

第三章 文化藝術的制度化機制—— 以國家文化藝術基金會為例

「國家文化藝術基金會」是在1996年成立，其目的即在企圖以官方文建會與民間基金會「一掌政策，一行獎助」的雙軌並行體制，以增進政府推動文化藝術的彈性，將長期以來由官方「主宰」藝文發展政策和補助制度，轉化為透過納稅人的錢所設置的基金會來「獎助」民間藝文界自主發展的能力，並希望它成為推動文化藝術的組織力量，因此「國家文化藝術基金會」（簡稱國藝會）的設立，可以說是我國文化藝術發展過程中的一個重要的里程碑。

進一步說，過去幾年來，我們也目睹了許多藝文界發展的新景象。1997年「文資法」修正鼓勵對古蹟修改的捐助，1998年公務員開始實施隔週週休二日制，間接增加對文藝活動的頻繁。國家「文藝獎」的頒發，肯定了藝文創作方面的傑出人才；而文建會「文馨獎」的設立，則鼓勵了企業對藝文活動與發展的支持。公共電視的開播，更有形地對文化藝術的推廣發揮其電子媒體公益化的角色。然而1999年的921的大地震，卻頓時造成了藝文經費產生嚴重的壓縮，但藝文界仍突破困境，互相支援，以度過難關，更深入災區服務。

近年來，文化藝術的法令修正和政策的變革雖然尚未見有大幅度的進化，但民間活力的展現，已步步促使大環境由下而上地正在開始轉型中，其契機應是可期待的。

臺灣文化藝術發展的現實

目前尚未有針對我國各類型文化藝術組織或活動的發展與變遷，有系統的全面性研究，因此只能從經驗觀察及相關的報導窺見一斑，從目前由國家文化藝術基金會發布的「1997~1999年補助案成本分析與興革芻議報告書」內容，倒是可以相當程度反映出我國文化藝術發展的現實及特色。

國家文藝基金會最重要的業務，在對民間藝文團體或個人的贊助、獎助、推動和輔導、舉辦國家文藝獎以及計畫性的推動人才培育。其中獎助則為該會最主要的業務職掌，每年四次；補助的類別共有八大項，即是文化資產、音樂、舞蹈、美術、戲劇、文學、電影廣播電視和民俗技藝工藝環境藝術。由該報告中所提供的各項統計數字，可以對我國近年來文化藝術活動經費需求、內容和運作型態等做一概括性的勾勒。

一、國家文化藝術基金會的補助是民間藝文活動經費的重要來源

依據1997年至1999年4月間由受補助團體向國藝會核報的實際收入來源資料，發現在各項經費來源中，國藝會的補助占33.61%，是最大部份，其次則是各團體或個人的展演門票收入，占20.03%，及自備款22.58%；而政府其他部門的補助及民間企業的贊助則都分別約在5%強。由於各類型的活動方式、人數、場地、普遍性的差異甚大，其經費的來源差異相對亦大，美術類以自備款為最多，音樂類、舞蹈類、戲劇類則以門票收入為最多，其他類別則以國藝會補助為經費來源的首要，而企業贊助的對象則較偏向於文化資產及音樂類的項目。

事實上，1997~1999年間國藝會所補助的經費，只占有申請藝文活動全部需求總經費的7%，也就是說有超過九成的費用，必須是各個團體或個人另行籌措。以1999年為例，超過82%的組織或個人有向政府各部門（公部門）申請經費的經驗，其次有61.7%會向國藝會申請，而只有24.4%向企業界募款。由此可以看出，大多數的藝文團體或個人都以政府和國藝會爭取經費為主，所爭取到的經費雖占有所有收入的約四成，但卻只是所需支出總經費的一成不到。因此，政府對文化藝術政策的規劃能力、各藝文團體或個人的經營管理和募款能力等，皆需要有更積極的作為，才能在公部門經費日趨短缺的情況下，持續文化藝術的創作條件，延續藝文組織的生命。

二、藝文活動的內容偏向西方與現代

從各項獲得國藝會補助的藝文類別看來，狹義定義的四大藝術類型，即音樂、美術、舞蹈和戲劇就佔了核定經費的八成之多，其餘四類別分享到剩下的兩成。而在所補助的具體活動項目之中，各類別中各單項通過補助最多的分別是西樂、西洋繪畫、現代舞、現代戲劇等。可以想見的是，這些都是屬於展演創作成果的藝文項目，其成為補助對象的大宗，有其特殊屬性的理由；相對而言，屬於傳統文化或地方文化的活動，則或許因為市場接受度低和人才難尋等因素，而較少有活動呈現，至於一些需要經過長期研究和累積的靜態文史研究及出版等，獲得補助件數比例雖高，金額卻十分少，因此對此類藝術文化大環境的改善，助益不大。

現今我國政治風氣轉變，本土意識高漲，少數族群的文化傳承乃受到高度重視，這可從原住民文化、資產、音樂、文學、舞蹈等項目申請件數隨年增多得到印證，相信在未來客家文化、閩南文化，甚至傳統的中華文化都將獲得重視，在國內各類藝文團體多元化和社會各界對多元文化越來越採取容忍欣賞和尊重的態度下，這些本土和傳統藝文發展應該都會有足夠的空間可供發揮。

三、藝文活動集中都會區，尤其是北部的臺北縣市

過去三年來，無論是申請件數（2816件）或是補助件數（1303件）均以臺北市最多，其次是臺北縣，換言之，臺北縣市都會區還是居首要地位，其次是高雄市、臺中市，也都是已形成的都會區。另外在補助金額方面，臺北縣、市三年來都占補助總額的7成3以上，其他23縣市則分配所剩下的三成經費，甚至有10個縣市過去連續三年分別獲得的補助金額都不到當年國藝會補助總額的百分之一（新竹市、新竹縣、雲林縣、嘉義市、嘉義縣、臺南縣、宜蘭縣、澎湖縣、連江縣、金門縣）。其中連江縣、金門縣、雲林縣、嘉義縣都曾發生在某年度未獲任何補助之情形。

從上述申請件數、補助件數以及補助經費所做的觀察，可以推測當前的藝文發展有極大的區域差距和不均衡的現象。各項藝文活動無論何種型態，都過度於集中北部都會區，這可說是在長期存在的區域發展不均等問題中，又再加上另一個文化藝術發展不等的現象。因此如何在補助及輔導策略上，設法強化區域均衡的發展，當是文建會及國藝會都該思考的課題。

四、國際文化交流日趨普遍

在過去，要欣賞國外的展演，是十分不容易的，然而現在不但經常有國外藝文團體來臺展演，我國國內本土成長的藝文團體或個人亦經常受邀出國參與藝術節慶的展演或訪問、研討，因此也帶動了國內藝文欣賞人口的增加，兼而提昇民眾文化欣賞的品質。

臺灣的藝文界與歐美各國文化交流的補助案件已逐年大幅增加，亞洲地區雖沒有件數的增多，但卻在兩岸交流方面有較多的表現，此與我國開放兩岸交流政策大有關係。至於與澳洲的藝文交流則有待加強。

從以上四大點的描述，可以清楚看到臺灣文化藝術發展的輪廓，以及文化藝術界所面臨的問題，諸如經費不足，人才欠缺和區域不平衡等均是。而這些問題都非單一機制所能解決，需要政府、國藝會、企業以及民間藝文團體，這四方面的攜手合作才能突破。

影響臺灣文化藝術發展的重要課題

我國正經歷政黨輪替的政治變局，也應該是文化藝術發展的機制、策略等大環境的改變與改善的轉機。對於藝文活動的內容和型態，政府應該採取開放而策略性的獎勵方式，實不宜干涉。對於文化藝術的組織經營管理、與企業的合作、國際（城市）文化交流等「創作」之外在環境則應多加注意。

有鑑於此，國藝會於2000年11月1日至2日舉辦「跨世紀國際藝文資訊交流研討會」。經過兩天共有十篇論文的發表及討論，已浮現出許多寶貴的建議和經驗，相當值得加以介紹。

一、應看待文化藝術為一種事業，當需要專業的經營管理

不少與會學者專家提出「藝術產業化」的觀念，「藝術可以視為一種產業，其精神財的價值應得到普遍的激賞，才有市場可言，藝術工作者創造了精神財產，經過一般產業的行銷手段，才能使大眾接受」（漢寶德教授）。在藝術產業化的認識之下，可能引申出藝術的品牌化、商品化之爭議和非議；需要釐清的是，藝術產業化仍是堅持藝術創造的內涵和基本面，管理和行銷的手法只是在促成或完成讓藝術創造的成果能為更多的社會大眾有更深認識和欣賞的過程；「產業化」應是手段，而不是目的。也許「品牌化」是所必要產生的過程，但「商品化」卻不應是必然的結果。藝術產業也必須加入大量的生活藝術因子，有效的途徑之一或許就是漢寶德教授所倡導的「實用藝術」，亦即具有「融合科技與藝術，建立新時代的精神生活」之目標。

此一觀點也受到來自英國藝術與企業協會崔地（Colin Tweedy）執行長的呼應，他贊同「就地創造生活藝術，發展文化產業」的觀點，更提醒「這也是臺灣應該注意的地方，要如何鼓勵所有人民在自己各自的生長環境裡扮演積極主動的角色，而不是認為只有臺北才是尋找藝術和經濟成就的唯一選擇」。文化本土化與藝術生活化有共通的精神，那就是要讓文化藝術融入廣大社會人民的生活內涵，一則提升社會的美學水準，二則促進藝文獲得社會的認同。但這種藝文本土化、生活化的過程，就先要有將文化藝術視為一種「事業」。

至於這種趨勢是否因此會讓藝術流於都市化、庸俗化、商業化、樣板化，甚至窄化成為以「政治正確」為依據的後果，那是另外一個層面的問題，但也

值得我們去謹慎防範可能的後遺症。

來自澳洲的澳大利亞理事會紐津（Helen Nugent）副理事長進一步認為藝術團體的經營管理技巧，必須要掌握藝術、觀眾、財務這三者之間的良好關係，第一是藝術節目的選擇，內容不僅要合觀眾胃口，其成本結構必須能維持生存。第二、表演的品質全靠製作成本而言，成本決定演出的水準。第三、有了高水準的演出才能吸引更多的觀眾。第四、能吸引更多的觀眾才有更多的票房收入，也增加從民間來的贊助。第五、以上各環節的運作良好就會有盈餘，有了盈餘就有能力斥資作更好的節目。」她這五點論證，一方面充分反映出藝術的確需要有效的經營管理，但另一方面更確立要先有好的藝術創作的前提。而如何維持有品質和水準的藝術創作，則又需要有健全而有利於藝術創作的種種藝文管理機制和制度。換言之，藝術的創作和藝術事業的經營應該維持良性的互利循環關係。

也就像美國穩定藝術基金會泰勒（Russell Taylor）執行長所強調的，她的基金會的目標，就是要協助藝術團體強化其財務穩定的基礎，以及增進那些藝術領導人的組織管理能力。我們在臺灣，也需要藝術事業財務的穩定化和藝文組織的經營化。我國文化藝術界的創造力越來越多元而豐富，場地設備亦較過去改善甚多，而多數藝文團體目前所面臨的則是那些會影響其創造能力和展演品質的外在問題，這包括：資金的籌措、創意人才和管理人才的培訓，組織行政的資訊化和健全化的問題。在臺灣，一個成功的藝文創造者，往往都必須身兼募款、管理、行政、公關各項工作，的確不勝負荷，除非是「藝文超人」，否則如此長久下去必然影響其藝術創造的原動力和藝術作品的品質，因此藝文團體內部的確要有專業的經營管理人才。目前稍具規模、組織健全的大型「藝文事業」並不多見，絕大多數是偏向於志趣相投者的小型化「同好組合」，實在談不上組織是不是健全，更養不起專業的人才，如此可能產生的惡性循環，就是造

成過去許多原來具有活力的藝文團體因而夭折的不幸例子。

二、藝術與企業之間應建立新的合作夥伴關係

雖然陳以亨教授的調查顯示，臺灣五百大企業中，有67%曾經有過贊助藝文活動的經驗，不過大部份受到贊助及支持的仍只是國內一些少數明星式的表演團體，而受到媒體矚目的企業卻多半集中在有大型贊助活動經驗的大企業。可以說，過去藝文團體與企業界的關係多數建立在金錢與公關的交換關係上，且限於少數已屬成功的閃亮團體或名氣大的個人，這樣的現象並不足以反映整體企業界對藝文界贊助的程度和兩者的互動關係。藝文活動所需經費如此龐大，既不可能長期依賴政府補助，又不可能很快達到財務自主獨立的地步，那麼對於企業界資源的需求就自然會與日增大。因此如何建立文化藝術界與企業的良好互動關係，當然是重要的課題。針對此主題有三篇論文都提出了很好的建言。

1.在觀念上：建立新的合作夥伴關係須在觀念上，從施捨贊助轉化為公益投資，企業界贊助藝文活動是基於公益的基礎，也是一種長期的社會投資，更是建立企業欣賞和支持藝術的文化理想。日本企業贊助藝術協議會根本長兵衛專務理事就提到，那不應該只是企業的「加冕活動」或是打廣告而已。藝文團體應更積極主動，不但要努力建立創意品牌在社會中的信譽和口碑，在申請贊助前提供充分的資訊並提出良好可行的規劃給心目中的企業，然後更要與企業合作執行，在贊助活動之後也要進行深入有效的評估，以建立藝文界與企業界長期合作的美好印象與模式。

2.在形式上：多樣化的創意夥伴關係，不限於金錢，尚有人力的提供借用，和場地、設備的支援，以及學習企業的行銷經驗和管理範例等。而且企業界對藝術界的贊助，在新知識經濟時代裡，企業也應該可以有效地運用藝術資源，

將之內化在企業文化之中，溶為企業文化體質的一部份，如此一來相信對企業體本身和對藝術界，都是「雙贏」。具體而言，邀請藝文團體在企業組織內展演以提昇員工的工作生活品質，在社區內展演，以建立企業與社區融洽的關係，同時帶動企業所在的社區生活品質。再譬如說，可邀請藝術家在企業內開辦藝術訓練的課程，推動以藝術生活化的實踐，或是讓員工參與企業內部有關藝術文化活動的決策過程，這些都是形式上的創意。

英國藝術與企業協會執行長崔地（Colin Tweedy）更直指藝術與企業建立關係時，也要有所堅持。他說：「藝術是企業發展成熟的道德指標，對於在人權和環境保護上有不良紀錄的企業，藝術界絕對不願接受他們的資助，除此之外，藝術也相當注重企業是不是有好的社會風評，而且會嚴格把關，保持藝術的專業價值」，這種藝術界應把持的道德和專業標準，臺灣藝文界也當引為警惕和自我要求。如果藝文界有品味，能選擇，那麼企業支持藝術的動作本身其實也是一種學習過程，可以藉此提醒企業界也要負擔更大的社會責任。

3.在機制上：建立對文化藝術團體的公開資訊與評鑑，有助於兩者的相互選擇，相互影響，以建立相互信任的必要夥伴關係。資訊的充分公開應是彼此相互選擇的必要基礎，若能對藝術團體所合作的企業、共同合作的個案，進行一套評估模式甚至對合作企業予以公開鼓勵，將更有助於長期的合作。

在臺灣，國藝會是藝術、政府與企業之間的一座橋樑。國藝會象徵著文化藝術制度在臺灣的穩定成形，以制度性的力量，為臺灣的藝文活動提供必要的社會資源。比起西方先進國家，臺灣仍尚未為藝文活動的發展建立健全的制度與良好的結構環境。然而，不可否認的是，近幾年來，從文建會到地方政府文化局表現出積極的企圖心，再加上有更多的專業人力加入公部門，以專業的觀點去使用各項制度資源。對於未來的發展，讓人充滿著期待。

