

台灣藝企平台的環境因素、平台形成與發展情

境

萬榮水¹
李庭姍²

摘要

「藝企合作」(art & business cooperation)是指藝術團體與企業之間進行某種資源的整合和利用,以使雙方的營運更有效益。近年來在台灣企業贊助藝術團體正從單項資源支應轉變成藝術團體與企業相互合作。這就需要透過「藝企平台」(art & business platform)以一種匯集資訊、資源與資本及妥善分配產生效益的網路組織進行媒合。所以,藝企平台的組成和運作成為一個相當程度決定藝企合作效能的建構。加上時間和環境的變數,藝企平台的未來發展可能呈現何種的態勢,其相應的推動策略又如何,是為本研究關注的焦點。

本研究以情境分析法(Scenario Analysis)探討藝企平台的脈絡因素,並假定在不同脈絡條件下平台媒合藝企會形成相對應的一套處理或運作的模式。依據這樣的假定推想不同情境之下藝企平台的推動策略。我們設想未來藝企發展的狀況有三種情形,第一為環境有利條件貧乏、

¹ 南華大學出版與文化事業管理研究所副教授

² 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士



平台運作知識尚未成形、平台運作經驗缺乏的狀況，其相對應策略為政府主動；第二為環境有利條件發展中、平台運作知識構建中、平台運作經驗累積中的狀況，其相對應的策略為以企業或藝文團體其中一方單方的發動；第三為環境有利條件十分有利、平台運作知識豐富、平台運作經驗多，其相對應的策略為以企業與藝文團體聯盟雙方的發動。我們覺得這樣的推想對後續研究與實務上推動藝企平台的發展具有相當的參考價值。

關鍵詞：藝企合作、藝企平台、情境分析



Environmental Factors, Platform Formation and Future Scenarios of Taiwan's Art and Business Cooperation Platforms

RURNG-SHUEEI, WAHN

TING-SHAN, LEE

Abstract

Recent years, Art & Business cooperation has shifted from unilateral resources support to mutual reliance in Taiwan. In this new relationship, a platform is required to mediate relevant parties as to pool resources, allocate resources, and to enhance synthesis. Besides, the platform may provide personnel, spaces, information exchanges, and even coordinate for shared collective problems.

By way of scenario analysis, this paper examines the contexts and strategies of art-business platforms in three general scenarios. First, when advantageous condition is absent in the environment, when expertise on platform is still forming, and when groups lack the experiences on platform operation, a better strategy is government initiative. Second, when the environment conditions, the expertise, and experiences are improving, the strategy could be unilateral initiation from either the businesses or art



groups. Finally, when the environment, expertise, and experiences are all advantageous for cooperation, platform initiation should come from alliances of business and art groups. These strategy scenarios will help further researches as well as art business platform promotions.

Keywords: art & business cooperation; art & business platform; scenario analysis



壹、緒論

一、研究背景與動機

(一).研究背景

1. 大環境轉變，關係藝企合作的需求和關係內涵也改變

近年來由於文化產業逐漸興起，成為經濟活動的重要領域，並由於文化意識及文化活動的日益蓬勃，企業經營者對於贊助藝文團體乃至共同合作以推展某種事業或活動日益積極。這種趨勢導致藝企關係改變。

2. 媒合平台的發展趨向勢將影響藝企合作的可能空間和實質績效

藝企平台(art & business platform)，本研究定義其為一種匯集資訊、資源與資本及妥善分配產生效益的網路組織，其形成的原因和藝企合作(art & business cooperation)關係的發展有一定的關聯性。檢視文獻(熊思婷，2004；羅寶珠，2004)我們發現，第一階段企業以社會責任的概念出發，對藝術團體提供資助，是一種單向的贊助關係。而後，環境變化，企業更加關注其公共形象，提升公共關係拓展關係網路，使越來越多的企業與藝文團體發出夥伴關係的合作模式，相互分享資



源、並開創出「專業分享、互利互惠」的新局面。企業以投資概念與藝術合作的關係建立為第二階段的特色。第三階段則進展至企業與藝文團體進行策略性的聯合，雙方在合作上建立更大的互惠關係。

近年來，國內開始重視藝文活動和企業結合，藝企平台的觀念已隨著行政院文化建設委員會、台北市文化局「藝企相投」計畫及國家文化藝術基金會「國藝之友」以「平台」(platform) 模式積極推動，並展開藝企合作之人才及觀念的推廣，鼓勵企業體投入藝企合作而有相當的發展。可見，藝企合作關係是以第二階段為真正開始，雙方以相互投資的概念進行合作，並以長期及策略性夥伴關係的建立為目標。這樣的趨勢則與媒合平台的發展關係密切。媒合平台的發展趨向勢將影響藝企合作的可能空間和實質績效，所以，媒合平台的發展趨向與可能的模式或結構將是如何就特別值得我們關注了。

(二).研究動機

1. 藝企合作環境因素有待探究，理解它們將能推估平台的發展

環境的變化對藝企合作方式和關係內涵的變化具重要的影響力。若要推估台灣的社會及產業條件下藝企平台的發展前景如何，那就需要對影響藝企合作變遷之因素進行歸納與分析。本研究視平台為網路組織，以組織與環境關係及策略形成為概念基礎，將藝企平台視為是因應藝術與企業合作關係的發展而建構以媒合雙方的組織，並借助組織與環境關係的分析架構，釐清有那些環境因素或力量會影響平台的發展。這



將有助於我們推想平台的發展情境。

2. 如能適切定義藝企合作平台的意義與形式，將有助於掌握問題的癥結

依據文獻關於藝企合作關係發展的描述，當前台灣企業除了直接贊助經費及資源協助藝文團體推展活動外，也參與媒合平台如各種公益組織、國藝會等發動的計畫，或成立基金會等以平台模式積極展開藝企合作，甚至於自行成立博物館之類的藝文機構來進行合作；藝文團體也努力設法邀請企業投入他們的事業或活動。本研究試圖對藝企合作平台的意義與形式加以定義及歸類，以作為探討平台發展情境的基礎。

3. 解析藝企平台未來可能的發展趨向，將有助於推動其發展

這是本研究的重心所在。藝企平台未來的演變是一項隨機過程，並無一定的軌跡可循。其最可能的型態係為多樣並存的呈現，因此，我們要猜中其內容實在不容易。關於在台灣的社會及產業條件下藝企平台的發展前景如何？在各種不同的發展情境下比較合適的推動策略又為何？我們援用預測研究的情境分析法（**Scenario Analysis**），從平台發展中環境可能影響的主要脈絡，將未來的位置關係進行推測、定位和歸類。我們相信，解析藝企平台未來的發展趨向，將有助於推動其發展。



二、研究問題

- (一). 對藝企平台發展而言，那些環境因素的影響是比較重要的？
- (二). 何種平台機制是促成藝企媒合應發展的核心結構？在此機制中，平台如何扮演好資源整合的知識與能力的連接？就結構與功能的完整性為考量，能否對現有的平台進行某種分類？
- (三). 在藝企平台未來發展的可能情境為何？在每一情境構成的要素之組合與情境的特徵為何？在每一情況下為最適當的推動策略為何？

貳、 背景知識的整理

從研究資料顯示（熊思婷，2004；羅寶珠，2004；黃瓊慧，2006）我們知道藝企間的關係，經由剛開始的慈善行為，而後為贊助的一種互惠關係，進而發展為新的藝企合作關係，就是建立在兩者之間的新橋樑—平台。以下分述企業團體贊助動機、藝文團體產銷特性引導出藝企雙方合作上的需求，雙方相互「供需」的必要性，以使我們對平台的構成與背後雙方對彼此的需求之本質有透視性的理解。



一、藝企雙方對於合作的需求

(一).企業贊助藝文活動的動機與不贊助的原因

贊助的概念過去常和慈善捐助混淆，認為贊助是企業大發慈悲或出於愛心提供有需要的團體金錢或財貨上的協助，直到近年來「贊助」一詞才慢慢被釐清為一種支持企業目標的新興行銷手法，而其在「產品／品牌定位」與「建立顧客關係」上的非凡表現，更使他被認為促銷四大管道之外的第五元素，成為企業保持競爭優勢，超越對手的利器（黃競樺，2006）。陳以亨（2000）的研究說明，企業對贊助藝文活動的動機以「回饋社會」的平均分數最高，表示企業贊助藝文活動是為了回饋社會。贊助音樂、舞蹈、表演藝術等活動可以與基層群眾產生互動，被視為更能深植人心的一項「生活型態行銷」（lifestyle marketing）³。

對於企業而言，藉由文化藝術的薰陶所誘發出的創意，也將會是企業最有價值的無形資產（黃競樺，2006）。企業贊助藝文團體的動機，重點在於建立品牌特徵，達到行銷效果，可以達成在行銷手段中公共關係建立的目的。而且，由於藝術代表品味、格調，因此，企業可以透過與藝文團體的連結及活動的舉辦營造社會形象、提升自我的認同。藝文活動屬於相當高程度的公共財，因此，企業的投入也可盡到社會責任。

³「生活型態行銷」（lifestyle marketing）：想找出消費者在日常生活裡，所作的事及所參與的活動規律。理論基礎是，消費者處理日常事務及參加日常各種活動時，常是配合自己的興趣，及一些平日對人對事的價值觀，使之構成一個體系，或成為一種型態。這種型態顯示出消費者作某些類的活動多於作另一些類的活動，使用某些類的東西多於使用另一些類的東西。針對這方向規劃行銷。其涉略的關鍵層面，就是強調在特定社會情境中使用特定產品



同時，跟藝文團體做串連會改善社區對它們的接受程度，有可能因此而從中得到更多的資源，對企業的發展是有幫助的。在這些條件下，企業贊助動機需要達到一定的效益，為此尋求確切知道企業品牌、形象需求的藝文團體，進行合作，將需要透過平台在雙方提出的策略方案進行資源的媒合；企業行銷效果與藝文團體搭配所呈現的形象效果達到相加相乘之成果。這說出：藝文團體是被需要的。

相反的，企業為什麼不贊助藝術的情況也有。通常的原因有：(1) 找不到合作或贊助對企業的好處何在。不論是有形或無形的形象，越是在不景氣的時刻，企業的每一筆支出越需要精確的計算回報。(2) 沒有相關預算、該項藝術表現與企業理念不合，該項藝術表現的欣賞對象與企業服務的目標對象不相合。(3) 對前來尋求合作的藝術團體或藝術家不瞭解、不信任；這也是為什麼有名的藝術家或團體總能令人艷羨的一再獲得企業贊助，而有些人會四處碰壁。(4) 企業負責人自己的特殊偏好有沒有被掌握；在提案過程有沒有找到企業中真正有影響的關鍵人物；企劃書乏善可陳，沒有吸引力也是可能的原因。在這方面藝術團體常常忽略企劃書要為企業量身訂作或顯示對企業可能產生的效益之重要性，只在不斷的闡述自己的理想或優勝之處可能是不夠的。總之，藝術家或藝術團體無法針對企業需求提供相關配合是贊助未能實現的要因。

(二).藝文產銷特性則造成它們需求協助的迫切性



此小項從藝術產業、藝文經濟等層面描述藝文團體的營運環境、生產消費、以及經濟特性，藉由這些描述進而顯示藝文團體需求協助的迫切性。

1. 藝文團體所處的營運環境：美學價值與市場化不相容

關於藝文團體的營運環境，Abbing（2008）在《為什麼藝術家那麼窮？打破經濟規則的藝術產業》一書中指出，其營運環境是會因為文化的不均衡影響藝術經濟，其理由在於以下五項假設而來：（1）社會存在普遍的社會階層；（2）人們想要提升自己；（3）嚮往社會階梯較高的地位，著眼象徵社會地位較高人士的舉止，包括藝術品和消費藝術的方式；（4）由於具備象徵富有，藝術被用來標示社會地位；（5）社會裡凝聚性足以聯繫高階和低階藝術的普遍想法。

因此，藝文團體由於藝術在於社會價值的評斷上，分別有高階與低階藝術的存在。這種文化劣勢和文化優勢導致不均衡評價，影響階級形成和定義藝術的力量。這又導致以下認知：身為藝術家深信金錢不應妨害藝術，藝術家相信藝術是特別的屬於神聖的世界，但藝術家又認知要達到高的目標，需要錢才能生存。

藝術依賴贈與買賣，一般認為接觸商業性的大眾文化令人墮落，因此，假使高階藝術商業化，就會喪失尊貴的特質。由於藝術具有極高的評價和神聖性，藝術家、私人捐贈者、藝術機構、基金會和政府組織都從藝術捐贈中獲益，一同分享藝術極高的評價。藝術唯有不斷接受大



量捐贈，才能被受尊重。這樣看來，藝術屬於社會的捐贈領域。

這是因為捐贈領域等同高價值，相對的，市場代表低價值。同時，藝術愛好者將美學價值是為藝術的精髓，藝術的崇高神聖也是基於美學價值。由於藝文團體產出的藝文活動相對象徵文化上的品味與格調，因此導致其產出產品附加價值性高。

事實上，固然整個社會能夠支應多少這樣的藝術「消費」是個變數，但高階藝術的數量不會太多是可以推定的。一旦要進入到以市場為消費領域，則由於人力成本的製作上就偏高，加上多為小眾市場，這就會形成藝文團體若要以門票或銷售收入做為營運的主要收入，那就會落入虧損的窘境。

2. 藝文團體面臨的民眾消費特性

除了上述基本條件，由於目前的娛樂消費的多元化，藝文團體的生存又面臨更大的危機。任何消費商品的價格需求彈性主要依賴其可取得性與替代品的品質與數量而定。若我們將現場表演藝術想成一種娛樂形式，或更廣泛的說，一種休閒型式，那他們就會有非常多的替代品，包括書本、報章雜誌、電影、廣播電視、音樂錄音產品、各種錄影帶、到夜總會及俱樂部、上館子、現場體育活動，甚至參與休閒活動等等。這份單子可以一直延伸到包含人們閒暇時間可能做的任何事。由於有這麼多容易取得的替代品、這麼多和消費者閒暇時間和消費能力競爭的機會，這暗示我們應該對現場表演藝術抱有極高價格需求彈性的期待。



然而，這裡有一項相當重要的反作用力。現場表演藝術幾乎一定是某種培養出的品味，意思是出席越多，品味就越強，這樣的結果肯定會使替代品變得較不能被接受。那些對芭蕾舞、歌劇或劇場具有一定品味的人，可以說緊勾現場表演不放。電影、影帶或電視或許令人愉悅，但他們畢竟不是真實之物的替代品。隨著這些愛好者的熱情越發越烈，他們也變得越不在乎門票價格。簡言之，他們需求變得相對價格無彈性。同樣的論點也可以反過來用在那些既有觀眾群以外的人。沒有比某個對交響音樂會、歌劇或芭蕾舞等毫無理解或欣賞力的人，將整個晚上耗在這些藝術形式更無趣的了。這些人並不容易只是受到低票價的吸引就變成為觀眾。

因此，藝文活動在文化品味上的塑造是一定的，或是被教育訓練擁有理解藝文的素養，相對的其能參與並消費的人口也站在少數部分，同樣，培養品味的影響於是抑制住需求價格彈性（Gray, 2008）。由此可知，藝文團體在門票與自行創造收入的層面是因應環境中人口對藝文的了解以及品味是否有搭配上，否則其消費人口是很低的。

3. 藝文團體的產銷經濟特性

前引 Abbing（2008）在《為什麼藝術家那麼窮？打破經濟規則的藝術產業》上的說明，文化的不均衡造就藝文團體所生產的活動、產品的經濟價值體系是十分彈性、雙面和不均衡。

根據文獻，我們進一步知道藝文團體的產銷特性：



(1) 需求之不確定。以經濟因素思考，目前環境已進展到後工業時代，以服務業、尋求更有深度的經驗在消費過程，著重個人特色的消費特性。(何琪瑜 2004；陳姿香 2008)，因此創作之產品難以估計其價值，其取決於個人對於此一產品的價值感的定位，以及購買意願，因此產品針對的市場群眾多少是難以估計的。

(2) 創意工作者重視其作品。藝文團體的工作者對藝文在於品味的偏好及價值感的定位會影響成本的投入，其關係到藝文工作對於創作的產品的要求極高時，對於成本規範將不在意。

(3) 創意商品需要多元技能。大多數創作需要不同專業藝文工作者完成。

(4) 區隔性產品。消費者的評價，將會透過比較方式評斷商品，例如，一幅畫與一部電影（垂直性區隔）、兩幅畫（水平性區隔），其將誘使消費者選擇符合期待的產品，也促使創作者進行創作受歡迎的作品。

(5) 垂直性區隔之技能。創作者被熟悉市場運作的經紀人定位在不同的水平上，而這樣的排名評比建構產品在市場的價格。

(6) 時間就是金錢。藝文產品其創作的人力成本耗費其高，其運用的創意與技巧都需要人力的付出。因此如何縮短人力成本時間達到快速獲利的經濟成果將為創作之重要條件。

(7) 耐久性產品與耐久性租金。因為藝文團體所產出的產品內容其具有藝術不朽的特性，因此許多的創意產品大多為耐久性，也會隨著



每一次的演出播放而累積，例如音樂劇、流行音樂等。

從上述這些情況看來，藝文團體的產銷特性當中產製成本和銷售風險都很高，進入到以市場為消費領域，則由於人力成本的製作上就偏高，加上多為小眾市場。如果沒有企業或政府給予金援以支應其創作成本、宣傳活動的開支，或提供其場地的出借等，藝文團體將會很難生存。

(三).藝企合作的趨向顯示藝企平台產生的必要性

在過去國內外的相關研究中，部分學者採用較廣義的範圍對企業贊助公益活動定義，舉凡有形與無形的贊助資源所進行的善意行為，皆列入公益活動的範圍；在活動目的上，也從單純的社會責任、助人為善的單向溝通，增加了有利於企業經營的行銷目的與藝文團體的雙向互動；贊助的形式上，除新標準百科全書單指金錢贊助外，其他相關研究並不侷限於金錢贊助的觀念，包括提供實物與勞務資源都是公益活動的贊助形式之一。企業不但可以透過贊助藝文活動達到增進社會福祉的慈善目的，也可提高企業知名度、企業形象、產品知名度與產品形象等；藝文團體則藉由企業贊助來獲得經濟上的支持、經營知識的移轉、場地的提供等，以維持組織運作並擴展相關活動（林瑩滋，2000）。

因此，新的合作關係，除了包含以上的互動之外，更希望藝術可提供企業新的思考模式以及新的溝通模式，近年來發展的藝企合作研究則有更為寬廣的合作空間，何慧玲提出「企業對外連結需求」：企業藉由基金會的設立，做為本身對外連結的一種依據，利用基金會和政府單



位、其他研發機構、以及和其他人力資源單位的聯繫（何慧玲，2000）；商業體制與藝術的媒合相關研究中，夏學理（2003）曾經提出「服務遞送」的論點：藝企合作是「為了換取服務的遞送並避免競爭產生的資源消耗」。

而後，藝企合作的媒合模式多元化，與藝術類別繁多、專業門檻高有關係，劉維公（2003）認為非營利組織媒合的角色是最重要的，「因為企業常會抱怨說他有錢卻不知道怎樣去投資，或是怎樣去贊助藝文團體，所以他們常去贊助的是知名的林懷民或是光環等等這一些，所以說他需要的是一個媒合者。」這些論點說明藝企合作關係是經由溝通協商而來，雙方都有機會去得到幫助或協助。藝術團體應了解並聆聽企業的需求，非因為贊助而調整或修正藝術的方向，改變藝術的原創性，因此，只有透過對自己組織的認識與雙方頻繁的交流才能了解雙方合作的可能性。而這新的溝通方式則透過專業的媒合中介者，藝術才可以與企業共舞。

以上分述企業團體贊助動機、藝文團體產銷特性引導出藝企雙方合作上的需求，雙方相互「供需」的必要性，以使我們對平台的構成與背後雙方對彼此的需求之本質有透視性的理解。藝企之間未能緊密合作的落差，極需藝企平台的媒合機制來彌縫。



二、藝企平台的構成、特性和影響因素

本研究整合網路組織（Ring & Van de Ven, 1992; Webster, 1992）與虛擬組織（吳忠衛，2000）概念提出平台定義、特性與其與環境的關係。

（一）以網路組織與虛擬組織來檢視平台

網路組織是一種以契約為結合基礎的動態連結體，通常有一個核心組織來統籌協調與其他組織間的關係與活動（趙曼，2005）。虛擬組織，「虛擬」意味著非現實。虛擬組織的形式之一是創建一種內部組織型態。在能夠獲得各種訊息的情況下，這種組織型式能夠將分散的生產流程在不同的地點、不同的時間進行分配（Chell, 2004）。

根據網路組織與虛擬組織的探討後，其共通點是彈性化的組織結構來順應經濟的動態競爭，其相異點在網路組織的結構，他是透過組織外面建立一個資源連接網及內部的訊息聯絡網，設立一個關係網路，與獨立製造商、銷售代理商或是其他機構構成長期合作的協議。活動都是外包、外協的。其管理機構大都是以經理人進行監管公司內部開展的活動，同時協調控制外部合作機構之間的關係。而虛擬組織與網路組織的差別是他沒有真實地理位置的實體組織機構，他需要強大的資訊系統平台，其組織建立在通訊、電信、網路的科技存在的組織，相對於網路組織的組織間的長期合作協議，其虛擬組織是短暫的網路針對特定的目標整合相對應的技術、組織、人員，可以幫助組織（公司、企業）進行跨國合作，並在特定的市場機會中進場，一旦結束則關係就拆夥。



（二）藝企合作的意義、方式及平台的作用

藝企平台形成的原因和藝企合作的關係發展有一定的關聯性。藝企合作關係包含有形與無形的贊助資源所進行的善意行為；活動目的上，也從單純的社會責任、助人為善的單向溝通，增加了有利於企業經營的行銷目的與藝文團體的雙向互動。藉由合作關係將藝文特色加以運用，作為企業及社會上的結合，發展不同方式，創造更多不同的可能性。藝術團體應了解並聆聽企業的需求，非因為贊助而調整或修正藝術的方向，改變藝術的原創性，因此只有透過對自己組織的認識與雙方頻繁的交流才能了解雙方合作的可能性。而這新的溝通方式則為透過平台的聯繫。

藝企平台機構有呈現包含虛、實結構，虛的結構是提出一個介面，透過此介面作促進藝企合作計畫層面相關知識與能力的連接；實的結構是實體組織的構成，做為控制平台環境發展，例如，全國性藝企合作機構與跨國基金會的專責機構，以處理藝企合作計畫的規劃與監督、推動政府文化政策的制定、將物質、資訊、技術、人員、資金收於此一專責機構做妥善規劃與分配，並將平台周遭的網路組織（藝術、企業、政府等等…）做好資源整合。

因此，我們可能把平台看作是一種匯集資訊、資源與資本及妥善分配產生效益的網路組織。透過平台傳遞訊息，交換資源，利用金錢與人才的資本，而其作用主要是媒合。



（三）平台及其環境

從虛擬組織與網路組織和環境的交互作用來看，可理解藝企合作平台與其環境之間的連結和影響也是類似的。由於它們的資源來自於環境各層面的供給，及組織結構是應對環境中給予的機會所形成的結構，藝企合作平台才能快速面對環境需求並輸出產出。平台機制整合周遭網路組織經由與外部組織建立長期穩定的經營連結，建構組織之間的網路連結以取得外部資源，再經由與網路成員在知識層次的學習、分工合作和資源能力互補，可以建立持久的系統循環（Jones, 2002）。

藝企平台的功能在於藝企間專業知識的傳遞與學習，提供兩者資源上的需求，成為企業與藝術間溝通的管道，創造彼此交流、交易與合作的機會，幫助雙方進行溝通、研擬合作計畫、結成夥伴關係等，形成一種「媒合」關係，這是一個開放體系，開放給願意與他聯繫的單位以吸取外部有用資源相對的向外提供資源，並在交流中創新。藉由交流將各單位結成網並將網編織更密切以增加交流機會與創新的能力，交流層面中以多層次、多管道、不同環節去進行合作降低成員間的交易成本，使各成員間能夠同時獲得外部環境、網路之間的合作效應，此平台機制能以彈性的應對複雜多變的經濟環境，獲致一種穩定的、生機蓬勃的系統狀態（Chell, 2004; Strader, et al, 1998; Webster, 1992）。



參、 研究方法

本研究主要的操作方法是情境分析法。情境分析法是以一連串的假設事件來界定一種未來的情境，以探討在此情境中事件之因果過程，來預測未來情境可能產生的結果。藉由不同事件與預測趨勢間的交互影響來提供未來的藍圖。

透過專家訪談、文獻探討和次級資料之匯集，產生基礎資訊。然後，本研究透過（1）SRI 模式中數個重要步驟進行資料整理與分析：包括關鍵決策因素萃取、驅動力量、不確定軸面選擇等，獲得情境的推想，以作為台灣藝企合作平台發展的模擬狀態。（2）分別以四種構面，（包括：平台的構成、影響平台運作的環境因素、平台的發展情境和對策、有助於藝企平台運作的條件性因素），其所影響的平台行為與發展趨勢進行分析歸納，提出引導平台執行的三個基本要素—環境層面資源的投入、知識與經驗措施的連動，彼此的相互協調一致三大要素作為情境分析之參考值，以產生所設想的情境。



肆、 研究結果：環境因素的認定、平台構成的分類與 未來的三種情境之設想

一、環境影響因素及其作用力大小

(一) 環境影響因素的推估

如同一般組織的環境可以區分層次如總體與微觀層次，以及區分成不同領域如政治法律、經濟、科技、社會文化等，然後分別列舉其要項，以供觀察或推論的基礎。藝企平台的環境分析也是依據同樣的邏輯。

進一步說，各層次各領域的環境要項，或稱為影響因素並非具有相同的力道。有些要項影響因素的作用力較大，有些則較小。下一小節顯示本研究在進行情境分析時認定的環境影響因素作用力大小的歸納。

(二) 環境影響因素作用力大小的歸納

表 1、表 2 根據兩方面，其一，過去研究中提出藝企平台形成原因和藝企互相需要的理由；其次，利用虛擬組織與網路組織的概念以及與環境的關係，作為定義藝企平台的構成、特性和影響因素之概念體系，提煉出影響決策的各項可能推動並導致可行與否的關鍵因素。經由分析驅動力量：首先找出總驅動力與個體趨力，並針對所有驅動力量，進行衝擊與不確定程度矩陣分析。



環境因素必須納入情境分析之目的，在於掌握影響決策的關鍵因素以降低不確定性，高作用水平與中高不確定性群，則屬於重要的驅動力但卻無法有效掌握的一群因素。該群可稱之為「關鍵不確定性群」，屬於情境分析的重點所在，如表 3 灰色標記所示。

一旦確立衝擊水平與不確定程度矩陣中的關鍵的不確定性群後，方可進行步驟四—選擇不確定軸面。歸納出來各不確定軸面，分別找其屬性；並由個不確定軸面屬性之選擇，經由排列組合後，找出數個情境邏輯。

表 1 總體因素作用力彙總表

社會	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業社會責任 ■ 文化創意產業推行 ■ 企業、民間贊助藝文活動意識 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教育水準 ■ 社會規範與價值觀
政治及管制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國內基本政治局勢 ■ 政治支持程度 ■ 政府獎勵 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政府對稅制的管制 ■ 管制對企業、經濟、藝文團體的影響
經濟	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全球市場競爭壓力 ■ 國內外經濟情勢 ■ 國外市場穩定性 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國內經濟穩定性 ■ 經濟成長率 ■ 消費者物價指數 ■ 文化經濟
科技	<ul style="list-style-type: none"> ■ 傳播、網際網路的技術發展趨勢 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 針對合作內容所需之相關應用產業的發展



表 2 微觀層次因素作用力彙總表

企業態度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商業投資效益考量 ■ 企業社會形象建立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 合作計畫的效益 ■ 企業主個人喜好
藝文團體產銷特性及能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需求之不確定 ■ 創意工作者重視其作品 ■ 創意商品需要多元技能 ■ 區隔性產品 ■ 行銷管理能力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 垂直性區隔之技能 ■ 時間就是金錢 ■ 耐久性產品與耐久性租金 ■ 擬定企畫能力
政府政策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設置獎勵企業贊助藝文活動 ■ 政府對藝企合作相關方案及制度的研發 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 藝文教育層面的推廣 ■ 對特定產業利益的偏好
平台能力狀況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 經紀人能力 ■ 平台在藝文團體、企業、政府三方關係及資源取得能力 ■ 合作成本的控制 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 合作計畫提出的時間 ■ 對企業、藝文團體了解程度以及對雙方需求掌控程度 ■ 專案的工作經驗累積
平台結構	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政府、企業、藝文團體對平台介入程度 ■ 組織彈性程度 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 平台周邊網路組織資源的投入



表 3 衝擊與不確定矩陣

	不確定程度低	不確定程度中	不確定程度高
衝擊程度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國內基本政治局勢 ■ 企業態度在商業投資效益考量及企業社會形象建立 ■ 雙方合作計畫的效益 ■ 企業主個人喜好 ■ 藝文團體的行銷管理能力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政治支持程度 ■ 文化創意產業推行 ■ 政府設置獎勵企業贊助藝文活動 ■ 藝文教育層面的推廣 ■ 政府對特定產業利益的偏好 ■ 政府對稅制的管制 ■ 管制對企業、經濟、藝文團體的影響 ■ 合作產品有垂直性區隔之技能 ■ 創作時間長，時間就是金錢 ■ 合作產品面臨耐久性產品與耐久性租金 ■ 藝文團體擬定與企業溝通的企畫能力 ■ 合作成本的控制 ■ 專案的工作經驗累積 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業、民間贊助藝文活動意識 ■ 政府對藝企合作相關方案及制度的研發 ■ 經紀人能力 ■ 平台在藝文團體、企業、政府三方關係及資源取得能力 ■ 對企業、藝文團體了解程度以及對雙方需求掌控程度 ■ 平台在實體組織彈性程度，所導致平台周邊網路組織資源的投入 ■ 政府、企業、藝文團體對平台介入程度



(續) 表 3 衝擊與不確定矩陣

	不確定程度低	不確定程度中	不確定程度高
衝擊程度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 合作產品在市場的需求之不確定 ■ 創意工作者重視其作品 ■ 合作商品為創意商品需要多元技能 ■ 合作內容會產生區隔性產品 ■ 企業社會責任 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社會規範與價值觀 ■ 針對合作內容所需之相關應用產業的發展 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全球市場競爭壓力 ■ 文化經濟 ■ 國內經濟穩定性 ■ 經濟成長率 ■ 消費者物價指數
衝擊程度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國民年齡 ■ 教育水準 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 傳播、網際網路的技術發展趨勢 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國內外經濟情勢 ■ 國外市場穩定性

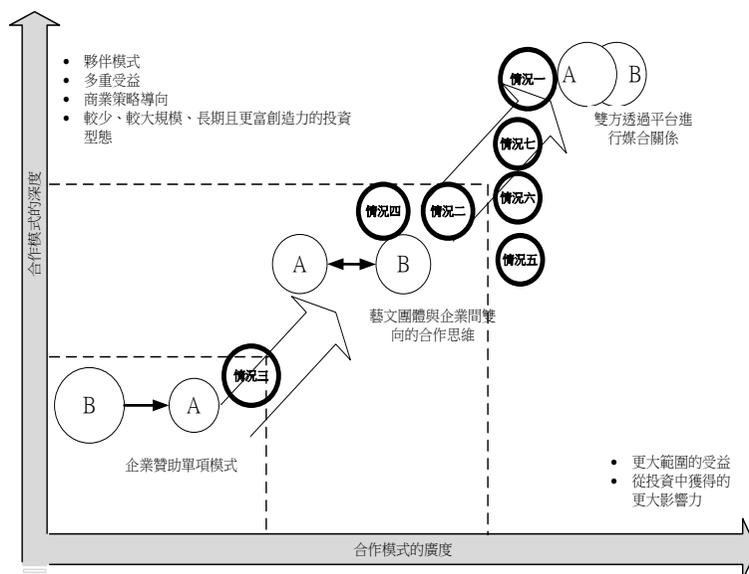


二、平台形成及其歸類

平台的形成，既有其主觀建構的努力，也有客觀環境的約制。而平台本身有其核心的功能，也有其附麗的建制，總以滿足藝企間資訊、資源與資本的傳遞、交換、媒合等，乃至更高層級的組織合作關係之建構與利用的目的為依歸。本研究依據有限的事實資料，進行了初步的分類，如圖 1，以橫軸代表藝企合作模式的廣度，從左到右顯示其藝企雙方在合作範圍及模式的趨向，越往右顯示合作成果造成雙方有大範圍的受益及彼此投資比率的增加。縱軸則表示合作的深度，偏向雙方合作的背景環境，藝企雙方在運作合作專案過程，其組合結構的完整、合作雙方投資或商業策略導向是否偏高。最後，圓圈的落點表示預測模式的精確程度，藉由圓圈的落點表示其在模式中各項因素下的趨向。舉例來說，情況一，代表其藝企合作方式為透過平台進行媒合，雙方合作深度為較大規模的夥伴關係，以長時間進行規劃並趨向商業策略，並在廣度上達到更大範圍、多重的受益。



圖 1: 台灣平台類型初步分類圖 資料來源：本研究



上述分類所依據的事實資料如表 4，台灣平台類型初步分類表。其中情況一的概念類似於目前台灣國家文化藝術基金會的運作模式。



表 4 台灣平台類型初步分類表

分類標準	平台機制的完整度	設立機制	設立的情形	發生的作用	舉例
情況一.	機制完整	行政院文化建設委員會遴選藝文界學者專家代表及社會人士擔任董監人選。	行政院文化建設委員會依據「國家文化藝術基金會設置條例」捐助新台幣陸拾億元做為本金，另外透過民間捐助加強推動各項業務。	建立政府與民間的管道，以利各方資源流通；鼓勵藝術工作者能長期從事創作，推廣藝術教育；建立交流平台，讓藝文資訊能傳遞給藝術工作者與社會大眾。	國家文化藝術基金會
情況二.	機制局部完整	企業	提供藝術授權、藝術數位真跡畫作、文化產業園區規劃之專業服務。	以藝術為國內外企業及產品創造附加價值	Artkey 藝奇文創集團

資料來源：本研究



(續) 表 4 台灣平台類型初步分類表

分類標準	平台機制的完整度	設立機制	設立的情形	發生的作用	舉例
情況三.	機制局部完整	企業	企業建立基金會協助藝術與企業進行贊助與操作性合作	提供金錢、廠商、場地、人常和資源等贊助及員工藝文訓練。達到對藝文團體贊助及社會支持。	新光三越文教基金會、台新銀行文化藝術基金會等
情況四.	機制局部完整	藝文團體	霹靂以布袋戲為出發點，跨足各個娛樂消費領域，自我創造藝術文化成就及娛樂商業價值。	自我創造市場，企業化經營藝術活動。	霹靂之友等組織
情況五.	機制局部完整	學校	學校扮演藝企媒合的平台。在學生、企業及藝文團體間擔任媒介者	將學生引進適宜產業中發揮藝術領域所長。提供藝企當前匱乏的人才資源。延伸出藝文團體與企業媒合的機會及溝通。	從藝術校園走向企業職場—臺北藝術大學藝企媒合計畫
情況六.	機制局部完整	企業	網路平台設立	提供網路平台服務創作者與藝文單位提供作品展示及交易機制與媒合服務	Arttime 藝術網

資料來源：本研究



(續) 表 4 台灣平台類型初步分類表

分類標準	平台機制的完整度	設立機制	設立的情形	發生的作用	舉例
情況七.	機制局部完整	地方單位	推動專案計畫	提供基金會協助藝術與企業締結夥伴關係	台北市立”整合民間贊助單位與藝文團體合作之諮詢推廣計畫”
情況八.	機制完整	行政院文化建設委員會遴選藝文界學者專家代表及社會人士擔任董監人選。	行政院文化建設委員會依據「國家文化藝術基金會設置條例」捐助新台幣陸拾億元做為本金，另外透過民間捐助加強推動各項業務。	建立政府與民間的管道，以利各方資源流通；鼓勵藝術工作者能長期從事創作，推廣藝術教育；建立交流平台，讓藝文資訊能傳遞給藝術工作者與社會大眾。	國家文化藝術基金會
情況九.	機制局部完整	企業	企業建立基金會協助藝術與企業進行贊助與操作性合作	提供金錢、廠商、場地、人常和資源等贊助及員工藝文訓練。達到對藝文團體贊助及社會支持。	新光三越文教基金會、台新銀行文化藝術基金會等

資料來源：本研究



三、三種情境及相對的推動策略

根據環境因素所呈現的資源條件，亦即就整合的觀點，環境層面資源的投入、知識與經驗的連動情況，設想以下三種平台發展情境：(1) 情境一：環境有利條件貧乏、知識尚未成形、經驗甚少；(2) 情境二：環境有利條件發展中、知識構建中、經驗累積中；(3) 情境三：環境有利條件佳、知識豐富、經驗多。

(一) 情境一

情境描述：面對藝企合作趨勢的演進、公共事務複雜化的變遷，傳統的官僚組織相對的無法滿足實際政策的需求。此時政府與非政府組織等地方各階層、組織力量結合的平台因應而生，藝企平台就是這樣的產生。在平台初期建立情況上：平台組織的架構、政策的不確定、企業的精神展現、藝術界的支持這些方面上均呈現貧乏以及尚未建構的狀況、以及相關策劃政策、組合平台組織、提出媒合藝企合作計畫的知識缺乏的狀況下，相對的專業人士的介入以及國內相關策劃人員將無這方面的經驗。

設想發動者可行策略：政府為主要的推動者。在這情境中，實際參與執行的組織及人員相當多元，來自政府、藝文團體、企業等不同的組織及人員為互動平台，執行過程隨機形成規模龐大，且結構複雜的執行團隊。藝術團體與企業跟政府都佔有一定比例，在藝企合作的內容上，將形成以政策為導向的社群，以構建知識環境為主要導向的群組，



其屬高度穩定，建立藝文、企業、政府三方垂直互賴關係，雖對參與成員具限制性，將針對知名、大型的藝文團體或企業，不過將能進行水平網路有限的整合關係，將能進行同性質藝文團體、企業等組織資源的整合。其群組將能在環境知識與操作都微薄的狀況下，以政府為主導進行推動。鑒於台灣的环境趨於依賴政府的狀況，行政機關在執行過程擁有一定的主導優勢，可透過策略選擇來創定環境。

例如：政府有條件設立育成計畫培育跨領域人才，例如，對藝企雙方都有概念的中介者、邀請國外藝企合作操作者來台培訓；及徵求關於藝企合作的方向的方案之提出、以及整劃出相對應的策略，例如，設立政策獎勵藝企合作、計畫進行相關需求方案的搭配。在這一部分著重於培養相關有利環境。

類似可能的藝企合作平台狀況：此種情境的藝企合作平台為以公部門推行或是間接推動的，類似情況如國家文化藝術基金會的「國藝之友」、台北市政府文化局的「藝企相投」媒合藝術及企業文化機制」等專案計劃的推動。

以台灣目前這平台發展趨向於提出相關活動將藝企雙方介紹認識，不代表他們中間會發生連結跟需求。在沒有需求的狀況下，將沒有對應的市場需求給中介者去進行設想合作可能、資源搭配、規劃活動，這將跟本研究推測的成熟平台有落差，但基本平台得構成角色以政府為主要推動者是類似的。



(二) 情境二

情境描述：平台周遭環境發展中、知識構建中、經驗累積中的情境，意指當相對的環境慢慢的培育中，平台組織的架構形成、政策的擬定、企業的精神漸漸展現、藝文團體適度支持、藝企雙方達到一定的溝通模式。這些方面上均呈現出一定的架構、策劃政策也在推行、平台組織提出媒合藝企合作計畫的知識都慢慢的摸索出來的狀況下，相對的專業人士的介入以及國內相關策劃人員培訓達到一定的經驗。

設想發動者可行策略：原本以政府為首的平台機構，政府組織將需要慢慢退居幕後，並將企業或藝文團體加入平台的機制中，並由他們發動合作計畫的策劃，並由他們互相衝擊出合作的經驗，並將其作為以後合作的範本，但政府沒有完全主導於平台機制中，在某些層面當藝企合作計畫提出，在政策層面上對此合作有必要狀況下提出相對應的輔導。在此情境中國家機關是弱勢的，藝文團體與企業同樣是分佈在平台機構內，也是弱勢。在平台機制中國家機關必須依賴藝文團體、企業提供資訊及合作的計畫，得到支持。而藝文團體、企業也因而取得參與公共政策的機會。

這方面情境中的策略導向別於情境一以公共政策建立為主。以公共參與及必要組織、內在品質建立為導向，故需以企業或藝文團體個別（單方）的發動，針對在創造合作經驗與知識的過程，往往需要藉由了解跨產業或跨機構間的連結與互補性來達成，這些以企業或藝文團體（單方）的發動的平台將可以造成創新的機會的運作，達到「溢出」的



力量，讓更多的機會與知識達到多元的分享。

類似可能的藝企合作平台狀況：企業或藝文團體所單一成立、國營的基金會，以台灣目前這平台發展也是趨向於提出相關活動將藝企雙方介紹認識，不見得代表他們中間會發生連結跟需求。而且平台互相爭取政府經費、藝文團體或企業成立基金會也在相互切割企業資源。在相互競爭得與資源沒有有效分享下，甚至企業方面的基金會與藝文團體基金會為達到合作的共識，設想合作可能，這將跟本研究推測的成熟平台有落差，但基本平台得構成角色以企業或藝文團體等單一成立基金會組織為主要推動者是類似的。

（三）情境三

情境描述：以企業與藝文團體聯盟雙方的發動，針對環境有利、知識豐富、經驗多的情境。當平台機制已全然成熟，組織的架構完善、政策的明確定高、企業的精神展現、藝術界的支持都全然會配合的狀況下，這時候對藝企合作方式也將具有很多經驗，以及相關如何促成藝企合作的知識及能力也具備，這時候企業與藝文團體將以聯盟的方式操作藝企平台組織，最高單位還是政府，做為掌控、與整合，企業與藝文團體在此機制中固定推動長期性的合作規劃。

設想發動者可行策略：以資源整合概念來看，同一類型的平台有必要做水平整合，減少資源分散的狀況。將藝企合作經驗產製過程，不同型態的平台串連。在垂直整合層面就是做藝企合作經驗型態實驗與知識層面分享創造更多藝企合作型態的企畫出現。將不同型態的平台做培



育到進入市場的人/能力與經驗的串連。

類似可能的藝企合作平台狀況：平台（這邊以中介者的身分、例如企業或藝文團體所單一成立、國營的基金會、個人層面所成立基金會、非營利機構、育成中心、經紀公司、畫廊等）其所面臨的大環境其實為一致。但根據其周圍的組織網資源的不同，在社會上進入市場交易的程度也就不同。例如，經紀公司所促成的藝企媒合將具有一定的交易程度；反之，新成立企業與藝文團體在市場上沒有一定的競爭力的狀況下，則有必要讓非營利機構或是國營的育成中心做培育的動作與補助的動作進行進入市場的準備。這邊應該類似平台形式狀況應為根據非營利補助培育至一定的合作機制將進入市場，此時就可透過經紀公司類型的平台就可以接手。

伍、 結論與建議

本研究以組織與環境關係及策略形成為概念基礎，將藝企平台視為是因應藝術與企業合作關係的發展而建構以媒合雙方的組織。並推論在整合資源過程中，平台發展的情境與運作策略。根據組織環境的分析提出平台面臨資源條件的投入、需要哪些資源與關係的投入、如何進行媒合，累積內化為平台操作者的經驗與能力的情況，將之歸納出不同情境之下藝企平台的運作策略。據此，提出三種平台發展情境，將藝企面臨環境因而引導出平台執行的三個基本要素—環境層面資源的投入、知識與經驗的連動三個要件推導出平台發展趨勢。對照之下，本研究也提



出以政府為主的發動、企業或藝文團體（單方）的發動、以企業與藝文團體聯盟雙方的發動的三種運作策略。

針對後續研究提出下列建議。可依據本研究所提出的推想取得經驗現象的支持，以修正或補充本研究的論點；且本文對藝企平台發展的情境與運作策略，提出三個分類，並未直接討論分類的妥適性，依據目前台灣情況此一分類為簡單化分類，其實際狀況有可能三種類型是為互相重疊。此外，也可蒐集更多關於平台運行的經驗之模式化，以增加更多的經驗知識。

在實務應用的方面，政府可參考我們的推想來擬訂定輔導、推動平台建構與發展的策略，使藝企的合作更臻進境，文化產業的發展呈現更大的可能；藝文團體可依據我們的推想去發展平台和運用平台，對於企業也是一樣。本研究的推想突出了政府的重要性，剛完成立法的文化創意產業發展法提供了政策上的指導，如果能夠能在藝企的合作上更能充實圓熟必定形成更大的效益。



參考文獻

【中文】

1. 李欲曉、琛微趙（2004）譯。Elizabeth Cell 著。企業家精神:全球化、創新與發展,頁 319。
2. 吳忠衛（2000）。虛擬組織關鍵成功因素之研究。銘傳大學管理科學研究所碩士論文,頁 5-8。
3. 何慧玲（2000）。企業基金會之特性分析。國立中山大學企業管理學研究所碩士論文。
4. 林瑩滋（民 89），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研究所碩士論文
5. 夏學理等（2005）。文化機構與藝術組織。台北:五南。
6. 夏學理等（2003）。文化市場與藝術票房。台北市: 五南圖書
7. 黃瓊慧（2006）。藝術團體與企業合作方案之研究。國立臺北教育大學藝術與藝術教育學系碩士論文。
8. 黃競樺（2006）。藝企合作之研究—消費者對企業與表演藝術團體之反饋效果。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
9. 章經綸（2005）。平台式營運模式探討以全球線上信用卡報稅/繳稅交易平台個案研究。國立交通大學高階主管管理學程碩士論文。
10. 陳以亨（2000）。「台灣企業贊助藝文現況研究報告」,收錄自「跨



世紀國際藝文資訊交流研討會」論文集。台北:國家文化藝術基金會

11. 楊仁壽 (2002) 譯。Jones, G.R 原著。組織管理與理論—理論與個案。台北:雙葉書廊。
12. 趙曼 (2005)。公共部門人力資源管理。北京:清華大學出版社。
13. 嚴玲娟 (2008) 譯。Hans Abing 著。為什麼藝術家那麼窮?—打破經濟規則的藝術產業。台北:典藏藝術家庭。
14. 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。東海大學美術學系碩士論文。



【英文】

1. Desanctis, G. & Monge, P.R. (1999). Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. *Organization Science*, 10 (6) , 693-703.
2. Jarvenpaa, S.L., & Leidner, D. E., (1999) .Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10 (6) , 791-815
3. Strader, T.J., Lin, F., and M.J., Shaw, "Information Infrastructure for Electronic Virtual Organization Management," *Decision Support Systems*, 23, 75-94 (1998) .
4. Webster, Frederick E. (1992) ,"The changing role of marketing in the corporation." *Journal of Marketing*, 56 (4) , 1-17.
5. Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1992) ,"Structuring co-operative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, 13 (7) , 483-98.
6. Cravens, David W., Piercy, Nigel F. (1994) ,"Relationship marketing and collaborative networks in service organizations." *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5) , 39-53.

