

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

藝企平台經營成功關鍵因素之研究

The Key Factors of Successful Art and Business Platform Operating

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Wahn, Rurng-Shueei, Ph.D.

研究生：邱稚嫻

GRADUATE STUDENT : Chiu, Chih-Hsien

中 華 民 國 一 百 零 四 年 六 月

南 華 大 學

文化創意事業管理學系文創行銷碩士班

碩 士 學 位 論 文

藝企平台經營成功關鍵因素之研究

The Key Factors of Successful Art and Business
Platform Operating

研究生：邱稚嫻

經考試合格特此證明

口試委員：
黃漢青
楊聰仁
翁崇水

指導教授：翁崇水

系主任(所長)：張子怡

口試日期：中華民國 104 年 5 月 7 日

準碩士推薦函

本校文化創意事業管理學系碩士班(碩士專班)研究生 邱稚嫻 君在本所修業 二 年，已經完成本所碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：邱稚嫻 君已修滿 30 學分，其中必修科目：研究方法、文創事業管理、論文導讀與討論 等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：邱稚嫻 君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：藝企平台經營成功關鍵因素之研究

本人 邱稚嫻 完成南華大學文化創意事業管理學系碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：藝企平台經營成功關鍵因素之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：蔡榮水 簽章

中華民國104年 5 月 1 日

南華大學文化創意事業管理學系一百零三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：藝企平台經營成功關鍵因素之研究

研究生：邱稚嫻

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

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

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

評估指標的四個構面重要程度相當。以百分比來呈現，依序為企業組織28%、政府與環境26%、平台組建與運作23%、及表演藝術團體23%。顯示專家們都認為此四大構面相當重要，但以「企業組織面」相對重要些，不僅因其為主要的資源提供者，也顯示當前環境下該層面應為推動重點。

第二層級12個子構面中，顯現出較重要的前六項排名依序為「與藝文團體建立合作關係共同創造產值」、「平台運轉後能產生實質效益及影響」、「增進與企業建立合作關係的能力」、「認同藝企合作能創造效益」、「提升藝文創作與消費環境」、「實施藝企合作政策」。其中第一至第四項直接呼應企業組織的相對重要性。

關鍵詞：藝企合作、藝企平台、關鍵成功因素、AHP層級分析法

Title of Thesis: The Key Factors of Successful Art and Business Platform Operating
Name of Institute: Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

Graduate date: June, 2015

Degree Conferred: M.B.A.

Name of student: Chiu, Chih-Hsien

Advisor: Wahn, Rung-Shueei, Ph.D.

Abstract

The government established the National Culture and Arts Foundation in January 1996, in accordance with “Culture and Arts Reward Act”, aiming to promote professional exchanges and resource sharing between private enterprise and the field of culture and arts, and it has been significant achievements of development. Its future plans are to build partnership with art and business long-term and strategically, and create a matchmaking platform as the future development goals. In this study, it is expected to explore the key factors of successful Art and Business Platform operating, from the perspective of such four dimensions as Government, Enterprises, Performing Arts Groups, and Platforms to construct the rating standard of the key factor for successful Art and Business Platform operating, as the reference for future formation of a domestic Art and Business Platform with functional benefit.

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

1. The importance of the evaluation index of the four dimensions is well-matched. Presented by percentage, its order is 28% for Enterprise Organization, 26% for Government and Environment, 23% for Platform Formation and Operation, and 23% for Performing Arts Groups. It displays experts agree that these four dimensions is quite important, but “Enterprise Organization” dimension is some relatively important, not only because it is a major resource provider, but also shows that the dimension

should be the promoting focus in the current environment.

2. Among the 12 sub-dimensions at the 2nd level, showing the more important first six rank order are “Establishing cooperation relationship with arts organizations to work together to create output value”, “After the platform operating can produce tangible benefits and impact”, “Improving the ability to establish cooperation relationship with enterprises”, “Identifying art and business cooperation can create efficiency”, “Enhancing arts creation and consumption environment”, and “Implementing the art and business cooperation policy”. Where in the first to fourth directly echo the relative importance of Enterprise Organization.



Keywords: Art-Business cooperation, Art-Business platform, Key Success Factors, Analytic Hierarchy Process

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.1.1	研究背景	1
1.1.2	研究動機	2
1.2	研究問題與目的	3
1.2.1	研究問題的界定	3
1.2.2	研究問題的結構	3
1.2.3	研究目的與預期成果	4
1.3	研究範圍與限制	5
1.3.1	研究範圍	5
1.3.2	研究限制	6
第二章	文獻探討	7
2.1	藝企合作之內涵與發展	7
2.1.1	藝企合作相關文獻回顧	9
2.1.2	藝企合作的需求性及效益	11
2.1.3	影響藝企合作環境因素之分析與歸納	13
2.2	藝企平台的組建與運作	15
2.2.1	描述藝企平台組建之相關文獻整理	16
2.2.2	藝企平台組建的條件與過程	18
2.2.3	藝企平台運作之模式與分析	22
2.3	關鍵成功因素的探討與應用	24
2.3.1	關鍵成功因素的來源與功能	26
2.3.2	分析關鍵成功因素的方法	26

2.3.3	藝企平台關鍵成功因素的分析與歸納	27
2.4	研究架構的提出	34
2.4.1	架構推論的基礎	34
2.4.2	架構的提出與說明	35
第三章	研究設計及執行	44
3.1	研究設計	44
3.1.1	研究問題的處理邏輯	44
3.1.2	問卷設計的條理	45
3.2	研究執行	46
3.2.1	專家的遴選	46
3.2.2	研究工具和資料分析方法	48
3.2.3	問卷的發放回收與處理	56
3.2.4	初擬層級架構及專家意見修正	57
3.2.5	層級架構之確立	61
第四章	研究結果與討論	63
4.1	總體權重分析	63
4.2	構面及層級因素分析	66
4.2.1	政府與環境面	66
4.2.2	企業組織面	68
4.2.3	表演藝術團體面	69
4.2.4	平台組建與運作面	70
4.3	研究發現與討論	72
4.3.1	研究發現	72
4.3.2	關於各類專家看法之差異性討論	73
第五章	結論與建議	79
5.1	研究結論	79
5.2	研究貢獻	80
5.3	研究建議	81
5.3.1	對後續研究者的建議	81
5.3.2	實務應用之建議	81

參考文獻	85
中文部分	85
英文部分	91
附錄一	93
附錄二	99



表目錄

表 3.1	「藝企平台經營成功關鍵因素」可用層級因素調查問卷之專家名單	47
表 3.2	「藝企平台經營成功關鍵因素」相對權重調查問卷之專家名單	47
表 3.3	初擬「藝企平台經營成功關鍵因素」之來源一覽表	49
表 3.4	「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」相對權重調查問卷題項	50
表 3.5	AHP 對偶比對評估尺度對照表	52
表 3.6	對偶比較矩陣	53
表 3.7	隨機指標表	55
表 3.8	專家問卷對象與問卷分配比例表	56
表 3.9	「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」所轄第一層級四個構面修正表	57
表 3.10	「政府與環境面」所轄第二層級之層級因素修正表	58
表 3.11	「企業組織面」所轄第二層級之層級因素修正表	59
表 3.12	「表演藝術團體面」所轄第二層級之層級因素修正表	60
表 3.13	「平台組建與運作面」所轄第二層級之層級因素修正表	60
表 3.14	「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級因素來源一覽表	61
表 4.1	「藝企平台經營成功關鍵因素」第一層級相對權重值及排序	63
表 4.2	「藝企平台經營成功關鍵因素」第二層級分層與整體權重值及排序	65
表 4.3	「政府與環境面」第二層級相對權重值及排序	67
表 4.4	「企業組織面」第二層級相對權重值及排序	68
表 4.5	「表演藝術團體面」第二層級相對權重值及排序	70
表 4.6	「平台組建與運作面」第二層級相對權重值及排序	71
表 4.7	「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第一層級相對權重值及排序	74
表 4.8	「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重值及排序	75
表 4.9	「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重值排序前六項	77

圖目錄

圖 2.1	藝企合作模式趨勢示意圖	9
圖 2.2	研究架構圖	35
圖 2.3	2003 年企業投入公益的目的	38
圖 2.4	2003 年台灣企業企業贊助喜好領域	39
圖 2.5	初擬「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」層級架構圖	43
圖 3.1	研究流程圖	46
圖 3.2	本研究 AHP 分析步驟與流程圖	50
圖 3.3	AHP 層級架構圖	51
圖 3.4	「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級架構圖	62
圖 4.1	「藝企平台經營成功關鍵因素」第一層級相對權重圖	64
圖 4.2	「藝企平台經營成功關鍵因素」第二層級分層與整體權重圖	66
圖 4.3	「政府與環境面」第二層級各領域專家相對權重圖	67
圖 4.4	「企業組織面」第二層級各領域專家相對權重圖	69
圖 4.5	「表演藝術團體面」第二層級各領域專家相對權重圖	70
圖 4.6	「平台組建與運作面」第二層級各領域專家相對權重圖	72
圖 4.7	「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第一層級相對權重圖	75
圖 4.8	「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重圖	76

第一章 緒論

1996年1月政府依據「文化藝術獎助條例」成立國家文化藝術基金會，目的在推動民間企業與表演藝術團體進行專業交流與資源共享，至今已有顯著的成果，該計畫以長期及策略性地與藝企建立夥伴關係並創立媒合平台為未來發展目標。在上述經驗與政策發展的脈絡下，本研究延伸已有的個別性、局部性之研究成果，試圖從政府、企業、表演藝術團體及平台等四大構面，建構藝企平台經營成功關鍵因素評分準據，乃是期望建立通盤性的觀察架構，以利後續的分析，同時，也期望對於國內發展具功能效益之藝企平台，提供具有指標性的參考價值。本章陳述條理依次為研究背景與動機、研究問題與目的及研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

在過去藝企合作相關研究中得知，企業會贊助藝文團體的動機大致可分為利他性、利己性與社會責任三種出發點（林瑩滋，2000），而藝文團體營運的經費來源，主要是透過展演票房的收入或周邊商品的販售，但藝文團體的經營在人事管銷、節目製作與舞台效果等支出，光靠票房收入是不足以運作的，往往需要企業組織的資源贊助，更需要藝企平台提供媒合機會與企業進行合作，而藝企平台的發展與組建，受到政府對於藝企合作相關政策與法規的制定及推展，或平台能否匯集藝企資源，發揮其應有的功能與效益等。若能進一步掌握影響藝企平台經營成功的關鍵因素，是有助於國內藝企合作平台的發展與組建。

1.1.1 研究背景

1. 藝企平台的建構與運作對國內藝企合作發展有重要影響力

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

2. 平台的建構與運作牽涉政府、企業、藝文團體的態度及平台環境與條件

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

3. 針對藝企平台組建與運作之關鍵成功因素的探究時機開始成熟

馮意倩（2007）曾對表演藝術的行銷平台專案作探討，若要發揮行銷平台最大的效益，必須具有整合訊息並建構產品與顧客間合作溝通的橋梁，與公部門資源相連結，並依據環境條件適時調整修正。而國藝會所建構的藝企平台有條件限制，表演團體必須經過評選才能透過平台獲得資源交換的協助，王頌晴（2011）曾針對國藝會之藝企平台功能作深入探究，發現國藝會藝企平台實際上是與企業合作，進行藝文補助提升展演成效，但藝企間「媒合功能」是不足的，缺乏相關機制設置。就國內藝企平台相關的研究，已有大概的輪廓及個別性探討，因此，初步探究藝企平台組建與運作之關鍵成功因素，其時機應是開始成熟，可進一步統整歸納藝企平台經營需關切的層面與要素。

1.1.2 研究動機

1. 若能全面性且結構化分析影響藝企平台運作的要素，有助於國內藝企合作發展

回顧過去藝企合作平台相關文獻的研究結果，發現已有若干局部性及個案性的探討，主要以藝企雙方未來提出合作方案之建議參考，並針對目前國內藝企合作的平台，如民間藝術基金會、企業型基金會，乃至政府官方的國家文化藝術基金會藝企媒合平台的功能探查，但尚無針對藝企平台進行統整性的探究。而國內藝企平台的發展仍在萌芽期，對平台作整體系統化的分析是可做的也是必要的。因此，結構化的分析影響藝企平台運作的要素，有助於國內藝企合作的推展。

2. 若能將影響藝企平台運作的要素系統化為一個架構體系，有助於掌握推動藝企平台的重點

藝企合作的觀念在歐、美國家已蔚為風氣，反觀國內推行的現況與藝企平台概念的發展，仍有很大的發揮空間。但藝企平台的組建與發展，牽涉到許多面向

與環境條件，如政府政策、企業態度、藝文團體及平台條件與資源等，若能歸納出影響藝企平台運作要素的架構，才能掌握關鍵重點以利國內藝企平台的推動。

3. 若能獲得各影響要素間之相對重要性，有助於瞭解平台組建需關注重點的優先順序，以利資源調配與籌劃

影響平台組建與運作之成功關鍵要素是複雜且多元化，若能從影響藝企平台經營成功關鍵因素之架構體系，進一步探究並分析各因素間的相對重要程度，更能掌握組建平台應優先考量的指標與重點，使多方的資源得以獲得最佳調配與統籌規劃，有利於平台的發展與運轉，以提昇平台功能與效益。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題的界定

「藝企平台」可視為表演藝術團體與企業組織或公益團體進行某種資源整合運用與合作的平台，如企業可將資源直接挹注表演藝術團體，或表演藝術團體主動提出藝術行銷計畫，共同合作策劃展演或舉辦藝文公益活動。藝企彼此亦可以基金會的形式，做為自身對外連結的一種平台，和政府單位、地方藝術基金會、民間機構等進行連結。因此，本研究所謂之藝企平台乃視為藝企合作的一種機制，亦是表演藝術團體與企業組織中介媒合的虛擬組織與橋梁。

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

1.2.2 研究問題的結構

本研究主題是藝企平台經營成功關鍵因素的探討，重點在找出影響藝企平台經營成功之關鍵因素為何，因此本研究問題包括以下三點：

1. 組建並運作成功的藝企平台，哪些層面及要素是影響的重要關鍵？

影響藝企平台組建運作成功與否的因素錯綜複雜，牽涉到許多層面的條件與

環境，如國家經濟發展現況、政治局勢、對藝企合作機制與配套措施擬定、國民藝術素養程度、企業對藝術贊助的支持度、國家對藝術文化發展的重視度、平台本身的條件與資源等（李庭珊，2010）。但究竟哪些是核心層面的問題，需進一步分析各核心層面中關鍵的要素，方能掌握藝企平台經營成功的關鍵因素。

2. 藝企平台經營成功關鍵因素的層級架構為何？

要分析藝企平台經營成功的關鍵成功因素，首先必須先建立本研究之層級架構。由於過去文獻並沒有直接針對藝企平台組建成功相關因素的探討，因此須藉由過去藝企合作相關文獻的整理歸納，及綜合專家與指導老師的意見，據此歸納並提出藝企平台經營成功之關鍵因素的層級架構。

3. 藝企平台經營成功關鍵因素的權重體系為何？

本研究藉由 AHP 專家問卷的填寫與專家綜合性的判斷，統計出藝企平台經營成功關鍵因素所有構面與子項目的權重體系，將各構面的權重排序結果進行分析與解讀，更是本研究最重要的問題。

1.2.3 研究目的與預期成果

本研究之目的可分為知識成長面與實務應用層面：

1. 知識成長層面

藝企平台的組建對國內文化藝術的推動具有重要的影響力，但如何組建與運作成功的藝企平台，在國內過去相關文獻中，尚無針對藝企平台作統整性的探究。因此，本研究為過去藝企合作平台相關研究的延伸，綜合政府、企業、表演藝術團體及平台組建與運作，以綜觀性的角度探究藝企平台經營成功之關鍵因素，希望透過本研究提出具統整性的知識架構，提供後續研究者具參考性的知識基礎。

2. 實務應用面

藉由本研究藝企平台經營成功關鍵因素之權重分析結果，提供有意組建藝企平台的團體具價值性的參考指標，能更瞭解並掌握藝企平台經營的重要關鍵，促使國內藝企平台的發展健全，提昇平台運作之功能與效益。

本研究主題的預期成果，要分析哪些重要層面因素與條件會影響到藝企合作平台的組建與運轉，並歸納出藝企平台經營成功關鍵因素的指標體系架構，藉由

企業組織、表演藝術團體、藝術平台組織及專家學者們的綜合判斷，判定各指標要素間的相對重要性，獲得指標體系之權重值，以利本研究成功關鍵因素的判讀與分析。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

1. 研究問題面

從國內藝企合作相關文獻的研究成果中，可窺見過去這幾十年來，推動藝企合作的案例與經驗已有相當多的累積，從研究的主體可發現，多以企業組織、國藝會藝企專案等單向性的合作經驗為主，較缺乏整體性的討論藝企平台的運作，因此國內藝企合作的經驗仍不夠豐富與成熟。本研究以國內現有藝企合作相關文獻的基礎下，試圖以全面性的角度來分析影響藝企平台經營成功之關鍵因素。

2. 研究主體面

本研究的主體為藝企平台，研究的重點著力在平台的組建與運作能否成功，將平台設定為對政府單位、地方藝術基金會、企業等民間機構的一種連結平台，作為表演藝術團體與企業組織中介媒合的虛擬組織與橋梁。因此，本研究將影響藝企平台經營之成功關鍵因素的範圍，聚焦在政府、企業組織、表演藝術團體及平台主體的環境條件，統整性的提出本研究之層級架構與關鍵因素之評估指標。

3. 研究驗證資料面

本研究依目前國內藝企合作平台運作的現況與經驗，邀請有藝企合作經驗及平台運作相關的專家學者為參與評定的專家群，包含企業、表演藝術團體、學者與平台運作等領域專家，借重他們的專業經驗與判斷，作為本研究結果之驗證基礎，以利分析各層級構面要素之相對重要性，推敲出國內經營成功的藝企平台應關注重點的優先排序。

1.3.2 研究限制

1. 研究問題面

本研究以國內現有藝企合作的發展經驗為基礎，對藝企平台經營成功之關鍵因素作初步探究與分析，目前國內之藝企合作經驗累積，多以個別化的經驗為主，顯現國內藝企合作的發展未臻成熟，但依現階段推展的情形，應可進行通盤且全面性的分析與歸納。所以本研究系統化的找出影響藝企平台組建及運作的變數，初步探究藝企平台經營成功之關鍵因素。

2. 研究主體面

本研究藉由國內藝企合作相關的文獻資料，努力發展出一個參照架構，試圖全面性掌握影響藝企平台經營的關鍵因素。但本研究的架構體系，是以平台為主體，擬定經營成功的藝企平台應關注的構面及要素，排除其他影響層面與環境條件，因此仍有精進調整的空間。

3. 研究驗證資料面

藝企合作平台的探究在國內學術研究領域中，是屬於較新的討論議題，其發展之成熟度與豐富度尚顯不足，因此，本研究尋找國內具有藝企合作經驗相關的專家時，在連繫上遇到相當多的困難，藉由多方的努力邀請到 25 位專家共同參與，包含企業組織、表演藝術團體、學者及平台運作等領域的代表專家。而本研究的結果是綜合此 25 位專家的經驗與專業判斷，在資料統計與分析上，可能會產生某種程度的不足，但以現階段的藝文環境條件與經驗基礎下，本研究結果仍有其參考的價值。

4. 就研究發現而言

本研究的發現是國內過去這些年藝企合作發展的投影，從各層面評估指標相對重要性的排序，間接也反映出現階段國內推動藝企平台較缺乏的要素與資源。就本研究結果的呈現，是提供國內現階段組建藝企平台的一個重要參考架構。但影響藝企平台經營成功之關鍵因素，會因時間與社會整體環境條件的提昇，可能會有相當大的改變。

第二章 文獻探討

本研究係以藝企平台經營成功之關鍵因素為主題，依據參考文獻與專家意見諮詢，將影響藝企平台經營成功之要素，作進一步地探究與分析，建構組建藝企平台需參考之重要指標。

2.1 藝企合作之內涵與發展

過去民間企業多以慈善、公益的立場進行藝術活動的贊助，是一種提供資金單向關係的建立；近年來企業組織更以社會責任的角度出發，回饋社會並鼓勵文化藝術發展。企業贊助藝術的發展歷程，在英、美等國已有二、三十年豐富的實務經驗，至今已建構出多元的合作溝通模式，更進一步將企業與表演藝術團體的距離拉近，讓彼此成為「藝術企業夥伴」關係¹。

「藝企合作」最早源起於英國「藝企結盟」的概念（郭士榛，2007）。「英國企業與藝術組織（A&B）於1976年成立，連接公司、社區和個人的一個文化團體，其使命是鼓勵和促進商業和藝術之間形成強而有力的夥伴關係，並強調藝術的力量來改變商業和社區，商業的力量來改造藝術。最重要的是，企業和藝術團體可藉由此平台獲得所需的資源與協助，如藝術團體找到可共同合作的董事會獲得展演贊助、當地藝術家或團體藉此平台獲得支持、企業能獲得文化贊助的機會等，甚或藉由藝術家設計創意培訓課程，為企業注入創新的元素與力量²。A&B已成為企業與藝術團體合作的媒合平台，充分展現藝企的攜手合作，除了為雙方彼此帶來利益外，更為藝企建立良好的夥伴合作關係，間接影響社區或社會藝術人文的發展。

過去企業與藝術是各自獨立的主體，但透過彼此的合作，藝術的能量激發企業多元的思考方向與溝通模式，構想更富創意的經營策略和行銷模式；而藝術也藉由企業強而有力的支持，獲得鼓舞並展現熱情與創新的動力（熊思婷，2004）。

朱惠良（2003）提出，如何讓企業與藝術彼此互惠創造雙贏，最理想的模式

¹A&B 藝企網－關於藝企網。<http://www.anb.org.tw/content2.asp?tp=about&id=2>（檢索日期：2014年10月20日）

²英國企業與藝術組織。<http://artsandbusiness.bitc.org.uk/>（檢索日期：2014年10月20日）

就是藝企攜手進行創意合作。企業與藝術的合作在歐美國家已推廣三十多年，發展出多元富創意的合作模式，讓藝企雙方彼此專業分享。企業與藝術的合作，能為企業激發員工的向心力，促進市場通路開發並增加新的消費人口等經濟效益，更為企業創造出不一樣的生機。而藝文團體或個人也因合作而產生互動，進而向企業學習行銷、公關、財務規劃及資源管理等專業知識，成功地讓藝企成為合作夥伴，並彼此獲得藝企合作後所帶來的實質效益。

國內目前藝企合作平台發展的經驗，主要是以國家文化藝術基金會為主（以下簡稱國藝會），展開藝企合作之人才及教育推廣、藝企觀念培養等推廣工作，結合藝文推廣與募款功能，邀請並鼓勵企業投入，成為企業組織與表演藝術團體之間的「中介媒合」橋梁。

國藝會於 2004 年 2 月正式展開「國藝之友」計畫，在藝企雙方需求的基礎下，建立創意性的夥伴關係，後續又發展推出藝企合作專案，如「藝教於樂」、「表演藝術追求卓越專案」、「科技藝術創作發表專案」、「東鋼藝術家駐廠創作專案」等，都有不錯的成效。

藝企雙方藉由國藝會的平台開啟彼此合作的契機，促使企業獲得藝文界的能量，作為提昇產業競爭力之創意資源；同時也讓藝文團體獲得企業化營運的經驗與知識，及實質資金的援助，作為強化經營體質與延續發展的基礎³。

熊思婷（2004）在《藝術與企業間的夥伴內涵與合作模式》中，對藝企合作的整體發展歷程，提出更具綜觀性的思考脈絡，其從企業介入合作模式的深度與廣度，給予橫向與縱向整體性的分析。由圖 2.1 可得知⁴，當企業與表演藝術團體合作的意願越高，投入的精力更深更廣時，其合作關係可從慈善贊助提昇至策略性合作夥伴關係，企業轉變以商業策略為導向，更易形成長期投資藝術的角度來參與藝企合作；另藝企雙方可發展彼此合作的機制，除樹立市場品牌與企業形象外，更可提升員工對企業的認同度與凝聚力，創造藝企雙方利益與獲得附加價值等多重優勢。

³財團法人國家文化藝術基金會。<http://www.ncafroc.org.tw/>（檢索日期：2013年12月5日）

⁴轉載自熊思婷（2004），藝術與企業間的夥伴內涵與合作模式，藝企風華總論篇，初版，17 頁，台北市：典藏藝術家庭，本文對其原圖進行簡化，以突顯藝企合作模式的進程與變化。

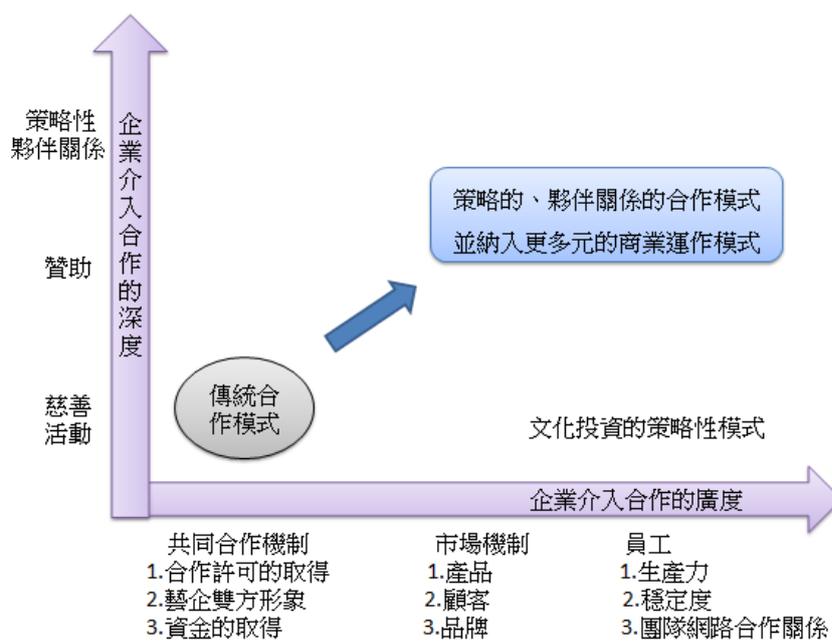


圖 2.1 藝企合作模式趨勢示意圖

2.1.1 藝企合作相關文獻回顧

國內關於藝企合作、藝企平台的相關文獻並不多，整理國內過去與藝企合作相關的研究大致可以分成以下三個階段說明：

第一階段：企業贊助藝術態度調查

企業對贊助藝術的態度為何？對於國內表演藝術的發展扮演怎樣的一個角色？對藝文團體而言，企業又具備了哪些影響力？國內相關的研究有吳靜吉與曹先進（1991）、楊炳章（1994）、葛雅茜（1999）、鄭展璋（1998）、林瑩滋（2000）、劉安可（2005）、陳雅妮（2006）、黃競樺（2006）等，皆以企業為主體，對其藝術贊助的態度、動機及決策等行為，進行探查與研究。綜合此階段的研究成果，提出企業公益贊助行為觀念架構（楊炳章，1994），發現企業贊助藝術的動機並非以節稅為第一考量，而是以「利己」的觀點，塑造企業形象、行銷利益是最主要動機（鄭展璋，1998；林瑩滋，2000）；另企業贊助的趨勢也逐漸多元，朝向發展結盟策略，建立夥伴關係（劉安可，2005；黃競樺，2006）。

第二階段：藝企合作經驗初探

企業贊助藝術對國內藝術文化的發展，的確扮演著重要的角色，政府為鼓勵各界贊助文化藝術事業，1999年行政院文化建設委員會依據「獎勵出資獎助文化

藝術事業者辦法」，辦理「文馨獎」以表彰參與文化藝術贊助的各界人士。從此進入藝企合作的新時代，包括廖俊逞（2003）、朱惠良（2003）、吳垠慧（2004）、簡子傑（2004）、熊思婷（2004）、黃瓊慧（2006）、林佩宜（2007）、陳嘉琪（2007）、陳碩婷（2008）、彭俊亨（2008）等文獻中，發現研究的主題轉向企業與表演藝術團體是合作的夥伴關係。

黃瓊慧（2006）在《藝術團體與企業合作方案之研究》中，將國內出現的藝企合作模式進行整理歸納，分別有藝術尋求企業贊助、企業贊助（舉辦）藝術活動、企業通路的藝術介入、企業設立專案平台及扶植藝術團體等雙向模式，可顯示藝企合作的內涵、運作模式與平台的初步構想，在此階段萌芽發展。

透過與藝文團體的合作計畫，可分享彼此的經營模式，強化經營藝術的重要性，企業可以發展自己獨特的經營風格，並形成跨領域的異業合作(林佩宜,2007)，同時能對藝術的消費產業提供開創性的發展，並具有帶動社會與經濟效益的功能（朱惠良，2003；黃瓊慧，2006；陳嘉琪，2007）。

第三階段：藝企平台發展與建構的觀察

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

藝企媒合平台的建立，提供表演藝術團體必要的輔助功能，增加與企業接觸的機會並減少尋求合作對象之人力與時間耗費（羅寶珠，2003），同時也提供企業一個管道尋覓合作的對象，將藝企雙方的資源進行整合，因此藝企政策制度的健全，方能逐漸形成國內專屬的平台機制（郭士榛，2007）。而目前國內藝企平台尚未發展成熟，可能發展的模式與情節，在李庭珊（2010）的研究中已歸納出三種模式，依據藝企合作發展的環境、經驗與知識累積的程度，分為以政府為主、以企業或藝文團體(單方)及企業與藝文團體聯盟雙方的發動模式，而王俊明(2013)

更以表演藝術團體所發動之藝企平台趨勢進行探查，發現有「菜單式」、「開放式」及「閉合式」藝企平台等模式，作為表演藝術團體尋求企業合作之規劃參考。

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

但目前的研究對象仍局限於企業、表演藝術團體或藝企平台單一性的研究，欠缺對藝企平台整體綜觀性的探查，且國內藝企平台的組建與運作模式，仍在嘗試建構階段。因此，本研究探查藝企平台經營成功之關鍵因素，整合政府、企業、表演藝術團體及平台本身建構應具備的條件與環境因素，正是國內藝企平台組建發展研究的新重點，亦可作為藝企平台進階性的研究基礎。

2.1.2 藝企合作的需求性及效益

回顧國內藝企合作相關文獻的研究結果，對於企業為何贊助藝文團體、藝文團體為何需要企業的贊助，都有一番探究與討論，以下將藝企雙方對於合作的需求性及效益作綜合性的歸納。

1. 對企業組織而言

林瑩滋（2000）《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》中，從三個面向分析企業贊助藝文活動的動機，包含社會交換理論、理念行銷與投資策略。企業將贊助活動視為一種理念行銷的概念或投資策略，若贊助活動符合企業目標或理念，亦可連結公司產品或服務銷售，企業才會進行贊助，以有形的資產去換取無形的回饋，而節省稅賦非主要考量因素，能塑造企業形象才是最重要的。其研究結果中，更提及「社會責任」並非企業贊助藝文活動的真正動機，因利他性動機而發起的贊助行為，最終仍會回饋到企業本身，因此，利己才是企業贊助藝文活動真正的動機。

近幾年企業組織因「社會責任」的觀念興起，需透過贊助活動建立良好形象與提昇知名度，除了投入公益活動、弱勢關懷與文教相關的專案贊助，近幾年將贊助對象擴展到表演藝術團體。在《藝術管理 25 講》中提及企業為何想贊助藝文

活動的因素，除提昇知名度外，可藉由文化藝術的美感與意象，營造更高階的品牌形象，因此可吸引不同階層的消费群；技巧性利用贊助將無法廣告的商品作行銷包裝；更可透過藝文團體策畫活動，經營與社區保有良好的互動關係。

另《Q&A 藝文贊助——演藝團體經營手冊》提及企業與藝術的結合，可提升企業競爭力與價值，除證明企業對社會有高度參與，藉由文化藝術活動的獨特性，為企業注入創新的思考模式，讓藝文團體為企業帶來額外的商業利益，同時亦可促進藝文活動的發展。

因此，藉由文化藝術所激發的創意，也將會是企業最有價值的無形資產（黃競樺，2006）。由以上歸納可知，企業組織並非完全排斥與藝文團體合作。透過藝企雙方合作，企業從中可建立良好的公共關係以達到行銷目的，凝聚企業內部員工向心力等的多方效益。

2. 對表演藝術團體而言

以目前國內藝文環境的現況來看，表演藝術團體營運面臨許多挑戰。多元化的休閒娛樂及影音資訊快速流通，促使藝術市場的消費習慣改變，而藝文團體籌備展演活動時，也面臨同類型藝文團體的競爭者、票房銷售、經費籌措、活動場地租借等問題，而表演藝術團體是否能長期營運及創作全新的作品，最關鍵的要素是經費來源。因此，尋求企業贊助是表演藝術團體極力想爭取的，也強烈反應出表演藝術團體有藝企合作的需求性。

表演藝術團體積極尋求能與企業合作的重大目的，即是希望獲得企業資源的挹注，除了實質金錢的贊助，也藉由活動增加展演與曝光機會。但企業贊助文化藝術事務時，普遍仍以利己考量為優先，且多以高知名度的表演藝術團體為主，但國內投入贊助文化藝術的企業組織數量偏低，在僧多粥少的情形下，藝文團體能獲得補助的金額是有限的，且多數的經費都挹注在知名度高的表演藝術團體。因此，表演藝術團體必須發展不同的營運模式來因應現況，且主動與企業組織聯繫尋求贊助機會。

但表演藝術團體該藉由哪些管道才能與企業進行連繫與接觸呢？若能透過藝企平台的組建與運作，將可減少表演藝術團體與企業組織雙方連繫時耗費的人力

與時間，提供藝企雙方充分的資訊。在藝企合作相關文獻研究結果中更提及，表演藝術團體必須掌握企業的贊助動機及產業動向與特性，提出並規劃符合企業需求的企畫案，才有可能獲得合作的機會（林瑩滋，2000；陳碩婷，2009）。

李庭珊（2010）也提及藝術贊助需而經由溝通協商而來，非因贊助而調整或修正藝術的方向，改變藝術的原創性，可透過彼此交流與了解，開啟另一種創新的合作模式，而這新的溝通方式則需透過「平台」這個橋梁，促成藝企合作的第一步。藝企平台除贊助經費的提供，亦可提供人力、空間場地資訊及匯集藝企資源等交流功能，甚或扮演媒合角色，提供資訊且處理各種需雙方合作才能解決的問題。透過平台建立藝企雙方溝通管道，可降低尋求合作對象時人力、時間的成本耗費，更有效益的發展合作方案。

綜合以上觀點，藝企合作除提升企業形象與競爭力，更可增加企業的商業利益，促使企業對於行銷結合藝術更趨重視，這也為表演藝術團體對藝企合作的高度需求，給予鼓舞與正向的支持力量。

2.1.3 影響藝企合作環境因素之分析與歸納

表演藝術產業的發展，需要源源不絕的創意與創新，而創意產業研究學者考夫（Caves）曾提出創意活動之七項基本經濟特性，從此觀點來分析藝文團體的產銷經濟特性，可歸納如下：（1）、需求之不確定。藝術創作者無法掌握消費者對藝文賞析的水平及對其創作的評價，因此表演藝術的創作，能否有一定規模的消費族群與市場是難以評估的。（2）、創意工作者重視其作品。創作者對藝術品味的執著及偏好不同，相對會影響其創作時投入的成本，而企業願意贊助藝文活動的條件需與藝文團體創作的產品特性達到平衡，但實際上是有困難，因此造成藝術團體需改變其創作形式以配合企業需求。（3）、創意商品需要多元技能。以表演藝術作品創作而言，是需要眾多不同領域專業的工作者才能完成的。（4）、區隔性產品。消費者對藝術作品的評價，會透過比較方式進行評斷，例如一張CD與一場演唱會（垂直性區隔）、兩首音樂（水平性區隔），誘使表演藝術工作者創作符合消費者期待的形式與受歡迎的作品。（5）、垂直性區隔之技能。創作者被熟悉市場運作的經紀人定位在不同的水平上，而這樣的排名評比建構產品在市場

的價格，相對藝文團體的藝術評價，也因其知名度與形象，造成演出票券價格的差異性。(6)、時間就是金錢。藝術作品的創作需要所有參與者同時在場，相對人力成本是重要的考量，若能透過與企業密切合作換取快速獲利的經濟成果，將成為創作之重要條件之一。(7)、耐久性產品與耐久性租金。因為表演藝術團體所產出的作品具有藝術不朽的特性，隨演出場次而提升其價值，例如百老匯音樂劇、古典音樂等(徐子超、仲曉玲，2003)。

但藝文作品一旦進入市場成為消費領域時，由於其消費族群仍屬小眾市場，而藝文團體在人力成本的製作與耗費都偏高的情況下，若缺乏企業或政府給予金援以支應其創作成本及宣傳活動開銷，甚或提供場地出借等，藝文團體要永續經營將會面臨很大的挑戰(李庭珊，2010)。

文建會(2004)於「挑戰2008—國家重點發展計畫：創意藝術產業先期規劃報告」中，提及表演藝術產業是無法複製與量產的，表演藝術工作者的養成及經驗傳承，對文化產業相形重要，亦是表演藝術產業中最重要生產者，但表演藝術工作者普遍面臨生存困境，突顯表演藝術產業之弱勢及資源匱乏，同時因藝術類型不同而發展出多樣化的組織型態及生存模式，另表演藝術產品生命及銷售週期短，受市場的限制大，是需要借助政府資源補助政策來解決困境。

目前政府已頒布文化藝術補助相關法規，如文化藝術獎助條例及施行細則、公益性演藝團體依公益團體免稅標準徵免所得稅、文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法、文化部獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法等，另國家文化藝術基金會捐助及組織章程中，更提及基金會業務範圍包含輔導辦理文化藝術活動、贊助各項文化藝術事業、獎助文化藝術工作者及執行文化藝術獎助條例所定之任務⁵。

因此，政府在藝企合作的發展上著實扮演著重要的角色，但政府經費有限，國藝會近年也積極與企業組織合作，推展多元的藝企合作專案，扮演企業與表演藝術團體溝通的橋梁。

陳碩婷(2009)《中小企業主表演藝術贊助行為之研究》中顯示，企業的產業類別較不會影響其贊助表演藝術的可能性，但企業的規模或性質，卻會影響到企

⁵中華民國文化部—文化法規。<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=list&categoryId=1> (檢索日期：2013年7月30日)

業主對於贊助行為的態度，且企業主各自有不同的評估準則以決定是否要贊助。而未曾贊助的受訪企業主表示，主要原因是沒有表演藝術團體主動尋求或是沒有管道可以贊助。由此得知，藝術團體與企業皆需要中介者的協助媒合，無論是在提供企業參與文化藝術事務方面的知識與觀念的建立，及如何選擇所欲贊助的藝術團體等面向，都顯現國內企業需要一些值得被信賴的對象來提供協助。

大環境的改變對藝企合作關係的發展占有絕對多數的影響，以台灣當前環境所呈現的背景與環境條件，該如何努力邀請企業投入藝企合作、提升藝企合作的最大效益，如此涵蓋多層面且複雜的問題，其關切著政府擬定制度的拿捏、企業組織的態度與支持程度、表演藝術團體應具備哪些條件與能力等層面。觀察目前國內現階段藝企合作的現況，不難發現有許多社會團體，漸漸以中介者的角色，成立相關組織或以基金會的模式，主動出擊成為表演藝術團體與企業雙方合作的媒合平台，積極展開藝企合作，也鼓舞表演藝術團體提升與創新（李庭珊，2010）。

綜合以上討論可發現，影響藝企合作發展的環境因素面向廣泛，且各面向的條件易受社會環境的變動而顯得錯綜複雜，不過應可將影響藝企合作發展的環境因素統整歸納為政府與環境、企業組織、表演藝術團體及藝企媒合平台等四大面向來進一步探究與分析。

2.2 藝企平台的組建與運作

企業過去以「社會責任」（Corporate Social Responsibility, CSR）的角度出發，由企業單向的補助或贊助表演藝術團體，近年來演變成雙向夥伴關係，企業以投資的概念與藝術團體合作，建構出「專業分享、互利互惠」的新局面（熊思婷，2004），由於藝企合作關係的改變，導引出藝企平台的機制形成。

李庭珊（2010）的研究提出企業贊助藝術團體已從過去單項資源贊助轉變為彼此合作，而資源的整合與利用是否能妥善分配以促使藝企雙方提升營運效益，「藝企平台」（A&B platform）的組成和運作策略，對藝企合作效能的建構扮演著重要的關鍵要素，除提供雙方資源上的需求，成為企業與藝術間溝通的管道，協助雙方進行溝通、研擬計畫、建立夥伴關係外，已進一步形成一種「媒合」關係。

羅寶珠（2004）提及由藝術與企業媒合之平台發展趨勢來看，其提供的服務範圍越來越廣，如協助藝企雙方諮詢交流和媒合計畫的施行；若以英、美兩國之藝企平台為例，其發展較為完備，更提供藝企一套整體規劃的實施方案。但藝企平台的發展得因各國文化與社會環境差異，及平台本身具備的資源多寡，進行彈性的調整與修正，才能達到預期發揮的具體成效。

2.2.1 描述藝企平台組建之相關文獻整理

章經綸（2005）曾針對平台式營運模式進行探討，指「平台」是建立共同基礎標準的通稱，並非由政府制定公佈，可由彼此默契及協議而自我形成，可視為調整營運方向而建構的新制度。

「平台」源起於電腦專用術語，意指非常基本、普遍的硬體或軟體產品設計與平台相容，以提供相對自動化與一致性，透過平台相互溝通不斷改進以增強能力與優勢（王德玲、蔣雪芬，2001）。

楊千（2007）更以工程觀點將平台定義為透過技術性的設計，將子系統和介面建構成通用的結構形式，促使產品能被有效的開發並產出。而運作能力強大的平台，不僅降低共用單位的生產成本，更藉平台來調整技術以導入新市場，且持續成長擴展。因此，平台是個持續性計劃的架構（**planning construct**），探索市場應用、平台與能力間的相互影響，以培養市場定位的整合能力，其中市場應用（**market applications**）、平台（**platforms**）與能力（**competencies**）構成一個動態關係的系統，透過滿足客戶需求決定子系統與介面，並具備相關能力和技能瞭解子系統的運作功能，是有助於創造競爭優勢，達成開發新產品成功，促使企業能永續經營。

而羅寶珠（2003）《台灣企業贊助藝文管道之研究－藝術與企業媒合平台組織之建置與發展》提及媒合平台具有中介性質，有連結、協調的涵義，為整合各方不同訊息與意見，促使雙方達成共識而建立的連結關係。在形式上具有水平性質，認為平台（**platforms**）是雙方以平等為基礎，所建構出一種提供討論與資訊交流的中介機制或特殊管道。

郭士榛（2007）以聯合勸募運作與行銷通路的觀點看藝企平台，由專責的平

台或機構來規劃主導藝企合作的專案推動，視平台為一種中介者的角色，除提供金錢贊助外，人力資源、場地等都可作為企業與藝術團體間的資源整合交流中心，有助於藝企雙方減少時間與金錢的支出，提高媒合的工作成效，使企業、藝術團體及平台三方都能獲得效益。

李庭姍（2010）《藝企合作平台發展的情節與運作策略研究》中，以「虛擬組織」及「網絡組織」的概念定義平台，將平台視為一種以契約為結合基礎的動態連結體，由一個核心組織來統籌協調，針對特定的目標整合需要的技術、組織、人員，透過彼此互惠的關係密切合作，是種彈性化的組織結構。

另馮意倩（2007）討論表演藝術行銷平台研究中提及，蔡瑞霖借用萊布尼茲（Gottfried Wilhelm Leibniz）的單子論（Monadology）作為藝術平台的理論基礎。在單子論中萊布尼茲肯定了世界萬物由單子所構成，單子是單純的實體，其性質皆不同且孤立或互不依賴，彼此間不能有任何真正的作用或影響，當一個單子變化時，其他一切單子便依據「前定和諧」的原則作某種相應的變化（陳修齋、段德智，1994）。

蔡瑞霖將單子論轉化，將藝術家及其團隊視為單子，可單獨個別完成藝術的演出、展覽；而藝術平台不是單子而是一個場域，整合藝術家們的理想，彼此互動、碰撞和聯繫產生新的火花，促使平台活絡運作，不以營利為目的。而一個真正資源交流的平台，需要多方的支援配合，如：政府單位、表演場地、售票系統、技術人員及表演藝術團隊等，不侷限在行銷，更擴大到全面的資源共享，促使更多元的單子彼此激盪，激發出創新的火花，才是藝術平台存在的真正目的。

另陳錦誠（2007）認為表演藝術平台深具非營利組織的特性，扮演整合者的角色，須秉持服務的精神將不同的資源進行整合互換，使其擺放在最適當的位置，使表演藝術界中不同單子「獲益」而不是「獲利」。國藝會所提出的「表演藝術行銷平台」是一個開始，此專案推廣的核心價值在讓國人認識國人的創作，使表演藝術市場更蓬勃⁶。

綜合以上整理，國內對於平台的定位與功能、藝企合作的精神與效益已有初

⁶此段文為國藝會時任總監陳錦誠接受馮意倩訪談時的內容，取自馮意倩（2007），表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，2007年3月7日訪談稿。

步的探究與討論，目前國內已有透過網路架設表演藝術資源交流的平台網站，如文化部網路劇院網站、國家文化藝術基金會網站、A&B藝企網、表演藝術聯盟網站等，顯示國內表演藝術推展有漸漸活絡起來，另有少數的企業組織也建立藝術相關基金會，著力於藝術環境的提升與發展。但如何將各平台豐富的資源加以整合發揮，帶動國內藝企合作的風氣，組建更完備的平台機制及具效益的運作模式更是關鍵的課題，是值得進一步去探究與推敲。

2.2.2 藝企平台組建的條件與過程

在探究藝企平台組建條件與過程時，首先必須對平台組建的相關要件掌握得宜。李庭珊（2010）整合虛擬組織及網路組織的觀點，提出平台組建時需考量平台的組織結構特性、平台角色定位的基礎、平台運作所需的人力支援與技術能力、平台的特質及平台能力的調整與新技術的導入，藉由探索市場應用、平台與能力形成動態的系統關係，彼此相互作用影響，持續規劃並提出對應策略，以達到市場定位的整合和能力的培養。

而藝企平台組建需關注哪些條件與過程，王俊明（2013）從文化政策、企業贊助及表演藝術行政等三大面向進一步探究。

1. 文化政策

政府為推動國內文化藝術環境的發展，於民國八十一年七月一日頒佈「文化藝術獎助條例」，目的在扶植文化藝術事業及保障文化藝術工作者，其中對企業捐贈表演藝術團體或對演藝環境有特殊貢獻者都給予獎勵，另成立國家文化藝術基金會，以財團法人的角色運作，建立獨立作業，並擬定較專業公平的獎助辦法，並給予經文教主管機關核准設立之藝術館、民俗文物館、實驗劇場等場所免徵土地稅及房屋稅，表演藝術團體也可提出申請，獲得減免營業稅與娛樂稅的租稅優惠。

另為促進文化創意產業之發展，民國九十九年二月三日頒佈實施「文化創意產業發展法」，訂定相關租稅優惠、獎勵輔導措施及文創事業人才培育等辦法，為鼓勵企業投入文創產業，文創法第三章第二十六條：企業捐贈總額在新台幣壹千萬元或所得額 10% 以內，如屬下列情形，可列為當年度費用或損失，不受所得稅

法相關限制，包括企業購買由國內文創事業原創之產品或服務，並經由學校、機關、團體捐贈學生或弱勢團體；贊助偏遠地區舉辦文創活動；捐贈文創事業成立育成中心，及其他經中央主管機關認定事項。此外，企業為提升其整體技術能力與人才素質，投資於文創研究發展及人才培訓的支出，可依稅法及其他法令規定減免稅捐。⁷

而政府為鼓勵民間團體協助推動文化工作，文化部依據「獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」舉辦「文馨獎表揚活動」，鼓勵出資贊助文化藝術事業之企業、團體及個人，期望結合政府與民間的力量，共同營造優質的文化藝術環境。文馨獎可視為了解國內企業贊助藝文表現的指標之一，自民國八十七年開始舉辦，至今已屆第十一屆，其中第十屆共有 169 個單位及個人獲得常設獎項，總贊助金額超過 22 億元。

為激發民間贊助文化藝術事業的使命感及獎項能見度，文化部於 102 年六月修正並發布「獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」，重新定位文馨獎獎項內容，不再只從出資金額的單向思考，除鼓勵具創意多元的藝企合作策略外，更肯定企業參與藝文活動帶動社會藝文消費水平，藉由民間所累積的資源動能，為文化藝術環境帶來更多元強大的支持力量。⁸

由以上文化政策看來，政府雖沒有足夠的經費補助表演藝術團體，但可藉由企業的投入，讓藝文環境資源能更加充實。而政府在推動企業參與文化藝術活動，實質上有制訂一些獎勵辦法促使企業對藝文活動贊助意願提昇，但國內企業組織贊助及推動文化藝術的比例仍偏低，政府在文化政策的擬定與相關配套機制需再更周全，對國內組建藝企平台必能給予更多助力與支持。

2. 企業贊助

從過去企業贊助的相關研究中可得知，企業可藉由贊助活動來提升自身的企業形象，然而企業究竟應如何建立完美的形象，可從經濟面、社會面及人性面三個面向來考量。經濟面指企業以合法的方式賺取利潤，藉由創新與良好的產品在

⁷中華民國文化部－文化創意產業發展網。<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=find&id=247>
(檢索日期：2014 年 12 月 30 日)

⁸財團法人國家文化藝術基金會－最新消息。http://www.ncafroc.org.tw/news_show.asp?tp=1&id=2265
(檢索日期：2014 年 12 月 30 日)

市場上競爭，為企業獲取利潤；社會面即是企業必須負起社會責任，可投入社公益等活動；人性面是指企業應兼顧員工及消費者的需求，與員工與消費者分享利潤，如改善員工工作環境或福利，提供消費者更好得產品。這三面向相互支援，最終形成企業的一個完美形象（高希均，1991）。因此，若企業能掌握這三大面向，在追求利益的同時，兼顧員工福祉及回饋社會的責任，必能為企業建立良好形象與口碑。

過去企業贊助多以慈善、教育、醫療等領域為主，而國內文化藝術的贊助現況，因政府實施相關民間贊助文化藝術事業等獎勵辦法，另又成立國藝會專職負責推動國內藝文發展，主動邀請企業一同參與贊助文化藝術事務，成為企業主與藝文團體間的媒合管道，促使企業贊助文化藝術的比例有逐漸成長的趨勢。

《藝企風華總論篇》對企業投資藝術文化可獲得哪些商業實質效益，其以合作機會、市場優勢及員工受益三大面向歸納分析，企業可借贊助活動提升公司形象，博得媒體報導及股東支持，潛在性可獲得其他投資者的青睞，增加合作機會與關係的提升；可獲得消費者認同而建立品牌識別度，創造市場優勢增加銷售；可強化組織內部文化，藉由藝術活動啟發團隊創新力與溝通協調能力，凝聚團隊提昇向心力（侯榮森，2004）。

綜合以上，企業贊助文化藝術，不僅形塑企業良好形象與提升競爭力，間接增加企業的商業利益，促使企業將藝術贊助視為一種投資策略，對組建藝企平台具有正向鼓勵的力量。

3. 表演藝術行政

過去表演藝術團體在成立之初，通常都是團員們各自身兼多職，除專注於作品的創作與相關團務營運的行政業務，還需投入許多精力與時間，連繫各項展演活動與經費籌措等事務，並無專責的人員處理團務及相關行政工作。近幾年來，國內組織規模較大的表演藝術團體，已有設立專責部門處理相關業務，以提昇團務運作及兼顧團體組織的發展。

行銷管理學大師Kotler（1992）也指出，小型表演藝術團體成立初期，不需複雜的管理和策略擬定，創業者本人就可掌控團隊整體運作，但欲維持組織長久不

變的規模有其困難，且小型表演藝術團體在成立經年後，必面臨到生存之問題。由此可發現，當表演藝術團體發展到一定組織規模後，所需處理的團務也愈繁重，因此對於藝術行政人員的需求日益增高，而目前國內規模較大的表演藝術團體，除因業務特性不同設立專責部門外，亦有成立藝術基金會的模式運作，協助處理表演團體行政上的問題。

盧屏彰（2011）《基金會運作模式對藝文活動推廣發展影響之研究》中，提及藝術基金會在社會中扮演類似經紀人的角色，除了要處理藝文團體的行政事務外，對外的演出活動與接洽聯繫都是一手包辦。因此，藝術行政人員工作包含處理表演者的生計問題、規畫表演活動與場地洽租等行政事務，其在藝術行銷上與演出經費的籌措皆能累積實務經驗，長期下來，也具備與企業初步接洽並設計專案與企業合作的能力。

綜合以上三個構面來觀察國內藝企合作的發展現況，在相關文化政策的補助辦法與鼓勵前提下，的確吸引國內企業漸漸關注文化藝術事務的贊助，對於表演藝術團體的未來發展提供較佳的外在環境與條件，而藝企平台的組建是有助於國內藝企合作的發展，除給予企業與藝術創作者互動的機會，更讓藝企間專業知識得以傳遞與交流，協助雙方進行溝通、研擬合作計畫、建立夥伴關係等。然而發展成熟的藝企平台，應能吸引有意進行藝企合作的企業或藝術創作者主動接洽，期待藉由藝企平台的資源進行媒合，讓藝、企雙方相互認識，甚至促成特定的藝企產生長期合作的意願。

因此，國內推動藝企平台組建的條件也逐漸具備，已有少數企業組織與表演藝術團體，相繼以基金會的模式運作，提供企業或藝術團體尋找與挑選合作夥伴的管道，除進行單向性的贊助合作外，甚或形成長期合作的夥伴關係，藉由合作創造雙方共同的利益與價值。

綜合以上，藝企平台組建的條件與過程，除需考量整體環境的背景與環境是否具備外，也有必要因應社會的發展脈絡去適時調整，兼備其適宜性及資源的整合能力。至於有關平台本身的組建，在2.3.3將進一步呈現與說明。

2.2.3 藝企平台運作之模式與分析

藝企合作的風氣在歐美國家較為盛行，相對其合作平台的組建與運作模式是值得我國參考學習。以下分別將國、內外藝企平台運作之模式進行一番整理與分析。

美國企業贊助源於南北戰爭後社會動盪不安，政府希望藉企業的龐大資金來協助政府恢復社會秩序。1967年由美國紐約銀行世家成員大衛洛克菲勒（David Rockefeller）創立「企業與藝術委員會」（the Business Committee for the Arts,BCA），透過關係介紹來媒合企業與藝術組織，辦理企業贊助藝術相關的研討會及講座，為企業的藝術贊助定位，是個全國性非營利性的藝企平台組織，推廣企業與藝文團體合作（談緋、夏學理，1995）。BCA是企業與藝術團體之外專責藝企合作的機構平台，促使企業與藝術團體關係提升為合作夥伴，也帶動加拿大1974年成立「商業與藝術協會」（The Council for Business and the Art in Canada,CBAC），英國1976年成立「企業贊助藝術委員會」（the Association for Business Sponsorship of the Arts,ABSA），是歐洲第一個成立的藝企平台，並於1999年更名為「藝術與企業協會」（Arts & Business），以強調藝企雙方夥伴關係的建立與合作觀念推廣，法國1979年也成立「工商業贊助藝文發展協會」（Admical）等平台，帶動歐洲藝企平台發展的風氣，至今世界各地已超過二十個藝企平台組織，平台體制也累積三十多年的豐富經驗，各國多採用全國性專責機構為運作的模式，整合藝企資源發揮合作效益（羅寶珠，2004）。

如美國福特基金會（Ford Foundation），其將藝術組織導向非營利的模式經營，視藝術贊助為一種投資而非從事慈善事業。因此，在W. McNeil Lowry擔任藝術部門副總裁期間（1957-1976），福特基金會於各地設置藝術服務機構及視覺學校，其投入的金額超過四億美金，同時提出協同補助金制度（Matching Grant）的策略，協助藝術領域再招募新的捐贈者，以建立多元且長期資助的模式。後因協同補助金的理念漸漸遍佈各領域的補助機構，甚至包含政府在內，促使藝術贊助的風氣不再局限於少數大企業家，而其策略也讓藝術組織如雨後春筍地蓬勃發展。（Miller & Yudice,2006）

另從國外文化政策的擬定及平台組建的歷程中，各國藝企平台能運作成功與展現具體成效，關鍵在其機制與運作模式的建立，各國就自己國家的社會文化與藝企雙方需求差異，作適性調整與修改，創造更具平台順利發展的條件與環境。

綜觀國外藝術與企業媒合發展的情勢，多數皆以企業組織直接贊助藝術團體，而藝企的攜手合作，也被視為藝術與企業間的某種資源互換的合作模式，包含企業形象與公共關係的建立、藝術行銷與經營管理的策略等，另藝術團體漸意識應設置專職的部門，提昇與企業組織的溝通能力。為達成藝術與企業的合作交流，促使許多國家紛紛組建藝企合作相關平台，提供企業組織與藝術團體一個溝通與交流的管道，藉由彼此合作機會進而建立長期的夥伴關係，使藝企合作的效益充分發揮，創造雙贏互惠的局勢，帶動企業贊助藝術的風氣，發展出多元的合作模式（郭士榛，2007）。

反觀國內藝企平台的發展與相關文獻的探討，可得知目前國內藝企平台的發展未臻成熟，但已有一些組織提供藝企合作的相關資訊，甚或提供藝企雙方媒合的管道。國內藝企平台的分類，可由組建對象及運作模式來進一步分類。

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

另王俊明（2013）《表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之探查》研究中，歸納出三種表演藝術團體發展的藝企平台模式，分別為（1）菜單式：發展多樣化表演型態供企業挑選，更提供客製化的演出活動，使企業享有多元的服務，其合作成功的關鍵要素在於表演藝術團體能彈性配合企業，並滿足

企業的需求；（2）開放式：提供既有的表演型態，讓認同此藝術團體理念的企業共襄盛舉，藉由企業陸續加入，使平台得以延續發展，其成功關鍵的要素在於表演藝術團體已具相當知名度，與其合作對企業的社會責任有加乘之效益；（3）閉合式：表演藝術團體結合理念相同的企業，共同合作推出專案，其合作成功關鍵要素在於藝企雙方有很好的互信基礎，對於表演藝術推展有使命感，促使平台可設定目標持續運行。

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

2.3 關鍵成功因素的探討與應用

關鍵成功因素最初是由組織經濟學者 Commons（1934）提出，以「限制因素」的概念說明，並將其應用在經濟體系中談判與管理的運作模式；另 Aaker（1984）也指出關鍵成功因素不僅是企業在市場上取得獲利的競爭性資產或能力，更是未來策略運作所需要的。因此，關鍵成功因素是邁向成功所必須具備的重要因素，必須有洞察未來並分析組織較有用的資產和優勢能力，在這些關鍵因素處理得宜，以提升競爭力取得成功。

然而關鍵因素會因為產業特性的不同而改變（Hofer & Schendle, 1978），不同產業需依自身之特性找出關鍵成功因素。關鍵成功因素在各產業的研究上已被廣泛的應用。本研究蒐集臺灣碩博士論文網近五年來，以關鍵成功因素進行之研究，發現關鍵成功因素的應用主題漸以產業之經營、管理、策略評估及轉型等面向為主，歸納如下：

1. 產業經營面

黃丞萱(2013)《雜誌 APP 關鍵成功因素研究》、嚴雯怡(2012)《好客民宿經營關鍵成功因素研究—以臺南地區為例》、胡熒芝(2011)《外資連鎖便利商店的關鍵成功因素研究—以上海全家便利商店為例》、陳宗勝(2010)《連鎖茶飲之關鍵成功因素研究》等，其分析關鍵成功因素的方法多以個案研究、實地觀察、深度訪談、專家訪談為主。

2. 產業管理面

周美君(2014)《導入台灣訓練品質系統之關鍵成功因素研究》、曹素維(2012)《餐飲業導入科技化服務之關鍵成功因素研究》、王棟華(2011)《香港中轉貨櫃作業之關鍵成功因素研究》、陳煌佳(2011)《中科院武器系統獲得專案之關鍵成功因素研究》、林琚儀(2010)《電子製造業導入產品生命週期管理系統之關鍵成功因素研究》、陳玉霓(2010)《醫學教育應用數位學習之關鍵成功因素研究》、周志豪(2010)《會展產業運用專案管理之關鍵成功因素研究》、侯雅玲(2010)《百貨零售業導入數位學習之關鍵成功因素研究—以 P 公司為例》等，主要以專家訪談、專家問卷、AHP、IPA、迴歸分析法為分析關鍵成功因素的方法。

3. 產業策略評估面

林秀華(2013)《微型創業貸款運作機制及可持續發展之關鍵成功因素研究》、簡國昌(2012)《執行建築能源效率提升計畫之關鍵成功因素研究》、王芬瑛(2012)《創意生活產業體驗活動設計之關鍵成功因素研究》、鍾竣仁(2011)《企業導入卓越設計之關鍵成功因素研究—以電子電源製造業為例》、邱玉珠(2010)《國際商展—以台北國際汽車零配件展及台北國際車用電子展為例》等，多以深度訪談、AHP及IPA為其研究之方法。

4. 產業轉型面

張世澤(2011)《企業併購之關鍵成功因素研究：以 S 公司為例》、蔡銘峰(2011)《企業轉型策略與關鍵成功因素研究—以 FOMO 公司為例》、鍾睿瀚(2011)《熱處理加工業轉型之關鍵成功因素研究》、林海清(2011)《古蹟活化促進舊市區轉型為文化商圈之關鍵成功因素研究—以霧峰林家為例》等，以個案研究、

AHP、深度訪談、問卷調查為探究關鍵成功因素之方法。

而本研究欲探討藝企平台經營成功關鍵因素，與產業經營管理及策略評估等面向較為類似，其關鍵成功因素的分析，多以層級分析法（AHP）或訪談為主，並佐以專家意見調查與問卷分析，此可作為本研究選擇研究方法的方向與基礎。

2.3.1 關鍵成功因素的來源與功能

Aaker (1984) 認為關鍵成功因素是企業需具備的競爭性資產或技術，其有下列特性需特別注意：（1）會因產業、產品與市場之不同而異；（2）需要考慮未來的趨勢；（3）會隨著產業生命週期之變遷而改變；（4）易因時間的差異而有所不同；（5）管理者須致力於少數幾個關鍵成功因素深入研究、評估與分析，以作為策略形成的基礎。

Leidecker 與 Bruno (1984) 指出，關鍵成功因素應關注總體社會經濟環境、產業環境及企業本身環境等三面向，從總體產業環境和競爭對手中找出機會與威脅，並評估企業本身之優劣勢，進行策略確認與環境分析，而關鍵成功因素能提供策略發展過程中必要的支援，協助企業規劃出成功的優勢策略。因此，關鍵成功因素若能被適當的支援、維護或管理，必可為企業帶來成功的契機。

但該如何尋找關鍵成功因素的來源，Rockare (1979) 提及關鍵成功因素的確認可有四種來源：（1）產業結構的經營特性及特質；（2）競爭策略、地理位置與其在產業中所佔的地位；（3）環境因素，包括政治、法律、國民生產毛額與經濟的波動等；（4）暫時性因素，如在某一特定時期會對組織的成功產生重大的影響。另 Miller 和 Dess (1993) 歸納出更有系統的四個來源：（1）產業特性；（2）競爭形勢；（3）總體環境，包含人口特徵、社會文化、政治／法律、科技、總體經濟、全球等六個構面；（4）組織發展，因應組織內部的發展而有所改變，通常是有長期性與短期性的課題需要處理（蘇哲仁、林家五，1999）。

2.3.2 分析關鍵成功因素的方法

Leidecker 和 Bruno (1984) 提出確認關鍵成功因素的八種分析技術：（1）環境分析，包括分析影響某企業經營績效的政治、經濟與社會等力量；（2）產業結

構分析，可應用產業結構五力分析架構作為分析的基礎；（3）產業 / 企業專家，可請教產業或企業中有卓越知識與經驗的專家；（4）競爭對手分析；（5）該產業中領導企業的分析，由領導企業的行為模式中可獲得重要關鍵的訊息；（6）企業本體分析，針對該企業的某些主要構面進行分析，如：優劣勢評估、資源組合或策略能力評估等；（7）暫時 / 突發因素分析，主要在研究其他客觀技術所無法察覺的關鍵成功因素；（8）市場策略對獲利影響的分析，針對特定企業以 PIMS（profitimpact of market strategy，市場策略對獲利影響分析）研究報告的結果進行分析。

而如何將成功關鍵因素歸納並縮減至最精要的 5 至 10 項，在學界使用的研究方法有：德菲法 (Delphi Method)、分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)、複迴歸分析法 (Multiple Regression Analysis)、因素分析法 (Factor Analysis)、因素評比法 (Factorrating system)、重要表現程度分析法 (Important-Performance Analysis, IPA)、個案研究、深度訪談等 (郭智娟, 2009; 陳煌佳, 2011; 蔡育瑩, 1999; 邱玉珠, 2010; 胡熒芝, 2011; 嚴雯怡, 2012)。

綜觀以上常用的分析方法，都有其各自的優缺點，由於本研究主題為藝企平台經營成功關鍵因素探討，因問題具有多方面的關聯及涵義存在，需要藉由有經驗、知識的專家做綜合判斷，因此，本研究採取專家意見調查法，即修正式的德菲法，以獲取專家的意見，同時，借重 AHP 在評估不確定性多重準則問題決策的特性，將錯綜複雜的問題，簡化成層級變數，並給予數值、判斷變數的優先順序，提供本研究具體的數據，利於研究結果判讀與分析。

2.3.3 藝企平台關鍵成功因素的分析與歸納

文化藝術對人類生活品質與社會發展具有不可替代的價值與重要性，若文化藝術透過市場消費機制運作，且保持藝術創作固有獨立自主的特性，就必須面臨無法維生的結果，因此產生藝術團體必須獲得社會資源的挹助而得以生存的處境，而最有可能且已經出現的資源提供者，就是政府與企業 (秦雅君, 2008)。

美國是企業參與文化藝術最具代表性的國家之一，由於美國自由競爭的法則，政府當局對藝術活動的態度，以最小幅度的介入為原則，管理文化藝術事務 (夏學

理等，2011）。而美國因洛克斐勒基金會、福特基金會等大財團設立公益組織，帶動企業贊助藝術團體的風氣，為藝術組織維持發展及生存給予豐富的資源與助力，並催生更多企業組建藝企合作組織，期望扮演企業與表演藝術團體間的中介者，以結合企業與藝術發展具前瞻性的合作策略。

而國內企業贊助文化藝術的風氣不如國外蓬勃，導致國內的藝術工作者須長期仰賴政府的補助，與此同時，由於政府資源有限，為推動國內的藝文生態與發展，國藝會於 2004 年 2 月正式展開「國藝之友」計畫，鼓勵民間資源投入，積極尋求企業的贊助，同時也發展出許多不同的模式來募集資源，例如：國藝之友會費、文化藝術認同卡捐款、藝企合作專案，考量藝企雙方需求，建立創意性的夥伴關係，藉由藝企平台機制的應用與國藝之友組織的營運，致力於建構一個反映藝文生態的補助機制，使有限的資源發揮最大的效益，推動企業贊助藝術及促進企業與藝術合作的媒合平台⁹。

經以上整理分析，可將影響藝企平台關鍵成功因素歸納成政府與環境、企業組織、表演藝術團體、平台組建與運作四個層面來進一步說明。

1. 政府與環境面

Heilbrun 與 Gray（1993）從經濟學市場失靈理論的觀點出發，提出政府應該贊助藝術活動，因藝術活動會產生許多有形無形的「外部利益」，若民眾參與度不高，或表演藝術團體的贊助金額偏低，便產生「市場失靈」（market failure）的現象（夏學理等，2011），而解決的方式就是透過政府介入，對產生「外部成本」的行為者課稅，並提供「外部利益」的行為者加以補貼（張清溪等，1998）。

秦雅君（2008）從市場機制的觀點來探討，若藝術藉由市場機制自由運作，會造成不受大眾品味認同的藝術，便無法獲得生存的空間，而企業贊助亦是另一種形式的市場機制，會受企業主的喜好、品牌理念及行銷目標等，影響選擇贊助的對象，而政府為補助藝術而成立專責機構或擬定相關辦法，即是為了彌補市場機制及私人贊助不足之處。除美國設置美國國家藝術基金會（National Endowment

⁹財團法人國家文化藝術基金會－關於我們。<http://www.ncafroc.org.tw/content.asp?tp=About&id=1>
（檢索日期：2013年12月5日）

for the Arts) 之外，1946 年英國政府成立英國藝術理事會 (The Arts Council of Great Britain)，1959 年日本政府也擬定民間藝術關係團體補助金制度。

許崇源 (2004) 促進台灣藝文發展相關稅制研究中，提及英國企業主與個人贊助藝術團體之金額增加，其主因在於贊助者與被贊助者雙方潛在利益之誘因增加及政府之獎勵。企業可藉由藝術專案將企業之品牌形象或商業利益加以包裝結合，而政府以租稅優惠政策來鼓勵贊助藝術之民間團體，對商業投資性質的贊助 (sponsorship) 行為給予鼓勵，如企業之贊助支出是以企業交易與獲益為目的，且企業的利益必須與相對贊助支出之間有一合理的比例，其相關支出都可全部從其課稅所得中扣除，但若是對贊助企業之股東有額外非營業的利益，則有可能不允許從課稅所得中扣除。

從相關的政策規定內容，顯現出政府鼓勵企業以投資的角度來思考贊助文化藝術的方式，將藝術贊助與企業商業利潤的本質結合，以獲得企業的支持。以這種相對條件的贊助模式，能減輕政府經費的負擔外，將藝術補助導向多元化協助，降低任一方財源枯竭所造成的風險，更藉助政府獎勵的背書效果，引起企業對藝術專案的贊助動機 (夏學理、凌公山、陳媛，2002)。

由於國內企業團體贊助藝術的風氣未盛，藝術工作者仍需仰賴政府政策的支持與資金的補助。但政府編列的文化預算中，藝文補助所佔的比例不高，因此政府於 1996 年成立國藝會，專職推廣藝文及獎勵補助，除提供藝文界穩定長期的資源，也免除民意代表不時以「民意」為由，向政府文化部門施加壓力或關說 (蘇昭英，2001)。

但藉由公共資源作為藝術補助經費的來源，便會產生不同觀點的爭論，如補助機制與分配標準是否公平等，然而政府財政有限，且必須關注的公共領域並非只有藝術，若經濟正處疲弱的情勢，更突顯政府的侷限性，這也是政府開始推動企業贊助文化藝術的原因之一 (秦雅君，2008)。另因政府具有政策的規劃與執行權力，能扮演推動企業贊助藝文的推手，可藉由政策的擬定與獎勵，提升企業贊助資源的數量，透過國藝會的補助與獎勵機制，將企業贊助的資源作妥善的分配，促進國內藝術環境的提升與發展。

目前政府鼓勵民間贊助的政策有民國八十一年頒布的「文化藝術獎助條例」，其中第三章第十七條規定對於出資獎助文化藝術事業者得給予獎勵，及第五章租稅優惠第二十六至三十條皆有明文規定。另為辦理上述獎助條例第十七條，民國八十六年訂定「文化部獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」，並於民國八十七年起舉辦「文馨獎」表揚民間贊助文化藝術者，至今已是一屆。從獲獎名單中可發現，多以資產豐厚的企業居多數，這顯示政府的文化政策，對有實力參與投資並贊助文化藝術事業的企業產生誘因，但以目前國內企業贊助文化藝術的數量，仍就屬小眾，政府應就目前的現況調整，提昇促進藝企合作相關政策之推動與整體社會藝文環境條件的有利程度，如藝術創作之智慧財產權的保障、鼓勵並輔導藝術團體參與國際藝術交流活動、對藝企合作的觀念推廣及合作經驗分享等，營造藝術創意與發展最有利的環境，帶動國內企業贊助藝術的風氣。

從國內企業贊助文化藝術之相關研究成果中，可以得知企業贊助藝術相關領域至少有十多年的時間，但國內藝企合作發展的風氣仍未提昇，相關研究除對藝文界與企業界提出建議外，多數也都認為政府在推動藝企合作上應扮演更積極的角色，其方式包括由政府來扮演企業與藝文領域間的中介角色（鄭展璋，1999），或促成企業與藝術媒合組織的形成等（鄭展璋，1999；黃瓊慧，2006）。

因此，藝企平台的確是推動藝企合作發展中一個很重要的媒介平台，而政府的政策與國內藝文環境的整體條件，對經營一個成功的藝企平台，著實具有關鍵的影響力。若要經營一個成功的藝企平台，政府除需提供有利藝企合作發展之環境與條件，除相關的文化政策擬定及租稅優惠外，更重要的是，政府應站在推動與輔導的角色，制訂對藝企平台發展運作更有利的政策，設計相關配套措施，設立執行單位提高政策執行力，藉由藝企的攜手合作，促使藝企雙方資源共享，專業交流，進而營造社會藝文氛圍，深耕藝術文化，促使國家藝文競爭力與消費力成長，產業化發展趨向成熟。

2. 企業組織面

過去企業多以慈善、公益的名義參與醫療與教育關懷及體育相關發展活動等事務，對於文化藝術事務的投入相對比例較小。而吳靜吉、曹先進（1991）在民

國七十九年中華民國文化發展評估與展望中，針對國內1980年代末期企業贊助藝術的研究調查中，歸納出企業贊助藝術的前五大動機有：（1）肯定藝術的內在價值；（2）提高生活環境的品質；（3）藉藝術活動彼此接近與溝通；（4）達到公關宣傳的效果；（5）租稅減免實質效益。同時也提出企業不贊助藝術前五大因素為：（1）不易喚起預期的注意；（2）企業與藝術應各負生存責任；（3）藝術無關緊要；（4）贊助藝術是大企業而非小企業的責任；（5）缺乏實質效益及管道。由研究結果來分析，國內早期的企業對於藝術贊助的支持與投入是有所保留的。

政府為鼓勵民間贊助文化藝術事務，民國八十一年頒布「文化藝術獎助條例」，對出資獎助文化藝術事業者制定獎勵與相關辦法，於民國八十五年一月成立國家文化藝術基金會，民國八十七年開始舉辦「文馨獎表揚活動」，鼓勵出資贊助文化藝術事業之企業、團體及個人。由此可知，國內企業對於贊助文化藝術事業的態度已有轉變。

企業贊助藝術活動的方式，除給予金錢的直接贊助外，亦可提供人力、商品、場地等資源，甚或藉由藝術團體的活動來凝聚員工的向心力。因此，藝企雙方的攜手合作對企業主而言，能獲得形象的提升外，也創造彼此雙方利益與獲得附加價值。林瑩滋（2000）《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》中提及，企業將贊助活動視為一種理念行銷的概念或投資策略，以有形的資產去換取無形的回饋，而節省稅賦非主要考量因素，能塑造企業形象才是最重要的。因此，利己才是企業贊助藝文活動真正的動機。

綜觀國內較具規模的企業組織，若企業主有意投身公益活動或贊助藝術及其他公共領域時，多以成立基金會的模式來運作，設立專責的窗口來負責籌畫與聯繫，以利企業的多元發展與經營。因此，藝企平台是否能經營成功，企業主對藝企合作的意願及認同度是必須關注的，若企業組織能設立專責的窗口作為表演藝術團體聯繫的管道之一，進行長期策略性的規劃，與藝文團體結盟發展藝企合作，相信能賦予企業附加價值再創的能力。

3. 表演藝術團體面

觀察國內企業組織贊助文化藝術的動機與目的，多數皆出於利己的商業目的，

因此企業在評估特定的贊助計畫時，便會以計畫是否符合企業自身需求及商業目標為主要考量，而表演藝術團體提出合作企畫專案時，能否精準掌握企業的背景及需求，即是表演藝術團體獲得贊助與否的重要因素。

企業除了利己的動機之外，相關研究中也顯示出，企業對於贊助的對象選擇、贊助時間的長短及贊助資源的多寡，也受企業主或高階主管的喜好不同，而成為贊助決策的關鍵因素之一（林瑩滋，2000；陳以亨，2000）。因此，欲爭取企業贊助之表演藝術團體或藝文工作者，除需瞭解企業本身的相關資訊外，還得掌握重要關鍵人士的意向，藉由各種方式或管道主動和企業建立關係網絡，才能達成爭取贊助的目標。

由此顯示出表演藝術團體或藝術工作者，須花費相當的時間對不同企業組織的背景進行瞭解，除此之外，也需學習以企業商業利益的角度思考，提出詳盡的計畫方案，並且說明企業贊助獲得之利益及可提供的回饋內容等。相關研究者給予藝文界的建議除積極掌握企業相關資訊，還包括增加與企業主的互動與接觸，善用網路資源加強活動宣傳（陳碩婷，2009）、聘任專職之藝術行政或藝術行銷人員（陳以亨，2000）、透過經紀公司作為與企業連繫的橋樑（林瑩滋，2000）、提高表演的專業與健全的團體運作，亦可成立藝術聯盟強化藝術資源與交流（邢瑜，2005）等。

由上述對藝術團體的各項建議中，顯現出表演藝術團體組織的運作，得朝向企業化的思維，在行政管理及營運模式都需系統結構化，在人力（如專職行政或藝術行銷）、時間、金錢等事務投入更多心力，以提高爭取企業贊助的機率。這也突顯知名度較高、規模較大的表演藝術團體或表演藝術工作者，比一般藝文團體可以持續獲得較多贊助資源的原因。

因此，表演藝術團體為期盼爭取企業資源的挹注，除需建立自身的藝術評價及創作新作品外，也需付出與藝術創作無直接關係的行銷與公關，主動與企業溝通對話，創造企業參與藝術活動的空間，如此爭取到贊助的機會才會越大，相較之下，缺乏資源的表演藝術團體或藝文工作者，獲得企業青睞的機率也更低。

在這樣的情勢發展下，對國內藝術環境的發展與提昇是不利的，較受普羅大

眾喜愛的藝術較能持續獲得資源，但對欣賞觀眾人口偏低的傳統藝術團體，若缺乏一定的知名度與規模，欲爭取企業贊助相較下是不容易的。

綜合以上分析，藝企平台的經營成功，有賴於表演藝術團體自我提升與創新，除投入藝術作品的創作，更需主動尋求社會資源的挹注，多元化的表演形式與藝術行銷包裝，有利表演藝術團體的永續發展，對國內社會藝文環境的提昇有相當的影響力。

4. 平台整體面

1965年美國國家藝術基金會（National Endowment for the Arts, NEA）成立，為符合政府不介入藝術的理念，NEA以半官方組織的形式成立，其經費來源主要仰賴政府每年編列預算支應與運作，成為美國藝術團體組織向政府申請補助的主要來源之一，其補助評選方式主要是透過「同儕審核程序」來選擇給予補助的對象（Byrnes, 2004）。除此，美國聯邦政府藉由NEA進一步整合贊助資源，喚起企業對藝術贊助的重視，而大衛洛克菲勒（David Rockefeller）於1967年創立企業贊助藝術協會（Business Committee for the Arts, BCA），是個全國性非營利的組織，讓藝術家便於與企業組織聯繫溝通，成為企業與藝術間的橋樑，發展合作策略與專案，後繼更影響並帶動美國企業主動參與藝術贊助活動的風氣。

彭俊亨（2008）在《藝術與企業共舞》中提及，觀察各國文化政策變化發展過程中，發現仍有許多相同之處，特別是1980年代以來，以歐陸國家為例，政府規模和預算減縮、政策管制的解除，企業業逐漸重視藝文的商機，私人機構明顯增加了對文化主導所扮演的角色，特別是藝術與企業間的關係產生了很大的變化。有些國家相繼成立了相關的藝術與企業組織，其一方面倡議藝術贊助對於企業在公關形象、市場行銷的助益，乃至增進商業利益。另一方面也讓藝術界透過學習專業的資金募集方式和組織專案管理技巧，以尋求任何可能的金援，藉以建立藝術界和企業界交流互動的橋樑。

觀察國外藝術與企業媒合平台的發展歷程，平台除提供表演藝術團體贊助經費外，更進一步讓藝企雙方相互交流，促成媒合計畫的發展，甚或提供專案計畫供藝企參考。但藝企平台發展仍得視各國文化與社會環境的不同、平台自身資源

的多寡及藝企需求的差異來作適當地調整與修改，才能將平台的具體成效發揮極致（羅寶珠，2004）。從歐美國家企業贊助藝術發展與媒合平台建立的概況，可以推斷其藝企合作的觀念是較普及化的，相對國內對藝企合作的推廣與觀念，仍有很大的進步空間。

除美國外，英國、日本等多國，都陸續成立專職單位，負責推動藝術與企業交流合作，雖然各個組織其屬性或有不同，但其共同點皆是關注民間參與藝術活動，並扮演仲介、媒合者等角色，為各類藝術創作與活動開創更好的發展環境與條件。

「財團法人國家文化藝術基金會」可視為國內政府建立的藝企平台，成為國內推動藝企合作發展重要的組織，藉由國藝會平台的運作，可讓藝企雙方獲得聯繫的管道。國藝會邀請企業參與合作，提供各類藝企專案的補助計畫供表演藝術團體申請，其過程中除提供藝文團體經費補助外，在執行專案過程中，促使藝術家能與企業建立關係，讓雙方成為彼此新的網路資源（秦雅君，2008）。

而目前國藝會藝企合作計畫可分為三種類型，包含補助專案、教育推廣專案及藝企推廣專案，發展至今已有不錯的成效。但參考國外藝企平台的運作模式可發現，歐美國家的藝企平台更具多方的功能性，可因應企業與表演藝術團體之特性，發展多元的運作模式，讓藝企雙方易於參與，大大提昇企業與表演藝術團體合作意願。

因此，藝企平台除提供管道讓藝企攜手合作外，應更需具備匯集民間組織、表演藝術團體豐富資源的能力，累積豐富的合作經驗，進而發展更多元適性的藝企合作模式，同時兼肩負藝企合作人才培育的任務，促使藝企平台的功能效益發揮極致，增進藝企合作發展的風氣。

2.4 研究架構的提出

2.4.1 架構推論的基礎

本研究的目的是為探討藝企平台經營成功關鍵因素的要素，因此，將問題的範圍聚焦在藝企雙方，結合政府與藝文環境面向及平台組建條件，以文獻回顧與

專家訪談發展本研究之架構，並確認各構面之要素內容，再以層級分析法專家問卷來計算各要素間的權重值，建立藝企平台經營成功關鍵因素之權重。根據以上文獻探討、專家意見的諮詢整合，本研究提出以下四個構面來探討藝企平台經營成功之關鍵因素，其架構圖如下圖：

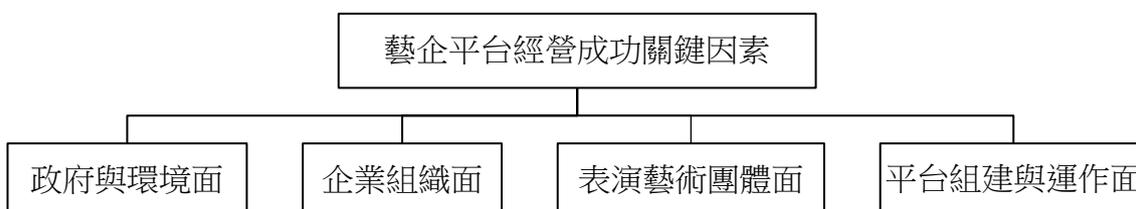


圖 2.2 研究架構圖

1. 政府與環境面：指政府推動藝企合作相關政策與建造社會藝文環境。
2. 企業組織面：指企業組織對於贊助或與藝文團體合作，共同舉辦藝文推廣活動之態度、建制與能力。
3. 表演藝術團體面：藝文團體是指音樂、舞蹈、戲劇三大類的表演藝術團體，其本身的藝術水準及與企業建立合作關係的能力。
4. 平台組建與運作面：指平台從組建、運用到發展是否具備適宜性及對資源整合，經驗累積與人才培育等層面是否建立良性循環。

2.4.2 架構的提出與說明

1. 政府與環境面

「藝企平台」是提供政府推動民間贊助文化藝術的重要管道，藉由平台的運作以提昇藝企合作的機會，但政府該有哪些配套措施以利平台的組建與運作，回顧國內藝企合作相關文獻中，黃瓊慧（2006）《藝術團體與企業合作方案之研究》提及政府可藉由政策擬定，提出在稅法上更優惠辦法以打開企業參與藝術的合作通路，同時配合文化產業，讓藝術團體與企業組織共同開發藝術文化產業，創造藝術市場的需求以促進藝術環境的發展。然而過去的文化藝術被認為只有投入而沒有產出的事業，但現今世界各國政府相繼將藝術轉化成文化產業來經營，因此，台灣政府應更有責任擬定有效的合作機制與優惠辦法吸引投資者參與，改善文化

藝術產業相關軟硬體設施，更藉以教育資源培育群眾對文化藝術的興趣與品味（鄧淑玲，2002）。

林佩宜（2007）提出藝企合作計畫對政府而言是減輕藝術補助經費的負擔，因此制定適當的鼓勵或優惠政策，可促使藝企雙方合作，也間接提升社會對藝術的重視，政府仍是整備藝術環境的重要推手，需有明確與具前瞻性的藝術政策，刺激並鼓勵民間支持藝術活動。但國內目前藝企平台的發展尚未成氣候，且部分民間組織（企業或其他組織）仍舊認為文化藝術事務是政府的責任，因此適合由政府積極向一般民眾、企業、藝術創作者推廣藝企合作相關概念。除此之外，政府亦可參考國內外其他藝企合作成功的案例或運作機制，藉由模仿並學習如何發展適合國內藝企合作的模式，透過經驗的累積與分享，提昇國內藝企合作的觀念及經驗的普及程度（郭士榛，2007；王頌晴，2011）。

另文建會（2004）於「挑戰2008－國家重點發展計畫：創意藝術產業先期規劃報告」中指出，目前中央及地方政府，對表演藝術團體的法律定位仍模糊不清，「民法總則」及「演藝事業暨演藝人員輔導管理規則」皆未見具體有效規範管理、輔助團體經營的相關條文。國內目前只有台北市政府於2004年將表演藝術團體定位為非營利組織，除以財團法人形式成立的團體外，所有的表演藝術團體定位不明，造成表演藝術團體即使受到捐助，捐款人也無法因此獲得稅捐減免的優惠。因此，政府在鼓勵民間捐助藝文之相關稅制上仍需努力，如家庭文化消費支出達一定額度之免稅、企業捐贈藝文之稅賦抵免等，都是促進民間支持藝文的政策方向（溫慧玟，2005）。

藝術文化的發展，有賴於政府制定完善之文化政策，擬定各項配套措施並有專責的單位執行，但政策的執行力與持續力，有時會因執行單位主事者的更換而受到影響，因此如何讓有遠見的政策不受阻力長久推動，是主管政策者當省思之處（郭士榛，2007）。

除此之外，社會環境的變化對藝企合作的發展亦是重要的影響因素之一。藝文環境的營造，除了透過表演藝術團體之展演活動，更需要政府有計畫性推動改善藝術創作與發展的環境，提供民眾藝文欣賞的環境，並培養其對藝文欣賞的能

力與興趣。政府於2010年二月通過了「文化創意產業發展法」第十三條規定：「高級中等以下學校必須提供美學及文化創意欣賞課程，並辦理相關教學活動。」因此，藝術欣賞能力的培養，除需學校教育的推廣外，更需要政府規劃藝術環境的氛圍及營造，促進藝文環境發展之成熟度（刁念寧，2012），另陳碩婷（2009）《中小企業主表演藝術贊助行為之研究》建議中也提到，藉由藝術文化之深耕，更能培養民眾參與藝文活動的習慣。

因此，藝企合作平台如何運作成功，在政府與環境面中需關切的要素可歸納成三點：（1）促進藝企合作之政策的實施；（2）藝文創作與消費環境之成熟度；（3）藝企合作觀念與經驗的普及程度。

2. 企業組織面

因社會多元的發展，現今企業的角色不再是單純的產品提供者，在社會大眾逐漸重視企業是否有盡到所謂的「企業責任」，促使企業成為參與社會事務的一分子（黃俊英，1999）。早期企業團體贊助文化藝術活動時，多半以金錢直接贊助，是種單向性的贊助模式，但歐、美等國歷經三十多年藝企合作的推展，漸漸將藝術贊助轉變成藝企雙向合作的夥伴關係。

鄧淑玲（2002）提出企業投資藝術有五大利基，包含企業之創業精神為投資藝術產業的原動力、文化藝術產業可為企業提供差異化之競爭優勢、文化藝術產業是未來世界發展的趨勢、企業之經營管理能力是投資文化藝術產業的成功關鍵及投資文化藝術產業可幫助企業達成社會使命。另劉安可（2006）《企業贊助下之表演藝術研究－以建華銀行為案例》中，「建華古典愛樂菁英獎」集結愛樂電台之市場、NSO 之表演美學及建華銀行之經濟資源，不以短期贊助藝術活動之作法，改以「跨領域」合作之理念做為贊助模式，在企業、藝術、媒體三方，發揮各自組織和資源的特色，型塑企業之「慷慨」、媒體的「智慧」與藝術的「氣質」，以求獲得最大的合作效益。

藉由企業與藝文團體合作發展聯盟關係，的確可為藝企雙方創造許多附加價值。而藝企的攜手合作，企業除了為藝術團體挹注資金外，更提供藝術團體以企業管理行銷觀點來經營，不論是規劃團務工作、藝術行銷與開發文化新市場的學

習，結合資訊與科技的力量，展現文化新創意並增加藝文消費人口群的同時，也提昇企業知名度與產業競爭力，共同推廣產品與營造形象，提升藝術文化的經濟產值以帶動國內文創產業的發展（黃瓊慧，2006）。

而企業對藝企合作效益的認同度，直接影響藝企合作的發展與平台的運作。從國內目前藝企合作與藝企平台組建的現況來分析，政府為鼓勵企業投入藝文贊助，於1981年成立行政院文化建設委員會（簡稱文建會），以提供藝文工作者和團體相關補助與獎勵為主要任務，並擬定相關補助與獎勵辦法，如1992年頒布「文化藝術獎助條例」，對企業贊助文化藝術事務的租稅減免優惠有明文規定，並於1998年依據文化藝術獎助條例第十七條，訂定「獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」，設立「文馨獎」來表揚贊助藝文活動之企業、團體或個人，至今已邁入第十一屆。

從過去企業贊助藝術之研究調查結果中，台灣企業贊助藝文活動的比例已有漸漸提升的趨勢，根據鄭展璋（1999）、陳以亨（2000）的研究調查及2004年《天下雜誌》中〈企業家要做大公民〉的專題調查中，台灣企業贊助藝文活動的比例從1999年的54%至2000年成長至67%，而2003年台灣企業贊助公益活動喜好的領域中，從過去以慈善、醫療等公益為主軸的現象，現今贊助藝術文化的比例有明顯攀升，僅次於教育領域列居第二位，這也引起大型企業主的關注。

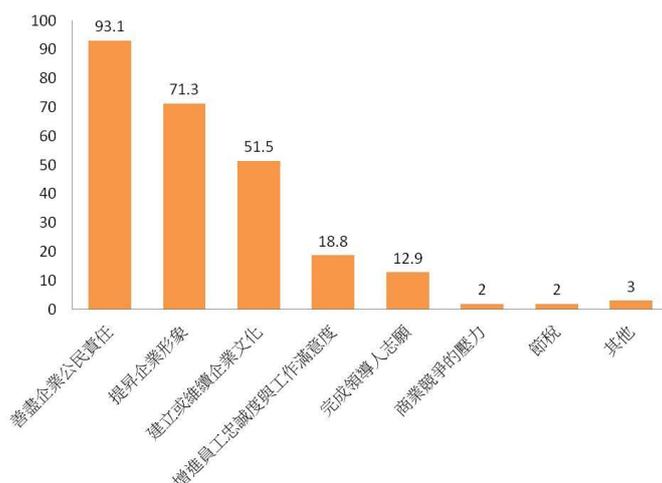


圖2.3 2003年企業投入公益的目的

資料來源：《天下雜誌》，2004年3月號

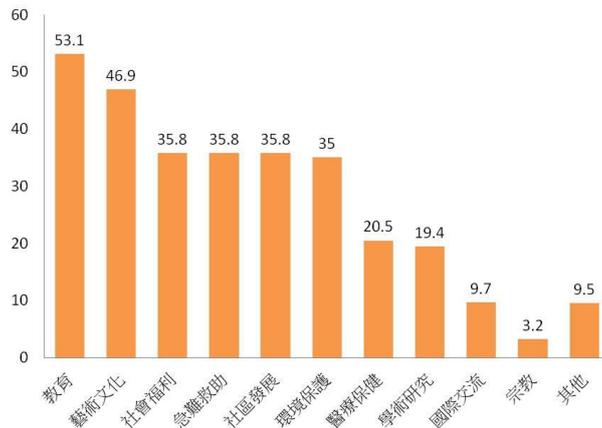


圖2.4 2003年台灣企業企業贊助喜好領域（複選，至多3項）

資料來源：《天下雜誌》，2004年3月號

鄭展璋（1998）提及企業選擇贊助文化藝術之成效並不遜於其他公益活動，因台灣社會除物質的追求外，對心靈與精神成長的需求日益增高，企業贊助文化藝術是順應時代的潮流變化，為企業建立特色並彰顯企業回饋社會的行動力，型塑企業負責正向的形象。曾大力推動「藝企平台」的前國藝會董事長林曼麗指出，現今藝術不再是奢侈品，在現代企業講求創新與創造力的趨勢，藝術文化自然能顯現其「經濟加值」的功能。

雖然國內企業關注藝文活動的比例有提昇，但為何藝企合作的風氣卻未成氣候，觀察台灣企業贊助藝文的現況發現，多以私人關係、企業主個人喜好為贊助的對象，且大都以短期的方式贊助，長期對國內藝企平台的組建發展是不利的，因「藝」「企」的合作精神在彼此激盪創意的火花，若多以短期方式進行合作，較無法達到彼此互惠互利的效益（郭士榛，2007）。因此，若要提昇國內藝企合作的發展，需藉由某種型式的管道或平台，以求達到藝企合作長期互惠互利的成效。

然而影響企業公益贊助的因素為何，楊炳章（1994）《企業贊助公益活動行為之研究》有進一步探究歸納，公益贊助影響因素包括個人因素、部門因素、企業因素與環境因素，這些影響因素與贊助動機便形成公益贊助的決策，而企業公益贊助的專責單位，對企業的贊助決策具有關鍵性的影響力。

林佩宜（2007）提及台灣企業參與藝術活動多處於被動角色，多由藝術組織提出計畫後，符合企業理念與目標才有發生合作關係的可能。但合作計畫順利進行的先備條件，即是企業內部需有專職的連絡窗口，協助藝術組織與上級進行討論計畫的工作。林瑩滋（2000）更以歷屆文馨獎得獎名單中挑選不同產業別的企業進行訪談，從研究結果可得知，企業設置專責部門或聯繫的窗口，有利於藝文團體尋找合作的對象，且企業贊助藝文活動能節省賦稅外，更能塑造企業的良好形象。

因此，藝企平台經營成功關鍵因素在企業組織構面中，可統整成三點要素：（1）對藝企合作能創造效益的認同度；（2）贊助藝文活動意願及藝企合作窗口設置；（3）與藝文團體發展聯盟關係創造價值的能力。

3. 表演藝術團體面

對表演藝術團體而言，經費的籌措是攸關表演藝術團體能否生存的關鍵要素，在面臨政府補助僧多粥少的窘境下，多數的表演藝術團體自然會積極爭取企業贊助或社會資源的挹助，因此經常需要透過人脈關係居中牽線，或主動對企業背景與特質深入了解，以提出符合企業需求的合作專案，這期間需投入大量的人力、金錢與時間，但也可能是徒勞無功而返。因此，對表演藝術團體來說，尋找合作的企業夥伴是可遇不可求的機緣。

但表演藝術團體若欲爭取企業的青睞與贊助，也不是完全沒有機會的。陳碩婷（2009）《中小企業主表演藝術贊助行為之研究》中，試圖瞭解臺灣中小企業主面對贊助尋求的評估準則，及其對於贊助表演藝術的態度與模式作進一步探究，發現企業主各自有不同的評估準則以決定是否要贊助，對於贊助後獲得回饋的方式也各有其主觀想法。因此，藝術團體必須先提昇自我的藝術評價，同時具備藝術行銷的能力，針對不同的企業主擬定不同的贊助企畫；鄭展璋（1998）針對藝文團體也提出，除了解企業本身形象與理念外，應滿足企業公關之需求，亦可嘗試以藝術結合其他活動來爭取贊助。

林佩宜（2007）提及小型藝術組織的機動性與應變能力較優於大型藝術組織，若能加強與穩定組織自身藝術表現，並持續創作與建立良好的評價，便是促成與

企業合作的關鍵要素，除與企業成為合作夥伴外，更需學習經營組織與管理，改變觀看企業的態度，才能持續增進發展，與企業團體建立良好合作關係網絡，以尋求合作機會，達到預期的效益。另藝文團體也須在管理及財務處理上更有效率，提昇作品的品質，以爭取更多企業的支持，促使藝文組織轉型成「藝文產業」永續發展與生存（林瑩滋，2000）。

然而藝企平台的組建，提供表演藝術團體一個與企業聯繫的管道，透過平台的資源與運作，可減少表演藝術團體尋求企業贊助時的人力與時間耗費。王俊明（2013）針對表演藝術團體組建的藝企合作平台，就其可能的發展趨向作進一步探查，歸結出三種由表演藝術團體發動的藝企平台運作模式，分別為「菜單式」、「開放式」及「閉合式」等模式。由此可知，表演藝術團體在藝術行銷與包裝的能力是必備的，需創造企業能共同參與的空間，以提升彼此合作的可能性。

綜合以上說明，經營成功的藝企平台在表演藝術團體面，需考量的關鍵因素可歸納成三點，分別是（1）能夠樹立自己的藝術評價及良好形象；（2）藝術行銷與創造企業參與空間的能力；（3）與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力。

4. 平台組建與運作面

黃瓊慧（2006）《藝術團體與企業合作方案之研究》中，對於國內藝術團體與企業合作產生的問題有進一步探究，發現藝術團體與企業組織合作，面臨藝術與商業的考量點不同，而演出活動檔期前的贊助提案計畫，往往無法剛好配合企業組織預算編列的期間，且企業人力及投入藝術文化活動的資源有限，無法滿足表演藝術團體的需求；另藝術團體較缺乏講求效率及效益的執行力，促使企業對其信心不足，且提出的企畫較天馬行空，因此符合企業需求的表演藝術團體少。因此，若能設立同時瞭解藝術團體營運概況與企業組織需求的平台組織，是較符合台灣社會發展的需要，可透過相關人事拓展組織關係，以匯集更多的藝企資源。

另李庭珊（2010）《藝企合作平台發展的情節與運作策略》研究發現中，第三種發展情節是由企業與藝文團體聯盟雙方的發動，在此機制推動長期性的合作規劃，在水平整合層面可減少資源分散的狀況，而垂直整合層面卻能獲得合作經驗與知識層面的分享，創造多型態的合作模式。因此，藝企平台在組建上若能使

雙方易於參與，便能提升藝企攜手合作的機會，促使平台運作更成功。

觀察國內目前推展藝企合作的組織中，以國家文化藝術基金會較具代表性，而王頌晴（2011）《國家文化藝術基金會發展藝企平台功能之研究》結果顯示，國藝會藝企平台的功能中，仍有少數功能同時兼具藝術補助與藝企合作的特質，但平台應具備的「中介功能」、「訊息功能」、「資源整合功能」及「媒合功能」，都是目前國藝會較不足的。因此，成功的藝企平台必需能對國內藝企合作發展產生正面影響的實質效益，除提升藝企平台應發揮的功能外，更需擬訂適宜的平台運作策略，以提供平台運轉必須的條件與能量。

羅寶珠（2004）《台灣企業贊助藝文管道之研究—藝術與企業媒合平台組織之建置與發展》研究中，觀察西方藝企平台的發展經驗，鼓勵台灣藝企雙方可運用多元化的資源，如其他民間組織、基金會、產品與技術、企業志工、專業知識等支援，發展具創意的合作模式，在資源共享、相互合作的共識下，將各組織和資源特色匯集以創造文化、經濟與社會的最大的效益。郭士榛（2007）認為「藝企平台」應有既定的政策支持，建構完善的機制已形成制度化，建立行政團隊的自我主體性，減少因主管人事的替換而影響政策的執行與推廣，更需彙整民間資源，包含企業基金會、中小企業、其他藝企組織及社會非營利機構等資源，形成穩定的合作夥伴關係。

因此，平台提供藝企雙方聯繫管道，亦是藝企尋求合作的中介協助者，除可提升藝企合作的機會，更減少彼此尋找合作夥伴所耗費的時間及人力。藉由平台機制整合周遭網絡組織以取得外部資源，有利進行整體性的知識交流、整合與價值創新，以建立持久的競爭優勢（李庭珊，2010）。

綜合以上說明，經營成功的藝企平台在平台組建與運作層面，需考量的關鍵因素可歸納成三點：（1）藝企平台在組建上能使各方易於參與；（2）平台運轉後能產生實質效益及影響；（3）藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積。

整合及歸納以上四大構面的說明，本研究擬定藝企平台經營成功關鍵因素之層級架構，如圖 2.5：

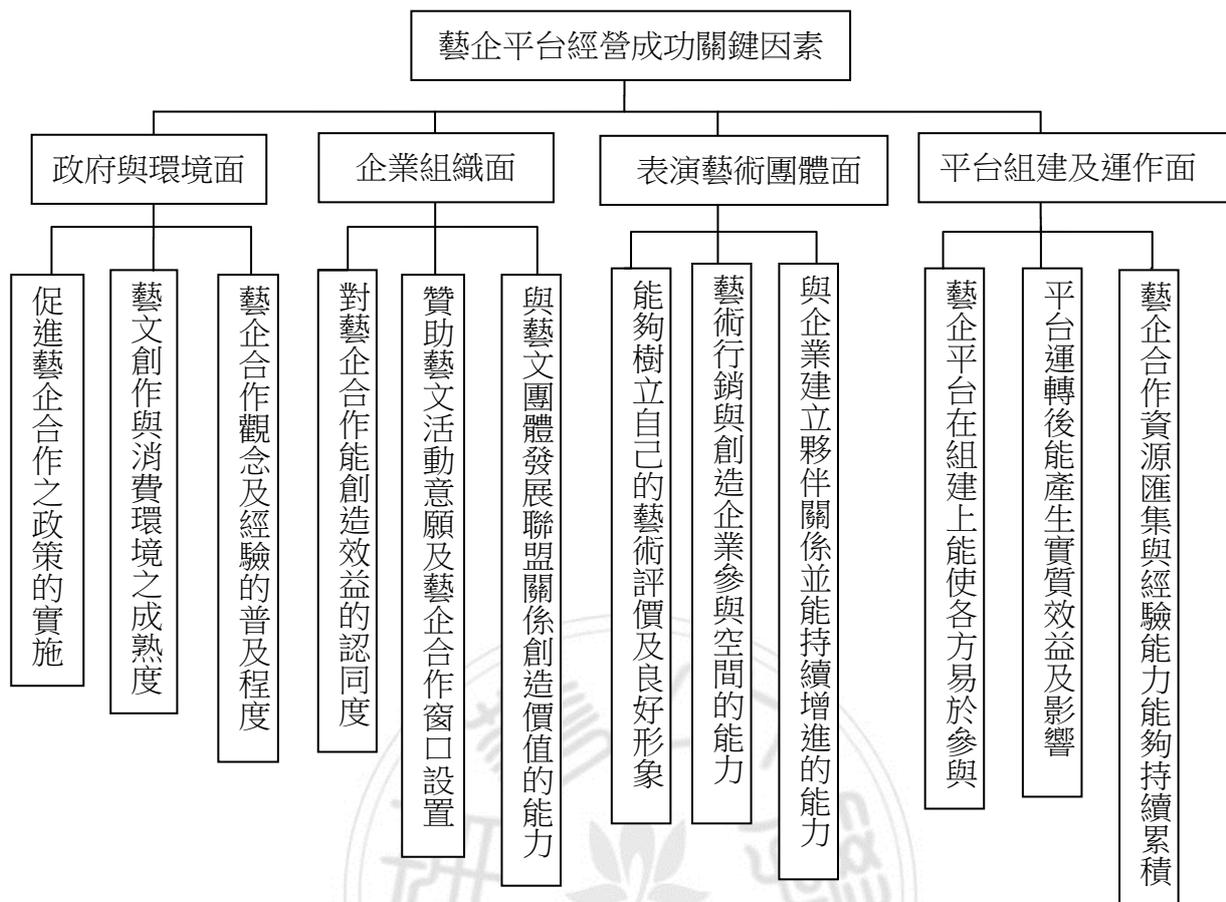


圖 2.5 初擬「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」層級架構圖

第三章 研究設計及執行

本研究主題的核心為「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」，由於國內藝企合作相關文獻中，對藝企平台的組建與經營未曾被有系統性地討論與分析，因此本研究在性質上應屬於探索性研究，是為藝企平台的組建與發展作初步的探討與認識，為求精確且有系統的分析，本研究將可能影響藝企平台經營的相關構面皆納入考量，藉由文獻探討與專家們的經驗判斷，進一步分析與歸納，可作為國內藝企平台組建與經營之先前研究。

3.1 研究設計

本研究設計可分為「提出研究架構」、「專家問卷設計」及「問卷分析與判讀」等三個階段進行。

第一階段：提出研究架構

根據文獻探討與專家意見調查法，將影響藝企平台經營的相關因素作綜合性的歸納，找出問題核心的影響層面為何，各層面又有哪些最關鍵的要素必須考量，以此邏輯處理本研究問題，提出本研究的架構。

第二階段：專家問卷設計

採用 AHP 層級分析法的格式進行專家問卷的設計後，進行問卷的初試與專家意見的彙整後，與專家確認評估準則指標內容說明，並依據專家問卷初試意見結果，進行歸納整理並予以修正，以確立本研究之層級架構，研擬正式的專家問卷，邀請企業組織、表演藝術團體、藝術平台組織及與藝企合作相關領域之專家學者，以他們的經驗及觀點為本研究問卷評判與填答。

第三階段：問卷分析與判讀

運用 AHP 層級分析法進行問卷資料的處理與計算，獲得本研究問題評估指標的整體權重關係，進行數據的判讀與分析，進而得到本研究問題的結果。

3.1.1 研究問題的處理邏輯

本研究涉及的層面與範圍較廣泛，牽涉的時間面包括過去藝企合作的經驗傳

承及現在藝企平台推行現況為基礎，對未來組建成功的藝企平台進行預估性、實務性的研究，因此，非常需要具有相關背景知識及經驗的專家，借重專家們的綜合判斷能力，提供具有參考價值的建議與看法。

本研究的核心是找出藝企平台經營成功之關鍵因素，因此本研究對於問題的邏輯處理分為以下：

1. 本研究主要探討未來藝企平台組建與運作的實務性研究，因此採用專家意見調查法，希望藉由專家的經驗與判斷，針對本研究問題提供具參考價值性的意見。
2. 透過 AHP 層級分析法進行問卷設計，藉由專家填答問卷的資料分析，可推論出影響藝企平台經營成功之關鍵因素的權重。

3.1.2 問卷設計的條理

藝企平台的組建需考量整體環境條件、藝企資源匯集、平台運作等各方面的問題，故本研究分別就「政府與環境面」、「企業組織面」、「表演藝術團體面」及「平台組建與運作面」等四大構面，探討藝企平台經營成功之關鍵因素。依本研究目的加以分析、統整、歸納出四個構面及十二項指標，形成本研究可用層級項目調查問卷。

可用層級項目調查問卷編製完成後，先邀請各面向領域之專家，對於問卷內容各構面要素，提供具體見解，據以修訂出相對權重問卷，以確認問卷之指標意涵能簡單明瞭，且能切入重點。問卷採勾選回答的形式，分別就問卷內容的可用性是「保留」、「刪除」或「修改」、「新增」等部份進行專家意見調查，以臻專家權重問卷的內容與指標構面更能符合本研究之目的。最後修訂出相對權重調查問卷。

本研究問卷的設計，採用「AHP 層級分析法」(Analytic Hierarchy Process,AHP)的格式來做判斷的條理，邀請專家必須針對各層級構面下的項目兩兩比較，主觀判斷給予相對權重數值，並利用 AHP 層級分析法進行資料的分析與判讀，計算出各層級構面的相對權重數值後，做整體資料的綜合分析與歸納，提出本研究問題的發現與結果。

3.2 研究執行

本研究經過背景知識的蒐集了解，確立研究問題與目的後，進行文獻探討與實務考察，選擇適合的研究方法，藉由專家意見諮詢及研究架構的建立，擬定專家問卷，進行後續資料的分析與判讀，以獲得本研究的歸納與建議。

研究流程如下圖：

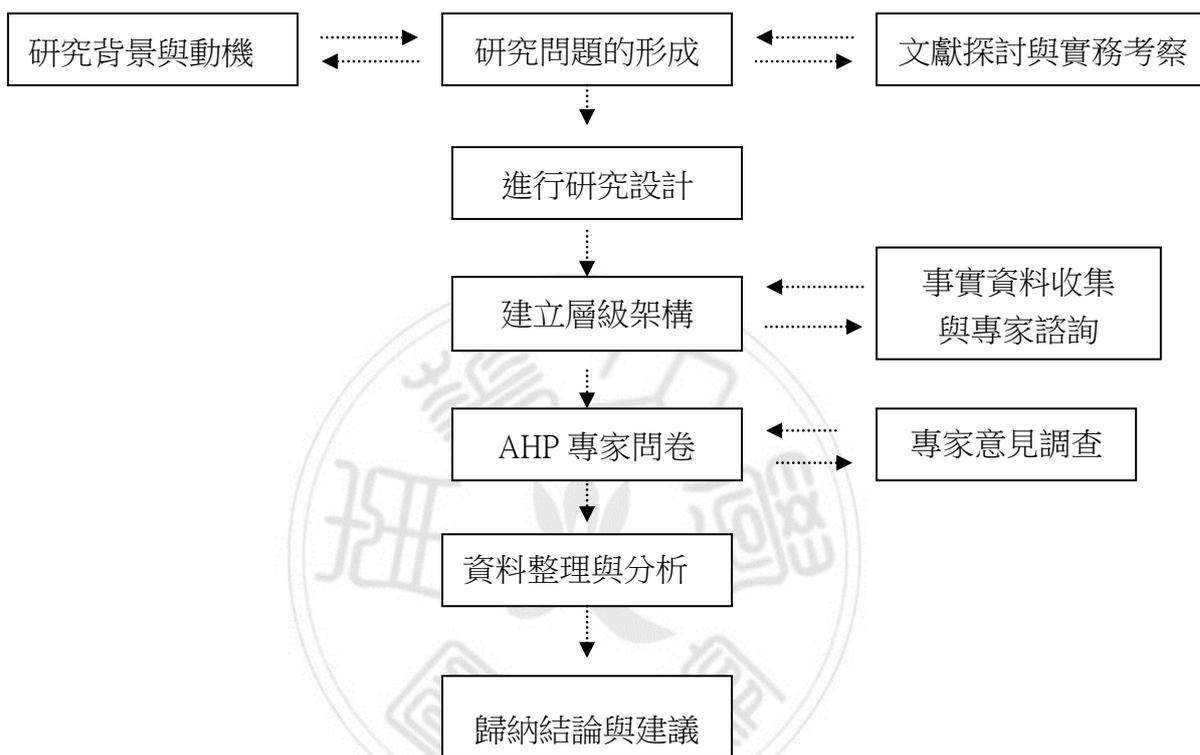


圖 3.1 研究流程圖

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

3.2.1 專家的遴選

本研究以曾參與藝企合作之企業組織、表演藝術團體及專家學者為問卷填答對象，統整其對藝企平台經營成功關鍵因素之意見，作為本研究之依據。在此將專家名單說明如下：

1. 企業組織—指曾贊助藝文活動之企業相關組織，如企業之社會責任部門、公關部門、藝術推廣部或企業自行成立之基金會。
2. 表演藝術團體—指音樂、舞蹈、戲劇三大類的藝文團體，或藝術團體成立之基金會。
3. 專家學者—對藝企合作有研究與經驗之學者或專家，包含相關系所之教授與研究生。
4. 平台專家—指非營利性質之平台組織或機構，包括國藝會、地方文化藝術相關基金會等。

本研究第一階段「藝企平台經營成功關鍵因素」之可用層級因素調查問卷，依各構面之專家取樣六位專家，名單如下：

表 3.1 「藝企平台經營成功關鍵因素」可用層級因素調查問卷之專家名單

專家領域	姓名	職稱
企業組織	楊○○	財團法人建弘文教基金會副執行長
表演藝術團體	蔡○○	小茶壺兒童劇團團長
	趙○○	莎士比亞的妹妹們的劇團行政經理
專家學者	黃○○	南華大學文化創意事業管理學系碩士班專任助理教授
	賴○○	國立臺南藝術大學中國音樂學系專任教授兼音樂學院院長
平台專家	彭○○	國家文化藝術基金會資源發展組總監

本研究第二階段「藝企平台經營成功關鍵因素」之相對權重調查問卷，依各構面專家分別取樣，名單如下：

表 3.2 「藝企平台經營成功關鍵因素」相對權重調查問卷之專家名單

專家領域	姓名	職稱
企業組織 (五位)	林○○	財團法人智榮文教基金會副執行長
	林○○	雄獅鉛筆廠股份有限公司秘書
	周○○	台灣大哥大基金會社會責任部副理
	章○○	文心建設股份有限公司副理

	楊○○	財團法人建弘文教基金會副執行長
表演藝術團體 (十位)	朱○○	朱宗慶打擊樂團藝術總監
	李○○	紙風車文教基金會執行長
	林○○	前屏風表演班藝術總監
	林○○	汲音交響管樂團藝術創意總監
	陳○○	小巨人絲竹樂團音樂總監
	梁○○	尚和歌仔戲團團長
	葉○○	如果兒童劇團藝術推廣部經理
	薛○○	十鼓擊樂團行政組長
	趙○○	莎士比亞的妹妹們的劇團行政經理
	鄭○○	台灣絃樂團團長
專家學者 (五位)	何○○	臺灣師範大學表演藝術研究所教授兼所長
	李○○	南華大學出版與文化事業管理研究所碩士生
	黃○○	南華大學文化創意事業管理學系碩士班專任助理教授
	郭○○	台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士生
	賴○○	國立臺南藝術大學中國音樂學系專任教授兼音樂學院院長
平台專家 (五位)	何○○	財團法人螺陽文教基金會執行長
	金○○	藝畝田藝文工作室執行長
	陳○○	前台北市藝術管理學會理事長
	陳○○	財團法人台北市文化基金會總監
	彭○○	國家文化藝術基金會資源發展組總監

3.2.2 研究工具和資料分析方法

1. 研究工具

本研究的研究工具為專家問卷，因專家意見調查法，是以專家為獲得未來信息的對象，而本研究的問題，必須結合過去曾參與藝企合作之企業組織、表演藝術團體及專家學者的知識經驗，因此選擇透過問卷設計，整合「專家意見調查法」與「層級分析法」，讓專家直接對藝企平台經營成功關鍵因素，進行綜合分析與判斷，提供本研究問題具參考價值的意見，讓本研究的設計更加完整與嚴謹。

因研究方法需要，問卷分成「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」可用層級項目調查問卷及「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」相對權重調查問卷兩階段，分述如下：

(1)「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」可用層級項目調查問卷

本研究以四大構面「政府與環境面」、「企業組織面」、「表演藝術團體面」及「平台組建與運作面」，透過專家訪談及參考相關文獻，草擬本研究各層級項目指標如表 3.3：

表 3.3 初擬「藝企平台經營成功關鍵因素」之來源一覽表

目標	第一層級構面	第二層級構面	參考文獻
藝企平台經營成功關鍵因素	(A) 政府與環境	(A1)促進藝企合作之政策的實施	鄧淑玲 (2002) 黃瓊慧 (2006) 郭士榛 (2007) 林佩宜 (2007)
		(A2)藝文創作與消費環境之成熟度	陳碩婷 (2009) 刁念寧 (2012)
		(A3)藝企合作觀念及經驗的普及程度	黃瓊慧 (2006) 郭士榛 (2007) 王頒晴 (2011)
	(B) 企業組織	(B1)對藝企合作能創造效益的認同度	鄭展璋 (1998) 林瑩滋 (2000)
		(B2)贊助藝文活動意願及藝企合作窗口設置	楊炳韋 (1994) 林瑩滋 (2000) 林佩宜 (2007)
		(B3)與藝文團體發展聯盟關係創造價值的能力	鄧淑玲 (2002) 黃瓊慧 (2006) 劉安可 (2006)
	(C) 表演藝術團體	(C1)能夠樹立自己的藝術評價及良好形象	陳碩婷 (2009) 林瑩滋 (2000) 林佩宜 (2007)
		(C2)藝術行銷與創造企業參與空間的能力	鄭展璋 (1998) 陳碩婷 (2009) 王俊明 (2013)
		(C3)與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力	林佩宜 (2007) 王俊明 (2013)
	(D) 平台組建與運作	(D1)藝企平台在組建上能使各方易於參與	黃瓊慧 (2006) 李庭珊 (2010)
		(D2)平台運轉後能產生實質效益及影響	郭士榛 (2007) 王頒晴 (2011)
		(D3)藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	羅寶珠 (2004) 郭士榛 (2007) 李庭珊 (2010)

(2)「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」相對權重調查問卷

本問卷調查之目的在瞭解國內藝企平台經營成功關鍵因素的層級構面相對權重，專家問卷的設計是根據第一階段可用層級項目調查問卷結果彙整而成。問卷

採用 AHP 層級分析法之理論概念設計，以九點量表比較之型式，依序進行構面項目間兩兩重要程度的對比，及第二層級因素間兩兩成對比較相對重要性的程度，分成兩個層級共五大題敘述如表 3.4：

表 3.4 「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」相對權重調查問卷題項

題號	相關內涵
第一題	「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」四個構面相對重要程度之比較
第二題	『政府與環境面』下三個層級因素相對重要程度之比較
第三題	『企業組織面』下三個層級因素相對重要程度之比較
第四題	『表演藝術團體面』下三個層級因素相對重要程度之比較
第五題	『平台組建與運作面』下三個層級因素相對重要程度之比較

2. 資料分析方法

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 主要應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題，是匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty 於 1971 年所發展出來的方法 (鄧振源、曾國雄，1989)。AHP 層級分析法將複雜的問題系統化，劃分成明確的層級架構關係，藉由專家的評估與判斷，對每個層級項目給予權重值，找出各層級因素的重要優先順序，提供決策者充分資訊以選擇適當的方案。本研究之 AHP 層級分析架構包含四個構面與相對應指標項目，推估各構面與指標之相關權重作法如圖 3.2，說明如下：

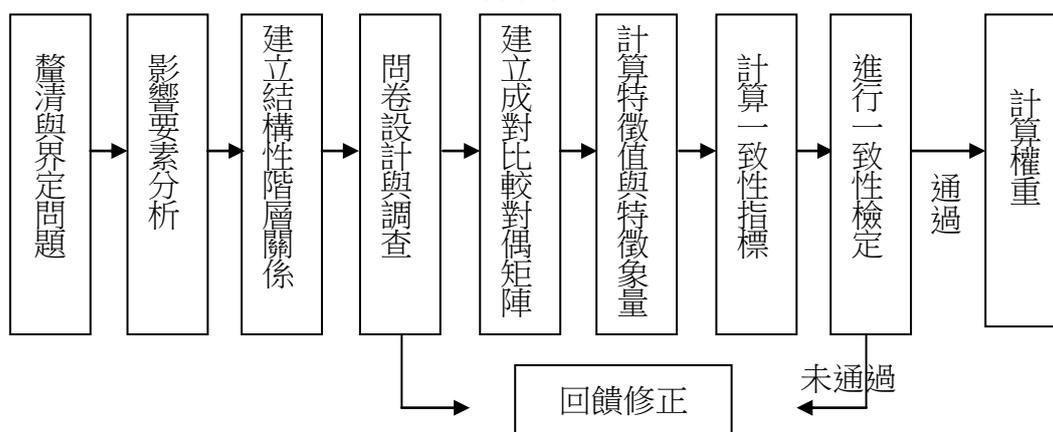


圖 3.2 本研究 AHP 分析步驟與流程圖

(1) 釐清與界定問題

提出研究問題是進行研究的第一步驟，而研究問題的方向可依研究者個人之興趣、生活體驗與觀察，或參考相關文獻與專家意見後提出。而研究問題的定義是整個研究的關鍵，了解研究問題的真正意義有如剝洋蔥般，必須層層剝開以看到研究問題的核心，界定研究問題的範圍，才能使研究順利進行，不至於偏離主題。

(2) 影響要素分析

如何確認影響問題的關鍵要素，可藉由相關的文獻理論、研究成果，或透過德菲法（Delphi Method）、AHP 層級分析法等，將可能之影響因素列出，徵詢相關領域專家的建議，以提出有效的評估指標項目。

(3) 建立結構性階層關係

層級架構的建立可分析各研究要素間影響功能的程度及其對整體系統的衝擊力，而層級的項目多寡視研究問題的需要而定。建立結構性階層關係必須整合由上而下或由下而上兩種方式，從解決問題的目標開始，由上而下的建立，尋求有關判斷規準的一般性；或由下而上的方式，由備選方案（Alternatives）開始往上尋求具體化。Saaty（1990）認為，每一層級最好含七個以下的要素，每個要素涵蓋的下一個階層，亦要求不要超過七個要素，每一層級的要素最好能講求要素間的獨立性，如果面臨獨立性與依存性的問題，最好能先分開來處理，然後再將兩者合併分析（引自張鈿富，2000）。

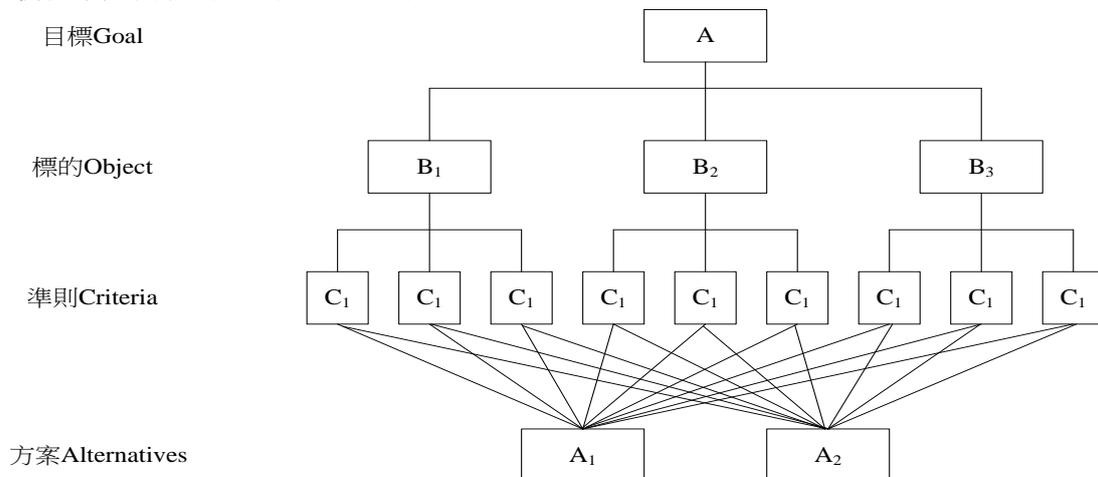


圖 3.3 AHP 層級架構圖（Saaty,1980）

(4) 問卷設計與調查

本研究首先探究藝企合作的內涵與發展歷程，參考與整理國內外藝企合作平台相關文獻，就目前國內藝企合作平台發展的現況進行分析，找出影響藝企平台經營成功之關鍵因素，藉由與相關領域專家討論並確認各項評估準則，以建立完整的層級架構。本研究分別針對「企業組織」、「表演藝術團體」、「專家學者」及「平台專家」進行專家意見調查，問卷設計採用AHP層級分析法來編製專家問卷，以九等量來描述兩兩成對比較尺度，如表3.5所示。

(5) 建立成對比較矩陣

層級分析法通常以問卷調查的方式進行意見的蒐集，將各階層之要素以兩兩相互比較的方式製成問卷，然後對樣本實施問卷調查，以蒐集樣本之意見。

透過專家的意見評判，AHP採名目尺度 (nominal scale) 作成每一階層要素間的成對比較。依Saaty之建議，名目尺度劃分為：等強 (equal strong)、稍強 (weak strong)、頗強 (strong)、極強 (very strong)、絕強 (absolute strong)；另外四個尺度介於上述五尺度之間，即等強與稍強間、稍強與頗強間、頗強與極強間、極強與絕強間，總計九個尺度，分別賦與1~9之比重值 (評點值)，如表3.5所示，同理，劣勢比較亦可劃分為九個尺度，分別賦與1~9之比重值 (評點值)，其意義的解釋方式相同。Saaty 指出當準則間成對比較值太接近而難以辨別相對重要性時，可改用較精細的衡量尺度，但不宜太複雜以致於無所適從。

基本上這九個尺度劃分屬於一上限值，且容易辨別出相對重要性的，不至於造成判斷者太多負擔。至於尺度的選取，則視實際情形而定，可將尺度縮減以利勾選。

表3.5 AHP對偶比對評估尺度對照表

尺度	等強	等強與稍強間	稍強	稍強與強間	強	強與極強間	極強	極強與絕強間	絕強
評點	1	2	3	4	5	6	7	8	9

(資料來源：Saaty,1980)

(6) 建立對偶比較矩陣

要建立對偶比較矩陣，首先要知道要素間相對的重要性，代表重要性的數值分別為 1,2,3,4,5,6,7,8,9 及他們的倒數1/2,1/3,1/4,1/5,1/6,1/7,1/8,1/9，而在比較矩陣上面三角形的部分，是要素間相對重要性的值，而下半部則是他們的倒數，下面就是一個對偶比較矩陣：

表3.6 對偶比較矩陣

要素	A	B	C
A	1	2	3
B	1/2	1	4
C	1/3	1/4	1

(7) 計算特徵值與特徵向量

對偶比較矩陣得到後，即可求取各層級要素的權重。使用數值分析中常用的特徵值 (eigenvalue) 解法，找出特徵向量或稱優先向量 (priority Vector)。茲將計算過程說明如下：

製作準則成對比較矩陣 A，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = w_i / w_j$ ， w_i, w_j 各為準則 i 與 j 的權重

準則成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik} / a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 \bar{w} ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$A\bar{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A-nI)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $A\bar{w} = n\bar{w}$ 便無法成立，因此，Saaty 建議以 A 矩陣中最大特徵值 λ_{\max} 來取代 n 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max} \bar{w} \quad (8)$$

$$(A-\lambda_{\max}I)\bar{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由 (9)式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(10)式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

(8) 計算一致性指標

在此理論之基礎假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯示填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 來檢定成對比較矩陣的一致性。

一致性指標(C.I.)：由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數) 兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

當 C.I. =0 表示前後判斷完全具一致性，而 C.I. >0 則表示前後判斷不一致。

Saaty 認為 C.I. < 0.1 為可容許的偏誤。

一致性比例(C.R.)：根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標(Random Index; R.I.)，其值隨矩陣階數之增加而增加(鄧振源、曾國雄，1989)，而 R.I.值通常都是查找 Saaty 教授所歸納出來的隨機指標表。

表 3.7 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	-
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58	-

(資料來源：Saaty,1980)

(9) 進行一致性檢定

在相同階數的矩陣下 C.I.值與 R.I.值的比率，稱為一致性比率 C.R. (Consistency Ratio) 即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad \text{若 } C.R. < 0.1 \text{ 時，則矩陣的一致性程度使人滿意。}$$

(10) 方案選擇

通過一致性檢定與層級結構化後，接著分析各階層要素間的相對權重值，建立權重體系，找出判斷結果以提供決策者最有利的方案。

本研究利用 AHP 層級分析法計算「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」各構面與項目之相關權重，若構面或項目越重要，則所計算出的相關權重值亦會越大。因本研究在蒐集相關資料時，主要透過相關文獻的歸納整理，結合專家意見與指導教授的諮詢，初擬本研究問題之層級架構，雖然在資料蒐集的豐富性不足，但本研究依據專家實際的經歷為基礎，對問題進行綜合性的分析與判斷，給予相對權重數值的填答，因此，研究的數據是具有參考價值的，但在數值的分析與研究結果的解讀仍要嚴謹小心，若填答有比較不一樣的專家，會進一步透過專家訪談

了解原因，提供本研究補強性的參考資料。

3.2.3 問卷的發放回收與處理

本研究之問卷說明與發放，透過電話與電子郵件往來聯繫，並借重國家文化藝術基金會資源發展組彭總監及嚴專員的協助，進行專家問卷的發放與回收。另本研究之評估準則涵蓋政府與環境、企業組織、表演藝術團體及平台組建與運作等四個構面，而具備本研究問題知識與背景的專家不多也不好連繫，但沒有足夠的專家也無法提供具參考價值的數據，考量研究的時間及填答問卷可行性，各領域專家選定與人數取樣如表 3.8 說明：

表 3.8 專家問卷對象與問卷分配比例表

第一階段問卷	可用層級項目調查問卷	專家領域	對象說明	發放/回收(份數)
		企業組織	財團法人建弘文教基金會	1 / 1
表演藝術團體	莎士比亞的妹妹們的劇團 小茶壺兒童劇團	2 / 2		
專家學者	南華大學文化創意事業管理學系碩士班專任助理教授 國立臺南藝術大學中國音樂學系專任教授兼音樂學院院長	2 / 2		
平台專家	財團法人國家文化藝術基金會	1 / 1		
第二階段問卷	相對權重調查問卷	企業組織	指曾贊助藝文活動之企業相關組織，如企業之社會責任部門、公關部門、藝術推廣部或企業自行成立之基金會，以辦理藝文贊助的主管或業務承辦人為填答問卷者。	6 / 5
		表演藝術團體	指音樂、舞蹈、戲劇三大類的藝文團體，或藝文團體自行成立之基金會，以團長、藝術總監、行政主管或藝術推廣業務承辦人員為填答問卷者。	11 / 10
		專家學者	以本研究相關系所之教授或對藝企合作有研究與經驗之專家學者，及學術論文發表與本研究主題相關之研究生為填答問卷者。	7 / 5

	平台專家	指非營利之平台組織或機構，包括國家文化藝術基金會、地方文化藝術相關基金會等，填答問卷者為該基金會之執行長或行政主管。	6 / 5
--	------	--	-------

第一階段可用層級因素調查問卷回收後，進行專家意見的彙整，並進行問卷內容的修改；第二階段相對權重調查問卷，將利用 AHP 層級分析法進行資料的分析與判讀，計算出各層級構面的相對權重數值後，做整體資料的綜合分析與歸納，提出本研究問題的發現與結果。

3.2.4 初擬層級架構及專家意見修正

根據第一階段可用層級問卷調查，經過六位專家的協助修正，本研究將藝企平台經營成功之關鍵因素的層級架構修正如下：

1. 「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」所轄第一層級四個構面修正，如表 3.9：

表 3.9 「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」所轄第一層級四個構面修正表

第一層級四個構面	保留	刪除	專家意見整合修改
(A) 政府與環境面—指政府對促進藝企合作相關政策之推動與整體社會藝文環境條件的有利程度。	○	無	(A) 政府與環境面—指政府推動藝企合作相關政策與建造社會藝文環境。
(B) 企業組織面—指企業組織對於贊助或與藝文團體合作，共同舉辦藝文推廣活動之態度、建制與能力，是否有助於藝企平台之經營。	○	無	(B) 企業組織面—指企業組織對於贊助或與藝文團體合作，共同舉辦藝文推廣活動之態度、建制與能力。
(C) 表演藝術團體面—藝文團體是指音樂、舞蹈、戲劇三大類之表演藝術團體。它們是否能夠發展有利於藝企平台經營的條件，如本身的藝術評價、創造企業與之合作空間及建立夥伴關係能力等。	○	無	(C) 表演藝術團體面—藝文團體是指音樂、舞蹈、戲劇三大類的表演藝術團體，其本身的藝術水準及與企業建造合作關係的能力。
(D) 平台組建與運作面—指平台從組建、運用到發展是否具備適宜性及對資源整合，經驗累積與人才培育等層面是否建立良性循環。	~	無	無

『~』為保留，『○』為保留但修改

根據六位專家的可用層級問卷之調查意見，均持保留意見，僅一位專家針對層級因素之文字說明有局部修改。

2. 「政府與環境面」所轄第二層級之層級因素修正如表 3.10：

表 3.10 「政府與環境面」所轄第二層級之層級因素修正表

「政府與環境面」的三個層級因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(A1) 促進藝企合作之政策的實施—政府對發展藝企合作之平台，應站在推動與輔導的角色，制訂對藝企平台發展運作更有利的政策，設計相關配套措施，設立執行單位提高政策執行力。	○	無	(A1) 實施藝企合作政策—政府對發展藝企合作之平台，應站在推動與輔導的角色，制訂對藝企平台發展運作更有利的政策，提高企業參與的意願，並設計相關配套措施，設立執行單位提高政策執行力。
(A2) 藝文創作與消費環境之成熟度—營造社會藝文氛圍，深耕藝術文化，提升國民人文素養，促使國家藝文競爭力與消費力成長，產業化發展趨向成熟。	○	有	(A2) 提升藝文創作與消費環境—營造利於藝文團體發展與創作的環境，提升社會藝文氛圍及國民人文素養，深耕藝術文化，促使國家藝文競爭力與消費力成長，產業化發展趨向成熟。
(A3) 藝企合作觀念及經驗的普及程度—藝企合作能賦予企業獨特之行銷包裝新亮點，激發表演藝術團體作品創新，促使資源共享，專業交流，發展彼此互惠新趨勢。	○	有	(A3) 普及藝企合作觀念—藝企合作能賦予企業獨特的行銷包裝新亮點，激發表演藝術團體作品創新，促使資源共享，專業交流，發展彼此互惠新趨勢。
(A4) 政府制定優惠稅務減免政策—政府應制定優惠稅務減免政策，對於促進企業合作意願能有正面的影響力。(新增)			

『~』為保留，『○』為保留但修改

綜合專家對「政府與環境面」所轄之三個層級，僅兩位專家對層級因素之文字與內容說明有局部修改，另僅有一位專家建議刪除 (A2) 與 (A3)，其他五位專家均持保留意見。就國內目前企業型藝術基金會型態的平台運作現況來推敲，其成立的宗旨為積極推廣與參與文化藝術事務，(A2) 與 (A3) 應不致構成影響藝企合作的因素與條件，但以整體藝企平台的組建與運作而言，多數專家仍持保

留的建議，因此本研究仍維持不刪除。另針對新增部分，僅有一位專家有此建議，其他專家認為促進藝企合作之政策的實施已包含相關優惠稅務之減免政策，可不需另增一個構面來呈現，故本研究不再新增此項目。

3. 「企業組織面」所轄第二層級之層級因素修正如表 3.11：

表 3.11 「企業組織面」所轄第二層級之層級因素修正表

「企業組織面」的三個層級因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(B1) 對藝企合作能創造效益的認同度－藝企合作之實質行銷獲益、企業文化建立與形象提升等效益，關係企業團體對藝企合作的認同度。	○	無	(B1) 認同藝企合作能創造效益－了解藝企合作能建立企業文化與提升形象等效益。
(B2) 贊助藝文活動意願及藝企合作窗口設置－企業是否有贊助藝文活動的意願，及為行銷企業品牌與形象，以與表演藝術團體合作為途徑，建置藝企合作窗口單位，進行長期策略性的規劃。	○	無	(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動－與表演藝術團體合作，建置藝企合作窗口單位，進行長期的規劃。
(B3) 與藝文團體發展聯盟關係創造價值的能力－以社會資源共享為出發點，與藝文團體結盟發展藝企合作，賦予企業附加價值再創能力。	○	無	(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值－以社會資源共享為出發點，與藝文團體藝企合作，創造企業附加價值。

『~』為保留，『○』為保留但修改

根據專家對「企業組織面」所轄之三個層級建議，均持保留意見，僅一位專家針對層級因素之文字及內容說明有局部修改，另有一位專家認為，(B1)、(B2)是在討論企業組織對藝文合作之態度，是否有助於藝企平台之發展，建議應將平台納入此構面中，而非只討論企業與表演團隊之間的認同度，由於其他五位專家並無提出新增項目的建議，且本研究已將平台條件與環境列為第一層級的主要構面之一，因此本研究不在此構面新增平台項目。

4. 「表演藝術團體面」所轄第二層級之層級因素修正如表 3.12：

表 3.12 「表演藝術團體面」所轄第二層級之層級因素修正表

「表演藝術團體面」的三個層級因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(C1) 能夠樹立自己的藝術評價及良好形象－藝文團體本身藝術評價及形象能給企業加分，是影響企業參與藝企合作意願評估之考量因素。	○	無	(C1)提升藝術水準樹立良好形象－藝文團體本身的藝術評價及形象能給企業加分，是影響企業參與藝企合作意願評估之考量因素。
(C2) 藝術行銷與創造企業參與空間的能力－發展符合企業需求之行銷贊助計畫，供不同特性之企業選擇的服務，以尋求合作機會創造雙贏局面。	○	無	(C2)了解藝術行銷方式－發展符合企業需求的行銷贊助計畫，供不同特性的企業選擇，以尋求合作機會創造雙贏局面。
(C3) 與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力－與企業團體建立良好合作關係網絡，建立互信基礎與資源共享模式。	○	無	(C3)增進與企業建立合作關係的能力－與企業團體建立良好合作關係網絡，建立互信基礎與資源共享模式。

『~』為保留，『○』為保留但修改

六位專家均持保留意見，僅兩位專家針對層級因素之文字及內容說明有局部修改。

5. 「平台組建與運作面」所轄第二層級之層級因素修正如表 3.13：

表 3.13 「平台組建與運作面」所轄第二層級之層級因素修正表

「平台組建與運作面」的三個層級因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(D1) 藝企平台在組建上能使各方易於參與－建立具有功能性的藝企合作平台，讓藝企雙方易於參與，因應企業與表演藝術團體之特性，發展不同階段性之媒合機制與運作模式，提高企業與表演藝術團體合作意願，創造政府、企業與表演藝術團體三贏互惠的新局勢。	○	無	(D1) 藝企平台能使各方易於參與－建立具有功能性的藝企合作平台，讓藝企雙方易於參與，因應企業與表演藝術團體之特性，發展不同階段性之媒合機制與運作模式，提高企業與表演藝術團體對平台的認同度，增加彼此合作意願，創造政府、企業與表演藝術團體三贏互惠的新局勢。

(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響－藉由藝企合作之平台運作，使企業與表演藝術團體能獲得具體實質的效益及影響，讓藝企平台運轉之效果能發揮極致。	~	無	無
(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積－透過企業、表演藝術團體與民間組織的資源匯集，讓藝企合作之能力提升與經驗持續累積，及對藝企人才培育等層面，皆能產生良性的循環，使平台的組建與運作邁入新的里程碑。	~	無	無

『~』為保留，『○』為保留但修改

六位專家均持保留意見，僅一位專家針對層級因素之文字有局部修改。

3.2.5 層級架構之確立

經過上述程序與修正，確立本研究的層級架構。第一層級共分為四大構面：「政府與環境面」、「企業組織面」、「表演藝術團體面」、「平台組建與運作面」，第二層級則細分為十二項層級因素。本研究之各層級因素指標來源如下表 3.14：

表 3.14 「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級因素來源一覽表

目標	第一層級構面	第二層級構面	參考文獻
藝企平台經營成功關鍵因素	(A) 政府與環境	(A1) 實施藝企合作政策	鄧淑玲 (2002) 黃瓊慧 (2006) 郭士榛 (2007) 林佩宜 (2007)
		(A2) 提升藝文創作與消費環境	陳碩婷 (2009) 刁念寧 (2012)
		(A3) 普及藝企合作觀念	黃瓊慧 (2006) 郭士榛 (2007) 王頌晴 (2011)
	(B) 企業組織	(B1) 認同藝企合作能創造效益	鄭展璋 (1998) 林瑩滋 (2000)
		(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動	楊炳韋 (1994) 林瑩滋 (2000) 林佩宜 (2007)
		(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	鄧淑玲 (2002) 黃瓊慧 (2006) 劉安可 (2006)

表 3.14 「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級因素來源一覽表 (續)

目標	第一層級構面	第二層級構面	參考文獻
藝企平台經營成功關鍵因素	(C) 表演藝術團體	(C1)提升藝術水準樹立良好形象	陳碩婷 (2009) 林瑩滋 (2000) 林佩宜 (2007)
		(C2)了解藝術行銷方式	鄭展璋 (1998) 陳碩婷 (2009) 王俊明 (2013)
		(C3)增進與企業建立合作關係的能力	林佩宜 (2007) 王俊明 (2013)
	(D) 平台組建與運作	(D1) 藝企平台能使各方易於參與	黃瓊慧 (2006) 李庭珊 (2010)
		(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響	郭士榛 (2007) 王頌晴 (2011)
		(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	羅寶珠 (2004) 郭士榛 (2007) 李庭珊 (2010)

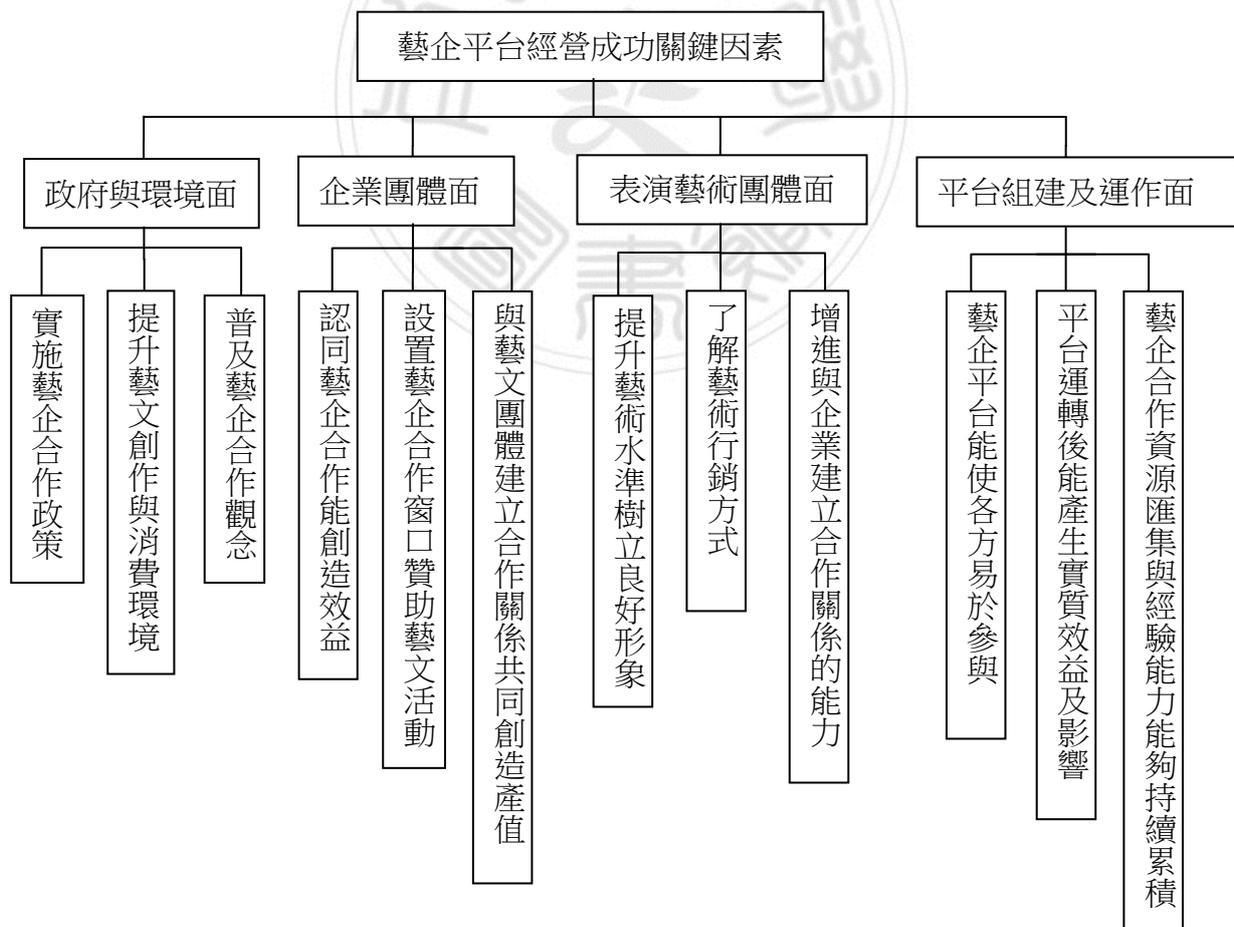


圖 3.4 「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級架構圖

第四章 研究結果與討論

本研究將回收之問卷進行分析，依研究目的利用層級分析法（AHP）探討國內藝企平台經營成功之關鍵因素，茲將研究結果分成以下三部份來說明。第一節對整體的權重結果作一說明，第二節則分別對四個構面及其層級因素作一分析，第三節則是研究發現與討論。

4.1 總體權重分析

本研究問卷邀請國內曾參與藝企合作相關計畫之企業組織、表演藝術團體及藝企相關平台之專家及學者共同參與，實際發放 30 份問卷，實際回收 25 份問卷，有效問卷回收率為 83%。經由統計數據呈現，整體指標權重值在可接受的誤差範圍內，所有問卷皆通過一致性指標（C.I.）與一致性比率（C.R.）之檢定。但仔細檢視各項分層指標，發現專家們對於藝企平台的經營成功關鍵因素判定意見十分分散，因此進行第二回問卷調查，提供專家們調查結果並提供修正意見的機會，然後再進行結果彙整。

藝企平台經營成功關鍵因素之第一層級共分為四個構面，經兩兩成對比較與層級分析法計算後，所得權重及排序如表 4.1 及圖 4.1 所呈現。

表 4.1 「藝企平台經營成功關鍵因素」第一層級相對權重值及排序

第一層級（評估主準則）	相對權重值	排序
(A) 政府與環境面	0.260	2
(B) 企業組織面	0.275	1
(C) 表演藝術團體面	0.232	4
(D) 平台組建及運作面	0.233	3

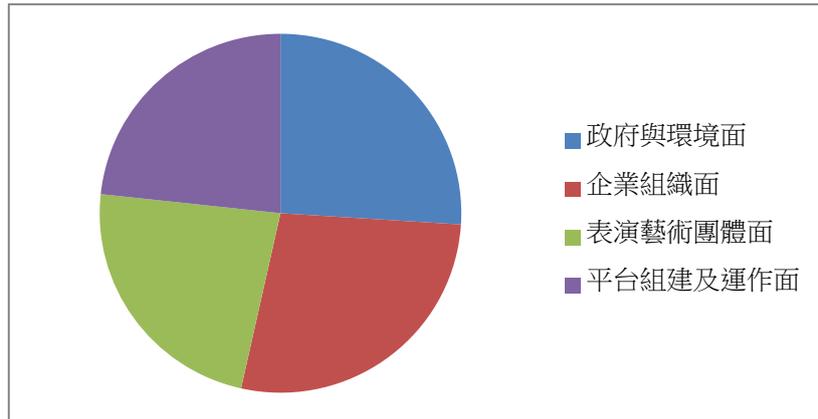


圖 4.1 「藝企平台經營成功關鍵因素」第一層級相對權重圖

在第一層級的構面中，權重順序依序為企業組織面（0.275）、政府與環境面（0.260）、平台組建及運作面（0.233）及表演藝術團體面（0.232），此四個構面的權重頗為接近，但以「企業組織面」為權重最高的構面。「企業組織面」指企業組織對於贊助或與藝文團體合作，共同舉辦藝文推廣活動之態度、建制與能力，因此在藝企平台的經營中，「企業組織面」較其他構面相對重要，不僅因為其為主要的資源提供者，也顯示當前環境下該層面應為推動重點。

研究結果雖以「企業組織面」權重最高，但也顯示出專家們都認同成功的藝企平台，仍需其他構面的環境與條件相互搭配，除企業組織的資源挹注外，藉由政府推動藝企合作相關政策與提升社會藝文環境，結合表演藝術團體其本身的藝術水準及與企業建立合作關係的能力外，透過平台的組建運作，將藝企資源進行整合，累積合作經驗並發展培育藝企人才規劃，才能利於國內藝企平台的經營與發展，促使藝企平台運作能有良性的循環效益。

第二層級共有十二個因素，顯現出較重要的前六項排名依序為「與藝文團體建立合作關係共同創造產值」、「平台運轉後能產生實質效益及影響」、「增進與企業建立合作關係的能力」、「認同藝企合作能創造效益」、「提升藝文創作與消費環境」、「實施藝企合作政策」，而這前六項子構面，其比重約佔整體比重 58%，如表 4.2 所呈現。

排序第一的是「與藝文團體建立合作關係共同創造產值」，整體權重值為 0.1098；排序第二的是「平台運轉後能產生實質效益及影響」，整體權重值為 0.1028；排序第三的是「增進與企業建立合作關係的能力」，整體權重值為 0.0981；排序第四的

是「認同藝企合作能創造效益」，整體權重值為 0.0913；排序第五的是「提升藝文創作與消費環境」，整體權重值為 0.0906；排序第六的是「實施藝企合作政策」，整體權重值為 0.0866。這六項評估準則整體權重值都超過 0.085，且六項整體權重值合計為 0.5792，幾乎占整體權重的六成，因此這六項評估準則可視為專家們對藝企平台經營成功最重視的關鍵因素。

綜觀第二層級之相對權重值排序結果，顯示專家們認同成功的藝企平台必須展現平台應有的功能及效益，而平台的組建及運作必須在政府實施藝企合作政策的根基下，為國內藝文發展與創作的環境注入養份與能量，才能改變企業對參與文化藝術事務的態度，藉由平台的機制與媒合功能，增進藝文團體與企業建立合作關係的能力，讓藝企真實地從合作中達到各自的利益與目的，讓平台的功能發揮極致，創造政府、企業與表演藝術團體三贏互惠的新局勢，促使藝企平台的運作邁入新的里程碑。

表 4.2 「藝企平台經營成功關鍵因素」第二層級分層與整體權重值及排序

	評估準則-第二層	分層權重	整體權重	排序
B3	與藝文團體建立合作關係共同創造產值	0.399917272	0.10980	1
D2	平台運轉後能產生實質效益及影響	0.441425711	0.10284	2
C3	增進與企業建立合作關係的能力	0.42243071	0.09807	3
B1	認同藝企合作能創造效益	0.332518029	0.09129	4
A2	提升藝文創作與消費環境	0.348044519	0.09060	5
A1	實施藝企合作政策	0.332684412	0.08660	6
C1	提升藝術水準樹立良好形象	0.358593183	0.08325	7
A3	普及藝企合作觀念	0.319271069	0.08311	8
B2	設置藝企合作窗口贊助藝文活動	0.267564699	0.07346	9
D3	藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	0.284276812	0.06623	10
D1	藝企平台能使各方易於參與	0.274297477	0.06391	11
C2	了解藝術行銷方式	0.218976108	0.05084	12

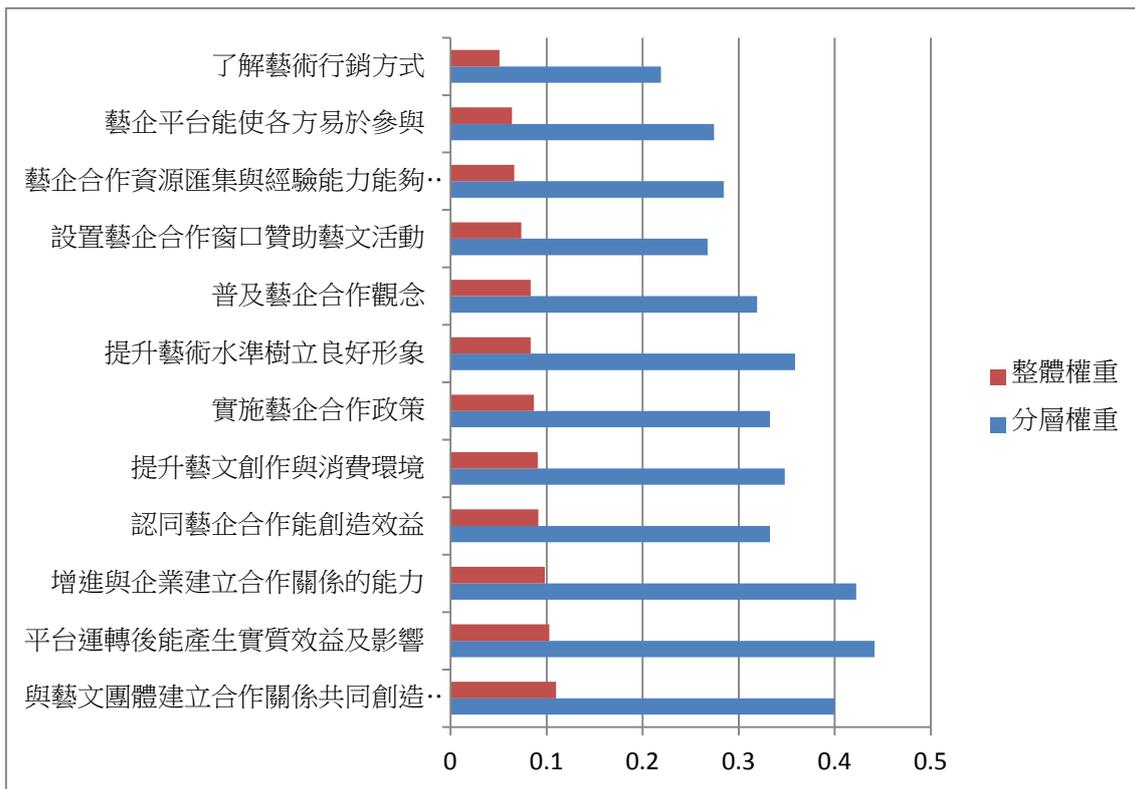


圖 4.2 「藝企平台經營成功關鍵因素」第二層級分層與整體權重圖

4.2 構面及層級因素分析

4.2.1 政府與環境面

「政府與環境面」涵蓋三個層級因素，其重要性經兩兩相比後，結果可由表 4.3 得知，在此層級中，重要性依序為「提升藝文創作與消費環境」權重值為 0.348、「實施藝企合作政策」權重值為 0.333、「普及藝企合作觀念」權重值為 0.319，其分層權重值相差不多，但其中以「提升藝文創作與消費環境」權重值最高，顯示多數專家對於「藝文整體環境」的條件是相當重視的，而藝文環境包含藝文創作與藝文消費兩面向。藝文創作需透過公開展演以呈現作品的藝術美感與內涵，但作品是需要被觀眾欣賞或認同，藉由藝文消費突顯其藝術的價值，且藝文消費市場的溫度也直接影響藝文工作者的生計，然而藝文消費習慣與個人藝術涵養有密切關係，因此，提昇國民藝術欣賞能力是非常重要的，美感教育的實行是提昇

藝文消費的關鍵。

另「實施藝企合作政策」及「普及藝企合作觀念」兩項評估準則的權重值，在圖 4.3 各領域專家相對權重也顯現其在「政府與環境」構面中具重要的影響力。觀察國內藝企合作的發展，起於政府擬定相關補助獎勵民間企業的辦法，帶動企業或民間團體參與藝術活動，其成效可從文馨獎的辦理情形得知一二，但民間企業參與文化藝術事務的比例仍是少數，政府若要借重企業有力的資源以協助國內藝術發展與創新，應站在推動與輔導的角色，須更有遠見的通盤規劃利於藝企合作的政策為目標，促使藝合作的觀念普及化，提昇國家藝文競爭力與消費力成長，讓藝術產業化的發展趨向成熟。

表 4.3 「政府與環境面」第二層級相對權重值及排序

第二層級（評估準則）	相對權重值	排序
（A2）提升藝文創作與消費環境	0.348044519	1
（A1）實施藝企合作政策	0.332684412	2
（A3）普及藝企合作觀念	0.319271069	3

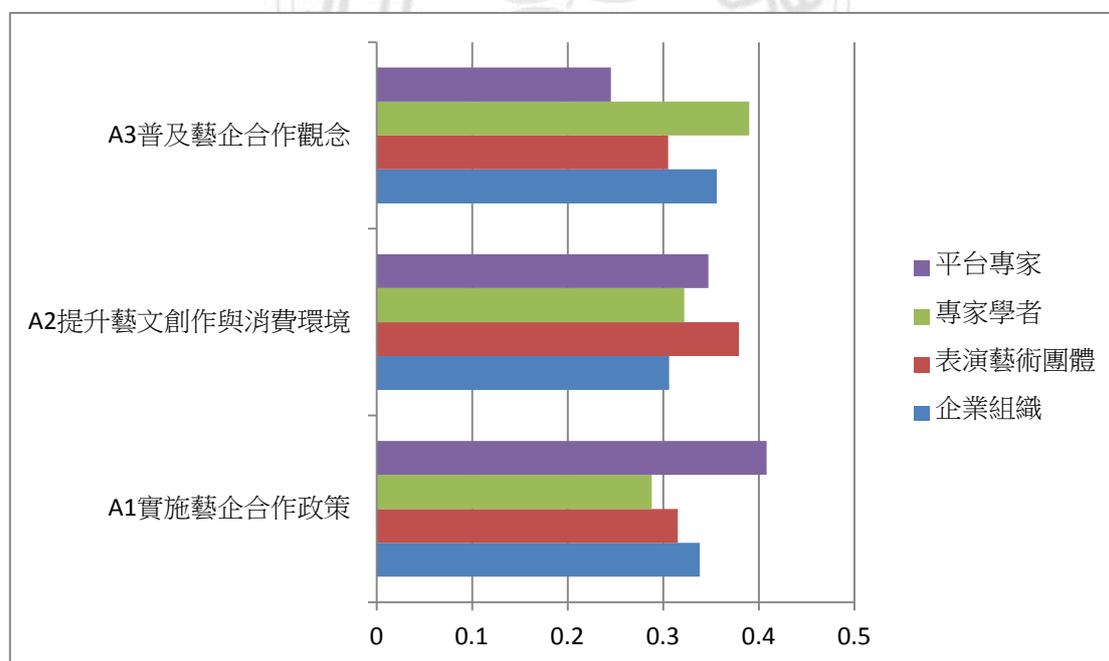


圖 4.3 「政府與環境面」第二層級各領域專家相對權重圖

4.2.2 企業組織面

「企業組織面」涵蓋三個層級因素，其重要性經兩兩相比後，結果可由表 4.4 得知，在此層級子構面中，以「與藝文團體建立合作關係共同創造產值」權重值最高，其權重值為 0.399，顯示在「企業組織」層級中，專家們將此因素視為藝企平台是否經營成功之最關鍵指標。觀察國內企業參與文化藝術的組織數量，可以猜測國內藝企合作的發展應尚未達到共創產值的目標效益，而「認同藝企合作能創造效益」的權重值為 0.333，可知專家群認同此因素的重要性。

國內企業組織型態以中小企業為主，在組織部門的人力編制有限，只有少數大型企業會設置專責部門來規劃對外的公關或贊助活動，因而降低了企業與藝術團體合作的機會；另企業組織是講求投資報酬、效益評估的，但目前尚無一套評估藝企合作效益的工具或方法，也使部分中小企業卻步不前。

在「設置藝企合作窗口贊助藝文活動」的權重值為 0.268，顯示其對藝企合作的發展亦是重要的關鍵因素，企業組織內若能設置藝企合作窗口，有利於藝術團體與企業聯繫與溝通，也利於平台的運作與匯集企業豐厚的資源，對國內藝企合作的發展有提昇的功能。

另分析圖 4.4 各領域專家在「企業組織」構面之相對權重，可發現藝企合作對企業而言，達到商業利益才是最重要的目標，且兼具型塑企業形象的行銷策略，創造企業獨特的亮點與提昇競爭力。然而，在國內藝企平台發展尚未成熟之時，「設置藝企合作窗口贊助藝文活動」是藝術團體與專家學者共同最重視的關鍵因素，唯有如此，才能讓急需企業贊助的藝術團體獲得一個聯繫的窗口，有機會與企業共同合作策劃藝術活動，進而爭取企業的資源挹注。

表 4.4 「企業組織面」第二層級相對權重值及排序

第二層級（評估準則）	相對權重值	排序
(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	0.399917272	1
(B1) 認同藝企合作能創造效益	0.332518029	2
(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動	0.267564699	3

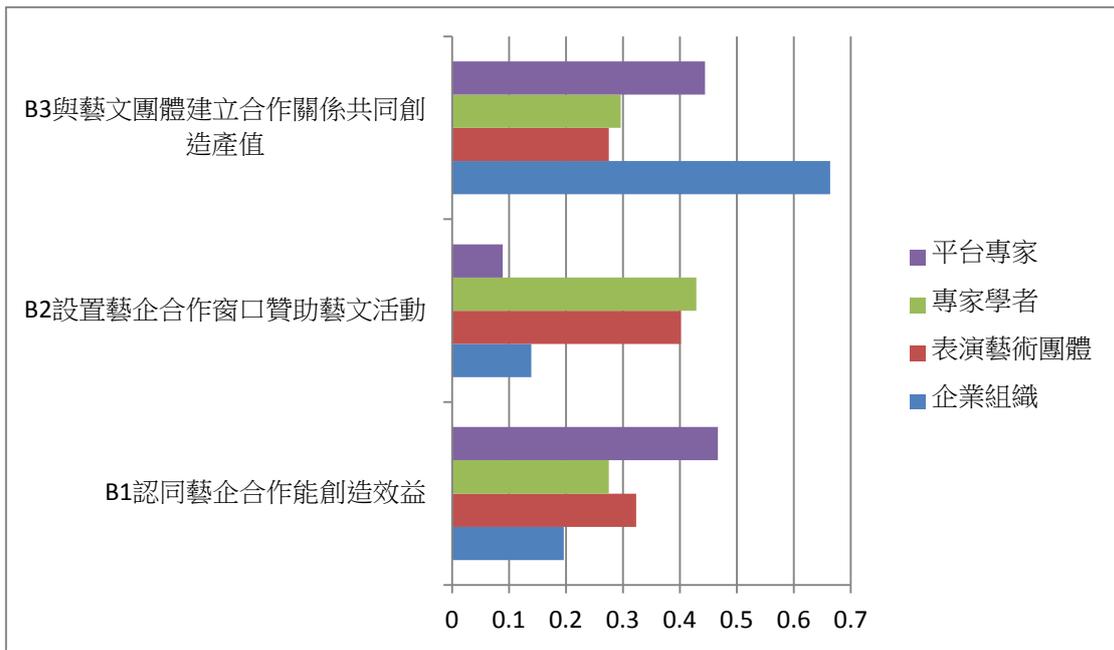


圖 4.4 「企業組織面」第二層級各領域專家相對權重圖

4.2.3 表演藝術團體面

「表演藝術團體面」涵蓋三個層級因素，其重要性經兩兩相比後，結果可由表 4.5 得知，在此層級子構面中，以「增進與企業建立合作關係的能力」權重值最高，其權重值為 0.422，其次是「提升藝術水準樹立良好形象」，其權重值為 0.359。企業組織與表演藝術團體是截然不同的兩個主體，而表演藝術團體缺乏企業系統化的經營與管理，對活動策劃的想法亦是天差地遠，因此藝企雙方要合作，表演藝術團體勢必提昇與企業溝通的能力，在展現藝術的原創精神之外，得兼顧企業需求與利益回饋，如何在商業與藝術間找出平衡點，是表演藝術團體必修的一門學問，而藝術團體自我的藝術水準與形象，更是能否與企業合作成功的關鍵因素。

經費籌措對表演藝術團體而言，是最迫切需要的重大工作，是影響藝術團體能否維持生存發展的要件，若能得到企業的青睞，勢必減低藝術團體營運的壓力，但短期的藝術贊助對表演藝術團體而言是場及時雨，能暫時減緩乾旱的嚴重性，卻無法徹底解除危機。

因此，藝術團體必須自我改變，在「了解藝術行銷方式」的子構面，其權重值為 0.219，另從圖 4.5 各領域專家相對權重圖中可明顯發現，專家學者在此評估準則的權重值是最高的，顯示專家學者認為藝術團體必須了解藝術行銷方式，學

習如何提出適合企業特性與需求的藝術合作專案，爭取和企業合作的機會，同時，藉由多次經驗的學習及累積，為藝術團體獲得更多資源挹注外，更可為藝術團體的發展與藝術創作締造更多的可能性。

表 4.5 「表演藝術團體面」第二層級相對權重值及排序

第二層級（評估準則）	相對權重值	排序
（C3）增進與企業建立合作關係的能力	0.42243071	1
（C1）提升藝術水準樹立良好形象	0.358593183	2
（C2）了解藝術行銷方式	0.218976108	3

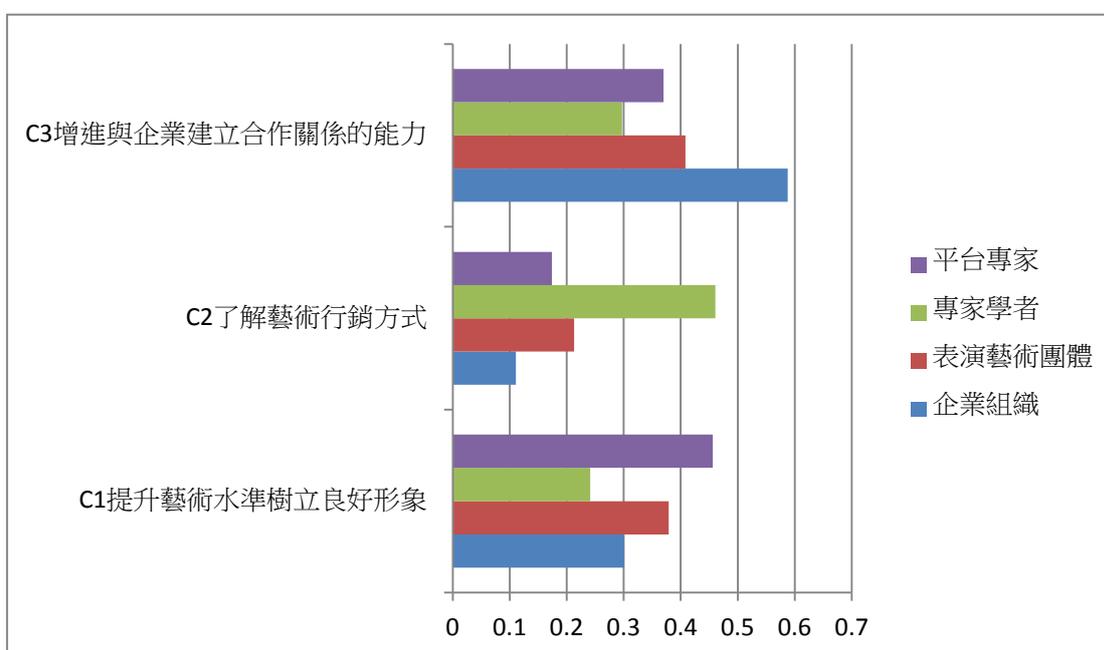


圖 4.5 「表演藝術團體面」第二層級各領域專家相對權重圖

4.2.4 平台組建與運作面

「平台組建與運作面」涵蓋三個層級因素，其重要性經兩兩相比後，結果可由表 4.6 得知，在此層級子構面中，以「平台運轉後能產生實質效益及影響」權重值最高，其權重值為 0.441，更可顯示專家群認為成功的藝企平台必須發揮其效益及影響。有鑒於國外推展藝企平台的多方效益，我國政府已於 1996 年成立國家文化藝術基金會，推動民間企業與表演藝術團體進行交流與資源共享，並以創立媒合平台為未來發展目標。根據王頌晴（2011）《國家文化藝術基金會發展藝企平

台功能之研究》結果顯示，目前國藝會藝企平台在藝企合作功能的缺失，與國藝會的組織屬性、平台發展目的有密切關係，而平台應具備的功能，包括「中介的功能」、「訊息的功能」、「資源整合的功能」、「媒合的功能」等，是目前國藝會表現較弱的功能。因此，國內視為準藝企平台的國藝會，更需努力改善平台運作策略，提升有利於藝企合作的現有功能，作為藝企平台應具備的基本條件。

而另兩項子構面「藝企合作資源匯集與經驗能力」和「藝企平台能使各方易於參與」的權重值相差不多，分別為 0.284 及 0.274，此兩項指標關切在平台能否作為藝企彼此聯繫的管道，因應企業與表演藝術團體之特性，發展不同階段性之媒合機制與運作模式，讓藝企雙方易於參與，並提高企業與表演藝術團體合作意願，同時藉由媒合平台，進一步將企業、表演藝術團體與民間組織的資源匯集整合，促使藝企合作之能力提升與經驗持續累積，而平台更需投注心力培育藝企人才，參考國外藝企平台的運作經驗，制定更符合國內企業與表演藝術團體需求的平台機制，讓經驗與能力產生良性的循環，帶動國內藝企合作的風氣。

表 4.6 「平台組建與運作面」第二層級相對權重值及排序

第二層級（評估準則）	相對權重值	排序
(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響	0.441425711	1
(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	0.284276812	2
(D1) 藝企平台能使各方易於參與	0.274297477	3

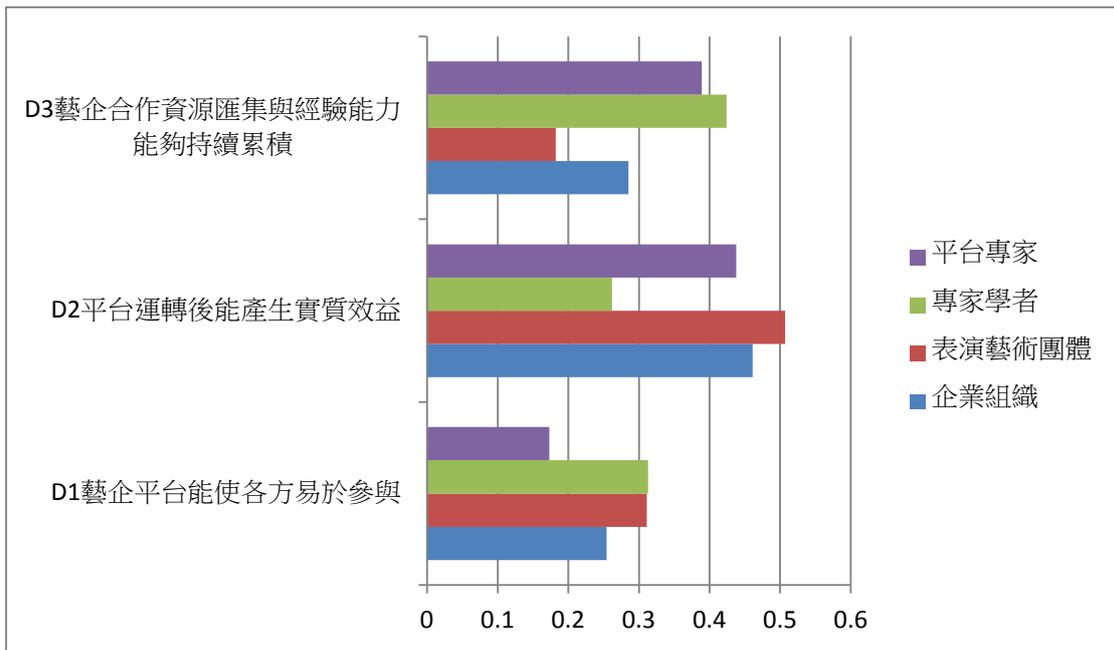


圖 4.6 「平台組建與運作面」第二層級各領域專家相對權重圖

4.3 研究發現與討論

本研究是針對國內藝企平台的組建與經營進行探究，歸納出藝企平台經營成功關鍵因素之評估準則，經過 25 位曾參與藝企合作之企業組織、表演藝術團體及專家學者填答 AHP (層級分析法) 問卷，探討國內藝企平台經營成功之關鍵因素，以下針對研究結果作一些說明。

4.3.1 研究發現

關於藝企平台經營成功關鍵因素之評估準則，本研究將回收之問卷進行分析，依據研究數據結果之呈現，可以綜合歸納以下三點進一步討論：

1. 國內藝企平台發展仍屬萌芽階段

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

2. 藝企雙方的權重排序結果是有脈絡可循的

由企業組織專家的權重排序中，發現前五名依序為「B3 與藝文團體建立合作關係共同創造產值」、「D2 平台運轉後能產生實質效益及影響」、「C3 增進與企業建立合作關係的能力」、「D3 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積」及「D1 藝企平台能使各方易於參與」，關注的重點與企業自身經營著重產值與經濟效益的創造能力觀點相近，且平台組建與運作構面中三項指標均在列，顯示若能藉由具功能性平台的組建與運作，更能提升藝企攜手合作的效益，會對國內推展藝企合作有相當助益。

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

3. 第二層級前六項優先關鍵因素

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

4.3.2 關於各類專家看法之差異性討論

本研究將參與問卷填寫的專家分為四類，第一類為企業組織代表，以曾贊助藝文活動之企業組織主管；第二類為表演藝術團體之藝術指導或負責企業贊助之主管；第三類為專家學者，對藝企合作有研究與經驗之學者或專家，包含相關系所之教授與研究生；第四類為平台專家，以非營利之平台為研究對象，包括國藝會、地方藝術基金會等主管或總監。在發放問卷時即特別注意四組專家人數的平

均分配，以下就這四類專家，在第一層級及第二層級看法的異同，作一討論。

1. 第一層級四大構面四類專家之意見：從表 4.7 及圖 4.7 得知，各領域專家第一層級評估準則之權重結果，發現最高權重分佈層面是有差異的。企業組織專家以平台組建及運作面（0.352）權重最高；表演藝術團體與平台面專家在政府與環境面權重最高，權重值分別為 0.321 及 0.378；專家學者則在企業組織面（0.376）權重最高，這可能與專家們的背景經驗有關，因而有不同的看法與見解。

從企業組織專家角度來看藝企平台的經營，平台組建及運作面是最重要的評估構面，其次是企業本身的支持態度。而目前國內以企業主動進行藝企合作的成功模式，大多是從企業自行成立的基金會著手，藉由基金會的平台運作，結合企業的資源與表演藝術團體的攜手合作。因此，結構功能強的平台（基金會）匯集企業的資源便能發展出藝企合作專案，而本研究的調查結果也呼應目前企業主導之藝企平台成功的要素與條件。

而表演藝術團體與平台面專家的意見，都認為政府的政策與執行，及國內整體藝文環境的發展，對藝企平台的經營是較具有影響力的因素；對於專家學者而言，認為企業組織對藝企合作的態度及平台運作後的整體效能，關係到藝企平台的經營，若企業組織能對藝企合作後的效益有所認同，且平台的媒合與運作機制能提供企業組織最佳選擇，對藝企平台的組建與經營是重要的影響構面。

表 4.7 「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第一層級相對權重值及排序

專家權重排序 第一層級（評估主準則）	企業 組織	表演藝術 團體	專家 學者	平台 專家
(A) 政府與環境面	3(0.186)	1(0.321)	4(0.149)	1(0.378)
(B) 企業組織面	2(0.289)	4(0.214)	1(0.376)	2(0.248)
(C) 表演藝術團體面	4(0.173)	3(0.245)	3(0.226)	3(0.244)
(D) 平台組建及運作面	1(0.352)	2(0.221)	2(0.249)	4(0.131)

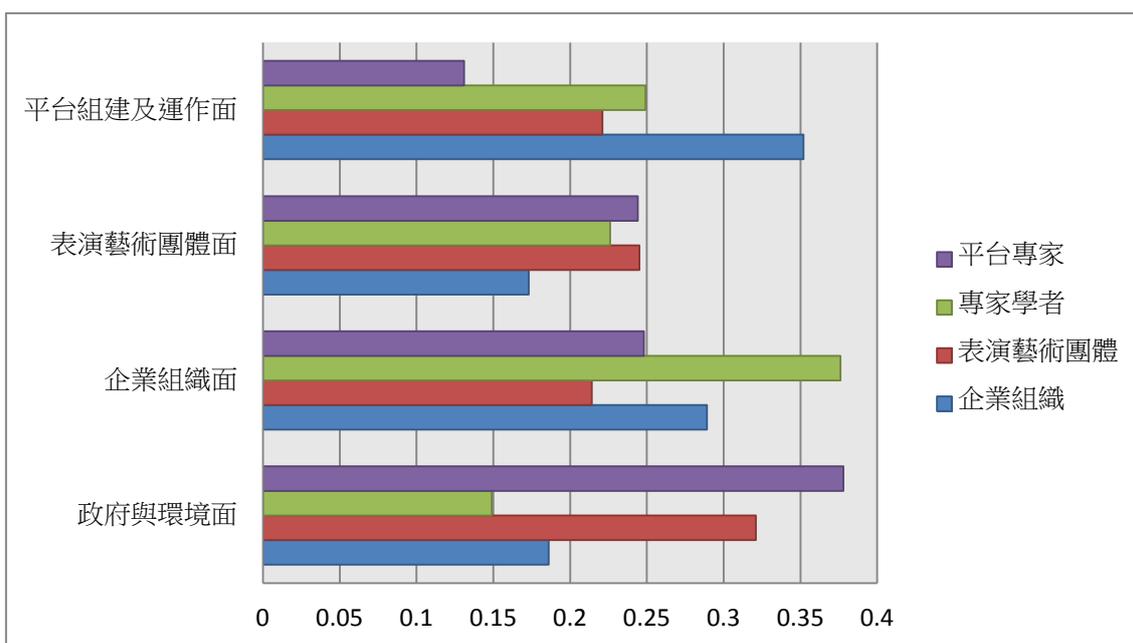


圖 4.7 「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第一層級相對權重圖

2. 第二層級因素四類專家之意見：本研究將專家群填答之「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」相對權重調查問卷回收後，經由統計數據結果呈現，整體指標權重值在可接受的誤差範圍內，但仔細檢視各項分層指標，發現專家們對於藝企平台的經營成功關鍵因素判定意見十分分散，因此進行第二次專家問卷調查，以提供專家群修正意見的機會。

經第二階段問卷回收進行數據分析，結果如表 4.8 及圖 4.8 所呈現，四類專家在第二層級十二個層級因素中，對各層級因素的重要性程度看法不一，由此可知，國內藝企平台的組建與實際運作尚未成形，而各領域專家因背景不同，藝企合作經驗與參與程度的差異性，導致其判斷藝企平台經營成功關鍵因素各層面的重要程度有所分歧。

表 4.8 「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重值及排序

第二層級（評估準則）	企業組織	表演藝術團體	專家學者	平台專家
(A1)實施藝企合作政策	0.063(7)	0.101(3)	0.043(12)	0.154(1)
(A2)提升藝文創作與消費環境	0.057(8)	0.122(1)	0.048(11)	0.131(2)
(A3)普及藝企合作觀念	0.066(6)	0.098(5)	0.058(9)	0.093(6)

表 4.8 「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重值及排序(續)

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

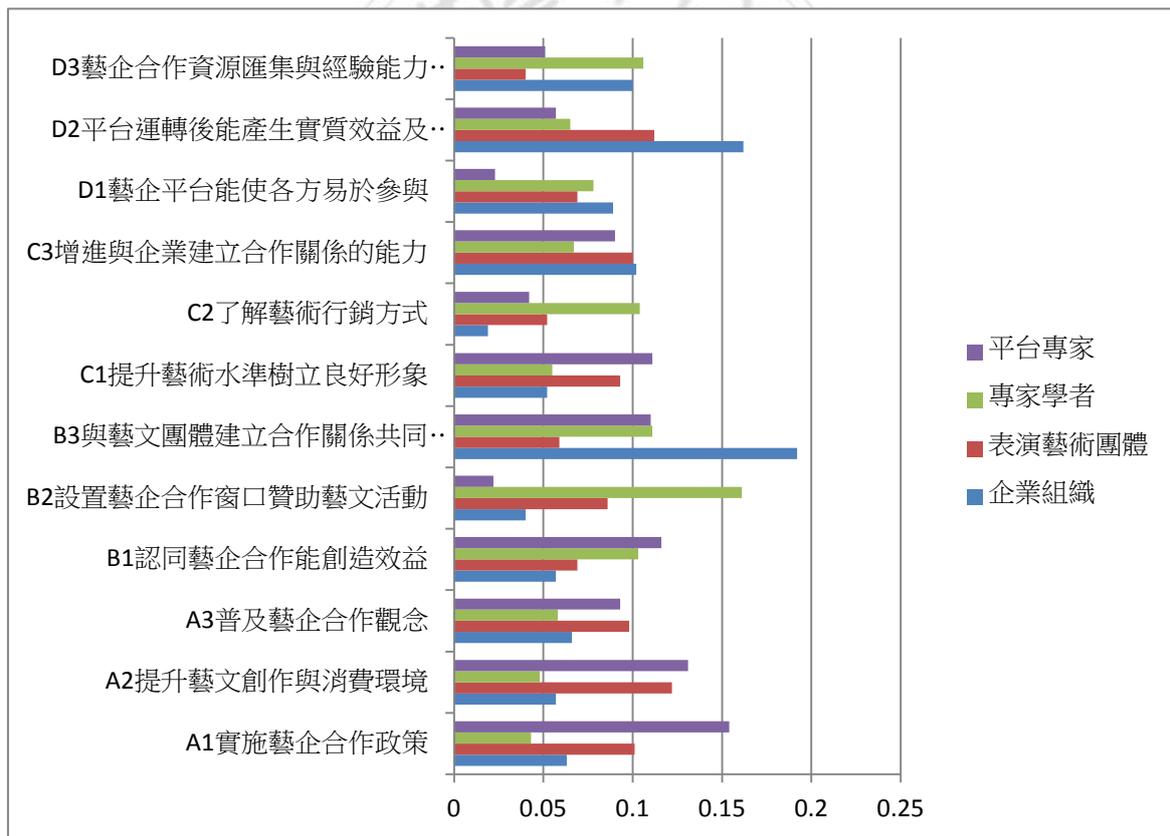


圖 4.8 「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重圖

就四大類專家其排序前六名的關鍵因素來分析，如表 4.9 的呈現，若以縱向分析各四類專家可發現，企業組織專家著重於藝企合作的參與度、運轉後效益的展

現及影響力；表演藝術專家關注政府能否改善並創造有利藝文環境發展之政策，並注重自身與企業建立關係的能力與提昇；專家學者則認為企業對藝企平台的經營是具關鍵性的影響力，搭配平台的組建得以匯集資源而運轉成功；平台專家因組織特性的需要，關注政府能否展現推動藝企合作平台積極程度及企業組織參與藝企合作的意願強度。

綜合以上說明，各領域專家偏重的關鍵因素與其專業背景有密切的相關性，雖然意見稍不一致，但以整體性來看排序結果，會發現「政府與環境面」是表演藝術團專家與平台專家一致認同為最關鍵的層級構面。因此，政府在推動藝企平台的任務中，著實具有相當的影響力，唯有政府著力於國內文化藝術的發展，促進藝企合作相關政策之推動，與整體社會藝文環境發展條件的提昇，才能發揮藝企平台的效益與影響力。

而「平台組建及運作面」是企業組織專家與專家學者較關切的層級構面，媒合平台從組建、運用到發展，能否具備其適宜性，有效地對資源進行匯集與整合，將藝企合作的經驗與能力能有良性的循環，以持續發揮其多方效益。因此，四大類專家對藝企平台經營成功之關鍵因素的判定，也有局部性的看法一致。

表 4.9 「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重排序前六項

排序	企業組織專家	表演藝術專家	專家學者	平台專家
1	B3 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	A2 提升藝文創作與消費環境	B2 設置藝企合作窗口贊助藝文活動	A1 實施藝企合作政策
2	D2 平台運轉後能產生實質效益及影響	D2 平台運轉後能產生實質效益及影響	B3 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	A2 提升藝文創作與消費環境
3	C3 增進與企業建立合作關係的能力	A1 實施藝企合作政策	D3 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	B1 認同藝企合作能創造效益

表 4.9「藝企平台經營成功關鍵因素」各領域專家第二層級相對權重排序前六項(續)

排序	企業組織專家	表演藝術專家	專家學者	平台專家
4	D3 藝企合作資源 匯集與經驗能力 能夠持續累積	C3 增進與企業建立 合作關係的能力	C2 了解藝術行銷 方式	C1 提升藝術水準 樹立良好形象
5	D1 藝企平台能使 各方易於參與	A3 普及藝企合作觀 念	B1 認同藝企合作 能創造效益	B3 與藝文團體建 立合作關係共同 創造產值
6	A3 普及藝企合作 觀念	C1 提升藝術水準樹 立良好形象	D1 藝企平台能使 各方易於參與	A3 普及藝企合作 觀念

3. 四類專家意見分散的探究:本研究利用 AHP 層級分析法的格式設計專家問卷，進行意見調查，這是要借助於各領域專家們依據其經驗與專業判斷能力，針對各構面評估準則的相對重要性進行判定。從統計結果發現，專家們意見較為分散，並無形成主流的意見。

這樣的研究結果，提供本研究兩方面的訊息。首先，就產業發展的角度來看，國內藝企合作平台的發展未臻成熟，仍屬萌芽發展的階段，而專家們的看法不一也正是反映國內藝企平台運作的真實現況。其次，由於上述原因本研究在尋找各領域專家參與問卷調查過程是有相當高的難度，而「各領域」專家要有多高度的共識顯然不可期待，因此，只能以平常心看待。惟此一情形對於日後處理類似問題仍有可以參酌之處。

第五章 結論與建議

本章將根據文獻探討、研究設計與執行、研究結果與討論，來分析並提出本研究結論，以及對未來相關研究提出建議，期望本研究能對國內組建藝企合作平台有所助益。本章節分為三節，第一節主要為本研究之結論，第二節為本研究的貢獻，第三節對後續相關研究及相關領域提出建議。

5.1 研究結論

觀察國內藝企合作的發展歷程，經政府擬定獎勵補助政策鼓勵民間企業參與文化藝術事務，成立國藝會推動民間企業與文化藝術交流與合作，開啟國內藝企合作的風氣，但國內藝企平台的發展現處萌芽階段，平台組建的型式與運作模式尚未發展成熟，因此，有必要針對國內藝企平台的組建與經營作進一步的探究，找出成功的藝企平台應具備哪些關鍵因素，以對國內藝企平台的組建與發展能有更深入的探討與分析，俾提供政府、企業與表演藝術團體未來組建藝企平台之參考。

本研究利用 AHP 層級分析法，整合「政府與環境面」、「企業組織面」、「表演藝術團體面」及「平台組建與運作」等四大構面，試圖歸納出藝企平台經營成功關鍵因素的評分準據，並借重曾參與藝企合作之企業組織、表演藝術團體及專家學者的專業與經驗，進行問卷構面發展及研究工具的施測，歷經半年時間完成第一階段問卷填答與回收及第二階段專家問卷意見修正調查，統整其對藝企平台經營成功關鍵因素之意見，獲得藝企平台經營成功關鍵因素的權重體系。

關於藝企平台經營成功之關鍵因素，本研究提出以下三點結論：

1. 四大構面中「企業組織面」權重排序最高

「企業組織面」的權重（0.275）是四大構面中排序最高的，甚至比「政府與環境面」（0.260）還要高，間接反映出國內現階段藝企合作平台的推動過程，企業組織的認知與態度是重點中的重點。目前政府已有擬定獎助企業贊助藝文活動的相關辦法，成立國藝會作為藝企中介的平台來推動藝企合作，但經費籌措上國藝會必須向企業募款，推出藝企合作專案計畫及補助表演藝術團體展演。由此現況

去推敲，可發現經費及資源影響國藝會藝企平台的模式與操作方向，企業組織是否能贊同藝企合作理念，願意投資並推展藝文活動，與政府、表演藝術團體及平台等三面向相較之下，相對重要性是較高的。而政府應如何擬定相關制度與配套，提高企業認同藝企合作並積極參與，及表演藝術團體如何增進企業的認同與合作意願，仍是未來努力的重點之一。

2. 掌握各類專家看重的層面與要素有助於未來平台的組建與發展

本研究依據各類專家的專業背景與藝企合作的經驗，從其權重值的差異分析可發現，在第一層「政府與環境」、「企業組織」、「表演藝術團體」及「平台組建與運作」四大構面中，企業組織代表關心藝企合作後的效益，較看重「平台組建與運作」及「企業組織」兩構面；表演藝術團體較看重政府與整體環境的條件及藝文團體自身藝術水準提升與增進企業合作的能力；專家學者認為藝企平台的經營關鍵在企業組織與平台本身；而平台專家依據實際基金會的運作經驗，認為政府與企業組織是最重要的影響構面。

另從各領域專家第二層級排序前六項指標中，更可清楚掌握專家們對於成功的藝企平台較看重的層面與關鍵要素，這對未來不論是政府、藝企雙方或民間組織，在平台組建與運作機制規劃上，都能有相當程度的助益與影響力。

3. 建立藝企平台組建與經營可參考應用的指標

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

5.2 研究貢獻

本研究之貢獻可分為知識成長面及實務應用面：

1. 在知識成長面

綜觀國內藝企合作平台相關的研究，多以藝企平台可運作的機制與模式探討，或分析藝企雙方單向性的成功合作經驗，缺乏較整體系統化的探究藝企平台的組

建與運作，而本研究提出綜合「政府與環境」、「企業組織」、「表演藝術團體」及「平台組建與運作」等四大構面的比較系統，針對藝企平台的組建與運作，建構出相對完整的架構體系，對國內藝企合作平台的發展，提供一個重要且富參考價值的基礎。

2. 在實務應用面

影響藝企平台經營成功之關鍵因素，雖會因時間及國內整體藝文環境條件的改善而有所改變，但本研究以國內目前藝企合作發展的現況，提出「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級架構，更進一步發現各層級架構項目間的相對重要性，讓政府或藝企雙方能全面性地掌握藝企合作平台組建與運作的重點，藉由各關鍵因素權重值的優先順序，將多方資源作最高效益的運用與規劃，對促進國內藝企合作平台的發展，提供相當寶貴的參考依據及實務性的應用。

5.3 研究建議

本研究依據 AHP 專家意見調查及相關文獻彙整出上述結論，並依據研究結論分別針對後續研究及實務應用提出以下建議。

5.3.1 對後續研究者的建議

本研究聚焦於藝企平台的組建與經營，後續研究可針對國內現有的藝企平台組織進行個案分析或比較，以修正或補充本文的論點；此外，亦可蒐集更多國內外實際運作成功的藝企平台模式，以獲得更豐富經驗與知識。

另國內藝企平台的發展現處萌芽階段，隨著時間與經驗的累積及藝文整體環境條件的改善，藝企平台的發展必然會趨向成熟，未來如有後進想依此模式操作，參與評定專家之質量要特別考慮。因此，藝企平台經營成功之關鍵因素，受時間與環境變遷的影響，仍需以當時具備之條件與資源繼續加以追蹤。

5.3.2 實務應用之建議

研究者針對藝企平台經營成功關鍵因素列出十二項評估準則，並透過 AHP 分析出各指標的權重值，依據此評估指標分析結果，可提供如下之實務應用：

1. 對政府而言

就目前國內藝企合作的現況，政府已有擬定獎助企業贊助藝文活動的相關條例辦法，並成立國藝會作為藝企中介的平台來推動藝企合作，因政府經費有限，國藝會必須向企業進行募款，推出藝企合作專案計畫及補助表演藝術團體展演。由此現況去推敲，可發現經費及資源影響國藝會藝企平台的模式與操作方向。

因此，政府若能制定有利藝企合作與藝企平台發展的政策，結合文化藝術產業的發展，給予平台經營穩固的基礎，提昇企業參與藝企合作的誘因，同時讓企業組織關注藝企合作所創造的效益與價值，設計相關配套措施以提高藝企合作產值，進而吸引更多的企業投資文化藝術；亦可設立相關執行單位提高政策執行力，如結合各縣市文化局辦理相關活動，營造社會藝文氛圍，藉由國民藝術教育的深耕，提升國民藝術涵養，相信對國內文化藝術的發展與藝術消費能力的提升有相當助益，進而改善整體社會藝文環境與條件。

2. 對企業組織而言

藝企合作可以促成藝術團體與企業雙贏互惠的效益，因此國內已出現由企業主自行創立的藝術基金會，如台積電文教基金會、台新文化藝術基金會、富邦藝術基金會等，其皆以「取之於社會，用之於社會」的企業公民理念，進行文化藝術事務的推廣與贊助，基於回饋社會的宗旨，相信其對藝企合作所創造的效益與產值是有相當程度的認同。

但就目前國內參與藝術贊助的企業數量來看，參與藝企合作的企業仍屬小眾組織，顯示多數企業組織對藝企合作的背景與內涵瞭解不多，忽略藝企合作可為企業自身帶來的效益與回饋。因此，國內的中小企業組織若能多吸收藝企合作相關的訊息，可藉由國藝會的藝企媒合平台獲得充分的資訊與協助，另可在組織內設置專職的部門，除對公關與行銷活動進行長期策略性的規劃外，亦提供表演藝術團體與企業組織對話交流的窗口，以提高藝企雙方合作的機會與可能性。

另外，企業組織也需增加對平台組建與運作的相關知識，應以社會資源共享為出發點，嘗試與藝文團體攜手合作，提昇企業組織的附加價值與打造企業經營的新亮點。

3. 對表演藝術團體而言

就國內企業贊助藝術的現況，多以高知名度的表演藝術團體較受青睞，但從另一個角度思考，這些高知名度的藝文團體，除在藝術水準及形象上努力經營，相對其在藝術行銷與尋求外界資源挹注上，花費相當的心思與規劃，進而樹立其自身的藝術價值與地位。因此，表演藝術團體不論規模大小，其自身藝術水準與形象的提昇，應是藝術工作者一生追求的目標，然而，影響藝文團體運作與經營的關鍵要素在於經費的籌措，除展演票房的收入外，藝文團體更需要主動積極對外尋求經費補助與企業贊助，這對未來組織經營與藝術發展都具有相當的助益。

另國內表演藝術組織成立之初，多是由一群志同道合的藝術工作者共同組成，就組織的經營與管理，表演藝術團體普遍缺乏企業管理的知能與藝術行銷包裝的能力，因此，若能設置專職藝術行政的部門，將對國內表演藝術團體的發展與文化藝術推廣有相當大的影響力。

從本研究資料分析顯示，藝文團體如何提升與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力，是影響其能否獲得資金挹注關鍵的條件，而合作夥伴關係的建立，可藉由藝企雙方交流與對談中建立互信基礎，瞭解企業與自己的需求，進而發展出適合彼此的合作模式與符合預期效益的專案。因此，表演藝術團體除主動積極與企業建立良好關係外，需同時自我提升藝術形象，增加對藝企平台組建及運作的知識，以累積合作成功的經驗，締造藝術組織更多的可能性與創新。

4. 對平台而言

組建藝企平台最主要的目的與功能，是為協助企業組織與表演藝術團體雙方，透過此媒合平台提出彼此需求與創造合作的機會，而本研究「平台組建與運作面」指平台從組建、運用到發展是否具備適宜性及對資源整合，經驗累積與人才培育等層面是否建立良性循環。因此，功能良好的藝企平台，除提供藝企雙方合作技術的諮詢，更須累積過去藝企合作的經驗，發展出符合國內藝術環境條件的合作模式與機制，提高企業與表演藝術團體合作意願。

就國藝會藝企媒合平台的運行現況，在藝術補助獎勵及藝企合作專案已有相當不錯的成果，但在中介媒合與資源整合的功能上表現較弱（王頌晴，2011），

因此在平台運作的策略與規劃仍需繼續努力。而本研究提出四大構面十二項指標，已經得到專家的評定，視為平台組建與經營之參照架構，欲建立功效良好之平台，就需要在這些指標上努力實踐，將平台效益與功能發揮極致。



參考文獻

一、中文部分

書籍：

1. 夏學理等（2011），藝術管理，台北市：五南圖書。
2. 夏學理、凌公山、陳媛（2002），文化行政，台北市：五南圖書。
3. 高希均（1991），經濟學的世界：上篇，台北：天下文化。
4. 張清溪等（1998），經濟學，台北：翰蘆圖書。
5. 張鈿富（2000），學校行政決定原理與實務，台北：五南圖書。
6. 陳修齋、段德智（1994），萊布尼茲，台北市：東大。
7. 蘇哲仁、林家五譯（1999），Miller, A. & Dess, G. G.著，策略管理，台北市：五南圖書。
8. 黃俊英（1999），企業研究方法，台北：東華書局。
9. 黃琦惠、熊思婷、鄢繼賓編（2004），國藝之友系列—藝企風華總論篇，台北市：典藏藝術家庭。
10. 楊千（2007），策略管理—理論與實務，台北：華泰。
11. 溫慧玟（2005），表演藝術產業生態系統初探。台北市：行政院文化建設委員會。
12. 溫慧玟、杜惠萍（2010），Q&A 藝文贊助—演藝團體經營手冊，台北：中華民國表演藝術協會。
13. 鄧為丞（1997），藝術管理25 講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄，台北市：行政院文化建設委員會。

期刊、雜誌、新聞文獻：

1. 吳垠慧（2004），「藝企平臺」的劃時代意義—專訪「國藝會」林曼麗董事長，典藏今藝術，139期，103頁。
2. 何琦瑜（2004），慈悲資本主義漸盛—企業家要做大公民，天下雜誌，2004年3月1日 294期，139頁。
3. 侯榮森（2004），藝術與企業合作：談企業的效益與評估—藝企風華總論篇，

典藏藝術家庭，19-21 頁。

4. 秦雅君 (2008)，藝企找出新關係－國藝會發展藝企合作領域的歷程，藝術家，396 期，247-249 頁。
5. 彭俊亨 (2008)，藝術與企業共舞，藝術家，396 期，244-246 頁。
6. 葛雅茜 (1999)，當企業遇上藝術－台灣企業藝術基金會發展面面觀，新朝藝術，6 期，74-79 頁。
7. 廖俊逞 (2003)，藝企相投，豈一個「緣」字了－從臺南企業贊助成力藝象空間看藝企合作，表演藝術，129 期，66-68 頁。
8. 熊思婷 (2004)，藝術與企業間的夥伴內涵與合作模式－藝企風華總論篇，典藏藝術家庭，16-18 頁。
9. 談緋、夏學理 (1995)，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，59-75 頁。
10. 鄧振源、曾國雄 (1989)，層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)，中國統計學報，第 27 卷，第 6 期，5-22 頁。
11. 鄧振源、曾國雄 (1989)，層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (下)，中國統計學報，第 27 卷，第 7 期，1-20 頁。
12. 簡子傑 (2004)，藝企合作經驗談－訪日盛證券董事長蔡淑媛，典藏今藝術，139 期，105 頁。

翻譯作品：

1. 方世榮譯 (1992)，Philip Kotler 著，行銷管理學，台北：東華。
2. 王德玲、蔣雪芬譯 (2001)，Kenichi Ohmae 著，看不見的新大陸：知識經濟的四大策略，台北：天下雜誌。
3. 徐子超、仲曉玲譯 (2003)，Richard Caves 著，文化創意產業：以契約達成藝術與商業的媒合，台北市：典藏藝術家庭。
4. 蔣淑貞、馮建三譯 (2006)，Miller, Toby & Yudice, George 著，文化政策，台北市：巨流。

學位論文：

1. 刁念寧（2012）國民小學辦理藝文欣賞知能養成相關活動的關鍵成功因素之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
2. 王芬瑛（2012），創意生活產業體驗活動設計之關鍵成功因素研究，國立嘉義大學管院碩士在職專班碩士論文。
3. 王俊明（2013），表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之探查，南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
4. 王棟華（2011）香港中轉貨櫃作業之關鍵成功因素研究，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
5. 王頌晴（2011），國家文化藝術基金會發展藝企平台功能之研究，南華大學視覺與媒體藝術學系碩士論文。
6. 李庭珊（2010），藝企合作平台發展的情節與運作策略，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
7. 邢瑜（2005），非營利組織與政府、企業之行銷關係研究—以表演藝術組織為例，東海大學公共行政研究所碩士論文。
8. 周志豪（2010），會展產業運用專案管理之關鍵成功因素研究，開南大學觀光與餐飲旅館學系碩士論文。
9. 周美君（2014），導入台灣訓練品質系統之關鍵成功因素研究，國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士在職碩士論文。
10. 林秀華（2013），微型創業貸款運作機制及可持續發展之關鍵成功因素研究，國立台北大學國際財務金融碩士在職專班碩士論文。
11. 林佩宜（2007），企業贊助藝術活動中合作模式之研究—以英國藝術與企業協會「新伙伴」計畫為例，臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
12. 林海清（2011），古蹟活化促進舊市區轉型為文化商圈之關鍵成功因素研究—以霧峰林家為例，朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
13. 林琚儀（2010），電子製造業導入產品生命週期管理系統之關鍵成功因素研究，國立臺北科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

14. 林瑩滋 (2000), 台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
15. 邱玉珠 (2010), 國際商展－以台北國際汽車零配件展及台北國際車用電子展為例, 國立臺北教育大學文化創意產業經營學系碩士論文。
16. 侯雅玲 (2010), 百貨零售業導入數位學習之關鍵成功因素研究－以 P 公司為例, 高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
17. 胡燦芝 (2011), 外資連鎖便利商店的關鍵成功因素研究－以上海全家便利商店為例, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
18. 秦雅君 (2008), 國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究, 臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
19. 張世澤 (2011), 企業併購之關鍵成功因素研究：以 S 公司為例, 銘傳大學管理學院高階經理碩士學程碩士論文。
20. 曹素維 (2012), 餐飲業導入科技化服務之關鍵成功因素研究, 國立臺北科技大學管理學院經營管理 EMBA 專班碩士論文。
21. 章經綸 (2005), 平台式營運模式探討以全球線上信用卡報稅 / 繳稅交易平台個案研究, 國立交通大學高階主管管理學程碩士論文。
22. 郭士榛 (2007), 從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式, 臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
23. 郭智娟 (2009), 休閒活動專案管理關鍵成功因素之研究, 大葉大學休閒事業管理學系碩士班碩士論文
24. 陳玉霓 (2010), 醫學教育應用數位學習之關鍵成功因素研究, 中臺科技大學健康產業管理研究所碩士論文。
25. 陳宗勝 (2010), 連鎖茶飲之關鍵成功因素研究, 國立成功大學經營管理碩士學位學程碩士論文。
26. 陳雅妮 (2006), 台灣金控機構贊助藝文行為模式之研究－以富邦、建華、台新與中信四家為例, 國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
27. 陳煌佳 (2011), 中科院武器系統獲得專案之關鍵成功因素研究, 萬能科技大

- 學資訊管理研究所碩士論文。
28. 陳嘉琪 (2007), 新光三越文教基金會藝企合作模式探討, 臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
 29. 陳碩婷 (2008), 中小企業主表演藝術贊助行為之研究, 國立臺灣師範大學表演藝術研究所碩士論文。
 30. 馮意倩 (2007), 表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例, 國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
 31. 黃丞萱 (2013), 雜誌 APP 關鍵成功因素研究, 國立台灣藝術大學廣播電視學系用媒體藝術碩士班碩士論文。
 32. 黃瓊慧 (2006), 藝術團體與企業合作方案之研究, 國立臺北教育大學藝術與藝術教育學系碩士論文。
 33. 黃競樺 (2006), 藝企合作之研究—消費者對企業與表演藝術團體之反饋效果, 臺灣大學商學研究所碩士論文。
 34. 楊炳韋 (1994), 企業贊助公益活動行為之研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
 35. 鄧淑玲 (2002), 企業投資文化藝術產業之利基與建言, 元智大學藝術管理研究所碩士論文。
 36. 劉安可 (2005), 企業贊助下之表演藝術研究-以建華銀行為案例, 南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
 37. 蔡育瑩 (1999), 台灣電子業導入 ERP 系統之關鍵因素, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
 38. 蔡銘峰 (2011), 企業轉型策略與關鍵成功因素研究—以 FOMO 公司為例, 國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。
 39. 鄭展璋 (1998), 企業贊助文化藝術事業之研究, 國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
 40. 盧屏彤 (2011), 基金會運作模式對藝文活動推廣發展影響之研究—以「財團法人台北愛樂文教基金會、新港文教基金會、擊樂文教基金會」為例, 南華大

學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

41. 鍾竣仁 (2011), 企業導入卓越設計之關鍵成功因素研究—以電子電源製造業為例, 國立臺灣科技大學工業管理系碩士論文。
42. 鍾睿瀚 (2011), 熱處理加工業轉型之關鍵成功因素研究, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
43. 簡國昌 (2012), 執行建築能源效率提升計畫之關鍵成功因素研究, 國立臺北科技大學管理學院經營管理 EMBA 專班碩士論文。
44. 羅寶珠 (2004), 台灣企業贊助藝文管道之研究—藝術與企業媒合平台組織之建置與發展, 東海大學美術學系碩士論文。
45. 嚴雯怡 (2012), 好客民宿經營關鍵成功因素研究—以臺南地區為例, 真理大學休閒遊憩事業學系碩士班碩士論文。
46. 蘇昭英 (2001), 文化論述與文化政策：戰後台灣文化政策轉型的邏輯, 國立藝術學院傳統藝術研究所碩士論文。

學術研討會論文：

1. 朱惠良 (2003), 新世紀 ABC 藝術企業社區三贏策略, 文化創意產業地方巡迴論壇會議論文, 行政院文化建設委員會, 71-83 頁。
2. 吳靜吉、曹先進 (1991), 企業贊助藝術, 民國七十九年中華民國文化發展評估與展望, 行政院文化建設委員會, 69-99 頁。
3. 許崇源 (2004), 促進台灣藝文發展相關稅制研究—以藝文工作者、贊助者及經營投資者為面向分析, 財團法人國家文化藝術基金會, 50-51 頁
4. 陳以亨 (2000), 台灣企業贊助藝文現況研究報告, 跨世紀國際藝文資訊交流研討會論文集, 財團法人國家文化藝術基金會, 8-11 頁。

網站資料

1. A&B 藝企網—關於藝企網。<http://www.anb.org.tw/content2.asp?tp=about&id=2>
(檢索日期：2014 年 10 月 20 日)
2. 英國企業與藝術組織。<http://artsandbusiness.bitc.org.uk/> (檢索日期：2014 年 10 月 20 日)

3. 中華民國文化部－文化法規。
<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=list&categoryId=1>（檢索日期：2013年7月30日）
4. 中華民國文化部－文化創意產業發展法。
<http://www.moc.gov.tw/law.do?method=find&id=247>（檢索日期：2014年12月30日）
5. 財團法人國家文化藝術基金會。<http://www.ncafroc.org.tw/>（檢索日期：2013年12月5日）
6. 國家文化藝術基金會－關於我們。
<http://www.ncafroc.org.tw/content.asp?tp>About&id=1>（檢索日期：2013年12月5日）
7. 文化部－文化創意產業推動服務網，「挑戰2008－國家重點發展計畫：創意藝術產業先期規劃報告」。http://cci.culture.tw/cci/market_detail.php?sn=3750（檢索日期：2014年5月14日）
8. 國家文化藝術基金會－最新消息－「文化部文馨獎第十一屆即將開始徵件」。
http://www.ncafroc.org.tw/news_show.asp?tp=1&id=2265（檢索日期：2014年12月30日）

英文部分

1. Aaker, D.A. (1984), *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Son.
2. Commons, J. R. (1934), *Institutional Economics*, New York: Macmillan.
3. Hofer, C.W. & Schendel, D.E. (1978), *Strategy formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing Co.
4. Leidecker, J. K. & Bruno, A.V. (1984), Identifying and using critical success factors, *Long Rang Planning*, vol.17, No.1, pp.23-32.
5. Miller, A. & Dess, G.G. (1993), *Strategic management*, New York: McGraw-Hill.
6. Rockart, J.F. (1979), Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, vol.57, No.2, pp81-93.

7. Richard, C.A. (2001), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge: Harvard University Press.
8. Saaty, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, New York: McGraw-Hill.



「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」
可用層級項目調查問卷

敬愛的專家學者：

您好！感謝您擔任本研究之參與評定專家，懇祈 惠賜卓見。本問卷旨在瞭解您對藝企平台經營成功關鍵因素的見解與判斷，以建立「藝企平台經營成功關鍵因素」之層級架構，作為後續研究之基礎。

調查結果僅做學術研究分析之用，敬請依次費心回答，您的意見十分寶貴，請可能將問卷於二週內寄回。

萬分感謝您的協助與支持！

南華大學文化創意事業管理學系碩士班

指導教授：萬榮水 博士

研究生：邱稚嫻 敬上

中華民國一百零三年一月

壹、基本資料(請在適當之□打勾)

一、性別：男 女

二、年齡：未滿 40 歲 41-50 歲 51-60 歲 60 歲以上

三、最高學歷：一般大學畢業

研究所以上畢業(含四十學分班)

其他_____

四、研究或從事表演藝術領域相關教學工作年資：

未滿 5 年 5-10 年 11-20 年 20 年以上

五、曾參與或協助規劃企業團體與表演藝術團體合作之經驗年資：

未滿 5 年 5-10 年 11-20 年 20 年以上

貳、填答說明

一、以下所列之藝企平台經營成功關鍵因素，係研究者依據文獻與具有實務經驗的專家訪談後建構而成。請您參照每一指標之內容，評定其是否適用，並在可用性欄位上適當方格內打勾。

二、如果您對本研究草擬之各層級項目、名稱及說明文字，認為有增加或取捨之必要，請於修正意見欄表示之。

三、本研究草擬之各層級項目整理如下表：

* 本研究草擬之各層級項目表

目標	第一層級構面	第二層級構面
藝企平台經營成功關鍵因素	(A) 政府與環境面	(A1) 促進藝企合作之政策的實施
		(A2) 藝文創作與消費環境之成熟度
		(A3) 藝企合作觀念及經驗的普及程度
	(B) 企業組織面	(B1) 對藝企合作能創造效益的認同度
		(B2) 贊助藝文活動意願及藝企合作窗口設置
		(B3) 與藝文團體發展聯盟關係創造價值的能力
	(C) 表演藝術團體面	(C1) 能夠樹立自己的藝術評價及良好形象
		(C2) 藝術行銷與創造企業參與空間的能力
		(C3) 與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力
	(D) 平台組建與運作面	(D1) 藝企平台在組建上能使各方易於參與
		(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響
		(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積

開始填答

一、「藝企平台經營成功關鍵因素」所轄之第一層級

第一層級構面	構面說明
(A) 政府與環境面	指政府對促進藝企合作相關政策之推動與整體社會藝文環境條件的有利程度。
(B) 企業組織面	指企業組織對於贊助或與藝文團體合作，共同舉辦藝文推廣活動之態度、建制與能力，是否有助於藝企平台之經營。
(C) 表演藝術團體面	藝文團體是指音樂、舞蹈、戲劇三大類之表演藝術團體。它們是否能夠發展有利於藝企平台經營的條件，如本身的藝術評價、創造企業與之合作空間及建立夥伴關係能力等。
(D) 平台組建與運作面	指平台從組建、運用到發展是否具備適宜性及對資源整合，經驗累積與人才培育等層面是否建立良性循環。

層級構面	可用性		
	保留	刪除或修改	
		刪除	修改（如下欄）
(A) 政府與環境面	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B) 企業組織面	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C) 表演藝術團體面	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D) 平台組建與運作面	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修改：			
新增：			

二、「政府與環境面」所轄之第二層

(A) 政府與環境面	構面說明
(A1) 促進藝企合作之政策的實施	政府對發展藝企合作之平台，應站在推動與輔導的角色，制訂對藝企平台發展運作更有利的政策，設計相關配套措施，設立執行單位提高政策執行力。
(A2) 藝文創作與消費環境之成熟度	營造社會藝文氛圍，深耕藝術文化，提升國民人文素養，促使國家藝文競爭力與消費力成長，產業化發展趨向成熟。
(A3) 藝企合作觀念及經驗的普及程度	藝企合作能賦予企業獨特之行銷包裝新亮點，激發表演藝術團體作品創新，促使資源共享，專業交流，發展彼此互惠新趨勢。

層級構面	可用性		
	保留	刪除或修改	
		刪除	修改（如下欄）
(A1) 促進藝企合作之政策的實施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A2) 藝文創作與消費環境之成熟度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A3) 藝企合作觀念及經驗的普及程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

修改：

新增：

三、「企業組織面」所轄之第二層

(B) 企業組織面	構面說明
(B1) 對藝企合作能創造效益的認同度	藝企合作之實質行銷獲益、企業文化建立與形象提升等效益，關係企業團體對藝企合作的認同度。
(B2) 贊助藝文活動意願及藝企合作窗口設置	企業是否有贊助藝文活動的意願，及為行銷企業品牌與形象，以與表演藝術團體合作為途徑，建置藝企合作窗口單位，進行長期策略性的規劃。
(B3) 與藝文團體發展聯盟關係創造價值的能力	以社會資源共享為出發點，與藝文團體結盟發展藝企合作，賦予企業附加價值再創能力。

層級構面	可用性		
	保留	刪除或修改	
		刪除	修改(如下欄)
(B1) 對藝企合作能創造效益的認同度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B2) 贊助藝文活動意願及藝企合作窗口設置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B3) 與藝文團體發展聯盟關係創造價值的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

修改：

新增：

四、「表演藝術團體面」所轄之第二層

(C) 表演藝術團體面	構面說明
(C1) 能夠樹立自己的藝術評價及良好形象	藝文團體本身藝術評價及形象能給企業加分，是影響企業參與藝企合作意願評估之考量因素。
(C2) 藝術行銷與創造企業參與空間的能力	發展符合企業需求之行銷贊助計畫，供不同特性之企業選擇的服務，以尋求合作機會創造雙贏局面。
(C3) 與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力	與企業團體建立良好合作關係網絡，建立互信基礎與資源共享模式。

層級構面	可用性		
	保留	刪除或修改	
		刪除	修改(如下欄)
(C1) 能夠樹立自己的藝術評價及良好形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C2) 藝術行銷與創造企業參與空間的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C3) 與企業建立夥伴關係並能持續增進的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修改：			
新增：			

五、「平台組建與運作面」所轄之第二層

(D) 平台組建與運作面	構面說明
(D1) 藝企平台在組建上能使各方易於參與	建立具有功能性的藝企合作平台，讓藝企雙方易於參與，因應企業與表演藝術團體之特性，發展不同階段性之媒合機制與運作模式，提高企業與表演藝術團體合作意願，創造政府、企業與表演藝術團體三贏互惠的新局勢。

(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響	藉由藝企合作之平台運作，使企業與表演藝術團體能獲得具體實質的效益及影響，讓藝企平台運轉之效果能發揮極致。
(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	透過企業、表演藝術團體與民間組織的資源匯集，讓藝企合作之能力提升與經驗持續累積，及對藝企人才培育等層面，皆能產生良性的循環，使平台的組建與運作邁入新的里程碑。

層級構面	可用性		
	保留	刪除或修改	
		刪除	修改 (如下欄)
(D1) 藝企平台在組建上能使各方易於參與	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修改：			
新增：			

本問卷到此全部結束，請您確定有無遺漏之處，再次感謝您費心的填答，和提供寶貴的意見!

「藝企平台經營成功關鍵因素之研究」
相對權重調查問卷

敬愛的專家先進您好：

感謝您擔任本研究之意見調查專家，懇祈 惠賜卓見。

素仰 您在藝企合作相關領域有豐富的經驗，本問卷旨在探討藝企平台經營的成功關鍵因素，希望藉助您的專業經驗與判斷，以判定各項因素之相對權重。調查結果僅做整體性的分析，不致批露個別意見，敬請放心作答。

您的協助是完成本研究的關鍵，您的意見十分寶貴。懇請能耐心填答，在此對您的協助與支持，致上最誠摯的謝意，萬分感謝您！

敬祝

身體健康！萬事如意！

南華大學文化創意事業管理學系碩士班

指導教授：萬榮水 博士

研究生：邱稚嫻 敬上

中華民國一百零三年二月

第一部份、研究說明

一、研究背景與目的

1996年1月政府成立國家文化藝術基金會，建立一個資源交流的合作平台，結合藝文推廣與募款功能，積極輔導、協助並營造有利於文化藝術工作者的環境，依各類藝術文化生態的實際發展制定相關專案補助計畫。成立至今，已有不錯的成果及效益。

許多企業也以社會責任及品牌行銷的理念為出發點，透過國藝會的專案計畫，與表演藝術團體共同攜手合作推廣藝文，或自行成立藝術基金會，主動與表演藝術團體共同策畫展演，積極投入藝文公益活動。也有企業組織直接參與藝文團體的專項或巡演活動，投注資源共同合作。企業組織的參與，對於表演藝文活動的推展及社會藝文教育與素養的提升有正面的作用。

因此，如何組建及運作具功能效益的藝企平台，十分關鍵。而藝企平台的組建及運作又受到幾個不同層面的因素的影響。

本研究根據實務考察與文獻探討，從政府與環境、企業組織、表演藝術團體及平台組建與運作等四個構面，找出藝企平台經營成功的關鍵因素，以對國內藝企平台的組建與發展能有更深入的探討與分析，俾提供政府、企業與表演藝術團體未來組建藝企平台之參考。

二、名詞解釋

「**專家調查法**」是以專家為索取未來信息的對象，組織各領域的專家運用專業方面的知識和經驗，通過直觀的歸納，對預測對象過去和現在的狀況、發展變化過程進行綜合分析與研究。本研究欲以專家調查法來執行AHP。

「**層級分析法**」(AHP)是一套決策方法，透過整合質與量的資訊為依據，將決策分解成要素階層系統，安排這些成份或變數為階層次序，然後施以特定評比，求取各階層的權重，以決定評估準則的優勢順位，然後找出達成目標的適當指標。

「**相對權重**」，係指對於各層級指標變數的相關重要性，藉由兩兩相較下，主觀判斷給予數值，並綜合這些判斷來決定哪個變數有最高優先權。

第二部份、問卷內容

一、填答說明

- (一)本研究發展出「藝企平台經營成功關鍵因素的評分準據」初步建構指標。
- (二)本問卷共有五大題，每一大題將針對同一層級中，各指標間的重要性進行兩兩比較，以決定其相對重要性。
- (三)同一組指標間之邏輯一致性是填寫AHP問卷之必要條件，若指標項目A>B且A<C，則B<C須成立，否則將導致該份問卷無效。
- (四)重要程度之中文說明（絕強、極強…等）係以X 指標項為基準來對照Y指標項，「9:1」等數字係表示X 與Y 指標項之重要程度比值。當勾選愈靠近X 指標項者，表示其較Y 指標項愈重要；反之，勾選愈靠近Y 指標項者，表示其較X指標項愈重要。

二、問卷範例說明

如下表，假設您認為「政府與環境面」較「企業組織面」重要，且其相對重要程度為 7:1，請於 7:1 之空格內打「✓」；請您判斷以下事項對評估內容的重要程度：

X 指標	相對重要程度															Y 指標		
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	
政府與環境面	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	企業組織面

三、問卷開始

第一題、「藝企平台經營成功關鍵因素」所轄之第一層級

評估構面有：

- (A) 政府與環境面
- (B) 企業組織面
- (C) 表演藝術團體面
- (D) 平台組建與運作面

(一) 評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

X指標	相對重要程度																Y指標	
	絕對重要	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
A 政府與環境面																		B 企業組織面
A 政府與環境面																		C 表演藝術團體面
A 政府與環境面																		D 平台組建與運作面
B 企業組織面																		C 表演藝術團體面
B 企業組織面																		D 平台組建與運作面
C 表演藝術團體面																		D 平台組建與運作面

* 定義與說明

第一層級構面	構面說明
(A) 政府與環境面	指政府推動藝企合作相關政策與建造社會藝文環境。

(B) 企業組織面	指企業組織對於贊助或與藝文團體合作，共同舉辦藝文推廣活動之態度、建制與能力。
(C) 表演藝術團體面	藝文團體是指音樂、舞蹈、戲劇三大類的表演藝術團體，其本身的藝術水準及與企業建立合作關係的能力。
(D) 平台組建與運作面	指平台從組建、運用到發展是否具備適宜性及對資源整合，經驗累積與人才培育等層面是否建立良性循環。

第二題、「政府與環境面」所轄之第二層級

評估因素有：

(A1) 實施藝企合作政策

(A2) 提升藝文創作與消費環境

(A3) 普及藝企合作觀念

(一) 評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

X指標	相對重要程度																Y指標	
	絕對重要		極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要								
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
(A1) 實施藝企合作政策																		(A2) 提升藝文創作與消費環境
(A1) 實施藝企合作政策																		(A3) 普及藝企合作觀念
(A2) 提升藝文創作與消費環境																		(A3) 普及藝企合作觀念

* 定義與說明

(A) 政府與環境面	構面說明
(A1) 實施藝企合作政策	政府對發展藝企合作之平台，應站在推動與輔導的角色，制訂對藝企平台發展運作更有利的政策，提高企業參與的意願，並設計相關配套措施，設立執行單位提高政策執行力。
(A2) 提升藝文創作與消費環境	營造利於藝文團體發展與創作的環境，提升社會藝文氛圍及國民人文素養，深耕藝術文化，促使國家藝文競爭力與消費力成長，產業化發展趨向成熟。
(A3) 普及藝企合作觀念	藝企合作能賦予企業獨特的行銷包裝新亮點，激發表演藝術團體作品創新，促使資源共享，專業交流，發展彼此互惠新趨勢。

第三題、「企業組織面」所轄之第二層級

評估因素有：

- (B1) 認同藝企合作能創造效益
- (B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動
- (B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值

(一) 評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

X指標	相對重要程度																		Y指標
	絕對重要	極為重要	極為重要	頗為重要	頗為重要	稍微重要	稍微重要	同等重要	同等重要	稍微重要	稍微重要	頗為重要	頗為重要	極為重要	極為重要	絕對重要	絕對重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
(B1) 認同藝企合作能創造效益																		(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動	
(B1) 認同藝企合作能創造效益																		(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	
(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動																		(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	

* 定義與說明

(B) 企業組織面	構面說明
(B1) 認同藝企合作能創造效益	了解藝企合作能建立企業文化與提升形象等效益。
(B2) 設置藝企合作窗口贊助藝文活動	與表演藝術團體合作，建置藝企合作窗口單位，進行長期的規劃。
(B3) 與藝文團體建立合作關係共同創造產值	以社會資源共享為出發點，與藝文團體藝企合作，創造企業附加價值。

第四題、「表演藝術團體面」所轄之第二層級

評估因素有：

(C1) 提升藝術水準樹立良好形象

(C2) 了解藝術行銷方式

(C3) 增進與企業建立合作關係的能力

(一) 評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

X指標	相對重要程度																Y指標	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要	絕對重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
(C1) 提升藝術水準樹立良好形象																		(C2) 了解藝術行銷方式
(C1) 提升藝術水準樹立良好形象																		(C3) 增進與企業建立合作關係的能力
(C2) 了解藝術行銷方式																		(C3) 增進與企業建立合作關係的能力

* 定義與說明

(C) 表演藝術團體面	構面說明
(C1) 提升藝術水準樹立良好形象	藝文團體本身的藝術評價及形象能給企業加分，是影響企業參與藝企合作意願評估之考量因素。
(C2) 了解藝術行銷方式	發展符合企業需求的行銷贊助計畫，供不同特性的企業選擇，以尋求合作機會創造雙贏局面。
(C3) 增進與企業建立合作關係的能力	與企業團體建立良好合作關係網絡，建立互信基礎與資源共享模式。

第五題、「平台組建與運作面」所轄之第二層級

評估因素有：

(D1) 藝企平台能使各方易於參與

(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響

(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積

(一) 評估構面重要性排序：_____ ≥ _____ ≥ _____ (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

X指標	相對重要程度																Y指標		
	絕對重要	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9	
(D1) 藝企平台能使各方易於參與																			(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響
(D1) 藝企平台能使各方易於參與																			(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積
(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響																			(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積

* 定義與說明

(D) 平台組建與運作面	構面說明
(D1) 藝企平台能使各方易於參與	建立具有功能性的藝企合作平台，讓藝企雙方易於參與，因應企業與表演藝術團體之特性，發展不同階段性之媒合機制與運作模式，提高企業與表演藝術團體對平台的認同度，增加彼此合作意願，創造政府、企業與表演藝術團體三贏互惠的新局勢。
(D2) 平台運轉後能產生實質效益及影響	藉由藝企合作之平台運作，使企業與表演藝術團體能獲得具體實質的效益及影響，讓藝企平台運轉之效果能發揮極致。
(D3) 藝企合作資源匯集與經驗能力能夠持續累積	透過企業、表演藝術團體與民間組織的資源匯集，讓藝企合作之能力提升與經驗持續累積，及對藝企人才培育等層面，皆能產生良性的循環，使平台的組建與運作邁入新的里程碑。

~~~本問卷到此全部結束，再次感謝您費心的填答！