

南 華 大 學
美學與藝術管理研究所
碩士論文

民間社團投入藝術贊助之研究

以嘉義市六大國際性社團為例

Private Support for the Arts :
Case Studies of Six International Voluntary Organizations in Chiayi



研 究 生：卜 敏 正

指 導 教 授：吳 金 桃

中 華 民 國 九 十 二 年 十 二 月 二 十 五 日

南 華 大 學

美學與藝術管理研究所
碩 士 學 位 論 文

民間社團投入藝術贊助之研究

以嘉義市六大國際性社團為例

Private Support for the Arts:

Case Studies of Six International Voluntary Organizations in Chiayi

研 究 生：卜 敏 正

經考試合格特此證明

口試委員：陳國寧
鄭讚源
吳金如

指導教授：吳金如

所 長：釋慧開 (陳開宇)

口試日期：中華民國九十二年十二月二十五日

致 謝 辭

謝 謝 大 家

論文摘要

本論文旨在開發藝術贊助的可用資源，並從過去的贊助案例，分析贊助者與被贊助者雙方的互動關係。研究是以嘉義市六大國際性社團為例，探討民間國際性社團參與文化與藝術贊助的方式，並且對國際性社團投入藝術贊助與未投入藝術贊助的原因，做實證的分析與探究。

論文共分為六章。第一章緒論，說明論文動機、目的、研究範圍、研究方法，並對過去有關藝術贊助的文獻，做初步的分析探討。第二章是介紹國內的六大國際性社團，包括國際獅子會、國際同際會、國際扶輪社、國際青商會、國際崇她社以及國際工商聯誼會。同時呈現各國際性社團過去所參與的公益活動以及藝術贊助案例。第三章是從藝術產業可行的資金發展方向，探討贊助的資源。同時從過去中外的藝術贊助背景分析贊助者的動機，並以藝術贊助價值來釐清贊助者投入藝術贊助的立場與可能性。第四章重點在於實證調查資料呈現，調查是以嘉義市六大國際性社團之社長(會長) 幹部及主要工作人員為訪談對象，進行相關資料之分析、研討，俾使民間社團贊助行為現況獲得實證。第五章是針對調查內容，分析各國際性社團的可用贊助資源、爭取藝術贊助的前置準備工作，以上藝術公關的影響力。同時評估社區公益與藝術贊助結合之可能，最後從社會學的角度去分析贊助者的立場與需求，並對贊助雙方(國際性社團與文化藝術團體)的看法與堅持行交叉分析，探究藝術贊助工作上可能出現的磨擦以及藝術商業化的影響。第六章結論，則是將本研究的調查內容與贊助行為分析做一總結，並回應研究欲達成之目的。同時對民間國際性社團與藝術團體提出具體的建議，以為未來的贊助參考。

關鍵字：國際性社團 (International Voluntary Organizations)、社團 (Association)、贊助 (Sponsorship)、藝術贊助

目 錄

第一章 緒 論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍與研究限制	5
第三節 研究方法與研究架構	7
第四節 名詞釋義	14
第五節 文獻探討	20
第二章 國際性社團概況	26
第一節 國際性社團介紹.....	26
第二節 國際性社團活動現況	34
第三章 藝術贊助資源與理論分析	44
第一節 資金發展	44
第二節 藝術贊助背景分析	50
第三節 贊助動機	54
第四節 藝術贊助價值	58
第四章 嘉義市國際性社團藝術贊助調查	68
第一節 研究說明	68
第二節 嘉義市國際性社團贊助行為現況	70
第三節 國際性社團藝術贊助內容調查.....	76
第四節 國際性社團未投入藝術贊助的原因	82
第五節 國際性社團投入藝術贊助的可能與方式	84
第五章 國際性社團藝術贊助資源探討	89
第一節 國際性社團的贊助資源.....	89

第二節 藝術團體爭取贊助的準備工作.....	94
第三節 藝術公關對贊助的影響力.....	100
第四節 社會公益與藝術贊助結合之可能.....	105
第五節 藝術的堅持與妥協.....	109
第六章 結論與建議.....	118
第一節 研究結論.....	119
第二節 後續研究建議方向.....	121
參考書目.....	123
附錄 一、問卷設計說明.....	130
附錄 二、問卷題目.....	131
附錄 三、研究訪談紀錄.....	135

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究背景與動機

面對二十一世紀全球文化產業的新舞台，將藝術工作——特別是藝術行政工作，以專業化的方式經營管理似乎是無可避免的。畢竟在文化藝術推展工作上，僅僅依靠政府的政策或補助款，是難以滿足各藝文團體的經營目標。尤其這幾年國內對文化與藝術的推動，若依照行政院主計處（民 90）《社會指標統計》資料，我國藝文展演文化活動的個數是逐年增加的¹。再加上現在的文化意識強調本土性與在地性的認同，地方的藝文逐漸受到重視，許多小規模的文化藝術展演活動在地方與社區也獲得民眾認同。但是各種藝文展演的背後，除了創作人與靈感、構思之外，資金可視為藝術發展的基石，也是各藝術團體最擔心的問題，畢竟任何創作的實踐，都必須耗費一定的成本開銷，尤其是人力密集的藝術產業，精緻創作的背後，往往必須經過無數次的淘汰，才能顯現美麗的成果。就是因為藝術的成本所費不貲，在資金發展工作上，必須以更多樣化的開源，才可能滿足藝術的展演與營運的基本需求。其中對於藝術觀眾與贊助者的培養、開發，是必要也是必須的。因為觀眾是經費的基本來源，有觀眾的認同，才可能有票房收入；藝術有口碑，公部門的補助自然順利；有觀眾、有人氣，必然有贊助者願意投入經費支持。但是小區域的藝術市場、藝術創作者或小規模的藝術團體在經營上就會面臨經營瓶頸與困境。在嘉義市，部份小規模藝術團體就存有這樣的問題。

嘉義市，這個全省最小的省轄市，許多小規模的藝術團體在地方扮演著相當吃重的角色。因為這種傳統都市，居民的生活型態單純，多數民眾的休閒是在住家附

¹ 除了民國 88 年因為 921 地震等環境因素影響，其餘多為正成長，或僅小幅波動。資料來源：行政院主計處，（民 90），《社會指標統計—民國九十年》，頁 162。

近，所參與的藝文活動，除了文化中心外，多數是以學校、社區或廟宇集會所舉辦的小型藝文活動為主，例如：學校社團表演、廟會慶典的樂團演奏、地方戲曲演出等，而這些活動多數是免費的。從過去的票房經驗，藝文展演如果必須購票，在嘉義地區總有一定的市場侷限。因此較大規模的藝術團體，除非是由公部門主辦或已找到贊助者，否則礙於經費或票房考量，是很難在嘉義市演出。然而，藝術市場是可以培養的，若依照文建會的統計資料，過去數年出席文化藝術相關活動的人數，是逐年增加的（見表 1-1）。當然這些展演活動中，也包括了許多地方藝文團體或藝術家的展演活動。這些活動都需要經費，也許自籌、也許募款或尋求政府補助，但觀眾的票房行銷以及民間企業、社團的贊助支持是絕對不能少的。尤其民間的贊助資源，它不若公部門補助款的嚴格限制與要求，是許多藝文團體重視的資金來源。但是民間企業、社團為什麼願意參與藝術贊助呢？在藝術贊助過程中，他們所求為何呢？這是值得探討的。

表 1-1 民國七十八至九十年台閩地區藝文活動出席人口統計 單位：千人次

年	總計	美術	音樂	戲劇	舞蹈	民俗	每人平均
78	18,707	11,501	935	565	245	2,390	0.9
79	29,983	22,779	1,141	684	404	1,813	1.5
80	34,842	28,649	1,120	733	413	803	1.7
81	37,107	31,042	1,178	803	533	1,046	1.8
82	45,239	35,316	1,247	1,144	528	3,516	2.2
83	51,832	39,751	1,499	1,225	528	3,254	2.5
84	51,668	32,917	2,245	1,264	662	6,898	2.4
85	76,011	44,615	2,609	1,278	1,212	15,114	3.5
86	74,081	41,453	2,726	1,620	1,408	15,738	3.4
87	70,527	37,268	2,585	1,731	948	18,120	3.2
88	56,652	31,567	2,315	1,677	1,101	10,445	2.6
89	71,547	41,197	3,280	1,432	1,284	9,824	3.2
90	79,624	41,170	3,003	2,586	1,297	14,443	3.6

資料來源：行政院文建會，民國 90 年「文化統計」

從表 1-1 我們可以發現，近十年來國人對文化藝術的參與是越來越高。當然，企業是跟著人走，因為有人就有市場，有市場就有錢賺，企業經營者為了市場利潤對於藝術的環境也愈加重視。估且不論企業的原始目的為何，當他們投入藝術贊助

後發現，藝術的確提供一新的市場、新的品味，它拉近了買賣雙方的距離，也提高了產品的市場位階。同時，藝術讓企業的能見度提升，也彰顯了企業主的品味與榮耀。這讓許多企業願意投入更多贊助資源，來滿足社會大眾對藝術的期望。這些藝文贊助可以是多樣化的，例如與博物館合作辦理特展，或捐款贊助、認養某表演團隊。也可能配合企業的產品做包裝行銷，甚至成立企業自己的基金會，來主辦文化藝術活動。這些藝文活動的推動，最終的目的在於獲得民眾「認同」(identity)，從藝術的認同到贊助者的認同，進而是對企業產品的認同。

多數企業都期望藉由贊助藝術活動，獲得媒體的青睞，因為每一次的贊助，都代表贊助者「善盡社會責任」、「支持文化藝術」的潛在意義。企業經營者也希望在贊助活動上獲得「直接與間接的利益²」。因此多數企業在贊助對象的選擇上，就有較多的條件與要求，從「表演水準」、藝文團體的「口碑」到「知名度」都是考量因素³。相形之下，許多地方性、小規模的藝文團體則可能因為知名度不高，或者曝光機會少，得到的贊助機會就更少了。

特別是近年來全球經濟持續萎縮，我國的經濟成長率在民國九十年更是首次跌落負數⁴，其他包括國內生產毛額、工業生產指數、平均國民所得，在九十年都呈現少見的衰退⁵。許多中小企業在一片不景氣的陰霾下遭受重擊或出走外地，相對的也影響到許多藝術產業，就連部份長期接受民間企業支持的知名藝術團體，也失去許多贊助機會，更枉論那些曝光機會少、知名度不高的地方藝文團體。然而，民間的贊助資源真的停滯了嗎？還是因為我們的忽略而不自知？由於筆者的工作身份，有機會接觸部份民間國際性社團（例如：獅子會、青商會、扶輪社等）的幹部與成員，

² 林瑩滋，(民 88)，《台灣企業贊助藝文活動的動態與決策模式之研究》，國立中山大學企研所碩士論文，頁 127。

³ 談緝、夏學理，(民 84)，台灣工商企業對表演藝術贊助態度之研究，《空大行政學報》第四期，民 84 年 11 月，頁 70、72。

⁴ 依據行政院主計處的資料，我國的經濟成長率自民國 55 年起至今，唯 90 年出現-1.9 的負成長。資料來源：行政院主計處，(民 90)，《社會指標統計：民國九十年》，頁 12。

⁵ 同註 1。

發現這些社團對於公益活動的參與仍然熱衷，但是對於藝文活動的認知卻相對有限。民間許多社團雖然也受到經濟不景氣的影響，但多數社團仍然有基本的活動預算與一定的公益基金，同時也期盼贊助藝文團體或共同舉辦有意義的藝文活動。但是他們卻擔心活動品質，不瞭解藝術創作的內容、方式而未曾涉入，這對藝文環境而言是相當可惜的，因為許多資源是存在的，只是未能善加運用。

若依照文建會所提之九十一年施政報告，主委陳郁秀對於文建會的未來工作，提出了十項施政目標，其中第九項即是鼓勵民間企業贊助投資或認養文化藝術活動與團體⁶，這也可以看出，民間企業對於文化藝術的支持與否，攸關我國文化政策的重要發展。事實上，上述的民間社團成員，都是企業的負責人、經理人或重要幹部，其參與社團的基本目的之一即是回饋自己的社區、參與社會服務，這對於許多尋求資金發展與藝術贊助的藝文組織，實為一條互動蹊徑。然而，國內對於這些社團參與文化藝術贊助之研究並不多見，對於嘉義市各國際性社團實際投入文化藝術贊助的現況也難以得知。因此，本研究的動機即是希望在經濟不景氣中，為小規模的藝術產業，開發一贊助空間。冀望透過本研究，來瞭解嘉義地區民間社團贊助文化藝術活動的可能與動機，同時探討目前六大國際社團的贊助行為及可能贊助方式。藉由研究結果之呈現，讓國際性社團對文化藝術有更深度的認識與瞭解，同時提供藝術團體一條線索，做為未來爭取贊助的策略思考。

二、研究目的

本研究欲達成的主要目的有三：

- (一) 研究嘉義市國際性社團對贊助、推廣文化藝術活動之可能性。
- (二) 探究國際性社團的贊助行為與贊助機制。

⁶ 資料來源：行政院文建會網站 <http://www.cca.gov.tw/>

(三) 藉由本研究結果之呈現，讓各國際性社團對文化藝術有更深度的認識與瞭解，同時提供各國際性社團與藝術團體雙方一條線索，做為未來投入贊助與資金多元發展的策略思考。

具體研究方式擬達成以下目標：

第一部份：探討嘉義市國際性社團目前贊助藝文活動之現況。調查內容包括：贊助時機、贊助藝文活動的百分比、贊助動機、選擇贊助對象或方案時之考量因素。

第二部份：探討嘉義市國際性社團贊助藝術團體之可能性以及對於文化藝術活動的認知、看法。同時探討各社團不願贊助藝文活動之理由與看法。

最後綜合市場現況及研究結果，提出具體可行的建議，做為藝文組織、個人未來爭取藝術贊助的參考，同時也提供各國際社團未來投入文化藝術活動的可行方向

第二節 研究範圍與研究限制

一、研究範圍

本研究中之「嘉義市國際性社團」，是針對民國九十一年在嘉義市登記立案之 298 家社團組織做篩選。首先，社團成立宗旨中必須以「社會公益」及「社會服務」為工作重點，其次社團組織身份應屬「國際性社團」，即有跨越國際的總會與分會。成員由企業或職業界人士以業餘的身份參與，並能夠提供自身的人力、財力、物力來參與社團的活動。因此，以個人興趣、聯誼為具體達成目標之聯誼會、校友會、宗親會、互助社，或專門執行某些特定服務的協會（例如捐血協會、生命線協會、國際紅十字會）職業工會等社團已初步排除。在這個限制下本論文所探討的社團共有獅子會、同濟會、扶輪社、青商會、崇她社、國際工商經營研究社等六種民間社團。

「文化藝術贊助」，簡單的說就是民間社團對地方文化工作、文化產業、藝術團體、個人或藝術活動提供財力、物力或其他方面的幫助。因為本研究的對象是以民間六大國際性社團為主，參與社團的成員大多位居各企業的中堅份子或事業有成，除可提供有形的財力或物質資源外，亦可能提供的無形的社會資源與社會財，包括「公共關係」與「人力資源」等。

所以本研究對「國際性社團投入藝術贊助」定義為：「國際性社團基於社會責任、形象提升、公共關係或其他目的考量，提供其社團資源（包括有形的金錢、物資或無形的人力、人際關係）來舉辦或協助文化、藝術團體發展活動之行為。」

二、研究限制

本研究在社團及訪談對象上，試圖以嘉義市六大國際社團為例，探討民間社團投入公益活動的可能資源與文化藝術贊助模式。但每一個社團的成立，社長、會員的背景都不相同，在全國各縣市，各國際性社團也可能因區域幅員大小、地域的影響、環境的不同而有其特殊性，並不能以單一縣市的活動內容來涵括所有社團的贊助模式。另外，本研究部份資料與訪談內容受限於訪談者的身份或社團資源、隱私不便公開，或因職務輪替、交接、文書資料不全等影響，致使許多贊助活動並無佐證照片資料，僅能夠透過問卷調查資料來瞭解，或請受訪者或承辦人員口述。但是在口述調查工作上可能會有幾個盲點。其一，國際性社團的會長是一年一任，許多社團負責人對相關業務並非完全熟悉，在口述過程上可能與事實有所落差。其二，因為許多受訪者也是企業的經營者或重要決策幹部，受訪者往往會受限於時間而簡短回覆，在許多問卷回答上也可能必須透過社團秘書代為查證回覆，這是本研究無法控制的變數。三，因為受訪者已對筆者的研究身份有所認識，故可能因為自我辨護，產生「霍桑效應」影響研究結果之分析⁷。

⁷ 霍桑效應(Hawthorne Effect): 指受訪者的回答會因為心理因素或研究人的背景,影響研究結果。

另一方面，國內目前有關贊助的文獻仍以「企業」或「基金會」為主，未有國際性社團投入藝術贊助的參考資料，而各國際性社團因為「社會階級」與「社團文化」的不同，許多社團內部活動參考資料並不願對外公佈，雖然筆者亦透過多人重複訪談的方式來實證贊助內容，但必然有其侷限性，在此一併提出。

第三節 研究方法與研究架構

一、研究方法

本研究為了解嘉義市國際性社團投入藝術贊助之可能與贊助機制，將採下列方法作分析探討：

(一) 文獻釋義法：

透過文獻回顧的方式，將過去學者所研究關於「藝術贊助」、「藝術價值」、「文化藝術產業資金發展」及「民間社團」的期刊、論文、文獻資料（包括圖錄、年鑑、報章雜誌、叢刊、專書與網路資訊資料），做蒐集整理，經檢核探討後，成為本論文之背景知識，並透過學術研究的方式，予以序列說明，作為本論文撰寫依據。

(二) 實證研究法：

1. 訪談調查法：

本研究針對研究主題之需要，對各社團會長、幹部以及相關工作人員，以結構性訪談（structured interview）方式來記錄個案分析，並進行相關資料之蒐集、調查、研討。同時將訪談問題設計成問卷，對嘉義市立案之國際社團，以問卷進行目的抽樣（purposive sampling）。問卷訪談的內容可分成二大部分。

第一部份探討社團贊助行為，調查內容包括：公益活動內容、對文化藝術之看法、贊助文化藝術事業之動機、選擇贊助對象或方案時之考量因素、贊助文化藝術事業的方式等。

第二部份為探討社團未曾贊助文化藝術活動之原因，同時詢問藝術公開的必要性及藝術贊助與社區公益結合之可能與看法。

2. 參與式觀察法：

為實證本研究內容，瞭解國際性社團對嘉義市藝文團體的贊助現況，筆者透過「嘉義市國樂協會」、「嘉義市蘭潭樂坊國樂團」、「嘉義市藝術行政學會」等藝文團體所舉辦的活動，參與贊助工作的執行，以蒐集相關的贊助資料。

在研究過程中，筆者以義工的身份，參與上述嘉義市各藝文團體的行政工作，瞭解藝文團體在活動上的運作及實際需求，諸如：舉辦一場演奏會需要多少經費、能夠向公部門申請多少補助款、如何向民間企業、國際性社團申請贊助、社團可能提供的贊助有那些。在參與過程中觀察各藝文團體的工作現況，並從活動中記錄藝文團體爭取民間贊助的方法，分析贊助的利弊得失，以為本論文的研究實證資料。

本研究目標主要在於瞭解嘉義市國際性社團過去投入文化藝術贊助之行為，並探討各社團未來投入藝術贊助，以及將社區公益與藝術贊助結合之可能性，因此筆者於民國九十二年一月十八日起至九十二年三月二十八日止，透過電話聯繫做初步訪談後，行實地的拜訪，對民國九十年嘉義市社會局所公佈之獅子會、同濟會、扶輪社、青商會、國際工商經營研究社與崇地社等六大國際性社團組織做訪談與問卷調查。最後依照所得之結果作分析研究，期能讓民間社團與藝術團體，在未來辦理活動時有更多元的

選擇與發揮。

二、理論基礎

目前國內外有關企業贊助或藝術贊助之研究，多是從企業的立場來分析企業贊助，或是從企業管理的角度去分析贊助的效益，透過利他或利己的理論來分析企業贊助公益活動之動機，執行方式以及企業贊助影響因素等，然後對贊助者、受贊助單位提出建議。本研究的重心，則是以實證調查的方式，探究民間社團的贊助資源，從不同的角度去比較論述贊助雙方的需求、堅持，預判贊助執行的困難點。同時透過布赫迪厄（Pierre Bourdieu）的文化資本（Cultural Capital）理論，從社會學的角度，來釐清贊助投入與文化場域、階級、利益之間的關係。另外，社會學家布勞（Peter M. Blau）的社會交換理論（social exchange），將贊助雙方的互動視為一種利益交換，社會交換的過程中除了獲得雙方利益外，還包括社會贊同、權力形成等因素。特別是本研究的社團贊助模式，與布勞對於人際關係互動過渡到組織與經濟的交換過程具相似性，本文將一併討論之。

（一）布赫迪厄的文化資本理論

選擇布爾迪厄的理論來解構贊助行為，係在於布爾迪厄的理論知識，超越了傳統主觀主義與客觀主義的二元對立，創立了自己的「生成的結構主義」(structuralisme génétique)，他將個人視為一社會施為者，一切社會活動、行為都是因為社會施為者的作用而形成。布爾迪厄從宰制的概念思考社會施為者的行為，從生活的結構來思索社會階層與權力問題，他在社會空間的概念下，提出了場域（field）與慣習（habitus）的觀念⁸。他認為欣賞藝文活動、參與或購買文化藝術品以及獲得認同的頭銜、名譽等，都是文化資本的累積，這些文化品味又受社會階層（strate sociale）的慣習影響，慣習的養成則受場域所影響。

⁸ Patrice Bonnewitz 著，孫智綺譯，(民 91)，《布赫迪厄社會學的第一課》，台北：麥田，頁 98-118。

場域並不是一個嚴格劃定界線，規範位置的實質空間，它是一具有相互關係的位置空間，每一個位置空間是相對於其他位置而存在。也可以視為一種網絡，社會施為者在網絡中相互作用，形成一個蘊含作用力的力場，這個力場又會作用到進入此網絡的施為者。社會施為者在場域中的行為、舉止與思考模式，會內化成一種傾向，成為一種自然而然、近乎本能的行動準則，這種內化後的模式稱為慣習，慣習是一持久但並非不變的行為，慣習讓進入該場域的施為者相互作用以提升自己，所作用的物可視為資本（Capital）。

資本原本是屬於經濟學上量的用語，例如資本的大、小、多、少，如果跳脫經濟學的範疇，布爾迪厄認為場域中的資本包括了經濟資本（economic capital）、文化資本（cultural capital）、社會資本（social capital）、象徵資本（symbolic capital）四種型態。經濟資本是由不同生產要素（土地、工廠、工作）及經濟財貨總體（收入、遺產）所構成。文化資本即掌握、轉化知識能力資格之總體。其又包括三種形式：身體內化的舉止行為（如個人儀禮、風範）、實體化的文化財貨與藝術收藏（如藝術品收藏），以及制度化下受社會制度認可的型式（如頭銜、學歷）。社會資本指個人或團體所擁有的社會關係。即是相互之間的公共關係、人際關係，此可以透過社交聯誼、相互邀請、維持共同嗜好等方式培養。象徵資本可視為上述三種資本受認可後的總體呈現，像榮譽、威望與名聲⁹。

在本研究中每一個不同的國際性社團都代表一不同的場域，每一位會員都可視為一施為者。如果我們分析這些社會施為者的身份與資本，可以發現他們多數都屬於社會的中堅份子，擁有一定的經濟資本。當他們加入社團成為會員後，等於進入社團場域，施為者就很容易受社團的慣習內化，來提升自己在各方面的資本。社會施為者參與社會的公益活動，除了自我內心價值的滿足，也可以在活動中相互聯絡

⁹ 相關資料可參考：高宣揚著，（民 91），《布爾迪厄》，台北：生智出版社，頁 247-252。或參閱 Pierre Bourdieu (1986), 'The Forms of Capital,' *Handbook of Sociology of Education*, edited by John G. Richardson (New York : Greenwood press) pp. 241-58.

情感，甚至有機會與地方官員、行政首長建立關係，此為一種社會資本的累積。

當社團在活動中累積與獲得各種可能資本後，形象、認同、名譽都成為社團的象徵資本，甚至社團名稱也昇華為一種象徵資本，可以吸引更多的社會施為者進入社團的活動場域。施為者加入越多，該場域所形成的慣習力場就越強，所擁有的資本就越加豐富，場域的力量自然就影響到其他的社會施為者，以及整體社會的價值觀與方向。所以我們可以假設，贊助行為就是一種資本的轉換與合成，社會施為者投入經濟資本後，換取及累積社會資本與文化資本，並藉三種資本的結合獲得象徵資本。而象徵資本、文化資本、社會資本又有利於經濟資本的提昇，並在循環中化約成施為者的內在。

（二）布勞（Peter M. Blau）的社會交換理論

在現實社會中，人與人的互動—饋贈禮物與提供服務的交換，不僅可以促進夥伴間的友誼，也可以提高雙方的情感與信任。但是在交換的過程中，除了換得雙方利益與需求外，交換的過程中可能還隱含著社會贊同、權力形成等因素。因此布勞在《社會生活中的交換與權力》一書中，對於「社會交換」(social exchange)理論的說明，就認為人類的交往互動除了直接交換獲利外，還可能透過間接交換獲得更多無形的利益，間接交換和直接交換不同處，在於它並非直接利益的取得，而是透過間接的方式來獲得利益。

社會交換指的是一些人的自願行動，這些人的動力是由於他們期望從別人那兒得到的，並且一般也確實從別人那兒得到了的回報。由於遵從內化標準不符合我們提到的交換定義，所以對社會壓力的遵從往往會產生間接交換。人們做慈善捐贈，並不是為贏得接受者的感激，而是為了贏得那些參加慈善運動的夥伴們贊同。¹⁰

¹⁰ Peter M. Blau 著，孫非等譯，(民 87)，《社會生活中的交換與權力》，台北：桂冠，頁 112-113。

在一個社會交換的場域中，如果其中一方（假設為 A）所提供的是另一方（假設為 B）需要的或共同認定價值的財貨（例如：金錢），提供者 A 即會受到 B 的感激，A、B 之間就達成金錢與感激的直接交換。同時，這個交換可以因此獲得第三者的認同，這個第三者可以不認識 A 或 B，可能是另一個交換者或是社會的其他群眾，他們認同 A 的做法也肯定 A 的行為，逐漸增加對 A 的好感進而產生尊敬，成為 A 間接交換的利益。因為間接交換獲得的認同與尊敬，提升了也鞏固了 A 的社會階層地位，因為任何贊助與社會公益都不只是一個道德義務，還意含著這是上層階級者應有的高尚行為。因此 A、B 以及第三者在位階的差異性將逐漸變成不平衡。

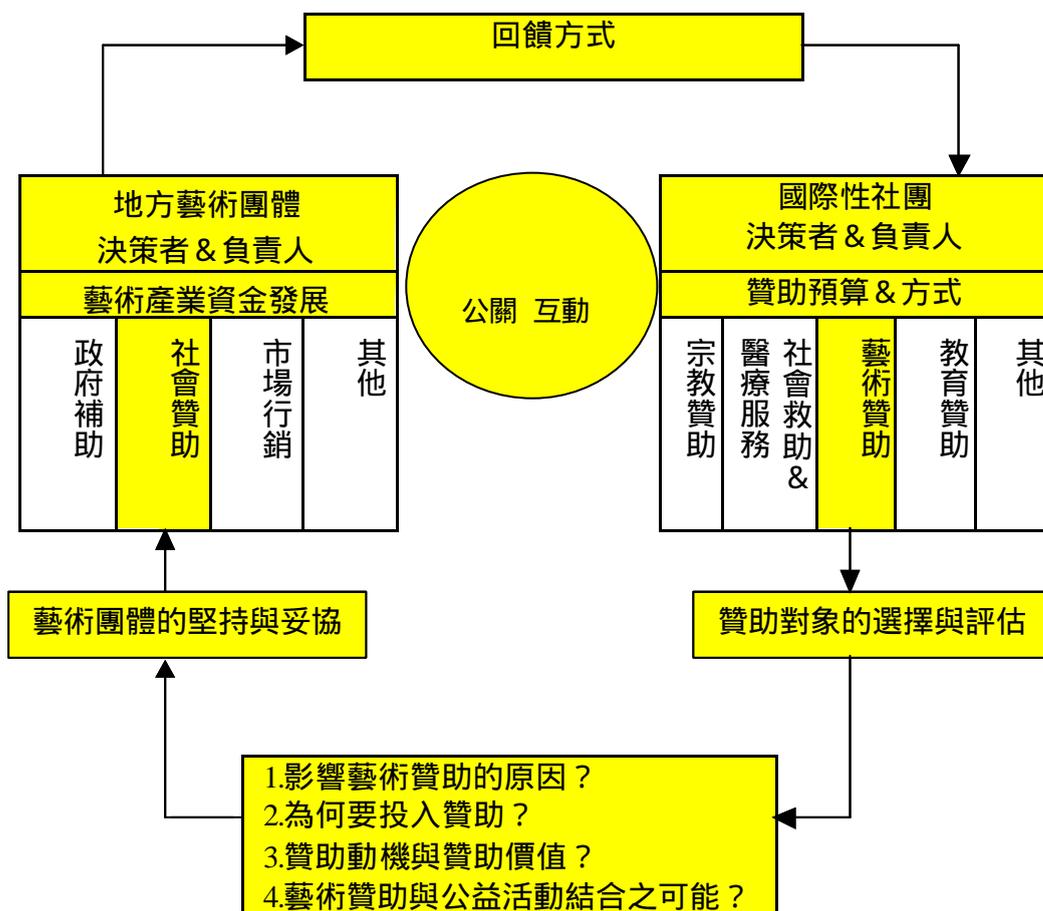
例如本研究中的國際性社團，各社團的贊助行為除了內在善意、內心價值的滿足以外，還可能包括他們期望從別人那兒換得回饋。這種交換方式有別於經濟價值的交易方式，並不一定是利益直接交換取得。即社團成員做贊助、捐贈並不是為了贏得受贊助者的立即感激（社團成員並不一定認識受贊助者），而是希望在贊助過程中獲得第三者認同，或透過傳媒獲取更多的外在認同。社團成員透過社團來集合一股新的贊助力量參與社會公益，確立自己內在的道德正義性和優越性的要求，它在意識型態上辨明並加強了它的社會地位和權力，不僅鼓勵上層階級者應承擔對下層階級的義務，而且使富裕者和掌權者能夠通過履行這些義務，在道德優勢的基礎上獲得尊敬並對社會提出某種交換條件與要求，這些條件與要求是否合理，還是已經影響了受贊助者，都是本研究探討的重點之一。

除此之外，本研究中的各國際性社團的成員都是來自企業界，他們透過社團有組織性的進行贊助活動，個體的贊助者與接受者之間並沒有任何的直接利益接觸和交換，而是透過社團來達成贊助目的。此與一般企業投入贊助是為了獲得企業最大利益有所不同，在本研究中也將一併討論。

三、研究架構

本研究的重點在探究嘉義市國際性社團的贊助機制，以及藝術產業的可行的資金發展方向，並且運用問卷與面對面訪談的方式，進一步獲得各社團對於藝術活動贊助推廣的基本要求與贊助可能。最後，從社會學的角度去分析國際性社團的贊助動機，並將社團不願投入藝文贊助之影響因素做實證探究，在研究結果中探討贊助的可行方向以及贊助危機解決方式。

研究架構



資料來源：本研究

第四節 名詞釋義

一、國際性社團

「社團」的概念是源自於我國「人民團體法」第八章社會團體之簡稱，同該章第三十九條規定：「社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他公益活動為目的，由個人或團體組成之團體。」依此法所申請成立的社會團體，即可被視為一民間社團組織。本論文旨在開發各社團之可用資源，所針對的「國際性社團」亦有其特殊性。部份社團是以社員互利或怡情、娛樂為宗旨，未將公共服務視為社團成立之主要目的，或社團在成立時也有其限定性政策、目標 - 例如「校友會」是以畢業校友聯誼活動為目的，「棋藝協會」是以個人興趣、嗜好做為聯誼入會之條件—這些社團並不在本研究之列。本研究的「國際性社團」是針對能夠將自我的資源投入「社會公益」及「社會服務」的社團。而所謂「公益」，依照辭海的解釋為「眾人共同的利益」¹¹，如果再以鄭文義先生所定義的公益團體 - 「是以公益為目的，具有獨立、公共及民間性質，依法所成立的正式團體」¹² - 亦可說明本研究「社團」的基本範圍。

本研究「嘉義市國際性社團」之定義基礎，是以民國九十一年在嘉義市登記立案之 298 家社團為基本對象，同時必須符合以下條件：

1. 該社團屬於國際型組織。亦即除了在本國申請成立社團組織外，在其他國家亦有採用相同規章成立社團，各個不同國家的社團在同一國際組織架構下，保持一定的合作關係。例如，各社團在國際總會的要求下，每年要繳交年費、會費，或有一定的工作目標、行動方向。
2. 社團之成立宗旨，將「社會公益」及「社會服務」列為工作重點，社團成員

¹¹ 趙錫如主編，(民 89)，《辭海》，台北：六統貿易，頁 85。

¹² 鄭文義，(民 78)，《公益團體的設立與經營》，台北：工商教育出版社，頁 23。

是由企業或職業界人士以業餘的身份參與，並能夠提供自身的人力、財力、物力，來參與社團的活動。

3. 以成就個人興趣、工作或特殊標的為宗旨所成立之社團，包括聯誼會、校友會、宗親會、互助社、職業工會、協會並不在本研究範圍。

經篩選後，符合本研究定義限制下的國際性社團包括：獅子會、同濟會、扶輪社、青商會、國際工商經營研究社、崇她社等六種國際型社團。故本研究將「嘉義市國際性社團」定義為：「民國九十一年在嘉義市政府立案的國際性社團組織。社團成立宗旨中應有從事『社會公益』或『社會服務』等項目，同時可提供有形的財務或無形勞務為公眾服務的社會團體。」

二、藝術與文化 (Arts & Culture)

「藝術」對許多人而言是一種抽象概念。過去多數人是將藝術解釋為一種「美的創作」、「美的收藏與欣賞」，但是許多當代或後現代藝術的強烈表現，似乎又讓參觀者對「藝術」更加迷茫¹³。如果我們以托爾斯泰(Leo Tolstoy) 對藝術所下的定義：「藝術是人類相互交際的方法之一」¹⁴，或許可以瞭解藝術不只是一種創作或欣賞，也不是解悶或興奮的感官享受，創作者在創作藝術的同時，也將個人情感投射在作品中，期待傳達內在的真諦與意義給觀者。雕塑家羅丹 (Rodin) 也說：

藝術，就是靜觀、默察；是深入自然，滲透自然，與之同化的心靈愉快...藝術鍛鍊人自己瞭解世界，並使別人瞭解世界。藝術，也是趣味，藝術家的一切製造都是他們內心的反映，是對於房屋、家具.....人類靈魂的微笑，是滲入一切

¹³ 在後現代主義的創作過程中，許多藝術創作者習於打破作品的材料限制，甚至將自己的身體融入創作之中，意圖讓創作品跳脫文本的形式與普遍規律，藉由觀眾的批判得到後現代藝術的實踐，並將行動視為獲得反思、知識的途徑。李歐塔 (Lyotard) 認為後現代藝術家或作者經常是以哲學家的角色自居，見鄭祥福，(民 88)，《後現代主義》，台北：揚智文化，頁 17。

¹⁴ 托爾斯泰 (Leo Tolstoy) 著，耿濟之 譯，《藝術論》，台北：金楓，頁 46-56。

供人使用的物品中的情感與思想魔力。¹⁵

因此我們所參與的各種藝術表演、視覺藝術（平面繪畫、立體雕塑等）、音樂、影像演出等活動，都是一種藝術的創作與情感表現。鄧佩瑜也在《表演藝術團體的經營管理》中強調：

表演藝術與其他型態的藝術作品，同屬『表達與精神』文化，是人類為克服自己這個敵人，排除自己心中的障礙平衡心理需求或抒發心中感受的產物。表演藝術呈現時，不但表演者得表現自己、抒發情感，同時也牽引觀眾的情緒、感覺與共鳴，使觀眾也得到舒暢和賞心悅目的快感。¹⁶

本研究對藝術之定義，即涵括各式各樣藝術創作，例如繪畫、雕塑、音樂、戲劇、舞蹈...等，同時各種藝文組織、個人所舉辦的活動與展演都包括。至於「文化」兩字的範圍則更廣，幾乎包含所有學科與文本研究。學者吳青松就曾經在《文化產業：文化生產結構分析》一書的結論文中，對文化有以下的闡釋：「文化有一百六十種以上定義，但是其相同的成份中最重要的是其『為一群人面對並且因應生活挑戰的成果』」¹⁷；英國文化學家 E. B. Tylor 在 *Primitive Cultures* 一書中曾對文化作如下的解釋：「文化是一種複雜的整體，包含了知識、信仰、藝術、道德、律法、習俗，以及一個人做為社會的一份子所獲得的一切能力和習慣」¹⁸，從這些學者的論述可以知道，「文化」兩字涵括的意義太廣，因此本論文並不單獨解釋「文化」兩字。

在研究過程中，筆者發現部份社團贊助者對於藝術贊助一詞並不清楚，反而因為參與文化中心的活動，認為自己只是贊助地方文化活動，做「文化贊助」。基於此，

¹⁵ 羅丹口述，葛賽爾筆記，(民 70)，《羅丹藝術論》，台北：雄獅，頁 17。

¹⁶ 鄧佩瑜，(民 86)，《表演藝術團體的經營管理》，《藝術管理二十五講》，台北市：文建會，頁 37。

¹⁷ 吳青松，(民 89)，《資訊社會中的文化產業》，《文化產業：文化生產結構分析》，台北：遠流，頁 263。

¹⁸ 轉載於 Ziauddin Sardar 著 陳貽寶譯，(民 87)，《文化研究》，台北：立緒，頁 4。

本研究對於「文化藝術贊助」解釋，強調於贊助藝術或文化藝術相關的活動，或贊助以藝術為主題的文化活動。目前公部門對此亦是以「文化藝術」稱之，像「財團法人國家文化藝術基金會」、行政院之「文化藝術獎助條例」。若依照行政院文化藝術獎助條例第二條對文化藝術事業的解釋：

本條例所稱文化藝術事業，係指經營或從事下列事務者：

1. 關於文化資產與固有文化之保存、維護、傳承及宣揚。
2. 關於音樂、舞蹈、美術、戲劇、文學、民俗技藝、工藝、環境藝術、攝影、廣播、電影、電視之創作、研究及展演。
3. 關於出版及其他文化藝術資訊之傳播。
4. 關於文化機構或從事文化藝術活動場所之管理及興辦。
5. 關於研究、策劃、推廣或執行傳統之生活藝術及其他與文化藝術有關活動
6. 關於與文化建設有關之調查、研究或專業人才之培訓及國際文化交流。
7. 關於其他經主管機關核定之文化藝術事業項目。¹⁹

若依上述解釋，「文化藝術」的範圍將更擴及包括資產保護、民俗技藝、電影、電視創作、文化出版、國際文化交流、研究等細目。為了研究方便，本研究中對於「文化藝術」的定義，即採用上述行政院文化藝術獎助條例中對文化藝術事業的解釋。

三、贊助 (Sponsorship)

贊助的定義隨著時代變化及贊助者的觀點、行為方式而有所改變。亦即贊助人的動機、贊助方式以及時代背景、贊助對象都可能影響其解釋。英文中，贊助一詞有 Patronage 與 Sponsorship 兩種用法，Patronage 為歷史性通稱的贊助說法，其涵蓋的意義較廣，是比較抽象的贊助解釋。Sponsorship 則為最近二、三十年，對企業贊助的用法。例如在英國，Sponsorship 被視為具有商業行為，企業贊助的目的是為

¹⁹ 見文建會網站<http://www.cca.gov.tw/law/> 92 年 10 月 20 日。

了商業促銷、提升企業知名度與形象，並可以藉贊助來減免稅額，因此企業或財團的贊助會使用 Sponsorship。相對於此，Patronage 被視為一種慈善捐贈或不做要求的純贊助，是偏向一種利己與個人榮譽的表現²⁰。

目前國內外以「贊助」為主題的文獻，多數是從企業贊助的角度做分析。表 2-1 即彙整相關文獻的贊助定義，依年代、研究學者以及贊助行為方式做一說明。

表 2-1 贊助定義

年代	作者	贊助的解釋方式	「贊助」(Sponsorship) 之定義
民 79	劉念寧 ²¹	企業公益贊助	企業扮演了參與者的角色，企業以提供金錢、實務或勞務等方式主辦、參與或協助教育、藝文、體育、保健、環保及社會關懷等活動，但不包含企業家以個人名義進行者。
民 82	陳嫣如 ²²		
民 84	楊炳韋 ²³	企業的公益贊助	企業基於社會責任或其他行銷目的，以提供有形的財貨或無形的勞務等方式，參加對社會整體公益有貢獻的活動，活動範圍包括教育、文化藝術、體育、醫療保健、環保、慈善關懷、宗教和軍事國防等。
民 84	韓大衛 ²⁴	贊助	一種交易過程，藉由雙方各提出金錢、器材、人力支援與廣告機會等互惠資源，促成彼此的成功。
1985	Dayton Hudson 基金會 ²⁵	贊助 (Sponsorship)	除了直接以金錢資助外，以有形資產、人力資源資助的成本，和相關行政成本均應包括在贊助中。
民 87	夏學理等 ²⁶	贊助	一般所謂贊助，除了直接經費資助外，還包括諸如：人力、物力、法令配合等資源提供及服務。
民 87	鄭展璋 ²⁷	企業贊助文化藝術	企業提供資源，舉辦或協助文化藝術事業發展之行為

²⁰ Chin-tao Wu, (2002), *Privatising Culture*, (London and New York: Verso), p.128.

²¹ 劉念寧, (民 79), 《大型企業贊助公益活動之研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

²² 陳嫣如, (民 82), 《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會學研究所碩士論文。

²³ 楊炳韋, (民 84), 《企業贊助公益活動行為之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

²⁴ 韓大衛, (民 84), 《企業贊助大專院校運動代表隊調查之探討》，《大專體育》17 期，民 84.04 頁 32-36。

²⁵ 轉載自林瑩滋, (民 89), 《台灣企業贊助藝文活動的動態與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，頁 8。

²⁶ 夏學理, (民 87), 《文化行政》，台北縣：國立空中大學。

²⁷ 鄭展璋, (民 88), 《企業贊助文化藝術事業之研究》，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

1988	Ton Otker ²⁸	商業贊助	強調涉及贊助管理面的活動，認為商業贊助是企業為了特定行銷或溝通目標，所購買或發展對於一事件、一團隊或一群體之聯想。
民 89	林瑩滋 ²⁹	企業贊助藝文活動	企業贊助藝文是善的表現，屬於公益活動的一種，範圍也較 Philanthropy 來的小，此動機不只是純粹為善，基於行銷與稅法的優惠措施，也可能造成企業贊助行為。
民 90	陳柏蒼 ³⁰	企業贊助	企業贊助是一種企業贊助者與被贊助者之間，為達到各自特定的目的所進行之資源交換行為。運用雙方有形或無形資源的聯結，共同促成雙方目標達成行為的活動。
民 90	游舒惠 ³¹	企業參與公益活動	企業基於自利理由或社會責任，以提供有形或無形價值活動之方式，參加對社會整體公益有貢獻的活動。

資料來源：本研究整理

在表 2-1 中，各學者與研究文獻所做之贊助定義雖然不盡相同，但是以下幾個條件，可視為「贊助」成型的基礎條件：

- (一) 贊助者：包括企業、社團或基金會、個人，基於某些動機、目的願意提供人力、財力或物資來支持或推動某一活動。
- (二) 被贊助者：包括體育、文化、藝術、醫療、環保...等團體或個人，亦可能是以單一活動做為贊助對象。
- (三) 贊助動機、原因或贊助目的：目前各論文探討的贊助原因、動機包括利他（包括社會責任說、發自內心、道德論述...）與利己（商業利益、長短期利益...）等方式。
- (四) 贊助方式：包括有形的金錢、物資或無形的人力、智慧與人際關係。

²⁸ 轉載自陳柏蒼，(民 90)，《企業贊助對企業品牌權益影響之研究》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，頁 7。

²⁹ 林瑩滋，(民 89)，《台灣企業贊助藝文活動的動態與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

³⁰ 陳柏蒼，(民 90)，《企業贊助對企業品牌權益影響之研究》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

³¹ 游舒惠，(民 90)，《企業參與公益活動與公益行銷之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

(五) 受益對象：受益對象並非只是受贊助者，依照贊助方式不同，贊助受益者也有所區分，包括贊助者、受贊助者與一般民眾。例如：國際工商聯誼會為了慶祝社慶，贊助雲門舞集在嘉義市的演出活動，該演出活動也開放民眾購票參觀，但票券收入會再捐出。對於此，民眾不一定知道社團贊助藝術活動的原因、動機，雖然贊助目的被視為社團活動的延伸，是一種自利行為，但是也讓藝術演出者獲利，也嘉惠嘉義市民有機會欣賞一流的表演藝術。因此，贊助者、藝術團體、觀眾三方面都可視為贊助的受益對象。

在此有兩點是必須特別說明的：其一，我國對於來自公部門的經費多數以「補助」稱之，對於「贊助」，一般認為經費來源是民間單位。所以本論文中的「藝術贊助」指的是「民間對藝術團體、個人或藝術活動提供財力或物力的幫助」。其二，本研究的重點旨在探究藝術贊助的資源，因此對「贊助」一詞採較寬的解釋，各種有助藝術發展的行為、方式，都被視為贊助的一部份。所以將「社團投入藝術贊助」定義為：「民間社團基於社會責任、形象提升、公共關係或其他目的的考量，提供其社團資源（包括有形的金錢、物資或無形的人力、人際關係）來推動、舉辦或協助文化、藝術團體發展活動之行為。」

第五節 文獻探討

依照筆者對現有的贊助文獻蒐集，以及對民間國際性社團的活動資料整理，發現國內目前除了報紙的新聞資料外，並不嘗見任何有關國際性社團贊助藝術活動的文獻。因此本研究僅參酌現有企業贊助或藝術贊助的研究資料做回顧與分析。特別說明的是，企業與社團的贊助並不相同，因為贊助者的立場不同，贊助動機與贊助資源都有其差異性。本研究中的民間國際性社團成員，雖然都是企業的經營者或專業經理人，但是以社團名義投入藝術贊助的立場並不能完全等同企業贊助者的贊助

動機。

現有關於藝術贊助的文獻，若依照研究對象立場可以分為幾種：其一是從企業贊助公益活動的立場來談贊助影響力，而文化與藝術贊助即涵括於公益活動之中。其二是將研究的範圍縮小，探討企業贊助藝術活動的效益。上述兩類企業贊助論文，分析的內容都包括了贊助效益、贊助動機，或以利他、利己學說，對企業提出不同的建議與看法。此外，還有部份文獻是從受贊助者的立場，探討可行的勸募策略、贊助資源，或是從文化批判的角度分析藝術贊助背後所存在的贊助動機，這部份的論述多偏向大型的藝文展演贊助，作者透過批判理論作贊助者與被贊助者之間的比較論述，並分析企業贊助對藝術與文化的影響力。

一、企業贊助公益活動

國內以企業贊助為主題的文獻，始於民國七十九年劉念寧³²（以下稱劉君）針對國內一千大企業所做的問卷實證研究。在研究中劉君就「企業支持贊助公益活動的理由」、「反對企業公益贊助的理由」、「企業公益贊助策略」以及「企業實際從事公益贊助情形」作問卷分析。在研究中發現，國內大型企業對「企業贊助有助企業建立良好形象」、「有助企業和社區保持良好關係」、「回應社會大眾對企業之期望」、三論點贊同度最高。而反對企業贊助的理由則相當分歧，包括有「企業唯一社會責任是追求股東利潤極大」、「企業贊助會減弱企業競爭力」、「企業並不具專業知識以進行非商業決策」等。

在企業贊助動機上，國內企業認為「社會責任」、「企業形象」與「純粹為善」最重要，同時企業規模越大、企業贊助立場越積極的企業，越重視社會責任。在決策權方面，多數企業的決策權掌握在高層主管上，所贊助的活動以社會福利、教育、社區服務、環保為主，體育、醫療保健、藝術文化都屬少數。企業的贊助方式是以

³² 劉念寧，(民 79)，《大型企業贊助公益活動之研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

金錢為主，另外有部份企業會提供公司產品以及人力支援。從劉念寧的研究中可以發現，當時的企業公益贊助中仍然以慈善贊助為主，藝術文化贊助僅屬少數。

楊炳章³³（以下簡稱楊君）則是針對國內中華汽車、統一超商、台灣飛利浦等九家企業行個案分析，以深度訪談的方式來研究國內企業贊助公益活動之行為，同時建構三十八項命題，作為後續研究的驗證基礎。在楊君的研究結論中指出，企業贊助動機包括與公司產品直接相關、間接相關、無相關三種，多數企業仍是以公司利益為優先考量。如果企業是基於促銷的目的參與公益活動時，偏好選擇與公司產品直接相關或可以延伸某種理念與公司產品做連結的公益活動。公司如果為了打響知名度，則會偏好體育類型活動，並且會長期持續投入贊助。如果是基於公益形象的目的，參與公益活動時則會偏向社會福利型的活動。同時市場競爭越激烈的產業，企業公益贊助的程度也較高。

對於企業贊助決策上，高階主管仍影響企業的公益贊助決策，尤其是高階主管的個人興趣和人脈關係，往往會因此指定贊助的活動類型與對象。而企業在公益贊助工作上，多數是由公關或行銷部門負責，此說明了企業認為公益贊助可強化企業的形象與公共關係。除此之外，楊君在論文結論的最後一點還指出，當企業主持人出任某非營利事業的首長時，遇到急難事件發生或是社會大眾特別重視的社會議題，都會影響企業贊助公益活動類型的選擇。

二、企業贊助藝文活動

細數國內對於企業投入藝術贊助的研究，曹先進（以下稱曹君）所著《我國企業家贊助藝術行為之研究》³⁴，可以算較早的研究資料。該研究是針對我國企業家（以政大企研所企業家班對企業家之定義）進行問卷抽樣調查，用以瞭解我國企業的藝術贊助動機、贊助經驗、贊助行為與組織特徵。

³³ 楊炳章，(民 84)，《企業贊助公益活動行為之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

在曹君的研究結果中，「肯定藝術內在價值」、「提高生活品質」、「藉藝術活動溝通交流」、「達到公關宣傳效果」為企業的主要贊助動機。而「不易喚起注意」、「企業與藝術應各付生存責任」、「藝術無關緊要」、「贊助藝術是大企業而非中小企業的责任」等，則被企業視為未投入藝術贊助的主要原因。在藝術贊助方式上曹君共提出了「購買藝術品或入場票券提升品味形象」、「運用公司內部資源提供協助」、「贊助印刷費用」、「有計劃提供長期支持」、「透過政府或媒體管道間接支持」、「提供固定預算或贊助國際交流」、「提供創作、訓練、經營環境或費用」以及「購買藝術品或入場票券做為促銷贈品」等八種類型供受訪企業選擇，其中又以「購買藝術品或入場票券提升品味形象」、「運用公司內部資源提供協助」、「贊助印刷費用」為企業較願意提供的贊助方式。對於贊助活動的類型，曹君也提供了「中國書畫」、「西畫」、「音樂」、「攝影」、「陶藝雕塑」、「舞蹈」、「戲劇」、「民俗曲藝」等八項供選擇，其中又以「音樂」及「中國書畫」最受企業贊助者認同，其次為「戲劇」、「民俗曲藝」。

談緋、夏學理所作的「台灣工商企業對表演藝術贊助態度之研究」，是以傳真問卷及電話採訪、面對面訪談等方式，對國內的企業隨機抽樣作調查，以瞭解企業對藝術贊助之奧援有多少³⁵。在問卷處理上，是採取企業個別分析之方式做說明。這種研究方式可以讓我們對個別企業的藝術贊助看法上，有較深入的探討空間。像裕隆企業對藝文活動的堅持及贊助可能性最大、所準備的經費預算也較高。可便於未來藝文團體作準備。但是在企業廣度上則有所限制，比較無法看出整個社會中企業對藝術的支持度。

近年來，學術界對藝術贊助愈趨重視，陳以亨、鄭展璋、林瑩滋都提出相關的研究報告。陳以亨「贊助藝文，企業新選項」的調查結果，無論是時效性、效度、

³⁴ 曹先進，(民 79)，《我國企業家贊助藝術行為之研究》，政治大學企業管理研究所碩士論文。

³⁵ 談緋、夏學理，(民 84)「台灣工商企業對表演藝術贊助態度之研究」，《空大行政學報》，第四期，84 年 11 月，頁 59-75。

信度、廣度都具有相當高的參考價值³⁶。研究調查報告所進行的時間，是以民國八十九年的數據為主，調查的對象包含了台灣前 500 大企業，包括製造業 300 大、金融業 100 大及服務業 100 大、文馨獎三屆得獎企業，共 544 家企業進行問卷調查，所得的研究結果包括 67% 的企業贊助過藝文活動、高階主管影響決策（70%）、贊助經費來源不穩定（近 50% 沒有編入年度預算）以及贊助活動以短期個案為主（53.7%）。研究建議中，針對企業、藝術團體、傳播媒體、政府提出許多專業、正面的建設意見，例如「文馨獎」在社會上、藝術上所代表的意義，傳播媒體對藝術的影響力等等。這些透過調查數據所提出的問題、所得到的研究結果，對於企業與藝文贊助的研究分析上，都足具參考。

鄭展璋所作的《企業贊助文化事業之研究》，也是針對 1998 年天下雜誌製造業前 500 大、服務業前 250 大、金額業前 50 大企業進行問卷調查。並訪談五家文馨獎得獎企業³⁷。該問卷調查雖然回收率不高（僅 9.45%），但許多研究資料仍具參考價值。像贊助方案是否與企業理念和目標配合，是企業最重視的評估準則；贊助方式以贊助文化藝術展演與表演、出版傳播、推廣活動為最多；贊助類型以民俗文化類與音樂類最獲企業青睞。而金錢則是企業最主要的贊助方式，每年金額在十萬至一佰萬間的企業最多。該研究中也提出企業未來對文化藝術贊助的趨勢，以及進行贊助可能面臨的問題包括：「追求公益價值與附加價值兩難、藝文價值之問題、藝文團體對於企業的不瞭解、贊助效果之疑慮」等，供藝術團隊與企業界做策略研究。

林瑩滋的研究是以文馨獎三屆得獎企業為樣本母體，從一般獎中挑出不同產業別，以台灣諾華製藥、港龍航空、明德春天百貨、匯豐銀行、國巨電子公司等五家企業為研究對象並進行深度訪談³⁸。在研究結論中也提出企業贊助藝文活動，從長遠經營角度觀之，都屬於一種利己行為，可以分為產品銷售直接相關與間接相關兩

³⁶ 陳以亨，(民 90)，贊助藝文，企業新選項，《國家文化基金會會訊》，民 91 年 1 月，頁 8-11。

³⁷ 鄭展璋，(民 88)，《企業贊助文化藝術事業之研究》，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

種動機。也針對贊助者的組織內部因素、外部因素、決策過程模式與贊助行為之關係進行分析，最後提出建議供企業界、藝文界及政府做參考。

三、贊助資源與文化批判

相較於上述以企業管理為出發點的贊助文獻，以下幾份研究則跳脫經營者的觀點，從另外一個角度來探討贊助資源與藝術贊助。陳嫣如是從企業的公益贊助活動中，探討企業贊助公益活動的動機，以及企業贊助的方向，並對公益與社福團體提供建議與可行的勸募策略³⁹。賴嘉玲是從布赫迪厄（Pierre Bourdieu）的文化資本理論(Culture Capital Theory)出發，去解構企業贊助與藝術界、博物館之間的關係，以瞭解莫內故宮展在贊助者介入後所受的影響⁴⁰。王雅玲則是從國立歷史博物館與國內中時、聯合兩報系媒體合作舉辦的超級特展（Blockbuster）中，討論商業與文化藝術的互動，以及特展所引發的文化現象，例如文化工業、文化消費、藝術商業化等情形⁴¹。同時從中探究博物館企業贊助者在藝術展場的角色，以及民間企業參與藝術活動是否已影響藝術觀展品質等問題。

³⁸ 林瑩滋，(民 89)，《台灣企業贊助藝文活動的動態與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

³⁹ 陳嫣如，(民 82)，《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會學研究所碩士論文。

⁴⁰ 賴嘉玲，(民 84)，《莫內故宮展與台灣社會文化變遷：一個文化生產場域的個案研究》，國立台灣大學社會研究所碩士論文。

⁴¹ 王雅玲，(民 91)，《從超級特展探討博物館與傳播媒體的互動：以黃金印象 - 奧塞美術館名作與兵馬俑 - 秦文化特展為例》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

第二章 國際性社團概況

本章旨在介紹國內各國際性社團的基本資料與活動概況。同時透過各報章媒體的報導以及筆者的蒐集資料、相片，將各社團過去曾經參與的公益活動做一說明分類，以利瞭解各社團的贊助現況。

第一節 國際性社團介紹

一、獅子會 (LIONS)

獅子會是一個國際性社團組織，始於 1917 年。由當時在美國芝加哥市的一群商會會員聯合發起，組成一個以改善社會民生，進而為全世界謀福利為宗旨的服務組織。此組織在 1917 年 6 月 7 日於成立大會上通過正式定名為「獅子會」。其名稱是由英文 "LIONS" 直譯而來，根據獅子會內部資料以及國際獅子會網站的說明："L" 代表 Liberty (自由)，"I" 代表 Intelligence (智慧)，"O" 代表 Our (我們)，"N" 代表 Nation's (國家的)，"S" 則是代表 Safety (安全)。⁴²

國際獅子總會憲章及規程規定，任何達法定年齡同時具有良好品格及良好社會上聲名的人士均有資格加入所屬法定的獅子會，但只能透過邀請方式始能加入獅子會成為會員。目前獅子會的組織運作已遍及全球 186 個國家及地區，超過 44,500 個分會，並有約 140 多萬男女會員。獅子會是超政治、超宗教的國際性服務團體，其成立宗旨除聯絡會員間感情及從事社交活動外，亦運用其本身的力量，或在其他社團的合作下，針對社會的需要，提供適當的服務計劃。其服務工作包括地方性（例如社區服務、急難救助或文化、經濟發展等工作。）和世界性（例如：國民福利，國際友誼及人類和平）兩方面。獅子會的最高理念是 We Serve，便是「服務社會，

⁴² 本文有關獅子會的介紹，除了透過受訪者提供外，並參考各期國際獅子會《獅子會刊》中文版。張啟仲，《獅子會刊》，台北市：獅子會刊雜誌社。以及國際獅子會中華民國總會網站。詳細資料與介紹可參閱 <http://www.lionsclubs.org.tw/> 92 年 12 月 25 日。

造福人群」。獅子會創立的宗旨，共有五大項：(1)發揚人類博愛互助的精神；(2)增進國際友好關係；(3)尊重自由，啟發智慧；(4)提倡社會福利；(5)促進國家安全。

目前台灣的獅子會屬於國際獅子會 300 複合區（讀為參零零），雲嘉南地區則屬 300D1 區。在嘉義地區的獅子會有嘉義、吳鳳、朴子、阿里山、蘭潭、六美、嘉鳳、嘉女、蕙蘭、玉山、新港、桃城與嘉華獅子會，從各會名稱我們可以看出，獅子會是一個重視地方服務的社團，對於自己居住的社區、自己成長的環境尤其重視。成員大多來自於當地社會菁英或企業負責人、經營者，每一會的人數從三十到六十人不等，由於必須繳交一定的入會費及年費（各區分會依自己的規定收地方會費，從三萬到十萬不等，每年再依總會的規定以及自己會員人數交總會會費），同時許多公益活動的經費都來自於會員樂捐，因此在經濟不景氣時，新會員的吸收及舊會員的持續投入，都受到相當影響。

獅子會的會長與其他國際型社團相同，都是一年一任，每年三至四月份召開會員大會改選，七月一日交接至隔年六月三十日。會長以下有第一、第二、第三副會長，每年會員大會選出第三副會長，進行三年的學習與傳承。同時每年每一區都有其年度主題，以雲嘉南地 300D1 區為例，本年度主題為「友誼至上，服務為先」。各分會主要的工作方向是配合年度主題，經過會長、社員的提案，理事會通過後即列入年度計劃實行。由於活動經費是來自所有會員，所以除了特殊事件外，各會的預算都會依年度預算推動，除了社區公益與社會服務工作，會員之間的聯誼活動也是重點。

獅子會會員多是企業經營者，部份會員並無法親自參與籌劃、準備，因此在活動選擇上也以過去曾推動的公益活動為主，或行直接捐款、捐贈。部份獅子會社團會另成立少獅會，吸收三十五歲以下青年投入活動，例如嘉義吳鳳少獅會、阿里山少獅會等，一方面培育獅子會新血輪，另一方面也可以讓自己的子女參與獅子會的服務工作。

二、國際同濟會 (KIWANIS)

KIWANIS 名稱源於美國印地安那語，有「表達自己心願」的意義，並有「仁愛」、「智慧」、「熱心」、「服務」、「互助」、「同樂」的意義，在我國就譯為「同濟會」。同濟會將自己定義為公益服務社團，全世界以「K」字做為社團標誌。⁴³

同濟會於 1915 年創始於美國密西根州底特律，1967 年 11 月 14 日台北國際同濟會正式創立，秉持「服務人群造福社會、敦睦國際友誼、擴展生活領域、促進世界和平」的宗旨，配合國際聯合總會推動各式各樣社會公益與福利工作。在台灣，國際同濟會亦成立了「兒童福利基金會」，落實關懷兒童、照顧幼童等兒童福利工作。

目前全世界有三十二萬多個同濟會員以及同濟家庭，致力推動社會公益，發揮善行義舉回饋社會。嘉義市現有包括嘉義、嘉女、蘭潭、阿里山與木蘭等五個國際同濟會，投入嘉南區域的公益活動。

同濟會會員的入會方式，是透過會員的介紹，經過一定的審核作業後，繳交入會費，由地方分會舉辦授證典禮正式入會。會員每年必須繳交一定的會費與相關活動經費，對於其他社會公益，尤其是所在社區的急難救助、社區活動，同濟會亦鼓勵會員捐款參與。近年來受到景氣的影響，在會員的招收上並不順遂，玉山與嘉南兩分會即受會員減少、會務經費不足的影響，暫時停止運作。

三、扶輪社 (ROTARY)

扶輪社同樣也是一國際性社團組織，自 1905 年成立「芝加哥扶輪社」以來已有近百年的歷史⁴⁴。明確地說，扶輪社是由職業界男子所組成，原本只是美國本土的一個社團，直到 1920 年才遍及全球，進而發展至歐洲大陸、中南美洲、非洲、澳洲

⁴³ 同濟會的介紹主要透過受訪者所提供的資料，並參考國際同濟會中華民國總會網站 <http://www.kiwanis.org.tw/> 民 92 年 12 月 25 日。

⁴⁴ 臺灣國際扶輪社網站 <http://www.rotary-taiwan.org/chinese.asp> 民 92 年 12 月 25 日。

及亞洲。台灣是在 1931 年（民國二十年，為日據時代）於台北火車站的鐵路飯店成立台北社。

功能上，扶輪是由各地扶輪社所聯合組成的一個較大的機構，稱為「國際扶輪」，其發展是凌駕種族、膚色、宗教信仰、語文與地域之上，核心與靈魂是它的地方社員。國際扶輪總部設在美國伊利諾州。根據扶輪社的網站介紹，他們將自己闡釋為「結合全世界事業與職業界男子的一個組織，他們提供慈善服務，鼓勵所有職業的高尚道德標準，並協助建立世界親善與和平。」目前在約 160 個國家中，設有 21,000 多個扶輪社。

扶輪社的聚會是每週一次，經常是舉行午餐或晚餐會。因此，他們在餐飲時，可以彼此享受聯誼，然後研討社務的營運與服務的目標。社員的入社只能應扶輪社的主動邀請，在社區中，每一種事業、職業或機構只限推選代表一人，此種『職業分類』制度之目的在於保證扶輪社是由各行各業的代表所組成，有如當地社區實際事業與職業生活的橫斷面。扶輪社宗旨在於鼓勵並培養以服務之理念，作為事業之基礎。目前國際服輪社在台灣成立財團法人中華扶輪教育基金會，來幫助需要幫助的朋友，尤其是青少年與在學學子。

四、國際青年商會（Junior Chamber International 簡稱 JCI）

青商會的成立是從美國開始，逐漸擴散至全世界。1915 年 10 月 13 日在美國密蘇里州聖路易斯市，亨利·葛森宓（Henry Giessenbier）和朋友們組成一個叫「青年勵進會」（Young Men's Progress Civic Association）的團體，在「訓練自己、服務人群」的信念下，聯合青年們一起為地方服務，做一個優良的公民，這就是青商運動的起源。⁴⁵

⁴⁵ 青商會詳細資料，可參閱國際青年商會中華民國總會網站 <http://www.taiwanjci.org.tw/> 民 92 年 12 月 25 日。

「青年勵進會」成立後，積極推展各項社會服務活動，吸引了很多有志青年的參與，因此在六個月內會員便由原來的 32 人擴展至 750 人。這樣快速的進展，使得成員更加熱心推展這個社團的活動，也得到社會更多的迴響與支持，在 1916 年，社團的名稱改為「青年公民協會」(Junior Citizens)，簡稱 J.C.，新會員仍不斷地加入。1919 年這個社團得到聖路易市商會的支持與贊助，因此改名為「青年商會」(Junior Chamber of Commerce)，至此，聖路易市的青商會推展運動，已不再局限於當地的青年，而逐漸擴大至美國各地，許多地方都紛紛成立了青商社團。美國全國性的「青年商會」終於在 1920 年 6 月成立。

青年商會的發起人葛森宓，在全美青年商會成立之時，說明青年商會主要的目的為：

- (1) 促進國內青年團體的合作。
- (2) 促進此類團體的效率和發展。
- (3) 提供青年人研究本地、本州、本國團體的機會。
- (4) 用各種積極的方法，提高會員的辦事能力。
- (5) 對影響國內民間商業利益的問題，透過討論來獲得一致的意見和行動。

青年商會的宗旨，在此時由原來的「訓練自己、服務人群」進一步擴充，加入團結、合作、了解、效率等主題，同時強調其性質為「非宗教性、非政治性」的「永久性」社團，以「服務」為其基本原則。

第二次世界大戰後，美國青商會感到美國需要和中南美洲的國家有更多的合作，於是決定支持、幫助中南美洲國家成立青商會，並積極尋求建立青年商會的機會。1944 年，時機終於成熟，當年在墨西哥舉行的會議，邀請了美洲及其他地區有青商社團的國家參加，宣佈成立國際青年商會(Junior Chamber International 簡稱 JCI) 並以其成立的日子，即 12 月 11 日，為「國際青商日」(JCI DAY)。

1946年2月，在巴拿馬舉行國際青年商會第一次世界大會，通過了國際青年商會憲章，並提出「國際青年商會信條」(THE JCI CREED)。大會上並規定青商運動的參與者必須是年滿二十歲至三十五歲的青年。至今，青商會已成為全世界最大的青年組織，遍及各大洲，而且每年都有新的分會成立。目前青商會共有91個國家總會，8571個地方分會，近三十五萬名個人會員。

民國四十二年三月一日內政部准予國際青年商會中華民國總會在台北市成立，當時名稱是中國國際貿易友誼協會(Junior Chamber of Republic of China)，後為配合世界總會名稱，直到五十年十二月間在台中召開第九屆年會時決議呈內政部更名為「中華民國青年商會」，五十一年二月又呈准更名為「國際青年商會中華民國總會」。目前國際青年商會在台灣省各縣市及重要鄉鎮均有分會組織，到九十年十二月底，共計有二百零二個分會，壹萬餘位會友。每年，全國總會召開會員代表大會選舉總會會長、理監事，代表全國會員行使會務活動及對外事宜，總會在台北市。

「訓練自己、服務人群」是青商會的最高理想。國際青年商會中華民國總會為鼓勵青年創造事業服務社會，自民國五十二年開始舉辦「十大傑出青年」選拔，強調青商會提供青年朋友四大機會：

- (1) 個人機會：青商會提供青年朋友激發潛能、人際關係的各種技巧學習，諸如溝通協調、領導才能、口才訓練等。藉以提昇個人實力與外在應變能力，讓青年朋友有終身學習的機會。
- (2) 社區機會：社區的發展攸關市區整體的進步與繁榮，藉著社區活動的舉辦，不但可了解社區與市民之間的需要，更可掌握社會脈動，引導未來公共政策的制定。同時也達到青商會「服務人群，訓練自己」的目的。
- (3) 國際機會：青商會經常在不同的國家、城市舉辦活動。會友可以藉由每年舉辦的「世界大會」及亞洲地區的「亞洲、太平洋大會」而達到會務交流，

進而結交不同國家的會友，認識不同民族的風格與文化。

- (4) 商業機會：來自不同行業的會友，藉由參與會務的認識，交換彼此的工作經驗，增進會友與會友之間行業聯誼，及經濟事務的研討與商業資訊的交換，提昇彼此間個人商業機會的擴展。這也是許多青年參與青商會的目的之一。

在本次訪談過程中，玉山青商會羅澤元會長即表示：

青商會成員的入會年齡，從 18-35 歲，這個年紀的青年多數是踏入社會的初期或事業剛起步，要成為一全職或專任的社會服務工作者，大家都想，但是總必須讓自己的家庭溫飽，必須在服務社會前無家計的後顧之憂，獲得家人的支持。不要因為社會服務，反而造成另一方面的缺憾……，因此青商會的首要宗旨是訓練自己，讓自己有實力、有能力後，才有機會服務社會、服務人群。⁴⁶

由此觀之，參加青商會的青年最重要的就是為自己創造機會，在機會中訓練自己、服務社會。如果從社會資源的角度來看，或許青商會不是最具有財力的社團，也不一定將藝術贊助、社會公益視為重點工作，但他們卻可能是最具活力的一群生力軍，未來十年、二十年也可能位居社會的領導階層，是社會的菁英、公益的前鋒。

五、國際工商經營研究社 (INTERNATIONAL MANAGEMENT COUNCIL)

IMC 起源於美國，1903 年在美國康省哈特福特市的 YMCA 協助下由幾位工廠廠長所創設的，起初名為 Industrial Management Club，簡稱 IMC。以後逐漸分佈全美四十餘州，擁有多數分社及眾多社友，且都是工商界知名人士，名稱亦改為 International Management Council 仍簡稱 IMC。中華民國於 1961 年 5 月 5 日成立了「台北市國際工商經營研究社」(YMCA IMC)，亦即我國第一個 IMC，嗣後在全國

⁴⁶ 訪談對象：玉山青商會羅澤元會長，時間：92 年 2 月，地點：嘉義市民權路會長辦公室。

各地台中市、台南市、高雄市、嘉義市、基隆市、彰化縣、台南縣等地陸續成立友社，且分別與美國 IMC 結交姐妹社以及與日本各團體締盟。

在研究初期，筆者並未將此社團設定為研究對象。原因是，IMC 顧名思義是一以工商聯誼為目的的國際型社團。社團成員的聯誼目的在探討、研究如何成功經營企業，並有效管理。無論我們從社團的組織章程、成立宗旨及訪談所得資料，都可以瞭解 IMC 學習與工商聯誼的方向。但是在訪談過程中筆者發現，許多社團的成員都曾參與 IMC(或現在仍參與)，在研究調查中，也發現部份贊助實際案例以及 IMC 投入藝術贊助的活動。再加上該社團屬於國際性社團，IMC 聯合會章程第四條明定：「協助會員社分別或共同舉辦各種公益活動，以培養健全人格與領導才能，並協助基督教青年會等社會公益團體推展社會福利事業。」⁴⁷。在各方面的資料評估後，筆者才將其列入本論文研究之列。

六、崇她社 (ZONTA)

國際崇她社是一個以提升女權，重視女性學習的社團，創立於 1919 年 11 月 8 日，由美國紐約州水牛城九個創始社所組成，國際總社設置於美國伊利諾州芝加哥市，目前有 71 個國家，劃分為 30 個行政區(district)，共計 1227 個社(club)，依據 2000 年 7 月國際總社的資料，崇她社會員目前約有 35,000 人，參與者都是女性，目前國內共有十五個社，約五百位社員，嘉義市也有一分社。

崇她社，成立時間雖有先後之別，但秉持崇她理想，服務社區、回饋社會的熱誠與努力則無二致。其成立宗旨包括：

1. 提供全球以及地方性的服務。
2. 提升婦女在法律、政治、經濟、教育、健康、以及專業方面的地位。透過全球商業及其他專業人士情誼的建立，增進彼此的認知、友誼、與和平。

⁴⁷ 資料摘自於中華民國國際工商經營研究社聯合會網站 <http://un.imc.org.tw/> 民 92 年 9 月 2 日

3. 提倡社會公義、全面尊重人權以及基本自由。
4. 團結國際的力量以培養高道德標準，執行服務計劃，對於服務社區、全國及國際社會的會員給予互相的支援與情誼。

國內的崇她社為加強各社間之橫向聯繫，促進團結與合作，於 1982 年向內政部登記成立中華民國總社，結合各社之力量，舉辦各種公益活動，諸如交通安全、藝文、環保、消除婦幼暴力等，均獲得熱烈之迴響。在嘉義地區，崇她社的活動內容也相當多元，舉凡文化、藝術、環保等活動，只要是有利於女性學習、成長的議題都可以包括其中，例如藝文講座的舉辦、文化參觀。同時崇她社成員也參與國際活動，做好國民外交。目前是我國在國際會議時，少數可以舉中華民國國旗入場的國際社團。⁴⁸

第二節 國際性社團活動現況

國際性社團的活動相當多元化，除了在月例會（或週例會）進行會務討論外，還有各式各樣的聯誼、娛樂、社區服務、公益或贊助活動。本節的重點放在各社團組織近年來所參與的社會公益與贊助，特別是嘉義地區的藝文贊助方式做介紹。

一、社區慈善捐助與急難救助

在研究中發現，社區服務、慈善捐助與急難救助工作被各民間國際性社團視為參與社會公益的主要活動，社團成員們也透過這些活動參與串聯，使相互的關係更為緊密。所以各社團每年都會安排一定的預算，在每次的月例會中討論欲幫助的對象。這些幫助者的資訊，多數是透過報章媒體或社團成員在社團所隸屬的區域內尋找，然後安排日程進行訪視與幫助。像探視該縣市的老人安養院、育幼院、家扶中心，或集資捐款給獨居老人、意外災害的家屬。活動結束後各社團也會將活動呈報

⁴⁸ 本研究部份資料摘自中華民國國際崇她社網站 <http://www.zonta.org.tw/> 民92年12月25日

該社團總會，以為紀錄或表揚。例如《獅子會刊》就有下列記載：

草嶺獅子會十月九日會同雲林縣政府社會局、雲鳳獅子會等，一起拜訪斗六市區十二位獨居老人，並致贈白米與日常用品等，金額共計六萬元。

嘉義市蕙蘭獅子會、嘉鳳獅子會等十二個分會，十月二十六日為協助創世基金會籌措清寒植物人安養經費，主辦「創世愛社會情」義賣活動，各分社並支應社會服務金做為捐款。⁴⁹

嘉義市崇她社在其社刊中也有這樣的資料：

88. 9. 22：九二一震災後，本社捐十萬元予本市災區「力行市場受災戶」，並募集七十萬元予埔里基督教醫院；89. 11. 21：本社拜訪「若竹文教基金會」，關懷智帳兒並捐款。⁵⁰

由創世嘉義分院舉辦的「鄉親做環保、送愛到創世」愛心園遊會，獲嘉義國際青商會全力贊助。⁵¹

除此之外，部份社團也會發起跨縣市的公益活動，以吸引民眾的注意與認同。在地方媒體就有這樣的報導資料：

由獅友發起的「道路坑洞義務填補環島一圈」活動，十六日從高縣林園鄉出發，三部工程車將展開為期十八天環島補路行動，縣長楊秋興也到現場鋪路，希望這項義行能吸引更多善心人士投入造福大眾，這項活動將持十八天，繞行十六個縣市。⁵²

綜觀這些社會公益活動，從慈善園遊會到地方鋪路，內容幾乎涵括各個層面，

⁴⁹ 張啟仲，(民 91)，《獅子會刊》，台北市：獅子會刊雜誌社，91 年 12 月，頁 73。

⁵⁰ 《嘉義市國際崇她社：嘉義社刊》創刊號，民 80 年 6 月 10 日，4 版。

⁵¹ 呂素麗，處處有溫暖，《中國時報》，92 年 10 月 26 日，嘉義地方新聞。

似乎並無一定的方向。對於此，多數社團成員在本研究訪談時表示，社團幫助的對象是主要「救急不救窮」，同時社團特別重視在活動上「拋磚引玉」，讓該案例受民間更進一步的重視與幫助。當然，即時的幫助，也容易受到媒體的報導與關注。所以各社團對於慈善捐助或急難救助等活動的參與度都特別高，也期盼能在社會服務中獲得民眾的認同與青睞。

二、捐血服務

捐血服務是多數社團每年必定安排的公益服務。主要原因就在於捐血活動對於社團而言，是屬於比較簡單又容易讓社會大眾認同的社會服務。每年各社團都會準備捐血贈品，選擇一適當場地後聯絡地方捐血中心安排捐血車的到場日期、時程，社團成員共同參與宣導，鼓勵民眾挽袖捐血。近年來由於參與捐血活動的社團越來越多，逐漸變成數個友會共同銜名舉辦，同時各社團內部也會做一良性競爭，比較那一個社團能募集到較多的血。表現優異的團體，除了在社團的刊物上表彰，呈報該社團總會時，也都視為社會服務的表現。

三、教育、獎學金幫助

教育幫助也是多數社團樂於參與的公益活動，尤其是針對所屬區域的學校或學生進行幫助。在地方媒體就有這樣的報導：

高雄中北扶輪社關心原住民教育，四日上午至高雄縣茂林國中小，捐助認養金十五萬九千四百元給該校，由校長簡貴金代表接受，協助原住民學生繳交學費、營養午餐、輔導費，受到全校師生的熱烈歡迎與感謝。⁵³

在九二一大地震毀損的鹿谷鄉瑞田國小，災後接受台北三 OOA 2 區獅子會援

⁵² 蘇益忠，環島補路面：獅友發願，《中國時報》，92年10月17日，林園地方新聞。

⁵³ 陳清智，中北扶輪社認養原住民學生，《中國時報》，92年10月5日，茂林地方新聞。

建，成為鹿谷鄉第一所災後完成重建的學校。⁵⁴

從過去的資料發現，社團參與教育幫助的方式可分定期與不定期兩種。定期活動多數是由社團提供獎助學金幫助學生。不定期活動，有部份是配合意外災害後的重建做捐贈贊助。也可能是透過地方人士或學校奔走，對校園建物或設施做捐贈贊助。

四、藝文活動贊助：

許多社團會以各式各樣的藝文活動來提高自己的能見度或增加社員間的互動機會。這些活動有可能是社團內部的會員活動，也可能採開放性質或配合其他社團共同舉辦，邀請社區民眾同樂。這些藝文活動的範圍很廣，多數是以不收費方式，站在鼓勵的立場，邀請民眾共同參與。活動內容包括了知性、學習、休閒、娛樂等多樣性，在研究中也發現，部份活動已成為該社團年度的重點工作，即每年必定會編列預算舉辦的活動。

（一）中日文化藝術交流

中日文化藝術交流是由嘉義市嘉義獅子會所主辦，每年十二月份在嘉義公園舉辦青少年與兒童寫生與書法比賽，同時在日本的姐妹獅子會也會舉辦日本地區的兒童書法與寫生比賽，兩地的活動依年齡分組，以去年（民 91）為例，共分五組，每組各選出前三名與佳作數名，頒發獎狀、獎品鼓勵。同時再依照得獎學生的成績，以學校為單位統計總分頒發團體錦標。比賽結束後，中日兩個社團會將兩地得獎作品交流移地展出。該活動自舉辦以來，除了促進中日兩社團的交流，也直接鼓勵青少年在藝術領域的成長。經過幾年來的推動以及團體錦標的競爭，目前已成為嘉義獅子會每年的重點活動，也被嘉義市許多學校視為每年的重要藝文活動之一。

⁵⁴ 韓國棟，災校重建 浴火鳳凰的美麗代價，《中國時報》，92年10月13日，社會綜合新聞。

（二）藝文講座

學習與成長是各社團成立的宗旨，也是許多受訪者參與社團活動重要原因，而文化藝術活動又被許多人視為寓教於樂的最佳休閒，如果各個藝術團體能與社團保持良好連絡管道，各社團的內部學習講座亦可視為重要活動資源。以嘉義市國際崇她社 88、89 兩個年度為例，就舉辦了一系列「藝術家故鄉巡迴講座」與「千禧樂音講座」共十四場，其中尚不包括參加其他音樂藝術展演活動。這些學習講座邀請了許多藝術家或文化工作者、老師，以自己的專業經驗來說明文化藝術工作現況以及如何欣賞、享受藝術之美。其他像扶輪社、獅子會、同濟會、青商會等社團，每年都會針對會（社）員的學習，或因應社區的需求，舉辦自我成長、藝術教育等課程講座，藝術團體或創作者都可能受邀進行演講。

五、造型藝術捐贈贊助：

為了讓社會大眾對社團產生正面印象，提升社團的公益形象，部份社團會以配合「地方藝文需求」、「慶祝社慶」或「推廣藝術創作」、「美化環境」等緣由，在特定區域設置裝置藝術、公共藝術或都市意象、社團標誌。過去，這些創作都是經過政府機關認可後所設置，但是作品往往受到兩極化的評價。捐贈人或贊助者認為「作品」兼具「實用」與提升「社團知名度」等價值，但是看在部份民眾眼裡，則有「突兀」、「不協調」等負面感受。這不單失去社團贊助公共藝術用以提升社團形象的原意，更可能因為不當的創作，導致該空間環境產生「視覺障礙」，影響當地住民的生活環境。

近年來民眾的審美觀念不斷成長，許多社團對於公共藝術的贊助、捐贈也更趨多樣化。部份贊助者在作品或藝術創作者的選擇上，不僅要求作品必須能夠融入社區、美化環境，也希望達到藝術推動、美學價值觀提升等功能。例如以下介紹的部份作品，都是經過贊助社團與文化局、社會局或專業藝術創作者協調後所設置，這對未來社團贊助公共藝術創作上，可以達到一定的引領作用。

(一) 蘭潭童軍營區親子雕塑

作者：林漢泉

地點：嘉義市蘭潭童軍營區草坪

捐贈：嘉義市嘉義扶輪社

材質：黃銅

年代：民國 89 年

「大手牽小手，歡欣向前走」之親子銅雕高約三公尺，矗立在嘉義市蘭潭童軍營區的草坪上。該圖騰銅雕乃是委託林漢泉先生設計，由嘉義扶輪社集資興建。用以勉勵童軍秉持「團結、和諧、樂觀、進步」的信念，以大扶小的精神一起向前走。民國九十年台灣省幼童軍大會在嘉義市蘭潭營區舉行，來自全省的二千多位親子在此與會，嘉義市嘉義扶輪社 2000 年的社長王福源先生，本身對於藝術就有相當的認識與收藏，在嘉義市政府的邀約同意後，認為這個活動能符合扶輪社的精神，集資贊助興建本藝術銅雕。



「大手牽小手，歡欣向前走」親子銅雕

(二) 文化中心「望樹天年」裝置藝術

作 者：王文志

地 點：嘉義市立文化中心草坪

捐贈者：嘉義市嘉義北區扶輪社、日本平塚市南區扶輪社

材 質：基座為大理石，其他為原木搭配複合媒材

年 代：民 86 年

「望樹天年」之公共藝術為紀念嘉義市文化中心之舊址為杉池，專用以存放阿里山所伐之紅檜、林木，曾為嘉義市帶入繁榮經濟。作品為藝術工作者王文志所創作，旨在彰顯大自然的終極關懷，原木向上亦代表各行各業互助合作的精神，此也與扶輪社職業互助的宗旨相符。



「望樹天年」之公共藝術

(三) 啟明公園「立足嘉義、胸懷全球」石猴雕刻

創作者：劉俊庭、劉俊賓、楊春成、張荃豪、盧文照、林怪、詹哲雄、吳清山

地點：嘉義市大雅路與啟明路口之啟明公園綠地

捐贈者：嘉義國際青商會

年代：民國 91 年 材 質：石材



「立足嘉義、胸懷全球」石猴雕刻，是嘉義市嘉義國際青商會為慶祝四十週年社慶，同時配合嘉義市政府推動公共藝術，決定以石猴雕刻來增添嘉義市地方文化特色。該作品石材取自八掌溪石床之十二噸巨石，由嘉義市石雕協會八人接力創作完成。石猴懷抱一地球為創作基礎，台灣凸顯在地球表面，更明顯註記嘉義所在位置，寓意將嘉義市地方文化特色推廣到世界各地。

六、表演藝術贊助

「蘭潭樂坊國樂團」受扶輪社邀請演出

演出：蘭潭樂坊國樂團

贊助者：嘉義扶輪社

時 間：民國 88、90 年

嘉義市蘭潭樂坊近幾年曾接受過嘉義國際扶輪社邀請或贊助，參與該社團聯誼會演出。該樂團目前屬於嘉義市文化局所指導，全力推動民族音樂之傳承，除了樂團總監以外僅有專任助理一名，負責所有的計劃案申請、場地聯繫、租借、表演安排等工作，其他工作人員都是採兼任或志工方式來幫忙。由於嘉義地區表演票房上的困境，贊助工作的推動對樂團經營有一定的幫助，但許多活動在經費上還存在相當的壓力。據該樂團團長表示：「目前樂團經營上的最大困境是經費不足，近兩年雖然爭取到部份民間社團的贊助，但是一個月一兩萬元是絕對不夠的，因此也申請承辦公部門的活動，以活動來養活動」⁵⁵。

蘭潭樂國樂團目前仍致力開發新活動、新財源，冀望獲得更多來自民間的支持。去年樂團接受嘉義市扶輪社的邀請，在該社團的聯誼會上演出，透過表演來開發新財源。過去，樂團也曾經向同濟會、獅子會等社團做贊助勸募，雖然經費不多，但是對樂團絕對有幫助。在本次訪談過程中，該樂團工作人員就表示：「就算社團是為了自己的活動需要，邀請樂團演出，那也是樂團的表演收入。如果未來樂團可以獲得更多的社團邀請演出，這對樂團的經營上一定有很大的幫助⁵⁶」。的確，任何收入對樂團都是一種幫助，這也是本研究的重點—如何尋找民間的贊助資源。

七、其他

本次嘉義市民間國際性社團的藝術贊助調查工作上，發現許多紀念碑或雕像，都是民間社團為慶祝社慶或認養公園、綠帶或舉辦特定活動時所安置。例如嘉義市民族路、新民路口的「自由女神像」是由嘉義市國際獅子會、嘉女獅子會共同捐款

⁵⁵ 見本研究附錄三，訪談資料(七)。

⁵⁶ 同上。

設立；中正公園的「地球儀 - 友誼永固」紀念碑則是嘉義南區扶輪社為慶祝與日本千葉縣扶輪社締結姐妹會，兩會認養中正公園後共同集資興建，同時負責公園之園藝與美化。其他還有嘉義市火車站前的「獅子鐘」、二二八公園前的「石敢當」、中央噴水旁的「鐘塔」...等，這些位於市區要道或公共空間的塑像、建物所費不貲，其存在目的，除了彰顯社團在該場域的活動行為外，應該還可以有更高的價值。但是從環境、空間以及藝術的協調性來看，這些建物並不見容於該環境，亦無太多功能價值，甚至令人感覺突兀而不受當地居民的認同。但是，我們必須承認，這些建物都是經由公部門同意並提供場地、公共綠地，配合社團自己的經費來設計製作。或許，從這些突兀的設計我們可以回顧過去—那個美學價值比較不受重視的年代—許多公共空間的藝術設置，並未受到重視，作品的存在經常是以實用性或意喻、模仿的方式來彰顯社團存在價值。因此，扶輪社捐贈一鐘塔在市中心定點報時；當紐約有一「自由女神像」，嘉義市在市區往來車流最多的路口，也設立一「自由女神像」，它象徵「自由、平等、博愛、服務」的獅子會精神。

對於過去的作品創作與存在意義，並不儘然適合以現在的價值觀做批評，但是一作品在該生活場域的協調性，以及當地居民的生活感受，是應該取得公平的。公共藝術的存在價值，是可以讓當地住民有更多的體驗、更深的認同，而不是滿足單方面的需求。另一方面，在每一作品的背後，我們都可以發現公共藝術贊助制度上的問題與盲點，這應該是公部門特別重視的課題。這些過往歷史與贊助品也可以視為藝術團隊或公部門的未來機會，是社區美化、藝術贊助或公共藝術創作的另一種可能與方式。畢竟任何作品的背後都象徵藝術資源的存在與可能，善加運用它可成為「美的象徵」、「地方文化特色」，忽略它則可能成為「視覺障礙」與「文化垃圾」。

第三章 藝術贊助資源與理論分析

本章將從藝術產業可行的資金發展方向，探討贊助的資源。同時從過去中外的藝術贊助背景，來分析贊助者的動機。並且以藝術贊助價值來釐清贊助者投入藝術贊助的立場與可能性。

第一節 資金發展

為什麼需要贊助？對藝術工作者（或藝術團體）而言，其重點即在於爭取資金的挹注，增加自己的可用資源。這些資源包括有形的金錢、物資與無形的人力等等。但是「贊助」只能視為資源的一種，亦即資金來源的一部份，尤其對許多表演藝術團體或地方藝文社團，被動的等待贊助是絕對無法生存的。他們必須主動開發更多的經費，以提供藝術工作人力密集的資金需求。這種主動開發資金的方式在非營利管理工作上被稱為「資金發展」(Fund Development)，即是「將勸募活動制度化，使其成為一種結構的、持續的、長期的組織活動，而非組織資源的一種彌補性措施而已」⁵⁷。近年來政府大力推動將文化藝術產業化，其重點即在協助地方文化與藝術團體發展自己的特色，以自己特色走出去並勇於開發各方的資源，讓地方藝文團體的運作資金不虞匱乏。因此本節即對「資金發展」此議題做一分析。

資金發展的重點，即在於開闢資源，增加資金來源與發展的空間，因為藝術創作的背後，除了靈感最重要的還是財務問題。但是許多投入文化、藝術產業的工作者，對於資金來源的爭取總是冀於公部門的補助、獎助與委託或是私人、基金會、民間企業贊助，而忽略了自我財源的開發（包括周邊商品開發與主動尋找贊助者）。他們並不清楚（或是知道但不願去做）產業推廣所帶動的營收、門票收入、商品或

⁵⁷ 鄭讚源，(民 90)，《資金發展與勸募管理》，南投草屯：內政部社會福利工作人員研習中心，頁 1。

開發新的贊助者，都可提升自我在財務上的健全發展。

目前各藝文組織在資金來源上，有幾種分類方式。若依筆者的實際參與瞭解，部份團體依資金來源分為公領域的補助、私領域的贊助，以及其他收入。另外，國內外許多表演團體將票房視為主要營收項目，所以認為政府補助、企業或個人贊助、門票收入，必須各佔營收的三分之一才有辦法生存⁵⁸。目前，國內外對於非營利事業發展與管理的工作日趨重視，而非營利事業對於資金來源的發展方式，若依照鄭讚源教授在《資金發展與勸募管理》一書的分類，可以分成「政府」(公部門)(Public)、「社會」(Social)、「市場或收費」(Market or Fee)三部份⁵⁹。在本研究中，對於文化藝術的定義範圍較廣，並不侷限在表演藝術中，而藝術產業的經營又屬非營利事業管理的一部份，因此採用鄭教授的分類方式。另外，因為部份資本額高或成立基金較多的基金會，會運作基金「轉投資」(Reinvestment)獲利⁶⁰，以及其他存款利息等收益，這部份本研究將之列於其他欄，見表(3-1)。

以下本研究即針對國內藝術團體所依賴的三種資金來源做分析整理，並探討資金發展的可行條件：

⁵⁸ 林正儀，(民 86)，政府在文化藝術獎助的角色，《藝術管理二十五講》，台北：文化建設發展委員會，頁 30。

⁵⁹ 鄭讚源，(民 90)，《資金發展與勸募管理》，南投草屯：內政部社會福利工作人員研習中心，頁 7-10。

⁶⁰ 例如世華銀行所設的基金會，當初以母金的二分之一投資不動產，然後以不動產收取租金當營收。洪建全文教基金會也採用多元化投資管理，均為彈性運用母金轉投資的實例。全文見施美惠，開源節流 國藝會母金應彈性運用，《聯合報》，民 90 年 11 月 7 日，14 版。

表 3-1 藝術產業資金發展之來源

資金來源	資金獲取方式	說明
政府 1. 中央（例：文建會。） 2. 地方政府（例：文化局、教育局等等。） 3. 公部門（例：國藝會。）	委託	包括邀請藝術團體創作、展演，委託辦理藝文活動，講演、教育、推廣、研討會等等。
	獎助	政府提供獎助選拔，或依照藝術產業、團體之表現、成績，提供經費做部份或全數獎助款。
	補助	直接補助：依藝術產業之申請需求直接經費補助 相對補助：要求申請單位必須自籌部份經費或配合款，尋找民間、企業或社團贊助等相對配合方式。 間接補助：稅賦減免（包括對藝術團體的直接減免，或企業、個人等捐贈減免）、獎勵贊助等等。
市場	服務收費	人員服務、代辦、場地出租
	商品買賣	藝術複製品、周邊商品買賣。
	門票收入	展演活動之門票
	教育收費	藝術教育、藝術或美學講座等。
	會員收費	榮譽會費、會員年費。
社會 1. 營利組織 （企業、公司行號） 2. 民間非營利財團法人 （例：基金會） 3. 國際性社團 （例：獅子會、青商會） 4. 個人	捐贈	包括金錢、土地、房地產、物資捐贈。
	贊助	提供資金、場地、物資，進行活動代辦、合辦、協辦方式
	人力服務 （有形資源）	專業志工、義工服務。或由學生、社團、會員提供知識、企劃、導覽等服務工作。
	人際資源 （無形資源）	運用參與者的人際關係，提供有形（經費）或無形（推廣、宣傳）的幫助。
其他	轉投資	銀行孳息，基金轉投資

資料來源：本研究整理

（一）爭取公部門的補助與支持

目前許多藝術產業經營者，都是將政府補助款作為營運的基礎，包括演出補助、獎助，申請代辦藝文活動，講演、教育、推廣、研討會等，同時也以承辦公部門的活動來獲得民眾認同。尤其是當活動獲得公部門認同後，除了公部門的獎助款外，還可能獲得媒體宣傳、形象提升與社會贊助等資源，亦可間接帶進門票收入。

但是目前國內的獎補助政策，逐漸浮現了像粥少僧多、獎補助公平性、審查與獎勵標準等問題，導致許多的藝文團體總是徘徊在政府的補助門外。以國藝會為例，從民國八十六年到八十九年為止，補助款總額只佔申請補助計劃總經費的 7.49%；而申請補助的 8437 件計劃中，有 3539 件可獲得補助⁶¹，代表有超過半數的藝文團體無法在經費上獲得公部門奧援。再加上國內的補助機制、大型藝術團體在形象認同與活動上的魅力，往往可能造成分配不公或資源重複的批評。對於此，謝瑩潔就提出「組織職能重疊、定位不清；審查標準不明、慣例待立；財政資源有限、源頭乾涸」⁶²等檢討。

另一方面，部份獎補助的審查標準，因為與民間的期待有所落差而受到懷疑。例如審查委員是否會對自己的藝術團隊行較多的獎補助？以及執行單位對補助款的運用方式是否適當？像《民生報》在九十一年八月七日的社評「展覽獎助的疑惑」，對於故宮博物院所舉辦的「時代的容顏」服裝展即有這樣的質疑：

政府並未宣示藝術獎助政策改變，而是因人設事，而後自圓其說...文建會為扶植表演藝術大費周章，卻不聲不響的花上千萬在服裝展上，怎不啟人遺竇？...文建會一直想修法找回直接贊助權力，難道他們這樣做，只是為了可隨心所欲

⁶¹ 謝瑩潔，(民 91)，《我國藝術補助機制之檢討 - 以組織運作及財源籌措為討論》，台灣大學政治學研究所碩士論文，頁 104-106。

⁶² 謝瑩潔，(民 91)，《我國藝術補助機制之檢討 - 以組織運作及財源籌措為討論》，台灣大學政治學研究所碩士論文，頁 104-106。

地運用資源嗎？⁶³

除此之外，近年來政府財政困窘、經濟環境不佳，也連帶波及公部門的補助金額與名額。像國藝會所公佈的「九十一年度第一期的補助申請基準」，由於受到銀行利率大幅調降的影響，對外的藝文補助也將大受衝擊。因為國藝會的補助款是仰賴五十幾億元母金在台灣銀行的孳息，過去幾年從 6% 的孳息，降至今銀行利率不到 2%，對於許多依賴公部門補助的藝術團體，所造成的影響可想而知。但是經濟不景氣政府不是應該提出更多的計劃與補助方案來協助藝術團體渡過寒冬嗎？怎麼會因此而減少藝術團隊的補助與獎勵？難道景氣不好藝術團隊就必須退出市場嗎？這的確是公部門在目前應重視與省思的問題。

（二）市場行銷開闢財源

市場是藝術產業經營者有效發展資金的方式之一。因為，藝術產業的經營可以透過藝術、觀眾、財務的良好循環來提升藝術的生機，減緩生存所受的壓力⁶⁴。藝術周邊商品的開發及專營商品收入，都可提升自我在財務上的健全發展，許多活動的門票收入、服務收費，都可擴大資金來源。像表演藝術最重視的票房營收，除了藝術創作具吸引力，造成民眾的良好互動與支持，票房及周邊收入自然提升，當藝術有了群眾基礎，贊助者為提昇名氣與利潤，對於藝術的贊助與支持自然不虞匱乏；有了背後的財源支持，藝術創作者自然可將心力完全投入藝術的專業。

那我國的藝術產業還有多少的票房開拓空間呢？答案是肯定的。南方朔在「台灣文化發展新重點」一文中指出：

過去台灣的藝文生產主要靠政府支出，而相對應的則是藝文消費始終長期停

⁶³ 民生社評：展覽獎助的疑惑，《民生報》，91.8.7，A2 版。

⁶⁴ Helen Nugent, (民 89)，藝術與文化的民營化及產業化，《跨世紀國際藝文資訊交流研討會》會議演講資料，頁 33。

滯；而依據行政院文建會 1999 年《民眾參與藝文活動調查報告》，學生仍是藝文活動的主體，比例高達百分之四十五。⁶⁵

從過去藝文的票房經驗看未來票房發展，除了學生之外還可以有更多不同的開發對象，像上班族、都市新貴到所有的民眾、旅遊觀光客都是一種可能。但是票房成長與財源的開發是必須化被動為主動，才能夠在這個瞬息萬變的社會中獲得成績。現在的民間企業在經營管理與業務推動上講究專業分工、自我行銷、主動推廣，經營者必須以專業、主動、積極的態度來解決問題。例如海生館（國立海洋生態博物館）的成功經營，雖被認為是博物館經營上的特例，但是天時（因應週休二日的開放）與地利（位墾丁國家公園旁），也必須靠專業的經營管理，才能達到一年四百萬參觀人次。

民間公司要很拼，做得好，得到的才多，而且錢最好能回到博物館裡；我們強調的是君子務本，不必在營運上假裝很會，博物館專業人才將心力放在研究開發上，營運宣傳就按照行政院的專案規定，以 OT 方式與民間合作各展所長。⁶⁶

海生館是政府與民間採 OT 模式簽下二十五年的長約，民間公司必須以營運所得來興建第三館，未來五年可能還要投入二十八億。這種投資模式對於國內的藝術團隊而言，幾近於不可能，因為地方藝文團體並沒有辦法像海生館的高資本投入經營，但本文強調的是專業的經營與行銷，地方藝文團體是否也可以透過良好的企劃、主動的公關聯繫、活動宣傳、票房行銷，提升自己的形象，建立口碑、品牌知名度，讓群眾在參訪活動中多一份選擇，藝術產業也多一分機會。

（四）尋找社會贊助活水

⁶⁵ 南方朔，（民 89），台灣文化發展新重點，《跨世紀國際藝文資訊交流研討會》，頁 93-94。

⁶⁶ 海生館館長方力行在「2001 年公私立博物館資源整合座談會」的談話，見王蘭芬，博物館資源整合座談會 缺人缺錢情況依舊，《民生報》，90.12.21，A21 文化風信版。

社會中蘊藏著許多可運用的資源，除了有形的場地、物資、財產與金錢，還有無形的公共關係、人力（志願服務、義工）與智慧，這些資源都必須仰賴完整的募款計劃來獲得。如果將社會贊助或捐贈對象以組織分類，可以分成公司、民間財團法人（基金會）、民間社團組織、個人等。這些企業、組織或個人在捐贈以及贊助工作上會因為自己的外在需要或內在判斷，做出不同的贊助選擇。Joan Flanagan 曾在《募款成功》書中轉述《美國施予》（Giving USA）的統計資料，在捐贈選擇上宗教團體所獲得的金額約佔 43.6%，其次是教育機構 14.1%、醫療服務 9.7%、基金會 9.7%、人道關懷 9.2%、社會救助 6.2%，最後才是藝術類佔 6.0%⁶⁷。這份數據具有相當參考價值，因為它說明了多數的捐贈都是以宗教、教育或慈善捐助為主 - 它代表藝術團體除了尋求企業贊助外，在「贊助資金」與「贊助對象」的開發上都還有相當的成長空間。尤其近年來，國內企業贊助文化藝術受到大環境影響，贊助的對象與金額都因此受到波及，但是民間仍有許多活動持續在進行著，部份社團也有許多經費願意投入社會公益之中。做為一藝術產業的經營者，應將此視為一資金發展可能，在不景氣的大環境中，為自己開闢另一資金發展的可能與希望，而民間國際性社團投入藝術贊助之可能與方式，即是本研究的重點所在。

第二節 藝術贊助背景分析

長久以來「藝術」與「藝文」的概念被許多人定位為「高層次」、「高水準」與「中上階層」的活動⁶⁸，因為這種「高水準」的觀念也讓部份人不認同藝術等於「眾人共同的利益」⁶⁹。事實上，藝術活動之所以會被視為一種高層次的休閒、享受，

⁶⁷ Joan Flanagan 著，陳希林等譯，(2002)，《募款成功》，台北：五觀，頁 30-31。

⁶⁸ 陳嬌如指出，受訪企業中的四家汽車公司有三家將藝文活動視為其主要贊助類型，這和汽車業的主要消費群為中上階層有密切關係，因為贊助藝文活動所塑造出來的形象層次，最能獲得其主消費群認同。見陳嬌如，(民 82)，《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會學研究所碩士論文，頁 84。

⁶⁹ 在本研究對公益社團幹部、成員的訪談中，即有「藝術活動經常是被視為一種娛樂」、「文化、藝術可視為『公』，但不一定是屬於『眾』的利益」等說法。

無論中外都是其來有自的。

藝術在中國，自古即是許多王公貴族的嗜好娛樂，尤其在藝術品收藏上的花費一般百姓更難以項背。無論詩詞歌賦或書畫玉石等藝術品，其外在價值往往因為帝王之喜好收藏，或來自官方的主導而獲得更高的評價與重視。據記載早在公元前一四一年漢武帝就創置「秘閣」，搜集天下法書名畫，之後歷代都有購求書畫的專門機構，購求遂成制度⁷⁰。唐朝太宗皇帝因為對王羲之的書藝喜好，引發宮廷宦臣與民間百姓對書畫藝術的重視，太宗極盡宮廷之力收藏王羲之父子之筆墨，並要求宮廷臣子臨摹其真蹟，甚至特別任命虞世南與褚遂良為書法大臣，全權負責書法真蹟的鑑別。民間亦逸話其死後以王羲之《蘭亭序》做為殉葬⁷¹。清朝乾隆皇帝對藝文的好大喜功也是出了名的，也因為他的藝術喜好使中國書畫玉石等藝術在當時受到極度的重視。現今許多受典藏的名家書畫作品，經常可見乾隆之典藏書印，印證其對書畫之喜愛、收藏，更進一步說明藝術的「貴族怡情」價值。當然中國歷代帝王對藝術的喜愛與收藏，不只讓藝術被貼上宮廷或貴族的標籤，也被視為官方政策的直接推動，一種對藝術的鼓勵與廣義的贊助⁷²。在傅立萃《有關中國繪畫贊助之研究》一文中，對君王的宮廷收藏即提出其解釋與廣義的贊助看法：

中國的藝術贊助人與畫家之間有著微妙的互動關係，它必須將西方以金錢交易為中心的狹義贊助觀念擴充，其中也包括了贊助者與畫家的人情、地位、聲譽、政治等象徵上的交換，因此贊助者也包含了皇帝、收藏者、同僚及其交遊友人⁷³。

因為帝王的重視與宮廷的收藏，逐漸影響到公卿士大夫與民間賈商的私人收藏風

⁷⁰ 張懋鎔，(民 78)，《書畫與文人風尚》，台北：文津出版社，頁 23。

⁷¹ 馮振凱，(民 87)，《中國書法史》，台北：藝術家，頁 122。

⁷² 所謂廣義的贊助，意指英文中的 Patronage，此為歷史性通稱的贊助說法。Sponsorship 則為最近二、三十年對企業贊助的用法。詳見本研究 15-18 頁。

⁷³ 傅立萃，(民 86)《有關中國繪畫贊助之研究》，《國立中央大學人文學報》15 期，民 86 年 6 月，頁 57。

氣，而這些收藏者即成為藝術家的支持人與藝術風氣的推動者⁷⁴，當然不可否認的是，「收藏者」也必然是擁有相當財力或權力的富商貴族。當藝術成為少數人或貴族的休閒生活時，藝術自然容易被定位為「高層次」或「高水平」，縱然時代背景不同，藝術逐漸走向多元化發展，甚至已經融入民眾的日常生活無所不在，但藝術在許多民眾心中的定位卻不容易改變。

如果我們將時空跳到西方，可以看到十六世紀的英國也是以王公貴賓的宮廷文化為重，大眾娛樂與消遣因此受到皇室的訓令約束。John Pick在《藝術與公共政策》就指出：

英國宮廷文化，其無可避免的受到文藝復興思維的影響與基督教會漸起的勢力，兩相壓力促使大眾娛樂與消遣日益受到皇室的訓令約束，受宮廷重用的藝人不合比例的大受支持，宮廷的高級藝術(High Arts)和通俗藝術(Popular Arts) 隙縫日大，兩者在法律的分別下更顯明確。⁷⁵

到了近代，藝術依舊有精緻(Fine)與通俗(Popular)之分。Robert Hutchison在‘The Selective Tradition’一文中就對1960年代的英國藝術補助政策提出批判。當時只有歌劇與芭蕾被藝術委員會(Art Council)視為精緻藝術之補助對象⁷⁶，而藝術委員會以及其經費來源(由國家支出)所執行的藝術補助政策——對於贊助那些只為少數菁英所服務的精緻藝術活動是否適當，是必須接受民眾及輿論的監督與批判的。

因為過去的歷史背景、貴族收藏及來自宮廷的關愛，藝術因此被許多人認為是少數人的生活享受，是生活上比較不重要的一部份，這也可以從劉念寧早期對企業贊助的研究中看出。劉君是我國最早從事企業贊助研究的學者，在「企業參與公益

⁷⁴ 鄭銀淑，(民83)，《項元汴之書畫收藏與藝術》，台北：文史哲，頁2。

⁷⁵ John Pick 著，江靜玲編譯(1995)，《藝術與公共政策》，台北：桂冠出版社，頁15。

⁷⁶ Robert Hutchison, (1982) ‘The Selective Tradition’, *The Politics of Arts Council*(London: Sinclair Browne), p.83.

活動之十二種受益對象」重要排序中，「藝術團體」被列為倒數第二位⁷⁷，這是否代表藝術對於當時的社會是比較不重要的？那麼企業團體、民間社團在推動藝文活動上，藝術贊助的價值為何？其中難道沒有善與公益的考量嗎？當藝術贊助的議題逐漸受民間重視，政府也極力推動民間企業參與藝文活動與藝術贊助時，藝術團體對此當然歡迎，學術界與企業界對於藝術贊助基本上也都表示認同。但是，多數企業贊助的動機並不只為公益，在企業營利的壓力下還有名利的考量。林瑩滋在《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》一文中就對企業贊助藝文活動作這樣的解釋：「企業基於利己性、利他性與社會責任動機，藉由主辦、協辦或贊助方式，提供金錢、實務或勞務等資源參與藝術文化活動，與藝文團體在交換的過程中達到互惠的關係。⁷⁸」

但是，藝術的存在價值絕不在少數人，藝術不會只因企業利益而存在，也不是貴族或有錢人的專利，藝術的存在是人類生命與文化的延伸，其公益性是無庸置疑的。劉念寧在研究中對於公益活動之定義包括教育、藝文、體育、保健、環保及社會關懷等活動⁷⁹；陳嫣如在其研究中則將公益活動分為教育、社會福利、藝文、體育、環保、社區工作、醫療等七類⁸⁰；楊炳韋則綜合 Jefkin、美國基金籌募諮詢協會（AAFRC）、Corcorn、鄭惠文、劉念寧等分類方式，將公益活動綜括為教育、環保、體育、社會福利、醫療保健、藝術文化、宗教與國防，這些研究在在說明了藝術的公益性質。但更重要的是，我們要如何將藝術與審美經驗融入國人生活，落實文化藝術的內在涵養及藝術教育生活化的普及，這才是我們的努力方向。

⁷⁷ 劉念寧，(民 79)，《大型企業贊助公益活動之研究》，台灣大學商學研究所碩士論文，頁 107。

⁷⁸ 林瑩滋，(民 87)，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企研所碩士論文，頁 8。

⁷⁹ 劉念寧，(民 79)，《大型企業贊助公益活動之研究》，台灣大學商學研究所碩士論文，頁 18。

⁸⁰ 陳嫣如 (民 82)，《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會學研究所碩士論文，頁 83。

第三節 贊助動機

在現代社會的經濟體制下，以自我利潤為唯一考量的企業責任觀點，似乎已受到相當的衝擊。從過去的商人到現在的企業，多數都認為自己是一個以營利為主的經濟體，企業經營的目的是營利，經營者純粹以商業思考模式為自己也為股東追求最大利潤。當利益成為商業唯一目標時，利潤及企業版圖的積極推廣即被視為企業的經濟責任（economic responsibilities）。而今許多工商業的過度發展，影響到許多民眾的公共利益，這些影響包括環境污染、消費者權益、社會問題等，許多非營利環保組織、消費者團體開始發出聲音，他們認為企業在自我營利下，所付出的環境成本由社會大眾共同承擔是不公允的，企業在獲利的同時也應該為民眾追求更好的福祉與生活。這些環保議題與輿論的壓力逐漸促使企業開始重視自己的社會責任（social responsibilities）⁸¹。因此，吳永猛等學者對企業責任的形成特性有以下看法：

社會責任的本質有以下幾種特性：

- 1.由他律性到自律性到必然性。
- 2.責任對象擴大。
- 3.社會責任由『消極性禁止』，趨向『積極性鼓勵』⁸²。

當社會責任由被動轉為主動時，企業面對自由經濟市場的競爭下，不得不重視社會責任與民眾感受。在時空環境的影響下，企業主必須將企業責任放大，因為消費者已擺脫單向的思考方式，不再是「你出甚麼菜，我吃甚麼菜」的直接選擇，他們同時也選擇「廚師」或更換「餐廳」。身為社會的一份子，企業逐漸瞭解創造良好形象，對自己才是最有利的 - 因為提高知名度同時可以行銷自己，當民眾在消費前對企業有良好印象，產品的市場接受度也比較高。企業的良好形象，可以讓政府、社會大

⁸¹ 企業是否應盡社會責任有正反兩種說法，本研究採企業應盡社會責任的看法。其他論證不在本論文範疇故不深述。見：吳永猛等編著（民 88），《企業倫理》，台北：國立空中大學，頁 57-58。

⁸² 吳永猛等編著，（民 88），《企業倫理》，台北：國立空中大學，頁 55。

眾與企業建立成一種和諧的夥伴關係，企業組織對社會的需求及社會問題敏感度逐漸提升，社會大眾對企業的角色也開始有多的認同與更深的期許。至此，企業認同與形象提升成為產品行銷的手段之一，而參與公益贊助即是獲得群眾認同的良好捷徑。在吳靜吉與曹先進、楊炳韋、林瑩滋等研究中都指出，形象與知名度都是企業投入贊助的重要考量。同時，藉由公益活動轉為「公益行銷」(Cause-Related Marketing)⁸³的觀念也逐漸在企業界獲採用，許多企業將產品行銷置入公益活動中，配合公眾議題讓企業形象提升，使產品在行銷、新聞宣傳或通路推廣上都更得心應手，這在陳柏蒼、游舒惠等研究中業都獲得驗證⁸⁴。

當然，企業經營者投入公益贊助除了上述原因外，還可能有許多不同的動機。在劉念寧的研究中就發現企業認為最重要的贊助動機包括：「社會責任、企業形象、純萃為善」等三種⁸⁵。陳嫣如的研究則將企業公益贊助動機分成：「短期性商業策略（包括形象、促進產品銷售、同業競爭、節稅）；長期商業策略（增加員工認同、減少企業風險）；長期利益與道德義務（取之社會用於社會、社會責任、發自內心、支持公益團體理念）」等四大項⁸⁶。這些動機與贊助目的都說明「建立企業良好的形象，

⁸³ 公益行銷 (Cause-Related Marketing 簡稱 CRM)，其概念起於 1981 美國運通 (American Express) 公司，為了改變消費者的刷卡消費認知，決定將信用卡與某議題搭配促銷。第一次的行銷活動是幫助加州的藝術團體 San Jose Symphony 募集基金，承諾當消費者刷卡或申辦新卡時，將捐出部份所得給該團體，由於成效良好，公益行銷自此成為許多單位採用的行銷手法。詳細內容可參見：游舒惠，(民 90)，《企業參與公益活動與公益行銷之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，頁 24-30。

⁸⁴ 以上資料分別參閱：吳靜吉、曹先進，(民 80)，《企業贊助藝術》，《民國七十九年中華民國文化發展評估與展望》，台北：文化建設委員會，頁 69-99；楊炳韋，(民 84)，《企業贊助公益活動行為之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文；林瑩滋，(民 87)，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文；陳柏蒼，(民 90)，《企業贊助對企業品牌權益影響之研究》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文；游舒惠，(民 90)，《企業參與公益活動與公益行銷之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

⁸⁵ 劉念寧，(民 79)，《大型企業贊助公益活動之研究》，台灣大學商學研究所碩士論文，頁 84。

⁸⁶ 陳嫣如，(民 82)，《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會學研究所碩士論文，頁 60。

是企業永續經營的基本任務」⁸⁷；因此許多企業主即開始從事社會贊助、公益捐助，或成立了各種企業基金會、公益社團來推動社會公益活動。

近年來，企業投入文化與藝術贊助雖然受到較大的關注，也被政府視為未來文化藝術活動發展的重要支持，但是從許多文獻紀錄可以發現，中國的商人投入藝術贊助已經有相當的歷史。雖然過去商人所參與的藝術活動並不完全等同於今日藝術贊助的解釋，但是其中許多贊助動機與原因仍值得我們參考。郭繼生在「新安商人與新安畫派」一文中就以顧炎武《天下郡國利病書》、謝肇淛《五雜俎》、沈德符《野獲編》等文章說明新安經濟，同時對當時的商人做這樣的分析：

商人的崛起也使藝術風氣轉為興盛。在十六世紀的初期的新安地方志裏，關於畫家的記載很少，更少傑出的畫家。但是到了十六世紀中葉以後，傑出的畫家慢慢多起來，例如鄭重即是。

他同時也分析了當時的藝術贊助方式：

新安商人對於藝術贊助似乎以收藏家的方式最為普遍。新安商人非常熱心於藝術品的收藏，不管是古董或較近以前的作品，甚至因而抬高了藝術品的市場價格...另外收藏古董字畫，培養文人趣味也是提高其社會地位的方法。⁸⁸

這段文字說明了，在十六世紀的中國商人，對於藝術贊助就有投入，商人的參與讓藝術風氣逐漸興盛，而其投入藝術贊助與收藏的動機可能包括「培養文人趣味」、「提高自己的社會地位」，或因為「抬高藝術品市場價格有獲利機會」。

目前國內的文獻，針對企業贊助動機之研究，多是從利他與利己兩方面分析，對於公益社團投入藝術贊助之研究並不多見，而本研究所定義之「公益社團」，雖然

⁸⁷ 鄭怡世，(民 89)，淺論企業的公益贊助：社會福利的另類資源，《社區發展季刊》89期，頁 201。

⁸⁸ 郭繼生，(民 79)，《藝術史與藝術批評》，台北：書林，頁 134-144。

其成員絕大多數是企業中的經理人與管理者，但是從過去部份社團參與藝術贊助活動的例子中可以發現，媒體報導的內容除了社團名稱或負責人姓名，對於其他參與成員的姓名、背景或企業資料，幾乎很少著墨⁸⁹。如果再以民國九十一年十一月，嘉義國際青商會贊助石猴雕刻為例，各平面媒體在文字報導中對所提及的資料如下：

表 3-2 嘉義國際青商會贊助石猴雕刻在平面媒體的文字報導

報別	標題\版別	內文是否介紹社團	會長姓名	社團成員
聯合報	嘉市石猴雕刻 胸懷全球\17 版	青商會成立四十年	有	總幹事名
中國時報	打造藝術之都 石猴打先鋒\18 版	青商會慶祝成立四十週年，跨出民間社團贊助公共藝術第一步	有	無
自由時報	嘉義青商會 捐石猴 慶生\13 版	青商會慶祝成立四十年	有	無
民生報	嘉市將開發石猴公園 \c12 版	僅提及捐贈者為國際青商會	有	無

資料整理：本研究⁹⁰

在上述文字報導中，各媒體對贊助者的背景報導，都僅止於青商會四十週年，並未提及任何社團成員的背景，或對社團成員做介紹，因此贊助動機分析上，認為贊助是為了提升消費者對企業本身或產品好感度之行銷動機說（Marketing Motive）⁹¹，是否不適用於民間國際性社團的贊助行為。亦無法將企業贊助的動機：「企業贊助藝文活動是以利己的出發點為主，即是提升產品的直接銷售及間接相關兩種動機」⁹²的說法直接移植。如果我們換個角度從企業主或贊助者在贊助項目選擇上，來進一步分析，會發現許多企業捐贈與贊助者是有其自主性及選擇性。談緋、夏學理與楊柄章等學者都在其研究中指出：

⁸⁹ 依照本研究所整理的報導記錄，過去國內兩大平面媒體《聯合報》與《中國時報》在文字報導上，並未提及社團相關成員的背景資料，多數是以社團名稱或發言人、會長姓名帶過。

⁹⁰ 本表資料是以九十一年十月十八日，四家平面媒體在嘉義地方新聞版的文字報導做分析。

⁹¹ Galaskiewicz (1989: 246-247), 轉載自陳嫣如, (民 82), 《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會學研究所碩士論文，頁 18-19。

⁹² 林瑩滋, (民 87), 《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，頁 128。

許多較具規模之企業雖然對藝術贊助傾向願意支持，但是對於其所提供贊助的對象，原則上仍然停留在較具有名氣之藝術團體⁹³。

企業參與公益活動有其非行銷目的，包括了：節稅、長期自利、個人動機、社會責任等四項⁹⁴。

從這些研究可以發現，多數企業在贊助各種藝文或社會公益活動時，是站在自利與企業行銷的基礎，選擇大型的捐贈、教育、體育、醫療保健、環境保護活動，或從人心教化相關之大型藝術活動著手，以獲得較多新聞媒體的青睞，換取更多的曝光機會。但是翻開過去的贊助歷史或媒體的報導內容，各國際性社團除了特殊活動捐助（九二一賑災），在大金額的贊（捐）助並不多見，反而他們對於社區或地方的小型活動著墨甚多。基於此，筆者即透過研究分析，瞭解各國際性社團成員參與社會公益與贊助的原因，是為了能符合社會大眾的期望，同時提升個人及所屬社團在地區的知名度？是否社團人投入社會公益的動機，除了純粹為善也滿足了內心虛榮心以及對社會責任的道德壓力，其贊助價值觀為何？這都是值得我們探討的課題。

第四節 藝術贊助價值

我很幸運的知道，藝術裡根本沒有「科學的尺度」，可以衡量它的價值。實際上這個尺度會成為瞭解藝術的障礙。理性應該是以感覺來取代，它是藝術家的創造力，是觀眾必須有的嚮導，以此才能進入作品裡。 —康丁斯基⁹⁵

藝術是一種美感經驗的傳達，即創作者期待藉由藝術的呈現，讓觀者感受作品在自己內在情感中的碰撞與交集，然後依自己的美感經驗做出評判，這種評判即是

⁹³ 談緝、夏學理，(民 84)，台灣工商企業對表演藝術贊助態度之研究，《空大行政學報》，第四期，頁 73。

⁹⁴ Grahn, Hannaford & Laverty (1983)，轉載自楊柄章，(民 84)，《企業贊助公益活動行為之研究》，國立政治大學企研所碩士論文，頁 14。

⁹⁵ Kandinsky 著，吳瑪俐譯，(民 87)，《藝術與藝術家論》，台北：藝術家出版社，頁 203。

對藝術的價值判斷。但是，藝術的價值可能受到某些因素影響或立論基礎而有不同的評價。例如不同的人、不一樣的教育程度，對同一藝術品會有不同的評價；時空背景的轉換與不一的價值觀點，也有不同的評價方式，因此藝術並不適合以量化數據作評斷。藝術美醜沒有絕對標準，作品的存有、創作的過程都是一種價值表現，外在的技術、創作的的方法以及材料組合又是另一種評價方式。任何人對於美都可以有自己的看法，在不同的背景下，讓藝術品有不同的價值評斷。畫家梵谷一直相信自己的藝術價值，但是他的畫在當時並不受歡迎，他一生中只賣了一幅畫。梵谷與當時社會的價值判斷，顯然有相當的落差。1873年法國《Charivars》雜誌社記者 Louis Leroy 嘲諷莫內（Monet）的作品《日出 - 印象》，當時絕不會想到印象派的創作風格影響了近代藝術史，而一世紀後，莫內的作品更在蘇富比拍賣公司競標到一千八百萬美元的天價⁹⁶。不同的審美標準與社會、時空背景，讓作者的藝術精神以及作品表現，產生不同的美感價值判斷。

任何藝術創作，都存有其價值意義，每個人對於藝術的認知、美感的判斷也不相同，贊助者能否體會藝術的個中奧妙，或在藝術欣賞中認同贊助價值，其主觀的認知基礎與外在市場價值評估，即是贊助決策的重要考量。藝術贊助價值雖然沒有絕對的標準，但是做為經費提供者（藝術贊助者），必有促其投入贊助之動機，動機代表各種贊助原因與贊助可能，左右了贊助者的決策判斷，可視為贊助者的評估資訊。基於此，本節將從內在價值（象徵價值）、藝術外在價值（經濟價值）及贊助者個人的價值認知，來探討藝術贊助所存在的價值意義。

一、藝術內在價值：

藝術的內在可以是多重寓意的表現，它可能是作者的心靈寫照、美感投射、情感表達，在過去許多藝術創作甚至包括神諭與教化的功能，當然藝術創作內在也寓含作者的創意與創作想像。這些內在意義可視為對作品本身的文本分析，即對藝文

⁹⁶ *Art Collection I : Mad About Monet*, (2001). Executive Producer : Keith Alexander, London : BBC.

的內部式分析 (internal analysis)，這種分析沒有絕對的基準，可能因人、地、時或背景、情境的不同，有不同的評價與意義。最重要的還是對作品本身做一深度的分析探討。瞭解作品的內在精神與價值。

例如中國許多藝術創作，重視的不只是外在形式的美醜欣賞或價格高低，藝術內在還蘊含另一層價值意義，它代表創作者的文人風骨與人品高低，也可能是中國文人的心靈觀照與生命情調之展現。像「文人畫」是許多文人雅士以繪畫創作的形式，來抒懷人生哲理或展現風尚、志向、情趣的方式，作者畫物同時移情、借物寫意來表達文人的忠孝德行與高尚情操。透過山水畫來抒發對天地浩瀚的文人情感，或將花鳥植物入畫來題釋畫中寓意。清代「揚州八怪」之一的鄭燮擅畫蘭、竹，尤愛寫竹，在竹的題畫詩創作有：「我被微官困煞人，到君園館長精神。請看一片蕭蕭竹，畫裡階前總絕塵。」以及「宦海歸來兩袖空，逢人賣竹畫清風。還愁口說無憑據，暗裡贓私偏魯東。」⁹⁷墨竹的藝術在此已跳脫單純的美學表現，創作價值中隱含作者自讚自嘲的心境寫照，借竹的創作來投射人品之清高，觀者透過題畫詩看畫，是以竹之空心來體會創作者的虛心高潔及堅貞的人格特質。

文人的詩、書、畫，揮毫創作本是自娛、娛人之舉，但書畫作品或因五斗米而進入市場交易，或因追風附雅之商賈炒作，文人的理想、抱負就在筆墨中逐漸流傳。所謂「人品不高，用墨無法」，人品與文人風骨是中國傳統藝評的重心，清人王昱在《東莊論畫》有言：「學畫者貴先立品，立品之人筆墨外自有一種正大光明之概，否則畫雖可觀，卻有一種不正之氣，隱躍毫端。文如其人，畫亦有然。」⁹⁸藝術創作的技術是重要的，但是在中國藝術史，對於人品與風骨有時更甚藝術之表現。由此可看出文人畫的藝術內在價值也包括作者的人品、節操，作品的內在評價也可能因人品而受影響，品德高尚者作品會更受重視。

⁹⁷ (清)鄭燮，(民70)，《鄭板橋全集》，台北：喜美出版社，頁222。

⁹⁸ 新文豐公司編輯部，(民78)，《叢書集成續編》，臺北市：新文豐，頁25。

藝術的內在價值也可視為外在經濟價值與個人價值判斷的基礎。當觀賞者透過作品去貼近作者的想法時，雙方在藝術觀念上即可能獲得共識，當越來越多人對此作品產生認同與共識後，就可能想進一步收藏或私人擁有，然後因市場的買賣行為提升了藝術外在經濟價值。同時，藝術內在與外在的價值，也透過藝術教育與美感經驗的養成，來影響個人對於藝術的美感與價值判斷。當藝術品內在或外在價值受到肯定，藝術可以透過各種管道（傳媒、教育）傳遞其價值意義，當民眾對藝術投射情感，產生「同情」、「憐憫」、「悲傷」、「喜悅」或「震撼」的感受時，內在的價值判斷即產生，觀者即以此評斷藝術品對自己的價值。

二、藝術外在價值：

藝術外在價值亦可稱為一藝術品的經濟價值，簡單的說就是一種商品買賣、交換、所得的經濟利益價值。如果將藝術外在價值作進一步分析，筆者認為其中包括了經濟上的「直接價值」與「間接價值」。藝術之「直接價值」直言之就是將藝術視為一種商品（包括藝術品、藝術活動、藝術者本身），以貨幣交換、買賣方式來獲得買賣雙方所欲達成的目的。例如過去許多藝術品買賣、拍賣一幅「張大千的水墨」、「任伯年的字畫」在市場以多少價格成交 - 保險公司受委託為藝術品保險，保險金額亦代表該作品的市場價值。另一方面像三大男高音獻唱、樂團演出、劇團表演的演出費，或創作工作上的委託費用都是藝術的「直接價值」。這部份的價值可為藝術市場買賣，也可能配合市場的需求及創作內容而有所調整，經濟學上稱為價格機能（Price Mechanism），亦即市場價值的上漲與下跌，可反映市場供需雙方之意願。

「直接價值」除了直接反映藝術品的外在商業價值外，也代表藝術品在社會上受歡迎或重視的程度，並經常成為藝術展演與市場行銷宣傳的方式之一，企業亦可藉藝術品的直接價值來彰顯自己的企業價值。

故宮博物院九月廿六日開幕的「畢卡索的世界」保險總值超過一百五十億法郎的畢卡索名作，全由長榮航空以專業贊助的方式運送來台。長榮貨運本部協理

張富國表示，以專業素養與整體流程的通行可說是珍貴藝術品航空運輸的基礎所在，準時交貨及安全抵達則是航空運輸最大的準則。由於藝術品的珍貴，長榮內部有共識，在運送畢卡索畫作的班機，有些貨物在過濾後是不收的。由於歐洲飛往台灣的貨艙，所收的貨物是來自德、法、英等各地國家的物品，如今運送藝術品的班及減少收受量，又需顧及到艙重之間的平衡，所有細節都必須提早規劃與統籌調度，而長榮表示，所有的犧牲均視為提昇台灣藝術文化的必要配合。⁹⁹

藝術的「間接價值」則涵括較大的意義，因為當藝術在買賣中達成市場協議後，買方可能會藉藝術的內在價值來進行市場商業活動，進而獲利。例如，當企業獲得藝文活動的主辦權後，可能將藝文活動包裝再行銷，藉由媒體的強力宣傳與企業的專業行銷來販賣門票獲取利潤。買方亦可能保有此藝術品，成為一收藏者或認養單位，藝術在此成為一「炫耀品」(Conspicuous Goods)，「購買藝術」可能是身份地位的象徵 - 「人們對莫內的印象經常被作品的經濟價值所顛覆，擁有了一幅莫內，就像戴上了文化地位以及雄厚財力的標章」¹⁰⁰。購買或贊助藝術被視為「具品味」、「藝術支持者」、「社會公益推動者」的正面形象。如此一來，在社會的公共關係及評價都會提升，對企業或個人都可獲利，甚至藉由公益活動而轉為「公益行銷」(Cause-Related Marketing)，使企業產品獲得認同進一步行銷獲利。對於此 Herbert Schhemertzy 就具體的提出以下八項優點，認為是企業界贊助藝文活動可獲得的好處：

- (1) 參與高水平的文化活動能提升企業形象。
- (2) 參與執行藝文活動計劃，可表現高階管理人處理公共事務的能力，同時代表他們不只為企業工作，也能深入社會議題。

⁹⁹ 見徐金德，(民 87)，承載畢卡索，長榮航空很有藝術，《海棠藝術新聞》，<http://www.arts.com.tw/news/9809/980916-1>，民 87 年 9 月 16 日。

¹⁰⁰ *Art Collection I :Mad About Monet*, (2001), Executive Producer :Keith Alexander, London: BBC.

- (3) 企業參與藝文活動會使其員工感到光榮，增加員工的向心力。
- (4) 公司對藝文的參與可以製造其領導群眾的機會。
- (5) 公司可以在贊助活動中或開幕儀式中招待重要客戶，同時亦藉此機會認識其他人。
- (6) 政要首長對藝術各有偏好，企業贊助的藝術活動如果投其所好，亦可擴充人脈。
- (7) 可吸引優良新進人才。許多優秀的青年嚮往投入「願意關心社會」與「參與社會」的公司。
- (8) 企業參與藝術活動是可以為社會帶入更多有意義社會活動。¹⁰¹

由此八項「好處」觀之，當贊助者投入藝術、文化活動或參與贊助時，所衍生的無形獲利有時更甚於直接投入市場的利益，而形象認同與團隊的向心力更無法透過一般交易取得，此皆可視為投入藝術的間接市場價值。

三、贊助者個人價值觀

如果要分析贊助者的價值觀，對象應該是藝術贊助之「決策者」。廣義的藝術贊助者包括「企業」、「社團」與「個人」，但是在一團體中並非每個人都認同藝術贊助，就算有意投入贊助，可能對藝術的選擇也有所偏廢，因此贊助決策人的想法與價值觀，就可能影響贊助的投入與否。例如近年來投注相當資金在藝術贊助的國巨電子企業總經理陳泰銘因為個人對藝術的喜好，所以對國內的藝術贊助有相當的投入，並且成立國巨基金會參與藝術工作，同時也將企業辦公室空間與藝術展示做系列的設計配合。另外獨家贊助「馬諦斯特展」的世華銀行，總經理董成城亦表示，他從學生時代就開始聽古典音樂，進入金融界後因為出國工作，有許多機會去逛美術館、博物館，因此比一般人有更多的機會去接觸藝術品。而且他會將藝術欣賞結

¹⁰¹ 摘錄自吳玟琪、蘇玉清，(民 86)，《公關行銷》，台北：台視文化，頁 23。

合 「在馬諦斯自由開放、不受傳統拘束的線條中，我彷彿聽見德布西的音樂。」¹⁰²

就如上述，每個人都可能因為生長的環境、所受的教育、接觸的事務、交往的朋友等等因素影響，對各種事物產生不同的價值判斷。在上面兩例中，可以發現贊助者願意參與藝術贊助，是因為他們對藝術的認同，因為喜歡藝術、認同藝術，他們提高藝術的價值評斷，也影響贊助決策。這種認同感，有很高的比例源自於藝術教育的養成以及審美觀的培養。當贊助決策者擁有較豐富的藝術審美經驗或是對藝術懷抱較大的興趣時，他們對藝術的參與機會必然較高，贊助藝術的機會也必然較高。林瑩滋在她的研究結論中就做了這樣的敘述：

高階主管個人對於藝文的偏好，會影響藝文贊助的決策，並會傾向長期贊助。

一但其酷愛某藝文活動、認同某藝文團體，會從旁贊助或是協辦，提供藝文領域專業以外的資源。¹⁰³

高階主管是藝術贊助的決策者，他們因為認同藝術的價值願意投入藝術贊助。但是企業有營利壓力，投入資金贊助藝術活動前，必須有多面向的考量，企業主管身為決策者，縱然對藝術認同與支持，都只是決策考量的因素之一，絕非全部。身為企業負責人是不会單從個人喜好一個面向來下決定，他們更重視藝術贊助為公司帶來的正面功效。

去年參與法國繪畫三百年展，我們確實收到「打動人心」的效果，這是一個很好的開始，...我們以前會請客戶打球吃飯，從來沒有接受他們感謝的意見，但是去年參與法國繪畫三百年展，我們首開先例舉辦貴賓之夜，意外有很好的回饋。那是多少年才有一次的難得機會，世華銀行的貴賓感覺他們備受尊重，因

¹⁰² 黃寶萍專訪，世華贊助大展讓大眾感應和閱讀藝術，《民生報》，91年12月3日，A12版。

¹⁰³ 林瑩滋，(民87)，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，頁130。

此他們今年很高興再受邀參加。這對銀行形象的提升有很大助益。¹⁰⁴

公司營業額與企業獲利，是其投入贊助的前提，亦是藝術贊助的重要考量：

公司沒有明文規定說一定要做甚麼，跟很多企業一樣，活動的多寡可能和公司當年營業狀況有直接關係，前兩年台灣經濟比較不好，很多投資人會打電話來抱怨，那我們就得先顧及本業方面，讓投資人更有信心，所以那兩年我們就比較少做大型活動。¹⁰⁵

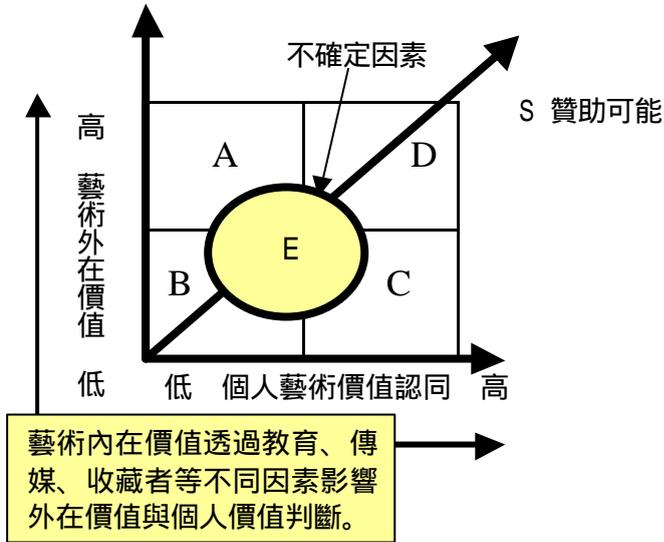
綜合以上資料可以發現，藝術的內在可能蘊含許多非普視的價值意義，其價值性不能數計，卻可能影響到外在價值與個人價值的判斷；外在價值則容易因為市場需求，或透過媒體、特定人進行炒作，讓藝術價值一夕數變；個人價值觀則受環境與教育影響，尤其是一個人的藝術與美學教育，對其藝術價值判斷上尤具影響力。當贊助決策者在評估贊助價值時，會綜合藝術的各種價值，評估市場需求與贊助團隊的利益，做出決策。如果綜合本章第三節的藝術贊助動機說，以及本節的藝術贊助價值論，可以圖 3-3 說明決策者在評估贊助可能時，「藝術外在價值」與「個人藝術價值認同」的相互影響力，箭頭 S 代表贊助可能性。

當藝術外在價值越高，贊助者可能的獲利空間越大時，個人藝術價值認同度越高，藝術贊助的可能性就越高（D）；當個人認同度低，但是該藝術具有相當的外在經濟價值時，以企業考量還是有相當高的贊助可能（A）；當外在商業價值低，但是個人認同度高時，贊助亦可能性會受到影響（C）；當然如果外在與個人都不認同則贊助可能性幾近於零（B）。但是整個贊助可能性，亦有可能受到不確定因素（E）所影響，使藝術贊助的可能性提高或下降。

¹⁰⁴ 黃寶萍專訪，世華贊助大展讓大眾感應和閱讀藝術，《民生報》，91年12月3日，A12版。

¹⁰⁵ 林瑩滋，（民87），《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企研所碩士論文，頁98。

圖 3-3 贊助決策者投入贊助前的評估



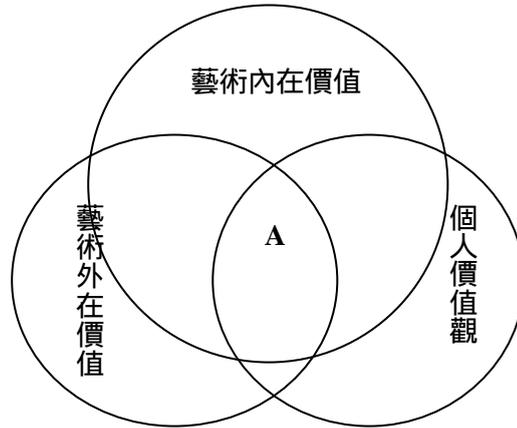
資料來源：本研究整理

最明顯的影響因素就是景氣，例如 1980 到 1990 年，國內經濟得勢上揚、景氣大好，藝術市場一片蓬勃，各類畫廊、藝文中心的人潮是絡繹不絕，許多電子新貴投入藝術市場，藝術商品是看漲不看跌，藝術贊助也得到多數企業認同。但是十年流水光陰不再，而今泡沫經濟之後，許多藝術中心或畫廊都因為入不敷出而紛紛關門大吉。

在全球不景氣陰霾的籠罩下，高雄『山集團』全資經營的『山美術館』受到建築本業不佳波及，在年初後停止運作；有『小故宮』美銜的鴻禧美術館，換手經營的傳聞亦甚囂塵上。¹⁰⁶

由此看來「景氣」對藝術市場的影響甚鉅，它不僅影響企業的投資意願，也影響藝術贊助者的投資能力，「景氣」可視為影響藝術資金發展的重要因子。圖 3-4 則進一步說明了藝術內在價值、外在價值與決策者價值認知的相互關係，此三者都可視為藝術贊助投入前的重要考量因素，當三者獲得共同交集時，藝術品將有最佳的機會獲得買賣、贊助與支持，當然，缺少任一因素支持，都可能影響到藝術決策者的最後判斷。

圖 3-4 藝術內在價值、外在價值與決策者價值認知的相互關係



資料來源：本研究整理

在上圖中，當藝術的價值獲得三方面的認同（交集 A），藝術存在的價值就可能水漲船高，在藝術創作上它代表一種成就，是「美的表現」；在民眾心中，它代表「品味與身份」；在商人眼中則是「錢」的代名詞。就像蘇富比拍賣中心拍賣員對莫內的作品有這樣的陳述：「我看到莫內的畫『白楊』，彎曲的道路上，畫有一棵棵白楊樹，樹與道路的交錯，我好像看到\$的形狀。」¹⁰⁷ - 藝術價值的差異性，即在於此。

¹⁰⁶ 周美惠、趙慧琳，財務吃緊鴻禧美術館傳將換手，《聯合報》，91年8月7日，14版。

¹⁰⁷ *Art Collection I: Mad About Monet*, (2001), Executive Producer: Keith Alexander, London: BBC.

第四章 嘉義市國際性社團藝術贊助調查

本章重點在於調查資料呈現，調查是以嘉義市六大國際性社團之社長（會長）幹部及主要工作人員為訪談對象，進行相關資料之分析、研討，俾使民間社團贊助行為現況獲得實證。

第一節 研究說明

一、訪談時間與對象說明

本問卷是於民國九十二年一月十八日起至九十二年三月二十八日止，筆者透過電話聯繫做初步訪談後，行實地的拜訪，對民國九十年嘉義市社會局所公佈之獅子會、同濟會、扶輪社、青商會、國際工商經營研究社與崇她社等六大國際性社團組織做訪談與問卷調查，並採取結構性訪談（structured interview）方式來記錄個案，成功訪談了二十六家社團。（詳見表 4-1）對象則包括各社團之社長（會長）、幹部及主要工作人員（包括秘書長、秘書、幹事等）。

在本研究範圍內有三十六個國際性社團¹⁰⁸，筆者則實際走訪了二十六家社團。未訪談原因說明如下：「嘉華獅子會」為九十一年九月新成立未達調查標準，「梅山獅子會」已停止運作。「蕙蘭」、「蘭潭」兩會因為多次連絡未果，所以實際納入調查的獅子會有六個會。同濟會部份因為景氣所影響，「嘉南」與「玉山」兩分會今年已停止運作無法調查，實際納入調查的有五個分會；扶輪社部份則有「東北社」拒絕訪談、「百合」、「東區」、「阿里山」三社經多次連絡未獲得回應，最後予以放棄，故實際接受調查有八個社。青商會、崇她社與國際工商經營研究社等五個社團都順利完成調查。綜合上述，本研究應調查三十二家社團，實際完成訪談的有二十六家社團，有效樣本佔 81.25%。表 4-1 為本研究調查對象資料，爾後的各項分析，是將訪

談有效問卷總數設為分母，社團受訪者的回答符合該條件之次數設為分子，以為百分比之顯示。

表 4-1 嘉義市國際性社團一覽表

社團名稱	調查結果	受訪者	備註
嘉義市嘉義獅子會	已接受訪談調查	會長、秘書	
嘉義市吳鳳獅子會	已接受訪談調查	會長	
嘉義市蘭潭獅子會	聯絡未果		
嘉義市嘉鳳獅子會	已接受訪談調查	會長	
嘉義市嘉女獅子會	已接受訪談調查	會長	
嘉義市蕙蘭獅子會	聯絡未果		
嘉義市梅山獅子會	停止運作	會員	
嘉義市玉山獅子會	已接受訪談調查		
嘉義市桃城獅子會	已接受訪談調查	秘書	
嘉義市嘉華獅子會	不列入調查對象		91.9 成立
嘉義阿里山獅子會	已接受訪談調查	會員	嘉義縣
嘉義市嘉義國際同濟會	已接受訪談調查	會長、秘書長	
嘉義市蘭潭國際同濟會	已接受訪談調查	會員	
嘉義市嘉女國際同濟會	已接受訪談調查	前會長	
嘉義市嘉南國際同濟會	停止運作		
嘉義市阿里山國際同濟會	已接受訪談調查	幹事	
嘉義市玉山國際同濟會	停止運作		
嘉義市木蘭國際同濟會	已接受訪談調查	會長	
嘉義市嘉義扶輪社	已接受訪談調查	前會長、幹事	
嘉義市中區扶輪社	已接受訪談調查	幹事	
嘉義市西北扶輪社	已接受訪談調查	秘書長	
嘉義市阿里山扶輪社	多次聯絡未果		
嘉義市東北扶輪社	拒絕		
嘉義市玉山扶輪社	已接受訪談調查	幹事	
嘉義市東南扶輪社	已接受訪談調查	會長	
嘉義市南區扶輪社	已接受訪談調查	前社長	
嘉義市北區扶輪社	已接受訪談調查	幹事	
嘉義市東區扶輪社	多次聯絡未果		
嘉義市西區扶輪社	已接受訪談調查	幹事	
嘉義市百合扶輪社	多次聯絡未果		
嘉義北迴扶輪社	已接受訪談調查	會員	嘉義縣
嘉義市嘉義國際青商會	已接受訪談調查	會長、會員	
嘉義市嘉義女國際青商會	已接受訪談調查	前會長	
嘉義市玉山國際青商會	已接受訪談調查	會長	
嘉義市崇她社	已接受訪談調查	前會長	
嘉義市國際工商經營研究社	已接受訪談調查	會員、秘書	
合計：36	總計應訪談調查：32		
停止運作：3 未達調查標準：1	拒絕或未接受調查：6		
總計應訪談調查 32	接受訪談調查：26		

¹⁰⁸ 「阿里山獅子會」、「北迴扶輪社」兩社團，雖然是登記在嘉義縣，但調查過程中發現該社團實際運作區域含括嘉義縣市，辦公室則設在嘉義市，故一併納入調查資料中。

二、研究資料分析

本研究所得調查資料是以質化為主，量化為輔的分析方式，將各社團幹部、會員與工作人員的訪談資料進行歸納整理，並就各問題分析公益社團的贊助模式與公益可能方向。因為研究區域僅在嘉義地區，樣本數過小且非隨機抽樣，所以僅以受訪社團的總數為基礎，進行數據與百分比計算。

研究資料分析分四小節呈現，旨在探究下列重點：

- (一) 社團贊助行為現況。
- (二) 社團藝術贊助模式調查。
- (三) 社團未投入藝術贊助之原因。
- (四) 社團未來投入藝術贊助的可能與方式。

第二節 嘉義市國際性社團贊助行為現況

一、公益贊助行為動機分析

首先，本調查詢問受訪對象投入公益活動之動機，所得結果見表 4-2。在表 4-2 各項可能動機中，「社會責任」、「人際關係的拓展」、「支持社團理念」被各參與者視為主要動機，此與一般企業公益贊助調查時，企業尤重「企業形象提升」的概念，有若干的差異性。多數社團社員（會員）並不認為「企業競爭力」、「提升個人及公司形象」是投入社會公益的主要原因，更沒有因為「同業壓力」或「節稅」而參與社團公益。筆者初步分析原因可能是：國際性社團是各企業主（或主管）的集合，企業個人色彩不明顯，囿於其他會員立場或社團精神，無法在社團活動上做產品的行銷或推廣。此似乎也驗證本論文第二章部份之假設：增加消費者對企業或產品好感度的行銷動機說（Marketing Motive），並不適用在社團投入公益贊助之動機當中。

表 4-2 國際性社團成員投入公益活動動機分析¹⁰⁹

投入公益活動動機	得票	百分比
社會責任（取於社會、用於社會）	15	75.0 %
人際關係的拓展	14	70.0 %
支持公益社團理念	12	60.0 %
可提升個人及公司形象	7	35.0 %
可改善社區環境	5	25.0 %
發自內心	3	15.0 %
學習&成長	2	10.0 %
增加企業競爭力	2	10.0 %
同業壓力	0	0 %
節稅	0	0 %

說明：有效樣本數 20，小數點第二位採四捨五入，因為採複選，故總數超過 100 %。

另一方面，從問卷調查結果可以發現，「社會責任」、「人際關係的拓展」、「支持社團理念」的高比例獲認同。雖然問卷之公益動機調查有可能形成霍商效應（Hawthorne Effect），但問卷與訪談中已呈現社團成員在參與社團，投入社會公益之主要動機有一「善」的觀念，然後在活動上共同達到社團成員的活動目的，即人際關係的拓展、並有助提升個人及公司形象。在受訪的社團中，就有這樣的看法：

我不清楚別人的想法是甚麼，或許有商業動機吧，我是沒有啦！你看我工廠的產品，都是外銷或者 B 2 B(Business to Business)，這些公益我除了出錢、流汗、做功德，也沒想到甚麼回報，還有可以多認識一些朋友啦。這是我的想法，不代表其他人，但是應該許多人加入社團都有回饋社會、做功德的心吧。（受訪者 L2）

其實社會上真的有許多需要幫助的人，我們算是還過得去啦，過去所有的都是從社會得到，現在孩子大了，不需要我們太操煩，有能力就多幫幫別人，為社

¹⁰⁹ 本問題是針對參加民間國際性社團的成員做設計，但是在訪談的 26 對象中，有 6 位幹事(或秘書)是屬於工作人員，雖然長期參與社團的公益工作，但是並未加入社團會員故不計入本題次數與百分比統計之中，餘 20 位社團成員得每人複選三項。

會盡一點力，看到那些人過得好，就像自己又完成一件事，自己心理也踏實許多。(受訪者 K1)

同時，各社團的成員在公益活動參與工作上，並不要求一定出席。因此在本研究調查的二十六家社團中，僅有兩個社團會特別重視點名與出席率，多數社團是採自發性的參與方式(見表 4-3)。

多數活動我們會在工作會議前將工作分配或認養，會長及負責連絡幹部會在活動當天提醒參加人員。大家都出社會這麼久了，要參加活動都是自我要求，很少會點名，最多只有要求幹部。阿這些人都是自己朋友，很少會不來的。(受訪者 L7)

表 4-3 國際性社團對於會員參與公益活動之要求

活動參與要求	得票	百分比
是，必須點名	2	8 %
否，不嚴格要求一定到	24	92 %

說明：本項有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

這部份也印證了社團成員的參與動機，因為他們體認自己的「社會責任」，所以會自我要求，願意自動自發的投入社會公益，同時藉由活動來拓展自己的「人際關係」，讓社團形成一種互動與利益分享集合，社員們在相互交乘的效果中將更認同自己的社團，這或許就是「支持社團理念」獲得多數受訪者認同的原因。

二、經費來源分析

經費來源是每一個社團的活動基礎，也必然影響各社團的活動發展。在本此訪談中，所有的社團經費都是來自於會員會費，部份社團會配合基金孳息。就算活動需要募款，也是社團內成員自我樂捐為主，對外的募款活動幾乎很少。(見表 4-4) 因此，國內經濟的好壞相當程度的影響各社團的活動與贊助預算，受訪者中就有許

多人認為近兩年的不景氣對社團活動與預算有很大影響，略受影響的也有十三家，只有少數認為沒有影響。其中尚未包括近兩年已停止運作的三家社團。（見表 4-5）

講實在的，有很大的影響，就有幾個會因為招不到新會員，今年授證都沒辦了，還有停止運作的...。會員少，經費當然有影響，尤其對我們許多開公司的會員，有些都去大陸了，他怎麼回來入會？（受訪者 L1）

我本來去年就想暫時退會的，可是會長、幹部都是朋友，在大家要求下只有就再接再厲；因為景氣不好許多活動都以會員可提供的物資為主要贊助方式。（受訪者 L1）

表 4-4 國際性社團經費來源調查

經費來源	得票	百分比
會員會費	26	100 %
基金孳息	2	8 %
活動募款	8	31 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入，因為採複選，故總數超過 100 %。

表 4-5 經濟不景氣對於國際性社團的贊助預算之影響

經濟對贊助預算影響	得票	百分比
很大影響	11	42.3 %
略為影響	13	50.0 %
沒有影響	2	7.7 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

三、公益贊助的選擇與方式

調查中我們發現，近兩年公益社團在主要公益活動的選擇上最常投入的是「捐血服務」，其次是「災害急難救助」、「社區服務」，然後才是「文化藝術贊助」與「教育獎學金補助」。其他像醫療照顧、慈善補助、宗教部份都只獲得少數社團的支持。（見表 4-6）

表 4-6 嘉義市國際性社團過去兩年主要參與的公益活動

選項	得票	百分比
捐血服務	18	65.3 %
災害急難救助	16	61.5 %
社區服務	14	53.8 %
教育補助（獎學金）	8	30.7 %
文化藝術贊助	7	30.7 %
慈善（育幼、安養院）補助	3	11.5 %
醫療照顧補助	4	15.3 %
宗教活動贊助	1	3.8 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入，因為採複選，故總數超過 100%。

「捐血活動」與「災害急難救助」會被視為最經常參與的公益活動，是有其特別原因的：

參加社團的成員們都很忙，負責主辦的幹部也很忙，要叫他們規劃一個活動是很困難的，而且可能會失敗。當會長的如果活動辦不好會很『見笑』，捐血活動最方便了，只要一通電話，再找社友贊助一下捐血禮品，時間到就去現場『話聲』，大家安排一下值班，再照相留念就有一個活動可以呈報了。（受訪者 L4）

接會長的人在這一年中，除了他自己要出的錢外，還有許多錢是來自會員，辦會員不知道的活動，他怕『出槌』，怕別人說他亂花錢，所以會長都會以上年度曾經辦過的活動做優先考量，像是捐血；或是配合當時新聞報導或會員反映，有立即需要幫助的對象，大家共同捐款或提撥會費去幫助。（受訪者 R4）

社區活動與服務會成為社團另一重要活動，是有跡可尋的。除了地緣關係，也有個人形象提升、人際關係運作、回饋鄉里等目的。

如果自己社區有需要幫助的地區，社團當然以自己社區為主要幫助對象，尤其是當社長、做幹部的，在自己社區中做好事，是可能獲得更進一步尊重。當然，如果社員的分布範圍太廣，可能就不見得會獲得支持。所以具地域性的社團，

或以區域命名的社團應該比較會支持自己社區。(受訪者 R9)

接著，本研究以「請問貴社團認為文化藝術活動是否屬於社會公益？」，請受訪者在四組封閉式答案中勾選一組，結果多數受訪者認為文化藝術的公益性「必須視活動而定」，有部份受訪者則認同文化藝術屬於公益的一部份，至於「屬於個人利益」或「不清楚」兩項則沒有人選擇。(見表 4-7)

表 4-7 文化藝術活動是否屬於社會公益

對於文化藝術活動的看法	得票	百分比
視活動而定	17	65.4%
屬於社會公益的一部份	9	34.6%
屬於個人利益	0	0%
不清楚	0	0%

說明：本項有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

這部份的調查結果似乎也反應了許多訪談者對文化、藝術活動公益性的質疑：

藝術活動應該是被視為一種娛樂吧，娛樂活動是屬於公益嗎？或許有部份是
吧？要看主辦單位啦，如果是政府或文化局應該就是公益吧！（受訪者 J3）

除此之外，也有部份社團提出這樣的見解：

文化、藝術可視為「公」但不一定是屬於「眾」的利益，因為許多藝術活動並不是大家都認識或都可以參加的，公家機關應該有推動的義務吧。我們應該也會參與，但會有選擇性的參與，或舉辦像過去所辦的會員活動等等...。(受訪者 I1)

當然，認同文化藝術公益性的社團工作人員，也提出其看法：

文化藝術當然應該屬於公益的一部份，尤其文化藝術對我們下一代是很重要的，但是據我了解，多數社團會認為它不具有「立即、急迫的公益性」，...所以一般比較不重視。(受訪者 R9)

由此可知，各國際性社團對文化藝術活動的公益性是認同的，但是許多看法與觀點仍然分歧，尤其是對公辦與民間藝文團體所舉辦的活動認知，仍有不一的懷疑。多數的社團仍對民間藝文活動的公益性抱持懷疑態度，相對的由公部門所主辦或承辦的活動，公益的立場上就比較受到認同。然而，公部門在各式各樣活動的舉辦上，不也是委託或交由民間團體承辦？一樣的活動為何會存在不同的認知？其中的差異性是否存在於多數民間贊助者的心理，這都是未來研究者可以進一步探討的。

第三節 國際性社團藝術贊助內容調查

從上一節的調查結論中，可以得知國際性社團對文化藝術的公益性，基本上是認同的。本節則是對各國際性社團是否贊助文化藝術活動，贊助選擇的考慮因素、贊助方式及贊助要求、贊助後評價做調查。

表 4-8 嘉義市國際性社團過去兩年主辦、協辦或贊助文化藝術活動之調查

是否辦過文化藝術活動	得票	百分比
是（經常）	4	15.4 %
是（很少）	16	61.5 %
否（從來沒有）	6	23.1 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

為瞭解各社團過去兩年中參與藝文活動的情形，筆者針對社團是否主辦、協辦或贊助過文化藝術活動做提問。在調查中回答「是」(包括經常與很少)的社團有二十家，這也顯示文化藝術或多或少都已成為各社團的活動項目之一，甚至於是部份社團的年度主要活動項目，但是值得玩味的是，許多社團參與者並不確定他們所舉辦的活動是屬文化藝術類。

我們每年都會舉辦青少年的書法、寫生比賽，對象是國小學生，這是屬於藝文推廣工作之一？我們沒有想這麼多，因為這個活動已經有許多年歷史了，也成為社團特色，會長及許多會員都覺得是有意義的活動，所以就每年舉辦。(受訪

者 L1)

社裡面會舉辦一些學習性活動，像是原住民社區參觀、藝文講座，我們也會請一些藝術家或老師來演講、授課。一開始社員們不見得認為這是文化藝術活動，他們覺得這是一種學習機會，也是一種交流。但是我覺得很有意義就會去推動，社員們也在無形之中接受藝術的薰陶與洗禮。(受訪者 Z)

這兩年我當會長，覺得美是非常重要的，所以配合會員專長舉辦花藝展與美姿、美儀等演講、審美訓練活動，活動不一定限會員，也開放給民眾，不過參與者還是以會員或會員朋友居多，這些審美觀念的推廣，是否屬於藝文活動呢？(受訪者 L3)

從以上的敘述，我們可以發現許多受訪者對於藝文活動的定義，有不同的解釋與看法，但是因為承辦人員的推動，以及活動所衍生的另一層價值意義（學習、聯誼），使許多藝文活動不知不覺的融入社團活動之中。同時，各社團在選擇贊助或支持藝文團體的因素上，也呈現出多樣化的考量。(見表 4-9)

表 4-9¹⁰ 嘉義市國際性社團投入藝術贊助的考慮因素

贊助考慮因素	得票	百分比
該活動符合社團公益形象	16	80 %
人脈關係（與藝術團體熟識）	9	45 %
認同藝文團體付出	5	25 %
藝術團體主動申請	4	20 %
人情贊助（有朋友或社員介紹）	3	15 %
藝術團體知名度	2	10 %
表演與藝術水準	3	10 %
其他	1	5 %

說明：有效樣本數 20，小數點第二位採四捨五入，因為採複選，故總數超過 100 %。

在曾經參與文化藝術贊助的二十家公益社團中，多數受訪者以活動必須符合社團之

公益形象為最主要之考慮因素，而藝術團體與各社團之間的人脈互動，亦有相當的影響力，如果再加上人情則獲得贊助的機會更大。

藝術活動給人感覺好像要花很多錢，我們一任會長就只有一年，對於不熟的活動也不太敢推動，像花藝推廣是因為她們理事長是我們會員，所以成為一種定期活動。其他的贊助活動也一樣，有認識都比較好說。（受訪者 L3）

大多數活動，如果有社員介紹，或者社長認識、支持，贊助的機會就比較高。（受訪者 R2）

扶輪社社長只有一年任期，要做的事其實都規劃好了，除了社會局來主動提出，像去年管樂節，因為社會局邀約所以參與捐了幾萬元。（受訪者 R6）

賴局長（嘉義市文化局長）跟我們社長以前就有認識，是一種朋友關係吧，就促成了這次贊助。（受訪者 R8）

當然藝術團體平時的付出是非常重要的，平常的努力加上所建立的知名度形象與表演水準，也獲得許多社團的認同與支持。當然，自我推銷、主動申請也常常是各社團贊助前的考慮因素。

公關是很重要的，像之前蘭潭樂坊來拜訪，雖然之前不熟識，但是我們覺得活動還不錯...，他們是真的在做事的人，在許多社區演奏、國樂推廣；人家都來拜託了，再沒有也要幫忙一下。景氣不好所以就贊助兩三萬，不是認養啦，但對他們活動可以有一些幫助。（受訪者 K1）

藝術團體如果可以主動會比較好，為什麼我們不太敢主動找藝術家贊助，有時你不知道他在做什麼，需要多少錢。要給人家幫助要先秤自己有幾兩重，不然

¹¹⁰ 本題雖然是採複選三項方式，但是有部份社團只選擇「符合社團公益形象」一項，有一家社團則認為過去僅考慮「活動是否符合形象」以及「是否認識該團體」為考慮因素。

會漏氣。所以...還是主動來申請比較好。(受訪者 K7)

那麼各社團在提供贊助或辦理藝文活動上，是扮演什麼角色呢？根據這些曾經參與藝術贊助的工作幹部表示，主辦、協辦、合辦都有可能，但是因為對許多藝術或文化活動的不熟悉，他們的贊助方式多是提供經費贊助，見表 4-10。

很多藝術活動是很專業的，我們也不懂，就算我們自己想辦也不見得辦得起來，所以提供經費贊助是最方便的贊助方式。(受訪者 J1)

但是也有部份受訪者認為，現在的經濟不好，如果可以用產品或物質贊助，他們是比較願意在活動中提供物資或場地的幫助，也有社團是協助認購門票或人力幫助：

許多人都會認為參加社團的人很有錢，其實不一定啦，大部份只是自己有公司，免打卡，有沒有賺誰知道。這兩冬，經濟不好，如果可以請會員提供產品，我們也儘量以產品來贊助，也算是幫忙會員銷東西。(受訪者 L2)

表 4-10 嘉義市國際性社團提供贊助的方式

選項	得票	百分比
提供經費贊助	16	80 %
提供物資、場地	4	20 %
認購門票	2	10 %
人力支持	2	10 %
協助廣告宣傳	0	0 %
其他	2	10 %

說明：有效樣本數 20，小數點第二位採四捨五入，因為採複選，故總數超過 100 %。

我們曾經參與小荳荳兒童劇團，因為社裡並沒有很多預算，所以我們是以多方面資源來幫忙。先贊助兩萬給他們，聽說要做海報還是宣傳單，不是很清楚，後來又請社友們去捧場...；還有小朋友要化妝，缺少化妝品與化妝人員，我就找協同中學認識的老師，請他們美容科的同學來幫忙做化妝工作；需要交通工

具，就用自己的車幫忙...。(受訪者 I1)

至於廣告宣傳經費，多數社團認為可能包括在他們所贊助的經費中，因為並未過問是否屬廣告費，也未曾言明贊助廣告或宣傳費用，所以未做勾選。(見表 3-10)

另一方面，過去有關企業贊助藝文活動的研究分析中，許多藝術活動必須依照贊助者要求、請託，為企業做行銷推廣與知名度提升的宣傳活動，或配合企業主導來進行藝術活動。相對於此，當社團提供經費、物質或場地協助藝術團體辦理活動時，是否也有相類似的呢？從訪談調查中可以發現，必須配合社團立場與尊重藝術創作各佔 30%，但是多數社團是可以透過溝通協調的方式，來達成雙方共識，創造一個共同雙贏的新局。(見表 4-11)

表 4-11 嘉義市國際性社團過去對贊助對象之要求調查

贊助要求	得票	百分比
必須配合社團立場與要求	6	30%
視活動需要，但可相互溝通協調	8	40%
尊重藝術創作，任其發揮	6	30%

說明：有效樣本數 20，小數點第二位採四捨五入。

一般咱給人的贊助，也不是很多；你阿是自己辦活動，請他們演出當然是配合我們，如果是贊助經費或獎品，我們不會去要求啦，但是他們都會在活動海報或傳單上打上我們社團的名字。(受訪者 I2)

只是贊助一、二萬塊，沒想到什麼要求，又不是自己辦的活動...。(受訪者 L1)

我們曾經辦過地方民俗文化展，在我們所舉辦的活動中邀請民俗、藝文團體來

展覽、販賣他們的產品，販賣所得算他們自己的，我們不會跟他們分。其實我們要的是熱鬧，雙方只要事先談好，像部份場地清潔費用，我們也可能自行吸收。人家本來就不好賺了，我們也不會太計較。(受訪者 K7)

從以上訪談敘述可知，各社團在贊助藝文團體時，並不完全站在自利的觀點，尤其是對於小金額贊助（約三萬以內），多數受訪者會認為是在幫助人，他們認為這並不需要什麼限制或回饋，純粹是一種做好事及社會公益的概念。

去贊助這些活動，我記憶中好像沒什麼要求，這些活動都是做好事，除了自己主辦的活動有需要才要求配合，不然都是活動前講好就 ok，像贊助樂團演出，他們也會主動問我們要幾張門票，我覺得蠻好的。(受訪者 K1)

同時對於曾經主辦或贊助過的藝文活動、表演團體、藝術家的評價（見表 4-12），除了有兩位受訪者表示沒意見外，也有兩位受訪者表示非常滿意，願意再次贊助同一活動或團體；有十一位受訪者認為滿意，可視活動再次贊助；另外有五位表示仍然有改善的空間。這個結果表示多數社團在贊助或主辦藝文活動後，對活動成果是正面肯定的，也願意提供另一次贊助可能，同時值得許多藝術工作者自栩自豪，對於未來爭取各社團的贊助時，應該更有自信，爭取更多的展演機會。

表 4-12 嘉義市國際性社團曾經主辦或贊助過的藝文活動、表演團體的評價

選項	得票	百分比
滿意，可依活動內容再贊助。	11	55 %
尚可，仍有改善的空間。	5	25 %
沒意見或其他_____	2	10 %
非常滿意，有機會願意再次贊助同一活動或團體。	2	10 %
不滿意其表現	0	0 %

說明：有效樣本數 20，小數點第二位採四捨五入。

第四節 國際性社團未投入藝術贊助的原因

在藝術贊助的過程中，活動的贊助決策人，往往最具關鍵角色。為釐清各社團的決策過程，本節的重點在於瞭解各社團未投入藝術贊助的原因，並瞭解各社團的決策人與決策方式。

表 4-13 嘉義市國際性社團對於是否贊助文化藝術活動的決策方式

決策方式	得票	百分比
由會長與幹部（理事會）共同決定	15	57.7 %
必須透過會員大會推薦通過	11	42.3 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

本研究在預測時發現，各社團對於活動之決策方式主要有兩種，即會長與幹部負責，以及全體社員共同決議。實際訪談過程中，多受訪者都表示，文化藝術的贊助必須在年度會員大會提出通過，或經由幹部理事會決議。但是在訪談中，各社團幾乎都認為，小金額的贊助會長就可以決定；會長具有一定的主導能力。

如果是小金額的贊助，像一、二萬，有時都是會長自己掏腰包處理，或幾個幹部商量一下就決定分攤處理。這些活動一方面做好事，一方面也在自己任內多一項活動，自己要出錢，會員當然沒意見...。（受訪者 L3）

我們多數的活動都會依年度計劃進行，這些活動都經理事會同意過，所以許多錢其實都安排好了，像現在（二月份）臨時要來申請贊助，不太可能。（受訪者 J1）

我們這種國際型社團，要辦任何活動都會考慮是否與年度目標或總會要求的重點有所關聯，因為這些活動還可以加分，對社長的積分也有幫助。所以社長（理事長）及理事會都具有很大的決定權。至於社員推薦，也有機會，...不過我認為權力還是在社長身上，只要他願意挺你，就沒問題。（受訪者 R8）

社長的想法是最重要的，就像你這裡所舉的活動都屬於公益，只要社長願意以文化藝術為重點，只要加上名目就可以成為被贊助支持的對象。像是我的任內，覺得文化與藝術很有意義，要促進會員交流，可以贊助畫展或藝文活動，讓大家在會場交流，也提升會員的品味與藝術鑑賞力。要辦演講，就以藝術為主題，邀請老師或藝術家來上課，這都是會長可以決定與變通的。(受訪者 Z1)

社長具有相當的決定權，像我們上一任社長，因為本身就是藝術工作者，所以在他任內專門成立一個社區工作組，找我負責像社區服務或文化藝術活動工作...，也因此我們才有機會去贊助小荳荳劇團。(受訪者 I1)

會長決定了，就差不多了。多數的活動案，只要不離譜會員都不會有太多意見。(受訪者 K5)

這些聲音說明多數社團的決策方式 - 社長具有相當的決策權，活動的參與，有可能受其影響力而左右；但是仍然有許多原因，包括藝術團體的不夠積極，導致許多社團未投入藝術贊助工作。

對於不願意投入文化藝術贊助的原因中，藝術團體應該有所醒思，因為並未有受訪者認為「文化藝術不需要贊助」；在受訪的二十六個社團中，有十家社團

表 4-14 嘉義市國際性社團不願意投入文化藝術活動贊助的主要原因

原因	得票	百分比
沒有編預算	17	65.3 %
沒有人來申請	12	46.1 %
沒有相關連絡管道	10	38.5 %
與社團主題不合	6	23.0 %
藝術水準不及要求	1	3.8 %
過去合作經驗不佳	1	3.8 %
認為文化藝術活動不需要	0	0

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入，因為採複選，故總數超過 100 %。

認為「沒有相關連絡管道」；有十二家提出「沒有人來申請」為未贊助原因，也因為這兩項原因造成多數社團並沒有編納文化藝術活動的預算。而真正屬於負面印象的「過去合作經驗不佳」、「藝術水準不及要求」都只是少數個案。另一個不願意投入文化藝術贊助的原因「與社團主題不合」，是許多受訪者主動提供的答案，亦值得藝術團體未來申辦贊助活動時重視，因為各社團每年都有新的「主題」，如何讓「活動」與社團「主題」契合，必定可提高受贊助的機會。許多受訪者在訪談過程中就提供一條申請贊助的可行方向：

因為是國際性社團，會長（社長）的任期都只有一任，如果真的有比較大的計劃，或比較長期性的計劃，要在該任期內立即做到，幾乎不太可能。所以最好在前一年度就提出，甚至於更早。同時最好配合各社團的主題，國際社團都有一定的贊助方向，有些經費是必須用在這裡，如果與主題不合或提出時間太晚，受贊助的機會比較小，也可能只有小金額贊助。（受訪者 R8）

從上述的研究資料，我們可以做以下結論：

- （一）會長（社長）在活動的贊助工作上扮演關鍵的主導地位。
- （二）各社團對藝文活動與藝術贊助的資訊並不充足。
- （三）藝術團體在資金發展與贊助工作上有相當的成長空間。

第五節 國際性社團投入藝術贊助的可能與方式

任何贊助活動都必須經過一定的協調與溝通，無論彼此的條件差異有多大，只要能夠儘快將問題解決，達成雙方的共識，贊助就能順利的執行。本節將論述焦點放在藝術公關的影響力，以及各社團未來投入贊助的可能與贊助方式。

一、未來投入文化藝術贊助的可能

當下，多數國際性社團對於藝術贊助的瞭解並不多，但是對文化藝術的公益性卻是眾所認同的。所以當本研究進一步詢問「公益社團未來投入文化藝術贊助的可能」時，有兩位受訪者認為社團會主動投入藝文活動與藝術贊助，另外，還有多達二十二位受訪者認為，只要有提出申請就會考慮。某位受訪者就表示：「雖然我不是下任社長，但是有請就有機會，何況都是公益，辦這種活動對大家都很有意義」（受訪者 R9）；相對於此，真正表達無意願的社團只有兩家（見表 4-15）。

之後，本調查將問題延伸至「未來是否可能將藝術贊助做制度性規劃¹¹¹」，也有三分之一以上的受訪者表示肯定，願意視活動贊助者有十三家，只有兩位受訪者認為社團無意願贊助文化藝術活動。（見表 4-16）

表 4-15 社團未來投入文化藝術活動贊助之可能

贊助可能	得票	百分比
如果有提出申請，會考慮	22	84.6 %
會主動參與	2	7.7 %
無意願	2	7.7 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

表 4-16 藝術贊助做制度性規劃之可能性

選項	得票	百分比
否，只能視活動贊助	13	50.0 %
可以考慮	9	35.6 %
是，已做制度性規劃	2	7.7 %
無意願	2	7.7 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

二、藝術公關的可能

¹¹¹ 制度性規劃：每年固定編列一定的社團預算做藝文贊助，或認養藝文團體。

就如同本研究的前述資料，多數的國際性社團認為文化與藝術都不是「具急迫性」的公益，也未有充足的資訊來認識需要贊助的藝術團體，因此在藝術贊助工作上也較少著墨。如果，在文化藝術團體中能夠有一專門負責溝通、協調、公關、說明的專業人員，是否可以提升決策者對藝術贊助支持的可能性？答案是肯定的，同時許多訪談者都提出他們的意見與看法：

公關人員是一定要的啦，社長與多數的幹部，除了主題之外，都會選擇他們熟悉與認識的活動，做為這一年的主要公益工作。我們做生意都要去推銷了，要教人家拿錢出來幫忙，也必須讓人家知道你的錢要花在那裡。(受訪者 K2)

我覺得藝術團體好像都比較『避俗』(內向保守之意)，我相信他們一定需要別人幫忙，景氣這麼差，演出的票房大概也不會很好。但是你要走出去，告訴大家你是做有意義的事，最好有你所說的公關人員，或請演出者或團長主動拜訪，這才比較有機會獲得大家認同。(受訪者 K3)

藝術的東西、文化的東西涵蓋太廣，文化藝術社團又這麼多，我們不太懂，據我所知，我們社團在過去兩年幾乎沒有參與文化藝術贊助，有的話也只是沾到邊。因為社團內的社員平常都很忙，會長都是一年一任，任何活動都是以會長自己所認識的領域為主，像自己鄉里捐救護車、社區公益活動等...所以如果有計劃要做，要提早推銷。你所說的藝術公關是很好，他可以成為藝術團體與公益社團的潤滑劑，讓雙方有更進一步的認識機會。(受訪者 L7)

藝術團體如果可以主動會比較好，為什麼我們不太敢主動找藝術家贊助，有時你不知道他在做什麼？需要多少錢？要給人家幫助要先秤自己有幾兩重，不然會漏氣。所以...還是主動來申請比較好。(受訪者 K1)

表 4-17 藝術公關是否可以提升決策者對藝術贊助的支持

藝術公關的影響力	得票	百分比
是的，這是一定需要的	18	69 %
沒有影響	5	19 %
不確定	3	12 %

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

表 4-17 中，多數社團認為藝術公關的工作是需要的，而多數訪談者也強調「公關工作」之必需性。表達沒有影響的社團，則認為社團每年都有「工作重點」與「目標」，社團的公益是按目標定出年度計劃，所以「臨時來講」機會都不大；至於不確定者則表示社長（會長）一年一任，其中有不確定性，所以他們不願意回答。

三、藝術贊助與社區發展、社區教育結合之可能

最後，本研究綜合上述資料，提出一種命題與假設：「如果將文化藝術贊助與社區發展、社區教育結合，成為一種社會公益，請問貴單位是否願意投入藝術贊助工作？」；對於此，所有的受訪者都表示相當的肯定與興趣：

如果將社區教育與贊助藝術團體共同結合，這是很好的構想。現在許多社區家庭，吃飯錢都不夠了談甚麼學才藝，就是要補習也以英文、數學為主。你提出的想法是可能實行的。因為我們會的目標重心是在照顧兒童，比如說在社區開才藝班，一週一天、二天，社團與社區結合尋找經費，這個理念一定可以結合，但是要提早準備。因為會裏的年度計劃早就排定，如果可以將計劃提早提出，讓會長認同，甚至於如果分會主席認同，他將之規劃為分區「主題」，更進一步讓澎、嘉、雲、南等地區的分會，依照主題進行。這對他們（指地方同濟會），就不只是做自己社區的事，也執行分會或總會的主題，會獲得更大認同。（受訪者 K1）

跟社區結合，我認為這卡好，你如果有計劃要趕緊提出來。現在應該提明年度（今年七月後）的計劃，不然現在都快交接了，想辦也沒有錢。（受訪者 L2）

你所提的問題我很認同，如果有計劃我願意支持。因為我認為現在的社會最缺乏美的調劑，缺乏審美觀，如果可以幫助兒童，提供兒童藝術教育又幫助那些藝術團體，我當然贊成，就算我卸任後，我也會幫忙推動。都是做公益，我相信我們的會員都會支持。（受訪者 L4）

我認為這是很好的想法，但是需要有人去推動。像你前面所提的藝術公關，藝術團體應該主動告訴我們有那些活動，否則社裡面都會以自己的印象來找贊助，像我們幾年前花了幾十萬去邀請雲門舞集來文化中心表演，演出很精彩，可是在地方的迴響好像不大...我們也有提建議，將部份活動配合地方或社區來規劃...如果有專門的團體提出計劃，可能會獲得較多的支持。（受訪者 I1）

表 4-18 文化藝術與社區發展、社區教育結合能否提高贊助機會

贊助可能	得票	百分比
看計劃內容考慮	22	84.6%
願意積極投入	4	15.4%
不願意	0	0%

說明：有效樣本數 26，小數點第二位採四捨五入。

表 4-18 與上述的訪談資料，雖然不是一種贊助承諾，但為藝術工作者畫出一畝希望，它意味著許多社會資源有待整合，而我們身旁也有許多願意投入文化藝術與社會公益的潛在贊助者。

面對這些潛在資源，藝術團體與藝文工作者，應該以開放的胸襟做更有效的規劃，結合自己的需求以及各社團的可行贊助方向，將藝術活動帶進社區，將藝術展演融入教育、融入生活，受益者不只有藝術團體本身或參與贊助的國際性社團，最大的受益者是民眾，是生活在此的每一個人。

第五章 國際性社團藝術贊助資源探討

多數民眾對於「獅子會」、「同濟會」、「扶輪社」等社團，仍停留在「有錢人的聯誼活動」的印象。但是「聯誼」本身就是社團成立的基本目的之一，無論是一般「宗親會」、「校友會」或本研究中的六大國際性社團，在社團活動中相互聯誼、共同學習，應該都是社團的成立宗旨。但重點是：「這些社團是否具有資源，能夠提供給地方藝文團體呢？」從訪談資料中，答案應該是肯定而且明確的，我們可以發現各社團仍然有相當的意願，來支持民間藝文團體或從事文化、藝術贊助工作。本章之重點就在分析各社團的可用贊助資源、爭取藝術贊助的前置準備工作與藝術公關的影響力。同時評估社區公益與藝術贊助結合之可能，最後將贊助者與被贊助者（藝術團體）的看法與堅持行交叉分析，探究藝術贊助工作上可能出現的磨擦以及藝術商業化的影響。

第一節 國際性社團的贊助資源

在本研究中所屬的國際性社團中，贊助資源可以分成兩部份做分析，一是社團對外舉辦公益活動，所提供的贊助資源，包括金錢、場地、物資贊助、廣告宣傳與行銷推廣、票房贊助，以及人際關係的幫助。其二則是針對社團內部活動需要，所舉辦的慶祝活動、講座或學習課程上的配合。以下分別說明之。

一、 社團對外的活動贊助資源

本研究中的各社團組織，每年都會提撥一定經費或配合會員可運用之資源，對地方或社區做服務與贊助。在活動中最經常贊助的方式一般有下列幾種：

- (一) 金錢贊助：錢的贊助是多數社團採用的贊助方式，也是受贊助者比較歡迎的贊助方式。金錢的贊助對雙方都各有利弊，贊助者可能出錢

後，就不再積極投入相關活動，在參與度較低的情況下，如果贊助成果不如預期，未來再投入贊助的意願就會降低。相對的受贊助者因為錢的實用性，可以有較大的發揮與彈性的運用。因此，受贊助者如何重視品質，讓贊助者覺得付出是值得的、有價值的，亦是贊助活動上應重視的課題。

在本研究中，多數社團認為三萬元以下是屬於小金額贊助，要獲得贊助的機會比較高，三萬元以上則必須提出計劃，經過社團內部會議通過後方可施行。但是各種贊助活動都應該提前申請，避免因為時間緊迫而失去機會。

(二) 場地與物資贊助：近年來因為經濟不景氣，許多社團在贊助工作上，是運用各社團的既有資源或配合各會員的公司、工廠的產品、資源來進行贊助。例如舉辦活動時出借公司場地或提供社友工廠的飲料、食品做為餐飲。這種贊助方式，雖然不若金錢贊助來得實際，但是對於各藝術團體也有一定的助益。例如舉辦戶外音樂會，沒有飲食之踴限，雖然不收費，但是可以搭配贊助食品、飲料販售節目單，做為社團演出之收入。借用各國際性社團的場地做展演，一方面是藝文推廣，另一方面也讓贊助社團獲得較佳的形象，對未來藝文團體有意再爭取贊助時，必有一定的幫助。

(三) 廣告宣傳與行銷推廣、票房贊助：對許多嘉義市的藝術團體而言，廣告宣傳與票房行銷，往往被視為演出的最痛。明知演出的是佳作、表演的是精品，但一販售門票，就變成叫好不叫座的演出。因此，如果有社團願意協助推廣、宣傳或認購門票，都被視為表演藝術上的莫大幫助。在過去，嘉女同濟會就曾經協助嘉義市文化中心表演藝術門票推廣、認購，來推動社會公益的實務。國際工商經營研究社也曾經配合小荳荳劇

團演出，鼓勵社友購買門票以為贊助之實例。

(四) 人際關係：藝術贊助的文獻中，對贊助的定義並未強調人際關係（多數是以人力、人力資源為代表，詳見本研究第一章第四節），對於人際關係是否可視為一贊助資源目前尚無定論。本研究從訪談所得資料，以及藝術團隊的實際運作中，發現許多贊助資源、幫助來自於間接性的人際關係，即贊助資源（包括金錢、物資、場地、人力等等）來自於國際性社團的介紹或促成。因此本研究將國際性社團的人際關係視為一種贊助行為。在本研究中的國際性社團成員其職業的多樣化，以及不同領域的專業長才是不用質疑的。這些社團成員，經常能透過無形的人脈與個人關係，將資源提供給受贊助人，所提供的幫助有時更甚金錢贊助。同時，關鍵時刻的人際關係運作往往是贊助決策前的臨門一腳，也是贊助工作上最重要的幫助。例如本研究在訪過程中即發現，國際工商經營研究社（IMC）在贊助小荳荳兒童劇團演出時，受限於預算並無法提撥太多經費，但是透過社員的人際關係，商請地方技職學校美容科學生，協助做演出前的化妝工作。同時社團成員也商借車輛，提供人員載送工作。這種贊助方式，對許多藝文團體而言，是一種雪中送炭的幫助，因為贊助者不僅提供了金錢贊助，也運作他們的人脈，給予藝文團體最大的方便。

二、社團內部的活動配合

就如同前文所述，各社團成立的目的除了公益活動、社會服務工作外，還有包括聯誼、學習等目的，因此各社團每年度都會舉辦各式各樣的活動，以為會員學習、聯誼。例如扶輪社是一個重視社員相互學習的社團，社團在組織章程中就強調，每一個社員都應該來自不同職業領域，能夠將自己的專長與社友們分享，所以扶輪社是每週聚會一次，社友們不只提供自己的專業做分享學習，也希望有不同領域的朋

友來促進自己的學習機會。所以在訪談過程中，就有人提出這樣的建議：

扶輪社很重視相互間的學習機會，我們也希望多瞭解文化與藝術活動，如果可能的話，藝術團體可以主動連絡我們，我們可以安排課程請他們演講或介紹藝術社團的工作內容，如果平常就有往來、都有熟，下次申請贊助就比較有機會。因為都有認識嘛，你又來幫我們上過課，大家也知道你們在做什麼，就比較願意去參與了！（受訪者 R9）

此外像獅子會、同濟會每個月都會召開月例會，除了討論下月份的活動方案，也邀請專家學者針對不同主題做演說或專業介紹；國際工商經營研究社、崇她社每個月都會舉辦專題講座，做為社員的聯誼與學習活動，而每次活動演出或講座都有演出費或活動車馬費，這也是藝術表演者的收入。如果各藝術組織或文化團體都能主動提供資訊，一方面做藝文宣傳與推廣，另一方面也推銷自己的組織，即可能提高未來的贊助機會。

除了每月的例行活動，每個年度各社團最重視的活動，就屬社（會）長的交接與社慶，多數社團都會配合社慶當天進行贊助或社會服務活動，也可能提撥相當金額在社慶活動上。尤其是每逢五、十、十五、二十...等週年慶，多數社團視此為重要慶典，會擴大舉辦慶祝活動，例如嘉義市國際青商會慶祝成立四十週年，贊助公共藝術石猴雕刻即是。對於此，藝文組織可以巧加規劃，依社團之需求提出活動計劃供社團參考，像規劃「社慶音樂會」、「配合某會週年慶之社區藝術展」、「社慶公演」...等，這不單讓負責承辦者多一份選擇，也讓公益社團覺得受到重視，在未來贊助取得上也有更多可能。

三、結合贊助者的經驗 藝術產業化的發展

除了爭取國際性社團的實際贊助或承辦社團內部活動，藝術團體對於國際性社團成員的專業知識與企業管理經驗，都應該加以學習運用，甚至可以結合民間社團

成員的企業經驗，將藝文團體與藝術創作朝向精緻化、產業化發展。

在民間國際性社團中，有極多數的成員是位居企業要職或學有專精的專業經理人，他們熟悉企業的經營理念，瞭解企業營利的方式。藝術團體應掌握機會向這些企業管理者學習企業的經營之道，再融合藝術產業的非營利性與藝術專業，把握自己的藝術堅持與藝術方向，讓藝術團隊能開闢自我財源，不只是依靠民間贊助或政府補助。例如，現代企業經營的行銷理念、通路概念，都是一般藝術團隊在經營管理上比較缺乏的，值得藝術團體參考學習。

現代企業為了因應市場與環境需求，無論是在產品促銷、通路創造上都做了相當大的改變，這也是企業面臨市場競爭、劣勢淘汰的必經道路。例如，傳統的行銷概念是指商品、勞務從生產者轉移到消費者之整個過程，行銷只是一種單向性的供應行為。而現代的行銷定義則不只於此，行銷的概念已發展出多種導向方式，行銷不僅是生產者到消費者的單方向流程，更重視雙向的互動與欲求。全球知名的行銷專家艾頓伯格（Elliott Ettenberg）在《下一個經濟盛世》一書中，就強調行銷欲求導向的重要性：

在新新經濟時代，行銷人員不能只知道客戶買了甚麼，也必須瞭解客戶為什麼買。傳統的統計分析工具已經無法達到這樣的效果...；消費愈來愈傾向欲求導向，不再是功能導向，即使沒有能力奢侈的族群，也會透過各種理財方式追求更好的生活。欲求區隔主要是根據客戶的價值觀進行市場區隔，也就是瞭解客戶重視甚麼，掌握所有消費者的購買因素¹¹²。

現代行銷講究的是專業，客戶分析是一種行銷策略，行銷通路則視為一種過程，通路是可以單獨存在的。企業強調組織與環境為一互生體系，企業因應顧

¹¹² Elliott Ettenberg 著，邱如美譯，(民92)，《下一個經濟盛世》，台北市：天下文化出版社，頁150-163。

客的需要來創造商品。因此當消費者需要變動時，產品也開始變動，通路、市場與政府法令都可能隨之變動。當然，藝術產業的經營也必須思考，是否應該隨環境變動而適度修正自己的經營方向。畢竟現實環境是殘酷的，要生存就必須適應環境、挑戰市場。

在資本市場中只要生產者與使用者分離，就必然有「通路」的需要。通路的功能計有八項：購買、銷售、運送、儲存、標準化、融資、分攤風險及提供市場情報等¹¹³。如果藝術產業的行銷參酌此經營模式，其「中間商」及「通路」只是完成這八大功能的一種過程與手段，手段是隨策略需要作調整，其流通至最終顧客之目的則始終如一。當然不諱言的，透過中間商與通路的流通，勢必造成藝術商品之炒作行為與假象包裝，這是藝術創作者所不樂見的。但是中間商、通路是可變動的，藝術的基本價值則可以在經營者的掌握與管理下而永遠存在。想想企業經營以 STOP（style 生活方式，time 何時需要，occasion 購買動機，place 購買商品之地點）來分析客戶需求，藝術產業在經營上是否也以借重各國際性社團成員的專業分析，瞭解民眾生活上需要那些藝術？他們在什麼時候最需要藝術？購買藝術品、藝術展演門票的動機為何？在哪些地方可以買到他們需要的藝術品？問題分析之後，就必須從中尋找答案，並且透過完善的構思、計劃，以創意來滿足民眾需求，並從中開發更多的贊助資源與贊助機會。

第二節 藝術團體爭取贊助的準備工作

如果贊助者不認識你，不清楚藝術團體的工作內容，無論請贊助者提供何種幫助，都如同一個陌生人在路上莫名向你要錢，其中必然藏有許多懷疑：我不認識你，為什麼要幫助你？這是個什麼樣的團體？他講的話是真的嗎？

¹¹³ 黃深勳等編著，(民 87)，《廣告學》，台北：國立空中大學，頁 28。

透過本研究調查分析，將以下幾點視為有助獲得國際性社團認同與贊助的條件，包括「形象與知名度提升」、「瞭解社團的贊助重點與目標」、「擬訂可能的贊助計劃」以及「結合公部門或其他公益團體的力量」。

一、提高藝術團體的形象與知名度

雖然在本訪談研究中，各社團在贊助前提考慮上，並未將「藝術團體知名度」列入主要考量，但許多受訪者認為，對於他們不熟悉的藝術團體或活動，他們不會主動提出贊助。因此，建立知名度，讓民眾與各公益社團認識應是獲得贊助前提之一。當然，現代許多形象建立與行銷手法，是採廣告宣傳的方式，用「金錢」做為「形象」基礎，如果以成本考量，這並不適用於地方性或小規模藝文團體。因此藝文團體應依照自己的能力、特色、需求，鎖定自己的目標，做最有效的形象推動。例如，藝文團體可以將目標先設定在自己所屬的城鎮、社區做社區服務或社區展演；或者在各種活動、演出的過程中，設計書籤、卡片贈送參觀者並介紹自己，先讓社區民眾認識，進而認同藝文團體的付出。這是一件很重要的基礎工作，因為這些參觀群眾代表無限可能，你不知道他是否是下一位贊助者，或可能是下一次社團贊助的主導者。同時應該對社區內各社團組織或社團幹部做例行拜訪，讓這些民間社團的成員認識，知道這個社區中有這樣的藝文組織，並介紹自己、說明藝術團體在社區的付出，使這些潛在贊助者產生良好印象，願意將你列入贊助的考量。不要只有在需要贊助時才做連絡，這種方式往往會造成反效果，讓許多有意贊助者對藝文團體產生「負面」或「現實」的印象，對贊助工作望而卻步。

二、瞭解贊助者的重點目標

在本研究的訪查中發現，「社會責任」、「人際關係的拓展」、「支持公益社團理念」被各受訪者視為願意投入公益活動主要動機。同時，各社團都有自己的活動目標、年度重點以及工作計劃，這些活動包括社團內部的聯誼會，以及對外的公益活動，雖然性質不一，但都是一種活動、一種可能，是藝術團體在爭取贊助前應有的認知。

畢竟申請者在提出申請前，如果能對各公益社團有一基本瞭解，獲得贊助的機會自然提高。

首先，申請贊助的藝術團體應該條列出贊助動機、目的與要求，評估申請贊助的可能。多數社團對於總會與區分會所頒定的年度目標特別重視，在許多贊助活動上也要求必須符合社團的公益形象。但所謂的社團公益形象、年度重點的解釋，卻可以有相當的彈性空間。以目前各社團在嘉義市曾經參與的藝文贊助為例，從表演藝術、雕塑、公共藝術、藝文教學、藝文推廣、展演到資助公部門主辦的國際管樂節等活動，無一不被視為社會公益，也很難說其不符合各國際性社團的形象。例如：扶輪社今年的公益重點是「幫助兒童」，那舉辦兒童藝術創作活動，贊助「親子雕塑」，或借公共藝術創作來關懷喜憨兒是否都符合其公益重點；如果獅子會今年的活動目標定在「社區」，那社區藝術教育、社區美化、藝文演出、社區藝文講座，似乎都與「社區」活動目標一致。崇她社講求女性成長、擴大學習領域，可以舉辦藝文活動，或請藝術家辦藝術講座、邀請藝術團體演出來滿足社團需求。這些活動可以成為社團內部的聯誼會，亦可化為一種社會公益活動，重要的是主辦單位與贊助申請者如何協調，將社團經費化為一種贊助資源，如何讓少數的錢創造出更多的公益。

三、依各社團年度計劃草擬可能的贊助計劃

任何社團在計劃施行上都有一定的步驟，尤其對於經費的支出、運用特別重視。在本研究中，國際性社團每年會提撥一定的預算，經過理事會或幹部會議通過後，進行公益贊助。尤其是大型活動或較高的經費需求，必須編列在年度預算中，經過一定的程序來核定辦理。因此，有意申請贊助的藝術團體，除了廣結善緣，主動瞭解各社團下年度的可能活動、贊助方向外，也可以在各社團年度計劃核定之前，草擬活動計劃，依照活動的內容、舉辦的時間、地點、對象以及活動預算，預判可能提供贊助的社團與對象，將計劃案送交各社團的會（社）長、副（社）會長，以及負責決策的理事、幹部。這是申請贊助的重要工作，也是爭取贊助最實際的工作。

然而從訪談過程中發現，多數藝術團體並不重視，也未聞執行者。

在此，本文將各國際性社團會長選舉以及年度活動計劃、預算擬定的時間¹¹⁴，整理如表 5-1，供藝術工作者或藝文組織參考。其中還列出六大國際性社團每年工作計劃的可能時間、活動重點，以及各社團的活動方向。如果藝術團體能夠針對各社團的年度行事曆、工作計劃及每年公益主題，評估可行活動後提贊助申請，對於藝術贊助或活動配合必有所助益。同時，筆者認為以下幾點是藝文團體應該特別重視的。

其一，多數的社團為了讓會長熟稔會務，對於下屆或未來三年的社長、會長人選會提早選出，此提供藝術團體一個機會，即先行認識未來決策者，瞭解該社團未來的贊助可能與公益方向。其二，各社團對於下年度的預算編列與重要活動安排的時間，大約在每年會長交接三至四個月前進行，經理事會審核通過後方能執行。這是爭取民間社團贊助的應瞭解的基本資訊，以為每年活動之贊助安排與設計。

表 5-1 國際性社團重要活動暨年度計劃時間表

社團名稱	會長任期時間	下屆會長人選	年度計劃擬定時間	工作重點
獅子會	每年 7月1日至 隔年 6月30日	設有第一、二、三副會長，會長卸任後由第一副會長接任，每年選出一第三副會長實習三年。	每年的三至五月，第一副會長將與幹部草擬下年度活動計劃、預算送理事會核定。	每年總會與地方各裁定一年度主題，特別重視社區服務
扶輪社	每年 7月1日至 隔年 6月30日	設有一候選會長、一副會長，會長卸任後由候選會長接任，每年選出一副會長實習二年。	各社團候選會長從三月即開始草擬下年度活動與預算，送理事會通過。	每年總會會指定重要工作，特別重視兒童照顧與職業聯誼

¹¹⁴ 在本次調查中，嘉義地區部份社團所提供的可能時間，並非完全適用於所有社團。因為不同的社團每年都有不同的年度計劃與工作流程，總會與地方（區）分會，僅訂出聯合大會時間以及年度工作目標的大方向，其他計劃時間則是由地方社團自行擬定後，呈報總會備查。

同濟會	每年 10月1日 至隔年 9月30日	設有一候選會長，每年五月會員大會，選出候任會長實習一年。	每年的三至五月，由候選會長與幹部草擬下年度活動與預算，送理事會通過。	會配合總會及各區的年度主題來推動社會服務工作。
青商會	每年 1月1日至 12月31日	每季舉辦乙次會員大會並在第四季會員大會時選舉下任會長。	每年一月份由會長擬訂提出，經理事會通過後執行。	重視青年相互的聯誼與學習機會。每年一定會舉辦或進行一次大型公益活動。
崇她社	每年 1月1日至 12月31日	設有一候選會長，會長卸任後由候選會長接任。	每年的九月至十一月草擬下年度活動與預算，送理事會通過。	重視女性參與社會、自我成長並擴大學習領域。
營研究社 國際工商經	每年 1月1日至 12月31日	設有一副會長，會長卸任後由副會長接任，每年在十一月選出副會長。	每年活動預算在九月份的理事會上提出通過。	強調增加會員的聯誼與學習機會，進而服務社會。

資料來源：本研究整理

四、將活動與公部門或另一種公益結合

在本研究調查過程中，有部份社團對於民間藝文活動的公益性抱持懷疑的態度，也對部份藝術活動表示不信任感。提出這樣的質疑：

藝術活動應該被視為一種娛樂吧，娛樂活動是屬於公益嗎？或許有部份是吧？；要看主辦單位啦，如果是政府或文化局應該就是公益吧！（受訪者 I2）

也許因為如此，許多國際性社團願意主動參與公部門的活動，卻很少主動接觸民間藝術團體。尤其甚者，多數贊助者比較認同公部門的局處官員，認同制度下的位階、名銜。因此，由地方社會局或文化局所提供的建議，或透過其他公部門官員穿針引線後，獲得贊助的機會也比較大。或許民間藝文團體，可以就幾個方向努力，其一，主動行銷自己、廣結善緣，讓各贊助者認識你，進而願意將你視為贊助對象。其二，

嘗試爭取公部門經費或承辦、合辦公部門之活動，來提升自己的社團形象、讓社團獲得認同。另一方面，還可以嘗試將活動與另一公益組織結合，擴大活動的公益範圍，讓各方都成為活動的受益者，社團與群眾也認同其公益性。

例如由嘉義諸羅陶版創辦人蔡昆崧先生以及嘉義東區扶輪社、玉山扶輪社共同發起的「扶輪愛心樹」活動，就是一公共藝術與社會公益共同結合的實證。

圖 5-2 扶輪愛心樹



圖片資料來源：本研究

「扶輪愛心樹」（見圖 5-2）是由嘉義縣市十六個扶輪社所屬的一千多名社友及眷屬認捐手印陶版，認捐人將手印製於菩提形樹葉或心形果實陶版上（見圖 5-3），委託諸羅陶版設計、燒製成陶版然後施工安裝，組裝成四棵愛心樹，製作成屬於嘉義市民的共同藝術，設置在嘉義市友忠路上。本次由扶輪社所推動的愛心樹捐贈活動，是透過扶輪社社友及眷屬認購陶版，每認購一片陶版手印須贊助六元，（如果是國小以下兒童每人四元），扣除製作成本大片三五元、小片二五元外，結餘全部捐贈給再耕園的弱勢團體。「扶輪愛心樹」的計劃不僅幫助了再耕園的弱勢

團體，也將民間社團贊助、藝術創作與公共藝術做了有效的配合。

事實上，筆者在研究訪談後，綜合民間社團過去的贊助案例，發現多數國際性社團對於贊助活動的規劃是比較被動的。多數的活動從計劃發展到綵排、演出、經費爭取，都有賴民間藝術團體自己準備，贊助者提供的幫助不外乎物資、場地、經費的補助，或部份意見交換、人力與人際關係的幫助。當贊助決策通過後，對於贊助上的限制條件亦可以透過各種方式來協調。由此看來，如果藝術團體在活動準備前，能下功夫去分析社團、群眾、贊助者以及自己的需求，進行活動設計，並透過有效的訊息去告之、說明，獲得各國際性社團的認同，贊助是有絕對的可能性。

圖 5-3 陶版手印



圖片資料來源：本研究

第三節 藝術公關對贊助的影響力

由上一節的內容可知，推銷自己、讓贊助者認識你也認同你，是影響贊助的另一個因素。而今日推銷自己的最直接方法，就是透過傳媒的介紹、報導。此即是本文強調藝術團體應該與傳媒保持良好互動，重視公共關係的原因。本節是綜合國內贊助相關文獻，以及此次研究的贊助人訪談內容，進一步探討如何將訊息有效的傳

播並告訴贊助者，以及藝術公關的角色扮演與贊助影響力。

公關，亦即公共關係，它可視為另一種宣傳與行銷方式，與一般產品不同的是，除了有形商品的行銷，公共關係更重視無形的形象與人際關係的推廣。依照林瑩滋對國內五家參與藝文贊助而獲得文馨獎的企業研究中可以發現，獲獎的企業都有負責藝文贊助規劃的專責部門。像國巨電子是以基金會專責，其他四家企業則是由公關與公共事務部（明德春天、匯豐銀行）或行銷企劃部門負責（台灣諾華、港龍航空）¹¹⁵。從這些部門稱謂，我們可以知道其扮演的角色，在於提升企業形象與促進產品銷售的工作。他們會主動尋找贊助對象、開發具潛力、能提升企業形象的藝術組織，或設計相關活動邀請藝文團體參與。但是任何活動的規劃設計，以及公共關係的建立都應是一種互動，如果企業透過專責的公關部門執行藝術贊助規劃，藝術團體是否也應該有專責的藝術公關，來執行藝術說明、活動推廣、藝術贊助的規劃與藝術形象的再造。但是據了解，目前除了大型的藝術團體有專責部門執行藝術公關工作，多數中小型藝術團體因為預算或其他因素考量，並沒有公共關係的執行者，甚至忽略藝術公關的重要性。這個情形亦同時反應在本研究的訪談過程中，多數的受訪者對於文化藝術贊助是正面肯定的，但是他們也認為，他們並不清楚藝術工作的內容，不知道地方藝術團體所從事的工作是屬於公益或私利？對於這些疑問，如果有專門的藝術公關來說明或協助，日後在贊助申請與活動配合上，將可以有較高的成功機會。

那麼專業的藝術公關人員，應該做那些工作或具備那些能力呢？在《票房行銷》一書中，是依照公關人員的工作方式，將公關活動分為「形象公關、例行公關、危機公關」等三種類別¹¹⁶。本研究則綜合相關文獻以及贊助者的訪談資料、藝術工作

¹¹⁵ 林瑩滋，(民 89)，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企業研究所碩士論文，頁 76。

¹¹⁶ Kotler, P. & Scheff, J. 著，高登第 譯，(1998)，《票房行銷》，台北，遠流出版社，頁 611-613。

者的實務經驗¹¹⁷，再配合筆者的參與觀察資料，認為藝術公關應該具備以下條件：

一、藝術的專業知識：

在訪談過程中，許多國際性社團都希望能了解藝術團體，知道自己將要贊助的人與活動。因此熟悉藝術專業，成為藝術公關人員的首要目標，這也是部份地方藝術團體的痛：

藝術公關必須要有一定的專業知識，這樣才能說服對方提供贊助。但是專業知識是必須靠學習與經驗的累積，才能夠在需要時應用...，我們怎麼可能有時間、有金錢去培養自己的藝術公關人員，再說企業高薪都不一定找得到業務，我們這種非營利組織...還是自己做比較實在。太忙，就有多找朋友幫忙了。或許有其他解決方案，我不清楚...。¹¹⁸

的確，多數小規模的藝文團體，都有相似的困擾，所以藝術公關的工作，多數是由該社團的團長或執行長兼任。對於這種兼任方式，並非不行，重點在於兼任者是否確切執行？是否在每個月安排一定的行程，拜訪可能的贊助者；在每一次活動後，是否提筆寫張卡片向贊助人道謝；每年是否編列一定的預算，進行贊助者的開發；是否在贊助者編列下年度預算前，將自己過去幾年的工作成果提供給他們參考。這些維持公共關係的小動作，藝文團體似乎是比較被動的。當然，除此之外尚有另一種可能，即是培訓公關義工。藝術團體可以招募企業現任的行銷或業務人員，以義工訓練的方式來培養自己的藝術公關，當然也提供部份優惠，例如「免費門票」、「免費的藝術教育或訓練」做為獎勵。目前，這已被部份藝術團體視為一種可能，也待實際驗證與推動。

二、良好的溝通能力：

¹¹⁷ 本資料由嘉義市國樂協會理事長及嘉義市蘭潭樂坊團長提供參考。

¹¹⁸ 嘉義市蘭潭樂坊團長的訪談資料，詳見附件三。

溝通是公關工作上的根基，任何贊助工作的計劃、推動都仰賴有效的溝通來達成雙方善意的互動，因此良好的溝通能力可以視為藝術公關成功的前提，也唯有良好的溝通才能將藝術的專業做最簡單清楚的表達，使訊息成功的傳達給可能的贊助對象。但是「溝通」是一種雙方的互動，不懂得如何聽就不是溝通，只是單方面的意見表達，所以「傾聽」對方想法是溝通的重要過程，透過「傾聽」可以進一步瞭解贊助者的想法，藝術公關才能分析「贊助可能」與「贊助方向」。因此，沒有「傾聽」是很難達成有效的溝通目的。

站在第一線面對贊助者的藝術公關人員，在有效溝通之後，往往必須讓贊助者下決定，是否投入活動贊助。但是多數贊助者都有其贊助條件，從訪談調查中可以發現，雖然部份社團會尊重藝術創作、任其發揮，但是也有部份社團要求配合社團立場或透過溝通協調的方式，來達成雙方共識。如果，在充分討論後仍無法達成全面共識，可能影響贊助決策的因素就是「條件」。「贊助活動上是否可以掛名呢？」「表演活動前是否可能安排致辭？」諸如這些「疑問條件」藝術公關人員應該採「有條件的共識」來溝通。簡單地說，就是不完全否決對方想法，縱然這個贊助方式成功機會不大，也不必當場否決，應該說明情況後，將決策帶回，由藝術團隊的主管決定，並且在短時間內由主管或藝術公關告知決策情形。

藝術公關人員除了上述溝通方式，「察言觀色」亦是溝通的重要過程，說話者的聲音、姿態或肢體語言中的隱藏訊息，都可能代表這次贊助的可能與否。這其中所蘊藏的奧妙，藝術公關人員應該有所認識，因為這是一種非語言（nonverbal）的溝通方式，也可視為公關工作上的重要挑戰，因為你的認知，可能讓對方留下良好印象，促成下次的成功機會。

三、善用傳播媒體：

新世紀是資訊革命的世紀，人類的傳播革命由早期的口語傳播(第一次傳播革命)到第二次的印刷傳播革命(閱讀文化)，進而到第三次的電子傳播革命(視聽文化)。現

在則進入了新世紀的網路傳播革命(第四次傳播革命)。這個新世紀的傳播方式顛覆了人類以往的思考與學習模式，對於藝術產業的經營、管理與行銷，產生了鉅大影響，這也是現代經營管理者與藝術公關人員必須重視的課題：如何善用傳播媒體，讓藝術團體的形象與活動資訊昇華其中。其中包括日常與媒體關係培養、新聞稿的主動提供，以及活動的行銷推廣。藝術公關人員與媒體及各社團、企業主培養良好的公共關係，不但可能獲得更多的贊助者支持，也可因為媒體的正面報導，增加參觀人潮與收入。此外，當危機發生時，平時所建立的公共關係，亦可幫產業解決問題。媒體不會完全以負面的批評或臆測，來造成更大的危機。

現代媒體與傳播的行銷方式，讓藝術產業有更大的發展空間，讓我們體會到資訊與藝術產業是必須結合的，而且在結合中必須尋找出藝術產業新的經營管理方式，用經營管理來提升人文思想與民眾的藝術觀念，進一步開發更多的潛在客源、引領民眾走進藝術領域。

四、廣結善緣：

藝術的贊助者在哪裡？哪一個企業或公益社團才是贊助人呢？最簡單的答案就是：「處處是機會，贊助機會無所不在」。一般而言，除了過去曾經參與贊助活動或已經認識的企業團體，我們並無從得知誰願意投入藝術活動，或誰正在尋找贊助對象。因此，廣結善緣是最好的藝術公關，隨時認識朋友、幫助朋友，也真誠的告訴對方「我們做甚麼」、「我們正在做哪些努力」、「我們的方向為何」。在訪談中就有某扶輪社員表示，扶輪社相當重視不同職業、不同領域的經驗分享，如果藝術團體願意提供相關領域的經驗讓社員認識，未來也會有較高的贊助機會。被視為全美最佳公關的狄倫施耐德（Robert L Dilenschneider），在《無限影響力》一書中就強調要有自己的「恩惠銀行」，經常幫助別人，增加自己的恩惠存款，日後需要贊助時，贊助

者很可能就存在自己的戶頭中¹¹⁹。

五、危機處理的智慧：

危機 (Crisis)，在《韋氏字典》解釋為：「一件事的轉機與惡化的分水嶺」。由此觀之，「危機」不只是一種危險，它代表了一個轉捩點，它可能讓事件化險為夷，也可能更加惡化，造成不願見的災難。而位居第一線的藝術公關面對危機處理的智慧就益形重要。對於組織內部應有第一時間做妥善處置的能力，對外，則應該重視溝通及問題交流，主動發現問題，將危機的影響力做最嚴重預判，以主動、積極的方式進行危機處理，並且掌控危機、化解危機、公開說明危機，解決問題。

現代藝術公關的角色，有點類似於古代的弁士，除了具備豐富的專業知識也要有良好的口才、善於溝通與談判的能力，更需具有勇氣與智慧。就像戰國時代的辯士與說客，他們運用口才、勇氣與智慧來換取國家的利益。在《韓非子》一書中的說難篇即對此有精湛的描述。從準備說到實際做，韓非認為弁士基本上應具備智慧、口才、精力等能力。而其中的「智慧」最受重視，包含了事前準備的「洞查先機」與面對狀況的「隨機應變」、「危機迴避」等工作¹²⁰。同樣的，今日的藝術公關人員唯有充實自己、擁有智慧，口才與精力才能發揮，說服的工作才能進行，遇到問題才能泰然處之、迴避危機。同時必須以勇氣、智慧來為藝術團體提昇形象、化解危機，進而爭取更多的贊助機會。

第四節 社會公益與藝術贊助結合之可能

多年來，無論是對企業團體或公益活動所作的贊助研究，乃至於本論文中嘉義

¹¹⁹ 狄倫施耐德曾任希爾諾頓公關顧問公司 - 總裁兼董事長，期間「財星五百」公司中，有百分之四十受其公司諮詢、協助，著有「達特努爾公關手冊」、「無限影響力」等書。詳見：Robert L. Dilenschneider 著，賈士衡譯，(民 81)，《無限影響力：公關的藝術》，台北市：天下文化出版社，頁 36-45。

¹²⁰ (戰國)韓非，《韓非子》，秦漢唐新編，(民 84)，《韓非子的智慧》，台北：添翼文化公司，頁 70-76。

市國際性社團的調查資料，都透露了一個問題：文化藝術在公益贊助項目上是比較不受重視的。民國七十九年，劉念寧在他的論文中，將企業最想贊助的公益活動類型，以加權計算平均得分，「文化藝術」在七個類型中排名殿後，僅僅獲得 1.9% 的支持¹²¹；民國八十四年楊炳韋對國內九家企業主過去三年的公益活動內容調查，在五十二項公益贊助上，屬於文化藝術類型的只有七項活動¹²²；民國八十八年鄭展璋則在《企業贊助文化藝術事業之研究》中做出以下結論：

在各類型公益活動中，文化藝術活動類型是處於相對弱勢的。企業贊助文化藝術之金額占企業整年度的比率，四成多是低於 10%。多數企業贊助文化藝術事業，也不是相當持續且有計劃的，約八成沒有制度化的獎助辦法。¹²³

時至今日，本研究的調查資料亦呈現相類似的結果。過去兩年各民間社團所參與的主要公益活動，文化藝術類型約佔三成，部份受訪者也認為「文化藝術是比較不具急迫性的公益活動」；所以當經濟不振，大環境所連帶影響的民間贊助，衝擊最大的莫過於文化與藝術贊助。同時，這種衝擊影響力是全面性的，從嘉義市的地方小型國樂團到國內最受重視的大型表演團體「雲門舞集」，或是民間的博物館、美術館、地方藝文組織，都明顯感受到財務的困窘與經營的壓力。尤其是地方藝術團體，在面對這一波一波的挑戰後，很可能因為經營的困境就此退出。因此各藝術組織或文化工作者就必須將有限的資源做更多樣化的運作，使有限的贊助金獲得最大、最有效的發揮，這是刻不容緩的。而「主動爭取」與「活動創意」即被許多贊助者視為獲得贊助的重要考量。

首先，藝術工作者必須認清一件事：檯面上的資源雖然有限，但創意卻可能開

¹²¹ 劉念寧，(民 79)，《大型企業贊助公益活動之研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文，頁 72-73。

¹²² 楊炳韋，(民 84)，《企業贊助公益活動之研究》，國立政治大學企管研究所碩士論文，頁 56-60。

¹²³ 鄭展璋，(民 88)，《企業贊助文化藝術事業之研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文，頁 62。

發出更豐富的資源。「創意」是無所不在的，尤其現階段，「文化創意、精緻藝術」更是政府的施政重點。九十一年七月，經濟部次長施顏祥在「挑戰 2008：國家發展重點計劃全體研討會」中，揭櫫文化產業所規劃的四項願景，分別是：「結合人文與經濟發展文化產業、文化創意產業就業人口增加一倍、文化創意產業產值增加兩倍、建立台灣在華文世界的領先地位」¹²⁴。政府已將文化產業的發展，視為國家重要政策，但是發展文化產業必須穩固地方的精緻藝術與文化特色，就如同文建會主委陳郁秀所述：「每個人將藝術求真求美求好的精神落實在生活裡，文化就會無所不在」；「精緻文化越深，常民文化才越廣」¹²⁵。同時，我們從經濟部次長的宣示內容，可以看出政府期望能以精緻的文化產業，帶動台灣的經濟再成長。

目前由文建會與地方文化局所推動的「文化創意產業營造計劃」就是在引導、鼓勵社區民眾與地方文化藝術組織，共同參與社區環境的經營與發展。而「文化創意產業」則是冀望從文化藝術的環境中創造更多的創作與就業機會，同時帶動地方藝文組織與社區之整合，並進一步發掘文化藝術所存在的產業效益¹²⁶。如果配合上述的政策與計劃，將有意投入社會公益的國際性社團與具備專業的藝文組織結合，除了可以強化社區總體營造的發展機制，更可能在活動中提高民間社團參與公共事務的經驗與能力，同時為社區注入一股活水，再現社區生命力。

例如在社區發展工作上，經常強調文化特色與地方文化藝術之發現，藝文相關工作者或社區發展協會就可連絡地方的國際性社團組織，共同推動地方藝文教育，或以具有地方特色的藝術創作，來取代「為設置而製」的牌樓、雕像。除了可以美化社區，亦讓公益社團的成員認同自己所為，是有益於社區發展的。又目前的教育政策強調青少年的多元化學習，學子們除了國、英、數等基礎課程外，更需要其他領域的學習機會，而藝術就是最好的學習與休閒。但是許多民眾受到財務或其他因

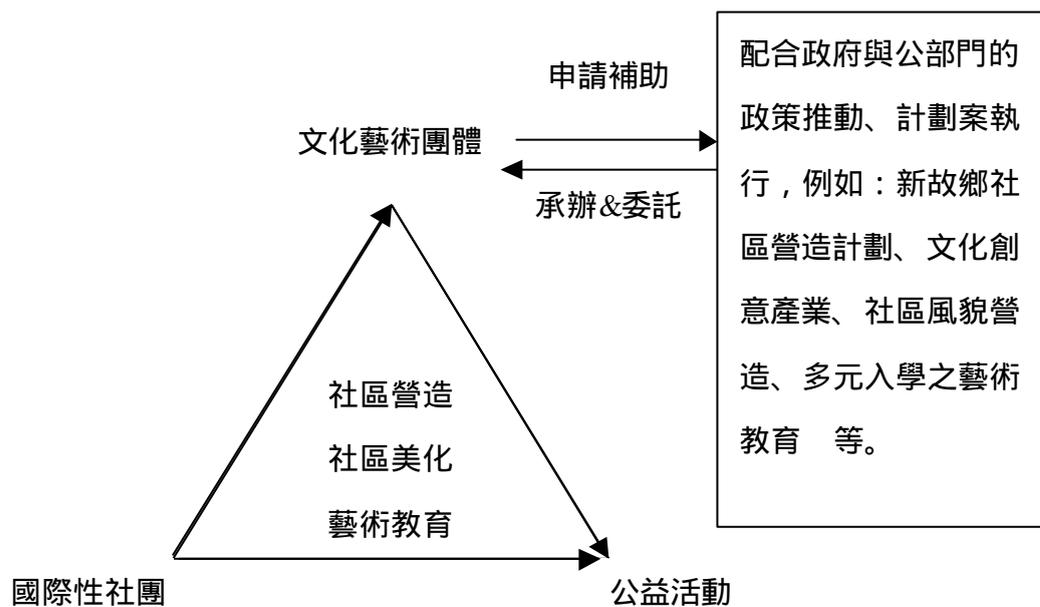
¹²⁴ 楊永妙，(民 91)，*打拼文化產業*，《遠見》，台北：遠見雜誌社，2002 年 12 月號，頁 73。

¹²⁵ 同註 126 載自陳郁秀訪問稿，頁 169

¹²⁶ 見文建會網站 http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_01.htm。

素影響，不見得有相同的機會來成就自己子女的藝術教育。如果地方文化或藝文組織，能夠發揮創意，擬定一社區藝術教育計劃，針對社區的青少年做藝術培訓，並將計劃案送交地方的國際性社團組織，及公部門的相關單位申請贊助。如果本計劃案通過，一則符合政府的既定政策，同時也成就社團之公益行為，活動經費對於藝文團體也有一定的助益，最重要的是，該活動嘉惠了社區青少年，使社區民眾成為最大的受益者。圖 5-2 即是結合公益社團與文化藝術組織的能力，配合政府政策，為社區公益創造創造另一種可能：

圖 5-4 結合國際性社團與文化藝術團體，推動社會公益之三角關係圖



資料來源：本研究整理

在圖 5-4 中所提的可能是，筆者將國際性社團原本直接投入社會公益活動的經費，透過與文化藝術組織的結合，即國際性社團贊助藝文團體企劃可行的社區公益活動，進而推動社區營造、社區美化與社區藝術教育等工作，讓有限的資源做多元

化的運作，各國際性社團除了能幫助藝文團體發展，亦同時推動了藝術教育、社區公益與社區營造。

值得注意的，是我們在面對全球化的經貿流通時，各式各樣的文化、事物都在無限的複製、翻拷，國際性社團與藝文團體在社區的功能，絕不只是學習某觀光區、某風景點，也不只是為了解構社區資源與組成份子。重要的是在，重組並複合各份子間的互動與存在機制，讓「在地的文化、藝術」與居民生活場域有相互和諧的生存空間。當在地的國際社團成員，能夠藉由參與社區的活動認識社區環境；藉從事社區公益、社區教育更認同自己居住的環境，透過這份自我文化、藝術價值的認同，將地方文化財朝生活化與精緻化發展，這才是國際性社團與藝術產業，社區公益結合的重點所在。

好的活動是必須靠不斷的設計、規劃，並且在活動後檢討、成長。但是本研究多中多數受訪者都表示，過去社團在公益活動上並不作太多新的計劃，也鮮少有機會與公部門配合活動，或透過公部門的補助來舉辦活動。如果透過兩者的結合 - 各國際性社團的贊助資源與地方藝文組織的專業能力 - 是有可能將餅做大，用創意策略來獲得公部門的支持，同時藉以連接社區更多資源，創造更多的公益可能。

第五節 藝術的堅持與妥協

贊助可以視為社會制度與道德、價值規範下，由贊助者所佈撒的網 - 社團成員們運作自己的資源、社群關係與人脈，織出自己權力空間的網絡 - 擬出屬於自己的撒網方向，試圖在社會大眾的潮湧中獲取自己的需求，包括群眾的掌聲、社會認同與自我滿足。而藝術活動在此可視為一種誘餌，靠著創作者的釣竿，雖然無法釣得充沛的漁獲，但卻可以在收放之間享受最佳的創作樂趣。如果將誘餌與贊助者的魚網結合，雙方很可能在合作中獲得自己的需求；我取得掌聲與資源，你則獲得名聲、認同，雙方各取所需，互蒙其利。然而贊助者在下網之前應該如何權衡呢？會不會

因為涉入過多，活動過於商業化，導致後繼活動乏人問津。在協調過程上，藝術團體應用何種心態進入國際性社團的社群？雙方的合作應該如何掌握，避免過之或不及，其重要性不言可喻。

本文在此，先從社會學的角度來分析贊助者的需求，以及贊助做為一種私領域的資源，贊助目的為何。同時也期盼從不同角度的分析，瞭解國際性社團投入藝術贊助是否影響到藝術專業；在贊助過程中，藝文組織所扮演的角色以及對於藝術主體性的堅持與妥協點在哪裡。這幾個問題對於藝術贊助是重要的，同時也牽涉未來尋求贊助時，贊助者對贊助活動涉入之高低、贊助意願，以及藝術團體的專業要求與堅持。

一、國際性社團的需求：文化資本與社會交換

在藝術贊助的過程中，贊助者（國際性社團）與被贊助者（藝術團體）之間的關係，可能不是一種平衡互動，筆者在此透過布赫迪厄（Pierre Bourdieu）的文化資本（Cultural Capital）理論，以及布勞（Peter M. Blau）的社會交換理論，分析國際性社團的贊助行為，所存在的資本累積、階級、權利與利益互惠。

在本研究中，多數國際性社團的成員是社會的中堅份子，擁有一定的經濟資本。當他們加入社團成為會員後等於進入社團場域，共同參與社團的活動，在活動過程中很容易就受社團的慣習內化，逐漸產生類似的想法與共同的價值觀。他們可能以經濟資本參與社會公益活動，除了可以滿足自我的內心價值，也在活動中相互聯絡情感，或是與地方官員、首長認識，進一步建立關係，為自己累積社會資本。研究中也發現，社團成員在參與社會公益活動時，並不強調社團成員自己，而是將社團名稱列為主體。這是否代表了當社團在活動中累積與獲得各種可能資本後，形象、認同、名譽都成為社團的象徵資本。甚至當社團所參與的社會活動越來越多後，就可能為社團確立了一種道德正義性和優越性，在意識型態上社團名稱成為一種象徵，其強調了社團成員的的道德優越性以及社會地位與權力。社團活動也意味為上

階層者的聯誼活動，當你成為社團成員後，不僅代表自己成為上層階級，也必須履行部份服務與義務，同時透過履行義務、參與社會活動，讓自己獲得更多的資本累積。當社團名稱昇華為一種象徵資本，社團成員們更以自己的社團為榮，在社會活動會更強調自己社團的主體性，也可能吸引更多的社會人進入社團的活動場域。例如在本研究中的國際性社團投入藝術贊助，參與贊助的社團以及受贊助的藝文團體，都可能因此提升自己的文化資本。像嘉義國際青商會，為了慶祝四十周年社慶，出資邀請嘉義市石雕協會各藝術家，創作「立足嘉義、胸懷全球」的石猴雕刻（見第二章第二節），就是以藝術贊助提升社團文化資本的實際案例。

當贊助者決定贊助藝文活動，或所贊助的公共藝術品創作完成後，即會聯絡地方媒體進行採訪，讓贊助作品以及贊助者透過媒體傳播給社會大眾。而媒體的傳播內容中也多是採正面報導的方式，來肯定贊助者投入藝術贊助的作法，並會以訪問稿的方式，請贊助者或贊助代表人告訴社會大眾，其贊助原因以及未來可能舉辦的相關活動。例如中國時報在九十一年十月十八日，嘉義地方新聞版的文字報導中就以這樣的標題——「打造藝術之都石猴打先鋒——八位石雕創作者共同完成，青商會捐贈置於啟明公園」介紹嘉義國際青商會的贊助活動，內文並詳細說明贊助的過程與原因：

嘉義國際青商會為慶祝四十周年社慶，邀請嘉義市石雕協會集體創作石雕，捐贈「立足嘉義、胸懷全球」的大石猴，九月二十二日由市長陳麗貞及青商會會長吳信賢共同動鎚，昨天作品完成，將於十九日下午三時正式捐贈暨揭幕式。大石猴座落在啟明公園，由嘉義青商會委託石雕協會吳清山策劃，由劉俊庭等八位藝術家接力雕刻完成。青商會會長吳信賢表示，青商會捐贈石猴，希望能拋磚引玉推動嘉義市地方文化特色，明年計劃到韓國與大陸交流，將嘉義打石

猴藝術推向國際。¹²⁷

除此之外，在開幕活動當天，地方行政首長、局處官員、藝術創作者，以及嘉義市國際青商會會員都會到場舉行揭幕儀式。活動中各行政、局處首長必然會致詞感謝、表揚贊助者與藝術創作人，再次肯定青商會贊助公共藝術的作法。而這個開幕活動，也近乎青商會的內部活動，社員們會共同參與，在活動中除了聯絡情感、人際關係拓寬外，更凝聚社團的內聚力，讓社團成員間的關係更為密切。活動在地方官員的蒞臨與背書下，獲得了「投入社會公益」、「贊助公共藝術」的良好名聲。

同時，任何公共藝術的捐贈與豎立，決不是揭幕後即止的活動，它將長期矗立在公共場域中，供市民欣賞藝術之美，並透過附屬的說明文字，讓參觀者認識贊助者與藝術創作者。對贊助者而言，這些公共藝術只是一次贊助的投資，卻可能產生連續不斷的名聲宣揚效果，可視為一種高回收價值的投資，此即是多數國際性社團，願意投入公共藝術捐贈的原因之一，雖然許多作品不一定被視為藝術創作，但這就是一種文化資本的投資與實踐。就如本文第二章所述，文化藝術活動具有高尚、高品味的象徵意義，所有的研究都指出，社會上流宰制階級比其他階級的人更常去參加藝文活動，他們購買自己認同的藝術品，選擇同一階級認同的藝術創作做贊助，透過經濟的消費來實踐自己認同的文化品味。而有意融入上流社會或宰制階級者，即因為內化的慣習，以經濟消費來滿足自己的文化資本，以及對其他人的文化教育。例如，部份社團贊助者，以自己的需求、觀點，在公共空間中設立了社團認同的文化雕塑、紀念物，透過這些公共作品的實踐與再現，除了可以增加自己的文化資本，也強迫路人、民眾、其他施為者接受社團的認同，並灌輸新的價值與意義，形成另一種慣習，這正是文化暴力與象徵性宰制的邏輯。

另一方面，從各社團吸收會員的方式，可以看出國際性社團是採一定的標準或

¹²⁷ 廖素慧，(91)，「打造藝術之都石猴打先鋒」，《中國時報》，民91年10月18日，嘉義新聞十八版。

規範，來設定自己的特殊階級與文化場域，吸收權力（地位）相似者，來共享社團資源。有部份社團強調入會必須有介紹人，所以會（社）員們必須透過朋友的介紹，來認識這個社團，進而加入社團運作。其次，入會必須繳納一定的會費（各社團不同），這對參與者是第二層規範，此後每一次集會、每月的活動，都可能必須「自發性」的樂捐、奉獻或贊助，每個年度還必須上繳總會一定的會費以及地方年費，這是第三層規範限制。這些基本的社費，尚不包括擔任社長、會長、理事長、幹部等工作的額外付出或帶頭捐獻。當然，會員所累積的資源是用於獲取各種資本與利益，這些利益不見得是直接的，會員們只是按照規範性的期望貢獻，例如共同參與公益活動、贊助藝文演出等，進行一種間接交換，並且預判未來可以獲得較大的滿足與報酬，布勞（Peter M. Blau）稱此為滿足的延遲（postponement of gratification）¹²⁸。

各社團的會員們在這個認同的場域中，以類同的思想與行為模式進行人際關係的互動與交流，藉由人際關係的養成、信任來完成社會交換，換取自己的需要。除此之外，部份社團的活動場域、聯誼方式，會員必須有充裕的經濟基礎，才可能參與其中。例如，社團會舉辦各式各樣聯誼活動，或出國旅遊、參觀學習，都必需繳費參加。在這層層的限制下，要加入這些社團的成員，除了認同社團的公益性，有意願參與社團活動外，尚須擁有一定的收入、時間，以及金錢付出、物質贊助的心理準備。因此入會成員多數須具有一定的社會經歷或已位居企業要職，大家參加社團前業已經過一定篩選，並且對社團達到一定認同，成員間的關係就如同交織的網絡。當社團成員的經濟背景類似，所培養的興趣、互動的模式就比較相似，成員間的磨合也較為密切。透過共享資源、共同學習，社團成員的行為模式及相互關係都在一定的規範中更受認同。也因為如此，社團的贊助行為是從共同承認中衍繹出一定的機制（mechanism），集合眾人的捐款舉辦活動或贊助公益，被視為提升社團形象的方法，用以達成社團成員的共同目標 - 包括工作上的互惠、形象上的認同以及權力與社會地位的提升。而「社會地位」即被布勞視為人對社會報酬的期望上，屬

¹²⁸ Peter M. Blau 著，孫非等譯，（民 87），《社會生活中的交換與權力》，台北：桂冠，頁 255。

於總利益上的「一般期望」¹²⁹。當一個人參與一社團之後，除了代表他認同這個社團，也意味著他期待藉由參與社團活動，交換得一定的報酬或利益。如果這個團體的成就已超過社會一般的期待與標準時，社會對社團會產生較高的評價，連帶著個人可能會產生更多的抱負或得到情感上的滿足「榮譽感」，他人的尊重「社會地位」，甚至更多的利益交換。

一般民眾認為，民間國際性社團從事公益之目的不過是為了「名聲」與「社會地位」。事實上對於這些看法，社團成員們並不否認。因為任何人在社會生活與交流的過程中，必然對自己有所期望，期望自己在生活各方面有所獲利，無論是實質的獲利、收入，情感上的互惠或事業、成就的滿足。社團原本就是屬於一私領域的集合，各種活動的舉辦、資源的投入即在達成其私領域的目的。在此，我們除了認識與剖析外，還可以關心有多少資源是可以投注於公眾與文化藝術，透過溝通、協調、計劃後讓更多社會人共享。尤其在本研究中，我們綜合贊助者的需求與贊助動機，發現這些國際性社團組織，對於「聯誼」、「學習」、「社會服務」、「形象提升」等共同需求相當重視，這些需求即可視為國際性社團參與社會公益、投入藝術贊助的動機，亦是日後有意尋求贊助時，藝術贊助計劃擬訂之重要方向。

二、國際性社團投入藝術贊助的影響

大從博物館展覽，小至地方樂團的管理，藝術產業的非營利化經營往往被視為一種兩難；他們冀望得到贊助支持，卻不願意因為贊助者的介入而影響藝術的專業表現；期待獲得媒體的報導宣傳，卻又害怕媒體的浮面報導，誤導了藝術內在價值。當國際性社團贊助者願意投入藝術贊助時，是否會為了自我宣傳或其他目的，對藝術團體提出條件與要求。對於這些要求：諸如，在活動上冠名？活動前安排會（社）長致詞？活動場地做宣傳等疑問，藝術工作者應該如何因應呢？

¹²⁹ Peter M. Blau 著，孫非等譯，(民 87)，《社會生活中的交換與權力》，台北：桂冠，頁 177。

依照筆者的研究資料，過去嘉義市國際性社團的藝術贊助，在表演藝術方面因為贊助金額不大，故社團贊助者的介入操作並不明顯，也有一定的協調空間。這讓地方藝術團體感到欣慰，因為在表演活動中，各國際性社團很少對藝術團體作要求配合，反而因為對社團象徵資本的共識，他們比較重視社團形象與知名度的提昇。

據我所知我們社這些人（社團成員）並不缺錢，他們參與社團不會為了錢，有很大的原因是為了人際關係，如果能夠活動上能讓他們與市長、官員握握手、照照相，這應該是很重要的，所以他們也比較喜歡參與政府方面的活動。（受訪者 R8）

在表 4-11 的調查中，也可以顯示社團的贊助立場，認為藝術團體應該配合社團立場有 30%，應尊重藝術創作佔 30%，但是另有 40% 社團認為可以透過溝通協調的方式，來達成雙方共識。從訪談中也可以發現，嘉義地區的社團贊助者對於公益活動贊助，並沒有太多營利的觀念，也很少有藝術行銷、公益行銷策略等想法，反而有許多「做好事」、「幫忙」的想法。這與部份企業贊助活動上，藝術本身可能被當成商品買賣或將藝術展場扭曲成藝術商場，引發藝術專業工作者的反感，有相當的不同。原因除了贊助金額不大、贊助者是以社團身份投入，所以沒有太多商業色彩兩種可能外，嘉義地區的純樸民風、想法單純，亦可能有所關聯。

雖然在表演藝術以及小金額的贊助活動上，嘉義市各國際性社團的介入不深，但是許多矗立在公共場合的雕塑，就值得考量。就如本研究在第二章所述，許多社團標誌、塑像因為社團贊助而立於公共空間中，這些作品往往造成民眾「突兀」、「不協調」的負面感受。這不僅導致該空間環境產生「視覺障礙」，影響當地住民的生活環境，也被視為一種視覺暴力。這些位處公共區域的作品，影響力往往是長遠而無形的，它存在我們生活周遭的環境中，可能觸發你我的思考、影響價值判斷，然而多數人是否察覺呢？是否，主導設置的社團人員也不自覺，藝術贊助的重要性與影響力由此可知。

三、藝術的堅持與妥協

多數藝術創作者對於自己的創作有一定的堅持，對於藝術專業受到干預或藝術商業化有相當的反彈與不認同。如果藝術被商業化或商品化，藝術創作必然受到市場的消費機制控制、剝削，其存在的內在價值，亦會受到影響與質疑，因為藝術應該擁有超脫與獨立性。但是藝術創作、藝術演出畢竟是一種勞力密集的產業，任何藝術創作的背後，舉凡創作素材、人員食宿無一不需要經費的支持，如果不將藝術做適度的調整，來爭取民眾及贊助者的支持，以足夠的資源來滿足藝術工作者的創作需要與生活基本要求，藝術創作有可能僅止於理想。尤其面對現代社會的快速轉變，民眾的需求也不斷在求新求變，藝術經營者如何在不逾越藝術專業與創作價值下，將企業經營與管理的方式，融入藝術產業中，是一絕對的挑戰，也是當今藝術團隊、藝術工作者面對的難題。

在本研究的社團藝術贊助中，尚未有太多藝術活動受到社團贊助者嚴重干預，或因為贊助者的要求引發雙方不平的案例。但是近年來，部份非營利組織在贊助的背後，逐漸感受到贊助者的績效與回饋要求。瓊安瑪格瑞塔 (Joan Magretta) 在《管理是什麼》一書中，就認為現代非營利贊助，有績效與回饋的壓力：

非營利組織難以管理的原因是，它們缺乏明確的回饋，不像營利事業可以從付費顧客那裡獲得明確的回饋。大多數的非營利組織，在贊助者和受惠者之間有個斷層。有些非營利組織會仿效營利事業，從「顧客」的角度來看待構成組織的重要份子，以思考經營方向...，在目前的大環境裡，贊助者已開始要求非營利組織負起更多的責任，政府對所補助的款項也愈來愈要求要看到績效¹³⁰。

如果藝術贊助者也如上述，採「績效導向」來評估投入效益時，必然對藝術團體產生絕對的壓力。這種「績效導向」的贊助方式，必然影響藝術創作者的思考，

¹³⁰ Joan Magretta 等著，李田樹譯，(民 92)，《管理是什麼》，台北市：天下文化出版社，頁 16。

創作者在贊助壓力下，可能依市場需求來提供產品，進而獲利。甚至，績效導向的藝術贊助，受資助的藝術團體在體制上可能成為贊助者的附屬團隊，藝術行政、專業認定都必須受贊助者控制，這不但影響到藝術團體的正常發展，也失去藝術贊助的基本意義。對於這些介入藝術專業的作法，藝術工作者應該如何因應呢？堅持與妥協的界線又存在哪裡？

藝術贊助是一條漫長而應該永續經營的道路，藝術團體應該以正確的觀念來推動藝術贊助工作。因為任何贊助者所投入的資源，並非落入個人口袋，而是用於從事藝術展演、藝術發展等公眾利益，贊助雙方在立場上應該是平等的互動，而非單方面的乞求、幫助。同時，藝術贊助不只讓贊助者提供資源，也讓贊助者累積資本，獲得他們想得到的形象、名聲，可視為雙方的互利行為。秉持這種觀念，在贊助爭取上才能理直氣壯，對於贊助者的不當要求亦能拒絕，避免影響雙方的未來合作。所以，任何贊助都應該透過良好的溝通協調，在專業的規劃下進行。同時，受資助的藝術團體還是應該考慮，讓藝術在可行的範圍中，提昇國際性社團的贊助效益與形象，以藝術的專業來導正外來的影響與偏差，這樣的贊助方式才能持久、永續。

第六章 結論與建議

在外人眼中，民間國際性社團的活動應該屬於比較封閉性的私人聚會，多數人不會也不願意去參與其活動。然而，對於社團內的成員而言，藉由社團活動走出去，才是他們參與社團活動的真正目的。「走出去」的原因很多，也許是為了拓寬人際關係、增加自己的社會資本、獲得象徵資本與民眾認同；也可能是出於內心良善與回饋社會的考量。過去民間國際性社團以及他們主辦的活動，常被視為「有錢人的活動」、「花錢的社團」，其中很大的原因，是因為過去部份成員的行為與活動方式。但在本研究中，筆者發現，許多參與社團的成員並不一定是「很富裕」，但是最重要的是他們「有心走出去」，因為「有心」他們願意參與、願意投入社會公益與贊助活動。

事實上，隨著時代進步許多社團也在轉型，這種轉變是一種「漸進」的過程，這種「漸進」甚至連許多社團成員都未曾發覺。透過訪談與資料整理，筆者發現社團「漸進」的轉變，是內部活動的多元化，他們從過去以私人聯誼為目的活動，也開始走入群眾。社團逐漸將許多活動由對內的限制，修訂為社團主辦社會大眾共同參與，這是值得欣喜的。然而在許多活動設計、公益表現上，都可以做得更細膩、更精緻。例如社團在捐贈藝術品或地方意象、建物上，可以多徵詢地方的需求、邀請地方的藝文人士共同參與；各種活動從規劃、設計到執行、成果，都可能因為社區的共同參與而獲得更多的迴響、更高的認同。而不是在作品上大刺刺的印上「某某社團捐贈」幾個大字。或許這就必須靠民間藝文團體以專業來協助，以合作來獲得雙贏的成果。以下即依照本研究的調查內容與贊助行為分析做一總結，並回應研究欲達成之目的。同時對民間社團與藝術團體提出具體的建議，以為未來的贊助參考。

第一節 研究結論

一、國際性社團參與社會公益贊助的因素

在研究中發現，國際性社團成員認為「社會責任」、「人際關係的拓展」、「支持社團理念」是他們參加社團投入公益贊助的主要因素，這與一般企業贊助的調查資料，是有所差異的。從「支持社團理念」的高比例獲認同，可說明民間國際性社團是一種共識與認同的集合。社團的成立或許包括了學習、聯誼、社會公益等目的，但是一個要參與社團公益活動的人，除了認同社團、支持社團理念外，本身的條件也必須符合社團基本資格。因此社團的成員，必然具有一定的共識。「人際關係的拓展」說明了社團成員期望藉由社團活動來增加個人或企業的社會資本與商業機會，同時，因為公益活動可以塑造一種形象，讓社團成為象徵資本，社團的內在凝聚力將更趨緊密。因此，每一個社團成員都認同「社會責任」的重要性，願意集合社團的力量來回饋社會。也因為重視社團象徵資本的累積，各社團在公益活動上，除了會長外，反而不強調個人色彩，是以社團為主體。因此多數受訪者都認為，參與社團的公益贊助對於「企業競爭力」、「提升個人及公司形象」似乎幫助不大。同時他們也不因為「同業壓力」或「節稅」來參與社團公益。

至於各社團對於贊助公益活動的選擇與決策，除了符合社團公益形象、年度工作重點、儘早提案外，與各社團的良好互動也有一定的影響力。尤其有意申請贊助或活動配合的藝文組織，對於各社團的年度工作重點以及該社團會長（社長），都應該有基本的認識。因為多數社團贊助與否的主要決策權還是在於會長（社長）以及會員幹部的認同。多數的會長（社長）也是活動的主導者，在社團的每一次贊助工作上都擁有一定的決策權，如果藝文組織能讓這些決策者認同組織的理念與公益性，同時活動也符合其年度工作重點，這對於未來贊助資源的發展必然有所幫助。

二、國際性社團贊助文化藝術活動之可能性

在研究中，受訪的社團對於文化藝術的公益性是認同的。但是許多受訪者都指出，他們對於藝術活動、藝文團體的認識不多，因此參與的藝術贊助活動也以公部門主辦的活動為主。從本次調查可以發現，民間社團對於贊助文化藝術活動，可能性是相當高的，尤其當藝術團體與各社團之間有良好互動時，贊助的機會就比較高。加上藝術團體平時的努力付出，以及在社會上的良好形象，獲得贊助的機會將更大。當然藝術團體努力付出與自我推銷、主動申請都能有較多的贊助機會。但是許多民間社團在贊助活動的選擇上也有其限制與要求，即多數受訪者認為投入贊助的活動必須符合社團之公益形象。這又回應前文，有意申請贊助或活動配合的藝文組織，應該瞭解各國際性社團的年度工作重點，以及決策者的主要工作方向，在活動設計上可以更多元，以創意、巧思來獲得贊助者的認同。

同時，調查中未有任何受訪者認為「文化藝術不需要贊助」，對於沒有投入文化藝術贊助的原因中，受訪者多表示：「沒有相關連絡管道」或「沒有人來申請」是社團未贊助藝術活動的原因，也因為如此造成多數社團並沒有編納文化藝術活動的預算。這應該是地方藝術團體應該努力的方向。

三、國際性社團的贊助方式與贊助機制

在本研究中，筆者發現國際性社團的贊助資源是多樣化的，例如社團對外主辦、協辦活動或提供贊助資源，包括金錢、場地、物資贊助，廣告宣傳與票務的行銷推廣、票房贊助，以及人際關係的幫助。另一方面因為社團內部活動需要，許多慶祝活動、講座或學習課程，都可以請藝文團體配合或演出。

當然，藝術團體如果有專責的藝術公關，來執行藝術說明、活動推廣、藝術贊助的規劃與藝術形象的再造，對藝術團體將更有幫助。多數的國際性社團受訪者對於文化藝術贊助是正面肯定的，但就如前文所述，許多人並不清楚藝術工作的內容，

不知道地方藝術團體所從事的工作是屬於公益或私利？這些疑問，如果有藝術公關的說明或協助，在日後贊助申請上應該有較佳的成效。

此外，筆者也嘗試在研究中探討，將社團的資源、藝文團體與社區藝術教育工作做整合的可能。未來如果能結合藝文組織的專業，與民間社團的資源，進行社區美化與社區藝術教育等工作，讓有限的資源做多元化的運作，除了可以增加藝文團體的資金發展空間，亦同時推動了藝術教育、社區公益與社區營造。因此，藝術團體可以學習民間社團成員的專業知識與管理經驗，甚至可以結合企業經驗，將組織的經營與藝術創作朝向更精緻化、產業化發展，或研擬規劃具有地方特色、促進藝術產業發展的具體計劃。

每一個藝術團體的經營者在創作、經營、管理上都可能遇到瓶頸，如果能有所突破，跳脫自己的限制，讓民眾以及民間國際性社團對文化藝術有更多的認同與瞭解，在藝術與商業機制上尋求一平衡點，藝文團體在資金發展的策略上自然更趨靈活，這也可能是地方藝文組織成長蛻變的關鍵因素。

第二節 後續研究建議方向

過去，國際性社團一直是將社會公益、社會服務列宗旨，其活動也持續在進行，但是學術界對這方面的論述並不多見。各社團的贊助資源是存在的，然而資源是否已被妥善的運用，還是僅僅成為社團發展資本的工具。雖然，我們偶而會在公部門的活動，或民間贊助活動上發現他們的痕跡，但是實際的贊助過程與贊助方式，多數人並無嘗得知。本研究所偏重的是這些社團的贊助資源，尤其對於社團投入藝術贊助的可能性做分析。並且對各社團過去的藝術贊助行為，做初步的觀察，以為各藝術團隊未來爭取贊助的參考。然而，民間社團的活動是多元而活絡的，後續研究者或許可以朝以下方向，做進一步的分析研究。

其一，是對單一民間國際性社團的贊助行為做分析。每一個國際性社團都有其

獨特性，或特別偏重的方向，例如獅子會重視社區服務、與急難救助，青商會則比較重視青年學習，國際崇她社強調自己為提升女性學習機會的社團。各社團的活動也會受其國際總會頒訂的年度目標所影響，就算是同一國際組織下的不同地方社團，也可能因為社長的不同觀念、社員的不同共識或所處的不同環境，而有所差異。因此針對單一社團的活動方式、贊助行為，以及其在地方、社區的影響力，所獲得的評價，或將同一地方的兩個不同社團做分析比較，都是可行的研究方向。

其二，就如前文所述，不同的國際性社團因為所在縣市、區域、幅員大小，或受地域的影響、環境的不同而有其特殊性，並不能以單一縣市的活動內容來涵括所有社團的贊助模式。然目前國內對於民間國際性社團的研究並不多見，後續研究者亦可以從不同的區域、不同的觀察角度，對該社團的活動行為做橫向的分析批判，或許可以從中得到不同的研究成果。

另一方面，本研究雖然是針對國際性社團的藝術贊助資源做調查分析，但贊助活動是贊助者與被贊助者的雙方面配合，絕非單方面的承諾即可達成。在研究中，筆者主要在發掘各國際社團的贊助資源與贊助可能，對於藝文團體的決策過程，以及爭取贊助的方式都未能深入。事實上，各藝文組織、藝術團體或個人的行政工作、決策行為與態度，都會影響到藝術贊助，也可以有更深入的的分析探討，期待後進者能對此做研究，為藝術發現更多的可能與機會。

參考書目

一、中文部分

(一) 年鑑與專書

王大智編著，(民 89)，《中國藝術欣賞》，台北：國立空中大學。

王逢振，(民 89)，《文化研究》，台北：揚智。

行政院文化建設委員會，(民 90)，《中華民國統計年鑑》。

行政院主計處，(民 90)，《社會指標統計：民國九十年》。

吳永猛等編著，(民 88)，《企業倫理》，台北：國立空中大學。

吳玟琪、蘇玉清，(民 86)，《公關行銷》，台北：台視文化

吳青松等著，(民 89)，《文化產業：文化生產結構分析》，台北：遠流。

林全、朱敬一、陳昭南、許松根著，(民 90年)，《基礎經濟學》，台北：華泰文化。

洪惠英著，(民 91)，《藝術管理》，台北：揚智文化。

夏學理，(民 88年)，《文化行政》，台北：國立空中大學。

(清)鄭燮，(民 70)，《鄭板橋全集》，台北：喜美出版社。

張在山，(民 80)，《非營利事業的策略性行銷》，台北：國立編譯館。

張懋鎔，(民 78)，《書畫與文人風尚》，台北，文津。

郭繼生，(民 79)，《藝術史與藝術批評》，台北：書林。

- 馮振凱, (民 87), 《中國書法史》, 台北: 藝術家。
- 黃深勳等編著, (民 87), 《廣告學》, 台北: 國立空中大學。
- 滕守堯 (民 86), 《藝術社會學》, 台北: 生智。
- 鄭為丞編輯, (民 86), 《藝術管理二十五講》, 台北市: 行政院文化建設委員會。
- 鄭祥福 (1999), 《後現代主義》, 台北: 揚智文化。
- 鄭銀淑, (民 83), 《項元汴之書畫收藏與藝術》, 台北: 文史哲。
- Alexander, C. Jeffrey 等編著, 吳潛誠校編, (民 86), 《文化與社會》, 台北: 立緒。
- Bottomore, Tom 著, 廖仁義譯, (民 80), 《法蘭克福學派》, 台北: 桂冠。
- Blau, Peter M. 著, 孫非等譯, (民 87), 《社會生活中的交換與權力》, 台北: 桂冠出版社。
- Duncan, Carol 著, 王雅各譯, (民 87), 《文明化的儀式: 公共美術館之內》, 台北: 遠流。
- Ettenber, Elliott G 著, 邱如美譯, (民 92), 《下一個經濟盛世》, 台北: 天下文化。
- Flanagan, Joan 著, 陳希林等譯, (2002), 《募款成功》, 台北: 五觀。
- Kandinsky 著, 吳瑪俐譯, (民 87), 《藝術與藝術家論》, 台北: 藝術家。
- Kotler, P. & Scheff, J. 著, 高登第譯, 《票房行銷: 菲利浦科特勒談表演藝術行銷策略》, 台北: 遠流。
- Magretta, Joan 等著, 李田樹譯, (民 92), 《管理是什麼》, 台北: 天下文化。

Mann, Michael 著，李少軍、劉北成譯，(民 83)，《社會權力的來源（下）》，台北：桂冠。

Mann, Michael 著，李少軍、劉北成譯，(民 83)，《社會權力的來源（上）》，台北：桂冠。

Mill, C. Wright 著，王逸舟譯，(民 83)，《權力菁英》，台北：桂冠。

Pick, John 著，江靜玲編譯，(1995)，《藝術與公共政策：從古希臘到現今政府的藝術政策之探討》，台北：桂冠。

Rodin, August 著，(民 70)，《羅丹藝術論》，台北：雄獅。

Sardar, Ziauddin 著，陳貽寶譯，(民 87)，《文化研究》，台北：立緒。

Tolstoy, Leo 著，耿濟之譯，(民 87)，《藝術論》，台北：金楓。

Wuthnow, Robert 等著，王宜燕、戴育賢譯，(民 83)，《文化分析》，台北：遠流。

(二) 論文

王雅玲，(民 91)，《從超級特展探討博物館與傳播媒體的互動：以黃金印象 - 奧塞美術館名作與兵馬俑 - 秦文化特展為例》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

林瑩滋，(民 88)，《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

康永華，(民 80)，《企業公益形象與消費者行為之研究》，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

曹先進，(民 79)，《我國企業家贊助藝術行為之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

曹菁玲，(民 88)，《表演藝術團體行銷研究：以關係行銷檢視表演藝術團體與其忠誠觀眾間的行銷關係》，國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

陳嫣如，(民 82)，《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》，東吳大學社會工作研究所碩士論文。

楊炳章，(民 84)，《企業贊助公益活動行為之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

劉念寧，(民 79)，《大型企業贊助公益活動之研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

鄭展璋，(民 88)，《企業贊助文化藝術事業之研究》，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

鄭惠文，(民 81)，《企業贊助公益活動與企業形象之研究》，中興大學企業管理研究所碩士論文。

賴嘉玲，(民 84)，《莫內故宮展與台灣社會文化變遷：一個文化生產場域的個案研究》，國立台灣大學社會研究所碩士論文。

(三) 期刊

吳靜吉、曹先進，(民 80)，企業贊助藝術，《民國七十九年中華民國文化發展評估與展望》，台北：文化建設委員會，頁 69-99。

- 吳縱橫，(民 83)，回饋社會提昇形象公益活動促銷，*《流通世界》* 39 期，頁 79。
- 周美惠、趙慧琳，(民 91)，財務吃緊鴻禧美術館傳將換手，*《聯合報》*，民 91 年 8 月 7 日，14 版。
- 南方朔，(民 89)，台灣文化發展新重點，*《跨世紀國際藝文資訊交流研討會》*，民 89 年 11 月，研討會演講資料。
- 洪懿妍，(民 88)，企業社會責任調查，*《天下雜誌》* 213 期，頁 120-134。
- 曹正芬，(民 87)，台積電大手筆贊助藝文活動：將成立文教基金會，捐款雲門舞集 4500 萬元，*《經濟日報》*，民 87 年 4 月 14 日，27 版。
- 莊淑惠，(民 85)，企業贊助藝文活動蔚為風氣，*《典藏雜誌》* 42 期，民 85 年 3 月，頁 204-207。
- 陳以亨，(民 90)，贊助藝文企業新選項，*《國家文化藝術基金會會訊》* 19 期，民 91 年 1 月，頁 8-11。
- 傅立萃，(民 86)，有關中國繪畫贊助之研究，*《國立中央大學人文學報》* 15 期，頁 55-79。
- 曾長生，(民 85)，藝術與商業如何分野，*《典藏藝術》* 42 期，民 85 年 3 月，頁 208-211。
- 開忱，(民 85)，企業 vs. 藝術團體，*《公關雜誌》* 15 期，頁 10-13。
- 黃鷹，(民 85)，藝術團體如何自立自強，*《公關雜誌》* 15 期，頁 6-9。
- 楊曼克，(民 81)，國家贊助藝術的爭議，*《中國論壇》* 384 期，民 81 年 9 月，頁 46-49。

葛雅茜 ,(民 88) , 當企業遇上藝術：台灣企業藝術基金會面面觀 , 《新朝藝術》
第 6 期 , 民 88 年 3 月 , 頁 78-79。

談緋、夏學裡 ,(民 84) , 台灣工商企業對表演藝術贊助態度之研究 , 《空大行政
學報》第 4 期 , 民 84 年 11 月 , 頁 59-75。

鄭怡世 ,(民 89) , 淺論企業的公益贊助：社會福利的另類資源 , 《社區發展季刊》
89 期 , 民 89 年 3 月 , 頁 201。

盧焰章 ,(民 81) , 在商言商談贊助 , 《國立體育學院論叢》2：2 期 , 民 81 年 4
月 , 頁 255-260。

二、英文部份

Bourdieu, Pierre. 1986. 'The Forms of Capital.' *Handbook of Sociology of Education*.
edited by John G. Richardson. New York: Greenwood press. pp. 241-58.

Heilbrun, James and Gray, M. Charles. 1993. *The Economics of Art and Culture*.
University of Cambridge.

Hutchison, Robert. 1982. *The Politics of Arts Council*. London: Sinclair Browne press.

Weber, Nathan, and Loren Renz. 1993. *Arts Funding: A Report on Foundation and
Corporate Grantmaking Trend*. New York: Foundation Center.

Weisbrod, Burton A. 1998. *To Profit or Not to Profit*. The University of Cambridge.

Wu, Chin-tao. 2002. *Privatising Culture*. London and New York: Verso.

三、影片資料

Art Collection : *Mad About Monet*. 2001. Executive Producer : Keith Alexander.
London: BBC.

四、參考網頁

行政院文化建設委員會網站 <http://www.cca.gov.tw/>

國際獅子會中華民國總會 <http://www.lionsclubs.org.tw/>

國際同濟會中華民國總會 <http://www.kiwanis.org.tw/>

臺灣國際扶輪社網站 <http://www.rotary-taiwan.org/chinese.asp>

中華民國國際工商經營研究社聯合會網站 <http://un.imc.org.tw/>

國際青年商會中華民國總會網站 <http://www.taiwanjc.org.tw/>

中華民國國際崇她社網站 <http://www.zonta.org.tw/>

ICOM <http://icom.museum/>

附錄 一、問卷設計說明

本問卷的設計方式，主要是考慮受訪者為企業主或居公司要職，對問卷的處理並不積極，同時對藝術贊助等觀念的理解未必透徹，故在問題設計上採結構性訪談的方式；又問題是以過去兩年所參與的公益活動為基礎，為避免受訪者日久失察，每一問題皆附有預先設計好之參考答案供受訪者選擇，亦開放訪談者提供個別之答案。同時透過訪問、說明的方式，由筆者逐一填寫記錄，或依受訪者意願作勾選。

本問卷設計分為兩部份，每一部份有兩大主題。在第一部份中，除了第一題是針對國際性社團成員參與動機做調查外，二至六題是針對過去兩年社團的活動方式、經費來源、公益活動之平均次數、主要項目及景氣的影響力。第七、八題則是請受訪者回答對文化藝術的看法，以及過去兩年社團是否參與過藝術贊助工作。如回答「是」者續問九至十二題，回答「否」則跳答第二部份之十三至二十四題。九至十二題則是調查各社團在贊助文化藝術團體時的考慮因素，以及對贊助對象是否要求回饋、贊助方式為何，同時請受訪者針對曾經贊助過的文化活動、表演團體或藝術家做評價，藉以瞭解社團對藝術贊助的看法與要求。

在第二部份中，除了第十四題是用以瞭解國際性社團未投入文化藝術活動贊助的原因，其餘各題則調查各社團的贊助決策方式，並且評估該社團再次投入藝術贊助之意願與制度性贊助之可能性。最後兩題則是請教受訪者對於「藝術公關」以及「社區教育、發展與藝術贊助結合之可能性」的看法。

本問卷在正式訪談提問前已進行預試。預試工作上主要有兩個目的，一是確認問題，避免錯植問題誤判答案。二是測試受訪者對贊助類型、訪談問題的文字理解能力，以評估訪談中可行的說明方式。由於正式訪談是以嘉義市國際性社團會員為對象，故本問卷亦請國際性社團的成員做預試（分別是某社團秘書、前獅子會幹部、財務長、嘉義縣某社團之會員），所得訪談資料可為參考，問卷則不列入統計資料中。

附錄 二、問卷題目

國際性社團投入藝術活動之研究

問卷說明：本問卷調查是針對貴社團投入公益、贊助文化藝術活動上做一研究，同時提出一「社區公益」與「藝術贊助」結合的概念，請貴社團參考並提供建議。

貴社團是屬於： 獅子會 扶輪社 同濟會 青商會 其他 _____

第一部份 國際性社團投入公益、贊助文化藝術活動調查

1. 請問 您個人 對於參與公益社團，投入公益活動的動機為何？（請複選三項）

- | | |
|--------------------|----------|
| 社會責任（取於社會、用於社會） | 可改善社區環境 |
| 發自內心 | 支持公益社團理念 |
| 可提升個人及公司形象 | 增加企業競爭力 |
| 同業壓力（別人有參加，我也應該參加） | 人際關係的拓展 |
| 節稅 | 其他_____ |

2. 請問貴社團是否嚴格要求會員參與所贊助的公益活動？

- | | |
|--------|------------|
| 是，必須點名 | 否，不嚴格要求一定到 |
|--------|------------|

3. 請問貴社團經費主要來源：

- | | |
|------|---------|
| 會員會費 | 基金資息 |
| 活動募款 | 其他_____ |

4. 請問貴社團對於公益活動與社會服務的平均參與度？

- | | |
|------------|---------|
| 每月 2 次以上 | 每個月 1 次 |
| 2-3 個月 1 次 | 半年一次 |
| 其他_____ | |

5. 請問貴社團對於文化藝術活動的看法

- | | |
|------------|----------|
| 屬於社會公益的一部份 | 屬於個人利益 |
| 視活動而定 | 不清楚_____ |

6. 請問貴社團過去兩年參與公益贊助，主要贊助項目為何（可複選三項）

- | | |
|---------|---------|
| 宗教贊助 | 醫療補助 |
| 災害急難救助 | 教育贊助 |
| 文化、藝術贊助 | 社區服務 |
| 捐血服務 | 其他_____ |

7. 經濟不景氣對於貴社團的贊助預算是否有影響？

- | | |
|-------|------|
| 有很大影響 | 略為影響 |
| 沒有影響 | |

8. 請問過去兩年貴社團是否主辦、協辦或贊助過文化藝術活動？

- | | |
|------------------|-------|
| 是（經常） | 是（很少） |
| 否（從來沒有，請跳答 13 題） | |

9. 選擇贊助文化藝術團體的考慮因素？（可複選 3 項）

- | | |
|-------------|------------|
| 表演團體知名度 | 表演水準 |
| 人脈關係（與團體熟識） | 人情贊助 |
| 認同藝文團體的付出 | 符合社團社會公益形象 |
| 藝術團體主動申請 | 其他_____ |

10. 貴單位對於贊助對象是否有所要求？

- | | |
|-------------|----------------|
| 必須配合社團立場與要求 | 視活動需要，但可相互溝通協調 |
| 尊重藝術創作，任其發揮 | |

11. 貴單位過去曾贊助的方式為何？（可複選）

- | | |
|----------|--------------|
| 自己主辦 | 與其他單位或藝文團體合辦 |
| 協辦 | 提供經費贊助 |
| 票房行銷活動推廣 | 廣告宣傳 |
| 人力物力支持 | 其他 |

12. 你對贊助過的文化活動、表演團體或藝術家評價如何？

非常滿意，如果有機會願意再次贊助同一團體。

滿意，可依活動內容再贊助。

尚可，仍有改善的空間。

不滿意其表現

沒意見

其他建議_____

第二部份 藝術贊助與公益結合的可能

13. 對於是否贊助文化藝術活動，主要決策人是誰？

由會長或幹部決定

必須透過會員大會推薦通過

14. 請問如果貴單位不願意投入文化藝術活動贊助，其原因為何（可複選）？

認為文化藝術活動不需要

沒有相關連絡管道

過去合作經驗不佳

藝術水準不及要求

沒有編預算

沒有人來申請

其他原因

15. 貴社團未來是否可能投入文化藝術活動之贊助？

會主動參與

如果有提出申請，會考慮

無意願

16. 貴單位是否可能將藝術贊助做制度性規劃？

（例如每年、每季做一次贊助，或每年度編列一定預算做為藝術贊助經費）

是，已做制度性規劃

可以考慮

否，只能視活動贊助

否，沒有贊助可能

17. 如果願意投入文化藝術贊助，是否要求回饋？（例如免費的門票）

是，這是一定要的

沒有影響

視活動而定

18. 如果文化藝術團體有藝術公關來做專門的贊助申請、說明，是否可以提升決策者對藝術贊助支持的可能性？

是，這是一定要的

沒有影響

19. 如果將文化藝術贊助與社區發展、社區教育結合，成為一種社會公益，請問貴單位是否願意投入藝術贊助工作？

願意積極投入

看計劃內容考慮

不願意

感激您的寶貴意見與協助，敬頌 春安，如有其他建議，不吝指正 _____

附錄 三、研究訪談紀錄

訪談紀錄（一）

對象：嘉義市國際同濟會前會長，現任國際同濟會澎嘉南分區秘書長

時間：92年2月6日

地點：嘉義市北興街受訪者自宅

一、貴社團參與公益活動、社會贊助的方向為何？是否有長期或固定的公益？是否有參與文化藝術贊助？

我們確有在做，只是我們不會廣告，像台南分會去年承辦政府的成人禮活動，這就很好，是一種文化傳承。但是我們是國際性社團，總會都會提出「主題」，所以要長期贊助機會不多。像今年是針對兒童，各會的經費重點就放在兒童公益活動。其他的公益就以急難救助為主，像某一口嘈瞞困難，有會員在開會提出大家就樂捐三千、五千。我們過去也認養過樂團，一年支出三五萬給樂團辦活動，但不是延續性的，所以比較沒有人知道。有影啦，如果能長期投入可能會有作大的效果，也比較有人知啦，這是可以改進的。反正都是做好事嘛，如何讓事情延續可能做的更好。

二、在社團所參與的活動上，如何策劃？主要決策者是誰？

其實說有許多幹部，但最主要的決策人還是會長，我們會都有選副會長、秘書長，但是幹部都是會長決定，如果會員要辦活動，只要是好事多半不會拒絕，但是我們救急不救窮。

三、如果藝術團體要申請補助是否有機會，要如何申請？沒有補助藝術團體主要原因是甚麼？

每年的活動經費，有大半是用在主題工作上，會長會針對主題辦活動，所以最好能針對我們的主題來提出活動贊助。要申請贊助要讓會長認同，藝術團體如果可以主動會比較好，為什麼我們不太敢主動找藝術家贊助，有時你不知道他在做什麼？需要多少錢？要給人家幫助要先秤自己有幾兩重，不然會漏氣。所以...還是主動來申請比較好。

四、你認為藝術公關是很重要的？

藝術公關是很重要的，像之前嘉義蘭潭樂坊來拜訪，雖然之前不熟識，但是我們覺得活動還不錯，他們是真的在做事的人，在許多社區演奏，國樂推廣；人家都來拜託了，再沒有也要幫忙一下。景氣不好所以就贊助兩三萬，不是認養啦，但對他們活動可以有一些幫助。

五、如果將社會公益、社區教育與贊助藝術團體共同結合，是否較可能獲得公益社團認同，同時投入實際贊助。

如果將社區教育與贊助藝術團體共同結合，這是很好的構想。現在許多社區家庭，吃飯錢都不夠了談甚麼學才藝，就是要補習也以英文、數學為主。你提出的想法是可能實行的。因為我們會的目標重心是在照顧兒童，比如說在社區開才藝班，一週一天、二天，社團與社區結合尋找經費，這個理念一定可以結合，但是要提早準備。因為會裏的年度計劃早就排定，如果可以將計劃提早提出，讓會長認同，甚至於如果分會主席認同，他將之規劃為分區「主題」，更進一步讓澎、嘉、雲、南等地區的分會，依照主題進行。這對他們（指地方同濟會），就不只是做自己社區的事，也執行分會或總會的主題，會獲得更大認同。

六、貴會會長是如何產生，任期何時開始？是否有入會年資限制？

每年 10 月 1 日到隔年 9 月 30 日，全國都一樣。每年 5 月會員大會，選一個候任會長，像實習，如果是資深人員擔任最好，他會比較瞭解會的文化。但是也有菜

鳥啦！不過只要有心做事我們都願意幫忙。所以如果要讓活動有經費預算，最好前一年就開始準備。對於你所提的我覺得蠻好的，大家應該結合一起來做。

訪談紀錄（二）

對象：嘉義某扶輪社秘書

時間：92年2月6日

地點：嘉義市中山路百合社、阿里山社、聯合辦公室

一、貴社團參與公益活動、社會贊助的方向為何？是否有長期或固定的公益？是否有參與文化藝術贊助？

扶輪社是有自己所屬區，有固定的計劃大的計劃由總監負責。每年有會費，每週會有一次聯誼會，並有捐款紅箱，請會員隨意捐款。扶輪社社長只有一年任期，要做的事其實都規劃好了，除了社會局來主動提出，像去年前年管樂節，因為社會局邀約所以參與捐了幾萬元。每年活預算大約 1-2 月就在編，要贊助現在就要準備、提出。如果真得有比較大的計劃，或比較長期性的計劃，要在該任期內立即做到，幾乎不太可能。所以最好在前一年度就提出，像明年要辦的活動，他們現在已經在準備年度計劃，甚至於更早。而且最好配合各社團的主題，國際社團都有一定的贊助方向，有些經費是必須用在這裡，如果與主題不合或提出時間太晚，受贊助的機會比較小，也可能只有小金額贊助。像今年我們的活動都用在愛心樹，因為經費不足所以我們會去 call 嘉義其他分社，請大家一起幫忙。

扶輪社還是以社務為主，社務、公益、職業服飾、國際服務（學員交換），這幾年景氣不好所以很多社都無法生存，許多預備副會長因為工作無法繼續留任，所以變動蠻大的。文化和藝術要贊助是有機會但是必須以公益下的款項為主，不多大

概只有一點。因為每個扶輪社社長只有一年任期，一任是由 7 月 1 日-6 月 30，我們也有四大主委以及下屆會長準備，但是這幾年不景氣所以會長的變化比較大，可能下屆會長去大陸經商就無法接任了。

二、如果將社會公益、社區教育與贊助藝術團體共同結合，是否較可能獲得公益社團認同，同時投入實際贊助。

我認為這樣的機會比較大，但實際情況還是必須看當年度的社長。如果那年的社長情況不錯，你跟他的關係又好，再加上這些公益贊助的結合，他應該願意投入。你所說的大概有點像我們友社在推動的「愛心樹」，各社的會員捐款五百、一千，請製陶工作者將他們的手印燒成葉子，成為愛心樹。這個案子已從策劃到做已經很久了，應該快好了吧，詳細的情形你可以再去瞭解。

訪談紀錄（三）

對象：嘉義市嘉義獅子會秘書

時間：92 年 2 月 19 日

地點：嘉義市國華新村獅子會辦公室

一、貴社團參與公益活動、社會贊助的方向為何？是否有長期或固定的公益？

是否有參與文化藝術贊助？

嘉義獅子會是嘉義市成立最久的獅子會，有四十二年歷史，主要的贊助方向是以急難救助為主，同時配合會長、社員的提案做個案補助。也有許多學校或社團來要求補助，那種機會都不大，可能在幹部初審就被排除了。目前我們已行之多年的活動就是每年 12 月在嘉義公園，會舉辦「中日藝術交流」，內容就是小朋友寫生及書法比賽，這是否屬於文化藝術活動？本年度（91.12）最盛大，有一千多人參加。

據了解這目前是嘉義所有獅子會中，唯一固定的藝文交流，因為有好幾的會有提出合辦要求，但是會員並不贊成，他們認為這是我們的特色，不希望別人加入。

二、妳所提的「中日藝術文化交流」很有趣，如何策劃？主要決策者是誰？

有沒有辦展覽呢？

我們這個活動已經固定好多年了，何時開始我還要查一下。地點有幾年有考慮換，可是我覺得還是嘉義公園風景最好所以都沒換。大部份的活動都會在年度前就規劃好。但是因為大家都很忙，主要參與者也是會長與幹部，或比較有空的會員還有我。因為是固定活動，資料好找我也蠻駕輕就熟。我們對象是以國中小的學生，分寫生與書法兩部份，今年共有八組，每組取一二三名及佳作數名。另一方面依照各校得獎人數與積分，頒發團體獎給學校。這兩年參加的人越來越多，據了解學校也相當重視這個活動。

我們會在每年三月前將這個比賽的得獎作品寄到日本友會，由他們展出，他們當地也會辦相類似的活動，每年五月前會將作品帶來嘉義，我們會在改選的會員大會會場展覽。

三、請問經濟不景氣對貴社團是否有影響？

這一定有影響，據了解這兩年就有許多分會找不到足夠的會員。我們會還好，因為我們是老會了，是嘉義市最早成立的會，在地方經營有一段時後，人脈也比較廣。會員的人數就比較不像其他會壓力這麼大。

四、請問你是否聽過藝術公關？對於藝術公關的看法？

答：我知道公關，我們會也很重視。在目前，這對一個公司行號或企業都很重要。只是沒有聽過藝術公關，依照你的介紹，這當然是有需要的，畢竟我們並不認識這些藝術工作人。最好平常就能讓會長或會裡的成員認識。我們經常會

接到某些學校或不認識的人打電話來問能否贊助，好像在要錢，感覺很不好。對於這種電話我們多數會拒絕，畢竟要幫忙也要早講，臨時一個活動就要開口要贊助，真得也沒有預算，會裡也不會同意。

訪談紀錄（四）

對象：嘉義某獅子會現任會長

時間：92年2月19日

地點：嘉義縣水上鄉該會長之工廠辦公室

一、是否可以請問社長你參加社團的動機？貴社團社會贊助的方向為何？是否有長期或固定的公益？是否有參與文化藝術贊助？

我不清楚別人的想法是甚麼？或許有商業動機吧，我是沒有啦！你看我工廠的產品，都是外銷或者 B to B，這些公益我除了出錢、流汗、做功德，也沒想到甚麼回報，還有可以多認識一些朋友啦。這是我的想法，不代表其他人，但是應該許多人加入社團都有回饋社會、做功德的心吧。

二、如果藝術團體要申請補助是否有機會，要如何申請？

如果是小金額的贊助，像一、二萬，有時都是會長自己掏腰包處理，或幾個幹部商量一下就決定分攤處理。這些活動一方面做好事，一方面也在自己任內多一項活動，自己要出錢，會員當然沒意見…。阿較大筆的錢就必須經過理事會通過，這是大家的錢，我也不要讓別人講話。如果有需求就要提出計劃，大家都通過就沒問題。像現在可能就要準備明年的活動，不然今年的錢都開完了，只有自己掏錢了。像我剛當會長的時候就想，都是做好事，所以剛開始我都不計較，可是發現一大堆不認識的、有的沒的都來了，這樣就影響到我自己了。所以後來我就比較要求要照

規則來申請，最早提前講會比較有預算，Y像現在都快結束了，要贊助的機會就卡少了。

三、你認為藝術工作是否需要公關人員來說明？

如果有那當然最好，我們企業也要做廣告，也要找人行銷。而且會裡多數人並不認識那些藝術活動。只是，如果大家都來，我覺得也有些麻煩，所以，現在還是看團體、看情況來捐，或叫他們提計劃來看。

四、如果將社會公益、社區教育與贊助藝術團體共同結合，是否較可能獲得公益社團認同，同時投入實際贊助。

那是當然的，因為多數的會兄還是比較重視傳統的做善事、做公益。如果把這些都綁在一起，又可做善事，又可以幫助自己社區的子弟，那是很好的事。最好要拿計劃來，大家都看得到就比較好講。

訪談紀錄（五）

對象：嘉義崇她社前會長

時間：92年2月21日

地點：嘉義市自宅

一、請問貴社團參與公益活動、社會贊助的方向為何？是否有長期或固定的公益？是否有參與文化藝術贊助？在社團所參與的活動上，如何策劃？主要決策者是誰？

我們是一個女性的社團，社團的方向主要是推動女性學習、自我實現，進而服務社會。在活動方面，多數屬社團內部的學習活動，再配合部份社會服務、社會公

益活動。我覺得社長的想法是最重要的，雖然總會或各社團有年度工作重點，但是就像這裡所舉的活動（指該社團 88 年度的活動）都屬於公益，只要社長願意以文化藝術為重點，只要加上名目就可以被支持。像是我的任內，覺得文化與藝術很有意義，要促進會員交流，可以贊助畫展或藝文活動，讓大家在會場交流，也提升會員的品味與藝術鑑賞力。要辦演講，就以藝術為主題，邀請老師或藝術家來上課，這都是會長可以決定與變通的，所以社長還是具有相當的主導權。

二、請問你對藝術公關的看法？

我認為這是很重要的，不過在嘉義好像沒有看到這種人。如果平常就能和社團多接觸，機會會比較大。

三、如果將社會公益、社區教育與贊助藝術團體共同結合，是否比較可能獲得贊助？

我覺得應該要看活動內容，再加上會長的意願。能夠結合當然好，但是活動是否適合社團，社長是否認同都很重要。多數的社長還是會以自己的資源為重心來舉辦活動。不過，有機會就應該來接觸看看，說不定就成功了。

訪談紀錄（六）

對象：嘉義某扶輪社社員

時間：92 年 3 月 3 日

地點：嘉義市新民路「三皇三家餐飲屋」

一、請問貴社團參與公益活動、社會贊助的方向為何？是否有長期或固定的公益？
是否有參與文化藝術贊助？

各社團都有自己的宗旨，像扶輪社是一個蠻重視內部聯誼的活動，也很重視社與社的聯誼。像我們每週都有聯誼會，每月也有各社社長聯誼會，如果社員該週在該社沒有出席，你可以到任何一社去補出席，甚至於在外國，只要你知道有扶輪社分社在附近，你也可以補出席。所以我們的活動也特別重視相互的聯誼。社會公益，有很多，像捐血、家扶義賣都有，至於藝術贊助...沒有特別印象是長期在辦的。但我知道賴萬鎮（嘉義市文化局局長）跟扶輪社的關係不錯，所以許多活動上都會有活動配合。他都先會找一個社，再透過社與社的溝通來獲得大家支持，像上次的管樂節我記得就有。我認為也因為是政府辦的活動，如果民間的活動，可能需要多花些時間。

二、在社團所參與的活動上，如何策劃？主要決策者是誰？

我們的決策是由理事會負責，幹部不一定是理事。所有的活動或贊助都必須在每月的理事會上通過，除非社長自己要從口袋拿出來。一般而言，除非社長很差，不然都是社長或負責幹部將活動講一講，理事們就拍手通過了。所以社長還是很重要，社長認為活動不錯，他會去說服理事。

三、如果藝術團體要申請補助是否有機會，要如何申請？沒有贊助藝術團體主要原因是甚麼？

如果是小金額的公益活動，大概在三萬元以內，你要叫扶輪社贊助其實並不困難，但是必須要提前申請。如果是自己社區有需要幫助的地區，社團當然會以自己社區為主要幫助對象，尤其是當社長、做幹部的，在自己社區中做好事，是可能獲得更進一步尊重。當然，如果社員的分布範圍太廣，可能就不見得會獲得支持。所以具地域性的社團，或以區域命名的社團應該比較會支持自己社區的活動。沒有贊助藝術團體的原因，我想最重要是沒人知道吧，在裡面除了文化局的活動，印象中我就沒聽過誰來申請；還有一個可能，就是沒有關係。我說過扶輪社是重視聯誼的社團，如果平常就有認識，贊助機會就比較大。

四、你認為藝術工作需要公關人員來說明、介紹嗎？

公關人員是一定要的啦，社長與多數的幹部，除了主題之外，都會選擇他們熟悉與認識的活動，做為這一年的主要公益工作。我們做生意都要去推銷了，要教人家拿錢出來幫忙，也必須讓人家知道你的錢要花在那裡。

五、貴會會長是如何產生？是否有入會年資限制？

我們社長會再選社長當選人，之下有副社長，社長當選人是明年的社長，副社長是後年的社長。在扶輪社許多都是社會菁英，因為有規定年滿三十歲才能加入，再加上每週聯誼會都必須有奉獻，會進社的應該都不錯。大家在社裡相互學習，所以大家都有機會當社長。這也讓大家不會為了社長選舉起衝突。只是當社長一定要多開一些，所以，這兩年好像要當社長的人變少了。

訪談紀錄（七）

對象：嘉義市蘭潭樂坊國樂團總監 & 團長

時間：92年3月19日

地點：嘉義市文化中心辦公室

一、你是否就實際工作經驗，來分析一下嘉義市的藝術贊助與表演藝術環境？

在嘉義這種小型都會區，藝術人口還有許多發展空間。許多表演活動一賣門票我們就很頭痛。你知道嗎？有時候你邀請的是大師，大師耶（她提高聲音再強調），像閔惠芬、朱昌耀的二胡是全世界公認的一級演出者，在台北的票價是五百起跳，前排隨便也要一千二、一千五，你知道嘉義市文化中心賣多少？在南部許多民眾似乎還沒有享受者付費的觀念，再加上經濟不好對於樂團經營有很大影響。所以我們

就經常向部份民間社團、基金會申請補助，像同濟會、扶輪社或寺廟管理委員會我們都跑過。當然有些效果，直接贊助不多，但是也可以代辦一些活動，像去年承辦嘉義市扶輪社的聯誼會演出，雖然扶輪社是為了年會需要來做邀請演出，但只要有表演活動，樂團就可以有收入，這對樂團的經營上一定有幫助，也可視為一種贊助，一種對藝術的支持。近兩年雖然爭取到部份民間社團的贊助，但是一個月一兩萬元是絕對不夠的，因此也申請承辦公部門的活動，以活動來養活動。只是我們沒有專責人員，都是靠團長和我在跑，加上朋友介紹...。這樣子很累，可是也沒有辦法。

許多人對於國樂都存有一種刻板印象，而不太願意參與國樂活動。甚至免費的活動都不願意參加。實際上現代許多國樂演奏已經不像過去的沉悶。現代國樂演出，有時候會讓你聽了想「聞樂起舞」，因為演出者也都是年輕人，他們也會編改現在的流行音樂融入樂團的演出中，所以丫.....還是必須持續推廣讓大家認識國樂。

二、現在編制中是否有藝術公關？請說明你對藝術公關的看法。

現在沒有專門的藝術公關，我們也認為很重要，但是沒有錢什麼都別想。人家企業界一個業務薪水三萬起跳，努力之後就有獎金...我們呢？同時，藝術公關必須要有一定的專業知識，這樣才能說服對方提供贊助。但是專業知識是必須靠學習與經驗的累積，才能夠在需要時應用...，我們怎麼可能有時間、有金錢去培養自己的藝術公關人員，再說企業高薪都不一定找得到業務，我們這種非營利組織...還是自己做比較實在。目前都是團長和我去聯絡贊助者，有時後也會請團裡的顧問幫忙。太忙，就只好多找朋友幫忙了。或許還可以有其他解決方案...。不過我們目前的重點都擺在以申辦活動的方式來維持社團基本需求，再運用這個活動尋找贊助者，如果純粹靠贊助，嘿！夭折喔！（團長點頭，大家都在笑）

三、在過去的贊助工作上，對於藝術贊助者的要求，你們的堅持立場為何？

其實現在對於贊助人的要求，我們都會盡量配合，除非真的是太離譜。但是有

些活動，像是在文化中心演出，這些比較正式的活動上，對於贊助者要求致詞，或活動上掛名，我們都會委婉的拒絕。畢竟是正式場合，不能因為錢而影響到活動進行或現場佈置、甚至活動名號。當然如果是他們全額出錢舉辦那就另當別論。其實現在的贊助人只要好好溝通，應該都很好商量的。有部份贊助者也會認為有幫忙就好了，掛名、打廣告就不太重視了。當然也有要求比較多的，像贊助個一萬、五千，會向你要好幾張門票，那跟購買門票來看還不是一樣。不過還好多數的贊助者只要溝通後都會接受。