



【國藝會卸任感言】

傳承與突破

營造生生不息的藝文生態

100 年 1 月 3 日，國藝會召開董事會，會中在第六屆董事的支持下，我獲選擔任國藝會第六屆董事長，也成為國藝會創會以來第一位出身自企業界的董事長，以往都是來自藝文界的人士擔任這個職務。

上任後我一直思考如何運用有效的策略，替藝文界引進企業界資源，進而能為藝文生態創造生生不息的發展機制，我特別將「社會企業」這個概念與運作模式引進藝文界。

所謂「藝文社會企業」的運作模式，是指藝文社會企業要以社會公共利益為首要目標，但以符合企業精神的模式來經營，一旦經營有了盈餘，除了將盈餘再投資到這個社會企業以擴大服務外，並以其經營績效吸引更多資源挹注，讓藝文生態能持續發展。

藝企合作新模式，「藝文社會企業育成」專案引動資源活水

歷經多次腦力激盪會議，並在蒐羅相關專家意見集思廣益後，國藝會立了「藝文社會企業育成」專案，同時邀請了 14 家企業/基金會共襄盛舉（每單位每年贊助 100 萬元，連續贊助三年），當時也希望藉由這個專案，進一步帶動企業界共同支持及倡議推動藝文社會企業發展的風氣。

國藝會並將該專案的產品及服務品牌命名為「藝集棒」。「藝集棒」專案初期鎖定企業為服務對象，希望透過企業的福委會等窗口，將所研發規劃的「文化旅遊」、「藝文賞析」（包括表演藝術賞析—微型演出、售票演出、藝文尾牙活動推薦；藝集棒講座；藝集棒藝廊）等服務，推薦給企業。「藝集棒」執行期間，總計媒合尾牙節目、藝文講座、文化旅遊，以及其他相關活動共近 370 場次，企業投入近 6,000 萬元，超過 18 萬人次親近藝文活動。不僅為藝文團體拓展了更寬廣多元的表演舞台，並創造更多的演出機會，成功讓藝文團體與企業界共創雙贏。

國藝會與民間企業的合作，不僅僅展現在都會區域與高端藝術類型，文化在地生根也是國藝會長期關注的對象，103-105 年間與企業團體啟動【燈燈鄉印・元宵采風】燈會活動，每年串連全台至少 12 個鄉鎮重拾傳統元宵人文精神，帶動民俗節慶的傳承與創新。

我們的長期目標除了希望企業的「公益預算」能挹注到藝文社會企業之外，未來還要藉由所推出的各項藝文服務，帶動企業員工的藝文消費，希望進一步吸引「福委預算」與「行銷預算」能夠挹注進來，形成一個正面的循環，最終打造出能讓藝文生態生生不息發展的新機制，以免企業公益預算相對有限且經常受企業經營起伏而影響贊助的意願。



我也期待，企業界未來能參與更多藝文活動，同時將企業福委會每年預算中的一定比例投入藝文消費，逐年提升，讓福委會使用預算時能加入更多藝文的特色及元素，藉由藝文提升企業員工的幸福指數，讓企業成為幸福企業。

此外，我也希望未來企業行銷活動也能結合更多藝文的元素，將行銷資源投入到藝文界。例如宏碁推出自建雲（BYOC）新服務時，就特別邀請台北曲藝團與國光劇團，以相聲及表演的形式來舉辦記者發表會，以加深大家對所推出新服務及產品的印象。一方面，企業行銷活動贊助了藝文界，對於企業形象也有加分；另一方面也藉由藝文元素的創意，讓企業的新服務及新產品也能更有效宣傳。

當更多來自企業界的資源能被引進到藝文生態中，藝文界就可以有更多資源投入創新，社會上也可以享受到更多的藝文創作，為藝文生態建立起一個生生不息的新機制。

這也是為何我到國藝會之後，就積極致力於打造藝文界與企業界的「藝企合作」交流平台，藉由國藝會扮演資源整合的中介角色，引入更多企業界的資源，並建置有效的藝企合作新模式。

「產業文創加值化」接棒，藝企合作開創未來

之後，我在 103 年年初續任國藝會董事長，也成是國藝會首位連任的董事長。在第二任上任後（第七屆），我就提出「產業文創化播種推廣計畫」的構想，經過與國藝會同仁及關心此議題的朋友們腦力激盪後，正式推動此計畫，做為提升台灣長期競爭力的新策略。

為協助國藝會有效落實該計畫，我還特別邀請藝文界及產業界多位熱心人士，於 103 年 10 月共同發起成立「創薪薈」，由產創諮詢團、產業會員及藝文會員組成跨界聯盟，共同投入產業文創加值化的落實推廣。

「產創加值計畫」是希望產業藉由引進藝文的元素，並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，以為產業界創造更多的新價值，藉以提升整體的競爭力。

之所以命名為「創薪薈」，也經過一番的腦力激盪。「創」是取其開創的精神，為產業文創帶來創新與創意，進而創造創意經濟。「薪」是取其薪傳之意，融合藝文與產業界的攜手傳承，另一個層面則是希望藉由產業文創加值化也能為台灣加薪。「薈」則是取其人文薈萃之意，以「薈」取代「會」字，強調其人文精神。

為了有效推動這項計畫，當時特別邀請包括科技部、文化部、經濟部及國發會等部會的首長及幕僚，一同會商思考如何調整政府的資源配置，以有效引導產業朝加值化的方向來調整，期能為台灣產業的未來發展尋找更具競爭力的新出路。



我所做的這些努力，都是在現有的限制下，尋求透過新的思維，試圖建立起新的機制，讓所處的生態體系藉此能夠有所突破，進而創造出新的價值，也為藝文界開創出新的未來。其中「創薪大使」計畫即應運而生，本計畫以培養福委會人資主管成為創薪大使為目標，透過多場工作坊與聯誼會，以創作企業親近藝文的新路徑；今年所推動的「+arts 藝域之外系列活動」則是藝文團體與企業、大眾跨界交流與媒合的新平台，以快講、閃電秀與藝文攤的形式舉辦四場共邀請 15 位視覺藝術、表演藝術及生活風格領域講者演講與 9 個藝文團隊演出，超過 600 位企業代表與民眾參與，這些都是為藝文界開創未來的新嘗試。

資源有效拓展，持續追求突破邁向國際

但建立新機制需要很長的時間，我只是扮演了啟動的角色，未來有待下屆董事會的認同及國藝會同仁的持續努力，這也與文化部鄭部長期許相符，可以讓國藝會的能量升級，在補助藝文之外可以扮演更多的角色。

最後，我做為來自非藝文界的董事長，也是首位連任的董事長，在任內無時無刻都希望能讓國藝會與藝文界有所突破，建構未來能有效發展的基礎，感謝這六年二屆所有董事們的支持、文化部長官們的協助及國藝會同仁的配合，讓國藝會能一步步往前，追求突破改變並持續累積努力的成果。

特別是在國藝會的理財方面，在我任內做出了重大的改變。原本國藝會 61.46 億元的基金，在我剛上任時，因國藝會無基金操作管理的專業，因此委外管理，但績效不盡理想。後來我們改變做法，在我任內改邀請董事代表成立基金管理小組，並由張孝威董事擔任召集人，同時聘請顧問專家從旁協助並提供建議。

很重要的是，我們不像以前在委外管理時追求的是高回收，但相對也帶來了高風險，基金管理的績效容易隨大環境起伏，難以控制。但在改為自行管理基金並委託專家顧問提供建議後，操作策略以投資現金殖利率較高的股票為標的，並以長期持有為原則，成果相當不錯。

這幾年由於大環境定存只有約 1% 的年利率而言，基金需要有效理財，才能支付現實環境每年超過 2 億元的補助費及管理費用開支。歷經六年時間，雖然定存利率持續下降，105 年底基金淨值預估可達 63.65 億。在基金有效管理之下，如今國藝會不僅能不致受利息下降的衝擊，保持對藝文團隊的補助金額不減少。在我上任當年（100 年）對藝文界的補助支出金額為 1.47 億元，我卸任這一年（105 年）預計對藝文界的補助支出可達 1.88 億元。

雖然審計部希望國藝會基金操作管理的盈餘要進入基金本金中，但在董事們支持下，還是決定將資源投入有待突破且需長期持續投入，有助藝文生態發展的專案中。因此，國藝會在行有餘裕之際，還挪出額外的資源，在董事會同意下啟動「國際藝術網絡發展平台專案」。自 103 年起新增國際發展平台專案挹注 4,095 萬元，透過 7 個平台（表演藝術國際交流、數位表演藝術、



原住民表演藝術、表演藝術華文地區、紀錄片國際網絡發展、視覺藝術國際策展資源及華文小說國際互聯等），協助超過 200 個藝術團隊與個人鏈結國際。國藝會將以 105 年度決算之餘紓保留為「特別公積」為本專案 107、108 年之所需經費專款專用。

這六年來，也增加了表演藝術評論台、海外藝遊、布袋戲製作發表、視覺藝術策展—國際駐地研究與展覽交流計畫、策展人培力案、表演藝術評論人、表演藝術國際發展專案、紀錄片國際發展專案、傳統戲曲精華再現暨精進計畫、馬華長篇小說創作發表等 10 項專案。除了在既有補助成果上持續推進或轉型，多項計畫也期待能夠推動台灣藝術的國際拓展，打造台灣成為藝文培植基地，也讓台灣人才邁向世界舞台。

很感謝的是這些努力都獲得來自民間力量的支持：100 年起，在我的積極勸募下，六年間有超過 20 家企業贊助，支持包括社企育成專案、元宵燈會以及藝企平台等專案，贊助總金額超過 9,800 萬元。

一趟意外且豐富的人生旅程

這六年的經歷，對我來說可謂是意外的人生旅程，也讓我有更多的學習機會，也和藝文界的朋友试建立起深厚的關係。

台灣產業的發展以科技為本，我在 85 年提出「人文科技島」，指出台灣未來的願景需要高科技結合高感性。我個人對高科技的發展有具體的經驗，面對高科技產業的轉型，我仍不斷提出建言，未來台灣高科技產業必需要走向用戶導向及體驗經濟，在國藝會所累積的經驗，讓我對未來台灣要轉型的方向更為篤定，也希望藉由我的歷練與經驗，能繼續對台灣有所貢獻。

期待在我交棒後，國藝會能繼續往下傳承，面對未來的挑戰持續追求突破！

國藝會董事長

施振榮

105/12/28