

第二章 文獻探討

本研究目的為探討台灣公立美術館教育活動推展現況、規劃與執行，以及受企業贊助之影響，本章將分為三節發展，第一節為美術館教育活動之形成與內涵，主要探討美術館教育活動的演進，以及美術館教育活動的架構與內容；第二節為企業贊助美術館的淵源與發展，主要探討企業贊助公立美術館的歷史淵源、發展和現況；第三節探討企業贊助藝術活動之因素，主要包括動機、組織形態與企業對活動認知等面向。

第一節美術館教育活動之形成與內涵

如果想對美術館教育活動進行探究，並了解企業贊助的情況下，企業方如何影響教育活動的規劃與實施，應該先探討美術館教育活動的內涵。因此，本節即欲從美術館教育活動的演進、特色、架構、教育活動的規劃等方面進行探討，以了解美術館教育活動的形成與內涵。

一、 美術館教育之演進

事實上，早期的美術館收藏並未考慮到對觀眾展示，它們反映的只是個人的收藏興趣（Grinder & McCoy, 1987：11）。但是，從美術館對民眾開放之後，美術館就扮演著社會藝術教育者的角色，並隨著美術館的演進，改變與成長。王啓祥（2000）歸納諸多學者的研究，以萌芽期、生根期、幼苗期與茁壯期四個階段說明美術館教育的演進。本段採用王啓祥之分段方式，並加入其他文獻資料的陳述，以說明美術館教育的演進。

1. 萌芽期

西元18世紀到1920年為萌芽期。Hooper-Greenhill (1991: 187; 1994: 258) 即提到，羅浮宮從1792年首次對民眾開放以來，就擔負著教育法國人民成為公民的角色，在當時，羅浮宮以不同的方式，向民眾提供美術館教育的服務，如作品主題的說明牌、簡單的導覽手冊，或是美術館中的教學活動 (gallery teaching)。然而，當時美術館被認為是學生或學者的學習中心，並非針對大眾，而美術館教育，相對與展覽而言，只是附加的產品 (by-product)，而不被視為美術館營運的目標 (objective) (Grinder & McCoy, 1987: 12)。

十八世紀以來，美術館被認為是學生與學者的學習中心，教育在當時只是附帶功能。然而，當時已經有一些美術館的領導人，開始思考美術館對於一般社會大眾的影響，他們認為透過較高層次的藝術推廣，可以教化一般民眾，讓民眾更有品味與高尚。當時藝術推廣上有兩派的爭論，一派主張美術館的目的在提升大眾的道德與品味，美術館主要是一個文化機構，觀眾的學習是次要的工作；另一派認為藝術品的重要性，在於它們是觀念與資訊的載具，美術館的任務不應只是保存它們，而且要將文物所包含的觀念與資訊帶給大眾，將其意義視為社會傳播 (Grinder & McCoy, 1987: 12)。從19世紀後半起，隨著不斷的工業化，大量的人口湧入都市，科技與工業，重新形塑人民的生活，政府被期待必須提供更多的社會服務與社會教育，因此美術館被視為是可以提供大眾教育機會的機構之一 (Hein, 1998: 4)，因此美術館必須因應社會的要求，對大眾開放，提供教育服務。然而，當時美術館教育發展緩慢，並不如同樣被視為教育機構的學校，當時學校的教育制度很快的建立起來，發展出完善的系統，完全遮蔽了美術館的教育功能，美術館的研究員，被抨擊為不適合教育社會大眾 (Hein, 1998: 4-5)，在這樣的社會壓力下，美術館必須有所改善，才能力圖存活。

2. 生根期

1930年代因為經濟大蕭條，博物館敏銳的意識到其社會責任與功能，開始為失業成人舉辦研習會及藝術課程（workshop and arts classes），這是博物館成人教育的開始（Grinder & McCoy, 1987：13），之後博物館的成人教育活動逐漸擴展，承擔社會責任的概念也持續延伸，博物館的教育功能在1930年代的確已經受到很大的注意與重視（王啓祥，2000：7）。

3. 幼苗期

美術館教育真正轉向更複雜且更有計畫的教育活動，發生在1960年代與1970年代，當時社會對殘障、婦女不同種族與文化歧視的現象，變得更加的敏感，少數族群（minorities）開始挑戰美術館的菁英主義（elitism）以及其對於西歐傳統（heritage）的專注。美術館為了因應這樣的改變，紛紛推出了新的服務，如改善進入美術館的途徑，讓殘障人士更容易進入；或是發展館外活動（outreach programs）來服務更多學生與成人，或是那些可能不會進入美術館的人；設立分館，或是其他方式等。美術館開始以各種方式推展教育活動，如在標籤上呈現藝術品的相關訊息、開設工作坊、規劃導覽、設計館外活動、策劃從生理與心智上，引導觀眾的各種展覽等（Grinder & McCoy, 1987：14）。

4. 茁壯期

從1980年代開始到二十世紀末期，美術館的教育進入茁壯期。二十世紀的末期，美術館的新功能－溝通，被發現且重視了。而伴隨著這個新的轉變，新的美術館教育方式，如探索室、互動式展示等，紛紛出現。（Hooper-Greenhill, 1994：259）而王啓祥（2000：9）整理中外學者的研究，認為此時期美術館教育的特色可以歸納如下（見表1）：

表 1 現代美術館教育之特色表

項目	特性
對象	全民的
歷程	終生的
方式	自導式、探索式、寓教於樂
內容	生活化、時事的、順應個人及社會發展需要
教材	實物的、體驗的、動手做的
媒介	資訊化、電腦化、科技化
型態	多樣化、活潑化
角色	學習機會與資源提供者
環境	寫實的、臨場感的、虛擬實境的

資料來源：王啓祥（2000：9）。

由以上的演進可見，美術館做為社會藝術教育推展主要機構的角色，在其對於一般大眾開放時就已經存在，而隨著時代的演進與發展，美術館為了因應大眾更多的需要以及不同觀點，美術館的教育活動於是變得更加的多元化，服務的對象更寬廣，而採用的方式也越有變化。

二、 美術館教育之特質

美術館對於民眾開放之後，雖然教育功能也跟隨自然的產生，但是我們由前段的探討可見，隨著時代慢慢的演進，美術館教育在概念以及執行上都不斷的演進。爲了理解美術館教育活動在整個博物館學門脈絡中，其立足點爲何，以及以整體學門其他部分的關聯又爲何，我們可以參見以下（見圖 1）對於整個博物館學領域的呈現，以了解教育活動和整個博物館學之間的階層分布關係：

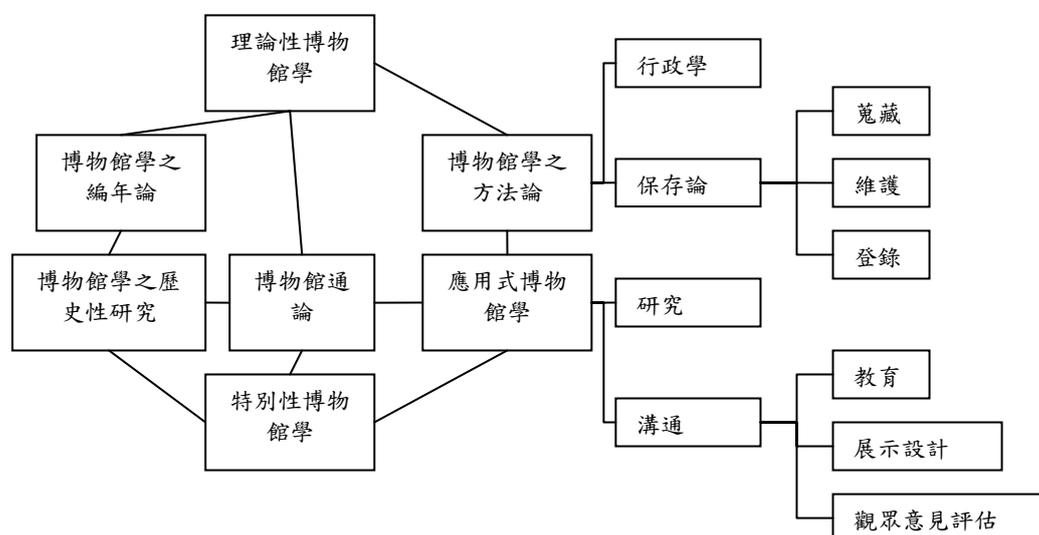


圖 1 美術館教育活動與博物館學領域關係圖

資料來源：吳振岳（2002：129）。

由圖 1 可見，教育、展示設計、觀眾意見評估，皆同屬於爲了和民眾達成溝通的環節，美術館爲觀眾所設計的教育活動，主要的目的是傳達某種知識性、美感性，或娛樂性的主題。以這樣的角度來看，美術館就是溝通的資料來源者，而教育活動是美術館爲了達成與民眾間溝通，所採用的實際途徑之一。李靜芳（2005）的研究中，探討了博物館教育的過程中，知識的建構與溝通的方法，首先，她提出對於知識建構的觀點：

知識應該是詮釋性的，而且是一種社會的建構。對博物館教育人員而言，他們對知識與意義的建構，主要是將之應用於博物館的教學法與教學內容：如何教？教什麼？對觀眾而言，意義建構的行為就是一種學習：一種面對博物館所傳遞的意義與自己衍生的意義之間的協商與思辨的過程。

（李靜芳，2005：62）

其次，她說明博物館學者 Hooper-Greenhill 所提出的兩種博物館與觀眾溝通的方法：「傳遞取向的溝通」與「文化取向的溝通」。「傳遞取向的溝通」將觀眾當成被動的訊息接受器，博物館的教學或是溝通是一種單向線性的資訊傳遞；而「文化取向的溝通」方法中，博物館與觀眾的溝通是一種意義協商的文化過程，博物館提供訊息，但意義與知識，則是透過觀眾與博物館間共同協商與建構出來的。因此她認為：「博物館教育應該關切的是如何協助觀眾在博物館的故事文本與個人的生活文本之間進行意義的協商，去建構有個人意義的新思維。」（李靜芳，2005：62）可見美術館教育功能的有效發揮，是美術館與觀眾之間有效溝通的過程，並且在美術館中，觀眾的學習與意義的建構，是由美術館與觀眾交互建構而成的。

黃明月（1997）提出，博物館教育在本質上，具有強調實物的體驗；注重動態的活動；是自導式、探索式的學習；是全民的、終生的教育；以啓發誘導為目的；扮演知識寶庫及學習中心的腳色；補充學校教育的不足；關心社會脈動，反映現代生活等特質。博物館以實物、標本、模型或是情境塑造，來強調觀眾對於食物的體驗，並以參觀、實際操作等方式提供觀眾直接的體驗。在博物館中，觀眾可以自由的選擇參觀學習的方式，博物館的服務對象也是對於全體民眾的。博物館教育活動的目的，往往是以誘導啓發觀眾的興趣與學習動機為始，博物館中具有各種展示與學習資源，並推出各種議題的學習資源，與觀眾的活產生連結，更可彌補學校教育的不足。

而更進一步，吳振岳（2002）亦提出美術館的教育活動具有以下特質：首先，在以溝通代替教與學的模式方面，美術館內提供各種教學媒體，但因不同的教育人員或解說員，他們的興趣、性向、態度遭遇到不同程度的觀眾，或不同的溝通地點，可有不同的溝通結果，其互動充滿不確定性。而教育活動以實物為主的特性上，美術館與其他教育機構不同的，即是它擁有豐富之藏品，並將這些藏品對觀眾展示，觀眾透過美術館的展覽，以及伴隨於展覽中的各種教育活動，達到了美術知識的獲得，以及美感素養的提升。第三，在重視自發學習的特性上，在美術館中的學習，沒有強迫性的壓力，是一種自我學習，自我發展的模式，個人可因興趣、能力等因素來做選擇性學習，對問題已克服、超越、探討、調查為方法。而非權威式的知識傳播或以教師為中心的教學模式。

而美術館的教育活動，如何一方面是由美術館透過實物傳達給觀眾，而又另一方面，讓觀眾能以自發學習的方式達成，這必須先對博物館的教育理論有所認識。Hein（1998：25）提出博物館的教育理論模式（見圖 2）：

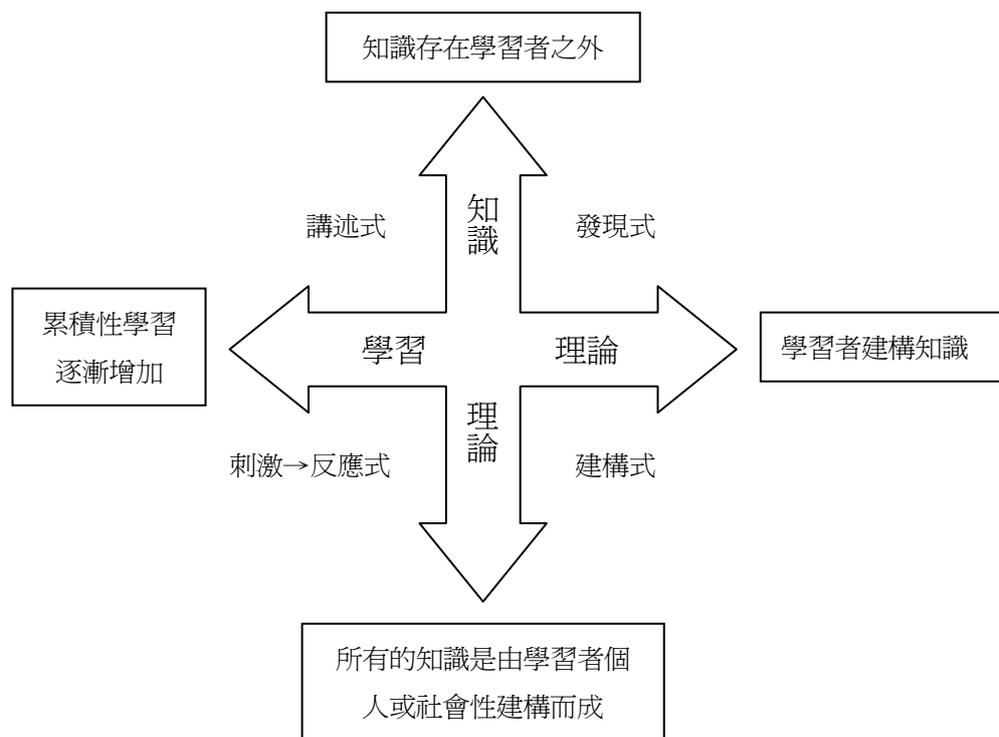


圖 2 博物館之教育理論模式圖

Hein 由知識理論與學習理論間之交互關係，形成博物館學習理論。在知識理論方面，寫實主義的學者認為，知識是獨立於個人之外，而另一方面，主知主義學者則認為，所有的知識都存在人的心中；而對於人類如何學習，認知心理學家認為，人類是透過不斷的刺激與反應，漸漸的學習，而建構主義學家則認為，學習是人類主動由心中所建構而成。因此透過對於教育理論與學習理論的交織，博物館可以循此發展四種類型的教育方式：講述式的教育、刺激－反應式的教育、發現式的教育，以及建構式的教育，同時也能以此了解觀眾是否合適於博物館所現有的教育方式。

講述式的教育，認為知識是獨立存在於學習者之外，而學習者的學習是要靠一點一滴逐漸累加的，因此這種類型的美術館教育方式，類似於學校傳統的教育模式，將美術館所欲傳遞的知識與技能，由簡到繁、由淺而深，逐漸地透過導覽解說，或是說明告示等傳遞給觀眾。刺激－反應式的教育，認為知識存在於學習者或是社會的建構，而學習者透過一連串的刺激與反應習得知識，因此刺激－反應式的教學方式著重於教學方法的應用，美術館的教育活動中，會規畫很多能夠增強學習的各種刺激元素，例如互動式的操作設計，以達成教育的效果。發現性的教育中，美術館會規劃好其認為學習者應該學習的知識有哪些，並以此規劃美術館的展示與教育活動內容，然後美術館設計一連串引導性的問題或活動，讓學習者可以依照這些指引，在美術館中發現那些事先被安排好的知識，獲得學習。而建構式的教育則是完全開放由學習者自行在美術館中探索學習，美術館對於美術館中的知識不抱持特定的立場與意識形態，沒有預設的順序與路線，美術館即是營造一個充滿學習資源的環境，而在這樣的環境中，學習者的學習依照自己的喜好、自己學習的習慣與步調，使用美術館提供的各種資源，建構屬於自己的知識與學習。

透過對於博物館教育理論的理解，我們可以知道美術館的教育活動，依據不同的教育理論模式，可以發展出不同樣貌的教育活動。由以上對於美術館教育的特點可見，觀眾進入美術館，他可能從導覽人員或是特定的

教學課程達成學習；他也可能以透過自己對於美術館中各種事物的探索，來達成學習。

劉婉珍（2002），也以教育環境、學習者、教育人員，以及主題內容四個面向來說明美術館教育的特質。在教育環境方面，首先，美術館的運作方式以及空間場域的特殊，使的美術館的教育特質，和學校是不同的。在美術館的使命與功能中，不像一般學校就是以教育為最大目標，在美術館中，教育非唯一的任務。美術館的功能除了教育之外，同時還兼具有典藏、保存、研究、展覽、娛樂等功能，也因為教育只是美術館的其中一項任務，因此不論在美術館的政策定訂，或是經費資源的分配，美術館因為必須顧及其他的功能，因此相對教育也就必須與其它的任務相互妥協，受到牽制與侷限。其次，美術館的教育以藝術品為主要的媒介，美術館提供觀眾直接接觸藝術品的機會，這種對於藝術品的直接體驗，能比透過書本上的文字或圖片傳達更豐富的訊息，能有深刻的感受。而美術館的教育環境是一種開放自由的情境，人們在美術館中的學習通常是自我導向的學習，美術館的教育活動並沒有強制性，而是讓觀眾可以在參觀的順序，參觀的時間長短、或是參觀的內容上有各種選擇的自由；在學習者方面，美術館的學習者類型非常多元，除了學校師生，還包括各種年齡以及背景的觀眾。相對於學校教育中，學生年齡與學習背景、學習目標接近的情形，美術館所面對的觀眾群是龐大且紛雜的，因此美術館教育活動的規劃與實施，在對於觀眾背景與學習需求的了解上，必須依靠對於觀眾的研究與分析，來規劃不同類型的教育活動方案；在教育人員方面，美術館的教育人員，是美術館教育活動的執行者，也扮演著觀眾與美術館之間的溝通橋樑，美術館教育人員和觀眾的接觸，是短暫與片段的，不像是學校教育，教師天天都可以面對同一批學生，因此在有限的時間，面對不同背景的觀眾，達成美術館的教育功能，是美術館教育人員最大的挑戰，而美術館教育人員對於美術館教育活動的態度、實踐與執行，將直接影響美術館教育的品質；在主題內容方面最後在主題內容方面，美術館教育最大的資源即是存在美術

館中的典藏品，而除此之外，美術館教育的內容還包括美術知能與態度，如創作、批評、藝術史、美學等，以及透過美術館學習其他領域的知能與態度，還有美術館的素養，即是觀眾如何觀看美術品，以及如何能夠有效使用美術館自我學習的能力。而美術館中的學習，除了美術館安排的教育活動，觀眾進入美術館，即是進入一個整體的學習環境中，美術館的學習環境不但促進觀眾在空間、音樂、肢體、人際互動等多元學習，也能補足平時在學校教育中所缺乏的影像與動態學習經驗，以及美術批評與美術史方面的美術專業知能。

綜觀以上，美術館的教育活動，對社會大眾帶來的學習方式，是有很多元的，美術館規劃的教育活動，有直接帶領民眾學習的方式，另一方面也可能形成一個整體性的教育環境，觀眾在這個學習的環境中，自我學習，無論是哪種學習模式的採用，美術館都必須有完善的規畫，才能達到好的效果，達成社會藝術教育的使命。

三、 美術館教育活動之規畫

Hooper-Greenhill (1994) 提出，在 20 世紀的末 20 年，尤其是末 5 年，美術館作為溝通的角色被發現，而這種發展，同時發生在美術館教育與策展部門，然而，在為了達成美術館和大眾溝通所做的努力中，往往都是出自於個人的信念，而不是計畫或是管理的結果。也往往，教育部門和策展部門追求著同樣的目標，但卻沒有合作。於是美術館開始面臨由此衍生的問題，例如當美術館的責任受到越來越多的期待，以及當觀眾的需求隨著每天逐漸增加與多樣化以後，如何將稀少的資源做最大化的利用？

於是 Hooper-Greenhill 認為，每個美術館都應該擬定教育政策。而在擬定教育政策的時候，則必先需要考量教育政策與博物館其他政策間之關係。以下圖 3 所呈現的，即是在美術館整體架構中，不同政策彼此之間之關係，透過對於這樣整體關係的了解，我們可以認清教育政策在整個美

術館架構中所在的位置，以及其應該依循的源頭，以及應該互相配合的其他政策面（見圖 3）：

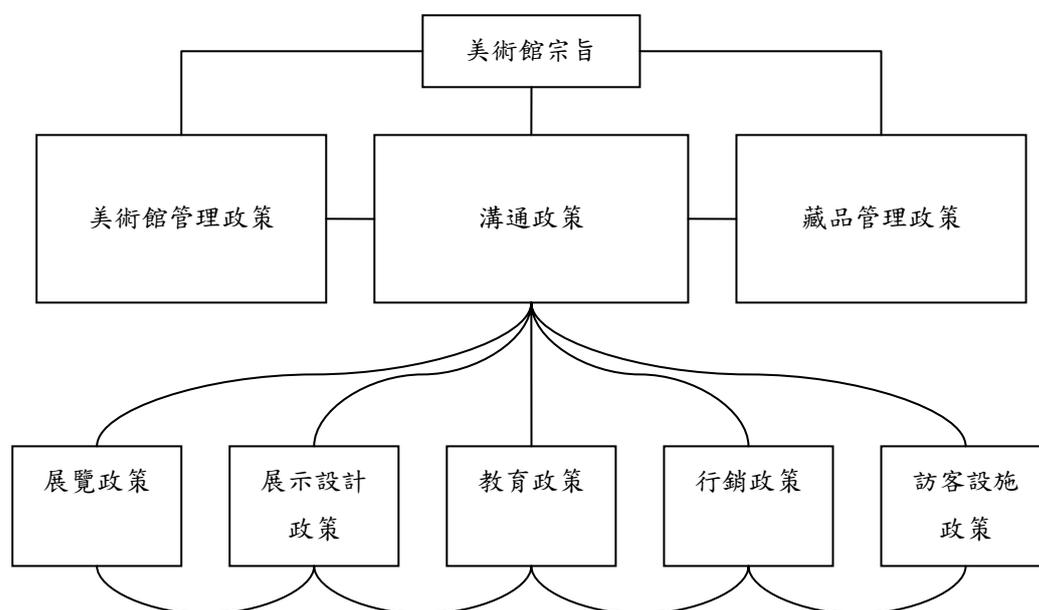


圖 3 美術館教育政策與其他政策間關係圖

資料來源：Hooper-Greenhill（1994：260）。

由圖 3 可見，展覽政策、展示設計政策、教育政策、行銷政策與訪客設施政策（visitor facilities policy）等，都同屬於溝通政策的一環，而且要依循美術館的宗旨發展，同時這五種政策因同屬於溝通政策的環節，因此彼此之間是同樣重要的，教育政策的擬定上除了必須依循美術館的溝通政策、貫徹美術館的宗旨，也應該與同處於溝通政策中的其他政策，例如展覽政策或展示政策等相互配合。這些其他的政策的決定，也會影響到教育活動的規劃與實際執行，因此在擬定教育政策時，就應該努力促成彼此之間的互動關係，以發揮美術館整體功能的最大效益。

Hooper-Greenhill（1994）認為，美術館的各種政策，都應該依循美術館的宗旨，美術館的宗旨將引導溝通、典藏品管理、美術館管理等業務的規劃。如此一來，美術館的多種溝通角色，將在溝通政策、溝通策略與活動方案中獲得廣泛且一致的認定。當美術館在與觀眾取得有效關聯的需求

越大時，就需要發展新的溝通管理策略；當有必要整合設計、市場行銷、展覽計畫、延伸事務與為學校提供服務時，就會產生新的方案經營系統，以及對這些活動間關聯性的新理解。

因此，美術館教育活動的規劃，應該是順著美術館宗旨往下，溝通政策與教育政策確立了，而具體的教學活動規劃就有了依據。以下所呈現的主要概念上，我們可以看到美術館教育的實際執行工作－教育活動方案，它是承襲教育政策發展的，而教育政策又承襲美術館的溝通政策，其上更以美術館的宗旨為最高指導原則（見圖 4）：

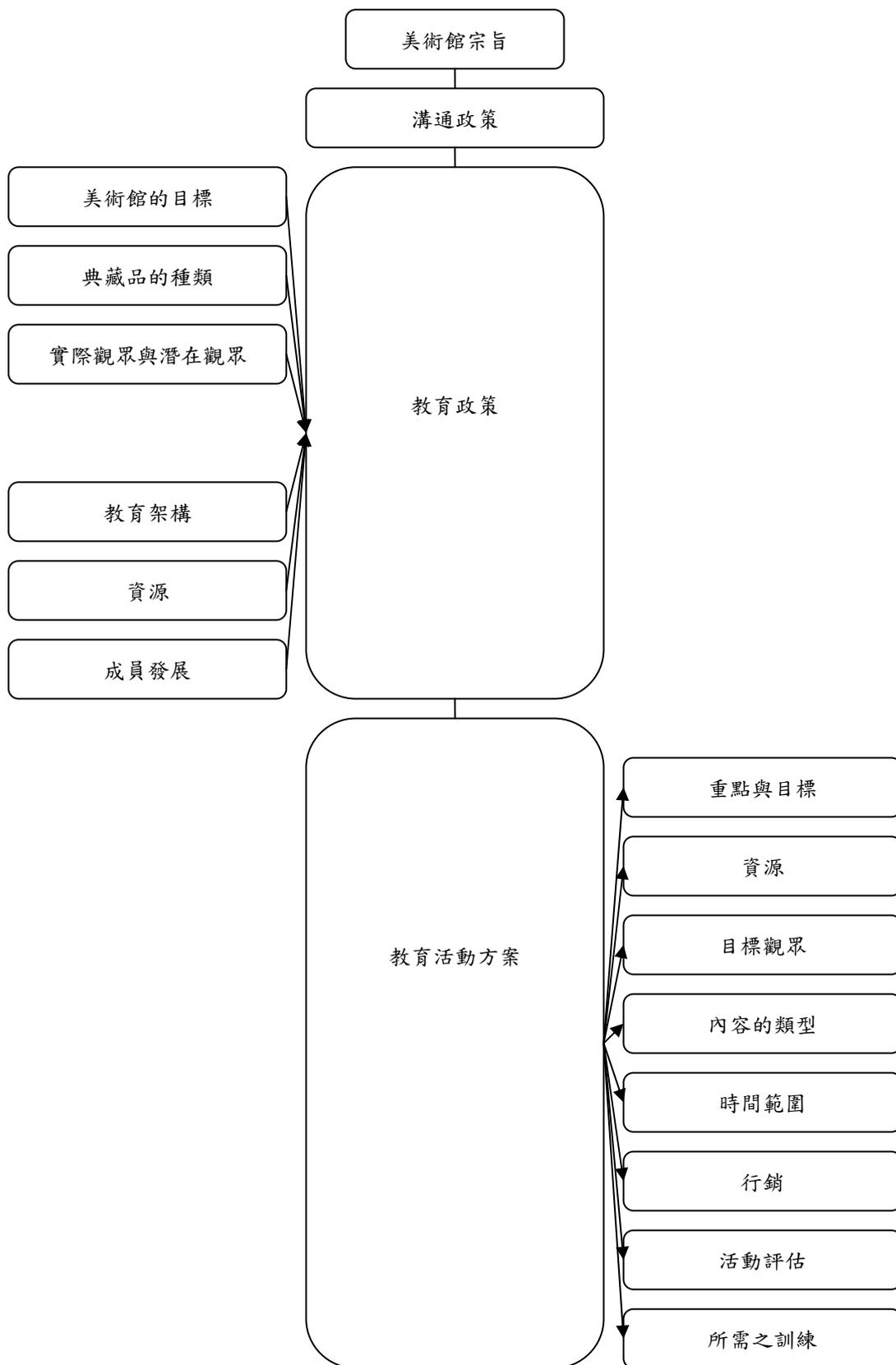


圖 4 美術館教育活動方案依循美術館教育政策發展之關係圖
 資料來源：Hooper-Greenhill (1994：261)。

換句話說，從圖 4 個架構看來，美術館宗旨是美術館發展所有業務的依據，美術館推展教育活動，除了先確立美術館的宗旨外，教育政策的擬定就是首要的工作，依據教育政策，美術館規劃教育活動方案，其後並以教育活動方案的實施來達成與觀眾有效溝通，實踐美術館的教育功能。另一方面，圖 4 在教育政策與教育活動方案的兩個部份中，Hooper-Greenhill 由橫向點出教育政策以及教育活動方案在擬定與規劃實行上，應當考量的各種因素。以教育政策而言，教育政策在擬定上需考量美術館的目標、典藏品的種類、實際觀眾與潛在觀眾是誰、展覽的整體教育架構，以及教育活動執行部門中各成員的發展情形，而教育活動方案的規劃上，則應考量到一個教育活動方案在運作實行時，可能會接觸到的問題，例如教育活動方案的重點與目標的訂定、教育活動方案所需要的資源、服務的對象、也就是目標觀眾的鎖定、教育活動方案的內容選曲以及採用的類型、教育活動方案實行的時間與擴及的範圍、教育活動方案中的行銷目的、教育活動方案實行後的評估，以及教育活動方案執行人員應具備能力的訓練等。

從 Hooper-Greenhill 提出的美術館教育活動的架構來看，我們可以看到美術館的教育活動規劃上，應該依循美術館的宗旨，制定美術館的教育政策，進而發展美術館教育活動方案，本文以下說明美術館教育活動規劃與擬定之考量因素與流程：

(一)、 美術館的教育政策對美術館教育推展之意義

辛治寧（1996:129）認為，「教育政策的制定，除了提升美術館教育及教育人員的層次，政策的有效運用，亦使美術館的教育功能得以整合。因此，不論是環境的改變或現實的轉換，美術館皆因有教育政策的依憑，而能有理念、有計畫、持續性的推展美術館的教育工作，真正切實發揮美術館的教育功能，因為有了依恃，教育人員當為美術館做出更多的貢獻，也為社會大眾和自己發展出更大的空間與機會。」因此，美術館訂定教育政策具有以下重要性：作為確立美術館教育的指導原則；界定服務對象的優

先次序；增進決策者與館員之合作並達成共識；作為評估及檢視教育工作之依據；勾勒部門間相互之合作關係等。

首先，在教育政策作為確立美術館教育的指導原則方面，教育政策闡明美術館的宗旨和教育目標，提供決策的範圍，並界定決策考量因素的優先次序，同時亦標明教育工作的方針與準則，而且也包含中長期教育運作的規劃。

其次，在教育政策能夠界定服務對象的優先次序方面，我們都知道，如果要求一個展覽，或是一場教育活動，同時要滿足兩種不同類型的觀眾，那是不可能的。因此訂定教育政策可以針對目標觀眾擬定適切的服務計畫。

第三，教育政策的擬定可以增進決策者與館員之合作並達成共識。教育政策擬定的過程中，可以達到決策者與工作人員之間的共識，這樣的共識，可使決策者確定館的教育走向，也讓教育人員在推展工作時得以全力以赴。而教育政策亦是評估及檢視教育工作之依據。教育政策的內容可以作為評估教育工作成效的標準與原則。

在爭取經費方面，教育政策是爭取資金與贊助的依憑。完整的教育政策規劃可將美術館的宗旨目標、教育本質、準則與實務清楚闡明，是美術館向政府單位、私人企業或是社會大眾籌作資金時候的重要依據。

最後，教育政策勾勒了各部門間相互之合作關係。美術館內外的典藏、研究、展覽、行銷，都應和教育工作結合，因此教育政策的擬定有助於美術館中其他功能的各部門間彼此合作。

張美珍（2001：35）的研究中，亦歸納出，擬定完整的教育政策可以帶來以下好處：

- (1) 提供明確的目標即達成的先後次序，以便於擬定教育活動方案（action plan）。
- (2) 提供明確的方向，使各種教育活動的規劃具前瞻性與系統性。
- (3) 明定教育計畫的優先順序，可更有效率的執行教育活動，並獲得較長

期且集中的具體成果。

(4) 可使上級主管單會或是贊助的企業、機構更容易了解，進而提供各項援助，並使觀眾們更認同美術館的教育功能。

(二)、 美術館教育活動規劃之考量因素

由以上可見，美術館如果擬定適切的教育政策，將可讓美術館中教育功能與其他的功能之間，更密切的結合，並且教育活動的執行上更井然有序、具前瞻性。對於美術館教育活動的規劃工作，教育政策的擬定與教育活動方案的規劃，應該是一體的，教育政策是教育活動方案的準則，因此擬定時也必須考量教育活動方案實際執行上，受影響的相關因素，以才能做出好的規畫。

辛治寧（1996：131）認為，教育政策的規劃上，首先應先確認教育政策的內涵，務使目標簡明清晰。而在資源與經費的考量上，必須先確定美術館的年度預算中，有指名的經費來源，並且所有的教育計畫和工作皆在預算控制之中。再者，教育政策中應表明典藏品在教育活動中，使用與應用的方式。同時審慎評估可運用的員額編制，以確定教育活動的規模與類型，並且為不同類型的活動規劃確定的空間與時間。在教育政策中，必須明確列出教育活動的訴求觀眾，以及不同訴求觀眾之間的優先順序。美術館的潛在觀眾很多元，從學齡前兒童到專業學者等各種不同族群皆有可能前來參觀，因此在觀眾優先次序的決定上必須由教育政策中決定，需考量經費、軟硬體設備、教育活動人員的數量與編制等因素。確定了觀眾之後，則詳列館方可提供服務的範疇，包括第一類為直接教學服務，例如演講、導覽、工作坊、假日活動等。第二類為資訊服務，例如語音服務、文字資料（教師手冊、學習單、展覽簡介）以及資訊網路服務等。第三類為美術館基礎服務，如展示、出版、特案活動等。最後第四類則為館外服務，包含文物外界服務、巡迴展、遠距教學手冊、錄影帶、幻燈片的提供等。

界定好提供服務的範疇後，接下來需確定館方可展現及發揮教育功能

的範圍，例如：展覽中說明文字的界定、閱讀速度的取決、和學校教學的關連性，或是展示場內教學空間的預留等。此外，顧及特殊族群如殘障人士、幼童等有特殊需要的觀眾做相關設施，亦可視為美術館在教育方面的關心。而在教育人員方面，則需落實館內教育相關人員的訓練，例如教育活動設計的訓練、教學方法與溝通技巧的訓練等。同時嘗試將教育服務的行銷與美術館的整體行銷策略互相連接。應考量有效的行銷範圍、目標、預期效益與使用的行銷方法。最後，設立完善的評量作業系統，例如在觀眾進入展覽活動時進行形成性評量或是總結性評量。

此外，何青蓉與黃淑芳（1997）的研究中，亦歸納出教育政策的規劃和思考架構上，必須考慮六個相關聯的元素：教育活動的分析、觀眾的需求評估、教育活動目標的設定、教育活動的選擇與組織、教育活動相關措施的安排與分析，與教育活動的評鑑等六項。

在教育活動規劃上需要考量美術館的背景，教育政策的規劃受到機構的背景和所擁有的資源影響，美術館的教育功能發揮必須和行政、典藏與研究等部門配合，因此教育政策的規劃應充分掌握背景脈絡的分析，具體的分析項目包括教育活動所扮演的角色以及美術館內外可利用的資源等。

在觀眾的需求評估時，需考慮大部分參觀美術館展覽的觀眾，可分為一般性觀眾與特殊性觀眾。特殊性觀眾指的是美術館界或是美術館相關學門的學術界人士，其前來參觀的目的明確；而一般性觀眾則可分為個人、團體或社區性觀眾，而這些觀眾前來參觀的目的又各自歧異，因此對於教育政策的擬定上，必須先考量到各種可能來參觀展覽的不同觀眾需求。然而，美術館的教育活動，事實上是不可能同時兼顧特殊觀眾與一般觀眾，同樣對於一般觀眾，也不可能同時兼顧學校學生與社區人士。因此，本研究也透過實際的訪談，了解台灣公立美術館當前，如何處理不同目標觀眾不同需求之問題。

在教育活動目標的設定上，教育活動目標的設定應基於美術館的宗旨、目標和資源、參與學習者的需求、教育內容、以及參與學習者和教育人員之間期待的一致性來考量。而教育活動的選擇與組織方面，需求評估、背景分析和教育活動的目標設定等，都是為了達成實際教育活動方案上考量的前提，而教育活動方案在實際執行的時候，要採用哪些方式，以及其內容組織為何，都是應該納入考量的要素。

實際執行面中，教育活動相關措施的安排上，最需考量的就是人力與經費的分配。而人力結構上可從負責展覽中教育活動的教育推廣組組織編制、甚至整個美術館或是基金會的組織編制來看，以及其中人員的招募、培訓、志工招募與培訓等。

而在成效的評估上，就是教育活動的評鑑。教育活動評鑑的目的，在於幫助教育活動需要改善的地方，以及決定如何改善的方向。因此在教育政策的規劃上應考量教育活動評鑑的方式與執行方法。

(三)、 探究台灣公立美術館教育活動推展之八個切入點

由 Hooper-Greenhill 所提出之美術館教育活動整體架構，以及辛治寧、何青蓉與黃淑芳等三位學者對於教育方案擬定考量因素的歸納來看，規劃教育活動時應考量的重點，所涵蓋的範圍從教育活動的目標、教育活動的對象、教育活動的類型規模、時程安排、所需資源、行銷與成效評估，以及教育人員的訓練等。雖然不同看法之間，在項目上略有不同，但是整體而言，可以歸納為「教育目標的設定」、「典藏品使用於教育活動中情形」、「教育活動目標觀眾設定」、「教育活動的類型與內容」、「教育活動所需資源」、「教育活動行銷」、「教育活動成效評估」以及相關「教育人員發展與訓練」等八個面向，而本研究也以這八個面向，作為探究台灣公立美術館教育活動實務運作上，以及接受企業贊助時所受影響的切入點。

(四)、 美術館教育活動之擬定流程

美術館教育活動的擬定工作如果順當，將教育活動工作的運作實施，有明確的方向可依循。而欲擬定良好的美術館教育活動規劃，辛治寧（1996：133）認為，美術館教育政策是推動教育活動最高的指導原則，是一種策略性的計畫，應從機構的自我現況分析定義出任務與基本目標，之後對於目標發展策略跟執行時間表，而最後在實施時對績效加以評估。而張美珍（2001：37）的研究中，歸納了一個教育活動的擬定流程（見圖 5）：

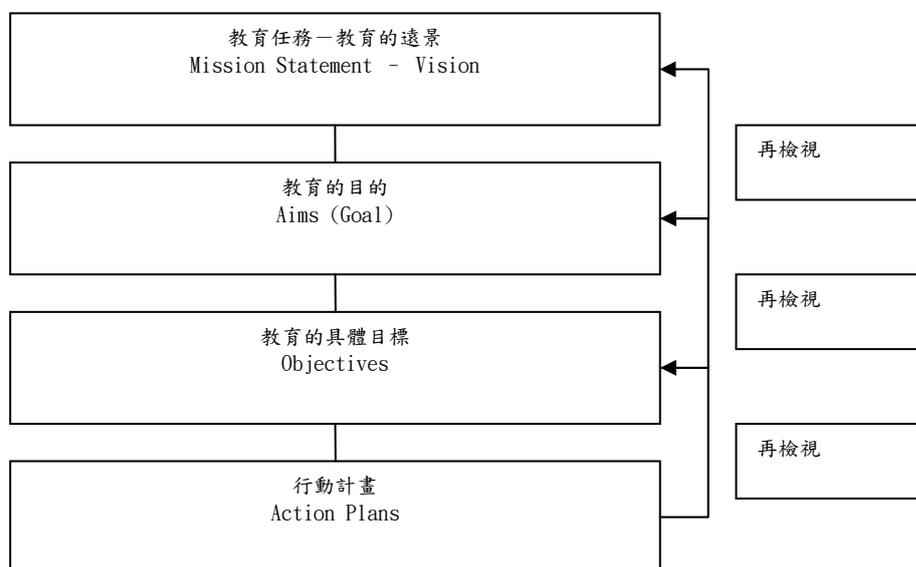


圖 5 美術館教育活動之擬定流程圖

資料來源：張美珍（2001：37）。

在圖 5 中，我們可以看到美術館教育活動的擬定流程，需先由明瞭美術館教育推展的願景，以確定美術館教育的任務、擬定美術館教育的目的，之後列舉教育活動的具體目標，以擬定具體的教育行動計畫。在每個階段中，都必須回頭檢視上個階段的內容，以求一致性。

Cheff 提出，美術館的教育人員在規劃教育活動時，可以參考以下的模式：確立宗旨、整體環境分析、教育部門的自我審視、規劃策略、訂定三年策略、考量環境因素與政策確實實行等（Cheff, 1989：112-121）。首先美術館教育活動的規劃，必先確立教育活動的目標。實際擬定的工作上，則可由決策單位主導或是以設立委員會的方式擬定，教育活動宗旨的闡明，將確立教育活動存在的主要意義與定位。

接下來則是對整體環境做深度分析，以了解可尋求的資源，其中包括社會整體環境，或是美術館所在社區和教育部門間之關係。其次，相對分析整體大環境中，會對美術館教育產生影響的其他因素。然後比較分析教育部門在美術館整體環境中具備的發展機會和潛力，由圖 6，Cheff 建議教育人員，能畫出一張教育部門與美術館其他部門間，以及教育部門與美術館外界相關機構間，溝通關係之關係圖（見圖 6）：

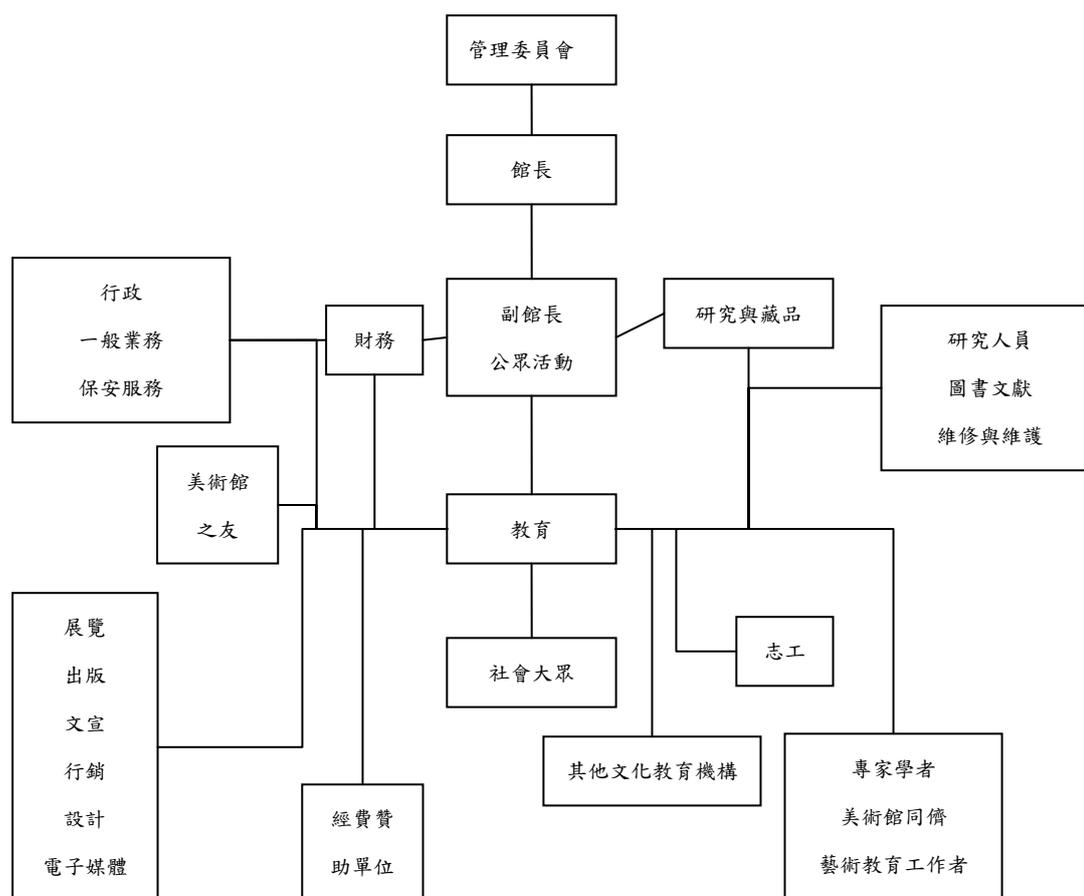


圖 6 美術館教育部門與美術館整體環境關係圖
資料來源：Cheff（1989：113）。

Cheff 認為，在這樣之關係圖中，教育人員先必須將教育部門本身，放在這個溝通網絡的中心，然後再小心的將美術館教育活動的運行中，會與教育部門相關的其他部門，或是外界其他資源與機構，與教育部門連結，形成教育部門與其他部門、外界相關機構的溝通關係圖。從圖 6 中我們可以看到，透過這樣的溝通關係圖，教育人員可以清楚地了解，自己在美術館教育活動運作機制中，可以向外尋求的資源，或是可以相互合作的其他單位有哪些。認清教育部門與其他部門間之關係後，下一步就是要檢視教育部門的現實環境，如曾經發生影響教育部門的重要事件以及處理方式之紀錄。接下來，則是檢視美術館的教育範疇中，可能掌握的機會及困境，例如大眾對於教育服務的要求與期望、教育資深人員離職等問題。最後，教育人員除了在自身專業發展與行政責任之外，可能還需要面對其他的問題，如研究與執行行政業務間的平衡、專業訓練的接受、觀眾的興趣與回饋、藏品及展覽內容的配合等。

由上段對於整體環境進行深度分析之後，接下來便是教育部門的自我審視。教育部門自我的審視可以了解部門的長處與短處，以及教育活動規劃中可能產生的矛盾。審視的項目可分為：一、教育部門的最新定位，如決策時部門扮演的角色、教育部門與其他部門間之關係、教育活動和執行策略間之關係、主要觀眾群的選擇、經費政策、人事運用以及教育計畫與活動的宣傳等。二、實際運作時可能產生的矛盾，例如地位和任務間的矛盾、教育活動本身內在矛盾、教育活動與外在環境間的衝突，和其他可能潛在的矛盾。三、與其他相似機構的競爭力以及致勝其他機構的關鍵因素。

在教育部門對於外部整體環境以及部門內部的自我審視皆達成後，即可開始規劃教育活動的執行策略。教育活動執行策略的規劃可以由活動定位開始，Cheff (1989: 117) 提出可以從教育活動、設定的對象或觀眾、達成的效益與影響等三者間之關係思考。同時透過不斷的評估，確立教育宗旨和定位，並使教育活動的規劃與實際執行達成一致。

教育活動的執行策略選定之後，即可開始著手訂定三年計畫。三年計畫的訂定中，需將計畫中的每項活動發展成一個檢核表，根據檢核表來執行責任的劃分與建立評估的制度。而且檢核表的項目包括時間、活動項目、執行策略、資源、人員、經費預算、設備與器材等。在規劃三年計畫同時，也要考量環境因素。環境因素包括社會走向、美術館的管理風格、組織的變更、展覽的趨勢以及社會大眾的需求等，必須加以評估並了解什麼是可行的、什麼是不可行的，以此來決定教育政策中各項活動與計畫的安排。最後，就是教育政策的確實實行。教育政策擬定完成後，當然需要確實實行，但除了確實實行外，還需要建立長期的評估系統，以作為政策不斷改善的參考依據。

(五)、 美術館教育活動方案之類型

教育活動的規劃完成之後，實踐的層面，就是各種不同的教育活動方案之實施。高慧芬（2001：93）認為，規劃美術館教育活動方案具有三項用意：一、吸引觀眾達到推廣與行銷的目的；二、美術館資源的有效利用；三、美術館教育功能的具體表徵。因此美術館教育活動方案的規劃者，多半基於其中一項或兩項的意涵發展出美術館的教育活動方案。教育活動方案的規劃上，就會依循美術館的教育目標，並依據以下的重點展開規劃：首先，所有活動須配合美術館的目標及其研究、展示與典藏政策。其次必須考量教育活動方案，必須提供的是具有彈性的活動，以因應不同使用團體的需求。而同時，教育活動方案的提供，必須先確定其目標觀眾，並衡量可能的潛在觀眾。除此之外，執行上很重要的是，美術館應使用各種資源來支援教育活動，包括經費、空間、工作時間，而館員應介入活動的每一個階段。最後，除了教育活動方案的執行部門可用的人力外，更可以利用學校的教師資源。

教育活動的類型，一般則可以分為兩大類：非正式學習方案與正式學習方案。Grinder 和 McCoy（1987：43-46）提出，非正式學習方案有：實物展示室（object gallery）、導介廳（orientation gallery）、標籤、語音導覽、記號（sign）、互動展示、實地觀察（field trips）等；而正式學習方案則有：演講、導覽、工作坊、館校合作、視聽教育（audio-visual presentation）等。

王秀雄（1998：125-141）則將兩大類型的教育活動方案，結合其他學者的研究，做進一步的歸納與擴充：

1. 非正式學習之教育方案

非正式教育方案是爲了提供觀眾來到美術館中參觀展覽時，可以以自發性、自導性的方式參觀展覽，獲得學習。有些觀眾來到美術館，或是前往參觀展覽，並也不完全是因爲想要學習，還包括了休閒、娛樂，或是社交等其他目的，而當他們在美術館中遊走時，不免偶爾會對於某件展品或是某個活動感到興趣，這時候非正式的教育方案就可以提供他們訊息，而非正式的教育活動方案可以有以下類型：

- (1). 展示（exhibits）：展示的規劃雖然通常都是展覽部門的業務，但是如果教育活動的策畫人員一起參與的話，將使標籤、動線、資訊的內容等更能提高教育的效果。
- (2). 導介廳（orientation gallery or orientation room）：位於美術館入口或是展覽出發處的房間，對於整個美術館與展覽的內容，在此加以概括性的介紹。
- (3). 標籤（labels）：對於展品的內涵，製作解說標籤是很重要的工作，觀眾從標籤所獲得的知識，有時往往大於從作品本身得到的。
- (4). 記號（signs）：如展覽中各區的大標題、動線指示牌等，能讓觀眾一目了然該展覽的特質。
- (5). 出版物（publication）：美術館的出版物包含展覽的簡介、展場的平面圖、導覽手冊或是畫冊等，可以提供觀眾在參展中或是參展後獲得和

展覽相關的資訊。

- (6). 作業單 (work sheets)：作業單提供教育活動的重點，以及可供觀眾進一步去思考的問題，可以幫助觀眾在參觀作品的時候，自行對作品的內容加以觀察或思考，達到更深入的學習效果。
- (7). 語音導覽 (audio-tours)：語音導覽可以讓觀眾一個人慢慢欣賞作品，並且經由自己喜好的順序或是美術館預設的順序，來收聽展覽內容的資訊，但缺點是萬一觀眾遇到問題時，無法發問。
- (8). 視聽教育媒體 (audio-visual programs)：在展覽的導介廳或是其他場所，提供和展覽相關的影片、幻燈片等視聽媒體，可以幫助觀眾對於整個展覽的背景文化、時代與地理有概括性的了解。而這些媒體，有時也會在美術館的賣店買的到，觀眾可以買回家自行觀賞收藏。
- (9). 電腦教育媒體 (computer educational programs)：隨著數位化媒體的普及，電腦媒介也是美術館或展覽中提供給觀眾資訊的良好工具。
- (10). 互動展示 (interactive exhibits)：互動式的展示可以讓觀眾透過親自操作的過程獲得資訊，可以提高觀眾的興趣與學習效率。

2. 正式學習之教育方案

正式學習之教育方案則是由美術館教育人員規劃引導的學習方式，觀眾透過正式學習之教育方案可以得到較顯著的學習效果，但是另一方面則由於必須跟隨教育人員的腳步，因此無法自己選擇步調與順序。正式的教育方案約有以下幾種類型：

- (1). 一般性導覽 (general tours or introductory tours)：通常是由導覽人員於固定的時間或是接受預約，帶領觀眾觀賞並講解展覽內容，導覽人員多由志工擔任。
- (2). 畫廊講解 (gallerytalk)：相較於一般性的導覽，畫廊講解是主題性的導覽，通常配合一個特展會有其中心講題，內容也較一般性導覽深入，

因此畫廊講解通常由研究部門的研究員（curator）來擔任。

- (3). 演講（lectures）：由館內的研究員或館外的學者，例如大學美術史系教授擔任，內容比畫廊講解更深，時間也較長，參與觀眾的程度也比前兩者更高。
- (4). 學術研討會（public symposiums）：遇到規模很大且重要的特展時，美術館會舉辦學術研討會，邀請世界各國專家參與，也同時開放給民眾參與，對提高學術頗有貢獻。
- (5). 館外教學（outreach programs）：美術館將服務擴展到美術館之外，以舉辦巡迴展或是巡迴演講的方式，把資源帶到社區、學校等，讓因為種種原因無法前來美術館參觀展覽，或是不曾參觀過展覽的人，也有參觀展覽的經驗。
- (6). 實地觀察（field trips）：實地觀察可以視為是一種非正式學習之教育方案，也可視為是一種正式學習之教育方案。如果參觀學習個過程中，並未有教育人員主導，觀眾全憑美術館中的標籤、記號或是其他非正式學習之教育方案資源學習，那這樣的實地觀察活動就是一種非正式學習的教育活動；反之，如果實地觀察的過程中，是由教育人員主導的，那麼就類同於一般性導覽或是畫廊講解。實地觀察如果一併參觀與展覽相關的背景社會與自然環境，就能對展覽有更深的體驗與感受，這樣的效果是其他教育活動所望塵莫及的。

回顧本節，美術館隨著時代的演進，逐漸成為推展社會藝術教育最重要的場域，而美術館的教育活動，依循著不同的美術館教育理論，可以發展為這種不同的面向，觀眾透過不同類型的美術館教育活動在美術館中學習。美術館教育活動的規劃上，必須依據美術館的宗旨，擬訂美術館的教育政策，之後發展實際的教育活動方案，在規劃的過程中，需考量的重點包括「教育目標的設定」、「典藏品使用於教育活動中情形」、「教育活動目標觀眾設定」、「教育活動的類型與內容」、「教育活動所需資源」、「教育活

動行銷」、「教育活動成效評估」以及相關「教育人員發展與訓練」等八個面向，最後則是談到一般美術館普遍採用的教育活動類型，包括非正式學習的教育活動方案，以及正式學習的教育活動方案，美術館透過這些類型的教育活動方案互相搭配，提供社會大眾藝術學習的服務。

第二節企業贊助美術館之淵源與發展

本節分為三段，第一段探討西方企業贊助藝術活動的淵源與發展，第二段探討台灣企業基金會贊助藝術活動的淵源與發展，第三段探討台灣企業贊助美術館的各種型態。不論是西方或是台灣，企業對於藝術活動的贊助發展，可以說皆由企業主個人對於藝術家或藝術活動的支持開始，之後逐漸擴大規模與形式，最後有些企業還成立企業基金會，來專門處理對於藝術活動的贊助事宜。台灣政府對於企業贊助也抱持著鼓勵的立場，近年更制定獎勵的措施，以及企業與藝文機構的媒合平台，來加速促成企業對於藝術機構的贊助。以台灣現況而言，企業贊助美術活動具有三種模式，由三種模式的比較中，因公立美術館身為社會藝術教育最重要的機構，其教育活動推展上，接受企業贊助時是否受到企業的影響而變質，直得深入探究，因此也成為本研究最重要的議題之一。

一、西方企業贊助藝文機構之淵源與發展

在台灣，2002年台北市文化局成立「藝企相投」計劃與2003年國家文化基金會成立「國藝之友」計畫開始，不但是台灣追隨外國的腳步，成立專門做為企業與藝文機構間媒合平台的初創，也代表著在台灣，企業與藝文機構之間之關係不僅只是過去企業對於藝文機構的單向贊助，而是彼此相互以各種形式合作之關係。

本段將從西方歷史脈絡，來探討企業對於藝文機構贊助的淵源與發展。從西方來看，企業贊助藝文機構的發展，可以為兩個階段，首先為文藝復興時期資產階級對於藝術家的贊助，是企業贊助藝術活動的萌芽與傳統的開始；然後進入資本主義時代，此時期是企業贊助藝術活動發展與轉變的時期，也是邁向企業與藝文機構間合作關係的轉變時期。在這個時期，不論企業界或藝文機構，都體認到彼此間合作的迫切性，因此也紛紛

建立專門處理合作業務的機制，促進彼此間之合作。

(一)、 企業贊助藝術活動之萌芽

文藝復興時期，歐洲社會已經由過去的小規模資本主義生產擴張成國際間貿易的型態，商人階級得到了財富以後，開始在各方面都產生影響力，形成了資產階級。這種現象可以佛羅倫斯為典型的代表，佛羅倫斯從西元四世紀以來，就是歐洲人民前往羅馬教廷所在地—拉特蘭故宮¹朝聖的必經之路（衣成信譯，1999：306），因為地理位置的優勢，讓在佛羅倫斯從十一世紀開始就是紡織業的重鎮，成為中世紀歐洲最富有的城市。紡織業的興勃之下，對於大量資金的需求，促使大量的銀行因應而生，奠定了銀行業的基礎。到了西元十四世紀，佛羅倫斯已經成為歐洲最大的金融市場，佛羅倫斯的商人因為不斷的經商投資，成為了金融大亨。這些資本家在有了雄厚的經濟基礎之後，透過同業工會之間的結盟，取得了在政治上以及經濟上左右一切的力量。而這些資產階級在取得大量的財富與權力之後，便開始收購繪畫、雕像等奢侈品，或是資助藝術家從事藝術創作，來顯示他們的財富。

佛羅倫斯資產階級對於藝術的贊助，又以 Medici 家族最具代表性。Medici 家族從 13~17 世紀以來，在佛羅倫斯擁有著極強大的勢力，這個家族產生了三位教宗，最後也成為法國皇族的最新成員。Medici 家族的 Giovanni di Bicci de' Medici（1360—1429 AD）是第一個投入銀行業務的家族成員，並且由他開始，使 Medici 家族在佛羅倫斯具有影響力，其後他的兒子 Cosimo de' Medici（1389—1464 AD）更在 1394 年掌控了各大公會，成為第一個佛羅倫斯僭主，Medici 政治朝代的創建者。Medici 家族的政商雄厚實力，為文藝復興時期的藝術注入了繁榮活力。羅寶珠（2004）對於 Medici 家族藝術贊助事蹟進行歸納，Medici 家族從 Giovanni 掌權後，便開

¹ 拉特蘭故宮(Lateran)建築於羅馬一小山丘上，有聖約翰教堂，是西元十四世紀以前羅馬教廷所在地。

始出資贊助畫家和雕刻家，從 Giovanni、Cosimo，以及之後的 Piero di Cosimo de' Medici (1416—1469 AD) 與 Lorenzo de' Medici (1449—1492 AD) 幾代以來，對於藝文的贊助與投入各有自己的方向與著重。例如 Giovanni 促成促成孤兒院與聖羅倫佐教堂的改建、Cosimo 在 1445 年創建柏拉圖學院、出資興建聖馬可圖書館、Cosimo 其子 Piero 贊助過雕刻家 Donatello (西元 1386 年—西元 1466 年) 和畫家 Sandro Botticelli (1445 年—1510 AD)，以及 Piero 之子 Lorenzo，繼續擴大了過去對於書籍的收藏，並恢復擴大古比薩大學和佛羅倫斯的柏拉圖學園等。

文藝復興時期的企業對於藝術活動的贊助模式可以分為以下三種，其一為採取委託的方式聘請藝術家完成契約規定的工作。這種方式類似商業的手法處理，在契約中，雙方的權利與義務原則上被清楚地定義與接受；其二則是給予各式贊助以支持藝術家的生活；第三種為提供收藏的書籍、藝術品或透過文藝圈的建立等，以培養藝術與學術的發展 (羅寶珠 2004：24)。像 Medici 家族這樣的贊助者，不僅活絡了當時整個城市的文藝氣息，而且形成了西方企業對於藝術活動贊助的傳統，這是往後藝術活動發展與推動上的有利條件。

(二)、 資本主義時代企業贊助方式之轉變

西方世界進入資本主義時代之後，企業興起，承續文藝術興時期以來資本家對於藝文贊助的傳統，企業也對於藝術活動廣加贊助。企業積極投入文化藝術的贊助，除了回饋社會、鼓勵文化藝術的發展外，企業也藉此獲得利益，例如塑造良好企業形象、獲得提高之動的廣告效益等（王玉齡 2003）。企業和藝文機構間的互動關係，成爲了彼此互惠之合作關係。

到了二十世紀初，隨著企業體制發展地越來越大，許多大型企業由於以公司組織型態開展事業成功的經驗，而設立了類似公司的法人組織來處理公益事務，這種法人組織並不直接助人，而是以改善社會、解決社會問題的立意而創立，或是以此爲專職機構來處理企業對於藝術文化的贊助活動，這就是早期企業基金會的雛型（郭玉禎，1999）。以美國而言，有洛克菲勒基金會（The Rockefeller Foundation）、卡內基基金會（Carnegie Foundation）以及福特基金會（The Ford Foundation）等，皆是文化藝術的主要贊助者。另外，如大都會美術館、菲利浦美術館及蓋提美術館等美國多數的私立美術館，也幾乎都是由大企業家在背後支持；許多企業如大通銀行、花旗銀行、美國銀行等，也都是許多美術館的重要董事（陳書芳 2004：22）。

除了企業對於藝術活動的自發性贊助，政府政策的影響也是促成西方企業與藝文機構合作關係建立的要因。一開始，英美等西方政府對於企業對藝術的贊助採取放任的制度，並未多加干預，企業對於藝術活動的贊助行爲，也如上述，仍屬於個案委託的方式。19世紀爲美國立國之初，政府將重心放在人民自由等議題，而較少涉及藝術文化，當時各大都會中的文化藝術表演，都是由民間的大企業家，將歐洲的樂團、藝術品帶回美國境內。Hall, P. J.在 1989 年觀察美國企業發展過程的研究中，指出美國南北戰爭後的時期，因爲政治局勢混亂，所以此時政府與政客極力的拉攏企業，希望能藉此恢復政治體制的公信力和秩序，因此此時企業因爲這樣的原因，對於社會事務具有相當的影響力，並促使美國教育體制因此得到革

新。但是在此時，企業從事公益活動方面，還僅只是呈現零星分散、各自為政的狀態（引自陳嫣如，1993：8）。

到了 1980 年代，不論是英國或美國，企業對於藝術活動的贊助，同樣受到政府政策的影響，開始趨於活躍；同時藝文機構也同樣受到政府政策的影響，開始積極尋求企業界的贊助。羅寶珠（2004：25）的研究中指出，1980 年代當時美國雷根政府，和英國柴契爾政府的經濟政策，對當時有很大的影響。以美國雷根政府而言，其減稅法案導致企業獲利增加，提高了贊助藝術的意願，另一方面對於政府補助藝術的經費進行削減至二分之一，使得藝術界不得不積極的轉向從企業界取得贊助。

而在英國，企業對於藝術活動的贊助，一開始也是由企業自行決定是否贊助藝術活動。簡瑞榮（1998）在分析英國企業對於泰納獎贊助的研究中，提到在英國的歷史脈絡中，英國人害怕政府藉補助藝術活動干涉控制藝術文化，也無強而有力的王權或教會支持藝術的展演。在第二次大戰以前，都呈現順其自然的局面。從二次世界大戰期間，英國政府成立「藝術音樂促進委員會」（The Council for the Encouragement of Music and the Art）以贊助戰時的藝術活動，到戰後亦成立「英國藝術委員會」（The National Endowment for the Arts）持續贊助藝術活動，到了 1973 年世界經濟危機，英國政府凍結了新增的藝術補助款，因此藝術界必須轉向尋求企業的協助，於是在 1976 年成立了「企業贊助藝術協會」（The Association for the Business Sponsorship of the Arts，簡稱 ABSA）負責辦理相關事務（簡瑞榮，1998：109）。之後於 1979 年到 1988 年間，英國由保守黨執政的柴契爾政府，將普通收入稅及公司所得稅調降，企業結餘大量的收入無形增加了贊助藝術的能力與意願。另一方面，柴契爾夫人認為如果政府擔任的藝術的守護神，將使得政府對於藝術的發展方向有所控制，因此柴契爾政府打出「國營事業民營化」的口號，暗中刪減藝術活動的補助經費，迫使藝文機構必須主動尋找企業贊助的機會（簡瑞榮，1998；羅寶珠，2004）。因此，一如美國，英國因為政府政策的影響，企業以及藝文機構之間的彼此互動

也更加頻繁。

從資本主義興起以來，美國與英國在企業贊助藝術活動的發展上，可以說相當的類似，從一開始的企業自發、分散的各自贊助藝術活動，到了後來因為政府政策的推行，影響了企業贊助藝術活動的意願與能力，也刺激了藝文機構對於企業贊助的主動徵求。

企業對於藝術活動的參與贊助越來越頻繁，以及藝文機構對於企業的贊助需求越來越大以後，便開始出現以專門媒合企業與藝文機構、藝術活動間彼此合作的機構。如 1965 年由美國聯邦政府成立的國家藝術基金會（National Endowment for the Arts，簡稱 NEA）、洛克斐勒（David Rockefeller）發起創立的企業贊助藝術協會（Business Committee for the Arts，簡稱 BCA）、1974 年成立的加拿大商業與藝術協會（The Council for Business and the Arts in Canada，簡稱 CBAC），以及前面提過的英國企業贊助藝術協會（The Association for the Business Sponsorship of the Arts，簡稱 ABSA），並在 1999 年更名爲藝術與企業協會（Arts & Business，簡稱 A&B）等，對於這些機構的執行業務上，李立亨（2000）便對英國的 A&B 進行分析。大體看來，像 A&B 這樣的機構其業務執行上，可以分爲兩個方向：一個是成爲企業與藝文機構、藝文媒介間的聯絡人，例如將藝文機構的需求傳遞給企業方，或是爲想贊助藝術活動、藝文機構的企業引薦對象；另一個方向則對藝企合作的機制進行研究，並提供相關的資料庫或是發展可供參考的專案。藝企媒合平台的發展，顯示了企業與藝文機構、藝術活動間彼此需要與對方合作的趨勢與急迫性。

綜觀文藝復興時期到近代資本主義時代的發展，西方企業與藝文機構間之關係逐漸演進。西方企業對於藝術文化的贊助，起先傳承自文藝復興時期以來的傳統，隨著資產階級的崛起與壯大，企業雖然越來越有能力參與藝術活動，但乃處於企業或企業主各自對藝術活動的分別贊助的情形，而隨著公部門逐漸不堪於補助藝術活動經費的壓力，政府開始從政策上促成企業與藝文機構雙方間的互動。不論企業方或是藝文機構，對於彼此的

需求因此大增，於是，以促進企業與藝文機構間彼此媒合為目的的機構開始紛紛創立。至此，西方企業與藝文機構之關係，已經由過往企業對於藝文機構的單向贊助，轉變成彼此相互合作的型態。這樣的演進即是目前西方世界企業贊助藝文機構的演變歷程。

二、 台灣企業贊助藝文機構之淵源與發展

相對於西方社會企業與藝文機構贊助關係的演進，台灣企業與藝文機構間之關係，發展歷史雖不如西方久遠，但也如同西方，隨著時代的變遷，企業與藝文機構間之關係，同樣從企業對於藝術家與藝術活動的單向贊助，走向企業與藝術活動、藝文機構間彼此合作之關係。從日治時代開始，企業主因為個人淵源與喜好的因素，對藝術家與藝術活動加以贊助；而戰後時期台灣經濟加速發展，形成企業界對於藝術活動與藝術品廣泛且熱絡的贊助收藏風氣。1990年開始，台灣政府也開始以政策的力量，積極鼓勵與刺激企業與藝文機構之合作，以至於到了近年，台灣同樣也成立了促成企業與藝文機構間合作的專業媒合平台，台灣也同樣進入企業與藝文機構間，彼此熱絡合作的時代。因此本段將順著以上所提之發展進程，依序從台灣日治時期、戰後時期以及1990年代企業贊助藝術活動風氣的興起三個階段，進行進一步的鋪陳，以探討台灣企業與藝文機構合作關係的淵源與發展演變。

(一)、日治時期

日治時期台灣企業對於藝術活動的贊助有兩個具體的例子：倪蔣懷與楊肇嘉。謝理法（1992：68）指出，倪蔣懷會投身於藝術的贊助與推廣，關鍵因素是受到了石川欽一郎的影響。1920年倪蔣懷從師範學校畢業時，本來想要前往東京美術學校進行深造，但是當時石川欽一郎認為，當時台灣美術界不乏人才，但卻缺乏可以資助美術運動的贊助者，因此其建議倪

蔣懷一邊專心經營家中的礦業，一邊資助美術運動，將會對台灣美術界有更大的貢獻。因此，倪蔣懷走上了贊助藝術的道路，在對於藝術家生活的贊助上，1933年洪瑞麟從日本畢業返台，倪蔣懷便邀請他到瑞芳礦場工作並安頓其生活，使其得以自力兼顧生活與藝術創作，也影響了洪瑞麟的藝術創作方向。而在藝術活動的支持上，倪蔣懷於1924年成立「七星畫壇」、1927年成立「台灣水彩畫會」等，並提供活動所需經費。除了畫會的成立，倪蔣懷還於1929年獨資成立「台灣繪畫研究所」、1937年開設「水彩畫研究所」推廣藝術。

而楊肇嘉對於藝術活動的贊助，和其本身之「民族運動」背景有很大個關連，謝理法（1992：158）指出，楊肇嘉堅信，如果一個台灣畫家可以把作品掛在全日本最高等的藝術展覽—帝展裡的一面牆上，那就是「台灣人的精神」的表現，因此楊肇嘉對於台灣青年求學都盡力支援。其具體事蹟包括鼓勵美術創作以及推動音樂發展。在鼓勵美術創作方面，楊肇嘉促成台陽美術協會成立，並贊助如李石樵等人從事藝術創作。而除了美術方面，楊肇嘉亦致力於推動音樂活動的發展，其贊助赴日學習音樂之學生，如鋼琴家陳信真、作曲家江文；同時也贊助音樂會之舉辦。

由以上可見，日治時期企業對於藝術活動的贊助，以企業主個人因素為主要的原因，企業主因為其個人的成長歷程或是意識形態，自發性的對藝術活動給予支持與贊助，培養了很多台灣早期重要的藝術家。

(二)、戰後時期

二次大戰後的台灣到90年代以前，企業贊助藝術的方式以企業家對於藝術品的大量收購為主，這些企業家透過大量的藝術收藏，最後成立了私人美術館，這段時期台灣企業對於藝術活動的贊助，代表企業與企業主有恆嘉建設的葉榮嘉、鴻禧集團的張添根家族，以及奇美實業的許文龍。以下分別就三者的贊助情形加以說明。

恆嘉建設的企業主葉榮嘉從 1969 年開始，陸續收藏台灣前輩畫家如郭柏川、洪瑞麟等作家作品以及雕刻家朱銘、楊英風的作品。在收藏藝術品同時，葉榮嘉將收藏之藝術品整理轉化為圖錄畫集使民眾更能有系統的認識，例如 1976 年《沈耀初畫集》、1980 年《郭柏川畫集》等。除此之外，葉榮嘉目前也正在新竹青草湖附近籌備以台灣美術史為主軸的美術館（榮嘉美術館），以及雕塑公園（榮嘉雕塑公園）和高級別墅社區整合而成的國家藝術園區，鄭功賢（2003）指出，雖然恆嘉建設在財務上受到台灣經濟脈動的影響曾經一度遭逢困境，但其努力排除困難，讓藝術園區的籌備計畫得以持續進行中。

鴻禧集團的張添根對於藝術品的收藏不但影響了其子女，也同樣影響了其他家族成員。張添根與其子女兩代收藏以中國文物為主，於 1988 年成立鴻禧藝術文教基金會，1991 年成立鴻禧美術館。而其影響家族其他人士投入藝術收藏活動方面，例如家族中的蔡辰男便鍾情於收藏台灣畫家作品，1977 年更成立台灣第一家私人美術館－國泰美術館。

而在奇美實業部份，1977 年奇美實業成立奇美文化基金會，將每年稅前盈餘 10% 提撥給基金會，加上許文龍個人配股的 20%，提供基金匯進行藝術品的收藏，於 1992 年成立奇美博物館。而奇美博物館除了對於藝術品的收藏外，更積極贊助藝術活動與從事藝術人才培育，如 1989 年舉辦「藝術人材培訓獎助」活動。羅寶珠（2004：44）指出，1999 年商業周刊的調查中，奇美實業與中信銀、台積電同被藝文機構票選為「投入最多人力、時間」、「投入最多經費」贊助藝術活動的企業，不僅對於現代其他企業投入藝術贊助具有相當的指標作用，同時也獲得藝文機構的肯定。

(三)、90 年代後企業贊助藝術活動風氣興起

1990 年代以後，企業紛紛開始投入對於藝術活動的贊助，並形成一股風氣。而這股熱絡的風氣之形成，主要可由以下四點現象說明：首先是民眾對於藝術活動的熱烈參與，其次是公部門補助無法滿足藝文機構需求，

第三是公部門鼓勵企業贊助藝術，以及第四企業成立企業基金會專職處理對於藝術活動與藝文組織的贊助事務。

在民眾對於藝術活動的熱烈參與上，由 90 年代開始至今，台灣參與藝術活動的人口呈現逐年成長的趨勢。這種成長趨勢可以從行政院主計處發布的藝術活動出席人口統計結果看出。透過統計資料，我們將可由每一年藝術活動出席的人口總計，以及各類型藝術活動出席人口的比較，看出藝術活動出席人口逐年成長的趨勢，以及美術類活動受到最多人參與的現象（見表 2）：

表 2 台灣歷年藝術活動出席人數表

藝術活動出席人口						單位：千人次	
西元年	總計	美術	音樂	戲劇	舞蹈	民俗	其他[1]
1995	51667	32917	2245	1264	662	6898	7682
1996	76009	44615	2609	1278	1212	15114	11183
1997	74081	41453	2726	1620	1408	15738	11136
1998	70528	37268	2585	1731	948	18120	9875
1999*	56653	31567	2315	1677	1101	10445	9547
2000	71547	41197	3280	1432	1284	9824	14530
2001	79624	41170	3003	2586	1297	14443	17126
2002	76543	30889	4497	1907	1302	22278	15669
2003	82455	32090	5692	1572	1525	26305	15270
2004	95819	31797	6341	2065	1894	23102	30619
說明：1.加總尾數不合係四捨五入之故。							
資料來源：行政院主計處（2005a）。							

從表 2 可見，1995 年到 2004 年以來，藝術活動的出席人口，從 51667 千人次提升到 95819 人次，其中除了 1999 年因發生九二一大地震，參與藝術活動人口大幅下滑外，整體看來呈現穩定而成長的趨勢；而其中不論各年增減，出席美術類藝術活動的人口總是最多的。另外，如果從橫向的比較，我們也可以看出各個年份中，參加美術類藝術活動的出席人數皆高於其他類別的參與人數。此現象代表相較於其他類別的藝術活動，美術類活動是最多人接觸的藝術活動，其對於社會大眾的影響，以及帶給社會大眾的教育效益也可能是最大的。

其次，除了參加藝術活動的人數不斷的增加，台灣近年來藝術活動的舉辦也越發興勃。由行政院主計處於 2005 年 5 月 26 號發布之統計資料中，我們可以比較台灣在最近兩年，也就是 2004 年與 2003 年之間，藝術活動的舉辦上迅速增加的情形，這也將反應出社會大眾對於藝術活動的積極參與，帶動了藝術活動的廣為舉辦。而我們也可以由這兩年的迅速增加狀況，理解之後將會提到的，公部門再也無法滿足藝文機構在藝術活動舉辦上的經費需求的原因（見表 3）：

表 3 藝術活動個數與出席人數（2004 年）表

項目	時間	統計數	說明
藝術活動個數	2004 年	24702 個	較 2003 年+19.6%
政府單位主辦	2004 年	19328 個	較 2003 年+21.5%
民間單位主辦	2004 年	5374 個	較 2003 年+13.5%
藝術活動出席人數	2004 年	9582 萬人次	較 2003 年+16.2%
平均每人出席次數	2004 年	4.23 次	2003 年為 3.65 次
政府單位主辦	2004 年	8687 萬人次	較 2003+14.2%
民間單位主辦	2004 年	895 萬人次	較 2003 年+40.1%
資料來源：行政院主計處（2005b）。			

從表 3 中，說明欄所呈現的 2004 年藝術活動各數與 2003 年相比之情形，我們可看到 2004 年民間單位主辦的藝術活動相較 2003 年，在活動個數上增加了 13.5%，而政府單位主辦的活動增加了 19.6%，在活動人數出席方面，民間單位主辦之出席人數，2004 年較 2003 年成長了 40.1%，而政府單位主辦活動則成長了 14.2%。因此可見，民眾對於藝術活動參與的熱絡，和藝術活動舉辦的興勃，彼此之間有相輔相成的效果，而其中，民間力量更是為藝術活動的舉辦帶來充沛的能量。同時，由漲幅在帳面上的數字，均高過 10%甚至到達 40%的情形，我們也可以想像在這樣的漲幅背後，連帶所引起的經費需求量暴增的問題。這個問題也顯現光是靠政府公部門的預算與補助，是無法滿足那麼多展覽舉辦上所需要的經費的。而在這種公部門補助無法滿足藝文機構需求的現象上，羅寶珠（2004：47）的研究中進一步指出，從 1997 年到 2001 年來看，台灣的藝術活動中有將近六成的申請案必需自行解決經費問題，即使得以獲得政府的補助，所需經費中還是有八成左右的不足經費必須仰賴其他管道，因此企業團體便是藝文機構營運或是藝術活動舉辦上，經費來源主要的爭取對象。

因應這樣的問題，台灣公部門便開始透過政策的力量來鼓勵與刺激企業贊助藝術活動，以下列表的內容為 1989 年後，台灣政府部門開始對於企業贊助藝術活動，實施各種獎勵與促進的措施與計畫（見表 4）：

表 4 文建會與國家藝術基金會對於企業贊助藝術之獎勵措施表

時間	獎勵措施
1989	文件會頒訂「工商企業界贊助藝文專業團體獎勵要點」
1992	文建會舉辦「第一屆文化志工大會」，表揚長期贊助藝文機構的企業團體。
1997	1.國家文藝基金會推出以企業為目標的「文藝之友」，結合企業界夫人的力量藉此帶動企業界的積極贊助。 2.文建會訂定「獎勵出資獎助文化藝術是業者作業要點」
1998	本年起文建會每年舉辦「文馨獎」以獎勵表揚對於藝術活動有貢獻的民間團體。
2000	文建會提出十大文化施政目標，其中第九項「鼓勵民間企業贊助投資或認養文化藝術活動與團體」目的在於獎勵工商企業優先回饋文化建設，希望企業界提供技術、人才、資金、協助文化團體經營管理。
2002	台北市文化局成立「藝企相投」計劃，以促進企業與藝術間合作關係。
2003	國家文化藝術基金會鑑於台灣缺乏企業與藝術合作交流而成立藝企合作平台「國藝之友」
資料來源：羅寶珠（2004）。	

由表 4，我們可以看到台灣政府對於企業贊助藝術活動的鼓勵上，除了訂定明確的法律條文，更成立社團或是專案計畫來促進企業對於藝術活動的實際贊助行動。其中，政府對於民間企業投入藝術活動的贊助，最重要的鼓勵獎項即為「文馨獎」。蕭新煌（1998）認為文馨獎的獎勵以金額做為分類標準，並未將「成效」列入標準，可以看出政府設立「文馨獎」純然是以鼓勵目的。同時，其分析得獎者認為具有以下趨勢：

- (1)、得獎者以企業體居多，得獎中有超過 70%屬於企業基金會，而即使是個人類中，得獎者也有部份即為企業負責人。這證明企業運用企業本身（包括企業負責人的名義）或透過基金會的方式，直接或間接投入藝術贊助活動，是民間力量的主力。
- (2)、得獎者以從事各類藝術活動的推廣較多，捐贈給民間基金會去從事文藝推廣次之。
- (3)、大部分得獎者扮演被動的角色，少數是主動策劃辦理文藝活動如研討會、演講、展覽、成立美術館以及贈書等。

- (4)、少數的得獎者長期贊助固定某一文藝展演組織，而且明顯屬於大型財團才有此能力，例如國泰人壽長期贊助雲門舞集免費戶外巡迴公演等。
- (5)、以文化藝術業務為宗旨成立的企業基金會補助對象較明確，但是類別上各有偏好。
- (6)、贊助金額有大有小，展演的內容計畫是否值得支助，除了對企業形象的提升是否有幫助外，團體營運者管理是否健全與穩定發展也是企業的主要考量因素。

從以上對於文馨獎得獎者的分析，我們可以看到在台灣，企業是贊助藝術活動的主力，而且企業大多透過企業基金會來處理實際的業務，企業對於藝術活動的推廣贊助方式多元，各有偏好，而贊助的理由會考量藝術活動對於企業形象是否有所提升，以及藝文機構的營運是否良好等。

而在企業對於藝術活動的贊助方式上，陳媽如（1993）的研究中，將企業贊助公益活動的方式，分為六種方式：主辦、協辦或合辦、僅提供贊助、透過公司名下基金會、透過其他公益團體、透過公關公司等：

- (1)、**主辦**：主辦即是指企業不僅投入金錢與人力，並實際主導公益活動的規劃和執行。
- (2)、**合辦或協辦**：合辦或協辦則由公益機構主導活動，但企業提供部分經費及人力，有參與部分意見，並於活動中掛名。
- (3)、**僅提供贊助**：在僅提供贊助的方式上，企業只提供金錢或產品，未參與意見或提供人力於活動中，有些企業甚至連掛名都沒有，但有些企業於活動中掛名。
- (4)、**透過公司名下基金會**：第四為透過公司名下基金會。有些企業的公益活動，是由獨立於企業之外的公司名下基金會規劃運作，由於這類基金會大多是有專人負責，因此此類基金會對於公益活動主要採取主導地位，與前述採主辦方式的企業所扮演的角色大致相同。

- (5)、**透過其他公益團體**：第五種方式則是透過其他公益團體。企業出錢將公益活動交由其他公益團體或基金會規劃執行，此一方式與前述僅提供贊助的差異在於，前者企業大都是主動找公益團體合作，且通常提供活動的大部份經費，後者則是企業被動的等待公益團體來申請，只提供活動部分經費。
- (6)、**透過公關公司**：最後一種方式是透過公關公司。部分企業會之外包的方式，付費由公關公司或是廣告公司替其規劃公益活動。

企業對於藝文機構與藝術活動的贊助方式十分多元，在本研究中，台灣當前企業贊助公立美術館教育活動上，美術館教育活動是否受到企業贊助方式不同，而呈現不同的樣貌，不同贊助方式的影響程度是否不同，呈現如何的影響，正是本研究所探討的問題之一。

而在企業贊助藝術活動的對象上，鄭展瑋（1999：62）的研究顯示，台灣在 90 年代末期，企業對於藝術活動或是藝文機構的贊助，以企業贊助文化藝術展覽與表演、出版傳播、推廣活動最多，其次為贊助文化藝術類的基金會，基本上企業較常採用容易從事與較易看到公關效益者。企業贊助公立美術館推行教育活動時，預期著怎樣的效益？而這樣的預期是否將影響美術館教育活動規劃與執行，以及影響的層面為何，也是本研究所欲進一步探討的問題之一。

鄧淑玲（2002：108）的研究中，從台灣投資文化藝術產業的案例進行分析，認為企業投資藝術活動從形式上而言，可分為三大類，一為設立基金會、美術館或畫廊等藝文機構，二為出資贊助合作舉辦大型展覽，而三則為成立藝術公司等。首先，在設立基金會、美術館或畫廊等藝文機構方面，企業與文化藝術最直接的接觸在於企業出資設立基金會、私人美術館或畫廊等藝文機構，其中企業成立藝術基金會是最典型的參與模式，很多企業都是由於企業主對於文化藝術的興趣，進而成立基金會，作為企業對於藝文相關活動參與與贊助的專職管理部門，當企業主本身對於藝術品的

收藏到達一定的量之後，便會萌生成立美術館的念頭，而這些企業成立美術館更多是出於回饋社會的心態。企業成立畫廊較基於商業考量，這些畫廊因為有企業做為經營後盾，因此格局與財力上都比其他的畫廊佔有優勢，但商業考量並不僅止於獲利，以誠品畫廊為例，其投入畫廊的經營最主要是基於企業形象的提升。

其次，在企業出資與美術館等藝文機構合作舉辦大型展覽方面，從以往來看，藝術活動的主辦單位都喜歡將企業當成募款的對向，企業似乎是站在被動供給贊助的角色。但現在則有越來越多的企業採取主動與藝術活動主辦單位合辦的方式。陳書芳（2004：47）認為這樣的方式有兩種意義，企業贊助不再只是單方面的物資資助，而是雙方的互利交易，雖然企業贊助的費用不見得符合成本效益，但是卻是一項新的投資。贊助的活動是否吸引人潮，以及對社會的回饋，才是企業真正關心所在。其也提到，目前台灣企業或企業成立之基金會出資贊助美術館展覽的意願很高，此舉不但讓企業的形象提昇，也讓企業獲得實質上的回饋，更有一些企業開始以投資的概念參與及舉辦美術館相關活動。企業從最初的贊助為出發，最後衍生出投資的概念，將文化藝術事業當成投資以後，參與的意願將更高，國家整體文化藝術產業也將更能蓬勃發展，然而也如同前面提過，只要是投資必會預期收益，而企業對於公立美術館的贊助，預期了哪些收益，並且是否因此影響到美術館教育活動的規劃進行，亟待本研究探討。

第三個類別則是企業成立藝術公司的方式。企業除了贊助文化藝術活動外，更可以出資成立藝術公司，陳書芳（2004：48）便舉出台灣的經緯集團為例，其總裁馬賓農先生認為集團內各類公司業務成長的同時，也需要提升公司的社會形象，因此於 2000 年跨足文化藝術產業，成立中華經緯藝術公司。

台灣 90 年代企業贊助藝術活動的行為，已從過去以企業主名義轉變為企業本身名義參與，此外，有些企業更跳脫以往由企業直接贊助的模式，以成立企業基金會的方式投入各種活動舉辦及教育推廣的工作。90 年代以

前台灣很少成立文化藝術基金會，但是到了 80 年代末期 90 年代初期開始大幅度成長，目前台灣重要的藝術相關企業基金會都是在此時期以後成立。陳嬋娟（2003：35）的研究中歸納出台灣現有各類型基金會中，和藝術活動相關的可以分為四種類型：一為藝文機構籌設的基金會，二為企業基金會，三為公立基金會，四為獨立基金會。

首先，當藝文機構經營趨於穩定後，大多會自行籌設基金會，以利於組織行政運作，此類就屬於藝文機構籌設的基金會。如雲門舞集成立雲門舞及基金會、朱宗慶打擊樂團成立擊樂基金會等。

其次為企業基金會，企業基金會是以企業體或企業主的名稱做為基金會名稱的基金會組織，企業基金會的成立，先由企業提供一筆原始基金，之後再由企業的每年盈餘提撥一筆經費做為年度捐贈，例如奇美企業成立奇美文化基金會，台新銀行成立台新銀行文化藝術基金會等。而企業基金會依據組織理念與運作情形可分為「贊助型基金會」與「運作型基金會」。贊助型基金會指的是，企業基金會依照基金會成立宗旨與使命，提供資金給理念契合的團體或其他非營利組織，本身不介入團體的經營或活動的主辦。例如台積電文教基金會對於雲門舞集的贊助、家樂福文教基金會贊助兵馬俑特展等；運作型基金會則是除了提供金錢贊助之外，也實際從事藝術事務運作。例如奇美文化基金會本身成立奇美博物館、鴻禧藝術文教基金會成立鴻禧美術館、台新銀行文化藝術基金會舉辦台新藝術獎及特展等。這類的基金會就屬於運作形的基金會。

第三大類為公立基金會。公立基金會指的是政府各級機關依法成立的基金會，例如財團法人文化藝術基金會、行政院文化建設委員會等。

最後第四類則為獨立基金會。台灣有些基金會為企業主個人出資成立之獨立基金會，通常此類基金會會以私人名稱命名，例如邱再興文教基金會、楊英風藝術教育基金會、何創時書法藝術基金會等。

由以上研究可見，台灣的藝術活動從早期開始就與企業有很深之關係，日治時期企業主的贊助孕育了台灣早期重要的藝術家，其後隨著時代的改變，不論是企業、政府部門或是藝文機構，都發展出專門的機制來推動藝術活動事務。在企業這部分，企業除了隨著經濟的成長，變得更有能力贊助藝術之外，企業成立了企業基金會，來專門處理藝術活動相關事務，是至今企業與藝文機構互動關係最大的特徵。

三、 台灣企業贊助美術館之各種型態

在探討台灣企業贊助公立美術館推展教育活動之前，我們先從更廣闊的視野來看台灣企業與藝文機構間互動的整體生態。謝東山（2003）從藝術社會結構角度，對台灣當前藝術界進行分析，說明不同的企業或企業基金會，各別在藝術社會結構的不同部份中發揮，可以說明當前台灣企業與藝文機構間互動的整體現況。謝東山提出，在藝術社會的結構中，除了擔任藝術生產者的藝術家，以及擔任藝術收受者的觀眾之外，還有一個十分重要的中間人角色，擔任藝術家與觀眾之間的橋樑，幫助藝術收受者認識藝術品（如藝評人與美術史家）、複製下一個世代的生產者（如學院教師）、使藝術品流通（如畫商、戲院經理）、提供生產器材（如材料商）等，這些擔任中間人的組織與機制很多元，依照謝東山的分類，主要可以分為藝術生產的神聖化機制、藝術通路、藝術市場、周邊事業、國家文化政策等。

所謂的藝術生產的神聖化機制，實例上就是例如競賽、典藏、獎勵、補助、官辦邀請展等，其對於藝術家或是藝術品的功能，依照謝東山的比喻，就類同於宗教上的封聖、灌頂與加持。比如說，授與創作者終生成就獎而言，就有如宗教上的封聖儀式。而對於新進的創作者，若能在競賽中得獎，則有如對於其個人生產創作能力的肯定而有類似宗教上的灌頂、加持等效用。而藝術通路就是藝術品被生產後，其得以流通的管道，包括展出空間，如畫廊、美術館、文化中心、官方展場、替代空間等。或是有關於展出的資訊，例如媒體、報紙、美術專書、美術期刊機構等。

除了藝術生產的神聖化機制與藝術通路，學術活動如研討會、座談會、演講、評論等，也扮演者藝術品與觀眾之間橋樑的角色；而藝術市場廣義上包含藝術品交易、拍賣、收藏與展演的經紀、贊助等事務。接著往更外圍擴散，就有藝術周邊事業。藝術周邊事業指的就是與藝術生產或流通有關的各種事業，如美術材料供應商、裝潢、印刷、運送、保險等。在這些因素之後，與公部門相關的國家政策，也擔任著中介者的角色，在現

代社會，一國文化政策的實現，通常透過對藝文的鼓勵、優惠、補助、獎勵、檢查、譴責、警告以及禁止等達成。

台灣企業或企業基金會，除了對於國家的政策比較無法影響與改變外，在其他各部份皆各有發揮，謝東山（2003）並將這些分爲「大眾審美教育」與「神聖化藝術生產」兩大類。在審美教育的類中，雖然各企業基金會成立的旨趣不同，但大致上都做台灣或是外國的藝術推廣，除了推動學術交流外，各基金會有的提供藝術中心作爲展場舉辦展覽，例如太平洋文化基金會。有的企業基金會則更進一步成立美術館，例如邱再興基金會成立鳳甲美術館。除此之外，基金會本身也進行其他方式的展覽推動，如富邦藝術基金會所舉辦的藝術小餐車與藝術市集，就是企業基金會本身主辦藝術活動的例子。

台灣的企業基金會，在神聖化藝術生產的部份，謝東山（2003）認爲目前台灣基金會主要從贊助藝術生產者、評論人才、藝術理論人才與策展人才四個部份來推動業務。在贊助藝術生產者的部份，基金會有的以獎勵藝術創作人才爲主，有的獎勵新生代藝術家，有的則獎勵已有成就的藝術家。而在贊助評論人才的工作上，帝門藝術基金會爲台灣第一個，也是長期推動藝術評論人才贊助的基金會，對於提昇台灣藝評寫作與研究具有明顯指標性作用。贊助藝術理論人才的方面，有世安基金會舉辦美學論文獎、藝術論文獎、藝術學位論文獎等。贊助策展人才方面，台新銀行文化藝術基金會於 2002 年成立「台新藝術獎」，該獎項的性質不在獎勵新人，也不以個別藝術作品作爲給獎對象，而以「展覽」、「演出」爲獎勵目標。謝東山（2003）認爲，該獎雖看似獎勵特定展演的成效，但更重要的是對於展演背後的策展人或策劃人。從以上對於台灣當前企業與藝術活動間互動的現況分析可見，台灣企業直接或是透過企業基金會，對於藝術活動的參與很多元，甚至在美術展覽的舉辦上，不同的企業基金會即各自採取不同的方式來舉辦展覽。然而，如此多樣化的展覽舉辦方式並非皆能普及一般大眾，例如富邦基金會推出的藝術小餐車，也僅能在台北市的少數集中

地點，或是特定時間展出。相較之下，台灣公立美術館在北中南三區皆有設立，也不斷的推出各檔的美術展覽，以及各類型的教育活動，對於一般大眾的易達性則能較高，公立美術館對於社會大眾審美教育的功能也較易發揮，因此本研究選擇以台灣公立美術館為主要的研究對象，並以探討企業贊助對於美術館教育活動的影響為重點，以了解當今台灣社會藝術教育的氛圍。

台灣近年來媒體、企業界與公立美術館合作下推出的大型展覽，擴張了原本極少數會關心文化事務的觀眾群，將參觀美術館推廣成大眾休閒生活的其中一項活動選擇(陸蓉之,1998)，而對於社會大眾的審美教育功能，即隱涵在這些觀眾群來參與活動的過程中，當民眾前來美術館，即有可能參與美術館所推出的各種教育活動。雖然觀眾前來參觀展覽時，並未必預期其將接受到美術展覽對其的教育功能，然而一般觀眾對藝術品的接觸與認識，卻依然十分仰賴展出單位所設計的教育活動，觀眾在觀看展覽中的一張解說單，或是任何展品的解說牌同時，美術館對其的審美教育功能也同時運行。其也提出，在台灣平日的美術館展覽計畫中，教育推廣已經成為很重要的一部份，美術館的教育推廣和臨時展的宣傳活動之間，教育的本質是一致的，但是因為新聞媒體曝光率和參觀人數的差別，主導這些和展覽相關的教育推廣工作考量就有明顯的差異。陸蓉之認為，此類的展覽教育和宣傳活動往往仍由主辦的私人企業來主導，雖然仍有多層次的導覽形式，但集中由特定的人選參與其事，就不容易提出多元化的觀點和多角度的思考。

事實上，藝術活動的贊助者對於藝術活動向來有很大的影響力。趙惠玲(2005)的研究中，即依據俄裔社會學及文化史學家 Vytautas Kavolis 所提出的三類會在不同歷史階段與社會型態下，制約藝術活動的三種機制—贊助 (patronage)、教育 (education) 以及監察 (censorship)，來說明藝術活動的運作。在此贊助機制指的是負責提供藝術創作所需的資源，包括贊助者、藝術創作者與消費者間之權力關係；教育機制則負責藝術創作者與觀

眾的審美理論和實踐的訓練，並決定藝術傳承與學習中的社會關係；而監察機制包括顯性可見的社會機構與制度，以及隱性不可見的社會氛圍與主流意識形態，其決定藝術品的內容與社會中藝術活動的參與權。

趙惠玲（2005：146）認為，一個社會中的贊助機制將引導其教育機制，並影響監察機制的運作，因此，贊助機制對於社會中藝術活動的品味走向與需求有絕對的影響力。基於此，台灣大眾審美教育的推展上，贊助機制（也就是企業）的影響，是不容忽視且應該去探討的。因此，在公立美術館教育活動的現況探討上，贊助機制，也就是企業的贊助，對於教育活動的主辦單位，也就是公立美術館，以及教育活動本身的影響，應是探討的重點。

另一方面，企業或企業基金會，對於公立美術館教育活動推展的贊助，也是一種「公私部門合產協力」²的關係：「“合產”的範圍包括政府服務與公共財的提供、生產與運送，主要是為了建立民眾個人及非營利組織與政府之間的合作關係，雖然這種關係的建立，並不排斥企業部門的加入，但是其共同確保“公共利益”，以及共同解決共問題的“非營利”特性，仍應強調與維繫，以免合作關係腐化成“圖利私人”或“官商共犯結構”。」（江明修，2001：152-153）江明修提出，公私部門合作關係的建立，不但是將民間「創業精神」與「成本效益分析」帶入政府的服務功能中，也同時是邀集民間組織的力量，與政府共同從事公共事務執行和公共建設工作。然而，企業對於台灣公立美術館教育活動的贊助，是否真能讓公立美術館的教育活動推展的更加活絡順暢，亦或因為這樣的關係，公立美術館淪為企業的宣傳管道，值得探討。

而在企業對於美術館的贊助機制上，陳香妃（2005）認為，近年來隨著我國企業對藝術活動的參與日漸踴躍，企業界與藝術產業之關係密切，企業贊助的形式漸漸由需求與供給的雙方，轉換為互助合作的夥伴關係，並且由金錢的支助型態，擴大到人力提供、場地租借、產品設備的支援、

² 由公民或非營利組織與政府合作，共同推動與民眾利益有關的公共事務。（江明修，2001：152）

專業行銷等周邊資源的結合，形成了企業和美術館多元合作的型態。其將台灣企業和美術館的互動，分為三種模式：單向贊助模式、異界合作模式、合夥經營模式。

在「單向贊助」模式下，企業通常以成立基金會的方式運作，這類型的企業基金會通常由企業先提撥一筆經費為本，之後每年再視營運狀況提撥盈餘中的一小部份為年度捐款，例如美國的福特汽車基金會（Ford Motor Company Fund）、IBM 基金會（IBM International Foundation）、UPS 基金會（The UPS Foundation）等，台灣大部分的企業也都成立基金會。單向贊助模式下的美術館，例如有：奇美博物館、鴻禧美術館、鳳甲美術館等（見表 5）：

表 5 台灣企業基金會附設之美術館列表

名稱	成立時間	所屬基金會與創立時間	基金來源	基金總數	基金會負責人
奇美博物館	1997	奇美文教基金會/1977	個人捐助占 5%，企業捐助占 95%	六億六千萬	許文龍（奇美實業前負責人）
順益原住民美術館	1994	林迺翁文教基金會/1985	企業及董事長個人	八億元	林清富
鴻禧美術館	1991 （休館中）	鴻禧藝術文化基金會/1988	企業捐助，100%	四億八千萬	張添根（鴻禧企業創辦人）
鳳甲美術館	1999	邱再興文教基金會	個人捐助	五百萬	邱再興（繼業股份有限公司董事長）
山美術館	1996 （休館中）		企業捐助	五百萬	林明哲（山集團董事長）
資料來源：陳香妃（2000：12）。					

除了企業直接設立美術館外，還有另一類是由企業基金會直接舉辦或贊助美術展覽，在這種方式下的展覽就呈現多元的發展，例如由台新銀行文化藝術基金會舉辦之台新藝術獎特展，就是以對於台灣展演活動為觀照對象，或是富邦藝術基金會的藝術小餐車等，由於各企業基金會的定位與

方向不同，因此舉辦的美術展覽也各呈現不同的樣貌。

「異界合作」模式主要為民間企業與公立美術館間之合作，90年代台灣興起舉辦超級特展的風潮，如1990年北美館與中國時報合辦「梵谷教育展」、1997年花旗銀行、歷史美術館與中國時報合辦「黃金印象：奧塞美術館名作特展」等，這樣的大型展覽除了美術館的專業運作，並加入了民間資源的統合，例如當時合辦的展覽多是由傳播媒體、展覽單位以及經費贊助單位組成。媒體界中與中國時報系、聯合報系等，企業界的長榮航空與國泰人壽之運輸及保險是當時最常見之合作對象。

「合夥經營」模式為政府近二十年來因提倡政府再造，所以促使美術館走向公辦民營的型態，美術館公辦民營，不僅可以解決公立美術館的負擔，政府也經由委外的經營機制，與外界建立合作關係，台北當代藝術館即是屬於此類。然而，這樣的模式也存在著風險，當政府將經營權委外之後，如果沒有建立適當的監察機制與督導措施，公辦民營後的美術館可能會降低其服務社會大眾的特性，淪為營利的消費場所。

陳香妃（2005：14）認為，這三種合作模式，是因應不同時代不同環境產生，其中「單向贊助」模式，是早期企業為了達成節稅、提升形象與回饋社會等目的，而成立基金會推動的；「異界合作」模式是公立美術館與民間企業合作的應用模式，開啓了同質性與異質性的組織合作³，達成雙贏的局面，例如歷史博物館與聯合報系共同舉辦的數次展覽中，聯合報系不但在周邊產品的銷售上獲得直接性的獲利，在間接獲利上也得到了企業形象的提升，歷史博物館則獲得媒體的宣傳幫助，得以將展覽的訊息廣為傳播，吸引廣大群眾前來參觀。雖然因此不見得能夠維持展覽的參觀品質，但從另一個角度看，這也是將藝術向社會大眾廣為推廣的一種方式，同時歷史博物館也獲得了實際的參觀人數業績；而「合夥經營」模式是政府為了組織改造的目的下所產生的模式。而陳香妃更提到，在「異界合作」

³ 同質性合作，例如為美術館與數個同性質企業間合作；異質性合作則可能是美術館與企業、媒體、其他非營利組織間之合作。

與「合夥經營」模式中，公立美術館因為民間資源的注入，兩者之間的彼此互動延續了服務民眾的使命並創造了政府施政績效；而在「單向贊助」模式中，其認為企業贊助成立的基金會或是美術館，根據其所有的資源做策略性的規劃使用，但因為台灣文化資源多集中於公立美術館當中，因此私立美術館多必須自食其力、各顯神通。然而由其上史博館與聯合報系合辦展覽的實例上來看，龐大的參觀人潮造成展覽的品質低落，社會大眾似乎未必受到更好的服務，而政府施政績效的提升，似乎也僅在於帳面上參觀人數的暴增而已。美術館為公眾服務與提升大眾審美素養的教育使命，似乎淹沒在表面的參觀人數績效以及賣場販售的龐大利潤當中。因此在探討企業贊助公立美術館教育活動實務運作時，尤其要考量到贊助對於教育活動型制以及功能上的扭曲。

由以上可見，台灣企業除了自行成立美術館，或是對公立美術館進行贊助或其他合作方式，企業也透過企業基金會主辦或贊助展覽活動。但是，目前台灣並沒有研究對台灣企業基金會主辦的展覽活動上進行分類與探討，對於台灣企業基金會主辦之美術展覽相關介紹，僅散見於藝文相關雜誌報導中。例如，帝門藝術教育基金會過去在展覽的舉辦上，即採取兩種不同的路線，帝門藝術基金會執行長熊鵬翥即談到，帝門藝術基金會在國際展覽的取向上，趨向對一般大眾的藝術教育，從莫內、羅浮宮到畢卡索，都是大家比較容易接受而耳熟能詳的藝術家或作品。就台灣展覽的部份而言，走的是鼓勵台灣當代藝術家、對於台灣當代藝術推廣的路線（張晴文，2003a：354）。而由張晴文（2003b）的報導中可見，富邦藝術基金會從1997年成立以來，推出「藝術小餐車」，舉辦如「土地倫理」、「粉樂町」等特定場域展覽。「藝術小餐車」以富邦企業各棟大樓之公共空間為展場，而「土地倫理」、「粉樂町」等特定場域展覽，則是藉由大型展覽的策劃，將展場延伸至閒置空間或街道巷弄中。台新銀行文化藝術基金會方面，其與文化總會合辦「CO2 台灣前衛文件展」，「基本上，《CO2 台灣前衛文件展》就是為了健全台灣當代藝術的展覽結構與體質發起、規劃的持

續運動。」(黃海鳴, 2003: 184)。在智邦藝術基金會方面, 則有自己的展覽空間舉辦展覽, 但因為智邦藝術基金會處於新竹科學園區內, 為了打破空間上的距離, 其除了展覽的舉辦, 也開辦藝文講堂, 並搭配網站宣傳活動訊息(王雅玲, 2003)。而國巨基金會則是以國際性的展覽活動為贊助對象, 如台灣參加聖保羅國際雙年展等(張晴文, 2003c)。

回顧本節對於企業贊助公立美術館的發展探討，本節透過相關文獻，了解企業贊助藝文機構的淵源與發展。企業對於藝術活動的贊助，最早是由資本家個人對於藝術的贊助開始，逐漸發展成企業以設立企業基金會專門處理相關事務，政府公部門也從透過不同的方式促進企業對於藝文機構的贊助，最後發展到由民間或公部門，成立以促成企業與藝文機構間合作為主要目的的媒合平台出現。

而企業的贊助在藝術社會結構的不同面向中皆各有發揮，而其中主要有兩個特徵，其一為台灣企業界大多以成立企業基金會的方式作為運作相關業務的專職單位；其二即為，企業參與美術活動的推展上，常見有三種模式（見圖 7）：

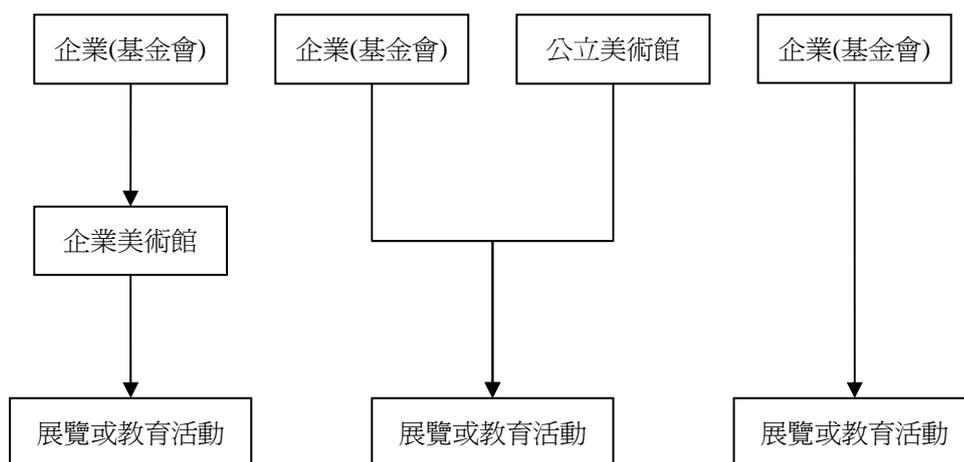


圖 7 台灣企業參與美術活動之三種模式圖

這三種模式中，第一種為「企業或企業基金會成立專屬美術館舉辦展覽與教育活動」，二為「企業或企業基金會贊助公立美術館舉辦展覽與教育活動」，而第三類則為「企業基金會直接舉辦展覽與教育活動」。而其中第一類「企業或企業基金會成立專屬美術館舉辦之美術展覽」中，企業除了成立企業基金會專門處理藝術活動相關的活動外，其企業基金會主要營運的業務就是企業博物館的經營。葛雅茜（1999）曾說「成立美術館是基

金會的長遠大夢」。就是在形容企業界往往皆以成立企業專屬美術館作為贊助藝術活動遠程目標之現象。

第二種類型是「企業或企業基金會贊助公立美術館舉辦展覽與教育活動」。這類型的展覽或教育活動主要都是在公立美術館的場域中運行，主辦單位通常都是公立美術館，而企業方通常擔任的是金錢、人力、物力或技術上的贊助角色。

第三種類型則是「企業基金會直接舉辦展覽與教育活動」。有些企業基金會在藝術活動的贊助推廣上，採取直接主辦美術展覽的途徑。不同於美術館，企業基金會本身並沒有進行藝術品的收藏工作，也不是藝術家，無法自己產生作品，企業基金會直接主辦展覽活動的方式上，往往必須透過在某些特定場所採用特地主題策展的方式，企業基金會和藝術家、策展人、展場、各種宣傳機制接洽，透過彼此的協調，最後終於得以完成美術展覽的舉辦。

綜觀這三種類型，雖同為企業贊助機制下所衍生的不同類型，但其中「企業或企業基金會成立專屬美術館舉辦展覽與教育活動」，往往容易受到企業本身營運、企業基金會營運狀況的影響，可能無法達成永續經營，例如以鴻禧美術館與山集團的山美術館為例，皆因為企業本身經營不善而面臨美術館關閉以及展覽停辦的困境；而「企業基金會直接舉辦展覽與教育活動」也僅限於少數運作型基金會才有舉辦，例如前文所舉例之富邦藝術基金會，同時，這類型的美術展覽展出的規模往往不大，頻率也較低；而其中「企業或企業基金會贊助公立美術館舉辦展覽與教育活動」，因為公立美術館本身即持續不斷地舉辦展覽與教育活動，因此也不斷的接受企業基金會的贊助，另外公立美術館一向肩負著社會藝術教育的責任，對於社會大眾的影響還是最大的，因此本研究將聚焦於此類型之探究，更聚焦於美術館教育活動的推展上，進行深入探討。

第三節企業贊助藝術活動之因素

本節探討過往研究中，所提出之影響企業參與藝術活動之相關因素，來作為本研究探討美術館教育活動接受企業贊助時，理解贊助活動的促成，或是企業考量因素的切入點。依據文獻探討的結果，企業贊助藝術活動之因素，可分為動機、組織型態，以及企業對於活動認知三個面向，企業贊助藝術活動的動機又可進一步由利己性動機、利他性動機，以及社會責任來探討；而組織型態因素，可由企業內部因素、企業外部因素探討；而企業對於所欲贊助活動認知，則受到活動的社會顯著性、時間關聯性、獨特性、與企業關聯，以及事件緊迫性等影響。

一、 企業參與藝術活動之動機面思考

企業贊助藝術活動的因素，首先與企業動機相關，鄭展璋（1999）的研究中，歸納了動機與贊助執行間的關連性：例如企業基於促銷目的，會選擇與企業產品或延伸理念相關的活動贊助；基於提高知名度的目的，也會影響其對於贊助活動類型的選擇，而企業基於塑造形象，會偏好選擇以弱勢團體為受益對象的活動；企業以激勵員工為出發點的贊助活動選擇，會以員工專長或能力為主要考量，範圍也較小；而企業如果為了提倡某種理念，就會選擇受益對象為社會大眾的活動；如果企業為了增進與社區間的和諧，就會選擇社會福利類型的工作。由以上可見，企業動機的不同，可能影響企業對於藝文活動的選擇。而其研究中也歸納了不同學者所提出的企業贊助動機（見表 6）：

表 6 企業贊助藝術活動之動機表

提出學者	企業贊助藝術活動之動機
Gisela & Velasco	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提高員工士氣與對公司的忠誠 2. 吸引高素質的人力投入 3. 促進跨部門合作 4. 與社區建立良好關係 5. 增加銷售與市場佔有率 6. 建立良好公司形象 7. 稅賦減免 8. 影響執法與立法者或是其他意見領袖 9. 改善生活品質
Maddox	<ol style="list-style-type: none"> 1. 追求利潤極大 2. 純公益動機(主要為企業主或高層主管個人理念延伸) 3. 社會責任
1985 年美國百科全書	<ol style="list-style-type: none"> 1. 長期自利：企業將原本應該發給股東或是轉投資的營運利潤，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。 2. 社會責任：社會所處的時代背景下，社會的價值觀對於企業有某種程度的期望，將之視為企業應盡的義務。
Gran, Hannaford & Laverty	<p>行銷目的的觀點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 非行銷目的：節稅、長期自利（促進社區區民福祉）、經營者或擁有者的個人動機、落實社會責任等。 2. 行銷目的：提昇社會形象、補廣告不足、促銷等。 3. 難以區分的部份：有些目的是兼具兩者，難以區分的。
Varadara jan & Menon	<p>為了實行理念行銷。理念行銷為企業將一正當理念的募款或贊助與產品或服務的銷售連結起來，當顧客購買或消費企業的產品與服務時，企業則代為捐出特定金額給非營利機構，進行理念行銷不但可使企業達成其公益目的，也可得到以下效果：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 增進企業形象或品牌形象 2. 降低公眾負面觀感 3. 增加產品銷售 4. 緩和顧客團體的聯合抵制或抗議行動 5. 擴大顧客來源與接觸新市場 6. 提高產品之品牌價值
資料來源：整理自鄭展璋（1999）。	

由以上表 6 我們可以看到，企業從事贊助的動機基本上並非只有一個，同時都會有利他與利己的考量，並不會只是單為利他行善，或是盡社會責任。企業進行贊助前，會考量贊助活動是否直接或間接、長期或短期對企業自身帶來利益。但以該研究歸納的結果，企業仍較同意社會責任與利他慈善之觀點，也嘗試在進行贊助時能與自身商業利益結合。

林瑩滋（2000：13）的研究中，認為台灣企業的價值觀已經從重視商品行銷與利潤追求，轉化成企業形象的提升與品牌的塑造。對於企業而言，不論是提供有形的贊助，如金錢、設備，或是人力、服務等無形的贊助，背後都有值得探究的動機。本研究採用其對企業贊助藝術活動動機的歸納方式，由利他性、利己性與社會責任三個方面來探討企業贊助藝術活動的動機：

(一)、 利他性動機

利他行為就是一種為善助人的概念，在大部分的人觀念中，常被視為一種重要的道德規範，企業因為在社會上擁有很大的力量，因此企業也會自發的產生利他性的動機，以符合社會的道德期許。從很多研究中顯示，企業的純公益動機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。

(二)、 利己性動機

企業贊助藝術活動的行為，不僅只是一項付出，企業也由此得到好處，我們可由社會交換理論、理念行銷、投資策略三個角度來探討企業贊助藝術的利己性動機。

首先，社會交換理論目的在描述與解釋兩個團體間利益交換的過程，而交換的形式，除了金錢交易之外，也包含換取無形的事物。在交換理論的觀點下，企業贊助藝術的同時，除了最基本的可以減稅，還可得到企業形象的提升，提高知名度，並且在同業競爭之關係下，避免了造成不關心

藝術活動的負面形象產生。有的企業還考慮到經由贊助，教育改善員工品質，獲取優秀人才或是取得社區精英與當地企業菁英的認同。以上這些直接或是間接的利益對於企業而言，都是正常運行所必須的，所以企業願意用交換的方式換取。

理念行銷 (cause-related marketing, 簡稱 CRM) 在台灣的翻譯有很多種，例如善因行銷、議題相關行銷、理念相關行銷、公益行銷、理念行銷等 (別蓮蒂、游舒惠，2002：62)。理念行銷即為把某種正當理念的活動和公司產品或銷售服務結合在一起，可以塑造企業形象。同時，也可以透過活動促銷企業的產品或服務。只要是企業為了提昇企業形象或是增加銷售量，而與非盈利機構合作從事行銷活動並對其目標有所貢獻時，其所作的任何形式資源的投入皆可視為理念行銷。一般而言，理念行銷對於銷售量的提升不一定會在短期內直接反應，通常可能反映在未來的長遠利益上。

而投資策略的觀點，是將企業視為理性決策的個體。所以對於藝術活動的贊助不但出自於自利的動機，並且以策略性的層次來考量，例如出借藝術品給美術館和美術館，可以強化企業的公共關係。

(三)、 社會責任

企業被視為一種社會機構，具有社會公民的地位，因此必須使用其龐大的能力來解決社會種種問題。McElory 和 Siegfried 於 1986 年對美國企業的調查研究指出，企業應負起社會責任的觀念已普遍為企業所接受 (引自林瑩滋，2000：21) 然而企業盡社會責任，解決社會問題並不完全是虧本生意。企業除了為善的出發點能獲得企業形象的提升之外，更也將從中得到其他形式的好處，例如無形中的廣告效益獲得。

在企業動機影響其贊助藝術活動的具體事實探究上，劉怡芳 (2001：146) 曾對於報社贊助大型展覽進行研究，其研究結果顯示，企業方的動機和活動的舉辦之間有相當的關聯性。其發現，在中國時報、聯合報、民生

報三家報社進行贊助大型展覽時，以中國時報而言，其參與大型展覽的動機上較注重展覽是否能夠為報社提昇企業形象、接觸新客戶、成為藝術活動的領導者等，因此中國時報一開始選擇展覽單位時就偏向以國際性知名展覽單位為對象（例如法國橘園美術館、法國畢卡索美術館），而且展品也多為世界級作品。

而在展覽的操作上，三家不同報社因為動機不同，更有不同的作法。在劉怡芳研究執行的方法上，她先對於三家報社參與大型展覽活動的型態內容作內容分析，再與其對三家報社進行深度訪談中所得的動機進行比較，發現以中國時報而言，其大多屬參與「大型國際性借展」，並以邀請專家做系列演講、導覽為宣傳展覽訊息的方式；而其中對於「慈悲智慧－藏傳佛教藝術大展」的大量報導，與和鴻禧美術館合作「清宮密藏－承德避暑山莊藏傳文物特展」等例，劉怡芳認為這顯示中國時報對藏傳藝術之扶植與推廣不餘遺力，並開拓了台灣社會對於藏傳藝術的欣賞風氣。而這與其在對中國時報進行深度訪談中，所得之「開拓藝術活動類型」吻合。

在其對聯合報與民生報的分析中，也同樣呈現這樣的狀況，以聯合報而言，聯合報所舉辦的大型展覽例如「引君入夢－1998 紅樓夢博覽會」、「沙漠明珠－敦煌石窟特展」、「秦文化－兵馬俑特展」等，皆和聯合報深度訪談中之「兩岸文化交流」動機相同。在民生報方面，其認為民生報傾向與「家庭、兒童相關議題」之展覽合作，如「傳奇之美－女人頌」、「世紀的心聲－西洋美術中的兒童形象」等顯示了民生報「從家庭內部」進行「藝術教育工作的扎根」之動機。

由以上可見，企業贊助藝術活動的動機有利他、利己，以及社會責任等考量，而企業贊助藝術活動的動機，會影響其對贊助對象的選擇，與合作方式的決策。而在實際執行的過程中，可能會影響所贊助藝術活動的因素，還可從組織型態的角度來探討。

二、 企業參與藝術活動之組織型態因素

林瑩滋（2000）的研究中，認為在過去台灣外，對於企業贊助藝術活動的因素中，雖有不同的分類方式，但是不論如何區分，所有的因素不外乎皆是出自於企業參與公共事務的角度，並從組織結構或是外部環境來考量，可以區分為企業內部因素，跟企業外部因素兩大類。本段將採用企業內部因素，跟企業外部因素為架構，輔以其他相關研究之結果，探討組織型態對於企業參與藝術活動之影響。

（一）、 企業內部因素

企業內部因素包含企業因素、部門因素與個人因素三項。首先企業因素包括企業的產業類別、市場定位、公司人數、成立時間、目標市場顧客等因素。鄭展璋（1999：20）發現，在一定規模之下，企業的規模越大，其贊助藝術的能力與金額越大。

其二，部門因素包括有無獨立專職部門、有無其他部門參與，有無設立基金會等。企業對於藝術贊助的事務，除了公關部門與行銷部門的參與外，在台灣企業對於藝術活動贊助的運行機制下，有很多企業皆成立基金會來推動相關業務，因此企業與基金會之間之關係，也會影響其經營方式，應該考量。陳嬋娟（2003）的研究中，提出台灣基金會與企業之間之關係，可分為三種類型：基金會組織包含於企業、基金會組織部份獨立於企業，與基金會組織完全獨立於企業三種。而這三種類型的特性分述如下（見圖8）：

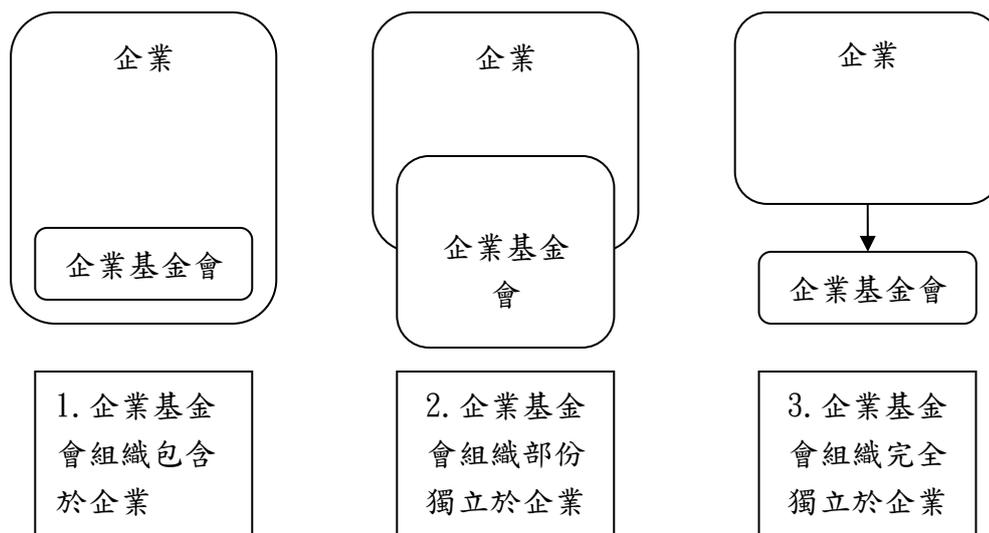


圖 8 台灣企業與企業基金會之三種關係圖
資料來源：陳嬋娟（2003：84-86）。

首先，企業基金會包含於企業的情形中，基金會在企業內部僅為企業的一個「部門」，與企業間存在一種分享彼此聲望之關係網路，因考量到企業與基金會間資源的整合與企業形象，此類型的基金會常與企業同名，例如國巨企業的國巨基金會、山集團之山藝術文教基金會等。

第二，企業基金會部份獨立於企業這類型中，企業基金會有獨立的人事組織制度，不屬於企業中的部門組織，但在營運上，部分行政與財務上仍須仰賴企業集團的人力資源，如陳嬋娟（2003：85）提到其在對於鴻禧美術館與奇美博物館的訪談中發現，雖然兩者皆強調其組織上的獨立性，但鴻禧美術館不否認在部分行政與財務上仍須借重企業專才，部份財務仍需送回總公司處理；而奇美博物館因為硬體仰賴總公司，雖然組織運作上獨立，但多少會受企業經營者的影響。不過其認為這類型的這類型的組織型態中，企業基金會具有相當的自主性。

第三種類型為基金會完全獨立於企業。此類型的基金會與企業間沒有多大之關係，接與企業主個人名義成立，營運資金也以企業主私人捐贈為主，例如帝門藝術教育基金會，在早期皆由台鳳集團總裁黃宗宏個人贊助，組織運作上也完全獨立於台鳳集團；邱再興基金會之邱董事長，雖然

本身為繼業企業股份有限公司董事長，但邱再興基金會在營運上，也與繼業企業股份有限公司無關。在這樣的情形下，基金會的執行長對於如何贊助藝術活動的決策，就有較多的決定權，基金會也能有更大的自主性。

除了企業因素與部門因素，在個人因素方面，個人因素指的是企業高階主管本身的承諾或理念，將會在企業參與藝術活動的決策上產生很決定性的影響。高階主管們對於贊助決策的興趣與承諾，會決定捐助的規模與方向，贊助計畫能否達到優異的成果，取決於高階主管的支持是否盡心盡力，而企業領導者的興趣也將決定贊助的領域。

在陳嬋娟（2003：106）的研究中也提出，由於企業贊助所設立的基金會，其資金來源幾乎都仰賴特定企業或是贊助者，因基金會董事多是掛名性質，不具募款義務。因此贊助者的理念會對企業、基金會及美術館（此為企業基金會下所成立之美術館）的營運產生直接影響。在其研究中，以山集團總裁林明哲先生為例，林明哲先生便將其個人對藝術的使命落實到企業文化中，亦將企業資源整合與商業機制，運用到非營利事業管裡。陳嬋娟認為從另一方面看，這樣也容易使營利企業與非營利事業功能上會產生混淆，基金會組織與企業組織關係越密切，基金會或其以下之美術館獨立性越小，企業成立之基金會功能與角色雖然受到普遍的認同，但是贊助者以商業機制介入美術館的運作，會使基金會或其下之美術館成為企業宣傳上的工具。

(二)、 企業外部因素

外部因素可以歸類成三項：即事件時機、外界勸募，與同業影響。在事件時機這個因素中，特殊的事件發生時，或是當時流行的社會議題，皆會被企業利用作為理念行銷的機會。理念行銷透過某種議題的推行，將企業產品與藝術活動結合在一起行銷，活動在這樣的方式下不但得以推行，企業也會獲得利益。所以將贊助公益活動當作是一種合作行銷手法的企業，每當特殊事件及社會議題發生時，企業皆有可能以事件當成議題進行

發揮，影響其對於藝術活動贊助的決策，甚至對於所贊助的藝術活動另有要求。

外界勸募因素包括外界基金會、藝文機構的勸募，或與其他企業交流等。企業往往是在營運穩定且有相當盈餘時才考慮投入公益活動，多數的企業是被動等公益團體前來申請贊助的，如果企業所在的當地之非營利事業組織對其勸募，也會影響企業的贊助行爲。

同業影響因素方面，同業贊助的情形會影響企業對於藝術活動投入的行爲，企業因爲彼此競爭，所以因比較其他同業企業對於藝術活動的贊助或推行，會改變一個企業的贊助行爲。

陳書芳（2004）認爲，由於企業與藝文機構彼此經營與考量的面向有所不同，因此兩者間之合作，對雙方來說不但是助力，也是挑戰。兩者間除了要各自面對營運的實際面，也要兼顧雙方共同的利益與價值，以求取雙贏。因此，在企業與藝文機構之合作關係下，雙方對於彼此利益，以及未來發展的評估，對於企業是否會參與藝術活動，選擇哪些對象與類型合作，以及實際參與的行爲等，具有重大的影響，在其研究中，將影響企業贊助藝文活動的組織相關因素，整理如表 7：

表 7 影響企業贊助藝文活動之組織因素表

因素分類		說明
組織內部	個人因素	高階主管的態度、承諾與人脈關係
	部門因素	專責部門、跨部門合作、成立基金會
	企業因素	企業規模、成立時間、企業獲利情形、產業別、產品定位與行銷策略、企業文化與形象
組織外部	活動時機與議題性	活動舉辦期間之時間、受矚目程度
	外界勸募	企業主動尋找合作對象或被動等待
	同業間之比較與影響	同業間贊助的情形、市場競爭情況
	企業所在地	社區關係、回饋社會
	合作對象之能力	合作對象之聲譽及執行能力
資料來源：陳書芳（2004：40）。		

三、 企業對所欲贊助藝術活動之認知

企業對於藝術活動的認知，指的是企業方對於藝術活動本身特質上的認識，企業對於所欲贊助之藝術活動如有不同的認知，就會影響到其參與的決策。大多數企業在贊助藝術活動之前，並沒有完整的評估模式，因此企業便僅就活動本身，與企業對該活動的認知，來評估是否要贊助。本研究在企業對於美術館教育活動的認知影響層面上，採用別蓮蒂與游舒惠（2002）的研究中，所提出的活動因素為架構，作為本研究探討企業贊助美術館教育活動時，可能影響美術館教育活動實務運作之切入點。這些因素包括企業方所認知的活動社會顯著性、時間關聯性、獨特性、企業的關聯度，與事件的急迫性等。

社會顯著性指的是，當企業主導或認養某議題時，會關心該議題是否可以引起社會大眾的認同，通常越是大規模的公益活動或是熱門的議題，越容易引起企業的參與意願。然而，當有很多企業同時參與同一個高知名度議題時，其顯著性反而又會降低。因此除了高社會顯著性的考量外，以獨自開發議題或是以較不具知名度的議題進行公益推銷的替代方案也被提出使用。

在時間關聯性上，當企業以長期認養方式而擁有某項議題時，企業可以建立道德與善心的信譽，亦容易引起媒體的持續關注。而在獨特性方面，如果某個議題是前所未有的，那麼當這個議題被推出時，就比較容易引起大眾的關注，因此企業暫決策是否參與藝術活動時，會考慮活動的獨特性。企業通常希望活動能有創新性，並會考慮共同贊助商的多寡與性質。

與企業關連程度方面，企業參與公益活動或是藝術活動之前，皆會評估這個活動的內容，和企業本身的組織目標是否相符，以即是否是企業的目標族群所關心的內容，是否會成為企業拓展業務的機會，或是能否獲得形象提昇等。因此企業在做活動參與的決策之前，皆會考量該活動與企業本身的關連性。然而，從另一方面來看，企業未了防止其目標消費者認為

企業是在利用他人的不幸牟利，因此企業在選擇參與某些類型的活動時，也會考量活動與企業之間之關係，反而因此選擇與企業較不相關的活動參與。

在事件急迫性方面，因為特殊事件的發生，有其急迫性與時效性，因此要在短期間規劃出完整的行銷方案也許很困難，當如有天災或是急難事件發生時，企業會傾向以金錢或是實物捐贈的方式來參與公益活動。

基於以上的文獻中，對於影響企業參與藝術活動的因素歸納，本研究在探討企業方對於美術館教育活動的影響因素上，將從以下三個面向切入：第一為企業參與藝術活動之動機面，第二為組織型態對於美術館教育活動的影響面，第三則為企業對於美術館教育活動的認知面。

在企業參與藝術活動之動機面上，包括企業直接贊助或是透過企業基金會來贊助美術館教育活動之動機，以即是企業主個人動機，或以企業整體為考量之動機。在組織型態對於美術館教育活動的影響面上，企業本身的組織型態，將可能影響展覽教育活動的運作實務。企業對所贊助藝文活動認知方面，企業對於美術館教育活動的認知，將影響企業對於美術館教育活動的選擇與投入經費、人力之決策，因此在探究企業對美術館教育活動的影響上，應考量此因素。

綜觀第二章文獻探討，由三個小節鋪陳，其主題分別是第一節之「美術館教育活動之形成與內涵」、第二節之「企業贊助美術館的淵源與發展」，以及第三節之「企業贊助藝術活動之因素」。第一節探討的重心在於研究主題，也就是美術館教育活動之內涵上，一開始先探究美術館教育活動的歷史背景，從對於美術館教育的演進探討中，理解美術館教育活動對於一般社會大眾的教育角色。其後從美術館教育活動作為溝通環節的一員，探討美術館教育活動的特性，並強調美術館教育活動的重要性。對於美術館教育活動的歷史背景與特性探討過後，則進一步探討美術館教育活動的內涵，包括美術館教育政策與教育活動方案間之關係，最後探討教育活動擬定的流程與考量因素，以及美術館教育活動方案的類型。本節對於本研究的意義，即是確立本研究在實際進行時，應該探討的內涵與範圍，以及需考量的因素。

在第二節中，試圖透過從西方的歷史脈絡，以及台灣的歷史脈絡中，企業與藝術活動間互動關係之探討，對台灣當前企業贊助藝術活動的歷史脈絡進行探析，以了解美術館與企業間贊助關係形成之淵源。同時，也對台灣當前企業贊助藝術活動的整體生態進行探析，從中定位美術館教育活動，作為社會一般大眾美術資訊提供者，以及美感素養教育者的角色。而後進一步探討企業參與藝術活動的形式，以歸納出台灣當前企業參與美術活動的三種模式，第一種為「企業或企業基金會成立專屬美術館舉辦展覽與教育活動」，二為「企業或企業基金會贊助公立美術館舉辦展覽與教育活動」，而第三類則為「企業基金會直接舉辦展覽與教育活動」。最後則說明這三種模式。本節對於本研究的意義在於對研究的對象背景知識的探究，以及對研究對象類型的歸納。

第三節則探討「企業贊助藝術活動之因素」，因為本研究主要目的之一，即是為了探究美術館教育活動的運作實務上，企業方到底帶來了那些力量，以及可能對美術館教育活動帶來哪些影響。因此本節旨在探討過往的研究中，所提及可能會影響企業參與藝術活動的因素，以作為本研究在資料的整理以及分析過程

中，發現企業可能著力與影響之背景知識。