

臺灣表演藝術非營利組織之行銷關係研究*

邢 瑜**

摘 要

由於政府、企業在處理事物方面產生了侷限性，非營利組織的出現正好可以彌補這方面的失靈，而行銷的重要性也從偏重營利走向的組織中逐漸被非營利組織所重視，使得有關非營利組織行銷的議題日顯重要。不同於以利潤為唯一導向之營利組織，非營利組織最重要的目的是使組織使命得以延續，而組織使命的延續則需藉由經費的支持，而良好的行銷運用則可以幫助非營利組織獲取更多的資源。在眾多非營利組織的類型中，表演藝術類非營利組織因著本身以及產品的特殊性，加深了行銷的困難性。

本文希望在瞭解不可觸及性與易逝性為表演藝術在行銷行為帶來的困難之外，並探究表演藝術類非營利組織在對於政府、企業進行行銷時，三方的互動關係。因此，本文先藉由表演藝術類非營利組織的行銷、表演藝術類非營利組織與政府、企業的關係等文獻探討，建構出本文實證研究之理論架構，並運用此一架構作為研究訪談的主軸，分別針對三個不同受訪團體之意見進行交互分析與整理。最後，參酌訪談者所提供意見並配合現行政府法規與方案，對於問題點提出解決之方式，並提出可行的建議。

關鍵詞：非營利組織、表演藝術組織、行銷

*本文係筆者碩士畢業論文之部分內容，感謝項靖教授、蕭乃沂教授、林淑馨教授與兩位匿名審稿人的建議和指教，若仍有不妥之處，文責當然仍由筆者承擔。

**東海大學公共行政研究所碩士。

收稿日期：94年9月30日；第一次修訂日期：94年12月7日；最後校正日期：95年3月31日；接受刊登日期：95年4月21日。

壹、前言

在人與人的相處中，爲了使生活更有秩序，事物獲得較妥善的分配，出現了一種管理眾人之事的組織—政府；爲了使交易更有效率，則出現了一隻看不見的手—市場，來讓社會運作的更爲健全。然而，隨著社會的繁榮、進步，人們慢慢觀察到由政府以及市場所能提供之事物方面的不足，因此，逐漸對非營利組織在處理政府與市場侷限性的事物方面，產生興趣以及重視。其實，非營利組織的存在以及利用非營利組織來處理人民事務的形式，可說是由來已久。近年來，由於人們在需求方面的多樣性，對弱勢、邊緣團體的日益重視，以及對環保觀念的提昇，使得非營利組織漸漸地萌芽、發展。非營利組織在沒有政府僵化、官僚作風的束縛之下，運作的更有彈性、更自主；非營利組織在沒有企業效率、利潤的計算下，更加可以一種具公益性、服務大眾的精神來活動。這種差異成爲非營利組織與政府和企業最大的區別之處，當然也是非營利組織存在最重要的特點。

相較於政府或企業而言，非營利組織較少受到來自人民的課責、成本效益考量的壓力，但卻也因爲組織的成長快速，使非營利組織在各種不同類型組織的激烈競爭下，面臨來自經費的壓力，而逐漸重視行銷在非營利組織中的地位。早年美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）將行銷定義爲「引導產品及服務由生產者流向消費者的企業活動」¹，也使非營利組織將行銷看作是企業賺取更高利潤的手法。但現在行銷的觀念已經逐漸從以生產、銷售的企業活動階段轉向重視顧客需求，這樣的轉向讓一向以提供顧客滿意服務的非營利組織不再排斥行銷的觀念，更因爲民營化、志願工作者增加、以及傳統資助的減少，使得行銷活動自 1970 年代末期開始被應用在非營利組織中，如：醫院、大學、藝術文化團體、宗教或慈善團體，而在 1980 年代，非營利組織中的行銷觀念更達到成熟的階段（余松培，2001：53；陳亞萍、夏學理，

¹ 此定義爲 1960 年美國行銷協會之定義，其後基於市場環境的改變有做重新之修正（蕭鏡堂，2002：9）。

2001：238）。行銷觀念一旦在非營利組織中受到重視之後，將會提高非營利組織與不同團體間的互動。不論是與政府或企業的互動，非營利組織都應將行銷視為替組織增加資源的重要方法。加上來自政府和企業方面的資源贊助常受到經濟不景氣的影響而逐漸減少，所以，如何在有限的資源裡增加本身生存優勢，更加凸顯行銷在非營利組織中的重要性。

若與一般傳統的非營利組織比較，表演藝術組織屬於一種高度專業的團體，在需要大量的專職人員之下，降低了其對義工之依賴程度，又因本身行業性質的特殊性，使其不同於一般非營利組織在於人力資源方面的管理。另外，表演藝術所提供的服務是一場演出，面對的是一般的觀眾，所以也不同于一般非營利組織對於績效評估的標準。但是表演藝術類非營利組織與一般非營利組織都會面臨資金不足的問題。就研究顯示，我國絕大多數的表演藝術組織在營運上所遭遇到的問題，乃是以經費問題為最大宗，加上表演藝術本身的使命感（王怡瑜、夏學理，1999：404-405；鄧佩瑜，1995：39），使多數的表演藝術組織皆朝向非營利組織的方式經營之²。相較於一般的非營利組織大部分是以主動提供民眾服務為主，而表演藝術類非營利組織³所提供的服務則是被動的被民眾需要，加上政府、企業對於表演藝術的補助、贊助體制尚不健全，民眾的捐款習慣尚未養成，表演藝術類非營利組織本身對於行銷的認識也不足，所以會面臨資金不足的問題。因此，本文希望藉由瞭解非營利組織行銷的特點——不可觸及性⁴、易逝性⁵為表演藝術在行銷行為帶來的困難之外，並探究表演藝術

² 所謂市場機能的限制是指表演藝術事業原本也可以採用商業公司型態經營，由個人或數人出資經營，但由於他的製作成本高，又不能向一般商品可大量複製，所以產量和市場都有限，經常是如不敷出，更少有盈餘。所以登記成為合法的非營利組織，使其更能爭取捐款、補助和享受稅賦減免的優惠。另表演藝術是以改善人類生活品質和充實人類精神生活為宗旨，不以利潤為導向，如果以利潤為導向，就得設法吸引大量顧客，容易降低表演的藝術性（鄧佩瑜，1995：39；趙玉玲，1994：55）。

³ 本文寫作中，主要採用「表演藝術類非營利組織」一詞，但其他相關文獻或是網站資料多使用「表演藝術團體」或「表演藝術組織」兩詞，因此在本文中將交互使用。

⁴ 不可觸及性是指服務是一種不可觸及的產品，觀眾在觀賞前無法先觀賞表演的內容，而觀賞之後並沒有得到任何有形的東西。（陳亞萍、夏學理，2001；王瓊英，1999）。

⁵ 易逝性是指服務無法被儲存或保留起來。由於服務不可以被儲存或保留起來，因而形成潛在利益的損失（陳亞萍、夏學理，2001；王瓊英，1999）。

類非營利組織在對於政府、企業進行行銷時，三方的互動與角力關係，希望提供表演藝術類非營利組織一個推銷本身產品特點的方式，加強表演藝術類非營利組織在生存上的競爭力。

然而，國內對於表演藝術類非營利組織行銷研究的文獻，多數是探討行銷與一般觀賞者的關係，少有提及其與政府、企業間的行銷運用，雖然學者樓永堅（1999）在「非營利組織行銷：表演藝術團體之探索性研究」之中，採用質的研究方式，以深度訪談法對表演藝術團體進行單方面的意見蒐集，從資源取得、資源運用及行銷組合三方面探討其與政府、企業兩者關係，來說明現今表演藝術類非營利組織的困境以及改進之道，但因意見僅來自表演藝術類非營利組織本身，而缺乏了實際與政府、企業意見交流與互動。有鑑於此，本文之研究目的試圖運用一般對於非營利組織的行銷研究於表演藝術類組織之中，將非營利組織的行銷理論與表演藝術組織之特殊性作一結合，探究其與政府和企業間之互動關係，透過政府與企業的觀點，提供表演藝術類非營利組織一個較為完整的行銷方式。

貳、文獻探討

一、非營利組織行銷之意涵

（一）非營利組織的定義與範圍

關於非營利組織一詞，應用在不同學者與國家之中存在著不同的用法。許多國家採用美國式的“非營利部門”（nonprofit sector）來描述這種處於私人、以營利為目的和公共部門之間的組織，但大多數的歐洲國家則認為採用“第三部門”（third sector）更能適當的說明這種既不是以營利為導向的商業性組織，也並非是政府官僚形式的組織（Anheier & Seibel, 1990：7）。其他如同：公益部門（charitable sector）、獨立部門（independent sector）、志願部門（voluntary sector）等等都是與非營利部門在概念上相同的用詞（Salamon & Anheier, 1997：12）。而最為一般人所接受的名詞為非營利組織，此名稱源自於美國國

內稅制 (Internal Revenue Code, IRC) 的法條，對於那些為公共利益而工作的團體給予免稅的鼓勵，這些團體通稱非營利組織 (陳金貴，1996：103)。

一般而言，提及非營利組織的定義，最常被人所引用的就是學者 Salamon 的定義。依據 Salamon 之說法，非營利組織是民間的法人組織，也是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元性價值觀的促進等公共目的為主的組織。其構成包含下列六項特質 (Salamon, 1992：3-7)：正式化 (formal)、私人的 (private)、不從事盈餘分配 (non-profit-distributing)、自主管理 (self-governing)、志願性 (voluntary)、具有公共利益 (of public benefit)。在台灣，也有不少的學者對非營利組織的定義進行歸納整理。學者官有垣 (2000：80) 認為：「非營利組織是一種以公共利益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權力下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨規定的服務，使社會上多數人得到幫助」。學者江明修 (1996：10) 則將非營利組織界定為：「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的之公益法人組織」。

有關非營利組織之相關範圍或分類，在我國並無明確的探討或界定，而最簡潔的方式即是從法律規範面著手 (官有垣，2000：80，吳培儷、陸宛蘋，2002：165)。按民法總則⁶、人民團體法⁷、各種特別法規及相關宗教法規所設立的各種組織、以及政府組織等，因其成立皆非以營利為目的，故皆歸類為非營利組織，此為廣義的非營利組織 (鄭怡世，1999：315)。但是，就我國對

⁶ 根據「民法」第二章之規定，法人可以分為公法人與私法人，前者指涉有公權力的政府機關，後者則包含營利與非營利機構或團體。而私法人又可區分為「社團法人」與「財團法人」。社團法人係依據「人民團體法」中的社會團體，又因社會團體得登記為法人，故早期社團多未登記為法人，因此亦不受民法「法人」所規範。至今已有多數社團為永續經營與對社會的責信而登記為「社團法人」，具備法人人格。但是其主要成立及管理之法源仍為「人民團體法」。而「財團法人」則有一般性財團法人、特殊性財團法人、以及宗教法人 (官有垣，2000：80，吳培儷、陸宛蘋，2002：165-166，<http://db.lawbank.com.tw/FLAW/FLAWDAT0201.asp>，檢閱日期 2004/7/11)。

⁷ 根據「人民團體法」第七至第九章之規定，人民團體分為三種類型：職業團體、社會團體與政治團體 (<http://db.lawbank.com.tw/FLAW/FLAWDAT0201.asp>，檢閱日期 2004/7/11)。

於非營利組織的定義，則是採取較狹義的方式定義，係指依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「宗教社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依特別法設立的財團法人」（但不包括這政府捐資成立的財團法人）、「宗教財團法人」，向法院辦理登記完成並享有稅法上優惠的組織。在此定義中，排除了政府組織、中間社團法人、非法人團體、政黨、寺廟、神壇、禪寺、地方教會等組織（官有垣，2000：82）。

（二）非營利組織行銷

行銷是指由個人或組織所從事的交易活動，而交易的雙方皆能獲其所需。但是由於非營利組織以不從事盈餘分配（non-profit-distributing）為其一大特徵，所以透過行銷所獲得的利益或是利潤，必須運用在組織宗旨限定的任務，且組織內部的工作人員不能分配利潤。相較於其他組織，非營利組織提供的產品多數屬於以服務或是理念推廣的性質居多，如「董事基金會推拒抽二手煙的概念」⁸。這種以服務、理念為產品呈現的方式，則不同於其他提供有形產品之行銷產業。其特殊的屬性包括如下（方世榮譯，1992：613-617；陳定銘，2003：226-227）：

- 1.無形性：服務是無形的，它們並不像實體產品一樣，在購買之前的服務是無法看到、品嚐、感覺、聽到或聞到的。為降低消費的不確定性，購買者通常會要求服務品質的保證或具體事實。因此，服務的提供者最大的挑戰就是如何提升產品的抽象意念，使無形事物有形化（tangibilize the intangible），以及將具體的事實附加在其抽象無形服務上的挑戰。

⁸ 財團法人董氏基金會於1984年5月19日由董之英先生與嚴道博士共同創立，嚴道博士任董事長，以「促進國民身心健康、預防保健重於治療」為宗旨，從事創辦或協助有關國民身心健康之衛生事業，致力於菸害防制、食品營養、心理衛生等工作，全方位關懷全民身心健康。其中之菸害防制，共分為九個不同的階段來進行發展。從1984至1986年奠定基礎的第一階段開始，一直到從1999年7月第九階段的煙害防制運動新紀元為止，董氏基金會無時無刻都以拒煙為其組織推廣的理念之一（<http://www.jtf.org.tw/JTF01/01-01.asp>，檢閱日期：2004/9/3）。

- 2.不可分割性：服務之生產與消費通常是同時進行的，這與實體產品必須經由製造、儲存、配送、銷售，最後才得以消費的程序是不同的。服務的提供者與顧客互動是此類行銷中的一大特色，亦即提供服務與服務來源密不可分。
- 3.可變性：服務具有高度可變性，因為隨著服務提供者不同、或提供服務的時間與地點不同，都會使服務的效果不同。因此，服務業者應採取三步驟來進行品質管制，一是投資心力甄選優秀的人員及訓練；其二是組織上下有標準化的服務；第三是從建議與抱怨系統、顧客調查中，監看顧客的滿意程度。
- 4.易逝性：服務是無法儲存的。若需求呈現穩定的情況時，服務的易逝性並不構成問題，但當需求變動很大時，提供服務者便遭遇困難。這種需求與供給的不協調，可以透過差別定價、補充性服務、兼職人員或是增加消費者的參與⁹來進行改善。

除此之外，陸苑蘋（2000）認為行銷的加入，可以幫助非營利組織確定本身的利基，確認對於顧客的需求能提供正確的服務；引發群眾的注目，吸引各種需要的支持及熱忱，並藉此擴大組織資源，以便更順利地實現使命。因此，行銷對於非營利組織而言，並不是追求由推銷產品帶來的金錢報酬，而是在於非營利組織本身之理念，或是所提供之服務是否能真實的傳遞到需要的顧客群中，並藉由應得的回饋來確保組織使命的延續。

二、表演藝術類非營利組織的行銷理論

（一）表演藝術組織的行銷

表演藝術是一種包含戲劇、舞蹈和音樂的藝術，其提供的服務是與演出同

⁹ 差別定價（differential pricing）：是指可將需求由尖峰轉移至離峰時段。補充性服務（complementary services）是指可在尖峰時間加以推廣，提供等待的顧客有其他可選擇的方案。兼職人員（part-time employees）是指可以利用雇用兼職人員來解決尖峰需求的問題。而增加消費者的參與（increased consumer participation）則是指醫院可由病人自行填寫病例卡或是超級市場可由顧客自行裝帶等（方世榮譯，1992：616）。

一時間結束，一旦表演在時間內完成後，除非再做一次表演，否則就不可能再現。這種特性充分的表現出表演藝術相對於其他形式的藝術，是一種不可觸及且不可被儲存的無形的產品。而不可被儲存的產品也表現出了表演藝術易逝的特性。雖然一般非營利組織所提供的產品，大多都是具有不可觸及以及易逝性的無形產品，但對於表演藝術而言，因為產品的產生，常常是需要花費相當的人力與物力，在固定的場所，經過多次演練後的產出（漢寶德，2001：97），所以使這兩項特點在表演藝術類非營利組織所提供的產品上更受到重視。

當行銷與表演藝術產生相關性時，行銷的目標也並不是增加票房的收入，或是意味著出售藝術的靈魂。因為表演藝術的行銷不是針對市場需求而做出的反應，而是為了以產出的產品找到適當的顧客¹⁰（林潔盈譯，2004：21）。所以，行銷並不會要脅、強迫或放棄原有的藝術觀點，而是一種創造交易並影響行為之穩健、有效的技術，如果運用得當，則對交易的雙方都有好處（高登第譯，1998：45）。行銷的重點在於雙方都獲得滿足的交易。交易的雙方對於表演藝術團體而言，是生產產品的藝術家與消費或給予該項產品支持的群眾。表演藝術的行銷必須將這些支持者視為行銷之對象或「消費者」，針對他們的需要予以滿足以匯集其對於藝術的支持（許士軍，1998：XII）。此處的消費者不僅僅意味著觀賞藝術節目的觀眾，也包含了補助與贊助表演藝術活動的政府與企業。由於來自政府、企業的補助與贊助為表演藝術團體的主要經費來源，所以本文將焦點限縮於表演藝術對於政府與企業的行銷。

（二）表演藝術的行銷組合

如同在傳統行銷學的行銷組合一樣，表演藝術團體也將此一行銷組合—產品（product）、價格（price）、地點（place），以及推廣（promotion）—應用於表演藝術之行銷之中。若一個表演團體能提供有品質保證的產品、合理的

¹⁰學者 Mokwa 認為，行銷並不是要影響被創造出的藝術形式，而只是要替藝術家的作品及詮釋，找到適當的觀眾。行銷所扮演的角色並不在於形塑，而是一種媒合。這個觀點也受到學者 Diggle 的附和，其對行銷的定義，著重於行銷能夠把適當數目的觀眾帶入與藝術家接觸的適當模式之中（林潔盈譯，2004：20）。

價格、以及方便和多樣的通路及宣傳，將可以使不可觸及性、易逝性為表演藝術帶來的損失減到最小。以下研究者將針對各學者在四 P 理論於表演藝術上之應用（樓永堅，1999：74-81；桂雅文編譯，2000：146-148；高登第譯，1998：301-304、349-355、479-484；夏學理等，2003：51-59）做一說明。

1. 產品：表演團體所提供的節目、作品和服務的整合

要對表演藝術團體所提供的產品下定義，應不僅侷限於舞台上所演出之作品，該演出提供的所有事物都應包括在內。學者 Kolter & Scheff 提出了全產品的概念。認為產品對於表演藝術不只是一項核心產品，其中還包含了期望產品以及附加產品。表演藝術若是能提供全產品的服務—核心產品¹¹、期望產品¹²、延伸產品¹³，將可以強化一般民眾消費的意願。

2. 地點/通路：一般展演會場政策或售票系統

購買或取得節目、作品和服務的進入點，也就是所謂的行銷通路，其中包含了表演場地與售票場地兩項。學者 Micheal House 認為「當某物品容易被購買與使用，它就有可能被購買」，這裡清楚的指出地點/通路的方便性是促進行銷的一大重點。而行銷人員若能使購買門票與演出的地點做到「伸手可及」的程度，將更有利於表演藝術的行銷。

3. 推廣：與目標觀眾溝通的一般政策

推廣是由對大眾溝通的所有活動組成，主要包含了廣告、公關、直接郵件和個人推銷。推廣是指各個團體為了讓社會大眾了解本身的產品，無不費盡心思針對產品的特色設計最好的呈現方式；其是行銷過程的最後一個步驟，並由

¹¹核心產品 (core product) :核心產品是有形、基本上能提供目標市場作為購買或消費之用途。表演藝術的核心產品包含了以下的元素，創作者、作品、媒材或藝術形式、表演者、及演出等（高登第譯，1998：301-304）。

¹²期望產品 (expected product) :期望產品包含消費者對產品購買和產品消費的一般性期待。顧客可能會預期可以信用卡付款，以電話或傳真方式來購買演出的門票，或是期待有一座規劃完整的停車場。而不同的消費者會有不同的期待（高登第譯，1998：301-304）。

¹³附加產品 (augmented product) :附加產品是指超過目標群對產品在特色和利益上一般預期的產品。產品的附加服務可以使目前的顧客加強了經驗上的感受，因而建立了顧客的滿意度與向心力，如：在較長時間的演出中場提供便當販賣的服務，或是提供附近餐廳的優惠折扣等（高登第譯，1998：301-304）。

行銷組合的其他層面所發展出來的策略與戰術之溝通方式。一般而言，在一項演出之前，大多數的團體都有一套與目標觀眾溝通的制式流程。表演藝術團體在藉由傳遞訊息的過程中，創造出了一般大眾的興趣與想要觀賞的慾望。而所謂的推廣組合又稱為溝通組合，是由四種主要的工具有組成：廣告、個人銷售、促銷與公關活動，每種工具都有本身獨特的特徵與成本花費方式。

4.價格：根據不同的觀眾區隔，遵循不同的定價政策。

要對演出的節目做價格上的訂定是一個非常複雜的問題。因為對表演藝術團體而言，除了各產業都具有的有形金錢成本之外，表演藝術團體還需要面對因生產力之本質、社會與美學價值，和競爭環境中的地位帶來的無形的成本。對於觀眾而言，購票所花費的成本並不僅是用來交換節目、作品和服務上的價值，它也包含了很多非金錢上的成本（如：購票成本、時間成本、交通成本等）。

學者柯特勒提出三項制定價格策略時必須考量的因素：(1)組織所面臨的成本；(2)消費者對於相對價值成本的看法；(3)基於長、短期目標所決定的組織定價目的。所以，表演藝術團體在制定票價的策略上，不只需要考量收入極大化，還必須考慮一般大眾的接受度。

三、表演藝術類非營利組織與政府之關係

(一) 表演藝術非營利組織與政府互動的關係模式

有關表演藝術類非營利組織與政府之關係模式，作者認為可以採取學者Gidron, Kramer and Salamon之分類。根據他們的觀點，非營利組織與政府的關係模式可從兩個層面加以區分，一是「服務的財務與授權」，二是「實際的服務傳送者」，並依此而發展出四種政府與第三部門的關係模式（Gidron, Kramer and Salamon, 1992：16-20），詳細模式請參見表1：

表 1 非營利組織與政府關係的四種模式

功 能	模 式			
	政府主導	雙元模式	合作模式	非營利組織主導
經費提供者	政府	政府與非營利組織	政府	非營利組織
服務提供者	政府	政府與非營利組織	非營利組織	非營利組織

資料來源：Gidron, Kramer and Salamon (1992: 18)

在經費提供以及服務提供的分類中，可以清楚的將表演藝術類非營利組織與政府之互動關係歸類至合作模式之下。亦即，由政府提供表演藝術類非營利組織所需的經費，由表演藝術類非營利組織提供演出的服務，進而達成合作的模式。兩者在合作的模式下運作，不只是透過表演藝術團體本身的行銷手法來向政府推銷產品，政府對於是否給於該表演藝術團體補助，會因著政策法規之相關規定以及其他的補助動機之影響。所以，對於表演藝術團體而言，必須深入去瞭解政府在補助方面的相關機構法規及補助的動機、原因等，才能在與政府合作互動的過程中，使行銷獲得事半功倍的效果。

(二) 政府補助表演藝術類非營利組織之相關機構及法規

政府補助是我國表演藝術在運作上重要而穩定的經費來源。大致來說，我國政府執掌藝術補助業務之機構，乃以行政院文化建設委員會、文化建設基金會以及財團法人國家藝術基金會為所謂的「三大補助共構」（謝瑩潔，2001：5）。其中，文化建設基金會之補助對象以公立相關機關為主¹⁴，至於其他補助表演藝術團體的相關機構還包含了教育部、外交部等單位。

¹⁴依照「文化建設基金收支保管及運用辦法」第五條之規定，基金用途如下：公立文化機構設備之充實及重大藝文活動經費之補助，公立表演藝術團體重要活動之補助（<http://www.cca.gov.tw/law/html/2-11.html>，檢閱日期 2004/9/6）。

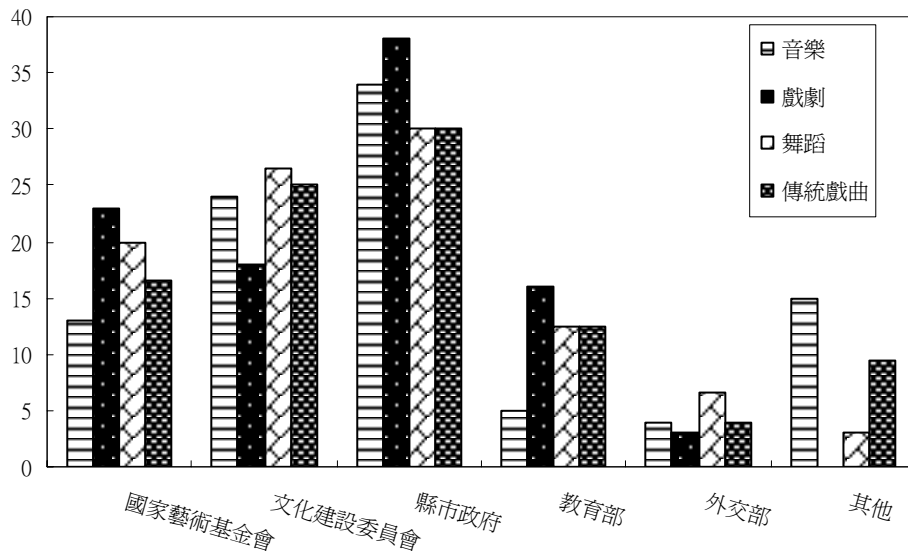


圖 1 2001 年度各類表演藝術團體曾獲哪些政府補助比例

資料來源：林靜芸主編（2002：125）

但由圖 1 中顯示，其所佔表演藝術團體獲政府補助的比例甚低，所以皆不在本文研究範圍內。而除了中央部會的文建會與國藝會兩單位之外，各地方政府對於表演藝術團體補助亦是另一重要部分。所以，以下將綜合介紹中央之文建會、國藝會，以及各不同地方政府對表演藝術團體在補助方面的相關政策法規。

1. 行政院文化建設委員會（文建會）：

文建會於 1981 年 11 月 11 日依據「行政院文化建設委員會組織條例」成立，為我國中央政府專責推動文化建設及文化政策之機構。主要工作包含了：(1)推動國內表演藝術活動；(2)培育表演藝術人才(3)改善表演藝術發展環境；(4)拓展國際表演藝術交流等項目（林澄枝，1998：125）。關於補助業務之部分，於 1996 年 1 月成立「財團法人國家文化藝術基金會」之後，由國家挹注基金，但交由國家文化藝術基金會執行。文建會則保留每一年度的「演藝團隊

發展扶植計畫」¹⁵的相關業務（夏學理等，2002：146）。在文建會負責辦理之扶植團隊計畫中，含有扶植設置劇團、國際表演團體、以及演藝團體承租排演場所的補助等。經登記立案的表演藝術團體，可以根據自己的條件與需求備妥企劃書提出申請，增加營運的經費。

根據 2004 年度「演藝團隊發展扶植計畫申請書」之申請類別與補助基準來看，其將申請類別分成五個等級，而補助款項從新台幣 240 萬（含以下）至 1500 萬（含以下）之間。截至 2004 年止，共扶植了 522 個團隊¹⁶，其補助情況請參見表 2。

表 2 文建會「演藝團隊發展扶植計畫」歷年補助概況

年度	補助團隊數	音樂	舞蹈	民俗戲曲	戲劇	補助總金額 (萬元)
1998 年度	50	13	12	13	12	85,80
1999 年及 2000 年度	66	18	16	18	14	16,526
2001 年度	71	16	18	21	16	12,088
2002 年度	68	15	17	17	19	11,500

註：1999 年度配合政府將會計年度改為歷年制（當年 1 月至 12 月），因此，1999 年及 2000 年度所包含的期間，是指從 1999 年 8 月至 2000 年 12 月為止。

資料來源：整理自夏學理等（2002：146）；文建會 2003 文化統計

（http://www.cca.gov.tw/intro/2004white_book/files/1-3.pdf，檢閱日期 2004/9/7）

除了演藝團隊發展扶植計畫，文建會其他的獎勵辦法尚有文化藝術獎助條例。根據「文化藝術獎助條例」第一章第一條，第三章第十二條、第十四條，

¹⁵該項計畫源自於 81 至 86 年度之「國際性演藝團隊扶植計畫」，其推動乃始於民國 81 年國家建設 6 年計畫，以「扶植國內優秀演藝團隊，使之兼具本地特色與國際專業水準，政府並大力支持和經費補助，協助團隊參與重要國際表演活動」為主要目標宗旨，繼之，87 年度開始，調整為「傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫」，其補助型態便不限於對藝術團隊國際化的扶植，而在於全面檢視藝術團隊的體質，協助其改進未來經營的策略方向；90 年度起，又將著個方案轉型為「演藝團隊發展扶植四年計畫」（夏學理等，2002：146；謝瑩潔，2001：85-86）。

¹⁶自 1992 年開始截至 2002 年止，扶植團隊為總數為 380 個團隊，2003 年計扶植 69 個團隊，2004 年計扶植 73 個團隊，所以截至 2004 年止，扶植團隊總數為 522 個（文建會 2003 文化統計 http://www.cca.gov.tw/intro/2004white_book/files/1-3.pdf，檢閱日期 2004/9/7）。

以及「演藝團隊發展扶植機會作業要點」第一、二、十六、十七點對於補助條件相關規定，可以發現，文建會秉持著扶植文化藝術事業及支持表演藝術團隊永續經營的理念，對於在文化藝術活動之展演、從事創作藝術活動者、促進國際文化交流成績卓越者等，只要其團隊符合文建會所要求應具備的條件，都將有獲得來自文建會補助之可能。

2. 國家文化藝術基金會（國藝會）：

過去政府對於民間藝文工作者的補助，皆由文化建設委員會總管。但因立法院質疑補助不應由政府主辦，又由政府監督，因此於民國 85 年依據「國家文化藝術基金會設置條例」正式成立了財團法人國家文化藝術基金會。其屬於一個政府出資由民間經營來補助民間從事文化藝術活動的機構，承接大部分原本由文建會承辦的民間藝文團隊與個人之一般性補助業務（湯芝萱，1997：29）。「國家文化藝術基金會」於 1992 年首度見諸「文化藝術獎助條例」第四章，言明「為輔導辦理文化藝術活動，贊助各項藝文事業及執行本條例所定之任務，設置財團法人國家文化藝術基金會。」其以營造有利於文化藝術工作之展演環境、獎勵文化藝術事業，以提升藝文水準為宗旨目標。主要業務為輔導辦理文化藝術活動、贊助各項文化藝術事業、獎助文化藝術工作者、執行文化藝術獎助條例（陳郁秀，2003：19；李應平，1996：2）。

國藝會的主要資金來源，依照「國家文化藝術基金會設置條例」之規定，有以下四類：(1)文建會所編列之預算；(2)文化建設基金每年自收入中提撥；(3)國內外公司機構、團體或個人之捐贈；(4)該基金會所屬基金之孳息收入。以上大多屬於來自政府的捐助，而國藝會本身也相當積極於向外爭取財源，如「國藝之友」之成立，就是期待藉由藝企合作平台的建立、專業資訊的提供以及專案規劃的設計等等服務，能夠達成企業界與藝術界雙方向上提昇資源與能量之作用。而與台新銀行合作之「遊藝卡」，則是匯集藝文團體的資源，透過商業行為，將文藝經費逐步的納入社會大眾的日常生活中，爭取更多的資金來源¹⁷。

¹⁷詳細資料請參閱財團法人國家文化藝術基金會網站 <http://www.ncafroc.org.tw/index.asp>。

有關國藝會的補助業務，則可分為常態補助與專案補助兩者。其中與表演藝術團體有關之常態補助包含舞蹈、戲劇、音樂等；而在專案補助中則有表演藝術製作發表獎助計畫、表演藝術行銷平台專案補助計畫、表演藝術精華再現專案計畫等項目。另外，於 1997 年創辦的「國家文化藝術基金會文藝獎」，以獎勵具有累積性成就之傑出藝文工作者為宗旨，是屬於常態補助與專案補助的另一種之獎助形式。在國藝會每年之常態補助部分，研究者就舞蹈、戲劇、音樂等三個項目依其申請核可之比例，申請金額核可之比例，以及占各類補助金額佔總補助金額等做一呈現說明。

表 3 國藝會歷年常態性補助狀況 單位：%

項目 年度	申請核可比例			申請金額核可之比例			各類補助金額佔 總補助金額		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
音樂	41.0	50.0	47.2	14.2	15.8	20.8	15.7	22.7	21.1
舞蹈	50.4	62.2	63.5	16.9	26.2	24.3	20.9	23.5	24.8
戲劇	34.7	40.5	42.0	12.9	17.6	17.9	22.9	18.7	21.3

註：申請核可比例 = 總收件數 / 董事會核定補助件數，申請金額核可之比例 = 申請補助金額 / 董事會核定金額。

資料來源：整理自國藝會網站 (<http://www.ncafroc.org.tw/index.asp>，檢閱日期 2004/9/7)

從表 3 可以發現國藝會對於音樂、舞蹈、戲劇三項的補助，其中舞蹈在各項目中的比例皆為最高。總體而言，在申請核可比例上皆有將近五成，而對於其補助的金額大致介於一成五至兩成間。經由表三，將可以提供表演藝術團體對於國藝會補助之情形一概括的瞭解。

3.各地方縣市文化局：

除了中央機構對於表演藝術團體的補助之外，對於表演藝術團體而言，最重要且直接的方式，則是爭取各地方縣市政府文化局所提供之補助。一般而言，縣市政府文化局的經費來源為文建會，藉由與表演藝術團隊合作提供其演出機會；或以專案補助當地劇團與表演社團演出的方式，對表演藝術團隊進行

補助。而不同縣市政府文化局在補助業務方面各有其依循的法規。

以台北市之藝文補助觀之，在台北市有「臺北市藝文補助暨獎勵自治條例」¹⁸，其補助的項目分為(1)專業藝文申請，(2)社區藝文申請，以及(3)弱勢團體暨原住民等少數族群藝文申請案。此項補助主要是針對於本市立案之法人或非法人團體，或立案地址在本市之全國性組織，但不包括政府、政黨、學校等機構及其所屬單位或以其為主要股東或捐助人之組織。與一般表演藝術團隊相關的補助為第一項的專業藝文申請，其中分類包含傳統戲曲、音樂、舞蹈、戲劇、傳統音樂等。在此項目的補助額度，原則上以申請計畫總經費的三分之一為補助上限。而台北市政府在 2003 年度及 2004 年度對於藝文團體補助之金額¹⁹，以傳統戲曲、音樂、舞蹈、戲劇、傳統音樂等類別為例，其補助金額大致占該表演團體所申請之金額之二一四成之間。

(三) 政府補助表演藝術類非營利組織的動機及影響因素

理論上，政府對藝術之補助通常是單純為了藝術的本質以及藝術所帶來的外部效益（夏學理等，2002：132；漢寶德，2002：121-122）。政府部門依據中央或是地方的法規，必須對於表演藝術團體的給予經費上的獎勵、補助，這種獎勵、補助是來自文建會、國藝會的的經常性補助與國藝會的非經常性補助，以及各縣市政府文化局之補助。來自政府的經費補助是一種固定的形式，不需瞭解捐款者的動機與所欲的回饋為何，但是在政府補助條款中，都有對可獲補助的團隊應有之條件以及該項補助之出發意旨詳細說明，而這些條件之限制以及該項補助的出發動機，都會影響著政府對該表演藝術團體補助與否與補助金額之高低。就我國而言，有關影響政府補助金發放的因素，作者從文建會、國藝會，以及各地方政府之補助作業要點或申請須知裡，歸納出下列幾項：

1. 組織的穩定性：

政府對於給予補助之表演藝術團體，通常會要求其為一個在團隊架構上完

¹⁸有關詳細條文可參閱 <http://www.culture.gov.tw/sell.htm>，檢閱日期 2004/9/8。

¹⁹關於各項藝文補助名單及補助金額可至 <http://www.culture.gov.tw/sell.htm>，檢閱日期 2004/9/8。

整之團體，有專職團員與行政人員，以及在財務收支上有健全的制度運作。並且需向政府申請立案，而正式立案的時間則有 1 到 3 年不等之規定。

2.組織的藝術性：

所謂的藝術性包含了該團隊的藝術水準是否有到達一定的標準，或是否為富有潛力、特色之藝術創作，以及是否有積極在從事表演藝術之活動等。如：文建會規定申請補助之表演藝術團隊每年至少需有 6 場以上之公開演出，而台南市政府之扶植傑出演藝團隊則規定每年至少有一場以上創作演出。

3.組織的發展性：

表演藝術團隊的未來發展程度，也是政府在給予其補助時的一大重點。有關該團隊是否對藝術有開創、前瞻之創作，是否對於該類藝術之推廣及擴大藝術參與人口有方面有具體的績效，以及其是否有長期可行之培訓及演出計畫...等等，都是影響政府補助與否的關鍵。

4.組織的貢獻性：

組織的貢獻性可以分為國內以及國際兩者貢獻。若該表演藝術團隊經常性的從事偏遠地區鄉鎮、學校之推廣演出，或因為經營績效良好，而有開拓觀眾能力、提升民眾藝術文化氣質；或有參加國際性藝術組織、海外演出經驗者，對促進國際文化交流及為台灣爭取國際藝術地位者，都可以算是該組織之具體貢獻。

四、表演藝術非營利組織與企業的關係

在世界潮流的轉變與經濟環境的衝擊之下，企業已經不能再以單純的獲取經濟利益作為唯一的經營目標，同為社會中的一份子，企業必須在社會問題快速增加且日益複雜的今日，提供一些改善回饋社會的方法，這就是所謂企業的『社會責任』²⁰。除了企業本身的體驗外，消費者意識的抬頭也是另一項原

²⁰Makower & Businessfor social Responsibility 的定義是：社會責任來自於企業領袖所堅持的願景，因此，企業不僅有能力也應該扮演賺錢以外的角色。包括了解企業所作所為對企業內外、顧客與環境的影響，所以企業需要將其使命、目標、政策與這些利害關係人結合在一起（張英陣，1999：63）。

因。顧客希望購買品質精良且價格低廉的服務或產品，同時也期待企業在生產過程中能保護環境及回饋社會（張英陣，1999：63），雖然弗雷德曼（Milton Friedman）²¹宣稱企業擁有的唯一責任是將企業主的利潤極大化，若要求企業負社會責任只會讓消費者付出更高的代價（徐偉傑譯，2001：59-60）。但不論如何，來自社會大眾及媒體的壓力，在在都顯示出了企業應該且必須對社會盡一份心力，而與非營利組織合作則是一種兩全其美的辦法。相對的，非營利組織也同樣可以從與企業的合作關係中活動中獲取資源，因此，以下將說明非營利組織和企業兩者是如何互相提供助益，進而使雙方得以互蒙其利。

（一）企業與非營利組織互相提供的資源

企業所提供給非營利組織的資源，主要分為財務性和非財務性的兩方面（徐木蘭、楊君琦，2000：329；樓永堅，2001：61-62；陳希林等譯，2002：362-366）。非財務性的資源包含了幫助非營利組織擴展本身對外的關係，以及藉由企業的專長提供非營利組織財務資源以外的幫助，例如：提供法律、金融方面的免費諮詢。雖然，一般認為財務直接補助，較可以讓非營利組織在金錢運作上無後顧之憂，但是非營利組織也可以將企業提供其他非財務上的資源，視為另一種節省開支以及拓展經費支助來源的方式。對於企業而言，非營利組織同樣的可以藉由合作的方式增加企業利潤以及提供凝聚組織共識來提供企業助益（徐木蘭、楊君琦，2000：325-328），學者馮燕在「企業公益行銷與非營利組織」一文中認為，企業可以藉著與非營利組織合作的過程中，獲得社會的認可、達成公益使命及企業的社會責任、並促進人性化與人道精神。另外，提昇企業地位目標（以提昇企業形象為主要）、提昇社會責任（以傳達企業的社會責任理念為主要）、提高銷售額（以提高公司產品知名度為主）（余朝權、張家琳，1995：76），取得顧客的信賴及消費者的認同、協助企業

²¹榮膺諾貝爾獎的經濟學家弗雷德曼認為企業無法採行任何合法的行動來解決社會問題，因為只有經由民主選出的政府才擁有處理這類問題的合法權威，因此，倘使企業對這些問題採取行動，就會扮演起政府的功能，造成政治程序受制企業，並讓這些行動在一個不公平和不民主的基礎上運作（徐偉傑譯，2001：59-60）。

了解消費者（林玫君，2001：63-64）也是企業在與非營利組織合作時所獲得的助益。

（二）表演藝術類非營利組織與企業的合作模式

既然企業與非營利組織雙方都能在合作的過程中滿足對方的需求，這也使得合作的關係得以持續維持。一般而言，企業與非營利組織大部分會以下列的方式來進行合作，而以下的方式也同樣存在企業與表演藝術類非營利組織的合作模式中（鄭怡世、張英陣，2001：14-20）：

- 1.金錢捐助：這是一般企業較為傳統、也是經常使用的方式。這些捐贈經費的來源，大致上是由企業組織編列年度預算來支付，也有許多的企業是由員工發起募款活動來進行公益贊助。
- 2.透過產品的合作：此模式係指企業組織透過其所生產或銷售的有形產品或無形產品來進行公益贊助。而此合作模式又可歸納為：單純的產品捐贈；將企業所捐贈的產品予以義賣，而非營利組織取得全部或部分的所得；企業向非營利組織購買財貨；以及「與目的相關的行銷」等方式。而其中「與目的相關的行銷」是近年來頗受非營利組織與企業組織青睞的合作模式。
- 3.透過通路的合作：所謂的通路，是指「由一群相互關聯的中間組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費」。因為企業組織的通路涵蓋面廣，透過這樣的通路，不僅可以接觸到全省的消費者，迅速的將募款訊息傳遞出去，同時亦可以在短期內藉由各通路點收集到頗為可觀的募款金額，所以透過通路的合作是非營利組織寄予頗高期待的一種模式。
- 4.企業贊助公益廣告：企業贊助公益廣告大致可分為贊助公益廣告製作費用，或是購買媒體時段或版面的費用兩種方式。透過企業贊助公益廣告可以藉著該企業與媒體的利益關係，而在媒體上獲得較為優惠的公益廣告時段或版面，而增加播出或刊登的機會。
- 5.企業人力資源投入：企業組織透過其豐沛的人力資源或專業知識與技能，協助非營利組織規劃、執行募款方案；或參與非營利組織所規劃的

募款活動；或是自行舉辦募款活動，並將募款所得捐贈給指定的非營利組織。此種模式可使企業組織更有參與感，而願意投入更多的資源來協助該非營利組織。

6. 專業或服務資源的提供：企業組織將其專業資源，或對消費者所提供的服務釋放出來供非營利組織使用，以宣傳該非營利組織的理念或募款訴求，或是作為非營利組織之募款工具。
7. 運用企業組織內部的周邊資源：企業組織內部有許多周邊的資源可以供非營利組織使用，比如企業內部刊物可以刊登非營利組織的公益廣告；利用企業組織的信封背面宣傳非營利組織的理念或募款需求。
8. 企業與非營利組織的名稱合而為一²²：企業藉由大筆的捐款換取非營利組織以其公司名稱命名，漸成為某些非營利組織維持財務長期穩定的關鍵要素，尤其在政府補助日益不足的今日顯得更加珍貴。

在以上八種有關於企業與非營利組織合作的方式中，大致上又可以分為兩種模式：傳統的合作方式與新的合作方式。傳統的合作方式不外乎是金錢的捐助、企業人力資源投入、實物贈與...等等，這種傳統的合作方式是比較普遍存在於擁有雄厚資源的企業之中。對於一些規模較小且資源不足的企業，雖然也體認到參與公益贊助的重要性，但因著先天不足的情形，並不能如同大企業一樣較無憂無慮的贊助非營利組織，所以必須發展一種新的合作方式—「策略性慈善贊助」²³。這種「策略性慈善贊助」又因著全球經濟的不景氣、企業競爭激烈之下，變成了一種頗受企業組織青睞的合作模式。以上所提的「與目的相關的行銷」及「企業贊助公益廣告」，便是在企業的策略性慈善贊助的思潮下最常被使用的兩種與非營利組織合作的新方法（鄭怡世，2000：204-205；張英陣，1999：65）。

²²近年來有許多企業集團成立文化或藝術基金會，根據文建會的統計，從民國 70 年起至 89 年共有約一百個基金會陸續成立。基金會的設立是企業對社會責任感的具體表現，這些藝術基金會是企業回饋社會的最好管道，企業界由參與文化藝術活動，一方面為提升企業的形象，另一方面則可促進社會藝術風氣。比較為人所熟知的基金會，如台機電文化基金會、富邦藝術基金會等。（鄧淑玲，2002：80）。

²³Logsdon、Reiner & Burke 認為所謂的「策略性慈善贊助」是企業在進行捐助的選擇時，必須以有益於企業的經濟利益，同時對受益組織有實質助益的做法為優先考量（鄭怡世，2000：204）。

另外，作者在余朝權、張家琳「台灣企業採行善行行銷之分析」一文中發現企業在尋找合作的非營利組織時的一個現象。規模較大的企業組織並不會特別去考慮所要合作之非營利組織的特性與規模。特別是若再把非營利組織的特性細分為「非營利組織的知名度」、「非營利組織能否與目標市場特性相結合」、「非營利組織能否與公司產品結合」等三項看法上時，選擇不會考慮的企業多於會考慮的企業。在學者 Burlingame & Frishkoff 的研究中也發現了以下的現象（Burlingame & Frishkoff, 1996：87-90；鄭怡世，2000：210-211）：

1. 中、小型企業的捐贈金額占總營業的比例，並不會輸給大型企業。
2. 企業的規模越大越傾向於捐助金錢；中、小型企業則傾向實物及時間的捐贈。
3. 大型企業有將捐贈捐贈給教育組織及全國性非營利組織的傾向，而中、小型企業則傾向將捐贈捐贈給地方性的社區組織。

從以上數位學者的研究中可以發現，大型企業因著本身具有的優勢，較不會去考慮所要合作之非營利組織的特性與規模，也較傾向於對全國性非營利組織在金錢上的贊助。相對的，中、小型企業則傾向提供實物及時間上的贊助給地方性的社區組織。所以這也提供了非營利組織在尋找合作的企業時，並不一定要以大型企業為主要合作的目標，特別是那些較不受重視的非營利組織，可以先從與其理念與使命相似的中、小型企業著手，藉著中、小型企業提供的實物及時間上的幫助，建立起彼此的信賴關係。

（三）企業贊助表演藝術類非營利組織的動機

對於表演藝術團體而言，一般來說很難自給自足，除了來自政府相關單位有限的補助扶植外，來自民間企業團體的協助亦是一大助力。因此，表演藝術團體自然得將尋求贊助的觸角，擴及至企業以尋求足夠的外援（吳曉菁，2000：110；王怡瑜、夏學理，1999：404）。當表演藝術團體請求企業贊助時，最重要的是要了解企業的需求，讓雙方的需求找到一個較好的平衡點（傅本君、黃莉惠，1995：93）。以表演藝術尋求資源的對象區分，企業贊助的行為是當中最需注意企業本身需求及表演藝術可以提供何種回饋的一項，這實是

因為企業本身是一種以利潤為導向的組織，導致任何的行為都必須以成本利益為最主要的考量。而企業贊助表演藝術的動機與企業贊助一般非營利組織之動機大同小異，大至上可以區分為自利與利他兩種動機，利他動機不外乎是企業本身的社會責任所驅使；企業贊助表演藝術的自利動機則可以解釋成企業所欲從表演藝術團體獲得的利益與回饋。但是，根據研究顯示，大部分企業贊助表演藝術團體的動機仍以多以能提昇企業本身的形象主要出發點。另外，政府依據「獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」²⁴舉辦之「文馨獎表揚活動」，對於出資 50 萬元以上贊助文化藝術事業之企業、團體及個人給予獎座之獎勵，亦可視為企業贊助表演藝術團體的一項動機與建立本身形象的一種途徑。

參、研究方法

行銷研究可以分成質的研究與量的研究兩種。質的研究主要在瞭解人們如何思考與行動，以及為什麼如此思考與行動；量的研究則強調有多少人使採取這樣的思考或行動方式。兩種研究是互補的，質的研究可以測試觀念，且較具情緒深度（黃俊英等，1993：4），較符合本研究目的，故本研究擬採用「質的研究法」。據此，本文的主要研究方法除了國內外的文獻探討整理之外，在個案研究方面，則是以深度訪談的方式進行，所以關於研究對象的選擇方面，主要是以能否提供豐富且完整的資訊為考量。再者，依據民國九十一年表演藝術年鑑的統計顯示，由於表演藝術類非營利組織有超過 9 成以上集中在台北、台中、台南、高雄以及嘉義等地，所以研究對象之樣本也將限縮於以上之研究場域。最後，作者考量四類表演藝術組織在該縣市分佈狀況的平均性，再以方便取樣的方式選取最後訪談之個案。此外，依據研究需要，對於對象選取的考量將以下列為原則：

一、設立時間與規模

在表演藝術類非營利組織選取方面，因文建會的申請補助資格以該團體向

²⁴詳細辦法請參閱文建會相關網站，http://www.cpc.org.tw/wenxin/about_authority.htm，檢閱日期 2004/9/21。

中華民國政府正式立案三年為基本條件（陳郁秀，2003：23），而有一定的成立時間較可使組織有充足的時間去運作與政府、企業間的關係。又因過往對於行銷研究所選取的表演藝術團體個案，皆多以知名度較高且有成立基金會的表演藝術團體為研究對象，而成立基金會之基本條件為具有充足的經費（全國性基金會三千萬元；縣市五百萬元），加上基金會有一定規模的組織運作程序，相較之下，沒有成立基金會之表演藝術團體不論是在資金，亦或是組織規模上，將會比有成立基金會的表演藝術團體更需要瞭解如何與政府及企業行銷的技巧。因此，本文選取之對象為沒有成立基金會，但在縣市政府登記超過三年以上的立案團體，來進行不同層次的瞭解。

二、類型多元化

儘量選取不同類型之表演藝術類非營利組織，期藉由不同類型的表演藝術團體對研究分析有更深入的幫助，而對於贊助之企業，也以不同產業別的企業為優先考量。另外，在企業的贊助方面，也儘量以能提供多樣的贊助方式的企業為選擇的原則。

根據上述的各項原則，本文選取的研究對象詳表如下：

表 4 受訪者資料表

組織類型	組織代碼	領域	訪談地點	訪談時間	受訪者職稱
表演藝術團體	A01	舞蹈	台南	2004/12/6	團長
	A02	舞蹈	台南	2004/12/6	行政總監
	A03	傳統戲曲	台北	2004/12/13	團長
	A04	戲劇	台中	2004/12/16	藝術總監
	A05	戲劇	台中	2004/12/16	宣傳企畫
	A06	音樂	台中	2004/12/20	團長
政府機構	G01	文化局	台中	2005/1/10	課員
	G02	文化局	台南	2005/1/11	課長
	G03	文化局	台北	2005/1/21	課長
企業團體	B01	食品業	台南	2005/1/28	行銷部協理
	B02	金融業	台北	2005/3/22	公關部員工

資料來源：作者自繪

肆、資料分析

一、表演藝術類非營利組織的設立與定位

表演藝術團體以非營利組織型態設立的原因，大致可以分為財務與表演藝術特性兩點來說明。在財務方面，因為表演藝術團體不同於營利事業有龐大的資本額可以支持組織的運作，而通常是以理想來組織團體，加上大眾對於表演藝術團體的印象也認為其無法依靠單純的票房收入來支持其運作；另一方面，表演藝術存有本身的使命感，除了因表演藝術之產品無法被複製，藝術家所希望獲得的回饋沒有辦法以金錢衡量外，團體本身所希冀得到的利益也非金錢上的考量。

受訪者表示，表演藝術團體接受營利企業的組織化與系統化，但並非意味其可以營利形式經營，所以表演藝術團體以非營利組織的經營方式呈現已經成了歐美國家及台灣的一個必要的型態。

「營利事業他要有資本額阿，可是問題是藝文團體他根本沒有資本額阿，大家都是憑著理想而已...我們賣的是當場演出的感動，所以我們的東西沒有辦法被複製...這種東西是沒有辦法被量化的」
(A2)。

「這個組織大概只能走非營利這個部分才有可能定位...我們本來就不是定位在一個營利的，他本來就是因為一個理想而存在的」
(A4)。

「因為基本上一個表演藝術團體他不太可能成為一個營利機構，...連那麼先進的像歐美，他們大概三分之二以上的經費是來自政府和民間的捐助」(A4)。

「藝文團體很難比照任何的公司，但不是說我們排斥說變成所謂的公司化，我們還是可以組織化，只是讓我們的過程更有系統，並不是說我們組織化之後就有很高額的收入」(A2)。

在表演藝術類非營利組織的定位方面，雖然其所擁有的特性必須以非營利組織型態經營以及在各縣市政府文化局登記立案之外，受訪者表示在政府本身的法令除了不夠清楚明確，在應有的配套措施上也明顯不足，如此，不但無法保障表演藝術團體本身的利益，也會使一般民眾在觀念上產生混淆。

關於政府對於表演藝術團體的定位依法可以分為業餘和職業團體兩類，一般表演藝術團體皆登記為業餘，但表演藝術團體表示這會使一般民眾對於業餘團體有不專業的質疑。在稅法上，政府仍將表演藝術組織置於個人執行業務所得之中，使得表演藝術團體無法自動享有稅務上的減免，而是必須在有演出活動之前到相關機關申請，才可能在營業稅、娛樂稅方面享有減免的優惠。

「我們的型態是非營利，可是我們沒有辦法照非營利的來作，因為整個的法令上都還沒有…在法令上沒有說我們是正式的非營利組織」（A1）。

「在政府的認知方面還不明確…在稅法上還是把我們放在個人執行業務所得，他並沒有一個法令，…我們認為我們在稅法上應該是非營利組織，在社會認知上我們認為我們是一個專業、職業團體…但是在政府的定位上他還是把你定位成兩種，一個是業餘，一個是職業，職業就是所謂的營利」（A4）。

「那要事先申請…沒有的話，他就按照一般的營業稅和娛樂稅」（A1）。

另外，因為表演藝術類非營利組織的定位無法明確，造成在接受外界捐款時，表演藝術團體所開立的發票並無法獲得認同，而使捐助者獲得免稅的優惠。受訪者表明這也是一個造成其經營困難的原因。雖說台北市目前通過法案承認表演藝術團體的收據可作為抵稅證明，但其他縣市是否跟進，仍處於非常不明確的狀態。

「現在只有台北市他有才通過的一個案子...他把所有的表演團體都變成非營利組織，然後可以接受捐款。以目前的法令來講，我們開的收據是不能抵稅的，現在只有台北市的可以」(A1)。

「然後他們就是有一些類似免稅方面的，就是之前有延伸到一些稅的問題嘛，像所得稅、娛樂稅這方面。他們有來登記立案的就會適用，沒有登記的話那就沒辦了」(G3)。

「也有人會捐給表演團體，可是很少。那有沒有免稅的話就要看國稅局認不認同那個團隊的收據，是不是一個捐款收據之類的」(G1)。

二、行銷理論在表演藝術類非營利組織所扮演的角色

(一) 行銷對於表演藝術非營利組織的重要性

一般表演藝術團體的受訪者都認為行銷對於團體的重要性很大，但同時也表示有效的行銷必須要有充足的資源做後盾，而充足的資源又以具知名度或是有財團支助的團體較易獲取，所以受訪者皆表示雖然認知行銷的重要，但受限於有限的經費，使得行銷變成表演藝術團體中最弱的一個環節。

「那你說要來個電視廣告，電視廣告不可能阿。記者會，像開個記者會，記者愛來不來阿，他可能覺得你們名氣不夠大...見報率也沒有很高」(A2)。

「行銷真的是很重要，像有一些比較知名的劇團，他們幾乎都是有財團支助，那像我們這種沒有財團支助的，經營就真的是困難加困難」(A5)。

「很重要阿，可是行銷要錢阿！沒有錢所以就很難行銷阿！我們做的行銷其實是蠻沒有有效的，但是...最有效的就是電視、媒體嘛！可是事實上我們付不起那樣的錢阿」(A6)。

「那行銷是我們最弱的一環，宣傳、行銷、包裝是我們最弱的一環」(A3)。

除了因為經費不足而使得行銷不能有效的在表演藝術團體運用之外，有受訪者也說明，大部分的行銷手法還是多以行銷公司獲利，一般的行銷方式並沒有針對藝文團體做不同的考量，所以這樣的行銷方式並不能真正運用到表演藝術團體身上，當然也沒有辦法達到它應有的效益。

「我會覺得這個東西沒有達到他真正的效益...他寫的通路還是那些阿，他並沒有說...因為針對藝文團體，他並沒有不一樣。因為永遠獲益的行銷公司，他們不可能去針對一個有藝術...才能、能力的小團體，甚至是工作室去做那個推廣」(A2)。

(二) 行銷組合的運用

行銷組合分為產品、價格、通路以及宣傳四類。訪談過程中發現大多數的表演藝術團體雖然體驗到行銷的重要性，但是對於行銷內涵的瞭解與採行的程度仍相當低，多以宣傳為行銷的重點。在產品、價格以及通路上的運用皆屬於較傳統方式，所以行銷的效果有限。且大多仍認為行銷只是單純對於一般觀眾群的推銷，沒有認知到行銷對於政府及企業的重要程度。

1. 產品只以團體本身的節目為主要考量。

「我們的成績是我很驕傲的成績，是我們一場一場、一句一句說出來、唱出來的，不是靠宣傳、靠包裝、靠行銷」(A3)。

2. 價格的訂定除了適時的反應團體成本，也必須為實際的票房做考量。

「一方面要反映你們的身價，然後不能定的太低，就是看起來的感覺，可是就是實際上面，現在幾乎所有的團體實際上去賣都會

去打折」(A1)。

3.通路多採兩廳院或是年代售票系統之固定票點，但一般來說成效不大。

「放宣傳單的話，都是文化中心的票點...其實我們都自己作的比較多，拿到這裡的話，除非是那種很大的團，或者是向他們那種經紀公司作的國外的團體，廣告費花的很多，知名度比較高，這些票點才會有用」(A1)。

「就會跟兩廳院售票系統他們作聯繫，所以他們就是會...幫我們放，但是其實並不會很多，效果不是很大」(A2)。

「一般我們會找...我們是兩廳院售票系統嘛，他們有一些聯盟的售票點」(A5)。

4.宣傳的方式不外乎海報的張貼、召開記者會以及電台廣播的協助，而傳統的方式讓表演藝術團體覺得效果有限，不如親自與觀眾群做互動或請朋友幫忙來的有效。

「那以我們來講，自己賣的票會比這些票點賣的票要多。因為其實像上廣播啦，這些我們都試過啦，這些效果都很低，都是要靠自己去賣比較快」(A1)。

「就我們這樣的巡迴我們發現，像這種報紙阿、記者會、廣播阿，廣播其實有一點效用。那我們會開記者會，就是看記者他們會不會過來阿。所以大部分都還是靠自己」(A2)。

「最好的方式，比如說我們在中壢表演好了...我們會打電話過去問說哪時候有表演，然後方不方便過去跟小朋友做個互動，順便做個宣傳，這個方面的效果會比較好」(A5)。

「基本上我們海報啦、文宣啦，買電台的廣告啦、上電台的專訪啦，能力所及到那個就不錯了。效果是還好啦，不過就只能這樣做嘛，其他的方面就是找朋友幫忙啦」(A6)。

三、表演藝術非營利組織與政府的關係

(一) 政府補助表演藝術類非營利組織的情形

1.各縣市文化局經費受到首長影響的程度相當大，加上每年逐漸降低的預算，使得地方文化局也必須適時的跟中央申請更多的資源。

縣市政府文化局的受訪者表示，因縣市政府的預算編列採用統籌分配款的方式，所以各局室之分配比率幾乎都是要以地方首長所重視的部分為主，跟之前比較會較不利地方團隊的發展。而若單純觀察文化局對於藝文團體補助的預算，比例可以算是相當的低。

「統籌分配款是給市政府而已阿，市政府在由各科室去編預算嘛！其實真正會跑到文化局來的不一定會照那個比例，要看地方首長」（G2）。

「因為現在都是用統籌分配款，他並沒有向以前是由教育廳、省政府直接撥一筆補助款給地方。如果十年前一年大概都會有個七、八十萬到一百萬的補助，那對地方團隊的發展會差很多，可是現在都用統籌分配款，所以你的錢都是分配在中央撥給地方的整個預算裡面」（G1）。

「政府事實上在文化的經費，是逐年在減少啦。現在主管單位把錢直接丟到縣市政府去是一個很大的傷害，他造成我們這些演出團體根本沒有辦法申請到補助」（A6）。

「就是說政府你在意的是什麼，想要扶植的是什麼...應該是跟縣市政府的主導權有關」（A5）。

因此，除了北高兩市有其獨立的預算而不會向中央申請補助之外，一般的縣市政府文化局多會配合中央政策、或以特殊個案的方式向中央爭取更多的經費。文化局之受訪者表示若無配合中央已訂定的方案，如：文化節、傑出演藝

團隊等方案，則將會使獲得補助的難度提高。

「我們沒有去向中央爭取，因為表演團體自己會向中央申請阿，我們公部門就不會在向文建會申請了。因為我們自己有獨立預算阿」（G3）。

「一般表演藝術的話都是用團體、活動的名義，比如說這個團體要出國訪問，那我們用個案的方式向文建會申請補助，那多少會獲得補助，包括用文化節的名義向文建會申請補助」（G2）。

「配合中央政策爭取；特殊個案爭取：製作計畫報告說明.舉凡大型活動主動邀請中央部會首長參與。比方說文建會他有一些傑出演藝團隊的阿，縣市政府傑出演藝團隊的就是配合那個。通常他們沒有訂出方案的你也很難要到錢。大型活動比方說爵士音樂節我們就會邀請他們下來看，因為那個部分他們也是每年都可以給我們申請補助」（G1）。

2.受到政府每年減少文化預算之外，表演藝術團體表示政府補助經費速度緩慢，以及獲得補助與實際需求經費的差異極大，使表演藝術團體必須在經費上承受相當的風險。

「因為政府的補助一方面很少，一方面很慢，它要提的是一年的計畫...要等到你結案了，才會把錢撥下來，那表示說前面作的都要我們自己先墊。這樣有時候你申請到很多錢的時候危險性很高，就是你的周轉金相對要這麼多」（A1）。

「最近兩、三年開放整個補助的金額都下降。因為整個孳息、利息減少，企業捐款也比較少。所以有時候...硬著頭皮去演，因為錢實在不夠」（A1）。

3.政府補助原則為同一團不重複，但若表演藝術團體持續表現優異，通常政府會給予連續三年左右的補助。

文化局受訪者表示政府補助表演藝術團體的原則為同一團不重複原則，不管所獲補助金額多少。表演藝術團體則表示這樣會使可申請補助的管道減少，必須從實際獲得的補助金額做考慮，可能較為適宜。

「文建會自己就會有排擠作用拉！比方說你跟文建會去申請傑出演藝團隊，他就會告訴我們那些團是獲得他們補助的，我們縣市政府就排除。現在辦補助的原則，中央和地方都一樣，不重複，同一團不重複」（G1）。

「如果你這個案子在其他的其他地方有拿到補助他也會把你拿掉。比如說在文建會有拿到錢或是民間有贊助，那我們這邊就會比較少」（G2）。

「如果你申請國藝會的補助的話，你就不能再申請文建會的。就是如果你通過國藝會的補助之後，他公文下面會有註明，就是同樣這個案子，你只能二選一。就相對上，我們可以申請的範圍，或者是可以動用的經費，越來越少」（A1）。

「他不能讓你同時一案兩個申請，你不是拿到中央的錢，就是拿到地方的錢」（A6）。

文化局人員表示若團隊表現良好則會持續的給予補助，並沒有因團隊去年獲得而排除的特別限制，但是也為了要讓資源有流通，以及扶植更多優秀的團隊，通常持續給予補助的年限以三年為一個基準。而不少表演藝術團體的受訪者也表示其有連續兩年都獲得補助的經驗。

「基本上就是三年，老師們就會暫停給他。也是要让資源有個流通啦，不過傑出本身就是以長期扶植的角度，所以如果那個團隊表現很好，第二年通常他們再申請老師會給，大概他們就是以三年為一個基準」（G1）。

「不會！我們不會限制說他已經有拿過了，但是我們評審有時候會希望要扶植新的優秀的團隊，他會盡量要給新的。有的也有連續拿到的阿」（G2）。

「像九十三年、九十四年我們有接到地方的扶植團隊，那有時候會連續兩年，第三年一般都不會，通常都是這樣」（A5）。

（二）政府補評選之標準與要求的回饋

1. 補助評選的標準

文化局之受訪者表示，一般評選的標準主要以團隊的經營能力為主，若團隊的經營時間較長也表示團隊的穩定性較高，而團隊的知名度以及團隊負責人在該地域對表演藝術類的影響力，也是評選的另一項重要的指標。另一方面，接受過補助的表演藝術團體則表示，團體在演出、培訓、推廣方面的經營，企畫案的完整性、創意性，以及團體負責人的個人魅力，是他們獲得補助的重要元素。

「當然他做的要夠久，團的經營能力要好一點...會比較被認可阿。然後盡量你的知名度是大一點的比較好」（G1）。

「大部分問一些經營上的，演出的節目的風格、企畫！他們比較著重在經營上面」（A1）。

「要有特色阿，比如說我們要演奏本國音樂家的作品，他覺得這樣有意思阿，還有你自己的想法，創意阿，還有你自己的reputation」（A6）。

「就是你的完整度夠、你的創意性夠的話，他才會給你經費」（A2）。

2. 政府的干涉與要求的回饋

因為文化局本身的業務繁重，所以對於獲得補助團體的干涉較少，表演藝

術團體表示，因為在申請之初就已經寫出明確的企畫書，所以對於獲得補助之後，文化局會在有表演的時後來訪視，以及要求表演藝術團體在演出完畢之後遞交成果報告書，也有的文化局會特別針對出國演出的團體，以一個成果發表會的方式呈現。

「不會阿，蠻自由的！以文化局來講，他們業務太多了，多到他們沒有時間去關心藝文團體...有空的話要來看你的演出，沒空的話你就到時候結案報告給他就好啦」(A1)。

「他會要求做一些表演、演出，公開性的...他有時候他會派人過去看，其實他不會有什麼干涉，就是最後要交一些成果報告」(A5)。

「要寫結案報告讓他知道你們做些什麼事，類似像成果報告那樣，他不會有太多管制」(A6)。

「有一個評鑑的制度，我們還是會請相關領域的專家學者去做評鑑。等於是他們有演出什麼，我們會請老師去看，然後我們文化局也會去看。那現在我們是針對出國演出的會要求有一個成果發表會」(G3)。

有關表演藝術團體可能帶給政府的回饋方面，基本上政府頂多要求在宣傳品上面註明其為贊助單位，而政府則表示，給予補助所欲獲得的回饋，當然是希望所補助的每一筆款項最後呈現的成果能獲得最多民眾的認同。為了達到此點，文化局受訪者也表示在補助之時考慮團體的知名度是重要的因素。

「談不上什麼回饋，總之就是要完成你的案子，你的宣傳品上面要寫上他們的贊助。政府的話，他們會有一套辦法，會有人到現場來看你的表演，表演完要有成果報告書」(A3)。

「當然是你每補助一筆，或是你每辦一場活動都要獲得最多民眾的認同阿...所以你本身要怎樣吸引政府去關照你也是一個問題阿」

(G1)。

四、表演藝術非營利組織與企業的關係

(一) 表演藝術組織與企業間的行銷關係

表演藝術團體皆表示有與企業進行過行銷的動作，多是向企業遞表演企畫案的形式，希望獲得企業的贊助，但是過往的經驗幾乎都沒有得到企業的回應。表演藝術團體認為一方面他們並不熟稔怎麼跟企業行銷，不知如何跟企業推銷表演藝術，另一方面，也覺得因為團體本身的名氣不夠，使企業所能獲得的效益不夠大，所以通常在幾次失敗後，就不會積極對企業進行行銷。

「我們是有個跟企業遞企畫案，但是都沒有回應。不然就是他們就會說他們不補助阿，可能形式不是他們的形式阿，就是都沒有...。我是直接上網去找就是有那些企業他們就是有曾經給過藝文團體的，然後我們去跟他...可能是因為我們名氣還不夠，活動的場次太小，效益不夠」(A2)。

「你跟企業講說那個什麼推廣藝術阿，他根本不管你。所以變成說我們整個內容阿，我們還要幫企業去思考說他們所需要的...太麻煩了」(A2)。

「過去兩、三年啦，都有跟企業投企畫書，不過後來就是算了」(A5)。

但也有表演藝術團體表示他們並不會主動積極的向企業進行行銷，若主動遞企畫案給企業，也幾乎都是有十足的把握可以獲得贊助。所以大部分都是因為該表演藝術團體的性質慢慢的吸引企業贊助的資源，而讓團體運作的更完善。

「沒有空遞企畫案。完全都是別人來找我們做，就一個經營來說有點不夠積極...所以在經營的部分，我可以的經營更多的部分，可是我的部分是放更長程的看待」(A4)。

企業之受訪者表示，會贊助表演藝術團體的形式，都是以表演藝術團體主動居多，當然也有少數是因為企業覺得表演藝術團體特別的優秀而有繼續合作的可能性。

「大部分是主動的，因為他們要表演所以他們會主動來找我們，當然如果我們覺得你是很不錯，是值得栽培的，或許說我們會繼續去合作也有」(B1)。

(二) 尋找合作企業的類型

在尋找合作企業的類型時，表演藝術團體多會考慮企業的性質是否與團體之活動有相關性，企業過去是否曾有過贊助非營利組織的行為，或是配合申請企業主動發起的專案。另外，表演藝術團體表示，在尋找合作的企業時，並不會特別考慮企業規模的大小。

「我們大概都沒有跟什麼大企業耶，大概都是一些中、小型...大部分都是協會找我們。企業的話嘛這幾年很少，都是小型的團體，所以我們也有間接拿到政府補助，但是都是由協會轉過來的」(A4)。

「會找比如說一些比較關心社會福利的，他們成立一個類似慈善機構的...我們就單純的就是表演...投企畫案看有沒有」(A5)。

「像之前信義房屋他有一個那個的社區之家的專案，我們是有提出申請，那像有一些...像社區發展基金會啦，或是說什麼某某協會啦，他們也會申請」(A5)。

當然，表演藝術團體也會藉由相關人士的引薦，或是靠團體本身的人脈網絡來與企業進行合作。

「在地的企業，其實以這裡的屬性來講要透過個人的關係去認識。前一陣子有一些老師會去找民意代表，跟政治這樣，可是他們非常的不穩定」（A1）。

「我自己的關係，都是靠私底下。沒有跟企業投過企畫案，那都要有交情。其實大部分都是他們主動來邀演，很少我們丟案子他們會接受的」（A6）。

也有表演藝術團體是因為本身的魅力吸引企業主動來尋求合作。因為企業已經對該團體有一基本的瞭解，所以透過這種方式的合作企業和表演藝術團體雙方較易溝通，企業也比較尊重表演藝術團體的表演形式。

「其實有點靠人際網路啦，所以我們主要是比較被動的...事實上我就是必須等別人來找我，當別人來找你的時候，他已經鎖定你了，所以基本上我們要做的事情溝通上比較容易...會有一個對等的窗口，一個比較和諧的方式」（A4）。

（三）企業贊助表演藝術類非營利組織

1. 企業贊助表演藝術非營利組織的原因

表演藝術團體認為，一般的大企業還是希望藉由贊助具有高知名度的團體來增加企業本身的曝光度，而對於知名度較小的團體，企業多是以邀演的方式，並不是全然的贊助。當然，也有的企業是單純因為對於文化方面的支持而對表演團體進行贊助的。而在於企業的看法，則是認為只要是符合企業品牌的訴求，就有進行贊助合作的可能性。

「以大企業來講，他們想要贊助的都是那種高知名度的，對在地的團體來講，他們覺得知名度不夠高，可能是邀請你去演出，收的就是那種表演費不是贊助。一般來講，在這裡私人的贊助是很少的。我們大部分都是靠個人捐款」（A1）。

「一方面當然是因為他對於文化的支持，一些比較有心的有持續在贊助的團體也有。另外就是一些交情的關係，還有比如說我們為慈善音樂會的話，他有一些抵稅」（A6）。

「只是他其實是符合我們品牌的訴求，我們就有可能進行相關類型的贊助」（B2）。

2. 企業贊助表演藝術類非營利組織的方式

在企業贊助的方式上，表演藝術團體受訪者表示大部分還是以直接的金錢贊助為主，而其他方式還有(1)免費提供表演藝術團體練習場地；(2)免費提供廣播的專訪、宣傳等等。

「大部分都是金錢方面的。有一些團隊...比如說練習的地方啦，他免費提供給他們」（A6）。

「企業部分啦...我們有試著尋找過啦！像我說的廣播電台，比如說他們是很熱心的贊助，不收任何費用，有的不算贊助啦，他只是說他免費幫你播」（A5）。

「可能就是由我們的基金會去贊助他們的場租，不收他們場租，或者是年度有幾場公演的部分是由我們的基金會去做贊助」（B2）。

企業受訪者表示，贊助的方式主要有二，一為經費贊助，一為產品。因為企業每年的經費是通過事前預算的，所以企業若在經費上的贊助有困難，通常會用產品的名義去提供贊助。但是在產品贊助的方面，就必須注意產品的走向是否與所要贊助的團體形象配合。

「其實現在贊助...來找我們贊助的他就是要錢。但是站在企業的立場，因為我們每一年是有預算的，當我錢不夠的時候就不用企業的名稱，就用產品的名義去贊助，但是產品的部分他有一個困難點，就是每一個產品都有既定的一個方向」（B1）。

也有企業表示，會直接從企業的基金會中成立志工，而由志工去提供需要贊助的團體協助。

「有時候是金錢上面的贊助，有時候比方說我們是跟他們合作...我們會有成立自己的志工，會有志工去做一些贊助團體的幫忙，就是譬如說是上山說書啦，去做一些志工活動之類的」（B2）。

（四）企業贊助的困難與企業要求之回饋

1. 表演藝術類非營利組織獲得企業贊助的困難

基本上，表演藝術團體獲得企業贊助最大的困難在於，企業贊助表演藝術團體所獲得的收據，不一定是能抵稅的。因為現在的法令還沒有全面的承認表演藝術團體的非營利性質，所以也降低了企業贊助表演藝術團體的意願。

「如果人家要捐款給我們，可能也是我們遇到的一個困難，所以沒有企業界願意贊助，因為沒有辦法免稅」（A1）。

「因為現在那個表演團體的管理都是歸地方政府自己去管理...台北市那個就是他們單獨自己通過的，但是我們很麻煩，在法令上沒有說我們是正式的非營利組織」（A1）。

2. 企業所注重之回饋

從企業本身的角度而言，受訪者表示能從非營利團體得到的回報是相當困難的，所以在贊助非營利團體的時候，就不能單獨從有形的利益去評估所可能

得到的回饋，因為從事贊助社會公益的行為，所以必須是靠長久累積下來的一些無形的利益。

「不外乎他們回饋的就是一些什麼...我有什麼宣傳物的廣告。沒有很實質上去講說你需要給我們什麼實質的好處，但是我們如果是在做有營利的東西的話就不一樣。」(B1)。

「其實你要從事這些事情的話，你要認為他是有意義的，但所以說你去贊助他是可以，但是去贊助他能夠給企業帶來多大的利益喔就是如何去評估一些無形的價值，有形的價值可以評估出來，但是你根本就會做很失望。因為做社會公益這些東西，都是在做累積的、長久的」(B1)。

伍、結論與建議

一、研究發現

(一) 表演藝術團體對於行銷組合瞭解有限，且多忽視藝術行政人才之於組織的重要性，但行銷活動的運用並不會因表演團體性質的不同而有所差異。

作者發現在接受訪談的表演藝術團體之中，多數皆表示知道行銷組合的四要素，即：產品、價格、地點及推廣。但是對於每個要素對於表演團體行銷重要性的認識則非常有限。大部分的團體會認為推廣即代表了行銷的內涵，而忽略全產品的觀念、價格訂定時的考量因素、伸手可及的通路等等的配套要素。單靠傳統的推廣行為，不但會侷限行銷的功用，也會使表演藝術團體漸漸的忽視其他行銷要素的重要性。

另外，行銷的運用並不會因不同類型的表演藝術類非營利組織而有所不同。且在多數的受訪表演藝術團體中，並沒有專任的藝術行銷人員，多是由團

員兼任或是採義務協助的非固定成員，加上中南部對於藝術行政人員之於組織的重要性的認知不高，多著重於追求藝術上的專業水準，而對於藝術行政人員一般的刻板印象為處理團隊的雜務，並沒有給予應有的尊重。缺乏專業的藝術行政人員，會使得表演藝術團體在獲得補助、贊助日漸困難以及採招標系統的情況下，更顯無助；也使得大部分的表演藝術團體就算有擁有品質良好的藝術作品，也缺乏相同程度之能力去行銷其作品。

（二）行銷活動多停留在觀眾層面，對於政府、企業並無積極的採用行銷來達到推銷團體效果。

雖說大部分的表演藝術團體皆同意行銷對於組織的重要性，也試圖將行銷組合運用的組織中，但根據研究發現，大部分的表演藝術團體還是習慣將行銷的對象限於觀眾群，行銷的主要目的也僅僅是提高票房方面的收入，對於一般與政府、企業方面的互動，並無將行銷的觀念運用其中，而只有少部分的表演團體表示，其會將行銷運用跟政府、企業的行銷來作經營管理面的資源整合，以及建立團體本身的社會形象。

一般表演藝術團體在尋求政府補助時，僅是被動的符合政府要求的最低限度，而文化局人員也會主動在企畫案的撰寫以及文件的完整性上提供協助，造成許多僅靠政府補助為主的表演團體並無體認到行銷對於團體的重要性，也不瞭解從補助及贊助者的角度出發來行銷團隊時，應考慮到的要點，使得表演藝術團體在向企業尋求贊助時，常因企畫書不符合企業之要求，或是少數幾次失敗之經驗，就放棄與企業尋求協助的可能性。

（三）政府補助有固定原則，表演藝術團體不應長期依賴補助，而是與政府一起提升藝文環境，進而要求企業協助。

根據理論發現當政府在補助表演藝術團體時，通常多是政府有需要將藝術本質的美好帶給民眾，所以當大眾參與不足或是民間企業捐助過少時，政府有責任給予表演藝術團體補助，這也可以視為政府補助的動機，但文化局人員也表示，表演藝術團體長期依賴補助將會對於藝文活動的發展造成阻礙，因此，

政府再給予補助的同時，也會有一定的考量原則。而政府補助的原則主要可分為以下三點：(1)同一團不能同時獲得中央與地方的補助；(2)連續給予同一團的補助以三年為上限；(3)其他：包括有團隊的經營能力，團隊負責人對表演藝術的影響力，企畫案的完整、創意程度，以及團體本身的藝術水準等項目。從以上的補助原則可以發現，政府在補助表演藝術團體時，除了在扶植新團隊的發展之外，也強調補助資源的流通，另外，政府也會希望受到補助的團隊能獲得大眾的肯定。

對於企業而言，並不像政府有補助表演藝術團體的義務與責任，大部分贊助表演藝術團體的企業，都會將贊助活動視為一種企業公民應有的責任。雖說企業贊助的動機從完全的自利到完全的利他，但是大部分的企業多是處於光譜的中間，也就是透過表演藝術團體具有的高知名度來增加企業的曝光度，只有少部分是單純對於文化藝術方面的喜好來進行贊助之行爲。因此，企業贊助的動機還是多以表演藝術團體的知名度以及能帶給企業本身形象多大的幫助為主。當然，企業也表示贊助的表演藝術團體與企業本身的理念、目標是否一致，也是另一項贊助的原則。

(四) 企業贊助行為較政府多元化，但兩者皆會從有形及無形的面向評估獲益。

與一般企業和非營利組織可能有的贊助行為比較，政府在補助非營利團體方面的形式則顯得比較不具變化性，但在對於表演藝術團體而言，政府與企業給予的補助或贊助形式幾乎都是以金錢上的直接補助為主，而在金錢上的幫助也是這些表演藝術團體目前最需要的。另外，政府與企業也都會在場地以及表演藝術團體宣傳時提供協助，如：廣播的專訪、記者會的舉辦，海報、新聞稿的發送，其中比較不同的是，政府機關的人員可以在表演藝術團體撰寫計畫書方面提供協助，而企業則可以在有年度預算考量的壓力下，用組織產品的名義對表演藝術團體提供變相的贊助行為。大致而言，企業給予表演藝術團體的贊助形式可較政府多變化，以及在合作的談判空間上也較有彈性。

雖然政府給予表演團體補助被視作是一種義務，而企業給予表演團體贊助

則應多一份成本效益的考量，但是根據本研究發現，企業在贊助表演藝術團體之前都已經知道可從該團體上獲得的回饋，可能相當有限也困難，所以企業會同時從有形的及無形的面向去評估，並不會單純把可立即得到的有形利益當成唯一考量的標準。而政府所能從表演藝術團體獲得最大的回饋，就是獲得補助款的團體能得到最多民眾的認同與肯定其在藝術上的成就，進而肯定政府的補助行為。

(五) 表演藝術類非營利組織選擇與本身相關性高的企業組織為尋求贊助及合作的對象。

因為政府補助表演藝術團體的機構大致固定，而在提供補助方案前，也會採取公文發佈或是於網路上公佈的形式，相對於向企業尋求協助來比較，一般表演藝術團體較不需要花費時間去瞭解或尋找政府方面可提供協助的組織。但是在尋找可以提供協助的企業類型時，表演藝術團體必須以下列幾點作為參考：(1)企業是否曾經贊助過表演藝術類之非營利組織，(2)企業本身的性質與表演藝術團體之活動相關程度...等方式。

另外，根據理論顯示，非營利組織在尋求合作的企業時，可以從與其理念、使命相似的中、小型企業著手，並不一定要尋求大型企業幫助，而這點也與研究者在訪談中所得之結果相符合，大部分的表演藝術團體受訪者表示，在尋找合作的企業時，並不會特別考慮企業規模的大小。由此可以發現，表演藝術團體在尋求合作以及協助對象時，主要是以該組織的性質以及與藝文的相關性為考量，而非就組織的規模大小。

(六) 由於政府對於表演藝術團體在相關法規上的定位不明確與不恰當，而大大影響了其與政府、企業進行互動時的地位。

對於表演藝術團體而言，並不像一般非營利組織因扮演改革倡議、價值維護等之角色，較易與政府產生敵對的關係；相反的，表演藝術團體與政府的互動通常是以合作的形式出現。這種合作的模式主要是由政府提供表演藝術團體所需的經費，而由表演藝術團體提供演出的服務。但由於受到政府近年來採統

籌分配款的方式給予地方預算之影響，造成多數的縣市政府犧牲在文化方面的經費，轉而運用到可立即看見成效的建設方面，這不但使得原本就稀少的文化經費更加短缺，也使得眾多提供演出的表演藝術團體與唯一提供經費的政府在互動的地位上，更顯懸殊。加上政府對於文化藝術事業採行招標法，使得多數以表演專業為主的表演藝術團體不易獲得補助之經費，而在少數具有專業經驗及商業取向的行銷公關公司之操控下，更傷害了表演藝術的本質。

另外，除了少數有成立基金會與立案於台北市之表演藝術團體，大多數的表演藝術團體並不在法規上具有實際的非營利組織地位，這不僅代表這些表演藝術團體沒有辦法享有賦稅上的優惠，更由於所開立的發票並不具有減免稅的條件，也使得在與企業進行互動時，不易獲得企業的贊助款項。

二、研究建議

（一）對表演藝術類非營利組織而言

1. 藉由提高表演的專業及健全的團體運作，從藝術和行政兩者加強，積極尋求政府和企業的協助。

由於政府在藝文活動經費方面的逐年縮減，使得為數眾多的表演藝術團體若單純以補助的立場跟政府要求經費，變得非常困難。加上政府對於藝文活動若一直以補助的形式進行，雖然可以給予表演藝術團體短暫的支持，但以藝文環境的長期發展而言，補助並不是一個最佳的方式。特別是針對那些以政府補助為主要收入來源而沒有經過票房考驗的表演團體，一旦當來自政府方面的補助短缺，就會威脅到團體繼續生存的可能性。因此，表演藝術團體必須體認依賴政府補助的侷限性而回歸本身，藉由提高表演的專業以及健全團體的運作，從藝術和行政兩方面加強，進而吸引中央政府資源的直接挹注。

另外，表演藝術團體對於尋求企業的合作與協助方面，應更加積極。畢竟企業有利潤獲得與預算編列的考量，加上近年來企業越來越少是以單獨贊助非營利組織的合作型態進行，特別是對於表演藝術團體而言，多是以配合企業活動的邀演為主，所以表演藝術團體應先從企業文化的走向著手，尋求與本身相

關性較高的企業團體，並以企業實際可從與表演團體合作獲益的程度做為企劃書的中心，主動且持續的與企業進行尋求合作的可能性，並藉由失敗的經驗中思考、改進，以增加未來與企業合作的可能性。

2.將行銷觀念擴大運用在與政府、企業交涉過程中，並正視藝術行政人員的重要性。

表演藝術團體認同行銷的重要性，但唯有少數團體將行銷以較全面的角度運用於推銷團體，然而，行銷活動是否能恰如其份的被表演藝術團體所運用，則是關係到團體中是否具有專業的藝術行政人員。多數團體認為專業的藝術行政人才將會造成團體多餘的支出，而忽視了藝術行政人員可為團體帶來的效益。因此，表演藝術團體應先從重視藝術行政人員的專業性出發，並給予其應有的尊重，才能藉有藝術行政的專業將表演藝術團體的行銷作用發揮。

對於已經擁有藝術行政人員的表演團體而言，應不僅將行銷侷限於向觀眾群的推銷或是只注重行銷對於票房的影響力，更應該將行銷的觀念擴大運用在與政府、企業交涉的過程中，藉由行銷來向政府以及企業推銷團體本身的產品，加強全產品的觀念在其中，以加深政府、企業的印象。

3.成立藝文聯盟強化資源與經驗交流

由於目前政府對於藝文活動多採取招標的方式進行，而企業也少有單獨贊助表演藝術團體的活動，所以表演藝術團體可以藉由成立藝文聯盟，一方面可以增加藝文團體間資訊與經驗的交流，一方面可以強化表演藝術團體的合作性，亦或是採用與異業結盟、策略聯盟的方式，從其他相關行業中，尋找與本身特性不相衝突的團體合作，藉由雙方甚至多方的合作來相互獲取個別所需要的資源，也可以經由結盟、聯盟的方式，增加其他組織尋求合作的機會，如此，將可將個別團體的力量發揮最大功效。

（二）對政府而言

1.加速健全表演藝術類非營利組織及其他相關的法規政策

由於表演藝術團體在非營利組織地位認定上仍處於不明確的狀態，而影響到表演藝術團體本身生存的權力，也不利於國家整體的藝文活動的發展。為了

使國人整體藝文素質提升，政府必須有義務加速健全表演藝術團體的相關法規與政策，而首要的工作就是給予表演藝術團體一個明確的非營利組織的定位。因此，建議各地方政府可以參酌「台北市演藝團體輔導規則」的相關條文及作法，先從法規上給予表演藝術團體一個較完整的保障，進而則可以藉由蓬勃的藝文活動提升國人整體的藝文素養。

在於其他相關補助之法規上，建議不論是中央或是地方層級之政府，可在補助法規裡針對希望未來藝文活動發展的走向，做一明確的強調，讓表演藝術團體清楚瞭解評審的標準以及撰寫企畫書時所應注重的重點。若現階段政府想針對具有創造力的表演或是鼓勵團隊有更多原創之作品，則可於補助法規上特別明示，讓表演藝術團體意識到創作之重要性。

2. 檢視目前對於藝文補助方式的適用性

政府目前對於藝文團體補助的方法有二，一為每年固定的補助以及傑出團隊的選拔，另一則是對於較大型的表演藝術活動，以招標的方式尋求傳播公關公司招標。而對於藝文活動採取招標方式進行，政府應多加考量是否會傷害到表演藝術的本質。另外，對於補助要點的規範，政府也應該加強對獲得補助之表演藝術團體的事中監督以及事後的成果考核，對於未能獲得補助之表演藝術團體則提供輔導，如此，不但可以發揮補助最大的效果，也可以讓未獲補助之團體知其缺失，減少評審不公的疑慮。

此外，建議政府可以多舉辦類似傑出藝文團隊之活動，不論是否有經費上的補助，對於表演藝術團體而言，獲得傑出藝文團隊帶給團體的榮譽大過於實際金錢上的鼓勵。而關於獲得傑出團體的藝文團體，各地方政府也可學習台南市政府文化局之「傑出演藝團體專輯」²⁵，藉由深入的介紹傑出團隊的相關資訊，將可使國內外之藝文界對於這些團隊有進一步的認識，同時也達到行銷推廣該團隊的形象的效果。

3. 由政府出發，加強並鼓勵企業與表演藝術類非營利組織的合作

除了健全表演藝術團體的法律地位之外，政府也應該在表演藝術團體互相

²⁵台南市政府文化局依照行政院文建會「縣市傑出演藝團隊徵選及扶植計畫」，於九十二及九十三年度，將獲選之傑出團隊編列成「台南市傑出演藝團隊專輯」。

的合作以及表演藝術團體與企業的合作上作為溝通的橋樑。雖說目前國藝會在表演藝術團體相互的合作上有「行銷平台」的計畫，分別藉由北、中、南三地選拔出較具行銷經驗的表演團體，提供其他需要相關資訊的表演藝術團體協助，但是在設有行銷平台地點的地方政府，應加強相關資訊的宣導，並鼓勵該縣市或其他縣市的表演團體善用行銷平台所能提供團體在行銷推廣上的幫助。

另外，有關企業與表演藝術團體的合作，文建會於民國八十七年起，即設立「文馨獎」²⁶做為鼓勵工商企業贊助藝文活動的獎勵。但由於政府只針對獲獎企業的類型、贊助表演藝術團體的金額及類型進行統計分析，並未特別說明文馨獎對於企業實際經營上的幫助，而減低了此獎項對於一般企業的吸引力，因此，研究者認為政府可以加強此部分資料的分析。

（三）對企業而言

1. 中小型企業成立企業贊助聯盟，整合資源建立企業形象

雖然企業已經意識到回饋社會的重要性，但由於大多數的企業組織對於表演藝術團體的經營性質以及節目型態仍不甚瞭解，因此在溝通或是合作的過程上，難免出現與表演藝術團體意見上的分歧，而辜負了雙方原本的美意。另外，有鑑於目前企業贊助表演藝術團體的活動多屬於單獨、突發性的，而僅藉由一、兩次的贊助行為也很難對於提升企業本身的形象有明顯的幫助，因此降低了企業和表演團體互相對於原本贊助合作的期望，無形中造成贊助資源的浪費。

由於上述之原因，作者認為企業可以成立企業贊助聯盟，或是由原本就存在企業間的同業工會組織來統籌贊助的資源，整合中小型企業的資源，給予表演藝術團體一個較固定且長期性的贊助來源，如此，不但可以提升整體企業聯盟的形象，降低資源的無謂浪費，也可經由企業中較具藝文專業性的人員進行與表演團體合作的對談，減少不必要的摩擦。

²⁶有關文馨獎相關設立資訊及完整獎勵辦法、條文可參閱文建會網站
(http://www.cpc.org.tw/wenxin/about_authority.htm，檢閱日期 2005/3/25)。

2.與表演藝術類非營利組織建立多元化的合作方式

相對於政府，企業可以與表演藝術團體合作的形式顯然具有較大的變化空間。因此，企業與表演藝術團體的合作形式，不一定是典型的由企業贊助金錢或產品，由表演藝術團體提供表演活動，企業贊助的形式可以相當的多元化。在思考贊助行為之初，企業除了注重對外企業形象之外，也可以同時將重點至於對內員工的福利的提升。此外，企業也可直接從表演藝術團體原本就具有的特質著手，而非要求其配合企業的年度計畫或是臨時的邀演活動。

所以，企業可以依照員工喜好的表演類型，與該類型的表演藝術團體合作，由表演藝術團體定期的提供員工表演課程或節目，一方面強化企業內部員工的藝文素養，一方面也可以由企業主動提供員工的福利措施，激勵員工的工作成效，間接的由表演藝術團體的力量提高企業獲利的目的。

參考文獻

一、中文部分

方世榮譯（Philip Kotler 原著）

1992 《行銷管理學》，台北市：台灣東華。

王怡瑜、夏學理

1999 〈我國表演藝術團隊之經營機會研究〉，《空大行政學報》，第 9 期：頁 387-423。

王瓊英

1999 〈台灣現代劇團行銷研究〉，台北：國立台灣大學戲劇研究所碩士論文。

江明修

1996 〈非營利組織領導行為之研究〉，《人事行政》，第 33 卷第 6 期：頁 4-13。

余松培

2001 〈非營利組織之行銷管理〉，「非營利組織管理與發展系列—管理知能研討會」。

余朝權、張家琳

1995 〈台灣企業採行善行行銷之分析〉，《亞太管理評論》，第 2 卷第 2 期：頁 59-81。

吳培儷、陸宛蘋

2002 〈台灣非營利部門之現況與組織運作分析〉，《康寧學報》，第 4 期：頁 159-211。

吳曉菁

- 2000 〈我國文化藝術補助政策之研究：以舞蹈表演團體為例〉，台北：國立台灣體育學院體育研究所碩士論文。

李應平

- 1996 〈從誕生到起跑-國家文化藝術基金會的成立〉，《國家文化藝術基金會會訊》，第 1 期：頁 2。

官有垣

- 2000 〈非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金匯的法令規範〉，《中國行政評論》，第 10 卷第 1 期：頁 75-110。

林玫君

- 2001 〈企業界與 npo 的合作關係：保德信青少年義工精英獎案例分享〉，「NPO 航向 e 世紀研習營第 6 場」。

林潔盈譯 (Catherine O'sullivan & Terry O'sullivan 原著)

- 2004 《如何開發藝術市場》，台北市：五觀藝術管理。

林靜芸主編

- 2002 《中華民國 90 年表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。

夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英

- 2003 《文化市場與藝術票房》，台北市：五南。

夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方凱茹、陳亞平

- 2002 《藝術管理》，台北市：五南。

徐木蘭、楊君琦

- 2000 〈企業的非營利事業規劃〉，蕭新煌 (編)，《非營利部門組織與運作》，頁 315-338。台北市：巨流。

徐偉傑譯 (Richard J.Caston 原著)

- 2001 《企業導向的社會》，台北市：紅葉文化。

桂雅文編譯 (Dr.Craig Dreeszen & pam korza 原著)

- 2000 《社區藝術管理-社區藝術管理人手冊》，台北市：五觀藝術管理。

高登第譯 (Philip Kotler & Joanne Scheff 原著)

- 1998 《票房行銷》，台北市：遠流。

張英陣

- 1999 〈企業與非營利組織的夥伴關係〉，《社區發展季刊》，第 85 期：頁 62-70。

張英陣、鄭怡世

- 2001 〈非營利組織與企業組織合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送型組織為例〉，《東吳社會工作學報》，第 7 期：頁 1-36。

許士軍

- 1998 〈表演藝術也可以行銷嗎？〉，高登第（譯），《票房行銷》，台北市：遠流。
陳希林等譯（Joan Flanagan 原著）
- 2002 《募款成功》，台北市：五觀藝術管理。
陳亞萍、夏學理
- 2001 〈表演藝術觀眾發展與其相關理論〉，《空大行政學報》，第 11 期：頁 213-252。
陳定銘
- 2003 〈非營利組織行銷管理之研究〉，《社區發展季刊》，第 102 期：頁 218-241。
陳金貴
- 1996 〈美國非營利組織的研究〉，《美歐月刊》，第 11 卷第 6 期：頁 100-119。
陳郁秀
- 2003 《政府實施藝文團隊認證制度之研究》，台北市：文建會。
陸宛蘋
- 2000 〈非營利組織的行銷管理與募款策略〉，蕭新煌（編），《非營利部門組織與運作》，頁 247-290。台北市：巨流。
- 黃俊英、蔡敦浩、高明瑞
- 1993 〈非營利組織之行銷—台灣的成功個案〉，《行政院國家科學委員會專題執行研究計畫成果報告》。
- 傅本君、黃莉惠
- 1995 〈企業界的文化贊助〉，行政院文化建設委員會（主辦），《藝術管理 25 講》，頁 93-97。台北市：文建會。
- 漢寶德
- 2001 〈表演藝術應加強與大眾溝通〉，《表演藝術》，第 104 期：頁 97。
2002 〈藝術資助政策的探討〉，《國政論壇》，第 2 卷第 3 期：頁 119-123。
- 趙玉玲
- 1994 〈舞出一片天、發表勝過經營〉，《表演藝術》，第 15 期：頁 53-55。
- 樓永堅
- 1999 〈非營利組織行銷：表演藝術團體之探索性研究〉，《中國行政》，第 66 期：頁 59-90。
2001 〈npo 與產業界的合作關係〉，「NPO 航向 e 世紀研習營第 6 場」。
- 鄭怡世
- 2000 〈淺論企業的公益贊助：社會福利的另類資源〉，《社區發展季刊》，第 89 期：頁 201-214。
- 鄧淑玲
- 2002 〈企業投資文化藝術產業之利基與建言〉，桃園：元智大學藝術管理研究所碩士論文。

鄧佩瑜

- 1995 〈表演藝術團體之經營與管理〉，行政院文化建設委員會（主辦），《藝術管理 25 講》，頁 37-41。台北市：文建會。

謝瑩潔

- 2001 〈我國藝術補助機制之檢討—以組織、運作及財源籌措為討論〉，台北：國立台灣大學政治學研究所碩士論文。

蕭鏡堂

- 2002 《行銷入門》，台北市：華泰文化。

行政院文化建設委員會，<http://www.cca.gov.tw/>。

法源法律網，<http://db.lawbank.com.tw/>。

財團法人董氏基金會，<http://www.jtf.org.tw/>。

財團法人國家文化藝術基金會，<http://www.ncafroc.org.tw/index.asp>。

二、英文部分

Burlingame, D.F. and P.A. Frishkoff

- 1996 “How does firm size affect corporate philanthropy”. In D.F. Burlingame, D.R. Young (ed.), *Corporate philanthropy at the crossroads*, 86-104. Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.

Gidron, B., Ralph M. Kramer and Lester M. Salamon

- 1992 *Government and The Third Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.

Helmut K. Anheier and Wolfgang Seibel

- 1990 *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. New York: Walter de Gruyter.

Salamon, Lester M.

- 1992 *America's nonprofit sector: a primer*. New York: Foundation Center.

Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier

- 1997 *Defining The Nonprofit Sector: across-national analysis*. New York: Manchester University.

The marketing strategy research of Taiwan nonprofit organization performance art

Yu, Hsing*

Abstract

Due to the fact that there are some limits within government and private enterprise in handling certain issues, the appearance of the nonprofit organization can fully make up this problem. In addition to that, the importance of marketing became much more valued, from its originally being more profit-oriented, making the topic related to the marketing of nonprofit organization increasingly important. Unlike the profit-making organization with its full focus on making profit only, nonprofit organization view its organization's continuity as its sublime mission. However, an ideal usage of marketing can help acquire more resources for nonprofit organizations. Among numerous categories of nonprofit organizations is the group of artistic performance of nonprofit organization that makes marketing relatively difficult as a result of the organization itself and its feature of products.

Therefore, this paper is intended to better understand the difficulty of marketing behavior faced by the intangible, short life-span performing art, and to probe the category of nonprofit organization's triangle interactions with both government and private enterprise while engaging in marketing activities.

Key words : nonprofit organization, performance art organization, marketing

* Master of Public Administration, Tunghai University

