

第四章 基金會理念與社會價值的實踐

由於本研究進行之深度訪談受訪者分屬不同企業基金會，其基金會之性質與訴求也不盡相同，因此本章第一節將介紹受訪基金會簡介、近三年主要業務活動、博物館（美術館）圖示，以了解各基金會的基礎背景，第二節與第三節則為對受訪基金會訪談結果之分析與探討，第四節則綜合前述兩種(有展場與沒有展場)不同性質基金會的訪談內容作比較分析，並就此一分析提供有志成立文化藝術基金會的企業作為參考。

第一節 受訪企業文化藝術基金會簡介

一、設有博物館（美術館）之企業文化藝術基金會

（一）奇美文化基金會

1. 簡介

奇美實業股份有限公司是一個企業體，「財團法人台南市奇美文化基金會」的成立則是企業對社會的一種回饋。奇美文化基金會於民國 66 年，在董事長許文龍指示下成立，明定其成立宗旨為「創造、追求幸福的人生」，民國 79 年成立奇美藝術資料館籌備處，民國 81 年奇美博物館誕生，同年對外開放提供民眾免費參觀，目前其共設有西洋美術館、樂器館、自然史館、古文物館、兵器館。

考量到西洋美術在藝術史上具有舉足輕重的地位，奇美西洋藝術館的收藏以此為方向，從民國 79 年成立以來，開始有系統地蒐集西洋美術史上每一時期各畫派的代表作，包括從西元前的石雕、古羅馬帝國的馬賽克藝術，到文藝復興前後、寫實主義、印象派、超現實主義等各家各派的傑作，在繪畫方面，包括了油畫、素描、水彩、粉彩等創作，具有一定的質與量，奇美西洋藝術館欲藉由這些西洋美術作品，呈現西洋藝術演變的全貌，讓參觀者對西洋藝術的歷史與發展，能有清晰的認識與了解¹。

奇美文化基金會於成立之初所發下的宏願，已有卓然的成效。目前奇美博物館內，西洋繪畫與雕塑方面的典藏，被許多專家譽為全世界私人收藏中最精彩豐富的博物館之一，而兵器、自然史以及樂器的藏品，無論質與量，也都在亞洲的博物館界建立卓越名聲，每年六十餘萬的參觀人潮，更證實了博物館的「叫好又叫座」²。

2. 近三年主要業務活動

¹下載自奇美博物館網站。

²同註 1。

表 4-1 奇美博物館近三年業務活動

活動日期	活動內容
2006.04	音樂會~兒時音東瀛情
2006.03	音樂會~鼓號同樂會
2006.03	2006 年奇美曼陀林樂友會
2006.02	音樂會~盧瓊蓉獨唱會--女人的愛與一生
2005.12	2005 年歲末音樂會~有朋自遠方來~加拿大 UBC 管樂交響樂團 音樂表演
2005.12	音樂會~聖誕原音~Jazz 樂
2005.11	音樂會~秋的樂響
2005.10	音樂會~奇美曼陀林樂團十周年演出
2005.09	音樂會~莎莎 vs 萊納小提琴演奏會 Violin Recital-Shasha vs Renia
2005.03	享譽國際~名師 V.S 名琴 Ole Bull V.S Henning
2005.02	宮廷舞宴~春之笛聲 從文藝復興到巴洛克
2004.10	深秋的饗宴---來自跳動的八弦音
2004.09	陳容慧與大提琴的秋光漫舞
2004.08	夏日歌聲-盡情的跳舞吧
2004.07	歡樂童話音樂會
2004.06	潘怡慈大提琴獨奏會
2004.04	探戈狂顫 Tremolo Tango 演出盛況

資料來源：下載自奇美博物館網站（2006.4）

3 . 博物館圖示



圖 4-1 奇美博物館外觀

資料來源：研究者拍攝（2006.3）

(二) 林迺翁文教基金會

1. 簡介

順益企業董事長林清富先生本著關懷台灣本土文化之情，為實現「取諸社會，還諸社會」的心意，遂於 1985 年以順益企業創始人林迺翁先生之名義，成立「財團法人林迺翁文教基金會」，並開始籌建順益台灣原住民博物館，於 1994 年正式開館。該館之館藏以林清富先生所捐贈之文物為基礎，開始從事田野訪問及研究工作，籌備建館期間持續蒐藏相關之文物，或自海外購回，或接受關懷原住民文化資產之人士捐贈，已累積收藏文物近千件，館內典藏文物以原住民陶器、樂器、織具、雕刻、服飾、琉璃珠、及祭祀用具為主，約 1100 多件，作為展示、教育、研究及保存之需。該博物館為提倡台灣原住民文化研究之風氣，另提撥經費贊助相關之研究，培育優秀的原住民人類學者，從事本土文化之研究等，並贊助多項原住民相關議題之學術研討會及文化活動等¹。

2. 近三年業務活動

表 4-2 順益台灣原住民博物館近三年業務活動

活動日期	活動內容
2006	原住民生活體驗營
2006	台。加。紐原住民影片巡迴展
2006	全國小學小學團體免費參觀計畫
2006	原住民文化系列講座
2005	原住民藝文化展演講座
2004	活躍中『原』2004 年兒童研習營

資料來源：下載自順益台灣原住民博物館網站（2006.4）

(三) 圖示



圖 4-2 順益台灣原住民博物館外觀 資料來源：研究者拍攝（2006.5）

¹下載自順益台灣原住民博物館網站（2006.5）。

(三) 邱再興文教基金會

1. 簡介

「邱再興文教基金會」是邱再興董事長在音樂家馬水龍教授的建議下於 1991 年成立，邱董事長希望在音樂之外嘗試推廣音樂與視覺藝術的結合，同時扎根社區，就以紀念他父親鳳甲之名，催生「鳳甲美術館」。在馬老師的主持下，以『春秋樂集』為主軸，為台灣音樂家提供創作發表的舞台，由於邱董事長本身喜歡音樂，為鼓勵台灣作曲家，初期成立「春秋樂集」，每年兩季為台灣音樂創作者提供發表的舞台，於民國 87 年獲頒文建會第一屆文馨獎特別獎殊榮。鳳甲美術館則是邱再興文教基金會在音樂創作之外，推展藝術活動的另一個嘗試，該館於民國 88 年正式對外開放，追求精神文化的提昇，是鳳甲美術館成立的宗旨，並以社區為單位的發展，因此，鳳甲美術館是屬於社區的，藉此展現社區特有的文化風貌¹。

「鳳甲美術館」目前館藏作品有近 2200 多件，收藏類別大致分為五大部分：第一部分是油畫、水彩、素描、混合媒材及版畫；第二部分水墨、書法作品為本館館藏之大宗；第三部分是集精絕技藝與巧思的中國刺繡藝術，屬於中國珍貴的刺繡珍品；第四部分的立體雕塑，包括了木雕、銅塑、多媒材等國內外名家的立體作品；第五部分的台灣文獻畫則是針對國內美術館及博物館較忽略的部分所規劃收藏，所謂「台灣文獻畫」就是國民政府渡海來台之前的台灣書畫，此部分在台灣美術史上時常被輕忽遺漏，邱再興希望能藉由鳳甲美術館的典藏與宣導，帶動國內藝術愛好人士對台灣文獻畫的研究與積極重視²。

從美術館開幕展「播種」展開始，邱再興一直秉持開放的思維，積極邀請並鼓勵獨立策展人以新的藝術理念精神策劃展出，希望能結合各有擅長與專才的策展人，共同為台灣新藝術開展更遼闊的空間與視野。基於這個理念，鳳甲美術館提供展演空間給藝文界作為創作發表的舞台，無論是參與展演之個人或藝文團體，都可於每年的六月底前提出申請，經「審查委員會」審核通過後，於次年安排檔期展出³。

2. 近三年主要活動

表 4-3 鳳甲美術館近三年業務活動

活動日期	活動內容
2006.04.30 止	微 顯 鳳甲美術館館藏精選展~第一章
2005.11/12~2006.1.1	《科光幻影》- 音戲遊藝展
2005.10/5~10/30	《文人戀物》- 台灣現代文人墨境創作展
2005.8/27~9/25	《凝視 - 周珠旺繪畫創作個展》《王維林精神永垂不朽 - 向偉大的模糊致敬 2005 陳一凡個展》
2005.7/03~8/14	《身體之歌 陳永賢個展》《記憶的標本 故事巢 2005 個展》

¹下載自鳳甲美術館網站 (2006.5)。

²同註 1。

³下載自國立台中圖書館網站。http://www.ntl.gov.tw/Publish_List.asp?CatID=1183(2006.5)

2005.5/28~6/26	《本土前輩 顏雲連 2005 抽象大展》再創新抽象的東方書寫
2005.4/16~5/22	《高雄一機花 Shrub of Flowers》
2005.2/19~3/22	《人體的空間意象》 王志文個展。《升仙超世》 華建強個展
2005.1/22~2/27	《瑞緣 隨緣 美緣》 「珍藏林天瑞」作品展
2004.11/20~2005.1/16	CO4 台灣前衛文件展《失語 Lost Words》
2004.9/4~11/7	《浪遊者 The Flaneurs》
2004.7/24~8/22	《心靈植物祕境 王昭權蛋彩畫個展》《懷擁天地 陳隆興風景世界油畫個展》
2004.6/24~7/18	《偶戲弄夏》 西田社廿週年慶戲偶展演
2004.6/5~7/18	《Jours sur toile Nicole Dufour Solo Exhibition》 「布鏤」杜菁蘭個展
2004.5/22~6/20	《空間地圖》 五人聯展

資料來源：下載自鳳甲美術館網站（2006.5）

3 . 圖示



圖 4-3 鳳甲美術館

資料來源：研究者拍攝（2006.5）

二、無設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會

（一）國泰世華銀行文化慈善基金會

1 . 簡介

民國 68 年初，國泰世華銀行首開金融界之先例，成立文化慈善基金會，推動社會公益事業，並於 69 年獲准設立，從每年盈餘中提撥款項設立基金，回饋社會，

造福大眾。該基金會本諸「取之社會，用之於社會」的理念，積極從事社會公益活動，包括辦理各類獎助學金、贊助社會公益、學術、藝文活動，並補助出版書刊等。

此外，該基金會多年來贊助支持文化藝術事業，於 89 年基於「贊助支持本土藝術 推廣提昇藝文風氣」的理念，成立「國泰世華藝術中心」，迄今典藏逾千幅本土名家油畫作品，懸掛在各營業單位，舉辦畫展及各種講座，以提昇社會大眾藝術欣賞水準。國泰世華銀行於全台一百餘個營業單位，大多都佈置了一、二十幅油畫作品，使客戶得以接觸、欣賞藝術之美，並連年舉辦兒童繪畫創作比賽、多次贊助國際藝術大展等，為推廣美術教育貢獻良多。在世界各先進國家，企業界收藏畫作、贊助藝術事業的風氣都非常普遍，而在國內金融界，國泰世華銀行開風氣之先，讓油畫從畫廊、美術館走進銀行營業大廳。國泰世華藝術中心展覽場地每年舉辦四至六場展覽，6 年 30 檔，初期以本土知名畫家作品為主，係屬邀請展性質，未來會朝國際化與多元化的目標前進，逐步擴展到中國大陸和世界各國畫家之作品¹。

2. 近三年業務活動（僅針對國泰世華藝術中心與藝文活動的部分）

表 4-4 國泰世華銀行文化慈善基金會近三年舉辦之藝文活動

活動日期	活動內容
2006/3/25~4/29	蘇憲法油畫個展
2006/1/6~2006/1/25	「Open Studio」陳崑鋒個展
2005/10/21~10/23	協辦「經典歐洲展」10/21 ~ 10/23
2005/9/10	「2005 仲夏夜之夢—爵士之夜」
2005/8/6	「2005 仲夏夜之夢—情歌之夜」
2005/5/14~5/15;5/21~5/22	協辦「中區建築大展」
2005/12/3~12/31	舉辦「浪漫寫實」油畫聯展
2005/10/1~10/29	舉辦「淡彩濃情」水彩聯展
2005/7/18~2006/7/14	舉辦「蒼穹下」楊永福油畫個展
2005/5/28~6/25	舉辦「意念無象」油畫聯展
2005/3/26~4/23	舉辦「山海戀」油畫聯展
2004	舉辦「仲夏夜之夢」
2004	舉辦「千嬌百媚」花卉油畫聯展暨花藝展
2004	舉辦「歐洲風情畫」油畫聯展
2004	舉辦「龐均的色、線、形」油畫個展
2004	舉辦「繽紛印象」油畫聯展
2004	舉辦「大師風華」油畫聯展暨楊英風雕塑展

資料來源：下載自國泰世華銀行文化慈善基金會網站。

¹下載自國泰世華銀行文化慈善基金會網站（2006.5）。

3. 圖示



圖 4-4 國泰世華藝術中心外觀。

資料來源：研究者拍攝（2006.5）

（二）智邦藝術基金會

1. 簡介

智邦藝術基金會成立於 2000 年，是以推廣文化藝術教育、建立台灣藝術家資料庫、推動科學園區藝文社區總體營造，並以建構文化創意藝術社群網站為宗旨之基金會。而為了讓社會大眾可以分享藝術的美好，基金會設立智邦藝術館，此館除每年定期舉辦藝術展覽外，也舉辦各項藝術活動和藝文系列演講，基金會同時創立智邦藝術網站，經由結合智邦科技網路技術與基金會豐富的藝術內涵，完整紀錄當代重要藝術家作品、文字、展覽等資料，並將資料數位化，同時保存系列演講的影音資料，希望在高科技發展命脈的所在地，注入豐沛鮮活的藝術資源¹。

藉由藝術基金會的成立，每年定期舉辦藝術展覽，策劃國內重要藝術家作品。藝術館展出如李石樵、楊三郎、廖繼春、李梅樹、李澤藩、陳庭詩、馬白水、劉國松、蕭如松、夏一夫、蔣勳等藝術家作品，藝術迴廊則展出具有潛力之年輕藝術家作品；每年舉辦春秋兩季系列藝文講座，並製成數位影音資料，作為文化藝術教育推廣之用途。講座包含繪畫、雕塑、音樂、建築，電影、文學、表演等藝術領域；為鼓勵年輕藝術創作者，每年舉辦智邦【精藝求驚】藝術新秀徵件選拔，並在藝術館及 Arttime 藝術網站展出藝術新秀創作作品。除舉辦各種藝文活動外，亦透過贊助國內藝術家及藝術團體從事藝術文化推動²。

2. 近三年業務活動

表 4-5 智邦藝術基金會近三年主要業務活動

活動日期	活動內容
2006	百感交擊 朱宗慶打擊樂團影像展
2006	「噪噪切切」李奇鴻個展

¹下載自智邦藝術基金會網站（2006.5）。

²同註 1

2006	鍾馗百態—陳士侯瓷版畫展
2006	OFFICE LIVE 辦公室生活現場
2005	舉辦洪江波穗穗平安個展，金黃稻穗開啟平安豐收的一年。
2005	主辦智邦科技傳統藝術之美「開棚」音樂會，邀請林谷芳老師主持。體驗戲曲、音樂、詩歌、說唱之美。
2005	舉辦 TRUE COLOR 許偉斌 曹世妹複合媒材展。
2005	舉辦春季藝文演講「紅樓夢系列講座」，邀請國內知名學者主講紅樓夢的女性、建築、美食、戲曲、文學系列座談。
2005	舉辦素人畫家八十歲阿媽 李涼「虹彩人生」油畫。
2004	舉辦『刀與筆的對話-林隆達書法創作與陳志臣創意竹雕雙人聯展』。
2004	展出看見爵士群像—菲力普 雷維史達攝影作品展。
2004	展出國民美術『線索-劉秀美.色眯眯畫會師生聯展』。
2004	舉辦東風新現故宮珍藏書畫展，結合當代藝術家潘麗虹的現代藝術作品「印記」起展出。
2004	舉辦江明賢台灣之美水墨畫展、韓國藝術家李泰興陶藝展及龐均色彩與藝術的油畫個展。
2004	舉辦韓國藝術家李泰興陶藝展。
2004	舉辦龐均的色彩世界油畫個展。

資料來源：下載自智邦藝術基金會網站（2006.5）

3 . 圖示



圖 4-5 智邦藝術館外觀

資料來源：研究者拍攝（2006.6）

(三) 研揚文教基金會

1. 簡介

研揚科技莊永順董事長，秉持「以人為本，關懷社會」之理念，於 1999 年捐助成立此基金會，以促進科技教育與人文發展為宗旨，以「關懷弱勢團體，鼓勵藝文欣賞，參與社會公益，推廣科技教育」為會務推廣重點。成立初期以免費贈送畫展門票給員工，但回饋效果有限，2000 年基金會開始接觸"藝術中心"（晴山畫廊），思考如何讓科技員工同仁對藝術產生興趣，遂透過他們科技的專業技術，大量複製世界名畫，再把這些複製畫展示在大廳走廊，稱之為「藝術走廊」，果然引起眾人回響。研揚文教基金會遂由此開始往外發展，複製名畫之訂單不斷增加，至今已 55 家公司 75 展場的規模，而這些公司 90% 是科技產業。更進一步地，有將近一半的公司彼此結合作策略聯盟合辦講座，邀請畫家現場詮釋創作理念，或作品賞析¹。

除了設置藝術走廊外，研揚文教基金會議辦有藝術講座，及促進藝文活動推廣與贊助藝文團體。

透過上述對受訪基金會基礎背景了解後，以下將分就有設置博物館(美術館)與沒有設置博物館(美術館)的基金會分別論述，最後再就兩種類型基金會運作模式作討論，以有助於企業主了解如何經營文化藝術基金會。

2. 近三年業務活動

表 4-6 研揚文教基金會近三年之業務活動

活動日期	活動內容
2006/05/16	光泉-發現台灣農業之美 兒童系列(藝術走廊推廣)
2006/05/15	明基(內湖)-簡福龍 立體紙雕(藝術走廊推廣)
2006/05/15	戲谷-莊玉明 山野.海濱.原住民油畫創作展(藝術走廊推廣)
2006/05/15	倚天-洪瓊華 銅雕藝術影像展(藝術走廊推廣)
2006/05/10	技嘉(桃園)-故宮珍藏書畫展(b) (藝術走廊推廣)
2006/05/10	圓智-丁雄泉 採花大盜創作展(藝術走廊推廣)
2006/4/20	於雅博股份有限公司舉辦『曾郁文 台灣色彩』藝術講座
2006/3/3	舉辦『巨觀與微觀-邢智田&連國焰的攝影世界』藝術講座
2005/12/28	神達~楊恩生-天鵝湖水彩畫展
2005/12/09	政大~台灣之美-生態攝影展
2005/11/21	與億光文化基金會共同舉辦『美麗人生--兒童寫生暨親子攝影比賽』
2005/3/23	與如果劇團舉辦『歡樂童年--弱勢學童藝文欣賞活動』邀請明道國小 40 位學童欣賞舞台劇。
2004/12/31	友達 L1 廠-鄭金翰(海天游蹤攝影展)
2004/09/22	『李永裕--原色組曲油畫展』藝術講座

¹下載自研揚文教基金會網站(2006.5)。

3. 圖示



圖 4-6 研揚藝術走廊（在技嘉科技公司展場）

資料來源：研究者拍攝（2005.5）

以上為研究者對本研究之六家深度訪談基金會的初步介紹，下節將就深度訪談的內容作整理與分析，討論的角度即引用第三章第二節中對企業文化藝術基金會經營管理實務討論的面向，包含基金會財務管理、人力資源、媒體行銷等。

第二節 設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會

本節就受訪基金會中設有博物館（美術館）的奇美文化基金會（設置奇美博物館）林迺翁文教基金會（設置順益台灣原住民博物館）邱再興文教基金會（設置鳳甲美術館）之訪談內容作分析與討論。

一、基金會業務運作

（一）成立文化藝術基金會之動機與緣起

1. 奇美文化基金會

奇美文化基金會成立的相當早，於民國 66 年成立，而奇美博物館則是在民國 81 年誕生，博物館的誕生是因奇美實業股份有限公司的創辦人許文龍先生喜歡音樂與美術，因著本身的興趣開始收藏，後來因為收藏的數量之龐大，便請專人管理，由於收藏之藝品愈來愈多，就有了開放給民眾欣賞的構想。特別的是，奇美博物館收藏的藝品數量頗眾，其選擇藝品的過程，從音樂與美術逐漸擴展到古物、兵器、畫作等。

創辦人希望所展示的藝品能被一般大眾所接受，例如老年人、小孩喜歡動物；十八九歲的男生會喜歡兵器，而同年齡的女生則喜歡畫；中年人對於樂器與畫作接受度比較大。所以創辦人就收集不同類型的藝品，當一家人來參觀時，能讓每個年齡層都能投入，所以之後陸續蒐羅的藝品種類慢慢多樣化。所以創辦人藝品收藏的順序先是樂器、雕塑與畫作，後來才有兵器與動物標本（奇美博物館秘書張紫琳）。

2. 林迺翁文教基金會

順益企業董事長林清富先生本著關懷台灣本土文化之情，為具體實現「取諸社會，還諸社會」的心意，於 1985 年以順益企業創始人「林迺翁」先生之名，成立「財團法人林迺翁文教基金會」並開始籌建順益台灣原住民博物館。而該基金會的開始，便在於林董事長對原住民文物的喜愛。

林董事長從他開始收藏原住民的東西，到愛上這些東西，進而想去了解而創立這樣一個博物館，他認為原住民的東西真的需要有人把它搜集保存起來（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

3. 邱再興文教基金會

邱再興董事長有感於財富固然大大提升社會大眾的經濟水準，但在文化藝術涵養方面卻未能有相對的提升，很可能造成學子們價值觀的混亂，並認為藝術文化才是歷史上能被留下且受尊敬的，再加上本身對藝術的喜愛，基於這樣的動機，從『春秋樂集』為開始，為台灣音樂家提供創作發表的舞台，每年春秋兩季為台灣音樂創作者提供發表的舞台，後受到文馨獎的肯定後，希冀也能從事視覺藝術方面，便開始籌劃鳳甲美術館，並於 1999 年成立。

我在 87 年以後開始接觸藝術文化，接觸藝術文化的結果，感覺歷史上留下來被尊敬的，常常不是最有錢的人，反而只有文學家、藝術家，這些人被留下來，做文學家、做藝術家都是值得我們佩服的。自從得到文馨獎後，我們就在想，我們是從聽覺藝術方面開始，也可以在視覺藝術方面來做些事情，就開始籌劃鳳甲美術館，所以鳳甲美術館從那時開始籌劃到 1999 年正式開始，基金會就這樣一路運作下來（鳳甲美術館董事長邱再興）。

4. 小結

企業成立文化藝術基金會的原因除了企業者本身對藝術的喜愛進而收藏藝術品外，均認為將收藏品開放給大眾欣賞有助於提升國人藝術欣賞的風氣，就企業而言可善盡社會責任，對普羅大眾而言則可接受藝術的薰陶，達到雙贏。

(二) 基金會業務運作

1. 奇美博物館

奇美文化基金會本身的業務運作可分為三類，分別為設立博物館、人才培訓與推廣藝術普及化。在設立博物館部分，其下設有繪畫雕塑、樂器、古兵器、自然史、古文物等五個部門。在人才培訓方面，奇美文化基金會每年提供五百萬元的獎助金作為人才培訓的費用。在推廣藝術普及化的部分，則藉由其設置之博物館及舉辦的藝文活動將藝術欣賞的風氣推廣給一般民眾。奇美博物館內觀如圖 4-7 所示：



圖 4-7 奇美博物館內觀

資料來源：下載自奇美博物館網站（2006.5）

2. 順益台灣原住民博物館

順益台灣原住民博物館的業務運作較為多元，包含研究：與國內外大學合作，幫助有心從事原住民研究的學者，為台灣原住民文化作努力；典藏：館內典藏文物以原住民陶器、樂器、織具、雕刻、服飾、琉璃珠、及祭祀用具為主約 1100 多件；展示：除了展場內部各樓層的文物展示外，每年亦舉辦各族主題特展，並依照內容出版特刊；教育：致力於民眾「知」的權力與「活」的意義；書籍出版：過去台灣曾為荷蘭、西班牙、及日本等國的殖民地，相對的在這些國家當中，亦擁有珍貴且不可多得的原住民史料，為將這文史呈現，博物館與日本東京大學、荷蘭萊登大學、英國牛津大學、美國柏克萊大學及台灣大學致力於台灣原住民研究的學者們合作，出版載錄及研究成果；文化活動：舉辦暑期活動、部落市集、城鄉交流、研討會等，另亦辦理各種教育課程：染色課程、琉璃珠課程等具台灣原住民特色的課題¹。順益台灣原住民博物館內觀如圖 4-8 所示：

¹下載自順益台灣原住民博物館網站（2006.5）。



圖 4-8：順益台灣原住民博物館內觀

資料來源：研究者拍攝（2006.5）

3. 鳳甲美術館

鳳甲美術館主要的活動除展覽以外，另亦辦理有藝文講座，如電影、藝術欣賞等，活辦方面則包含油畫、版畫製作教學等。除了作為基金會所屬的藝術收藏與展示的空間，鳳甲美術館的成立期望能為有心於社區教育的收藏家提供一個展示珍藏的空間、提供中青輩藝術創作者一個可以展示或表演的舞台，並與社區學校、社團以及藝文工作者合作，共同推廣藝文活動，藉由精緻的籌劃，以展示、導覽、座談的方式，增加藝術愛好者親近藝文活動的機會並提昇欣賞的能力¹。

二、行銷策略

（一）藝術活動之舉辦

具有特定博物館（美術館）的基金會在舉辦活動時，不僅能擁有較高的自主性與機動性，亦能更加積極規劃各類活動的呈現型態與檔期等，因其擁有自己的通路，因而不須受至於外借場地之有無、檔期相衝等限制，亦能提升對活動舉辦的掌控力。此外，並較能成為與社區及地方性團體合作的管道，因而凝聚地方性的力量，進而加強參與。

奇美博物館除了館藏藝術作品的展覽外，亦舉辦其他表演活動，如奇美管絃樂團巡迴演奏表演、博物館音樂展演活動。而以順益台灣原住民博物館舉辦之藝文活動而言，該館在一樓、地下一、二、三樓皆辦有常設展，每樓都有不同的主題。除常設展外，在每年不同的期間都舉辦有不同的活動。

像這樣的展覽，春季會有一個，夏季就是推主題活動，接著秋季特展，年底會有個例行性特展-部落特展。中間有空檔，也會跟其他館舍合作（順

¹下載自鳳甲美術館網站（2006.5）。

益台灣原住民博物館主任歐士毓)。

鳳甲美術館的主要業務則以展覽為主，搭配展覽主題舉辦的教育活動與講座，另亦有提供民眾實際動手參與的 DIY 課程，特別的是，其並會配合展覽主題，帶領民眾進行戶外參觀，以使民眾更加了解主題內容。

活動型態的方面，講座的部分會以藝文為主，那展覽的搭配活動是針對展覽本身的性質為主，分為兩種型態：一種是跟著展覽走的教育活動，一種是我們純粹開的講座課程，講座課程的屬性，也比較偏向於生活型態的，像電影、藝術欣賞、教學性(素描、美術、油畫)為主」鳳甲美術館秘書翁淑英)。

(二) 藝術講座

由於博物館屬基金會本身的資產，因此，可將其作最大的利用，博物館除了可讓民眾欣賞其館藏作品外，舉辦藝術講座亦是其主要業務之一，特別是博物館本身有從事研究工作的，更能藉由舉辦藝術講座的形式使其研究更添價值，也是除了館藏欣賞外，一能讓民眾提升對藝文活動了解的方式。

以順益原住民台灣博物館來說，由於其館藏特色為台灣原住民之文史作品，然，原住民實為台灣較為弱勢的族群，如何讓普羅大眾認識、接受、欣賞原住民生活之美，實有必要對原住民的歷史背景有程度上的了解，因此，該館除了作學術方言的資料收集與研究外，亦辦理藝術講座以把原住民議題導向民眾，惟此一議題較屬小眾化，因此，其辦理之講座參與人數仍值得努力，特別的是，順益台灣原住民博物館舉辦的講座採收費性質。

這一兩年來有較多類似的活動，之前比較重視學術方面的資料收集，而近幾年博物館要走向大眾化，所以我們去年舉辦了不少藝術講座，大部分的主題跟原住民有關。我們除了希望這裡成為原住民的研究中心外，也希望可以成為大家認識原住民的好地方。國內原住民最大的問題就是沒有文字記載，只有文物，一般沒有專業的人看到文物怎麼會知道是什麼年代，而且都是用口述的。其他在活動的方面我們希望把關心原住民的訊息透過館方的活動傳達給大眾，學術研究的那塊一直在走，但接觸大眾的這塊會用更輕鬆的方式讓大家認識原住民（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

教育講座的部分以生活藝文為主，如：電影、藝術欣賞 等(不含活動的部分)：一年平均 8~10 檔左右；(含活動的部分)如油畫教學、版畫製作等，平均 15 檔左右（鳳甲美術館秘書翁淑英）。

(三) 媒體宣傳

要審視一家基金會對於其設置之博物館（美術館）或舉辦之活動有無強烈之

企圖心，可看其運用多少資源和心力在行銷方面，本研究發現，奇美基金會雖然本身花費許多經費在博物館的建置，但卻未對其所舉辦的活動作成果檢討，針對博物館的行銷策略方面其僅以一般宣傳方式作基本行銷；順益台灣原住民博物館與鳳甲美術館的行銷手法則循較保守的宣傳，少有特別或富創意的宣傳方式。

僅有基本的印製 DM、畫冊，並無特殊的行銷策 一般的博物館很重視行銷，但是我們的主管並不是很在意所舉辦的一系列活動能造成怎樣的成果，像我們的管弦樂團出去巡迴表演，表演結束就是結束了，我們並沒有去嚴謹的規劃些什麼，或企望造成多大的效應。（奇美博物館秘書張紫琳）。

跟其他同業的合作，與媒體維持一定的關係，另外在活動部份與媒體結合，像這次影展的活動與報紙合作，剪下報紙上的印花，可以免費入館。這種跟媒體最基本的配合，我們一直有在作。像去年的講座與公司配合，公司之友就可以免費參加講座。或是跟兩廳院合作等（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

我們會常發公文寄 DM 給學校，老師們對我們也蠻了解的，有展覽他們都會知道（鳳甲美術館董事長邱再興）。

主要是學校老師，國中、國小我們都會寄，北投地區的國小都來過，北藝大他們都是個別來不是上課來，台藝大、竹師、國北師通常老師會帶學生來，北部地區藝術類的學校或藝術科技的學校，他們的老師很認同我們，因此會直接帶學生來這邊上課（鳳甲美術館秘書翁淑英）。

（四）策略聯盟合作或社區結合

基金會設置之博物館（美術館）可相互合作支援，或是基金會與一般單位合作，提供典藏品之展覽是常有的事情，例如羅浮宮埃及館的館藏便曾來台展出，即便國立故宮博物院也開始積極展開館際合作，除出借展品襄助國際知名博物館展覽外，也與國外的博物館商討合作事宜。奇美博物館、順益台灣原住民博物館與其他博物館的館際合作則多為借展的方式，順益台灣原住民博物館更積極投入與當地社區的結合；鳳甲美術館則由於邱再興董事長本身科技業的背景，採取科技藝術的方式，與其他科技公司合作，共同推廣科技藝術，而關於借展事宜，奇美博物館的藝品管理均由各類的典藏人員負責，典藏品外借時也需要館方的人員去參與。

比較有合作的部分多為借展，且以美術館較多，如北美、國美、高美館，因為同質性較高。並無固定的合作機制，皆視雙方需要而定，且為無條件的合作模式。但是有一特別需要強調的地方，因為我們為非營利的博物館，所以在借展時，不希望借展的博物館另收門票（奇美博物館秘書張紫琳）。

當中印象最深的是跟故宮與國美館合作的「女人香」。主辦是由我們館

方，在國美館展出；我們參與策劃、出借藝品與佈展工作，那個展展出三個月。在科博館展出奇美與故宮合作樂器收藏展，我們亦為主辦單位之一。近期在北美館的「榮耀之門」展，19世紀法國官方沙龍繪畫，這是個巡迴展（奇美博物館王邦珍）。

我們有跟屏東文化園區合作，那是一個攝影家的原住民攝影展。是屬於合展的模式，那個展算是一個巡迴展，之前有一檔合展，是我們出場地，他們負責展品。我們也有借展，比如有些大學的藝文中心，去年也執行外交部的案子，帛琉國家博物館十週年，帛琉國家博物館十週年，他想針對周邊南島語的國家作原住民文化作系列的展出，我們也提供了一些的東西，運到國外去。這樣的借展就比較麻煩，我們的人員要到國外去、藝品的包裝、運輸等。我們首先要考慮這件藝品適不適合包裝和運輸出國，比較容易損毀可能就以照片的方式呈現，像服飾、布料那類藝品就較方便，如陶器就不行了。這附近是林溪社區，年初社區理事長有來談，希望我們能加入社區委員，對社區作出貢獻。舉凡活動上的協助等，我們一定支持。至善國中他們每年例行性會為資源班辦活動，需要跟我們借一些素材，我們就會贊助一些相關的東西。像某些敘述原住民的影展，我們就會提供免費的門票，讓社區的居民參觀。由於平時我們的門票是比較不便宜的。（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

我從去年開始推廣一個科技藝術的創作，科技藝術的創作要很多錢，很多的年輕人沒有錢，沒有辦法作這些事情，需要很多的設備，前年開始我就找宏碁電腦、光寶電子和我們合辦，每年要選？，選幾個人給他們錢創作，創作後，沒想到很成功，結果國美館也要展覽，高美館也要展覽，現在在高美館展覽，這種也是長期的，我們希望儘量支持藝術家的創作，因為科技藝術與電子業較有關係，所以才會找他們，希望共同來做，以他們的知名度引起科技界的注意，讓其他的科技業也願意來培養藝術家，這也是我們最終的目的（鳳甲美術館董事長邱再興）。

（五）小結

行銷策略對基金會的影響是全面的，誠如前述媒體公關策略的操作對非營利組織同樣重要，如何利用有限的經費，透過適當的管道將活動訊息傳達給特定對象甚為重要，要注重「回饋」，而非基金會單向的傳達，需透過對特定市場的需求進行分析，方能滿足其對藝文活動的需要，並調整行銷手法。

三、人力資源與藝術人才培訓

（一）專職 / 兼職 / 志工

組織人力結構的組成影響組織運作甚鉅，除了需要有足夠的人力資源外，也需要有一定的專業素質。奇美博物館的專職人員負責館內平日的運作，其為數眾多的志工則負責展場運作與假日的博物館導覽；順益台灣原住民博物館除了專職人員外，其志工團的組成則是到處流動的常態性志工，亦即其不特定屬於某各單

位，而是哪邊的活動需要支援便去參與；鳳甲美術館的專職人員則為三者中最少，僅有 3 位，負責推廣、典藏、總務等，志工則有 23 位。

館方有 20 位專職人員，這些員工就單純為博物館員工。而這些專職人員大部分的工作區塊是按照本身的學歷背景劃分，有博物館學、美術、傳播等，例如博物館學背景的人負責展示與典藏。因為近來有重整組織架構的工作，這 20 人按照工作性質又會分為好幾組。維持展場運作與假日時期的導覽工作（奇美博物館秘書張紫琳）。

專職人員有七人 目前志工人數約 20 幾個人，但今年開始我們又招募了 10 幾個，明年要擴增到 40 個。但我們現在吸納的這些志工，是真正對志工工作很有熱忱與經驗的，他們覺得我們這邊沒有其他館舍那種嚴謹的志工制度，比較溫馨，但相對的，這也是我們發展的阻礙。其實我們的館舍很好，但就是沒有比較具規模的志工團，所以我們盡量在活動與課程中，滿足這些對館方幫忙很多的志工團。像去年年底就是到屏東魯凱部落去作三天兩夜的田野調查，志工們都覺得很棒。其實志工來這邊也都是想學習，也許是退休之後能繼續學習（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

專職人員有 3 個人，我們分為活動推廣、典藏、總務，這三個分類為最大項的業務，其他的部分由大家平均分擔做，甚至晚上的開課還要輪班早晚做（鳳甲美術館秘書翁淑英）。

（二）專業與員工訓練

設置有博物館（美術館）之基金會，由於有固定對外開放的管道，因此對於與民眾的接觸勢必要有更完備的訓練，方能提供民眾正確的知識，也才能讓博物館在與民眾良好的互動中，提升與建立其對藝術的喜好及對美的欣賞，奇美博物館便為其館內員工與志工安排多種訓練課程，專職人員方面已有長期的職訓課程，以讓其在面對民眾時，能有健全的知識滿足民眾的需要；順益台灣原住民博物館之專職人員除了有博物館學方面的專業外，教育推廣與文物典藏方面也都是未來人才招募與培訓的重點。

館方有長期規劃課程，讓員工上課，得以不斷接受新的知識與資訊。例如近來安排德州理工大學博物館研究所的老師，來館內為員工講座上課（奇美博物館秘書張紫琳）。

如果這個館還要持續成長的話，需要一些新血進來，像研究方面的專業人才。我也用了一些博物館學上的專業人士，現在館內有兩位是從英國回來博物館學專業人士，其中一位也參與我們現在石雕的翻譯計畫。但是人事流動的問題依然存在，人員的替換與經驗的傳承會碰到一些問題。我們除了博物館學的專業人員外，其實各個領域的專業人員都需要有，例如大樓運作需要機電工程人員、教育推廣需要教育專業人士安排

課程、對媒體的公關人員等，我們現在注重的是在教育方面與典藏方面的，這都是未來的重點。還有藝品的數位化問題，我們亦找了個專才來負責（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

（三）升遷與績效考評

公司對員工的升遷與績效制度明確的話，員工會較有明確的達成目標，然大部分基金會設置之博物館（美術館）中的員工並無明確的考核與升遷制度，遂可能因此影響員工的工作態度，甚至降低激勵因子，以奇美博物館的員工而言，博物館本身尚未有績效考核與升遷的標準，其與奇美企業員工的績效考核和升遷制度也不同；順益台灣原住民博物館的員工也都是博物館本身的專職人員，不是順益的員工，但其本身有年度評核的機制，讓員工互相考評，並根據考評結果加薪；鳳甲美術館的專職人員享有的福利、考核等，也與企業母體是獨立切開來的。

目前開館已有十四年，但並無一定的績效考核與升遷制度，目前正致力建構一定的標準。因為我們是企業的博物館，公司方面的主管對館方還是具有一定的影響力；所以有時會按照奇美實業的人事制度，有時又有些變化與不同。所以員工福利也跟奇美實業有所不同（奇美博物館秘書張紫琳）。

我們年度都有一個評核的動作，看出席、辦活動的效率等，大家會互相考評。我們很重視團隊，考評結果在比較前面的同仁會晉級，晉級會調薪，都是照公務人員的調薪方式。另外順益有個經營特質，例如收入支出比本來是百分之三十，他會設一個挑戰目標，假設目標是百分之五十，而今年只有百分之四十，卻已達到目標值百分之八十了，他會有個機制，將這百分之八十分給員工（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

（四）藝術人才培訓

設置有博物館（美術館）之博物館除將經費與資源投入於展場的經營以外，亦有部份投入對藝術人才的培訓，奇美文化基金會位獎助優秀藝術人才，致力於美術和音樂的創新活動，每年捐贈五百萬元用來培育國家藝術發展資源，美術類為西畫、雕塑：每名每月獎助台幣兩萬元，為期一年；音樂類為聲樂、器樂：每名每月獎助台幣兩萬元，為期一年；順益台灣原住民博物館則提供國外研究台灣原住民的學者獎勵金，以加強研究者對台灣原住民文化的關注；鳳甲美術館則採不定期的個案贊助方式贊助藝術人才。

就贊助團體而言，多為音樂類與繪畫類，由被贊助團體提出申請，由館方評估。本館並不贊助個人，但每年會舉辦藝術人才培訓，甄選音樂類與美術類傑出的學生，每年約十名，一個月贊助兩萬元，為期一年。而這種甄選方式類似於比賽的性質，繪畫類別參加者繳交畫作以供評比，而入選接受贊助者則提供

一件畫作，供博物館收藏；音樂類別則是將演奏過程錄下，以作為評比依據。評審皆是外請，館方不介入（奇美博物館秘書張紫琳）。

有原住民的獎學金，之前對象是原住民學生，現在是針對國外研究原住民的學者，有固定金額，沒有固定的人數，大概是兩到三百萬，看案子大小。我們之前有與日本作學術交流，因為原住民大多數的資料在日本，這都屬小型，大的是以單位為補助，我們之前有贊助日本研究會，專門研究台灣原住民史料，完成研究後我們這會翻譯成中文共同發行，我們有例行性跟日方做學術交流（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

我們是贊助藝術界，像在法國有個華僑藝術家，我們每年固定的贊助他；另外有個老先生（吳紹同），他專門到世界各地去拍鶴，我們也贊助他，我們也幫吳老師做個非常成功的展覽。

有需要的我們都採取個案的方式贊助，每筆的金額都很大的（鳳甲美術館董事長邱再興）。

（五）小結

「人」是組織最重要的資產，卻也是最具流動性的資產，適當的人力招募程序與標準、在職教育、升遷制度與績效考核透明化，均有助於提供員工工作的成就感、對組織的使命感與向心力，因此，基金會的經營，終究要回歸到「人」的治理。

四、年度經費來源 / 財務

（一）年度經費

奇美博物館由奇美企業每年十月固定提撥 10%，和創辦人自行捐贈。博物館內所有藝品皆以基金會名義購入；順益台灣原住民博物館的經費來源則以企業及董事長個人的捐贈為主；鳳甲美術館的經費來源則完全來自於邱再興董事長個人捐贈，每年預算約 1500 萬。

這邊是入不敷出，一年下來花費要上千萬，收入只佔支出（不包含維修）的 3、4 成，收入是指門票和辦活動接收到的補助，長期下來都是靠贊助、捐贈、企業的補助，人事相當精簡。（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）

我們的預算一年大約 1500 萬，包含所有的人事管銷、人件費等（鳳甲美術館董事長邱再興）。

（二）營運收入

設有博物館（美術館）之基金會往往需花費更多資金在展場的維護、營運等，因此，除了依賴企業、創辦人、社會大眾的捐贈、贊助外，博物館（美術館）本

身的收入，甚或業外的收入，均是基金會培養自給自足能力的方式。

以奇美文化基金會而言，其下又設有「奇美文化發展公司」負責開發博物館相關之紀念品與出版等業務，並成立紀念品銷售部門，由於奇美博物館不收門票，其他資金收入皆來自於賣場營收，但又因產品單價不斐，所以收入有限；此外，順益台灣原住民博物館與奇美博物館一樣於館內均設有販賣部增加營收來源，亦出版原住民文物之相關紀念品（如卑南族特刊、博物館套裝明信片、卑南族紀念套幣等）以增加。收入特別的是，林迺翁文教基金會下另設有「天鵝堡」幼稚園，於95年2月開始營業（詳見圖4-9），並將幼稚園的收入資助博物館的營運，此有助於該展場不用完全依賴企業母體的營運收入，而能獲致穩定的經費；鳳甲美術館辦理的藝術學程則以社區大學的費用來收費，一個學分一千元有六堂課，共三個學分，課程人數約20-30人，並針對推廣兒童美術創作開設有兒童美術課程，亦有收費，因此，成為該館另一經費來源。

最主要還是順益集團的贊助。但我們現在要朝向是將博物館走向能獨立生存的目標，因為企業不可能永遠資助。像隔壁的幼稚園（參閱圖4-9）是基金會的，他今年開始招生，我想他是個營利的，我們期望日後它能挹注（順益台灣原住民博物館主任歐士毓）。

我們的課程大約都是2、30人左右，以社區大學的費用來收費，一個學分一千元六堂課，共三個學分18週，講師部分不一定，有些是有名的畫家或已經是有名的講師，我們就以現有的資源去設計課程，找最好的老師來教，因為很多人的認同鳳甲，也願意來協助，我們開的課、師資比較好，而且比較能針對生活上需要的東西，而且師資選擇也很好，很自然的就很受歡迎（鳳甲美術館秘書翁淑英）。



圖 4-9：天鵝堡幼稚園外觀

資料來源：研究者拍攝（2006.5）

(三) 小結

基金會、博物館(美術館)可朝向「創造營收」的方式以達到組織收支的平衡,也唯有屆財務的獨立,方可減少對企業母體的依賴,進而提高本身的主體性,甚至可朝「多角化」領域伸展觸角,以林迺翁文教基金會設立之「天鵝堡」幼稚園為例,其與順益台灣原住民博物館無緊密的關係,但只要能創造營收來資助博物館的發展,即便是非相關的領域,同樣值得基金會發展,而不需限縮於本業。

五、目前經營遭遇的困境

設有博物館(美術館)的基金會往往會面臨到更多狀況,除了必須處理基金會內的業務,尚必須投注諸多心力在展場的經營管理,在展場遭遇的問題涵括眾多,奇美博物館便面臨博物館(美術館)藝品擺設擁擠、突發狀況的因應、人事溝通等問題,順益台灣原住民博物館亦有其場地交通不便之困擾,無形中也增加了基金會的業務壓力,鳳甲美術館則認為其館舍位置不易掛廣告,難以吸引過路客。

最難是溝通上的問題,像是跟外面的單位合作、借展之類。舉凡燈光的明亮度到經費,各個層面都會有溝通上的困難。還有如何把一個展場的氛微設計到讓觀眾喜歡、動線是合乎觀眾的使用行為與要求、觀眾能否親近作品等,這都相當困難,基於如此,我必須在展前跟合作單位、展場設計師不斷協調。跟其他單位辦合展約在半年以前就要開始作業,(奇美博物館王邦珍)。

前幾年台北市文化局有推一個「文化走廊」的計畫,它其實有推到這個地點;它有的文化公車,從士林夜市到雙溪公園、故宮、再到這,設計成半徒步區,街道重新整理。這計畫已經談了多年,感覺很難實施。如果作起來,整個動線對這邊有比較大的幫助(順益台灣原住民博物館主任歐士毓)。

我們這裏唯一的困擾是要掛廣告比較不容易,難吸引過路客,因此很多人不知道鳳甲在那裏(鳳甲美術館董事長邱再興)。

除了基金會本會會遭遇困境外,當研究者訪問奇美博物館館方人員時,其明言政府方面並沒有實質上的資助。

就?法的部分可能是對我們不利的,因為藝術品的進口課稅問題(奇美博物館秘書張紫琳)。

非營利組織雖無營利之壓力,也較少面對激烈競爭,然其運作過程仍會遭遇種種困境,因此,愈投入文化藝術基金會的企業對基金會經營困境的了解,有助於其未來實際面臨時可有因應之道,此亦為本研究希冀提供企業主之處。

六、基金會優缺點分析與未來發展之規劃

(一) 基金會的優缺點分析

各家基金會有其優缺點,而這樣的優缺點自然會影響到其設置博物館(美術館)之經營方向,以奇美博物館來說,其穩健且充足的經費是其最大優勢,然其內部制度不甚完備卻也成為其隱憂;而順益台灣原住民博物館的優勢便在觀其館藏的獨特性,惟其交通不便且博物館不適合舉行原住民戶外活動;較特別的是鳳甲美術館開設的各種藝術學程,成為該館相當大的特色,也拉近了與地區民眾的距離,因而成為該館之優勢。

最大的優勢還是財力,創辦人捨得將大筆資金投注在藝品上,這樣使得博物館藏品的水準提升許多,相對的國內外其他博物館如對西洋藝品有需要,亦會跟我們博物館商借(奇美博物館秘書張紫琳)。

優勢是展品的獨特性,而周邊可以配合的單位也是相當的多,如跟原住民相關的機構與團體,大致上蠻好掌握。就硬體而言,這座建築物是優勢也是劣勢,它其實是類似美術館的一個展示,看起來其實很好,但是不方便辦活動,像舉辦原住民的部落市集,原住民本來就比較是那種戶外的,我們就很難去處理那種情境出來。交通也是個問題,它不是在市內。我們要想辦法改變內容來吸引大眾,博物館除了靜態的展示之外,這一二年還有請到舞者來,這部份有在做創新,用新的方式讓不同領域的人能進來(順益台灣原住民博物館主任歐士毓)。

(二) 基金會對未來之規劃

本研究發現,基金會投注在博物館(美術館)經費與心力的多寡,以及是否有穩健充足的經費,與博物館(美術館)是否有永續經營的心態無絕對關係,以奇美博物館來說,較重要的影響因素是決策者的心態,各家博物館的未來規劃各不相同,奇美博物館希望成為更具專業性的博物館,順益台灣原住民博物館則?望成為台灣原住民的研究中心,鳳甲美術館則由於即將搬遷,將視未來搬遷後再擬詳盡規劃。

館方的中長期目標在於轉型,希冀轉型為更加專業的博物館,無論是軟硬體方面的問題。例如因為空間的不足,只能外借其他博物館或其他展場,像館方最新的特展是在北美館,主題為法國官方沙龍繪畫;這也是本館今年較大的活動,在北美、國美、高美館有巡迴展,約有60件作品。目前館方以借展的方式彌補展場空間的不足,一方面與其他博物館交流。再就空間問題而言,因為典藏品不斷增加,典藏的空間也漸漸不足,所以空間的擴增是個問題(奇美博物館秘書張紫琳)。

因為一直以來我們就不是有強烈企圖心的博物館,所以沒有人會去思考這個博物館是否會永遠存在,因為只要這企業存在,博物館就在(奇美

博物館秘書張紫琳)。

目前還沒有，因為如果決定要搬家，就會針對新的地方做一個全新的規劃，但目前還是過渡時期，還不一定(鳳甲美術館董事長邱再興)。

(三) 小結

基金會未來發展可以其所具備的優勢作重點規劃，如奇美文化基金會財力雄厚，除了可持續增添藝品外，亦可考慮於各地設置奇美博物館之分館；收藏具獨特性的順益台灣原住民博物館則可藉此獨特優勢多規劃、辦理與台灣原住民相關之活動，以強化本身的差異性，並建立鮮明的定位。

第三節 無設置博物館(美術館)之企業文化藝術基金會

了解有設置博物館(美術館)的企業是如何經營文化藝術基金會後，為能讓更多企業投入文化藝術基金會的經營，本研究亦透過下述幾家無設置博物館(美術館)的文化藝術基金會之深度訪談，以了解其運用何種方式來推廣文化藝術活動與風氣，俾能讓企業主了解兩種不同經營模式之差異，再根據自身對推廣藝文活動的期許與條件來選擇合適的發展模式。

一、基金會業務運作

(一) 成立文化藝術基金會之動機與緣起

基金會成立背後的因素往往影響到該基金會運作的模式，本研究從受訪對象的訪談中發現，成立文化藝術基金會的企業均是因為本身對藝文活動有興趣，進而希望將藝術欣賞的風氣向社會大眾推廣。

成立這個基金會最初是智邦科技的老闆有這樣的想法，只是想把美好的東西跟大家一起分享，環境也允許，這棟新大樓又有空間可以利用。實體上的規劃藝術館以視覺藝術為主，除了實體的空間之外還辦了很多演講活動，也辦了很多跟藝術相關的活動，對象是對外開放，但我們是處在科學園區裡，很多參與人是園區的太太和科技人(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

基金會是69年成立的，動機是回饋社會，盡社會責任。69年成立時應該是金融界第一個成立基金會的。基金會原來是屬於世華銀行，二年前和國泰銀行合併後就改名為國泰世華銀行。其實基金會和藝術中心是兩回事，基金會69年就成立了，藝術中心是89年才成立的，基金會過去一直在做慈善、藝文的贊助，藝術中心是89年才成立的(國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓)。

基金會的母公司是研揚科技，董事長在成立研揚科技之後業務發展得蠻順暢，他就想透過基金會的方式來回饋社會，他個人出資來成立基金會，當時成立的宗旨有兩部份，一是促進科技和人文的發展，我們也希望透

過研揚文教基金會的運作能把藝術人文的部份在企業裡去做推廣，基本上是用這樣一個想法去做（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（二）基金會業務運作

1. 智邦藝術基金會

智邦藝術基金會主要業務涵蓋以下七種¹：

- (1) 每年定期舉辦藝術展覽，於藝術迴廊展出國內重要藝術家作品及具有潛力之年輕藝術家作品。智邦藝術館內觀見圖 4-10。
- (2) 每年舉辦春秋兩季系列藝文講座，並製成數位影音資料，作為文化藝術教育推廣之用途。講座包含繪畫、雕塑、音樂、建築，電影、文學、表演等藝術領域。
- (3) 每年暑期舉辦兒童藝術夏令營，培養小朋友的美感和創造力。
- (4) 每年舉辦智邦【精藝求驚】藝術新秀徵件選拔以鼓勵年輕藝術創作者，並在藝術館及 Arttime 藝術網站展出藝術新秀創作作品。
- (5) 製作發行多媒體藝術光碟，以保存、研究與發揚台灣藝術文化。
- (6) 建構 Arttime 藝術網站，以紀錄台灣當代藝術活動及推廣藝術文化活動為主要方向。該網站四大主題館包含（A）資料館：保存台灣重要藝術家文化資產，提供全球華人一窺台灣藝術發展；（B）收藏館：精心挑選藝術家的作品，不僅欣賞藝術家豐沛的創造力，提供視覺的藝術饗宴，更可經由收藏作品豐富生活；（C）影音館：透過科技運用，上網即能聆聽藝文演講，同時欣賞藝術作品。聲音和影像的呈現，使得藝術家的形貌更顯具體；（D）蘇活館：使大眾可以不受時空限制自由上傳作品圖片，並擁有自己的作品資料庫，是可以發揮創意的貼圖平台，也是藝術的交流平台。此一藝術網站也成為全台最大的藝術資訊、社群服務平台。
- (7) 贊助國內藝術家及藝術團體從事藝術文化推動。



圖 4-10：智邦藝術館內觀

資料來源：下載智邦藝術基金會網站（2006.5）

¹下載自智邦藝術基金會網站（2006.5）。

2. 國泰世華銀行文化慈善基金會

以國泰世華銀行文化慈善基金會而言，由於其藝術中心是較晚成立的，因此其主要會務並非以「藝術」為核心，藝術中心內觀見圖 4-11。其業務運作可分為以下四類¹：

- (1) 推動大樹計畫：包含一般慈善義賣、救濟、獎助等。
- (2) 藝文活動舉辦：主辦或協辦建築展、音樂展等。
- (3) 藝術中心活動：舉辦畫展、博物館講座等。
- (4) 圖書館活動及配合集團舉辦之活動。



圖 4-11：國泰世華藝術中心內觀

資料來源：研究者拍攝（2006.5）



圖 4-12：劉憶如理財講座

資料來源：研究者拍攝（2006.5）

¹下載自國泰世華銀行文化慈善基金會網站（2006.5）。

其成立藝術中心的原因主要是由於該基金會從 79 年開始贊助台陽美展。

台陽美展有設一個世華銀行獎，前幾名都是世華銀行獎，每年台陽美展都會送銀行一幅畫，算有點感謝的意思。但他們比較需要有展場能展示他們的畫，另外當然有經濟上的考量；所以我們就找了這塊地方，藝術中心是這樣產生的（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

3. 研揚文教基金會

研揚文教基金會運作的業務可分為以下四種¹：

- (1) 關懷弱勢：舉辦弱勢學童藝文欣賞及助清寒學童之學習發展。
- (2) 藝文推廣：推動「藝術走廊輪展活動」，整合相關藝文團體資源以發揮藝文平台之功能。
- (3) 社會公益活動。
- (4) 科技教育推廣：推動「e-school」計畫，協助國小教師將課程製作成創意電腦教材，以加速資訊融入教學之速度。

研揚文教基金會對於藝文活動的推廣除了以藝術走廊輪展的方式外，亦在各參展企業舉辦藝術教學，圖 4-13 即為研揚於技嘉科技舉辦之素描教學。



圖 4-13：研揚文教基金會與技嘉科技合辦之「與畫家面對面」活動
--彭自強現場素描示範

資料來源：研究者拍攝（2005.5）

（三）小結

智邦藝術基金會投入之經費與心力，使其規劃與執行的業務達到藝術的多元化，無論是辦理講座、舉辦展覽、贊助藝文表演等活動來看，均是較為專業的藝

¹下載自研揚文教基金會網站（2006.5）。

術基金會，相對的，其能提供給藝文團體的資源與空間也較廣。相較之下，國泰世華的藝術中心僅為國泰世華銀行文化慈善基金會下的一支，除原本的文化慈善基金會外，尚須與國泰世華金融圖書館共享基金會的資源與經費，研揚文教基金會除推廣藝文活動外，亦辦有其他社會公益之活動，故，專職於「藝術」的基金會，其在推廣藝文活動方面不僅涉入較深，亦能透過多元化的活動，建立基金會本身的專業性與獨特性。

二、行銷策略

基金會成立的宗旨不同，其服務對象也就不同，而為吸引服務對象參與基金會所辦理之活動，勢必須針對其舉辦之活動擬定行銷策略，再者，由於基金會為非營利事業組織，因此其績效評估中，參與活動之人數多寡為相當重要的指標，因此，以下即探討，各基金會如何辦理藝術活動的推廣，藉由剖析基金會推廣活動，來了解基金會的行銷運作策略。

(一) 藝術活動

以國泰世華藝術中心來說，其藝術中心是純粹提供給畫家做一個畫展的空間，每年舉辦四至六場展覽，並主動向本土畫家買畫以幫助本土畫家，並回饋社會，而其所收藏的畫則分散於各分行展示。

一開始因為台陽美展的關係先有了一點點的畫，一年才一幅，那只是一
個引子，後來都是自己主動去收藏的，目前已經收藏一千一百多幅畫”

銀行所藏的畫是掛在分行，藝術中心提供給藝術家展? 的(國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓)。

當初鎖定買畫就是希望能夠美化環境之外，也能夠幫助本土畫家，主要的
意思就是回饋社會，所以大部份收藏都是以本土畫家為主。而且我們
買的畫主要是掛在分行，也就希望是大家都能欣賞的畫。可是我們還是
有賞試一些不同的風格，大部份都還是在油畫類，選擇油畫是因為油畫
保存比較容易(國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓)。

一年大概辦 4~6 檔畫展，所以成立 6 年已經辦過 30 檔正式的畫展，平常
中間是常態展。常態展並沒有特別廣告宣傳，頂多在網站上自己的內部
管道做宣傳，可是因為平常還是會有人來，我們自己又常在這邊辦活動，
藝術中心這邊也提供給銀行辦活動，這六年來大概差不多辦了一百場(國
泰世華藝術中心副秘書長朱文苓)。

智邦藝術基金會的藝術館亦每年定期舉辦展覽。

約每六星期更換一次展覽，一年下來差不多 6~8 個展?，已持續將近 6
年(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

研揚文教基金會則是在其企業內部的公共空間設置「研揚藝術走廊」，以供員

工欣賞，特別的是，其為了將藝術欣賞風氣推廣到更多企業，其以複製名畫的方式，將畫展以巡迴的方式陸續到各家企業作展覽，與敦煌藝術中心及晴山藝術中心等合作，提供每月輪展的題材，以豐富其素材。在研揚文教基金會及其他陸續參與企業的推廣下，截至 2006 年 5 月已有 55 家企業，計有 75 處展場每月輪流展出不同主題的畫作。

藝術教育推廣著重在藝術走廊的推廣，一年平均增加 15~20 個展場，目前已有 75 個展場，大約 55 家企業。參觀人數統合來講因為大部份是中小企業，參觀人數大約 200~300 人，比較大型的企業像技嘉、友達、明碁有上千人（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（二）藝術講座

基金會除了舉辦各式各樣的藝文活動外，亦常以舉辦講座的方式教育民眾對藝文活動的了解與參與，進而提升其欣賞藝術的知識與美感，以豐富對美的追求。

以國泰世華藝術中心而言，其為進一步推廣美術教育，經常邀請著名畫家、藝評家等講授藝術鑑賞課程，免費提供給藝文愛好者參加，包括早期推出一系列「畫家面對面」單元，後續亦邀請著名藝評家針對大型展覽，如「美索不達米亞」、「拿破崙大展」、「常玉畫展」、「法國繪畫三百年」、「文藝復興三傑」、「馬諦斯特展」等做專題性演講，目前則會配合展出之畫作，舉辦相關的講座，或開辦專題系列講座如「博物館巡禮」等，惟，每年辦理的講座次數較不一定。

不光是藝文講座，有很多的活動，有藝文講座、理財講座，理財講座有的是銀行辦的藝文講座之外也辦過知識心靈講座，跟遠見雜誌合作的，也跟財訊雜誌合作。以藝文講座來講通常是配合畫展，2000 年 6 月 3 日辦第一場講座，單元叫「畫家面對面」，邀請師大教授蘇憲法，來談油畫藝術鑑賞，就一直辦到現在（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。暑期會辦一系列，大概會做到 10 場，畫展 4 檔都會各配一場，暑期會辦一系列大概就 3 場。今年因為跟其他單位合作，可能不只是講座，還有音樂會，用很多方式讓民眾覺得不只是看畫，像是之前展哥本哈根，也可以看瓷器，也可以聽音樂，讓人家覺得好像是來休息的地方，音樂、美術或是工藝做結合（國泰世華藝術中心洪兆宣）。

智邦藝術基金會則於每年春秋兩季舉辦系列藝文講座，講座包含繪畫、雕塑、音樂、建築、電影、文學、表演等藝術領域。特別的是，智邦藝術基金會並將這些講座過程錄製下來，放置在網站中供民眾欣賞。

都跟藝術有關，有收費也有免費，看開的課程，白天晚上都有開課，白天就是園區的太太們，晚上是科技人，有一系列的課程，網站上目前只

有少部份，事實上我們辦的演講很多 所有的展？在網站上都有(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

研揚文教基金會除了以複製名畫的方式在各企業設置藝術走廊外，並與這些企業結合作，作策略聯盟辦講座，邀請畫家到現場詮釋其創作理念、作品賞析等。

以上所述為各家企業文化藝術基金會舉辦之藝文活動與講座，然舉辦這些活動的目的不外是為了吸引民眾參與，以達其推廣之效，因此，基金會的行銷策略就顯的相當重要，這些基金會除了均有架設網站外，尚運用各種方式來達到宣傳效果。

(三) 媒體宣傳

以國泰世華藝術中心而言，其在各分行張貼海報、跟一些藝術雜誌，還有銀行內給客戶的一些雜誌作宣傳，比較特別的就是有電子會員的制度，利用此一制度寄發 ID 卡、E-DM 給會員，也會發新聞稿邀請記者採訪以達媒體宣傳之效。

如果是正式畫展一定會在藝術家典藏登廣告，另外有自己的網站，會做 DM，但 DM 會送到各分行去，還會透過相關藝文網站做宣傳。我一直是覺得這塊（結合社區、跟社區的互動）是很重要的，因為我們董事長當初設藝術中心，只是想說至少也當作一個畫家可以展出的場地，附近的居民可以有一個優質的觀賞空間，所以本來就希望附近的人來觀賞，也有做些宣傳（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

我覺得再怎麼行銷都是比較小眾的行銷，對大眾而言似乎力量不夠，我們今年會找不同單位來合作，比如說形象比較成功的或知名度高的，今年可能跟故宮、教育局這種類似大的單位來合作，再來就是跟兩廳院也有在合作，我們想是不是用這種方式來吸引不同的族群，甚至說也能讓他們的會員知道我們的存在，就是用他們原有的通路來結合，所以這就是一個展品要慢慢轉型（國泰世華藝術中心洪兆宣）。

智邦藝術基金會則以其所建制之網站作為主要宣傳管道，該網站投入相當多的經費、資金與人力，是與經濟部合作建設的網站，並為台灣最大藝術社群的入口網站，其內容相當豐富，不僅刊載眾多藝文活動資訊，亦提供藝術家將其作品刊登於網站。雖然實體跟網路上的感受是不同，但網路上是有很多優勢是可以發揮的，民眾可以藉由網路連結到美術館，也可以知道藝術家在哪裡展出作品。

網站也有會員，會員人數也蠻多的，我們會員有分幾種，一個是有效會員，就是有登錄的，來這邊參觀演講活動的，另一個是電子報的，是來自各地方的人，那個人很多大概 20 萬吧，加入會員是免費的，現在完全是開放式的，我還在建制他的功能將來會更齊全，會走向入口網站這樣的做法，只要加入會員就會不定期的寄相關資料，我現在在做市場調

查(藝術家資訊),所以我會把這訊息在整個藝術圈掃一遍,包括藝術家和藝術團體,二年建制完成後可以用時不太需要廣告這些人都會上來,這是一個趨勢,多一個管道把自己的作品推銷出去的機會(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

(四) 策略結盟

除了在各種媒宣管道將活動訊息曝光外,各基金會亦利用與其他單位策略結盟的合作方式來提升推廣功效。

兩廳院有個免費的音樂宅急便,我們利用那個機會跟他合作,變成兩廳院之友。今年我們還會跟故宮合作做數位典藏的部份,不算協辦,但是加入一起推廣,算是他們一支通路,以後他們的客戶群也能移轉或是我們的名字能夠出去給客戶一個選擇的機會(國泰世華藝術中心洪兆宣)。

智邦藝術基金會亦以協助其他單位成立藝術館,並以其專業為花旗銀行規劃藝術作品的展示,特別的是,其亦透過與鄰近社區的結合來宣傳基金會。

之前有幫一家醫院的基金會規劃一個藝術館,在中壢,因為他們沒有這方面專業人士,他們展?都是我安排的,我們已合作4、5年了,有60坪展場,經常性有作品不斷在那展出。還幫花旗銀行貴賓室策劃藝術家的作品,台北、台中是請我們幫他們規劃,有點像顧問,這純粹是幫藝術家的忙讓他們有空間可以放他們的作品,我就是希望可以藉由很多種模式的合作來幫助藝術家,而不是限於過去藝術家只是在美術館或展?館展?,所以就必需讓藝術家調整他們的心態,包括表演藝術團體,你做更多改變包括知道怎麼跟企業合作,跟個人合作,讓企業或個人有所感觸才能創造價值。

我們辦很多演講是讀書會導引人的培訓班,有開了很多的課,所以園區裡有很多我們的種子,他們收到我們的訊息後會在公司裡發佈的,很多公司的員工福委會,秘書協會也在我們這借過場地參與很多活動,科學園區並沒有一個地方像我們這樣對外開放,對社區的關係是很密切的(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

研揚文教基金會則與其他企業合作,以輪展複製名畫的方式與各家企業結盟,並與這些企業結合作,作策略聯盟辦講座,邀請畫家到現場詮釋其創作理念、作品賞析等,並透過各家企業的捐贈,使其有更充裕的藝文經費作為推廣之用。

(五) 小結

無設置博物館(美術館)的基金會無借展之相關業務,然而透過上述兩種方

式的行銷策略，均可達到文化藝術基金會活動宣傳之效果，惟利用策略聯盟的結合方式不僅能擴大宣傳的管道與層次，更能達到資源共享、成本分攤、與綜效之追求，繼而達到雙贏的效果，又文化藝術基金會可利用彼此結盟的方式，達到互動交流，藉由了解彼此的運作業務，追求差異性，以豐富國內藝術之推廣。

三、人力資源與藝術人才培訓

(一) 專職 / 兼職 / 志工

基金會的成員，約可分為三種，一是專職，領有全薪，有些為外聘的，也有從企業母體轉調過來，其二為兼職，屬兼差打工性質，其三為志工，屬不支薪，志願性服務的人員。不同性質的基金會成員其工作態度、工作規劃等均可能有所差異，自然對基金會的向心力與投入也會不同。

以國泰世華藝術中心來說，其僅有三位專職員工，但較類似兼職的性質，沒有義工，工作內容分管理、企劃、設計三類，而其待遇則是個人學經歷有所不同。

專職人員應該算有 3 位，都是屬於基金會的，工作是有分類，大概有管理、企劃、跟設計三大類。我負責上面這個，因為經理管理一個基金會，基金會有三塊，一個是畫廊，一個是圖書館，一個是基金會的本體，我就是負責幫他管畫廊，等於說經理是個統整，他也是個兼任的職務，同時還負責銀行的工作。可以互相支援（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

智邦藝術基金會中的成員則有專職與兼職，特別的是，基金會的員工無論專職或兼職都隸屬於智邦科技股份有限公司，人員編制屬企業體，但都專於藝術。

專職的有 6 人，兼職大概 6、7 個，兼職的對象是學生，交大清大的（智邦藝術基金會執行長羅淑宜）。

財團法人是獨立的但員工是智邦的，人員是屬企業體但都專職做藝術，參與內部的只有我，在智邦的職位是藝術總監，在這邊兼執行長，但大部份全職在做藝術的，公司裡要我參與的是跟藝術相關的，跟文化圈接觸的，比如說年終尾牙我辦了一個傳統藝術之美的尾牙會，比方這次有個新產品要跟文化圈合作，我就會介入參與（智邦藝術基金會執行長羅淑宜）。

研揚文教基金會專職人員有六位，專職人力之需求是依照基金會發展所需來招募。

目前專職人員有 5 位，連執行長是 6 位，背景是依會務的需求，設計的部份就有一位設計背景的同仁，有電腦背景的，有當老師的，所以人員

是依基金會發展的趨勢去招募的（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（二）專業與員工訓練

基金會員工是否具有美術或藝術背景的專業勢必會與基金會在運作時有所影響，而無論員工是否擁有藝術專業，非營利性的組織為提升員工之工作與專業素養，均須為其安排有培訓計畫才能永續發展。以國泰世華藝術中心的員工來說，其均有藝術背景，內部並會舉辦研習課程輔導員工。

分行的很多展？跟我們也有關係，我現在也負責銀行公關這塊，比如辦一場大型展？或活動需要一些 DM、海報我都會請他們設計，別的单位辦的可能會找別的設計公司做，但我就是都用這邊的人員，他們都蠻厲害的（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

後來發現有藝術相關背景不一定好，因為我們是在企業裡的基金會，所以會腳步跟不上企業的脚步，有好有不好，我什麼樣的人都可以用，我用的人是看特質（智邦藝術基金會執行長羅淑宜）。

我們自己公司裡就會安排一些課程，課程是自發性的 內部的研習，在每個展？開始時我們也會請展？的老師來幫我們上一堂課，但上了很多這種企劃的課學了很多理論後還不如真的去做一次，像我們這邊畫廊的小姐也是一樣，他們經常看一些畫家的資料，還不如真的去為客人做一場導？，學到的會比較多（國泰世華藝術中心洪兆宣）。

（三）升遷與績效考評

非營利組織的績效評估與升遷往往較難有明確的指標作為參考依據，也可能因此造成員工對基金會難有長期奮鬥的熱情，更造成人才的流失，致使基金會可能不願花費教育訓練成本在人事培訓方面。再者，此工作的績效難以衡量，也容易降低員工的工作成就感，一旦績效難以估量，也就造成升遷無所憑據。

我常跟他們講一個工作沒有辦法幫你想這麼多，工作只是付你薪水，其他要自己去想辦法，所以我也要心裡建設也許他們二、三年就會走。基金會有 7 人，圖書館 3 人，藝術中心 3 人，這麼小一個規模也沒辦法說誰管誰，他們又都很優秀，就會有流動率，我真的沒辦法給他們什麼，只能說讓他們儘量發揮，所以他們的工作性質都很彈性的，但真的沒有升遷管道所以也留不住人（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

基金會員工較受有保障的是智邦藝術基金會，因為在該基金會工作的員工，是納入智邦科技公司的體系內，因此，在福利、升遷、考核等就有一定的制度，也由於這樣的制度，使在智邦藝術基金會工作的員工，較講究績效的達成，也能申請工作轉調到公司其他單位。

完全是納入智邦的福利，這是我當初要求老闆的，因為我要求員工可以被照顧到，你若把他們撥到財團法人基金會的話，他們沒辦法有這麼好的福利，沒辦法得到醫療的照顧和保險的照顧。文化圈的人比較不要升遷這種東西，但他們要基本的待遇上，福利上能照顧到。掛在企業裡被要求的就會不一樣，會不斷要求績效。他們可以申請調到別的部門，整個的組織架構比較靈活，我人員的機動比較強（智邦藝術基金會執行長羅淑宜）。

研揚文教基金會之員工的福利待遇原則上比照研揚科技的員工，但其升遷機會不似母公司，遂造成其基金會員工之流動率較高。

原則上比照，唯一差別是秘書的職務沒有股票，年終和所有福利是一樣的，薪資架構也是一樣，我們還有一些額外的？勵。但缺點是升遷的管道不像公司，升遷比較沒有機會，所以我們要靠其他福利、獎勵來鼓勵他們，但老實講基金會要賺錢是不太可能，但這裡是個很好的學習環境，經歷過這些表現不輸公司同仁。但這也反映到我們的流動率，做的久的不多，大部份兩年就轉業。可我們是持續性的，不能因為人員離職就不做，所以 SOP（標準作業流程）要導入還有 KM（知識管理）的管理，當人員流動時如何還能保持會務的運作，這對我來說很重要，雖然我們是非營利組織可是要用到大量經營管理模式，以因應會務的特殊需求（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（四）藝術人才培訓

基金會除了給予內部員工訓練外，亦常提供資源贊助藝術家或藝術團體進修，以培育藝術人才，或是給予其展演的空間，使民眾可以欣賞其作品，智邦藝術基金會與國泰世華藝術中心皆提供場地讓藝術家的作品有展演空間，特別的是研揚文教基金會則以購票贈送員工去參觀的方式來協助藝文團體。

台陽美展就是從 79 年到現在，今年 69 屆，我們持續在贊助，每年 30 萬，我們這裡之所以沒有自設一個獎是因為國泰那邊有設立新人獎，現在因同屬一個集團我就不想去跟他重覆（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

我們今年（2006 年）有贊助一個藝術家，是跟亞洲文化協會合作的，讓他去美國，去年的藝術行政也是創作者，今年純粹是畫家，這是個案不是我們必需做的項目，算非經常性」（智邦藝術基金會執行長羅淑宜）。基本上我們是作業型基金會，我們比較沒有直接贊助，我們基本上是用票房贊助，譬如說藝文團體，我們用的方式是買藝文票，基金會規劃活動，福委會出錢買票送給員工去看，我們用這種方式來幫藝文界朋友。另外的部份，透過藝術走廊，讓企業的同儕認識這家公司，認識這個藝

文團體，利用這個方式來協助藝文團體，去推廣他的人脈（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（五）小結

人才的流動會降低工作經驗之傳承，也提高組織教育、培訓成本，研揚文教基金會利用制定 SOP（標準作業流程）的方式有助於員工快速進入工作狀況，也有可依循的作業流程與模式，研究者認為相當值得其他基金會學習。

四、年度經費來源 / 財務

（一）年度經費

由於基金會多屬非營利組織，因此其經費來源多屬企業體提撥、捐贈、募款、營運收入等，經費來源是否充足與穩健也會影響到基金會是否能正常運作，更會影響基金會對長遠的規劃。

以國泰世華藝術中心的年度經費來看，是以企業提撥為主，募款的比例偏低，但由於受制於商業機密的問題，受訪者無法提供明確數字之多寡，但可知的是，國泰世華藝術中心需與該銀行之文化慈善基金會中的其他項目共同分享資源與經費，智邦藝術基金會所設置的 Arttime 網站這兩年有和經濟部合作，經濟部大概投入一千多萬，智邦本身則投入約二千多萬，經常性運作的經費則約一千多萬。研揚文教基金會的基金來源百分之八十都是由董事長贊助。一年大概七百到八百萬左右，部分是靠企業的捐贈。

實質上當然是有一個數字，但可以虛算一下，這個地方比方租金一個月要 30 幾萬，人員一個月大概要多少錢，這邊 3 個人，還有每個月水電，像這邊電費一個月至少 3 萬，還有材設備，活動廣告費，畫展都還要請人家來演奏，這些加起來其實是很可觀的數字。我們基金會是一個蠻成功的基金會，現在整個基金總額是 4 億零 2 百萬，當初設計就分作 3 塊，可能 1/3 放定存，1/3 買房產，有房產出租，另外 1/3 買股票，所以這三塊加起來來支援基金會，支息就夠費用。（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

基金會資金來源百分之八十都是由董事長贊助。一年大概七百到八百萬左右，有些是靠企業的捐贈，但是少數，絕大部份還是董事長的捐助，董事長覺得這幾年基金會的運作得到不少肯定，也達到預定的目標，他也會持續的支持（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（二）營運收入

倘若基金會本身可增加母公司提撥以外的收入，則達到收支平衡的機率也較高，以國泰世華銀行文化慈善基金會而言，其便將基金會基金分為三部分，分別用定存孳息、置房地產出租、購買自家銀行股票，利用此三部分的收入支援基金

會所需之費用。

智邦藝術基金會的經費來源也以企業提撥為主，並依隔年規劃舉辦的活動與所需員工來編列預算，特別的是，前述提到智邦藝術基金會會幫其他公司規劃藝術館或藝術展覽，即可擴增基金會的收入來源，研揚文教基金會亦以租借給各企業複製畫的方式增加收入來源，每個月一檔一檔的輪展，每個月收費 3,000 元，初期入會是一檔兩萬元。

沒有固定盈餘的百分比比例來贊助，而是年底編明年所需的預算，每年所編的預算會不太一樣，看我明年度要做什麼事情我會不會增加人員，要看我明年度重點放在哪一塊，像今年度跟明年我把重點放在網站，所以我人員的增加會是在網站，反而是策劃展？辦演講活動已經是一個比較固定的模式了，這部份人員就不會再增加。我會爭取很多機會，我會去幫其他公司規劃藝術館，規劃展？，我會做這個部份，他們會做捐贈，當然演講活動是固定的，我還會跟很多的企業合作，不一定是捐贈的部份，他們有資源，我有方法，把他們跟藝術團體不管是視覺藝術或表演藝術結合起來，我做很多這樣的事情，很多是做公益，但他是正面幫助藝術團體的，有一些是實質上可以跟智邦藝術基金會做合作的，很多是資源可以共用的，我希望這樣的合作可以是 1+1=3 或 5，彼此出一點力氣出一點錢可以創造出很多種可能性，我比較是這樣的一個思考。(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

(三) 小結

多角化的投資，甚或「接案」以增加基金會的收入均成為基金會另闢財源之道，雖然本研究中的基金會多屬母公司或企業主個人捐贈為大宗，但像智邦藝術基金會已有開源，拓展收入的運作心態，而不僅僅被動接受母公司的預算提撥，健全的經費是基金會永續經營的基石，惟，如何讓這種非營利性的組織獲取穩固的經費，仍值得深思。

五、目前經營遭遇的困境

任何組織在運作過程中勢必會遭遇各種問題，非營利性的組織雖較實質經濟業績的考量，然就內部而言，其財務掌控、人力運用、法令規章、及如何吸引民眾的參與，均是需要面對的課題，對外也須與不同單位競爭活動人潮，以及差異性的建立。

(一) 人力

以研揚文教基金會而言，其便面臨到人力素質、人員流動及工作經驗傳承累積的問題。

人力的部份，人員的素質是很重要的，一方面是內部培養，一方面到外部找，但經費上不像營利組織，是賺多少錢請多少人，基金會先天上劣

勢的地方是自主性不強，當母體沒有給資源時可能就沒辦法運作，基金會要自己自足是很困難的，以研揚來講未來的瓶頸包括會務拓展，如何更有效的運作，現在 70 幾家還能負擔，如果 100，200 家不只人力上還有規劃上要怎麼運作，但這些可以慢慢克服，最重要還是人員素質，要訓練到能處理一切事務有點困難。未來如果流動率高或專業程度不到期許，如何透過組織的力量，透過標準作業流程的力量讓每個人能 under 在這流程裡，把 service 做到一定階段，我們雖然是非營利組織，但教育推廣上某些角度也是服務業，服務業講求的是感覺，很多東西予其叫個人改變，不如教他方法，至少做到百分之八十。這對我們來講是一個挑戰，必竟不是營利單位，可能都還要看看別人怎麼做的來加入我們的 Know How 之一（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（二）法令

國泰世華藝術中心則認為政府單位對其限制很多，無形中抑制國內企業文化藝術基金會的熱情。

政府很多地方都限制重重，我覺得台灣的藝術家走不出去政府有很大的責任，我覺得政府最能夠做到的有三項，獎助免（獎勵、贊助、免稅），對畫廊的獎助免？也都不夠，包括參加畫廊博覽會或帶台灣的畫家出去政府也都沒有辦法獎助，我們自己就不太會去這塊尋求贊助，辦活動都是自己的經費，自己的能力自己的人脈，銀行的資源（國泰世華藝術中心洪兆宣）。

（三）吸引民眾參與

由於基金會愈來愈多，並有許多基金會的性質相當類似，不僅在募款方面可能會面臨僧多粥少的情形，甚至民眾對藝文活動的參與也可能被瓜分，輔以民眾對基金會活動的參與往往是基金會績效評估的重要指標，因此，各家基金會莫不積極爭取基金會活動的能見度與民眾對活動的參與度，然而，多數基金會在預算有限的情形下，如何透過各種管道的宣傳達到活動訊息的曝光，不僅需要有正確的媒宣策略，也須與媒體打好關係，並了解媒體議題的操作，基金會內部是否有這類公關事務的運作，也將攸關其績效。

（四）財務

由於基金會之經費多數仰賴企業母體提撥或他人捐贈，倘若每年無穩健且充足的預算，將導致基金會難以規劃長期的發展，也無所憑據，智邦藝術基金會便明言，其較弱的地方在於經費不多。

（五）小結

困境的突破有助於組織的成長與再造，吸引民眾參與活動可靠靈活的公關行

銷手法，經費的不足可利用額外收入來增加財源，這些均是基金會面臨問題時可靠自身力量解決之處，然政府法令往往成為基金會業務運作時的限制，此一法規問題絕非單一基金會可解決，而需產官學界共同研擬有助民間基金會、博物館(美術館)運作的法規。

六、優缺點分析與未來發展的規劃

(一) 基金會的優缺點分析

以國泰世華藝術中心而言，其所屬母公司對其之支持，及參展畫家對該藝術中心的肯定是其成就感的來源，然，威脅也來自於該藝術中心的經營依附在母公司經營的績效上，無法擁有固定且穩健的發展政策、藝術中心內部員工的人事管理及廣告宣傳的發揮，均是其內部面臨的問題與威脅。

講到優點就是我們場地比較大，銀行又支持，所以很多畫家來這邊展覽就會覺得效果還不錯，包括視覺效果和銷售效果，所以很多畫家都很支持，也很幫忙。場地上的缺點就是這裡停車不方便，又在7樓(國泰世華藝術中心洪兆宣)。

有的企業比較重視這一塊，他覺得這是一個企業形像的窗口，他就會全力去 support 他，每年撥款或老闆出來站台等，我想這塊是比較弱，因為銀行比較沒有廣告，從世華的時代就比較低調，比較沒有媒體造勢的部份，我們的錢花在刀口上，所以知名度比較差，雖然默默做了很多事，可是好像沒有受到社會重視。(國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓)。

智邦藝術基金會主力經營在網站上，而其經營的藝術館在新竹科學園區內，雖在地域空間上遠離台北，但卻可藉由其所建制之網站達到影響力無遠弗屆的功能，因為其所建制之網站涵蓋諸多藝文活動及表演訊息，而非以其自有之藝術館活動為主。

因為我們做網路的，從來不會覺得這是問題，再來我們不是以賣畫為主，不必花很多時間在經營收藏家這邊，還是以推廣藝術為主，希望是幫助藝術家，有的藝術家運氣很好畫賣得很好，大部份藝術家都還是比較辛苦的，我們的想法就是幫助更多的藝術家，運用科技的手法讓這些人有發表的機會，對我們來講台北跟新竹不算什麼，不會因交通區域變成弱項，因為每個美術館有每個美術館的特色，我們在園區裡，在園區有園區的好處，當然也有受限，像週六週日就都沒人(智邦藝術基金會執行長羅淑宜)。

研揚文教基金會的優勢則在於其擁有眾多合作的企業通路，藉著這些企業藝術走廊之廣，發揮拋磚引玉之效。

我們有通路，也一直在研究新的 Know How，嘗試新的作法，這些未來會變成資產，所以這階段我們一直在摸擬很多，包括藝術團體如何跟企業打交道，我們有實驗對象，可能別的單位沒有辦法這樣做（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）。

（二）基金會對未來的規劃

永續經營是諸多企業對自我的期許，也因此其會有較長遠的規劃，無論是在組織重整、再造、經營策略之變更等，均會制定中、長期之規劃與目標，然，在本研究的訪談中，卻發現基金會普遍欠缺在經營方面的長遠規劃，國泰世華藝術中心希望轉型為更加專業的美術館，而智邦藝術基金會便較著眼於網站的經營。

中期我們想慢慢轉型，希望展品能多樣化，能跟其他比較有經驗的單位加強合作，可以展他們的展品或是他們有展？能過來我們這邊展，這轉型至少需要三年，很難馬上做到，而且我覺得藝術這種東績效很難評估，所以效果也很難看得出來，可是真的有很多東西有慢慢發酵，這就像種子會慢慢發芽，也許效果不是這麼明顯，所以說未來有很多可能性，有些東西不是立竿見影的（國泰世華藝術中心副秘書長朱文苓）。

這二年重點是網路，這是長期的，二年是建制，往後是經營，我那個網站目前是要結合國內的藝術的團體和藝術的 search，透過我那個網站整合，裡面會包括視覺藝術的團和表演藝術的，那裡有些功能在研究，包括讓藝術家自己在家裡把作品貼上，透過那個系統可以買賣作品，甚至可以授權，表演藝術者可以透過網站表達他們的需求包括需要企業贊助或個人捐助，使用者可以透過我這網站得到這訊息。現在網站設在台灣，將來整個系統弄起來之後將來是華人，華人是包括從新加坡、香港、歐美到中國大陸，因為目前國內沒有人願意做，我們是有這樣一個特色和公司願意投入資金、經費、人力在這裡（智邦藝術基金會執行長羅淑宜）。

研揚文教基金會則希望用更多的錢來推廣藝術活動，以「營利事業組織的精神作非營利事業組織的事」，並舉辦更多講座來喚起大眾對藝術的興趣，基金會期能發揮藝術平台的功能，結合更多同好團體為藝術推廣盡心力。

我們的中長期目標希望是扮演平台的角色，現在我們做的事是藝術通路，我們期許能成為華人的藝術通路，即有藝術教育也有藝術推廣，甚至希望扮演藝企合作，這是一個很大的使命，70 幾個企業都是通路，我們扮演媒人婆的角色在企業和藝術家之間，這就是平台的角色。唯有這樣才能永續經營，因為要一直往前走，而且不能用現在的東西往前走，一定要不斷更新。（研揚文教基金會執行特助楊煥晨）

（三）小結

以上三者均為透過與其他單位合作、結盟的方式來擴大基金會活動的能見度、影響力，基金會資源共享不僅有助於節省成本，跨平台的整合更有利於基金會擴大發展格局，跨單位的了解也有助於成功經驗的學習、複製。

藉由前述兩節分別對有無設置博物館（美術館）的企業文化藝術基金會作深度訪談的討論後，為了提供企業主對於此兩種不同模式之企業文化藝術基金會在經營管理層面的實務運作有更清楚的了解，下節將分析比較兩種模式企業文化藝術基金會的相同與相異點，俾使能讓有志從事文化藝術基金會經營的企業根據本身願意投注之經費、人力、資源等，選擇適合發展的型態，以共同為提昇國內藝術欣賞之風氣貢獻心力。

第四節 有無設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會之比較分析

研究者根據前述兩節對各家基金會深度訪談的結果，整理出表 4-7 與 4-8，並藉由此兩表格的相互比較，分析除其異同性，以提供企業主對有無設置博物館（美術館）之基金會在經營方面有何不同，並可循此找尋適合企業主本身的經營方式，以共同投入對文化藝術基金會的經營。

表 4-7 設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會比較分析

	奇美文化基金會	林迺翁文教基金會	邱再興文教基金會
一、設置之博物館（美術館）/坪數	奇美博物館 2000 多坪	順益台灣原住民博物館 800 多坪	鳳甲美術館 100 坪
二、經費主要來源	企業每年提撥稅前淨利 10%	企業及董事長捐贈	個人捐贈
三、成立動機	創辦人喜歡音樂與美術	創辦人喜好蒐集原住民文物	創辦人喜歡音樂與美術
四、主要業務	1.展覽 2.人才培訓 3.藝術表演	1.展覽 2.研究 3.出版 4.教育講座	1.展覽 2.講座 3.畫作教學 4.藝術課程
五、典藏重點	1.繪畫雕塑 2.樂器 3.古兵器 4.自然史 5.古文物	1.原住民文物 2.生活器具 3.台灣前輩畫家作品 4.原住民議題相關文獻	1.畫作 2.書法 3.刺繡 4.雕塑 5.台灣文獻畫
六、博物館（美術館）售票	免費參觀	收費制	免費參觀
七、博物館人力	20 位專職人員 300 位志工	7 位專職人員 20 餘位志工	3 位專職人員 23 位志工
升遷考核	無考核制度	有/與順益企業分開	有/與企業分開
人才培訓	獎助美術、音樂人才	獎助國外之台灣原住民研究學者	不定期贊助藝術人才
八、策略聯盟或社區合作	典藏借展	典藏借展、社區參與	與科技公司合作推廣科技藝術
九、經營困境	展場典藏擺設擁擠、突發狀況的因應、人事溝通	展場交通不便	難吸引過路客，民眾不知鳳甲美術館在哪(位於大樓之 5F)
十、博物館(美術館)優缺	優：經費充足 缺：內部制度尚待重建	優：館藏具獨特性 缺：交通不便	優：藝術課程受歡迎 缺：難以吸引過路客
十一、未來規劃	成為更專業博物館	成為原住民研究中心	未定（近日規劃搬遷）

資料來源：本研究訪談整理

表 4-8 無設置博物館（美術館）之企業文化藝術基金會比較分析

	國泰世華銀行 文化慈善基金會	智邦藝術 基金會	研揚文教 基金會
一、經費主要來源		企業捐贈	個人捐贈
二、成立動機	回饋社會、善盡社會責任	企業主喜歡藝術	董事長關懷社會、鼓勵藝文欣賞
三、主要業務	1. 慈善救濟 2. 藝文活動 3. 圖書館活動	1. 藝品展覽 2. 藝文講座 3. 建置藝術網站 Arttime 4. 藝術光碟出版	1. 關懷弱勢 2. 藝文推廣 3. 社會公益 4. 科技教育推廣
四、行銷策略、策略聯盟、社區合作	1. 平面媒體宣傳 2. 寄發電子 DM 3. 與其他單位結盟	1. Arttime 網站 2. 社區結合	與其他企業結盟
五、基金會人力	3 位專職人員	6 位專職人員 7 位兼職人員	5 位專職人員
升遷考核	有	有(同智邦科技股 分有限公司)	有（原則上同研揚科 技公司）
人才培訓	贊助台陽美展	贊助藝術家表演	e-school 教材研發
六、經營困境	政府法規限制多	經費有限	人力素質與人員流動
七、基金會優缺	優：企業支持 缺：發展政策依附 企業經營績效	優：Arttime 網路無 地域限制 缺：藝術館假日參 觀人潮少	優：眾多通路，有新 Know How 缺：自主性不強，自 給自足很困難
八、未來規劃	轉型為美術館	將 Arttime 成為華 人藝術網站	成為華人藝術通路

資料來源：本研究訪談整理