

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

文化藝術基金會就二種經營管理型態的發展內涵，本研究有如下觀察：

一、相同點

(一) 文化藝術基金會成立動機均為企業主對藝術的喜愛

根據表 4-7 與 4-8 資料所示，企業成立文化藝術基金會的動機均是企業主對藝術的喜好，並本於回饋社會、提昇民眾藝術欣賞風氣、善盡企業的社會責任之心態，成立文化藝術類的基金會，由此可知，企業主本身對於藝術的喜好，是促使其成立文化藝術基金會的起點。

(二) 基金會運作業務大致雷同

無論是有設置博物館（美術館）或沒有設置博物館（美術館）的企業文化藝術基金會，其運作的業務範圍不脫藝文活動的舉辦或贊助、藝文講座、藝術活動教學、藝術人才之培訓。惟有設置展場之基金會之業務尚包含館藏藝術品之展覽、借展。

(三) 經費來源多依賴母公司或企業主

由於基金會、博物館本身為非營利性機構，在所難免需要母公司或企業主給予大力支持，本研究所訪談的基金會也多半由母公司與企業主贊助多數經費，此將有礙基金會、博物館經營的自主性與獨立性，而需依附企業、企業主的捐贈方能維持運作，更對基金會、博物館的永續經營增添不確定性。

(四) 行銷手法多為媒體宣傳、社區結合、企業結盟、網站公告

研究發現各家基金會對其所舉辦之藝文表演活動、講座、教學等業務的行銷宣傳方式頗為類似，大致上均透過網站公告、媒體宣傳、與在地性社區或其他單位、企業結盟，本質上這些行銷方式均屬較傳統的，與消費性商業活動的宣傳相較下，容易被邊緣化。從訪談中可見，此乃由於非營利組織之經費有限，多來自於捐贈，其能用來造勢宣傳的預算不多，然而參展與活動人數又往往是基金會、博物館績效衡量的重要指標，兩者呈現弔詭的態勢，本研究認為，倘若基金會或博物館無法支付大筆費用在行銷宣傳方面，則本身更需要擁有熟悉媒體操作的人才，以運用其公關能力讓基金會、博物館獲得能見度。

二、相異點

(一) 設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會另有館藏展覽、借展等業務

如前述設有、無設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會相同點第二項所述，兩種型態的基金會之活動業務大致相同，惟因前者設置有博物館（美術館），因此其業務尚包含博物館典藏作品之展覽，此外，這些館藏受到其他單位的借調，

因而衍生借展的活動，此乃由於這些設有博物館（美術館）之基金會擁有本身的館藏，透過館藏借展，使博物館能創造資源整合之效，並讓各家博物館的典藏能有所區隔不致重複，遂讓國內的藝術作品更具多元性，讓民眾能欣賞不同藝術作品。

（二）設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會增與社區結合的機會

由於設有博物館（美術館）之基金會擁有一特定專屬的空間，因此其仍發揮在地性參與的功能，與相鄰的社區及其他單位結合，形成當地的文化藝術中心，更可成為當地文化藝術活動的集散地，以鳳甲美術館而言，其便定位在與當地社區的人互動為優先，除館藏展覽外，並舉辦各種藝術學程，增加社區民眾對鳳甲美術館的認同感與參與感。此外，由於其有專屬的空間，因此便更能掌握舉辦活動時，在檔期、空間規劃、行走動線等方面的主導性，不需受制於租借場地的限制，此皆為設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會較無設置博物館（美術館）之文化藝術基金會具有的優勢。

（三）設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會易面臨展場交通、典藏品空間管理等展場衍生問題

設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會除了面臨基金會本身經營的問題外，尚需面對展場營運過程當中產生的困難，就本研究訪談的博物館來說，其便面臨到場地典藏品擺設擁擠、突發狀況的產生、展場交通不便、人事溝通複雜等問題。博物館的經營讓企業在經營基金會外，多了一項支出，更衍生許多場地空間的問題，尤其博物館（美術館）交通便利與否，往往關聯到民眾對博物館、美術館的參與程度，再者，館藏作品的分類擺設、參觀動線的設計等，亦須詳加規劃，方能增加、吸引新舊參觀者對展場的喜好。這些展場衍生的種種問題，均為設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會較無設置博物館（美術館）之文化藝術基金會需遭遇之困境。

第二節 結論

總結以上所論，無論有無設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會，都可發現其企業主本身必須對文化藝術有所喜好，並對推廣民眾欣賞文化藝術有熱情，因為就國內目前非營利組織的狀況而言，無論是成立基金會或是博物館、美術館，企業均需對經費、人力、物力、心力等的大量投入。

企業文化藝術基金會在運作業務方面彼此大致雷同，除林迺翁文教基金會有針對台灣原住民外，其他文化藝術基金會的主題則不是很明顯，彼此間甚或有過度重疊的現象，本研究認為未來欲成立文化藝術基金會之企業可找尋目前尚未被提供，或較小眾的藝術領域，以豐富國人對藝術了解的面向，並避免資源過度集中於大眾藝術，而忽略小眾藝術，形成「大者恆大，小者恆小」的局面。

再就行銷策略來看，本研究認為各家企業文化藝術基金會的行銷手法應更為

針對特定市場進行策略式的行銷，如圖 3-1 所示，基金會需先衡量所處的外在環境、確定組織的目標、欲服務的對象、本身的優缺點，再針對特定的服務對象制定適切的行銷策略，並透過成果的評估，也就是從「回饋」的觀點，來修正、調整行銷策略。因此，基金會為求服務到各個族群及藝術領域，除了找尋目前尚未被提供的藝術領域外，並藉此形塑組織目標、定位，在以滿足服務對象的前提下，再進行行銷策略的規劃，而非依循既有的宣傳手法，流於形式的宣傳。

特別的是，本研究希冀藉由對國內幾家活動業務量較大且較具知名度的企業文化藝術基金會經營管理實際狀況之剖析與比較，讓欲成立文化藝術基金會的企業主能從中尋找差異性，例如有設置博物館（美術館）之基金會不得不面臨展場空間規劃、交通方便等之問題，博物館（美術館）的經營更加重了基金會的業務，設置博物館（美術館）的基金會在人力資源部分更需要有專業的訓練，因為第一線的服務人員直接面對民眾，其服務品質、專業知識等會直接影響民眾對藝術的欣賞，這對欲推廣普羅大眾藝術欣賞風氣的基金會來說，更是重要，再就目前法令對民間博物館、美術館的相關法令未明，相關保障、優惠措施也未臻完善的情況下，欲成立博物館（美術館）的企業，可先行評估本身條件、願投入的經費、人力、資源等再決定基金會經營之模式，另外，本研究認為後續的基金會應可成立推廣不同藝術領域的基金會或博物館（美術館），以增加國人欣賞到不同藝術作品的機會，並提升國內文化藝術活動的多元性。

第三節 建議

一、對企業文化藝術基金會的建議

（一）以財務管理而言

1. 自給自足的目標：非營利組織與營利組織最大的差異在於不以「營利」為目的，其不以利益極大化、追求最大邊際效益為目標，而以追求社會責任、使命責任、隱定為目標。然從本研究對基金會的訪談中可見，多數基金會均不具備穩健充足的經費，而需仰賴母體企業或企業主的捐贈，此不僅易造成基金會獨立性的降低，也有可能成為母體企業「不事生產」的包袱。

表 5-1：各基金會的營運收入

基金會名稱	營運方式
奇美文教基金會 (奇美博物館)	附設奇美文化發展公司，銷售相關紀念品及一樓賣場收入
林?翁文教基金會 (順益台灣原住民博物館)	附設天鵝堡幼稚園，另設紀念品販售部 入場門票收入及收費藝術講座
邱再興文教基金會 (鳳甲美術館)	開設叫好又叫座的收費藝術課程
國泰世華文化慈善基金會	以三分法作多角化投資，立於不敗之地

(國泰世華藝術中心)	
智邦藝術基金會	以接案方式為其他機構規劃藝術館或協辦策展
研揚文教基金會	以複製世界名畫在各公司間輪展，酌收加入會員費用

雖然各基金會皆欲透過各種方式的運作，希望本身財務能達收支平衡，以期朝自給自足的目標邁進。但大多表示「車水杯薪」，入不敷出，故如何增加營運收入，應是一個值得集思的課題。

2. 建立募款機制

在台灣「文化募款」仍未成熟，還處於摸索與嘗試階段，無論是企業或個人對捐款給藝文團體的意願，遠低於宗教活動，慈善活動甚或學校（例台大、交大、成大的校友捐贈動輒數億元之譜），但困難歸困難，長期依賴母體企業的捐助亦非長久之計，故建議基金會亦應抱持嘗試的心理去做看看，不妨提供幾個思考的方向：

- (1) 如何包裝企畫案？
- (2) 什麼時機募款最適當？
- (3) 向誰募款？企業或個人？首要須找對對象。
- (4) 請對方贊助的方式為何？除了經費，是否可以其他產品、服務、技術等支援？
- (5) 獲取贊助後，提供什麼「回饋」？讓對方覺得「很值得」--不管是有形的或無形的，達到雙方互蒙其利的策略。
- (6) 後續的互動，媒體公關的協助等等，都是建立未來持續合作的累積資產。

(二) 以人力資源而言

受訪基金會大多有專職人員不易久留的困擾，當然有的人或會認為人員的流動可換血，促進新陳代謝，注入新活力，但畢竟已訓練成熟的人員二、三年後就離職，對基金會人力規模普遍不大的情況，它仍具有一定的負面影響，其中以智邦基金會的人員與智邦科技母公司可輪調最為經典，堪值得借鏡。而其他受訪基金會的從業人員都是與母公司切割的，因此績效考評無法建立一套透明且具體公平的運作模式，造成一些從業人員職涯規劃的瓶頸，甚至看不到願景。在此本研究建議可讓專職人員作短期培訓，多充實專業知識，提昇職能，或可與母體公業輪調適當部門，互通有無，人才較不易流失。

(三) 對有設置美術館的基金會的建議，個人意見僅供參考：

1. 奇美博物館

- (1) 典藏品甚多，展場略顯擁擠。
- (2) 五樓炭筆、粉彩、鉛筆速描區燈光太昏暗，雖有解釋是為了保護作品的免於受光害，但對觀者而言，卻是看得十分吃力。
- (3) 作品的標示是否可參照國際標準規格排序？作家、品名、年代、材料、

尺寸、收藏所。(現有標示為作品、作者、國別、英文、年代)

- (4) 訪談間未聽到有關典藏品的文獻研究，是否可於暑假期間，開放給美術科系大學生作典藏品的系列整理及文獻研究。

2. 順益台灣原住民博物館

- (1) 雖然主題「台灣原住民」非常明確而且具獨創性，但可惜關心的還是小眾人口，是否可加入收藏的台灣前輩畫家的一些作品，使產生綜效。
- (2) 小學生的門票可考慮全免，因為？著小孩來的大人或多或少總會附加消費的，是否先求有人潮，跟著才會有錢潮！
- (3) 故宮的參觀人潮不斷，如何建立一個連鎖關係，將那些訪客也能吸引過來，值得作一專題企劃。

3. 鳳甲美術館：因搬遷在即，預祝能找到更理想的地段位置，解決「因在大樓裡不易找」的困擾。

(四) 異業策略聯盟

1. 研揚的名畫輪展堪稱一？，他們已在科技界建立了 75 個展場，將藝術推廣至每家公司員公的眼前，使用者只須付出些許費用，可謂成本低、效果好、又方便（不須另有專人作這件事），真是一舉數得，頗值得參考的一個案例。
2. 同質性的基金會可共同合作，透過基金會聯誼活動，彼此可建立資源共享，互通有無的策略合作，將人力、資源整合後，應可發揮更大的功效。

(五) 以 SWOT 分析作策略規劃

在訪談中本研究以優劣點略作分析，對未來的規劃方向，本人建議可以此法作較具體的策略規劃，SWOT 是以矩陣的方式呈現。

表 5-2：SWOT 分析

(內部)	S (strengths) 強勢	W (weaknesses) 弱勢
	O (opportunities) 機會	T (threats) 威脅

其步驟如下：

1. 找出基金會內部的優勢、弱勢。
2. 影響基金會的外部因素。
3. 使用強勢能力並利用機會。
4. 改善弱勢能力降低威脅。
5. 利用 SWOT 分析研擬可行策略。

二、對民營企業界的建議

- (一) 善盡社會責任，行有餘力之企業，可依自身的條件設立規模可大可小的基

金會，端看如何經營管理，例本研究中的智邦、研揚、鳳甲規模並不大（投入基金總額），但其營運得小而美，成績斐然，有口皆碑，為頗值得參考的「金牌樣本」。

- (二) 成立各種不同類型的基金會，現今的社會須較多元化、豐富性的面貌呈現，藝術資源才不致於過度集中或浪費。
- (三) 基金會的設置應善加對待，不能以其是「賠錢的生意」而不為，其無形相輔相成的加分效果，是難以估算的。
- (四) 運用產業的策略聯盟，結合上中下游的產品鏈公司，共同集資襄助藝文活動，或提供對藝文團體的培訓，展示舞台等等，企業主應有共襄盛舉的氣度，市場才能做大，達到「水幫魚，魚幫水」的雙贏境界。

三、對政府相關主管機關的建議

(一) 法規不明，多頭管理

依現行民法對財團法人之主管機關採用「登記主管機關」與「許可業務監督主管機關」分立二元制；形成登記主管機關為「該法人事務所在地之法院」，而許可業務監督主管機關為行政院各中央部會及地方行政機關，換言之，在台灣，管理財團法人基金會的法令是散見於行政院部分部會制定的監督準則，係屬「行政命令」位階，並無一整合性的管理法令，亦無統一的主管機關。在訪談過程中，大多受訪者認為猶如多頭馬車，無所適從。

(二) 為博物館立法

對有設置博物館（美術館）的基金會，提起「博物館法」遲遲未能立法的事，皆感嘆萬千，多年來熱心的立委包括朱惠良、林濁水、陳學聖、劉光華等都分別擬具「博物館法」草案，就博物館的設立、分級、組織、管理標準、專業人才培訓、博物館評鑑、補助審查作業、與世界各國博物館合作交流等，提出具體方案，可是卻看不到政府有一個明顯的政策，不知政府對私立博物館的發展是持何種態度？還是任其自生自滅？

(三) 主管機關的積極輔導

基金會是一社會公益團體，其法律地位與公司行號相當，都具有完整的法律人格。其從申請程序、免稅規定、經費籌措、會計能力、行政技術、企劃訓練、組織運作、法律效益等等，均屬基金會特有的專業性工作，主管機關應代為培訓符合之專業人才，亦應給予適當而善意的輔導。在訪談過程中，受訪者大多認為政府的經費補助，幾乎幫不上忙，還是靠自己吧！本研究曾至文建會訪談經辦人員，卻無奈地表示，因補助經費預算有限，而且逐年減少，在僧多粥少的情況下，只好雨露均霑，普渡眾生，看來還須建立一套更客觀專業的成果審查制度才可讓好的團體更好。

(四) 協助成立國內基金會的聯絡網

同樣是文化藝術類型的基金會，如能有一聯絡網，使相互熟悉，在人力、資訊、經費、專長、分工等各方面，或有合作的機會互相學習，彼此均有助益，可收事半功倍之效。甚或可以透過各種管道與國外優質基金會交流。

四、對未來研究之建議

- 一、增加政府主管機關對民間文化藝術基金會、博物館(美術館)法規訂定之探討
由於現行台灣法令對民間博物館之認定、藝術品購買、進出口關稅之課徵、營業稅、貨物稅等之減免法規措施不彰，讓有心從事文化藝術基金會的企業感到無力，政府對其補助不多，限制倒是重重，因此，後續研究可增加這方面的探討，並提出具體可行之建議以供官方採用。
- 二、以藝術家、藝術團體的觀點，企業應如何結合文化藝術基金會的資源平台
本研究對象以企業文化藝術基金會為主，期望透過對其內部運作狀況的了解，提供有志從事文化藝術基金會經營的企業參考，然藝術家與藝術團體是文化藝術基金會活動展演的主角，基金會的展覽、活動，對藝術表演者而言，是其展演舞台，因此，亦必須對表演者的需求有所了解，方能讓文化藝術基金會發揮更大的功能，提升國人投入藝文活動的風氣。
- 三、針對基金會上、中、下各級人員進行訪談，較能客觀了解整體的營運狀況
研究者認為後續研究者應針對基金會內部上(董事長)中(執行長 秘書長)下(基層員工)各階層的人逐一進行訪談，居上位者可提供研究者關於組織的目標政策與經營方向，居中的執行者則可提供其如何執行方案的內容，居第一線的工作者則可提供其在工作環境所面臨的生涯規劃、人事流動、對升遷、考核、福利的觀點，從其角度思考組織如何給予員工更好的工作環境。

四、人力資源的運用與管理

本研究發現各基金會有一共通點，即專業人力不足，組織規模太小，員工的升遷缺乏一套透明公正的績效評比辦法。可以想見的是，基金會的運作，整個績效指標很難加以量化，因此，如何解決指標衡量的技術問題將是另一項值得研究的課題。

各項活動的績效指標及權數比重，應隨情境調整，從環境變數到組織變數，皆是績效評比架構，應納入考慮的，另傳統的由上至下的考評，可否改嘗試「360 職能回饋評鑑」- 由上司評下屬，下屬亦評上司，同儕間橫向不同部門(或業務性質)彼此互評。客觀、公平的考評升遷，將有助於人員的相對安定。

另發現有設置博物館(美術館)的基金會，相對招募志工人數也較多，如何激勵團隊士氣，強化向心力，延續「終生學習」的風氣，讓更多的社會各層人士願意加入此行列，此人力若能善加運用，對基金會普遍人手不足的情況，將大有幫助。

五、引進國外基金會經營成功之模式，作為國內基金會的學習範本

除了對國內的基金會作檢視外，研究者認為可研究國外經營成功，且達國際水準的基金會可以提供國內基金會參考，以日本之「雕刻之森」美術館為例，所謂「雕刻之森」便是名符其實的森林，所有的大型雕塑和裝置藝術遍佈整個林區，其間並有數個室內展場，除了固定的畢卡索館外，還有不定期舉辦名家的作品展出。「雕刻之森」三十年來積極推動環境藝術計劃，在關西國際

機場、東久留米車站西門廣場等地都有做長期的環境藝術展示和設計，另也配合藝術課程的長期耕耘，將美術館的精神延伸到一般市民的生活中，此一基金會除了推動國民對藝術欣賞的風氣外，並成為當地的觀光景點，創造週邊觀光經濟效益，讓博物館發揮文化經濟效益，此不僅對基金會、博物館，甚至對政府都具有參考價值，因此，建議往後研究者可針對國外經營卓越的基金會進行討論以成為國內基金會的借鏡。

第四節 研究者的省思

一、訪談面向不宜太廣

打從研究所二年級末，定好論文題目，找妥指導教授，即著手蒐集資料，同時開始委由友人介紹訪談相關基金會，近一年來訪談了 10 家基金會 15 人次，驀然發現面向太廣，無法聚焦，深度亦不？，因此將富邦藝術基金會、聯邦文教基金會、帝門藝術教育基金會、喜馬拉雅研究發展基金會忍痛割捨，原因有：

1. 已有同質性頗高的個案。
2. 基金會本身的業務性質較靜態或推廣活動量較少。

對那些曾接受訪談的熊總幹事、趙執行長、許老師、熊執行長等人甚感歉意，但還是得感謝他們的熱心相助。

二、訪談逐字稿變新聞稿

在訪談過程中，當事人有話直說，多所寶貴且真實的意見，但當逐字稿完成後，請其確認是否可引用時，立即遭到大幅（或部分）修改，待傳回來時已然變成新聞稿了（官方說法），為了尊重受訪者的立場和顧及其言論恐會帶來不必要的困擾，我務必堅守承諾，用最後的「更正版」，作為論文的引用，因此文中呈現的論述或多或少已失去原汁原味，此乃不得已之苦衷也。

三、台灣的企業文化基金會，幾乎完全靠企業主本身的熱忱和使命感在孤軍奮戰，畢竟在現今的社會還是少眾人口，但就這群在基金會工作的成員，堅守崗位默默耕耘，無悔地付出貢獻，深深令人敬佩！誠如鳳甲美術館邱再興董事長在訪談中的願景：「光在台北市財力比我好的人就太多太多了，我們做的很好，別人也可以說：『邱再興能做的，我也同樣能做呀！』，每個人都去點一根蠟燭，台北就更美了，在台北市有 100 家像鳳甲美術館在做他們應做的，那我想社區一定會不一樣，台灣社會也一定會不一樣了！」¹，何等寬宏胸襟的一位長者也是智者。

最後謹以本論文作為？磚引玉，盼望有更多的企業或熱心人士出錢出力，為台灣社會打造出一片更為寬廣的藝文天空。

¹ 參見訪談附錄