

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

企業公共關係中的藝文贊助
—以科技企業基金會為例

The Sponsorship of Art and Culture to the Corporate Public
Relations: A Case Study of Technology Corporate Foundations

研究生：桑于雅

指導教授：許安琪 副教授

郭良文 教授

中華民國九十四年十二月

企業公共關係中的藝文贊助－以科技企業基金會為例

The Sponsorship of Art and Culture to the Corporate Public Relations:
A Case Study of Technology Corporate Foundations

研究生：桑于雅

Student : Yu-Ya Sang

指導教授：許安琪 副教授

Advisors : An-Chi Hsu

郭良文 教授

Liang-Wen Kuo



Submitted to Institute of Communication studies

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Arts

December 2005

Hsin-Chu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年十二月

企業公共關係中的藝文贊助－以科技企業基金會為例

學生：桑于雅

指導教授：許安琪

郭良文

國立交通大學傳播研究所碩士班

摘 要

近年來，企業以身為社會公民為榮的觀念，由國外傳至國內並逐漸成形。對於大型企業而言，為了回應與滿足社會大眾對企業的期望與企業本身的需求，多半會藉由成立專屬的「企業基金會」來贊助各類如藝文表演、體育競賽等活動，讓資源與資金的投注能看到具體的效果。對於科技企業而言，藉由文化藝術的薰陶與形塑，所誘發出的創意，將會是企業最有價值的無形資產，而科技企業對藝文贊助更是使其科技與人文對話的重要著力點。本研究欲以對藝文贊助有長足貢獻的科技企業基金會為例，探討企業是否經由企業基金會公共關係因素的思考而從事藝文贊助行為，來達成維繫企業內外部群眾間的良好關係目的。

本研究挑選了國內三家科技企業基金會為個案進行分析，並針對基金會內部「了解基金會與企業間運作」與「實際執行藝文贊助」的負責人進行深度訪談。研究結果顯示，企業公關部門與企業基金會所能達成的企業目的相同，卻是透過不同的方向去進行：企業公關部門偏向營利觀點，而企業基金會則扮演非營利形象的角色，透過贊助藝文的方式，與公共關係部門形成相輔相承的互補關係；在企業基金會的藝文贊助行為上乃是融合行銷與公關的概念，形成企業「行銷公關」的一環；另外在藝文團體與企業基金會的關係上，是走向雙向「互助合作」，而非單向的「贊助」關係；最後，企業經營者應衡量企業的能力，從人員專業程度、企業資源及調整企業內外群眾關係的能力來決定是否應設立企業基金會從事藝文贊助行為。

The Sponsorship of Art and Culture to the Corporate Public Relations: A Case Study of Technology Corporate Foundations

Student : Yu-Ya Sang

Advisors : An-Chi Hsu

Liang-Wen Kuo

Institute of Communication Studies
National Chiao Tung University

ABSTRACT

In recent years, the enterprises take themselves as the social citizens, and gradually form the concept from overseas to Taiwan. As for the large-scale enterprises, in order to respond with the people's expectation to the corporations and the demand of itself, they will mostly set up their exclusive "the corporate foundations" to sponsor such as art performances, or sports competitions, to let the resources and the fund more effective. This study wants to take the technical corporate foundations as the examples which have the contribution to the sponsorship of art and culture, and to discuss whether the foundations take corporate public relations into account, they are engaged in sponsoring art and culture, to maintain the relationship between the stakeholders.

This research chose three domestic technical corporate foundations as the cases to carry on the analysis, and proceeded the depth-interview with the persons who are in charge of the actual sponsorship of art and culture, and understand the relation between the foundation and the enterprises. The result showed by interviewing these persons: 1) There is the same goal between the department of corporate public relations and the corporate foundation, but carry into effect by the different orientation. 2) The sponsorship of art and culture is the fusion of marketing and public relations, and become "Marketing Public Relations". 3) The relation between the foundation and the group of art and culture changes the direction to the "cooperation", but the "sponsorship". 4) The operators of the enterprise should ponder the ability of the enterprise, from the personnel specialized degree, the enterprise resources and the adjustment of stakeholders, to decide whether it should set up the corporate foundation to sponsor art and culture or not.

誌謝

我的碩士論文，終於在 2006 年初，得以順利完稿了。一切成果，功不獨歸我，而得力於我身旁週遭愛護我的人，我願意在此獻上最誠摯的感謝。

首先感謝我的家人：爸爸、媽咪還有小晴在論文寫作期間對我的支持，常常在我晚上一人挑燈夜戰時，一碗熱呼呼的雞湯或是一聲溫暖的關懷，都是支撐我繼續寫作的動力。在論文進行的期間，我的爺爺卻因長期胃疾而離開了我們，沒能在他有生之年讓他分享我的快樂，但願他在天之靈能感受到我對於他的思念。親愛的奶奶，我的論文終於寫完了！南下進行基金會訪問時在奶奶家借住，好懷念當時跟奶奶一起共枕話兒時的景況，謝謝奶奶總是給我信心與鼓勵，大姑姑、智良叔叔和小姑姑也謝謝你們給我的支持。還有我最愛的苗氏家族所有成員：二阿姨、姨父、萱姐、琮哥、大舅、安安、小舅、小舅媽、又文、賀晴、賀翔、小阿姨、小蔡叔叔、棉襖、芹芹、昊仁，還有胖姨媽全家，你們不斷的替我加油，我永遠愛你們，並永遠以你們為榮！

對於我論文功勞最大的就是親愛的安琪老師和郭所長了，回想起剛進入交大傳播所就擔任郭所長的研究助理，因緣際會下在於害媒體識讀的案子中與安琪老師有合作的機會，也因此牽起了這個緣分。很榮幸能請到安琪老師擔任我的指導教授，原本應該充滿緊張不安的論文討論在您的細心指導之下，卻可以時時充滿笑聲，讓我不同於其他同學在寫作論文時的難熬，可以在自由愉快的時空中順利將這本論文完成。安琪老師，您不只指導我的論文，您更是我人生永遠的導師！在研究所兩年半的生活中，郭所長與師母對我們照顧是讓我永難忘懷的，不僅在課業的指導、課堂上的諄諄教誨之外，更從您們平日融洽的相處中讓我更學到許多課本之外的處世道理。在所上曾經指導過我的老師，李秀珠老師、鍾珮琦老師、張郁敏老師，非常感謝你們帶給我完整的學術思考與學問，謝謝！

我最親愛的朋友，沒有你們，人生就不會處處充滿快樂。小佳恩、承芸妳們是我永遠的姊妹，加上小晴我們四個人要永遠幸福的在一起；我研究所最合作無間的戰友姿蓓，從學校報告、研討會發表一直到論文進行，我們一關一關的突破，勝利女神總是不斷眷顧我們，我們終於做到了！酸酸在台中要一切保重、佩英對我的鼓勵我永遠不會忘記、盧小文謝謝你聖誕節跨年都沒有忘記給我祝福還常常給我信心、姿伶心華妳們一定要永遠幸福唷、祁年文琪謝謝你們為我加油、甘叔叔士玄昇鴻也謝謝你們常讓我哈哈大笑、小黑小健你們是我永遠的好兄弟、啟宇靜怡你們是我最可愛的小朋友、美雲冠蓓惠萍綠豆小亮雅蘭大家都要永遠開心唷、杜杜宇書阿芳雅琦思怡勇哥你們都超 nice 的、幫忙我約訪的偉成和咖啡貓非常感謝你們，還有好多好多我愛的朋友們，你們都是我最珍惜的寶物！

最後要感謝的是楊楊，謝謝你願意如此疼惜照顧我，雖然有的時候我很任性，為了小事吵你煩你，你還是願意一直守護在我身邊，為我加油打氣，給我無比的信心去面對未知的將來。研究所兩年半期間，不管是大大小小報告作業，我們都是窩在一起完成的；寫論文的最後一年，你陪著我到每個圖書館學校去查書查資料、接送我去跟安琪老師開會、南下訪問了三家基金會，結果分析時給我很多你在寫論文時的經驗與意見，一直到最後的校對工作，可以說是我們兩個一同完成了這本論文。對你已經不是一句感謝就可以表達，在未來的人生旅途中，我願意與你一同去面對接下來更多的挑戰！

文盡於此，謹將這本論文獻給我最思念也最親愛的姥爺苗豐璋先生，我時時刻刻想念著您，不知道您在天上是否看到我已經完成了研究所的學業，沒有辜負您對我的期望。我永遠懷念您的慈愛，並願意將此慈愛永存心頭。



2006 年 小寒時節
于 台北文山圖書館

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究目的與問題	5
第二章 文獻探討	6
第一節 企業公共關係	6
壹、公共關係的基本概念	6
貳、公共關係對企業的重要性	9
參、影響企業公共關係的主要群眾與其關係的建立	11
肆、企業的公共關係管道	14
第二節 企業基金會	16
壹、企業成立基金會的背景與動機	16
貳、企業基金會的定義	18
參、企業與其企業基金會的關係	22
第三節 企業贊助	24
壹、企業贊助的概念	24
貳、企業贊助藝文的動機	28
參、影響企業贊助的考量因素	36
肆、企業贊助行為	41
第三章 研究方法	45
第一節 研究方法	45
第二節 名詞操作性定義	47
第三節 研究架構	48
第四節 研究對象	50

第四章 個案描述	56
第一節 技嘉教育基金會	56
第二節 奇美文化基金會	61
第三節 智邦藝術基金會	66
第五章 個案綜合分析	74
第一節 企業公共關係	74
第二節 藝文贊助動機	89
第三節 影響藝文贊助的因素	98
第四節 藝文贊助行為	107
第六章 結論與建議	111
第一節 研究發現	111
第二節 研究結論	122
第三節 研究限制	127
第四節 研究建議與貢獻	128
參考書目	130
附錄一 訪談題綱	137
附錄二 技嘉教育基金會之藝文贊助活動詳表	138



表目錄

表 2-1.1	影響企業公共關係的主要群眾與其關係的建立之整理	14
表 2-3.1	國外關於企業贊助之定義整理表	26
表 2-3.2	國內關於企業贊助之定義整理表	27
表 2-3.3	行銷、行銷公關與企業公關之行為一覽表	32
表 2-3.4	企業贊助行為之分類整理表	41
表 2-3.5	企業贊助之受益對象整理表	43
表 3-5.1	十二家科技企業基金會之成立主旨與工作重點之比較	51
表 3-5.2	個案受訪者名單	55
表 4-1.1	技嘉教育基金會 2002-2005 年內曾贊助過的藝文活動整理表	59
表 4-1.2	奇美文化基金會曾贊助過的重要藝文活動整理表	65
表 4-1.3	智邦藝術基金會 2000-2005 年內曾贊助過的藝文活動整理表	71
表 5-1.1	公共關係中的內部群眾關係考量--員工關係一覽表	76
表 5-1.2	公共關係中的內部群眾關係考量--股東關係一覽表	77
表 5-1.3	公共關係中的內部群眾關係總表	77
表 5-1.4	公共關係中的外部群眾關係考量--顧客關係一覽表	79
表 5-1.5	公共關係中的外部群眾關係考量--投資人關係一覽表	80
表 5-1.6	公共關係中的外部群眾關係考量--媒體關係一覽表	81
表 5-1.7	公共關係中的外部群眾關係考量--一般大眾關係一覽表	83
表 5-1.8	公共關係中的外部群眾關係考量--政府組織關係一覽表	84
表 5-1.9	公共關係中的外部群眾關係考量--工業關係一覽表	86
表 5-1.10	公共關係中的外部群眾關係總表	87
表 5-2.1	藝文贊助動機中企業自利取向--提升企業形象一覽表	90
表 5-2.2	藝文贊助動機中企業自利取向--行銷目的一覽表	91
表 5-2.3	藝文贊助動機中企業自利取向--兼顧組織內部倫理一覽表	92
表 5-2.4	藝文贊助動機中企業自利取向--其他利己因素一覽表	94
表 5-2.5	藝文贊助動機中社會責任取向--社會責任感一覽表	96
表 5-2.6	藝文贊助動機中社會責任取向--肯定藝術內在價值一覽表	97
表 5-3.1	影響藝文贊助因素中企業內在因素--人的因素一覽表	100
表 5-3.2	影響藝文贊助因素中企業內在因素--資源因素一覽表	102
表 5-3.3	影響藝文贊助因素中企業內在因素--行銷策略因素一覽表	103
表 5-3.4	影響藝文贊助因素中企業外在因素--事件因素一覽表	104
表 5-3.5	影響藝文贊助因素中企業外在因素--環境因素一覽表	105
表 5-3.6	影響藝文贊助因素中企業外在因素--競爭因素一覽表	106
表 5-4.1	贊助藝文活動之贊助方式一覽表	107
表 5-4.2	贊助藝文活動之贊助時間一覽表	108

表 5-4.3 贊助藝文活動之贊助規模一覽表	109
表 5-4.4 贊助藝文活動之受益對象一覽表	110
表 6-1.1 企業基金會的工作 v.s 企業公共關係的工作之比較	111
表 6-1.2 三個案基金會之企業識別系統示意圖	112
表 6-2.1 企業基金會與企業公關部門之責任異同比較表	122



圖目錄

圖 2-1.1 公共關係的基礎	7
圖 2-1.2 企業公共關係中外部群眾之意見傳達示意圖	12
圖 2-2.1 日本基金會之分類	19
圖 2-2.2 美國基金會之分類	20
圖 2-2.3 台灣基金會之分類	21
圖 2-2.4 基金會與企業的互動合作關係	23
圖 2-3.1 Chaffee & McLeod 共同取向模式	31
圖 2-3.2 公眾面對訊息之階段性反應示意圖	33
圖 2-3.3 企業公益行為的目的	34
圖 2-3.4 影響組織文化形成與公關運作的因素示意圖	37
圖 3-3.1 本研究觀念架構圖	49
圖 4-1.1 技嘉教育基金會之組織架構	57
圖 4-1.2 奇美文化基金會之組織架構	62
圖 4-1.3 奇美文化基金會業務內容	62
圖 4-1.4 智邦藝術基金會之組織架構	67
圖 4-1.5 智邦藝術基金會業務內容	68
圖 6-2.1 企業基金會與企業公關部門之運作流程圖	124

第一章 緒論

第一節 研究背景

隨著社會大眾對生活品質的注重、消費意識的高漲、利益團體蓬勃等因素，「企業社會責任」已從早期二十世紀初興起時，學者間仍對於是否應負起社會責任有著不同的爭論（葉泰民，1993）。近年來，企業以身為社會公民為榮的觀念，由國外傳至國內並逐漸成形。儘管國內受到近年經濟不景氣的影響，但是只要在不影響獲利的情況下，多數企業還是願意為公益盡心。直至今日，善盡社會責任幾乎已成為企業欲永續經營不可或缺的基本條件。

而企業投身公益的途徑有很多，具體的實現經常是透過企業慈善活動（Corporate Philanthropy）或是企業贊助（Corporate Sponsorship）等方式（陳昱美，2002），除了各種非營利組織主動向企業募款、請求企業贊助之外，部份企業會選擇在企業體下主動成立獨立的組織來處理相關事宜；前者可以稱為企業的「直接贊助」行為，而後者則列為「間接贊助」之列。通常中小型企業會採取直接贊助的方式，以小額小範圍贊助需要幫助的團體；對於大型企業而言，由於擁有資源較多及組織規模較大的有利因素，為了回應與滿足社會大眾對企業的期望與企業本身的需求，多半會藉由成立專屬的「企業基金會」來贊助各類如藝文表演、體育競賽等活動，蕭新煌（1992）指出，結合企業財力、運用社會資源，以及主動從事社會服務，將有助於基金會的發展，而財力之外，企業所拔擢的專業人才，及企業化經營策略等三種因素，都使得基金會呈現更多元而深遠的影響，讓資源與資金的投注能看到具體的效果。

根據美國事件行銷報告（Special Event Report）指出，1990 年全美企業贊助體育活動的花費高達十八億八千萬美元，約佔企業贊助活動的百分之六十四。該報告同時表示，1991 年全美企業贊助活動的金額仍持續成長，達到二十億美元的水準。然而，在許多大城市中的企業，卻悄悄的打贊助體育的經費，轉移到舞台表演及各種藝術活動上（蔡松齡，1992）。因為在企業贊助體育活動愈來愈普遍的情況下，造成贊助行為同質性太高；而贊助音樂、舞蹈、表演藝術等活動不受年齡性別限制，更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）。這一層正面意義代表著文化藝術事業是企業或其企業基金會期待去支持的動力所在，並且在無形的智慧資本成為企業未來最重要的競爭優勢，對於企業而言，藉由文化藝術的薰陶與形塑，所誘發出的創意，也將會是企業最有價值的無形資產。美國西北大學赫利斯教授在『行

銷公關』一書中的資料也顯示，在藝文取代運動，成為社會主要的休閒活動之餘，企業對藝文贊助乃是人文與科技對話的著力點（徐木蘭，1998）。

在國外，各企業透過基金會形式力行藝文贊助已行之有年，企業公民（Corporate Citizens）的觀念已然成熟。按照美國公民組織主席史密斯的說法，是企業站出來扮演推動社會改變的角色，為了使社會變的更好，志願性提供財務、知識及人力來改善社會，企業公民在美國已蔚成風潮，成為企業策略中的重要一環，並可進一步為企業創造競爭優勢（轉引自林宜欣、傅篤誠，2001）。在國內，著名科技企業宏碁集團所成立的宏碁基金會董事長施振榮（2003）曾經表示，科技與藝術均是代表國家水準的重要指標，結合藝術與科技才能展現國家的整體水準。在過去，藝術是為貴族服務的小眾文化；現代，藝術活動則應由大眾分享與參與，而高科技，如多媒體與網際網路不僅影響藝術的創作形式與素材，也是傳播、保存和交流藝術的利器。他相信，由於科技的進步，人們分享藝術的機會將會更均等，雖然人們在物質財富上仍會有差異，但在精神資產上將更均富。因此他十分重視科技與人文藝術的交流，並希望透過科技與藝術的結合，使藝術更加的生活化、普及化和國際化。在《天下雜誌》所評比的『企業社會責任調查』與遠見雜誌的『企業社會責任獎』中，也可看出台灣企業近年來對於各項贊助活動的熱心參與，洪懿妍（1999）就認為能夠在『標竿企業聲望調查』中各產業奪冠的企業，對於公益活動的贊助表現也顯的相當突出，此印證了企業贊助與企業良好公關形象的相關性，不僅提高其企業公民的形象，更可為其競爭優勢加分。

企業畢竟是營利機構，資源與資金的投注必須要符合其商業邏輯，所以具體的回饋是非常重要的。由於贊助成為近代企業運用於行銷公關策略之一（蔡松齡，1992），於是企業基金會所從事的贊助行為儼然成為建立企業良好形象的推手，因為其非營利的特質，平衡了企業體「無商不奸」的包袱，藉由對藝文活動或藝文機構等非營利組織的贊助，讓他們這群『超然的第三者替自己說話』。而這正是「企業公共關係」的展現，Starr（1977；鄭振煌譯）對於公共關係簡要的定義即「爭取對你有用的朋友」，企業透過企業基金會對不同類型的藝文團體或個人從事各式各樣的贊助行為時，其背後的用意除了幫助社會中精神層面的建設，也就是如前述「回饋社會」之外，是否也有助於其組織內外公共關係的建立，才會主動經由贊助來爭取企業所認為「有用的朋友」，亦成為企業界與藝文團體共同關心的議題。

第二節 研究動機

自民國八十三年至九十二年的十年內，中華民國台閩地區舉辦藝文活動及出席人口分別成長達 36%與 59%；在文化支出方面，中央政府總預算更由七十八年度的 5,615 億提升至九十二年度的 23,096 億元，足足增加四倍餘，顯示中央政府文化藝術支出隨著政府總預算成長而增加（行政院文化建設委員會，2003）；在其他文化補助方面，文建會依照文化獎助條例第十七條規定，於民國八十六年底訂定公告『獎勵出資獎助文化藝術事業者作業要點』，為鼓勵工商企業贊助藝文活動而設立的「文馨獎」迄今已至第七屆，統計工商企業在民國九十年前贊助的金額皆逾十億元，但在民國九十一年銳減至五億元，至民國九十二年才稍有起色，提升到六億元餘。由此可見社會大眾逐漸體認到文化藝術事業存在的重要性，政府與民間的挹注也未曾間斷。

解嚴至今，台灣社會蓬勃發展，各類型基金會有如雨後春筍般不斷出現，而其扮演主導基金重要角色的中大型企業，佔有相當重要的地位。企業的存在基本上以營利為目標，本身也是社會的一部份，其生存和發展離不開社會的支持。當企業努力擴充規模的同時，同時享有運用更多的社會資源。許多的企業體也都認知本身是社會公民的一份子，在賺取利潤的同時也應該相對具有承擔社會責任的義務。因此許多企業在其能力所及的情況下，大都願意贊助提供自己的金錢或物質的資源給其他弱勢團體或有所需求的單位（蕭湘文、吳宜蓁、蔡樹培、張文瑜，2004）。尤其是愈來愈多精打細算的科技廠商，懂得將回饋社會的每一分錢，巧妙地轉化為對品牌的正面投資，透過這些公益贊助活動，也能替公司創造一些與企業相關的議題，或是與目標對象相關的價值觀、生活型態有關聯的活動環境，替公司的形象增加曝光機會，拉近與客戶的距離。

一般而言，企業的捐助行為，可分為「企業的直接捐贈計畫」，「企業對已存在之基金會組織（或其他公益團體）的捐贈」，以及「企業直接捐贈成立基金會組織」三種（Galadkiewicz, 1985；轉引自高家斌，2001）。企業基金會乃屬於第三種分類，蕭新煌（1992）於是對於企業基金會作出以下定義：『以某一特定企業體或企業主的名稱為基金會的名稱，或原基金會為某一特定企業捐贈成立之基金會』。美國十大基金會之一的洛克斐勒基金會，它帶動了近代美國藝術活動和文化教育的發展，基金會的主要捐獻者—洛克斐勒家族同時也是美國企業界的大龍頭，常常率先呼應一些新觀念，譬如當藝術團體需要贊助時，它就會出來呼籲企業界捐助金錢給藝術團體（鄧佩瑜，1997）。但是在國內，實際上企業對於藝文團體的了解卻屬有限，社會上另有其他比藝文活動更普遍的贊助活動，如慈善、體育、教育等公益活動，共同分食有限的資源（王怡瑜、夏學理，1999）。加上早期台灣企業側重經濟的發展，其企業或本身所成立的企業基金會遠不及歐

美先進國家重視藝文活動的程度，發展也較歐美國家起步稍慢，制度也未健全，種種因素都使其力量投入並沒有達到效果。夏傳位（2000）指出，台灣的企業基金會，大多傾向自行運用捐款，很少讓專業機構代理，經常缺乏足夠的專業知識和執行能力，或者是誤以為慈善事業或資助文化藝術事業等同於愛心救濟，不需要很強的專業能力。這樣的作法不但會因為不熟悉藝術團體而無法永續支持，更會因為不了解贊助藝文本身可能對企業所帶來的公關效益，而與提升企業形象的大好機會失之交臂。

國內針對科技企業基金會贊助藝文行為的研究甚少，而關於贊助藝文背後的因素研究更是付之闕如。目前，國內對於企業基金會的研究僅有何慧玲（2000）、郭玉禎（2000）、江明修、王俊元（2003）、王仕圖（2003）四篇；從企業的角度針對贊助藝文活動行為則有談珮與夏學理（1985）、曹先進（1990）、吳靜吉與曹先進（1991）、王怡瑜與夏學理（1999）、鄭展璋（1999）、林瑩滋（2000）六篇相關的研究；而在企業公共關係的研究中，趙基宏（1992）、胡中華（1994）、黃美娟（1995）針對企業公共關係的運作模式與架構進行研究，而張靜尤（1998）乃以企業公共關係目的與其活動相關性作為主軸進行討論。

對於欲從事藝文贊助的科技企業基金會來說，當然希望了解贊助藝文對社會大眾、員工及相關利益團體的實際影響情形，以達成企業公共關係的目的。透過本研究，對於有心投入贊助的潛在企業而言也當有例可循；另外，對於急欲尋求企業贊助的藝文團體而言，本研究期能解決其不知如何投企業所好，或是不知如何企業尋求贊助或接觸上的困擾。本研究欲以對藝文贊助有長足貢獻的科技企業基金會為例，探討企業是否經由企業基金會公共關係因素的思考而從事藝文贊助行為，來達成維繫企業內外部群眾間的良好關係。在深入的了解後，期能引起志同道合的企業組織與藝文團體，互相了解彼此的需求，擦撞出更多商業與藝術的火花，來共同建立社會上重視藝文活動的風氣與慈善公益的基礎。

第三節 研究目的與問題

基於上述研究動機，本研究目的乃從企業公共關係的角度，探討企業基金會所贊助的文化藝術事業行為進行個案探討。選取對於文化藝術事業贊助有長足貢獻的企業基金會，從企業公共關係、贊助動機、影響贊助的因素等面向，探討各面向對企業基金會之藝文贊助行為的影響及相關性，以增進對於企業基金會在藝文的贊助行為上的認識與了解，並期望做為藝文團體今後向同類型基金會尋求贊助時的參考依據。

針對上述之研究目的，本研究擬提出下列問題並達成之：

1. 企業基於何種公共關係的考量而成立企業基金會？
2. 企業基金會贊助藝文的贊助動機為何？
3. 企業內、外部影響企業基金會贊助動機的因素有哪些？
4. 企業基金會基於上述動機對於文化藝術事業而採取何種贊助行為（贊助方式、贊助時間、贊助規模、受益對象）？
5. 上述的藝文贊助行為在維繫公共關係中內、外部群眾關係上扮演什麼樣的角色？對於企業與企業基金會的貢獻為何？



第二章 文獻探討

本章在第一節首先從公共關係的角度開始談起，了解到公共關係對於企業的重要性與其扮演的角色，而接下來在第二節所著重的企業基金會，正是企業公共關係執行上重要的一環；在第二節討論到企業成立基金會的背景與動機、企業基金會的定義，以及企業與其基金會之間的關係為主；最後在第三節將重點置於贊助行為，從企業贊助的概念談起，介紹企業贊助藝文的動機、影響企業贊助的考量因素、以及企業贊助行為的各種分類，其透過以下文獻整理，以便提出本研究之架構。

第一節 企業公共關係

近年來社會變遷，社會中的企業組織不再以單面向與其利益關係人溝通，而必須更積極主動的做好對內員工管理、對外用心經營企業形象等，不然很容易因為些許疏忽而造成企業危機或是失去競爭力。由於此，國內各大型企業對於「企業公共關係」欲發重視。

壹、公共關係 (Public Relations) 的基本概念

公共關係 (public relations) 一詞，係由 20 世紀第一位公共關係諮詢專家 Edward L. Bernays 所創，係指一個人或機關團體向大眾表現自己，進而維持良好關係的一種藝術 (Bruce 著，游恆山譯，1994)。這裡指出，公共關係最重要的工作是「說服性的宣傳」(persuasive publicity)，因此公關人員必須盡力運用各種可以溝通的管道進行宣傳，以取得溝通對象的共識，從而達到公關目標。在此時，Bernays 對於公共關係的基本概念，是以「媒體宣傳」為核心而言展出的「單向的溝通行為」(one-way communication)。然而由於資本主義社會變遷劇烈，公共關係中的群眾結構轉型，加上大眾媒體的多元化，不論是營利或是非營利組織，其公共關係的功能不再只侷限在「媒體宣傳」功能一項，公關學者 James Grunig 即主張現代公關業應以雙向溝通為主，鼓勵企業更加尊重目標對象的對等性 (symmetry)，以達成卓越的公關表現 (孫秀蕙，1997)。

依照美國公共關係協會 (Public Relations Society of America, PRSA) 的創辦人 Rex F. Harlow 所蒐集的五百個以上不同的說法與觀點綜合而成的定義，則為『公共關係具有協助、建立並維持一個人或單位與其公眾間，雙方溝通、了解、接受及合作的獨特管理功能。包括透過研究的方法，以及符合倫理的傳播

技巧，來解決問題與危機，促進了解，並適切反應輿情，使一個人或機構的所有作為確實符合與服務大眾利益，充分掌握社會潮流與趨勢，以符合大眾期望』(轉引自劉建順，2005)。

Grunig & Hunt(1984)所指的公共關係則與上述 Harlow 整理出的定義相同，即公共關係是「組織與公眾之間的傳播管理」。Grunig & Hunt 進一步指出，傳播是一種組織、團體或個人的行為；經由管理的傳播具有利用傳播技巧來達成所欲達成目的之特點，而欲達成的目的包括說服、傳播資訊或達到互相了解(轉引自黃美娟，1996)。

另外，有學者認為公共關係是一個人或組織為達成目標，透過適應或維持與四周環境的關係，所進行的溝通活動(Wilcox et al.,1999；轉引自劉建順，2005)，由此可知，公共關係已經超越過去的說服觀點，更進一步強調「雙向溝通傳播」與相互了解的特性，期透過長期不斷的努力以建立對某一機構的友好態度展現。

在國內，王洪鈞(1989)認為：「公共關係乃基於社會責任之哲學，透過有效的雙向傳播與政策之調整功能，獲致公眾之支持，促進社會之和諧。」從這項定義看出，公共關係賦有社會責任觀點。臧國仁(1988)將公共關係從三個不同方向加以討論：(一)公共關係學是管理科學的一種，在任何組織中，公共關係是管理單位的一部分；(二)公共關係同時也是行銷的重要工具或手段，是一種「非廣告式」的推銷策略；(三)公共關係的第三個基礎建立在傳播學上。其觀點如下圖 2-1.1：

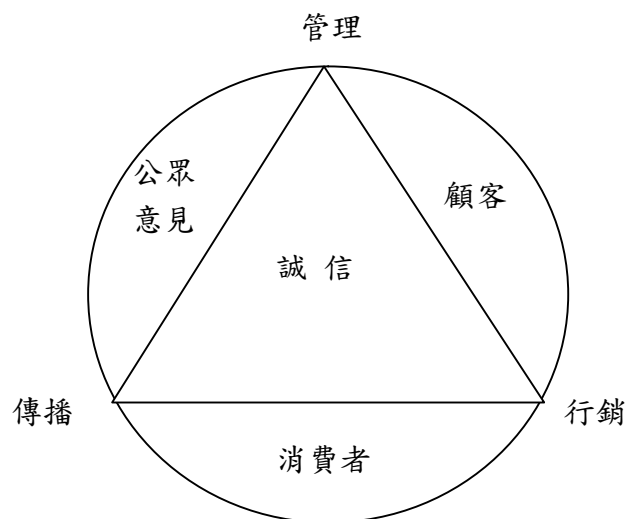


圖 2-1.1 公共關係的基礎

資料來源：臧國仁，1988，公關手冊。台北：商周。

袁自玉(1992)亦同意此三個觀點來看待公共關係，分別是管理、傳播及行銷三個層面，他認為：「公共關係是一種管理工具、一種傳播工具及行銷工具。公共關係就是採用雙向傳播的方式，使某人或某公司的需求及興趣，能與特定大眾的需求及興趣相互配合、溝通。為達此溝通目的，通常透過大眾傳播媒體或是個人親身接觸的方式為之」。

孫秀蕙(1997)則提出公共關係是由四個基本概念所組成：

(一) 溝通：一名公關人員的基本條件在於善用溝通管道與資源，並具備良好的溝通能力。任何形式的溝通，從與客戶的溝通、媒體的溝通、目標對象的溝通、員工的溝通、形式或有不同，但是溝通的能力不能少。

(二) 管理：公共關係也是組織管理的一環。然而跟一般管理部門不同的是，公共關係所負責管理的，是一個組織對內與對外的溝通工作。

(三) 社會責任：根據研究，許多媒體記者往往具有「反商情結」(anti-business bias)，以預設立場報導大企業的新聞，反而使許多正派經營的公司蒙受不白之冤。而公共關係的發達，正好說明企業應當拓展視野，負擔更多的社會責任，主動走入公眾之間，主動關懷社會。

(四) 善意的關係：公共關係最終的目標即在於與公眾建立善意的關係。Grunig & Grunig (1991) 認為公共關係的運作目的在於促進了解、培養共識，與不同的公眾建立善意的關係；可是廣告或行銷都是以滿足消費者與客戶的需求為主，最終的目的是謀取利潤。但值得注意的是，近幾年來「整合行銷傳播」(Integrated Marketing Communication) 蔚為風潮，所謂整合行銷傳播即是將廣告、行銷、公共關係等功能加以整合，而不再區分這些概念在實務執行上的分野 (Shultz, Tannebaum & Lauterborn, 1993)。

最後，綜合各家說法與定義，公共關係之特質整理如下 (Wilcox et al., 1999；轉引自劉建順，2005)：

(一) 公共關係是一種有意圖的活動：

公共關係活動最主要的工作，乃藉由提供資訊、辦理專案活動，以及進行人際溝通等一切可行途徑，向其他人或機關團體傳達善意與訊息，以爭取了解、認同與支持，所以是一種有意圖的傳播與溝通活動。

(二) 公共關係是一種解決問題導向的活動：

公共關係必須是針對特定任務及問題而策劃辦理的活動，並以能否達成預期目標、解決特定問題，以及產生實際效果為衡量標準；換言之，公共關係活動必須確實掌握問題與設定目標，才能充分發揮功能並達成目標。

(三) 公共關係是一種有計畫的活動：

要達成目標，就必須有周全的計畫並確實執行，方可見效。所以公共關係必須以有系統、精確的研究與分析為基礎，充分掌握實際情況、妥切運用經過驗證的理論、精心規劃解決問題的策略與方案，以及詳細步驟與細節，

以遂活動之目標。

(四) 公共關係活動必須符合公共利益：

如果公共關係不符合公共利益，將無法達成建立良好公共關係之最終目標，所以不論舉辦任何公共關係活動，均不得違反公共利益；否則引起負面評價或不良反應，反而有害無益。

(五) 公共關係是一種雙向的溝通：

公共關係包括了適應、調變，以維持與周邊環境的良好互動與溝通，所以並不是單方面的說服活動，而是包括有來有往、聽取對方意見、適應對方、調整自己的看法與立場在內的互動過程。

(六) 公共關係是一種整合的傳播活動：

公共關係活動必須整合內部資源及外部資源，盡一切力量妥善運用各種媒體及途徑，以達成活動任務與目標。

貳、公共關係對企業的重要性

以往企業經營者通常認為只要產品品質卓越、價格低廉就能創造利潤 (Jefkins, 1983)。時至今日，企業發覺所處之環境變化劇烈，單以利潤考量來看企業的永續發展已不符時代潮流，於是公共關係的建立與維護對於企業而言逐漸受到重視。

企業公共關係，顧名思義，主要是指公共關係在企業體制中的運作，是企業的一部分，其目的在促進企業與一切相關團體或單位的雙向溝通 (蕭湘文等人，2004)。企業公共關係的主要任務，乃在維持企業聲望、協助行銷活動，並維繫大眾與內部員工對企業的認同與好感 (劉建順，2005)。

在一般企業中，公共關係的工作項目包括 (Wilcox, Ault & Agee, 1995；轉引自孫秀蕙，1997)：

(一) 建立企業形象：

建立企業形象最重要的目標，是讓一般公眾對該企業產生正面的形象，為了達到正面形象的目標，近年來企業公關採取了多元化的策略：

1. 建立企業識別系統 (Corporation Identification System，簡稱 CIS)：指運用各種文字、圖畫的組合與設計，並融入企業使命與經營理念，使公眾在見到較為抽象的圖像時，就能聯想到該企業的服務與產品。
2. 主動關懷公共議題，並採取明確立場：許多企業基於「永續經營」的原則，目的不外乎是要藉著管理與生產上的改革，注入更多的公益理念，以達成企業重視經濟與科技秩序，並在政治與社會議題上達到平衡的效果。
3. 建立發言人制度：當企業有經營上的問題，或是產品被發現有瑕疵導致消費

者權利受損時，或是外界（特別是媒體）詰問該企業可議的作為時，該企業統一發言口徑，授權由發言人根據公司的立場發言。

（二）資訊服務：

提供企業的產品及服務資訊給公眾是公關重要的工作項目之一，而提供參考的新聞稿與相關資訊給媒體，則資訊服務的重要項目。

（三）行銷溝通（marketing communication）：

以公共關係策略支援產品的販賣與促銷。

（四）投資人關係：

公關人員扮演一個提供資訊的角色，增進投資人或是潛在投資人對於該企業的認知與了解。

（五）社區關係：

企業也是社區的一名成員，它與社區居民的互動關係，不但影響該企業形象，也牽涉到該企業的永續生存。

（六）員工關係：

此一公關工作的項目常與大企業中的人事部門、員工福利部門或是人力資源訓練部門等相互重疊。

（七）對於贊助活動之監督與管理：

有愈來愈多的企業選擇以贊助的方式協辦活動，因此如何選擇適當的議題或是相關活動加以贊助，藉此提升企業形象，是此項工作之重要目標之一。

（八）遊說與政治公關：

許多企業會透過各式溝通管道遊說立法單位，影響攸關企業生存的相關法令制定。

當公共關係的專業被企業所肯定並懂得加以妥善運用時，所能發揮的主要功效如下（蕭湘文等人，2004）：

（一）監測企業環境：

企業環境不斷的變化，為了能適應快速變動的環境，企業就必須對環境變化作出更科學性的觀察與預測。公共關係於是擔負著此種任務，它向組織提供環境資訊的分析和研究，包括組織外部的公眾情況也包括組織內部的公眾情況：例如公眾需求的資訊、公眾關於產品形象或是企業所舉辦活動的資訊、公眾對於組織形象評估的資訊、員工對公司的向心力、員工對於公司的意見等。

（二）建立企業形象：

企業形象是消費者對於企業所提供的產品、服務或其所從事如藝文贊助等有關社會性活動，而獲得的相關訊息與經驗，進而自我判斷，形成的一種主觀的整體態度。由於企業形象不同於其他隨時可能消長的有形資產，而須長期醞釀培養，因此企業形象管理乃成為企業組織管理的重要課題，也是企業公關部門的優先任務。一個企業若擁有良好且具特色的企業形象，可以讓一般公眾對企業產生

正面形象，必能增進消費者對其企業產品的購買意願，提升企業營運收益與品牌效果，進而提高企業本身的競爭力。目前所有的企業都相當重視自身形象的營建。公共關係在企業形象方面常用的策略包括：1. 建立發言人制度；2. 主動關懷社會；3. 增強行銷傳播效益；4. 有助社區關係的經營；5. 增強員工的向心力與認同；6. 建立良好的媒體關係。

參、影響企業公共關係的主要群眾與其關係的建立

目前的企業，從如何為企業建立良好的形象（即所謂的外部公關），到如何與內部員工維持良好的關係（及內部公關），處處可見公共關係概念快速發展的蹤跡（Wilcox, Ault & Agee, 1986）。如果從公共關係的英文字 Public Relations 來探討其定義，「Public」有兩種涵義，第一種意思是「公開的」，亦為各種公共關係的運作，皆在公開的情境下為之；另外，還包括了「公眾」的意思。這裡的「公眾」絕對不是單一的觀念，而是包含任何公關工作所設定的目標對象，而且角色之間會互相重疊，例如員工、媒體記者、一般消費者、會員、投資人、社區民眾、政府機關等。換言之，公共關係人員所扮演的角色如同一座橋樑，搭在企業組織與公眾之間，協助公司主管與溝通對象建立良好的關係（孫秀蕙，1997）。

根據美國公共關係協會（PRSA）對於公共關係的定義中提到：「是幫助組織和它的大眾彼此交流」。此次的「大眾」包括了公司或組織團體、員工、媒體、財物、股東…等，還有包括利益關係人（stakeholders），亦即與組織的存在運作息息相關的特定對象。公共關係的目的即在於與不同的對象建立彼此的關係，以有效率的管理組織和媒體；其對象可以分為「外部受眾」與「內部受眾」，外部受眾包括如「顧客、新聞媒體、投資人、一般大眾與政府組織」；內部受眾則包括「股東及員工」等。對於不同的受眾，公關的目的也會有所差異（劉美琪，2004），而在於維持不同受眾的關係上，也會有不同的做法。另外，美國公共關係協會（PRSA）在定義公關相關活動時，特別將「工業關係」納入公共關係的主要群眾之一，意指與業界其他公司及公會等單位之溝通（李湘君，2004），本研究亦將其歸為「外部受眾」之一。

在張在山（1994）的著作中提到，公共關係的內部群眾指的是組織內的工作人員，包括管理者及被管理者，這些人包括經理、員工、義工等；而所謂「內部關係」係指機構與此種內部群眾間的簡稱，在任何機構或組織，內部關係最為管理階層所重視。內部關係被組織重視的原因有二：一為員工是組織的基礎，也是組織最大的資產；二為內部群眾乃為組織中最核心的部分，對組織的關係最為密切。組織如果想要有良好的社區、顧客與供應商等外部關係，就必須先有良好的內部關係。若是組織內部對組織沒有好評，該機構也不可能有滿意的社區關

係。所有群眾也都會受到內部人員的影響，因此，公共關係應自內部關係開始。

員工是基本的生產力所在，也是公共關係對內溝通的主要對象，更是企業內部團結的首要對象。許多企業體以人事部門或員工福利部門或人力資源管理處來處理相關的員工事務，其實也是公共關係業務與效能的核心。其目的都是為了讓管理部門和員工之間有機會與管道了解對方的想法與意圖。由於員工是企業組織的成員，因此從內部公共關係的角度來看它是對象，但是如果從外部公共關係的角度來看它又成為主體；可以說員工關係是公共關係最密切的公眾。常見的公關策略包括員工手冊、內部刊物的編輯、員工福利解說、員工申訴管道、在職訓練、勞資糾紛的處理等，而這些事務也都是員工關係的範疇（蕭湘文等人，2004）。

而外部關係方面，張在山（1994）提到組織為中心，外邊環繞的即是員工，員工的外邊環繞的是社區民眾，再外邊是其他一般群眾，如下圖 2-1.2，組織的意見從高層開始。由上而下透過各階層而達到全體員工，再透過員工而及於社區群眾，再透過社區群眾而達其他一般民眾。因此，若沒有好的員工關係，不可能有良好的社區關係，更不可能有良好的公眾關係；反過來說，公眾關係影響了社區民眾，社區民眾又影響了員工。由此可知，沒有良好的內部（員工）與外部（社區）關係，就不可能有良好的公共關係。

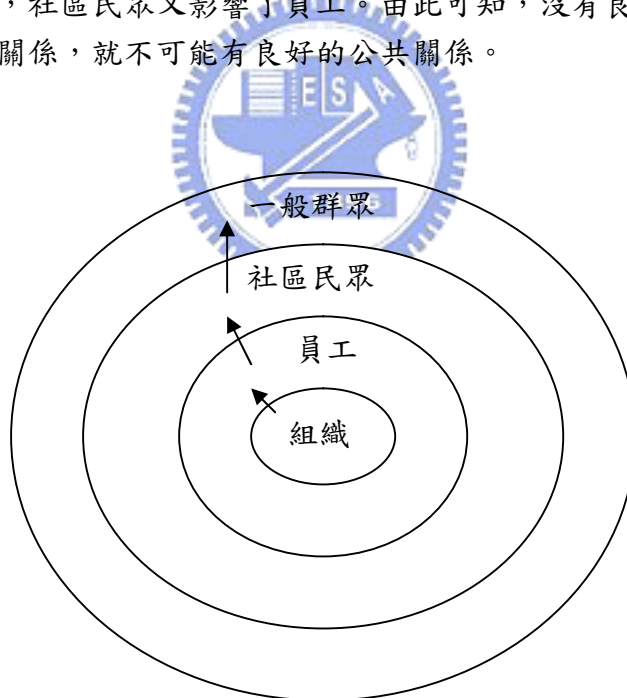


圖 2-1.2 企業公共關係中外部群眾之意見傳達示意圖

資料來源：本研究整理自張在山，1994，公共關係學。台北：五南。

消費者是企業利益關係人中相當重要也是企業利潤來源的所在，目前企業增加競爭力的最根本做法就是必須營建好顧客關係。在日本企業的主要公共關係對象的重點，依序就是顧客關係、員工關係、新聞界關係、經銷商關係與社區關係等；可見顧客關係的重要性。良好的顧客關係必須能滿足消費者需求外，更能對消費者提供客製化的服務。例如常見的策略包括設置意見箱、優待會員價格、定期提供所需產品資訊、消費者申訴服務管道等。通常許多企業替專門成立客戶服務部執行有關客戶服務的所有事項，其實所做的事情也是公共關係的核心（蕭湘文等人，2004）。

企業的公益行為其實是也會影響到廣大的投資人關係。因此在歐、美、日各地，「企業公益」評比已成為基金經理人選股的重要依據。1999年9月在美國市場甫推出的「道瓊永續性投資指數」（以追蹤企業環保與社會公益績效的投資分析指數），立即被全美20家專業基金所採用。在日本也有四大基金，專門投資於企業通役表現績優的企業，而這樣的趨勢正逐漸地向全球擴散（夏傳位，2000）。

媒體關係可說是公共關係對外傳播的首要公眾，因為在現在多元的媒體生態與強勢的報導效果中，企業組織不能忽視媒體的存在與其可能發揮的效益或影響。因此企業都期待與新聞界建立良好的關係，以爭取新聞媒體對本身企業的了解、理解與支持，以便形成對企業有利的輿論氣氛。而透過媒體與廣大公眾溝通，更能增加企業與社會公眾的聯繫。一般而言，有良好的媒體關係等於良好的輿論關係，而建立良好的媒體關係更是任何企業想要運用大眾媒體工具作為傳播手段的首要前提。公共關係的核心任務之一就是為組織創造良好的公眾輿論，並透過媒體廣而報導。所以與媒體建立良好的關係也是公共關係專業的表現之一（蕭湘文等人，2004）。

在政府關係維護上，張在山（1994）將企業從事公民身分的原因，認為與政府對企業的管制嚴格所致。因為政府嚴格管制，所以企業無不認為，如果企業不公平的對待員工、不協助處理社會問題，或是被公眾認為公司有害社會福祉，政府必然會根據群眾的壓力而對自身企業採取更多的嚴格管制。於是藉由贊助或關心社會議題等活動來維持與良好的政府關係，皆是各企業所樂見其成的。

最後，在工業關係的維護上，美國公共關係協會（PRSA）將工業關係指稱「與業界其他公司及公會等單位的溝通」，列為公關相關工作項目之一。與業界其他公司是指同業的其他公司，而這些生產相同類型產品或提供相同服務的公司可組成所謂的「同業公會」，一般成立的主旨多半是在於推動或反對某些法案的通過，讓大眾了解該行業的情況，以及從事對會員公司有利的統計與其他形式的研究工作。與業界其他公司、同業公會等組織的溝通，都在於推動彼此的共同利益，雖然它們會為了消費者而互相競爭，但卻會團結在一起，推動它們的共同利益。

(Wilcox, Ault & Agee, 1989, 莊勝雄譯)。

組織不管是從事與內部或外部受眾的公共關係維持，首重「溝通」的技巧。對於內部員工，除了日常工作上的聯繫之外，仍然有許多不同的傳播工具可供使用，皆可以藉此提升員工對於組織的信任感。而對於外部群眾，除了公司本身的生產力、產品品質上的表現之外，亦可透過公益、贊助及其他關心社會活動的管道來達成溝通公司形象與凝聚向心力的效果。

以下就影響企業公共關係的主要群眾與其關係的建立之整理如下頁表 2-1.1：

表 2-1.1 影響企業公共關係的主要群眾與其關係的建立之整理

企業公共關係對象	企業公共關係之主要群眾關係
員工	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雇主與員工間互相信任，彼此尊重 2. 真實的訊息在企業內自由坦率的交流 3. 員工適才適所，主動參與組織再造 4. 健康的工作環境 5. 組織前景樂觀
股東	傳達 <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業願景 2. 過去與現在的獲利能力 3. 未來規劃 4. 管理變革與產能 5. 企業的財務需求
顧客	必須能滿足消費者需求外，更能對消費者提供客製化的服務
投資人	縮短股票購買者對公司的認知與實際差距
媒體	與大眾傳播媒體的誠信互動，有利於重要訊息的傳播
一般民眾	包括組織營運必會與週遭環境目標對象建立互動關係
政府組織	代表組織與政府及立法單位之溝通
工業	與業界其他公司及公會等單位之溝通

資料來源：本研究整理。

肆、企業的公共關係管道

公共關係是現代商業社會市場競爭下的產物，它可以被定義為「營利或非營利性質的組織或個人，透過不同的溝通管道與溝通技巧，和不同類型的公眾建立正面的關係」(孫秀蕙，1997)。由於公共關係與企業形象、內外部群眾對企業的

觀感、社會對企業的反應各方面都有密切的關係，所以許多企業都自行設有公共關係部門，或是委託組織外部的專業公共關係顧問公司來處理相關業務，如執行公共關係專案活動或贊助行為。

在企業公共關係的管道中，一般大型企業由於規模宏大的關係，不論企業形象、產品信譽與危機處理等，都與新聞聯繫與發佈工作、公共報導等事項密切相關，所以不但在組織內部置有公共關係人員，同時亦有向外雇用公共關係顧問公司協助辦理相關事宜的狀況。而中小型的企業通常不會配置專人辦理公共關係事項，限於規模與人力，通常由企業負責人或經理人自行辦理（劉建順，2005）。

除了企業自設公關部門或外雇公關顧問公司之外，「企業基金會」雖然並非屬於企業公共關係自設部門之一，但其所執行的業務包括企業贊助、提升企業形象等，都屬於公共關係活動的範疇，其工作人員在其中扮演了重要的公關角色。透過他們，企業可經由其基金會，對贊助申請者說明基金會的要求；申請者如有疑問，他們要回答申請者的問題；申請案核定之後，要分別通知申請人。此外，工作人員還要為企業基金會準備宣傳品，說明該基金會的工作內容及對社會的價值。因為基金會是免稅的，以免他人懷疑企業基金會其實是一種為企業逃稅的手法，所以要把基金會的真相與服務內容告訴一般民眾（張在山，1994）。



第二節 企業基金會

壹、企業成立基金會的背景與動機

一、企業成立基金會的背景

近年來，企業熱中於成立企業基金會（Corporate Foundation/Company Sponsored Foundation），從企業公民責任的角度來看，不外乎「取之於社會、用之於社會」的回饋心態，並期望透過系統性的專業規劃，將資金人才服務等挹注到需要被幫助的團體，作出最有效的利用。企業善盡社會公民責任的觀念，就像顆種子一樣，在企業之間相互感染。對企業而言，從領導人由上而下推行社會公民的概念，可能是最快最有效的。因為透過成熟的管理技巧，企業在社會扮演領導的角色，不但可以增進企業和政府的關係，提高員工士氣及生產力，有助吸引優秀人才與媒體關係。企業公民的概念即在美國儼然蔚為風潮，成為企業創造競爭優勢策略中非常重要的一環（李湘君，2004）。美國非營利團體「企業公民組織」主席 Craig Smith 的「新企業公益觀」一文中建議企業 CEO，應該致力於營造一種讓企業各部門都投入公益事業的氣氛，包括授權基金會或專人辦理相關事項、加強公益團體與企業部門的交流等（洪懿妍，1999）。於是，有些熱心公益的企業開始會設成立獨立的基金會，但與母公司之間仍保持緊密的互動，以基金會的名義推動各項公益贊助活動，因為基金會可成為企業內部一個重要的改造力量，企業公民風潮其實就是企業改造運動。

1950年代後，美國企業發現其知識有助政府解決社會問題，政府也認為企業參與社會非常有利，故第一個基金會於是誕生；1950到1960年代，企業了解，除了基金會，應有社區公共關係活動；1980年代，企業體認到基金會的工作其實是其運作的一環，它和其他部門的運作方式雖不一樣但相互關連，最後逐漸整合成企業管理的一部分（李湘君，2004）。由此可知，企業基金會與母企業之間的關係相當密切。

近十年來（解嚴後），國內的民間第三部門的興起，最明顯的莫過於財團法人基金會的蓬勃發展，除數量明顯增多之外，屬性上呈現的特色之一，便是企業界紛紛成立基金會組織，強力投入社會福利等工作領域（魏婉婷，1996）。在台灣，文教基金會的建立創始於七0年代，數量暴增則在九0年代之後（謝東山，2003），而企業開始陸續在組織內成立基金會，在1980年代企業基金會還不多，也是於近十年來才達到高峰。郭玉禎（2000）就指出，若說基金會是台灣企業的最愛，實不為過，近年來隨著大環境的日趨開放，更達高峰，除了數量快速上升、日趨龐大之外，在成立的宗旨上也日趨多元化。

相較於一般的非營利組織，企業基金會具有著「企業」以及「非營利組織」的雙元背景；基與此，其在社會上的角色，與一般的非營利組織勢必有所不同，從「企業」的背景來看，或是偏重於企業式的管理或經營。對企業基金會來說，其中亦蘊含了「企業精神」(entrepreneurship)的發揮。而企業精神也就是應用創新方法使用資源，以使生產力及效用極大化，就企業基金會而言，也就是存在著企業的「創新精神」與非營利組織的「公益角色」(江明修、王俊元，2003)。也由於此雙元性格，企業基金會所從事的贊助行為也較純非營利機構之贊助行為複雜，因為其贊助目標有可能涉及原企業組織的目標，而贊助目標實行之後所呈現的結果，也就是贊助效益也會與商業營利機構或其他非營利機構有所不同。江明修表示，企業基金會對社會的功能，可概分為創新整合者、服務提供者、價值倡議者及社會教育者，而企業基金會同時具有「企業」及「非營利」特性，這兩個特性可相輔相成，但也可能成為「零和」，如何讓兩者發揮相乘的最佳效果，是台灣企業基金會最大的課題(鄭秋霜，2003)。

二、企業成立基金會的動機

目前國內許多企業都秉持長期性、主題性、地域性的角度來贊助藝文或其他公益團體。蕭湘文等人(2004)指出，贊助本身提供一種傳播媒體的功能，協助發展企業形象與品牌概念，有利於人們對企業或產品的正面態度，進而增加企業與消費者的互動性，其操作執行的概念就是企業公共關係的經營。雖然企業贊助的動機有所不同，但贊助活動若能與企業形象充分結合，將能促使消費者因為該活動(事件)產生感動與共鳴，進而對贊助企業產生好感。為了將企業經營的理念能夠確實灌注到贊助活動上，大型企業多半會藉由成立專屬的「企業基金會」來讓贊助活動順利運作，期讓資源與資金的投注能看到具體的效果。


蕭新煌(1992)從基金會本身的經營來看，企業贊助與一般民間集資有顯著的不同，第一，基金會可以擁有充足的預算可供使用；第二，有專業的人才可以有效運用。由此可知，企業基金會藉由企業化的經營，將可使其發揮更大的功效。而陳亞平(2003)認為企業成立基金會的主要目的，是為了贊助特定公益事業，因此其動機與企業贊助動機類似，同樣是基於社會責任、企業形象、領導者的偏好等原因。

如果從節稅的角度來看，遺產稅與稅法規定，任何捐贈給公益社團或財團組織的遺產，可免繳遺產稅(贈與即徵贈與稅)；再加上這類團體機構本身的所得及其附屬作業組織的所得，可免徵所得稅。於是有些企業家會以其父母親名義成立企業基金會，美其名是回饋社會，實際成立真正的原因，就得視其所從事的公益行為是否符合其當初設立的目標而定。林宜欣等人(2001)即認為企業基金會最大的優勢就在於其源源不絕的基金來源，不過基金的多寡並不能完全反映基金

會的運作成功與否，其成立的動機是否能落實，經營管理是否能上軌道才是最關鍵的因素，以免企業基金會淪為企業家之間沽名釣譽的招牌，企業將其賦稅轉嫁的管道。

當然如上述節稅理由的負面思考是企業所不樂見的，於是企業基金會的成立，正符合「企業公共關係」維護的動機所在。企業公共關係包含有防禦性因素，除了要保持並改進雇主或客戶對內對外的信譽之外，還要保護他們，以免受到攻擊，減低外界政治、經濟，及社會所產生的不利影響。公司如有超額盈餘，尤其是大公司，民眾就會懷疑這是不擇手段弄來的不義之財。一般民眾對營利事業先天就存有敵意，我國也有「無奸不商」的說法（張在山，1994）。所以企業成立企業基金會正好可以中和這種負面情緒，藉由非營利事業體的成立，來消除民眾對於企業的敵意。

李湘君(2004)亦引用美國學者 Bovee 的理論，認為企業家把企業經營的好，讓員工及家屬能獲得穩定的經濟生活，只是企業最起碼的社會責任。於是透過成熟的管理技巧，主動提供科技、金錢及知識來改變社會，企業在社會扮演領導的角色，不但可以增進企業與政府的關係，提高員工士氣及生產力、有助於吸引優秀人才與媒體關係。於是乎企業公民的概念在美國已經成為企業創造競爭優勢策略中重要的一環，其常見做法就是成立獨立的基金會，但與母公司之間仍保持緊密的互動，於是基金會方可成為企業內部一個重要的改造力量。



貳、企業基金會的定義

目前企業基金會的定義仍莫衷一是。以日本學者山內直人(1999)對於基金會的分類，以基金會資產的不同出資者來分，可分為由個人與家族之企業主出資的獨立基金會(independent foundations)，及由企業與企業集團出資設立的企業基金會，還有是在日本尚未普遍的社區基金會(community foundations)。另外，企業基金會又可分為「營業型基金會」(operating foundations)與「贊助型基金會」(grant-making foundations)。「營業型基金會」直接提供社會大眾各種服務，例如，非營利性的醫院、學校、博物館等；而「贊助型基金會」則只是出資給提供服務的非營利組織，並未直接提供服務。

另外，山內直人根據日本贊助型基金會資料中心在1994年公布的贊助型基金會資料，由單一企業出資設立的佔27%，由複數企業出資設立的佔10%，企業與個人(企業主等)共同出資的佔14%，合計51%。顯示「日本有一半以上的贊助型基金會都是由企業出資設立」的。本研究將山內直人(1999)針對基金會資金來源，對日本基金會的分類整理成下圖2-2.1：

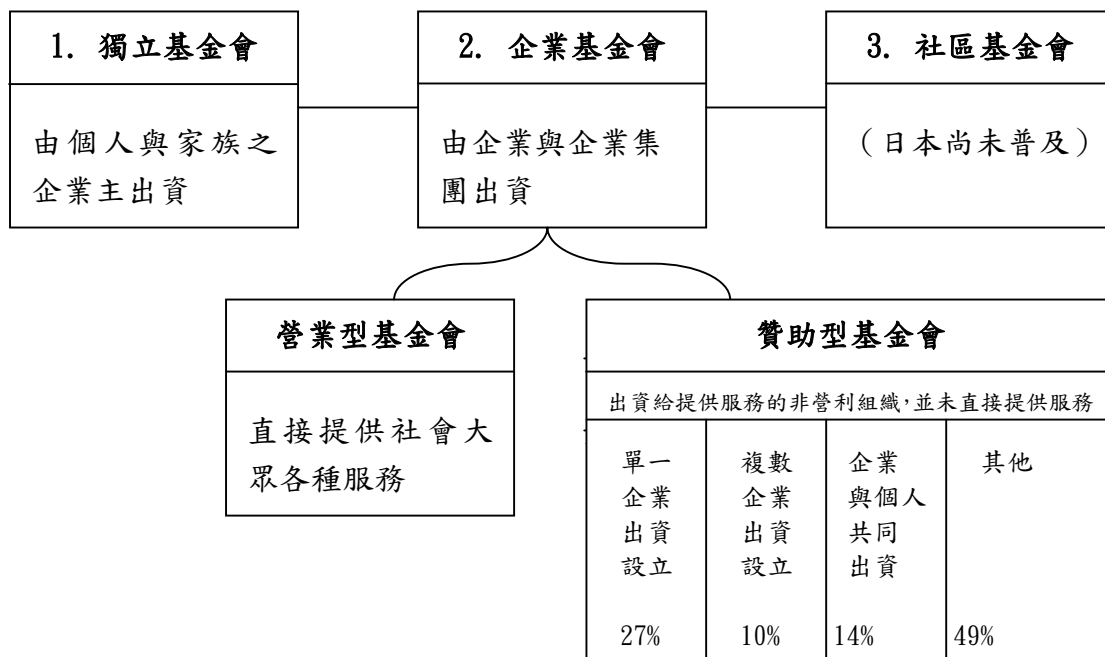


圖2-2.1 日本基金會之分類

資料來源：《日本企業的公益贊助》，山內直人，1999，社區發展季刊，85：251-262。

以美國而言，依據 Salamon (1992) Margo (1994；轉引自高家斌，2001) 以及陳亞平 (2003) 對於美國非營利組織的基金會的分類，一共包含四種型態，本研究將其分類整理成下圖 2-2.2：

1. 獨立基金會：由個人、家族或一群人捐資成立，此基金會主要是管理個人為慈善目的（如社會、教育等）所捐助的基金，然後將這些基金所賺取的利息，用以贊助非營利組織以追求公共價值。
2. 企業基金會：企業公司捐贈基金，委由基金會管理，常與企業本身有緊密關係。根據美國基金會中心（The Foundation Center）2001 年的統計，運作型基金會，即以推動專案執行為主要工作者，僅佔全美國基金會總數的 5.7%，其餘皆為贊助型基金會。
3. 社區基金會：為了社會、教育或其他慈善目的而成立的公益組織，是由社區中許多的財務捐贈，所成立的基金會。
4. 運作基金會：此類私人基金會直接提供服務或執行作業，其支援非營利組織的基金，不得超過收入的百分之十五（包括基金孳息及捐贈收入），自己本身亦從事執行相關的業務。

美國許多大型企業，目前都設有專門的基金會來從事一些跟企業經營有關的慈善事業，雖然基金會本身不算營運單位，但企業基金會卻可以被有效提升企業形象以及建立獨特的企業文化。另外，企業有時也運用基金會的運作來試圖改變一些影響企業策略或市場擴張的外在政經環境，Preston (1981) 就指出：『雖然

企業慈善與傳統營利行為或管理目標並不直接相關，但是確實有助於企業與一些利益關係人建立穩定的互動關係。」Preston 的觀點也呼應目前盛行的企業社會責任或企業公民的管理概念，而許多歐美企業也紛紛成立基金會來塑造更佳的企业形象。



圖2-2.2 美國基金會之分類
 資料來源：本研究整理

在台灣，根據喜瑪拉雅基金會所選編輯而成的『台灣 300 大基金會』中，目前台灣基金會的基金總數只概約在 600 億到 700 億之間，比起美國、日本更是不能比，只能算是類似中小企業級的基金會，這是台灣基金會的最明顯特色（蕭新煌，2003）。在『台灣 300 大基金會』中，基金會的基金來源類別以「特定個人捐贈」最多，佔 40.8%；其次是「特定企業捐款」佔 31.7%，再其次是「社會大眾捐款」佔 19.1%，最少是「政府捐贈」佔 8.4%。由此可知，屬於所謂「獨立基金會」仍是最主要的組織類型，這包括了「特定個人捐贈」與「社會大眾捐款」；而「企業基金會」亦即由特定企業捐贈而成，且企業捐贈是該等基金會基金或年度開支的固定來源，其在台灣 300 大基金會所佔比率很高。

依組織的理念和運作狀況的不同，企業基金會又可畫分為「贊助型企業基金會」及「運作企業型基金會」（陳亞平，2003）：

1. 贊助型企業基金會：

本類型的基金會依據基金會的使命及宗旨，以捐款、贊助或協辦活動等方式提供資金給理念契合的藝文團體或其他非營利組織。本類型基金會的運作是

以提供資金為主，而不介入團體的經營或是活動的舉辦，如：台積電文教基金會。

2. 運作型企業基金會：

有些企業基金會除了贊助之外，也實際從事藝術事務的運作。此類的企業基金會的成立與營運多是基於領導者本身對藝術的熱衷，並有具有一定的專業能力來執行機構的活動，如：奇美文化基金會。

喜瑪拉雅基金會助理執行長高永興提出國外有 90%的基金會都是「贊助型基金會」，陳亞平（2003）亦根據調查，提出國外的基金會 90%都屬於「贊助型基金會」，國內的情況也相差不多。

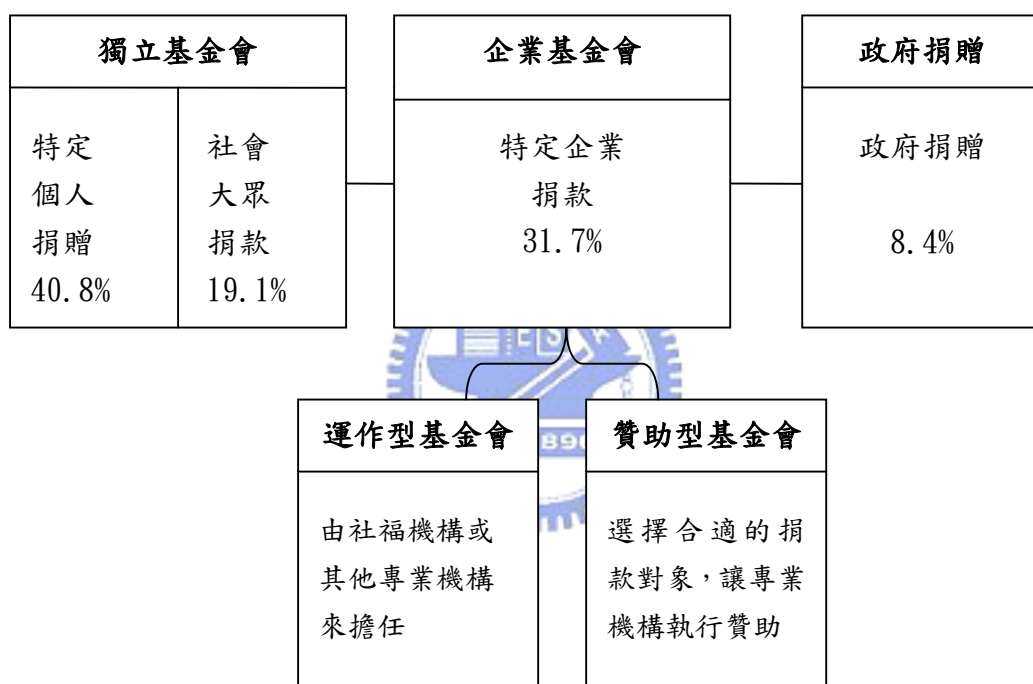


圖2-2.3 台灣基金會之分類

資料來源：本研究整理

企業基金會在目前的台灣基金會的發展中佔了相當重要的地位，因為其數量佔了總基金會的 1/4 強（蕭新煌，2003）。有鑑於喜瑪拉雅基金會所選編輯而成的『台灣 300 大基金會』統計中，基金會的基金來源比率有 31.7%是由『特定企業捐款』而來，顯示出由企業直接捐資成立的企業基金會在於全國基金會的統計上，已經有一定的比例存在。故本研究遂以企業體或企業主名稱為名或經由單一特定企業直接捐資而成立的企業基金會為研究對象進行研究。

叁、企業與其企業基金會的關係

依據文獻整理，本研究歸納企業與其企業基金會的關係如下，其重要性將影響下一章節所討論到企業基金會對於文化藝術事業的贊助行為的方向與考量因素：

（一）企業通常為企業基金會的主要「資源提供者」

企業基金會的董事多由企業董事、高階主管及企業外部學有專精極具公信力的社會人士共同組成，而基金會的工作人員也多由企業內部員工兼任或轉任。依據 Margo (1994) 對於企業基金會的定義，他認為企業基金會與企業常有緊密的關係；企業贊助的基金會乃指由企業直接捐資成立之基金會，既然由特定企業捐贈而成，其企業捐贈即是該等基金會年度開支的固定來源。可以得知企業基金會的重要財力來源或資源提供者是來自於企業本身預算的挹注。

（二）企業可利用企業基金會來執行其策略性的行銷規劃

林宜欣等人 (2001) 在其研究中整理出非營利組織行銷之策略性規劃的步驟，分別是：(Kotler, 1991；Drucker, 1994；陸宛蘋，2000)

1. 決定組織使命、整體目標及目的；
2. 評估外在環境之機會與威脅；
3. 評估組織內部環境；
4. 擬定核心行銷策略；
5. 績效評估。



企業若視企業基金會為其附屬機構，則兩者其實是一體兩面；企業基金會依據企業本身的組織目標及目的，並評估外在與內在條件，才會依策略性計畫進行贊助策略；在贊助行為活動之後，也將會進行績效評估，以提供企業及本身作為下一次贊助行為活動的參考依據。

（三）企業基金會可協助企業藉由內部改造而成為企業公民的一員

企業參與公益若僅止於捐款，將使組織本身錯失內部改造的機會，因為企業基金會常可藉由企業公民軟性訴求的內涵，協助企業發展出一條通往成功的道路 (李湘君，2004)。

（四）企業基金會與企業本身，是呈現「互動合作」的關係

企業本身積極以經營基金會來試圖提升企業形象與善盡社會責任，而企業基金會則可藉由學習企業部門的公益創投與績效管理模式，來增強組織能耐並且創造更多的社會價值 (涂瑞德，2003)。如下頁圖 2-2.4 所示：

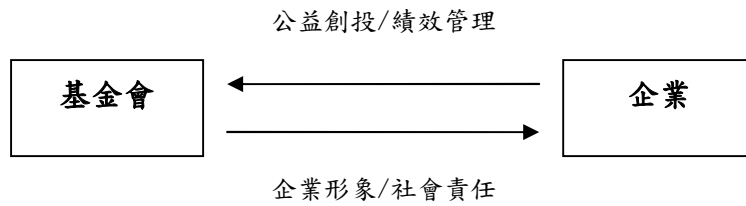


圖 2-2.4 基金會與企業的互動合作關係

資料來源：《基金會與政府、企業的關係》，涂瑞德，2003，載於官有垣主編，
台灣的基金會：在社會變遷下之發展，頁 91。台北：洪建全基金會。

從企業組織檢視其經營，會發現營利組織存在的任務是雙重的，一方面必須追求經濟效益獲取利潤，一方面卻要講求對社會的貢獻。因為只有營利才有生存的資格和發展；而透過貢獻，才有創造營利的條件和可能。各企業為了爭取自身的經濟利益，必然會展開多面向、全方位的市場行銷競爭（蕭湘文等人，2004）。如果能透過企業基金會以公共關係與市場溝通，常常能藉由企業贊助等公益活動，無形中更吸引到顧客的青睞，不失為一個有效且長期的競爭手段，也能為企業建立或提高良好的形象。



第三節 企業贊助

本節包括企業贊助的概念，包括其背景、定義及動機；另外討論影響企業基金會贊助的考量因素及企業贊助行為的分類。

壹、企業贊助的概念

一般而言，非營利部門的貢獻，可為現金捐贈或是提供無酬的志願工作服務。而實際上，類似的現金捐贈或是志願工作服務除了可以由非營利機構提供之外，也可以由個人或是企業（包括企業設置的非營利機構，如企業型基金會）來提供（山內直人，1999）。隨著社會的發展，各種新且多元的觀念不斷地被提出，對企業在社會中所扮演的角色的看法也有所改變，如企業團體在社會中扮演的角色，已從單純的產品提供者演變為參與社會事務的一分子，社會逐漸重視企業盡到所謂的「企業責任」（黃俊英，1999）。為順應社會大眾對於企業的期望，企業開始積極地參與各種社會公益活動，舉凡慈善捐贈、教育、體育活動、醫療保健、環境保護與人心教化等相關的活動皆可見到企業參與。

一、企業贊助的背景

企業的存在基本上以營利為目標，本身也是社會的一部份，其生存和發展離不開社會的支持。當企業努力擴充規模的同時，同時享有運用更多的社會資源。許多的企業體也都認知本身是社會公民的一份子，在賺取利潤的同時也應該相對具有承擔社會責任的義務。因此許多企業在其能力所及的情況下，大都願意贊助提供自己的金錢或物質的資源給其他弱勢團體或有所需求的單位（蕭湘文等人，2004）。

企業贊助公益活動的演進由早期的慈善、教育至1970年代晚期才有較多元化的贊助方式，運動、藝術等項目的公益贊助相較於慈善與教育可說是後起之秀。源溯企業與藝術合作的模式，可以回到文藝復興時代，當時義大利人文薈萃，米開朗基羅、達文西都是在貴族有力支持下而大放異彩；進入工業時期，企業組織取代了貴族的角色，成了國家機制下最重要的藝術贊助者（王之樵，1995；轉引自林瑩滋，2000）。直至今日，不論是企業主動參與或是其他團體爭取贊助，最重要的是能在贊助交換的過程中促成雙方的共同利益，滿足個別的目的達成雙贏的結果是目前企業贊助觀念的主要轉變。也因為企業贊助理念的轉變，促使贊助金額、贊助的收益能有高成長率（蕭湘文等人，2004）。

Hall（1989；轉引自葉淑貞，1998）依據美國企業發展的特性，提出企業贊

助發展的五階段歷程，以描述企業公益贊助的演進：

1. 企業公益贊助前期：此階段是商業發展的初階，大部分企業所從事的慈善，僅限於增進員工的健康、福利與教育，嚴格說來，並不能稱作是真正的企業贊助。
2. 企業公益贊助的開端：南北戰爭結束後，社會問題叢生，而政治局勢混亂，促使政府和政客轉向拉攏企業，希望恢復政治體制的公信力和秩序，因此這個時期的企業，對於社會事務具有相當的影響力。但整體而言，此一時期的企業所從事的贊助事務多半零星分散，可說是各自為政。
3. 企業公益贊助的轉型期：廿世紀初，企業體制產生了一個大變化，即企業擁有者和專業管理者的分權，此一轉變也對企業公益產生極大的變化，專業管理者對於企業的贊助並不如企業擁有者有完全的裁量權，因為必須基於企業整體利益考量贊助決策，而當時社會大眾對於企業唯利是圖的反感逐漸升高，也迫使企業經理人開始試圖將產品和社會改革作連結，例如贊助高等教育、擔任大學或基金會的最高執行者、成立早期的基金會，但此一時期的企業仍扮演主導社會事務的角色。
4. 企業公益贊助的壓抑期：經濟大恐慌及逐漸壯大的勞工運動力量，使得政府開始採取財富重新分配的政策導向，對企業展開了打壓政策，也因此阻礙了企業贊助的推動，但也正因為政府對企業的限制，促使企業開始周詳的規劃贊助策略，以確保自身利益，此一趨勢使得企業在贊助的角色上開始制度化，所謂的制度化，主要是透過教育獎助委員會(Council for Financial Aid to Education)和全國規劃協會(National Planning Association)等團體，教育企業有關贊助方案的合法及稅賦上的利益。
5. 企業贊助重新出發：1970年代晚期，雷根政府為了解決財政上的赤字問題，開始加重企業的社會角色，鼓勵私人部門和政府共同承擔社會責任，企業重新扮演主導社會事務的角色，而經濟市場的轉變，如外國企業的強大競爭力，使得企業開始對過往的公益贊助品質產生懷疑，積極重新思考公益贊助的做法，包括將贊助與利潤及產品做更緊密的結合、贊助方式多元化，以及著眼於長期性的贊助策略。

台灣地區以中小型企業為多，擁有者與專業經理人員的角色模糊不清，其中又以身兼兩種角色的情形居多。台灣地區從民國七十年代後期，股市與房地產狂飆，社會瀰漫盛行金錢遊戲的風氣，一方面造就一批暴發戶，另一方面使得貧富差距擴大，因此，形成大眾的『反商情結』(盧焰章,1993;轉引自林瑩滋,2000)。為因應市場競爭激烈的趨勢，企業體制逐漸地改變，專業經理人也慢慢脫離擁有者的色彩，為轉變大眾對企業的態度，企業遂將產品或理念與公益事務結合，許多公益事務的發起都由企業擔任拋磚引玉的工作。

企業從贊助行為中不但可以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；受贊助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。如何透過贊助來獲取更多的實質利益，並藉以達成企業的行銷目標雖然重要，但是使「社會精神層面跟的上經濟的腳步」才是目前企業藝文贊助的主要思維。

二、企業贊助的定義

以下將國內外研究中關於企業贊助之定義，整理如表 2-3.1 及表 2-3.2。

表2-3.1 國外關於企業贊助之定義整理表

研究者/出處 (年份)	企業贊助之定義
Dayton Hudson基金會(1985)	除了直接以金錢贊助外，以有形資產、人力資源資助的成本，和相關支出的行政成本均應包括在贊助中。
新標準百科全書 (New Standard Encyclopedia) (1987)	將企業公益贊助活動定義為「捐贈大量金錢贊助教育、社會福利、藝術文化及科學機構或理念」。
Payton (1989)	將之解釋為對他人的福祉關切或感興趣，是利他而非自我的 (egoistic)。
Sandler & Shani (1989)	贊助乃是：企業提供資源 (金錢、人員、設備、技術等)，以利組織執行各項活動，以換取企業與該項活動的直接關係，並藉這個關係來達到企業的行銷目的或媒體目標。
哥倫比亞百科全書 (Columbia Encyclopedia) (1990)	把對他人的主動善意表現在努力提升、促進對方福祉的行動上。
McCarville & Copeland (1994)	贊助是一種交換過程，包括有形的資源如：金錢、物質，或無形的資源如：地位、技術、服務等。贊助者與被贊助者雙方在交換的過程中達到共存的關係。而在贊助中，不管是處於主動或被動狀態，都是一種雙贏 (win-win) 的組合。
山內直人 (1999)	一是捐贈現金給從事各種公益活動的NPO (nonprofit organization)，一是因應社會需求，直接舉辦獨立的公益贊助活動，提供藝術文化、學術研究、社會福利、國際合作等各種民間公益活動的財源、人力及經營管理等。

資料來源：本研究整理。

表2-3.2 國內關於企業贊助之定義整理表

研究者（年份）	企業贊助之定義
楊炳韋（1985）	企業基於社會責任或其他行銷目的，提供有形的財貨或無形的勞務等方式，參加對社會整體公益有貢獻的活動，活動的範圍，包括有：教育、文化、藝術、體育、醫療保健、環保、慈善團體、宗教和軍事國防等。
劉念寧（1990）	企業扮演了參與者的角色，指企業以提供金錢、實務或是勞務的方式主辦、參與或協助教育、藝文、體育、保健、環保或社會關懷等活動，但不包括企業家以個人名義進行者。
康永華（1991）	增進社會福祉或提升企業形象，藉由提供金錢或勞務，對他人表達善意，對社會作有意義的貢獻，形式上則可能是環保、社會福利、體育活動、文化藝術、保健等活動。
郭崑謨（1992）	企業為塑造、提升或改進企業形象及增進社會福祉，就由提供金錢、實物或勞務的方式，主辦或協辦環保、教育、社會福利、醫療、保健、社區福利或藝術文化等活動、以對他人表達善意、對社會有意義的貢獻。
蘇衍如（1999）	（媒體組織）基於塑造、提升、改進企業形象，或社會責任及其他行銷的目的，並藉由提供金錢實物或勞務，主辦、協辦、參與關於教育、文化、體育、醫療保健、環保、社區服務等活動，以對他人表達善意，對社會作有意義的貢獻。但不包括企業家以個人名義進行者。
陳柏蒼（2001）	企業贊助是一種企業贊助者與被贊助者之間，為達成各自特定目的所進行之資源交換行為。運用雙方有形或無形的資源連結，共同促成雙方目標達成的行為活動。
蕭湘文等人（2004）	贊助者與被贊助者基於互惠關係而進行某種協調活動，以使彼此都能達到預期的目標。能否達成目標效益也將成為贊助者與被贊助者間的關係能否持續的評量。

資料來源：本研究整理

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的定義，舉凡有形與無形的贊助資源所進行的善意行為，皆列入其範圍；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。但在上述對於企業贊助的定義中也可以發現，除了公益目的之外，其對於贊助者的商業性目的色彩也相當濃厚，認為贊助者與被贊助者之間存在了互惠的關係。

由以上各種意義，本研究將企業贊助的概念歸納為以下各點：

1. 企業贊助的參與者至少有兩方：一方為資源提供者（贊助者），一方為資源接受者（被贊助者）。
2. 互惠的關係：贊助者與被贊助者為各自利益進行資源交換，前者達到公益（如社會責任等）或行銷公關目的（如企業形象等），後者因為其資源協助得以執行各項活動。
3. 雙贏目標：贊助是一項投資，被贊助者應妥善運用此資源，將其效益發揮極致，創造有利雙方的價值。
4. 贊助關係可長可短：贊助者與被贊助者的關係可能只僅有一次，也可能有多次持續的關係。
5. 贊助形式：有形的財貨或無形的勞務等方式，如金錢、人力資源、設備、技術、服務等，包括可能是環保、社會福利、社區服務、體育活動、文化藝術、醫療保健、教育、慈善團體、宗教和軍事國防等活動。

貳、企業贊助藝文的動機

「取之於社會，用之於社會」，再也不是一句偽善的口號，國內企業的整體行銷活動，出現一股蓬勃、清新的景象。近年來，企業的價值觀，已從重視商品行銷與利潤的角度，轉變為提昇企業形象的焦點上（吳珍芳，1998），除了傳統的廣告與促銷活動外，原本較不受重視的贊助活動，已被越來越多的企業認為是有效促銷商品，且能提高企業形象的行銷方式。於是孔誠志等人（1998）認為企業贊助可以是另一種型態的廣告，是行銷策略的一環，也可能是一種公關的手法，或是三者的結合。企業贊助的目的可能是想要打入一個新市場或提升企業的知名度。藉著媒體對贊助活動的報導、贊助的活動本身，與其他公關活動配合，傳達訊息給有意義的受眾，提高產品或企業的知名度，進而提升企業形象。

動機是行為的內在趨力，在理性的決策模式下，動機激發了後續的連串行為（楊炳韋，1995）。不論是早期慈善性質的贊助或是現在行銷性的企業贊助，企業基金會在行使企業贊助行為之前，基本上都有其動機存在。例如與社區建立良好關係、加強大眾對企業品牌的知覺、加強企業的形象與責任等。Traylorgross & Lampman（1994；轉引自劉美琪，2004）指出，贊助可以增加品牌知名度、提高公司形象，或直接改變消費者行為、刺激產品的銷售；山內直人（1999）則認為企業投身贊助活動的原因為：企業的利益關係人以委託者（principal）的角色，鼓勵企業方面以企業之名贊助公益活動，而企業方面則是為了反應利益關係人的意見，而以代理人（agent）的角色贊助公益活動。好處包括：（一）產品或服務可以銷售的更好（可以增加收入）；（二）可以招募到更優秀的員工（提高企業生產量），得以順利地協調與社區的關係（可以節省開銷）。因此，以長期的觀

點來看，公益贊助的確可以增加企業的利潤，此即所謂的「啟發性自立」(enlightened self-interest) 原理。

若是針對藝文活動的贊助上，上述的說法在美國企業贊助藝術協會 (BCA)¹所從事的研究中也可獲得驗證：美國企業贊助藝術協會 (BCA) 由曼哈頓銀行的大衛洛克斐勒於 1967 年創辦，為一致力於企業與藝術相結合的全國性非營利組織。該協會曾在 1998 年對曾經贊助藝文活動的企業進行研究，研究發現 36% 的企業相信，社會大眾比較願意購買曾贊助藝文活動的企業所提供的產品或服務；贊助藝文活動的企業，其組織員工也會到公司所支持的藝文機構當義工，更有 30% 的員工因此願意留在該企業繼續服務。

對於以賺錢、獲取利潤為主要目的的企業而言，不論採提供經費、設備等有形物質，或是人力服務等無形勞務提供的贊助方式，背後都有值得探究的動機與原因。美孚企業公關顧問Schmertz 曾說：「企業界的成員有責任支持及加強社會的欣欣向榮，像是支持那些使我們生命更有意義的非營利機構。」他並且提及了九項企業界應該要積極贊助藝文活動的原因 (Harris, 1997)：

1. 高度的文化水準通常能提升企業本身。因為一個企業能夠支持藝文界中的頂級活動，一定會大幅提升企業的形象。如果一個企業承辦很多這種藝文性質的活動，並且做好執行，久而久之大眾便會將此企業與高水準聯想在一起。
2. 這些審慎執行的計畫能給企業一個機會，表現其高階管理人員並非只專精於一個狹窄的領域，而是會關心企業以外事務的企業政治家。大眾也會覺得他們對社會的關切廣泛而深入，也會肯定他們定奪一些重要公共事務的能力。
3. 一個企業參與藝文活動會使其員工感到光榮。當一個企業參與了一項意義非凡的藝文活動時，這個企業的職員便會在他們的社交群及同儕之中享有一份尊重。這樣一來，也可以增加職員對公司的向心力。
4. 公司對藝文活動的參與可製造其領導群眾的機會。因為積極支持民眾活動的人，通常在一個群體的政治性活動中也都扮演了舉足輕重的角色。
5. 贊助藝文活動可以使公司企業有機會在活動的開幕或特別活動時，招待重要客戶。這些重要客戶也可以藉此認識其他重要人物。
6. 因為政要首長通常會對藝術文化有不同的偏好，若一個企業所贊助的活動正好能投其所好，便有機會擴充有用的人脈。
7. 企業對藝文界的贊助可吸引優秀的新進人員，很多優秀的青年嚮往在一家關心社會及文化的公司工作。
8. 在一個企業常被批評為對社會的關心度不夠的年代，參與藝文活動可以加入一些建設性的社會活動的好機會。
9. 藝文活動行銷的理念除了可以造就公關方面的利益外，事實上也對企業產品的銷售有相當的助益。

¹ <http://www.bcainc.org/>

在國內的研究中，陳靜婷(1999)歸納出有關企業贊助公益活動動機之文獻，其理論依據多來自於社會心理學的「助人行為」、「交換理論(Exchange Theory)」與「企業的社會責任」觀點；林瑩滋(2000)則歸納出企業贊助藝文活動之動機：利他性、利己性與社會責任等三項動機。林宜欣等人(2001)則從企業贊助公益活動來討論其動機，分別為：提升企業形象、企業社會責任、行銷目的、長期自利四項為主。在國外，Murray(1991；轉引自林雅莉，2000)則簡單從企業自利與社會責任兩方面來看企業的贊助動機。

本研究引用 Murray(1991；轉引自林雅莉，2000)所作的分類，並參考國內外各項研究結果及期刊報導(劉念寧，1990；康永華，1991；盧焰章，1993；陳媽如，1993；徐木蘭，1994；蕭嘉惠，1995；鄧為丞編，1997；Harris, 1997；Marx, 1998；山內直人，1999；黃淑汝，1999；洪懿妍，1999；蕭湘文等人，2004)，將企業贊助藝文的動機分「企業自利」與「社會責任」兩大取向加以檢視：

一、企業自利取向

(一) 提升企業形象：

在充滿競爭商場上，塑造良好的形象對擴張企業版圖非常重要。在 Marx(1998)的研究中，企業並不純然只抱持著行善的角度，除了改善當今社會及生活品質外，相當程度的將其行為與提升企業良好的整體形象做了適度的連結。企業形象的概念可以簡單的說就是，該企業給予消費者什麼樣的印象知覺，進而引發消費者對該企業的信念與態度。此知覺與印象通常是經由個人過去的消費經驗、大眾媒介訊息報導與相關活動的參與所形成。現在企業要贏得顧客的忠誠除了有技術領先和質量可靠的產品外，建立和鞏固良好的企業形象非常重要。此外，企業如果只是純以商業性活動與社會互動，在消費者心中很容易形塑成只求功利、只會賺錢的產業，因此越來越多公司都投入許多公益性的贊助活動，以其建立良好企業形象。

若由 Jack McLeod 與 Steven Chaffee(1973)所提出的「共同取向」模式(co-orientation model)來看，亦可解釋企業贊助藝文的動機所在，透過意見領袖、所屬公眾與媒體之間，對同一議題的認知與態度提供了具實用性的分析架構。此模式承襲自心理學家 NewComb(1953)的 ABX 架構，對於態度改變、民意、宣傳等研究具有重大的影響。「共同取向」模式強調雙向互動式的傳播，它強調溝通過程中，資訊來源、資訊傳遞者、資訊接收者三者之間的動態關係(McQuail & Windaul, 1981；轉引自孫秀蕙，1997)。如下圖 2-3.1，「共同取向」模式的假設是：在一社會情境中，如果溝通的成員包括媒體、消息來源、公眾三者對於某件事物或議題的態度是一致的，那麼整個社會環境就沒有必要調整對於整個議題的態度，因為社會成員的凝聚力非常強，而且和諧的認知狀態是社會成員所渴望

的，意見不一致會導致不悅。如果社會成員對於某議題意見發生歧異，就會有人試圖去說服異見的社會成員，恢復原先和諧的認知狀態，盡量求取彼此的取向（orientation）類似。

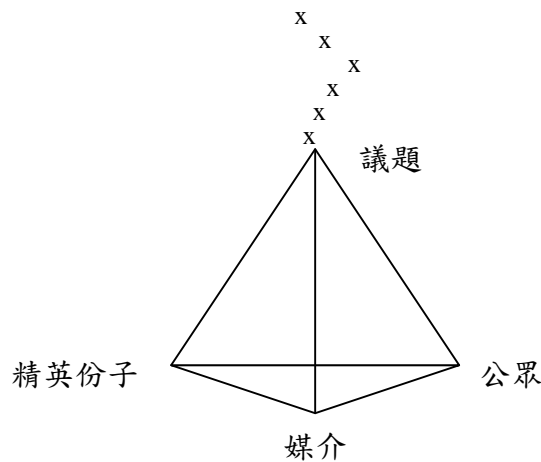


圖 2-3.1 Chaffee & McLeod 共同取向模式

Note From : McQuail & Windahl, 1981, *Communication Models for the Study of Mass Communication*. New York: Longman.

如圖 2-3.1 所示，共同取向模式也被運用在公共關係上（McQuail & Windahl, 1996；楊志弘、莫季雍譯）。就公共關係在企業基金會的藝文贊助而言，可能是具有影響輿論權力、製造民意氣候的媒體，更有可能是有系統、有組織，試圖凝聚共識以達到目標的企業基金會人員來主導傳播行為（即贊助藝文活動），在這個動態的模式中，社會公眾（同時也是基金會人員的目標對象）會依其個人經驗、扮演消息來源的精英份子（通常具有近用媒體以影響輿論的權力）、大眾媒體報導的角度與方式，來蒐集、判斷資訊，並形成自己的意見。在此「精英份子」的位置被企業所取代，而企業基金會替代媒介的角色。例如在一場贊助藝文活動中，企業基金會的目標，即在於拉近企業與公眾的距離。企業基金會的目標，在於增加企業有關藝文贊助的立場，亦促進了解，並達到同意的可能。它們三者在這層關係是處於和諧且穩定的，可以解釋為什麼企業選擇贊助藝文活動，並藉此塑造並提升企業形象。

陳琪（1997）曾表示，企業贊助藝文的原因有二，其一就是企業形象。形象有一方面是在於道德感，但所謂道德感不是在於企業自發性的道德感，而是社會上被要求的道德感。整個社會認為必須要這麼做才是道德，這時企業這樣做才有形象，也就是所謂社會壓力。企業為了建立形象，他一定會贊助社會認同有價值的團體。另外，也同樣可從贊助活動中增加、反應、驗證其企業形象。

（二）行銷目的：

在資訊爆炸、溝通工具多元化、溝通行為及密度明顯增加的今日社會，行銷

人員必須知道如何透過贊助活動來建立消費者對於品牌知名度及偏好的認同，如何使品牌形象的傳遞更有效率、更能吸引消費大眾的注意及好感。行銷人員在過去關心如何在適當的時間、地點，透過適當的溝通及促銷活動把產品訊息介紹給目標市場，但是，近來行銷人員要花很多的時間及精力與消費者、政治人物、民意代表、政府主管等不同對象溝通，所有這些企業行為，都使得公關與行銷及企業公關間產生密切的關係，如下表 2-3.3：

表 2-3.3 行銷、行銷公關與企業公關之行為一覽表

行銷 (Marketing)	行銷公關 (MPR)	企業公關 (CPR)
市場評估	產品消息	企業媒體關係
客戶區隔	贊助	投資人關係
產品開發	活動	政府關係
定價	公共服務	社區關係
通路	媒體活動	員工溝通
服務	媒體參觀	公共事務
廣告	印刷品	
促銷		

資料來源：蔡松齡，1992，*公關趨勢：公關時代企業必備的知識*。台北：遠流，頁 238。

行銷公關的定義在於「是一系列包含計畫、執行與評估在內的企劃步驟，目的在鼓勵購買和提高消費者的滿意度，經由大眾信賴的傳播管道，傳達符合消費者的需求、期望、關心與利益的訊息及印象」(Harris, 1997)。過去「公共關係」與「行銷活動」是兩個互不相關的概念，張在山 (1994) 認為行銷的目的是為了推銷公司的產品，而公共關係是推銷公司的信譽。但由於「公共關係」在於創造一個良好的溝通環境，促進雙方了解與信任的功能；而「行銷活動」的任務則是在於增加產品銷售量與提高顧客的滿意度與忠誠度，在這兩者交互下，使得公共關係在行銷活動上擔任了一個重要的背後角色與思考邏輯，藉由特定的「專案活動」來達到行銷傳播的效果。其最大的利基點乃在，可運用公共關係的手段與操作來達成，透過新聞報導等方式，擴大行銷活動的聲勢，產生迅速的行銷傳播效果。針對此概念，公共關係專案活動的興起，代表了由生產者導向 (producer-oriented) 的行銷行為，逐步轉移成消費者導向 (consumer-oriented)，此種行銷活動概念的轉移，也激發了公共關係工作人員的省思，認為唯有透過「整合」的概念，使得以公共關係導向的公共關係整合行銷活動所扮演的角色相對加強 (劉建順，2005)。

若將贊助視為是公共關係的「專案活動」時，贊助除了建立或提升企業形象外，也可以有效的進行行銷策略，常見的做法就是企業贊助或製作公益性廣告。

某些不能登廣告的商品，也可能會接受公關的建議以贊助作為宣傳方式。其目的都是希望消費者購買其產品，容易使大家在不設防的心態下接受，注意率高，使得品牌形象和銷售之間的關係為正相關。如果消費者喜歡購買熱心於公益企業所製造的產品，企業就不會輕忽公益活動了。同樣地，為了增加接觸目標消費群的機會，表演團體可協助企業承辦人員找到好理由，共同向企業爭取贊助企劃案通過。例如可口可樂與熱門音樂的連結，又如屏風表演班如果演出一齣有關女性的劇目，一些以女性為消費群眾的商品，可能對這樣的演出很有興趣（傅本君、黃莉惠，1997）。

McGuire (1981) 曾以「傳播/說服矩陣」理論中指出，個人的心理機制包含了許多有動態特質且彼此相連的元素，一半某一元素受到外在驅力（或能量）的引導，由元素所串連起來的矩陣結構便會產生變化，促使個人往某一方向調整態度或行為。運用 McGuire 的基本理論假設，可以以一個簡單的行為溝通模式來解釋公關的公眾在面對溝通訊息時可能會有的階段性反應，如下圖 2-3.2：

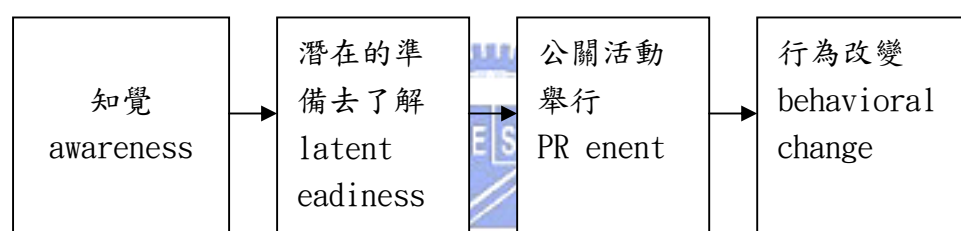


圖 2-3.2 公眾面對訊息之階段性反應示意圖

資料來源：McGuire, 1981；轉引自孫秀蕙，1997，公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中，頁 113。

公眾接觸到公關訊息時，它會先以訊息的重要性和切身關聯來決定是否應該深入了解此一訊息帶來之意義。許多公關贊助活動常常以「喚起目標對象的知覺」（例如建立企業良好形象）為主，當公眾願意接受這個訊息，並進行深入了解的時候，他們就會對這個訊息形成某種態度、情感或意見，那麼他們就會對接下來的公關活動開始做準備。對於參加的公眾而言，他們可以實際從公關活動中獲得他們所要得到的利益，或是滿足他們追求的利他目標，如義賣等；而對於贊助藝文表演的企業而言，它們則經過與公眾溝通的過程，達成未來行銷產品的可能性。

M. Bloxham 曾表示：「廣告是企業想要傳達給消費者的訊息而已，但贊助則是企業為消費者所做的貼心服務。」顯示出當贊助策略運用得體，可以與消費者建立親近的關係，而且比稍縱即逝的廣告勸服效果來的強。而許多相關研究也已經發現，贊助有回想和說服的效果，而且會改變消費者對特定贊助者的感知，使消費者樂意購買贊助者的品牌。尤其當消費者認為贊助事件對他而言，是具有吸

引力且感到興趣時，對贊助者的形象會有較明顯的影響。亦即消費者對贊助事件的情感，將有助於贊助企業從中獲取較佳的回應 (D' Astous & Bits, 1995)。

Gran, Hannaford & Laverty (1987) 更進一步的以行銷目的的關聯性來進行說明，如下圖 2-3.3：

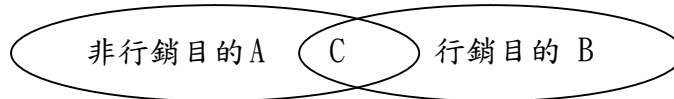


圖 2-3.3 企業公益行為的目的

Note From: "Corporate Philanthropy and Marketing Strategy: A Review and Directions for Research" (p. 67-69), by Gran, Joyce L., Hannaford, William J. & Laverty, Kevin J., 1987, *AMA Educator's Proceedings*, Series 53, M. R. Solomon et al., eds., Chicago: American Marketing Association.

在 A 部分的非行銷目的包括：節稅、長期自利（促進社區居民福祉）、經營者或擁有者的個人動機、落實社會責任等。而 B 部分的行銷目的則包括：提升企業形象、彌補廣告不足、促銷等。C 部分則可視為兼具前述兩項，同時基於行銷目的與非行銷目的所從事的公益行為。

(三) 兼顧組織內部倫理：

一個「內外兼修」的企業，應該在回饋社會、善盡企業外部倫理之餘，兼顧照顧員工的「內部倫理」(洪懿妍, 1999)。一般而言，投效於熱心公益的員工，其生活滿意度較高，大部分的企業員工可以從企業贊助的活動過程中體會到贊助活動的社會意義。另外的好處是，當企業招募新進員工時，通常熱心公益的企業，也可以招募到較優秀的人才 (山內直人, 1999)。有不少的企業就是抱持這個想法而交付企業本身的基金會或是工會來執行企業的公益贊助活動。

另外藝文團體也可以協助企業策畫社區員工活動。如針對企業的員工或工廠所在地的居民，表演藝術團體可提供表演彩排時的參觀，協助企業慰勞自己員工或是促進社區公關工作 (傅本君等人, 1997)。

(四) 其他利己因素：

1. 賦稅減免：Amato (1990) 曾經以社會交換理論²來解釋『助人行為』，若以此觀點來看企業基金會贊助藝文活動，有可能並非基於對這些被贊助者的使命感，而是可能曾經受過被贊助者的好處，或期望未來能由這些被贊助者身

²社會交換理論由德國社會學家齊默爾所提出，持此論者認為，個人願意對他人伸出援手，不獨對這些需要幫助者有責任感，而是可能過去受過他們的好處，或是期望未來能從他們身上獲得利益 (轉引自林瑩滋, 2000)。

上獲取利益。近年來政府相關單位的經費緊縮，許多的活動都必須向民間團體開發財源，才有可能執行。而相對於政府過於去僅僅頒發獎狀鼓勵的做法，新修訂的「文化藝術獎助條例」，就特別透過稅賦優惠的機制，來提高企業贊助藝文的誘因。贊助者的贊助金額款項，只要取得當年度捐贈收據，只要不超過個人綜合所得的20%或是營利事業所得額的10%，均可用於申報所得額之扣抵用途。

2. 可能造成股價上漲：由於公益活動相當花錢，過多的贊助活動將導致企業支出超出太多，自然會降低股東的股利分配。然而，即使贊助活動會降低短期的盈餘利潤，但是有可能因為贊助活動而帶來長期的盈餘利潤。也許短期之間的股利很低，但是股價上漲就可能帶來更高的利潤。
3. 間接影響政府官員：例如長期邀請一些對表演藝術有興趣的官員參觀演出，企業主管與官員不一定要直接見面，可能光是節目單或文宣品上印的企業名字，就能讓官員對贊助企業留下好印象（傅本君等人，1997）。

二、社會責任取向

（一）社會責任感：

大部分的研究均顯示，企業主贊助的另一項主要動機是社會責任感。Maddox (1981)、Grahn et al. (1988)、Stotlar (1993)、Kuzma et al. (1993) 等人的研究結果均顯示「社會責任」為企業主贊助的動機之一，可能的主要原因是企業主體認身為社會的一份子應有所回饋社會。果陀劇場製作人陳琪認為企業贊助藝文的原因，第二項就是身為企業公民的道德感。這句話的意義，代表這些企業公民有取之於民也該用之於民的想法，他們與社會之間的互動關係很強，也就是企業公民的道德感（轉引自鄧為丞編，1997）。

美國學者 Mcguire 與 Sundgren 曾在分析美國《財星雜誌》五百大企業後發現：缺乏社會責任感的企業，在面對法律訴訟不確定的風險時，往往無法有效發揮策略，股票價格也相對偏低。相反地，積極落實社會責任的企業，與顧客、股東及社區之間，都維持著相當良好的關係，經營風險因而降低，企業形象與產品也較能獲得消費大眾的認同（洪懿妍，1999）。同樣的發現，在國內《天下雜誌》第 213 期所作的「企業社會責任調查」的結果中也得到驗證。企業的社會責任隨著時代環境的發展，已到了不得不擔起倫理性與自發性的社會責任角色的時候，當然在整個社會環境朝向要求企業擔負起經濟以外的社會責任時，企業本身也會受到價值引導，而內化成企業價值的一部分（林雅莉，2000）。

在現今的商業活動中，現代商人應該視企業為社會公器的化身，而既然企業

是社會的公器，為了回饋社會，企業注重外部倫理的運作是值得努力的方向（徐木蘭，1994）。假若企業不重視社區居民或其他利益關係人的話，想必很難在社區中繼續生存下去，如此，贊助公益活動便成為企業為了鞏固長期利益的一項重要投資（山內直人，1999）。

這同樣也符合了 Frederick 等人（1992）認為企業社會責任的基本兩大原理，分別為慈善原理（the charity principle）與代管原理（the stewardship），慈善原理指的是企業應給予社會上需要幫助的人或團體義務的協助（如藝文活動的舉行），代理原則就如山內直人（1999）所提到的，是重視企業扮演社會群體利益信託的角色，應該考慮到所有受其企業政策影響的人或團體的權益。此兩大原則形成了廿一世紀企業社會責任的雛型，企業的社會責任從被動的義務關係逐漸演變成主動承擔的責任，而其對象也由股東利益擴散到社會中相關利益關係人的層面。企業是眾智集合的一個組織，表現愈好的企業，成員就愈是菁英，也因此，社會更期待他們能多做些事，於是，企業贊助藝文或公益事業理所當然被視為是企業的一種社會責任。

（二）肯定藝術的內在價值：

吳靜吉與曹先進（1992）曾經做過一項研究調查，發現企業贊助藝文活動不可或缺的原因，還是在於肯定藝術的內在價值（轉引自陳錦誠，1997）。



叁、影響企業贊助的考量因素

企業贊助既已成為公關的手段之一，蕭新煌（1992）指出，結合企業財力之外，企業所拔擢的專業人才，及企業化經營策略等三種因素，都使得基金會呈現更多元而深遠的影響。Useem（1988）則將影響贊助企業贊助的因素分為市場因素與組織因素兩個面向檢視。其中市場因素包括：（一）企業淨利（net income）：通常企業盈餘與贊助預算呈正比。（二）行銷策略（market strategies）：除了不同性質的產業會有不同的行銷策略外，贊助金額與廣告費用有高度的相關性。（三）市場考量（market concern）：企業贊助會有不同的受益對象，而不同企業關心的重點也不甚相同。（四）企業形象：企業贊助的活動性質必須與企業形象結合，因為企業贊助活動的表現與社會大眾的看法高度相關。而組織因素則包括：（一）企業規模（firm size）：對於大型企業而言，贊助活動比較不受盈餘多寡的影響。（二）高階主管的態度（top management commitment）：企業高階主管對於贊助具有相當程度的決策影響。（三）企業的所在地點（firm position）：一般而言，企業對於公司所在地的贊助可能比較活躍。（四）同業之間的比較（peer company comparison）：企業因為同業贊助行為的表現，而基於競爭的考量改變贊助行為。（五）企業重組（cooperate reorganization）：企業

組織內部的改變，對於贊助行為也可能發生變化。

林瑩滋（2000）參考 Useem（1988）的分類，並配合其他有關企業贊助行為的實證研究結果作一歸納，區分出影響企業藝文贊助的因素為企業內部與企業外部因素，分別是企業內部：企業因素、部門因素與個人因素；企業外部：事件動機、外界勸募與同業影響因素共六項。蔡美怡（2004）沿用林瑩滋（2000）的分類，將企業內部因素分為企業因素、負責單位因素與個人因素；而在企業外部因素上，分為環境因素與活動因素兩類。基本上，如果從整體來檢視會影響企業贊助的因素，蕭湘文等人（2004）則歸類為包括人的因素、事件的因素、資源的因素與策略因素四個可能因素。

基於以上因素，企業有了企業贊助與企業公共關係的考量，企業基金會遂成為企業的贊助管道，對於文化藝術事業產生贊助行為。劉明德（1991）認為，有些因素會影響組織文化的形成，進而影響公關的運作：

1. 環境因素：每家企業受到大環境與產業環境的影響而有不同特色，這些大環境包括了政治、經濟、社會、法律甚至整體的國際因素，產業環境則是只企業在所從事的產業中，由於市場、技術、產品、競爭對手，甚至是顧客的影響而發展出不同的思想與文化。
2. 高階主管的價值觀與信念：高階主管對於公司運作的價值觀與信念經常會影響到公司的發展。
3. 多數員工的認知：組織文化要能發揮力量必須得到多數員工的認同，否則將淪為口號，對企業管理與發展將不具任何影響力。
4. 企業資源：企業的價值觀與目標通常會受到企業資源的影響，企業資源包括了企業中一切有形、無形的力量，如資金、技術、市場、管理、設施、社會關係等等。

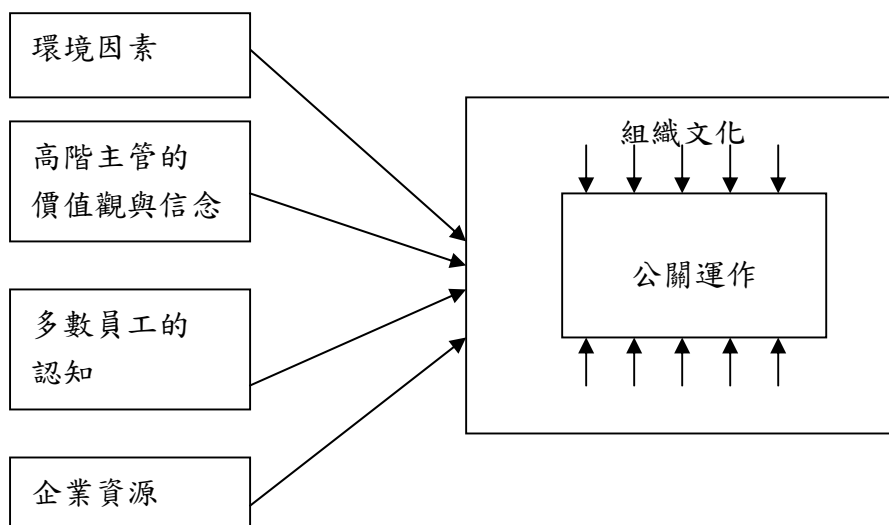


圖 2-3.4 影響組織文化形成與公關運作的因素示意圖

資料來源：本研究整理自劉明德，1991，企業形象與文化。台北：小知堂。

本研究綜合 Useem (1988)、林瑩滋 (2000)、劉明德 (1991) 與蕭湘文等人 (2004) 觀點，並輔以蕭新煌 (1992) 對於企業影響基金會因素的看法，本研究將影響企業贊助藝文的因素作出兩大分類，分別為組織內部因素（人的因素、資源因素、行銷策略因素）與組織外部因素（事件因素、環境因素、競爭因素）來探討，如下述：

一、組織內部因素

（一）人的因素

1. 決策者：誰具有贊助的權限，其實才是真正的關鍵因素。相關研究指出，國內企業在贊助活動的意見參與者，以高層主管的比例最高，且多採單獨決策方式，決策權多集中在高層主管，採單獨決策方式居多（劉念寧，1990）。國外的研究如美國企業贊助藝術協會（BCA）即在其調查中表示有 93% 的贊助都取決於高層主管。一般而言，企業經營者多半相當認同公益贊助活動並希望藉由企業之名來實踐，因此公益贊助活動也可以反映出企業的經營方針（山內直人，1999）。何慧玲（2000）曾以五個指標，來檢視台灣企業基金會的特性，分別為：獨立性、公益性、策略性、透明性與專業性；在分析 13 個基金會之後，發現其內部董事會的構成，是以企業高層人士為主，明顯不符合「獨立性」之要求。其實很多時候企業贊助的進行是老闆或高階經理人本身的理念、興趣、嗜好或社交網絡的人情所決定交辦的。例如當高階主管個人對體育或藝文活動有偏好時，通常會傾向認為該活動具有贊助價值與意義，就會樂意進行贊助。但相對的，一但老闆或高階主管個人的喜好轉變，該企業對於原先的贊助類型便有可能會隨時終止。
2. 執行者：在魏婉婷（1996）針對台灣企業捐資而成的社會福利基金會之研究中，也發現在人員配置上，基金會內部的員工多由企業員工兼任，專職人員比例偏低。於是江明修等人（2003）特別強調台灣企業基金會儘管在決策方面自認為自主比例高，在人力運用與管理方面，自主性明顯不足。

（二）資源因素

企業通常在行有餘力情況下才有可能提供金錢或資源方面的贊助，所以當企業賺的越多時，捐贈協助資源越多的可能性也就越高。鄭展璋（1999）在其對於企業贊助文化藝術事業的研究中發現，企業提供贊助與否和企業營業額大小有關，一般而言企業規模愈大，提供贊助的機會也愈高。由此可知就企業基金會而

言，基金會每年在藝文贊助上的基金預算愈多，其提供贊助的機會也相對愈高。又由於企業基金會的基金來源多來自於母企業體或大股東之捐助，於是母企業若行有餘力的金額愈多，在協助資源上的可能性也就愈高。

綜觀大型規模的企業，通常比較有能力給予大筆款項的資金贊助；而大部分的中小企業則時常贊助小額金錢、物質、設備、人力等方面資源。Useem (1988) 認為較大型的企業比較不受盈餘的多寡影響，在實務上大型企業常會固定捐助 1%~2% 的稅前淨利來贊助，其行為也會有計畫性的持續下去。持同樣意見的學者如山內直人(1999)即指出，企業的贊助捐贈支出會隨著企業的盈餘而加以調整，大致維持在企業盈餘的 1% 左右。

(三) 行銷策略因素

隨著行銷市場的激烈競爭，單一的廣告運用並不能滿足企業的行銷目的，有時過度的廣告宣傳甚至會產生反效果。也因此許多企業都打破傳統只賣產品或只上廣告的行銷方式，而運用更多的行銷工具組合，「贊助」也成為促銷活動的策略思維之一。山內直人(1999)表示，在美國，目前企業較熱衷於獨立性的贊助活動，並且與促銷相結合，是一種策略性的公益贊助，稱為「與目的相關的行銷」(cause-related marketing)。

二、組織外部因素

雖然企業基金會必須多一層考量企業內部的因素，但是企業基金會在推動藝文贊助活動的過程中，不可避免的，仍然必須面對外部環境的衝擊及壓力。

(一) 事件因素

每個事件或活動皆有本身的特性及形象，企業必須謹慎考量贊助事件或活動的目標特性(如贊助活動的廣泛性及持久性)以及所連結的價值內涵，是否與本身的企業形象有衝突或是否有助於提高企業形象。亦即贊助活動與企業產品及品牌要能連結起來，因為企業贊助一個與本身屬性、形象契合、特質相關較高的活動，才可以更有效的提升其品牌權益。

此外，企業贊助活動的主要目的之一就是吸引媒體報導，而得到免費的形象廣告宣傳，因此該事件(或活動)是否具有新聞價值而能引起媒體的關注也是考量的要素之一。基本上，事件形象與企業形象的一致是贊助考量的主要準則。而這點也是被贊助者在尋求贊助企業時同時考量的要點，因為被贊助者通常也不希望贊助企業的形象與其活動的精神衝突，而引發參與者的反感。所以有些活動即使菸酒企業或藥物廠商主動願意提供贊助，也不見得會被接受。

(二) 環境因素

1. 景氣影響：企業的公益贊助活動非常容易受到外部環境，如經濟景氣的影響，或許如此容易被誤解為企業好像自視其利而缺乏社會公益心，讓人聯想到企業只顧追求自身的利益；但是，也許本來就無法要求營利企業具備高尚的利他主義理想。因為營利企業的首要目標就在於追求利潤，當營業業績不好的時候，縮減對非營利活動或是減減少部分的公益贊助支出是非常自然的因應對策。簡而言之，削減贊助支出預算乃是企業合理的選擇。以日本企業為例，其公益贊助目前正面臨轉換階段。日本企業的公益贊助狀況在1980年代後期，由於景氣良好達到盛況；但進入1990年代之後，由於泡沫經濟的影響，企業對公益贊助的熱情明顯降低許多（山內直人，1999）。
2. 突發意外：如災難事件或是社會上突然流行的話題，楊炳章（1995）在其研究中發現，受到社會大眾重視的議題會影響到企業贊助的選擇。
3. 企業所在地：通常會以企業所在地的社區與鄰近地區進行較多贊助。

(三) 競爭因素

1. 同業競爭壓力而參與：企業的競爭壓力不僅侷限於市場瓜分戰而已，許多知名且具規模的企業，有時是看到競爭對手所成立的基金會之贊助行為後，才加入相關屬性的贊助行列，成為另一種競爭的較量場。對某些企業而言，同儕壓力是促成贊助公益活動的因素，有的時候是因為其他公司因贊助公益活動而贏得好名聲，並從中獲得利益所鼓勵；有的時候企業贊助公益活動是為了與競爭者相比較(Useem, 1991)。市場競爭愈激烈的企業，企業對公益活動的參與程度也較高（楊炳章，1995）。
2. 外界勸募角力戰：Useem(1988)提出，企業對總公司所在地的地區可能有較活躍的公益贊助表現，若當地有許多非營利事業組織，則對企業的勸募較多，自然影響企業的公益贊助行為。而企業往往是在營運穩定且有相當盈餘時才有考慮投入公益活動，多數的企業是被動等公益團體前來申請贊助（陳媽如，1993），藝文團體或其他非營利機構如何有效爭取到企業的支持，則為影響企業決策的因素之一。

肆、企業贊助行為

基本上企業對於贊助決策與行為的執行，均可以視為是企業資產，如果能以長期投資的角度經營進行，而不是偶發性的行為，就能逐漸在消費者心中建立起對該企業的好感。可以說企業贊助行為是企業公關執行的策略之一。當消費者對贊助企業的正面情感建立後，就能發揮行銷效益與價值，而這也是企業公共關係的最終目標（蕭湘文等人，2004）。管理大師麥可·波特曾在「哈佛企管評論」中提出，現代企業除了捐錢之外，還應藉著明確的定位、獨到的做法，以追求卓越，創造更多的公益價值（夏傳位，2000）。

一般來說，企業贊助行為可以分為「直接贊助」及「間接贊助」來進行，直接贊助指的是直接將金錢、人力或其他資源投注到需要幫助的社會團體，而間接贊助則是透過各種基金會或社福團體等進行贊助。本研究著眼於企業透過企業基金會所從事的贊助行為，故「企業直接贊助」不在本小節討論範圍內。以下就國內研究中對於企業贊助行為的分類，整理如下表 2-3.4：

表 2-3.4 企業贊助行為之分類整理表

研究者（出處）	企業贊助行為的分類	贊助對象
劉念寧（1990）	公益活動類型、受益對象、贊助途徑、活動規模、贊助形式	公益事務
鄭展璋（1999）	贊助方式、贊助途徑、贊助對象、贊助形式、贊助金額、決策單位、是否已有制度化的獎助文化藝術辦法、決定贊助文化藝術金額的時間點（企業編列相關預算的時間限制）	文化藝術事業
林瑩滋（2000）	贊助藝文活動類型、贊助形式、受益對象、公司參與程度、活動範圍、持續時間	藝文活動
蔡美怡（2004）	資源形式、活動類型、受益對象、涉入程度	並無針對特定事業

資料來源：本研究整理

根據以上分類，本研究綜合上述將與公共關係維繫有關的企業贊助行為分成四項加以討論，分別為贊助方式、贊助時間、贊助規模、受益對象：

一、贊助方式

陳麗娟（1997）提出企業贊助藝文活動通常利用以下幾種方式，分別為：（一）全額或部分經費的贊助；（二）獨家贊助；（三）道具設備和購票的贊助：指企業集體購票送給他的客戶、員工；（四）機票、運輸、交通或是食宿的贊助：並非

免費贈送，而是以四折、六折的方式出售；(五)依企業主動的要求，特別規劃活動，來回饋企業的客户、員工。

除了上述第一點，也是一般傳統最常使用的「金錢贊助」之外，以提供物品或勞務等服務性質的「非金錢贊助」也很普遍被採用。Pilinio (1986) 將非金錢贊助的分類有以下五點：(一) 產品或資產的捐贈；(二) 人力支援；(三) 提供企業設備和服務；(四) 提供低利貸款；(五) 企業運作的行政成本。

陳媽如 (1993) 由訪談內容中將企業贊助公益活動的形式歸類為以下五類：(一) 金錢 (二) 公司產品 (三) 整合型式 (四) 人力或技術 (五) 非公司產品；林瑩滋 (2000) 亦參考陳媽如 (1993) 的分類，並補充「場地」而將贊助藝文活動的形式分為六類。

朱惠良 (2003) 則認為企業對藝術團體或個人可提供之專業知識或贊助，包括：(一) 設施提供：在企業的設施中辦理由藝文團體策畫的演講、研習工作坊和會議；提供企業大樓的入口大廳、停車場和公共區域作文藝文展演場所或提供企業的辦公室空間或房地產，給藝文團體作為開會或特殊聚會的場所。(二) 義工服務：指導營運管理技巧；協助募款活動、義賣或新聞簡報等活動；協助設計、撰寫和印製為展演活動所需的宣傳單、邀請卡、節目單、海報和新聞資料等；協助規劃特別的募款專案，例如主要資本或基金的募集，甚至可以擔任藝文團體董事職務直接進行協助。(三) 行銷、廣告和搭配的公共關係：例如運用藝術家、藝文團體的作品，作為企業廣告案的構圖或主題；贊助藝文活動的票券印製費用，並將企業的名字印製在票券背面；協助發展現場銷售項目、產品吊牌、標籤和網頁來介紹和促銷藝文活動。(四) 財務支持：例如購買展演票券並提供給員工、學校學生、和社區中的低收入戶；購買藝術品典藏，或贊助各項藝文團體活動，例如募款晚會、餐會或戶外演出系列等。

本研究根據上述文獻，將贊助藝文活動的形式分為：(一) 金錢 (直接捐獻、票房支持)；(二) 實物 (企業產品、非企業產品、場地設施)；(三) 服務 (人力、技術)。

二、贊助時間

林宜欣等人 (2001) 依贊助計畫時間可分為「長期計畫」與「短期計畫」。短期計畫較難與藝文團體或其他非營利團體作較深入的接觸，但由於評估前置時間較短，所以也為企業所樂於採用。長期計畫的涉及層面則較廣，相對地雙方所投注的心力也較多，進一步能使企業基金會與藝文團體或個人有深入的了解，且能提高再次合作的機會與空間。楊炳韋 (1995) 的研究中發現，國內的表現多以

「長期持續性」的方式去處理相關的贊助。林瑩滋（2000）則將贊助持續時間列為影響企業決策的重要變數，其區分為長期贊助、短期專案兩種。

故本研究將企業贊助藝文的贊助時間區分為「長期持續」：針對同一單位連續兩年以上的持續性贊助活動，與「短期專案」：針對單一專案實行一次性贊助活動共兩類。

三、贊助規模

鑒於實際贊助情形與過去研究，本研究沿用林瑩滋（2000）將贊助活動的活動範圍：分為國際性、全國性、地區性三種。

四、受益對象

贊助類型的不同，其受益對象也不同，而這也是企業從事贊助時的必然會考量的重點之一。在國內的研究中，企業贊助的受益對象中，通常以具體的項目細分，本研究將企業贊助活動的受益對象整理如下表2-3.5：

表2-3.5 企業贊助之受益對象整理表

研究者（年份）	企業贊助之受益對象
劉念寧(1990)	將企業公益贊助時受益對象的重要性排名依序： （1）學生（2）受緊急患難或非常災患者（3）公司職員 （4）特定社區居民（5）貧苦人士（6）傷殘人士 （7）一般社會大眾（8）兒童（9）老人 （10）其他（研究機構、政府）（11）藝術團體 （12）婦女
楊炳韋(1995)	將公益贊助受益對象區分為以下八大類： （1）弱勢團體（2）一般社會大眾（3）社區居民 （4）兒童（5）藝術團體（6）體育團體 （7）研究機構或政府（8）學生
林瑩滋（2000）	將贊助藝文活動受益的對象分為： （1）藝文團體（2）弱勢團體社區民眾（3）社會大眾 （4）其他企業
別蓮蒂、游舒惠 （2002）	將企業贊助之受益對象分為： （1）一般社會大眾（2）特定機構
蔡美怡（2004）	依贊助活動的類型將受益對象分為： （1）個人（2）團體

資料來源：本研究整理

從上述研究中發現，如一般大眾、社區居民、弱勢團體、兒童、學生等均為各研究所探討之受益對象族群，而藝文活動不同於其他公益活動，而藝文活動的產生，往往是由不同的藝文團體所提供不同類型的活動，所以贊助的受益對象也會有所不同（林瑩滋，2000）。綜合以上文獻及參酌實際藝文贊助情形，本研究將贊助藝文活動的受益對象分為：藝文團體、一般大眾、員工股東及其他企業等四大類。



第三章 研究方法

本章首先在第一節概述本研究所使用的個案研究方法；第二節闡明與本研究相關的名詞解釋，提出操作性定義；第三節承接第二章文獻探討中的文獻整理，推演出本研究之研究架構；第四節說明研究設計；第五節則說明研究對象個案選取的原因及代表性。

第一節 研究方法

本研究為探索性研究，首先進行文獻回顧，歸納並整理過去企業基金會贊助與企業公共關係的相關論文與書面資料，提出研究架構，作為本研究的主要方向。研究方法以「質化研究法」(Qualitative Research)為主進行個案分析，選取在藝文贊助上表現優異的企業基金會，透過深且廣的蒐集資料，對於所欲研究的個案進行了解；隨後輔以深度訪談，與企業基金會工作者進行深入的面對面訪問，了解贊助者對於企業公共關係與贊助活動之間關係的看法，藉以發現影響企業基金會贊助藝文的背後因素，以供後續嚮往贊助藝文的企業基金會，或是期待與此類企業基金會尋求贊助的藝文團體一項有利的參考依據。

由於國內關於以企業基金會作為企業公共關係機制的研究討論不多，因此本研究試圖以質的研究法，針對單一企業基金會進行表意式的檢視。以下針對本研究所使用的研究方法進行介紹：

壹、個案研究法

本研究採取質化研究法 (Qualitative Research)，不同於量化研究，質化研究法認為每個研究個體都是獨特的，需要個別深入認識其全部的過程；質化研究試圖對於特定的情況或事務做特別的解釋，於是質化研究特別重視深度的發掘 (Wimmer & Dominick, 2003)。質化研究可以彌補量化研究中無法根據個體做出深入探索之缺點，而個案研究法 (case study)，即是針對「個案」案例的探討進行系統性的研究，以獲得最多的資料。

個案研究具有許多優點，當研究者想獲得與研究課題相關的豐富資料時，個案研究就是一個可行的方法，它有利於研究者發現進一步研究的線索和概念 (Simons, 1985；轉引自李天任、藍莘譯，1995)。另外，個案研究也可以說明事件發生的原因。為了解發生原因，其他研究方法如調查法，或許不能找到現象背

後的原因，理想中，個案研究的運用應該要與理論相結合，以取得最大程度的理解。最後，個案研究可以使研究者討論更大範圍的現象，案例的資料來源愈多，研究就越具有效度。當然，個案研究也有其缺點，首先，研究者可能流於主觀，讓模糊的證據與有偏見的觀點影響研究的發現與結果；再者，個案研究不容易推論，另外，個案研究需要龐大的資料蒐集，於是便會花費大量的時間，否則無法將資料有系統的總結。(李天任等人譯，1995)。

而執行個案研究可以依照下面五個步驟去實行：分別為設計、先探性研究、資料蒐集、分析資料與撰寫報告。在資料蒐集的步驟上，本研究採取兩階段進行：首先第一階段為次級資料蒐集，資料範圍主要是研究對象在企業公共關係與企業贊助藝文的背景資料，資料形式以新聞剪報、雜誌報導、出版書籍、學術期刊、碩博士論文、研究報告、法律條文及網站資料等為主要來源，藉此蒐集，方能對於研究對象在企業公共關係與企業贊助藝文有所了解。第二階段則採取深度訪談法 (in-depth interview)，典型上是針對少數人和個案，蒐集詳盡且豐富的資料，以增進研究者對於研究主題和個案情境的了解。深度訪談具有以下優點：

1. 可以發覺受訪者內心深處的動機、信念、態度和感覺。人們有時不願意在一群人面前公開談論某些動機或表示某些意見，在這種情況下，深度訪談法常常可以蒐集到有用的資訊 (黃俊英，1992)。因而探索出新的觀點、概念，乃至於發展出新的架構，針對該領域得到更進一步的解釋 (Spiggle, 1994)。
2. 受訪者可以在自在、無壓力的情況下，在研究者的引導下交換訊息，針對研究主題中的現象作深入的描述。在這種互動的過程中，可以激發研究者從另一種角度審視該研究主題，尋求更為寬廣的洞察，不會侷限於自己所設定的框架下行事 (Goldman & McDonald, 1987)。
3. 研究者可以直接由受訪者對問題的回答方式、態度，了解該問題是否能夠引起受訪者的共鳴 (Malhotra, 1993)，並且由答案中所獲得的觀點、概念，可以修正或發展出新的觀念架構 (Goldman & McDonald, 1987)。

唯其缺點就是研究缺乏普遍性，而難以形成可放諸四海普遍推論的通則 (王文科，1990)。本研究欲透過對於受訪者的面對面訪談，蒐集從次級資料中無法獲得的資訊，藉由訪談對象的實務經驗，輔以從文獻中所整理蒐集的完整理論與背景資訊，彼此補強以增進理論的實行性與可信度。

第二節 名詞操作性定義

一、企業公共關係：

本研究引用張在山(1994)與劉美琪(2004)對於影響企業公共關係的主要群眾所做的分類，可分為「內部群眾」與「外部群眾」，故維繫並提升內部與外部群眾的關係，乃是企業公共關係的主旨所在；另外引用李湘君(2004)對於公關角色中提到的「工業關係」，作為「外部群眾」的補充。於是，本研究界定的內部群眾關係包括：股東關係與員工關係；外部群眾關係包括：顧客關係、投資人關係、媒體關係、一般大眾關係、政府組織關係與工業關係。

二、企業基金會對藝文之贊助動機：

本研究引用 Murray (1991；轉引自林雅莉，2000)所作的分類，並參考國內外各項研究結果及期刊報導，將企業贊助藝文的動機分為「企業自利」與「社會責任」兩大取向加以檢視。企業自利取向包括以下動機：提升企業形象、行銷目的、兼顧組織內部倫理及其他利己性動機；社會責任取向包括：社會責任感及肯定藝術內在價值。

三、影響企業基金會贊助藝文的因素：

根據蕭湘文等人(2004)認為影響企業贊助考量因素包括「人的因素」、「事件因素」、「資源因素」與「策略因素」四個可能因素，另外本研究補餘「環境因素」與「競爭因素」，並將以上六項因素分類為二，定義影響企業基金會贊助藝文的因素為：『一、企業內部因素：人的因素、資源因素與行銷策略因素；二、企業外部因素：事件因素、環境因素與競爭因素。』

四、企業基金會對藝文之贊助行為：

本研究將企業基金會對藝文的贊助行為分成贊助方式、贊助時間、贊助規模、受益對象四項：

1. 贊助方式：金錢贊助、實物贊助與服務贊助。
2. 贊助時間：長期持續與短期專案。
3. 贊助規模：國際性、全國性及地方性。
4. 受益對象：藝文團體、一般大眾、員工股東及其他企業。

第三節 研究架構

本研究架構以個案研究的方式，套用在藝文贊助方面表現優異的企業基金會，進行探討及分析。本研究主要探討在企業集團內，公共關係與企業基金會之間的關聯，如何藉由企業基金會對藝文的贊助行為來達成企業公共關係的使命。依前章文獻回顧所述，企業基金會乃企業為了實行公共關係的一項重要工具；於是基金會產生對於藝文贊助的動機，受到組織內外部因素影響，透過藝文的贊助行為：贊助方式、贊助時間、贊助規模、受益對象，來達成企業公共關係的使命。

本研究是探討個案企業基金會與企業體之間的公共關係在藝文贊助上的表現，因此，透過本研究，希望可以探索出企業基金會在對於藝文贊助上的實際背後趨力，是否符合公共關係的需求與應用，作為將來期望投入藝文贊助的潛力企業一個參考依據，也為後續企業公共關係在企業基金會上的應用之相關研究提供基礎。

依照前節的名詞操作性定義與第二章文獻探討中對於企業公共關係與行銷策略執行前的思維與討論，本研究進行補充修正，發展出本研究之觀念架構如下頁圖 3-3.1：



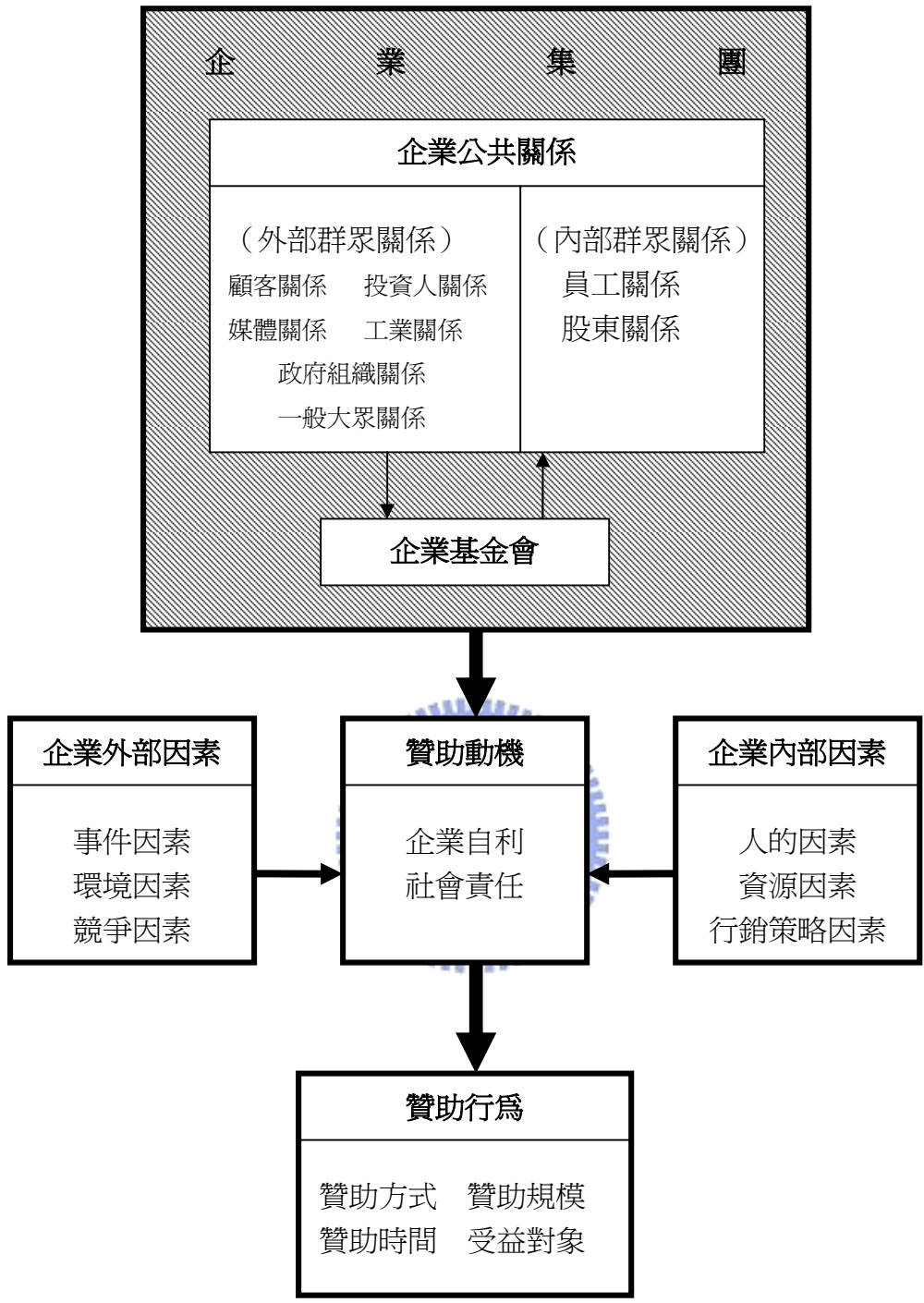


圖 3-3.1 本研究觀念架構圖

第四節 研究對象

壹、研究設計

本研究採取半結構性訪談，先以電子郵件與電話方式取得受訪者的同意，並於事前擬定訪談題目如附錄一，先由研究者透過電子郵件及電話對受訪者解釋本研究目的及需求，並寄出研究計畫與訪談題綱供其參考。在訪談過程中，根據附錄一之訪問問題及受訪者的反應回答延續題目進行更深入的提問，這種研究方式結合結構性訪談與非結構性訪談的優點，使受訪者在回答問題的過程中更具彈性。實際進行訪問時不一定按題目順序進行提問，而視現場面對面訪談需要調整或追加問題，除了訪談時的筆記外，並經由受訪者的同意同時採用錄音方式進行。

貳、個案之選取

科技企業在現今台灣經濟中佔有相當重要的地位，世界經濟論壇(WEF)於 92 年 10 月 30 日發表 2003-2004 年全球競爭力報告³，台灣在象徵未來中長期經濟成長前景的成長競爭力 (GCI) 排名為全球第 5 名，是亞洲表現最佳的經濟體，台灣名列前茅的主要原因即是因為在科技領域的亮麗表現。此外在國內，《天下雜誌》於每年均選出年度「最佳聲望標竿企業」，於 2005 年的前十名榜單上，科技企業就佔有八席⁴；《遠見雜誌》亦於今年首度選出七家企業頒與「企業社會責任獎」⁵，七家企業中即有三席為科技企業，由以上調查均可顯現科技企業對於其社會聲望與社會責任的重視程度。

相較於其他類型的企業組織，「科技企業」在傳統觀念裡，就是在一座座聳立的科學園區廠房中，生產給人冷冰冰的科技產品，與藝術人文氣息很難做出聯想，但是事實上，就連在台灣科技重鎮的新竹科學園區裡，在高科技人的努力下，藝術文化其實已經深深的扎根，透過一場場藝文活動，不僅讓高科技業的員工紓解平常的工作壓力，更提供給地區民眾參與藝文活動、享受高品味藝術的機會。而這些藝文活動幕後的推手就是這些科技企業所成立的企業基金會在運籌帷幄。根據財團法人喜馬拉雅研究發展基金會所出版之「台灣 300 家主要基金會名錄--2005 年版」中，「科技企業基金會」總共有 12 家名列 300 家主要基金會之中，基金總額更高達 18.1 億餘元（財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，2005）。

³ 資料來源：<http://www.shippingdigest.com.tw/news/news50.htm>

⁴ 資料來源：<http://www.cw.com.tw/editor/template/image/sp/333pic1.jpg>

⁵ 資料來源：http://www.npo.org.tw/philnews/show_news.asp?NEWSID=7128

廣達電腦董事長林百里曾言：「科技是一時的，文化才是永遠」(溫慧玟編，2002)，台積電副總執行長曾繁城亦於第五屆文馨獎得獎感言中提到：「藝術與科技所賴以發展的關鍵要素是相同的，那就是創意。創意是科技產業得以延續的命脈，而藝術創作中所蘊含的創意，是感動人、直接打動人心的一股力量。」宏碁集團董事長施振榮(2003)亦表示，科技與藝術均是代表國家水準的重要指標，結合藝術與科技才能展現國家的整體水準。於是本研究希望針對在文化藝術事業的贊助上有長足貢獻之科技企業所成立之企業基金會，從文獻探討與次級資料分析中，探討科技企業基金會是如何利用藝文贊助的方式，來達成其企業公共關係的目的。

本研究所欲選取的研究對象應具備下列條件：

- 一、個案研究的企業基金會必須是由科技企業所成立，並且以企業主或企業體為名稱來命名的企業型基金會；
- 二、個案研究的企業基金會必須與原企業有穩定的合作關係，是經由單一特定企業直接捐資而成立的企業基金會；
- 三、個案研究的企業基金會之間必須以推廣藝文活動為基金會主旨或工作重點為具有多元且具獨特異質性之藝文贊助行為；
- 四、個案研究的企業基金會必須持續對於文化藝術事業進行贊助行為；
- 五、最後，個案研究的企業基金會必須同意配合個案研究，以提供本研究之相關研究資料。

根據財團法人喜馬拉雅研究發展基金會所出版之「台灣 300 家主要基金會名錄--2005 年版」中，「科技企業基金會」總共有 12 家名列 300 家主要基金會之中，此十二家均符合以企業主或企業體為名及單一企業直接捐資成立，且與企業具有穩定合作的關係。究其成立主旨與工作重點來看，如下表 3-5.1 所示：

表 3-5.1 十二家科技企業基金會之成立主旨與工作重點之比較

基金會名稱	成立主旨	工作重點	符合本研究範圍
台達電子文教基金會	致力推行環境保護、科技創新與教育推廣，以促進人類社會的永續發展	無提供	×

奇美文化基金會	以「 <u>文化藝術</u> 」推廣為主要目的	無提供	○
宏基基金會	促進產業生級,提昇工商管理及其相關資訊之研究發展,以達現代化及國際化之目的	無提供	×
明基文教基金會	傳達「真實、親善、美麗」的感動,並以: 1. 縮小數位落差,增進親子關係 2. 原創「 <u>文化</u> 」的數位價值提昇為活動主軸	1. 「BenQ e 媽咪」數位學習列車 2. 「越洋募書-為台灣學童開啟英語學習之路」 3. 志工英語導讀行動 4. 石雕藝術展 5. 「紫愛台中,活力城市」跨年晚會贊助	○
研華文教基金會	無提供	無提供	×
聯華電子科技文教基金會	發揚民族「 <u>文化</u> 」、提倡學術交流、推動科技成長、關心社會動態、結合高科技與人文教育、提昇國人生活之品質,促進社會和諧與健康	無提供	○
技嘉教育基金會	促進科技教育,推動人文發展,從事或贊助各類國內外文教、科技領域之研究,討論與活動並將成果推行至個人、社會及企業,以促進國民在心靈、生活與工作品質之提昇	科技教育 <u>「藝術人文」</u>	○
研揚文教基金會	推動科技教育及人文發展為宗旨	1. 推動 eschool 電腦融入國小教學 2. 推動企業設置藝術走廊共同「 <u>推廣藝文欣賞</u> 」	○
台積電文教基金會	以贊助各項獎學金、講座、「 <u>文藝活動</u> 」,提昇人文精神為宗旨	1. 高科技教育與人才培育 2. 參與社區總體營造 3. 全國性藝文教育活動	○
東元科技文教基金會	培育科技人才,提倡前瞻思想,促進社會進步	1. 推廣創意科學教育 2. 培育本土科技人才 3. 落實全民科技創新學習理念	×

		4. 豐富孩子的科學天空 5. 關懷兒童科學教育	
神腦科技 文教基金會	無提供	無提供	×
智邦 藝術基金會	為了促進人們在物質科技層面大躍進的同時，也不忘對「藝術」精神層面真、善、美的追求，以達到平衡完美的人生境界，智邦科技特成立藝術基金會，從科學園區出發，希望在全國高科技發展命脈的所在地，注入豐沛鮮活的藝術資源	無提供	○

資料來源：本研究整理自國內非營利資料庫查詢網站。

由上表 3-5.1 之比較發現，以推廣「藝術」、「文化」為成立主旨或工作重點的企業基金會共包括了奇美文化基金會、明基文教基金會、聯華電子科技文教基金會、技嘉教育基金會、研揚文教基金會、台積電文教基金會、智邦藝術基金會等七家基金會符合本研究所設定的條件範圍內。

根據文獻，台灣的企業型基金會分為贊助型企業基金會及運作型企業基金會兩種（陳亞平，2003），贊助型企業基金會主要以捐款、贊助或協辦活動等方式提供資金給理念契合的藝文團體，而運作型的基金會除了贊助之外，也實際從事藝術事務的運作。在以上七家基金會中，屬於運作型企業基金會的只有奇美文化基金會（成立奇美博物館等），其餘皆屬於贊助型企業基金會。但實際約訪後發現，由於上述基金會中，部分基金會因公務繁忙無法配合本研究的訪談時間之外，經約訪後願意接受本研究訪談的基金會為技嘉教育基金會、奇美文化基金會與智邦藝術基金會共三家。此三家企業基金會（技嘉教育基金會、奇美文化基金會與智邦藝術基金會）亦符合上述公平原則，包含企業型基金會的兩種形式：贊助型企業基金會與運作型企業基金會，且符合上述研究範圍，包括持續性、具有多元異質性的藝文贊助活動等，故本研究即引此三家基金會為個案研究對象。

技嘉科技是國內生產高品質電腦主機板之大廠，並以研發創新，注重品質與服務享譽全球。技嘉於 2001 年營業額約新台幣兩百八十億元，在事業有成之餘，乃成立技嘉教育基金會，以「推動科技教育、藝術人文、美化人生、創造和諧進步之社會」為創設宗旨。「技嘉教育基金會」在推廣藝文活動上的貢獻，屢屢受到各方的贊許，於 2003 年因贊助協辦台灣生態之美攝影展，而獲頒中華民國綠野生態保育協會「保育先鋒」獎項；同年因推廣藝術人文績效卓著，獲得行政院

文化建設委員會所頒發的文建會「第六屆文馨獎銅獎」；2004年，贊助協辦野性瑰寶之美自然生態展，獲得中華民國綠野生態保育協會所頒發「保育先鋒」獎項等，平均每年投身於藝文贊助上為新台幣四百萬元。技嘉教育基金會更與研揚文教基金會等近七十家科技企業合作，以「策略聯盟」的方式進行藝廊聯合巡迴展出，是其一大特色。

智邦科技是台灣最大的網路設備供應者，網路交換機跟閘道器，都是台灣第一，亦於2005年獲《遠見雜誌》頒發「企業社會責任獎」。智邦科技於2000年成立的「智邦藝術基金會」位於台灣高科技重鎮「新竹科學園區」內，且為第一家以藝術為主題而成立的基金會。另外，亦為新竹科學園區中第一家擁有上百坪藝術展覽館之基金會，並且為新竹科學園區中第一家架構藝術網站，並以建構最完整的「虛擬藝術社群服務」及最豐富的藝術資訊為重任之基金會。

最後，「奇美文化基金會」為本研究選取個案中唯一的運作型企業基金會。奇美實業早在1977年即在創辦人許文龍的提示下成立「奇美文化基金會」，明定宗旨為「創造、追求幸福的人生」，以推廣文化藝術為主要目的。曾於1989年捐出三億台幣贊助藝文活動，包括成立一座藝術資料館，並於1992年正式成立「奇美博物館」，免費開放給民眾自由參觀。隨後於1995年與2002年分別成立「奇美曼陀林樂團」與「奇美管絃樂團」，為台灣本土及地方人文注入藝文新氣象。



參、訪談對象

由於一般基金會的人員編制都非常少，在人力與專業上極為重要，根據蕭新煌（2002）對216家文化藝術基金會的組織內部與人力所作的研究⁶發現，台灣多數基金會都是屬於「小型」的人力規模，職員多數以三人最多，佔19.4%，而三人以下的幾乎幾近半數，佔46.2%。而在部門設置上，半數以上均設有執行長及財務會計人員，但對於公關、研究發展及其他專業人員的設置明顯不足。而在喜馬拉雅研究發展基金會（2005）對於台灣300大基金會的調查中也顯示，基金會工作人員以平均3~5人的規模最多，佔全體基金會的32.1%。

鑑於本研究所討論的範圍為企業基金會與企業之間的公共關係運作過程，因此受訪者必須為了解企業基金會與企業間運作及「實際執行藝文贊助」的負責人，方能了解此議題的全貌，故本研究主要以三個案公司所成立的企業型基金會中實際執行藝文贊助的專員—技嘉教育基金會執行特助周麗華、奇美文化基金會執行長秘書張紫琳與智邦藝術基金會企劃專員戴惠珍為訪談對象。

⁶ 參見蕭新煌（2002）。素描台灣文化藝術基金會發展現況，頁12。

表 3-5.2 個案受訪者名單

個案公司	受訪者姓名	職位	訪談方式	訪談時間
技嘉教育基金會	周麗華	執行特助	面訪	2005/11/2 約 2 小時
奇美文化基金會	張紫琳	執行長秘書	面訪	2005/11/4 約 1.5 小時
智邦藝術基金會	戴惠珍	企劃專員	面訪	2005/11/10 約 1.5 小時

資料來源：本研究整理



第四章 個案描述

以下就本研究所選定的三個個案：技嘉教育基金會、奇美文化基金會以及智邦藝術基金會，分別就其成立宗旨目標、組織架構、業務內容及其贊助之藝文活動進行介紹。

第一節 技嘉教育基金會

壹、基金會成立的宗旨與目標

技嘉科技是國內生產高品質電腦主機板之大廠，並以研發創新，注重品質與服務享譽全球。技嘉於 2001 年營業額約新台幣兩百八十億元，在事業有成之餘，於 2002 年 3 月 15 日通過教育部申請設立審查，獲准成立「技嘉教育基金會」⁷，以「推動科技教育、藝術人文、美化人生、創造和諧進步之社會」為創設宗旨。「技嘉教育基金會」從事或贊助各類國內外文教、科技領域之研究、討論與活動、並將成果推動推行至個人、社會及企業，以全面提昇國民在心靈、生活與工作之品質、創造和諧進步之社會。期透過推動科技教育、創新、藝術人文、關懷弱勢等活動，落實企業回饋社會理念，並引導內部同仁參與志願服務工作，進而讓技嘉科技所處的社區社群，因技嘉人的參與而更美好。

貳、組織架構

一、基金結構

設立基金與現在財產總額均為三千萬元，基金來源為個人捐贈 75%（股東）與企業捐贈 25%（技嘉科技），企業捐贈的部分約每年度約為 100-200 萬元（財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005）。

二、人員編制

目前技嘉教育基金會董事長為葉培城，董事名額包括董事長共計 7 人（劉明雄、司徒達賢、歐陽靄靈、莊永順、陳良榮、張美枝），董事任期為三年。現任執行長為劉明雄，並設執行特助一人。會務分成三塊領域，分別為美化人生、藝

⁷資料來源：<http://www.gigabyte.org.tw/about%20us/introduction.html>。

文推廣及科技教育專員各一人，故目前基金會編製內共五人。技嘉教育基金會之組織架構詳見下圖 4-1.1：

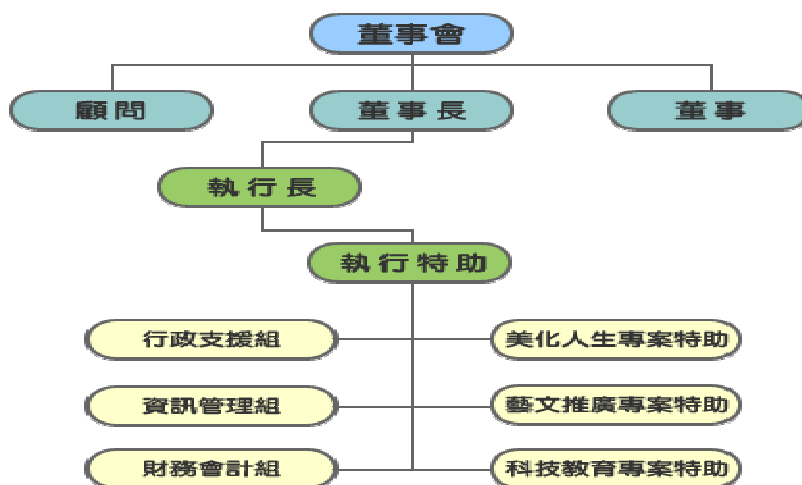


圖 4-1.1 技嘉教育基金會之組織架構

資料來源：技嘉教育基金會官方網站



本會依有關法令規定辦理下列業務項目：

- 一、推動或贊助有關科技、文教之公益性活動；
- 二、辦理有關科技、文教之獎勵活動；
- 三、舉辦或贊助促進身心健康、文教發展、科技提昇之研討與培訓及交流活動；
- 四、推廣或贊助有益兒童、青少年、成人、家庭、學校社區及企業等之各類文教愛心社團與相關教育活動；
- 五、推動或贊助優良之科技、文教雜誌優良著作之發行與出版；
- 六、其他符合本會宗旨之相關活動。

又根據以上項目可分為五大工作項目：(一) 科技教育推廣；(二) 創新教育推廣；(三) 藝文推廣；(四) 關懷弱勢；(五) 其他關心社會活動。首先在科技及創新教育推廣方面，技嘉教育基金會主要以電腦教學、捐贈電腦硬體設備以及支持教育電台之科學節目為主，並舉辦各項創意設計競賽，以培育各項科技人才。在關懷弱勢與關心社會方面，包括醫療、教育、幫助清寒團體、推廣農旅體育活動、賑災等皆有所觸及。而在藝文推廣方面，技嘉教育基金會的重大藝文贊助如下：

⁸ 資料來源：<http://www.gigabyte.org.tw/about%20us/introduction.html>。

1. 設立『美化人生藝廊』：位於技嘉科技大樓一樓大廳，透過每月五號換展，透過不同之展覽主題，帶動藝術欣賞風氣；
2. 辦理『美化人生—藝文欣賞系列』：以票房支持戲劇、音樂、芭蕾、相聲、舞蹈等各類表演團體，並鼓勵技嘉人前往欣賞；
3. 助印拼貼藝術家李旭東『撥雲』作品輯；
4. 辦理『美化人生—午間藝文講座』：於技嘉科技大樓內大型會議廳舉辦，藉以對展出畫家及其作品有更一深層的認識；
5. 錄製『繪畫欣賞入門』藝術光碟：提供中小學九年一貫藝術與人文課程使用；
6. 贊助市府『與諾貝爾相約—文學獎得主沃克特來台參訪』計劃；
7. 辦理『美化人生—藝文欣賞包場演出系列』：如邀請鞋子劇團於新竹文化中心演藝廳，演出老鼠娶親二場，約二仟位觀眾；愛樂木管五重奏巡迴音樂會於北縣文化中心演藝廳演出，約一仟位觀眾；邀請紙風車劇團於竹東文化館，包場演出天才老媽二場，約 1300 位觀眾；2004、2005 年於北新國小辦理母親節音樂會，約 700 位觀眾參與。
8. 支持贊助李真作品「無憂國土」至威尼斯國際雕塑大展，並於技嘉科技大樓前庭展出；
9. 支持贊助藝術家曾郁文其風動藝術創作作品，並設於技嘉科技大樓前庭展出。
10. 贊助公共電視製作優質兒童節目『暑期花路米』VCD，贈送全國 493 個圖書館惠存利用；
11. 贊助支持『台灣之美—自然生態攝影展』、支持『野性瑰寶之美—自然生態攝影展』。
12. 捐送城市有愛聖誕系列活動：「破馬房的奇蹟音樂 CD」25000 份。

肆、藝文贊助活動介紹

依據本研究的名詞操作型定義，藝文活動一般泛指各種藝術活動及文化活動。行政院文化建設委員會「文化藝術獎助條例」第二條第三款中指出：文化藝術事業包括『音樂、舞蹈、美術、戲劇、文學、民俗技藝、工藝、環境藝術、攝影、廣播、電影、電視等。』以下將技嘉教育基金會自 2002 年成立以來至今曾經所贊助過的藝文活動，依其贊助年份與上述藝文活動的分類，整理成下頁表 4-1.1。

表 4-1.1 技嘉教育基金會 2002-2005 年內曾贊助過的藝文活動整理表

	活動名稱	活動類型
2002 年	1. 美化人生藝文欣賞—共 29 項贊助門票費用	戲劇 音樂 民俗技藝 舞蹈
	2. 美化人生藝文講座—共 1 項	美術
	3. 贊助印製李旭東拼貼藝術作品集 1150 本	美術
	4. 贊助支持公視暑期花路米節目	電視
	5. 贊助九年一貫教育藝術數位光碟製作	美術
	6. 贊助支持國際海洋音樂節	音樂
	7. 贊助製作發送公視暑期花路米節目 VCD	電視
	8. 贊助北市市府「與諾貝爾相約—文學獎得主沃克特訪台記者會活動」款項	文學
2003 年	1. 美化人生藝文欣賞—共 38 項贊助門票費用	戲劇 音樂 民俗技藝 舞蹈 廣播
	2. 美化人生藝文講座—共 7 項	戲劇 音樂 舞蹈 美術
	3. 申請協辦贊助「發現台灣生態之美—生態保育暨巡迴攝影展」	攝影
	4. 贊助播出「教育電台—科學不簡單節目」	廣播
	5. 媒合曾清淦畫家畫作--用於技嘉 2004 年桌曆	美術
	6. 美化人生--安和線城市藝術之旅	環境藝術
	7. 美化人生--信義線城市藝術之旅	環境藝術
2004 年	1. 美化人生藝文欣賞—共 44 項贊助門票費用	戲劇 音樂 民俗技藝 舞蹈
	2. 美化人生藝文講座—共 4 項	民俗技藝 美術 攝影
	3. 響應台北藝術博覽會活動	綜合
	4. 贊助北新國小校慶暨母親節音樂會	音樂

	5. 協助野性瑰寶之美自然生態攝影展	攝影
	6. 贊助支持「李真前進威尼斯世界雕塑大展,行前記者會」	工藝
2005年	1. 美化人生藝文欣賞一共45項贊助門票費用	戲劇 音樂 民俗技藝 舞蹈 美術
	2. 美化人生藝文講座一共13項	戲劇 音樂 民俗技藝 舞蹈 美術 工藝 攝影 文學
	3. 贊助支持中廣卿聲細語節目製作	廣播
	4. 贊助北新國小校慶暨母親節音樂會	音樂
	5. 贊助主辦夏日美學文化之旅	綜合
	6. 美化人生—美學文化列車	美術

資料來源：本研究整理

第二節 奇美文化基金會

壹、基金會成立的宗旨與目標

奇美實業股份有限公司是一個企業體，而財團法人台南市奇美文化基金會的成立則是企業對社會的一種回饋。基金會創立於 1977 年 4 月 29 日，經台南市政府教育局許可，在創辦人許文龍的提示下所成立，明定宗旨為「創造、追求幸福的人生」，以推廣文化藝術為主要目的。所謂幸福的人生，必須兼顧身體與心靈兩方面，是在 1987 年接辦營運不善的逢甲醫院，後來更名為「奇美醫院」；緊接著又在 1990 年 2 月成立奇美藝術資料館籌備處，1992 年「奇美博物館」誕生，同年 4 月 1 日對外開放提供民眾免費參觀，完全不收取任何門票費用，參觀人數每年均突破六十萬人次。除此之外，台南科學園區在民國 90 年，增設奇美博物館「南科分館」，陳列人類從手工到機械的演變歷史。

貳、組織架構

一、基金結構

目前基金會總額陸億陸仟萬元，100%皆來自企業捐贈（財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005）。

二、人員編制

奇美文化基金會創辦人為現任奇美集團總裁許文龍，許文龍目前亦身兼奇美文化基金會與奇美醫院之董事長一職，下設董事長秘書。前基金會執行長為潘元石於日前退休，目前基金會執行長為原副執行長郭玲玲接任。執行長郭玲玲身兼奇美博物館館長，下設館務經理及執行長秘書，故奇美文化基金會人員編制共三人，其餘皆為博物館工作人員。共計專職 27 名與兼職 8 名（財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005）。奇美文化基金會之組織架構如下頁圖 4-1.2：

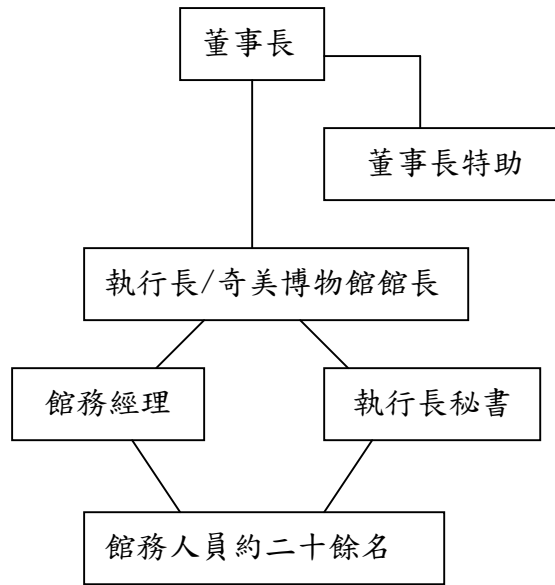


圖 4-1.2 奇美文化基金會之組織架構

資料來源：本研究整理



依據奇美文化基金會的成立宗旨，其主要業務方向如下圖 4-1.3：

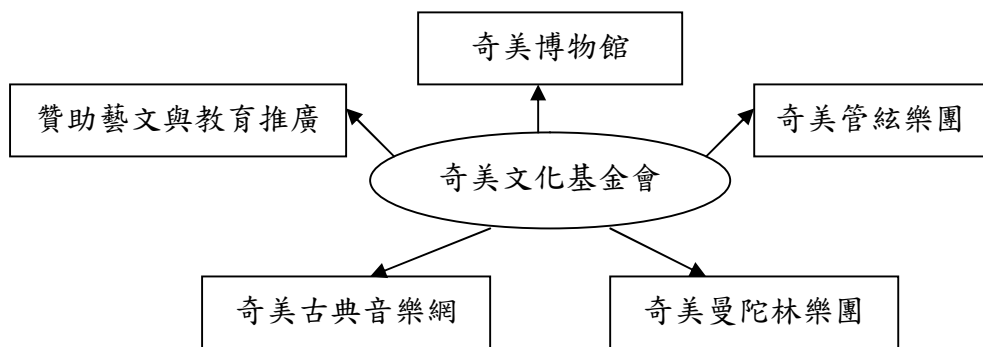


圖 4-1.3 奇美文化基金會業務內容

資料來源：本研究整理。

一、奇美博物館⁹：

佔地八百多坪、位於奇美實業大樓五樓到八樓的奇美博物館，其首要目標就在於充實館藏，豐富的收藏是博物館最重要的基礎。根據這個方針，在財團法人台南市奇美文化基金會組織章程中明文規定，奇美實業公司每年提撥盈餘的百分之十，捐贈基金會作為贊助奇美博物館典藏經費，完全用於蒐購藝術品及推廣贊助各項藝文活動。博物館在沒有經費顧慮的情況下，購買的不少珍品。此外，館員會不時前往倫敦、紐約等地，或由當地的藝術經紀人參加世界著名的拍賣會，蒐羅個種藝品；而從國際拍賣公司及經紀商等寄來的簡介及型錄，也是館方蒐集藝術品買賣情報的管道。

目前基金會所支持的奇美博物館內，計有美術館、兵器館、樂器館、古文物館、自然史館與南科分館，均對外開放給社會大眾免費參觀。奇美博物館的蒐購按照既定的原則進行，以西洋藝術館的典藏為例，西洋藝術館是以完整呈現整個西洋美術史為目標；古文物館裡中國文物的收藏，則強調「中國的文物應保存於當地」的主張，所以古文物的中國文物，沒有一件是在大陸或香港買的，所有的收藏品都是從外國人手中購得（財團法人奇美文化基金會，2001）。在館內，西洋繪畫雕塑及傢俱完整呈現西洋藝術演變的全貌，被許多專家譽為全世界私人收藏中最精彩豐富的博物館之一；古文物及東方傢俱再現人類文明的風華；樂器區以視覺和聽覺並重的展示設計來呈現聲音獨特的曲度；古兵器展演烽火藝術；自然史博物區與大型動物區將以多樣的生命型態帶領觀賞者體會地球生態的多元；另外設有三百人座音樂廳與經常性的演奏會，更是提供了視覺之外的藝術心靈結合契機。奇美博物館每年吸引超過六十餘萬的參觀人潮，此外，前總統李登輝和現任總統陳水扁都曾數度蒞臨參觀，均表稱讚。

不僅如此，館內館藏豐富，經常免費外借美術館與文化中心等社教機構展覽，以達館際交流之效，並落實文化深入民間的理念，共計有台南縣立文化中心、嘉義市立文化中心、高雄市立美術館的開館展和多次專題展「世紀風情展」、「雕塑展」及「傳奇之美—女人頌：西洋繪畫與雕塑特展」、國父紀念館中山國家畫廊的「傳奇、美麗～奇美典藏珍品展」；國立故宮博物院「傳奇之美～女人頌：西洋繪畫與雕塑特展」、「世紀的新生～西洋繪畫美術中的兒童形象」特展；台南新光三越百貨公司的開幕展和二次專題展「世紀歐洲～奇美博物館名畫特展」、「The Legend of Art：奇美博物館典藏精品展」，以及和新光三越百貨台中店的「誕生：奇美博物館典藏特展」開幕展；於台南縣北門鄉南鯤鯓代天府展出，參觀人數高達七十餘萬人，其中包括許多來自全省各地的香客，真正做到了所謂的「文化下鄉」。

⁹ 資料來源：<http://www.chimei.com.tw/museum/index.html>

二、奇美管絃樂團：

奇美文教基金會董事長許文龍催生奇美管絃樂團，於 2002 年底成立。他認為年輕小提琴手的技巧與音樂性最協調，因此樂團一年招募一次人才，都以年輕學子為主，一方面可塑性高，一方面也希望藉由樂團的培養，為國內樂團培植生力軍。在留法日籍的指揮家德岡直樹先生及樂團首席留法小提琴家許恕藍小姐帶領下，奇美管絃樂團運用奇美文教基金會的典藏名琴演奏，已在台南及高雄演出多場音樂會，深獲聽眾的好評與讚賞。目前每年固定舉行演奏會兩次。

三、奇美曼陀林樂團：

1995 年 10 月 1 日成立，由奇美文化基金會贊助所成立的奇美醫院曼陀林樂團，為國內唯一以曼陀林琴組成的樂團，隸屬於奇美文化基金會與奇美醫院。目前有 A、B、C 三團，團員有一百三十人左右，由奇美實業、奇美醫院、奇美文化基金會等員工及社會愛樂人士組成。目前由奇美文化基金會許富吉任團長，蔡蕊微任指揮，六十多人的陣容，分組為曼陀林一、二部、曼陀拉、曼陀拉大提琴、低音大提琴、吉他、打擊... 等。團員們本著一股熱愛音樂的熱忱，為了讓更多人認識這「十五世紀文藝復興時期起源於義大利的一種撥弦樂器—曼陀林」，除了每週固定的團練外，也經常對外演出。演奏曲目涵蓋台灣民謠、西洋民謠、小夜曲、電影插曲、古典音樂。曲目皆經改編，彈奏容易，使初學者能很快入門上場演出。每年與來自日本川口雅行先生領導的曼陀林樂團在台灣合作演出。目前每年固定舉行演奏會一次。

四、奇美古典音樂網¹⁰：

奇美文化基金會經理紀慶玟指出，奇美博物館致力推廣大家聽得懂的古典音樂，為了讓這些優美旋律隨時隨地融入生活，使通俗古典音樂成為大家生活一部分，於是成立了「奇美古典音樂網」。分為小提琴、大提琴、交響樂、鋼琴、協奏曲、歌劇合唱、其他等七大類，另有適合小朋友聆賞的小精靈音樂盒。收錄共七百多首悅耳動聽的樂曲。

五、贊助藝文活動與教育事業：

奇美文化基金會除了推廣館內業務外，更對於地方的文化、教育建設事業推展盡心力，如每年贊助三十萬元給台南縣文化局所舉辦的「南瀛美展」，迄今已十五年；台南市文化基金會與台南縣文化基金會在成立之初，均獲奇美文化基金會各捐款一百萬元助其業務推動。在教育方面，不但捐地給文賢國中作為運動

¹⁰ 資料來源：<http://www.taiwanus.net/greenclub/120304.htm>

場，奇美文化基金會與奇美實業更共同捐助輔仁大學五百萬元，幫助其博物館學研究所成立，並於 2000 年辦理台南縣中小學藝文教育用品贈送活動，均受到社會大眾的肯定。

肆、藝文贊助活動介紹

愛好音樂、藝術的奇美基金會董事長許文龍，曾期許「台灣的文藝復興從台南開始，而台南的文藝復興從奇美開始」（鄭秋霜，2003）。依據本研究針對「藝文活動」的名詞操作型定義，文化藝術事業包括『音樂、舞蹈、美術、戲劇、文學、民俗技藝、工藝、環境藝術、攝影、廣播、電影、電視等。』以下將奇美文化基金會迄今曾經所贊助過的重要藝文活動，依其贊助年份與上述藝文活動的分類，整理成下頁表 4-1.2：

表 4-1.2 奇美文化基金會曾贊助過的重要藝文活動整理表

	活動內容	活動類型
2002 年	贊助「迷人的曼陀林之夜」演出	音樂
2003 年	贊助「歌頌生命百人展」活動	美術
	贊助「許恕藍小提琴獨奏會」	音樂
2004 年	贊助建立媽祖林默娘紀念公園	環境藝術
	贊助國立故宮博物院「異國風情—亞洲文物展」	美術 工藝
	贊助「府城美術展覽會」	美術
	贊助「名琴名曲之夜」	音樂
	贊助「2004 亞歐木雕藝術交流展」	工藝
	贊助「南瀛獎暨南瀛美展」	工藝 攝影 美術
2005 年	贊助製播公共電視「讓生命發光～NPO 公益短片」系列	電視
	贊助播出公共電視節目「古典魔力客」	電視
	贊助「名琴名曲之夜Ⅲ—夏季巡迴音樂會」	音樂
	贊助「2005 台灣燈會在府城」	民俗技藝
	贊助主辦「穿越時空的天籟之音」故宮及奇美珍藏樂器大展	音樂
	贊助主辦奇美曼陀林樂團「成立十週年巡迴演出」	音樂

資料來源：本研究整理

第三節 智邦藝術基金會

壹、基金會成立的宗旨與目標¹¹

為了促進現代人在物質科技層面大躍進的同時，也不忘對藝術精神層面真、善、美的追求，以達到平衡完美的人生境界，智邦科技於是於西元 2000 年成立智邦藝術基金會。智邦藝術基金會是以（一）推廣文化藝術教育；（二）建立台灣藝術家資料庫；（三）推動科學園區藝文社區總體營造；（四）建構文化創意藝術社群網站；（五）從科學園區出發，帶動台灣各地人文藝術風氣；（六）推介台灣藝術家至國際藝壇為宗旨之基金會。藝術是一種高效率的人文表達，智邦藝術基金會始終相信科技的動能在於「創新」，而藝術的本質和精髓在於「創造力」，兩者追求的理想其實是相同的，況且科技與藝術均來自關懷人性，而所有關懷人性的事物都將是人文活動的軌跡。智邦科技希望藉由智邦藝術基金會的成立，從新竹科學園區出發，在全國高科技發展命脈的所在地，注入豐沛鮮活的藝術資源，並開啟新竹科學園區的文藝之窗，一扇不僅通往高科技的求真求實，也通向藝術求善求美境界的窗口。



一、基金結構

基金會之設立原始基金為二百萬元，基金來源 90 %來自企業捐贈，10 %為社會大眾捐款（財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005）。

二、人員編制

智邦藝術基金會執行長為羅淑宜，董事成員共 12 人，設有執行長一人，下設行政專員、企劃專員與總務專員共三人，故智邦藝術基金會人員編制共四人。智邦藝術基金會之組織架構如下圖 4-1.4：

¹¹ 資料來源：<http://www.arttime.com.tw/aboutus/foundation.asp> 與 智邦藝術基金會提供之「2005 最耀眼的藝術指標」簡介。

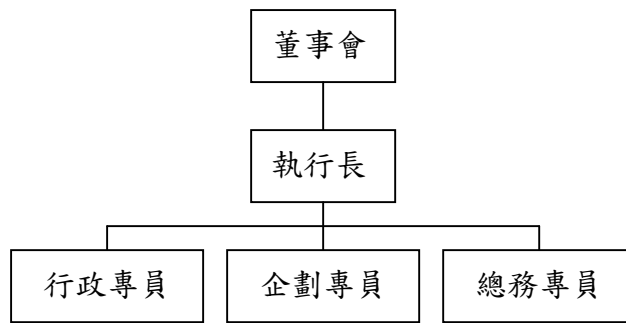


圖 4-1.4 智邦教育基金會之組織架構

資料來源：本研究整理

三、附設機構

為了讓社會大眾可以分享藝術的美好，基金會設立「智邦藝術館」，此館除每年定期邀請當代重要的藝術家舉辦藝術展覽外，也舉辦各項藝術活動和藝文系列演講，另設有第二展覽館「智邦藝術迴廊」，開放給年輕藝術創作者一個自由展出的空間。另闢有「藝術圖書室」可遠眺新竹市與科學園區的景觀，擁有豐富的藝術文化圖書，可供來賓現場閱讀或小型讀書會聚會研讀；「陶瓷琉璃區」擺設各種陶瓷琉璃作品，並不定期替換名家展品。此外，懷著美之國度無疆界的理想，基金會同時創立「智邦藝術網站」，經由結合智邦科技網路技術與基金會豐富的藝術內涵，完整紀錄當代重要藝術家作品、文字、展覽等資料，並將資料數位化，同時保存系列演講的影音資料，希望在高科技發展命脈的所在地，注入豐沛鮮活的藝術資源。

參、業務內容¹²

依據智邦藝術基金會的成立宗旨，其主要業務方向如下頁圖 4-1.5：

¹²資料來源：<http://www.arttime.com.tw/aboutus/foundation.asp> 與 智邦藝術基金會提供之「2005 最耀眼的藝術指標」簡介。

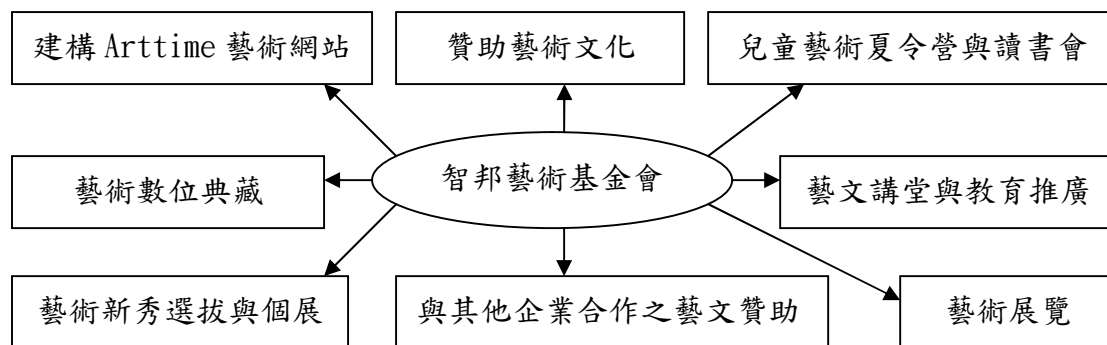


圖 4-1.5 智邦藝術基金會業務內容

資料來源：本研究整理。

一、智邦藝術館、藝術迴廊及其他企業展覽規劃與執行：

智邦藝術基金會規劃兩個展覽場地，是新竹科學園區唯一對外開放免費參觀的大型展覽場地。兩展場分別為「智邦藝術館」及「智邦藝術迴廊」：

(一)「藝術館」：為 150 坪的展覽空間，位於智邦科技子公司智灝科技大樓八樓，由智邦藝術基金會邀請當代重要藝術家舉辦展覽，展出如李石樵、楊三郎、廖繼春、李梅樹、李澤藩、陳庭詩、馬白水、劉國松、蕭如松、夏一夫、蔣勳等藝術家作品，每六星期換展一次，一年共六個檔期。此外，完整紀錄智邦藝術館之展覽活動，包括藝術家文字、圖片、影像及展覽過程且在 Arttime 藝術網站上完整呈現。

(二)「藝術迴廊」：為第二主題館，約 40 坪的展覽空間，開放給年輕藝術創作者或團體提出申請，展出具有潛力之年輕藝術家作品。每年定期在智邦藝術館、藝術迴廊、壠新藝術生活館及其他企業主辦或協辦規劃近 20 個主題展覽，策劃台灣重要藝術家展出藝術作品，每六星期換展一次，一年共六個檔期。

二、智邦藝文講堂春秋系列演講與藝術教育推廣：

每年於舉辦春秋兩季系列藝文講堂演講系列，邀請國內知名藝術家或文化藝術演講者，從生活美學出發，主題講座包含繪畫、雕塑、音樂、建築，電影、文學表演等藝術領域。部分並製成數位影音資料，作為文化藝術教育推廣之用途。

三、藝術相關活動的規劃與執行：

每年暑期舉辦「兒童美術探索夏令營」，邀請藝術家擔任教授，讓小朋友在活動中直接感受藝術家的創作發想，體驗藝術創作的樂趣，並培養小朋友的美感和創造力；在園區推動「讀書會導引人培訓班」，有計畫為社會培育優秀的讀書

種子，於未來形成強大的藝術文化推動力量。

四、舉辦台灣藝術新秀選拔活動及個展：

為鼓勵年輕藝術創作者，每年舉辦智邦【精藝求驚】藝術新秀徵件選拔，意在發掘國內優秀且具潛力的年輕藝術家。除了在藝術館為藝術新秀舉辦個展之外，並於 Arttime 藝術網站展出藝術新秀創作作品，期望為台灣藝術延續創作生命力。

五、藝術數位典藏：

已製作發行五張藝術互動多媒體光碟，光碟收藏藝術家如馬白水、何德來、張大千、蕭如松、劉國松等一生精采作品及完整文字資料，光碟內容包含藝術家生平紀錄、畫風賞析、經典作品欣賞、藝術家及親友訪談畫面等。盼能藉此激發社會拋磚引玉之效，對台灣藝術文化之保存、研究、發揚盡綿薄之力。內容包括：
(1) 『異鄉與故鄉的對話』何德來紀念專輯；(2) 『靜謐之聲』蕭如松逝世十週年紀念專輯；(3) 『世紀容顏』水彩導師馬白水；(4) 『宇宙心印』劉國松七十回顧展；(5) 『張大千早期風華與大風堂用印』。

六、建構 Arttime 藝術社群網站：

為實踐無邊界藝術國度的理想，智邦結合高科技技術與豐富的藝術內涵，讓生活注入豐沛鮮活的藝術資源，是智邦藝術基金會建構 Arttime 藝術網所扮演的時代使命。Arttime 藝術網內容涵蓋五大主題館，以提供國內最新藝文訊息、最新的藝文活動，並與各大專院校、美術館、藝廊、藝術家、藝術雜誌出版、藝文工作這等合作，建構一個專業的藝術網站，為全台最大的藝術資訊、社群服務平台，且已成為全國最知名且最大流量之藝術網站，每週發行電子藝訊訂閱數量已超過十萬人以上。Arttime 藝術網五大主題館包括：

- (一) 資料館：紀錄台灣當代藝術活動及推廣藝術文化活動為主要方向。內容涵蓋展覽活動紀錄、藝文演講、藝術家資料庫、藝術光碟、藝文電子報等。目的在保存台灣重要藝術家文化資產，提供全球華人一窺台灣藝術發展。網站內容包括(1) 藝術殿堂：經典展覽、新秀展覽、創意展覽；(2) 數位藝館：藝術家、虛擬畫廊、藝術光碟；(3) 藝文講堂：藝術之美、音樂之美、生活之美、建築之美；(4) 藝術探索：藝術電子報、藝文訊息、線上討論、藝術連結；(5) 會員專區：藝術之友、藝術贊助、展覽申請。
- (二) 蘇活館：以全球華人為主的文化創意天地，目的在建構一個多樣且豐富的網路世界。創意者可以免費上傳圖像、音樂或影像等作品，供大眾

欣賞交流，完全不受時空限制。創意者可隨時更換自己的作品，同時建立自己的收藏族群，為全台最大的藝術資訊、社群服務的網路平台。其特色包括：(1)發揮創意的貼圖平台；(2)會員擁有自己的作品資料庫；(3)免費的開放性空間；(4)強大的行銷通路；(5)企業尋找創意者的平台。

- (三) 愛心館：藝術家或藝術團體可以運用愛心館的捐款機制，得到企業或社會大眾的幫助，完成追求藝術創作的夢想。此館是一個結合藝術與企業的公益平台，以利企業建立公益形象，藝術家得到實質的幫助，體現藝企媒合的現代趨勢。特色包括：(1)捐款機制：企業或社會大眾，可透過此捐款機制，捐助經費給藝術家或藝術團體；(2)回饋機制：藝術家或藝術團體，可依自己的需求擬出需要被贊助的金額，及願意回饋的方式，以提高企業或社會大眾贊助的意願。
- (四) 收藏館：是為藝術家與藝術收藏者的橋樑。精心挑選藝術家的作品，作品內容包含茶具、琉璃、油畫、書法、水墨或是藝術出版品等。不僅得以欣賞藝術家豐沛的創造力，提供視覺的藝術饗宴，更可經由收藏作品豐富生活，達到「生活藝術化、藝術生活化」的樂趣人生。
- (五) 影音館：藝術的欣賞和了解不再受限於平面的圖片和文字，透過科技運用，上網即能與藝術家面對面，聽藝術家暢談創作理念；或如臨現場般，在家即能聆聽藝文演講，同時藉由影像的處理，更細膩地欣賞藝術作品或畫作的全貌。聲音和影像的呈現，使得藝術家的形貌更顯具體。

七、與其他企業機構的合作和跨業聯盟之藝文贊助：

1. 協助桃園壠新醫院成立壠新藝術生活館，並規劃當年度展覽和藝術活動，成為當地最活躍的藝術展演空間和國內極具人文特色的醫院。
2. 與沈春池文教基金會合作，贊助舉辦劉國松新竹上海、北京、廣州七十回顧巡迴展。
3. 協助 Epson 企業於其他科技公司展出 Epson 的故宮擬真畫作。
4. 與玖玖文化公司合作，贊助製作發行原住民霧鹿布農族音樂和西方大衛·達伶大提琴『祝福你』音樂 CD，並行銷台灣與國際市場。此 CD 亦榮獲 2004 金曲獎最佳製作人獎。
5. 贊助廣播電台製作蔣勳「美的沉思」廣播節目，展開大眾生活美學計畫。

八、贊助藝術文化活動：

贊助國內藝術家及藝術團體從事藝術文化推動。包括：

1. 贊助國立歷史博物館「往來成古今—張大千早期風華展」。

2. 贊助台原基金會大稻埕偶戲館演出。
3. 與亞洲文化協會合作，培育國內藝術人才。贊助藝術家到國外進修、研究、考察和創作，並參與文化藝術交流活動。

肆、藝文贊助活動介紹

依據本研究的名詞操作型定義，藝文活動一般泛指各種藝術活動及文化活動。行政院文化建設委員會「文化藝術獎助條例」第二條第三款中指出：文化藝術事業包括『音樂、舞蹈、美術、戲劇、文學、民俗技藝、工藝、環境藝術、攝影、廣播、電影、電視等』。以下將智邦藝術基金會自 2000 年成立以來至今曾經所贊助過的藝文活動，依其贊助年份與上述藝文活動的分類，整理成下頁表 4-1.3。

表 4-1.3 智邦藝術基金會 2000-2005 年內曾贊助過的藝文活動整理表

	活動內容	活動類型
2000 年	1. 舉辦首展『畫時代的延伸—台灣前輩畫家典藏展』	美術
	2. 舉辦『鄉園彩筆故人情—李澤藩個展』	美術
	3. 舉辦『肉身覺醒—蔣勳個展』	美術
2001 年	1. 舉辦中國水墨新精神『夏一夫繪畫展』	美術
	2. 舉辦『最美的發聲—陳庭詩鐵雕、版畫、壓克力個展』	工藝
	3. 舉辦『靈光禮祭—張永村第九藝術發表會』	工藝
	4. 舉辦『家不獸—尋覓一個好所在』劉高興與翁文嫻詩畫展』	美術 文學
	5. 舉辦藝術新秀個展『心路歷程—李慶泉個展』、『穿越存在—楊慧蓁個展』	美術 工藝
	6. 舉辦『飛行意象 2001 黃銘哲上海、台北、新竹個展』	美術
	7. 贊助展出『紙上彩、即興意象—潘仁松個展』、黃溫庭個展、吳孟芬個展	美術
	8. 贊助發行『異鄉與故鄉的對話—何德來紀念個展』互動多媒體藝術光碟	美術
2002 年	1. 舉辦『行草生機—于右任書法與楊正雍陶藝聯展』	工藝
	2. 舉辦『宇宙心印—劉國松七十回顧展』新竹、北京、上海、廣州巡迴展，並製作發行劉國松藝術互動多媒體光碟	美術
	3. 舉辦『靜謐之聲—蕭如松逝世十週年紀念展』，同	美術

	時發行蕭如松藝術互動多媒體光碟	
	4. 舉辦奧地利藝術家 FRANZ MOTSCHNIG 『生命手札—人性拼圖與轉化的風景』	攝影
	5. 舉辦『五四運動書法展』	工藝
	6. 舉辦科技藝術『螢光變奏--駱麗珍個展』、『Hello World - 黃心健個展』。	工藝 美術
	7. 舉辦第二屆藝術新秀個展『石漾—劉庭易雕塑展』	工藝
	8. 舉辦『美麗的福爾摩沙—馬白水作品展』並同時製作發行「水彩導師--馬白水」藝術光碟	美術
	9. 贊助展出年輕藝術家李思慧、賴盈菲、關耀輝、楊慧蓁個展	美術
	10. 贊助國立歷史博物館製作發行『往來成古今—張大千早期風華展』藝術光碟	美術
	11. 贊助製作愛樂廣播電台『蔣勳談美』廣播節目	廣播
2003 年	1. 舉辦『繁華美景—侯吉諒書畫展』	美術 工藝 民俗技藝
	2. 舉辦『非相非非相—張恬君科技藝術展』	工藝
	3. 舉辦『空身幻影—李光裕雕塑展』	工藝
	4. 舉辦『鏡色--版畫十七到對位版畫工作室』	工藝
	5. 舉辦『聽見心動、看見感動—幾米圖像魅力展』，以及幾米「地下鐵」演講	美術
	6. 舉辦『顛覆與重建—陳正雄繪畫 50 年回顧展』	美術
	7. 贊助展出業餘攝影家『陳國珍攝影展—行雲 山水·數位』，年輕藝術家『真實與虛擬—蘇孟鴻個展』	攝影
	8. 贊助 IC 之音廣播電台，共同製作蔣勳『美的沉思』廣播節目	廣播
	9. 贊助台灣霧鹿布農族音樂與國際知名大提琴家大衛·達伶發行『祝福你』音樂 CD	音樂
2004 年	1. 舉辦『刀與筆的對話—林隆達書法創作與陳志臣創意竹雕雙人聯展』	工藝
	2. 舉辦『長生殿的原形—長恨歌』系列講座	文學
	3. 舉辦第三屆藝術新秀展，由旅法藝術家陳政樺展出『2004 裝置計劃—角色』	工藝
	4. 舉辦看見爵士群像—菲力普 雷維史達攝影作品展	攝影
	5. 贊助展出國民美術『線索—劉秀美、色眯眯畫會師生聯展』	美術

	6. 贊助展出『靜觀·冥想—空間意境的無窮靈思』展覽	工藝
	7. 舉辦東風新現故宮珍藏書畫展	美術 工藝
	8. 舉辦 High 仙洲 2 華建強個展	美術
	9. 舉辦江明賢台灣之美水墨畫展	美術
	10. 舉辦韓國藝術家李泰興陶藝展	工藝
	11. 舉辦龐均的色彩世界油畫個展	美術
2005 年	1. 舉辦洪江波穗穗平安個展	美術
	2. 主辦智邦科技傳統藝術之美「開棚」音樂會	音樂
	3. 舉辦 TRUE COLOR 許偉斌·曹世妹複合媒材展	工藝
	4. 贊助舉辦春季藝文演講「紅樓夢系列講座」	文學
	5. 舉辦素人畫家八十歲阿媽李涼「虹彩人生」油畫展	美術
	6. 舉辦自我·犬 III—黨若洪個展	美術
	7. 舉辦琉璃與光—羅得華個展	工藝
	8. 舉辦「瘋城男子—陳慶璋、范炳楠、王佩霆三人聯展」	美術
	9. 贊助舉辦「與自然對話—羅世長創作展」	美術
	10. 主辦「尋找千年之美：古代文明典型中的美感經驗」系列講座	工藝

資料來源：本研究整理自智邦藝術基金會官方網站

第五章 個案綜合分析

本章根據本研究對三個案基金會：技嘉教育基金會、奇美文化基金會以及智邦藝術基金會所得之訪談結果，從企業公共關係、藝文贊助動機、影響藝文贊助的因素與藝文贊助行為等面向加以整理，並進行比較分析。

第一節 企業公共關係

根據本研究架構，公共關係乃為企業基金會在行使企業藝文贊助的後設思維，故本節欲討論企業之所以成立企業基金會，是否有維護企業公共關係中內部與外部群眾的關係的考量。本研究將影響企業公共關係的主要群眾關係分為內部群眾關係與外部群眾關係，分別為內部群眾關係，包括：員工關係與股東關係；外部群眾關係包括：顧客關係、投資人關係、媒體關係、一般大眾關係、政府組織關係以及工業關係。茲將各群眾關係影響分析如下：

壹、公共關係中的內部群眾關係

一、員工關係

根據張在山(1994)：「公共關係應自內部關係開始」，從訪談結果得知，技嘉科技當初成立技嘉教育基金會的願景就在於「創新科技、美化人生」，於是基金會的成立，高層主管認為首先必須先美化員工的人生，讓科技及人文互相調和；於是藉由技嘉藝廊與藝術講座的設立來豐富技嘉同仁的生活：

『技嘉科技本身的願景即為「創新科技、美化人生」，…於是藉由基金會的成立，可以讓「美化人生」這個企業願景更加落實。…像我們科技人，我們老闆都會覺得這些(生活)都是冷冰冰的，是不是可以讓一些人文素養進來，當時我們覺得說像我們做這樣藝術人文的推廣，對同仁的生活也很 balance，…不要只是讓員工去旅遊嘛，可以辦一些讓員工成長性的活動，像藝文活動就非常好啊。…希望用藝文來美化技嘉同仁的人生、豐富同仁的生活。』

『平常大家工作忙，要去美術館或這種藝術欣賞的機會也很少，所以就是潛移默化，…設藝廊，讓他們在這個樓層走來走去，了解這幅畫室哪個畫家的作品。我們也會鼓吹他們，…就辦講座，讓他們認識這個畫家；也會鼓吹他們要不要買這幅畫回家掛，…慢慢的整個生活水平都會被影響。…現在每場講座都是客滿的，反應都很好，同仁都是搶著報名。』

而增進員工關係的管道，技嘉教育基金會是採用基金會網站及公司內部網絡作為與員工溝通的橋樑：

『我們現在做的事情都一定會 po 在（基金會）網站上，即使很忙，也會把新的活動一直補上去。…工程處那邊叫我們把系統獨立出來，不要跟公司的擺在一起，不然 intranet 的系統會當掉。因為大家衝進去訂票，量太多但是每一場的人次有限，所以一開放就暴增。…如今這個 e 化平台的功能可說是大放異彩，大家都可以在這邊作交流，像上次有在賣哈利波特的書，…就有同仁一窩蜂的透過這個平台來購買。本來我作這個平台是為了基金會，為了藝文欣賞來給同仁訂票，後來福委會也來用，藝廊如果有需要報名的也會用，甚至連大家要買畫也用這個平台來訂。…全部同仁的 account 都在裡面，只要有活動 po 上去大家都可以用，而且（介面）非常 friendly，你要報名或取消都很方便，…所以這個平台基金會有用、人資有用、福委會也有用、要辦活動的都來用。』

而奇美文化基金會的成立，主要原因以創辦人的喜好作為成立依據，因為創辦人許文龍的藝術收藏數量龐大，故成立該基金會作為其收藏品的管理之用，並設立博物館作為自由參觀的空間，提供員工就近在企業內部觀賞。但不會在企業內部特別宣傳展館內容，也不會宣導員工進來觀賞。奇美文化基金會表示：

『主要的原因就是我們創辦人許文龍先生，他一開始並沒有設想我們要怎麼作，或要作什麼目標、怎樣去達成，…因為他是一個很浪漫的人，他認為賺錢不重要，要把錢花掉去作一些事情，因為他喜歡藝術就想要去收藏，總要有單位去管理，就有了這個基金會，由基金會來辦這些事情，直到東西多到一個程度，就覺得乾脆弄個博物館，還可以把這些東西給大家（員工）看。…也是因為這樣所以就近設在企業內。…大家自由進來看，並沒有辦什麼特別的活動。企業內也沒有特別的宣傳。…我們有這些東西開給你，你想看就來看。』

最後，智邦藝術基金會對於最初基金會成立的考量，亦是以創辦人的喜好作為成立依據，成立園區第一家專門以「藝術」為主題，而非一般文教基金會的組織；藝廊位於智邦關係企業智灝大樓內部，就近讓員工觀賞。平日觀展的員工人數不多，大多為換展或中午休息時間的隨意瀏覽，但比起沒有在公司內部設立藝廊的企業來說，與藝術接觸的比例較高，可是侷限於有興趣的員工才會進來觀賞：

『主要是我們的兩個負責人，…就是我們的執行長跟總經理，他們都很愛好藝術，…所以他們兩個覺得我們應該要有一個這樣的單位（基金會），那個時候在園區還沒有人有。即使是現在也好像沒有專門以藝術所成立的，大部分是所謂的文教基金會。文教的就比較廣，我們是專注在藝術上。…而且公司內部同仁也會來看。而且我們這一棟樓光在這邊工作的就上千人了。這邊有智邦跟智益還有基金會，這邊是屬於智邦集團的；還有其他的公司那就是租出去的，這大樓是智邦的子公司智灝科技的大樓。』

『一定會比沒有這樣單位的公司來的參與度高，或是接觸度比較高，但是問我他們會不會主動來看，是會，因為中午吃飽飯了，或是下午工作累了，他們會進來走一走看一看。我們有新展覽，就是我們換展

的時候那個時候人最多，就是東西來了但是還沒有擺上去的時候人最多，因為大家都好奇你們這一次要換什麼東西上來。…部份人應該會比較有向心力，部份人應該不會。有興趣的人他就會走進來，跟你做比較密集的接觸。如果沒有興趣的人就沒有。』

茲將三個案基金會的公共關係之內部群眾關係考量—員工關係整理如下表 5-1.1：

表 5-1.1 公共關係中的內部群眾關係考量—員工關係一覽表

基金會名稱	員工關係	關係評估
技嘉教育基金會	以美化員工的人生為出發點，藉由基金會來推行「美化人生」的願景；透過公司內部溝通系統，讓員工參與藝文欣賞與藝文講座等活動	主動鼓勵員工參與藝文欣賞、藝文講座，員工從對藝術的陌生到熟悉，目前參與情況熱烈
奇美文化基金會	因創辦人基於對藝術的喜好而成立，間接讓員工得到藝術方面的欣賞機會	雖提供展館讓員工自由參觀，但因不在內部宣傳，效果僅止於對藝術有興趣的員工
智邦藝術基金會	因創辦人基於對藝術的喜好而成立，間接讓員工得到藝術方面的欣賞機會	雖提供展館讓員工自由參觀，效果僅止於對藝術有興趣的員工

資料來源：本研究整理

二、股東關係

在維繫股東關係上，技嘉教育基金會的基金來源多屬於大股東的捐贈，佔 80%，於是股東關係與基金會關係相當密切。又其他小股東多為本身企業內的員工，所以技嘉教育基金會表示提升員工關係，就等於提升了股東關係：

『大股東的捐獻是我們基金會基金的主要來源，…80%都是我們的大股東：董事長、副董事長、總經理，因為他們每年都會分到很多股利，就會從他們口袋裡捐錢給基金會…其實員工也有很多股東啊，都包括在裡面。』

奇美文化基金會的股東們則有部分認為基金會的開支是多餘的，對於股東權益實質是受損的，於是基金會在維繫股東關係上並不全然持優勢地位：

『有人會覺得錢可以作其他投資，而不是全部花在藝文上面。我們通常會大量超支。所以他們會覺得基金會是在花錢的。』

智邦藝術基金會也如奇美文化基金會一般，股東也對於基金會的運作存在相當大的誤解，股東認為基金會基本上是一個只會花錢的組織：

『在股東關係上，我們應該算是常常被罵的，因為他們覺得我們常常在花錢，之前聯合報也有報導，智邦涉嫌內線交易，這是 90 年的事情，不知道為什麼四年後被挖出來炒，還說智邦有一個藝術基金會，雖然智邦虧損連連，可是基金會這邊還是花了很多錢。』

茲將三個案基金會的公共關係之內部群眾關係考量—股東關係整理如下表 5-1.2：

表 5-1.2 公共關係中的內部群眾關係考量—股東關係一覽表

基金會名稱	股東關係	關係評估
技嘉教育基金會	大股東捐贈為基金會主要財源，其餘小股東皆為公司員工，故股東關係與基金會關係密切	大股東本身以財源支持基金會的運作，小股東就是員工，故員工關係良好也帶動小股東對於基金會的認同
奇美文化基金會	部分股東無法認同基金會的作為	維持不易，部分股東認為對於基金會的金錢花費不能諒解，甚至影響股東權益
智邦藝術基金會	部分股東無法認同基金會的作為	維持不易，部分股東認為對於基金會的金錢花費不能諒解，甚至影響股東權益

資料來源：本研究整理

三、小結

根據前述，茲將三個案基金會的公共關係之內部群眾關係整理如下表 5-1.3：

表 5-1.3 公共關係的內部群眾關係總表

	技嘉教育基金會	奇美文化基金會	智邦藝術基金會
員工關係	良好關係建立於基金會為美化員工生活作出發點	對藝術有興趣的員工關係較佳	對藝術有興趣的員工關係較佳
股東關係	良好關係等同於良好的員工關係	維持不易，部分股東批評基金會的花費	維持不易，部分股東批評基金會的花費

資料來源：本研究整理

以上表 5-1.3 來說，關於維繫公共關係中的內部群眾關係，首先在員工關係上，技嘉教育基金會基本上是以美化員工的人生為出發點，藉由成立具有組織性的基金會來推行「美化人生」的願景；奇美文化基金會與智邦藝術基金會一樣，皆因創辦人基於對藝術的喜好而成立，而藉由基金會的成立，間接讓員工得到藝術方面的欣賞機會。

在股東關係的維護上，由於科技企業的員工多屬本公司的小股東（握有公司股票即擁有公司部分股權），故股東與員工之間關係緊密，甚至有互相重疊的情形。技嘉教育基金會的基金來原本是大股東的捐贈，其他絕大部分的員工即是公司的小股東，所以藉由努力耕耘員工關係，亦同時可以維護到股東的良好關係；而奇美文化基金會與智邦藝術基金會均表示股東對於基金會的金錢花費是不能諒解的，甚至會覺得這有可能影響或降低股東的權益。

比較而言，因為技嘉教育基金會的出發點即為了員工著想而成立，故在員工與股東關係上均備受肯定；而奇美與智邦基金會的成立，主要原因在於創辦人個人對於藝術的偏好，若是員工本身不肯定藝術的價值，基金會的成立或其作為很可能受到誤會與不諒解，攸關公司利益的員工或股東遂發出不平之聲，進而否定基金會成立的價值所在。



貳、公共關係中的外部群眾關係

一、顧客關係

技嘉教育基金會表示，進到公司的客戶經過了藝廊均表示出好感，算是藝廊成立的另外收穫：

『公司內部或外部接觸的人，都會對我們很肯定，…他們都會欣賞，像客人來也會看。』

奇美文化基金會也表示，外國的客戶對於奇美博物館的好感，並不是他們當初設想的，也算是意外的收穫，進而促成了幾項生意上的來往：

『好像外國人都很注重文化，他們不會很商業，如果他們也看到我們這裡很文化，比較符合他們企業的觀念，他們企業的觀念不是只為錢。所以等於是意外的收穫，因為當初並不會推想說國外人喜歡什麼，我們就作成那樣。』

而智邦藝術基金會的高層則因有客戶關係的考量而讓藝廊專區發揮了作用，並因此讓客戶心情轉換，而與客戶維持生意上的往來與相當良好的關係；相

對於其他企業的門禁森嚴，由於智邦藝術基金會是對外免費開放，前往園區拜訪的客戶，也都會前往智邦藝術基金會的藝廊參觀，因此也與顧客建立了良好的關係並在他們心中留下深刻的印象：

『老闆覺得是，客人從外面走進來，一直走一直走，經過這條路程，他的心情會不一樣了。而不是走到一家公司就直接進去 demo room，客人的心情會轉換。他走進去之後，我們都稱那間房間是我們的秘密基地，在那間房間裡簽下蠻多案子。…就像老闆說的，客人來了不會記得你請他吃過什麼喝過什麼，但是他會記得我們有這樣的一塊地方，所以公司的客人都會來這裡。…園區這邊也有幾個展覽的場所，但是他們都不對外開放的，就是門禁森嚴。我們這邊是對外開放的，所以公關的考量是很大的使命，…像是園區的客人，只要進園區的人，或多或少都會進我們這邊。』

茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係考量—顧客關係整理如下表 5-1.4：

表 5-1.4 公共關係中的外部群眾關係考量—顧客關係一覽表

基金會名稱	顧客關係	關係評估
技嘉教育基金會	進到藝廊參觀的客戶均表示好感，屬於意外的收穫	成立之初並未設想顧客關係的維持方法，而在實際執行後得到良好的回饋效果
奇美文化基金會	進到博物館參觀的外國客戶均表示好感，因此促成生意上的往來，屬於意外的收穫	成立之初並未設想顧客關係的維持方法，而在實際執行後得到良好的回饋效果
智邦藝術基金會	高層有客戶關係考量而使藝廊發揮作用，除了本身的客戶之外，參觀園區其他企業的客戶也會進智邦藝廊參觀，皆為當初公共關係設定的使命	成立之初即考慮到藝廊的設立，將有助於客戶與企業的合作關係；並延伸到企業外部（園區）的客戶關係也因此建立

資料來源：本研究整理

二、投資人關係

由於技嘉教育基金會所運用的基金，大約只有 10%-20%來自於技嘉科技，所以企業撥給基金會的金額不多，故投資人抱怨不多，關係尚為良好：

『技嘉科技其實給技嘉基金會每年的年度預算也不是很多，…如果以基金會的預算，公司只給我們 10-20%，…不能叫技嘉整個來養這個基金會，這樣對於技嘉科技的負擔也很重，投資人也會有所抱怨，覺得捐太多錢去基金會。…我猜投資人應該也不會希望一個企業捐太多錢給人家吧，投資人多多少少會覺得自己的權益受損，多少會心疼。』

奇美文化基金會的資金來源是由奇美實業提撥年度預算，但因奇美實業尚未上市，故投資人關係無法在此加以討論。

『股票方面的投資人比較沒關係，因為股票是奇美電子的，奇美實業並沒有上市。』

智邦藝術基金會表示投資人對於基金會的作為並沒有特別的意見，而基金會關於投資人關係的維護也沒有特別重視：

『對於投資人關係上，沒有什麼幫助，他們也對於我們並沒有什麼意見反應。』

茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係考量—投資人關係整理如下表 5-1.5：

表 5-1.5 公共關係中的外部群眾關係考量—投資人關係一覽表

基金會名稱	投資人關係	關係評估
技嘉教育基金會	技嘉科技提撥給基金會的資金有限，投資人抱怨不多	尚可
奇美文化基金會	奇美實業並未上市，故無投資人關係	無
智邦藝術基金會	對基金會作為沒有意見，基金會也沒有特別重視投資人關係維護	無

資料來源：本研究整理

三、媒體關係

技嘉教育基金會表示，基金會的成立與維繫媒體關係並沒有太大的關聯，也並不會因為本身基金會的因素而與媒體聯繫，而是看活動的性質，選擇是否發新聞稿讓媒體過來採訪：

『並沒有特別聯繫，大部分是媒體主動來報導。因為藝文活動老闆不會來，所以記者不太會來報，藝廊部分是內部展出又常態性的，所以記者也比較沒興趣吧。像李真的活動就有報導，各大報都有出，這個活動是基於我們很想把本土的藝術家送上國際舞台，…我們還特別幫他開記者會 promote，讓國內的五大報見報。』

奇美文化基金會則單純認為媒體是他們對外宣傳活動的管道，但並不利用其為自己基金會做宣傳或形象提升，因為基金會並沒有行銷方面的任何考量：

『重要的活動會發，譬如每年管絃樂團要表演，我們會讓觀眾免費索票，那一定要發新聞稿，不然觀

眾不知道可以索票。我們很少發新聞稿是為了宣傳或形象，真的是像這類活動要告訴大家，否則不能辦。」

智邦藝術基金會與媒體的關係也是長期維繫於透過媒體可以宣傳基金會的各項活動，也會透過資源交換的方式進行：

『應該算長久的維繫，跟報社或是電台、電視台。…因為基金會本身活動比較多，包括展覽，都需要媒體的幫忙。所以這樣的關係才能維持下來。』

『關於宣傳講座的話，我們會跟媒體合作，你幫我們宣傳，我們給你講座名額，就類似這種資源交換的方式。…因為我們跟媒體關係都不錯，通常我們請他們幫我們做一些宣傳，或是有活動要開始了但是效果不是很好，他們都很願意幫我們。活動是 local 的電台替我們宣傳，在口播稿裡面播出我們的訊息。報紙也會幫我們曝光訊息。』

茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係考量—媒體關係整理如下表 5-1.6：

表 5-1.6 公共關係中的外部群眾關係考量—媒體關係一覽表

基金會名稱	媒體關係	關係評估
技嘉教育基金會	平日並沒有特別聯繫，如有特定大型活動需要宣傳時，才會發新聞稿邀請媒體採訪	短期重點性的配合
奇美文化基金會	基金會的重要活動會發新聞稿，因為需要人來參加，但不會針對公司形象做宣傳行銷	長期穩定性的配合
智邦藝術基金會	基金會的活動或展覽均與媒體配合宣傳，也會與媒體做資源交換	長期穩定性的配合

資料來源：本研究整理

四、一般大眾關係

技嘉教育基金會最初成立就朝向社會回饋方向，所以藉由一個永續性、組織性的基金會，來為一般大眾做有計畫的社會回饋行為，也讓參與的民眾更認識技嘉這個公司，藉以提升企業形象：

『基金會的成立之初就切入社會回饋這個面向，因為「取之於社會、用之於社會」這個概念在一個企業到一定的規模時，都是會做的，只在於只用一個企業的名義來作，還是實際成立一個永續型的基金會。因為成立一個基金會就是永久的，他投入的東西也是比較「組織性」的，不可能半途而廢，因為基金會充公就歸國家所有，所以不會有基金會破產，就看基金會的所屬機關為誰，你投入的基金就歸主管機關充公，

企業不可能把基金拿回來，所以對於回饋社會的想法就設定為一個永續性、更具組織性、有計畫性的去做。』

『辦一些社區性的活動，會使參加的民眾認識技嘉這個公司，形象也會提升。…像這次工業設計融入藝術人文的活動，就可以與我們工業設計往下紮根，也有教育民眾的意義。教小學生不容易，我們還找來特別從事這方面教育的老師，讓他們跟中小學老師一起 study，才有這個計畫。…另外藝文欣賞包場系列有一場是在竹東的，是慶祝他開館，讓地方民眾來索票參加。』

奇美文化基金會對於社會大眾有兩種使命，一是回饋的使命，一是教育的使命，讓小朋友可以實際看到在課本上面的藝術品或是欣賞到五線譜之外的古典音樂，跳脫傳統美感教育的窠臼，是創辦人許文龍先生自許的使命感：

『(創辦人)他純粹是想說他有一點餘力，在金錢上可以幫忙，他就想要幫助別人，…他覺得現在教育中，課本都是一些文字，跟藝術品的距離很遠，不然就是音樂課本裡面都是一些歌，實際聽到的機會也很少。他覺得我們要在博物館放一些在課本上應該念到的藝術史呀有相關的畫，像音樂也是耳熟能詳的現代或古典音樂，就讓更多人能夠知道，…他希望以後上音樂課就是老師一直放好聽的歌，而不是只是教一些五線譜，因為一般人學那些是很吃力的無聊的，就聽聽歌欣賞古典音樂會感覺比較有趣；要上美術的時候，就來博物館參觀看看畫，讓老師告訴你這幅畫和這幅畫有什麼流派。他的夢想就是如此。』

智邦藝術基金會與一般大眾的關係，偏向類似朋友之間的良好互動，他們認為藝廊的開放對於維繫社區民眾的關係是企業公共關係的使命。地方上的民眾如果是愛好藝術的話就會知道基金會的各種活動，不但會參加也會給予意見回饋：

『我們這邊是對外開放的，所以公關的考量是很大的使命，…包括社區的民眾…也會來看。…一般的大眾，新竹的民眾只要是愛好藝文的都會知道我們這邊，那我們春秋各六次會固定舉辦演講，夏天會有小朋友的夏令營活動，或是辦什麼油畫課之類的課程，這些人就會來上課。或是他們想要採買一些藝術品，像我們的陶瓷區都放置一些台灣藝術家的東西，他們若是想要送禮物給朋友，他們會來我們這邊看。來這邊看有沒有合適的，就可以在這邊買。』

『只要我們換展我們就會寄資訊給他們，他們就會來。我們跟這些學員都很熟，算是一個很固定的關係。學員就是我們的會員，因為我們五年來就是定期辦展覽、定期辦演講，所以時間到了我們就會見面。…跟學員的聯繫管道包括網路、一些展覽資訊的寄送還有電子報等。』

茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係考量—一般大眾關係整理如下頁表 5-1.7：

表 5-1.7 公共關係中的外部群眾關係考量—一般大眾關係一覽表

基金會名稱	一般大眾關係	關係評估
技嘉教育基金會	藉由一個永續性、組織性的基金會，來為一般大眾做有計畫的社會回饋	以回饋者的角度，提升參與民眾對技嘉企業的認識及形象
奇美文化基金會	對於一般大眾具有回饋及教育的使命	類似教育者與學習者之間的關係，提供了課本之外實體教育的功能
智邦藝術基金會	藝廊的開放對於維繫社區民眾的關係是企業公共關係的使命	類似朋友之間的良好關係，透過電子報的傳送，對基金會的活動會積極參與並提供意見回饋

資料來源：本研究整理

五、政府組織關係

技嘉教育基金會的主管機關屬於教育部，故與教育部的合作會看自己的能力來支持配合，若有對於公司同仁幫助的藝文活動也會參與。另外與企業所在地—新店市公所的關係也合作密切：

『教育部知道我們一直有辦藝術人文，台北市文化局每年暑假都有辦藝術護照之類的活動，可以去各大文化點蓋章抽獎等，問我們這些企業可不可以鼓勵同仁帶小孩去博物館參觀。所以教育部就委託我們基金會來作，我們要自己規劃行程兼導遊，帶大家導覽，還要跟同仁作機智問答。教育部其實有時會叫我們配合作一些活動，像這次有一個活動是有關文教基金會的年會，教育部希望我們技嘉來當召集人，我本來想拒絕，但是我們的主管機關是教育部，我們成立了四年他們第一次開口，所以也不方便拒絕，就盡量幫忙。…但是我們有機會可以選擇自己基金會需要的活動，同仁也樂見。』

『文建會這次為了讀劇節的活動會來我們這邊免費開講座，…既然文建會希望我們支持，我當然會告知我的關係企業、工廠，讓大家一起來辦。』

『我們跟新店市公所的關係，他們需要幫忙的我們就盡量幫忙。』

奇美實業由於每年提撥給奇美基金會的資金龐大，身為地方上的大企業，政府方面要求協助的捐款也為數不小。基本上台南市或台南縣政府都會希望奇美文化基金會能協助支持發展地方藝術文化，但是並不是出於討好或拉攏與政府之間的關係，而是出於企業回饋企業所在地的使命感：

『我們覺得既然在台南，我們就應該要支持，我們會盡量配合，符合企業主回饋企業所在地的需要。』

跟政府關係蠻好的，並不是討好。反而是政府的姿態比較低，希望我們協助。…因為我們是在地的大企業，所以是盡量配合。像這一次是 2005 燈會，在安平漁港那邊，我們就有贊助。像這種大額捐款，大部分就在政府那邊，因為政府都需要很大的金額的捐助。好像去年有安平林默娘公園的興建，雕像和其他硬體就兩千多萬。』

智邦藝廊的對外開放，政府的客人若前往園區拜訪，也都會前來參觀。另外，由於智邦藝術基金會發行的「智邦藝術電子報」訂閱戶高達十萬人，不管是政府機關或是民間團體都會希望藉由此電子報作為宣傳的管道，如新竹市文化局也會要求配合宣傳活動。但由於基金會的資源不如過去幾年，會朝向量入為出的方式配合：

『我們這邊是對外開放的，所以公關的考量是很大的使命，…像是政府的客人，只要進園區的人，或多或少都會進我們這邊。…我們與政府也會常常有活動的配合。因為我們有一份電子報叫「智邦藝術電子報」，我們發行五年共兩百多期了，訂閱戶有十萬。除了文建會以外，算是一份比較大的電子報。這些機關團體不管是民間或私人的，只要有展覽或表演演出都會寄資訊給我們，希望我們幫忙作一些宣傳，會透過我們電子報去發送活動訊息。像新竹文化局會也有希望我們來跟他配合活動。基金會這邊要看自己的資源考量，以前比較賺錢，現在如果收入不是那麼好，我們會量入為出。』

茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係考量—政府組織關係整理如下表 5-1.8：



表 5-1.8 公共關係中的外部群眾關係考量—政府組織關係一覽表

基金會名稱	政府組織關係	關係評估
技嘉教育基金會	主管機關為教育部，故與其配合密切；亦與企業所在地新店市公所合作頻繁	盡量配合政府的活動，但可以依企業自己的需求做出選擇
奇美文化基金會	以企業主回饋地方的使命自居，會盡可能配合活動，包括大型捐款的贊助行為	不討好政府，反而多為政府請求配合，因奇美身為地方上的大企業且資金雄厚
智邦藝術基金會	身為虛擬通路宣傳者來配合政府活動的宣傳；過去配合贊助較多，近年應資金考量選擇量入為出	應資金考量，過去的金錢贊助將轉為以提供政府一個虛擬通路的宣傳管道為主

資料來源：本研究整理

六、工業關係

外部公共關係中，工業關係代表了與同業或其他企業之間的良好關係。技嘉教育基金會表示在藝廊部分，他們與研揚等近七十家科技公司合作，透過策略聯盟的方式進行巡迴展覽。策略聯盟中主要巡展會務為研揚統籌負責，技嘉基金會則負責票房支持劇團，兩家公司為共同董事，共同執行長，於是在策略聯盟公司團體下的運作是最為密切；在員工藝文欣賞活動中，也與其他企業進行密切的合作與聯繫：

『我們藝廊有六、七十座，這樣輪可以輪個五六年，我們就這樣六、七十家科技公司大家輪來輪去，這樣我們每個月都有不同的畫。…我們當時做藝術人文，剛好就是跟科技公司策略聯盟，因為研揚（公司）也有推展藝術人文，他們跟我們都是主要在推藝廊的聯盟單位，像友達、明基兩、三座、技嘉台北、南平廠也有一座，研揚也有一座、四維科技、聯發科也有…。會務的部分是由研揚來負責統籌。票房支持的部分就是由我（技嘉教育基金會）統籌，我會負責 survey，…場次給他們參考看看。像我們人多，我們可能一次就看幾十個劇團，看個二三十場。如果他們人比較少，大概兩三百人，他們可能就會從中挑選幾場，選幾個 item 來給他們的同仁。』

『我們很有規模，經由策略聯盟下，每個公司都很認同，每家公司都希望有美、有藝文進入他的公司，…每一家都要買一檔畫，才能跟每個藝廊每個月輪來換。…找不到畫家沒關係，我們可以幫你找，我再跟你講成本是多少，你要來付，你就有輪展的資格。所以每個月每一檔都要繳會費，這樣就有專門的人來作。我們是請二個專人來換檔，技嘉是每個月五號換展，是由研揚統籌請人來換畫。這六十多家的企業聯盟也是因為其他企業來我們公司看到這樣不錯的藝廊，也想加入，才會慢慢加入有現在這樣的規模。…這樣的活動發起人其實是研揚，我們是很大的成員，畢竟我們這兩邊是互為對方的董事，執行長也同一個人，所以我們兩邊有很密切的策略聯盟。而且我們不只跟他們合作，也希望其他的企業大家一起做。』

『我們把這些觀念都跟我們的好朋友（其他的企業）講。譬如現在要在新竹公演，新竹有哪幾家公司是我有聯絡的，我就會跟劇團講哪些公司有在做票房支持，…現在用票房與觀眾來支持藝文團體的企業很多，…我希望每家公司都鼓勵同仁去從事藝文的休閒活動，…這些專業性的劇團就會有觀眾票房。像藝文欣賞包場系列我們還動員了新竹了公司朋友相關企業一起參與。』

奇美文化基金會在工業關係方面並沒有表示有合作或是互助的關係，故在此不加以討論。

智邦藝術基金會因為處於新竹科學園區內，園區的科技同業聚集在一起，靠著「秘書協會」來作各家公司聯絡的窗口；各家公司的秘書在接收到其他企業的訊息之後，再將接收到的資訊透過公司的內部信箱或網絡傳給自家公司的同仁。於是智邦藝術基金會的藝文訊息，同樣透過秘書協會可以快速的傳遞到園區的其他公司，與其他企業建立良好且暢通的聯繫管道；並且為了與各家秘書維繫良好

的關係，還特別為秘書們設計專屬的講座課程讓她們參加：

『我們在園區有一個很好玩的資訊發送的管道，就是我們園區的秘書協會。…這些秘書小姐，他們可能需要一起有一個資訊分享的機會，所以他們就有這樣一個單位，隸屬於科學園同業公會的一個組織。…如果我們有活動我們會寄送給他們，他們就會幫忙我們將訊息轉寄出去。公司的秘書小姐會把訊息會透過公司的 intranet 貼在上面，或經過轉寄的方式傳遞我們的訊息。我們每年也會針對這些秘書小姐辦一些他們會覺得有興趣的課程，譬如說怎麼幫老闆挑禮物、怎麼賞畫之類的，是專程為他們開的課程。』

茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係考量—工業關係整理如下表 5-1.9：

表 5-1.9 公共關係之外部群眾關係考量—工業關係一覽表

基金會名稱	工業關係	關係評估
技嘉教育基金會	與近七十間科技公司合作舉辦畫廊巡展，並在員工藝文欣賞方面與其他企業密切合作	透過策略聯盟的方式進行巡展，並且在同業與藝術團體間擔任媒合角色
奇美文化基金會	無	無
智邦教育基金會	在藝文訊息告知方面，透過秘書協會與新竹科學園區的各家公司之間互通順暢，並且為各家秘書設立專門講座	將藝文講座及藝術欣賞的參與機會與訊息擴及新竹科學園區的其他企業

資料來源：本研究整理

七、小結

根據上述，茲將三個案基金會的公共關係之外部群眾關係整理如下頁表 5-1.10：

表 5-1.10 公共關係的外部群眾關係總表

	技嘉教育基金會	奇美文化基金會	智邦藝術基金會
顧客關係	良好關係 於執行後產生	良好關係 於執行後產生	良好關係 於執行前考量
投資人關係	尚可	無	無
媒體關係	短期重點性關係	長期穩定性關係	長期穩定性關係
一般民眾關係	良好關係 建立於回饋角色	良好關係 建立於回饋與教育 角色	良好關係 建立於友誼角色
政府組織關係	具選擇性的配合， 多為配合員工活動	盡力配合， 包括大型捐款贊助	轉向提供虛擬通路 幫助政府活動宣傳
工業關係	良好關係 建立於策略聯盟	無	良好關係 建立於秘書協會的 互助交流

資料來源：本研究整理

就上表 5-1.10 來說，在公共關係的外部群眾關係上，首先從顧客關係來看，技嘉教育基金會與奇美文化基金會的藝廊與展館部份均設於企業內、外部，來訪的客戶均有機會自由參觀；技嘉大樓前庭即有前庭藝術的擺設，奇美企業的中庭花園也有各色雕像展出；設置的目的起初並不是為了顧客關係為出發點，卻因為顧客來訪並欣賞到藝術作品而獲得客戶的好感，算是意外的好評。智邦藝術基金會的藝廊亦設於企業內部，高層主管當初即設想到客戶進入企業大樓的動線必定會先經過藝廊，藉由藝術品的潛移默化讓客戶的心情平靜，因而獲得不少生意上的簽約機會，效果頗彰。由此得知，在企業內部設置藝文作品可以有效提供良好的環境來提升企業與其客戶之間的良好關係。

在投資人關係上，技嘉科技因為提撥較少預算給基金會，對於投資人的損失不大，故埋怨較少；奇美實業因股票未上市，所以無投資人關係可論；智邦則認為基金會對於投資人關係的維護上並沒有涉獵。不過究其因素來說，若基金會能讓投資人清楚了解基金會的運作會務，是能提供企業有更好的生意機會，進而使股價上揚的話，投資人關係亦能維持良好的狀態。

技嘉教育基金會在媒體關係的表現上，因為技嘉教育基金會著重於企業內部員工的藝文活動推廣，故並不會特別邀請外部的媒體來採訪，而多透過內部企業網絡 (intranet) 加以宣傳；而奇美與智邦基金會的藝文活動偏向對外部群眾的活動，故需要與媒體有長期穩定性的配合。

一般大眾為基金會特別重視的群眾團體，因為基金會的立意均在於能夠回饋社會。技嘉教育基金會在成立之前就已經從是各項回饋社會的活動，並藉由成立一個永續性、組織性的基金會組織，讓回饋社會的方式更有規模，並藉此提升基金會及企業在一般民眾心裡的認同及形象。奇美文化基金會同樣背負回饋社會的使命，創辦人許文龍更自許教育的責任，藉由博物館中的展品，讓一般民眾學習到課本之外的「真」學問。智邦藝術基金會在一般民眾關係的維護上，認為其佔有相當大的公關使命，藝廊的免費開放及各項活動、藝文講堂的舉辦，均使民眾與企業之間建立起友誼互惠的橋樑。

與政府組織關係來看，政府需要的幫忙多為資金上的贊助，於是企業資源的多寡為主要關鍵。技嘉教育基金會的選擇依據首重與員工關係是否能配合，如教育部或文化局舉辦可以讓員工參觀參與的活動會較為支持。但是若有餘力，仍然會積極協助政府要求的活動；奇美文化基金會應身為台南地區最大企業奇美實業（集團）所支持，且基金會資金雄厚，地方政府要求配合協助的活動較多，且捐助金額也很大。為符合企業主回饋企業所在地的使命，奇美幾乎盡可能的配合政府，目的不在討好，而在於回饋社會；至於智邦藝術基金會因目前資金不如成立之初，故將金錢贊助的方式轉向提供政府一個虛擬通路的宣傳管道，透過基金會所辦之智邦藝術電子報來配合政府活動的宣傳，也不失一個建立與政府良好關係的方法。

工業關係也是一項不容忽視的重要公共關係之一，技嘉科技在工業關係上的表現傑出，是以透過策略聯盟的方式，邀請部份有心卻不知如何著手藝文贊助的科技企業一同加入，共同推廣藝文欣賞，不但提升了良好的工業關係，對於藝文團體的幫助也相對有益。而智邦藝術基金會則是透過另一個方式，因為本身位處於新竹科學園區，透過園區的特有組織「秘書協會」作為與其他科技企業互通有無的管道，另外也為秘書小姐們量身訂作特別的講座，以利新竹科學園區的其他企業也能有欣賞藝文與參與的機會，進而為企業達成良好的工業關係。

第二節 藝文贊助動機

根據文獻，本研究將企業贊助藝文活動的動機分為兩種取向：企業自利與社會責任，其中企業自利動機包括提升企業形象、行銷目的、兼顧組織內部倫理、其他利己因素；社會責任取向則包括社會責任感及肯定藝術的內在價值。茲將藝文贊助動機分析如下：

壹、企業自利取向

一、提升企業形象

一般大眾對於企業的行為表現相當重視，一個企業可能營運完全合法、技術亦健全、財務操作也具效率，但在大眾眼中卻是個冷酷、貪婪及忽視珍貴的社會價值者。於是透過藝文贊助等行為可以對外說服大眾，建立企業是一個值得尊敬且照顧員工的企業公民形象（李湘君，2004）。技嘉教育基金會在從事對內員工的藝文推廣、藝廊的藝術作品展出及對外的藝文贊助行為及活動，均認為其動機是基於提升企業形象並且順利達成目標：

『辦一些社區性的活動，會讓參加的民眾對於企業形象的提升有幫助，會認識技嘉這個公司。…大家看到技嘉為社會作了很多事，公司內部或外部接觸的人，都會對我們很肯定，你看董事們也很肯定，內部的人也會給我們介紹推薦。』

而決策者對於公司形象的重視也反映在其基金會的網站運作中。技嘉教育基金會執行長認為基金會所從事的各種公益贊助行為，都應該公開紀錄於基金會網站上，供需要的人查詢。透過這種提升企業形象的形式，建立起技嘉教育基金會「公益企業化、企業公益化」的形象表率：

『執行長希望基金會的公益是有效率與效能的，他希望「公益企業化、企業公益化」，企業要做公益，不能說我們是慈善事業啊，可能在效能上就馬虎一點，這樣不行，做公益一定要透明化，讓大家都能看到你正在做什麼。…執行長認為把我們做的事情全部都 record 在網站上，即使很忙，也會把新的活動一直補上去，…因為我們執行長認為我們做的事情要能夠徵信，要有公益的信賴，不能大家都沒信用，不能沒有是非，沒有信用是很慘的，所以我們執行長認為信用與信譽最重要，公益就是一個信用的事情，你一定要讓人家能信，所以透明化是非常重要的，所以我們的網站就會紀錄下這些東西。』

不同於一般基金會重視提升企業形象的必要，奇美基金會在企業形象提升上，相對的並不是特別積極，包括博物館的經營及贊助藝文活動上，均不以提升企業形象為目的。但在贊助後發現，其實對於企業形象上卻是有實質上的提升：

『(創辦人)他根本不計較今年作了活動會有多少的形象回饋，所以我們都沒有紀錄，A 找我們就說好，B 找我們也說好，搞到我們做過什麼事情我們自己也都忘了，甚至是我聽執行長說在早期，我們還不希望對方會在贊助單位上打奇美的 logo。…就怕說給了 A 沒給 B 會不好意思，所以乾脆就希望你拿了贊助也不要說是奇美給的。有的時候根本是我們都忘了，是對方跟我們要奇美基金會的 logo 我才給他們。』

『我們沒有什麼行銷概念，也不重視形象，沒有想那麼多，就是我們(博物館)有這些東西開給你看，你想看就來看。跟外界合作也不要求一定要宣傳我們。但是藉由贊助這些活動，後來發現企業形象有提升。』

而智邦藝術基金會如同技嘉教育基金會，也是以提升企業形象為考量，透過藝廊的開放參觀、藝術網站的設立及贊助各項藝文活動，來達成企業賦予基金會的使命：

『企業當初成立基金會的外部考量就是考慮形象，園區這邊也有幾個展覽的場所，但是他們都不對外開放，門禁森嚴。我們這邊是對外開放的，所以公關的考量是很大的使命，不管是園區的客人、政府的客人，只要進園區的人，或多或少都會進我們這邊。包括社區的民眾、公司內部同仁也會來看。…我們的 Arttime 藝術網，…今年以來到目前為止其實效果都不錯，大家都蠻肯定這樣通路的效果，或肯定因為我們贊助而帶來的效果。因為藝文演出都會作評估，後來知道因為這樣所得到的好評蠻多的。…智邦的企業形象也會藉由這個網站的設置而有所提升。』

茲將三個案基金會的藝文贊助動機中企業自利取向—提升企業形象整理如下表 5-2.1：



表 5-2.1 藝文贊助動機中企業自利取向—提升企業形象一覽表

基金會名稱	贊助動機—提升企業形象	動機評估
技嘉教育基金會	各贊助活動之贊助動機均出於提升企業形象	期望建立「公益企業化、企業公益化」之企業形象
奇美文化基金會	動機非提升企業形象，但實行贊助後卻達成企業形象提升的效益	無
智邦藝術基金會	各贊助活動之贊助動機均出於提升企業形象	期望建立「藝術類型的網路媒體」之企業形象

資料來源：本研究整理

二、行銷目的

三個案基金會中，唯智邦藝術基金會於其贊助行為中有行銷目的考量及運用，其藝廊展場展出之設備為智邦本身的產品，藉此提供參觀者了解其生產產品之實際運用，進而達到其行銷的目的：

『像我們這次的展覽，我們就嘗試著將我們公司的產品拿來運用在展覽上。我們公司有做無線網路的 set-up box，我們就用在展示的五台電腦上，…利用無線傳輸，他就可以在那邊作 demo，…所以就是嘗試用自己的產品在展覽的會場上。對客人來說，他們也會希望看到一個新的東西有一個新的應用。』

其餘兩家基金會在於贊助行為的動機上，均表示無行銷目的之考量。

茲將三個案基金會的藝文贊助動機中企業自利取向—行銷目的整理如下表 5-2.2：

表 5-2.2 藝文贊助動機中企業自利取向—行銷目的一覽表

基金會名稱	贊助動機—行銷目的	動機評估
技嘉教育基金會	無	無
奇美文化基金會	無	無
智邦藝術基金會	以行銷產品為目的，於藝廊中展示自家產品作為藝品的展出之用	藉展示機會，提高產品銷售量

資料來源：本研究整理

三、兼顧組織內部倫理

基金會在從事藝文贊助的另一個動機，在於顧及公共關係中重要的內部溝通關係上，若能從藝文活動中兼顧組織內部倫理，實為雙贏。技嘉教育基金會即表示，從事藝文活動的贊助或是組織內部的藝文欣賞與藝文講座均有助於員工對於企業的向心力較強：

『一開始藝文欣賞是一場一場的推，因為基金會剛成立，人家根本不知道你基金會在做什麼事，人家也不認識你，也不清楚戲劇到底是怎麼一回事，跟他們說有多好看也沒用。…但是到現在，只要我一丟出訊息，機房就被塞爆了，…像是在台南的表演，…每次去看都是七、八個同仁帶著他們的 family 一起去看戲。』

『我們辦第一場講座多可憐呀，一個部門一個部門打電話，介紹講座有多特別，如果有朋友的話就再拉同部門的一起來參加。可是我們辦到現在，昨天我 po 出去才十分鐘就全滿了。…辦這些藝文活動會讓員工的向心力較強，或是讓離職率降低…，有要離職的員工跟我說，她最捨不得的就是藝文活動，因為要過去的那家公司沒有。』

『我們一開始成立了藝廊，…所以我們同仁每個月有油畫、水彩、紙雕、漫畫、攝影，有各種的東西可以在一樓讓每個同仁認識每一個畫家。我們同仁有時候也會買畫掛在家裡，也是一種藝術風氣的涵養。』

奇美文化基金會在博物館中開放教育訓練導覽課程，即吸引許多內部員工報名，提高員工對於基金會從事藝文活動的肯定及滿足感；而內部信箱發布了管絃樂團與曼陀林樂團的資訊，無形鼓勵員工參與：

『因為文化就是比較柔性的東西，可以讓一個公司比較有柔性的力量。像我們前陣子辦教育訓練導覽課程，就是因為我們的關係企業會帶他們的客人來看博物館，但是我們的人力很吃緊，解說員只有一位，那我們就想訓練相關企業，讓他們也懂的解說，講給你們的客人聽，不會說沒有解說員很尷尬。』

『像曼陀林樂團或是音樂會的訊息，…我們公司有內部信箱，我們會把這個消息傳給內部員工。這無形就是鼓勵，…因為得到藝文訊息的管道是很暢通的，或是想學曼陀林的也可以透過這裡。』

為了讓原本工作忙碌的工廠員工也能有機會欣賞藝文，而不只辦公室的員工能就近欣賞基金會中的藝品畫作專美於前，智邦藝術基金會利用公司尾牙的機會辦了一場年終音樂會，讓所有的員工來觀賞中國傳統及台灣的地方音樂：

『我們去年的年終尾牙，我們是辦傳統音樂的音樂會，請專家替我們策劃。年終音樂會是京劇、歌仔戲以及竹板快書，比較中國傳統或台灣的地方音樂，也請了老師來表演。我們也請我們的主管們來演歌仔戲，因為這邊也有很多外籍主管，大家都上去演歌仔戲，還蠻好笑的。因為辦公室的人佔 30%，其他的直接人員可能佔 70%。直接人員比較少機會去接觸這樣的藝文活動，所以透過這樣的活動，讓他們知道京劇也可以這麼好玩，並沒有那麼難去接觸。』

茲將三個案基金會的藝文贊助動機中企業自利取向—兼顧組織內部倫理整理如下表 5-2.3：

表 5-2.3 藝文贊助動機中企業自利取向—兼顧組織內部倫理一覽表

基金會名稱	贊助動機—兼顧組織內部倫理	動機評估
技嘉教育基金會	藝文欣賞、藝廊與藝文講座均增加員工對於企業的向心力	使員工滿意基金會的作為，並提升員工關係
奇美文化基金會	博物館的導覽教育課程，與透過內部信箱發送藝文訊息，讓員工有滿足與參與感	使員工滿意基金會的作為，並提升員工關係
智邦藝術基金會	不只辦公室員工，也辦了年終音樂會讓工廠員工有機會接觸藝文活動	使員工滿意基金會的作為，並提升員工關係

資料來源：本研究整理

四、其他利己因素

依照「文化藝術獎助條例」，贊助者的贊助金額款項只要不超過營利事業所得額的 10%，均可用於申報所得額之扣抵用途。於是當企業經營到一定規模時，均會透過不同的管道對公益活動的贊助，來達到稅賦減免的目的。訪談結果指出，基金會多半不會表示節稅因素作為贊助行為的主要動機，這應證了陳媽如（1993）的研究結果指出，短期性商業利益中「節稅」並不是大部分企業的贊助動機，但是企業仍出於印象整飾心態不願透露其為了逃避稅負而贊助公益活動的動機，以抵銷外界因其贊助公益活動而給予的負面評價。

技嘉教育基金會因為基金來源多半來自股東捐贈，本身母企業每年度捐贈約新台幣一百萬至二百萬左右，約為基金會年度預算的 10~20%，所佔比例不大。於是對於技嘉科技而言，節稅的範圍有限，只屬於次要性動機：

『大股東的捐獻是我們基金會基金的主要來源，並不是技嘉科技這邊撥的年度預算。技嘉這邊也會捐，但不是捐的很多，一般來說一年都是捐 100~200 萬之間，…對他們（大股東）來說可以有一點點節稅的效用啦，事實上技嘉也只是一點點節稅而已，很有限。基本上還是回饋社會作一些好事，我覺得這個才是最大的原因，節稅這些只是一些次要性的動機。』

另外，技嘉教育基金會也表示，透過藝文活動可以讓員工增加設計的美感層次，但是認為這並非是贊助的動機，而是執行後所產生的附加價值：

『我相信我們的設計部門更受基金會的影響，我覺得美感與美學提升對於設計上的 feeling 或多或少會有幫助。這些都是累積的，並不是一開始就設想好。』

智邦藝術基金會亦認為節稅的範圍有限，只屬於次要性動機。另外一項使命與目的是可以透過藝術欣賞來提升員工設計的美感：

『或多或少有節稅的考量，但是我們的金額都不大，不算是花很多錢在作活動的基金會，我們是花力氣在作事的基金會。』

『老闆說，如果一個人他懂得看畫，設計出來的東西也不會醜到哪裡去。』

茲將三個案基金會的藝文贊助動機中企業自利取向—兼顧組織內部倫理整理如下頁表 5-2.4：

表 5-2.4 藝文贊助動機中企業自利取向—其他利己因素一覽表

基金會名稱	其他利己因素	動機評估
技嘉教育基金會	減免少部分的稅賦	節稅是次要性動機； 提升員工設計產品上的 美感則是附加價值
奇美文化基金會	表示無其他利己因素	無
智邦藝術基金會	減免少部分的稅賦 提升員工設計產品上的美感	節稅是次要性動機； 提升員工的美感經驗亦 為其動機

資料來源：本研究整理

貳、社會責任取向

一、社會責任感

普遍來說，基金會的成立與贊助的動機，多半都會基於社會責任感與回饋社會有關。根據文獻中提到 Maddox (1981) 等學者均發現「社會責任」為企業普遍的贊助動機之一，劉念寧 (1990)、吳靜吉與曹先進 (1992)、康永華 (1991)、郭崑謨 (1992)、盧焰章 (1993) 與林瑩滋 (2000) 等國內研究亦驗證，善盡企業的社會責任為贊助動機的結果相符。

技嘉科技在成立技嘉教育基金會之前即開始從事回饋社會的工作。在企業到達一定規模之後，藉由基金會的成立，基金會的使命就在於如何「取之於社會，用之於社會」，並且讓「美化人生」的企業使命能夠更有效的落實。決定的方式為透過觀眾及票房支持來讓台灣的專業表演團體得到永續經營的機會：

『因為一開始技嘉科技就有在回饋社會，於是藉由基金會的成立，可以讓「美化人生」這個企業願景更加落實。所以基金會的成立之初就切入社會回饋這個面向，因為「取之於社會、用之於社會」這個概念在一個企業到一定的規模時，都是會做的，只在於只用一個企業的名義來作，還是實際成立一個永續型的基金會。』

『基金會的成立當然會考慮到基金會到底要做什麼，這個社會需要什麼。在基金會的草創時期，我們做的就是藝術人文，當時（四年前）的原因是，台灣有很多專業性的（藝術）表演團體，像是雲門、綠光劇團、相聲瓦舍、…他們都會很希望需要票房。…會很怕沒有人來看，沒有人買票，這個專業性的社團就會很難生存。所以基金會一成立最早做的就是決定以票房和觀眾來支持這些劇團。我們其實也可以給個一百萬、一千萬給這些劇團，但是之後呢？很可能就沒有了。這樣劇團也不能永續經營，…，所以我們就決定把所有的藝術經費都用來協助專業性的表演團體，…這幾年下來，我們用票房和觀眾這個策略來支持

專業性的表演劇團，這樣台灣專業性的專業劇團其實是蓬勃發展的。』

奇美文化基金會亦表示，基金會在收藏並開放藝品供民眾免費自由參觀，其名貴樂器也無償免費出借給提出申請的表演者，即為基金會所設定的回饋社會與教育的主張：

『他就覺得我們要在博物館放一些在課本上應該念到的藝術史呀有相關的畫，像音樂也是耳熟能詳的現代或古典音樂，就讓更多人能夠知道。…只要是團體都可以跟我們借曼陀林，一次可以借你五十支，你在去招五十人來學，這些都是免費。想學就讓大家學，大家若想學，可以在台南藝術大學或是台南女中的曼陀林班上課。因為我們有員工有興趣，看要去哪邊報名都可以。』

智邦藝術基金會也在許多贊助活動中，透露出其具社會責任感的動機：

『對我們來說，在贊助霧鹿布農族 CD 發行下，我們幫助了原住民的音樂登上世界的舞台，這是一個很有意義的事情。另外他們原住民的小朋友有一筆額外的教育基金，…這整個活動有個很重要的意義就是每賣一片 CD 就從中間撥 50 塊給布農族的一個教育基金會的帳戶。我們就覺得這個部分是很有意義的，可以回饋社會。』

智邦藝術基金會因為擁有公司資源的支持，因此體認到企業應有身為社會公器的責任，於是在虛擬網路平台上，盡其力為各社會團體與藝術家進行宣傳報導等工作：

『當初藝廊成立的動機也是希望可以推廣藝術，讓民眾免費自由參觀…我們希望我們能夠成為藝術類型的網路媒體，所以我們也很積極的在接洽一些像美術館、史博館或畫廊的宣傳的部分。因為當然像一些大的單位像北美館、史博館是 OK 啦，他們有一些自己的宣傳管道；但是像一些小的宗教博物館之類的，他們可能沒有這方面的能力，他們也會來找我們基金會作一些創新的合作。我們就會幫他作每個個展的報導，宣傳一下。我們也會幫一些學生或是地方上的展演節目作一些宣傳與曝光，在曝光上都蠻能平均的。』

『另一方面是希望幫助藝術家。因為到現在為止還是有很多藝術家不會用 email，還是用傳真，甚至是寫信。他們不太會 promote 自己。我們既然是網路公司，就希望可以透過網路的方式，不只在國內，也可以宣傳到國際，幫藝術家作一些宣傳的部分。』

茲將三個案基金會的藝文贊助動機中社會責任取向—社會責任感整理如下頁表 5-2.5：

表 5-2.5 藝文贊助動機中社會責任取向—社會責任感一覽表

基金會名稱	贊助動機--社會責任感	動機評估
技嘉教育基金會	利用觀眾及票房支持台灣專業表演團體永續經營及贊助其他藝文活動	回饋社會
奇美文化基金會	館藏提供民眾免費自由觀賞，樂器免費出借給民眾，具有教育及社會服務的功能	回饋社會 教育使命
智邦藝術基金會	利用本身企業資源，透過虛擬網路平台，為各種社會團體藝文活動進行宣傳與曝光；並提供免費展場讓民眾參觀，藉以推廣藝術	回饋社會

資料來源：本研究整理

二、肯定藝術的內在價值

由於三個案基金會均以藝文活動的贊助及運作為主要會務，故肯定藝術的內在價值均為其主要贊助動機。技嘉教育基金會在其贊助的各項藝文活動上，表示以肯定藝術為出發點，肯定已具有藝術地位或具創新及冒險精神的藝術活動，才進行接續的贊助行為：

『我們看到李真的東西就很願意支持他，因為我們覺得他是非常好的藝術家，值得把他推上國際舞台。他自己有能力，我們也很肯定他的作品。他的東西很有東方文化的元素存在，也非常有特色，具有禪學與佛學的意境，李真以前一直作佛像，他的技術他的美感，他的佛像是非常唯美的，他到後來從一個作佛像的工匠變成一個藝術家，…已經脫離了傳統佛像的格局，有他自己的創造的境界，於是他就有了他的藝術地位。也因為他已經有藝術地位了，所以我們支持一個這樣的人走上國際舞台。』

『今年所支持的是技嘉大樓門口的風動藝術，其實是結合了機械藝術，…就我來看他有他的藝術價值，所以我們就支持這個新興藝術，…當時會支持他是因為他很有創新和冒險的精神，也很有中國仕女的意向，他以前就是畫中國仕女，所以這個藝術品也表現出這樣的意向。』

奇美文化基金會的收藏與創辦人的喜好藝術有相當大的關係，包括博物館的收藏、管絃樂團及曼陀林樂團的創立及其他藝文贊助活動，皆為創辦人對藝術的喜愛所致：

『博物館展出的都是真跡，…博物館的對於畫作的陳設是順著年代下來，不一定會挑到代表性的作品，但也都是針對那個時期的畫風有充分表現的畫作。我們的收藏品中繪畫是相當不錯的，畫家不見得是課本上那種很有名的，…我們的畫如果外國人來看，他就會知道這個很有名、那個也很有名，只是台灣人

離西洋環境比較遠，不知道這些作家也是國外蠻有名的。』

智邦教育基金會所從事的各項藝文贊助活動，也是基於肯定藝術的內在價值作為趨力而加以贊助：

『當時會贊助她的原因是，這片原住民霧鹿布農族 CD 的製作人有一個這樣的概念，邀了我們去布農族那邊去作一個 CD 的錄製，我們覺得很有意義。…讓一般的大眾可以聽到不一樣的音樂，布農族的人得到一個不一樣的機會，進而站上國際舞台。』

茲將三個案基金會的藝文贊助動機中社會責任取向—肯定藝術的內在價值整理如下表 5-2.6：

表 5-2.6 藝文贊助動機中社會責任取向—肯定藝術的內在價值一覽表

基金會名稱	贊助動機—肯定藝術內在價值	動機評估
技嘉教育基金會	對於已具有藝術地位及創新冒險精神的藝術活動進行贊助	將該藝術活動推向國際或進行持續性的贊助
奇美文化基金會	因創辦人愛好藝術而創立了博物館、管絃樂團、曼陀林樂團及其他藝文贊助活動	創辦人本身愛好並肯定藝術而願意幫助藝文團體有發展的機會
智邦藝術基金會	對於台灣本土藝術家或新興藝術家進行贊助	將該藝術活動推向國際或進行持續性的贊助

資料來源：本研究整理

第三節 影響藝文贊助的因素

根據文獻，本研究將影響藝文贊助的因素分為企業內部因素與企業外部因素，企業內部因素包括人的因素、資源因素以及行銷策略因素；企業外部因素包括事件因素、環境因素以及競爭因素。以下就各影響藝文贊助的因素進行分析：

壹、企業內部因素

一、人的因素

根據訪談結果，三個案均顯示，在行使贊助行為時，人的因素具有非常重要的地位，人的因素又可分為「決策者」及「執行者」兩個方面來看。技嘉教育基金會表示，在基金會設立之初，公司決策者就明訂基金會的贊助方向要朝向藝術人文方面，進行對台灣專業表演團體的觀眾及票房上的支持：

『我們老闆覺得這些科技人（生活）都是冷冰冰的，是不是可以讓一些人文素養進來，當時我們覺得說我們做這樣藝術人文的推廣，藝術與人文會讓科技人的生活 balance。所以我們就決定就朝藝術與人文來作為基金會的一個出發點。…我們希望贊助的是專業性的團體，因為董事會覺得學生可能玩完畢業展就結束了，不會永續性的作。所以董事們就覺得要支持就支持永續性的發展團體。』

而技嘉教育基金會的會務執行者也同樣扮演了重要的角色，負責所有基金會活動的提案、審理及運作工作，並且引導決策者做出藝文贊助的決定：

『這些藝文活動的案子都是我提案的，因為我們執行長也是我們的副董事長，他若是理念認同的話多半會同意，…若是不太了解，他就會來問一下。如果覺得沒問題，他就說 OK 你去做吧。…因為要籌錢的是我們執行長，如果（贊助案）需要很多錢當然會跟他報告，若是他願意做，他可以處理當然就會去作；但是如果金額真的很大，超出他的能力，他也會作出決策。』

『例如贊助李真這個活動，一開始我們覺得他的東西很棒，我（執行者）就推薦給執行長看，執行長也覺得很棒，然後我們執行長就決定支持他，因為執行長也很欣賞他的作品，覺得他的作品很有特色，這個藝術家是值得投資的。』

另外也有決策者本身人情因素的考量而進行對藝文活動的贊助：

『與陳月卿合作的中廣「卿聲細語」是因為她與執行長是同學，所以贊助一季。』

在奇美文化基金會方面，則在人的因素上影響最明顯，其創辦人許文龍熱愛古典音樂及西洋美術如癡如狂，不管在台灣或是國外具享有盛名，也因此主導了絕大部分奇美博物館內的館藏內容，及其他如管絃樂團、曼陀林樂團等重要決策。但是行政、經費決定是由奇美實業董事長來決策：

『創辦人對於贊助與收藏都有很大的影響，…尤其像私人博物館，出資者幾乎主導了整個方向。有人問既然我們都收西洋藝術品，為什麼不買名家之作？他的觀念就是名作非常貴，花一筆買名作的價錢，其實可以買五十幅不錯的佳作。…有點像贊助藝文活動的觀念，寧可贊助金額少一點，但是贊助的點可以更多。…而曼陀林樂團的成立，是因為創辦人很喜歡，所以他買了大量的曼陀林進來。…創辦人希望全台灣的人都可以學音樂。他是一個很癡迷的人。』

『目前創辦人的參與跟收藏比較有關，其他決策的部分他漸漸不想管了。他覺得他退休了，可是收藏的部分要買什麼他還是很有興趣。現在決策者應該是現任奇美實業董事長廖錦祥，行政決策在於他。許文龍是掛名基金會董事長，買藝文品才是他決定。他已經不是實業的董事長，所以他不能管錢了。一定要經過新董事長的同意才行。…我們（基金會）因為是在企業底下的，所以最高領導者應該是董事長，執行長則是者兩個團體溝通的窗口。』

『由於基金會的財務或資源都來自於奇美實業，所以經費的決定會經過奇美實業的決策，…金額比較小的，比較簡單的團體就到奇美實業那邊去決定。』

智邦藝術基金會最初的創立是因為總經理及執行長本身愛好藝術的關係，認為應該在新竹科學園區有一個專注在藝術上的基金會來從事相關的藝文活動：

『主要是我們的兩個負責人，我們智邦是雙首長制，就是我們的執行長跟總經理，他們都很愛好藝術。尤其是我們總經理他對音樂的涉獵很深，尤其是古典音樂，所以他們兩個覺得我們應該要有一個這樣的單位（基金會），那個時候在園區還沒有人有。即使是現在也好像沒有專門以藝術所成立的基金會。』

在智邦藝術基金會的贊助決策上，他們認為最重要的因素就是得經過董事會及智邦科技雙方面的同意方能執行。流程上來看，必須先由執行者負責規劃基金會活動，並提報董事會決定，提出每年的活動方向；因為智邦藝術基金會隸屬於智邦科技下，所以就像公司一般部門一樣，提出預算還必須經過智邦科技的財務負責控管，最後才能加以執行：

『我們（執行者）每年都要規劃每年度的展覽，也會跟董事們提報，因為我們的董事都在藝術圈有一定的地位。所以我們會提案，請他們同意，並提出每年的方向。…像我們去年的年終的尾牙，是辦一場傳統音樂的音樂會，…就是我們智邦科技的執行長與總經理他們想到的，然後我們來執行。…像 Arttime 藝術網的架設，也是羅執行長的遠見。…還有大稻埕偶戲館，應該算是我們老闆很喜歡布袋戲，…所以就贊助演出。』

『決策的單位都是經過董事會同意，我們還要經過公司（智邦科技）同意，我們的財務系統是透過公司的，所以我們的花費就是跟公司一樣，所以很嚴謹，每一筆花費他們都會問情況是怎麼樣，是怎麼樣的流向，捐贈的人跟我們經費的流向也都是智邦的財務在控管的。』

另外也有決策者本身人情因素的考量而進行對藝文活動的贊助：

『當初是因為他們電台的人跟執行長認識，透過這層關係跟我們申請贊助，蔣勳老師也跟我們很熟。』

茲將三個案基金會的影響藝文贊助因素中企業內部因素一人的因素整理如下表 5-3.1：

表 5-3.1 影響藝文贊助因素中企業內部因素一人的因素一覽表

基金會名稱	決策者	執行者	因素評估
技嘉教育基金會	執行長決策	負責提案及執行會務	為重要因素之一
奇美文化基金會	創辦人主導館藏內容、樂團與基金會運作方針；奇美實業董事長作行政決策	負責整理申請案並提交上層及執行會務	為企業藝文贊助的最重要決定因素
智邦藝術基金會	董事會決定基金會活動方向；智邦科技控管財務支出	執行者負責規劃基金會活動並執行	為企業藝文贊助的最重要決定因素

資料來源：本研究整理

二、資源因素

根據訪談結果，三個案均顯示資源因素亦為影響基金會藝文贊助的重要因素。技嘉教育基金會表示只幫助專業性的表演團體，並且表示因為基金會資金有限，或申請贊助金額太高，會考慮是否需要贊助：

『基金會成立之初，我們就決定把所有的藝術經費都用來協助專業性的表演團體，part-time、社團或是玩票的都不在我們的協助範圍，因為我們的資源也有限。』

『金額若是很高當然會卻步，因為要籌錢的是我們執行長，…如果要很多錢當然會跟他報告，若是他願意做，他可以處理當然就會去作；但是如果金額真的很大，超出他的能力，他也會作出決策。』

奇美文化基金會由於基金額龐大，於是政府若有較大金額的贊助案，皆會與奇美合作：

『因為我們是在地的大企業，所以是盡量配合。像去年安平林默娘公園的興建，…這種大額捐款，大部分就在政府那邊，因為政府都需要很大的金額的捐助。…雕像和其他硬體就兩千多萬。』

但是對於藝品收藏的部分佔去絕大比例的基金，在藝文贊助的部分則偏向將資源分散，以小額贊助的方式彌補申請案愈來愈多的情形；而由於贊助金額沒有上限，執行者多半會接受所有申請的贊助，但表示如果金額太大，決策者心中仍有贊助底限：

『藝文贊助的花費很隨性，實業這邊給我們多一點預算我們就都花出去。…今年賺比較多就多一點，我們都幾乎會用光。因為就我們的收藏品就花很多錢，所以其實基金都是買不夠的。…博物館佔去了大部分的經費，所以贊助藝文上是真的不多。…贊助的部分就是有一次開會說最近贊助的 case 愈來愈多怎麼辦，錢有點不夠用，創辦人覺得方針就改變為「小額贊助」，…所以現在就是資源分散，贊助類目會變多。』

『我們不知道我們一年只能花多少錢，所以來上門的就 OK。我們也不知道會不會超過，也不知道超過的界線是什麼。所以花的金額每年應該都不一樣，…我們都沒做紀錄，所以根本不知道花了多少錢。也沒有任何人提起贊助金額的上限，決策者節省金錢的方法是，譬如有人申請三十萬，我們覺得十萬就好了。對於金額太大的，他們會評估自己的能力，可能決策者自己心中有個底限。』

智邦藝術基金會因為屬於智邦科技的體制下，與另一單位「智邦公益館」歸於公司的「人文關懷中心」部門，於是與母企業的關係並不是相對獨立，而是幾乎完全仰賴公司的資源。故在贊助活動上，也是依公司資源多寡為主要考量因素，資源有限更有可能讓它們的藝文贊助活動無法持續下去而嘎然而止：

『因為我們是在企業裡面，所以像行政、總務、雜務、資訊部門都是用公司的資源，所以我們基金會的人很精簡，只要能運作這個基金會就夠了，其他都是仰賴公司的資源。』

『當時我們開了一個頭，後來沒有經費了，所以我們就邀請台積電贊助，後來就一直都是台積電在贊助。我們也很感謝他們，因為那個廣播節目真的很不錯。當時我們只贊助了一季三個月的經費。』

然而，智邦藝術基金會最有創見的贊助活動就是創立了 Arttime 藝術網及建立藝術資料庫。它利用智邦科技原本就是一個網路公司的特性，透過公司的資源，成為了第一個台灣專業性的網路藝術媒體平台：

『我們希望我們能夠成為藝術類型的網路媒體，…也想建置一個藝術家資料庫，…網站上面的技術及維護都是智邦科技的資源提供，所以我們很感謝公司的資源讓我們能架設這樣的平台，因為智邦本來就

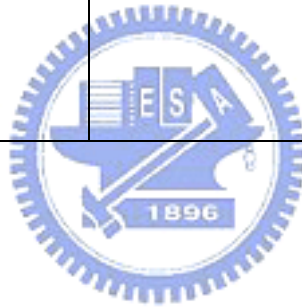
是網路公司。…譬如我們說要做網路尋人活動，我們就提案，公司這邊同意的話就直接撥人支援。一個網站一個禮拜就上線了，也不用特地去外包廠商。』

茲將三個案基金會的影響藝文贊助因素中企業內部因素—資源因素整理如下表 5-3.2：

表 5-3.2 影響藝文贊助因素中企業內部因素—資源因素一覽表

基金會名稱	基金數額	年度藝文贊助預算	資源評估
技嘉教育基金會	三千萬元	約 400 萬元	因資金有限，故有效利用資源
奇美文化基金會	六億六千萬元	無上限	絕大部分資金用於藝品收藏，其餘藝文贊助趨於小額多項贊助；因資源豐厚，常配合政府的大型捐款
智邦藝術基金會	二百萬元	預算有限	智邦科技原本就是網路公司，故利用公司的資源，成為台灣第一的藝術網路媒體

資料來源：本研究整理



三、行銷策略因素

在行銷策略因素上，三個案基金會中，只有智邦藝術基金會表示，在最近的藝廊展覽時，有行銷策略上的考量。因為本身智邦的科技產品可以架設在展場上，提供播映畫作的介紹影片或圖片作為展示用，讓參觀的民眾或智邦的國內外客戶，實際看到智邦科技產品的應用，藉以提高產品曝光及銷售的機會：

『我們公司有做無線網路的 set-up box，我們就用在展示的五台電腦上，以前我們展的是動畫片就必須用一個 DVD、VCD player 或電腦，我們這次就是擺一個盒子，利用無線傳輸，他就可以在那邊作 demo，還可以選擇我是要 demo video 還是 demo photo，所以就嘗試用自己的產品在展覽的會場上。對客人來說，他們也會希望看到一個新的東西有一個新的應用。』

茲將三個案基金會的影響藝文贊助因素中企業內部因素—行銷策略因素一覽表整理如下頁表 5-3.3：

表 5-3.3 影響藝文贊助因素中企業內部因素—行銷策略因素一覽表

基金會名稱	行銷策略因素	因素評估
技嘉教育基金會	無	無
奇美文化基金會	無	無
智邦藝術基金會	將自己的產品利用藝廊展出的機會加以展示利用	利用藝廊的展出增加產品的曝光機會

資料來源：本研究整理

貳、企業外部因素

一、事件因素

根據訪談結果，三個案基金會均會以「會務範圍」為考量，贊助屬於範圍內的申請案件，符合基金會運作精神與目標特性的申請案件較易獲得贊助。技嘉教育基金會的願景為「創新科技、美化人生」，若是符合創新冒險或是能夠美化員工或民眾人生的專業藝文團體或活動，多半都會加以贊助：

『支持藝文一直是我們工作的一部分，我們去年支持了李真，今年支持技嘉門口的風動藝術，…像這個新興的藝術，當時會支持他是因為他很有創新和冒險的精神，…所有的創新都是由過去的經驗不斷累積而來，所以像李真也有他自己的創造的境界，於是他就有的藝術地位，…所以我們支持一個這樣的人走上國際舞台。』

『大部分的畫作展出都是隨順因緣，…同仁也 pass 相關訊息，有非常多的管道。我們會看是不是符合我們基金會宗旨，是不是在藝文方面可以整合，…跟我們的會務方向與使命若是有 match 的，基本上與願景「創新科技、美化人生」有關的都會考慮。』

『贊助公共電視「暑期花路米」是基於讓小朋友暑期生活很豐富，美化他們的生活。』

奇美文化基金會明白表示只要與古典音樂或西洋具像美術方面，只要與博物館內收藏有關，或是有關台南相關文物方面，幾乎都會贊助，並且不計較對方是專業團體或是個人學校單位皆會贊助：

『第一是跟我們的收藏有關，第二就是地方性的文化，比較大的標準就是跟古典音樂的展演有關，或是美術類。像我們是收藏具像美術，所以像抽象美術就不在我們的範圍內。另外跟台南相關的文物，最好是他兩項都符合，他又是美術音樂性，又是台南的，這樣幾乎都 OK。』

智邦藝術基金會在選擇贊助事件上，並不是只要跟藝術有關的申請案都會接受，而是必須具備原創及獨特性的條件：

『並不是每個跟藝術有關的就會接納。..我想一個原創性與獨特性是一個大方向的審核標準。』

『像亞洲文化協會 (ACC) 提出希望智邦贊助藝術人才的進修與研究並參與交流活動，我們覺得跟我們屬性蠻合適，我們就贊助出去，而他們的運用也很實際，所以他們第二年又來提，我們就持續贊助。』

茲將三個案基金會的影響藝文贊助因素中企業外部因素—事件因素整理如下表 5-3.4：

表 5-3.4 影響藝文贊助因素中企業外部因素—事件因素一覽表

基金會名稱	事件因素	因素評估
技嘉教育基金會	符合基金會願景「創新科技，美化人生」的藝術活動，較亦獲得贊助	基金會願景與會務範圍為選擇贊助事件的標準
奇美文化基金會	符合博物館收藏的範圍或地方性文化，皆會贊助	博物館收藏範圍與地方文化為選擇贊助事件的標準
智邦藝術基金會	與基金會屬性適合且具備原創及獨特性的條件，較易獲得贊助	與基金會屬性合適且具原創性及獨特性為選擇贊助事件的標準

資料來源：本研究整理

二、環境因素

環境因素包括「景氣影響」、「突發事件」與「企業所在地」等因素，技嘉教育基金會因位處於新店市，與新店市公所的合作較密切，雖然藝文贊助活動上並不針對在地團體，但是在科技教育方面卻頗為著重：

『上次的藝術欣賞包場系列，其實我們工廠在桃園，並不在新竹，只是覺得還算近啦，也會有一點地緣上的考量。』

奇美文化基金會的財務及資源來源都是來自於奇美實業，所以景氣影響是一影響因素，奇美實業的利潤愈高，基金會這邊能夠運用的金額也愈多：

『奇美實業這邊稅前盈餘的 10% 會撥到基金會，...今年賺比較多我們預算就多一點，我們都幾乎會用掉。』

奇美對於台南文化發展頗為重視，只要是與台南相關的文物或活動，若又與博物館收藏有關的話，都會加以贊助：

『我們覺得既然在台南，我們就應該要支持，我們會盡量配合，符合企業主回饋企業所在地的需要。…跟台南相關的文物，…他又是美術音樂性，又是台南的，這樣幾乎都OK。』

『有長期合作的都是跟台南縣政府或是台南市政府，像每年贊助的南瀛美展就是與台南市政府合作。』

智邦藝術基金會所舉行的藝術講座、演講、夏令營活動等，則吸引許多如新竹科學園區的上班族、交通大學、清華大學的教師與學生、工研院職員與其他新竹地區的民眾來參與：

『新竹的民眾只要是愛好藝文的都會知道我們這邊，那我們春秋各六次會固定舉辦演講，夏天會有小朋友的夏令營活動，或是辦什麼油畫課之類的課程，這些人就會來上課。…參加都是一般民眾，園區的上班族最多，或者是教職員，清交大的教職員，或是工研院的職員最多，在來就是學生。』

茲將三個案基金會的影響藝文贊助因素中企業外部因素—環境因素整理如下表 5-3.5：

表 5-3.5 影響藝文贊助因素中企業外部因素—環境因素一覽表

基金會名稱	環境因素	因素評估
技嘉教育基金會	企業所在地的影響偏重在科技教育部份	對於藝文贊助影響不大
奇美文化基金會	奇美實業利潤愈高，基金會可利用的資源就愈多；身為台南的大企業，對於台南文物加以贊助	景氣影響 企業所在地
智邦藝術基金會	藝文演講講座吸引新竹地區的民眾參加	企業所在地

資料來源：本研究整理

三、競爭因素

在競爭因素上，可分為「與同業競爭」及「外界勸募角力」等兩項因素。三個案基金會均表示不會因同業從事某項贊助而加入競爭戰局，但在外界勸募上，贊助行為主要均以對方主動申請贊助而達成之後的贊助行為。技嘉基金會表示：

『技嘉基金會不會因為同業做了什麼我們就要跟進，大部分都是隨順因緣。』

『贊助李真這個活動，一開始是他主動找我們，因為他的東西非常適合，所以我們就願意幫他送去國際參展，幫她 promote，不管在國內國外都幫她 promote。…但是以前也有一個拼貼藝術家來找我們，東西也很好啦，有些環保意識，但是他的東西要推上國際舞台比較困難，所以我們祇幫她助印而已。…公共電視「暑期花路米」的話，是公視主動來找我們，…藝文欣賞包場系列也都是對方來找我們的。』

奇美文化基金會亦持相同立場，表示並不會因為別人作了某些贊助而跟進，主要的活動也是由對方主動申請而達成：

『不會因為別的科技企業有做某些贊助，奇美這邊也覺得輸入不輸陣，因為我們的出資者跟我們基金會的運作是有非常大的關係。』

『如果跟國外博物館作交流的話，也都是國外來申請。…來申請的幾乎都會贊助，如果沒有超出會務範圍的話。』

智邦藝術基金會也反映這個現象：

『不會因為別家基金會贊助，智邦也要跟著贊助，我們是有錢出錢、有力出力，沒錢就只有出力。』

『藝術迴廊，那邊是屬於年輕作家，就是屬於申請的，…贊助教育電台也是因為它來找我們，…關於大稻埕偶戲館也是人家過來申請。』

茲將三個案基金會的影響藝文贊助因素中企業外部因素—競爭因素整理如下表 5-3.6：

表 5-3.6 影響藝文贊助因素中企業外部因素—競爭因素一覽表

基金會名稱	競爭因素	因素評估
技嘉教育基金會	不會與同業競爭，外界申請贊助並進行資格評選，屬於選擇性的贊助	外界勸募角力戰
奇美文化基金會	不會與同業競爭，外界申請贊助並進行資格評選，只要符合會務範圍均實行贊助	外界勸募競爭不大，申請後多半會獲得贊助
智邦藝術基金會	不會與同業競爭，外界申請贊助並進行資格評選，屬於選擇性的贊助	外界勸募角力戰

資料來源：本研究整理

第四節 藝文贊助行為

根據文獻，本研究將藝文贊助行為分為：贊助方式、贊助時間、贊助規模、受益對象等四項，以下就三個案之藝文贊助行為進行分析：

壹、贊助方式

茲將三個案基金會贊助藝文活動的方式，整理如下表 5-4.1：

表 5-4.1 贊助藝文活動之方式一覽表

	金錢贊助		實務贊助			服務贊助	
	直接捐獻	票房支持	企業產品	非企業產品	場地設施	人力	技術
技嘉教育基金會	*	*			*	*	*
奇美文化基金會	*			*	*		
智邦藝術基金會	*		*		*	*	*

資料來源：本研究整理

技嘉教育基金會由於著重於員工「藝文欣賞」方面，所以多半採用與各種專業藝文表演團體購票支持或包場；在「藝文講座」及「藝廊藝品推廣」方面，講座於技嘉大樓內會議中心定期舉辦，讓有興趣分享創作精神的藝術家進來企業作藝文推廣。另外在技嘉提供大樓一樓作為藝品展示空間，配合燈光、音樂的多樣化展出；在其他「藝文活動贊助」上，例如贊助李真「無憂國土」至威尼斯國際雕塑大展事件，技嘉教育基金會贊助了所有國內外海陸運運費、貨櫃、保險費及其他金錢開支，甚至包括國內外的展出費用、媒體聯繫服務、記者會、提供技嘉大樓前庭展出三天等，可謂全方面的提供不同的贊助方式。技嘉教育基金會表示，他們從不同方面幫助藝術家或是藝文團體，藉由各種不同的社會資源來整合，企圖成為一個媒合社會、企業及藝文團體的角色：

『我們的工作就是把這些社會資源盡量去整合、去媒合，因為如果沒有透過這些整合，可能就是捐一次錢就不了了之。對一個非營利的工作者，是不是能用心，是不是能整合所有資源是非常重要的。』

奇美文化基金會由於屬於「運作型」基金會，主要工作內容在於運作奇美博物館、管弦樂團及曼陀林樂團，而對於藝文贊助的事務涉獵不多，多半經由金錢贊助的方式達成。如台南安平燈會、林默娘紀念公園的建置等均採高額捐款；其他零星的贊助活動則採小額贊助。另外奇美文化基金會有一項特別的贊助為出借名琴給演奏家，只要經過申請，不論名家或是學生皆能藉到世界名琴來演奏；部分演出者也會跟奇美文化基金會申請展出場地，奇美也會盡力配合。

智邦藝術基金會早期在資金無虞下從事許多金錢贊助的方式，如贊助教育電台、原住民音樂 CD 製作及各類藝文贊助行為，但由於目前能夠運用的資金有限，轉而希望能成為台灣第一的專業藝術網路媒體，透過公司的網路資源，幫助藝術家或藝文團體進行宣傳的活動。智邦藝術基金會表示，資金有限的情況下還是要想辦法如何幫助藝術家進行推廣。另外在藝廊展出的部分，則提供場地、宣傳及一切服務，包括提供企業產品作為展示之用：

『我們是有錢出錢有力出力，沒錢就只有出力。…我們提供場地及一切的服務，包括幫藝術家作一切的宣傳。…像我們這次的展覽，我們就嘗試著將我們公司的產品拿來運用在展覽上。』

由表 5-4.1 來看，金錢的直接捐獻仍是目前一般企業基金會最常使用的贊助方式，而藝術團體在營運上最缺乏的也是金錢支持；劉展璋（1999）的研究結果顯示，金錢贊助仍是國內企業贊助藝文活動最常見的形式，與本研究的分析結果相似。這對於編制人員精簡的企業基金會而言，這種贊助形式的工作負荷量最低。而提供場地設施也是企業基金會常用的贊助藝文方式，由於企業基金會與原母企業的關係緊密，透過企業場地的出借，可以讓員工及來訪的客戶就近欣賞到藝文活動，可以說一舉數得。

貳、贊助時間

茲將三個案基金會贊助藝文活動的贊助時間，整理如下表 5-4.2：

表 5-4.2 贊助藝文活動之贊助時間一覽表

	長期持續	短期專案
技嘉教育基金會	**	*
奇美文化基金會	*	**
智邦藝術基金會	*	**

資料來源：本研究整理

一般對於藝文活動的贊助時間多半採取短期贊助為主，因為藝文活動的效益很難評估，企業多半不敢貿然長期投入。奇美文化基金會與智邦藝術基金會的情形與上述相似，均只有零星長期持續性的贊助活動；再者，藝文團體本身很可能也沒有長期的贊助申請企劃，而多半以專案形式向企業基金會申請。

其中特殊的是，技嘉教育基金會由於在基金會創立初期即定位其贊助方向要以推廣藝文為主，為使台灣專業表演藝術團體能永續經營，故以票房及觀眾支持的方式來長期持續贊助專業表演團體的門票演出，並且明白表示對於玩票性質、學生社團及業餘演出均不在贊助之列：

『基金會一成立最早做的就是決定以票房和觀眾來支持這些劇團。如果我們給個一百萬、一千萬給這些劇團或這場演出，但是之後呢？很可能就沒有了。這樣劇團不能永續經營，所以我們當初就在想劇團要能永續經營，他們就需要票房和觀眾才可以，所以我們就決定把所有的藝術經費都用來協助專業性的表演團體，part-time、社團或是玩票的都不在我們的協助範圍。』

參、贊助規模

茲將三個案基金會贊助藝文活動的贊助規模，整理如下表 5-4.3：

表 5-4.3 贊助藝文活動之贊助規模一覽表

	國際性	全國性	地方性
技嘉教育基金會	*	*	**
奇美文化基金會	*	*	**
智邦藝術基金會	*	*	**

資料來源：本研究整理

技嘉教育基金會所從事的國際性贊助活動以贊助李真雕塑前往威尼斯展覽作為代表，包含一切在國內外之宣傳、運費、展演費用，均為獨家贊助；全國性贊助活動則包括贊助支持『台灣之美—自然生態攝影展』與贊助製作公視『暑期花路米』VCD 並送至全國 493 個圖書館惠存等活動；地方性的活動則包括所有鄰近企業所在地及於企業內部所舉辦或贊助的藝文活動，數目最多。

奇美文化基金會所從事的國際性贊助活動主要在於畫作的借展，另外奇美管絃樂團目前也積極爭取朝向海外演出的機會；全國性的贊助活動則包括與台北故宮博物院、台中美術館合作巡迴三館展覽、奇美管絃樂團的全省巡迴演出；地方性的活動則包含所有台南各機關學校所申請的贊助案，幾乎來者不拒盡力贊助，數目也是最多。

智邦教育基金會曾與沈春池文教基金會合作，贊助舉辦劉國松新竹、上海、北京、廣州七十回顧巡迴展，並贊助藝術家到國外進修、研究、考察和創作，及參與文化藝術交流活動；全國性的贊助方面，包括贊助發行原住民音樂 CD 行銷台灣及國際市場，並透過 Arttime 藝術網的設置，提供全國藝文團體一個宣傳活動的管道。而地方性的藝文活動則包括所有鄰近企業所在地及於企業內部所舉辦或贊助的藝文活動，數目最多。

由表 5-4.3 得知，三個案基金會所贊助的藝文活動範圍均包括國際、全國及地方性，而以地方性的藝文贊助活動數目最多。主要由於與企業所在地鄰近或就近使用基金會內部的場地空間來舉辦藝文活動，能夠動員的資源較充足。而在國際與全國性贊助活動上，由於台灣科技產業的產品不只行銷國內，更是以外銷國外作為獲利的最大考量，贊助國際性或全國性的藝文活動規模均吻合科技產品的銷售區域，更能將企業的形象帶至國內外消費者的心目中，對於顧客及一般民眾的公共關係考量均得以提升。

肆、受益對象

茲將三個案基金會贊助藝文活動的受益對象，整理如下表 5-4.4：

表 5-4.4 贊助藝文活動之受益對象一覽表

	藝文團體	一般民眾	員工及股東	其他企業
技嘉教育基金會	*	*	*	*
奇美文化基金會	*	*	*	
智邦藝術基金會	*	*	*	*

資料來源：本研究整理

由上表 5-4.4 來看，三個案基金會在贊助藝文活動的受益對象上，皆列藝文團體為受益對象之一，此乃贊助藝文活動必然的結果；又因為其贊助之藝文活動均公開讓本身企業的員工股東及社會大眾參與，故此二者也位受益對象之列。特別是技嘉教育基金會透過「策略聯盟」的方式，與其他近七十家科技企業共同推動藝廊的藝品巡迴展覽，並透過內外的溝通管道與其他企業交換員工藝文欣賞活動資訊，使其他企業雨露均霑。而智邦藝術基金會則透過新竹科學園區中的「秘書協會」，得以向新竹科學園區中的其他企業傳送藝文活動資訊，邀請園區的其他企業職員參與本身所贊助或舉辦的講座活動。

第六章 研究結論與建議

第一節 研究發現

壹、從企業基金會與企業公共關係來看：

一、企業基金會功能 v. s 企業公共關係功能：

經過文獻探討與訪談結果分析後，本研究發現，企業基金會對於企業來說具有「部分性」的公共關係功能。企業基金會乃為「企業對於內外部群眾的溝通管道之一，其目的為求取得溝通對象的共識，以雙向溝通的形式來達成公共關係的表現」。根據文獻中 Wilcox, Ault & Agee (1995；轉引自孫秀蕙，1997) 對於公共關係工作的界定，本研究將其八點工作內容與企業基金會的工作做出比較，整理成下表 6-1.1：

表 6-1.1 企業基金會的工作 v. s 企業公共關係的工作之比較

工作項目	企業基金會	企業公共關係
(一) 建立企業形象：	○	○
1. 建立企業識別系統	○	○
2. 主動關懷公共議題	○	○
3. 建立發言人制度	×	○
(二) 資訊服務：提供企業產品及服務資訊給公眾	×	○
(三) 行銷溝通：以公關策略支援產品的販賣及促銷	△	○
(四) 投資人關係：增進投資人或潛在投資人對於該企業的認知與了解	△	○
(五) 社區關係：與社區居民互動	○	○
(六) 員工關係	○	○
(七) 對於贊助活動之監督與管理：選擇適當議題加以贊助以增進企業形象	○	○
(八) 遊說與政治公關：透過各種溝通管道遊說立法機關	△	○

資料來源：本研究整理

(○表符合，△表部分符合，×表不符合)

如上表 6-1.1 所示，企業基金會與企業公共關係雖有部分工作重疊，但由於其工作內容乃採取不同面向進行，於是所呈現出的工作成果也截然不同，以下針對企業基金會的工作與企業公共關係的工作之比較詳述如下：

(一) 建立企業形象：

首先，在建立企業形象中，在受訪的三個案企業基金會的識別標誌均沿用原企業的視覺識別，企業基金會精神也與原企業的企業精神有關，基金會的活動也呼應企業精神並落實在各項企業活動中，並主動關懷公共議題；此表現將企業基金會的精神、企業基金會的內外部活動，與企業一致性的 LOGO，作為延續原企業的企業識別系統 (Corporate Identity System, 簡稱 CIS) 中的三項元素，有助於企業形象的再建構，及企業基金會對外活動的發展。如下表 6-1.2 所示：

表 6-1.2 三個案基金會之企業識別系統示意圖

	理念識別 MI	行為識別 BI	視覺識別 VI
技嘉科技	創新科技、美化人生	用心、創新、永遠以客戶為中心，為每個人開啟通往幸福的路徑	Upgrade Your Life™
技嘉教育基金會	創新科技、美化人生	推動科技教育、藝術人文、美化人生、創造和諧進步之社會	Upgrade Your Life™
奇美實業	「企業是追求幸福的手段」、「人性管理」、「以和為貴」	簡單而人性的公司、週休二日的遠見	
奇美文化基金會	創造、追求幸福的人生	博物館的館藏及活動均以教育民眾欣賞藝術音樂為使命	
智邦科技	將產品功能創新並保有獨特之特性，更重要的是以客戶的觀點及需求來發展系統，提供使用者最具親合性的產品	智邦在研發能力、生產力、品質、企業關係、資訊科技應用、創新能力和獨創能力、決策和戰略等領域裡均表現傑出	
智邦藝術基金會	科技的動能在於「創新」，而藝術的本質和精髓在於「創造力」，兩者追求的理想其實是相同的	創立新竹科學園區第一間免費開放性的藝廊展館；創立台灣第一專業性的藝術網站，也是台灣最大藝術社群入口網站	

資料來源：本研究整理

在提升企業形象中唯一不同的是，在發言人制度上，企業基金會無法取代公共關係中的發言人角色，原因在於，若是企業在經營上有問題、產品被發現有瑕疵，或是外界對於企業作為有可議之處時，基金會無法為原企業作出任何澄清說明的動作。

（二）資訊服務：

其次，在資訊服務方面，由於企業基金會的本質為非營利組織，故無法提供任何企業產品或服務的資訊給消費者，或是提供產品的新聞稿給媒體作為資訊服務的功能，此亦為無法取代公共關係部門的一環。

（三）行銷溝通：

在行銷溝通方面，公共關係部門會利用策略來支援產品的販賣或促銷，但三個案基金會中唯有智邦藝術基金會在其藝文贊助活動中有此項行銷考量。它表示在其展場中利用自家科技產品，展示藝品或畫作，不需要刻意舉辦具濃厚商業氣息的產品發表會，即可透過此類型的藝文活動，讓參觀者（即目標消費眾）得以看到科技產品的實際運用功能，繼而提高購買的意願。

（四）投資人關係：

投資人對於公司而言是很重要的利益關係人，公共關係部門可以扮演一個提供資訊給投資人的角色，但在訪談中發現，三個案基金會對於增進投資人關係均表示無明顯的著力點，但是不排除投資人可以經由企業基金會長期努力經營企業形象下，基於對企業公民的信賴感，而肯定企業與企業基金會的作為。

（五）社區關係、員工關係與對於贊助活動之監督與管理：

在員工、社區民眾關係這一方面，一直都是三個案基金會長期耕耘下的結果，與公共關係的立意相同，均希望透過各項適當的贊助活動來協助、建立並維持組織與各群眾之間的良好溝通。

（六）遊說與政治公關：

最後，公共關係部門可能透過各種溝通管道遊說政府官員或立法諸公，影響其企業生存相關的法令制定，但是企業基金會在政府關係上的維護，只能透過藝文贊助行為來獲得企業政府官員的好感，三個案基金會均表示，透過配合支持政府的活動，來達成與政府之間的良好關係。

二、企業基金會與企業公關部門的關係是相輔相承、具有加乘效果的：

基於以上各點，由於企業公關部門隸屬於企業的一部分，可透過管理、行銷及傳播等各種溝通管道來對企業內、外部群眾進行「傳播管理」(Grunig & Hunt, 1984)；企業基金會雖然亦為企業所捐資設立，但由於其非營利的本質，故無法帶有過多的商業色彩，卻也基於此，企業基金會成為公關運作中「立場超然」、「沒有利益輸送嫌疑或利害關係」的第三者，對於企業而言，企業的對外發言人及第三者的發言並不是一場零合遊戲，而是依企業環境的變化所做出的調配組合（蔡松齡，1992）。企業公關部門可以直接透過商業的概念運作，但是企業基金會的做法卻是，透過「長期、隱性、間接」的手法，綜合行銷及企業公關的概念，將其融入於各項藝文贊助活動中，從企業公民的角度出發，進而做到提升企業形象、維繫企業內外部群眾關係等工作。

貳、從企業基金會的體質來看：

一、贊助型企業基金會 v. s 運作型企業基金會：

本研究選取個案中，技嘉教育基金會與智邦藝術基金會屬於贊助型企業基金會，而奇美文化基金會屬於運作型企業基金會。根據陳亞平（2003）的分類，贊助型企業基金會是以捐款、贊助、協辦活動等方式提供資金給理念契合的藝文團體或其他非營利組織去運作；而運作型企業基金會是除了贊助之外，本身也實際從事藝術事務的運作。本研究結果分析中與文獻相呼應，運作型企業基金會因為擁有自己的藝文機關如博物館、樂團等需要營運，於是絕大部分的人力與基金經費均用於運作的事務上，相對來說，對於贊助方面的經費、人力及技術提供就會縮水。奇美文化基金會即表示，相較於他們收購藝品典藏的費用，藝文贊助的經費幾乎是微乎其微；於是對於前往申請贊助的藝文團體，它們多半採取金錢贊助及場地贊助等，與贊助型基金會除了金錢贊助之外，還提供人力及技術的協助大不相同。

另外，對於運作型基金會的成立，與創辦人對於藝術的高度熱誠與專業藝文修養的關係甚巨，此亦與陳亞平（2003）的研究結果相呼應。運作型基金會與贊助型基金會最大的不同在於，運作型基金會需要擁有專業的人才及充足的資源方能順利營運基金會的各項會務，以奇美文化基金會為例，其創辦人許文龍基於對藝品的喜好而大量收購西洋美術作品、樂器等，於是藉由創立基金會作為藝品的管理單位，隨後再成立博物館，兼具收藏與提供民眾參觀之用。由此得知，提升企業形象、維繫公共關係等動機對於運作型基金會來說，只能算是附加價值，畢竟，成立一所博物館所需耗費的經費非常巨大，若是沒有經營者的興趣持續支

持，是不可能經營的下去的。

二、企業直接捐贈 v. s 股東與個人捐贈：

本研究選取個案中，奇美文化基金會與智邦藝術基金會的企業捐贈比例非常高，幾乎佔所有基金的來源，分別佔 95%與 90%；而技嘉教育基金會則屬於股東與個人捐贈比例較多，佔 80%。由於基金的來源不同，企業內外部群眾看待基金會的角度也會有所不同。在傳統的概念裡，企業贊助藝文活動、善盡社會責任和企業獲利是相衝突的概念，企業在股東、員工及社會大眾利益三者之間的取捨是「兩難」的，企業經營者在企業基金會的營運決策時，到底要以股東權益至上，追求企業利潤的極大化？還是要兼顧所處的社會環境，對於其生存的員工、社會大眾給予一定的回饋？（余坤東、徐木蘭，1994）

由於奇美文化基金會與智邦藝術基金會的基金來源為原企業提供，故企業內部員工或股東就誤解基金會是花企業的錢做一些無法獲利的事情。從訪談結果可以看出，在股東關係上，奇美文化基金會與智邦藝術基金會的股東明顯表示認為基金會的運作可能會影響股東的權益。但是，事實上，如文獻中所述，美國學者 Mcguire 與 Sundgren 曾在分析美國《財星雜誌》五百大企業後發現積極落實社會責任的企業，與顧客、股東及社區之間，都維持著相當良好的關係，經營風險因而降低，企業形象與產品也較能獲得消費大眾的認同（洪懿妍，1999）。所以基金會若沒有在內部與群眾做良性互動，宣導企業基金會的社會責任立場，就可能會讓這群最貼近企業利益的內部群眾無法諒解基金會的所作所為，畢竟要讓企業形象與產品獲得消費大眾的認同是需要長期經營的，若只是看到眼前的付出，可能會造成股東間的誤解。

參、從企業基金會與其藝文贊助來看：

一、企業基金會最首要的贊助藝文動機為「提升企業形象」：

（一）以「共同取向途徑」的方式，將贊助藝文活動的事件成為企業公共關係中內外部群眾討論的話題，從中促進了解，以建立企業形象：

在現代公共關係理論中，組織所欲傳播的團體或是機構，被稱之為公眾（publics），這些公眾可能存在於組織內或組織外，例如公司內部的員工或企業的客戶等。根據文獻中 Jack McLeod 與 Steven Chaffee（1973）所提出的「共同取向」模式（co-orientation model）來看三個案基金會的藝文贊助行為，可得知公眾的成員（企業公共關係中的內外部群眾）會依其個人經驗、精英份子（企

業)、媒介(企業基金會),或以上三者,而去尋求資訊,上述人際調和與資訊尋求兩者之間的在理論上的連結,是存在於一種動態狀況下的結果,亦即是取決於公眾與某一特定精英份子之間的關係、公眾對於媒介的態度,以及精英份子來源與媒介通道之間的關係。從個案分析來看,企業對於公眾,針對贊助議題在認知上的差異可成為努力的來源,產生向企業基金會或其他資訊尋求資訊的意圖;同時,這些差異可能導致企業意圖以直接影響贊助議題的或引導基金會等方式,去左右公眾對於贊助事件的認知。如同奇美基金會前執行長潘元石曾經表示,企業中有許多部門可能不諒解基金會只在拼命花他們賺的錢,於是基金會必須不斷與他們溝通,讓企業員工可以感受到奇美博物館事實上對於企業形象有很大的幫助。就像一般民眾雖然有可能不認識奇美實業,但是對於奇美博物館卻很清楚。要讓員工對奇美博物館產生認同,這些需要花時間慢慢去經營(轉引自陳嬋娟,2004)。

(二) 企業基金會透過藝文贊助行為,可以與一般民眾、消費者、員工及股東的「生活作出連結」,藉以在其心目中建立企業形象:

企業基金會贊助藝文活動的動機,不外乎創造一些與企業相關的議題,或是與目標對象的價值觀、生活型態有關連的活動環境,增加曝光機會,拉近與企業公共關係中內外群眾的距離,進而建立良好的企業形象。孔誠志等(1998)指出,企業的形象雖然是「無形」的,它的塑造卻必須由很多「有形」具體作為日積月累建造,不過,這些具體作為背後必須有非常清楚的「無形」理念,否則,這些具體作為將難以產生效果。技嘉教育基金會與智邦藝術基金會均在企業內部辦理了藝文講座,參與者包括了組織內外部的群眾;講座內容包括藝術家傳達本身創作理念等,選取課程的關鍵即在於聽講者的意願,選擇符合他們生活型態的主題。在訪談結果中可以發現,技嘉教育基金會即表示,在美化人生講座中,他們就從藝術人文出發開始慢慢推廣到健康、舒壓等不同面向,只要符合「美化人生」的願景,或是跟員工生活做出連結的他們都願意去嘗試;智邦藝術基金會也透過他們的藝文講堂,親身去接觸學員(包括員工及社區居民),詢問他們的需要來安排下一次的演講或學習主題。

除此之外,雖然藝術欣賞是不分年齡職業的限制,但許多統計資料均指出現階段參與表演藝術活動的觀眾以高學歷教育程度為主。在國外的相關研究方面,Thomas, E. G. & Bob, D. C. (1993; 轉引自黃世明、邊瑞芬、嚴祖弘、殷志男2003) 整理了自西元1970年代到1990年代間共31篇有關表演藝術行銷的文獻,研究結果發現:大體上,有觀賞藝術的觀眾在教育程度、職業地位、收入等變項,高於沒有觀賞藝術的觀眾,此恰巧與科技企業所生產的產品之目標消費者族群重疊,或許也可以作為其贊助藝文活動並使其與目標消費者生活型態相連結的理由之一。

(三) 企業基金會定時提供重要贊助活動的新聞稿給媒體，使媒體對於贊助議題持續關注，進而影響公眾進行儀式性的參與，藉以增加企業知名度與建立企業形象：

在媒體聯繫上，三個案基金會均表示在基金會重大的活動均會與媒體配合報導，奇美文化基金會與智邦教育基金會是與媒體保持長期持續的穩定關係，在每年例行的藝文活動中藉由媒體的報導讓民眾前往參與，如「奇美管絃樂團奇音美樂-名琴名曲之夜」與智邦「春秋兩季藝文講堂演講系列」等。技嘉教育基金會在藝文贊助活動上雖然與媒體的關係屬於短期重點式報導，但是在其 G-Design 創意設計競賽卻已經有連續三年舉辦的歷史，在其競賽中強調將藝術人文融入工業設計的理念，每年亦吸引許多青年學子與媒體的注意。劉美琪（2004）指出，公益類的贊助活動，如果長期使用，可以累積企業的公益資產，達成與目標對象（公共關係中的內外部群眾）長期良好的溝通公關目的；若是企業所贊助的事件主題與原本企業或品牌的形象定位相關，則在此方面更能加強。此皆與研究分析的結果相呼應：三個案基金會均有長期持續性的藝文贊助活動，也對於贊助事件的挑選上，與企業或企業基金會的願景主旨相符合，故能看出此一贊助方式為其趨勢之一。

(四) 國際性的藝文贊助活動可為企業建立國際知名度與企業形象，藉以成功開拓企業的海外市場：

跨國企業常贊助世界性的活動，除了贊助運動外，以贊助「藝術」來雕琢公司形象、推銷產品，並提升消費者對於企業的形象認知，已是現在的新潮流，藉由藝術影像與聲音的傳遞，來提升企業知名度並建立海外「良好企業公民」的形象（孔誠志等人，1998）。三個案基金會均表示其藝文贊助活動有延伸至國外的市場，此一現象說明除了在企業所在地的民眾是企業所注意的回饋對象之外，更將觸角延伸至國際舞台。無可否認地，企業跨國際經營、國際化已是無可抵擋的潮流趨勢，如宏碁（Acer）砸上億贊助在歐洲 F1 賽車的法拉利車隊

¹⁸，除了有 250 萬美金的現金贊助，更提供總值 20 萬美金的筆記型電腦、平板電腦和伺服器等電腦設備，因此增加了全世界的品牌曝光量，更讓宏碁登上義大利的筆記型電腦的銷售冠軍寶座。就如企業贊助車隊，無非是希望能夠達到一定的廣告宣傳效果，而企業贊助國際性的藝文活動「提升精神生活品質」與贊助體育活動的「健康形象」其實是有異曲同工之妙，不外乎是增加曝光機會，拉近與客戶的距離（蔡松齡，1992）。技嘉教育基金會在贊助李真活動¹⁹上，因為這個國際性的贊助活動，讓技嘉教育基金會不只在國內外均增加曝光機會，是當初沒有預料到的媒體效果，也同時可以將台灣的藝術家推到國際。在行前記者會上，技嘉

¹⁸ 資料來源：http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=alisa20040928185940

¹⁹ 資料來源：<http://www.artparkno1.com/topstory/20041015-1.htm>

教育基金會執行長劉明雄提到²⁰，技嘉教育基金會成立以來不斷支持藝術人文活動，技嘉的產品行銷全世界，也希望藉由這次的支持台灣年輕雕塑家李真參加國際雕塑裝置大展的活動，讓世界各地的朋友都能一睹台灣當代藝術。

二、節稅、行銷目的等商業利益因素並非主要贊助藝文動機：

(一) 節稅並不是企業主要的贊助藝文動機，與一般民眾的想法有現實上的落差；企業基金會仍有「取之於社會用之於社會」的社會回饋意識，並且肯定藝術價值的存在：

一般人容易誤解企業成立基金會的目的是為了減免稅賦，究其原因，是認為企業捐款或實務捐贈都是淪為企業「逃稅」的工具。然而實際的狀況是，在「文化藝術獎助條例」中明訂，贊助者的贊助金額款項，只要取得當年度捐贈收據，只要不超過個人所得的20%或營利事業所得額的10%，均可用於申報所得額之扣抵用途。也就是說，企業捐獻一百元，雖然可以省下十元的稅，可是其他九十元仍然要從口袋中拿出來。三個案基金會在訪談中，皆表示節稅並不是其贊助的最主要動機。另外，奇美文化基金會前執行長潘元石曾提到，基金會購買典藏品入博物館收藏，政府仍然要課5%的營業稅；另外，若有善心人士要捐款給私人基金會，只要超過二千萬元就要課稅，假如有人要捐一億，政府就要拿走四千萬（轉引自陳嬋娟，2004）。於是乎，如同三家個案基金會所言，相較於他們對於社會的付出，節稅所省下的錢，對於企業來說算是九牛一毛。技嘉教育基金會在訪談中就強調它們是有感於藝文團體的經營困境，才決定利用票房及觀眾支持藝文團體，讓台灣專業的表演藝術團體得以永續經營；奇美文化基金會亦表示他們肩負了教育的使命，不需任何特殊條件的免費出借名琴給藝文團體或個人，只為了讓更多人欣賞到最美妙的音樂；智邦藝術基金會也指出在其贊助的藝術家，有很多人是不懂得如何行銷自己的畫作，甚至不知道如何向有關機關申請補助，基金會在此時幫助藝術家並且通知他們有哪些管道，並且不要求藝術家需要對於藝廊有所回饋。雖然企業基金會所從事的各種藝文贊助活動或多或少對於企業或基金會本身有所利益，但是也不應忽略他們對於藝術文化環境推動的重要貢獻。

(二) 企業基金會並不會對企業產品有直接性的行銷目的，而是透過藝文贊助行為對員工進行長期隱性的教育，在潛移默化的情況下提升員工對於設計上面的美感經驗，進而創造企業產品的附加價值，讓企業得以永續經營：

在動盪的環境下，為了讓企業攫取創意，經營者莫不絞盡腦汁，或獎勵員工

²⁰ 資料來源：

<http://www.gigabyte.org.tw/gigahi/%AC%EC%A7%DE%ACM%B9%B3%C3%C0%B3N%B9%D2%AC%C9.htm>

積極參與提案，或提供組織學習的管道，或提供分紅入股的方式，來誘發員工的創意，繼而將他引導入經營的運作軌道裡。但是許多感性、直覺與創意的管理方式是無法訴諸文字法規的，這種屬於「默識」(tacit knowledge)的沉潛，雖是提升企業境界的奧秘，但不容易尋得(徐木蘭，1999)。可是，若鼓勵員工參與企業贊助的藝文活動，可能是改變員工氣質乃至於激發員工創意的有效方式之一，因為藝文可以調和科技企業員工緊張憂慮的工作情緒，從中激發出放鬆身心後的創造力。另外，在企業永續經營的思考下，更需要無比能量的創造力，經營美學的柔性巧思也是另一方法(徐木蘭，1999)。三個案基金會均表示，員工參與藝文活動，可以提升員工對於設計上面的美感經驗，有意無意間可為公司的產品增加附加價值。從訪談結果中可以看出，技嘉教育基金會認為其設計部門最受到基金會的影響，長期累積下來的藝術欣賞，對於美感與美學的提升都有幫助；奇美文化基金會則認為將文化帶入公司，可以增加一鼓柔性的力量；智邦藝術基金會則認為教育員工是基金會的使命，可以讓員工在設計方面提升美感的經驗。

(三)雖然行銷並不是主要目的，但是在企業基金會的藝文贊助活動上仍然提供自身的企業產品作為一有效宣傳管道，不僅提高產品在媒體曝光的機會，更提升產品的層次，藉由與藝文活動做出結合，使科技產品無形中提升了產品的格調與人文價值，讓消費者對其科技產品產生「移情的優質感」，進而形成品牌形象：

三個案中只有智邦藝術基金會在其贊助動機中明白表示此一目的，並採用此方法為企業商品進行展示的工作。這可被視為是所謂的「間接行銷」手法，類似的做法在其他企業也看的到。金車教育基金會執行長孫慶國曾經表示²¹，基金會是金車企業的包裝窗口，但是「我們不刻意為產品做行銷」，基金會贊助體育運動，充其量會為教練準備金車的礦泉水，「但不會特別將自己的產品擺出來，這樣很像商業廣告，我們希望是以 indirect (間接) 的方式讓大家認識到金車的產品」，「教練喝金車礦泉水，其他球員或觀眾也會注意到」，間接行銷也算是企業的另類行銷，不僅達到運動贊助回饋社會的目的，也替企業贏來正面形象，算是裡子面子都有了。另外，明基電通 (BenQ) 在贊助故宮上也有這種「間接行銷」的手法表現。在贊助故宮²² 三年三千萬的經費與設備，未來三年使故宮擁有更多資源推動文化展覽活動並同時捐贈科技設備給故宮使用。從此一合作計畫可以看出，透過故宮的文化形象，明基以其科技設備及人力協助其發展行銷上的推廣，對於兩者均呈現雙贏的態勢。明基董事長李焜耀表示，明基創立品牌四年以來，一直希望導入台灣的文化觀及創新精神，尤其在進入打造品牌的第二階段，希望更積極深化品牌意涵，故宮擁有世界級的人類文化資產，明基也希望成為台灣未來最有價值的資產，因此雙方展開合作，凸顯明基結合傳統與現代、科技與人文、藝術與生活的品牌內涵。不光是明基，事實上，三星電子 (Samsung

²¹ 資料來源：<http://www.new7.com.tw/weekly/old/829/829-027.html>

²² 資料來源：<http://www.epochtimes.com.tw/bt/5/11/23/n1130399.htm>

Electronics) 也隨之宣佈贊助故宮，二家科技廠商投入藝術行銷的步伐有志一同，也嗅得出科技業者互不相讓的煙硝味（沈勤譽，2005）。由此可知，智邦藝術基金會亦透過上述「間接行銷」的方式，藉由讓藝術活動與自家科技產品作為連結，不但可以讓產品在國內外的曝光度變高，更能讓產品在無形中提升了人文價值。

三、企業基金會對於藝術人文領域具有實質上的貢獻：

在文獻中，江明修曾將企業基金會的功能概分成創新整合者、服務提供者、價值倡議者與社會教育者（轉引自鄭秋霜，2003），若以此與企業基金會所從事的藝文贊助行為做出結合，亦可看出其對於藝文團體的實質貢獻：

（一）創新整合者：

由於藝術本身的特性，使得身為科技企業的基金會認為贊助藝文活動可為本身企業形象做出人文價值上的提升，也可以讓原本具有抽象意義的藝術作品，透過科技的方式，讓欣賞的觀眾更能實際親身感受。如技嘉教育基金會所舉辦的「藝術人文融入工業設計」等活動；奇美文化基金會也將古典音樂透過本身的樂器重新演奏，錄製成光碟或上傳至奇美古典音樂網站；智邦藝術基金會透過數位科技技術，利用聲音與影像在藝廊中展出藝品，另外也將藝術作品置成數位光碟以利永久性的典藏保存，這些都是企業基金會讓藝術人文與科技企業做出創新方式的整合。另外，技嘉科技更透過與同業間的策略聯盟方式，從企業內部擴大藝文欣賞的範圍，利用這種資源整合的形式，

（二）服務提供者：

藝術家多半沒有足夠的資金為自己的藝術作品或表演進行宣傳，於是企業在此提供了服務的功能，透過本身的資源或是知名度，利用各種方式替本土藝術家宣傳，進而將其推向國際舞台，讓台灣的藝術家在海外亦有能見度。如技嘉教育基金會贊助李真的雕塑前往威尼斯參展時，即負擔所有國內外陸、海運費、保險費、舉行記者會等各種方式將李真的作品帶出國際；奇美文化基金會也將於未來讓奇美管絃樂團的演出行伸至海外表演；智邦藝術基金會則配合亞洲文化協會，連續兩年贊助台灣藝術家到國外進修、研究、考察和創作，並實際參與文化藝術交流活動。除了在國際上的贊助活動外，在國內，技嘉教育基金會與智邦藝術基金會也提供企業內的展場，定期讓藝術家得以有這樣的空間來展示自己的作品。智邦藝術基金會更提供虛擬通路，讓不懂的自我宣傳的藝術家或是經驗不足的新興藝術家，能夠透過這個免費的網路平台，能有宣傳活動或展示作品的管道。

（三）價值倡議者：

藝術是人類不可或缺的「精神食糧」，雖然藝術不能像商品那樣能大量獲利，

但它對人類的重要性，卻往往不如一般商品那樣顯著。藝術品確實與商品有所不同，藝術活動與商業活動也應有所不同。藝術家的作品固然不被當作商品那樣銷售，但藝術家也不能餓著肚子談理想和創作。過去屬於菁英小眾的藝術工作者觀念裡潛藏著和商業壁壘分明的意識形態，而商業界人士亦認為文化是沒有商機無法產生利潤的領域，實質上，藝術產業之意涵非僅有負面性，而是具有正面生產意義；藝術產業致力於讓文化更親近大眾之「美學意涵」；藝術產業並非只消耗資源，而具備有實質上「經濟意涵」；藝術產業販賣生活想像力、創意、教養還有品味，具有開發生活美感，並讓文化與生活產生對話之「生活意涵」；且藝術產業是一非制式教育環境，是提供藝術終身學習之良好環境，具有讓民眾親近藝術，進行無聲的藝術教育之「教育意涵」(蘇明如，2001)。三個案基金會深諳上述意涵，於是透過藝文贊助的方式，不斷的向公司內外部群眾倡導藝術的重要價值。例如「從做中學」的人文與科技對話，是可以徹底顛覆員工思維的妙方(徐木蘭，1998)，技嘉教育基金會從員工藝文欣賞、藝文講座、員工文化巡禮等，讓員工與表演藝術者透過對話的方式，薰陶員工的心靈；智邦藝術基金會以讀書會的方式，讓員工自發性的參與，或是透過藝文講堂的舉辦，讓社區民眾研習藝文技巧，都是基金會為了開發群眾間心靈成長的版圖。透過這些活動，就如徐木蘭(1998)所言，企業基金會不但肩負了價值倡議的使命，亦為企業內部施行的所謂的「心靈福利政策」。

(四) 社會教育者：

最後，企業基金會最大的貢獻在於透過各種形式的藝文贊助行為，或是自設單位所舉辦的藝文活動(如奇美博物館等)，來教育社會大眾對於藝術人文領域中的了解。奇美文化基金會在訪談中提到其創辦人許文龍對於教育使命的重視，認為藝術應該是要能親民的，他透過博物館內的收藏與樂團的設立，讓一般民眾可以在不花錢的情況下就能受到藝術與古典音樂的薰陶，他認為這是奇美文化基金會的責任。社會教育的意義也反映在企業基金會對於社會回饋的初衷，「取之於社會、用之於社會」的回饋心態，也因此讓許多藝文團體有機會獲得企業的贊助，而達成其永續經營的願景。

第二節 研究結論

一、企業公關部門與企業基金會所能達成的企業目的相同，卻是透過不同的方向去進行：企業公關部門偏向營利觀點，而企業基金會則扮演非營利形象的角色，透過贊助藝文的方式，與公共關係部門形成相輔相承的互補關係：

綜合以上研究發現可以得知，企業基金會與企業公共關係部門的成立，兩者的意義並不相同，不過兩者都能達到企業的目的，一是提升企業形象，二是與企業內外部群眾之間的良好溝通。企業基金會的藝文贊助行為不但能夠從不同面向提升企業形象或企業知名度，也可經由潛移默化的方式對於員工從事美感經驗的教育等，這些都是企業公共關係部門無法碰觸到的方面，也是企業成立企業基金會的另一個功能性的考量。再者，經由企業公共關係部門推行企業公共關係與企業形象的包裝，均隱含企業必須揚棄其錙銖必較的營利角色，但是透過企業基金會非營利的觀點，或是長期贊助處於弱勢的藝文，將帶給企業公共關係活動一個更大的空間。如下表 6-2.1 所示，本研究將研究分析與發現結果有關於企業基金會與企業公關部門各別所能擔負的責任包括：

表 6-2.1 企業基金會與企業公關部門之責任異同比較表

		企業基金會	企業公關部門
員工關係	相同處	讓員工增加對於企業樂觀的態度	
	相異處	藉由藝文活動可以美化員工人生為出發點，且能提升設計美感	藉由暢通的訊息交流，讓員工與雇主互相信任
股東關係	相同處	傳達企業願景	
	相異處	期望使股東相信社會回饋可以帶來企業聲望，間接達到獲利目的	讓股東了解企業管理規劃、實際獲利能力及企業財務要求
顧客關係	相同處	滿足消費者需求	
	相異處	期望與消費者的生活型態作出連結	提供客製化服務
投資人關係	相同處	使投資人肯定企業	
	相異處	期望投資人基於企業公民的信賴感，肯定企業作為	透過財務數字，讓投資人對企業的認知差距縮小
媒體關係	相同處	透過媒體傳達訊息	
	相異處	經媒體傳達公益形象訊息	經媒體傳達重要商業訊息

一般民眾關係	相同處	與民眾建立良好互動關係	
	相異處	與民眾建立生活型態的連結	與企業目標對象建立互動關係
政府組織關係	相同處	與政府進行合作關係	
	相異處	回饋社會心態與政府配合	與政府溝通影響立法單位
工業關係	相同處	與業界其他公司及工會溝通	
	相異處	透過藝文訊息的傳遞，打破同業的隔閡	與同業追求共同的商業利益

資料來源：本研究整理

由上表 6-2.1 得知，企業基金會與公關部門所處理的手法不同可以展現在在面對不同的內外部群眾上：(一) 在員工關係中，兩者均透過內部溝通來強化員工之間的溝通，但是基金會主要以美化員工人生為出發點，而公關部門是為了贏得員工對雇主的信任；(二) 股東關係上，基金會與公關部門都是為了讓股東認同企業的獲利能力，一是以贏得社會聲望可間接獲利，一是實際公開財務狀況以獲得認同；(三) 顧客關係上，兩者欲滿足消費者的不同心理層面，基金會企圖與消費者生活做出連結，公關部門則是提供客製化的服務來滿足消費者；(四) 在投資人關係上與股東關係的維繫方法類似，基金會亦以社會公民的形象讓投資人認同，而公關部門則以實際企業的財務數字來增加投資人的信賴；(五) 媒體是重要的外部關係，基金會透過媒體傳達公益訊息，而公關部門以商業訊息的發布為主；(六) 在一般民眾的維繫上，基金會以生活型態的連結贏得一般民眾支持，公關部門則視其為企業目標對象來經營彼此的互動關係；(七) 在與政府的合作上，基金會主要為回饋社會心態，公關部門則有目的性的影響政府及立法機關；(八) 在工業關係上，同業間的隔閡可以透過基金會藝文活動的傳遞而弭除，公關部門則以追求共同商業利益為出發點在來推動工業關係。

由上述可以看出，企業基金會與企業公關部門的相同工作重點都在於維繫各關係人的良好關係與提升企業形象上，但是所著手的層面不一樣，如下頁圖 6-2.1 所示，透過不同的角度去經營內外部群眾的關係，兩者均能提升企業的良好形象及達成不同形式的溝通目的。公關部門藉由商業的動機目的與各種群眾溝通，但是企業基金會則透過對於藝文贊助的行為，擴大了企業公共關係部門所能觸及到的議題。

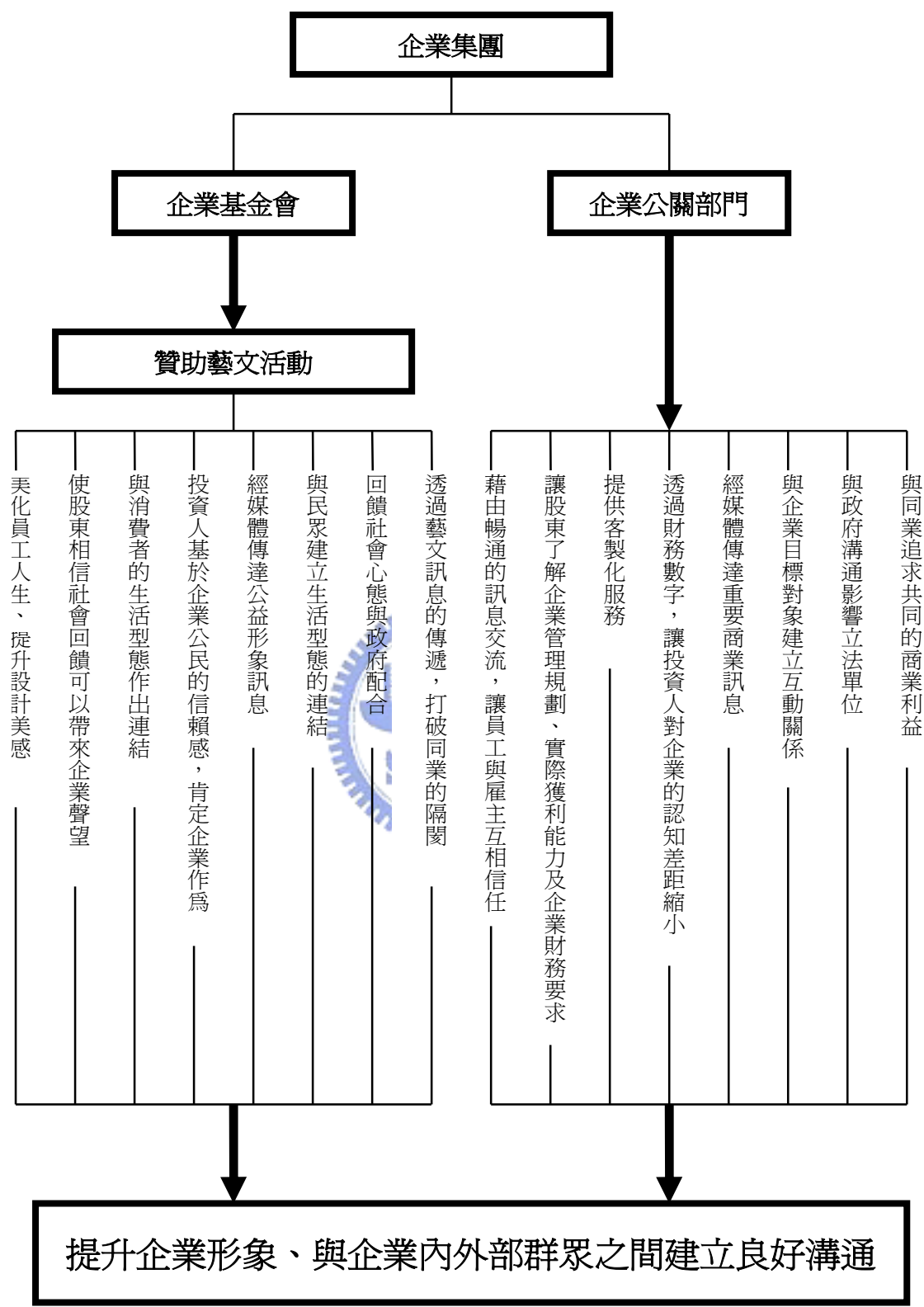


圖 6-2.1 企業基金會與企業公關部門之運作流程圖

資料來源：本研究整理

二、企業基金會的藝文贊助行為乃融合行銷與公關的概念，形成企業「行銷公關」的一環；對於「科技企業」來說，透過企業基金會與藝文活動之間的行銷公關行為，不但得以補強科技企業形象中人文精神的不足，更能在消費者心目中，對於科技產品產生與生活鏈結的優質感，進而增加企業及其商品的附加價值：

由研究結果中得知，行銷並非企業贊助藝文的主要目的，但是卻經由企業基金會的藝文活動贊助，可以讓企業達成「行銷公關」的結果。Harris (1997) 曾指出，企業公關與行銷公關之間的合作關係已是大勢所趨，兩者的工作必然會有相互支援之處，必須是對方為盟友，互相合作才能有加乘的效果。以往企業以慈善為出發點去贊助藝術界，如今除了這項目的之外，更集中在藝術的行銷及公關價值上。由藝文贊助轉化成企業的「行銷公關 MPR」，在「無心插柳柳成蔭」的情況下，為科技企業中的員工締造具有文化品質的工作環境、拓展員工對於設計美感的思維模式、為社會大眾創造建設性的休閒活動，乃至於吸引優秀人才投入企業等，都是企業在成立企業基金會可能獲得的效益。Geoffrey C. Bible 曾表示其企業集團所成立的樂團進行全球性巡迴演出時，展現出其國際企業的特性：「身為一個國際化企業及全球性的贊助商，藝術贊助並非不實際的利他主義，而是一項持久的溝通工具，能夠滿足所有市場上的客戶和員工的共同需求。這不單是一種娛樂的形式，也是一種有用的公關工具。」誠如 Bible 所言，企業基金會的藝文贊助正是此項行銷公關的表現，透過國內外長期穩定的贊助模式，讓受益對象包含了公司內部的員工及股東、外部的一般民眾、消費者及其他企業等，當然也包括了藝文團體，企業得以經由企業基金會長時間的與各群體溝通，來達成其行銷公關的最佳效果。

三、藝文團體與企業基金會的關係，走向雙向「互助合作」，而非單向的「贊助」關係：

企業基金會與藝術之間除了單向的贊助支持外，更進一步地可以做到雙向的資源互惠的交流，如英國「藝術和企業協會」(Arts & Business) 過去的名稱就叫做「企業贊助藝術協會」(Association of Business Sponsorship of Arts)，因為他們認為「贊助」這個名詞，已無法涵蓋企業與藝術間的關係了，而有必要將彼此的關係提升到真正合作的關係(Tweedy, 2000; 轉引自林宜欣等人, 2001)。

由研究發現的結果可以看出，企業基金會所從事的藝文贊助行為中，企業基金會對於藝文團體的實質貢獻可分成創新整合者、服務提供者、價值倡議者與社會教育者，已經不是傳統的單向「贊助」的概念。事實上，藝術與企業的攜手合作應該是一個互惠的過程，藝術因為企業贊助而活躍，企業也因藝術而開啟新視

野。「藝企合作」的方式可以有很多種，但是感謝彼此的態度才是藝術與企業能否長久合作的關鍵因素。呂佩怡（2003）曾表示目前企業贊助藝術的概念已經由過去的需求與供給的雙方，進步到「互助合作」的關係，與研究之研究結果相呼應。從一些特別的例子更可以看出，甚至已經有透過「異業結盟」的方式來打破藝術圈內自我遊戲的方式，而積極向圈外溝通連結。科技企業在這方面的表現，可能礙於本身產品的特性，不容易與異業共同透過藝文贊助的方式來形成共同行銷的概念，但還是可以提供場地或其他技術支援，仍然可以透過這種大型的異業結盟藝文贊助活動，獲得大眾傳播媒體的多層次合作與各版面活動報導的露出。透過這些方式，科技企業與藝術之間的關係可以愈來愈開闊，結合的機會也會愈來愈增加，對於員工、社會大眾或是其他關係人都是一項利多的新策略。

當一個公司或組織經營到一定程度時，成立企業基金會不僅可以完成企業社會責任的使命，更能透過專業的贊助方式，讓藝文團體受惠，而企業本身也可以獲得一般公關部門無法直接與企業內外部群眾親身接近的機會，所以對於企業、藝文團體、社會來說，是一場「三贏」的投資。不過要注意的是，科技企業的藝文贊助活動會隨著基金會的設立，轉為以具有制度與系統化的方向發展。但是在基金會的經營管理上，如果直接複製企業經營管理的成功原則，而不考慮原先基金會存在的社會意義與目的，則這種管理變革不一定會成功的，而且可能危及基金會原始成立的使命與宗旨。



四、最後，企業經營者應衡量企業的能力，從人員專業程度、企業資源及調整企業內外群眾關係的能力來決定是否應設立企業基金會從事藝文贊助行為：

雖然經由上述討論了解到企業可以透過成立企業基金會，藉由贊助藝文活動與企業公關部門形成更大的力量，來提升企業形象與維繫企業內外部群眾關係，但是由研究發現中可以看出，不論是贊助型企業基金會或是運作型企業基金會，或是基金來源由企業捐贈或是股東個人捐贈，其中很重要的影響因素均是「人的因素」與「資源因素」。假若經營者對於欲贊助的項目沒有熱誠、沒有適才的專業人員可以執行贊助行為，或是企業資源沒有辦法提供場地及足夠的金援，基金會的生存事實上是有困難的。除此之外，雖然企業基金會對於企業內外部群眾可以達到行銷公關的效果，倘若基金會經營不善，此項美意可能反道成為企業的負擔。於是，企業在成立企業基金會之前，應審慎評估是否能夠達到上述能力，如此，企業基金會才能發揮其最大的功效，為企業創造更多優勢。

第三節 研究限制

一、研究方法上的限制：

本研究採取個案研究法輔以深度訪談法，對於科技企業基金會作深入的探索性研究，但也因此缺乏廣泛性。由於人力與時間之限制，加上企業基金會因會務繁忙無法配合訪談之意願，本研究僅對於科技企業型基金會中的三家進行訪談，無法確定是否已經達到深度訪談之飽和度及無法驗證是否適用於所有科技型企業基金會或是其他不同行業別的企業型基金會。

二、受訪者的限制：

企業基金會實行藝文贊助行為乃是一種組織行為，對每家企業基金會的受訪者而言，雖然是實際執行者，但是難免會有個人主觀意識參雜其中，而受訪者均為執行人員，受限於其職位與合作程度，也會影響資料之內部效度。另外，本研究受限於各基金會執行長無法配合訪談之意願，未能從管理階層進行資料內部效度之交叉確認。



三、訪談者的限制：

研究者本身在深度訪談技巧上所受之訓練有限，且三家個案機會在訪談的先後順序不同，間接會影響訪談資料的內部效度。

四、研究架構中的各面向並非影響藝文贊助行為之唯一依據：

贊助行為所需考慮的因素有很多，絕非只有本研究所列之相關變數，因此本研究架構之構面，只是提供主要影響依據而已。

五、樣本選取的限制：

由於本研究沿用喜馬拉雅研究發展基金會(2005)所公佈之台灣三百大基金會中，挑選符合科技企業所成立之企業基金會，並在成立主旨或工作重點中明確指出其會務範圍包括藝術與人文等活動之企業基金會，可能忽略到實際有進行藝文贊助卻在成立主旨與工作重點中未刊載贊助藝術與人文活動的企業基金會。

第三節 研究建議與貢獻

壹、對學術界的建議

一、從「贊助效益」的角度進行「質量並重」的研究：

事實上，企業在決定進行贊助之時，除了考慮贊助動機、企業內外部因素外，尚有其他實務操作上的考量因素，如事前及事後評估贊助的效益。蕭湘文等人（2004）認為基本上在贊助活動中，不論尋求贊助或提供贊助者均可從「贊助效益」與「贊助代價」兩大標準自我檢視此次的合作關係。通常受助者在接受資源協助後，只要能順利達成事件等相關活動競賽的順利舉行就算完成其企劃目標。但從贊助者的角度而言，進行贊助活動，究竟要付出的代價高低以及有哪些效益有較多面向的檢視。而效益的評估非常重要，因為當贊助者對贊助之價值與效益感到滿意時，這項贊助才有可能繼續成長。建議後續研究者可以從「贊助效益」著手，透過問卷調查及其他如財務報表、媒體曝光量等量化資料分析，輔以深度訪談或焦點團體的訪問獲得更深度的了解，替企業或企業基金會建立效益評估的機制，藉以鼓勵更多的企業投入藝文贊助的活動。

二、針對「不同產業別」、「不同贊助類別」進行研究：

本研究將研究範圍專注在科技企業基金會對於藝文活動的贊助，而實際在社會中，仍有許多不同產業別的企业基金會對於藝文活動持續進行關懷，如金融業中的「富邦藝術基金會」、「台新銀行文化藝術基金會」等，對於藝文活動的贊助均有相當的影響力；另外，除了藝文活動之外，「運動贊助」、「教育贊助」或「娛樂事業贊助」等亦為目前許多企業所重視的贊助議題，建議後續研究可以朝向不同產業別及不同贊助類別進行多元的研究。

貳、對實務界的建議

一、對於有意投入藝文贊助的企業及其企業基金會：

根據本研究結果，長期持續的贊助藝文活動不但可以為企業帶來良好形象與行銷產品的機會，更能為社會上需要幫助的藝文團體帶來永續性的發展。企業身為社會中較多資源的擁有者，基於以上意涵，應了解文化藝術事業是值得企業界踴躍參與贊助合作的。另外，身為藝術創作者與藝術接收者的中間人（middle-men）角色，如藝術通路中的展演空間、學術研究、藝術生產者的養成

教育、甚至是藝術的周邊事業，都是基金會尚待開發的社會空間。企業基金會的經營雖然得天獨厚有原企業的財力作為後盾，但卻無法完全躲避景氣或大環境的影響，如何透過經營策略讓企業基金會蒸蒸日上，只有靠「資源整合」的模式讓每一分都花在刀口上，方能走出生存之道。

二、對於各種藝文團體與個人：

根據本研究結果，企業基金會多與原企業之企業精神有相當大的關聯性，並且在決策者的喜好上佔有重要的份量，於是在向各企業組織提出申請贊助案之前，宜先考慮本身企劃書的獨特性，及與對方基金會與其企業的贊助原則與主旨是否相符、贊助內容是否為該基金會所能支付的範圍、是否能幫助企業提升其企業形象，以及在設備及硬體上是否能讓企業有更多樣化的展出機會等。

叁、研究貢獻

過去對於企業贊助的研究，多從企業經營管理的角度來進行剖析，從贊助動機、決策模式、贊助過程等為組織帶來的績效進行研究，事實上，除了透過贊助活動所能得到的短期獲利之外，企業贊助更能補強公共關係功能，為企業帶來長期的效益。另外，過去針對企業贊助活動中，大部分均與企業之行銷目的有關的贊助活動，本研究首次以結合企業公共關係的概念，將企業基金會的藝文贊助行為以傳播學、行銷學、管理學等不同科際的學問加以討論研究，為一跨領域的研究，對未來在管理或行銷層面上有延伸性的貢獻。

政府與財團法人國家文化藝術基金會對於企業與藝文團體的合作連結始終在進行著，政府透過「文馨獎」、各地方政府的「文化獎」等獎項獎勵積極參與藝文事務的企業及企業基金會；而國藝會也舉辦各式企業贊助研習營等活動，鼓勵企業踴躍參與藝文贊助。由於部分企業對於藝文團體的認識不深，或是對於藝文贊助所能帶來的效果不甚了解，以致對於將來欲投入藝文贊助或尚未成立企業基金會的企業來說，因為對於藝文贊助的實質意義認知不明，導致卻步的情形或發生在專業性上不足的缺憾。本研究提供了一個參考架構，從企業公共關係的角度來檢視藝文贊助行為所呈現出的意義，作為日後企業進行贊助上的參考。無論企業原本內部是否設有公共關係部門或企業基金會與否，透過本研究的分析比較，企業可以了解基金會的藝文贊助除了具有回饋社會的使命之外，對於企業的永續經營也是有實質性的幫助。

參考書目

一、中文專書

- 丹尼斯·麥魁爾與史文·溫達爾(1996)。《傳播模式》。(楊志弘、莫季雍譯)。
台北，正中。
- 王文科(1990)。《質的教育研究法》。台北：師大書苑。
- 王洪鈞(1986)。《公共關係》。台北：華視文化。
- 王詩慧(2002)。〈非營利組織之公關策略〉。載於江明修(主編)，《非營利管理》。台北：智勝。
- 孔誠志等(1998)。《形象公關》。台北：科技。
- 布蘭登·布魯斯(1994)。《權力形象：如何塑造領袖魅力》。(游恆山譯)。台北：月旦。
- 鄭振煌譯(1977)。《企業公共關係》。台北：聯經。
- 江明修、王俊元(2003)。載於官有垣(主編)，《台灣的基金會：在社會變遷下之發展》。台北：洪建全基金會。
- 李天任、藍莘譯(1995)。《大眾媒體研究》。台北：亞太。
- 李湘君(2004)。《當代公共關係：策略、管理與挑戰》。台北，亞太。
- 彼得杜拉克(1994)。《非營利機構的經營之道》。(余佩珊譯)。台北：遠流。
- 林雅莉(2000)。〈非營利組織之募款策略〉。載於江明修(主編)，《第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝。
- 袁自玉(1992)。《公共關係》。台北：前程。
- 徐木蘭(1994)。《共創企業淨土》。台北：天下。
- 威爾科克斯等(1993)。《公共關係：策略與戰術》。(莊勝雄譯)。台北：授學。
- 財團法人奇美文化基金會(2001)。《奇美博物館》。台南：奇美發展文化事業有限公司。
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會(2005)。《台灣300家主要基金會名錄—2005年版》。台北：財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會。
- 孫秀蕙(1997)。《公共關係：理論、策略與研究實例》。台北：正中。
- 張在山(1994)。《公共關係學》。台北：五南。
- 陳亞平(2003)。〈基金會〉。載於夏學理(主編)。《藝術管理》。台北：五南。
- 湯瑪士·赫利斯(1997)。《奧美相信之行銷公關》。台北：台視文化。
- 黃俊英(1992)。《企業與社會》。台北：中華民國管理科學學會。
- 黃俊英(1992)。《行銷研究：管理與技術》。台北：華泰。
- 溫慧玟編(2002)。《藝文贊助Q&A》。台北：中華民國表演藝術協會。
- 菲利浦·科特勒(1991)。《非營利事業策略性行銷》。(張在山譯)。台北：授學。
- 臧國仁(1988)。《公關手冊》。台北：商周。

- 蔡松齡 (1992)。《公關趨勢：公關時代企業必備的知識》。台北：遠流。
- 劉明德 (1991)。《企業形象與文化》。台北：小知堂。
- 劉美琪 (2004)。《行銷傳播概論》。台北：雙葉。
- 劉建順 (2005)。《現代公共關係學：整合傳播與公共報導導向》。台北：智勝。
- 蕭湘文、吳宜蓁、蔡樹培、張文瑜 (2004)。《企業公共關係》。台北：空大。
- 蕭新煌 (2003)。〈基金會在台灣的發展歷史、現況與未來的展望〉。載於官有垣 (主編)，《台灣的基金會：在社會變遷下之發展》。台北：洪建全基金會。

二、學位論文

- 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。
- 洪文宏 (2001)。《消費者態度對企業贊助效益影響之研究—以亞洲盃棒球賽為例》。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 高家斌 (2001)。《非營利組織市場導向與組織績效之研究—以企業文教基金會為例》。國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 康永華 (1991)。《企業公益形象與消費者行為之研究》。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 張家琳 (1997)。《企業採行善因行銷行為之研究》。私立東吳大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭玉禎 (2000)。《台灣企業基金會現象與經營管理之研究—以大型企業基金會為例》。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳昱美 (2002)。《企業贊助活動之相關程度、配套之行銷管理組合及贊助活動個數對於品牌權益影響之研究》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳柏蒼 (2001)。《企業贊助對企業品牌權益影響之研究》。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳媽如 (1993)。《從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略》。私立東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 黃淑汝 (1999)。《台灣地區職業運動贊助管理之研究》。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 楊炳韋 (1995)。《企業贊助公益活動行為之研究》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 葉淑貞 (1998)。《非營利組織的經營管理—以企業文教基金會為例》。私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 蔡美怡 (2004)。《台灣企業贊助行為之研究》。私立大葉大學工業關係研究所碩士論文。
- 劉念寧 (1990)。《大型企業贊助公益活動之研究》。國立台灣大學商學研究所碩士論文。

- 鄭展璋 (1999)。《企業贊助文化藝術事業之研究》。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 盧焰章 (1993)。《台灣地區大型企業對運動贊助之研究》。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 魏婉婷 (1996)。《資源依賴、制度環境與組織自主性--企業捐資成立之社會福利基金會之探討》。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 蕭嘉惠 (1995)。《運動組織與企業組織經理人對運動贊助考量因素之比較研究》。國立師範大學體育研究所碩士論文。
- 蘇明如 (2001)。《九〇年代台灣文化產業生態之研究》。私立南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

三、學術期刊

- 山內直人著，莊秀美編譯 (1999)。〈日本企業的公益贊助〉。《社區發展季刊》，85：251-262。
- 王怡瑜、夏學理 (1999)。〈我國表演藝術團體之經營機會研究〉。《空大行政報》，9：387-423。
- 余坤東、徐木蘭 (1994)。〈企業倫理與員工生產力提升〉。《現代勞資關係管理研討會論文集》，頁27-36。
- 別蓮蒂、游舒惠 (2002)。〈企業贊助公益活動之動機、決策與影響因素〉。《廣告學研究》，18：53-95。
- 林宜欣、傅篤誠 (2001/3)。〈台灣企業從事公益行為之研究：以電子類企業組織為例〉。《第二屆非營利組織管理研討會論文集》，私立南華大學：(2)1-28。
- 郭崑謨 (1992)。〈企業公共關係與企業形象之研究〉。《行政院國家科學委員會專案研究計畫》。
- 陳琪 (1997)。〈表演藝術之企劃與製作實務〉。載於鄧為丞 (主編)，《藝術管理25講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》，頁64-65。台北市：文建會。
- 陳麗娟 (1997)。〈企業贊助〉。載於鄧為丞 (主編)，《藝術管理25講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》，頁98。台北市：文建會。
- 黃世明、邊瑞芬、嚴祖弘、殷志男 (2003)。〈休閒生活型態與付費意願之研究--以台灣地區居民觀賞音樂類表演藝術節目為例〉。《第四屆電子化企業經營管理理論暨實務研討會論文集》。
- 傅本君、黃莉惠 (1997)。〈企業界的文化贊助〉。載於鄧為丞 (主編)，《藝術管理25講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》，頁93-94。台北市：文建會。
- 趙義隆 (1990)。《大型企業贊助公益活動之研究》。台北：行政院國科會資料中心，計畫編號：NSC79-0301-H002-12。

鄧佩瑜 (1997)。〈表演藝術團體的角色認同〉。載於鄧為丞 (主編)，《藝術管理 25 講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》，頁 18-19。台北市：文建會。

蕭新煌(1992)。《我國文教基金會發展之研究》。文化建設基金管理委員會編印。

蕭新煌(1998)。〈民間企業與文化發展〉。《文化發展與民間力量座談會論文集》。台北：富邦藝術基金會。

四、報章雜誌

王之樵 (1995)。〈藝術雕塑企業形象〉。《中華民國畫廊導覽》，18：20-24。

天下雜誌調查中心 (2005)。〈台灣科技100強〉。《e天下雜誌》，54：58-98。

呂佩怡 (2003)。〈企業與藝術攜手共進的新時代〉。《藝術家》，335：370-375。

吳珍芳 (1998)。〈企業文化策略面面觀〉。《公關雜誌》，25：43-47。

吳素柔 (2003 年 7 月 17 日)。〈第一屆台灣國際兒童電視影展 亞洲規模最大〉。《大紀元時報》。

洪懿妍 (1998)。〈企業社會責任調查：付出愛心 回收利潤〉。《天下雜誌》，213：120-134。

徐木蘭 (1998 年 9 月 1 號)。〈企業與藝文共舞〉。《天下雜誌》，頁 146。

徐木蘭 (1999)。〈企業要有經營美學〉。《天下雜誌》，213：75。

夏傳位 (2000)。〈企業經營基金會：向善提升或為名沉淪〉。《天下雜誌》，227：236-242。

夏傳位 (2000)。〈社會責任：社會責任打造世界級的企業〉。《天下雜誌》，233 期。

陳宏印 (2005)。〈台灣科技100強調查方式與數字意義〉。《e天下雜誌》，54：98。

鄭秋霜 (2003 年 1 月 18 日)。〈點燃千盞燈企業公益新貌系列報導：回饋社會 塑形象 企業行善有善因〉。《經濟日報》，第 4 版。

謝東山 (2003)。〈民間基金會在國內藝術體制中的角色與前景〉，《藝術家》，335：365-369。

五、網站資料

2005 年最佳聲望標竿企業前十名。取自：

<http://www.cw.com.tw/editor/template/image/sp/333pic1.jpg>

Business Committee for the Arts。取自：

<http://www.bcainc.org/>

文建會第七屆文馨獎活動網站。取自：

<http://www.cpc.org.tw/wenxin/>

台灣永續發展文摘專欄。取自：

<http://www.taiwanus.net/greenclub/120304.htm>
世界經濟論壇(WEF)全球競爭力報告。取自：

<http://www.shippingdigest.com.tw/news/news50.htm>
行政院文化建設委員會(2003)。民國92年文化統計。取自：

http://www4.cca.gov.tw/artsquery/92_static/index.htm
朱惠良(2003年7月31日)。新世紀ABC-藝術企業社區三贏策略。2005文建會
文化創意產業地方巡迴論壇。取自：

<http://web.cca.gov.tw/creative/doc/forum/200307/200307-6.doc>
李真威尼斯展覽。取自：

<http://www.artparkno1.com/topstory/20041015-1.htm>
技嘉教育基金會。取自：

<http://www.gigabyte.org.tw/about%20us/introduction.html>
沈勤譽(2005年11月24日)。明基、三星從市場競爭延燒到文化行銷：同步贊助
故宮 深化產品意涵及在地化品牌經營。取自：

<http://www.digitimes.com.tw/n/article.asp?id=410A7EDB48245B74482570C2003F43CC>
奇美博物館。取自：

<http://www.chimei.com.tw/museum/index.html>
科技映像 藝術境界。取自：

<http://www.gigabyte.org.tw/gigahi/%AC%EC%A7%DE%AC%B9%B3%C3%0%B3N%B9%D2%AC%C9.htm>
施振榮(2003年10月11日)。合辦單位 宏碁數位藝術中心。取自：

<http://www.hong-gah.org.tw/info/20031011/acer.htm>
砸上億贊助F1 宏碁搶進歐洲市場。取自：

http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=alisa20040928185940
第一屆《遠見》雜誌「企業社會責任獎」結果揭曉—光寶、台達電等七家企業最
重視社會責任。取自：

http://www.npo.org.tw/philnews/show_news.asp?NEWSID=7138
國內非營利資料庫查詢網站。取自：

<http://www.npo.org.tw/NPOInfo/list.asp>
智邦藝術基金會。取自：

<http://www.arttime.com.tw/aboutus/foundation.asp>
錢怡(2005年11月23日)。明基與故宮簽訂3年3000萬捐贈承諾。大紀元時
報。取自：

<http://www.epochtimes.com.tw/bt/5/11/23/n1130399.htm>

六、英文部分

- Cohen R. (1978). "Altruism: Human, cultural, or what?" In W. Laruen (Ed.), *Altruism, Sympathy, and Helping*: 81-98. New York: Academic Press.
- D' Astous A. & Bits P. (1995). "Consumer evaluations of sponsorship programs", *European Journal of Marketing*, 29, (12), pp.6-22.
- Frederick, W. C., Keith & Post, J. E. (1992). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy & Ethics*, 7th Ed., New York: McGraw-Hill Book Company. pp.36.
- Goldman, Alfred E. & McDonald, S. S. (1987). "The Group Depth Interview-Principles and Practice", *Prentice-Hall Inc.*, Englewood Cliffs, NJ, pp.183-187.
- Grahn, J. L., Hannaford, W. J., & Laverty K. J. (1988). "Corporate philanthropy and marketing strategy: A review and directions for research."
- Gran, Joyce L., Hannaford, William J. & Laverty, Kevin J. (1987). "Corporate Philanthropy and Marketing Strategy: A Review and Directions for Research", *AMA Educator's Proceedings*. Series 53, M. R. Solomon et al., eds. Chicago: American Marketing Association, pp.67-69.
- Grunig, J. E, & Grunig, L. A. (1991). "Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organization", *Public Relations Review*: 17: 3: 257-278.
- Howard, D. R. & Crompton J. L. (1995). *Financing Sport*. Mogantown, WV Fitness Information Technology.
- Jefkins, Frank (1983). *Public Relations for Marketing Management*, 2nd ed. Macmillian Press Ltd.
- Kuzma, J. R., Shanklin, W. L., & McCally, J. F. (1993). "Number one principle for sporting events seeking corporate sponsors: Meet benefactor's objectives", *Sport Marketing Quarterly*, 2(3): 27-32.
- Maddox, K. E. (1981). *Corporate Philanthropy*, Ph. D. dissertation. Vanderbilt University.
- Malhotra, Naresh K. (1993). "Marketing Research: An Applied Orientation", *Prentice-Hall Inc.*, Englewood Cliffs, NJ, pp.169-172.
- Marx, J. D. (1996). "Strategic Philanthropy: An opportunity for partnership between corporations and health/human services agencies", *Administration in Social Work*, 20, 3, pp.57-73.

- Marx, J. D. (1998) . “Corporate Strategic Philanthropy: “Implication for Social Work” , *Social Work*, 43(1), pp.34-41.
- McGuire, W. J. (1981) . “Theoretical foundations of campaigns” , in R. E. Rica and W. J. Paisley (eds.), *Public communication Campaigns*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McQuail, D. & S. Windahl (1981) . *Communication Models for the Study of Mass Communications*. New York: Longman.
- Preston, Lee E. (1981) . “Corporate Power and Social Performance: Approaches to Positive Analysis” In Lee E. Preston, Green (ed.) . *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 3, Greenwich: JAI Press.
- Plinio, A. J. (1986) . “Non-Cash Assistance in Corporate Philanthropy” , *Fund Raising Management*, vol.16, iss.11, Jan, pp.92.
- Salamon L. M. (1992) . *America’ s Nonprofit Sector : A Prime Foundations*. New York : The Foundation Center.
- Schultz, D. E., Tannebaum, S. I. & Lauterborn, R. F. (1993) . *Integrated Marketing Communication*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Spiggle, S. (1994) . “Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research” , *Journal of Consumer Research*, vol.21, Dec. pp.491-503.
- Stotlar, D. K. (1993) . “Successful sport marketing” . Dubuque, IA: Wm. C. Brown Communications.
- Useem, M. (1988) . “Marker and institution factors in corporate contributions” , *California Management Review*, winter: pp.77-88.
- Varadarajan, Rajan, P. & Menon, Anil (1988) . “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing. Strategy and Corporate Philanthropy” , *Journal of Marketing*, vol.52, July, pp.58-74.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H. & Agee, W. (1986) . *Public Relation Strategies and Tactics*, NY: Harper & Row.
- Wimmer, Roger D. & Dominick, Joseph R. (2003) . *Mass Media Research*, 7th, CA: Wadsworth.

附錄一 訪談題綱

一、企業公共關係

1. 企業基於何種考量而成立企業基金會？
2. 企業基金會在維繫公共關係中內部（員工、股東）與外部受眾（顧客、投資人、媒體、一般大眾、政府機關、工業）的良好關係上，扮演什麼樣的角色？

二、本研究欲挑選出貴基金會歷年來具有代表性約四~五個個案，以下問題皆依此四~五個個案討論之。

三、企業贊助動機及影響因素：

1. 此活動的贊助動機為何？
2. 贊助動機是否受到企業內部（人、資源、行銷策略）因素及外部（事件、環境、競爭）因素影響？

四、企業贊助行為：

1. 此活動的贊助行為為何（贊助方式、贊助時間、贊助規模、受益對象）？
2. 基金會是否依藝文活動類型，而有其特定或固定形式的贊助行為？
3. 基金會在決定贊助某項藝文活動前，是否會參考某些評選的基準？
4. 關於此贊助活動，是否達成基金會當初對於維繫或提升公共關係中內外部受眾關係的預期效應？

附錄二 技嘉教育基金會之藝文贊助活動詳表

	活動名稱	活動類型
2002 年	4/13-4/14 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—銀河天馬」	戲劇
	5/4-5/5 美化人生藝文欣賞「綠光團劇團—愛情沸點八度半」	戲劇
	5/19 美化人生藝文欣賞「台北際打擊樂節—美國爵士經典」	音樂
	5/24 美化人生藝文欣賞「台北際打擊樂節—蛇年陰晴圓缺」	音樂
	5/25-5/26 贊助美化人生藝文欣賞「偶偶偶劇團—虎姑婆」門票費用	戲劇
	6/1 贊助美化人生藝文欣賞「台北市國樂團—梁祝」門票費用	音樂
	6/1-6/2 贊助美化人生藝文欣賞「果陀劇團—城市之光」門票費用	戲劇
	6/8 美化人生藝文欣賞「打擊總動員—小鬼當家」	音樂
	6/21 美化人生藝文欣賞「國家交響樂團—禁忌與狂想」	音樂
	6/29-6/30 美化人生藝文欣賞「天使蛋劇團—兔子先生等等我」	戲劇
	6/29-6/30 贊助美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—春夏秋冬」門票費用	民俗技藝
	7 月 贊助印製李旭東拼貼藝術作品輯 1150 本	美術
	7 月-8 月 贊助支持公視暑期花路米節目	電視
	7 月-12 月 贊助九年一貫教育藝術數位光碟製作	美術
	7/6-7/7 美化人生藝文欣賞「西班牙佛朗明哥舞團—蕩婦卡門」	舞蹈
	7/13 贊助支持國際海洋音樂節	音樂
	7/28 美化人生藝文欣賞「優人神鼓—金剛心」	音樂
	7/31 美化人生藝文講座：繪畫欣賞入門(水彩畫家—簡忠威)	美術
	8/9 美化人生藝文欣賞「北市交響樂團—聆聽者」	音樂
	8/10-8/25 美化人生藝文欣賞「愛爾蘭兒童踢踏舞團—騎士傳說」	舞蹈
	8/24-9/6 贊助美化人生藝文欣賞「朱宗慶打擊樂團—音樂精靈開 Party」門票費用	音樂
	8/31 美化人生藝文欣賞「愚人劇團—您對我來說,很特別」	戲劇
	9 月 贊助製作發送公視暑期花路米節目 VCD	電視
	9/7-9/8 美化人生藝文欣賞「果陀劇團—愛神怕不怕」	戲劇
	9/14-9/15 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—永遠的微笑」	戲劇
	9/21-9/22 美化人生藝文欣賞「如果兒童劇團—流浪狗之歌」	戲劇
	9/22-9/24 美化人生藝文欣賞「法國康康舞團—香榭舞影展」	舞蹈
	9/27 贊助北市市府「與諾貝爾相約—文學獎得主沃克特訪台記者會活	文學

	動」款項	
	9/28-9/29 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—巫頂的同班同學」	戲劇
	10/20-10/23 美化人生藝文欣賞「匈牙利銅管五重奏—多瑙河畔圓舞曲」	音樂
	10/26-10/27 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—陪您唱歌」	戲劇
	11/2 美化人生藝文欣賞「屏風表演班—北極之光」	戲劇
	11/15 美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—笑神來了誰知道」	戲劇
	11/23-11/24 美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—影劇六村」	戲劇
	11/30-12/1 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—烟」	舞蹈
	11/21-11/22 美化人生藝文欣賞「果陀劇場—情盡夜上海」	戲劇
2003 年	1/4 美化人生藝文欣賞「俄羅斯明星芭蕾舞團—天鵝湖」	舞蹈
	1/5 美化人生藝文欣賞「俄羅斯明星芭蕾舞團—仙履奇緣」	舞蹈
	1/11 贊助美化人生藝文欣賞「台北曲藝團—吳室聲蜚」門票 200 張	民俗技藝
	1/11 美化人生藝文欣賞「中國廣播電台—民歌列車經典演唱會」	廣播
	1/18 美化人生藝文欣賞包場演出「鞋子劇團—老鼠娶親」	戲劇
	1/18 中山堂美化人生藝文欣賞「音樂蒙太奇西洋金曲之夜」	音樂
	2 月-5 月 申請協辦贊助「發現台灣生態之美—生態保育暨巡迴攝影展」	攝影
	2/4-2/5 美化人生藝文欣賞「莫斯科大馬戲團—冰上馬戲世界」	民俗技藝
	2/8 美化人生藝文欣賞「紅樓劇場—鼓霸浪漫爵士夜」	戲劇
	2/15-2/16 美化人生藝文欣賞「春禾劇團—愛情有什麼道理」	戲劇
	3/8-3/9 美化人生藝文欣賞「如果兒童劇團—雲豹森林」	戲劇
	3/22-5/11 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—小小羊兒要回家」	戲劇
	3/29 美化人生藝文欣賞「國家交響樂團與如果兒童劇團—永遠的童話」	音樂 戲劇
	3/29-3/30 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—創世紀」	舞蹈
	4/5-4/6 美化人生藝文欣賞「九歌兒童劇團—強盜的女兒」	戲劇
	4/12-4/13 美化人生藝文欣賞「果陀劇場—情盡夜上海」	戲劇
	4/13 美化人生藝文欣賞—法國歐希雅薩克斯風樂團	音樂
	4/18 美化人生講座—涂志偉敦煌樂舞系列二	音樂 舞蹈
	4/19 美化人生藝文欣賞「苛西葛雷戈佛朗明哥舞團—舞王」	舞蹈
	4/20 美化人生藝文欣賞「摩幻樂團—約瑟夫的神奇彩衣」	音樂
	4/24 美化人生講座—長笛、高胡音樂賞析講座	音樂
	5/17-7/13 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—在那遙遠的星球，一粒沙」	戲劇

	6月-2004年6月 贊助播出「教育電台—科學不簡單節目」	廣播
	6/14-10/26 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—人間條件」	戲劇
	7/19-7/20 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—歡樂中國節」	戲劇
	7/25 美化人生—藝術頑童劉其偉講座	美術
	7/26-7/27 美化人生藝文欣賞「幾米地下鐵—一個音樂的旅程」	音樂 美術
	8/1-8/22 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—明年此時」	戲劇
	8/15-8/16 美化人生藝文欣賞「英國巡迴劇團—貓CATS」	戲劇
	8/23-8/24 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—薪傳」	舞蹈
	8/23-8/24 美化人生藝文欣賞「天使蛋劇團—天使、蛋勿又勿又勿又勿又勿」	戲劇
	9/9 美化人生—優劇場講座	戲劇
	9/13-9/14 美化人生藝文欣賞「愛爾蘭大河舞劇—魔力之舞」	舞蹈 戲劇
	9/27-9/28 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—巫頂生日快樂」	戲劇
	9/27 美化人生藝文欣賞「蘋果劇團—黃金海底城之海底大冒險」	戲劇
	10/12 美化人生藝文欣賞「加拿大小提琴手—弦舞」	舞蹈
	10/17 美化人生—陸琦油畫賞析講座	美術
	10/23 美化人生藝文欣賞「同聯文化—小田和正—閃爍的愛」	音樂
	11/1-11/2 美化人生藝文欣賞「屏風表演班—女兒紅」	戲劇
	11/6 媒合曾清淦畫家畫作—用於技嘉2004年桌曆	美術
	11/7-11/8 美化人生藝文欣賞「優人神鼓—蒲公英之劍」	音樂
	11/8 美化人生—安和線城市藝術之旅	環境藝術
	11/22 美化人生—信義線城市藝術之旅	環境藝術
	11/22 美化人生藝文欣賞「新古典舞團—團亂旋」	舞蹈
	11/27 聯合藝文推廣—雲門三十講座	舞蹈
	11/29-11/30 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—亂民全講」	戲劇
	12/6-12/7 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—快樂王子」	戲劇
	12/18 聯合藝文推廣—動畫藝術月講座	美術
	12/20-12/21 美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—大寡婦豆棚」	民俗技藝
	12/21 美化人生藝文欣賞包場演出「台北愛樂木管—五重奏音樂會」	音樂
2004年	1/3-2/29 美化人生藝文欣賞「果陀劇場—ART」	戲劇
	1/17-1/18 美化人生藝文欣賞「舞王—愛爾蘭大河舞」	舞蹈

1/25 美化人生藝文欣賞「迪士尼冰上世界—美女與野獸」	戲劇
3/3 響應台北藝術博覽會活動	綜合
3/5 美化人生—民俗藝術家曾郁文講座	民俗技藝
3/6-3/7 美化人生藝文欣賞「寬宏藝術—踢踏狗」	舞蹈
3/13-3/14 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—竹夢」	舞蹈
3/27-4/10 美化人生藝文欣賞「費玉清演唱會—款款深情」	音樂
3/30 美化人生—詹金水意境山水創作講作	美術
4/3-4/4 美化人生藝文欣賞「愚人劇團—小安奇幻森林」	戲劇
4/3-4/4 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—西遊記」	戲劇
4/10-5/22 美化人生藝文欣賞「屏風表演劇團—OH!三岔口」	戲劇
5/1-5/2 美化人生藝文欣賞「日本飛行船—糖果屋」	戲劇
5/5 贊助北新國小校慶暨母親節音樂會	音樂
5/8 美化人生藝文欣賞「TSO—生命之舞」	舞蹈
5/15-5/16 美化人生藝文欣賞「亞東劇團—默哈拉」	戲劇
5/15-6/19 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—西遊記」	戲劇
5/18 美化人生—萬芳啟能中心畫展講座	美術
5/22-5/23 美化人生藝文欣賞「哇哇劇場—夢幻騎士傳說」	戲劇
5/22 美化人生藝文欣賞「美國國際芭蕾舞團—睡美人」	舞蹈
5/23 美化人生藝文欣賞「美國國際芭蕾舞團—天方夜譚 1001 夜」	舞蹈
6/5-6/6 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—出氣筒」	戲劇
6/12 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—將您的手放在我的手心」	戲劇
6/12-6/13 美化人生藝文欣賞「魔力之舞 3—風雲再起」	舞蹈
6/17-6/26 協助野性瑰寶之美自然生態攝影展	攝影
6/26 美化人生藝文欣賞「凱文·柯恩 SAVRIN 鋼琴演奏會」	音樂
6/26 美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—小華小明在偷看」	民俗技藝
6/26 美化人生藝文欣賞「NSO—神奇吹笛人」	音樂
7/22 贊助支持「李真前進威尼斯世界雕塑大展,行前記者會」	工藝
7/24-7/25 美化人生藝文欣賞「優人神鼓—金剛心」	音樂
7/30 美化人生—齊柏林飛覽台灣攝影講座	攝影
7/31-8/7 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—威尼斯雙胞案」	戲劇

	8/21 美化人生藝文欣賞「大風音樂劇場—荷珠新配」	戲劇
	8/28 美化人生藝文欣賞「市立交響樂團—電影通俗名曲演奏會」	音樂
	8/28-10/1 美化人生藝文欣賞「朱宗慶打擊樂團—小魚大探險」	音樂
	9/18-9/19 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—月亮在我家」	戲劇
	9/25-10/16 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—陳映真.風景」	舞蹈
	9/25-9/26 美化人生藝文欣賞「杯子劇團—魔幻寶盒」	戲劇
	9/29-10/3 美化人生藝文欣賞「星光閃爍百老匯」	音樂
	10/9-10/10 美化人生藝文欣賞「九歌兒童劇團—強盜的女兒」	戲劇
	10/9-10/10 美化人生藝文欣賞「紙風車兒童劇團—巫頂環遊世界」	戲劇
	10/16-10/17 美化人生藝文欣賞「屏風表演劇團—西出陽關」	戲劇
	10/23 美化人生藝文欣賞包場演出「紙風車劇團—天才老媽」	戲劇
	10/30-10/31 美化人生藝文欣賞「蘇黎世芭蕾舞團—蘇黎世芭蕾」	舞蹈
	11/6 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—環遊世界」	戲劇
	11/13-11/14 美化人生藝文欣賞「豆子劇團—蜻蜓二八」	戲劇
	11/13 美化人生藝文欣賞「大風音樂劇場—瘋狂音樂動物園」	戲劇
	11/19 美化人生藝文欣賞「賞樂坊劇團—秋雨紅樓」	戲劇
	11/20-11/21 美化人生藝文欣賞「亞東劇團—今夜不回家」	戲劇
	12/11-12/12 美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—記得當時那個小」	民俗技藝
	12/11-2005/1/29 美化人生藝文欣賞「果陀劇場—跑路天使」	戲劇
	12/25-2005/1/22 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—波波歷險記」	舞蹈
2005年	1/1 美化人生藝文欣賞「當代傳奇劇場—暴風雨」	戲劇
	1/15-6/5 美化人生藝文欣賞「表演工作坊—這一夜 Women 說相聲」	民俗技藝
	1/15-1/16 美化人生藝文欣賞「尼爾古柏馬戲世界—夢幻國度」	民俗技藝
	1月-3月 贊助支持中廣卿聲細語節目製作	廣播
	3/3 美化人生藝文講座—帶您看戲看舞看表演講座	戲劇 舞蹈
	3/5-3/6 美化人生藝文欣賞「聖彼得堡芭蕾舞團—天鵝湖」	舞蹈
	3/19-3/20 美化人生藝文欣賞「果陀劇團—跑路天使加演場」	戲劇
	3/19-3/20 美化人生藝文欣賞「如果兒童劇團—統統不許動」	戲劇
	3/20 美化人生藝文欣賞「國家交響樂團—深沈的永恒」	音樂
	3/26-3/27 美化人生藝文欣賞「優表演藝術劇團—U2 觀點創作二號」	戲劇

3/30 美化人生藝文講座—現代音樂是什麼?	音樂
4/2-4/3 美化人生藝文欣賞「雲門舞集—紅樓夢」	舞蹈
4/2-4/3 美化人生藝文欣賞「紙風車劇團—雞城故事」	戲劇
4/9-4/10 美化人生藝文欣賞「吳兆南相聲劇藝社—雙峰」	民俗技藝
4/9-4/10 美化人生藝文欣賞「九歌兒童劇團—淘氣神仙新年夢」	戲劇
4/15 美化人生藝文欣賞「十方樂集—中英擊樂之夜」	音樂
4/16-4/17 美化人生藝文欣賞「大風音樂劇團—威尼斯商人」	戲劇
4/17 美化人生藝文欣賞「九歌兒童劇團—淘氣神仙新年夢」	戲劇
4/19 美化人生藝文講座—說故事的力量	民俗技藝
4/23-4/24 美化人生藝文欣賞「一元布偶劇團—安徒生」	戲劇
4/23-4/24 美化人生藝文欣賞「屏風表演班—好色奇男子」	戲劇
4/26 美化人生藝文講座—說故事的力量	民俗技藝
5/4 贊助北新國小校慶暨母親節音樂會	音樂
5/14-5/15 美化人生藝文欣賞「黑門山劇團—福星添丁」	戲劇
5/26 美化人生藝文講座—彭自強的迷彩世界	美術
5/28-5/29 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—女人要愛不要懂」	戲劇
6/4-12/11 美化人生藝文欣賞「蘋果兒童劇團—動物森林狂想曲」	戲劇
6/4 美化人生藝文欣賞「灰狼與專屬樂團」	音樂
6/4-6/5 美化人生藝文欣賞「優人神鼓—禪武不二」	音樂
6/11-6/12 美化人生藝文欣賞「果陀劇場—我的大老婆」	戲劇
6/18 美化人生藝文欣賞「大風音樂劇場—胡桃鉗」	戲劇
6/24 美化人生藝文講座—水晶玻璃藝品賞析	工藝
7/2 美化人生藝文欣賞「瑪麗亞佩姬佛朗明哥舞團—戰前之歌」	舞蹈
7/9-7/10 美化人生藝文欣賞「芝加哥全本百老匯音樂劇」	戲劇
7/22 美化人生藝文講座—吳興國夏日講座	戲劇
7/30-7/31 美化人生藝文欣賞「哇哇劇團—魔法少女喵」	戲劇
8/3 美化人生—鄭金翰海天遊蹤攝影展講座	攝影
8/6 贊助主辦夏日美學文化之旅	綜合
8/11 美化人生—屏風表演班講座	戲劇
8/13-8/14 美化人生藝文欣賞「綠光劇團—都是當兵惹的禍」	戲劇

8/13-8/14 美化人生藝文欣賞「巧虎劇團—海底樂園大冒險」	戲劇
8/20 美化人生藝文欣賞「朱宗慶打擊樂團—豆莢八豆 一幺」	音樂
8/20 美化人生—美學文化列車	美術
8/27-8/28 美化人生藝文欣賞「舞鈴劇場—嬉遊舞鈴」	戲劇
9/3-9/4 美化人生藝文欣賞「夢製造劇團—幾米幸運兒」	戲劇
9/15 美化人生音樂講座—曼陀林&豎琴	音樂
9/17-9/18 美化人生藝文欣賞「如果兒童劇團—誰是聖誕老公公」	戲劇
9/30 美化人生藝文講座—洪琮華銅雕藝術	工藝
10/1-10/2 美化人生藝文欣賞「紙風車兒童劇團—一千零一夜」	戲劇
10/8 美化人生藝文欣賞「當代傳奇劇團—等待果陀」	戲劇
10/9 美化人生藝文欣賞「管管交鋒—薩克斯風 V. S. 梁祝」	音樂 戲劇
10/15-10/16 美化人生藝文欣賞「屏風表演班—昨夜星辰」	戲劇
10/22-10/23 美化人生藝文欣賞「凱撒林堡舞團—Lazy Susan」	舞蹈
11/5-11/6 美化人生藝文欣賞「大風音樂劇場—梁祝」	戲劇
11/8 美化人生講座—奇幻文學與創新(朱學恒)	文學
11/12 美化人生藝文欣賞「寬宏藝術工作室—明信片」	美術
11/26-11/27 美化人生藝文欣賞「優人神鼓—聽海之心 101」	音樂
12/10 美化人生藝文欣賞「當代傳奇劇場—等待果陀」	戲劇
12/10-12/11 美化人生藝文欣賞「相聲瓦舍—蔣先生您幹什麼」	民俗技藝
12/30 美化人生藝文欣賞「紐西蘭打擊樂團—自然元素打擊樂」	音樂
12/30 美化人生藝文欣賞「果陀劇場—我的大老婆加演」	戲劇

資料來源：本研究整理自技嘉教育基金會官方網站