

第二章 文獻探討與現況分析

文獻探討與現況分析中，將以表演藝術為主軸。整理表演藝術在產業過程的重要議題。表演藝術發展中，公部門、企業部門站在資源提供者的作為。資源需求者，表演團體爭取資源的管道以及面臨的瓶頸。而近年興起的公益創投，以創新的理念與模式做為資源調配的策略性方案，公益創投與傳統藝術補助模式之間在決策面與執行面的差異性。

第一節 表演藝術與產業

一、表演藝術的定義

表演藝術一詞因思考的角度不同，定義也略有差異。以形式定義的如《牛津藝術字典, *The Oxford Dictionary of Arts*》：「表演藝術是一種結合劇場、音樂、視覺藝術的一種藝術形式。」；或是《世界音樂辭典, *The New International Dictionary of Music*》定義為「一種演戲的藝術，包含了獨奏(唱)或是小型合奏表演，並且結合了視覺藝術、音樂及舞台演出」。而畢林頓 (Billington, 1981)則更明確的指出：表演藝術乃是指舞台劇、歌劇、芭蕾舞劇、音樂劇、歌舞劇、馬戲表演、冰上表演，等大型舞台表演；場面規模較小又溫馨的演出，如：傀儡戲、小劇場、默劇、演唱會、獨奏會，或是通俗娛樂的劇場活動等，也都算是表演藝術的一種。

不論是以形式或觀賞者角度下定義，表演 (Performance, Show) 指用來表現人的主觀意識的一種藝術形式，舉凡戲劇、舞蹈、歌唱、演奏.....等，都屬於表演的範疇。這種藝術形式不限制發生的地點，但必須在一定的場域與一定的時間內，經由表演者與觀眾的直接接觸或互動所形成。因此，劇場、演出者、觀眾便成為構成表演藝術的三個元素。

二、表演藝術的三個元素

「劇場」的定義，廣義來說是提供表演者表達思想，與觀眾溝通、接觸或互動的

場所。聶光炎(2000年)指出，人們走進劇場去體驗一項經驗而得到娛樂、或情緒的宣洩、或心靈的洗滌。在劇場中觀賞者與表演者，一起經歷藝術創造的過程，共同完成一件作品。換言之，有表演者、有觀眾，劇場便已形成，並不受限於戶外或室內場地、場域的大小、有無舞台等條件。

「演出者」即表演的人，他們以戲劇、[舞蹈](#)、音樂、傳統戲曲、民俗雜耍……等各種藝術形式呈現。演出者可以是個人或一人以上所組成的團隊。

「觀眾」是演出者服務的對象，也是與演出者共同完成創作的人。沒有觀眾，演出難以成立。觀眾等同「顧客」，他們不但是產品的使用者與批評者，也是督促表演藝術發展的主要動力與推力，因為不論劇場演出的節目，無論叫好或叫座，沒有觀眾就沒有演出，觀眾成為影響劇場生存發展的主要因素。有了觀眾的共鳴與喝采，表演者才有持續創作的能量。

三、表演藝術分類

有關表演藝術的分類，根據《大英百科全書》之記載，將表演藝術分為：音樂、戲劇、舞蹈。英國文化媒體暨體育部（The Department for Culture Media and Sport）在文化創意產業類別中，將表演藝術列入其中一項，並依表演藝術產業之核心價值活動分為芭蕾舞當代舞蹈、戲劇、音樂劇、歌劇等。

吳靜吉(1987)在談到國內表演藝術時，將表演區分為音樂、舞蹈、戲劇及民俗曲藝等四類。行政院文化建設委員會在「演藝團隊發展扶植計畫作業要點」中，則將表演藝術團隊分為：「音樂」、「舞蹈」、「傳統戲劇」、「現代戲劇」四大類。但是「全國藝文活動資訊系統」的分類，則將表演藝術分為：音樂、戲劇、舞蹈、民俗曲藝。「文化藝術獎助條例」則將文化藝術事業中的表演藝術分為：音樂、舞蹈、戲劇、民俗技

藝（係指具有民間色彩之樂舞、大戲、小戲、偶戲、說唱、雜技及其他傳統技能與藝能）。至於財團法人國家文化藝術基金會之「常態補助計畫」，表演藝術的申請類別則分為：音樂、舞蹈、戲劇及文化資產(含民俗技藝)。

相較於西方分類的不同，國內因為文化背景與社會因素影像下，增加了民俗曲(技)藝類，但不論東西方或哪一類別的表演藝術，其內涵本質上都負有傳承社會歷史、傳統文化、民俗風情或地方特色、以及反應社會現象等意涵。

四、表演藝術與產業

表演藝術是否為一項產業，至今仍眾說紛紜。如果從經濟的角度解釋，表演藝術在量化方面仍未達到形成產業的成熟條件。近幾年來因文化創意產業的政策發展，眾多關心表演藝術領域的專家學者，相繼投入資源與人力試圖為表演藝術，找尋產業化的模式與途徑。然而，在尋找產業的過程中，表演藝術界仍需面對下列二個關鍵性的問題。

(一)、表演藝術為何要產業化

產業化是許多行業為解決問題，並找尋該行業出口之方式，表演藝術的演出也是一種商品，商品需要吸引顧客的購買，產業化則是促使更多的顧客購買藝術產品，讓藝術更具市場性。Bruno S. Frey (2003 年)認為，產業化是努力改善藝術家的創作與銷售狀況，同時讓藝術需求者更容易找到接近藝術的途徑。在產業化的過程中，必須依行業特性選擇適當的模式進行，公益創投與非營利組織型態經營即是產業化的模式之一。Richard Cave 在文化創意產業：以契約達成藝術與商業的媒合(Creative Industries：Contracts Between Art and Commerce)一文中指出：表示表演藝術固定成本居高不下的問題，在 1000 人的座位，無論賣出多少張票券都要支出一樣高的成本，因此，透過產業化的經營提高上座的成數。是表演藝術永遠要努力的課題。

藝術機構只有以非營利機構面貌存在，才能透過捐贈在顧客之外取得額外的消費成本。事實上當藝術機構接受國家資助和補貼，或者向私人與企業尋求捐贈作為財務支援時，對捐贈者而言，非營利機構是唯一最可行的組織。表演藝術產業化以非營利組織模式，藉由商業化的活動提昇專業的經營能力，而其文化價值的創造，是可以透過客觀的函數關係來描述的，其中作品品質（無論「品質」定義為何）和觀眾參與度（觀眾或消費者的數量）更是經濟價值生產中兩個最關鍵的因素。產業化的過程，讓品質叫好的作品，可以進一步取得叫座的佳績。

(二)、表演藝術產業化的基本瓶頸

1. 創意人的思考：供給面、生產面的思考

從藝術的供給角度來思考：利潤導向型的藝術供給傾向於大眾娛樂和庶民文化形式，這樣的需求規模大且影響範圍廣泛，在組織生產時對利益的考慮勝過藝術價值。

從藝術的生產角度來思考，學者 Richard Cave(2000 年)指出：「創意工作者向來在乎其作品中對於原創力的呈現、個人才華本領的展示以及最終達成的堅持與一致性」。創意工作者不媚俗、不考慮市場性，為作戲而作戲，對藝術的堅持勝於利益。而非營利藝術組織的作品則傾向於更玄奧的藝術形式，例如古典音樂、爵士、「嚴肅」戲劇、詩歌、歌劇、古典舞蹈、現代舞蹈、精緻藝品，這些生產活動更加關注藝術價值而非財務收益。

2. 經營者的思考：由消費者、顧客的角度思考

David Throsby(2001 年)指出，在藝術需求的向度中，到劇院看現場表演、舞蹈或聽現場音樂會時，需求函數就需要把自身價格、替補娛樂的價格、消費者收入、演出品質的特性等解釋變數皆列為影響因素。產品的多樣性與消費者決定出席某場演出時的辨別能力，這兩點往往使演出的品質特性（演出內容、演出者、藝評家的觀點）皆

在決定需求時主導價格。因此，叫好與叫座意味著演出品質愈好，觀眾購票的意願也就愈高。只是表演藝術高額的變動成本與固定成本所造成的高價門票，成為阻隔觀眾人數最大化的絆腳石。此外，觀眾同時支付的門票價格及交通成本，亦縮減該藝術組織的地理市場範圍。例如：紐約劇團界能維持其商業性的原因，除了交通的便利與眾多的消費人口外，在於它以龐大市場提供了消費者大量選擇的劇作，但在其他城市中並非如此。

表演藝術產業化應從上述二項基本瓶頸中找到平衡點，過度傾向經營者，將會出現娛樂性或流行化的產品，而忽略藝術價值；反之，過度傾向創意工作者，將忽視顧客的利益，而失去顧客的支持。表演藝術列入產業化在許多西方國家已是進行式，二年前文建會也將表演藝術與音樂列入文化創意產業中，因此產業化成為表演藝術界須面對的選項。此外，眾多關心表演藝術領域的專家學者們也相繼投入資源與人力，試圖為表演藝術找尋產業化的模式與途徑。不少表演藝術團隊也開始以非營利組織模式運作，但因其核心價值仍以藝術為唯一的價值考量，結果並不順利。

五、表演藝術產業特性

表演藝術從創作過程到演出完成，因大量人力的投入而牽涉許多人性複雜的因素，使得表演藝術組織不同於一般經濟產業組織，從產品的研發，到產品型態設計、量化生產、統一化的包裝與行銷，到終點端的通路合作，已是一種穩定的流程。而表演藝術從開始的創作到演出結束，都可能因為創作者的心情與靈感、成本投入、場地條件....等因素而產生不確定性。此外，因為創意的特質、有限的消費者、以及產品屬性與特質也使得產品週期非常短暫。表演藝術領域的經濟運作模式，不同於既有的產業經濟，其經濟特質包含以下幾種：

（一）表演藝術產業仍是勞力密集的手工業

表演藝術是一種手工的行業，從創意發想、內容編寫、服裝道具製作、燈光設計、演員排練與演出都是由很多位的參與者，透過密集的腦力思考與人力的不斷嘗試所累積而成。這些過程無法像一般精密科技以機器替代。而是一連串勞力密集的活動，但卻無法在製作過程中，從這些未完成的商品中獲利，它的實際製作成本是不斷穩定的增加著。直到，正式演出才能取得票房的收入。而演出時的動員的人力，也造成再製成本居高不下的情形。因此，較其它行業更難經營。例如：電影只要一份拷貝可以支撐一個戲院的舞台，而表演藝術則需要演員以及舞台燈光技術人員全員到齊。

（二）表演藝術工作者重視其作品

作品的原創精神與藝術形式的表達，是表演藝術工作者個人才華的展示，大多數創作者，對其作品的堅持高於觀眾的需求。顧慮觀眾的需求，容易被表演藝術工作者認為是商業化的作品，而商業化一詞在藝術領域中代表向通俗妥協或藝術獨特性價值不高。

（三）表演藝術產業的產品生命及銷售週期既短且小

「表演藝術」被視為文明社會中不可或缺的精神文化產業，其創作流程無法像其它產業的產品以機器快速且大量的生產。而產品需在場地、表演者、觀眾三個元素齊備才能形成作品，導致產品生命及銷售週期既短且小。

（四）表演藝術產業需要多元的技能與協調

Richard Cave(2000 年)指出在創作過程中，幾乎每個作品都需要二人以上且不同專業的創作者共同合作，作品才得以圓滿完成。例如戲劇製作需要導演、編劇、演員、服裝設計、音樂設計...等，這些參與的藝術家皆有不同的技能與美學價值，都會針對創作的品質或形貌表達不同的意見，因此這些不同的認知便會引發衝突，而造成協調這些衝突的主要創作者(例如導演)形成壓力，而整體製作組織也因此變得更為複雜。

(五) 表演藝術團體演出侷限多

根據表演藝術聯盟的調查統計，台灣表演藝術團隊之演出主要以台北都會區為主。外縣市或國外演出方面，因為補助經費的不足、外縣市觀眾的冷漠、場地條件不一等因素而容易造成虧損，所以，大部份團隊的主要活動範圍仍以所在縣市為主，外縣市則以被動的受邀方式參與。(中華民國表演藝術協會，台灣地區表演藝術產業現況)

(六) 表演藝術組織不確定性仍高

從製作演出的流程來看，製程發展雖已相當固定明確，但因為整個過程是由知識與人力所累積的，甚至最終端的使用者—觀眾也因為個人的經驗不同，而對產品產生不同的體驗結果。因此過程中的「人」讓藝術工作者難以精準的掌控各個環節，使每個作品保有一定程度的品質。Richard Cave(2000年)，由於創作者實際在消費者的面前創作困難度高，因此他們無法掌握消費者對其創作的評價。一項創作品可能會大為暢銷並讓創作者賺得遠超過製作成本的龐大利潤。如果這項創作品的成本頗高(假設是一部戲劇)，那麼在所有製作成本投入之前，創作者就必須盡可能地了解消費者對於這項產品的評價。但是大多數的消費者研究，以及前期測試仍無法明確呈現其最終的反應，畢竟創作品的成敗，並不是以它是否滿足了某些市場需求而定的。基於此，一旦所有製作成本投入後，這項不確定的需求問題就會變得更加複雜，因為當作品注定失敗時，它的製作成本便無法回收，這項特性是創意產業的最高風險。也因此，創意組織的重要工作之一即是如何分擔需求不確定的風險。

六、表演藝術的產品特性

表演藝術產品之特性有別於一般消費性商品的特性，因此進行產業化運作之時，必須對產品特性有深入了解，始能為產品找到消費市場，而達到量化的產業化條件。

以下為本研究所整理之表演藝術產品特性：

(一) 行銷策略：表演藝術團體因資源有限，產品週期小且短暫，廣告效益不符成本，所以推廣工具常採用新聞媒體文化版、公益廣告頻道、親友相傳、會員資料庫等，較少用高成本的廣告。

(二) 產品無形性：一般產品，可以先看到外觀或產品型態，或可以有產品試用期，或者購買產品的動機以及對於產品功能的掌握相當充分。但，表演藝術產品是一項體驗型的產品，在未進入劇場前，無法得知產品的型態與內容，只能以想像力去建構產品，當踏入劇院就完成消費的行為。無論演出的藝術表現是否如觀眾所願，無法退貨或更換產品。

(三) 一次性的消費頻率：購買消費性商品的顧客，可以「重複地」購買同樣的產品，但對表演藝術觀眾來說，觀眾大都只會「一次性」的購買。因為喜歡重複看幾遍的情形相當少。即使經典劇目重製，畢竟也屬少數，而經典劇目的重製，也會因應當下的特色，在佈景或編排等方面推陳出新，爭取觀眾再次上門。下檔的製作重新上演，其製作成本與新製作的成本相差有限，不會因為觀眾的再購行為而降低至太多成本。

(四) 觀賞的成本相當高，除了購票以外，觀眾經常是幾周以前採取預購，預定觀賞的時間。可能是訂票或親至買票、演出當天還得親自出席享用，其支出金錢以外的成本相當高。

表演藝術的特性，造成它無法獨立由市場取得投入所需的資金。或者說，若要取回成本所需要的超高票價，遠超過觀眾所能負擔等因素。使得表演藝術大都以非營利的方式經營，也以非此型態爭取政府的補助以及企業贊助。因為必須依賴政府以及企業的資助，所以必須尋求產業化的模式，提昇表演藝術組織的經營績效。

第二節 表演藝術資源的整合與應用

表演藝術的產業特性，使得大都數的表演藝術團體無法以商業性的模式運作。而必須選擇以非營利組織的方式營運，在維持營運的過程中，公部門積極的扮演著資源提供者的角色。另一方面，表演藝術團體則扮演著資源需求者的角色。供需之間的雙方都經過相當多元的熟慮與規劃，也採取必要的手段，例如：公部門因為市場性的不足就提供補助，這樣的理由應該是太過於簡略。除此之外，應該有更充分的理由，在理由充分的條件下，又應該採取怎樣的手段，進行資源的分配。另一方面，表演團體取得資源的管道與方式，也是攸關表演藝術資源整合與運用的成效，值得進一步分析。

一、政府為何要補助藝術的理由

藝術過往掌握在統治階級時，由統治階級獨享，藝術得到統治者與貴族們的支持。民主時代，藝術的價值沒有改變，不同的是，統治階級與民間都可以共享藝術的好處。以歐洲相當多知名的表演藝術團體為例，至今仍然相當尊榮的以皇家之名冠在劇院、劇團、樂團、芭蕾舞團等之上。封建的傳統，在民主時代，皇家的品牌價值益發珍貴。而各國政府，長久以來也持續的透過政府各級組織、非政府組織、非營利組織等方式，對於藝術進行各種可能性的資助。與民眾可以共享，成為政府必須將納稅人的稅款，支持藝術的重要理由之一。具體而言，有下列之原因：Bruno S. Frey(2000年)指出，政府支持藝術的理由，不外乎是國家榮譽感、未來使用的可能性、後代的福利等等，這些發現建議我們應該維持目前政府對藝術的支持程度。謝瑩潔(2001)指出，從外部性角度析之，宏觀之社會整體角度也擴散出許多外部利益，並主要表現在以下層面，1.留給後代的遺產（Bequest Value）：不管是否身為藝術的愛好者，大部分的納稅人應皆同意為確保藝術文化能夠保存給後代而負擔部分稅捐或金錢，而挹注在文學、音樂、建築、博物館的藝術作品等支出項目，藉此同時維繫一個國家最傑出的藝術成就、藝術品味與傳統。2.有助於國家認同與聲望（Prestige Value），對揚名世

界的本國籍優秀藝術家的認同，事實上確實能夠增加國人對國家的凝聚力。3.對本國（本地）經濟有利：藝術相關之活動，對於本國之其他經濟活動領域，可謂具有外溢之利益性。4.教育及社會品質的提升：藝術教育有潛移默化的作用，能夠培養人民在歷史、美學與生活層面之品味與氣質，而人民素質的提升，對整體國家社會而言，必定呈現正面之影響。

漢寶德(2002年)則指出，藝術贊助的理論基礎是國民教育。理解與欣賞藝術的創作與表演被視為國民教育中文化素養不可缺少的一部份。凡持有藝術有其內在價值之看法者，都會支持藝術發展對改變國民氣質的看法。在過去，藝術價值單指高級藝術而言。在價值多元化的時代，高級藝術只是藝術的一種。民間的藝術，土著的藝術，甚至通俗的藝術，都可以達到提高文化素養的目的。以鼓勵藝術創新贊助藝術，藝術形式之開發，或一項技術的發明進展，通常也能夠帶動相關領域的整體創新與進步。但是，對於這一點也有持保留看法的。支持者找到「創新」這一觀念。誠然，當代藝術確以創新為基調。然而新的價值是甚麼？如果以民眾對新的感受為準，則時尚的新奇感應該得到政府的贊助，而不是封閉在藝術的小圈子中的創新。原創本被認為是文化的前鋒，然而這一任務被科技的創新如網路等搶去了。對大眾而言，藝術的創新的意義何在。鼓勵藝術創新，是一件美意。但是，單獨成立為一項重要的理由，將持續被挑戰。也因此，有很多的藝術家在創作之外，也願意有條件的公開分享。主動參予更多的藝術活動。

從市場性不足的觀點，勞力密集以及耗費時間的成本，在交易時必須由消費者概括承受。一旦，售價高過於需求時，交易難以達成。可能，又將回到由貴族獨享的年代，富有的人才有機會享有藝術。這是現在的政府無法接受的，藝術的價值既然有它的社會效益性，政府也不能忽略民眾欣賞的權益。因此，滿座成本也無法回收的部份，就需要政府的補助。甚至，當票價結構影響民眾購票意願時，政府也會採取補貼的措施，在德國演出票價的物美實惠，就受惠於政府的補貼。因為藝術的特性，對應市場機制中的價格決定論，將扼殺了無法反映成本的藝術創作或展演。Richard Cave(2000年)即指出，相較消費者願意付出的代價，創意產業中所謂無窮變化的特性，有時可能因

它高昂的成本而使這個特性始終無法實現。針對這個面向，非營利組織的架構就成為一個能有效解決固定成本的經營方式。各國對於表演藝術的補助經費，高於其它藝術類型。並不表示藝術價值的差異，而是表演藝術面臨的市場性不足，相較於其它類型的藝術更為嚴厲。例如：相較於電影拍攝完成後的放映。放映所需的成本，膠卷的複製以及劇院的管銷；而表演藝術，有較高的劇院成本(需要排練、燈光、舞台的空間等)、外加全員出席演出。因此，不可能在票價上反應他們真實的平均單位成本，並經由票房向消費者回收成本。所以，由國家承擔劇院的營運管理，補助劇團的演出經費。即使，演出沒有爭取到補助，只要運用劇院時，即使已經依照規定繳交場租，實際上，場租的額度並無法反應實際的成本。一般團體是無法負擔實際的成本。市場性不足是確定的以後，所剩的就是聚焦來討論，不足的數額有多大。如何提高補助的效益等議題。

漢寶德(2002年)也從經濟的角度，指出在美國藝文環境的經驗中，藝術贊助者支持贊助藝術的觀點。其一是藝術的經濟。也就是把藝術視為一種經濟的力量，納入整體經濟的體系中。表演藝術通過音樂廳與劇場的行銷，成為嚴肅藝術商品化的管道。但是只要形成一個生產、消費的體系，就發現政府對藝術的贊助不是藝術家個人的幫助，而是有社會意義的行動。巴黎、倫敦、羅馬等，如果不是其文化資產與藝術典藏與累積，不可能成為歐洲觀光中心。到台灣的觀光客，不少是為故宮寶藏而來。雖然經濟學者仍看不起這些小規模的經濟活動，必須與國家的光榮與形象等抽象的價值合在一起，才值得重視。

二、「一臂之距」的原則

基本上，大都數的論點與實際作為，都支持藝術補助，也支持適度的重分配財富，但就是怕國家補助會帶來武斷的價值觀。對藝術之補助容易被視為控制手段，對於政府官僚長期的不信任，科考進用的制度，根本無法分辨藝術品質之優劣，卻掌握規劃執行的決定權。當藝術資源的分配，以公平性為考量，齊頭式地對所有藝術團隊或藝術家進行補助，其公平性只能更加的證明它的不公平。再者，哪些藝術團體或藝術家，

有資格參予分配，誰可以決定資格，似乎欠缺一致的標準。申請過程所設計的行政程序與監督辦法，執行時採取的措施，如果過當也可能危及藝術的自由性。

美國的立國精神，以民為主，在根本上承認每一國民的自立、自主的權利。美國政府沒有設文化部，直到 1965 年，才設置了國家文藝基金會(簡稱 NEA)。根據美國於聯合國教科文組織中之報告指出，「無論於公於私，美國並無官方之文化立場」。在 NEA 的文件中，也一再強調，基本上，支持藝術工作者的充分自由及自主之發展空間；在藝術補助審查制度秉持著「協助而不控制」之態度，以確實保障藝術工作者之創作自由。因此，政府在藝術補助的作為，處於無法袖手旁觀，採取積極面對，並且有所主張。政府對於文化藝術的政策以及施政，都經過政府部門擬定計劃、編列預算，由國會審議通過。基本上分為兩大系統，一部分是有政策主張的主導性計畫，；另一部分則開放民間自主規劃的計畫，並以補助的手段，直接補助部分經費或全部的經費。經費的分配方式，則採用「一臂之隔」之原則。

「一臂之隔」，較為人所熟知之著作所推藝術管理理論學者 John Pick 所著 *The Arts in a State: A Study of Government Arts Policies from Ancient Greece to the Present*(1988)，對於藝術補助之分配方面，他提出 *Arm's length principle*(一臂之距)，以便使藝術與政治與官僚相隔離；認為公共財資助藝術在分配，與必要的行政措施之間必須保持一定距離，是最為重要之原則。要贊助，又避免政治干預藝術，因此在政府中設置一個，可以獨立運作但又非完全不能干預的組織。Bruno S Frey(2002 年) 在創造性、政府與藝術 *Creativity, Government and the Arts* 一文中指出，政府資助通過直接的干預一般說來不利於內在藝術的發明。政府的支持會降低文化活動的創新。如政府的支助中性化就可大幅改善，不至於影響創造力。政府的支援必須能支持藝術家的自主性而使他們感覺受到禮遇。最好使補貼與藝術家保持相當的距離，使他們能致力於創造。

大英藝術理事會設於 1945 年，是世上第一個「一臂之隔」的藝術理事會(*The Arm's Length Arts Councils*)。之後，加拿大(1951)、紐西蘭(1963)、美國(1965)、澳洲(1975)、

也都成立類似「一臂之隔」的藝術理事會。我國則在 1996 正式成立。上述的組織當中，美國與加拿大最大的不同是，其預算由總統經預算局編列，送國家通過。所以美國國家藝術理事會比起英國、加拿大，要學習處理政治關係。因為預算要受國會監督甚至變更。英加的評議會則較有超然的行政權。

「同儕評斷」評審，在理事會組織(國內稱為：董事會)的架構中。藝術理事會以「法律信託者」的身份，在責信的基礎下，負責決策與管理。一方面為政治與藝術之間形成緩衝的空間，一方面確保藝術的判斷，經由同儕專家的評判(評審委員會)。負責藝術補助的業務部門將申請案，交由評審委員進行審查作業。評審委員的聘任由理事會提名各類別學者專家，並力求兼顧地區均衡及藝文領域生態的多元觀點所組成。評審委員的任期應有所規範，以加入不同新的意見與觀點。審查會議採合議制，審查結果由各類別評審委員共同決定。Harry Hillman-Chartrand (c) and Claire

McCaughey(1989)指出，「因為對藝術品的任何判斷，都是主觀的，而被諮詢的任何人都只能提供個人的主觀意見。因此，透過儕評斷所要尋求的準則實際是一種共識，是一些長期投身於藝術，又對表現的方法發展出一種有節制的敏感，並對其內容有一深刻了解的人，而這種共識可以累積為一種客觀的結果」。為使審查會議保持獨立客觀，評審委員也設計利益迴避之配套規則。補助計畫執行成果，亦由評審委員進行考核評鑑的工作，評估計畫執行成效，考核評鑑的意見將可回饋到下一次的審查會議。

理事會也必須確保，補助業務執行部門的中立角色。執行部門扮演著公共資源協助的角色，從補助辦法的研擬、修訂、公告、實施、執行、考核評鑑等階段，必須嚴守公共服務性的角色，中性客觀的態度執行各項補助業務。例如：列席評審會審會議，協助會議有效進行，提供客觀資訊，但不參予評審投票與議決。

三、公部門在表演藝術的作為

表演藝術團體在發展過程中，面臨最困難的部份就是經費的籌措。由於國內整體藝文環境的發展未臻成熟，表演藝術的發展仍然相當傾斜的依賴公部門。公部門的各項作為包括：政策的規劃、制定與執行、補助資源的挹注方案等，都牽動整個藝文環境的走向。相當明確的顯示，公部門在藝術發展中，扮演「大有為政府」的角色、資源補助政策對整體環境仍扮演關鍵性的角色。

參照 93 年度中央政府總預算數據顯示，政府文化支出預算占中央政府總預算支出 1.3%，文建會的預算占政府文化支出預算 33%¹，其他文化預算分散於外交部、教育部、僑委會、陸委會、原民會、客委會、新聞局及地方政府機構等。即使在文化的面向，扮演「大有為政府」的角色，文化預算的有限性，依舊促使公部門的文化機構必須妥善調配資源，期望有限的資源發揮最大的效益。

整體的來觀測，每年依表演藝術生態需求調配預算分配比例，施政的重點包括研議文化政策方案、制定法令規章、扶植演藝團隊、藝術人才培育及表演藝術的推廣與植根，並對於建構的補助機制持續進行監督控管，以確保制度的落實執行及促進文化推展。相關政策概述如下：

(一)人才培育

在這方面的作為，包括，學校的教育以及在職的訓練。在學校教育方面，陸續設立多所藝術相關系所，根據教育部 92 學年度統計資料顯示，與 91 學年度相較，大專院校藝術類系所增加 95 班，學生人數增加 2,894 人、表演藝

1

術類系所學生人數增加 741 人²。除學校教育外，為培育文化創意產業人才，文建會陸續推出「九十三年度全球視野創作人才培育計畫」、「文化創意產業人才出國進修及交流計畫」、「文化創意產業人才赴英國研習計畫」，且為拓展戲劇人口及落實藝術教育辦理「青少年戲劇推廣計畫」。另外，國藝會與企業為培育表演藝術編創人才共同主辦「表演藝術青年創意人才培育計畫」等，多項育成計畫，都期待人力的培育，能為實務的發展帶來關鍵性的影響。

(二)扶植民間表演藝術團體

文建會每年辦理「演藝團隊發展扶植計畫」，以扶植演藝團隊永續經營，提升其專業創作及展演水準，使優秀團隊得以持續穩定的專業經營為目標。依據 93 年徵選結果，共選出包括音樂類 17 團、舞蹈類 17 團、傳統戲曲類 18 團、現代戲劇 21 團等四類型演藝團隊計 73 團，補助金額合計約為 1.3 億元。縣市文化局則依據文建會「加強地方文化藝術發展計畫」辦理縣市扶植團隊之徵選，獎勵當地優秀藝文團體，協助地方特色的演藝團隊，能達到專業演出水準。「演藝團隊發展扶植計畫」扶植的表演團體，基本上是民間表現優異的表演團體，才有機會獲得遴選。

(三)政策性活動的主辦

政府部門以政策性的主導規劃大型活動，在民主國家是較為少見。中央政策如此，地方首長也樂於帶頭主辦，在文化建設中，形成軟硬兼吃。硬的，喜愛興建硬體建築，而且有越比越大的趨勢；繼台中港區藝術館、嘉義縣民雄的表演藝術公園，最近興起的是高雄衛武營國家級的藝術中心。軟的部份，大型活動也是政府首長的最愛；自 1996 年起，文建會每年均主動策劃於全國辦理縣市小型「國際藝術節」活動，將各縣市文化特色推向國際舞台並增加

²。

觀光資源，截至去年已累積近千萬的觀賞人次；名稱雖小型，卻已經成為各地首長比大的競技場。最具口碑的宜蘭國際童玩節，2005 即宣稱有來自國際的 40 個表演團體參與演出。

為讓全國和偏遠地區的民眾都能親近文化藝術，積極規劃辦理「表演藝術團隊巡迴基層演出活動」，93 年共遴選出 33 個團隊赴離島及偏遠地區演出，帶動地方參與藝文活動的風潮。

為期望表演藝術紮根校園，增進偏遠地區青年學子進一步接觸精緻藝文活動之機會，每年舉辦「表演藝術團隊巡迴校園演出活動暨藝術講座」等活動。

此外，國藝會自 92 年起，因應藝文生態需求陸續推動多項與表演藝術相關的政策性專案，專案的特色是，具主題性、高額度、名額少。執行的計劃，包括「表演藝術追求卓越專案」、「歌仔戲製作及發表專案」、「表演藝術行銷平台專案」及「表演藝術精華再現專案」等，使專案補助與一般常態性補助計畫互補平衡。另外，國藝會與政府部門不同的是，扮演角色的差異。國藝會依舊是以贊助者的名義補助，而政府部門是以主辦的身分參與。

(四)以直接經費補助的方式，補助舉辦各項藝文活動

直接經費補助的方式包括：公部門規劃的扶植獎助計畫，申請者自行向公部門提案申請等多種以經費直接給付的方式。以文建會為例，有扶植演藝團隊計畫、一般性藝文推展及國際文化交流活動等；國藝會是以每年受理二期音樂、舞蹈及戲劇類的常態補助計畫為主；傳藝中心則於每季補助執行傳統藝術之工作；縣市文化局依年度預算分配藝文補助經費；外交部、陸委會及文化建設基金會管理委員會亦受理兩岸及國際交流等補助業務。上述的補助經費，都透過申請程序，各機構處理的方式不一，不過不管同意與否，基本上都遵守「一臂之距」的原則，提供經費補助，對於藝術的創作則給予尊重。通過補助者，在活動結束後，核銷領取補助款。

(五)公立表演場地的興建與營運

之前的章節，已經簡略地提到，硬體畢竟是政府的最愛。依據文建會「藝文活動、展演場地統計資料及相關研究」的數據顯示，國內公立的文化設施演藝廳共有 38 處，包括：北部地區有 12 處、中部地區有 13 處、南部地區有 8 處、東部地區有 5 處。除公立的演藝廳外，尚有由民間藝文界催生的「華山藝文特區」、台北第一個茶館劇場「紅樓劇場」及供社區民眾參與的「大安森林公園音樂館」等。為提供更多觀眾服務，文建會更規劃未來設立「大台北新劇院」、「衛武營藝術文化中心」、「流行音樂中心」等大型文化展演設施。此外，由教育部主管的兩廳院，在 93 年正式改制為「行政法人國立中正文化中心」，這是國內第一個行政法人機構，未來營運發展頗受各界重視。

(六)稅負減免

依《文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法》規定「公立文化機關、公益社團、財團或經登記之文化藝術事業，經文建會認可後，其收入免徵營業稅及娛樂稅減半課徵」，亦即政府以減少財政收入來代替補助經費之支出，使非營利為目的的表演團體在經費緊縮的情況下，減少稅務上的負擔。

為反應藝文界的需求，台北市文化局更是率先於去年頒布「台北市演藝團體輔導規則」，新法中明定於台北市登記的演藝團體皆屬於非營利組織，享有現行財團法人或社團法人等非營利組織的免稅優惠，並且免除財團法人或社團法人等非營利組織成立的高門檻限制，是為造福表演藝術團體的重大法規。

綜觀國內表演藝術生態發展中(見圖 2-2-1)，若以資源分配或業務主導來區分，政府部門、非政府部門、商業部門等三者，所承擔的業務範疇，描繪三者之間的圖形。可明顯看出斜邊長度特別長的是政府部門，事實也證明國內政府對於表演藝術的發展是全面性的關照與支持。資源主導、配置的任務如此分配，則公部門以及公務人員的角色，無可置疑的將承擔國家整體發展的重任。也是納稅人的眾望所託。相較於政府所承擔的重責，民間的角色則顯得相當的微小。

政府部門

文建會的相關計劃：

文化政策與法規之研議及文化建設計畫之推動與考評

文化建設人才培育之策劃與推動

加強地方文化發展計畫

推展國際交流、輔導縣市辦理小型國際藝術節

表演藝術活動之推廣與根植

表演藝術人力資源培育推廣

演藝團隊發展扶植計畫、地方傑出團隊扶植計畫

提供表演藝術相關資源得政府機構：

教育部、外交部、新聞局、僑委會

、陸委會、原民會

縣市教育局、文化局、文化中心

演藝團隊

國光劇團、蘭陽劇團、國家音樂廳交響樂團、

國立實驗國樂團、國家交響樂團

台北市立交響樂團、台北市立國樂團

展演場所

國家戲劇院、國家音樂廳

各級文化中心演藝廳、

國立藝術教育館、社教館等

紅樓劇場、華山藝文特區

大安森林公園音樂館

公立藝術學院、學校、科系

商業部門

公關、行銷部門

公益部門

非營利機構

公益社團法人、

財團法人

第三部門

演藝團隊

台北愛樂、朱宗慶打擊樂團

雲門舞集、舞蹈空間

優劇團、表演工作坊

台南人、南風、台東劇團等。

展演場所

新舞台、皇冠藝文中心小劇場

台南人戲工場、高雄南風劇團等

私立藝術學院、科系、藝術

圖 2-2-1：政府部門、第三部門及商業部門的三角圖

四、93 年度文建會、教育部表演藝術資源

93 年度，中央政府總預算所編列表演藝術相關預算，主要來自文建會(含附屬單位)及教育部，預算總金額共約 16.22 億元。文建會共約 9.45 億元，包括：

(一)表演藝術策劃推動 2.17 億元：

表演藝術之研究出版與推廣經費 8,085 千元。

表演藝術活動之推展經費 100,475 千元。

表演藝術創作之鼓勵與人才培育經費 53,780 千元。

鼓勵青年藝文創作經費 55,000 千元。

(二)國際交流 3.41 億元：

傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫經費 108,980 千元。

國際交流推廣計畫經費 209,800 千元。

兩岸交流推展經費 23,108 千元。

(三)國立傳統藝術中心 2.38 億元：

國立傳統藝術中心辦理傳統藝術及民族音樂之保存研究發展經費。

(四)國立台灣交響樂團 1.48 億元：

國立台灣交響樂團辦理音樂巡迴演奏、研究發展、輔導推廣研習、音樂資料蒐集保存及資訊建置規劃等經費。

教育部共約 6.77 億元，主要編列於兩廳院與國家級演藝團隊的營運，包括：國家音樂廳交響樂團、實驗國樂團與實驗合唱團 1.84 億元、兩廳院 3.2 億元以及國立國光劇團 1.73 億元。在這一單元中，可以約略得看出預算配置的實際情形。中央機關表演藝術相關的預算當中，除了文建會的 9.45 億之外，教育部緊追在後也有 6.77 億的高額預算。顯示，文化事權尚未統整以前，表演藝術的經費預算，呈現雙主流的情形，仍然會繼續。期待中的事權統一，則有賴未來政府部門整合的成效。

表 2-2-1、93 年度中央政府表演藝術相關預算彙整表

(單位：新台幣元)

科目	說明	預算	備註
文建會及所屬單位	表演藝術之策劃與推動	217,340,000	
	國際文化交流業務	341,888,000	
	民俗戲曲及民族音樂	237,972,000	
	交響樂團業務	148,587,000	
	小計	945,287,000	
教育部	加強社會藝術教育與文化活動	184,356,000	國家交響樂團 126,000,000
		320,000,000	國立中正文化中心 93 年度預算共計為 744,141,000
	國立國光劇團	172,821,000	
	小計	677,177,000	
	合計	1,622,464,000	

(資料來源：93 年表演藝術產值調查—中華民國表演藝術協會)

五、公部門扶植的表演藝術團體

國內的表演藝術團體，沒有像國外分為營利性職業劇團與非營利表演藝術團體的客觀條件。但是，可以明確的分為公立的演藝團隊與民間的表演藝術團體。表演藝術團體若以非營利組織形態組成，穩定的年度營運經費，遂成為團體創造優質文化藝術的重要基礎。團體每年營運所需要的龐大支出，都是一般表演藝術團體沈重的負擔。因此，文建會為扶植演藝團隊永續經營，提升其專業創作及展演水準，使優秀團隊得以持續穩定的專業經營為目標辦理「演藝團隊發展扶植計畫」；為加強地方文化藝術發展另由各縣市文化局辦理「地方傑出演藝團體徵選」。原住民事務委員會，則辦理「原住民演藝團隊扶植計畫」。這些年度性營運經費的

補助，在所有藝術補助資源中，其補助金額是最大，也因此每年都牽動著演藝團體未來一年的生計，是競爭最為激烈的經費補助計劃。

公立團體每年是由政府編列預算資助一般的行政與團務活動等經費，93 年度共資助約 6.7 億元，包括：由教育部主管的國家音樂廳交響樂團、國立實驗國樂團及國立實驗合唱團；由文建會主管的國立台灣交響樂團；由高雄市及台北市文化局各自主管的市立國樂團及交響樂團；由宜蘭縣文化局主管的蘭陽戲劇團等，平均每團年度經費約 7500 萬元(請見表 2-2-2)。除此之外，公立演藝團體的個別的計畫，也可以尋正式的管道向相關部會申請，例如：教育部所屬的國家演藝團隊，出國演出，可以由教育部另案補助。

相較於公立的團體，由政府主動編列預算；民間團體所需之經費，需要向公部門提出申請，其中，分為年度性的補助以及不定期的申請補助。其中，年度申請的，首推文建會的扶植演藝團隊計畫，也是民間表演藝術團體的年度盛事，兵家必爭之地的首要戰役。以 93 年度公部門提供的補助經費，共約 1.6 億元。獲選的扶植團隊共有 73 團，補助金額約 1.3 億元，平均每團補助金額為 178 萬元。

另外，文建會補助由各地方文化局辦理，地方傑出團隊扶植計畫。入選的團體 150 團，分得來自中央的補助款，平均每一團可以分得約 12 萬。(部分縣市文化局，編列配合款辦理，所以各團所得應略高於 12 萬。)

原住民事務委員會，辦理原住民演藝團隊的扶植計畫。針對在國內、甚至國際上，均以具有特色與代表性的原住民樂舞團體，給予扶植。提供的經費平均每團 34 萬。

公立團體因為有穩定的財源、人力編制、排演場所的提供、辦公室的配備，以及

優先取得眾所期待的劇院檔期，如此的條件下，方能維持演出製作。反觀，國內的表演團體。在市場尚未完全開發的情況下，公部門編列的年度扶植經費僅是杯水車薪；而民間團體從排演場所、辦公空間的基本需求，必須四處張羅。從創意、排練、製作到演出的各項單元，所需的經費都必須自行籌措，在公部門提供的少額補助外，尚需由票房收入或尋求民間贊助等方式，才能勉強支撐一檔演出的完成。因此，由公立團體及民間團體的補助預算分配情形，明顯的了解民間團體要如何的面對發展的困境。在如此文化環境下生存，呈現公部門體系獨大，而民間團體相當窮困的處境。

因此大家期待，統整政府文化資源的文化建設委員會；若以總公司的角度來看待資源配置，以及運用的方式。也能夠從資源投入的角度，來檢驗團體的經營績效。以下僅針對扶植演藝團隊資源配比的方式，提出以下幾點看法：

1. 納稅人的稅款，由政府規劃、調配、執行。政府預算過度傾斜的挹注在公立的演藝團隊。相對的，將壓抑減損民間表演藝術發展的機會；或者刺激民間表演藝術團體的逆勢成長，有待後續的觀察。
2. 對於公立演藝團體提供優厚的資源；我們可以充分的確認，相信政府充分的掌握，一個健全的表演藝術團體年度經費的基本需求；政府在這方面是內行的，它了解民間表演藝術團體的疾苦。公立與民間的懸殊，是政策規劃的一部份；至於，是否妥當應該繼續研究。
3. 資源投入的政策走向如此清晰。值得進一步了解，資源投入的成效；應該是，公立的演藝團隊績效表現，遠遠超過民間表演藝術團隊的總和。
4. 或者說；在表演藝術生態中，另一個重要指標是，前往國際重要藝術節或重要劇院的次數。結果，也應該是國際競藝的場合中，公立的演藝團隊之表現，遠優於國內民間表演藝術團體的總和。
5. 或者，公立演藝團體的藝術屬性，因為邊緣化以及有失傳的危機，其嚴重程度高於原住民的歌舞藝術。基於，保存維護的原則，政府投注更多的資源。

表 2-2-2、93 年度公部門資助公立團體與民間團體補助資源比較表

	團體名稱	經費	主管機關
公立團體	國家音樂廳交響樂團	126,000,000	教育部
	國立實驗國樂團、國立實驗合唱團	58,356,000	
	國立台灣交響樂團	148,587,000	文建會
	國光劇團(含豫劇團)	172,821,000	
	高雄市國樂團	35,500,000	高雄市文化局
	高雄市交響樂團	43,000,000	
	台北市立國樂團	111,330,686	台北市文化局
	台北市立交響樂團	140,251,356	
	蘭陽戲劇團	27,000,000	宜蘭縣文化局
	小計	678,490,042	
民間團體 年度扶植 經費	計畫	經費	辦理單位
	演藝團隊扶植計畫 73 團	130,650,000	文建會
	地方傑出團隊扶植計畫 150 團	18,770,000	各縣市政府文化局
	原住民演藝團隊 10 團	3,400,000	原住民委員會
	小計	158,144,494	

六、公部門提供，民間自發性活動的補助資源

除了年度扶植經費之外。尚有其它的經費，是提供表演藝術團體可以自行規劃後，提出書面向相關單位申請。相對於年度營運費用，表演藝術團體真正實力的展現，在於個別團體，如何順應各團藝術特性發展，自行提出相關計劃。而公部門則是被動的接受申請，並公布補助的結果，而這一項公布的動作，在國外是行之多年的作業，國外的機構或是在年報或採行上網公告。都可以取得補助的結果。然而，在國內 93 年度是打破過往的記錄，首次有這麼多的單位，其藝術補助結果可以在公部門的網站取得。

經彙整各個單位，93 年度對外公告的補助結果，總計補助的經費約 1.9 億。如表(2-2-3)所示。這當中，文建會在表演藝術策劃推動及國際交流等預算項目下，補助金額共約 6,602 萬元。國立傳統藝術中心補助案共約 1,564 萬元，補助 138 件，個案平均補助經費約 11.3 萬。國藝會常態性補助經費，共約 7,460 萬，補助 340

件，個案平均補助經費約 21.9 萬。台北市文化局，共約 3,103 萬；高雄市文化局 281 萬。

除了已經公布補助結果的單位之外，還有其它的單位，雖然沒有公布結果，但是也受理補助的，包括：原住民團體可以向原民會申請；客委會補助客家性質的藝術團體。受邀出國時，可以分別向中央相關部會申請補助，包括，負責外交事務的外交部、負責國際文教業務的教育部國際文教處負責海外僑務的僑委會、負責國際宣傳事務的新聞局等。

就經營管理層面而言，顯示出幾個現象：

- (一)、政府部門缺乏統整與通報的系統。以開店的例子：公部門開了很多的分店，總公司並不清楚每一家店的分工，有些超級幸運的顧客，經常性的，不論走到哪一個分店，都可以得到服務，供給超過需求。沒有通報，各分店不得而知，竟然超額供給。經費有限，也因此會有到處碰壁，嗷嗷待哺的需求者。
- (二)、顧客取得的服務，原本一家就可以滿足他的需求，現在它奔走於各分店，雙方都勞民傷財。耗費相當多的人力以及時間的交易成本，也耗損相當高的社會成本。
- (三)、成果回報，搞得每一家分店都在忙，忙著核銷、忙著整理報告，忙著尋找儲存的空間，儲存成果報告。
- (四)、分店主，經營的很不開心。顧客抱怨連連，還是要疲於奔命，但是，命該如此。反應很多次、大家都反應，所以雙方只好都認命。
- (五)、只要與藝術補助相關的研究，都提及藝文通報系統、藝文資源整合的重要性。

表 2-2-3、民間主辦表演藝術活動申請經費一覽表

	項目	93 年度補助金額	備註
文建會	表演藝術策劃推動相關補助	16,415,000	
	國際交流	49,608,859	
	傳藝中心	15,640,000	工藝補助案不計於內
	小計	81,663,859	
國藝會	93 年常態補助音樂、戲劇、舞蹈類	74,603,000	
台北市文化局	93 年藝文補助傳統音樂、傳統戲劇、舞蹈、戲劇、音樂類	31,033,649	
高雄市文化局	93 年藝文活動經費補助	2,810,000	93 年度另有展演人才精進計畫，因未公告補助結果故未列入計算。
	合計	190,110,508	

七、表演藝術團體，爭取資源的管道與多重組合

由於環境未成熟，公部門之間合作協調機制尚待加強。民間表演藝術團體，仍需依賴公部門資金挹注，以求生存發展。為穩定永續的營運情形，表演團體往往必須向許多單位提出補助申請，或參與由公部門主辦的各項展演活動，以達到年度收支平衡，而若在任何一個環節不慎疏失，都可能造成財務的嚴重虧損而影響未來發展。因此，表演藝術團體必須聘請消息靈通、管道暢通的專責行政人員，因應不同單位的申請程序及相關規定，提出不同版本的企劃內容，以及不同的因應方式，這使得同一申請案必須耗費大量的人力，才能符合各方需求，在人力不足及行政人員流動率頻繁的表演藝術生態中。申請的行政工作的確造成經營上的困擾。就表 2-2-4，列出表演團體向公部門申請補助的一覽表，從一覽表中可以顯示以下的四個現象：

- (一)、在公部門提供的資源管道中，有相當多的機會，只要可以，每一戰必打，是大多數團體的生存之道。參與的機會多，相對的獲得補助機率與加總數額應該會提高。這些項目中，年度經費當然是首選，入選文建會扶植團隊，

比上不足(公立團隊)、比下有餘(沒有入選的)。況且，入選者屬於名利雙收，也就是不僅過去一年努力的藝術與經營成就被肯定，更實質的有一筆可以貼補的年度營運費用。

(二)、次要之精選，政策性規劃的補助計畫是經由藝文生態的總體觀察，主動規劃出具前瞻性及策略性的專案。在表演藝術界的利多，就是希望能入選政策性的補助計畫，例如：文建會鄉鎮基層巡迴演出，入選者，得到足額的演出經費，前往鄉鎮巡演。雖然下鄉辛苦，但是，足額的演出經費，對於團體最為實惠。另外，國藝會，策劃多項專案補助計畫包括「歌仔戲製作及發表專案」、「表演藝術精華再現專案」及「表演藝術製作發表專案」等，是以名額少，高額獎金的形式，並尋求企業贊助的計畫。對於表演團體而言，也屬於名利雙收的重點計畫。只是獲補助機率都在 10% 以下，可見競爭之激烈。

(三)、自行規劃演出計畫，如上一段所提到的。每個藝文相關的機構都在共襄盛舉，包括：文建會及國立傳統藝術中心、國藝會、台北市文化局、高雄市文化局及各縣市文化局等，以及客委會、原民會、觀光局。每年表演藝術團體依各部門不同的申請期程，自行規劃演出、創作、國際文化交流及研討會等藝文活動，並依循補助程序，完成補助申請及取得部份補助經費。民間自行規劃的演出活動，是民間自發性活力的展現，取得的個案補助金額不高但不無小補。

(四)、出國演出，近年來文建會持續輔導各縣市辦理小型國際文化藝術活動，邀請國外文化藝術團體來台，進行文化藝術活動的觀摩與交流。此外，為拓展國際外交及展現台灣文化藝術之美，文建會、國藝會、新聞局、外交部、

教育部、僑委會及各地縣市政府等公部門，更積極推動表演藝術團體參與國外重要藝術節活動，如法國「亞維儂藝術節」、「巴黎夏日藝術節」、美國「下一波藝術節」、「紐澤西世界藝術節」等，期望透過文化藝術的展現，提昇國際的能見度及增進國際人士對台灣的瞭解。上述單位，都提供補助經費。但是，個案額度也都不高。

綜上所述，表演藝術團體若要向公部門申請補助，需先申請「年度營運」的扶植經費以穩定年度固定成本收入，如此一來，名利雙收贏在起跑點；再乘勝追擊取得「政策性規劃」的經費爭取更多資源以及更多的展演機會；同時應定期提出由團隊「自行規劃演出」所需的經費。行有餘力受邀參與國際藝術節時應申請「出國演出」等。依此程序逐案辦理，當然希望過關斬將，希望大獲全勝，年年難過、年年過。或者組合中，有得也有失，若所獲的點數(●)越高越能穩定團體的發展；反之，團體也可能在突破層層關卡後僅能獲得總需求的部份金額，卻也賠上了大量的人力成本。於此，為使表演團體永續經營，提升專業創作及展演水準，每一份研究文獻或相關的評論，一再呼籲公部門應設立「單一窗口」受理各項補助申請工作，協助團體及早規劃，使其更專心於創作與演出製作。使團隊可以在財務較穩定的基礎上，創造更優質的文化藝術。

表 2-2-4：表演團體向公部門申請補助項目一覽表(以 93 年度為例)

	項目	音樂	舞蹈	戲劇	傳統戲劇	備註
年度 營運	文建會扶植團隊徵選	●	●	●	●	由文建會統籌辦理
	地方傑出演藝團體徵選	●	●	●	●	由文建會編列預算，交由各地方文化局執行
政策性 規劃	表演藝術策劃推動： 文建會基層巡演	●	●	●	●	由文建會公開招標，委託民間單位辦理：如 93 年度由台北愛樂文教基金會承辦
	表演藝術策劃推動： 文建會校園巡演	●	●	●	●	由文建會公開招標，委託民間單位辦理
	台北市藝術節 邀演	●	●	●	●	由台北市政府公開招標，委託民間單位辦理：93 年度由明華園戲劇團承辦
	台北市傳統藝術節 邀演	●	●	●	●	由臺北市立國樂團主辦
	國藝會-歌仔戲製作及發表專案補助計畫				●	
	國藝會-表演藝術行銷平台專案補助計畫	●	●	●	●	
	國藝會-表演藝術精華再現專案計畫	●	●	●	●	
	國藝會-表演藝術製作發表獎助計畫 (追求卓越)	●	●	●	●	
	傳藝中心-布袋戲匯演				●	每兩年一次

表 2-2-4：(續完)

	項目	音樂	舞蹈	戲劇	傳統戲劇	備註
民間自行 規劃演出	國藝會常態補助	●	●	●	●	補助項目分爲：創作、委託創作、演出、展覽、調查與研究、研討會、研習進修、出版、國際文化交流、排演場所租金
	傳藝中心常態 補助	◎ (傳統)	◎ (傳統)		●	補助項目分爲：傳統音樂、傳統舞蹈、傳統戲劇
	台北市文化局 藝文補助	●	●	●	●	以台北市藝文團體或在台北演出的團體符合申請條件，補助項目分爲：專業藝文(音樂、傳統音樂、戲劇、傳統戲曲、舞蹈、美術、文學)、社區文化、弱勢團體及其他少數族群、原住民、民俗技藝、綜合藝術、影音藝術
	高雄市文化局藝文 補助	●	●	●	●	
	各縣市文化局 補助	●	●	●	●	
出國演出	文建會	●	●	●	●	
	國藝會	●	●	●	●	
	新聞局	●	●	●	●	
	外交部	●	●	●	●	
	教育部	●	●	●	●	
	僑委會	●	●	●	●	
	縣市政府	●	●	●	●	

第三節 企業贊助表演藝術

公部門對於表演藝術採取的多元分配方式，雖然在各方面都有積極的作為。卻仍然無法提供民間藝術發展所需要資源，供不應求的窘境持續上演。也因此亟盼民間企業能夠伸出援手。然而，企業依規定繳交稅款，企業又要提供資金或資源援助藝術。到底贊助藝術背後的意義，以及在國內、外採行的贊助形式，是否有異曲同工之妙或者，因為國情的不同而有不同的發展面貌。在此，擬借助英、美等國行之多年的企業贊助藝術實務，探討國內的現況與實際作為。

一、贊助的真義

從文化藝術的生產，到生產成果顯示在公眾面前，它有著一個龐大的「中介支持系統」，如何讓這個系統良好運轉，乃是攸關文化藝術生態與未來發展至鉅的課題。政府由於國家角色而成為最大的贊助者，如何避免出現「文化藝術泛政治化」的結果，仍有待努力。而更重要的，乃是藉著鼓勵和喚起，而使台灣民間藉著「贊助」、創造出「文化階層」(Cultural Strata)的菁英份子，這才是文化藝術永續發展的基礎。南方朔(2003年)指出，目前我國較為籠統的鼓勵贊助措施，已到了必須有所檢討，並重新分類規劃的時候，俾讓整個贊助體制能有更明確的方向性。而最應優先鼓勵或獎勵的，為企業家、企業，或大富人設立基金會，廣邀各方名流，並專業營運管理，從事有系統的資助活動。

個別企業參與非營利活動的方式有兩種：獨立成立基金會，或對以設立的非營利組織或基金會進行企業捐贈，或支持特定計畫與方案（蕭新煌；2002）。從)依據 Burlingame & Frishkoff (1996) 所提出的「企業公益贊助架構光譜」可瞭解企業在進行公益捐贈或贊助的動機與合作方式：

- (一) 善盡管理人的責任 (Stewardship)：企業最大的責任，就是為投資者謀求最大的福利。並以此取得捐贈獲取稅賦減免。

- (二) 慈善投資 (Charitable investment)：期待此公益贊助能與企業的任務、目標及產品結合，使公益贊助的回饋方案成為企業獲利的一部份。方式：個案式、短期目標的捐贈。
- (三) 開發自我利益 (Enlightened self-interest)：目的在於增進企業本身的利益，亦即捐贈前會考慮企業本身的互惠效益。其動機只是將公益贊助作為加強或改善企業形象，強化競爭力的工具。方式：與目的相關的行銷、企業贊助的公益廣告、長期一定目標額度的捐助。
- (四) 分享利益 (Shared benefit)：捐贈前評估捐贈對象的服務或活動方案是否為社區所需，對受贈者是否有實質的助益，並不期待從捐贈過程中獲取回報。這種觀念通常來自企業負責人意識到企業的社會責任，願意協助社區解決問題與分享企業的利益。方式：擔任志工、提供技術、提供設備、實物捐贈。
- (五) 利他主義 (Altruism)：無私的優先考慮他人的利益，在捐助時並不想獲得任何回饋，純粹只是想幫助他人。方式：匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產。

二、從贊助到夥伴關係

從單向的贊助關係到合作夥伴關係的建立，英國在 1976 年成立「企業贊助藝術協會」(Association for Business Sponsorship of the Arts)，在 1999 更名為英國藝術與企業協會 (Arts & Business UK (A&B))。其媒合贊助的經費由 1976 年的五十萬英鎊，到了 2000 年，促成的合作計劃已經達到一億五千萬英鎊。

1976 年，英國「企業贊助藝術協會」由企業界所成立，共有五十名的會員，成立時皆是以企業組織的會員為主。成立的原始任務很簡單，就是鼓勵企業給予藝術界財務上的支援，透過贊助產生行銷、促銷以及娛樂效益，並傳授藝術團體專業的募款技巧。

從 1976 年到 1988 年間，藝術與企業協會將目標全聚集在提昇企業對藝術的贊助以及鼓勵藝文團體學習募款。1984 年，因為英國政府正式鼓勵企業界參與並給予鼓勵，因此形成藝術與企業合作的重要關鍵，之後才有政府介入並給予資助。並創立第一個媒合贊助計畫，該計畫最初稱為「企業贊助鼓勵計畫」(Business Sponsorship Incentive Scheme)。

1988 年啟動第二個新的主張：鼓勵企業界贊助藝術，並成為志工。英國石油及 IBM 這兩家企業向藝術與企業協會表示，他們關心藝術管理已嚴重落後。啟動「企業投身藝術」(Business in the Arts)，免費提供企業資源幫助藝術界。

1996 年的新意是創立「藝術工作」(Arts@work) 計畫。理解到概念必須超越，讓贊助轉化為真正的夥伴關係。企業需要挹注更多的創造力，藝術家所從事的技巧、過程及價值演練，正可以幫助企業人開啟他們的創造力。因此，「藝術工作」[這個計畫把藝術的技巧、技術及價值引進工作場所，並藉由此計畫](#)，鼓勵廣泛的使用新的方法工作。

1999 年是相當重要的一年，組織更改名稱。更名為藝術及企業協會。最初的名稱是「企業贊助藝術協會」(Association for Business Sponsorship of the Arts)。贊助這個字逐漸被「夥伴關係」所取代。「藝術工作」[計畫被設計來鼓勵廣泛親近企業](#)。

三、藝術與商業的理論

澳大利亞，亞洲連線組織的主席 Carrillo Gantner(2002 年)指出「企業創造發展社會所需的財富與就業機會；藝術創造出定義社會所需的熱情和點子。藝術家需要財富與工作，企業需要熱情與點子，而一個健全的社會兩者兼具。」。藝術與企業，結盟互利，孕育共好的局面。以及逐漸成為數位化時代的合作關係。1999 年 10 月，世界銀

行協會在佛羅倫斯舉行了一項名為『文化的重要性』的會議。這場會議指出，文化在經濟及社會的發展中佔有很重要的地位，而這重要性遠比以前所想的來的多。這方面，與會者主張，藝術界的人必須要找出理由，說服拓展藝術真正需要幫助的地方。四個基礎的概念，說明藝術與商業的關係：1.從發展的論點，文化在經濟及社會的發展中扮演著重要的角色。自然資源小的國家，可以依靠傳統文化來增加經濟的成長，鮮明的文化也可以讓都市得到經濟上的利益。贊助藝術活動更是企業提升形象的良機，對國家的經濟成長也甚有幫助。2 從提升社會凝結力的論點，即使在各式人種混雜的地方，文化也能提供一種能讓人信任及有安全感的空間。在劇院裡可以揭發在一些在政治的競技場中敏感的話題，而舞蹈和音樂更可以提供放鬆的感覺即使是深處在政治的緊張感中。藉由資助藝術計畫，資助者提供未來一個健康的環境。3.就市場行銷的理論，文化及藝術是建立形象的手法之一，許多歐洲的國家也曾用這樣的方法來提升國家的形象。然而，企業更是喜歡這種行銷手法，藉由贊助藝術活動提升企業的形象。但是，要說服商場世故的經營者，相信贊助藝術活動能促進經濟的發展也是一項挑戰。4.就知識經濟的觀點，文化的差異是未來的重要資源，未來的企業（比如旅遊、休閒、高科技產業）需要文化部門提供有趣的理念及想法。為了要留住新世代的消費者，政府必須提供混雜了複雜且有收穫的文化產品，這些產品要兼具現代與傳統、本土及國際化。只有創意的現代才能培養出有創意的新世代國民。

四、企業贊助表演藝術的形式

以下依據美國藝術與企業協會，媒合企業贊助藝術的經驗中，所提出合作關係的四種形式，案例中包括各類型的藝術贊助。本研究試著，提出幾項與表演藝術相關，並舉出國內的實際案例，應証針對表演藝術的特殊需求，而形成的贊助形式，國內、外有其共通性。

(一)、產品和服務(Products and Services)：提供給藝術機構可能無法取得的財務資源。企業可以增進對藝術的了解，提昇形象商機。項目包括有：使用企業的公務場所和房舍，提供為藝術團體辦公、排練場地。

國內案例：1. 皇冠雜誌長年提供舞蹈空間舞團，辦公場地及排練空間。其排練空間的空檔，同時是孕育國內小劇場創作的重要場域之一。2. 十方樂集音樂劇場，由喜愛音樂的企業人士提供場地共同促成。是致力於發展現代音樂的園地。3. 世紀舞蹈團的新作，由台北捷運公司協助提供捷運所屬的場地，多位來自國外的藝術家，創作期間的住宿，也由駐捷運公司贊助，提供公司所屬的會館。

(二)、企業義工(Volunteer Initiatives)：企業員工，成為藝術活動的義工，藉此可以發展互動網路，企業深入體會藝術。也發覺藝術經營的困境，協助藝術界強化管理和專業技能。可以協助的活動：1. 協助演出活動，進行設計、列印節目冊、邀請函、作業流程和海報印製，以及提供新聞媒體所需的相關文宣資料。2. 執行帶領特定的募款計劃，如資金籌募或捐贈等。3. 擔任藝術機構董事會的成員之一。

國內案例：

1. 義美公司曾經支助河洛歌仔戲的新製作。企業動員所屬的資源，協助節目的文宣設計與執行、並提供所有的分銷點作為宣傳的據點，企業整體行銷的能力，協助更多國人走入劇場欣賞精緻歌仔戲，其義舉盛況傳為一時之美談。

2. 在企業界洪敏弘、藝術界林曼麗的促成下。建弘文教基金會與國藝會於 92 年共同發起的「表演藝術追求卓越專案」，堪稱藝術與企業間深度合作的成功案例，也是多年來，企業贊助以國內演藝團體為標的一項創舉，兩者的資源得以交互作用。包括了三項特色：(一)獎勵原創，由建弘基金會啟動，結合復華、吳東進及新光吳火獅基金會共襄盛舉，

加上國藝會的藝文補助專業與相對基金，遴選資助 16 個創新製作的首演發表；(二)以文化行銷專案「建華表演廳」推動票房，由建華金控加碼 1,000 萬元，協助 16 個製作的後續推廣行銷。(三)規劃「文化管理課程」，邀請知名企業界人士，以「文化義工」的身分，提供企業治理之道，強化表演團體的經營管理能力。

3.企業義工，擔任藝術機構董事，協治理財務規劃、內部管理、評估外在風險。

最重要的指標案例是雲門舞集文教基金會，在董事的行列中一直有企業界的董事參予。而在雲門舞集面臨國外高風險的競爭、又得兼顧國內藝術社群發展，推出雲門舞集二團。原本負擔沉重的職業舞團，此時，慶幸有企業董事的參予籌劃，讓雲門舞集可以持續在國際、國內穩定發展。雲門舞集基金會現任董事中，企業義工有：張忠謀(台積電)、林百里(廣達電子)、施振榮(宏碁)、蔡宏圖(國泰人壽)、洪敏弘(國際松下)、柯文昌(普訊創投)、殷允芄(天下)。

台北愛樂文教基金會，旗下支持的藝術團體包括，台北愛樂合唱團、台北愛樂婦女合唱團、台北愛樂兒童合唱團、台北愛樂青少年合唱、台北愛樂青少年管絃樂團、愛樂劇工廠等，基金會的董事成員，企業義工有：[莊秀欣](#)(六福客棧)、丁盧明秀(青山建設)、李詩欽(英業達)、高英武(中油)、莊南田(太子建設)、邱李凱萍(和成)、張陳乃悅(國王飯店)、孫鵬萬(寬達/麥當勞)等。

(三)、行銷、廣告、員工和社區關係(Marketing, Advertising, Public Relations, and Employee and Community Relation Collaboration.)藉由建立廣告、行銷和公關活動，企業和藝術活動可以善加利用資源和取得新商機，例如：1.贊助藝術活動季票的行銷和印刷，而且在票面上印有企業贊助的相關名銜。2.開發銷售點、帳務處理單位、產品商標和標示牌，以及網址的旗標廣告(Banner)，進行藝術活動的促銷。3.在藝術活動期

間和其他的活動展示期間，開發網路線上促銷活動。將特定營收比率捐贈給某一個藝術機構。

4. 使用藝術活動的票券作為促銷企業產品和服務的贈品，例如邀請學生參與活動，或特定弱勢團體族群，以強化企業回饋社區的形象。

國內案例：1. 台北樂透彩基金會購買優質的兒童節目邀請特定弱勢團體族群，觀賞藝術活動。2. 近年來，國外重量級團體來台演出，都有企業爭相獨家贊助，沿路旗幟飄揚知名藝術品牌與企業品牌並列，已成為企業的行銷利器與商機。特別是幾家國際知名的車商。3. 一般而言，企業贊助的途徑，捐助款項、購買票券、或其它的合作模式，在一定的程度下，雙方才會在節目冊，正式列名為贊助單位，否則僅以感謝的名單出現在致謝的版面。以 93 年 1 月至 12 月在國家劇院及音樂廳上演的節目冊，分析企業列名贊助的情形。在 93 年度 637 檔次的演出，其中 92 檔次列名企業贊助。占所有演出檔次的 14.4%。其中，戲劇院座席(席次：1500)，45 檔次的製作僅有一檔得到企業的列名贊助；以小型、實驗、創新為主的實驗劇場(座席可調整約 180—240)，掛零。整體情形，很明顯的看出，企業贊助偏好音樂性的節目。音樂廳(席次：2074)、小型的音樂演奏廳(席次：363)，分別有 51 檔次；40 檔次的企業贊助。幾乎獨佔企業贊助。對於音樂節目的贊助，音樂廳的部份，51 檔次的企業贊助，其中 11 檔次，21.5% 是由經營樂器的企業贊助。演奏廳的部份，40 檔次的企業贊助，其中 17 檔次，42.5% 是由經營樂器的企業贊助。

表 2-3-1 企業贊助贊助兩廳院演出活動統計表

場地	戲劇院		實驗劇場		音樂廳		演奏廳		合計
節目性質	國內	國外	國內	國外	國內	國外	國內	國外	
總檔次	27	18	34	8	184	58	280	28	637
企業贊助	1	0	0	0	36	15	39	1	92
百分比	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	19.6%	25.9%	13.9%	3.6%	14.4%
備註： 樂器公司贊助					10	1	16	1	

說明：資料來源，是兩廳院每月出版的月節目冊。發行數量高達 20 萬份。出版的時間在演出前的兩個月，所以沒有提早談妥的贊助計畫，可能列名在節目演出前幾天出爐的團體個別節目單。而無法列名在兩廳院節目冊中。

(四)、財務協助(Financial Assistance)：企業藉由提供藝術活動的財務協助，建立社會公益的形象。同時，可以讓藝術活動達成其目標和執行特定的計畫，例如：

1. 購買藝術活動的票券，贈送給企業員工。或社區的特定兒童。
2. 鼓勵企業員工貢獻個人的財務捐輸，來支援藝術活動的財務。

國內案例：企業組織購買票券、甚至包場的情況，在國內經常可見。亞力山大健身中心，選中綠光劇團的「人間條件」，包場提供會員觀賞。台積電員工職委員，每年固定選出幾檔節目，包場在新竹演藝廳，提供員工一起觀賞。研華科技，長久以來一直鼓勵員工參予藝術活動。此一形式，逐漸在國內形成，因此，透過企業領導者或職委員的引介，藝術團體主動前往企業組織，推介新製作，已成為藝術團體票房行銷的重要管道之一。

五、從文馨獎，分析現階段企業贊助表演藝術的模式

行政院文化建設委員會為獎勵出資獎助文化藝術事業者，特訂定辦法，以「文馨獎」獎勵企業贊助藝文。出資獎助表演藝術之方式有：

1. 成立、獎助成立或捐贈成立文化藝術財團法人。
2. 獎助文化藝術之創作、調查、研究及出版。
3. 獎助文化藝術之展演、傳播及推廣。
4. 獎助文化藝術之人才培育。
5. 設置、提供或改善文化藝術設施、場地，供不特定團體、個人展演、排練之用。
6. 購買文化藝術展演票券，提供不特定團體、個人觀賞。

根據辦法第三條 出資獎助文化藝術事業者，其獎勵方式如下：

1. 出資達新臺幣一千萬元以上者，發給金質獎座。
2. 出資達新臺幣五百萬元以上未滿一千萬元者，發給銀質獎座。
3. 出資達新臺幣一百萬元以上未滿五百萬元者，發給銅質獎座。
4. 出資達新臺幣五十萬元以上未滿一百萬元者，發給獎狀。

另外依第四條規定，出資獎助文化藝術事業具特殊意義者，除依前述規定獎勵外，得發給特別獎。

93 年度文馨獎，文建會公開招標，由中國生產力中心取得承辦權。93 年度獲獎者的事由，可以涵括 90、91、92 年三個年度的贊助事蹟。已經獲獎助者，獲獎事蹟(金額)不得重複累計。93 年度共頒發 84 件獎項，其中獲頒特別獎 3 件，金質獎座 38 件，銀質獎座 8 件，銅質獎座 27 件，獎狀 8。得獎者的業別中，最多的是以基金

會名義贊助藝文者，計 24 件。其次依序是製造業 14 件；金融業 9 件。業別中，也有掛零的，包括傳播業以及建築業。

本研究以 92 年度具贊助表演藝術事蹟者為分析對象，共有 49 個個人或組織。其中，以個人名譽贊助者僅有 1 位、另外有 14 個基金會以及 25 個企業團體。這 49 個獲獎者，在 92 年度共贊助 96 個表演藝術相關的計畫。(詳見表 2-3-2)

96 件對表演藝術的贊助計畫中，就屬性分析，以在國內演出為最多，計有 69 件，占 71.8%。可以說明，演出是企業與表演藝術之間藝術最常運用的合作模式，最容易親近的贊助行為。演出的贊助包括：國內團體演出(50 件)、國外團體來華演出(9 件)、音樂節(5 件)、音樂比賽(3 件)、委託作曲、委託創作各 1 件。可以看出雖然以演出為贊助的標的，卻也可以窺見內涵的多元化，包括國內、外節目，專業劇場以及學校的演出；有演出也有音樂比賽性質；有個別單場的演出也有集結帶狀的音樂節；甚至有兩件是委託作曲、委託創作。

在列出的八項屬性中，持續有企業以年度性的贊助計有 4 件，以長期穩定的形式持續支持表演團體。其中，中興保全公司自 83 年迄今長期支持台灣絃樂團的年度營運。霖園關係企業贊助雲門舞集在台北、台中、高雄舉辦共計十四場戶外公演，每年約九百萬，自 85 年起至 89 年連續五年。90 年迄今進入第二階段的贊助計畫。

同時，也有企業藉由贊助藝術的創新形式，建立企業品牌形象，以企業名號舉辦特定形式的藝術獎項，著名的兩項案例都獲得推薦並得獎，案例包括：建華金控集團啟動的「建華愛樂古典菁英獎」。以及台新金控支持的「台新銀行文化藝術基金會」主辦「台新藝術獎」。台新藝術獎，頒獎給年度創新的展、演，各得獎金一百萬。但是，得獎的評比過程，所花費的心力，才是公認最具價值與真實意義的。台新藝術獎的評比過程，以整年的期間，廣邀藝文界的觀察團，持續的觀展、欣賞演出；並且每週固定在媒體發表評論，年度入選的名單，辦理入選展，隨即邀請來自國內、外的決選團一同評選年度得主。入選以及得獎，已成為眾所矚目的焦點。也是民間自發性，發起對藝文贊助的一項創新服務。

表 2-3-2 企業贊助表演藝術活動屬性表

贊助形式	件數	件數小計	占總收件數比例
一、國內演出：			
國內團體演出	50	69	71.87%
國外團體來華演出	9		
音樂節	5		
音樂比賽	3		
委託作曲、委託創作	2		
二、出國公演		6	6.25%
三、年度贊助(經營管理)		4	4.17%
四、辦理藝術獎		2	2.08%
五、研習(人才)培育		6	6.25%
六、劇場營運管理(中信金支持新舞台)		1	1.04%
七、製作演出 DVD		4	4.17%
八、推廣活動		4	4.17%
合計		96	100%

六、國內藝企媒合平台的發展

國際上，眾所仰望的美國銀行世家成員洛克菲勒(David Rockefeller)，在 1968 年宣示：鼓舞美國企業支持藝術家是重要的，他在紐約創立了「企業贊助藝術協會」(Business Committee for the arts)。歐、美、亞洲主要國家都已經陸續成立藝企媒合平台；新進的贊助觀念也相繼互相學習中。可以樂觀的期待，這股力道，將為藝術界帶來相當更多的互惠合作。

美國藝術與企業協會 Arts& Business Council Inc.1968

英國藝術與企業協會 Arts &Business UK (A&B) 1976、

澳洲企業藝術基金會 Australia Business Arts Foundation (AbaF)、

日本企業贊助藝術協會 Kigyō Mecenat Kyōgikai (Association for Corporate Support of the Arts)

在國內，有文建會積極策動，鼓勵民間企業的參予藝術創業的贊助，92 年 11

月召開發起人會議；93年7月正式成立「財團法人台灣創意產業發展基金會」TABIF。

台北市以藝企相投 ABIT (Art & Business In Taipei) 的名號。期望透過藝術活動與贊助風氣的推動與建立，藝術創作與民間力量可以彼此互為槓桿與支撐點，共同將台北送進已開發的世界文化首都之列。經過籌備、累積經驗，期望93年正式成立非營利機構的藝企合作組織。

國家文化藝術基金會(簡稱：國藝會)是正式啟動藝企合作的機構，建構藝企溝通與合作的平台。以有效的中介機制，加強媒合藝術與企業合作的機會。國藝之友自92年10月起招募，於93年2月正式成立，共有會員74名，台新金控董事長吳東亮先生出任首任會長。93年內共執行10大項企業贊助專案，涵括表演藝術、視覺藝術、藝術教育、培訓及出版等各藝文領域，其中亦包含由國藝會以相對基金模式共同補助之多項專案，將民間企業資源廣泛而全面的挹注各項藝文展演活動。「親近藝文」活動：自招募期開始，每月舉行親近藝文活動，提供企業會員優質藝文資訊及參與展演活動的機會，並鼓勵企業會員及藝術界於藝文展演活動場合透過經驗分享、座談、餐敘等方式多方交流，透過討論、互動，培養合作的默契與機會。

英、美等國歷經二、三十年的贊助藝術形式與實務經驗，在近幾年更加成熟的將雙方的關係，由「企業贊助」提昇為「藝術企業夥伴」。在借鏡英國，文化創意產業發展經驗的同時，國內的相關部門，也跟進持續在國內推動「藝企平台」。並且一步到位的吸取各國之精華，建構創意夥伴的交流平台。

其中，特別值得關注的是，國藝會執行中的專案計劃。已經擺脫過往傳統的藝術補助形式，包括：企業指定策略性的用途；企業贊助基金投入創作、並由贊助者再透過企業家的網路，尋求資金協助推廣行銷，增加藝術團體的售票收入。再者，「藝教於樂」的計劃中，贊助者在執行的期中訪視進行中的計劃，並全程參與所有的成果發表，企業家表現出的高度參與熱忱，也與過往的贊助形式有別。新興的藝企合作模式，觀念引入門、修行在個人。執行的過程，國內能否像國外，順利的推動執行，值得期待。

第四節 表演藝術資源整合的瓶頸

公部門在資源投入扮演主動積極的角色。其積極作為涵括，公立藝術科系校所的持續增設；公立表演藝術團體的成立；劇場的規劃、興建與管理營運；政策性活動的策劃與辦理；國際性交流活動的拓展；民間演藝團隊的扶植；補助民間自主規劃的演藝活動；獎勵、媒合企業贊助表演藝術等。綜觀之，從整體經營的面向而言，公部門是全面性的佈局，多元關照。在此情形下，就浮現一些值得關心的議題：

一、資源的有限，卻不見具策略性的運用方案：

以「行政院文建會演藝團隊發展扶植計畫」為例是政府以直接補助方式，提供表演藝術團隊年度營運經費，在表演藝術領域中，是經費數額最大的一筆，也是表演藝術團體最重要的年度收入來源。扶植計畫的名稱因計畫目標的修訂而逐年調整，總經費與扶植團數也持續調整，81 年度共扶植 8 團，持續增加到 93 年度的 73 團。總經費也由 2000 萬，增加到 1 億 3 千萬元。從另一個角度觀察，由最先每團平均補助金額 250 萬元，至 93 年度的 178 萬元。團數雖增加，但每團的平均補助金額下降。看不到重點扶植，反而顯現雨露均霑的疲態。

二、國內市場的有限性，使得民間團體相當依賴公部門的資源：

以 93 年度獲選的 73 個扶植團隊為例，在扶植團隊收入來源中包括政府經費提供、民間演出費、票房所得、民間企業贊助、相關週邊商品收入及其他等。其中，政府提供的補助經費占收入來源的約 58%。從扶植團體的收入面，可以看出，團隊主要的收入來源是公部門的邀演或補助。因此，團隊必須善於與公部門維持靈活的關係。

三、表演團體收入來源中，票房收入亟待提振、企業贊助亟待開發：

好的東西要與更多的民眾分享。就收入面而言，票房比例偏低。表示，國內演出的票房遇到瓶頸有相當大的成長空間，需要積極尋求對策，開拓欣賞表

演藝術的觀眾。票房收入的增加，不僅代表觀眾參予藝術人數增加，同時帶來更高的票房收益，也提昇公部門持續補助團體的效益。企業贊助的比例偏低。表示在這方面有相當大的拓展空間。過去團體單打獨鬥，極為辛苦。現有政府透過各項方案，提振企業贊助藝術的風氣包括，辦理文馨獎，獎勵企業捐助藝文；文建會、國藝會、台北市文化局也啟動藝企合作平台，希望鼓勵媒合更多的藝企合作。更重要的是，表演團體也要主動學習募款的能力。

四、表演團體演出資源的產出方式，仍有改善的空間：

經年累月辛苦投入心力製作的作品，應該努力爭取增加演出的場次，創造經濟規模提昇效益；更可以積極前往外縣市巡演，拓展地理範疇。讓藝術分享給更多地區的民眾。

五、從 A 到 Z 統包的表演藝術經理人：

面對國內的特殊環境，公資源透明度不足、規範不一、分工不明確。如何發覺、爭取、週轉、協調資源？表演藝術經理人，在人力不足、一人當關，從 A 到 Z 都要做；既要整體作戰、也要善打游擊。考驗著流動性高、薪水低、事情雜的表演藝術經理人。

六、依照成效與需求，公、私資源過度懸殊的配比，應該檢討修訂：

藝術在國際間的成就與表現，最被看好的是民間自主活力的展現。藝術的民間自主性，也是國際間公認最具競爭力的利器。但是，就直接補助手段，提供資金協助的方面而言，獨厚公立的劇團。使得民間的表演團體，相對的處於極為艱辛困境。以實例而言：即使公部門投注於數百個民間表演團體的資源，遠低於少數幾個公立演藝團體年度經費的總和。然而，當今國內表演團體可以在國際上立足，取得禮遇邀約，前往演出的是民間團體，雲門舞集、優劇場、朱宗慶打擊樂團等團體。但是，民間演藝團體，必須在各類項的補

助申請中，積極佈署，不輕易放棄任何一項可能的機會，爭取持續存活所需的資源。

公部門有必要提高民間補助資源，至少提供民間的補助資源與補助公立劇團年度費用的比例，要達到一比一。

七、不斷追求民主進步的年代，公部門資源運用的方式與訊息，公開與透明，是最佳的選擇。主動徵信，追求資源配置的最佳化：

新秀不斷的竄起，老幹依舊挺立，不斷成長的需求，競逐有限的資源。評審會議中的實質審查，才是整個資源分配程序中的重點。各國雖然都採取「同儕評選」的方式，決定資源的分配對象與金額。然而，資源不足產生的排擠效應，容易引起爭議。有限的資源應該優先補助藝術表現有成的大師，或是扶助潛力新秀？多年持續努力的團隊無法維繫，又如何照顧新秀？是提供聚焦集中在少數旗艦型的團隊拓展國際領域，或是雨露均霑的多數有獎？評審時該分幾類，才算是專業？中西樂是否能夠一起評比？真要分類，戲劇類就該分為歌仔戲、掌中戲、木偶戲、皮影戲，甚至客家採茶劇嗎？以上所涉及的藝文補助爭論，是每個國家都持續不斷，而沒有定論的討論。而由一群「同儕」組成的專業評審，依規章、視提案的內容，共識決的作出決定。它的決定是否發揮補助的最佳效能，則接受外界的公評。

因此，相關單位之間補助資源的通報與整合；資訊對外透明、公開、，是最佳的選擇。

八、公部門分配資源的模式，有效的垂直整合，降低申請的次數與成本：

民間表演團體，疲於奔命的在不同的規則中，競爭資源。申請不同單位的補助經費、申請不同地區演出場地、申請納入各個公家邀演名單、申請納入官方辦理的各項活動等。提供申請服務的是公務體系，能否適時的提供便民的協助。或是如同資深的表演藝術工作者共同的認知，在國內經營表演藝術團

體，七分力氣處理行政事務，三分力氣來進行藝術創作。就行銷的角度而言，可以檢討公部門與民間藝術團體之間，資源交換效率與效益，交換後雙方都滿意的程度，以免形成公部門積極作為，而民間表演團體長期的積怨卻難以削減。

九、把餅做大，公部門啟動藝企平台，領軍拓展企業贊助：

人民託管的稅金，公部門是否善盡責任？納稅人的稅款補助藝文團體，表演團體是否妥善的珍惜手中的資源？前兩項的答案是正面的，才有充分的正當性，向已經繳稅的企業界爭取贊助。

十、多元、創新的企業贊助形式：

樂見國內企業對於表演藝術的贊助形式，除了，傳統製作演出的方案之外，也主動提出具整合創新與多元化的形式。

小結：從公部門提供資源的模式，採取的是雨露均霑、盡可能提供給越多的團體越好。

顯示出，其資源分配的慣性很難突破。傳統的補助模式，未能提出具策略性的規劃方案，突破困境。也無法提昇現有資源運用的效率。表演藝術團體，多方申請才有機會補足資金的缺口，奔走於不同的部門之間，尋求資金的援助。耗費相當大的行政成本。表演團體因而身陷重圍很難突破。況且，資金不足只是團體面臨的困境之一，資金到位並未能全然解決團隊的問題，人力以及整體經營管理的提昇，都是團體面臨的發展瓶頸。企業贊助方面，講求效率的企業，長久贊助以後也會逐步失去與國內藝術團體合作的信心。企業將持續支持具國際品牌的國際性節目。除非，國內團隊能夠提出具吸引人的合作方案。

所以，表演藝術資源整合與運用的瓶頸與限制，是需要公部門、企業贊助者、表演團體，一起共謀對策，有效的因應。當前的可能方案是，提昇傳統式

的藝術補助、擺脫單向式的企業贊助，極需要勇氣與智慧來嘗試創新的合作方案。以新思維、新觀念、有系統的方式，來建構資源調配的方案。而，近年來熱烈被討論的公益創投，可能是另一選擇。

第五節 公益創投與表演藝術

資源提供者，更關心資源投入之標的，更關心資源是否用在刀口上。資源持續挹注的底線何在，以及如何避免掉入永無止境的黑洞。另一方面，資源運用者是否妥善的運用交付在手中的寶貴資源；除了短期的贊助也可以發展較長期的贊助；受贊助者未來逐漸獨立發展自主的可能性如何。資源提供者的形式、動機、與效益等，越來越受到高度的關注。隨著資訊的快速發達，創新的服務方案也在推陳出新，大家都在尋求資源更有效的運用模式。

創業投資，簡稱創投。結合技術、資金、管理和創業精神四要素，以獨到眼光篩選具有成長潛力的投資對象，透過長期投資夥伴關係與共同經營，開發新產品或新式服務等，來提高被投資者的附加價值，讓缺乏資金與專業經營的產品可以有機會在市場上競爭。近年來，創投與非營利組織經營管理結合的可行性，受到重視。以發掘商業組織為對象的創業投資模式，運用到非營利組織，有人稱之為公益創投。創業投資冠上公益，名義上似乎希望以創投的理念與手段達到公益的目標。實際上，除了字義簡明表達公益的目標之外，理念與實務上又存在一定的差異。而當公益創投運用到非營利表演藝術團體，首先要探究的是，公益創投的模式與傳統藝術補助，兩者在資源投入的目標與手段有哪些差異性。面對以創意為核心的表演藝術行業，公益創投的模式在決策面以及執行面，是否也因為表演藝術的特質而出現差異。

一、創業投資

創新技術、創新產品、創新服務，無論是以有形或無形的方式呈現。在經濟市場中，只要具備價值，能夠取得資本利得，為投資人創造最高的投資利益。都將成為商業公司取得競爭優勢的最佳利器。但是，在這過程，也出現具備創新技術與創業精神的創業家或新興的公司。擁有前瞻性的技術與產品構想，卻苦於缺乏資金以及專業管理技能等，因此空有產品卻無法將它具體的轉化為商

品；更沒有能力創造商品的附加價值。當然，也就無法取得繼續生存所需的利潤。具備未來價值的技術、產品或服務，無法順利的發揮市場功能，取得市場價值，創業投資因應而生。劉常勇(1997年)，指出所謂創業投資(Venture Capital)是指投資家出資協助具有專門技術而無自有資金的創業家進行創業，並承擔創業階段的失敗風險。投資家以獲取股利與資本利得為目的，其特色在於甘冒風險來追求較大的投資報酬，並將回收資金循環投入類似高風險事業。投資家以籌組創業投資公司，招募專業經理人，從事投資機會評估並協助被投資事業的經營與管理，促使投資利得早日實現，降低整體投資風險。創投事業就是一種以非傳統融資方式，結合資金、技術、管理、與創業精神等力量，為支持創新活動與高科技產業發展，所形成的新型態投資模式。

創業投資事業是由資金、技術、管理、專業人才和市場機會等要素所組成的投資活動，並具有以下五點特質：

1. 係委託專業經理人週而復始的進行各項風險性事業投資；
2. 以股權投資方式積極參與被投資事業，並協助進行經營管理；
3. 是一種長期性、高風險、高報酬的投資；
4. 追求投資股權利得早日回收，而不以控制被投資公司所有權為目的；
5. 創業投資家與創業家建立在相互信任與合作的基礎。

創投事業起源於美國，1958年美國頒布「小型企業投資法案」，並據此建立小型企業投資公司制度。創投事業不但創造高科技及尖端科技的發展，使得美國持續的在世界上居於領先地位，也帶動相關工業的發展，對美國經濟發展有很大的貢獻。矽谷是創投的發源地，同時也是全球高科技中心，成立迄今已是四十個年頭，這裡始終洋溢著創新的精神。矽谷高科技產業與創投合作成功的優良典範，神話般的故事，持續的在上演。至今，讓世人津津樂道的典範，就屬 Apple 電腦公司。Apple 電腦公司創立當初，因為創投資金的支助，才得以將第一項產品推出上市。Apple 公司第一筆資金是來自於洛克菲勒家族所屬

投資公司的投資。而 1980 年舊金山一家創投公司以每股 22 美元購進 Apple 的股票，之後協助 Apple 公司股票上市。上市當天 Apple 的股價即高漲至每股 35 美元，該創投公司因此一夕致富。

我國在 1983 年行政院核定實施「創業投資事業管理規則」，以財政部為主管機關。2004 年「創業投資事業範圍與輔導辦法」修正發布，第一條該辦法依促進產業升級條例第七十條第二項規定訂定之。第二條主管機關仍為財政部。主管機關得將執行事項，委託行政院開發基金管理委員會辦理。其中第九條規定輔導協助之創業投資事業，其投資範圍，以科技事業、其他創業投資事業、一般製造業及服務業為限。並首度將文化創意服務業納入。

二、公益創投

美國「半島社區基金會」(the Peninsula Community Foundation) 在 1984 年主張將商業創投的作為轉化到公益世界之中，稱之為「公益創投」。基金會的功能也就像創投一樣，憑著專業判斷，從許多公益活動的計畫構想中，找出最有價值的，然後將捐款人的愛心與這些潛在的社會需要結合在一起。而公益創投的理念在 1997 年，經由 Christine Letts、William Ryan 和 Allen Gossman 等三人，在哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 發表〈Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capitalists〉文章，提出後，獲得熱烈的迴響，並引起廣泛的討論。在評論中，指出贊助型的基金會以金額贊助非營利組織的模式，首重在活動的資助，指出基金會大多以經費補助非營利組織辦活動、卻沒有協助該組織培養其本身存活能力，這種模式使該組織喪失了自我存活能力。一昧的仰賴基金會補助，其結果是當發生經費短缺或資源不足時，該組織當初推展的活動理念就無法延續下去。基金會於是產生了花錢補助、卻得不到效果的失落感。如果基金會希望透過資助擴大資助的效益，可以向創投公司學習。

以有效的支持創新的活動並維持良好的經營績效。創投公司的投資模式包

含了明確的績效目標、密切協助新興公司、進而掌握風險。基金會應該學習創投公司的運作，協助非營利組織的發展、不僅是扮演監督角色而是與受資助對象建立合夥關係，將短期的個案合作調整為長期的組織合作。在設定問題、分析問題之後，三位作者確定了研究目標是：基金會與非營利組織之間必須建立新的關係，並且假設創投公司對其投資目標公司的管理手法可以為基金會所學習借鏡。為證實「創投可為基金會借鏡」這項假設，作者首先從風險管理、評估績效的指標、雙方合作關係、資金多寡、合作時間長短、終止合作的方法等方面，比較創投與新公司、基金會與非營利組織之間關係的異同。經過不同面向的資料分析後，不但確定了創投與基金會所從事的補助行動有其相似性，並發現創投公司的管理模式遠比基金會具有效益，經過這樣的演繹之後，作者們證實了其假設的合理性。從此，所謂「公益創投」便成為改造非營利組織的箴言。他們三人鑑於傳統基金會只注重將資源投入於活動與方案的創新，而忽略了改造非營利機構在基礎建設（infrastructure）與能量建構（capacity building）的契機。

Morino Institute 基金會的董事長 Mario Morino（2001）所言，「公益創投」是自從 1954 年國會給予非營利事業免稅身分以來，最大的一次非營利革命。這個革命結合了新經濟的兩大原動力—企業精神與創新—來重塑非營利事業管理的新思維。「公益創投」的新思維與創新對一向趨於保守的非營利機構而言，確實是一個前所未見的再造契機。葉一璋、葉上葆(2003 年)，針對 Christine Letts 等三人在哈佛商業的評論提出看法：當第一部門、第二部門以及第三部門，此三者的界域因競爭而瓦解時，非營利部門便處於一個相對的競爭劣勢。他們三人指出且定義非營利的問題所在，並提出「公益創投」的潛力；但是對於執行方案則留於實務操作者去發展。成功案例的探討與應用上的限制，有留待國內開始採用後，作為標竿學習的探討。「公益創投」的成就能否經得起時間的考驗，以及其對未來國內非營利組織的影響，都很難下一個定論。不過在改造非營利組織管理的潛能方面，「公益創投」的成效是無庸置疑的。

三、公益創投與創投之差異性

讓創業組織、創新產品、創新服務等有被投資的機會。就創業投資的面向而論，商業創投與公益創投的原始動機是一致的。只是，商業創投走過約四十年的歲月，才有系統的被討論如何運用在公益、慈善、非營利的領域。期間，非營利組織的企業化、提昇經營管理能力、應講求效率、要懂得行銷、應具有策略性的思考等都曾經片面的被運用。而創業投資有系統的運用在公益領域，有必要進一步分析，創業投資的模式，可以運用的以及它的限制。畢竟，任何管理模式的運用，首先要掌握的仍然是組織的核心能力、核心目標。創新能建構在組織核心能力的基礎，或核心能量的累積在組織中，創新才是組織成長發展的重要引擎。

創投運用在公益，就必須嚴肅的面對公益的願景與使命。面對新的競爭趨勢，非營利組織在策略及結構上的改革，著重在改進與組織使命相關的表現。對於商業化的風潮，必須堅持組織能否達成與組織使命相關的目標，財源是否豐厚反而不是優先的考量。在使命為先的策略規劃中，非營利組織向營利事業學習，以爭取額外的收入。卻也必須審慎的體認商業行為的心態，可能為非營利組織帶來其它的問題。商業運作很可能會危及組織的社會使命。因此，非營利組織的領導人要想開發商機、避免風險，就要謹慎地規劃策略。透過創新組織、創新產品或創新服務以維持組織的競爭力，無論在營利或非營利的領域，都已經成為眾所寄望的追求目標。非營利組織不僅在經營管理上迎頭趕上，甚至，也有主張必須以更高的標準來管理運用受託的資源。這樣的主張主要是因為，相對於營利組織的資金由投資人投資；而非營利組織的資源則來自於，公部門補助、企業及個人的慈善捐贈。因此，成功的非營利事業，必須持續發展新產品及新服務，並以更創新的行銷方法，為社會做出最有效益的貢獻。積極作為的同時，仍應時時考量機構的基本使命。在公益的目標下，應用創投的模式，在符合使命、目標與社會需求下，創造最大的價值，使得投資者與被投資

者取得雙贏的局面，被投資者得到金錢贊助及經營管理策略的協助；資源提供者也得到回饋，如節稅、企業形象、公司聲譽等等。公益創投與商業創投的共通性，包括：

1. 結合技術、資金、管理和創業精神四要素的密切結合。資金、技術、人才、網絡資源等，專業管理所組成的投資活動。
2. 著重在資源的運用，價值的創造與策略管理的經營。
3. 強調投資的觀念與模式，針對特定目標的達成以提高附加價值，或成為商品化的標的取得利潤。
4. 審慎評估、制定目標、高度投入的參與，提供各項專業理念與技術。投資過程，投資者及被投資者。在市場資訊、資金、技術、管理等方面形成密切合作網路。投資與被投資者之間，在信任基礎上建立夥伴對等的關係。
5. 長期性的投資，高風險。高效益。
6. 協助獨立自主營運與持續成長，但，不以取得該事業之所有權為目的。
7. 制定退出策略。周而復始的持續尋找投資標的。經由評估選定適當的投資組合。

公益創投與商業創投具有上述的共通性。但是，因為投資標的、投資動機與目標的不同。所以，雖然兩者均設有績效評估、退出策略與回饋機制，兩者在這幾個面向，則出現較大的差異。相對於商業創投以股東利益的最大化為使命、為目標，追求利潤的最大化，績效評估也以投資報酬率為共通目標。並以投資報酬率為準則，發展出退出策略以及回饋機制。它的目標是與利潤追求緊密相結合。

而公益創投，在找出真正的社會需求，未被滿足的，可以為捐款創造出最大的投資效益的投資對象。其投資目標是要改善社會、創造社會最高效益。在以達成組織的使命的前提下，追求社會效益的最大化、利潤的合理化。績效評量，也依計劃方案的特性制定，達成可衡量的價值目標或可量化的財務目標。退出的策略，約可分為三個時機，一、達成目標，非營利組織可以獨立自主，不再依賴贊助。二、利潤所得，協助其它的非營利組織。以大帶小，發揮把餅做大的效果，所以上述的兩項均能有效的

減輕資源有限的負擔。三、實際參與，在無法有效的改善經營績效時，為減少投資的損失，選擇退出。在回饋機制方面，則以達成社會使命解決社會困境所創造的價值最為珍貴。其利潤所得，投入下一階段的社會改造。或成為公益的活水，投入新的投資標的。

表 2-5-1 公益創投與商業創投之差異表：

項 目	公 益 創 投	商 業 創 投
投資標的	非營利組織。	營利公司。
投資動機	改善社會的使命、創造社會效益。	創造股東價值。
投資目標	社會效益的最大化、利潤的合理化。	資本利得，利潤的最大化。
績效評量	依計劃方案的特性制定，達成可衡量的價值目標或可量化的財務目標。	公司整體的營收。資產價值。
退出策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 達成目標，非營利組織可以獨立自主，不再依賴贊助。 2. 利潤所得，協助其它的非營利組織。 上述的兩項均有效的減輕資源有限的負擔。 <ol style="list-style-type: none"> 3. 無法有效的改善經營績效為減少投資的損失，選擇退出。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成功的上櫃\上市，回收高額的投資報酬。 2. 為減少損失而出售股權退出經營。方式包括：轉讓、合併等。
回饋機制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標達成，減輕社會的負擔。 2. 利潤回饋投入，下一階段的社會改造。 3. 成為公益活水，遴選新投資標的。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資報酬的利潤。 2. 持續掌握機會選擇值得投資的標的。 3. 調整最佳的投資組合。

四、公益創投與傳統的藝術補助之差異比較(請參閱表 2-5-2)

國內表演藝術團體極度仰賴公部門補助、亟需企業贊助。然而，供給需求之間的不協調，有限經費如何用在刀口上；以及供需之間，合作模式的僵化，都有相當大的改善空間。公部門持續修訂藝術補助方案，企業贊助表演藝術的形式也出現多元化；然而，這些形式依舊維繫在傳統的形式中，只能說是個別的創新提案；而非系統性的策略方案，依舊維持在有距離的捐贈而不是高度參予的投資。從表演藝術發展的現況而言，重新檢視資源投入的模式，有相當的迫切性。公益創投是一項創新方案，此一模式，相較於傳統表演藝術補助方案的差異性，可歸納如下：

(一)、公益創投與傳統的藝術補助，在決策面向的比較

補助與投資：補助與投資的比較。二者之間並非完全的對立關係，但是卻在資源投入的動機與目的上有相當不同的分際。此一分際，也就連帶的牽動整個操作模式的變化。補助是一種較為柔性的財務關係，因為公部門將資金投注在以創意為核心的表演藝術，在幕起燈亮，演出正式呈現的那一刻。整個過程充滿戲劇性與不確定性，也就是補助無法預期明確的回收。基於對藝術創作理念的尊重與實際操作的特殊情況；只要最後的執行結果接近一定比例的完整度，都在補助單位可以接納的範疇。

投資，相對於補助，投資是屬於較為硬性的財務關係。投資，經過事前的探詢標的、仔細評估、執行並追求明確的預期結果。投資的定義是：運用資源以取得未來產出或收入，因此投資行為將要求資源(並非單純指財務面)的有效運用。不確定性的風險評估，就必須重新被界定，。將預期的風險，事前推演應變的方案。使得投資的績效目標可以順利達成。

被動的「一臂之距」補助政策與主動參與「共同治理」：一臂之距，有兩層重要的意義。其一，避免藝術發展，受到政治不當的干預或阻擾。其二，防止資源調配的組織，藉資源的提供，決定藝術發展的喜好。防止藉行政手段，妨礙藝術的自主發

展。因此，補助辦法的公告，評審委員的遴選、評審委員名單的公開、補助計劃名單以及補助金額的核定公布，都是在遵守「一臂之距」的理念下，對大眾徵信所採取的必要性作為。因此，在此一體系下所衍生的系統性措施，就包括被動的接受申請(非主動選擇對象資助)、以提供資金為主要資源、有距離的監督管理。

主動參與「共同治理」，所展現的則是，在信任的基礎下，建立合作的夥伴關係。共同治理，以達成共同設定的使命與目標。投入的資源，在企業以爭取效率、發揮綜效的競爭下，提供的資源是多元的，包括：資金、專業人力、策略結盟的相關組織。公益創投在尋找，發展藝文重要機會缺口的情況下，其態度就必須是積極的、主動的。評估投資的機會，掌握機會。讓資源的投入顯現最高的社會效益。然而，相對於「一臂之距」，主動參與之最大的疑慮，在於是否限制或影響藝術的自主性。

在前段提到公益創投與商業創投的差異性。其中，績效評量、退出策略與回饋機制呈現較為明顯的差異性。而表演藝術運用公益創投模式，也必須面對這三項議題，就藝術表現方面，為尊重藝術的自主性，包括接受藝術創作過程遇到瓶頸，藝術有創作不出來的理由，在傳統藝術補助的機制中，接受這樣的理由，大也都願意持續的等待作品的出現。當作品出現的完整度接近預期的目標即可核銷結案。所以傳統藝術補助的追蹤管理傾向於等待結果，其結果也以藝術的表現的完成度為主、經營績效為輔。而採取公益創投的模式中，必須共同追蹤管理，設定明確的績效指標。例如：創造多少場次的經濟規模，以大幅降低創作過程的固定成本。則雙方在尊重藝術的前提下，必須致力的方向之一，在力於拓展票房行銷的有效方案。

在退出策略方面，傳統藝術補助，在依計劃執行完成，告一段落後核銷撥款。當計劃變更過大、或逾期未能結案，得視情況扣款或撤銷補助資格。大部份的計劃即使執行上有不盡理想或表現不佳的評論等，一般而言補助機制是蘊涵這方面的包容度。不會在當下採取處分的措施，而將執行的信用度列為未來是否補助的參考依據。反觀，公益創投因為投入的資金以及人力資源較為龐大，應屬於重要的列管計劃。它的退出時機，包括順利的達成階段性目標，或評估目標無法達成，不會像傳

統藝術補助持續的耐心與等待。在必要時可以撤退以避免投資損失持續惡化。

回饋機制方面，就傳統的藝術補助觀點，扶植藝術追求優質的表現，其成果能公開分享，藝術團體得以持續精進，已經算是盡到善良的本分。而公益創投的回饋機制中，可約略的分為兩個面向來分析：一、價值回饋：經年累月的傳統補助，所無法獲致的成果與目標，在公益創投的模式下，取得重要的成果。就公益價值的面向而論，已屬令人滿意而且可以接受。這樣的結果，也符合創投的本意，讓創新的組織或方案(產品、服務)得以有機會實踐，也符合投資人(捐款者)的期待。二、利潤回饋：經由公益創投模式，所取得利潤，回饋成為公益創投的共同基金。成為活水做為再投資的基金，投資標的可以是另一個值得挑戰的目標，或支持新的投資標的。

表 2-5-2 公益創投與傳統的藝術補助之比較表(決策面)

項目	傳統的 藝術補助	公益創投
資源投入的模式	補助：創作無法預期也沒有明確的回收。	投資：設定可以預期的明確結果。
資源投入方式	資金為主。	資金、專業人力、結盟組織及網絡關係。
受理的方式	被動、消極受理申請	主動積極探詢標的
資源供需雙方的關係	採「一臂之距」的政策。尊重資源取得者的藝術創作與經營管理。	在信任的基礎下，以夥伴的關係共同治理。
績效評量、追蹤管理	只論結果： 藝術表現的完成度為主、經營績效為輔。	共同追蹤管理。 設定明確的績效指標。
退出策略	依計劃執行完成，告一段落。 或，計劃變更過大、 或逾期未能結案。得視情況扣款或撤銷補助資格。	明確目標達成，升級至下一階段。 或評斷目標根本無法達成，可以撤退避免投資損失持續惡化。
回饋機制	成果得公開分享。	利潤再投入組織的下一階段目標；或轉贈回到創投共同基金，支持新興的藝術團體。

(二)、公益創投與傳統的藝術補助，在執行面向的比較

兩者在資金來源、目標、評估程序及資金投入比例的差異，如表 2-5-2 所示。

1. 資金的來源：

都需要政府的資助以及民間企業贊助。兩者的差異性，將吸引不同意向的企業贊助。只是相較於傳統的贊助模式，公益創投把餅做大，挽回過去質疑贊助績效不彰、看到個案望不到未來的企業贊助回流。更希望吸引更多的企業或科技新貴加入藝術贊助的行列。另一項差異是，公益創投多了一項投資回饋的公積金。金額或許不大，但是，公開承認執行績效良好，有機會回饋，是一項彌足珍貴的價值。

2. 目標與重點

由公部門公開徵選後，制定通則，共同適用。以國家文化藝術基金會 93 年度公告的辦法中，列出以下的四項補助重點為 1. 前瞻或突破性之藝文創作；2. 文化藝術之專業講習與調查研究；3. 擴展國際交流之文化藝術工作；4. 藝文團體經營之穩定、持續與提升。如以「擴展國際交流之文化藝術工作」為例，在表演藝術類評審委員討論評審的共識之後，再設定出更明確的指標，做為是否補助的參考。若團體申請贊助赴國外之文化交流活動，會考量其品質、效益以及邀請單位是否提出合理之邀請條件」。也就是說，支持藝術水準、演出品質俱佳的演出節目，在國際舞台上展演。同時，邀請單位應提出合理的禮遇條件。即使如此，上述的陳述仍屬於質性目標的陳述。在公益創投的目標，則應該相當明確，並且，以因應個別團體的發展潛力與獨特性，為設定目標，例如：甲團具備前往國際舞台的潛力，經過整備前往國際演出可以設定的明確指標，包括：前往設定中重要藝術節之一，或演出價碼的設定等。

3. 評估程序

傳統的藝術補助，由公部門邀請專家評審，以不公開的方式進行審查：

絕大多數，都以書面審查為主。2. 個案補助金額較高時，得增列面談的機制。讓申請者，針對書面表達不充分的部份，進一步說明。之後，由評審委員，採共識決，決定是否補助以及補助金額。經核定後通知受補助單位。而公益創投的模式，

則涵蓋遴選、意願徵詢、計劃書擬定、協議修訂、共同確定。

4. 資金的申請管道

文化藝術人人喜愛，在國內的表演藝術相關活動，各級藝文機關、部門共襄盛舉，都有受理藝文團體的申請補助。少則一、二萬，多則上百萬不等。出國演出，則申請單位，在中央以外交部、新聞局、文建會、教育部國際文教處、新聞局、僑委會等為申請對象。基本上，各藝文團體都會通通申請，多少爭取一些。對藝文團體而言，單一窗口由公益創投平台協助，由公益創投平台負責籌湊資金。

表 2-5-3 公益創投與傳統的藝術補助之比較表(執行面)

項目	傳統的 藝術補助	公益創投
資金來源	政府年度編列預算、 政府捐贈基金孳息、接受民間 企業贊助	政府捐贈、 民間企業贊助 投資回饋
目標	由公部門公開徵選後，制定通 則，共同適用	依遴選標的團體之獨特性以及 潛力等。因應發展設定目標。
計劃期程	大多數是短期。約為期數月至 一年。少部份為一至二年。	中長期營運三至五年
評估程序	由公部門邀請專家評審會議， 以不公開的方式進行審查： 1. 書面審查為主 2. 個案補助金額較高時，得增 列面談的機制。	1. 遴選、探詢 2. 徵詢意願 3. 擬定計劃書 4. 公益創投組織評估方案 5. 雙方協議
公布結果	會審共識決，決定是否補助以 及補助金額。經核定後通知受 補助單位。	經過協議，結果雙方同意。
資金投入的比例	申請件數約 40%可以獲得補助。 補助經費占申請經費(不足缺 口)活動總經費約 35%。	視資金的缺口而訂
資金申請管道	藝文團體可以向各個公部門申 請補助；申請管道多，提供的 經費額度少	由公益創投組織負責籌募所需 的資金缺口

(三)、小結：以表演藝術團體的立場評估。相較於傳統的藝術補助，接受公益創投

的利弊分析：

- 利：1.結合藝術、企業以及相關的專業人力，在合作夥伴的關係下，共同學習，一起面對問題，共同治理，眾志成城，在各方專業人士的努力下，達成以往期待夢想。
- 2.明確的期待，協商制定衡量，團體可以達成的預期目標。擺脫，搖擺不定負面爭奪的窘境，開拓更寬廣的發展視野。
- 3.所需的資源順利、有效率的到位，減少四處張羅的申請程序、人力成本，溝通成本、等待結果的時間成本，以及不確定性所帶來的諸多負面影響。
- 4.長期的投資合作，有利於永續發展。
- 5.善盡回饋與責信，讓團隊經由公益創投平台的協助，取得成長的下一個有利機會，或獲利貢獻回饋後進的新秀，讓藝文同業共蒙其利。

- 弊： 1.決策的自主性降低，無法再一人獨尊的彈性應變，變通性較低。
- 2.藝術主體性的堅持或藝術創作的自由度受到限制，自主性受到干預或不當影響。
- 3.跨越藝術領域的範疇，面對創業投資經營者，可能發生溝通不良的疑慮。在績效目標追求下，過度的市場性考量。容易引發製作過程的衝突。