

第五章 結論與建議

第一節 結論

公益創投的理論，在表演藝術界仍然相當陌生；但是，公益創投的理念與實際執行方案。在國內目前藝術補助的檢討建議中，經常被片面的提及，具體的建議包括：

- 應該主動積極的提供資源與協助，而不能僅只於消極被動的提供小額的補助。小額的補助，吃不飽、餓不死。
- 如何幫藝術家的藝術作品，推廣至學校、社區。讓更多的民眾接觸欣賞。提供上游的補助創作，也要進一步提供下游行銷通路。
- 應該有投資的觀念。好的計劃應該給它全額的補助，贏者通吃。取得絕對優勢的資源，應該更有機會期待好的作品。
- 要有策略性得重點補助，不能雨露均霑的提供經費。
- 應該提出更具策略性的方向，引領藝文界，站在更高的宏觀視野，探測未來的發展方向。
- 新秀才是我們未來的期待。新秀實驗性的、前瞻性的扶持，要列為重點。
- 一定金額以上的補助，要有回饋的辦法。

可以理解，上述的議題，都站在關心被服務的對象--藝術團體，及其所面臨的瓶頸與困境而提出。某種程度的反應現存機制運作的限制。但是，片面的單一議題的可能性若成立，卻會在資源窘迫之際，引發牽一髮動全身的態勢，而無法全面性的關照。同樣的，有重點的，相對就有被排擠的；新秀重要、資深也得照顧，兩者兼顧又掉入雨露均霑的泥沼中。同時，有些議題雖然可行，則要面對「一臂之距」的政策理念是否堅持的挑戰。值得注意的是，上述的見解，有的已經某種程度的隱含類似「公益創投」的觀念與見解。但是，尚未見到較為系統化的探討與論述。

公益創投模式運用在表演藝術，如果實施，最直接需要面對的是，表演藝術團體的接受度。表演團體可以接受公益創投作為資源爭取的一個選項。才有運用公益創投模式的可能性。因此，本研究以表演團體的接受度為主要的研究方向。經過文獻的探討、現況分析，進行焦點座談。而獲致以下的結論。

在國內，公益創投可以是表演藝術團體取得資源的途徑之一。對於公益創投的運用，表演藝術團體可以期待，但是，是有條件的接受。支持上述的論點，有幾項前提與具體理由。

一、公益創投模式運用在表演藝術的前提：

- 1.理解，文化藝術是健全社會的核心價值。尊重藝術創作的自主性，已經是民主社會公民，具備的普世價值。
- 2.投資表演藝術，所創造的文化資本，最主要的回報是來自於舞台與觀眾。演出是表演藝術的一項特質，是它的核心能力。
- 3.投資表演藝術，是看重它優質藝術的未來價值、尚未被開發的價值。
- 4.藝術的重點不是管理，而是靈感以及創意的實踐。策略性管理的存在，是為了讓表演藝術在複雜、快速變化的社會中，可以更順利的創作。
- 5.藝術創新，不斷的突破創新；策略管理也可以創新，挑戰傳統的做法，滿足即將浮出檯面的需求。

二、公益創投模式運用在表演藝術的理由：

- 1.改善傳統藝術補助資源供需效率不彰、雙方滿意度低的負面現象。四處探路、取得雨露均霑分配下的零散經費。相對於各機構各自努力，尚未統整的傳統補助機制，公益創投提供一套系統化的投資方式，可以適用在表演藝術，可以大幅提昇資源應用的效率，創造更高的社會效益。

- 2.突破現有資源不足的瓶頸。現有資源不足，原本競爭激烈的情況，卻又得面臨持續新進的藝術團體。把餅做大，提高國內表演藝術團體競爭力，以藝術價值以及明確的績效目標，爭取企業的參與。
- 3.有潛力的團體，無法適時掌握契機。讓團體深陷在繁複的行政程序，以及不成熟的經營模式中；因為內耗，而喪失良機。策略性的重點選擇，找對投資標的比經營更為重要，讓有潛力的團體，能夠在需要的時機被主動發掘。作為重點投資的對象。
- 4.解除藝術圈自我設限的封閉性。表演藝術團體發展的困境，不僅是資金的問題，提供經費補助，並無法協助表演團體提昇現有的處境。也需要其它的協助，行政能力的提昇、行銷通路的合作等。公益創投引進、連結各項資源，共同面對資金與專業管理人才不足的情形，甚至引入更多協力的夥伴。是具有綜效的資源平台，足以創造共好的局面。
- 5.不再跑短線，在不確定的結果上折衝，限制長遠規劃的可能性。一次到位的長期承諾，讓部份藝術團隊有適當孕育的機會。
- 6.低迷不振的國際競爭力。相較於國外，國內人口數幅員有限，不利於表演藝術觀眾市場的拓展；申請資源的管道繁複等，都大大的降低國內表演藝術團體進軍國際的機率。國內現有的國際性表演團體，在國際知名藝術節、劇院參與競藝，卻沒有一團，曾經享有一個運動員前往奧運參加比賽時，所獲得的支持(全額的培訓、提供教練、醫療、心理輔導、全程旅費、高額的獎金、廠商的贊助)。對於現有能夠躋身國際的表演團隊，應該表達敬意之餘，同時憂慮，不是每個團體都可以如此幸運。公益創投的模式，可以提昇團隊進軍國際的競爭力，國內表演藝術團體進軍國際的成績應該更好。
- 7.目前的機制，資金、專職人力、產銷系統，無法完整到位的情況下。很難創造出全民共享的高水準作品。偉大的藝術，最棒的一點是藝術愛好者絕對不會獨自欣賞，口碑相傳是創造叫座的利器，而更多人欣賞不僅不會

減弱其藝術的價值。提供最優質的藝術形式，刺激或提昇民眾渴求的層次，讓欣賞民眾的最大化，應該是從事表演藝術工作的重要使命。公益創投，比傳統的藝術補助，具有絕對優勢的條件，讓一齣精緻卓越的作品，創造最佳觀賞人次的經濟規模。讓有潛力的團體，適時的得到養分與援助，創造佳績。

三、從各個面向檢視。公部門投入各項資源補助、扶持表演團體。企業贊助出現多元化的形式，形式的創新已經可以與先進國家同步。表演藝術團體的現況發展也發現相當多的機會窗口，卻因為資金、專業管理以及支援網絡的缺乏而無力兌現，也沒有能力以開闊的視野來前瞻未來的發展。就本研究的分析與探討，公益創投適用在國內的表演藝術團體。是傳統藝術補助之外，另一項具有策略性的選項。值得資源投資者，提出定額的比例進行重點投資。相信，重點的投資在具潛力而未被開發之標的，其中只要有幾項成功，都將創造典範，都將改寫國內因為市場有限、藝術人口不足、國外藝術兵團大舉來台席捲票房，而處於絕對弱勢的困境。公益創投是值得投資的重要選項。

第二節 研究建議

公益創投，並不是移植商業創投成功的模式；而是在公益最佳化的目標下，將企業創新與變革的應用原則，提供公部門、企業以及表演藝術團體，資源整合運用的另一種合作模式。也是擺脫傳統藝術補助模式的另一種創新選擇。

國內的表演藝術生態，已經具備運用公益創投模式，創造更有效率與效益的充足條件。包括，公部門各部門均具備補助表演藝術的資源，並積極媒合藝術與企業之間的合作關係；在企業贊助表演藝術方案，也呈現多元、創新的面貌。至於民間表演藝術團體，站在表演藝術產業發展的第一線，公益創投可能帶給表演

藝術團體發展的另一項契機。而表演藝術團體的接受度，攸關公益創投在國內的可行性。經由本研究分析，在尊重藝術為前提的共識下，公益創投具備足夠的理由，可以運用在國內的表演藝術產業。公益創投，可能是解決公部門、企業與藝文團體，所面臨問題的一種整合性策略。這項必須整合、滲透各部門的策略，具有它的潛力。在執行面，需要一個媒合的平台，僅就當前的生態環境提出以下的建議：

一、公益創投試行計劃試辦單位，可由以下的三個平台選擇其一：

這三個平台包括：行政院文化建設委員會促成的「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) 為號召正在籌設的組織。財團法人國家文化藝術基金會，已經啟動近兩年的藝企合作平台。此一平台，應該是一個獨立的專責單位。任務明確，由專業創業經理人負責規劃營運。在歐、美、日本、澳洲等國都已經在國家的資助下成立獨立的藝術與企業基金會組織，以媒合藝術與企業成為夥伴關係。這類的組織，已具備公益創投平台的基本條件。

二、經費來源：

積極的作為，建議在文化創意產業發展的名目下，以具體的遴選計劃，爭取為期三至五年的預算。

其次，在行政院文化建設委員會，93 年度在「國際交流」科目項下，編列傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫經費 108,980 千元。94 年度增列 3 千萬。建議，增列經費預算，不宜再增加團隊數(目前扶植的團隊數已經由最早期的 4 團，增加至 73 團)。以 3 千萬為基本數，再由原計劃預算提撥部份比例。做為公益創投的提供表演藝術團的經費。同時，啟動企業勸募。

三、第一期實驗計劃，期程三年。計劃名稱暫定為「表演藝術旗艦計劃」

四、辦理程序：

1. 對藝文界，辦理公開的說明會。

2. 運用已經連續辦理三年的，文建會扶植團隊評鑑小組，包括：藝術評鑑以及行政評鑑委員。做為諮詢的對象，並邀請企業界參與。由於委員連續三年的評鑑對於團隊的藝術表現、行政管理能力、資源運用的效率等，都有一定程度的掌握。可以經由會商，主動發掘可能的對象。
3. 經由徵詢、撰寫計劃、評估計劃、遴選確定的對象、協議等程序。

第三節 對公部門之建議

政府再造、全球化競爭、以及文化創意產業計劃等重大政策下，公部門掌握絕對優勢的表演藝術資源，未來民間團體對於公部門的期待未減反增。雙方的關係是「既依賴又自主」，面對未來的發展挑戰，公部門既尊重藝術的自主性，仍是表演藝術團體取得資源的最大依賴。文化機構最重要的任務是，透過制度和法規的建立，創造出一種環境讓民間力量得到最自主蓬勃的發展。如果，「大有為」的政府而使得民間力量萎縮，則公部門文化機構存在的正當性就要受到質疑。掌握絕對優勢與多數的經費資源，承擔最大的責任，希望透過資源的調配，讓民間的表演團體具備競爭力。在國內有優質的表現，甚至前往國際。

但是，目前資源調配的方式，缺乏整合與明確的分工。整套機制，若不積極改善，將嚴重的耗損整體的競爭力。惟有政府能持續扮演前瞻性的角色，適時形成以積極投資、和創新系統為主軸的公益創投政策，為資源窘迫的藝術團體開出另一條可能的途徑，也為創新導向的國家競爭提供更多的契機。

建議：

- 1、調高民間表演藝術團隊扶植經費，中央部會所屬公立表演藝術團隊六團總經費約為 5.9 億，文建會扶植演藝團隊 74 團經費不到 1.1 億。表演藝術產業的活力在於民間而非政府，建議政府應加碼協助扶植民間具有潛力的表演藝術團隊，而非自行經營表演藝術團體。政府如此高額的挹注公立團隊，當思民間表演團體之資源困頓之疾苦。

- 2、提撥部份比例的經費，辦理公益創投試行計劃。在不影響現有運作模式的情況下，可運用現有的人力資源與網絡以及創意與企業家的平台，試行此一具策略性的方案。
- 3、以投資概念取代救濟型補助，發展旗艦型計劃，帶動整體生態發展。公部門也可以，以投資的方式與表演團體建立對等、互相依賴的夥伴關係；雙方有共同認知的使命、共同商議達成的績效目標，並積極協助改變團隊過度依賴的體質。
- 4、人才培育刻不容緩。除了財力，專業人力的匱乏無疑是當前民間團體發展的最大困境。創意產業經理人才，不僅是公益創投的投資組成的關鍵要素。也是未來，發展創意產業，最為重要的一環。在業界，可以透過在職訓練，也亟需在學院啟動相關的學程。

第四節 對表演藝術團體之建議

表演藝術團體長期以來在資源困頓的情況中，爭取生存發展所需的資源。在堅持藝術自主的前提下，仍然要面對市場的競爭。國內藝術觀眾市場小，國外節目壓境，國內團隊受到嚴重的衝擊。即使藝術家傾向上比較排斥商業性、市場性、企業化；但是，人在江湖身不由己，在商言商。票房冷清，藝術家也會叫的很大聲，有水準的觀眾怎麼越來越少！觀眾都到哪裡啊！政府要加強藝術教育培養民眾欣賞藝術的習慣啊！至於身陷票房行銷大任的經理人，每一檔製作都要提心吊膽的面對全新的市場變化，苦不堪言。畢竟，現實環境是市場小，競爭者多；面臨小眾市場，應該要面對製作成本的嚴密的控管(很難管)之外，也要反過來了解藝術的市場。在面對藝術市場的情境下，可以的選項是，一、大步大方的走向大眾市場，二、走出去走到國際上，去開拓超倍速的藝術市場，三、再不行，回頭來認賠或是降低製作成本。公益創投之於表演團體，本研究提出以下的建議：

1. 相關的研究以及實務的操作都驗證一項事實。策略性計畫步入失敗，導致資源的浪費，是因為組織處在衰退、飄搖中，陷入組織發展的泥沼中——低信任、負面文化、分裂的核心成員。公益創投在，信任、包容、向心力強等正面文化的情境下，是公益創投能否成功的重要基礎。它是在傳統的藝術補助之外的另一個重要選項，組織內部應該具備一定的共識，心理建設準備好。才開始評估。
2. 在前衛、實驗性強、極為小眾的小劇場。可以在傳統藝術補助的架構下，在「一臂之距」的理念下取得所需的資源，並堅持新型式藝術的大膽創新。不宜耗費過多的資源在營運成本的面向。
3. 在大劇場存活已久的團體(例如：五年以上)，可以思考產業化的議題，政大吳思華教授，面對藝術界對於產業化的反彈情緒，特別提出，產業化即是要大量(和更多人分享)、標準化(產出品質一致性)、能獲利(利潤合理化，使藝術創作有更多自主性)。當運用在表演藝術的實務上，大量，顯示的意義是演出要與更多的人分享。先前本文提到，偉大的藝術是願意與大眾分享，而且更多的人分享並不減低它的藝術價值。標準化，雖然演出的每一場都是一個新的開始、角色也可能是A.B角。但是，每一場的演出品質要盡力達到一定的水準以上，讓每一場的觀眾都覺得值回票價。獲利，並不是利潤的最大化，而是利潤的合理化。合理票房收入取得的利潤，可以使藝術創作有更高的自主性，為了多一點設備所需的花費，就得心力交戰的情況可以稍為紓解。不僅國內如此，國際上，藝術家對商業與經濟環境的體認越多，使得他們更重視來觀賞演出的觀眾數量以及觀賞體驗到的表演品質。這兩項是它們仍然可以持續創作的重要保證。
4. 表演團體的領導者要能找出對策，就能安心地擁抱商機，讓組織減少對補助的依賴。重要的挑戰是要找出一套理想的財務制度，這套制度不僅要能鞏固組織的使命、有效運用有限的資源，還要能及時因應變革，而

且具體可行。英國藝術與企業協會，極力媒合藝術組織與企業的合作，其中提及的三個理念，值得借鏡，to build 能夠自我知識或技術上的提升；to bond 同好的結合，比較大的族群有共同的目標；to bridge 不同領域單位的接觸，整合所有資源。

5. 公益創投，是勇於創新接受挑戰的表演藝術團體，可以築夢，有機會實現夢想的載具。有機緣，可以把握；前提是藝術作品的自主性與創造力要堅持，一定要把作品做到最好。記得，核心在舞台，幕起那一刻才是真的，當卓越的演出品質、吸引到大量懂得欣賞的觀眾走入劇場，藝術家不必在價值及創造力作妥協。充分了解公益創投的完整機制，千萬不要盲目上車，它是有很多特殊性能的智慧車。

第五節 後續研究建議

本研究是針對公益創投，運用在表演藝術團體的可行性，做為研究主要標的。經由分析表演藝術資源運用現況，以及瓶頸。提出，公益創投可以有條件的運用在國內的表演藝術界。並嘗試模擬適用在表演藝術團體的可能標的，也提出可能的模式。但是，雖然被服務的對象，有意願接受，也顯示策略性的資源運用，的確在實務上找到機會的氣入口。然而，仍有幾個面向值得繼續研究：

- 一、公部門的態度，依舊扮演重要的角色。公部門在現有表演藝術資源運用的探討。民間的需求，文化部門的回應機制，以及回應的效率。再者，資源的配比中，公立團體與民間團體的差異性相當大，對於提昇整體表演藝術發展的影響程度亦有差異。而提供民間補助經費最為龐大的演藝團體扶植計劃，可否轉型、變革，以因應環境的變化以及表演團體的需求。
- 二、在政府提出文化創意產業發展計劃之後，各政府興起結合企業與藝術平台的組織。有的對外宣告三年內籌備成立，但是，有的日期已過尚未成立。有的已經成立為獨立的法人組織，但是，半年來未聞具體的計劃。有的組織，設在基金會的部門之下，以任務編組方式兼辦。到底類似英國藝術與企業基

金會的型態，在國內適合以怎樣的型態出現；政府在這方面扮演怎樣的角
色；企業參與的意願；或者國內的民間企業基金會，更適合轉型扮演這樣的
角色等，可以進一步的探討。