國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文

指導教授：鄭勝分

非營利組織社會創新之研究－
以台北市文化基金會受託管理四個機構為例

A Study on the Social Innovation of Nonprofit Organization-

The Four Cases in the trust of Taipei Culture Foundation

研究生：黃惠勤 撰

中華民國九十八年七月

謝詞

打從我踏進研究所那一刻，即是我人生轉捩點的開始，在師大，遇見了可以一起學習、一起歡樂的同學們，遇見了帶領我學術研究上的指導老師，以及在這個城市中，遇見了人生很重要的陪伴我的人。

此時我即將從研究所畢業進入社會，而送印論文的那一剎那，真的有種熱淚盈眶的感覺，因為這是花了許多的時間與心力而完成的結晶。首先要先感謝我的論文指導教授，鄭勝分老師，從一開始訂定題目階段，即不斷地用 e-mail 的方式來回與我討論，並且在每次的 meeting 時間，不厭其煩地一直指導我，釐清思考上的盲點與疑問。同時也非常感謝口試委員－陳定銘老師與陳雪雲老師，在百忙之中能夠抽空給予我許多論文上的方向與建議，並予以我鼓勵與肯定，讓我的碩士論文得以完成。再者，感謝台北市文化基金會、西門紅樓、台北偶戲館、台北國際藝術村、台北當代藝術館的受訪者，願意接受我的訪談，沒有你們的協助與幫忙，我的論文也無法得以順利進行。

最後感謝研究所三年生涯中，這群陪伴我的可愛同學們，謝謝雅琇總在我的論文出現瓶頸時，適時地指引我向前跨越；謝謝貓頭鷹家族的成員們－馨方、小婷、婷婷、怡如，不定期的聚會，讓我們在一起吵吵鬧鬧又大笑，抒解寫論文的壓力與煩惱的同時，也都會給予彼此加油與支持；還有感謝菁惠、雅嵐、宣穎，三不五時，在研究室相遇，總能輕鬆自在地聊天、互相鼓勵；最後謝謝我生命中重要的人－獅子先生，在這段日子裡，每當我抱怨論文寫不出來時，盡量撥出空檔時間帶我遊山玩水，轉換心境、放鬆心情，謝謝你的支持與包容。

當然最重要的是，一定要感謝我親愛的家人爸爸、媽媽與兩位帥氣的弟弟，以及跟我同住一起的妹妹，由於你們的支持與體諒，讓我無後顧之憂完成學業，順利取得學位，你們是我精神支持最大的力量。

惠勤謹誌 2009.07.16

摘要

目的－近年來社會企業的理念，在歐美逐漸盛行，相當受到非營利組織的重視與推廣，其中最被廣泛注意的是能夠產生重大改變的社會創新議題，社會創新的重要性在於它超越了傳統對於一般所認為的政府、企業、與第三部門之間界限的限制，所以社會創新可以在任何的領域中發生，如營利性組織、學術界或政策的領域上。本研究旨在於了解社會創新之內涵，及其擴散到其他非營利組織應用之可行性。

研究問題－乃從國內外相關文獻分析，了解社會創新的意涵與發展，並藉由四個文化型的非營利組織個案研究，省視社會創新的價值與重要性，以作為爾後社會創新研究發展，同時給予其他非營利組織參考建議，所以引發本研究以下四個問題：社會創新之浮現背景為何？社會創新之發展現況為何？社會創新之運作成效為何？社會創新在其他非營利組織應用之可行性為何？

研究方法－以文獻分析法與三角檢核法為主，研究對象則是二〇〇八年以後重新由台北市文化基金會受託管理的四個機構，包括西門紅樓、台北偶戲館、台北國際藝術村、台北當代藝術館，以立意抽樣方法進行半結構式之訪談。訪談大綱主要以內容、過程和授能三個面向去設計訪談問題。訪談過程以錄音為主，紀錄為輔，避免遺漏非口語訊息，分析研究目的。

分析－研究發現四個機構舉辦的活動都滿具有獨特性，並且也兼顧到社會目標的使命，而不論與政府、企業或其他組織的關係，都保持良好的互動關係，也逐漸意識到所屬的社區與自身的發展有緊連的關係，所以滿重視與社區的合作，至於四個機構本身都沒有辦理固定的、長期的教育訓練，但是卻仍鼓勵進修外面的課程研習，並且強調志工培訓這一塊，最後四個機構雖然利用傳統的溝通管道，如開會、寄電子郵件等方式，但自主權與參與度都滿高的。

研究建議－本研究先針對四個機構從內容、過程與授能面向給予建議，同時給予其他非營利組織欲採行社會創新策略，應學習的經驗與其注意的風險，最後提出後續研究建議，以供日後對於此議題有興趣的研究者一個參考方向。

關鍵字：非營利組織、社會企業、社會創新

Abstract

The idea of social enterprises in recent years, prevails gradually in America and Europe, quite paying attention to nonprofit organization, and attach importance to social innovation discussion that change extensively among them. The importance of social innovation is that cuts across traditional boundaries separating government, for-profit business, and nonprofit organization. To generally thinking, social innovation can take place in any fields, such as in profit organization, field of academia or the policy. The purpose of research lies in that understands the meaning of social innovation, and the feasibility used in other nonprofit organization.

Subjects for the four cases in trust of Taipei Culture Foundation in 2008, including Red House, Museum of Contemporary Art Taipei, Taipei Artist Village, and the Puppetry Arts Center of Taipei. Qualitative approach with purposive sampling and semi-structured interview is adapted to this study. The data analysis is based on social innovation literature, and can be analyzed by following three aspects: content dimension, process dimension, empowerment dimension.

The finding of research reveals that four organization's activities are unique, and look after both sides (social goal and mission). No matter the relations with government, for-profit business, and nonprofit organization, can maintain the good relation with them. They realize gradually social capital is very important that start to resonate and cooperate within the community. Besides, the four cases do not have complete education training, but encourage employees and volunteers to join in external courses. Although they make use of traditional communication channel, such as having a meeting or electronic mail, etc. In a word, the four cases have a high degree of participation.

Key words: Nonprofit Organization, Social Enterprises, Social Innovation

目錄

第一章 緒論 1

第一節 研究背景 1

第二節 研究動機 5

第三節 研究目的與研究問題 8

第四節 名詞界定 10

第二章 文獻檢閱 13

第一節 社會創新之興起背景 13

第二節 社會創新之發展現況 20

第三節 社會創新之影響 29

第四節 文化型非營利組織發展經驗 33

第三章 研究設計 37

第一節 分析架構 37

第二節 研究方法 41

第三節 資料蒐集 46

第四節 個案簡介 52

第四章 研究分析 63

第一節 內容面向 63

第二節 過程面向 69

第三節 授能面向 78

第四節 四個機構之分析比較 87

第五章 結論與建議 89

第一節 結論 89

第二節 建議 94

參考文獻 102

一、中文部份 102

二、英文部份 105

附錄 111

表目次

表 2-1 在社會組織和社會企業中的社會創新 21

表 2-2 在社會運動中的社會創新 22

表 2-3 在政策中的社會創新 23

表 2-4 在政府中的社會創新 24

表 2-5 在市場中的社會創新 25

表 2-6 在學術界的社會創新 26

表 3-1 本研究受訪對象一覽表 49

表 3-2 本研究之編碼類別表 51

表 4-1 政府與非營利組織關係之模式 70

表 4-2 員工的參與程度 85

表 4-3 四個機構社會創新之比較 88

圖目次

圖 2-1 技術與社會創新的成功解釋力 15

圖 2-2 社會創新的過程 26

圖 2-3 社會創新的傳播過程 27

圖 3-1 本研究之分析架構 40

第一章 緒論

第一節 研究背景

一九八〇年代受到全球化衝擊影響，企業在降低成本與拓展市場等因素考量下，許多國家的傳統產業紛紛外移以追求更高的利潤，也因此造成失業人口急遽攀升。這時政府不但面臨到經濟不景氣、財政赤字等問題，亦要對不斷增加的失業率以及原有弱勢團體等社會問題提出解決方案，對此歐美等國逐漸形成創造經濟與社會價值之「社會企業」(social enterprise)理念，來因應社會與經濟的問題。所以社會企業即是透過市場交易來賺取所得盈餘，再投入組織或事業以達成其社會目的，它是在快速變遷社會中的一項新經濟制度，藉由社會目的與經濟目的的整合，解決社會問題和增進社會凝聚的新概念(OCED, 1999:7)。

近年來社會企業廣泛地被推廣，主要原因是強調社會不再只著重以往傳統的募款方式，更甚者會關心募款資金是如何有效地被運用，而在社會企業運作模式中，一個成敗的關鍵即是社會創新。現今社會在各方面都急速改變，舊有的經濟或援助的形式，已不能完全應付今天的社會挑戰，所以需要新的思維與方法，為社會問題尋求解決的方案。社會企業強調的是社會創業精神的過程當中資源重新整合的重要性，成功的社會創新，就是能夠尋找到全新的資源分配方式，並將其應用於一些現行做法，而其中最重要的是利用創新發揮資源最大的使用性，以增加最大的社會效益（魏華星、蔡懿德、莊綺雯，2009）。

根據歐洲研究網路(EMES)、經濟合作暨發展組織(OECD)及歐洲委員會(European Commission, EC)的跨國比較研究，社會企業可以歸納出兩個主要的發展方向，其一為非營利組織的師法企業途徑，其類型包含基於企業面/經濟面的商業化(commercialization)，及基於社會指標的社會創新(social innovation)；另一

為企業的非營利途徑，其類型包含力求永續發展的企業社會責任，及透過互助合作方式解決社會問題的社會合作社(social co-operatives)（鄭勝分，2007）。本研究因關注於非營利組織的永續性發展，故聚焦非營利組織在師法企業途徑之際，如何進一步朝向社會創新的發展方向。

目前國際間的趨勢顯示，很多的機構或大學也紛紛成立社會創新相關的論壇或組織，譬如 OECD 成立社會創新論壇，主要目的是促進社會創新在國際的傳播，與轉化成政策與做法加以實踐其使命；而英國文化協會(British Council)近年來也一直致力推動社會創新的理念，因社會創新如何因應社會需求，解決社會問題有相當重要性的作用；另外包括美國的史丹佛大學也早在一九九九年成立社會創新研究中心(The Center for Social Innovation)，不定期發表社會創新相關的文章，分享社會創新的見解與實務經驗，都有助於研究、了解社會創新的意涵與發展。

與社會創新方面有關的學術研究，比較值得注意的是一九九七年 Robert Kanigel 與二○○○年 Nicholas Lehmann 的著作，這兩本書試圖用更詳細的方式來描述，社會創新在二十世紀的起源、發展與其重要性，並採用歷史個案研究取向探討，因為此種方式特別適用於研究複雜且多元現象，如同社會創新。他們對於社會創新的解釋，提供關於如何形塑社會創新的重要線索，包括以下三方面：想法的產生構成社會創新的基礎、想法的發展與精鍊，以及社會因素促進社會創新的實踐(Mumford & Moertl, 2003:261)。

Schumpter(1934)即認為創新是在之前任何經濟體制中，沒有被發現到的新要素（如：新產品的採用、採用新的生產方式、新市場的打開、未加工的材料的運用、新的供應來源、實行新的企業組織型態）的一種新組合(Tanimoto, 2006)，所以自從 Schumpeter 在一九三○年代提出創新與發明是二種不同的概念之際，創

新就開始被重視與探討，並且強調透過創新，企業組織可以使原本投資的資產再次創造其價值。而社會企業除了透過創造就業機會方式來協助弱勢團體外，還藉由其它行為來滿足社會需求與解決社會問題，例如：減輕貧窮、推廣教育、促進兩性平等、預防疾病等等方式。諸如上述之各種社會企業的組織行動，皆意謂著社會企業的創新活動是具有催化社會轉型的潛力存在（呂朝賢，2008）。

社會創新主要浮現的原因在於因應非營利組織所面臨的品質危機，透過企業創新理念的挹注，改善非營利組織的體質，進而提升非營利組織的經營管理能力。Shaw(2004)指出，社會創新一詞起源自十九世紀英國，當時慈善的企業家開始注意到透過改善工作環境、教育與文化生活等方式，以增進員工的福祉，故社會創新與社區企業及發展、教育、教會、慈善團體、非營利部門及志願服務部門息息相關，而這些組織在一九九〇年代後，經常被視為社會經濟或第三部門，並且在英國內部急速擴展，在於傳統公部門及社會部門常發生問題的背景下，社會創新被視為可以解決傳統公私部門、或社區組織所無法處理社會問題的一個媒介（鄭勝分，2007：193）。

現今世界各地有許多採用社會創新的策略，而改善社區環境或整體生活的個案，例如：孟加拉銀行家尤努斯(Muhammad Yunus)創辦鄉村銀行(Grameen Bank)，以微型貸款的方式幫助窮人改善生活；John Wood則以閱讀空間(Room to Read)極力協助第三世界的兒童解決教育問題，讓窮人有受教育的機會，打破貧窮循環，並且John Wood運用微軟的管理方式去經營慈善事業，把捐助者當作股東，為的是讓投資者知道，世界因他們而進步。另外德國Freiburg的Vauban社區，它被譽為德國永續社區的標竿，最主要是因為採用「民眾參與機制」的執行經驗，該地區進行社會創新的模式，成功結合政府部門、市議會、建商與社區居民的合作發展，並認為推動力應該來自靈感、創意與民眾參與，唯有如此，環保、社區發展、經濟、文化並重的願景才得以實現。

由此可見，國外運用社會創新的方式，都獲得不錯的發展成效之際，也可看出社會創新的重要性，在於可以解決組織惰性的問題、環境的改變、資源的局限、需求的改變、責信的要求等問題，反觀目前台灣的社會創新領域仍十分欠缺相關的研究，而現今非營利組織面臨到資源受限與能力質疑的問題，所以未來的發展趨勢，勢必朝向師法企業創新的精神一途，將傳統的經濟創新納入其中，進而轉化為社會創新的發展方向，即是刻不容緩之事，因此了解有關於非營利組織社會創新的研究，則是目前相當重要的課題。

第二節 研究動機

近年來，政府越來越傾向將社會服務與公共事務，交由非營利機構來經營管理，然而，社會需求卻超越了社會資源的成長速度，非營利組織開始面對一個具規模的競爭性市場，加上目前經濟不景氣與政府政策的改變，例如：福利預算減縮，利率下降等等，使得許多非營利組織陷入財務日漸緊縮的狀態，但民眾對公共事務與社會服務需求卻日益增加的雙重困境。因而對於非營利組織內部而言，組織常面臨到本身的結構鬆散、資金的管道來源與人力資源不穩定、管理能力不足，且缺乏專業人才管理組織的運作等，上述這些都是非營利組織一直以來的問題（林吉郎，2003：94）。由此可知，非營利組織需有所創新改變，才能改善組織本身的體質，提高經營的效率，進而強化組織提升競爭力，以及發展出專業經營的條件與能力，因此現今非營利組織採行社會創新的策略，即透過師法企業精神之途徑，來達到社會利益的極大化，並能永續發展。

魏華星談到所謂社會創新即是以社會目標為基礎，為社會挑戰帶來改革性的進步，他以尤努斯創辦鄉村銀行為例，認為尤努斯能看到社會的需要－窮人難以向銀行借貸，以企業家的不懈精神把社會創新意念貫徹執行（魏華星，2007）。由於一個社會創新的實踐，讓當地的弱勢居民獲得希望，所以從社會企業延伸出來的社會創新是同時結合社會、經濟與環境生態目標的一種理念，但社會資源有限，既要在商業競爭之中保持盈利，又要在複雜的社會挑戰裡找到合適的解決方案，所以如何體現社會創新，並達到三重目標是相當不容易。

早在一九六〇年代，Peter F. Drucker 在《創新與創業精神》(Innovation and Entrepreneurship)這本書中，便提出「社會創新」與「經濟創新」是同等重要，並且他認為創新是將經濟、社會以及其他形式的資源轉變為新的生產力，從而創造財富的過程（溫肇東，2007）。而 Schumpeter 更承認社會創新在社會其他領域

的地位，例如：文化、社會和政治方面，與經濟創新同具價值(Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005:1974)。

其實社會創新的興起背景有其特定的歷史脈絡，加以採納運用，最後再散播出去(James, Phills, Deiglmeier & Miller, 2008)，所以社會創新的浮現一開始先產生新的想法，或是結合舊想法來形成另一種不同的思考模式，最終改變現存典範的整個行動過程。因此社會創新可以滿足那些被疏離與缺乏滿足的人的社會需求，同時將社會關係的創新也嵌進於個人、團體或社區，甚至更廣泛的區域之間(Moulaert, 2002)。

所以社會創新時常發生在日常生活、社會運動和政府之中，而現今為什麼可成為大家所重視與關注的焦點，是因目前政府的政策通常只使用傳統的手段來執行，當面對一些社會困境時，市場也無法充份的提供解決辦法，所以現行的整體結構與政策，已被認為在某些領域的問題中是無法有所突破，但這些議題卻都橫跨國家、政府、市場的界限，因此在每個領域的社會創新都會驅使它們做更廣泛的改變，如經濟結構是可被管理、提供適當的勞工住宅、新的公共建設和能源的來源、新的消費型態、以及政府與組織新的財政來源等等(Murray, Mulgan & Caulier-Grice, 2008)。

綜而言之，無不顯示出社會創新的未來性與重要性，既然一般的企業組織都能推動社會創新來企圖改變社會上各種不公平的現象，那麼當非營利組織面臨到品質危機時，如何採用社會創新的模式提昇其服務與品質，是很值得去探究的，而且一直以來文化藝術通常都不以商業經濟的眼光來評量，如今再缺乏商業競爭的力量，那麼在未來產業趨勢的發展上，必會受到更大的擠壓與淘汰，所以必須要有突破性或創新性的改革，與更具專業性的管理加以提昇，尤其是文化型機構的服務對象是以人為主體，更加需要社會創新才能進一步改變社會，因而社會創

新對於文化型的非營利組織來說，甚為重要。所以本研究體認到目前在台灣社會創新議題的相關研究仍為不多，並欠缺實證資料的驗證分析，將從非營利組織的角度探討社會創新的內涵與發展，此引發研究者的第一個動機；另一方面，鑑於社會創新在台灣雖已被引進採用，但針對非營利組織運用社會創新的可行性研究，仍未得知發展成效如何，所以透過文化型的非營利機構個案加以探析，則為本研究第二個主要的動機，基此，本研究以非營利組織的社會創新為主軸，並選定台北市文化基金會所屬的四個機構，分別為台北偶戲館、台北國際藝術村、西門紅樓與台北當代藝術館，此四個性質特殊的藝文館所，是從二〇〇八年始交付非營利組織－台北市文化基金會管理，並且採用社會創新經營之方式加以營運，因而作為其研究對象，探討非營利組織引入企業運作精神，學習企業的管理技巧，而達到社會創新的目的，透過台灣個案分析，據以探究其內涵與發展經驗，達到永續發展的願景。

第三節 研究目的與研究問題

二○○六年的諾貝爾和平獎頒給了孟加拉的社會企業家尤努斯，標誌著二十一世紀社會企業的時代已來臨，也成為目前大家所關注的議題，黃秉德曾說社會企業需要符合下列三項原則：本身為企業形態、推出的產品必須能解決社會問題、能夠獲利。所以要如何讓社會企業的模式擴散到各地，就必須藉由社會創新的方式來達成。

一般來說，社會創新常與社會企業和創新的過程有關，以及也跟公共政策的創新和治理的議題放在一起，所以通常社會創新的作法就是透過政府的立法程序，達成治理與公共政策的目標(Bloustien, 2008)。社會創新與創新的差異在於，創新是改進已經存在的事物，而社會創新是在現行的社會結構中進行改善，如果說網路是一種社會發明，那麼進而讓它變成一項可以增進彼此之間的互動與聯繫的計劃，就可被視為是社會創新的一種形式。如此一來，由於它呈現的廣泛性，社會創新可發生在政府、企業或是非營利組織之中，其主要概念即是它可成為對付社會的問題與挑戰很有效的手段，並且試著滿足不同的反對意見與聲音。

Stewart-Weeks(2008)主張社會創新是一個有系統的、且可持續的方式，它藉由創造出新穎且能保持的能力、資產或是改變的機會，打破傳統的模式，面對未滿足的需求，如同創新在其他領域（科學、工業或商業上）的創新是一樣，都能夠創造出新的實踐方向。

相關研究顯示出社會創新有以下幾項特性，首先，社會創新能創造出一種克服和面對複雜社會問題的能力；其次，強調社會關係和合作的重要性，可以一起扯斷在社會價值中的枷鎖；第三，在假設改變是可以持續進行的前提之下，創造新的經濟機會，同時在這個過程中給予人們一個連結主流經濟活動的機會；第

四，社會創新讓人們走到十字路口的困境時，看到改變的機會點；最後，它傾向於打破即有的模範型式，有時甚至引起激進的社會改變。

因此本研究之目的在於了解社會創新的內涵，及其擴散到其他非營利組織應用之可行性。基此，研究者乃從國內外相關文獻分析，了解社會創新的意涵與發展，並藉由四個文化型的非營利組織個案研究，省視社會創新的價值與重要性，以作為往後社會創新研究發展，同時給予其他非營利組織一個參考的建議，所以為了達到上述之研究目的，本研究擬探討問題如下：

1. 社會創新之浮現背景為何？

2. 社會創新之發展現況為何？

3. 社會創新之運作成效為何？

4. 社會創新在其他非營利組織應用之可行性為何？

第四節 名詞界定

壹、社會創新

社會創新在社會的歷程與體系中是基本價值與規範的挑戰(Neuloh, 1984)。具體的說，社會創新可被描述成是為了處理複雜的社會問題所使用的創新的方法(Yeung, 2007)。OECD(2003:299)對於社會創新的定義，即是針對社會和經濟問題透過發現並重新給予新的服務方式，尋求一個新的解決辦法，以改善個人與大眾的生活品質，其中便涉及到新興的勞工市場整合過程的設計與完成，以及新的能力、工作與參與型式。因此社會創新除了扮演贊助者的角色，捐助個人和大眾的社會福利之外，同時本身也是消費者與生產者，而社會福利的基本要素是試圖重整工作與生活的平衡。無論社會創新出現在何種情況下，總能啟發新的參考方向與過程，以及讓社會行動者產生新型態的動員方式與夥伴關係。與經濟創新差異之處在於新的市場產品或生產功能方面的處理，社會創新卻是透過雇用、消費或參與的方式，改善個人與大眾的社會福利，但是此兩種創新的模式都被認為是具有互補的性質。

另一方面，Moulaert et al.(2005)給予其操作型定義，認為社會創新是途徑相依的過程，並取決於其背景下的整體脈絡來考量。它提到的是在議程中或代理機構與制度等這些改變，它能夠讓原本被社會排除在外的團體或個人，可融入主流社會的領域中。所以社會創新是非常強大的一種過程創新，例如在社會關係的動態改變，包括權力關係也是如此。當社會創新涉及到社會融入方面時，它也造就反擊或克服傳統勢力的能力，它們就像籃球選手一般，加強或保護社會排除的局面，因此社會創新很明顯地代表著一種社會正義的倫理位置。

根據上述而言，研究者認為社會創新的基本含義是經由產生新的想法，來重

整制度與設計，進而改善目前人類對於一些社會問題的困境，諸如就業、社會福利模式等等，由於社會不斷地創新將可緩解人類面對的若干壓力，並使得社會經濟發展更為協調、積極的狀態。因此本研究將採用OECD(2003)與Moulaert et al.(2005)的看法，因其所論述的內容與本文所欲研究的社會創新之內涵一致，更可使社會創新的輪廓更為清楚界定。

貳、社會企業

一九九八年美國史丹佛大學 Gregory Dees 教授在哈佛企管評論中提出著名的社會企業光譜(Social Enterprise Spectrum)，闡釋此種兼具社會公益使命與商業經營管理的創新思維，也開啟了日後歐美等國對於社會企業議題的關注與討論。

目前社會企業的發展仍受到各國政治、經濟的影響很深，包括政府、企業、與第三部門之間彼此功能的平衡，乃至於影響到社會企業運作的法令規範、制度結構以及對於社會企業應扮演何種經濟角色的期待等。所以其與各國經濟與社會發展程度、福利體系的特色、傳統第三部門的角色以及是否具有特定法令規範等習習相關（林怡君，2008）。但是即便社會企業在近年來已廣被討論，卻始終無一致定義。

大抵而言，社會企業意指任何私人的活動是以公眾的利益為優先，運用企業的策略來組織，並且主要的目的不以利益最大化為考量，而是為了達到某些經濟和社會的目標，以及透過商品與服務的提供，對於社會排斥和失業的問題帶來創新的解決途徑(OECD, 1999)。OECD(2003:299)更指出社會企業是介於公私部門之間的組織，是大部份組織成長與發展的一部份，其主要為使用交易活動達到它們的目標，與財政上自給自足的非營利組織。整體來說，社會企業同時具有強烈社會使命的特質與私部門的企業家精神，所以其主要型態包括為員工所有的企業、儲蓄互助會、消費合作社、社會合作社、聯合發展組織、社會工廠、勞工市場仲

介組織、社區事業、慈善公益組織。而它們主要地運作活動在於以下兩個領域：訓練與整合被勞工市場排除在外的受雇者、傳送個人與福利服務。

雖然社會企業的定義至今並沒有一個定論，但不論在歐洲或美洲，社會企業早以許多不同的組織形式存在，譬如非營利組織能夠主動採取商業手段以獲取所需資源，或者在政府的政策鼓勵下，非營利組織以達成社會使命為目標而採用商業策略來獲得資源，也有營利的企業組織在企業社會責任的驅使下，從事實踐社會目的之事業。所以若從非營利組織的組織角度界定社會企業，則社會企業基本上是指一個私人性質非以營利為目的之組織致力於提供「社會財」(social goods)，除了有非營利組織的傳統經費，例如：捐款與志願服務的參與來源外，另有其餘部份包括商業的營利收入，如從政府部門撥款者與私人營利部門的消費者獲得經費，以及商業上的活動（官有垣，2007）。

因此所謂社會企業，即是在市場機制下，透過商業手法運作，賺取利潤用以貢獻社會，它們所得盈餘可用於扶助弱勢社群、促進社區發展及社會企業本身的投資等等，此外它們更重視社會價值的使命，甚過於追求最大的商業上的盈利極大化。換句話說，就是運用商業技巧，解決社會問題，並同時達到獲利與公益的目的。

根據上述不同學者對於社會企業的定義，本研究認為社會企業的內涵與表現的形式有許多種，端看從何角度切入，假使從非營利組織的觀點探討社會企業，即是運用企業的經營手段來實現社會目標的組織，所以其特點有二，其一它是一種非營利組織，目標在於社會公益；其二它是具有自我營運的模式來獲取資源，同時注意到環境生態上的責任，即社會企業兼具經濟性、社會性和生態性三重目標，因此研究者將採行官有垣（2007）的看法，因其所論述的內容是從非營利組織的角度界定社會企業，與本文所欲研究的對象內涵相當一致。

第二章 文獻檢閱

本章共分為四節。第一節在探討社會創新浮現的背景；第二節在論述社會創新發展的現況；第三節則探討社會創新的影響；第四節即探究國際間文化型非營利組織社會創新的發展經驗，茲分述如下。

第一節 社會創新之興起背景

對於社會創新的概念，整體來說，可從兩個層面去界定，一是在企業組織的層面上，它不同於企業的技術創新，是涉及到企業內部的組織、章程等方面的變革問題時，則採用社會創新的概念，例如美國管理學大師Peter F. Drucker正是從這個意涵，去闡釋社會創新其實是企業經營者的一項重要任務，此也可作為社會創新狹義的概念；二是在社會系統的整體層面上，可當作社會變遷理論中的一個特定概念，這也是社會創新廣義的意涵（王雅林、晚春東，2002）。所以本研究將闡述社會創新之浮現原因為何，乃至於可以應用解決非營利組織人力服務品質與財政失靈的問題，以及其解釋理論之觀點，則從社會企業家理論層面與社會運動層面兩種角度切入探討。

壹、社會創新興起之因素

時至今日，社會創新的概念已經很普遍，但是使用在創新的文獻中所使用的名詞並不統一，雖然社會創新早已納入技術與管理的觀點之中，並時常運用在經濟、社會學、企業管理創新的策略上，不過直到一九八〇年代在一個小型團體的SINGOCOM研究網絡中，社會創新才開始在區域和創新的分析架構裡，首次作為一個科學的概念使用(Hillier, Moulaert & Nussbaumer, 2004)。事實上，社會創新是一個有結構的概念，在歐洲的社會中，遇到處理地區發展的問題時，就將它

作為是一個策略來對抗貧窮的問題。所以社會創新其整合的動態，至少包含兩種意義，第一是社會創新可應付不滿足或被疏離的人的需求；第二是可將社會關係重新調整，並把創新嵌進互動的過程中(Moulaert, 2002)。

一九九〇年代，社會創新已成為社會科學文獻的主流，但幾乎只限於管理科學和企業經營方面，所以它只是一種商業領域的創新策略而已，因此社會創新也算是一個滿新穎的觀念，雖然Weber曾在十九世紀時有提到社會發明(social inventions)這個概念與社會創新有關，Schumpeter在一九三〇年代也曾提出相關論述，不過在此之前社會創新的概念一點都不普及，直到二十世紀晚期，在歐洲與澳洲都市計劃的區域發展中，才正式得到正面的發展，也因此變成人力發展與本土發展策略中的主流(Moulaert et al., 2005)。

從相關的歷史文獻中發現，其實公民社會促進了社會創新的發展並提供其動力，重要的工業革命浪潮同時也增長了社會企業與社會創新，譬如說，彼此的自助、微型貸款、建立的社會、合作社、工會聯盟、讀書會以及慈善企業的領導者創造模範的市鎮與學校等等。在十九世紀末與二十世紀初期的英國，公民社會倡導兒童保育、住宅、社區發展和社會照顧的議題，至於政府的社會創新則從一九四五年以後開始改變，民主體制的政府建立福利制度、學校系統、和公共制度理論，例如：貸款給農民的銀行或建立成人教育大學的網絡，不過此時期也可看出許多非營利組織，是較區域性的，並且使用較無效率的手段滿足社會任何層級的需求(Mulgan, 2006:146)。但是由此可知，政府的介入對於社會創新來說也是意義重大，與政府互為夥伴關係，可處理更多的社會問題。

依據Pot與Vaas (2008) 在“Social innovation, The new challenge for Europe”這篇文章中論述，研究者歸納社會創新興起的原因有三個，第一是生產力方面，因為近代老化人口的增加，勞動人口的比例減少，所以它可以提高勞動者的生產

力，維持我們的社會福利與社會安全，但必須在「工作努力」和「工作超時」之間尋求一個平衡點才行。第二是工作品質方面，它可在競爭性、知識性為基礎經濟的體系上，發展出更好的技能，以及引發潛在性的勞動力所產生的附加價值，關於這一點，歐盟的作法則是聚焦在培養高階技能的需要，以及如何提昇工作品質，產出高品質的產品與創新的服務，並回饋到受雇者的福利身上。第三是創新成功率方面，假使技術創新嵌進於社會創新中，那麼企業或組織就完全可從技術創新的改變中得益(如使技術性工作透過適當的組織、動態的管理、技能培訓、受雇者的參與程度等)。

另外，Erasmus大學的工業部門研究顯示，技術創新對於創新成功率的解釋力只有25%，而社會創新卻高達75%解釋力，由此可知，社會創新本身對於創新成功率的重要性甚於技術創新（見圖2-1）。

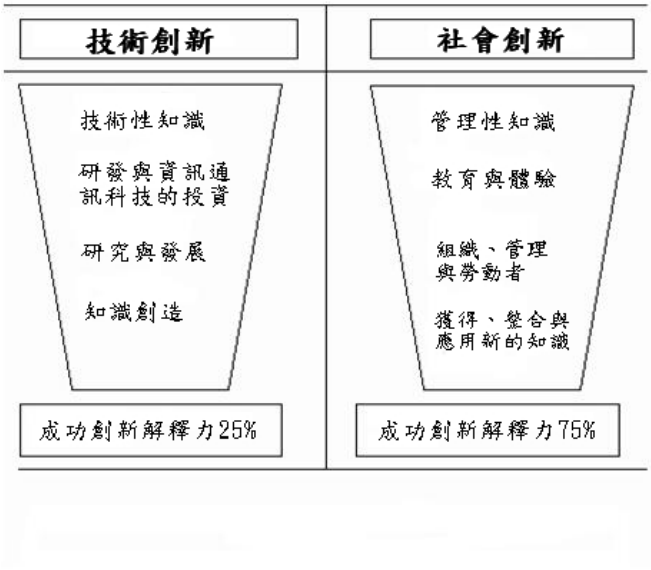

圖2-1 技術與社會創新的成功解釋力
資料來源：Pot & Vaas, 2008:468

除此之外，對於社會創新的內涵，國外有很多學者提出自己的解釋與看法，包括 Mumford(2002)認為它是關於人們如何安排人與人之間活動的新想法，或者社會互動的產生與履行，都只是為了要滿足一個或更多的目標。當與其他形式的

創新一同激盪時，社會創新所產生的結果，就會隨著它們的廣泛性與影響而有所變化，例如與社會組織或社會關係有關的創新想法，可能會涉及到創造新型態的社會制度、社會治理的方式、或新型的社會運動發展。社會創新可能還涉及到重新建立一套工作過程與程序，例如彈性工時的採用，或是因 Boy Scouts 成立的國際貨幣基金會，都是社會創新代表性的舉例。

還有 Fairweather 與 Davidson(1986)認為在社會創新的發展過程中，除了應考慮當時的背景脈絡之外，有幾個主要的因素應被注意，所以了解整體的社會問題也很重要，因為它可能的解決辦法，與任何對於社會創新的評價，都可能被當作指標參考，例如：參與者的特性、組織的特性（如領導、構成成份、規模大小、強化系統等），以及社區或環境在其中的影響（如社會經濟性的指標、地理學、文化、與其他組織的關係等）(Hazel & Onaga, 2003:287)。

另一方面，本研究根據 Mulgan, Tucker, Ali, 與 Sanders (2006) 在《社會創新》(Social innovation)這本書中所論述的社會創新之意涵，研究者歸納出兩個主要概念，其一，社會創新最簡單內涵即是「在工作中實踐新的想法」。這區別創新跟改善是不同的概念，改善只意謂著單純地增加改變，以及它跟創造力和投資也有所差異，因為社會創新可讓在工作中的新想法同時滿足社會的目標，不過用這種方式定義社會創新是比較廣泛的，這其中包含新的生活方式、新的產品與服務的範疇。其二，社會創新是指「積極的創新活動和服務，不僅滿足社會需求的目標，更可透過以社會目的為主的組織加以運用，則會有更顯著的發展與散播。」由此可知，社會創新不同於商業創新是有目的性的利益極大化，不過也有許多界定模糊的個案，如遠距教學的模式是社會組織首先提出的，但卻被營利性組織重新創新加以應用，目的即是能夠幫助有殘缺的人們進入工作職場中。

綜而言之，社會創新是強調社會利益的極大化，在英國此理念主要是受布萊

爾「中間偏左」路線的影響，所以英國政府透過立法方式，積極鼓勵社會企業的創設，並強調市場運作機制（鄭勝分，2008）。所以社會創新的浮現乃是針對社會需求所提出新的策略、概念、想法，甚至是其所衍生的組織與制度，例如：衛生健康、教育學習、社區發展、工作環境等等包羅萬象的社會需要，透過創新的途徑滿足社會上的需求缺口，如此一來，則能夠鞏固與加強公民社會的力量。

貳、社會創新之解釋理論

社會創新到底是什麼，其理論依據的觀點，事實上可從兩種主要的鏡頭了解社會創新之意涵，首先，第一個鏡頭是從領袖人物談起，因為社會的變遷經常由少數的英雄式個人、或積極型個人所驅動，歷史時常呈現，他們如何改變這個世界，以及充滿個人魅力說服其他多數人改變的故事。舉例來說，某些著名的人物－肯亞諾貝爾獎得主 Maathai，是綠帶運動(Greenbelt Movement)的發起人，早已在非洲各國種植三千多萬棵樹。另外如 Saul Alinsky，是美國激進社區組織之父，自一九三○年代起，在芝加哥組織弱勢社群團體，向地方政府與大企業抗爭。

Ashoka[1]把社會創新者不是比喻為給魚的那一個人，或是教其他人如何釣魚，而是將他們視為直到在釣魚工業有重大性的突破與變革才停止休息的人。所以有許多較不知名，但卻令人欽佩的社會創新者，例如 Jeroo Billimoria 創立印度兒童專線(India-wide Childline)，一個 24 小時的幫助專線以及設置當小孩在危難中的緊急情況回應系統；Vera Corderio 在巴西成立兒童保健重生協會；Taddy Blecher 創辦社區暨個人發展協會大學，是一所完全免費的大學，主要提供給貧困背景的學生，僅靠零星的經費運作，大部份透過企業捐款，目標在於從南非最貧窮與最邊緣的社區中，找出學習動機強的學生，培養他們成為南非下一世代的企業領袖和能力強的企業家，以便於日後他們可在非洲傳播更多的知識和繁榮當

[1] Ashoka。2009 年 2 月 2 日上網，取自: http://www.ashoka.org/

地的經濟，因此是南非第一個私人的高等教育機構。上述這些個案總能激勵人心與令人敬佩，他們表現出專注且堅持不懈的精神，運用一些優勢作為機會達成他們的目標，但這些行動時常也引起激進的社會變遷。

第二個鏡頭則從社會運動的角度切入，它是另一個不同的視野，透過此鏡頭可觀察與了解，誰驅動社會創新的這個問題，假使我們詢問誰在這些創新的活動中最有影響力，個人的角色會很快地從背景脈絡中消失，浮現的是許多大規模的社會運動發生，如女權運動或環境保護論，其實都涉及到無數的人們、知識份子以及組織的領導者。但是對於個人創新者而言，這些運動的發展根源在於社會產生了不滿的意見，例如環境保護論的發起在不同時期有不同原因，在十九世紀，是為了保護森林與景色所發起的運動，但到了二十世紀，他們則從科學方面得到啟示，進而保護生物的多樣性，當時這些運動是因為反對大型企業的汙染，並協助受害者可得到一些賠償，如同綠色和平組織(Greenpeace)即是如此，本身沿用許多教會的傳統與慣例，並使之分佈到世界各地，因此環境保護論才能造就一個大範圍與大幅度的社會創新。

但無論是由社會企業家主導或社會運動所領導的社會創新，以上所描述的兩個鏡頭，都可以透過它們的洞察力觀察社會創新，其實無論哪個角度都強調社會創新的文化背景，它是一種融合排他、憎恨、激情和投入等各種情感的因素，而促成社會創新的背景脈絡。最重要的是，這兩個角度證明社會創新是以一個 S 曲線展開，早期階段，是從一個小型團體中緩慢成長，再者進入迅速起飛的階段，最後當已達到飽和或成熟時期，則以緩慢的速率開始下降(Mulgan, 2006:149)。

社會創新所強調的改變情況是創新者與環境之間的互動，同時也強調新的想法必須被獲得支持，才得以生存下去，所以它們需要的支持，包括：熱情、支持者的保證、贊助者的資金，或消費者等等。換句話說，社會的改變就如同蜜蜂與

大樹之間的結盟關係，小型的組織、個人和團體就如同是蜜蜂一般，不斷地擁有新的想法，行動迅速且富有彈性；而大型的組織，如政府、公司或是大型的非營利組織就像是大樹，雖然在創造力方面很貧乏，但普遍來說，卻擅長於履行、實踐，此外在發展的基礎上面較易取得優勢，因此這兩者是彼此互相需要的，大部份社會的改變，即來自於兩者之間互補性的結盟關係。

總而言之，研究者認為社會創新的內涵相當廣泛，如同 Henley(2008)所說，社會創新可提供地區服務一個更好的方式，讓這個地區自願開始運用新的想法和新的方式處理事情，並應用地區發展的方法解決跨越部門之間的社會問題。因此社會創新一開始是以滿足不被滿足的需求與缺口為出發點，為了促進社會的使命與，必須師法企業的精神，達到所謂的社會利益最大化的可能性。

第二節 社會創新之發展現況

綜合上述所提到的社會創新浮現背景可發現，其創新階段並不一定是線性連貫，有可能是跳躍式的發展，而每個階段也可能會有反饋的模式，或是隨時修正的動態循環過程，所以在社會創新過程中的想法隨時都會產生變化，甚至有時會跨越不同的部門去運作，但每一個部門都有較固定的模式可依尋，因此本研究將分述六個不同領域的社會創新發展模式，與他們在社會創新中各自所扮演的角色，如下所述。

壹、社會組織和社會企業領域

在社會組織中（慈善團體、社區組織和非營利組織），創新想法的產生，通常是由特定的個人或社區的問題而引起，不過如要進一步有所行動，都必須透過慈善家或資助者的支持，才能獲取資源。在這個領域中，要發展創新的社會模式經常需要很多時間，因為尋求結盟過程中，會涉及複雜的聯盟關係，以及經濟基礎的需要，並且有時需透過模仿來複製其成功的經驗才得以發展。成功的案例如大新聞(Big Issue)的出現，就是由一群無家可歸的人，販售與發行大新聞雜誌，此外還包括孟加拉鄉村促進會(BRAC)、澳洲兒童慈善組織(Barnardos)等等(Mulgan et al., 2006)。因此以下簡述兩個個案呈現社會組織領域中的社會創新發展，首先，社區土地銀行開始於印度，但卻傳到美國，爾後成為一個全世界採用的模式，其中所運用的是網絡的力量，它可以加快新的社會組織創新與散佈，並以不同的方式滿足新的需求。另一個案例則是祈願銀行[2](PledgeBank)的建置，是由英國網站mySociety.org所創辦，支持使用者針對任意主題，提出自己的願望，而願望採用此種形式:「如果有y個人同意我這樣去做，那麼我將去做這件事情。」

[2] PledgeBank。2008 年 12 月 10 日上網，取自: http://www.pledgebank.com/faq

對於社會組織和社會企業來說，擁有穩定的資金來源是很重要，因為它是支持創新想法能否順利履行的首要條件，所以目前很多社會組織會運用許多方式尋求更多資源，如透過慈善銀行所提供的資金，因此社會創新在社會領域中的推展，大部份都進行的比較緩慢，如表2-1。

表2-1 在社會組織和社會企業中的社會創新

產生的可能性	形成的模式	發展
所產生可能性的來源，包括，實踐、想像力、受益者和使用者投入的程度。	起步、孵化、從做中學以及檢驗想法的試驗性途徑。	組織的發展、模仿、複製和給予授權，達到一定的規模。

資料來源：Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2006:29。

貳、社會運動領域

社會運動是在政治與公民社會的領域中發生，一般而言，創新的社會運動先由一個小型的團體開始，他們尋求有限的資源，然後慢慢發展進入到比較有組織規模的活動階段，最後達到其目標，完成社會運動的改革。並且他們也會努力履行社會運動具備的四個要素，分別是讓社會運動存有其價值感、團結一致、人數眾多、以及承諾。而從國外的經驗發現，當地的州立政府通常扮演一個決定社會運動是否成功的角色，例如爭取平等機會的運動，在一九六〇年代原本處於邊緣地位，後來透過創新運動才進入到主流思想中，並經由政府的推展，促使其法規的產生(Mulgan et al., 2006)，如表2-2。

表2-2 在社會運動中的社會創新

形成	參與和提倡	立法、改變習慣、改變價值觀
小型團體尋找想法一致的聯盟,並形成由一些憤慨的情緒所激發的想法,如反對奴隸制或賣淫合法化的活動。	社會運動試圖證明有價值的、團結的和多數人的承諾,如慢食、消滅貧窮大行動。	政府認可其權利並批准使其合法化,以及大眾習慣的改變,如在商業中平等的機會、同性戀者結婚等。

資料來源：Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2006:29。

參、政策領域

政治家和政治的激進份子產生新想法的原因,一部份是為了實踐他們自身的理念,一部份是為了在政治的競爭中,可獲得一些優勢,包括擁有眾多的支持者、更多贏的機會，以及繼續保持權力的維持。通常他們採取的活動策略，是透過政黨的結構、報章媒體、以及遊說等方式，讓他們的意見能夠進入到政策的計劃與名單中，最後再進入預算案與立法的程序，例如有關環境活動的條例建立、社區巴士的服務、或是無家可歸的少年庇護所，都是以政治的模式來取得社會創新改變，但成功之後有些服務卻會透過非營利組織執行(Mulgan et al., 2006:29)。

除此之外，某些政治領導者天生就是社會創新者，如巴西Curitiba的前市長Jaime Lerner，有鑑於市政府預算不多，大多數市民都很貧窮，所以他擔任市長期間，便與幕僚團隊推出了一連串低成本，卻效益驚人的創意措施，並且更令人佩服的是，他們所提出的每個政策，往往不只解決一個問題，還可同時解決數個問題。譬如為了提倡資源回收和垃圾不落地政策，Jaime Lerner鼓勵市民收集垃圾來換取食物、文具和車票等日用品，不但解決令人困擾的垃圾問題，同時也照顧到普遍貧窮的廣大市民，並解決了農產品產量過盛等問題（陳美杏，2005）；或者處理淘汰舊式的公車問題，舊型公車車體便被利用為行動圖書館、育兒中心或是公車餐廳，一方面作為懷舊的教育意義，另一方面，當資源不斷地回收、再

利用，垃圾問題也可減少許多（張文樺，2005）。由此可知，在政策領域中如何實施社會創新的策略，如表2-3。

表2-3 在政策中的社會創新

需求與競選活動	政策的規劃	公眾的花費、 計畫的合法化 以及新職業的產生
非營利組織、政黨活動、以及有需求的人和媒體，替新的方案請命，如父親的權利、免費的老人福利醫療的照顧。	政治家成為擁護者，部長與官員開始處理這個議題並作出政治承諾，如擴張學校或區域治理的力量。	官僚與專家開始執行，提供資金和授權，如扣抵稅額或自行車交通網絡。

資料來源：Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2006:29。

肆、政府領域

政府的官員獲得社會創新的動力方式，有別於其他領域，他們一開始先處理一個大家所關注的問題，或是利用削減預算的方式來達成。在此官員他們的自身經驗，以及商議、討論的過程，對於創新的想法付諸實現是相當重要。其實行步驟，首先會讓創新的想法透過育成中心（如新加坡為了e化政府成立的育成中心）、部門（如英國的就業優先區）等被檢視是否可行，再經由正式的評鑑方法證明他們的成效如何(Mulgan et al., 2006:30)，如表2-4。

表2-4 在政府中的社會創新

產生的可能性	引導、檢驗和做中學	規模大小
其他部門的創造性方法以及所採用的模式造成的可能性，如周末監獄、護士的基本照顧。	其過程包括開始的育成中心與實行區域，找尋評鑑的方法，最後試驗與獲得教訓，如興奮劑的合法化、在家庭法律中人工智慧的使用。	發展、新的結構、特許權和預算的計畫所達到的規模大小，如都市道路收費、整合網路入口網站的費用。

資料來源：Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2006:29。

伍、 市場領域

Mulgan et al. (2006) 認為商業的市場對於促進創新的社會觀念，也是有效的途徑之一，成功的社會創新就是從邊緣的地位進入到商業市場的主流。普遍來說，從禮物經濟學的觀點著眼，首先，必須成為愛好者並且生產與消費，然後當市場開始漸漸擴展，這些愛好者就形成一個小型的公司，藉由顧客、與使命相關的各方面投入，幫助建立利基市場；第二個階段，比較主流的投資者才會進入市場中，確定他們獲得利潤的機會；在最後的階段，曾經處在邊緣位置的公司，之後就讓主流的大型企業試圖接管與經營這個模式，提高他們的規模、營運與市場能力。這種類型的案例包括公平貿易的傳播與發展，透過邊緣化的生產者及勞工的緊密合作，將他們原本處於弱勢的角色，轉化成為經濟上的自給自足，並試圖提高他們的賦權增能，使自己成為組織中的利害關係人，才成為目前大部份超級市場的主流方向。

除此之外，市場本身也有很多重要的社會創新，包括新型態的商業組織，如丹麥的智庫Mandag-Morgen就是結合商業通訊、智囊團、研討會與顧問服務的業務；以及新型態的市場，如在倫敦的東部就嘗試發展各種不同的電子市場(Wingham, 1997)。但卻有少部份的公司是帶領著社會變遷，而不是跟隨社會改變，如美體小鋪(Body Shop)就是結合社會使命與商業目的的一個著名例子。不

過早期企業社會責任經常與核心的商業活動有所分離，但是現在新的企業社會責任方向就可將創造性的商業思維應用到處理社會的問題上，達到雙贏的目標與使命，如表2-5。

表2-5 在市場中的社會創新

初期的利基	小型的市場	成為主流
在禮物經濟學中愛好者的生產與消費，如生命教練。	由小型的公司開始，藉由使命的投入、顧客和股東，來發展利基市場，如閃電約會。	跨國公司和主要企業的購買力與影響市場的力量，如微軟、補充性醫療、公平貿易。

資料來源：Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2006:30。

陸、學術界

某些時候，社會創新的模式是由學校所發展的，經由學術界討論，然後付諸實踐，最後評鑑完成再傳播出去。為了成功完成目標，他們也必須得到同儕之間的認可與協助，以及動員一些知識份子，如在校的學生(Mulgan et al., 2006)。一些實例包括：Seilgman 運用認知行為治療模式幫助十幾歲的青少年，避免產生沮喪的情緒；或是食物里程(food miles)的案例，是由倫敦的城市大學教授 Tim Lang 創造，他指出食物里程是食物由生產到消費者手上，所造成的潛在生態、社會及經濟後果(黃麗儀，2008)，亦即食物從產地送到嘴巴的距離，若里程數高，表示食物經過漫長的運送過程，距離愈遠，消耗能源愈多，排出更多的二氧化碳，也替地球增加更多的負擔。因而由此延伸出「在地當季」的飲食觀念、或是地產地銷，才能減少進口商或經銷商等中間人的加成與剝削，並且也可活絡當地經濟。

但是目前學術界仍缺乏培育散播社會創新想法的一套完整機制，所以可透過雇用社會創新和社會改革方面的領袖人物，運作社會研究室或育成中心，進而聯繫使用者和創新者之間的關係，如表2-6。

表2-6 在學術界的社會創新

發明	傳播	納入主流
新的想法一開始通常處於學術界的邊緣地位,如150 年的預期壽命。	想法在實踐中被檢驗,透過學術網絡傳播,如認知行為治療、參與者行動研究。	曾經偏激的想法變成主流的概念,如多元智能的教育理念。

資料來源：Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2006:30。

綜合上述，是關於社會創新在不同領域的發展概況，Murray et al.(2008)提到社會創新的發展過程（如圖 2-2），不是線性的，而是一種反饋的、跳躍的循環模式，並且談論到社會創新，其通常聚焦於如何產生與傳播、擴散。

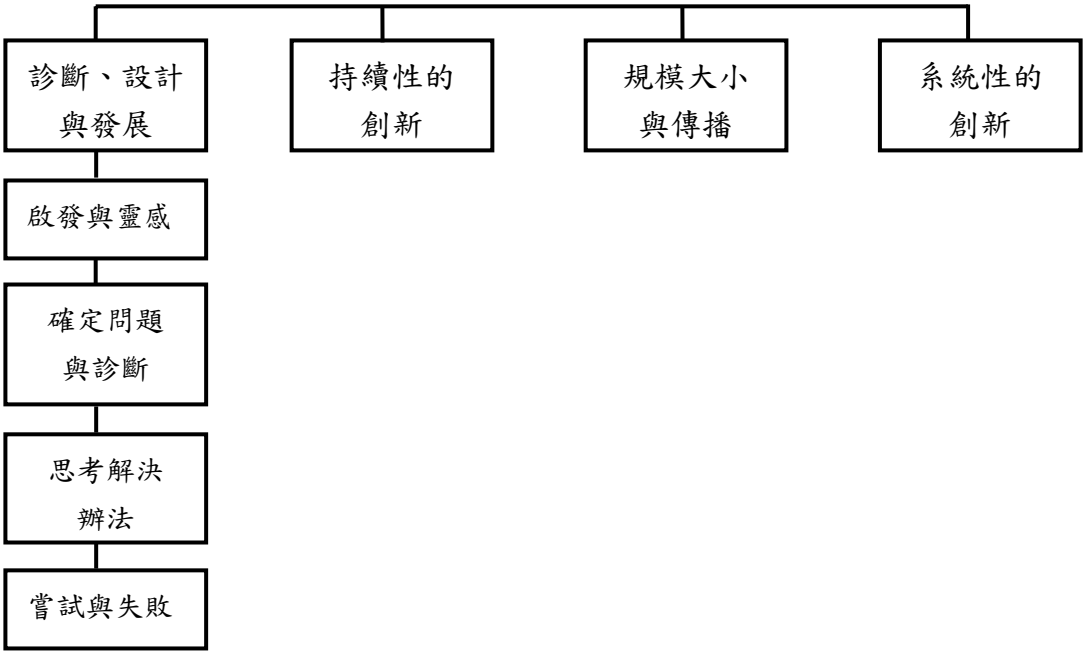

圖2-2 社會創新的過程

資料來源：Murray, Mulgan & Caulier-Grice, 2008:14

另外 Tanimoto(2006)也整理出社會創新的傳播過程（如圖 2-3），其中較重要的部份，包括社會企業假使缺乏地區的大眾支持與幫助就無法成功，並且無法擴張其影響力（圖 2-3 第三階段），而社會創新另一個重要的目的，就是設法改善其原有的制度，興盛這個地區促使其發展（圖 2-3 第四階段），此外還涉及到必

須認識與了解在社區中各種不同的社會議題，並對他們作出承諾、互相提供支持。如此一來，社會創新透過企業捐助文化、社會價值的過程，以及公眾所關心的社會議題，才會漸趨成熟（圖 2-3 第五階段）。

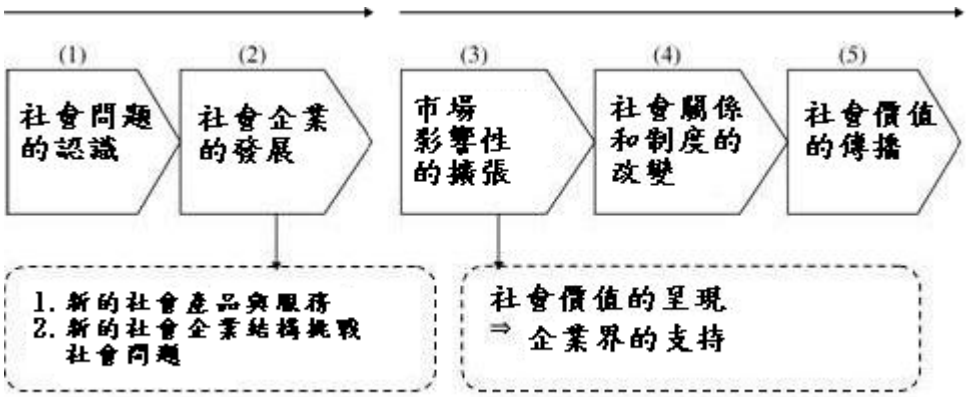

圖2-3 社會創新的傳播過程

資料來源：Tanimoto, 2006:28

事實上，社會創新可藉由許多不同的方式來散佈、傳播它的策略，進而達到目標，不過研究者歸納之後發現，主要透過三種方式進行，第一是組織，可成立一個綜合的機構，動員人們與資源，滿足大眾的目標；第二是以方案的形式傳播，整合所有的行動，達到一個具體的目標；第三則以原則的方式呈現，就是一般所謂的價值與指導方針，滿足一些現行已規定的目標(Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2004)。

總而言之，在傳統的社會改革中，政府在創新的育成中心裡面，往往是扮演一個贊助者的決定性角色，但是現在卻有許多的驅力是透過私人的創新，或是企業在市場的經營管理方面呈現，以及從一九八九年之後如雨後春筍般湧現的公民行動來達到社會創新的目的(Murray et al., 2008)。因此社會創新常常超越傳統對於社會創新的侷限，不單只是限制在社會對於公部門與非營利部門服務的想法之上，而是社會創新也可讓營利性組織的使命有所改變，不再只是追求利益而已，

由此可知，社會創新在不同的領域中都可以產生作用，發揮其特有的影響力。

第三節 社會創新之影響

社會創新是一個迅速發展的領域，與企業社會責任、文化創意產業以及社會企業等領域都密切相關，而人們常期待著藉由社會創新的力量，能夠迅速產生立竿見影的影響，例如透過推動社會創新方案與策略，解決社會中健康、教育和老齡化等等各領域上的重大問題。所以社會創新在各領域中扮演相當重要的角色，有其積極的功能，也有其可能限制性存在，以下分述之。

壹、社會創新之積極功能

一個成功的社會創新是具有耐久性的特質以及影響深遠且廣泛，我們所關注的社會創新，表面上是對付棘手的社會問題，譬如說無家可歸、貧窮、以及心理健康等問題，但其實在這些領域中，社會部門時常要更努力對抗一般所不願意面對與解決的問題，所以對付這些立即性的社會問題，並不只在表面滿足它們為首要目標。舉例來說，社會服務性組織努力尋求募集資金，支援患有心理疾病的人，但他們最終目的是想要讓這群弱勢族群不要被主流的經濟市場排除在外，不過這樣的作法也會受到爭議，因為在社會上適者生存的法則，被視為理所當然，這就是棘手問題的來源之一，假如社會創新讓這些制度毫無改變，那麼社會創新也不太可能就此產生(Westley, 2008)。

當社會創新有一個廣泛或持久的影響時，它其實是一種正面性的破壞行為，例如它將挑戰一般支配我們行為的社會規範和社會制度，藉由影響基本的權力與資源的分佈，重新規範社會體制、法律、日常慣例的想法。當有很多小型的社會創新持續地推展出來，此時我們就會將焦點轉移到這些潛在的缺口之上，然後希望能改變現行的體制。為了這樣做，社會創新就必須跨越多重的社會界限，然後努力爭取讓更多的人以及不同族群的人、更多的組織以及跨國的組織，有機會可

在社會的網絡中產生相互聯結的關係。

總括來說，社會創新的影響無所不在，目前很多廣為熟知的策略或想法就是運用社會創新的特性去展現的，譬如說，在行政學領域中的分散式領導（與傳統的英雄式和企業家式的領導觀點不同）、在政治上使用代理機構去跨越部門間的界限（例如：地方議會的角色就是在社會目標與經濟目標之間作調停與解決）、促進與維持網絡關係（利用網絡治理的理論與常規）、分享與促進創新的學習（例如：透過社會創新的交流與傳遞來達到知識的傳播）、促進創造力的擴展（例如：從藝術或其他文化的角度去構思方案或計劃）、將資源具體地運用在促進社會創新上（例如：透過促進者、交易所或市場） (Adams & Hess, n.d.)。

由此可知，社會創新發生的時機，以及為什麼會成功，是在於它引起真正的社會改變，並且讓原有的社會有進展的驅動力，所以很多的社會體系不能完成他們所預期的使命，以及原本在他們的經營下是毫無效率的，透過社會創新的方式或策略，進而改善他們的體質。當社會的問題開始出現時，在此背景之下，社會創新扮演一個起動裝置的作用，減輕與緩和社會體系中的不協調(Mulgan, 2006)。

貳、社會創新之可能限制

雖然人們天生喜歡創造、探究事物，但社會創新不是那麼簡單易行，所以在某些社會中，社會創新是很難發生，特別是在權力高度獨斷的社會中，在那裡自由地溝通與交談是不被允許，或者是沒有足夠的資金來源，可以自由運用與發揮。一般來說，社會創新在適宜的環境與狀態下比較可能運作，例如，對於社會運動來說，基礎法律的保護與制度，再加上開放的媒體言論是主要關鍵因素；在商業方面，社會創新可以藉由競賽、開放的文化以及可獲得的資本所驅動，但是它可能也會造成資本被一些菁英份子或政府所壟斷，而妨礙社會創新的發生；在政府與政策方面，可能需要有一些環境上的條件，包括政黨、智囊團、創新資金、

可競爭市場、試驗性的政策指標，以及有創造力的領導者；在社會組織方面，社會創新的促進是由開創者的網絡、在政策中的同盟、強而有力的公民組織，以及一些創新的基金會與社會企業家的支持。

某些時候商業與技術的創新會失靈，社會創新亦是如此。所以社會創新有時會失敗是有其原因存在，譬如說，實現一些創新想法可能需要許多資金的挹注，但是因一些無法預料的影響就造成無法創新的錯誤。不過很多想法的失敗並不是因為內在的問題，而是缺乏適當的機制促進與適應它們的發展，以及擴大它們的規模。不同的是，商業領域中會有很好的創新發展，是因競爭性市場的推動、公共的補助金，與私人投資在育成中心和創業投資的結果。相對地來說，在社會創新中潛在的支持，譬如說基金會和公共機構的力量卻是非常的薄弱，如德國、美國、英國、法國和日本的政府雖然提供非營利組織百分之三十至四十的資金來源，但是這些政府並不喜歡承認與採用不錯的創新性想法，特別是當這些想法是來自於其他部門時(Mulgan, 2006)，如此一來，就隔絕社會創新發生的可能性。

社會創新有其存在的風險性，以下有幾種情況都可能會造成社會創新無法發展成功的原因，首先，一個市場的機制是不穩定的並且比較脆弱，那麼社會創新者就算找到資金的贊助者與購買者，也不會促使創新的策略成功。第二，社會創新如果欠缺紮實的理論基礎與實行策略，也會影響到社會創新的成效性。第三，能力不足的機構或網絡關係，對於散佈社會創新的策略與理念是沒有幫助的。再者，本來已是不發達的資本市場雖提供社會企業家財務支援，但缺乏中介的組織帶進有效的社會創新策略，那麼在雙重弱勢的情況下，社會創新就較難成功(Mulgan, Ali, Halkett & Sanders, 2007)。因此這些風險都大大降低社會創新實行的可能性，所以必須透過各方面的努力與條件配合，如政府的政策支持、基金會的人力資源、企業的資金贊助等，才能提高社會創新成功的可能性。

由此可知，社會創新雖然是一個有用的手段與策略，可以處理很多反對的意見與挑戰，但社會創新仍可能會遭受許多阻礙，Yeung(2007)也強調社會創新發展的過程仍有一些可能的限制，首先，大部份的社會體系會抗拒為了達到效率的目的而去改變與創新，因為他們害怕引進大規模的改革將會威脅到已有的成果。接著，人們有維持穩定性和連貫性的傾向，很多人常投資成本與耗費心力在現存的體系中，所以改變就會對他們產生巨大的風險，因此大多數人習慣使用他們早已根深蒂固的方式，並且不太容易放棄原有的方式。最後，大部份的社會是建立在關係之上，所以當已為大家接受的網絡關係開始發生變化，那麼他們就會威脅任何有激進改變想法的人。

總而言之，社會創新影響的範圍很廣泛，一方面，社會創新可以涉及到新的運動或想法，它們的發生改變社會的生活，如在二十世紀初期女性選舉權運動；另一方面，社會創新也可以發生在比較小規模的層級上，所涉及的雖然是較小型的影響層面，但也是一直在現行的組織裡進行有系統的改變，如採用新方案的想法、在組織價值觀方面的轉變，或者甚至採用不同的策略讓資金經營的多樣化。因此社會創新有其正面影響也有其限制性，但無論如何，社會創新通常會造成新的使命、策略、操作模式、技術、產品服務與改變，換句話說，即是社會創新在有形方面可能會導致財政來源的增加，無形方面可以產生新的使命，或是能力的增權賦能，所以透過匯聚社會創新正面影響的力量，才會讓社會朝向一個更穩定發展的方向。

第四節 文化型非營利組織發展經驗

從上述相關文獻可得知社會創新的浮現背景與發展概況，但是若以實際的個案呈現，則更易了解社會創新其內涵與作用。所以本研究則探討大陸、英國與美國的文化型非營利組織三個個案，以它們作為研究者往後在台灣文化型非營利組織社會創新發展的分析基礎。

壹、北京采桑子文化藝術發展中心[3]

二○○三年七月，劉麗君成立北京采桑子文化藝術發展中心，它是一個民間的民族工藝品公司，目前主要從事於苗族民間工藝品的開發與生產，此公司從研發、設計、生產，到銷售全一手包辦，經過七年的運作，已形成一個完整的文化產業鏈，其最主要的使命是挖掘並保護中國傳統文化，通過產業運作的形式，達到文化傳承的目標，因此該中心具有四大理念：挖掘、整理、拯救苗族民間非物質的文化遺產；幫助苗族婦女依靠傳統技能，增加收入；提高苗族婦女在家庭與社會中的地位；讓苗族的民間藝術流傳下去。

采桑子文化藝術發展中心透過實地調查，瞭解到苗族的當地婦女希望能拯救與推廣民間工藝，也希望政府和組織能重視和保護民間藝術，提供資金支援，將此藝術轉化為生產力，成為當地婦女自力更生的新方向，而這古老的藝術也能成為一個新的文化產業。

所以采桑子文化藝術發展中心在運作過程中，堅持社會、文化與經濟的多重目標，採取商業運作的模式，讓文化藝術得以流傳下去，經過幾年的實踐，他們進行培訓的婦女已由一個縣擴大到五個縣，由幾十人增加到二千人，讓少數民族

[3] 北京采桑子文化藝術發展中心。2009 年 6 月 28 日上網，取自 :http://cysen.blogspot.com/2008/12/blog-post.html

婦女增加收入，也提高在家庭與社會中的地位。

除此之外，他們在北京設有小型的加工工廠和成品展廳，這些產品通常被政府採購用為外出訪問或會議活動的禮品，同時，也承接一些機構的訂單，包括福特基金會、聯合國兒童基金會、綠色和平組織等等。所得收益扣除成本外，盈餘全部用於支付苗族婦女的工資，以及再次投入擴大培訓與再生產的過程。

中心創辦人劉麗君認為對當地婦女的培訓很重要，因為無論公司具有怎樣的社會目標，最終產品自身的品質才是首要的，所以必須控管產品的品質，以適應市場的需求，而公司的目的主要是幫助少數民族婦女傳承技藝，增加收入，商業運作只是一個方式與手段，不過只有透過商業運作的模式，這些目標才得以實現。所以她也期待政府能夠積極支援從事民間文化產業的團體與個人，提供政策和資金支援，為民族民間文化藝術的交流與傳播，提供更多的機會和更大的平台。

貳、Cafédirect

Cafédirect[4]是英國最大的公平貿易飲料公司，同時也是社會企業之一。一九八九年，由於國際咖啡協定的解體，導致咖啡市場價格的暴跌，世界各地數百萬咖啡種植農的生活因此陷入困境。一九九一年，為了應對這場危機，英國的幾家慈善機構包括樂施會(Oxfam)、Traidcraft、公平交換(Equal Exchange)和雙子貿易(Twin Trading)聯手成立了 Cafédirect，他們的使命在於希望成立一個擺脫傳統市場零售模式，讓買家與生產者可直接進行交易的組織。所以這是一個社會創新的成果，因為該企業繞過傳統的市場，不經由中間供應商，而直接從發展中國家的咖啡農民手中購買咖啡豆。其獨特與創新之處，在於不僅它是由幾家英國的慈善機構攜手建立的社會企業，更是直接回應了不公平的貿易，它是第一個贏得公平貿易品牌的咖啡生產商，時至今日，Cafédirect 與來自十三個發展中國家的三十

[4] Cafédirect。2009 年 6 月 29 日上網，取自：http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/case.jsp?id=205

九個種植咖啡的農民組織進行合作，直接改善一百四十多萬人的生活。

Cafédirect 不僅是一個社會企業[5]，在過去超過十五年的時間，替農民與消費者提出創新方案，又在英國創立公平貿易銷售的模式，成功地將首件公平貿易產品引進超級市場銷售，促使公平貿易成為市場的主流模式，同時為其他產品及品牌樹立榜樣。Cafédirect 的成功，印證社會企業也是可用商業模式來運作，以往將社會企業詮釋為一個依靠政府及基金捐款、扶弱濟貧的慈善組織，如今Cafédirect的經營模式,證明可成為一個持續發展的社會企業。因此目前Cafédirect的產品銷售於全英國逾二百間大學、各大超級市場，以及各大獨立零售商，甚至也可在網路上選購。

除此之外，Cafédirect 也將部份盈餘投入社區發展中，並且加入此組織的農民可享有出售咖啡、紅茶及可可的自主權，增強他們的信心，使他們進一步勇敢地迎接不同的新挑戰，為組織的未來發展扮演重要角色。

參、Artists for Humanity[6]

Artists for Humanity 位於美國麻州的波士頓，在一九九〇年，由視覺藝術家 Susan Rodgerson 與六位學生共同成立一個非營利的青少年藝術家組織，並開始訓練且雇用這些青少年藝術家進行藝術創作，之後 Susan Rodgerson 更採用社會創新的模式，將商業經營的策略與資源引進這個藝術的非營利組織中，自此以後有了更積極的改變。

它是一個追求藝術創作與青少年發展雙重目的的非營利組織，其主要使命在於透過雇用與訓練城市中的青少年藝術家，使這些年輕的藝術種子可發揮其創造

[5] Cafédirect 不僅是一個社會企業。2009 年 6 月 30 日上網，取自：http://www.social-enterprises.gov.hk/file_manager/pdf/publications/26.pdf

[6] 謝志寬(2008)。文化藝術產業之商業化經營模式之研究－以 Artists for Humanity 個案為例。國立交通大學企業管理學程碩士論文，未出版，新竹。

性的藝術天份，並經由藝術的擴散進而改變社會，創辦人 Susan Rodgerson 擺脫傳統對於藝術與商業化衝突的觀感，藉由青年藝術家無窮的創作潛能，將視覺藝術商品化。

其實 Artists for Humanity 的規模並不大，Susan Rodgerson 是執行長兼藝術總監，轄下包括營運、發展、行銷、企業合作等組別，與不同類別的工作室，全職員工大約 11~20 人，志工約有 5 人。從一開始就希望透過商業經營模式，讓組織能自立營運，也冀望藉此教育青年藝術家在創作過程中如何與商業接觸，並藉由商業力量擴展藝術影響力，再回到社會中使其改變。

Artists for Humanity 的經營模式，讓非營利組織同時發揮其社會價值，並產生市場價值，它也成功複製到其他藝術組織，成為美國非營利藝術組織團體的典範。近年來，其相關設計更加入綠色環保的理念，並持續結合慈善募款活動，以及與其他類型的企業進行合作，讓藝術的影響力不斷向社會發散。此外，對於社區的貢獻也不斷增加，二〇〇四年，興建一座屬於青少年與藝術創作的環保綠色建築－Artists for Humanity EpiCenter，提供藝術家更完善創作空間，與當地教育和社區活動相結合，使其成為更具社會價值的藝術中心。

第三章 研究設計

本章共分為四節。第一節是本研究分析架構；第二節是研究方法；第三節則是資料蒐集；第四節即是四個機構的個案簡介。茲分述如下。

第一節 分析架構

社會創新在社會科學的發展，可以涉及的層面很多，例如社會與制度經濟、區域與本土發展理論、政治科學、都市與制度社會學、規劃與地理。鄭勝分(2007)認為社會創新的重要核心議題乃是如何健全非營利組織服務提供的品質，其重點在於透過知識管理的過程，學習企業經營管理的創新理念，以改善非營利組織的體質，進而提供更為市場機制的認同的服務品質。所以本節以社會創新的相關文獻為基礎，作為本研究之分析架構。

Moulaert et al. (2005)提出社會創新有三個面向，其一為內容(產品)面向，是指特定對象的需求，提到目前未滿足或是還沒滿足的需求，因為它不被市場或國家察覺到它的重要性，所以將重點放在轉移基本需求的滿足；其二為過程面向，是指在社會關係中的改變，特別是治理的部份，它可以使內容面向得到滿足，但也可以增進社會中特別弱勢團體的參與程度；其三為授能面向，是指增加社會政治和使用資源的能力，它可以滿足人類的需求與增強參與的權利。以下針對其三個面向詳加論述之。

壹、內容面向(content/product dimension)

首先，主要聚焦於它是為了提昇一個組織的凝聚力，進而達到它所設定的目標，例如：財務上的利潤、企業社會責任的道德、與生態性產品等等，所以在企業的議程規範中，整合社會與生態的目標，利用社會創新的策略，達到人類需求

的滿足，創新另一種經濟發展結構與實現永續發展之目的(Moulaert et al., 2005)。

Mulgan et al. (2006) 强调「產生新的想法」這個概念的重要性，因為它具有讓事情變得更好的前瞻性視野，每一個成功的社會創新者或社會運動，首先都是在人們的腦海中播下新想法的種子，才讓社會創新變成可能，從長遠角度來說，想法的力量遠超過某個領導人物或社會運動。另外一方面，內容面向也涉及到需要適應當地的情境或是弱勢團體的背景，並提供他們所需要的，這樣才能重新改變與調整其成本、品質或是交易的標準(Gardner, Acharya & Yach, 2007)。

由此可知，社會創新是在消費者、公民和勞工身上產生改變，他們對於這些產品、服務、環境品質、休閒活動類型的偏愛程度，以及他們所渴望的工作究竟是什麼，這兩種情形會發生變化，與如何引起的原因，在於他們自身的因素影響這些改變，所以社會創新才可能改變勞資地位所提供的供應與需求(Ashford, 2001)。

貳、過程面向(process dimension)

過程面向主要談論到組織過程中社會關係的改變，因此可建立一個資訊與意見交流的分享空間，以及透過水平式決策的方式的溝通系統等策略，所以它強調的是在組織中人們關係的面向，可讓工作的品質和社會關係中角色之間的互動有所提昇(Moulaert et al., 2005)。舉例來說，社區的發展策略應該是先滿足某些基本需求，再進行各地區之間與社區治理關係的創新，而這些治理關係包括彼此之間的互動，以及將民主體制的政治管理系統嵌進於社區，進而成為社區的一部份。

Peter F. Drucker 指出，在每個企業中，基本上存在著三種主要的創新：產品或服務方面的創新、市場與消費者行為和價值方面的創新、各種技能與活動的創新，以上第二項提到的市場與消費者行為和價值方面的創新，便是屬於社會創新

中過程面向的範疇。另外 Mumford(2002)更明白主張社會創新是一種自願性重新整理或重建已存在的社會關係，再滿足現行的社會問題。所以過程面向主要著重於關係的改變，其變化可能完全不同於以往，而是讓整個組織、機構更能發揮效能與效率，達成既定的目標與使命。

更重要的是，社會企業的創新點通常就在於信任，因為相信某些被低估或忽視的團體，反而就此發展出創新的機會，企業是創造價值的機構，社會企業同樣符合此特質，原因在於社會問題的背後，通常隱藏著對某些團體的忽略，社會企業就是打破這些不信任與束縛，使得這群被忽視的能力，也找到替社會創造價值的途徑。同時，讓不同族群之間互相的尊重，也直接減少了矛盾與不信任的情緒，大力地提昇與增加社會資本（吳晨，2008:11）。因此社會資本中的信任關係也造就彼此之間的改變，這也屬於社會創新過程中的一個重要環節。

參、授能面向(empowerment dimension)

授能面向則是涉及到組織當中參與者的增權賦能，所以透過社會創新試圖改善工作的內容，包括將焦點集中於如何提高工作內容的豐富化方法，以及賦予員工的自治權，這是最重要的一點，並且特別強調的是，因為他們本身即是高度參與的人員之一，假如能使所有的員工都能夠有權利參與做決定的過程，而這些決定又將會影響到他們以後工作的運作方式，與整個流程的步驟過程(Barraud & Guerrero, 2002)，那麼對於組織提昇整體氣氛與績效方面，必有相當大的助益。

簡而言之，從 Moulaert et al. (2005)的論述可發現，對於社會創新概念的分析面向相當清楚，故本研究援引 Moulaert 等人的論點，強調社會創新包含三個重要的概念：1. 人類需求的滿足（內容/產品的面向）；2. 在社會關係中的改變，特別是在治理方面（過程面向）；3. 社會政治能力的增加與資源的運用需要，去提高人類需要與參與度的滿足（授能面向）。換句話說，社會創新以兩個指標為依

據，分別其一為制度的創新，例如在社會關係的創新、在治理的創新；其二是社會經濟觀念的創新，例如在當地社區各種需求的滿足(Vitale, 2006:2)。因此研究者即依據本文的問題意識、脈絡順序與社會創新的整體內涵，發展出本研究之分析架構(圖 3-1)。

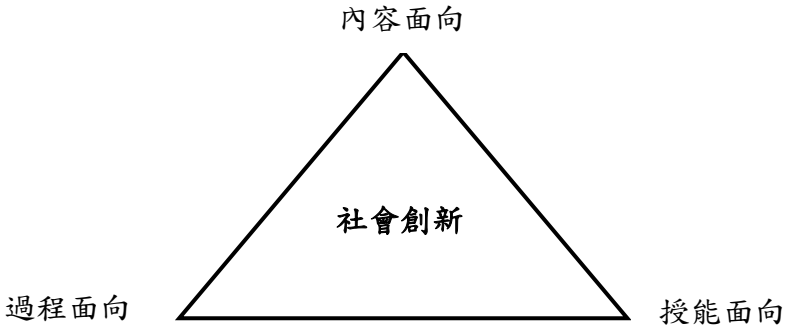

圖3-1 本研究之分析架構

資料來源：作者自繪

第二節 研究方法

本節茲從研究方法、範圍與限制三方面來進行探討，在研究方法方面，簡述研究者所採用之研究方法，而在研究範圍方面加以規範，並於研究限制中，指出本研究遇到的相關限制。

壹、研究方法

研究方法包括資料蒐集與資料分析兩部份，茲分述如下：

一、資料蒐集

本研究資料蒐集的方法上面，主要是次級資料與初級資料同時並重，所以在進行資料蒐集部份將透過兩種方式，其一為文獻分析法，其二為半結構式訪談法。

（一）文獻分析法

在次級資料方面，廣泛地蒐集國內外有關社會創新中西文書籍、學術研究成果、期刊論文、報章雜誌、網站資訊、官方統計資料與非營利組織出版品、文宣等，並依研究目的需要，有系統地歸納出國內外相關理論與實證資料，進行整理與分析，以期使本研究架構的概念得以具有完整性的建立。

（二）半結構式訪談法

在初級資料方面，以質性研究中的半結構式訪談法，透過半結構問題詢問受訪者，即是研究者事先根據研究目的與問題，設計訪談大綱，作為訪談指引方針，在訪談過程中則再視受訪者所回答之內容，針對其問題彈性的延伸與調整，並仔細傾聽加以紀錄。因此本研究選取個案分別為台北市文化基金會受託管理之組

織，台北偶戲館、台北國際藝術村、西門紅樓與台北當代藝術館四個機構，訪談對象則包括副總監、營運經理與組長等相關人員，除此之外，並加以訪談台北市文化基金會之副執行長，俾使資料蒐集更加完善、豐富。

二、資料分析

本研究在進行資料分析部份將透過兩種方式，其一為文獻分析法，其二為三角檢核法。

（一）文獻分析法

依據文獻分析所得之國內外經驗資料，加以歸納有關社會創新之意涵、策略、模式等，並據此作為本研究分析之架構與指標。

（二）三角檢核法

由於採取任何一種研究方法都會面臨到限制之處，所以研究者通常試者結合兩種或多種的研究方法，以檢視或補充其他方法獲得之資料，達到截長補短之效果，當一項研究融合一種以上的方法時，此研究過程即所謂的三角檢核法，透過不同角度或視野來觀察事物，將更能夠正確其真實位置(Neuman, 2000)。因此本研究將透過相關文獻、訪談稿與其他受訪單位所提供之統計或數據資料，來進行三角定位的實證研究。

貳、研究範圍

研究範圍包括研究對象、分析單位與研究樣本選取三大部份，茲分述如下：

一、研究對象

根據鄭勝分（2008）發現社會企業可以區分成歐美兩大發展趨勢，美國社會企業所強調的是社會與經濟目標的融合，所以區分為「非營利創業」與「社會投資」兩大策略，歐洲社會企業則以社會、經濟與政策為三大目的，區分為「工作整合」及「社會創新」兩大策略。雖然目前政府、企業，與非營利組織在非營利組織的商業化都有許多努力與表現，但因本研究所關注的焦點在於非營利組織在師法企業途徑時，透過社會創新策略而達到社會利益的極大化，故在研究對象之範圍上，將其他三種類型之策略予以排除，只聚焦於非營利組織的社會創新研究。實際上，張文軍（2007）認為社會創新包括社會中各個層面的創新，即觀念創新、制度創新、技術創新、組織創新和文化創新等，所以社會創新可作為當代社會變遷的主導形式，具有其自身的運作機制和路徑。由此可知，文化創新是屬於社會創新範疇的一種，並觀之目前的產業發展趨勢，文化產業是大家所關注的焦點，台灣現今也有許多文化創意產業的組織，其本身有許多社會創新的概念與策略，較少從社會創新的角度探討，故本研究將聚焦於文化型的非營利組織運用社會創新的方式之成效探析。

二、分析單位

對於新型態組織之研究，在分析單位上，個人、群體/團體，及整體組織三個層級（吳定、李盈盈、鄭勝分，2005）。根據本研究之問題意識，其研究重點在於了解非營利組織採用社會創新之方式為何，透過社會創新之策略，進而加以改善組織體質，達到永續經營之目標，因此本研究之著重焦點皆在於非營利組織本身，故其分析單位是以整體組織這個層級為主，而不涉及到個人層級（例如：執行長、志工等）與團體層級（例如：董事會等）。

三、研究樣本選取

雖然社會創新議題在台灣已被引進，但目前仍以國外之個案比較蓬勃發展，所以在台灣個案選取方面選擇性受限，故將樣本限縮於尋找適合本研究之主旨的機構為主，因而聚焦於台北市文化基金會委託管理之四個文化基金會，分別為台北偶戲館、台北國際藝術村、西門紅樓與台北當代藝術館，此四個機構在二○○八年以前本是委外給民間機構去運作，但所屬性質乃是關於擔負重大政策之館所，所以二○○八年以後由台北市文化局收回，另以行政委託方式，委由台北市文化基金會經營管理，目前成效不錯，基此本研究將以社會創新的角度探討與研究，四個機構採行哪些社會創新的策略，達到永續發展的目標。

參、研究限制

社會創新議題目前在台灣相關資料仍比較缺乏，且屬新穎，所以要清楚掌握其內涵並不容易，本研究雖已嘗試努力，但仍感到有許多限制，因此主要可分為數點，茲分述如下：

一、理論部份

因為社會創新之內涵十分廣大，而包含的概念亦甚為廣泛，因此研究者在理論的部份，受限於人力、物力、及時間之考量，僅選擇與社會創新最為相關的論述做為本研究探討的主要架構。

二、研究方法部份

在研究方法方面，本研究由社會創新角度出發，探討文化型機構社會創新的發展概況，然受限於研究者時間、精力與目前能力狀況等，主要採用文獻分析法與質化研究的訪談法，並未進行量化研究，因此在資料蒐集之廣度及深度方面，

尚有不足之處。

三、資料分析部份

由於研究進行的時間大致為二〇〇八年至二〇〇九年，因此文獻資料的蒐集，以二〇〇九年以前為主；而訪談資料的取得，以二〇〇九年四~六月為主，後續此四個機構在經營管理方面若有變更，則資料或許會有所更改，因此本研究，部份資料具有時效性之限制。

第三節 資料蒐集

壹、樣本選取

一、個案選取標準

由於本研究係屬探索性研究，故採取質化研究較為適當，是以本研究採取半結構式的訪談法，希望藉由訪談個案中經驗的分享，據以探析台灣的非營利組織師法企業途徑，而採用社會創新策略的發展現況與可行性，並且質化研究樣本選取重點在於其代表性，而非數量多寡，故在樣本數方面，主要採取「立意抽樣法」，作為訪談對象。至於樣本選取主要依據在於，一開始本研究的焦點即是探討非營利組織社會創新的議題，所以要找尋符合此主題之個案，不斷與社會企業和社會創新領域專門的老師討論之後，選定台北市文化基金會目前受託管理的四個機構為主，而研究者同時也尋求多方資料的驗證之後，認為此四個機構很適合本研究所欲探究的主題，目前這四個機構是台北市文化局在二〇〇八年之際委由台北市文化基金會受託管理，因此四個機構是擔負著重大政策性的館所，有其一定的使命與定位所在，是台北市重要的藝文發展平台之場域，期望達到永續經營的運作目標，則必須師法企業途徑而運用社會創新的模式，達到社會利益極大化，來提供當代城市發展中源源不絕的創意活力之來源。

二、受訪者的代表性

質化研究可從一些有限的個別事務上產生大量豐富的資料，主要是針對少量樣本去做集中深入的分析與探討，基此，本研究依據立意抽樣原則，以台北市文化基金會受託管理的四個機構，分別為西門紅樓、台北偶戲館、台北國際藝術村，及台北當代藝術館作為訪談的對象，所以受訪對象也都集中在該機構的實際營運層級與執行層級的主管，所以他們的意見，具有重要的參考價值，而台北市文化

基金會等於是上述四個機構的主管機關，故其意見更是具有代表性，有助於本研究問題之釐清。以下分別描述四個受訪機構與本研究之問題意識的契合性。

首先，西門紅樓在二〇〇七年十一月由台北市政府文化局，委託台北市文化基金會營運管理，藉由舉辦文化創意性的活動內容重新包裝塑造其形象，並與附近社區聯合共同帶動西門町整體對民眾服務的能量，打造出新穎的創意空間，開拓參觀的族群，成為台北市重要的新生文化創意產業發展中心，故相當契合本研究問題意識。

其次，台北偶戲館以「愛耍創意、愛耍偶」為訴求，期望能將台灣傳統與現代偶戲的歷史與發展介紹給民眾，並接續傳統及現代，結合東方與西方偶戲藝術，希望成為國內外朋友認識偶、欣賞偶、把玩偶的最佳公共場域，故相當契合本研究問題意識。

接著，台北國際藝術村是一個現代藝文空間，提供台灣以及全世界視覺、文學、音樂、影像、表演及跨領域各類型藝術家一個相互交流的空間，藝術家在其間藉由分享個人獨特的文化與經驗，並與其他藝術家及一般民眾作互動與交流，並致力於社區議題的關注與呈現當代社會的多元樣貌。所以台北國際藝術村營造充滿藝文氣息的環境和屬於藝術家的創作區域，以藝術服務人群為宗旨，故相當契合本研究問題意識。

最後，台北當代藝術館原為市定古蹟的台北舊市府，在日據時代是建成小學校，經活化再利用後成立為美術館，因此它為了推動當代藝術的使命，並帶動街區藝術再造，讓民眾在生活中與藝術邂逅，舉辦一系列相關的活動，如藝術展演活動、社區藝術嘉年華、週末工作坊、研習營等等，故相當契合本研究問題意識。

貳、訪談進行過程

一、擬定訪談大綱

從國內相關文獻發現，目前台灣社會創新議題的相關研究仍較為缺乏，並欠缺實證資料的驗證分析，所以便以國外的社會創新文獻為主，從 Moulaert et al.（2005）論點可發現，社會創新包含三個面向，即是內容面向、過程面向，與授能面向。故本研究訪談大綱便依此基礎，針對分析架構進行擬定半結構式問卷，訪談大綱一共八個題目，包含：

1. 請您稍微簡介一下貴館所的背景概況。
2. 請問您們做了哪些社會創新的策略？如何做？效果如何？
3. 請問您們在執行創新的想法或策略時的過程是如何？實際運行之後有無遭遇到哪些困難？
4. 請問您們有無跟其他的組織(如：政府、一般企業、其他同類型組織)進行合作關係？合作之後產生哪些改變或影響？
5. 請問您們有無對員工進行教育訓練？如何做呢？
6. 請問您們如何提昇員工對於貴館所的參與程度？
7. 請問您們有無給予員工表達自主權的管道？
8. 請問您們對於未來的願景與努力方向是什麼？

二、聯繫過程

為深入瞭解四個所選取的個案社會創新經驗，故本研究將訪談對象鎖定為相關業務運作的受訪者，研究者先透過寫信的方式與機構表明欲訪問的請求，並隨

文附上訪談大綱，之後陸續得到西門紅樓、台北偶戲館、台北國際藝術村的回覆，願意接受研究者的訪談邀約，取得受訪機構的同意之後，再經由電話與該機構受訪者進行聯繫，約定訪談之時間與地點，而台北當代藝術館則因當時忙於展覽的關係，所以經幾番聯繫之後，才獲得回應，此外也獲得台北市文化基金會副執行長的同意，與其進行訪談，針對此四個受託管理的機構取得更詳盡的資料。

三、進行訪談

本研究訪談期間自二○○九年三月進行到二○○九年五月，訪談時間大致為一小時左右，採取半結構的訪談方式，先擬定訪談大綱的題目，再針對受訪者的內容加以繼續追問與對談，在訪談開始之前，說明訪談內容資料所得，僅限於研究論文分析之用，也獲得受訪者同意全程錄音，以利整理訪談紀錄，訪談進行過程中，並請受訪者提供其他可資佐證之資料。本研究受訪對象如表 3-1。

表3-1 本研究受訪對象一覽表

樣本	訪談對象	訪談日期	訪談方式	代號
西門紅樓	副總監	2009/3/24	面訪/錄音	紅
台北偶戲館	營運經理	2009/4/1	面訪/錄音	偶
台北國際藝術村	經理	2009/4/2	面訪/錄音	國
台北當代藝術館	行政組長	2009/5/6	面訪/錄音	當
台北市文化基金會	副執行長	2009/4/16	面訪/錄音	基

資料來源：作者整理。

四、遵守研究倫理與整理訪談紀錄

就本研究而言，不論在資料蒐集、進行訪談、參與觀察，或是分析寫作的過程中都可能涉及研究倫理的問題，所以在訪談之前，給予受訪者一定的尊重，獲

得同意才進行訪談；訪談過程進行時，也徵求受訪者同意是否錄音，與其相關資料能否公佈；完成訪談之後，依據錄音資料整理成為逐字稿，並且不涉入研究者主觀判斷，並為求訪談資料的準確性，故將訪談紀錄稿用電子郵件的方式，一一請受訪者針對逐字稿的內容進行確認，修正內容錯誤與敘述不當之處。其中台北市文化基金會的部份，基於尊重受訪者的意願，修正或刪除涉及敏感字眼的文字稿；西門紅樓的部份，當面與受訪者針對訪談稿潤飾內容之文字；台北偶戲館、台北國際藝術村與台北當代藝術館的部份，則是經過電子郵件的往返而加以修訂完成[7]。

參、資料分析

在資料分析方面，本研究採取質的編碼方式及比較分析法，針對四個訪談個案的訪談資料，逐句閱讀體會其涵義，琢磨其中涵義與相互關係，從中找出與本研究目的相關之字句，並進行編碼程序及深入的分析，從內容、過程、及授能三個面向，探析台灣非營利組織的社會創新及可行性。本研究之編碼類別表如表3-2。

[7] 台北國際藝術村要求全文逐字稿予以保密，故附錄不予列入。

表3-2 本研究之編碼類別表

分析面向	指標	操作化定義
內容	需要	特定對象
	創新的策略	產品或活動
過程	社會關係的改變	與政府的關係
		與企業的關係
		與其他組織的關係
	社會資本	與社區互動關係
授能	人力資源發展	教育訓練
		志工培訓
	工作豐富化	自主權
		參與度

資料來源：作者整理。

第四節 個案簡介

本研究以台北市文化基金會受託管理的四個機構為選取的個案，而台北市文化基金會[8]成立於一九八五年六月，係一個政府與民間共同出資設立的非營利性機構，結合政府與民間的力量，以推動台北的城市藝文發展為使命，並注重文化活動的公共性與市民的可及性。自二〇〇七年轉型後，更積極以藝術推廣與整合相關資源為主軸，轉型為策辦重要藝術節慶與重點文化館所常設機構。透過整合行銷的概念，持續辦理大型的文化節慶活動，擴大市民的藝術視野與參與，以文化的多元面貌豐富城市生活，同時亦應用與管理文化資源與歷史古蹟，包含有西門紅樓、台北當代藝術館、台北國際藝術村(包括草山國際藝術村)、台北偶戲館等館所，以下分述介紹之。

壹、西門紅樓

一、成立背景

台灣日據時代，日本政府推動都市地區設置集中攤商市場，紅樓所在的西門市場開設於一八九六年，是台灣第一座官方興建的市場；一九〇八年，西門市場重建，由近藤十郎設計，設計「十」字型的西門市場主體，再添上「八角樓」做為市場前面的出入口，而這八角樓就是目前西門町紅樓，是日據時代的高級商場；一九五一年由上海人租下紅樓作為說書場，經營說書、對口相聲、表演南北雜耍等；自一九六〇年至一九八〇年間多次變更為電影博物館、說唱藝術中心，卻在一九七〇年代以後逐漸衰微而幾乎遭人遺忘，而之後於二〇〇二年初委外招標經營，紙風車文教基金會最後得標，成為紅樓劇場五年的經營者（藍恭旭，

[8] 台北市文化基金會。2009 年 4 月 15 日上網，取自:http://www.taipeiculture.org/Content/Content.aspx?id=4403

2004)。在紙風車文教基金會經營之後，二○○七年十一月台北市政府文化局收回，目前委由台北市文化基金會營運管理，藉由舉辦文化創意性的活動內容重新塑造，聯手帶動西門紅樓整體對民眾服務的能量，打造出新穎的創意空間，開拓參觀的族群、擴大台北藝文新舊交疊的疆界與版塊，成功的轉型成為台北市新生之文化創意產業發展中心。

二、成立宗旨[9]

主要是以市集平台與活力創意的兩種概念為主，整合其豐富的歷史、文化、資源、特性等元素，以及常民文化藝術資源以及區域環境的優勢條件，兼容並蓄的創造一種營運新模式，成功定位西門紅樓成為台北的文化創意產業發展中心、文化觀光國際平台，以「祝福」重新為西門紅樓注入一股新元素，取其十字架及八卦的造型，用易經文化的智慧元素，賦予空間新的活力與氛圍，創造一個長期的、有趣的、體驗的、文化的 reason to visit，讓古蹟空間能活化運用重新再出發。

三、主要活動

西門紅樓主要運用不同的場域進行各類型的活動，八角樓一樓是一個以展覽為主的地方，內有西門紅樓精品區與町西茶喫，二樓劇場的部份則舉辦相聲、戲曲、舞台劇、舞蹈、音樂會等藝文活動，至於十字樓有 16 工房進駐，以及河岸留言西門紅樓展演館，而北廣場以舉行西門紅樓創意市集與月光電影院為主的區域，另外南廣場則有露天咖啡區等各種多元、多樣性的活動形式，所以研究者整理出紅樓具有創新性活動的內容如下：

[9] 成立宗旨。2009 年 4 月 16 日上網，取自:http://www.redhouse.org.tw/Content/PublicContent.aspx?id=4253

（一）西門紅樓創意市集

自二〇〇七年七月起，一開始試著舉辦幾場西門紅樓創意市集的活動，後來就成為常態性的市集，鼓勵許多年輕、有創意的藝術家與創作者來使用此空間，活化紅樓的古蹟園區，藉由紅樓提供的免費場域，成功地聚集許多創作者一起來熱鬧擺攤，並且在週末假日之時，也吸引了不少觀光人潮，到紅樓的廣場前來購買一些有趣的、生活的創意商品。此外，也希望能夠扶植這些年輕人，讓他們的產品能夠更朝向品牌化方式，慢慢能夠更具有長期性的產業發展的可能性。

（二）16 工房

一般來說，創作者除了在創意市集擺攤之外，最終的夢想應該就是可擁有自己的店舖，所以紅樓也期望他們可朝向更產業化的經營方式，於是進階地促使 16 工房的出現，紅樓扮演一個輔導與協助的角色和平台，更能聚集台灣文化創意設計師的能量，提供他們專屬於自己的通路，如此一來，更能推出別出心裁的創意商品，而商品特性除具設計師的原創概念之外，另還有量身訂作之客製化服務，讓消費者可以在新與舊結合的西門紅樓氛圍中，買到獨一無二且價格平實的商品，讓台灣文化創意的品牌可從這裡開始發光發熱。

貳、台北偶戲館

一、成立背景

台北偶戲館的成立，源起於一顆愛偶的心。一九九八年，台原藝術文化基金會董事長林經甫，將數十年來以個人之力搜購的戲偶捐出，期許台北市政府能為這一批與他有深厚情感的偶藏，成立一個永久保存、展覽的場域。幾經波折之後，這批珍貴的文物，終於在「威京集團京華城社區回饋計畫案」中找到歸宿，並因

循公辦民營的模式，台北市政府公告徵選經營的團隊，二〇〇三年七月，九歌兒童劇團獲選為經營與管理台北偶戲館,所以在台北市文化局與九歌兒童劇團的朱曙明團長共同籌謀、規劃之下，兼具戲偶展出、演出、教學、典藏功能的館所，於二〇〇四年八月七日正式開館，直到二〇〇七年底，九歌兒童劇團與文化局解除合約之後，二〇〇八年初就委由台北市文化基金會接手管理。

二、成立宗旨

台北偶戲館以「愛耍創意，愛耍偶」為主要理念，希望帶領大小朋友了解國內外傳統與現代偶戲的歷史與發展，鼓勵大家發揮自己的創意，運用生活素材創造出屬於自己的戲偶，所以期望能接續傳統與現代的脈絡，連結東西方的偶戲藝術，成為一個大家都能認識偶、欣賞偶、把玩偶的最佳公共場域。

三、主要活動

台北偶戲館將展覽場域劃分為袋袋相傳-布袋戲區、絲絲入扣-傀儡戲區、影影約約-皮影戲區、偶戲萬花筒-互動體驗區四個不同區塊，另外不定期舉辦特展、戲偶 DIY 課程，以及籌備相關的專案計畫，如幼教機構包場專案、弱勢兒童學習計劃等活動，以下簡介偶戲館舉辦具有特色的活動。

（一）給你偶的心－弱勢孩童學習計畫

透過嘉新兆福基金會的贊助，偶戲館舉辦「給你偶的心-用偶的心·溫暖你的心」的活動，是針對弱勢及偏遠地區孩童藝文學習的一個計畫，希望藉由偶戲文化的學習與教學媒介，達到關懷弱勢兒童與藝文推廣的雙邊效益，讓弱勢的孩子也有接受藝文薰陶的機會。

（二）小手戲偶·大腳出走[10]

台北偶戲館及芝山文化生態綠園共同合作，讓小學與學齡前階段的小朋友，能在書本以外的世界，有實際體驗及動手學習的絕佳機會，有鑑於此，創造了一個能讓小朋友學習台灣傳統偶劇藝術，與接觸自然動手創作的「小手戲偶·大腳出走」活動，提供小朋友一次豐富的戶外教學體驗，增加小朋友對台灣傳統藝術與在地原生動植物生態的認識與了解，更藉此推展雙館的教育理念，帶動文化、人文、藝術、生態的樂活饗宴。

（三）國小邀演活動列車

台北偶戲館的自製創意偶劇－拇指芭比奇妙歷險記，除了在館內熱鬧開演之外，也接受國小邀演，將整個舞台搬到學校禮堂和教室，與學校裡的小朋友進行偶戲欣賞的教學課程。除了可觀看精采的表演之外，還教導小朋友製作 DIY 手套偶，讓平常很少接觸戲劇的偏遠國小的學生，也能擁有美好的觀看偶戲的經驗與動手做的體驗。

參、台北國際藝術村

一、成立背景

台北國際藝術村位於政府機關的建築群中，是一幢座落於北平東路的四層樓房，擁有綠意盎然的幽竹庭院，目前規劃十三間藝術家工作室，昔日曾為台北市政府養護工程處的辦公大樓，也曾短期作為台北捷運公司之辦公室使用，閒置多年後，自一九九九年起由文化局予以重新規劃，參考紐約、巴黎、倫敦等國際都會的藝術村先例，融入台北獨特而具有活力的城市特色，於二○○一年十月十二

[10]小手戲偶·大腳出走。2009 年 6 月 25 日上網，取自 :http://www.pact.org.tw/PACTContent.aspx?id=11&news1id=583

日開村營運，轉化成為國內第一座國際藝術村，肩任起嶄新的使命。二〇〇三年五月，台北市文化局因應府內委外政策，以公開評選的方式，尋求專業非政府組織負責藝術村的營運，一開始委託國立台北藝術大學經營（台北市文化局，2006）。為求營運更趨專業與創意，自二〇〇四年十月起，委由台北市文化基金會經營管理，為各地的藝術創作者，建構一個國際交流平台，持續推動國內外藝術家進駐，提昇其經營品質與績效，也讓藝術的養分在台北深植萌發。

一、成立宗旨

以台北作為創意文化的背景環境，提供視覺藝術、音樂、文學、表演等藝術創作的領域，一個全然開放、自由且富創新思維的空間，以激發台灣與國際間文化藝術交流活動的能量。

二、主要活動[11]

台北國際藝術村有三個主要的業務內容，其一是藝術家進駐計畫，提供台灣及世界各地藝術家到台北進行駐村創作計畫，並且提供三種不同甄選藝術家的管道，國際藝術村機構交換計畫、國際藝術家駐村計畫，以及國內藝術家贊助計畫，藉由專業機構的安排與台北文化社群互動與交流，跨越文化的藩籬，進行開放性的對話；其二是藝文推廣計畫，配合藝術家駐村計畫，辦理不同類型之推廣活動，包括藝術家工作室開放日、藝術家工作坊、藝術家進入校園、阿德的家藝術課程、以及策展人來訪交流活動等；其三是藝文展演活動，為駐村藝術家與台北當地社群，舉辦經常性的展覽與表演活動，促進藝術家與專業人士、及台北市民的互動，這些藝文活動不但連結國內外駐村藝術家，也提供駐村藝術家進一步探索台北的機會，並以藝術回饋社會。

[11] 主要活動。2009 年 4 月 20 日上網，取自：http://www.artistvillage.org/about_tav.htm

（一）東南亞藝文計畫

國際藝術村自二〇〇七年起規劃東南亞藝文計畫，體認到與台灣東南亞的新移民共融相處已是未來社會現象的趨勢之一，所以徵選以東南亞為創作基地的藝術家進駐創作，讓藝術村融入了來自泰國、馬來西亞、新加坡、印尼等多種東南亞藝術家的創作足跡，並且藉由這群藝術家讓當代藝術介入教育，培養台北市的居民對落地生根的新住民及第二代新台灣之子，有更多地認識與尊重。例如二〇〇八年的「我們的〝藝〞想世界：新住民工作坊—作伙來呷飯」這個活動[12]，內容即是印尼藝術家碧拉．塔妮雅與台灣藝術家周靈芝，從展覽「作伙來」桌布系列作品出發，發展出環環相扣對「食」與「文化」的探討，並展開對家族傳承、種族的追溯。此外，邀請居住台灣的新住民朋友們一起來用餐，而當時參與的新住民家庭多居住在台北及桃園，包括三代同堂的家庭成員，藝術家為這群大小朋友們進行現場作品導覽初體驗，從欣賞、彼此分享不同的飲食文化經驗，讓親子以拼布合作呈現自己的家庭菜肴，最後由藝術家攤開成為一張拼貼世界文化圖像的大桌布。

（二）藝術村參觀導覽活動[13]

台北國際藝術村與草山國際藝術村的藝術家工作室，平常是國內外藝術家私密創作與生活空間，透過每季規劃「開放藝術家工作室日」活動，開放當季國、內外駐村藝術家之工作室提供民眾參觀，看到藝術家如何創作的過程，並且依此與藝術家近距離接觸，讓愛好藝術的民眾能夠體驗到不同類型藝術家創作時的構思情境，經由與藝術家面對面並了解其創作過程後，而更能欣賞其藝術作品，貼近美學文化的創作本質。

---

[12] 我們的藝想世界：新住民工作坊-作伙來呷飯。2009 年 6 月 2 日上網，取自：http://www.artistvillage.org/news_announcement.php?id=24006

[13] 張玉珂(2007)。探訪台北國際藝術村：創造開放的藝術空間。2009 年 2 月 13 日取自：http://tw.people.com.cn/BIG5/14812/14876/5814052.html

（三）阿德的家藝術課程[14]

這個藝術課程主要是設計讓駐村藝術家帶領小朋友進入「阿德的家」，讓藝術村成為這些小小藝術家的秘密基地，在課程當中，小朋友與來自世界各地的駐村藝術家們作朋友、玩藝術，體驗真正的藝術無國界。並且安排小朋友在藝術村裡露營，品嚐都會野趣的難忘滋味。為了服務未來的小小藝術家們，台北國際藝術村在各項推廣活動中，也有專為兒童美術教育著力的地方。因此，在阿德的家藝術課程中，其目標設定在教導小朋友將多元藝術學習融入生活中，並且鼓勵親子一起灌溉藝術種子使其發芽。

肆、台北當代藝術館

一、成立背景[15]

台北當代藝術館這棟建築物乃建於西元一九二一年，原為日治時期專供日本人子弟受教育的「建成小學校」。這棟面寬達一百二十公尺的兩層樓建築，以亞熱帶文化的紅磚壁構與木材屋架，結合西方文明的建築柱式與黑瓦斜屋頂，加上兩側入口為山牆形式的廂廊，整體構成了U字型的校舍建築與空間。一九四五年後，原建成小學校舍被轉用為新成立的台北市政府辦公廳舍，直至一九九四年台北市政府遷入新市政中心為止。一九九六年，台北市政府舊廈，被指定為市定古蹟，並基於古蹟再利用的政策方案，將原建物之正面廳舍修復整建為台北當代藝術館專用，兩翼部份建築則劃歸為建成國中教室。

台北當代藝術館與建成國中新校的結合，不僅創造了全世界罕見美術館與學校使用共同建物的先例，也被視為是台北市孔廟到保安宮這一條歷史文化軸線的

[14]蔡桂英(2007)。藝術無國界－臺北國際藝術村亮起來。2009 年 5 月 1 日取自：http://blind.tpml.edu.tw/sp.asp?xdurl=superxd/PictorialContent.asp&icuitem=544705&mp=10

[15] 成立背景。2009 年 5 月 1 日上網，取自：http://www.mocataipei.org.tw/_chinese/01_about/01_history.asp

延展，帶動了大同區整體再發展的一個新契機。從市定古蹟的台北舊市府，經活化再利用後而成立的台北當代藝術館，在國內藝術界長期的關注之下，於二〇〇一年五月二十六日開幕，由台北市政府委任民間企業家組成的當代藝術基金會負責營運統籌，因此當時由市府文化局出資和企業團體以對等金額捐助，即文化局與當代基金會每年各出資二千四百萬元的方式營運（陳富珍，2005），當代藝術基金會經歷二屆董事會後，與市府簽署的委任合約屆滿之後，又在台北市文化局的規劃之下，從二〇〇八年開始，交由台北市文化基金會負責營運管理。

二、成立宗旨

台北當代藝術館是以推廣當代藝術為宗旨的美術館，以「藝術、古蹟、科技」三者完美的結合來成立與運作，所以台北當代藝術館主要使命是一直持續以充滿機動性的活力，透過豐富多元的藝術展演，刺激國內跨界領域的創作火花，把創意帶進台北、把藝術帶進社區、把日新月異的藝術媒材，帶進歷史建築的新生命裡（陳富珍，2005）。

三、主要活動

台北當代藝術館以展覽與教育推廣為主要活動，所舉辦的展覽，涵蓋內容從全館的大型演出到小型的裝置藝術作品，其豐富的展覽形式包括當代媒體藝術、攝影、動態影像作品、視覺設計等等，藉由這些國內外策展人和藝術家共同合作的成果，展現兼具全球性與在地性的視野。另外教育推廣活動的部份，內容則包含專家演講、專題座談會、藝術導覽和國際研討會等，並依照參觀者的不同年齡與喜好，不定期規劃舉辦各種工作坊和創作營。因此以下研究者簡述台北當代藝術館幾個具代表性的創新活動。

（一）MOCA 三合一活動[16]

在台北當代藝術館前面的廣場推出「MOCA 三合一」活動，即是結合音樂會(Music)、創意市集(Market)與電影播映活動(Movie)，其活動時間與內容分別為，MOCA 典藏音樂會是隔週六 16:00-19:00，邀請創作樂團或個人參與活動演出，如放客兄弟、紐約客、MOS 等團體；MOCA 創意市集則是隔週六的 15:00~20:00，鼓勵有創意的創作者到廣場設攤，讓民眾發掘獨一無二的創意商品，並舉辦相關票選活動，獎品包括精選手作商品、當代館門票等；至於電影播映活動的時間是隔週六的 17:00-21:00，配合當期當代館內的展覽與活動，而播放不同的電影，讓民眾在露天的廣場下也能輕鬆、無拘束地欣賞一部好的電影。

（二）地下實驗·創意秀場[17]

其活動源由起因於文建會「藝術介入公共空間專案計畫」，由當代藝術館策劃，結合捷運中山站地下書街的業主一起合作，針對都會商業空間規劃特色展覽，讓藝術以常態方式介入公共場域，所以讓當代藝術與市街民眾、消費活動等互動結合，試探藝術介入公共空間的各種可能性，創造公民美學的實踐新模式，落實生活美學的意義與精神。所以一年共規劃 12 檔展出，每檔展期一個月，包括申請展、邀請展、主題策畫展三種模式，內容則以台灣當代藝術及創意文化的呈現為主軸，此活動希望能針對時令季節氛圍和空間環境特性，陸續打造出兼具有話題意義及美學特色的各式展覽。目前最新一期的展覽名稱是「遇見台灣詩人一百 Poem 100」，活動日期從二〇〇九年五月九日到六月十五日止，地點則從台北當代藝術館館內展場，延伸至館外廣場與互動電視牆，並擴展至台北捷運中山地下書街與地下街的實驗展場。藉此不同空間場域的串聯，逐步鋪陳台灣詩藝創

[16]MOCA 三合一活動。2009 年 5 月 20 日上網，取自:http://www.mocataipei.org.tw/_chinese/06_plan/022_detail.asp?ID=662&page=1&Tm=3

[17]地下實驗·創意秀場。2009 年 5 月 20 日上網，取自:http://www.mocataipei.org.tw/mocastudio/about.htm

作的歷史長流和薈萃人物，並跨越文學、藝術與科技的界線，藉由詩集與影音，藝術家主動詮釋他們心中的詩與詩人。

（三）MOCA 狂想耶誕社區嘉年華[18]

與社區學校-建成國中結合，發展藝術進駐的計畫，將公共藝術融入學校課程中，讓藝術資源轉化為藝術教育的課程資源，主動地引進藝術家進駐校園，提供多元化的藝術互動條件，成為建教共構的密切合作、分享關係。因此透過學校藝術教育課程，讓學生的創作嘗試能夠在美術館有發表的機會，並引發更多親子參與的機會等等。再者，活動內容配合節慶氣氛，並強調民眾參與的社區藝術展演活動，帶領觀眾走出美術館，加強與大同社區環境的互動，並提供更多社區居民、親子同樂的機會。所以在作品完成之際，以嘉年華遊街的方式展現學習成果，同時也活絡了社區凝聚的情感。此外，下一檔期則是以參與社區活動為目標，在二〇〇九年八月一日至八月二十三日，舉辦「大同老不休」的活動[19]，結合公民會館推動大同區的大稻埕藝術人文與吃食文化，重現許多古老技藝的傳承，不論是飲食文化的風味、歷史人文的思維，透過當代藝術的表現方式，能夠在八月份結合大同區的古蹟文化館所的擴大連結，讓社區居民深度領略藝術的多元面貌。

[18] MOCA 狂想耶誕社區嘉年華。2009 年 5 月 20 日上網，取自:http://www.mocataipei.org.tw/_chinese/05_special/012_detail.asp?ID=395&page=1&Tm=2

[19]大同老不休的活動。參考台北當代藝術館訪談稿。

第四章 研究分析

本研究以 Moulaert et al.(2005)對於社會創新的架構為基礎，配合其他學者對於社會創新的論述以及其內涵之相關核心要素，包括創新的策略、產品或活動、合作關係、社會資本、人力資源發展等為主軸，並以訪談時的內容與其他文獻資料為輔，因此以下所述則從社會創新的角度，探討四個機構所發展的活動、關係、人力，進行資料分析與驗證。

第一節 內容面向

壹、需要

一、特定對象

想要去滿足尚未滿足的社會需求是影響社會創新在背後的驅動力，在社會政策中的需求是最容易被理解的，等同於在經濟理論中的需求。通常需求發生的原因是因為個體無法去使用與消費基本的商品時，所產生的社會成本，如無家可歸的現象就是最好的例子。但這種需求不同於經濟上的需要，就是在於消費者沒有能力獲得考慮中的產品或服務，所以私人的市場無法實現令人滿意的社會性結果。但這種需求對於社會企業特別重要，因為它清楚地指出考慮中的需求與社會性的目標，於是社會企業便試圖滿足這些需求。此外在職場中，當接受者是求職者時，政府經常是服務的買方，這是許多社會創新典型的組合型態(Hetherington, 2008)。

Chesbrough(2003)認為最棒的想法是從組織的外部被發現，然後組織因此公開地與供應者、顧客或相關的服務提供者共同合作，其實這方式特別適用於社會

創新，因為它們的產品經常不是技術性的安排，而是一種滿足社會需要的合作過程。

所以四個機構皆有針對特定對象的需求，而設計與舉辦不同的活動，如西門紅樓考慮到其地域性與本身館所特殊性，就以年輕人或背包客為主要訴求，舉辦很多創新性的活動。

「西門町這個地區它的群眾就是很有趣，主要是以年輕人，不然就是一般的背包客，……比較創新的活動，如一開始的西門紅樓 kuso 嘉年華會，演變到現在每個週末在北廣場都會有的創意市集。」(紅 2)

其次，台北偶戲館的定位是在教育方面，由以下受訪者的訪談內容就可得知，「因爲目前的觀眾大部份都是小朋友，我們希望說其他的一些年齡層的人，也會喜歡來這個地方。(偶 28)」所以觀眾族群是以國小學童為主，但是校內族群也包括教育小朋友的教師們，因此也辦理相關教師研習活動，從教育者的角度，推廣偶戲文化，更具有其影響力。此外，對於弱勢族群也相當重視，例如老人社福團體或是偏遠弱勢族群的小朋友，針對他們設計一些活動，另一方面，雖然並無做完整的市場調查，卻能洞悉時下流行的趨勢，將創新的商品－食玩公仔引進展覽中，期望能擴大參觀的對象，也能同時增加館所實際的收入。

「比較著重在我們的教育上面，所以像我們這邊，比方說我們的票價是很低的，我們會辦很多課程啊，或是教師研習這一類的活動，比較著重在教育上面。」(偶 7)

「目前在展覽這一塊是沒有去做所謂的市場調查啦，不過可能因爲我還是比較希望說，特展的東西是能夠吸引人的，然後跟展場其他的東西，是比較有大一點的差異，所以我會比較傾向說，可能目前比較有流行性的東西，比方說可能我們下一檔可能會有像食玩公仔這一類的東西，可能是時下年輕人會比較喜歡的。」(偶 9)

而台北國際藝術村雖然是以滿足藝術家的需求為主，但受訪者提到比較特別的是東南亞藝文計畫，讓東南亞的藝術家除了可來台進駐交流藝術以外，更重要的使命是與台北的東南亞籍新移民做互動與聯結，藉由藝術撫慰這群外來移民思念家鄉的心情，同時也照顧到這群人的社會需要。

「在台北市東南亞籍的一些外來移民，跟他們的下一代，事實上這個人口已經佔一個非常大的比例，對於這群人的關懷，我們特別就是設立了一個藝術進駐的項目，叫作「東南亞藝文計畫」，……，我們提供藝術家的一個創意，讓他們把這個東南亞這些社群的人帶進來，等於說一方面也是讓這些東南亞的新住民喔，就是有感覺到有一種跟藝術很貼近，又同時又跟家鄉很貼近的那種感覺。」(國 7)

最後，台北當代藝術館則因結合古蹟建築與學校共構的關係，基本上先是以滿足學校團體的需要為主，而設計一系列創新活動，如：課程導覽、駐校藝術家計畫、教師研習營等，此外亦擴展到社區組織的範圍，將社區民眾的需求考慮進去，規劃一般大眾可參與的社區活動。正如受訪者提到的，「一個是教育活動、駐校課程以及展覽現場導覽的規劃，會有分齡的考量，另一方面才是普羅大眾皆可參與的社區活動，還有針對教師籌劃的研習活動。(當 4)」所以研究者發覺當代藝術館擴大服務對象的範圍，並且針對其屬性而有不同的設計，也不再只是將藝術定位在小眾文化的範疇之內。

「規劃很多跟展覽屬性相關的課程，以及動手做藝術的工作坊，給不同年紀的孩子們來直接學習藝術的發生，也歡迎弱勢團體來參觀展覽並特別規劃專場導覽，當然還有爲老師規劃的教師研習營。」(當 1)

「目前正在展出的台新藝術獎入圍特展，也針對扶助家庭提供免費參觀及導覽服務。」(當 2)

「當代館在 2006~2007 年與建成國中合作「駐校藝術家計畫」，由當代館邀請及規劃適合教學的當代藝術家及課程編排，並且與學校的美術課老師原有

時段美術課程結合，運用暑假的時間及學年中適合的課程進行安排，課程結束後將學生成果展示於當代館的公共空間。」(當 3)

台北市文化基金會的受訪者提出相同的看法，從以下的描述即可看出創新的能量正在擴大發酵中，「在整個當代藝術的推廣這件事情上，產生更大的能量，因此從去年開始，我們的到館人數就節節升高，去年一整年，我們當代館的到館參觀人數，是前一個年度，以每月到訪人來算成長 50%，這個是很大的，同時也開始利用我們館所的能量資源，辦理一些推廣活動。(基 4)」因此當代藝術館持續辦理藝術推廣活動，將藝術與社區發展共結合，讓藝術更具開放性與吸納性。

貳、創新的策略

一、產品或活動

非營利組織對創新的新思維與想法的需求，遠大於一般組織，尤其對於文化型的機構來說，創新的策略、產品或活動是首要考量的，畢竟他們的營運經費有部份是需要自行籌措，所以舉辦創新性的活動是可以開闢另一條財源的管道。當然這些創新的策略或活動，前提之下也是針對不同對象而設計出來，如同台北市文化基金會的受訪者所說：「此四個機構各有其特色的創新性活動」。首先，談到西門紅樓的創意市集與 16 工房，不僅讓消費者可參加創新的活動與購買商品外，也協助創作者經營並免費參與課程講座，從消費者身上找到社會創新的想法，結合其本身地緣位置，是次文化潮流發展之地，進而運用使它成為台北市西區的文化創意產業中心。

「比較創新的活動，如一開始的「西門紅樓 kuso 嘉年華會」，演變到現在每個週末在北廣場都會有的「創意市集」。……比方說，我們辦理培訓課程講座，……我想這跟一般的文創基地，或文創單位是不太一樣的，就是我們有自己的通路，然後我們在實體的通路上直接對創作者上課，這是比較創新的。」(紅 2)

至於台北偶戲館的部份，更是實踐社會創新的行動，推出「行動偶戲館」的活動，不再侷限館所內的場地，主動性將偶戲文化推廣出去，並且既滿足社福團體的心靈需要，又讓偶戲館創造出良好的正面形象。

「所以在去年就是有一個專案就是叫做「行動偶戲館」，它就是把我們這邊有的東西帶出去，因爲是跟台北市政府文化局合作嘛，所以就是免費的，我們去年鎖定的是老人的團體，就是老人社福團體，然後台北市有十二個區，所以我們每個區都有找一個這樣子的社福團體，然後就把我們的東西帶出去，就是有免費的演出，然後有教他們做 DIY 這樣子，直接帶到當地與他們一起同樂，然後一起學習這樣子。」(偶 4)

台北國際藝術村則以駐村藝術家為核心業務，提供給他們一個發揮的居住空間，並讓藝術家與民眾有機會做互動與交流，此外還期盼能成立一個公益代理的制度，讓政府、藝術家與民眾都可以藉此平台，達到三贏的局面。以下是他們的作法：

「事實上我們可以從藝術家身上直接就是採用藝術家他們的作品，或者是他們的一個創意，來開發商品，商品本身的話，我們現在就是有小部份在經營，藝術家就是說會貢獻他們一些作品或是小創意，然後跟我們產品開發的部份做結合。」 (國 5)

「透過一種就是公益代理的制度，……做爲我們現在館舍營運的補貼使用，等於一方面也是幫助藝術家在台北拓展他們的作品可以這樣留下來，然後就是讓收藏家可以做一個保存。」(國 5)

最後，台北當代藝術館期望能透過當代藝術而提昇民眾心靈的充實，所以將當代藝術從館內延伸到公共場域中，內化到一般民眾的日常生活裡，讓許多無法走進館所的人，也可接觸藝術的創新性想法，並且為了推動其公民美學的使命，積極運用館所的特性，打造出藝術融入社區的氛圍，讓民眾可以更貼近當代藝術。

「我們在當代館的館內有個小教室的空間，專門提供及鼓勵較實驗性質的

展覽，現在把這個展覽推展到地下書街，讓很多可能沒有走進當代館的人，可以每天瀏覽當代藝術，我們希望培養大家去接觸當代藝術的樂趣跟想法，這個展覽名稱是地下實驗 • 創意秀場，這樣的話，就算民眾還是沒有走進當代館，依然可以觀看到當代藝術的具體呈現。」(當 2)

「當代館廣場三合一活動，就是 Movie 電影－戶外電影放映、Music 音樂－音樂演奏、Market 創意市集－手創商品集市擺攤，我們希望推動一個公民美學廣場的概念，……一連串密集的廣場活動，希望可以帶動民眾來進行親子活動，並走進當代館欣賞展覽。」(當 2)

第二節 過程面向

壹、社會關係的改變

當代的社會創新的來源之一即是第三部門之間角色與關係的轉變，一般企業如今在社會議題上採取的策略，通常是跟政府、非營利組織當夥伴，勝過於當敵人或請求者的角色。同樣地，非營利組織與企業和政府也是如此，同時政府也從管理者和課稅者的敵對性角色，變成朝向夥伴關係和支持者的合作方向。所以在社會關係中的改變是社會創新很重要的理念之一(James, Phills, Deiglmeier & Miller, 2008)。

現今大多數的非營利組織生存日益艱困，尤其面臨到全球經濟不景氣的環境下，更是時常要面對不斷新增的社會議題與募款分配挑戰，並且在人力、物質資源有限的情形下，更應該積極發展組織間橫向聯結或與政府、學術單位、企業等垂直縱向聯盟，才得以更有效益完成種種目標，達成使命。

非營利組織雖以第三部門獨立於公部門（政府）與私部門（市場）之外，但實際上的界限並非涇渭分明，尤其在資源上的依存與互動中，其邊界模糊且不斷在改變，使得三方的關係，呈現多元發展，產生了競爭、合作與互補等關係（金玉琦，2003）。換句話說，不管是在哪種層級上，正式或非正式的網絡關係，都是獲取資源必要的條件之一，協同合作的模式可促進社會創新的發展(Young Foundation, 2007)。因此非營利組織在社會關係中的治理就格外特別重要，這牽涉到能否順利推動社會創新的策略與活動，不論在面對政府的補助、企業的捐助與合作，亦或是縮小到與當地社區的互動關係，都應重視。

一、與政府的關係

Girdon, Kramer 與 Salamon 在一九九二年提出非營利組織與政府之間的關

係，利用經費的提供者與服務的傳遞者這兩個層面來探討，發展出四種關係模式（如表 4-1 所示）：1.政府主導模式：政府是經費與服務的提供者，非營利組織是扮演監督的角色。2.雙元模式：政府和非營利組織各自是經費與服務的提供者，但是各有其明確的對象與服務範圍。3.合作模式：是由政府提供經費，由非營利組織負責實際的服務傳送，但也有可能是非營利組織提供資金，交由政府負責傳送服務。4.非營利組織主導模式：非營利組織是扮演經費與服務提供者，政府是管理或監督的角色（莊文忠，2008）。

表4-1 政府與非營利組織關係之模式

模式 功能	政府主導模式	雙元模式	合作模式	非營利組織主導模式
經費提供者	政府	政府/非營利組織	政府 （或非營利組織）	非營利組織
服務提供者	政府	政府/非營利組織	非營利組織 （或政府）	非營利組織

資料來源：莊文忠，2008：169。

正如台北市文化基金會受訪者談到的情形，「臺北當代藝術館除了每年政府編的錢之外，還得額外大概籌措兩千萬上下的這個經費，所以這個就由文化基金會自己來承擔，國際藝術村每年政府才捐助大概八九百萬，而它整個營運一年大概要二千萬，不足的部份自己要承擔，臺北偶戲館一年的營運也將近要千萬元，政府能夠 support 也大概就是五百萬上下，不足的要自己承擔，要自己再去找財源，不管你館所營運的收入或者你去募款，總之就是要自己再想辦法。(基 2)」由此可知，四個機構與政府的互動關係應該是採取合作模式，由政府提供部份經費，不足之餘由機構自行承擔與籌措，所以四個機構積極性推出創新的活動與產品，努力尋求企業的贊助與主動爭取申請相關專案計畫，讓他們的館所能夠營運順利，才能達成其使命。

四個機構的受訪者都指出，與政府的合作關係是相當重要的，在經費上有不

少比例是來自政府，或是他們會與官方合作研究案、計畫或活動等，不僅可以得到適時的支援，更因在政府的這個大傘協助下，資源更為妥善運用，營運也更加順利。

「我們有跟政府組織合作，我們基金會是一個公法人組織，台北市政府出資百分之五十以上，所以我們當然會跟他們合作。另外我們也有跟中央合作，像是觀光局，我們就有申請它的一些經費補助。」(紅 11)

「政府的話就是文化局啊。因爲我們是掛在基金會下面，所以我們現在全名叫作財團法人台北市文化基金會台北偶戲館，因爲我們目前每年都還是有拿文化局的補助，還有就是跟基金會的互動會比較多，因爲我們等於就是基金會的一員。」 (偶 15)

「變成在基金會的大傘之下合作，資源上的更好的運用。」(國 1)

「台北市文化局與財團法人台北市文化基金會共同簽約經營管理台北當代藝術館，當代館的人事組織是在財團法人台北市文化基金會的架構之下，成立的一個專業工作團隊，然後來經營這政府受託的一個館產，所以基金會對當代館來講，它就是一個母公司的概念，如果當代館在資金營運上有一些不足的部份，基金會也會協助做一些協調與挹注。」(當 9)

二、與企業的關係

不論是國內還是國外，非營利組織均受外在環境變遷的影響，正面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢（陳金貴，2002：39），除此之外，非營利組織也不得不減少對捐款的依賴，轉而更積極與企業合作或從事商業活動（司徒達賢，2000：10）。

現在很多的企業漸漸趨緩直接以金額、物資贊助的方式，支持非營利組織，反而喜歡藉由結合非營利組織，以善因行銷的合作模式，為自己創下良好的公益形象與可觀的利潤。因此，基於財源及行銷考量，企業成為非營利組織最常結盟

之對象，而為了宣揚理念，與大眾媒體成為重要合作工具。然而，非營利組織與企業合作必須以使命為依歸，換言之，必須避免利潤導向之市場機制侵蝕非營利組織之公益使命。所以由西門紅樓與町西茶喫的合作案例，以及國際藝術村找尋企業贊助時，事先也會考量其企業理念與本身使命是否相符的作法，無不顯示其背後的價值觀，就是回歸到以藝術文化為主，不能偏離其軌道。

「跟河岸留言的一個合作，我覺得目前是很成功，雖然要排除掉一些噪音音量的問題，但我想那不是一個問題。另外像前面的 tea-house，我們也是採用 OT 模式，跟「町西茶喫」合作，它走的路線跟西門紅樓的一個氛圍也是滿相符的，所以目前看起來也是非常 ok 的，我們就依照大家的共同目標與使命去做。」(紅 12)

「就是藝術家的一些特定的計畫，有時候我們要找特定的一些企業來做贊助。……我們當初也是找了這個飛利浦，就是贊助這樣一批數位相框，然後作爲他的展覽的使用，所以跟一些不一樣的 project，常常都有一些不一樣的企業贊助。」(國 13)

當代藝術館的受訪者亦指出，非營利組織與企業建立合作關係時，必須考慮到的是所合作的企業是否符合其機構本身的形象，否則一來既無法創造雙贏的模式，有時反而會得到適得其反的效果。研究者就以當代藝術館在二〇〇九年舉辦的「FUN 牛吃草@MOCA」的迎春活動為例[20]，以牛為主題，其中有項活動是以牛奶瓶為素材做牛的工作坊，而這四千支牛奶瓶的材料則是由光泉牧場公司所贊助，他們想表達出對當代藝術館重視民眾教育推廣、社區藝術介入的最大支持，也同時行銷其企業關懷藝文生態的正面形象。

「藝術商店也是委外經營，委託引進非常多優質當代藝術相關的衍生性商品的清庭公司一起合作，符合當代館的一些文創形象，也能得到參觀民眾的肯定；……另外也會在推廣活動規劃時與企業合作，例如我們跨年推出的牛

[20]寒流襲台，千餘名民眾群集當代館 FUN 牛吃草。2009 年 6 月 30 日上網，取自：http://www.taipeiartplus.org/Content/News.aspx?id=494&CurPage=1

轉乾坤廣場裝置作品，就得到光泉公司贊助的牛奶瓶作爲創作材料，提倡環保的概念。」(當 10)

所以企業為了滿足社會大眾的期望，與非營利組織合作，積極主動參與公益活動，實踐企業社會責任，同時塑造及提昇企業本身良好的形象，亦可以產生具有特色的社會公益創新行動。

「嘉新兆福文化基金會跟我們一起合作，就是由他提供一些經費，然後我們來辦這樣子的活動，然後主要是針對公益的、偏遠的、弱勢的小朋友，招待他們免費參觀，然後做 DIY 的活動，這個就是跟他們的基金會這樣子合作啦。」(偶 16)

三、與其他組織的關係

其實，每一個團體都有其各自不同的觀眾領域，但同樣都是屬於藝文類型的機構，如果能夠一起聯手合作，在現今經濟不景氣的時代下，彼此都能減輕財務與營運的壓力，並廣邀各自不同領域的觀眾，把不同的藝術元素一起串聯，則可能會激發出異想不到的效果與火花。

「台北曲藝團他每年都來這邊辦，他非常的熱門，叫好又叫座的一個團隊，今年我們就跟他採用合作的方式，就是共同拆票房的合作模式，相對地他的演出壓力，當然就少了，他就只要出他自己本身的秀，包括行銷、場地、場控、音控，還有一些售票，我們全部幫他分攤掉，他只要出他的演出而已，所以這是一種合作模式。」(紅 10)

因此從受訪者的言談中，認為與其他組織彼此之間的關係是平等互惠的，對於合作模式是很樂觀其成的，藉由策略性的聯盟合作，共同投入資源與人力進行計畫，可以達到事半功倍的效果，也可以滿足各自的使命與需求，如台北偶戲館與芝山文化生態園的館際合作，推出「小手戲偶·大腳出走」的活動方案。

「與芝山文化生態園做結合，就是把兩館結合在一起，然後變成比方說，

老師要來參觀的話，就是同時買我們兩邊的票，可以打什麼樣的折扣這樣子，……然後就覺得說他們是比較戶外的感覺，我們是比較室內的，就是覺得讓小朋友出去郊遊這樣一天的行程也不錯，就是又可以在外面玩，又可以在室內參觀。」(偶 20)

還有台北國際藝術村與其他藝文館所的互動交流，也是以擁有眾多藝術家資料庫的優勢，讓藝文機構有需要邀請藝術家表演或參展之際，便會以國藝村為首要基地，一方面促進合作的機會，另一方面得以推廣國藝村，再者也讓藝術家有更多的管道與舞台可發揮。

「基金會大家互相的聯繫、平面的一個聯繫是非常密切的，所以這對他們來說，等於說是有很大的一個 pool，一個 data base，他們常常就會需要藝術家的時候，來找藝術村，看有沒有適合的人選，同樣跟外部的一些藝文館舍，事實上交流也是如此。」(國 14)

「這樣的合作模式也很久了，那有更多的藝文團體出現，我們也會積極地把藝術村推廣出去，就是讓他們知道需要做什麼的時候，藝術家這邊都可以來提供一個合作。」(國 15)

總而言之，現在的非營利組織與政府、企業和其他部門之間，受到夥伴關係、委外經營模式、公益慈善贊助等潮流與政策的影響，互動關係日趨頻繁，界限也漸漸模糊。

貳、社會資本

一個國家的社會創新能力高低，有很大的程度是取決於其社會資本總量和社會普遍信任程度的高低。社會資本這個概念最早是在經濟學中出現的，但近年來已逐漸被引入到社會學、政治學等領域，並成為當今社會科學領域最有影響力的概念之一（盛冰，2003）。

從社會發展的脈絡來看，信任與創新是一體兩面，互為因果的循環關係。而

社會創新是人們自動自發將理念付諸為具體的實踐與成果，所以人與人之間的信任有助於社會的創新，並且發展出新的組織與集體行動以因應社會中不斷變化的需求，另一方面，社會創新的結果又能促進人與人之間共同投入社區事務的信心與信任感。因此，Adams 與 Hess(n.d.)即指出社會資本可成為社會創新文獻的基礎來源之一。

社會資本的文獻主要探究社會關係、常規、文化等等，可以被視為是一種資源的模式，尤其是對於社區安定、經濟的生產方面，提出另一個不同的觀點(Coleman, 1990)，很明顯地了解社會資本，也是一種了解社會如何產生新想法的方式。目前許多的社會資本文獻主要聚焦在如何界定社會資本、描述社會資本的各種類型，與社會現象之間的關係(Buchman & Hannum, 2001)。不過最重要的是，社會資本與其他形式的資本不同之處，在於它是探討附著於人和人之間的結構關係。

一、與社區互動關係

Putnam(1993)認為社會資本可以成功地克服集體行動的困境，並且讓公民參與網絡關係更為緊密，進而產生信賴、互惠與共同運作社會資本的能力，更有助於健全的民主政治發展，而 Brehm(2003)則指出，社會資本可以改善貧窮的社區，並能夠強化人際間信任與合作關係的資源組合，藉由這些資源改善社區的貧窮（江明修、鄭勝分，2004）。

公民社會、社會資本、社會信任是非營利組織重要的發展目的，非營利組織策略聯盟在於組織間合作的高度承諾，集合各組織的社會資本，達成公民社會的願景（曾清芸，2006）。因此從社會資本的角度，探討非營利組織社會創新的發展，將會更清楚了解到信任關係在社會創新的過程中是非常重要的，它可以建立彼此之間更為緊密與穩定的網絡，所以非營利組織能師法企業精神，整合社區的

資源及網絡，以商業運作模式舉辦具社區特色的活動，推動社區的融合、更新及發展，加強社區民眾的參與及歸屬感，進而建立社會資本的網絡。

Foster-Fishman 與 Frank 認為社會資本是指建立社會關係的過程、獲取社會關係中的資源，以及利用這些資源遂行某些目的（江明修、陳欽春，2004：197）。研究者檢視個案的訪談資料發現，西門紅樓以如何與社區保持良好的互動關係為首要課題，所以先深入訪談當地耆老與居民，得知他們的看法、意見，才能知己知彼，進一步採取行動相互配合。

「我們都能夠去深入訪談一些鄰居，還有鄰里間的一些長者，他們就正面肯定，怎麼樣跟周遭的鄰里間充份配合，有一個共同的默契，還有一個標準存在，所以這個是我們現在正在面臨到的一個問題，因爲它已經建立了一個商業模式，空間定位都已經存在，那接下來怎麼樣跟社區之間做很好的互動，是我們現在正在努力嘗試的。」(紅 4)

台北國際藝術村也是如此，畢竟居住在附近的居民對於機構近期舉辦的活動與展覽，應該是較容易察覺的，而草山藝術村則是以每日在陽明山的登山客和當地居民為藝術種子，經由引發他們的好奇感，進而激發出對藝術的興趣，期盼以社區為基點，將藝術推展出去的一種模式。

「透過我們附近的整個社群，大家的一個合作，以草山藝術村爲例的話，這個地方要做更多的是跟整個社區、跟陽明山的社區一個互動，就是說因爲大家是變成一個鄰居，事實上，居民對那個地方的了解，比我們要了解更深更多，等於是說要借力使力，藉由大家的一個幫助，然後再把這個地方再推廣出去，光靠我們自己力量事實上是很薄弱的，對，我們接下來是要跟附近的一個社群做聯結。」(國 10)

而台北當代藝術館更是積極地主動走進社區、融入社區，將當代藝術結合在地文化，推廣公民美學使命，先提供社區居民以免票入場參觀的方式，帶動當代藝術館更多人潮，同時也使當地居民透過當代藝術館的多元文化，進而產生對社

區的認同感與參與感。

> 「我們提供大同區的里民，憑身份證免票進入當代館參觀，只要在我們當代館開放的時段，都可以免票。今年八月份有一個「大同老不休」的特別活動，……我們希望透過當代藝術的表現方式，能夠在八月份結合大同區的古蹟文化館所的擴大連結，讓市民深度領略藝術的多元面貌。」(當 5)

簡言之，三個機構都有個共同特色，即是透過與在地社區的社會關係建立，讓社會資本更為厚實，不再只是薄弱關係的聯結，達到社會創新的目的，它們共同的作法，首先與社區居民有互動式的參與，雙向交流，逐漸地產生認同感，最終的層次是建立彼此的信任關係，但這是需要長期的經營與溝通，所以社會關係的改變並非一蹴可幾，應朝向永續經營的方向。

第三節 授能面向

壹、人力資源發展

教育訓練，是人力資源發展(human resource development)重要的一環，其內涵為教育、訓練與發展等活動，而這個詞自一九七〇年代以來，開始被廣泛的使用，其定義為「一種策略方法以系統化發展和人與工作有關的能力，並且強調組織與個人的目標」(洪榮昭，2002：3)。而在非營利組織中，志工的教育訓練也有著相同的目的，尤其非營利組織藉由明確的宗旨吸引人參與，並且提供機會運用志工的才能，同時也增進志工的才能，所以訓練志工可以幫助組織更彈性運用志工的調度（孫碧霞、廖秋芬、董國光，2001）。因此透過教育訓練可以讓員工獲得專業性的知識，並可配合升遷，達到進一步發展的需要。

一、教育訓練

非營利組織為因應市場競爭的大環境，必須引進企業界的管理方法來迎接挑戰，有效爭取資源、提高服務品質、增進組織效率效能，與強調組織績效等，才能為非營利組織帶來一股新生的力量。而要能達到這些目的，首要就是落實員工的教育訓練工作。

對於機構而言，員工的教育訓練與培育可以提高其服務的品質、調節人力資源運用、擴大服務的對象、協助行銷產品及形象等等，所以四個機構都提到雖然本身並無為內部員工進行教育訓練，但是都相當鼓勵員工參加外部與業務相關的研習或是課程，豐富員工的專業知識與能力。

「因爲我們是文化局底下的一個館所，有很多課程都會來新聞告知我們，包括像是文建會舉辦的、中央舉辦的、地方舉辦的，這些課程我們都會依照他們的業務屬性，讓他們去上課。」(紅 13)

「教育訓練喔，我們自己目前以時間上或者是能力上，我們都還沒有辦法自己 organize 設計 for 自己的一個課程，但是事實上公部門我們常常會收到很多資訊，……這些訊息都會到我們每個員工的手上，我們完全就是以非常鼓勵的方式，大家只要時間允許，……大家都非常的踴躍去上這樣的課程，事實上對於自己的專業或是一個自我提昇，都是很重要。」(國 17)

「現在有許多不同單位開設各種不同的文化創意產業、博物館經驗、藝術人才養成等等相關的專業課程，館方開放館員去參加不同所司職務專業的演講，或是參加一些研習營，可是當代館真的工作量很大，展覽一檔接著一檔，只要館員的業務能夠落實代理，就可以錯開，然後去參加這些演講跟研習，並給予公假。」(當 13)

而且受訪者談論到教育訓練目的之一，是可加強對於館所的產品或活動，有相當程度的了解，再加上本屬於館所的一份子，理應比一般民眾有更深層的認識。如此一來，不僅是強化工作專業程度上的表現，無形中也可做為一種行銷的方式，提昇館所的整體形象。

「要求我們這些同事，他都必須要能夠至少對我們的展品有一些了解，或是對偶戲有一些了解，因爲我覺得就算是行銷人員也一樣，今天如果有人來採訪我們，或是有什麼樣的活動，你都講不出來的話，你就沒辦法行銷我們的東西。」(偶 22)

除此之外，台北市文化基金會的受訪者也提出相同看法，並更明白指出四個機構的教育訓練重點即在於「做中學」的概念，在工作中的訓練，有時反而更能接近工作內容，對於員工來說實務的經驗是更寶貴與需要的，並且強調師徒制的做法，由資深人員帶領新進人員的模式，使得新進人員更快進入工作的場域中，而資深人員的經驗累積傳承給新進人員，這也是一般理論性課程無法展現的地方，對於機構的教育訓練而言是相當重要的。

「每個館所它的特性差異很大，所以基本來說，這個訓練它幾乎都是在工作中的訓練，因爲我們裡面都有組織的分組，比如說一個當代館它裡面有展

覽組、行政組、推廣組，它每個不同組，它的 knowhow 是不一樣的，那麼在這裡面，人員是必須有資深人帶著比較新進的人一起 core-work 在裡面，才有辦法去訓練，這很難從課程去訓練。」(基 8)

二、志工培訓

非營利組織在財力及人力不足的情形下，會以招募志願工作者的方式，來協助其推展工作，志工可擔任內部的行政支援工作、或對外的活動及服務推展工作，他們可以是全職的無薪工作者，也可以是定時值班或機動性支援的工作者。所以組織依其特性及需要，組織志工團體、成立志工小組，或臨時徵召志工，對於組織來說，是很重要的（陳金貴，2003）。

所以在非營利組織中，志工是最大的動力來源，沒有志工的投入，很多非營利組織便無法推動業務，這也造成非營利組織某種程度上運作的影響，假使非營利組織無法善用志工的資源，反而會使志工成為其組織的負擔或阻力，因此有效處理志工的事務對於非營利組織而言是迫切需要的（陳金貴，1994）。西門紅樓與台北國際藝術村的受訪者即說明志工的存在，對於非營利組織的必要性與重要性。

「今年開始有徵聘志工培訓，志工培訓就是我們請了一些像文建會的老師，很有名的志工培訓老師，對建築歷史、或者志工導覽的服務，來做一些課程授課，針對志工訓練培訓來說明，可能也會請銘傳的十二金釵的老師來做一個儀態的訓練。」(紅 13)

「我們最大的一個 data base，是我們志工的 data base，事實上我們目前有的這個系統－種子志工，……所以就是隨時藝術家他們需要協助的時候，這個種子志工就是馬上可以提供協助的。」(國 16)

尤其是非營利組織內正式編制的員工數通常都很少，無法有額外人力彈性運用，必須依藉著志工的協助，來完成每一檔活動，但志工的教育訓練也是相當重

視，不僅培訓他們，增進工作上專業的知識，還採取考核的方式，一方面是做個基本的檢定，另一方面也可激勵他們學習的能力與提昇。

從台北偶戲館的志工培訓課程來看，分成三個部份，1.志願服務基礎訓練：依志願服務法辦理，為十二小時課程，涵蓋相關法律及志工倫理課程。2.館內訓練：介紹偶戲館的組織與理念、偶戲相關知識、志工服務基本觀念、義工權利義務說明，不定期講座與培訓課程等。3.展場實習：為期二至三個月，而服勤時數必須達到三十二小時以上，期間則由館員、資深志工從旁指導展場服務的基本態度、技巧。

「工讀生的話，進來的時候，我們都會幫他上課，我們之前上課的時候，也都有錄成影帶，也可以讓他借回去看，我們這邊也有一些偶戲方面的書籍這樣子，他看過之後，我們會考試，就是要考試通過之後，然後他才可以真的上場去做那個講解，然後還沒有通過的時候，他也是要跟著一些比較資深的同仁，一起去聽人家怎樣導覽。」(偶 22)

而台北國際藝術村對於新進志工之教育訓練也是採取相同模式，1.職前訓練：課程內容包括增進工作實務所需之藝術村功能、當代藝術相關知識，及義工服務基本概念。2.現場實習：著重於了解國際藝術村志工之工作內容及值勤注意事項，並經由輔導員指導實際見習。3.在職訓練：包含概展覽內容之講座、現場導覽、實務演練，希望培養工作上必備知識和服務態度養成。

另一方面，台北當代藝術館的受訪者強調他們除了安排多種深入淺出的培訓課(包括展前培訓與新生培訓)以外，提及志工培訓的重點與目的，其主要用意是期望讓志工進入機構有學習的機會，並非只是一味提供導覽服務而已，而是希望透過完整培訓與學習的過程，讓每個志工的服務品質都能提昇與得到學習成就。

「全年開放志工報名，每一檔展覽，都一定會辦理教育訓練以及導覽考核，志工服務主要在開放展場及服務台值勤，完成教育訓練及考核後，會根據每

一個志工本身的個性特色與表達內容，安排不同團體的對外導覽，這樣除了值勤之外，志工會得到不同的學習成就，當然志工本身就是傳播當代藝術最重要的基本成員之一。」(當 13)

總而言之，對於非營利組織而言，沒有志工的支援，幾乎無法推動工作，而非營利組織對這些奉獻心力、犧牲自己時間的志工都是十分感謝的。除了志工擔任特定工作的基礎訓練外，也要培養更寬闊的觀念與能力，協助志工發揮更大的潛能，使志工具備多種能力和技術，以加深或擴大工作的層次與效果。至於志工的考核，一方面可作為獎勵的依據，另一方面則是瞭解志工在工作中的表現，做為加強訓練、調整工作或暫停工作的考量。

「大型開放的活動，我們需要的人力要更多，我們在活動之前，會再招募一批配合大型活動的志工，……事實上還是有很多是社會人士來做志工，我們都覺得非常的感謝，因爲你很難想像，像我們自己的工作我覺得 even 要撥出一點自己的時間給自己都有點難，何況是做志工，我覺得這真的是很難得，對於社會人士還願意撥出他們的時間還做志工，我覺得是非常的感動。」(國 16)

貳、工作豐富化

工作豐富化是指在工作中賦予員工更多的責任、自主權和控制權。不同於工作擴大化與工作輪調，它是針對工作擴大化的缺點而加以改良的，乃是增加垂直方向的工作內容與工作的深度，也就是讓員工對自己的工作有更大的自主權，和更高層次的自我管理與責任感，從事完整的活動，同時可獲得回饋以評估自己的績效並加以矯正（孫本初，1999）。因此與授能面向的文獻不謀而合，可增長適度的權力，以期望促進能力的提升。

一、自主權

授能的意涵是指賦予員工自主權來承擔組織中更多的責任，四個機構都以定

期開會的方式，來提高員工表達自主權的程度，雖然每個機構的員工人數並不多(如西門紅樓約十五位、台北偶戲館約四位、台北國際藝術村約十位、台北當代藝術館約十九位)，屬於小規模編制，但責任都是相當重大，涉入程度都很高，透過定期開會、電子郵件等方式，如果有任何的事情皆能自由的抒發意見，進行意見與經驗的交流，研究者認為此四個機構都是屬於自由開放氛圍的組織，除了垂直溝通的管道以外，也能夠自由的水平溝通，賦予員工一定的工作自主權與自由度。

「我想透過會議裡面去表達是最快的，因爲我以前也是某某企業帶過來的，我想透過會議的交流，讓同仁集中向心力，我想是最快的方式，我們辦公室就那麼小，不像一般企業那麼的龐大，……所以我想溝通管道其實是很暢通的。」(紅 14)

「因爲我們才四個人嘛，我們如果有什麼的話，馬上就過來談一下，或者是說，同事突然覺得那個怎樣不好啊，或是怎麼樣，就馬上溝通；……可是如果是整個基金會就需要管道，因爲他可能就是幾十個人到一百個人這樣子，可能大家就是要有一些管道，……就是一個禮拜跟局長開會，一個禮拜跟副執行長開會。」(偶 26)

「事實上我們定期開的是週會，週會期間就是每個人來發言自己工作的進度之外，然後有什麼樣的意見，事實上就十個人，也沒有所謂很難達到跟上司很難達到的一個距離感，大家都透過那樣的時間，每個人都是自我表達自己的一個看法或意見，……都非常暢通。」(國 21)

「我們會固定召開館務會議，大概兩星期一次，會議中溝通所有的日常展務、不同業務的工作協調，也包含所有同仁福利與臨時動議的表達等等，都可以透過會議來做一些討論，這個是屬於定期的發表管道，當然私底下可以隨時反應意見啦，只要有任何很好的建議，隨後透過 e-mail 或是直接告知各組主管，意見如屬積極正面建議的話，就會提供一個小禮品公開獎勵，這是現階段執行的方式。」(當 16)

適當給予員工對工作的自主權，可讓他們覺得受到信任與重視，提高責任感與自尊心。另一方面，不僅是機構內部員工具有相當地自主權，而他們與台北市文化基金會的互動關係在於，雖然基金會是主管機關的角色，四個機構也皆有接受公部門部份補助款，但基金會賦予四個機構的自主權是很高的，極少干涉四個機構的活動形式，正如台北市文化基金會受訪者所言，「他們在營運的時候，都是很尊重他們自主的規劃，所以我們呢是不會去干預他們，……他只要程序上符合，我們在行政程序上去協助，協助找資源。(基 10) 」基本上，相當尊重文化藝術的專業意見，基金會的角色只是從旁協助而已，但必須遵守依法行政的原則，符合行政程序的規定，如此一來，基金會也會努力尋求更多的資源，促使四個機構推動各項活動更為順利。

二、參與度

Stohl 與 Cheney(2001)認為參與是一項特別的組織溝通，並且是一群人之間的互動，透過經驗和意見的分享後，能夠成功的達成工作的需求和目標。所以參與意指個人對於某件事情投入與涉入的程度。

至於林泰安(1995)曾針對員工參與程度進行研究，整理出四個不同的層次，如表 4-3 所示。

表4-2 員工的參與程度

參與事項	參與方式
聽取報告權	企業僅向員工提供或報告企業營運狀況或與其權益有關事務的資訊，為單向溝通方式；可謂最基層的員工參與。
單向建議權	員工有向上級建議的權利，可分為由雇主之徵求始得提出及勞工自動提出建議；為初步的雙向溝通。
共同諮商權	員工獲得資訊後，可以和上級討論問題的處理方式，並獲得某種程度的承諾和協議，企業仍掌握最後決定權。
共同決定權	員工和企業主共同決定問題的解決方式及各種策略之擬定、施行和效果評估；當勞資雙方意見不一致時，需循勸解或妥協之途徑，以謀求解決之道，為完全的雙向溝通。

資料來源：引自林泰安，1995。

研究者認為此四個機構都有開放讓員工表達意見的空間，並且很樂意接受員工所提出的各種想法，每個員工都能參與館所業務，所以在參與程度上面，比較傾向於共同諮商權的層次。

「我們是一個專業工作團隊，我們的執行總監掌握大方向策略思維，然後領導我們去做一些發想，透過互動討論方式，再把它實際執行。」(當15)

「對於很多同仁來說，這裡是一個好的學習環境，甚至對於我們一些工讀生來說也是如此。我們這邊最大的一個重心，就是我們活動很多，活動很多就是最好的一個默契存在。」(紅 16)

「基本上每個人各司其職，每個人都是大家行政業務上面很重要的一個環節。」(國 20)

除此之外，受訪者表示，他們相當鼓勵員工自行創作與表演，適時給予員工表現自己的機會，有時還會提供適當的獎勵與回饋，激勵員工與工讀生，讓員工感覺到不僅是增進自己的學習能力，在工作方面之餘的創作也是獲得支持的。

「我覺得我們同仁都還滿有熱忱的，……像我們現在自己要做的這齣戲，就是要讓他們來演出，他們都很迫不及待，他們就很 HIGH。(偶 24)

「就是考試前跟考試後的薪資是不一樣的，就是考完試，會再加一點薪水這樣子，這樣比較有動力啦！」(偶 25)

「我們現在鼓勵志工自己嚐試當代藝術的創作，並且提供發表的空間，目前先以義工室的空間發表給大家觀摩，館員陸續給予一些協助。……至於當代館的展覽及活動規劃皆由執行總監帶領同仁執行，或是邀請不同領域的策展人來共同策劃，每位館員都能全心參與投入。」(當 14)

第四節 四個機構之分析比較

研究者根據社會創新的三個指標，分別是內容、過程與授能面向，探討四個機構的活動、產品與服務，首先，從內容面向觀之，四個機構鎖定的目標族群都不相同，並且會針對其特定對象而設計出不同的產品與活動，所以依據社會創新的觀點探討，四個機構都能夠規劃具有創新性的活動。其次，從過程面向觀之，其最大共同點即是必須與政府保持良好的合作關係，並且四個機構相當清楚自身的定位與使命所在，因此就算尋求一般企業贊助或合作之時，也會考慮到能否與自己的理念相符，並不會背道而馳，更重要的是，他們注意到與在地社區發展出連結的關係，無形之中增長了社會資本的強度，也慢慢讓社會創新的雛型更為鮮明。最後，從授能面向觀之，雖然增權賦能並不是一件容易的事情，但透過人力資源發展，可以逐漸提昇其能力，而四個機構的員工幾乎都是核心人員，所以採取共同諮商、互動討論的方式進行活動的決策。

總括來說，四個機構成立背景各有其緣由，但因肩負推動台北藝文活動的使命，讓藝文種子散播到民眾心裡，所以委由台北市文化基金會經營管理，從社會創新的角度探討，其共同點包括，一是皆強調與政府和企業之間的關係建立，二是皆無完整教育訓練制度，必須參與外面的機構研習來進修，三是皆有針對志工加以培訓，以利於人力資源最大的運用，四是核心人員握有的自主權都滿高，參與度也是如此。因此研究者依據研究發現的內容歸納出四個機構社會創新之比較表 4-3 如下。

表4-3 四個機構社會創新之比較

面向＼機構		西門紅樓	台北偶戲館	台北國際藝術村	台北當代藝術館
內容面向	特定對象	年輕人	國小學童與弱勢團體	駐村藝術家與東南亞外籍配偶	一般民眾與社區居民
	產品或活動	1.創意市集 2.16 工房	1.給你偶的心關懷弱勢兒童計畫 2.小手戲偶大腳出走 3.國小邀演活動列車	1.東南亞藝文計畫 2.參觀藝術村活動 3.阿德的家藝術課程 4.建立公益代理制度	1.地下實驗·創意秀場 2.MOCA 三合一活動 3.MOCA 狂想耶誕社區嘉年華 4.大同老不休活動
過程面向	與政府關係	合作模式	合作模式	合作模式	合作模式
	與企業關係	較少涉及	嘉新兆福基金會贊助並共同合作	不同的計畫找不同企業贊助，如飛利浦、EPSON	光泉牧場公司贊助並共同合作
	與其他組織關係	1.與氛圍及使命相符的河岸留言、町西茶喫合作，採委外經營模式 2.與台北曲藝團合作，採共同拆票房模式	與芝山文化生態園合作	同為藝文團體的藝術家交流的夥伴關係	與同屬文化機構的鳳甲美術館合作，提供場地展覽
	與社區互動關係	深入訪談長者與居民，開始嘗試互動	較少涉及	與附近社群作聯結	積極主動與大同社區結合、互動
授能面向	教育訓練	參加研習為主，引用做中學概念	參加研習為主，引用做中學概念	參加研習為主，引用做中學概念	參加研習為主，引用做中學概念
	志工培訓	開始有志工培訓	完整志工培訓制度，包括志願服務基礎訓練、館內訓練、展場實習	完整志工培訓制度，包括職前訓練、現場實習、在職訓練	包括展前培訓與新生培訓
	自主權	1.人數少，幾乎都是核心人員，涉入程度高 2.以定期開會方式，提高自主權	1.人數少，幾乎都是核心人員，涉入程度高 2.以定期開會方式，提高自主權	1.人數少，幾乎都是核心人員，涉入程度高 2.以定期開會方式，提高自主權	1.人數少，幾乎都是核心人員，涉入程度高 2.以定期開會方式，提高自主權
	參與度	參與度高，採共同諮商模式	參與度高，採共同諮商模式	參與度高，採共同諮商模式	參與度高，採共同諮商模式

資料來源：作者整理。

第五章 結論與建議

本章將分為兩小節加以討論，分別是結論和建議。結論將依據研究目的分成兩個部份，提出本研究的發現與結論，一是社會創新的內涵；二是社會創新應用在文化型機構的方案成效評估。所以經過資料的整理分析以及歸納，針對台北市文化基金會受託管理的四個機構，以社會創新的角度探討其整體運作情況。建議部份則除了對於四個機構提出本研究建議之外，並對其他非營利組織應用社會創新的策略，提出一些看法，以供日後欲要進行相關研究者一些參考方向。

第一節 結論

壹、社會創新的內涵

研究社會創新的著名學者，James et al.(2008)在”Rediscovering social innovation”這篇文章的開端即指出社會創新的重要性：「社會企業和社會企業家現在越來越受歡迎的原因，是因他們試圖號召改善這個世界。雖然這種理念是很積極的，但它仍無法顯示社會的改變如何產生，所以這些創新者就把社會創新當作一個很好的機制，實踐這些事情，並且也解釋為什麼今日大多數創新的、社會的解決辦法，是跨越了傳統政府、營利性組織和非營利組織的界限。」

社會創新就像一把鑰匙，開啟另一個視野的大門。Pomerantz(n.d.)認為社會創新是一個光譜的概念。廣義來說，社會創新擁有多重的角色，在不同區域與層級上都可發展，只是採取形式不同，包括在政府部門內的創新，如促進效能、節省經費或是改進公共建設的發展；或者在營利部門的創新，為企業提供獲取利潤的方式；另外在非營利部門的創新，讓第三部門達到社會利益極大化的效果。簡而言之，社會創新可讓組織產生新的想法、制度、工作的方式，主要目標在於履

行未滿足的社會需求，或處理社會問題，進而採用師法企業精神達到社會利益極大化。

魏華星（2008）則認為，社會創新是很好的一個示範，讓民眾可以看到創新解決方案對於社會問題的正面衝擊，並且意識到社會的一些改變，有很多種方式，可以由上而下的模式，也可從個人開始做起，並且以社會目標為基礎，達到社會利益極大化的目的。同時他提及一個社會創新的案例－德國的「Dialogue in the Dark」，說明社會創新可讓社會的觀感與制度產生改變，因一般人對於盲人在社會上有某種程度的歧視，在社會的職業地位也較低，很容易被貼上標籤，但是此計畫的進行，卻是在不同地方建立全黑環境的博物館、展覽廳，然後由盲人嚮導帶領視力良好的參觀者，體驗一小時的盲人生活，讓許多人藉由此體驗，進而對盲人有所改觀。因此每個人都可是社會創新者，不要認為一己之力很薄弱，只要慢慢耕耘，總會有所收獲。

研究者認為社會創新起初的發展，是先以適應當地的情境為主，然後複製其他地區社會創新成功的經驗與範例，最後發展出該區域特有的社會創新，才是「真」創新。所以對於非營利組織而言，也是可依循此模式進行，了解該區域服務對象的需求是什麼，參考或仿傚其他組織的成功經驗，同時激盪創新的想法，採用創新的策略與活動，來滿足社會的需求，並透過師法企業的精神與途徑，完成社會使命目標。

目前這個世界需要更多的社會創新，解決許多社會上的問題，不論它們是來自於企業、政府或非營利組織的哪個領域，都必須去除孤立、家長作風和對立原則的舊模式，努力地合作與了解，掌握跨領域及部門的影響力，然後找到創造社會價值的新方式。

貳、社會創新應用在文化型機構的成效評估

本研究茲從內容、過程，及授能三個面向，分析台北市文化基金會受託管理的四個機構社會創新的經驗，以作為社會創新應用在非營利組織之可行性基礎。

一、內容面向

非營利組織在使命的引導下，都有其特定目標的服務對象，並且非營利組織的服務對象也是視其所提供的服務內容而決定，本研究發現此四個機構都認為創新的產品與活動是很重要的，不僅突顯他們與其他館所不同的特色，也為他們帶來永續經營的原動力。除此之外，其中受訪者也提到會針對不同對象的需求，而將他們的活動有所調整，例如：西門紅樓以西門町是年輕人的聚集地，以及看出文化創意產業的潛力，因此設計出屬於特有的創新活動；台北偶戲館最特別的是，「行動偶戲館」的活動，並符合社會目標的需求，重視一般人所忽略的高齡團體；台北國際藝術村雖強調較著重在藝術家進駐這一塊，但是卻能掌握現今社會發展的動態，注意到這群台灣的新興族群，且在社會地位上來說屬於弱勢族群那一方，因此藉由開放部份保障名額給東南亞籍藝術家，更深層的涵意是藉由他們的藝術文化之創作，透過作品的呈現，慰藉這些新移民，讓他們在他鄉也有故知之感，進而慢慢產生對台灣的認同感；台北當代藝術館的部份，利用與建成國中的共構建築，努力推廣藝術教育方面的理念，讓藝術從學校紮根，更積極地與所屬的社區建立互動關係，拉近與民眾的距離，企劃社區服務教育活動，拓展藝術與民眾的交流，將美術館與社會文化生活連結，企圖讓當代藝術走進人民的日常生活中，期望觀眾群從小眾變成一般社會大眾。

二、過程面向

實施社會創新理念最有效的策略之一，就是不同的部門能夠形成同盟關係，

達到共同的使命與目標。它對於非營利組織來說，是很常見的模式，公私部門一起合作共同研究，透過專業的知識與資源的力量，如此的混合模式針對以前無法解決的問題發展新的方法與策略(Sayani, 2003)。所以在過程面向比較強調的是社會關係的改變，無論是與政府、企業甚至是一般組織的互動，在在都影響到社會創新能否順利實踐，這是相當重要的一個環節。

對非營利組織而言，過去企業參與公益活動只是純粹扮演金錢或物資的贊助角色，對於公益活動的實質內容鮮少深入關切或參與討論。但是有兩股新趨勢使得企業與非營利組織在公益參與上的互動關係產生轉變，漸漸朝向夥伴關係的合作模式。第一股即是來自於企業參與公益活動的新典範之產生，而第二股就是策略性公益慈善的盛行（陳瑩蓉，2002）。也因如此，非營利組織與企業的合作關係，除了達到原本的使命之外，更可產生社會利益極大化的效果，達到社會創新的目的。

研究者認為四個機構都能善用其本身優勢，與公私部門都能產生良好的互動關係，都同屬於基金會底下的館所，所以無論在舉辦活動各方面，採用整合行銷的模式，讓彼此在不景氣的環境中，也能產生不錯的效益。此外，與企業建立合作關係時，清楚地掌握住自身機構的使命與定位，尋求相謀合的企業組織，才不會以致於產生與使命相違、與本身產品、活動不符合的情況發生。

另一方面，關於四個機構在社會資本中的社區參與部份，因為社會創新可以為社區的問題提出解決的方案，所以它與當地發展有著密切關係，有些社區議題可從創新的方向著手，社會創新就是不斷在釋放正向能量和激盪創新的想法，所以研究者將焦點放在與社區互動方面，四個機構都有談到與社區的互動情形，加強社區的參與及歸屬感，建立社會資本的網絡，也期盼能更進一步與社區協同合作，但其中台北當代藝術館是主動與社會資源合作，積極籌辦廣場主題活動促進

與民眾之交流，亦協助社區歷史文化之推廣，期望凝聚地方情感。

三、授能面向

增權賦能在實踐社會創新過程中，則是最難以展現與執行的部份，因為這也涉及到能否達成其目標或永續經營的問題，並非一蹴可幾的。所以必須從基礎開始著手，透過人力資源發展中的教育訓練，或是採用工作豐富化的方式，慢慢累積其增能的力量。

教育訓練主要目的無非是為了累積技能、培育人才、補充現有能力的不足，以達到能流暢溝通，促進團隊合作（黃英忠，1997）。所以研究者發現四個機構雖然沒有自行開設課程教育訓練，但是如同台北市文化基金會的受訪者所言，從工作實務裡的「做中學」也是很重要的一件事，有時甚至能幫助人員更快融入到工作場域中。而志工培訓方面，四個機構都強調志工參與的重要性，尤其是台北國際藝術村與台北當代藝術館。

想要提高自主權與參與度，就必須從工作豐富化著手，研究者發現四個機構員工人數都滿少的，所以每個人有時會身兼其他職務代理，也因人數少的關係，所以每位員工涉入程度都很高，都是核心參與人員，相對地自主權也會提高；至於參與程度，四個機構都是文化藝術領域的館所，這也是與其他機構不同之處，從受訪者言談中發現，本身對藝術文化都相當有熱情，不約而同地招募志工時自然會吸引相關背景的人才來投入，因為他們對藝術的熱忱與使命，所以不論是正職人員或是工讀生，都能夠投入機構的業務工作。

總而言之，文化與藝術型機構可扮演一個平台的角色，讓社會創新也能夠在其他領域中有所發揮，並且在社會過程中透過文化或藝術的媒介，更能參與和融入社會的環境。

第二節 建議

本節依據研究目的，聚焦於四個個案之社會創新成效之評估，並冀希提出其擴散建議，爰先針對四個機構提出建議，其次，再對於其他非營利組織若欲採行社會創新策略，應學習之成功經驗及其注意之風險因素，最後，從前述訪談資料與經驗，對非營利組織社會創新之學術研究提出建議。

壹、對受訪四個機構之建議

研究者認為文化型機構應該找出自己在市場上的獨特地位，提昇機構的競爭力，畢竟藝術文化型態的機構十分多，如何針對自己所服務的族群特性與需求，舉辦出具有創新的活動，作出市場的區隔是滿重要的。另外一方面，目前文化型機構雖然體認到行銷的重要性，在行銷管道仍稍為薄弱，雖然可能是考慮到預算不充裕的情況，但是仍可以透過其他方式來讓更多民眾知道此項活動，如現在很流行的網路部落客，透過他們的部落格宣傳，往往會引起很大的迴響與反應，並且通常所考量的行銷對象，雖以觀眾為主，但是也可以將行銷的概念運用在與企業的互動之上，不僅只是短期尋求贊助而已，而是要做更全面的資源整合，建立機構的社會形象，因為建議可以朝這方面做比較深層的思考。

雖然本研究主要聚焦在文化型機構方面，但是它們的社會創新程度是鑲嵌在整體社會背景脈絡中，如果政府的角色是冷漠的，或是政策無法適時配合，那麼也難以推動，所以研究者認為政府也應該多關注在文化藝術機構方面，不僅是經費的補助或是其他配套措施，雖然長期補助可能會對於機構的發展造成阻礙，但不足的文化預算也無法讓機構有發揮的空間，從受訪者言談之中，可感覺到他們是兼負藝術教育的重大責任，所以需要政府的支持，搭起機構與其他企業、組織的橋樑，才能更順利營運並達成其使命。

總而言之，社會創新通常以新的計劃、方案、機構或活動來呈現，企圖改善、促進生活的品質，以及處理受到忽略的社會需求。因此根據文獻檢閱與實際訪談的結果，針對文化型機構以及主管機關，提出一些建議。

一、就社會創新之內容面向，從研究發現，提出兩點建議：

（一）拓展服務對象的範圍

別侷限於特定的族群，畢竟四個機構都是肩負著推動台北文化藝術的使命，所以除了針對特定族群的需求與服務之外，也能引導社會大眾親近文化藝術，開發藝文的消費族群，讓一般民眾也能對文化藝術有更多了解與觀賞。

（二）調查市場區隔性

可針對市場區隔做調查，調整創新內容與活動，並且運用時下流行的趨勢，如部落格文化，配合行銷管道，除了發表、舉辦創新的產品與活動，也能將藝術家介紹給社會大眾，將創新的「人」與「物」都推展出來，營造更好的藝文環境。

二、就社會創新之過程面向，從研究發現，提出四點建議：

（一）發展出合作又制衡的雙重角色

此四個機構因附屬於政府的管理經營之下，所以與政府在關係上，感覺是屬於不對等的位階層級，因需要政府相關單位的補助與支持，所以可發展出協同合作的關係，但更進一步，應可發揮非營利組織特有的角色，補充政府部門無法執行之處，有朝一日進而達到制衡的機制。

（二）搭起企業與藝術間溝通的橋樑

促使企業更了解文化藝術在生活的重要性，以及企業在互動關係上不僅可以扮演贊助者的角色，更可建立新的合作模式，同時也將創新的觀點引進企業組織中，增進發展競爭力，造就雙贏局面。

（三）採用聯盟方式

整合不同組織間現有的、分散的資源，發揮資源極大化，可集結各自的專業性，變成一個很大的文化藝術聯盟家族，以整合行銷的角度發揮最大效益，擴大其影響力。

（四）重視社區參與

從社會資本角度來看，重視社區參與與互動，可提昇彼此信任關係，對於雙方而言，是有益而無害。所以整合社區資源，融入在地社區特色是相當重要的，多與當地社區交流、分享，強化互動關係。

三、就社會創新之授能面向，從研究發現，提出四點建議：

（一）落實完整教育訓練制度

雖然可能考量人力、經費與時間因素，無法自行有一套完整教育訓練制度，但這也是未來可努力的目標，對於延續培養文化藝術方面的人才，會更紮實與深根，不僅包括新進員工的職前訓練、提昇績效的在職訓練，甚至協助規劃未來員工的生涯發展也是值得考慮的方向。

（二）建立種子志工資料庫

培養更多具專業技能的志工，對於非營利組織而言，建立屬於自身的志工群是相當重要的，並增強他們的專業性，可減輕人力不足的問題，也讓更多人參與推廣文化藝術的活動，更可達事半功倍的效果。

（三）朝向自主性工作團隊發展

因四個機構人員規模較小，所以對於自身工作自主權的涉入程度都比較高，但是每位成員都應持續相互學習，透過彼此交流，更能激發創新的想法，必要時，不論哪位成員也都有機會發揮領導的才能。

（四）開啟回饋管道

開啟反饋的機制，可維持員工與志工參與的動力，因大部份的人都期望別人給予自己在工作上的努力有所肯定，所以適時、適度的回饋，可讓員工、志工更有責任感與向心力。

貳、對其他非營利組織之建議

社會創新是為了人們的社會利益，讓新的想法可以解決現行社會的、文化的、經濟的和環境的挑戰。一個真正的社會創新是系統性的改變，也就是說，它永久地改變先前引起這些挑戰的觀點、行為和結構。更簡單地說，社會創新是為了公共利益而運行的想法，它來自於個人、團體或組織，讓三個部門（政府、企業、非營利組織）之間碰撞出新想法的火花，迎接社會大眾所面對的挑戰。因此研究者探討四個機構的社會創新策略發現，可讓其他非營利組織學習的成功經驗或指標，並同時提出欲實行社會創新之際，應規避與注意的風險，以供其他非營利組織參考。

一、同形主義之學習

檢視四個機構的特性都是扮演文化創新先鋒的角色，雖然目前來說，並不算有發展出成熟的模式，但仍有幾個特點值得作為學習。首先，台北國際藝術村所提的公益代理制度，對於非營利組織來說，是一項值得進行發展的方向，因為透過中介的機制，對於一般民眾可更了解文化藝術，並讓機構增加部份的基金作為發展之用。第二，非營利組織有時候只會侷限在自己的象牙塔中，畫地自限，認為自己身負重要的社會使命，所以不想商業利益有所牽連，但現在是一個講求聯盟、合作的時代，只要不讓利益蒙蔽社會性目標，變成營利導向，那麼尋求各方資源，反而是「魚幫水，水幫魚」互蒙其利。

第三，社會創新本就十分注重與社區的互動關係，因為很多的經驗都是從社區的角色所累積發展出來，所以對於非營利組織來說，與社區居民聯繫互動，請教他們豐富的經驗和意見，相信對於推展社會創新是有所助益。第四，四個機構的主動性與積極性的心態是很值得學習，主動出擊與行銷、展現自己的特色，在多元化的社會中才能永續經營。第五，機構的文化在促進創新的過程中也是決定性的因素，因創新並不是一個簡單的過程，所以機構要先營造出創新的氛圍，給予人員一個創造性思維的空間，鼓勵人員產生創新的想法與實驗的精神，除此之外，機構要保持組織架構的彈性空間，如四個機構的結構層級都滿能靈活運用，工作內容能相互支援與代理，讓機構變成一個有機式的組織，保有組織的彈性，這是非營利組織可思考的方向之一。

二、潛在風險之因應

社會創新主要聚焦於解決非營利組織的財源問題，強調經由企業家的創新特質，發展新的解決方案滿足現行機制所未能滿足的社會需要，並整合來自公、私部門的資源以啟動系統性的改革，同時為非營利組織尋求募集資金的新方法與管

道。所以如何募集資金對於非營利組織是一項很重要的任務，不過水能載舟亦能覆舟，假使本末倒置的汲汲營營追求利潤，就會造成非營利組織原本的使命偏離軌道，這是一個要注意的風險。

再者，大部份的社會是建立在關係之上，穩定的網絡關係對於組織的成長與發展當然是有益的，但是太過於固定、一成不變的狀態，有時反而成為社會創新的絆腳石，所以為了防止社會創新只成為一次獨立的稀有事件，應該要建立一種創新行為的文化，組織必須了解不斷學習與求新的重要性，避免讓創新的方案流於制度化。

參、對學術研究之建議

因為社會創新涵蓋廣泛的社會現象，所以可用很廣泛的形式與態樣來呈現，包括組織、立法、政策、活動和程序，但是這樣的特性卻很難突顯出社會創新明確的定義，所以界定社會創新是一項不容易的任務。並且研究者在閱讀國外的文獻發現社會創新的概念，通常都只涉及到創新的產品、形式、服務、組織或是活動的產生，比較少談到社會創新的授能面向，所以研究者認為社會創新除了著重在想法的產生與實踐之外，應更進一步提出其增權賦能的程度是如何。

大部份學者主張社會創新是一個動態的、跳躍式的過程，但研究者的觀點卻認為仍有其一定步驟實施，因創新的想法與策略並不會無中生有，而是從細微處觀察，或是察覺一般人較不注意之處進而加以變通。因此很多時候社會創新並不是一個全新的想法，有時是基於針對現狀加以改進，綜合很多想法而成為社會創新的模式，所以社會創新是社會資源的整合，如何在當下的環境背景，銜接社會資源的斷層。

雖然社會創新是要達到社會利益極大化的目的，但是不能說是由利益的動機

來驅使，因為它是由社會企業的概念衍伸出來，其最終目的是完成社會性的使命，創造更美好的生活品質與未來。最後檢閱社會創新相關的文獻，研究者發現對於社會創新的評價比較少，如果有的話，也是從質化的角度去評論，所以或許可以用統計軟體的因素分析探討社會創新在一個組織中，理論與實務上是否兩者兼具，以及運用如李克特量表(Likert scale)測量社會創新的程度。

肆、對後續研究之建議

目前台灣對於社會創新為主的研究比較缺乏，或雖有社會創新之實，卻缺乏有系統的整理，以致於在研究上較為吃力，但本研究仍嘗試從社會創新的角度探討文化型的機構，雖然不足以代表整個目前社會創新的全貌，但期望藉由這樣研究的過程，提高學術界注意到社會創新的趨勢，並且由於研究時間與能力有限，但研究者仍試圖提出後續研究建議，以供日後對於此議題有興趣的研究者一些參考方向。

一、研究範圍的建議

本研究以台北市文化基金會受託管理的四個機構為個案進行探討，受限於探討問題限制以及訪談資料，僅以此進行個案研究，並且分析研究發現也僅具部份效度，因都是屬於文化類型的機構，而無法適用於其他類型機構，所以應從更宏觀的角度去進行個案研究，故建議後續研究者可以擴大研究範圍，選取不同類型的機構進行比較分析，應該可以建構更為深入的研究議題及發現。

二、研究方法的建議

由於本研究是採取質化分析方法，在資訊蒐集方面，由於社會創新的相關研究並不多見，故可參考的文獻相當有限，另一方面受限於時間因素及結構因素，

無法取得更多的相關資料，故建議後續研究者亦採用質化方法，但可將台灣的個案與國外相同類型個案作比較分析不同區域的社會創新的發展狀態，此外本研究未能從事大量的量化實證調查，故後續研究者可採用量化研究方法，利用社會創新的其他面向，針對不同類型的機構，進行大規模的問卷調查輔助分析。

參考文獻

一、中文部份

王雅林、晚春東（2002）。論社會創新。**學習與探索，138(1)**：54-59。

司徒達賢（2000）。**非營業組織的經營管理**。台北：天下遠見。

江明修、陳欽春（2004）。**充實社會資本之研究**。行政院經濟建設委員會委託研究報告—新世紀第二期國家建設計畫研擬・專題研究系列Ⅲ(177-252頁)，台北市：行政院經建會。

江明修、鄭勝分（2004）。從政府與第三部門互動的觀點析探台灣社會資本之內涵及其發展策略。**理論與政策，67**：37-57。

吳定、李盈盈、鄭勝分（2005）。**組織發展應用技術**。台北：智勝文化。

吳晨（2008）。黑暗中的對話。**SRI 月刊，5**：10-11。

呂朝賢（2008）。社會企業與創業精神：意義與評論。**國立政治大學社會學報，39**：84-85。

金玉琦（2003）。**非營利組織資源開發新途徑－公益創投與社會企業之可行性研究**。私立南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。

官有垣（2007）。社會企業組織在台灣的發展。**中國非營利評論，1**：146-181。

林吉郎（2003）。「公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析」。載於行政院勞工委員職業訓練局中彰投區就業服務中心（編），**多元就業開發方案-民間團體發展成為社會企業論述精選集**(93-107 頁)。台中市：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心。

林怡君（2008）。社會企業在台灣的發展與限制-以多元就業開發方案經濟型計畫為例。**就業安全半年刊，7(1)**：63-67。

林泰安（1995）。**員工參與制度與勞資關係氣候之研究－以楠梓加工區中資、美資及日資為例**。私立義守大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

洪榮昭（2002）。**人力資源發展：企業教育訓練完全手冊**。台北：五南圖書出版公司。

孫本初（1999）。工作豐富化的成功條件及實施方法。**游於藝雙月刊，16**：3。

孫碧霞、廖秋芬、董國光譯（2001）。**非營利組織策略管理(M. O. Sharon 著)**。台北：洪葉文化。

陳金貴（1994）。**美國非營利組織人力資源管理**。台北：瑞興出版社。

陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討，**新世紀智庫論壇，19**：39-51。

陳金貴（2003）。「從非營利組織人力資源管理談志工管理」。載於行政院青年輔導委員會第三處(編)，**2002 非營利組織培力指南**(145-158 頁)。台北：行政院青年輔導委員會。

陳美杏（2005）。**巴西 Curitiba 創意施政，改變窮人命運**。台灣日報，2008 年取自 12 月 27 日取自 http://www.comnews.gio.gov.tw/topic/topic_07.aspx?articale_id=1098

陳富珍（2005）。從台北市及台中市的案例談起對福興穀倉未來的一些期許。**彰化藝文，2**：10-19。

陳瑩蓉（2002）。**企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係：以三個在台灣的跨國企業為例**。國立中正大學社會福利系研究所碩士論文，未出版，嘉義。

莊文忠（2008）。「非營利組織如何連結與整合政府的資源」。載於行政院青年輔導委員會(編)，**非營利組織培力指南第五輯**(162-173 頁)。台北市：行政院青年輔導委員會。

張文軍（2007）。自我負責的課程文化與社會創新。**教育發展研究，1**。

張文樺（2005）。**生態城市案例介紹—「第三世界」的生活之道**。2009 年 1 月 25 日取自 http://e-info.org.tw/column/biodiv/2005/bi05101701.htm

盛冰（2003）。社會資本對當代教育的影響。**北京師範大學學報，6**。

黃英忠（1997）。**人力資源管理**。台北：三民書局。

黃麗儀（2008）。計算食物里程一起拯救地球。**台灣主婦聯盟生活消費合作社-綠主張，55**。

曾清芸（2006）。非營利組織策略聯盟之研究-以教育基金會終身學習列車為例。**非營利組織管理學刊，4**：53-66。

溫肇東（2007）。社會企業的創新價值。**經理人月刊，38**：182。

台北市文化局（2006）。**台北國際藝術村紀實**。2009 年 2 月 13 日取自 http://ptpp.tcpd.gov.tw/cgi-bin/Message/MM_msg_control?mode=viewnews&ts=44d34813:5691&theme=3790000000/379130000C/379133100C/Msg&layout=3790000000/379130000C/379133100C/message

鄭勝分（2007）。「社會企業創新：台灣個案分析」。發表於 **2007 年兩岸四地公民社會學術暨實務研討會**，國立中山大學主辦，廣州。

鄭勝分（2008）。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。**公共行政學報，27**：199-206。

魏華星（2007）。**社會創新之路引領社會進步**。2008年12月30日取自 http://www.30sgroup.org/publication/SPEC20070915.pdf

魏華星（2008）。**社企創新文化如何在香港紮根**。2009 年 1 月 15 日取自 http://www.30sgroup.org/publication/SPEC20081120.pdf

魏華星、蔡懿德、莊綺雯（2009）。解決地區問題應採用社會創新的思考。**社聯政策報，4**：14。

藍恭旭（2004）。「文化產演設施產業」。載於國家文化藝術基金會(編)，**文化創意產業實務全書**(186-224 頁)。台北：商周。

二、英文部份

Adams, D. and M. Hess (n.d.). ***Social innovation as a new public administration strategy.*** Retrieved October 25, 2008, from http://www.irspm2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/pdf/Hess%20&%20Adams%20-%20Social%20innovation%20as%20a%20new%20Public%20Administration%20Strategy%20-%20IRSPM%202008.pdf

Ashford, N. A. (2001). Technological, organisational, and social innovation as pathways to sustainability. ***The steilmann report: the wealth of people: An intelligenteconomy for the 21st century***.233-274.

Barraud, V. and S. Guerrero (2002). Impact of social innovations on French companies' performance. ***Measuring Business Excellence, 6(2)*:**42-48.

Bloustien, G. (2008). ***Defining social innovation and methodology of the paper.*** Paper presented at The History & Future of Social Innovation Conference, South Australia.

Brehm, J. (2003). Social capital and poor communities. ***Contemporary Socilology, 132(3)*:**345-346.

Buchman, C and E. Hannum (2001). Education and stratification in developing countries: A review of theories and research. ***Annual Review of Sociology, 27***: 77-102.

Chesbrough, H (2003). ***Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology***. Boston: Harvard Business School Press.

Coleman, J. S. (1990). ***Foundations of social theory.*** Cambridge: Harvard University Press.

Dees, G., B. Anderson and J. Wei-Skillern (2004). Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. ***Stanford Social Innovation Review, 1(4)*****:**24-32.

Fairweather, G. W. and W.S. Davidson (1986). **Community experimentation**. NY: McGraw-Hill Press.

Gardner, C. A., T. Acharya and D. Yach (2007). Technological and social innovation: A unifying new paradigm for global health. ***Health Affairs, 26(4)*****:**1052-1061.

Hazel, K. L. and E. Onaga (2003). Experimental social innovation and dissemination: The promise and its delivery. ***American Journal of Community Psychology, 32(3)*****:**285-294.

Henley, M. (2008). ***Success in social innovation in South Australia-what has happened? what has worked?*** Paper presented at The History & Future of Social Innovation Conference, South Australia.

Hetherington, D. (2008). ***Case studies in social innovation***. Australia: Per Capita Press.

Hillier, J., F. Moulaert and J. Nussbaumer (2004). Three tests on the role of social innovation in the development space. ***Geography economy company, 6***:129-152.

James, A., J. Phills, K. Deiglmeier and D. Miller (2008). ***Rediscovering social innovation***. ***Stanford Social Innovation Review, 3***:34-43.

Moulaert, F. (2002). ***Globalisation and integrated area development in European cities.*** Oxford University Press.

Moulaert, F., F. Martinelli, E. Swyngedouw and S. Gonzalez (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. ***Urban Studies, 42(11)*:**1969-1990.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. ***Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1(2)*:**145-162.

Mulgan, G., S. Tucker, R. Ali and B. Sanders (2006). ***Social innovation***. Oxford University Press.

Mulgan, G., R. Ali, R. Halkett and B. Sanders (2007). ***In and out of sync: The challenge of growing social innovations***. NESTA Press.

Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. ***Creativity Research Journal, 14(2)*:**253-266.

Mumford, M. D. and P. Moertl (2003). Case of social innovation: Lessons from two innovations in the 20th century. ***Creativity Research Journal, 15(2)*:**261-266.

Murray, R., G. Mulgan and J. Caulier-Grice (2008). ***Generating social innovation: Setting and agenda, shaping methods and growing the field***. Retrieved April 20, 2009, from http://www.socialinnovationexchange.org/publicationsarticles

Neuloh, O. (1984). Social Innovation: History, theory, internationalization. In C. G.

Neuman, W. L. (2000). ***Social research method: Qualitative and quantitative approaches***.MA: Boston Press.

OCED (1999). ***Social Enterprises***. OECD.

OCED (2003). ***The non-profit sector in a changing economy***. OECD.

Pomerantz, M. (n.d.). ***Social Entrepreneurship in the Pacific Northwest***. Retrieved May19, 2009, from http://www.mealexchange.com/index2.php?option=comcontent&dopdf=1&id=42

Pot, F. and F. Vaas (2008). Social innovation, The new challenge for Europe. ***International Journal of Productivity and Performance Management, 57(6)*:**468-473.

Putnam, R. C. (1993). ***Making democracy work: Civic traditions in modern Italy***. NJ: Princeton University Press.

Sayani, K. (2003). ***Thibodeau's centre for healing health and communication: A successful model of social entrepreneurship***. Edmonton: The Canadian centre for social entrepreneurship Press.

Schumpter, J. A. (1934). ***The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, interest, and the business cycle***. Cambridge: Harvard University Press.

Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial?

***Qualitative Market Research: An International Journal, 7(3)*:**194-205.

Stewart-Weeks, M. (2008). ***Social innovation: Flavoursome fad or future fix?*** Retrieved May25, 2009, from http://www.socialinnovationexchange.org/node/300

Stohl, C. and G. Cheney (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. ***Management Communication Quarterly, 14(3)*:**349-407.

Tanimoto, K. (2006). Social innovation cluster in action: A case study of the San Francisco bay area. ***Hitotsubashi Journal Commerce and Management, 41*:**1-17.

Vitale, T. (2006). ***Contradiction and reflexivity in social innovation-A case study from the de-institutionalization movement.*** Retrieved October 25, 2008, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=922560

Westley, F. (2008). ***The social innovation dynamic***. Retrieved December 24, 2008, from http://www.sig.uwaterloo.ca/documents/TheSocialInnovationDynamic001.pdf

Wingham, R. (1997). ***Guaranteed electronic markets: The backbone of the twenty first century economy?*** London: Demos Press.

Yeung, M. (2007). Social innovation in Canada. ***Ingredients for learning research paper***, 2-15.

Young Foundation (2007). ***Making the most of local innovations: What makes***

places innovative and how local innovations can be best exploited. NESTA Press.

附錄

附錄一 訪談大綱

您好：

我是國立台灣師範大學社會教育學系碩士班的研究生，目前正由鄭勝分老師指導之下，進行碩士論文之撰寫「非營利組織社會創新之研究－以台北市文化基金會受託管理四個機構為例」，針對此四個文化型機構進行深入的研究。衷心期盼能借重貴館所社會創新的經驗，給予本研究之啟發與指導，懇請 您能在百忙中撥冗接受訪問，此次訪談的時間，預計半小時至一小時左右。訪談內容與分析的結果則依學術倫理，僅供學術參考之用。隨後附上相關訪談題綱，再次向您致上最深的謝意。

謹祝

萬事如意！

國立台灣師範大學社會教育學系

指導教授：鄭勝分 博士

研 究 生：黃惠勤 敬上

中華民國 98 年 3 月 24 日

訪談題綱

本研究將從社會創新的觀點出發，對貴館所進行深入探討與研究，而何謂社會創新，即是「師法企業途徑而達到社會利益極大化的過程，因而提昇其經營與管理的能力」。

一、　請您稍微簡介一下貴館所的背景概況。

二、　請問您們做了哪些社會創新的策略？如何做？效果如何？

三、　請問您們在執行創新的想法或策略時的過程是如何？實際運行之後有無遭遇到哪些困難？

四、　請問您們有無跟其他的組織(如：政府、一般企業、其他同類型組織)進行合作關係？合作之後產生哪些改變或影響？

五、　請問您們有無對員工進行教育訓練？如何做呢？

六、　請問您們如何提昇員工對於貴館所的參與程度？

七、　請問您們有無給予員工表達自主權的管道？

八、　請問您們對於未來的願景與努力方向是什麼？

~非常謝謝您的協助~

附錄二 台北市文化基金會訪談紀錄

訪談代碼：基　　訪談日期：2009/4/16

訪談對象：副執行長　　訪談地點：台北市文化基金會四樓

訪談人員：黃惠勤　　紀錄員：黃惠勤

1. 請副執行長談一談臺北市文化基金會的背景概況。

基金會七十四年成立，成立主要的目的是推動臺北市的各種藝術文化活動，初期因為那時候各縣市政府都還沒有文化局的組織，所以成立基金會的目的，就是為了推動臺北市藝術文化的活動，一直到民國八十一年文建會的文化藝術獎助條例正式三讀通過之後，裡面有具體地要求各縣市政府都應該要設文化基金會，來推動文化政策、藝文活動，所以一直到後來才有文化局的組織，像臺北市就是在十年前才有臺北市文化局正式的成立，過去基金會因為這樣的成立背景，所以呢，基金會剛開始的捐助是由市政府的預算來捐助成立的，後來也有一些民間的資金也做一些捐贈，所以呢，整個基金會捐助裡面目前還是 50%以上是政府的捐贈喔，所以它在實質運作上，比較接近是一個政府所管理的法人。

後來基金會也因為章程經過陳水扁先生與馬英九先生當任市長的時候，而有過幾次的修訂與調整，那麼直到前年郝市長擔任市長之後，李永萍來擔任局長，才去著手做這個基金會的改制，基金會的改制就是我們去跟原來的一些董事溝通，希望它還是回歸到一個市府的體制，而且它才真正能夠扮演著協助推動臺北市藝文活動的積極的角色，希望我們很多重大的藝術文化活動不要再循公開採購的方式，每年不斷地換主辦團隊，這樣子用公開採購的方式，每年換主辦團隊的情況下，很難國際化，很難跟國際間接軌，比如說，人家國際的影展，始終都同一個單位在辦理，人家國際的藝術節，始終同樣一個團隊在辦理，比如說愛丁堡藝術節、亞維農藝術節等，都是同一個團隊持續辦，甚至辦幾十年，我們每年在公開招標辦理，不同團隊，所以這個就無法跟國際接軌，人員流動性高、經驗不能累積的問題也會浮現，辦節的這些藝術家、策展人，行政能力、財務調配能力如果比較弱，還得去跟媒體的公關公司一起，所以實質上可用的經費相對減少，而且這些人每年只有在執行這個案子的期間，幾個月有工作做，這個案子做完了，中間空的幾個月又要做什麼呢，所以這樣的團隊就會造成它的不穩定，經驗不能傳承累積。因為這些負面的因素，藝文界長期就有這個呼聲，希望至少臺北市這邊在做這種相關的藝文活動的時候，能夠找到一個延續性，長期永續經營的機構，

而這種機構你不能找純民間法人，所以我們就去改制這個基金會，也得到議會的認同，也得到藝文界很大的支持，所以這些董監事們也接受，所以我們才順利把章程改了，改了之後，我們現在的董監事就全部是由市政府遴聘，而且在這個董事名單裡面，十五位裡面還會有八位是市府的局處所長，意思就是說這是一個純官方督導的法人，所以這個法人目前的定位就是在於真正去執行市府重要的藝術文化活動跟藝文館所的營運，是這樣的概念。

2. 請問一下，是負責那些館所與藝文活動的營運呢？

當然不是全部的館所，而是部份的，怎麼樣說呢？就是說像比如說臺北市文化局自己有二十幾個藝文館所，不可能把二十幾個藝文館所丟給一個單位做，所以還是有很多館所是由民間單位去做的，比如說臺北光點、臺北故事館、市長官邸，這些地方地點又好，那麼比較能夠民間自己自負盈虧營運，能夠活得下來，那麼就交給民間做，基金會要負責的是什麼館所，是虧損的館所，具有重大政策性，不能不做，可是呢民間做一定虧損，這種館所我們就要負擔這個政策任務，所以臺北當代藝術館除了每年政府編的錢之外，還得額外大概籌措兩千萬上下的這個經費，所以這個就由文化基金會自己來承擔，國際藝術村每年政府才捐助大概八九百萬，而它整個營運一年大概要二千萬，不足的部份自己要承擔，臺北偶戲館一年的營運也將近要千萬元，政府能夠 support 也大概就是五百萬上下，不足的要自己承擔，要自己再去找財源，不管你館所營運的收入或者你去募款，總之就是要自己再想辦法。

西門町紅樓它是當初只是一個八角樓的古蹟，以前交給紙風車營運，可是後面的十字樓、廣場那個區塊以前是臺北市政府市場管理處在管，市場管理處的職能就是做市場的更新跟繁榮，可是旁邊有個古蹟紅樓古蹟在那兒，這個區域過去變得是文化單位跟市場管理處兩個主政單位不同的政策目標，去主政同樣一個區塊，因此很不協調，營運很難成功，所以後來十字樓的地方就整個空了放在那個地方，一段時間就沒營運，所以也是在郝市長的時候，大家跨局處去做協調，這個地方要能夠統一一個政府機關單位，所以就把它劃到文化局來，因為古蹟這個是文化局所管，那麼我們著眼於說這個地方應該更積極地去營運，讓它環境變更好。我們在談的就是說，這是整個館所的部份，我們每接一個館所都有它特殊的原因，如果民間無法經營，那麼就基金會來負擔，等於說現在試營運處一個可行的 model，等到確定可行了，我們再來也許就會把這個經驗移轉去給民間，那我們的階段性任務完成了，就可以把它交出去，這是我們當初接手這幾個館所營運最

重要的最高指導原則。

至於節的部份呢，考量就是說要以真正國際性很大型的重要活動，所以第一個我們的臺北電影節，第二個臺北兒童藝術節，第三個臺北藝術節，這幾個大的節為基礎，應該要來做，另外就是說我們還有一個創新性的業務，就是臺北市電影委員會，那麼臺北市電影委員會也是在郝市長到任之後，李局長極力去跟市長報告，希望學習巴黎、紐約、釜山很多國際的城市，在推動影視產業的層面，成立一個電影委員會，由市長親自當主任委員，然後來推動把臺北市打造成友善的影視拍攝環境，讓臺灣的這個製作單位、導演拍戲能有一個好的行政協助，你要拍捷運、拍醫院，你要借救護車，你要借警車封馬路，借消防車通通可以解決，這個如果沒有透過一個主政者的魄力，願意去這樣做，那麼政府機關很難去願意主動配合這個事，因為這跟他的施政目標無關，消防局沒事為什麼要支援你消防車還救火隊，警察還每天勤務這麼繁忙，他為什麼要支援你拍攝還封馬路，增加他的交通指揮困難度，甚至還要這個派員警支援拍片，所以說如果你不是有一個政策性的主張，基本上各個警政機關他有他自己的本質上該有的政策任務，他只要把自己那一塊照顧好，為什麼要幫你做屬於他業外的事情，所以我們成立了電影委員會，實質去運作，在這個部份呢，我們在基金會也成立一個專職的部門，電影委員會的專職部門，在協助做專業性的影視協拍的工作，甚至去促成跟國際的這個製作單位、導演、製片去做合拍，這個也是一個很創新性的業務，所以大概這是整個淵源背景。

3. 請副執行長談一下四個館所目前所做的創新性活動。

紅樓部份，就是我們前年開始，文化局接管之後，大概六七月間，那時候我們在思考說，十字樓廣場這麼大一個空間，怎麼樣去活化它，所以同時那時候在臺北市前年有一個很重要的議題，就是說民間自辦的創意市集，它沒有地方合法的去使用，到處去借廣場、借公園，那麼他們那一年(前年的年初)，這吵年獸在永康公園辦，結果不知道辦到第三天還第四天就被取締，因為附近居民嫌他們太吵，阻礙交通，然後就是說有市民就去投書說公園綠地是公共場所，怎麼可以擺攤營利，做營利買賣等等，取締之後呢，這些做創意市集的年輕人，做創意的 artist 也跑去投書市政府，為什麼都沒有任何合理的空間，可以給這些年輕的創作者來展示他們的作品，這個事就引起很大的重視，市長在市政會議就具體地要研究這個事情，所以文化局就主張，當然應該要給創意市集一個好的一個發展空間，後來市長就指示公園路燈管理處，去修改公園的使用辦法，希望能夠某種程度的開

放公園的使用，尤其是讓年輕的一些文化藝術活動也能夠允許這個買賣等等，另外一方面，我們那時候就思考說，也許我們可以把這邊的廣場提供出來，給臺北市的這些年輕的創作者，做創意市集的創作者有一個園地，讓他們可以在這個地方長期性的發表他們的作品，可是到底可不可行不知道，要實驗，那我們當初的判斷只是說，第一個創意市集當初起源的時候，很早是在西門町電影主題公園，那的確是他們的發源地，所以我們認為在西門町這個位置是可行的，第二個是西門町這個地方，它同時也是扮演著臺北市這種整個最潮流、創新的次文化發展的地方，所以幾十年來西門町一直扮演這種角色，所以我們認為在這個地方不管是來逛街的民眾的屬性，還是它原來具有這種創新性的性格，這種都市性格、社區性格，我們認為它這個地方引進創意市集，這樣地這種元素進來，應該是會成功，只不過在文創的領域裡面，創意市集的創作之外，是還有一些什麼東西可以引進，我們那時候就在思考，所以我們就是在七月份的時候，就辦了一個嘗試性的四天還是五天的一個市集活動，當時辦理的情況就因起很熱烈的迴響，因為迴響熱烈，所以開始文化局就規畫從九月份開始常態性辦理，府裡頭也非常地支持，希望我們能夠這樣來活化這個古蹟文化園區，所以我們就從九月份開始變成常態性辦理，常態性辦理這個過程當中，也做過很多不同的嘗試啦，這個內容、團隊，都做過很多的嘗試。

但總而來說，從前年的九月份一直到現在，整整一年半的時間，就慢慢發展出成熟的模式，第一個我們的廣場市集已經非常地成熟，那麼來的創作者的質跟量也都很穩定了，不斷在提昇，我們有訂這個指標、目標在看，就是說我們希望這個地方，能夠至少維持每週末有六十個創作團隊，在這個廣場來展售他們的這個商品，因為你越能夠鼓勵越多的團隊來使用這個空間，它的質當然就會越能夠提高，那麼第二個部份就是說，原本我們是隨著週末的時候，十字樓也才在裡面有做市集的展售，後來我們覺得說，應該要來嘗試室內的部份，慢慢走向品牌化的經營，就是扶植這些年輕的團隊讓它能夠更朝品牌走，不要只是永遠在廣場上，是不是能夠更具有長期性的產業發展的可能性，能夠有扶植品牌的效益，所以我們就在十字樓裡面就做一些氛圍的室內設計，把空間隔成十六間，讓他們進駐，從剛開始只是週末，到後來去年的這個六七月的時候，我們開始著手跟他們溝通說，我們希望他們走向更加的產業化，所以希望他們配合我們這個整個八角樓的營運，改成每週營業，只休館禮拜一，其他每天營業，把營業時間拉長，經過了這個兩個多月的溝通，大家同意了，當然有些人同意，有些人覺得說他還是沒有那麼大的能量，那我們就鼓勵他回到廣場去，因為他們本來很多就是廣場起家的，在那個地方相對地負擔很省，然後又可以好好地利用週末的時間來做，裡面

有的空間就空出來，空出來之後我們就公開評選其他新的團隊進來，從那時候開始嘗試營運，一直到現在就是所謂的「16 工房」，一直很延續性的在做，裡面有些團隊會出去，有些團隊會再進來，但是整體來說就維持一個常態性，因為它常態性它才可能成為我們的市民在逛街裡面，固定他能夠認知到說，ok，現在在西門紅樓十字樓裡有一個這樣的文創的聚集區，我可以去那邊尋找一些特色的創作者的作品等等，我固定週末來到西門紅樓的廣場，我可以看到創意市集。

初期我們在辦的時候，一方面考量這個營運的壓力，我們有時候比如說廣場有商業性租走的時候，我們就把市集停辦，這個也是經過一段時候之後，我們認為這樣不行，所以在去年底的時候，我們工作團隊在開會談到說，創意市集是我們 commit 政策的一個方向，我們希望它能夠真正的開放空間給市集使用，同時這個市集會成為整個西門紅樓這個園區，很重要一個駐點的特色、重要的元素，所以我們不可以因為任何的商業性活動引入，而考慮我的營收、我的基本負擔、我的管銷，把這個市集的主要的路線給影響到。所以從今年度開始，無論如何創意市集是一定會辦理，除非遇到颱風，除非有那樣地的活動是真的特殊性到它非用整個廣場不可，否則的話，市集一直在辦，通常會遇到那種情況，除非就是第一個在紅樓廣場裡面舉辦會更好，我們曾經停辦過，比如說交通部觀光局來辦 F4 的簽唱會，它是為了推展臺灣的觀光，然後來了一大堆日本的粉絲，因為這個時候它是為了臺灣的觀光在推動，然後等於我們也響應政府對文化觀光，在我們這地方辦，對我們館所營運，對西門街區的帶動都是有幫助的，而且是中央推動的臺灣觀光，所以我們認為這個事情的價值值得我們把市集停掉一次，ok，這個事情我們會同意，大概就是類似這種類型的，就是它有很強的公共性，那麼它有一個使命，所以我們就同意我們的市集停辦，否則的話，我們不因為商業性場演去停辦我們的市集。

那麼 16 工房的部份，我們就讓它堅持是原創性，但是需要扶植的，所以它有育成中心的概念，一直到現在，一直在進一步希望深化品牌扶植的概念，所以今年開始就規劃一系列的訓練課程，一整年安排了二十堂課，有從整個營運管理面、法務實務的角度、企業管理的角度、財務規劃等等，來給他們各種的課程，那麼希望說能夠讓這些進駐的團隊，得到比較大的一個協助，能夠讓他們走向這個公司化的經營，然後越來越提昇，那麼在十字樓二樓的部份，我們就從原來的提供的一個展覽空間，給大專院校辦畢業展，給政府一些重要的法人要辦展覽活動，比如說工研院來辦 U19 創意設計比賽的成果發表、國家電影資料館來辦電子館三十週年的館慶的一些紀念展、還有現在五月份臺北市立交響樂團要來辦它四十週年展等等，就是這種展覽的性質，那麼我們今年的目標就希望說更進一步來跟大

專院校合作，把這個地方營運成為一個產學平臺，讓學校它可能拿了政府的計畫也好，或自己辦了很多這個大規模的競賽，他們這些學生的作品競賽優勝的作品做比較常態的展示，而這些東西它都是創意性的，這些東西跟我們一樓的 16 工房，跟產業化的營運的團隊，就可以互相產生很好的化學反應，它可以互相激盪彼此的創意，而它跟週末廣場市集也是可以形成互相的激盪，可是廣場的市集與 16 工房、十字樓二樓，它又是不同類型的特性，但是中間有互相的呼應。

4. 那麼請副執行長稍微談一下當代館的部份。

當代館以前在我們正式接管之前，是隸屬於當代藝術基金會，當代藝術基金會是龍局長的時候推動成立的，也找了民間的企業捐助，但是希望企業每年捐助那麼大的金額，持續性地去支持一個館所，造成就是說可能有企業 support 一年兩年，沒辦法每年捐助。因此當時當代藝術基金會的募款，也是需要市府出面去協助，所以因為如此，我們那時候就想說，當代藝術館既然需要政府自己去負擔籌措資金的工作，那麼文化基金會又是屬於政府正式官方的基金會，而當代基金會比較是屬於民間性的基金會，所以對外比較難名正言順，人家不知道這個到底是官方的還是非官方的，所以後來文化基金會改制之後，就把當代館納入到基金會的一部份。

當初呢當代館裡面，所有的十幾個專業團隊就直接移轉過來，由基金會來聘用。以前當代館在營運的時候，比較堅持所有的展要團隊自己策展，比較不接受外面的團隊辦展，雖然在整個展的品質各方面，的確都辦得很不錯。但是它有兩個爭議的地方，一個就是說，這個館所變成是少數人壟斷的館所，市府的資源投入那麼多，可是雖稱是當代藝術館，而且是臺灣最重要的一個當代藝術館所，為什麼不能把這個平臺開放給廣泛其他的當代藝術圈的策展人跟藝術家，這樣會不會變成好像是政府的資源在變成 support 給特定的一群人，在經營這個當代藝術的生態，這個就有比較爭議的地方，第二個就是說因為走自己策展，很堅持國際間的交流也是非常好，但是對於週邊的推廣活動本身就做得不是這麼的多，以致於這個館所，跟這個整個社區就不能融入，整個大同區中山區這一帶的這些社區組織和議員會覺得當代館和街區社區市有隔閡的。這不是說當代館營運策展的品質不好，而且因為自己走出自己一個營運調性，而跟地區沒有溝通，甚至不能夠用你的藝術專長去回饋到這個區域發展。在文化基金會接管之後，聘請石瑞仁教授擔任館長，石館長在思維策略上具體的解決上了述這兩個的問題，可能因為他在學校長期教書做藝術推廣的關係，就特別著重在整個藝術介入社群這個概念，藝術

應該介入公共空間，來帶動整個社區的一些人文思維，帶動一些這個藝術消費的概念，或者說讓更多人透過一種日常化的接觸公共空間的改造，來接觸到當代藝術，所以他很強烈地這樣的使命感，因此當代館在他擔任館長之後，帶領這個團隊去做了很重要的轉變，第一個事情就是開始在廣場做一些活化，引進一些比較雅俗共賞藝術的活動，他們做配合館內的展覽，做與展覽主題有關的影展或播放影片，跟臺北教育大學合作做藝術市集，也是配合館所裡的這個展覽主題做，那麼引入典藏雜誌他們所投資的典藏咖啡進駐，開始作為一個人文藝術的咖啡廳，然後讓來這邊看展的人也有一個很有藝術氛圍、人文氛圍的地方，坐下來喝咖啡，聊一聊藝術、聊一聊文化、聊一聊他們觀賞這個展覽的心得，甚至提供給附近的商業上班人口一個吃午飯、吃晚飯的地方，因此而親近了當代藝術，又在廣場這個架設互動式的裝置藝術，用公共藝術的概念，甚至把這樣一個互動屏幕做為開放給學生或者 young artist，這個數位藝術創作的一個展示平臺，然後在廣場也引進一點爵士樂，或者一些原創樂團的演出等等。

這樣一來一方面，多做藝術的推廣，二方面，就跟整個社區發展更近、做更多的結合，這個事情非常地成功，引起很大的迴響，包括去推動讓這附近的幾個里的里民，每個月、或週末憑他們的身份證，可以免費入館參觀，因為這個館座落在你的地區上，那麼當地的人如果願意來，當然希望多鼓勵你來當代館，來認識當代藝術，所以可以憑身份證免費等等，就做了很多的這種措施，得到了很好的迴響，所以在整個當代藝術的推廣這件事情上，產生更大的能量，因此從去年開始，我們的到館人數就節節升高，去年一整年，我們當代館的到館參觀人數，是前一個年度，以每月到訪人來算成長 50%，這個是很大的，同時也開始利用我們館所的能量資源，辦理一些推廣活動，在館內辦講座，辦更多的藝術講座，然後也在暑期期間舉辦讓一些有興趣想要也學這個藝術創作、藝術性的、手工創作的課程，可以開班讓他來學習等等，就辦了很多這一系列的工作坊，這是一個很重要的創新的突破；第二個部份就是說我們不再堅持一定要當代館自己策展，我們開始接納外面優秀的策展團隊，所以我們去年開始就跟台新藝術基金會合作，去年開始台新藝術獎就在當代館展，這就是很好的一個嘗試，也就是讓更多的策展人，可以主動與跟當代館提案，只要你提的這個策展方案構想非常理想，這個館所就是一個當代藝術展示的平臺，它不是當代館的員工手上的資產，它應該是要開放出去，公共的，給有策展理念的策展人能夠引進好的展，這才是當代藝術館的職能，它更開放性，大概是這樣子，所以也做了這樣變化，當然在當代藝術領域的圈子也得到很好的迴響，所以這是當代館兩個最重大的變化，整體來說，現在這一年多來的營運取得很大迴響，成績也非常理想。

5. 再請問一下另外兩個館所呢？

偶館的部份，就是以前就是在九歌營運的時代，就是說虧損滿嚴重的，我們接下來就是說，偶館的部份，其實它主要兩個職能，第一個它就是典藏的部份，典藏偶戲、布袋戲、傀儡戲，另外一個就是做推廣的部份，推廣本來就一直有一個主題展區，那麼其實主題展區從過去到現在營運型態延續性很強，就是一樣地我們持續的做典藏品的整理，那麼二方面就是做主題展區，這個展示推廣，主要來的觀眾本來都是小學、幼稚園，很多地課外教學活動，來認識傳統偶戲，這個部份還是持續做得很不錯，在過去推廣的時候，除了就是說用參觀的方式之外，通常會搭配其他的互動性的活動，比如說會有 DIY 教學，或者給他看偶戲的這個表演，小型的演出，做互動式的演出，然後學習這樣子，讓小孩子能夠接觸這個偶戲的表演，大概就是這樣的型態，那麼這樣的型態其實過去在九歌的時候就這樣營運，那在此裡面你說它有比較大的突破嗎，第一個我們持續在思維說，偶館它這樣的館，它稱為博物館其實有一點太沉重了，其實它不到作為一個博物館的角色，它應該比較像是一個偶藝館，我們之前在一次文化局招開一些大的營運督導委員會，一些學者專家們也是提出這樣的想法，他們認為也是偶藝館，不要定位叫偶博館，你叫偶戲博物館，那麼相對地博物館就有博物館的等級跟要求，但是我們的典藏文物夠到博物館的等級嗎?所以嚴格上來說，關於博物館部份的事情，我們能夠花的力氣並不太大，我們也沒辦法編制那麼多真正的博物館人員，來做這個工作，我們也沒有這個經費繼續去購買收藏品，來成為一個博物館，所以它還是定位在一個推廣性的偶藝館，偶戲藝術推廣的一個館所，在這前提之下，現在就開始引進一些不同的東西，比如說，我們因為過去九歌長期營運，所以我們跟它合作偶戲的推廣是對外的推廣，讓它除了是對我們這個小學、幼稚園之外，它也可以針對銀髮族，比如說我們的老人安養院，去做偶戲的推廣，你說它在推廣嗎，其實不見得是推廣，我想它是透過偶戲來讓這些銀髮族，這些在養老院，這些機構的人，能夠慰藉他的心靈，然後讓他有一些戲曲上的互動接觸也滿不錯的喔，所以我們也做這樣的工作。另外就是說，我們自己在辦除了主題展之後，我們也開始嘗試性的辦特展，比如說我們現在樓下辦的芭比五十週年的活動，因為芭比本身當然就是偶，它是一個新的，它跟我們原來談的舊的偶的觀念不同，事實上它也應該被拿來做推薦，所以希望透過這個方式更全面地來介紹各式各樣的偶戲，另外就是我們也跟像旁邊的京華城合作，京華城有個 baby boss，我們也跟他們走一些合作的 campaign 來推廣，就是說讓去到 baby boss 的人，也能夠有機會來認識跟了解偶戲，這也是一種整合行銷的觀念，目前今年也跟芝

山生態綠園合作，合作來推動生態之旅，讓這些小學的互外教學能夠也去芝山綠園區，去那個地方做自然的體驗教學，同時也擁有屬於藝術文化方面的，也做這種館際的鏈結，主要這個還是著眼在於推廣的部份上面，這是偶館的部份，比較有做的幾個創新性的工作，

6. 最後國藝村的部份，主要是以藝術家進駐的概念為主嗎？

對，以藝術家進駐為主，那麼國藝村的部份，你真的想問的話，要去問蘇瑤華總監，他對於細節部份，會比較清楚，但是整個國藝村來說，就是說因為國際藝術教育做好多年了，是臺北市很重要對外的藝術交流一個很重要的櫥窗，那麼現在在那邊也都會引進一些藝術家的展覽活動，同時也因為我們也兼管了草山行館，草山行館燒掉之後，那四小棟本來就讓藝術家進駐，現在著手在規劃整個草山行館未來營運的事項，另外還有一個地方就是公館的寶藏巖，那個地方以前曾經在馬市長時代有做過嘗試性的藝術進駐的活動，那個地方原來是一個自然形成的一個庶民聚集區，一個很弱勢的一些人聚集在那個地方，幾乎剛開始都是違建啦，但呢政府基於照顧人民總是要去處理，所以那個地方現在整個重新整建過後，要讓原來的住民，再搬進去，當然今年下半年就會進去，進去之後，那個地方、那樣的空間，現在有朝向規劃青年旅館的方向，國際背包客或國際藝術家來臺灣的時候，可以去住，然後那個地方可能也有一部份規劃成藝術村的型態，佔地比較遼闊，是在公館後面的一個山頭上，它就比較真正是一個藝術村的感覺，我們現在在北平東路這個地點，相對地空間幅員都有限，那麼草山跟寶藏巖的確都比較大，當然它也有一些它的自然景觀，一些人文景觀等等，所以這個部份目前都有規劃，但是我想詳細來說呢，可能都得找蘇總監去談他會比較清楚。

7. 聽您這樣子談下來就是說，你們就是跟不同的機構進行合作關係，就是你們朝這方面去走，你們不太會排拒這種合作模式嗎？

對，我們盡量朝向一個它是一個公共平臺，我們屬於政府的法人，做這個事情一定要朝向公共性的角度去思考，一方面它要有它館所本身的藝術性，或者文化性，這個本身的館所的特性要堅持，二方面它應該要有公共性，所謂公共性就是說它是屬於藝術社群的，它是屬於社會大眾的，它不是屬於少數營運團隊的資財，所以我們的營運理念裡面，是如何讓它符合這個館所原來的使命目標，但是盡量讓更多的人參與，讓更多好的策展人、好的團隊，能夠來利用跟使用這個空

間，所以你看我們做西門紅樓，我們就視它為臺北市西區的一個文化創意產業的園區，我們就在想怎麼樣能夠讓更多的、多元的創作能量、創意能量，能夠進駐，所以我們在裡面包括十字樓引進、live-house 引進河岸留言，做獨立音樂的原創的發表園地，我們的劇場怎麼樣繼續能夠增加設備、服務，讓表演藝術的團體更喜歡使用，然後有更好的演出環境。

8. 請問一下您知道這四個機構，是否有對於他們的員工進行教育訓練或培訓嗎？

現在是這樣子，每個館所它的特性差異很大，所以基本來說，這個訓練它幾乎都是在工作中的訓練，因為我們裡面都有組織的分組，比如說一個當代館它裡面有展覽組、行政組、推廣組，它每個不同組，它的 knowhow 是不一樣的，那麼在這裡面呢，人員是必須有資深人帶著比較新進的人一起 co-work 在裡面，才有辦法去訓練的，這很難從課程去訓練喔，那麼二方面就是說，這裡面當然會有志工、工讀生，這裡面重點是比較年輕一代，對於這個當代藝術有興趣的，他會從工讀生、志工當起，慢慢有些人他的這個專業性跟更具足，我們也會把他轉為正式的員工，都有一個這樣的機制，那麼整個來說這一年多裡面，我們整個業務快速的膨脹，我們館所責任加重，所以我們在整個一年當中，其實老實講我們沒有那麼多時間，可以針對性的可以去規劃怎麼樣的訓練課程，來讓大家好像有足夠的時間做在職訓練，幾乎就是在做中學啦，做中學是一個很重要的經驗。今年開始，在紅樓的部份，我們現在為 16 工房進駐的文創業者，開一系列的課程，在這一系列的課程過程當中，我們就找了專家學者一起來規劃課程，規劃課程的過程，對於同仁來說就是一種訓練，因為它的專業性、它的視野，就會更開闊、更深入，二方面就是說，近幾年就要求我們課程開始之後，我們某一些業務相關的人，就要跟著一起下去上課，它就是變成訓練的一部份，所以我們紅樓的同仁，就得去上這個課，我們自己基金會有關處理跟文化產業相關的同仁，我們就要求他們要去上課，就跟著我們開這個給 16 工房產業扶植的課程同時，就一同學習，他就會正式進入一種培訓的階段，就在文化創意產業的專業性領域的訓練。

9. 請問一下就是臺北市文化基金會跟這四個機構之間溝通的管道有哪些方式？

基本上我們算是各種溝通很順暢啦，我們整個營運模式應該這樣說，我們整個以

所謂的會本部來說，我們有兩個主要的這個管理幕僚的單位，一個是管理部、一個是整合行銷部，管理部就是說，所有的會計、出納、採購、總務、法務、人事，整個在這邊有一個整體的管理單位，另外整合行銷的部份，是針對我們這麼多的館所，我們的藝文活動，怎麼樣能夠整合相關的 content，一起對外做行銷，以及能夠來跟外面的企業界，透過這種整合行銷的概念，來取得民間更多的資源，來 support 我們的藝文活動，所以這個是在整合行銷。所以我們有兩個主力的等於是幕僚的單位、協助單位、支援單位，那麼其他就是各部門、館所、節，跟電影委員會等等。我們每兩週，都會開一級主管的會議，所以一級主管通通會回來開會，從基金會擴編運作以來，就一直是如此，一直到現在，也很步入軌道了，現在是執行長跟我們一個月開一次會，另外一次會議由我自己召開，大概是這樣子，所以我們經常性的就是一級主管大家開會檢討業務狀況，也報告未來業務的進度跟規劃等等，另外一方面，比如說各館的這個會計、財務、收支的報表，都是要跟會本部這邊財會組必須要互動的，那麼主要的各個部門的會計帳戶，也都是直接由管理部來直接做掌控，直接來處理。至於人事的部份，我們有一個完整的人事規章、出缺勤的辦法、出差的辦法等等，都有完整一套的管理辦法。在採購部份，我們有自己內部一個採購程序的要求，包括就是不同主管之間，有不同主管之間核決的層級，大部份的比較大的採購，基本上十萬塊以上的採購，就通通會簽到我這邊來才可以，那麼有再更大一點的，它也都會還要簽到執行長那邊去，我們整個都有職權的劃分，所以基本上，對於各個館所日常的營運，我們是非常了解的，因為公文得送來、重大的案子、對外的重要的合約、發文等等，所有的合約，我們法務一定要看過，所以對外簽約，法務一定要看過合約的文字等等，所以這個倒是非常的制度化在運作，而且我們每年我們固定時間要檢討預算，像我們現在是每一季都要檢討預算的執行，那麼我們今年就得編隔年的預算等等，整個的年度結算，我們要做合併報表，然後找會計師查帳、做簽核，所以這個過程當中，所有的體系運作，就會非常的完整。

10. 所以你們受託管理的這四個館所，他們參與程度，不管是本身活動，或是節慶參與程度是很高的嗎？就聽您這樣說，他們也是相當配合嘛。

對呀，參與程度很高，整體來說，現在是一個很完整的體系運作，就是到哪一些層級必需要到會本部這邊來裁決、來協助，甚至有資金缺口，我們要協助去募款、去挹注等等，這些目前的運作都算很順暢，那麼包括你這邊提到說，各館所自己有沒有自己表達的管道，這倒也都很順暢，基本上我們就是在藝術行政上，就是

尊重專業性的意見，所以像我們當代館一樣、國藝村也好、偶戲館等等，他們在營運的時候，都是很尊重他們自主的規劃，所以我們是不會去干預他們，比如說策展的內容、藝術家要展覽什麼，這些東西我們基本上都不會有意見的啦，他只要程序上符合，我們在行政程序上去協助，協助找資源、協助讓它整個公文的流程、採會支出的流程，法務流程、採購流程，能夠順暢符合政府的稽核，這個就是符合我們管理上的要項，至於它真正它要藝術活動如何設計，它要策什麼展等等，這個都是尊重我們的一級主管，這些總監、館長他們自己的決定，當然這個過程大家會討論，他們構想提出來，大家會討論，這個執行長也都會參與，但是基本上都是非常尊重他們的處理跟安排。

11. 最後再請問一下你們對於未來的願景跟期許大概是什麼？

未來當然最主要就是說，我們希望整個基金會在負責營運的這個幾個館的部份，一定要確立，第一個要很能夠掌握住這些館所，他基本的定位、使命，那麼不能夠因為比如說我們要衝到館人數，把我的原來的這個品質，把我原來的該有的藝術性、文化性降低，這是不可以，也不能因為我營運的財務壓力，所以我把它弄得太商業化，這也不可以，因為在這個價值上面，符合整個這個館原本的使命跟目標，就是第一個重要的；第二個就是說它的公共性，一定要符合公共性，因為這畢竟是政府投入很多資源，所以我們就應該要堅持它的公共性，那麼就我的觀察認為，其實真正的藝術文化館所它的營運上面，政府真的干涉的不多，不只是臺北市，我覺得其他縣市也是一樣，政府對於它的內容的干涉並不多，所以你唯一能說的只有說，也許是政府編的經費不夠多，政府的財政狀況目前現在能力就是如此，的確我們整體在藝文的投資上不夠多，這樣的評論是有道理的，我們文建會一年經費才五六十億，如果增加挹注在文建會文化事務的部門，我們就可以做很多的事情，這個的確是問題，但是我們的政府的確對於藝文館所沒有太多干涉，所以在這個過程當中，我們很多的這個藝術文化圈，如果它有這個機會來負責營運藝文館所，我覺得這個心態上大家都要 humble，因為有更多沒有機會在主持這些藝文館所的人，他們是連展演空間、發表空間、策展空間都沒有，可是擁有這個館所營運的人，他有權力選擇自己策，或交由別人策，他有權力決定有比較大的影響力決定什麼樣的活動，什麼樣的展可以到這裡來，他已經擁有很大的影響力跟資源了，所以我認為營運這種館所的團隊，他都要更謙虛，更要知道說這些館所它的公共性的價值在哪裡，所以我覺得這個是我自己在負責這些業務裡面，很重要的一個堅持。

附錄三 西門紅樓訪談紀錄

訪談代碼：紅　　訪談日期：2009/3/24

訪談對象：副總監　　訪談地點：西門紅樓一樓咖啡廳

訪談人員：黃惠勤　　紀錄員：黃惠勤

1. 請副總監稍微介紹一下西門紅樓的背景，例如說它之前是紙風車基金會接管，可是現在為什麼會轉變成為是台北市文化基金會？

台北市文化基金會從台北市文化局正式接管委託經營，是在 2007 年 10 月，初期為試營運的階段，直到 2008 年 12 月正式開始委託經營，那麼我們的使命就是重新活化整個西門町的商圈，將其定位在西門町(西區)的「文化創意產業發展中心」。因為早期紙風車掌管的範圍只有八角樓這一棟建築物，在許多人的印象裡，就是所謂的「紅樓劇場」，這一棟就是所謂的紅樓劇場，它的範圍就是只有八角樓這棟建築物，至於十字樓與左右兩側的南、北廣場，並沒有經營權。紙風車接管八角樓紅樓劇場的期間，活化了劇場的使用率，也辦理好幾千場演出活動，但自從經營範疇擴大後，因為團隊無法管理這麼大的範圍，所以 07 年時就委由台北市政府文化局再委由我們經營管理。至於紅樓的組織，剛剛跟你提到西門紅樓它的營運範疇變大了，八角樓、十字樓、南廣場、北廣場，加起來統稱西門紅樓。此時我們也做了一個定名的動作，那麼在這麼龐大的面積裡面，外人都以為紅樓很小，其實不然，它的界面跟服務的範圍都非常大，所以我們西門紅樓的組織分成三個部門：一是「技術服務組」、二是「行銷計劃組」、三是「會計行政組」，我想這不外乎是一般企業組織裡面會存在的三個部門，特別是在一般館所裡面需要技術服務這一塊，那麼現在我們總共員工編制有十五位，工讀生的部份大概也有十五、六位。

2. 謝謝，請問一下，西門紅樓在哪些方面做的是比較創新的策略？怎麼做？

創新策略，嗯，今年我們定位為之前提到的「文化創意產業發展中心」，那麼大家也知道西門町這個地區它的群眾就是很有趣，主要是以年輕人，不然就是一般的背包客， 07 年每月參觀人次大概只有一萬多人，到了 08 年之後，我們每月新增至十萬人，直到現在每月已經破三十萬人了。我們在 08 年也獲得第七屆【台北都市景觀大獎】的「歷史空間活化獎」，就是我們充份地讓這個古蹟活化並且有了生命力，比較創新的活動，如一開始的「西門紅樓 kuso 嘉年華會」，演變到

現在每個週末在北廣場都會有的「創意市集」。

接下來我們提到紅樓的空間規劃，有三大最主要的區塊，其一是 tea-house，就是「町西茶喫」，其二是 working-house，就是我們所謂統稱的「16 工房」，最後一個是 live-house，即為「河岸留言西門紅樓展演館」，有音樂、有設計創作、有茶，我想這就是很具體地代表台灣文化創意的一些特色跟豐富性。剛剛提到的創意市集，我想每個擺攤的年輕人或者創作者，最終的夢想就是可以有自己的店鋪，所以攤位參與者如果想要開店，就可以進入 16 工房，那麼我們可以充份地輔導他們。比方說，我們辦理培訓課程講座，教導進階的智慧財產權、稅務、法務等等，這些課程是固定的，並且不需要付費，我想這跟一般的文創基地，或文創單位是不太一樣的，就是我們有自己的通路，然後我們在實體的通路上直接對創作者上課，這是比較創新的。另外因為去年是紅樓的百年生日，所以我們辦了一系列的活動，包括在八月下旬辦了一個百年特展的開幕式；十月開始我們做了一個百年系列的活動，叫作創意設計大賽；十一月的時候，我們辦了一個百年搖滾活動，為什麼我們辦了這兩個活動呢？第一個設計大賽剛好呼應我剛剛講的 working-house 裡面的設計，那以搖滾音樂我們辦一個這種音樂型的活動，剛好呼應我們 live-house 的音樂，那這些東西最終的不單單只是獲獎得到獎金而已，我們提供獲獎者有後端的實體通路。另外像音樂類的百年搖滾，「搖滾吧紅樓！再紅一百年」這個宣傳口號，我覺得這個宣傳口號很好，那他得獎者除了有獎金之外，我們還提供河岸留言的舞台給他表演，然後培訓他們。還有設計類的部份，就是得獎者除了獎金之外，我們也會提供機會在我們的精品區陳列作品，對於創作者而言，他可以不需要直接去開店，就可以在後端觀察商品的買氣，我想這個是比較創新的一些活動。

3. 那我想請問一下副總監你們當初是如何察覺這些創新的策略，是我們一般民眾或一些創作者所需要的，還有用什麼方式來激盪這一些創新的想法？

很簡單，觀察一般年輕人平常日常會去參加的活動，不管是像設計類東西最終就是八八八設計大賽，像音樂類的大部份都類同於這方面的活動。在西門町其實這些活動滿常舉辦的，特別是音樂類型這一塊，那我們只是藉由通路直接實際來操作，一般坊間的通路它很少會直接操作這一塊，一般都是外租單位來使用這一塊。紅樓我們發想了一下，我們認為這是第一屆，而且「百年紅樓」這個主題真的很好，我們就妥善運用，那結果迴響也很大，報名的組別至少都超過三、四十組，我想這些訊息你們都可以從官方網站去找到一些資料，包括參賽隊伍等等，

那我覺得像特別是這兩個活動，今年都可以繼續辦理，我們想會變成永續的，就類似百年紅樓這個主題，繼續辦理，有生命力的。

4. 在做這些活動的過程當中，有沒有遭遇到一些比較困難的地方？就是比較需要克服的一些層面？

嗯，有些東西我想還是要澄清，因為我們西門紅樓沒有全部受公部門的補助款，我們都是自給自足，坦白說，這麼一個大的館所，它的管銷成本相對地很大，特別它是古蹟，那怎麼去營運它是我們最大的一個問題，除了我們團隊的所有同仁，包括很努力去維護古蹟的生命力，還有活化它的使用量，那才會在去年得到歷史空間活化獎。我們現在面臨的最大問題，就是古蹟再利用，這個對所謂的西門商圈這邊所謂的民眾或住家來看，那它覺得這是正面的啦，因為它已經整個真的是如同它名字，已經活化了，所以我們都能夠去深入訪談一些鄰居，還有鄰里間的一些長者，他們就正面肯定，但是他有一些問題會面臨到，包括像是人多了，它的環境、動線，還有噪音的問題、音量的問題。例如 live-house、南廣場有咖啡、有休息區，它就有它的人潮，那散場的機制、管理的機制、音量控管的機制，然後怎麼樣跟周遭的鄰里間充份配合，有一個共同的默契，還有一個標準存在，所以這個是我們現在正在面臨到的一個問題，因為它已經建立了一個商業模式，空間定位都已經存在，那接下來怎麼樣跟社區之間做很好的互動，這個我想這是你們可以去參考的一個課題，這也是我們現在正在努力嘗試的。比方說，旁邊商業區裡面有住宅區，離住宅區大概只有不到十五公尺的馬路，所以音樂勢必一定會傳達到他們那邊去，那怎麼樣去做，比方說，我們技術部門會做一個自我檢測表，那就每天照表檢查，包括相關的環境上整潔有沒有復歸、有沒有照它每日的流程來去做，然後去還原它，看看有沒有破酒瓶之類的，然後我們也聘請了一個專業的清潔團隊，以前我們西門紅樓是沒有這個部份，我們請了一個專業的清掃的阿姨，穿制服並定期的打掃，所以就是流浪漢存在的垃圾啊、還有狗狗排泄物、破酒瓶等等，這些全部都被克服了。另外我們也請環保局環保大隊，也請派出所來開過會，傳達一個共同的目標，就是依法行政。對，就是一旦環境清潔太髒了，就開單吧，一旦音量太超過了，那就開單吧，或是有亂停車的，就依法行政，所以目前為止，我們覺得目前還算控管的很好。因為紅樓是一個開放式場所，它不是收門票的，前面也沒有任何圍籬，所以摩托車、腳踏車、自行車、任何的轎車，他都可以開進來，所以會面臨到，它跟觀光客進場的時候，多少會有摩擦，多少會有觀感的不好，所以這些我們都一一克服、排除掉了，最後我們也

有一個分貝機制，作自我檢測，所謂的音量控制，十一點以前它的音量控制在哪裡，而十點以前它的音量控制在哪裡，這些我們都有列入表單裡面。

5. 所以就是副總監剛剛講的，就是也包括影響的一些部份嘛，對不對，你們做的這些創新活動之後，所造成的一些影響。

對。

6. 請問一下你們做了這些創新的活動之後，成效如何？

效果很好，您可以上網看一下，因為百年搖滾活動，我們北廣場的容納量，以當天的活動量來看，都是爆滿的，擠了大概是六、七百人。

7. 那麼我前幾天有看一篇報導，它是談到說在紅樓有舉辦時尚的服裝秀。

喔，嘉裕西服。

8. 所以你們是怎樣配合的，是他們來申請的，還是？

對，應該這麼說，我剛剛講到三個 house 以外，西門紅樓還有一個地方，叫做劇場，以前八角樓的中心所在就在二樓劇場。

9. 對，所以二樓好像比較沒有開放嗎？

不，它有開放的，二樓劇場它有很多使用方式，比方說像商業場你剛剛提到的發表會、走秀會、一些小型演唱會，它提供藝文場可以作更多元型態的東西，像我們禮拜天就辦了一個傳統藝術的發表會，或者是一些藝曲的表演、演出等等，這些都是整個八角樓，應該是說我們整個西門紅樓的中心所在。這個劇場歷史悠久，已有百年的歷史了，它的建築特色又非常的明顯，很具特色，這些都是一般的使用者會來這邊的主要目的，因為既存在現代感，又存在過去的氛圍衝突裡，非常漂亮，所以很多人喜歡在這邊演出，那當然也造成我們檔期預約非常的擠，那可能剛開始你只要一個半月前來預約，現在可能要變成三個月了，對。

10. 請問一下，你們目前有沒有跟其他組織合作？如果有，是跟哪些單位呢？

喔，我們當然有的，像二樓劇場它我剛剛提到的延續說下去了，二樓劇場它就是今年我們定為觀光劇場，觀光劇場它的使命，就是我們因為今年是試辦性，我們就是想要活化整個商圈，然後不管是觀光客、背包客、或是國外旅客、國內旅客，我們希望西門紅樓變成路線行程點之一，那相對地我們需要好的內容，那我們今年選了一個台北曲藝團，台北曲藝團他每年都來這邊辦，他非常的熱門，叫好又叫座的一個團隊，今年我們就跟他採用合作的方式，就是共同拆票房的合作模式，相對地他的演出壓力，當然就少了，他就只要出他自己本身的秀，包括行銷、場地、場控、音控，還有一些售票，我們全部幫他分攤掉，他只要出他的演出而已，所以這是一種合作模式。這也是您剛提到的，跟其他組織一起合作的部份，那我想這是一種型態，當然我們還有其他空間，像是我們外面要做一個月光電影院，就在北廣場的部份，我們想要活化它平日的使用率、到訪率，所以就打算做一個月光電影院，它可能全部有六百吋的，那當然它需要一些內容，所以我們需要外來的合作單位，包括像電影資料館，或是有內容的授權單位，然後當然我們還有月光電影院技術的一個部份，那內投影跟外投影的部份的設備，這些我們都會尋求第三單位的合作，但因為這還沒簽約，所以我不便把合作單位的名稱寫出來。

11. 那麼你們有跟政府組織合作嗎？

有啊，我們有跟政府組織合作，我們基金會是一個公法人組織，台北市政府出資百分之五十以上，所以我們當然會跟他們合作。另外我們也有跟中央合作，像是觀光局，我們就有申請它的一些經費補助，就是把日韓語的一個說明介紹，導入到這裡面，不過像跟觀光局的合作，是採用提案申請的方式，並非人家挹注補助款的。

12. 就是跟這些不管是政府組織也好，或是一般企業，或是其他的文化團體也好，合作之後對於西門紅樓帶來哪些改變？不論是正面或負面的影響？

舉個範例，目前為止我們的部份，都算正面，如果您說負面，那不就是阻絕我們跟外來單位的合作機會嗎！不過我可以說一些歷史的經驗啦，西門紅樓它很大，剛開始有提到它有好幾個不同的區域，不同的內容，比方說像 16 工房，它早期

在去年 08 年的時候，我們是跟一個品牌合作，一整年度它進駐進來，它是國內一個很大的授權品牌，一開始因為它的專業在於授權、開發、品牌授權等等，要接管一個實體的通路，當然需要其他的經驗，所以可能我們相對地合作上、默契上可能不是太到位，而且提供了一個實體店家的服務，可能不盡人意。去年的下半年度剛好全世界經濟下滑，所以呢就會有不同的聲音出來，我們就決定在 09 年的一月，開始決定收回來自己管理了，所以這可能是一個看起來比較不 ok 的案例，那您說跟河岸留言的一個合作，我覺得目前是很成功，雖然要排除掉一些噪音音量的問題，但我想那不是一個問題。另外像前面的 tea-house，我們也是採用 OT 模式，跟「町西茶喫」合作，它走的路線跟西門紅樓的一個氛圍也是滿相符的，所以目前看起來也是非常 ok 的，我們就依照大家的共同目標與使命去做，所以總不能在這邊做一個 disco pub 吧，河岸留言它也可以，但問題是不行，我們不會去做這種事情，也不可能在古蹟裡面，大喇喇在那邊抽煙，就算煙害防治還沒通過前，我們也是不准的，所以你是不可能去做一些很奇怪的活動，如鋼管秀，這我們都不會同意發生的，所以目前他們跟我們雙方都有合作的默契，也會依照合約去進行，並且這些外來單位、合作單位，我們都經過公開的評選。

13. 最後想再請問一下，就是你們對於正式的員工、或是工讀生，有進行員工的教育訓練嗎？那麼是如何做的呢？

當然是有的，我們今年開始有徵聘志工培訓，志工培訓就是我們請了一些像文建會的老師，很有名的志工培訓老師，對建築歷史、或者志工導覽的服務，來做一些課程授課，針對志工訓練培訓來說明，可能也會請銘傳的十二金釵的老師來做一個儀態的訓練，另外這些的課程，包括工讀生也去上課，那麼我們同仁是強制規定一定要去上這些課，那工讀生的話，就依照他早晚班的時間，因為有些是學生，夜間部的，他們依照他們上班的時間去做排班，此外因為我們是文化局底下的一個館所，有很多課程都會來新聞告知我們，包括像是文建會舉辦的、中央舉辦的、地方舉辦的，這些課程我們都會依照他們的業務屬性，讓他們去上課。除此之外，我們還有一個課程就是我剛跟你提到的，人才培育的計畫，我們前陣子已經辦了一個所謂會計的作業流程，另外還有智慧財產權的課，這些也是請我們的相關業務同仁，比方說像會計的話，當然就是請會計去上課，智財權的話，就是我們的設計，還有一些專員要去上這個課的。

14. 請問一下，你們給予這些員工他們的自主權的方式有哪些，例如你們在開會的時候，讓他們發表自己的意見或是一些想法的機會？

一開始我們這麼說，我想透過會議裡面去表達是最快的，因為我以前也是某某企業帶過來的，我想透過會議的交流，讓同仁集中向心力，我想是最快的方式，比方說如果北廣場它有一個活動在週末的時候，剛好二樓劇場也有一個活動，其實它時間是有一點衝突到了，那要怎麼去取捨呢，還有你的工作人員人力怎麼去調配，還有你的技術、場刊怎麼去搭配，怎麼在取捨之間拿捏，這些都要透過會議去公開，大家去協調，假設沒有這個會議的機制，我想如果北廣場跟二樓劇場的聲音在衝突了，可見是二樓劇場的聲音一定吃虧，因為傳統戲曲它的音量本來就不大，那戶外它的音量，比方說辦一個演唱會，那不得了，可能音貝數是不得了的，接下來面臨的可能就是二樓劇場演出團在抗議了，這明明是定位在一個劇場嘛，為什麼你要同意讓廣場也演出呢，這些我們不是沒遇到過，所以就是要強制嚴格去開會，或許一開始同仁不太能接受，覺得怎麼每個禮拜都要開會，但這就是讓所有的人，包括內外場的人，都清楚明白說，這個禮拜有哪個時間是重點項目，他自己提案就要提出來了，他的具體作法，還有他的需求，當然我們也有定期的開一些臨時會議呀，對於一些行銷、或者提案的討論。

15. 所以說就是除了會議之外，還有其他管道嗎？譬如說 e-mail 或是其他的？

都有啊，當然有。我們辦公室就那麼小，不像一般企業那麼的龐大，我們辦公室的人就擠了九個人，另外一間辦公室擠了五個人，所以我想溝通管道其實是很暢通的，只要有外來單位，我也很鼓勵他們，不要單單只作一個場租的登記者，如果你只作一個場租的登記者，那你就不會去開發資訊了，你就只會被動地的接受資訊了，所以我們接下來也將辦一些場租的說明會，針對藝文場、展演場等，一個開發型的說明會，當然我們自己也常講，我們的同仁有兩個角色，一個叫做樓管，就是百貨公司的樓管，它要去服務裡面的人，像西門紅樓裡面的每個創作者，每個單位的人、的老闆，提供他好的服裝、水電等等，當然他另外一個身份就是專案人員，他把這個空間管理好之後，他可以對外去行銷，就像這個館所一樣，他只要這兩個身份能掌握住，我想他基本上就有八十分，另外呢，對不起，我要補充一下，我們今年的使命就是藝文的使用量要達到百分之七十，商業的使用量要達到百分之三十，或許你會覺得很矛盾，你們是自給自足的單位，卻要把藝文的使用率佔百分之七十的下面，還能夠永續經營，這是非常大的一個挑戰，所以

這是我們目前面臨到很大的一個挑戰。

16. 那麼如何提昇同仁的員工參與度，因為你們員工數是屬於小規模的，所以說每個員工的參與度是很高的嗎？不論是在會議方面、發表意見、活動參與度、或是組織的向心力等。

關於組織向心力，我想對於每個同仁來說，這是一個非常好的工作環境，這裡是一個非常開放的活動環境，你可以接觸到很多事務啊，我想這我就不再說明了，所以對於很多同仁來說，這裡是一個好的學習環境，甚至對於我們一些工讀生來說也是如此，並且我們這邊最大的一個重心，就是我們活動很多，活動很多就是最好的一個默契存在，就是有活動辦理同時，專案人員一定要存在，當然我們的人一開始雖然只有五六位，後來已變成十幾位，彼此同仁都在互相幫助當職務代理人，所以他們彼此本身的默契都很夠，都很有同事愛，所以他們十五人，要去輪一個月的班，我們不是週休，我們是輪班制，我想這默契是不會有問題的，像我們自辦性活動是全部人都要到位，那會有市長局長等級以上出席，我們該出席的所有同仁也都會出席，所以我想這種參與度跟向心力，紅樓是沒有問題的。

17. 最後想再請問一下，西門紅樓的願景跟努力的方向是什麼？除了您剛剛講的使命之外，還有其他的嗎？

願景就是我們要充分活化西門商圈，因為我們今年剛接了「電影主題公園」，除了西門紅樓以外，如果說，前段是紅樓的話，那尾段就是電影主題公園，這樣讓這兩個地方連結成一線，或者甚至擴散到整個面，這個是我們接下來要挑戰的任務，也是我們的願景之一。此外，我想首先因為紅樓這邊整個到訪率已經很高了，怎麼樣讓這個到訪率分散百分之七十，甚至六十也無所謂，能夠散延到尾端那一塊去，甚至電影街那裡，因為基金會自己也有一個電影節，我們有電影委員會，所以這本來就是我們固定的一個會，一個活動之一，即使導入到這個商圈裡面，藉由紅樓的力量導入散播到整個西門商圈，一直到電影主題公園，這也是我們的使命之一。接下來我們可能想要準備要做的事情，類似像日本雷門有一個人力車、黃包車，這台灣也可以做，在以前紅樓的復刻照片裡面，就有存在這個轎車、人力車，我們只是要它變成復刻版出來而已，那怎樣深入到西門商圈裡面，這是可以討論的，我們也尋求像萬華區行政區的區長的一個支持，整個讓商圈活化之後，我想就很容易自然而然可以包括像末端的電影街，或週邊的商圈可能該歇業

或沒了的情況，整個活化起來，這是最大的一個課題，讓這種旅遊方式直接深入到整個商圈活化起來，讓血液去流通，但是接下來第二個問題不單單只有西門紅樓，人潮活化之後，商圈活化之後，整個點也活絡了，面臨的就是我剛剛有跟你提到就是噪音的問題，社區之間怎麼互動的問題，這也是今年度我們要做的項目，怎麼樣跟社區之間保持友好的互動，甚至分享一些活動內容給他們來做表演，這個在電影主題公園的部份，我們有具體的規劃，就是做好鄰里之間的關係，最後第三個我們的重點工作，我想就是維持去年度的一個活力，就是包括我剛講的一些特色活動，像百年搖滾活動、設計大賽、創意市集，怎樣讓它更創新、變得更好、更豐富，讓更多的需求者能夠進來活絡，進來 16 工房，讓它再進階，並且他有個退場機制，讓他們出去開業，變成活水，源源不絕，這是一個循環。

附錄四 台北偶戲館訪談紀錄

訪談代碼：偶　　訪談日期：2009/4/1

訪談對象：營運經理　　訪談地點：台北偶戲館三樓

訪談人員：黃惠勤　　紀錄員：黃惠勤

1. 請蔡經理稍微介紹一下台北偶戲館的一些背景概況。

之前有偶戲館是因為有一位收藏家，叫作林經甫先生，林經甫先生他收藏了非常多的戲偶，在陳水扁先生當時當市長的時候，希望能夠捐給台北市政府，但有一個條件就是說，希望能夠為這批戲偶找到一個家，能夠成立一個偶戲館，所以後來市政府接收了這一批藏品之後，剛好這邊有京華城，那時候正要準備開幕，他們也跟京華城有一個回饋的專案，京華城就回饋了這棟建築物，市政府就把這個地方當成是偶戲館。剛開始是委外經營，第一個經營的單位是九歌兒童劇團，九歌兒童劇團經營到九十六年底之後，就跟文化局解除合約了，從九十七年開始由台北市文化基金會接管。目前偶戲館就是有四位正職的人，就是我一個經理，然後經理下面有兩位副理，副理下面還有一個專員，總共是四位。

2. 請問一下業務的分配呢？

基本上以工作來做區分啦，因為我們人數很少，其實也很難，就是一個人也要 cover 幾個等於也是部門的工作，所以像我這個部份，主要就是要負責所有的大小事情，然後還有典藏的部份、展覽的部份；另外一位副理他主要是負責行政，像所有的公文、零用金管理、一些工讀生的管理，然後還有像我們接洽學生團體的行程這一類的工作；還有另外一位副理，就是屬於行銷方面的副理，行銷副理就是做一些行銷、宣傳、公關這一類的事情；在他下面有一位行銷專員，就是他們一起來做這個行銷方面的事情，除了這個之外，還有就是我們自己今年也會做一齣戲，自己演出這樣子，這個也是在行銷這一組，然後他們會去負責。

3. 請問一下之前是九歌來經營，那跟台北市文化基金會接管之後，就是兩個不同的單位前後期的接管，您覺得有沒有一些改變？不管是整個營運狀況、或是在活動的方面，您覺得有沒有就是跟以前比較不一樣，還是說一些延續這樣子。

是有一些有改變，也有一些是延續的部份，因為之前九歌兒童劇團經營的時候，是這邊整棟都是做偶戲館來使用，基金會進駐之後，就是空間上面做一些調整，所以像之前的話，就是比較多的空間上面可以使用，在那個工作人員方面，也比較多的工作人員，之前九歌兒童時期大概有十六七位這樣子，現在目前只有四位這樣子，所以就是有些滿大的差別。其實工作就是我們的活動，還有一些都是沿襲之前的經驗，像我們本來就有做的展場的展覽，然後還有像 DIY 的教學活動，然後有請劇團來演出，這些都是本來就有的，然後我們繼續再持續這些活動，但是可能比方說 DIY 的課程內容就會有一些更改這樣子。

4. 請問一下你們做了哪些比較創新的策略產品或是服務這樣子？

比較創新的策略，我想比方說像行動偶戲館這一類的專案，因為其實我們有感覺到說，在京華城的隔壁，其實比較少人，因為它畢竟這邊不是一個看戲的場所，我感覺。因為如果是像以前大稻埕，或者是像萬華那一邊的感覺，去那邊就是要看戲，在這邊的話，可能大家是來逛街的，所以感覺上這個地點並不是很恰當。我們就有想說，要比較積極的突破，既然大家沒有辦法進來這邊參觀的話，那我們就走出去這樣子，所以在去年就是有一個專案就是叫做「行動偶戲館」，它就是把我們這邊有的東西帶出去，因為是跟台北市政府文化局合作嘛，所以就是免費的，我們去年鎖定的是老人的團體，就是老人社福團體，然後台北市有十二個區，所以我們每個區都有找一個這樣子的社福團體，然後就把我們的東西帶出去，就是有免費的演出，然後有教他們做 DIY 這樣子，直接帶到當地與他們一起同樂，然後一起學習這樣子。

5. 目前你們這次的展期是百變芭比嘛，當初是怎麼想到要辦這樣子的活動呢？

其實要把芭比拿來作展覽，因為我們今年開館是第五年嘛，在九歌那個時候，一開館的時候，我就進來這邊工作了，所以我一進來的時候，那時候就有想做芭比這個展覽，因為我比較覺得說我們展場的東西都是比較傳統的，其實偶戲館那個

時候，一直希望東方跟西方是能夠並存的，也覺得說當然不要一直侷限在傳統裡面，所以我們會希望說偶爾能辦幾個特展，是比較現代的、比較西方的感覺的，剛好像五年前那個進來的時候，芭比是四十五週年嘛，那個時候就覺得說，其實芭比它本身也是一種偶，就像我們之前也有辦過很多的特展，可能是那個懷舊的卡通的偶啊，或是像一些生活物品偶啊，就是比較不是傳統中你認為一定是要布袋戲才算是偶，因此我們是認為說，偶本來它的領域就是很廣的，我們希望大家可以有這樣子的了解，不過因為以前那個時候剛好就是有別的展覽，檔期搭不上，剛好今年就是五十週年，我們就覺得說，其實還是滿值得做這樣的展覽。

6. 現在除了傳統的常態展之外，你們有計畫像芭比這種展，每年有定期的特展嗎？

有啊，在今年的計畫裡面，是預計做兩檔特展，芭比是第一檔，可能在九月那個時候，有另外一個特展，特展就像剛剛我說的，鎖定的可能比較非傳統的，就是可以吸引更多的觀眾，對偶有一些認識。

7. 所以這也是你們區別像林柳新偶戲館的一個市場定位的區別嗎？

其實我想我們跟他們一直以來，都有一些滿大的區隔存在，雖然我們的產品是同一個收藏家的，只是說，因為他們比較著重在他們的演出，所以我覺得我們這邊是比較著重在我們的教育上面，所以像我們這邊，比方說我們的票價是很低的，我們會辦很多課程啊，或是教師研習這一類的活動，比較著重在教育上面。

8. 當初就是怎麼樣設置你們偶戲館的定位跟宗旨？

其實我想從一開始從九歌在接的時候，他們就還滿清楚的吧，就是說希望這個地方，就是讓大家都喜歡偶，不一定是什麼樣的偶，因為偶是分很多種的，喜歡這邊，然後親近這些偶、認識它、可以一起玩，然後去結合東方跟西方的一些偶戲藝術這樣子。

9. 請問一下你們怎麼知道說目前的特展，或是辦的一些活動，或是一些產品，是現在一般觀眾所喜歡的、或需要的，你們有經過開會討論激盪這些想法嗎？

其實倒是沒有，而且我們也沒有做，目前在展覽這一塊是沒有去做所謂的市場調查啦，不過可能因為我還是比較希望說，特展的東西是能夠吸引人的，然後跟展場其他的東西，是比較有大一點的差異，所以我會比較傾向說，可能目前比較有流行性的東西，比方說可能我們下一檔可能會有像食玩公仔這一類的東西，可能是時下年輕人會比較喜歡的，其實就我這幾年下來的觀察，我覺得感覺上偶戲館，好像推出什麼特展並沒有很大的差別，除了霹靂之外，因為我們的來館參觀團體，都是學校校外教學的小朋友，而他們好像不知道幾年級的課本裡面，本來就是有介紹偶戲這一塊，所以老師因為教到課本的時候，他就會帶來，因為我們本來就有很多的特展，可是並沒有因為你做什麼樣的特展，或做什麼樣的活動，或做什麼樣的行銷，因而帶來非常多的人潮，因為感覺上他們會來的就是會來，不會來就不會來，就除了霹靂之外，霹靂他們廣大的戲迷，從一開館到現在，好像就只有做霹靂特展的時候，有那種還沒開門，就排隊排到公園那邊的盛況這樣子。

10. 剛剛經理你談到，就是因為你們定位在比較教育這一塊，有談到教師研習跟走出去的活動，你可以談一下當初規劃的過程與執行的過程？

規劃的過程喔，因為其實我們會想說，要做這些活動，比方說做展覽，或是說你一定會有一些配套的活動，我們又是比較走教育方面的話，那教育其實就不是只有小朋友，因為他還可以去吸引一些教師，如果教師他們也對這個地方有了解，他也覺得不錯的話，就會介紹其他朋友過來，或是帶他們的小朋友來這邊參觀，我們也希望說這些教師，有點像文化的種子這樣子，所以我們也會開一些像這種偶戲方面的研習課程，應該是說他們也有這方面的需求，所以我們就是會去舉辦這些活動，然後可能有一些政府單位，他們也有這樣的預算，所以我想從九歌那個時候開始，就是有時候會去提一些案子，除了像教師研習之外，也會去製作一些偶戲方面的光碟，然後發送給學校。在執行方面嘛，如果以教師研習的課程來說，通常我們都是會先去想說這一次要做怎麼樣的課程，會有個主題嘛，像我們去年做的教師研習，就是以「偶做一齣戲」為主題，你要做一齣戲的話，我們就會想到說，那裡面你要會編劇，你要會操偶，然後要有配樂，你要可以把這齣戲

導起來，所以我們就是去規劃，也會跟一些相關的專業老師去討論，然後規劃出一套課程，大概有四節課，或是幾節課這樣子，那裡面就是會有我們剛剛講的那些東西，我們需要把一齣戲，能夠用偶來作主角，然後做一齣戲要具備哪些專業的知識，希望老師他們來這邊學了之後，就可以帶到學校裡面去，因為這不是只有單純的演戲，因為任何的課程，其實你都可以用演戲的方式，來做呈現，讓小朋友更有興趣去學這些東西。

11. 你們在執行這些過程的時候，有沒有遇到一些困難的地方？

有啊，其實困難，我覺得還滿多的，比方說經費方面，就是沒有什麼錢，再來就是人力方面，其實我們人力也吃緊，另外就是說，像這種教師研習這一類的東西，就是有時候會擔心招不到那麼多的學員，對。

12. 有沒有用什麼方式來讓大家知道你們有這些活動？

比方說請教育局去發函所有的學校，讓他們知道說有這個活動，然後在我們的網站上，或是一些以前有來過這邊留過資料的老師或家長，然後就寄資料給他們，反正就是我們能夠用的一些管道、通路、打電話，可是有時候就是，我覺得辦這些活動就是看你的時間點啦，如果說老師那段時間很忙，我記得去年那個時間選得就不是很好，因為我們那時候選的時間，好像老師剛好是期末的時候，老師剛好就很忙，在打期末成績，所以你要他每個禮拜六下午，都要來這邊上課的話，對老師來講可能有點困難，所以我覺得那個時間點也還滿重要的。

13. 除了就是經費以外還有沒有其他的呢？

其他的啊，我會覺得都要靠我們自己去想啦，因為我覺得雖然我們經費有限，但是我也不希望說，辦的每一期課程、活動，都是一樣的，比方說剛剛那樣子的一套課程，今年也辦，明年也辦，後年也辦，就是我們不想要是這樣子的感覺，可是像我們就是也有在想說，是不是去年要辦夏令營那一類的活動，但因為我覺得我們還是就是落在偶戲文化這上面，我們就會發現說，其實我們能夠做的東西，好像外面有很多團體也都能做，甚至他們能夠請外面的老師，可能比我們更專業，比方說兩廳院，我們是有設想的一些課程，比方說從你的肢體啊，去做一些訓練，然後你自己做偶，然後你把這個偶來演戲，或是跟音樂有關，我們去年就

看了很多資料，發現其實坊間這一類的夏令營非常多，後來去年我們就沒有再辦這個夏令營了，因為我們會覺得說，如果我們要做，又沒辦法做的比人家好的話，我是覺得比方說啦，你要我們來跟兩廳院這樣子的課程作比較的話，以家長的心態來說，我想我可能也會選擇兩廳院，我不見得會選擇台北偶戲館，那與其這樣子的話，我們還花費那麼多的人力跟經費，下去做這件事情的話，不如把這些人力經費都放在別的地方上面。

14. 這樣子的話，你們的這些創新的想法是怎麼產生出來的？

有時候可能比方說老師他們帶學生來，可能有時間的話，跟他們聊一下，或是說同事之間，可能有一些什麼想法，就隨時討論一下這樣子。

15. 請問你們有沒有跟其他的組織進行一些合作的關係，例如政府、一般企業？

政府的話就是文化局啊。因為我們是掛在基金會下面，所以我們現在全名叫作財團法人台北市文化基金會台北偶戲館，因為我們目前每年都還是有拿文化局的補助，然後基金會的執行長就是文化局的局長，基金會的董事長就是副市長，所以感覺上就是說，雖然是一個民間機構，可是好像又有一半的公家的感覺這樣子，因為我們在文化局又是歸某一科在管，所以有時候文化局的那個科，也會打電話跟我們要一些資料，或者是問我們一些什麼事情這樣子。還有就是跟基金會的互動會比較多，因為我們等於就是基金會的一員，但是因為局長他對基金會是非常地重視，所以像我們各部門的主管，兩個禮拜都會去文化局開一次會，然後定期跟他報告，而我們基金會自己也是都會開會，就是一個禮拜跟局長開會，一個禮拜跟副執行長開會。

16. 除了文化局與基金會以外，一般的企業組織呢，有沒有進行合作關係？

有啊，因為有時候還是需要去找一些贊助，或是什麼的，所以像去年的話，就是我們有一個活動，是嘉新兆福文化基金會跟我們一起合作，就是由他提供一些經費，然後我們來辦這樣子的活動，然後主要是針對公益的、偏遠的、弱勢的小朋友，招待他們免費參觀，然後做 DIY 的活動，這個就是跟他們的基金會這樣子合作啦。

17. 當初是你們先有這個構想，還是嘉新兆福文化基金會所提出的呢？

我想應該是說，副執行長可能也是有認識的嘉新文化的人，然後可能有提到說，可以一起做這樣公益的事情，因為他們長期以來，一直在做教育方面的耕耘啦，所以他們覺得說，其實我們偶戲館的這些活動都還不錯，就是也可以去照顧那些弱勢的小朋友，他們就覺得這樣很不錯，我們就跟他們做了提案，後來就通過這樣子。主要就是我們這邊想要做一些什麼的專案，然後他們覺得 OK 不 OK，然後像去年也有跟一些獅子會、扶輪社這一類的團體合作，然後主要也是希望比較能夠有一些經費，招待一些通常都是比較弱勢的小朋友，通常都是公益的活動，針對小朋友的教育這樣子。像這一次芭比的展覽，就是因為我們需要有展品嘛，所以是跟 Mattel 美泰兒公司借的，Mattel 是一個美國非常有名的玩具公司，芭比就是他們家出的，除了 Mattel 之外，還有跟泰山的美寧工坊，主要是跟這兩個單位借，大部份都是 Mattel 的公司啦，泰山那邊因為我們自己台灣這邊有做過芭比的代工，做了二十年這樣子，然後也還滿有代表性的，所以也有跟他們借一些戲偶，另外就是因為他們那邊現在已經轉成社區形式的，所以也有做一些娃娃衣，然後我們就是會跟他們買一些娃娃衣的教學材料，在我們這邊做一些教學的課程這樣子。

18. 除了這些團體之外，還有其他的企業嗎？

我覺得你要這樣子問我們的話，比較沒有辦法做什麼回答，因為其實大部份都是副執行長那邊在做協調，我們整個基金會下面有一個整合行銷部，他們就會常常出去談案子，比方說，像最近在講的永豐餘這家紙廠，他們就會想整個基金會有很多的館所，比方說我們要做印刷，我們要做這一類的東西，就會想要跟我們合作，然後就會談一些合作案這樣子，或是其他的單位像中華電信等等，因為他們就是看重整個基金會有這麼大的市場、這麼多的單位，比方說今天偶戲館要印 DM 嘛，明天可能當代館要幹嘛，他們比較沒有針對說，專門來找偶戲館來談什麼事情這樣子，比較還是透過副執行長或是整個行銷部，他們那邊談了什麼，有時候他們也覺得這一塊交給偶戲館來做還不錯，那麼就可以一起合作。像這個嘉新的合作活動也是如此，就是副執行長談一談之後，他覺得說嘉新很希望做兒童教育這一塊，在基金會這邊，覺得說偶戲館是最合適的，就讓我們來提案這樣子，所以我覺得這是跟九歌那時候比較不一樣的地方，因為那時候感覺就是你要單打獨鬥，你就是要自己出去，頂多就是跟九歌做結合，那麼九歌他在劇場方面是很

有名氣，可是與基金會現在整塊來操作的話，其實以基金會這樣的操作方式，會比九歌那樣子好一些。就是你如果以外在的一些因素或其他等等，他就會覺得說，跟基金會合作的話，可能之後還有很多的專案可以做，就比較不是單獨只有說偶戲館。

19. 其他同類型的文化組織團體呢？

可是在這邊大家都是藝文團體啊，呵，有啦，比方說兒藝節或是台北藝術節，他也是基金會的單位，那兒藝節的話，去年都是在我們這邊舉辦，比方說去年他就做了一個展覽是在我們的展場裡面，然後有幾場免費的演出也是在我們這個地方，然後七月到八月，每天都有免費的影展，也是在我們這邊，就是我覺得其實這種結合也還滿好的，因為也等於雙方雙贏嘛，因此像兒藝節的話，他如果需要一些場地，或是展覽需要一些地方辦展，那我們就可以提供給他，因為這樣子，就變得很多人會來參觀偶戲館。

20. 我有看到一些資料，是你們有跟芝山文化生態園有進行怎麼樣的一個合作呢？

其實跟芝山的活動啊，就是芝山他們本來就非常的積極，當初是我們有一個同事，他之前的工作上面，就是有跟芝山談到要合作的這個部份，然後他到這邊來之後，他還是很積極，所以後來我們覺得說，我們也是可以做這樣的結合，就是把兩館結合在一起，然後變成比方說，老師要來參觀的話，就是同時買我們兩邊的票，可以打什麼樣的折扣這樣子，然後我們也不會規定同樣一天就要參觀完，只是說你要一次先付好，你就可以選擇一天去那邊，然後一天來我們這邊，或者是說，同一天參觀兩個地方都 OK，然後就覺得說他們是比較戶外的感覺，我們是比較室內的，就是覺得讓小朋友出去郊遊這樣一天的行程也不錯，就是又可以在外面玩，又可以在室內參觀這樣子。

21. 所以這樣子就帶給你們比較不一樣的改變跟影響嗎？

因為其實也才剛開始，對我來說也是一種試驗吧，現在還看不太出來，不過局長好像還滿喜歡這樣子的做法，所以他看到我們的案子之後，還發文去每一個單位，也可以參考這樣子的結合模式，其實這個在博物館界還滿常見的啦，像以前

有四館聯合啊，你可能就是同時買這四館的票，或幾個館的票，然後就可以有什麼折扣等等。

22. 請問一下你們有對員工進行教育訓練嗎？

有啊，因為像我們這邊的工讀生，每個都必須要能夠導覽，還要可以做 DIY，我也會要求我們這些同事，他都必須要能夠至少對我們的展品有一些了解，或是對偶戲有一些了解，因為我覺得就算是行銷人員也一樣，今天如果有人來採訪我們，或是有什麼樣的活動，你都講不出來的話，你就沒辦法行銷我們的東西。像工讀生的話，進來的時候，我們都會幫他上課，我們之前上課的時候，也都有錄成影帶，也可以讓他借回去看，我們這邊也有一些偶戲方面的書籍這樣子，他看過之後，我們會考試，就是要考試通過之後，然後他才可以真的上場去做那個講解，然後還沒有通過的時候，他也是要跟著一些比較資深的同仁，一起去聽人家怎樣導覽，然後如果說我們有一些像剛剛講的教師研習的課程，或是什麼課程呀，我們也會希望他們去多聽多看這樣子。

23. 那是針對工讀生的部份嘛，那你們比較資深的同仁呢？

定期的上課啊，目前是比較會針對特展的部份，比方說芭比這個特展，我們開展之前，一定都會先討論與上課，就是說一些過程、怎麼做成的啊等等。

24. 請問你們怎麼樣提昇員工對於館的參與程度，如工作事務啊？

基本上我覺得我們同仁都還滿有熱忱的，而且因為我們四個的話都還好啦，我們是正職的嘛，你來這邊就是知道要做些什麼事情，像我們工讀生的話，他們都是一些很年輕的學生這樣子，然後他們大部份都是戲劇系方面的，所以就是對表演各方面，他們就是很喜歡表演啊，像我們現在自己要做的這齣戲，就是要讓他們來演出，他們都很迫不及待，他們就很 HIGH 這樣子。

25. 你們當初在招工讀生的時候有設限嗎？

其實沒有特別的設限耶，就是可能只是剛好吧，然後因為我們的對象都是以小朋友居多，所以基本上還是希望他們比較活潑一點，至少要比較敢講，然後可以跟

小朋友做互動，不要自己很害羞，那小朋友可能就會睡著囉！有啦，還有像我剛剛說工讀生的部份，我們不是要考試才能夠帶導覽嘛，就是考試前跟考試後的薪資是不一樣的，就是考完試，會再加一點薪水這樣子，這樣比較有動力啦！

26. 請問一下你們有沒有給予員工，不管是工讀生也好，或是資深同仁也好，有沒有表達自己自主權的管道？

你的問題應該是針對比較大的層面，像基金會，因為我們才四個人嘛，我們如果有什麼的話，馬上就過來談一下，或者是說，同事突然覺得那個怎樣不好啊，或是怎麼樣，就馬上溝通；工讀生的話，就是由副理他在管理的，所以他們就是直接跟副理反應與討論，而且工讀生也才六個，所以就是直接講就好啦，不用透過e-mail，可是如果是整個基金會就需要管道，因為他可能就是幾十個人到一百個人這樣子，可能大家就是要有一些管道，就是如果他們對基金會有什麼意見的話，透過我向上面反應，就是說需要跟上面溝通的話，就是跟我講，然後我在開會的時候再講，所以基本上就是一個禮拜跟局長開會，一個禮拜跟副執行長開會。

27. 所以就是你們是利用定期跟基金會開會時候做一個溝通這樣子。

嗯，不管是跟基金會或是文化局，因為也會定期跟局長開會嘛，跟局長開會的時候，各科的負責人都會在嘛，然後就是如果有事情的話，也跟各科的負責人問一下，要如何處理事情。

28. 最後請經理說一下未來的願景跟努力的方向是什麼？

未來的願景，當然我們會希望說就是在教育這一塊，還是希望人家如果想要知道偶戲方面的知識，或是其它的資訊等等，就會想到台北偶戲館，然後想到台北偶戲館就覺得其實它裡面滿好玩的，而不是覺得很無聊，或老扣扣的東西啊，像我們現在自己也有做一齣戲，因為之前我們會覺得說，自己沒有辦法演出，可能就是只能請外面的劇團，那你請外面的劇團成本就會很高，所以我們現在是希望說，我們自己也可以成立這樣子的劇團，然後可以到處接受人家的邀約，我們也可以去外面演出這樣子，希望除了展覽跟一些DIY的課程之外，也會有比較獨立自主的演出，然後就是有比較多的參觀群眾，因為目前的觀眾大部份都是小朋友，我們希望說其他的一些年齡層的人，也會喜歡來這個地方，所以像我們辦那

個芭比的特展，其實有興趣的反而都是老師跟媽媽，我覺得比較不是真的都是小朋友，嗯~因為對芭比比較有感覺的，好像就是有一點點年紀的這樣子。

29. 目前比較困難的地方呢？

我覺得比較困難的地方，還是在經費上面，因為目前以文化局給我們的經費來說，其實是不太夠的，整個館的館銷、冷氣、水電，還有人事的開銷，其實就很大了，所以要很努力地開源節流，然後就是要以很有限的經費去做展覽、活動這些東西，而且這樣還是不夠的，要再想辦法去做很多的專案，然後看能否跟一些公部門或其他企業合作、贊助啊，我覺得這部份真的很重要。

30. 像你們這次芭比特展除了跟 Mattel 借展以外，還有沒有其他單位來協助？

有啊，像我們這一次的活動，就還滿多的，比方說像除了展覽之外，我們還有做相關的配套活動，比方說有做一個芭比的著色活動，那個著色活動的畫紙就是永豐餘提供的，然後 Mattel 那邊也提供一些東西，還有就是像我們的 DM 上面，這個 DM 上面蓋我們的章，就可以去它這些地方買東西、換禮物啊，另外就是像我們舉行記者會那天也是如此，因為記者會那天，就是有跟育兒雜誌做結合，因為育兒雜誌它很多都是媽媽跟小朋友的主題，所以那天我們有安排一個走秀，那天有藝人跟一般的人，那些人就是請育兒雜誌的媽媽跟小朋友，然後那天他們還要化妝什麼的，所以就有一個彩妝公司一起配合，然後還有一些合作單位，目前記得大概就這樣子。

附錄五 台北當代藝術館訪談紀錄

訪談代碼：當　　訪談日期：2009/5/6

訪談對象：行政組長　　訪談地點：台北當代藝術館

訪談人員：黃惠勤　　紀錄員：黃惠勤

1. 請組長稍微介紹一下當代藝術館的背景概況與組織架構。

當代館是三級古蹟的歷史建築，我想你可能有研究過了，那麼當代館跟建成國中是屬於共構結構，我想簡單講一下，在 1945 年國民政府遷到台灣，它就被核定為是一個市府的所在地，經營了四十幾年之後，搬到現在的信義計劃區，所以在陳水扁先生擔任市長的時候，就決定把這個日據時代的小學校除了要延續為學校外，將正面建築設定成為一個藝文機構，並且跟建成國中出入分開，建成國中仍然保留，當代館的小冂字形建築跟後面的學校就形成共構建築，目前我不確定今年有沒有新的案例，但這個是全世界已知的學校與美術館共構特案；在 2000 年的時候，就開始要來建造這個美術館，由於我們有一個成熟的台北市立美術館，就希望說能擴張成為第二美術館的概念，當時這個第二美術館的定位，經過後來繼任的馬英九市長、龍應台文化局長，以及社會專家學者們，共同討論之後，希望這個第二美術館走向一個比較科技媒體跨領域藝術的美術機構，因此後來就正式正名為「台北當代藝術館」，於是我們也特別希望能夠在媒體科技藝術跨領域的部份多作一些著墨，然後有別於現代美術，就可以更努力於當代藝術這個範疇；從 2001 年的 5 月 26 號營運到現在，已經是七個年頭了；在 2001 到 2007 年之間，是由財團法人當代藝術基金會運作，由企業界董事與專業學術董事共同來經營，並且以台北市政府採用公辦民營的方式，共同經營這個美術館；從 2008 年之後，才改由台北市文化基金會接手繼續營運，這個部份，台北市文化基金會的董事成員，就不像過去當代藝術基金會的成員是以企業董事為主，它是屬於公營色彩比較濃厚的一個藝文基金會，因此整個財務來源跟組織架構就有不同的變革。

至於組織架構的部份，當代藝術館這個展館主要是提供民眾來參觀當代藝術各個不同跨領域的展覽，我們現在的組織架構是由一位執行總監領導展覽組、教育發展組、行政組等三個任務分項的組別，展覽組主要業務是執行展覽的規劃、籌備、呈現，進行展覽研究，還有編輯展覽專刊等等；而在教育發展行銷這組，則規劃很多跟展覽屬性相關的課程，以及動手做藝術的工作坊，給不同年紀的孩子們來直接學習藝術的發生，也歡迎弱勢團體來參觀展覽並特別規劃專場導覽，當然還

有為老師規劃的教師研習營，在行銷的部份，我們除了向企業尋求資源的募集之外，我們也推動當代館的 MOCArd 魔卡會員，民眾可以在一年之內，無限次參觀展覽及活動參與；我們當代館在所屬的大同行政轄區兼負活化社區的歷史任務，因此我們同時積極規劃社區推廣的活動，希望能夠激勵里民來參與當代藝術；再來就是行政組，除了養護這棟三級古蹟建築外，有關展覽的相關器材支援、電腦資訊管理，財產物品的管理，年度預算的掌控，會計、出納、人事管理，以及展館及公共空間所有的視覺設計呈現。

妳所提到員工編制的情形，正式編制員工有十九位，常態服務當代館的志工大約有一百五十位，我們還有二十四位計時工讀生，是固定支援展館營運的生力軍。

2. 請問一下目前當代館做了哪些比較創新的策略、活動？像您剛提到的社區或是關懷弱勢團體之類的。

當代館去年從文化基金會開始管理之後，我們很開心可以跟公部門有更多的接觸，拓展了不同面相的計畫資源與預算來源；我們現在除了當代館常態在館內規劃專業展覽之外，也在中山地下書街的店舖試辦當代藝術 Studio 展覽的延伸，也因此獲得文建會的支持，從一個試辦商舖空間延伸到三個，讓更多的實驗性展覽可以跟廣大的捷運民眾在日常生活中直接接觸，簡單提一下 Studio 這個字其實是工作坊的概念，我們在當代館的館內有個小教室的空間，專門提供及鼓勵較實驗性質的展覽，現在把這個展覽推展到地下書街，讓很多可能沒有走進當代館的人，可以每天瀏覽當代藝術，我們希望培養大家去接觸當代藝術的樂趣跟想法，這個展覽名稱是「地下實驗 • 創意秀場」，試辦兩場之後，有了文建會的認同及經費的補助，也因此可以規劃全年度每個月一檔實驗展覽，這樣的話，就算民眾還是沒有走進當代館，依然可以觀看到當代藝術的具體呈現，這樣的展覽活動是我們這兩年最大的一個創新。

還有一個很有意義的「當代館廣場三合一活動」，什麼叫做廣場三合一呢？就是 Movie 電影－戶外電影放映、Music 音樂－音樂演奏、Market 創意市集－手創商品集市擺攤，我們希望推動一個公民美學廣場的概念，民眾在週末的下午兩點開始到晚上的九點，從兩點開市的創意市集，可以看見不同年輕藝術家動手做的一些創意商品，四點開始進行音樂的演奏，有爵士樂、搖滾樂、獨奏、重唱等演出，到了七點的時候，天黑了就開始播放電影，一連串密集的廣場活動，希望可以帶動民眾來進行親子活動，並走進當代館欣賞展覽。

另外我們還加強硬體設備，在廣場設立一個液晶銀幕組合的電視牆，除了播放當

代藝術家的錄影裝置藝術作品，也可以觀看文化局、文化基金會、藝文館所的展演活動文宣，同時也歡迎民眾投件，經過當代館評核的優質自製錄像作品，也可以在電視牆播放以鼓勵群眾參與，另外在夜間運用當代館古蹟檜木框的玻璃窗，直接播放投影錄像作品，同時結合當代館的燈光氛圍，成為活化社區的積極動能。目前正在展出的台新藝術獎入圍特展，也針對扶助家庭提供免費參觀及導覽服務。

3. 請問一下我在網站上面有看到你們現在有跟社區合作的一個盤石計畫，可以請您稍微說明一下嗎？

這個也是文建會的一個補助計畫，全名是[地方文化館--磐石計畫]，它的起因是由於當代館在 2006~2007 年與建成國中合作「駐校藝術家計畫」，由當代館邀請及規劃適合教學的當代藝術家及課程編排，並且與學校的美術課老師原有時段美術課程結合，運用暑假的時間及學年中適合的課程進行安排，課程結束後將學生成果展示於當代館的公共空間，由於當時館內的經費比較有限，我們只能執行一季，班級與參加的人數相對有限，到了 2008 年，文建會提出磐石計畫的補助案，我們覺得非常好，於是以藝術家駐校，培養藝術小尖兵的概念計畫，再加上活化社區的廣場活動去提案申請，有了這個計畫的補助經費後，我們就把廣場的活動增加場次，學校的藝術家駐校計畫也可以持續地做，這都是因為當代館之前的努力被看見，也由於活動發揮的效果與迴響熱烈，符合這個計畫的宗旨，所以很順利地獲得通過，今年度仍然可以延續辦理更多的活動來達成這樣的效益。

4. 所以當代館是針對不同社群的需求，來做不同的活動嗎？

應該要分兩個方向來說，一個是教育活動、駐校課程以及展覽現場導覽的規劃，會有分齡的考量，另一方面才是普羅大眾皆可參與的社區活動，還有針對教師籌劃的研習活動。

5. 所以你們跟社區的合作互動是如何？

除了前面提過的 Moca 三合一廣場活動特別邀請鄰近里長及學校校長鼓勵里民及學生參與互動外，我們提供大同區的里民，憑身份證免票進入當代館參觀，只要在我們當代館開放的時段，都可以免票。今年八月份有一個「大同老不休」的特

別活動，大同區長很熱情，結合公民會館推動大同區的大稻埕藝術人文與吃食文化，當代館當然不能缺席，因此在當代館的廣場以及辦理 Studio 實驗展的中山地下書街，都會配合這檔活動規劃可以連結展覽的形式，重現許多古老技藝的傳承，不論是飲食文化的風味、歷史人文的思維，我們希望透過當代藝術的表現方式，能夠在八月份結合大同區的古蹟文化館所的擴大連結，讓市民深度領略藝術的多元面貌。

6. 請問一下當代館在做這些活動的過程當中，有沒有遇到哪些困難呢？

我個人覺得當代館一直比較大的問題還是預算的經費來源，辦理活動的執行不會有什麼太大的困難，但是要滿足活動的經費支出，就可能需要多作努力，市府其實已經很關注當代藝術館，當代館也一直是文化局很支持的一個館所，也非常重視館舍的經營，不過年度的預算由文化局直接撥付給當代館的經費是有限度的，當代館自己還是要兼負資金募集的責任，所以當代館的整個工作團隊一直都很戰戰兢兢，想要透過好的展覽規劃，能夠得到企業額外的支援，我們也很期待進行中優質的展演活動，能夠獲得像我剛剛提到公部門的補助，雖然我們現在陸續都能得到一些不同的補助，但仍然是不足的，說實話這是我們的動力同時也是壓力的來源，我們一直要籌辦多元的活動，舉辦叫好叫座的展覽，才可能獲得不同資金的贊助，包括公部門文建會、國藝會、台北市政府，還有企業的資源，畢竟我們五十元的門票，支應整個館所運作的經費比例是很低的。

7. 所以你們現在就是運用計畫案跟活動方式來克服資金上的不足嗎？

這個是我們目前可以執行的方式，因為現階段的大環境客觀條件下，當代館不太可能直接向企業說:給我經費吧! 純粹捐款畢竟是難度很高的事，當然我們還是會進行行銷的規劃，比如說我們推出 MOCA card，六百元可以一年內無限看展，也有買書、喝咖啡、吃簡餐的優惠，但金額畢竟是小額，另外我們開發衍生性的文創商品，很受好評但收入一樣不太多，我們仍然一步一步在推動，因此事實上推廣大於收入面的價值，所以我們比較大的目標，仍然希望能夠爭取企業的資源，雖然我們已經受到許多單位的幫忙，但是我們仍然要一直戰戰兢兢地想方設法來取得資源。

8. 我剛剛在外頭有看到 ARTCO DE CAFE 這家咖啡廳，那麼當初你們是怎麼發想進駐這家咖啡廳呢？

其實當代館在成立不久，就設有咖啡廳的服務，但當時設置條件比較受限，硬體設備的支援考慮比較不週延，常常咖啡香、麵包香，就會直接飄到展場內，影響民眾觀展的氣氛，還有當時的獨立入口沒有連結廁所的配置，因此民眾必須還要另外走到正門進入館內才可以使用廁所，這樣一來，遇到當代館的展覽排長龍等候入場的時候，經常會有不同的客訴，造成當代館營運的困擾，這也是因為當代館這幢古蹟建築同時段只能容納 250 至 300 個人在一個樓層板的顧慮。
直到去年 2008 年 4 月調整空間後才又重新開始營業，一直以來問卷調查的民眾期望指數第一高就是希望我們能夠有一個咖啡廳空間，於是我們決定要做好這件事情，於是請文化局協助招集專家委員，重新再評估當代館的空間，希望能夠將空間做更好的再利用，所以就在專家的指導與討論之下，將硬體的給水配電做了一些調整，因此才促成了委外經營，而承攬咖啡廳營運的典藏藝術家庭公司，負責人非常熱愛藝文，同時非常支持當代館的推廣活動，目前經營剛好屆滿一年，我們推出的輕食、經濟簡餐與咖啡、茶飲，口味評價很好，整個咖啡廳的裝置也結合藝術家的作品呈現，民眾口碑也很不錯，洗手間的需求也規劃到咖啡廳的空間設計中，並且也維持單獨入口與展館分開，同時新作雙重門禁的管制，就目前來說營運進行順利，也蠻成功的。

9. 請問一下因為你們是文化基金會受託管理的，那麼你們的合作關係是如何？

台北市文化局與財團法人台北市文化基金會共同簽約經營管理台北當代藝術館，當代館的人事組織是在財團法人台北市文化基金會的架構之下，成立的一個專業工作團隊，然後來經營這政府受託的一個館產，所以基金會對當代館來講，它就是一個母公司的概念，如果當代館在資金營運上有一些不足的部份，基金會也會協助做一些協調與挹注。

10. 除了您剛剛提到與典藏合作以外，那麼跟一般企業的合作關係是如何？

當代館還有藝術商店也是委外經營，委託引進非常多優質當代藝術相關的衍生性商品的清庭公司一起合作，符合當代館的一些文創形象，也能得到參觀民眾的肯定；另外一部份可以以展覽合作的部份來說明，舉例來說:歷年台新藝術獎獎勵

視覺藝術及表演藝術的成就，這個入圍獎展覽活動對台灣的藝術家具有很大的鼓舞作用，可以說是入圍的作品都具絕對代表性，一直在努力推動視覺藝術的當代館自然是相當合適的展場，也因此與台新文化基金會合作入圍獎項作品的展出。有關展覽呈現的影像器材，我們也向愛普生、華碩、奇美等企業募集投影機、電腦、液晶螢幕等支援；另外也會在推廣活動規劃時與企業合作，例如我們跨年推出的牛轉乾坤廣場裝置作品，就得到光泉公司贊助的牛奶瓶作為創作材料，提倡環保的概念。

11. 請問一下當代藝術館跟其他同類型的文化機構有進行合作關係嗎？

舉例說，像去年的城市行動節，這個是台北市政府文化局提供市民參與的大型媒體藝術的節慶展覽活動，去年 2008 年的台北城市行動藝術節，就選在當代館的展館做呈現，以城市為主題展覽概念，並與建築師合作視覺藝術的表現，也同時邀請國內外藝術家來觀摩交流，這個就是很典型當代館與政府單位進行的合作經驗。那麼文化基金會所轄屬的各個不同節慶還有館所，都各有其專項專業不同領域的規劃，當代館是視覺藝術的領域，而國際藝術村提供國際藝術家駐村創作，兒童藝術節則推動兒童藝術的表演與劇場，但可透過基金會匯整文宣的整合行銷。可以順便提一下，最近跟同屬文化機構的鳳甲美術館合作經驗，則是台北愛樂歌劇坊音樂會，就在當代館的活動大廳串連展演。

12. 所以你們跟這些單位有進行合作關係，成效如何？

只要我們展館有空間，展出及活動性質符合，其實我們都不排除跟其他單位的合作。

13. 請問一下當代館有對員工進行教育訓練，以及志工培訓嗎？

當然有啊，現在有許多不同單位開設各種不同的文化創意產業、博物館經驗、藝術人才養成等等相關的專業課程，館方開放館員去參加不同所司職務專業的演講，或是參加一些研習營，只可是當代館真的工作量很大，展覽一檔接著一檔，只要館員的業務能夠落實代理，就可以錯開，然後去參加這些演講跟研習，並給予公假。

當代館全年開放志工報名，每一檔展覽，都一定會辦理教育訓練以及導覽考核，

志工服務主要在開放展場及服務台值勤，完成教育訓練及考核後，會根據每一個志工本身的個性特色與表達內容，安排不同團體的對外導覽，這樣除了值勤之外，志工會得到不同的學習成就，當然志工本身就是傳播當代藝術最重要的基本成員之一。

14. 請問一下組長，你們當代館有用哪些方式來提高員工的參與度？

如果你講參與當代藝術的話，我們現在鼓勵志工自己嚐試當代藝術的創作，並且提供發表的空間，目前先以義工室的空間發表給大家觀摩，館員陸續給予一些協助。另外我們特別在去年成立了影音編輯小組，重點經營當代館網站的豐富度，而當代館非常多展出藝術家作品是錄影裝置，作品長度可能七分鐘、十分鐘、甚至半小時，所以就跟藝術家做一些討論與編輯，建置在 Youtube 影音庫，同時也剪輯當代館藝術家面對面講座，國內外藝術家佈展的訪談與錄製，可以提供民眾自由選取來觀看，這個部份也是由館員帶領有志工來參與製作，相對來說也是一種成長與學習，至於當代館的展覽及活動規劃皆由執行總監帶領同仁執行，或是邀請不同領域的策展人來共同策劃，每位館員都能全心參與投入。

15. 這樣子的話，每一位館員對於他自己的工作領域的決定度是很高的嗎？

我們是一個專業工作團隊，我們的執行總監掌握大方向策略思維，然後領導我們去做一些發想，透過互動討論方式，再把它實際執行。

16. 請問一下你們的員工表達自主權的管道大概有哪些？

我們會固定召開館務會議，大概兩星期一次，會議中溝通所有的日常展務、不同業務的工作協調，也包含所有同仁福利與臨時動議的表達等等，都可以透過會議來做一些討論，這個是屬於定期的發表管道，當然私底下可以隨時反應意見啦，只要有任何很好的建議，隨後透過 e-mail 或是直接告知各組主管，意見如屬積極正面建議的話，就會提供一個小禮品公開獎勵，這是現階段執行的方式。

17. 最後想再請問一下當代館未來的願景與努力的方向是什麼？

展覽一定是持續跨領域的視覺藝術表現，我們也期許可以多做一些兩岸交流，除

了我們過去努力的歐美國際視野，由於東方文化崛起，現在會開始著重在亞洲以及兩岸藝術展覽的互動。再者，這一年多來，我們推動公民美學的概念得到熱烈迴響，所以會持續開放民眾參與更多的互動，捷運地下書街的實驗性展覽，讓很多還沒有走進當代館看展覽的人，可以零距離地接觸當代藝術，把藝術走出當代館的方式，我們會繼續進行，除了仍然要爭取穩定的企業資源外，也會加強館際合作，例如我們跟台南國家文學館合作「遇見詩人一百」的展覽活動，就是把台灣的一百位詩人，以多媒體藝術展現詩人的創作，結合了文學、藝術、表演、互動，這個活動就是很典型跨領域的合作，貼近民眾參與的動能，因此未來我們很願意嘗試不同合作模式的機會。