

## 跨域引流－國藝會藝企協作的經驗與轉化

高慈敏

前《國藝會線上誌》主編

成立於 1996 年的財團法人國家文化藝術基金會（以下簡稱「國藝會」）堂堂邁入第二十年，於此回望，清晰可見國藝會做為藝文環境發展推手的幾個關注面向，除了成立宗旨中明定之對各藝術類別的補助與國家文藝獎的頒發，藝企合作平台的推動與建構，是國藝會在推動藝文扶植的過程中，發展出另一個無可取代的獨特角色。

事出必有因，國藝會踏上藝企合作之路也是有其源由。1994 年頒布之國藝會據以成立的《國家文化藝術基金會設置條例》，其中的第四條：「本基金會之基金以新臺幣壹佰億元為目標，其來源依文化藝術獎助條例第二十四條規定，除鼓勵民間捐助外，並由主管機關編列預算捐助，在十年內收足全部之基金。創立基金新臺幣貳拾億元，由主管機關編列預算捐助之」，說明了國藝會與主管機關共同肩負著透過達成 100 億基金目標的重責大任；而第五條：「本基金會之經費來源如下：一、基金之孳息收入；二、國內外公私機構、團體或個人之捐贈；三、其他收入」，則清楚定義了國藝會的財務結構，隱然指向了與企業緊密合作的必然之途。

隨著時代的推進與演變，國藝會的藝企合作內涵也與時俱進、幾經質變。從國藝會設立之初，即成立向民間勸募資源的「文藝之友」，到 2003-2004 年林曼麗任董事長期間，正式成立「國藝之友」企業會員組織，並提出「match fund」的夥伴概念，開啟「藝企專案」的各種新合作模式。乃至 2011 年，宏碁創辦人施振榮成為國藝會第一位具有企業背景的董事長，致力開創藝術與企業合作的新局，倡導藝企價值共創等觀念。

透過國藝會歷年年報和相關出版品的研析，以及與多位國藝會、國藝之友、藝文界代表進行的深度訪談，以時序梳理匯整出國藝會七種樣態的藝企關係模式。值得注意的是，這七個項類的產生有其因果性與時代性的交互影響，然而後起的新模式並未推翻前者，或是承襲，或是並存，

形塑出當代藝企合作精彩豐富的多元風貌，激勵著下一個可能的誕生。

### 一、「文藝之友」募款活動：尋求認同與組織化的募款行動

如前所述，國藝會的設置條例中明定基金會應負有向民間募款的義務，以擴大基金規模、增加孳息收入挹注於藝文補助。因此在國藝會於 1996 年成立之時，即參考各國公益組織的募款方式，設計「文藝之友」募款計畫，邀請當時的總統夫人李曾文惠女士與副總統夫人連方瑀女士，分別擔任榮譽會長與榮譽副會長，並籌組十七位召集委員，共同號召熱心的社會人士，以有組織的會員模式為基礎，邀請關懷國內藝文發展的社會人士，共同贊助文化藝術事業。

「文藝之友」依每年承諾捐助金額分為「榮譽會員」、「贊助會員」與「一般會員」三種，共同條件是加入後須承諾連續捐款五年。「榮譽會員」每年贊助 20 萬元、「贊助會員」每年贊助 10 萬元、「一般會員」每年捐款不低於新台幣 2000 元。在首長夫人與召集委員們的號召下，第一年共計邀募榮譽會員 141 人、贊助會員 10 人、一般會員 10 人，其中半數以上是以企業組織名義捐款，總計募得 3000 多萬元。

面對廣大多元的藝文需求，國藝會的補助制度在實際推動一年後即感受到藝文資源的偌大缺口，而文藝之友在缺乏捐贈效益的激勵下，捐款意願明顯大幅下降，實際捐款人數僅七成（表一）。於是，1997 年起，國藝會將文藝之友的捐款行為定義「募款活動」，對於會員的維繫則從單純的號召捐助，轉化為培養藝文參與人口及開發藝文消費市場，以「先服務再募款」為理念，提出了回饋文藝之友的「親近藝文」計畫，目的在使捐款者能接觸不同的藝術領域、了解國內藝文發展現況、拉近創作者與欣賞者的距離。

然而，由於文藝之友的組成，本質上係為清楚的募款目的而設立，期待會員每年捐助定額的款項進入基金。但畢竟國藝會剛成立，草創初期成就有限，會員們僅能靠使命感尋求組織認同來勉強維繫，儘管有親近藝文活動的回饋，捐助者仍難以感受到捐助的直接效益，而組織認同的間接效益也顯得模糊，實際捐款者的數量與金額也就逐年遞減（表一）。第

四年（2000年）的年報中，文藝之友的會長、副會長與17位召委皆改列為感謝名單，不再延續前三年精心繪製的組織架構表；到了承諾認捐期滿的第五年（2001年），實際捐款人數僅不到一半，募得金額也大幅縮減至950多萬，文藝之友計畫至此逐漸暫停。

表一：民國85-92年「文藝之友」會員人數、實際捐款人數及捐助總額一覽表

統計期間	榮譽會員人數 / 實際捐款人數	贊助會員人數 / 實際捐款人數	一般會員人數 / 實際捐款人數	捐助總額
1996年7月~1997年6月	141 / 137	10 / 10	10 / 10	30,031,000
1997年7月~1998年6月	141 / 98	10 / 6	15 / 15	20,849,000
1998年7月~1999年6月	143 / 91	10 / 5	25 / 22	20,073,000
1999年7月~2000年12月	122 / 91	7 / 4	27 / 22	22,270,000
2001年1月~12月	117 / 46	8 / 3	26 / 13	9,542,000
2002年1月~12月	117 / 3	8 / 1	26 / 8	728,000
2003年1月~12月	117 / 0	8 / 0	26 / 1	2,000

## 二、專案募款：用在刀口上的公共資源勸募與多元化贊助模式的逐漸成形

1999年下半年到2000年，在九二一大地震與全球經濟衰退的陰霾籠罩下，文藝之友募款活動的推展進入瓶頸。在充滿不安的年代，正是藝術文化發揮撫慰人心作用的時機，許多有志於支持藝文的企業家，主動尋求更有效率解決急迫性需求，以及能更積極營造有利於藝文環境發展的贊助模式。國藝會長期累積的藝文專業資訊、具公信力的選薦機制，並有可接受民間指定資源捐贈的完備法規，很快的就與有心捐贈者一拍即合，一口氣執行了六項贊助專案，總計贊助金額近900萬元，成功催化民間與藝文合作的另一種可能，讓資源能更有效的運用於最迫切需要的刀口上，且對於創造有利藝文界的工作環境、促進文化藝術長遠發展有

顯著可見的效益。

此外，綜觀此六項指定捐款專案(表二)，除了可以感受到企業界對於投入藝文贊助的熱切，也可以發現企業對於協助藝文環境發展亦有其觀察與深度思考。也可以說，企業端與藝文端的關係，已經從早期純粹的單向金錢贊助，到審慎思考贊助款項的落實與運用；從僅限於兩造雙方之間的受惠，到如何擴大效益讓更多人受惠，亦即對「公共性」問題關注的開展性思維。這些指定捐款專案，實為日後蓬勃發展之「藝企平台專案」的雛形。

表二：1999年7月~2000年12月執行之民間指定捐款專案

專案名稱	專案內容	贊助企業	贊助方式
921 歷史建築搶修專案	協助南投草屯燉德堂及彰化鹿港元昌行災後建物修復工作	洪建全教育文化基金會、美國運通公司、隆鈞投資股份有限公司	聯合贊助
921 文化重建專案	鼓勵藝文團體協助震災地區之重建	台灣應用材料股份有限公司、聖馬丁管絃樂團與傳聰音樂會	捐贈音樂會售票所得 50%
民間指定捐款專案三	支持具潛力且有心永續經營之藝文團體	洪建全教育文化基金會	捐款
民間指定捐款專案四	支持樂團舉辦音樂營活動(人才培育)	美安文教基金會	捐款
民間指定捐款專案五	贊助 921 紀錄片拍攝	拍得麗文教基金會	捐款
民間指定捐款專案六	無償提供樂團行政辦公室與排練場所	洪建全教育文化基金會	無償提供空間使用

透過上述指定捐款專案的成功經驗，國藝會於 2002 年著手重新研擬會員組織架構時，便進一步提出了「專案認養計畫」，配合國藝會各項獎補助業務及專案計畫，商請企業認養，在贊助目標明確下，較易獲得贊助者之認同。計畫推出之當年度即獲台新銀行贊助國家文藝獎得獎者紀錄片拍攝、鈺德科技贊助紀錄片光碟壓製費用，以及遠東關係企業徐元智

先生紀念基金會贊助駐校藝術家活動等。

再者，從表二中也發現，這六個專案的贊助方式已跳脫單一金錢捐助的模式，開始出現多元資源捐贈方式。洪建全教育文化基金會為台灣最早由企業贊助成立的基金會之一，看到台灣藝文團隊經常苦無辦公與排練空間，遂無償提供「洪氏藝文之家」予藝文團體做為行政辦公室與排練場所使用，開啟日後空間提供、實物捐贈、提供行銷通路等非關金錢的多元贊助模式。由邱再興文教基金會、宏基基金會與光寶文教基金會聯合贊助的「科技藝術創作發表專案」，於 2005 年獲得了資生堂股份有限公司、台灣松下電器股份有限公司與台新銀行在媒體與宣傳方面的贊助，使得相關訊息得以廣泛地出現在公車、捷運、路燈旗、產品及自動提款機的通路，透過結合不同形式的贊助與資源，該專案當年度的展演共吸引了超過 17 萬人次的觀眾。

### 三、打造「國藝之友」平台：建構長久的藝企夥伴關係與互惠策略

2000-2001 年，運作了四年的文藝之友，在整體環境經濟不佳，及難以感受到捐助效益等外在與內在的種種因素下，持續捐助組織基金的意願明顯下降，真正有心深耕藝文的企業資金則選擇傾向專案認養；2002 年起，文藝之友組織的功能漸趨式微。

2003 年，新任董事長林曼麗甫一上任，便針對如何引進與整合各方社會資源而積極研擬相關策略。林曼麗董事長在擔任台北市立美術館館長的期間，成功運作了「美術館之友聯誼會」組織，與當時對藝術有著志同道合與興趣的一批企業主建立了良好的互動關係，對於如何滿足企業的期望與需求、長期維繫企業會員組織具有深刻與獨到的見解。在之前與企業間友好的溝通與互信基礎下，她延續了美術館之友聯誼會的經驗，針對國藝會的組織特性，為國藝會量身打造了一個全新的會員組織「國藝之友」，並於 2004 年 2 月 26 日召開正式的成立大會。

不同於文藝之友以募集國藝會基金為目標，「國藝之友」是「以推動藝術與企業之間的交流與合作，以及協助國藝會發揮藝術與企業合作平台之

功能」為宗旨。這其間最關鍵的改變就在於，國藝之友是讓真正喜愛藝術的人先聚集，並讓參與的人可以透過組織的專業規劃經常親近藝文，進而主動產生想要支持藝文、贊助藝文的目標，而且他們的贊助成果或階段性成效，都是在當年度就可以看到的。

為招募真正喜愛藝文、願意投入參與藝企合作事務的會員，國藝之友自招募期間（2003年10月起）乃至正式成立至今，每月皆舉行多元豐富的「親近藝文」活動，邀請會員與潛在會員一同參與，透過經驗分享、座談、參訪等方式促成企業會員與文化藝術界多方交流，進而建立雙方的網絡關係、培養合作的默契與機會，達到最大的雙贏效益。

為力求落實會務的長期穩定、協助各項藝企合作專案的推廣，在組織的運作上，國藝之友是由會員當中推選合適人選擔任實際執行會務的會長、副會長與召集委員，並定期召開會議。為避免組織僵化，確保組織的輪動性與成長性，讓每一位會員都有貢獻創意、發揮所長的機會，會長、副會長與召集委員會成員每二年定期改選一次。會費收入則專款專用於國藝之友會務推動，包括辦理親近藝文活動以及各項與藝企合作相關的推動計畫，不再以募集基金為目標，如：辦理藝企合作研習營、贊助《台灣藝術與企業合作平台》（原名《藝企網》）與《國藝會線上誌》之網站維運和內容出版、編印藝企合作系列專書等。

林曼麗董事長敘述其組織國藝之友的理念：「國藝之友這項藝企平台的建構，希望能推展一種藝文贊助的新觀念，藉由國藝會的專業投入與居間媒合，讓藝文界與企業界能結合成一個兼具多元專業與經濟實力的組織。」

也就是說，國藝之友不僅僅是一個讓愛好藝文的企業人士彼此聯誼交流的組織，而是更積極的被定義為一個「藝企平台」，透過平台的建立與推動，於引進民間資源之同時，更鼓勵藝文界與企業界在此溝通與互動，跳脫「贊助者」與「被贊助者」的單向思維，媒合雙方得以成為「共謀推動藝文事務發展」的「創意夥伴」。而這個居間媒合的角色，就必須由長期在藝文界累積專業基礎、具有公信力形象的國藝會來擔任。透過這樣縝密的設計，造就了國藝會無可取代的位置，也讓國藝之友成功經驗

難以輕易的被其他組織所複製或取代。

表三：「文藝之友」與「國藝之友」會員組織比較表

	文藝之友	國藝之友
設立目的	為國藝會募集目標基金，以基金孳息挹注藝文補助	推動藝術與企業之間的交流與合作，建構藝企合作的平台
招募方式	以總統與副總統夫人為號召	以親近藝文活動為媒介
會員組成	關懷藝文發展的企業或社會人士，並依每年承諾捐助額區分會員等級	真正喜愛藝文且有志投入藝企合作事務的企業家
會費用途	全數進入基金	專款專用於國藝之友會務及各項與藝企合作相關的推動計畫
藝企關係	贊助者與被贊助者	共謀推動藝文事務發展的創意夥伴
國藝會角色	被贊助者	藝企雙方的居間媒合者
資源運用效益	囿於基金孳息有限，致捐助意願不高	樂於提供專案贊助，創造資源直接效益

#### 四、藝企平台專案：共同開展多樣性的專案補助計畫

既然「國藝之友」的成立宗旨是「以推動藝術與企業之間的交流與合作，以及協助國藝會發揮藝術與企業合作平台之功能」，也就顯示出企業界對於實際參與藝文事務、推動國內藝企合作風氣的期待，以及他們所託付給國藝會的使命與工作。

民間的資源引入了，接下來的工作才正要開始。當時的林曼麗董事長，背負著這份來自企業最初始的期待與使命，看到的是如何將這點點滴滴、深具意義且十分寶貴的資源投入，發揮出既廣闊且深遠的效能，而這也是企業界與國藝會的關係能否長期維持下去的重要關鍵。

國藝會的優勢，在於累積了八年的藝文專業基礎，無論是在各藝術類別或藝文趨勢的前瞻研究，都有一定專業度與可信度。此外，透過先前執行的「民間指定捐款專案」及「專案認養計畫」，國藝會也已對這種有別

於常態補助作業的專案操作具有相當經驗。因此，在國藝之友成立的初期，國藝會內部最重要的工作，便是結合自身的專業與實務經驗，研擬出各項積極反映藝文發展需求的專案計畫，同時轉化自我為媒合藝企兩造的中介角色，以專案向企業進行勸募，直接挹注資源予藝文界。此外，在專案規劃與執行的過程中，除了國藝會與藝文端之外，企業的參與也扮演著極重要的角色。透過這樣三方協力謀合的過程，不僅引介了更深層的藝企觀念與實務經驗，更擴大了後續資源投入的可能性。

2003 年林曼麗董事長正式提出以「專案募款」作為未來主要募款策略的作法，以國藝會為平台，與企業界建立長久互惠的網絡關係，研擬提出各項反映藝文需求的專案向企業進行勸募，挹注資源予藝文界。這樣的作法，在藝企贊助的關係上無疑是一大改變。

國藝會自成立之初即被賦予了向民間勸募的期許，前期的募款策略多以爭取藝文發展認同為訴求，較接近尋求「贊助」的可能。經過了幾年來民間指定捐款與專案認養計畫的暖身，加上有已醞釀成形的國藝之友企業會員組織為後盾，在 2003 年，第一個循此模式啟動的藝企平台專案，是「表演藝術追求卓越專案」（2003-2015）。

在 1999-2000 年的民間指定捐款專案中，投入最多、展現最強烈企圖心與多元贊助思維的洪建全教育文化基金會，實際上是台灣松下電器創辦人洪建全先生，受到甫從海外留學回國的次子洪敏弘先生的影響所成立的。洪敏弘在美國求學期間，參觀了底特律市的福特汽車博物館，發現館內除了展示汽車的發明與演進史外，也辦理許多藝術品的展覽，令他好奇地思考：為什麼這樣成功的企業在本業之外還要從事藝術收藏活動？為什麼事業有成就的人會想去開美術館？於是 1970 年洪敏弘回國後便與父親分享，外國很多企業都會想對社會有所回饋，回饋的方式之一就是做文化藝術的推動；隔年，父親就在兒子的建議下成立了洪建全教育文化基金會。1996 年，洪敏弘成立建弘文教基金會，延續洪氏家族對人文藝術之關懷，以藝文贊助為基金會運行之一大主軸。「表演藝術追求卓越專案」的構想，便是洪敏弘主動提出，與國藝會共同研究討論而成的。



「第一個募款專案還不是國藝會先提出的，其實是企業界，也就是『表演藝術追求卓越』，」國藝會現任執行長陳錦誠回憶道，「是民間企業看到政府給藝文界的資源都是比較均分的概念，案子補很多，但每個金額都不高，所以團隊無法對自己的計畫追求突破性的成長。於是建弘文教基金會就向國藝會建議，應該選幾個重點扶植加碼，讓他們可以成就一個一輩子想做卻沒辦法做的夢幻式製作。」

綜觀此專案的特色，重點在於：鼓勵團隊提前規劃，給予至少二年的製作期程與經費，讓表演團體能無後顧之憂專心創作；在執行專案過程中，由國藝會掌握製作流程，與團隊共同發掘問題，適時提供專業協助；規劃整體行銷方案，包括主視覺統一設計及協助宣傳曝光，讓演出資訊更有效傳達。期盼透過前期的充裕經費、中期的專業製作、到後期的整體行銷等具前瞻性與全面性的思考模式，協助團隊突破過往的創作侷限、追求卓越優質的製作。

有了專案具體想達成的目標與做法，在經費面的落實上，陳錦誠接著表示，「這樣做的話變成經費要很高，沒辦法在常態補助裡支持。我們就跟洪敏弘博士說，如果要做這個計畫，基本的經費應該是多少，他覺得他能夠出一半，國藝會則認同這件事情值得做，所以就從補助款提撥相對的配合款，即『相對基金』的概念。這個做法也開啟了後來很多的專案。」

站在企業的立場，國藝會提出相對配合款，讓他的理想可以充分實現，是何樂而不為；站在國藝會的立場，透過這樣的方式除了可以直接挹注資源於藝文團隊之外，還能淡化藝文界對於資源分配問題的質疑：「這種案子還有一個意義就是，我們在資源普遍不足的時候，我們分配給很多人相對比例不高的經費狀況之下，突然給少數人很高的額度，一定會引起其他人不同的聲音。所以這個計畫提出來時，因為有企業提供了相對基金，就舒緩了藝文界的聲音，變成認同這的確是藝術界需要的，但它也沒有排擠掉我太多的資源，這件事情很重要，」陳錦誠補充。

有了這個專案研發與執行模式的典範，一個又一個的藝企專案接續著誕生了。林曼麗董事長為這個專案的誕生下了一個歷史性的註解：「『表演藝術追求卓越專案』無論在贊助金額、專案研發或執行模式上，是凝聚

了三方的資源與專業所創造的典範，而這顆珍貴的種子，正足以展現我們積極推動的『藝企平台』所能衍生的關鍵性力量。」

目前國藝會藝企平台已執行過及進行中的專案共計 12 個，包括：表演藝術追求卓越專案、藝教於樂專案、歌仔戲製作及發表專案、視覺藝術策展專案、科技藝術創作發表專案、表演藝術新人新視野專案、東鋼藝術家駐廠創作專案、策展人培力@美術館、表演藝術評論台、布袋戲製作及發表專案、海外藝遊專案、長篇小說創作發表專案。

表四：國藝會藝企平台專案一欄表

專案名稱	執行期間	專案內容	參與贊助企業
表演藝術追求卓越專案	2003-2015 年	協助國內優秀的表演團隊與創作者，挑戰自我，給予較長的製作期、高額經費與其他支援，提升製作品質	財團法人建弘文教基金會(2003-)；財團法人吳東進基金會、新光吳火獅文教基金會(2003-2006)；台新銀行文化藝術基金會(2006-2009)；財團法人許遠東先生暨夫人紀念基金會(2009-)；信源企業股份有限公司(2012-2015)
藝教於樂專案	2003-2015 年	扶植具創意教學潛力之民間藝文團體，協同學校及教師共同設計教學內容，使孩童能在藝術學習與體驗中，激發創意思考能力。	雄獅鉛筆廠股份有限公司、文心建設股份有限公司(2011-2015)
歌仔戲製作及發表專案	2003-2012 年	鼓勵歌仔戲團整合國內編劇、編曲編腔、導演人才，製作適合外台演出之作品，為廟會的劇場帶來質感精緻、又不失庶民通俗趣味的優質演出，同時成為各劇團的招牌作品，持續在全台各地巡迴演出。	日盛金控、日盛教育基金會(2004-2005)、信大水泥股份有限公司(2008-2009)、財團法人楊塘海社會福利慈善基金會(2008-2010)、成志投資股份有限公司、威寶電信股份有限公司(2010-2012)
視覺藝術策展專案	2004 年迄今	鼓勵從事策劃藝術展覽的專業策展人提出具發展性與市場潛力的專題展覽計畫，同時也鼓	國巨基金會、廣達文教基金會(2004-2005)；財團法人春之文化基金會(2013-)、普瑜

		勵策展人進行國際駐地研究，提出兩地展覽交流計畫，強化國內外藝術人才的交流與能見度。	投資股份有限公司(2013)
科技藝術創作發表專案	2004-2008年	為積極培育國內科技藝術創作人才，公開徵選優質的科技藝術創作發表計畫，針對其計畫內容提供專案創作經費補助，同時辦理巡迴展覽，對外發表。	財團法人邱再興文教基金會、財團法人宏基基金會、財團法人光寶文教基金會
表演藝術新人新視野專案	2008年迄今	為甫出校門的青年藝術工作者，提供創作發表的資源與管道，讓具潛力的創作者持續學習與成長，培育更多優秀的編導人才。	光泉牧場股份有限公司(2008-2012)、成志投資股份有限公司、臺灣三千藝文推廣協會(2015-)
東鋼藝術家駐廠創作專案	2009-2011年	將東和鋼鐵廠的產業資源與技術，轉化為鋼鐵藝術家豐沛的創作資源，開拓一個全新的創作場域，促發產業界與藝術界之間更多元的合作贊助模式	東和鋼鐵企業股份有限公司
策展人培力@美術館	2011年迄今	以培育國內新銳策展人才為目標，同時結合美術館展覽專業，提供策展人行政支持與展覽實踐舞台，厚植台灣策展品質與實力。	財團法人邱再興文教基金會
表演藝術評論台	2011年迄今	一個專業、多元且即時的表演藝術評論網站，內容包含當週評論、觀點專欄、企劃焦點，並開放觀眾投稿，期待對表演藝術之創作與生態產生影響。	財團法人建弘文教基金會、信源企業股份有限公司(2012)
布袋戲製作及發表專案	2013年迄今	鼓勵布袋戲團與新生代創作人才合作，跨界製作具新意的好戲，並以匯演的方式製作適合廟會演出的新作品，探索布袋戲的各種創意與可能性。	頂新國際集團、味全公司

海外藝遊專案	2013 年迄今	鼓勵年輕藝術工作者透過海外藝術充電行程，汲取世界各地養分，充實自我，進而累積台灣藝文發展能量。	光泉牧場股份有限公司(2013-2014)、華祺工業股份有限公司(2015-)
長篇小說創作發表專案	2003 年起迄今(2013 年起企業贊助)	鼓勵創作者自我突破、挑戰大規模的小說創作，活絡長篇小說出版及閱評風氣，以挖掘當代優質且具國際視野之華文經典為目標。	和碩聯合科技股份有限公司(2013-)

## 五、藝文社會企業：從企業端需求開展新思維，創造生生不息的藝文生態

2011 年，宏碁集團創辦人施振榮出任國藝會第六屆董事長，為國藝會成立十六年來第一位出身企業界的董事長，也為藝企合作的發展開啟了新的篇章。

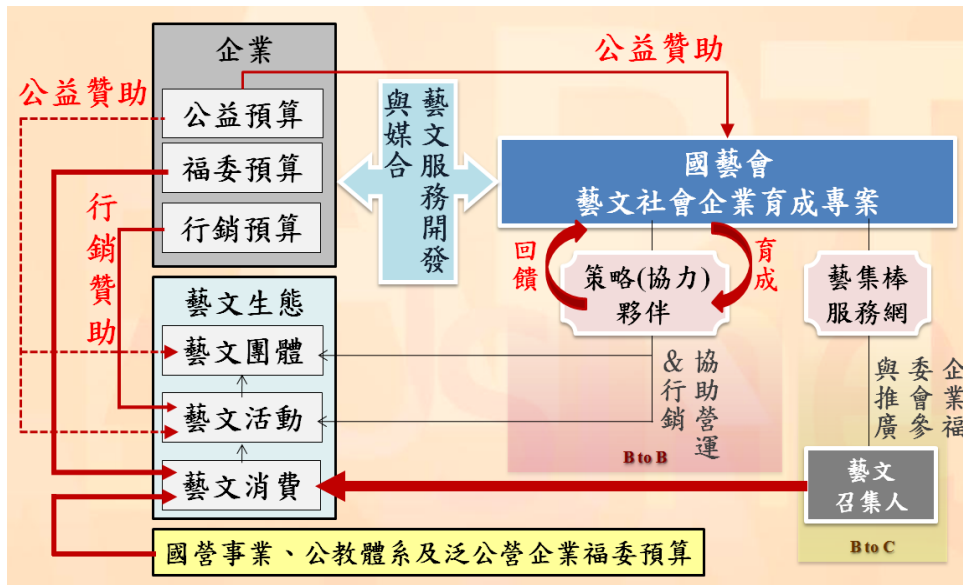
施振榮董事長上任時表示，「國藝會將扮演中介角色，建置藝企合作平台，致力開創藝術與企業合作新局，讓企業除捐錢、贊助藝文團體之外，進一步發展『新夥伴關係』，將藝文元素納入企業營運，以軟實力提升台灣企業競爭力，擴大雙方合作面，合力把市場的餅做大。」延續國藝會藝企平台的工作與專業經驗，施振榮董事長在這個基礎之上，以自身企業家的觀點翻轉思考的角度與向度，進一步拓展「合作」的意義與可能性。

「從我的角度，藝企要可以合作，就是要『共創價值』。既然是共創價值，就要藝企雙方都要真的創造出來一個價值，讓雙方面各取所需，」施振榮董事長解釋，「這個概念不是誰幫忙誰，而是互相幫忙、合作。合作本來就是互相幫忙，然後各取所需，因為剛好每一個人所需要的不盡相同，最關鍵的是能不能創造新的價值出來。」藝企雙方共創價值的成果，就藝文端來說，能獲得更多長期缺乏的舞台（市場）和資源；就企業端來說，則是對於整個企業的員工、企業形象、組織文化等各方面都

具有正面的利益。從整個價值創造的過程到最後雙方各自受惠的結果，就濃縮在施振榮董事長長期提倡之「王道精神」核心理念的八個字中：共創價值，利益平衡。

從文藝之友、專案募款、國藝之友、到藝企平台專案，藝企雙方的關係已逐漸由單向的贊助者與被贊助者，走向共同合作的夥伴關係，但是資源依然是由企業流向藝文團體。「到了這個階段我們就有點改變了，我們開始不只是想說企業可以怎麼拿錢或是提供各種資源來參與藝術企業的合作，而是從另一個角度去思考：『企業需要怎麼樣的藝文？』」陳錦誠執行長就這整個思維脈絡的轉換進行補充，「而他們出的經費不是只為了贊助，是為了讓企業跟藝術成為一個新的夥伴關係，這關係是建立在藝術能夠對企業在日常的運作、研究發展、或者未來前瞻趨勢當中產生幫助，也就是我們成立的『藝文社會企業』的方案，這階段最重要的改變是，藝企雙方不再是企業如何來支持藝文，而是真正平等的新夥伴關係。」

要建構藝企雙方的新夥伴關係，達成共創價值交換與利益平衡，首先要打破過去藝文團體慣性尋求政府或企業資源支持的思維，讓藝文團體也能夠像企業一樣自給自足，不需依靠補助。為此，施振榮董事長針對藝文界的生態，提出了「藝文社會企業」的觀念，鼓勵藝文團隊以企業經營的效率，但不以創造利潤為目的，來解決藝文界長期資源不足的問題，達到永續生存的目標。「藝文界的資源經常是掌握在別人手中，如果別人剛好財務緊縮，贊助就沒有了」施振榮董事長說明，「因此要真正有一套方法，能夠協助藝文界創造出價值，這也是我進國藝會最重要的工作，也就是在不影響藝文創作的初衷或本質下，設計出一套機制和模式，為藝文界創造一個生生不息的生態。」



圖一：藝文社會企業育成專案概念演示圖

為創造此一機制，國藝會從 2011-2013 年間，積極蒐羅相關專家意見，研擬出「藝文社會企業育成專案」，號召認同此一理念的 14 席企業共同捐贈育成基金，提供給有心朝社會企業發展的藝文團隊做為第一桶金。

從圖一「藝文社會企業育成專案概念演示圖」中可以看出，參與此一專案的企業，在認同參與文化藝術能夠提升生活幸福感的共識之下，除了提供金錢上的贊助，也協助將此平台機制引入企業組織之中（如企業之福委會），使得更多企業的員工在有效的引導下，從認識藝術、喜愛藝術以至成為經常性參與藝術活動的人口，同時也能透過藝文消費、贊助、參與和認同，提高藝文界持續發展所需的資源。也就是說，透過發起企業對此一專案的支持，在關照廣大企業員工的精神生活之同時，最終要建立的是一個足以大規模提升藝文消費人口的資訊平台與機制，同時解決長期限限制台灣藝術發展的二大問題：藝文觀賞人口與藝文資源不足。

藝文社會企業育成專案第一個工作軸線，是提升藝文消費的策略。透過「企業資源重置」的手段，爭取利用企業年度預算中的福利預算、人事培訓預算和行銷預算，開發各種藝文消費的可能性，並提出了幾個可能性的示範，包括企業購票包場、至企業內部進行的示範演出、藝文講座、大型尾牙節目、企業藝廊、文化旅遊等。以大型藝文尾牙秀為例，一開始透過此一專案，針對各企業不同的調性與喜好，推薦合適的表演藝術

節目，讓企業在規畫尾牙時也能協助推廣文化藝術；經過三年的宣導與推動，現在每到了尾牙季，國藝會當年媒合的那些團隊仍持續被邀演，也有愈來愈多的企業喜歡在尾牙節目中加入藝文元素。然而，向企業推介藝文展演的困難處，在於藝術活動確實不易找到雅俗共賞的平衡點。相較於商演型態成熟的團隊，多數藝術團隊尚未做好從藝術舞台躍至商演市場的基礎準備。另一方面，訓練具備跨域媒合的中介專業人才，居間創造雙方對等談話，並以能相互理解的語言協助溝通，亦是健全生態重要的環節。

藝文社會企業育成專案的另一個發展軸線，是培養藝文團隊建構事業營運概念與機制。以視盟提出的「企業藝術物流服務計畫」為例，視盟利用專案提供的第一桶金成立一個媒合平台去邀約很多的年輕藝術家，然後以一般商業畫廊不做的營利方式，將他們轉介到企業端去，而在轉介過程所開始生產的第二桶金，就成了自己維持下一個階段的運作經費。

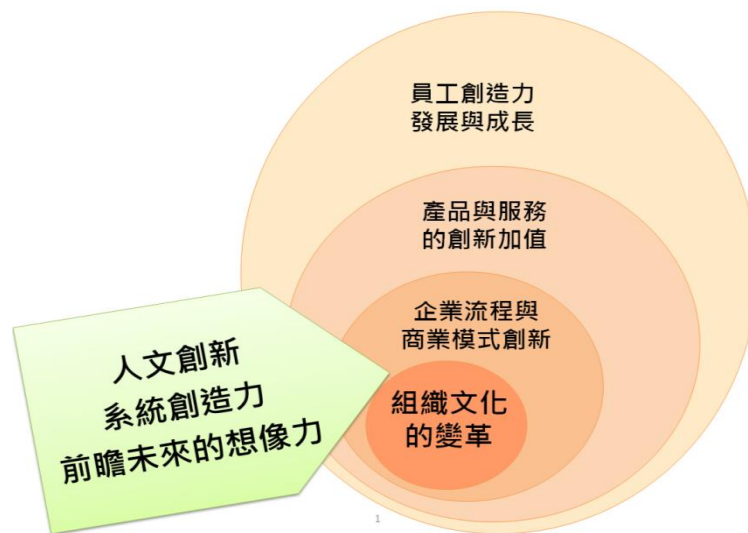
「所以我們才說透過社會企業的方法，才可以真正幫助藝術家，而不是僅依靠國藝會的補助，」陳錦誠執行長總結，「國藝會的補助這一期補助完就沒了，但社會企業的運作是，我們補助給他的是第一桶金，接下來的第二桶金、第三桶金，則是他從市場運作中取得的。」如此，藝文界整體的生態就可以自給自足、生生不息，不再仰賴政府與企業的資源；更重要的，透過這個過程能夠大幅體現藝文的價值，進一步與企業進行價值交換，並共創價值。

## 六、產業文創化：藝企價值共創，趨動產業升級

2014年，施振榮先生續任國藝會董事長。經過了前三年對於「藝文社會企業」觀念的推動，在新的任期裡，施董事長承襲讓藝文進入企業的思維脈絡，進一步擴大思考的格局，提出以藝文為解決方案的「產業文創化」概念，為台灣整體產業競爭力的提升與發展擬定策略，亦即思索台灣產業如何結合藝文元素來提升附加價值。「我認為台灣製造業已具國際級的水準，服務業未來發展的潛力也十分可觀，若能加上藝術文化內容的元素，相信將大幅提升台灣的競爭力，未來將整合政府、企業與藝

術的資源，發揮台灣的軟實力。」施振榮董事長表示。

為說明與推廣產業文創化的觀念，國藝會研擬「產業文創增值播種推廣計畫」（簡稱「產創增值計畫」）做為引介平台，以國藝會長年來補助及扶植之藝文人才與資料庫為基礎，協助產業運用藝術創意及人本思維，進行產品與服務的創新、商業流程與模式的創新，以及組織與文化的變革，期為產業界創造更多的新價值，提升整體的競爭力（圖二）。



圖二：產業文創增值概念

「如果藝文社會企業育成專案是一個實驗計畫，產業文創化就是這項實驗的演化計畫，這二者是一體的。」陳錦誠執行長進一步說明，「因為藝企平台專案是談彼此的合作可以互相提供什麼元素，可是到了這裡就必須完全站在產業的思考，產業為主，談產業的需求。」過去的社會經常認為只有某些人才需要文化藝術，但事實上幾乎每一個產業都需要有文化元素去趨動它的產業，也因此所謂站在產業端的思維，即是讓產業端去發想他所需要的是怎麼樣的元素，再由國藝會根據其需求去進行媒合。

綜觀過往幾個階段，接受贊助的、思維觀念應要翻轉的、需要被輔導育成的都是藝文端；而今走到產業文創化這個階段，主角也終於從藝文端轉換到產業端，由產業端提出需求、培養企業決策人士的人文思維。「施先生接任國藝會董事長後，一直希望每個企業中的人資部門或福委會主委能擔任文化長，」陳錦誠執行長說，「我們希望透過產創增值計畫能培



養出至少 100 位藝文大使進駐企業，除了懂得選優質藝文節目給讓企業員工體驗，也能知道如何協助運用藝文元素改變企業體質。」

為培育企業中的藝文大使，「創薪大使工作坊」便是產創增值計畫中的重點工作之一。此工作坊邀請藝術家與管理學專家共同策劃，招生對象以企業中階以上主管為主。透過產業文創增值融入管理思維的專題與案例探討，以及藝文聆賞與創作體驗，讓學員了解如何在生活及職場應用藝文元素開展創新思維，以及藝企合作如何為員工創造新舞台、為組織創造新價值。

除了人才培育，該計畫也與多間企業共同合作，進行產創增值的示範計畫，包括如何用影像敘說產品的故事、如何用藝術體驗的方式去設計觀光工廠等。以示範計畫之一的 BenQ 為例，在引進藝文元素之前，他必須先回頭檢視自己有哪些產品以及他想要做什麼：他有投影設備、互動裝置和很多的燈具，他想要在會展中以更有藝術性的方式來展示自己的產品。有了這樣的思考與需求，國藝會就能為其媒合推薦合適的藝術家進駐，與產品研發部門、設計部門甚至行銷部門共同合作。例如在 2015 年聖誕節期間，國藝會就媒合 BenQ 的跨部門創新小組「BenQ 數位時尚設計中心」與建築師王喆合作，借重公司內投影機和數位顯示部門的專業，協力於企業大廳裝置一棵大型科技藝術聖誕樹《Qis-starter》。這棵聖誕樹內嵌 3000 多顆 LED 燈及互動感應器，可感測觀賞者的動作而變換不同的色光與音樂，不僅巧妙詮釋投影機虛實交融的特性，更激盪 BenQ 未來在產品設計上的創意，學習透過藝術增值產業。

## 七、藝企創價計畫：整合現有資源，共創價值平台

國藝會二十年，藝企關係也經歷二十年的流變。二十年前，洪建全教育文化基金會是台灣最早為藝術文化而設立的企業基金會之一；二十年後，文化基金會遍地開花，各大企業相繼或就自己的品牌形象或就老闆的興趣贊助藝文團隊展演、設立相關藝文獎助方案。而總是走在趨勢前瞻的國藝會，經過前述六個階段的脈絡梳理，也從企業端對藝文端的單向贊助開始，走到了對藝文端如何為企業端增值的協作思考。

無論思考的立基點是藝文端還是企業端，事實上，從國藝之友藝企平台、藝文社會企業育成專案到產創增值計畫，國藝會本身所扮演的角色，以及 2003 年以來歷任董事長的思考方向都是不變的：成為媒合藝企雙方的「平台」。

那麼，在藝企案例遍地開花的今天，國藝會這個平台所要促動的下一個可能性是什麼？2015 年，位於國藝會對面的空軍總司令部舊址暫定全區保留，活化為一個多元化的創新基地「TAF 空總創新基地」，而國藝會預定進駐 TAF 的規劃，將開拓公共服務能量的新契機。面對著比現有空間大十多倍的偌大新場域，國藝會於擘劃下一個二十年的願景之同時，也將藝企平台的思維帶向新一個階段。

國藝會邁向未來所擘劃的願景，將持續促進藝文發展外，亦將有效整合及充分運用資源，創造多元價值，以厚植台灣軟實力。而這個願景的實現，就要在國藝會長期累積的藝文智庫與發展成熟的藝企平台基礎上，持續推動藝文社會企業育成與產業文創加值的落實，建構一個真正能讓藝文與企業在此共創價值的平台，達成施振榮董事長王道精神的終極目標：共創價值、利益平衡。

此一平台的發展計畫，國藝會命名為「藝企創價計畫」，未來在創新基地的發展策略也將以此計畫為核心展開，聚焦以藝文為要素的優質生活創新應用，打造一個價暢其流的跨域創價平台。未來的藝企合作模式，將是由民間主導的多元化社會企業，配合政府政策與引動民間資源加碼來創造市場。

在實務的層面上，將透過成立「藝企俱樂部」來號召企業參與，一方面延續藝企合作平台的角色，扮演藝文界、企業界、民間組織資源整合之橋樑；另一方面則以藝文村的藝術內涵及創意氛圍為訴求，擴大企業會員的招募；最終的目標，是要將此地打造成為國內知名的藝企合作專屬場域，以及整合台灣目前多元發展之文化基金會的「Foundation Center」。

對此，陳錦誠執行長說明：「通常企業成立文化基金會都有自己很清楚的定位和想要支持的項目，當愈來愈多企業以各自的偏好成立基金會之後，就形成了多元性。而多元性形成後的下一個階段，就是應該開始要

有 foundation center 的概念，即讓各文化基金會之間，可以有互相觀摩學習和一起合作的機會。贊助是不是用在刀口，是不是用在對的地方，是台灣藝企下一個要面對的，藝企並非給錢就是對的事情。如果大家能夠整合來合作，你會發現大家共同成就了一件美好的事情。我覺得台灣目前缺少這一塊，而透過國藝會藝企平台長期深耕累積的專業，這在台灣未來是有希望做到的。」

## 結論

國藝會二十年回顧與前瞻，透過本文的梳理，回顧藝企贊助的關係與雙方合作的發展歷程，可見歷屆首長帶領國藝會團隊的努力，不斷累積各階段基礎而得之成果。從一開始以代表國家政治高度的總統夫人來號召各界共同認同組織、慷慨解囊；第二個階段嘗試讓企業有更明確的捐贈項目；第三階段召募喜愛藝文的企業組成國藝之友，累積親近藝文的經驗值；到第四個階段是以國藝之友為平台，讓會友中有心進一步支持藝文的企業除了繳會費，還能夠真正支持專案的推動、為藝文環境發展做出更多貢獻。

第五階段開始，引介社會企業的概念，協助藝文團體建構能夠自給自足的永續發展機制，同時嘗試各種將企業資源轉移於藝文消費的可能性；第六階段，將思維從藝文端轉向產業端，進一步將受眾轉向企業內部主管，引導其透過產業文創化的思維與過程，創造更高的產品附加價值，提供產業創新升級的競爭力。最後，經過二十年來的一步一腳印，藝企合作在台灣終於蔚為風氣、遍地開花之時，下一個階段，便是期待藝企價值共創的理念真切落實，以國藝會專業整合藝企的多元發展，讓社會資源能更有效的被運用。

國藝會在這一路上所創造的價值，不只是扶植民間藝文多元發展，同時也引領著企業面對文化藝術的觀念，隨著時間不斷地成長與擴散，甚至滲透到企業內部文化、促動其自發性的支持藝文活動。也因此，前瞻國藝會未來的藝企合作策略，仍應回到支持藝術原創發展的核心位置，在瞭解藝術本質的基礎上擔任藝術與企業的橋樑。「國藝會能扮演的，包

括目前以國藝之友為平台運作的專案贊助，以及社會企業和產業文創加值專案，我們都是帶領、觸發、引動這些事情的角色；當我們打開第一扇窗之後，接下來最好的方式就是讓民間去介接民間，讓他們循著我們所創造的風氣去產生更多合作的關係，」陳錦誠執行長說。誠如施振榮董事長所強調的，「我最重要工作的是建構一個能夠面對未來、永續發展的機制，來有效服務整個藝文產業所有的從業人員。」