

國立臺灣師範大學音樂學院表演藝術研究所

行銷及產業組（藝術管理領域）

碩士學位論文

Graduate Institute of Performing Arts

College of Music

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

從新舞臺藝術節探討表演藝術團體的觀眾開發

Study on Audience Development of Performing Arts

Organization from CTBC Arts Festival

何采霓

Ho, Tsai-Ni

指導教授：范聖韜 博士

Advisor：Fan, Sheng-Tao, Ph.D.

中華民國 113 年 5 月

May 2024

謝誌

在研究所的三年裡，時常對於完成論文這件事情覺得遙遙無期，感謝所上開設表演藝術研究方法論，透過何康國老師的教授，讓我能夠釐清、摸索研究題目，也透過范聖韜老師課堂上教授藝企合作的靈感，讓我決定出撰寫論文的方向。

感謝范聖韜指導教授總是不定時的提醒我要規劃進度並且完成，沒想到跟著老師的步調走，慢慢地也到了這一天。老師會不辭辛苦的幫忙檢查格式、參考文獻，也會在我遇到瓶頸的時候鼓勵我、提點我，到了後期老師更是時常在半夜提醒，要聯繫好口委、需要調整的文獻等細項，真心感謝范聖韜老師。謝謝兩位口委老師從計畫書到學位考試建議，也感謝論文中所有的訪談對象，透過大家的親身經歷、想法，是讓我能完成論文的一大功臣。

在師大的三年，除了完成碩士學位之外，也修畢教育學分，使我感到非常充實與忙碌，感謝在研究所以及教育學程遇見的所有老師，每一門課都讓我受益良多、獲取養分，也期望未來的階段能透過過去所學的知識、技能，傳授下去。

謝謝我的家人，雖然大部分時間都在調侃我什麼時候完成學業，但也知道是想用比較輕鬆的方式關心我。謝謝我的爸爸、媽媽，總是盼望著我能好好學習，時常叮囑我忙碌之餘，要照顧好自己，也謝謝子文，能夠理解和安撫我的焦慮與不安，鼓勵我能夠達成目標。最後，要謝謝自己，在工作跟課業的壓力下還是能堅定地走到這一哩路，期望未來能夠像現在一樣，不畏懼艱難地往前行。

何采霓 2023 年 6 月

摘要

臺灣近年來的表演藝術活動雖逐漸發展，但也產生許多表演藝術團體的營運、觀眾市場開發與藝文資源分配等問題，透過全球化議題引起企業紛紛重視企業社會責任之執行，進而贊助表演藝術活動。透過此模式之組織型態帶給表演藝術團體之營運模式與思維轉變，臺灣企業贊助表演藝術團體逐漸從單向贊助，轉變為表演藝術團體與企業間互相合作。

本研究問題欲以新舞臺藝術節為基礎，探討表演藝術團體對於觀眾開發以及藝文團體與企業雙方如何成為雙向合作模式，使表演藝術團體進而提升並改善經營與行銷策略，且藉由企業社會責任的特性，得以延續和擴大表演藝術活動，使表演藝術團體能創造新觀眾和穩定觀眾群。

本研究方法採取質化的「個案研究」(Case Study)為主，以「新舞臺藝術節」為研究個案：透過中國信託文教基金會、曾參與該藝術節兩次(含)以上之劇場類型表演藝術團體、2022年至2023年曾於臺北市觀賞過新舞臺藝術節的十五位觀眾，三者作為個案探討。並藉由文獻分析法、深度訪談法等多重資料蒐集方式，歸納統整出本研究論點。

本研究結論可得知，中信文教基金會的贊助動機若為利他性，有助於提高新舞臺藝術節的品牌形象，且藝術節與表演藝術團體的品牌形象會影響觀眾參與動機；透過新舞臺藝術節舉辦講座與工作坊，提高觀眾參與和提升表演藝術團體被看見的機會，觀眾的行銷方式逐漸從交易轉為關係導向，表演藝術團體與觀眾間的互動性有助於建立與滿足不同觀眾需求。

關鍵詞：表演藝術、藝術節、觀眾、企業社會責任

Abstract

In recent years, the performing arts scene in Taiwan has been gradually developing, but it has also given rise to various issues such as the operation of performing arts groups, audience market development, and allocation of cultural resources. Through the lens of globalization, corporations are increasingly focusing on corporate social responsibility (CSR), which has led to sponsorship of performing arts events. This sponsorship model has brought about a shift in the operational mindset of performing arts groups in Taiwan, moving from unilateral sponsorship to mutual cooperation between performing arts groups and corporations.

This study aims to explore, using the New Stage Arts Festival as a foundation, how performing arts groups can engage in audience development and establish a mutual cooperation model with both cultural organizations and corporations. This, in turn, can enhance and improve the operational and marketing strategies of performing arts groups. By leveraging the characteristics of corporate social responsibility, this collaboration can sustain and expand performing arts activities, enabling performing arts groups to attract new audiences and maintain a stable audience base.

The research methodology employs a qualitative approach primarily through a case study of the New Stage Arts Festival. The study focuses on the China Trust Cultural and Educational Foundation, theater-type performing arts groups that have participated in the festival two or more times, and fifteen audience members who attended the festival in Taipei from 2022 to 2023. Data collection methods include literature analysis and in-depth interviews to synthesize the research findings.

The study concludes that if the sponsorship motive of the China Trust Cultural and Educational Foundation is altruistic, it contributes to enhancing the brand image of the New Stage Arts Festival. Furthermore, the brand image of the festival and performing arts groups influences audience participation motives. Through organizing lectures and workshops during

the festival, audience participation is increased, and the visibility of performing arts groups is enhanced. The marketing approach towards the audience gradually shifts from transactional to relationship-oriented, and the interaction between performing arts groups and the audience helps in understanding and satisfying diverse audience needs.

Keyword: Performing Arts, Arts Festival, Audience, Corporate Social Responsibility.

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究問題.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節 表演藝術團體與企業基金會之關聯.....	3
第二節 表演藝術團體營運及觀眾開發.....	19
第三節 表演藝術團體的行銷策略.....	36
第三章 研究方法.....	48
第一節 個案研究法與個案描述.....	48
第二節 研究對象與研究工具.....	54
第三節 研究架構與研究流程.....	61
第四節 研究倫理與研究限制.....	63
第四章 研究結果.....	65
第一節 企業基金會的意義與行為.....	65
第二節 與表演藝術團隊探討新舞臺藝術節對觀眾開發.....	76
第三節 針對參與新舞臺藝術節之觀眾進行分析.....	86
第五章 結論與建議.....	94
第一節 研究與結論.....	94
第二節 研究建議.....	98
參考文獻.....	101
附件一 訪談同意書.....	111
附件二 訪談邀請書.....	112

圖目錄

圖- 1 17 項永續發展目標.....	8
圖- 2 企業社會責任 vs 社會企業.....	9
圖- 3 社會影響力角度的組織光譜.....	11
圖- 4 2016-2021 年音樂及表演藝術產業數量成長概況	25
圖- 5 觀眾基礎品牌權益模型.....	34
圖- 6 Kolter 觀眾行為模式	43
圖- 7 本研究進行架構.....	62
圖- 8 本研究進行流程.....	63

表目錄

表- 1 企業社會責任.....	6
表- 2 企業贊助藝術文化行為的研究構面.....	17
表- 7 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的商業影響力.....	22
表- 8 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的商業影響力.....	23
表- 9 2017-2021 年音樂及表演藝術產業之次產業營業額.....	25
表- 10 2017 年轉型後的新舞臺.....	36
表- 11 新舞臺藝術節於各縣市舉辦之場次.....	37
表- 12 新舞臺藝術節各年表演類別場次分析.....	37
表- 13 各學者對於口碑之定義.....	39
表- 14 國內外廣告應用代言人之相關研究.....	40
表- 15 觀眾取向與類別.....	42
表- 16 各學者對個案研究的分析.....	49
表- 3 中國信託五大公益主軸.....	51
表- 4 中國信託五大公益主軸.....	51
表- 5 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的業務分析.....	53
表- 6 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的業務分析.....	53
表- 17 訪談大綱—訪談對象（一）中國信託文教基金會.....	57
表- 18 訪談大綱—訪談對象（二）演出團隊.....	59
表- 19 訪談大綱—訪談對象（三）曾於臺北市觀賞新舞臺藝術節之觀眾.....	60
表- 20 112 年度臺北市政府文化局藝文補助.....	65
表- 21 2015-2023 年新舞臺藝術節國外邀演節目.....	69
表- 22 2015-2023 年公益場節目.....	74
表- 23 107-111 年度中國信託文教基金會業務報告.....	77

第一章 緒論

綜觀臺灣表演藝術活動，雖然看似蓬勃發展，但也產生許多表演藝術團體的營運、觀眾市場開發與藝文資源分配等問題，獲得政府部門以及企業補助機會亦越加困難。藉由全球重視企業社會責任的模式，無論是營利性或非營利組織企業型態，探索演藝團體與企業之間的相互影響和利益。

第一節 研究背景與動機

推廣藝術發展與活動是臺灣政策推動的重點，政府在藝術文化的年度經費預算中逐年增加，因此國家文化藝術基金會從 2003 年起以「專案勸募」作為主要的募款策略，並同時設立以企業家為會員的「國藝之友」組織，作為企業與藝術之間的媒合平臺，持續推動各項關於藝術與企業的合作專案。

2019 年文化部為了促進文化發展，將提升社會公益之實踐範疇納入法規《上市公司企業社會責任實務守則》中，以及推動「獎補助一投融資」雙軌制度，使得企業往履行社會責任之目標，逐步朝向藝術文化發展。並且何定照（2020）在報導指出，文化研究院相繼建立「CSR for Culture」網站，宣傳企業社會責任概念。

針對這樣的狀況，表演藝術團體或組織是否能找到本身獨特風格和支持的行政團隊外，表演藝術的「觀眾」是影響表演團隊最重要的原因一也就是觀眾的培育發展。特定的品味、個人偏好、生活方式，如：胡湘堂（2010）研究指出，基本人口變項、個人社經地位、家庭經濟結構與教育、文化資源、社會網絡、個人的生活形式與購買行為以及個人的藝術品味等，皆與觀眾之職業和階級有一定的關係，從而影響購買行為之選擇。

由內、外在客觀條件，了解臺灣民眾會透過個人所屬之階級不同，造成在參與藝文活動之購買行為上的差異，進而影響社會大眾主動或被動參與藝術文化教育及藝文活動的資訊。本研究藉由企業基金會、表演藝術團體與觀眾三方面進行探討，了解相互合作的成效與影響為何，並對於表演藝術消費市場的助益。

第二節 研究目的

基於企業實踐企業社會責任的模式，探討表演藝術團體透過新舞臺藝術節礎，改善表演藝術市場及開發觀眾。透過企業基金會贊助表演藝術團體的動機、考量因素及贊助行為等面向，探討企業基金會對於藝文贊助，以及表演藝術觀眾對於企業社會責任的關聯性，增進企業對於藝術觀眾之培養和影響層面，最後深入研究企業基金會、表演藝術團體與觀眾之間的相互影響。

第三節 研究問題

針對上述研究的動機與目的，本研究擬提出以下研究問題：

- 一、企業如何實踐企業社會責任，且透過企業基金會與表演藝術團體成為雙向合作關係？
- 二、表演藝術團體如何透過企業基金會舉辦之藝術節活動，拓展自身團隊以立足於表演藝術市場以及培養觀眾和穩定之消費行為？
- 三、表演藝術團體參與新舞臺藝術節之活動，對於觀眾開發與營運的影響層面為何？

第二章 文獻探討

透過企業基金會贊助表演藝術團體的動機、考量因素及贊助行為等面向，本研究欲探討企業基金會透過表演藝術團體贊助的方式與動機，在企業基金會與表演藝術團體對於觀眾開發之影響層面，因此，於第一節探討表演藝術團體與企業基金會間的關聯、第二節以藝企合作之模式探討表演藝術團體的營運及觀眾市場開發之現況、第三節探討觀眾開發對於表演藝術團體和企業基金會之間的影响層面，此三節文獻統整內容欲提供本研究後續之研究方向。

第一節 表演藝術團體與企業基金會之關聯

二十世紀資訊、科技的普及化，讓世界走向「全球化」，全球化雖然帶來極大的便利與生活水平的提升，但同時也存在潛在的負面風險。各企業對自身國家的經濟、勞工、環境等方面產生許多負面的衝擊，人們對於企業的呼聲不斷，為了緩解全球化帶來的困境，企業社會責任越來越被受到重視，特別是西方地區的國家。

根據鍾筱敏（2024）指出世界永續發展工商理事會（World Business Council for Sustainable Development, WBCSD）對於企業社會責任（Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR）的定義，意指企業透過符合道德行為推動經濟發展，對於地方和社會做出貢獻，意指公司是企業公民，就如同一般公民，企業除了追求營利之外，也必須照顧到其他利害關係人的福祉以及是否造成影響。

一、企業社會責任

西方企業社會責任的演變，大致可分為三個階段。第一階段是提出階段：1923 年美國學者 Oliver Sheldon（1923）在進行企業檢查期間，提出了「企業社會責任」概念，且出版《管理的哲學》；第二階段是對其概念的初步界定階段；第三階段為推廣全球化發展階段。最初，學者是以管理學角度出發，如今在進入 20 世紀後，隨著工業化與現代技術的發展，對社會環境、自然生態、遭到前所未有的破壞，許多公司所在之社區環境受到嚴重汙染，於是西方地區以經濟、環境為主提出之企業社會責任，企業社會責任之概

念大約可分為三種不同面向，分別為「古典經濟面」、「社會慈善面」與「策略性慈善面」。

古典經濟面主要是從狹義的角度出發，Devinney（2009）認為企業重點在於經濟報酬、而非為了解決社會問題，主要關注的對象為內部利害關係人，因此如何使股東的利潤極大化、提供就業機會、遵守政府相關法規就是對社會最好的責任表現，Porter 與 Kramer（2002）表示，企業的社會支出將是以犧牲經濟成果為代價，此論點傾向以自利為出發的企業社會責任作為。

而社會慈善面為基於企業對於社會倫理之責任，Garriga 與 Melé（2004）強調企業與社會具有相互依存關係，企業只是社會的受託者，Cochran（2007）認為應該扮演好企業公民之角色，並努力改善社區資源與生活品質，亦即自發性的進行對社會有益的事，屬於廣義的範疇。例如：近年來在全球溫室效應的急速惡化下，不論是來自企業自發性亦或是國際組織的壓力，推動綠化產業、改善地球整體的環境與生活品質已是趨勢，需要透過實際行動來促進企業和社會的永續發展。

Carroll（1979）將上述兩個面向進一步提出企業社會責任的金字塔模式，從下至上分別是慈善責任、道德責任、法律責任、經濟責任等，構成企業的整體責任。根據 Carroll（1979）的說法：

- 1、慈善責任意指企業該如何執行、實踐，全依照企業自身決定與選擇。以改善品質、增加社區資源，進而對社會有正向貢獻的企業。
- 2、倫理責任指社會大眾禁止或期待企業執行的事物，可能在於某些規範、標準中，且利於避免企業利益關係人的權益受損。
- 3、法律責任主要在於守法，意指任何企業行動皆不能違反法律而實現其經濟使命。
- 4、經濟責任在於企業存在的本質為建立在獲利之基礎上，企業需要符合社會需求，且在該市場中獲得合理利潤。（Carroll，1979，頁 497-505）

在上述四種責任中，經濟責任包括利潤和獲利，這是企業的最重要的概念，法律責任則關注在企業需要服從法律規定，因此，要符合經濟和法律責任是社會對於企業最低限度要求，即便許多反對企業社會責任概念的學者，亦接受此兩項為企業所需擔負的責任。

道德責任意指企業必須在法律規定之外，還需要符合公平正義、免受傷害的原則，

企業要成為良好的企業公民，需要積極鼓勵企業員工來參與志工活動，進一步共同參與社會公益活動。因此，道德和慈善責任注重在企業的核心價值，必須有更多面向對於社會的關懷，因此，下一段落研究者會根據臺灣執行企業社會責任的原因和方式，來說明企業社會責任的重要性。

（一）臺灣如何執行企業社會責任

二十世紀時，臺灣企業正處發展時期，許多黑心企業開始被國人撻伐，無論是涉及勞工權益、食品安全、環境保護以及其他相關議題，皆出現負面事件，例如：民國七十年代，為工業化的高峰時期，許多臺灣工廠讓重金屬相關物質，污染周遭田地和水源，導致出現中毒甚至於死亡的事件；2014年發生對於食用油感到恐慌和疑慮的「強冠食用油」事件，使得社會大眾關注食品安全問題。

陳冠志（2011）指出，臺灣大眾與企業意識到企業社會責任的重要性，且監督過程不光由政府機構審查，也需要非政府組織、媒體或民間團體等所組成的力量共同合作，才能有效地推動企業社會責任。如：政府開始要求國內上市企業必須撰寫企業社會責任報告書、社會大眾可以透過實際行動抗議其不滿之處，以及採用法律行為讓不良企業受到政府之罰則。

企業在獲取營利的同時，必須重視社會環境保護和責任，否則可能將面臨觀眾的反彈，因此，企業強化企業社會責任已是全球與民間機構的共識，公司需要更有效能、資訊透明，且撰寫企業社會責任報告書更是依法規遵循、利害關係人的要求、社會壓力、同業競爭等趨勢。企業社會責任報告書之重大議題涵蓋四大面向，即為公司管理（Governance）、環境永續（Environmental）、社會公益（Social）、資訊公開（Reporting）。

根據金管會在2013發佈公司治理藍圖（2016年修訂），以及2018至2020之新版公司治理藍圖中，我國推動企業社會責任具體措施為：

- 1、企業落實企業社會責任報告書：協助建立企業文化及誠信經營的良性發展，以及鼓勵企業揭露社會責任情況，將資訊揭露評鑑納入企業年報。
- 2、舉辦宣導會公開分享企業成功例子：定期舉辦座談會，持續對公司董事、監察人宣導企業社會責任與誠信經營之重要性。
- 3、鼓勵銀行對於綠色能源、醫療、精準農業、文化創意、生物科技、旅遊六大

新興產業給予信貸。(金融監督管理委員會證券期貨局，2018，頁 5)

根據李明機 (2010) 表示，我國對於上市上櫃公司推動企業社會責任的獎勵與評價為以下所述：

- 1、企業社會責任獎：遠見雜誌為提倡其觀念，於 2005 年起舉辦企業社會責任大調查，特別針對「社會」、「環境」和「財務資訊揭露」等三項績效採取評比。
- 2、資訊公開揭露評估：公司必須於年度報表中，揭露員工行為、倫理守則與工作環境等保護措施，是證券暨期貨市場發展基金會的要求。
- 3、政府其他獎勵計劃。(李明機，2010，頁 20)

根據 CSRone 在臺灣永續報告現況及趨勢的統整顯示，2022 年報告書編撰數量已經超過 680 本，且「報告書」形式納入公司治理—永續發展藍圖，因法律規範，企業必須出版 CSR 報告書已逐漸飽和。而魏裕珍等 (2018) 研究，認為製作企業社會責任報告書的優點為，企業可以反思企業本身與利害關係人之間的溝通和談判過程，更重視社會、經濟、環境層面，甚至是供應鏈管理和公司治理等重要議題，並從報告中回應相關議題。對於利害關係人來說，最重要的是呈現永續經營的成果和未來的前景。

關於實踐企業社會責任，郭大維 (2012) 指出，以英國為例，推動企業社會責任之方式，主要由立法、政府機構以及民間自律組織三項層面，除了在政策上實施公司法的相關立法規範之外。此外，英國政府亦於 2000 年起成立負責推動企業社會責任實踐之專責單位，且 2004 年設立針對企業社會責任的相關學院，來指導企業強化其社會責任能力。

而美國著名企業家大衛洛克菲勒 (David Rockefeller) 為了提倡藝術家與藝術團體的需求，於 1968 年在紐約成立藝術委員會，主要為提供全美國的企業家關於藝文活動的贊助和建議，讓企業能夠持續且增加企業社會責任之贊助行為。

企業社會責任目的為落實環境永續、國際接軌、社區營造等效益，展現對社會應有的回饋，王毅 (2017) 表示，企業社會責任包含社會責任、社會義務及社會回應，社會義務意指企業必須做到符合法律與經濟的要求，也就是參與社會的最低限度；而社會回應指企業對於社會做出的實際反應。林建煌 (2006) 對於社會責任、社會義務、社會回應三者列出差異，如下表：

表- 1 企業社會責任

企業	社會責任	社會義務	社會回應
考慮因素	道德與真理	法律經濟上要求	社會大眾的偏好
關注層面	企業與社會	企業	企業與社會
時間	長期	短期	中短期
社會需求程度	領先	落後	同步

資料來源：林建煌（2006）。**管理學**。

透過上述兩位學者的研究可得知，企業在實踐企業社會責任的過程，可透過社會大眾、政府制定的相關法規以及企業本身，來檢視實施的效益，對於責任、義務及回應皆為相當重要，才能使得企業社會責任朝向長期、永續發展，達到聯合國所提倡的永續發展議題。

除了臺灣關注企業相關問題之外，2015 年超過 150 間美國企業共同簽署「美國氣候承諾企業行動聲明」，表明將改善環境氣候、水資源汙染，然而美國福斯汽車卻爆出負面案例，使得全球對於永續經營之議題迅速受到重視。

2015 年聯合國根據企業社會責任為基礎，透過 2030 年永續發展議程，提出全球永續發展的 17 個核心目標，帶領政府、地方政府、民間團體與企業等主導一起打造「一個適合每個國家的可持續、包容的世界」、「一個經濟成長和人人都有好工作的世界」，下圖為 17 項目標要素：



圖- 1 17 項永續發展目標

資料來源：永續發展目標（2015）。**17 項永續發展目標**。

全球化之趨勢，往往造成牽一髮而動全身的連動關係，陳麗娟（2016）表示，國際社會對企業社會責任議題之要求不再以企業自身決定參與與否，而是訂定出有關國際企業社會責任之標準及規範，如：多國企業指導綱領、聯合國全球盟約、全世界永續報告等。楊雅智（2016）研究指出，從最初的慈善方式轉變為結合該公司形象及提升社會公益等，臺灣已經有許多企業獲選為國際知名社會責任指數成分股，企業認為履行企業社會責任能提升其競爭力，尤其在人資、品質及創新上的提升更是顯著。

我國建立「永續發展目標聯盟」(Alliance for Sustainable Development Goals, A.SDGs) (2018) 且研擬「臺灣永續發展草案」，聯盟五大行動方案為：1、增強全體國民對於永續發展的意識；2、匯聚全部利害關係人的力量針對跨領域的合作；3、實施大學永續發展，促進教育發展；4、幫助研究機構維持發展能力並建立合作關係；5、加強國內、外所倡議的合作與服務內容。

當營利企業組織期望能夠永續發展，自發性地透過自身營運中採用「互助共榮」的模式，如：美國星巴克企業的共愛地球計畫，該企業積極落實環保，也承諾提供經濟利益公平，不僅在咖啡豆的採購上有所要求，且透過科學認證系統機構來確保購買者能確實實施環境保護與社區回饋的責任。該計畫不光支持小規模的咖啡農莊落實公平交易，在主要的咖啡產區提供優惠貸款方案給咖啡農們，以幫助小型咖啡農莊能安心持續種植，致力於改善咖啡農的經濟能力與生活條件，減少對環境破壞與影響。

從上述的個案中發現雖然是為了某個特定對象或欲改善某個問題而產生，以實際的商業行動取代捐贈及救濟以期達到改善的目的。但隨著營利事業組織的成熟發展，企業社會責任在近年來早已成為組織營運時的重要關切核心之一，不管透過企業捐贈或成立基金會推動社會成效，抑或基於社會目的而在其商業活動中給予弱勢民眾自立自強機會，均希望能建構出企業、社會雙贏的境界，企業社會責任與社會企業看似相近卻是不同的方式，下一段落將說明兩者差別之處。

（二）企業社會責任與社會企業相異之處

臺灣社會企業園（無日期）表示，國際社會將具有營收創造能力的社會使命組織稱為「社會企業」（Revenue Generating Social Enterprises），而「社會企業」常被錯誤以為是「企業社會責任」，然而兩者在概念上的差異極大：「社會企業」是根據商業方式來解決社會上的問題；「企業社會責任」是鼓勵企業主動將獲利益餘回饋於社會服務之用，雖然兩者意思不同，但也並非毫無關聯。

企業可以在實踐「企業社會責任」的過程上，支持和參與「社會企業」，透過兩者間的合作，其成效必然能成為推動社會前進的重要動力。如下圖所示：

企業社會責任 vs. 社會企業



圖- 2 企業社會責任 vs 社會企業

資料來源：臺灣社會企業園（無日期）。關於我們（段三）。

社會企業是為了解決社會和環境問題，同時自負盈虧，臺灣社會企業園（無日期）指出，社會企業是將盈利使用在擴張企業影響力的規模，而非作為股票股利給股東。意指經由商業模式達成社會公益的目標，並且解決社會問題，將營運中獲得的利益，投資於社會公益目標或社會問題中，不是為企業股東或利益者極大化之目的。

所謂的社會企業，根據官有垣（2007）的研究表示，國內的社會企業組織分為以下幾種類別：本土社區發展型、提供服務及產品銷售型、公益創投獨立企業型、積極性就業促進型與社會合作型。社會企業逐漸發展的原因可以總結為：1、「呼應社會的需要」（官有垣，2007，頁 150）：所服務的目標群體通常是所謂「被社會排斥」的弱勢群體。如：陽光社會福利基金會以洗車場和加油站為主、喜憨兒社會福利基金會經營麵包店與餐廳、伊甸社會福利基金會裡輪椅的相關業務。

2、「尋求財務的穩定與自主」(官有垣, 2007, 頁 150): 無論屬於社會團體還是基金會, 其主要仰賴的經費來源為「大眾捐款」, 其次則為透過政府相關補助費用與個案委託費, 社會團體如何開始自創盈利收入, 且能夠成立有營收獲利的營利事業單位, 是重要的途徑。

3、「企業逐漸關注社會責任的實踐與執行」(官有垣, 2007, 頁 150): 企業團體對於參與公益活動方面, 開始朝向有系統性與長期性。

4、「社會福利私有化和促進購買服務」(官有垣, 2007, 頁 150): 臺灣政府在 1980 年初期開始推動社會福利民營化政策。購買類型的服務不僅讓受到委託執行的社會企業團體擁有政府經費資助, 以及服務委託單位特定的案主群外, 亦能夠拓展福利成為使用戶付費的計畫。如: 居家服務的長期照顧、老人日托、寄養之家項目, 進而發展為福利產業形式。

5、「政策誘因及資金補貼」(官有垣, 2007, 頁 150): 開發就業機會, 吸收失業人口就業, 進而促進當地產業的發展。例如: 勞動委員會職業訓練局 2002 年制定的《身心障礙者保障工場設立與獎補辦法》, 以及各縣市政府建立身心障礙者專款帳戶, 為社會企業組織在聘用身心障礙者提供指導, 以及就業和諮詢補貼資源。

由於社會企業的發展因素是因應社會的需要, 期望解決被社會邊緣化或社會排除的問題, 同時達到經濟效益與發展。根據國立中央大學尤努斯社會企業中心 (2015) 的報告中指出, 臺灣對於社會企業將面臨的挑戰有: 1、大眾對於社會企業了解不足, 導致資金、資源取得困難; 2、人才方面問題, 包含財務人力、管理人才等專業能力; 3、缺少行銷及推廣的管道; 4、政府未能有完善的誘因機制以及法令規章限制。

根據 McQuilten、White、Neville 與 Dembek (2015) 研究指出, 根據企業社會化的運作方式, 本身獨立程度高於非營利組織和大眾企業, 使藝術文化於商業營運上擁有較高度的自由, 且不只是對企業經營之績效負責, 亦需對企業所處環境資源、社會文化、社區經濟等, 盡最大的責任。官有垣與涂瑞德 (2000) 表示, 這種認為企業應該共同負責解除社會問題、提高社區的生活質量, 將公司營利行為和自身的社會責任聯繫起來, 被稱為「企業社會責任」或是「企業慈善事業」(官有垣與涂瑞德, 2000, 頁 2)。

歐洲公益投資協會（European Venture Philanthropy Association，EVPA）表示，當社會企業創作的營收，足夠支應該組織營運總成本費用達四分之三以上，即可視為具備「財務可持續能力」。然而，企業活動不只可產生財務價值，更有文化、社會、自然等多元層面的效益。如下圖所示：

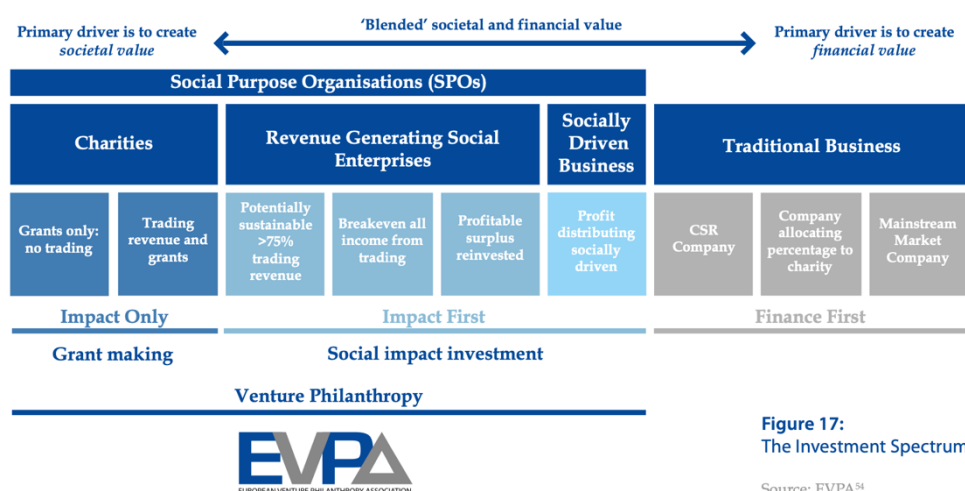


Figure 17:
The Investment Spectrum

Source: EVPA⁵⁴

圖- 3 社會影響力角度的組織光譜

資料來源：Balbo, L., Boiardi, P., Hehenberger, L., Mortell, L., Oostlander, P., & Vittone, E. (2016). *A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment* (p. 53). Brussels, Belgium.

透過上圖可得知社會影響力能分為許多角度，企業直接透過盈餘、獲利等方式來贊助與回饋，這種實踐企業社會責任的方式屬於傳統型（CSR Company）；若公司透過成立基金會的模式，定期贊助基金會，讓基金會能穩定運作，該基金會屬於慈善（Charities）的形式，如：中國信託商業銀行成立中國信託文教基金會。

關於臺灣社會企業發展的正面影響，國立中央大學尤努斯社會企業中心（2015）報告指出，前四名分別為：1、提高民眾對社會問題的關注與關懷；2、促使更多人投入社會服務與社會參與；3、認為社會企業提倡新觀念與新價值；4、提供服務給需要的個人或團體。顯示社會企業主要可讓社會大眾注意需要幫助的人，以協助解決社會問題。

二、企業與企業型基金會的關聯性

Margolin（1991）表示，「基金會」一詞起源於美國，根據美國基金會指南，它被定

義為：擁有自有的資金並由受委託人或董事協同治理的非政府、非營利組織，旨在維持和協助教育、慈善和社會活動。以提供宗教或公共服務為目的，來補助的公益機構。並根據財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會（2015）之定義，基金會是以資金組合為基礎，引領社會財富用於公益慈善事業的合法社會性非營利組織，其定位屬於財團法人形式。

財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會（2015），針對國內設立基金會數目的調查，有高達成七成比率與企業有長期性的合作，可見企業與基金會之間互動的密切性，而企業也期望透過和非營利組織之間相互協助的關係，以達成企業慈善公益的目標與責任。

相較於西方地區，依據「遠見雜誌」2007 年的調查，「企業慈善」（Corporate Philanthropy）為最受外商及臺灣企業歡迎的模式，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。2006 年由「遠見雜誌」調查，國內上市公司中共有近 30% 的企業設立基金會，在在表示透過企業直接捐贈資金而成立的企業基金會佔比率。Martina 與 Sabine（2006）表示，企業成立基金會的重要原因之一，在於協助企業與相關利害關係人的溝通，且將為企業帶來正面的形象，最典型的方式，就是大型財團公司透過成立企業型基金會之方式，長期並積極投入各種公益活動。

臺灣非營利組織大多有特定的宗旨，其組織的服務內容可能會根據組織理念、社會需求或發生嚴重與重要事件而變化。官有垣等（2006）依照成立的特定宗旨將臺灣基金會分為下列五種類型：

- 1、依據慈善與救濟和社會福利為宗旨的慈善福利型基金會
- 2、教育與文化推廣為宗旨的文化教育型基金會
- 3、學術研究和獎勵相關成就為主的學術研究獎勵型基金會
- 4、經濟發展和推動產業為宗旨的財政經濟基金會
- 5、執行國際交流事務或政治和民意傳遞為主的國際交流基金會。（蕭新煌、江明修、官有垣，2006，頁 28）

除此之外，Salamon（1999）依據基金會之本質與運作，將基金會分為下列四類：

- 1、單獨成立的基金會（Independent Foundations）：又稱為私人基金會。因獨立慈善目標而成立，資金為少數個人或家族之捐贈而來，利用這些資金所產生的利息，從事經費贊助的工作。
- 2、企業型基金會（Corporate Foundations）：資金由公司出資，並委託基金會管理，每年再視營運情況，從企業盈餘中提撥一部份，作為年度捐款。

3、運作型基金會 (Operating Foundations)：原先依據某一家族的捐贈資助，設立學術、醫療及公益推廣性相關機構，屬於非營利基金會，然而，捐助成立並經營數年後，再繼續接受他人或企業之捐贈資助，進而運作下去。

4、社區型基金會 (Community Foundations)：透過熱愛社會公益且想服務地區或社會的民眾所成立及管理之公益基金會，屬於公共組織。董事會由社區推舉出來的代表，及某些特定公務員所推選的人士而組成。(Salamon Lester M, 1999, p.67)

根據陳定銘等 (2009) 研究統計，臺灣各類型基金會中，佔比數量最高的型態為企業型基金會，且高達國內基金會總數四分之一，可見臺灣企業型基金會蓬勃發展。而企業型基金會必須至少包含下列兩種類型：

- 1、由企業設立且該企業名稱常成為基金會名稱的一部份。
- 2、營業收入來源大部分由母公司捐贈或贈與取得，不會定期大量從外部籌集資金。
- 3、董事會組成是企業的持有人、高階主管或是董事。
- 4、持有一間或多間企業的控股權，並且掌握或操控經營權。(Garcia、Martin，& Alvarez-Gonzalez，2012，p. 79；王瑋琳，2021，頁 18)

根據王瑋琳 (2021) 研究表示，將企業型基金會成立原因統整為：1、建立企業良好形象；2、實踐企業社會責任；3、公司管理人的喜好與個人理想；4、輔助企業執行相關活動贊助；5、提升企業本身品牌形象的效益；6、減稅。對於企業型基金會而言，母企業所衍生的相關議題事件，可能成為基金會主要服務項目的關鍵因素。並且統整企業內、外部資源。

三、藝文贊助與補助

社會在經濟繁榮之後，社會大眾在精神生活的品質、藝文的文化資本素養的提升與需求增加，政府和企業亦逐漸關注藝術文化的發展與建設，而「藝文贊助」最初對於企業而言被視為是「慈善事業」。透過全球化關注企業社會責任之趨勢，企業逐漸與藝術團體在藝文贊助層面，達成合作互利的模式，政府亦設立獎項鼓勵企業或個人組織參與。

(一) 美國的藝文贊助與補助

美國為藝術家提供自由與彈性創作的環境，作為其藝文政策的主要方向，在激勵的環境之下，讓藝術創作者能夠激發出潛能，透過創作產生多元性的文化；鄭美華 (2008) 研究表示，1917 年美國所得稅制主要為激勵私人企業來贊助表演藝術文化產業，1962 年

曾提出聯邦政府應負責文化推廣，並設立運作機制來協助文化藝術的稅制，而 1965 年則提出反對中央文化集權，認為政府不需要特別訂定文化相關策略，只要協助地方及民間需求即可。

根據美國國務院國際資料局(Bureau of International Information Programs, IIP)(2005) 在 2003 年，政府為文化相關藝術產業資助近兩億美元，其國家藝術基金會對於文化相關藝術產業每年贊助一百二十億美元，並且提供資金資助個人、企業與民間組織來正向激勵。美國的藝術產業沒有文化部之政府單位，國家藝術贊助基金會是該國最大的單一藝文贊助者，但絕大部分的公部門直接資助仍來自其它聯邦、州、地區以及在地機構的資源。

透過杜士宜(2012)研究摘譯，美國藝術資金的三個主要來源為：1、公部門直接贊助(國家藝術贊助基金會，及各州、地區與在地的藝術機構)；2、其它直接或間接的公部門贊助(包括不同的聯邦單位及機構)；3、私部門贊助(個人、基金會、企業)。國家藝術贊助基金會(National Endowment for the Arts, NEA)於 1965 年由國會設立，為一獨立的聯邦機構，目的為提升藝術水準、創意、創新。

其年度預算由美國國會內的次級委員會所決定，其中八成經費皆使用於藝文補助。而 NEA 補助的藝術計畫主要分為：1、藝術有用(Art Works)項目，支持頂尖的藝術創作、公共參與、終生學習、社區強化等藝術計畫；2、挑戰美國捷徑(Challenge America Fast-Track)項目，主要服務地理、族群、經濟或身心障礙等因素而較無機會體驗藝術的群體，聚焦在直接的在地計畫。

而地方藝術機構的蓬勃發展，是美國藝術贊助體系去中央化的最佳例子，杜士宜(2012)研究摘譯，如同州層級的藝術贊助機制，地方及城市層級的藝術贊助早在 NEA 創設之前就已行之有年，20 世紀末，許多美國城市決定將自身形塑為地區藝術中心，與 NEA 所鼓勵之補助方針相互呼應。

美國總統簽訂《國家藝術與人文基金會協議》，並由美國政府成立「國家藝術基金會」和「國家人文基金會」(The National Endowment for the Humanities)，另有各個州立設立國家人文理事會聯盟(The Federation of State Humanities Council)、藝術和商業理事

會 (Arts and Business Council)、藝術文化中心 (Center for Arts and Culture)，以及美國藝術理事會 (Americans for the Arts) 等，美國透過中央到地方機關提供藝術發展的運作模式。

(二) 英國的藝文贊助與補助

英國政府於 1997 年設立文化媒體體育部 (Department for Culture, Media, Music and Sport, DCMS)，負責體育、廣播、藝文、觀光、歷史等創意產業及文化政策制定，並與 63 個公共組織合作。鄭美華 (2008) 研究表示，而英國對於藝文活動與企業間，實施許多能提升文化和商業間的合作計畫，如：1、技術銀行 (Skills Bank) 讓藝文團體相互交流企業的專門知識和技術；2、藝術職場 (Arts Work) 則鼓勵把藝文技巧和價值融合於職場上；3、透過新夥伴投資計畫，引導企業資助資金來輔助藝文創作，形成夥伴關係。

根據財團法人國家文化藝術基金會 (2002) 研究指出，英國政府透過藝術協會向國內藝術團體或個人創作者，分配補貼資金與彩券盈餘資金。該協會是國家級文化藝術機構，將根據文化媒體體育部的規劃目標配置資源，使文化藝術組織不僅能夠生存，更為年輕人提供機會和多元化的成長目標。

英國藝術與商業理事會 (Arts and Business, A&B) 於 1984 年推行「激勵企業贊助計畫」，將企業資助分為「捐贈」與「贊助」兩種形式。朱惠良 (2003) 指出，英國政府對於企業藝文贊助採取「相對投資」之機制，意指企業首次贊助後，政府將負擔五成的補貼資金；在第二次贊助中，政府負擔程度超過首次的五成，這種行為充分提高企業的贊助意願。

(三) 臺灣的藝文贊助與補助

歐美國家贊助文化藝術已成為一種趨勢。當藝術團體獲得聯邦政府的小額補貼時，代表政府的認可，而政府的號召力會產生種子效應，幫助藝術團體獲得更多私部門和企業的支持。我國於 1998 年根據「獎勵文化藝術投資是產業經營者的重點」的原則，文馨獎旨在表彰贊助藝術的企業與團隊，甚至是民間團體。1999 年制定「獎勵出資獎助文化藝術者及事業辦法」，並於 2023 年修正辦法法規，方式如下：

- 1、設立、捐贈或捐資設立文化藝術基金會。

- 2、提倡藝術文化的創作、調研、出版、學習和國際交流。
- 3、培養藝文人才。
- 4、設立、完善與提供給不特定團體和個人創作、表演、排練的文化藝術設施和場所。
- 5、參與文化藝術與購買演出門票，提供不特定之團體及個人觀賞。
- 6、鼓勵公共建築設置公眾藝術，打造美感環境。
- 7、促進文化藝術的表演與傳播。
- 8、保留、維繫、修護或推動文化資產。
- 9、向政府、博物館、美術館等機關捐贈藝術品、文物。
- 10、繼續透過捐助、支持、投資、採購、行銷合作、志工專業服務等模式，給藝術文化相關活動或創意產業挹注資源。
- 11、弘揚文化藝術或促進文化發展的其它事項。(行政院文化建設委員會，2023，段三)

依照獎助補助條例的規定，資助文化藝術事業的企業，享有稅收優惠和公共獎勵，自 1999 年起，「文馨獎」除常態獎項外，也增加「最佳創意獎」、「最佳長期贊助獎」、「最佳人才培育獎」等特別獎，號召各界社會人士關心藝術贊助。

四、企業支持表演藝術團體的其它方式

透過鄭美華（2008）研究整理近十年獲得文馨獎的企業、團體與個人，臺灣企業贊助藝文活動原因如以下所述：

- 1、對於文化藝術產生的內在價值感到認同。
- 2、利用文化活動增加目標觀眾群體、培養與員工與顧客之間的互動。
- 3、營造公司形象、品牌與產品形象。
- 4、由贊助文化藝術，實現稅收減免的實質利益。
- 5、體認企業取之於社會，用之於回饋社會。
- 6、配合政府所提倡得藝術贊助政策。

由此可見，企業具有特定的商業利益，包括宣傳、減免稅收營造企業形象，其中，營造企業形象之效果最為顯著。企業營造具有文化藝術特色的形象，讓觀眾和大眾社會產生良性交流，可以營造雙贏、互利效益。

由於藝術文化的特性可以協助企業提升形象，因此企業贊助藝術活動的方式非常多元化，鄭美華（2008）研究整理如下：

- 1、經費贊助：提供資金是最基本和最直接的方法，包含：獨立贊助用途、指定贊助用途、門票、贊助管理費用。
- 2、產品贊助：在展演過程會支出許多費用，可根據企業本身提供相關贊助，如飯店提供住宿、航空公司提供機票等方式，在交通運輸、保險費用、基本食宿上提供資源協助。
- 3、協助經營管理：企業提供人力或傳授專業知識，協助藝文團體管理、行銷推廣、宣傳，甚至法律諮詢等。
- 4、提供展演場地與設施：將閒置空間給藝文團體使用，如百貨公司、書店、餐廳等公共場所或企業自有場地，可以提供適當的空間作為文化藝術表演的場地。
- 5、受邀演出：透過企業尾牙、春酒等活動，邀請表演藝術團體演出。(鄭美華，2008，頁15)

可見企業可以針對藝文活動提供金錢、人力資源、知識管理等服務，在適當的條件下，開展「合作」行為，而企業可以透過與藝術合作獲得無形的資產價值。

企業將社會的文化價值轉化為符號或是產品，使雙方相互影響並產生關聯，根據陳雅妮(2006)研究統整之「企業贊助藝術文化行為的研究構面」，可以清楚了解企業贊助的角度及考量的可能性，將影響企業參與藝文行為的動機與原因。如下表：

表-2 企業贊助藝術文化行為的研究構面

構面	項目	方式
原因	企業獲利	提升企業本身形象，且受到利己性的影響
	社會責任	主要針對社會大眾服務
因素	內在因素	根據個人或部門，甚至企業原因與過往經驗
	外在因素	事件時間點，可能受到外在或同行影響
贊助方法	贊助類別	表演藝術、工藝、文學、視覺藝術或其它類
	獲益對象	藝術團隊、一般大眾或特定族群
	贊助資源	金錢與非金錢或整合式支持
	活動規模	持續時間、活動範圍
	參與模式	根據單獨或共同支持和參與程度
效益層面	制度式	是否為制度式的評估方式
	評估模式	衡量效益的程序

資料來源：陳雅妮（2006）。臺灣金控機構贊助藝文行為模式之研究—以富邦、建華、臺新與中信四家為例。

根據上述文獻可知，企業在抉擇是否參與藝術活動的影響程度包含內部與外部組織，並且企業在決策過程，依據企業的資源與合作模式，可藉由參與藝文活動帶來更多合作機會、員工層面等效益，因此企業便會增強其動機，進而與藝文單位產生良好的合作關係。

五、小結

第一段提及全球化讓企業社會責任的概念受到重視，且包含許多面向，反映出企業社會責任的不同取向和演變，以及臺灣由於過去的負面事件，讓企業社會責任逐漸受到關注的實踐過程。可得知，企業社會責任已經成為企業經營的重要一環，對於企業、社會和環境都具有積極的影響，且上述文獻指出，企業社會責任在全球的演變與實踐，是依據聯合國永續發展目標之間的關係。

企業社會責任鼓勵企業將獲利回饋於社會，而社會企業是通過商業方式來解決社會問題，儘管兩者的概念不同，但也存在著一定的關聯性。社會企業的發展可以提高對社會問題的關注、促進更多人參與社會服務、提倡新觀念和價值觀，以及提供服務給需要的人或團體。企業社會責任與社會企業對於解決社會問題、促進可持續發展方面發揮著重要作用，透過合作和創新，可以最大限度地實現社會效益和經濟效益的結合，推動社會的進步與發展。

第二段為企業與企業型基金會的關聯性，基金會在臺灣和西方地區具有重要地位，它們為維持和協助教育、慈善和社會活動提供資金，也成為企業實踐社會責任的重要方式之一。企業型基金會在臺灣發展蓬勃，企業常常透過成立基金會來建立良好形象、實踐社會責任、以及提升品牌形象。

第三段為美國、英國與臺灣的藝文贊助與公部門補助發展情況，可以了解到美國藝文贊助體系去中央化的體現，從中央到地方提供了全面的藝術發展支持。英文則為政府透過技術銀行、藝術職場和新夥伴投資計畫等措施，促進藝文與企業之間的合作，鼓勵企業資助藝文創作。

我國的發展方式則設立基金會、培養人才、提供文化藝術設施、參與演出、推動公眾藝術等。此外，根據獎助補助條例的規定，企業資助文化藝術事業可享有稅收優惠和公共獎勵。文馨獎也不斷完善，除了常態獎項外，還增設了特別獎，以激勵社會各界對藝術贊助的關注與參與。

第四段為企業支持表演藝術團體的其他方式，企業贊助文化藝術活動的動機多元，包括對文化藝術產生的價值認同、增加目標觀眾群體、提升企業形象、減免稅收以及回饋社會等。企業透過多種方式參與藝文贊助，包括提供資金、產品贊助、協助管理、提供場地設施以及受邀演出等。這些合作不僅能夠提供企業形象與社會價值的互動，還能在內外部組織間帶來合作機會和員工層面的效益，進而增強企業參與藝文活動的動機，並與藝文單位建立良好的合作關係。

第二節 表演藝術團體營運及觀眾開發

透過法國經濟學者皮耶·布迪厄的文化再製理論系統，分為習性（*Habitus*）、場域（*Field*）、資本（*Capital*），其中布迪厄認為資本是種具有生產力的資源，且國家競爭力有四大類，分別為「經濟資本」、「文化資本」、「社會資本」與「象徵資本」。徐賁（2002）根據此競爭力類別提及，臺灣過去以經濟資本為主要之商業模式，如今中國大陸、東南亞各國以低價勞工優勢逐漸崛起，臺灣必須加強於文化、社會資本上，面對當前全球資本主義發展的瓶頸或飽和的困境，應該積極推動文化創意產業政策。

一、企業與表演藝術團體合作模式：藝企合作

文化藝術團體資金來源主要可分為三個部分：票房收入、政府部門和民間資助，各項目之比例依據國際情形、經濟環境、政治環境或團體特性而有所不同，以臺灣藝文活動參與人口不足為例，若藝文團體只仰賴業務收入，將無法支持各類團體的生存。而表演藝術沒辦法在短期內大量生產與重複，意指「產出」與「購買」是同步進行，意指演出結束後，產品的生命即將結束。

尋求外部資源是藝文團體生存與發展要務，公、私部門的支持、贊助，是促成良性

循環與供需價值鏈的源頭，然而補助資源的有限性、不可預期性與非長期性的情況下，藝文團體亦認知到除了創作優良品質的作品外，也要透過有效的財務管理與自籌經費的能力，以維持團體良好的運作。然而，藝術與企業有時是一道牆之隔，企業不懂藝術的語言，藝術也不理解企業的需求，導致無法建立「認同感」，因此突顯藝企合作中介者的重要性。

企業與藝術創作者之間各有不同立場、思維，需要經由中介者的協助，來達到預期成果，邱稚賢（2015）表示，美國著名企業家大衛洛克菲勒（David Rockefeller）於 1968 年創立企業贊助藝術委員會（Business Committee for the Art, CBA），是全球第一個企業與藝術的全國性組織，此後世界各地便陸續成立相關機構，為提供雙方訊息以及建議，例如：英國的藝術與企業組織（Arts & Business）、加拿大的企業與藝術委員會（The Council for Business and the Arts in Canada）、澳洲的企業藝術基金會（Australia Business Arts Foundation）、日本的社團法人企業贊助藝術委員會（Kigyo Mécénat Kyogikai）等。

（一）藝企合作已從贊助轉為互惠形式

臺灣於民國九十九年通過文化創意產業法，從國家文化藝術基金會設立之初成立向民間勸募資源的「文藝之友」，到 2003-2004 年林曼麗任董事長期間，正式成立「國藝之友」企業會員組織，並提出「Match Fund」的夥伴概念，開啟「藝企專案」的各種新合作模式，針對藝文市場的需求，開啟策略規劃並且找尋企業贊助與合作，國藝會和企業雙方整合資源，共同資助以提高專案之獎項與協助。

企業透過贊助公益活動、表演藝術活動、教育推廣等活動，可以履行社會責任、創造企業文化之形象外，江逸之（2006）指出，以表演藝術團體為例，臺灣的表演藝術團體蓬勃發展，但觀眾市場仍未相對成長，多數的經費來源需仰賴政府單位補助或企業及社會的捐助，才能生存於表演藝術市場。在申請資金補助層面，較高知名度之工商表演團體，將易於許多未臻成熟的藝文團隊受到贊助，且企業的贊助行為，在於企業根據贊助活動的需求與企業形象進行決策，時常會因為其它因素而影響決定。

世界銀行協會與 1999 年舉行「文化的重要性」會議，主張藝術端需要說服企業拓展藝術真正需要協助的地方，柯林崔迪（2008）表示，藝術與企業的關係可以從四個基

本概念來解釋：1、發展論：贊助藝文活動是企業提升形象的機會，對於國際經濟成長也有相對上的幫助；2、提升社會凝聚力：文化能提供人們信任與安全的空間；3.行銷理論：文化藝術是塑造形象的行銷手法之一；4、知識經濟觀點：文化差異的重要資源。

根據劉安可（2006）研究指出，企業利用「贊助」的行銷模式已經相當普遍，而表演藝術團體所需要的「企業贊助」是利用合作機制來改善，延伸臺灣對企業贊助表演藝術理念之提升之必要性，以臺新銀行和國藝會合作開法之信用卡產品為代表（遊藝卡），就是實例之一。

王俊明（2013）研究指出表演藝術團體發展的藝企平臺模式分別為：

- 1、菜單式：提供多樣化的表演型態，除了讓企業挑選，更透過客製化的演出，使企業得以享有多元的服務，其合作關係成功關鍵的要素在於表演藝術團體能彈性的配合企業，並滿足企業的需求。
 - 2、開放式：提供既有的表演型態，認同此平臺理念的企業共襄盛舉，透過企業陸續加入，使平臺延續不斷，其合作關係成功關鍵的要素在於平臺已具相當知名度，企業與其合作，對企業的社會責任有加乘之效益。
 - 3、閉合式：結合相同理念的企業，此平臺藝企雙方已有高度的互信基礎，共同推出合作方案，其合作關係成功關鍵的要素在於藝企雙方對於表演藝術推廣有強烈的使命感，且雙方有很深層的互信基礎，使平臺可以在既定的目標下運行。
- （王俊明，2013，頁 103-104）

從上述藝企平臺的模式可知，當企業贊助藝文方式從單向的「贊助」轉變為「專業分享、互利互惠」的夥伴關係時，透過行銷、品牌模式，藝術不僅可以作為提供企業新思考與溝通模式的資源，更能成為彼此的創意夥伴。

在藝企合作的行為中，企業所獲得的報酬，非直接於藝術家或藝文團體中得到，而是分別從政府、社會大眾、企業員工等方式獲得，屬於「間接交換」。企業在贊助行為中可履行社會大眾期望的企業社會責任，亦可增加企業曝光率以開發潛在市場；在政府層面則除了租稅減免優惠，也可藉由政策支持下與政府維持良好互動；透過藝文參與期望激發員工創新以及凝聚向心力。

在 Blau 的社會交換理論中，人們共同贊成的價值與規範，即為「社會共同價值」，是社會交易的中介，而所有的社會關係與交易都包含「社會溝通」，且若要促進交易，「信任」則不可少。宋郁芳（2013）研究認為，藝企合作的交換行為中，除藝、企雙方

自身具備或提供的條件外，亦須包含「社會共同價值」、「社會溝通」、「信任」等中介因素，成為是否能建立交換關係的關鍵點：

1、社會共同價值：由於是間接交換的形式，可能受到社會壓力驅動而產生，但必須在社會贊同的文化藝術，能提升生活品質、強化國家競爭力等集體共同價值下，方能達成。因此，合作對象的社會影響力將成為考量因素。

2、社會溝通：藝文團體追求文化、藝術理想的實現，企業講求利潤的達成與提升，兩者原先的價值認知就存在落差，若要促進雙方建立合作並產生影響，社會溝通極為重要。

3、信任：企業提供贊助並尊重藝術專業、藝文團體履行其義務時，都在證明自身值得信任，當雙方的信任日益增強時，合作、交換關係逐漸擴大，有助於增加彼此間的信任感。

企業的合作模式逐漸從單向的贊助行為，轉變成雙向之合作方式，且能夠履行社會責任、創造企業文化之形象，接下來研究者將敘述企業基金會透過新舞臺藝術節，對於企業、表演藝術團體與觀眾之間的角色與功能。

（二）企業基金會舉辦的藝術節，聯繫著企業、表演團體與觀眾

中國信託文教基金會舉辦各項藝文活動，除了對社會大眾與藝文團體產生影響力外，隨之而來的商業影響層面亦是藝企合作中的交換行為，下表為中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間對於表演藝術活動相關的商業影響力：

表-3 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的商業影響力

專案	商業影響力
新舞臺藝術節	被網路大數據媒體《網路溫度計》評論為「十大備受關注藝術節」之一，且好感度排名第一。創造媒體價值達 727 萬元。參與新舞臺藝術節民眾中，逾九成「因中國信託長期支持藝文活動，提升對於中國信託品牌好感度」。
夢想+圓夢工程	舉辦四屆累計獲得 23 項國內、外獎項認同，其中包含：《遠見雜誌》、亞洲企業社會責任、

臺灣企業永續獎等著名獎項。導入 SROI，每投入 1 元新臺幣，可創造 4.18 元新臺幣的社會價值。

臺灣夢藝文工作坊

工作坊學生滿意程度高於 91%

臺中國家歌劇院 x 中國信託音樂劇人才培育計畫

媒體效益達 1583 萬元（含新舞臺藝術節公益場）

資料來源：中國信託文教基金會、中國信託金控 2018 年至 2021 年間企業社會責任報告書；本研究整理

中信文教基金會除表演藝術活動以外，亦重視其它藝術產業，下表為中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間對於視覺藝術與音樂發展相關的商業影響力：

表- 4 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的商業影響力

專案	商業影響力
2019 年中信新銳美術獎暨展覽	媒體價值達新臺幣 433 萬元。臺北雙
2021 年中國信託當代繪畫獎	年展吸引各個世代的社會大眾近距離
2021 年贊助臺北雙年展	接觸當代藝術。「中信 VIP 之夜」邀請 近 160 位貴賓參加，滿意度高達 94%。
扶植獨立音樂	中信創投在政府基金管理人評價中表
扶植文創產業	現優異，近十年來，中信創投累計數 量與金額金額均為居臺灣同業第一。

資料來源：中國信託文教基金會、中國信託金控 2018 年至 2021 年間企業社會責任報告書；本研究整理

根據王瑋琳（2021）研究，新舞臺藝術節與表演藝術團體合作方式分為：1、國內節目的冠名贊助：透過中國信託文教基金會協助表演藝術團體演出，並於該演出中冠名主辦方「新舞臺藝術節」，協助節目行銷宣傳活動，以及演出現場當天的行政事務；2、國際節目的邀請演出：由中國信託文教基金會負責聯繫，邀請藝術家或團體首度來臺演出，

並安排三餐與住宿，以及演出行銷宣傳活動，因此，文教基金會對於海外藝文團隊是巡演的主辦單位。

中國信託文教基金會在辦理藝文活動時，除了舉辦新舞臺藝術節外，亦於官網設置藝文推播、講座等，使社會大眾有機會看見其它藝文活動、實際參與。透過上述統整分析，企業基金會贊助藝文團體、舉辦藝文活動，帶來品牌好感度以及獲得企業社會責任相關獎項，皆是對企業本身有助益的成果，進而提供持續、長期的關注。此行為之效益對社會大眾、藝文團體及企業帶來三者相互循環的作用。

二、臺灣表演藝術產業概況

根據文化部（2016）研究報告之定義，表演藝術產業主要是指從事戲劇、戲曲、舞蹈創作、訓練、演出等相關業務、表演藝術軟硬體設計服務（如舞臺、燈光、音響、道具、服裝、造型等）、經紀、藝術節經營等行業。

在國內成立演藝團隊並不困難，除公部門的表演藝術團體之外，民間自發性成立的表演藝術團體佔據絕大多數，而大多根據所屬縣市的文化法規所成立，根據何康國（2010）表示「本規定所稱演藝團體，指依本規定在本市登記註冊，從事音樂、戲劇、舞蹈、雜耍等各類演藝活動的非營利的團體（何康國，2010，頁 85）」，可以得知表演藝術團體真正困難之處，在於團體正式營運後必須面臨之挑戰。

下表為臺灣文化創意產業發展年報（2021）統計 2016 年至 2021 音樂及表演藝術產業數量成長概況，雖無法實際區分音樂與表演藝術團體之個別數量，而表演者為個人則不納入年度數量統計範疇，因此，在產業統計數據的解釋有其限制，仍可看出立案之團體呈現增加之趨勢。

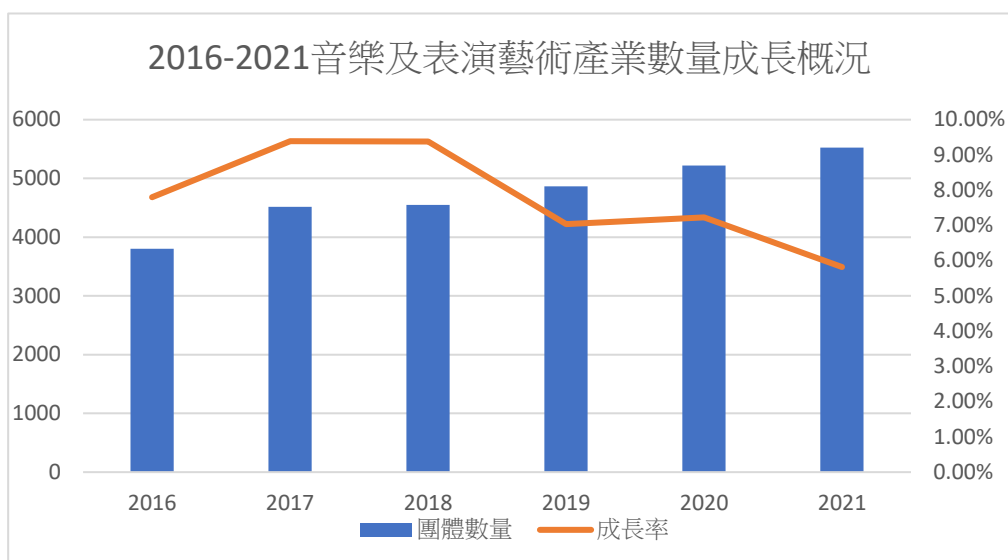


圖- 4 2016-2021 年音樂及表演藝術產業數量成長概況

資料來源：臺灣文化創意產業發展年報（2021）；本研究整理

2021 年之團體數量較上年增長近 6%，其中，藝術表演活動籌備者、製作者和管理者的數量較多，其次是其它表演藝術和其它創意藝術表演輔助服務。在營業額方面，受到臺灣國內疫情影響，文化藝術場館及節目皆被迫取消和延期，國內相關單位亦推出救助補貼計畫，如：文化藝術補助計畫紓困 4.0、國家表演藝術中心提供減收租金、《藝起秀創藝》線上微型演出的選拔計畫、文化部和兩廳院一同辦理《藝 FUN 線上舞臺計畫》，來輔助各產業在新冠肺炎期間保持發展，讓藝術文化團體能持續擁有創作的動力。

「戲劇團體」、「其它藝文教育」和「戲劇創作」是表演藝術團體主要運作模式，受到疫情影響，各國社會管制措施以及人們對感染疫情風險的擔憂因素，導致團體演出活動、教學活動受到限制，營業收入與去年相比分別減少 23.79%、16.51%與 13.68%；也持續影響「戲劇、運動及其它娛樂活動門票銷售服務」的收入表現，下降將近 6.29%。

表- 5 2017-2021 年音樂及表演藝術產業之次產業營業額

次產業		2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
戲劇 教學	營業額	52,546	88,373	142,451	151,992	8,236
	成長率					
劇團	營業額	949,911	816,727	1,094,764	896,663	683,342
	成長率	21.10%	-14.02%	34.04%	-18.10%	-23.79%
戲劇	營業額	61,349	11,960	9,706	16,918	14,604

創作	成長率	139.82%	-80.50%	-18.84%	74.30%	-13.68%
服裝指引、 表演造型設計	營業額	76,739	87,341	103,614	113,697	129,901
	成長率	3.77%	13.82%	18.63%	9.73%	14.25%
燈光、舞臺 設計	營業額	1,787,304	2,056,131	1,800,575	1,356,437	1,276,830
	成長率	22.81%	15.04%	-12.43%	-25.22%	-5.17%
活動籌辦、 經紀與監製	營業額	11,297,120	12,131,646	11,838,554	10,357,697	10,179,939
	成長率	24.78%	7.39%	-2.42%	-12.51%	-1.72%
戲劇、體育 及其它娛樂 活動門票銷售	營業額	48,465	102,352	483,655	711,172	666,461
	成長率	-30.43%	111.19%	372.54%	47.04%	-6.29%
其它創作與 藝文表演服 務	營業額	2,502,828	2,851,899	2,051,075	1,462,065	1,565,321
	成長率	59.68%	13.90%	-28.08%	-28.72%	7.06%

資料來源：臺灣文化創意產業發展年報（2021）；本研究整理

透過上述兩表彙整，可看出立案團體雖成長率的幅度降低，但立案數量逐年增加中，且表演藝術團體經營方式不僅是演出收入，也包含教學、舞臺設計、創作等多樣性。

（一）表演藝術團體的經營方式，分為對內與對外兩大層面

臺灣表演藝術團體立案發展的非常蓬勃，但因缺乏健全的組織概念、規劃以及經營管理整合的能力，表演藝術團體都是透過不斷的自我探索和實驗，才能為團隊找出適合的經營方式，而面對眾多的競爭團隊，必須了解需要採取適當的策略因應。黃禎貞(2007)表示，表演藝術團體的經營大約可分為以下面向探討：

- 1、經營理念：意指團隊本身期望的願景、定位與目的。
- 2、組織結構：透過表演藝術團體定位方向，將人力資源與配置詳細組織。
- 3、製作與演出管理：工作性質分為技術、行政以及藝術部門，需要有所區別。
- 4、行銷管理：需要透過良好的行銷策略將相關展演訊息傳達給觀眾。

5、財務管理：進行活動及節目規劃前，必須具備財務預算機制。

表演藝術團體財務收入主要透過演出、教學收入以及補助、贊助來源，因此張巽詞（2014）表示，在進行演出規劃之前，需要擁有良好的財務預算，事先掌握可能發生的支出與收入，使團體具備較多的經費以及規劃安排。

由於表演藝術團體的經營模式，幾乎都是透過摸索或本身需求而形成，因此在營運層面相對困難，表演藝術組織期望政府能營造出健全的產業生態，協助扶植產業鏈。對於個體力量無法穩固與外在因素抗衡之下，文化部開始實施演藝扶植計畫，依照組織規模可依等級區分，因此可以透過公部門申請獲得相關補助，但並非每個團體皆能受到補助。

表演藝術團體的演出需要應付龐大的行政人事費用，許多團隊若僅透過演出收入，是無法維持團隊生存與品質呈現，需要延伸其它管道來補足財務缺口，而政府補助之政策之外，多的表演藝術團體都需要仰賴政府與企業的贊助。

一般營利機構與表演藝術團體皆會面臨市場環境的變化，因此需要更積極擴大市場規模，並創造市場需求，調整團體的多元與經營策略，避免遭到市場淘汰。樓永堅（2004）認為，在藝術產品多元發展層面，能以不同的演出形式、服務類型加以呈現，讓表演藝術大眾化。亦可與合作中學習企業的經營理念，創造雙贏策略。

根據其定位與組織架構，擬定短、中、長期的經營策略及計畫是非常重要的，短期發展為團體成立初期認清其定位，以生存與追求成長為目標宗旨。陳伶姣（2006）提出，中期發展為規劃以三至五年為一期，訂定明確之發展計畫，逐步由階段性朝向永續性發展；長期計畫為透過過往的成績，檢討、分析經營理念以及能力和績效。

表演藝術團體的經營管理模式分為內部與外部兩大層面，張巽詞（2014）在內部層面主要涵蓋行政管理、行銷策略、演出製作與財務管理等；外部層面主要包含文化政策、媒體關係、企業贊助與競爭策略等，其中，競爭策略被視為與市場息息相關，對於如何藉由展演作品與特性吸引觀眾十分重要。

競爭者分析是探討主要競爭者與競爭團體在競爭力量的定位，能協助經營者釐清本

身組織與競爭者的市場定位，提供市場競爭所需要的策略，其包含張殷綺（2007）提出：

- 1、確認主要競爭者與競爭團體；
- 2、了解目標、策略與過去表現績效；
- 3、分析環境因素與競爭力的程度；
- 4、了解對方的優缺點並加以分析；
- 5、尋求企業標竿以利發展。

除了競爭者分析之外，表演藝術團體營運亦需要倚賴觀眾願意買單，因此必須分析觀眾心態，觀眾需求、地點、購買動機以及購買方式都會不同，團體必須認知不可能滿足所有觀眾或使所有觀眾滿意，因此需要釐清對於本身最適合的觀眾群體，才能採取適當策略，而張殷綺（2007）表示，觀眾分析包含：1、觀眾市場區隔分類；2、觀眾購買動機分析；3、觀眾潛在或未得到滿足的需求分析。

（二）危機因應與處理

表演藝術團體在營運層面亦可能經歷危機，造成藝文組織與團隊的影響，何康國（2010）根據國內表演藝術團體曾遭遇威脅之事件為例，如：自然災害、交通、科技設備、人為事件、軍事戰爭、政治與經濟、傳染疾病。各種類型的危機影響的時間與層面都不同，團體行政端需要具備敏銳的觀察能力，以及遇到危機時能立即性提出相對應解決方案的處理能力。

「危機」之所以稱之為「危機」，是指它的發生是出乎預期的，往往是危險、突發的情況，而表演藝術團體準備的越充分，發生時的反應和恢復速度就越快、越有效，讓活動能正常運行，否則無論是人員的安全或團隊的形像都會造成嚴重的危害。表演藝術團隊的危機公關可以透過擬訂執行危機處理，而在危機發生時亦能求助政府與非營利組織，減緩衝擊與影響。

何康國（2010）將危機的構成與處遇可分為四個階段為一個週期，分別為：

- 1、潛伏期：事件發生前的假定機制，使團體在面臨事件發生時，可能掌控以及處理。如：內部器材定期保養、演員情緒等。
- 2、爆發期：當危機發生時，在第一線接觸危機之人員必須能做出立即的反應。而第一次的處理方式通常是抉擇活動是否能繼續進行的重點。
- 3、處理期：前線人員在衡量需要處理的危機時，要釐清明確的相關訊息，如：時間、地

點、發生方式、資金等。

4、重建期：事件處理需要注意許多細節，並且思考未來可能面臨的狀況，使事件發生後能夠「化危機為轉機」。

2003 年 SARS 為臺灣第一次遭受重大的傳染病，當時對整個經濟和產業造成巨大的影響，SARS 的因素，使得藝術團體的活動在傳染病期間停止演出近一個月。而 2020 年開始受到新冠肺炎的影響，觀眾進入劇場的意願大幅降低，於 2021 年全臺進入三級警戒，重創臺灣整體表演藝術產業的發展。Kolokytha (2019) 表示，表演藝術團體應將視危機為挑戰，化消極為正面成果，進行戰略性、創造性思考是相當重要的。

新型冠狀病毒肺炎發生後，對於表演藝術產業、文化藝術活動與場館皆發生巨大變化，文化部提出補助政策方案，並與中央疫情指揮中心共同做好疫情防治工作，文化部 (2020) 第一階段目標是對受影響之文化藝術產業提出四大策略，包含：1、文化藝術補助方案；2、補助貸款產生的利息；3、行政調整與控制；4、振興措施。

文化部 (2020) 對於新冠肺炎疫情補助方面分為幾項措施：1、降低營運影響補助：其措施旨在讓藝文產業、團體和藝術家能降低營運負擔；2、補貼貸款利息方案：可由經濟部提供銀行貸款利息補貼；3、行政調整與控制：透過文化部隸屬的公共文化場館採取優惠或減免；4、振興措施：將藝文產業納入振興卷適用範圍。然而，新冠肺炎持續時間長與影響程度尚未減緩，文化部第二階段採取補助主要藝文工作者，為預防新型冠狀病毒關係而受到影響之工作者流失。

重大傳染病事件對於全球各產業都造成極大的影響，2003 年 SARS 疫情重創亞洲市場，而 2020 年擴展至全世界的新冠肺炎影響更為嚴重，我國因應新冠肺炎疫情的影響，制定相關條款、紓困與補助各產業，為了讓表演藝術團隊能夠維持基本的營運，也希望降低因疫情關係而失業的表演藝術工作者，解決危機。

三、行銷手法與品牌價值性

根據美國行銷協會指出，服務是透過直接銷售或產品銷售附帶提供的活動、利益或滿意度，而服務的特性相當多元，下一段落將說明行銷的核心概念與建立品牌形象。

（一）表演藝術團體的行銷概論與類型

由於服務本身是一種無形的樣貌，且服務本身會根據接受者和實施者的差別，而產生相異的觀念，Kotler（1996）認為，表演藝術和服務業的本質非常相似，且統整其他學者的看法，將其服務特徵描述如下：

1、無形性（Intangibility）：所提供的服務不是實體商品，無法事前看到、聽到或是感受，對於觀眾而言，購買服務是一種感知風險較高的行為，因此，觀眾容易對於服務或表演感到不確定性。因此，「口碑」對於表演藝術團體非常重要，觀眾能在買票前了解演出團體的評價、減少不確定性以及後悔程度。

2、不可分割性（Inseparability）：服務的產生讓觀眾是同時間發生的，使得服務提供者和觀眾必須在同一時間、同一地點才能產生服務。而呂弘暉（2009）認為表演藝術必須具備三個不可或缺的元素，即表演者、場地和觀眾，並且必須同時發生於同一個空間，才能成為一項表演藝術活動。透過觀眾接受到表演者的服務時立即性的回饋，反應與回應在觀眾與表演者間相互影響。

3、異質性（Heterogeneity）：服務變化很大，根據服務提供者、服務時間或地點的不同而有所差異性，造成品質的不穩定。以表演者而言，當天演出的心情、精神狀態等因素，表演可能會有所不同。也因為異質性的特質，每次的表演都會是獨一無二的，也可能導致觀眾擔憂遇到品質不好的表演，因此，異質性越低，品質相對來說越穩定，觀眾會願意接受以及穩定觀賞表演藝術團體或節目。

4、易消逝性（Perishability）：服務的提供是立即性的，無法像實體商品般儲存或保留，雖然可透過影像設備將表演錄製，而「空間」與「觀眾」存在強烈的連結。

上述提及之四大特性之間是環環相扣的，如：因表演藝術的無形性，使觀眾在演出活動前不易判斷這場表演是否符合自身預期；而且由於表演藝術的不可分割性，每次演出都是不同的，從而發展出獨特的異質性，包含不可還原的現場情感的易消逝性。

行銷一詞來自企業界，行銷大師菲利普·科特勒（Philip Kotler）將其運用在非營利機構中，不僅能夠拓展財務資源外，還可以有效地實現非營利機構的重要使命，且行銷的重要性逐漸從營利組織轉向非營利組織，張瑜倩（2003）研究指出，藝企平臺之合作

模式亦屬於非營利機構，與營利組織只以收益為目的不同，非營利組織最重要的目的是持續下去，透過運用良好的行銷，可以幫助非營利組織獲得更多的資源。

人們有所需求是行銷最基本的觀念，在湧現欲望時，若獲得購買力的支持，則欲望將變成「需求」，而需求促使產品產生，黃俊英（1997）認為，當產品的價值與品質讓觀眾在衡量成本後所達到預期或滿意的結果，得到高度滿足，即出現行銷的核心觀念：「交換」、「交易」與「關係」、「市場」的觀點。透過柯佩岑與陳碧涵（2011）研究表示，行銷組合包含：

1、**產品行銷**：組織產品規劃行銷方式和管道，包括設計、包裝、商品生產和銷售、配送服務和售後服務等，旨在滿足觀眾的欲望或需求，即為產品。具優良價值的產品可提升品牌經營、組織形象、觀眾忠誠度以及增加購買額度等正向效益。

2、**價格行銷**：價格是行銷組合中與收入最相關的元素，在決定價格時應考慮組織對該活動的財務使命；同時需反映產品、行銷和服務等所需成本，並且分析市場目標的購買能力與意願。

3、**通路行銷**：行銷通路在銷售上扮演中介角色，包括產品的生產過程和相關的銷售服務運作。不僅將產品運送給觀眾或更多銷售點，使觀眾能更快速與便利地享受到產品，組織也可因接觸到觀眾而做進一步的服務與市調；通路選定的外觀、方便性及功能性都會影響觀眾出席率多寡、活動特性和獨特氛圍。

4、**促銷行銷**：指組織為推銷產品、說服目標觀眾購買或改變使用習慣，以達到溝通目的而實施的各種活動。目標重點在強調產品、服務的銷售及觀眾滿意度的經營。

5、**公關行銷**：包括計畫、執行和評估的企劃步驟，透過大多數人信任和認可的溝通管道，表達適合觀眾需求、期望和興趣的訊息和印象，達到鼓勵購買和提升觀眾滿意度為目的。公關行銷是促銷行銷的方式之一，差別在於，促銷運用廣告管道的比例高於公關，而公關運用新聞宣傳管道的比例高於促銷，公關雖不能替代廣告等促銷方式，卻能提高廣告活動的附加價值。

「行銷溝通」已由交易導向轉變為關係導向，意指為希望與顧客建立親密的、長期

的、互動的雙向關係，Duncan 與 Moriarty (1998) 的溝通基礎的關係行銷模型指出，行銷溝通方法和顧客之間的互動性，將有助於建立品牌關係。並且在行銷溝通過程中，各種行銷溝通來源所傳送的訊息必須為一致的，因為訊息的一致性可以強化顧客的信任，才能建立與顧客之間的關係。

根據以上文獻可統整出，服務與表演藝術擁有無形性、不可分割性、異質性和易消逝性等特性，由於這些特性影響觀眾對服務的感知和接受，因此，需要透過特別的行銷策略來因應。且行銷不僅適用於商業組織，對於非營利組織也是至關重要的。良好的行銷手法能夠協助非營利組織得到更多資源，並有效地達成其使命。綜合以上，行銷在服務業和非營利組織中的應用與重要性不可忽視，特別需要考慮到服務特性和顧客關係的建立。

(二) 建立品牌形象

行銷與建立品牌息息相關，品牌 (Brand) 是觀眾對於商品的價值象徵，科特勒對於品牌的定義是：「品牌是一個名稱、名詞、符號或設計，或是上述的組合，旨在使自己的產品或服務與競爭對手的產品或服務區分開來。再根據 Daryl Travis 《體驗品牌：如何建立顧客忠誠度優勢》(朱璞瑄、子鳳譯，2001) 書中提到：1、品牌是沒有白紙黑字寫下來的內在價值；2、品牌是對於表現的期望；3、品牌是對使用者一個美好的承諾；4、品牌是可以預期的；5、品牌是不成文的保證；6、品牌是信用的展現；7、品牌是信任、低風險的指標；8、品牌是榮譽；9、品牌是集體記憶。

從 Daryl Travis 學者的理論可得知，品牌雖然是抽象的，卻可以進一步是產品與觀眾之間的信用以及承諾，甚至成為集體記憶。如同觀眾對於觀看藝文表演，大多會選擇展演在國家兩廳院有指標性的演出，因為國家兩廳院的場地對於觀眾來說，亦是一種集體記憶以及信任、低風險的指標。

Kolter(2002)認為品牌可以向觀眾傳達六項方面的意涵，分別是：1、屬性(Attributes)：是第一次給觀眾的第一印象；2、利益(Benefits)：品牌的屬性轉化為功能性和情感；3、價值觀(Values)：品牌能夠表達提供者的部分價值；4、文化(Culture)：品牌通常表示著某項文化；5、個性(Personality)：品牌能夠體現觀眾一些特質；6、使用者(User)：

可以透過品牌了解購買或使用該產品的觀眾類別。在 Kolter 提出上述的六種構面以及 Daryl Travis 的理論中，可得知能夠維持長久且不變的分別是品牌傳遞的價值、文化，以及觀眾的個性與類別。

行銷溝通是建立品牌重要的方法之一，可以利用整合行銷溝通 (Integrated Marketing Communication) 建立品牌忠誠。黃延聰與沈欣宜 (2016) 認為，從行銷的觀點來看，品牌忠誠是基於觀眾與品牌之間的關係而發展出來，因此，品牌建立對於表演藝術團體的定位、受眾群與行銷策略都是非常重要的，根據邱志聖 (2017) 所作《品牌策略與管理》針對品牌建立有許多重要概念與發展，本研究提及其中四類：

1、**品牌形象 (Brand Image)**：1950 年奧美廣告的創辦人 David Ogilvy 曾表示品牌會因為觀眾對產品使用的形象和自身感受經驗而有所評斷，要將觀眾對於產品的形象作為品牌管理的基礎，且不能只透過廣告或訊息說服觀眾，需要注重觀眾實際使用後的觀感。

2、**品牌識別 (Brand Identity)**：品牌識別與品牌形象是具有差異性卻互相牽連的關係，在品牌規劃的過程中，透過分析找出想塑造的形象，同時釐清與其他競爭者的識別差異性。品牌形象是觀眾實際對於品牌的感受與印象，而品牌識別則是經營者期望觀眾看待該品牌的規劃。

3、**品牌定位 (Brand Positioning)**：是指透過經營者對於目標客群的感受、需求特性，去設計產品傳達其價值，進而形成目標客群心中的品牌價值與地位的過程或行動。

4、**品牌延伸 (Brand Extension)**：當品牌在市場上擁有一定的知名度或影響力時，運用品牌延伸來降低新產品進入市場的風險，提高觀眾的接受性，可藉由原品牌的影響力，創造多樣性以滿足觀眾市場的需求。

根據上述對於品牌建立的重要概念，表演藝術團體需要著重在注意觀眾觀賞完的回饋是否符合團體所預設的，以及準確分析與其他藝術團體識別的差異性，在具有相當程度的知名度及影響力時，透過品牌延伸的方式，降低新風格作品的風險，進而拓展新客群。鄧美貞與練姿吟 (2012) 認為，品牌價值除了受到品牌策略的影響以外，亦受到無形資產、有形資產與經營績效的影響。

根據以上文獻可歸納出，品牌是觀眾對於商品的價值象徵，具有多重涵義，包括內

在價值、承諾、信任、文化等，並可以成為集體記憶，品牌具有多個構面，包含特性、獲利、價值、文化、個性和使用者等，這些構面共同塑造了品牌的形象和識別。總的來說，建立品牌對於表演藝術團體來說至關重要，需要注意品牌的形象、識別、定位和延伸，並利用行銷溝通手段提高品牌忠誠度，以增強品牌的影響力和競爭力。

（三）品牌形象如何影響觀眾對於表演藝術團體的選擇性

Keller (1993) 以觀眾基礎品牌權益 (Customer-Based Brand Equity, CBBE) 的觀點，建構品牌權益，如下圖所示：

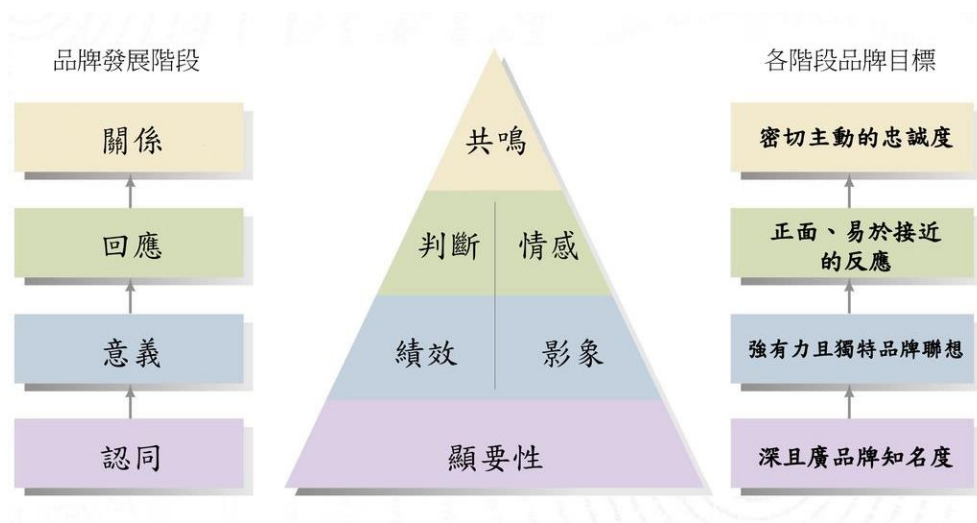


圖-5 觀眾基礎品牌權益模型

資料來源：Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *The Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Keller (1993) 認為第一個層次是品牌的顯著性，確保觀眾能夠辨識、建立品牌；第二個層次則是透過產品有形的績效表現、無形的形象所建立的完整性；第三個層次將探討觀眾對於品牌是否產生特有的價值、感覺，通常表示觀眾對於品牌的連結度會逐步上升；第四個層次是品牌共鳴，強調與觀眾之間的忠誠關係，再則，Selnes (1993) 與 Zins (2000) 皆指出聲譽是品牌忠誠度的主要驅動力，並進而影響品牌價值。

觀眾與品牌之間的關係在於品牌關係的意義與品質：

1、品牌關係的意義：Aaker (1996) 研究指出，企業應致力於為品牌塑造形象和個性，並與觀眾產生互動，進而形成品牌關係。企業除了透過員工外，也可透過品牌與顧客溝通，進而與顧客建立起「品牌關係」。Fournier (1998) 認為觀眾與品牌間的關係，

是在一段時間中雙方實際的互動所形成，關係中雙方具有利益或情感的相互依賴性。由此可知，人與品牌間的關係就像人際關係一樣，可經由溝通互動建立起來，並需要持續的經營及維持。

2、品牌關係品質：Fournier（1998）提出品牌關係品質包括六個構面：愛與熱情、自我連結、相互依賴、承諾、親密與品牌夥伴品質，分屬於情感／社會情感依附、行為聯繫，以及支援性認知信仰。

透過上述文獻可得知，表演藝術團體在口碑以及品牌形象好壞將會影響觀眾選擇性，從觀眾對於參與藝文活動，且認同企業基金會贊助文化藝術活動之態度，洪文宏（2001）提出觀眾態度亦影響企業贊助行為。表演藝術團體如何確立團體品牌價值與目標，進一步透過行銷策略發展各品牌階段；周慧玲（2014）指出，若表演藝術團體拘泥於票房盈餘與收入所得，究竟什麼是臺灣表演藝術最重要也最有競爭力的產值，是表演藝術即將面臨的問題。

四、小結

第一段為企業與表演藝術團體之間的合作模式，以及這些合作如何促進文化藝術的發展與社會價值的創造。從企業贊助表演藝術的單向贊助轉變為雙向合作，我們看到了藝術與企業之間逐漸建立起的互惠互利的關係。這種關係不僅能夠履行企業的社會責任和塑造企業形象，還可以為藝術團體提供資金支持和市場推廣。企業與藝術團體之間的合作不僅促進了藝術品質的提升，也為社會帶來了文化價值的增加。

第二段為臺灣表演藝術產業的發展概況，可得知，除公部門的表演藝術團體外，民間自發性成立的表演藝術團體佔絕大多數。而表演藝術團體的經營方式分為對內與對外的兩大層面，包括經營理念、組織結構、製作與演出管理、行銷管理和財務管理等。且由於營收主要來自演出、教學收入以及補助、贊助，因此疫情對表演藝術產業造成巨大的衝擊，表演藝術團體需要準備應對各種危機，包括自然災害、疫情等，並在危機發生時及時應對。

第三段為特色與價值和行銷方式，表演藝術團體需要特別注意其特性，並運用行銷策略來因應。品牌建立對於提高團體的知名度和影響力至關重要，而品牌形象則會影響

觀眾的選擇行為。因此，行銷和品牌管理在表演藝術團體中扮演著關鍵角色。

第三節 表演藝術團體的行銷策略

二十一世紀全球化經營所面對的挑戰被認為「永續發展」是首要議題，而履行企業社會責任是達成目標的必要條件之一，所謂「永續」企業或實行「永續發展」的企業，是指企業能夠與其經營所處的環境和平共處，並致力於發展大環境的永續性。過去，企業多以知名度高和參與度高的「運動賽事」為主要贊助者，黃競樺（2007）根據美國報告指出，許多大企業已逐漸將贊助體育的經費，朝向舞臺表演以及各類文化活動。

因此許多臺灣中大型企業在成功經營後，成立基金會或美術館和各大獎項來回饋社會以及推展藝術文化。例如：臺灣松下成立「洪建全教育文化基金會」；聯邦銀行推出「美術新人獎」、「印象大獎」；臺新金控舉辦「臺新藝術獎」，甚至在「年度表演藝術」、「年度視覺藝術」的獎金高達百萬臺幣。

一、新舞臺藝術節

以中國信託商業銀行為例，早年長期獨自營運位於臺北市場館「新舞臺」，而作為首座民間營運的多功能表演廳，專門場館管理與優良的行政服務是其最具價值之處，亦為臺灣民間營運表演廳的典範與模仿對象，同時建立「財團法人中國信託商業銀行文教基金會」來運作新舞臺，而初期「新舞臺」主打三大系列活動，涵蓋「新舞風」、「新傳統」、「新童樂」元素，結合傳統戲曲、表演藝術、兒童節目，讓新舞臺在節目製作風格上更加多元，受到社會大眾喜歡。

表- 6 2017 年轉型後的新舞臺

2017 年轉型後的新舞臺			
三大面向	培育表演藝術	推動視覺藝術	扎根偏鄉藝術教育
四大主題	新舞臺藝術節	當代繪畫獎	夢想+圓夢工程、 大師傳承講座

資料來源：中國信託文教基金會；本研究整理

根據王瑋琳（2021）研究指出，中國信託文教基金會主辦的新舞臺藝術節為臺灣少數透過民間營運的企業，該藝術節根據母企業相關資源的彙整，分別對於參與的表演藝術團體品牌力與企業形象皆助於提升，並且讓產業界開始思考企業型基金會轉換成為專門籌辦藝術活動單位的可行性，期望能創造出循環的成效並對於表演藝術產業發生變化。

新舞臺藝術節依據讓「新舞臺走出新舞臺」之觀念，致力營造「大眾都能夠接近藝術文化的平臺」，雖然新舞臺藝術節在北部舉辦的場次較多，其因素可能為：1、多數表演藝術團隊營運之處仍然位於北臺灣；2、大規模式的演出需要考量到技術和票房，因此對於場館會有較高的標準與需求性。但新舞臺期望不限地理範圍，透過「行動藝術節」形式在全臺各縣市舉辦藝文活動，從新舞臺藝術節舉辦的前兩年來看，主要著重於高雄與臺南兩大城市，不僅限於國內重點城市與場館，亦不侷限表演藝術團體之類別。

表- 7 新舞臺藝術節於各縣市舉辦之場次

	臺北	新北	臺中	嘉義	臺南	高雄	屏東	宜蘭	其它
2015						12			
2016	1	1			11				
2017	7		9						
2018	2	4		4	1		2		
2019	5		3			4		1	
2020	17					1			
2021	1					2			1
2022	10		4	1					
2023	8								
總共	51	5	16	5	12	19	2	1	1

資料來源：中國信託文教基金會；本研究整理

表- 8 新舞臺藝術節各年表演類別場次分析

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
音樂		2			1	1	5	2	1
舞蹈	3	8	1	8		4	4		3
戲劇	4	5	4	10	12	8	7	8	8
跨界	2							3	

資料來源：中國信託文教基金會；本研究整理

透過表 5 場次分析，戲劇類型比例佔最高，其中戲劇節目類型涵蓋了音樂劇、歌仔戲、偶劇、馬戲與親子劇以及跨領域劇場，新舞臺屬於綜合型之表演藝術活動，展現之節目類別充滿多樣性，提供觀眾擁有觀賞不同形式的藝文活動演出的機會。

以往「行銷」與「表演藝術」相提並論時，大眾皆認為行銷只為求取利益，張慧慧（2018）指出，從觀眾確定參與藝文活動的歷程來看，「接收資訊—引發好奇—制定購買計畫—購買產品—口碑分享／養成重複購買習慣」的過程是捲曲式的，而關係行銷可以作為表演藝術團體與忠誠觀眾之間的經營方向。

中國信託文教基金會不僅舉辦藝術節，亦設置藝文推播頁面，讓藝文活動可以透過基金會推廣，若是欣賞新舞臺藝術節之演出將享有中國信託卡友、藝術節會員購票之優惠方案，對於演出的宣傳以及觀眾回饋。

二、表演藝術的觀眾在購買層面的行為與方式

多數觀眾會傾向搜尋該商品口碑的資訊，來降低購買後不滿意的風險。口碑是觀眾間，對於產品使用經驗的非正式交談，交談者之間通常有個人關係，而此關係通常無商業意圖。此外，口碑也是觀眾搜尋外部資訊的工具，屬於人際之間的資訊來源。由於口碑是觀眾之間不帶商業意圖的訊息傳遞，因此，具有很高的可信度，是觀眾決定的重要依據。

Gupta 與 Harris（2010）根據推敲可能性模式（Elaboration-Likelihood Model）與捷徑系統模式（Heuristic-Systematic Models）認為，無論資訊處理的動機高低，口碑皆會增加觀眾搜尋被推薦產品資訊的時間。Dellaert 與 Haubl（2012）根據規範模式（Normative Model）認為，當有口碑資訊，觀眾在搜尋初期，就能篩選出有吸引力的方案，減少需檢

閱的方案量，並做出更深入的比較；相反地，若無口碑，觀眾需要檢視的方案量增加，表示符合需求方案的可能性增加，觀眾可能面臨無法做出最佳的評估，因而做出不好的決策。

Park 與 Lee (2008) 認為，口碑具有理性與情感兩種角色，都能夠使觀眾增加其購買意圖。Zhu 與 He (2002) 當口碑屬於情感的訊息，觀眾為了要符合社會期望，會傾向遵從其他觀眾的情感口碑，進而增加購買意圖；另一方面，Petty 與 Cacioppo (1984) 當口碑為理性的訊息，表示觀眾知覺到具有正面聯想的其他觀眾多，而遵從這些有關產品內容的正面訊息，進而增加其購買意圖。

除此之外，從說服的觀點而言，口碑的高可信度，會抑制個人想法的產生，增加說服力，進而增加觀眾的購買意圖。與銷售人員產生的其它資訊相比，口碑訊息更容易引發觀眾的共鳴。然而周建亨與關仕翔 (2017) 表示，後悔也會降低觀眾對於所選擇方案的滿意度，根據期望失驗典範 (Expectancy Disconfirmation Paradigm)，後悔會使觀眾產生不滿意，並可能使後續行為產生負面的結果，例如：散播負面口碑、增加抱怨意圖，轉換品牌購買，進而降低再購意願。

因此，就表演藝術團體的角度而言，應致力於降低觀眾購後後悔的發生。下表為各學者對於口碑之定義：

表- 9 各學者對於口碑之定義

學者	研究
Whyte (1954)	是第一個提出社會口碑網路概念的學者。
Katz 與 Lazarsfeld (1955)	指出「人際傳播網路」和「個體傳播角色」對觀眾有足夠的影響力。
Dichter (1966)	當人們在談話中提及某個品牌或產品時，比起傳統規模廣告更能產生行銷影響力。
Day (1971)	認為已經對口碑持有負面態度的觀眾來說，口碑影響力是廣告的九倍。

Holmes 與 Lett Jr. (1977)	認為為了要讓口碑比廣告更有成效，品牌或產品的大量使用者是關鍵要素。
常守均、陳姿吟與劉佳怡 (2021)	一種以人為本的訊息傳播方式，透過分享自身的經驗和觀點，產品、品牌或服務的非商業性的傳播或建議。

資料來源：常守均、陳姿吟與劉佳怡 (2021)；本研究整理

李玉靖 (2014) 發現表演藝術團隊在行銷方面會依據觀眾觀點去規劃，因此，除了良好的演出外，透過適當的服務建立獨特性和品牌形象，有助於形成口碑行銷，進而體現在票房上；劉姿伶 (2011) 認為行銷對於表演藝術而言，不僅幫助銷售、推廣其節目與品牌，更是協助表演藝術與民眾進一步建立交流溝通之管道，且表演藝術團體所運用的品牌策略與組織脈絡有關。

三、廣告行銷與服務

在行銷活動中，廣告是最平凡的策略，亦是最重要的工具。根據美國廣告協會 (Association of American Advertisers Inc) 的定義，認為廣告為一種付費的大眾傳播工具。最大的目的是傳達資訊，改變大眾對該產品的認識和態度，並誘導購買行動，使廣告商獲利，因此，廣告是製造商與消費觀眾之間的橋樑。製造商作為重要溝通橋樑，可已透過廣告向觀眾傳遞產品相關訊息，影響或改變觀眾對其產品的看法和態度，進而影響觀眾的購買決策。

國內外針對廣告應用代言人之相關研究，透過下表，為吳思賢 (2008) 研究整理：

表- 10 國內外廣告應用代言人之相關研究

年代	研究者	觀點與內容
1990	Kamins 與 Michael	針對代言人與產品進行適配性假設研究。發現有魅力的代言人對於能提高使用者吸引力的產品，較具吸引力，也能提高品牌態度與購買意願。

1990	Misra 與 Beatty	針對代言人與產品進行形象研究。發現代言人形象與品牌形象一致時，品牌記憶與廣告情感較佳。
1998	Till 與 Shimp	針對腳踏車選用代言人進行研究。發現品牌與推薦人聯結度越強，負面巡席對品牌態度的影響越大。
2004	薛秀玲	針對保養品採實驗法進行研究。發現當保養品廣告中有代言人時，女性學生會有較高的廣告記憶與購買意願。
2006	蔣昆霖	針對臺灣職棒選手代言非運動產品以應用統計的量化方式進行研究。結果發現，代言人可信度對廣告效果中的態度與購買意願有正向影響。

資料來源：吳思賢（2008）；本研究統整。

本研究不探討廣告代言人在表演藝術活動中的影響程度，然透過廣告代言人之文獻可得知，若廣告形象與品牌一致，對購買意願以及品牌間的連結度將有正向影響力。

根據蔡焜霖（1995）所提出的廣告效果過程，經人體知覺過程所感受到的廣告訊息的意識評估分為思考反應和情感反應；而觀眾亦可分為：1、好感思考；2、中間思考；3、非好感思考。人們對於該事物的認知與行為會影響態度是否變化，是透過聯想作為基礎，藉由贊助行為建立其在觀眾的印象，以利提高品牌形象。Speed 與 Thompson(2000)表示觀眾對於贊助藝文活動的反饋，受到下列因素影響：1、對此藝文活動的態度；2、對此活動之贊助者的態度；3、此活動與贊助者之間的相關、一致性，並將觀眾對活動的態度，分為個人喜愛程度與認知地位兩種層面。

服務在現今高度發展的知識經濟社會中，是個企業及團體所重視的核心，價格競爭在過去是企業有力的武器，如今，良好的服務品質才能為觀眾創造價值。觀眾在購買過程中，獲取感受、創意、趣味等新鮮體驗，且結束後於心中留下印象，Grove 與 Fisk(1983)

提出「服務劇場模型」概念，此概念將服務行為形容為一場戲劇演出，依據前臺與後臺所組成，認為劇場演出於觀眾的整體印象是由演員、觀眾、表演場館的環境與設施，及表演本身前臺與後臺間互動的結果。

根據上述文獻表示，若期望實踐藝文推廣且穩定觀眾群體，觀眾參與程度與態度將是首要面對的，學者們對於觀眾類別提出不同的看法：

表- 11 觀眾取向與類別

學者	分類取向	類別		
Hood (1983)	參觀頻率	經常參觀者	偶爾參觀者	非參觀者
Miles (1986)	理論取向	實際觀眾	潛在觀眾	目標觀眾

資料來源：本研究整理

其中，Mile (1986) 學者是建立觀眾分類的理論，將有興趣的參觀者定義為「潛在觀眾」，想要吸引的特定觀眾定義為「目標觀眾」，而「潛在觀眾」會因為種種因素成為「非觀眾」。依據學者夏學理等人 (2011) 在《文化市場與藝術票房》中提到，藝術行銷與推廣主要並非針對核心觀眾，是需要將經常性觀眾、偶爾性觀眾，甚至是外圍的潛在觀眾，透過不同行銷策略與產品，吸引不同類型的觀眾進入。

四、建立觀眾參與

如何進一步將潛在受眾轉化為實際受眾群，取決於能否滿足其休閒與社交的需求，甚至創造多重價值，Zeithaml (1988) 將價值視為「觀眾基於給予和接受對產品的看法，且提供效用的整體評價」。是指價值經過比較後產生差異性結果與評估。

論及價值衡量之方式，李君如 (2012) 發展節慶活動旅遊價值量表，從多面向檢視參與活動的實際知覺與感受，將價值分為五個面向：1、功能價值：如知識學習、藝術修養等；2、情緒價值：刺激或改變情緒之作用；3、社會價值：如對社會群體的認可、符合社會規範，或展現內在形象、獲得歸屬感等；4、新奇價值：因為「新、奇」或流行而購買；5、情境價值：特定的情境活動可以暫時提供較大的功能或社會性價值。

除了價值量表外，也可從 Kolter 學者在《票房行銷》(高登地譯，1998) 提及，認為影響觀眾參與藝術活動的決策、興趣、需求和滿意度的因素可歸納為：1、整體環境因

素：社會、政治、經濟所帶來的影響；2、文化因素：國籍、社會位階、主流文化與次文化影響；3、社會因素：同儕團體、具影響意見能力之領袖；4、心理因素：宗教信仰、個性；5、個人因素：經濟所得狀況、職業、生活型態、家庭。此五種因素可作為衡量觀眾的行為依據。

Kotler 與 Amstrong (1996) 提出觀眾行為刺激，認為觀眾在接收到行銷與環境的刺激後，會先受到觀眾自身的特徵、背景，及決策過程之影響，進而產生購買決策。過程如下圖所示：

行銷刺激	其它刺激	觀眾特徵	購買決策過程	購買決策
產品	經濟	文化	確認問題	產品選擇
價格	科技	社會	資料搜集	品牌選擇
管道	政治	個人	方案評估	賣方選擇
促銷	文化	心理	購買決策 購買行為	購買時機

圖- 6 Kotler 觀眾行為模式

資料來源：P. Kotler (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning*

Implementation, and Control, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 172.

而觀眾購買決策通常會經歷五個階段：1、確認問題、需求認知：購買過程最初階段為觀眾認知需求渴望；2、資料搜集：產生興趣與渴望的觀眾，期望進一步了解此商品更多資訊，將進行資料搜集與查詢相關方案；3、方案評估：在觀眾搜集此商品的資訊後，將產生與該品牌的想法與印象；4、購買決策：表演藝術的目標觀眾通常非單一個體，在群體決策過程增加購買決策的困難度；5、購買行為：觀眾欣賞完演出過後，該參與經驗將產生程度上滿意度的反應，進而影響後續的購買行為。

Williams 與 Soutar (2009) 研究發現價值、情緒和嘗新價值對滿意度的預測具顯著性，Yoon 等 (2010) 發現價值與活動滿意度具正向關係。因此，除價值層面影響外，滿意度與忠誠度亦是影響觀眾行為意圖之變項。滿意度取決於觀眾參與程度與預期 (Customer Involvement and Expectation)，若觀眾抱有錯誤的預期心理可能造成觀眾的

負面感受，演出團體可以透過事前的導聆、演後座談會，有效地傳遞表演的理念，並降低對於表演不滿意的可能性。

五、觀眾體驗

在當今的網路時代，觀眾可以在網路上自行搜尋資訊，供應商應透過觀察觀眾在購買過程中的體驗，提供滿足觀眾需求和期望的產品，這就是所謂的「客戶旅程」，Lemon 與 Verhoef (2016) 將顧客體驗旅程分為購買前、購買中、購買後，每一種體驗皆會對觀眾引發不同的影響，最後實現完整的觀眾體驗。產品可分為有形服務和無形服務。表演藝術有形的商品包括週邊產品、活動書籍、音樂會 CD 和 DVD 等；無形的商品是以演出為主要呈現方式。

表演藝術團體的建立與演出越來越多且豐富，而演出的票房是否呈現正向走勢，加上臺灣絕大多數的表演藝術性質團隊，無法單純靠演出獲利，演出作為核心產品之外，延伸至周邊產品以滿足多樣化的客戶需求顯然是體驗延伸的必要路徑；柯佩岑 (2011) 建議表演藝術團體可透過：1、開發市場少有族群如兒童或年長者的產品，亦可邀約具明星光環人物加入演出，提高產品的市場關注力與賣座率；2、可學習新舞臺的定點宣傳行銷方式，使觀眾習慣資訊來源；3、多方面尋找能長期合作之產業、企業或贊助廠商，整體擴大參與觀眾群性。

廖健博與謝榮峯 (2021) 指出，觀眾在選購演出的衍生產品的類型時，受到演出體驗的前置因素影響之外，還進一步受到產品的藝術性的調節，且觀眾在決定是否購買演出團隊販售的衍生產品時，觀賞體驗會是顯著且有效的影響因素。除了以上行銷、品牌策略、組織脈絡等架構外，臺灣藝文政策著重於「建設」基礎環境、支持創作，但亦需要將資源轉化為產值、創造更大的市場動能。

以呂弘暉 (2019) 在表演藝術評鑑中，綜觀 2018 年國內的整體表演藝術發展，發現全國立案團隊增加比例趨緩，以及表演藝術活動個數不如往年，但兩廳院售票系統的售票場次卻是在增加，暗示著創作能量的不穩定；且民眾參與藝文活動的比例在降低，兩廳院的觀賞人次減少。

再接再續以呂弘暉 (2020) 表示，對於表演藝術政策及預算探討文獻指出，因應大環

境的不景氣，政府對於文化預算增加、藝文法制面的突破、文化部和國藝會針對表演藝術補助類型的革新，或國表藝三館到位可以提供表演團體更多演出機會等，都是協助表演藝術從業者啟動轉化的重要因素；然而舊有的問題並未解決：年輕族群成立團隊的動能降低。

根據表演藝術活動觀眾特性，歐美地區 Nichols(2003)、財團法人日本統計協會(2005)皆發現性別、種族、年齡、教育程度與收入，對於藝文活動參與程度有顯著的影響。朱文妮(2000)研究指出，影響最高的是社會階層層面，其次為媒介效應，第三為家庭背景，而社會階層主要來自於個人教育程度與職業聲望，可得知社經背景、文化資本與社會資本皆影響觀眾購買。

美國 National Endowment for the Arts (NEA) (2004) 自 1992 年開始針對美國成人進行藝術參與調查，在 2004 年報告中表演藝術領域呈現下降走勢，特別是芭蕾舞、歌劇和古典音樂，主要來自於經濟因素，透過該報告的參與人口分析，發現觀眾年齡老化的趨勢且過去認為高教育水準民眾會有較高的表演藝術參與度，如今教育程度的觀眾亦下降。NEA 的報告特別值得關注的現象為：觀眾人口萎縮、平均年齡老化、高教育者未必保有表演藝術觀賞習慣。

透過文獻統整以及于國華(2010)研究指出，當主力觀眾年齡增加，意味著對表演藝術可能有不同的需求，且常參與藝文活動之觀眾平均年齡並非永遠不變。觀眾—表演藝術團體—企業基金會三者是相互連動的關係，在經營觀眾策略分為：維持既有觀眾及開發新觀眾兩大方向，然而在藝文活動參與的過程中，觀眾並不會一直在同一個階段，可能會成為藝文習慣參與者，或是喪失興趣成為偶爾參與者，甚至成為非參與者。

因此，鼓勵觀眾前往下一個階段或是維持處於重複或習慣之行為，是所有表演藝術團體以及中國信託文教基金會的共同目標。蔡宜潔(2017)認為提升觀眾對於表演藝術團體的忠誠度，使觀眾願意持續關注藝文活動，進而成為表演藝術團體的擁護者，與企業基金會成為互助模式，是一重要之課題。

六、小節

第一節為介紹新舞臺藝術節對於企業基金會的重要個案，以中國信託商業銀行為例，

成立了「中國信託商業銀行文教基金會」來運作新舞臺，並成功打造了「新舞臺藝術節」，讓民間企業能夠參與藝術活動的籌辦。該藝術節不僅豐富了文化生活，也促進了企業形象的提升。新舞臺藝術節的舉辦不僅局限於北部地區，還希望能夠在全臺各縣市舉辦藝文活動，以促進藝術文化的普及。該藝術節呈現了多元的表演形式，提供了觀眾欣賞不同類型藝文活動的機會。

第二節提及口碑對於觀眾在購買行為中扮演著重要的角色，觀眾往往會參考口碑信息來降低購買後的風險，因為口碑具有很高的可信度。根據不同的理論模型，口碑能夠增加對產品資訊的搜尋時間，並幫助他們做出更深入的比較和更好的決策。從理性和情感的角度來看，口碑都能夠增加觀眾對購買意圖，無論口碑屬於理性還是情感訊息。此外，口碑也能夠增加說服力，因為它抑制了個人想法的產生，更容易引起共鳴。

然而，文獻指出，後悔也可能會降低觀眾對所選擇方案的滿意度，並對後續行為產生負面影響，如散播負面口碑、增加抱怨意圖等。因此，對於表演藝術團體而言，重要的是要致力於降低後悔感。在行銷方面，除了提供良好的演出外，建立獨特性和品牌形象，透過適當的服務和品牌策略來形成口碑行銷是非常重要的。行銷不僅可以幫助銷售和推廣節目，還可以協助表演藝術與觀眾之間建立交流溝通的管道，從而提高票房和加深藝術品牌的印象。

第三節為分析行銷的眾多方式，廣告是一種既平凡又極為重要的策略，是表演藝術團體與觀眾之間的關鍵溝通橋樑，透過付費的大眾傳播方式，廣告能夠傳達產品相關訊息，改變觀眾對產品的認識和態度，並引導購買行為，從而使廣告商獲利。儘管本研究未涉及廣告代言人對表演藝術活動的影響程度，但從廣告代言人的相關文獻中可得知，若廣告形象與品牌一致，對購買意願以及品牌間的連結度將有正向影響力。

此外，服務品質在當今知識經濟社會中扮演著核心角色，已成為企業和團體所重視的焦點。相較於過去價格競爭的時代，良好的服務品質現在更能夠為觀眾創造價值。觀眾在購買決策過程中尋求新鮮體驗，並留下深刻印象。透過服務劇場模型，可以將服務行為形容為一場戲劇演出，其中包括演員、觀眾、表演場館的環境與設施等前臺和後臺的互動。

第四節為如何建立觀眾參與，文獻指出，將潛在受眾轉化為實際受眾群的成功與否，取決於能否滿足其休閒和社交需求，甚至創造多重價值。價值在此扮演著關鍵角色，它被定義為觀眾對產品評價的整體效用，包括功能價值、情緒價值、社會價值、新奇價值和情境價值等多個面向。

觀眾購買決策通常經歷確認問題、資料搜集、方案評估、購買決策和購買行為等五個階段。在這個過程中，價值、情緒和嘗新價值被證明對滿意度具有重要影響，且滿意度與忠誠度是影響其行為意圖的重要變數。因此，演出團體可以透過準確的預期和主動的溝通，降低觀眾對表演不滿意的可能性，從而提高滿意度和忠誠度，並鞏固其受眾基礎。

第五節為如何提升觀眾市場，當今網路方便，觀眾能夠自行搜尋資訊，使得表演藝術團體需要觀察觀眾在整個購買過程中的體驗，提供符合需求和期望的產品。意指不僅要考慮演出的作品受眾，還需要擴展至周邊產品，以滿足多樣化的客戶需求。

表演藝術團體需要針對不同類型的觀眾制定相應的策略，要考慮保持既有觀眾和開發新觀眾兩方面，並密切關注觀眾的行為變化，以及政策和市場環境的變化，以確保藝術活動的持續發展和觀眾基礎的穩固。

第三章 研究方法

本章第一節將敘述本研究採取「個案研究」(Case Study)為主之方式，再藉由文獻分析、資料蒐集等方式，進而歸納統整出本研究論點；第二節為本研究對象與研究工具，包含中國信託文教基金會、三個劇場型表演藝術團隊、十五位觀眾；第三節為本研究架構與研究流程，進一步說明本研究撰寫之方式與期程；第四節為研究倫理與本研究限制。

第一節 個案研究法與個案描述

本研究透過個案研究、文獻探討及深度訪談法，以下為介紹個案研究的定義與類型和特色，可了解個案研究可讓研究者多方面搜集資料且可提供多樣性的關鍵議題。

一、個案研究

個案研究在於探究單一個案在特定背景下的活動的本質，希望了解其獨特性和複雜性。Merriam (1998) 指出，個案研究也可以是一個人、一個家庭、一個機關、一個社區甚至一個國家等，以便深入了解社會事實與情況，該方式是無法經由統計分析而獲得。因此，個案研究是一種結合多種數據組合的過程與方法，研究者可從直接觀察、系統訪談、閱覽公共和私人檔案等多方面搜集數據，以深入描述案例以及核心議題。

Merriam (1998) 將個案研究列出具有「描述性」、「解釋性」以及「評鑑性」等三種類別：

(一) 描述性 (Descriptive) 個案研究：主要描述研究對象，並利用提供的資訊作為今後研究比較、假設和理論建構的基礎。

(二) 解釋性 (Interpretive) 個案研究：也稱為分析性的研究，透過分析、解釋和理論發展來總結資料。

(三) 評鑑性 (Evaluative) 個案研究：包含描述、解釋和評估，評估是最後階段，因此也包括上述步驟。就社會與經濟領域的個案研究而言，不論採用量化研究的「個案實驗法」，研究者往往跨越分類的界線，將描述、解釋分析與評估作為一個完整的研究過程，以評鑑性個案研究方法，提高研究報告的可讀性。

(Merriam, 1998, 頁 27-34)

可了解個案研究需要透過描述研究對象，且將研究對象提供的資料來比較和假設後，透過分析與發展來整理與歸納，最後以評鑑性的方式作為完整的研究程序，來完整研究。

個案研究可以經由各類別特徵再給予定義，以下為 Merriam (1998) 整理出各學者對個案研究特徵不同的說法，如下表：

表- 12 各學者對個案研究的分析

Guba & Lincoln (1981)	強而有力的描述、完整性、對話格式、鼓舞人心的意義基礎
Helmstadter (1970)	可用於補救或改善實際現況、結果是假設、靈活設計、可以應用於複雜的情況。
Hoaglin & Others (1993)	獨特性、各方和動機的描述、關鍵問題的描述、可以提出解決方案。
Stake (1995)	歸納性、多面向資料、描述性、獨特性、啟發性。
Wilson (1979)	特殊性、完整性、綜觀性、質性。

資料來源：本研究整理

不過個案研究所展現的特色，大致可以歸結出下列四點：

- 1、特殊性：個案研究以具體的事件、現象和特定情境作為研究案例。
- 2、描述性：詳細描述個案研究的研究主題的研究報告。
- 3、啟發性：從新的觀點和角度理解研究主題，定義出新的意義和解釋。
- 4、歸納性：依靠資料統整獲得原理與類推原則，進而發現新的關係 (Wimmer & Dominick, 1991)。

根據上述學者提出的個案研究特徵，可歸納出個案研究依據特定事件與地點做為研究案例後，需要詳細描述研究主題並且以新的假設觀點來定義與解釋，最後透過文獻佐證與資料統整，獲得原理進而產生新的觀點。

二、本研究個案—「新舞臺藝術節」

1915 年國內五大家族之一的辜氏家族，由辜顯榮先生領導之下逐漸成長與穩定發展，巨資購買位於大稻埕以及日本人建設的淡水戲館。以中國信託文教基金會(無日期)辜顯榮先生根據早年「上海新舞臺」的先備經驗，效法對於藝術活動的關注，並將其名為「臺灣新舞臺」，以獨資形式經營。

而「臺灣新舞臺」因第二次世界大戰不幸被美軍轟炸遭到損壞，中國信託榮譽董事

長辜振甫和當時任命為中國信託的董事長辜濂松，共同決定透過中國信託商業銀行挹注，在臺北市信義區重新建立「新舞臺」，下一段落為說明中國信託文教基金會成立緣起與新舞臺藝術節之發展。

（一）中國信託文教基金會成立緣起

財團法人中國信託文教基金會於 1996 年正式設立，透過中國信託商業銀行從 1997 年起，每一年平均贊助約四千五百萬元維持其營運狀態，由辜懷群女士擔任新舞臺之館長，舉辦多元、多樣化的藝術季活動。從成立的隔年至十年之間，已舉辦超過兩千四百場的演出於新舞臺，臺北市政府認同新舞臺對臺灣長期的藝術文化貢獻，於 2008 年將周圍新光三越百貨和松壽公園 L 型巷道共同命名為「新舞臺巷」。

然而，2013 年中國金控總部大樓搬遷地址，使得新舞臺面臨存亡危機，由臺北市政府根據文化與資產保存，於 2014 年將其成為「文化景觀」的場所，並透過法規規定使其維持原有場館的名稱，且無法在沒有主管機關核准前，逕自更改原本當作表演使用的空間。此法規讓中國信託企業必須負擔相當高的營運成本，而且此限制帶來許多影響，企業因此提出法律訴訟，雖然在 2015 年臺北市政府取消「文化景觀」之法規，仍無法避免拆遷之命運。

（二）新舞臺藝術節的發展

中國信託文教基金會於是決定維持且延伸新舞臺的精神，持續關注並參與藝術活動，因此「新舞臺藝術節」就此誕生，由於原表演場館被拆除、遷移，因此，中國信託文教基金會在 2015 年與 2016 年將活動轉為臺灣以南，於高雄、臺南兩大城市進行演出，並且持續新舞臺藝術的活動。根據王瑋琳（2021）彙整中國信託文教基金會組織架構，新舞臺藝術節透過企劃部一組與二組，採取跨組別合作不同項目，兩組別的分工為負責節目規劃及行銷宣傳。

與一般企業基金會不同之處在於，多數為單一部門負責藝文活動相關事宜，而中國信託文教基金會則特地成立兩個組別的企劃部門，將企劃和行銷做區分，避免部門面臨分工不明或重工的狀況。

臺灣的金融銀行產業對於企業社會責任實踐不遺餘力，亦創辦企業型基金會，根據

以上文獻所述，可統整出本研究個案是屬於企業支持文化教育類的企業型基金會，該企業對於改善與回饋社會方面提出教育、藝文、慈善、反毒、體育等五大公益：

表- 13 中國信託五大公益主軸

五大公益主軸		
類別	時間	執行內容
教育	中信金融管理學院 (2015)、中信國際實驗教育基金會(2020)	<ul style="list-style-type: none"> · 設立「菁英獎學金」 · 開設職涯分享、產業趨勢分析等課程
藝文	中國信託文教基金會 (1996)	<ul style="list-style-type: none"> · 舉辦「新舞臺藝術節」 · 「夢想+圓夢工程」專案 · 設立「中國信託當代繪畫獎」 · 舉辦「NTT+X 中國信託音樂劇人才培育工程」

資料來源：中國信託商業銀行；本研究整理

中國信託文教基金會除了辦理新舞臺藝術節活動外，亦籌備「夢想+圓夢工程」與音樂劇人才培育工程等專案，並且舉辦許多講座與工作坊，讓藝文活動融入教育。

表- 14 中國信託五大公益主軸

五大公益主軸		
類別	時間	執行內容
慈善	中國信託慈善基金會 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> · 舉辦相關募款運動 · 實施兒少社區陪伴扎根計畫 · 夢想信扶專案 · 關注下一代教育基地計畫

反毒	中國信託反毒教育基金會 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> · 開發多元的反毒教學工具 · 中國信託成癮防制暨政策研究中心 · 建立「二級毒品緩起訴合作平臺」 · 加強親職教育與幼兒發展治療課程
體育	2016 年起	<ul style="list-style-type: none"> · 從少年開始的每個階段以及職業棒球隊 · 推展高爾夫運動 · 支持「新北中信特攻籃球隊」 · 支持「中信飛牡蠣的職業電競戰隊」

資料來源：中國信託商業銀行；本研究整理

中國信託文教基金會辦理新舞臺藝術節之動機，多為企業社會責任之概念，或是企業領導人的喜好，相比於中央或地方政府，較能長期持續辦理該節慶。中國信託文教基金會是透過母企業中國信託商業銀行，給予其資金與主要預算，中國信託商業銀行(2016)，從基金會成立開始以及支持中國信託文教基金會穩定營運，已給予超過 12 億元於藝文活動經費，而基金會年度主要業務為新舞臺藝術節，其藝術節佔有總預算超過 50%。

根據 McCullough (2017) 指出，藝術與企業的關係從夥伴到綜效的影響，會透過藝術、企業效益與藝術、企業資源相互加乘，集結了企業和藝術活動分別代表的優勢，來進行共同的策劃，並為企業與藝文皆帶來正向回饋。例如：「藝術元年」是臺灣高鐵根據視覺和表演藝術的關聯，加入到車站與車廂等場合，透過曝光、露出讓大眾深入認識藝術創作者。

以藝術活動贊助作為行銷手法而言，許多企業近年來考慮到其帶來的投資效益與宣傳帶來的獲益有限，然而，藝企合作的方式能使企業產生內部與外部效益，分別為良好形象與管理成效，於是開始建立「合作」關係。中國信託商業銀行對於慈善、教育、藝文等都投入專案或建立相關基金會，以實踐企業社會責任，下表為中國信託文教基金會業務分析，主要業務為新舞臺藝術節，亦涵蓋視覺藝術獎項與展覽、推廣偏鄉學校教育與非常態性的藝術活動贊助，皆根據不同型態來推廣藝文和社會大眾的交流。

中國信託文教基金會對於表演藝術舉辦之活動與藝術教育：

表- 15 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的業務分析

目的	專案	說明	環境/社會影響層面/總受益人數
扶植表演藝術	新舞臺藝術節	採用「行動藝術節」模式辦理，帶動多元發展、年年舉辦公益場。	累計至 2019 年舉辦 171 場節目、講座、工作坊；2021 年新舞臺藝術節透過線上開箱的活動吸引 25,000 瀏覽人次。
紮根藝術教育	夢想+圓夢工程	提供偏鄉公平藝術教育受教權。	累計至 2021 年共扶植 1,967 人。
	臺灣夢藝文工作坊	鼓勵孩子接近藝術活動，開發多元潛能。	累計至 2021 年舉辦 39 場。
	臺中國家歌劇院 x 中國信託音樂劇人才培育計畫	結合劇院、臺韓師資及製作團隊，助力音樂劇產業。	2021 年徵件達 64 件，優選作品於隔年售票演出。

資料來源：中國信託文教基金會、中國信託金控 2018 年至 2021 年間企業社會責任報告書；本研究整理

除了支持表演藝術外，亦對於視覺藝術與文創產業進行專案：

表- 16 中國信託文教基金會 2015 年至 2021 年間的業務分析

目的	專案	說明	環境/社會影響層面/總受益人數
推廣視覺藝術	中信新銳美術獎暨展覽	舉辦展覽與提供獎項，鼓勵藝術家創作。	投件作品 405 件，共吸引 27,738 人次。

文創產 中國信託當代繪畫 總獎金兩百萬，鼓勵具有藝術性的原創繪畫作品。 並於關渡美術館
業扶植 獎 展出。

資料來源：中國信託文教基金會、中國信託金控 2018 年至 2021 年間企業社會責任報告書；本研究整理

國內成立許多企業型基金會，本研究個案中國信託文教基金會已成立多年，且長期提供藝文穩定推廣，為中國信託商業銀行依法捐助基金會所成立之非營利藝文組織，本研究將著重在中國信託文教基金會所辦理的新舞臺藝術節，該基金會讓藝文教育進入偏鄉，並透過藝企合作之模式，與表演藝術團體連結、扶植音樂劇，探討新舞臺藝術節多年舉辦累積之下，帶給國內表演藝術團體的影響。

以新舞臺藝術節為個案研究主題，訪談企業基金會—中信文教基金會舉辦藝術節至今的啟發與歷程，並訪談與其藝術節合作兩年（含）以上劇場類別的表演藝術團隊，最後訪談 2022 年至 2023 年曾於臺北市觀賞過新舞臺藝術節的十五位觀眾。

三、文獻分析法與深度訪談法

（一）、文獻分析法

依據既有的研究目的，再透過訪談報告、搜集資訊、產業動態等文獻資料，全面而精準地掌握所要研究之問題，且搜集內容需多樣化、豐富和廣博，加以分析後歸納統整。

（二）、深度訪談法

本研究為更深入了解企業基金會、表演團隊對於觀眾的關聯性，加以採用質化研究的「深度訪談法」進行資料搜集，以便獲取兩者對問題反應的首要資訊，藉由相關文獻等資料進行輔佐比對，較利於提出綜合性、系統性、有價值及較深入的問題，能針對較複雜的研究對象深入了解。

第二節 研究對象與研究工具

本研究採用個案研究法，以新舞臺藝術節為個案研究主題，並透過企業基金會、

表演藝術團體與觀眾三者，對於參與藝術節的感受以及探討三者之間的關聯。

一、訪談對象

本研究訪談對象主要分為中國信託文教基金會的團隊成員、曾參與兩年（含）以上新舞臺藝術節之三個表演藝術團隊共五位，以及 2022 年至 2023 年曾於臺北市觀賞過新舞臺藝術節的十五位觀眾，研究者將根據研究目的，分成三類受訪者擬定相對應之訪談大綱。代號說明如下：Foundation 企業基金會代表（F）；Perfoming Arts Group 表演藝術團隊代表（PAG）；Audience 觀眾代表（A）。

（一）、企業基金會—中國信託文教基金會：期望透過訪談了解中國信託文教基金會以企業基金會之身份對於觀眾開發之效益，以及未來計畫與發展的相關研究。

編號	訪問對象	受訪代表職稱	受訪時間及地點
F-1	中國信託文教基金會	基金會團隊 共同書面回覆	2024/1/12(五)17:40

（二）、演出團隊—曾參與兩年（含）以上「新舞臺藝術節」之國內藝文團隊（根據受訪時間順序排列）：期望透過訪談了解新舞臺藝術節對於演出團體在節目或營運上產生之影響，以及在培育觀眾群有無實質效益，並給予企業基金會建議。

A 劇團成立近 11 年，是國內少數原創華文音樂劇劇團，除了固定音樂劇作品與主題音樂會，也持續推動中長期的音樂劇紮根計畫，包括講座音樂會、校園與鄉鎮推廣、音樂劇人才培訓計畫。於 2019 年、2021 年與新舞臺藝術節合作。

B 劇團成立近 11 年，以原創戲劇作品為主體，致力培養專業劇場人才、落實戲劇教育。於 2018 年、2020 年、2021 年與新舞臺藝術節合作。

C 劇團成立近 32 年，秉持著兒童需要兒童劇，臺灣需要臺灣的兒童劇的理念，運用千變萬化的劇場元素，創造一個真實卻又夢幻的奇妙空間。於 2020 年、2021 年與新舞臺藝術節合作。

編號	訪問對象	受訪代表職稱	受訪時間及地點
----	------	--------	---------

PAG-1	A 劇團 (音樂劇團)	總監 行銷組長 創作專員	2023/8/11(五)11:00 Google meet 線上會議
PAG-2	B 劇團 (現代劇團)	高階管理員	2023/9/22(五)11:00 Google meet 線上會議
PAG-3	C 劇團 (兒童劇團)	總監	2023/9/29(五)11:00 Google meet 線上會議

(三)、觀賞新舞臺藝術節之觀眾—2022 年至 2023 年曾於臺北市觀賞過新舞臺藝術節的十五位觀眾，且皆觀賞過本研究訪談之演出團隊的作品，並採取隨機訪談：期望透過訪談了解企業基金會透過新舞臺藝術節，在實施藝文推廣過程之影響層面。

編號	年齡	教育程度	職業	受訪時間及地點
A-1	25 歲	大學	服務業	2023/11/10(五)11:00 實體訪問
A-2	27 歲	研究所	學生	2023/11/10(五)11:30 實體訪問
A-3	35 歲	研究所	服務業	2023/11/10(五)12:00 實體訪問
A-4	37 歲	大學	自由業	2023/11/17(五)11:00 實體訪問
A-5	37 歲	大學	服務業	2023/11/17(五)11:30 實體訪問
A-6	31 歲	研究所	專業人員	2023/11/17(五)12:00 實體訪問
A-7	28 歲	大學	服務業	2023/11/24(五)11:00

				實體訪問
A-8	35 歲	研究所	自由業	2023/11/24(五)11:30 實體訪問
A-9	26 歲	大學	服務業	2023/11/24(五)12:00 實體訪問
A-10	22 歲	大學	學生	2023/12/01(五)11:00 實體訪問
A-11	40 歲	大學	服務業	2023/12/01(五)11:30 實體訪問
A-12	30 歲	大學	服務業	2023/12/01(五)12:00 實體訪問
A-13	24 歲	大學	自由業	2023/12/08(五)11:00 實體訪問
A-14	36 歲	研究所	專業人士	2023/12/08(五)11:30 實體訪問
A-15	38 歲	研究所	服務業	2023/12/08(五)12:00 實體訪問

二、訪談問題

研究者根據其研究目的，對於中國信託文教基金會設計三種角度，分別為：企業社會責任、與表演藝術團體的連結、觀眾市場觀點。期望從中了解企業基金會與企業本身贊助藝文團體的差異，並且透過疫情的影響之下，對於新舞臺藝術節、與表演藝術團體的合作和觀眾的購買態度產生哪些影響與變化。訪談大綱列出如下：

表- 17 訪談大綱—訪談對象（一）中國信託文教基金會

研究對象（一）企業基金會

訪談對象：中國信託文教基金會團隊
(一) 企業社會責任方面
1、企業型基金會與一般企業贊助藝文團體的差異性為何？
2、中國信託文教基金會舉辦各項公益活動，無論是以金錢贊助或是行銷知識援助，甚至是教育層面推廣等方式。企業與基金會如何達成平衡、共創？
3、從 2020 年發生疫情，對於執行企業社會責任、藝術節以及在藝文市場上有無波動、如何影響？
(二) 企業基金會與表演藝術團體的連結
1、新舞臺藝術節如何徵選節目、團體、運作模式？
2、新舞臺藝術節的節目包含了舞蹈、音樂、戲劇，而過往演出的節目中，戲劇類型佔了多數的原因為何？藝文推廣平衡的方向為何？
3、新舞臺藝術節曾邀請國外表演團體進行國際交流，在合作模式上對於國內外的表演藝術團體為何？
4、如何決定邀請藝術團體參與公益場或贊助模式？兩者間的差異性為何？
(三) 基金會對表演藝術觀眾之觀點
1、研究指出，活動品牌贊助商的口碑亦會影響觀眾的態度，透過舉辦新舞臺藝術節，基金會若基於投資、贊助的角度，認為可帶給藝術團體的影響為何？若站在主辦方的角度，認為該活動能帶來的效益程度及觀眾的忠誠度為何？
2、認為觀眾願意參與表演藝術活動的動機為何？
3、對於不同的觀眾類型（實際參與者與目標參與者），基金會採取的策略以及期望為何？
4、新舞臺藝術節舉辦的地點不侷限於臺北，於開發及培養其他縣市的觀眾群有無變化、成長幅度？
5、從 2015 年舉辦新舞臺藝術節至今，在觀眾參與度有無提升？企業與表演藝術團體在合作上對於觀眾購買層面有何方案？

研究者根據其研究目的，對於曾參與新舞臺藝術節兩次（含）以上的表演藝術團體設計三種觀點，分別為：表演藝術團體本身營運狀態、與企業基金會的連結、觀眾市場觀點。期望透過訪談了解新舞臺藝術節對於表演藝術團體的效益，以及在觀眾開發層面、疫情前、後表演藝術團體的行銷方式與節目演出型態的影響。

表- 18 訪談大綱—訪談對象（二）演出團隊

研究對象（二）：演出團隊
訪談對象： A 劇團總監、行銷組組長、創作組專員 B 劇團執行長 C 劇團行政總監
（一）表演藝術團體本身
1、疫情對於表演藝術團體之營運有何影響，在疫情逐漸趨緩之前後，最大的改變與感受為何？
2、當表演藝術團隊日漸增加，藝術端該如何提高本身的競爭力？如何提升品牌形象與建立口碑？
3、透過何種方式獲得政府或是企業贊助行為，第三方（贊助商）的介入如何影響表演內容或置入商品模式？
4、大多較具知名度之表演團體將易於許多未臻成熟的藝文團隊，受到政府、企業、民間團體補助，對此的看法為何？
（二）表演藝術團體與企業基金會之連結
1、透過新舞臺藝術節的模式，該企業基金會的行為如何影響觀眾購買層面？幅度高低如何及產生正、反向影響力？
2、新舞臺藝術節的模式與一般企業贊助團體的方式差別為何，雙方如何討論出平衡之處？

3、若曾連續兩年或以上獲得同一贊助行為，對此想法為何以及過程進行中有何模式改變？
4、是否知道新舞臺藝術節會舉辦公益場（免費）？認為企業型基金會舉辦公益場的緣由為何？認為公益與售票差別為何？
5、對於新舞臺藝術節在未來的期望為何？
6、新舞臺藝術節合作之表演藝術團體具有相當程度的口碑，對此看法為何？
（三）表演藝術團體對觀眾之觀點
1、認為品牌效益以及第三方的口碑與形象是否會影響觀眾？影響之幅度高低為何？
2、認為觀眾願意參與藝文活動的動機為何？目前觀眾對於哪種表演形式或主題性較有興趣？觀眾的喜好如何影響該團體演出內容？
3、認為「新舞臺藝術節」的口碑對於觀眾決定購票觀看的原因為何？
4、目前該表演藝術團體對於培育觀眾的策略為何？以及維持既有觀眾的忠誠度之互動關係有無策略？
5、自從 2020 年疫情爆發後，對於藝文市場有何種轉變？表演型態的因應措施為何？

研究者根據其研究目的，對於 2022 年至 2023 年曾於臺北市觀賞過新舞臺藝術節的十五位觀眾設計三種觀點，分別為：觀眾本身的資訊與感受、對於企業基金會和表演藝術團體的連結。期望透過本研究訪談，讓企業基金會與表演藝術團體了解觀眾重視的觀點及可改善之處。

表- 19 訪談大綱—訪談對象（三）曾於臺北市觀賞新舞臺藝術節之觀眾

研究對象（三）：2022 年至 2023 年曾於臺北市觀賞新舞臺藝術節之觀眾
訪談對象：觀眾 A1-A15 位
（一）觀眾本身
1、性別、年齡、教育程度與職業分別為？觀賞表演藝術團體的次數約為？
2、透過何種管道得知該表演？是根據新舞臺藝術節還是劇團本身的宣傳？

3、在觀賞完這次的新舞臺藝術節後，帶來的回饋與感受有什麼？會希望推薦給其他人觀賞嗎？哪種因素會讓你想再次參與新舞臺藝術節？
（二）觀眾對於企業基金會
1、是否知道「新舞臺藝術節」的背景與主辦單位？
2、中國信託文教基金會的口碑與形象會產生影響嗎？影響之幅度高低為何？
3、對於新舞臺藝術節購票之優惠方案有何看法或建議？
4、除了新舞臺藝術節，是否有參加過其他企業型基金會舉辦的活動？認為差異性為何？
5、參與此次活動之前對於企業基金會的印象為何？對於新舞臺藝術節印象為何？以及參與過後有無改變，是否會持續關注該基金會推出之藝文活動？
6、對於近年新舞臺藝術節推出之活動看法為何？整體印象如何？
（三）觀眾對於表演藝術團體
1、在疫情前後，對於觀賞演出是否產生影響？疫情期間推出許多線上的戲劇、影片等，對此的看法為何？實體與線上會較偏向哪種形式？
2、若想提升觀賞的動機，會期望表演藝術團體呈現什麼類型或是優惠方式？
3、認為觀賞表演藝術帶來的價值感受為何？
4、若以前沒看過該表演藝術團體演出，需要什麼動機或策略能引起觀眾購買意願？

第三節 研究架構與研究流程

本研究根據研究動機與目的和文獻資料須考量其全面性，並考量文獻資料之準確及深入性，透過深度訪談法進行企業基金會與表演藝術團體之間的相互影響以及兩者對於培養觀眾之觀點，探究透過執行企業社會責任對於藝文動機、考量因素、影響等研究變項，藉由深度訪談了解藝文活動的看法與未來發展。

本研究進行之步驟如下圖：

一、搜集過往之文獻進行探討，使了解國內外學者對於企業基金會、表演團體和觀

眾三者之間，作為建立研究架構與發展本研究假設之參考內容。

二、藉由過往文獻探討之動向，確立本研究對於三者間發展之研究論點及研究範圍。

三、結合文獻探討與本研究架構，進行一手與既有的資料統整與分析，比較企業基金會與表演藝術團體在企業社會責任中對於表演藝術觀眾效益之影響。

四、彙整研究結果並撰寫本研究報告，提出結論。

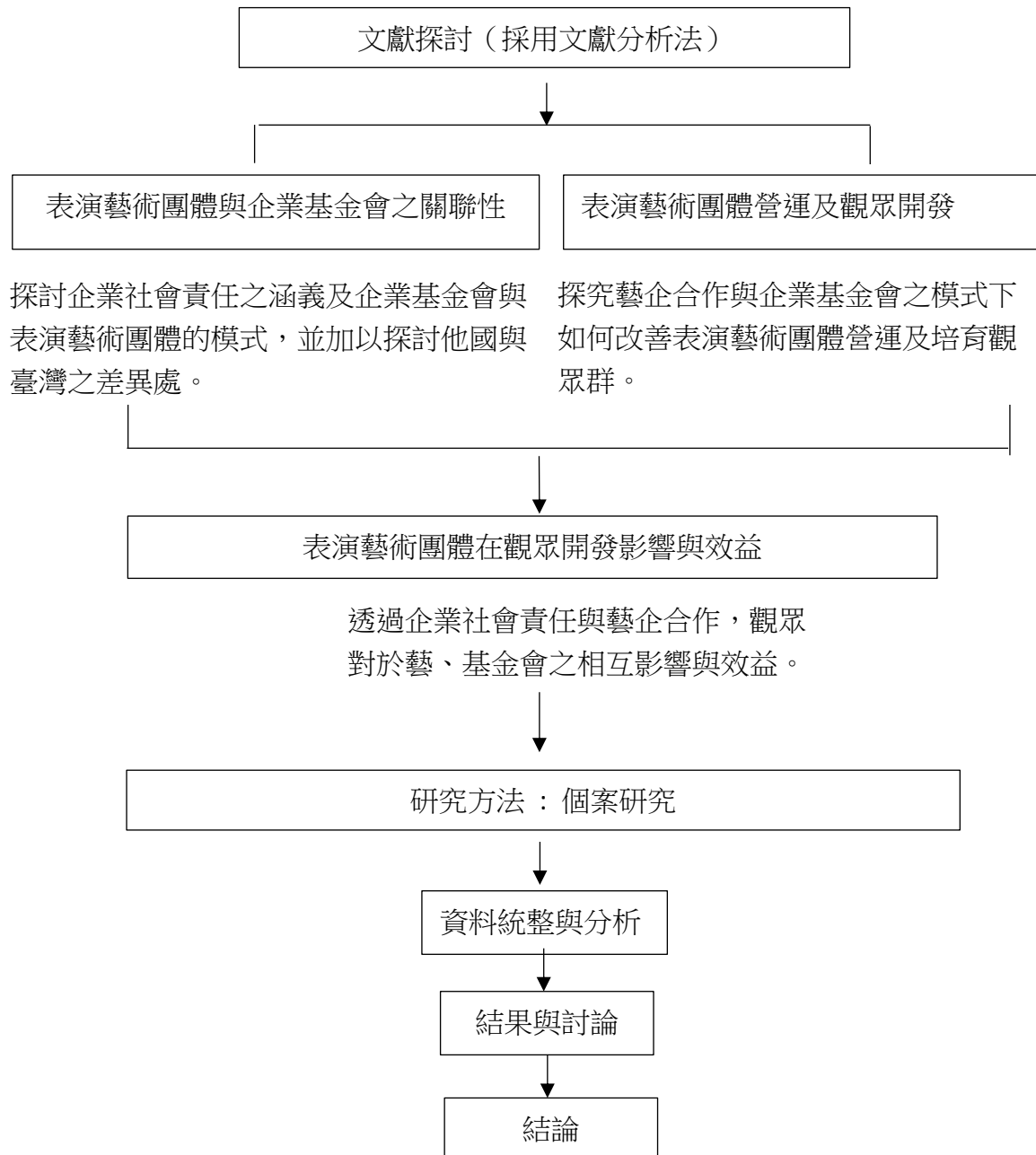


圖- 7 本研究進行架構

本研究於八月確立研究計畫後，著手整理第二手資料之文獻探討，並彙整出深度訪談的訪談問題與方向，最後撰寫與分析本研究論點。

期程	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
確立本研究計畫	■	■										
文獻整理彙整第二手資料			■	■	■	■						
深度訪談彙整第一手資料					■	■	■	■				
撰寫本研究									■	■	■	■

圖- 8 本研究進行流程

第四節 研究倫理與研究限制

研究倫理是研究中最重要且不可忽略的部分，著重於培育研究者負責任的行為以及態度，根據臺灣學術倫理教育資源中心（無日期）指出：

研究者可能在研究過程中有意或無意間，忽略或觸犯到準則，進而使被研究者的聲譽及權利受損、亦影響研究精確度；「知情同意」：尊重個人原則、「風險與利益的評估」：善益原則、和「招募的評估」：正義原則，此三項為主要實踐倫理原則的機制。（段一）

（一）、知情同意原則

本研究將採用書面同意書，使被研究者在接受足夠的權益保障下，充分了解且不受威脅之考慮後，自願參與本研究。在雙方信任的關係中同意參與研究；並且本研究者在研究過程中保持適度的敏感度，免除被研究者之擔憂或隱私被侵犯而帶來的可能或實際傷害。

（二）、保密與隱私原則

基於保護受訪者之隱私權，研究相關資料、訪談內容以及研究結果，研究者將妥善保存，並不作為本研究之外使用。研究者將採用匿名形式撰寫本研究，以防透露受訪者真實姓名及身份之相關資料。

二、研究限制

本研究透過文獻統整以及訪問中國信託文教基金會、合作之表演團隊、觀賞演出之觀眾，探討其相互效益；然而礙於本研究地區之限制，以及受限於各演出團隊之參與次數及經驗，本研究邀約訪談之參與演出團隊以參與新舞臺藝術節兩次（含）以上之國內團隊，且個案為劇場演出團隊為主，以及本研究訪談之十五位觀眾皆為 2022 年至 2023 年參與臺北市新舞臺藝術節活動之觀眾。

由於採用深度訪談法，參與訪談之十五位觀眾無法代表觀眾群體，且根據研究時間上的限制，難以進一步探討長期發展之走向與成效，建議後續研究者可依據其他相關節目作為探討，如使用量化研究，並且可分析臺北市以外之觀眾，探討其他縣市的觀眾對於新舞臺藝術節的觀點；本研究著重在訪談劇場類型之表演藝術團體，因此建議後續研究者可針對舞蹈、音樂等其他類型的團體，探討新舞臺藝術節對其之影響層面。

第四章 研究結果

本研究結果主要透過三節來討論，分別為企業基金會的意義與行為、與表演藝術團隊探討新舞臺藝術節對開發觀眾的效益與針對參與新舞臺藝術節之觀眾進行分析

第一節 企業基金會的意義與行為

根據前三章文獻探討指出，對於臺灣藝文觀眾人口而言，表演藝術團隊透過票房收入達到穩定營運狀態之模式較為困難，因此，表演藝術團體的營運資金來源主要透過政府補助、企業贊助、民間團體捐助、票房收入等模式來維持。從政府補助層面：

在贊助方面，我們面臨幾種不同的路徑。我們認為政府贊助相對稀缺，通常需要透過申請、審核等程序。不過我們的團隊比較少走這條路，因為我們並不太喜歡這種過程覺得相對較繁瑣。(PAG-1)

政府補助相較於其他方式比較複雜，雖然只要曾申請通過，或是具有一定程度的大劇團都能夠比較持續、穩定通過審核，但以比較大型的製作層面來看，政府的補助費用蠻受限的。(PAG-2)

其實政府補助的金額對於表演藝術團體而言是不無小補的，也可以看到政府在疫情前後對於藝文振興做了許多努力，但是以觀眾市場比例來說，對於表演藝術整體的提升還是相當有限。(PAG-3)

透過受訪表演藝術團隊可以了解到其對於政府補助的程序、金額相較複雜且受限，以下表「臺北市政府文化局藝文補助」為例，一年將實施兩期的補助措施，在 112 年度總補助金額為五千一百零八萬六千元，藝文團體可申請項目包含演出、展覽、研習推廣、出版以及營運扶植。其中，在營運扶植層面，臺北市政府文化局在各個團體最高補助十五至二十萬元，團隊需要提供整年度的相關營運計畫作為審核。

表- 20 112 年度臺北市政府文化局藝文補助

補助項目	112 第一期 藝文補助金額	112 第一期 營運扶植補助金額	112 第二期 金額
傳統音樂類	910,000		700,000
無形文化資產類	950,000		500,000

傳統戲曲類	1,200,000	60,000	1,100,000
弱勢團體及其他少數族群類	1,800,000		1,600,000
原住民族類	450,000		156,000
社區文化類	2,920,000		2,500,000
影音藝術類	950,000		980,000
視覺藝術類	4,150,000	200,000	2,300,000
文學類	1,100,000		880,000
舞蹈類	3,000,000	400,000	2,300,000
現代戲劇類	5,000,000	200,000	3,500,000
音樂類	5,700,000	180,000	3,800,000
藝術環境與政策發展類	600,000		1,000,000
總補助金額	28,730,000	1,040,000	21,316,000

資料來源：臺北市政府文化局；本研究整理

然而，透過受訪團隊表示：

以大型劇團來說，每個月的基本開銷相當高，這使得我們無法進行許多演出，因為每一次的演出成本都很高。因為疫情的關係，營業額可能從原來的六、七千萬下降到只有三千多萬，幾乎只剩下一半不到。然而，在這個過程我們的成本並不會有所減少。以我養了 22 名員工為例，每月的營運、管理和人事成本…等開支，就需花費兩百萬。若計算一年下來，這筆費用就高達兩千四百萬。
(PAG-2)

每場製作需要龐大的資金，現在團隊越來越明白需要尋找投資，而不是僅僅依賴補助。這對整個產業是一個更為健康的方向。政府補助主要用於大型團體，但對於商業製作來說，這些補助並不多，往往無法支持整個製作的開銷。因此，作品的品質和商業運營變得更為重要，許多團隊開始尋求投資，而非依賴補助。
(PAG-1)

由於在政府的文化預算中對於藝文補助的比例並不高，若單純仰賴政府營運扶植的補助是無法營運較大型的劇團，因此政府成立國家文化藝術基金會，並以「文化藝術獎助條例」中規定，企業若捐贈國藝會等同於捐贈政府，由於具備這樣的特殊性，國藝會

期望提供藝文產業長期且穩定的資源之外，也透過文藝之友、藝企合作的模式下，開始向企業、民間團體宣導新合作的方式。

一、企業基金會與民間團體贊助行為之差異分析

政府為鼓勵企業及民間團體贊助藝文產業，自民國 86 年起訂定「獎勵出資獎助文化藝術事業者作業要點」，針對贊助文化藝術的企業與團體或個人進行評選，而國內文馨獎的建立是為了獎勵每年贊助藝文活動且有成功績效的企業及夥伴關係，藉此鼓勵和吸引企業與藝文團隊的合作。

文馨獎可讓企業、民間團體、個人組織自薦或推薦的方式參與，以第十六屆文馨獎為例，「常設獎」為根據出資金額為評獎標準，依金額級距共設立 4 個獎項，由文化部頒發「獎狀或獎牌」以示感謝；「特別獎」以表揚贊助具特殊意義或卓越貢獻者為主，以「贊助計畫內容」為評獎標準，共設立 7 個獎項：「年度創意獎」、「長期贊助獎」、「人才培育獎」、「企業文化獎」、「年度贊助獎」、「文化永續發展獎」及「評審團獎」。特別獎制度讓企業與民間團體能更注重長期、多元、培育的方向，使表演藝術團體有更多可能性之發展。

企業除了追求營利、收益之外，必須照顧其他利害關係人的福利，透過本身道德行為與促進社會發展，對當地社會做出貢獻之社會責任。而許多企業重點在於報酬，而非真正解決社會問題，如：政府要求企業撰寫報告書並實踐社會責任，因為法律要求企業需要實施社會義務，因此，企業若以自利為出發，便會認為企業社會責任是以犧牲經濟成果為代價，導致產生負向的想法。

中信文教基金會做了很多教育、藝術推廣的事情，雖然知道企業本來就很強大，可以回饋社會，但是在實際參與他們所實施的活動後，才會了解教育與藝術是需要一直支持，才能看見那一點點的收穫，所以如果不是企業夠穩定，能持續幫助社會，真的很難有所變化。(A-1)

然而，若企業自發性地進行對於社會有益的事，強調企業與社會相互依存，並努力改善社會資源與生活品質，因此，企業需要透過社會做出的實際回應來調整與持續實施社會責任，才能有效促進企業與社會的永續發展。

企業選擇贊助表演藝術團體除了政府政策的鼓勵外，企業也需要根據自身條件與需

求，觀察受贊助方對於企業本身的作用，進而確立贊助之行為，對於藝文活動的支持可提高企業和品牌形象。

如果看到有企業關注藝文活動，會覺得該企業有在重視文化資本，感覺也很實質的回饋給社會，心裡對於該企業會特別有好感。(A-2)

藝文活動是平常比較難接觸到的，但因為我是中信卡友，有時候會收到優惠方案，如果時間跟金錢都允許的話，會提高我去觀賞的意願。(A-3)

透過受訪者可了解到企業贊助藝文活動之行為，能夠對觀眾產生可信度以及忠誠度的決定性因素，亦能提高企業品牌與形象。根據文獻分析，企業贊助藝文活動的原因為能夠營造企業形象與品牌，藉由文化藝術特質塑造增加觀眾群體，也可以透過企業特有優惠活動的客戶關係，提高參與藝文的動機與意願。

二、中信文教基金會舉辦之新舞臺藝術節活動

企業基金會的贊助行為與企業的社會責任和形象密切相關，中國信託文教基金會以推廣文化及教育為宗旨，長期舉辦新舞臺藝術節，然而，中國信託商業銀行的相關產品以及其他關聯企業的產品通常不會在表演中展現出來。

在合作模式方面，新舞臺藝術節的方式與一般企業贊助略有不同。他們會明確地規定支持的項目，可能是贊助款項或者是購買一定數量的票券。相對於其他企業可能會包辦萬事，新舞臺更注重將支持專注在節目的品質上，同時也給予相對應的品牌露出。(PAG-1)

曾經合作過的有些贊助商可能選擇在文宣上露面，也有企業希望以隱晦方式展現企業形象，需要真的使用過或認識該企業的產品才會看得懂，也或許在臺詞中特別設計以引起觀眾注意。(PAG-3)

近年來，我主要處理新舞臺藝術節和 XX 基金會的事務。這兩個組織每年底都會開放劇團提案，我就簡單將贊助企劃提交過去。通常這兩個基金會都會接受我們的提案，特別是有新作的情況下。而且我覺得很棒的地方是，這兩個基金會通常不會干涉演出的內容或提供任何產品支持，唯一的介入可能就是新舞臺藝術節的冠名贊助，例如贊助高雄場，他們會在節目前面冠上「新舞臺藝術節音樂劇」的標誌，但其他方面他們並不會介入。(PAG-2)

透過上述受訪者可得知，中國信託文教基金會與表演藝術團體在合作方式，主要在於宣傳和外部包裝階段才會突出品牌形象，並不會設計橋段、臺詞於節目中，不會因為

贊助行為而干涉作品創作。

企業基金會與民間團體在贊助行為上，雖然兩者都是以支持特定領域的活動或組織為目的，但其背後的運作方式、組織結構、影響力等方面存在著明顯的差異。以中信金控為例，中信金控成立慈善基金會、文教基金會、反毒教育基金會……等，由企業所設立的非營利性組織，以企業名稱命名，並與企業形成明確的聯繫，且企業基金會主要由企業的資金、資源或股權等方式提供資助。

以新舞臺藝術節這個團隊跟其他的民間團體相比較的話，可能是背後的企業團隊比較大、穩定，大家會比較放心單純準備自己的節目，之前跟某民間團體合作，需要花比較多時間溝通和協調，少部分民間團體會容易臨時更改項目。

(PAG-2)

企業基金會具有較為完善的管理和組織結構，包括專門的部門或團隊負責社會責任和贊助事務，表演藝術團體可以主動投遞案子，且以新舞臺藝術節為例，節目型態多元，包含音樂、舞蹈、戲劇……等。

雖然跟民間團體合作會需要花比較多時間去溝通，但是比起企業型基金會，相對彈性且不需要太花時間讓他們一一呈報上去。(PAG-2)

民間團體在組織性質與運作層面上，會比需要運用與管理之企業基金會更為民主，較少由企業或政府部門扶植成立，因此受到的約束力較低，因此民間團體擁有較高的自主性，其贊助行為與資金來源通常來自個人捐款或其他非企業組織的資助，對於藝文活動會相較著重在特定領域。

新舞臺藝術節有別於國家級場館或商業團體邀演國際節目策略，每年邀演 2 檔「首度來臺」演出的國際節目，透過引進具國際藝術成就、口碑的團隊及節目，讓觀眾在國內就能聆賞國際藝壇的優質演出，也促進國內外表演團隊交流激盪，提升表演藝術創造力。

表- 21 2015-2023 年新舞臺藝術節國外邀演節目

年代	類別	演出者/演出團隊	節目名稱
2015	舞蹈	美國舞團 BANDALOOP	《婆娑之港 Harboring》
	音樂	基頓·克萊曼 x 波羅的海弦樂團	《新四季》

2016	馬戲團-戲劇	幻光馬戲團	《虛實之境》
	音樂	帕佛·賈維 x 艾馬爾 x 布萊梅德 意志室內愛樂	《德式經典》
2017	舞蹈	寇克舞團	《舞夢·巴西》
	音樂	尼可拉斯·安傑利(Nicolas de Angelis)	《幻想·幻響—安傑利希 鋼琴獨奏會》
2018	舞蹈	科爾內霍舞團	《魅·Tango》
	音樂	丹尼爾·霍普 x 蘇黎世室內樂團	《四季未央》
2019	舞臺劇	韓國幻真製作室	《SNAP 變！》
	音樂	葛羅斯文諾 x 顧爾德 x 布列頓 小交響樂團	《樂躍不已》
2020	(新型冠狀病毒 COVID-19) 停邀		
2021			
2022	跨界劇場	奇德·科瓦拉(Kid Koala)	《蚊子爵士夢(The Storyville Mosquito)》
	劇場	克萊蒙·達贊(Clément Dazin)	《人類狂想曲》
2023	舞蹈	寇克舞團	《治癒》
	舞蹈 戲劇	杜達·派耶瓦劇團	《布魯斯瑪莉》

資料來源：中國信託文教基金會；本研究整理

雖然 2020-2021 年因受到新型冠狀病毒 COVID-19 影響，新舞臺藝術節仍然舉行，但受限世界各國邊境管制，所以無法邀請國際節目，延續贊助國內表演團體。除了持續贊助國內團隊的演出外，也首創「戶外行動劇場」，透過「2D 讚聲錄音室」與「3D 未來舞臺」，消弭民眾與藝術的「社交距離」。

疫情期間有參加過新舞臺藝術節舉辦的戶外行動劇場，對錄音室的體驗覺得很新鮮跟特別，跟以往要到劇場或是音樂廳裡面乖乖坐著感受藝術的方式不同，

也讓當時因為疫情感到很焦慮、緊繃的民眾都可以感到輕鬆。(A-4)

國內節目則採取贊助模式，每年贊助約 4 檔節目，此外，每年舉辦公益場，與國內劇團和各縣市政府合作，廣邀弱勢、偏鄉學子聆賞多元藝術表演，近年更結合文教基金會偏鄉藝文教育指標專案「夢想家圓夢工程」，讓偏鄉學子從觀賞者進一步成為表演者，深化藝文公益之影響力。

而新舞臺藝術節並沒有固定場館，而是「行動藝術節」的模式，依據藝文團隊規劃訂定各節目之演出場館，可以配合演出團隊在其他城市的巡演檔期，使企業基金會與表演團隊媒合容易度高，且對於國外藝文團體而言，能造訪許多城鄉與場館巡演，大幅提高參與新舞臺藝術節之意願：

在與海外的團隊洽談時，可以發現當演出場館的選擇不再侷限單一個城市；或因海外的團隊沒有來臺演出過，這些都有效提升成功邀請優良節目演出的機率。

(F-1)

除了場館具有彈性之外，新舞臺藝術節對於節目的選擇也十分多變，不一定為大型且知名的劇作，以過往新舞臺藝術節節目規模比例，中小型演出佔一半以上，以 2021-2023 年為例：2023 年黃翊工作室+《此生—第二階段》即為階段呈現；2022 年她的實驗室空間集《Re_l_y》北迴版、2021 年楊景翔演劇團《啊！前進吧，地球。》線上劇場、何曉玫 MeimageDance《肉身到虛擬：極相林》VR 展皆為實驗創新的作品。

我們成立的第一年，雖然是新團隊，但因為我在表演藝術界工作了二十多年，有一定的口碑與品牌，再加上團隊的核心成員也是具有一定實力的表演者，因此我們在第一年便獲得了相當多的官方資源。(PAG-2)

其實從歷年的節目來看，新舞臺藝術節其實沒有侷限哪個主題或種類的節目，我認為這是很難得的，而且可以讓新團體、實驗劇場節目都有機會被露出、被看見。(PAG-1)

反映出中信文教基金會在節目的選擇上，更注重「品質」勝於觀眾入場的「數量」，且演出團隊也橫跨國內、外，且重視與演出團隊的合作上，結合企業與藝文各自的優勢與資源進行共同企劃，能帶來外部良好形象與內部管理效益，因而建立「合作」關係。

三、企業基金會與表演藝術團體分析

中國信託文教基金會有兩大企劃組，而企劃一組負責新舞臺藝術節之節目策劃與邀

請，其合作模式主要分為贊助國內節目與邀請國際節目來臺演出。中國信託文教基金會針對國外節目選擇標準表示「作品具有國際藝術成就、及國際巡演經歷」、「以首度來臺演出為主」、「節目內容或形式創新、創意」。(F-1) 可得知新舞臺藝術節十分重視演出團隊或節目之國際地位。

國內團體的篩選機制則是透過基金會節目企劃進行觀察與分析後，與有意合作之團隊主動接洽，中國信託文教基金會表示評選方式為「依據每年藝術節不同策展主軸，評選與藝術節主軸契合者」以及「製作兼具創新與完成度，豐富臺灣表演藝術形式多樣性，傳遞當代表演藝術精神」。(F-1) 對於國內節目遴選考量，可了解新舞臺藝術節主要期望由具備專業展演經驗的團隊，來呈現並創新題材的經典創作。

而中國信託文教基金會亦表示「鼓勵新創製作，著重作品本身創作理念、呈現形式以及議題性」。(F-1) 根據團隊分析考量其具有議題性與重視創作理念，對於尚未有極大口碑性或經典劇目的作品，仍提供贊助與合作，而曾參與新舞臺藝術節之國內團隊受訪代表，根據其經驗分享以下觀點：

對於一個剛從學校畢業的年輕團隊，要獲得民間、半官方基金會或官方資源可能會較為困難，因為缺乏過去的成績單。然而，如果他們的案子極具吸引力，且合作夥伴也具有一定的實力，則也有可能在新舞臺藝術節中獲得資源。(PAG-2)

這個藝術節已經舉辦這麼多年了，本身具有一定的口碑性，觀眾會願意相信節目的選擇，因此會需要考量到團隊的知名度或節目的可看性。(PAG-1)

以過往基金會選擇的節目來看，會覺得是根據團隊的成績、作品累積的品牌力，但因為新舞臺藝術節也有一定的口碑之後，或是他們開始轉型、接受實驗性的作品型態，可以發現他們開始與非大眾或是常見的團體合作，我覺得這能夠帶給大眾不同的觀點與轉變。(PAG-3)

曾參與新舞臺藝術節的國內團體表示，該藝術節原先對於演出團隊過往的品牌、作品口碑相當重視，可藉此保證其演出品質，而節目企劃組逐漸將新興作品融入至節目，並由基金會評估後確認後續合作。

由於文化藝術特質有效幫助企業提升形象，而企業基金會透過母企業捐贈資金，

使其財務資源相較穩定，企業在贊助活動的方法相當多元，贊助方式除了金錢、購買票券外，也會提供講座、行銷宣傳已達到互利的成效。

合作的方式的話，藝術節除了交換票卷的方式還有剛剛提到的冠名還有一些講座，做的事情還是比一般的企業團體來的多。(PAG-1)

我們會透過合作影片的露出，來進行拍攝、剪輯，幫我們跟其他劇團剪在一起宣傳，或是邀請我們去他們公司舉辦演講，或去臺南的學院進行演講。(PAG-3)

企業的資源與合作模式，可藉由參與藝文活動帶來更多合作機會、員工層面等效益，累積至 2019 年，新舞臺藝術節舉辦 171 場節目、講座與工作坊，且自基金會成立以來，已投入超過 12 億元於藝文活動之經費。

新舞臺藝術節主要贊助模式為提供資金與購票之方式，以支持公司內部員工或合作廠商的參與，透過此方式提供觀賞表演的機會，同時也促進企業與合作夥伴之間的關係；並且中國信託基金會透過其他形式進一步促進表演藝術的發展，如拍攝影片、參與演講等。

中國信託文教基金會對於新舞臺藝術節提供講座的宣傳模式，根據第二章第一節文獻探討，觀眾確定參與藝文活動的歷程來看，需要透過「接收資訊—引發好奇—制定購買計畫—購買產品—口碑分享／養成重複購買習慣」的模式成為潛在觀眾，基金會透過演講讓觀眾接受資訊，並期望引起觀眾參與動機，而養成後續重複購買習慣需要透過實際參與藝文活動的回饋感。

參與講座的對象蠻多元的，印象中可能是中信企業的員工以及一般的社會大眾，主要在分享這次作品的創作歷程，在分享的過程中會讓團隊感受到在實際接觸觀眾的想法，也讓觀眾能夠認識到團隊的產業狀況，以初期互相了解的層面上是還蠻不錯的，但對於後續穩定的培育沒辦法太深入。(PAG-2)

有聽過新舞臺藝術節，但不太清楚他們的運作模式，如果喜歡的團體有演出活動，就會去觀看，但我不知道藝術節會舉辦演講以及製作宣傳影片。(A-10)

曾經參加過新舞臺藝術節舉辦的演講，但我覺得這個活動對於其他沒興趣的人來說幫助不大，同事間很少因為這個演講後，主動去看演出。(A-7)

透過上述受訪者的分享可以了解到新舞臺藝術節的講座宣傳模式，主要在於期望產

生「新觀眾的可能性」，以及將新舞臺藝術節的品牌與具有社會影響力的作品相互連結，進而達成品牌口碑、團隊的品牌形象，當有口碑資訊，觀眾在搜尋初期，就能篩選出有吸引力的方案，減少需檢閱的方案量，並做出更深入的比較。

中信文教基金會於藝術節年年舉辦「公益場」，目的是邀請偏鄉學子、社福團體，甚至是一般大眾觀賞當代優質的藝術表演，期望能擴大藝文族群、更豐富偏鄉學子的藝文體驗，結合產學的方式，提供偏鄉公平藝文教育受教權。

近年，基金會更讓偏鄉學子從觀眾變成主角。藝術節公益場結合偏鄉藝文教育「夢想家圓夢工程」，每年邀請不同領域的表演團體深入偏鄉，進行長時間的深度藝文教學，藝文導師會帶領學子共編共創，最終於公益場正式演出。

表- 22 2015-2023 年公益場節目

年份	演出團體	節目	地點
2015	無獨有偶工作劇團	《雪王子》	高雄
2016	幻光馬戲團	《虛實之境》	臺南 新北
2017	優人神鼓	《勇者之劍》	臺中
2018	風神寶寶兒童劇團	《晴空小侍郎》	屏東
2019	金洋國小 x 無獨有偶工作劇團	《沒有人愛我》	宜蘭
2020	因新冠肺炎(Covid-19)疫情，停辦。		
2021	優人神鼓x濂洞國小	《乘光而行 x 夢想+》	臺北
2022	加拿大 DJ 無尾熊小子	《蚊子爵士夢》	臺北
2023	無獨有偶工作室劇團 x 宜蘭內城國中小化育分校	《偶是大未來》	臺北

資料來源：中國信託文教基金會；本研究整理

公益場對於表演團隊來說，不僅能提高曝光率，也透過企業基金會的贊助，達

到票房收益，還能夠幫助偏鄉的小孩，也期望這個活動來讓更多民眾看見藝術，願意走進藝術。(PAG-2)

雖然我們團隊沒有進行這樣的合作，但我想這樣的模式就像帶給孩子們一個成果展，這是一般基金會或是一般的公益場沒辦法達成的成效。(PAG-1)

根據上述表格與受訪者之分享，中信文教基金會透過新舞臺藝術節，結合其舉辦之三大藝文教育專案，進一步擴展藝文教育的重要性，讓較不易接觸表演藝術的偏鄉、弱勢兒童能欣賞演出；並於 2019 年開啟與學校合作，帶領學生進行有系統性的表演藝術課程。

新舞臺藝術節藉由基金會和表演藝術團隊的資源結合，讓學童從「觀眾」的角色，逐漸成為「演出者」的角色，除了讓學生有機會欣賞演出之外，更能夠透過親身體驗藝文展演的過程。

雖然他算企業型態的基金會，但跟政府辦的藝術相關活動還是很不一樣，因為它可以不用管市場，可以更專注在藝術上面，而且因為是教育基金會，可以看到藝術在教育上的意義，也讓大眾都能夠欣賞到。(PAG-2)

他們每年都會邀請國外團隊以及贊助許多國內正在實驗型的節目，可以明顯感受出來他們的不同，就是希望把好的作品帶進來。(PAG-1)

曾參與新舞臺藝術節的演出團體普遍認為，中國信託文教基金會相較政府等官方單位，在節目選擇的彈性、行政作業程序，皆能更純粹呈現優良作品給民眾的理念下，融入符合藝術性、教育性的演出節目。

我認為中國信託文教基金會之所以會選擇某個團隊，主要取決於該團隊的品牌實力，這包括作品的品質以及團隊的執行能力。基金會需要相信該團隊過去的成就和作品品質，或者整體表演藝術界的專業水準。那麼，團隊如何提升品牌力呢？其中最直觀的證明方式包括觀眾口碑和票房表現。對於第一年冒出頭的新團隊，是否能被選中並無絕對的標準答案。如果你的新團隊與知名表演者合作，並在第一年推出令人期待的作品，新舞臺可能會有意願支持。(PAG-2)

透過上述受訪表演團隊表示，企業基金會舉辦新舞臺藝術節時，首要考慮節目或合作團隊的品牌影響力，以及觀眾市場上的口碑和過去作品的吸引力。而中國信託文教基金會選擇團隊取決於其品牌實力，包括作品品質和執行能力，讓項目脫穎而出至關重要，觀眾口碑和票房表現是品牌力的證明方式。

對於新團隊，合作和推出令人期待的作品可能會引起新舞臺的興趣，但並無絕對答案。過去團隊的成績紀錄和目前負責表演項目的團隊成員的專業水準都是重要參考因素。其中一方面表現突出可能成為成功的契機。

四、小結

企業贊助藝文活動不僅符合法律要求，也是企業社會責任的體現，而這種行為不但可以提升企業形象與品牌，還能增加觀眾對企業的信任與忠誠度。對於觀眾而言，企業的文化資本和社會貢獻也會成為選擇產品或服務時的考量因素之一。

企業基金會的贊助行為與企業的社會責任和形象密切相關。以中信文教基金會長期舉辦的新舞臺藝術節為例，在合作模式方面，新舞臺藝術節與一般企業的贊助略有不同。相對於其他企業可能包辦萬事，新舞臺更注重品質，並將支持專注於節日本身，同時適度展示品牌形象。

新舞臺藝術節採取的是「行動藝術節」的模式，沒有固定場館。這種模式使得企業基金會與表演團體的匹配度較高，同時也提高了國外藝文團體參與的意願。除此之外，新舞臺藝術節對節目的選擇也非常多變，不局限於大型且知名的作品，而是注重實驗和創新。

在合作方式上，基金會以冠名、提供資金和購票方式支持表演，同時透過演講、製作宣傳影片等形式拓展合作範疇，提高了品牌影響力。合作團隊的選擇主要取決於其品牌實力和過去作品的口碑，新舞臺藝術節對於新團隊的支持也取決於其吸引力和專業水準。

藝術節的發展不僅提升了企業形象和品牌力，也促進了藝文教育的普及和偏鄉孩童的藝文體驗。企業基金會的贊助行為不僅在提供資金支持的同時，也透過不同形式的合作促進藝文活動的發展，為社會帶來了多方面的正面影響。

第二節 與表演藝術團隊探討新舞臺藝術節對觀眾開發

根據第二章第二節的臺灣文化創意產業發展年報（2021），可了解表演藝術團體成長逐漸增加，其中，以表演造型設計、藝術表演活動籌辦增加數量最高，表演藝術團體

的經營方式呈現多樣性，在新舞臺藝術節合作過程除了展演之外，也包含許多演講、座談與線上活動。

一、表演藝術團隊經營分析

中國信託文教基金會提供下表 107 年度至 111 年度之業務報告，講座宣傳相比於展演活動的實際受益人數有明顯差異，根據受訪團隊表示：

要改變整個大環境是需要一點一點累積，沒辦法馬上讓民眾願意入場觀看，所以透過企業基金會舉辦工作坊、講座，讓我們有機會去分享以及被看見是很難得的，雖然我個人認為透過一場講座就讓觀眾買單的機率不高，但長期做下來還是會有變化的。(PAG-1)

2018 年新舞臺藝術節共舉辦 7 場講座、1 場工作坊、5 場演出前導聆與導覽，其講座宣傳與展演場次皆為 13 場，雖然兩者參加人數差距較大，仍可以從 2019 年參與人數了解其影響層面，一年的時間達到成長幅度為四成五，並且根據報告指出，2018 年演出觀眾入座率為 76.5%，2020 年展演活動平均入座率高達 96.6%，透過受訪者表示：

我原本是會進劇場支持特定劇團的觀眾，有一年透過新舞臺藝術節的廣告，讓我認識並願意嘗試某表演藝術團體，意外發現這個團體的表演風格我很喜歡，也持續當他們的忠實觀眾。(A-8)

導聆可以讓我在觀賞演出時能更了解表演者想表達的意涵，也可以更具體知道整部作品的構思和製作層面。(A-6)

根據上述受訪者可了解，由於觀眾對於演出內容感到不確定性，因此，「口碑」對於表演藝術團體極為重要，觀眾能在購票前認識其團體之評價，來降低不確定性以及後悔程度。而新舞臺藝術節已具備品牌形象且觀眾認為節目策劃組的審核，能提高觀賞與其合作之表演藝術團體展演的意願，並透過演出前的導聆與導覽，能夠更聚焦與貼近作品，讓觀眾深入演出內容，增加觀賞體驗。

表- 23 107-111 年度中國信託文教基金會業務報告

年度	活動類型	辦理場次	辦理時數	參加人數/受益人數
111	展演	17 場	19 小時	5,728
	講座	15 場	14 小時	1,134
110	展演與講座等	36 場	333 小時	2,338

109	展演	18 場	38 小時	16,656
108	展演與講座等	29 場	51 小時	13,790
107	展演	13 場	24.99 小時	7,951
	講座宣傳	13 場	17 小時	1,859

資料來源：中國信託文教基金會；本研究整理

對劇團來說，新舞臺藝術節最大的吸引力應該是建立一個品牌形象。畢竟在臺灣，新舞臺藝術節算是相當知名的藝術節活動，這讓我們感到肯定。(PAG-3)

一旦有機會參與新舞臺藝術節這樣的活動，對於表演藝術界來說，等同於在國家劇院的舞臺演出的機會，這也會增加觀眾前來購票的意願。(PAG-2)

對於表演藝術團體而言，透過新舞臺藝術節的品牌形象能建立本身團隊的口碑，而當演出作品的價值與品質讓觀眾達到預期或滿意的結果，得到高度滿足，進而讓觀眾與表演藝術團隊從交易轉變為關係導向，經業務報告統計，2021-2022 年新舞臺藝術節觀眾滿意度達九成且穩定成長。

觀眾與表演藝術團隊逐漸建立長期的雙向關係，並且根據第二章第二節文獻探討中，提及企業贊助表演藝術的單向贊助轉變為雙向合作，新舞臺藝術節由中信文教基金會舉辦，藝術與企業之間逐漸建立起的互惠互利的關係，不僅促進了藝術品質的提升，也透過社會帶來了文化價值的增加。

因應 2020 年新冠肺炎 (Covid-19) 疫情的影響，許多實體演出被迫取消，有些表演藝術團隊選擇來到戶外，如臺北市立交響樂團舉辦的廣場藝術節，與各個類型的表演藝術團隊合作。然而，室外演出的方式並不適合每一種表演藝術類型的演出，因此，藝術團隊開始思考、考量其他新興型態的演出模式。

因為疫情的關係，很多大製作考慮到成本，變得比較無法呈現，開始嘗試在小的場域進行演出，看觀眾的回饋再來改善。以前的作法是透過少量觀眾來試演作品，可能演出十幾場，如果成功，才會考慮進一步擴大。(PAG-2)

從受訪者的分享可了解在疫情爆發之前，表演藝術團隊通常以大型劇場演出為主。經過疫情的衝擊，許多作品開始嘗試小型、實驗性的形式。而這種變化的趨勢是需要依靠觀眾實質觀看的回饋才能修正，表演藝術團隊會先在較小的場域進行實驗，若成功，

再逐步擴展到中型甚至大型劇場進行巡迴演出。

透過上述受訪者分享演出作品的形式開始轉變，新舞臺藝術節亦對於實驗型演出進行贊助，由此可見，中國信託基金會重視對於表演藝術的發展與因應社會市場需求，每年新舞臺藝術節皆設立不同階段目標並執行。

能夠在疫情期間進行的節目，除了室外的方式就是線上演出，透過網路媒體將過往的錄影、拍攝、剪輯後製的影片，亦或是透過直播方式呈現於表演藝術團隊的頻道上，對於線上節目的措施，受訪團隊提出不同看法：

表演藝術在現場呈現上有獨特之處，無法被線上完全取代，因為對於表演藝術，現場感染力仍然很重要，線上演出更像是一個替代品和記錄工具。(PAG-1)

當現場觀演和線上觀演同時存在時，觀眾可能會根據自己的經濟狀況和偏好做選擇，觀眾可能會因為喜歡線上版本而提高決定在未來看實體表演，但也有可能反之。(PAG-3)

表演藝術與服務產業性質十分相近，以疫情期間提供線上演出的方式來說，觀眾無法受到表演者的演出給予立即性的回饋，這樣的演出模式對於表演者與觀眾都將受到影響。然而，對於表演者錄製層面而言，由於不是現場演出，能根據演出的心情、狀況等因素重新錄製，進而提供品質上的保障。

根據第二章文獻探討提及到，表演藝術團體需要特別注意其特性，並適當地運用行銷策略來因應，而疫情對於表演藝術產業造成巨大的影響，表演藝術團隊需要針對演出內容、演出方式與行銷宣傳的策略，研擬出許多方案來面對危機。

在疫情期間，大眾習慣居家的生活方式，透過線上演出的做法，不但能留住觀眾，使觀眾能持續關注藝文活動的演出，也能夠開發非潛在觀眾。然而，表演藝術的特色在於現場演出的互動感以及現場演出的難以重現之處，表演藝術團隊需要用鏡頭呈現，不再以純舞臺的概念思考，間接影響到表演藝術團隊。

我真的是因為疫情在線上某劇團的演出後才接觸表演藝術的，因為以前那些節目不太會透過網路的方式宣傳，但也許只是我沒有特別注意，可是因為疫情在家無聊，也覺得他們很辛苦沒辦法演出，結果意外的很吸引我，很慶幸那些團體願意踏出舒適圈，因為我知道現場跟錄製的效果很不一樣。(A-7)

我是 XX 劇團的死忠粉絲，他們在疫情期間也有做線上直播的節目，但我覺得成效不是很好，可能是因為沒辦法互動引發共鳴吧，後來疫情和緩之後我還是習慣去現場觀看，找回喜歡表演藝術的悸動。(A-12)

本研究訪談十五位觀眾對於疫情期間線上觀看表演藝術節目的看法，多數認為線上節目之方式能提高與維持觀眾關注藝文活動，僅少數觀眾認為此舉會導致大眾不願走出網絡資訊。因此，針對沒有進過劇場的觀眾，可以先透過網路平臺賞表演藝術團隊的演出，若對於該演出是有興趣的，此方式會提升這些潛在觀眾進入劇場欣賞實體演出的機會，附加吸引不同觀眾群體，產生新觀眾。

根據第二章文獻指出，觀眾在觀賞藝文活動後，若產生後悔的心態，將產生負面影響，且可能因為散佈負面、抱怨的口碑，對於表演藝術團體造成極大的衝擊，負面口碑也會降低後續觀眾的購買意圖。

二、曾參與新舞臺藝術節之成效

根據第二章文獻探討，可了解表演藝術產業在營運過程中，有許多不確定與困難之處，必須仰賴中介者或贊助，才能使表演藝術團隊穩定經營，以及製作具有品質的作品，而新舞臺藝術節有助於達成兩項社會資本，即向內創造凝聚力之綜合性社會資本及向外產生連結之橋接型社會資本，使得表演藝術群體能更團結並創造文化來源。

因為藝術節整個活動時間可以拉長，跟以往一場演出就結束的感覺不太一樣，最重要的是不會只在臺北演出，很難得會有一個藝術節活動分佈在許多城市，可以透過藝術活動凝聚全臺灣喜愛藝術的觀眾一起參與。(A-8)

藝術節因活動時間較長、規模較大且具有品牌代表性，相較於單一表演藝術團隊或作品，更能透過其企業進行媒體宣傳與報導，吸引更多觀眾注意。因為每年定期的藝術節活動，使觀眾容易聚焦品牌的建立，且新舞臺藝術節並沒有固定式的場館，除突破既有空間限制外，讓藝文活動有機會在各個城市演出；新舞臺藝術節在邀演活動之外，亦透過其企業基金會舉辦之「夢想家圓夢工程」共創新作品，拓展多元合作模式。

新舞臺藝術節聚代表表演藝術推廣，支持新創藝術家並鼓勵跨界多元創作，希望打造當代表表演藝術平臺舉辦之節目涵蓋戲劇、舞蹈及音樂等，節目選材依當年策展主軸與節目內涵為主，期望將當代藝術及審美帶入臺灣民眾日常生活。(F-1)

自 2015 年新舞臺藝術節舉辦以來，節目涵蓋戲劇、舞蹈及音樂等三大類型演出，

根據節目來源的安排分析，可了解對於國內表演藝術團體佔有高程度的比例，提供表演藝術團體演出平臺，除疫情期間外，亦邀請國外知名團體來臺演出，使藝文工作者能相互合作、欣賞。

基金會在新舞臺藝術節與臺灣表演藝術團隊的合作模式有兩種，大多為贊助金錢，協助團隊製作演出；近年藝術節公益場結合偏鄉藝文教育，邀請不同領域的表演團體深入偏鄉，透過公益場演出展現成果，此為邀演活動之合作方式。

(F-1)

表演藝術團隊的作品可分為「邀演活動」、「製作演出」和「國際演出」三個層面。「邀演活動」指的是表演藝術團隊並非活動主辦方，因此，表演團隊需要提供演出節目，並根據邀請方選擇之場地、時間，調整演出或形式；「製作演出」意指由表演藝術團隊自行主辦的售票演出。而中國信託文教基金會為新舞臺藝術節之主辦方，對於表演藝術團隊贊助模式，分為金錢贊助其「製作演出」以及邀請表演團隊與學生或舉辦公益場之「邀演活動」。

新舞臺藝術節舉辦工作坊的形式與我們團隊做得很像，我們會定期舉辦藝術教育服務和藝文推廣，讓喜歡我們團體的觀眾轉化成為團隊會員以及志工服務，在我們的演出活動時會提供會員價。(PAG-2)

因此，表演藝術團隊在參與新舞臺藝術節時亦需要自行宣傳與行銷，對於團隊營運層面而言，可透過演出機會讓非潛在觀眾有機會欣賞，達到拓展觀眾市場效益，而觀眾角色不僅是單向的關係，可能透過藝文推廣籌辦等活動，鼓勵觀眾實踐文化參與，成為其支持之表演藝術團隊的一份子，對於表演團隊而言亦是人力資源的重要管道。

根據我們團隊自己的研究，多數觀眾會先對某檔演出產生興趣，進而了解才發現這是由新舞臺藝術節支持的、具有口碑的演出，最終才會決定購票。因此，我認為最重要的關鍵在於這齣戲的內容，而不僅是贊助方的身份。(PAG-1)

如果你的作品屬於比較窄門的類型，目標受眾較為特殊，可能是一個舞蹈作品，或者是一個需要一些理解的音樂節目，參與的觀眾本來就不多。在這種情況下，依賴大眾市場來銷售可能不會因為新舞臺的名聲而有太多的幫助。(PAG-2)

從上述受訪表演藝術團隊可了解演出節目的吸引程度對於觀眾來說是最重要的，因此，表演藝術團隊除透過新舞臺藝術節提供的影片宣傳、舉辦講座與工作坊，讓更多大眾認識作品外，還是需要自身團隊的口碑與品質，進而穩定與開發觀眾群體，而口碑為

品牌信任一環，品牌信任介於品牌與品牌忠誠度之中介角色，觀眾根據自身的自我概念和價值觀連結作出評斷，對於新舞臺藝術節品牌信任可視為觀眾因其節目品質誠信產生的信任。

藝術節透過節目贊助，提供藝術家部分創作支持或是演出（巡演）製作經費，藉由民間企業力量優化臺灣藝文環境，鼓勵藝術創作者勇於投入創作；同時利用藝術節行銷宣傳資源，協助贊助節目與藝文受眾溝通，增加表團及新創作品能見度。(F-1)

每一場活動演出之前，會需要仰賴多方資訊傳遞，可能為動態廣告影像、靜態海報露出，新舞臺藝術節雖然會拍攝各個節目片段剪輯影片宣傳，然而，觀眾可得到的資訊非常有限，而表演藝術的特別之處，在於「現場性」能使觀看演出形成一種「體驗」，而在演出過後，會需要透過觀眾、評論人的回饋去定義作品價值、品質，進行產生口碑行銷。

口碑行銷曾經效果不錯，但近年觀眾變得更聰明，對名人的口碑影片產生懷疑，口碑行銷效果不如以前。觀眾更傾向自行查閱真實口碑，且解封後的票房呈現兩極分化，口碑好的劇很快賣光，但某些時段可能因出國潮而無法挽救低票房。(PAG-1)

透過受訪之表演藝術團隊可了解口碑行銷的重要性，然而如果當一種行銷手法過於濫用或使觀眾產生慣性，現今網路資訊的普及化，觀眾對於名人、評論人可能產生質疑，比起以往的宣傳方式，更偏好社群平臺真實觀眾的分享。

希望基金會幫助的部分可能是行銷協力的部分吧，我覺得只是單純的票卷交換跟回饋講座跟他們現場發問卷跟兌換問卷獎品，這樣做的成效還是蠻少的。如果可以利用中信的媒體資源或是金融卡優惠，可能中信信用卡卡友用紅利卡來兌換票卷等等，讓更多人可以看到我們的演出活動的話這樣會更好。(PAG-1)

除了透過「新舞臺藝術節」本身的口碑之外，受訪之表演藝術團隊亦提出可透過中國信託商業銀行其企業的媒體宣傳活動，以及卡友回饋讓觀眾更願意買單、參與。

我個人覺得基金會著重在於名稱或是曝光上的交換，但如果是企業投資的話可能會為了確保這個投資是可以有效收益的，他們會更密切的參與過程，或是我們會更實質的討論到執行面的事情，雖然說討論的效益是更現實的，但透過討論的結論可以促成我們更細緻的檢視內容，當我們可以互相討論的時候其實也有助於我們整個戲的推進。(PAG-1)

可以讓製作人或是從業者進行交流，新舞臺藝術節會把我們拉在一起進行行銷，

但其實我們跟其他劇團是沒有互動的，所以我覺得如果有機會可以跟其他劇團進行交流是很好的，畢竟我們是同一年獲選的團體。不然現在都是各演各的，在每個時間點或許是九月到十一月這些被獲選的團體都在演出就會互相搶票。

(PAG-3)

而表演藝術團隊認為中信文教基金會主要在於名稱或是曝光上的交換利益，因此對於節目製作不太會有更細緻的討論，團隊期望透過新舞臺藝術節融合各個節目時，能與其他劇團進行交流，互相激盪創造出不同想法，若單純以媒體宣傳節目，會造成團隊在藝術節期間另外做行銷宣傳、相互搶票。

長久以來表演藝術界有一群人在期待新舞臺這個表演場館能夠被重建，另外有一群人在期待的是未來新舞臺藝術節這個品牌，能夠把資源撒到他的團隊身上。

(PAG-2)

新舞臺藝術節最初是因為中國信託金控總部大樓遷址，新舞臺必須面臨拆遷危機，透過法規能保有原場館名稱，新舞臺藝術節沒有具體、穩定的主場館，雖然能根據表演藝術團隊演出場地安排節目，培養各縣市觀眾購票進場欣賞表演藝術。

很多劇團想要創作或比較不是市場所喜愛的，但是苦於場地費用、製作成本、票房收入……等，會比較難推出實驗性的節目，如果透過新舞臺藝術節提供穩定的場地和行銷宣傳，能大幅減低製作成本。(PAG-2)

受訪之表演藝術團體期待未來能有固定的表演場館，新舞臺藝術節透過行動藝術節的方式讓更多人看到，也期望透過固定式場館，達到不同效果，如：開發實驗性節目、有固定比例的演出、館內放置演出 DM 供民眾索取、固定提供藝文資訊。

三、疫情對於表演藝術團隊及新舞臺藝術節的影響

重大傳染病事件對於全球各產業都造成極大的影響，2003 年 SARS 疫情重創亞洲市場，而 2020 年擴展至全世界的新冠肺炎影響更為嚴重，我國因應新冠肺炎疫情的影響，制定相關條款、紓困與補助各產業，為了讓表演藝術團隊能夠維持基本的營運，也希望降低因疫情關係而失業的表演藝術工作者，解決危機。

新冠肺炎從 2019 年爆發至 2020 年擴展至全世界，我國為了防疫實施三級警戒民眾外出需要全程佩戴口罩，並關閉休閒娛樂場所及所有演出活動，許多藝文產業對於營運層面也採取措施、辦法。

我覺得是大家有意識到當風險與危機發生的時候該怎麼去輪替所有的可能，也

就是所謂的帶排演員跟替補演員，這些劇團他們在面對比較大型的製作所可能產生的風險會多一層準備，加上因為疫情後的經濟狀況，所以其實大部分劇團，接下來可能會去相對比較保守一點，開始回到比較中小型的製作。(PAG-1)

疫情後加上觀眾的口味，其實因為疫情期間串流的服務很多，所以大家習慣在網路上看東西，現場看表演的難度以及推廣難度比以前更高，加上大家的習慣與速度都不一樣了，這些都會對作品的形狀或是質地造成影響，這個我覺得是對表演藝術團體最大的衝擊或者是最大需要調整、因應的東西。(PAG-3)

透過上述受訪之表演藝術團隊分享，可了解到藝文團隊不同於 2003 年經歷 SARS 疫情時的狀態，許多團隊會思考當危機發生時該如何應變與調整，不僅需要考量演出作品的演員輪替，可能因為確診或隔離等因素無法演出，恐造成觀眾擔心演出品質進而影響口碑，表演藝術團隊亦需要因應觀眾市場變化，疫情使觀眾對購買行為產生不同的習慣。

近年來因為快速、方便的趨，已經簡單到可能就是純娛樂的 TOP SHOW 或者是某一種具商業價值的或社會批判的聊天，你會發現這幾年有很多像博恩夜夜秀，可是有一群人他會來看這樣的作品就表示市場上有這樣的需要，甚至於近幾年還有馬戲特技，他在不同的戶外場域不斷的演出，觀眾也願意參與。這幾年的確有一些型態上面的改變，大劇場不再是過去品牌力唯一的象徵，也不是劇場唯一品牌力的象徵，現在有很多轉型到沉浸式或比較平易近人的大眾化模式。(PAG-2)

網路的便利性與快速流通、豐富的線上節目、在家防疫等因素都衝擊藝文團隊的節目製作，觀眾的習慣逐漸朝向社會批判或純娛樂性質，過去的大型製作與長時間性的演出已無法滿足觀眾，市場轉向沉浸式，重視觀賞演出的互動與回饋感，且趨向大眾化的商業價值性。

這三年多我們透過公部門取得很多紓困的方案，上千萬的紓困款項再加上我們在民間募了一千多萬，再加上我們去跟銀行貸款了兩千多萬，所有的錢加起來整個團隊才沒有倒，所以疫情對於團隊，本身的組織越大他受到這波影響就相對越大，也就是為什麼此刻政府在疫情之後，除了疫情期間的紓困之外，他要在疫情之後做一些振興的展演活動，也就是希望透過役後的振興，讓團隊有表演的案子可以做，透過官方的所謂邀演的形式，讓團隊可以獲得他該有的酬勞跟一點點的獲利。(PAG-2)

除了調整演出節目外，在疫情嚴重到所有事外活動皆必須停止時，表演藝術團隊處於沒有收入的狀態，每個月需要負擔行政人事費、場地費……等，越大型的團隊所支出

成本越多，因此政府與民間團體實施紓困方案與捐助，維持表演團隊營運。透過振興展演的活動方式，讓表演藝術團隊降低製作成本並獲取酬勞，並且鼓勵民眾逐漸恢復正常的休閒娛樂，重建藝文產業。

疫情期間新舞臺藝術節仍然舉行，但受限世界各國邊境管制，所以無法引進國際節目，延續贊助國內表演團體。除持續贊助國內團隊的演出，也首創「戶外行動劇場」，透過「2D 讚聲錄音室」與「3D 未來舞臺」。2021年更舉辦戶外公益場—《乘光而行×夢想+》結合基金會偏鄉藝文公益「夢想家圓夢工程」。(F-1)

疫情期間，表演藝術團隊面臨各項挑戰，產業型態脫離原有框架及結構，藝術節節目聚焦在創新與突破，並鼓勵藝文團隊探討後疫情時期表演形式，基金會透過「新舞臺藝術節線上開箱」活動，共吸引超過兩萬五千人數瀏覽網站，其中包含近兩萬人一同參與遊戲；此外，亦邀請歷屆曾合作的十三個表演團體線上開講，分享在疫情期間歷經的甘苦。

四、小結

在中國信託文教基金會提供的業務報告中，我們可以看到對於表演藝術節的宣傳和展演活動之間的差異，講座和工作坊是較緩慢能看見成果，但可以逐步改變大環境的一個累積過程，展演活動在參與人數和觀眾滿意度方面有著穩步的增長。

新舞臺藝術節對於表演藝術產業的影響與作用是多方面的。首先，藝術節作為一個具有品牌代表性且活動時間較長的大型活動，能夠為表演藝術團隊提供穩定的演出平臺和媒體宣傳機會，吸引更多觀眾的關注和支持。其次，藝術節不僅是一個演出的平臺，更是能透過活動內部的凝聚力和外部的連結性，促進了表演藝術群體的團結和文化創造。

此外，藝術節也提供了各種形式的合作模式，包括邀演活動、製作演出和公益場演出，以及藝術教育服務和藝文推廣等，為表演藝術團隊提供了多樣化的支持和合作機會。然而，藝術節的影響和作用也存在一些挑戰和限制，例如表演藝術團體仍然需要自行宣傳與行銷。

除了著重在活動本身的曝光和品牌建立外，受訪表演藝術團隊也希望藝術節能夠

更加關注表演團隊的實際需求，例如提供穩定的場地和行銷宣傳支持，進而促進表演藝術產業的健康發展。

在面對疫情的挑戰時，許多表演藝術團隊開始思考應對之道，他們不僅需要考慮演出作品的演員輪替，以因應可能出現的確診或隔離等情況，同時也需要因應觀眾市場的變化。在疫情期間，線上演出成為一種重要的替代方式，雖然無法完全取代現場演出的魅力，但對於留住觀眾、開拓新觀眾和維持興趣有著積極的作用，疫情也使觀眾產生了不同的習慣，傳統的大型製作已經無法完全滿足觀眾的需求，因此團隊需要調整節目形式與製作策略。

第三節 針對參與新舞臺藝術節之觀眾進行分析

本研究受訪 2022 年至 2023 年曾於臺北市觀賞新舞臺藝術節之十五位觀眾，其年齡為三位：20-25 歲、七位：26-35 歲、五位：36-40 歲。受訪觀眾教育程度為「大學/大專」有 9 人；教育程度為「研究所以上」有 6 人。除兩位學生之外，皆已步入社會工作，「服務業」有 8 人，；「自由業」有 3 人；「專業人士」有 2 人。服務業相較其他行業是佔較高的比例，月收入為 50,000 以下有 9 人，其餘 4 人平均月收入「50,000-80,000」，綜合此兩者可發現，平均月收入在 5 萬元以下佔六成左右。

一、口碑與行銷手法對於觀眾的重要性

在現今社會中，人們都無法脫離購買行為，觀眾關注交換與價值，而表演藝術是表演者與觀眾相互交流的過程，因此，若表演藝術團體能針對觀眾不同面向的喜好、需求以及購買時的決策，進行分析與節目策劃，設計具有觀眾需求以及市場導向的內容，才能培養並有效開發潛在觀眾群。

觀眾購買決策除與藝術活動有關之外，亦受到經濟環境、文化因素、社會因素、心理因素與個人因素等影響，根據本研究受訪觀眾，在決定是否觀賞某個表演藝術活動時，曾思考過的購票決策考量因素包含：「表演藝術團隊有響亮的口碑」、「演出內容是我感興趣的」、「表演者與觀眾的互動性」、「具有一定水準的表演場地」、「購票管道與方式多

元」……等。

其中，對於表演藝術團體的口碑、內容以及互動性是較多人最重視的，而對於場地及購票方式亦佔有些許比例，因此，觀眾在決策時較注重演出品質與整體服務流程，而表演場地與售票方式對於觀眾來說也不亞於演出品質。

在購買 2023 年巴西寇克舞團的表演活動時，發現有許多優惠是專屬於新舞臺藝術節的，像是中信卡友優惠與員工專屬優惠等，而且還有藝文夥伴優惠，讓我覺得很特別，雖然可能本來是因為喜歡這個舞團才想觀看，但主辦提供優惠方案，也能更促進民眾願意踏進來。(A-9)

多數受訪者皆提及在購票管道享有許多優惠，新舞臺藝術節節目主要透過 OPENTIX 網站進行售票，在折扣方案上除早鳥優惠、團體票與身心障礙人士等其他優惠外，由於是中國信託銀行所成立之基金會舉辦活動，增加中國信託卡友優惠、中國信託員工專屬優惠、中國信託文教基金會會員優惠，並且對於藝文相關的誠品會員、藝文夥伴、兩廳院、歌劇院、衛武營會員皆享有優惠。

如果將中國信託銀行當成企業去看待員工優惠，會覺得企業是想回饋給員工，穩定員工對於企業的忠誠度，如果是根據中國信託文教基金會的角度來看，會覺得是想對於藝文開創新客源，並且讓自身企業員工享有更大的動機。(A-14)

信用卡是支付工具之一，如今信用卡市場競爭激烈，各發卡機構為維持既有客戶持卡率、使用率以及開發新客源，皆提出各種優惠方案吸引觀眾目光；透過表演藝術團隊在演出前的講座與工作坊，以及中國信託員工的專屬優惠，使員工願意參與藝文活動的動機提升，此亦是中信文教基金會行銷宣傳方式。

對於觀眾來說，一場表演藝術演出是表演者加上表演技術、行政人員、廣告宣傳等相關人員共同籌備出的作品，而根據不可分割性，使得觀眾、表演團隊、場地皆缺一不可，才會呈現，並且藝術的易消逝性，觀眾無法保存，僅透過回憶其當下的感動，降低觀眾願意參與藝術的可能性。

中國信託文教基金會官方 YOUTUBE 影音雖然追蹤人數僅四百多位，然而其新舞臺藝術節主要推廣之宣傳影片，若透過知名藝人、網紅、製作人錄製，皆擁有許多觀看次數，網路口碑成為行銷宣傳的方式之一。

時代一直都會變，每個時代觀眾看的東西都會有他的時代想看的作品，要活下

去的方法就是一定要推出符合那個時代觀眾想看的東西。這件事對老團或新團來說都是一個挑戰，因為每個團都有自己想做的品牌跟想做的喜歡的題目，但這不一定是當代觀眾想看的。(PAG-1)

社群媒體讓大眾多了一項參考網路口碑的方式，觀眾會搜尋社群媒體上分享的觀後評論，當作參考價值。而表演藝術團體為了符合觀眾喜愛的風格而製作的節目，包含節目內容與題材、議題、形態等，皆考量到觀眾會產生穩定參與的念頭，進行將節目「商品化」以利票房。

「商業演出」配合觀眾的習慣、口味，打造觀眾想進入劇院觀賞的節目，將此行為放至社群行銷上，網路口碑和行銷變成為表演藝術團體的主要任務：

目前觀眾對於看表演跟參加活動來說，更願意選擇後者，因為他需要有個參與感、互動感，需要一個體驗感，這個東西能夠幫助到她的社交經營、打卡、建立個人品味形象，其實是很重要的元素，大部分觀眾一定要有個打卡機會，讓自己表示我今天參加一個藝文表演然後發到社群軟體上，這個是一個很庸俗但是很有效的行銷需求，我覺得這個是目前我們在做行銷規劃跟前臺驗規劃一定會去做的重要環節，我該如何讓大家有參與感、讓大家分享出去，這個也是影響口碑的其中一個重要因素。(PAG-2)

透過受訪之表演藝術團體分享可了解，表演團隊除了節目內容需要符合大眾期望外，對於行銷規劃亦要考量觀眾的參與動機，使觀眾除了觀賞演出層面的互動感，並在活動中實質感受的體驗感，更需要透過演出內容的議題、討論性……等建立參與感，讓口碑持續被分享下去，進而循環達到網路口碑。

根據上述研究與第二章文獻探討整理，可得知表演藝術團體會根據觀眾的喜好進行安排與規劃，在節目演出內容之外，也會涉及行銷宣傳，而觀眾觀賞演出後在社群媒體的分享與回饋對於表演藝術團體而言是很重要的一環，且口碑也能夠增加說服力，更容易引起觀眾之間的共鳴感：

我覺得觀眾的反應是對劇團來說不管是正向或負面都是好的，有些劇團可能會看黑特劇場或是看觀眾的回饋，如果說劇情哪裡不合理或是被觀眾批評了，有些劇團會聽進去，針對那些問題作修改，下次演出就會更好，讓觀眾或是二刷的觀眾去進行檢視。(PAG-2)

科技進步造就了觀眾能在觀賞演出後，立馬發表自己對於內容的觀點，網路的便捷性與開放性，使大眾皆能自由、暢所欲言的抒發想法，透過觀眾實質體驗後的反應

與回饋，能讓表演藝術團體檢視節目的問題與即時釐清觀眾的需求，透過立即性的回饋使劇團修改內容，讓演出品質越來越好。

二、觀眾態度與品牌形象的關聯性

在企業贊助的過程中，透過第二章文獻探討可了解，贊助動機有利他性和利己動機之分，此兩者之差異性在於實施贊助行為具有利他的傾向性，以及具有利己性的自我服務傾向，而觀眾對此的態度與品牌形象之影響是截然不同的。

雖然不太了解這些合作實際執行的狀況，但我知道臺灣有很多企業會進行贊助，像是體育、藝術、甚至是栽培某些專業領域人員，以中國信託來說，在體育圈有中信兄弟棒球隊、新北中信特攻籃球隊，在藝術方面也成立文教基金會，舉辦新舞臺藝術節，還有很多的慈善活動，這些活動一直都在進行，我覺得企業做這些事情讓大眾會更有印象。(A-1)

我知道政府對於企業贊助有設立很多政策讓企業會願意去做這件事，應該有抵稅的行為吧！雖然說是讓企業有動力去做，可是有很多黑心企業根本沒在關注社會需要什麼，就只是給錢，這樣確定是正向的嗎。(A-4)

從上述受訪者可得知，若觀眾感知企業贊助的動機是出於企業本身利益導向的，會認為可信度低、品牌形象低落；若企業在進行贊助過程中，有明顯的利他動機，不僅使觀眾對於企業投以積極的正向態度，也讓觀眾提高品牌形象，進而對該企業有更深刻的認識，從而提升企業及其品牌形成的忠誠感。

透過此次受訪之十五位觀眾，認為企業與表演藝術團體合作對於企業形象的態度，是有助於提升企業形象的觀眾有九位，其中，有六位為深度藝文觀眾。

對啊，像是某些企業，明明經營得很不錯，但是對於臺灣的其他產業都很不關心，所以如果可以的話，我在買很多產品的時候，都會偏向找有在贊助或關心大眾的公司，或者可以說是感覺比較親近、對社會有幫助的公司。(A-8)

如果同一個時間跟相同類型的劇目在選擇的時候，我會先看演出人員有沒有比較欣賞的，但如果都差不多，我會比較去贊助商是誰，感覺大品牌會比較注重合作對象，也許會在作品上去審核好壞嗎？我也不確定，可能就是一個比較心安的感覺。(A-9)

可以了解到深度觀眾對於演出作品的考量，不光是作品本身的表演內容，合作對象與形象都會影響觀眾的決定。觀眾參與藝文活動的因素依據興趣、需求和滿意程度的不

同，進而產生抉擇的過程，如上述受訪之觀眾可得知，有些觀眾會認為企業的贊助行為，會對於社會有幫助且較親近民眾，對於觀賞節目的滿意程度也可能提升；亦有觀眾是站在作品品質的角度，去思考企業贊助的原因，對於作品感到保障或審核。

我認為需要看企業本身贊助動機，有些企業只是為了達到政府所規定的企業社會責任，對於合作方的演出內容不會太關心，如果作品品質不好，也許觀眾欣賞完後反而不會再踏入表演藝術產業。雖然對於企業可能影響不大，畢竟只是身為贊助方而已，但也許還是會有觀眾感到不信任。(A-3)

根據受訪之觀眾了解到，亦有深度藝文觀眾認為企業在選擇表演藝術團體合作時，對於其企業本身形象皆可能受到影響，若企業單純認為只需要贊助或支持表演藝術團體，那麼當演出節目內容不符合該企業形象時，可能會造成觀眾的負面感受，提高對於表演與企業的不滿意性。

三、探討觀眾的需求以及開發新觀眾方式

2022 年新舞臺藝術節有推出 NFT 的虛擬物件，當時我記得是只要加入中國信託文教基金會會員，以及提供錢包地址就可以免費獲得，加上有藝術節的專屬折扣、兌換文創品……等。讓我覺得蠻酷的，跟上當時的潮流以及有周邊商品的感覺，比較可惜的是這好像不是常態。(A-15)

臺灣大多數的表演藝術團隊無法單純透過票房收益獲利，而演出作為核心產品之外，需要延伸至周邊產品以滿足多樣化的觀眾需求。而根據受訪之觀眾可了解到，新舞臺藝術節在 2022 年因應網路、虛擬市場的趨勢，與表演團隊合作推出周邊商品，提高觀眾多樣化的需求，增加滿足感與價值性。

我想建議新舞臺藝術節可以多跟表演藝術團隊推出相關的周邊商品。有時候觀賞完演出後雖然會覺得很感動，但是還是會希望有實體的東西能在之後繼續回憶，可是 DVD 只有單純表演的演出內容之類的，並不會跟新舞臺藝術節做聯想，所以會蠻建議基金會可能以每年不同的主題推出具有意義且特別的商品。(A-10)

第二章文獻探討提及，表演藝術有形的商品包含周邊商品、節目冊、音樂會 CD 和 DVD 等，而無形的商品主要以演出的形式呈現。根據本研究受訪之觀眾認為新舞臺藝術節可以根據每年的主題，與表演藝術團體共同推出商品，讓觀眾能在觀賞完演出後回顧與回憶，對於觀眾的顧客體驗產生不同的影響層面。

我們維繫觀眾的一種方式是會不定期的舉辦演唱會，讓一些比較核心的觀眾可

以跟我們進行互動。另外比較特別的部分是我們有自己專屬的官網跟售票系統，所以如果觀眾想買我們的演出是只能在我們的網站上買以及認識相關品牌，我們的會員系統有會員點數可以累積紅利，等於說把會員、紅利點數建立在自己的售票系統上面，如果他們過幾年再來看我們的演出就可以用過去幾年得到的紅利進行兌換，這是我們有在進行會員系統的部分。(PAG-1)

忠誠度如果建立在劇團上面還是有機會的，像是有些觀眾特別喜歡某個演員，可能有他的時候他們會來看戲，或者是建立在演員身上，某些喜歡的演員在演出的時候觀眾會到處跑，我覺得這些都僅限於核心觀眾才有可能做忠誠度的事情，如果是一般觀眾的話可能不太會有，可能看完了喜歡的劇之後遇到別的戲劇就不會有興趣，大部分的觀眾會看戲的內容去挑選要看什麼樣的作品。(PAG-3)

除了價值層面與活動滿意度會影響觀眾行為意圖之外，忠誠度對於觀眾來說亦是很重要的一環，因此，表演藝術團隊會需要特別經營與行銷，來維持與觀眾的關係。有些表演藝術團隊會設置專屬的官網與售票系統，來營造團體品牌，透過會員制的方式累積優惠，進一步分析核心觀眾的購買習慣。

根據上述受訪之表演藝術團體的分享可了解，除了透過專屬的售票平臺與官網外，與觀眾的互動性是很重要的，透過不定期舉辦活動讓會員有「專屬活動」、「專屬優惠」的感受，來提高觀眾的忠誠度。然而，受訪團隊亦提及，忠誠度是建立在核心觀眾上，對於大部分潛在、偶爾觀賞的觀眾而言，是比較注重演出作品的品質，以滿足價值與滿意程度。

針對忠誠度客人這件事，我會有一些不一樣的看法，的確你有一些很忠誠的會員啊，你只要在你的 LINE 或者是臉書上一貼完公告，他馬上就買完票，可是不買票的還是不買票，所以你應該要回過頭去刺激那一些，可能還沒有參與但是在邊緣的人，而那些人不在你的資料庫裡面，你就要透過另外一種廣告形式或大規模的媒體的包裝。(PAG-2)

可能是透過新聞的露出、廣告的推播，甚至於你要上特定的通告節目去做比較深度的訪談，或甚至於透過有質感的報導。各種不同的媒材的露出都會刺激到某一些特定的對象，如果在這幾個象限上，你都做得很完整，而且你有在這些平臺上露出，表示你有相關的價值，這些人幫你審核過了，你有機會上到這些平臺你的品牌力會在瞬間又再加分上去。(PAG-3)

忠誠度對於表演藝術團體來說，是需要好好維繫與培養的，可以透過各種不同的資

料庫形式或運用社群的力量累積會員，一旦有演出就會投遞給特定的觀眾，這大概是普遍團隊在做的事情。然而，如果表演團隊只經營原來既有的客群，客群只會可能流失而不會新增，因此，如何開發新的觀眾群亦是需要特別關注。

透過各種不同的廣告形式，會刺激與開發某些特定對象，而透過各種平臺的露出，能提升表演藝術團體品牌價值，如同表演藝術團體與新舞臺藝術節合作，觀眾認為企業基金會的把關與認同其演出作品品質，讓團體之品牌受到肯定。

會喜歡觀賞藝文活動最主要原因是他可以帶給我快樂跟放鬆，也有助於我在參與藝文的文化資本或是一種態度，也可以跟周遭的朋友一起討論劇情跟不同想法。(A-12)

表演藝術團體如何將潛在觀眾能進一步成為實際觀眾，在於能否滿足觀眾對休閒與社交的需要，甚至創造多元的價值，透過上述受訪者的分享可了解到，觀眾會以多面向價值來分析該藝文活動帶來的知覺感受，觀眾在觀賞活動時會對於個人需求來衡量參與的依據。

四、小結

表演藝術不僅是演出者展現才華的場所，更是觀眾與藝術家相互交流的平臺。因此，為了吸引觀眾並保持市場競爭力，表演藝術團體必須針對觀眾的喜好、需求和購票決策進行分析，設計符合觀眾期待的節目內容。

觀眾的購票決策受到多種因素的影響，包括口碑、演出內容、互動性、演出場地以及購票方式等。觀眾在做出購票決策時，最重視的因素通常是演出品質和整體服務流程，而演出場地和購票方式也影響著觀眾的決策。現今社群媒體成為了重要的行銷平臺，觀眾的分享與回饋可以影響其他人的購票決策。

表演藝術團體根據觀眾的回饋進行調整和改進，也是表演藝術團體保持競爭力的重要策略之一，因為觀眾的回饋能夠讓表演團隊了解節目存在的問題，並及時進行修改，從而提升演出品質。總的來說，表演藝術團體必須不斷地適應觀眾的需求和市場變化，不僅要提供高質量的節目內容，還要通過行銷宣傳和觀眾互動等方式吸引觀眾，並及時根據觀眾的回饋進行調整和改進。

在企業贊助的過程中，觀眾通常更願意支持具有利他動機的企業，因為他們認為

這些企業更值得信賴，並對其品牌形象持有積極的態度。相對地，若觀眾感知企業的贊助行為是出於利己動機，則可能會對企業持有較低的信任度和品牌形象。

觀眾對於企業贊助的態度也會受到企業選擇合作對象的影響。如果企業與具有良好聲譽和高品質表演的藝術團體合作，觀眾可能會更願意支持該企業。相反，如果企業的贊助對象與其形象不符，或者合作的表演內容品質不佳，觀眾可能會對企業持有負面印象，進而影響其對企業的忠誠度和購買行為。

綜上所述，企業贊助的動機、贊助對象的選擇以及觀眾對企業的感知都對企業的品牌形象和觀眾購買行為產生著重要影響。企業應該審慎選擇贊助對象，確保與其形象相符，並且注重展現利他性動機，從而提升觀眾對企業的信賴和品牌形象。

對於表演藝術團隊來說，除了演出作品本身，推出周邊商品也是一個重要的策略，可以滿足觀眾多樣化的需求，提高品牌價值，透過舉辦活動、建立會員制度等方式，提升觀眾的忠誠度，然而，忠誠度的建立僅限於現有的核心觀眾，因此需要開發新的觀眾群。

除了維繫現有客群外，也需要透過不同的廣告形式和媒體露出，來開發潛在的新觀眾，表演藝術團隊應該注重創新，不斷嘗試符合觀眾市場的做法，同時建立良好的互動機制，以及開發新觀眾群，從而提高忠誠度並增強品牌價值。

第五章 結論與建議

本研究以中信文教基金會主辦的新舞臺藝術節為研究個案，透過本個案探討新舞臺藝術節使表演藝術團體對於觀眾開發的影響層面，且透過企業基金會的合作模式，並依據文獻探討與企業基金會、曾參與新舞臺藝術節之表演團隊與觀眾深度訪談後，彙整並歸納出結論如下，期許本研究能為觀眾開發的方向與建議，進一步讓表演藝術產業能更活躍。

第一節 研究與結論

根據本研究文獻探討與研究分析，將舉出以下研究結論與建議，提供給企業基金會與表演藝術團體方向，包含企業基金會的贊助動機與新舞臺藝術節的演出平臺和宣傳，表演藝術團體的行銷策略與建立良好的互動機制……等研究分析。

一、中信文教基金會的贊助動機為利他性，助於提高新舞臺藝術節的品牌形象

臺灣先前不管在勞工權益、食品安全和環境保護以及其他相關議題，都曾出現重大的負面事件，使得社會大眾與企業認知到企業社會責任的重要性，政府因此訂定相關法規、報告書來促進企業實踐，而監督過程也需要非政府組織、媒體或民間團體等所組成的力量共同合作，讓企業在獲取收益的同時，亦重視環境保護和社會責任，否則可能將面臨觀眾的反彈。

在第二章文獻探討中提及關於社會責任、社會義務與社會回應，企業透過商業手法來解決社會問題，以陽光社會福利基金會從民國 79 年起成立的洗車中心為例，是為了讓傷友以及身心障礙者，能夠有安定的工作環境和穩定的收入，而成立的洗車中心，此方式會需要長時間的執行才能有效改善社會問題，而社會大眾透過實質體驗與了解企業期望達成的社會責任後，對於企業行為提供回應與反饋，進行企業、社會問題與社會大眾三者間的循環。

企業參與解決社會問題、改善社區生活品質，並將企業的營利行為與本身應盡的社會責任做連結，透過本研究整理文獻探討與第一手資料調查，可得出觀眾重視企業

對於解決社會問題或參與贊助藝文動機，許多企業重點在於報酬、收益，而非真正解決社會問題，若觀眾體認到企業的自利行為，將產生負向的想法，並對於該品牌形象有所疑慮。

反之，若企業是長期且穩定地正向提供資源，如中信文教基金會舉辦新舞臺藝術節，其企業相關產品不會透過贊助藝文活動而在表演中展現出來，也不會干涉表演藝術團體在作品上的創作，藉由文化藝術特質塑造增加觀眾群體，也可以透過企業特有優惠活動的關係，提高藝文參與的動機與意願，讓觀眾對於該企業呈現正向參與態度，企業與表演藝術團體亦能達成合作互利的模式。

二、品牌形象會影響觀眾參與動機

中信文教基金會透過企業社會的營運模式，其獨立性較非營利組織及一般企業來得高，能讓藝文在經營運作上有高度自由，具有較為完善的管理和組織結構，包括成立專門部門或專門團隊負責社會責任和贊助事務，且企業基金會辦理表演藝術節慶之動機，大多為企業社會責任之概念，或是根據企業領導人的喜好，相較於中央與地方政府，更能長期持續辦理該活動。

表演藝術團體所需要的「企業贊助」是利用合作機制來改善，而非單純以金錢形式贊助，而新舞臺藝術節讓表演藝術團體與企業雙方合作的方式包含：1、企業基金會以主辦方的角色冠名贊助金錢，而表演藝術團體提供票券；2、透過媒體宣傳與廣告露出，拍攝合作表演藝術團體的相關精彩片段，促進藝文活動資訊的傳遞；3、根據其藝術節的品牌形象與口碑，吸引觀眾支持表演團隊；4、透過中信信用卡卡友、員工優惠等方案，促進觀眾購票觀賞演出。

以上為企業基金會透過新舞臺藝術節執行贊助的方式，而表演藝術團體需要透過其他合作方式回饋企業基金會：1、參與主辦方規劃的演講與工作坊，提供觀賞表演的機會，以及透過工作坊增加觀眾體驗；2、舉辦公益場並邀請表演藝術團體與偏鄉地區的學生共同演出，不僅讓偏鄉學生有機會參與藝文活動，也讓社會大眾看見藝文的獨特性。

根據文獻探討與第一手資料調查，新舞臺藝術節獲評為「十大好評藝術節」，並且

創造媒體價值達七百萬元，在參與新舞臺藝術節民眾中，超過九成社會大眾「因中國信託長期支持藝文活動，提升對於中國信託品牌好感度」。

新舞臺藝術節定期邀請國外團體首度來臺演出，對於節目的售票與宣傳，皆由中信文教基金會推廣，因此，良好的品牌形象與穩定觀眾參與意願對於中信文教基金會來說亦是重要的。

在上述提及藝企合作的行為中，企業基金會所獲取的報酬，並非直接在表演藝術團體中得到，而是分別從政府、社會大眾、該企業員工等方式獲得，因此，屬於「間接交換」。企業基金會透過贊助行為中，履行社會大眾期望的企業社會責任，並增加曝光率使其開發潛在市場，透過藝文參與期望激發員工創新以及凝聚向心力。

三、表演藝術團體透過多元行銷策略來滿足觀眾需求

在國內成立演藝團隊並不困難，除公部門的表演藝術團體之外，民間自發性成立的表演藝術團體佔據絕大多數，表演藝術團體經營方式不僅是演出收入，也包含教學、舞臺設計、創作等多樣性，亦需要良好的行政管理、演出製作與財務管理，訂定各個階段的經營計畫並達成和分析績效。

然而，擁有內部良好的管理之外，在行銷策略與對外的媒體宣傳關係也十分重要，表演藝術團體需要分析觀眾心態，因為觀眾的需求、地點、購買動機以及購買方式都會不同，團體必須認知不可能滿足所有觀眾或使所有觀眾滿意，因此需要釐清對於本身最適合的觀眾群體，才能採取適當策略。

對於觀眾的行銷方式逐漸從交易轉為關係導向，表演藝術團體與觀眾間的互動性有助於建立其品牌關係，品牌雖然是抽象的，卻可以進一步是產品與觀眾之間的信用以及承諾，甚至成為集體記憶。如同第一手資料之觀眾認為新舞臺藝術節合作的表演藝術團體是有指標性的，亦是一種集體記憶以及信任、低風險的認同感。

提供好的服務品質才能為觀眾創造價值，意指觀眾在購買過程中，獲取感受、創意、趣味等創新體驗，且結束後於心中留下印象。觀眾從新舞臺藝術節提供之藝文資訊，確認其需求並評估演出團隊的品牌，最後觀眾在欣賞完演出過後，將該參與經驗產生滿意度的反應，進而影響後續的購買行為。

臺灣表演藝術團隊無法單純靠演出獲利來營運整個團體，當演出作為核心產品之外，需要延伸出周邊產品以滿足多樣化的觀眾需求，是提升觀眾體驗的必要路徑，且表演團體需要根據其團體特性與觀眾群體習慣，分析適合團體的活動與策略。

根據文獻探討與本研究第一手訪談調查，音樂類型之表演團體會透過舉辦演唱會形式的活動來滿足觀眾需求，且採取會員制度的服務，使觀眾能穩定在官方網站獲取演出資訊和會員點數能累積紅利並兌換，透過不定期舉辦活動讓會員有「專屬活動」、「專屬優惠」的感受，能有效提升觀眾的忠誠度。

四、與觀眾建立良好的互動機制

常參與藝文活動之觀眾平均年齡並非完全不變，觀眾、表演藝術團體與企業基金會三者是相互連動的關係。在經營觀眾策略分為維持既有觀眾及開發新觀眾兩大方向，然而，在藝文活動參與的過程中，觀眾並不會一直在同一個階段，可能會成為藝文習慣參與者，或因為某次參與活動的負向經驗喪失興趣成為偶爾參與者，甚至成為非參與者。

本研究之文獻探討與訪談觀眾的經驗，過去認為高教育水準民眾會有較高的表演藝術參與度，如今參與活動之觀眾教育程度亦下降，可得知高教育者未必保有表演藝術的觀賞習慣，許多表演藝術團體分析觀眾對於哪些議題、形式的演出會有較高的參與意願，因此，在行銷方面會依據觀眾觀點去規劃，除了好的演出作品，透過適切的服務建立獨特性與品牌形象，有助於形成口碑行銷進而反映於票房。

新舞臺藝術節舉辦講座宣傳模式，主要在於期望產生「新觀眾的可能性」，以及將新舞臺藝術節的品牌與具有社會影響力的作品相互連結，進而達成品牌口碑、團隊的品牌形象，當有口碑資訊，觀眾在搜尋初期，就能篩選出有吸引力的方案，減少需檢閱的方案量，並做出更深入的比較。

透過文獻資料與第一手訪談調查，如何將潛在觀眾進一步成為實際觀眾，在於能否滿足其對休閒與社交的需要，甚至創造多元的價值。根據新舞臺藝術節舉辦講座、工作坊與展演宣傳的成效，雖然講座參與率較展演參與率低，但一年的成長幅度為四成五，透過成長比例的增加讓產生新觀眾的可能性也略微增加。

許多表演藝術團體會依靠觀眾實質觀看的回饋來進行演出內容的修正，以實驗性質的演出來說，藝術團隊會先在較小的場域進行實驗，若成功，再逐步擴展到中型甚至大型劇場進行巡迴演出。也因為網路科技的進步讓觀眾能在觀賞演出後，立馬發表自己對於內容的觀點，透過觀眾實質體驗後的反應與回饋，能讓表演藝術團體檢視節目問題與即時釐清觀眾的需求，透過立即性的回饋使劇團修改內容。

而在疫情期間，透過線上演出的形式，不但能留住觀眾，使觀眾能持續關注藝文活動的演出，也能夠開發非潛在觀眾。許多表演藝術團體會採用各種不同的廣告形式，可能會刺激與開發某些特定對象，而透過各種平臺的露出，如表演藝術團體與新舞臺藝術節合作，亦能提升表演藝術團體品牌價值。

第二節 研究建議

根據上一節研究結論之論述，可得知新舞臺藝術節已有一定的品牌力與品牌形象，並且對於表演藝術團體和觀眾之間已有眾多的正向成效，而表演藝術團體必須透過不斷了解觀眾市場的表演型態，建立與觀眾間良好的互動方式，穩定忠誠度外也拓展新觀眾群體。本節將針對上述目標，對於新舞臺藝術節和表演藝術團體在未來的合作方式與發展提出以下建議：

一、建議表演藝術團體與新舞臺藝術節能訂定長期演出計畫

藝術節透過舉辦講座與工作坊與表演藝術團體合作，除了著重在活動本身的曝光和品牌建立外，可能會刺激與開發觀眾願意進場觀賞表演，而新舞臺藝術節會透過媒體露出演出活動資訊來吸引與宣傳，其主要贊助模式為提供資金與購票之方式，以支持公司內部員工或合作廠商的參與，透過此方式提供觀賞表演的機會。

然而除了媒體露出外，表演藝術團體仍要自行宣傳演出活動，才能透過票房收入獲利。一場演出需要花費的成本龐大，且演出作品的道具、舞臺布景，常常無法成為可循環利用之工具，若新舞臺藝術節能採取長期演出計畫，將製作之道具等妥善運用，能更促進表演藝術產業的健康發展和永續觀念。

透過具有品牌形象與口碑的新舞臺藝術節，以及高品質的表演藝術團隊，共同籌備的長期演出計畫，能使觀眾透過網路口碑的方式，刺激潛在觀眾進入劇場觀看節目的可能性。

二、建議新舞臺藝術節在合作中，能開設表演藝術團體交流會

企業基金會的資源與合作模式，可藉由參與藝文活動帶來更多合作機會、員工層面等效益，表演藝術團體與中信文教基金會在新舞臺藝術節的合作方式，主要在於冠名或是曝光上的交換利益，因此企業基金會對於節目製作不太會有更細緻的討論，而表演藝術團體期望透過新舞臺藝術節融合各個節目時，能與其他劇團進行交流，互相激盪創造出不同想法。

建議透過新舞臺藝術節為中介者，除了拍攝宣傳影片外，也能開設表演團體交流會，因為若單純以媒體宣傳節目，可能會造成表演藝術團體在藝術節期間另外做行銷宣傳，導致產生相互搶票，透過交流會了解各表演團隊的演出內容與檔期以及行銷宣傳的方式，可以避免同檔期演出相似的作品，以及透過演出交流創新表演團體的想法。

三、表演藝術團體需要與觀眾建立良好的互動機制

現今網路方便以及疫情使得許多民眾會觀賞線上節目，線上節目的方式在疫情期間能維持觀眾關注藝文活動，因此，針對沒有進過劇場的觀眾，建議可以先透過網路平臺來觀賞表演藝術團隊的演出，若對於該演出是有興趣的，此方式會提升這些潛在觀眾進入劇場欣賞實體演出的機會，附加吸引不同觀眾群體，產生新觀眾。

然而，即使有許多線上節目與實體演出的活動，若沒有辦法傳遞給社會大眾資訊，也無法吸引不同觀眾群體成為新觀眾，因此建議表演藝術團體和企業基金會需要不斷透過廣告與媒體的露出，讓觀眾看見與產生興趣，並加上網路口碑、藝企合作品牌口碑，提高觀眾參與動機。

四、後續研究建議

觀眾的喜好與市場趨勢是不斷在變化的，本研究因受限於研究規模與時間，無法針對新舞臺藝術節的觀眾實施量化研究，質性研究也僅限於十五位北部的觀眾，無法了解其他縣市以及眾多觀眾群體的數據，來分析企業基金會與表演藝術團體的滿意度和建議，

因此研究者建議後續研究者可針對新舞臺藝術節的觀眾進行量化分析，以及其他縣市與北部觀眾在觀眾習慣的差異性。

除此之外，企業基金會透過產學合作的方式，提供偏鄉公平藝文教育受教權，並舉辦公益場的活動讓偏鄉學生有機會上臺演出，可以針對新舞臺藝術節公益場的效益來進行探討，並分析產學合作產生的效益循環以及未來持續發展的可行性。

參考文獻

一、中文部分

Lin Amy (2018)。為何藝術可幫企業 CSR 加值。讀取日期 2022 年 8 月 10 日，

<https://csrone.com/topics/4625>。

于國華 (2010)。2009 年臺灣表演藝術觀眾與市場分析。載於于國華、杜惠萍 (主編)，**2009 年表演藝術年鑑**。(293-307 頁)。臺北市：國家表演藝術中心。

中國金控企業永續委員會 (2020)。中國信託金控 **2019 年企業社會責任報告書**。臺北市：中國信託金融控股公司。讀取日期 2023 年 6 月 10 日，

<https://www.ctbholding.com/content/dam/twhoo/file/csr/report/2019CSR.pdf>。

中國金控企業永續委員會 (2021)。中國信託金控 **2020 年企業社會責任報告書**。臺北市：中國信託金融控股公司。讀取日期 2023 年 6 月 10 日，

<https://www.ctbholding.com/content/dam/twhoo/file/csr/file/2020CSR.pdf>。

中國金控企業永續委員會 (2022)。中國信託金控 **2021 年永續報告書**。臺北市：中國信託金融控股公司。讀取日期 2023 年 6 月 10 日，

<https://www.ctbholding.com/content/dam/twhoo/file/csr/report/2021sustainability.pdf>

。

中國信託文教基金會 (無日期)。新舞臺藝術節—回顧。讀取日期 2023 年 5 月 17 日，

https://www.ctbcculture.org/w/CTBC/Event_Artsfestival。

中國信託文教基金會 (無日期)。關於基金會。讀取日期 2023 年 11 月 20 日，

<https://www.ctbcculture.org/w/CTBC/about-CAF>。

中國信託商業銀行 (2016)。105 年度中國信託商業銀行公司治理運作情形及其與銀行業公司治理實務守則差異情形。讀取日期 2023 年 5 月 16 日，

https://www.ctbcbank.com/tw/html/miscellaneous/COM/COM_2016050603.pdf。

尤努斯社會企業中心 (2015)。2015 年社會企業調查報告。國立中央大學。讀取日期：2023 年 6 月 7 日，<https://reurl.cc/94GX3n>。

文化部 (2016)。2014 年表演藝術產業環境與趨勢研究。臺北市：文化部

文化部 (2020)。紓困成果。讀取日期 2023 年 12 月 21 日，

https://www.moc.gov.tw/webarticle_110268.html。

王俊明 (2013)。表演藝術團體為發動方的藝企合作平臺發展問題及趨向之探查 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。

王瑋琳 (2021)。以中國信託文教基金會「新舞臺藝術節」(2015-2020) 個案探討企業基金會舉辦之表演藝術節慶 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

王毅 (2017)。談·企業社會責任與社會企業【國試論壇】。讀取日期 2022 年 11 月 25 日，<http://talk.superbox.com.tw/Text.aspx?id=1100>。

永續發展目標 (2015)。17 項永續發展目標。讀取日期 2023 年 5 月 2 日，

<https://globalgoals.tw/>。

朱文妮 (2000)。臺灣地區文化消費行為中的區分現象 (未出版之碩士論文)。東吳大學，臺北市。

朱惠良 (2003)。新世紀 ABC—藝術企業社區三贏策略。文建會文化創意產業地方巡迴論壇會議資料。

朱璞瑄、子鳳 (譯) (2001)。體驗品牌：如何建立顧客忠誠度優勢 (Daryl Travis)。臺北市：經濟新潮社。(原著出版年：2001)。

江逸之 (2006)。第二屆「遠見雜誌企業社會責任大調查」從觀望到積極，臺灣企業重視社會責任。35 歲的退休進行式，239。讀取日期 2023 年 5 月 2 日，<https://www.gvm.com.tw/article/10947>。

行政院文化建設委員會 (2023)。文化部表揚出資獎助文化藝術工作者及事業辦法。讀取日期 2023 年 5 月 30 日，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0170017>。

何定照 (2020)。不只紓困！文化部邀企業善用 CSR 振興藝文。聯合報。讀取日期：2022 年 8 月 20 日，<https://csrone.com/news/6305>。

何康國 (2010)。我國表演藝術團體組織定位與經營策略。臺北市：小雅音樂。

吳思賢 (2008)。廣告應用表演藝術代言與企業形象之研究—以臺灣伯朗咖啡為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

呂弘暉 (2009)。誰說劇場很難玩。高雄市：國立中山大學。

- 呂弘暉 (2019)。2018 年表演藝術政策及預算探討。載於李孟融 (主編), **2018 年表演藝術年鑑** (156-183 頁)。臺北市: 國家表演藝術中心。
- 呂弘暉 (2020)。2019 年表演藝術政策及預算探討。載於李孟融 (主編), **2019 年表演藝術年鑑** (192-220 頁)。臺北市: 國家表演藝術中心。
- 宋郁芳 (2013)。從社會交換理論探討藝企合作中介者之角色—以國家文化藝術基金會為例。臺北藝術大學, 臺北市。<http://dx.doi.org/10.6835/TNUA.2013.00048>。
- 李玉靖 (2014)。表演藝術團體演出售後服務之探索性研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學, 高雄市。
- 李君如 (2012)。節慶活動遊客價值量表的建構與驗證: 以中臺灣燈會為例。高雄師大學報, **32**, 91-112。
- 李明機 (2010)。推動上市上櫃公司履行企業社會責任。證券暨期貨月刊, **28**, 19-26。
- 杜士宜 (2012)。國外間接性補助策略及特殊扶植策略調查研究。讀取日期 2023 年 8 月 20 日, <https://www.ncafroc.org.tw/files/official/2-2-2>
- 周建亨、關仕翔 (2017)。口碑對消費者購後後悔之影響。行銷科學學報, **13** (1), 51-78。
- 周慧玲 (2014)。臺灣現代劇場的產業想像: 一個「參與觀察者」的劇場民族誌初步書寫。戲劇研究, **13**, 145-174。
- 官有垣 (2007)。社會企業組織在臺灣地區的發展。中國非營利評論, **1**, 146-182。
- 官有垣、涂瑞德 (2000)。企業的社會責任及與第三部門的合作關係。地方研考電子簡訊。4。
- 林建煌 (2006)。管理學。臺北市: 智勝文化。
- 邱志聖 (2017)。品牌策略與管理。臺北市: 智勝文化。
- 邱稚賢 (2015)。藝企平臺經營成功關鍵因素之研究 (未出版之碩士論文)。南華大學, 嘉義縣。
- 金融監督管理委員會證券期貨局 (2013)。2013 強化我國公司治理藍圖。讀取日期 2023 年 5 月 31 日, <https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=886&parentpath=0,8,882,884>。
- 金融監督管理委員會證券期貨局 (2018)。2018~2020 新版公司治理藍圖。讀取日期

- 2023 年 5 月 31 日，
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=807&parentpath=0,648,806>。
- 柯佩岑、郭碧涵（2011）。臺灣舞蹈表演藝術團體之行銷策略現況探討。臺灣舞蹈研究，6，141-179。 [https://doi.org/10.6303/TDRJ.201112_\(6\).0005](https://doi.org/10.6303/TDRJ.201112_(6).0005)。
- 柯林崔迪（2008）。〈地方精神-文化與企業結合的反思〉。載於跨世紀國際藝文資訊交流研討會文集（102-131 頁）。臺北市：國家文化藝術基金會。
- 洪文宏（2001）。消費者態度對企業贊助效益影響之研究—以亞洲盃棒球賽為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。
- 胡湘堂（2010）。臺灣地區民眾文化消費行為之研究：以藝文活動為例（未出版之碩士論文）。國立臺北大學，新北市。
- 夏學理、陳尚盈、黃肇璟、翁鵠文（2011）。文化市場與藝術票房。臺北：五南出版社。
- 徐賁（2002）。布迪厄論知識場域和知識份子。二十一世紀雙月刊，70，75-81。
- 財團法人日本統計協會編（2005）。統計でみる日本。東京都：財團法人日本統計協會。
- 財團法人國家文化藝術基金會（2002）。文化創意產業概況分析調查。讀取日期 2023 年 8 月 20 日，
<https://ws.ndc.gov.tw/001/administrator/10/refile/5657/4226/0008950.pdf>
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會（2015）。回首來時路：喜瑪拉雅基金會。臺北市：大官文化。
- 高登地（譯）（1998）。票房行銷—菲利浦科特勒談表演藝術行銷策略（原作者：Philip Kotler & Joanne Scheff）。臺北市：遠流。
- 國立中央大學尤努斯社會企業中心（2015）。2015 年社會企業調查報告。讀取日期 2023 年 11 月 5 日，<https://reurl.cc/G49I7G>。
- 國立臺灣藝術教育館（2017）。藝術教育貢獻獎。讀取日期 2022 年 10 月 20 日，
https://web.arte.gov.tw/history_aecp/history/history_10702_show.aspx?page=2&cid=6。
- 國家表演藝術中心（2019）。2013-2018 年兩廳院售票系統消費行為報告。臺北市：國家表演藝術中心國家兩廳院。
- 常守均、陳姿吟、劉佳怡（2021）。影響銀髮族藝文活動之購票意願因素探討。圖文傳

- 播藝術學報，32-43。
- 張殷綺（2007）。臺灣舞蹈類表演藝術基金會多角化經營之探討（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。
- 張巽詞（2014）。臺灣表演藝術團體發展個案分析—以「優人神鼓」為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣藝術大學，臺北市。
- 張瑜倩（2003）。以博物館行銷觀點探討博物館形象建立（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 張慧慧（2018）。各種體驗參與，各場館延伸推廣活動多元化—賣力突破同溫層 想方設法拓展新觀眾。PAR 表演藝術雜誌，312，86-87。
- 郭大維（2012）。論英國企業社會責任之推動與實踐及其對我國之啟示。證券暨期貨月刊，30（3）。
- 陳定銘、徐巧昫、黃倖慧（2009）。非營利組織社會企業化型態之研究—以企業行基金會方案為例。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，未出版。
- 陳伶奴（2006）。高雄市表演藝術產業化之策略研究—以高雄市城市芭蕾舞團為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 陳冠志（2011）。我國企業社會責任揭露概況與影響因素之探討（未出版之碩士論文）。國立臺北大學，新北市。
- 陳雅妮（2006）。臺灣金控機構贊助藝文行為模式之研究—以富邦、建華、臺新與中信四家為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 陳麗娟（2016）。歐盟食品業企業社會責任實踐之研究。法學國會月刊，44（8），19-40。臺北市：立法院國會月刊社。
- 黃延聰、沈欣宜（2016）行銷溝通與品牌忠誠：品牌關係的中介模型。東海管理評論，18（1），49-97。
- 黃金鳳（2004）。表演藝術／Performance art／啟動創意新商業。臺北市：典藏藝術家。
- 黃俊英（1997）。行銷學。臺北市：華泰。
- 黃禎貞（2007）。臺灣福音劇團經營管理之研究（未出版博碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 黃競樺（2007）。藝企合作之研究—消費者對企業與表演藝術團體之反饋效果（未出版

- 之碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 楊雅智 (2016)。淺談企業社會責任之國際發展趨勢與國內推動現況。**臺灣證券暨期貨月刊**，**33** (1)，5-15。
- 葉保強 (2007)。企業社會責任的發展與國家角色。**應用倫理研究通訊**，**41**，35-47。
- 廖健博、謝榮峯 (2021)。觀眾體驗、產品藝術置入程度對表演藝術衍生產品購買意願之探析。**政策與人力管理**，**2**，1-28。
- 臺灣文化創意產業發展年報 (2022)。**2021 臺灣文化創意產業發展年報**。臺北市：文化內容策進院。
- 臺灣永續能源研究基金會 (2018)。**永續發展目標聯盟**。讀取日期 2024 年 3 月 28 日，
<https://taise.org.tw/events-view.php?ID=145>。
- 臺灣社會企業園 (無日期)。**關於我們**。讀取日期 2023 年 5 月 2 日，
<http://www.taiwanseo.org/about/>。
- 臺灣學術倫理教育資源中心 (無日期)。**研究倫理的定義與內涵**。讀取日期 2022 年 9 月 10 日，
https://ethics.moe.edu.tw/files/demo/demo_u01/index.html。
- 劉安可 (2006)。**企業贊助下之表演藝術研究—以建華銀行為案例**(未出版之碩士論文)。私立南華大學，嘉義縣。
- 劉姿伶 (2011)。**音樂類表演藝術團體行銷策略之多個案比較研究**(未出版之碩士論文)。私立南華大學，嘉義縣。
- 樓永堅 (2004)。**網路行銷研究之探討：建立、驗證及應用 (1/3)**。臺北市：國立政治大學企業管理學系。
- 蔡宜潔 (2017)。**從非觀眾成為忠實觀眾之歷程研究—以屏風表演班為例**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 蔡焜霖 (1995)。**新廣告心理**。臺北市：朝陽堂文化出版公司。
- 蔣昆霖 (2006)。**運動選手代言非運動產品對廣告效果之研究—以中華職棒聯盟選手為例**(未出版之碩士論文)。大葉大學：彰化縣。
- 鄧美貞、練姿吟 (2012)。**品牌價值與無形資產、品牌策略、經營績效之相關性研究**。**臺灣企業績效學刊**，**6** (1)，27-50。
[https://doi.org/10.6697/TBPJ.201212_6\(1\).0002](https://doi.org/10.6697/TBPJ.201212_6(1).0002)。

- 鄭美華 (2008)。藝文贊助政策之釐定與執行之研究。《通識研究集刊》，14，1-22。
- 蕭新煌、江明修、官有垣 (2006)。《基金會在臺灣：結構與類型》。臺北市：巨流圖書有限公司。
- 薛秀玲 (2004)。《保養品廣告代言人對廣告效果的影響—以臺北市國立大學女性學生為例》(未出版之碩士論文)。國立交通大學，臺北市。
- 鍾筱敏 (2024)。釐清 CSR 與 ESG 的訴求，避免企業與品牌陷入漂綠風險。讀取日期 2023 年 5 月 10 日，<https://csrone.com/topics/8314>。
- 魏裕珍、盧陽正、陳振南、王丹稜 (2018)。媒體聲譽對企業社會責任得獎企業其股市表現與財務績效之影響。《臺大管理論叢》，28 (1)，87-140。

二、英文部分

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Balbo, L., Boiardi, P., Hehenberger, L., Mortell, L., Oostlander, P., & Vittone, E. (2016). *A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment*. Brussels, Belgium.
- Bureau of International Information Programs. (2005). Under Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs. from <https://2009-2017.state.gov/r/iip/>.
- Carroll, B. A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cochran, P. L. (2007). The Evolution of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 50, 449-454.
- Day, G. S. (1971). Attitude Change, Media and Word of Mouth. *Journal of Advertising Research*, 11(6), 31-40.
- Dellaert, B. G. C., & Haubl, G. (2012). Searching in Choice Mode: Consumer Decision Processes in Product Search with Recommendations. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 277-288.
- Devinney, T. M. (2009). Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44-56.
- Dichter, E. (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *Harvard Business Review*, 44(6), 147-166.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing

- Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Grove, S. J. & Fisk, R. P. (1983). The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing. In Berry, L., Shostack, G., and Upah, G. Eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, I. L.: American Marketing Association.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S., (1981). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gupta, P., & Harris, J. (2010). How E-Wow Recommendations Influence Product Consideration and Quality of Choice: A Motivation to Process Information Perspective. *Journal of Business Research*, 63(9/10), 1041-1049.
- Helmstadter, G. C. (1970). *Research concepts in human behavior: Education, psychology, sociology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoaglin, D. C. & Iglewicz, B. (1993), How to Detect and Handle Outliers, SQC(Quality Press),.
- Holmes, J. H., & Lett, J. D. (1977). Product Sampling and Word of Mouth. *Journal of Advertising Research*, 17(5), 35-40.
- Hood, M. G. (1983). Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums. *Museum News*, 61(4), 50-57.
- Kamins, M. A. (1990). An Investigation Into The ‘Match-Up’ Hypothesis In Celebrit, *Journal of Advertising*, 19(4), 4-13.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). Personal Influence, Glencoe, Ill. *The FreePress*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kolokytha, O. (2019). Crises as Actors of Change. *Arts Management Quarterly*, 131, 38-39.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). “*Principles of marketing*” Englewood Chiffs, NJ. Prentince-Hall, Inc. 5(4), 8.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation, and Control*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 172.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Insights from A to Z*, NJ: John Wiley & Sons. Inc.

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout The Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Margolin, J. B. (1991). *Foundation Fundamentals*. New York, NY: The Foundation Center.
- Martina, W., & Sabine, E. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153.
- McCullough, L. E. (2017). A New Paradigm for Successful Arts and Business Partnerships. *Art+ Marketing*. Retrieved May 2, 2023, from <https://artplusmarketing.com/a-new-paradigm-for-successful-arts-and-business-partnerships-e265c4748ce4>.
- McQuilten, G., White, A., Neville, B., & Dembek, K. (2015). *Impact and Sustainability in Art Based Social Enterprises*. The University of Melbourne, Melbourne.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. Jossey-Bass, San Francis-co.
- Miles, R. S. (1986). Museum Audience. *International Journal of Museum Manangement and Curatorship*, 5(1), 73-80.
- Misra, S., & Beatty, S. E. (1990). Celebrity Spokesperson and Brand Congruence: An Assessment of Recall and Affect, *Journal of Business Research*, 21(2), 159-173.
- Nation Endowment for the Arts. (2004). *2002 Survey of Public Participation in the Arts: Summary Report*, Washington.
- Nichols, B. (2003). *Demographic Characteristics of Arts Attendance, 2002*. Washington, D. C., USA: National Endowment for the Arts.
- Oliver Sheldon. (2003). *The Philosophy of Management*. England: Routledge.
- Park, D. H., & Lee, J. (2008). EWOM Overload and Its Effect on Consumer Behavioral Intention Depending on Consumer Involvement. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(4), 386-398.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1984). The Effects of Involvement on Response to Argument Quantity and Quality: Central and Peripheral Routes to Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), 69-81.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57-68.
- Rey Garcia, M., Martin-Cavanna, J., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2012). Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporency: Corporate Foundation As a Case Study. *The Foundation Review*, 4(3). Doi:10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-12-00003.1.
- Salamon, L. M. (1999). *American's Nonprofit Sector*. Washington. DC: The Foundation

Center.

- Selnes, F. (1993). An Examination of The Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19 -35.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response. *Academy of Marketing Science*, 28(2), 226-238.
- Stake, P. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Ca.: SAGE.
- Till, B. D., & Shimp, T. A. (1988). Endorsers in Advertising: The Case of Negative Celebrity Information. *Journal of Advertising*, 27(1),67-82.
- Whyte Jr, W. H. (1954). The web of word of mouth. *Fortune*, 50(5), 140-143.
- Williams, P., & Soutar, G. N., (2009). Value, Satisfaction and Behavioral Intentions in An Adventure Tourism Context. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 413-438.
- Wilson, D. K. (1979). *Voice Problems of Children*. Baltimore, MA: William & Wilkins.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (1991). *Mass Media Research: An Introduction*. Belmont. CA: Wadsworth.
- Yoon, Y. S., Lee, J. S., & Lee, C. K., (2010). Measuring Festival Quality and Value Affecting Visitors' Satisfaction and Loyalty Using A Structural Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 335-342.
- Zeithaml, V. L., (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Modeland Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(1), 2-22.
- Zhu, J. H., & He, Z. (2002). Perceived Characteristics, Perceived Needs, and Perceived Popularity. *Communication Research*, 29(4), 466-495.
- Zins, A. H. (2001). Relative Attitudes and Commitment in Customer Loyalty Models. *Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.

附件一 訪談同意書

訪談知情同意書

親愛的受訪團隊您好：

非常感謝您願意接受本研究的訪談，在此誠摯的向您道謝！

計畫名稱與內容：

本研究的主題為：「企業基金會於觀眾開發之研究—以新舞臺藝術節為例」。臺灣近年來的表演藝術活動雖逐漸發展，然而表演藝術團隊的經營、消費市場開發以及藝文資源分配等問題亦隨之產生，透過全球化議題引起企業紛紛重視企業社會責任之執行，藉由贊助表演藝術活動，並將其利益持續投入以及經營之核心價值，透過此模式之組織型態帶給表演藝術團體之營運模式與思維轉變，臺灣企業贊助藝術團體從單項資源支應轉變為藝術團體與企業相互合作。

因此本研究期望透過訪談的質性研究方式，以「新舞臺藝術節」為研究個案：曾參與該藝術節表演團隊，了解表演藝術團體對於該企業基金會與觀眾間的型態與期望，藉由和您訪談的過程中，深入探索企業基金會在於新舞臺藝術節對於觀眾的影響，您的參與將帶給本研究莫大的幫助。

進行方式：

邀請您參與訪談，方式為線上會議，時間約為四十分鐘至一小時，請您分享有關表演藝術團體、與企業基金會連結、消費市場觀點（請參考附件訪談大綱）。為了資料紀錄的正確性，訪談時將錄音或錄影。如果您不願意錄音或錄影、不願某段發言錄音或錄影，或中途想停止，請隨時提出。

參與風險與資料保存運用：

錄音或錄影資料彙整為逐字稿後會再請您確認，本研究者會負起保密責任，未來研究成果不會呈現貴團體的真實名稱與受訪者之姓名。但在非預期情況下您的身份或仍有可能受到揭露，請您慎重考慮是否接受訪談。

錄音或錄影與逐字稿將妥善保存在師範大學表演藝術研究室裡設有密碼的硬碟或電腦裡，且於本研究計畫結束後立即刪除銷毀，並只使用在本研究。

退出權益：

過程中，若您感到不舒服，想要暫停或退出研究，會完全尊重您的意願。即便研究結束，有任何問題，都歡迎聯絡本研究者。

研究團隊：

國立台灣師範大學表演藝術研究所

指導教授：范聖韜 博士

研究生：何采霓 敬啟 2023/08/01

以上內容我已詳讀，我了解我的參與對本研究深具意義及價值，
因此我願意參與本研究。

受訪者：_____（簽名）

研究者：_____（簽名）

日期：____年____月____日

附件二 訪談邀請書



台師大何采霞 <61092018m@gapps.ntnu.edu.tw>

2023年7月11日 下午5:34 ☆ ↶ ⋮

匿名處理 您好：

非常感謝收到您的回覆！
本論文想探討的方向為透過企業基金會在新舞臺藝術節的發展狀況，對於觀眾市場的影響層面。

因此希望能夠從基金會、劇團、觀眾三個角度進行訪談，
論文將提及表演藝術團體營運、企業贊助、消費市場觀點，
附件為初步的訪談大綱，若有任何建議亦請貴單位提出與調整。

感謝您撥冗閱讀此信件！期待您的回覆，祝您有美好的一天！

匿名處理

於 2023年7月11日 週二 下午1:53寫道：

1 個附件 • Gmail 已掃描檢查

