

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE
MANAGEMENT STUDIES, NAN HUA UNIVERSITY

藝企合作平台發展的情節與運作策略

The Development of Art Business Platforms: Scenarios and Strategies

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Ph. D. RURNG-SHUEEI, WAHN

研究生：李庭姍

GRADUATE STUDENT : TING-SHAN, LEE

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

藝企合作平台發展的情節與運作策略

研究生：李庭州

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青

洪村伯

蕭崇水

指導教授：蕭崇水

所 長：楊德仁

口試日期：中華民國九十九年六月十八日

準碩士推薦函

本校出版與文化事業管理研究所(碩士班)研究生李庭嫻君在本所修業2年，已經完成本所碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：李庭嫻君已修滿42學分，其中必修科目：論文導讀與討論、研究方法、專題研討與論文計畫等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：李庭嫻君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：藝企合作平台發展的情節與運作策略

(2) 第三屆 美學藝術與文化創意產業研討會發表：藝企合作平台發展的情節與運作策略

本人認為李庭嫻君已完成南華大學出版事業管理研究所之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：藝企合作平台發展的情節與運作策略，以參加碩士論文口試。

指導教授：蔣崇水 簽章

中華民國 99年 5月 5日

致謝

第一句想說的真的就是謝謝!感謝我的指導老師-萬榮水老師，在這兩年來研究生生活亦師亦友的教導我論文寫作、生活哲理，在整個論文寫作推敲過程中，如此的包容我。感謝洪林伯老師，在學生對於平台定義、群聚的概念、研究方法與理論等問題有所困惑時候，總能提出精闢的見解。感謝兩位老師，我終於可以跟你們說我要畢業了!特此感謝口委黃漢清老師在本篇論文的指正與精闢的建議，使學生的論文能更加完善。

在論文期間特別要感謝被我百般叨擾的專家學者: 國立東華大學民族藝術研究所助理教授謝榮峰、南華大學出版與文化事業管理研究所助理教授黃淑基、崑山科技大學副教授兼創媒院長黃雅玲、財團法人國家文化藝術基金會執行長江宗鴻、財團法人國家文化藝術基金會資源發展組資深專員秦雅君、表演藝術聯盟秘書長于國華、台北國際藝術村執行長蘇瑤華、FUN Capital 放國際文創執行長陳秉鴻，有你們的協助才得以使本論文及時出產，感謝您們!

兩年的研究生生涯中，特別要感謝研究小間的同伴們: 華庭、香儀、宏泉謝謝你們在我吶喊我要休學的時候制止了我，你們這段時間的陪伴對我來說真的很重要，謝謝你們轉換了我最痛苦的心情，也陪伴著我一同熬過論文的艱辛。此外，特別要感謝萬氏家族的戰友們: 詩穎、嘉謙，感謝您們一同陪伴我度過可怕的 meeting 時光，還有感謝 Y 耀學長的教戰手冊讓我躲過指導老師的砲火。一同感謝還有好友: 祥宇、毓芬學姐、毓芳、翊潔、鈺玲、家莉、筱薇、譚賢、凌彰、昭伊; 還有可愛的「吃」(出)版所夥伴們: 俊麟、俊偉、姿伶、旻儒、子芸、矜矜、大雄、呆呆、筑筑、昇源、米吉拉、偉誠大哥、尚傑; 謝謝你們充實了我兩年研究所的吃喝玩樂。最後要感謝雅樂團的夥伴們，特別是王寶燦老師，感謝您讓我在生命中因為參加鼓隊學習而充實，謝謝您貼心的授予生命最重要的哲理與看待生活的態度。最後的最後感謝在我有生以來所有陪伴我的人，無論什麼時候，你們在我生命中最寶貴的記憶。感謝你們!

僅將本論文獻給我的母親，感謝您，多年來都一個人辛苦的養育、栽培我，不管什麼時候都在我後面支持著我，在我累的時候都跟我說「不管怎樣，回到家裡面來，媽養你。」這句話讓我在外面生活、闖蕩都無後顧之憂。謝謝你~ 從現在開始我將會更有能力照顧你。在此特別要感謝我們大舅、小舅、大阿姨、二阿姨、小阿姨，謝謝你們，對我來說你們是我第二父母，有你們對我母親、弟弟、我的包容與照顧，我們才能走出最艱熬的日子。

李庭姍 僅誌於

南華大學出版與文化事業管理研究所

民國 99 年 6 月

南華大學出版與文化事業管理研究所九十八學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：藝企合作平台發展的情節與運作策略

研究生：李庭姍

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

「藝企合作」(A&B 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」(A&B platform)以一種集合資源及妥善分配突顯效益的做法進行雙方的媒合。所以，藝企平台的組成和運作策略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，藝企平台未來可能呈現何種的態勢，其相應的運作策略又如何，就特別值得吾人關注。

由聯合勸募的募款平台運作，大致可以說明藝企平台建構的概念。藝企平台除了金錢上的贊助外，還可以提供人力、空間場地、網路等等資訊上的交流，甚或媒合雙方處理各種需雙方合作才能解決的問題。

本文以情節分析為方法，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運作策略。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、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，其相對應策略為以企業與藝文團體聯盟雙方的發動。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、情節分析

Title of Thesis : The Development of Art Business Platforms: Scenarios and Strategies

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise Management

Studies Nan Hua University

Graduate date : January 2010

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : TING-SHAN,LEE

Advisor : Ph.D. RURNG-SHUEEI, WAHN

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**

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究動機	3
1.2 研究問題與研究目的	5
1.2.1 研究問題的界定	5
1.2.2 研究問題的結構	5
1.2.3 研究目的與預期成果	6
1.3 研究範圍與限制	7
1.3.1 研究範圍	7
1.3.2 研究限制	8
1.4 研究方法與流程	9

1.4.1 研究方法	9
1.4.2 研究流程	10
第二章背景知識的整理及觀察架構的提出	11
2.1 藝企相互合作的需要.....	11
2.1.1 企業團體贊助藝文團體的動機.....	11
2.1.2 藝文團體產銷特性引發需求協助的原因.....	12
2.1.3 藝企合作對雙方與社會有利之文獻整理.....	15
2.2 藝企平台的構成與特性	17
2.2.1 描述平台之相關文獻整理.....	17
2.2.2 網絡組織與虛擬組織的定義與概念.....	19
2.2.3 整合網絡組織與虛擬組織概念提出平台特性與構成要件	20
2.3 藝企平台與環境關係.....	22
2.3.1 網絡組織、虛擬組織與環境的關係.....	22
2.3.2 整合網絡組織、虛擬組織與環境的關係設想影響平台之環境主要脈絡 ..	24
2.4 研究架構的提出	26
2.4.1 架構推論的基礎.....	26
2.4.2 架構的提出	27
2.4.3 架構說明	27
第三章研究設計與執行	29

3.1 研究設計	29
3.1.1 研究問題的處理邏輯.....	29
3.1.2 研究方法的選擇與整合.....	30
3.2 研究執行	32
3.2.1 情節分析的應用.....	32
3.2.2 專家訪談的實施.....	32
第四章發現與討論	36
4.1 情節分析的條理與過程.....	36
4.2 情節與運作策略的提出	41
4.2.1 情節一的情境與運作策略.....	42
4.2.2 情節二的情境與運作策略.....	43
4.2.3 情節三的情境與運作策略.....	44
4.3 綜合討論	45
第五章 結論與建議	52
5.1 研究結論	52
5.1.1 台灣的環境下藝企合作關係變遷因素與衝擊.....	53
5.1.2 台灣藝企發展的現象與特徵.....	54
5.1.3 台灣藝企合作平台發展趨向	57
5.2 研究貢獻	58

5.3 研究建議	59
5.3.1 後續研究建議.....	59
5.3.2 實務應用	60
參考文獻	61
附錄一 訪談提綱	64
附錄二 訪談摘要	67
附錄三 訪談摘要	71

表目錄

表 3-1：專家名單一覽表(本研究整理).....	33
表 4-1：總體趨力彙總表.....	38
表 4-2：個體趨力彙總表.....	38
表 4-3：衝擊與不確定矩陣.....	39
表 4-4：不確定軸面屬性表.....	40

圖目錄

圖 1-1：研究流程圖(本研究整理).....	10
圖 2-1：研究架構、理論基礎與解析內容配圖(本研究整理).....	27
圖 3-1：情節分析與專家訪談的整合架構圖(本研究整理).....	31

第一章 緒論

「藝企合作」(A&B 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」(A&B platform)以一種集合資源及妥善分配突顯效益的做法進行雙方的媒合。所以，藝企平台的組成和運作策略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，藝企平台未來可能呈現何種的態勢，其相應的運作策略又如何，就特別值得吾人關注。本章陳述條理依次為研究背景動機、研究問題與目的、研究範圍與限制、研究方法與流程。

1.1 研究背景與動機

國內對於藝企平台、藝企合作的研究尚不多見，學者與業界人士的討論多以推廣平台建立活動、強調其重要性，所討論多以國外之個案模式，期以台灣借鏡為主要。事實上藝企平台的設立與地方環境、文化等因素有極大的關連，因此，研究進行以環境層面探討台灣藝企平台發展的可能情況，提出情境與策略分析應為一種可行的途徑。本節先從藝企平台形成的原因和藝企互相需要的理由來說明研究的背景，然後說明研究者的研究動機。

1.1.1 研究背景

1.大環境的轉變，關係藝企合作關係的改變

大環境近年來在全球化與科技化的推進下，全球經濟型態已轉變，世界經濟已發展製成熟階段，並以知識經濟型態為主流基礎，在這知識經濟為主的時代中，資訊不斷更新，市場變化快速，並且面臨後工業時代的大量生產、大量消費之後的虛空，更多、更快、更便宜的生產是太輕易就跨過的競爭門檻。中國低價

勞力市場崛起加速微利化的趨勢，太強調科技帶來的功能，反之將促使目前崛起的中產階級渴望精神與文化內涵層面的消費過程。因此在許多國及其全球各地文化產業已經逐漸成為經濟活動的核心，並被企業視為真正的經濟活動，例如迪士尼等，因此企業認知中以“必須投入文化和藝術的領域，做為目前企業面對未來世界的競爭，一種相等於研發的投資”為目前企業經營的主要導向。在台灣國內近來推動的文化創意產業為企業與藝文團體發展出國內市場的內需，對企業與藝文活動發展下提供一個黃金機會，也促使台灣藝企關係的改變。

2. 藝企合作的關係改變，導引出平台機制形成的趨勢

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，由於相互需要的狀況，慢慢的合作發展過程就逐漸發展，第一階段企業以社會責任的角度出發，多以企業對藝術團體提供資助、藝術單向受到企業從供需、捐助或是贊助關係。以往的贊助者與被贊助者的單向思維；現今透過藝術團體與企業雙方專業與資源的相互激勵，結合共同辦理藝術活動。從單向的補助模式（贊助）→雙向夥伴關係（投資），以往對於任何社會活動（舉凡公益、藝文、戲劇節目等），企業總是扮演「贊助」的角色；在資本主義造成的深刻社群差異下，企業亦攬下其「社會責任」(Corporate social responsibility, CSR)，對社會做出回饋與貢獻。因此，企業會贊助許多團體，藉由經費或場地的贊助顯示對公益及藝文活動的支持。

而後，環境變化，企業對形象上注重，為此提升公共關係進階拓展關係網絡，越來越多的企業與藝文團體發出夥伴關係的合作模式，從慈善行動、贊助到策略行合作、藝企兩方以能夠體驗相互分享資源、並開創出「專業分享、互利互惠」的新局面(熊思婷,2004)。企業以投資概念與藝術合作的關係此為第二階段。

第三階段，希冀後期發展趨勢進行以策略性的進行企業與藝文團體的媒合，進行雙方在合作上更大互惠概念的關係。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」、台北縣文化局、國家文化藝術基金會「國藝之友」以「平台」(platform)模式積極引入，並展開藝企合作之人才及觀念培養的教育推廣工作，邀請並鼓勵企

業體投入藝企合作而有相當的發展。藝企合作關係是以第二階段真正開始，雙方以投資的概念進行捐助、慈善、贊助的行為的合作關係，並計畫長期及策略性夥伴關係的建立與創立媒合平台為未來發展。

1.1.2 研究動機

1. 台灣的環境下藝企合作關係變遷因素與衝擊有待整理與歸納

環境的變化長期以來對藝企合作關係的變化占絕大多數的影響，當前台灣環境所呈現的背景內容與環境條件，如何促進最大效益的藝企合作內容，這樣巨大的問題層面，其關切著政府在制度設定的拿捏、企業體態度與支持程度大小、藝文團體該具備哪些能力配合等層面，又因為環境的變動將影響著政府、企業體、藝文團體的發展，其三方所導引出來問題錯綜複雜，可預見未來環境變動性更大，也越將不可預測。

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？需要進行設定平台在情境分析的基本假設，若能將影響藝企合作變遷之因素與平台機制中所涉及各階層所造成的衝擊進行歸納與分析，本文擬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，平台發展的情節與運作策略。

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，以利提供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。

2. 台灣藝企合作平台的意義與形式問題，需要適切定義

依據藝企合作關係的發展，社會各團體組織紛紛以中介者、基金會等平台模

式積極展開藝企合作，在人才及觀念培養的教育準備也積極進行，藝人團體也努力設法邀請企業投入藝企合作。本文將探討藉由情節分析推想平台發展的可能情節，為了這個目標要先討論平台組織如何受到環境影響的主要脈絡。由於文獻並未有直接針對平台與其環境關係的探討，本文乃透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的環境關係先行整理，然後定義藝企平台並指出其與環境關係。有了這樣的概念基礎，才能解說平台發展如何應用情節分析。

3. 台灣藝企合作平台未來發展值得探討

近來台灣面對藝企合作的新的趨勢衝擊，藝企平台得提出，是為因應藝術與企業合作關係的發展建構媒合的組織，藝企平台的功能應注意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，創作彼此合作的機會，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。可是國內藝文與企業的媒合平台尚未達到可以獨立運作的成熟階段，不論該組織的架構、政策的明確性、企業的精神展現、藝術界的支持等都沒有形成明朗的運作模式。羅寶珠(2004)提出以藝術與企業媒合平台的發展趨勢來看，其推行的範圍越來越廣，提供的服務已不僅在於基本的諮詢交流和媒合計畫的施行，而發展較為完備的藝企平台通常多提供一套整體規劃的實施方案，例如，英國與美國等藝企平台的情況。但是藝企平台得發展仍得是其本身資源的多寡，以及各國文化與社會環境與藝企需求的差異，來做適時地調製整與修改，才能達到預期發揮的具體效果。所以，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運作策略又為何？這應該是很值得探究的問題。

因此，經由上述三層面的探究後，不論對藝企合作變遷的過去、現在、未來等三方面的知識累積必能有所助益，並提供在台灣的社會及產業條件下藝企平台的發展前景及在各種不同的發展情境下比較合適的運作策略有一全面性的推測，希冀以利提供政府、企業、藝文團體發展有所助益，是為本研究之動機。

1.2 研究問題與研究目的

1.2.1 研究問題的界定

國內對於藝企平台、藝企合作的研究尚不多見，學者與業界人士的討論多以推廣平台建立活動、強調其重要性，所討論多以國外之個案模式，期以台灣借鏡為主要。事實上藝企平台的設立與地方環境、文化等因素有極大的關連，因此，研究進行以環境層面探討台灣藝企平台發展的可能情況，提出情境與策略分析應為一種可行的途徑。藝企平台如何因應台灣環境與藝企需求建構適當平台機制，藝企平台的發展可能呈現如何的情境與相對應的運作策略為何？就是本研究想要探討的問題。

1.2.2 研究問題的結構

就藝企平台的發展規劃而言，包括以下的問題：

1. 對藝企平台發展而言，何種環境影響是十分重要的？

影響台灣藝企合作平台的環境因素錯綜複雜，當中將涉及那些層面，並進一步歸納出在這平台機制發展下其情境的發展所應面對的環境，須從藝企平台的周遭協助藝企合作資源供給的相關機制去搜尋、以及一般環境層面所造成的影響情境來看，其包括兩類假設條件：第一類是一般性的社會假設條件。例如，較廣泛層次的經濟發展情形、政治穩定性、社會價值取向等。第二類是特定性的平台發展假設條件。如以平台發展中環境可能影響的主要脈絡，則可指政府對藝企平台發展的政策明朗度、藝企合作環境的發展情形、企業與藝文團體及社會各界對藝企平台得鼓勵及推展態度、以及企畫提案專才培育、促進藝企合作計畫等。匯集這些資料有助於了解對藝企平台發展而言，台灣藝企合作平台環境因素，並提煉出何種環境影響是十分重要的。

2. 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？

本文將探討藉由情節分析推想平台發展的可能情節，為了這個目標要先討論平台組織如何受到環境影響的主要脈絡。由於文獻並未有直接針對平台與其環境關係的探討，本研究透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的環境關係先行整理，決定平台的影響因素，包括平台的特性、以及影響平台運作的環境因素，據此，其過程根據環境因素所呈現的資源條件，亦即就整合的觀點，提出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、知識與經驗措施的連動，做為平台機制促成藝企媒合應發展的核心結構，作為探討平台如何扮演好在資源整合的知識與能力的連接。

3. 誰應該推動此一平台策略？組織介入的比例那一情況為最適當的組合？

據本研究提出平台發展趨勢，其運行的過程，受到平台要素、以及平台以外的因素構成不同的情境，不同情境下的平台操作過程是因應藝術與企業合作關係的發展建構媒合的。藝企平台所進行的藝企合作，基於資源條件源自藝企各自獨立團體、抑或政府機構的輔導等相關促使藝企合作方案進行的相關環境資源，因此平台為介面，並透過網路性的資源連結進行藝企雙方的媒合以促使雙方相互支援與合作。在整合資源過程中，涉及環境及時間因素，在不同情節有不同的平台操作方式，創造對藝企發展最具效益的環境。根據平台為有效管理環境，有需要設計合適的結構，以適應環境需要，據此歸納出平台情境並提出平台策略的推動者與介入程度。

1.2.3 研究目的與預期成果

本研究之目的可分成知識成長層面與實務應用層面

1. 知識成長層面

針對後續研究提出下列建議。可依據本文所提出的推想取得經驗現象的支持，以修正或補充本文的論點；且本文對藝企平台發展的情節與運作策略，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。

2. 實務應用層面

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。本文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。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

依據研究目的與問題，訂定研究限制，以下分就研究變數收集、研究方法說明之。

1. 就研究問題而言

本研究主題為台灣的社會及產業條件下藝企平台的發展前景，乃透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的概念借用來定義藝企平台的構成和它與環境的關係，並藉由組織與環境關係的概念基礎作為推想平台發展的各層面的情境建立，對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一套處理或運作的模式提出探討。

2. 對研究對象而言

本研究將藝企平台視為因應藝術與企業合作關係的發展而建構的媒合的組織，藝企平台的功能應注意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，創作彼此合作的機會，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，其將是一個開放體系，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。根據此定義可以廣泛的說明只要是符合以上定義的則為研究的對象，其包含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。

1.3.2 研究限制

依據研究目的與問題，訂定研究限制，以下分就研究變數收集、研究方法說明之。

1. 就研究變數收集上的限制

影響台灣藝企合作平台的環境因素錯綜複雜，基本上未來藝企平台的演變是一項隨機過程，並無一定的軌跡可循。其可能的型態數量係為多元的呈現，故我們要猜中其內容實在不容易。並且，由於文獻並未有直接針對平台與其環境關係的探討，本文乃透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的環境關係先行整理，然後定義藝企平台並指出其與環境關係。有了這樣的概念基礎，才能解說平台發展如何應用情節分析。從藝企平台的周遭協助藝企合作資源供給的相關機制去搜尋、以及一般環境層面所造成的影響情境來看，進行事實資料收集，廣納意見及環境變數進行分析、歸納，以求資料精度及廣度。唯探討問題涵蓋層面廣泛，以及較難掌握之現象，然有無法通盤且完整的廣納所有意見或環境變數進行分析的困難，此為本研究進行變數收集上的限制。

2. 對研究對象而言

本研究以情境分析法達成藝企合作平台情節提出及影響變數討論，結合專家訪談意見進行平台發展策略趨向的預測。藝企合作內所涉及藝文團體、企業等多區分領域，平台經營、機制非常龐雜，能夠通盤了解各領域的專家甚少，因此，

在進行訪談過程中，專家遴選組合及比例上，依據台灣藝企關係操作比例上最重三方企業、藝文團體、政府、及學術單位來考量專家比重，以確保每個階層有足夠的專家表達意見及看法。惟探討問題多屬動態性質、以及研究問題重心的推估研究者有一套設想，因此須透過專家在研究者所設想的假設中求的意見與共識或建議，因此訪談過程以半結構式訪談稿進行深度訪談，此為本研究在方法上的限制。

1.4 研究方法與流程

1.4.1 研究方法

本研究方法視研究需要與問題的結構，分成兩個部分一是情節分析，二是專家訪談。情節分析法除可對該事件內容本身（發生的人、事、時、地、物及發生方式）賦予意義外，並可解釋某些事件為什麼會以此種方式來發生的背後原因，據以排列各式件的發生先後次序，以有效連結成一個故事。基於未來演變是由一連串的事件所構成，而透過故事描述的方式，可有效傳達未來演變的內容。故情節預測工具可視為了解現在環境，與未來各種可能現象的重要方法(余序江, 許志義, & 陳澤義, 1998)。

專家訪談是透過，以「專家判斷」預測這一常見，且與分析方法平行發展的預測工具，進行所謂專家判斷預測，係指由某一個人或某一群體，根據若干基本事實證據，或對未來的期望、對未來技術發展方向所做的預言。專家判斷的四大方法，及個人訪談與問卷調查、德爾菲法(Delphi method)、腦力激盪法與名義團體技術。(余序江, 許志義, & 陳澤義, 1998)

本研究透過次級資料匯集與文獻探討確定藝企合作環境與藝企關係發展趨勢的分析，透過情境分析法以 SRI 六大步驟為主，與訪談學者專家，使用訪談的方式個別與專家做問題得推敲與交換意見，透過這樣的判斷方法得出本研究平台之情境。

1.4.2 研究流程

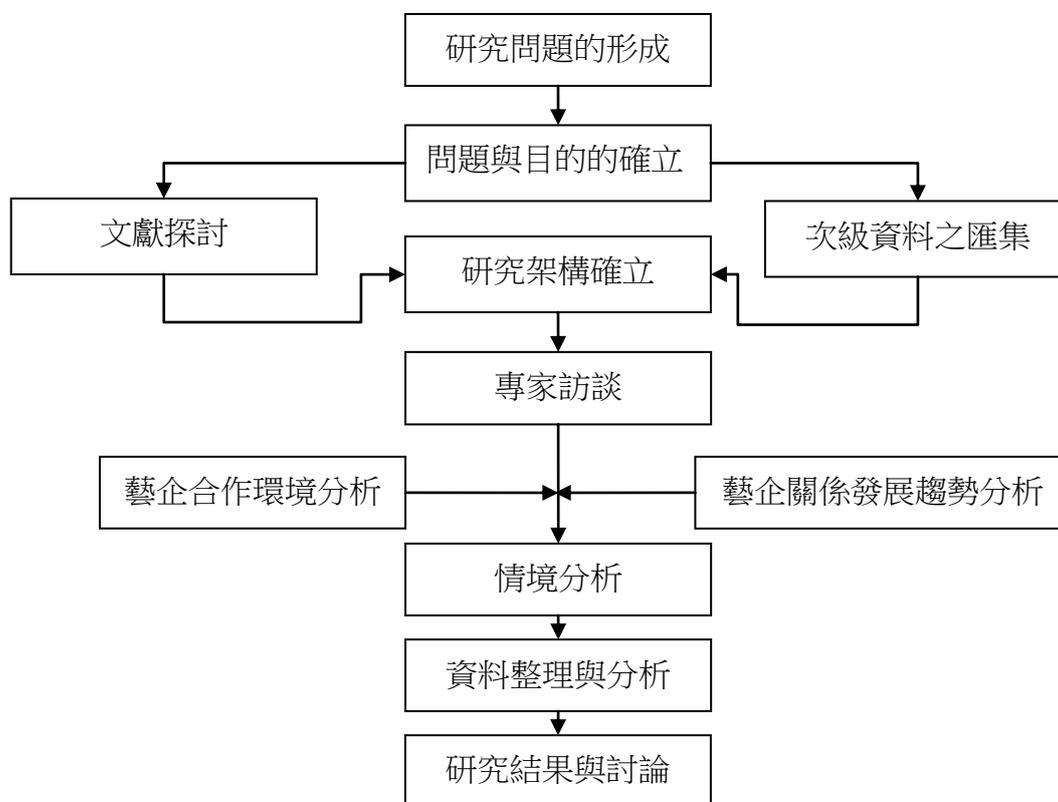


圖 1-1：研究流程圖(本研究整理)

第二章 背景知識的整理及觀察架構的提出

2.1 藝企相互合作的需要

從實務經驗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一平台。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。

2.1.1 企業團體贊助藝文團體的動機

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)。

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，以及凝聚企業內部員工榮譽感，滿足企業負責人自己特殊的藝術偏好等的效益。相反的，企業為什麼不贊助藝術的情況也有。通常的原因有：找不到合作或贊助動作中對企業的好處何在。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。還有，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。以及，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眼紅的一再獲得企業贊助，而有些人會四處碰壁。再來，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；企劃書是否乏善可陳，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提出的重要性，只在不斷的闡述自己偉大的理想。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。

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的建立。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。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。

2.1.2 藝文團體產銷特性引發需求協助的原因

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，藉由這些描述進而呈現藝文團體需求協助的迫切性。

1. 藝文團體所處的營運環境

藝文團體的營運環境，藉由 Abbing(2008)在為什麼藝術家那麼窮？<打破經濟規則的藝術產業>上說明來看，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)社會裡凝聚性足以連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。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收入，那就會落入虧損的窘境。這部分將在下一小項繼續闡述。

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。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。這些人並不容易光受低票價的吸引變成為觀眾。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。

2.1.3 藝企合作對雙方與社會有利之文獻整理

在過去國內外的相關研究中，所有學者都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，含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。¹

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，當藝術被引進企業場域時，藝術將會充分發揮其社會與經濟效益，推動企業的進步發展。而在藝術團體方面，Andraw(2004)認為不管是大的藝術團體或小的藝術團體都會具有自己的特色，藉由合作關係將此特色加以運用，作為其他的結合，發展不同方式，仍有更多不同的可能性。而所有的贊助都是由雙方共同創造出來的過程，是經由溝通協商而來，雙方都有機會去

¹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

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平台的聯繫。

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，以往的贊助者與被贊助者的單向思維；現今透過藝術團體與企業雙方專業與資源的相互激勵，結合共同辦理藝術活動。從單向的補助模式（贊助）→雙向夥伴關係（投資），以往對於任何社會活動（舉凡公益、藝文、戲劇節目等），企業總是扮演「贊助」的角色；在資本主義造成的深刻社群差異下，企業亦攬下其「社會責任」(Corporate social responsibility, CSR)，對社會做出回饋與貢獻。因此，企業會贊助許多團體，藉由經費或場地的贊助顯示對公益及藝文活動的支持。然而，越來越多的企業與藝文團體發出夥伴關係的合作模式，從慈善行動、贊助到策略行合作、藝企兩方以能夠體驗相互分享資源、並開創出「專業分享、互惠互惠」的新局面(熊思婷,2004)。

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，他為藝企合作是「為了換取服務的遞送並避免競爭產生的資源消耗」。對照顧故宮的翠玉白菜周邊商品開發、經營藝術商品的祥灃、經營藝術授權的我悅、ARTKEY。

ARTKEY 的發展在郭鎮武文章中提到「重點在執行授權已成為藝文內容與商業運作的中介媒合者。而代理商擅於應用各產業成熟完整的經濟機制，以 B2B 形式獲取長期循環抽成回饋利潤，協助被授權商提升企業形象，快速建立產品差異，並回饋應有智財報酬予藝術家。」(郭鎮武、徐孝德,2007)。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環民或是光環等等這

一些，所以說他需要的是一個媒合者。」(夏學理,2005)，透過專業的媒合中介者，藝術可以與企業共舞，徐木蘭認為企業可以三種方式與非營利組織進行合作：「直接贊助藝文活動、在企業內推行藝文、成立基金會來推行藝文」(徐木蘭,2000)。

2

2.2 藝企平台的構成與特性

根據以上整體說明企業團體贊助藝文活動的動機，說明藝文團體是被需要，而藝文團體產銷特性造成它們需求協助的迫切性。這就解釋了為何藝企互相需要。由於相互需要的狀況，慢慢的合作發展過程就逐漸發展平台的形成，以下透過文獻整合相關平台的描述；此外，研究針對在平台內部資源操作、管理層面上的文獻理論缺乏，本文在綜述平台定義，將平台視為一個連結性的網絡、組織型態依據環境與需求變動的其概念有可依據虛擬組織、與網絡組織概念來說明，重新探討平台的構成與特性。

2.2.1 描述平台之相關文獻整理

「平台」原為電腦專用術語，意指非常基本、普遍的硬體或軟體產品，其他產品都需設計與平台相容(王德玲、蔣雪芬,2001;Kenichi Ohmae, 2000)。³它也是一種業界的標準，不一定是由政府制定公佈，常是由世界上的先鋒與拓墾者的默契協議而成。是一套新興制度，一套漸漸地自我形成、自我調整方向的制度。其中的事物循著一定的規則運作。它能自有條理，因為那些平台是經由上百萬名使用者經過選擇後認為方便可靠，且能替代正式的管理架構存留下來。像這類用以建立共同基礎的標準通稱為「平台」，不只包括語言，還有各種標準：如金融、科

²夏學理(2003)曾經提出「服務遞送」的論點…、成立基金會來推行藝文」一段整理自陳嘉琪(2008)，《新光三越文教基金會藝企合作模式探討》，國立台北藝術大學文化資源學院藝術行政與管理研究所碩士論文

³「平台」原為電腦專用術語…整理自章經綸.(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.

技、文化上共同活動的基準(章經綸,2005)。

舉例來說，現今市場具有快速、不確定，和持續變化的特性。市場機會與產品不斷推陳出新，也不斷消失。面對此產品生命週期普遍縮短與多變又競爭劇烈的環境，企業要成功，需要專注於某一市場區段，持續不間斷的開創出系列化的產品。也就是說，企業應瞭解所謂長期的成功，絕非依賴於單一產品的成功；而應植基於企業的核心技術，瞄準具成長力的市場，以發展出系列的產品與新的市場。在市場新機會的迅速湧現與產品多變的衝突下，企業的因應之道為藉由元件、子系統、流程和技術的分享，開發設計多重的產品家族。用以開發設計產品家族通用的子系統與核心技術基礎的介面稱為產品平台(product platform)(楊千, 2007)，或是以行銷平台來看，行銷平台具整合訊息特性、並在產品與產品或產品與顧客之間搭起溝通合作的橋樑，發揮最大的宣傳效益(馮意倩, 2007)。特別，網絡行銷方案是一系列觀念性的戰略和策略的結構體系。這些戰略和策略都要圍繞一個中心來制定和實施，這個中心就是：根據網上目標顧客的需求，進行價值溝通、價值創造和價值傳遞。無論多麼優秀的網絡營銷方案，都必須通過一定的平台得到實施並發揮作用。這裡所說的平台，是指由人、設備（如計算機網絡、製造設備等）、程序和活動規則的相互作用形成的、能夠完成一定功能的系統。他是企業網絡營銷的系統操作環境 (王耀球,2004)。

楊千(2007)提出平台策略，以工程觀點而言，平台的定義為透過技術性的設計，將一些子系統和介面建構成通用的形式，透過此通用結構，一連串衍生的產品能被有效的開發看生產出來。然而，一個強而有力的平台，應該不僅止於提供一個共用的單位以減少生產成本，更重要的是，它應該能提供機會去調整能力與技術已導入新市場，並能不斷擴展新市場及持續成長。此平台的定義應更為廣泛的加入市場定位觀點及所需能力，如市場洞察力，產品技術，製造程序，和組織能力。簡言之，一個產品平台不是一個產品，它應該是一個計劃的架構(planning construct)，是計畫、決策與策略思考的根本定義，一種持續的程序，致力於藉由探索市場應用、平台與能力間的相互影響，以達到市場定位的整合和能力的培養。市場應用(market applications)、平台(platforms)與能力(competencies)構成了一個

包含動態關係的系統，能力隨時間轉移改變，以推動公司平台發展新的或現有的市場。充分應用此動態平台觀點發展試場應用以定義出成功的平台滿足客戶需求，透過這些需求，決定子系統與介面，同時還須具備相關的能力和技能去瞭解子系統的功能。所有這些活動有助於創造競爭優勢，達成新產品開發的成功，並確保企業的永續經營。

相關文獻對平台的描述，紛紛依據平台所處於狀態，擁有不同的描述。據此，本節歸納平台之定義，平台的概念可應用很多層面、現象上面；例如組織、虛擬組織、生產線也是一個平台。以下將探討藉由情節分析推想平台發展的可能情節，為了這個目標要先討論平台組織如何受到環境影響的主要脈絡。由於文獻並未有直接針對平台與其環境關係的探討，本文乃透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的環境關係先行整理，然後定義藝企合作平台並指出其與環境關係。有了這樣的概念基礎，才能解說平台發展如何應用情節分析。

2.2.2 網絡組織與虛擬組織的定義與概念

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。網絡組織一反過去組織完全包辦所有事務的傳統，與許許多多的別的組織一起，各自是網絡上的一個連結點，其核心可視需要與任何其他組織產生連結或中斷關係。因此，他是一種幾乎沒有界限的組織型態。網絡組織中，職位的分配是平行的，成員的權力來自專業技能，中層主管將慢慢消失，領導者的角色將從發布命令變為後勤支援，負責協調，使每一分子的作用和能力得以發揮（趙曼,2005）。是說明網絡組織其結構以一個中心機構，以契約關係建立維持外部機構來進行製造、銷售或是其他業務的經營活動。網絡組織連接在各個經營單位之間，但沒有正式的資本所有關係和行政隸屬的關係，通過合約、契約關係透過互惠關係互相協作，並建立在信任和支持的機制上做密切的合作。

「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。虛擬組織的主要特徵是以市場定位為基礎，運用信息

技術來獲得市場的競爭優勢。在這一種組織形式中，信息技術的運用能夠增加組織的靈活性 (Chell, 2004)。Strader et al(1998)提出虛擬組織的生命循環模型則說明其運作情形：定義階段—蒐集市場市場資訊，定義潛在市場機會，從許多可能的機會中選出最佳的市場機會；形式化階段—定義潛在虛擬組織的夥伴條件，宣揚公司能力給這些潛在夥伴，選出合適的夥伴後整合夥伴間的所有作業與程序；營運階段—虛擬組織主要活動的進行，包括規劃此次專案(Project)的主要產品與服務、協調各夥伴間的各项活動、支援各夥伴的主要營運項目，如：設計、生產、運送…等；結束階段—當市場機會消失時，虛擬組織就解散成各個公司或各個個體原本獨立的情況。⁴

根據網絡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，其相異點在網絡組織的結構，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，設立一個關係網絡，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。而虛擬組織與網絡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，相對於網絡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。

2.2.3 整合網絡組織與虛擬組織概念提出平台特性與構成要件

1. 平台構成要件：

(1) 平台的組織結構，以市場定位為基礎，透過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。與許許多多的

⁴ Strader et al(1998)提出虛擬組織的生命循環模型則說明其運作情形…摘自葉曉萍（2002）。中小企業建構虛擬組織之成功因素——以資訊產業為例。中華管理學報，3（3），95-102。

別的組織一起，各自是網絡上的一個連結點，其核心可視需要與任何其他組織產生連結或中斷關係。因此，它是一種幾乎沒有界限的組織型態，有可能是虛擬的創建一種建立一個資源連接網及內部的訊息聯絡網，設立一個關係網絡，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。運用信息技術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。當市場機會消失時，解散成各個組織原本獨立的情況。

(2) 平台的技術層面，藉由元件、子系統、流程和技術的分享，開發設計多重的產品、活動、創造等。由人、設備（如計算機網絡、製造設備等）、程序和活動規則的相互作用形成的、能夠完成一定功能的系統或程序。活動都是外包、外協的。主要活動的進行，包括規劃此次專案(Project)的主要產品與服務、協調各夥伴間的各项活動、支援各夥伴的主要營運項目，如：設計、生產、運送…等

(3) 平台的人/能力層面，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。其專案經理人需加入市場定位觀點及所需能力，如市場洞察力，產品技術，製造程序，和組織能力。持續計劃並做決策與策略思考，藉由探索市場應用、平台與能力間的相互影響，以達到市場定位的整合和能力的培養。市場應用(market applications)、平台(platforms)與能力(competencies)構成了一個包含動態關係的系統，能力隨時間轉移改變，以推動平台發展新的或現有的市場。充分應用此動態平台觀點發展市場應用以定義出成功的平台滿足客戶需求，透過這些需求，決定子系統與介面，同時還須具備相關的能力和技能去瞭解子系統的功能。所有這些活動有助於創造，達成新產品開發。

2. 平台特性：

(1) 因應市場具有快速、不確定，和持續變化的特性：市場新機會的迅速湧現與產品多變、平台植基於各個組織的核心技術，瞄準具成長力的市場，進行媒合及培育與規劃，發展出系列的產品與新的市場需求。

(2) 整合訊息特性、並在產品與產品或產品與顧客之間搭起溝通合作的橋樑：以專案方式設立活動、行銷方案、產品製作等會以合作組織進行一系列觀念

性的戰略和策略組合結構體系。並圍繞一個平台中心來制定和實施，針對目標顧客的需求，進行價值溝通、價值創造和價值傳遞。

(3) 調整能力與技術已導入新市場：平台不僅止於提供一個共用的單位以減少生產成本或公開相互需求與供需，更重要的是，它應該能提供機會去調整合作能力及合作技術搭配導入目標市場的需求，才能不斷擴展新市場及持續成長。

2.3 藝企平台與環境關係

本文將藝企平台定義為一個連結性的網絡，經由其各個環節媒合的過程使得藝企雙方分享資訊與資源。從虛擬組織與網絡組織與環境互動來看，可推導出其與環境的連接是一定的，由於它們的資源源自於環境層面各個組織的供給，及組織結構是應對環境中給予的市場機會所進行組織再造的變動，組織結構才能快速面對並取得機會。

2.3.1 網絡組織、虛擬組織與環境的關係

網絡組織或稱整合性層級組織 (integrated hierarchy) 的網絡型交易是多項、不同性質交易行為的連結，屬於交易關係的水平性展延，此種關係本質與 Webster (1992)描述交易行為的演進過程有所不同，其是由單次的 (discrete) 純粹交易 (pure transaction)，而網絡組織、整合性層級組織 (integrated hierarchy) 的網絡型交易是逐步演進發展為重複交易、長期交易、進而演化為互利的夥伴關係，甚至策略聯盟的關係。這些行為演變均是特定交易行為深入化的發展，開發垂直性的關係價值，網絡組織在事業網絡 (business network) 交易行為涉及的關係對象包含供應商、顧客、競爭者和潛在的競爭者等，當企業從事交易或合作性行為，會促使多樣化包容關係的連結更加顯著(Ring & Van de Ven, 1992; Webster, 1992)。在網絡組織中的這樣事業網絡系統內，網絡關係是經由「合作」與「交易」關係的連結而形成。在網絡系統內，各個成員對整體價值貢獻各有其角色與責任，彼此高度互動、複雜且深入的關係連結、擁有共用目標，共同為創造共同的價值而相互

協調與支援 (Cravens & Piercy, 1994)⁵。這樣的組織結構促進的經濟效益降低管理成本，提高管理效益，並促使組織在供應鏈或是銷售環節等資源的整合，並簡化機構與管理層次，但是這樣的組織結構需要科技與外部環境的支持。

因此，組織網絡（網絡組織）的演進與全球化經濟引發的生產模式變遷息息相關，大型廠商重新結構生產操作模式，在知識與技術逐漸取代土地與勞力，成為主要生產要素時，新的廠商結構也產生重大的變化，組織淺化 (flat)、彈性化和消費者導向是主要的特徵 (Biemans, 1996) 全球化競爭對廠商組織的衝擊，在於廠商必須調整過去中央治理的金字塔階層模式，而以更彈性的網絡結構來順應經濟的動態競爭，組織開始被要求能夠快速適應競爭環境的改變 (Miles & Snow, 1992)，而網絡型態的組織結構正好提供了這樣的機會 (Best, 1990)。⁶Miles and Snow 會提出網絡組織的概念，因為組織型態必須能因應多變的環境 (Sturgeon, 2002)，並能藉著與相關產業的聯繫，配合地方條件而創造區域競爭優勢 (Potter, 1990)，成為組織存活 (survive) 的關鍵。

吳忠衛(2000)提出虛擬組織有以下特色：(1)、使用資訊科技：企業實體轉變成為虛擬的企業組織，也就是新的組織架構之產生。(2)、強調高度彈性：虛擬組織能夠跨越時空界線而完成特定的工作任務與組織目標，主要考慮為生產與交易的成本，例如傳統的策略聯盟關係即屬之。(3)、重視信任互賴：建立在虛擬團隊的資源分享與重視倫理道德之優良企業體質上，著眼在組織的管理績效方面，如目前相當熱門的知識管理與學習型組織。(4)、擁有核心能力：基於善用核心資源、發揮所長而採取的合作、外包模式，如協力廠商的上、下游分工方式。藉由整合式資訊科技在管理的策略運用，以新的觀點、思考方法重新檢視組織管理哲學(如人性化管理、互信、授權、資源共享、風險承擔)，依此哲學隨時對組織結構與管理策略進行創發性的重組，並建立彈性地因應組織環境變化的機制，包括彈性

⁵ 從 Webster(1992)描述交易行為的演進過程有所不同…共同為創造共同的價值而相互協調與支援 (Cravens & Piercy, 1994)整理自蔡雅芳所發表的<事業網絡跨組織學習策略目標、互動關係、學習平臺與學習知識>一文

⁶摘自工業區開發管理 94 年度年報提及產業網絡的形成原因與型態並整理組織網絡(網絡組織)的演進與相關論述

上班制、建立電子通訊協調機制、建立以目的功能為導向的團隊、建立跨時空與組織的動態性聯盟(蔡雅嵐,2001)。⁷

因此，虛擬組織所有組織的組成目的是為了一個共同目標或完成一特定任務，在任務或目標完成後則解散。由於連最優秀的管理人員都很難預測出所組成之成員與組織的內部隱藏動機，所以虛擬組織得依據成員對共同目標的盟約，才能發展出內部權威力量。不同行業在執行虛擬組織的方式亦有不同(葉曉萍,2002)。

2.3.2 整合網絡組織、虛擬組織與環境的關係設想影響平台之環境 主要脈絡

本文從前述文獻說明平台運作的過程會因環境條件構成而影響平台運作，例如黃瓊慧(2006)與羅寶珠(2004)所提出的藝企平台，台灣藝術與企業媒合平台有必要因應社會發展脈絡去分析、其環境發展脈絡可針對企業贊助的動機轉變與需求、公部門從長期主導文化建設與提供文化資源的省思等市場機制來看，處於目前瞬息萬變的競爭環境中，不論對於企業、藝文團體、私部門或公部門的組織而言，以往靜態的、層級節制的組織結構與互動型態已不足以在目前相互連接的經濟體制中運作。

企業與藝文團體都利用平台或中介者等有形與無形媒介促進對內與外部的知識交換、產品與活動內容、過程的促進，甚至在組織結構再設計等，平台的運作根據環境因素在特定環境與一般環境變動，產生不同的平台發展，並在整合資源過程中，環境對其平台運作發展的特性有不同階段的影響。

再行整合網絡組織、虛擬組織與環境的關係，其可推導出平台是經由與外部組織建立長期穩定的經營連結，建構組織之間的網絡連結以取得外部資源，再經

⁷吳忠衛(2000)提出虛擬組織有以下特色…建立跨時空與組織的動態性聯盟整理自郭宣韃。(2003)。變革與想像:虛擬組織的現在與未來。網路社會學通訊期刊,第 28 期。

由與網絡成員在知識層次的學習、分工合作和資源能力互補，可以建立持久的競爭優勢。平台機制整合周遭網絡組織經由與外部組織建立長期穩定的經營連結，建構組織之間的網絡連結以取得外部資源，再經由與網絡成員在知識層次的學習、分工合作和資源能力互補，可以建立持久的競爭優勢。並在知識基礎的經營時代，透過對知識的培養與獲得有助於組織的創新能力提升。平台運用組織間的網絡，進行整體性的知識交流、整合與價值創新。因此，設想提出影響平台之環境主要脈絡會根據以 Jones 在探討組織理論與管理的一文中提到情境理論。他說組織如何管理環境之研究，有一個共同的假設，就是假設環境乃一情境。情境是指一個可能會發生，而且必須事先規劃應付的事件。根據情境理論，為有效管理環境，組織有需要設計合適的組織結構，以適應組織運作之環境需要。換言之，組織必須設計內部的結構，來控制外部的環境。結構與環境的不良調適，將導致失敗；結構與環境的良好配適，將獲得成功(R.JONES, 2002)。

據此本研究描寫藝企合作平台發展的情節情境中，首先探討藝企平台發展狀況及網絡間構成平台的組成為何，則要透過平台周遭的網絡組織去看，其這些網絡關係構成一個環境圍繞在組織周圍的一組影響力，它們各自具有潛在的影響力，能夠左右組織運作的方式與取的稀少資源的方法。就章經綸(2005)提出建立平台的基礎依不同環境、不同的技術、不同的消費群有不同特性，以「整合創新式」平台來看，此平台的特點是結合不同的業者，各司其職，創造大家的獲利的經營服務的模式，透過平台周遭的網絡組織去看，可以從藝企平台的周遭協助藝企合作資源供給的相關機制去搜尋、以及一般環境層面所造成的影響情境來看，因此可歸納藝企平台組織與環境關係這一部分說明平台發展的情境，其包括兩類假設條件：第一類是一般性的社會假設條件。例如，較廣泛層次的經濟發展情形、政治穩定性、社會價值取向等。第二類是特定性的平台發展假設條件。如以平台發展中環境可能影響的主要脈絡，則可指政府對藝企平台發展的政策明朗度、藝企合作環境的發展情形、企業與藝文團體及社會各界對藝企平台得鼓勵及推展態度、以及企畫提案專才培育、促進藝企合作計畫等。並由此提出情境設想。

2.4 研究架構的提出

2.4.1 架構推論的基礎

本文討論的焦點為藝企平台，是為因應藝術與企業合作關係的發展建構媒合的組織，藝企平台的功能應注意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，創作彼此合作的機會，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。經過社會環境的快速轉變，台灣藝企合作所發展出來的平台情況尚具有許多問號，目前依據研究與訪談過程，其台灣平台紛紛由不同企業體、藝文團體以及官方、非營利團體推動，其型態與動向附含著藝企合作的經驗與知識、發展的動向，與更多對雙方與社會上文化及商業意義，與更多的不確定性。

研究進行以環境層面探討台灣藝企平台發展的可能情況，提出情境與策略分析應為一種可行的途徑。藝企平台如何因應台灣環境與藝企需求建構適當平台機制，藝企平台的發展可能呈現如何的情境與相對應的運作策略為何？基本上未來藝企平台的演變是一項隨機過程，並無一定的軌跡可循。其可能的型態數量係為多元的呈現，故我們要猜中其內容實在不容易。因此，藉由情境分析法提出平台發展中環境可能影響的主要脈絡，將未來的位置關係做有效定位。基本上，情境發展步驟首須認定決策焦點，即要界定對平台具有長期影響與主要不確定性的決策問題，亦即我們必須要問出「對的問題」，才会有對的情境內容發展。其次，由於目前在文獻當中並未對藝企平台有理論性的定義，因此，本文透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的概念借用來定義藝企平台的構成和它與環境的關係，並藉由組織與環境關係的概念基礎作為推想平台發展的情境之理路。

2.4.2 架構的提出

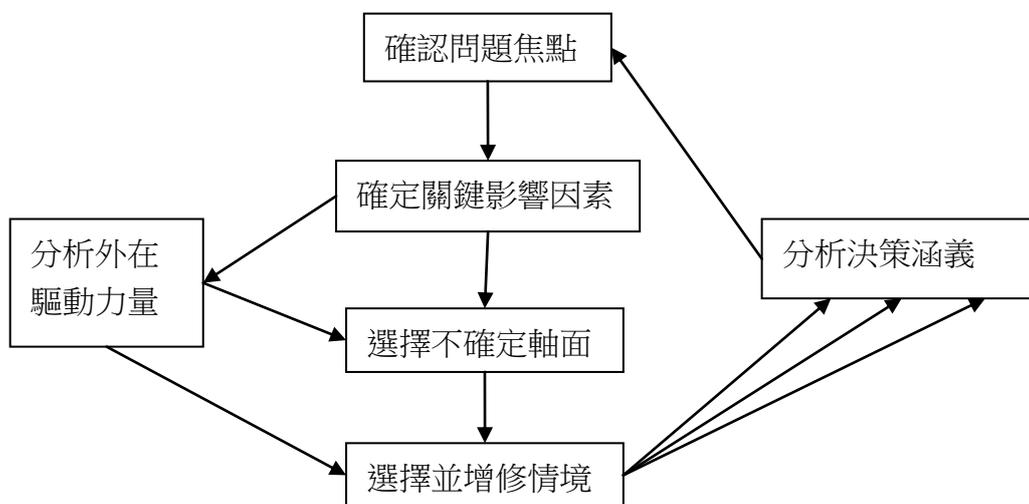


圖 2-1：研究架構、理論基礎與解析內容配圖(本研究整理)

2.4.3 架構說明

本研究決定運用SRI所研擬的六項步驟，作為藝企合作平台的情境分析模式。

1. 確認問題焦點：

意即確定所要進行的問題內容項目，以凝聚情境發展焦點。本文所提出的藝企合作平台的情節與運作策略，是根據台灣環境與藝企需求在建構適當平台機制時所應因應的環境，所形成的發展的情境，再據以提出相對應的策略。

2. 確定關鍵影響因素：

即認定會影響問題的各项關鍵因素。將從過去的研究提出藝企平台形成的原因和藝企互相需要的理由；其次，理論的分析與整合部分利用虛擬組織與網絡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，根據兩方面提煉出影響決策的各项可能推動並導致可行與否的關鍵因素。

3. 分析外在驅動力量：

即認定重要的外在驅動力量，包括政治、企業、藝文團體在構建平台的知識、經驗、經濟等各層面。

4. 選擇不確定軸面：

將高衝擊水平、高不確定的趨力群組中，歸類選出兩至四個相關構面，稱之為不確定軸面，以做為情境內容的主體，進而發展出情境邏輯(scenario logic)。這邊論及平台媒合藝企條件應觀察的環境層面提出三個相關構面以做為情境內容的主體1.環境中藝企合作意識型態有無、2.藝企雙方媒合在知識層面人員的能力、3.藝企雙方合作經驗、知識累積與建構，這三層面進而發展出情境邏輯說明在平台進行合作時主要能推動的脈絡。

5. 選擇並增修情境內容：

選擇一二至四個情境，並針對各個情境進行各細節的描繪，並對情境本身賦予血肉。因此，根據這三條件提出三個情境，1.環境中藝企合作意識形態無、藝企雙方媒合人員知識層面疲乏、合作經驗沒有建構狀況；2.環境已逐漸架構；3.已經形成一定的環境與知識跟經驗。

6. 分析決策涵義：

回到決策主體，分析情境內容，以認定其在管理決策上的含意。意即回到策略規劃和決策方面考量。

第三章 研究設計與執行

本研究主題為討論藝企平台在管理環境過程中，所因設計其怎樣何事的組織結構以適應環境需要等相關問題，主要目的就藝企平台的發展規劃而言，分析出：(1)、對藝企平台發展而言，何種環境影響是十分重要的？(2)、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？(3)、誰應該推動此一平台策略？組織介入的比例那一情況為最適當組合？再決定藝企平台發展的情境前，必須先設定平台在情境分析的基本假設，依據專家意見彙整結果，探討台灣藝企合作平台各階層情境趨向及應對策略。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題的處理邏輯

本文所提出的藝企合作平台的情節與運作策略，是根據台灣環境與藝企需求在建構適當平台機制時所應因應的環境，所形成的發展的情境，再據以提出相對應的策略。

本研究對於研究問題的處理邏輯可分為相互關連的三點

1. 本文的結構，首先，提出藝企平台形成的原因和藝企互相需要的理由，其次，利用虛擬組織與網絡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，研究進行以環境層面探討台灣藝企平台發展的可能情況，藉由情境分析法提出平台發展中環境可能影響的主要脈絡，將未來的位置關係做有效定位。
2. 依據本研究的問題與目的，研究者決定以情境分析法的研究方法之主體借重專家群之綜合判斷能力在操作上以情境分析法的SRI六大步驟與深度專家訪談來進行研究內容得提出。基本上，情境發展步驟首須認定決策焦點，即要界定對平

台具有長期影響與主要不確定性的決策問題，亦即我們必須要問出「對的問題」，才會有對的情境內容發展。本研究以SRI六大步驟為主，與訪談學者專家，使用訪談的方式個別與專家做問題得推敲與交換意見，透過這樣的判斷方法得出本研究平台之情境。

3. 最後，提出藝企合作平台發展的情節與運作策略。依據研究發現，推論個情境的台灣藝企合作平台的推動策略與可能趨向。

3.1.2 研究方法的選擇與整合

1. 選擇情節分析法與專家訪談法的原因(這邊交代了情節分析，以及目前研究為何適用情節分析)(這邊解釋了我選擇專家訪談的理由)

情節分析法是以一連串的假設事件來界定一種未來的情境，來探討在此情境中事件之因果過程，以預測未來情境可能產生的結果，以供決策參考。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，由於情節分析法具有多樣化的用途，因此並無任何單一情境可以符合所有的需求，因此沒有制式的方法來描寫情境。基本上未來藝企平台的演變是一項隨機過程，並無一定的軌跡可循。其可能的型態數量係為多元的呈現，故我們要猜中其內容實在不容易。因此，藉由情境分析法提出平台發展中環境可能影響的主要脈絡，將未來的位置關係做有效定位。

專家訪談是根據「專家判斷」預測是另一常見，且與分析方法平行發展的預測工具。所謂專家判斷預測，係指由某一個人或某一群體，根據若干基本事實證據，或對未來的期望、對未來技術發展方向所做的預言。此時所稱的「專家」，是只對該主題領域十分熟悉，且手中握有第一手資訊的羣體或個人，且舉有以下三個特質屬性：(1)專家具有一般性廣博的知識背景；(2)專家在所欲討論的特定領域中，有相當深入的知識基礎；(3)專家的行動可顯著影響未來該科技的發展方式。專家判斷的四大方法，及個人訪談與問卷調查、德爾菲法(Delphi method)、腦力激盪法與名義團體技術。(余序江, 許志義, & 陳澤義, 1998) 此次訪談設定，主要探知藝企平台發展趨勢及可能的發展，研究操作方法採用專家訪談法混

同名義團體法與腦力激盪法，進行對問題得推敲與交換。其混同的原因與過程，請參考 3.2.2 專家訪談的實施。

2. 整合情節分析與專家訪談(這邊說明了情節分析與專家訪談如何搭配)

本研究範圍屬平台發展情節分析，程序上故以情節分析法為研究方法之主體，並借重專家之意見做歸納分析，在大結構的整體操作上以情節分析的 SRI 六大步驟為主，與訪談學者專家，使用訪談的方式個別與專家做問題得推敲與交換意見，透過這樣的判斷方法得出本研究平台之情境與策略的推估。而問題的處理上，依據情節分析，研究者提出未來發展比較成熟的脈絡階段為三種情節，周邊台灣發展的情形，未來的發展的可能，在這當中如何整併等等相關周邊的問題以及對研究者提出的三種情節的發展可能性、次序提出的問題利用專家訪談廣泛與專家交換意見；因此，問題的核心部分透過情節分析理出，再搭配專家訪談進行周邊的討論。

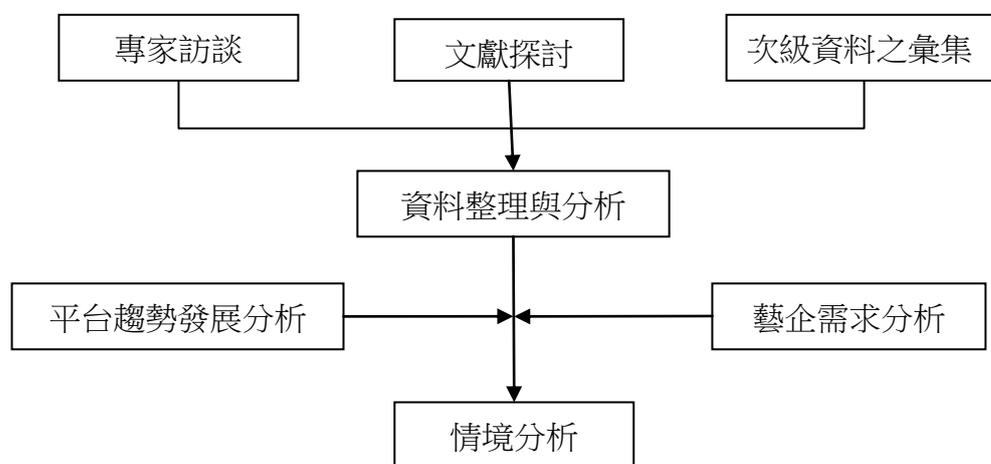


圖 3-1：情節分析與專家訪談的整合架構圖(本研究整理)

3.2 研究執行

3.2.1 情節分析的應用

由於情節分析法除可對該事件內容本身（發生的人、事、時、地、物及發生方式）賦予意義外，並可解釋某些事件為什麼會以此種方式來發生的背後原因，據以排列各式件的發生先後次序，以有效連結成一個故事。基於未來演變是由一連串的事件所構成，而透過故事描述的方式，可有效傳達未來演變的內容。故情節預測工具可視為了解現在環境，與未來各種可能現象的重要方法(余序江, 許志義, & 陳澤義, 1998)。基本上，情境發展步驟首須認定決策焦點，即要界定對平台具有長期影響與主要不確定性的決策問題，亦即我們必須要問出「對的問題」，才会有對的情境內容發展。其次，由於目前在文獻當中並未對藝企平台有理論性的定義，因此，本文透過類比的方式將虛擬組織與網絡組織的概念借用來定義藝企平台的構成和它與環境的關係，並藉由組織與環境關係的概念基礎作為推想平台發展的情境之理路。

3.2.2 專家訪談的實施

本研究問題採用專家判斷預測法之，原因有以下：(1)、面對高度不確定及複雜性的未來環境，適用趨勢分析的歷史資料，並不存在及無公開發行，處理與取得上耗費不貲；(2)、該論題存在多項、複雜且相互關聯的因果關係，任何一樣的因素的改變，顯著影響預測結果；(3)、存在明顯的社會、文化、政治上的因素，其影響超過技術與經濟面的影響力量；(4)、專家本身決策行為會影響科技預測的結果，例如，該專家的決策與意見會左右平台發展時。因此單靠單純的數量化工具不足以描繪事實真相，而必須透過一個人或群體，以其直覺與判斷力來預測未來，而構成一更周延的預測方法。⁸本研究以藝企平台特定環境之外部利害關係

⁸ 余序江, 許志義, & 陳澤義. (1998). 科技管理導論:科技預測與規劃. 臺北市: 五南圖書出版股份有限公司.頁 79-80

團體為研究對象⁹，採用專家訪談法混同名義團體法與腦力激盪法。

此次訪談設定，主要探知藝企平台發展趨勢之情境分析。研究操作方法的混同原因如下：欲認定關鍵決策因素的驅動力量、對現行平台內外環境水平、認定可行的新應用方式、以及在不同情境條件下，決定平台的因應策略時。因此應用專家訪談法之(1)、半結構式訪談法；(2)、受訪者在某一領域活動中的專家能力；(3)、受訪者並不是代表單一個案的身分，而是代表著某一具有特殊專業能力的專家團體。(Flick, 2007)達到與藝企平台各領域專家一對一訪談。吸收其一、名義團體法之概念(1)、彙集不同領域間專家們的意見；(2)、強調專家獨立思考與判斷、不鼓勵互動、各自表述意見。達到專家群來自不同領域且包含在藝企平台特定環境內。其二、腦力激盪法之(1)、鼓勵自發性思考、具有高度創造性；(2)、可產一長串的思想表列，供決策者使用等特色。達到專家針對平台預測上可認定現有平台之外新的應用方式、即做出的預測結果認定其可行策略。由於此研究面對高度不確定及複雜性的未來環境，且該議題存在多項、複雜且相互關聯的因果關係，以及專家群不大、研究者個人有不少見解要跟其專家交換，材料不適合客觀化讓專家進行勾選。因此在此研究方法本為專家意見調查法改為專家訪談法混同名義團體法與腦力激盪法。

表 3-1：專家名單一覽表(本研究整理)

專家類別	編號	姓名	現職/職稱	最高學歷、重要經歷及學術專長
學術界學者專家	A1	謝榮峰	國立東華大學民族藝術研究所助理教授	舊金山金門大學企業管理博士 南華大學美學與藝術管理研究所美學與藝術管理研究所專任助理教授、Golden Gate University 商管學院行銷研究所公共政策與行專案研究員、國家交響樂團國家交響樂團秘書企宣組組長、十三行博物館營運推廣組研究員、台北市政府民政局編審、台北市文化基金會台北藝術節企宣專員、台南藝術學院造型藝術研究所研究助理、台南縣政府文化局藝文推廣組編審

⁹ 特定環境(specific environment)是由組織外部利害關係團體各自具有的影響力所組合而成的環境，能夠直接影響組織獲取所需資源的能力。)

				企業策略、輔修行銷管理、藝術管理、藝術行銷、文化創意產業
	A 2	黃 淑 基	南華大學出版與文化事業管理研究所助理教授	中國文化大學哲學博士 天同出版社總編輯、社會科學：中國文化雜誌社副社長、揚智文化出版事業公司特約主編、洪葉出版社藝術圖書出版顧問、實踐大學通識中心兼任講師、崑山科技大學通識中心兼任講師、稻江科技暨管理學院通識中心兼任講師、國立嘉義大學音樂系課程規劃委員 藝文產業行政與管理、有聲出版與研究、學術出版與商業出版、文化事業專題研究、表演藝術產業研究、音樂美學、民族音樂學、音樂治療學、藝術哲學
	A 3	黃 雅 玲	崑山科技大學副教授兼創媒院長	美國Lindenwood College藝術碩士 曾於2003年接受美國Shearwater Foundation與崑山科技大學補助到德國媒體藝術學院全像實驗室參與Artist-in-Residence 計畫。主持過國科會《箭頭指標之Z軸向表線角度研究，NSC 94-2411-H-168-001》、國科會科技人士短期訪問計劃《Dieter Jung 教授協助全像技術發展提升計畫》，教育部《提昇大學基礎教育計畫—科技藝術與多元化媒體應用整合計畫》，共同主持人。其他產官學合作案有《數學空間學習之立體影像教材開發》、《互動式反應訓練器》、《世界水域館創意公關禮品開發》等。 現擔任全像立體影像實驗室主持人、中華民國基礎造形學會理事 高科技藝術導論、當代設計史、立體影像與視覺設計、插畫等。
熟悉藝企關係變動人士	B 1	江 宗 鴻	財團法人國家文化藝術基金會執行長	國立台北師範學院音樂教育學系畢業 公共網路文教基金會董事長兼執行長、階梯生涯發展基金會執行長、淡水鎮公所行銷傳播顧問、台灣師範大學表演藝術研究所藝企合作顧問、文化建設委員會顧問
	B 2	秦 雅	財團法人國家	臺北藝術大學藝術行政與管理碩士

		君	文化藝術基金會資源發展組資深專員	<p>2000年7月-2003年2月 任《典藏·今藝術》主編</p> <p>2004年6月-2005年4月 任《典藏·今藝術》主編、副總編輯</p> <p>現任財團法人國家文化藝術基金會資源發展組資深專員、《國藝會》及《藝企網》主編</p>
B 3		于國華	表演藝術聯盟秘書長	<p>國立台北藝術大學 文化資源學院 傳統藝術研究所 文學碩士</p> <p>曾任學學文創志業公司執行長、聯合報編輯部資深撰述委員、聯合報文化新聞組組長、民生報活動企畫組主任、民生報文化新聞組記者、民生報總編輯特別助理等。</p> <p>現任表演藝術聯盟常務理事、中華民國表演藝術協會秘書長、國立台北藝術大學藝術行政與管理研究所專任助理教授級專業技術人員</p> <p>主修文化政策、文化創意產業專題、獨立研究</p>
B 4		蘇瑤華	台北國際藝術村執行長	<p>美國紐約市哥倫比亞大學藝術行政系、國立台灣師範大學博士候選</p> <p>經歷：建築外牆藝術妝點計畫執行小組、電影主題公園執行小組。</p> <p>現任台北國際藝術村總監、台北市文化基金會行銷總監、台北偶戲館營運管理委員、台北市長官邸藝文沙龍營運管理委員。</p>
B 5		陳秉鴻	FUN Capital 放國際文創執行長	<p>經歷：CowParade Taipei 2009 President、北京電通(Dentsu)大中華區事業副總經理、聯旭廣告(ADK) 營運長、聯廣公司總經理等。</p> <p>現職：FUN Capital放國際文創執行長、IAA國際廣告協會台北分會秘書長。</p>

第四章 發現與討論

4.1 情節分析的條理與過程

關於情節分析，本研究以SRI六大步驟為主，與訪談學者專家，使用訪談的方式個別與專家做問題得推敲與交換意見，透過這樣的判斷方法得出本研究平台之情境。

1. 問題焦點：藝企合作平台的情節與運作策略，是根據台灣環境與藝企需求在建構適當平台機制時所應因應的環境，所形成的發展的情境，再據以提出相對應的策略。
2. 關鍵影響因素：將從過去的研究提出藝企平台形成的原因和藝企互相需要的理由；其次，理論的分析與整合部分利用虛擬組織與網絡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，根據兩方面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。
3. 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。情境分析之目的，在於掌握影響決策的關鍵因素以減少不確定性，高衝擊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。因此，該群可稱之為”關鍵不確定性群”，其屬於情境分析的重點所在，如表 4-3 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。其詳細內容如表 4-1、4-2、4-3 所示。
4. 選擇不確定軸面：由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。如表 4-4 及表 4-5 所示。
5. 情境內容增修與撰寫：依據一致性與共同意見原則，從八個情境中，選擇三個情境，並針對環境層面資源投入、知識建構型態、經驗累積過程三個不確定軸面，撰寫情境內容。本研究定義決定平台的影響因素，包括平台的特性、以及影響平台運作的環境因素，其影響所發動的平台行為與發展趨勢，認定在進入平台媒合藝企過程中，會有一套解決的模式，當中包括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、最後整合。這些過程會累積內化為平台操作者的經驗與能力，也就是不同情境之下藝企平台的運作策略，其操作者的能力、與應對市場的所做的應用。據此，其過程根據環境因素所呈現的資源條件，亦即就整合的觀點，提出以下三種影響平台發展情境，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、知識與經驗措施的連動，彼此的相互協調一致，才能發揮整體功能。

據此，其過程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、知識與經驗措施的連動情況提出以下三種影響平台發展情境：(1)、環境有利、知識豐富、經驗多；(2)、環境發展中、知識構建中、經驗累積中；(3)、環境貧乏、知識尚未成形、經驗甚少。

6. 分析決策涵義：SRI 第六步驟分析決策涵義，即回到決策主題，以分析各情境內容在決策時的意義，以瞭解情境內容與關鍵決策的關連性。據以上推論本研究提出平台發展趨勢，其運行的過程，受到平台要素、以及平台以外的因素構成不同的情境，不同情境下的平台操作過程是因應藝術與企業合作關係的發展建構媒合的。據此，研究提出不同情境下藝企平台的運作策略有：(1)、以政府為主要的發動者；(2)、以企業或藝文團體（單方）的發動；(3)、以企業與藝文團體聯盟雙方的發動。

此推論過程有其設想也有根據。1965 年，美國聯邦政府成立國家藝術基金會 (National Endowment for the Arts, 簡稱 NEA)，此為喚起企業對藝術贊助的重視、進一步整合贊助資源的媒合藝術與企業合作為目的的機構。此促使企業體的回應，1967 年大衛洛克菲勒 (David Rockefeller) 創立企業贊助藝術協會 (Business Committee for the Arts, 簡稱 BCA) 企業領袖為鼓勵並發展企業與藝術結合成立的全國性非營利組織。藝術與企業媒合平台的發展趨勢來看，可見其推行的範圍越來越廣，提供的服務不僅在於基本的資訊交流與媒合計畫的施行，發展較為完備的藝企平台通常多提供一套整理規劃的實施方案。但藝企平台發展得視其本身資源的多寡，及各國文化與社會環境與藝企需求的差異來作適時地調整與修改，才能達到預期發揮的具體效果 (羅寶珠, 2004)。根據西方的企業贊助藝文活動的發展

與藝企媒合平台建立的概況，不難顯示推動藝企合作觀念逐步發展，相對台灣企業贊助模式將歷經時間轉變，藝企合作也朝向多元合作方向(羅寶珠, 2004)。

以上三種策略對藝企合作的內容，例如：活動、計畫、行動的串連上，針對這些活動在市場定位與應用的整合有效性、與提供整合能力的資源條件大小，因應環境的條件所構成的情節的搭配有以下假設命題。

表 4-1：總體趨力彙總表

社會	1. 企業社會責任 2. 文化創意產業推行 3. 企業、民間贊助藝文活動意識	4. 國民年齡 5. 教育水準 6. 社會規範與價值觀
政治及管制	1. 國內基本政治局勢 2. 政治支持程度 3. 政府獎勵	4. 政府對稅制的管制 5. 管制對企業、經濟、藝文團體的影響
經濟	1. 全球市場競爭壓力 2. 國內外經濟情勢 3. 國外市場穩定性	4. 國內經濟穩定性 5. 經濟成長率 6. 消費者物價指數 7. 文化經濟
科技	1. 傳播、網際網路的技術發展趨勢	2. 針對合作內容所需之相關應用產業的發展

表 4-2：個體趨力彙總表

企業態度	1. 商業投資效益考量 2. 企業社會形象建立	3. 合作計畫的效益 4. 企業主個人喜好
藝文團體產銷特性及能力	1. 需求之不確定 2. 創意工作者重視其作品 3. 創意商品需要多元技能 4. 區隔性產品 5. 行銷管理能力	6. 垂直性區隔之技能 7. 時間就是金錢 8. 耐久性產品與耐久性租金 9. 擬定企畫能力
政府政策	1. 設置獎勵企業贊助藝文活動 2. 政府對藝企合作相關方案及	3. 藝文教育層面的推廣 4. 對特定產業利益的偏好

	制度的研發	
平台能力狀況	1. 經紀人能力 2. 平台在藝文團體、企業、政府三方關係及資源取得能力 3. 合作成本的控制	4. 合作計畫提出的時間 5. 對企業、藝文團體了解程度以及對雙方需求掌控程度 6. 專案的工作經驗累積
平台結構	1. 政府、企業、藝文團體對平台介入程度 2. 組織彈性程度	3. 平台周邊網絡組織資源的投入

表 4-3：衝擊與不確定矩陣

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，所導致平台周邊網絡組織資源的投入 ➢ 政府、企業、藝文團體對平台介入程度
中	<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 	<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

	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		➤ 消費者物價指數
低	➤ 國民年齡 ➤ 教育水準	➤ 傳播、網際網路的技術發展趨勢	➤ 國內外經濟情勢 ➤ 國外市場穩定性
低		中(不確定程度)	高

表 4-4：不確定軸面屬性表

	環境層面資源投入		知識建構型態		經驗累積過程	
考慮屬性	穩定持平	動盪不安	知識擷取	知識分享	知識管理	知識應用
主要衡量項目	未來環境(經濟、科技等層面)發展趨勢變化小 藝企合作關係變化不大 平台政府政策配合程度高	未來環境(經濟、科技等層面)發展趨勢變化大 藝企合作關係變化大 平台政府政策配合程度低、多變	平台在藝文團體、企業、政府三方關係及資源取得能力高低 對企業、藝文團體了解程度以及對雙方需求掌握程度高低	藝文團體、企業、政府三方對平台操作認同度高低 藝文團體、企業、政府三方需求與知識層面提供層度高低	平台機制對周邊網絡組織資源投入管理程度高低 政府、企業、藝文團體對平台介入程度所掌控組織知識層面的介入	經紀人媒合藝企能力、對專案內容操作的效益高低 平台對專案經紀人的培育人力

表 4-5：藝企合作平台發展的情境邏輯表

編號	環境層面資源投入	知識建構型態	經驗累積過程
----	----------	--------	--------

1.	穩定持平	知識擷取	知識管理
2.	動盪不安	知識分享	知識應用
3.	穩定持平	知識分享	知識應用
4.	動盪不安	知識擷取	知識管理
5.	穩定持平	知識分享	知識管理
6.	動盪不安	知識擷取	知識應用
7.	穩定持平	知識擷取	知識應用
8.	動盪不安	知識分享	知識管理

4.2 情節與運作策略的提出

透過專家訪談、文獻探討和次級資料之匯集，本研究架構透過SRI模式中數個重要步驟進行資料整理與分析：關鍵決策因素萃取、驅動力量、不確定軸面選擇等分析，獲得情境，以作為台灣藝企合作平台發展的參考依據：分別以以下四種構面例如平台的特性、以及影響平台運作的環境因素，其影響所發動的平台行為與發展趨勢。引導出平台執行的三個基本要素—環境層面資源的投入、知識與經驗措施的連動，彼此的相互協調一致情境三大要素作為情境分析之參考要值。

提出以下三種情節是根據假設藝企合作平台為一個主動性建構藝企雙方合作的成熟平台，根據以上分析平台發展結果提出參考依據：

1. 基於資源條件源自藝企各自獨立團體、抑或政府機構的輔導等相關促使藝企合作方案進行的相關環境資源。
2. 平台為介面，並透過網路性的資源連結進行藝企雙方的媒合以促使雙方相互支援與合作。

3. 在整合資源過程中，涉及環境及時間因素，在不同情節有不同的平台操作方式，創造對藝企發展最具效益的環境。
4. 平台為有效管理環境，有需要設計合適的結構，以適應環境需要，此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，並將平台周遭的網絡組織（藝術、企業、政府等等…）做好資源整合。

根據以上四項定義成熟平台，對此一平台的構成分別描述它面臨的環境以及發展的預測，並提出假設性的策略。針對情境與策略提出根據以下主要問題脈絡描述：

1. 在整合過程中，對此一專責機構的藝企平台發展而言，影響組織的架構、政策的明確定、企業的精神展現、藝術界的支持此種環境對成立專責機構的藝企平台環境十分重要、何種平台機制是促成藝企媒合應發展的核心結構？政府、企業、藝文團體三方在這比例上的呈現，會影響此機制中，平台扮演資源整合的知識與能力的連接。
2. 其情境與策略構成動態關係的系統。此一推論是因為能力隨著時間改變推動平台能力因應環境變化發展，因使平台媒合過程中，對藝企雙方在市場定位與應用的整合有效性應該會提高。其推動專案進行藝企媒合的計畫，其組織給與的資源與技術條件，其現有資源在於行銷、產品、活動、計畫等配合度高。
3. 以整合資源的觀念來看，其三種發動的條件因應環境、知識、經驗的層次上不同所取的資源相對的也不同，其主導資源的整合條件則需要不同形態的組織進行推動。

4.2.1 情節一的情境與運作策略

1. 情節情境描述：以政府為主要的發動者，針對環境貧乏、知識尚未成形、經

驗甚少情節。其推論平台的組織的架構、政策的明確定、企業的精神展現、藝術界的支持這些方面上，環境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，有必要以政府為主進行發動此一平台的構成。

2. 設想發動者可行策略：在這情境中，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，但在於環境知識與操作都微薄的狀況下，以政府佔最大比例推動，以台灣的環境趨於依賴政府的狀況，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規畫法案提出、以及整劃出相對應的策略，例如，設立政策鼓/獎勵藝企合作、計畫進行相關需求法案的搭配。在這一部分著重於培養相關有利環境。

3. 類似台灣可能的藝企合作平台狀況：此種情節的藝企合作平台為以公部門推行或是間接推動的，類似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，不見得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、規畫活動，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。

4.2.2 情節二的情境與運作策略

1. 情節情境描述：以企業或藝文團體（單方）的發動，針對環境發展中、知識構建中、經驗累積中的情節，當相對的環境慢慢的復育中，由政府所成立的平台機構，將需要退居幕後，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劃的策劃，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，但政府沒有完全獨立於平台機制中，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。

2. 設想發動者可行策略：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。

3. 類似台灣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少為達到合作的共識，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。

4.2.3 情節三的情境與運作策略

1. 情節情境描述：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、經驗多的情節。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。

2. 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。

3. 類似台灣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。

4.3 綜合討論

這邊所呈現為專家在於討論平台得過程中，所提中的重要看法與想法的歸納，相對應於第五章為回過頭來進行審視這些問題。以整體性角度看待四個問題所下出來的結論。

1. 平台的意義與形式問題

(1) 平台的意義

關於平台的意義這部分，我們定義平台是一種資源交換、媒合、合作的一種虛擬的組織，接受訪談的專家們認為這個定義是比較完整的定義，比較成熟的狀態底下的一種定義，實際上台灣現在有的這一種類似平台、或是平台的這種東西都只具有局部性的功能，而不是這麼完整的功能，譬如說他只做發生媒合的作用；它只發生資源整合的作用；它只產生了低度的媒合和整合的作用。所以，要看台灣實際的情形，有必要把定義放寬。譬如謝榮峰認為：「從實務上來觀察的話，就是藝企平台基本上國內目前為止，我所看到的是公部門，或者說間接由公部門，像那種國藝會就是間接的公部門推行的。…那我在國外就是有觀察到就是由不一定企業而就是由個人捐贈者而推動的平台，可是這就可能不是所謂的藝企這樣的範圍，他可能是由藝術、文化機構、跟所謂個人捐贈者之間的一個平台。」(A1-I1-Q1)；另外黃淑基認為：「所謂的那個藝企平台的組成特質目前來講的話其實很難用非常精確的定義去規範說他到底能夠分為幾種類型，那麼藝企平台的那個結構的一個情況那麼也可能會根據他們的那個在謀和的當時狀況包括內部環境跟外部環境可能都會有所變更。所以如果說以台灣的藝企平台的這個整個型態來講，你可以說所有的型式它都有，所有的特質它也都有，那但是呢就他們的結

構上面即便是相同的型式可能不同的謀和的過程或是說不同的媒合的個體之間它所營造出來的結構是又會有所差別的。」(A2-I1-Q1)

(2) 平台的形式

根據以上所描述的意義，台灣的藝企合作平台有很多種形式，不是本研究所定義的這種完整的形式，譬如說謝榮峰所講得藝企平台在台灣情況是公部門在推動的或私部門在推動的為各種局部性功能或是較為初淺的階段，譬如說，這種局部性功能與初淺階段的平台功能為于國華所說的是一個將藝企雙方在檯面上做認識及將需求攤出來作媒合狀況：「國藝會有在藝企平台這樣的事情，他找了一群人叫做國藝之友，定期讓它們參與藝文活動，定期讓他們跟藝術家接觸，希望這些跟它們見面交情之後，然後發生中間的需求跟供給之間的媒合，這是一個做法，但是這個做法非常得沒有效應…就是說認識跟見面，不見得代表它們中間會發生連結跟需求…。就是大家在一個平台上面把需求跟供給攤出來…。」(B3-I2-Q2)

)相對於成熟平台所具備形式，黃淑基認為「目前台灣藝企平台這個人力跟能力結構上來講，其實是不是相當完備的，也就說它其實在基本的結構上面可能是有些缺失的。不管是企業或者是藝術團體本身的這些人力的工作經驗上看，要具備雙方面的產業知識、包括表演藝術相對應知識的這樣人才其實是少數的。」(A2-I1-Q2)，此外，一個成熟平台應該較為類似于國華所提出，「平台他們必須要會主動，由其在藝企這個方面，所以他有兩個方法，他可以更往藝術這端靠近，這邊會變成是創作者，它會變成是策展人，或者是一個製作人，他就把這些元素製作成一個東西，而這個東西是可以，滿足需求端需要的，基本需要這個人，這個人是了解需求跟他的角色製作藝術這端，他去走、整合這些藝術的產出，去把他調整成另外一種形式，基本上這些都還是在表演藝術這一端的生產範圍之內，他只是去做一些調整跟變化，另外一個就是他靠向需求端，它就會變成通路，他把一些原來的東西放在他的通路去賣給需求端，但是他要去調整需求端的需求…所以這個平台他會有不同的角色存在，可是他一定要非常主動。」(B3-I1-Q2；B3-I3-Q2)

最後，有關藝企平台的意義跟形式問題，本研究是站在比較整合和成熟的階段的狀態下去定義它，這個是為了研究上的需要，以這樣完整及成熟的標準來看藝企平台的問題，較能掌控一個完成的概念。但實際上，以台灣的運作經驗和發展狀態當中，我們也充分的理解到，有各種不同的情勢以及較為初淺、幼稚的平台形式存在。我們還是認為假以時日環境慢慢成熟，這種完整性的及成熟此類型平台就會出現。

2. 平台幼稚階段--台灣的平台之存在與發展問題

(1) 台灣平台存在的情形

統合訪談與文獻資料，台灣既有藝企合作平台的情形，有分以像國藝會此以政府(公部門)推動的平台，也有企業組成的基金會此類平台，或表演團體成立這類型的平台做為與企業聯結的橋樑性組織的平台，或是為個人贊助、成立之文教基金會為名義的平台做為連結兩邊的。所以台灣目前平台的存在狀況有以上四個基本的型態，互相交錯混雜存在著。綜合專家說法，可以呈現出以上四個台灣目前藝企合作平台存在情況。

譬如謝榮峰說「平台我們一般說所謂的協會型的應該就算是平台拉比如說我們說有什麼劇場的聯盟阿還是什麼小博物館阿、協會阿這些都屬於平台，那它們實際上的工作就有在做藝企這一塊...。」(A1-I1-Q1)黃淑基則說明「藝企平台的一個組成的特質你可以包括比如說：它是個別性團體、複合性團體、公家機構性的團體，那這個其實他的組合類項很多，那你說企業方面的話他是私人企業、或說他是小型的、中型的、還是大型的甚至說有沒有是國營企業的可能，其實這個都有可能出現的...」(A2-I1-Q1)于國華也說「我們看在做國內的藝企，他會比較屬於非營利的方式在處理，譬如說，他沒有一個單位專門做藝企，他都附在一個單位下面，譬如說國藝會，國藝會有在藝企平台這樣的事情」(B3-I2-Q1)蘇瑤華則補充「台灣的藝企合作其實先開始在私人部門，因為政府有意識到需要做藝企合作這件事情，事實上是非常的後面的，從文馨獎開始，朱惠良老師開始希望台北市政府可以去建構一個所謂的藝企合作平台...」(B4-I2-Q1)

(2) 台灣平台發展問題

以上說明的四種狀態平台，他會持續運轉、持續的成長、持續交互融合，或者互相搭配，互相串連，逐漸得讓台灣的平台發展，藝企整合的情況越來越成熟、將能力與資源能有個機制與建構，並越漸成熟並強大。我們研究發現，這是可預期的。根據台灣的平台發展，其實有多種狀態在進行，以資源整合的角度來看，其實有必要做統整，蘇瑤華根據這點就說：「台灣現在也是這樣的，相當多各據山頭的小小非營利性機構，很多各自在做，…，在美國他們經濟不景氣得這一波其實有很多的基金會、非營利性小的機構，大家就聚在一起把市場做一個切割，非營利事業他有市場的，我做的事業不要跟你得相衝突，所以跟你不相重疊，我去募款時候才不會跟你互相打架。那我們聚在一起？比如分享資源、分享辦公處所、分享家具、分享…很多東西，所以，我們有辦法度過寒冬。我覺得這是非常漂亮的做法，而且這是才會符合我們再講說做這種所謂社會公益、他如何公開的什麼樣的平台。那樣就有一點點的機會產生。」(B4-I3-Q2)所提到平台在我們研究中有完整性跟幼稚階段的差別，就幼稚階段是說只做互相認識的動作，其餘發展由兩方去切磋，或是被動的去設想合作過程中如何辦理的狀態。在於成熟狀態，就剛剛于國華說的藝的方面需要主動配合企業，企業方面需要快速運轉創意的層面規劃自己能與藝術團體產生的火花。平台則是要主動規劃與協助設想，並多方收集訊息。為此這平台才算是成熟。

那它將會就研究所示以三種情節或階段，一、以政府為主的發動的策略對應環境有利條件貧乏、平台運作知識尚未成形、平台運作經驗缺乏的情節；二、以企業或藝文團體其中一方單方的發動的策略對應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情節；三、以企業與藝文團體聯盟的發動策略對應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。去培養與構成。並且平台的能力隨著時間改變，推動平台整合資源的能力因應環境變化發展而發展，平台媒合藝企過程中，對藝企雙方在市場定位與應用的整合有效性應該是會提高。此外，推動專案進行藝企媒合的計畫時，組織所能投注的資源與技術條件，和網絡關係所能投注的資源在於行銷、產品、活動、計畫等配合度是全

面與複雜的。

舉例來說，放文創國際有限公司的總經理陳秉鴻在 2009 年舉辦的台北奔牛節活動，其可看作一種短暫的機制在串連藝企合作的計畫，CowParade 一種公共藝術，訴求藝術家徵求的參與；企業專注於其商業領域，以贊助方式參與，並將成果呈現於當地的城市，讓員工、民眾具有認同感、並認識公共藝術、美化了城市，達到藝企雙方需求的最大值的合作。開啟企業與藝術家在合作過程中的配合、對談，呈現企業家需求與藝術家堅持的藝術創作牛設計。為此在這機制的運作的過程中，陳秉鴻說：「在推動奔牛節得過程，消息發送到媒體前，其實已做好贊助者與藝術家的尋找、聯絡。再連絡的過程，其對於專案的宗旨瞭解與配合的贊助者與藝術家，都要經過一番溝通與探討，有些企業家可能不在乎藝術牛是否有呈現企業特色，它單純就是贊助；相對也希望藝術牛能呈現產品的品牌特色，因此這部份需要跟藝術家作為溝通。」(B5-I1-Q2；B5-I3-Q4)在這過程中，平台的溝通與對於藝術家的概念還有企業家的需求能達到充分的瞭解與溝通的中介者--專案小組則是一個非常重要的角色，它需要一定的對藝術與企業兩方面的知識與能力才能做好溝通的媒介。陳秉鴻說：「文創裡面有也有一定的藝企之間的合作，在這樣的合作中，人+創意+金錢=fun，如何創造出合作的產值與效果，在整個過程是複雜也是繁複的，人的部分須要有跨領域的專業，有廣告人的品牌規畫、通路設計、促銷及宣傳，也有有企畫的專業。甚至業務員的訓練。重點瞭解社會的需求，瞭解合作能達到如何的成果這都是在於人的訓練。」(B5-I1-Q2)

3. 平台成熟階段--經紀人及類似婚姻介紹所的運行和發展空間問題

這部分從上面延伸下來探討藝企平台成熟階段的最終應該會呈現的狀態，以平台設想，在台面上得提出各自有的資源與需求做供應者與需求者的相互分享的狀態外，應該要有交易、互相搭配及專案的規劃呈現藝企雙方在市場上能符合民眾的接收程度，並獲取雙方在規畫中提出理想的獲益的最大值。這平台為了支應本身營運與挑選藝企並作媒合的過程，需要的資金理應從藝企雙方與運作中得利，為此，此平台應該需要類似婚姻介紹所這一平台運作形式。從中抽取傭金，並規畫、協商、搭配藝企作讓雙方滿意的角色，也需要從中將經紀人類似媒人或

是中介者的人才引入。作單一專案得調配與理解。藝企合作平台在創造藝企的媒合，在這樣的合作過程中，創造合作關係與看到合作的發展需要具有特殊人格特質與在藝術團體、企業、社會、政府之間的資源具有一定人際關係的經紀人。市場是否有一定的規範與機制能推動經紀人在藝企合作上專案的規劃與設想，既然在市場，則牽扯到經濟的條件的利益層面。

在這與婚姻介紹所的概念下，這部分就由蘇瑤華提出：「像現實的第三部門，我還是回頭說國家文化藝術基金會，如果說它能夠在董事會裡面、或者在使命上面，他本來就其實是要補助藝文團隊，但是他在加上一個婚姻介紹所的角色，而不是說那個基金進到他的母金裡面去。而是他真的是那個平台，容許收一點點的手續費，如果是育成的話，但是那個育成單位，需要營運也需要經費來源，像日本 MISNA 協會，他其實就是會兩邊都拿一定程度的服務費，就是要認定他，而不是中間這媒人就…媒人也可拿媒人費阿。」(B4-I3-Q2；B4-I1-Q2)相對蘇瑤華老師經紀人人格特質就應該會是根據藝企合作平台產出的內容，而這內容就如文化產業產出的情況，所以他說：「文化產業是一個人為導向產業特質，所以這個人肯定扮演重要的角色，那我覺得比較感興趣的是比較是說，這樣子的人除了人格特質，我們比較難去培育。這樣的人有沒有機會被育成與生產出來？這樣子的人怎麼樣有一定的數量，那他可以服務的群眾就可以到哪個數量。才可以有機會所謂進入市場規模。」(B4-I4-Q3；B4-I1-Q2)

4. 如何組成全國性的平台

台灣是否需要建立一個整全國性整合平台，針對在於資源整合最大層面的概念下，其實這平台的架構有其必要性，針對台灣環境下藝企合作背景，平台應該是是建立於政府與企業及藝文團體三方背景下的。對此，國家藝術基金會角色有一定的條件去建立。

在這概念下面專家分別站在不同角度說明，蘇瑤華認為國藝會適合成為一個全國性的平台並這平台有必要呈現，「國藝會本身成立 10 幾年了，第一個他對於在藝文圈是一個很有公信力的機構。所以他的 reputation 不需要重新建立，…

他事實上也是台灣各個縣市政府、文化局他們再進行藝文補助的時候，那個整個機制的創立的鼻祖。…他對藝這部分他已經有 equitability，…慣常性的與企業界溝通，資源發展組專門跟企業界互動。他們辦的活動狀況是國內少見的成熟。…讓贊助的人透過活動瞭解文化生產的過程，…對企業也 ok，…，我認為那基本的機制是存在的。第三個，…政府有董事代表在國藝會裡面，就是這個董事代表它們對於這件事情他的提案跟支持程度，…」(B4-I3-Q1; B4-I3-Q4; B4-I4-Q1)

第五章 結論與建議

本研究試圖呈現藝企平台如何因應台灣環境與藝企需求建構適當平台機制，藝企平台的發展可能呈現如何的情境與相對應的運作策略，企圖透過過去的研究理論的分析與整合部分利用虛擬組織與網絡組織的概念以及與環境的關係解析藝企平台的構成、特性和影響因素之概念體系，根據兩方面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。並針對環境層面資源投入、知識建構型態、經驗累積過程三個不確定軸面，撰寫情境內容。建構出平台的影響因素，包括平台的特性、以及影響平台運作的環境因素，其影響所發動的平台行為與發展趨勢。以情境分析法為主軸，借重專家群綜合判斷能力，在操作上採用專家訪談與情境分析 SRI 六大步驟，來進行專家意見調查與預測並分析情境。

5.1 研究結論

本文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，平台發展的情節與運作策略。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、知識與經驗措施的連動三個要件推導出平台發展趨勢。對照之下，本文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。

因此，以「虛擬組織」、「網絡組織」、「組織環境」、「平台策略」之相關理論為基礎，建構藝企平台的構成、特性和影響因素之概念體系做為觀察層級，分析相互之間的關連，目的瞭解環境層面對平台的影響與平台周遭網絡的環境現象，掌握平台特性、市場供需結構、平台周遭網絡組織的關係與行為，以及可能產生的問題與瓶頸，期望能針對台灣藝企合作平台發展提出可能的討論。

參與研究的專家共計八位，包括學者專家、熟悉藝企合作平台及藝企合作關

係變動人士之專家為兩類專家組成，完成訪談題綱的內容回饋，依據研究架構與情境分析 SRI 六大步驟做歸納分析，提出研究結論與相關討論之建議。

5.1.1 台灣的環境下藝企合作關係變遷因素與衝擊

由本研究訪談資料與文獻整理顯示，發現在總驅動力可分為社會、政治及管制、經濟、科技四個大項目去看環境層面對平台的影響。個體趨力可分為企業態度、藝文團體產銷特性及能力、政府政策、平台能力狀況、平台結構五大項目去看平台本身特性、市場供需結構以及周遭網絡組織的關係與行為。

總驅動力是對是指由那些足以形塑平台特定環境，以及影響平台在特定環境中獲取資源能力的各種影響力，所共同組合而成的環境。需要長期關注各項因素的變化，以瞭解其對平台發展的影響，就台灣的藝企合作關係變遷發展的研究顯示出，台灣藝企合作關係的變化取決於企業贊助的動機轉變與需求、公部門從長期主導文化建設與提供文化資源的省思等市場機制的牽動，相對的藝企合作平台也相對受其影響。就台灣目前環境顯現出，台灣搭配著全球化與科技化的推進下，經濟型態已轉變，以知識經濟型態為主流基礎，台灣國內也相繼推動文化創意產業、文化產業已經逐漸成為經濟活動的核心，並被企業視為真正的經濟活動，近來推動的文化創意產業為企業與藝文團體發展出國內市場的內需，對企業與藝文活動發展下提供一個黃金機會。也促使台灣藝企關係的改變。對平台機制的的需求也相繼提高、對機制的建構也迫切需要。因此可預測變數有(1)、經濟的影響力，例如經濟狀態，決定平台資金需求以及特定環境投入的資金大小。(2)、科技的影響力，例如新的資訊處理設備將會影響平台運作的面向，例如網站的架構可以增進專案或行動計畫的收集，並且跨大尋找企業、藝文團體參與平台的運作。(3)、政治的影響力，影響政府對平台以及利害關係團體的政策。例如法律規定特別偏好特定的產業利益。例如對企業贊助藝文團體的免稅政策，會影響平台運作媒合機會增加，或其企業、藝文團體的利益。(4)、人口結構、文化和社會影響力，例如國民的年齡、教育水準、人們共有的規範與價值觀，都影響平台的企業、藝文團體以及政府。例如：人們共有的規範與價值觀，對品牌、更深一層的

文化消費的需求，影響企業與藝文團體策略合作的需要，進而影響平台提供媒合環境的程度增加。平台可透過以上進行策略的調整及早因應。

個體驅動力是對由平台外部利害關係團體各自具有的影響力所組合成的環境，能夠直接影響平台獲取所需資源的能力。以及包含其所影響導致的平台特性及其功能取向。對藝企平台而言，企業、藝文團體、政府、社區、學術等單位這些在平台周邊的網絡關係，他們都擁有相當的影響力足以影響平台吸引資源的能力，這些資源包括：資金的投注、領域知識的提供、專案、行動計畫的提供。因此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。為此在於平台的控制環境層面因素影響包含以上所提到的總體環境影響，在於作促進藝企合作計畫層面相關知識與能力的連接的介面上能力，多數專家認為：「平台在藝文團體、企業、政府三方關係及資源取得能力」、「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，所導致平台周邊網絡組織資源的投入」、「政府、企業、藝文團體對平台要有一定比例的介入」六項主要條件。顯示出台灣藝企平台在於推進藝企合作所應呈現的機制需要有一定的彈性程度、以及相關政府規則的介入保護、藝文團體與企業在於知識分享的程度、並且中間促使媒合計畫以及推動專案的經紀人在於藝文團體與企業兩層面的瞭解、經驗、知識上的教育與訓練有其一定的重要性。

以上總驅動力與個體趨力，並針對所有驅動力量掌握影響平台發展的關鍵因素。

5.1.2 台灣藝企發展的現象與特徵

1. 定義藝企合作平台

歸納平台之定義，平台的概念可應用很多層面、現象上面；例如組織、虛擬

組織、生產線也是一個平台。本文將藝企平台定義為一個連結性的網絡，經由其各個環節媒合的過程使得藝企雙方分享資訊與資源。從虛擬組織與網絡組織與環境互動來看，可推導出其與環境的連接是一定的，由於它們的資源源自於環境層面各個組織的供給，及組織結構是應對環境中給予的市場機會所進行組織再造的變動，組織結構才能快速面對並取得機會。其可推導出平台是經由與外部組織建立長期穩定的經營連結，建構組織之間的網絡連結以取得外部資源，再經由與網絡成員在知識層次的學習、分工合作和資源能力互補，可以建立持久的競爭優勢。平台機制整合周遭網絡組織經由與外部組織建立長期穩定的經營連結，建構組織之間的網絡連結以取得外部資源，再經由與網絡成員在知識層次的學習、分工合作和資源能力互補，可以建立持久的競爭優勢。並在知識基礎的經營時代，透過對知識的培養與獲得有助於組織的創新能力提升。平台運用組織間的網絡，進行整體性的知識交流、整合與價值創新，是面對全球化經營市場競爭挑戰的重要因應方法之一。為此針對平台的意義與形式層面，本研究做以上平台的定義與形式的整理。

2. 歸納藝企合作平台特徵

本研究將藝企平台視為因應藝術與企業合作關係的發展而建構的媒合的組織，藝企平台的功能應注意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，創作彼此合作的機會，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，其將是一個開放體系，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。在交流過程中的交換內容包含物質、資訊、技術、人員、資金、也可能是彼此之間的信賴的關係導致合作。在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、網絡之間的經濟效應，此平台機制能以彈性的應對複雜多變的經濟環境。此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，並將平台周遭的網絡組織（藝術、企業、政府等等…）做好資源整合。

3. 台灣藝企合作平台的現象與問題

目前台灣的平台多元化，學生根據由於平台觀念的推動已有一定程度的落實，概念紛紛成立，藝文團體、政府、企業都紛紛在嘗試如何立機制，把雙方合作經驗、知識的流動開始從嘗試中尋出路。因此台灣的平台多元化，根據藝文團體所包含的品味象徵、歷史變革所衍伸的附帶文化價值、社會當時段接受品味、製成產品是否能更貼近民眾的條件；企業營利目的是否需要貼近社會、創新程度需求是否高、企業的經營者對藝文的愛好等的條件，所導致的藝企合作平台型態將會不同；也由於平台在於環境中提供的資訊、獲得的資源不同而有不同的運作方式；在本文探討過程中，並不涉及細節的討論，而是論及平台媒合藝企條件應觀察的環境層面。

經過社會環境的快速轉變，台灣藝企合作所發展出來的平台情況尚具有許多問號，目前依據研究與訪談過程，其台灣平台紛紛由不同企業體、藝文團體以及官方、非營利團體推動，其型態與動向附含著藝企合作的經驗與知識、發展的動向，與更多對雙方與社會上文化及商業意義，與更多的不確定性。在台灣是否有其相關性質的機制，廣泛定義是有的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。但是狹義層面，藝企合作平台應該類似婚姻仲介公司的型式進行藝企合作的專案處理，但是目前台灣層面的相關平台都有其營利問題存在，因此有些平台機制甚至與藝文團隊爭取政府資源或企業資源。據此，平台如何自營運並主動發展藝企合作計畫，從中抽取一部份的營運基金，進入交易層面的機制設定也是一番問題。

5.1.3 台灣藝企合作平台發展趨向

本研究定義決定平台的影響因素，包括平台的特性、以及影響平台運作的環境因素，其影響所發動的平台行為與發展趨勢。以下三種影響平台發展情境，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、知識與經驗措施的連動，彼此的相互協調一致，才能發揮整體功能。訪談過程中大多數認為平台不一定要有，而是要有一定得這中間的媒合者，此媒合者大多數訪談者著重中間有特殊人格特質與藝企間人際關係的經紀人。

但是經紀人如何推動藝企合作？平台的機制設立給予一定程度的規範保障經紀人的專業是本研究設想的構思。但是在交易市場的經紀人其實有一點利益層面，但是有些非營利機構與做慈善的情況的藝企合作，此經紀人涉入將需要有雞婆個性，因此在訪談過程中訪談者回應提出這時候政府的機制必須要有設立平台甚至企業體、藝文團體聯盟給予機制進行，這時候政府在政策上的推動也是重要的。而希望平台機制，是能透過合作計畫在藝企雙方合作層面抽成進行營運下去，此種類似婚姻介紹所的營運機制，是否可以應用、機制的組合等也是一套問題。

研究者在研究過程透過訪談者的反應，在探討這一層面的問題，有提出台灣建立一個整全國性整合平台的構思，針對在於資源整合最大層面的概念下，其實這平台的架構有其必要性，因此，有提出台灣環境下藝企合作背景是建立於政伍與企業及藝文團體三方背景下的。則國藝會的角色目前在台灣的藝文團體與企業兩層面具有一定的公信力，其實他可以做為平台間資源的整合，或是溝通的橋樑，並且他本身是由政府層面介入所組合的組織。如果能進行主動自發做為類似婚姻介紹所的角色。應該能有最大效益的藝企合作平台機制的建立。

根據目前台灣的平台多元化，根據目前平台觀念的推動已有一定程度的落實，概念紛紛成立，藝文團體、政府、企業都紛紛在嘗試如何立機制，把雙方合作經驗、知識的流動開始從長是中尋出路。相對的環境慢慢的復育中，由他們發動合作計劃的策劃，並由他們互相衝擊出合作的經驗，將其作為以後合作的範

本，政府必須沒有完全介入平台機制中，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。

未來，平台機制及相關知識會全然成熟，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，整合的狀況是一定發展的趨勢，企業與藝文團體在此機制中固定推動長期性的合作規劃。此外，有可能平台發展上為多元的狀況，因此後續有可能藝企平台有必要管理風險並極大化藝企合作資源的數量，在各平台層面亦有因應的策略：

(1) **水平整合**：與相近的平台合作，降低對企業與藝文團體與企業與藝文團體時間的競爭。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。

(2) **垂直整合**：將藝企合作經驗產製過程，不同型態的平台串連。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。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。在垂直整合層面就是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。

5.2 研究貢獻

依本篇研究所完成的研究結果與呈現的程度，具有下列三項貢獻：

(1) 提出藝企合作平台完整的定義；本研究藉由情節分析推想平台發展的可能情節，為了這個目標要先討論平台組織如何受到環境影響的主要脈絡。提出藝

企合作平台完整的定義，建構出平台特性與構成要素與條件，明確點出台灣藝企合作平台應為怎樣的形式發展，及環境對有利與否及相對應發展條件的構想。

(2) 本研究針對藝企合作平台的發展在概念上分成三種形式，針對發展提出相對應的策略作為預測進行描述；因此，於文化產業與藝文輔助政策層面來說，可洞察產業變化趨勢，協助企業思考未來與藝文產業結合並在文化創意產業上進行發展的可能方向與方法，勾勒出合作中應採取的適當合作機制，並提供藝文輔助政策上是否需要調整與改變。

(3) 在某種程度，我們再提出一個關於藝企合作以及平台發展的概念性的理論架構。設想藝企平台的組成和運作策略，平台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，說明藝企平台未來可能呈現何種的態勢，其相應的運作策略。

5.3 研究建議

5.3.1 後續研究建議

台灣的藝企平台的狀況與運作經驗還很初淺、幼稚與零散。所以，我們會建議後續研究參照本研究所提出的概念架構為基礎，系統化的深入去收集各種藝企合作的大量經驗運用個案研究的方法，把這些平台實際運作的經驗、問題和發展的可能進行探討。對此，可以充實本研究概念性、及理論性的描述，並增加其內容。也可以進一步去檢示我們研究中所描述與預測台灣的藝企合作平台發展情況是否與本研究設想一樣。

另外增加跨國研究之建議，台灣文化創意產業正在發展當中，而我們知道其它國家，特別像是美國是以民間發展為文化特徵的國家，以及英國也是由民間推展文創產業的經驗較為豐富，所以有關藝企合作這些經驗與發展過程，收集美國與英國的經驗應該會具有參考性的意義。藉此，後續研究可以針對跟別的國家經驗與知識和台灣做為比較性的探究。

5.3.2 實務應用

在實務應用的方面，分為三個層面。

(1) 政府的層面，針對輔導政策部分，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，本文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。

(2) 針對藝文團體我們提供如此的建議，在於平台需求的人力以及合作關係中推估得藝企分別應提出的結構與概念，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。

(3) 針對企業我們提供這樣的建議，企業在於協助平台的發展，或是推動合作應該有怎樣的觀念與搭配。例如，企業在於合作中對於藝術有較為活躍的合作想法，平台面的資源需求能協助搭配。

參考文獻

一、 英文部分

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., & Leider, 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.

二、 中文部分

1. 王德玲(2001)譯。Kenichi Ohmae 著。看不見的新大陸:知識經濟的四大策略。台北:天下文化。
2. 李政賢(2007)譯。Uwe Flick 著。質性研究導論。質性研究導論。台北:五南圖書出版股份有限公司。
3. 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。
4. 余序江(1998)。科技管理導論:科技預測與規劃。台北:五南圖書出版股份有限公司。

5. 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。
6. 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研究所碩士論文。
7. 高雲換(2006)。電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究。南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
8. 徐木蘭等(2000)。企業的非營利事業規劃。蕭新煌主編 非營利部門:組織與運作。台北市: 巨流出版。
9. 夏學理等(2005)。文化機構與藝術組織。台北:五南。
10. 夏學理等(2003)。文化市場與藝術票房。台北市: 五南圖書
11. 陳嘉琪(2008)。新光三越文教基金會藝企合作模式探討。國立台北藝術大學文化資源學院藝術行政與管理研究所碩士論文。
12. 郭鎮武等(2007)。閣樓上的林布蘭-漫談知識經濟時代之藝術授權。故宮文物(289), 頁 100~107。
13. 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。
14. 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。
15. 郭宜韃(2003)。變革與想像:虛擬組織的現在與未來。網路社會學通訊期刊, 第 28 期。
16. 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。
17. 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
18. 葉曉萍(2002)。中小企業建構虛擬組織之成功因素—以資訊產業為例。中華管理學報,3(3),95-102。
19. 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。

20. 楊千(2007)。策略管理:理論與實務。台北:華態文化事業股份有限公司。
21. 馮意倩(2007)。表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
22. 趙曼(2005)。公共部門人力資源管理。北京:清華大學出版社。
23. 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。
24. 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。

附錄一 訪談提綱

親愛的先生/女士：您好！：

首先，對您在推動藝文團體與企業組織(以下簡稱藝企)雙方合作與平台運用上的付出與貢獻由衷的表示最高的敬意。我們是南華大學出版與文化事業研究所的師生，對於藝企平台構成與運用策略的問題產生了探究的興趣。其結果將由李庭姍撰寫為她的碩士畢業論文。基於前述的原因，我們非常期盼得到您的幫助。

我們的研究主題是關於藝企合作平台的未來發展趨勢，探討在某種情境下其相對應的策略應該是怎樣。我們把問題分成四的部分：一、有關平台構成；二、有關環境影響平台的因素；三、未來發展的情節；四、可能可以對應的策略。我們基本上認為不同的情境要有相對應的策略，由此而試著提出一套設想式的推論，然後邀請您以專家的立場給予我們補充、修正、指正或是批評，讓整個研究進行得更為周全。不知您是否可以接受我們的請教？如果得到您的俞允，我們將會非常的感激。

預定 99 年 1 月到 2 月這段期間進行訪談，時間預估約一小時。原則上以面對面方式進行，必要時也可能透過電話、網路視訊方式進行。訪談過程中，為了避免資料遺漏或錯誤解讀，將同時進行錄音與筆記，但一切訪談紀錄和錄音均僅供該研究之用，請您放心。若有任何其它問題，歡迎隨時與我們聯絡，並惠賜指導，再次誠摯的感謝您。敬祝

時 祺

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授：萬榮水 博士

研究生：李庭姍 敬上

訪談希望彙集豐碩的經驗與新穎的見解，問題將聚焦在：藝企合作平台在台灣剛剛萌芽，未來會有哪些發展情節？其相應的運作策略有會有哪些？

一、 平台的構成

1. 就您的觀察，您認為藝企平台的組成與特質可不可分為幾種類型(可以分為幾種類型)?而他們的結構分別又將會是怎樣的情形呢?

2. 平台的人力或能力結構該為怎樣型態呈現?工作經驗方面，是否需要具備對藝術(表演)與產業的知識?業務技巧方面是否專案式的方式進行?又包括哪些活動層面的進行?

3. 藝企平台的網絡關係包括那些?(舉例來說政府、企業、藝文、社區等的網絡關係)，您覺得藝企平台建立網絡關係的管道與方式為何?該如何篩選網絡關係?網絡關係的組成對藝企平台運作的助益為?

二、 影響平台的環境因素

1. 影響平台的環境因素以內部層面來看有哪些?(例如:企業體?藝文團體?社區?學術單位?政府單位?等)這些內部的主要影響因素分別對平台影響的狀況是如何?

2. 影響平台的環境因素以外部層面來看有哪些?(例如:社會環境、科技轉變、政策規定、經濟情況等?)這些外部的主要影響因素對平台影響的狀況會是?

三、 平台的發展情節和對策

1. 整體來說，我們對於平台未來的發展與其相對應的策略不可分為三種情節或階段，譬如說一、以政府為主的發動的策略對應環境有利條件貧乏、平台運作知識尚未成形、平台運作經驗缺乏的情節；二、以企業或藝文團體其中一方單方的發動的策略對應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情節；三、以企業與藝文團體聯盟的發動策略對應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?針對以上您同意嗎?還是您有不同的見解?

2. 如果就資源整合的觀點，平台執行時環境層面資源的投入、知識與經驗措施的連動關係為何?(例如: 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、最後整合。這些過程是否會累積內化為平台操作者的經驗與能力，其操作者的能力對藝企媒合應對市場的所做的應用程度高嗎?)。

3. 平台的能力隨著時間改變，推動平台整合資源的能力是否因應環境變化發展而發展?因此平台媒合藝企過程中，對藝企雙方在市場定位與應用的整合有效性是否會提高?

4. 在推動專案進行藝企媒合的計畫時，組織所能投注的資源與技術條件，和網絡關係所能投注的資源在於行銷、產品、活動、計畫等配合度哪一種比較高?其各自要如何充分利用?

四、有助於藝企平台運作的條件性因素

1. 您覺得為了整個藝企平台的發展更加的快速、成熟，有哪些環境面、政策面等的因素需要改良與創造的呢?

2. 例如:政策面有哪些要改進的呢? 您是否認同法律規定，例如對企業贊助藝文團體的免稅政策，會影響平台運作媒合機會增加?除此之外您認為政府對平台的影響還有哪些方面需要加強?

3. 經濟的環境面有哪些要改進的呢?平台資金需求以及利害關係人的投入資金的整合或是穩定的條件是否要加深?

4. 科技層面有哪些要改進的呢?您是否認同新的資訊處理設備將會影響平台運作的面向，例如網站的架構可以增進專案或行動計畫的收集?

5. 今後社會的消費習慣對在支持藝術消費方面是否需要加深?教育方面是否要改進呢? 您是否認同人們共有的規範與價值觀，對品牌、更深一層的文化消費的需求提升對平台的操作有其影響呢?目前的社會環境，例如國民的年齡、教育水準、人們共有的規範與價值觀等是否影響平台的規模、與執行內容呢?以及其應對的市場在哪些?

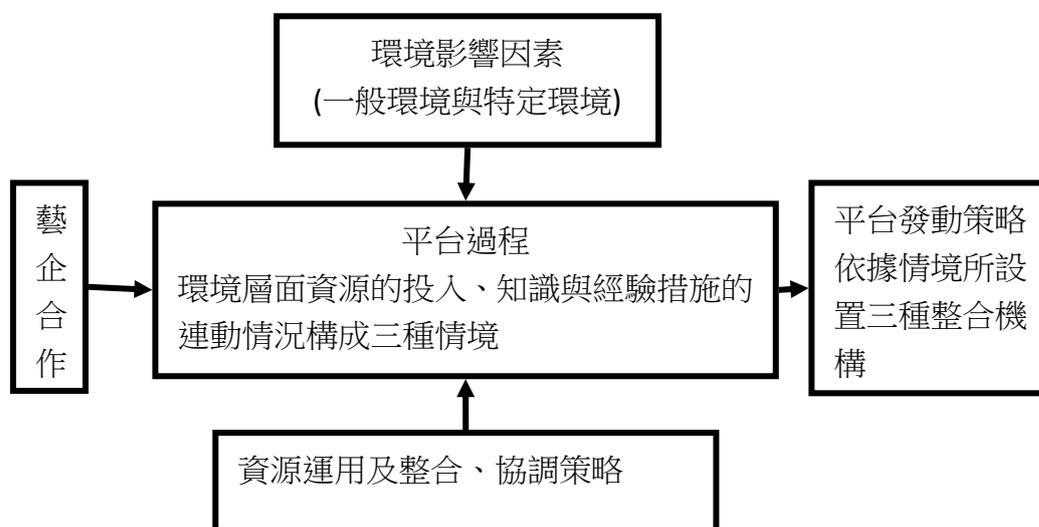
附錄二 訪談摘要 訪談前提供給專家了解研究重點摘要

1. 研究的主要問題

本研究之目的有二，第一：為了瞭解藝企平台，在操作方式與需求上，資源整合的過程與環境因素對資源投入的影響。第二：為了瞭解台灣藝企平台，在操作上面臨的環境因素?投入與支援的資源如何影響組織的操作?經由實際的觀察與未來發展情節的預測，提出不同情境之下藝企平台的運作策略之構想。

2. 研究的主要依據概念和理則

研究的主要依據概念為「藝企平台」，係一種網路性的資源連結進行藝企雙方的媒合以促使雙方相互支援與合作。研究係以組織環境、平台策略、資源整合的觀點看藝企平台。本文提出下列討論：平台是因應藝術與企業合作關係的發展建構媒合的組織，在整合資源過程中，創造對藝企發展最具效益的環境。本文定義決定平台的影響因素，並認為在進入平台媒合藝企過程中，會有一套相對應的解決模式。然後，提出不同情境之下藝企平台的運作策略。



3. 分成四個構面來談平台的組成、影響的因素、未來的情境、相對應的策略

平台構成	平台特質
	本文採用章經綸(2005) 提出之『整合創新式』平台概念解讀藝企平台，其為整合性的平台，資源掌握在各個合作者手中，似乎沒有很強的約束力，但很巧妙的因為互利共生，利益共同體的生態環境，反到將所有參與者緊

要素 (反黑的為子標題)	緊綁在一起，這巧妙關係，也是本平台獨特之處。其平台的關鍵點在孰能有效整合這些資源，共創利益泉源。
	各種網絡關係的建立
	資源的關係網絡： 藝企平台，主要是藝文團體與企業的合作，主要運用的網絡資源為企業、藝文團體，當資源有了適當的環境(平台)進行接觸，並將各自的專案以及活動計畫進行串連。
	這些網絡關係主要因應藝術與企業合作關係的發展，透過建構媒合平台，整合資源，並創造對藝企發展最具效益的環境。資源的關係網絡是由各自具有的影響力能夠直接影響平台獲取所需資源的能力、影響藝企媒合關係之平台外部利害關係團體所構成。
	資訊資源類型的整合，以及服務內容的整合
	內部的組織能力： 以媒合(藝企)兩造達成合作關係為目的，提供與整合各種贊助事項與資訊。並透過內部人員的專業能力使媒合事務更為有效地進行。內部操作者工作經驗有必要增加對藝企產業的瞭解，累積媒合對象的媒合度，根據先前知識，透過學習相關藝企知識與技能，對媒合內容具有啟發。業務技巧以策略、專案式的執程序進行藝企雙方溝通、媒合、特定活動、計畫、行動的串連。
	其平台外部支援者的情形如下節所述。

影響平台運作的環境因素	特定環境: 是由平台外部利害關係團體各自具有的影響力所組合成的環境，能夠直接影響平台獲取所需資源的能力。
	對藝企平台而言，企業、藝文團體、政府、社區、學術等單位這些在平台周邊的網絡關係，他們都擁有相當的影響力足以影響平台吸引資源的能力，這些資源包括：資金的投注、領域知識的提供、專案、行動計畫的提供。
	一般環境：是指由那些足以形塑平台特定環境，以及影響平台在特定環境中獲取資源能力的各種影響力，所共同組合而成的環境。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 經濟的影響力，例如經濟狀態，決定平台資金需求以及特定環境投入的資金大小。 ● 科技的影響力，例如新的資訊處理設備將會影響平台運作的面向，例如網站的架構可以增進專案或行動計畫的收集，並且跨大尋找企業、藝文團體參與平台的運作。 ● 政治的影響力，影響政府對平台以及利害關係團體的政策。例如法律規定特別偏好特定的產業利益。例如對企業贊助藝文團體的免稅政策，會

	<p>影響平台運作媒合機會增加，或其企業、藝文團體的利益。</p> <p>人口結構、文化和社會影響力，例如國民的年齡、教育水準、人們共有的規範與價值觀，都影響平台的企業、藝文團體以及政府。例如：人們共有的規範與價值觀，對品牌、更深一層的文化消費的需求，影響企業與藝文團體策略合作的需要，進而影響平台提供媒合環境的程度增加。</p>
--	---

環境條件構成幾種情境影響平台運作	平台運作過程
	<p>平台是因應藝術與企業合作關係的發展所建構組合，進行藝企資源的媒合與整合，並創造對藝企發展最具效益的環境。在進入平台媒合藝企過程中，會有一套解決的模式，當中包括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、最後整合。這些過程會累積內化為平台操作者的經驗與能力，也就是不同情境之下藝企平台的運作策略，其操作者的能力、與應對市場的所做的應用。</p> <p>據此，其過程根據環境因素所呈現的資源條件，亦即就整合的觀點，提出以下三種影響平台發展情境，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、知識與經驗措施的連動，彼此的相互協調程度，區分為下列三種情境。</p>
	環境條件與平台構成影響平台運作之情境
	<ol style="list-style-type: none"> 1 環境有利、運作知識豐富、經驗多的一種情境； 2 環境發展中、運作知識構建中、經驗累積中的一種情境； 3 環境貧乏、運作知識尚未成形、經驗薄弱的一種情境

不同情境之下藝企平	藝企平台的運作策略
	<p>據以上推論本研究提出平台發展趨勢，其運行的過程，受到平台要素、以及平台以外的因素構成不同的情境，不同情境下的平台操作過程是因應藝術與企業合作關係的發展建構媒合的。據此，研究提出不同情境下藝企平台的運作策略有</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以政府為主要的發動者 2. 以企業或藝文團體其中一方，單方的發動者 3. 以企業與藝文團體聯盟，雙方的發動者

<p>台的運作策略</p>	<p>三種策略對藝企合作的內容，例如：活動、計畫、行動的串連上，針對這些活動在市場定位與應用的整合有效性、與提供整合能力的資源條件大小，因應環境的條件所構成的情境的搭配有以下假設命題。其情境與策略構成動態關係的系統。此一推論是因為能力隨著時間改變推動平台能力因應環境變化發展，因使平台媒合過程中，對藝企雙方在市場定位與應用的整合有效性應該會提高。</p> <p>此部分依影響平台運作的環境因素的個別情境，並構思各情境內容及其意涵，藉由情境內容的撰寫，使各個情境與策略的因果關係更為清晰明顯。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以政府為主的發動的策略對應：環境有利條件貧乏、平台運作知識尚未成形、平台運作經驗缺乏的情節 2. 以企業或藝文團體其中一方單方的發動的策略對應：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情節 3. 以企業與藝文團體聯盟的發動策略對應：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
---------------	--



附錄三 訪談摘要

專家訪談資料整理與編碼

一、 編碼說明

本研究編碼資料採「受訪者代號-訪談構面代號-訪談問題代號。」方式進行

1. 受訪者編碼：本研究共 8 個訪談對象，設定編碼為學術界學者專家 A1、A2、A3；熟悉藝企關係變動專家 B1、B2、B3、B4、B5
2. 訪談構面編碼：
I1：平台的構成
I2：影響平台的環境因素
I3：平台的發展情節和對策
I4：有助於藝企平台運作的條件性因素
3. 訪談問題編碼：本訪談題綱共有四大問題，每一大問題下都有細項問題，設定編碼為 Q1、Q2、Q3、Q4…以此類推。

例如：「A1- I1- Q1」是指第一位學術界專家受訪者談論到訪談構面(1)環境層面資源投入，其涉及的訪談問題 Q1 平台的構成，q1 就您的觀察，您認為藝企平台的組成與特質不可分為幾種類型(可以分為幾種類型)?而他們的結構分別又將會是怎樣的情形呢?

二、 訪談資料整理呈現

訪談重點整理	編碼欄
藝企平台不外乎是說現在就要扮演媒合我們所說的藝文機構跟企業之間，可能有什麼樣子的資源交換，還是說有什麼樣子的合作契機吧。可是從實務上來觀察的話，就是藝企平台基本上國內目前為止，我所看到的是公部門，或者說間接由公部門，像那種國藝會就是間接的公部門推行的。那你說那藝企平台這個東西，現在目前看到或者我所知道的都是公部門所推動的，這可能就可以算一種類型拉。 不一定企業而就是由個人捐贈者而推動的平台，可是這就可能不是所謂的藝企這樣的範圍，他可能是由藝術、文化機構、跟所謂	A1-I1-Q1

<p>個人捐贈者之間的一個平台。可是這個我說國外這個狀況他基本這些跟捐贈者為什麼發生這樣的平台，因為他們要知道說我要怎麼樣子讓我所捐贈的東西可以到達他應該要到達的地方。所以他要知道說他們的錢有沒有捐贈到對的機構，那就是由私部門或是由個人部門發起的。由藝文機構發起的話，國外是有很多類似像協會之類的組織，像博物館、劇場、舞蹈也有、音樂也有，音樂像小型的古典樂，不管是交響樂團或室內樂團它們有發行一些像平台一樣的東西，可是他們做的平台不是像媒合的功能而是說藉由資源的共享讓大家彼此可以知道說有那一些企業或者說哪一些基金會或者說公部門有什麼樣子的資源管道大概是怎樣子去申請的。所以從結構上來看的話或許可以分成這一些。</p> <p>平台他其實有各式各樣的形態吧，那像如果說從藝文產業機構角度來看平台我們一般說所謂的協會型的應該就算是平台拉比如說我們說有什麼劇場的聯盟阿還是什麼小博物館阿、協會阿這些都屬於平台，那它們實際上的工作就有在做藝企這一塊。</p>	
<p>企業上是不是需要這一個平台。應該說我從贊助的角度來看的話，企業要尋找的是關聯性，我必須要透過…你可能有一個平台提供我去做…shopping around 在上面去找比較吻合我的…可能好處是這樣的。可是通常企業要的東西都是量身訂作的，就像平台他只能說做初步的接觸，可是進一步還是要看個別藝文機構，所以這個媒合的動作就基本是所謂的握手寒暄而已，還不至於到說深入發展什麼樣的特別關係。</p>	A1-I2-Q1
<p>藝文機構各握各有的所謂的企業資源，如果以資源獲取的角度來看的話，我做一個藝文機構我願意把這個資源分享出來嗎?應該不願意吧!!對吧!!雖然國外常這樣強調藝文機構跟機構之間的合作是很重要的，可是這個重要通常是在開發觀眾群部分，而不是在這個所謂年度的贊助或者說捐贈的這個資格，並不說這樣子的，對阿!因為每一個願意捐贈的企業，每年能夠拿出的錢是有限的，在國內可能不是那麼常態性，在國外可能常態性作捐贈的這個東西，可是他每年有一定的金額，所以我會把這個資源分享出來，給別人嗎?我把它放在平台上，勢必就會遭到別人的也來搶這一塊大餅</p>	A1-I2-Q1
<p>這個平台當然就是如同你所講的這有可能從藝文機構這方面去發動、或企業組織自己去組合，而像我提出，你提出像國外 BCA 的那個例子，基本上是某一個特定的基金會在後面，比如說我現在說國內，林百里他願意出面來發動這樣的東西，他可能勢必會產生一點點的蝴蝶效應，比如在高科技產業這些愛好藝文的人，他可能願意投注出來這一塊，可是問題就是說它們也有他們想要</p>	A1-I3-Q1

<p>的標的吧，而且它們並不是漫無目的，而且他們也不見的要花時間去做這個功課吧，除非說他現在是在做贊助的行為，他才需要去做這方面的功課，要不然的話，基本上，是人家會找上門，而不是他去找人家，那個方向性是不太一樣的。</p>	
<p>市場上面，我們應該說如果企業來看說贊助或者是捐贈藝術這樣是一種消費好了，其實他有很多，很多樣的消費標的，對阿，他勢必要透過你這平台?他應該沒有那麼積極吧。因為基本上找上門的人已經太多了，他是不是還心有餘力去做這件事情我們就不知道了。</p>	A1-I1-Q2
<p>方向性是沒有問題的，可能國內公部門來發動這東西，然後藝術文化機構也可以發動這東西，企業界也可以發動這東西，可是他們其實都面臨同樣的一個情形。就是說…這是有一些交易成本在裡面的。</p>	A1-I3-Q1
<p>我自己認為說，在國內這樣的環境應該是公部門來扮演是比較好的一個情形，因為你由企業界來發動的話，第一，以企業界來看，我現在發動起來可能有幾個旗艦型的計畫，之後就會斷掉了，因為從企業的角度，贊助的行為的發生，關聯性是跟著整個環境一直在改變的，那不可能從一些既定的東西，我長期去贊助什麼樣子的，有那樣的情形，也有可能是說，特定的，我們說一個企業，他想要在，我們說跨國性企業要來台灣，他想要在台灣產生怎樣的關聯，決定說三年我們這樣來贊助一個特定藝術的發生著個計畫，這個例子是有的，但前提就是要關聯，可是這關聯性他要怎麼樣子找，其實，只有在那種第一次要做這樣事情的人才會有這樣子的困擾，如果說，營運過一段時間的話，他基本上什麼問題都沒有了，他們自己都可以找到關聯性，對阿!</p> <p>那如果說藝文機構這個部分的話，最大面臨的問題，藝文機構有藝文機構之間是不是願意把資源拿出來分享，比如說我曾經跟哪一個企業界合作過，那個企業界跟我提說其實我們一年贊助、捐助的金額假設有三千萬、五千萬，然後你去申請的時候，你只拿到一千萬，你會去告訴人家，你的同儕說，它們還有兩三千萬可以拿，應該不會。所以藝文機構之間是有所謂的猜忌的，是有一些心防的，所以藝文機構這邊來發動的話。其實也是有一點困難的。</p> <p>那以政府機構跳出來的話，你應該是說，用政府的角度，現在目前為止看起來，比較理想的狀況就是，像台北市政府他如果說比較大公無私的話，不是像現在他在處理說它們台北市文化基金會還是在處理他們底下那些比如說所謂的 od 的這些東西。他如果可以整合進來說特定幾個大型的基金會還是特定幾個大企業的</p>	<p>A1-I3-Q1</p> <p>A1-I3-Q2</p> <p>A1-I4-Q1</p>

<p>這種資源進來的時候，然後，由市政府來扮演一個媒合者的腳色，然後去跟他這個藝文團體去引介這樣子是比較可行，可是現在公部門，某個程度上來看，其實也在跟藝文機構競爭，是吧!你看一下台北市那麼多交給民間營運的一些單位，這些資源找進來贊助他們都在藝文機構競爭，對阿!像之前那個當代藝術館，它們找了四個基金會，四個基金會每一個基金會弄進來多少錢，那些錢如果給藝文機構是多好阿。是吧!所以公部門其實也在跟藝文團隊競爭阿。</p>	
<p>就平台而言，我覺得話應該不需要扮演這樣子一個專責的機構，但是可以做的就是說把這個扮演平台的這件事情，這個業務把它分散，可能用獎補助到方式各個藝文團體，輔導一些，比如我剛提到的一些藝文協會、聯盟這樣的組織讓他們去做這一些東西。可是他們做的就是我們比較基本的、比較結構性的做，比如說我讓你們知道說過去這三年五年曾經贊助過藝文團隊有哪一些企業，哪一些基金會、贊助的額度大概是什麼樣子，因為這些都是攤在陽光底下，是吧!他可以透過平台的方式資訊提供這樣子的、一些研究報告，讓其他藝文團隊在爭取這一些企業的贊助或補助的時候可以知道說過去它們有過什麼樣子的，因為通常都是曾經有過贊助或捐贈的行為的企業有過這些行為的通常都會再繼續做下去。那當來也不代表說有做過就不做了，只是說會做的他一定會繼續做下去。如果說經濟環境還 OK 的話，所以藝企平台可以存在，只是我覺得就台灣而言的話，從實務的角度來觀察的話，分散的狀況會比較好。不一定說要有一個專責的機構。因為這一個專責的機構他到底要用什麼樣子的人，這人是不是有它的方法，其實在國外我們說所謂的平台媒合企業、基金會，或者是個人捐贈者這個工作，其實只有專業的顧問來做。</p>	<p>A1-I4-Q1 A1-I4-Q2 A1-I4-Q3 A1-I3-Q1</p>
<p>平台其實在成熟或不成熟的環境都各有其功用吧，對阿!像在我們說比較成熟的環境比較市場競爭機制比較健全的，就像美國的話它們的平台像劇場協會他們在做些什麼…應該是說他們著眼在我怎麼培養我組織各個劇場，募款的能力、尋找贊助的能力、以及行銷自己的能力，而不是著眼在我告訴你說你可去找誰。所以這個藝企平台我覺得有點詭異就是說，這個平台的網路，要怎樣子去定義，然後再現在平台到處都有，只是說大小的問題而已，那你如果說，把它整合一個大平台的話，我覺得應該是有實務上的困難，我企業並不想做這麼長的契約，我想隨時都動得很快，所以小型的平台話，也不是說在，基本上沒有辦法把餅做大拉。基本這個平台只能扮演作，我告訴你餅可能在這裡。然後我訓練你的能力，讓你可以去取得，大概重要的是在這個環節上。</p>	<p>A1-I1-Q2 A1-I1-Q3 A1-I3-Q3</p>

<p>我們藝文消費習慣其實還不是很成熟，所以我們的市場，相對的就是所謂的利基市場，可是這些利基市場，非常之小，然後再來就是說捐贈的行為，相較於國內，國內藝文機構 40~50%仰賴公部門、剩下才是仰賴自己，但是在美國，就我所知，幾乎 90%都仰賴自己，沒有政府的陰影。</p>	A1-I2-Q2
<p>分類的部分我現在很難回答你，我現在只能就我現有的狀況大概來說明一下，有可能分類應該是你要去分了。再訪談的不同部分，你應該要去整理進行分類，那在我們本身的藝企平台裡頭，因為這是一個學校單位，然後我們當時會有這樣一個平台一個的狀況就是最主要是文建會他們在推動產業創新的計畫，那在這計畫裡頭，其實，第一年，他們邀了五個單位。一個是台藝、北藝、然後智邦文教基金會、崑山科技大學、屏東科技大學。第二年，就剩四個了，都是學校單位，在這計劃本身其實每一個學校他們有一個發展的重點，可是他的綜合得目標就是你怎麼去協助藝文業者來提升它的產值，是四個藝創中心的目標，但是每個藝創中心有不同中心策略。</p>	A3-I1-Q1
<p>南部的藝文環境說真的並沒有北部來的那麼的活絡，雖然說大家很熱情、很豐富，可是他的那種產值上面、或是民眾刻意購票看展覽、表演的習慣較少。我們在這上面就設想如果這樣狀況上面，可能一張票兩百塊，兩百塊對一般的民眾，他會去想，對企業來說，兩百塊會在每一年要招待員工或是一些活動的舉辦上面，哪有沒有可將這兩者來結合，所以才開始推報導上面所顯示的藝企交流，這是最開始的原因。其實都是在想說如何增加產值。那當然現在就是政府也不斷再推藝文產業或者是文創產業等等，那對業界的人也很好奇，比如說，他是一個製造業的，或他是一個建築業的他怎麼跟文創產業來結合。所以一方面它們也有所期待，它們也好奇說，雖然我現在是可能是傳統產業，可能是製造業、可能是什麼，那文創產業可以跟我發生怎樣的關連，就像前陣子不是有一款筆電，那一款筆電他是用竹子來做筆電的外殼，這部分，竹子作的外殼其實是像工藝產業的一個成果，但他跟資訊產業結合再一起他的產值才能增加到很多。那你如果說單純說，電子業衝電子業、工藝衝工藝的，其實利潤都很少。那你做這樣的一個整合的時候。利潤他才有可能會增加。</p>	A3-I1-Q3
<p>藝企平台一個組成，其實我個人的看法是它是相當多元的，那它們的那個特質呢，也可能會根據這個所謂的藝的本身或是企的本身的差別，那它這可能不是說一乘於一等於一的這樣一種組合性的概念，那如果你真的要問說藝企平台的組成與特質有沒有辦法歸類為幾種類型的話，那這個問題其實是有一點複雜，那其實我</p>	A2-I1-Q1

<p>覺得你可以就說它們的結構的部分，也許你可以將所謂的藝企平台的一個組成的特質你可以包括比如說：它是個別性團體、複合性團體、公家機構性的團體，那這個其實他的組合類項很多，那你說企業方面的話他是私人企業、或說他是小型的、中型的、還是大型的甚至說有沒有是國營企業的可能，其實這個都有可能會出現的，所以其實就所謂的那個藝企平台的組成特質目前來講的話其實很難用非常精確的定義去規範說他到底能夠分為幾種類型，那麼藝企平台的那個結構的一個情況那麼也可能會根據他們的那個在謀和的當時狀況包括內部環境跟外部環境可能都會有所變更。所以如果說以台灣的藝企平台的這個整個型態來講，你可以說所有的型式它都有，所有的特質它也都有，那但是呢就他們的結構上面即便是相同的型式可能不同的謀和的過程或是說不同的媒合的個體之間它所營造出來的結構是又會有所差別的。</p>	
<p>目前台灣藝企平台這個人力跟能力結構上來講，其實是不是相當完備的，也就說它其實在基本的結構(0704)上面可能是有些缺失的。不管是企業或者是藝術團體本身的這些人力的工作經驗上來看，要具備雙方面的產業知識、包括表演藝術相對應知識的這樣人才其實是少數的。當然現在台灣也慢慢有比較多的院校體系裡面漸漸在培養這方面的人才，可是就目前概況上來講的話其實是還是有所不足的，那你包括說在很多的政府機構裡面相關的文化局處的專業人員，因為這可能跟公務機制的關係你必須要透過高考的型式，那其實我們都知道很多從事藝術方面工作的人，他可能沒有辦法通過這樣考試的形式，所以這也是導致說目前台灣在整個產業機制這個的結構面上，有一個蠻大的缺口，其實他是不夠完整的</p>	A2-I1-Q2
<p>以業務技巧上來說，基本上，目前而言，台灣的這些表演藝術跟產業的這種媒合的情勢，基本上，我個人認為大部分都是個案性的方式在進行，這是沒有疑問的。因為還是少數說有那種常態性的這樣一種形式的方式在進行，那這個是目前在那個業務操作形式上的確是以專案的方式在進行。那整個的表演跟產業結合得這些活動進行的層面，其實這個就包含了所有的藝文活動的企畫的整個流程全部都是包括在裡面的。比如說從早期的接觸、一個提案的提出、一個想法得提出，再去尋求你的資源，然後資源與資源之間的連接，連結之後，我們如何去提出一個有效的企畫，然後要去說服你的業者，然後如何去接下來整個活動的進行的層面其實就是，應該這樣說跟一般的這種所謂的任何一種產業的一個研發，一個產品的推出的活動性層次其實是一樣的，那甚至有些時候是更加的複雜的。因為藝術性類型的這種活動性的演出呢他</p>	A2-I1-Q2 A2-I3-Q4 A2-I4-Q4

<p>沒有辦法從實際的層面去評估他的效果。比如說我付了 500 元去看一場表演，我如何去衡量我拿到對等的 500 元的等值性的東西，就他再整個產業的價值跟你付出的那個金錢的額度的對應點上面這是很確定有一個實際對焦點的地方。那所以這也是表演藝術、藝術產業為什麼在跟企業媒合的過程當中常常會遭遇到的問題。</p>	
<p>我們都高估了平台在這些事情上面的角度上，由其那個藝企合作之間的事情，其實它本身需要很大的創意，而且做一個平台的角度來看，平台就比較像是，看那個字面的意義，它其實就比較像一個桌子，大家在上面各取所需，有人有東西要購買，有人有東西要需求。所以有供需發生才會在完成合作或是完成交易，可是現在通常的狀況是，藝術它們這一家他們有產出，可是他們的產出是按照它們自己的願望，所做出的少數，企業那端它們有需求，根據它們的需求不知道怎們跟藝術這邊達成交易，關於藝術平台，其實是有困難，譬如說，我們舉另外一個例子，這邊有一些農民，他們生產各種各樣的青菜，這邊有，桌子的另外一側的需求端，他們是很多的素食，吃素的人，他們需要的是，可以吃的素食，可是他吃的是素食，這邊供應的是青菜，這中間是有差別。</p>	B3-I1-Q1
<p>平台，必須有辦法把這邊的蔬菜組成素食才能夠這邊完成交易。這邊比較大的問題是，光平台，大家把東西放在上面的時候，他沒有辦法達到一種交換的利益，所以這平台他們必須要會主動，由其在藝企這個方面，所以他有兩個方法，他可以更往藝術這端靠近，這邊會變成是創作者，它會變成是策展人，或者是一個製作人，他就把這些元素製作成一個東西，而這個東西是可以，滿足需求端需要的，基本需要這個人，這個人是了解需求跟他的角色製作藝術這端，他去走、整合這些藝術的產出，去把他調整成另外一種形式，基本上這些都還是在表演藝術這一端的生產範圍之內，他只是去做一些調整跟變化，另外一個就是他靠向需求端，它就會變成通路，他把一些原來的東西放在他的通路去賣給需求端，但是他要去調整需求端的需求告訴它們說，今天，蔬菜要吃的不一定是素菜，可變成生菜沙拉，所以這個平台他會有不同的角色存在，可是他一定要非常主動，這是第一個問題，第二就是說，如果我們那個平台只是做一個一個平面交換，其實是大部分，B TO B 在做的事情，大部分 BTOB 的網站，他都希望能夠大家在上面交換，可是這個交換，中間是沒有利潤產生的，所以這個平要怎麼維持，大家可以用一個 Non-profit 的方式去維持運作，它是一個非營利組織，而政府補助他或他得到企業的贊助，</p>	B3-I1-Q2 B3-I3-Q2

<p>這東西它基本上不會維持長久，假設說今天的藝企的這兩端合作是可以創造更多更大的效益的話，理論上這個平台，應該從那個教育過程得到它們利益，所以我們就必須從另外個角度看這個平台</p>	
<p>平台其實是一個經紀人的角色，所以它其實同時包含剛剛說的向左傾跟向右傾的狀況，他知道怎樣去溝通，怎樣去跟需求端溝通，他去把大家的媒合組合起來，所以就平台來說，他其實，必須要存在的功能去創造藝術這一端的價值，他去創造需求這一端的需求更為明顯，兩邊結合起來，發生這樣子交易的公司。然後對兩邊各自可以達到創造利益，幫兩邊創造利益，這平台才會有它自己的利益存在。因為沒有這個平台，這個所有的利益都不會發生。各自都不會發生更大的利益，所以他才有存在的價值。但如果是這樣子的話，這個平台其實就不會是一個被動的平台。</p>	<p>B3-I1-Q2 B3-I3-Q2</p>
<p>我們看做國內的藝企，他會比較屬於非營利的方式在處理，譬如說，他沒有一個單位專門做藝企，他都附在一個單位下面，譬如說國藝會，國藝會有在藝企平台這樣的事情，他找了一群人叫做國藝之友，定期讓它們參與藝文活動，定期讓他們跟藝術家接觸，希望這些跟它們見面交情之後，然後發生中間的需求跟供給之間的媒合，這是一個做法，但是這個做法非常得沒有效應，基本上供應的那端，藝術家其實還是處在自己創作的狀態裡面，其實是在等待被釣到，他們其實沒有去做任何的改變。需求那端他們在不斷去了解藝術家過程裡面常常缺乏想像力，它們可以怎樣跟藝術家合作。他們也只是認識而已，就想我們去超級市場我們看到上千種商品，我們都看到了，但是我們不需要去買它，我們要去確定我們的需求才會去選擇我們的商品，我們這邊想要去喝酒，可能會去酒區買紅酒，那我這邊想要沒有酒精，那我可能會去礦泉水那邊購買。就是說認識跟見面不見得代表它們中間會發生連結跟需求，所以那個平台，大家談藝企合作是美好的想像。就是大家在一個平台上面把需求跟供給攤出來，事實上，那個交易的發生是很沒有效率的。所以這個平台必須要非常的主動。</p>	<p>B3-I2-Q1 B3-I2-Q2</p>
<p>台灣的藝企合作其實先開始在私人部門，因為政府有意識到需要做藝企合作這件事情，事實上是非常的後面的，從文馨獎開始，朱惠良老師開始希望台北市政府可以去建構一個所謂的藝企合作平台、洪建全文教基金會創辦人簡靜惠董事長長期贊助林懷民老師，早期有一些藝術家、企業家其實是對於藝術在贊助是有力氣投入的。</p>	<p>B4-I2-Q1</p>
<p>藝企其實在政府介入推動沒有一個太成功是由公辦推動的平台，...藝企這件事情是台灣這邊推動。政府對這樣的概念，都還</p>	<p>B4-I4-Q1</p>

<p>需要觀念再造。</p>	
<p>國家文化藝術基金會，如果說它能夠在董事會裡面、或者在使命上面，他本來就其實是要補助藝文團隊，但是他在加上一個婚姻介紹所的角色，而不是說那個基金進到他的母金裡面去。而是他真的是那個平台，容許收一點點的手續費，如果是育成的話，但是那個育成單位，需要營運也需要經費來源，像日本MISNA協會，他其實就是會兩邊都拿一定程度的服務費，就是要認定他，而不是中間這媒人就…媒人也可拿媒人費阿。你怎能期盼他說只能介紹什麼事都不能做，如果把這樣的是看做是一個專業，或許比期待政府快一點。</p>	<p>B4-I3-Q2 B4-I1-Q2</p>
<p>我非常同意你說到水平整合的東西，台灣現在也是這樣的，相當多各據山頭的小小非營利性機構，很多各自在做，這還是要回頭來說，在美國他們經濟不景氣得這一波其實有很多的基金會、非營利性小的機構，大家就聚在一起把市場做一個切割，非營利事業他有市場的，我做的事業不要跟你得相衝突，所以跟你不相重和，我去募款時候才不會跟你互相打架。那我們聚在一起?比如分享資源、分享辦公處所、分享家具、分享…很多東西，所以，我們有辦法度過寒冬。</p>	<p>B4-I3-Q2</p>
<p>政府最能做的就是創造一個誘因、機制說非營利機構如何如何…怎麼樣的時候，我們就可以共同來，比如說申請一個空間，他是免費提供給這樣一個機構。政府可以創造一個機制，讓這個事情可以導引他發生，哪這個我覺得他就會，大有可為。一個是讓非營利機構群聚發展，水平整合，水平整合他一定會導致兩件事情就是非營利性機構的業務市場一定要做切割。重新市場定位。</p>	<p>B4-I4-Q1 B4-I4-Q2</p>
<p>國藝會本身成立 10 幾年了，第一個他對於在藝文圈是一個很有公信力的機構。所以他的 reputation 不需要重新建立，你知道一個公信力的建構事實上他是非常昂貴的，那國藝會已經建立這樣的事情，他靠它過去 10 年來非常公平、公正、公開的這種所謂的補助機制，他事實上也是台灣各個縣市政府、文化局他們再進行藝文補助的時候，那個整個機制的創立的鼻祖。那所以我對於他，所謂你剛提到藝、企、政府，他對藝這部分他已經有equitability。</p> <p>第二個，國藝會其實從林曼麗董事長，它在上任之後，他就大量的來改變，它們裡面就有所謂的企業會員(1312)操國外的機制，國藝會已經有國藝之友，已經有慣常性的與企業界溝通，資源發展組專門跟企業界互動。他們辦的活動狀況是國內少見的成熟。…讓贊助的人透過活動瞭解文化生產的過程，…對企業也ok，服務也好、信賴度也好、公信力也好，他們對既有的特別的</p>	<p>B4-I3-Q1 B4-I3-Q4 B4-I4-Q1</p>

<p>補助、專案的補助是國藝會跟企業界用 Matching funds 的方式做的。對等配合的基金，企業錢都拿出來了。你說再進一步。怎麼樣再把他的想法再養大，變成是說當個我當個媒人，我認為那基本的機制是存在的。</p> <p>第三個，你剛說政府就看政府是否要把國藝會的角色把這方向去導引，哪怎麼導引，那國藝會本來就是一個政府的基金占百分之六十的一個全國性的大基金會，那政府、國家要不要導引，說實在，這是政策性的問題。他有沒有政策性的去協調、解決到說藝企合作這個事情他到達了一個關鍵性得這個年代，他需要什麼樣的資源、什麼樣的平台等等。</p>	
<p>政府有董事代表在國藝會裡面，就是這個董事代表它們對於這件事情他的提案跟支持程度，另外一件事情其實為什麼國藝會無法扮演如此角色，第一個是他們覺得自己的事情很多了，第二個也在於說這樣對於他們基金會的營運有沒有幫忙?!因為國藝會他依照文化獎助條例來說，基金數要 100 億，政府已經逐年編了 60 億，政府已經認為他達到他的門檻，剩下他要募到，但是成立這幾年這是不可能的，國藝會也是搶在募這 40 億的部分，到後來才發現這不可能，變的就是企業設立專案的部分跟它們用 Matching funds 的方式來處理，就算企業捐錢也是捐到年度經費裡面，不是捐到母金，為何企業部捐到母金呢?捐到母金就是不知道你怎麼動用了，企業為何要知道這些事情?為什麼要做 MISNA，他為何要那麼熱衷，這樣他才能確定他貢獻在哪個部分，這個 share 是我的而不是滾到裡面去，我的東西在哪裡摸成一團我不知道。</p>	<p>B4-I4-Q1</p> <p>B4-I4-Q2</p>
<p>其實雄獅一捐要捐 300 萬，然後要有所過程，還是有其它做法，還是國藝會做的是這種大咖得 100 萬以上得，然後怎麼樣，在這當中也讓國藝會在這當中也有甜頭，百分多少可以有服務費。確定有服務費的概念，這機制才能養大。</p> <p>中介者進到市場機制，怎樣是進到市場機制，進到市場機制一定是有經濟的理由再支撐他嘛!今天如果有一個做中介的兩邊都不供應他，他做公益得誰願意呢?!而且這種事情不會持久</p> <p>文化產業是一個人為導向產業特質，所以這個人肯定扮演重要的角色，那我覺得比較感興趣的是比較是說，這樣子的人除了人格特質，我們比較難去培育。這樣的人有沒有機會被育成與生產出來?這樣子的人怎麼樣有一定的數量，那他可以服務的群眾可以到哪個數量。才可以有機會所謂進入市場規模。如果達到跨機構跨組織的話，有一點點就像 free</p>	<p>B4-I4-Q3</p> <p>B4-I1-Q2</p>
<p>文創裡面有也有一定的藝企之間的合作，在這樣的合作中，人+</p>	<p>B5-I1-Q2</p>

<p>創意+金錢=fun，如何創造出合作的產值與效果，在整個過程是複雜也是繁複的，人的部分須要有跨領域的專業，有廣告人的品牌規畫、通路設計、促銷及宣傳，也有有企畫的專業。甚至業務員的訓練。重點瞭解社會的需求，瞭解合作能達到如何的成果這都是在於人的訓練。</p>	
<p>在推動奔牛節得過程，消息發送到媒體前，其實已做好贊助者與藝術家的尋找、聯絡。再連絡的過程，其對於專案的衷旨瞭解與配合的贊助者與藝術家，都要經過一番溝通與探討，有些企業家可能不在乎藝術牛是否有呈現企業特色，它單純就是贊助；相對也希望藝術牛能呈現產品的品牌特色，因此這部份需要跟藝術家作為溝通。</p>	<p>B5-I1-Q2 B5-I3-Q4</p>