

期末報告：藝企合作的新取徑：從藝文補助到文化事業

研究主持人：榮芳杰¹

共同作者：談宜芳²、翁念懿³、董靜蓉⁴

壹、導言

本章節主要在探討過去常見的藝企合作模式，在近幾年全世界藝術文化相關預算緊縮的狀況下，如何開展新的經費補助方式，或是如何開創新的事業模式在文化與藝術領域。本研究大致收集了目前國內外五種關於藝術與文化資產類型的資源合作模式，分別包括：(1) 企業贊助藝文活動的合作模式；(2) 企業贊助文化遺產保存與維護工作的合作模式；(3) 企業延伸專業技術領域的合作模式；(4) 社會企業作為文化遺產保存與維護的創新模式；(5) 藝術與文化公益的群眾募資模式。這五類的操作模式大抵可以闡述當前藝術與文化相關活動的經費籌措管道，以及資金取得與各種「效益」的交換機制，這也是新興的文化政策可思考的方向。

貳、企業贊助藝文活動的合作模式

2-1 前言

本節將介紹兩則以企業名義成立專案協助推廣藝術事務之國際品牌案例，企業利用贊助與藝術活動產生連結已行之有年，如資金贊助藝文展演、協辦大型體育活動、成為大型藝文館所的長期贊助商等，然而，這樣的贊助方式雖然提供將品牌在藝文場域露出的機會，卻容易淪為僅「金主」的形象，而無法將藝文真正的深化並與其企業文化結合。以下談及的兩則分別由勞力士及萬寶龍所推動之專案，並非僅提供資金贊助，而是提出自品牌營運中另獨立而出的專案或計畫，以協助藝術家創作並提高知名度為目標。此類藝企合作模式模糊了藝術產業與一般企業的界線，以企業的商業能量輔助藝文發展，並以藝術與文化柔化商業品牌的資本氣息。

2-2 案例介紹

¹ 國立清華大學竹師教育學院環境與文化資源學系專任助理教授

² 內政部營建署研究員、國立台灣師範大學美術學系博士

³ 英國雪菲爾大學音樂管理碩士(University of Sheffield, MA Music Management)

⁴ 國立清華大學竹師教育學院環境與文化資源學系碩士班研究生

2-2-1 勞力士創藝推薦資助計劃

(一) 企業簡介

勞力士 (Rolex) 是瑞士知名的手錶精品製造商，於 1905 年由德國人漢斯·威斯多夫 (Hans Wilsdorf) 與英國人戴維斯 (Alfred Davis) 在倫敦成立 Wilsdorf and Davis，三年後由威斯多夫於瑞士註冊更名為勞力士 (Rolex)。如其他知名企業，勞力士贊助許多大型活動，包括體育、藝文、及科學三大類別，此類贊助模式通常以提供資金贊助或掛名協辦，皆可讓勞力士達到提升知名度及企業好感度之效果。除一般贊助之外，勞力士較為特殊的兩項專案計畫為「勞力士創藝推薦資助計劃」(Rolex Mentor and Protégé Arts Initiative) 以及「勞力士雄才偉略大獎」(Rolex Awards for Enterprise)，前者參與對象為藝術相關人員，後者為科學相關，在眾多資金贊助方法中，因各自以企業出資且獨立專案方式推動而自成一格。

「勞力士創藝推薦資助計劃」是由勞力士所推動的慈善計畫，自 2002 推出以來，年年邀請不同年代、文化及藝術類別的藝術家以師徒制相互交流，並提供相對應的資金協助合作或創作。勞力士希望透過此計畫協助不同世代的藝術家相互對話，不僅傳承上一代的技藝，更促進藝術跨世代的合作與互動，以下將詳述該計畫辦理方針。

(二) 計畫說明

此計畫包含舞蹈、電影、文學、音樂、戲劇、視覺藝術及建築七項藝術類別，勞力士每兩年重組該專案的諮詢委員會，該委員會則會提名被資格的「藝術導師」，經提名之導師若接受此計畫的邀請，便會與勞力士溝通他們所認為合適帶領的藝術家，因此，每位導師與門生都是針對彼此專長特別配對的。

如導師，年輕藝術家 (門生) 無法主動申請加入此計畫，兩者皆為邀請制。計畫中所包含的七項藝術類別各會包含一個提名小組，組內的專家們提出合適且具潛力的門生，並邀請他們向勞力士提出申請。專家們仔細研究這些申請過後，最後為各個導師提出三位最終門生，並由導師選出最合適的人選。導師與門生在參與計畫的一年間需相處至少六週，相處方式以雙方同意之方式為主，門生可於導師工作時在旁見習，雙方亦能共同創作。

在創藝推薦資助計畫的一年間，勞力士給予學徒 25,000 瑞士法郎，不包括其他交通或重大支出。此外，在計畫結束後，勞力士會依照需求額外提供另一筆高達 25,000 瑞士法郎的資金，此資金必須用於嶄新的創作、出版、表演或公開活動。而為感謝參與計畫的大師所提供的時間、精神與其他資源，勞力士會提供

75,000 瑞士法郎作為報酬。⁵計畫結束後，勞力士會持續的與門生保持合作關係並推廣其作品，多位藝術家也獲得相當的成就，甚至成為該計畫的導師之一。

2014-2015 的電影類導師為墨西哥導演阿利安卓·伊納利圖（Alejandro Iñárritu），他公開表示他對世界企業壟斷經濟感到相當憂心，然而，勞力士的企業理念源自於創辦人漢斯·威斯多夫，由於後無子女，他希望企業能透過慈善事業對世界做出貢獻，而這也是伊納利圖所支持的。

勞力士慈善事務總監蘿貝卡·爾文（Rebecca Irvin）表示，儘管該計畫每兩年僅促成七對導師與門生，但每梯次共有 150 至 200 名經提名之門生，在與此計畫的各階段的慈善活動中，被提名者、專家及門生也有機會與彼此交流，造就合作機會。⁶如在每年的計畫結束之時，勞力士會舉辦「勞力士藝術周末」（Rolex Arts Weekend）並邀請七對導師與門生前來分享成果，門生會於當週發表經一年研習之後所創作的佳作。在 2011 年的活動裡，來自藝術與文化圈的參與總人數高達五百人⁷，不僅製造曝光門生新作的機會，更是聚集藝術能量共同交流激盪的重要場合。

2-2-2 萬寶龍國際藝術贊助大獎及世界新秀贊助計畫

（一）企業簡介

萬寶龍為德國精品公司，以鋼筆最為知名，目前旗下產品包括鋼筆、手錶、皮件及女性珠寶多項產品線，於全球擁有多達 260 家自營店，其類似雪花型狀的品牌標誌也具高度識別性。⁸因生產鋼筆出身，萬寶龍與藝術文化的連結便由此書寫工具開始，除了資金贊助各類藝文活動，如 1995 年獨家贊助柏林愛樂，更舉辦多項國際藝術大獎。

萬寶龍對藝術與文化的投入主要針對輔助剛起步的藝術家，如「萬寶龍新興藝術家大獎」（PRIX Montblanc）、「新導演大獎」（The Young Directors Award）、

5 資料來源：Rolex Mentor and Protégé Initiative, About the Initiative, <http://www.rolexmentorprotege.com/about>

6 資料來源：The Telegraph, Inside the Rolex philanthropic scheme for young talent with The Revenant's Oscar-winning director Alejandro Iñárritu, <http://www.telegraph.co.uk/luxury/watches/inside-the-rolex-philanthropic-scheme-for-young-talent-with-the/>

7 資料來源：The Telegraph, Rolex Mentor and Protégé Arts Initiative: 'one of the world's most extraordinary arts programmes', www.telegraph.co.uk/culture/theatre/dance/8903779/Rolex-Mentor-and-Protége-Arts-Initiative-one-of-the-worlds-most-extraordinary-arts-programmes.html

8 資料來源：遠見雜誌，從黑色到華麗的萬寶龍品牌價值來自冒險再冒險，http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_12418.html

執行多年也最為著名的「萬寶龍國際藝術贊助大獎」(Montblanc de la Culture Arts Patronage Award)，皆是頒發給年輕新興藝術家或輔助藝術發展之人士⁹。以下將介紹萬寶龍廣為人知且執行多年的「萬寶龍國際藝術贊助大獎」及「世界新秀贊助計畫」，兩案皆完美結合萬寶龍商業特色與藝文產業，創造雙贏之效果。

(二) 計畫說明

A. 萬寶龍國際藝術贊助大獎 (Montblanc de la Culture Arts Patronage Award)

萬寶龍於 1992 年成立萬寶龍文化基金會，成立宗旨為支持並獎勵現代藝術贊助者，因為他們為藝術所付出的時間，精神及金錢是供給藝術蓬勃發展的泉源之一。該基金會每年皆頒發「萬寶龍國際藝術贊助大獎」，自 1992 年設立至今，已頒發獎項給多達 230 藝術贊助人並發放約四百萬歐元的獎金。

目前萬寶龍於全球十六個國家設立此獎項，每年頒發給十六位藝術贊助人，得獎者可獲得 15,000 歐元，通常捐贈至其成立的藝術機構作為營運資金。藝術贊助者 (Patron) 是指於輔助藝術者創作的專業人士，過往得獎者包括 NC-Arte Space 的創辦人 Claudia Hakim，及正在於莫斯科建立博物館的俄國富翁 Leonid Mikhelson，¹⁰此獎項的設立有別於一般藝術大獎，並非僅讚揚藝術美感價值，更是提倡及鼓勵這些隱居幕後協助藝術創作茁壯的人物，使得藝術環境更加健康。

B. 世界新秀贊助計畫 (Young Artist World Patronage)

萬寶龍自 2004 年起舉辦「世界新秀贊助計畫」，提供新興藝術家能發表作品且增進知名度的大型國際平台。此計畫目的為增進萬寶龍的美術視覺印象，並強化萬寶龍與藝術文化具深度連結的品牌形象。經邀請的藝術家需將萬寶龍的星星運用個人創作風格重新詮釋，而這件作品將被公開展示於全球超過四百間萬寶龍精品店長達六至八週，並依照各店面的陳設調整作品規格大小。在展期過後，原始作品會被納入「萬寶龍前衛藝術系列」(Montblanc Cutting Edge Art Collection) 的一部分，並收藏於萬寶龍位於德國漢堡的總部¹¹。

萬寶龍藝術委員會 (The Montblanc Art Council) 由六名藝術相關專家組成，由專家們選出約五十名具潛力之新興藝術家，再由他們所提出的作品裡挑出最後

9 資料來源：Art&Business, Montblanc as an example of attitude of successful companies towards culture and arts, <http://www.artbizmag.com/en/sponsors/montblanc-as-an-example-of-attitude-of-successful-companies-towards-culture-and-arts/>

10 資料來源：The Art Newspaper, Montblanc steps up its art patronage, <http://theartnewspaper.com/news/montblanc-steps-up-its-art-patronage/>

11 資料來源：Montblanc, Art, <http://www.montblanc.com/en/discover/arts-and-culture/art.html>

的六名計畫參與者，而參與的藝術家可另外獲得約 2000 歐元的獎金。¹²該計畫將品牌的國際知名度作為輔助新興藝術家的最佳平台，參與的藝術家除了有機會展示作品，萬寶龍也會特別製作包含藝術家資訊的文宣品發放給顧客，加深藝術家被認識的可能。

2-3 小結

勞力士創造藝術家跨年代的交流的契機，而萬寶龍則將銷售空間與藝術合而為一，以藝術凌駕品牌商業收益的專案，對企業的收穫難以量化，卻是近年藝企合作的重要趨勢。除了以上所提的兩個案例外，知名品牌 LVMH 的路易威登基金會也以推動當代藝術為宗旨推動計畫，Hugo Boss 與古根漢美術館共同舉辦的 Hugo Boss Awards 更是當代深具指標性的藝術大獎之一。

根據維也納藝術論壇企業溝通總監 Wolfgang Lamprech 表示，企業選擇與藝術相結合可能有以下原因，首先，該品牌原先產品或形象就與藝術文化相關聯，以勞力士及萬寶龍以高級工藝起家的大型企業即是如此。另外，藝術的前衛性對大眾而言具一定程度的吸引力，與其合作能將這樣的形象加註於企業本身，對需要重新定位品牌尤其適合，在商業市場上取得走在流行趨勢前端的優勢¹³。

然而目前多數藝企合作專案仍為奢華高價位精品，對某些藝術家而言，參與這樣的專案或許會在自身形象上附著某種社會標籤，並非理想的曝光方式。而這樣的專案因為搭著奢華精品的形象，僅曝光於某個社會階層，向一般大眾散播推廣的效益有限，日後發展有待觀察。

參、企業贊助文化遺產保存與維護工作的合作模式

3-1 前言

義大利是當前擁有最多世界遺產的國家，除因過去璀璨歷史遺存眾多資產外，2,000 年來義大利半島上的人民即使歷經無數次天災戰禍，仍有如使命般守護先人所留，也是其中的重要因素，截至 2016 年 7 月為止，共登錄了 51 個世界遺產，其中文化遺產 47 個，自然遺產 4 個¹⁴，另外更有不計其數的珍貴古建築、遺

12 資料來源：Taxi, Montblanc: Association With Arts & Culture, <http://designtaxi.com/article/100093/Montblanc-Association-With-Arts-Culture/>

13 資料來源：Arts Management Network, Sponsorship is Dead! Long Lives Corporate Cultural Responsibility, <https://www.artsmangement.net/index.php?module=News&func=display&sid=1681>

14 UNESCO World Heritage Centre, <http://whc.unesco.org/en/statesparties/it>

址與文物，每年吸引約 5,000 萬名國際旅客，帶入約 400 億美元的觀光收益¹⁵，佔義大利國民生產毛額（GDP）約 4%，若加上觀光間接效益則可達 10%¹⁶。雖然文化觀光產業的獲益豐厚，但大量觀光客帶來的衝擊，以及原本多災的環境條件，造成每年的管理維護費用有如天文數字，讓近幾年財政困難的義國政府相當頭疼，而不得不開發多方管道，為文化遺產的保存與修復籌措更多財源。

3-2 義大利文化遺產的經費來源

義大利全國各級政府所登錄的不可移動文化遺產（beni culturali inamovibili）多達十餘萬處，包括95,000座教堂建築、20,000個古堡、1,500個修道院、6,000處遺址（未含水下考古）、超過3,500個博物館、以及900餘處歷史中心（historic centre）等，由中央列管最重要的500多處文化遺產，其餘的由大區（Regioni）、省（Province）、市（Comuni/Città）負責。維護這些文化遺產所需的經費來源包含：門票收入、彩票基金、稅收，以及非營利組織、商業組織和個人捐贈的資金等¹⁷。

（一）門票收入

由於義大利政府鼓勵民眾積極參與文化活動、欣賞藝術，因而其重要景點與博物館等設施之門票採行低廉的收費方式，最貴的門票價格尚不及義大利人均月收入的1%，若門票收入加上這些景點與文化機構的附屬設施（如書店、紀念品賣店等）的營收，僅能支付12-15%的營運成本¹⁸。

（二）彩票基金

自1996年以來，義大利發行的各類彩票收入的0.8%作為國家文物保護經費，每年約可籌措15億歐元。

（三）稅收

中央政府每年用於文化遺產保護的經費佔整個國家財政預算約1.1%，各大區和省、市政府也有編列，然而相對於龐大的維護經費，僅是杯水車薪。

（四）民間捐助

來自民間的捐助是義大利政府最寄望的財源，除了接受一般民眾的小額捐款

15 UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

16 World Travel and Tourism Council (2016), Travel and Tourism Economic Impact 2015 – Italy, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/italy2015.pdf>

17 European Parliament, 2006

18 Suhan, 2015

之外，義大利的汽車、時尚名牌是被寄予厚望的可能金主，為了吸引企業慷慨捐輸，義國政府訂定多項鼓勵的法規政策。本研究的焦點便是關注義大利政府如何刺激企業挹注藝文經費。

3-3 企業資助文化遺產修復之法源

(一) 民間參與文化保存的基礎

義大利擁有豐富的文化遺產，與文化相關的法規也多如繁星，鼓勵民眾親近愛護文化是義大利的基本國策，其淵源可追溯至幾個世紀前。1462年教皇庇護二世統治時期，即嚴禁人民破壞古建築和遺址，否則不得入教或予以監禁；1861年義大利統一之後，頒布一系列有關文物保護的法規，1939年，墨索里尼執政時期頒佈了自建國以來最為重要的文化遺產保護法，即《文化遺產保護法》（Legge n. 1089/1939）和《保護自然古蹟法》（Legge n. 1497/1939），另在1947年頒佈的《義大利共和國憲法》（Costituzione della Repubblica italiana）中，將文化遺產保存寫入了國家憲法，顯現義大利在遺產保護理論與方法的獨創與先進。

在《義大利共和國憲法》第9條中，即明確規範其政府負有發展文化、科技研發之責，並且監督保護國家的自然風光和歷史藝術遺產；憲法第59條，對於藝術與文學領域有卓越成就者給予特殊待遇，總統可以任命其為終身參議員，此項殊榮僅給予這些卓越成就者與卸任總統；另在憲法第118條，鼓勵公民以個人或團體的形式自發性開展有利於公共利益的活動，文化遺產保護就是其中的要務。因而義大利有許多關心相關議題的民間組織，如「我們的義大利」（Italia Nostra）、「義大利歷史建築協會」（Associazione Dimore Storiche Italiane）、「義大利考古俱樂部」（Gruppi Archeologici D'Italia）、「義大利環境基金會」（Fondo Ambiente Italiano）、「博物館之友」（Federazione Italiana degli Amici dei Musei）等，這些組織提供相當多的人力（志工）投入保護行列，其中，1955年成立的「我們的義大利」（Italia Nostra），是目前最具規模的環境與遺產保護組織，現有上百個分會，超過10萬名會員，部分會員具有法律專業，有能力影響政策，該組織最引以為傲的成就包含：促成羅馬城外的阿庇亞古道（Via Appia Antica）兩側劃設為國家公園，以限制開發；又促使國家立法，規定凡歷史悠久的城市，其計畫要有總建築師、總文物保護師和總考古監督聯合簽署才生效¹⁹。

19 Italia Nostra, http://www.italianostra.org/?page_id=4

(二) 企業參與的機制

1. 1980年代的法規基礎

民間自發性出力投入文化保存由來已久，將腦筋動到拉攏企業資金，則在1980年代，義國政府財政開始吃緊，民間企業相對繁榮之時。1982年的第512號法案《重大文化利益徵稅法》（*Legge n. 512/1982, Regime fiscale dei beni di rilevante interesse culturale*）是捐助古蹟、文物及藝文展覽的抵稅規定，無論個人或團體捐助博物館、圖書館、檔案館、圖書館等對公眾開放的文化機構可以抵免稅金，此法對所涉的金額未予限制，但需經過文化遺產與環境部²⁰（*Ministero per i Beni Culturali e Ambientali*，後簡稱「文化部」）來認定²¹；1985年第163號法《參與國家娛樂產業新架構》（*Legge n. 613/1985, Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favour dello spettacolo*）是對戲劇、音樂、電影製作等產業的稅賦優待規定，原先僅限於收入的2%，後來提升到20%；1986年第917號總統令第108條（*Articolo 108, Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917*），對於民間組織贊助藝文抵扣稅賦首度有較具體的規範，在此法令中，保障了民間組織以贊助換取廣告機會。因為這一連串的方法、手段，義大利企業和金融機構開始意識到參與文化保護的潛在經濟利益²²。

2. 2000年之後的捐款抵稅規定與鼓勵政策

2000年的第342號法案頒布有關稅賦的措施（*Misure in materia fiscale*），其中的第38條是針對義大利綜合所得稅法及1986年第917號總統令之修正、補充，提出對文化計畫捐款抵稅（*Deducibilità delle erogazioni liberali per progetti culturali*）規定，也就是企業對公有文化遺產保護和文化活動的捐款可在應稅金額中直接扣除。

2002年，義大利進一步在2000年第342號法案的基礎上設立了「文化遺產和永續觀光交易平臺」（*Borsa dei Beni Culturali e del Turismo Sostenibile*），將先前法規中的幾項機制集中於這個平臺進行管理和協調，將需要修復、保護和經營的文化遺產及其所需經費，以招標的方式公告周知，民間可以自行競標投資，參與投資的企業可享受減稅的待遇。

20 義大利文化部經過多次組織改造，其名稱與職掌有些異動，現為「文化遺產、活動暨觀光旅遊部」（*Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo*）。

21 Barbetta, 1993: 8-9

22 Cerec General Secretariat, 2007: 12-13

此政策是個長期的機制，不僅要解決文化遺產保護資金短缺的問題，還要藉由修復維護文物和文化設施來刺激旅遊業的發展，期待為陷入低谷的義大利經濟注入新的活力。觀察2004至2005年，依據該法規對文化捐款援助增加了70%²³，足見這項機制激勵民間資金參與是相當成功的，然而該捐款並非由中央統籌分配，因而擁有絕大多數企業總部的北義大利較具優勢，對於企業較少、財務困頓的南義大利（如龐貝古城）則難有起色。

約莫同時，義大利開始著手重整文化相關法規，於2004年1月22日通過全文共184條的《文化遺產與景觀法典》（Codice dei beni culturali e del paesaggio），為義大利文化遺產保護的核心法律，其總則開宗明義寫道：「義大利共和國鼓勵和支持國民以個人或團體的形式參與保護文化遺產的工作。」第113條有關「私有文化遺產的推廣」（Valorizzazione dei beniculturali di proprietà privata）一節則提到：「私人或民間組織為強化私有文化遺產而發起相關活動和建立相關設施，可獲得國家、大區和地方政府部門的資助，資助的額度則視所涉的文化遺產之重要性而定。」該法條對私部門管有文化遺產提供更積極的鼓勵政策，其配套措施包括免徵文化遺產繼承稅、減免文物修復材料增值稅（IVA, imposta sul valore aggiunto）等。²⁴

3. 「藝術津貼」獎勵方案（Art Bonus）

由於2008年全球性的經濟蕭條，義大利開始削減藝文預算，到了2013年只剩2008年以前的三分之一，藝文界罵聲四起，那不勒斯一家美術館甚至焚燒一件畫作的激烈舉動來向政府抗議²⁵。為了彌補預算不足的問題，2014年義大利文化部頒佈了一項名為《保護文化遺產、文化發展和刺激旅遊產業緊急措施》（Legge n. 83/2014, Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo）的法令，而眾所關注的是法令中提出的「藝術津貼」獎勵方案（Art Bonus）。

「藝術津貼」方案強調人人都可捐獻資助保護藝術文化，賦予個人、

23 Čopič, 2011: 60

24 Cavalieri and Mignosa, 2006

25 BBC News, 2012-04-20

非營利組織和企業的稅賦抵免，用途如下²⁶：

- 公有文化遺產（如紀念碑、遺址、歷史建築、藝術品）的維護與修復；
- 支持公立文化機構（如博物館、圖書館、檔案館、考古園區）以及歌劇、傳統戲劇、交響樂團基金會；
- 公有表演機構設施的興建、修復與更新。

此方案是基於《義大利共和國憲法》中，國家在必要且緊急的特殊情況下應採取的行動，而方案誕生的時空背景是2009年發生拉奎拉地震（L'Aquila earthquake），多處歷史建築受損需要大筆資金進行搶修，另外，位於南義大利的世界遺產龐貝古城在2010至2013年多次崩塌，雖有義國政府與歐盟的經費投入，但仍有資金缺口亟待儘速解決。

「藝術津貼」方案採行的遊戲規則是捐款後3年內以退稅形式返還捐款金額的65%，對於個人和非營利性機構，可採此法退稅的捐款金額上限為年收入的15%，營利性的企業和機構可退稅的捐款金額上限為年營收的千分之五，這對文化遺產管理者、仰賴文化營生的相關業者，乃至整體國家經濟而言，實是一大福音，因而各地方政府躍躍欲試，位於義大利中部的普拉托市（Prato），被義大利文化部選為測試「藝術津貼」方案的城市之一，該市政府文化局便選擇了5個需要維修的文化遺產，並放在網頁上供市民票選，最後得票最多的是馬丁尼宮（Palazzo Martini），期待民眾共襄盛舉，一起達成85萬歐元的修繕經費目標²⁷。

26 Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2015

27 Palazzo Martini a Prato, [http://artbonus.gov.it/palazzo-martini-\(attuale-sede-della-scuola-di-musica-g.verdi\).html](http://artbonus.gov.it/palazzo-martini-(attuale-sede-della-scuola-di-musica-g.verdi).html)

3-4 案例

從1980年代義大利政府首度祭出文化投資的稅賦優惠鼓勵政策，到進入21世紀的「文化遺產和永續觀光交易平臺」和「藝術津貼」獎勵方案，該政府為吸引私人資金投入文化保存的作為愈來愈主動積極，顯現國家財政日益困窘。以下為利用國家政策而成的幾個代表案例。

(一) 「企業與文化夥伴體系」機構 (Sistema Impresa e Cultura)

「企業與文化夥伴體系」是一個民間籌組的非營利機構，為邦達多電信公司 (Bondardo Comunicazione) 和佩姬·古根漢基金會 (Peggy Guggenheim Collection) 在1997年創設於威尼斯，旨在促進義大利工商界參與投入藝文機構或計畫，以維藝文產業的生機。

邦達多電信公司擁有堅強的合作夥伴網絡，佩姬·古根漢基金會即古根漢美術館的支持機構，熟稔藝術文化產業，兩機構善用其強項共同打造「企業與文化夥伴體系」，透過獎項、觀測站和討論平台等三項機制來促成民眾、藝文機構、投資企業與政府相關部門之間的對話，提倡工商界參與藝文機構或計畫，並保持長期持久、彼此合作、相互學習的關係，而非偶發單次的「付錢行為」。其三項主要機制的運作如下²⁸：

- 獎項：「企業與文化」 (Impresa e Cultura) 獎是義大利首屈一指的鼓勵文化參與獎項，為文化參與者提供了一個舞台，增加了文化合作夥伴關係的成功機率與知名度；
- 觀測站：研究商業與文化配對或創新合作的方式，並具有輔導的功能，為義大利文化投資找出妥適的模式與環境；
- 討論平台：提供文化參與組織進行對話和分享知識技能。

「企業與文化夥伴體系」不只獲得藝文團體、企業與金融機構的認同，也得到文化部、外交部、基礎設施與運輸部等政府機關的支持。因為對企業來說，是探索企業發展的新可能性，並將文化投資轉為公司競爭力的策略資產；對藝文團體來說，了解企業活動、經營方法，有助於自我提升和啟動互利的關係；對政府當局，則提供執政方向，對於活絡國家和社區的經濟與福祉至關重要²⁹。

2007年，義大利政府與民間的類似交流管道日漸成熟，「企業與文化夥伴體

28 Sistema Impresa e Cultura, <http://www.impresacultura.it/>

29 Severino F., 2005: 40

系」所激發的企業與藝文社群也建立了信任和創造力，因而在創立10年後功成身退。

（二）Tod's贊助修復義大利羅馬競技場（Colosseo）

英國史學家Bede（672-735）曾寫道：「競技場若倒羅馬亡，羅馬若亡世界不存。」³⁰可想見競技場對羅馬的重要性，它是2000年前羅馬帝國雄霸天下的象徵，建於西元72年至80年間，橢圓形角鬥場長軸187公尺、短軸155公尺、外牆高度48公尺，可以容納50,000人觀賞競賽、人獸格鬥、模擬海戰，直到今日還是令人驚嘆的公共建築。

然而在過去幾個世紀，競技場卻像都市的窳陋地帶，中世紀歷經多次火災、地震，曾被用以建造小教堂和墓園，部分拱門廊道空間被隔成貧民的住居和工作坊，還有部分石材被移作他用；到了17至19世紀競技場到處植生繁茂，在1832年畫家Thomas Cole的畫作（圖1）中，競技場就像座公園，足以供英國植物學家理查·狄肯（Richard Deakin，1809-1873）在1855年出版《羅馬競技場的花草》（*Flora of the Colosseum of Rome*）一書，介紹競技場中420種花卉植物；晚近，由於競技場與周圍遺址的觀光與交通量暴增、羅馬的氣候變異，又產生更多劣化，包括汽車廢氣殘留在石材表面的髒污、地面上與地面下各式交通工具的震動所造成的裂隙與結構破壞，以及暴雨、暴雪、雷擊等極端氣候的侵害等，長期管理不善累積為今日的沉疴。



圖1 1832年畫家Thomas Cole的畫作《羅馬競技場的內部》(Interior of the Colosseum,

30 原文是：Quamdiu stat Colisæus, stat et Roma; quando cadet colisæus, cadet et Roma; quando cadet Roma, cadet et mundus.

Rome)

為拯救擁有世界遺產之名卻滄桑頹圯的競技場，義大利政府採行公私夥伴關係方式（*partenariato pubblico-privato*），於2010年8月4日將修復計畫上網招標，有Ryanair.com與Tod's兩家公司競標，同年10月30日結標，由生產皮件的Tod's公司以贊助2,500萬歐元得標，2011年1月21日融資完成，2011年6月20日義大利文化部、羅馬市政府與Tod's公司簽署贊助協議，該協議要求Tod's公司必須完成以下工作³¹：

1. 增加大門及欄杆，恢復可閉鎖的系統；
2. 修復北面和南面的眺望臺；
3. 修繕拱廊通道；
4. 修復地下空間；
5. 安裝現代的標準設備；
6. 將原有位於內部的遊客服務中心移至外部，包含接待區、售票處、書店、廁所等機能。

由於造訪競技場的遊客每年超過500萬人次，協議中要求修復期間仍須對公眾開放，因而修復計畫在事前的規劃和調度上必須極為審慎以達到精確、安全。

正當羅馬市政府欣喜於完成這件創新計畫的前置工作時，義大利稅務法院和審計法庭卻對這項合作協議提出質疑，認為採購過程有瑕疵，民間組織「義大利消費者權益協會」（Codacons）會長黎恩齊（Carlo Rienzi）認為，競技場是義大利的重要象徵，獨賣給Tod's，羅馬市政府給予的條件過於優惠，有「圖利廠商」之嫌，於是提出訴訟³²。為此，羅馬市政當局特別召開會議並發出聲明，簡要為：
1.計畫採購流程的適法/合法性；2.贊助(得標)廠商的任務必須擔負籌資與執行，亦即由Tod's公司出資發包，找相關工程廠商進行規劃設計、施工、安全協調等；
3.競技場圖像、形象權的使用限制³³。使得原來議定的贊助廠商特權：1.可將競技場作為專屬商標放在所有商品上15年；2.修繕期間及完成後2年可將品牌logo印在入場門票上；3.可懸掛廣告招牌在競技場外牆上；4.可使用「競技場修復獨家贊助商」的名號³⁴，因受爭議和輿論壓力，Tod's公司自動放棄，集團主席兼執行長Diego Della Valle向媒體強調Tod's無意於從中獲取任何廣告和商業收入，並成立了

31 Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2011.

32 Quotidiano.net, 2012-01-09; Dagospia SpA, 2012-07-09

33 Aree Archeologiche di Roma e Ostia Antica, 2011-12-20

34 Veronelli, M., 2015: 64-65

「競技場之友」(Amici del Colosseo) 基金，廣為宣傳競技場修復工作，並希望拋磚引玉，帶動更多人為義大利藝術和文化遺產貢獻³⁵。

自Tod's公司2012年宣佈競技場的修復階段、時程與細節，2013年開始動工，到2016年9月為止，該計畫已完成第一階段工作，即調查、測繪(圖2)，修復大門、欄杆、北面和南面眺望臺，以及外牆的清潔(圖3)，Tod's公司所承諾的修復資金已經使用了1,000萬歐元，後續工作預計到2020年完成。³⁶從近幾年遊客人次統計觀察，施工期間的不便似乎未降低參訪意願，競技場的遊客人次與收益依然呈現成長趨勢。(表1)

2014年「藝術津貼」捐款抵稅方案登場，Tod's公司部分贊助是發生在方案頒布後，可以適用，所以也是受惠者，不免遭受異樣眼光，義大利文化部長與官員特別為該案說明、背書，可見這指標性案子對義大利政府來說有相當大的壓力。

35 Amici del Colosseo, www.amicidelcolosseo.org/

36 GruppoGherardiCostruzioni, Progetto di restauro del Colosseo, <http://restaurocolosseo.it/restauro/>; Gruppo TOD'S SpA, TOD'S for Colosseum, http://www.tods.com/it_it/colosseo/

表1 羅馬競技場2011-2015年參訪人次與收益統計

年度	參訪人次	收益（歐元）	修復工程進度
2011	5,391,978	36,285,097.50	6月20日簽署協議
2012	5,201,268	37,420,445.25	完成修復前之調查，並公布修復時程與內容
2013	5,625,219	39,657,672.00	開始動工
2014	6,181,702	41,440,839.00	清潔外牆
2015	6,551,046	44,613,000.00	進行大門、欄杆、北面和南面眺望臺修復

資料來源：Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo,
<http://www.statistica.beniculturali.it/Rilevazioni.htm>



圖2 羅馬競技場南向立面的劣化調查紀錄

資料來源：B5 s.r.l. Engineering, <http://b5srl.eu/slider/restauro-anfiteatro-flavio-colosseo-roma/>



圖3 清潔外牆污垢

資料來源：Amici del Colosseo, <http://www.amicidelcolosseo.org/>

(三) Fendi贊助修復羅馬許願池 (Fontana di Trevi)

許願池是羅馬最大的巴洛克風格噴泉，高25.9公尺，寬19.8公尺，古羅馬時期建造水道自郊外引入民生用水，其中「處女水道」(Acqua Vergine)的終點就是許願池原址，也是水源的由來。1730年教宗克勉12世(Papa Benedictus XII, 1652-1740)任命尼古拉·莎維(Nicola Salvi, 1697-1751)設計華麗水池是今天所見之樣貌，該工程始於1732年，莎維在1751年去世後，由喬凡尼·帕尼尼(Giovanni Paolo Pannini)接棒，1762年完工，其後側是波利宮(Palazzo Poli)，Pietro Bracci雕塑作品駕馭飛馬戰車的海神設立正中央，左右兩側則是豐饒與健康女神。受1954年電影《羅馬之戀》(Three Coins In The Fountain)的影響，遊客喜歡到此丟擲錢幣，許下再訪羅馬或愛情順利的願望，遂成為羅馬著名的景點。

2010年代，原本雪白的大理石雕像呈現「蓬頭垢面」之感，有了Tod's贊助競技場的先例，市政府找來總部設於羅馬的跨國時尚品牌Fendi贊助修復，基於羅馬的歷史遺產是其設計的創意泉源，³⁷Fendi同意投入250萬歐元，成立「Fendi for Fountains」專案，連同羅馬另一個四神噴泉(Quattro Fontane)也在照顧之列。2013年1月，開始進行修復工程，2015年11月完成，將大理石表面清潔恢復原色及部分加固，整治給排水系統，還更新了藝術照明。

此案值得一提的是修復工程期間的配套措施。修復團隊在基地上興建了一組透明步道深入抽乾的水池中，遊客仿如模特兒走在伸展台上，巧妙連結了Fendi時尚服飾企業的形象，又可近距離觀看石雕像和修復現場情形(圖4)，原本造成不便的劣勢，反而成為非常時期新奇體驗的優勢，也有邀請遊客參與督工的意味。另外，原具有投擲錢幣許願功能的水池，因進行工程而抽乾，必須暫停，為了不讓遊客敗興而歸，執行團隊很貼心的開發手機APP讓遊客虛擬許願(圖5)；修復工程官網、Facebook粉絲頁、Twitter也有許願池歷史介紹、工程內容解說等，傳達Fendi對傳統及歷史遺產保護的堅持，還有互動遊戲「來拿你的自拍」(Scattail Tuo Selfie)，遊客持手機在許願池週邊一定範圍內，自拍上傳專屬網站，會製作個人化海報並以電子郵件寄到遊客的信箱以資留念³⁸。

2016年7月7日，Fendi品牌90周年慶祝秀，就在許願池的海神與豐饒、健康女神面前搭建前所未見的水上伸展台，發表最新一季以童話故事發想的高級訂製服，身著夢幻服飾的模特兒就像仙女下凡，行走在噴泉中的透明天橋上，似與大理石

³⁷ Fendi 總監 Silvia Venturini Fendi 在官網的話：「我們有責向羅馬致敬，她給了我們這麼多，是 Fendi 創意遺產的一部分。」(It's our duty to pay tribute to the city of Rome, which has given us so much and is part of Fendi's creative heritage.)

³⁸ Restauro Fontana di Trevi, <https://www.facebook.com/restaurofontanaditrevis>

雕像對話、比美，成為時尚圈的話題³⁹。（圖6）

至於有關掛名贊助及圖像權等廣告手法之行使，Fendi在許願池修復工程現場並未掛置大型廣告，只在一旁設置小型牌示紀錄了Fendi的參與，但是，許願池讓人夢想成真的形象深植人心，做為幸福的符碼，Fendi可獨家運用在各種文宣、官網與實體店面上，效益龐大。⁴⁰在美國拉斯維加斯，Fendi在其分店中設置了縮小版的許願池，缺水的沙漠、賭博的場所、來自義大利的奢侈品加起來，隱含著「欺騙」、「浪費」之意，讓許願池蒙上負面的陰影，企業贊助文化遺產所獲得的掛名權與圖像權以及相關商業行為的使用尺度再次引起討論⁴¹。



圖 4 許願池修復期間的狀況

資料來源：Corriere della Sera - Roma, http://roma.corriere.it/foto-gallery/cronaca/15_febbraio_24/restauro-fontana-trevi-fine-prima-parte-1115f5a2-bc49-11e4-9889-956e36696542.shtml

39 Martin J. J., 2016-07-08

40 Davies L., 2013

41 Krist, 2015: 227-228



圖 5 修復期間開發的投擲錢幣許願 APP 和許願池的相關影音介紹

資料來源：Fontana di Trevi Marchio, sito web istituzionale, mobile app,

<http://www.intothenet.it/portfolio/restauro-fontana-di-trevi/?ctWorkMp=1>

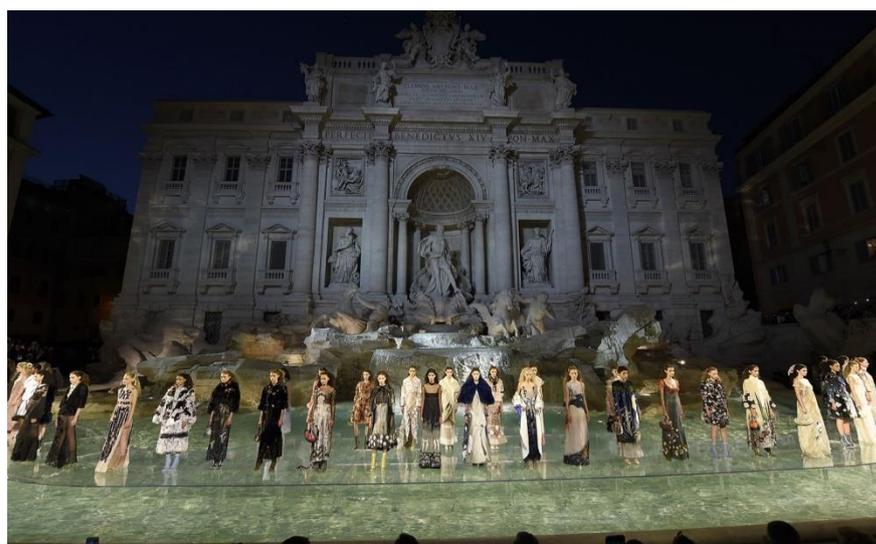


圖 6 2016 年 Fendi 品牌 90 周年在許願池的服裝秀

資料來源：wallpaper.com

(四) Diesel資助修復威尼斯大運河上的里亞托橋 (Ponte di Rialto)

里亞托橋是義大利威尼斯4座橫跨大運河的橋樑之一，也是其中最古老的一座，由安東尼·龐特 (Antonio da Ponte) 所設計，1591年完工，有著文藝復興風格亮白的外觀，沿著橋樑兩側林立的商店，是15世紀初到此聚集的零售攤發展成的，讓此橋成為遊人如織的重要景點。然而，近年威尼斯的遊客過多，而橋體年事已高，又建築在潟湖中不穩定的基礎上，其大理石階出現裂紋和植生，橋墩也有結構安全的疑慮。

Diesel是歐洲知名的服飾品牌，隸屬於Only the Brave (OTB) 集團，該集團尚有Maison Margiela、Marni與Viktor & Rolf等品牌，年營收超過15億歐元，集團總裁Renzo Rosso於2008年創立OTB基金，以用於「重新平衡社會的不平等，並貢獻在世界上未發達地區及其人民的永續發展」⁴²，該基金90%的資金用於非洲，剩餘則投入在義大利，2012年決定捐獻500萬歐元用於威尼斯標誌性的里亞托橋的修復工程，該計畫由威尼斯市負責規劃、修復和工程管理，贊助商承擔所有費用，Diesel (OTB) 集團對於能參與品牌發源地的文化事務感到自豪。⁴³依照法規和契約，該公司可以獲得稅賦減免以及廣告機會，該集團總裁Renzo Rosso承諾，會採用具有創意的非侵入性廣告⁴⁴。

為讓里亞托橋維持部分可通行，工程正式開始前琢磨多時，2013至2014年先進行橋體石材與結構的調查研究 (圖7)，並擬定明確的修復計畫，2015年開始進行修復工程，採取兩班制趕工，一天施作16小時，工程分為三階段⁴⁵。

1. 第一階段 (2015年4月-2016年1月)：

進行東南坡道與西南邊結構體修復，項目包含：

- 鋪設地下電信管線
- 石材構件重組
- 修復欄杆
- 結構補強

2. 第二階段 (2016年2月-2016年6月)：

進行東北坡道與東南邊結構體修復，項目同第一階段。

3. 第三階段 (2016年7月-2016年12月)：

進行中間坡道與北邊結構體修復，項目包含：

42 Mcdowell, 2016

43 Citta' di Venezia, 2016-07-15a

44 Citta' di Venezia, 2012-12-14

45 Citta' di Venezia, 2016-07-15b

- 清除路面植生與髒汙
- 更新橋下公共設施
- 石材構件重組
- 修復欄杆
- 結構補強

Diesel與其集團所獲得的廣告機會，則毫不客氣的呈現在里亞托橋上（同時也是工程圍籬）（圖8）以及威尼斯許多水上交通工具上，當然也引發一些負面意見，⁴⁶因為如此招搖卻合法的視覺汙染，將一再被套用而充斥整座古城。⁴⁷

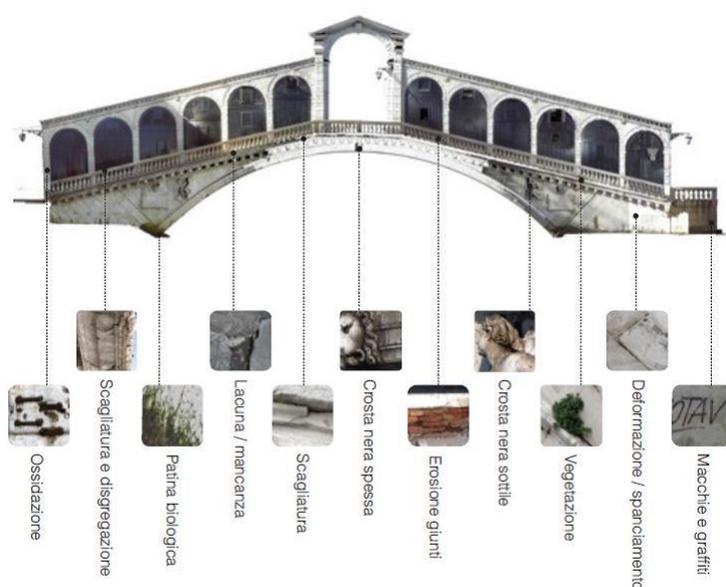


圖 7 威尼斯里亞托橋的材質劣化情形

資料來源：Citta' di Venezia（2015），Analisi Diretta della Fabbrica – Relazione Conservazione Materica, Restauro del Ponte di Rialto

46 MailOnline, 2016-05-25

47 Kington, 2012-09-18



圖 8 威尼斯里亞托橋上的 Diesel 商品廣告

資料來源：OTB集團官網，<https://www.otb.net/en/social-responsibility/>，瀏覽日期：2016-10-20

3-5 各方意見分析

義大利中央政府透過立法創造利於企業投資文化遺產保護的環境，地方政府積極洽談媒合資金與適合的標的，試圖降低政府預算壓力、讓企業的效率能夠發揮、對公眾所交付的照顧國家資產之任務有所交代。⁴⁸

企業投入並獲得文化遺產的管理使用權，則基於以下因素：

1. 稅賦優惠；
2. 提供巨資的話題性；
3. 登上地標性、遊客多的建築上廣告效益；
4. 公益慈善和修復工作的慢工細活意象扣連精緻商品，提升品牌形象與魅力；
5. 對品牌發源地的歷史、文化、藝術貢獻心力，是有財富的市民對地方的承諾，也是保持品牌的靈感與養分，買下歷史等於買下競爭優勢。

對於政府與企業在文化事務上以夥伴關係合作持贊成意見者認為：

1. 企業回饋故鄉是義大利的傳統，也理所當然，值得鼓勵。⁴⁹
2. 企業及時投入經費、工程採購流程簡化，不僅國家重要文化遺產迅速得到保護，也緩解政府的壓力，有助經濟發展。
3. 企業的參與對於政權更迭頻繁的義大利，具有穩定文化經費財源的作用，

48 Ponzini, 2010: 150; Seaman, 2013: 11

49 Ruisi, 2014: 15

也間接帶動民眾愛惜文物、保護遺產的風氣，民眾的意識強，縱火、偷盜、販賣等犯罪行為也會減少。

4. 企業參與不只是金錢的投入，其在合法的使用範圍注入企業精神、達到行銷目的地同時，也帶入創新的經營手法，活絡文化遺產，創造更多可能性。

一切看似完美的合作，還是有不少反對者和有疑義者，他們顧慮：

1. 重商風氣。目前投入文化遺產保護的以跨國奢侈品企業最多，他們的贊助金額動輒百萬、千萬歐元（前述案例綜整如表 2），所圖為何？和過去由許多普羅百姓自發性小額捐款的熱血意義截然不同，奢侈品的形象、政府帶頭重商，是否影響風氣？
2. 美觀與道德。企業贊助所擁有的廣告特權，招搖地設置在文化遺產的外牆（圖 9），擋住觀賞的視野、影響美觀，文化遺產淪為奢侈品牌攻佔的商業空間。學者擔心政府無底線，認為這有品味和道德的疑慮⁵⁰，如文化遺產的圖像權被濫用或形象不佳的企業藉此漂白的問題。
3. 人民自尊與國格。人民擔心政府無底線不是沒有道理，2014 年 3 月羅馬市長帶著該市 9 個文化遺產保護計畫飛到沙烏地阿拉伯與該國王子洽談贊助，2016 年羅馬政府提出「給贊助者的 100 項建議」行動（100 proposals for the patrons” in hope of sponsors）向外國企業招手，民眾認為社會觀感不佳，有損人民自尊與國格⁵¹。
4. 資源分配不均。為了行銷的效益，企業贊助相中的標的都是具知名度、遊客多的文化景點，如為世界遺產，可獲得聯合國與歐盟的補助，若加上高額的民間投資，恐資源分配更加不均。
5. 弊案與醜聞。某些案例完全委由企業發包修復，過程雖有政府審查把關，但執行進度和品質還是讓人有疑慮，因在 2009 年一家企業從那不勒斯 Santa Maria di Portosalvo 教堂修復案獲得價值 300 萬歐元的廣告機會後，修復卻不見任何進度⁵²。
6. 未善用資源。2013 年，正當歐洲主流媒體多次報導龐貝古城發生倒塌意外，指責義大利政府保護文化遺產不力時，英國大英博物館向那不勒斯考古博物館商借文物籌劃登場的「龐貝展」，在 6 個月的展期中共吸引 47 萬參觀人次，成為大英博物館開館以來第三大最受歡迎的展覽，

50 Faiola, 2014-09-07

51 Mele, 2014-03-28

52 林君純, 2013: 150

雖然博物館門票是免費的，但紀念品、衍伸商品、餐廳、網路賣店均因參觀人潮而收入大增。義大利擁有豐富的文化資源，卻只想便宜行事，未如英國的用心⁵³。

7. 稅收排擠效應。政府獨厚文化產業的政策，讓稅收隨著被吸去，對其他政府部門非文化相關計畫的經費是否形成排擠效應？因截至目前（2016 年 10 月）「藝術津貼」獎勵方案僅推行 2 年，還有待觀察。

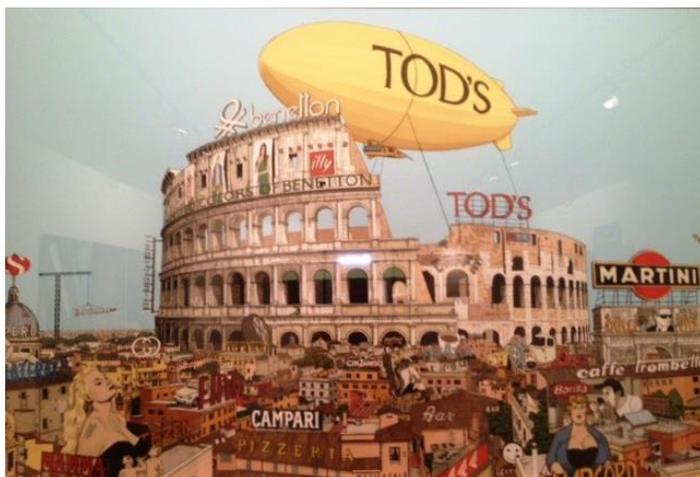


圖 9 媒體諷刺義大利文化遺產的商業化修復

資料來源：Archivatch, <https://archivatch.it/2014/09/07/the-fall-of-rome/>，瀏覽日期：2016-10-20

53 The BritishMuseum, 2014

表2 案例綜整表

文化遺產	贊助品牌/產品	贊助經費(歐元)	執行時程/內容	廠商特權
羅馬競技場	Tod's 皮包、皮鞋	2,500 萬	2011.06-2020 (預計) 1) 增加大門及欄杆,恢復可閉鎖的系統 2) 修復北面和南面的眺望臺 3) 修繕拱廊通道 4) 修復地下空間 5) 安裝現代的標準設備 6) 將原有位於內部的遊客服務中心移至外部,包含接待區、售票處、書店、廁所等機能 7) 清除汽車廢氣造成之陳年污垢	8) 可將競技場作為專屬商標放在所有商品上 15 年 9) 修繕期間及完成後 2 年可將品牌 logo 印在入場門票上 10) 可懸掛廣告招牌在競技場外牆上。 *因輿論壓力, Tod's 未行使所有特權
羅馬許願池與四神噴泉	Fendi 服飾	250 萬	2013.01-2015.11 清潔加固大理石、整治給排水系統、更新藝術照明	1) Fendi 可以在噴泉展示品牌 Logo 2) 噴泉整修完成後, Fendi 的金色牌示還可以掛在噴泉 4 年時間。

威尼斯里亞托橋	Diesel (OTB 集團) 服飾、手錶	500 萬	2013.05-2016.12 資助進行橋樑材料分析、清潔表面、強化橋墩結構	可張貼/懸掛廣告在橋上及威尼斯水上交通工具。
---------	-----------------------------	-------	-------------------------------------------	------------------------

3-6 小結

為保存文化、維護觀光利基和經濟命脈，義大利政府透過立法創造民間投資文化遺產保護的有利環境，民間企業樂於和政府合作提供長期資金贊助，既保護文化又促進旅遊業，同時也注入活潑的經營手法，成為產官夥伴關係運作模式的正面效益。

在臺灣，隸屬寶成集團的裕元教育基金會曾於2001至2008年贊助因921大地震損壞的一級古蹟鹿港龍山寺，為第一個結合民間團體進行古蹟修復的案例，然因當時法規未建置完備，遭受諸多質疑與批評。現今《文化資產保存法》雖有鼓勵民間贊助文化資產保護的條文⁵⁴，2012年亦頒布《文化部辦理民間出資贊助文化資產保存維護作業要點》，而2015年《博物館法》也鼓勵公立博物館自籌財源，⁵⁵但政府尚未積極推行，歸咎原因，是《公益勸募條例》規定「各級政府機關(構)得基於公益目的接受所屬人員或外界主動捐贈，不得發起勸募」，因而公務員不敢主動向企業開口或媒合資金與計畫，在作業要點的設計上，也不見公開帳戶供全民匯款，以及採用ATM、信用卡等方便的管道，而是必須填寫「文化部受理『出資贊助文化資產保存維護』資料表」，分別就贊助者、贊助用途、預計贊助金額、預計贊助方式、預計交款方式填列完成，並送交文化部審核確認⁵⁶，一般民眾對於流程與審核標準不了解，興趣缺缺。因此，臺灣文化遺產保護若要吸納民間資金長期穩定的投入，還需要更完備的法規與相關配套，以建立權責清晰的管理辦法和對企業投入友善的環境。

54 《文化資產保存法》第一百零一條：「出資贊助辦理古蹟、歷史建築、紀念建築、古蹟保存區內建築物、考古遺址、聚落建築群、史蹟、文化景觀、古物之修復、再利用或管理維護者，其捐贈或贊助款項，得依所得稅法第十七條第一項第二款第二目及第三十六條第一款規定，列舉扣除或列為當年度費用，不受金額之限制。前項贊助費用，應交付主管機關、國家文化藝術基金會、直轄市或縣(市)文化基金會，會同有關機關辦理前項修復、再利用或管理維護事項。該項贊助經費，經贊助者指定其用途，不得移作他用。」

55 《博物館法》第十二條：「公立博物館因營運需要，自籌財源達一定比例時，得依預算法設置作業基金，一切收支均應納入基金，依法辦理。……」

56 《文化部辦理民間出資贊助文化資產保存維護作業要點》Q&A，
http://www.boch.gov.tw/information_161_49527.html

肆、企業延伸專業技術領域的合作模式

4-1 前言

企業社會責任（CSR, Corporate Social Responsibility）概念已行之有年，在營利企業高度發展的已開發國家對於該概念相當熟悉甚至奉為圭臬。但近年隨著社會、環境議題愈加嚴峻，議題的深度及廣度所造成的影響隨著全球化擴散，僅靠政府與非營利組織的力量進行改善仍力有未逮，且每次議題的發酵隨著自媒體時代的到來也引起廣泛民眾注意，在這樣的社會潮流下，企業社會責任的高度已然提升，概念也隨之升級。因此資本主義體制下的企業紛紛將眼光調轉至新概念：創造共享價值（CSV, Creating Shared Value）。此概念由管理策略大師麥可·波特（Michael E. Porter）所提出，他強調在當今時代下，企業不應再只著眼於企業社會責任，而是在責任與企業競爭優勢雙重結合下，為企業打造永續經營的競爭力，以資本主義為最終目的，企業營利不再單純透過主流方式獲得，創造共享價值是企業獲利與社會責任共存的新方向⁵⁷。

源於以上概念，此次提出國內外兩個與藝術文化結合的 CSV 案例，中強光電的光與文化藝術平台及德國凱馳集團公益清洗計畫。兩家企業紛紛就自身的產品方向與競爭優勢打造藝文專案，在將社會文化高度提升的同時，也同步檢視企業內部的經營模式，將企業經營帶向良好的正向發展。

4-2 案例介紹

（一）案例一：中強光電「感光城市計畫」

1. 企業簡介

中強光電於 1992 年成立於新竹科學園區，自設立以來即堅持定位為「創新顯示系統整合方案之提供者」，是台灣第一家液晶背光模組製造商，在全球顯示器產品研發製造商名列前茅。2000 年，中強光電布局大陸建立核心生產基地持續強化企業資源系統及供應鏈管理，並將創新技術延伸至醫療用顯示器、LED 照明、觸控產品以及提供顯像系統整合及產品開發服務。

中強光電多年來致力於垂直整合策略之餘，也將目光放至社會企業責任，自 2008 年開始發行 CSR 報告書，更成立 CSR 管理委員會、環境保護管理委員會及中強光電文化藝術基金會，將公司專業競爭力與社會趨勢議

⁵⁷ 資料來源：天下雜誌，企業下一個競爭優勢：CSV，
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5044546>

題、永續發展目標及利害關係人意見結合，長遠規劃及制定相關策略，以成為永續經營企業為主要宗旨，在此積極付出下，中強光電連續四年榮獲「天下企業公民獎」⁵⁸。

中強光電始終秉持為社會付出的信念，也因此，中強光電於 2010 年成立中強光電文化藝術基金會，基金會主要宗旨為打造「光與文化藝術平台」，且全力資金支援此基金會。光與顯示是中強光電的產品重點，基金會則將此擴散至社會藝術文化，提升台灣人民與自身文化的連結。中強光電文化藝術基金會基於尊重專業的原則，董事長由室內設計大師姚政仲擔任，董事們的背景皆來自藝文專業人士，如雲門舞集創辦人林懷民、美學大師蔣勳、燈光大師林大為等⁵⁹，以下將就該基金會的感光城市計畫進行細部介紹。

2. 計畫說明

在專業人士的把關之下，基金會規劃了一系列感光城市計畫，讓台灣具有特殊歷史意義及文化意涵的重要地標發光。感光城市計畫於 2012 年自歷史人文氛圍濃厚的台南開始，基金會選定了全台唯一以自然力量為祭祀對象的風神廟。光之廟宇計畫耗時兩年才確立了改造的方向，期間基金會花了三個月收集文化局、文化工作者與居民的想法，舉辦深度對談探討城市與光的關係。

此次計畫裡，基金會以採取減光的作法而非增加多餘光源，減去路燈的干擾、主殿模糊焦點的光源，造就牆面上溫和內斂美感，讓風神廟以自然的溫暖面貌重新呈現在人們眼中。此次簡約的改造成功讓被遺忘的風神廟成為新的觀光景點，將該場域的文化意識以最質樸自然的方式傳遞出來。除了增加光源設計，基金會也辦理台南風神廟旅人市集（共三場），每兩個月舉辦一次的旅人市集含有名人講座、音樂表演、光影工作坊及旅遊達人在廟口說書，顛覆傳統廟會形式，為當地注入當代的文化活力。

該計畫的成果斐然，蔣勳老師「光的文學書寫」活動，基金會不但為當地人保留 500 張門票，開放給旅客的門票索取也非常熱烈。另外，四場漫遊行程各限定 25 人名額，皆在開放一小時內額滿，讓基金會不得不加開三場。除了上述效益外，基金會特別針對學生打造活動，為台南四所高

58 資料來源：中強光電，公司簡介，<http://www.coretronic.com/company01.php>

59 資料來源：TRADE MAGAZINE，用光影美學溫度姚政仲融化科技業的冰冷，<http://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook279/b4.pdf>

中國立臺南一中、國立臺南二中、國立臺南女中、國立家齊女中舉辦七場夜遊行程，每場限定 25 人參與，活動結束後邀請學生撰寫相關文學作品刊登於中強光電網頁。除了夜遊外，也邀請蔣勳老師帶領莘莘學子參與光的文學講座，限定 100 名學生，所有人一起重聽幾首唐詩，發掘屬於台南的文化。基金會所舉辦的三場旅人市集有 4,000 人參與，其中包含中強光電內部員工、在地人及外來旅客。在 2014 年度，基金會所辦理的活動影響了 16,110 人，投入經費達新台幣 10,966,738 元⁶⁰。

(二) 案例二：德國凱馳集團公益清洗計畫

1. 企業簡介

德國凱馳集團（Alfred Kärcher GmbH & Co. KG）創自 1935 年，以生產清潔系統、清潔產品和服務為名，早期發展各類日常用品，1950 年由創辦人凱馳所開發的熱水壓力清洗機（DS 350 蒸汽噴射機）帶領公司正式進軍清潔市場，截至 2012 年已於全球設立 60 間海外子公司，並於 190 多個國家建立 50,000 間以上的服務中心，為世界清潔相關器具與服務的龍頭。

德國凱馳相當重視企業社會責任，認為以企業身份，除了營利與照顧自身員工，更需要以企業能力讓世界成為一個更適宜居住的地方，而他們由三大類別進行贊助或專案合作，分別是自然環境、文化、及社會相關事務，且在 2014 年以文化類別獲得德國企業社會責任大獎（German CSR Award）。文化贊助部分，德國凱馳的公益清洗計畫為集團內最主要的贊助活動之一，以企業的專業清洗器具與人才，為世界各地的文化遺產進行量身打造的清洗服務，以下將針對此計畫細部介紹。

2. 計畫說明

「一流的清潔和保值性能」是德國凱馳的公司企業使命宣言，連結他們的清潔專業與永續經營之概念，他們將此與世界文化遺產結合，共同維護並延續世界上的重要文化遺產，希望能為世人及下一代保留古蹟最原始的容貌。

1980 年第一次執行該公益清洗計畫是於里約熱內盧基督像，至今已超過三十五個年頭，於全球清洗超越一百多項文化遺產項目，每一個專案皆與各地的遺產修復專家、藝術歷史學家及專業人士合作，確保是以

60 資料來源：2014 中強光電企業社會責任報告書，
http://cgc.twse.com.tw/static/20160127/00000005220adc20152811295550046_D32-%E4%B8%AD%E5%BC%B7%E5%85%89%E9%9B%BB.pdf

最適合各個項目的方式及文化背景下進行清潔。所有專案除了由德國凱馳分享經驗、知識、及技術執行，也由凱馳提供金錢資助⁶¹。

德國凱馳於 2014 年前來台灣執行公益清洗計畫，選擇台灣的古城台南作為首站，並與臺南市政府文化局與中華強友文教協會合作進行。整體計畫分為三階段，前二階段為清洗前的專業評估，第三階段為正式清洗，整體計畫執行長達兩年。

首先，第一階段於 2014 年 1 月 24 日完成，德國凱馳於台南市區的各大古蹟進行勘驗挑選，拜訪赤崁樓、安平古堡、億載金城、臺南孔廟與原德商東興洋行，最後因安平古堡磚牆已被藻類、苔蘚與地衣損害須立即處理，便選擇此地作為該清洗計畫執行目標。第二階段為古蹟清洗測試，專業工作人員測量古蹟的清洗範圍，評估所需的清潔資源，包括清潔方式、設備、人力與時間。第三階段的正式清洗於 2016 年 4 月 14 日正式開始，工作時間約兩週，整體清洗以保護環境、建築物為優先考量，使用以 150 度、60BAR 的溫度與壓力水柱清洗紅磚牆，過程全程不使用化學藥劑，執行期間歡迎各方專業人士共同觀摩學習，也公開讓民眾參觀。此活動成功的強化德國凱馳為全球最大清潔設備製造商的企業形象，且在公關公司的協助下，創造全台 96 則線上及線下報導，總媒體價值超過 480 萬元⁶²。

4-3 小結

以上所介紹的兩則企業執行 CSV 的案例，皆是與藝文產業相差甚遠然而卻藉由企業專業找出為社會服務的新可能，執行 CSV 的企業社會責任專案絕非僅可達到打造企業公益形象的表面效果，他們也讓社會上龐大的潛在消費者證明企業的專業能力，如中強光電在台南風神廟展現企業具美感的光學科技，並以藝文活動的趣味氛圍吸引遊客，更進一步了解科技與古蹟搭配的創新運用，或德國凱馳在安平古堡上以高壓蒸氣清洗機有效的處理牆面髒污，皆有效且深刻的在當地民眾心中刻畫企業專業且具人文溫暖氣息的形象，同時以理性與柔性訴求與大眾互動。

這些專案影響的除了外部的產品銷售與消費者，也影響著企業內部。在舉辦藝文相關專案的同時，企業員工也能從中直接或間接參與，提高文化高度並加深

61 資料來源：Kärcher, Responsibility for Culture, Nature and Society, <https://www.kaercher.com/int/inside-kaercher/sustainability/responsibility-for-culture-nature-and-society.html>

62 資料來源：精英集團, 2016 德國凱馳安平古堡洗澎澎記者會, <http://www.eliteprgroup.com/index.php?p=16&id=351>

企業認同感。尤其當企業本身專業與藝術文化相關產業大相徑庭，跨域合作能協助企業更廣闊彈性的開發產品，使產品從各方面貼近消費者需求。

伍、社會企業作為文化遺產保存與維護的創新模式

5-1 社會企業的定義

社會企業來自於 19 世紀歐洲社會慈善的概念，直至 1970 年代左右再由經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）十五個會員國提出發展的新概念，強調從社會經濟著手促進社會凝聚、公平及個體間的合作來維持經濟（OECD, 1999）。依據社團法人台灣社會企業創新創業學會的定義：「社會企業是兼具經營能力與社會效益的企業組織。」，概括而言，社會企業是一個組織，並具有以下特徵：

- 產品和服務是社會目標
- 獲利（確定是賺錢的）
- 大部分的利潤用於社會和環境目標

社會企業是一個兼具社會目的與追求獲利營運模式而存在的新興型態組織。陳至安與蔡佳蓉（2015:83）也提到：透過企業的社會投資策略，藉以獻身社會公益，並建立良好的社會形象。隨著社會責任議題日益受到實務界與學術界的重視，學者們積極主張企業應從盡責任與義務的企業社會責任（Corporate Social Responsible, CSR）觀念，轉變成主動的 CSR 策略思維（Jose and Lee, 2007）。此外，依據「遠見雜誌」2007 年的調查，「企業慈善」（Corporate Philanthropy）為近年來最受外商及本土企業歡迎的方式，企業偏好透過捐款、參與慈善公益或成立企業基金會等方式，以幫助企業實踐社會責任。如果這是新的企業經營理念，那麼社會企業是否有機會從更廣義的社會需求，去滿足新型態的企業責任與目標，值得更進一步去思考。

在歐美，社會企業早已進入蓬勃發展的階段，從發展概況而言，美國的社會企業大多為純慈善的非營利組織，然而在缺乏政府協助與社會福利意識抬頭，90 年代的商業界開展了「社會企業家精神」的概念（social entrepreneurship），社會企業有著濃厚的私人企業文化，領導者多有商業經歷，創業目的很多是為了實現社會正義；歐洲與美國迥然相異，以英國而言，在公部門設有社會企業局，由內閣辦公室直接管轄、主導社會企業的相關業務，並嚴格定義其屬性與利益分配，

在 2012 年統計有七萬多家社會企業，是所有國家中，整合度最高、發展最蓬勃的。

歐陸與英國的發展背景也不盡相同，始於傳統合作社，根據運作的需要，也出現了許多的基金會、協會、有限公司等形式，以德國而言，聯邦政府明確定義：必須用創新、創意來解決社會各層面問題才能稱之為社會企業，符合此定義之企業為數甚少，只有一百多家，也尚未出現像英國那樣有系統由政府支持方案。義大利在 2005 年則通過「社會企業法」，定義：私人企業需將社會目的置於主要營運計畫之中，並且須將利潤再投資企業本身，不得進行私人分配。（孫智麗，周孟嫻，2016）

地區	對社會企業的定義	常見類型
美國	任何企業（公營、私營）有支持慈善或社會目的，皆屬之。	基金會、私人企業
英國	須為私人企業，以履行社會目的為主，盈餘需再投入其業務，利益分配必須符合法規，即可稱為社會企業。	社區利益公司(the community interest company)
歐陸	介於公、私部門之間，運用商業經營策略，致力於社會目標，皆屬之。	互助會、協會、社會合作社（西班牙、義大利）、有限公司等
台灣	為有營利事業登記的公司法人，經營行為中，直接間接產生社會公益。	有限公司、基金會等

資料來源：本研究整理

J. Gregory Dees (1998) 認為社會企業並非單純為財政目標而存在，而是一種多元混合的綜合體。社會企業是在純慈善（非營利組織）與純營利（私人企業）之間的連續體⁶³。Dees 則認為很少社會企業是純慈善的及純商業的，多數社會企業兼含商業與慈善要素，也就是混合的社會企業，而呈現交叉補貼的狀態，此種狀態可以再細分成五種型態，包含：完全慈善支持（full philanthropy support）、部分自給自主（partial self-sufficiency）、資金流自給自主（cash flow self-sufficiency）、運作支出自給自主（operating expense self-sufficiency），及完全的商業化（full-scale commercialization）。

2006 年 3 月的《經濟學人》藉「慈善資本主義的誕生」（The birth of

63 資料來源引用自 <http://www.seietw.org/1285623103820225qa.html#09>

philanthropcapitalism) 的專題報導來介紹這個趨勢。強調慈善資本主義是指新一代慈善家對於自己作為社會投資家的一種認同。換言之，將資本投入慈善事業，自行監管以求獲得最高的社會投資回報率，就是慈善資本主義。這個概念的背後也說明了兩件事情，一是慈善的觀念在改變，過去習慣慈善資金的應用項目已經擴及到社會投資。第二是大家對於企業家的社會責任也開始逐漸提高，希望能善用大眾的慈善資金，幫助更多社會上需要資金的組織。

顏世樺則提到：「若是每個企業都有『社會公益』的概念存在，那怎麼會有『社會企業』這個詞的出現呢？⁶⁴」身為企業，資源來自於社會大眾，本應回饋社會，達成社會公益；然而現今多數企業卻忽略本身的社會責任，流於追求利潤、拓展市場，導致黑心商品、食安風暴等問題層出不窮。「社會企業」一詞的出現，反映了部分企業開始注重回饋，但光憑這些企業的努力，是不能夠解決問題的；唯有讓每間企業都開始願意負起本身的社會責任，問題才能獲得改善。

5-2 社會企業中的文化遺產事業

1. 「考古發掘冒險王」(DigVentures)

We are building a worldwide archaeology community

這是 DigVentures 在官網上呈現了他們做為社會企業的核心價值。這個 2011 年成立，總部設在英國倫敦，最初是由三個考古學家想做點不一樣的事情而成立的組織，是一個為了全世界各地的考古發掘計畫而成立募資平台，也是一個標準的社會企業 (Social Enterprise)。他們不只希望大眾捐錢，而是希望大眾捲起袖子一起跟考古學家進入考古發掘現場，進行考古發掘。整個募資平台的營運理念是 'keep it all' model，並非一般常見的 'all or nothing'。簡單來說，該平台收取費用的機制目前有兩種，一是達到預期的募資金額，則平台收取 4% 的費用，若募資金額未達到預期目標則收取 9% 的費用，且這個募資平台在招募群眾捐款時，即便原先預定的募資金額目標未達到，他們也會把募資費用交給募資單位。

DigVentures 自 2012 年開始進行全世界第一起透過群眾募資的考古發掘計畫—“Flag Fen”，這個近幾年受到氣候變遷與排水系統功能喪失威脅的青銅器時代考古遺址，當時預計募資目標為 25,000 英鎊，並且成立田野學校，讓捐款者可以直接參加一天、一周或是二周以上 (from 23rd July – 12th August 2012) 的考古發掘工作。這個募資考古計畫空前成功，總共向全世界超過 250 人，募到 27,000 英

64 資料來源引用自 <http://blog.tedxtainan.org/2015/11/curator-8-9/>

鎊作為公眾考古研究的重要資金基礎。

2014 年 DigVentures 進一步獲得英國 Heritage Lottery Fund 的經費補助，讓他們有機會發展一個團隊，也就是 Digital Dig Team，開始將考古發掘的過程與後續的研究成果轉換成數位平台能夠閱讀的資訊，讓全世界各地關心考古活動的朋友能夠藉由行動載具或是電腦設備掌握考古發掘的進度。因此，DigVentures 是一個為考古計畫提供種子資金與協助各國考古發掘的群眾募資網站平台，他們會跟國際間專業的考古人員合作，提供數位化服務並且對計畫的執行層面是有紀律、有國際觀的協助。對一般人而言，遠距離可以同步觀看他們的考古作業進度，也能近距離一起享受挖掘樂趣。

DigVentures 的群眾募資平台上，案件發起人是專業的考古團隊，依據每個案件的特性，制訂出不同的商品的價格，提供的商品有跟考古團隊一起發掘、帶紀念品回去、觀賞數位媒體、到當地體驗早期生活等，有些案件甚至公開的表示他們所想發掘的地點是保密的。據估計，如果現在不開展工作，大部分考古遺址將在未來 20 年內受到嚴峻的威脅。但他們希望整個計畫的影響層面能夠快速成長，並接觸到世界上同樣受到威脅的其他考古遺址，並需要其他任何渠道無法提供的即時幫助。他們的目標是將這些機會帶給公眾，讓他們獲得資金，並派遣一批我們的創業者：熱情，能幹，準備學習。

募資專案計畫名稱	募資目標金額	實際募資金額
Costa dos Castros, Spain	7500 英鎊	8600 英鎊（43 位參與者）
Ben Scar Cave 2016,	2500 英鎊	2570 英鎊（32 位參與者）
Lost Broch 2016	2500 英鎊	4500 英鎊（94 位參與者）
Minsmere 2016	5000 英鎊	6075 英鎊（50 位參與者）
Barrowed Time 2016	12500 英鎊	16815 英鎊（106 位參與者）

資料來源：本研究整理

官方網站 <http://digventures.com/digital-dig-team/>

2. 「遺產無邊界組織」(Heritage Without Borders, HWB)

該組織是在 2010 年 5 月由三位夥伴在英國倫敦大學院 (University College London, UCL) 所成立。該組織主要針對發展中國家提供或媒合文化遺產專業技能的協助，使得國際間各地方資源和專業知識匱乏的國家，也能擁有專業文化遺產保存與維護能量的一個獨特的社會企業。該組織在 2012 年於英國註冊成立一筆基金後，便開始在許多國家協助文化遺產保護的技能培訓，以及文化遺產保護的

專案計畫執行。同時 HWB 的志工群開始在許多窮困落後的國家協助他們的地方社區進行文化遺產的保護、詮釋、使用等專業工作，特別是在博物館、考古遺址與一些歷史建築的保存工作。

過去 5 年中，他們已經在阿爾巴尼亞，阿爾及利亞，波斯尼亞和黑塞哥維那，埃及，約旦，哈薩克斯坦，科索沃，黑山，馬其頓，塞爾維亞，突尼斯和土庫曼斯坦進行各種專案計畫以及專業交流。

官方網站 <http://www.heritagewithoutborders.org/>

5-3 小結

社會企業想要與文化遺產組織相結合，那麼遺產組織就必須要同時注重「環境」、「社會」、「財務」發展上的均衡，以「對環境友善」、「解決社會議題」、「確保財務永續」的原則經營遺產組織。此外，社會企業並不採行「股東權益最大化」的原則，而是將多數盈餘繼續投入企業本身，繼續更有效率、規模地解決社會問題。這似乎套用在文化遺產保存與維護的工作上也不無可能。

陸、藝術與文化公益的群眾募資模式

群眾募資（Crowdfunding）目前是世界新興的資金募集管道，也儼然成為一種新創產業。依據 2012 年 5 月經濟學人的報導，當年全世界有約 452 個群眾集資平台（資料來源: Massolution/The Economist），直到 2007 年群眾募資平台也才不到 100 個，但目前全世界的募資平台已經如雨後春筍的蓬勃發展了。目前群眾募資平台以美國的 Kickstarter 與 Indiegogo 分庭抗禮，台灣則自 2009 年 Kickstarter 成立以來，已經孕育了十多個群眾募資平台，幾乎是世界密度最高的國家。依據「台灣群眾集資報告⁶⁵」顯示，自 2009 年開始至今，全球回饋型群眾集資案件 總計已上架超過 135 萬件，累積集資總金額超過新台幣 1738 億元。

這些群眾募資的平台，不僅成為特定專案的募資管道，同時也間接形成以指導如何使用群眾募資方式創業的顧問公司，甚至成為企業推出新產品的行銷管道。本文希望能以整體的角度去分析藝術與文化公益團體/機構可以如何思考群眾募資作為爭取經費來源的目的、效益與缺點，以及群眾募資如何補足公部門補助的缺口或盲點？

6-1 國內群眾募資的市場背景說明

目前國內常見的募資平台網站包括：flyingV、HereO（已轉型 PressPlay）、嘖嘖 zeczec、貝殼放大...等品牌。以募資方式來說，大概可分成兩類：

(1) All-Or-Nothing

若期限內無法達到所設定的募資目標，則不會產生任何金流。例如，目前全世界最大的群眾募資平台 Kickstarter，他的募資方式是 All-Or-Nothing，收取 5% 交易費，透過 Amazon Payments 收款，需要再付 3-5% 的手續費。普遍來說 All-Or-Nothing 的方式，沒達到目標，款項退回捐款人；達到目標則收取 4% 交易費。可以使用信用卡和 Paypal 收款，手續費約 3%。

(2) Keep-It-All

則是不論募資目標是否達成，計畫發起人都會獲得捐款金額，如 RocketHub 或是 DigVentures 等。通常這類型的募資服務費用大多會是較彈性的，例如若達到募資目標，收取 4% 交易費；沒達到，則收取 9% 交易費。

依據 inside 網站由編輯 Ryan 專文⁶⁶介紹，群眾募資至少有下列四種類型：

65 資料來源 <https://annual-report.crowdwatch.tw/2015#intro-section>

66 資料來源 <https://www.inside.com.tw/2016/06/30/what-is-crowdfunding>

(1) 股權型群眾募資 (Equity Crowdfunding)

股權型群眾募資是類似於天使投資人的模式，投資者在網路上對有潛力的新創公司進行投資，投資後就會變成該間公司的股東，並根據投資的比例獲得相當的股份。世界上知名的股權募資平台包括 **AngelList**、**OurCrowd** 等，中國有天使匯股權眾募平台。臺灣也有第一金、元富證券以及創夢市集幾家股權眾募平台。

(2) 債權型群眾募資 (Lending / Debt Crowdfunding)

債權模式是類似借貸關係的群眾募資，投資者透過網路借款給籌資公司，而籌資公司則需要按照約定給出利息、歸還本金。臺灣因為法規並未開放，所以目前並無相關的平台。

(3) 回報型群眾募資 (Rewards Crowdfunding)

回報式募資則是目前最常見的募資方式，發起人需要集資製造物品時，以預售的方式跟其他人索取金錢，而出資者則可以用較便宜的價格預購物品，或是得到某些限量紀念性商品。募資平台始祖 **Kickstarter** 即為回報型募資平台，自 09 年創立至今，共有超過 10 萬個成功的募資專案，募資超過 23 億美元。大陸的知名回報型募資平台包括京東眾籌、淘寶眾籌等。而台灣則有 **Flying V**、**嘖嘖**等相關募資平台。

(4) 捐贈型群眾募資 (Donation Crowdfunding)

捐贈型群眾募資顧名思義就是捐款人不求回報、公益式的捐款。而這些捐贈型募資案幾乎是帶有公益性質。

上述四種募資模式，台灣「以回報型群眾募資」(Rewards Crowdfunding) 為最多，但當群眾募資已成為市場行銷的另一種工具時，產品行銷部門已懂得如何利用群眾募資的心理預期因素去測試新產品在市場上的真實反映時，對於藝術與文化公益團體若欲進行募資計畫時，的確會需要一些行銷手段的諮詢建議。如同「台灣群眾集資報告⁶⁷」顯示，台灣有 66% 的案件有集資顧問參與，2015 年台灣團隊集資總額中，由集資顧問輔導的案件總金額共達 3.3 億元。因此，也間接促成台灣出現第一家群眾集資顧問公司《貝殼放大》。這也意謂著台灣的群眾募資市場不僅方興未艾，更逐步的走向專業服務市場的趨勢，未來如何藉由專業集資顧問的協助，或許更能開啟藝術與文化公益團體其募資計畫的成功率。

然而，到底群眾募資的計畫類型中，民眾喜歡投資的類型是甚麼？在這篇名

67 <https://annual-report.crowdwatch.tw/2015>

為「群眾募資的現實面貌：不是集資，而是行銷⁶⁸」的文章作者提到：如果從資本民主化和公共利益最大化來看群眾募資，可以去搜尋 Indiegogo 和 Kickstarter 看看其前 1% 的集資案件究竟有多少是有公共利益，又有多少是很難籌資的產業領域（如能源、教育和環保），答案是幾乎沒有。但有趣的是，若是依據「台灣群眾集資報告」的調查顯示，在 2015 年，台灣團隊總計在國內外平台共上架了 978 個專案，其中成功集資的專案有 501 件。若將專案類型細分為五大類，又以社會公益和藝文展演為大宗（如下表）。若這個數據資料正確，台灣與其他國家的募資市場反而有顯著的差異性，這對於國內的藝術與文化公益團體有很大的鼓舞效果。

科技產品	遊戲動畫	設計商品	藝文展演	社會與公益
36 件	37 件	91 件	108 件	133 件

6-2 運用群眾募資取得經費來源的國內案例

群眾募資是指資金需求者指透過網際網路或社群媒體向大眾籌募小額款項的過程。以創業投資模式而言，群眾募資模式並不是一個新的概念，近年會如此蓬勃發展主要受到社群媒介、體驗經濟等因素影響，提案者將募資的計劃內容提交給募資平台，經過審核後公告於募資平台上，讓群眾能以小資額度資助提案者，提案只要能在設定的時間內籌獲預算資金，則是籌募成功，計劃得以進行，雖然看似成本極低、有利於公益事業的募資平台，但是大部分的募資平台是需要抽取佣金，通常為總募資金額的 2%~25%不等，也是在執行計畫的初始需要考量的。

以當前國內的群眾募資來看，2014 年發生了太陽花學運，學生們為了買下世界各地報紙的頭版廣告，提出計劃並且放在 FlyingV 募資平台，35 分鐘內，就已募得 150 萬元的蘋果日報頭版廣告費，經過 3 小時以後，第二階段 633 萬元的紐約時報頭版廣告費也順利的募得，由此我們可以看出，一個募資的形成有兩個很重要的因素，社會大眾對於議題的關注以及募資平台金錢交易機制的人性化與完善程度，這也是我們在關注募款成敗可以思考的面向。

群眾募資依據出資者與獲取資金的提案者或微型企業的關係，可分成四種類型，分別為一、捐贈 (Donation)、慈善募款 (Philanthropy) 與贊助 (Sponsorship)，二、獎酬 (Reward) 基礎、群眾共同生產 (Crowd coproduction)，三、P2P 借貸，四、股權 (Equity) 基礎的群眾募資 (林秀英·陳勇志 2013)。檢視大部分國內

68 資料來源 <https://www.inside.com.tw/2016/03/04/the-reality-of-crowdfunding-is-not-raising-funds-but-marketing>

外的募資平台，大多的計劃偏向於創業相關的圓夢計劃，或者是照顧弱勢團體的公益活動，僅有少數是進行文化資產保存的計劃。綜觀大部分藝術與文化公益的募資計劃，屬於第一種類別，為沒有報酬的捐贈模式，也就是出資者對提案者的提供資金的行為係單純的贈與，計畫者無義務提供任何的回饋，出資者不會取得到實質的回饋，不過大部分計劃是會以各種感謝的方式回饋給出資者，例如回贈禮品、製作紀念光碟或公開列名表揚等方式。

以廣義的文化資產（非侷限法定文化資產身分）而言，觀察一般的國外非營利組織的運作經費大部份來自小額募款，或者是身後有著企業進行捐助。以國內而言，古都基金會執行長顏世樺曾經表態，規模不大的基金會營運壓力頗大，尤其在資金方面，初期是由各個董事捐款成立，爾後仍必須仰賴補助與募款來運作，然而臺灣文化公益的發展長期不受重視，一來民眾少有捐款的風氣，二來籌到的經費也不足，使得基金會開始嘗試透過募資的方式進行文化、公益等各種非營利的活動。

以「文萌樓贖身計畫」來看，從 2015 年提出至今已經一年有餘，提倡一人 330，贖回文萌樓。文萌樓位於台北市，於 2006 年被台北市文化局指定為市定古蹟，是全台唯一被列為古蹟的情色場所。2011 年，林姓投資客買下了文萌樓之後，預計藉由都更計劃從中獲利。日日春關懷互助協會撰寫了意向書募集，一股 330，募集 10000 股，籌資 330 萬元，期盼贖回文萌樓之後，能交付公益信託，未來文萌樓的管理維護及使用方式將會邀請合購人一起討論、共同決定。此計劃募資是成功的，然而因為林姓投資客控告日日春的官司案三審仍處於敗訴，日日春關懷互助協會是否能成功保護文萌樓，也是值得長期關注的事。

「歡迎回家」募資計劃用了「小花門裏門外家寫真」的主題試圖喚醒大家對於眷村的文化價值與歷史記憶保存的反思，是幾位志同道合的朋友針對屏東縣東港共和新村這擁有日式特色建築、防空洞、石礮堡的眷村做文化保存與維護。在 2015 年 7 月至 9 月期間，募資目標六十萬，最終以台幣 684,695 元募資成功，共有 469 人贊助此項計劃。小花計劃至今仍持續執行當中，並在原來的募資平台 FlyingV 上持續報告進度，甚至在募資時間過了之後，仍有民眾表態希望能得到他們的回饋文創產品。

更有以自身故事與創業圓夢計畫為主軸，將舊建築保存下來的案例，在 2015 年初的嘖嘖平台，有計畫者發起了「Ferment Store-老房發酵」，原本預計 28 天募資 50 萬元，卻在 28 小時便達成，並且增設商品項目之後，募得了 145 萬元以上，是設定目標的 290%，不但將老房子保存了下來，並讓計畫者可以在其中進

行文化創意事業，也成為民間文化資產保存與維護的一段佳話。此案例讓我們看到，以老房故事為起點、新婚生活為引子、文創商品為主軸，讓民眾感動、心動、行動，促使創業成功。

以上三個案例，是屬於幸運的，因為透過募資計畫的成功，順利將珍貴的私人資產保存並加以維護，反觀國內大部分私人的珍貴文物當中，尤其是舊建築的維護是需要耗資不少經費、專業修復人力以及管理，若缺少了政府單位的經費補助，一般的老百姓根本無法支付如此龐大的維護開銷。因此透過募資平台向大眾募款，不但能了解當前大眾對於文化資產的態度，更能實際的將資金挹注進來，讓私人產權的文物得以受到照顧。

除了實體的舊建築相關的募資計劃成功外，一些傳統技藝上的募資也有不少的成功案例。「帶著門神去旅行- 台灣修復，瑞典發光！」就是一個將技藝文化傳播到世界各地的最佳例子。由臺灣蔡舜任所提出的文物修復師募資計劃，為了搶救時間對文物造成的嚴重老化及劣化狀態，計畫者嘗試與文物對話，並引起大眾共鳴，使得文化資產能重獲新生並延續壽命至下一個世代，這項募資計劃目標是七十萬，最後籌得台幣 755,914 元，出資人數比小花計劃的少，僅有 399 位，出資者的單筆金額拉高，也反映了出資者對此項目感興趣的程度。

從上述案例，我們不難發現，國內透過群眾募資將有形、無形的文化資產保存下來的案例不少，顯示民眾仍然關心文化藝術的傳承與發揚的議題，尤其，提出計劃時所撰寫的故事是否動人，是否能傳達出保存這項文化資產的價值，以及眾人了解此項文化資產的價值以後，是否會期待故事後續的發展，都是眾人決定加入募資行列的關鍵。

6-3 運用群眾募資取得經費來源的國際案例

觀察 2014 年到 2016 年之間，國外主要的募資平台「gofundme」、「KICKSTARTER」與「indiegogo」，與文化資產保存、舊建築維護相關的計畫之中，有順利完成募資，也有進行了三年卻還是募不到預期資金的 50%，可見以群眾募資作為經費來源，充滿著不確定性。

位於美國田納西州梅肯郡的紅沸泉（Red Boiling Springs）小鎮，該鎮在當地是一個因擁有礦產、地理環境特殊而且有多元的人文風貌之旅遊度假勝地，在 2014 年的 5 月計畫者發起一個紅沸泉文化遺產博物館的募資計畫，博物館主體為 1929 年所建造的紅沸泉銀行（這個舊建築名列在美國國家值得保存之歷史建築中），以保存當地文化為訴求，計畫者不但在各大平台進行募資活動，並透過

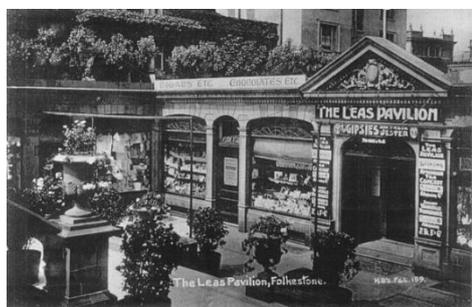
舉辦 Cathie and Troy Johnson 五公里路跑來募款，同時藉由 Facebook 等社群網站讓大眾了解他們修繕舊建築的近況，或是直接參與舊建築與社區環境維護的活動，各項募資活動至今仍持續進行中。這個案例讓我們看到了，舊建築維護的募資型態可以是持續性的，只要曝光度夠高、出資者願意長時間關注、長期挹注資金，一個社群得以透過群眾募資營造他們想要社區風貌。

以英國而言，有著行政法人身分的「英格蘭遺產」(English Heritage)，扮演著國家與民間組織溝通的橋樑，這個組織百分之八十的經費是來自英國政府，另外百分之二十是來自會員會費以及參觀古蹟門票等收入，有了政府的支持與周全的管理措施，使得英國的文化資產有了完善的保存與維護。再者，在 2010 年成立的「Crowdfunder」募資平台，與英國的 NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts)、HLF (Heritage Lottery Fund) 有夥伴關係，其網站將募資種類分為 15 種類，其中跟文化資產高度相關的有藝術、音樂、環境，其他分類如學校、政策、科技等也有部分相關。有別於其他募資平台，Crowdfunder 有著對計畫者的規範與獎勵辦法，例如：計畫需要達到至少五種效果（從中學習到文化資產相關知識、發展與運用自我技能、改變行為或態度、樂於此經驗、願意貢獻時間），在計畫者發起與努力實踐之後，也能夠獲得 25% 的募資金額，上限是一萬英鎊。

在這個平台上，有眾多的成功案例，例如在 2015 年 11 月「Northamptonshire Heritage Centre」諾威頓郡文物保存中心計畫，計畫者希望募得五千英鎊來成立一個文化園區，展示當地從新石器時代到現代的農村生活樣態，園區還提供稀有品種動物、遊河的經營方針，成功達標之後，超募了 270 英鎊，並由諾威頓郡博物館有限公司（1992 年）來管理，分析出資者對此計畫的回饋，大多是不求任何實質商品回饋，單純樂見此計畫的實踐，像諾威頓郡這樣一個歷史文物豐富的地方，早已有高達 50 個博物館，但是由私人所發起的文化資產的保存與維護行動仍不斷的進行中。在「Save the Leas Pavilion」的計畫案中，該建築物位於福克斯通 (Folkestone)，在 1902 年愛德華式建築設計，興建為室內劇場和上層階級喝下午茶的場所，曾在當地扮演著社會與文化交流的角色，計畫者將建築物的新舊照片對比，令人有不復當年美景的感嘆，在計畫者積極的舉辦說明會與網站曝光後，2016 年的 10 月原本目標是九千英鎊，至今募得超過一萬七千英鎊，更有出資者期待能夠重新開幕。



Northamptonshire Heritage Centre 計畫 左上:現址是一處已頹圯的舊房子,此圖為完工後的想像。右上:展示當地人擁有的早期農村工具,希望能為老工具找新家。左下:計畫者到當地 BBC 廣播電台,暢談文化資產保存與所發起的群眾募資。中下:早期的單車,讓人試騎體驗。右下:牧羊人所用器具。 Northamptonshire Heritage Centre 提供



Save the Leas Pavilion 計畫 左上:前庭入口處有典型英式設計的階梯,可供仕紳在戶外喝下午茶。右上:室內下午茶以及展演空間。左下:前庭的圍牆已被鐵欄杆取代。右下:建築內部現況。 The Leas Pavilion Theatre 提供



Crowdfunder 總經理表示：「本網站到目前為止，大眾已經為藝術與文化資產項目注入五百萬英鎊，對於文化項目而言是好消息，也促使我們即將開啟更多的計畫項目。」網站上，遺產樂透基金執行長有著一段話：「我們期待看到募資計畫如何能夠以草根的力量一起來維護文化資產，並且成為一種新的夥伴關係。」如此一來形成了官方、非官方密切交流合作的模式，英國人懂得這樣做，但同樣列為文化之都的義大利就沒有那麼幸運。

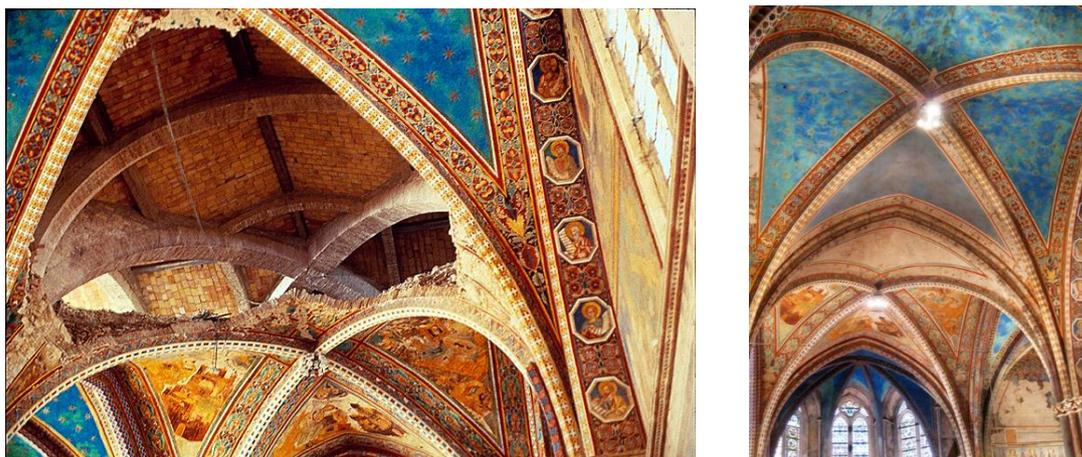
擁有全球最豐富世界遺產的國度，義大利，是藝文界、時尚界汲取養分之地，但是大量地面上、地面下的歷史建築、錯落各處的藝術品需要的龐大財務來維護，沉重的負擔使這個時尚之都陷入財務困境。就以羅馬競技場及比薩斜塔這類大型建築而言，政府投入大量資金進行維護，但是每年數以百萬計的遊客卻沒有為政府帶來更充裕的財源，更不用說以母雞帶小雞的形式，維護其他珍貴的文化資產。至此，我們關注的是，作為世界遺產最多的義大利，能否靠著群眾募資的力量，將其文化資產完善的保存，使當代、使後代都能享有？

由於義大利政府無力照顧眾多的文化資產而任其頹圮，使得民間不得不以群眾募資的方式取得修繕經費，例如：世界最長（3,796 公尺）波隆納的聖路加拱廊（Portico of San Luca），在 2014 年時主要從募資平台得到修繕經費，計畫者擬定各種方案，如：認養方案，在認養壁畫的修復項目中，一幅壁畫需要用到三千五百歐元，認養拱廊的話，修繕金費預估在一萬歐元至一萬五千歐元之間，同時會將出資者名字列於修繕牌匾上，這種自力救濟的方式也為聖路加拱廊帶來一線生機。



左:聖路加拱廊內部。右:俯瞰世界最長的聖路加拱廊。出處 <https://camfoc.tumblr.com/>

再例如：有著 750 年的歷史、名列世界遺產的亞西西的聖方濟各聖殿(Basilica of Assisi)是信徒們必定朝聖地，當中的壁畫是由文藝復興時期的經典之作，聖殿的建築本體接連遭逢地震毀壞與重建、畫作一片片剝落，2014 年時修道士們發起一個為期 30 天七萬五千歐元的募資計劃，也由於此議題經由修道士們大聲疾呼、媒體報導，最後募得總數九萬歐元，得以進行維護工作。至此，我們能看出這些舊建築在人們心中的價值，也證明了，群眾募資可以暫時來解套政府資金不足的窘境，只是祖產龐大的義大利，政府的無能、漠然也不免讓人遺憾。



聖方濟各聖殿左上: 1997 年地震毀壞。 右上: 1999 年修復後，重新開放。 左下: 殿內等待修復的壁畫。 右下: 等待修復的門飾部分。出處 <http://www.annesitaly.com/blog>



6-4 小結：群眾募資是藝術與文化公益團體經費來源的解方？

出資者在募資平台上看見的故事，無論是呈現方式或文字表達都是計劃者所創立的。在面對著目不暇給的計劃案，出資者多是選擇能打動自己的故事、或是認同計畫者所訴求的價值而進行投資，並不一定意識到計畫中的資金流向有無交代清楚。計劃案背後的真實性僅能靠募資平台的團隊進行審核，出資者是無從考察的，甚者，建立在你情我願的募資方式，對於所募得資金的運用無從檢核，因此當計畫不如出資者的預期，要如何與計畫者溝通？該尋求何種法律途徑？如果

出資者普遍抱持的心態是，因為出資金額不高，認為後續要再花時間去了解計畫背後的真實目的是多此一舉的，那麼，就會讓群眾募資不斷出現假議題、假故事真詐騙的危機。

另一方面，就藝術與文化公益團體而言，群眾募資是否可以注入一池春水？依據前述的案例經驗來看，如果募資計畫的公益性足夠讓具有故事性的主題得到更好的狀態，依據目前台灣民眾的募資習性來看，的確還有成長的空間。這部分有別於歐美國家的群眾募資多以目標金額龐大，且產品具有高度市場商業性為主。台灣目前的藝術與文化公益募資計畫大多是募資目標金額在百萬元左右，且可以提供實際的回饋效益，對於藝術與文化公益團體的專案計畫需要特殊的資金活動需求來說，應該可以將群眾募資視為新的資金來源。

但就長期來說，前述 5-2 節的 DigVentures 是一個很好的參考案例。作為一個本質是藝術與文化公益團體的角色，DigVentures 除了成功的建立一個募資平台之外，也讓募資之後的專業服務成為新的社會企業，這反而是台灣的藝術與文化公益團體可以思考的方向。

柒、結論

本研究目前所收集到各類型的個案，已經有明顯打破傳統藝企合作模式的趨勢。特別是目前全世界的藝術、文化活動都受到政府部門財政緊縮的影響，導致於私部門必須重新在其他市場中尋找合作或是資金的挹注。這個全球性的現象，也使得本研究所探討的五種經費補助或專業技術服務的合作模式，未來可以成為台灣可以思考借鏡的方向。這五種模式，分別包括：（1）企業贊助藝文活動的合作模式；（2）企業贊助文化遺產保存與維護工作的合作模式；（3）企業延伸專業技術領域的合作模式；（4）社會企業作為文化遺產保存與維護的創新模式；（5）藝術與文化公益的群眾募資模式。若以圖 7-1 來看，可以先分成兩個重要的市場需求：「資金需求」與「技術需求」，這兩種市場需求，透過「群眾力量」與「企業組織」的資金與技術協助，似乎已展開多元應用的可能性。在資金贊助的部分，我們可以從資金的來源分為個人與企業。個人的部分撇除被動性的捐款行為之外，本研究關注到較具有積極性的群眾募資。企業的部分，資金的挹注可以分成兩個區塊，一個是傳統藝企合作常見的企業贊助模式，由企業出資成立定期性的專案計畫，透過人才培育或創作呈現的方式去達到企業贊助的傳統效益。另一種狀況是企業投注資金在文化資產保存與維護的工作，類似義大利透過政府的法令與政策支持，使得企業願意投資經費在文化資產的保存與維護工作。

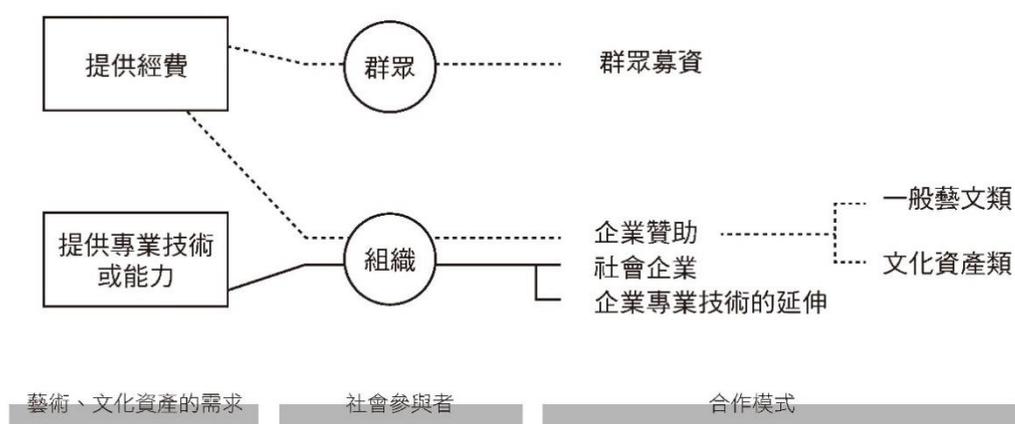


圖 7-1 贊助藝術與文化活動的五種創新模式

資料來源：本研究繪製

其中，特別是文化資產的保存與維護領域相當複雜且所費不貲，因此從需求端來看，的確需要兩部分，一個是資金，一個是專業服務。因此除了企業贊助經費或是提供企業本身的專業技術外，以文化資產保存與維護為主要宗旨的社會企業型態也是新興的創業模式。在中光電與德國凱馳的企業專業能力延伸的個案中，我們看見了「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CRS) 的影響力。同樣的，再探討新興議題社會企業的同時，我們也再次看見「企業社會責任」的延伸，甚至是為了社會公益或社會責任而去新創一個新的企業，使其在社會企業的帶領下，往更多公益的目標前進。

如同從募資這件事情來看，我們可以看到全球各地的募資網站可以提供各種平台徵求募資計畫，募得的經費來達成計畫目標。但同樣募資這個機制，若結合了社會企業概念，竟然可以出現類似 DigVentures 這樣專為考古發掘工作而設立的募資平台，且營運至今已獲得不少的國際認同。上述這些不同類型的藝文贊助或技術延伸，讓傳統藝企合作的想像，又再往前跨進了一大步。無論這些國際型的創新模式為何，台灣未來該積極思考的還是回歸到文化政策的擬定與相關法令的放寬或提供更多的稅賦優惠來鼓勵民間參與。

捌、參考文獻

英文文獻

- Amici del Colosseo, www.amicidelcolosseo.org/ (瀏覽日期：2016-05-15)
- Aree Archeologiche di Roma e Ostia Antica (2011-12-20), Accordo di Sponsorizzazione per i Lavori di Restauro del Colosseo (瀏覽日期：2016-09-20)
- Barbetta, G. P. (1993), Defining the nonprofit sector: Italy (Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project), http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Italy_CNP_WP8_1993.pdf (瀏覽日期：2016-09-11)
- BBC News (2012-04-20), Italian museum burns artworks in protest at cuts, <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-17754129> (瀏覽日期：2016-09-11)
- Campadelli N. (2015), *Grants from Banking Foundations and Trusts. A Model of Design for the Preservation and Development of Libraries, Archives and Museums*, Politecnico di Milano, Design Department, Doctoral programme in Design, XXVII Cycle
- Cavalieri, M. and Mignosa A. (2006), The role of public indirect support for culture in Italy, Paper presented at the XIV Conference of the Association for Cultural Economics International, Vienna.
- Cerec General Secretariat (2007), Corporate Philanthropy, Patronage and Sponsorship Taxation Issues - An Overview of 13 European Countries
- Citta' di Venezia (2012-12-14), Renzo Rosso and OTB for the Rialto Bridge: restoration sponsorship presented today in Venice, <http://www.comune.venezia.it/archivio/61115> (瀏覽日期：2016-09-20)
- Citta' di Venezia (2016-07-15a), Restauro del Ponte di Rialto: stato di avanzamento dei lavori, <http://live.comune.venezia.it/it/article/restauro-del-ponte-di-rialto-stato-di-avanzamento-dei-lavori> (瀏覽日期：2016-10-11)
- Citta' di Venezia (2016-07-15b), Luigi Brugnaro e Renzo Rosso Andamento dei Lavori di Restauro del Ponte di Rialto Sponsorizzazione, https://www.otb.net/data/press_42993/fiche/152/andamento_dei_lavori_di_restaurato_del_ponte_di_rialto_2e71f.pdf (瀏覽日期：2016-09-11)

- Dagospia SpA (2012-07-09), Colosseo: Tod's Annuncia Azioni Legali Contro Codacons, <http://m.dagospia.com/colosseo-a-pallini-dopo-la-sentenza-del-tar-della-valle-chiede-un-risarcimento-danni-al-codacons-41262> (瀏覽日期：2016-10-10)
- Davies L. (2013-01-28), Fendi Throws Coins in Rome's Crumbling Trevi Fountain, <https://www.theguardian.com/world/2013/jan/28/fendi-rome-trevi-fountain-lagerfeld> (瀏覽日期：2016-10-15)
- European Parliament (2006), Financing the Arts and Culture in the EU, [http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing the Arts and Culture in the EU.pdf](http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf)
- Faiola, A. (2014-09-07), The fall of Rome? Italy's fears that corporate-sponsored restoration projects will lead to the Disneyfication of its cultural heritage, Independent, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/the-fall-of-rome-italys-fears-that-corporate-sponsored-restoration-projects-will-lead-to-the-9717010.html> (瀏覽日期：2016-10-10)
- GruppoGherardiCostruzioni, Progetto di restauro del Colosseo, <http://restaurocolosseo.it/restauro/>
- Gruppo TOD'S SpA, TOD'S for Colosseum, http://www.tods.com/it_it/colosseo/ (瀏覽日期：2016-09-11)
- Čopič V. (2011), Encouraging Private Investment in Cultural Sector, IMO - Institute for International Relations
- Kington, T. (2012-09-18), Rialto Bridge to carry advertising as Venice seeks cash for restoration, The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/2012/sep/18/rialto-bridge-advertising-venice-restoration> (瀏覽日期：2016-10-10)
- Krist, P. (2015), *A Fountain for memory: The Trevi Flow of Power and Transcultural Performance*, PhD Thesis, School of Modern Languages, Literature and Culture, Royal Holloway, University of London
- MailOnline (2016-05-25), Fancy 'adopting' a Roman site? From a gladiator training ground to the spot where Julius Caesar was assassinated, Italy calls for sponsors to restore historic attractions, http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3606805/Friends-

- [Romans-help-restore-Romes-ruins-monuments.html](#) (瀏覽日期：2016-10-10)
- Martin J. J. (2016-07-08), Rome's Trevi Fountain plays host to Fendi's 90th anniversary celebrations, <http://www.wallpaper.com/fashion/romes-trevi-fountain-played-host-to-fendis-lavish-90th-anniversary-celebrations> (瀏覽日期：2016-10-10)
- Mcdowell C. (2016), *Renzo Rosso: 'Galliano, Elbaz and Me'*, The Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/colins-column/renzo-rosso-galliano-elbaz-only-the-brave> (瀏覽日期：2016-10-10)
- Mele P. (2014-03-28), Roman mayor to woo donor in Saudi Arabia for restorations, ANSAmed, http://www.ansamed.info/ansamed/en/news/nations/italy/2014/03/28/roman-mayor-to-woo-donor-in-saudi-arabia-for-restorations_a0a8456c-10d5-4110-ac79-ec8070674755.html (瀏覽日期：2016-10-10)
- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (2011), Presentato il Progetto di restauro del Colosseo, http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_366460572.html (瀏覽日期：2016-09-11)
- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (2015), Art Bonus FAQ, <http://artbonus.gov.it/faq.html>
- Ponzini, D. (2010), 'The process of privatization of Cultural Heritage and the Arts in Italy: analysis and perspectives', *International Journal of Heritage Studies*, 16 (6), 508–521
- Quotidiano.net (2012-01-09), Colosseo, dubbi Antitrust sull'affidamento dei lavori, http://www.quotidiano.net/cultura/2012/01/09/649796-colosseo_dubbi_antitrust_sull_affidamento_lavori.shtml (瀏覽日期：2016-10-10)
- Ruisi M. (2014), The Exercise of Civic Virtues for Family Firms Characterized by a Strong Link with their Territory: some Italian Experiences. *ImpresaProgetto - Electronic Journal of Management*, n. 3, 2014
- Seaman, B. A. (2013), The role of the private sector in cultural heritage, *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*,

https://www.researchgate.net/publication/262048135_The_Role_of_the_Private_Sector_in_Cultural_Heritage (瀏覽日期：2016-05-15)

Severino F. (2005), *Un Marketing per la Cultura*, FrancoAngeli.r.l., Milano

Suhan, A. (2015), *Financing Italy's Cultural Heritage*, Tourism Center of the University of Minnesota.

The British Museum (2014), *British Museum has record year of 6.7 million visitors in 2013*,

https://www.britishmuseum.org/about_us/news_and_press/press_releases/2014/record_visitor_figures.aspx (瀏覽日期：2016-09-11)

Veronelli, M. (2015), *Le sponsorizzazioni culturali come forma di partenariato pubblico-privato*,

<http://ojs.romatrepress.uniroma3.it/index.php/fc/article/view/513> (瀏覽日期：2016-09-18)

World Travel and Tourism Council (2016), *Travel and Tourism Economic Impact 2015 - Italy*, [https://www.wttc.org/-](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/italy2015.pdf)

[/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/italy2015.pdf](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/italy2015.pdf)

中文文獻

林君純 (2013), 義大利古蹟維修「外包」給精品業者, *商業週刊*, 2013 年 6 月, 第 334 期, 頁 150。

圓夢推手的理想與現實－群眾募資平台的發展現況與挑戰課題, 作者：林秀英; 陳勇志, 期刊/會議論文集名稱：臺灣經濟研究月刊, 出版年：2013。

網站

New Philanthropy Capital 官網 <http://www.thinknpc.org/>

Heritage Lottery Fund 官網 <http://www.hlf.org.uk/>

Arts Council England 官網 <http://www.artscouncil.org.uk/>

Corry, D. & Rotheroe, A. (2014) *Impact in the Heritage sector*, London: New Philanthropy Capital.

Rotheroe, A., Glew, C., Hodgson, L., & Abercrombie, R. (2014). *Non-grant finance and the heritage sector*. Retrieved 2015.10.25, from

<http://www.thinknpc.org/publications/non-grant-finance-and-the-heritagesector/>

十大群眾募資網站統計 <http://www.crowdfunding.com/>

英國樂透遺產基金合作平台 <http://www.crowdfunder.co.uk>

英國老房子網站 <http://www.oldhouseweb.com/>

諾威頓郡文物中心募資計畫 <http://www.northamptonshireheritagecentre.org/>

聖路加拱廊案例 <http://www.italymagazine.com/news/portico-san-luca-restored-crowdfunding-project>

亞西西的聖方濟各聖殿案例

http://www.sanfrancescopatronoditalia.it/articolo.php?id_articolo=29531#.WAlmcuB97IU