

第一章 序論

第一節 研究動機

自 2004 年開始，天下雜誌與遠見雜誌，分別以「企業社會責任(Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR)」相關主題，進行大篇幅的專題報導。所謂企業社會責任，廣義來說，就是企業除了追求股東(stockholders)利潤的極大化外，也應同時兼顧員工、消費者、供應商、社區與環境等利害關係人(stakeholders)的權益(林宜諄，2005)。

這些專題中指出，企業社會責任的觀念之所以受到重視，主要來自於財富累積不均，差距之大已挑戰企業追求獲利的基本目的，因此國際組織與地方社會要求企業善盡社會責任的聲浪也越來越高。麥肯錫顧問公司針對全球四千兩百位 CEO 所做的調查發現，有高達 84% 的受訪 CEO 認為，企業在社會的角色，既要為股東創造高報酬，同時也要兼顧對更廣大社會公益的貢獻。從前，企業善盡社會責任，從事公益事業，是行有餘力而後做；現在，則已經被視為是企業的本分(吳韻儀、施君蘭、張漢宜，2006)。

企業從事公益活動的情形，之所以會逐漸受到重視與討論，在於兩方面的優勢。首先，相較於被官僚、全球化擠壓萎縮的政府，企業反倒像個敏捷的巨人，有資源、有行動自由、能感受到社會急迫的需求(吳韻儀、施君蘭、張漢宜，2006)。其次，企業能將營利事業的長處，帶到公益事業，將社會資源做最有效率的運用。其中，又以成立基金會作為專責機構，為最多大型企業所採行的方式¹。由於基金會的運作，較不容易隨企業的財力、政策或需要而異動，能夠持續性和系統性進行公益事業，不受景氣循環或企業變動的影響，因此企業成立基金會專責公益，比較容易有作為，也可以發揮較長遠的效果(何琦瑜，2004)。

¹ 根據美國一項針對四十八家大型企業所做的研究顯示，這些企業平均每年捐獻 430 萬美元，其中四分之三的企業，以基金會作為從事公益事業的專責機構(林宜諄，2005)。

台灣企業成立基金會的比例比起國際而言並不高，僅約為 1/4²，然而仔細觀察可以發現，2005 年遠見雜誌進行的「企業社會責任大調查」中，評選出七家企業獲得「第一屆遠見雜誌企業社會責任獎」，這七家獲獎企業成立基金會的比例高達 100%³；2006 年天下雜誌進行的「企業公民大調查」中，最被台灣企業推崇的企業公民裡，10 間國內公司則有 8 間以基金會作為企業進行公益活動時的專責機構⁴，比例高達 80%。

2004 年二月，隸屬於國家文化藝術基金會的「國藝之友」正式成立，陸續發表許多企業與藝術媒合成功的專案，例如雄獅鉛筆廠自 2003 年以每年度 100 萬元、連續贊助三年的「藝教於樂－藝術與人文專案獎勵計劃」；建弘、復華、新光三大企業基金會共同贊助，高達 1460 萬元的「表演藝術追求卓越計劃」；還有 2004 年由邱再興文教基金會、宏碁基金會、光寶文教基金會共同贊助的「科技藝術創作發表獎助計劃」；2006 年廣達文教基金會的「當代藝術教育展－藝糕人膽大」等。觀察「國藝之友」媒合成功的案例，也會發現在這些合作的企業中，以企業所屬基金會作為參與文化藝術的窗口，佔了很大的比例。

筆者身為藝術行政系所的研究生，很榮幸在國家文化藝術基金會「國藝之友」甫成立的 2004 年暑假，即有實習的機會，協助此藝術與企業媒合平台的業務發展。在兩個月相關業務的參與和觀察下，體認到國家文化藝術基金會除了希望藉由「國藝之友」引導企業資源灌注於合適的藝文項目與團體外，也期許此媒合平台能轉化台灣企業與藝術間的互動關係，讓資源能從企業單向的給予與支持，轉為企業與藝術相互成就的雙向夥伴關係。也在參與「國藝之友」會員資料庫建置的過程中，觀察到「國藝之友」媒合成功的案例中，以集團所屬基金會作為資源給予管道的企業即占半數以上；許多企業不僅早已藉由集團

² 天下雜誌 No.343(2006.3.29)調查為 25.6%，遠見雜誌 No.228(2005.6.1)調查為 26.4%。

³ 分別為光寶科技、台灣積體電路、台達光電、智邦科技、台灣大哥大、統一超商、中華汽車共七家企業獲獎，而這七家企業皆有所屬企業基金會。

⁴ 分別為台灣積體電路、統一超商、奇美、台塑、中國信託、鴻海、富邦金控、台達光電、中華汽車共十家國內企業，除台塑與鴻海外，其他八家企業皆有所屬企業基金會。

所屬基金會贊助過不少藝文活動，贊助項目同時亦能與企業文化相互襯托。因而激起筆者對企業藝術基金會的好奇與興趣。

國際上有幾個相當耀眼的企業藝術基金會案例。美國以石油業起家，財力雄厚的蓋帝基金會(Getty Foundation)，他們不但成立完善的美術館，還以推廣藝術教育為宗旨，在地方上設立專職機構，長期獎勵具創意和教育理念的美術課程，提供在職的美術教師充分的資源，素有美國的「地下文化部」之稱，其效率和規模不輸政府組織(劉惠媛，1999)。法國卡蒂亞當代藝術基金會(Foundation Cartier pour l'art contemporain)一直以專業的工作團隊進行大規模的當代藝術收藏與展覽策劃，同時積極地建立當代藝術對外聯結的溝通管道，透過各種形式的活動持續「陪伴」藝術家，企業透過當代藝術樹立自己文化保護人的形象，也同時建立自己和時代的關係(費大為，1999)。韓國最大的企業財團三星(Samsung)，多年來不遺餘力地把韓國的現代藝術推上世界版圖，其所成立的湖巖美術館(Ho-Am Museum)更是韓國最大的私人美術館，儼然成為韓國藝術不二的護花使者(吳金桃，1999)。

台灣的企業藝術基金會在規模上雖然無法與國外的大型企業藝術基金會相比，但近幾年來，以文化藝術作為宗旨目標的企業基金會中，也有許多令人注目的表現。台新銀行文化藝術基金會舉辦的「台新藝術獎」，以「長時間觀察、高獎額鼓勵」的方式成為藝術圈的大事之一⁵；富邦藝術基金會的「藝術小餐車」，十年來長期推介當代藝術給社區民眾，至今已策劃近二十檔的藝術小餐車活動；廣達文教基金會的「游於藝」，則長期經營將藝術帶入校園的藝術札根活動；另外，國巨基金會則以與國際接軌的各項展覽，讓華人當代藝術與西方當代藝術形成交流與互動。

企業所具備的雄厚財力，原是藝術生產所仰賴的重要資源之一。當企業藉由所屬基金會從事藝文贊助時，由於對企業本身的資源與優勢有足夠的了解，不僅

⁵ 第一屆台新藝術獎的公佈，被《藝術家》雜誌(2004)評選為2003年十大重要藝文事件第二名。當年度第一名為古根漢美術館選擇台灣台中設置分館。

能對企業進行專業的優劣式分析與效益評估，更能為其打造最合適的藝文規劃，成功塑造良好與明確的企業形象與組織定位，讓企業在文化藝術相關公益事業上，也能獲得實質的回饋。同時，由於引進企業經營的觀念，這些成效良好的基金會，講求效率、追求效益，並以永續經營為目標，也讓文化藝術在台灣有機會獲得更多的支援。

企業挾帶豐沛的資源成為藝術的重要贊助人，固然是令人振奮的現象，企業成立基金會專責進行系統化與持續性的藝術活動，也是大家所樂見。但龐大的資源介入，勢必會促成明星級藝術家或團體的出現，亦極有可能創造藝術發展的新趨勢，企業作為「資源的供應者」，對公益投注的方向、金額規模、運作狀態，應該有更清楚的圖像，總體社會資源，才会有較公平合理分配的機會(何琦瑜，2004)。

相較於美國基金會多以金錢贊助為主要業務，台灣的基金會則多傾向自行運用捐款(夏傳位，2000)，充足的專業知識和執行能力，更顯得格外重要。然而，國內對企業藝術基金會的調查與研究較為缺乏。因此筆者希望能藉由此研究，對台灣現有企業藝術基金會的狀況做一描述與探討，以期產生拋磚引玉之效。

第二節 研究目的

基於前節所述研究動機，本研究主要以企業贊助藝術的角度出發，探討企業成立的藝術基金會參與藝術活動的情況。由於企業基金會的經營管理範疇牽涉甚廣，本研究將重點聚焦在基金會外顯的業務執行上，探討台灣企業藝術基金會參與藝術活動的現況，及其在藝術生態中扮演多元化角色的可能性。因此本研究目的如下：

- 1、了解企業藝術基金會參與藝術活動的情形。
- 2、探討企業藝術基金會和藝術生態的關係。
- 3、企業藝術基金會對藝術生態產生的影響。

第二章 文獻探討

台灣企業藝術基金會的興起，與企業贊助藝術方式的轉變有很大的關係，要了解企業藝術基金會的社會定位與存在意義，需從社會組織與藝術生態兩方面著手。本章節主要分為三個部分，第一節藉由企業贊助藝術的相關文獻，討論企業與藝術間互動關係的演變；第二節對企業藝術基金會的定義與特質等理論做整理；第三節則對藝術生態的組成角色與互動關係做整理，用以探討企業藝術基金會在藝術生態中所可能扮演的角色。

第一節 企業贊助藝術的定義、動機、管道與模式

一、企業贊助的定義

1987年新版標準百科(New Standard Encyclopedia)將「企業贊助 (Corporate Philanthropy)」解釋為「企業捐贈大量金錢贊助教育、宗教、社會福利、文化藝術和科學研究的機構和理念」(引自楊炳章，1995)。其中，「Philanthropy」一詞，根據牛津辭典的解釋，為「慈善」或「博愛」之意，與 Charity 的中文意思雷同。根據 Payton(1989)的說法：「通常 Philanthropy 意謂著對人群而非對個人的關懷，是對從事慈善事業、人群服務、社會服務、或人道關懷議題的組織進行贊助。因此，Philanthropy 關懷的焦點並非是短期遭受痛苦的個人，而是對某一特殊弱勢族群或議題進行持續的關心。」(引自陳瑩蓉，2003)

劉念寧(1990)根據哥倫比亞百科全書對「Philanthropy」一詞的定義：「把對他人的主動善意，表現在努力提升、促進對方福祉的行動之上」，認為 Philanthropy 實際具有動態的意義，因此將「Corporate Philanthropy」稱為「企業贊助公益活動」，並將其定義為「企業扮演參與者的角色，以提供金錢、實務或勞務等方式主辦、參與或協助教育、藝文、體育、保健、環保及社會關懷等活動，但不包含企業家以個人名義進行者」。由於此論文是國內相關學術研究中的先趨，此定義為國內後續許多研究所採用。

楊炳章(1995)在其《企業贊助公益活動行為之研究》中，將劉念寧對於「企業贊助公益活動」的定義，加入企業贊助公益的動機及行為，進一步修改為：「企業基於社會責任或其他行銷目的，以提供有形的財貨或無形的勞務等方式，參與對社會整體公益有貢獻的活動。」可知企業贊助在活動目的上，不僅只是單純的社會責任、助人為善的單向溝通，還增加了有利於企業經營的行銷目的。

因此，在林瑩滋(1999)與羅寶珠(2004)的研究中，皆以「Corporate Sponsorship」一詞表示企業贊助。根據《The New Weber's Encyclopedic Dictionary of the English Language》指出，「sponsor」意為「提供或保證某項工作或事件金錢的個人或團體」（引自羅寶珠，2004）。「Sponsorship」則意謂「以商業關係補助引人注目的文化活動或演出，並從這種方式的廣告中獲得某些物質的利益」。此時「贊助」一詞不僅是贊助者單向給予的捐助，而是一種具有積極性的資源交換行為，雙方在具有共識的情形下以平等的夥伴關係達到雙贏的局面(羅寶珠，2004)。

陳柏蒼(2001)在其研究中亦將企業贊助定義為「一種企業贊助者與被贊助者之間，為達到各自特定目的所進行之資源交換行為。運用雙方有形或無形資源的連結，共同促成雙方目標達成的行為活動。」(引自蔡美怡，2003)

由上述各研究對企業贊助的定義，可以看出企業贊助公益活動的態度，逐漸由單向的給予，轉變成雙向的平衡關係。

同時，隨政府角色逐漸式微，跨國企業全球興起，企業被認定應負起較多社會責任，包括參與社會發展以及納稅負擔國家建設等。《經濟學人》指出，以前企業行善是行有餘力才做公益，現在已經被視為是企業的本份(林宜諄，2005)，有些企業不僅落實公益，更進一步把公益的價值融入企業的價值與策略，成為區隔特質的一部份。英國石油(British Petroleum)即言明，「具有社會責任意識的企業，才能永續經營；社會責任不是錦上添花，而是我們經營策略不可或缺的重要部分」。(吳韻儀，施君蘭，張漢宜，2006)

綜合上述相關說法，我們可對企業贊助一詞採取較廣義的解釋，即「企業基於社會責任或其他行銷目的，參與對社會整體公益有貢獻的活動。是一種企業贊助者與被贊助者間為達各自特定目的，運用雙方有形或無形資源的連結所進行之交換行為。」

二、企業贊助藝術的動機

1985 年版美國百科全書指出，企業贊助公益活動是植基於兩大動機——長期自利與社會責任。長期自利(Enlightened Self-interest)意謂著企業將原本應該發給股東或是轉投資的營運利益，拿來贊助公益活動，可為整體企業環境帶來長期利益，促進整體商業環境的發展，最終能為企業的付出帶來正面的回應；社會責任意謂著在企業所處的時代背景下，社會的價值觀對企業有某種程度的期望，將之視為企業應盡的義務(引自楊炳章，1995)。

陳媽如(1993)將企業贊助公益活動的動機大致分類為利他與利己兩類，其中利己又再分為短期性商業策略，如節稅；長期性商業策略，如促進企業形象和公共關係；以及長期自利，如促進整體商業環境發展三部份。

林瑩滋(1999)將企業贊助歸納出利他性、利己性與社會責任三個動機。利他性動機類似社會心理學的「助人行為」，主要來自企業主或是高層主管的個人理念延伸，出自個人的成分最大。利己性動機則細分為社會交換、理念行銷與投資策略三種，其實都代表企業希望透過贊助公益活動所扮演的「社會角色」，換取「財務面」的績效。由此可知，企業贊助公益的行為猶如企業的其他功能，像行銷、生產、財務、人力資源等，必須有效率地執行，並且評估其為企業提升的績效。

蔡美怡(2003)在其研究中匯整相關實證研究，細分七類企業贊助的主要動機(1)銷售動機—藉由贊助活動以增加銷售量或促銷商品；(2)形象動機—藉由贊助活動以提升企業形象或知名度；(3)模仿動機—同業的贊助行為引發企業贊助的

動機；(4)財務動機－透過贊助以行節稅或投資之利；(5) HR 動機－藉由贊助以培訓人才或激勵員工的士氣；(6)關係動機－藉由贊助方式與政府或社區民眾建立良好的關係；(7)公益動機－純粹以行公益為出發點，善盡企業之社會責任。愈趨細緻的動機分類，顯示企業贊助的效益，愈來愈被企業所認同。

企業贊助的動機會影響其贊助活動的類型，藝術活動本身呈現的特質也會吸引某些特別企業的青睞(楊炳章，1995；林瑩滋，1999；鄭展瑋，1999)。林瑩滋(1999)在研究中表示，產品受到法律限制，無法從廣告或一般銷售途徑做業務推廣時，需要且認同藝文活動可加強銷售的企業，其贊助動機與銷售量直接相關，因此企業的產業類別對於企業贊助藝文活動有顯著的影響，例如金控公司，由於面臨產品太過相似的問題，因此需要以公益做為附加價值(何琦瑜，2004)。

從歷屆文馨獎得獎名單來觀察，可以發現除了無法分類的「其他」類別之外，經常名列前三名的為「製造業」、「金融業」和「貿易業」，其中「製造業」和「貿易業」每年獲獎狀況並不是十分穩定，但「金融業」則是長期都擁有高水準的表現(陳雅妮，2006)。鄭展瑋(1999)的研究結果也顯示，以行業別而言，金融業贊助文化藝術的比例最高。

Harris(1997)從行銷公關的角度說明企業贊助藝文活動的好處：高度的文化水準通常可以提升企業形象，一個企業如果能夠支持文化藝術中的頂級活動，一定會大幅提升企業的形象，如果一個企業承辦很多這種藝文性質的活動，並且做好執行，久而久之大眾便會將此企業與高水準聯想在一起(引自鄭展瑋，1999)。英國商業暨藝術協會(ABSA)董事 Colin Tweedy(1998)也指出：相較於透過廣告叫賣商品，藝文贊助是相當溫和又優雅的手法，藝文贊助給予企業不同的方式與接受者對話，並且可將企業本身與創新或達成成就連結在一起(引自林瑩滋，1999)。

除此之外，社會環境的改變，也造成企業贊助藝術的興盛。90年代以來，民眾對於文化藝術活動的重視和參與度增加，加上公部門無法滿足文化藝術團體大量的補助需求，因此對企業贊助進行推廣與獎勵的措施，企業贊助藝文活

動的數量因而較為增加(羅寶珠，2004)。2004年天下雜誌進行「2003年台灣企業公益調查」，藝術文化類在台灣企業特別喜好投入的公益領域中，以46.9%排名第二⁶，成為愈來愈多大型企業關注的焦點。

三、 企業贊助藝術的管道與模式

(一) 企業贊助藝術的管道

「管道」(Channel)具有一種「聯繫」的概念，包括「兩造關係的聯繫」、「聯繫的通道」與「聯繫的訊息」，具體的說明，即是兩造之間以某種通道獲得訊息，產生聯繫作用，形成某種關係。就企業贊助藝術而言，乃是促成企業與贊助對象合作關係所運用的聯繫方式與途徑(羅寶珠，2004)。

企業贊助的管道，會因不同的動機目的，以及企業本身的資源多寡而有不同。劉念寧(1990)的研究結果表示，國內企業最主要的贊助途徑是直接接觸主辦單位，其次而下分別為透過其他基金會、透過旗下基金會、公司主辦、而由公關公司居間協調的情形最少(引自陳書芳，2004)。

後續的研究中，鄭展瑋(1999)卻發現台灣企業最常採用的贊助途徑略有改變，最主要的贊助途徑為自行主辦藝文活動，其次依序為，透過其他文化藝術基金會來辦理、透過自己公司或董事名義下的基金會來辦理、直接贊助藝文團體，最少採用的途徑則仍是由公關公司協調。

陳書芳(2004)將企業投入文化藝術事業的管道分為下列七項：(1)企業直接主辦；(2)擔任合辦、協辦單位；(3)僅提供贊助；(4)透過自己企業或董事名下的基金會；(5)透過其他公益團體或藝文相關基金會；(6)由公關公司或是經紀公司居中協調；(7)成立藝術相關公司或單位。同時根據陳書芳的研究發現，企業會以公關部門、行銷企劃單位、企業基金會做為專責單位來負責參與文化活動相關事

⁶ 排名第一的為教育類，佔53.1%。《天下雜誌》NO.306，p 136-143。

項，並在熟稔文化活動運作相關事務後，擔任主辦單位的角色，以掌控活動之效益。

2004年，隸屬國家文化藝術基金會的「國藝之友」正式成立，為國內第一個企業與藝術媒合平台，希望藉由「國藝之友」專業的評估與建議，讓藝術與企業兩方面的專業以及資源能夠交互運用，成為企業贊助藝術的新管道。

(二) 企業贊助藝術的模式

模式(Mode)則是一種處理事情可能、習慣或偏好採取的方式。對於企業而言，當從事贊助行為時，通常會基於本身的資源、喜好、慣例或其他的考量因素，選擇以某種方式進行贊助，例如財務補助、場地租借、物資提供、人力支援等，都是資源提供的模式(羅寶珠，2004)。

國內的研究中，企業贊助公益的模式，普遍可分為金錢、實物和服務三大範疇。《第二屆文馨獎表揚活動專輯》(1999)中，在金錢、實物與服務三大類基準上，將企業贊助藝文活動/團體的主要模式分為(1)常態性贊助；(2)贊助特定展演計劃；(3)贊助特別活動；(4)物品或服務之提供；(5)人力資源的贊助；(6)業主與員工的搭配性贊助共六項。說明如下：

(1)、常態性贊助：

長期而穩定的提供金錢贊助藝文團體營運所需之常態性支出。

雲門舞集即是因為普訊創投、國泰金控、建華金控多家企業相繼投入金錢資助之故，才能順利的支持到現在，享譽國際舞台。

(2)、贊助特定展演計劃：

提供金錢上的資助以支持特定展演活動的進行。伴隨良好展演活動所獲得的社會肯定，以及透過活動文宣品和媒體得到大量曝光的機會，都是提昇社會形象、甚至是行銷商品的最佳機會；加上特定的展演計劃通常會在特定的區域範圍舉行，有一定性質的觀眾群，使企業得以選擇最符合其形象、

興趣與消費者的展演活動加以贊助，是最受企業界青睞的贊助型態。

(3)、贊助特別活動

企業選擇用金錢、物品或行動，贊助藝文團體所舉辦的非展演活動，如募款餐會、開幕典禮、頒獎典禮、交誼晚會或研習會等。

(4)、物品或服務之提供：

提供藝文團體所需的物品及器材，來贊助藝文活動；或選擇用金錢、物品、人力或行動，贊助藝文團體所舉辦的非展演活動。對藝文團體而言，資金的提供雖是最有力的贊助行為，但資本主義社會所形構的社會現象，也相對的讓展演前後所有的過程都能轉換成支出費用，企業主若是近己之便給予協助，如航空公司提供機票、傳媒提供曝光機會、公關公司協助各種餐會及典禮的進行等。如此一來，一方面展演單位減少支出，對企業主而言亦不失為兼善的做法。

(5)、人力資源的贊助：

企業提供專業人才協助藝術組織或藝術團體進行相關業務，或鼓勵公司職員擔任義工。

(6)、業主與員工的搭配性贊助：

企業鼓勵其員工參與藝術活動的計劃。通常搭配企業贊助的金額高低或是員工任捐的額度做一定比例的搭配，此種做法不但可以增加藝文團體的實質收入，更間接可以培養更多欣賞人口。

許多會員制的相關活動即屬此一類型的贊助，如台新銀行遊藝卡卡友可享兩廳院票卷折扣、廣達基金會〈游於藝〉巡迴展等。

然而觀察上述台灣企業贊助藝術的模式，會發現仍以企業單方面給予為主，且以金額為最主要的衡量指標⁷，以執行九屆的「文馨獎」為例，給獎標準雖有考慮到企業贊助文化事業的活動不僅只於金錢捐贈，但仍以出資多寡來作為獎項

⁷ 以金額為最主要的衡量指標，是由於該項指標較具客觀性和可衡量性(楊炳韋，1995)。

頒發的依據⁸。

美國企業贊助藝術協會(1991。引自陳書芳，2004)針對美國企業調查，將其贊助藝術的方式共分為七類：(1)現金補助；(2)實物捐贈；(3)義工；(4)對等補助；(5)藝術品蒐藏之建立；(6)合作夥伴；(7)邀請藝術家在企業服務。第四項「對等補助」是指將企業贊助資金的分配與員工的興趣結合在一起的一種獎助方式，配合員工贊助而補助藝術，亦可屬於提供金錢贊助中的一種，因此前四項符合一般分類中金錢、實物與服務的範疇。而後三項則對藝術贊助有更多層次的做法，「藝術品蒐藏之建立」一項顯示企業贊助藝術不僅止於個別藝術組織或藝術團體，而是更廣泛的整體藝術環境，另外「合作夥伴」與「邀請藝術家在企業服務」兩項，更表示企業與藝術間的贊助模式不僅限於單方面的給予，而是雙向的交流與互惠。

第七屆文馨獎表揚上，擔任評審的南方碩先生在「各方觀點」中，除了肯定企業贊助的貢獻，也提到企業贊助應轉向更主動、更有附加價值的方式，因為藝文贊助一詞所表現的，不僅是增加藝文資源、擴大藝文關懷等「支持系統」的狹義範圍，更重要的乃是它同時也是「藝文中介系統」裡的主要環節，藉著中介，可以誘發出反應時代趨勢、有益於時代價值的藝文種類。這一席話表現出評審對企業贊助更大的期許⁹。

⁸ 依「行政院文化建設委員會獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」第五條表示：「以動產或不動產出資獎勵者，按出資當時市價折合新台幣計算。以權利出資獎勵者，就其權利之性質，斟酌出資當時實際情形估算之。」

⁹ 南方碩(無日期)。《從被動贊助到主動引薦》。取自行政院文化建設委員會第七屆文馨獎表揚網頁(http://www.cpc.org.tw/wenxin/Action/A06_3_01.htm)。

第二節 基金會的發展與類型

一、 基金會的定義

西方基金會的發展，源在數千年前，埃及、希臘、羅馬等地，已出現類似現代基金會之基金管理組織，它們持續性地支持高等書院、圖書館或是地方上的慈善機構(郭玉禎，1999)。1846年，由英國科學家詹姆斯•史密斯遜(James Smithson)所捐贈以「增進和傳播人力的知識」為宗旨的 The Smithsonian Institutions 在美國成立，揭開了現代基金會的序幕(花建，2003)。

二十世紀，商界領袖如卡內基(A. Carnegie)、洛克斐勒(J. R. Rockefeller) 及福特(H. Ford)等，開始採用新方式類似「公司」之法人組織來處理他們的捐獻作業，這種以捐獻為基礎而設立的機構，並不直接贊助人，而是以較科學化、制度化與合理化的方式，解決社會貧病與社會匱乏等根本問題，這種組織也就是現代美國基金會的雛形(郭玉禎，1999)。

根據美國「基金會指南」的定義：「基金會(foundation)是一種非政府、非營利組織，有自己的基金(fund)，並由受託人(trustee)或董事(board)管理，以維持協助教育、社會、慈善、宗教等公共服務目的，提供補助金的公益組織」(引自何慧玲，2000)。喜馬拉雅研究發展基金會(1997)則將基金會的意義界定為：「基金會是透過基金的組合，引導社會財富運用於公益慈善事業的法律與社會的非營利機構(non-profit organization)，其組織定位為財團法人之一種。」

二、 基金會的分類

(一)、 國外基金會分類

美國的基金會發展相當成熟，在 1980 年代市場金融景氣繁榮的時候，有十間最大的基金會成功的投資，主導了百分之二十的資產成長，和百分之十的獎助金發放，他們以捐助資金的方式支持文化團體，因此美國許多的博物館與大學都

具有雄厚的財力，美國的基金會也成為非營利組織中最富有的團體(陳嬋娟，2003)。

由於基金會享有免稅的優惠，在美國稅制上亦有明確的規定，稅法將來自私人、企業捐贈資產的基金會，與向公眾籌款的基金會區別開來，就其資金來源制訂嚴格的稅制標準，並以公開的方式加以監督(陳嬋娟，2003)。因此美國的基金會一般就其資金來源做為分類標準，分為獨立基金會、社區基金會、企業基金會與運作型基金會四大類(郭玉禎，1999；陳嬋娟，2003；花建，2003；蔡明洲，2003)¹⁰。其中獨立基金會、社區基金會與企業基金會，由於以提供其他非營利組織金錢贊助為其主要業務，又統稱為「捐贈型基金會」，個別說明如下：

1、獨立基金會(Independent Foundation)

指基金和捐款來自單一來源，如個人或家族所捐獻而設立，亦稱為「私人基金會」(Private Foundation)或「家族基金會」(Family Foundation)。由捐獻人、家族或是聘僱專人來經營，同時在人事與財務方面都能獨立運作。主要是提供獎助金，支持公益服務或計劃，以基金會孳息捐助社會、教育、文化、宗教等公益事業。其中最著名的就是比爾與美琳達·蓋茨基金會(Bill & Melinda Gates Foundation)。

原則上，董事會應由具代表性的人士組成，通常包括捐獻人、家族代表或後裔、其他社會知名人士、或對基金會將有貢獻的人。而基金的運用則反映了創辦人之理想、宏願和興趣。根據美國基金會中心(Foundation Center)所發表的報告，美國捐贈型基金會在 1999~2000 年間的總捐贈金額估計達 276 億美元，其中獨立基金會共捐贈 216 億美元(沈聖書，2001)，佔捐贈總額近八成，可見其資產之雄厚，因此常可贊助非常有理想性、前瞻性與世界觀的計劃，對美國及自由世界之高等教育、音樂藝術、文化交流、社區建設及環境保護等有深遠之影響。

¹⁰ 除了上述四種基金會，美國還有由政府預算支出的國家基金會以及宗教基金會(郭玉禎，1999)

2、社區基金會(Community Foundation)

Community 一字在國內之翻譯多為「社區」，容易讓人以為指的是「住宅地區」。事實上廣義的社區是指「一群有共同理想、需要或目標的同質人」。社區基金會是由一群熱心公益、想造福地區或社會的民眾所成立、管理的公益基金會，是屬於公共組織。它的董事會由社區推舉出來的代表，及某些特定公務員所推選的人士而組成。

其基金多半用於社會福利、老年及殘障協助、體育活動、童子軍、獎學金等。如矽谷社區基金會(Community Foundation Silicon Valley)¹¹與半島社區基金會(Peninsula Community Foundation)¹²。

3、企業基金會(Corporate Foundation)

獨立運作之基金會是由企業所捐助設立的，則稱為「企業基金會」。企業基金會是由大小企業贊助設立之基金會，多半由企業先提撥一筆現金或股票為本，以後每年再視營運情況，提撥盈餘中的一小部份作為年度貢獻捐款。如福特基金會(Ford Motor Company Fund)、大都會基金會(Metropolitan Life Foundation)等。企業基金會之董事會通常由企業的董事或職員，與其他外部人士所組成。

4、運作型基金會(Operation Foundation)

此種基金會之設立首先由單一家族捐助，設立學術、醫療及公益推廣性機構，這種機構本身為非營利事業，由首創之家族捐助成立並經營數年之後，再繼續接受他人或企業之捐助，美國各大城市皆有這類機構。此類基金會捐助其他非營利組織的基金，不得超過收入的 15%。

¹¹ 矽谷社區基金會 Community Foundation Silicon Valley：成立於 1954 年，其使命為經由策略性的公益捐助讓社區更茁壯。網址：<http://www.cfsv.org>

¹² 半島社區基金會 Peninsula Community Foundation：成立於 1964 年，其使命為發展並分享社區之公共資源。網址：<http://www.pcf.org>

(二)、國內基金會分類

台灣的基金會自七十年代開始，由於經濟體制的持續成長與威權體制的大幅鬆動，數量大幅成長，各種基金會紛然雜立，發展至今已有錯綜複雜的傾向。而有關台灣基金會的分類，至今各界看法頗為分歧，尙未有一致的劃分原則(郭玉禎，1999)。喜馬拉雅研究發展基金會(2005)指出，通常看基金會名稱和主管機關，可以告訴我們基金會的類型為何。然而，基金會所涉入的相關工作，常常比它的名稱或是主管機關的建議，還要更複雜與多元。以下列舉出目前國內學者採行的基金會分類標準：

1. 依設立宗旨與目的分類

設立宗旨與目的多為界定基金會類型的重要指標，因為此種分類較易看出此基金會在社會上所扮演的角色，以及所能發揮的功能。台大經濟系教授吳忠吉，就各基金會成立宗旨分為以下四類：1、提供資訊、以幫助社會大眾了解某些事實或知識；2、保護社會弱勢團體；3、改善社會風氣，著重倫理價值體系的重整與介紹；4、主動引導社會意見(引自郭玉禎，1999)。在此分類中也可總括性的看出台灣基金會的功能。

而蕭新煌(1992)在《我國文教基金會發展之研究》中，進一步把國內基金會依其宗旨設立之不同分為七個主要類型，包括：1、社會福利；2、社會運動；3、社會教育；4、學術研究；5、文化藝術；6、助學；7、國際文化交流。其中社會福利與助學兩類即占國內基金會四成左右，其次依序為社會教育、文化藝術、國際文化交流與社會運動(引自郭玉禎，1999)。

2. 依工作重點分類

喜馬拉雅研究發展基金會(2005)在《台灣 300 家主要基金會名錄》中以工作重點作為分類依據，提供 12 種選項讓受訪基金會自行勾選基金會屬性，其中包含 1、社福慈善；2、文化教育；3、環境保護；4、醫療衛生；5、

經濟事務/產業發展；6、文化藝術；7、新聞事業；8、農業發展、；9 觀光事務；10、法律事務；11、社區營造；12、其他。

篩選出的 300 家基金會中，文化教育類共 149 家(49.7%)，佔近一半比例，其次為社福慈善類 81 家(27%)、醫療衛生類 29 家(9.6%)、文化藝術類 15 家(5%)、經濟發展類 14 家(4.7%)、環境保護類 4 家(1.3%)、新聞事業 4 家(1.3%)、法律事務 2 家(0.7%)、其他類¹³2 家(0.7%)。

3. 依基金來源分類

另外，若以基金來源區分基金會種類，在蕭新煌(1992)的研究報告中指出，台灣基金會基金來源可分為四大類：1、特定企業支持的基金會；2、由官方支持的基金會；3、由企業及官方共同支持的基金會；以及 4、由非官方和非特定企業支持的基金會(引自郭玉禎，1999)。四個分類中，有三樣與企業相關，可見企業的捐助是台灣基金會重要的資金來源。

4. 依基金會成長狀況分類

林建山依照個別基金會的成長狀況，將基金會略分為增集型與發散型兩大類型。發散型基金會指的是企業家在事業有成之後，拿出一筆資金來成立基金會，再用基金孳息從事成立宗旨之工作，其對社會的貢獻與影響力，會隨著基金價值的貶值(主要是通貨膨脹影響)而由強轉弱。增集型基金會則是指基金會由理念的匯集轉換成資金的匯集，也就是持續吸收對基金會理念認同的大眾資金，集中後統籌運用以從事社會福利工作，這類型的基金會較無資金貶值的問題，其發展端賴理念是否可為社會認可(引自郭玉禎，1999)。

台灣的基金會雖然並沒有統一與明確的分類法，然上述諸多分類，不脫非營利組織的基本運作程序¹⁴，顯示國內基金會之發展已漸趨穩定。

¹³ 其他類包含新聞事業、農業發展、觀光事務、法律事務、社區營造等

¹⁴ 司徒達賢(1999)在其《非營利組織的經營管理》一書中，以非營利組織的幾個重要因素發展出「CORPS」模式，分別為「C：clients，服務之對象」、「O：operation，創造價值之業務運作，含

三、台灣文化藝術基金會的發展與類型

台灣的文化藝術相關基金會，原本以「文教基金會」登記設立，中央主管機關原屬教育部。自民國八十八年七月一日起，「文教基金會」劃分為「教育事務基金會」及「文化藝術基金會」，其中「文化藝術基金會」之中央主管機關也由教育部移轉至文建會。同時根據民國八十八年九月所頒布的「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」中的規定，新設立基金會之基金額度需達現金三千萬元以上；董事三分之一以上需具文化藝術專業素養或從事文化藝術工作經驗。這些規定立意皆為提升文化藝術基金會的能量¹⁵。

在文建會《申請設立文化藝術財團法人參考手冊》中，文化藝術財團法人的設立以「從事文化藝術事務」為目的，其中的「文化藝術事務」，根據文建會逐年出版的《文化統計》，將台閩地區各類藝文活動劃分為美術類、音樂類、戲劇類、舞蹈類、民俗類、影片類、講座類與其他類共 8 類。《文化統計》亦以服務對象與工作重點，將全國性文化藝術基金會分為文化資產類、文學類、文化傳播類、生活文化類、文化交流類、視覺藝術類、表演藝術類與綜合類等¹⁶。

而夏學理(2002)在其《藝術管理》中，依據基金來源，將藝術基金會分為下述四類(引自陳嬋娟，2003)：

1、藝文團體籌設之基金會

當藝文團體經營趨於穩定後，大多會自行籌設基金會，以利於組織的行政運作。如雲門舞集基金會(雲門舞集)、擊樂基金會(朱宗慶打擊樂團)等。

規劃與組織」、「R：resources，財力與物力資源，含資源提供者」、「P：participants，參與者，含專職人員與志工」、「S：services，所創造或提供之服務」。此模式簡單扼要的表達了非營利組織的整體觀念，顯示非營利組織的基本運作程序為「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源(R)，經營某些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)。」

¹⁵ 「申請設立文化藝術財團法人參考手冊」及「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」詳細內容請至文建會網站查詢(<http://www.cca.gov.tw>)。

¹⁶ 歷年文化統計可至文建會網站查詢(首頁>施政資訊>業務查詢>歷年文化統計報告)，(http://event.cca.gov.tw/artsquery/static_book.htm)。

2、企業開辦之基金會

企業基金會是由企業贊助設立之基金會，多半由企業先提撥一筆現金或股票為本，以後每年再視營運情況，提撥盈餘中的一小部份作為年度貢獻捐款。而企業基金會就其組織理念與運作狀況，又可分為「贊助型企業基金會」與「運作型企業基金會」。

(1) 贊助型企業基金會：

即美國基金會分類中的「捐贈型基金會」。此類型基金會根據該基金會的使命與宗旨，以提供資金給理念契合的團體或其他非營利組織，本身並不介入團體的經營或活動的主辦，例如台積電文教基金會與建弘文教基金會贊助雲門舞集。

(2) 運作型企業基金會：

此類型基金會除了提供資金的贊助之外，也實際從事藝術事務的運作。例如奇美文教基金會經營奇美博物館、富邦藝術基金會舉辦藝術小餐車與富邦講堂等。

3、政府成立之基金會

指各級政府機關依法成立的公立基金會，包括財團法人國家文化藝術基金會、行政院文化建設委員會、縣市政府依法成立的縣市文化基金會。

4、獨立基金會

基金和捐款來自單一來源，如個人或家族的基金會。例如邱再興文教基金會、楊英風藝術教育基金會等。

謝東山(2003)則以基金會的執行業務為基礎，分析國內藝術基金會在藝術組織與體制中所扮演的角色，將藝術基金會分為「審美教育類」與「聖化類」兩大範疇：

1、審美教育類：

這一類基金會主要有太平洋文化基金會、富邦藝術基金會、邱再興文教

基金會等。其成立旨趣雖不盡相同，然大致偏重在國內外的藝術推廣。例如太平洋文化基金會主要業務為「推動太平洋地區各國間文化學術交流並加深各國民間之互相瞭解與認識」；富邦藝術基金會以推動台灣當代視覺藝術為創立宗旨，藉「藝術小餐車」與「富邦講堂」等業務，試圖將藝術生活化；邱再興文教基金會成立鳳甲美術館，做為基金會推展藝術活動的空間，期望「利用空間來推動社區的文化發展，使它成為提昇社區精神生活的泉源」。

2、聖化類：

藝術基金會的另一種業務為神聖化藝術實踐的獎勵作業。如獎勵藝術創作人才為主的李仲生基金會、席德進基金會；獎勵評論人才的帝門藝術教育基金會；獎勵策展人才的台新銀行文化藝術基金會等。

四、企業基金會的特質

美國基金會的發展從十九世紀至今，已近 200 年，對於基金會的立法、管理、監督、研究、服務等，都頗為完善，基金會在社會發展中，也起了不可替代的作用，特別是在贊助文化事業發展上，大致有以下五個特點(花建，2003)：

1.獨立性：

由於美國基金為大多擁有固定的資產，董事會或理事會不以公眾選舉為條件，也不附屬於具有共同利益的股東，因而具有很強的獨立性。不受任何方面的強制影響，可將贈款自由地運用到符合基金會宗旨內社會公益事業。

2.穩定性：

美國基金會的穩定性主要體現在三個方面，一是有穩定的法律保障和稅收優惠政策，使人們對基金會的捐款有動力支持；二是美國社會公眾有為慈善事業捐贈的習慣；三是基金會有穩定的基金做後盾，又遵循「慎重投資」的原則，因而較少受經濟波動的影響。

3.前瞻性：

現代的基金會有高層次的專業人員管理，資助項目大多具有根本性和前

瞻性，產生的作用巨大而長遠。

4.公眾性：

由於美國法制確立了基金會非營利機構的資格，並可享受免稅的優惠，因而基金會一成立，其資產就具有公共性質，即私人的捐贈是爲了公共的目標。基金會不但要接受國稅局的管理和審查，傳媒對基金會的運作也很關注，此外還設立專門對基金會進行評估的機構，讓公眾藉以決定捐款流向。

5.國際性：

有不少美國的基金會對國際文化問題有濃厚的興趣，並且有資助研究開發的傳統，特別是大型基金會，對國際性的問題，包括全球化的文化競爭等更爲關注。

由於美國基金會的以上特點，使基金會在美國社會發展中作用突出。台灣基金會的發展，雖然尚不足以與美國相比，然而在社會上亦承擔了不可或缺的角色。就一般非營利組織來說，爲因應多元且變遷迅速之社會，基金會的角色可歸納爲四種：1.創新整合者；2.服務提供者；3.價值倡議者；4.社會教育者。從這四個角色中，基金會能發揮出具體的公共服務功能(江明修、王俊元，2003)。

在法令的規定上，企業基金會屬於非營利組織的一部份，原則上應具有上述「獨立性」、「穩定性」、「前瞻性」、「公眾性」與「國際性」的特質，並承擔創新整合、服務提供、價值倡議、與社會教育的角色；且其來自於企業的各式贊助與支援，都較其他非營利組織更爲穩定且豐富，在三大部門的互動中，應具有突出的表現(圖 2-2.1)。

然而由於企業與基金會彼此間潛在的矛盾關係與互動障礙，例如 1.目標、價值不同(整合行銷的贈與、商業化的公益活動)；2.專業背景不同(溝通語言、態度、社工專業與媒體關係)；3.互相競爭政府、公益資源等(馮燕，2002)，加上彼此間的臍帶關係，台灣的企業基金會在獨立性上普遍缺乏(何慧玲，2000)，除了功能不彰或淪爲企業附庸之外，最大詬病是淪爲企業避稅的工具，爲企業巧塑公益形象(郭玉禎，1999)。

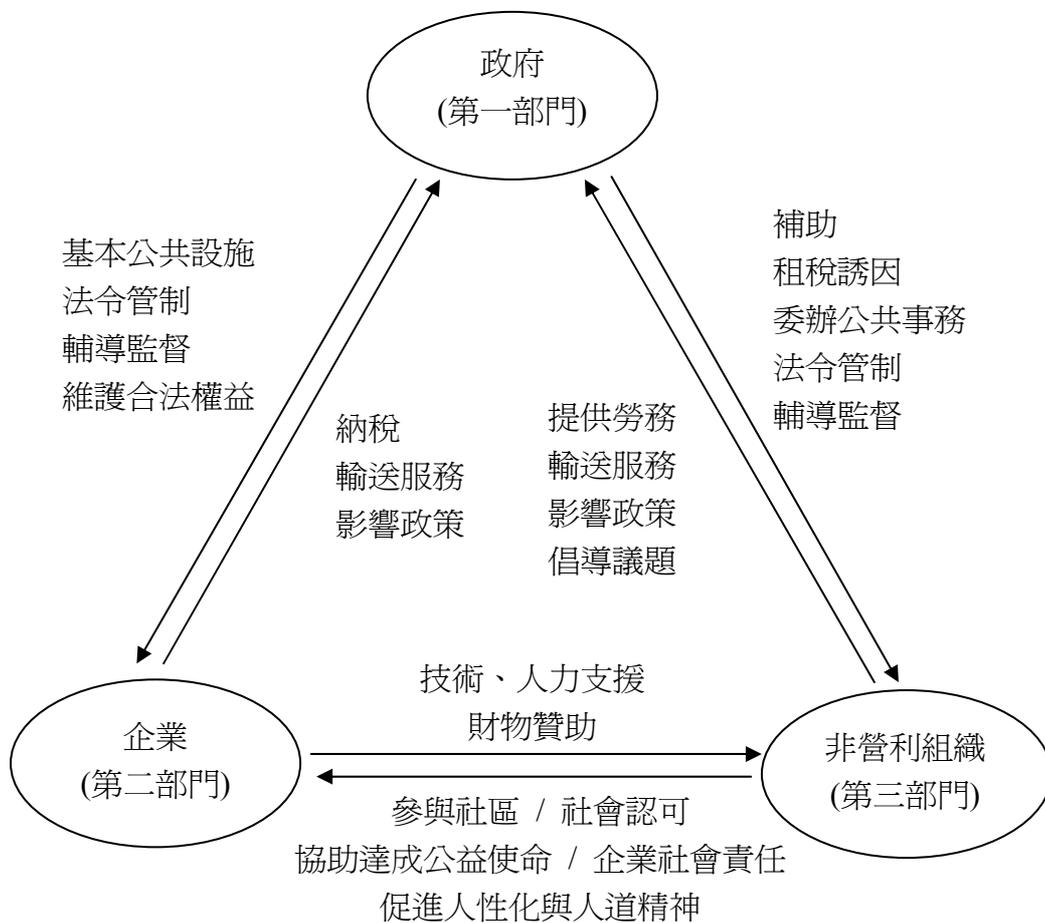


圖 2-2.1 三大部門的互動關係

資料來源：馮燕，〈非營利組織與企業關係〉，收錄於《2001『新世紀系列研討會』論文輯》（39頁）。李嘉新總編輯，2002年，台北市：救國團社會研究院。

介於第二部門與第三部門的企業基金會，由於其特殊屬性，參考相關研究報告與論文後，可歸納出下述兩大特點：

(一)、營利與非營利的雙重背景

企業基金會由於具有「企業色彩」與「公共特質」兩種背景(圖 2-2.2)，與企業本身相較，企業透過所屬基金會來從事社會行銷，更具公共性及公信力；另一方面，與一般的非營利組織相較，企業基金會由於企業資源的介入，因而在行銷

技巧上，不只比政府更具效率及彈性，甚至較一般的非營利組織有純熟的行銷技巧(江明修、王俊元，2003)。

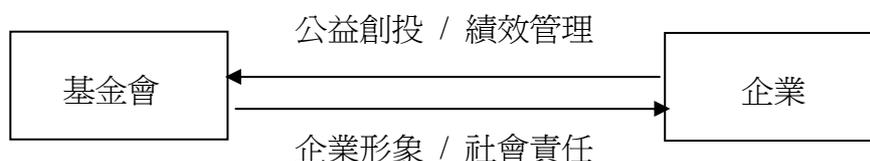


圖 2-2.2 企業與基金會的良性互動

資料來源：涂瑞德，〈基金會與政府、企業的關係〉，收錄於《台灣的基金會在社會變遷下之發展》(91 頁)。官有垣總策劃，2003 年，台北市：洪建全基金會。

對企業型基金會來說，「企業精神」(entrepreneurship)的發揮是其重要特點(江明修、王俊元，2003)。經濟學家約瑟夫·熊彼得(Joseph Schumpeter)曾於二十世紀初明白地表示：「企業家的作用在於能提振或改變生產的模式」，換言之，「企業精神」就是應用創新方法使用資源，以使生產力及效用極大化。藉由企業化的經營予以充分利用，將可發揮更強大而深遠的使命達成效果(蕭新煌，1998，引自蔡明洲，2003)。

管理學大師彼得·杜拉克在其《巨變時代的管理》(1998)一書中指出，「非營利機構要向營利機構學習，做有績效之經營管理，營利機構也要向非營利機構學習，做有使命的管理」(引自蔡明洲，2003)。是以，就企業基金會而言，當並存著企業的「創新精神」以及非營利組織的「公益角色」(江明修、王俊元，2003)。

(二)、對母體企業間的資源依賴

資源依賴理論的出現，是由 Jeffery & Gerald Salanilk 於 1978 年發表的觀念。此理論強調資源之稀少性與重要性，且以組織為思考主體，強調環境對組織行動有很強的控制力(引自蔡明洲，2003)。在 Hall(1991，引自蔡明洲，2003)的研究中指出，「組織不能產生自身所需要的所有資源」，因此組織需要依賴環境中其他組織來提供資源，以維持組織的生存。

當環境中資源不充足，即資源供給的狀況不確定時，就會使組織在外界環境與內部運作中，面臨自主與依賴的兩難。也就是說，爲了取得充分資源，勢必要建立穩固的組織關係，藉以降低環境的不確定性；但另一方面，強化彼此間關係的結果，環境對組織的支配力便愈深，就愈降低組織自主決策的自由度(魏婉婷，1999)。

企業基金會對母體企業的依賴，主要來自資金、設備、知識與人事等部分。在魏婉婷(1999)的研究中指出，雖然基金會主要是以基金的孳息來辦理目的事業，然而台灣基金會的運作，約有一半的資金需靠外界捐贈，企業基金會的資金來源更幾乎全數依賴母體企業的提撥，因而極易發展出依賴關係。同時在基金會會址或硬體設備的使用上，多以現有的資源爲後盾，高度依賴母體企業的提供。

陳嬋娟(2003)的研究則表示，台灣企業基金會的經營模式有下列三種：(1)基金會組織包含於企業：這類型的基金會組織在企業內部成爲一個「部門」，與企業間存在於一種分享彼此聲望的關係網絡；(2)基金會的組織部分獨立於企業：這類型基金會有獨立的人事組織制度，不屬於企業中的部門組織，但在部分行政或財務上仍需要仰賴企業集團人力的支援；(3)基金會組織完全獨立於企業：這類型基金會大多是企業主以私人名義成立之基金會，基金會的組織運作完全獨立於基金會，亦即以「獨立基金會」的方式運作¹⁷。上述經營模式可看出，企業基金會除了可能需要依賴母體企業所提供的資金與資源外，董事會成員與母企業高階主管的重疊、專業經營管理知識的交流等，都會對基金會的業務執行產生影響，因而降低基金會的自主性。

企業基金會兼具「營利」與「非營利」雙重背景，加上其來自母體企業的豐沛資源，兩種特色若能融合，則可相輔相成，爲企業基金會開創極大的優勢；然不可否認，此兩大特色同時也是企業基金會必然要面對的「原罪」，確實極有可能產生「零合」的結果，甚至對企業與基金會雙方帶來負面的影響(江明修、王

¹⁷ 此類基金會每年的營運經費若由企業主自行出資，而非企業提撥，則不屬於「企業基金會」的定義範圍，應以「獨立基金會」討論之。

俊元，2003；涂瑞德，2003)。企業基金會設立之初，無可避免會有資源依賴現象，且但在經營上軌道之後，應有能力募集且管理資金、尋求其他贊助來源、或接辦新業務等，致力於降低對母體企業資源依賴的程度，以增加獨立經營的能力，以減少外界對企業自利的疑慮，真正做到社會公益(郭玉禎，1999)。

第三節 藝術生態的組成環節與相互影響

一、何謂藝術生態

生態學(Ecology)一辭是在十九世紀中期，由德國生物學家所提出；其研究性質和內容，大多是研究生物與其生存環境間的互動關係，意指所有生物與其生存環境間，彼此的生死存亡是息息相關的。應用在社會科學上，可以視為社會群體在追求安定的社會結構中，更進一步體系之建立；而應用在藝術上，則是指藝術環境中，各個環節共生共容、相互影響的現象(彭佳慧，2000)。

而其中資源的供給、權力結構的型塑、新陳代謝系統的運作、培育環境的良窳等，各種元素和能量的衝撞，都可能影響此一生態的演化：優質的生態環境將使食物鏈中多元豐富的物種得以依賴共生、生發茂盛；劣質的生態環境自然惡性循環，為其他優勢物種或生態結構所操弄取代，甚至瓦解(林平，2004)。因此生態中的各個環節除了互制互動，「牽一髮而動全身」外，彼此間的結構強度也會產生有機變化(陳翔臨，2008)。

近年來整體藝術環境日漸複雜，雖然沒有發展出「藝術生態」的專有名詞，但常見評論文章以「藝術圈」、「藝術界」等名詞描述之，且陸續有張金催(1991)、蕭瓊瑞(1992；1995)、謝東山(2003)、林平(2004)等，以文藝社會學或社會行為科學的角度，對藝術整體環境進行分析，因此本研究採用彭佳慧「藝術生態」一詞，統括藝術在整體環境多重運作下，做為一個生存循環體，各個環節間開放且互制互動的有機關係。

二、藝術生態的組成環節與相互影響

台灣的藝術生態環境，早期為「書畫裝裱店-畫家-收藏家」的模式，日據時代轉變為「沙龍-畫家-贊助者」結構；光復之後伴隨美式畫廊的引進，到了七〇年代，畫廊從文人畫廊演化成商業畫廊；八〇年代陸續開始設立文化中心、社

教館和美術館，再加上畫廊數量的成長，藝評與收藏家人口逐漸增加，一個新的藝術產業結構：「畫家-畫廊-藝評家-研究者-媒體-收藏家-觀眾」，開始慢慢成形(鄭鬱，1993。引自彭佳慧，2000)。

蕭瓊瑞(1992)在〈1991 台灣藝評報告〉一文中，以常見的既有角色，將藝術生態分析出「作品」、「藝評家」、「藝術家」、「展出空間」、「媒體」、「觀眾」和「收藏家」七個環節(圖 2-3.1)。

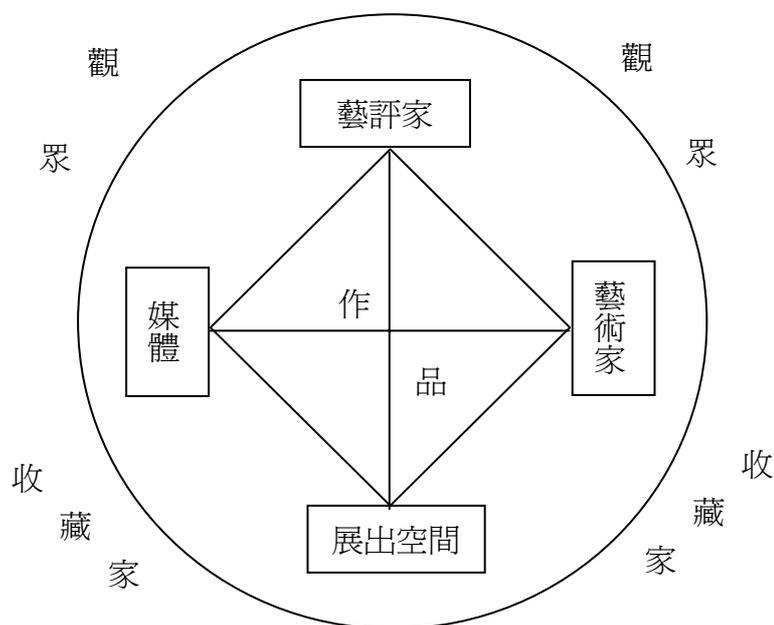


圖 2-3.1 藝術生態活動圖 1

資料來源：蕭瓊瑞，〈1991 年台灣藝評報告(中)〉，《炎黃藝術》，第 34 期，1992 年 6 月

此生態圖以「作品」為中心，四周環繞「藝評家」、「藝術家」、「展出空間」及「媒體」，分別透過作品產生互動。其中「媒體」以書籍、報刊、雜誌等傳播性質為主；「展出空間」則包含博物館、美術館、文化中心、畫廊、替代空間等可提供視覺藝術作品發表的場所。至於「觀眾」與「收藏家」，則是游離於藝術活動邊緣的一群人，他們亦可能隨時改變身分，進入活動核心，成為參與活動的一員。

彭佳慧(2000)在《從藝術雜誌觀察台灣藝術生態的互動關係》的論文中，認同蕭瓊瑞對藝術生態環節的分類，以及所有環節圍繞作品產生互動的觀點，但進一步表示，若視藝術為一種傳達訊息的過程，那麼接受此訊息的就是觀賞者，所以觀眾的位置是藝術家創作時假想的對話者，是不可或缺的一環。也就是說，藝術家與觀眾是收受關係的兩端，而這兩端靠著作品作為連結的管道而產生對話與互動，並非蕭瓊瑞所言「游離於藝術活動邊緣」。因此修正其生態關係圖，將觀眾與收藏家合併，納入整體生態的主要活動範圍中，並加強各環節間與作品之間的連結(圖 2-3.2)。

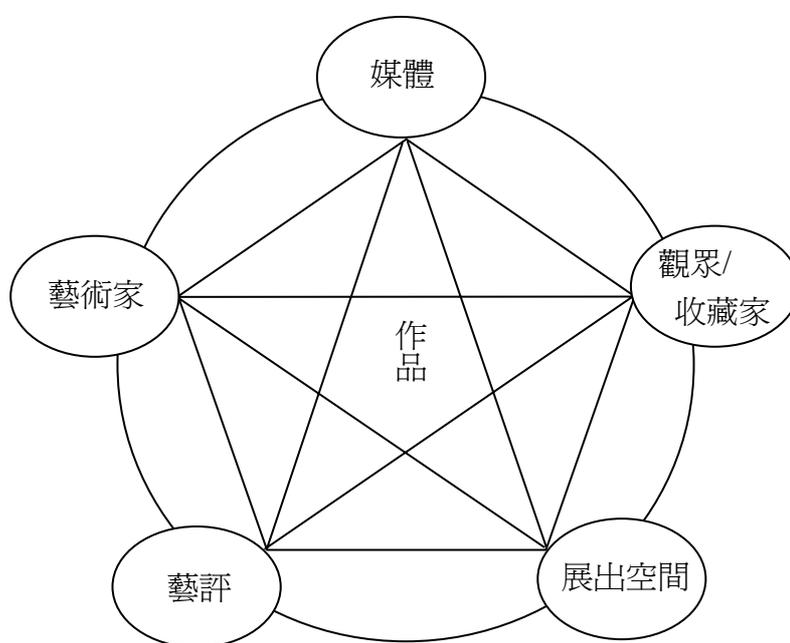


圖 2-3.2 藝術生態活動圖 2

資料來源：彭佳慧，《從藝術雜誌觀察台灣藝術生態的互動關係—以《雄獅美術》雜誌為例(1971-1996)》，2000年6月。

彭佳慧與蕭瓊瑞的分類，為藝術生態的組成環節提供一個分類的開端，讓我們得以觀察藝術生態中的各個角色如何各司其職，但是一件物品能否被定義為「作品」，或是一件作品如何去評定「優劣」，所依據的價值判斷便是來自於社會中各種藝術型態的轉換及重新建構；換言之，藝術有其強烈的社會性，不能脫離社會而獨自存在，是由存在於社會機制(social institution)裡的人，透過各環節的

交互作用所決定的(彭佳慧，2000)。因此若思考到藝術生態是包含在整體社會之下，便會發現此種以既有角色做分類的方式，不容易說明藝術生態的多樣環節，例如藝術家的培育系統、政府的文化政策與基金會的補助等。同時也過度強調作品與藝術家的關係，忽略其他環節也有影響藝術家創作的可能性。

蕭瓊瑞在〈九〇年代前期台灣造型藝術生態之鳥瞰〉(1995)一文中，即以九〇年代前期台灣視覺藝術的實際狀態，即以「社會機制」、「創作展演」、「教育傳播」三部分來探討藝術生態中的相互關係。其中「社會機制」討論與藝術相關的各項文化會議、法令研修、文化政策、文化活動、展演空間、市場機制、基金會與獎助機制等；「創作展演」討論的是在此社會機制下，藝術家所展現出來的整體活動概況、思想走向和風格樣貌；「教育傳播」則包含研究、出版、媒體與雜誌的運作創況、藝術教育與傳承等。並且認為藝術生態應是「社會機制影響創作展演；創作展演藉教育傳播回應給整體社會，繼而型塑出不同的社會機制；社會機制又影響創作展演」，恰說明藝術生態互制互動的循環過程，也將藝術生態中的互動環節以「功能」加以區分，方便後續的討論。

謝東山(2003)在〈民間基金會在國內藝術體制中的角色與前景〉一文中，也以「功能」做為分類方式，將構成藝術生態的環節分為「藝術生產者」、「藝術收受者」與「中間人(Middle-man)」三個主要群體。其中「藝術生產者」與「藝術收受者」為主要元素，前者提供後者審美的對象，後者則以物質或精神等方式回饋前者的生產。然不論是藝術生產者或藝術收受者，其生產或收受藝術並非天生的本能，因此在這兩個群體中，必須存在著某些媒介，充當藝術生產者與收受者間的橋樑，所有協助暢通或銜接此通道的組織與機制，就以「中間人」統稱之。

「中間人」的組織與機制相當多元，除了藝術生產者的養成教育與大眾審美教育外，還包含有：

- 1、藝術生產的神聖化機制：包括競賽、典藏、獎勵、補助、官辦邀請展等，其功能如宗教儀式上的封聖、灌頂與加持；
- 2、藝術通路：意指藝術生產得以流通的管道，包括展出空間、資訊傳播、

學術活動等；

- 3、 藝術市場：包含藝術品交易、拍賣、收藏與展演等經濟、贊助事務；
- 4、 周邊事業：指藝術生產或流通有關的各種事業，如美術材料供應、裝潢、印刷、運輸、保險等；
- 5、 國家文化政策。

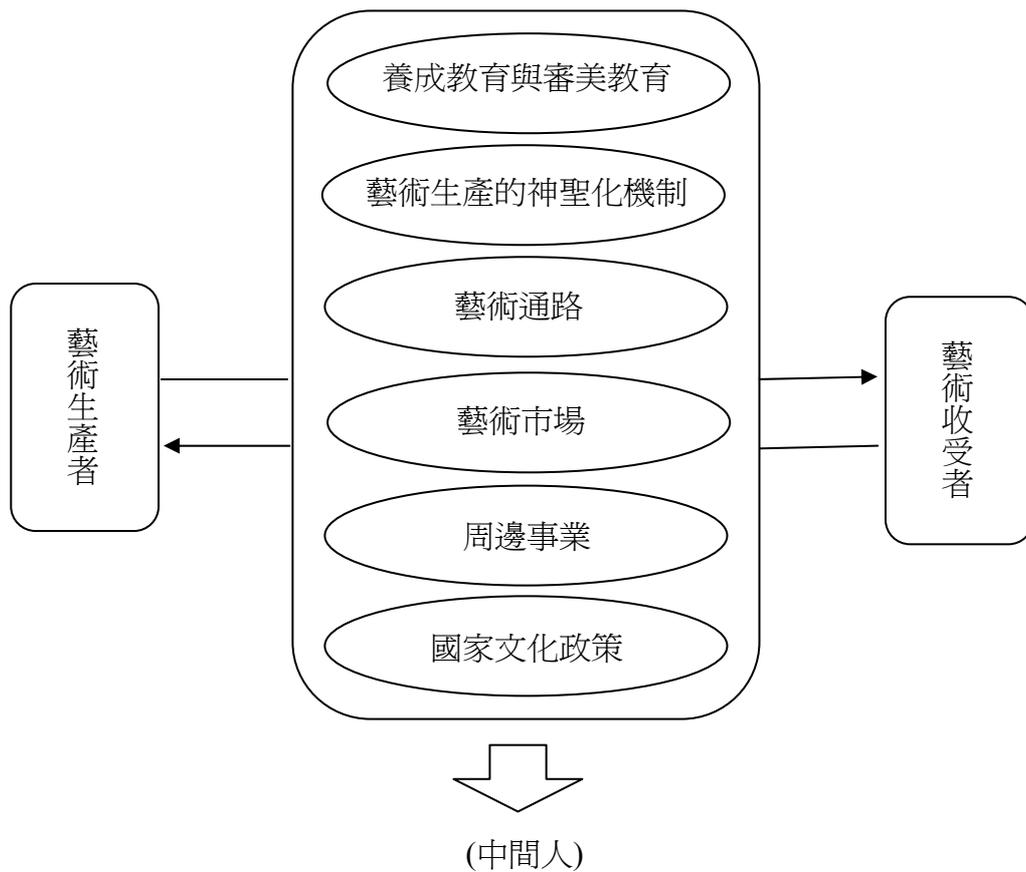


圖 2-3.3 藝術生態活動圖 3

資料來源：本研究繪製

這個分類方式較為線性，強調「藝術生產者」與「藝術收受者」間的溝通過程與流通方式，也沒有討論「中間人」是否彼此產生互動，但卻將蕭瓊瑞(1995)提及的「創作展演」、「社會機制」與「教育傳播」做了更細緻的分類。其在文章中也特別提到，文化藝術類的基金會，在藝術生態中所能扮演的角色，除了國家文化政策之外，大致皆與上述「中間人」組織或機構有關。

張金催(1991)在〈什麼是「藝術行政」？〉一文中，則採用社會行為科學，將藝術生態括分為五大系統，分別為：

1、生產者(Producers)：

即藝術家，是這個網絡的最主要核心人物。

2、分配者(Distributors)：

藝術家透過分配者如畫廊、畫商、藝術拍賣市場(Auction House)等仲介行銷系統，將藝術的美學價值轉換成實質的經濟價值，使藝術家和藝術品與社會發生關係，並獲得回饋，以供應他們繼續創作。

3、支持者(Supporters)：

如收藏家、美術館、政府、基金會、企業公司、個人贊助等。藝術家透過他們的贊助與支持，在社會上可以有機會獲得累進的肯定。也就是「名聲」(Fame)的建立，同時藝術作品也可以保持一定的展出機率，也就是曝光率(Exposure)。

4、評鑑者(Evaluators)：

如藝評家、美學家、藝術使家等。分配者、支持者和其他一般觀眾，很多時候必須透過評鑑者各種不同的價值判斷(包括學術、文化、社會等)而決定他們的選擇。

5、藝術教育：

透過各類不同形式的藝術學校，是培養藝術家的主要搖籃。

在張金催(1999)的分類中，「藝術教育」培養了藝術家，使之成為「生產者」，而接受產出的對象，包含「分配者」、「支持者」與「評鑑者」。其中「分配者」主要以提供金錢等經濟價值回饋給藝術家；「支持者」提供展出機會供藝術家進行展演，建立名聲及提高曝光率；「評鑑者」則運用其所具備的專業知識及品鑑能力，評判藝術家的藝術價值。

此分類不但提供藝術生態中每個參與環節一個概括的名稱，並且更明確的將謝東山所提及的「中間人」做了更清楚的區分，方便系統性的討論各個環節的相互影響。林平(2004)在〈從哪裡來？往哪裡去？試析台灣藝術行政人才的培育環境〉中，根據張金催的分類標準，增加了「消費者(Consumers)」這一個環節，平衡供給與需求的關係，並將「藝術教育」以「培育者(Educators)」稱呼之，統一整個生態系統的名稱，讓藝術生態的涵蓋範圍更為完整(圖 2-3.4)。

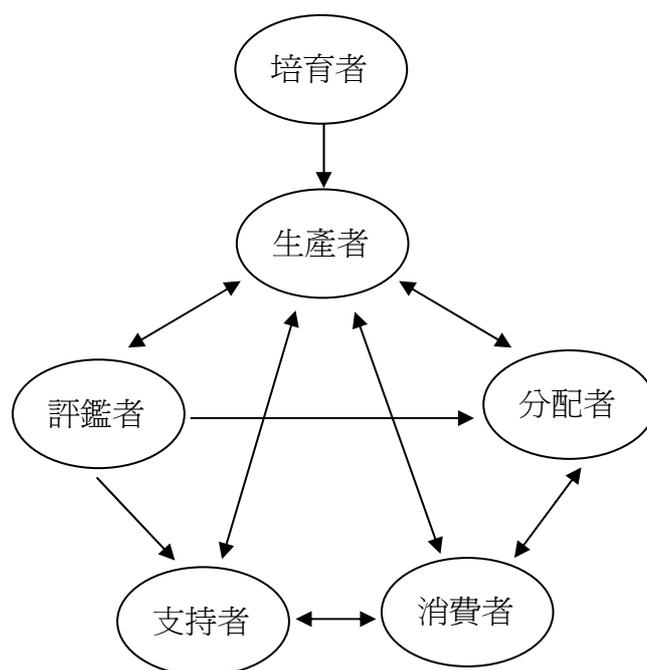


圖 2-3.4 藝術生態活動圖 4

資料來源：本研究繪製

但此兩篇文章討論的重點都集中在「藝術行政」人才的養成教育上，對於各環節的角色分配與互動關係就略顯不足。例如「培育者」沒有和其他環節產生互動，且其應不僅只於藝術家的培養，還應廣泛的包含大眾的審美教育以及評鑑者的專業訓練。

Claude Mollard (2002) 在《法國文化工程》一書中，對法國文化體系的分類，正好將上述的各種分類法作了適當的整合。書中將文化體系分為「創作者」、「大眾」、「決策者」、「中介者」四個群組(圖 2-3.5)。

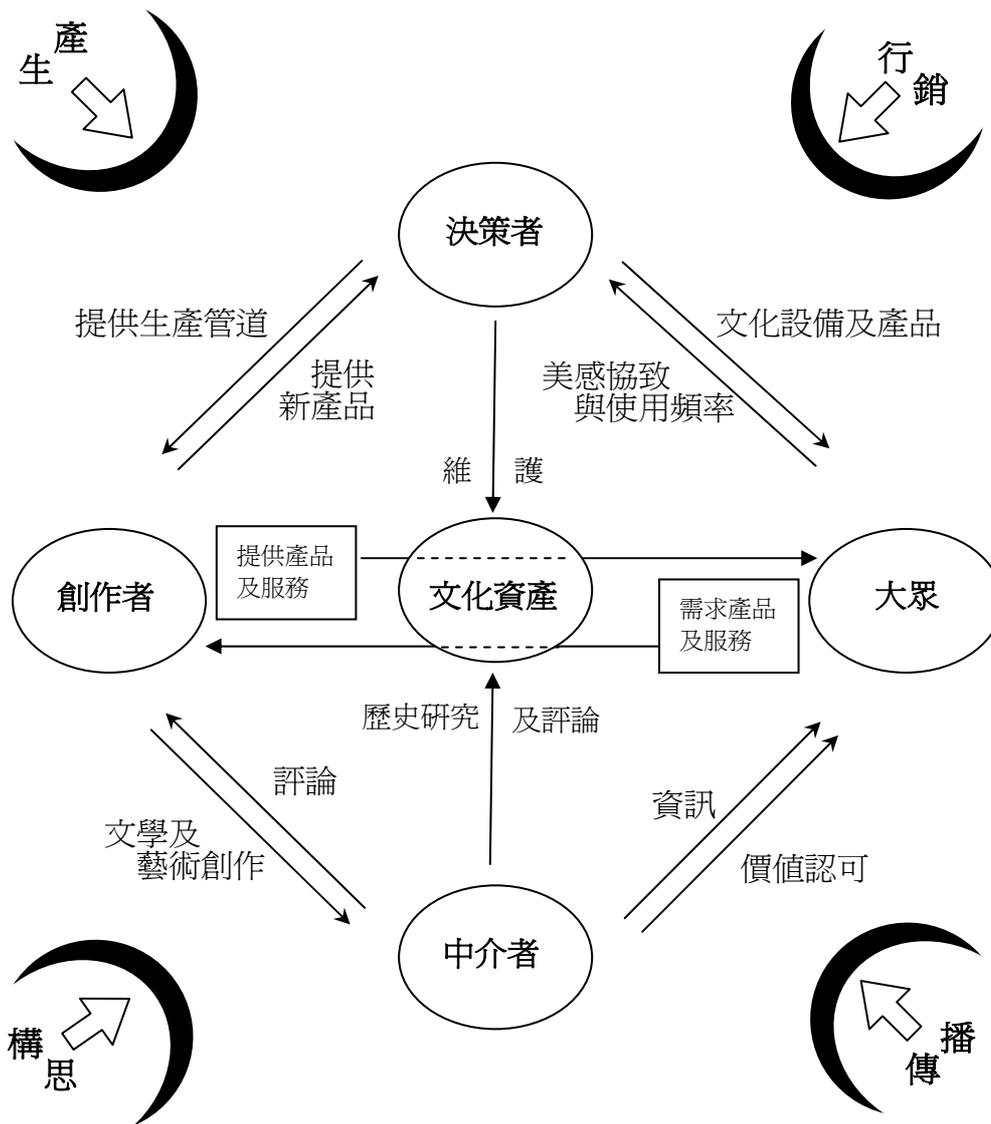


圖 2-3.5 藝術生態活動圖 5

資料來源：Claude Mollard，《法國文化工程》，梁蓉譯，2002年3月

「創作者」，也就是生產者，包含藝術家、作家、詩人、演員等藝術工作者，是文化體系的靈魂；「大眾」，即消費者，包含一般大眾、專業人士、業餘愛好者、精英份子、特殊小眾、文化工業消費者等。「創作者」及「大眾」間的關係可單獨存在，但卻處在動態的平衡中。沒有大眾，藝術家無法生存；反之，沒有藝術家的創作，大眾也無從參與文化活動。

文化及教育普及後，鑒於大眾人數日益增加，「中介者」形成另一個群組，

包含評論者、記者、學者、知識份子等，是大眾面向的分支，他們具備專業知識與品鑑能力，肩負傳達創作理念之責，是「評鑑者」與「培育者」的統稱；「決策者」則是再另一類的大眾分支，包含中央政府、地方政府、民間企業、贊助團體等，其可影響文化政策的制定與文化資源的分配，是「分配者」與「支持者」的統稱。

圖 2-3.5 可看出這四個群組的互動關係。「創作者」與「大眾」間可產生一種拉鋸，建立較為單純的藝術關係，可視為一種單純的交易行為；「決策者」與「中介者」所形成的縱軸面，則與「創作者」、「大眾」所形成的橫軸面交互作用，擴增政治、經濟、知識及傳播功能，增加藝術關係中的政治性、經濟性與社會性。四個群組間的關係時而舒緩時而緊繃，交互運作下即產生文化資產。

Claude Mollard (2002) 在此書中還提及藝術生態中兩個特殊的觀點。其一，圖 2-3.5 仍過於簡略，任何人或任何組織，都可能經由鞏固或穿越邊界，增加其在生態中的重要性。例如銀行家可能兼任決策者影響創作者的創作，亦可成為中介者提供資訊影響大眾對創作的認知；創作者可能因其專業成為決策者，因而能運用政策增強其作品的影響力。因此，若能同時身處數個群組，則能成為藝術生態中的贏家，反之若孤立於四個群組之外，勢必成為藝術生態的邊緣份子。

其二，藝術生態是建立在四個群組相互運作所產生的藝術、政治、經濟、社會體系上，藝術家若能對整體生態有所認知，才可能在各層面發揮影響力，受益無窮。

從何上述學者觀點，本研究對藝術生態組成環節的看法，採張金催(1991)與林平(2004)的分類，將藝術生態分為「生產者(Producers)」、「消費者(Consumers)」、「分配者(Distributors)」、「支持者(Supporters)」、「評鑑者(Evaluators)」與「培育者(Educators)」六個主要環節(圖 2-3.6)，並綜合各家觀點說明如下：

1、生產者(Producers)：

即藝術家，是藝術生態最主要核心人物。但自二十世紀初期起，創作不再是個人行爲，它與政策及經費的關係日益密切(Mollard，2002)。因此藝術家會受其他各個環節所影響，對創作進行調整。

2、分配者(Distributors)：

包括畫廊、畫商、藝術拍賣市場(Auction House)等仲介行銷系統，將藝術品販售給消費者。分配者將藝術的美學價值轉換成實質的經濟價值，使藝術家和藝術品與社會發生關係，並獲得財務上的回饋，以供應他們繼續創作。

3、支持者(Supporters)：

包括政府組織、展演場所、公私立基金會、企業公司、個人贊助等藝術生產機制。支持者透過政策的制定、藝術展演活動的推出以及各式贊助，提供藝術家保持一定的曝光率(Exposure)，藝術家並藉此獲得建立「名聲」(Fame)的機會。支持者對藝術家的贊助與支持，可能改變消費者的藝術喜好，也可能影響分配者對藝術家的投資。

4、評鑑者(Evaluators)：

包括藝評家、美學家、藝術史家、策展人、記者等各種學者與媒體，是協助生產者與消費者間相互了解的橋樑。透過評鑑者各種不同的價值判斷(包括學術、文化、社會等)，影響分配者、支持者和一般消費者對藝術家及其作品價值的認定。

5、培育者(Educators)：

包括藝術生產者的養成教育、消費大眾的審美教育，以及分配者、支持者與評鑑者的專業教育等，是藝術生態得以共生共榮的幕後推手。

6、消費者(Consumers)

即透過各種直接與間接管道，與藝術家及其作品產生關聯的藝術收受者。消費者的好惡，也同時影響生產者、分配者與支持者對藝術品的態度。

如圖 2-3.6，六個環節間除了彼此相互影響，也同 Mollard (2002)所言，「任何人或任何組織，都可能經由鞏固或穿越邊界，增加其在生態中的重要性」，因此每個環節的邊界並非固定，且「彼此間的結構強度也會產生有機變化」(陳翔臨，2008)。本研究即以此生態結構探究企業藝術基金會在藝術生態中可能扮演的角色與定位。

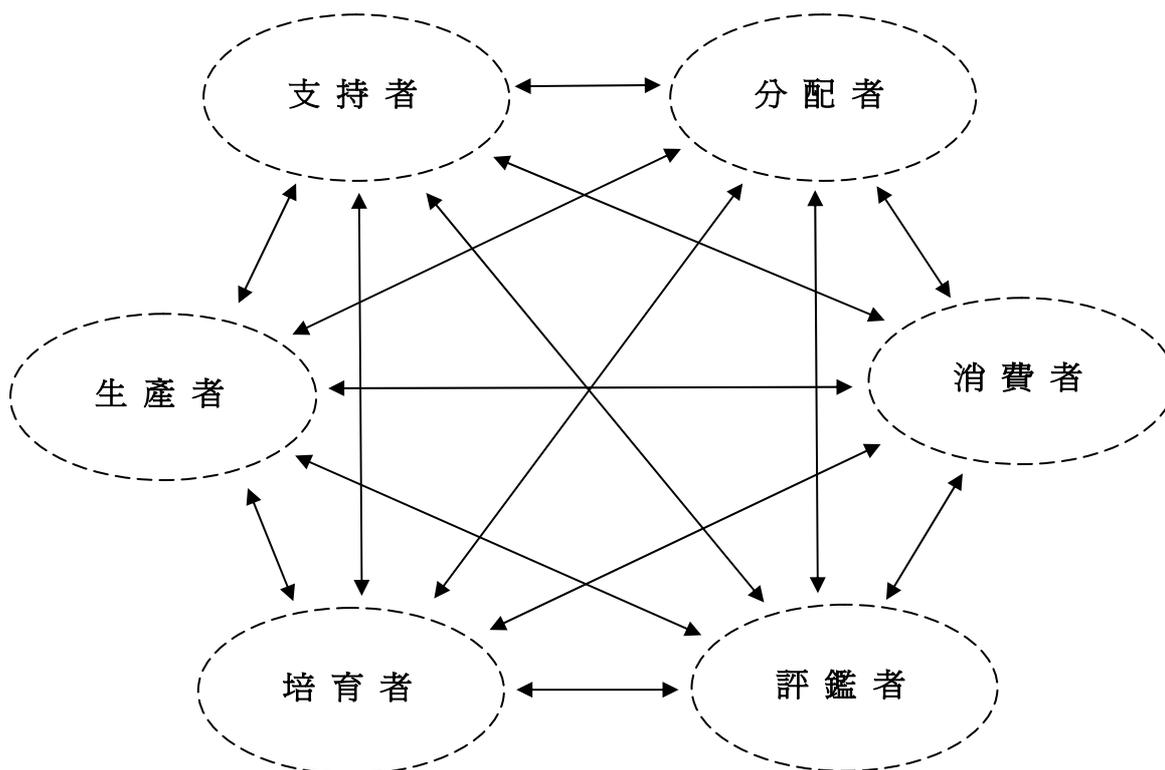


圖 2-3.6 藝術生態活動圖 6

資料來源：本研究繪製

第三章 研究方法

本研究主要以企業贊助藝術的角度出發，探討企業以基金會為管道，參與藝術活動的情況。由於企業基金會的經營管理範疇牽涉甚廣，本研究將重點聚焦在基金會業務執行的範圍上。由於國內針對此主題的相關研究與既有文獻較為缺乏，不易以結構化、數量化的方式來進行，因此選擇以個案研究的質化方式，藉由研究個案的業務發展，探討台灣企業藝術基金會參與藝術活動的現況，及其在藝術生態中扮演多元化角色的可能性。

第一節 研究流程

本研究流程如下圖。

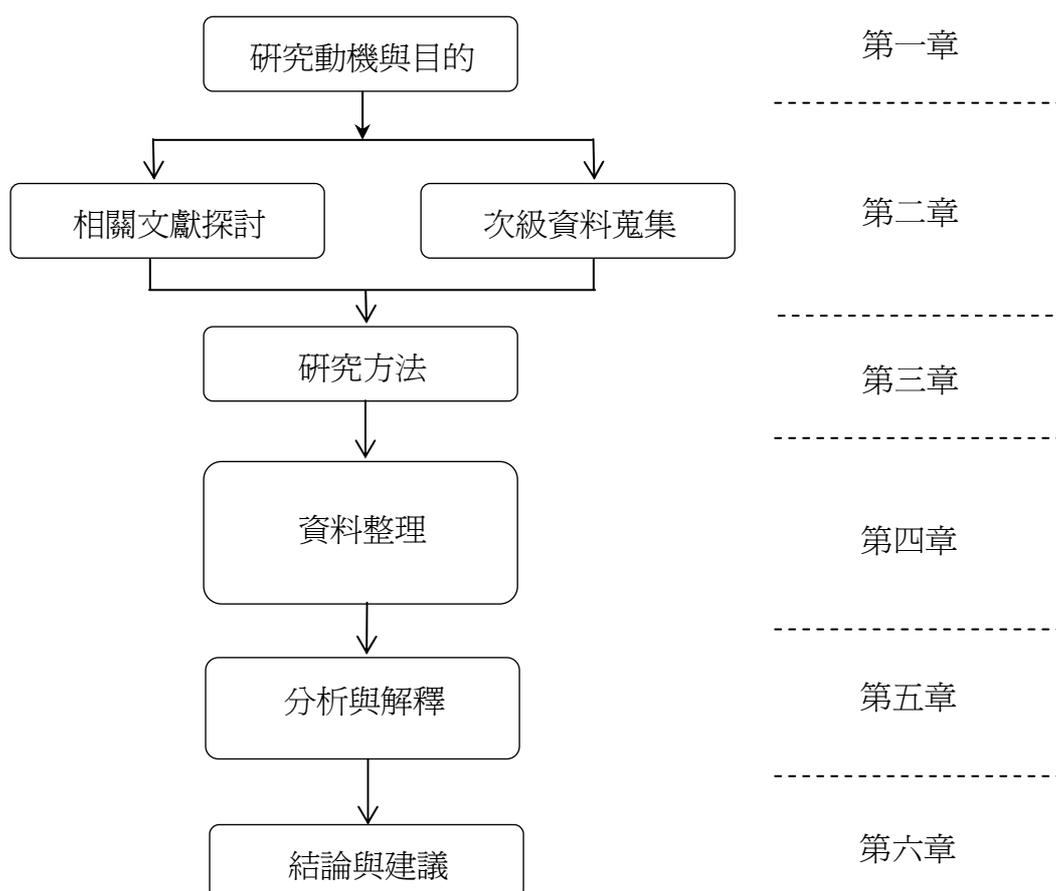


圖 3-1.1 論文研究流程圖

資料來源：本研究繪製

第二節 研究架構

本研究主要以企業贊助、基金會及藝術生態三部份，作為文獻探討的重點，以釐清企業藝術基金會的大致樣貌。同時，為了對個案有較為明確的觀察方向，文獻探討後，以企業贊助藝術的管道與模式切入，針對基金會的服務內容與服務對象，探討台灣企業藝術基金會在藝術生態中可能扮演的角色，以及對藝術生態所產生的影響。研究架構如下圖。

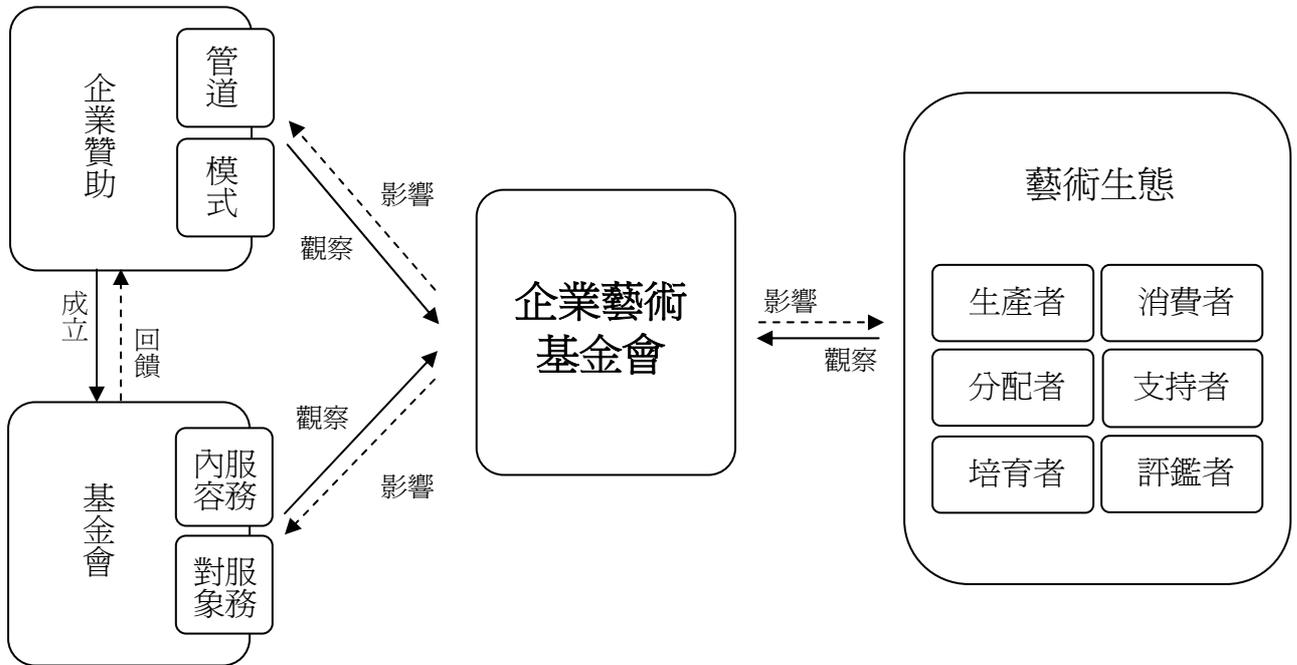


圖 3-2.1 研究架構圖

資料來源：本研究繪製

第三節 研究方法－個案研究法

Robert K.Yin(2001)在其《個案研究法》一書中指出，下列情形較常採取個案研究的策略：(1) 研究問題主要在提出「如何(How)」和「為什麼(Why)」的時候；(2) 研究者對於研究對象沒有、或只有少數操控權的時候；(3) 研究的重點是當時在真實生活背景中所發生的現象，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚的時候。

而本研究之研究目的，在於探討台灣企業藝術基金會參與藝術活動的現況與可能性。是以採取個案研究為主要研究方法，儘可能對所欲瞭解的對象進行探究，以獲得最多解釋資料。

一、 研究範圍

從台灣現有基金會的成立時間來看，文教基金會參與藝術活動雖然開始於 70 年代，真正成為藝術界所熟悉的藝術社會成員，卻是 90 年代以後的現象(謝東山，2003)。此時政治開放、經濟繁榮、大量留學青年返國，台灣文化藝術的發展就此蓬勃(蕭瓊瑞，1995)。根據羅寶珠(2004) 的調查，文化藝術基金會直到 80 年代末、90 年代初才開始大幅度成長，許多由企業所設立的文化或藝術基金會，便是在這段時間成立的¹⁸。

本研究主要以企業成立之藝術基金會的業務經營作為研究重點，因此在相關資料的蒐集與分析探討上，將研究範圍的時間軸，界定在台灣企業藝術基金會大幅成長的 90 年代至今。

而在對象的界定上，由於台灣基金會並沒有統一與明確的定義與分類法，雖然「企業藝術基金會」可粗淺定義為「基金來源由特定企業支持，經營業務以文化藝術相關事業為主的財團法人基金會」，然而文化藝術包含範圍甚廣，限於研

¹⁸ 根據羅寶珠(2004)的調查，90 年代成立與藝術相關的主要企業藝術基金會共 27 家。

究者本身能力的限制，以及美術系出身的背景，將研究範圍的空間軸，界定在以當代視覺藝術為主的企業藝術基金會上。

在個案的選擇上，參考歷屆文馨獎得主、國藝之友會員、相關論文、期刊、雜誌，從中選擇基金來源由特定企業百分之百支持、經營業務以當代視覺藝術為主、知名度高、業務進行已持續三年以上且活動頻繁的基金會。初步判斷後，選擇以成立超過 10 年，且每年主動推出展覽活動的「富邦藝術基金會」，進行單一個案的探索性研究。

二、資料蒐集方式

Yin(2001)在《個案研究法》一書中指出，個案研究需要倚賴很多的證據，其中最主要的六種證據來源為：文件(documents)、檔案紀錄(archival records)、訪談(interview)、直接觀察(direct observation)、參與觀察(participant- observation)、以及實體的人造物(physical artifacts)。

文中也提到，除了要注意各種不同來源的證據外，進行個案研究時，任何資料蒐集的活動，也應該要遵守下列基本原則，以提升個案研究的品質。這些原則包括：(1)使用多重，而不只是單一的證據來源，也就是由兩個或是更多來源而來的證據，會收斂於同樣一組事實或研究發現上；(2)建立個案研究資料庫；(3)發展一連串的證據鏈，也就是所提問的問題、所蒐集的資料、和所導出的結論間，有詳細清楚的連結。本研究在資料蒐集上，根據 Yin 所提出的資料蒐集與運用方式，以期提高研究品質。

(一) 文件資料的蒐集

文件與檔案紀錄由於具有穩定、非涉入性、確切、以及範圍廣泛等優點(Yin, 2001)，為本研究主要證據來源之一。本研究的資料蒐集主要分為三個部分。

第一部分首先針對如企業贊助、企業基金會、基金會經營管理、文化藝術基

金會以及藝術生態等的相關書籍、期刊、論文等次級資料做蒐集，以對台灣企業藝術基金會有初步的認識與了解，並藉此引導研究的方向與發掘相關研究問題。

第二部分針對台灣企業藝術基金會業務進行狀況做資料蒐集。參考教育部發行的《全國文教基金會名錄》(2001年版)、文建會文化藝術基金會網頁、喜馬拉雅研究發展基金會發行的《台灣 300 家主要基金會》(2005 年版)，以及郭玉禎《台灣企業基金會現象與經營管理之研究－以大型企業基金會為例》(1999)所做之台灣企業基金會名錄、以及歷屆文馨獎得主、國藝之友會員與合作企業，從中選擇基金來源由特定企業百分之百支持的企業基金會；接著透過名錄與各企業基金會網頁等途徑了解各基金會主要經營業務，作為個案研究之輔助資料與證據。

第三部分為個案企業藝術基金會之資料蒐集。本研究之研究個案為「富邦藝術基金會」，初步資料的蒐集首先同上述第二部分，先透過網路查詢個案基金會相關資料，同時蒐集基金會之出版物、公司年報與相關新聞。由於基金會成立於 1997 年，研究者大量翻閱自此之後的藝術雜誌與專書，蒐集個案基金會的相關報導與討論，做為研究分析的資料來源；同時廣泛蒐尋基金會活動參與者的訪談與發表文章，增加不同面向的資料來源。

(二) 參與觀察

參與觀察是觀察的一種特殊模式，研究者在當中不只是被動的觀察者，還能在個案研究的情境中扮演某種角色，並且真正的參與正在研究中的事件(Yin, 2001)。研究者於 2007 年開始正式接觸個案後，加入其在 2007 年舉辦《粉樂町－台北東區當代藝術展》的志工團隊，近距離觀察個案在展覽執行上的過程與方法。

(三) 訪談

了解組織內部的經營狀況，除了非侵擾性的觀察與資料蒐集外，深度訪談亦是非常重要的，透過訪問者與受訪者間的互動，可以獲得大量且層次細膩的資料。

本研究採半結構式深度訪談(亦可稱為焦點式訪談 focused or semi-structured interviews)，這種訪談主要是遵循一組特定問題來訪問，可以維持開放性本質，亦能有目標的直接集中於個案研究的主題。訪談之前，先將由網路與相關文件得來的資料做整理與分類，以利訪談的進行能更為深入與仔細，並且避免重複類似問題，以期獲得最大量個案相關訊息。

由於研究者對個案進行長達兩年的觀察，因此在研究過程中，對個案進行過兩次訪談，時間的拉長，有利觀察個案階段性的變化。

第一次訪談的主題分為三個部份：(1)第一部份為基本資料相關問題，如基金會的成立過程、經營宗旨與定位、經營與服務項目、組織圖等；(2)第二部份為經營業務相關問題，如業務內容的發展與轉變、服務對象的設定、與其他組織的互動情形、業務執行上的困難與優勢，以及績效的評估等；(3)第三部份為開放性問題，如基金會在藝術生態中的角色扮演、未來期許與業務規劃等。第二次訪談的主題分為兩個部份：(1)第一部份為基金會兩年來業務轉變與增加的情形與原因；(2)第二部份為基金會在業務執行上的考量與方法。

兩次訪談對象皆為個案基金會總幹事熊傳慧女士。其自 1999 年 8 月進入富邦藝術基金會工作，是基金會第一項收費業務「富邦講堂」的業務負責人與實際執行者；2003 年起擔任基金會總幹事，至今(2009)在基金會已工作 10 年，不僅對基金會發展有長時間的參與，亦有業務執行上的領導權。

表 3-3.1 訪談對象基本資料

	訪談對象	職稱	時間	地點
訪談一	熊傳慧	富邦藝術基金會 總幹事	2007/ 6 / 14	富邦藝術基金會 辦公室
訪談二	熊傳慧	同上	2009/ 5 / 19	同上

資料來源：本研究整理

第四節 研究限制

有關本研究的研究限制，包括下列三項

一、 文獻資料之限制

由於本研究企圖探討企業藝術基金會在藝術生態中所扮演的角色，在文獻資料的蒐集上，跨企業贊助、基金會與藝術生態多個領域，文獻種類與範圍甚廣，在文獻的理解與整理上，可能受個人能力影響而有所疏忽。

二、 研究方法與樣本上之限制

本研究主要以企業藝術基金會的角度出發，在一手資料的取得上以研究個案提供之訊息為主，其他面向參與者的資料則以二手資料為主，在資料蒐集方法的種類多樣性、準確度上可能略微不足。

三、 主觀判斷之限制

深度訪談與個案基金會之分析，主要依靠研究者本身的判斷與綜合分析能力，將眾多零散之資料加以整理而獲致研究結果。雖然本研究已盡可能力求客觀，但仍可能受個人主觀見解及能力之限制有所疏失。

第四章 個案描述

本章節對研究個案「富邦藝術基金會」做詳細描述。第一節為個案基本介紹：對富邦藝術基金會做整體性的概述；第二為個案業務描述：詳細敘述與整理富邦藝術基金會的經營與服務項目；第三節為個案業務發展變化：說明其服務內容與服務對象在各階段產生的變化。

第一節 富邦藝術基金會簡介

富邦集團自 1988 年開始，陸續成立「富邦慈善基金會」(1988)、「富邦文教基金會」(1990)與「富邦藝術基金會」(1997)，2005 年台北銀行與富邦銀行合併，「台北銀行慈善基金會」改名「台北富邦銀行公益慈善基金會」一併加入¹⁹，因此富邦集團旗下目前共四個基金會，分別從事不同領域的社會公益(表 4-1.1)。

表 4-1.1 富邦集團非營利專職事業群

	富邦慈善基金會	富邦文教基金會	富邦藝術基金會	台北富邦銀行公益慈善基金會
成立時間	1988 年	1990 年	1997 年	2003 年
董事長	蔡楊湘薰	蔡萬才	蔡楊湘薰	白秀雄
執行長	蔡明純	陳藹玲	翁美慧	白秀雄
財產總額	9 億元	1.75 億元	1 千萬元	3 千萬元
員工人數	13 人	12 人	13 人 ²⁰	5 人
人力配置	執行長 1 名、總幹事 1 名、專案企劃 10 名、財務/人事/1 名	執行長 1 名、總幹事 1 名、專案企劃 9 名、財務/人事/1 名	執行長 1 名、總幹事 1 名、展覽組 2 名、教推組 3 名、設計組 3 名、行政組 3 名	執行長 1 名、總幹事 1 名、專案企劃 1 名、總務/財務/2 名
主要工作	扶助社會弱勢 學生助學 急難救助 醫療補助	深耕文化教育 推廣媒體素養 推動生命教育 倡導職涯規劃	提升藝術生活 無牆美術館 藝術講堂 生活美學應用	扶助社會弱勢 弱勢關懷 社會公益 善良風俗

資料來源：《富邦感恩 20：一步一腳印・播愛耕福田》(33 頁)。富邦慈善基金會，2008 年，台北市：富邦慈善基金會。

¹⁹ 此基金會為臨時性基金會，主要是運用部分彩券業務盈餘從事社會關懷，因彩券業務移轉至中國信託，目前靠原來餘綽在銀行產生的孳息來經營，仍暫掛富邦旗下。

²⁰ 此表格之資料來源為 2008 年富邦慈善基金會專書，然 2009 年富邦藝術基金會含執行長共有 14 位正職工作人員。

其中以集團為名的慈善基金會、文教基金會與藝術基金會，皆為集團總裁蔡萬才個人出資成立，「個人出資而以企業為名，主要是矢志企業經營取之於社會、用之於社會的用心，如果基金會運作的成效不錯，也希望員工共同分享榮譽感²¹」。由於集團成立基金會的目的在於藉基金會具體落實回饋社會的理念，務求所有經費能發揮最大效益，直接幫助有需要的人。因此四個基金會皆聘請專職人員，專職從事基金會工作，相關工作不外包，也不由企業員工兼任，避免工作產生斷續，影響執行成果。但富邦集團旗下三個基金會(慈善、文教、藝術)的執行長分別為集團總裁的小女兒、大媳婦與二媳婦，這種把基金會從事的文化活動當成家族事業的延伸，交由家族中的女性來掌管的狀況，與韓國類似，也是台灣許多企業基金會的現況(吳金桃，1999)。

一、設立動機

1997年成立的富邦藝術基金會，和台灣多數企業基金會相同，主要來自於企業主對文化藝術的喜愛(葛雅茜，1999)。富邦集團總裁蔡萬才的夫人蔡楊湘薰，其父為日據時代贊助藝術極負盛名的企業家楊肇嘉²²，總裁夫人自小耳濡目染，對藝術產生相當程度的修養，而後兒女長成，富邦集團娶進一位對當代藝術相當喜愛的新成員翁美慧²³，婆媳兩人因為相同的喜好產生非常大的共鳴，希望能將彼此對當代藝術的喜愛分享給更多的人了解與接受。

幾經考量與評估，決定以成立基金會的方式，將當代藝術帶進企業內部，讓整個企業體感染藝術的氛圍，並且和所有集團員工與客戶，分享來自當代藝術的創意與活力。

²¹ 富邦金融控股股份有限公司，《創造社會的共好－富邦金控社會責任報告書》，2006年，頁II

²² 楊肇嘉是日據時代台灣自治運動史上的重要人物，也是當時文化運動的主要贊助者之一，他幾乎散盡家財來義助報紙、文學、藝術、體育等活動，並且協助許多台灣青年赴日求學，研習美術、雕塑、音樂、作曲、體育、醫藥，甚至飛行士等專門學科，直接或間接地促進日治時代到光復以後台灣文藝運的的勃興。台灣前輩藝術家顏水龍、廖繼春等，接受其贊助至日本深造，可說是台灣藝術發展的推手。資料來源：林中坡(1998年4月)。楊肇嘉與文化贊助。藝術家，275，486。

²³ 翁美慧為集團總裁蔡萬才二兒子蔡明興的夫人(即二媳婦)。蔡明興先生現為富邦金控副董事長，翁美慧為富邦藝術基金會執行長。

二、宗旨與使命

基於「分享」的初衷，富邦藝術基金會的成立宗旨為「推展台灣當代視覺藝術」，同時以「藝術生活化」為使命，希望將藝術引入大眾的生活領域。為達成此一使命，基金會以「無牆美術館」的概念，開發「藝術小餐車」、「富邦講堂」、「衍生性商品」等具體業務，盡可能的將藝術帶給社會大眾，期望透過藝術創作、藝文展覽、講堂開辦、衍生性商品開發、視覺設計等，為社會大眾提供生活中的藝術養分，打破藝術門檻的迷思，讓盡可能的多數人發現生活與藝術的關連。

三、組織圖

富邦藝術基金會成立初年包含執行長僅三名專職人員，隔年增加為四人，其後因應組織成長與業務擴大，陸續招聘不同領域的專職人員，目前共設執行長一名、總幹事一名，並設展覽、教育推廣、設計、行政四組，每組三人，分別執行展覽、講堂、衍生性商品開發與一般行政作業(圖 4-1.2)，合計 14 人，是國內少數專職人員超過 10 人的企業藝術基金會。

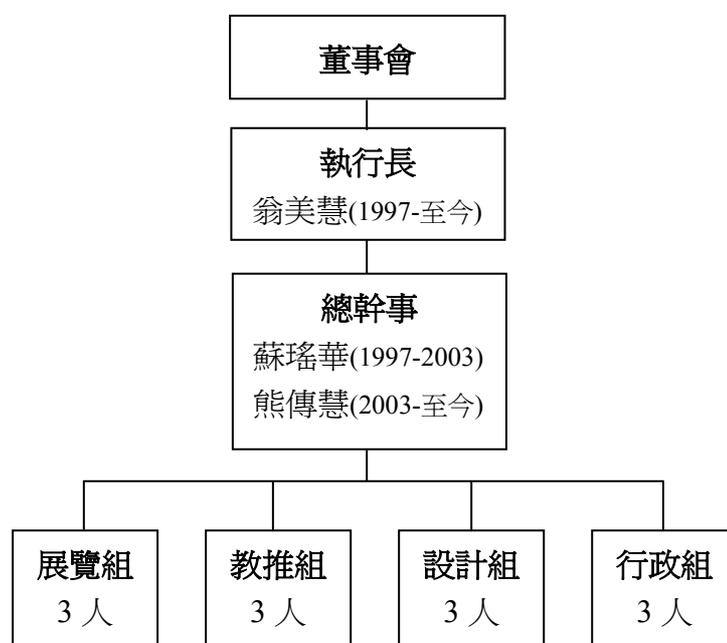


圖 4-1.1 富邦藝術基金會組織圖

資料來源：本研究繪製

四、 資金來源

富邦藝術基金會為企業主個人出資，並以企業命名成立的基金會。1997年由集團總裁蔡萬才個人出資一千萬元所成立，是集團旗下基金會中，財產總額最少的基金會。每年度業務執行之資金來源，主要為集團關係企業持續提撥的捐贈(表 4-1.2)，其次為基金會衍生性商品開發設計費、「富邦講堂」的開辦營收、以及藝術活動募款所得。

表 4-1.2 富邦藝術基金會年度收支經費一覽表

年度	藝術基金會	
	集團年度捐贈	年度支出總額
2003	\$ 13,995,884	\$ 16,325,122
2004	\$ 14,189,440	\$ 18,922,941
2005	\$ 19,463,232	\$ 24,347,193

資料來源：《創造社會的共好－富邦金控社會責任報告書》(35 頁)。富邦金融控股股份有限公司，2006 年，台北市：富邦金融控股股份有限公司。

其中，集團年度捐贈並不固定，基金會每年年底必須檢送年度成果報告與財務報表，說明當年度業務執行的成果效益，並提報下年度業務計畫，經集團經營管理委員會審核評估後，集團下各子公司才予以撥款(圖 4-1.2)，與企業母體關係非常密切。

由於富邦集團旗下每個子公司與基金會皆採責任中心制，資產各自獨立，組織亦皆獨立運作，承接集團總裁對基金會的要求，每年由集團捐助的年度經費，需以實際業務的執行進行核銷，極少直接做金錢上的贊助，因此基金會每年的業務均需謹慎踏實的執行，為運作型的企業藝術基金會。

五、 定位

富邦藝術基金會的定位相當清楚，它隸屬企業底下，屬於集團的一部分，是一個執行單位，基金會的任何成就，絕非要締造「富邦藝術基金會」這個品牌，

而是要回饋到企業的整體形象，幫助企業締造「富邦集團」這個品牌。因此在執行所有業務時，這是一個相當清楚且需謹慎處理的角度²⁴。

這個定位也反映在服務對象的設定上，基金會所執行的業務，包含「藝術小餐車」、「富邦講堂」、「禮贈品開發」等，在目標對象的設定上，皆以集團員工與客戶為優先，其次才是一般大眾。期待先獲得集團內部對基金會的認同與肯定，而後讓集團員工與客戶成爲一個種子，帶進更多的參與者，協助基金會推展宗旨使命與相關業務。

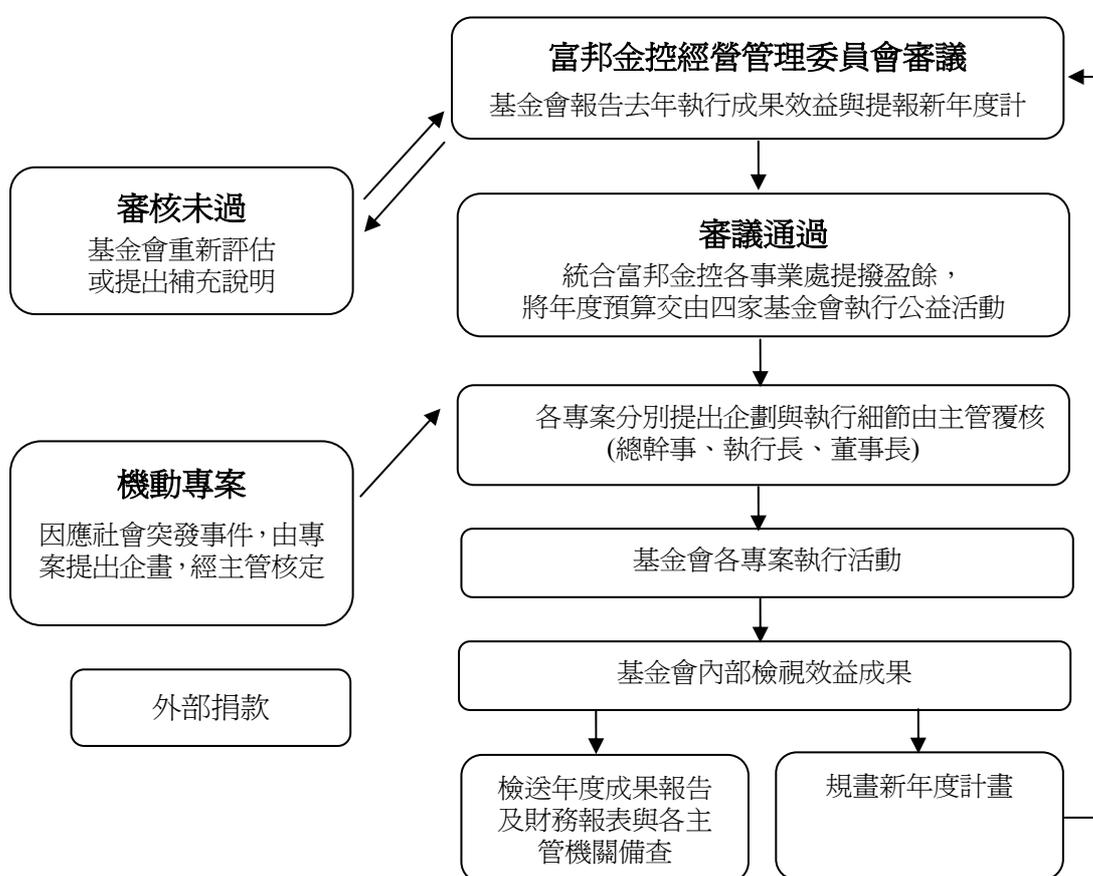


圖 4-1.2 富邦藝術基金會年度工作執行流程

資料來源：《創造社會的共好－富邦金控社會責任報告書》(36 頁)。富邦金融控股股份有限公司，2006 年，台北市；富邦金融控股股份有限公司。

²⁴ 「文創藝站」藝企結合工作坊主題座談二：企業藝術的互惠雙贏，座談會紀錄。台北市文化局。2007 年 5 月 28 日。取自 <http://www.culturalindustry.org/files/text2.doc>。

第二節 富邦藝術基金會業務描述

富邦藝術基金會自成立以來，陸續開發相關業務以期具體實現「藝術生活化」的使命。如上節所述，基金會目前主要的業務大致分為「展覽」、「講堂」、「衍生性商品」、「藝術贊助」與「其他」共五部分(表 4-2.1)。

表 4-2.1 富邦藝術基金會業務分類

	類別	細項	
一	展覽	藝術小餐車 → 粉樂町	
		藝術大使	
		大型展覽企劃	
二	講堂	富邦講堂	
三	衍生性商品	集團禮贈品開發、藝術商品開發	
四	藝術贊助	為集團贊助的大型展覽進行相關活動規劃	
		贊助藝術家	藝術櫥窗
			Geisai 台北選秀會
五	其他	志工組織、媒婆報、Art Salon	

資料來源：本研究整理

五個部份大致又可分為三個類型：

1、傳統基金會的業務模式 → 展覽、藝術贊助

富邦藝術基金會屬於運作型的企業基金會，展覽的推行，是基金會「推展台灣當代視覺藝術」宗旨的展現，也是基金會打開知名度、增加曝光率的重要業務，每年的營運經費有 1/3 會投注在展覽的推行上。值得說明的是，早期直接以金錢贊助藝文展覽與活動的方式，由於母體企業的要求，為提升經費運用的效益，轉換替集團贊助的大型展覽進行相關活動的策劃與執行。而贊助藝術家的業務，則是基金會近年來各項業務上軌道，以其他營利業務盈餘自主性策劃的甄選贊助業務。

2、自負盈虧的業務模式 → 講堂

爲了擴大基金會的業務規模與影響，收費講堂的開辦，一方面作爲推廣生活美學的藝術教育，一方面讓基金會往自負盈虧的運作方式努力。

3、企業化經營的業務模式 → 衍生性商品、Art Salon

衍生性商品的開發有效利用「藝術」與「企業」雙方資源，一方面以藝術元素爲企業建立藝術形象，一方面以企業通路爲藝術進行推廣宣傳，同時大大增加基金會的營收，是「企業」、「藝術」、「基金會」三方皆獲利的合作方式；Art Salon 則是以畫廊經營的模式在企業提供的場地展示藝術作品。

各項業務詳細介紹如下：

一、展覽

(一) 藝術小餐車

「藝術小餐車」是富邦藝術基金會指標性的業務，以富邦集團位於大台北地區的私有開放空間爲展覽場地，自 1997 年基金會成立以來，即以每年兩檔的節奏持續進行，每檔展覽選定不同主題，邀請多位藝術家利用集團內部的開放空間，發展平面、立體、影像、裝置等形式各異的作品，每檔展覽爲期兩個月到五個月不等，截至目前(2009 年)已在台灣進行 20 檔，參展藝術家累積超過兩百位²⁵。

「藝術小餐車」最初的構想，在於執行長翁美慧希望以一種輕鬆的態度來介紹當代藝術，「小餐車的意思就是很輕鬆，我推到你面前，要吃就拿一個，不吃也沒關係，不勉強，也許美學在這樣每天的視覺上就被建立起來了²⁶。」這樣的構想正符合基金會「藝術生活化」的使命，觀眾不用上美術館，不必整備心情，就能在生活中接觸到藝術，也奠定了小餐車的展覽精神。

²⁵ 第 20 檔藝術小餐車結合十週年特別企劃「粉樂町 II—台北東區當代藝術展」，參展藝術家與團隊共 61 位(含 49 位藝術家及〈Art, Always Open〉作品 15 位藝術家參與公仔彩繪)。若不包含此展出，1-19 檔小餐車的參展藝術家爲 158 位。

²⁶ 秦雅君(無日期)。(藝術分享。收藏。夫妻生活 翁美慧：「愛藝術的心」是上帝給我最好的禮物)。財訊。2007 年 5 月 28 日，取自 <http://monthly.wealth.com.tw/project/view.asp?id=82>。

促成藝術小餐車得以成型的推手，是富邦藝術基金會董事兼藝術總監張元茜²⁷，與當時的總幹事蘇瑤華。在不斷討論的過程中，基金會決定大量利用富邦集團各建築的公共空間作為展場，除了常見的大樓牆面，還包括水池、花園、梯廳等不同與以往的展示空間，邀請藝術家利用作品與空間對話，因此有許多作品必須視展出空間做調整，或針對空間量身訂做。

此種藝術介入非展覽空間的形式，就成了富邦藝術基金會「藝術小餐車」的展覽特色，希望藉由作品的介入，在集團內營造具有活力與創意的藝術氛圍，也讓觀賞者由欣賞，轉而願意走近藝術。

觀察已執行的二十檔藝術小餐車(見附件一)，可歸納整理以下幾點：

(1) 展出週期的輪替：

「藝術小餐車」的展出時間與展出週期並不固定，但平均以每年兩檔、每檔三個半月、上下檔間保留二至三個月空檔為基礎頻率。由於是以自家企業體之辦公大樓為展點，觀賞者多為集團員工與洽公客戶，作品每天接觸的觀賞者大致相同，空檔的存在，讓建築體與公共空間回復到原初的狀態，空間經歷「展示－復原－再展示」的過程，同時中斷觀賞者對作品存在的習慣，可避免作品淪為建築裝潢的一部分，增加對下一檔展覽的期待。

(2) 展覽地點的開發：

由於基金會所設定的目標觀眾是集團員工與客戶，「藝術小餐車」的展點，皆以集團辦公大樓公共的空間為主，一來是基於場地使用的便利性，二來為強調小餐車「藝術生活化」的精神，期望集團員工得以每天輕鬆接觸藝術作品。因此除了為國立台灣大學新落成的圖書館所策劃的第四檔小餐車《智慧之路》，展點為國立台灣大學圖書館外，其他檔次皆以集團辦公大樓公共空間為主，並隨集團大樓的拆除與新建有所變動。

²⁷ 張元茜曾任台北市立美術館展覽組組長與帝門藝術基金會執行長，與執行長翁美慧女士本為好友，張元茜女士的先生也在富邦集團擔任富邦銀行的總經理。

早期幾個固定展點如富邦產物大樓一樓電梯口牆面、富邦金融大樓大廳牆面、富邦人壽大樓戶外廣場與大廳等，都是基金會執行多年下來認為在作品安全與觀賞角度皆合適的展點。2002 年內湖資訊大樓落成，第十二檔《和顏悅色》即增加資訊大樓大廳展點。2003 年富邦集團合併台北銀行，第十三檔《綿綿・密密》也即增加台北銀行總行大廳展點，而後又增加台北富邦銀行南京與敦北兩分行櫥窗。

另一方面，基金會也儘可能開發更多公共空間讓藝術家介入，例如金融大樓戶外水池、玻璃壁面、南京分行大廳旋轉門等。展點的移動與開發，除可以刺激觀賞者對空間的想像、增加藝術家創作的可能性，如何在已經很飽和的公共空間中保持作品的純粹度，也讓基金會能更深刻地思考作品與空間的關係。

(3) 展覽主題的設定：

展覽內容方面，可以發現早期展覽多以作品媒材或內容為主題。例如第二檔《天・地・人》以陶藝作品為主、第四檔為台灣大學圖書館策劃的《智慧之路》以書本為主、第八檔《花花新世界》以花卉為主、第十檔《釋放與躍動》則以石雕作品為主。

第 11 檔之後開始發展議題性的展覽。例如第 11 檔《居所》試圖和觀眾討論「家」的概念；第 13 檔《綿綿・密密》以纖維藝術作品討論「手工」的意義；第 15 檔《感溫時刻》以各類型作品討論社會的溫暖與溫度；第 16 檔《帶祿獸》在農曆新年期間推出，以年獸為主角展現年節喜慶與祝福；第 17 檔《Mogu Mogu》以蘑菇為主題，一語雙關的以蘑菇旺盛的生命繁衍力表現基金會的企圖心，同時也是基金會對觀眾放慢生活步調的溫柔提醒；第 19 檔《共振》則選擇大量使用單一元素的作品，除了以視覺上的震撼來討論物理學上的共振，也以共振的衍伸意義透露基金會對「藝術小餐車」的期待。

具有議題與故事性的展覽主題，除了希望能更貼近社會時事與大眾生活，創造觀者的共鳴外，每一檔小餐車的展覽策劃，也是基金會一個對外釋放訊息與表達情感的管道，同時也讓展覽成為企業與觀眾對話的管道。

(4)展出藝術家及其作品的變化：

富邦藝術基金會讓作品進駐集團公共空間的用意，是爲了將當代藝術中的創新精神帶進企業內部，除了選擇許多非傳統繪畫的作品外，更強調藝術家針對空間屬性不同，以作品與之對話的多樣性。

早期由於經費較不充裕，多以借展爲主，加上初期基金會對空間的掌握度較低，作品與空間難免產生衝撞與磨合。累積多年經驗後，小餐車在名聲的建立與經費的擴編下，才逐漸發展爲主題及場域量身訂作，更加因地制宜的作品，也開始和藝術家建立多樣的合作關係。

(5)教育推廣活動的搭配：

基金會作爲「推展台灣當代藝術」的執行單位，除了展覽本身，每一檔小餐車亦根據展覽主題，規劃教育推廣活動，達成「把觀眾帶進來」及「把展覽送出去」的功效，讓展覽產生「敦親睦鄰」的作用。

早期的教育推廣活動，規模較小也較爲單純，例如以和藝術家接觸爲主的導覽、工作室參觀、座談會等，目的在拉近藝術家與觀眾的距離，主要的參與對象以集團員工與社區居民爲主。另外也針對國小老師舉辦教師成長營，除協助老師們了解現代藝術外，亦設計學習單供教師課堂使用。在提供教育的過程中，無形地達到「群眾參與」的公共性訴求，也可以由意見的反映，調整基金會接下來的企畫內容。

其後每檔展覽的教育推廣活動愈趨多元。第 11 檔《居所》，配合展覽發展藝術教育計畫，邀請藝術家進駐校園；第 12 檔《和顏悅色》，結合台北市七所小學，以「彩虹計畫」爲名進行七個星期，包含激發小朋友藝術感知、鑑賞、創作的活動課程；自第 13 檔《綿綿•密密》起，「藝術小餐車」開始有展覽專屬網頁，詳細紀錄每檔展覽的策展理念、參展藝術家、作品，以及教育推廣活動；2004 年集團合併台灣大哥大，第 15 檔《感溫時刻》開始，更整合集團資源，與台灣大哥大合作推出手機語音導覽活動；第 17 檔《Mogu Mogu》再增加作品圖片下載

功能，讓展覽能透過各式媒體傳播得更廣。

為增加展覽效益，第 15 檔《感溫時刻》與第 17 檔《Mogu Mogu》，基金會嘗試進行募款活動。《感溫時刻》展覽期間，基金會向 HOLA 家飾館募集各式蠟燭，邀請藝術家以蠟燭為媒材進行創作，並舉辦「感溫義賣 party」，義賣所得三百多萬元，做為藝術家洪易作品〈一杯子的祝福〉巡迴展覽經費，開啓基金會「藝術大使」的計畫，讓小餐車的作品得以在全台各地巡迴；《Mogu Mogu》展覽則開發 10 個 35 公分高的蘑菇素胚模型，供跨領域創意工作者²⁸彩繪後進行義賣，作品義賣所得 1'186'069 元全數捐給國際生命線總會，進行生命線志工的培訓，此活動除配合《Mogu Mogu》展覽「生命力」的主題外，邀請當紅藝人參與藝術推廣活動，也為展覽增加不少注目度²⁹。《Mogu Mogu》與第 18 檔《Oh!mydeer》還與 PPaper 雜誌合作舉辦設計比賽；第 19 檔《共振》與 EGG+雜誌合作舉辦攝影比賽，以吸引更多一般大眾關注基金會舉辦的展覽活動。

(6)資源整合與異業合作：

為努力提高自身在集團的存在感與重要性，基金會每項業務的開發與執行，務求完美有效，以表達對支持者(富邦各子公司)的尊重，因此即使有固定經費來源，仍不斷進行集團內部的資源整合與爭取外部的異業合作，「一分錢務必當十分錢用³⁰」。例如自第十五檔《感溫時刻》起，開始和集團子公司台灣大哥大合作「公共藝術語音導覽系統」的建置，運用台灣大哥大電信業的產業特性，發展語音導覽系統與圖片下載功能，儘可能的「藝術生活化」。

基金會也積極與其他產業進行合作，不斷擴大營運與影響範圍，例如第 17 檔《帶祿獸》獲得裕隆集團贊助兩部車體供藝術家創作；第 20 檔《粉樂町》與統一集團合作，除開發統一超商(7-11)企業公仔「open 小將」素胚模型，邀請

²⁸ 包括美國藝術家 Gary Baseman、台灣藝術家洪意晴、洪易、插畫家侯瑞寧、藝人林志玲、以及蘑菇彩繪創意大賞優勝者郭一樵。

²⁹ 林志玲於加拿大多倫多大學取得經濟系與藝術史雙學位，回國後曾任職於富邦藝術基金會，與基金會有淵源，因此在基金會的邀請下，大力配合蘑菇彩繪義賣的活動。

³⁰ 卓芬玲(2004年6月24日)。〈美麗的女人也很認真—富邦藝術基金會執行長翁美慧〉。聯合晚報，第九版。

藝術家彩繪進行限量訂購外，更利用統一超商全省數千家門市進行展覽宣傳，《粉樂町》台北展覽結束後還移至統一集團高雄夢時代廣場續展，在展覽機制的操作上愈趨成熟。

(7)小餐車的成長與擴大：

「藝術小餐車」由於作品視覺上的可看性、展覽時間上的持續性，為觀賞者帶來新鮮感與驚奇，持續操作十年後，在集團內部得到很多迴響與鼓勵。

第 20 檔藝術小餐車為慶祝基金會成立十週年，以《粉樂町》擴大舉辦，其節慶式的展覽性質深受台北東區一帶商家與社區民眾歡迎，考慮基金會在展覽執行上已臻成熟，同時響應社區民眾的希求，在 10 週年會議上，決定將一年兩次的「藝術小餐車」轉型為一年一次的「粉樂町」，合併展覽經費以擴大展覽規模，不但展出地點由企業空間擴散到社區空間，參展藝術家大幅增加，目標觀眾也由集團員工擴大到社區民眾。

基金會也在集團成功拓展香港版圖後，將「藝術小餐車」的展出模式複製到香港，除協助集團在香港快速建立品牌形象外，也讓「推展台灣當代藝術」的宗旨隨集團版圖的成長擴張到海外³¹。

(二) 藝術大使

「藝術大使」是藝術小餐車的展覽延伸活動。2004 年起，以「無基地—移動的公共藝術」的形式，將小餐車中大型、可移動的立體作品以「藝術大使」的身分，巡迴至學校、醫院、老人院與部落等地，讓更多不同屬性的社群看見基金會豐沛的行動力與創新的展覽方式，破除展品僅能在美術館參觀的既定形式，希望藉由藝術更主動的親近人群、回饋社會。

³¹ 基金會 2006 年應香港銀行總經理兼行政總裁李晉頤委託，希望以藝術盡速打出企業形象，基金會於是在 2006 年底推出《同感童趣》展覽於香港大會堂展出，由於反應良好，隔年(2007)應香港大會堂邀請又策劃了《同心童心》展覽，兩檔展覽原本屬基金會大型展覽企劃，後來考量其展出型態與目的皆以營造企業形象為主，與台灣小餐車模式相符，便以「香港藝術小餐車」做為香港展覽的統稱。

藝術大使最早形成的原由，始於 2004 年第 15 檔藝術小餐車《感溫時刻》，富邦藝術基金會希望能有更突破性的做法，以推展「藝術生活化」的使命，因此累積多年經營所得盈餘，和藝術家洪易嚐試製作高 400 公分×寬 200 公分的大型作品〈一杯子的祝福〉，此作品展示在富邦集團私有公共空間能見度最高的富邦人壽大樓前廣場³²，同時配合展覽主題「感溫時刻」，向 HOLA 家飾館募集許多蠟燭邀請藝術家以此為媒材製作作品，進行「感溫義賣 party」，募集到三百萬元左右的經費，基金會因此利用此筆經費規劃一年的巡迴計畫，協助洪易此作品以「藝術大使」的身分在全省走動。

除作品展示外，因應不同展場的觀眾群，基金會亦規劃不同對象別的教育推廣活動。〈一杯子的祝福〉在三峽安溪國小、淡水仁濟安養院、台灣大學、南投地利國小展出時，分別進行「塗鴉轉轉」、「春天的祝福」、「迎新乾杯」、「聖誕傳溫」活動。「塗鴉轉轉」在第六站安溪國小舉行，以視覺觀察與文字描述的接龍遊戲，提升兒童在觀察、描述、想像、整合的能力；「春天的祝福」安排國小學童至第七站仁濟安養院進行一日志工，並贈送健康護照本與 DVD 紀錄片光碟各 1000 份，由社福中心人員發放至各安養及社福機構；在第九站台大校園舉行的「迎新乾杯」與台大慈幼社合作，於展品〈一杯子祝福〉旁設置祝福攤位供新鮮人與校園家族合影留念，並製作校園家族合照相框與行事曆；「聖誕傳溫」向台大師生募集耶誕祝福卡，並由台大慈幼社志工將祝福傳遞到第十站南投地利國小所在的信義鄉，與信義鄉四所國小 500 多名學童共度聖誕幸福同樂會。

在巡迴的過程中，由於民眾的熱情回應，開起基金會往社區走動的勇氣，因此自第 15 檔藝術小餐車開始，至第 18 檔藝術小餐車，連續製作四件大型立體作品展示於富邦人壽大樓廣場，並在小餐車展覽結束後，讓作品以「藝術大使」的身分巡迴到不同場地 (表 4-2.2)。

「藝術大使」做為一種移動式公共藝術，非永久建置且無地基的作法，基於安全與穩定的考量，以及普遍對公共藝術的認知，在初始受到不少批評，但基金

³² 富邦人壽大樓位於台北市敦化南路一段 108 號，地處敦化南路與市民大道交叉口，為台北市精華商圈，人潮車潮眾多。

會和藝術家團隊克服許多技術上的障礙，在製作過程中增加很多安全設施。例如洪易作品〈一杯子的祝福〉，由於作品上寬下窄，為增強穩定度，在杯把附近設計一個門，打開後可將沙袋置入，形成活動式地基，可依地勢風力穩固作品；許唐瑋作品〈喜悅播放器〉為磨菇造型，因此在體內設計大型水槽，作品定位後可注入兩噸水量增強穩定度，兩件作品移動時，則把沙袋或水移除，即可恢復其適合搬遷的輕巧。

這些大型立體作品皆由藝術家新製，基金會買斷為企業所有，因此在與藝術家合作前，基金會先向藝術家提出企劃案，說明作品後續展覽巡迴計畫，同時要求藝術家配合至各展點進行教育推廣活動，除了讓作品與藝術家獲得更多的曝光機會，也讓作品以「代言人」的身分，成為富邦集團特殊的藝術宣傳。不同機構可因應不同的活動與節慶，向基金會提出借展要求，讓藝術品以更為「親切」的態度出現在不同民眾的生活中，例如〈帶祿獸〉出現在國際改裝車展、〈行動小鹿〉應桃園縣文化局之邀，在兒童節期間於文化中心展出等。

藝術大使的展覽模式，打破了基金會小餐車展覽礙於人力只能在集團私有開放空間展出的遺憾，不斷的將展覽向外發散，希望能更深入的體現「無牆美術館」的概念。同時根據巡迴展點的不同，發展出更符合目標觀眾的教育推廣計畫，讓藝術品成為一個媒介，在藝術家與觀眾間建立接合的管道。

另外，考量經費限制，作品製作時不以永久設置做為材料的選擇標準，因此可能會隨展出的時間與展點的移動消耗毀損，顧及展出品質，當作品狀況不適合再做展出時，基金會便會予以廢棄。

此計畫也讓富邦藝術基金會以「藝術小餐車 NO.15-18」得到 2006 年第五屆台北市政府都市發展局「都市景觀大獎－企業貢獻獎」，其「以藝術活化城市面容，進而以藝術為城市行銷加分；增加民眾對土地的集體記憶與關懷」，其以藝術介入空間，而又回復空間原貌的做法，是與其他獲獎單位迥異之處³³。

³³ 第五屆台北市都市景觀大獎首獎為台北市立社會教育館－城市舞台；特別獎為台北科技大學忠孝東路校園聯外水景；社區貢獻獎為蘭州生態公園。

表 4-2.2 藝術大使巡迴展點

	藝術大使	來源	巡迴展點
1	藝術大使 1 作品:一杯子的祝福 藝術家:洪易	第 15 檔藝術小餐車 — 感溫時刻	1. 2004.07-09 富邦人壽大樓(台北市) 2. 2004.10-11 台灣大哥大電信大樓(台北市) 3. 2004.12 華山文化創意園區(台北市) 4. 2005.01 世貿三館財富人生金融展(台北市) 5. 2005.01-03 富邦資訊大樓(台北市) 6. 2005.04.05 三峽安溪國小(台北縣) 7. 2005.05-06 淡水仁濟安養所(台北縣) 8. 2005.07-08 富邦金融大樓(台北市) 9. 2005.09-11 台灣大學(台北市) 10. 2005.12 南投地利國小(南投縣) 11. 2006.01-12 高雄兒童美術館(高雄市) 12. 2007.02-03 香港藝術節(香港)
2	藝術大使 2 作品:帶祿獸 藝術家:劉時棟	第 16 檔藝術小餐車 — 帶祿獸	1. 2005.02-04 富邦人壽大樓(台北市) 2. 2005.05-08 台灣大哥大電信大樓(台北市) 3. 2005.08 世貿三館國際改裝車展(台北市) 4. 2005.09-10 北投逸仙國小(台北市) 5. 2005.11 台北國際藝術村(台北市) 6. 2005.11-2006.02 富邦金融大樓(台北市) 7. 2006.03~12 關渡美術館(台北市)
3	藝術大使 3 作品:喜悅播放器 藝術家:許唐瑋	第 17 檔藝術小餐車 — Mogu Mogu	1. 2005.11-2006.02 富邦人壽大樓(台北市) 2. 2006.03-06 台灣大哥大電信大樓(台北市) 3. 2006.06-07 高雄兒童美術館(高雄市) 4. 2006.07-12 華山文化創意園區(台北市) 5. 2007. 富邦銀行內湖信用卡總部(台北縣)
4	藝術大使 4 作品:卡藝術 ³⁴ 藝術家:洪易		1. 2005.02-04 台北當代美術館(台北市) 2. 2005.04.06 上海多倫美術館(中國上海) 3. 2005.08 台北世貿三館金融展(台北市) 4. 2005.10 韓國首爾美術館(韓國首爾)
5	藝術大使 4 作品:行動小鹿 藝術家:Faiyaz Jafri	第 18 檔藝術小餐車 — Oh! mydeer	1.2006.05 華山文化創意園區(台北市) 2.2006.05-07 富邦人壽大樓(台北市) 3.2006.07-08 木柵動物園(台北市) 4.2006.09-11 台北 101(台北市) 5.2007.04 桃園縣文化局(桃園縣)

資料來源：本研究整理

³⁴ 卡藝術不屬於富邦藝術基金會在台北所做的藝術小餐車系列展，巡迴路線目前也都多為美術館空間，因此在討論藝術大使計畫時暫不列入討論。

(三) 大型展覽企劃

富邦藝術基金會目前(2009)在台灣和香港已策劃六檔大型展覽(見附件二)，皆是位於都會區的特定場域(site-specific)展覽，作品直接呈現在人聲鼎沸的都會區，加上以異業結盟的方式進行各式展覽行銷，使這幾檔展覽受到多方面的關注。

1、土地倫理(1998.12.12-1999.3.12)

1998年，《土地倫理》展覽開幕，是台灣第一個由企業贊助，並由企業藝術基金會主辦的大型戶外展覽³⁵，也是首次以台北市區為主要展場的特定場域展覽，由基金會董事—策展人張元茜策劃，以富邦集團尚未開發的三處土地為主要場域，展出黃志陽〈巢穴〉、顏忠賢〈園不治〉、周舟〈藏寶圖〉、以及遠赴玉山山頂進行的劉時棟〈放生〉四組作品。

在這項結合行動與展出的活動中，除作品基地現場外，還同步以文件、照片影像、錄影紀實等資料，於仁愛路富邦金融大樓一樓展出，連同創作過程完整呈現地景藝術中「現場(site)」與「非現場(non-site)」的兩點特質(鄭慧華，1998)。此外，周邊的推廣活動包括針對展點附近學校規劃「圖像日記」、「牡蠣生態」、「自然晚會」等教育娛樂課程，在社區進行各種營隊、研討、表演、導覽等，都試圖與周邊社區進行互動。展覽結束後，基金會出版《土地倫理地景文件》，包含一本126頁的專書、一卷紀錄片，除紀錄展覽過程，也側寫社區民眾彼此透過藝術互動的點滴。

策展人張元茜(1998)在展覽自述中提到，「土地倫理在策劃過中並不是一個議題式的展覽，也沒有辯證式的文本，主要是由藝術家已經存有的創作慾望出發，在尋找基地、尋求贊助的過程中漸漸發展出來的展覽構想」，因此《土地倫理》原則上是一個由創作角度出發的展覽。但在這個展覽中，這些被藝術家作為創作主題的土地，就在台北都會中，無需透過移入美術館的間接過程，直接成為

³⁵ 在張晴文〈當代藝術與生活的交易—「粉樂町—台北東區當代藝術展」與特定場域展覽的有效路徑〉碩士論文中，表列1994-2002年對國內特定場域展覽，27個展覽中，唯二兩檔由企業贊助並由企業藝術基金會主辦的特定場域展覽，分別為1998年《土地倫理》以及2001年《粉樂町—台北東區當代藝術展》，主辦單位皆為富邦藝術基金會。

群眾觀察、欣賞、與思考的對象與場域，讓展覽更具挑戰性(鄭慧華，1998)。

而企業在展覽中的經費贊助、土地提供、工程技術支援，一切環境工程欲克服之處都有專人可諮詢，不若其他美展的環境藝術創作，藝術家必須一人身兼數職，解決作品與環境協調可能無法周全的問題(周郁齡，2001)，這不僅意味著藝術贊助另一種發展的可能性，更改變了企業體以什麼樣的角色介入藝術之中(鄭慧華，1998)。此展覽也成為 90 年代討論「地景藝術」、「裝置藝術」、「特定場域展覽」等議題時必備列入的代表性展覽³⁶。

2、粉樂町(Very Fun Park)－台北當代藝術展(2001.8.25-2001.9.30)

粉樂町 一台北東區當代藝術展(2007.8.1-2007.9.2)

粉樂町 2008－台北東區當代藝術展(2008.7.19-2008.8.31)

富邦藝術基金會在「藝術小餐車」持續執行六檔展覽後，開始受到外界的關注。2000 年 9 月，基金會受香港藝術中心(Hong Kong Arts Center)邀請，規劃一個台灣年輕藝術家的展覽。由於香港藝術中心場地怪異詭譎，基金會決定以「空間」為主題，策劃《粉樂町－台灣當代藝術展》，「町」就明確將展場定義為一個社區空間。藝術家在空間的文本上去創作，讓香港藝術中心的樓梯間、機房、儲藏室等，因作品的進駐被賦予新的形象(張元茜，2001)。展出期間，林明弘、侯淑姿、姚瑞中等來自台灣的十餘位新生代藝術家，以裝置藝術、雕塑、繪畫、攝影、錄像以及電腦媒體等作品，展現台灣當代藝術的樣面貌，開展三個星期吸引九萬人次前往參觀，並受到各國策展人高度矚目(李俊明，2007)。此展覽接著受西澳柏斯當代藝術中心(Perth Institute of Contemporary Art, PICA)邀請，2001 年 3 月在西澳展出一個半月，也受到當地媒體和藝術圈高度矚目。

兩次展覽的成功，加深基金會對空間經營的決心，決定邀請藝術家在商業活動繁盛、店家林立的台北東區展出，挑戰藝術介入空間的可能性，因而在 2001 年 8 月形成《粉樂町－台北東區當代藝術展》。

³⁶ 《土地倫理》除富邦藝術基金會自行出版的《土地倫理地景文件》外，也是黃明川《裝置藝術十年》紀錄片 13 個展覽的其中一個。

「粉樂町」是一個極富流行次文化色彩的字眼。「粉」是綜藝節目上藝人模仿客語發音「很」的結果，配上中文「樂」和日本語「町」，以「很快樂的角落」反映出台灣複雜的文化背景；另一方面也反映遊樂公園(Fun Park)做為策劃的基本構思，展示台灣新一代的當代藝術，邀請三十歲上下的藝術家參與(張晴文，2002)。

此展覽在多方面都受到很大的討論。首先，它以繁華的台北東區作為展出場地，在基金會與藝術家不斷的努力下，藝術品呈現的方式與地點，都有了戲劇性的突破和變化，包括東區的辦公大樓、商家櫥窗、日式平房、水塔、閒置空間、未開發土地等質地各異的場所，特別是能夠爭取到在純商業空間(例如時髦的商店、精緻的書店、前衛的髮廊、服飾店和咖啡館等)展出，這種將藝術納入商業活動以附加價值之姿與觀眾見面的方式，改變了以往藝術的定位(富邦藝術基金會，2001)。

其次是基金會為了使展覽順利上場所進行各式的異業結盟。為了說服商家提供展出場所，《粉樂町》以商業行銷策略，打破藝術圈內自我遊戲的方式，積極與圈外溝通連結，包括(1)企業之間的結盟，由富邦藝術基金會、台灣大哥大、日月光文教基金會與誠品書店共同舉辦，再加上數十個協辦單位，他們不僅是經費的贊助，更有實質而深入的參予，讓藝文贊助的層面延伸至整體企業公關宣傳的一部份。(2)與商家之間的結合，除了場地的商借之外，更以共同造勢的行銷概念，談折扣優惠與贈品提供。(3)與大眾傳播媒體多層面的合作，談贈品抽獎、活動手冊、粉樂包的配送與各版面活動報導的露出。這些活動彼此互相加分，但運作的模式是藝術圈人所陌生，不曾全面使用的(呂佩怡，2001)。

同年(2001)除《粉樂町》外，還有台中《好地方》與高雄《高雄國際貨櫃藝術節》等展覽，都以訴求城市特色為主題，強調結合場域特色以及與社區互動的概念。許多評論雖對《粉樂町》與消費文化整合，藝術家與作品在展覽過程產生的妥協與讓步不斷提醒，但在展覽執行的完整度，以及作品與社區的互動上，仍

有不錯的評價³⁷。

2007年，基金會慶祝成立十週年，集結歷年盈餘，決定延用「粉樂町」之名，擴大舉辦第二十檔藝術小餐車，一方面強調展覽正向愉快的調性，一方面傳達基金會經營社區的決心，《粉樂町——台北東區當代藝術展》於是在2007年暑假展開。此展覽除了是對2001年《粉樂町》的回顧，也是基金會經營社區的開始。從第一屆粉樂町30個展點、38位參展藝術家、47件作品，到第二屆粉樂町50個展點、61位參展藝術家、70件作品，展覽範圍從兩個街廓擴大到四個街廓，延續異業結盟的行銷策略，帶來為數眾多的參觀人潮，也引發很多關於「特定場域展覽」、「區域美學」、「城市行銷」的話題。

2001年《粉樂町》與2007年《粉樂町》的成功展出，讓社區居民開始期待「粉樂町」每年都能透由集團的贊助在台北東區舉辦。幾經評估後，基金會決定每年在夏季以「粉樂町」的形式，藉當代藝術來孕育台北東區特有的城市風格，《粉樂町2008——台北東區當代藝術展》因此展開，「粉樂町」也取代「藝術小餐車」，成為基金會每年固定的展覽業務。

三度展出的「粉樂町」，除了宣告城市中這一類型的展覽還有發展的空間，也可以從中嗅出新世代創作的方向和氣味，對年輕藝術家的發掘，也是每一次「粉樂町」引人注目的特色(張晴文，2008)。長期下來，更讓藝術像一場全民運動，企業、基金會、藝術家、商家與志工，共同創造出一個藝術平台，在台北東區形成和聚集一群不同於傳統的新觀眾(劉惠媛，2008)、建立一種新的展覽與生活模式。

3、同感童感(me2)——2006 當代公共藝術展(2006.12.16-2007.1.15)

同心童心(one more, please)——2007 香港當代藝術展(2007.12.13-2008.2.17)

³⁷ 相關文章包括黃海鳴(2001年10月)〈「粉樂町」與「藝術社群的集結與辨證」〉，收錄於簡明輝編《空間重塑簡訊第二輯——非營利空間與營業行為專輯》，台北市，中華民國藝術文化環境改造協會，5-8；王嘉驥(2002年3月)〈台灣當代藝術奇觀化的審思——從「粉樂町」、「好地方」、「高雄國際貨櫃藝術節」三展談起〉，典藏今藝術，114，56-60；劉惠媛(2001年10月)〈藝術上街頭——粉樂町台北東區當代藝術展〉，幼獅文藝，574，33-37；姚瑞中(2006年4月)〈脫胎換骨——1995年至2005年台灣當代藝術發展的幾個面向〉，台灣美術，64，38-45。

2004年，富邦集團成功買下香港港基國際銀行75%股份，成為港基國際銀行持股股東，並於2005年更名為富邦銀行(香港)股份有限公司³⁸。銀行併購後首要任務便是在最短時間內建立品牌形象，因此希望將基金會在台灣的展覽模式複製到香港。幾經商談後確定接案，邀請前香港藝術中心展覽總監何慶基擔任策展人，並由五位香港藝術工作者組成策展團隊，協助展覽工程及各項展務運作，2006年聖誕節期間，於香港大會堂展出《同感童感(me2)－當代公共藝術展》。

由於香港的社會背景、人文條件、城市速度感等都與台灣不同，在策展人的建議下，決定在聖誕節辦個「可愛」的展覽，一來作品親和力較強，二來節慶氣氛濃，民眾接受度較高³⁹。

「同感童感」名稱取自粵語發音的「同感同感」，意即「同意你的看法」；「me2」則是簡單易懂的英文發音。展出洪易、游文富、劉丁讚、周芷淇、李宜全5位藝術家10件作品，包括洪易〈一杯子的祝福〉、〈卡藝術〉、〈青花國寶熊貓〉、游文富〈港邊竹語〉、劉丁讚〈熱戀中的紅螞蟻〉、〈毛毛蟲〉、周芷淇〈快樂時會有毛兔出現〉、李宜全〈陰離子〉等，加上20件磨菇彩繪，總計30件作品，在香港街頭營造出一個可愛易親近的童話世界。其中洪易〈一杯子的祝福〉與周芷淇〈快樂時會有毛毛兔出現〉，都在「藝術小餐車」展出過。

《同感童感》展出一個月，民眾反應超乎想像熱烈，香港部分的工作人員花了大量人力在公共安全的維護戶上。此類型的作品及展覽成果，讓香港公部分非常驚艷，於是第二年(2007)港府主動歡迎，基金會在富邦銀行(香港)與大會堂的贊助下，延續「童趣」的藝術主軸，策劃《同心童心－2007香港當代藝術展》。(楊惠菁、蘇怡如，2009)

「同心童心」呼應前一年展覽名稱「同感童感」，累積香港民眾對「富邦」的印象；並以「one more, please」的英文名，表現香港政府與民眾對展覽的歡迎。此展覽共展出8位藝術家11件作品，包括權其秀(韓國)〈當咕尼〉、蘇孟鴻〈富

³⁸ 資料來源為富邦銀行(香港)網頁。http://www.fubonbank.com.hk/web/html/ir_cin_history_c.html。

³⁹ 無作者(2008年1月1日)。台灣當代藝術 香江大露臉。富邦金控電子報中心，2009年4月30日，取自 http://www.fubon.com/member/enews/enews_view.jsp?sno=1188。

貴圓滿〉、李明道〈DaDi / BiBi〉、常陵〈黃孩子的叫喊〉、游文富〈竹變系列〉、許家瑜〈上攻甜甜圈〉、Faiyaz Jafri(荷蘭)〈行動小鹿〉、周瑜茵(香港)〈皮球〉等，加上 4 件「open 將」彩繪，總計 15 件作品。其中 5 位台灣藝術家皆為 2007 年《粉樂町 II》參展藝術家，常陵、李明道、許家瑜與 4 件「open 將」彩繪更是《粉樂町 II》的展出作品，荷蘭藝術家 Faiyaz Jafri 的〈行動小鹿〉則為第 18 檔「藝術小餐車」暨「藝術大使」作品，韓國藝術家權其秀的〈當咕尼〉在香港展出後，也接續在《粉樂町 2008》中展出。

富邦藝術基金會在香港展出的兩次展覽，有很高的相似處：

(1)、展覽的展出型態與目的，皆以營造企業形象為主，與在台灣執行的「藝術小餐車」模式相符；

(2)、作品皆以「可愛」「童趣」為主題，避免在人口稠密空間狹隘的香港造成壓迫感，且較容易吸引觀眾目光；

(3)、皆與當地學校配合進行教育活動，包括藝術工作坊與協助參與藝術家作品製作，希望藉由實際的參與作品，讓學生與藝術產生更深刻的連結；且與富邦銀行(香港)合作，進行遊戲與抽獎，增加參與的樂趣與參與的誘因；

(4)、參展藝術家與作品，和基金會在台灣舉辦的展覽多所重疊，可以發現基金會已逐漸累積一批合作藝術家，建立起專屬的藝術家資料庫，並藉由集團的海外擴展，成為一個推展台灣當代藝術家的平台。

不過 2008 年底預計展出的第三檔展覽《微積 FUN》，由於全球金融危機的影響，先行暫停。觀察自 1998 年《土地倫理》到 2008 年《粉樂町 2008》舉辦的六檔展覽，可以發現基金會在展覽執行上的共通點：

(1) 展場與集團關係密切

《土地倫理》發生在富邦建設即將開發的三塊土地上，《粉樂町》以台北東區為展場，和富邦集團的辦公大樓多所重疊，香港的兩檔展覽也以富邦銀行(香港)所在的中環為主要展出場地，地域關係的連結能幫助企業形象的建立，亦可突顯集團深耕地方的企圖。

(2) 觀眾導向的展覽風格

除《土地倫理》是以藝術家的創作角度出發外，包括台灣三次《粉樂町》與香港《同感童感》、《同心童心》兩展覽，為增加民眾的接受度都以較不具爭議，且富含視覺美感或圖像特質的作品為主，部分藝術家也會為了讓作品更符合展覽調性，調整創作的方式(呂佩怡，2009)；《粉樂町》每年選擇在暑假上檔、香港兩次展覽選擇在節慶氣氛濃厚的聖誕假期推出，都是為了讓參與展覽與輕鬆美好的記憶連結，進而推廣藝術。

(3) 強調民眾參與

為強調民眾參與，增加藝術推廣的可能性，所有展覽延續基金會一貫作法，在展覽前後皆發展許多教育推廣活動，包括開設工作坊、籌組訓練志工團隊、舉辦座談、研習、與導覽、設計展覽活動與遊戲等，和企業、社區、學校、藝術家等形成藝術推廣的網絡。展覽龐大的範圍與規模，以及代表企業所應具備的展覽品質，讓基金會在資源整合、行政與溝通能力上，皆展現優異的執行力。

二、講堂－「富邦講堂」

2000年，富邦藝術基金會開辦「富邦講堂」，是基金會第一項收費服務，以每年兩季的頻率定期策劃涵蓋飲食、旅遊、音樂、文學、電影、音樂等各類主題課程，提供富邦員工與一般民眾一個生活美學的學習空間。2002年取得教師與公務人員終身學習護照認證，課程亦均收錄為電子檔，每年無償捐給各大專院校與國家圖書館。至今(2009年)已開辦近千堂課程，上課人次超過六萬人。

講堂推出時的定位非常清楚，對內為員工訓練，對外是大眾的生活美學教育，因此最大的目標觀眾群就是集團員工，課程安排也以集團學員方便執行為主，例如以員工較不忙碌的週三至週五傍晚開課，上課地點也安排在自己集團的大樓中，同時邀請高知名度的講師來授課，讓每堂400元的課程極具吸引力。

最常見的情境是，員工下班後輕鬆的在集團大樓享受兩小時的課程，不但避開塞車的時間，下課回家也不會太晚，整個過程非常的舒適愉快。由於上課地點

是很單純的集團空間，沒有其他複合式的消費商場與配套措施，因此講堂的學員忠誠度很高，多半是對主題有興趣，真的想要上課的人(張瑞蘭，2008)。

然而課程的開發，最早在沒有行銷概念的狀況下，一廂情願規劃一系列非主流的課程，以收費講堂而言，推展起來更是不易，因此在第一季也有過一堂課不到十個人的尷尬情形。後來基金會增加一些具行銷背景的工作同仁，改變課程結構，將師資調整成品牌型師資，比如蔣勳、傅佩榮、劉炬涓等具有大批「粉絲」的市場型老師，再搭配一些基金會十分欣賞，希望能提高大眾接受度的老師與課程，這個混搭的模式，才讓講堂開始上軌道。「一流師資」與「課程生活化」，再搭配「平價收費」，就成了「富邦講堂」的行銷策略。後來更進一步開發課程券，學員可買來自己上課或贈送親友，集團內部也將課程券做為禮品贈送給客戶，或是談生意時做為合作回饋，當成現金抵用(楊小萍，2008)。

除了將課程作為商品販售與贈送外，「富邦講堂」不單純只是一般的生活美學課程，也與各產業合作，不定期舉辦免費講座，成為富邦集團的對外公關，例如 2006 年與天下遠見合辦「見仁見智，洪蘭 VS.曾志朗」活動、台灣大哥大精英講座「我的好鄰居」、鴻海科技集團員工福利講座「現代人的吃情日記」等。

2009 年基金會成為「青少年 teenage⁴⁰」，也逐漸累積一批合作藝術家與志工團隊，為了回饋藝術家與志工的付出，基金會每季將提供 20 個免費名額讓藝術家與志工申請一套系列課程，作為進修之用。

由於希望能擴大來自集團提撥經費的使用效益，富邦講堂的開辦，是把集團提撥的經費當作開辦的成本，以收費的模式經營，希望能將原有的經費締造出更大的規模，以期回饋給社會與環境的力量倍增。採使用者付費的模式經營，並提供學員具吸引力的商品，讓每一季富邦講堂都能收支平衡，甚或有盈餘。回流進帳目的費用，除了可以掖注展覽方面的業務，讓展覽愈趨擴大，也能做為禮贈品開發的成本，用來支持打樣、嘗試新素材等等的費用，創造更多產品開發的可能性。

⁴⁰ 此說法引自基金會總幹事第二次訪談，表示基金會成立 12 年，像是進入十二歲的青春少年。

三、衍生性商品

由於富邦講堂的營運蒸蒸日上，基金會開始思考如何運用重新回流的經費，隨後發現集團有非常龐大驚人的禮贈品需求，包括每年的股東會贈品、集團中各子公司不同層級的客戶贈品，如例行的年月曆、紅包袋、公關禮等，數量可達數十萬份之多，若能善加利用，將藝術家的作品元素納入設計，不但可以為藝術家創造商業社會的展覽渠道，也可以藉機瞭解集團的需求與專業品質的管控要求。

2004 年開始，基金會利用「富邦講堂」的回流營收，開始禮贈品開發的業務(表 4-4.1)。由於商品開發牽涉到材質、美感、成本等等的問題，基金會的工作同仁並不具備作相關的經驗與能力，但仍和集團各單位認真討論禮贈品開發的可能性，努力學習與嘗試商品開發的各種技術，並積極參與競標。由於禮贈品不受商品成本比例的原則所限制，只須考慮預算，因此基金會在有限預算內，不斷以高品質自我要求，如同限量商品般的精緻成品，讓「富邦」在同質性極高的企業禮贈品中獨樹一格，也加重集團與基金會之間的信任感(張瑞蘭，2008)。

在所有的禮贈品包裝中，基金會皆強調要有詳盡的藝術家及原作品介紹；所有業務員將禮贈品贈送給客戶或貴賓時，也被要求同步介紹藝術家及其作品。除了曝光率的提高，基金會也建立完整的版權授權機制給藝術家，包含圖像的授權、數量的開發、回饋的比例等，在經濟上給予實質的支持。而若商品持續被使用，就更達到基金會推展藝術生活化的本意。

禮贈品的設計開發，是繼富邦講堂之後，第二項為基金會帶來收入的業務，且由於集團禮贈品的龐大需求，每次 10% 的產品設計費，為基金會帶來為數可觀的收入，成為基金會擴展業務最好的支援，「藝術櫥窗」與「Geisai 台北選秀會」兩項贊助業務的經費都是如此而來。

近兩年的大型展覽，基金會也開發各種紀念品供民眾購買、兌換與蒐集，以增加展覽的質感與趣味。

表 4-2.3 富邦藝術基金會商品開發業務列表

年度	業務項目
2004	開發富邦集團年度桌月曆、紅包、春聯
	開發「一杯子祝福」藝術限量杯 1000 個
	開發「用愛心做朋友」早餐盤組、咖啡杯組、馬克套杯組
2005	開發富邦集團年度桌月曆、紅包、春聯
	為「荒漠傳奇·璀璨再現—敦煌藝術大展」貴賓之夜開發天馬磚巧克力
2006	開發富邦集團年度贈禮—掛曆、桌曆、紅包、春聯、萬用卡、工商日誌
	開發「義大利插話系列禮」—含高白磁大小盤與咖啡杯組
	開發「希望 HOPE 盤組」—含平板玻璃船行盤組與方形盤
2007	開發富邦集團年度贈禮—掛曆、桌曆、紅包、春聯、萬用卡、工商日誌
	與統一集團合作開發「—Open 小將藝術公仔」
	開發富邦銀行典藏大師系列—廖繼春提袋
	開發富邦銀行開戶禮—典藏青春藝術創意收三層包
	開發年度藝術贈禮—許唐瑋冰碗組
2008	開發富邦集團年度贈禮—掛曆、桌曆、紅包、春聯、萬用卡、工商日誌
	開發「Art Open 設計師款文具組」
	開發「村上隆小花萬用夾」
	開發「總裁 80 華辰紀念對杯」
	開發「Dongguri 水杯組禮盒」
2009	開發富邦白金迎賓禮「台北奔牛節藝術 mini 牛」

資料來源：本研究整理

四、藝術贊助

(一) 為集團贊助的大型展覽進行相關活動規劃

展覽之外，特別企劃的第二類業務，是為集團贊助的藝術大展做後續的規劃與服務。贊助過博物館與美術館舉辦的大型展覽，但由於集團總裁認為，「贊助」一事由集團直接進行，其實更有效率，效益也更為突出，基金會已接受集團贊助，應是有實際作為的執行單位。

因此自 2001 年開始，修正原來的贊助模式，當集團對博物館與美術館等大型展覽進行保險贊助或經費贊助時，基金會便協助主辦單位執行後續的展覽規劃，例如導覽手冊的設計、講座、研討會的開辦、禮贈品的開發、VIP night 的藝文類表演等(表 4-3.1)，讓主辦單位、企業、觀眾三方面都能獲益。

例如 2002 年，富邦集團贊助歷史博物館主辦的《馬雅`MAYA－叢林之謎》，基金會規劃的 VIP night 為歷史博物館帶進 1500-2000 名觀眾，同時設計「遊戲護照」供史博物館分送各級學校與藝文單位；史博館也提供票價優惠，供集團各子公司回饋客戶。2005 年，同樣由歷史博物館主辦的《荒漠傳奇·璀璨再現－敦煌藝術大展》，基金會更利用展品之一的「飛馬磚」，以 Godiva 巧克力做成巧克力飛馬磚送給所有 VIP night 貴賓，讓這些後續活動成為富邦集團特殊的藝術公關。

表 4-2.4 富邦藝術基金會大型展覽活動規劃業務一覽表

年度	業務項目
1997	贊助國立歷史博物館主辦 《海峽兩岸潘天壽誕辰百年紀念特展》
1998	贊助國立歷史博物館 《尙`杜度菲回顧 1919-1985》
	贊助台北市立美術館 《梅原龍三郎與郭伯川畫展》
	贊助國立歷史博物館「民間力量與文化生活-邁向公元 2000 年系列座談」
	贊助「嚴俊傑鋼琴獨奏會巡迴中南部」
	贊助「台大藝術季」、「師大美術系兒童藝術創作營」
	贊助「門諾會醫院音樂會系列」
2001	舉辦《文明曙光：美索不達米亞－羅浮宮兩河流域珍藏展》講座及貴賓之夜
2002	舉辦《圓明園重現台灣特展》講座及集團貴賓之夜
	舉辦《天可汗的世界－唐代文物大展》講座及集團貴賓之夜
	舉辦《彩筆飛舞－馬諦斯特展》講座及集團貴賓之夜
	《馬雅`MAYA－叢林之謎》遊戲護照分送各級學校與藝文單位
2005	贊助台北當代館 洪易卡藝術作品
	贊助上海多倫當代美術館 洪易卡藝術作品
	舉辦《荒漠傳奇·璀璨再現－敦煌藝術大展》貴賓之夜
2006	贊助《2006 台北國際藝術博覽會》貴賓休息區洪易卡藝術作品
	《2006 台北國際藝術博覽會》副展場－第 18 檔藝術小餐車《Oh! Mydeer》預展
2009	協助策劃與執行《台北奔牛節》40 頭藝術牛的創作

資料來源：本研究整理

除了為集團贊助的藝術大展做展覽後續規劃與執行外，累積多年的經驗，基金會也逐漸成為集團內外藝術諮詢的對象。2009年，富邦集團贊助 FUN 國際文創股份有限公司主辦的台北奔牛節⁴¹，富邦藝術基金會受主辦單位委託，協助策畫與執行 42 位藝術家共 40 頭牛⁴²的創作彩繪，為台北奔牛節增色不少。

(二) 贊助甄選

贊助甄選的兩項業務「藝術櫥窗(Art show)」與「Geisai 台北選秀會」，都是基金會在成立十週年後，進入新的發展階段，希望能更積極推介台灣當代藝術家而發展的新業務。

1、藝術櫥窗(Art show)

為延續「藝術小餐車」私有空間開放的精神，富邦集團提供台北富邦銀行南京東路分行、敦北分行、以及天母分行的三個玻璃櫥窗，供基金會作為「藝術櫥窗」的展示空間，並從 2007 年底開始進行第一屆「藝術櫥窗」的甄選，並以一年兩季⁴³、一季六個月的頻率執行業務，目前(2009)已進行三季。

此甄選特別為藝術與設計相關科系學生所設，參選作品表現方式與類別不拘，然應依據各分行櫥窗的規格、設備、地理環境與人文景觀，進行多元且跨領域的作品設計，以「主題性」、「視覺性」、「創意性」、「完整度」和「執行力」為評選指標。

入選者除能在分行櫥窗展示作品達半年之久，創作費與材料費皆可獲得補助⁴⁴，並在富邦藝術基金會既有通路，如電子報、網頁與其他文宣中進行宣傳。雖然礙於展示地點非純粹美學空間，「需考量普遍大眾之可視性，請避免暴力、情

⁴¹ 「CowParade」奔牛節，字義上為「牛的遊行」，是著名的跨國公共藝術活動，同時也是城市行銷、慈善募款之經典案例。CowParade 以「牛」為創作標的，動員整座城市一起參與，包括藝術家、企業、市政府、公益團體以及在地居民，所強調的是一種拜訪、參與、交流的國際化、大眾化、平民化的廣泛性公共藝術創作，著重城市民眾的「參與性」，並提倡「人人皆是藝術家」。邀請城市居民參與創作，面對過去其他城市作品的創意激盪下，以結合當地特有文化為出發點，將「牛」當作畫布恣意揮灑出具有當地獨特色彩的「藝術創作牛」。由 1998 年首創於蘇黎世，現今全球已有 60 餘城市舉辦過，台北是第 65 座奔牛城市。

⁴² 2009 台北奔牛節共展出 107 頭藝術牛。

⁴³ 春季展為 4-9 月，秋季展為 10-3 月。

⁴⁴ 包含一萬元創作費與四萬元材料費。

色、血腥、政治等視覺與意識形態之表現⁴⁵」，但仍不失為新生代藝術創作者曝光的管道之一。

在甄選的過程中，創作者必須學習如何在計畫書上呈現創作概念，有意識的瞭解作品最終呈現的狀態與預算，同時根據展覽空間、場地、目標觀眾等因素進行創作上的調整，佈撤展時間的掌控、作品維護以及場地的復原等，也都在要求之中，充分展現出基金會欲提拔與培養新生代藝術創作者的用意。

2、Geisai 台北選秀會

「GEISAI」意為藝術祭，命名取自美術大學的學園祭，由日本藝術家村上隆與其藝術事務所「Kaikai kiki」主辦，每年兩次在東京國際展覽館(Tokyo Big Sight)舉行。「GEISAI」的舉辦，源自於村上隆希望提供年輕的藝術創作者更多的曝光機會以及交流管道，是一個不需經過任何事前審查、不現年齡、創作技法與成熟度，只要負擔基本的攤位費，任何人都能參加的複合式「藝術祭典」，活動當天邀請在業界各領域有影響力的評審員對所有攤位進行評選，也是一大特徵。「GEISAI」不僅是「挖掘夢想出道藝術家的場所」，同時是「像跳蚤市場一樣輕鬆展示買賣藝術作品的場所」，也是「跟已開創的美術界接軌的新起點」⁴⁶。

2007 年因村上隆來台宣傳新書《藝術創業論》，富邦藝術基金會與商業周刊等合作舉辦一場「大師講座」，由於基金會是所有合作單位中唯一以藝術推廣為主的單位，村上隆因此提供回饋的合作案，由基金會邀請 50 位台灣藝術家與其進行「大師指導日」的活動，其後並向基金會介紹每年他在日本及邁阿密舉辦的「GEISAI」。

在展覽過程中，參展者除可同時觀摩上千個攤位⁴⁷的藝術家與作品，更需要自己佈展、與觀眾及評審溝通、介紹作品、衡量定價、進行交易等，充分顯現主辦單位對新生代創作者的企圖心，與基金會扶植台灣年輕藝術家的心意相符。幾

⁴⁵ 引自藝術櫥窗徵件辦法 <http://www.fubonart.org.tw/artshow3/P4.htm>。

⁴⁶ 資料來源為 GEISAI 網頁。<http://tw.geisai.net/app.php/g12/welcome>。(Home>About)

⁴⁷ 「Geisai # 12」(2009.3.8 舉行)由於遇到全球經濟低迷，本次參展攤位僅達 741 家，比起上一屆少了近三分之一。

經評估，在 2008 年的業務調整下，基金會以 100 萬元的預算進行了「Geisai12 台北選秀會」，全額贊助入選藝術家⁴⁸參加「GEISAI# 12」，期待藉此提供台灣年輕藝術家出國學習與觀摩交流的機會，同時提高台灣年輕藝術家的可見度。

今年(2009)的贊助中，評選出的八位藝術家每人有近 10 萬元的贊助，基金會還協助藝術家訂了會場中最高規格的展示空間、機票、安排飯店、運送作品等，替藝術家處理與解決許多大小事，服務之周到以及展場呈現的精緻度，讓其他台灣參展藝術家甚為羨慕。

然基金會總幹事隨八位藝術家參與這次「GEISAI# 12」後，了解到此展覽的目的，是希望讓創作者能以最少的負擔獲得曝光的機會，展覽結束後的檢討會議上，考慮「藝術行政在服務藝術家的過程中，或許也耽誤了創作者可以被磨練的機會」，以及「如何以有限的預算，讓受贊助的人變得更多」(陳佩岑，2009)，因此明年僅贊助每位藝術家攤位費及機票，期待以最合適有效的方法，推介並支持台灣新生代藝術家的成長。

五、其他

(一)、建立志工組織

富邦藝術基金會原本並無固定的志工組織，基金會所有事物均由 14 位同仁包辦，也因為如此，基金會的業務規模一向維持在固定大小與特定範圍。2006 年第十九檔藝術小餐車《共振》展覽中，由於藝術家游文富、黃沛澄與陳俊豪的作品需要大量手工人力，基金會舉辦「藝工一起玩」活動招募志工，強調與藝術家面對面共同完成作品的機會，成為志工組織的雛型。

2007 年，慶祝成立十週年舉辦的《粉樂町》由於展覽規模龐大，召集 92 名志工進行培訓。培訓課程以講座為主，大致分為三部份：第一部分簡介基金會

⁴⁸ 今年(2009)報名參選人數共 105 位，由基金會執行長、總幹事、展覽組組長單任評審，最終選出 8 位創作者，包括吳柏嘉、王亮尹、康雅筑、黃沛澄、劉文瑄、毅峰、沈庭增與陳瑞和。

與相關展覽⁴⁹；第二部分由藝術家進行個人的創作介紹；第三部份由台北當代藝術館資深導覽志工，指導志工倫理與導覽技巧。培訓完成的志工。可自由選擇展前佈展協力，或展期間的展覽服務。另由一般志工中再行招募導覽志工，進行深度培訓。

隔年《粉樂町 2008》籌劃階段，也以「2008 粉樂町藝術種子計劃」再度召集志工。由於此展覽規模僅為 2007 年的一半，且為求志工品質，基金會由 130 位報名志工中甄選 40 位，進行一個月的展前培訓與兩個月的展期協力。

今年藉由 2009 年的「粉樂町」，基金會正式建立志工組織，「期待藉由藝術志工計畫，像散佈藝術種子般，長期凝聚愛好藝文民眾的支持力量。透過組織性藝術志工團體運作，與藝術志工之培訓，擴大藝術生活化之推廣效應。⁵⁰」

(二)、「媒婆•報」(ART MAP)

三次「粉樂町」的舉辦，在社區民眾與商家中得到廣大的善意回應，不但讓基金會決定深耕社區，也激起基金會挖掘地方魅力的興致。2008 年 11 月起創刊的「媒婆•報」(ART MAP)，設計媒婆形象的主角「阿媒」來介紹藏身於東區巷弄間的飲食、服裝與個性小店，強調基金會「媒」的功力。並取「媒婆」與「MAP」諧音，每季配合不同主題⁵¹，以手感濃重的拼貼風格繪製，是基金會同仁自娛娛人的有趣業務。同時以參與「粉樂町」展出的合作商家為合作各商家為「媒婆•報」(ART MAP)放置通路，試圖以更生活化的方式創造一個獨特的東區文化地圖。

⁴⁹ 此部分包括四堂課：一為基金會總幹事介紹粉樂町緣由與相關工作時程；二為文化評論家洪致美主講「城市與藝術的對話」，介紹「越後妻有大地藝術三年祭」，討論展覽與環境的互動；三為藝術家雜誌主編張晴文主講「當代藝術派對」，介紹 2001 年的《粉樂町》展覽與作品，及其他特定場域展覽；四為宗教博物館副館長劉惠媛主講「美學生活的嬉戲」，以兩個日本的公共藝術計畫討論公共空間的場所精神，以及藝術在公共空間中能夠產生的各種可能性。

⁵⁰ 引自「2009 藝術種子計劃書」。http://www.fubonart.org.tw/veryfunpark2009/workshop/2009_藝術種子培訓計畫_徵件內容.pdf。

⁵¹ 創刊號以聖誕節為主題，背面別具巧思的設計成可當包裝紙使用的東區地圖；二刊主題為轉角，同時配合台北奔牛節，以牛仔造型統一版面風格。

(三)、Art Salon

另外，集團子公司台北富邦銀行，2008 年 3 月成立服務資產 3000 萬以上頂級客戶的「富邦私人銀行」，委託富邦藝術基金會在內部規劃「Art Salon」，以畫廊的經營方式，在低調奢華的空間中展示台灣藝術家的作品，提供客戶金融商品外的選擇，目前已在台北與高雄兩據點執行。

第三節 富邦藝術基金會業務發展變化

富邦藝術基金會自 1997 年成立至今(2009)，大致可分為四個階段，每個階段由於不同的成員組成與業務開發，呈現出不同的氣質與面貌。

一、第一階段(1997—1999)：創始期

第一階段為 1997—1999 年。富邦藝術基金會初成立，思考如何與社會產生藝術上的關聯，並在企業與藝術中形成一個對話的管道，最後決定把藝術的場域搬到企業空間中，以「藝術小餐車」的展覽業務來實現「藝術生活化」的使命。

由於此時期經費較不充裕，展覽大多以借展為主，將藝術家已完成的作品搬進集團辦公大樓中，再根據現場空間進行調整，形式上類似美術館的移植，因此與空間的距離感較大；展出作品又以當代藝術為主，和一般大眾的美感經驗較不貼近；加上此時期基金會同仁多來自美術館等藝術組織，缺乏公關行銷與資源整合的概念，因此集團員工對「藝術小餐車」在窗明几淨的辦公大樓中展出，接受度並不高。然而將當代藝術置入企業集團的公共空間，在當時仍舊是一個突破的做法。藝術品的介入，讓大樓的使用者開始會在大廳停留，有活動、有對談、有視覺焦點，雖然可能很像只是在做空間的裝潢，或是空間的改善，但仍希望能有更多引發美感的作法(藝術家，1998)。

1998 年，《土地倫理》展覽開幕，是台灣第一個由企業主辦的大型戶外展覽，也是首次以台北市區為主要展場的特殊場域展覽。在這項結合行動與展出的活動中，邀集四位藝術家針對富邦集團位於台北市尚未開發的三處土地展開創作，直接將「土地」納入創作之中。而這些土地就在台北都會區中，既是創作的主題，也是群眾直接觀察、欣賞與思考的對象，作品夾雜在都會區所會產生的反差與驚奇，企業在展覽中所提供的經費贊助與技術支援，都讓此展覽在藝術界產生相當多的討論與對話。

此時期基金會的業務，都是圍繞富邦集團土地與建築物所進行的展覽，展覽呈現也較著重在藝術家的觀點，較不考慮建築物使用者的想法。沒有得到集團內

部絕對的認同與支持，但基於身為集團二媳婦的執行長對當代藝術的的喜好與堅持，基金會在這段時期，不考慮輿論、專心扎根的持續「藝術小餐車」與當代藝術展覽業務的執行，這個專心扎根的態度，逐漸形塑出基金會的形象，讓富邦藝術基金會成爲一個把當代藝術帶進企業集團公共空間的代表。也由於其空間性格、議題性、持續性、以及集團贊助的背景，引發藝術界許多的討論，也打開基金會在藝術生態中的知名度。

二、第二階段(2000—2002)：成長期

第二階段爲 2000—2002 年。此時期由於希望能擴大來自集團提撥經費的使用效益，將原有的經費締造出更大的規模，富邦藝術基金會開辦第一項收費業務「富邦講堂」。把集團提撥的經費做爲講堂開辦的成本，以一流師資與生活化課程爲內容，配合平價收費的模式經營，讓講堂開辦一季後即達收支平衡，其後甚有盈餘。

2001 年，「藝術小餐車」持續的舉辦開始受到外界關注，基金會受香港藝術中心(Hong Kong Arts Center)與西澳柏斯當代藝術中心(Perth Institute of Contemporary Art, PICA)邀請，在香港和西澳分別舉辦《粉樂町—台灣當代藝術展》。兩次展覽的成功，加深基金會對空間經營的決心，因此決定邀請藝術家在商業活動繁盛、店家林立的台北東區展出，挑戰藝術介入空間的可能性，因而形成 2001 年《粉樂町—台北東區當代藝術展》。

《粉樂町》在展覽內容與執行策略上等方面受到很大的討論。首先是展覽走出傳統的美學空間，將藝術納入商業活動以附加價值之姿與觀眾見面的方式，改變了以往藝術的定位，讓藝術與一般社會大眾的互動產生新模式；其次是基金會爲了使展覽順利上場，以商業行銷策略，打破藝術圈內自我遊戲的方式，積極與圈外溝通連結，進行各式的異業結盟，包括不同企業、商家以及與大眾傳播媒體多層面的合作。

在此同時，基金會加入一些具有媒體、公關、整合行銷背景的同儕，開始在

集團內部，以一種集團內部容易了解的語彙與之溝通，一再的向集團宣傳跟行銷基金會的宗旨與業務，例如在富邦保險的大型銷售員訓練會議或主管會議上，以最後的十分鐘做展覽的說明。基金會在 2001 年也開始為集團贊助的藝術大展，進行後續活動的規劃與服務，以更為積極的態度主動出擊，增加在集團中的存在感。

此時期對基金會來說是一個大躍進：「藝術小餐車」的展覽模式逐漸被集團內部認同，獲得很多員工與社區居民的正向回饋；在香港與西澳展出的《粉樂町》，成功推介許多台灣當代藝術家；2001 年在台灣展出的《粉樂町》，以「異業結盟」的操作模式，成功的讓藝術作品與大眾有了面對面接觸的機會；「富邦講堂」的開設，創造基金會美學教育推廣的管道，收費的經營模式也讓基金會的資金產生回流再利用的機會。上述種種都成為基金會能量的累積。

三、第三階段(2003—2006)：調整期

第三階段為 2003—2006 年。2003 年，由具有整合行銷背景的熊傳慧出任基金會總幹事，除在穩定成長的「藝術小餐車」和「富邦講堂」業務上再行突破外，更深耕與集團的關係，讓基金會能在集團與藝術間，建立一個有效的溝通管道與互動模式。

2004 年，利用「富邦講堂」的營收，逐漸擴大「藝術小餐車」的展覽規模，開始和藝術家合作進行「藝術大使」的業務，隨著展點的移動與各樣教育推廣活動的執行，基金會以更生活化的方式，將當代藝術推介給一般大眾，也與藝術家培養出良好的夥伴關係。

此時期基金會也不斷在集團內部進行各項資源整合，最突破性的做法就是利用集團的龐大通路，進行「衍生性商品」的開發。「對集團來說，獨特的藝術贈品可以得到客戶的好評價，對品牌加分；藝術家也可以獲得授權費，並且透過上萬份的贈品提高作品的能見度，讓他們的創作生涯走得更穩⁵²」。

⁵² 引自基金會執行長訪談。林美姿(2009 年 5 月 1 日)。做藝術一元要做到四元效益。遠見，275，202-204。

另外和集團子公司台灣大哥大合作「公共藝術語音導覽系統」的建置，運用電信業的產業特性，發展語音導覽系統與圖片下載功能，或是邀請集團員工以藝術志工的身分協助作品的製作，都是希望藉由參與，提高集團內部對基金會的認同與信賴。

2006 年，富邦集團成功在香港拓展海外版圖，鑒於富邦藝術基金會在台灣長期耕耘，替集團創造出獨特且無可取代的企業形象，委託基金會在香港執行《同感童感 me2 - 當代公共藝術展》，為企業在異地開疆闢土之始，扮演重要的化妝師。此展覽對基金會而言意義非凡，一來是展覽籌備過程歷盡艱難，工作人員終能辛苦克服重重阻礙；二來代表一個里程碑，紀念基金會在國內耕耘十年後，隨著集團的腳步，也將觸角伸往海外。(楊蕙菁、蘇怡如，2009)

2007 年暑假，基金會慶祝成立十週年，集結歷年盈餘，決定延用 2001 年「粉樂町」之名，擴大舉辦第二十檔藝術小餐車，一方面強調展覽正向愉快的調性，一方面傳達基金會經營社區的決心，進行了《粉樂町 — 台北東區當代藝術展》。兩次展覽的成功，讓社區居民開始期待「粉樂町」每年都能透由集團的贊助降臨在這個城市，幾經評估，基金會決定每年在夏季以「粉樂町」的形式，藉當代藝術來孕育台北東區特有的城市風格，「粉樂町」也取代「藝術小餐車」，成為基金會每年固定的展覽業務。

此時期的基金會在業務推展上有兩大收穫，其一是以開創性的手法執行「藝術大使」與「衍生性商品」的業務，成功推展藝術生活化的宗旨，也創造藝術家與企業雙贏的局面；其二則是靠不斷的堅持與溝通，在集團與社區中獲得高度的認同，建立起「富邦集團－社區－藝術」三者間的連結。

四、第四階段(2007—)：擴張期

第四階段為 2007 至今。此時期基金會累積 10 年耕耘，在各方面都頗有收穫。2006 年底於香港舉辦的《同感童感 me2 - 當代公共藝術展》，由於反應熱烈，隔年再度舉辦借《同心童心—2007 香港當代藝術展》，基金會也有意將小餐車的經

營模式複製到香港；台灣部份，2007年於台北東區舉辦的《粉樂町 》，深受社區民眾與商家歡迎，2008年，基金會決定深耕社區，以「粉樂町」為名的《粉樂町 2008—台北東區當代藝術展》熱鬧登場，「粉樂町」也取代「藝術小餐車」成為基金會每年的固定業務。

從「藝術小餐車」進展到「粉樂町」，以都會空間為展覽場域，非永久性改變都市景觀並建立地方特色的做法，讓基金會連續三年獲得台北市政府都市發展局「都市景觀大獎」；2008年更讓富邦集團獲得第九屆文馨獎「年度大獎」的榮譽；同年富邦金控的品牌體檢報告，富邦藝術基金會被分析師認為是協助建構金控品牌與識別度的獨特強項。

連續兩年在香港展出的《同感童趣》與《同心童心》，所有參展藝術家均參與過「藝術小餐車」與「粉樂町」的展出，雖非刻意為之，但仍可看出基金會已經經營出一個屬於自己的藝術家資料庫，逐漸成為一個推介台灣藝術創作者的平臺，也成為集團內部與外界藝術諮詢的對象。2008「富邦私人銀行」開幕，委託富邦藝術基金會規劃「Art Salon」，在低調奢華的私人銀行空間中陳列台灣藝術家的作品；2009年由FUN國際文創股份有限公司主辦的台北奔牛節，亦委託富邦藝術基金會協助策畫與執行42位藝術家共40頭牛的創作彩繪。顯見基金會在集團內外，都獲得高度的認同。

除了影響力的提高，衍生性商品為基金會帶來的豐富營收，讓基金會期待在既有的成效上建立更多的可能，「藝術櫥窗」與「Geisai台北選秀會」兩項培育本土新生代藝術家的贊助甄選業務，以及志工組織的建立，都是基於提高組織自主性所做的調整。

此外，由富邦建設代表富邦集團標下台北松山菸廠文化園區的營運權後，富邦藝術基金會將和富邦文教基金會與誠品共同經營，目前尚在籌備階段；2009年底，也預計和東風衛視合作，進行「台灣版GEISAI」，基金會將會有更多發展的空間。

表 4-3.1 富邦藝術基金會業務發展一覽表

階段	年代	重要事件	生態效應	
創始期	1997	7月，富邦藝術基金會成立	以「菁英主義」 ⁵³ 主導展覽，努力建立基金會的藝術專業。	
		「藝術小餐車」業務開辦 (1997-2007)		
	1998	《土地倫理》展覽		
	1999	—		
成長期	2000	「富邦講堂」業務開辦		以「民眾導向」主導展覽，利用集團資源與異業結盟，建立基金會知名度與影響力；營利性業務回流營收有助基金會提高自主性。
		《粉樂町-台灣當代藝術展》香港展出		
	2001	《粉樂町-台灣當代藝術展》澳洲展出		
		《粉樂町-台灣東區當代藝術展》台北展出		
		大型展覽贊助轉型為「大型展覽相關活動規劃」		
2002	—			
調整期	2003	藝術小餐車開始建立展覽專屬網頁	以「民眾導向」主導展覽，利用集團資源與異業結盟，建立基金會知名度與影響力；營利性業務回流營收有助基金會提高自主性。	
	2004	集團合併台北銀行，藝術小餐車增加台北銀行總行展點		
		集團合併台灣大哥大，藝術小餐車增加手機語音導覽		
		「衍生性商品」業務開辦		
		「藝術大使」業務開辦		
		台灣大哥大精英講座－我的好鄰居		
	集團合併香港港基國際銀行，接洽基金會至香港展出			
	2005	鴻海員工福利講座－現代人的吃情日記		
2006	《同感童感 me2-當代公共藝術展》香港展出			
擴張期	2007	《粉樂町 — 台北東區當代藝術展》台北展出	以「民眾導向」主導展覽，利用集團資源與異業結盟，建立基金會知名度與影響力；營利性業務回流營收有助基金會提高自主性。	
		「藝術小餐車」業務在台灣轉型為「粉樂町」業務		
		「義工組織」開始建立		
		「藝術櫥窗」業務開辦		
		《同心童心 one more, please-當代公共藝術展》香港展出		
		「藝術小餐車」業務模式複製到香港		
	2008	集團成立富邦銀行私人銀行，「Art Salon」業務開辦		
		《粉樂町 2008—台北東區當代藝術展》台北展出		
		「媒婆報」創刊		
		「Geisai 台北選秀會」業務開辦		

資料來源：本研究整理

⁵³ 「菁英主義」說法採此時期(1997-2002)基金會總幹事蘇瑤華說法。林志銘(2003)。

第五章 個案分析

本章節根據訪談、實際參與以及資料蒐集所得訊息，對研究個案「富邦藝術基金會」做整理分析。第一節說明基金會業務間的發展關係；第二節分析基金會經營策略上的有效性；第三節則探討基金會做為隸屬於企業之下的非營利藝術組織，在藝術生態中所扮演的角色。

第一節 基金會與企業間的雙贏策略

一、老二哲學

富邦藝術基金會的所有業務，皆圍繞兩個重點，其一為「推展台灣當代藝術」的成立宗旨，其二是「為集團發聲」的定位。

由於基金會的創立主要來自企業主的個人喜好，因此在不想有經營壓力、著重「分享」的心情下⁵⁴，以「藝術生活化」為使命，希望將企業主本身對當代藝術的喜好分享給大眾。為達成這個使命，最早即以「無牆美術館」的概念，開發「藝術小餐車」與「富邦講堂」兩大主要業務，建立一種無壓力、不強迫的藝術推廣方式。

同時由於富邦藝術基金會自我定位很清楚，是一個隸屬企業底下，為集團發聲的執行單位，所有業務優先服務的目標觀眾，皆設定為集團員工與客戶。例如在「藝術小餐車」方面，

當時非常清楚就是說，其實如果談企業回饋這個社會，它需要營造出一個有生命力或者有創意的藝術氛圍在環境裡面，其實有一個最大的群眾就是自己集團內部的員工，對不對？所以其實他們當時沒有想那麼多，想像的就是在自己集團的公共空間裡面把藝術品放進來。那因為富邦是金融體系的集團，所以當時是想像，像銀行啦、證券啦、人壽部門啦，如果這

⁵⁴ 富邦藝術基金會執行長翁美慧原本想開畫廊，但在有人建議下，為了不讓藝術在盈利的狀態下變成一種壓力，轉而建議集團開辦藝術基金會推展藝術。

些公共空間所有的人來辦事的時候，他就可以看到很多很有趣的作品是在跟空間對話，而不是只是一張畫作。(訪談一)

「富邦講堂」方面亦然，

當時想像最大的觀眾就是集團的員工，然後一般大眾是 second，當時我們想像是如果能把自己先做好，能把自己先弄清楚了，員工都有接受度了，他就會變成一個種子，當初想像是這樣，而且我們都在自己集團的 building 裡面，所以其實這個過程就是你方便執行，你下班其實就在環境裡面，你可以上個課，然後塞車時間你就不用塞車，兩個小時很舒服，然後你就回家，然後也還 ok，因此很多都是上班族群喜歡來上這個課。(訪談一)

早期礙於既有人力與經費的限制，主要以「藝術小餐車」在集團內部的公共空間進行藝術生活化的推廣，輔以「富邦講堂」請來大師級的講師，提供生活化的內容，強調生活美學的培養。基於「推展台灣當代藝術」與「為集團發聲」兩大重點，行有餘力再向外擴充，就成了基金會業務開發的一貫作法。

富邦藝術基金會在屬性上雖屬非營利組織，有其組織成立的宗旨與使命，但現任總幹事自 2003 年上任後，有鑑於在基金會工作四年的觀察⁵⁵，決定採取「老二哲學」，也就是以服務集團為優先目標。因此在所有業務的執行上，都有極為明確的方向，包括目標觀眾的設定、展覽調性的選擇、商品開發的管道等，都盡力以服務集團為首要目標。

例如在富邦集團營業用的公共空間進駐藝術品，讓作品成為空間中的配角；替集團贊助的藝術大展規劃貴賓之夜與相關活動，服務集團客戶；在集團禮贈品中加入藝術創作的元素，提供集團獨佔的藝術公關等做法，都刻意不讓藝術強出頭，把藝術當成一種附加價值提供給企業。

畢竟就是說這是企業基金會，我很清楚我的使命，我的使命就是說：

⁵⁵ 現任基金會總幹事熊傳慧於 1999 年進入富邦藝術基金會，在教育推廣組執行「富邦講堂」業務，是讓講堂得以成功運行的重要推手。

第一、我要替企業發聲；第二、我要替企業加分；第三、我要善用集團的資源提供給藝術這個介面。這是兩造的，並沒有誰贏了誰，這是我一直在這個位置上很清楚的一個點。(訪談二)

讓藝術成為環境中的配角，不代表必須降低藝術的價值。相反地，在過程中以高品質自我要求，並且不間斷的持續，除了跟著集團移動的腳步，協助集團建立獨特的企業形象，也慢慢以供給創造需求，在集團內部建立基金會的不可取代性。

藝術行政絕對不能高調，你永遠要有老二的哲學。就是說我願意先站在你背後 then 我變成你的老大！那就算我不變成老大，我也非常甘之如飴跟善盡我做老二這件事情。(訪談二)

等他開始用了你，它無庸被取代之後，就像我的畫拿掉，或是我不再提供這種獨佔商品，他開始得去買便當盒跟環保袋或望遠鏡的時候，他就會開始感激說：「我要這個」，因為這個獨佔，每一個都像限量一樣。你那時候就可以跟他說：「叫我老大，我不是附加的」。可是這個東西需要時間沉潛，然後藝術才真的能被看重。(訪談二)

二、企業化經營

富邦藝術基金會的營運資金，主要來自集團各子公司提撥的捐贈，從 2003 年至今(2009)，每年資金額度無明顯增減，可說極為穩定。但基金會業務量逐年增加，年度支出總額不斷提高，在集團內部的認同感與重要性愈形顯著，相關業務的執行成效亦漸受外界注目。

(一)、企業母體高標準的審核機制建立積極的態度

雖然基金會每年有來自集團提撥的營運經費，但每年年底必須檢送年度成果報告及財務報表，供各主管機關備查，同時提報新年度計劃，由集團經營管理委員會審議通過，才會予以撥款；集團總裁也要求旗下各基金會，必須持恆進行各

項實際業務，負擔起「企業回饋社會」、「彌補政府不足」的責任，因此在業務開發與操作執行上，都建立起積極的態度。

那其實我必須誠實的講就是說，在基金會這邊的做事方式，跟這個集團的性格，其實這邊的做事是非常非常務實的。……他們會覺得最好的方式是，他們錢捐給我們之後我們不轉手做捐贈，因為事實上銀行捐給我錢，如果我轉手做捐贈，我今天只是審案子，我就 pay 給你誰誰誰，它直接 pay 給他不是更快嗎？為什麼要過基金會？……它捐給我們的錢，我們就是扎扎实實，用年度計畫，跟我們用作業內容把它消耗掉。(訪談一)

由於有具體的業務項目，基金會的組織分工也極為明確。展覽、教育推廣、設計、行政四組，分別執行展覽、講堂、衍生性商品與一般行政作業。基金會以集團命名，各項作業都關係到集團形象，因此在執行上也都非常小心謹慎。

我不是媒體，我不能認為負面對我也是個宣傳，因為我拿著企業的品牌在冒險。(訪談二)

展覽方面，由於都是利用集團與商家等公共空間，必須同時兼顧作品的完整度與安全性、觀眾的欣賞距離、作品對環境可能造成的污染等；

我們在台灣做佈展的動作，其實是替所有藝術家 take care 到完整的好，因為我也不能有風險，因為我幫企業做這件事情在社區裡面，所以我們的慣性是都會替你 take care 到很細節。(訪談二)

講堂方面，定位為對內的員工訓練與對外的生活美學教育，採收費方式經營，自然務求讓所有上課學員與任課老師認為物超所值；衍生性商品屬於集團對外的宣傳品，更必須以集團要求的品管標準進行製作，商品中使用藝術家作品元素的部份，也要有清楚的合作規範。

在成本的控管、策展的安全性、投資報酬的效益等方面，富邦集團用企業管理的角度來檢核自己的非營利事業單位，對基金會的同仁來說，是一個很大的挑戰，但也訓練出基金會企業化經營的能力。基金會在爭取製作集團禮贈品時，就

將自己視為廠商，以客戶(集團)能夠認同理解的方式，積極爭取合作機會。

我很積極的像一個廠商一樣，去各單位提報，50 塊錢預算我可以提供什麼商品，而且還是藝術的衍生商品，100 塊錢、150 塊錢、500 塊，我提供各種各種價碼的東西，我甚至辦一個禮贈品的發表會，或者是一個目錄，說我可以做這麼多。(訪談二)

(二)、以成本概念運用營運資金建立基金會的自主性

由於希望能擴大來自集團提撥經費的使用效益，基金會將每年集團提撥的經費，以「成本」的概念來運用。

其實國外的很多 foundation 都是可以營利的，那它營利有很多的規範，你可以營利，它巴不得你把它變成成本概念，就是說別人捐給你的錢只是成本，然後你去把它自負盈虧或是締造更大的規模，你能夠回饋給社會跟環境的力量會倍增，對不對？……那講堂就是一個例子，他今天借我開辦的成本，但我收費，因為講堂裡面，我們一流的師資、一流的場地、一流的課程內容，「當然」使用者付費，對不對，所以呢，我們就跟民眾收費，民眾來過之後他也覺得非常合理，因為那個過程是非常棒的，合理他付費之後，等於開辦完這個錢我還是回到 account 裡面。(訪談一)

因為企業型基金會沒有金援上的困難，我的錢本來人家就會給我的，不用去賺錢我就會有這個成本，但是不能拿這個錢來消耗，所以積極的作法，我真的把它當成一個成本。……藉這個成本去開發，但我 earning back 更多的經費，讓我能開辦的事情規模變得更大。那基本上從 03 年到現在七年了，我們一直都是成本概念在進行這個基金會。現在運作基金會已經不是只靠捐款，他們其實捐給我們是一個開辦的成本。這個運作方式，我認為在國內，沒有！(訪談二)

富邦講堂以收費的模式經營，是基金會在這方面最早的嘗試，開辦一季後經過修正，目前每一季都能收支平衡，甚或有盈餘。

講堂其實現在就是打平了，我就算開了一百多堂課，用了六七百萬來開辦這個課程，因為我們都是責任中心制，所以包括那個場租我們都是要付的，不是集團贊助，沒有！我們每一個單位都是責任中心制，就是說每一個人的資產都是獨立的，所以也就養成這個集團裡面很有趣的事，所有的人都自負盈虧嘛，所以，我也要付場租，我跟其他人一樣都要付場租，但是這個很好就是說，你讓大家都非常非常把自己的成本。(訪談一)

而回流進帳目的費用，部分撥注展覽方面的業務，部分做為衍生性商品開發的成本。衍生性商品的開發又為基金會帶來更大的回流經費。2007年，集團提撥1,800萬年度預算給富邦藝術基金會，但基金會年度支出達4,300萬元，等於基金會為自己賺進2,500萬元，此金額與基金會之前的營收相比，差距甚大⁵⁶；

其實你們也看過我們用「open 將」在7-11，我們可以 earning back 一千萬，然後把三十個展點變成七十個展點的這種 power。(訪談二)

2008年，集團依舊提撥1,800萬年度預算，光是衍生性商品的開發服務，就為基金會獲取將近1,800萬的營收。

每年光是這個，我們只收10%的設計費，還不是照外面禮品的收成，我只收10%的設計費，就這麼多了。你看這個需求量有多大。(訪談二)

觀察基金會在業務上的發展與轉變，就可以發現基金會如何運用「藝術小餐車」等展覽的推行，做為對外發聲、提高能見度的外顯業務，而收費經營的「富邦講堂」，則對內在財務上穩固所有業務的發展與執行，因此業務間的關係是相當緊密而互相支援的。茲將業務發展的相關性說明如下：

1、「藝術小餐車」+「富邦講堂」→「藝術大使」

「富邦講堂」的回流營收，提供基金會在「藝術小餐車」上能有更多的嘗試，還讓小餐車的參展作品能夠以「無基地—移動的公共藝術」的形式，展開「藝術

⁵⁶ 根據2006年富邦金控社會責任報告書的基金會年度收支一覽表(表4-1.2)，2003年基金會營收約230萬；2004年開始進行衍生性商品開發後，營收略有增加，約470萬；2005年則約480萬，可看出基金會的營收越來越好。

大使」的業務，和藝術家合作進行巡迴展演，主動將作品送到非藝術欣賞主要族群的面前，並且為不同展場設計專屬的藝術推廣活動，消弭藝術與群眾的距離。

講堂賺回來的，可以掖助我的展覽，所以展覽就越來越大的規模，所以小餐車就可以從以前只有數十萬的一個規模到現在一檔可以到一百多萬的規模。(訪談一)

就是 2003 年吧，開始做〈一杯子的祝福〉，那只杯子其實是我們花了將近一百萬吧，做那只杯子，因為就這麼多年下來我們的一些盈餘，那我們就嘗試性的做了那只杯子。……。我們就協助它，協助這只作品像是一個藝術大使的形式在全省走動，結果沒想到這個效果非常的好。(訪談一)

2、「藝術小餐車」+「富邦講堂」→「衍生性商品」

「富邦講堂」的營收，還同時提供基金會進行「衍生性商品」的開發，將小餐車作品中的元素納入杯、盤、筆記本等日常用品的設計中，成為集團獨佔式的禮贈品，同時透過集團龐大的禮贈品通路，讓藝術家與其作品大量進入使用者的生活中。

打平的這個經費拿來幹麻，可以拿來做我禮贈品開發的成本，然後我才有很多開發的可能性，要不然這些打樣的費用，嘗試新素材的費用，我們沒有多餘的錢來做。(訪談一)

「藝術大使」和「衍生性商品」兩項業務，有一些共通點。其一，都是「富邦講堂」採收費方式運作得當才得以執行；其二，此兩項業務都由「藝術小餐車」的參展作品加以延伸而來；其三，此兩項業務都讓藝術家與其作品，以更生活化的方式被認識。而「藝術大使」成功的為集團建立「企業回饋社會」的形象、「衍生性商品」成為集團獨佔的藝術公關，都創造了藝術家與企業雙贏的局面。

3、「藝術小餐車」+「衍生性商品」→「粉樂町」

其中「衍生性商品」由於有效使用集團龐大的禮贈品通路，為基金會帶來更穩固的回流經費，成為基金會業務執行上有力的經濟支援。隨著基金會在人力與

經費上的擴增，以集團空間為主的「藝術小餐車」於 2007 年功成身退，由「粉樂町」接手，展覽範圍由集團辦公大樓擴大到台北東區，服務對象也從集團內部擴大到一般大眾，讓參展藝術家得以在商業空間展出作品，獲得更多的曝光機會，也讓台北東區呈現特殊的地方性格。基金會在地方的長期耕耘，也讓富邦集團在台北東區建立特殊的地位。

從 07 年，As a promise 就是說我十歲了，然後我不只是餵養我自己的企業空間，我希望以後享用的人更多，所以就把它進階版到社區裡頭，變成是「粉樂町」的展覽形式。「粉樂町」以後就是會固定變成這個展覽的名稱，但是概念上就是要建造一個無牆美術館在社區裡面。……除了企業空間還有社區空間，它會形成一個地圖，這個地圖會強調我們最擅長最熟悉的東區的這個角落。(訪談二)

4、「藝術小餐車」+「富邦講堂」+「衍生性商品」→「藝術顧問」

在對內建立集團的信任度、對外建立專業形象後，基金會開始接受集團的委託與外界的合作案。對內，集團版圖擴大到香港時，為協助集團在異地快速建立品牌形象，基金會接受集團的委託，將「藝術小餐車」的展覽模式移植到香港，並在諸多協調與策劃下，建立「香港藝術小餐車」的展覽模式，成為「藝術小餐車」的延續；集團中為高資產客戶開發的「富邦私人銀行」開幕後，亦委託基金會以「Art Salon」形式在空間中進駐藝術品，以畫廊的形式展示作品。對外，2009 台北奔牛節，基金會受主辦單位委託，協助策劃與執行 42 位藝術家共 40 頭牛的創作彩繪，約為總展品的五分之二，為奔牛節增色不少。

5、「衍生性商品」→「藝術櫥窗」、「Geisai 台北選秀會」

十二年的經營，集團版圖的擴展為基金會帶來更多的機會、專業形象的建立為基金會帶來更多的發展空間、「富邦講堂」與「衍生性商品」所帶來的回流資金，也為基金會建立更多的自主性。因此在「推展台灣當代藝術」的宗旨下，基金會決定更進一步著墨於「扶植本土藝術家」，希望能藉基金會的成長，提供一個讓藝術家發聲的國際平台，從而發展「藝術櫥窗」與「Geisai 台北選秀會」兩

項贊助甄選業務。

「藝術櫥窗」利用集團分行的玻璃櫥窗作為展示場地，可視為「藝術小餐車」的延伸，甄選過程對創作者的各項要求，充分展現基金會提拔與培養新生代創作者的用意；「Geisai 台北選秀會」則與日本藝術家村上龍所成立的事務「Kaikai kiki」所合作，贊助藝術家參加每季「GEISAI」藝術季的展出，旨在提供台灣年輕藝術家出國學習與觀摩交流的機會，同時提高台灣年輕藝術家的可見度。

6、「藝術小餐車」+「粉樂町」+「富邦講堂」→「志工組織」

19 檔「藝術小餐車」、6 檔「大型展覽特別企劃」、10 年「富邦講堂」的經營與累積，基金會在人力方面，除了建立專屬的藝術家資料庫，也開始培養藝術志工，讓基金會在運作上能獲得更多的支援。

三、堅守本位

謙卑的「老二哲學」與積極的「企業化經營」，讓富邦藝術基金會在後續的發展上愈趨順利。但在基金會尚未採取現有經營策略之前，考慮到將當代藝術植入公共空間的做法，難以讓所有的人都輕易認同，因此以藝術本位的「菁英主義」，來超越僵化的公共性議題，希望在藝術與環境之間提供更優質的成果：「你真的沒辦法去討好每一個人，因此我們不希望有過多的牽絆而做出那種四不像的東西。因此我們的目標就是希望要做到讓喜歡的人喜歡的不得了」⁵⁷。

基金會執行長與全體同仁對當代藝術的熱情與喜愛，充分展現在基金會對使命的堅持，以及向下扎根的行事態度上。

小餐車做了六次，我覺得它最難能可貴的是，它完全非常專心的，甚至它不考慮輿論的方式，專心、扎根的做這件事，那個專心扎根的方式形成了一個它的 image。(訪談一)

⁵⁷ 林志銘(2003年5月)。公共藝術與環境經營—由私部門的地方自治概念展望台灣環境藝術的永續發展。CONDE 當代設計雜誌，126，164-169。

「藝術小餐車」一做十年，成功將藝術氛圍帶進集團內部，也讓基金會了解藝術推廣需要時間的累積。

不可能沒有負面的聲音，但是我們要做這件事的目的是什麼，我的目的是什麼我們要很清楚，我的目的就是要把好的東西跟你分享，That's it，就這麼簡單，這件事情很清楚，我們就不斷的用這件事來檢核我們工作的目的性是什麼，所以當別人也許有一下 challenge，或有些什麼的時候，我們還是堅信這樣的一個狀況的時候，它就一直可以被做下去。(訪談一)

那其實從企業主開始到我們這邊，我們有一個非常清楚的使命，就是藝術推廣這件事情，絕對沒有辦法辦所謂的 event，這樣的一個形式來促成，.....，那如何我們在這個裡面看到一個基金會的社會責任，其實就是那個持恆的力量那個角色，所以我們很清楚的知道我們的業務絕對就是要埋頭扎根的往下走。(訪談二)

2007 年，基金會決定將展覽由集團內部擴展到社區，持續以異業結盟的方式進行展覽的行銷推廣，愈臻成熟操作手法也讓參展作品的可見度相對提高。

很多人觀看我們的做法。譬如說像我們把作品變成這樣放到這麼一個金融的大樓，我們最醒目的大樓。.....。結果現在這件作品在文化局贊助的，他們喜歡的不得了，我們幫他們在台北市找到一個不用像台北 101 這麼高也可以有的地標。(訪談二)

你常常去注意看我們的名單，現在 run 完之後，我覺得最 amazing 的是去年，耿禎啊，吳耿禎，就是一個去年從研究所才畢業沒多久一個在剪紙的小孩，我們才剛展完她就去幫台北市政府文化局作投影耶，年度最大的那個投影！吳耿禎？我就想說這個名單 how dare？我想環境大家都在看彼此用哪些人，但是富邦因為很謹慎，所以我們的名單，我們合作過的名單大概都大量被使用吧！(訪談二)

以企業化方式經營，是富邦藝術基金會與台灣其他類似組織最大的不同。創

造財務上的利潤，對營利機構而言是首要目的，但對非營利組織來說，則是一種手段。借用企業化經營為基金會帶來的豐厚收入，固然讓基金會有更多的機會實現成立的宗旨與使命，但更多的尊重與支持，則來自向下扎根的行事態度，以及對使命的堅持。

因為這個單純性跟持恆性，造就了這一切，其實你想想這真的非常難，那一個機構願意給了十年的經費，讓你一直去做這件事，那當然是因為我們很認真，每一次每一次不斷的創新求變，然後所有的人都了解你是認真，因為很多事情就是會說話，這個也造就了別人開始願意對你做大量的投資。(訪談一)

我希望把基金會那個原來讓人覺得不食人間煙火、幫企業節稅、就是一些夫人開的機構、錢就是很多、花錢的單位、一個弱勢的單位的這些情形，都是這幾年我希望打破的。為什麼我基金會就是弱勢啊？我希望的狀態就是我跟別人一樣，但是我很願意用真誠的工作狀況、很真誠的心態，去談所有的合作，我覺得這個東西才能夠持恆。(訪談二)

第二節 基金會與藝術生態的互動關係

一、與藝術家的關係

(一)、藉由展覽合作與商品開發，和藝術家建立多方面的夥伴關係

展覽的持續推出，讓基金會與藝術家得以建立多方面的夥伴關係。「藝術小餐車」衍生的「藝術大使」巡迴活動，由基金會贊助作品製作的費用、技術，以及後續巡迴展出的機會；藝術家則提供美感經驗配合教育推廣活動的實施。

新制的作品有兩種可能，一個是展完之後送給藝術家，變成是藝術家的財產，另外一種是我們完全是買斷的形式，變成企業 own，但是企業 own 這個作品我們會提出 proposal 給藝術家，我告訴他我要在全台巡迴幾個展點，費用全部都由基金會支付，然後藝術家就會跟著這些作品不斷不斷的被看見，然後他會配合我們到所有的展點去做教育推廣計畫、藝術家的討論、或者是面對面等等。(訪談一)

多半現在的藝術家非常的開放，他們也都覺得這比他自己 own 這件作品更好，因為他沒有這個能力讓它不斷被展演，而且他也沒有空間。(訪談一)

「衍生性商品」的開發，不僅是基金會提供給藝術家另一種管道的曝光機會，也在經濟上面給予實質的支持。

我們手上經營過的藝術家，他能夠完全深化到集團的通路裡頭，透過二三十萬份、幾十萬、幾千萬份大到不行的贈品，有一個很高的能見度。……。我們有一個非常健全的版權授權機制，圖像的授權、開發的數量、回饋的部份，都清清楚楚的。(訪談二)

以洪易為例，在基金會與洪易接觸後，除贊助他在台北當代藝術館《平行輸入》展覽中的作品，接著與他在各方面發展一連串的合作。包括〈一杯子的祝福〉與〈卡藝術〉兩項「藝術大使」的巡迴計畫；開發只贈送集團 VIP 客戶的〈一

杯子的祝福〉紀念品，以限量一千套的方式，希望收禮者能以對待藝術品的的方式加以收藏；後來又陸續在「粉樂町」與「香港藝術小餐車」的展覽中，陸續展出三次大型藝術作品，讓洪易成爲辨識度極高的藝術家；甫開發限量 1000 組的〈團團圓圓〉青花藝術熊貓，也即將在 MOMO 電視購物台販售，創造另一種藝術品銷售管道。

近幾年和游文富也有較密切的合作關係。游文富的作品以羽毛、竹子等媒材爲主，較不具圖案性，不適合衍生性商品開發，但由於其作品本身具有的完整性與美感，又願意站在與企業合作的角度，爲雙方創造更多可能性，於是從 2006 開始，連續與基金會合作第十九檔藝術小餐車《共振》、香港《同感童感》《同心童心》、以及 2007、2008 年的《粉樂町》共五檔展覽，作品大量曝光。其中每檔展覽所進行的教育推廣活動與志工培訓，皆由藝術家自行設計，基金會從旁配合，不但能順利協助藝術家完成作品，也能在藝術家的引導下，凝聚志工對基金會的認同。

(二)、展覽的目的與空間特性，提供藝術家多角度的思考

富邦藝術基金會在成立近 12 年的時間，所進行的 19 檔「藝術小餐車」與 6 檔大型展覽，沒有固定的展示場所，而是開發大量商業與都會空間，讓作品以流動的方式，出其不意的呈現給觀眾，成爲空間中的配角。

其他的藝術組織都是一個純粹的空間，你走到一個純粹的空間，你會準備好你的心態，讓它符合你來的目的，可是你到富邦你的目的可能是要存錢嘛！但是我就是附加給你的價值。我附加給你看說「喔！有作品！」所以是一個驚喜。(訪談二)

藝術是那些藝術組織的 main business，我展出的地方的 main business 都不是我的藝術，我是讓藝術變成 second。我覺得這個是很有趣味的，我如何說服了藝術家願意變成環境的 second，然後當他願意退一步之後，它可能會變成這個環境的 first！這個很難！(訪談二)

另外，由於展出場地具有的商業性質，禮贈品開發將藝術商品化的方式，都

牽涉到作品可能被設計化、裝飾化、商業化的問題。因此當藝術家有機會進入企業的通路時，應該要更有智慧的去面對，讓自己更有彈性，同時堅持創作的精緻度，讓作品在不同環境中，仍能精準展現內涵與意義。

二、與觀眾的關係

(一)、無牆美術館的概念，吸引多樣的藝術欣賞人口

富邦藝術基金會在藝術推廣上是極為成功的。執行多年的展覽活動，包括「藝術小餐車」、「粉樂町」、「藝術大使」等，都強調主動將藝術送到觀眾面前。雖然一開始在集團中並不被看好，對外也總是擺脫不了「為企業作嫁」、「外行人做內行事」的說法，但多年持恆執行的結果，「藝術小餐車」已擴大為「粉樂町」，成功吸引多樣的藝術欣賞人口。

(二)、透過課程與教育推廣活動，培養藝術的愛好者

2000年開辦的「富邦講堂」，以一流師資與生活化課程為內容，配合平價收費的模式經營，累積為數眾多的忠實學員；2002年取得教師與公務人員終身學習護照認證，課程亦均收錄為電子檔，每年無償捐給各大專院校與國家圖書館；開辦已屆十年的課程內容，也即將出版。「富邦講堂」就像學校的基礎教育課程，每年穩定平實的提供一百多堂涵蓋飲食、旅遊、音樂、文學、電影、音樂等範圍的主題課程，默默培養一群藝術的愛好者。

配合展覽與活動所進行的藝術推廣活動，就以較為積極的態度，不斷提供各種讓民眾參與藝術的機會。例如早期展覽多屬借展時，基金會採行「教師成長營」的方式，提供美術教師學習單進行教育活動；隨著經費增加，開始採行「工作坊」的方式，讓民眾能夠參與藝術家作品的創作，與作品建立更貼身的經驗，培養更多對藝術的認同感。

比如說你看得到像《共振》那一檔，員工來參與做羽毛、做竹籤、做圖釘的這種互動方式，當他參與，他變成作品的參與者時，不一樣了，他變成你的作品傳遞訊息的人，他不斷的告訴他的客戶，他不斷告訴他的朋

友說，「你知道嗎？這用了十五萬顆圖釘」，阿怎麼樣怎麼樣。(訪談一)

主辦單位成立「羽毛樹工作坊」，找了 15 所中學和 15 所小學共兩百多名學生參與製作《港邊竹語》的白色羽毛樹林。.....。在這個展覽中，處處可見藝術家與執行團隊希望藉由展覽的同時推動藝術欣賞與參與，讓孩童青少年參與享樂，成為一個「藝術遊樂場」。(楊蕙菁、蘇怡如，2009)

三、與企業母體的關係

(一)、主事者的身分與態度，建立基金會與企業合諧的互動關係

富邦藝術基金會的董事長與執行長，分別為集團的總裁夫人與二媳婦，婆媳二人對藝術的喜好是促成基金會成立的原因，多少有點因人設事。也因為執行長身份的特殊，早期基金會尚不受集團內部重視時，得以獲得較多的包容，以及不受集團干預的發展空間；在後續的發展上，也努力建立和集團間合諧的對應關係。

「為集團發聲」的自我定位，務必先求服務於集團內部，而後再向外擴充；了解集團的行事風格，在業務執行上力求踏實積極，每項業務持恆進行，並不斷檢討改進以收成效；體恤集團經營的辛苦，發展出成本概念的經營方式，提高經費的使用效益；運用對集團各子公司的了解，提供企業便於參與藝術的機會；加上集團嚴謹的審核機制，訓練出基金會企業化經營的能力；基金會在各項業務的良好經營，也成為協助富邦集團建構金控品牌與識別度的獨特強項。

(二)、基金會良好的組織運作與成效，讓企業化被動為主動

做為一個企業中的藝術組織，富邦藝術基金會以舉辦展覽、提供美學教育、開發商品等業務，讓藝術成為集團的一部分。從基金會的業務發展，也可以看出基金會如何積極主動的整合與應用集團資源，有效的引導企業以各種形式參與藝術活動。

早期的《土地倫理》與小餐車展覽，集團的土地贊助、保險贊助、技術贊助等，以及後來在展覽推廣上，由台灣大哥大協助建置的語音導覽系統，都是利用

集團既有的狀況與能力，順水推舟而形成；其後基金會深入了解企業內部需求，開發「衍生性商品」，爭取到集團廣大的禮贈品通路，讓基金會成為集團商業上的合作夥伴；近年基金會在經營上頗見成效，香港富邦銀行與富邦私人銀行都主動委託基金會，提供各種必要資源，希望能藉由藝術的介入，協助集團的拓展；今年(2009)甚至將基金會視為集團的優勢，標下台北松山菸廠文化園區的營運權後，主動為基金會開拓新業務。

第三節 基金會在藝術生態中所扮演的角色

一、多樣貌的支持者

在台灣的艺术組織中，能持續推出藝術展覽的藝文單位，一般來說，包含博物館、美術館、政府與學校的藝文空間、各式替代空間、畫廊、以及成立博物館或美術館為主要業務的基金會。因而藝術基金會在藝術生態中常見的作用之一，就是藉由藝術展演活動的推出以及各式贊助，提供藝術家保持一定的曝光率，讓藝術家得以建立「名聲」。

富邦藝術基金會在成立近 12 年的時間，總共進行了 19 檔藝術小餐車與 6 檔大型展覽，由於都是採聯展的形式，參展藝術家人次超過三百人，這個人次和其他展出單位相比，並沒有什麼特殊，但就其展出場地而言，開發大量商業空間與都會空間，以「免費」、「開放」的方式，將作品主動呈現給民眾，是較特別的做法。展示空間的特性，為藝術帶來不同族群的觀賞者，也為藝術家提供接觸不同展出界面的機會。

加上整合與應用企業內部多方資源，讓企業提供場地(富邦銀行的櫥窗、各辦公大樓的展出場地、富邦建設的土地等)、提供時間(讓基金會在集團會議中做展覽宣傳)、提供人力(藝術志工與展覽志工)、提供技術與資源(台灣大哥大的語音系統、富邦建設的工程技術支援、富邦保險的贊助)、提供通路(各單位的禮贈品通路)、提供機會(香港富邦銀行委託案、展覽贊助相關活動規劃)等，讓基金會不是被動的附屬於企業，而是主動的引導企業以各種形式參與藝術活動，成為藝術生態中的支持者。

其次，每次大型展覽所進行各式的異業結盟，例如以合辦、協辦的方式，讓其他參與企業不僅只於經費的贊助，更有實質而深入的參予；與商家之間傳除了場地的商借之外，更以共同造勢的行銷概念，談折扣優惠與贈品的提供；亦與大眾傳播媒體多層面的合作，談贈品抽獎、活動手冊、與各版面活動報導的露出。這些積極對外所進行的溝通聯結，連帶讓提供贊助的企業、提供場地的商家、協

助展覽進行的政府單位等，都間接成爲藝術的支持者。

二、多方面的培育者

(一)、藝術欣賞人口的增加

藝術基金會常見的作用之二，就是「對普遍大眾進行審美教育，以及神聖化藝術實踐的獎勵作業」(謝東山，2003)，簡單的說，即是藝術生態的培育者。富邦藝術基金會做爲一個成立的宗旨爲「推展台灣當代視覺藝術」的基金會，在藝術推廣的手法上是極爲成功的。

2000年開辦的「富邦講堂」，定位爲「對內員工訓練；對外大眾生活美學教育」，涵蓋飲食、旅遊、音樂、文學、電影、音樂等各類美學與生活創意的主題課程，由於上課地點是很單純的集團空間，沒有其他複合式的消費商場與配套措施，上課時間也集中於靠近週末的下班時間，配合許多高知名度的講師，因此累積很多忠誠度很高的學員。

除了每堂講座收錄成爲電子檔，無償捐給各大專院校與國家圖書館外，2002年開始取得教師與公務人員終身學習護照認證，累積十年的講座內容也即將出版，屆時不但能再度帶給基金會額外的營收外，基金會推展生活美學的影響力也將更爲增加。

講堂之外，執行多年的展覽活動，包括「藝術小餐車」、「粉樂町」、「藝術大使」等，多年持恆執行的結果，除了讓集團樂於接受藝術成爲集團特色的一部分外，社區民眾也對基金會執行的業務有更多的期待，於是「藝術小餐車」的操作模式移植至香港，在台灣也擴大爲「粉樂町」業務。培養出一群對藝術展演具有相似品味的特殊族群。

小餐車這個東西已經開始不夠滿足我們的企業需求，是因為原來我們都在企業自己的空間，能夠享用的就是我們企業的同仁或是我們的客戶，那開始呢，我們因為已經試驗過01年和07年的粉樂町，在社區裡面得到

很大的迴響，我想你也有參與唷，就是大家都不斷的覺得說，可不可以透過企業的贊助給我們更多的協助。那我們就在想說如果可能的話，當然最好的是這個東西可以慢慢的擴大，那擴大就等於從小餐車，從企業的空間走到社區的空間裡頭，小餐車就已經 more than 小餐車，就叫做無牆美術館，就是說我們希望每一年無牆美術館都能夠因為企業的贊助降臨在這個城市。(訪談二)

(二)、藝術家能力的養成

不同形式的藝術學校，是培養藝術家的主要搖籃，富邦藝術基金會並非藝術學校，因此與藝術家的合作過程中，並非培養其在創作上的能力，而是培養其對於成就一個展覽和個人事業的能力。

富邦藝術基金會雖然推出多檔展覽，成功的帶動台北東區一帶居民對藝術進入社區的嚮往，成為台北市政府與其他私人團體的藝術智囊，加上利用商品元素開發的衍生性上品大量在集團客戶間流通，替藝術家創造極大的曝光率。

2008 年開始的贊助甄選業務，基金會更有意培養藝術家自我行銷的能力。「藝術櫥窗」要求創作者必須在紙本上呈現作品與創作概念，有意識的瞭解作品最終呈現的狀態、預算，同時根據展覽空間、場地、目標觀眾進行創作上的調整，最後對於佈撤展時間的掌控、作品維護以及場地的復原等；「Geisai 台北選秀會」則希望透過提供藝術家出國觀摩的機會，在過程中建立成熟藝術家應具備的能力。

這次回來後就會把贊助很清楚的做一個調整，我就是贊助這個金額跟機會，但是他們必須自己去完成那整個去國外怎麼佈置會場、到現場怎麼去介紹他自己、怎麼在國外跟同儕競爭，然後回來給我一個完整的結案。(訪談二)

這些能力的養成，並不是要藝術家變得能言善道或委屈求全，而是在透過進入商業通路的過程，學習讓自己的作品有更多的可能性，並且透過對不同曝光管

道的瞭解，確認自己適合的展出方式，藉由基金會的贊助，從中培養可以獨自生存與堅持自我的能力。

但由於基金會所推出的展覽一向有集團形象的考量，加上展出場地具有的商業性質，對於藝術家在作品概念的呈現上，會產生許多需要溝通與妥協的時刻。

企業基金會，它沒有辦法像美術館或是其他的什麼，因為我們有很大的使命是要幫企業發聲。但是這也好，不會唱很多藝文圈的高調，就是講一大堆模擬兩可或是比較泛泛無奇很飄渺的主題，我要的都是非常正向的。(訪談二)

且爲了達到服務企業的目的，作品可能以各種形式被大量複製，面對藝術設計化、裝飾化、商業化的問題，藝術家如果對自己的創作理念與藝術生涯沒有足夠的認知與規劃，極可能因爲不合適的曝光管道而減損創作能量。

我想最後也是藝術品會說話啦！藝術品有沒有趣味、夠不夠雋永，而不是只是那個觀念！現在太多年輕小孩子的東西我覺得就是不雋永，他沒有那個耐看度，所以就很容易被消費掉，我們能找到的作品就是你可以發現這個孩子雋永的部份，或者他對他那個就算是觀念也好，他對他藝術的信仰程度到多少，這個是你可以透過 interview 跟手感就可以無庸置疑的看到。(訪談二)

企業基金會不同於政府組織，經費的規劃不受公平性考量的羈絆，具有相當的自由度(張晴文，2003)，各種業務的推出，對企業喜好的考量以及企業形象的維護，往往甚於其他，可以爲了所欲達到的目標，自由的選擇「合適」的藝術家與「合適」的展出方式。當藝術創作者有機會成爲基金會的「選擇」時，面對曝光率與經濟回饋的誘惑，必須具備更高的自覺性，在有權利說不的時候，也有說不的勇氣。

(三)、藝術行政人才的訓練

藝術行政是一個中介性的工作，具有跨領域的特質，能在藝術家、機構、群

眾之間，提供藝術學術的、商業的、社會的、政治的、教育的各種專業知識，針對不同的藝術需求加以區分、規劃和整合，完成不同的藝術使命與任務，而其最終目的則在於工作的實踐力(林平，2004)。富邦藝術基金會做為一個「推廣當代視覺藝術」的組織，恰介於藝術家、企業、與一般大眾三者之間，十二年來執行的各項業務，正是對藝術行政工作者最好的訓練。

1、佈展能力

和其他展覽場地相比，富邦藝術基金會選擇在非純粹的美學空間展出，不能改變既有的空間格局，也無法拉出安全合適的觀看距離，在佈展上就需要更為靈活的創意。另一方面，集團的擴張與移動，基金會也儘可能開發更多公共空間讓藝術家介入，例如高樓牆面、廊柱、旋轉門、戶外水池、商店櫥窗、門面、圍牆、安全島、警察局等等，每一個新展點都考驗基金會同仁在選擇藝術家、選擇作品，與展覽佈置上的能力。

也因為作品展示於人潮流動的公共空間，除了要創造視覺美感外，還有公共安全的考量以及避免環境污染的技術問題，都需要應變出合適的解決方法與因應措施。2001《粉樂町》第一次展出，半數作品被颱風毀壞，部份有機媒材也造成附近環境汙染；2007年《粉樂町II》，藝術家盧憲孚在富邦人壽大樓廣場用650張椅子架構而成的裝置作品〈危美奇木〉，開幕不到一星期颱風來襲，基於安全考量只能忍痛拆除。

又如「藝術大使」作品，由於不能破壞集團廣場場地，沒有辦法設地基。2003年第一件藝術大使〈一杯子的祝福〉，為增強穩定度，在杯把附近設計活動門置入沙袋依地勢風力形成活動式地基；2005年〈喜悅播放器〉，在體內設計大型水槽，作品定位後可注入兩噸水量增強穩定度，作品移動時，把沙袋或水移除，即可恢復其適合搬遷的輕巧。

2、行銷能力

基金會以「藝術小餐車」作為推廣藝術的方式，在每檔展覽的執行上，就不

應只是滿足基金會同仁對藝術的偏好，而是藉由小餐車的展覽，讓其他人也能感受藝術的力量。而藝術的推廣，考驗的就是「上菜」的學問⁵⁸。

基金會甫成立的前三年，由於工作同仁多半來自藝術專業領域，在行銷推廣上較無經驗，展覽的方式比較像是美術館的移植，也比較不被接受。後來基金會加入具有公關、媒體、整合行銷等背景的同儕，並且在集團內部不斷的進行推廣與行銷，例如主動在大型業務員訓練會主管會議結束前，利用最後 10 分中自我介紹，並導覽正在企業空間展出的內容；或是邀請集團員工加入藝術家工作坊，讓藝術與集團員工慢慢建立關係。

「富邦講堂」的運作情形也類似。最早在沒有行銷概念的狀況下，也出現一堂課不到十個人的尷尬情況。後來改變課程結構，以「一流師資」、「課程生活化」為策略，講堂的運作才開始上軌道，成為現在基金會穩固的業務項目。每年基金會也提出不同的口號，例如 2007 年的「美感存摺」、2008 年的「美力體檢」、到 2009 年的「軟實力計劃」，都是來包裝講堂，提供行銷上的著力點。

3、表達溝通能力

所謂一個藝術的門檻，其實有很多都是這個環境的人不知道怎麼去推薦自己的時候造成的距離。(訪談二)

做為一個企業基金會，以推展藝術生活化為使命，富邦藝術基金會首要面對的三個族群，分別是「企業」、「藝術家」與「一般大眾」。這三者之間由於使用語彙的不同，有時很難溝通，基金會居間必須扮演重要的中介角色。但在成為「橋樑⁵⁹」之前，由於藝術相關工作很難用數據或成效加以評估，基金會在和企業母體的溝通上，也經歷過很大的轉折。

我以前碰過所有的藝術行政，前期的，都是非常優秀從國外留學回來，你知道他們簡直就是藝術家的代言人，覺得我就是要 fight for，幫藝術爭取一切，就好像是一個靈媒一樣，永遠在跟企業 fight，告訴企業說

⁵⁸ 「上菜」的譬喻來自富邦藝術基金會執行長於《粉樂町 2008》展覽專書的序言。

⁵⁹ 「橋樑」的譬喻來自富邦藝術基金會執行長於《富邦感恩 20》紀念專書的口述紀錄。

「你知道這個有多珍貴嗎？」你知道這是最行不通的。(訪談二)

當你純粹的藝術展覽在發生的時候，它當然非常專業，需要藝術行政跟策展人，可是你還是需要有一群人，它必須有一個語彙是讓集團內部聽得懂得的，要不然他們剛開始不懂，只覺得你們幹麻花那麼多錢做這件事情，我們並不覺得一定要裝置這些東西。(訪談一)

對外的展覽，如在台北東區舉辦三次的《粉樂町》，每次都需要半年以上的籌備時間，包含和跨界的企業進行連結、和藝術家探勘場地、和參與店家接洽、禮品募集、合作廠商洽談、志工培訓等等，每一個環節都需要多面向的溝通，才能成就一個展覽。

我們做任何事，幾乎要花一半時間在溝通，其實相當辛苦。可是我們深信，唯有如此，才能真正做到彼此互利。而且也不能只有富邦在推動藝術，最好各家企業一起來做。所以花了很多時間與心力，說服更多企業加入我們的行列。(翁美慧口述、楊小萍整理，2008)

4、柔軟的身段與自我堅持

雖然在業務和財務上，基金會的運作都有許多可取之處，然而身處在推廣藝術的非營利組織中，基金會的同仁也常檢視自身與大環境的關係，以求順應社會的脈動，讓基金會所推行的業務能更適切的展現企業回饋社會的美意。

我們當時有想到一個主題是叫做「防，空洞」。……。結果呢，討論了很久，我的老闆們覺得很負面。……。所以當我們表決之後，大家傾向還是給正向的東西。……。我要講的就是說，「粉樂町」它其實不是只是大家看到的一個展覽而已，它背後有很多企業想給環境的一個提醒。(訪談二)

其實全球經濟這麼不好喔，你要不要去面對這個現實面。像香港，你要不要去ㄍ一ㄥ說我繼續？其實你在低迷的時間還在做大量經費支出的展覽，其實是會被質疑的，我也不願意把藝術放在這個介面上。(訪談二)

但是非營利組織本身就是社會公器，身為基金會的工作人員，更應該秉持非營利組織應有的超然角色，在創新整合各項資源時，還能發揮其社會教育的影響力。

其實做這個工作要有很高的使命感，就是說第一我必須要說服我的企業主跟我的老闆們知道說，這中間你的無所求 then 你會獲得最大，然後我也要展現我的團隊在這區裏面這整件事情是最終最終那個最良善的部份，這個不是所有的人都辦得到的，因為在社區裡面活動的時候商機無限。……。就像你進入到賭場，你如何告訴自己不要去拉那個吃角子老虎，然後你還可以注意動線的安排啦、然後裡面的氛圍是不是讓人覺得舒服，所以這個東西這個難度在這邊。(訪談二)

我也希望我的團隊就是要有更多不同城市工作的歷練、解決問題的歷練。……。大家都要嘗試在不同的環境裡工作，大家都要加強自己的語言能力，因為你以後不可能還在這個地方封閉的做，你一定要把這個概念跟想法，如果這麼多年你覺得這件事情是對的，你就要讓它變得更大更大，在其他城市都可以 work。……。如果這件事是對的它為什麼不能在其他的被關注？如果不能被關注那真的我們就要回頭檢討，what's going on？(訪談二)

三、資源豐沛的分配者

富邦藝術基金會做為藝術推廣的組織，除了善盡做為「支持者」與「培育者」的身分，2004年開始的「衍生性商品」開發，以及2008年開始的「Art Salon」，利用集團內部的商業通路，將藝術的美學價值轉換成實質的經濟價值，為藝術家帶來曝光率與收入，這種實際的藝術販售行為，也使基金會成為名符其實的「分配者」。

「衍生性商品」的開發，利用集團內部禮贈品通路，雖然沒有實際進行販售，但藉由完整的版權授權機制，不僅提供藝術家另一種管道的曝光機會，也讓藝術

家有實質的經濟回饋。除了禮贈品通路，與藝術家洪易合作甫開發限量 1000 組的〈團團圓圓〉青花藝術熊貓，也嘗試在 MOMO 電視購物台販售，創造另一種藝術品銷售管道。

「Art Salon」也以「複合式畫廊」的經營方式，將富邦銀行的高資產客戶做為潛在藏家，在其進行金融交易之餘，提供藝術品做為其購買選項，直接將藝術品送到客人面前的做法，與「藝術小餐車」的概念相同，只是場所與對象有所轉換，基金會的角色也成為藝術仲介的分配者角色。

值得一提的是，基金會「衍生性商品」與「Art Salon」的業務，皆源自長期對藝術推廣與支持藝術家的努力。「衍生性商品」為了增加藝術家的曝光率與能見度，利用展覽中的藝術元素加以開發；基金會長期經營藝術展覽而累積的藝術專業，以及長期以藝術集團建立企業形象的努力，獲得集團的高度信任使肯定，才能獲得在高資產客戶的交易空間進行「Art Salon」的機會。這類型商業化的操作方式，將既有資源創新運用，使生產力及效用極大化，為基金會帶來豐厚的收入，基於基金會運作的法規，這些收入於是又回饋到藝術推廣與支持藝術家的基金會宗旨業務上，成為一個互相餵養與壯大的循環。

偏重商業活動發展的操作方式，是富邦藝術基金會與台灣其他同類型組織最大的不同。以成本概念創造財富上的利潤，讓基金會在財務半自主的狀態下，能夠嘗試更多參與藝術的方式；各項業務的執行成效，也成功協助建構集團的品牌形象與識別度，扮演藝術與企業之間溝通協調的角色。然而基金會做為社會公器，身為第三部門的非營利組織，本應與企業所屬的第二部門相互制衡，產生良性循環，因此做為資源的分配者，基金會面對更多的考驗，需要有更高的自覺與更嚴謹的態度，才能繼續發揮影響力，否則一味附和企業並過度向商業化靠攏的做法，容易使原本企業、藝術、基金會三贏的局面變成「零和」，甚至是皆輸的結局。

第六章 結論與建議

第一節 結論

1、 和企業間的關係緊密

和台灣大部分的企業基金會相似，富邦藝術基金會董事會組成、董事長與執行長的任用上，都與富邦集團關係匪淺；每年的運作經費須先通過集團審核業務計畫，後再經集團評估執行效益，不論人事與財務，都與母體企業間關係緊密。加上基金會「為集團發聲」的自我定位，讓基金會如同集團下的另一個子公司，是「隸屬企業底下的執行單位」。

也因為和母體企業間的緊密關係，基金會與集團間知識交流的管道也極為暢通，因此在展覽安全、成本控管、投資效益、資源運用等方面，訓練出基金會企業化經營的能力，也讓基金會在財務半自主的狀態下，能夠嘗試更多參與藝術的方式。長期執行的結果，不但協助集團建立獨特的企業形象，和企業間良好的互動關係，也慢慢以供給創造需求，建立藝術的不可取代性。

主事者的特殊身分與高度自我要求，以「老二哲學」和「企業化經營」的特色，使基金會在組織管理與營運上，能夠破除企業基金會的通病，扮演藝術與企業之間溝通協調的角色，為雙方做最好、最合理的把持，強力運用本身具有的特點，以優勢創造更大的優勢。

2、 開拓企業參與藝術的模式

台灣以主辦展覽做為業務的企業藝術基金會，除了富邦藝術基金會以外，還有奇美文教基金會與山藝術基金會等，然而這些基金會皆設立美術館，以固定的以展示空間作為展覽的呈現場域(陳嬋娟，2003)，與富邦藝術基金會以企業空間為展出場域的模式不同。運用藝術品布置辦公空間的做法，在台灣企業間也不少

見，但大多數的公司基於經費的考量，往往以一般的複製品取代原作長期設置，終至失去新鮮感，被建築物使用者視而不見(蕭瓊瑞，1997)，與富邦藝術基金會不定期為企業空間量身打造藝術品的做法亦不相同。

有效整合與應用企業內部多方資源，以舉辦展覽、提供美學教育、開發商品等業務，讓藝術、商業、廣告宣傳與文化贊助緊密結合，為企業建立獨特的識別性與企業形象，也讓企業參與藝術的方式更加多元。從早期被動提供土地贊助、保險贊助、技術贊助的情形，轉換成開放集團通路、主動提供展演合作機會，讓基金會得以在集團既有的平台上拓展更多的業務，與集團產生平等的夥伴關係。更甚將基金會視為集團內部重要資產，標下台北松山菸廠文化園區營運權供其經營，主動為基金會開拓文化藝術產業的新業務。比起多所束縛的政府單位與財務緊張的藝術基金會，企業藝術基金會以高度的自由性和豐沛的資金，讓企業參與藝術的方式更具開拓性，三大部門間可相互截長補短，形成更為健全的良性循環。

3、增加藝術展演的層次

基金會操作與執行的各檔展覽，其作品展出的場域，是包含社會、經濟、文化、媒體多種權力網絡所滲透的公共空間；其展覽的操作模式，是異業結盟與行銷技巧所組成的策略性手段。這種「無牆美術館」的體現，讓藝術品以「背景」、「附件」的方式呈現，改變藝術面對觀眾的既有姿態；並大量利用台北東區都會空間作為展出場域，讓藝術成為強化原有社會肌理的媒介，培養對藝術展演具有相似品味的特殊族群。

4、培養專業的藝術行政工作者

雖然基金會與集團有密切的人事及財務關係，但在國內企業基金會普遍只有3—5位專職人員的情形下，富邦藝術基金會包含執行長共14位專職工作人員的規模，確實相當罕見。且工作人員具有明確的組織分工與負責業務，讓基金會在對內行銷與對外推廣上，都展現多樣的溝通技巧與執行能力。

藉由清楚的組織定位，基金會在經營過程中，琢磨出一連串經營策略。從早期僅專注於展覽的呈現，慢慢加入整合行銷技巧的運用，在集團內部建立認同；中期採取「老二哲學」，在目標觀眾的設定、展覽調性的選擇、商品開發的管道上，以服務集團為優先，穩定既有的業務規模；到近期以積極的態度擴大來自集團提撥經費的使用效益，藉由豐厚的回流經費建立組織自主性，成為企業藝術諮詢的對象。這當中的執行力、表達溝通力、柔軟的身段與自我堅持，對非營利組織與藝術行政工作者而言，具有許多值得參考學習的部份。

5、在藝術生態中扮演多重角色

富邦藝術基金會的操作模式，讓企業藝術基金會在藝術生態中，以支持者的身分與藝術家建立多方面的夥伴關係；透過與企業母體建立的信賴關係，以及企業化經營所得的豐富營收，成為多重的資源分配者；並在藝術欣賞人口的提升、藝術家能力的養成與藝術行政人才的訓練上成為多方面的培育者。

然而，基金會依靠早期建立的藝術專業和近期定位調整後的策略性手法不斷擴大的影響力，也因為近幾年來的低迷景氣，不得不暫停部分展演業務。為了維持既有的業務規模，極有可能過度向商業靠攏，危及基金會原始成立的使命與宗旨。因此基金會對於資源的取得管道與業務的操作方式，應有更高的自覺與更嚴謹的態度，才能有繼續發揮影響力的機會。

第二節 後續研究建議

本研究主要以富邦藝術基金會業務的呈現方式與執行考量，來了解企業藝術基金會參與藝術活動的情形，並藉以探討企業藝術基金會在藝術生態中所扮演的多元角色與影響。由於在研究設計上皆以個案的角度出發，缺少來自其他參與對象，如企業、藝術家、觀眾、學員、志工等提供的資料。是以在本節提供後續研究建議如下：

- 1、可對其他企業藝術基金會進行相關研究，累積企業藝術基金會參與藝術活動的資料，一方面做為非營利組織經營上的參考，一方面提供企業與藝術合作更多的模式與管道。
- 2、可對個別業務的參與者進行深入的研究。富邦藝術基金會「藝術小餐車」、「藝術大使」、「粉樂町」、「富邦講堂」、「衍生性商品」等業務，都有長期的執行經驗與成效，對各方面參與者所帶來的影響，或是其在藝術推廣上的有效性，都是後續研究可以進行的方向。
- 3、富邦藝術基金會正面臨業務的擴張轉型期，身為附屬於企業的內部組織，在業務擴張上是否會過度向商業靠攏；母體企業在大環境經濟緊縮的情況下，面對潛在機會減少，基金會與企業間的合作關係、後續的經營狀況與操作方式，都可再做觀察與研究。

參考文獻

(一) 專書

Claude Mollard (2002)。《法國文化工程》(梁蓉譯)。台北市：麥田出版。(原著出版年：1999年)

Robert K. Yin (2001)。《個案研究法》(尙榮安譯)。台北市：弘智文化。(原著出版年：1994年)

江明修、王俊元(2003)。〈台灣基金會之公共服務功能〉，收錄於官有恒總策畫《台灣的基金會在社會變遷下之發展》。台北市，洪健全基金會，107-138。

司徒達賢(1999)。《非營利組織的經營管理》。台北市：天下文化。

行政院文化建設委員會編(1999)。《第二屆文馨獎表揚活動專輯》。台北市：行政院文化建設委員會。

李俊明(2007)。《相約粉樂町：70個創意和生活的美麗碰撞》。臺北市，天下遠見。

李嘉新總編輯(2002)。《2001『新世紀系列研討會』論文輯》。台北市，救國團社會研究院。

花建(2003)。《文化金礦－全球文化投資贏的策略》。台北市：帝國文化。

涂瑞德(2003)。〈基金會與政府、企業的關係〉，收錄於官有恒總策畫《台灣的基金會在社會變遷下之發展》。台北市，洪健全基金會，75-106。

財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會(2005)。《台灣300家主要基金會名錄2005年版》。台北市：喜瑪拉雅基金會。

財團法人富邦藝術基金會(2008)。《粉樂町2008：台北東區當代藝術展》。臺北市，財團法人富邦藝術基金會

財團法人富邦慈善基金會(2008)。《富邦感恩20 一步一腳印 用愛耕福田》。臺北市，財團法人富邦慈善基金會。

財團法人富邦藝術基金會(2000)。《富邦藝術基金會》。臺北市，財團法人富邦慈善基金會。

富邦金融控股股份有限公司(2006)。《創造社會的共好－富邦金控社會責任報告書》。台北市：富邦金融控股股份有限公司。

黃海鳴(2001年10月)。「粉樂町」與「藝術社群的集結與辨證」，收錄於簡明輝編《空間重塑簡訊第二輯－非營利空間與營業行為專輯》。台北市，中華民國藝術文化環境改造協會，5-8。

(二) 未出版論文

何慧玲(1999)。《企業基金會之特性分析》。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄市。

林瑩滋(2000)。《台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究》。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄市。

郭玉禎(1999)。《台灣企業基金會現象經營管理之研究－以大型企業基金為為例》。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄市。

陳瑩蓉(2002)。《企業參與公益活動與非營利組織的伙伴關係－以三個在台灣的跨國企業為例》。國立中正大學社會福利系碩士論文，嘉義縣。

陳嬋娟(2003)。《企業成立文教基金會及美術館之組織管理研究》。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，嘉義縣。

陳書芳(2004)。《企業參與文化活動之思考模式研究》。國立政治大學科技管理研究所碩士論文，台北市。

陳雅妮(2006)。《台灣金控機構贊助藝文行為模式之研究－以富邦、建華、台新與中信四家為例》。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，高雄市。

陳翔臨(2008)。《「新濱碼頭」與高雄當代視覺藝術生態的關係》。東海大學美術研究所碩士論文，台中市。

彭佳慧(2000)。《從藝術雜誌觀察台灣藝術生態的互動關係－以雄師美術雜誌為例(1971-1996)》。東海大學美術研究所碩士論文，台中市。

張晴文(2002)。《當代藝術與生活的交易－「粉樂町－台北東區當代藝術展」與特定場域展覽的有效路徑》。國立台南藝術大學藝術史與藝術評論研究所碩士論文，台南縣。

楊炳韋(1995)。《企業贊助公益活動行為之研究》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，台北市。

鄧淑玲(2002)。《企業投資文化藝術產業之利基與建言》。元智大學藝術管理研

究所碩士論文，桃園縣。

蔡美怡(2003)。《台灣企業贊助行為之研究》。大葉大學工業關係學系碩士論文，彰化縣。

蔡明洲(2003)。《企業型基金會使命，與母體企業間知識流動，對企業形基金會知識管理績效關係之研究》。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，嘉義縣。

鄭展璋(1999)。《企業贊助文化藝術事業之研究》。國立台灣大學商學研究所碩士論文，台北市。

魏婉婷(1996)。《資源依賴、制度環境與組織自主性—企業捐資成立之社會福利基金會之探討》。國立中正大學社會福利研究所碩士論文，嘉義縣。

羅寶珠(2004)。《台灣企業贊助藝文管道之研究—藝術與企業媒合平台組織之建置與發展》。東海大學美術研究所碩士論文，台中市。

(三)期刊與雜誌

王嘉驥(2002年3月)。台灣當代藝術奇觀化的審思—從「粉樂町」、「好地方」、「高雄國際貨櫃藝術節」三展談起。典藏今藝術，114，56-60。

何琦瑜(2004年3月)。行善「有魚」缺乏釣竿—2003年台灣企業公益調查。天下雜誌，306，136-143。

呂佩怡(2001年10月)。當藝術遇上商業—看不見的台北城市，看得見的東區「粉樂町」。藝術觀點 ArTop，12，72-79。

呂佩怡(2003年4月)。企業與藝術攜手共進的新時代。藝術家，335，370-375。

林中坡(1998年4月)。楊肇嘉與文化贊助。藝術家，275，486。

林平(2004年9月)。從哪裡來？往哪裡去？—試析台灣藝術行政人才的培育環境。當代藝家之言，九月號，12-21。

林志銘(2003年5月)。公共藝術與環境經營—由私部門的地方自治概念展望台灣環境藝術的永續發展。CONDE 當代設計雜誌，126，164-169。

林宜諄(2005年6月)。雄心與良心—2005企業社會責任大調查。遠見雜誌，228，126-134。

林美姿(2009年5月)。作藝術一元要作到四元效益。遠見，275，202-204。

卓芬玲(2004年6月24日)。美麗的女人也很認真－富邦藝術基金會執行長翁美慧。聯合晚報，第九版。

吳韻儀、施君蘭、張漢宜(2006年3月)。企業公民站出來－讓改變看得見。天下雜誌，343，94-101。

周郁齡(2001年10月)。藝術出走，外遇環境。藝術觀點 ArTop，12，38-47。

吳金桃(1999年3月)。韓國藝術在海外的護衛大使－韓國三星文化集團。新朝藝術 ArtChina，6，84-85。

施君蘭(2006年3月)。企業公民大調查－誰是「最佳」企業公民。天下雜誌，343，102-110。

姚瑞中(2006年4月)。脫胎換骨－1995年至2005年台灣當代藝術發展的幾個面向。台灣美術，64，38-45。

夏傳位(2000年4月)。向善提升或為名沈淪－企業經營基金會。天下雜誌，227，236-242。

黃海鳴(2001年10月)。〈「粉樂町」與「藝術社群的集結與辨證」〉，收錄於簡明輝編《空間重塑簡訊第二輯－非營利空間與營業行為專輯》。台北市，中華民國藝術文化環境改造協會，5-8。

陳佩岑(2009年4月)。把船造好，給藝術家釣竿。典藏投資，試刊號18，68-70。

張金催(1991年1月)。什麼是「藝術行政」？。雄獅美術，239，78-82。

張元茜(1998年12月)。土地倫理－藏寶圖、巢穴、園不治、放生。藝術家，283，361-365。

張晴文(2003年4月)。藝術，為什麼不？－訪富邦藝術基金會執行長翁美慧。藝術家，335，348-351。

富邦藝術基金會(2001年9月)。異業結盟：結盟藝業－以藝術注入商業流動網絡。典藏今藝術，108，81-83。

葛雅茜(1999年3月)。社會力量的幕後推手－藝術基金會不是富人才做的事業。新朝藝術，6，80。

葛雅茜(1999年3月)。當企業遇上藝術－台灣企業藝術基金會發展面面觀。新朝藝術，6，74-79。

費大為(1999年3月)。用人惟才的卡蒂亞當代藝術基金會。新朝藝術,6,86-87。

鄭慧華(1998年12月)。「土地倫理」命題的思考與企業的贊助。Cans 藝術新聞,17,113。

劉惠媛(2001年10月)。藝術上街頭—粉樂町台北東區當代藝術展。幼獅文藝,574,33-37。

謝東山(2003年4月)。民間基金會在國內藝術體制中的角色與前景。藝術家,335,365-369。

蕭瓊瑞(1995年11月)。九〇年代前期台灣造形藝術生態之鳥瞰(上)。南方藝術,13,65-79。

蕭瓊瑞(1995年12月)。九〇年代前期台灣造形藝術生態之鳥瞰(下)。南方藝術,14,91-104。

蕭瓊瑞(1997年12月)。藝術與企業文化的對話—伍茲美術館現代藝術收藏展的啓示。藝術家,271,303-305。

藝術家(1998年2月)。藝術與空間的對話—富邦藝術基金會座談會。藝術家,273,188-189。

(四)網路資料

富邦藝術基金會網頁。<http://www.fubonart.org.tw>。

台北市文化局(2006年11月25日)。「文創藝站」藝企結合工作坊主題座談二:「藝術企業的互惠雙贏」座談會紀錄。台北市文化局。2007年5月28日,取自<http://www.culturalindustry.org/files/text2.doc>。

沈聖書(2001年4月5日)。「美國國家金會中心公佈2000年基金會捐贈統計資料」。台灣公益資訊中心公益新聞資料庫。2009年4月10日,取自http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=2337。

呂佩怡(2009年6月10日)。藝術介入台北東區:粉樂町I與II展覽所激起的漣漪效應。國家文化藝術基金會創意ABC。2009年6月18日,取自http://www.ncafroc.org.tw/abc/community-content.asp?ser_no=186。

南方碩(無日期)。「從被動贊助到主動引薦」。行政院文化建設委員會第七屆文馨獎表揚。2006年4月20日,取自http://www.cpc.org.tw/wenxin/Action/A06_3_01.htm。

秦雅君（無日期）。〈藝術分享。收藏。夫妻生活 翁美慧：「愛藝術的心」是上帝給我最好的禮物〉。財訊。2007年5月28日，取自 <http://monthly.wealth.com.tw/project/view.asp?id=82>。

張瑞蘭(2008年12月1日)。生活藝術·藝術生活－財團法人富邦藝術基金會。台北市文化局文創藝站。2009年5月2日，取自 <http://hr.culture.gov.tw> (台北市文化局文創藝站>實戰舞台>成功案例>富邦藝術基金會)。

富邦藝術基金會（無日期）。台北市都市發展局第五屆台北市都市景觀大獎參賽作品介紹。2007年4月25日，取自 http://www.uro.gov.tw/2006face/2006_competetion/p3_02.htm。

楊蕙菁、蘇怡如（2009年3月2日）。〈「參與」就是最好的藝術教育－游文富與富邦藝術基金會「同感童感」一展〉。國家文化藝術基金會 A&B 藝企網。2009年5月14日，取自 http://www.anb.org.tw/coverstory_content.asp?ser_no=648。

無作者(2008年1月1日)。台灣當代藝術 香江大露臉。富邦金控電子報中心，2009年4月30日，取自 http://www.fubon.com/member/enews/enews_view.jsp?sno=1188。