

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與背景

在歐洲企業贊助文化藝術活動已經行之有年，十八、九世紀巴黎上流社會的皇室貴族們招待文人、藝術家的沙龍文化，即是文化贊助的一種形式。

台灣自 60 年代至今歷經了製造業與科技產業的高度發展，創造了「經濟奇蹟」，但在豐衣足食之餘，社會大眾盲目地追逐財富的累積，企業追求最大的利潤，原也無可厚非，但誠如廣達電子董事長林百里所說：「科技和政治，經濟一樣都只是文化演進的過程而已，只有文化才是永遠的」<sup>1</sup>。

因此許多企業意識到人文與科技平衡發展的重要，民眾對於生活品質與文化及藝術的需求也相繼重視，近年來從許多的報章媒體期刊雜誌中，可看出有不少企業陸續成立基金會來贊助推廣文化藝術活動，例如奇美文化基金會、帝門藝術教育基金會、富邦文教基金會及近年成立的台新文化藝術基金會、智邦藝術基金會、台積電文教基金會、廣達文教基金會等，均以專責的機構來從事藝文活動的贊助，其中，並有部份企業被大篇幅的報導其贊助藝文活動的消息，如台積電、霖園集團、中國時報等曾贊助雲門舞集的活動<sup>2</sup>。

雖然目前台灣企業贊助文化藝術活動，已蔚然成為一流行趨勢，但對許多企業而言，大多數的贊助活動依然處於被動的，而且是低調不欲為人知的心態。如此一來，企業主平日缺乏與藝文界的互動與了解，合作之間誤會，阻礙也就在所難免，另一方面，或也容易導致一面倒的贊助高知名度的活動和團體，使得資源分配不當。仔細探究便可發現，媒體報導企業贊助藝文活動的表演團體，往往都是少數已成名的明星表演團體，這些團體容易分配到較大筆的經費與資源。

筆者大學就讀經濟系，進入社會工作於金融服務業，在行銷體系由基層至部門主管，2003 年有幸進入美術研究所，接受藝術專業薰陶後，即思如何結合企業與藝術共構效能，另於 2001-2003 年間，曾在台北市立美術館擔任志工，觀察過形形色色的人來人往，發現一般社會普羅大眾面對藝術，往往都有不得其門而入的遺憾與自卑，因此私自期許，個人希望能為推廣藝術活動略盡綿帛之力！

企業成立基金會推廣藝文活動，即是一座很好的橋樑，但社會大眾卻對此類型基金會有所存疑，認為基金會打著回饋社會，重視公益的招牌，實際則是沽名釣譽博取好形象或實際以之作避稅管道？或者認為只是滿足企業主個人品味的附庸風雅罷了？實際上，企業成立基金會長期贊助文化藝術活動，有其社會公益的

<sup>1</sup>賴素鈴（2001 年 12 月 20 日）。奧援藝文活動不遺餘力 獲頒台北文化獎實至名歸，《民生報》，A12 版。

<sup>2</sup>陳以亨（2001）。贊助藝文 企業新選項，《國家文化藝術基金會會訊》，第 19 期，頁 8-11。

積極意義，也有企業提升形象、節稅等的自利效益，但諸多的基金會其經營形態和藝文界之間的互動應如何建立接軌的橋樑，則是本研究的目的之一，亦期盼能藉此論文喚起更多的企業給予藝文界更實質、直接的贊助，也讓社會大眾有更多機會接受藝術的洗禮。

另外，為了加強本論文的研究價值，並與其他研究企業設置之文化藝術類基金會的論文有所區隔，本研究以台灣企業成立之文化藝術基金會的經營管理作為討論核心，挑選出較具特色的企業文化藝術基金會作為研究對象，以探析歷年來企業文化藝術基金會的主要業務活動，了解其背後深層的發展動機，與內部經營管理之實務運作過程，更具前瞻性的來講，本研究希望能了解這些文化藝術基金會對藝文活動以何種規劃而建立其特色，是否能適時且有效提供藝文界的需求，與藝文界良好的接軌，甚至可供其他基金會作參考，以期促進國內普羅大眾接近藝術生活，更是本研究希冀能提供之研究價值與意義之所在。

## 第二節 研究目的

根據上述的研究背景與動機，本研究欲藉由研究企業設置之文化藝術基金會的沿革及其內部運作活動，了解企業設置文化藝術基金會的動機、服務內容、未來發展之規劃等，特別的是本研究將探討這些文化藝術基金會內部經營管理過程與操作實務，尤其是針對文化藝術基金會所扮演的角色與功能進行探析，以作為未來企業成立文化藝術基金會之參考與建議，並幫助藝文界的團體或個人能了解有哪些文化藝術基金會可以提供其經費、資源、展演空間等，並作為企業文化藝術基金會與藝文界的良好接軌。

此外，由於本研究將對多家企業文化藝術基金會進行個案分析與深度訪談，因此可從多重個案進行比較與歸類，了解其經營管理之特色與優缺點，並探索其背後的深層意涵。

除了就企業的角度來探究文化藝術基金會的成立外，並希望能提供藝文團體取得與文化藝術基金會接觸的管道，以獲取更多展演的機會與空間，使本研究成為藝文活動團體與企業文化藝術基金會媒合的橋樑。然而，本研究最終目的仍是希望能吸引更多企業體成立、提供資源以建構發展完備的文化藝術基金會，除讓藝文團體有更多的發聲管道外，亦可提升民眾參與藝文活動的機會，進而提升國民之文化素養。民間文化藝術基金會的成立除倚靠企業投入資金與資源外，政府也應制定鼓勵企業成立藝文基金會的法例，讓更多企業願意投入藝文活動的參與。

綜合以上所述，本研究之研究目的如下所示：

- 一、從研究過程中瞭解企業所設置的文化藝術基金會的動機、成立宗旨經營管理實務，以及企業主怎麼看待基金會的策略性公益價值。
- 二、透過各基金會近年來的業務活動，可看出其主要業務範圍與項目，藉此提供其他基金會作營運參考，並進一步於個案訪談中，研究各基金會的經營管理

優缺點，提供同質性高的基金會，異業結盟的資源共享效益。

三、並進一步喚起企業界投入更多的資源建構更好的文化藝術基金會，提昇國民美學的生活素養。

四、最後並期望建言政府主管機關於法令的修改和實質的協助，能讓藝術的舞台無限寬廣。

本研究希冀藉由上述研究目的的探討，了解企業贊助型文化藝術基金會歷年來的發展與轉變，並探討相關的政治經濟文化背景，據此，了解企業文化藝術基金會內部經營管理實務發展，透過這樣的研究，將企業文化藝術基金會的發展過程、內部實務運作、發展項目等，作完整的分析，並進而評析這些企業文化藝術基金會是否有效滿足藝文界的需求，兩者對藝文活動的推展是否契合，以共同促進國人美感體驗之增進。

### 第三節 研究範圍

#### 一、研究對象

台灣財團法人基金會已經超過一萬家，近年來國內企業成立基金會似乎蔚為一股風潮，總基金會數目高達數千家不說，經營項目更是涵蓋廣泛領域，企業基金會儼然成為民間非營利組織中極為重要的團體。

國內目前許多企業基金會中，其服務宗旨包含有社會福利、社會運動、社會教育、學術研究、文化藝術，助學、國際文化交流、環境保護、經濟發展類、新聞事業類、文化教育類、醫療衛生類、農業發展類等。

由於本研究的研究目的在於探討企業文化藝術基金會的經營管理實務，研究對象為企業文化藝術類的基金會，即由企業團體贊助成立的基金會，並以提倡或推廣文化藝術活動為目的。因此以改善社會風氣、增進社會福利、關懷弱勢族群等之基金會，皆不列入本研究的研究範圍。

#### 二、研究範圍之界定

然而，如何界定其為文化藝術類的企業基金會，本研究認為，凡是由特定企業支持並成立之文化藝術基金會，且設有博物館、美術館，及舉辦常態之展覽、講座、美術教育活動等。即可列入本研究之研究範圍。

#### 三、研究限制

##### (一) 研究取向的限制

基金會的發展與其他領域相關，包含政治、科技、文化、社會等層面，各層面的交互作用，會對基金會的運作造成影響。然而，本研究在人力與時間等因素限制下，無法逐一對各個領域進行深入探究，僅就較為相關的部

分作探討。

## (二) 研究方法的限制

本研究著眼於基金會內部經營管理課題之探討，因此訪問者以基金會或博物館（美術館）內部人員為主，然，參與藝文活動的主角是民眾，因此，應對國內一般大眾對藝文活動的需求有所了解，方能提供企業文化藝術基金會在經營層面的改進，然，在人力、成本、時效的考量下，無針對民眾對文化藝術基金會的想法、需求作深入的了解。

## 四、研究工具

本研究以企業設置之文化藝術基金會為研究對象，除透過相關文獻的探討，與次級資料的分析外，為求能對文化藝術基金會內部之運作與經營管理之操作與實際且深入之了解，本研究將另採用企業基金會深度訪談的方式，以獲得內部資料，藉由上述多重研究方法的使用，對國內數家文化藝術基金會作深入的探析，綜合以上各種資料，並透過不同企業基金會個案分析比較的結果，藉以提出企業文化藝術基金會經營管理之建議。基於多重研究方法的運用，最適合本研究的研究方法將透過以下的分析作選取。

Yin<sup>1</sup>指出，各種研究方法都有其應用上的優缺點，因此，需視以下三種情況來選擇適切的研究方法：

- (一) 研究問題之形式。
- (二) 研究者對實際行為之控制力。
- (三) 研究焦點是「當前」亦或是「歷史」現象。

根據以上三種狀況，Yin<sup>2</sup>提出五種策略，作為不同應用時機應選擇的研究方法：

表 1-1：Yin 提出之研究方法與應用時機

研究方法	研究的問題型態	對行為事件的控制要求	焦點是否為當前事件
歷史研究法	how、 why	no	no
調查法	who、 where、 how、 what、 how many、 how much	no	yes
檔案分析法	who、 where、 how、 what、 how many、 how much	no	no / yes
個案研究法	how、 why	no	yes
實驗法	how、 why	Yes	yes

資料來源：Yin, R. K. 1994. Case study research-design and methods. Applied social research methods series,5LondonLSage Pub.

<sup>1</sup>Yin, R. K.(1994). Case study research-design and methods. Applied social research methods series,5LondonLSage Pub.

<sup>2</sup>同註 1

根據情況一，研究者認為本研究的研究問題形式大多屬於「how」、「why」，例如基金會的運作、經營管理實務、基金會之績效與綜效評估、當前面臨之問題與對未來的展望等。根據情況二，由於本研究將以深度訪談的方式詳細了解各家基金會的內部運作，因此，實際訪談資料的主導權在基金會上，相較之下，研究者對基金會訪談行為的控制力是較為薄弱的。根據情況三，研究者關注的是基金會當前的營運狀況。因此，本研究選擇以質化的多重個案研究法作為本研究的研究方法。個案研究法本身有四種特性<sup>1</sup>：

1. 特殊性：個案研究著重於某一特定的情況、事件或現象，使其成為研究現實問題的好方法。
2. 描述性：研究成果事關於研究課題的詳細描述報告。
3. 啟發性：個案研究能幫助了解研究主體為何，新的解釋、觀點、意義和事件是個案研究的目的。
4. 漸進性：多數個案研究透過歸納的推理過程中，形成普遍原則，發現新的關聯。

本研究之研究對象乃針對企業文化藝術基金會之經營管理狀況(特殊性)，並透過多種研究方法描述其現況與對未來之展望(描述性)，並期望對設置文化藝術基金會的單位給予建議，並喚起更多企業提供藝文界實質的幫助(啟發性)，而這便需由多重個案的分析，找尋其普遍面臨的經營實務與發展問題等(漸進性)。

個案研究法偏重對客觀事實的了解與主觀的解釋，研究者透過對客觀事件的發掘、了解、分析、詮釋，並進行驗證，以提出見解。本研究欲透過多重個案比較法的使用，從數家企業所屬之文化藝術基金會著手，以深入了解其成立之動機、服務之宗旨、營運之現況、面臨之困境，與對未來的展望等，交互分析個案後，找尋普遍經營管理方面的難題，以作為後續企業文化藝術基金會設立之經驗參考與建議。綜合以上所述，本研究使用的研究工具如下所示：

表 1 - 2：本研究之研究工具與研究對象

研究方法：多重個案比較法	
研究工具	研究對象
次級資料分析	台灣企業文化藝術基金會之基本概況與發展沿革、基金會相關調查報告、台灣地區人民參與藝文活動概況
相關文獻探討	台灣基金會的演進與劃分、台灣企業所屬文化藝術基金會之發展、台灣文化藝術基金會經營管理策略
深度訪談法	台灣企業所屬之文化藝術基金會內部人員
個案比較法	分析研究對象之文化藝術基金會經營管理狀況

本研究藉由上述研究之資料，作整體性的分析與解釋，藉以提出實際可行之

<sup>1</sup>李天任、藍辛等譯(1995)。《大眾媒體研究》。台北：亞太圖書出版社。頁：208-209。

結論與建議，提供業界未來設立藝文基金會之參考，此亦為本研究之研究目的所在。

## 五、研究流程

本研究第二章相關文獻探討中，採次級資料分析法與文獻整理，對台灣基金會之演進發展，與台灣企業所屬之文化藝術基金會特質與發展進行論述，為求能深入了解台灣企業所設置之文化藝術基金會內部運作實務及其經營理念的轉變與差異，本研究藉由深度訪談的方式，對數家基金會內部人員進行深度訪談，方能提供業界、社會大眾、藝文團體，對於企業文化藝術基金會的了解、發展，更為具體且符合現狀之建議。

根據以上所述，本研究的研究流程將如圖 1 - 1 所示：

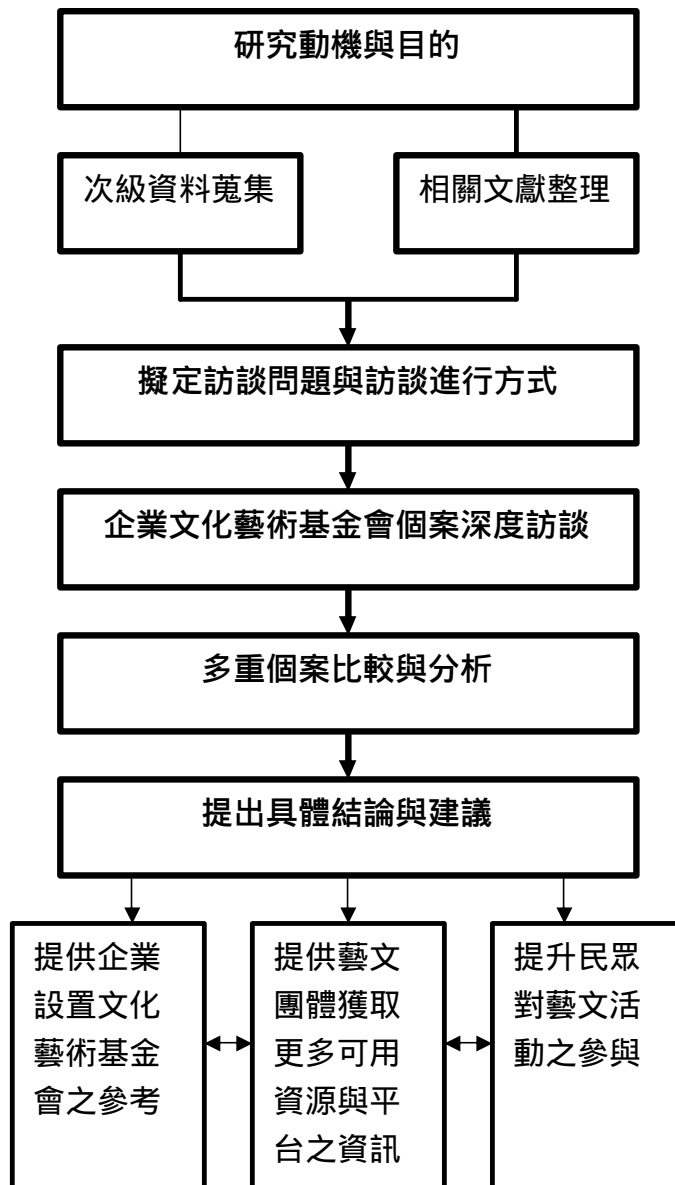


圖 1 - 1：本研究之研究流程圖

## 第四節 研究架構

根據前三節的論述，在本節研究架構內容裡將詳述本研究進行的脈絡。本研究第一章完整交代本研究的研究動機與目的，乃是為了檢視台灣企業成立之文化藝術基金會的經營管理實務，並挑選出較具代表性的企業文化藝術基金會作為深度訪談對象，以期發掘文化藝術基金會背後發展的歷史意義與價值。

第二章將對台灣文化藝術基金會的諸多面向進行探討，首先，將回顧台灣基金會的演進史，了解歷年來基金會在台灣的生根與發展；繼之，探討基金會對社會的貢獻為何，其存在的重要性與意義又為何；分析基金會的角色功能後，再探析企業為何要參與公益活動，參與公益活動對企業體本身有何誘因或好處。

了解基金會發展的現況後，第三章將針對基金會的社會課題與經營實務面向探討，首先討論文化藝術基金會的發展與成果，就台灣企業文化藝術基金會發展概況與人民參與藝文活動概況作分析，又欲對基金會經營管理實務有所了解，因此將就文化藝術基金會的內部董事會成員與決策過程、主要推動業務、制定基金會行銷策略、募款機制、人力資源管理、財務概況等進行討論。最後再就本研究切入分析的角度制定深度訪談個案對象的選取標準、訪談進行的方式、及後續資料整理與分析的方式，以使讀者對本研究研究過程有更清晰的輪廓。

第四章則是對研究對象深度訪談後的分析與討論，將訪談資料進行歸納與整理後，並於第五章呈現本研究具體的結論與建議。

本研究之研究架構如圖 1 - 2 所示。



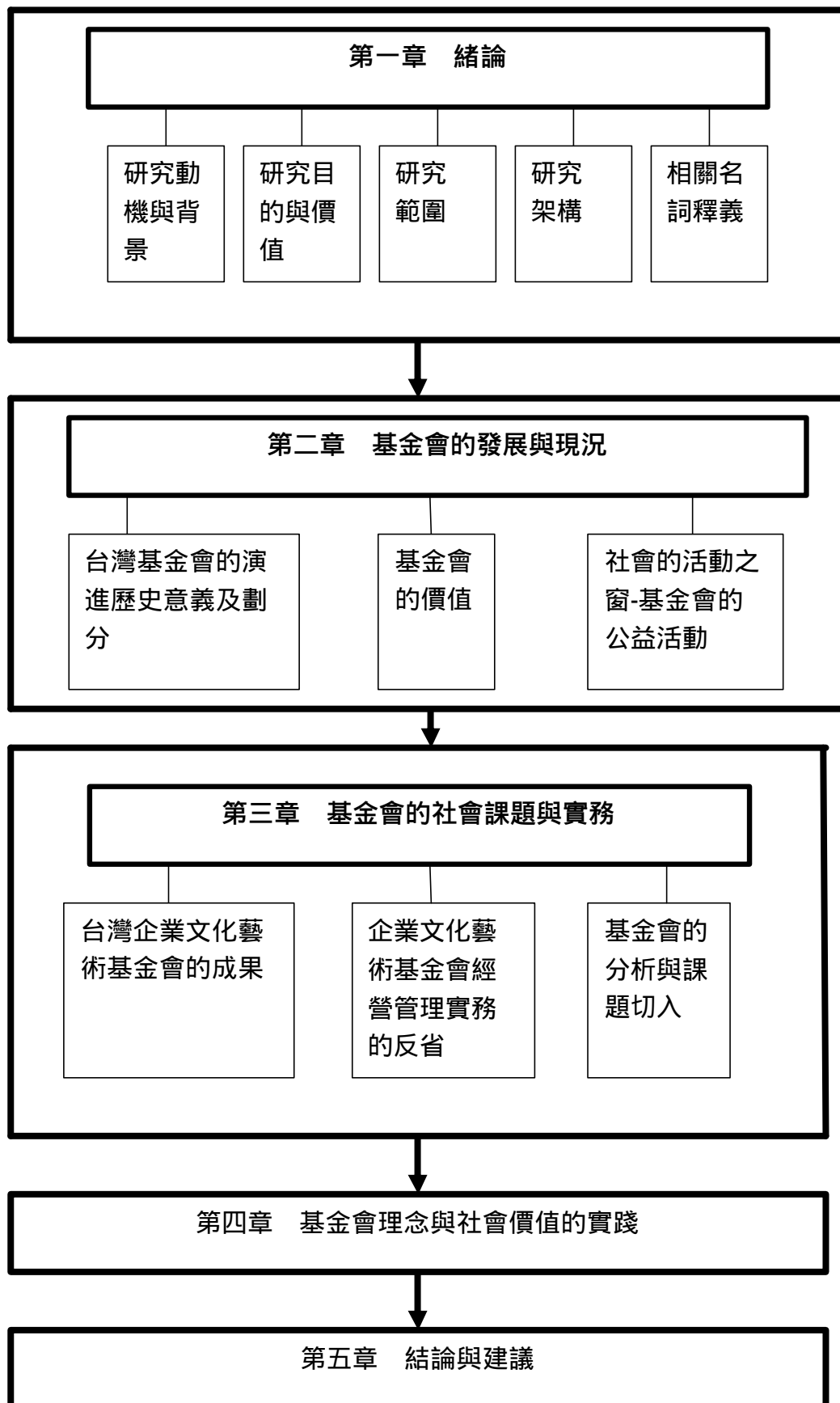


圖 1 - 2：本論文之研究架構圖

## 第五節 名詞釋義

由於本研究以台灣企業成立之文化藝術基金會為研究對象，而這樣的基金會性質屬非營利性組織，因此實有必要對非營利組織文章中常用的關鍵字，作簡要的介紹，以下便針對本研究將使用到的專有名詞進行論述。

### 一、基金會 (Foundation)

基金會是非營利性組織的一種，在法律制度的定位屬於財團法人，並以公益目的為主的法人團體。依照美國基金會指南的定義：「基金會是一種非政府、非營利組織，有其自己的基金，尤其受託人或董事管理，以維持或協助教育、社會、慈善、宗教等公共服務目的，而且提供補助金的公益性組織<sup>1</sup>。

在台灣「基金會」(Foundation)又稱財團法人，指的是協會以外的所有非營利組織(特殊法人除外)，範圍非常廣泛，有缺乏基金而需要募款的、也有基金雄厚而不須募款的；也有承接政府補助計畫以及進行多項業務的、有的只做捐助或獎助的業務等<sup>2</sup>。基金會是公益性財團法人，其成立宗旨不僅在解決社會問題，增進民眾福祉，而且積極弘揚人們美好、互愛、慈善等崇高理想。基金會成立之動機均源自「取之於社會用之於社會」的理念，因此民主國家均鼓勵民間成立基金會，我國亦不例外，對於民間成立基金會在政策及法律上給予種種的便利<sup>3</sup>。

台灣的非營利組織約可分成三大類，第一類是佔大多數的「基金會」，第二類是「協會」，第三類則指學校、工會、同鄉會等「特殊法人」(台灣非營利組織網)。

而本研究探討的文化藝術基金會，則是指在基金會成立宗旨、組織性質和推展業務上以文化藝術事業為主要範圍。

### 二、企業基金會(Corporate Foundation)

企業基金會乃是由企業捐贈基金，委由基金會管理，主要的用途在於贊助公益活動。亦即，企業基金會為企業設立以實踐其公益行為的組織，它和企業內部進行的公益捐贈計畫最大不同點之一在於，企業基金會得以更專業、更具持續性的執行其公益理念及計畫，且比較不會立即、直接受到企業本身發展或盈虧的影響<sup>4</sup>。

美國大多數企業基金會每年接受其企業母體固定比例之稅前營收金額捐贈，供其運用，因此，雖然部分企業基金會設有永久基金，但非必然要務。根據 The Foundation Center (2001) 的統計，於 1999 年，美國捐贈總額前 100 大基金會中，企業基金會佔 18 名，但是資產總額前 100 大中，企業基金會只佔一名。這也導致

<sup>1</sup> Margolin, J. B.(1991) Foundation Fundamentals. New York: The FoundationCenter.

<sup>2</sup> 李禮孟 (1997)。他山之石，可以攻錯—美國基金會相關法規的幾項說明。國立政治大學非營利組織研究室舉辦系列演講。

<sup>3</sup> 內政部法規查詢網站 <http://sowf.moi.gov.tw/14/new14.htm>。

<sup>4</sup> 何偉敏。社區基金會之發展趨勢，下載自《台灣公益資訊中心》網站。

企業基金會往往是經濟不景氣時，第一波受影響的公益組織<sup>1</sup>。

近來國內許多企業機構紛紛捐資成立財團法人基金會，在提供其他非營利組織的運作經費上有顯著貢獻，並漸漸成為國內非營利組織主要財源之一。然而，偶有傳出部分企業財團利用設置基金會的做法，累積自身的政治資源，或逃避稅捐，招致令人質疑究竟這些企業基金會有無發揮應有的效益。此外，儘管目前由企業機構設置的基金會類目繁多，甚至在經濟不景氣的時刻，仍可見其投入服務工作的熱情；然而，根據一項調查顯示：超過八成以上急需接受贊助的社福團體，目前大多面臨募款困難的問題，加上存款利率不高，更讓一些依賴基金孳息作為財源的社福團體雪上加霜。因此，如何有效運用現有資源，透過恰當的資源共享，避免分配不均，過度集中在某些名目、團體甚至個人身上，成為眾多企業基金會必須面臨的關鍵問題<sup>2</sup>。

另，從組織發展觀點來看，企業贊助型的基金會並非單以非營利組織的型態存在，而是結合了營利性質的企業體本身與非營利組織模式的特殊結構。一般而言，企業贊助型的非營利組織是企業家、企業與社會之間互動的重要媒介，因此關於企業贊助型基金會的研究必須面對外在環境的影響與衝擊，非營利組織的服務目標也常隨社會變遷而改變<sup>3</sup>，與社會脈動息息相關，因此，對企業基金會的研究，不可避免的需要了解時空背景與基金會內部的變遷。

### 三、企業文化藝術基金會

根據我國行政院文化建設委員會主管「文化藝術財團法人設立許可及監督準則」中，對企業文化藝術基金會的定義為，「以從事有關文化藝術事務為目的，經本會許可依法設立之財團法人」，文化藝術基金會之設立，設立基金之現金總額不得少於新台幣參仟萬元<sup>4</sup>，具體申請設立文化藝術財團法人之流程詳見附錄十一。

企業文化藝術基金會的存在有助於提升社會大眾對生活藝術的了解與追求，在人民經濟發展普遍到達一定程度後，更能讓一般民眾轉而追求心靈、美學的提升。目前國內成立藝術文化基金會的企業有眾多種類，從早期的傳統產業如奇美，到後來的銀行業、電子業等，均吸引許多產業投入文化藝術基金會的運作。

而這些文化藝術基金會的運作業務有的是設有特定之博物館、美術館或經常舉辦有常態性的展覽活動等，也有的是以贊助其他藝文活動或藝文表演團體為主，而無自行成立、舉辦相關活動，本論文的研究對象為前者。

<sup>1</sup>何偉敏。社區基金會之發展趨勢，下載自《台灣公益資訊中心》網站。

<sup>2</sup>高婕（2005.03.19）。企業基金會公益不公益 大家來檢視，《人間福報電子報》。

<sup>3</sup>王仕圖（2001）。《變遷中的台灣企業贊助型基金會的發展 以洪健全教育文化基金會為例》。台北：旭昇圖書有限公司，頁 57-80。

<sup>4</sup>下載自《台灣公益資訊中心》網站。