運關係，且「山藝術文教基金會」在「山美術館」休館後，仍然持續舉辦兩岸交流活動⁸，此為本研究以「山集團」為個案研究之主要原因。

⁷ 參見夏學理等編著，《藝術管理》，2002.10。台北：五南出版，p.196。

⁸ 「山藝術文教基金會」於 2003 年 2 月-5 月間，舉辦「山中傳奇 - 邂逅西洋大師」，將山美術館西洋藝術品的館藏巡迴至「上海美術館」與「四川成都美術館」等地展出；詳見 2003.5 的《藝

由於本論文著重於企業贊助成立之基金會及其所經營之美術館，而台灣私人美術館的規模與編制，在專業與運作上實無法與公立美術館相抗衡，且因本論文討論重點在於企業、基金會與美術館之間的組織與經營管理模式，對於民間博物館的典藏品管理、義工招募培訓與社區教育及推廣上，受限於時間，本文未列入探討。而企業之「組織管理」理論範圍相當廣，包括使命、目標、規劃與決策，以及組織架構、組織行為及組織文化等等，皆是組織管理所探討的核心，但本論文在研究上較重於實際案例之研究。而且，在例案訪談上，筆者的主觀認知與受訪者在接受訪談時的主觀意識、價值、訪談問題與回應方式等，皆會因受訪者當時情境、環境因素或業務機密等等的考量，間接影響到訪談內容的信度與效度，對於相關資料在取得上亦有其特殊性與侷限性，此為本論文研究上的限制。

第四節 研究方法與架構

一、研究方法

研究方法(methodology)上有所謂「質性研究」(qualitative research)與「量化研究」(quantitative research)⁹。簡言之，量化研究即以數字為基礎，透過大量的數具統計呈現研究結果，而質性研究則是以文字描述為主，兩者間具有互補性。本研究之目的為分析比較企業成立文教基金會及美術館之組織管理與營運關係，以「山集團」所成立之「山藝術文教基金會」與「山美術館」為個案，並以其他類似案例為參照對象，在研究方法上以「質性研究」較為合適。而本研究所採用的研究方法包括：個案研究、參與觀察、深度訪談與文獻分析等研究方法，以下分別說明。

(一) 個案研究

個案研究法乃是一種實證調查，即是系統性地調查個人、團體、組織或某一事件，以獲得最多解釋資料的研究法。由於民間美術館的經營往往具有其特殊性，因此研究者希望用「山集團」為主要研究對象，以企業成立的基金會並經營美術館為案例，藉由個案相關文獻蒐集、參與觀察、深度訪談等

術家》，上海藝壇月報，336期，p.132-133。

⁹ 參見南華大學教社所、社會所、應社系主辦，第一屆《社會科學研究方法：質性研究方法》研習會論文集，2001，p.1-11。

方式，蒐集相關資料並加以分析整理，針對類似以企業集團成立基金會對美術館或博物館經營的個案，就其組織、財務、行銷等經營管理層面做深入分析與探討。

(二) 參與觀察

由於筆者曾任職於「山美術館」，在「山美術館」成立與休館前均參與了美術館的運作工作，對於美術館及基金會在業務上有一定的了解，而在撰寫論文期間亦回到「山藝術文教基金會」參與現階段的工作。對於民間企業、基金會與美術館間的組織運作，可以藉由實地參與觀察，了解企業、基金會與美術館間的組織運作狀況，對於論文在撰寫上有相當大的幫助。

(三) 深度訪談

要了解不同組織內部的經營狀況，除了書面資料的使用外，相關工作人員的訪談亦是非常必要的。因此筆者藉由訪談大綱的擬定，針對「奇美」、「鴻禧」、「順益」、「鳳甲」及「山」等五家私立美術館的館長或執行長進行訪談(表 1-2)。筆者事先以電話約訪的方式，擬定訪談大綱，在訪談題綱的設計上以半結構式的問題進行提問，且在訪談進行的過程中受訪者手中亦有題綱，訪談者可視受訪者的意見、態度及價值判斷做深入訪問。在訪談進行前筆者會先徵詢受訪者的同意而進行錄音，訪談時間不受特定限制，在受訪者接受訪談的同時可視訪談進行狀況做適度調整，希望盡量以輕鬆愉快的方式進行訪談。在訪談結束後，筆者會徵詢受訪者同意將其訪談內容用於本論文研究中，同時請受訪者簽下訪談同意書。

表 1-2 本論文深度訪談時間表

訪談對象	預約時間	地點	連絡方式	聯絡人/地點
山美術館/ 林明哲董 事長	2002/11/18(一) 12:30-13:30p.m	高雄市中正 三路 55 號 27 樓	tel : (07)227-3966 fax : (07)227-3969	辜秘書 地點/布拉格 餐廳
奇美博物 館/潘元石 執行長	2003/1/17(五) 14:00-15:30p.m	台南縣仁德 鄉 三 甲 村 59-1 號 3 樓	tel : (06)266-3000ext1600 fax : (06)266-0848 e-mail:cmhpmnt@ms1.hinet.net	潘小姐 奇美博物館咖 啡廳
順益原住 民博物館/ 游浩乙館 長	2003/2/7(五) 9:30-12:00a.m.	台北市至善 路二段 282 號	tel : (02)2503-7111 fax : (02)2517-8294 e-mail:shungye@gate.sinica.edu.t w	陳小姐 民權東路二段 150 號 4 樓
鳳甲美術 館/邱再興 董事長	2003/2/7(五) 2:30-16:00p.m.	台北市中山 北路一段 27 號 8 樓之一	tel : (02)2894-2272 fax : (02)2897-3980 e-mail:honggah@titan.seed.net.tw	翁小姐 邱先生辦公室
鴻禧美術 館/廖桂英 執行長	2003/2/9(日) 13:30-16:00p.m	台北市仁愛 路二段 63 號 B1	tel : (02)2356-9575 fax : (02)2356-9579 e-mail:museum@changfound.org.t w	廖執行長 B1 接待室

資料來源：本研究整理

(四) 文獻分析

本研究在文獻分析上，分為原始資料與次及資料蒐集，以及訪談資料之蒐集：

1. 原始及次級資料蒐集

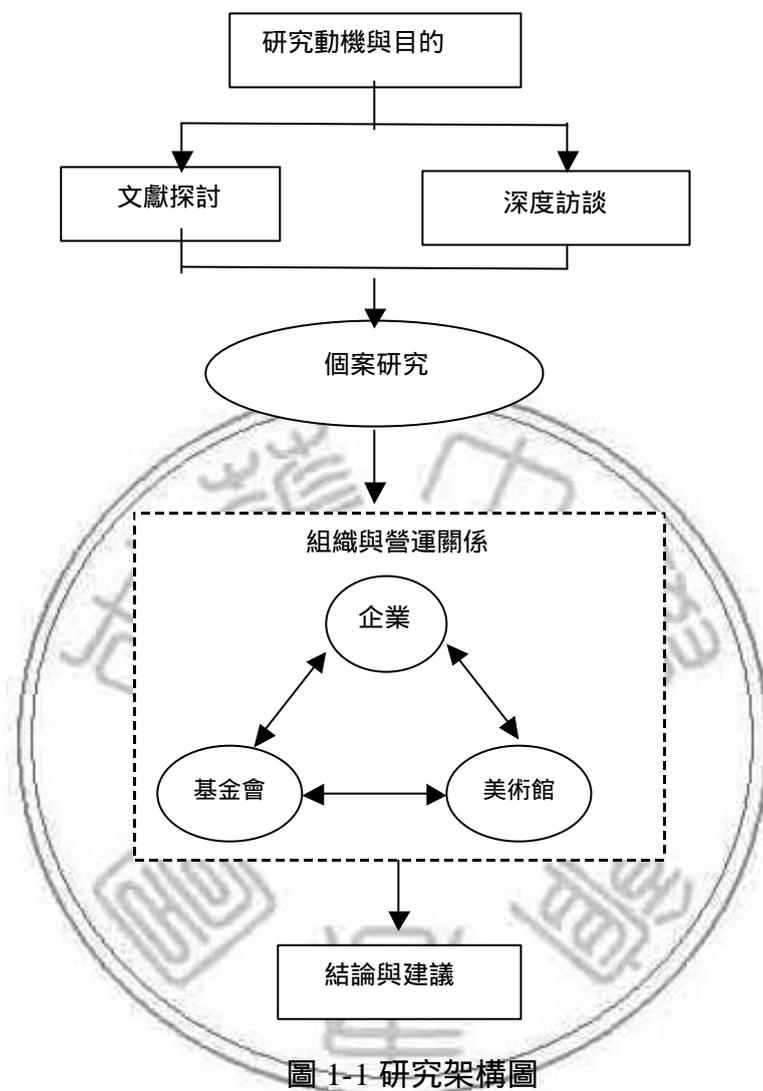
包括政府機關的統計與研究報告、基金會調查報告、其他文教基金會研究與相關研討會，以及研究者實際參與觀察之訪談整理、組織簡介及相關網站等資料。並就本論文之相關理論，採用大量的文獻內容分析，包括 90's 年代藝術生態、藝術市場報導、博物館學、管理學、非營利組織等相關期刊論文、專書等理論，以及相關案例之資料蒐集並加以分析探討。

2. 半結構正式訪談資料

要了解不同組織內部的經營狀況，除了書面資料的使用外，相關工作人員的訪談亦是非常必要的。因此筆者藉由相關訪談大綱的擬定，以半結構式的訪談方式，訪問「奇美」、「鴻禧」、「順益」、「鳳甲」及「山」等五家私人美術館之館長或執行長，針對基金會成立的宗旨、美術館/博物館的組織與營運，以及經營上的困境與未來發展為主軸，以及相關問題的討論與互動，經由訪談內容錄音，做成訪談記錄整理資料，以彌補原始及次級資料的不足。

二、研究架構

本論文研究架構共分為五個章節論述，各章節內容分述如下：



第一章為緒論，主要分為研究背景、研究動機與目的、研究範圍與限制、研究方法與架構、文獻探討與名辭釋義等六節加以闡述，擬從中建構本研究的思考架構與邏輯，作為往後各章節研究之基礎。第二章經由相關文獻的探討，了解企業贊助、基金會及民間美術館的發展概況，並以非營利事業的觀點來探討基金會、美術館的定位與特性，做為往後章節之理論依據。第三章以「山集團」為案例，經由企業成立基金會並經營美術館的過程，了解企業與其藝術事業的營運關係；經由集團的成立經過、基金會成立的目標與使命，以及「山美術館」的人員組織、經營策略等實證研究，探討營利企業與非營利組織間的營運關係。而第四章將以

「奇美」、「鴻禧」、「順益」、「山」以及「鳳甲」等案例進行訪談，透過文獻及訪談資料之整理、歸納、比較、分析，了解個案間的經營模式、面臨的困境及組織管理的問題，並探討民間美術館未來永續發展的可行性。第五章為本論文的結論與建議，將針對之前各章節做歸納，並對未來企業贊助文教基金會並經營美術館之組織管理與經營，提出建議與參考。

第五節 文獻探討

近年來隨著公、私立博物館的迅速成長，以及行銷觀點的盛行，企業化經營與管理的概念也運用到非營利的博物館領域中。由於本研究以企業成立文教基金會及美術館為研究對象，但企業贊助文教基金會與美術館現象，並無法完全以單一博物館學、企業管理學或非營利組織管理(non-profit organization Management)之理論概括，因此包含了非營利事業及基金會的營運管理，企業與藝術贊助，以及美術館組織與博物館管理等相關資料，皆與本論文有所關連。所以在相關理論上將以非營利事業之「組織管理」為依據，經由組織行銷、藝術行政與美術館管理的研究，探討民間美術館存在的價值與意義，並結合市場行銷與美術館教育推廣的觀點，探討以基金會型態經營的民間美術館之資源整合運用，以及就組織架構與人員管理，探討其內部的之組織運作與互動狀況，並分析非營利機構與企業組織管理間的營運關係。因此，本論文在文獻資料的探討上大致可歸納為三方面：一、以企業贊助藝文活動觀點的文獻；二、從非營利組織管理角度探討的文獻；三、從美術館或博物館經營管理層面探討的相關文獻。相關資料包含專書、藝術雜誌、期刊論文、學位論文與研討會論文等相關出版品。

一、以企業贊助藝文活動觀點的文獻

近來隨著企業行銷觀點的盛行，企業以不同形式贊助文化藝術活動的行為也受到相當大的關注，許多藝術雜誌中都有專題的報導¹⁰，包括就企業行銷觀點探討、從企業家的收藏觀來看，以及就企業成立藝術基金會的營運現況來探討；從這些文獻中，不但可以看出企業贊助基金會與美術館的概況，亦說明了藝術市場

¹⁰ 包括《雄獅美術》1987.1, 191期的「企業與文化贊助專輯」；《典藏雜誌》1992.1試刊號的「企業與藝術專輯」、1995.7, 第34期，對「企業藝術市場潛力十足」，以及1998.5, 第68期「台灣企業藝術蓬勃發展」的相關報導；1999.3, 第6期的《新朝藝術》也對國內外的「藝術基金會」有深入報導；2003.4, 第335期的《藝術家》雜誌，同樣也做了「藝術基金會專輯」，這些文獻對於企業與藝術、收藏及市場間的關係有深入探究。

與經濟發展也有著密不可分的關係。從企業贊助藝文活動觀點所撰寫的論文中¹¹，研究者大多站在企業的立場做研究，探究企業贊助的動機，以及企業結合非營利事業在行銷策略上的運用，由於相關論文多採用寄發問卷的方式¹²，或者以大型企業基金會為取樣標準，在研究對象與方法上與本論文有所不同；例如，林瑩滋的論文探討台灣企業贊助藝文的決策模式，重點在於企業參與贊助藝文活動的動機、影響因素和決策模式等三個面向，研究企業高階主管對贊助藝文活動行為的決策影響¹³；而劉怡芳則是以「共生行銷」¹⁴的觀點，來探討報社贊助大型展覽的行銷策略，論文著重在探討報社贊助大型展覽的傳播策略運用；而蕭思文則是以非營利組織的角度，探討企業採行「善因行銷」¹⁵的經驗與看法。由於「善因行銷」是結合企業、非營利組織及消費者三方為主的共利行銷方式，因此在現今的善因行銷體系中企業與非營利組織的關係更為密切。

二、從非營利組織管理角度探討的文獻

包括有五觀出版的《社區藝術管理》、《世紀曙光：非營利組織管理》等相關書籍，從實務面探討藝術團體內部組織的管理；而蕭新煌、司徒賢達及傅篤誠等教授亦出版非營利組織經營與管理的相關書籍，其中司徒賢達教授更以「CORPS」¹⁶模式，探討非營利組織的經營管理，並對基金會的使命、目標、組織、營運與管理等議題深入探討；另一方面吳秉恩博士在其著作的《組織行為學》中，對於「組織」的重要性、意義與發展，有深入而明確的說明；而張英陣撰寫的《企業與非營利組織的夥伴關係》，則是就企業與非營利團體之間的合作模式、行銷

¹¹ 包括鄭展璋的《企業贊助文化事業之研究》，林瑩滋的《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》、劉怡芳的《藝文活動行銷傳播策略之研究 - 以報社贊助大型展覽為例》、蕭思文所撰寫的《非營利組織採行善因行銷行為之研究》。

¹² 許多相關研究多以問卷方式進行，例如：鄭展璋以寄發問卷的方式調查 1998 年天下雜誌之製造業前 500 大企業，在總計只有 72 份的有效問卷，回收率只有 9% 的情況下做研究，所得到之回收問卷多為有贊助經驗之企業，取樣的數量與樣本的客觀性上較為薄弱。

¹³ 林瑩滋，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，1999 年。高雄：國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。

¹⁴ 參見劉怡芳，《藝文活動行銷傳播策略之研究 - 以報社贊助大型展覽為例》，2001 年。台北：國立台灣師範大學，大眾傳播研究所碩士論文，p.28。

¹⁵ 「善因行銷」源自於 1981 年美國運通公司(American Express Company)為幫助舊金山某一藝術團體籌募基金，推行消費者每一次信用卡消費即可捐出一定比例的所得給該藝術團體。基本上是一種結合企業慈善行為與企業利益表現的企業贊助活動。

¹⁶ 參見司徒賢達，《非營利組織的經營管理》，1999。台北：天下遠見出版，p.10。

目的，以及就其互利交換的行銷觀點，探討企業與非營利組織之間的互動關係¹⁷。隨著第三部門日益受到重視，相關研討會與文獻資料亦頗值得注意¹⁸。同時，以非營利組織之文教基金會觀點就不同面向所撰寫的相關論文亦頗多¹⁹，其中何慧玲、郭玉禎與馬瑞聲的論文，以全國大型的企業基金會為主要研究對象，雖然以不同面向做探討，但這些論文中所包含的基金會類型較為廣泛；而呂育一與宋巧霽雖也以文教基金會為案例，但呂君的重點在於非營利組織的績效研究，宋君則是就文教基金會的社會行銷策略方面做探討；另一篇由林琴容所撰寫的從組織管理探討基層村里組織結構設計之研究²⁰，雖然是以「組織管理」面向探討非營利組織之營運，但與本研究著重的議題有所不同。

三、從美術館或博物館經營管理層面探討

傳統博物館學的理論，主要探討典藏、保存、研究、展示和詮釋五個面向²¹，而新博物館學則著重於對博物館在於社會上的角色與功能之檢驗²²，所以本論文在民間美術館之詮釋上比較趨向新博物館學的方向，但由於美術館與博物館之組織與管理的相關議題亦為本論文探討的重點。因此，本論文將從不同面向探討美術館的角色與功能，參考文獻包括有夏學理等編著的《藝術管理》，書中對於表演、視覺等文化藝術團體及藝術基金會的贊助與經營亦有深入研究；而黃光男館長對博物館營運有豐富的經驗，其所著作之《美術館行政》、《美術館廣角鏡》、《博物館新視覺》與《博物館行銷策略》等著作，對於博物館/美術館的目標、使命、行銷、典藏、教育及研究等面向，有深入的探討；而漢寶德教授所著之《博物館管理》，以及張譽騰教授的《當代博物館探索》和其審訂的《博物館這一行》等

¹⁷ 參見張英陣，〈企業與非營利組織的夥伴關係〉，《社區發展季刊》，1999.3，第85期，p.62-70。

¹⁸ 由「台灣藝術發展協會」主辦的《2003 第三部門(NGO)與文化政策國際論壇》研討會，對於當前非營利組織與基金會的角色與功能，以及如何與政府部門資源做串連與整合有概括性的探討，著重在第三部門的角色與定位。

¹⁹ 就非營利事業角度撰寫的論文，包括有何慧玲的《企業基金會之特性分析》、郭玉禎的《台灣企業基金會現象與經營管理之研究——以大型企業基金會為例》、呂育一的《非營利組織績效之研究——以文教基金會為例》，馬瑞聲，《非營利組織行銷策略之研究——以企業基金會為例》及宋巧霽的《非營利組織之社會行銷策略研究——以文教基金會為例》等。

²⁰ 林琴容，《從組織管理探討基層村里組織結構設計之研究——以嘉義縣為例》，2002。嘉義：南華大學管理研究所碩士論文。

²¹ Stephen E. Weil. (1983) *Beauty and the beasts: on museums, art, the law, and the market*. America: Smithsonian Institution Press Washington, D.C.p.71。

²² Julia D. Harrison 著，黃正儒、高忠義譯，〈1990年代的博物館理念〉，《博物館學季刊》，第9卷3期，p.1-8。

書，以博物館為中心的管理論述，皆是身為博物館人所應具備的工具書；而陳國寧教授長期投入博物館相關研究，其所編著的《如何經營小型博館》等專書，以及其針對台灣地區中小型博物館經營概況的相關研究²³，對於博物館的使命、行政架構與營運及組織管理等問題，以實務面就不同觀點深入探討。同時，「喜瑪拉雅研究發展基金會」、「文建會」等編著之相關書籍，皆是本論文在撰寫的理論依據上主要的參考書籍。

另外，在期刊論文方面，包括有《博物館學季刊》、《雄獅美術》、《藝術家》雜誌、《炎黃藝術》、《美育》、《現代美術》、《典藏今藝術》、《CANS》雜誌、《文化視窗》、《藝術觀點》等藝術雜誌發表之期刊論文，主要以博物館、美術、藝術市場等為主之期刊；其中包含博物館的組織編制²⁴、博物館行銷與企業文化²⁵、藝術市場發展與藝術生態²⁶，以及非營利組織行銷²⁷和藝術基金會等面向所探究的文章，皆是本論文所探討的重點。其他研論會論文，包括以社區博物館與文化產業經營為主軸，探討社區博物館的經營與社區資源的互動的論文²⁸；以及就提升民間文化藝術團體之藝術行政能力為主，邀請國內藝術行政及管理專家學者，就藝術行政、展覽規劃、經費預算、行銷宣傳等，以實務參訪提供專業與實務交流之研習營²⁹；以及結合各領域的專家，就博物館經營面，探討博物館或美術館與民間資源整合的相關論文³⁰，就不同觀點進行探討。此外，相關期刊論文對於私立博物館或美術館之經營現況與發展亦有專輯報導，但多以企業或博物館單方面，就其私立博物館面臨困境或企業收藏品做報導，難有較深入的頗析，但相關的論述亦值得深入研究。而吳瑞香撰寫的論文，以台灣表演藝術財團法人之基金

²³ 參見註 4。

²⁴ 參見徐文琴，〈博物館的組織編制之研究〉，《博物館學季刊》，1990.7，第 14 卷 3 期，p.85-106。

²⁵ 參見許功明，〈博物館與企業文化(二)〉，《博物館學季刊》，1999.7，第 13 卷 3 期，p.29-38。

²⁶ 參見李宜修，〈90's 年代台灣畫廊文化生態之研究〉，2002。嘉義：南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

²⁷ 參見吳成豐，〈企業倫理回饋傾向與非營利組織行銷之探討〉，《博物館學季刊》，1999.04，第 13 卷 2 期，p.23-31。

²⁸ 詳見行政院文化建設委員會 2001 年主辦的《社區博物館與文化產業研討會》論文集。

²⁹ 2001 年由「財團法人山藝術文教基金會」主辦之《新世紀·跨領域文化統合 - 藝術行政人才進階研習營》，並於 2002 繼續主辦，《藝術管理與社區互動 - 南區藝術行政人員研習營》。

³⁰ 包括 2002 年中華民國博物館學會、台灣民間博物館協會主辦，《文化新世紀 - 博物館經營之實戰策略研討會》，以及 2002 年行政院文化建設委員會主辦，《新世紀的文化遠景 - 第三屆全國文化會議》。

會為主，探討其組織管理之研究³¹，為少數以藝術團體探討其組織管理之論文；雖與本論文在撰寫的立場與角色上較為接近，但吳君所撰寫的對象較著重於表演藝術團體的組織結構分析，與本論文的探討主題與方向有所不同。

由於上述相關學位論文，在撰寫的角度上多以非營利組織之大型文教基金會或企業行銷面向，針對民間文化、藝術團體在經營面向上的探討較少。因此，本論文在撰寫的角度上較以往不同，除了從企業贊助藝術及基金會設立的動機與目的外，亦探討企業成立基金會及美術館間的組織運作關係，並希望藉由基金會的組織架構與運作模式，探討企業、基金會及美術館的組織互動關係，以及組織間的合作與管理模式。

第六節 名詞釋義

一、企業贊助 Corporate Sponsorship

「企業」(Corporation)是以賺取獲利為目的所組成的特定組織團體，而「企業贊助」是一種公益活動與互惠關係的組合，也就是「企業基於利己性、利他性與社會責任的動機，以提供金錢、實物或勞務方式，贊助或參與藝術文化相關活動，與藝文團體在交換過程中達到互惠的關係，企業家以個人名義進行者並不包括在內³²。」由於本論文以企業贊助之基金會與美術館為相關案例，而企業集團之所以成立基金會與美術館與企業主本身有著密切的關係，因此本論文所指的「企業」指的是企業集團總稱，而「企業贊助」則包含企業主本身與企業集團所從事的贊助行為。

二、文教基金會 Culture And Education Foundation

根據財團法人喜馬拉雅研究發展基金會對「基金會」所做的定義，「基金會(foundation)是透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業的法律與社會的非營利機構(non-profit organization)，其組織定位為財團法人」³³。由於台灣許多文化、藝術類型基金會，登記初期即以文教基金會立案，並從事文化、藝術或教育

³¹ 參見吳瑞香，《台灣表演藝術財團法人基金會組織管理研究》，2002。嘉義：南華大學美術與藝術管理研究所碩士論文。

³² 參見鄭展璋，《企業贊助文化藝術事業之研究》，1999。台北：台灣大學商學研究所碩士論文，p.12。

³³ 參見財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，《基金會在台灣》，2001。台北：中華徵信所。

等性質之業務。隨著文教基金會的數量日益增加，政府自民國 88 年起，將所有文教基金會依其業務性質劃分為「文化藝術基金會」與「教育事務基金會」兩部份³⁴。而本研究所稱文教基金會，即是以由民間企業或私人捐助，並以藝術、文化推廣為宗旨所設立之基金會，即較著重企業成立之藝術基金會為主。

三、企業基金會 Corporate Foundation

「企業基金會」(Corporate Foundation)即以資金來源所分類的基金會類型，也就是指資金來源是由企業捐獻設立的基金會。多半由企業先提撥一筆現金或股票為本，以後每年再視營運情況，提撥盈餘中的一小部份為年度貢獻捐款³⁵。而本論文所指的企業基金會，即泛指以企業捐助為主要資金來源所設立之基金會。

四、民間(私人)博物館/美術館 Non-governmental Museums

根據國際博物館協會(International Council of Museums,簡稱 ICOM)1973 年對博物館(museum)，所下的定義：「博物館為一座以服務社會為宗旨的非營利機構，並以研究、教育及娛樂之目的，致力於蒐集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境有見證作用的物件³⁶。」其中所強調的是博物館之公眾性、常設性、非營利性、專業性與可親近性的特質³⁷。而美術館則是以蒐集文明社會的精英藝術作品為主，包括油畫、繪畫、攝影、雕像、珠寶、織品、金屬製品等民俗藝術，以及人類在文明前或都市化前的工藝品，並致力於維護與收藏單一或多種與物件有關係的藝術領域³⁸。因此本研究所稱「民間美術館」即以非由政府單位設立，而是由企業或個人出資，並以純藝術(Fine art)為主要收藏品之非營利組織。由於「博物館」與「美術館」一詞經常造成混淆³⁹，而且目前台灣民間博物館至今尚未完全符合上述博物館定義與特質，因此本論文所稱之「民間博物館」之含義，是泛指一般普遍對私人博物館之廣泛稱呼，持別指民間設立之藝術類型博物館。

³⁴ 摘自註 7，p.195-196。

³⁵ 參見郭玉禎，《台灣企業基金會現象與經營管理之研究——以大型企業基金會為例》，2000 年。國立中山大學企業管理學系碩士論文，p.23。

³⁶ 參見 G.Ellis Burcaw 原著，張譽騰博士審定，《博物館這一行》，2000。台北：五觀出版，p.31。

³⁷ 參見張譽騰，〈從博物館公辦民營談博物館法的立法精神〉，《新朝藝術》，1999.9，第 12 期，p.22-23。

³⁸ 參見蘇瑞屏，《現代美術館管理與經營》，1981。台北：漢祥出版社，p.62。

³⁹ 同註 36，p.60-68。

五、私立美術館 Private Art Museum

通常私人美術館是泛指私人出資所成立的美術館；而根據「博物館法」草案中所稱的私立博物館，是指由私立財團法人所設置之博物館⁴⁰；因此，本論文所指的私立美術館，則亦是指企業以財團法人名義所設置的美術館，亦即附屬於財團法人基金會之下的私人美術館。

六、組織管理 Administration Management

「組織」的概念來自於管理學，許多管理學家曾就不觀點做不同的定義⁴¹。組織是與環境互動所發展而成的體系，是具有明確目標與共同目的之人員，能夠運用有效的方法與結構以及科技、人力等資源完成使命，並彼此產生互動之群體，這個群體通常透過組織結構(Organization Structure)形成一個組織框架體系，並與其他群體產生互動關係⁴²。然而管理活動一般指的是：規劃(Planning)、組織與用人(Organizing and Staffing)、領導(Directing)與控制(Controlling)等過程⁴³。所以「組織管理」簡單的說，為達成共同目標，透過組織群體的運作使其產生更高效能治理的過程。然而，組織管理需與其行政功能結合，由於組織管理理論廣泛應用在營利企業與非營利事業中，因此本論文所稱之「組織管理」，較著重於非營利組織之結構與人員的行政管理。

七、山集團 Mountain Group

「山集團」為高雄的建築企業財團，由王象建設、祥發建設、德發營造所組成，1992年開始以集團型態經營並成立「山藝術文教基金會」，從事藝術推廣工作與兩岸藝術交流，於1996年成立「山美術館」。「山集團」為「山藝術文教基金會」與「山美術館」及《山藝術雜誌》之主要贊助企業，亦即本論文探討之主要個案。由於集團內部包含營利企業與非營利機構，為避免混淆，本論文所指之「山集團」即為營建事業主體企業之總稱，非營利機構則直接以基金會或美術館稱之。

⁴⁰ 參見「博物館法」草案條文說明，第二條規定。

⁴¹ 同註2。

⁴² 參見註20。

⁴³ 同上註，p.1。

第二章 企業贊助、基金會及美術館概況

企業成立之文教基金會(本研究著重藝術基金會)，屬於非營利事業中「財團法人」的一種，而要了解企業成立藝術基金會的定位，必需先對基金會的非營利組織特性與類型有所了解。因此本章節希望藉由企業管理、非營利事業、博物館或美術館經營，以及藝術管理等相關文獻為依據，試圖釐清企業贊助的動機與目的，以及政府鼓勵企業贊助藝文的方式，對於現階段私人美術館的影響；另一方面，經由藝術基金會及民間美術館的角色與定位，以及非營利組織與基金會的社會功能，於企業贊助與民間美術館間的關連性做一概況分析，經由企業贊助、基金會與民間美術館的探討，了解台灣企業成立文教基金會與私人美術館的動機與背景，並探討台灣基金會及民間美術館的經營本質與發展現況。

第一節 企業贊助

一、企業贊助的發展

贊助(Sponsorship)的概念在早期經常與慈善(philanthropy)捐助等概念造成混淆，直到近年來「贊助」一詞才脫離了被施捨的巢臼，而成為一種互惠關係的組合⁴⁴。由於企業贊助的演進，與企業的發展有著密切的關係，Hall 根據美國企業發展的過程，將美國企業贊助公益活動的演進分為五個階段⁴⁵；企業一開始所從事之慈善活動，大多僅限於增進員工之福利與健康，這時贊助的性質仍然不明顯；到了在南北戰爭結束後，政治時局混亂，此時期政府為拉攏企業，以 Eliot 的新教育(The New Education)成功的推動美國的教育改革，此時的企業對社會事務具有相當大的影響力；在二十世紀初，企業的體制出現變革，企業為了改變其唯利是圖的形象，專業經理人開始思考將產品與社會改革做結合，許多基金會的成立皆由企業所主導，因此企業扮演著主導社會公益事務的角色。之後，由於發生經濟恐慌，政府便採取財富重分配的方式對企業加以打壓，曾一度造成企業贊助的阻礙；直到 1970 年代晚期，雷根政府為了解決財政赤字的問題，開始鼓勵企業與政

⁴⁴ 參見林瑩茲，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，1999 年。高雄：國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，p.6。

⁴⁵ 同上註，p.6-12。

府共同承擔社會責任，這也使得企業贊助的做法更為積極，而企業贊助的形式也更趨向多元。

而在 70's 年代世界石油危機的時代裏，同質化商品普遍出現，企業為了將商品賦予強烈的性格，遂將商品的促銷披上「文化」的外衣，這樣的做法也在日本漸漸風行⁴⁶。由於文化投資是促進經濟成長的重要途徑，日本企業對文化活動的支持與推廣相當普及，甚至認為「沒有文化活動，企業也失去存在基礎」。因此「文化活動」亦成為企業界對社會回饋最好的管道，配合企業本身性格的引導，許多企業均在不同的文化事業領域展現了活潑的樣貌。例如：日本的「山多利」(Suntory) 公司與「西武流通」集團，都在美術活動、美術館、基金會、戲劇音樂、出版等方面大力塑造屬於其企業性格的文化活動，並且各自有美術館的設立⁴⁷。然而，企業之所以從事社會回饋，和企業本身的經營理念與「企業文化」有相當大的關係，企業的文化活動，固然是從商業利益的出發點做考量，但仍然不能將企業「利益還之社會」的心願完全抹滅，更不應忽略企業贊助對藝術環境所造成的影響。

二、企業贊助的動機

企業在成長到某一個階段後，往往會對於企業存在的價值與目標重新做思考。

面對市場蕭條與消費者的快速變遷，在「後物質主義社會」(post-materialist society)裡的許多企業領袖，他們更清楚的知道企業社會責任的重要性，為了企業的永續經營需要回應市場外的挑戰，他們必需重新評估企業在社會上所扮演的角色⁴⁸。

由於業要落實企業回饋的理念，必需讓組織內部成員有所共識，因此企業回饋的落實與「倫理氣候」(Ethical climate)的塑造有關。所謂的「倫理氣候」即是一種意義深長的心理狀態，它能使組織內的成員擁有一種對倫理的高度關懷，對組織成員具有一種「支配」(regimentation)的作用，可以藉此影響個人的倫理觀⁴⁹。企業通常會經由塑造「倫理氣候」的做法，改變組織內部成員的行為，而企業文化的重塑也成為落實「企業回饋」的主要的動機之一。

⁴⁶ 參見李復興，企業創造文化的範例，〈《雄獅美術》〉，1987.1，第 191 期，p.66。

⁴⁷ 同上註，p.68。

⁴⁸ 參見註 17，p.63。

⁴⁹ 參見吳成豐，企業倫理回饋傾向與非營利組織行銷之探討，〈《博物館學季刊》〉，2000.4，第 13 卷 2 期，p.23-24。

企業面對市場競爭，必需不斷地創造其競爭優勢(competitive advantage)，而企業競爭的優勢來自於企業本身的資源與企業經營者能力的發揮，當企業有其鮮明的競爭定位(competitive positioning)與資源基礎(resource-based)之後，自然也具備了市場上的基本競爭力⁵⁰。近年來，由於企業行銷觀點的盛行，企業從早期著重於商品利益的考量，漸漸轉變成以提升企業形象為主的行銷方式，除了傳統的廣告與促銷活動外，企業認為透過對文化藝術活動的贊助，對企業形象在宣傳上有正面的效益。因此在企業贊助藝文活動的相關研究中，認為企業贊助文化藝術活動之動機，包含了「利他性動機」、「利己性動機」與「社會責任」⁵¹。

其中「利他動機」具有高度自我犧牲的性格，而且不求回報，這種企業純公益的動機，主要來自企業主或高層主管個人理念的延伸；而「利己動機」的提出則完全與利他行為者相反，持此觀點者認為助人涉及到所謂互惠(Reciprocity)的概念，因此贊助藝文活動亦可以從這種行為中獲得好處，所以「利己動機」又可分為「社會交換理論」、「理念行銷」與「投資策略」三種方式；由於企業存在於社會中，當整個社會規範受到改變時，企業行為亦會隨之改變，而「社會責任」即是認為企業在追求最大利潤的同時，企業也同時會被要求對其他利害關係人善盡社會責任，當整個社會希望企業履行經濟性之外的社會責任時，企業責任就會被內化為企業價值的一部份⁵²。

因此，許多企業以「取之於社會、用之於社會」的企業回饋觀點，便是基於企業責任而從事贊助行為，以實際行動將藝術贊助活動落實到生活中，而這樣的做法不單只是受贊助者一方受惠，對於企業本身的長遠經營來看，亦有其市場競爭優勢與營運上的考量。

三、企業贊助藝術

企業贊助藝術的觀點，在歐美國家已具有多年的歷史，企業對藝術的贊助行為更被拿來做為社會文明的指標。然而，最早從事藝術贊助的例子可算是義大利文藝復興推手的麥第奇家族，這個家族經由對藝文的喜愛，將其影響力擴散到整個城市，甚至影響到人類歷史的演進，基於這樣的精神，讓西方許多企業很早就

⁵⁰ 參見傅篤誠，《非營利事業管理 - 議題導向與管理策略》，2002。台北：新文京開發，p.104-120。

⁵¹ 詳見註 32，p.13-14。

⁵² 同註 13，p.13-24。

有這樣的體會。在歐美許多美術館成立初期，便是由於企業家收藏的捐贈而奠定了美術館的風格⁵³，因此許多私立美術館的設立亦與企業家的私人收藏有著密切的關係。

(一) 企業與藝術的關係

文藝復興時代大富豪麥第奇家族與藝術大師米開朗基羅和達文西的關係，如同清朝揚州鹽商對「揚州八怪」的大力支持，許多藝術的形成背後都有商業性的資助行為。在美國，許多重要的企業均有成立基金會，對藝術活動提供贊助；包括美國鋼鐵業鉅子成立的「卡內基基金會」(Carnegie Foundation)⁵⁴、最早以企業贊助支持藝術活動的「洛克菲勒基金會」(The Rockefeller Foundation)⁵⁵，以及「福特基金會」(The Ford Foundation)⁵⁶等，皆是藝術的主要贊助者。而且美國許多經營成功的企業，基於企業精神或企業責任，都會成立與企業同名的企業基金會⁵⁷(表 2-1)，由此可知企業基金會在非營利組織中亦佔有相當重要的地位。不僅如此，美國多數的私立美術館，例如「大都會美術館」、「菲利普美術館」及「蓋提美術館」等，幾乎都有大企業家在支持；而許多企業像「大通銀行」、「花旗銀行」、「美國銀行」，也都是當地許多美術館的重要董事；而「IBM 電腦公司」、「福特」及「克萊斯勒」汽車公司等，也都有其贊助的基金會及美術館。

⁵³ 例如 1980 年糖業鉅子亨利·泰勒將自己收藏的英國近代繪畫和作品捐給國家，同時提出設置美術館的計劃，並於 1897 年成立了「泰德藝廊」；而英國富豪安格斯汀，其收藏品也在他死後的 1823 年，成為「倫敦國家畫廊」的核心收藏；以及美國「華盛頓國家畫廊」、「大都會博物館」等，亦是由私人捐贈而成立的。

⁵⁴ 美國鋼鐵業鉅子卡內基(Andrew Carnegie 1835-1919)，創辦的「卡內基基金會」設立了十多種基金，嘉惠美國及世界各地，舉凡音樂、藝術、科學、教育及對世界和平有功者皆是他捐助的對象。

⁵⁵ 洛克菲勒一世(John D. Rockefeller)於 1913 年設立的洛克菲勒基金會(The Rockefeller Foundation)，初期以促進人類幸福為宗旨，並以協助改善南美洲、大陸及東南亞的醫藥衛生，幫助百姓克服疾病的社會救濟為主。之後，基金會對國際的關注逐漸由疾病擴展到藝術人文與科學的領域。

⁵⁶ 福特(Henry Ford 1863-1947)是美國汽車大王，他去世時將個人資產二億五千萬美元創立基金會，用以增進民主政治、文化、教育等世界和平。

⁵⁷ 例如福特汽車、IBM、AT&T、UPS、殼牌石油等均為美國前五十大大基金會排行榜；詳見 http://fdncenter.org/research/trends_analysis/top50assets.htm 網站資料。

表 2-1 二 二年美國前二十大企業基金會

排名	基金會名稱	總資產 (美金)	Fiscal year End Date
1.	<u>Alcoa Foundation</u> (PA)	441,062,746	12/31/00
2.	<u>Fidelity Foundation</u> (MA)	431,163,790	12/31/00
3.	<u>General Motors Foundation, Inc.</u> (MI)	401,916,997	12/31/00
4.	<u>The Pfizer Foundation, Inc.</u> (NY)	392,848,769	12/31/00
5.	<u>SBC Foundation</u> (TX)	328,100,000	12/31/00
6.	The Merck Company Foundation (NJ)	317,420,760	12/31/00
7.	The Wells Fargo Foundation (CA)	279,334,009	12/31/00
8.	<u>Fannie Mae Foundation</u> (DC)	272,988,815	12/31/00
9.	<u>Metropolitan Life Foundation</u> (NY)	256,419,866	12/31/00
10.	<u>Ford Motor Company Fund</u> (MI)	247,625,772	12/31/00
11.	Goldman, Sachs Foundation (NY)	230,721,571	06/30/00
12.	<u>Citigroup Foundation</u> (NY)	179,182,168	12/31/00
13.	The HCA Foundation (TN)	171,207,684	12/31/00
14.	Alabama Power Foundation, Inc. (AL)	149,170,931	12/31/00
15.	The Batchelor Foundation, Inc. (FL)	146,895,493	06/30/01
16.	<u>IBM International Foundation</u> (NY)	146,630,946	12/31/00
17.	USAA Foundation, A Charitable Trust (TX)	145,237,670	06/30/01
18.	Northwestern Mutual Foundation (WI)	137,640,179	06/30/00
19.	<u>Eli Lilly and Company Foundation</u> (IN)	137,636,700	12/31/00
20.	The J. P. Morgan Chase Foundation (NY)	137,439,675	12/31/00

The list below includes the 50 largest corporate foundations ranked by the market value of their assets. All figures are based on the most current audited financial data in the Foundation Center's database as November 5, 2002.

資料來源：http://fdncenter.org/research/trends_analysis/top50assets.html

根據國內對台灣前 500 大企業調查顯示，台灣百分之八十以上的企業均有設立基金會⁵⁸。同時，隨著企業不斷發展，企業為尋求合理且適當的方式，將資源做連繫與整合，皆會以成立基金會為手段，藉由基金會的成立，一方面可以塑造形象，另一方面可以達到節稅與善盡企業責任的功能，更可藉此為企業或企業家個人塑造正面的宣傳效益。然而，根據美國「企業贊助藝術協會」(BCA, Business Committee for the Arts)調查，企業之所以從事藝術贊助，最大的原因是認為可以提升企業所在地之生活品質，並做為良好公民之宣示與提升企業形象；對於可以促銷產品或服務，並藉此提升媒體曝光率與員工

⁵⁸ 同註 35，p.1。

創造力等，則較少企業認同⁵⁹。因此，企業之所以從事贊助行為，最主要的是希望能夠提升生活品質，對於是否可以提升企業形象及產品銷售，並非有絕對的關係。如此看來，企業贊助不僅可以彌補政府體制的不足，民間基金會豐富的資源與多元性的發展，對企業、社會大眾與政府來說都有其正面的意義。

(二) 企業成立文教基金會的動機

企業最喜愛的藝術贊助型態，雖以贊助文化藝術活動及展演最受歡迎，但是企業之所以從事贊助藝術，亦有其「利他性」、「利己性」及「社會責任」等動機；有些企業更以成立基金會及美術館為最終目標，因此就企業贊助藝術或成立美術館，其主要動機雖不排除「利他性」與「社會責任」的因素，但仍以「利己動機」為主要考量，其中當然也包含了「社會交換理論」、「理念行銷」與「投資策略」⁶⁰等動機。因此，台灣許多企業之所以選擇文教基金會，其成立的動機大致可歸納為：

1. 企業主個人對藝術收藏的喜好

這類的企業主不但本身對藝術相當喜好，同時也是最主要的藝術品收藏家，就像鴻禧企業張添根一家二代皆喜愛收藏陶瓷古董，進而成立「鴻禧藝術文教基金會」及美術館；其他如「奇美實業」的長許文龍、「廣達電腦」的林百里、「山集團」的林明哲、「繼業電子」的邱再興，以及「國巨電子」的陳泰銘等等⁶¹，皆屬經由個人喜愛而進入藝術收藏，進而成立藝術相關基金會或美術館。這類企業基金會通常會比較著重在視覺藝術相關活動上的贊助，希望藉由美術館的成立將個人對藝術喜愛推己及人。

2. 藝術與企業結合創造雙贏

以此動機成立的基金會，企業主對於基金會的期待，除了個人興趣外，更重要的是藉此與企業形象做結合，而且企業贊助藝術展演活動，透過媒體的報導不但對企業的公益形象有所提升，更可因此達到企業回饋的目的。例如「台新銀行文化藝術基金會」舉辦的「台新藝術新人獎」、「台積電」基

⁵⁹ 同註 32，p.29。

⁶⁰ 同註 13，p.14-18。

⁶¹ 詳見 國內企業界收藏藝術品概況，〈《典藏藝術》〉，1998.5，p.156-158 的整理概況。

金會贊助雲門舞集的表演，以及統一集團的「家樂福文教基金會」贊助兵馬俑巡迴展及台北兒童藝術節等活動，通常這類的企業成立之基金會多半著重於大型藝術活動的贊助推廣，藉此建立企業贊助藝文的良好企業形象。

3. 個人的淵源

這類型基金會多為感念企業主的父母或長者恩惠所設立，例如「何創時書法藝術基金會」的成立，起因於「和祥建設」董事長何國慶對父親的追思，以及感念書法藝術對父親生命的影響；而「樹火紀念紙博物館基金會」也是為了紀念林樹火先生為紙文化傳承的心願而設立，這類的基金會或博物館多以企業主父母親的姓名為基金會命名⁶²。

隨著企業對藝術活動的熱衷參與，企業贊助藝文活動的行為亦受到質疑，而企業贊助在美國最受爭議的原因之一，是因為 Philip Morris 菸草公司於 1994 年開始，在大都市資助許多以印象派為主的超級大展(Blockbuster)⁶³，而這些企業贊助大型藝術活動的主要動機，即是希望藉由藝術贊助行為，使一般大眾改變對煙、酒公司的形象，藉此獲得較好的企業名聲。近年來，隨著媒體宣傳上的優勢，媒體企業介入美術展覽的運作與活動宣傳造勢，對於整個藝術生態的發展也造成了極大的影響。

第二節 政府鼓勵企業贊助藝術的方式

一、獎勵租稅優惠

政府為鼓勵非營利組織從事各項公益活動，以輔助政府機能的不足，乃給予非營利組織各種優惠的獎勵制度，並在所得稅、營業稅……等十二項稅目上給予減免優惠⁶⁴。而「台灣對民間參與文化事務的稅賦現況及優惠措施」對於民間參與文化事務之營業稅、娛樂稅、土地稅及房屋稅、所得稅、貨物稅、印花稅、遺產稅及贈與稅等均有減免的規定⁶⁵。然而，這些稅制減免的規定用意雖好，卻是限用於鼓勵民間參與文化事務的免納所得稅法課徵項目，若只是以減免稅項鼓勵民間

⁶² 參見葛雅茜，〈當企業遇上藝術--台灣企業藝術基金會面面觀〉，《新朝藝術》，1999.3，第6期，p.74。

⁶³ Emma Barker, (1999) Contemporary Cultures of Display, London: The Open University, p.131.

⁶⁴ 參見黃瑞春，〈我國非營利組織徵免營業稅問題之研究〉，《財稅研究》，1992.3，第24卷2期，p.115。

⁶⁵ 參見台北市文化局網站 <http://www.culture.gov.tw/abit/index.htm>

參與，或許真可成為一種變相的逃稅工具。而且這些瑣碎與分列於各類法規的條文中，在執行上不免存在著機關協調與文化主觀認知上的障礙⁶⁶。對於民間博物館週邊所牽涉到藏品買賣的進出口關稅、兵器管制條例、古蹟及建築等相關法規亦難以互通，相關法案的不足也造成法規適用上的爭議，如此對於為私立博物館(美術館)在業務執行上的幫助仍然有限。

(一) 營業稅

營業稅是對營業銷售貨物或勞務行為所課徵之一種銷售稅。除金融等特殊行業及小規模企業外，台灣的營業稅多屬「加值型營業稅」，即僅就銷售中所增加之加值額課稅。而「文化藝術獎助條例」及其子法「文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法」⁶⁷中，給予民間參與文化事務在營業稅上有所優惠。這對於企業捐贈給文化藝術事業雖有助益，但由於明訂企業捐贈可有百分之十的抵稅優惠，這也是為什麼「奇美」和「順益」以稅前淨利百分之十做為提撥金額的主要原因，因為企業若將稅額捐贈給基金會，不但可以從事企業回饋，仍不失為一個節稅的方式之一。

(二) 娛樂稅

娛樂稅是向消費者按門票價格或收費額課徵的特種銷售稅。娛樂稅之納稅義務人為出價娛樂之人，就文化事務來看，即是直接參與藝文活動的消費者個人，而由娛樂場所或活動提供人代為徵收，這方面在表演藝術團體的使用上較為普遍；根據娛樂稅法第四條規定，娛樂稅對文化事務之免稅優惠規定，若立案機構或團體之全部收入均做為本事業之用，依法可免徵娛樂稅，但「順益」博物館由於該館有立案，反而因為有視聽設備而需課繳娛樂稅⁶⁸，這一點令人感到不解！

⁶⁶ 參見黃才郎，〈文化藝術的實質比形式更重要〉，《1992 台灣美術年鑑》，台北：雄獅圖書公司，p.36-37。

⁶⁷ 其減免的條件依減免法第二條規定之文化事業得向文建會申請免徵營業稅；其減免的方式及範圍，即依法完成登記之文化藝術事業，提供展覽、表演、映演、拍賣等文化藝術活動之勞務或銷售收入部份，免徵營業稅。

⁶⁸ 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)。

(三) 土地及房屋稅

在特別法中對民間參與文化事務之地稅與房屋稅上亦有給予優惠，根據獎助條例第二十六條規定：「私立之圖書館、博物館、藝術館、美術館、民俗文物館及實驗劇場等場所免徵土地稅及房屋稅。但以已經辦妥財團法人登記或係辦妥登記之財團法人興辦，且其用地及建築物為財團法人所有者為限⁶⁹。」因此，對於經主管機關指定之古蹟，屬私人或團體所有者，獎助條例二十九條規定亦可免徵地價稅及房屋稅，這對文物保存雖有相當的鼓勵作用。但在台灣目前所有私立博物館中，除了「順益」之外，其他私立博物館（美術館）所在地並非獨立建築，且若土地與房屋非財團法人所有，亦無法適用此項優惠。

(四) 所得稅

依照「教育文化公益慈善機關團體免納所得稅適用標準」之規定，符合規定條件之教育、文化、公益、慈善機關或團體除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅。所得稅法第四條第十三款明訂「教育、文化、公益、慈善機關或團體，符合行政院規定標準者，其本身之所得及其所附屬作業組織之所得，免納所得稅⁷⁰。」而所得稅法第三十六條第一款規定，民間企業對於教育、文化、公益、慈善機關或團體之捐贈，其所得稅可按當年度費用扣除，但以課稅所得百分之十為限。但個人捐贈可有百分之二十的抵稅，因此也使得部份企業主以私人名義捐贈，或贊助修復古蹟及文物保存。

(五) 貨務稅

依貨物稅條例第三條規定，應稅貨物若為參加展覽，且不出售者，免徵貨物稅。由於此法令以展覽為限，但若民間基金會購藏藝術品，在藝術品辦理進口時仍需如一般貨品繳納關稅與營業稅，如此在私立博物館的典藏來說，也無法享受到優惠。

(六) 印花稅

依照印花稅法第六條之規定，屬於財團或社團法人組織之教育、文化、公益或慈善團體領受捐贈之收據，免納印花稅。

⁶⁹ 參見台北市文化局網站 <http://www.culture.gov.tw/abit/index.htm>

⁷⁰ 參見國家藝術文教基金會網站，www.ncafroc.org.tw。

(七) 產稅與贈與稅

遺產稅係因死亡事實而發生之財產所有權移轉，所產生之租稅；而贈予稅則是因贈予事實發生，財產所有權移轉時所課徵的租稅。由於遺產稅與贈與稅之課稅主體並不包含企業在內，因此在文化事務上與遺產稅及贈與稅相關者，以贊助文化事務之個人為主。

「奇美博物館」對於進出口關稅的問題感受最為深刻，從進口課徵營業稅，辦理報關手續時又會觸及文物保存法、兵器法與野生動物保育法等相關法規，一方面對法規的不熟悉，另一方面現有法規並不適用於私立博物館，因此私立博物館（美術館）在辦理進出口的報關手續上簡直就是苦不堪言⁷¹。況且私立博物館在辦理進出口時，又無法像公立博物館一樣受到藝術品報關的優待，它還是必需要像一般商品一樣，按照貨物通關手續的待遇。所以，一般私人博物館較少舉辦國際間的交流展，在關稅的考量上也是原因之一。由於我國現行有關非營利事業監督管理及相關課稅之法規章不夠完整，加上主管機關缺乏嚴密監督與管理，致使許多營利事業或高所得者藉由非營利事多之名行逃漏稅之實，然而就現階段政府以稅賦減免的方式鼓勵優租稅惠，事實上私人博物館真正受惠者仍然有限！

二、「文馨獎」的設置

「文馨獎」是政府為鼓勵民間企業團體，支持藝文活動所設置的一項獎勵活動，於每年五月份頒獎，其受獎事由主要是以出資贊助藝文場地、人才培育等藝文贊助為主。根據「行政院文化建設委員會獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」第三條規定，出資獎助文化藝術事業的獎勵方式，以出資金額的多寡頒獎；出資達五十萬以上未滿一佰萬頒給獎狀，出資達一佰萬未滿五百萬者頒銅質獎，出資達五百萬未達一千萬者頒銀質獎，出資達一千萬以上者頒給金質獎座⁷²，以此類推。政府為鼓勵出資獎助文化事業者，訂定了「文馨獎」的頒獎標準，以推薦的方式來申請，其用意雖好，但根據筆者訪談的結果，「順益」、「奇美」、「鴻禧」、「山」、「鳳甲」等受訪者，對於自己申請「文馨獎」似乎並沒有太大的興趣！

⁷¹ 參見附錄六「奇美文化基金會」訪談記錄(二)。

⁷² 參見文建會網站 www.cca.gov.tw:8080/wenxin/1-0.html。

本身獲頒「文馨獎」第一屆特別獎的邱再興董事長，在擔任「文馨獎」的審查委員期間也深刻的感受到，幾年下來每年得獎的還是那些人，知道的人也不是很多，而且一般普遍對「文馨獎」的興趣也不是那麼大⁷³。事實上這些企業贊助者在沒有「文馨獎」時就已經在從事藝術贊助，因此有沒有受到表揚對他們來說並不重要，他們比較在意的反而是社會的認同與實質上的鼓勵⁷⁴。若幾屆下來得獎的還是那些人，久而久之便對其所產生的效益與鼓勵作用亦會隨之降低，每年的文馨獎也會流於一種形式。

三、「國藝會」經費補助申請

面對民間博物館經費不足的窘困，雖然「文建會」、「國家文化藝術基金會」等，皆有受協助民間藝文團體的補助申請，例如，「國藝會」為配合藝文生態需求，於民國九十年新闢了「私立博物館」與「新興私人展演場所」申請補助計劃⁷⁵，此兩方案主要的用意皆是希望能藉此提升國內藝文生態環境。然而，這樣的美意一般私立博物館在申請上並不積極，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的幫助不大，自然也降低了申請的意願。雖然「山美術館」於民國九十年獲得「藝術行政人員研習」與「導覽義工的招募和培訓」計劃兩項計劃共計八十萬元的補助經費，但由於企業集團財務受到影響，再加上補助的經費對於美術館的營運費管銷，可說是杯水車薪，在考量美術館面臨休館的可能的情況下，最後只執行了「藝術行政人才研習」計劃。同樣的，許多私人美術館(博物館)，由於經費來源多仰賴特定企業，往往申請的經費與獲得的補助經費有相當大的落差，而且政府單位主觀認為這些有企業集團支持的美術館或博物館，在經費上有企業的支持當然較一般團體來得充裕，自然對於補助的金額也會有所考量，如此也降低了私立博物館或美術館申請經費補助的意願。

⁷³ 參見附錄六「邱再興文教基金會」訪談記錄(三)。

⁷⁴ 參見附錄六「山藝術文教基金會」訪談記錄(一)。

⁷⁵ 「私立博物館」補助計劃是希望鼓勵國內私立博物館、美術館、文學館等機構從事教育推廣及專業人員的培訓計劃，以有效提升管理績效並發揮社會功能，並促進社會文化藝術環境的發展；而「新興私人展演場所」申請補助計劃，則是希望鼓勵非商業取向，且不以營利為目的，而能夠提供藝術家自由發表作品之展演場所，希望藉由補助可以提升其營運管理績效與服務品質。

四、建立企業界與藝術界合作平台

近年來，由於企業對藝術活動的參與愈來愈踴躍，企業界與藝術產業的關係也愈來愈密切，而企業贊助的形式也漸漸由需求與供給的雙方，轉化為互助合作的夥伴關係，並由純粹以金錢支助的型態，擴大到人力的提供、場地租借、產品設備支援、專業行銷等週邊資源的結合；同時，企業也可以藉由藝術品改善空間氣氛、提高生產率，或與藝術家聯手將藝術入生活，而企業界成立基金會及美術館，也成為企業贊助藝術最直接與實際的做法⁷⁶。

面對台灣文化活力愈來愈蓬勃，政府的行政機制運作也產生了困境⁷⁷，由於低利率時代的來臨，單靠母金孳息無法維持運作，面對補助經費相對減少的窘態，「國藝會」也希望積極透過企業的參與，協助藝文團體經營並改善國內藝文環境。因此現階段「國藝會」亦積極為國內企業與文化團體從事媒合的工作，希望搭建一個「藝術與企業間的合作平台」(Art and Business, 簡稱 A&B)⁷⁸，透過資源平台的建立，使藝文團體與企業界能夠產生更有利的互動關係。未來「國藝會」期待能夠扮演一個政府、企業與藝文界媒合的角色，透過企業與政府資源的整合，以異業結盟的方式，結合外交部、光觀局、國貿局、國科會、新聞局與文建會等政府資源活化民間資源，更進一步帶動國內藝文團體的策略聯盟，來協助民間藝文團體的發展。

然而面對低利率時代來臨，受到衝擊的不只是藝文團體，包括所有以往以基金孳息運作的基金會皆受影響。企業在選擇結盟對象時通常亦會有其偏好與效益上的考量，而「明星級」、「高知名度」的藝文團體往往比較容易受到企業界的青睞，在這種價值交換與互利動機的影響下，往往強者愈強、弱者愈弱。要如何能將資源有效的分配，亦是未來資源合作平台整合過程中所需考量的。

⁷⁶ 參見呂佩怡，〈企業與藝攜手共進的新時代〉，《藝術家》，第 335 期，p.370-375。

⁷⁷ 台灣藝術發展協會主辦，《2003 第三部門(NGO)與文化政策國際論》，李明岳發表〈文化行政機制再造〉。

⁷⁸ 參見謝慧青，〈搭建 A&B 平台開源、節流、企業界求才!〉，《典藏今藝術》，2003.4，第 121 期，P.60-64。

第三節 基金會概述

一、基金會與非營利組織

基金會發展的起源，可追溯到數千年前的埃及、希臘和羅馬，當時就出現了類似現代基金會的基金管理組織，他們持續性的支持高等學院、圖書館或地方的慈善機構，可說是最早的基金會典型。而中國基金會的設立，亦可以追溯到道光十三年成立的「東勢義渡會」，當時成立的目的是以地方紳士募捐義務渡船基金，在溪水氾濫時提供免費渡船服務，然而隨著交通日漸發達，渡船廢止後即逐漸轉向以急難救助、地方建設，以及發放清寒獎學金之慈善事業為主。所以，「基金會」(foundation)簡單的說，即是透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業的法律與社會的非營利機構(non-profit or ganiz-ation)⁷⁹。台灣早期基金會的成立多以從事社會救濟或慈善救助為主，但隨著時代的變遷，在社會富裕後政府部門逐漸擴大，社福與教育亦成為政府施政的要點，基金會的功能與領域亦逐漸轉變，舉凡學術研究、環保、藝術、就業、婦女等議題，皆成為現代基金會推動公益的項目之一。

「基金會」的名稱源自於美國，根據美國「基金會指南」的定義：「基金會是一種非政府、非營利組織，有自己的基金並由受託人(trustee)或董事(board)管理，以維持協助教育、社會、慈善、宗教等公共服務目的，提供補助金的公益性組織」(Margolin, 1991:1)⁸⁰。而「喜馬拉雅研究發展基金會」亦對「基金會」下了一個定義：「基金會是透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業之法律與非營利組織，其組織定位為財團法人⁸¹。」所以，台灣的基金會是屬於「財團法人」的一種非營利組織，基金會必需冠上「財團法人」字眼才具有法律地位。但是何謂非營利組織？何謂法人？

(一) 非營利組織

在非營利事業的定義上，不同的學者有不同的看法，Salamon 等人歸納出非營利事業具有以下特徵：一、非營利事業是有組織的，二、非營利事業是屬私有的，三、非營利事業是非盈餘分配的，四、非營利事業是自我管理的，

⁷⁹ 同註 33, p.4.

⁸⁰ 摘自江明修，我國基金會問題與健全之道，2001, p.9.

⁸¹ 摘自註 33, p.4.

五、非營利事業是出於自願的⁸²。

因此，非營利組織是不以營利為目的的組織，是一個非政府且非商業性的組織，亦即屬於一個獨立的部門，同時具有慈善及公共服務等特性。由於不具官方色彩，一方面被視為是民間的組織，但又具有提供公共服務的特質，其所反映的是公共的利益而非以個人利益。所以，他與政府組織的公部門及企業組織的私部門相輔相成，同樣是構成國家與社會共同結構和公共行動的基礎，所以非營利組織又有「第三部門」⁸³(The Third Sector)之稱(圖 2-1)。

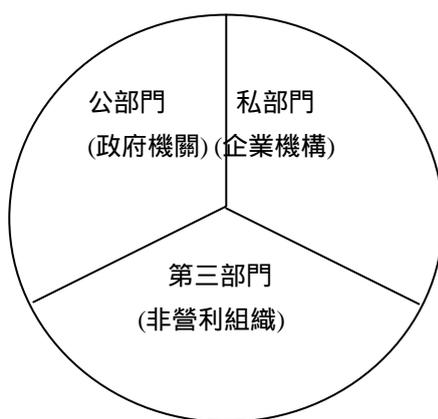


圖 2-1 整體社會的三大部門

資料來源：摘自江明修，*我國基金會問題與健全之道*，2001，p.4。

然而，許多人對於「非營利」產生誤解，以為非營利事業即不可有營利行為，不過 Hansmann 認為非營利組織即是在本質上禁止做營餘分配，因此並非禁止非營利組織賺取利潤，只要淨盈餘全部用於機構成立宗旨的服務項目即可⁸⁴。因此，非營利組織與營利組織最大的區別，應是在於營利事業是以獲取最大利潤為滿足，以賺取營利為其「目的」；而非營利事業則是以營利為「手段」，而以非營利為其主要「目的」⁸⁵。雖然非營利組織與營利組織在經營目的上仍有極大差別，但在經營的本質上卻是一致的，只是目的上有所不同，因此若能以營利的角度來看待非營利事業的經營，而非以營利為目的，對非營利組織的管理與執行將會更有效率。

⁸² 摘自註 17，p.9。

⁸³ 同註 33，p.4。

⁸⁴ 參見蕭思文，《非營利組織採行善因行銷之研究》，2000.6。台北：國立台灣大學商學研究所碩士論文，p.18。

⁸⁵ 同註 50，p.16-19。

由於非營事業的範圍相當廣泛，其組織間亦存在極大的差異性，Kotler 將社會中的組織依政府、私人及營利或非營利，以 2×2 的矩陣區分為民間經營的營利事業與非營利事業，及政府經營的營利事業與非營利事業四種類型(表 2-2)。由下圖所見，私人博物館、私立學校、私立醫院及民間團體，皆屬於民間經營之非營利事業的一種，由此可知非營利組織之經營宗旨即是非以營利為目的。

表 2-2 Kotler 的組織分類表

	民間經營	政府經營
營利	獨資 合夥 公司	公營航空事業 國營電信事業
非營利	私人博物館 私立學校 私人醫院 民間團體	政府機構 公立學校 公立醫院 公立博物館

資料來源：1.Kotler, Marketing for Noprofit Organization. 2th ed. Prentice-Hall,Inc. (1982) Englewood Cliffs, New Jersey.pp.12-13。

2.參見蕭思文，《非營利組織採行善因行銷行為之研究》，2000，國立台灣大學商學研究所碩士論文，p.2-19。

然而，在一個健全的非營利組織的中，應具備有以下特質，包括(一)清楚的使命感，(二)有力的領導人，(三)專業的管理，(四)董事會、職員和義工間互信互重，(五)健全的財務管理⁸⁶，如此非營利組織才能發揮其效能。由於在社會多元化發展之後，非營利組織更加蓬勃，使得愈來愈多的社會功能與服務亦逐漸仰賴非營利組織，而基金會佔台灣非營利組織絕大多數，自然也成為非營利組織當中相當重要的一環⁸⁷。

(二) 法人組織

台灣民法中對「財團法人」有明文規定，多數以基金會或非營利組織為主之論述，均參考我國法人分類方式來說明(圖 2-2)。依據我國民法總則之規定，法人分為「社團法人」與「財團法人」兩大類，所謂的社團法人即是以「人」為基礎所組成的法人組織，其社會為必需要件，故得由社員決議變更

⁸⁶ 同註 35，p.26-28。

⁸⁷ 同註 33，p.5。

組織與章程；而財團法人的設立基礎在於財產，即是以「財產」為集合體之法人組織。財團法人主要分為三類，第一類為佔絕大多數的基金會，第二類是以公共慈善組織為主的宗教法人，而第三類則是指協會、私立學校及醫院等的特殊法人，因此基金會亦屬於以公益為目的所設立之財團法人，在設立財團法人前應先擬定捐助章程，且要成立董事會組織，在募集資金並有捐贈行為後需向主管機關申請核准設立，並向法院辦理法人登記後才算正式成立。

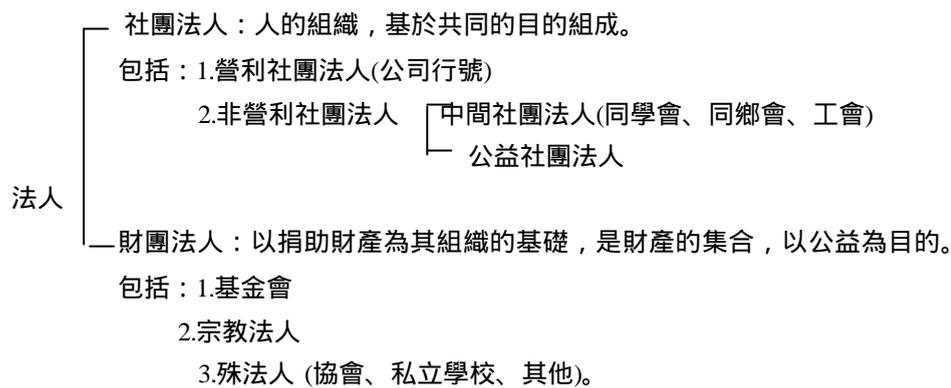


圖 2-2 法人分類圖

資料來源：民國 84 年 10 月在台北市舉辦之「基金會展覽」特刊，p.3。

由於經濟蓬勃帶動了非營利事業的成長，在台灣「基金會」成為非營利組織的一大特色，進入二十一世紀，基金會已在全世界各地大放光芒，許多私人企業、宗教及政黨均投入大量的資金與人才相繼成立基金會，因此基金會在非營利組織中也佔有相當大的比例，但是，由於缺乏有效分類（台灣多依業務性質分類）與嚴謹的管理辦法，政府對基金會監督的效益與能力不彰，再加上輿論與媒體報導對財團法人充滿了不信任⁸⁸，對部份積極從事公益活動的財團法人來說，在經營上產生極大的困擾。

二、基金會的分類

美國的基金會發展相當成熟，在 1980 年代市場金融景氣繁榮的時候，有十家最大的基金會成功的投資，並主導了百分之二十的資產成長，和百分之十的獎助金發放，它們以捐助資金的方式支持文化團體，因此美國許多的博物館與大學都

⁸⁸ 參見洪建全基金會編輯，《非營利組織 - 經營管理研修粹要》，1997。台北：洪建全教育文化基金會，p.51-61。

具有雄厚的財力⁸⁹，所以美國的基金會也成為非營利組織中最富有的團體。

由於基金會享有免稅的優惠，在美國稅制上亦有明確的規定，稅法將來自私人、公司捐贈資產的基金會，與向公眾籌款機構（如美國聯合慈善基金會）區別開來。就其資本來源制定嚴格的稅制標準，並以公開的方式加以監督。因此，美國的公益基金會就其資金來源大致可分為四種型態⁹⁰：

(一) 私人基金會(Private Foundation)

此基金會主要是管理個人為慈善目的所捐助的基金，其基金的運用反應了創辦人的理想與宏願，因為在人事與財務上均能獨立運作，因此又稱「獨立基金會」(Independent Foundation)。

(二) 企業基金會(Corporate Foundation/Company Sponsored Foundation)

是指其原始資金由一特定企業所捐助設立之基金會，通常以特定企業體或企業主名稱做為基金會之名，之後每年再由企業盈餘中提撥一部份作為年度捐款。

(三) 社區基金會(Community Foundation)

指由一群熱心公益、想造福地區或社區民眾所成立、管理的公益基金會，為一般地區性的慈善基金會。

(四) 作業型基金會(Operation Foundation)

此種基金會由首創之家族捐助成立並經營數年後，再繼續接受他人或企業的捐款。此種基金會支援非營利組織的基金，不得超過百分之十五，本身亦從事執行相關的業務。

除了上述四種基金會，美國還有由政府預算支出的國家基金會與宗教基金會，以及以連結整合基金會與非營利機構的聯盟組織成立⁹¹。由於美國基金會對文化團體的贊助亦相當普及，許多文化藝術活動也都與基金會有著密切關係。

⁸⁹ Annette van den Bosch (1997) 'Arts Policy and Funding in the United States: Some Critical Perspectives', .Amsterdam:Harwood Academic.p.307-308。

⁹⁰ 參見註 35，p.20-25。

⁹¹ 同註 35，p.25。

三、文教基金會概況

(一)藝文相關基金會

台灣基金會的發展從 60's 年代的萌芽階段、70's 年代的成長階段，進入到 80's 年代的蓬勃階段，隨著社會型態的改變，基金會服務類型也日益多元。由於藝文活動的參與者，多屬於非營利組織的基金會，因此基金會亦與藝術有著密切的關係，其中與藝文活動相關的基金會主要可分為四種類型⁹²：

1.藝文團體籌設之基金會

當藝文團體經營趨於穩定後，大多會自行籌設基金會，以利於組織的行政運作。例如：雲門舞集基金會(雲門舞集)、擊樂基金會(朱宗慶打擊樂團)等。

2.企業基金會

企業基金會是以企業體或企業主的名稱作為基金會名稱的基金會組織；如基金會的成立是由某企業提供一筆原始基金，之後每年再由該企業自盈餘提撥一筆錢，做為年度捐贈。例如：奇美文化基金會(奇美企業)、金車教育基金會(金車企業)、台新銀行文化藝術基金會(台新銀行)、富邦藝術基金會(富邦銀行)、國巨基金會(國巨電子)、台積電文教基金會(台積電)、山藝術文教基金會(山集團)等。而企業基金會就其組織理念與運作狀況，又可分為「贊助型企業基金會」與「運作型企業基金會」。

(1)贊助型基金會

此類型基金會根據該基金會的使命與宗旨，以提供資金給理念契合的團體或其他非營利組織，本身並不介入團體的經營或活動的主辦。例如：「台積電文教基金會」贊助雲門舞集、「家樂福文教基金會」贊助兵馬俑特展等等。

(2)運作型企業基金會

此類型企業基金會，除了提供資金的贊助之外，也實際從事藝術事務的運作。例如：「奇美文化基金會」、「鴻禧藝術文教基金會」、「山藝術文教基金會」、「台新銀行文化藝術基金會」、「國巨基金會」、「富邦藝術基金會」等等皆是屬於運作型基金會。

⁹² 同註 7，p.197-202。

3.公立基金會

指各級政府機關依法成立的基金會，包括「財團法人國家文化藝術基金會」、「行政院文化建設委員會」、縣（市）政府依法成立的縣（市）文化基金會。

4.獨立基金會

美國大多由個人出資成立，因此會有一些小型或地方型的基金會出現，而台灣的基金會多由企業或由企業主出資成立。例如：「帝門藝術教育基金會」、「邱再興文教基金會」等，以及「楊英風藝術教育基金會」、「何創時書法藝術基金會」等，皆可說是屬於企業主個人出資成立之獨立基金會，通常這類基金會的名稱多以私人名稱命名。

(二)文化藝術基金會

由於我國藝文相關的基金會組織原本多屬於「文教基金會」，主管機關為教育部，但由於文教基金會數量逐年增加，自民國 88 年 7 月 1 日起，將所有文教基金會依其業務性質劃分為「文化藝術基金會」與「教育事務基金會」兩部份，主管機關亦分別為文建會與教育部，並於民國 88 年 9 月訂定《行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立許可及監督準則》作為管理的依據⁹³。

而根據 2002 年出版的《台灣 300 家主要基金會》名錄中顯示，台灣文化藝術相關基金會仍多以企業贊助成立者居多；研究中也顯示，台灣目前有將近 3,000 家的基金會，基金總額達 544 億，以基金會成立之宗旨、目的為依據，大致可分為文化教育類、社會慈善類、醫療衛生類、經濟發展類及文化藝術類，以其他類與環境保護等類型⁹⁴(表 2-3)。雖然民間企業越蓬勃，企業基金會(Corporate foundation)的數量也越多⁹⁵，但從台灣 300 家主要基金會統計資料來看，企業所成立的基金會類型，以文化藝術類型為主的基金會比例仍然不高。

⁹³ 摘自註 7，p.195-196。

⁹⁴ 同註 33，p.8。

⁹⁵ 同註 35，p.27。

表 2-3 台灣 300 家主要基金會目標類型之年度比較

目標類型	年度 2000		年度 2001	
	家數	百分比	家數	百分比
文化教育類	151	50.3%	161	53.7%
文化藝術類	25	8.3%	12	4%
社福慈善類	78	26%	73	24.3%
醫療生	27	9%	31	10.3%
環境保護類	2	0.7%	2	0.7%
經濟發展類	12	4%	13	4.3%
其他類	5	1.7%	8	2.7%

其他類包括新聞事業、觀光事務、法律事務...等。

資料來源：引自《台灣 300 家主要基金會》，2002 年，p.8。

根據蕭新煌教授 2002 年對全國文化藝術基金會的統計報告顯示⁹⁶，在 571 份有效問卷中，只有 216 家認定其基金會以推動文化藝術為組織的使命，而這 216 家文化藝術類型的基金會，成立的時間多以民國 81-90 年為最多，共計有 152 家，佔 216 家基金會的 70.4%，而民國 91 年以後成立的只有一家(表 2-4)，這同時也顯示了文化藝術基金會成長幅度，確實與社會的經濟發展有著密切的關係。

表 2-4 台灣文化藝術基金會成長表

設立年代	家數	百分比
70 年以前	13	6.0%
71-80 年	50	23.1%
81-90 年	152	70.4%
90 年以後	1	0.5%
TOTAL	216	100%

資料來源：摘自蕭新煌，素描台灣文化藝術基金會現況，2002.11，高雄：文化藝術基金會藝術行政研習講義，p.11。

90's 年代後期至今，面對景氣低迷的困難時期，許多傳統產業紛紛出走或面臨

⁹⁶ 參見蕭新煌，素描台灣文化藝術基金會現況，2002.11。高雄：文化藝術基金會藝術行政研習講義，p.11。根據蕭新煌的研究顯示，目前全國有 2,918 家基金會組織，而這當中設立於教育部的有 608 家，設立於文建會的有 100 家，也就是說這些較有可能從事文化藝術相關活動的基金會，大約有 700 多家左右，蕭新煌教授根據全國 2918 家基金會調查中，只得到 571 件的有效問卷。

倒閉，先前企業所贊助的基金會也隨著經費、人力的不足，進入「冬眠期」⁹⁷，然而仍然有許多國內知名企業逐漸結合企業資源，為台灣的文化藝術環境在努力。包括：「台積電」、「廣達」、「國巨」、「富邦」、「台新」等企業，近年來亦紛紛成立以文教或藝術為宗旨的基金會，積極的投入藝術活動的贊助。

四、民間文教基金會對藝術環境的影響

由於基金會的運作是依據其組織的使命(Mission)為公眾服務，而藝文活動主要參與機構，多數是屬於非營利組織，因此不同的基金會在藝文活動中亦扮演著不同的角色。例如，由美國石油鉅子保羅蓋蒂所成立的「蓋蒂基金會」(Getty Foundation)，一直保持一個私人運作方式，除了興建「蓋蒂美術館」外，更以補助、獎勵藝術、人文研究為主，並成立包括藝術與人文史研究、藝術維修與保護、藝術教育及美術館管理、資訊科技等各個學院，積極從事藝術推廣與研究⁹⁸。而法國巴黎的「卡蒂亞當代藝術基金會」，亦是一個私人企業的藝術機構，他以參與和推動當代藝術為主要目的，並與藝術家建立良好的互動關係，是法國繼文化部和龐畢度中心之外，擁有最多當代藝術收藏的機構⁹⁹。而韓國最大企業財團之一的「三星文化集團」亦是韓國私人文化、藝術基金會的龍頭，在 80's 年代設立了「湖巖美術館」，支持並贊助韓國境內的文學、表演藝術、傳統音樂、舞蹈等等¹⁰⁰。這些基金會或美術館皆是由企業財團贊助或企業主個人財力支持所成立，他們在整個藝術環境中扮演著重要的角色。

同樣的，台灣民間企業對於藝術贊助亦不遺餘力，包括：「國巨」企業所贊助的「國巨基金會」積極的將藝術與科技結合，不僅在 2002 年贊助「台北雙年展 - 無法無天」展覽，其所設立的「國巨科技藝術創作獎」，以鼓勵純藝術的科技藝術創作為目的，希望能藉此提升台灣科技藝術的創作舞台；「富邦藝術基金會」自 1997 年成立以來，陸續推出了「藝術小餐車」、「土地倫理」及「粉樂町」等活動，亦希望透過普級性的藝術活動推廣，將藝術的種子帶給每一位觀眾；而成立至今不過短短兩年的「台新銀行文化藝術基金會」，其所主辦的第一屆「台新

⁹⁷ 詳見註 50，p.21。

⁹⁸ 參見張心龍，「取之不盡的富豪 - 讓人眼紅的蓋蒂基金會」，《新朝藝術》，1999.3，第 6 期 p.88-89。

⁹⁹ 參見費大為，「用人惟才的卡蒂亞當代藝術基金會」，《新朝藝術》，1999.3，第 6 期，p.86-87。

¹⁰⁰ 參見吳金桃，「韓國藝術在海外的護衛大使 - 韓國三星文化集團」，《新朝藝術》，1999.3，第 6 期，p.84-85。

藝術獎」，以長期觀察、高額獎金的方式，對於鼓勵台灣表演藝術與視覺藝術的發展，也確實發揮了一定的影響力。近年來許多大型展覽都需透過企業的贊助，並積極與社會資源結合。例如：而相當受注目的 2003 年《CO2 台灣前衛文件展》，本身即是一個「藝業/異業大結合」的實驗及實踐的呈現，這個展覽結合了文化總會、教育、藝術雜誌、國家電影資料館等政府單位合作，得到台新銀行、宏碁數位藝術中心等企業的贊助，是近來相當受到各界的矚目的活動之一¹⁰¹。

回顧在 90's 年代初期盛極一時的「帝門藝術教育基金會」與「山藝術文教基金會」，皆走過十多年的歷史，「帝門」從早期即投入當代藝術的推廣，引進多項重量級的展覽到台灣，著重藝術教育、研究與藝術評論，並舉辦「藝術評論獎」，在專業上一直受到相當的肯定；而位於南台灣的「山藝術文教基金會」，早期是高雄少數以藝術推廣為主的基金會，不但出版《炎黃藝術》雜誌與藝術書籍，並成立了「山美術館」，積極投入華人藝術的收藏與兩岸藝術活動的推廣。此二家基金會如今雖不如往日盛況，但他們十多年來為台灣藝術環境發展所做的努力，如今也有許多企業起而效尤，相繼成立以藝術文化推廣為宗旨的文教基金會，繼續為改善台灣的藝術環境與文化發展而努力。因此，民間成立的文化藝術基金會，不論基金會著重於那一個領域，藉由多元性的活動推廣，在整個藝術環境中仍然具有相當大的影響力。

第四節 民間美術館的經營

一、美術館的特性

由於博物館起源於人類蒐集的本能，根據牛津英語辭典對「博物館」所做的定義：

博物館(Museum)一字的字源是希臘語，意思是禮拜繆斯神的地方(在希臘神話裡，繆斯神是宙斯與記憶女神所生的九個女兒，分別掌管史詩、音樂、情詩、修辭、歷史、喜劇、悲劇、舞蹈和天文)。可以想像，這時的博物館裡供奉著各類神像與聖物，舉辦儀式祭典，是一個民帶著朝聖的心情頂禮膜拜，並藉此濡染人文藝術的地方¹⁰²。

¹⁰¹ 參見 2003.5《典藏今藝術》，藝術與企業贊助 專輯，p.126-135。

¹⁰² 摘自張譽騰，《如何解讀博物館》，2000.9。台北：行政院文化建設委員會，p.5。

然而，博物館的特徵主要視其收藏的物件而定，博物館所蒐藏的物件便決定了博物館的類型。因此，博物館界對於美術館及其他各類博物館的主要分野，在於哲學上的差異，美術乃對美感經驗之具天賦者所創造之獨特作品，這些作品總稱為美術品，具有超然、獨立自足的價值。而藝術家創作的作品，往往就會成為美術館所關注的焦點。

當藝術作品被放置在美術館時只是單純地為了一個目的而存在：那就是被當作美的事物來欣賞。因此美術館的第一要務，即是要把藝術品當作是一個審美思考的對象，而不是被當作歷史學或考古學的資料來展示¹⁰³。所以美術館非常強調教育的功能，主要是因為美術館是一個以視覺藝術教育為主的場所，不僅在於藝術作品本身、包括建築體、展示動線與型態、燈光、告示牌等等，皆會有意無意的引導觀眾的感觀。如同我們在參觀美術館時，美術館空間與陳設往往被謹慎的隔離，並有完整的告示說明觀眾參觀美術館應注意的事宜，所以美術館猶如一個具有「儀式化」的場所，許多人在參訪美術館時，多少會都有一種進入廟宇或教堂的神聖感¹⁰⁴。

但是，並不是每個人都喜歡進入美術館，根據統計，從歐洲到北美參觀過博物館的人，不到總人數的百分之二十¹⁰⁵。法國社會學家布爾迪勒(Bourdieu)認為這與階級有關，他提出了經濟資本(Economic capital)、文化資本(Culture capital)和社會資本(Social capital)三種主要的資本形式¹⁰⁶。他認為低下階層的人喜好古典音樂的人比上級階層的人少，這是因為家庭富裕和受過教育的觀眾，本身容易累積這樣的知識與能力，也就是說當人們有了「經濟資本」後便比較容易累積「文化資本」；所以上流階層的人可以了解並看懂這些藝術品的符碼，並從中感受到愉悅，而低下階層的觀眾由於缺乏將其隱含代碼予以解碼的能力，因此對於「高品味」的藝術品自然較難以理解¹⁰⁷。因此社會階級的高低與其對藝術、音樂、電影等藝術欣賞的解讀能力有密切關連，而這也是為什麼參觀博物館的大多為受過教育的知識分子，博物館至今被視為是為上流階層精英分子服務的主要原因。

¹⁰³ 參見註 38，p.30。

¹⁰⁴ 參見 Carol Duncan 著，王雅各譯《文明化的儀式：公共美術館之內》，1998，p.22。

¹⁰⁵ 參見辛西亞·佛蘭瑞著，劉依綺譯，《別鬧了，這是藝術嗎？》，2002，p.87。

¹⁰⁶ 參見朱國華，布迪厄：文化與權力，2002.7.7，《成言藝術網站》，www.be-word-art.com.cn。

¹⁰⁷ Emma Barker, (1999) Contemporary Cultures of Display, London: The Open University, p.56。

然而，在許多公立美術館漸漸走入群眾之後，藉由美術館/博物館教育功能的推展，希望逐漸打破這樣的迷思。「羅浮宮」是法國推翻君主政體後，歐洲第一個開放給民眾參觀的公眾博物館。而之後所成立的美術館，包括美國的「國家藝廊」(National Gallery of Art)、英國「泰德畫廊」(Tate Gallery)等的設立，則多起因於私人收藏的捐贈而成立。由於資本主義企業家擁有較豐富的文化資本(cultural capital)、金融資本(financial capital)、人脈資本(social capital)¹⁰⁸，他們可以從家族事業中所獲得的利潤，透過收藏提升自己的聲望。因此，美術館仍然存在於金錢、政治與經濟等社會體制中運作，而權力、階級與美術館的運作關係，一直也是相當受到討論的議題，而資本家的捐贈與收藏，同樣與私人美術館的成立有著密切的關係。

近年來，隨著博物館概念的轉變，博物館的角色與功能亦逐漸在改變，從 1973 年國際博物館協會對博物館所下的定義¹⁰⁹，認為博物館應具有公眾性、常設性、非營利性、專業性與可親近性的特性。因此以往美術館以「保存」為主要的功能，漸漸為專業化的收藏、保存、維護、展示、研究等功能所取代，美術館也不再只是一個「儲存」藝術品的場所，而是一個「體驗」美感經驗的地方；美術館為公眾意義而存在，雖然隨著企業經營理念與行銷策略的盛行，美術館的目的仍必需以「教育、娛樂、充實」(Educate, Entertain, Enrich)為宗旨；儘管藉由展示活動與周邊設施(包括設咖啡廳、書店、劇場等)的宣傳，希望可吸引更多觀眾，並維持一定的可親近性(Convenient Accessibility)，但仍應強調其非營利性的本質。因此，就理論上來講美術館應是具有自我尊嚴，不受影氣影響且具有永續生命的「常設性」機構¹¹⁰，且必需具有明確的使命與目標，以及建全的組織與人力，如此才能在館長前瞻與開創性的領導下，充份發揮美術館的角色與功能。然而，台灣目前的私人博物館幾無法完全符合「常設性機構」的特質，這也是目前私人博物館最受爭議的地方。

¹⁰⁸ PAUL DIMAGGIO,(1982)' Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston: the creation of an organizational base for high culture in America' ,Cultural Entrepreneurship.London:Academic Press Inc.p.35.

¹⁰⁹ 根據國際博物館協會(ICOM)，1973 年對博物館所下的定義：「博物館為一座以服務社會宗旨的非營利機構，共以研究、教育及娛樂之目的，致力於蒐集、保存、傳播與展示人類及其環境有見證作用的物件。」

¹¹⁰ 同註 37，p.22-23。

二、台灣民間美術館的經營概況

80's 年代末、90's 年代初台灣藝術市場一陣狂飆熱潮，民間投資與蒐藏風氣盛行，於是許多私人的小型博物館或美術館紛紛成立。一時間台灣公、私立博物館及美術館的數量迅速成長，媒體更以「美術館時代來臨？」¹¹¹來稱呼這種美術館林立的盛況。然而時間是殘酷的，前輩藝術家們所設立的美術館，營運狀況遠不及他們先前的期待，在這些私立的小型博物館或美術館中，除了部份由企業成立基金會而設立之博物館有較充足的預算與人力外，其他以個人能力經營的小型博物館，在專業與資源嚴重不足的情形下，連支付基本的水電費用或人員薪資等基本管銷都有困難。

由於私人美術館的營運經費，往往與其成立背景之資金來源有密切關係，以下就其成立背景與立案方式加以說明。

(一) 民間美術館的成立背景

由於美術館並非以營利為目的，目前台灣無論是私人博物館或美術館大多以基金會的形態經營，因此國內私人美術館的成立背景，大致可區分為¹¹²：

1. 企業界成立之美術館，包括奇美博物館(奇美企業)、順益台灣原住民博物館(國產汽車)、鴻禧美術館(鴻禧企業)、新光美術館(新光企業)、山美術館(山集團)、林淵美術館(位於牛耳石雕公園內，是南投企業家黃柄松所成立)等。
2. 蒐藏家成立的美術館，包括有鳳甲美術館(收藏企業家邱再興所設立)，以及葉榮嘉以其個人收藏為主，預計在新竹華城成立的「榮嘉美術館」。
3. 藝術家或其後代成立的美術館，例如：楊三郎、李石樵、趙二呆、楊英風、朱銘等個人的美術館，李梅樹後代成立的「李梅樹美術館」，及摩耶精舍(現已委由故宮博物院管理)等。
4. 畫廊或其他私人背景成立的美術館，例如：長流畫廊於今年開幕的「長流美術館」，以及私人成立的「蘇荷兒童美術館」等。

¹¹¹ 詳見 台灣進入美術館時代？，《雄獅美術》，1988，第 202 期的專題報導。

¹¹² 參見黃茜芳，台灣前輩畫家相繼成立私人美術館，《雄獅美術》，1992，第 256 期，p.16。

經營一家私人美術館，不僅需要投注龐大的財力與心力，更需要專業人才的協助與經營管理，由於許多私人美術館受限於經費、人力與專業能力上的限制，單靠基金會本金的孳息實在無法負擔私人美術館的管銷，楊英風美術館曾經一度限入困境，基金會和美術館的運作經費，儒仰賴楊英風作品的銷售來支撐¹¹³。同樣的「楊三郎」、「李石樵」與「李澤蕃」等藝術家美術館，在入不敷出的情況下，多採半休館或預約參觀的方式以節省開銷，或以販售作品來支持美術館的營運。雖然文建會有補助申請機制，但在補助經費微乎其微的情況下，往往必需將日常開支壓至最低，才能維持美術館的生存。朱銘曾在訪談中提到：「成立私人美術館最辛苦的地方，不外是土地的取得、經費和將來如何永續經營¹¹⁴。」以朱銘美術館來說，土地的取得也曾一波三折，至於龐大的建築經費與法規的限制，也使得美術館走走停停的蓋了十二年，然而接下來所要面對的，卻是如何永續經營的現實問題。

(二) 民間美術館的登記方式

我國私立博物館的登記立案，乃依社會法第八條及教育部訂私立社會教育機構設立及獎勵辦法第三條規定辦理¹¹⁵。僅管申請的條件中規定，申請者應具自有設施場所及辦公房舍之產權證明文件，或者所有權人的同意書，還要向所在地或主管機關申請以「財團法人」的基金登記。但是許多私人美術館由於無法達到財產申報或基金要求標準，或有人因申辦程序繁瑣而遲遲不願辦理登記。因此，筆者就台灣民間美術館登記方式¹¹⁶將其區分為：附屬於基金會下立案、以營利事業立案、遊樂園型態附設文物館、未完成立案登記之美術館加以說明。

1. 附屬於基金會下立案

以此種性質所設立的私立美術館，通常會先成立基金會，待籌備完成後再以基金會附屬美術館登記立案。包括：「順益台灣原住民博物館」、「佛

¹¹³ 同上註，p.19。

¹¹⁴ 參見陳宜君，「一輩子只能做一次 - 專訪朱銘創辦朱銘美術館的甘苦」，《典藏雜誌》，1999.10，第85期，p.122-128。

¹¹⁵ 摘自陳國寧，「私立博物館的營運分析」，《台灣地區中小型博物館經營管理之研究》，1997.6 台北：行政院文化建設委員會，P.112。

¹¹⁶ 同上註，筆者參照陳國寧教授就民間博物館設立方式大致區分為五種，包括：財團法人文教基金會附設之博物館、宗教團體附設之博物館、私人以申請營利事業為登記的博物館、遊樂園區附設的博物館以及未予以登記的博物館。

光緣美術館」、「鴻禧美術館」、「奇美博物館」、「山美術館」、「楊三郎美術館」、「楊英風美術館」、等國內大部分的私人美術館，多以將美術館附屬於基金會名下登記，而美術館或博物館本身並未完成立案登記。

2. 以營利事業型態立案

此類型博物館在經營上以門票及賣場為其主要收入來源。例如：「秀珍博物館」、「牛耳石雕公園」(林淵美術館)，即是以公司型態登記。

3. 以遊樂園附設型態設立

此類型以私人博物館居多，像「九族文化村」及「劍湖山博物館」即是將博物館附屬於其經營的遊樂園中。

4. 未完成立案登記

台灣目前仍有許多私人美術館未完成立案登記，探究其主要的的原因，可能是因為暫時沒有能力組織文教基金會，或不熟悉相關法規而無法立案，此種型態以個人博物館或小型私人美術館居多，包括早期的「李梅樹紀念館」(現已成立基金會附設登記)、余承堯美術館等等，甚至許多紀念館或私人文物館皆沒有辦理登記。然而，台灣私人美術館的相繼成立，幸且不論這些美術館專業經營技術的成敗，其所帶來的社會功能、教育義意與市場效應亦值得肯定。在現行相關法令尚未完善的情況下，這些美術館要在時間的考驗下繼續成長，在缺乏經費與專業人才協助下，在經營上確實相當辛苦。

前幾年，由「袖珍博物館」發起，邀集國內近三十家別具特色的民間博物館，共同成立「民間博物館協會」，並由立法委員陳學聖擔任協會的理事長，希望能夠藉此整合更多民間資源，以專案計劃向中央申請經費，但由於目前協會亦無法登記設立，因此在現階段的運作上亦無法發揮功能¹¹⁷。由於台灣民間的博物館/美術館，多年來一直無法獨立立案，因此多採基金會的型態在經營，經營好的不見得可以獲得認同與補助，經營不好或許需用營利、販售的行為求生存，甚至有的因此以私人收藏的方式存在，這也成了民間美術館/博物館經營上的問題。

三、從私人收藏到美術館

法國的博物館事業經營被視為理想典型，因為法國的博物館幾乎都是由國家或地方自治團體設立營運，即使是私立博物館也受到國家不同程度的監督。而美

¹¹⁷ 筆者以非正式訪談向陳學聖委員辦公室助理孫千詠小姐電話訪談。

國則與法國相反，美國的博物館有六成上，是以民間非營利組織(NPO, Non-Profit Organization)的方式成立私立博物館，而且大部份是由富豪捐獻其收藏所設立¹¹⁸。反觀台灣民間美術館的成立，多與企業主或私人對藝術品的喜好與收藏有關，素有華人最大收藏團體之稱的台灣「清翫雅集」，於2000年10月7日在鴻禧美術館舉辦會員收藏展，從展出藝術品的質、量來看，足見台灣民間收藏實力¹¹⁹。而《典藏雜誌》對「台灣二十大以收藏西方媒材藝術為主的重要收藏家」¹²⁰報導名單中，收藏家亦多為企業老闆或企業經理人為主，在這些企業老闆中有二位因此成立了私人美術館，分別是擔任「奇美實業」集團董事長的許文龍(奇美博物館)，以及「山集團」總裁林明哲(山美術館)；而另一位「恆嘉集團」的總裁葉榮嘉，也在新竹關建了一個藝術園區，擬籌設「榮嘉美術館」。

由於企業家在藝術市場收藏族群中扮演著舉足輕重的角色，幸且不論其成立動機與經營成效為何，私人美術館存在的社會價值不容忽視。企業界包括建築、飯店、金融業與近年興起的電子業，皆是一群不容忽視的收藏族群(參見附錄一)，這群叱吒商場習於計算投資報酬率的企業家，或許由於感性喜愛藝術而進入收藏領域，但在藏品累積到一定數量之後，通常不會任由自己的感性繼續收藏的腳步¹²¹，而會以成立相關基金會或籌設博物館為目標，希望使自己的收藏發揮最大的價值，讓企業付出的每一分資源，具有正面的影響力¹²²。同時，經由私人收藏的豐富性與多元性，亦可彌補國內公立美術館、博物館收藏上的不足。(例如：「奇美實業」的許文龍，籌設博物館時以西洋美術作品為主，「豐年工業」的石允文收藏大批清中葉至民初的書畫作品，「山集團」的林明哲以華人藝術為典藏方向，「順益企業」的林清富以原住民的九族文物為主，「台鳳集團」的黃宗宏以台灣當代藝術為主，皆與公立美術館的收藏方向有所不同)。然而，民間美術館的經營及管理在台灣仍處於起步階段，要如何讓美術館不僅僅是只有藏品，並能走出私人美術館私人陳列室的單一功能，讓社會大眾也能分享藝術品的喜悅與美妙，這

¹¹⁸ 詳見黃貞燕，〈博物館經營，大有學問〉，2002.9.24，《聯合新聞網》，www.bel.udnnews.com.tw/2002/3/4/NEWS/CULTURE/ARTUCH/716633.shtml。

¹¹⁹ 參見2000.10《CANS》雜誌專題報導。

¹²⁰ 參見胡永芬，〈台灣二十大收藏家 - 西方媒材藝術〉，《新朝藝術》，1999.11，第14期，p.36-46。

¹²¹ 參見1998年5月《典藏雜誌》針對〈台灣企業藝術蓬勃發展〉的專題報導。

¹²² 參見秦雅君，〈感性出發，理性成就 - 國內企業收藏藝術呈多元發展〉，《典藏雜誌》，1998.5，第68期，p.161。

是收藏者成立美術館最大的心願與期待努力的目標¹²³。

第五節 小結

「企業贊助」是資本主義社會競爭下的產物，企業之所以從事社會回饋，除了希望能夠善盡社會責任外，仍然有其利己性的考量，但也不能因此將其對藝術文化價值的認同完全抹煞。同樣的，企業之所以成立私立博物館，並非完全出於提升企業形象等經濟上的考量，許多企業之所以從事贊助藝術最主要的原因，亦是出自其本身對藝術內在價值的肯定¹²⁴。近來政府為鼓勵民間企業參與藝術贊助，雖然有「文化贊助獎助條例」、「文馨獎」、經費補助以及鼓勵企業與藝術合作等多項方案，但就現況來看私立美術館(博物館)真正受惠者仍為少數，對其實際經營上的幫助仍然有限。

文教基金會是屬於法人組織之非營業事業的一種，而營利企業與非營利事業最大的差異在於其「目的」性的不同，企業以營利為目的，而非營利事業則以營利為「手段」，並以非營利為「目的」，所以在經營與管理上亦與營利企業相似，同樣需講求目標與績效。由於經濟的發展與基金會的成長有密切關係，許多文教基金會更是由企業所成立，因此台灣文教基金會的蓬勃發展，對整個藝文環境來說也具有相當大的影響力；同樣的，私人博物館或美術館的興起，與企業界的藝術品收藏風氣亦有所關連。但由於目前台灣許多私人美術館（或博物館）有以附屬文教基金會之下立案、以營利企業型態立案或者未立案等方式運作，在政府無法有效管理，以及政府的鼓勵、補助措施未能實質受惠下，面對大環境的不景氣，對私人美術館的經營勢必會產生直接的影響。

¹²³ 參見張瑞君，「最被忽略的角落往往有最迷人之處 - 謝素貞描繪山美術館的遠景」，《典藏雜誌》，1998.5，第68期，p.179。

¹²⁴ 參見陳錦誠，「表演藝術團體營運的策略性思考」，《藝術管理 25 講》，1997。台北：行政院文化建設委員會策劃主辦，p.13。

第三章 「山集團」之經營及其藝術事業管理

解嚴前後十年(1986-1995)是高雄美術發展最為蓬勃的階段¹²⁵，許多建築企業均成立了畫廊或藝術空間¹²⁶，但隨著景氣的低迷，或不堪長期虧損下紛紛結束營業，能像「山集團」對藝術事業如此熱衷之企業在高雄仍屬少數。高雄早期被稱為「文化沙漠」，在高雄市立美術館尚未成立之前，林明哲先生不但協助高美館籌備處各項籌備工作，且與當時教育局四科長林朝號(目前為高雄市文化局副局長)，以結合學校資源及民間團體的形式，合力舉辦「發現愛河」、「愛河藝術節」等大型藝術季活動。隨著企業的成長，以及「山藝術文教基金會」與「山美術館」的成立，「山集團」將企業文化與藝術贊助理念結合，透過企業財力舉辦大型藝文活動，藉由集團全體員工與當地民眾的踴躍參與，也為民間與政府、企業與藝術的結合，在高雄奠定了良好的互動模式。

由於「組織管理」的概念來自於企業界，而企業成立基金會及美術館的做法，又往往與企業的「組織文化」(Organizational Culture)¹²⁷有所關連。因此，許多管理的相關研究指出，組織能夠達成使命和未來的目標，有賴於一個具有「企業文化」的組織體制，而「企業文化」亦成為大部份重要決策的依據¹²⁸，由此可知企業的組織文化對於一個企業的營運方向有極大的影響。本章節將以實證研究的方式，經由筆者的參與觀察及深度訪談，對於「山集團」以「藝術 活力 關懷」¹²⁹為企業精神，並成立「山藝術文教基金會」及「山美術館」的個案做深入的探討；

¹²⁵ 詳見李俊賢，新時代、新社會的藝術光華(上) - 後解嚴時代的高雄美術，《藝術家》，2002.06，第91期，p. 416。

¹²⁶ 80's年代初期高雄由企業財團支持成立的畫廊，包括有「積禪 50」(長谷集團)、「宅九」(尖美集團)、「福華沙龍」(福華)、高雄「帝門藝術中心」(台 集鳳及「琢璞藝術中心」(亞太建設)等等。

¹²⁷ 「組織文化」又可稱為「組織人格」(Organization Personality)或「組織氣候」(Organization Climate)，意謂著對組織一致性的知覺，亦即各組織與其他組織區別之特性；詳見吳秉恩，《組織行為學》，1993(初版)，p.417。

¹²⁸ Philip Kotler & Alan R. Andreasen. (1996) 'Strategic Marketing For Nonprofit Organizations.' America: Prentice-Hall, p.69.

¹²⁹ 「藝術、活力、關懷」所強調的「藝術」，是企業體追求完美的態度，以及產品與藝術結合的決心；「活力」則是要以主動積極、勇於創新態度，展現企業的活力；而「關懷」是要本著關懷社會的心，提供員工快樂的成長環境，對環境的美化與資源的保護盡一份心。

藉由「山集團」贊助基金會的組織運作，了解「山藝術文教基金會」成立的宗旨與目標，並經由「山美術館」之營運模式的探討，對其組織構架、人力資源、預算編列及行銷推廣等面向進行了解，分別就其營運與組織管理加以說明，並以營利企業贊助非營利事業的營運觀點，探討企業與其藝術事業的互動關係，藉此了解彼此間資源運用與組織經營的概況。

第一節 「山集團」概述

一、「山集團」的成立背景

企業皆有其營利上的考量「山集團」亦不例外，就「山集團」發展歷程來看，企業文化的建立與企業經營者有著密切的關係。經營者林明哲先生認為「除了成本與利益上的考量外，文化與美感的陶冶更是建築業經營上不可或缺的涵養¹³⁰。」也因此「山集團」對藝術活動一直有著深厚的使命感。筆者以「山集團」成立的1992年做為分界點，將「山集團」的經營背景分為「個別經營時期」與「集團經營時期」(表 3-1)，透過「山集團」企業成立的背景與經營歷程的描述，對企業經營的與脈絡有所了解，進而探討企業理念與其藝術事業經營的關係。

表 3-1 「山集團」企業經營時間表

時間/年	個別經營時期(1983-1991)									集團經營時期(1992-2001)											
	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
祥發建設	█																				
王象建設			█																		
德發營造				█																	
炎黃/山藝術雜誌							█														
炎黃/山藝術文教基金會										█											
山美術館																					

資料來源：本研究整理繪製

(一) 個別經營時期 (1983-1992)

台灣建築業經歷了三次的景氣高峰，分別為民國 62 至 63 年、民國 68 至 69 年以及民 76 至 77 年，因此有人認為建築業的景氣循環週期是七年。而造

¹³⁰ 參見「山集團簡介」。

成之前建築業景氣高峰的原因，除了受到國際油價、物價趨於平穩的影響之外，政府與金融政策亦是影響的主因，不但促使了國內股市的狂飆，也造成了房地產持續的熱賣¹³¹。

「祥發建設」於民國 72 年由施國華先生成立，成立初期搭上了台灣建築業的高峰期。而「王象建設」的負責人林明哲先生，原本於「寶成建設」擔任了 8 年的總經理職務，於民國 75 年成立「王象建設」公司，此時期的房地產事業處於正要起飛的階段，因此「王象建設」亦能順勢而上，連續推了幾個案子都有相當亮麗的銷售成績。在企業盈餘可觀的情勢下，員工也都擁有相較於其他行業更為優厚的薪資與福利，由於董事長林明哲對藝術的熱心推廣，以及穩建的行事風格，逐漸感染了每一位員工，隨著公司社區服務與企業回饋理念的推展，「王象建設」早期亦積極從事社區服務，贊助了許多社區的藝文活動(表 3-2)，而這也漸漸的形成了「王象建設」特有的「企業文化」。基於業務需要與服務品質的要求，民國 76 年「王象建設」與「祥發建設」共同成立「德發營造」，以營造工程為主要業務，並積極朝向更大規模與更加專業的營建業務。

表 3-2 王象建設社區回饋年表

時間	活動內容
1988.8.7	贊助「我有畫」活動
1988.12.17-18	贊助高雄少年輔育院東西兩面牆之壁畫活動
1988	贊助高雄市 77 年少年科學生態保育營，曾文夏令營及墾丁秋令營
1989.06.10	贊助高雄市藝文界為聲援大陸民主運動，重塑天安門自由女神像活動
1989.04.26-05.07	主辦海峽兩岸繪畫交流展(北京)
1989.07.15-07-24	主辦海峽兩岸繪畫交流展(高雄)
1989	贊助兒童美育季刊 14 期
1989.10	贊助在高雄、台南兩地舉行的舞之雅集 78 年舞展
1989.11	榮獲教育部表揚社會教育有功團體
1989	贊助「全國各界關懷高雄市立美術館籌建系列」
1990	贊助「97 年台灣區藝文博覽會畫廊大觀專輯」
1991.02.02	與美國在台協會高雄分處共同主辦「吾土吾民」美國當代攝影展
1991.02.02	贊助「點粧港都、美化工地」活動
1991	贊助 80 年中華藝校巡迴展

資料來源：王象建設提供

¹³¹ 參見吳美瑤，83 年建築業景氣趨勢分析，《台灣經濟研究月刊》，1994.01，p.18。

(二) 集團經營時期 (1992-2001)

1992 年是關鍵性時期，「王象」、「祥發」與「德發」三家建設公司的負責人，以結盟經營的方式，將現有的資源做整合與運用，並成立了統一對外的企業形象 - 「山集團」，以「山」的「偉大、穩固、永恆」做為建築業追求的目標，以「藝術 活力 關懷」為企業精神，期望帶給客戶穩建經營、品質保證的信賴感¹³²。1995 年 5 月，「山集團」位於中正三路、復興路口，與世華銀行合資興建的「世華金融大樓」落成(圖 3-1)，「山集團」總部隨即遷入這座辦公大樓的 27、28 樓，並於 29、30 樓規劃了佔地約 800 坪的展覽空間，一座極具現代風格的「山美術館」亦隨即開幕(圖 3-2)。此時期「山集團」陸續推出的幾個大案，如「世華金融大樓」、「亞熱帶」，均分別於 97 年獲得「最佳建築品質獎」與「大高雄建築景觀園冶獎」，同年「德發營造」並獲得 ISO9002 認證，隔年「王象建設」與「祥發建設」亦通過 ISO9002 認證，此時期可說是企業集團的成熟期。



圖 3-1 世華金融大樓

資料來源：山集團提供



圖 3-2 「山美術館」29 樓展場

資料來源：山美術館提供

¹³² 參見「關於山集團」簡介資料。

二、「山集團」的組織概況

企業組織是一個開放系統，其組織的運作自然受到內部環境與外部環境的交互影響，一位成功的經理人必需能明辨組織在各種環境層面和狀況，才能有效執行規劃、組織、用人、領導與控制等管理功能¹³³。在「山集團」企業的組織發展過程中，「人力資源」是企業相當重要的資產，企業不但提供員工一個安定的工作環境，並積極加強員工專業能力、創造力的培養與訓練¹³⁴，藉由資源的適度整合，彈性運用組織特性與充份授權的方式，從人性化與實際操作面為考量，強調創新、紀律與效率的工作態度，漸漸形成了「山集團」內部組織運作模式。

由於組織結構(Organization structure)是組織的基本架構，是為了幫助組織成員實現協調和控制活動的機能，並達到適當分工及有效規範組織活動的目的之結構¹³⁵。因此筆者就「山集團」的組織結構分為高階主管、中階主管、基層主管與部屬四個主要階層(圖 3-3)，就其職掌加以說明：

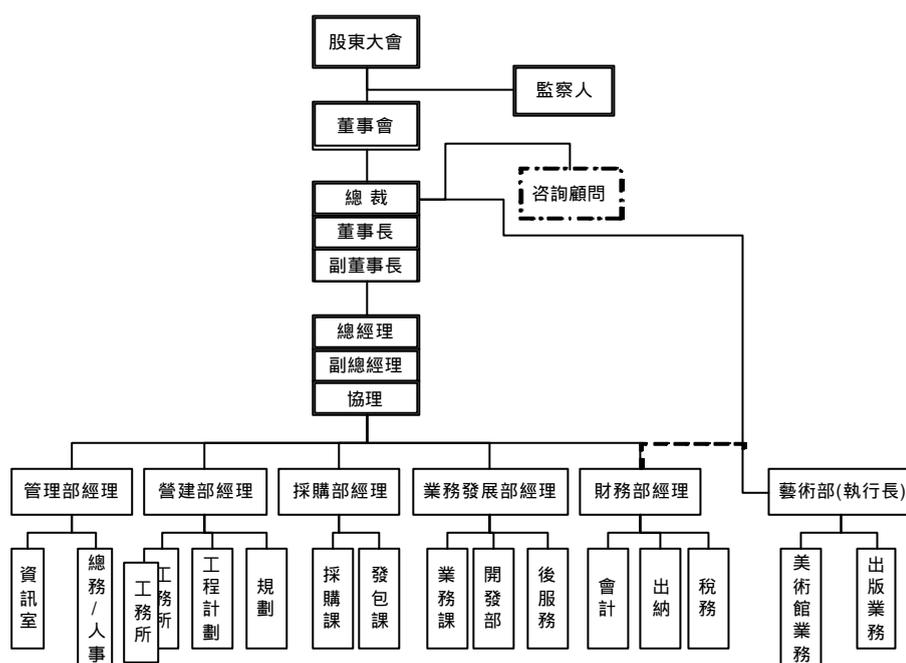


圖 3-3 「山集團」人力組織圖

資料來源：王象建設提供，本研究整理繪製

¹³³ 參見王裕南、岑蕙娟、官怡君、洪祥洋、陳家範、陳勝源合編，李長貴總校訂，《組織理論與管理》，1989，p.12。

¹³⁴ 「山集團」不但有定期的內部教育訓練、外部訓練，公司在推案初期更設有提案制度，任何員工對組織個案都可提供創意與文案，獲公司採用者將可獲實質的獎勵。

¹³⁵ 詳見吳秉恩，《組織行為學》，1993(初版)。台北：華泰書局，p.381。

(一) 高階主管

集團上有股東大會及董事會，而總裁、董事長和副董事長是集團最高決策單位，下設總經理一人，為集團實際執行與管理者，總經理除為專業經理人外，亦為「德發營造」的負責人；總經理下設副總經理與管理部協理，負責協助總經理在集團的對內與對外管理，副總經理為具建築師執造的建築師，主要協助土地的開發與建築體的規劃、設計，以及後段廣告與銷售的配合，而管理部則屬於幕僚單位，主要負責「山集團」內部財務資訊管理系統開發與維護，以及人員教育訓練、考勤等行政管理。

(二) 中階主管

在總經理下設各部門專業經理人，他們通常是主要的執行決策者，是領導基層主管的重要角色，負責掌管財務、營建、採購與業務發展。

1. 業務發展部：下設開發部、業務部與售服課，開發部設課長一人，主要負責土地開發與市場評估，業務部多以女性職員為主，需具備相當的細心與耐心，主要協助個案銷售、簽約、交屋等業務，而售服課下有維修人員，負責房屋售後維修與服務。
2. 採購部：下設採購部課與發包課，負責工程的成本評估、議價、發包與建材採買。
3. 營建部：主要以工地工程建設為主，每個工地設一位工地主任，依據個案大小調配駐守人員，負責掌控工程進度與施工品質。
4. 財務部：是與所有部門關係最為密切的部門，亦是公司人員最多的部門，包含會計、稅務與出納，分別負責集團各公司的帳務，當然也包含基金會與雜誌社。
5. 管理部：為集團的最大溝通橋樑，亦是支援單位，主要在於人事的管理與部門協調，並配合評估各部門需求，制訂有效的管理流程，及開發電腦管理系統、內部網路系統。其下設有資訊室與總務兩個單位，負責協助各部門間的問題處理。

在集團內各司其職，除了加強部門間溝通與協調，工程部份由總經理直接授權各工地主任，負責對個案施工品質的掌握與人力調派，採購與發包部門需全力配合施工的進度，而業務部門與客戶間關係最為密切，是客戶與公

司間的橋樑，龐大的客戶資料亦需要妥善的分析與管理，透過問卷調查了解客戶潛在的需求，另一方面透過基金會在社區所舉辦的音樂會(圖 3-4)，讓社區民眾了解企業的用心。而財務部門嚴密的財務控管、會計流程，與出款作業，在銀行、廠商與客戶間建立良好的信用關係；加上管理部的資訊系統開發與網際網路的運用，配合財務部帳務管理的需求，成為「山集團」最大支援後。



圖 3-4 社區巡迴音樂會

資料來源：山藝術文教基金會提供

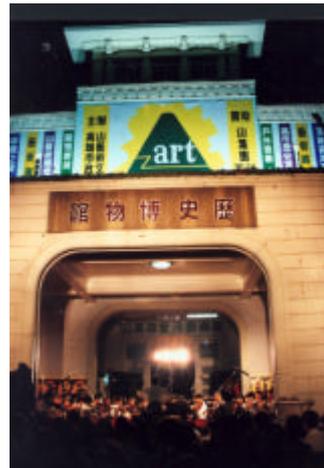


圖 3-5 「愛河藝術節」系列活動

資料來源：山藝術文教基金會提供

由於「王象」與「德發」均分別通過 ISO9002 的認證，對於企業內部的工作流程均建立了完善的連絡系統，再加上企業內部的定期訓練與外部課程的進修，對員工的學習成長與專業能力的提升有所幫助，不但養成員工高度的責任感與危機感，更具有極大的向心力與使命感。

三、企業與藝術贊助

「山集團」以建築發跡，而建築是一種空間藝術的表現，自古以來建築與藝術有著密不可分的關係，因為林總裁本身是藝術相關科系畢業¹³⁶，基於對藝術的濃厚興趣，在創立建設公司初期，便積極參與藝術推廣的活動，因此整個企業的成长與藝術事業的發展有著密切的關連性。以下就經營者對藝術的贊助，以 1992 年為分界，分為「炎黃」時期與「山藝術」時期兩階段說明：

¹³⁶ 林明哲，畢業於「東方工藝專校」美工科（簡稱東方美工科），是早期高雄少數以專門培育藝術相關科系人才的專科學校；林先生在念書時期，受顏水龍、劉清榮及劉啟祥等老師的啟發，對於美學與藝術的鑑賞有著濃厚的興趣，進而踏入了藝術收藏的領域。

(一) 「炎黃」時期 (1989 - 1992)

林明哲先生基於個人對藝術的喜愛，以及有感於高雄藝術環境的不足，在經營企業穩定發展後，基於高雄早期藝術人口的缺乏¹³⁷，為提升高雄的藝文環境，於民國 78 年成立了「炎黃藝術館」(圖 3-6)，主要希望透過藝術品的展出讓民眾親近藝術、了解藝術。同時，為了讓民眾有一個閱讀藝術的管道，便興起了編印《炎黃藝術》小冊子的構想，在獲得高雄建築企業四十位老闆的支持下，募得二千伍佰萬的營運資本，於是一本寬十六公分，長二十四公分，十幾二十頁的小冊子，簡單、平實的介紹藝術與美學觀點的冊子就此誕生(圖 3-7)。憑著一份理想，採每月出刊並以贈閱的方式寄送，就這樣《炎黃藝術》雜誌開始了長達五年多的贈閱出版。然而，藝術館與藝術理念的宣傳畢竟有限，在舉辦過「海峽兩岸繪畫交流展」後，為了更積極推廣藝術活動，遂開始有成立基金會的構想，於是一九九二年三月十三日成立「炎黃藝術文教基金會」，以實際行動持續的推動藝術活動，即為「山藝術文教基金會」的前身。



圖 3-6 「炎黃藝術館」由李可染題字

資料來源：本研究整理



圖 3-7 《炎黃藝術》雜誌創刊號

資料來源：本研究整理

¹³⁷ 根據高雄市政府八十四專題委託資料顯示：高雄市教育局在國中以下(不含未滿 6 歲者)49.5%，高中職 27%，大專 14.6%，研究所 0.4%。而就業人口的職業分佈，以從事體能工作人口比例最高占 39.2%，買賣及服務工作人員次之佔 27.5%，行政及主管人員占 2.7%。如此特殊的社會結構使得高雄早期被稱為「文化沙漠」。

(二) 「山藝術」時期 (1992 - 2002)

「山集團」由王象建設、祥發建設及德發營造所組成，之後又陸續成立「山藝術文教基金會」、《山藝術雜誌》與「山美術館」，透過對藝術活動的推行與生活品質的提升，將藝術與集團形象成功的結合，成為統一的對外形象，以「山」的穩建形象及埃及金字塔的藝術精神，成功的塑造了「山集團」的企業文化，這不僅為「山集團」提升了企業的形象，在人力、物力及財力上，對「山藝術文教基金會」與「山美術館」的運作與經營上也有相當大的幫助。「山集團」以穩建踏實的脚步經營，並不以做「最大的」企業自許，而是以精緻、專業、完美做為自我的要求，而以「藝術、活力、關懷」為整個企業經營的理念，期待以企業回饋為文化事業盡一份心。

由於 1992 年「炎黃藝術文教基金會」改名為「山藝術文教基金會」，1996 年「山美術館」設立後，「山集團」對外都以一個山形的 LOGO 做為統一形象，在董監事的支持與經費的充裕下，大型活動、兩岸交流，許多巡迴展覽都緊鑼密鼓的展開(圖 3-5)，基金會的藝術活動亦持續不斷的擴大，此時的「山集團」有著「企業共同體」的理念，由於林明哲先生擔任「山集團」的總裁，並擔任「山藝術文教基金會」的董事長，對企業的形象也產生加分的效果，在為高雄的文化盡力的同時，這樣的經營理念，很能受到企業股東的支持與顧客的信任，因此「山集團」在林明哲先生的領導下，藝術與建築間有了更加密不可分的關係，也因此奠定了「山集團」具有文化特質的企業形象。

第二節 「山藝術文教基金會」的成立與經營概況

一、基金會的宗旨與目標

(一) 基金會成立的宗旨

由於林明哲先生在念書時期，即對美學與藝術鑑賞有濃厚的興趣，在事業發達之後，於 1992 年由「山集團」企業體支持創立「山藝術文教基金會」(原「炎黃藝術基金會」)，並開始以企業贊助文化藝術與回饋地方的心情，力戮於高雄地區文化環境的營造。「山藝術文教基金會」以「促進現代生活美學，期使社會充滿藝文氣息，以及推動人文教育、美學素養，並提供實質獎勵藝術創作的獎助學金，鼓勵積極參與社教化之藝文活動，以社會文化建設

之投入為宗旨¹³⁸。」基於這樣的理想與精神，在南台灣的「文化沙漠」肩負著一個推動者的角色。

(二) 基金會的定位與目標

雖然「山藝術文教基金會」位於南台灣，但在定位上並不自我設限為高雄的地區型基金會，亦不侷限在本地藝術的推廣上，而是站在一個世界性的國際觀點，以全球華人藝術為收藏的方向，同時希望以「山藝術文教基金會」做為一個國際性藝術交流的平台，透過美術展覽的引進，使民眾可以欣常優秀華人的藝術作品；同時經由基金會資助與培植優秀的華人藝術家，將優秀的華人藝術作品推廣到世界各地展出。因此基金會的定位在一個藝術溝通與中介者的角色，希望成為藝術家(藝術品)與觀眾間溝通的橋樑(圖 3-8)。



圖 3-8 山藝術文教基金會之定位

資料來源：本研究整理

由於「山藝術文教基金會」自成立以來，對地方文化活動的推廣不遺餘力，不但持續舉辦國際性展覽活動，亦積極促進海峽兩岸的文化交流，其主要的經營目標可分為近期、中期、遠期¹³⁹：

1. 近期目標

著重於與高雄地區藝術家及觀眾的互動，希望藉由藝文展覽及藝術活動的推廣，提升高雄藝術欣賞的人口，進而實踐基金會社區關懷的理念，並以提升高雄文化環境為目標。因此，基金會成立初期舉辦一系列以關懷愛河，以及「文化高雄」為主題的藝術活動，如「發現愛河」及「愛河藝術節」系列活動(圖 3-5)，以高雄文化精神為主軸，藉由繪畫、雕塑、戲劇表演、座談等方式，呈現高雄不同的文化風貌；之後陸續舉辦之「高雄市民美展 - 串起

¹³⁸ 摘自喜瑪拉雅研究發展基金會編製，《台灣 300 家主要基金會名錄》，2002，p.147。

¹³⁹ 參見「山藝術文教基金會」簡介。

城市記憶之河」(圖 3-16),亦是以高雄、文化及本土關懷為議題,主要在於發揮民間文化團體的在地精神,藉由文化活動的推展拉近與民眾的距離,希望在社區中所扮演一個文化推動者的角色。

2.中期目標

著重在典藏、蒐集並建立華人藝術殿堂為主的美術館,藉由持續引進、贊助國內外精彩的展覽巡迴到高雄,使高雄民眾亦可欣賞到不同的藝術展覽。例如「山藝術文教基金會」曾贊助「高美館」舉辦「趙無極回顧展」,並與國立歷史博物館策劃主辦「吳冠中畫展」與「熊秉明創作展」(圖 3-10)等巡迴展;並與「帝門藝術教育基金會」舉辦「台灣當代藝術展」,將帝門基金會的當代藝術典藏介紹到高雄。而「山美術館」的成立,不但提供了一個極佳的展出空間,亦可平衡南北文化環境的發展,希望藉由提供精彩作品的展覽,使高雄市民也能欣賞到更多元性的藝術作品。

3.遠期目標

持續進行海峽兩岸的藝術、文化交流,以「全球華人藝術」為收藏目標,加強華人藝術作品的典藏與研究,藉由展覽的策劃及相關研討會的舉辦,以及與大陸藝術界、學術界長期的交流與互動,積極推動兩岸及國際的文化交流,並躍升國際舞台。同時,希望發展基金會獨立運作的模式,落實基金會永續經營的理想。

二、基金會的組織編制

基金會由受託人(trustee)或董事會(board)管理,因此董事會扮演著關鍵性的角色,而董事會最主要的職責包括有:1.擬定組織的使命與目標;2.審核並達成組織的目標或使命;3.持續提供組織行政管理;4.確認組織本身的定位¹⁴⁰。所以董事會可說是整個基金會得以確實達成組織目標最主要的決策單位,由於董事會所制定的方針會影響整個組織的運作,而董事會與執行長間必需有所共識,基金會組織才得以順利運作。

¹⁴⁰ Marion A.Paquet(1987) 'Role, Responsibilities, and Functions', A Handbook for cultural trustees, Waterloo Ontario Canada, p.7.

(一) 董事會成員

「山藝術文教基金會」屬於企業型基金會，經費來自「山集團」企業百分之百贊助，因此董事會發揮的功能不大，多以諮詢及專業協助為主。董事會每三年改選一次，董事長由「山集團」企業總裁林明哲先生擔任，並負責營運方向與預算的監督，再由執行長負責執行，並且向其他董事做業務報告。隨著基金會的發展，基金會董事人選的背景，亦隨著年度目標與方向有所調整，就「山藝術文教基金會」歷年的董事背景來看，成立初期以建築企業背景為主，但隨著美術館的成立與業務量的增加，逐漸轉變為以文化藝術專業及學術相關領域之學者擔任董事（表 3-4），其中更不乏博物館及環境規劃及策展人等藝術專業人員。雖然董事會成員多為外聘之專業人員，但因為董事不具募款義務，對於基金會的運作本身的參與度亦不高，多以諮詢性質為主，因此對於基金會本身業務上的決策，所能發揮的影響力也較為有限。

表 3-4 「山藝術文教基金會」歷屆董事背景

歷任/背景	企業家	教育家	政府 官員	藝術 行政	博物館	藝術家	策展人	其他	董事名 額
第一屆	12	1	1	0	0	1	0	0	15人
第二屆	3	5	5	1	0	3	0	0	17人
第三屆	3	4	2	2	1	0	1	4	17人

資料來源：山藝術文教基金會提供，本研究整理。

(二) 人員編制

由於一般基金會的人員編制都非常少，在人力的專業上極為重要，因此一般非營利事業的人力著較重於專業、表現與任務，而非職位與職務的大小。根據蕭新煌對 216 家文化藝術基金會的組織內部人力所做的研究發現，台灣多數的基金會都是屬於「小型」的人力規模，職員人數以 3 人最多，占 19.4%，而三人以下的幾近半數，占 46.2%¹⁴¹。而在部門設置上，半數以上均設有執行長及財務會計人員，但對於公關、研究發展及其他專業人員的設置則明顯不足(表 3-3)。

¹⁴¹ 參見蕭新煌，素描台灣文化藝術基金會發展現況，2002.11，p.12。

表 3-3 文化藝術基金會設立之組織部門分析表

部門設置	基金會家數	百分比
執行長	151	69.9%
執行秘書	94	43.5%
部門主管	47	21.8%
財會人事	128	59.3%
公關宣傳	30	13.9%
研究人員	19	8.8%
專業人員	30	13.9%
其他行政人員	76	35.2%
其他	16	74.1%

資料來源：引自蕭新煌， 素描台灣文化藝術基金會發展現況 ，2002.11，p.12。

雖然「山藝術文教基金會」在成立初期只有執行長及助理 2 人，且在人力的運作上，多仰賴《炎黃雜誌》及「王象建設」全體同仁的協助。因此基金會早期並沒有具體的組織編制，直到「山美術館」成立後，基金會為因應美術館的運作，基金會在人員的編制上增加了典藏、展覽、推廣及相關組織。由於《炎黃雜誌》（後來改名《山藝術雜誌》）、「山藝術文教基金會」、「山美術館」在人員職務上多所重疊，將於第三節「山美術館」的經營管理中以說明。

三、基金會的業務方向

「山藝術文教基金會」一直積極扮演著一個藝術推手的角色，不但希望把具有潛力的華裔藝術家推上國際舞台，更希望引進優秀的華人藝術作品到台灣，在「山藝術文教基金會」以全球華人藝術為主軸的目標帶領下，隨著「山美術館」的成立、《炎黃雜誌》的改名，再加上「山集團」經費的資助，基金會的服務對象逐漸增加，其業務範圍亦逐漸擴大。基金會從早期以展覽、贊助性質為主的業務，自 90's 年代中期以後逐漸朝向展覽的專業化與業務的多元化發展，其主要業務方向包括有：展覽的策劃與執行、華人當代藝術品的典藏、藝術教育推廣、「羅中立獎學金」的頒發、藝術雜誌與圖書出版、山美術館的營運、兩岸文化交流，以及社區藝術贊助等項目(圖 3-9)。

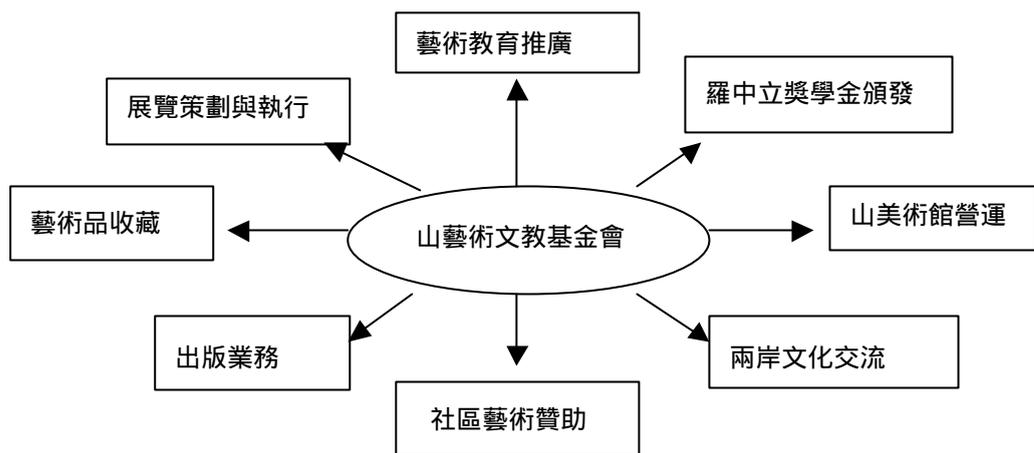


圖 3-9 「山藝術文教基金會」業務方向

資料來源：山藝術文教基金會提供，本研究整理

(一) 展覽策劃與執行

以時間上來看，基金會成立初期以台灣、高雄及本土藝術為主，著重在藝術文化活動推廣，並以藝術家及一般大眾為對象，但隨著典藏方向的确立，漸漸著重以華人當代藝術的展覽為主軸，並積極從事兩岸國際性大型策劃展及巡迴展，藉由展覽的推廣與策劃，將國際上優秀華人藝術作品介紹到國內(圖 3-10)，同時也將台灣當代藝術作品，透過大型巡迴展推廣到海外(圖 3-11)。並積極透過展覽與國內外美術館、大專院校做進一步的交流(參見附錄五)。



圖 3-10 「遠行與回歸 - 熊秉明創作展」於台北國立歷史博物館展出

資料來源：山藝術文教基金會提供



圖 3-11 「複數元的視野」北京開幕當天吸引大批人潮

資料來源：山美術館提供

(二) 藝術教育推廣

主要配合展覽舉辦之座談會、藝術教育活動，包括雕塑展時，曾與麵包店配合舉辦麵包造形比賽；「吳冠中畫展」時舉辦以點、線、面為主的水墨創作；而「熊秉明創作展」更邀請余光中與熊秉明舉行座談；「楊飛雲畫展」展出期間邀請大陸油畫家楊飛雲前來教授素描課程(圖 3-12)；「董陽孜書法展」時更邀請台北「國立歷史博物館」黃光男館長，至「山美術館」演講「書法藝術」，並與當地民眾面對面會談。除此之外，基金會亦不定期舉辦座談、研習營，包括「一千個市民的希望」系列座談，並邀集南部藝文相關團體舉辦「關心高雄市歷史博物館」籌備狀況座談會等；並於 2001、2002 舉辦「南區藝術行政人才研習營」，對南部藝術行政人員的進修有相當的幫助。



圖 3-12 大陸畫家楊飛雲來台示範人物素描創作

資料來源：山美術館提供

(三) 羅中立獎學金頒發

「山藝術文教基金會」為獎勵優秀藝術家致力於美術創作，以大陸「四川美術學院」院長羅中立的名義，於 1992 年成立「羅中立油畫獎學金」。這也是「山藝術文教基金會」在大陸設立的第一個獎學金，羅中立早年以《父親》一畫而聞名，他基於自身艱苦的成長歷程，一直希望能為青年學子提供一個良好的學習環境，經與「山藝術文教基金會」的協商，獲得基金會董事長林明哲的支持，自 1992 年起「山藝術文教基金會」即以藝術家個人名義提供獎學金，以嘉惠大陸藝術學院的學生。「羅中立油畫獎學金」的獎助對象以中國大陸全國高等藝術院校的油畫學生為主，包括油畫在校本科生及研究

生，以教授推薦與自我推薦兩種方式評選，每年評選一次，每次以 5 人為限，入選者每人獲得獎金一萬元人民幣。「羅中立油畫獎學金」的頒發，自 1992 年起每年 11 月份均於四川成都舉行，對於促進兩岸間的文化交流、推動油畫技術的發展有其正面的意義，不但提供了油畫青年人才一個脫穎而出的機會，亦培養了一批頗具潛力的優秀油畫人才。長期下來資助了大陸地區優秀藝術創作人才，對中國大陸的油畫發展漸漸產生一股不可忽視的影響力。

(四) 華人當代藝術品的典藏

在典藏品的定位上，以華人當代藝術為主要方向，作品以能呈現全球華人當代藝術精神為主軸，在脈絡上包含台灣及大陸藝家作品，也包含了影響大陸當代藝術頗深的俄羅斯當代藝術家作品，包括雅勃隆斯卡婭(T.N. Yablonskaya,1917-)、馬克西莫夫(K. M Maksimov,1913-1993)、梅爾尼科夫(Andrei Milnikov,1919-)等，俄羅斯當代藝術的前輩畫家作品，以及與華人藝術相互影響的西洋當代藝術，包括對戰後的中國藝術家有很大影響的基弗(Anselm Kiefer)，和西班牙的達比埃斯(Antonio Tapies)，以及美國超寫實主義先驅佩爾斯坦(Pearlstein, Philip)等藝術家的作品。所以在典藏的脈絡與幅度上，包括十九世紀末至今，而以二十世紀當代藝術為主要收藏，在華人藝術作品的質量上，有一定的深度與廣度。

(五) 術雜誌與圖書出版

除了《炎黃雜誌》的出版外，「山藝術文教基金會」長期以來一直持續出版藝術相關書籍，至今累積超過 50 本，出版類型包括選集、作品集、展覽專輯、叢書等，其出版內容多以配合展覽相關之展覽圖錄為主，而叢書之出版動機乃基於國內藝術叢書的缺乏，自 1992 年成立以來即出版《1991 年台灣藝評選》、《1992 年大陸藝評選》、1995 年出版 Henri focillon 著吳玉成翻譯的《造形的生命》，1996 年出版呂清夫著作的《後現代的造形思考》、1997 年出版陳水財著《閃耀在陽光下-印象莫內》、2001 年出版熊秉明的《看蒙娜麗莎看》等等，受到許多藝術同好的喜愛。

(六) 社區藝術贊助藝

「山藝術文教基金會」由高雄在地企業所捐助成立，因而對於高雄地區美術活動的推廣，具有一種強烈的使命感。不但與在地官方及藝文團體保持

良好的互動，並贊助或策劃一系列與社區相關之藝文活動，包括贊助「現代畫學會」舉辦的圍牆壁畫，與「減法藝術 - 一千個心靈見證美學」活動，並贊助成大「世紀黎明」戶外雕塑展覽專輯之編印，以及贊助高雄市立美術館舉辦「趙無極畫展」、支援「法鼓山」藝術品拍賣會導覽；以及贊助 1998 年高雄雕塑節之「藝術語錄」看板活動等等(參見附錄五)，基於社區回饋的精神，希望藉由藝術活動的贊助與參與，為高雄市的文化推廣盡一份心力，藉此達到拋磚引玉的作用。

(七) 兩岸文化藝術交流

「山藝術文教基金會」自成立以來一直致力於兩岸的文化事務交流，曾邀請大陸知名學者邵大箴、奚靜之夫婦¹⁴²，以及知名藝術家錢紹武、畫家羅中立、楊飛雲等人來台，進行短期的參訪及學術交流。並於 1999 年舉辦「複數元的視野 - 台灣當代美術 1988-1999」，將台灣 75 位當代藝術家的作品推廣到大陸，並在北京舉辦「地域藝術與全球化 - 兩岸當代藝術展望新世紀的對談」研討會，會中邀集二十餘位台灣藝評家、藝術家到北京，與當地的藝術家及藝評家對談(圖 3-13)；這不但是首次將台灣的當代藝術介紹到大陸，更是兩岸當代藝術家第一次在北京面對面的溝通與接觸。2000 年與大陸「中國油畫學會」及「李可染藝術基金會」，共同為大陸「'98 中國國際美術年」舉辦展覽，其中「當代中國山水畫·油畫風景展」從大陸 314 件優秀作品中挑選中國水墨 31 件，油畫 24 件，並移師到高雄「山美術館」展出，期間並邀請中國油畫學會主席詹建俊、秘書張祖英、中央美院外辦主任朱竹、謝小凡及「李可染基金會」李小可等人來台進行文化交流。

¹⁴² 奚靜之，江蘇常州人，生於 1935 年，為大陸知名美術史論家，著有《俄羅斯美術史》(1990 年藝術家出版)，目前與夫婿邵大箴先生同為中央美術學院教授。



圖 3-13 兩岸藝文界出席「複數元的視野」北京開幕式

資料來源：山美術館提供

(八)「山美術館」的經營

除了基金會本身的業務外，「山美術館」的營運亦成為基金會的主要業務之一，每年在美術館舉辦的各項展覽與推廣活動，都需基金會全面的支援。由於美術館的業務與基金會有所重疊，將於下一節就「山美術館」的營運管理一併說明。

第三節 「山美術館」的營運管理

「山美術館」於 1996 年由「山集團」贊助之「山藝術文教基金會」成立，雖然自 1996 年建館營運至 2002 年休館，只有短短近六年的歷程，但「山美術館」以企業贊助經營的方式，積極朝向專業化與精緻化的經營方向，並以「全球華人藝術的殿堂，精緻文化的視窗」為主要的經營特色，在整個藝術環境中亦具有其獨特的風格。由於是民間美術館，在經營上沒有官方的包袱，因此有足夠的自主性來推出不同於官方美術館的企劃性展覽，並提供更寬廣、更多元的展覽風貌。位於高雄中正路與復興路口，世華金融大樓 29、30 樓的「山美術館」，有台灣最高的美術館之稱，雖然自成立以來對外皆以「山美術館」名義活動，但因為美術館沒有正式立案，嚴格說來「山美術館」只是附屬於「山藝術文教基金會」下的展覽空間，並以「山藝術文教基金會」的典藏為收藏方向，因此美術館在組織運作上與基金會多所重疊。

一、美術館的業務

(一) 典藏

私人美術館的收藏，多數都與贊助者本身的收藏有關，基於林先生本身的收藏機緣，以及對台灣藝術市場的涉略與瞭解，儘管在 80's 年代早期，當時本土藝術家作品炙手可熱，但由於台灣三家公立美術館皆瑣定「台灣本土藝術」為主要收藏方向。由於中國大陸剛開放，有許多好的作品，大陸官方沒有能力收藏而流到海外，所以當時林先生才會有一個構想——「那就是大陸沒有能力做、台灣不願意做的由我們來做」¹⁴³。基於這樣的理念與時空背景的機緣下，開始調整其收藏的目標，逐漸開始長期、有系統地來進行華人藝術品的蒐集工作，進而形成了「山美術館」以全球華人藝術為主要收藏的經營方向。

「山美術館」的收藏有明確的縱向及橫向之脈絡可循，如此交織形成山美術館質量豐富的典藏特色；縱向貫穿部份，除了蒐集楊三郎、顏水龍、郭柏川等台灣前輩畫家作品及當代藝術家作品外，並有系統的收藏大陸當代藝術家作品，包括吳冠中、羅中立、何多苓、程叢林、楊飛雲等中青輩藝術家作品；以及旅居海外的華裔藝術家，包括趙無極、熊秉明、賀慕群及楊識宏等；而在尋找、典藏全球重要華裔藝家作品的同時，基於追根溯源，遂有俄羅斯繪畫的收藏，這些質量可觀的俄羅斯畫作，既非鎖定現代的、也非傳統的，而是當代對於中國大陸西畫藝術發展過程有密切關連者，對大陸當代藝術有直接的影響力。此外，「山美術館」也收藏了為數不少的西洋名家作品，這些歐美的藝術家在思想及繪畫理念上，都直接或間接的與中國繪畫有著密切的關係¹⁴⁴。包括德國抽象與歐普藝術主義先驅的阿伯斯(Josef Albers, 1888-1976)，以及名列「藝大利 3C」¹⁴⁵之一的齊亞(Sandro Chia)，和對戰後的中國藝術家有很大的影響的基弗(Anselm Kiefer)，和西班牙的達比埃斯(Antonio Tapies)等藝術家作品，深具東方哲思的創作也影響了華裔藝術家對東方美學思想的審視，這些皆是形成「山美術館」收藏脈絡的橫向連結。

¹⁴³ 參見附錄六「山藝術文教基金會」訪談記錄(一)

¹⁴⁴ 參見「山美術館」簡介資料。

¹⁴⁵ 義大利「3C」即，古奇(Enzo Cucchi)、古里蒙特(Francesco Clemente)和齊亞(Sandro Chia)三人；參見 義大利當代藝術特輯，〈《雄獅美術》1984.7, p.51-56。

因此，在「山美術館」將近 5,000 件左右的典藏作品中，大致可分為四個主要的方向：即老一輩台灣藝術家作品、大陸中堅輩油畫及雕塑作品、近代俄羅斯藝術作品及歐洲十八世紀左右的古典主義、現代抽象表現等藝術作品，如此構成了「山美術館」以全球華人藝術為主軸的收藏。由於林先生早期即有部份私人收藏，至於「山美術館」典藏品的歸屬問題，林先生在訪談中強調，「山美術館」並未立案，嚴格說來還是一個不合法的機構，因此收藏品當然是屬於基金會的¹⁴⁶。所以基金會在早期即逐漸奠定了美術館的收藏脈絡，收藏的媒材多以油畫及雕塑為主，水墨畫亦有收藏。目前藏品分別就，立體的雕塑和平面的畫作安置於兩個庫房，雖然畫作庫房以 24 小時橫溫橫濕的方式保存。但是由於典藏品數量龐大，庫房空間明顯不足，雖然藏品皆有電腦建檔管理，並有明確的管理流程，但面對如此龐大的藏品數量在人力與硬體設備的運用上仍顯不足。

(二) 展覽

「山集團」企業以建築為本業，建築是生活美學的極致表現，基於建築與藝術的密切關係，加上總裁林明哲先生本身學習美術的專業背景，在經營建築企業的同時，便很自然的將自身的美學觀點，落實到與生活相關的建築空間裏。「山美術館」佔地約 800 坪的展示空間，共分兩個主要的展覽廳，包括 29 樓的主題展覽館(圖 3-14)，以及具音樂廳功能的 30 樓多功能展覽廳(圖 3-15)，每年約 6-10 檔的展覽，以教育性做為展品呈現考量，並針對展覽特質舉辦不同的教育推廣活動，就其展覽型態大致可區分為主題展、典藏常態展及策劃性巡迴展。

¹⁴⁶ 參見附錄六「山藝術文教基金會」訪談記錄(一)。



圖 3-14 董陽孜書法展

資料來源：山美術館提供



圖 3-15 山美術館 30 樓展覽空間

資料來源：山美術館提供

1. 主題展

主要為落實「社區回饋」的理念，以主題性展覽的策劃方式呈現，包括以雕塑、素描或裝置等作品為主題，經由不同的主題呈現展覽的多元性。例如同以箱子為主題，希望發揮高雄在地的精神，並結合高雄意象為主的「高雄市民美展」等(圖 3-16)，均受到相當大的回響；而「董陽孜書法展」以書法為主題(圖 3-14)，將美術館的現代性與書法的創意方式做結合，亦呈現出藝術的另一種樸實感與多元性。



圖 3-16 一九九八年「高雄市民美展」

資料來源：山美術館提供

2. 典藏常態展

主要針對「山美術館」典藏品所策劃的一系列展覽，多以教育推廣方式呈現，例如：俄羅斯典藏之系列畫家作品展、大陸當代藝術家作品展覽，以及旅法、當代西洋藝術家及台灣本土藝術家之個別性展覽等等。

3. 策劃性巡迴展

以策劃性展覽為主，此類展覽多以巡迴展方式舉辦，並邀請國內公私立美術館或基金會共同舉辦。包括有「雨林之歌 - 尼加拉瓜當代美展」、「局部灌漿 - 帝門基金會典藏作品展」、「複數元的視野 - 台灣當代美術 1988-1999」、「遠行與回歸 - 熊秉明創作展」、「吳冠中畫展」等，這些展覽多以巡迴展的方式至北京、上海、台北等地區展出，最後再回到「山美術館」及或其他單位展出。

(三) 推廣教育

「山美術館」的活動推廣，主要多以配合展覽的型態，包括曾配合雕塑展的主題，與麵包店合作舉辦親子麵包雕塑比賽(圖 3-17)；而每一檔展覽除了可以免費申請預約導覽外(參見附錄三)，亦有語音導覽的服務；另外美術館亦設計了精美的畫集、DM、海報、明信片、書籤等等，亦具有教育推廣的作用。除此之外，美術館的視廳室，不定期舉辦各類座談、研習營，並提供美術館 30 樓展覽廳，在夜間舉辦小型音樂會，而每次展覽更可提供學校做為美術教學應用(3-18)。



圖 3-17 親子麵包雕塑比賽

資料來源：山美術館提供



圖 3-18 成大學生至「山美術館」校外教學

資料來源：山美術館提供

(四) 研究

由於「山美術館」沒有研究人員的編制，在相關論述與研究上多與大陸學者進行研究，或者委託國內外文字工作者的方式進行，在研究的功能上較不易發揮。

二、美術館的組織管理

美國許多私人美術館皆以基金會的方式運作，在基金會之下亦設有董事會，而董事最基本的職責，就是受到公眾信任受託管理機構的財產¹⁴⁷，因此董事會扮演著非常重要的角色，同時必需監督美術館執行的工作。但在台灣，私人美術館多為基金會的下屬機構，美術館並沒有獨立的董事會¹⁴⁸，因此「山美術館」在業務的運作上也成為基金會的主要業務之一。而《炎黃藝術》的出版業務，雖不屬於基金會業務範圍，但由於員工重疊性高，人員相互間的支援性與搭配性也很強，雜誌社人員除了每一期雜誌編輯的業務外，也涉略美術館展覽業務執行，而「山集團」企業的人力亦提供了美術館必要的人力支援，因此整個基金會暨美術館能正常運作，與雜誌、企業集團人力的管理有著相輔相成的密切關係。基金會成立至今十年，由於1996-1998年期間是基金會、美術館及雜誌等多項業務同時運作的時期，在人力運作上有較完整的配置與規劃，本案例將以1996-1998年間美術館、基金會及雜誌社同時運作時期之組織與人力配置為主，說明「山藝術文教基金會」與「山美術館」的組織架構、人員主要職務分配及管理模式(圖3-19)，並探討「山集團」企業與「山藝術文教基金會」及「山美術館」間組織人力的關係。

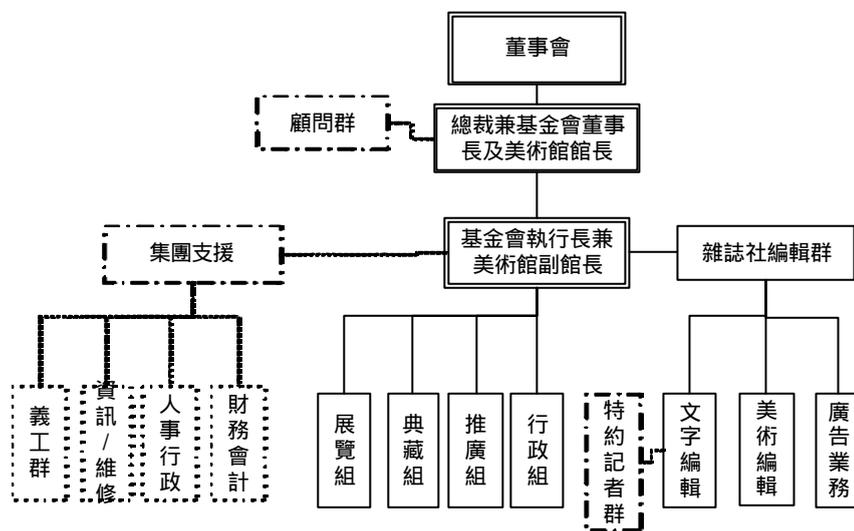


圖 3-19 「山美術館」組織圖

資料來源：本研究整理

¹⁴⁷ Alan D. Ullberg(1981) Museum Trusteeship, American: Washington, D.C. p.3.

¹⁴⁸ 根據私立社會教育機構設立及獎勵辦法，第二章第十條明定「私立社會教育機構應設董事會，但財團法人附設者，得不另設董事會。」

自 1996 年「山美術館」成立之後，為了因應美術館的運作，基金會在組織編制上增加了典藏、展覽、推廣及相關部門，約十人左右的編制，除了執行長外，其他館員皆以專長分屬不同職務，由於組織編制少、管理層級小，因此執行長的管理幅度相對也較大。在展覽活動的執行上，採用認養與協調的方式，由專案負責人負責展覽的策劃與執行工作，並由其他同仁就個人專長予以協助、支援，群體合作的方式完成展覽業務，因此在組織的運作與執行上頗具彈性，在館員需要週邊人力協助時，則會請求集團人力上的支援。

而美術館的人力大致可分為兩大類，一類為專業人力，另一類為支援人力；在專業人力上，除了聘請藝術相關專長的學者專家擔任董事與諮詢顧問外，基金會董事長林明哲先生同時兼任「山美術館」館長，為使基金會業務朝向專業化，聘請具多年畫廊經驗的謝素貞小姐¹⁴⁹，擔任基金會執行長並兼任副館長，在謝執行長專業的管理以及與董事長積極互動下，基金會與美術館業務達到前所未有的發展。「山美術館」在組織劃分上，名義上雖採功能區分，並設有典藏、展覽、推廣及行政等組別，但在實際運作上通常一人分飾多角¹⁵⁰，相互間的支援性非常高，也因此每位館員對於館內運作也都非常清楚。此外，在財務、考勤、維修及資訊等方面則借重集團的專業人員擔任，當然集團員工也成了基金會的最佳義工。儘管如此，以十人左右的人力要同時運作基金會、美術館及雜誌社，無論在人員與經費上都面臨到極大的挑戰。

(一) 專業人力(館員)

「山美術館」成立後，雜誌社與基金會的人力亦隨即整合，隨著美術館業務推廣的需要，在人員的編制上亦隨之增加，在最多時甚至達到 10 - 12 人的編制，但這樣的人力要同時運作基金會、術館及雜誌社，在人員的運作上確實非常精簡，因此組織間的默契與溝通非常重要。「山美術館」對於館員的管理上採平行式的溝通方式，較著重於人員的獨立思考及獨立作業能力的培養，因此也訓練館員對於美術館業務具有獨當一面的能力。而美術館的編制人員包括典藏、展覽、教育推廣、美工、編輯與行政等人員(表 3-5)，主要

¹⁴⁹ 謝素貞，1964 年生於高雄，英國倫敦大學歌德史密斯學院「策展與藝術行政」碩士畢業，目前在北京中央美術學院美術史博士學院進修中，現為「台北當代館」副館長。

¹⁵⁰ 由於《炎黃藝術》雜誌部份文字編輯、美術編輯及廣告業務及行政等編制，也需對美術館業務提供必要的支援，因此雜誌社文字編輯同時也是美術館負責展覽工作的人員。

負責美術館、雜誌社及基金會的相關業務工作。

表 3-5 「山美術館」人員職務表

典藏人員	負責美術作品的分類登記、資料建立、裝裱、維護保存與出入庫房的管理以及相關資料的整理。
展覽人員	掌理美術作品之展覽策劃、執行、作品展覽交流等。
推廣人員	美術教育之策劃、推廣與執行，以及展覽相關行銷與宣傳活動。
美工人員	主要負責雜誌及叢書的美術設計工作，同時兼任美術館展場文宣佈置、畫冊等相關視覺設計的工作。
編輯人員	以雜誌與叢書編輯為主，及美術館的文宣及部份展覽研究工作。
行政人員	負責統籌基金會及美術館對內(集團人員溝通)及對外之行政工作。

資料來源：本研究整理

(二) 支援人力(集團員工)

「山美術館」得以順利運作，單美術館編制內的人力是無法完成的，因此除了專業人力外，集團在財務、人事、資訊、維修及義工等業務上的支援，亦相當的重要：

1. 財務人員：由於基金會缺乏財務管理的人才，這方面在集團財務部亦有一位專職的會計人員負責基金會及雜誌社的出款作業、帳務管理及經費結算，並提供適時財務上的諮詢。
2. 人事行政：而在人事、行政、總務等相關需求上的管理與制度的溝通協調。
3. 資訊人員：集團有專業的電腦工程師，負責提供電腦相關協助。
4. 維修人員：在機電、空調、消防、清潔等，多採外包方式，且由「山集團」維修人員配合廠商進行必要的維護與支援。
5. 義工人員：義工是基金會極為重要的人力資源，義工的有效管理可以使組織的運作更為順暢。「山集團」為鼓勵員工參與藝術活動，50 多位的員工皆是支援「山美術館」的重要義工，只要基金會有活動，需要人力支援，在透過內部系統的溝通，可以直接呈請總經理或部門主管，在有效的調度與協調下，得到充份的支援。

由於人力上的彈性支援，使得基金會與美術館在運作上得到最大的幫助，而基金會人員可專心致力於基金會業務上的運作。

三、美術館的行銷

美國行銷學會（American Marketing Association）對「行銷」所下的定義：「行銷是一個將理念、貨品和服務的構想，到訂價、促銷與分配的過程，藉此交換行為的產生，達成個人或組織的目標¹⁵¹。」根據行銷大師科特勒（Philip Kotler）的說法：「行銷是一種社會過程，個人和群體可經由創造、提供、並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要和慾望¹⁵²。」所以，行銷的主要觀點是：（一）行銷的本質在於交換，（二）行銷是一種強調顧客滿足的哲學，（三）行銷是一種管理導向的哲學，並提供此一哲學的過程與活動¹⁵³。由於行銷所強調的是一種交換導向的管理哲學，一般企業的營運重心便在於要求服務的品質、員工的品質與人際關係的品質達到標準，因此除了品質的要求外，行銷的主導性亦是考量的重點，而許多行銷成功的企業均以市場需求為主導¹⁵⁴。儘管如此，就美術館事業的行銷觀點而言，仍然應以藝術教育為主體，如何在藝術教育中達到推廣的目的，進而培養更多的觀眾群，亦是藝術行銷所必需探討的課題。由於藝術行銷主要是透過藝術活動與觀眾做「溝通」，所以不但要了解觀眾的需求與特性，同時也要堅持藝術教育與推廣的本質。因此美術館在行銷手法上，首先需有明確的目標、對象，才能根據目標與對象擬定有效的行銷方案。

（一）行銷目標

「山藝術文教基金會」的成立，是希望民眾透過對美術展覽、教育、講座等的參與，對藝術產生興趣與提升美感經驗，藉由藝術的陶冶，使民眾喜愛接近藝術，充實精神生活。而「山美術館」的誕生，同樣是基於這樣的理念，因此在美術館的行銷目標上，即是希望提供一個藝術創作與交流的園地，使藝術品、藝術家、觀眾能在這樣的空間中產生對話與互動。因此，「山美術館」在行銷的定位上以一個開放的空間為主，所強調的是一個精緻的藝術殿堂，希望藉由不同的藝術活動拉近民眾與藝術品的距離，同時以藝術教育與推廣為整體目標。

¹⁵¹ 參見馬瑞聲，《非營利組織行銷策略之研究—以企業基金會為例》，2001年。國立台北大學企業管理學系碩士論文，p.6。

¹⁵² 參見黃俊英，《行銷學的世界》，2001。台北：天下遠流出版有限公司，p.5。

¹⁵³ 同上註。

¹⁵⁴ 參見黃光男，《博物館行銷策略》，1997。台北：藝術家出版社，p.68。

(二) 行銷對象

由於美術愛好者多屬特定族群，且許多為藝術科系學生或業餘的藝術愛好者，因此美術館在行銷的對象上，通常會以學生族群為主要的對象，同樣也希望一般大眾也能踏入美術館，所以在「山美術館」的 30 樓開闢一個空中花園，希望在都市中營造一個寧靜高雅的休閒空間，提供大眾另一個休閒的場所。由於「山美術館」並沒有行銷人員，對於觀眾訊息的收集與互動也並不積極，雖然在美術館成立後，開始對來訪觀眾做簡單的問卷調查(參見附件四)，以了解觀眾的反應與意見，希望能夠做為美術館未來在經營與活動策劃上的參考，但對收集的資料並沒有積極做有效的分析與研究，整體說來，在觀眾的開發與對象的推廣上並未具體落實。

(三) 行銷方式

由於藝術人口在高雄仍然屬於小眾，在行銷對象上又多以藝術相關科系或藝術同好為主，因此美術館在媒體的宣傳上多以《藝術家》雜誌、《典藏今藝術》及本身的《山藝術雜誌》等專業藝術雜誌為主，而這類雜誌多為藝術人口的閱讀群，在廣告與宣傳上較具效益。同時，由於《山藝術》雜誌（原《炎黃藝術》雜誌）擁有穩定而大量的讀者群資料，運用廣告及 DM 訊息的發佈，以及廣播、平面媒體的報導，在活動的宣傳上亦能夠達到一定的效果。此外，在展覽的宣傳上固定有海報、DM 及專輯的編印，另外亦曾配合展覽性質製作筆記書、書籤等紀念品，隨著網際網路時代的來臨，對於美術館本身以及展覽活動的宣傳亦有極大的幫助。

雖然美術館成立後開始有比較明確的目標與經營，但對於美術館本身在行銷與宣傳上並未積極投入，主要業務仍以展覽宣傳的行銷模式為主，配合展覽而延申的教育活動與導覽(圖 3-20)與媒體宣傳成為主要的行銷方式。展覽雖是美術館最主要的行銷方式之一，美術館的行銷仍然較為被動，許多知道的觀眾會常來，第一次來的觀眾通常會被如此精緻而幽靜的空間所吸引，但也為「山美術館」在宣傳上的不足感到惋惜，尤其是戶外的空中花園，經常是許多民眾全家留連聚會或者學生約會的最佳場所(圖 3-21)。因此，整體說來「山美術館」並沒有較具創意的行銷模式，雖然與當地的報社媒體均保持良好的互動關係，但在整體行銷上仍然不夠積極。



圖 3-20 山美術館現場導覽

資料來源：山美術館提供



圖 3-21 山美術館 30f 戶外空中花園

資料來源：山美術館提供

四、美術館的財務管理

財務管理簡單的說，就是比較擬定之預算與實際支出及收益的工作，為的是要能隨時進行必要的控制與調整。由於「山美術館」成立之後，固定開銷增加，一方面受到集團財務管理概念的影響，才開始從事預算編列的工作，以下將就預算編列、營運結算說明之。

(一) 預算編列

「山藝術文教基金會」與「山美術館」在組織與經費上可謂一體，為支付美術館與基金會的營運，所需的開銷相當大，包括人員薪資、水電費、展覽費、廣告費、運輸交通費等都成了固定的支出。由於編列預算的目的，是要擬定方針做為開支的參考，以及做為執行結果核算的依據，因此預算編列的概念非常重要。基金會在美術館成立後，美術館的營運成為經常且固定性的開銷，因此在預算的編列上也包含美術館的預算，而整個年度的預算編列，主要以企劃預算(即展覽業務費用)及組織預算(行政業務之營運費用)兩部份為主(參見附錄二)，由此可統計出整年度的年度預算。

1. 企劃預算

主要以單一展覽執行之活動費用為主所編列之預算，並以企劃活動費為編列項目，先編列出單一展覽所需經費，(包含基金會及美術館展覽預算、出版、教育推廣等費用)，再統計出全年度的展覽業務預算。年度預算的編列以集團會計年度為主，並由執行長負責年度展出計劃的擬定與展覽預算的編列

呈報。而典藏費用及雜誌出版費用的支出則又另外編列。

2. 組織預算

即配合基金會及美術館營運發展所需的經費，以人事費用及現金支出為主，包括人員薪資、設備、水電、交際、訓練、出差及清潔等等之行政相關費用，這一部份通常由集團管理部與執行長共同編列。由於館內現金支出以「零用金」實支實付，此部份並未納入編列。

由於預算編列為前一年度編列下一年度的預算，而基金會的經費來源除了固定的孳息外，其他幾乎百分之百來自企業捐助，因此預算之編列主要提供集團及董事會做為參考，如此不但可以使業務在執行上更為順暢，在實際執行上亦可與財務部份做良好的預算控制，即使在業務執行上有所變更，亦能做更有效的控制與執行結果的參考。

(二) 營運結算

每年在會計年度結束，集團財務人員會將基金會及美術館所有收益及支出做一年度總結，將基金會及美術館之前擬定之經費預算，就實際支出狀況做一「營運結算表」為年度結算的依據。從此一結算表中可以看出基金會及美術館在整年度的營運狀況，同時可審視所有支出款項金額的比例，做為往後編列預算上的參考，並做為對董事會報告的依據。

第四節 「山藝術文教基金會」的現況與未來

一、「山集團」企業與高雄美術發展

「炎黃」的誕生，為早期高雄的藝術生態注入了一股新的生命力，以贈閱為主的《炎黃藝術》雜誌，與「炎黃藝術館」以及之後成立的「台灣廚窗」，為藝術家與民眾間提供一個閱讀藝術的橋樑，不僅提供藝術家一個發表的舞台，也拉近了觀眾與藝術之間的距離。但隨著「山美術館」的成立，豪華的展場、精緻與現代化的裝潢，再加上以華人藝術為主的典藏方向，漸漸的將原本著重於本土化、在地化的藝術推廣，朝向越來越精緻化與專業化的領域，為此當地藝術家也對「山藝術文教基金會」與「山美術館」的經營，產生越來越大的疏離感，而「山美術館」以「全球華人藝術」為主的收藏方向，更讓許多高雄本土藝術家無法認同，認為這是不關懷本土藝術的做法。雖然「山藝術文教基金會」是由企業贊助所設

立，自 1992 年成立至今十多年，當初企業本著回饋的心成立基金會，並以提升國民生活美學為目標，自成立以來舉辦過大大小小不下數百場的展覽與藝術活動，之後「山美術館」的成立，對高雄的藝術人口的提升與整個藝術環境的發展，仍具有正面而積極的影響力。

「山集團」一路走來，有著一個堅強的信念，那就是對藝術推廣的堅持。林總裁一再強調經營的重要，他所秉持的理念是以營利的「手段」來完成非營利的「使命」，因為非營利組織除了非以營利為目標，具有強烈的公益與使命外，其經營的手法與營利企業相同，同樣需要講目標、績效與管理。雖然林先生來自於企業界，但他同時具有藝術的涵養，對於組織的經營有豐富的經驗，也因為其特殊的領導風格，將企業文化與藝術事業做結合，不但藉由藝術的薰陶來提升員工的美學涵養，加強員工對藝術活動的參與來凝聚企業的向心力；並透過基金會的理念加強員工對生活環境的關心，亦提升了企業在當地的評價，使員工對企業產生榮譽感與認同感。如此長期下來，企業本身與基金會的理念自然融合在一起，彼此在運作上共同成長，亦成為另一種企業界與藝術產業的結合模式。

二、山藝術文教基金會的現況與發展

90's 年代中期至今，受到全球經濟不景氣的影響，藝術市場一直處於低迷的狀態，在許多企業紛紛傳出財務危機的同時，「山集團」企業亦受到市場衝擊而的面臨倒閉，連帶也使得「山藝術文教基金會」在經費來源上受到了影響，同時也直接影響到「山美術館」的運作；「山美術館」的休館令人感到惋惜，基金會的未來與動向亦讓人感到憂心，沒有了美術館的展示空間，「山藝術文教基金會」的未來是否也因此畫下休止符？在訪談中林先生也提到：

面對低經濟成長的衝擊，這是無法避免的，凡是企業所支持的基金會都會受到影響，包括公立的美術館也會受到影響，政府若是緊縮開支，美術館的典藏、人員也都要縮編，這是沒有辦法的。對我們建築業來說，這幾年的衝擊可以說是最大的，但是比較可惜的是我們成立至今(約十年)，但對基金會規模來說，雖然已經摸索出一個方向，仍然處於幼兒需要撫養的階段，因此經濟對我們來說影響也是相當大，但對「山藝術文教基金會」來說還好，因為我們擬定的方向很早，我們擁有很豐富的典藏品，這些典藏品我們可以拿到全世界去辦活動，影響比較大

的是典藏，目前基金會典藏的腳步會放的比較慢¹⁵⁵。

由此看來，林先生對於「山藝術文教基金會」未來的發展仍具有信心，主要是因為「山藝術文教基金會」擁有質量豐富的館藏。由於基金會本身的館藏具有其特殊性，不但曾外借北美館舉辦「台灣珍藏 - 二十世紀西洋名作選」¹⁵⁶的展覽，並在美術館休館後，館藏亦赴上海及成都舉辦巡迴展覽，持續從事文化藝術交流。因此就基金會的觀點來看美術館的硬體空間雖然不存在了，只要重要的是館藏品本身的價值。

然而，就現況來看基金會的運作確實也發生了困難，為深入了解「山藝術文教基金會」的現況，本研究藉由 SWOT 分析，針對基金會內部環境的優勢、劣勢，以及外部環境的機會，威脅，做一概況分析：

表 3-6 山藝術文教基金會 SWOT 分析表

<p>優勢 S</p> <ul style="list-style-type: none"> · 董事長的充份支持 · 明確的宗旨與目標 · 質量豐富的華人當代藝術收藏 · 組織彈性化 	<p>劣勢 W</p> <ul style="list-style-type: none"> · 山集團財務危機 · 山美術館休館 · 缺乏經費來源 · 典藏與展覽空間不足
<p>機會 O</p> <ul style="list-style-type: none"> · 藝術人口增加 · 華人當代藝術市場逐漸成熟 · 南部唯一當代藝術為主的基金會 · 政府的鼓勵與補助申請 	<p>威脅 T</p> <ul style="list-style-type: none"> · 同質性的藝術基金會增加 · 兩岸當代藝術交流受政治因素影響 · 台灣本土意識高漲 · 基金會與政府、當地觀眾互動不足

資料來源：本研究整理

從「山藝術文教基金會」目前優勢、劣勢、機會與威脅之 SWOT 分析來看(表 3-6)，明確的宗旨與豐富的典藏品仍是其主要的優勢，而華人當代藝術日益受到矚目，面對日益成熟的藝術環境，以及政府對藝文補助申請的鼓勵，這對基金會來說都是一個極佳的機會。然而，由於集團財務危機的影響，造成資金來源的短缺，再加上專業人力與典藏空間的不足，以及「山美術館」的休館，這確實也是基金

¹⁵⁵ 參見附錄六「山藝術文教基金會」訪談記錄(一)。

¹⁵⁶ 2000.10.5 由台北市立美術館主辦，「台灣珍藏 - 二十世紀西洋名作選」展出二十世紀西洋名作，作品多來自民間收藏。

會在經營上所面對最大的劣勢；而外在環境方面，由於基金會典藏方向與活動推廣，難免受經費與人力的影響，經費少了、人員編制也減少了、展示空間沒有了，自然活動力也降低了。再加上「山藝術文教基金會」收藏大量大陸及俄羅斯當代藝術作品，不見容於台灣本土意識的政治情節，雖然近年來藝術人口逐漸增加，政府對藝文獎助及補助亦相當重視，但整個市場機制與功能的不健全，造成畫廊產業一蹶不振的同時，私人美術館亦無法幸免。

面對大環境的衝擊，「山藝術文教基金會」亦需調整其階段性的目標。基金會資金原本來自於企業，現階段需朝向個人捐助或其他企業贊助方式，包括今年5月舉辦的「山中傳奇 - 邂逅西洋藝術大師」則是與「上海美術館」及「四川美術館」合作。由於「山藝術文教基金會」成立宗旨與典藏目標明確，未來基金會除了致力於華人當代藝術的推廣外，仍會堅持其經營目標之階段性方向前進，持續以「全球華人藝術」為經營方向，進行海峽兩岸的藝術、文化交流，以及加強華人藝術作品的推廣與研究。並希望藉由「全球華人當代藝術」作品的保存、收藏與研究，以及長期與大陸藝術界的交流和互動，將「山藝術文教基金會」推向國際舞台，並朝向基金會永續經營的理想前進。然而，就現實面狀況來看，基金會得以運作仍然有需有資金來源的支持，因此未來「山藝術文教基金會」是否能夠持續朝向既定的目標前進，誰也沒有把握！

第五節 小結

企業的成长與藝術事業的發展有著密切的關係，而企業贊助的意願與行為，通常決策者扮演了關鍵性的角色。就「山集團」的個案來看，集團經營者林明哲先生，以其藝術專業背景，從早年個人的喜好進而涉略藝術品收藏，不但將其個人對藝術的喜好帶入企業精神中，亦將企業管理、資源整合的概念運用到基金會與美術館的組織經營上，希望以企業營運的商業機制，來實現非營利事業永續經營的理想。但是，在企業介入基金會與美術館的組織運作後，多少都會受到企業方面的牽制與影響，在組織的運作與立場上容易產生混淆；但從另外一個角度來看，也因為有了這種資源整合概念的組織機制，才能以十位專業人員的精簡人力，同時經營《炎黃藝術》雜誌、「山藝術文教基金會」與「山美術館」及「傑出出版社」的業務，因此企業在人力、物力與財力上的支援，仍是整個藝術事業得以持續運作的主要動力。但是由於基金會資金來自於企業，企業經營的成敗直接影響到美術館的運作，因此在企業財務面臨困難時，自然美術館也無法運作。雖然「山藝術文教基金會」有明確的目標、使命以及豐富的館藏，在「山美術館」休館後，基金會也暫時停擺，未來是否仍然會朝向既定目標發展，仍然要面對現實的挑戰。

第四章 企業、基金會暨博物館之經營 與組織管理

本章節之研究方法以訪談分析為主，筆者針對台灣企業贊助成立基金會並經營美術館或博物館案例進行訪談，訪談對象包括「奇美博物館」(簡稱「奇美」)、「順益台灣原住民博物館」(簡稱「順益」)、「鴻禧美術館」(簡稱「鴻禧」)、「鳳甲美術館」(簡稱「鳳甲」)、「山美術館」(簡稱「山」)等(表 4-1)，90's 年代國內頗具知名度的民間博物館為主，就其企業、基金會與美術館間的營運關係、內部組織管理、運作狀況及所面臨的困境進行了解，並對企業型基金會與美術館經營之經費、人員組織與營運做深入研究，探討其組織概況及未來永續發展的可行性。

經由訪談發現，此五家民間基金會成立的時間在 1977 - 1991 年間，而美術館(博物館)的成立時間，則為 1991 - 1999 年間，此五家創辦人皆為企業主，美術館(博物館)的資金來源除了「鳳甲美術館」由邱再興個人出資外¹⁵⁷，其他如「奇美」、「鴻禧」、「順益」與「山」之經費來源皆以特定企業百分之百提撥為主，可說是以「企業基金會」型態經營的美術館(博物館)典型。其中「奇美」、「鴻禧」與「山」成立了與企業、基金會名稱相同的美術館；而「順益」與「鳳甲」之基金會，雖以「林迺翁文教基金會」與「邱再興文教基金會」等私人名義成立，但「順益」仍是以企業名義成立博物館，而「鳳甲」則完全以個人名義成立。從訪談資料中也發現，基金會的董事長通常為企業主要經營者或贊助者(出資者)，所以企業與基金會的組織亦存在一定的營運關係，而組織關係愈密切，美術館與基金會受企業的干預程度也會愈大。

近年來由於企業獲利狀況不佳，這些私立美術館雖有企業財力上的支持，但是在美術館的典藏與營運經費亦受到相當大的限制。私立博物館雖然有心朝向永續經營的目標前進，但面對經費的減少、法規難以適用、宣傳不足及推廣上的困難，民間美術館在經營上相當的辛苦。未來民間博物館(美術館)仍然希能夠以基金會經營模式，成立具獲利能力的非營利機構，期待朝向永續經營的目標發展。

¹⁵⁷ 參見表 4-1，「邱再興文教基金會」屬個人捐助成立，即屬於獨立基金會型態。

表 4-1 訪談案例之基本資料表

基金會名稱	創立時間/許可機關	基金來源/基金總額	董事長/所屬企業	成立宗旨	工作重點	附屬設施/設立時間
奇美文化基金會	1977.4.29 台南市教育局	特定企業捐贈 660,000,000	許文龍 奇美實業負責人	以文化藝術推廣為主要目的	。兩百年西洋藝術奇美典藏展	奇美博物館 1997.
林迺翁文教基金會	1985.12.9 教育部	企業及董事長個人 800,000,000	林清富 順益企業副董事長	1.以獎助文教學術協助政府推行公益政令為宗旨 2.設立順益台灣原住民博物館	。推廣台灣原住民文化 。舉辦國際文化交流 。台灣原住民學術研究案 。經營順益原住民博物館	順益台灣原住民博物館 1994
鴻禧藝術文化基金會	1988.2.3 行政院文化建設委員會	特定企業捐贈 480,000,000	張添根 鴻禧企業負責人	闡揚民族文化、推展全民藝術、推行社會教育、提倡文教藝術活動。	。金翠流芳 - 夢蝶藏中國古代飾物展 。「中國美術的精華」赴日巡迴展 。悅日 - 石頭書屋所藏中國晚期書展 。文人資產種子教師研習營 。鴻禧集珍精品屋	鴻禧美術館 1991
邱再興文教基金會	1991.5.14 行政院文化建設委員會	個人捐助 5,000,000	邱再興 繼業股份有限公司董事長	以傳統藝術為根基，提昇我國藝術之水準，促進國際間藝術文化之交流，開創現代世界性的中國藝術，並提昇國人生活之品質。	。成立鳳甲美術館 。創辦「春秋樂集」	鳳甲美術館 1999.7
山藝術文教基金會	1992.3.12 高雄市政府教育局	山集團企業捐贈 5,000,000	林明哲 山集團總裁	促進現代生活美學，以及推動人文教育，美學素養，鼓勵積極參與社會教化之藝文活動，以社會文化建設之投入為宗旨。	。舉辦「愛河藝術節」、「發現愛河」系列活動。 。舉辦海峽兩岸繪畫及雕塑展 。贊助趙無極回顧展 。舉辦吳冠中個展 。舉辦熊秉明個展 。舉辦複數元的視野台灣當代藝術展 。舉辦城市記憶之河市民美展	山美術館 1996.5

資料來源：1.台灣公益資訊中心台灣 300 家主要基金會名錄網站，www.foundation.org.tw

2.本研究訪談整理

第一節 企業、基金會與博物館之互動關係

一、企業與基金會(美術館)的經營關係

經實際訪談結果發現，除了「鳳甲美術館」為個人基金會成立外，其他如「山美術館」、「奇美博物館」、「順益台灣原住民博物館」、「鴻禧美術館」皆是屬於企業基金會的類型，而且由於「奇美」、「山」、「順益」與「鴻禧」皆成立了企業名稱相同的博物館/美術館，因此，美術館的成立對企業形象的提升亦有

極大的助益，而企業、基金會及美術館的營運間也存在著一定的關連性(表 4-2)。

表 4-2 訪談案例之經營概況表

	山美術館	奇美博物館	順益博物館	鴻禧美術館	鳳甲美術館
1.企業成立基金會的動機	企業回饋 企業形象 收藏機緣	回饋員工 企業形象 收藏機緣	關懷本土 企業回饋 收藏機緣	孝親動機 收藏機緣	社區回饋 收藏機緣
2.典藏重點	華人當代藝術 (西洋美術、俄羅斯、大陸及台灣本土藝術)	西洋美術、自然史、古樂器、古文物、兵器五大類	台灣原住民九族生活用品、服飾等	明、清陶瓷器、佛像、文房等收藏	台灣近代藝術、刺繡、西洋油畫及雕塑
3.營運管銷/年	2,000 萬	4,000 萬	3,000 萬	2,500 萬	1,400 萬
4.票價	免費參觀	免費參觀	全票\$150 團體要\$120 學生票 100 學生團體\$80	全票 100 半票 50	免費參觀
5.紀念品、門票收入	×	800 萬	200 萬	200 萬	×
6.參觀人數/年	1-1.8 萬人	60 萬人	2-3 萬人	1.5-2 萬人	3-4 萬人
7.企業參與度	行政支援 值班義工	招募義工	值班義工	人員支援 展覽義工	×

資料來源：本研究訪談整理

(一) 個人收藏與企業資源結合

「山美術館」林明哲先生在訪談中提到，他認為企業與基金會及美術館間存在的是一種「互補」的關係，企業提撥一部份的錢幫助美術館的運作，讓基金會和美術館可以共同成長；同樣的，企業因為有基金會與美術館，無形中也提升了企業的形象，而且可以增加員工的向心力與榮譽感，這對企業來說同樣也有很大的幫助。而這些企業之所以成立博物館，很大的關鍵在於企業主本身的收藏機緣，因為藏品決定了博物館的特色，但博物館或美術館的成立，也都有其特殊的時空背景，雖然當成初立成的動機有所不同，但都同樣有著為文化盡一份心力的心願。像是成立於 1994 年的「順益台灣原住民博物館」，從「順益」企業初期不定期贊助慈善捐助，而成立了「林迺翁文教基金會」統籌慈善贊助的管理事宜，之後在企業希望以「關懷台灣本土」弱勢族群的動機下，瑣定以「台灣原住民」為方向，進而規劃成立了「順益台灣原住民博物館」；同樣的「奇美」剛開始也是為了回饋員工而成立「奇

美文化基金會」，直到後來企業發展穩定、收藏品愈來愈多，基於提升文化與企業形象的考量，而於 1997 年成立了「奇美博物館」；而「鴻禧美術館」則是因為張添根先生的收藏，而奠定了古董文物的典藏方向，繼而成立「鴻禧美術館」；「山美術館」的成立動機一開始也是因為企業主個人對藝術的喜愛。如此，企業家以財力支持美術館運作，不但可以為美術館提供人力、財力等企業資源，更可以將美術館的資源帶入到企業中。

(二) 企業提撥經費亦可節稅

由於這些博物館/美術館的經費來源，除「鳳甲」為個人捐助外(參見表 4-1)，幾乎都是來自企業百分之百的提撥，而且民間美術館幾乎沒有盈餘。訪談案例中，除了「順益」與「鴻禧」、「奇美」有門票及其他販售紀念品的收入外，「山」和「鳳甲」美術館則為免費參觀幾乎沒有收入來源；值得注意的是，「奇美」雖然不收門票，每年更有多達六十萬人次的參觀人潮，但每年多達四千萬的管銷，其紀念品收入雖有八百多萬，但仍然是入不敷出而需仰賴企業捐助(表 4-2)。

在訪談案例中，基金會與美術館間都只有一套以基金會為主的會計帳，而「奇美」與「順益」採用固定提撥的方式，企業按每年稅前淨利的百分之十提撥給基金會，再由美術館按館務需要向基金會（或直接向企業）請款，藉由從事企業回饋的藝術活動，同時亦可達到節稅的功能；而「鴻禧」與「鳳甲」以及「山」則是採用年度預算的提撥方式，每年美術館的支出納入基金會的固定支出，由基金會編列年度預算，向總公司申請經費。以「鴻禧美術館」來說，雖然企業仍有一定比例的固定提撥，但是若今年需要二千三百萬，就提撥二千三百萬，今年可能需要三千萬，就提撥三千萬。不夠的部份企業主會自行補貼，如此以確保美術館在資金運作上無虞饋乏，當然最重要的是執行長本身要做好把關的工作，如此美術館、基金會與企業間才能維持良好的互動與信任。

(三) 企業員工參與義工

企業成立美術館最直接的關係來自於經費，至於企業介入的程度，即看企業經營者對於美術館業務的要求。經筆者訪談的結果，企業經營者皆頗能尊重博物館本身的專業，在專業領域上幾乎都交由專業經理人(或執行長)管

理，企業本身僅提供必要的人力、財力上的支援，但是主要的收藏方向一開始仍由企業主擬定。而在企業參與部份，企業本身亦會加強對企業內部員工的溝通，使員工對博物館/美術館產生認同感。在訪談的案例中，企業對於博物館/美術館間的經營關係，似乎僅限於人力與財力上的支援，並以基金會(美術館)主動提出要求，由企業部份提供必要的協助方式，嚴格來說，在業務上並沒有直接的往來。因此在民間美術館的運作上，企業之高階主管本身要具有極大的共識與信任感，而企業對內部員工的理念行銷也很重要，否則博物館的運作勢必產生困難。

二、企業與基金會(美術館)的經營模式

企業成立基金會及美術館的運作模式，通常以企業贊助資金成立基金會，再將美術館附屬於基金會之下登記，其經營模式大致可以就企業與基金會的組織型態以及基金會與美術館的經營模式分別探討。

(一) 企業與基金會的組織型態

企業型基金會多以企業或企業主名稱命名，並由企業主擔任董事長，因此通常基金會和企業之間也會產生相當密切經營關係。經筆者訪談與觀察發現，企業與基金會之間的組織關係，大致可分為三種類型：第一種基金會組織包含於企業；第二種是基金會組織部份獨立於企業；第三種基金會組織完全獨立於企業。

1. 基金會組織包含於企業

在企業界有所謂的關係企業或集團企業，有企業合併，也有策略聯盟，因此在非營利組織與企業中，本身就存在於一種複雜的「關係網」¹⁵⁸。而許多的「企業基金會」都是以這樣的類型存在，包括「國巨企業」所成立的「國巨基金會」與「山集團」之「山藝術文教基金會」，這類型的基金會組織在企業內部成為一個「部門」，與企業間存在於一種分享彼此聲望的關係網絡中，且這類型基金會通常與企業同名，其名稱的結合或統一對於企業與基金會的資源整合與提升企業形象的考量有間，這類型以「企業基金會」型態居多(圖 4-1)。

¹⁵⁸ 參見司徒達賢，《非營利組織的經營管理》，1999。台北：天下遠見出版，p.108。

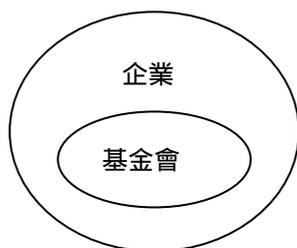


圖 4-1 基金會組織包含於企業

資料來源：本研究整理

2. 基金會的組織部份獨立於企業

這類型基金會將美術館視為組織獨立單位，有獨立的人事組織制度，不屬於企業中的部門組織，雖然如同一個獨立運作單位，但在部份行政或財務上仍然需要仰賴企業集團人力的支援(圖 4-2)。例如：訪談中「鴻禧」與「奇美」都在其基金會(含博物館)的組織上強調其獨立性，但「鴻禧」也不否認在部份行政與財務，仍需借重企業的專才，部份財務仍要送回總公司處理；而「奇美」目前的硬體空間亦需仰賴總公司，雖然在組織運作上完全獨立，多少會受企業經營者的影響，但這類型是「企業基金會」組織型態仍然具有相當的自主性。

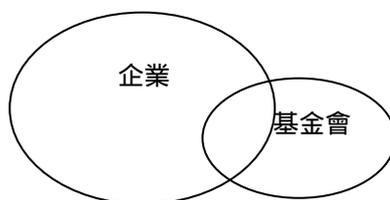


圖 4-2 基金會組織部份獨立於企業組織

資料來源：本研究整理

3. 基金會組織完全獨立於企業

通常這類型的基金會與企業間沒有太大的關係，大多是企業主以私人名義成立之基金會，且基金會營運資金也以私人捐贈為主。例如：早期「帝門」由黃宗宏個人贊助，其基金會的組織運作亦完全獨立於「台鳳」企業之外；同樣的「何創時書法藝術文教基金會」亦是以個人捐贈方式營運，而「邱再興文教基金會」雖然邱董事長本身也是「繼業」企業的董事長，但其基金會本身與企業完全無關。由於這一類的基金會其資金多來自企業主個人，並非

以企業之名成立基金會，所以基金會的組織運作也完全獨立於其本身的企業，亦即以「獨立基金會」的方式運作。(圖 4-3)

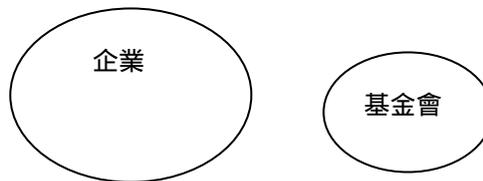


圖 4-3 基金會組織完全獨立於企業

資料來源：本研究整理

(二) 基金會與美術館的營運模式

由於國內民間美術館仍然無法單獨立案登記，因此在經營上多採基金會型態經營，亦即將美術館附屬於基金會之下，以基金會名義登記運作。因此，就台灣民間美術館的經營概況，就其業務性質來看，大致可以分為兩種模式：一種是以基金會為營運主體的「基金會模式」；另一種則以博物館（美術館）為主的經營模式，筆者稱為「博物館模式」。以下就兩種經營模式加以說明：

1. 基金會營運模式

通常這類型基金會的成立優先於美術館，而美術館只是基金會眾多業務之一，通常美術館附屬於基金會之下，由於這類型的營運模式以基金會為主體，博物館或美術館通常沒有登記立案(圖 4-4)。例如「奇美文化基金會」下設有「奇美醫院」及「奇美博物館」；而「山藝術文教基金會」下設有「山美術館」與《山藝術雜誌》、「傑出出版」等，皆是屬於這樣的經營型態。以基金會為主的經營模式中，美術館只是基金會的業務項目之一，所以通常美術館也沒有登記。

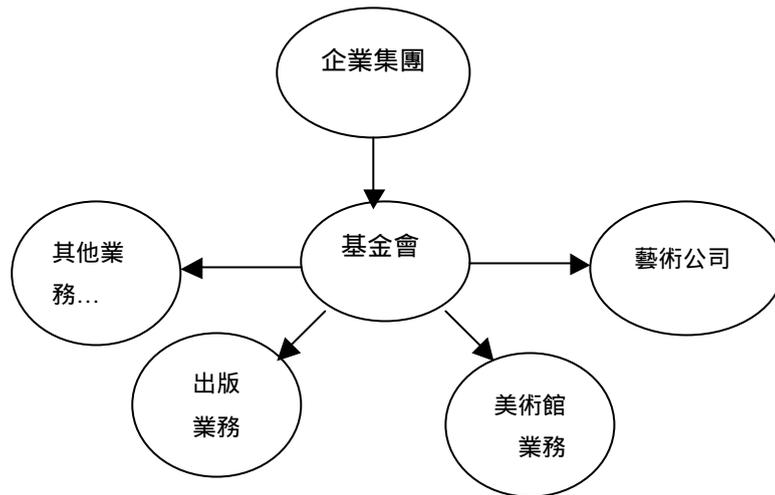


圖 4-4 基金會營運模式

資料來源：本研究整理

2. 博物館(美術館)營運模式

反觀博物館(美術館)模式，其基金會的設立宗旨即是以成立博物館(美術館)為主要目標，通常這類型以博物館營運為主，而基金會的成立主要是為了博物館的運作(圖 4-5)。例如：「林迺翁文教基金會」之基金會成立宗旨即明訂以經營「順益台灣原住民博物館」為目標，而「鴻禧藝術文教基金會」目前主要的業務亦是以「鴻禧美術館」為主。由於台灣私人美術館仍無法登記，為了使博物館能夠登記，必需先成立基金會，但由於博物館目前無法獨立登記，因此在登記時有些會採取基金會與博物館名稱一併登記的方式；比如「順益台灣原住民博物館」，其博物館實際登記的名稱為「財團法人林迺翁文教基金會順益台灣原住民博物館」¹⁵⁹；又如「樹火紙博物館」其當初成立「長春棉紙文化基金會」亦為了籌設博物館，雖然基金會成立宗旨未明訂以設立博物館為目標，但由於博物館業務仍是基金會主要業務重心，因此亦將原本的基金會與博物館合併，以「財團法人樹火紙文化基金會」登記立案。

¹⁵⁹ 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)。

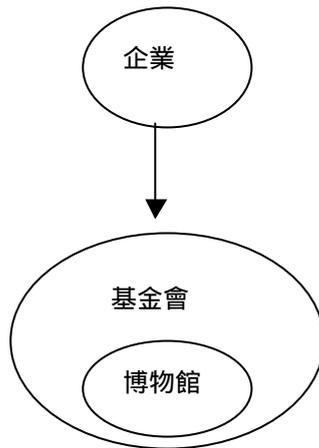


圖 4-5 博物館(美術館)營運模式圖

資料來源：本研究整理

由於台灣目前企業贊助基金會所成立的美術館，其資金來源仍然需仰賴企業集團的資助，因此就整個營運關係上來看，幾乎就形同附屬於企業體系下關係企業之一的非營利組織。由於「奇美」、「順益」其企業提撥經費方式，以年度稅前淨利百分之十提撥，企業獲利佳其提撥的金額自然就高，反之則相對減少，一但母體企業無法資助，基金會及美術館自然無法繼續營運，因此，企業集團的營運成敗便直接影響到美術館的運作。所以，站在美術館營運考量上當然也希望企業能有較高的獲利，企業與美術館間自然也形成了一種「互利共生」的結構關係。而許多企業直接以企業名稱成立基金會及美術館，包括「奇美」、「鴻禧」及「山」美術館，讓人更直接與企業聯想在一起，如此一來，美術館也成企業提升形象最佳的宣傳工具，因此企業與美術館的營運關係愈密切，美術館的公正性與自主性自然會受到企業組織的影響；反而是組織完全獨立於企業集團之外的「獨立基金會」所設立的民間美術館，在營運上較不受企業牽制，而具有較多的公正性與自主性。

第二節 基金會與博物館(美術館)之組織與管理

組織的作用在於使其內部人員在有秩序的架構之下運作；透過組織的編制，個人能在組織之中找到定位，工作責任也能夠有所規範。因此良好的組織編制是一個機構能否順利達成預設目標，並具有競爭與生存能力的先決條件¹⁶⁰。因此，當企業體欲將決策化為具體行動時，必需設計適當的組織結構，透過組織的合作與分工，才能發揮群策群力的效果¹⁶¹。

由於私人博物館多附屬於基金會之下，在組織的實際運作上與基金會重疊，因此私立博物館在人員的編制上亦多以其業務為考量，而以博物館業務編制為主。由於「山美術館」的組織於第三章已有詳細探討，而「鳳甲」採精兵制，只有三位館員的編制，因此本節主要以「奇美」、「順益」及「鴻禧」為主要對象，就私立博物館的組織架構與人員管理模式加以說明。

一、博物館的組織型態

組織的結構說明了工作人員彼此之間的關係，從博物館的架構也可以反應出博物館服務項目的優先順序¹⁶²。漢寶德教授在其博物館管理一書中，將博物館的組織區分為，功能性組織、科學性組織、混合性組織與其他組織四種¹⁶³：

(一) 功能性組織

主要以收藏、研究、展示及教育等四大功能為基礎，這四個功能有時也會依照各館的重點功能不同而有所調整。例如某一研究功能可能附屬於典藏功能之下，或者增加公關部門或其他特殊功能。

(二) 科學性組織

而科學性分組則是科學獨大的組織型態，這種組織以學者為中心，其他功能均屬次要，也就是以學者的研究工作為主，這是博物館創建以來的一種傳統組織方式。以故宮為例，組織中以科學為主要單位，其中書畫處、器物處、文獻處，各為學者所掌領。而博物館的一切功能，包括蒐藏、展示、教

¹⁶⁰ 參見徐文琴，*美術館組織編制之研究*，《博物館學季刊》，1990.07，第14期3卷，p.85。

¹⁶¹ 王裕南、岑蕙娟、官怡君、洪祥洋、陳家範、陳勝源合編，李長貴總校訂，《組織理論與管理》，1989年，p.117。

¹⁶² 參見Timothy Ambrose and Crispin Paine 著，徐純譯，《博物館實務基礎入門》，2000。南投：財團法人台灣省文化基金會。p.214。

¹⁶³ 參見漢寶德，《博物館管理》，2000.8。台北：田園城市文化，p.144-152。

育、研究等都由各處自行掌管。

(三) 混合性組織

混合性組織介於功能分組與科學分組之間，這是因為科學分組可以提高學者地位，但學者們對於展示、教育等課題不見得適合。因此即發展出保留功能分組中的大部份組織，而擴大了蒐藏與研究部門，使各個學科均為獨立一組的組織。例如：國立自然科學博物館經由立法院通過的組織條例，即是採用功能與科學的混合式組織¹⁶⁴。

(四) 其他組織

除上列的組織外，仍有許多博物館因其特殊的工作需要，演變出各種不同的組織模式，如同現在許多小型的博物館，由於並沒有詳細的工作分類，在組織上也多化繁為簡。

在企業組織的設計上，往往以其工作專業化、部門化、授權型態、控制幅度與工作的協調性等要素來加以設計¹⁶⁵。然而私立博物館在人員的組織上多以其業務特性為主；例如「奇美」就其五大類的收藏，在組織下設有五大類的委員（圖 4-6），算是以藏品分組的類型；反觀「順益」與「鴻禧」的博物館組織編制較小、人員重疊性高，因而也較沒有固定的編制。由於，博物館組織與制度在運作上較著重專業性，並藉由充份授權達到提升館員自主性的目的，也因此通常強調協調性的考量，而以混合式組織與其他組織型態居多。

二、私立博物館(美術館)的組織架構

博物館組織的產生是根據其業務特性的需要，組織的形成是為了使博物館的運作更加順暢。一般台灣的公立博物館或美術館都直屬政府部門，但私立美術館、博物館通常以附設於財團法人之下的方式立案，因此大多均設有「董事會」，但由於基金會的董事成員多為外聘，或者由企業人員擔任，董事本身多屬掛名性質，並不具募款義務或實際職務，因此董事會發揮的功能相當有限。另一方面，由於民間博物館（美術館）在人員的編制較為精簡，除了「奇美文化基金會」有三十人左右的人員編制外，其他如「順益」及「鴻禧」甚至當時的「山美術館」，也

¹⁶⁴ 同上註，p.150。

¹⁶⁵ 同註 2，p.118-124。

都只有十人左右的編制，而「鳳甲」只有三位工作人員（表 4-3）。由於民間美術館/博物館與基金會組織人力多屬重疊，組織上通常就其業務特性為主，因此較難以歸類於某一特定的組織型式；許多雖然強調組織的功能性，但在運作上又趨向混合性，有些雖類似科學式研究型組織的編制(如「鴻禧」)，但在其他展覽的執行運作上似乎又沒明確的區分。由於私立博物館/美術館的組織編制是組織營運的動力來源，要如何以最精簡的組織發揮最大的功能，需就其館務需要而定，因此各個私立博物館皆有其獨特的組織型態在運作。

表 4-3 訪談案例之人員配置表

	山藝術文教基金會	奇美文化基金會	林迺翁文教基金會	鴻禧藝術基金會	邱再興文教基金會
1.董事成員	17 位	15 位	7 位	15 位	13 位
2.執行長	1 位	2 位	1 位	2 位	1 位
3.內部成員	4-10 位	30 位	11 位	10 位	3 位
4.固定義工	x	250 位	x	x	1 位

資料來源：本研究訪談整理

以「奇美」為例，「奇美文化基金會」之下設有兩個機構，一個是「奇美醫院」，另一個是「奇美博物館」，由於「奇美博物館」屬於「奇美文化基金會」下的一個機構，亦即以基金會立案方式運作，目前博物館的編制約三十多人，其多為博物館人員。在組織編制上有一位館長，兩位副館長，副館長下設有西洋美術類、古樂器類、自然史類、古文物類、兵器類等五大部門的委員(如圖 4-6)，以及行政、業務、會計等部門，而委員們負責各專責部門的職務，而且又兼部份的行政工作。在博物館業務上又分典藏、研究、展覽推廣等單位，目前約有 250 位義工。而基金會下又設一個「奇美文化發展公司」，主要負責開發博物館相關紀念品、出版等業務，並成立有紀念品販售部門，負責紀念品的銷售工作。如此，需有賴於組織間各部門的相互合作，才能使博物館得以順利運作。

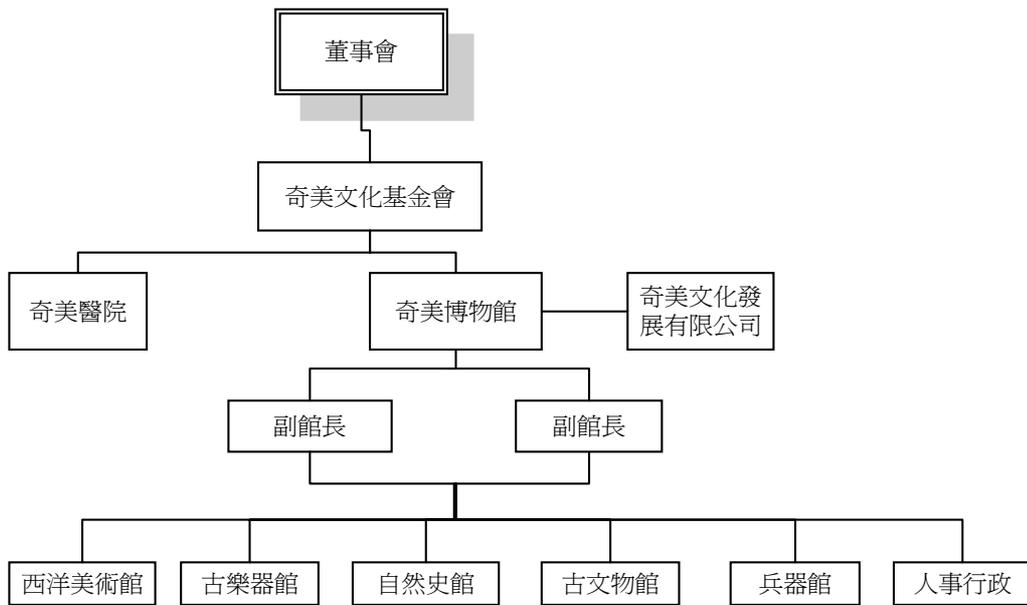


圖 4-6 「奇美文化基金會」組織圖

資料來源：本研究訪談整理

而「林迺翁文教基金會」與「鴻禧藝術文教基金會」，在業務與人員編制上雖與「奇美」不同，仍然以館務運作為主要考量。由於「順益」博物館與「鴻禧美術館」的人員編制較少，館員間並不硬性分組，雖然名義上有典藏、研究、展覽、推廣等部門，但在實際運作上多採彈性編組的方式，主要依照個人專長負責專職工作，不過館員並非只做單一專職工作，所以人員在職務上亦多所重疊，例如展覽人員可能需兼顧推廣工作，推廣人員或許亦需熟悉櫃台工作等等。另外，有些私人博物館（美術館）會有專門的警衛人員，但行政、人事與財務等工作，往往由館內人員輪流擔任，或由集團人員協助。由於館內人員少，許多工作需以共同分擔的方式運作。而在展覽業務的策劃上多以專案認養的方式執行，以策展人負責統籌展覽企劃，再由其他組員共同協助完成，在工作執行上通常較具自主性與互補性。由於訪談個案皆無法提供具體組織圖，筆者根據訪談內容將其組織架構大致整理如下(圖 4-7)。

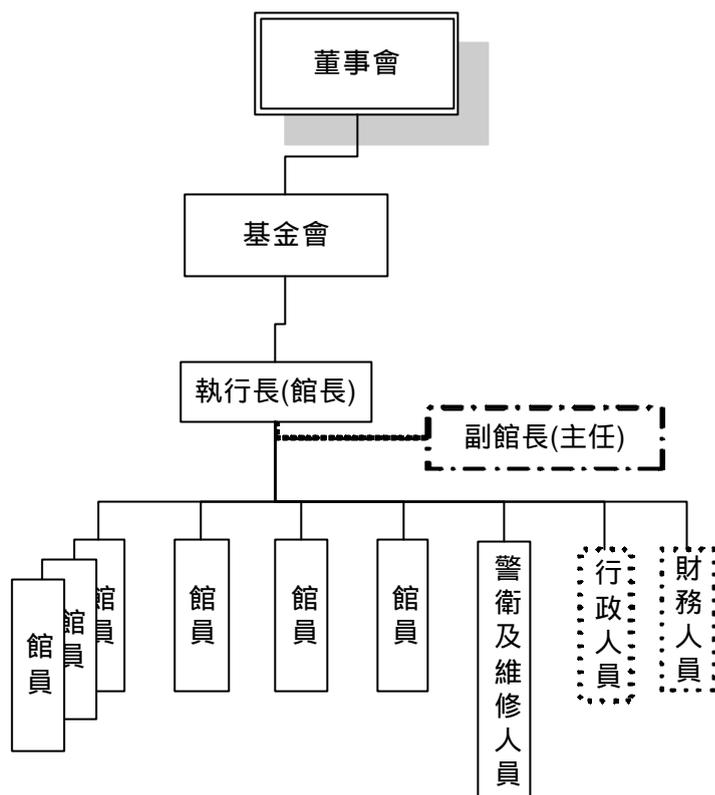


圖 4-7 民間美術館人員組織圖

資料來源：本研究訪談整理

「順益」游館長在訪談中特別提到，以前在組織編制上有分研究組與行政組，但發現研究人員不願動手，而行政人員感覺不受到尊重，再加上研究人員不願意禮拜天來上班，如此在博物館的運作上造成極大的困擾。所以「順益」就發展出一套相當特殊的組織架構，就是所有的人一律都稱為「館員」，館員的主管由大家輪流擔任，主要負責館長不在時的代理任務與工作的協調，稱為「主任」。而行政方面就採用排值星的方式，由館員自己安排，每個人輪流一個禮拜，主要負責櫃台、販賣部、監控室、導覽等現場工作，而且還要負責人事、財務等工作。這樣下來反而效果很好，每一位館員對於博物館的內部運作都非常清楚，所以當人員請假時，工作上的替代性就很高，也不會造成博物館運作上的困擾¹⁶⁶。

而「鴻禧」目前有 8 位研究員的編制，在組織上亦不大分組，展覽是採用專案認養的方式，館員的工作以展覽業務為主，由於館長能充份授權，館員本身自主性相當強，因此也沒有太多管理上的規定。而「鴻禧美術館」雖然在人事上獨

¹⁶⁶ 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄（三）。

立運作，但除了櫃台的零星日記帳與服務台之書籍販賣外，其他如行政、會計、維修等技術性工作，仍需依賴母企業專業人員的協助，而整個美術館與基金會的帳務仍然要送回總公司會計部門處理。因此若在臨時需要人力協助時，企業集團的人力也就成為美術館/博物館理所當然的「義工」了。這樣的運作模式也與「山美術館」的組織運作模式相類似，只是「鴻禧」的博物館運作更獨立於企業的體制之外，受企業行政干預的幅度更小，相形之下美術館的自由度也更大。

三、私立博物館(美術館)的人員管理

私立博物館(美術館)非常強調的是「人性化的管理」，受訪者對於該館館員的努力均給予一致的肯定。「順益」、「鴻禧」與「奇美」博物館均強調其在人事上獨立，而「山美術館」雖然受企業在行政上的介入較多，但在專業人力的聘用上執行長仍有關鍵的決定權，但通常執行長也會參考企業集團的人員任用標準。而「鴻禧」與「順益」，一致認為好的館員是博物館最大的原動力，因此各館在人員的目標管理、獎勵與溝通、人員訓練與考核方面，亦會參照企業集團的體制運作，儘管如此私立博物館(美術館)在人員管理上，仍然與企業的管理制度完全不同，各館間皆有一個特定或「無形」的準則，管理上仍然具有較大的彈性。

(一) 目標管理

由於博物館多採責任制，館員的休假時間則採輪休的方式，雖然沒有硬性規定上班時間，但一般館員普遍自我約束能力都很強，因此執行長在人員管理上多採目標管理的方式。例如，「鴻禧美術館」廖執行長在訪談中強調，他們的館員一個禮拜只有禮拜一休息，沒有打卡、沒有假條，因為每個館員都知道自己該做什麼，他們工作做不完都會帶回家做，由於館員的自我管理能力都很強，所以廖執行長根本不需要管理。同樣的，「奇美博物館」潘老師強調，他並不會去干涉館員的工作，只要做好目標管理就可以了。

而「順益」博物館游館長雖然本身也是「順益企業」的總經理，在人員的管理上也參考了企業的管理模式，雖然館員不分組，但每個人會以自己的專長協助另一名館員學習，例如比較擅長展覽的館員需帶領另一位學習策劃展覽，再由其他館員共同完成。雖然「順益」只有十位館員，董事長和館長一個禮拜只去一次，但對於館員的管理亦強調其自主性，長期下來組織的運作也相當融洽。

(二) 激勵與溝通

民間博物館在企業員工的眼中是一個相當花錢的機構，因此如何激勵博物館員工相當的重要。「奇美博物館」的潘元石先生，在訪談時就提到，第一步要先獲得企業內部的認同；「奇美」曾經過多次的溝通與經營，讓企業員工了解「奇美博物館」工作人員的辛苦，因為要提升員工的士氣，企業內部的行銷工作非常重要。一般民間博物館通常沒有特別設立獎勵制度，有的反而是企業方面的鼓勵與觀眾的支持。「鴻禧」廖執行長在訪談中表示：「在不景氣的現在，企業還是完全支持，像外面現在都不發年終獎金了，可是我們館員還有二個月的年終獎金，這一點讓館員感到相當的欣慰¹⁶⁷。」由於，「鴻禧美術館」的工作環境就像一個家的感覺，館員有事可以採排休方式，如果有人不在其他同事會協助遞補，再加上企業方面也給予很大的空間與獨立性，館員待遇雖然不是特別好，大環境不景氣也沒有調薪，但幾年下來幾乎沒有流動率，主要是因為大家能夠像家人一樣，相互體諒、彼此協助，這才是維繫團隊運作最大的動力與主因。

(三) 人員訓練

各個民間博物館在館員的進修上，大多採取鼓勵與協助的立場，不僅鼓勵館員參加展覽、演講、研討會等相關活動，更鼓勵館員從事專業學位進修。「順益」博物館游館長認為培養一個研究員需要花相當長的時間，但培養完成後又不能限制他有自己的規劃與發展，像之前「順益」花了好幾年的時間培養了兩位研究員，後來都嫁到外地去；而「鴻禧」廖執行長，則以鼓勵進修的方式帶領工作同仁，使每一個人都有不同程度的進步。目前「鴻禧美術館」也有二位館員現在正在攻讀研究所，雖然在職進修對工作一定會有或多或少的影響，但公司仍然是以全薪、全職的方式鼓勵在職進修，這樣館員自然會更加努力，對於工作與課業的投入也會更加用心。如此不但館員在專業上能有所提升，更能將學習的理論與實務做結合，這是私立博物館(美術館)對於員工在專業領域訓練的一種方式。由於私立博物館人員精簡，組織人力的調度與人員機動性都要很強，再加上館員不斷的充實、相互學習，久而久之每個人都練就了一身好武藝，雖然每位館員的工作量也相當大，博物館能

¹⁶⁷ 參見附錄六「鴻禧藝術文教基金會」訪談記錄(五)。

給予適度的學習空間與成長環境，對館員來說也是另一種訓練與鼓勵的方式。

(四) 績效考核

績效考核是評量館員工作執行成效的一種方式，由於館長對於館員多採取信任的態度，以鼓勵的方式代替責罵，用以身做則的方式帶領館員共同成長。然而，館長對於館員所具備條件，也都有一定的要求，包括需能吃苦耐勞、有熱忱、穩定性高、自主性強，當然最重要的是對於文化與藝術的喜好與認同。因此，博物館(美術館)亦會參照企業的管理方式，希望對館員工作的執行狀況進行評量。例如：「山美術館」在人員考核上也採用集團「績效考核」的方式，就館員的學習、專業、領導、創意與協調能力等方面，由執行長以季為單位做評量，這是將集團的行政制度延用到美術館的管理方式。而「順益」博物館同樣有一套特殊的考核制度，那就是「獎金制度」的考核設置，「順益」在販賣部、門票等單位設有獎金制度，即是所謂的「績效評分制」，在年終時將這些錢集合起來，經由大家打分數來獲得獎金。例如：我打你 90 分你可能打我 80 分，每個人都可以打分數(包括總幹事與館長)，總共可能有十二張評分表，透過這樣的評分標準，可以看出你的人緣如何，人緣愈好當然分數就愈高，拿到的獎金也就愈多¹⁶⁸。而館長最希望的就是考核結果能夠平均，這樣反應出來的是一種和諧度，這也是將商業的管理機制帶入博物館的案例。

由於企業贊助的基金會與博物館在待遇與福利上相對比較有制度，館員也比一般私人博物館較有保障，所以在這些私立博物館的訪談案例中，館員的流動率普遍都很低。但游館長也不諱言的指出：

長期下來館員的流動率不高，這不見得是好現象，因為企業可以很無情的說裁員就裁員，但在博物館不行。因此像「順益」研究員目前比例不高的情況下，如果想再找一位研究員進來，為了維持原本的編制，可能就犧牲掉一位現有的人員，這樣的作法又使館長感到非常為難¹⁶⁹。

由於企業成立基金會及美術館的經費多來自企業，因此董事會較難發揮實質上的功能，反而是企業集團經營者的態度，對於美術館及基金會的營運有極大的

¹⁶⁸ 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)。

¹⁶⁹ 同上註。

影響力。就訪談案例來看，這些博物館或美術館在組織及人員管理上，皆有受到企業集團或多或少的影響，包括在員工的管理上會參照勞基法、比照公務人員薪資、提供勞健保、出差考勤、員工訓練、年終獎金等福利，館員會受到企業資源較多的保障。然而，企業雖有其嚴格的管理制度與考核標準，但對於其贊助的基金會與美術館本身的管理，卻能夠考量其業務性質的不同，就其人事組織做適度的調整與調度；尤其是「順益」博物館與「山美術館」館長由於同時在企業集團擔任經營者的角色，對於美術館的營運亦有很大的幫助；不但將企業管理的概念導入到博物館和美術館的內部管理機制中，同時將博物館及美術館對人道關懷的精神落實到企業文化的層面上。

第三節 民間博物館(美術館)的經營問題

在訪過程中，受訪者大多認為民間博物館在經營上幾乎沒有優勢，由於相關法令的不足，民間博物館遲遲無法立案，再加上私人博物館在經費與人才等各方面資源的取得上，遠遠不如公立博物館，由於現階段台灣的民間博物館無法獨立立案，亦無法獨自運作，再加上經費來源取得不易等因素，在如此不健全的環境下成長，民間博物館在經營上自然也產生了許多的問題。

一、博物館相關法規無法適用

雖然政府有心鼓勵企業或個人對於藝術事業的贊助，但是事實上許多民間美術館經營上最大的困難仍然在法令上的問題。隨著私人博物館的興起，要求制訂博物館法的呼聲也愈來愈高，因此包括朱惠良、林濁水、陳學聖三位委員都分別擬具「博物館法」草案，以及劉光華的「博物館設置條例」，對於博物館的設置、組織及人員任用、業務及經營管理等有詳細規範¹⁷⁰。由於「博物館法」草案的產生，是為因應現有法令無法適切博物館當前需求與未來發展所制訂。雖然許多私人博物館對「博物館法」抱持相當大的期待，但就「博物館法」草案各版本來看，私立博物館在規模、性質、組織上與現有公私立博物館的差異太大，私立博物館難以比照公立博物館辦理¹⁷¹，而且就組織規定來看私人博物館亦難以加以規範(表4-4)。

¹⁷⁰ 參見黃光男主持，《「博物館法」草案研擬委託研究案報告書》，2001，p.25。

¹⁷¹ 參見劉新圓，《博物館法草案之比較評析》，2001，
www.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/090/EC-R-090-012.html。

表 4-4 博物館的組織

	劉光華	朱惠良	林濁水	陳學聖
公立	一、中央機關以法律定之。 二、直轄市及縣(市)設立之博物館，其組織規程由直轄市及縣(市)政府擬定，報由中央主管機關定之。	一、國立自行擬定。 二、直轄市及縣(市)設立之博物館，其組織規程由直轄市及縣(市)政府擬定。	未規定	未訂
私立	依本條例及相關法規之規定，並應將其組織規程送主管機關備查。	未規定	未規定	未訂

資料來源：摘自劉新圓，《博物館法草案之比較評析》，2001，
www.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/090/EC-R-090-012.html

「樹火」博物館在設立初期，由於只完成了基金會的設立登記，博物館未能符合消防法及建築法規的規定，無法完成立案手續，在開館後被教育局勒令休館¹⁷²。經過這個事件之後許多人才發現，原來博物館仍需要獨立辦理立案登記，而台灣多數的私立博物館其實都沒有完成立案登記，礙於館舍難以符合博物館設立標準，多數民間博物館仍以附屬於基金會之下運作。因此「順益」博物館游館長認為國內對私人博物館在經營與發展的困境上，最難以克服的就是博物館的設立登記，因為這說明了博物館不是一個合法立案的機構，自然許多經費補助、減免都無法以博物館身分，而需以基金會名義爭取經費。由於長期以來，私人博物館一直處於無法立案的窘境，大多寄望「博物館法」的通過，可以使私立博物館有一個「身分確認」的機會，但是這是「博物館法」，並不是「私立博物館法」，它當中有許多條文的規定仍然是以公立博物館為標準，私立博物館仍然處於相對的弱勢。因此單就「博物館法」恐怕很難解決私立博物館目前的處境(像第四節關稅、進出口稅等相關法規難以互通的問題)，而且這些私人博物館目前都已經存在，要如何就現有的條件符合將就「博物館法」的標準?這都與現有的土地問題、建築法規及消防法規的制訂有關，在現有法規未修訂以前，要制訂「博物館」法案，

¹⁷² 參見陳瑞惠，雙輪互動的企業博物館--樹火紀念紙博物館經驗談，《博物館學季刊》，1999.7，第13卷3期，p.21-27。

在執行上仍有相當大的困難。

二、宣傳不足，推廣困難

多數私立博物館(美術館)皆認同法令上仍有待改善，但私立博物館由於未被重視，在資源上相對也較為缺乏，即使博物館(美術館)有心推廣，但在宣傳經費不足的情況下，推廣上頗為吃力，這些困難包括人員的訓練管道有限、補助經費不足、訊息曝光率不高，以及未能設立道路指示等等，這都使得私人美術館在宣傳上有相當大的無力感。「順益」游館長在訪談中提到：

目前博物館在推廣上非常困難，第一個我們不是營利機構，沒有廣告的預算，如果說有廣告預算也是雪上加霜，我們有算過，就算是一天四百人來參觀仍然不能維持基本的需求。..第二，目前我們也有向國藝會申請補助，雖然我們申請多半都會受到肯定，但是這種補助的金額都不高¹⁷³。

同樣的雖然「鴻禧」以推展精緻化的高品質展覽為目標，也面臨到推廣不易的窘困。而位處於南台灣的「山美術館」，在舉辦藝術推廣時亦經常面臨到宣傳上的困難，即便是巡迴性的大型展覽，若非與聯合報或國立歷史博物館合作，恐怕很難受到媒體的報導。因此，廖館長也提到，私立博物館與公立博物館所受到的待遇差距太大，如果政府也能在廣告、宣傳上多協助私人博物館，那對私人博物館會有很大的助益¹⁷⁴。

三、資金來源影響生存

資金來源與博物館或美術館的經營有著密切的關係，在「山集團」個案中，由於企業的贊助使其藝術事業亦迅速成長，而在企業集團面臨財務危機後，美術館自然也無法持續運作。同的樣的，包括「奇美」、「鴻禧」、「順益」、「鳳甲」，資金來源亦仰賴特定的捐助，與政府部門的互動並不頻繁，在面對經濟不景氣企業贊助經費減少，再加上政府的文化獎助及相關租稅、法規未能提供實質上的幫助，在資源相對不足的情況下，民間美術館在經營上多趨向保守。由於民間美術館是非營利機構，經費往往受特定企業提撥，民間美術館幾乎無法有獨立的收入來源，在面對龐大的管銷與營運經費的同時，也形成了另一個層面的隱憂。雖然博物館(美術館)亦能夠依賴門票、紀念品或其他出版收入，但比起博物館(美

¹⁷³ 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)。

¹⁷⁴ 參見附錄六「鴻禧藝術文教基金會」訪談記錄(五)。

術館)人事、行政、水電等固定館銷來看根本不敷使用，更何況還有展覽活動的支出，以及典藏的經費，如此動則千萬的管理費用，全仰賴特定企業的支持，一旦企業集團的營運狀況不佳，或者企業主無法持續負擔的時候，自然對美術館（博物館）的營運造成嚴重衝擊。

第四節 私立博物館與基金會的永續發展

許多基金會的成立，所追求的就是一種永續經營的理想，然而基金會要如何才能夠永續經營？這是所有非營利組織與博物館所熱切探討的課題。由於台灣經濟發展不過數十年的光景，企業平均生命週期也不過短短四、五十年，而基金會在台灣的發展時間更短，至今尚未有堪稱成功永續經營的典範，如何能夠使基金會及美術館朝此目標前進，這也是所有公、私立博物館一致追求的目標。在訪談中，許多私立博物館(美術館)經營者也都意識到，完全仰賴企業集團並非長久之計，更不能指望政府給予什麼樣的協助，但是非營利機構本身若無法獨立運作，長久下來也很有可能造成企業財力上的負擔，或者更嚴重的會拖垮企業集團的營運。因此民間博物館未來經營的方向，多數仍然希望能夠朝向獨立經營的目標發展。

一、邱再興文教基金會附設鳳甲美術館

「鳳甲」的邱董事長對於美術館的永續發展有其獨到的見解，他認所謂的「永續」，是要看你用什麼態度來看待你的人生，如同民間美術館的存在，觸發觀眾內心的喜好，這樣一個種子在人們內心滋長，或許將來會產生更大的影響力，而這樣的影響層面將會一直不斷的延續下去這也是一種精神上的「永續」¹⁷⁵。所以，邱董事長對於美術館的經營觀點非常踏實也比較實際，在美術館的經營上秉持著「量力而為」的精神，盡力做好每一件事，著重於美術館本身的空間與功能上的發揮，希望將自己對藝術的喜愛去感染每一個人，所以在現階段的經營上並沒有太大的困難，未來「鳳甲」仍會朝著多元性展覽的方向努力，希望可以在社區中充份發揮「社區美術館」的功能與影響力。

¹⁷⁵ 參見附錄六「邱再興文教基金會」訪談記錄(四)。

二、奇美文教基金會附設奇美博物館

「奇美」潘執行長表示，他們雖然只是按照原定的計劃在走，但仍然會朝著永續發展的方向努力，未來「奇美」希望找一個更大的地方，約三、四十公頃，蓋一座獨立的博物館，使「奇美博物館」可以有獨立的經營空間。同時也希望以「奇美文化發展公司」以及未來規劃成立的外語學校，期待這些獲利機構的成立，可以為博物館開創另一項收入來源。由於博物館是百年事業，潘老師在訪談中也一再強調「奇美」董事長的經營理念，他引用許文龍董事長的一段話：

「五十年後奇美的企業許會消失，但它要留給台灣的社會有兩樣東西，一個是『奇美醫院』，『奇美醫院』有很有醫療設施，可以照顧大家的健康；另一個是『奇美博物館』，因為一個人有健全的身體，但心靈空虛也不行，所以『奇美博物館』可以充實我們心靈的修養，提升我們的生活品質¹⁷⁶。」

基於這樣的目標與理想，未來「奇美」仍然會分好幾個階段逐步的來進行，同樣希望能夠朝向永續經營的目標前進。

三、林迺翁文教基金會順益台灣原住民博物館

「順益」博物館游館長對於民間博物館的未來發展並不樂觀，他認為許多博物館會自然受到淘汰，而博物館仰賴企業並非長久之計，因此「順益」很早就有這樣的體認，希望為博物館開闢另一項收入來源，所以「順益」博物館目前亦有朝向永續經營的計劃。

希望未來在「順益」博物館旁邊的土地上蓋一個幼稚園，這樣幼稚園的收入就可以來養這個博物館，所以我們整個土地的投資那麼高，就是希望把現金轉換成土地，將來幼稚園蓋起來，我們預計招收 200-400 名，這樣的收入應該可以做的到。幼稚園也是附屬在基金會之下，屬於基金會的業務，我們計算過，土地與建物的固定成本不算，即固定成本不擔提，只有發生變動成本，這樣的經營一定可以有不錯的盈餘，我把這個構想告訴彭蒙惠（就是創辦空中英文那位老師），他也很贊成說要和我合作。以後我們這個幼稚園，一定要有人文教育，這是基礎，此外，還要有英文教育與美術教育，我們不是以營利為目的，只希望將基金會的業務往教育方面拓展。目前已經在規劃，並且也很快要開始動工了，因為我們的收費不高，前三年只要滿 200 人的規模應該可以了，光這麼好的一個環境、師資，

¹⁷⁶ 參見附錄六「奇美文教基金會」訪談記錄(二)。

如果穩健的經營應該沒問題。另外，我們可以捐一些不動產出來租給人家，如果我們有這樣的收入，基本上對於博物館在經營管銷上應該是沒有問題的¹⁷⁷。」

「順益」希望在博物館旁邊蓋一所幼稚園，以幼稚園的收入來支撐博物館的營運，由於幼稚園是附屬在基金會之下，也屬於基金會的業務項目之一，因此「順益」亦會將目前以博物館為營運核心的目標，朝向與語言、幼兒教育做結合，漸漸將博物館的經營模式朝向基金會的營運方式發展，以基金會附屬機構獲利的資金來支付博物館的管銷。

四、鴻禧藝術文教基金會附設鴻禧美術館

面對環境的衝擊，「鴻禧」對於美術館的永續經營並不積極與樂觀，由於美術館的開支太大，在企業集團財力無法支持時，自然會對美術館的經營造成影響，「山美術館」就是最直接的例子。所以目前「鴻禧」也希望能在穩定中求發展，只期待做好目前的展務工作，使美術館的功能發揮到最大，至於未來是否能夠永續經營，並沒有具體的目標與規劃，儘管美術館的空間不存在了，「鴻禧」擁有豐富的館藏仍然可以用基金會的模式持續藝術推廣，這仍不失為另一種經營型態！

五、山藝術文教基金會

由於「山美術館」當初即是以基金會的型態在經營美術館，因此雖然美術館的營運受到影響，但「山藝術文教基金會」仍然可以持續運作。由於美術館的精神來自於館藏，因此林總裁覺得美術館的空間並不是那麼重要，美術館不存在仍然可以用基金會持續從事藝術推廣，所以基金會的永續經營反而是比較重要的。在訪談中也提到基金會永續經營的概念，他希望將「山藝術文教基金會」成為一個「萬年的基金會」，而要成就一個萬年的基金會，基金會擁有商業運作的概念是很重要的，

因為一般基金會都是靠企業、社會或政府的補助，尤其是牽涉到私人的，他會受到社會、經濟環境的影響。由於全世界能夠存活超過百年的大企業不會超過百分之十，因此當初我們在成立基金會時，就希望它可以成為一個萬年的基金會，所謂的萬年基金會即是希望以後它可以獨立運作、獨立生存，他的最

¹⁷⁷ 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)。

終目標是不需要受到企業或私人的贊助；這就像是「雞生蛋、蛋再生雞」的原理一樣，雞賣出去一部份後，留下一部份雞會再繼續下蛋……，這是我們和一般台灣基金會比較不一樣的觀念。首先我們希望樣做到可以成就一個萬年的基金會，其次，在十多年以前我們首先提倡對華裔藝術有系統的收藏，這是我們最先提出的，這對藝術教育與美術館經營是一個相當大的啟示，因為官方不可能賣畫，但我們可以，假設我們一個畫家買五十張畫，五十張畫在二十年後若賣掉二十張，可能可以再換二百張或二千張畫進來；又假設一個畫家賣了十張的畫作，它的金額可能再讓美術館運作個五年，所以我們希望可以運用這種商業運作的模式，支持美術館的運作，我認為若可以找到好的執行長或館長，這個目標仍然可以達成¹⁷⁸。

所以，館藏仍然是一座博物館最主要的核心，有好的館藏品博物館本身才會具有優勢。由於目前私人美術館或博物館的管銷太大，如果沒有穩定的資金來源。在經營上確實相當困難。因此，多數的私人博物館皆有心朝向永續經營的方向前進，若能為博物館賺取穩定的資金來源，以合適的經營人才加上健全的管理機制，或許美術館的永續經營之路仍然相當可行。但博物館事業是百年大計，以基金會的模式經營固然可行，但若以商業機制介入基金會永續經營，長期下來是否會對非營利事業本身的經營造成負面的影響；由於目前基金會的董事會功能不彰，相關法令無法有效管理，因此經營者本身必需有相當的決心與毅力，才能夠以非營利事業的使命與目標為前題，逐步實現並完成既定的理想，否則就台灣目前的現況看來，民間美術館在永續經營上，仍然難以克服社會現實而殘酷的考驗。

第五節 小結

1997年3月7日，四家由民間企業自營的私人博物館 - 台灣民俗北投文物館(設立於1984年)、鴻禧美術館(1991年)、順益台灣原住民博物館(1994年成立)及樹火紀念紙博物館(1995年)，本著共同的理念，懷抱著文化推動的理想，希望以聯手合作的方式擴展館務，達到資源整合與館際間交流的目的，並爭取社會重視私人博物館存在的價值，而成立了「私人博物館聯誼會」¹⁷⁹。雖然在成立初期，舉辦許

¹⁷⁸ 參見附錄六「山藝術文教基金會」訪談記錄(一)。

¹⁷⁹ 參見李莎莉，展現文化活力 - 台北私立博物館聯誼會之成立，《博物館學季刊》，1999.10，第13卷4期，p.17。

多相關活動，但私立博物館所潛藏的困境，包括未能取得名正言順的法定事業機構，不斷修定的都市計劃與建築法規¹⁸⁰，以及公、私立博物館在資源分配上有著天壤之別，雖然民間美術館有心朝向建全機制的方向發展，但政府漠視的態度與民間不信任的眼光，民間美術館在經營態度上多採自力救濟的方式，普遍與政府單位的互動不高。

相反的，這些贊助民間美術館運作的企業，由於經營者的信任與充份授權，美術館在營運上普遍受到尊重，私立博物館(美術館)在營運上雖然辛苦，但卻能得到企業內部充份的支持與認同，企業藉由「組織文化」的建立對員工內部做溝通，強化員工對「企業回饋」與「社會責任」的認同，使美術館在經費的贊助、人員的保障、硬體的提供與人力的支援上，均能夠受到企業內部一致的支持，雖然私立博物館(美術館)本身沒有太大的優勢，卻也能就其業務特性發展出獨特的組織運作模式。由於企業基金會與美術館，在資源的整合上多以企業本身或其相關企業為主，且在經營上多趨向保守，如此也造成美術館在經營上過於依賴企業集團，對長遠的經營來看同樣也產生隱憂！因此，許多經營者意識到經營美術館永續發展的重要，亦積極朝向基金會經營模式構想，希望以實際的行動為博物館(美術館)開闢另一項財源。但就目前私立美術館(博物館)的經營模式來看，私立博物館(美術館)幾乎都是附屬於基金會之下立案，博物館或美術館由於沒有登記，嚴格說起來是基金會附屬的展示空間，雖然沒在經營上多了一些彈性，但同樣的，由於無法獨立登記，博物館或美術館本身的獨立營運與永久性的特質也受到質疑。

由於藝術收藏有其歷史性與時代性，要維持一座博物館的營運開銷，並非個人能力所及，因此政府在相關法令的擬定上，可以朝向鼓勵民間收藏家捐贈藏品或捐贈土地的方式，甚至可以學習英國由政府發行國家彩券¹⁸¹的方式，以協助文化藝術事業的多元發展上做考量，在法規上針對文化藝術贊助制定相關的鼓勵辦法。同時，積極調查民間現有博物館資源，就其藏品內容、組織規模與功能發展，並將現有私立博物館就博物館、準博物館、類博物館和文物館分級¹⁸²，並擬定不同的管理標準。而政府在制訂博物館設置的規範，以及企業要成立博物館前，亦

¹⁸⁰ 同上註，p.28。

¹⁸¹ 英國於 1994 年發行國家彩券，將所得分別運用於藝術文化、體育、文化資產與慈善等事業；J.Mark Davidson Schuster (1994) 'Dedicated State Lotteries - PartI:The Twin Issues of Additivity and Substitution', International Journal of Cultural Policy, United States: Harwood Academic.p.21.

¹⁸² 參見附錄六「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)。

應做審慎的評估，包括是否因應社會的需要，設立定點是否適當？是否有足夠的經費、內容以及營運人才等許多因素都要仔細的考量¹⁸³。唯有政府重視私人博物館事業的發展，加速相關辦法的制定與相關稅法的修訂，民間美術館的經營才能有健全發展的空間。

¹⁸³ 參見黃光男， 新世紀台灣博物館的發展與需要 ，《博物館新視覺》，1999。台北：正中書局，p.195。

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

一、贊助者介入企業與基金會的組織營運，董事會功能無法發揮

企業贊助所設立的基金會，其資金來源幾乎都仰賴特定企業(或贊助者)的捐助，基金會董事多是掛名性質不具募款義務，由於董事會功能無法發揮，贊助者的角色便取代了董事會的功能，因此贊助者的理念會對企業、基金會及美術館的營運產生直接的影響。例如「山集團」總裁林明哲，將其個人對藝術的使命落實到企業文化中，亦將企資源整合與商業機制運用到非營利事業管理，但如此也容易使營利企業與非營利事業在組織功能與定位上產生混淆。因此從研究中也發現，企業、基金會及美術館間均存在著一定的組織關係；基金會組織與企業的組織關係愈密切，基金會或美術館的獨立性愈小；反之，若基金會組織完全獨立於企業，則基金會或美術館的自主性也愈高；所以贊助者對美術館的干預程度，會影響到美術館的自主性。而企業成立文化基金會的功能與角色雖然受到普遍的認同，但隨著贊助者以商業機制介入美術館的運作的程度，企業與博物館的組織界定不明確，基金會及美術館容易成為企業宣傳上的工具。

二、博物館(美術館)和基金會的行政組織與人事重疊，基金會功能難以發揮

訪談中發現，這些擁有企業財力支持的私立美術館，辜且在營運上面臨著許多的困難，但他們對於企業的支持與組織的運作卻頗具信心，多能以精簡的人力與人性化的管理，發揮美術館(博物館)的功能。但由於目前所有私立美術館(博物館)幾乎都以附屬於基金會下的方式立案，在組織運作與人員編制上幾乎重疊，包括只有一個基金會的董事會、一個基金會的立案名稱，一套基金會為主的帳務管理，以及一個共同的組織編制，甚至館長(或副館長)與執行長皆為同一人。而贊助者同時也兼任基金會董事長及美術館館長(或副館長)的角色，由於董事會功能不彰，基金會與美術館的組織上完全重疊，間接造成基金會功能亦無法發揮。

三、私立博物館（美術館）面臨經營上的困難

由於台灣目前私人博物館仍礙於法規等問題，至今仍然無法獨立立案，因此除了「順益」博物館因有獨立館舍，並採博物館與基金會名稱合併立案外，其他皆以附屬於基金會之下的方式立案，也因為體制的不健全，私人博物館目前面臨的經營上的問題仍有解決：

（一）法規適用性的問題

政府雖有心獎勵企業贊助，但許多政府補助措施卻流於形式，現有的營業稅、所得稅、土地稅、關稅等難以互通，私人的藝術品在進出口報關手續上無法與公立博物館受到同等對待。加上許多現有的私人博物館非獨立建築，亦難符合現有建築法規、消防法規的設立標準，由於設立過程的艱辛，使得許多私人博物館（美術館）都不願意辦理登記，也因此造成管理上的困難。

（二）經費來源的影響

由於私立美術多仰賴特定企業的捐贈，企業營獲利佳則經費提撥金額高，反之企業面臨危機，由於經費的來源亦對美術館的營運有相當大的影響，如此也會直接造成私立美術經營上的困難。

（三）宣傳不足推廣困難

私立博物館（美術館）的資金與人力較有限，加上宣傳管道受限制、補助經費不足，無法有效提升參觀人數。總總因素，使私立博物館的經營也面臨極大考驗。

（四）私立博物館面臨永續性的問題

靠個人的力量要維持一座博物館的營運相當辛苦，由於政府對私人美術館的補助經費普遍不高，加上近年來企業營運不佳，許多私人博物館都開始思考要如何面對永續經營的問題。但就現狀來看，私人博物館(美術館)仍無法符合「國際博物館協會」(ICOM)定義博物館的「常設性」與永續經營的特質，由於無法登記立案則無法獨立運作，其永久、獨立性自然受到質疑。

四、私人博物館(美術館)不願辦理立案

雖然民間博物館有心朝向正常化發展，政府對於企業贊助民間美術館或基金會，多抱持不信任的態度，政府單位雖要求民間博物館能辦理立案登記，但像「順

益」在辦理立案後，除了獲得較好的名聲，在經營上並沒有實質的幫助，反而處處受限，如此私立博物館為何要獨立辦理登記？由於現有私立博物館難以達成「博物館法」草案中的立案標準，加上民間對政府的不信任，致使許多私人美術館（博物館）寧願以私人財產或個人名義，維持現有的經營狀態。

第二節 結論

台灣目前許多私立博物館（美術館）多以附屬於基金會之下的方式運作，因此也造成了基金會與博物館在組織機能與角色上的混淆。而贊助者的角色取代董事會的功能，加上法規的不適用、民間與政府的不信任態度，致使私人博物館一直無法朝向正常化發展。

一、健全基金會組織功能與募款機制

由於企業贊助所設立的基金會，其資金來源幾乎仰賴企業，董事會的組織功能無法發揮，因此，唯有贊助者有相當的體認，將基金會（美術館）組織系統完全獨立於企業組織之外，建立基金會及美術館的獨立運作機制，如此美術館與基金會的組織才能朝向正常化發展。但這當中最主要的是資金來源的取得，基金會必需有健全的組織與募款機制，唯有落實董事會的正常功能與募款能力，基金會才得以朝向正常發展。

二、基金會要有明確的使命與目標做階段性調整

從組織的架構與管理模式，可以看出企業未來的經營與走向。面對經濟不景氣，在一連串企業傳出財務危機後基金會及美術館亦相繼面臨經營上的困境；例如「帝門藝術教育基金會」、「何創時書法藝術文教基金會」及「山藝術文教基金會」等，都面臨到資金來源的困難，因此現階段基金會必需對本身的優勢、劣勢做評估，並適時審視基金會的使命與宗旨，重新調整階段性目標。

三、加強組織管理機制與文化行銷

運用組織的特性可結合相關的資源，因此若能善用組織將資源做有效的整合，仍然可以用最少的資源發揮最大的效益。

(一) 加強內部組織管理

一般民間藝文團體相當重注展覽業務的執行，但對於管理、規劃、預算與控制的概念普遍不重視，也因此而容易造成權責不清、組織鬆散的現象。所以私人美術館必需借重組織管理的概念，將內部作業流程具體化、表格化，並配合基金會的宗旨與美術館的目標，擬定目標、工作計劃、執行控制與效益評估等方案，希望對人員管理、經費與預算的控制、行政流程與展務推動等各方面的管理有所幫助。另一方面，人才的聘任是美術館經營成敗的關鍵，一位稱職的館長可以帶領美術館朝向一個具前瞻性的方向，完善的經營團隊是美術館運作的重要推手，而館員是館務推動主要的動力，所以美術館人員的素養非常重要。因此私人美術館應積極與國內外相關學校合作，加強並提升館員的進修管道，如此才能有效推動館務工作。

(二) 外部資源整合

私立美術館在宣傳經費上普遍不足，因此如何善用宣傳管道，對於民間美術館來說格外重要；網路無遠弗界，對於經費拮据的基金會或私人美術館來說，不失是一個經濟實惠的宣傳方式，透過搜尋、連結等資訊平台的整合，觀眾即可查詢到美術館的相關訊息，對於美術館在行銷上會有極大的幫助。隨著國內博物館數量日益增加，博物館事業也愈來愈競爭，在有限的資源下，如何爭取政府及企業資源亦格外重要。由於藝術與商業的結盟，在美國已行之有年，若能將基金會的資源做有效管理，將非營利事業的回饋與貢獻的精神帶入企業；另一方面企業若能尊重美術館本身的專業，提供經費、參與義工，但不干預美術館專業的組織運作，協助美術館朝向獨立、專業的方向發展，如此基金會及美術館才能朝向健全的方向發展。

四、以非營利組織管理，朝向基金會永續經營

進入二十一世紀，非營利組織的角色與功能更加重要；由於非營利組織的營運與一般企業相同，一樣必需講求目標、經營與成效。因此私人美術館（博物館）以及文教基金會，同樣要有明確的使命感、有力的領導者、專業的組織管理，以及健全的財務機制，如此基金會才有可能朝向健全的發展。

所以在民間美術館積極思考未來長遠的發展性的同時，就現階段來看，以基金會的模式經營美術館，也不失為一種變通的方式。所以民間美術館或博物館亦

積極朝向成立獲利單位的構想；例如「林迺翁文教基金會」基於長遠經營的考量，亦擬成立具獲利能力的幼稚園，希望以幼稚園營運的收入來支撐博「順益」博物館的管銷；「奇美文教基金會」亦成立了「奇美文化發展公司」積極開發藝術紀念品，希望藉由紀念品的收入支持博物館的營運。而「山藝術文教基金會」的林明哲董事長也提出運用商業運作機制，希望從藝術品投資的觀點，為基金會創造財源來維持非營利組織的營運概念。

由於目前美術館無法獨立獲利，必需仰賴基金會模式才能經營，然而基金會要能夠永續經營，單靠個體捐助或母金孳息已無法負擔，唯有健全基金會的組織功能與運作機制，確實將藏品、土地等財產登記在基金會名下，並強化基金會資金透明化、稅制合理化、財產公開化及業務正常化的管理準則，發揮基金會財務徵募的功能，運用非營利組織的行銷策略與資源整合的獲利機制，為美術館爭取穩定的收入來源，如此，私立博物館（美術館）才有可能達到永續經營的理想。

因此，期待本論文的完成，對於台灣私立博物館(美術館)之相關研究有所助益，希望更多學者、專家以及法規制訂者，能重視民間博物館(美術館)存在的問題，擬定有效的解決方案，健全基金會組織體制，引導私人美術館朝向正常化與永續性的發展。

第三節 後續研究建議

「博物館法」草案提出至今已十年，博物館法草案至今仍無法通過，其最大的原因在於法規所牽涉的層面與範圍太廣，無法針對台灣博物館發展現況，整合出適合公立博物館與私立博物館營運的法規，因此私人博物館所涉及的營建法規的修改、進出口關稅的課徵、營業稅與貨務稅的減免，以及報關等相關法規修訂的問題，亦值得深入研究與探討。

博物館的成長具有社會經濟發展的指標作用，而私人博物館（美術館）的存在亦有其正面意義，本論文礙於時間與篇幅的關係，對研究對象僅能就相關議題做分析，對於個別案例所面臨的困境與問題未能做深入探討，因此有待後續之研究加以補遺。

其次，本論文所涉及相關議題，包括：企業與藝術贊助的互動關係、民間美術館經營的問題、基金會永續發展的可行性，以及博物館相關法規的制訂等議題，亦值得關心本研究之學者做深入的探討與頗析。

參考書目

一、中文部份

(一)專書

- 王裕南、岑蕙娟、官怡君、洪祥洋、陳家範、陳勝源合編，李長貴總校訂，《組織理論與管理》，1989年。台北郵政 51-8 信箱陳勝源發行。
- 司徒達賢，《非營利組織的經營管理》，1999。台北：天下遠見出版。
- 吳秉恩，《組織行為學》，1993(初版)。台北：華泰書局。
- 辛西亞·佛蘭瑞著，劉依綺譯，《別鬧了，這是藝術嗎?》，2002。台北：左岸文化。
- 洪惠瑛，《藝術管理》，2002。台北：揚智文化出版。
- 夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方韻茹、陳亞平編著，《藝術管理》，2002。台北：五南出版社。
- 秦裕傑，《現代博物館》，1996。台北：財團法人世界宗教博物館發展基金會。
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會編製，《基金會在台灣》，1999。台北：中華徵信所。
- 張譽騰，《如何解讀博物館》，2000.9。台北：行政院文化建設委員會。
- 張譽騰，《當代博物館探索》，2000。台北：南天書局。
- 陳國寧，《如何經營小型博物館》，2000.09。台北：行政院文化建設委員會。
- 傅篤誠，《非營利事業管理 - 議題導向與管理策略》，2002。台北：新文京開發。
- 黃光男，《美術館行政》，1997。台北：藝術家出版社。
- 黃光男，《美術館廣角鏡》，1994。台北：台北市立美術館。
- 黃光男，《博物館行銷策略》，1997。台北：藝術家出版社。
- 黃光男，《博物館新視覺》，1999。台北：正中書局。
- 黃俊英，《行銷學的世界》，2002。台北：天下遠見出版。
- 漢寶德，《博物館管理》，2000。台北：田園城市文化事業。
- 蕭新煌，《我國文教基金會發展之研究》，1992。台北：行政院文化建設委員會。
- 蘇瑞屏，《現代美術館之管理與經營》，1981。台北：祥漢文化事業出版。
- Alun C. Jackson and Frances Donovan 合著，謝佳娟、陳姿穎、陳彥豪、王玉豐翻譯，

- 《勇往直前 - 小中型非營利事業管理人實務》，2003，台北：五觀出版。
- Carol Duncan 著，王雅各譯，《文明化的儀式 - 公共美術館之內》，1998。台北：遠流出版。
- Dr. Craig Dreeszen & Pam Korza 著，桂雅文編譯，《社區藝術管理》，2000.4。台北：五觀出版。
- Dr. James P. Gelatt 原著，張譽騰等譯，《世紀曙光：非營利事業管理》，2001. 1。台北：五觀出版。
- G. Ellis Burcaw 著，張譽騰審訂，《博物館這一行》，2000。台北：五觀藝術。
- Jameson 著，吳美真譯，《後現代主義或晚期資本主義的文化邏輯》，1998。台北：時報出版。
- Peter F. Drucker，余佩珊譯，《非營利機構的經營之道》，1994。台北：遠流出版。
- Philip Kotler Joanne Scheff 著，高登第譯，《票房行銷》，1998。台北：遠流出版。
- Timothy Ambrose and Crispin Paine 著，徐純譯，《博物館實務基礎入門》，2000。南投：財團法人台灣省文化基金會。

(二)期刊論文

- 江明修，我國基金會之問題與健全之道，《文化新世紀 - 博物館經營實戰策略研習會》，2001，p.2-38。
- 吳成豐，企業倫理回饋傾向與非營利組織行銷之探討，《博物館學季刊》，1999. 4，第 13 卷 2 期，p.23-31。
- 吳金桃，韓國藝術在海外的護衛大使 - 韓國三星文化集團，《新朝藝術》，1999.3，第 6 期，p.84-85。
- 吳美瑢，八十三年建築景氣趨勢探析，《台灣經濟研究月刊》，1994.01，p.18-21。
- 呂佩怡，企業與藝術手共進的新，《新朝藝術》，2003.4，第 335 期，p.370-375。
- 李小芬，活化中的市場機能 - 從高雄政經大環境看藝術產業的優勢和遠景，《炎黃藝術》，1996.07/08，第 79 期，p.43-45。
- 李俊賢，千軍易得一將難求或王小二過年 - 二〇〇〇年回首高雄藝術十年演變，《典藏今藝術》，2000.4，第 91 期，p.140-144。
- 李俊賢，新時代、新社會的藝術光華(下) - 後解嚴時代的高雄美術，《藝術家》，2002.07，第 325 期，p.250-257。

- 李俊賢， 新時代、新社會的藝術光華(上) - 後解嚴時代的高雄美術 ，《藝術家》，2002.06，第 325 期，p.412-419。
- 李莎莉， 展現文化活力 - 台北私立博物館聯誼會之成立 ，《博物館學季刊》，1999.10，第 13 卷 4 期，p.17-28。
- 李復興， 企業創造文化的範例 ，《雄獅美術》，1987.1，第 191 期，p.66-84。
- 李逸塵， 緩緩起步，展望未來 - 李擇藩美術館、李梅樹紀念館自立更生 ，《典藏雜誌》，1999.10，第 85 期，p.115-121。
- 胡永芬， 台灣二十大收藏家 - 西方媒材藝術 ，《新朝藝術》，1999.11，第 14 期，p.36-46。
- 周郁齡， 從港都出發，望遠中國 - 「炎黃藝術」「山藝術」，《觀術觀點》，2002.04，第 14 期，p.24-26。
- 南方朔， 何不強化與產業之結盟？ ，《現代美術》雙月刊，2000.12，第 93 期，p.13-16。
- 徐文琴， 建立美術館研究人員制度 ，《藝術家》，1996.07，第 254 期，p.176-181。
- 徐文琴， 美術館組織編制之研究 ，《博物館學季刊》，1990.07，第 14 卷 3 期，p.85-106。
- 秦雅君， 取之於社會，用之於社會 - 奇美打造屬於大眾的博物館 ，《典藏雜誌》，1998.5，第 68 期，p.172-178。
- 秦雅君， 感性出發，理性成就 - 國內企業收藏藝術呈多元發展 ，《典藏雜誌》，1998.5，第 68 期，p.155-161。
- 張心龍， 取之不禁盡的豪門財富 - 讓人眼紅的蓋蒂基金會 ，《新朝藝術》，1999.3，第 6 期，p.88-89。
- 張英陣， 企業與非營利組織的夥伴關係 ，《社區發展季刊》，1999.3，第 85 期，p.62-70。
- 張瑞君， 最被忽略的角落往往有最迷人之處 - 謝素貞描繪山美術館遠景 ，《典藏雜誌》，1998.5，第 68 期，p.179-182。
- 張譽騰， 從博物館公辦民營談博物館法的立法精神 ，《新朝藝術》，1999.9，第 12 期，p.22-23。
- 許士軍， 非營利事業行銷 ，《國立政治大學學報》，1980，第 41 期，p.1-17。
- 許功名， 從博物館學的角度來看物質文化研究 ，《博物館學季刊》，1993.7，

- 第 7 卷 4 期，p.73-83。
- 許功名， 博物館行銷與企業文化(二) 專題介紹，《博物館學季刊》，1999.07，第 13 卷 3 期，p.1-2。
- 陳宜君， 一輩子只能做一次 - 專訪朱銘創辦朱銘美術館的甘苦，《典藏雜誌》，1999.10，第 85 期，p.122-128。
- 陳美玲， 文化藝術獎助條例中租稅優惠條款評析，《稅務》，1992.06，第 1467 期，p.7-11。
- 陳國寧， 社區博物館的營運管理，《文化視窗》，1999，第 10 期，p.20-24。
- 陳國寧，《台灣地區中小型博物館經營管理之研究》，1997.6。台北：行政院文化建設委員會。
- 陳瑞惠， 雙輪互動的企業博物館--樹火紀念紙博物館經驗談，《博物館學季刊》，1999.7，第 13 卷 3 期，p.21-27。
- 費大為， 用人惟才的卡蒂亞當代藝術基金會，《新朝藝術》，1999.3，第 6 期，p.86-87。
- 黃才郎， 文化藝術的實質比形式更重要，《1992 台灣美術年鑑》，台北：雄獅圖書公司，p.36-37。
- 黃光男主持，《「博物館法」草案研擬委託研究案》報告書，1989.1，台北：中國民國博物館學會。
- 黃海鳴， 企業贊助與藝術生態的基礎建構 - 台新藝術獎及 CO2 台灣前衛文件展的觀察，《典藏今藝術》，2003.5，第 128 期，P.183-185。
- 黃茜芳， 台灣前輩畫家相繼成立私人美術館，《雄獅美術》，1992.06，第 256 期，p.14-19。
- 黃茜芳， 爭一時?爭千秋? - 楊三郎、李石樵、楊英風美術館營運現況與未來，《典藏雜誌》，1999.10，第 85 期，p.107-114。
- 黃茜芳， 風氣初開 - 從文馨獎看台灣企業贊助藝術文化現況，《典藏雜誌》，1998.5，第 68 期，p.147-154。
- 黃茜芳， 積極參與，出錢出力 - 專訪富邦藝術基金會執行長翁美慧，《典藏雜誌》，1998.5，第 68 期，p.162-166。
- 黃茜芳， 一輩子做一件事 - 葉榮嘉打造榮嘉美術館與雕塑公園，《典藏雜誌》，1998.5，第 68 期，p.167-171。

- 黃瑞春， 我國非營利組織徵免營業稅問題之研究 ，《財稅研究》，1992.3，第 24 卷 2 期，p.115-123。
- 溫淑姿， 美術館的研究人員及其編制 ，《博物館學季刊》，1993.4，第 7 卷 2 期，p.107-116。
- 葛雅茜， 社會力量的幕後推手 - 基金會不是富人才做的事業 ，《新潮藝術》，1999.3，第 6 期，p.80。
- 葛雅茜， 當企業遇上藝術--台灣企業藝術基金會面面觀 ，《新潮藝術》，1999.3，第 6 期，p.78-79。
- 劉怡汝， 文化事業如何尋求企業贊助 ，《文化視窗》，2000.4，第 19 期，p.36-42。
- 蔡世蓉， 媒體.行銷.博物館 - 順益台灣原住民博物館之營運經驗 ，《博物館學季刊》，1999.07，第 13 卷 3 期，p.29-38。
- 鄭水萍， 高雄文化結構的蛻變--一九九三年高雄文化的回顧與前瞻 ，《炎黃藝術》，1994.01，第 53 期，p.19-21。
- 鄭功賢， 企業界掀起藝術收藏熱潮 ，《典藏雜誌》，1994. 4，第 19 期，p.104-107。
- 鄭功賢， 肩負文化藝術傳承的責任:順益臺灣原住民博物館日漸茁壯 ，《典藏雜誌》，1999.1，第 85 期，p.166-168。
- 鄭功賢， 輸人不輸陣 - 國內企業收藏及贊助藝術將蔚為風潮 ，《典藏今藝術》，2003.5，第 128 期，p.128-132。
- 謝東山， 民間基金會在國內藝術體制中的角色與前景 ，《藝術家》，2003.4，第 335 期，p.365-369。
- 謝慧青， 搭建 A&B 平台開源、節流、企業界求才! ，《典藏今藝術》，2003.4，第 127 期 P.60-64。
- 藝術家雜編輯部， 政府資助與藝術的發展 ，《藝術家》，1996.11，第 258 期，p.300-305。
- 嚴守智、高以璇， 臺灣博物館界的小巨人--樹火紀念紙博物館 ，《國立歷史博物館館刊(歷史文物)》，1996.10，第 6 卷 5 期，p.81-93。
- Julia D. Harrison 著，黃正儒、高忠義譯， 1990 年代的博物館理念 ，《博物館學季刊》，1995.7，第 9 卷 3 期，p.1-8。
- Michael Burtch & John Hamilton 原著，林美齡譯， 法人、法規與附則 ，《博物館學季刊》，1991.7，第 5 卷 3 期，p.3-8。

Stephen E. Weil 原著，莊明賢譯，博物館管理之理論基礎 - 方法、宗旨與資源，
《博物館學季刊》，1991.7，第 5 卷 3 期，p.15-20。

(三)研討會論文

中華民國博物館學會、台灣民間博物館協會主辦，《文化新世紀 - 博物館經營之
實戰策略研討會》，2002 年。台北：國立歷史博物館。

台灣藝術發展協會主辦，《2003 第三門(NGO)與文化政策國際論壇》，2003。台
北：台灣大學法律學院國際會議中心。

行政院文化建設委員會，《藝術管理 25 講 - 表演藝行政人員研討會暨研習活動實
錄》，1997 年。台北：行政院文化建設委員會。

行政院文化建設委員會主辦，《社區博物館與文化產業研討會》，2001 年。新竹：
萊馥健康休閒渡假村。

行政院文化建設委員會主辦，《新世紀的文化遠景 - 第三屆全國文化會議》，2002
年。台北：公務人力發展中心。

南華大學教社所、社會所、應社系主辦，《第一屆「社會科學研究方法：質性研
究方法」研習會》教學講義，2002.6。嘉義：南華大學。

財團法人山藝術文教基金會主辦，《新世紀．跨領域文化統合 - 藝術行政人才進
階研習營》，2001 年。高雄：山美術館。

財團法人山藝術文教基金會主辦，《藝術管理與社區互動 - 南區藝術行政人員研
習營》，2002 年。高雄：山美術館。

國立台灣史前博物館編輯《2002 年博物館辦民營政策之理論與實務研討會論文
集》，2002.5。台東：國立史前博物館主辦。

(四)學位論文

何慧玲，《企業基金會之特性分析》，2000。高雄：中山大學企業管理研究所碩
士論文。

吳瑞香，《台灣表演藝術財團法人基金會組織管理研究》，2002。嘉義：南華大
學美術與藝術管理研究所碩士論文。

呂育一，《非營利組織績效之研究 - 以文教基金會為例》，1992 年。台北：國
立台灣大學商學研究所碩士論文。

宋巧霽，《非營利組織之社會行銷策略研究 - 以文教基金會為例》，2000 年。台

- 北：國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 李宜修，《90's 年代台灣畫廊文化生態之研究》，2002。嘉義：南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
- 林琴容，《從組織管理探討基層村里組織結構設計之研究 - 以嘉義縣為例》，2002。嘉義：南華大學管理研究所碩士論文。
- 林瑩滋，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，1999 年。高雄：國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 馬瑞聲，《非營利組織行銷策略之研究 - 以企業基金會為例》，2000 年。台北：國立台北大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 郭玉禎，《台灣企業基金會現象與經營管理之研究 以大型企業基金會為例》，2000 年。高雄：國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 劉怡芳，《藝文活動行銷傳播策略之研究 - 以報社贊助大型展覽為例》，2001 年。台北：國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 鄭展璋，《企業贊助文化藝術事業之研究》，1999。台北：台灣大學商學研究所碩士論文。
- 蕭思文，《非營利組織採行善因行銷行為之研究》，2000。台北：國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 鍾逸君，《台灣公立美術館的使命落實研究 - 以高雄市立美術館為例》，2000 年。台北：東海大學企業管理研究所碩士論文。

二、外文部份

- Alan D. Ullberg(1981) *Museum Trusteeship*, American: Washington, D.C.
- Annette van den Bosch (1997) 'Arts Policy and Funding in the United States : Some Critical Perspectives', Amsterdam: Harwood Academic.
- Chen, Heng & Lin ,Ying-tzu, ' Non Profit Management: Why Do Asian Business Sponsor Arts and Culture Activities?-A Survey of Taiwan's Corporations' (2002.5.9-11) in Taipei.
- Emma Barker, (1999) *Contemporary Cultures of Display*, London: The Open University.
- J.Mark Davidson Schuster (1994) 'Dedicated State Lotteries - PartI: The Twin Issues of Additionality and Substitution', *International Journal of Cultural Policy*, United States:

Harwood Academic.p.21-41.

Margolin, J. B. (1991) Foundation Fundamentals. New York:The Foundation Center.

Marion A.Paquet(1987) ' Role, Responsibilities, and Functions' ,A Handbook for cultural trustees,Wateerloo Ontario Canada,p.7-16.

Paul Dimaggio,(1982)' Cultural entrepreneurship in nineteenth- century Boston: the creation of an organizational base for high culture in America' ,Cultreal Entrepreneurship.London:Academic Pess Inc.p.33-50.

Philip Kotler & Alan R.Andreasen.(1996)' Strategic Marketing For Nonprofit Organizations.' America:Prentic-Hall .

Stephen E. Weil. (1983) Beauty and the beasts: on museums, art, the law, and the market. America: Smithsonian Institution Press Washington, D.C.

三、相關網站資料

國家藝術文化教育基金會網站，（2000）。<http://www.ncafroc.org.tw>

行政院文化建設委員會網站(2000)。<http://www.cca.gov.tw>

國家圖書館網站(2000)。<http://www.nel.edu.tw>

台北市文化局，<http://www.culture.gov.tw>

高雄市稅捐稽徵處網站，稅務法規檢索，163.29.250.4/kctax/ search_db.asp

吳修辰整理，林百里：懂得文化才是好的科技人，《商業周刊電子報》，2002.12.5，www.businessweekly.com.tw/bwnet/bwfiles

劉新圓，博物館草案之比較評析，2001.8.22，《國政研究報告》，www.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/090/EC-R-090-012.html

朱國華，布迪厄：文化與權力，2002.7.7，《成言藝術網站》，www.be-word-art.com.cn

黃貞燕，博物館經營，大有學問，2002.9.24，《聯合新聞網》，www.bel.udnnews.com.tw/2002/3/4/NEWS/CULTURE/ARTUCH

AAM，<http://www.aam-us.org/programs/map/map.cfm>

ABSA，<http://www.absa.org.com>

Art and Business Council Inc. <http://www.artsandbusiness.org/home.htm>

http://www.sses.com/public/events/eruam/complete_tracks/nonprofit_management/

Museum Marketing Tips, <http://museummarketingtips.com/links.html>

The Found Center. <http://fdncenter.org/grantmake>

附錄一

國內企業界收藏藝術品概況（一）

公司名稱	主要收藏者	收藏項目	收藏內容	成立相關機構	備註
恆嘉建設	葉榮嘉	水墨、書法、油畫、雕塑	。台灣老中青藝術家作品 (洪瑞麟、李仲生、沈耀初、郭柏川、朱銘、楊英風作品)	。業氏勤益文化基金會 * 榮嘉雕塑公園、美術館	
太子建設	莊南田(副董事長)	水墨、油畫	。台灣藝術家作品	。太子文化藝術基金會	
龍寶建設	張麗莉(董事長)	油畫、雕塑	。台灣中青輩藝術家作品(黃銘哲、曲德義、張正仁)	。臻品藝術中心	
昇揚建設	麥寬成(董事長)	古壺、書畫、油畫	。台灣老輩藝術家作品 (張義雄、張萬傳、廖德政、楊三郎...) 。台灣中青輩畫家 。華裔藝術家	。成陽文教	。基金會執行長為前德澗畫廊負責人宋信德
寶成建設	林常榮(發言人)	油畫、雕塑		。寶成文教基金會	
山集團	林明哲(總裁)	油畫、水墨、雕塑	。大陸藝術家作品(李可染、林風眠、趙無極、周思聰、羅中立...) 。蘇聯當代藝術家作品	。山藝術文教基金會 。山美術館 。山藝術雜誌	。執行長為前台灣畫廊總經理謝貞貞
長谷建設	鍾正光(總裁)	油畫、雕塑	。台灣藝術家作品	。長谷文教基金會 。積禪五十藝術空間	
翰林苑建設	張介豪(董事長)	油畫、雕塑、陶藝	。台灣藝術家作品	。翰林苑文教基金會	
馥記建設	陳啟斌(董事長)	書畫、油畫、陶藝	。明清書畫		
東峰建設	施德雄(董事長)	油畫、雕塑	。台灣老中青藝術家作品 。台灣藝術家雕塑 。華人藝術家作品(趙無極、楊識宏) 。國外藝術家作品(畢費...)		
新聯陽機構	林超群(董事)	油畫、書畫、攝影	。畫作(陳逸飛...) 。台灣攝影家作品		
國賓飯店	許淑貞(董事長)	油畫	。台灣老輩畫家作品(李石樵...)		
福華飯店		油畫、雕塑、書畫、版畫	。台灣老中青藝術家作品	。福華沙龍	。飯店內的藝術品主要由福華董事,同時也是藝術家廖修平主導
來來飯店	張秀政(董事長)	油畫、書畫、家具、工藝品	。十八、十九世紀歐洲藝術家作品 。中國書畫、家俱、織品 。日本刺繡、漆器		
台北凱悅飯店		油畫、書畫、版畫、陶藝、家具	。中國家俱、書畫、織品 。台灣中青輩藝術家作品(于澎、蔡曉芳...)		
高雄漢來飯店		油畫、書畫、彩墨、家具	。大陸藝術家油畫作品(伍步雲...) 。大陸藝術家水墨作品(鄭力、張銓...)		
遠東集團	徐旭東(董事長)	瓷器、書畫、織品	。戰國至清代古文物(宋瓷、明加彩木觀音、清緯絲...) 。日本漆器及織品	。中美亞洲文化基金會	
全國集團	吳和田(董事長)	油畫、雕塑、原住民文物	。台灣藝術家油畫及雕塑作品(吳炫三、朱銘、楊英風...)		
繼業企業	邱再興(董事長)	油畫、書畫、雕塑、工藝品	。台灣老中青藝術家作品 。中國書畫 。台灣文獻 。大陸油畫、工藝品及刺繡 。西洋畫作	。邱再興文教基金會 。鳳甲美術館	
國巨電子	陳木元(董事長)	油畫、雕塑	。台灣及華人藝術家作品(邱亞才、陳世明、胡碩珍、趙無極、趙春翔...)	。國巨文教基金會	。聘前家畫廊經理張素惠為藝術專員
	陳泰銘(總經理)	油畫、古董	。台灣老中青藝術家作品 。西藏文物及石佛		

國內企業界收藏藝術品概況（二）

公司名稱	主要收藏者	收藏項目	收藏內容	成立相關機構	備註
光寶電子	宋恭源	油畫、古董	。台灣老輩藝術家作品（洪瑞麟、李石樵...）		
聯華電子	曹興詐(董事長)	油畫、水墨、古董	。楊英風、朱銘雕塑 。余承堯作品 。高古玉器、瓷器		
廣達電腦	林百里（負責人）	油畫、彩墨	。大陸藝術家作品（張大千...）		
新光人壽	吳東進(董事長) 吳家祿(副董事長)	油畫、書畫	。台灣老中青輩藝術家作品 。中國書畫 。西洋十八、十九世紀油畫	。新光人壽慈善基金會	
台灣水泥	辜振甫（董事長）	油畫、書畫、古董	。台灣老輩畫作作品（李石樵...） 。彩陶、宋瓷		
嘉新水泥	張安平董事長	水墨、古董、油畫	。宋元明清官窯 。當代水墨 。西洋十八、十九世紀油畫		
奇美實業	許文龍（董事長）	油畫、雕塑、家具、樂器、古文物、兵器、動物標本、化石	。西元前二世紀至 1950 年間西洋藝術家作品 。古董樂器及名琴 。中國、印度、埃及、巴比倫古文物	。奇美文教基金會 。奇美博物館	。基金會執行長為潘元石
新來集團	蔡辰男	水墨、書法、古董、油畫	。台灣老輩畫家作品（廖繼春、楊三郎...） 。中國近代書畫（張大千、丁衍庸）		
國泰集團	蔡萬霖 蔡宏圖（國壽董事長） 蔡楨宇（第一信託董事長）	油畫、書畫	。台灣老輩藝術家作品（楊三郎、李石樵...） 。中國近代書畫		
富邦集團	蔡明興（富邦人壽董事長）	油畫、古董	。台灣老輩畫家作品 。常玉、趙無極作品 。石佛雕塑	。富邦文教基金會 。富邦藝術基金會	。策展人張元茜目前為基金會董事之一
中國信託	辜濂松董事長	油畫、雕塑	。莫內、夏卡爾及亨利摩爾作品 。吳炫三作品	。中國信託文教基金會 * 中國信託美術館	
世華銀行	汪國華（總經理）	油畫	。台陽美協會會員作品 。大陸畫家作品（余克危...）	。世華銀行文化慈善基金會 。世華藝術中心	
元大企業	馬志玲（總裁） 杜麗莊（元大證券董事長） 馬維健	油畫、書畫、古董、水墨	。元明清官窯瓷器 。印石 。中國近現代書畫（張大千、齊白石、溥心畬...） 。林風眠、趙無極、吳冠中作品		
建弘投信	洪敏弘（董事長）	油畫、雕塑、水墨	。台灣老中青藝術家作品 。菲律賓畫家作品	。洪建全文教基金會	
玉山銀行	黃永仁（總經理）	油畫、雕塑	。台灣油畫及雕塑藝術家作品		
震旦集團	陳永泰（董事長）	古董	。玉器及石佛作品	。震旦文教基金會	
光陽機車	呂良盛（常務董事）	古董	。石佛雕塑	。吉特利古美術	
誠品	吳清友(總經理)	油畫、水彩、雕塑	台灣藝術家作品(蕭如松、陳世明、連建興...)	。誠品畫廊	
鴻禧集團	張雨田、張秀青、張秀政、張益周	古董、書畫	。陶瓷、鼻煙壺 。書畫（廿世紀初） 。鎏金佛像 。金銀幣、青銅器 。文房、印石（田黃）	。鴻禧藝術文教基金會 。鴻禧美術館	

註：* 表示正在籌備當中

國內企業界收藏藝術品概況（三）

公司名稱	主要收藏者	收藏項目	收藏內容	成立相關機構	備註
和豐集團	張建安（會長）	書畫、古董	。中國古書畫 。中國近現代書畫（張大千、傅抱石、齊白石、吳昌碩...） 。印石（田黃）		
永大機電	許作立	書畫、古董	。越窯瓷器 。玉器 。明中葉至民國書法 。明清書畫	。永大文化基金會 。年喜文教基金會	
	許作鈿	書畫	。明清官窯 。古書畫及近現代書畫		
東和鋼鐵	侯王淑昭（執行長）	油畫、雕塑、書畫	。台灣老藝術家作品	。侯金堆文教基金會	侯王淑昭早年經營春之藝廊
大東紡織	陳修忠（總經理）	油畫、雕塑	。台灣藝術家作品		
順益貿易	林清富（總經理）	油畫、原住民文物	。原住民九族文物 。台灣老輩藝術家作品	。林迺翁文教基金會 。順益原住民博物館	
慶宜貿易	張英夫（董事長）	油畫、雕塑	。西洋畫作、雕塑（高更、雷諾瓦、羅丹、達利...） 。本土老輩藝術家作品（黃土水、廖繼春、洪瑞麟...）		
台鳳集團	黃宗宏（副董事長）	油畫、雕塑、多媒材	。西洋藝術家作品 。台灣當代藝術家作品（朱德群、蕭勤...）	。帝門藝術教育基金會 。帝門藝術中心 。義德堂	
台原機構	林經甫（董事長）	油畫	。戰後西洋美術史上重要藝術家作品	。台原藝術文教基金會	
力麗集團	郭淑珍（財務經理）	油畫、彩墨、版畫、水彩、雕塑、陶藝	。台灣藝術家作品 。大陸油畫、水墨作品	。郭木生文教基金會 。郭木生文教基金會附設美術中心	
永豐餘	何壽川（總經理）	水墨、版畫、紙雕	。現代水墨（陳向迅、王作均...） 。版畫 。紙雕（洪新富...）	。信誼基金會	
宏碁電腦	施振榮（董事長）	油畫		。宏碁文教基金會	
和成公司	邱俊榮	水墨、油畫、雕塑		。邱和成文教基金會	
國產汽車	張建安	水墨、畫法	。中國現代書畫作品（齊白石、張大千、吳昌碩）		
大東紡織	陳修忠（總經理）	油畫、水墨、雕塑	。台灣藝術家作品（林文強、謝棟樑）		
台南紡織	侯傳明（常務董事）	油畫	。台灣老輩藝術家作品（廖繼春、楊三郎、李梅樹...）	。台南紡織基金會	
五洲製藥	吳先旺（董事長）	古董	。玉器 。官窯瓷器 。古董家具		
鄭杏泰製藥	謝嘉聲（總經理）	油畫、水彩	。台灣老輩藝術家作品 。大陸藝術家作品		
台灣英文雜誌社	陳嘉男（董事長）	油畫	。台灣老輩藝術家作品 。趙春翔作品		
日盛證券	陳國和（董事長）	古董、壺	。玉器 。名家壺（顧景舟...）		
國華產物	林瑞容（常務董事）	書畫、印石	。老輩藝術家作畧（廖繼春...）		
建國工程	陳啟德	書畫	。明清書畫	。建輝社會文教基金會 。石頭出版社	

資料來源：摘自典藏雜誌,1998.5.p.156-158

附錄二

山藝術文教基金會 xx 年度預算表

會計科目 支出	合計	會計科目 收入	合計
組織管理經費： \$8,175,000			
薪資支出	\$ 4,957,000	捐贈收入	\$ 17,378,144
職工福利	333,000	基金孳息	296,856
郵電費	200,000		
水電費(含展場、辦公室)	1,200,000		
交際費	635,000		
旅費	500,000		
訓練費	100,000		
書報雜誌	50,000		
其他費用	200,000		
企畫活動經費： \$ 9,500,000			
何多苓畫展	\$ 800,000		
田世信雕塑個展	1,500,000		
兩岸新聲-當代畫語	800,000		
許仁龍個展	1,200,000		
賈鵬麗油畫個展	800,000		
素.素展(素描展)	600,000		
任小林個展	900,000		
龐茂琨個展	600,000		
台灣攝影史展	800,000		
中國風景畫、水墨畫展	500,000		
高雄後工業時代展	1,000,000		
年度經費預算	\$17,675,000		\$ 17,675,000

核 准:

會 計:

製 表:

資料來源：山藝術文教基金會提供

註:此表為「山藝術文教基金會」編列下一年度提列預算之參考，並不符合正式會計項目，正式科目之編列由集團財務部門協助。

山美術館團體預約導覽申請表

山美術館為針對參觀團體的特質作雙向、生動的導覽，我們特別製作此一表格，煩請詳細閱讀並填寫，以利館內導覽人員作充分的參考準備。

山美術館 高雄市 800 中正三路 55 號 29 樓

預約專線：(07) 2270838、2273966；傳真：(07) 2272827

本表格歡迎影印重複使用。

申請須知：

- 一、團體人數達十人即可預約導覽。
二十人以上之團體，我們將作適度分組，以確保導覽品質。
- 二、請於預約時間之前三天申請導覽。
本館開放時間為：週二至週五：上午十二點半至下午五點半，
週六、日：上午十點至下午五點半
週一休館，非開放時間不做導覽服務。
- 三、預定參觀時間不及三十分鐘者，請勿預約，以確保參觀及導覽的品質。
- 四、導覽期間，請尊重館內人員的引導，並遵守美術館參觀規定。

申請資料：

- 一、團體名稱：_____；人數：_____。
(如：公司行號、學校機構等；自組團隊者也請標明成員的職業背景)
- 二、預約團體聯絡人姓名：_____；
電話：_____。
- 三、預約時間：_____。
(預定停留參觀時間不及半小時者不接受申請！)
- 四、團體之慣用語言類別：_____。
(如：國、台語或英語等)
- 五、團員之年齡層： 12 歲以下； 12 18 歲；
18 30 歲；30 40 歲； 40 50 歲； 50 歲以上。
- 六、團員之教育程度： 國小以下； 國小； 中學；
大專； 研究所以上。

山美術館承辦人員簽名：_____。

值班導覽人員簽名：_____。

資料來源：山藝術文教基金會提供

附錄四

山美術館問卷調查表

為了山美術館日後能提供給您更好的服務品質，請您撥冗填寫本問卷，並於觀賞後繳回，謝謝您的合作。

填表日期： 2 0 0 2 年 月 日

- 1.本檔展覽名稱
- 2.您自何處獲得本次展覽訊息？
- 3.您對於本次展覽觀感？

	優良	頗佳	尚可	待改進
展品內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
展場佈置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
畫冊編印	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
其它				

- 4.您希望本館經常舉辦的展覽內容：

_____ 中國水墨畫	_____ 書法（含篆刻）	_____ 裝置藝術
_____ 現代繪畫	_____ 現代雕塑	_____ 攝影
_____ 版畫	_____ 美術設計	_____ 陶瓷
_____ 油畫	_____ 水彩畫	_____ 其它

- 5.您前來本館觀賞展覽的次數：

首次 2 次 3 次 4 次 5 次以上

- 6.其它建議：

- 7.您希望山美術館定期推出何種藝術講座課程？

- 8.如果有機會的話，您希望加入山美術館的義工行列嗎？ 是 否。

- 9.您是藝術相關行業的伙伴嗎？ 是 否。

如果是團體，團體名稱為 _____，如果您希望團體參觀時，我們提供專人導覽服務，請於三天前來電(07)227-0838 預約（參觀人數滿 10 人始可申請）。

- 10.您是否已收到本館的展覽資訊？ 是 否。

如果您希望定期收到本館展覽資訊，請留下您的通訊資料：

姓名： _____ 性別： _____ 教育程度： _____
電話：(O) _____ 年齡： _____ 職業： _____
(H) _____ 傳真： _____

地址：□□□

(請寫郵遞區號)

E-mail： _____

資料來源：「山美術館」提供

附錄五

山藝術文教基金會大紀事

年代	日期/地點	重要紀事	活動概要	贊助事項	座談、研討、講座	備註
1992	03/13 高雄市	基於文化推廣及提昇市民文化水平的宗旨，高市在地企業體「山集團」成立財團法人山藝術文教基金會，專責文化事務。				
	04/01-05/10 高雄市	贊助壁畫戶外藝術	認養五福一路、光華路口之牆面，邀請高雄現代畫學會會員繪製壁畫。	認養五福路、光華路口之牆面		
	07/06-07/09 高雄炎黃	舉辦高美館館務推展計畫公聽會	贊助高美館籌備處於高市文化中心舉辦「高美館館務推展計畫公聽會」。			
	07/20-08/10 北京	舉辦「暑期教師藝文研習營」	假「北京中日青年文化交流中心」舉辦「暑期教師藝文研習營」。			
	10/01-10/06 台北	在台北新光三越百貨公司舉辦「羅中立油畫個展」				
	12/01 成都	頒發第一屆羅中立獎學金	設立「羅中立獎學金」，嘉惠中國大陸優秀的美術系學子。			出版「1991台灣藝評選」/蕭瓊瑞主編
1993	06/11-06/22 高雄	邀請旅美藝術史博士王德育教授講授系列美術史講座				
	06/13-06/24 高雄	主辦「發現愛河」藝術展	在高雄市歷史博物館（舊市政大樓）舉辦的發現愛河藝術展，系列活動包括：「愛河的故事」攝影展、發現愛河座談會、愛河環境裝置藝術展、發現愛河繪畫展、兒童寫生比賽、端節愛河饗宴。			
	11/20 成都	頒發第二屆羅中立獎學金				
	11/01-11/30 高雄	主辦「'93高雄愛河藝術節」	繼「發現愛河」藝術展之後，又一擴大舉辦以愛河為主題的大型藝術嘉年華會。活動地點仍在高雄歷史博物館，活動內容包括：露天音樂會、海峽兩岸雕塑交流展、山藝術雕塑營、藝術跳蚤市場、藝術圖書展、露天素描、露天咖啡座、戶外表演藝術等。		舉辦海峽兩岸雕塑座談會，由高美館館長黃才郎主持，大陸方面邀請潘鶴、王克慶、程允賢、曹春生，台灣方面邀請王慶臺、何恆雄、鄭水萍、陳水財、吳梅嵩等與會。	出版「愛河藝術節 發現愛河」藝術活動專輯、「海峽兩岸雕塑藝術交流展」畫集、「海峽兩岸繪畫交流展」畫集
1994	01/23-06/18 高雄	舉辦「社區音樂巡迴演奏會」	將音樂會帶入社區，在社區巡迴演出。			
	05/11-05/22 台北	舉辦「俄羅斯美術百年巡禮」展	在台北新光三越南京店 10 樓文化館，舉辦「俄羅斯美術百年巡禮」展，共展出百件難得一見的俄羅斯藝術作品。		舉辦「看俄羅斯美術百年巡禮座談會」，由山藝術基金會董事長林明哲及美術史學者郭繼生共同主持，與會討論者包括：王秀雄、林保堯、冉茂芹、何懷堯、奚靜之、陸蓉之、陳水財、郭東榮、劉文三、趙學	出版「俄羅斯美術一百年」專輯；出版《1992大陸藝評選》/費新碑主編

					信、薩拉霍夫。	
	09/06-09/30 北京	「俄羅斯美術百年巡禮」亞洲巡迴展在北京；羅中立個展；何多苓個展；聞立鵬油畫個展；田世信雕塑個展	此五展均於北京中國美術館展出			
	11/20 成都	頒發第三屆羅中立油畫獎學金				
	11/24-12/06 高雄	「俄羅斯美術百年巡禮」亞洲巡迴展在高雄	於高雄新光三越百貨公司展出			
1995	05/22-05/31 台北	林風眠水墨畫個展；聞立鵬油畫個展	於台北國父紀念館展出			
	09/08-10/08 比利時	羅中立油畫個展	於比利時布魯塞爾博物館展出			出版《造形的生命》/吳玉成譯
	11/20 成都	頒發第四屆羅中立獎學金				
	11/24-12/06 台北	李朝進油畫個展	於台北國立歷史博物館展出			
1996	01/05-04/21 高雄	趙無極回顧展	與高雄市立美術館共同合辦「趙無極回顧展」，在高雄市立美術館展出。	贊助高美館展出之「趙無極畫展」		出版《後現代的造型思考》/呂清夫著
	04/06-05/12 澳洲	羅中立個展；邵大箴水墨個展	於澳洲雪梨科蘇拉藝術中心展出			
	05/20 高雄	成立山美術館				
	05/21-07/20 高雄	雨林之歌：尼加拉瓜當代美展	山美術館開館首展，包括尼加拉瓜外長、高雄市長、高雄市議長、世華銀行總經理等貴賓都參加開幕剪綵儀式。			出版「雨林之歌：尼加拉瓜當代美展」專輯
	10/18-10/27 北京	楊識宏個展	於北京國際藝苑美術館展出			
	11/09-11/11 成都	頒發第五屆羅中立獎學金				
	高雄	精英對談系列講座				
	12/ 高雄	嶺南畫派水墨名家楊善深來訪山美術館				
1997	01/16-01/31 馬來西亞	劉文三油畫個展	馬來西亞檳榔藝術學院			
	05/03-06/01 高雄	高師大第一屆畢業美展			舉辦「藝術生態新契機—新生代的藝術創作」座談會，李長俊主持，與會討論者：薛保瑕、石瑞仁、許一男、黃才郎、王明蘅、陳水財、陳瑞文。	出版《閃耀在陽光下：印象莫內》/陳水財著
	05/10-07/06 台北	「吳冠中畫展」，山基金會與國立歷史博物館共同合辦		贊助吳冠中畫展		
	05/ 高雄	吳冠中到訪山美術館				
	07/19-09/14 高雄	吳冠中畫展移師高雄山美術館展出				出版「吳冠中畫集」
	08/07 高雄	尼加拉瓜總統阿雷曼蒞臨山美術館，並				

		親自佈達館長林明哲為尼加拉瓜駐高雄名譽領事。				
	11/07 高雄	賴比瑞亞總統查爾斯泰勒蒞臨山美術館				
	11/20 成都	頒發第六屆羅中立獎學金				
1998	01/--02/ 高雄	與研考會合辦市府局處音樂會			贊助市府局處音樂會各場次之餐點及場地	
	02/11~04/05 高雄山美術館	魔力的牽引 - 田世信雕塑展	「雕塑藝術麵包」親子活動		贊助高美館「1998高雄國際雕塑節」之「藝術語錄」看版	出版田世信專輯
1998	04/1-05/31 高雄山美術館	賈鵬麗個展 - 虛擬與抗拒的東方情境	「彩裝賈鵬麗、拼貼創造力」貼布畫創作比賽活動		贊助在中國美術館展出之「許仁龍畫展」	
	05/08-5/16 北京				贊助在北京國際藝苑展出之「任小林畫展」	
	05/17 北京				贊助在北京國際藝苑展出之「楊藝畫展」	
	05/27-07/10 高雄	邀集、聯合南部藝文相關團體籌辦一系列「關心高雄歷史博物館」籌備狀況相關座談會、說明會、公聽會	05/27 關心高雄市歷史博物館籌備現況座談會 05/29 繫黃絲帶，搶救噴水池 06/11 高雄市歷史博物館內部建築導覽（成功大學建築系教授傅朝卿老師主講） 06/29 高雄市歷史博物館籌備座談會 07/10 高雄市歷史博物館籌備狀況公聽會			
	06/06-07/26 高雄山美術館	素速展 - 當代中國與蘇聯名家素描展				
	06/08-06/13 高雄	第五屆女性影像藝術展				
	08/01-09/13 高雄山美術館	任小林油畫展 - 竊眸欲語畫寂寥				出版任小林畫集
	08/29-09/13 高雄山美術館	南方映像報導攝影展			贊助高雄傳播學院「南方映像報導攝影展」於山美術館展出	
	09/19-11/18 高雄山美術館	古典與現代的映像 - 龐茂琨個展 斯土力量 - 羅中立個展 頒發第七屆羅中立獎學金	龐茂琨炭筆素描示範教學講座		贊助支援法鼓山藝術拍賣會之藝術品導覽	出版龐茂琨畫集
	11/01 高雄山美術館會議室	舉辦「一千個市民的希望」系列座談	以營造高雄的藝文環境為起點，預定在集結了 1000 個高雄市民的夢想後，以書面報告提呈給新科市長最為施政參考，希望以基金會的力量帶動港都的夢想工程，並逐步柔軟高雄這個到處是工廠、煙囪與卡車的剛性城市。活動目前進行中。		贊助「'98 中國國際美術年 - 中國山水畫 油畫風景展」巡迴北京、四川、上海、廣州等地。	
	11/14 高雄	與高雄市現代畫學會共同主辦「減法藝術 - 一千個心靈見證美學」活動	邀請市民參與，一起在光華路、五福路口之人行道牆面刷上白色油漆，完成減法藝術，以心靈見證時代美學。活動參與者包括文化藝術團體、綠色環保團體、教師會、宗教團體、讀書會團體、以及現場自由報名之民眾，逾千人。			協辦單位有：警察廣播電台、高師大美術系，以及南風文化底層。
1998 1999	1998/11/21~1999/01/17 高雄山美術館	1998 高雄市民美展 - 串起城市記憶之河	本活動乃與中國時報聯合主辦，並獲國家文藝基金會補助評核通過。不僅帶動市民藝術參與的風氣，且因藝文界及市民廣大的迴響而延長展期一個月。		與高雄市翠羽讀書會合辦「綠媽媽成長研習營」	出版 1998 市民美展圖錄

9			市民美展係成功引進由德國休斯罕文化中心所發起的箱型藝術。			
1999	01/23-03/07 高雄山美術館	拍賣與山美術館 - 世紀末的收藏觀				
	03/13-04/25 高雄山美術館	大地之歌 - 許仁龍新水墨個展	許仁龍藝術講座系列： 膠彩之美 水墨的魅力	贊助成功大學「世紀黎明」戶外雕塑展之專輯編輯、印刷；贊助尼加拉瓜介紹書籍《投資者的天堂》之編輯、印刷。		出版許仁龍專輯
1999	05/07-05/27 北京 06/10-06/20 上海 07/24-08/08 昆明 10/15-11/07 台北 2000/01/08-03/12 高雄	主辦知名法籍華裔藝術家熊秉明亞洲巡迴展「熊秉明的藝術 - 遠行與回歸」，巡迴北京中國美術館、上海美術館、昆明市博物館、台北國立歷史博物館、高雄山美術館等五處展出。				出版熊秉明專輯
	05/01-06/20 高雄山美術館	火與冰的軌跡 楊識宏紐約 20 年				出版楊識宏畫集
	06/20-08/01 高雄山美術館	包紮狀態 郭偉創作展				
	06/20-08/01 高雄山美術館	生命之輕 馮斌的新國畫				出版馮斌畫集
	08/13-09/12 高雄山美術館	沙之交響曲 黃耀堂個展				出版黃耀堂畫集
	09/18-10/17 高雄山美術館	冷熱交替的文化成形作用 帝門基金會典藏主題展				
	10/12-10/24 北京	主辦「複數元的視野 - 台灣當代美術 1988-1999」，於北京中國美術館展出。是台灣當代藝術首度大規模且全面地在大陸展出。	「複數元的視野 - 台灣當代美術 1988-1999」共展出 75 位台灣當代藝術家的代表性作品，此展除了是第一次在彼岸展示台灣當代美術的實力之外，並在北京舉辦「地域藝術與全球化 - 兩岸當代藝術展望新世紀的對談」研討會，邀集二十餘位台灣藝評家、藝術家到北京，與當地的藝評家、藝術家對談。該研討會也是兩岸藝術界菁英第一次在北京的面對面溝通與接觸。			出版複數元的視野展覽畫冊
	10/23-12/05 高雄山美術館	1999 高雄市民美展 斯土人情.私箱授受				出版 1999 市民美展圖錄
	1999.12/11-2000.01/02 高雄山美術館	「複數元的視野 - 台灣當代美術 1988-1999」，於高雄山美術館展出。				
2000	01/08-03/12 高雄山美術館	「熊秉明的藝術 - 遠行與回歸」，於高雄山美術館 29F 展出。			(1) 新世紀文人對話 熊秉明VS余光中；(2) 熊秉明於國立台南藝術學院演講	出版「看蒙娜麗莎看」/ 熊秉明著
	01/08-03/12 高雄山美術館	「歌苦與五十年 錢紹武雕塑展」，於高雄山美術館 30F 展出。				
	01/21-02/13	「複數元的視野 - 台灣當代美術 1988-1999」，於台北歷史博物館展出。				
	02/21-03/16 北區院校	「複數元的視野 - 台灣當代美術				

		1988-1999」，於新竹清大、交大、竹師三校藝文中心展出。				
	03/18-04/30 北京	山中景緻 當代中國山水畫.油畫風景展	「當代中國山水畫·油畫風景展」原是本會與大陸中國油畫學會，以及李可染藝術基金會，共同為大陸「98 中國國際美術年」所策畫主辦的一系列展覽之一，共有 314 件作品。本展係從上述這個展覽會中，再精選收藏的一個集錦樣貌，共計有中國山水畫作品 31 幅，油畫風景畫作品 24 件。	邀請中國油畫學會主席詹建俊、秘書長張祖英、中央美院外扮主任朱竹、謝小凡、李可染基金會李小可、李寶林等六人訪台		
	05/06-06/11 高雄山美術館	台灣計畫 2000 年總結展 陳水財、倪再沁、蘇志徹、李俊賢四人聯展	「台灣計畫」始於 1991 年，原擬以十年時間，完成對台灣 21 縣市的觀察和記錄；至 1999 年「台南計畫」完成後告一段落，總計完成了 12 個縣市計畫；「台灣計畫 2000 年總結展」的策辦，即呈現參與該計畫的四位藝術家：陳水財、倪再沁、蘇志徹、李俊賢，十年來以藝術創作來台灣走透透的記錄與成果。		舉辦座談會：「跨越世紀，尋找台灣藝術新觀點 從台灣計畫談起」，與會座談人員包括：陳水財（主持人）、李俊賢、蘇志徹、蕭瓊瑞、陳瑞文、劉高興、賴新龍。	
	06/17-07/30 高雄山美術館	董陽孜作品展			邀請國立歷史博物館館長黃光男演講「書法藝術」	
	06/17-07/30 高雄山美術館	山中瑰寶 俄羅斯篇 (I)：雅勃隆斯卡婭				
	08/12-11/12 高雄山美術館	山中瑰寶 山美術館典藏精選				出版山美術館典藏手冊「山中瑰寶 山美術館典藏精選」
	2000.11/18-2001.01/07 高雄山美術館	2000 高雄市民美展 斯士人情.私箱授受				出版 2000 年市民美展圖錄
2001	2001/1/13~3/4 高雄山美術館	力與美的交響-關立鵬油畫展				
	2001/1/13~3/4 高雄山美術館	山中瑰寶-俄羅斯篇 (III)特卡喬夫兄弟				
	03/03、10、17、31	新世紀.跨領域文化統合 - 藝術行政人才進階研習營				
	3/10~5/13 高雄山美術館	賀慕群作品展				出版賀慕群畫集
	03/10~5/13 高雄山美術館	山中瑰寶-俄羅斯篇 (IV)伊凡諾夫				
	5/19~7/15 高雄山美術館	古典.迷戀--楊飛雲作品展				出版《中國當代藝術選集(7)楊飛雲畫冊》
	2001/8/4~9/9 高雄山美術館	山中瑰寶 2001 典藏展				
	9/15~11/23 高雄山美術館	極樂五行				
	9/15~11/23 高雄山美術館	山中瑰寶 俄羅斯系列 (5) 馬雷斯 V.S.馬克西莫夫				

2002	2001/12/1~2002/1/20 高雄山美術館	2001 高雄市民美展-斯土人情，私箱授受 出版 2001 市民美展圖錄				出版 2001 年市民美展圖錄
	2001/12/1~2002/1/20 高雄山美術館	山中瑰寶：俄羅斯系列（6） 傳承與變奏 俄羅斯當代藝術家精選展				出版《俄羅斯當代藝術選集（1-8）》
	06/01、02、08、09 高雄	藝術管理與社區互動 - 南區藝術行政人員研習				
	07/06~07/20 成都	「專、業、餘」實驗藝術活動	為何多苓開放工作室開放使用的第一個藝術專案，在這個專案中，邀請不同職業的專業人員，針對具體場景，根據不同社會身份、知識結構和專業技能，進行身分錯位的一項實驗性活動。			
2003	03/18-4/30 上海 5/9-6/14 成都	山中傳奇 - 邂逅西洋大師名作	「山藝術文教基金會」典藏之當代西洋大師名作，共計 75 件，包括達比埃斯、齊亞、佩爾斯坦等精彩作品。將以巡迴展的方式赴大陸上海美術館及成都美術館展出。			

資料來源：山藝術文教基金會提供

附錄六

「山藝術文教基金會」訪談記錄（一）

訪談對象/林明哲（山集團總裁、山藝術文教基金會董事長、山美術館館長）

訪談時間/2002.11.18(一) 12:30-13:30p.m.

訪談地點/ 高雄市中正三路布拉格餐廳

錄音整理：陳嬋娟

訪談內容：

一、可否請總裁談一談您收藏的機緣與歷程？

我讀的是東方工專美工科，以前叫「東方工藝專科學校」，由於當時的指導老師都是純藝術工作者，包括劉啟祥、劉清榮及顏水龍等，還有美學教授張清治，所以那時所接觸的藝術，主要仍以純藝術為主，所以對於藝術欣賞與鑒賞也比較有概念。也因為這樣的關係，在出社會後當自己有收入以後就開始涉入收藏，但當初剛接觸收藏仍然以興趣為主，看到什麼喜歡就買，比較沒有什麼特定目的與方向。一般初級收藏的所有經歷大概都是這樣，原先就是因為有興趣，比較沒有方向與目標，只要覺得漂亮、喜歡就收。

二、您認為什麼樣的藝術品才是好的作品？

從我的經驗來說，當然這又牽涉到藝術學，我的收藏也是這樣的方向，就是能充份反應時代，有藝術內涵的作品，我認為這才是好的作品。

對山美術館在典藏上有什麼樣的評定標準嗎？您的典藏考量是什麼？

當然這是有階段性的，從1980年開始我就有在做小規模的收藏，但以前的收藏都是屬於個人的興趣，包括油畫、水墨畫以及歐美的畫作，都是屬於自己比較懂的領域，這是第一階段。而從1989-1999屬於第二個階段，這時就開始擬定一個方向，因為全世界好的藝術品太多，所以就擬定一個方向，也就是以全世界華裔藝術家為主的作品。因為我有一個概念，就是你收藏非當代的藝術品，包括古物或幾百年前的水墨畫，你怎麼收都不會比「故宮」收的好；如果你要收台灣本土的或早期的作品，你收的也不會比「國立歷史博物館」或「台灣省立美術館」（現在的國美館）好，而你收藏西洋藝術品，再怎麼收也收不過「羅浮宮」。因為每一個時代有每一個時代的作品，收藏作品的精華在藝術家創作的最高峰那段時間，你才有辦法收藏到好的作品。但台灣目前發展的整個發展狀況對我來說，在收藏上已經相當有限。因為近代的藝術家和國外比起來並不是我的目標，因為我的目標還是放在全球華人藝術家的作品，因為全球華裔牽扯到一個大中國概念的問題。台灣雖然藝術家很多，但他們在表現的創作與形式上都太窄，因此我認為要做一個好的美術館，就要以全世界的眼光來看待中國人的這種藝術品。

所以，在整個海峽兩岸的問題還沒有解決之前，因為台灣的美術館不可能收藏大陸的作品，中國大陸尚在開發階段經濟剛剛起步，有許多好的作品都被海外收藏家買走，等到中國經濟成長以後，政府單位或美術館開始有錢想買作品時，時機可能已經過去了。所以我那時候才會有這樣的概念 -

- 就是中國大陸沒有能力做、我們台灣也不願意做，由於國外包括美國、西洋或日本，雖然有能力做，他也不會有系統，由中國或台灣美術史的角度來收藏、整理這些藝術作品。所以那時的方向，是站在一個大陸官方沒有能力做，台灣不願意做的由我們來完成。當然我們的野心沒有那麼大，但我們就是有一個理想，希望在未來二十年三十年，要來從新看 2000 年，也就是當我們從二十一世紀，要看二十世紀的作品，希望他們在「山美術館」可以找到二十世紀相非常好的作品。這是一種目標、一種理想。

是否有典藏顧問？他們扮演什麼樣的角色？

顧問群都是用開會的方式，或者是聊天、座談或個案的形式，我們會和具有特定專長的西畫、水墨，有深入研究的學者專家，會和他們商量，並徵求他們的意見，看哪一個藝術家的作品值不值得收藏。

但全球華裔本身相當廣泛，那要如何在收藏上做取捨？

當然這需要有很多的資料，包括大量的報章、媒體、電視、專輯等資料，或者是海外的一些資訊來取得，哪些是海外傑出的藝術家，因為我們收藏的量比較大，因此在收藏上也需要做仔細的考量。

二、當初您是如何籌建「山美術館」？您何說服其他董監事以企業財力支持美術館的運作？

「山美術館」的前身可以說是「炎黃藝術館」，因為「炎黃藝術館」還是由我個人及公司主力在支持(當然經費不是我一個人出)，主要仍是以企業集團的財力在支持，因為考量到希望有一個比較像樣的展覽廳，因此那時才會有成立美術館的構想，以公司的名義成立「山美術館」。

因為我們這些董監事，從事建築業對於藝術仍然有一份喜愛，建築業與其他的行業比較不同，因為建築本身也是一種藝術，所以董監事對「山美術館」的支持，在溝通上會比較快。因此在董監事的支持下，我們對「山美術館」財務上的支持也相當高，尤其在典藏的經費上非常有彈性，因為「山美術館」是一個固定的展覽館，她是固定的開銷，固定開銷的編列比較簡單，只要編列公司的預算就可以經營。比較麻煩的是基金會的運作，因為包括需要有龐大的經費來做收藏，所以這種彈性就很大，一年你要買一億也可以，要買二千萬也可以，這和官方的系統還是不太一樣。所以這種就是比較有彈性，所以其中有些董事他會出資，包括施董、副董、施竹華、我個人及公司都會買一部份，若公司的預算不足時才會以個人名議來做典藏，因為個人名議典藏仍然是以基金會運作展覽的一部份，這些董事購買了畫作也不是通通帶回家，仍然是交給基金會來運作。所以「山美術館」仍然是以華人藝術家為目標，因為我們本身在南部，南部一直以來都被稱為「文化沙漠」，所以「山美術館」對高雄來說仍有一種階段性的項貢獻，因為是先有「山藝術文教基金會」，之後才有高雄市立美術館，所以我們對高雄的文化也有一部份的貢獻。當然，成立基金會及美術館對公司的企業文化也有些幫助，但由於藝術的範圍太廣，包括文學、音樂、電影、舞蹈、表演都是一種藝術，我們公司從事建築業最直接有相關性的就是這種

形式上的美學，為什麼不做音樂館或表演廳，因為我們認為建築的美學與視覺藝術是最具相關性的。

三、企業與基金會在營運上應該是什麼樣的關係對彼此最為有利？

除非政府機構，每一個基金會幾乎都有企業在支持，以我們的基金會與美術館來說，他們的關係比較屬於一種「互補」，因為企業有美術館與基金會的運作，它等於無形中提升了公司的企業形象，公司的企業形象對公司的經營有財務上的幫助，並不是募款，因為我們是從企業的營利，再撥一部份的錢幫助基金會或美術館的運作，讓基金會與美術館可以和公司同步成長。所以我認為這是一種互相幫忙，是一種互補。

您認為企業成立文化藝術基金會及美術館，對企業在經營上有什麼樣的幫助？

我認為這對企業還是有很大的幫助，目前為止，我們認為選擇視覺藝術來當公司企業文化運作的一項，目標是正確的。因為對企業來說：

- 1.會增加員工對公司的向心力：當員工在選擇企業的薪水及待遇時，如果公司的文化可以讓求職者或員工具有榮譽感，這並不是用增加經濟收入以錢衡量的，如此也可以增加員工的向心力。
- 2.企業因為幫助基金會及美術館的形象：也幫助企業體的文化與形象的提升。

基金會對企業來說也有同樣的幫助嗎？

是同樣的，基金會(美術館)和企業就好比我們用餐的餐具，美術館與基金會就好像一個是筷子一個是湯匙，只是為了在於管理上的方便。如果我們要納入「山美術館」運作也可以，但我們覺得仍然要分開，因為當初基成立「山藝術文教基金會」時還沒有私人美術館的組織，所以到目前為止「山美術館」仍然無法申請到執照，所以「山美術館」和基金會其實都一樣，美術館只是附屬在基金會的單位。

四、總裁您對於許多人認為企業成立基金會有很大的用意是在於節稅，您的看法如何？

我認為節稅是一部份，主要還是要提升公司的形象，當然還有就是企業負責人想要對於文化做一些貢獻。但是對我們企業集團來說，我們是完全沒有考量到節稅的動機，主要是因為這種機制還不太健全，就拿我們購買的藝術品來說，超過九成或九成五，幾乎都沒有發票，這和官方不同。因此我們都是以比較彈性的運作方式，所以這對我們公司來說，節稅的幫助也不是很大。有的話也只有一些文化獎助條例，有些展覽以個案的方式申請，像「市民美展」或「董陽孜書法展」我們一些展覽有對國藝會做申請，但這種申請只是精神上的義意，事實上所申請的經費只有展覽經費的十分之一，只是代表和民間的藝文團體有在和政府團體做互動。我相信全國的基金會都面臨都這樣的問題，它只是一種義意，並不是實質上的幫助。政府在財政緊縮的情形下，也不可能編列太多的預算來幫助私人團體，也很難有什麼實質上的幫助。

五、您個人認為目前政府的「文化獎助條例」及「文馨獎」對企業贊助藝術是否具有鼓勵作用？現存的法令對於企業贊助的基金會在經營有何困境？

在法令上我不太清楚，在法令上必需先承認私人美術館的存在，才能夠訂定相關的免稅辦法，包括地價稅、房屋稅，包括裏面的營運可能會賣書或飲料等，所以這種博物館法沒有訂出來之前，講這些都是多餘的。而且你必需在母法出來後再修定相關包括關稅（進口關稅）及其他稅務的減免。包括國外聘請的人員是否可以減稅？或購買藝術品或辦展覽的門票是否是以減稅或免稅？所以這些母法必需要先出來。所以目前政府包括「文馨獎」的舉辦，只是對於企業的認同而已，雖然不能說沒有什麼意義，它還是有一種鼓勵的作用，但是我們私人企業比較需要的是實質上的幫助。

六、您認為政府與企業應如何幫助私人美術館永續經營？

因為美術館最需要的是很多人來參與，而這和台灣的教育也有很大的關係。台灣的美術教育最近幾年才有緩慢的進步，學生也比較有來參觀美術館的活動，社會大眾參觀的人也有愈來愈多的趨勢。因此希望說政府也可以將美術館納入觀光的行程，現在政府辦的像是美食之旅、鮪魚季等等，雖然這也是一種文化活動。但我們要的也不是門票收入，更何況我們也沒有在賣門票，最大的鼓勵還是希望讓社會大眾能夠共同來參與。

七、目前許多企業如富邦、台新、台積電等大型財團亦紛紛成立類似的基金會，山藝術文教基金會具有什麼樣的競爭優勢？

這也是談到個人經營的問題，包括台積電他們也是有在做贊助，他們贊助雲門舞集和各種活動，每一個人的經營方向不一樣，反正都會對社會有所貢獻，但是如何找出對社會有所貢獻同時又對企業體產生實質上的幫助，這是經營者必需要自己考量的。有些是站在社會上的責任，有些是他認為喜歡的活動，包括音樂、舞蹈或獎學金、獎助金的發放，這都是一種經營的方向，但是我們公司是選擇這種美術館的視覺藝與他的營業項目比較相關。

八、面對經濟的萎縮，未來山藝術文教基金會的經營是否會受影響？

面對低經濟成長的衝擊，這是無法避免的，凡是企業所支持的基金會都會受到影響，甚至包括政府的美術館也會受到影響，政府若是緊縮開支，美術館的典藏、人員也都要縮編，這是沒有辦法的。對我們建築業來說，這幾年的衝擊可以說是最大的，但是比較可惜的是我們成立至今(約十年)，但對基金會規模來說，雖然已經摸索出一個方向，仍然處於幼兒需要撫養的階段，因此經濟對我們來說影響也是相當大，但對我們「山藝術文教基金會」來說還好，因為我們擬定的方向很早，我們擁有很豐富的典藏品，這些典藏品我們可以拿到全世界去辦活動，影響比較大的是典藏，目前基金會典藏的腳步會放的比較慢。

其中，還有一個基金會商業運作的概念，在這裏我想補充一下，這是我認為比較重要的。因為一般基金會都是靠企業的幫忙，或是社會靠的幫助或政府的補助，大概就是這三個方向而已，尤其是牽涉到私人的，他會受到

社會 經濟環境的影響相當大，因為政府會編列預算，但若是由私人來捐獻或由企業來出資，因為全世界能夠存活超過百年的大企業不會超過百分之十，因此當初我們在成立基金會時，我們是以商業上的一種考量，希望它可以成為一個萬年的基金會，所謂的萬年基金會即是希望以後它可以獨立運作、獨立生存，以後它的目最終目標是不需要受到企業或私人的贊助，也就像是一種「雞生蛋、蛋再生雞」的原理，雞賣出去後有一部份會再下蛋，(這是不是也是因此基金會才有典藏的考量)，對！這是我們和一般台灣基金會比較不一樣的觀念，首先我們希望樣做到可以成就一個萬年的基金會，其次，在十多年以前我們首先提倡對華裔藝術可以有系統的收藏，這是我們最先提出的，這對藝術教育與美術館經營是一個相當大的啟示，我們認為這樣的經營概念是以前沒有人提出的，因為官方不可能賣畫，但我們可以，假設我們一個畫家買五十張畫，五十張畫在二十年後若賣掉二十張，可能可以再換二百張或二千張畫進來；又假設一個畫家賣了十張的畫作，它的金額可能再讓美術館運作個五年，所以我們希望可以運用這種商業運作的模式，我認為若可以找到好的執行長或館長，這個目標仍然可以達成。但是比較可惜的是，我們仍然在準備的階段，但目前遇到經濟的不景氣，我們基金會的目標也並不是說不能達成，我們仍然是要再克服。

那是不是這些典藏品都要捐給基金會？

我們目前的典藏品本來就是基金會的，美術館只是一個空間，以目前無法立案的情況來看，美術館還是一個不合法的組織，所以藏品本來就屬於基金會。

在這裏我還是要重複兩個重點：

- (一)是全球華裔藝術家的概念，這是全世界的一種趨勢，包括台灣所有的收藏家，他的目標不是看在台灣，而是全球華人的趨勢，包括拍賣會，他是一種當代的商業的行為，所有拍賣會也都是在走全世界的華裔路線。
- (二)對於美術館的經營，我認為我們提出的概念是正確的，也就是說當館長的必需要去判斷你的收藏品以後會不會很有價值。

九、現在是不是也有很多非營利機構開始漸漸朝向商業運作的經營的模式？是沒有錯，不過一般朝向商業的經營，很多仍然靠門票收入或是印刷品為主，一般美術館都不敢說要賣畫，怕說賣畫會被人家笑，但我認為這沒有什麼關係，你為了生存，就好比和尚尼姑去化緣，那有什麼關係，為了要生存你又不是神仙，就像「帝門」他們還不是要去拿很多的活動企劃案來做。

我們主要是又有一個美術館，而美術館的重要性並不是在於它的空間，這個空間也沒有國父紀念館或文化中心大，但文化中心不會成為一個重要的場地，因為它沒有藏品，所以美術館的重要性是在於它的藏品。

十、最近政府部門積極的主辦文化活動，但民間藝文相關產業卻淹淹一息，您有什麼樣的看法？

這是認為這也是步入先進國家一個必要的過程，若經濟成長但國民素質沒有跟著成長，這樣也不好，以後社會會混亂。（但現在來看畫廊等私部門沒有活力，幾乎都是公部門在運作）這也沒有辦法，因為這也是一種商業，商業本來就有景氣的好壞，這也是沒有辦法的事。因為收藏與經濟有著極大的關係，有經濟才會有收藏，沒有經濟就沒有收藏。收藏與一般看表演或聽歌劇不一樣，談到收藏它本身就是一種資本的投入。你說買幾幅畫作回去掛並不是收藏，所謂的收藏就是購買超過你所需要的量，那才叫做收藏。

總裁，大陸目前也有基金會嗎？

有啊！也是很多，我本身也是「李可染基金會」的董事，這也是屬於基金會。

他們的博物館也是以基金會的方式運作嗎？

沒有。像李可染他也是有一個展覽館。

他們也有博物館法嗎？

現在有沒有我不知道，像大陸也有一個「炎黃藝術館」就有登記，但他們是把它定位在商業機構。

所以他們可以做商業買賣？

對！因為你把它定位在博物館會受到很多的限制，反正私人機構你必需要自負盈虧，最好再不要卡在政府法令不明確下去和他囉嗦，一般人都不願意。

大陸現在私人博物館應該會比較有彈性！

沒錯，所以大陸現在私人博物館也是很多。

您認為台灣目前最大的問題也是在法令上的問題嗎？

但對我們來說比較沒有差別，反正我們就照我們的方式在做。只是如果博物館法沒有修法，你說有什麼鼓勵，能讓文化事業蓬勃發展，還是有它困難的地方。

「奇美文教基金會」訪談記錄(二)

訪談對象/潘元石(奇美文教基金會執行長、奇美博物館館長)

訪談時間/2003年1月17日(五) 2:00-13:30.p.m.

訪談地點/奇美博物館(台南縣仁德鄉三甲村 59-1 號 3 樓)

錄音整理：陳嬋娟

訪談內容：

一、請您談談奇美文化基金會成立的背景，以及許文龍先生收藏的機緣與歷程？

一個企業到了某一個程度，某一個程度指的是營業額到達某一個程度，大多數的企業都會成立文化基金會。「奇美文化基金會」當初的成立也是因為企業到了一個程度，希望所有的工作同仁能更安定的在這裏工作，而成立了這樣的基金會，希望給他們的子女一些獎學金、醫療補助金及定期出國學習，並以基金會名義邀請美術或音樂老師來為員工指導藝術欣賞等課程。基金會在成立三十年後，「奇美」在國內製造業排名也進入了前十名，此時開始有了成立「美術資料圖書館」這樣的構想，當初並不是一開始就是要成立博物館，而是希望成立一個以美術資料及影像為主，可以提供大眾查詢使用的資料。因此一時始是瑣定在美術方面，到後來收藏愈來愈多了之後，在十多年前才開始成立了「奇美博物館」。

二、請問貴基金會及博物館是以個人或企業財力支持博物館運作？每年營運費用如何提撥？

博物館或美術館都是屬於非營利機構，除了人以外最主要的就是收藏，而對一個博物館來說，典藏是它的特色，展覽是它的形象。所以一開始由基金會撥款來成立博物館，這個基金會是屬於公司的，由公司百分之百撥款來支持。而基金會下有兩個主要的機構，一個是「奇美醫院」，另一個是「奇美博物館」，經費都是由企業百分之百來支持。且博物館每年都有年度計劃，依據年度計劃來向基金會請款，例如要做什麼樣的展覽，開發怎麼樣的紀念品，都必需要編列預算。目前博物館編制有三十多人，基金會的部份不多，我們重點仍然放在博物館。

三、請問奇美博物館的收藏脈絡與定位為何？典藏品的考量標準是什麼？

博物館目前有五大類的收藏，第一大類是西洋美術，包括繪畫、雕塑和家俱，第二大類是自然史包括化石、動物標本；第三大類是古樂器，包括小提琴；第四大類是古文物，如埃及、古羅馬等；第五類是兵器。到目前為止在收藏上以這五類為主。

四、貴基金會與博物館間(美術館)如何運作？業務、經費及組織架構為何？

因為博物館是屬於基金會下的一個部門，所以一切的經費都需要向基金會來申請。博物館目前沒有另行登記，以前基金會屬於台南市教育局，現階段屬於文化局管。在組織上博物館有一個館長，兩位副館長，副館

長下有各組的委員(五大類委員)，然後有行政及業務，而委員有兼部份的行政工作，另外有獨立的會計。在博物館業務上又分典藏、展覽推廣及研究等部門，目前博物館有 250 個義工，也是博物館相當重要的人力。而基金會下又有一個「奇美文化發展公司」，主要以發行博物館相關紀念品、出版等業務為主，將其所賺的錢再來支援博物館的運作。但是就目前經營的狀況來看，對於博物館經費連百分之十五都不到，博物館的主要資金來源仍然要靠母公司的支援。所以奇美博物館的經費來源，是每年向基金會申請，再由基金會向奇美企業提出申請的流程運作。目前博物館每年的營運經費就人員開銷就需要 4,000 萬，水電就更不用說了，而典藏更是一筆可怕的開銷。

目前典藏經費有固定或每年提撥？

典藏品是以年度來看，如果有好的典藏品就需要購買，但如果沒有的話，典藏經費也可以挪用到下一年度。所以典藏經費是可以彈性運用的，例如今年的典藏經費沒有用完，可以挪用到下一年度，但今年的經費如果不夠，也可以將明後年的經費先挪過來。所以每年的典藏經費也是像展覽經費一樣，博物館必需要提計劃向基金會申報，如果經費沒有用完就挪到下一年度。

五、請問企業成立文化基金會最大的用意為何？

政府有一個規定，企業的稅前 10% 可以做為企業相關事業，這對企業形象的提升有極大幫助，同時企業不是只有為了營利賺錢，它也需要做一些回饋，尤其像我們設立博物館，對於敦親睦鄰或文化的提升都有極大的影響。所以現在許多大企業都有成立基金會為企業做形象，像「長榮」最近也成立了管弦樂團，「統一」也有成立職棒，提升我們的棒球運動等。許多大企業也都有成立不同性質的基金會，其實任何資本國家到一定程度都會有成立基金會，希望對社會有所貢獻。

六、您認為奇美博物館在那一方面的經營最成功？

基金會目前成立了二十多年，但博物館目前約成立十三年(含籌備期十年)，當中也經歷了一段籌劃的時期。我們博物館到目前為止，被文建會評定為民間博物館前五名，也就是說我們在推廣、教育等各方面都有極大的成效。

七、您認為現有獎勵制度(包括「文化藝術獎助條例」、「文馨獎」)對於企業贊助文化有何實質上的幫助？

政府有這樣的制度當然非常的好，政府在這方面應該要加強，例如「文馨獎」中也有明定捐多少錢可以得什麼獎等等。但對於獎的方面我有一點意見，獎是一種鼓勵也給人一種掌聲，這是非常的好，但獎應該是政府採取自動方式，比如說我要頒一個獎給別人，是政府要主動給予，不要說由你自己來申請。就像許多做社會公益的團體，知道自己該做什麼，但要去申請我們就覺得很奇怪，所以「文馨獎」到今年四、五年了，

我們從來就沒有申請過。當然，如果他們覺得我們做到一定程度要頒給我們，我們會欣然接受，但如果要我們自己去申請我們就覺得很奇怪。這是比較發自內心的，就好像一些好人好事代表，有人發現就自動頒給他，怎麼會叫他自己填表格。因為一位真正做事情的人，反而把這樣的事情看得很淡，我是覺得這個獎的用意是非常的好，但應該要主動發現，覺得他夠格才頒給他，不過基本上這種精神還是很好。

八、您認為貴館目前為止是否曾經面臨過經營的困境？政府或企業應如何協助私人博物館(美術館)永續經營？

比如說我們從國外購買藝術品，就算是典藏品入基金會收藏仍然要課5%的營業稅，這一點對我們來說是很重的負擔，我們購買藝術品是用來典藏，也不是要做買賣，卻要課5%的營業稅。而且我們買的數量不是一兩件，那麼大的數量對我們來說真的是很沈重的負擔。另外，像我們買五百年前的一些文物，如象牙等又卡在法令的問題；而進口兵器時，又卡在台灣兵器法等許多煩瑣的手續問題，總之，我們在經營這個博物館所遇到的困境，真的是苦不堪言。如果營業稅不要給我們課那麼重，我們可以購買更多的藝術品進來，這仍然需要政府的法令配合。所以就像我剛剛談到的獎助條例，這些獎助條例就應該在稅法上給予更大的優惠，目前來看政府的意圖是很好，但實際上並沒有做到這樣的徹底，雖然在稅法上有這像營業稅、所得稅等各種稅制的減免，但是政府的稅法有一套稅制，但我們希望博物館以教育推廣為主，在這一方面可以給我們一些幫助，但反應了很久都沒有辦法。

請教老師，奇美的典藏品是屬於基金會還是美術館？

典藏品是用基金會的錢買的，所以當然是屬於基金會的，而這些作品總而言之也是屬於政府的、屬於大眾的，目前只是由「奇美」來代管，但政府現在卻還要向我們課稅，這實在沒有道理。除此之外其他的是屬於本身內部的問題，但光就目前這些問題就夠受了。以博物館的經營來說，別的博物館我不知道，但對我們來說政府不但對我們完全沒有幫助，而且還是百般的刁難。藝術品目前也無法做擔保，許多的法令沒有健全，對私人美術館的經營實在很辛苦。

博物館本身雖是非營利組織，但非營利不是就不能賺錢，主要他賺了錢還是回饋到博物館的經營。也就是因為這樣，我才會有成立「奇美文化發展公司」的構想，希望就是以後能朝向永續經營的方式前進。但是現在有一個非常頭痛的問是，那就是許多人都要向基金會要錢，例如說學校來要鋼琴、要補助，但是你說不給他嘛！也說不過去，要給的話錢又從那裏來？所以這個問題對我們來說，也是很辛苦的，因此許多私人博物館在經營上所面臨要的困難，我非常的能夠感同身受。像是墾丁國家公園那邊有一個化石館，那位先生也是非常的辛苦，最後他也來找我看我有沒有辦法在財力上給他支援，後來我也只能收購他一些化石，當然他要出讓心裏也非常不捨。所以，私人在經營博物館的歷程非常的辛

苦，除非就像「奇美」有一個大的財團在背後支援。因為，比較起來企業支持的博物館相較起來，無論在財才、人力在運作上還是比較健全的。像國外也是一樣，由私人企業開始做，到一定程度之後再由國家接管，一定要這樣，先由財團來做。像我遇到很多中小企業老闆也買了許多文物，他們來問我說想成立博物館好不好，大概來了十個我反對十個。為什麼？我算給他聽，光是水電、人員等開銷，如果你要收門票也行，全部加起來算一算真的是沒有辦法經營。像台北楊三郎、李澤蕃美術館，我在國藝會當委員的時候，他們每年提計劃要來申請，說他們沒辦法經營維持，連楊三郎這樣的大師的美術館都沒有辦法，更何況其他的，真的是非常的困難。

雖然有企業支持仍然是比較好的經營方式，但有了企業的支持會不會產生一些需要和企業妥協或牽就的地方？

當然是這樣，企業有許多的部門，許多部門會認為我們拼命賺錢，你們拼命的在花錢，當然在心態上會不平衡這是一定的，不要說一個公司，就像是一個家庭也是一樣的。這個情形我們也一定會遇到，但是這要經過很多次的溝通、經營，讓企業的員工感受到，「奇美博物館」對公司的形象有幫助，慢慢的讓他們了解。像許多人對「奇美企業」在做什麼不是很了解，但對「奇美博物館」都非常清楚，也就是這樣讓員工對奇美博物館漸漸產生認同，以擁有「奇美博物館」是一種榮譽與驕傲，所以這些要花很長的時間慢慢的經營。因此企業內部行銷很重要，經營者本身的理念也很重要，還有就是內部員工的向心力，讓企業了解博物館工作同仁的辛苦，大家共同為企業在努力。

博物館方面的編制，企業的員工有參與嗎？

沒有，博物館的人員編制是完全獨立的。義工部份有參與，例如企業有一些退休人員或一些主管眷屬在下班後會來參與，我們非常鼓勵員工參與博物館的義工，他們可以在第一線感受到觀眾的感覺，這是非常好的。

九、面對大環境的不景氣，貴館在經營上有何影響？

這是大環境的不景氣，對任何事業都會有影響，但對我們來說影響不是那麼大，我們可以在典藏費用上縮減，主要還是企業那邊的影響，因為資金主要還是從企業那邊來，說沒有影響是騙人的，任何行業都一樣，多少都會產生一些影響。

十、談談貴館未來的目標與規劃？

未來最主要的遠景，希望在離這裏不遠的地方找一塊更大的地，約三十公頃到四十公頃，博物館可以有一個獨立的空間，目前地已經有一些眉目了，博物館是百年大業，我們仍然會分好幾個階段逐步來完成。最後我想用許文龍董事長經營博物館的理念來說明，許董事長說：「五十年後奇美的企業也許會消失，但他要留給我們台灣的社會有兩樣東西，一個是『奇美醫院』，『奇美醫院』有很多的醫療設施，可以照顧大家的健

康；另一個是『奇美博物館』，因為一個人有健全的身體，但心靈空虛也不行，所以『奇美博物館』可以充實我們心靈的修養，提升我們的生活品質。」所以我們的創辦人許董事長是一個非常值得我們敬佩的長者。我覺得你可以在針對私人博物館永續經營部份好好的發揮。

目前「奇美博物館」有多少典藏品？如何做管理？

其實我不大喜歡談館藏的數量，像科博館那些小螞蟻也算一件，目前我們有做分類上的數位管理。

「奇美」基金會的董事大概是什麼樣的背景？

董事背景有來自企業的、文化的、醫療的、財務的、博物館等等，大概有 15 位左右，主要仍然來自企業，因為這些董事並沒有領薪水，所以大多是協助的性質。因為政府認為你會用基金會來逃漏稅，雖然許多基金會設立的宗旨與實際執行上不符，但是你不能因為某一個人做了違法的事，就認為所有的人都這樣，當然政府有他的考量，但台灣也有許多做的很好的基金會。我們的基金會還排在二十名，雖然我們的基金會基金有六億六千萬，但如果像許多基金會以基金孳息來運作，那我們就完蛋了。所以我們是以企業每年稅前營業額 10% 提撥給我們基金會，這樣數量才大，所以我們每年都希望企業能夠賺錢。不只這樣，我們的董事個人也捐款給我們。所以我剛提到政府的政策對我們非常痛苦，就像我有一億要捐給學校、高雄市政府、文化局都沒有問題，但要捐給私人基金會只要超過二千萬就要課稅，所以像有人要捐給我們一億，四千萬就要給政府繳稅去了，我們就只有六千萬了，所以一個人要捐一億給我們的話，他不得不分五年。所以，許多問題仍然是卡在法令上的問題，對於私人的博物館在經營上非常不利，私人博物館也沒有辦法立案，所以他也沒有辦法獨立運作。因此許多私人博物館現在仍然是屬於基金會下面的附屬機構，像台北的樹火、鴻禧等也是用基金會的名義登記。

老師對朱銘美術館的經營型態了解嗎？

朱銘美術館我也給他們建議過，有一天他們那位館長遇到我，和我聊到朱銘美術館經營的非常辛苦，一年參觀的人數只有六、七萬的民眾，那我們一年有六十萬是怎麼做的，(六十萬民眾是最多了，再多我們也沒辦法進來了)。他問我有什麼意見，我給他建議但他不接受。我建議他改成「朱銘遊樂中心」，為什麼？因為許多人喜歡去遊樂中心，到了遊樂中心有吃有玩，還有一個博物館，那我們為什麼一定要去博物館。我做了這麼久知道觀眾怎麼去拉，名稱不重要，觀眾能進來才是重要。這也就是行銷的問題，因為這和去朱銘博物館、休閒中心有什麼不一樣，如果要玩一整天，這個週邊的行程要怎麼去規劃，所以我說如果改名的話，人數會增加三倍。我經營博物館這麼久了，怎麼樣把觀眾拉回來有我一套的心得與做法，但他說博物館不能改，不能改那也沒辦法，這還是要看經營者的心態。未來博物館的經營仍要結合觀光、產業各方面的資源，所以未來博物館在經營上仍然是朝向多元化、專業化同的方式進

行。當然多元化也不能一概而論，像之前高美館展拿破崙也受到許多的批評，這都需要用另一種推廣的角度去看。

「奇美」的展覽有和其他博物館配合推廣嗎？

奇美的展品也多次與其他博物館相配合，例如與高美館、嘉義文化中心、故宮、新光三越等等，都有。下個禮拜故宮有舉辦一個十七世紀福爾摩沙的展覽，我們也提供了二十三件，一個博物館最重要的也要注重博物館間要互相交流。這個月的二十六號英國泰德美術館希望我們提供象徵主義的作品到英國展覽。將來新的館蓋好後，我們會規劃一個企劃展廳，一個博物館不能只有展自己的作品，也需要展出其他的作品。

可以請老師談談您個人的資歷？您認為企業執行長的專業考量如何？

我個人的資歷不重要，我是從事美術教學二十五年，從事藝術行政工作二十五年，我現在主要是從事藝術行政工作。我覺得在公立博物館專業是很重要，但在企業的私人博物館館長在用人上，專業倒不是那麼重要，博物館底下有許多的專業人員，你讓他去發揮就可以了。我倒覺得執行長或館長與企業的互動才是重要，能將企業的經驗與資源移過來，把博物館所做的工作讓企業更有信心，同時館長可以用這個關係替企業做許多的公關，提升博物館與企業的形象，那才是重要。博物館有許多的專家，館長盡量不要去干涉內部工作同仁的態度，只要一個目標給他們就好，盡量讓他們發揮自己所長。一個好的主管不會干涉員工的執行過程，只要做好目標管理就好。現在我們政府最大的毛病就是連執行手段也要管，現在公家也很可憐，你要買什麼東西，一定要按政府的規定的辦法，你今天要買別的也不行。

這是不是遷扯到政府採購法的問題？其實私人博物館在這方面反而較具有彈性？

對對！像漢寶德曾經有一次跟我講，他在國外旅行時看到一個標本非常喜歡，但買回來後要報銷時，卻要求他去拿三張的報價單，他很無耐的說：「我去那裏拿，這是我在國外旅行時，看到這麼好的標本就買回來了，現在我要去那裏拿。」所以他一氣之下就說那我不要了，我把它送給你。

老師認為私立博物館在某些方面仍有公立博物館比不上的優點？

例如我們館員外出或出差受訓，交通上沒有單據回來報帳也沒關係，公家就需要憑證、行政手續等等。所以私人博物館在許多執行效率上反而比較高，又例如：我們今天晚上在紐約拍到了，通常大約三至四天 invoice 進來，我們一個禮拜內就要馬上把錢匯過去。若像政府要有一定的流程，要買一件作品，超過三百五十萬一定要送到審計部，等到你報到審計部又回來可能就要好幾個月了，什麼都不要講。不過，政府有他的政策。

基金會人員有做教育訓練？

對人員的訓練不只是專業上的訓練，包括萬一發生火警，我們怎麼逃生、人員怎麼疏散，還有禮儀的訓練，我們訓練很多，包括請故宮的專家來幫我們上課。大約每三個月會請各地的教授來為我們上課。在管理上與企業的部份是不一樣的，企業員工需要打卡，但我們限制沒有那樣限制，還是心較以責任制的方式在管理。

「林迺翁文教基金會」訪談記錄(三)

訪談對象/游浩乙(順益企業總經理、順益台灣原住民博物館館長)

訪談時間/2003年2月7日(五)上午9:30-12:00

訪談地點/順益企業大樓(民權東路二段150號4樓)

錄音整理：陳嬋娟

訪談內容：

一、請您談談貴基金會及博物館創辦的動機與背景？創辦者收藏的機緣與歷程為何？

主要是我們的老闆林清富先生，本著關懷台灣本土文化之情，為具體實現「取之社會，還之社會」的心意。由於老闆有收藏一些畫，原先只想找個地方把這些畫作展覽出來；另一方面也和我們的老董事長有關，由於早期許多的慈善團體都會到公司來募款，次數多了公司覺得需要找個固定的單位來處理這些事，後來覺得這樣也不妥，於是在1985年以「順益企業」創始人林迺翁先生之名，成立「財團法人林迺翁文教基金會」。基金會成立初期並沒有這麼偉大的構想，只是想找個地方展出藝術品，那時的重點反而是放在慈善事業上，有防災、交通宣導，獎學金的發放等等，其實那時做的並不是很集中。之後才覺得要找一個主題來做，於是初期選定了以油畫及文物為主，在人口、地點、交通等多方面的考量下，選定了以故宮附近為最佳的地點，並找了日本的設計師開始籌建博物館的硬體工程，但日本設計師認為，在主題上要將油畫和原住民文物結合在一起是有困難的，於是建議我們選擇要美術館或文物館做定位，在當時台北市立美術館與台中省美館，都已經有了很好的美術收藏，那時原住民還被稱為「山胞」屬於弱勢族群，我們認為原住民文物需要比較多關注，於是我們希望以「原住民」為主，而且鎖定在台灣的原住民，再加上林先生將其二十年來收藏之原住民文物贈予博物館，而奠定了「順益台灣原住民博物館」的主題。因此我們主要的收藏有兩大類，一類是西洋畫作，另一類是台灣原住民的東西，我們收藏許多台灣早期前輩畫家的東西，而且我們編預算持續在收藏許多年輕一輩的東西。

二、請問企業(或個人)如何以財力支持貴基金會及博物館運作？

我們的企業是獨資的，所以嚴格的算起來無論企業或基金會還是算是他出資成立的。所以說，個人的部份是他捐出來的，公司的話都是在一定比例內百分之百提撥出來，但因為這往往不夠，所以順益也是每年由公司提撥，不夠的部份再由董事長個人提撥。

當時如何籌備？登記？與企業間每年營運費用如何提撥？

至於登記，當時我們也只是「財團法人林迺翁文教基金會」，但因為教育部希望表揚我們，於是要求我們將博物館登記，我們就到台北市去登記博物館，但因為私人博物館沒有辦法登記，還是只能用法人的方式登記，所以本來不可能登記的，但我們是唯一有登記的私人博物館。因為要登記博物館有兩個主要的困難。第一，要將這些文物捐給基金會，就

是要基金會化，大家不願意呀！因為成立博物館可以，但要把這些土地、建物全部捐出來給基金會就比較困難；第二點是建築物，我們的好處是建築物是自己蓋的，我們當初要蓋的時候就是以博物館的設計來蓋的，但有許多並不是，所以我剛提到就是許多的建築法規要做修改，它很奇怪的就是說，私人博物館若要登記成博物館的話要比照當地博物館的規模，但這是很矛盾的，全台北市沒有一個私人博物館（現在有一個二二八，但當時沒有）連一個參考的對象都沒有，後來他們說那要不要考慮故宮，但這更不可能，所以法令本身就產生很大的矛盾。後來台北市政府也很幫，他們就問我們要怎麼做，要求我們用一個組織圖出來，他來幫我們承認。坦白說他的規定大概百分之九十九我們都有符合，就只有組織圖和館長部分比較麻煩，這部份和他們討論後他們也接受了。原本我們找了一個具館長資格研究原住民語言的外國教授，但送到教育部卻因為他是外國人而資格不符，後來因緣際會下才以我的名義登記為館長。但因為我主要的工作還是在這裏（順益企業），往後仍然要找一個比較專職的館長。整個申請過程我要特別強調，政府單位其實也樂觀其成想要來協助，但目前大家不願意去申請最主要的原因，是因為發現申請後反而受到更多限制，只有義務沒有權利，因為你申請過了他反而不會來補助你，像現在向政府申請補助我們算是最麻煩的，因為我們的限制最多。第一個例如說我們申請了一個經費，因為我有登記博物館，就必需按照安全法規等其他規定。但其他私人博物館就可以把經費花在真正要使用的項目上，例如自行營業的私人博物館，它就沒有這方面的限制，因此小小的空間要比照大型博物館，無論在空間與內部配置上皆相當困難。

三、請問貴基金會與博物館間如何運作？基金會業務、財務及組織章程、架構、人力為何？博物館方面的編制又如何？預算如何提撥？

基金會主要的宗旨就是成立博物館，由於基金會章程中有明訂博物館是基金會的主要業務之一，基金會成立於民國 74 年，我們籌劃了十年左右的時間才成立博物館，博物館成立初期並未登記，約一兩年之後才開始登記，但許多人知道我們當初登記的歷程之後，就沒有人願意去登記，因為有很多的限制。我一看「博物館法」就知道那是抄日本的，雖然抄也不是不好，但你要去了解原因。日本有一個最好的部份，現在就符合我們的需要，他說公立的我們要給你一些限制，但文化不是只有公立的，私人的也有許多多樣性，私人的我怎麼來補助你，他會有一些分級制度，他將博物館分為博物館、準博物館、類博物館和文物館四級。四級有不同的規定，例如一個音樂家要在自己家裏成立一個博物館，那可能有一些基本的規定，但最嚴格的就是博物館，不同的等級有不同的補助標準，我覺得這個是很好的，不同的等級就應該有不同的規定與補助標準。這個地方是精華所在，我們這個地方就沒有抄到這是很可惜的。雖然它叫「博物館法」，不是「私人博物館法」，但所有內容百分之九十以上都是以公立博物館為主，這樣的話也無法包含到所有的私人博物館。所以現在許多私人博物館不是沒有登記，有的甚至也沒有用基金

會，而且更奇怪的是我們因為有登記，還要多繳一個娛樂稅，餐廳放電視不用繳娛樂稅，因為那不是主要業務，可是我們因為有視聽室放電視卻要繳交娛樂稅。這是很不合理的，雖然有許多減免的稅制，但博物館的收入與支持超出百分之八十免納所得稅，因為幾乎每一家的收入都不夠，還要四處去募款，所以減免對我們來說一點義意都沒有。

貴博物館的董事會組織是分開的嗎？

我們只有一個董事會就是基金會董事會，博物館很清楚就是隸屬基金會管轄，因為我們只有一套帳，就是「林迺翁文教基金會」的帳務，所以我們的資產也是屬於基金會。

但這又很矛盾，既然是分開登記，基金會是屬於教育局，博物館是屬於台北市政府，那怎麼會是一個組織架構？

但因為財務的部份是屬於財政部管，所以他是來查你有沒有繳稅，教育局是管你有沒有開董事會，是不一樣的，因此我們的全名是叫作「財團法人林迺翁文教基金會順益台灣原住民博物館」，每次教育部都要求我們要寫全名，例如我們每次要求開立發票若只寫「台灣原住民博物館」，這個叫做名稱不符。所以只要講到錢的部分是財政部在管，只有在登記的地方不一樣，財務的部分也是只有一套帳，那就是「林迺翁文教基金會」。博物館的部份只是以法人的法源來登記，就是必需具備有財團法人的資格。當時的背景是基金超過五百萬就是地方管理，超過三千萬是中央管轄，所以我們在台北市政付申請時必需附上當初教育部認定的資格去申請。

基金會董事有幾位，大概是怎麼樣的背景？

基金會目前有七位董事，包括醫生、工程師、博物館、教育、紡織背景等，與我們業務相關的專才為主，企業這邊除了董事長之外並沒有，董事的產生由前一任董事推薦，他們答應時都會清楚自己的角色與定位，他們的角色只是讓博物館經營下來，不需要去募款，主要是義務性的，連車馬費都沒有。而博物館部份並沒有另外董事會，基金會也沒有人員的編制，所有人力都是在博物館，目前博物館有十位的人力，我和董事長一個禮拜只去一次，但我們的博物館還是可以運作的很好。

私人博物館的組織如何編制？

這個問題以前我們一直有摸索過，一個私人的博物館要怎麼樣的來編制，以前我們有分研究組、行政組，結果發現這樣的分組很困擾，像研究組的動口不動手，行政組的人認為我們一點尊嚴都沒有，所以經常會有一些衝突。而且很嚴重的是研究組的人員不願意禮拜天上班，事實上這對我們運作是有困難的，因為一有人休假的時候就很麻煩。所以我們就發展出一套很有趣的編制，通通都叫館員不要分組，但我們心中有一把尺，研究的部份與國內外大學合作，出版相關的原住民書籍，然後我們博物館內就變成館員制，館員的主管是大家輪流當，主要負責館長不在時的代理工作，我們稱他為主任，主要是行政公文的管理，另外一個

工作就是排值星，也就是我們現場的工作，例如我們的櫃台、販賣部、監控室、導覽，每一個人一個禮拜輪一次，我們還是要輪人事、財務等，這樣做效果很好。同樣的每一個人心中都有一把尺，有一些館務的工作就好比我知道你美工比較利害，我就不會叫你去會計的工作，你是做水電的我也不會叫你去典藏，可能會叫你去學做展覽，但不會要你做主導，我會配一個人給你。例如你是屬於擅長做展示活動，我們會以兩個人一組，母雞帶一個小雞的方式，而不是只有兩個人做。主要還是做一些規劃的工作，實際上仍然是大家一起做，所以我們不能就讓你做單一專長。幾年下來發現這樣的效果很好，大家都一樣，每一個人都變成十項全能，所以這樣做水電的他也會賣票、導覽，大家對於每一項工作都能得心應手。還有一項比較特殊的，那就是我們不要超級巨星，我們要的是團結、和協，所以我們連待遇也比照公務人員的體系在跑，不過有比公務人員好一點點，因為我們認為如果沒有比公務人員好，你就不用來這裡工作，所以一個很特殊的就是我們還有「獎金制度」，我們有幾個單位有獎金，包括販賣部、門票等單位都有設獎金制度，整年度你達到目標的話就有獎金，但這個獎金可能比公務人員高，也可能比公務人員低。我們是將這些錢集合起來，讓大家打分數，我們稱為「績效評分制」，我打你 90 分你可能打我 80 分，每一個人都可以打，總共十個人打，因為館長也打一張，總幹事也打一張，最後可能出現十二張分數，將所有的分數集合起來，以總獎金評分，這樣可以看出來你的人緣如何，人緣愈好當然獎金就會拿的愈高。我最期望是大家都能平均，主要反應出一個和諧度，這是我們經商的一種管理方式。但是長期下來人員的流動性不高，這也不見得是一個很好的現象，因為我們館的研究人員比例不高，現在真正的研究人員只有兩位，其他的都是屬於相關科系，之前我們花了十年的時間培養了兩位研究人員，但都嫁到外地去。如果目前我們希望能再找一位研究人員進來，但這樣的話就一定要裁掉另一位現有的人員，這種問題對我們來說也相當的頭痛。

目前博物館在典藏經費上如何處理？

典藏經費目前比較少，有固定的提撥困難，目前是這樣，「新創」的部份是每年固定的，例如我們已選定的藝術家，以一年或兩年時間給他創作，這個可以固定，但是如果臨時要購買的就比較沒有辦法。我們典藏的彈性比較高，只要董事會通過就可以馬上處理，例如前兩年「故宮」有介紹一個藏家，說他有一整批很好的東西要出讓，那我們就會臨時召開董事會，因為這個圈子不大，只有要消息進來我們都可以馬上開會，如果董事會同意就會立刻撥款處理。固定提撥的經費大約是每年一佰萬與部落結合，臨時的部份就比較具彈性。所以我們有一個默契就是，固定的部份就是買「新創」的，如果屬於是比較有年代的，那通常是價格比較高，那我們就會召開臨時董事會來處理。如果臨時董事會通過的話就直接從基金會撥款下來。至於企業的部份，也就看營利的狀況，營利狀況好的話就提撥比較多，營利狀況不好就提撥比較少，它是按照獲利狀況，以稅前淨利的百分之十提撥，金額平均每年約一千多萬，不夠的

話也要董事長來支付，每年管銷至少就要三千多萬，而且這會逐年增加，這在未來也是一個很大的問題。

四、請說明貴館的收藏脈絡與定位為何？典藏品的考量標準是什麼？目前典藏品如何管理？

現在比較缺乏的就是鄒族和邵族的東西，再來就是生活用品比較少，目前的分類方式，我們就展覽空間來看，一樓是入口，二樓是生活世界，三樓是服飾、裝飾品，地下一樓是屬於宗教的用品，另一種是按照族群分類。目前典藏品的管理上，主要有卡片式的管理與電腦的檔案管理，也就是每一個進來的東西會有一個資料卡，再根據這個資料卡將內容輸入電腦。我剛剛忘了提，就是美國運通銀行捐了一大筆錢說要做文化事業，它要把一個英國發展出來的導覽系統推展到全世界，在亞洲眾多種子球員就選到了我們，我們很納悶怎麼會選到我們，他們說他們是委託一個專家以亞洲為基地找到了我們。所以我們裏面的資訊化算還不錯，我們目前的導覽系統也都是中、英、日文。典藏品在過去原本想用電腦取代，但發現資料卡在使用上仍然不能被取代，所以我們目前有資料卡、攝影底片及電腦資訊化的管理。

五、您認為目前貴館在那一方面的經營最成功？如何做到？企業的支持會不會對博物館產生一些需要和企業妥協或牽就的地方？

我覺得是在館員的心態上，當然這個我要強調的這是見仁見智，有人認為你們館員的深度都不夠，但是我想我們的館員就是有那種想要把它做好的決心。這與公司的傳統也有很大的關係，就像新的人進來，很快的就能融入這樣的工作氣氛中，一有工作進來，大家就能很主動的去協助，也能夠很快的接受別人的請求，主動的去協助，所以新的人進來也跟著這樣做。

另一方面就是硬體設備，當然一般私人博物館在硬體上較無法與公立博物館相比，不過我們在硬體管理上亦受到相當的肯定，以我們「順益」來說，像我們現場溼度要維持在 40，我們就可以做的到，一般覺得展覽環境也是對方考量的重點，像硬體方面公立的博物館一定超過我們，但是主要是還管理的問題，例如「馬偕特展」，對方要過去的維修紀錄、過去整個環境的數具資料，許多博物館都拿不出來，像加拿大就要求我們將前六個月的資料拿來給他們看，我們就可以提供溼度表、溫度表及維修紀錄，他問我們有多少，我說從開館到現在的資料都有。另外他們來我們博物館詢問我們有關危機處理的問題，例如發生火災、地震等等的危機處理方式，他們聽了都對我們很有信心。沒想到後來真的發生了百年難得一見的水災，他們當時嚇壞了，問我們會不會處理，當然我們處理的非常好，所以他們對我們相當信任。後來展品要到別的地展示時，他們要求要「順益」保證他們才准許到別的地方展覽，但是在「順益」展覽沒有問題，到別的地方就沒有人可以保證，因為包括冷氣出風口、管線等等都有許多的問題需要考量，包括我們典藏室的空氣都是過慮過的，像我們要入庫前要先，送到故宮做煙燻的處理，這些都需要花

費用。所以一個博物館他想知道你可以控制到什麼樣的問題，這是小型的博物館才有辦法做到這樣，我們連館長才十一個人，所以這些問題每一個人都知道，像「故宮」可能就無法了解到這樣，這是「順益」的優勢，也是我們最引以為傲的地方。

企業與博物館間是什麼樣的關係？

企業對博物館這邊大概就是義工的部份，禮拜六、禮拜天一般人手都不夠，大部份都需要企業這邊的人力支援，企業人員就固定要去值班，我們有排班的方式。其實企業一直都在協助博物館，像企業參觀博物館是最貴的，一年固定從職工福利金提撥金額去購買門票，他們核算下來我們每一個人的參觀成本要好幾千塊，因為我本身在企業擔任總經理，但我不是職工委員會的人，所以我也告訴他們不要把這個當作是享受，而是要以付出的心情支持一個很好的博物館，讓他能夠繼續經營下來，幾十萬對博物館的幫助不是很大，但卻很有意義。他們也會問這樣的問題，「這麼多的資金，我們不應該蓋博物館啊！應該學許多大企業蓋醫院才對啊！蓋醫院的話許多員工就可以直接享受到這樣的福利」。基本上企業在支持博物館的比較多，至於博物館是否有回饋到企業，這只是一個心靈上做為一個公益的享受。簡單講我的認為是這樣，很多人不敢去觸及這個問題，我也很坦白的對我的員工說。

而企業的文化本身也有影響到博物館，因為企業與博物館的名稱是一樣的，所以直接也多少有影響到博物館，就是因為它叫「順益台灣原住民博物館」，所以對企業本身當然也多少都有影響。至於在管理上，企業雖與博物館是分開的，但彼此之間也產生密切的關係。一般說來企業是比較無情的，博物館反而比較不一樣，企業比如裁員、減薪，幾乎每天年都在發生，尤其是裁員的工作，不是因為經濟不景氣，而是本身競爭力的問題，我講實在話，公務人員如果不貪污的話連總統都管不了他，但企業就不一樣。所以博物館的管理上就比較具人性，我會和他們討論管理的方法，但在企業裏頭是沒有辦法談的。當然企業這邊也會有一些不同的聲音，這也是難免的。但是我可以坦白講，只要企業的經營有一定的獲利能力，就不會去考慮到博物館那邊負擔大小的問題。我剛剛提到博物館兩大資金來源，一個是董事長，另一個是企業稅金的問題，對於員工福利沒有多大的影響。所以，企業與博物館在財務、人力各方面都是獨立的，基本上彼此間影響的程度並不大，除了企業這邊有定期的支援外其他的較少。至於支援的義工，這樣的人力是特別挑選過的，也沒有什麼特別的誘因，坦白說就是因為我是這禮的總經理，我們每一年都有一份館誌，我跟我們的館員說我們是在寫歷史，十年後大家來看，我們他把每一位義工都寫進去，等於是真的寫一個日記一樣，這樣員工本身就會有一種榮譽感。當然，我也不能讓他們太頻繁，所以我大概是挑了二、三十人出來，讓他們去輪的話大概二、三個月輪一次，也不影響他們的工作。

六、您認為現有獎勵制度(包括「文化藝術獎助條例」、「文馨獎」)對於企業贊助文化有何實質上的幫助？

當然，我最期望的是，將來希望「博物館法」也能夠將私人博物館放進去，而且可以分級的看怎麼樣來協助私人博物館，不同的級有不同的補助方式。

七、您認為私人博物館在經營上相較於公私博物館具有那些優勢？

我想就是效率吧！除了效率其他在典藏等等各方面完全是弱勢，雖然它可以召開臨時董事會，決定當下要購買的典藏品。但是這有優點也有缺點，當然有經費的話最好，如果沒有錢的話也沒有用，但是通常公立博物館的經費會較充足。

八、您認為貴館目前面臨最大的問題或困境為何？

理論上當然不能完全期待國家給我們怎麼樣的補助，如果可以在人員的訓練上，在一些推廣上給我們一些協助，我相這是政府可以做的。目前博物館在推廣上非常困難，第一個我們不是營利機構，沒有廣告的預算，如果說有廣告預算也是雪上加霜，我們有算過，就算是一天四百人來參觀仍然不能維持基本的需求。目前博物館一年大概有二萬人的參觀人次，我們只開放十一個月，每年的一月二十到二月二十是休館，一年大約有三次の特展，其他就是常態展示。目前我們也有向國藝會申請補助，我們申請多半都會受到肯定，但是這種補助的金額都不高。這部份我會覺得滿可惜的，例如「馬偕特展」的東西，在加拿大部份他們都全額吸收，空運費找了加拿大航空，不向我們收費，這樣下來我們仍要負擔 300 多萬，但申請經費補助只獲得 80 萬。像之前日本名古屋覺得我們這個展覽辦的不錯，主動要將展品借給我們展，但反而我們不敢辦，因為費用一定很高，原本想接洽公立博物館，但後來他們不接受，他們也希望有更多的補助。

九、您認為政府或企業應如何協助私人博物館(美術館)永續經營？

其實反而我的感覺是比較悲觀，現在這個時後政府要做的應該做一些篩選，有一些沒有辦法經營的博物館就考慮是不是給他放棄掉，民間的就要仔細的考慮；蓋一個博物館很簡單，但經營一個博物館才是困難，既然已經有在經營了，而且經營的還不錯的博物館，那就要思考如何能夠繼續維持它的品質。像最近有做一些調查，然後再做一些篩選，公立的可以用合併或其他方式，減少博物館的數量，這基本上是比较沒有問題的。私人博物館的部份可能就要用自然淘汰法的方式，比如說有幾家我就是補助，但有一些你自己要繼續經營我也不會有意見，不過我給你的補助自然就比較少，所以我說為什麼要做分級，因為只有這樣才能適時的讓博物館得到一些幫助。所以其實我不建議再蓋博物館，而是應該將我們一級古蹟再重新清查與整修。

以「順益」來看如何能夠使博物館永續經營？

當然，順益希望能朝向這樣的發展，有一天順益企業不在了，博物館仍然能夠獨立持續的經營。因此目前我們也有這樣的計劃，希望未來在「順益博物館」的旁邊的土地蓋一個幼稚園，我把土地建物都蓋好了，幼稚園的收入就可以來養這個博物館，所以我們整個土地的投資那麼高，就是希望把現金轉換成土地，將來幼稚園蓋起來，我們預計招收 200-400 名，這樣的收入應該可以做的到。而幼稚園也是附屬在基金會，亦屬於基金會的業務，而我們也計算過了，土地與建物的固定成本不算，即固定成本不擔提，只有發生變動成本，這樣的經營一定可以有不錯的盈餘，我把這個構想告訴彭蒙惠（就是創辦空中英文那位老師），他也很贊成說要和我合作。以後我們這個幼稚園，他一定要有人文教育，這是基礎，此外，還要有英文的教育與美術的教育，主要我們不是以營利為目的，只希望將基金會的業務往教育方面拓展。目前已經在規劃了，而且也要開始動工了，因為我們的收費不高，前三年只要滿 200 人的規模應該可以了，光這麼好的一個環境、師資，如果穩健的經營應該沒問題。另外，我們可以捐一些不動產出來租給人家，如果我們有這樣的收入，基本上對於博物館在經營管銷上應該是沒有問題的。

十、請您談談貴館未來的目標與規劃？

對我們目前的階段來說，眼前的都有一些困難，當然如果是期望的話，希望能將博物館做充份的利用，多與國外學術的合作，並將國外有關原住民的資料收集到博物館，這是我們比較中期的目標。許多人說為什麼我們去找英國、去找荷蘭，因為英國在台灣有十六年，荷蘭人在台灣有三十幾年，日本人在台灣有五十年，未來我們可能會去找西班牙人，因為西班牙人在台灣也住過，也有一些台灣的資料，由於我們是瑣定在台灣的原住民，包括牛津大學、來登大學等合作，希望都是和原住民有關的，這是我們未來的計劃。

「邱再興文教基金會」訪談記錄(四)

訪談對象/邱再興(繼業企業董事長、邱再興文教基金會董事長、鳳甲美術館館長)

訪談時間/2003年2月7日(五) 2:30-4:00p.m.

訪談地點/鳳甲美術館

錄音整理：陳嬋娟

訪談內容：

一、請您談談個人收藏的機緣與歷程？以及基金會創辦的動機與美術館成立背景為何？

你應該也有看到我們網站的介紹，我們基金會大概在 1990 年成立，1991 年開始正式運作，基金會成立時，剛好是台灣經濟上過度熱潮的時候，那時股票暴漲的很利害，當時我覺得每個人的心都在「金錢」上面，社會迷漫著這樣的風氣，那時候社會也滿亂的，殺人、搶劫、綁架案件也很多。那時候覺得金錢當然對我們生活滿重要，但它不見得可以帶來很多的幸福，許多報紙、學校教育都是把賺錢、經濟當作第一優先，像我們現在所描述的名人，就是事業有成的人叫做「名人」，但這些東西對生活是不是最重要的呢？我們是在台灣最辛苦的時候上來的，所以我們很了解這整個歷程，當時我就在想這個社會除了崇拜金錢外，若沒有辦法從社會上做有效的引導，這個社會將來問題會更多。因為我們台灣經濟成長的太快，整個文化面配合不上，國家的努力也是配合經濟發展，整個藝術文化沒有辦法跟上，所以社會才會這麼亂，人在有錢以外反而覺得心裏空虛。人生有很多面，社會上做為一個老師若能夠把學生教好，這也是非常值得我們尊敬的，甚至地方的一個小人物若能勤勉的做他該做的事情，那他也非常有價值，不一定只有事業成功的人，文化藝術更是如此。我們翻開歷史，我們會發現歷史每一個時代都會有一些很有錢的人，但是歷史上有錢的人我們會記住幾個？幾乎沒有；但是反過來說藝術家、文學家我們現在還可以耳熟能詳，以整個時代來看真的很重要、影響未來的東西才是文化藝術值得重視的。例如就單純音樂上面成長的重要性來說，在 1990 年的時候，我就覺得台灣已經成長到一個階段，我們需要再冷靜的思考人們需要什麼，所以我們才成立了一個基金會，之後才開始思考基金要做什麼。因為每個人的性向不一樣，我也許成立一個基金會做為一個示範，在台灣比我有錢可以弄基金會的人太多太多了，若是我做的比較有意思，也許很多人會跟著上來。那時候剛好我一個好朋友，就是馬水龍馬教授，馬教授是跟我一起長大的，我們兩個是好朋友，馬老師是作曲家，他認為以音樂來說，作曲是最被忽略的，因為作曲家作了作品我們通常無法感受，必需經過人家演奏出來，我們才能感受到這首曲子好不好聽，如果好的話其他演奏家會繼續演奏，它才會流傳下來。但作曲家是非常孤單的，現在許多音樂會都是演奏西洋的曲子，但藝術這個東西有它的時代性，每一個時代它所表現的東西不一樣，不只是繪畫、作曲也是一樣，如果我們沒有這個時代東西，那這個時代將會是空白的。以音樂來說，像戲劇、舞蹈都是從音樂出來的，那音樂是從那裏作主體，就是創作，雖然我們每年培養出許

多不同的作曲家，但都沒有給他們機會，所以這些作曲家後來都不想做了。因為馬老師是作曲家，所以他更了解創作者的甘苦，雖然他已經很有名了，但許多年輕的作曲家，他們許多也許從國外念書回來，他們可能才華洋溢也有滿腹的抱負，但我們為什麼沒有給他們機會。所以我們基金會第一件事就是在作曲方面，我們成立了「春秋樂集」，至今已經成立十年了，「春秋樂集」在春天是做四十歲以內作曲家的作品，秋天是四十歲以上作曲家作品，分為兩個是我們認為春天是播種，秋天是收成。春天是年輕的作曲家，雖然靜態音樂與我們一般聽到的音樂不一樣，幾年下來也發現我們給他們這樣支持，這些作曲家都滿認真的，這十年來也發表了將近一百五十首，並獲得藝術界很大的回響，所以在1997年我們就得到「文馨獎」的特別獎。我們雖然一直做音樂，但是我從1987年就一直做藝術收藏，所以在成立基金會之後，對於我的收藏方向有了一些影響。我一直在想，我自己收藏的藝術品，將來我自己看也沒有什麼意思，影響也有限，所以我們希望用一個可以展覽的空間，尤其台灣在'92、'93年也遇到一個瓶頸，雖然我們的藝術市場蓬勃發展，但主要都是以老畫家為主，年輕的藝術家連一個展覽的空間都沒有，所以我在1992就支持了一個畫廊——「台灣畫廊」。「台灣畫廊」是第一個以本土年輕藝術家為主的畫廊，一直到1997、1998年結束，所以我一直在想，將來如果要展示的話，一定要有一個可以讓小朋友、群眾接近的空間，所以我在'97年拿到「文馨獎」之後，1998年我就開始籌設「鳳甲美術館」，「鳳甲美術館」就是希望以地區為主體，我一直覺得美術館不應該是那麼的高不可攀，所以我常鼓勵社區的民眾穿著拖鞋就可以進來、完全免費，我們有很好的導覽系統可以提供他們，而且我們也有很清楚的說明，最主要的是希望把一般人和藝術的距離拉近。所以我們用這樣來自許，我們做的第一個展覽叫做「播種」，「播種」展出的是台灣最老一輩的藝術家作品，也是我收藏台灣近代藝術的開始，同樣我們也希望以「播種」的心，將藝術帶給每一個人，讓他們能夠接近藝術。因為藝術對人的影響就在那一剎那，小孩子讓他們多多接近藝術，長大了或許他們就不會那樣的貪婪，或者他們精神上的生活會比較完美，所以我們就在這樣的動機下成立基金會。

可否談談董事長在什麼樣的背景或因緣下接觸藝術？

其實都是因緣，我從小對文學比較有興趣，小時候我非常喜愛看書，高中的畢業我是保送台大，保送的時候我可以選擇我要念任何科系，我的老師希望我念台大文學系，但是我家很窮，念台大文學系我將來要怎麼生活？事實上中學時我就寫過很多文章，在建中時也經常發表文章。但是後來我還是選擇保送電機系，所以我個人本身一直對文學就有相當的喜好，我認為文學和藝術是一樣的，所以可能也就是這樣的因緣，老早這樣的種子就在心裏了。

直到1987在工作上有一些變化的時候，我才開始走畫廊，那時候的工作壓力很大，從畫廊中可以得到一些精神上的滿足。一到畫廊看到畫作就非常喜歡，進而開始買畫，一開始買一張兩張，之後就愈買愈多，買

到我家都放不下。

二、請問你如何以個人財力支持貴基金會及美術館運作?當時如何籌備?登記?與企業間每年營運費用如何提撥?

現在基金會是由我個人成立的，我們基金會登記很小，當初成立只有五百萬，但是我們現在每年要將近一千四佰萬的經費，都是由我個人來支持。美術館是登記在基金會下面，美術館是百分之百完全屬於基金會，所有費用都是基金會在支付。

美術館與基金會也是只有以基金會為主體的組織編制嗎?

對！我們有一個董事會，董事會以外基金會本身是滿單純的，我們只有一個執行秘書，執行秘書同時也是執行的館長，我們現在只有三個半的人員編制，我們用很小的編制，但是我們做了滿精緻的事情。我們美術館給人的第一個印象就是服務很好，雖然這麼大的空間，我們都盡量把工作調配到最好。

一年一千四佰萬的開銷，對您個人來說是相當大的開支，美術館是否有其他的收入?

當然是很大的負擔，有人問說那美術館有沒有收入？我說沒有收入，那你一千四佰萬要那裏來呢？我說那我就要努力去賺錢啊！所以我一年一定要去賺一千四佰萬來給這邊用。

所以董事長目前仍然有其他的事業?

我們還有一些事業，如果沒有事業，或者失業的話我也經營不起來！

董事會有多少人?

董事會有很多人，都是我非常好的朋友，目前大概有 13 位董事。

他們需要協助募款的工作嗎?他們的背景如何?

都不用，完全不需要！他們的背景大概各方面都有，像馬老師是音樂方面的，另外有一位宋先生是故宮的人員，企業方面也大概有 5、6 位，政府官員就沒有，我們對政府官員比較沒有興趣！其他博物館、教育有方面也有兩三位。

三、請問貴基金會與美術館間如何運作?基金會業務、財務及組織章程、架構、人力為何?博物館方面的編制又如何?預算如何提撥?

美術館的經費完全由基金會提撥，我們美術館沒有獨立的財團法人，所以美術館所有的經費都是從基金會出去，不需要提年度的預算，也就是屬於同樣的組織。而我們的直屬單位是文建會。

四、請說明貴館的收藏脈絡與定位為何？典藏品的考量標準是什麼？目前典藏品如何管理？

我們的收藏剛剛我有大概提到，如果要做美術館的話種類當然就要很廣，如果是我個人喜好，可以針對某一個範圍，但是因為我想要做美術館，那時候就想如果我要做美術館(假設一年展覽十二次)，那每一次我要展些什麼東西，因此我就用這些主題來做收藏的規劃。所以我們這邊也有中國的水墨畫，包括明清的水墨畫，油畫方面也收藏很多，還有外國的、西洋的也收藏了一些，範圍很多是希望每一次可以展出不同的展品，因為每一個人性向不一樣，我們也希望小孩子來看，不是他每一次看都是他喜歡的。

五、所以「鳳甲」本身也並沒有以台灣做定位，或以收藏特定範圍？

以我個人收藏來看，事實上是以近代台灣的藝術品為最多，因為「台灣畫廊」的關係，我們支持很多年輕的台灣藝術家，我收藏很多台灣年輕畫家的作品，當然老畫家的作品也收了一些，西洋也有。但我們比較特別的就是收藏了一些台灣早期的文獻畫，就是台灣大概國民政府來以前，一兩百年來曾經到過台灣的藝術家所繪的作品，這些作品在許多方面一直都沒有定位，他們這些作品都非常的好，後來在許多地方文獻中找到了，就稱他們為「台灣文獻畫」，這方面我們收藏滿多的。從過去，我們一直以為從國民政府以來台灣才有藝術，這是不對的，藝術是一種生活，以前台灣或許不是很富有，其實藝術品一直存在，在我們的生活中，而且這些藝術品非常非常的好，不一定比大陸同時代的藝術品差，我們就收了許多很好的作品。我們現在還沒有時間整理好，文獻部份也要將他整理出來。將來可以給我們的孩子看，對孩子們的教育也很重要，未來要讓他們知道台灣以前也有很好的文化，而不是只有有錢才會文化，文化是一個生活。

「鳳甲」與社區的互動狀況如何？

非常頻繁，我常認為「鳳甲」是屬於社區，所以社區有許多活動都以「鳳甲」為一個點，我們每年都有一個檔期是給社區做展覽，社區有許多活動也都利用這邊的場地。因為這邊的場地很好，經常舉辦社區的音樂會，所以社區居民、學校也都與我們關係非常好，我們經常鼓勵他們來這裏。

美術館有特定對象為主嗎？

我是希望以學生為主，但是專程來的也很多，但是我們很鼓勵學生，因為我總是覺得，對學生的影響比較大。剛才也講了，等一下會有學校長帶了三十幾位老師來這邊參觀，我們對學校的互動也是相當的頻繁。

目前這邊有義工嗎？

有一位，義工我是特定的展覽才会有，主要是以展覽為主才招募，平常時間我們覺得還可以應付，所以也不太需要。

六、「鳳甲」這邊與企業就比較沒有什麼互動？

對，因為主要還是屬於我自己的。

七、您認為現有獎勵制度(包括「文化藝術獎助條例」、「文馨獎」)對於企業或個人贊助文化有何實質上的幫助？

的確是有幫助，不過我是覺得滿遺憾的，政府方面做了許多事情，有這樣的美意但社會發展的影響力還是不夠。我本身也是「文馨獎」的審查委員，每年得獎的還是同樣是那些人，知道的也不是很多，人家對「文馨獎」的興趣也不是那麼大。有很多人抱著不見得要得獎的心理，像我當初也是人在國外，作曲家協會的小姐知道有這樣的訊息主動幫我申請，否則我自己也不會主動想申請，但申請到了你會覺得到鼓勵。但是如果有一些政府方面的力量，讓你覺得做這件事很有意義，我覺得可以鼓勵更多的人。像我個人從十年前就不想再做事業，台灣這幾年企業成就獎很多，他們有能力做基金會的機會一定也比我大的多，像我這種能力、財力，在台北市起碼有好幾百人，如果同樣在台北有一百多個人，在他們自己喜歡的範圍做這樣的事情。我相信台灣會美麗許多，我只是用這樣一個模式，鼓勵更多的人，我覺得這樣做滿有意思的！

董事長目前對基金會付出的心力相當大？是否還需要回企業上班？

對！不過還好，基金會這邊功能都很好，我也不用花太多心思在上面。企業那邊我還是有上班，我們有一個很小的企業還在，是我本身的企業。我有一段時間做交通大學資源基金會董事長，我們交大資源基金會董事們有許多是大企業，包括「宏碁電腦」、「聯華電子」、「台積電」都是我們的董事，所以我讓他們接觸這個美術館，不見得他們馬上要做些什麼，但可以讓他們放在心上，如果有餘力他們可以做些什麼。現在許多電子業也成立了基金會，多少也都互相影響，這是我們一直希望努力的事情。

八、您認為私人博物館在經營上相較於公私博物館具有那些優勢？

私人美術館雖然是比較小，但是在私人單位做事情比較自在，像公立美術館做展覽的時候，範圍雖然比我們大一些，不見得比我們做得多好。我目前也是「當代藝術館」的董事，「當代藝術館」雖然也是公辦民營，但是我覺還是有很多其他的限制，沒有我們做的那麼自在。而我們最大的優勢就是我們沒有任何的束縛，本來我覺得我收藏品那麼多，我自己的展品來這邊展覽就足夠了，結果後來發現不行，因為我們這個空間很多人喜歡，本來只打算開放一、兩檔給外面的人展覽，但是每次有五、六十個申請，現在反而是我們自己能夠自主的空間愈來愈

小。我們有一個審查委員，由審查委員來決定我們要展出的展覽，像我們現在展出的也是申請展，所以像這些申請展我們不僅給他一個空間，所有費用都是我們幫他負擔，包括廣告、DM，他們來這裏除了把展品做好，其他都不必擔心，我們會花這麼多錢也是都花在展覽上。所以很多人都喜歡我們的空間，因為自由度很高。像現在我們又開闢一個以刺繡為主的常設展。

目前典藏品的收藏...？

你有進入過我們的典藏室嗎？我們的典藏空間是一直被認為最好的，目前大約有 2000 多件作品，不算很多，比起「奇美」算是小巫見大巫，但我們的質量算是非常好的。像這件是卡蜜爾的《Dance》，是卡蜜爾最好的一件作品之一，全世界只有八件，高美館有辦過卡蜜爾的展覽，也是向我們借的。

典藏部有另外成立典藏委員嗎？

沒有，只有展覽有審查委員，典藏部份沒有。

那藝術品的收藏需要再向董事會請示嗎？

事實上買的都是我私人的東西，都不是基金會的，所以都沒有這個問題。像我收藏刺繡也是一個機緣，我們收的刺繡是相當好的作品，當初買這些作品的時候是大陸最辛苦的時候，所以這些藝術品都是從他們的美術館買來的，後來美術館的館長成為我很好的朋友，我的收藏都是他在幫我看。刺繡最好的作品在 1950-1990 這四十年，為什麼這段時間最好，因為社會進步，針的品質比較好，而且絲線、染色的能力也比清朝那時候好。但是最大的原因是刺繡創作需要很長的時間，只有在沒有生活壓力的情況下才有辦法做。他們是共產主義，這段時間都是政府在供應他們，所以那段時間他們產生了很多很好的作品，1990 年天安門事件發生後，政府經濟政策改變，現在政府不能再補貼了，所以許多美術館要自己想辦法營運。那時候我到大陸去，看到了這麼好的東西，那時候我不買一定被日本人買走，因為那時候去大陸的台灣人還不是很多。在這樣的機緣下就買了很多很好的刺繡，後來一些老的藝術家仍然有繼續支持他，所以我們現在有幾百件都是很好的作品。

是否目前鳳甲的典藏都是屬於您個人的？

作品都是我個人的，但是若將來我走了，不能經營了，理論上東西都是歸政府，我想在我名下仍然比較自在點，也讓孩子將來或許有興趣可以做些什麼。

目前藏品仍是在您個人名下，為什麼不會想過給基金會？

如果那一天沒有辦法經營了東西仍然是我個人的，變成政府的到時候被放到那裏都不知道，這些東西我想政府應該也會滿喜歡的，但是我還是覺得在私人名下會比較自由一點，在運作上比較有彈性。

九、您認為貴館目前面臨最大的問題或困境為何？您認為政府或企業應如何協助私人博物館(美術館)永續經營？

人家常常會問到這個問題，但是我覺得還好，因為我們只是量力而為，有多少力量做多少事情。所以在這樣的情況下我都覺得還好，因為我們不像其他基金會有許多的基金，可以用基金孳息去做很多的事情，現在利息降低的話就會有影響，但我們沒有這樣的問題，我們還是由基金會提計劃來申請經費。通常都是他要一千萬我就給他一千萬，要一千一百萬我就給他一千一百萬。

那....

如果那一天我不能賺錢就會有問題了！

對！我接下來就是要問這個問題，如果這樣的話永續經營就會有問題了？

對對，這也是有很大的問題，但是我相信我孩子會去賺錢，我不知道他有沒有興趣？或許應該問他有沒有能力。

所以永續這種東西很難講，什麼叫做永續，就看你怎麼樣去看待你的人生。比如說人類的永續，就是靠一代一代的傳下去，那我這個基金會若做到一個程度，可能會有另外一個東西再做連繫。把它看廣一點，比如我今天來這邊看美術館的東西，將來有一、兩個人觸發了這種的連想。可能將來沒有「鳳甲」了，變成另一個「鳳乙」起來了也說不定，這種東西沒有什麼永續，現在很多公司沒有什麼永續的，中國人說富不過三代也沒有永續，所以這種東西都是一種觀念與影響力。

所以「鳳甲」和企業間並沒有關係？

我們不是屬於那一個企業的美術館，我們是屬於個人的。但是我們也很希望可以影響許多的企業，像「宏碁」也有成立基金會，像「光寶集團」也是，因為這幾個老闆以前都是我的部下，所以我對他們的影響會更為直接。

十、請您談談貴館未來的目標與規劃？

我覺得我們現在走的方向還不錯，或許有些人會覺得我們現在的展覽會比較亂，但是亂就是我們想要的東西，他同時也呈現了一種多元性，像我們給外面申請展覽時，我們請了各方面人才擔任評審委員，所以我們選的東西也比較多樣性。現在的文化是很多樣的，我們應該去接受這樣的事實，我覺得我們現在的方向還算滿意，所以我的責任還是努力的找錢。

「鳳甲」向國藝會申請補助的機率高嗎？

很少，非常少。雖然我們和國藝會關係也很好，但是我們都是鼓勵藝術家自己申請。就目前來看我們的財力各方面都還應付的過來，但是藝術家創作時需要一些費用比較辛苦。現在聽說來我們這邊展覽的藝術家，

申請會比較容易。第一是我們的選擇標準也比較高，而且我們在這邊沒有做任何的商業性活動，所以大家會比較容易接受。藝術家也滿可愛的，他們純粹是為了展示而展示，並沒有要賣作品。

之前您提起這裏會辦音樂會，是否有另外的演變廳？

事實上我們這裏我們的音響非常好，很多人很喜歡來我們這裏辦演奏會，像之前「春秋樂集」一直在我們這裏舉辦，大概可以排一百二十位，可以辦一個小型音樂會。

那這個地點是租的還是.....？

租的，所以也是需要租金，租金也要花不少錢！

像這樣真的很花錢，所以像企業支持的美術館若企業發生困難，在經營上恐怕就無法維持了？

沒有也沒有關係啊！沒有辦法就關掉，想開一點吧！還有其他美術館會開幕啊！

「鳳甲」目前一年大約參觀的人數有多少？

我們這裏最大的缺點就是參觀的人數還不夠多，我們一個月平均大概三、四千個人而已(很多了)，很少啦！比我印象中仍然差距很遠。像「順益」是因為他們收費的關係，他們收費一百多塊太高了，不要收費就好了，去「故宮」可以順便去看他們。

所以一年大概也四萬多人？

對大概三、四萬人，大多都是學生，我們辦一些捏陶或者是版畫，學生都好喜歡，找老師來教，學生可以動手做，像我們之前辦了版畫教學，學生創作完還幫他們拍照留念，他們都好高興哦！

這個有額外收費嗎？

沒有，都是免費，包括老師、材料都是我們供給，這種小活動很受歡迎。

所以基金會也沒有其他收入？

對！沒有。

那基金會未來除了美術館是否會有其他方向？

目前我還沒有想到，我們現在在外面會有一個空間要做教室，以後會開許多的課程。年今刺繡紀念館開幕（以前沒有那麼大），但今年我把全部都租下來，大概有 500 多坪，所以後面我們有開了一個很好的教室，以後我們會開許多課程。課程方向可能會比較貼近生活，這些課程可能就會酌收一些費用，現在還在規劃。

基金會的工作重點是否就在美術館？

沒錯，可是現在「春秋樂集」還是有在做，但可能會面臨到一些轉型，因為朱宗慶對我們「春秋樂集」感興趣，也想用類似的東西，所以我們也許會轉型改做室內樂。

「鳳甲」是否也有和其他美術館做交流？

我們和北投幾個美術館是滿有交流的，廣告、訊息都一起推廣，希望人家來北投可以一起來參觀。像這邊有一個北投文教基金會，他們做的非常的好，他們辦很多活動也都利用我們的空間。在空間方面與公立美術館在業務上也比較沒有往來。

等一下可以拍一些照片嗎？

可以，沒有著作權，你可以看一下我們的典藏室！

非常感謝董事長接受我的訪談！

「鴻禧藝術文教基金會」訪談記錄(五)

訪談對象/廖桂英(鴻禧藝術文教基金會執行長、鴻禧美術館副館長)

訪談時間/2003年2月9日(日)下午 1:30-4:00

訪談地點/鴻禧美術館(台北市仁愛路二段 63 號 B1)

錄音整理：陳嬋娟

訪談內容：

一、請您談談貴基金會及美術館創辦的動機與背景?創辦者收藏的機緣與歷程為何?

這個部份我們的簡介上說的很清楚也很明白，其實台灣私人美術館經營的很辛苦。在歐美大部份會直接捐贈給一個博物館或基金會，但東方人喜歡自己成立一個博物館，這個最重要的是要考慮到財力的問題，尤其是基金會及私人博物館，這十多年來較為蓬勃發展，其實我後來發覺真的應該交給國家去做!因為一個私人在經營的資源上真的很少，你不可能花很多錢去做廣告。你訪問到「樹火」一定會聊到這個問題，而且每個博物館的屬性差異很大。我們四個私立博物館，目前有幾個暫時休館，雖然「樹火」的活動力比較強，但「樹火」現在又比較著重在一些兒童營、工作營等等，我們都是好朋友啦!我自己是覺得他現在也已經慢慢的離開博物館領域，其實這幾年來我自己也有很深的感觸，是不是博物館都要不停的做促銷?或是企劃一些吸引人來的活動，跟博物館原來的展覽、推廣教育好像慢慢遠離了，但是畢竟都還是在爬升的階段，不違反博物館原來方向的話是沒有問題的。所以，有一次我到台北縣文化局去開會，大家提到好像現在博物館都不養研究員，我說不對，只有我們養研究員，因為古董文物你你要對中國美術非常了解，才有辦法去做展覽，所以沒有研究員展覽做不下去，所以我們養了八個研究員。當時朱銘的吳執行長就說，他們因為只研究朱先生的作品，所以不需要研究員，比較強調企劃、公關，所以每個博物館屬性會跟他經營的理念不一樣。目前以「鴻禧」來看，在景氣不好的近幾年還能穩住，當然基金會董事以及創辦人的家屬給我們經營上的支持最重要，昨天林百里先生來看展覽，和我聊到這些問題，他就說基本上這是公共服務的事業，所以他也知道其實這個開銷非常的大，他自己現在也是「當代館」的董事，所以他自己也碰到許多經營和管理上需要突破的問題。私人的在這方面需要更大的努力，以我來講我是真的很盡心盡力，希望把每一個展覽都做到最好，希望進來一百個人每一個人都有收獲，你就達到這個目的了，不要進來一千個人只有一個人覺得展覽很好，那就沒有意思。若能真的進來好好的享用這個博物館的環境，並接觸到這些藝術品，這樣就夠了。但這並不是說我們就不需要很多人進來，還是希望很多人進來，這就和你的推廣有很大的關係，也就是看你怎麼去達到有研究目的、學術，又要教育普及。這樣大家就會很掙扎，因為大家都希望把它做到最好。所以現在我們一年或兩年就會推出一個很普及，很讓大家能夠喜歡的東西。例如前二年我們辦了一個「鄭和下西洋」的展覽，那並不是一個特別好或特別重要的展覽，當時由於籌備時間太短，許多館員都不

看好，並不是說展覽本身不好，而是因為當時《精典雜誌》找我們時只剩四個月的時間，研究人員都很擔心，所以我們也一直在思考到底要怎麼做。因為起初只有有船的模型，在我們思考怎麼做時，最後決定把它的時代性找出來，將我們的館藏把這個時代性連結在一起，因為以時代性來看我們有許多那個時代的瓷器，全部把它找出來，絲織品我們剛好碰到一位收藏家，他有明代的絲織品，再從社會面，從它的宗教、信仰，因為我們有很多佛像剛好是那個時期的，而且那個時期剛它本身信奉佛教又信道教，這樣就可以呈現他的社會面、經濟面。加上許多的圖片、VIDEO、還有許多船的模型，我們又做了許多的活動，讓小朋友可以折紙船，就是這樣子讓這個活動做的很好，這就屬於比較雅俗共賞的活動，但這不是常有機會做的，對我們來說也是很大的挑戰，一開始對我們館員來說，他們本來也不看好這個活動，但沒想到後來非常的轟動，「鄭和下西洋」展覽大家都知道。當然後來也發生了一些小插曲，像曹永和曹老師大家都知他是研究台灣史、荷蘭史的專家，他來看了好幾次，到最後一天，他告訴我說：「廖桂英你辦的這個展覽非常好，但我對鄭和的觀點還是負面的，他不是真的外交大史，他是為了要尋找惠帝的長生不老藥。」我說曹老師這個我了解，他的歷史定位是大家的事情，這是不同觀點詮釋的問題，因此引發各種不同看法滿有意思。所以談到這裏，對於私人博物館我們要去想，要引進什麼樣的資源，尤其在最近兩三年經濟這麼窘迫，我要怎麼樣去突破其實對我的壓力很大，當然我們也接受小額的捐贈與小額贊助款，但這對我們來說無既於事，只是給我們一點點的鼓勵，你說一年需要二千多萬的經費支付，對任何企業來講都是很大的負擔。

二、請問企業(或個人) 如何以財力支持貴基金會及美術館運作?當時如何籌備?登記?與企業間每年營運費用如何提撥?

目前鴻禧一年是二千五百萬，企業這邊基本上是百分之百提撥，我們雖然有一些股票，但都非常的少，現在我們這邊的經費是固定提撥，我們申請一年的預算，例如需要兩千萬他就撥兩千萬，需要三千萬他就提撥三千萬，你不夠的部份他就全額支付，讓你在經營上無虞饋乏，也就是我簽出去的帳單它（企業）會幫我全額支付，從以前就是這個樣子，大家要互信，當然最重要我不能夠浪費，每一年都是實報實支。所以你看到我們現在文宣以及許多事情都要自己做，每個館員也都十八般舞藝都要會。

目前美術館的編制有多少人?

一共只有十一個人，基金會和美術館是重複的，基本上基金會最重要的工作就是執行美術館的工作，所以基金會沒有編制，人員全部編在美術館，其實這些人全部都是基金會的人，可是全部編在美術館，因此「鴻禧美術館」也是屬於基金會下面。

現在許多私人博物館仍然是附屬在基金會下面，「樹火」和「順益」是否也有登記？

沒有，沒有登記，「順益」有登記，是這樣子，教育部社教司，有個「私立設教機構設置及獎懲辦法」，而私立設教機構的範圍就非常的廣，包括補習班、博物館等都是屬於社教機構，你要成立館之前你就要先成立基金會，基金會成立後報請法院核准（要先向教育部申請），你再拿這個核准函向當地文化單位的直屬機關登記完成設立，應該是要這樣子做，但早期很多人都不了解，包括我們在民國 78 年也不清楚，因為我們早期也是由企業財務人員辦理，那個時候拿了還要去跟教育局申辦。像「順益」就碰到非常多的問題，又要找消防局、建設局，又要看你整個館社、消防等，因為變成公共空間，要有無障礙空間又要許多規定，聽說他們蓋了幾百個章，好像是三、四百個章的樣子，東敲西敲後來好不容易才核准，那還是獨立的建物哦！那像我們在大樓裏面，要怎麼敲，雖然我們也考慮說我們整個動線消防、監控系統都是跟大樓隔離的，但是我們那一關就沒有去跟教育局申請，後來大家開了很多次的會，因為「樹火」的關係，大家才猛然想起來，原來大家都沒有去申請，只有「順益」去申請。像台南的「奇美」也是，其實他是在工廠裏，他當初就說你如果不讓我成立我就把工廠移到別的地方去，李登輝那時候就給他一個函說，好！同意你成立，可是其實他還是沒有立案，也是只有登記基金會，其實「順益」它有一個基金會，他只是兩個報稅的合併，我們問他有沒有什麼特別的好處，他們說沒有，反而綁手綁腳的更難做。像我們這邊在消防方面也是固定都要來做檢查這是非常必要的，我們也是都要派人受訓，因為你本來就是公共空間，雖然人沒有擁擠到那個程度，不過這還是很重要。像我以前就一直呼籲，應該要有一個標準，私立博物館這麼小，它不應該去跟「故宮」來比，去跟「北美館」來比，他的配置、人員這麼小你要怎麼比，你也不能說公立的可以私立的不可以，你這樣沒有一個標準，你的規範是什麼？現在就沒有規範嘛！所以你應該要設一個規範來，你多大的坪數，多大的展覽空間就應該有多少的配備，應該設一個標準出來，照理講是應該要設一個分級。因為你沒有分級，硬是要拿公立博物館來套在私人博物館身上，那是很奇怪的一件事，像我們在國外也看到許多很小型的私人博物館，像荷蘭許多一人館、兩人館，他都可以加入他們博物館群，那也是一個博物館，只要有人去她就會來給你導覽，它很小很小，根本沒有什麼消防設備等等，那如果你也要把它套在這裏，那不是完蛋了嗎？所以我們應該是要思考這麼怎樣讓這些私人博物館好好的生存，鼓勵他們成長，不是用這個不適當的規範來套在他身上，其實博物館界一直有這樣的話語，可是我們沒有辦法叫政府能夠做些什麼！除非你把自己做的更好，所以我們一直都希望把自己規範做好一點，包括你不要讓客人怎麼樣，把客人服務做好一點，讓客人來是非常安全的，弄最好的展覽，就是這樣！

三、請問貴基金會與美術館間如何運作？基金會業務、財務及組織章程、架構、人力為何？博物館方面的編制又如何？預算如何提撥？

美術館的編制基本上是由我自己決定，現在是十一個人，最多的時候有到十三個人，這些同仁都是工作一段時間後就有的出國念書、結婚啦！我們基本上都維持在十到十一個人，這是最標準的。在組織上我們不太分組，董事會下來就是館長(我)和另外一位，他在行政方面不太管，主要策展方面是由我做決定，接下來我就把館員找來開會，大家用認養的方式，所以館員在做展覽時他們的自主性滿強的，當然東西要出去之前我還是要先看過，我也非常鼓勵他們繼續進修，包括國外、國內其他研習、講習只要是對他們有幫助，我都非常的鼓勵他們出去參加！

財務、人事這方面有專門的館員負責嗎？

我們除了櫃台的零星的日記帳以外，我們整個帳做完後還是送總公司會計部門幫我們做總結，因為還要報稅等等，其實我們也可以自己做，但又好像不太需要，因為那對他們來說很容易嘛！其實這邊的帳也很單純，所以好像也不太需要。我們只要把帳送過去他們就可以幫我們做，我們只要看報表就好了，知道每一年花多少錢，這樣反而比較輕鬆，他們有專才可以做這些事，博物館的人員就可以比較專心的做博物館的事情。那是屬於另外的專長，博物館也不需要再特地請個專門的小姐做這樣的事情，她只要一個禮拜撥一點點的時間就可以幫我們做的很好，我們服務台的小姐就需要負責櫃台的總機、零星的請款以及書籍的販賣。

目前博物館這邊有義工嗎？

義工也有，義工就是我們換展的時候需要，基本上我們沒有忙成這個樣子，只有在辦活動的時候我們會打電話要求他們來幫忙，平常我們也沒有做什麼其他的召喚和訓練。

現在館裏面平均大概有多少參觀人次？

有時間起伏不一定，現在大概平常日六十位，假日大概有一百位，一整年大概有幾萬人，不是特別多啦！這是買票的，因為有很多是不用買票的，像學生來上課，像你們以前來上課、像台大、師大學生來上課、看展品，基本上就不算在裏面，還有一些小學做戶外教學，這些都是不收費的。

目前收入的部份除了門票外，還有其他的嗎？

就是只有小型的紀念品店，所以其實非常非常的少。一年的收入大概只有不到 1/10，也就是不到二佰萬，真的滿吃力的。

目前董事大概有幾位？

有十五位，他們的背景大概就是家族的成員（4位）朋友，我們館員有兩位，其他都是朋友，也沒有教育界或其他，基本上我們沒有請一些知名人士。

董事有些什麼樣的義務？

基本上他們都是完全支援我們，他們也都不干預的，完全交給博物館的人員來運作，其實我們也想過啦！你是希望他們顧了又問還是顧而不問呢？其實做博物館的人滿掙扎的，如果你要自主性很強的話當然希望他們顧而不問，我們自己在做時也希望能有自己的主張，你不給我壓力的時候我們就能做的很好，我們很清楚自己要做什麼，所以只要我們自己排定就可以了。

四、貴館的收藏脈絡與定位為何？典藏品的考量標準是什麼？目前典藏品如何管理？

典藏我們有以中國藝術品分類，大致分成書畫、瓷器、佛像、文房具四類，這四大類是最多的，當中我們以瓷器是最重要的，我們的以瓷器海內外知名，但我們十九世紀到二十世紀的書畫也很精彩，前年我們在高雄也辦了一個「西山無境」，當然這當中我們瓷器、佛像也去展覽過，書畫去年開始展，今年八月又幫他們做一個海上派的「花開海上」的展覽到高美館去展覽。其實我們和其他館的互動都算滿好的。

這些典藏品是屬於.....。

基金會的，這些都是屬於老先生以前留下來的。

所以，嚴格說起來這邊與企業間沒有太大的互動？

沒有，都是完全獨立的，他們也都不過問，也不會把人丟進來，我們最主要的是人事自由，這邊的人事考勤都是我個人決定，企業那邊我們需要的時候可以打電話找他們支援，因為我人手不夠可以找他們支援，因為有時候需要一些男生幫忙，打個電話他們就會過來，以前他們企業就在這裏，他們現在搬到信義路去，打個電話他們還是會過來幫忙。所以我們是最自由的一群，因為很少企業可以這樣完全不過問，我們會去尋求他們贊助，但是他們不能干預我們做任何的展覽或者是一些行銷的東西。

企業那邊的主管有時也會參與？

也會，因為他們認為這也是一種榮譽嘛！因為尤其在國外企業它有一個博物館是一件非常不容易的事情，所以他們有時候也會帶人過來。

在購買新的典藏品進來時.....。

這個並不屬於基金會，那是屬於他個人的收藏。因為我們沒有典藏的經費，所以那不屬於基金會的典藏，但原來舊有的典藏是創辦人捐出來的，所以那就是我們可以自由運用的部份，不夠的部份我們向他們家族用借的，分為兩部份，因為目前基金會也沒有在做收藏，也沒有錢，所以基金會只有舊有的三千多件的典藏。

瓷器和古董在入電腦管理上會不會有什麼不方便？

不會，我們陸續在做，因為以往都是手做的，那這一兩年我也開始督促他們，希望能夠尋求一個最好 run 的方式，他們現在慢慢的在拍，用數位化相機在拍，因為以往都是一般的底片，目前希望把它存檔後做程式搜尋，有個館員他也做了一搜尋的軟體，他在測試，希望以後可以適合我們用，例如：以後我們打一個吳昌碩、牡丹，那他所有的牡丹的畫作都要出來，現在我們慢在做，需要花一點時間。

目前典藏室也是在這裏？

對，都是在這邊，也和館裏一樣需要恆溫恆溼，書畫因為它是卷軸比較多，就是一格一格放好而且都有編號。那器物的部份它都有錦盒，外面有照片、編號、說明，都貼在外邊，很容易尋找。

它大概有幾坪？

十五坪左右，不大！但因為它是回旋式的，還可以有一些空間。像是圖書館的轉軸式的，轉開是兩面，可以收藏滿多的，做小型的拍照還沒問題。

整個館的坪數大概多大？展場是有否有常設展或其他規劃？

大概有一千坪。我們其實一直希望有常設展，尤其是許多國外來的人，希望能看到你們館最好的作品，但國內的人希望看到新的東西。而且有時候我們有些詮釋性的東西，缺一塊就很難處理，假如我還有很多層、有許多空間那就可以，但我們在做展覽時總覺得空間不是很夠。從一開始就是用第一展覽室、第二展覽室，這樣連貫下來，比較完整。其他就有像圖書室（也兼會議室），就是你們上次來上課的地方，可以做開會、研討會，也可以做學術演講的地方。

目前展覽在美術館這邊一年大概有多少展覽？

一年至少兩次，有時候三次甚至多到四次，不一定，這個我們自己可以控制的；我們會看下一個展覽籌備的狀況，如下一個展覽很難籌備，我們會把上一個展覽的時間拉長。所以一個檔期至少要半年，也有三個月，還有一個月的，像我們去年和台灣古董商他們一起辦的「聚英雅集」，那個只有展出一個月，他像之前和收藏家「清翫雅集」也大概一個月到兩個月，因為他們都不願意曝光太久，所以那要看展的話就要趕在那個時候。

也有到外地去展覽的時間？

有，因為每年都有，算是邀請展，他們邀請我們去展的，一年有時候兩三個地方，也是滿累的；像前年到日本巡迴半年，去年是在法國兩個地方，有時候還要到高雄，所以館員也是滿累的。

他們也都是要跟著去？

基本上我們的東西是不讓人家佈展的，所以都一定要自己佈置。所以我們就是佈展、撤展我們親自去，費用當然都是對方付。那我們也會指定運輸公司，但包裝通常我們都是自己來，所以他們會省滿多的。

我知道你們的包裝非常的專業，之前有來這裏上過課印象非常深刻！對，我在'97年做過一次，'99年做過一次，教大家怎麼包裝，主要就是風險的管理，運輸只是一小部份。所以我們包裝都自己做，因為我們對自己東西最熟悉，而且通常都一個人包而已，所以像十五件的東西他可能要做一個禮拜到兩個禮拜，一個一個量，雖然都有錦盒，但第一層放什麼，第二層放什麼，他會把盒子拿來組，而且非常小心。像我們去國外展覽時，去一組人弄回來一組人弄都不會搞錯，因為它都有號碼、有箭頭，所以非常清楚。其實這都是我們自己想的，像之前香港的包裝公司運來我們就跟著學，像第一次請「海灣」來包裝我們也都跟著看，'92年我們要去日本展覽，日本「日通」來我們也學，最後我們就把它綜合起來，所以就都自己來了。

館員都什麼樣的背景？您如何管理員工？

大部份都是中國美術的背景，有一點點的概念以後，接觸後再學。我們會希望在這個館裏面你什麼都要有點概念，再根據你的專長找一個你要研究的項目。例如：書畫、瓷器或是雜項，所以我們有八位的研究人員(包括我)。算滿多的，每個人都能夠獨當一面，所以我們很多東西都自己做。

館員的上班時間也按照一般的，我們只有禮拜一休息，我們這邊比較特別，沒有打卡、沒有假條，十幾年就是這個樣子，所以他們每個人都知道自己該做什麼，因為我比較怕的就是你用一個上班時間去牽制他，其實大家都是一種感情的交流，我比較希望大家把它當做一個家，大家都是互補的嘛！你今天不在，我去替你的位置有什麼關係，如果你今天要休假只要寫在白板上沒有人會去跟他擠。

館員的流動率如何？

館員幾乎沒有流動率，有的話大部份都是去念書，基本上待遇並不是特別高，我們已經有好幾年沒有調薪了，基企業已經不好，大環境都不好，你怎麼還希望能有什麼調薪？

大環境不好的情況下企業對美術館的態度還是很支持嗎？

還是完全支持，我們也感受到，他年終獎金還是給我們兩個月，外面已經都沒有了，但他知道博物館本身是做社會公益，他也知道所有館員都很辛苦，他們也是希望讓我們都很安定，所以在這邊我比較強調的是人性的管理。所以許多人問我，你怎麼去管這些人，我說根本就不需要管理，大家自主性都很強，他們自己做不完，禮拜一都會來加班。有人做不完就把工作帶回家做，所以我根本就不需要管。雖然有的不以為然，但我覺得在這邊可以用的條件的不見得適用其他地方，當然這也要看規模的大小，如果我現在有一百多個人我就不可用這樣的管理方式，我會用其他方式來管理，我在辦公室一看就知道誰在，根本不需要特別的管理。如果他們覺得那一個展覽很好，我會讓他們去看，那是一種刺激嘛！

這是很特別的一個地方，這樣館員一定會進步，每個人進步的程度不一樣，不過對他們一定會有幫助。譬如去日本、上海開會我也都鼓勵他們去，像我們裏面也有二位在念研究所，還有一位今年要考，我都鼓勵他們。不過他們也知道，他們會去衡量也會拿來課表來和我討論，他們自己也知道，上課不可能完全沒有影響到工作，但是企業給他們全職、全薪，我想沒有其他私立博物館可以這個樣子，但是我讓他們去感受，所以我比較是用以身做則的方式帶領他們。像之前在「來來飯店」的時候，每個禮拜六下午我們要下 order 單給廠商，其實我沒有事，可是我一定會在那裏陪他們，到了下午四點我會寫個條子給我們妹妹，請她去買 pizza 請大家吃，那個費用要扣我的一小部份的薪水，但我就每個禮拜六請他們吃，那個廚師都知道，料都會多加一點，所以到現在他們一直都還和我很好。等到我「鴻禧美術館」要開幕的時候，他們都還過來幫我打掃到半夜，那些「來來飯店」員工，還有採購部的男生都一樣來幫忙。我並不是用賄賂的方式，而是因為你把他們當作自己的家人，所以到現在大家感情都還很好！相對的我在博物館也是用這種方式，當然如果真的做不對我也會生氣！

鴻禧有在做行銷嗎？

基本上我們沒有在做廣告，我們大部份都是以新聞發佈，用展覽性的合作或廣告交換等等，還是可以做，像之前和中國時報、高美館一起合辦的「藏傳佛教」感覺也還不錯。

五、您認為目前貴館在那一方面的經營最成功？

有人認為私立博物館比較貴，但因為我們要維持一個很好的環境，你要花三十元去一個很吵雜的地方，或花一百元去一個很好的地方，你自己去想。所以平心而論，來我們這個地方的人都會覺得很好、很舒服。像教育部、外交部經常都有客人帶到我們這邊來，他們給我們發個公文，我們就幫忙接待，我們接待他們之後就會請他們喝一杯蓋碗茶，他們都覺得很溫馨，事實上他們也了解，在台北市區我們有這樣一個很好的、私人的很幽雅的博物館。這是一個 image 的改觀，在台灣就可以有這樣精緻的地方，我們有很精緻的文物在私人收藏裏頭，而不是像媒體所報導的台灣是一很不好的、很粗糙的地方，要讓他們知道，這是很重要的。

六、您認為現有獎勵制度(包括「文化藝術獎助條例」、「文馨獎」)對於企業贊助文化有何實質上的幫助？

我覺得沒有什麼特別的，這個我從來沒有去申請過，因為一開始做的時候他們就覺得很驚訝，為什麼我們沒有上榜。我說要自己寫自己有多好，我寫不下去真的好噁心哦！所以他們很驚訝！為什麼你們你們每年花那麼多經費都沒有，那時候海基會、陸委會說要幫我們推薦，要我們去寫，可是我都說很抱歉我實在寫不下去。其實我們也是覺得我們盡心盡力在做，有人認同就好了，為什麼一定要得那個獎？所以政府應該在法規給你一個實質上的鼓勵，而不是只有一個獎牌，有許多企業主投

入藝術贊助的行動，其實並不是在乎這樣的一個名聲。因為他自己喜歡，也覺得有這樣的社會責任，因為企業發展到某一個程度，對文化事業、教育事業都喜歡去做。早期我個人覺得中國人比較喜歡濟窮，我們為什麼對宗教、寺廟的慈善事業比較喜歡，因為都是希望寄望來世嘛！假如你把文化當作一個慈善事業也是一件很好的事，但是因為它看不見，就好像你今天沒飯吃，我送你一袋米，你就可以溫飽。那立即可以看的見的，但是文化和教育是百年大計，你可能十年二十年都看不出來，你可能要到三十年才會冒一點點芽，所以這些不一定有人要做，真的是這樣子。

我以前有一個館員最近從波士頓回來，他們在協助「哈佛」做一個案子，就是一個收藏家與「哈佛」合作，預計百年以後將他的收藏捐給「哈佛」。這就是一個很好的互動，收藏家他可以在收藏中得到很好的資源、顧問，也可以收藏的很愉快，收藏家在有生之年他可以享受到收藏的樂趣，在百年之後可以交給博物館幫他做管理，這是很好的 idea。他(館員)過年期間回來特定幫我們館員做了一次導覽，都是中國的東西，而且非常的好。而他覺得有這樣這一位收藏家不但收到了很好的東西，而且可以協助他們研究。私人博物館越多，代表社會文化素養越進步，其實我們也不氣餒，在這段期間有這麼多的私人博物館成立，或許再過十年二十年，情況會更好，但這要是經濟狀況不變！教育也是一樣。有時候你會覺得私人博物館參觀的人不是很多，因為我們參觀人潮比較多的都是那種親子共遊的，例如「海生館」看一些活的東西，或是「科博館」看一些比較生動的東西。但是文化藝術的東西是很深沈的，這真的是要沈澱，不過我們也不氣餒，因為我們也看到有父母帶著小孩子到這樣的博物館來，真的有這樣的父母呢！

貴館觀眾有瑣定的對象嗎？

我們有發行「藝術之友」，會有固定的通訊給他們，相關的還有像「中國文物協會」，現在理事長是我們的張先生，會址是在這裏，所以我們有這樣的管道去散佈消息，相關的資訊還是可以散發出去。在對象上我們也不一定瑣定學生，主要我們是希望能夠雅俗共賞，真正懂的可以看好的東西，一般觀眾可以看說明去感受，我們不能去設定在小學生的程度，也不能設定在博士生的程度。所以在上次展覽裏頭，就有人問我說你可不可以告訴我這是什麼東西，雖然寫了我還是看不懂，所以我就向他解釋，他就清楚了。

七、您認為私人博物館在經營上相較於公私博物館具有那些優勢？

完全沒有優勢，第一個你資源少、館社小、人員少、經費也少，這只是一種使命感，只不過說你可以做你想做的事，或可以發揮你的長處。因你為預算沒有他們多，你編制沒有他們大，媒體要合作一定會找大博物館，不會找你，因為你的胃容量沒有那麼大，私人博物館的生存其實非常非常累，所以有機會的話我都叫人家不要再成立私人博物館，真的非常非常辛苦。

像現在許多藝術家成立的博物館，你個人覺得？

其實我覺得非常值得考慮，我一直勸他們捐給公立博物館，因為他們有很好的地方可以保存，可是他們這些藝術家的家屬，第一個擔心的是什麼呢？館長常常換人，可能這個館長很喜歡，但換了一個館長會不會把你冰起來了，因為東西捐進去之後家屬就沒有干預權了。他們其實比較擔心這個，可是你怎麼想呢？你這一輩可能會喜歡那下一輩呢？其實有企業在支持已經很辛若了，更何況沒有經費來源，可能都要靠積蓄、募款，甚至賣作品來維持，這畢竟不是長久的辦法。

目前「博物館法」還沒有通過，可是如果「博物館法」通過對私人博物館

也沒有什麼特別大的幫忙啊！其實我們自己也滿矛盾的，其實私人博物館不只是在經營方面，包括許多法規對私人博物館都是非常不利的。包括你去辦進出口，你就不能像公博物館可以直接從財政部，你必需要從經濟部、國貿局，被當成一種商品，因為你是私人的，他不管你是不是真的有在營利，他沒有這種調查的能力，甚至你給他的證明他也不予採信，你進口你就是要押稅，對你沒有任何的保障。所以私立博物館現在進口的展覽也只有我們在做，而且私人博物館在經營上跟本沒有配套的措施，所以博物館法成立也沒有用啊！他還是要跟稅務機關可以互通才行，主要是關稅的問題！

八、您認為貴館目前面臨最大的問題或困境為何？您認為政府或企業應如何協助私人博物館(美術館)永續經營？

就是我之前說的進出口關稅啊！對我們來說你要做一個進口展覽第一關就碰到了，這個關稅你要去計算的。所以我常常講，只要經濟狀況完全不變、政治情況不變，你要經營下去一定沒有問題，你可以負擔，但如果這些都變了，所有東西都是非常危險的。

所以目前私人博物館對永續經營有什麼看法？

都面臨到很大的壓力，我不曉得你去問「順益」他們的壓力是怎樣。其實我們也是同樣的經營模式，百分之百由企業體提撥經費，但萬一母體企業出問題對博物館會產生直接的影響。

事實上假設美術館沒有辦法營運，基金會存在的時候仍然可以做一些活動，自己沒有館社仍然可以做一些教育推廣的活動，因為畢竟是基金會，先暫時維持這樣的現況，也不失為一個辦法，我覺得很可能會變成這個樣子。只是現在有很多的館，他甚至連成立基金會都沒有，他可能今天開了我不想開了就關起來了，也有這樣子，他甚至是公司嘛！現在也有一些是用公司的營利事業登記證，像「袖珍」啊！假如我不想再展覽下去公司可以結束啊！主要我覺得大家對於現在的稅法沒有辦法去認同吧！政府在鼓勵上還是不夠，現在還是沒有人有辦法把稅法大刀闊斧的重新來過一次，要不然這樣可以鼓勵更多的人，因為文化是所有大團體裏頭最末流的，社會安定外才有藝術嘛！除了在稅法、進出口，我覺得在許多公立的資訊在散佈上，我覺得不夠，

應該對私立博物館多幫忙，看到這些資訊的傳播，像觀光局什麼文化快遞等等，其實不是很夠，你看那些大的標題都是公立的資訊，這應該讓私立博物館有更大的發揮空間，幫他們多做一些廣告，讓大家都知道，可是都是不了了之，像為什麼我們就不能用路標啊！其實你看公立的跟私立真的是天壤之別。你已經享有很多的資源了，應該給私立博物館更多的方便。像我一定不敢印海報，因為沒有地方貼，但有人寄來我一定貼。其實每個博物館應該有個區域，是不是不要那麼勢力眼，應該有更多藝文的佈達，像公共電視有時他的藝文資訊都是偏向表演藝術，因為它是動態，或者他是公立的一直在廣告，所以這就讓人沒有辦法接受。

九、目前鴻禧美術館與企業這邊有沒有什麼樣的互動？

基本上我們不為企業做任何的事情，因為我們除了金錢外基本上都是完全獨立的！

十、請您談談貴館未來的目標與規劃？

其實這個每一個人都會問這個問題，不過在這一兩年來，我主要祈求穩定，然後能夠做更好的展覽。我絕對不敢和大型博物去比嘛！因為沒的比。所以我只能精益求精，把展覽做的更精緻、更好，展品一定要好，希望大家進來很都愉快，然後能夠拓展出去。像現在國外交換展也比較多，也會慕名而來，這中間我們也要斟酌。

一般國外邀請你們出去展覽，你們是否會收費？

不收，一般就保險、運費，跟人員費用，那我們人員去佈展就回來了。這是很自然的，博物館和博物館間的交流，大概都是這個樣子。

目前和大陸那邊的交流狀況如何？

最近這一兩年比較少，當然也有一些條件，我覺得近幾年有許多大陸的展覽到台灣來，我形容給他們聽，就好像吃一盤好菜，但是我已經吃到這裏了(脖子)，都噎到了，也等於到一個瓶頸了，可能要緩一陣子再做吧。安徽也給我一個傳真，希望能安排一個安徽古玉的展覽，但我們也在評估，這樣的展覽在這樣的時間適合嗎？這樣的展覽對研究者有什麼好處？對我們研究古玉的學者或者文化交流有沒多大的遠景？這是我們要考慮的。同樣的他們的展覽過來，我們也要負擔運費、保險費還有人員及借展費，他人員一次來都十幾位還要吃住，哇！那樣的經費是很可怕的。

為什麼我們東西出去不向他們要借展費，他們東西來卻要向我們要借展費？

他們都會跟人家要，一般博物館與博物館間其實應該是不收的，但是他們都會跟人家要，因為他們可以靠這個來做一些館社的擴充、人員訓練等等。台灣一般是都沒有收，今天你跟人家收，同樣的人家也會跟你收，像日本當初我們沒有向他們收，那他們東西來展也不會向我們收，你怎

麼對人家人家就怎麼對你，像我們和日本就有許多很友好的館，研究者和研究者之間也有許多的交流，所以大家都會成為很好的朋友，在國外開研討會遇到了，大家都會很開心，因為我們不是大陸嘛！人家國家規定要收你也不會覺得奇怪，不然你就不要跟他們借嘛！就是這個樣子。

目前基金會這邊的主要業務是不是就是博物館？

對！以往我們也有出版，出版現在也是在博物館下面執行。同時我們基金會有名文規定他主要的業務之一就是博物館，因為你藉由博物館可以達到更多的目的，像我們之前提倡中國文物的欣賞，但是你要藉由展覽才有辦法去推，若你沒有這個館你就很難去推，所以基金會的成立也是為了博物館。因為現在社教機構的成立也是一樣，你要成立博物館，就要先成立法人、成立基金會再成立博物館。像「樹火」也是這樣，只不過他們是向台北市政府申請，我們是向教育部申請。所以現在，大概在四年前吧，基金會就有百個屬於文化藝術性質就被劃到文建會，像我們就被劃到文建會，所以「樹火」是台北市政府，屬於地方性的，但我們是全國性的。這和基金數的多寡有關，台北市好像 500 萬，台北縣好像 200 萬，中央好像要 3000 萬，原本規定全國性的才可以做全國性的事情，但事實上好像也沒有真的是這樣。

可是許多基金會成立又是為了成立博物館。

對！真的是這樣子。不過以正規的辦法應該是，如果我現在想要成立一個博物館，那我就要先成立一個基金會，那你取名字的話就可以是一開始「鴻禧美術館基金會」，就可以是這樣子。照理講應該是先成立基金會再成立博物館，所以有一些是直接把它併在一起。

這基本上是有許多不同的經營模式，這是相當有趣的，像將來公辦民營的方向也是很值得探討的方向。