



跨世紀國際藝文資訊 從世界的視角
International Symposium 閱讀文化
On CULTURE And ARTS Experience in Resource
Management

議題一 藝術管理與文化經營
Arts Administration and Culture Management

當藝術文化與經營管理相遇 — 台灣文化發展的新重點

南方朔

本名王杏慶，現任「新新聞週報」發行人及總主筆、國家文化藝術基金會董事。

學歷

一九四六年生，台大森林系、森林研究所畢業，文化大學實業計畫研究所博士結業。

經歷

曾任「中國時報」記者、專欄組主任、副總編輯、主筆等職，考察台灣社會脈動時久，體會各家理論也深。解嚴之前曾為催發民間力量，乃毅然脫離體制，擔任黨外雜誌總主筆，並策畫參與街頭運動。

著作

從一九七〇年起，南方朔陸續有著作《伊底帕斯王的悲劇》、《憤怒之愛》、《另一種英雄》、《文化啓示錄》、《自由主義的反思批判》等十餘冊問世。近來則有《語言是我們的居所》、《世紀末抒情》、《語言是我們的星圖》。

WANG SHING-CHING

Publisher & Senior staff writer "New Journalist Weekly"

Board Director, The National Culture and Arts Foundation

Education

BS Forestry, National Taiwan University

MS Forestry, National Taiwan University

Experience

Mr. Wang has been a journalist and Chief Editor of China Times. Mr. Wang is well-know for his great insight of social phenomena in Taiwan and is specialized at all the major cultural theories.

Before the lift of Martial Law, he has been actively involved in democratic movement, and was once the Chief Editor for some magazines outside of political system.

Publications

The Tragedy of Oedipus, Love of Anger, Another kind of Hero, Apocalypse of Culture,

Reflection and Criticism on Liberalism, Language is our Residence,

Lyricism of the End of Century, Language is our Star Chart



當藝術文化與經營管理相遇

一 台灣文化發展的新重點

南方朔

壹、正名與台灣文化藝術條件之軌跡

藝術反映文化，而文化裡承載的價值、傳統、造形、文化符號等，則依賴藝術活動而落實。因此，不同的國家遂有不同的定義方式，或者只說「文化」，如「法國文化部」；或者只說「藝術」，如美國國家藝術基金會，而在台灣，我們則混合使用，如行政院文化建設委員會、國家文化藝術基金會。

台灣將全國最高文化事務主管機構以「文化建設」為名，而對比較後期成立的國家文化藝術基金會則稱之為「文化藝術」，這種名稱上的差異，並非偶然。本人並非對語言遊戲或名詞解釋特別偏好，只因「文化建設」與「文化藝術」這兩個名詞裡，濃縮著台灣在過去半個世紀裡對藝術問題基本態度之改變，而這種改變則和本報告的主題有著密切的關係。

台灣和絕大多數開發中國家相同，在國家發展的初期，由於政府的經濟能力不足，通常都對文化藝術活動並不主動關切，而有限的關切則又多半將文化藝術活動當做一種意識型態及倫理教化之工具性媒介，因而遂透過明顯偏好的選擇，成為一種社會教育的類型。

因此，台灣最早的文化藝術指導機構中華文化復興運動推行委員會成立於 1967 年。它以「中華文化復興」為名，目的是在對 1966 年中共開始的「文化大革命」做出反制。在「中華文化復興」的概念下，正統而復古的文化藝術種類遂能獲得政府的全力支持，而其他的種類則受到冷落。多元均衡的文化景觀遂無法出現。而除了文化藝術指導機構以「文化復興」為名外，台灣也於 1967 年於教育部下設置文化局，那是最早的文化藝術主管機關，將文化藝術視為教育的一環。它顯示出在那個時代，文化藝術被視為國家意識型態與教育的外圍環節，因而其發展遂極為有限。

然而，這種情況在經過 1970 年代台灣社會的經濟發展已開始改變。1981 年行政院開始成立新的文化建設委員會。它代表了文化藝術逐漸由教育的領域中脫離出來，而成為一個有更



大自主性的新部門與新領域。而它被命名為「文化建設」，類比於「都市建設」和「交通建設」等「公共建設」，所反映的則是這樣的事實：

- 一、台灣在 1960 和 1970 年代致力於經濟發展，富裕程度增加，文化藝術的活動和需求旺盛，但因公私部門以往投入太少，台灣在諸如圖書館、展演場所、鼓勵藝文團體和藝文創作等方面皆嚴重不足，因而政府部門的文化藝術工作遂必須像「公共建設」一樣，以政府預算來從事基礎環境的改善。藝術文化用「文化建設」為名，突出的是政府的角色。各位外國朋友到台北，將會發現到絕大多數在當代台灣藝文活動裡扮演主要功能的場所，都出現於 1980 年代之後，如台北市立美術館及社會教育館開始於 1983 年，中央圖書館新館開始於 1986 年，國家音樂廳和國家戲劇院於 1987 年啓用等。這種「建設」的工作，目前仍在持續中的尚有國立傳統藝術中心、文化資產保存研究中心、國立台灣文學館、民族音樂中心等。
- 二、藝術文化以具有公共政策傾向的「文化建設」為名，也顯示出台灣與其他發展中國家相同，政府在文化藝術事務上經常扮演著基本設施供給以及「最大購買者」的角色。行政院文建會曾經對 1995 年至 97 年這三年間的全台灣文化支出做過實證的研究與調查。全台灣 1995 年的文化支出為二七〇億元新台幣 96 年增至三〇〇億元 97 年則為三二五億元，但其中來自民間的部份，則依序僅為廿五億元、廿八億元，以及廿三億元，所佔比例不及十分之一。當政府的文化藝術支出佔了超過百分之九十以上的比例，官方的語言概念如「建設」等，當然成了人們思考文化藝術時的最重要參考座標。
- 三、台灣的藝術及文化發展，公部門的支出佔了最大比重。政府除了必須興建各類藝文活動的設施，建立文化藝術的行政體系，推動藝術教育，從事種藝術文化普及的推廣活動，辦理各類藝術節的活動外，同時也必須對藝術的生產者及生產活動提供贊助。最後的這個項目，即是進入 1990 年代後，愈來愈被台灣各方注意的所謂「藝文補助制度」。本次國際討論會的舉辦，台灣對國際友人的殷切盼望之一，即是希望能吸收各國的成功經驗，並聽取友人們的寶貴意見。

進入 1990 年代後，台灣的行政院文化建設委員會成立已逾十年，由於政府的大量投資，各種藝文活動的硬體建設，已有了相當的累積成果，這是「文化硬體」部份。而十餘年的努力，無論制度、經驗，人們對藝文活動的接受程度等有關「藝文環境」的部份，也都有了明顯的改善。就一個國家的發展進程而言，未來的台灣藝文發展，已必須考慮到另外兩個重大的問題。其一，乃是如何讓民間部門能擔負起更大的角色，以逐步減輕政府部門的負擔。這部份的發展，過去十餘年裡已有了一定的成績，除了私人圖書館，博物館及美術館已相繼成立數十個之外，企業家贊助藝文活動亦趨增加，雖然它與政府部門的支出相比仍不到十分之一，但若適當的鼓勵與表揚，這部份的成長當可預期。因而台灣遂於 1997 年制定辦法，鼓勵企業

家和企業組織贊助文化藝術事業和活動，並於 1998 年設置「文藝獎」予以表揚。

而除了讓民間角色增加外，如何讓藝文工作變成一種更具企業性格的活動，讓藝文活動以更好的生產來增加藝文消費人口，也同樣的日益迫切。這兩項工作乃是官方主導的文化建設猶未完成的最後兩項任務。設若這兩項工作有更好的成就，政府的文化藝術角色即會逐漸降低；而民間的藝術文化消費若能支持起許多藝術及文化工作，則對藝術文化工作者的自由與尊嚴將更為提高。

貳、由「文化建設」而「藝術產業」的思考轉折

台灣自 1990 年代中期之後，逐漸興起「藝術產業」的問題意識，這是「文化建設」思考過程裡的一個重大轉折，而這種轉折有著許多深刻的理由。

藝術及文化活動，同樣有著生產者與消費者的關係，因而它也有著市場和企業性格的一面。因而豪塞（Arnold Hauser）在他那本經典性的《藝術社會學》裡遂指出，藝術文化活動應依市場機制運作，當有些藝術類型由於市場規模偏小，無法按市場機制而維繫，若仍認為它有必要存在，這時即由政府及企業贊助使其維繫並存在。他的概念可能過分簡化，但卻值得注意。只是作為一個發展中國家，在發展的初期，幾乎各類藝術文化活動的市場都極狹小，因而幾乎絕大多數的藝術文化活動都需要政府的補助。

而過去長期以來，這種藝文補助皆由政府部門為之。1996 年國家文化藝術基金會成立，它是個在概念上接近美國國家藝術基金會的設計，希望藉此以統籌的補助工作。雖然官方或半官方的補助工作並未因為這個基金會的成立而真的統籌起來。但國家文化藝術基金會的成立，卻至少達到了一個深遠的目標，那就是「藝文補助」這個以前隱藏在「文化建設」裡的問題開始變得透明而突出。相關的問題如補助的公平性、補助的效益，補助除了公平原則外，是否應有更具前瞻性的目標等遂開始逐漸進入了新的時間表。

台灣的藝術文化活動處於發展中國家的狀態，以往國民的藝文消費偏低，政府的補助確有必要。但長期的補助固然培植了許多優異的團體及個人，例如各位一定很熟悉的林懷民先生及他創立的雲門舞集即是個可以誇讚的成功例子。但從更大的範圍而言，台灣長期以來那種普遍性的補助策略，卻也存在著另外一些問題。1998 年行政院文建會在發表的《文化建設白皮書》裡根據實際調查，即指出：「迄至目前，國內藝文工作者在經費支援上，對於政府相關單位或公共資源的補助仍有相當高的依賴性。因此私人或民間基金會還有相當大的空間可以發揮。」另外據國家文化藝術基金會於 1997 年所作的調查，台灣的藝文團體規模，團員在十人以內者仍為百分之二十三點七；三十人以內者佔百分之五十五點四，五十人以上者佔百分之三十四點一，而團員以義務工作者比例最高，佔百分之五十二點六；兼職者佔百分之四十



六，全職者佔百分之四十點三。另外，藝文團體的成立年份，五年以下者最多，佔百分之三十四；六至十年者百分之二十五。上述這些資料，顯示出台灣的藝文團體裡有著規模小、義工及兼職者偏高、成立年份短的現象。因而《文化建設白皮書》裡也承認：「整體說來，近年來藝文團體的興起相當熱絡，新興團體不斷出現，也帶動了藝文界活潑的氣息，由此處承國內文化的蓬勃發展，固然可喜，但是從年久資深團體大幅減少的情況看來，國內藝文團體能否持之以恆，成長發展，仍然令人擔憂」。

另外，根據 1998 年行政院文建會之統計，被列為重要扶植及補助的表演藝術團體，各團業務收入約佔百分之四十三點一二，而政府補助則佔其總收入的百分之四十點三。台灣藝術文化發展中政府角色之重由此可見。

藝文團體規模偏小，義工及兼業者比例太高，而其生存則過度仰賴政府部門的補助。雖然說藝文團體應尋求企業贊助，然而企業贊助通常都有其現實性的考慮，它們傾向於贊助經過長期努力而有累積性成就與聲望者，對專業成就尚未獲普遍肯定者，殊難獲得青睞。

藝文創作者及藝文團隊，乃是整個藝文活動裡的生產者。這樣的生產環節，與台灣早期的工商企業有其類似性，那就是小規模及兼業者多，也過度仰賴政府的保護及補助。藝文生產的小規模化及過度仰賴政府的補助，它的另一缺陷是，大家為了競爭政府的分配的資源，即難免出現「文化藝術政治化」的現象。紐約州立大學教授杜賓（Steven C. Dubin）在《官僚化謬思女神：公共基金與文化工作者》（Bureaucratizing The Muse: Public Funds And The Cultural Worker）及《搶眼的影像：不當的藝術和粗魯的行動》（Arresting Images: Impolitic Arts and Uncivil Actions）這兩本著作裡已指出，當一個社會裡若存在著意識型態的對立，公共藝術基金的補助即很容易被政治化，從而扭曲藝術文化的價值和創作自由，甚至還可能出現反淘汰。由於台灣的政府補助在藝術文化生產裡扮演了過重的角色，曾在美國出現過的「文化藝術政治化」問題，在台灣也同樣存在。

台灣的藝文生產主要依靠政府的支出，而相對應的，則是藝文消費則始終長期停滯。

就一般性的「娛樂、教育及文化服務」支出而言，1997 年台灣每戶一年支出已達新台幣八萬三千元，為十年前加三倍。不過，金錢數額的增加，主因在於國民所得之提高，若就支出比例而言，這個項目從 1990 年迄今，大體都維持在家庭支出的百分之十三左右，並無太大的變化。由於行政院主計處歸類並未將藝文支出單獨列出，因而我們不能遽而推論藝文支出在每個家庭中的數額與比例。

不過，由台灣廿一世紀基金會所做的 1995 年和 1996 年文化滿意度調查，卻發現一些值得注意的現象：例如有超過百分之七十五的人舉不出任何一個台灣表演藝術團體的名稱。而在



文化消費的選擇中，大眾性的錄音帶、書籍、CD、雜誌、錄影帶等比例較高，表演藝術活動門票、繪畫、古董、雕塑等均少。而就金額而言，購買文化產品或參與文化活動之金額，年度在一千元以下者佔百分之廿一點八，一千元至五千元者佔百分之廿一點六，五千元至一萬元者佔百分之十六點七，一萬元至五萬元者佔百分之十二點六，五萬元至十萬元者佔百分之二點三。一般而言，主動參與戶外藝文活動者，以年輕、高學歷者為主。而據 1999 年的調查，台北市民參加文化活動平均每半年一次，但也有百分之四十的人兩年內未參加過任何文化活動。而據行政院文建會 1999 年的《民眾參與藝文活動調查報告》，學生仍是藝文活動的主體，比例高達百分之四十五。

而另外，行政院文建會於 1994 年委託蓋洛普徵信公司所做的《藝文活動消費人口調查》，台灣十五歲以上之人口，一年大致只有一百卅八萬至三百卅五萬，曾觀賞過舞蹈、戲劇或音樂等表演活動，在人口裡為一至二成。他們主要集中於青壯代、高教育程度、高收入、有專門工作、或為居住在北部和都會地區的中上階層。而這項調查並發現另外一些有趣的問題，例如：有百分之五十七點三認為「政府應多補助藝文活動，降低票價，以吸引民眾」；有百分之四十八點八認為「政府應該主辦免費的活動，以提高民眾的觀賞興趣」。

本人曾參與 1998 年和 1999 年的台灣《表演藝術年鑑》之編輯委員工作。這份年鑑逐年對台灣表演藝術團體之演出、製作成本、觀眾人數、以及盈虧予以調查評估。根據這兩年的調查評估，顯示出了一些值得注意的現象。以 1998 年為例：絕大多數的表演，無論為音樂、戲劇或舞蹈，其總製作皆集中在新台幣十萬至五十萬之間，但戲劇類裡已有百分之七屬於新台幣五百萬元以上的中型製作，有百分之四則為一千二百萬元的大型製作。而在觀眾方面，每一單一節目，舞蹈之總觀眾以五百人至一千二百人最多，音樂則有七成六為一百人至二千人之間，戲劇則多半為一百人至五百人，但觀眾為五千人者亦達兩成之多。而節目收入方面，音樂類有八成收入在新台幣五十萬以下，戲劇類的節目收入在五十萬以下者亦佔六成。由這些現象，它使人欣喜的是，經過長期的努力，台灣無疑的已有許多表演團體確立了他們的地位，因而無論知名度、觀眾基礎、製作能力等皆以提升；但另外的絕大多數，則仍在小成本、低收入間掙扎。

由上述有關藝文活動消費面的調查及統計，顯示出台灣的藝文消費可謂仍相當停滯。以致於藝文團體的多數仍處於小團體、小製作、少觀眾的階段，但儘管如此，若干能夠持之以恆，而且不明言但卻深刻理解到「產業升級」之團體，卻以能在長期的發展中擴大累積，由母體分出子體，甚至得以在國際藝文社區亦嶄露頭角。台灣「文化建設」廿年，成功的案例不會被埋沒。而真正促使台灣無論政府或藝文界，在觀念上開始重大改變的，仍是 1998 年和 1999 年出現的台灣藝文生態變化。這兩年裡，乃是亞洲金融風暴到台灣「九二一」大地震的時刻，加以台灣的省籍行政體制調整，無論公私部門的資源投入以及藝文消費都出現衰退，許多已排定檔期的節目由於銷售率不理想而減少演出場次，陸續有多個團體由於財務困難而解散或



期望政府部門能協助解決困難。因而 1999 年《表演藝術年鑑》黃志全在評論中遂指出：「從整體財務層面上來看，台灣的表演藝術其實危機四伏，隨時都有可能聽到藝術團體關閉的傳言；整個文化消費尚未形成風氣，藝術市場也因而規模有限。藝術創作和展演變成永遠的副業，影響了專業的提昇。如此惡性循環，台灣儘管有一座國際水準的劇院和音樂廳，卻只有少數是有藝術內涵的藝術團體和個別藝術家。」

因此，從 1998 年迄今的這段期間，乃是台灣藝文生態重新反省的轉折階段。1981 年行政院文建會成立之後，政府以大量公共資源投入藝文工作所造成的藝術文化熱，已到了一個高原瓶頸期，它顯示出過去將近廿年的台灣藝文繁榮，本質上相當於經濟上的「投入驅動的成長」(Input Driven Growth)。在經濟行為裡，「投入驅動的成長」若不能自覺的將「投入」轉化為生產力的提高，當投入因環境的變化而減少，經濟即會很快的出現停滯與中挫，若與其他經濟體相比，甚至會出現競爭力的衰退。

根據這樣的類比而回顧台灣藝文生態，我們可以認為，過去將近廿年，台灣藝文的繁榮，本質上可歸類為「投入驅動成長」的模式，藝文團體的維繫與存在，相當大的動力來自政府的公共財政，但多數藝文團體並未妥善的在此期間提高其「生產力」(即觀眾和票房收入的增加)，當然更沒有擴大其「經營規模」(指藝文體的成員增加，以及由小製作提升為中製作與大製作)。過度仰賴政府補助的結果，使得藝文工作者固然對藝術文化有其參與的熱情，但顯然並未將這種熱情轉化為將藝文理想落實為永續經營的動力。當藝文生產過度仰賴政府補助，它的結果就像企業過度依靠保護政策一樣，缺乏創新、爭取消費者，以及擴大市場的動力。

因此，1998 年迄今的藝文生態變化，對台灣藝術與文化發展，其實是個極具正面性的機會，它使得人們將以往那種眼睛只曉得看政府的習慣扭轉了過來，更加注意到藝文生產者這個層面。任何國家的藝術文化發展，政府及民間的贊助系統固然極為重要，但藝文本體的生產者可能更為重要。只有藝文生產者重視本身的工作，以永續經營的理念放在心裡，藝文生產(創作)始有可能擺脫以往那種「藝術家中心主義」之弊，讓藝術和消費者掛勾，相互對話，相互提昇。當這種良性循環出現，以往那種藝文生產者與消費者割裂，因而出現的假問題如「精緻一大眾」對立、「曲高和寡」的自我安慰等自可解消。為了爭取政府補助而造成的「藝文政治化」，也才有可能淡化。

參、「藝術產業化」的新思惟與新挑戰

其實，早在 1990 年前後，「藝術產業化」概念即已在台灣出現，若干有前瞻性的藝文團體，也早已不明言的依照企業行銷及管理的方式，從事內部的整合與訂定良好的經營策略，也同時能以現代的行銷觀念，從事外部的公關。這些藝文團體有的籌辦藝術學院以利永續經營，



有的增加商品種類以擴大利基，有的則強化行銷和節目以擴大影響力，進而取得廣泛贊助和觀眾支持，有的則廣泛的創辦各種音樂班並與企業聯盟。台灣今日重要的幾個藝文團體，在「藝術產業化」的道路上，早已在眾人之前踏出了不只一步而已。吳靜吉在行政院文建會所委託編製的藝術行政系列書籍《藝林探索－環境篇》裡更指出：「定位清楚，經營有效，公關得法的藝術團體，除了政府的補助和票房以外，也能夠主動尋求企業的贊助。解嚴的贊助通常以短期或一筆錢為主，但這十年來，企業贊助的方式不僅有長期承諾的現象，而且方式變化無窮，廣告贊助、經營顧問、代管財物、認購門票、演出贊助、委託創作、固定捐款、抽成交換、後援會、缺額補足、認同卡、機票折扣、協辦免稅、免費運送道具、法律顧問提供等。」

正因「藝術產業化」的這種趨勢，1998年行政院文建會的《文化白皮書》在結論中遂指出：「如何輔導藝文團體經營型態轉型，擴大獎勵誘因，提昇個人、企業或團體贊助之意願，進而輔導民間藝文團體財務自立，並協助其建立一套有效的企業管理制度，更是政策的重點。」另外，則是在1996年國家文化藝術基金會成立伊始，即曾邀請前美國國家藝術基金會舞蹈部門主任，以及擔任過許多藝術行政工作的 Rhoda Grauer 女士來台，與本地藝文團體工作者舉行「藝術團體的經營與管理」座談會。

不過，儘管「藝術產業化」、「藝術的經營管理」等理念早已被提出，而許多團體也確實有過先行的成功經驗。但在「政府中心思考」的模式下，多數藝文團體並不把別人的經營成功視為是經營上的成功，反而會傾向於用舊式的思考來非法化別人的經營成功，並替自己的經營不成功找尋可原諒的理由。在台灣藝文界常聽到某些人喜歡用「媚俗」、「會搞關係」等說辭來指責他人的經營成功。這種心態只有在1998年之後的藝文生態大變化後，始逐漸被解消，「藝術產業化」的概念終於進入了藝文界的時間表。過去兩年裡，國家文化藝術基金會的一些作為，顯示出它有意於在這樣的轉折中，為「藝術產業化」作出一些貢獻。於是諸如為藝文團體開設預算及財務管理之講習課程、開設「藝術行政人才研習班」、2000年起辦理藝術行政人才出國進修等，遂於近年被陸續推出。

除此之外，國家文化藝術基金會開設網站，其預期功能之一，即是希望藉此提供更多經營管理之資訊給藝文團體，並設法找尋專家，在網站上答覆藝文團體有關經營管理上的難題，包括團體定位、未來的經營策略、創意啟發、財務及稅務問題等。國家文化藝術基金會同時也期望能在企業與藝文團體搭建橋樑，不僅只是期望藉此尋求更大的贊助可能性而已，毋寧是希望建立管道，將企業永續經營的理念與實際帶進藝文界之中。當藝文界能夠有更清晰的經營及管理概念，藝文的創造性想像始有可能被企業的創新精神所激發，進而始克開發出新的視野與節目，與受眾進行對話，為藝文開發出更多消費者，強化藝文的市場潛力。

其實，無論任何行職業，都可以而且必須以產業化的角度來重新思考。「產業化」不只是一



種現實，更是一種理念，它將供給這一方和需求的另一方放在一個平等的位置上進行互動，在對方的肯定裡獲得自身的滿足與成就。因此，「產業化」裡的這種人文性，對開發中國家經常出現的「菁英—大眾」、「本土—西方」這種藝文斷層，有著極大的彌補潛力。生產者會因為思慮到消費者的存在，而以更加自由與想像的方式致力於斷層的融合。由於思慮到藝文消費者，生產者也更會在諸如藝文跨界，多重表現藝文方向其突破。「產業化」是一種壓力，會迫使生產者的創意力被激發。

此外，「產業化」由於涉及複雜的向我管理、計量，藉行銷公關以展開受眾的說服與爭取，它也有更大合理性的一面。才子佳人式的玩票藝術已無法繼續存在，藝術必須成爲一種專門的事業，在專業中發揮潛力。

本人曾於 1998 年參加國立歷史博物館所主辦的「文化發展與民間力量座談會」，對台灣的文學團體及其推廣活動提出調查評估報告。在報告中提出，由於台灣的文學團體長期依賴政府補助而維繫，以致於絕大多數的文學團體皆泄沓散漫，並陷入一種惡性循環中。他們例行的自政府補助體系裡分得微薄的補助，例行化的舉辦著各種無創意的簡單演講，簡單座談會，演講與座談會的題目皆平乏無奇，使得參與的聽眾數目逐年降低而非逐年增加。藝文推廣活動乃是攸關受眾開發的工作之一，它需要針對時代的發展與受眾的需要，以高度創意力進行規劃與行銷。設若藝文推廣都不能創新，它怎麼可能開發潛在的受眾。補助有其時代的必要性，但補助之下卻又可能使得藝文的創新力減退，台灣文學團體堪爲反面例證。

因此，就台灣過去近廿年的藝文發展過程而言，「藝術產業化」與「藝術的經營管理」受到注意，人們除了重視政府與民間企業的角色外，也開始關切藝文工作者及藝文團體本身，這是一種完滿化，藝文活動的每個環節都被納入關切及思考的範圍。這等於是對藝文工作者及團體課予新的責任。它可以說是在「文化建設」概念下，由「硬體建設」，到「藝文環境改善」之後另一階段的開始，藝文生產者已必須更積極的去開創「藝術產業化」的新角色。

面對這樣的新階段與新情勢，藝文工作者與團體，當然已必須在心理上自我調整，放下身段，或者強化自身的經營管理，行銷及創新製作的的能力，或者借重專業藝術行政管理人才，或尋求與企業結盟，讓企業之經營管理及創新能力被帶進來。但所謂的「藝術產業化」並非只限於諸如財務及預算管理，節目及行銷管理等方面而已，但更涉及對自己從事的藝文種類之生態及市場評估，受眾的需求，以及自己的商品區隔與定位等更複雜的課題。而除了個別的藝術團體要有產業化之認知外，不同藝文種類的協會，政府機構或半官方組織，也都宜有同樣的認知與準備，從而始能使「藝術產業化」有更大的連動效果。企業界普遍盛行「企業顧問」或「企業診斷」等工作，由於業者提供經營上的各種建議，台灣的行政院文建會或國家文化藝術基金會允宜替這樣的工作預做準備。



由於「藝術產業化」台灣仍屬較新的概念，因而有必要對西方的作法多所理解，藉供參考。近年來台灣各大專院校已陸續開設藝術行政方面的課程，因此大專院校及研究所已應加強藝術產業化的研究，如一般性的制度檢討，成功或失敗的個案分析等。目前國家文化藝術基金會已著手鼓勵這樣的研究。尤其是「藝術產業化」裡有關行銷的通道，行銷的公關與媒體運用，網際網路的行銷效果，以及諸如更複雜的形象塑造及行銷，贊助行銷等更應強調。

其次，則是由於「藝術產業化」這個因素出現後，連帶的，政府及國家文化藝術基金會的功能及運作模式也都必然受到牽動。例如，現行藝文補助制度可能即應配合這種發展而予以修正，以往那種「量的公平」已可能必須讓位給「質的提昇」，在補助時，也更應強調自備款的比率；更著重藝文團體長期的自我產業昇級等。主於藝文團體的推廣活動，則可能更應考慮到行銷創新以及開發潛在受眾等因素。「藝術產業化」的概念，若以產業概念來比擬，它具有鼓勵企業合理化，產業昇級，擴大經營規模等意含，當然必須在官方亦能有所配合，而基於同樣的理念，官方在贊助或鼓勵團體出國時，也應用更宏觀的思考來思考藝文的「出口政策」了。

因此，當藝術文化與經營管理相遇，乃是一個新階段的開始，無論對政府或對藝文界，都是一種新的挑戰。許多舊的政策判斷標準必須調整，以往藝文團體能夠安於小規模、小製作、少觀眾的情境下，往後已被迫必須更加主動積極。它甚至還有可能造成藝文生態的淘汰。這涉及政策的新選擇。而另外的許多細部問題，如藝文團體的法律及租稅問題，藝文團體的專業與兼業問題等，也都有待一一釐清。

而無論如何，一個社會的發展，原本就是一個依時而建的過程。過去將近廿年裡，台灣的藝文發展以「分配價值」為主軸，以政府的投入驅動出成長，生產力的提高則被置於第二順位。而今情況已變，投入驅動的成長有時而盡，藝文工作者有百之八十以上皆對藝文工作充滿熱情，現在似乎到了將這種熱情轉化為向上提昇的動能的時刻。

本報告以「文化建設」的階段性，類比於經濟發展的階段性，從而論及藝文團體與藝文活動的產業化與產業昇級，這是一種結構論。但有關個別藝術種類裡，尚涉及一些細節的美學及價值問題，如除了結構的昇級外，是否還應附加上其他方面的考慮，則因牽涉太多，必須針對個別種類而論，在此不能一一細述。

謝謝各位，並請指教。



NOTE
