

國立博物館財務捐助策略探究—— 以中正紀念堂為例

蔡怡怡² 董澤平³ 吳祖勝⁴

摘要

本文從博物館財務管理角度出發，首先檢視美國大都會博物館及英國大英博物館之財務結構，其次探討英美主要博物館募款模式；並以「國立中正紀念堂管理處」⁵為研究個案，深入分析其捐助專案之成功因素與策略。相對於兩大英美博物館，國內尚未有博物館建立類似之專業募款機制。

經分析中正紀念堂成功案例，民間捐助理由及模式雖各有不同，但每一案例皆建立在捐贈方與受贈方互惠互信的基礎下，最終達成預期效益。本研究得出博物館成功財務捐助策略如下：受贈方須先釐清自身需求並凝聚內部共識；落實「事先準備、開口募款、評估與修正計畫」之循環；對已有合作關係之單位募款，包裝專案以符捐贈方需求等。關鍵成功因素包括：館方主動提出需求、建立長期合作關係、應用募款金字塔原則，與符合時間窗理論、交易分析理論等；再者，中正紀念堂爭取捐助的優勢有國家形象、地點、建築、觀眾屬性、及園區等。為求完整，本文亦對失敗案例之原因進行檢討。

本研究主要貢獻：第一為提供博物館現代化經營管理意涵。本研究發現博物館對外爭取企業捐助是為彌補內在資源不足，或解決某些須有效執行但循一般行政程序卻不容易進行之專業任務。財務捐助專案雖需行銷工具輔助，但其成功關鍵卻取決於博物館長期累積之公共關係，故

¹ 國內大部分文獻將英文“fundraising”翻譯為籌資、融資或募款，其內涵包括貸款、增資、募款、捐贈、贊助、捐款等，並分實物及金錢等項目，目前國內因《公益勸募條例》第5條規定：「各級政府機關（構）得基於公益目的接受所屬人員或外界主動捐贈，不得發起勸募。」，故國立機關只能促使民間企業為「主動捐助」，博物館為「接受捐助」之況，故本文以「財務捐助」為題以為妥適，文中並以捐助、募款、捐贈、贊助與捐款等名詞互為使用。

² E-mail: intellyric@gmail.com

³ E-mail: tpdong@ntnu.edu.tw（通訊作者）

⁴ E-mail: cf001@ms.cksmh.gov.tw

⁵ 國立中正紀念堂管理處屬「類博物館」，依中華民國博物館學會之臺灣博物館名錄，列於人物紀念館，全臺目前有16個人物紀念館。

博物館應保持與現有贊助單位間之良好互動，並以此開發潛在捐贈者或贊助企業。其次，本研究提供政策擬定參考。社會對博物館捐贈的風氣涉及社會價值觀，且受稅制影響，後者值得政府進一步研議。而《公益勸募條例》第 5 條規定：「各級政府機關（構）得基於公益目的接受所屬人員或外界主動捐贈，不得發起勸募。」已不符潮流所需，本文建議主管單位應修正之。

關鍵詞：捐助、募款、融資策略、博物館財務、美國大都會博物館、大英博物館

前言

世界各國政府面對日益艱鉅的國際經濟環境，莫不盡力提昇國家競爭力，以強化政府的治理績效，臺灣亦不例外；為打造精實、彈性兼具效能的政府，行政院組織法修正作業從 1987 年開始，歷經 2 次政黨輪替，前後六度函送立法院審議，並於 2010 年 1 月 12 日立法院三讀通過行政院組織改造法案⁶。

政府組織改造方向，是朝法規鬆綁、行政流程簡化及為民服務品質提昇等方向努力⁷，事實上，在行政院組織改造法案通過之前，政府各部會已陸續訂定相關法規鼓勵國立機構（關）實施作業基金⁸，其原因不外乎為政府財政困難、為增加預算編制及執行之彈性，提昇資源配置效率、提供開源節流誘因、配合政府組織再造等（蔡怡怡，2012）。行政

院另於 2013 年發布《國立文化機構作業基金收支保管及運用辦法》，其目的亦為「促進文化部所屬國立文化機構財務有效運作，提高其營運績效，並加強文化藝術之推廣。」⁹上開辦法明訂基金收入來源，包括由政府循預算程序之撥款、推廣活動及產學合作收入、受贈收入等等。目前文化部所轄之三級機構中，國立歷史博物館、國立國父紀念館及國立中正紀念堂管理處（以下簡稱中正紀念堂）皆實施作業基金¹⁰，而在中央政府積極希望各級機關由過去全部仰賴國家公務預算，轉變成以作業基金營運模式之趨勢下，未來國立或公營博物館勢必都得面對同樣的變革。

承上，對於已經實施作業基金之博物館，除了掌握營運所需的人事、經費與專業外，更須符合作業基金之「財務有效運作，提高其營運績效」法源目標。

⁶ 行政院組織改造推動方向與影響，<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4485795&ctNode=14595&mp=14>（瀏覽日期：101/11/26）。

⁷ 同上註。

⁸ 作業基金係指凡經付出仍可收回，而非用於營業者。各部會之相關基金包括教育部國立大專院校實施校務基金、國立高級中等學校校務基金、國立社教機構作業基金；交通部民航作業基金、交通作業基金；行政院衛生署管轄之各醫療作業基金等等。

⁹ 《國立文化機構作業基金收支保管及運用辦法》第 1 條。

¹⁰ 博物館實施作業基金之法源係依據《預算法》第 21 條及《國立文化機構作業基金收支保管及運用辦法》。

經費來自預算，有政府的規劃，也有民間的參與，如何恰到好處，使博物館營運成功，是值得經營的事（黃光男，2007）。多元財務來源策略中，博物館融資操作包含了對外營收活動（即商業交易之活動）、公部門預算、基金會及企業贊助¹¹、私人捐贈、異業策略聯盟及投資效益等，而本文鎖定在檢視捐贈及贊助（即捐助）部分。許多相關文獻探討中，多提到企業贊助的動機來自於追求企業利益或為社會責任企業（即善盡社會責任）（鄭展璋，1999；林瑩滋，1999；別蓮蒂、游舒惠，2002；陳雅妮，2006；陳碩婷，2008），若以此前提假設，則博物館訂定捐助策略時，需要以企業需求之角度思考嗎？但所有的企業捐助，皆是如此嗎？企業捐助實務面上考量為何？博物館捐助實務面之策略應如何訂定？這是本文研究議題之一。

另中正紀念堂係為紀念蔣中正總統而肇建，1980年迄今歷經多次轉隸，從臺北市政府、教育部，到2012年改隸為文化部所屬，法源依據從《國立中正紀念堂管理處組織條例》銜接到《國立中正紀念堂管理處處務規程》，其組織架構與內涵也從原瞻仰及社會教育為主要功能的五組三室調整成六組二室，除工務、機電、資訊整合為一組外，增設綜合規劃組、研究典藏組與文化資源組，以對應文化部組織架構與文化政策，並因應中正紀念堂現為國定古蹟、文化景觀現況，亦須發揮國家人物型紀念館應有之研究典藏、文創品牌、活化文化資產等功能。從上述中正紀念堂歷史沿革及組織架構調整面向檢視，顯現出政府組織改造同樣也影響文教機關內部組織架構及運作分工之改變。同時為因應政府推動減緩財政窘迫政策，作為文化主

體之博物館，如何在縮減的有限經費下，突破既有限制，此為本文研究動機。具體而言，本文另一研究議題，則為探究中正紀念堂爭取外在財務捐助之策略，及研析相關成功與失敗的案例。

博物館接受捐助或募款之主題與博物館所面臨的事實及其永續經營有密切關係，故有探究之必要性及重要性，正如劉婉珍(2013)提出博物館真實世界的基本探討實為學術研究、理論建構的新途徑，博物館在公眾的生活世界的構成經驗、歷史軌跡與時間歷程絕不能被忽略。本研究文獻分析上將以次級資料為主，即以博物館公開之資料或年度報告為分析依據，檢視國外博物館之財務來源概況與募款方式；另本文主題是為探討博物館財務捐助策略，而從其《國立文化機構作業基金收支保管及運用辦法》之「受贈收入」法源，故以實施作業基金之中正紀念堂為個案研究，此部分資料以該館公開發行之年報數據及研究者親自參與或間接觀察參與所得之初級資料為主；本研究採解決工作情境中的問題，去檢視、反思與評價行動過程的參與行動研究法，透過向外尋求資源之實務經驗，提供其他社教文化機構或博物館更多面向的思考空間。此外，因中正紀念堂當時籌建目的僅屬於政治性的紀念個人，因此也無須研究典藏功能，2011年改隸文化部始有研究典藏組；而一般博物館較常接受之文物、骨董或字畫或受贈藝術品之捐贈又涉及鑑價問題，國內與世界很多博物館一樣，目前鑑價制度與功能仍有爭議；另本文係檢視捐助財源，但上開類別捐贈品尚未納入年度營收，故本文排除上述捐贈面向之議題檢視。

¹¹ 本文所提之捐助對象或單位可能為企業、基金會、團體、民間社團等，本文暫統一以企業統稱，以減少贅字。

文獻探討

一、國立文化機構作業基金

作業基金係指政府為提供財物或勞務之目的，通常以收取價款方式收回其成本，供循環運用，而不以營利為目的之業權型基金（林美花，2007）；《國立文化機構作業基金收支保管及運用辦法》法源依《預算法》第4條第1項第2款第4目規定：「凡經付出仍可收回，而非用於營業者，為作業基金。」政府之所以推動作業基金，一方面是政府財政債務餘額持續攀高，文化支出因依法律及義務性支出之增加而產生排擠效果，難有成長空間，致對社會文化、藝術教育及生態環境教育之推動，形成不利情勢¹²；另一方面則為提供公務機關經費較有彈性與成長空間，因為一般有法定預算之機關單位預算，尚有無法克服的困境，如資源配置僵化（人事費預算優先編足，排擠業務費）、人事費不得流入亦不得流出、缺乏開源節流誘因（一切歲入繳庫、預算賸餘款停止支用，無法滾存運用、經費運用彈性仍受限）等等，正如梁光余(2004)提到：「公立博物館因其營運經費來自政府預算，既無績效壓力又沒有盈虧負擔。」

然而，實施作業基金的館所雖然能夠將歲入及預算賸餘款滾存留用，但有自籌經費之門檻，因此實施作業基金的館所得多元開闢財源，減少不必要的開銷。

中正紀念堂自2011年開始實施作業

基金；依據上開辦法第3條，其基金來源包含：由政府循預算程序之撥款；門票及文化創意產品等銷售收入；場地設備管理、推廣活動及產學合作收入；資產利用費、權利金及回饋金收入；受贈收入；本基金孳息收入；其他有關收入¹³。

本文探討之中正紀念堂個案的基金收入來源（在政府部門預算稱歲入；在財務管理上稱營利所得），除循預算程序之撥款外，還有博物館場地的出租，如賣店、餐廳委外；展廳、中正演藝廳、戶外等場地租借使用；特展或表演劇團之商品販售回饋金；自營博物館商店、文創商品的開發及販售則是近年重點方向之一；另該館並未收取入館門票。

二、博物館財務與捐助

博物館雖為非營利機構，但財務仍是博物館運作最重要且最基礎的一環，非營利機構的博物館與營利機構在財務管理目標上，有很大不同，營利機構的目標是以達成獲利為最大邊際效益，強調價值的極大化；非營利機構的目標是以使命願景、服務民眾為根本，故有效分配財政資源，是為達成博物館之年度目標，並著重於穩定及長期發展策略。

對非營利機構而言，營利所得占全年收入之比率愈高愈好，因為營業收入比捐助收入穩定，且較有利於組織的長程計畫（吳嘉梓，2000）。當從文獻檢視，博物館營利所得，即商業活動項目包含了收費性特展、巡迴展、餐飲服務、博物館之友、網路購物、展品授權、展

¹² 摘引自國立社會教育機構作業基金設置條例草案總說明，<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YrMX9IMAGEAJ:www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/2016/187417/222419243371.doc+%E5%9C%8B%E7%AB%8B%E6%96%87%E5%8C%96%E6%A9%9F%E6%A7%8B%E4%BD%9C%E6%A5%AD%E5%9F%BA%E9%87%91%E8%A8%AD%E7%BD%AE%E6%A2%9D%E4%BE%8B%E8%8D%89%E6%A1%88%E7%B8%BD%E8%AA%AA%E6%98%8E&cd=1&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw>（瀏覽日期：2013/06/21）。

¹³ 《國立文化機構作業基金收支保管及運用辦法》，102年1月4日以院授主基經字第1010201466A號令訂定發布，文化部網站：<http://law.moc.gov.tw/law/NewsContent.aspx?id=552>（瀏覽日期：2013/01/17）。

場出借、博物館商店、推廣教育、出版品、節目製作 (Kotler et al., 2008)。但另一方面，國立博物館在推動上述相關業務時，如場地租借之費用標準，是依財政部標準酌予調整，場租普遍不高，故博物館的財務策略得朝多元化方向努力，也因此捐助成為博物館爭取財源的未來趨勢之一。

又在提昇為民服務品質及經營績效前提下，博物館財務與捐助有其關聯，即博物館所得之捐贈，將影響到營業外收入或資產相關科目。所謂營業外收入及支出 (Non-Operating Income/Expenses)，其定義係指本業外的各種收入及支出，依行業別而各異，例如利息收入及費用、租金收入、投資收入及損失、出售固定資產利益與損失、匯兌損益等科目 (徐俊明，2008)，故企業若是捐贈現金 (財物)，則博物館之營業外收入增加，或博物館能以此專款辦理活動，服務民眾或照顧偏鄉弱勢團體等等；當企業捐贈實物，如音響設備、博物館所需設施等，皆會使營業活動之資產相關科目金額增加。

三、我國國立博物館募捐資訊概況

秦裕傑 (2005) 認為，先進國家的博物館都是靠社會資源與行銷而茁壯成長，我國博物館實不宜穩靠政府。經回顧文獻，2000 年徐純翻譯的「募款」一文提到，國外博物館館長以募款來解決經費需求問題，其募款對象包括一般民眾或各種機構和組織；黃光男 (2000) 則認為把博物館與社會組成因素作一理解與分析，才能在永續經營的博物館事業中，得到源源不絕的社會資源；在博物館收入中，募款經費已然自成一格，並為非營利事業組織必須持續修習及有效應用的課題 (高映梅等譯，2001)。

當檢視不同類型之國內國立或公營博物館網頁，有部分博物館在網頁上已有贊助資訊露出，披露已接受之捐助資

料或徵求企業資源合作及捐助，包含國立故宮博物院、國立歷史博物館、國立臺灣博物館、國立科學工藝博物館等博物館，整理如表 1，從此亦得知臺灣的博物館在實務面上，為了接受民間捐贈或為與企業進行資源交換，已於網頁公開資訊上建置捐贈／募款相關訊息，也有以會員建立博物館之友的制度。

綜上，從上述 9 個國立博物館網站檢視，3 個博物館免收門票，6 個館收門票，門票亦為博物館的收入來源之一；另博物館也可透過接受捐助，增加收入，提高服務品質；捐助是運用社會資源的一部分，亦有助於協助博物館營運，惟國內博物館雖然歡迎民間企業捐助，但尚未形成完善專業之募款機制。

英美博物館財源結構及捐助概況

「他山之石，可以攻錯」，雖國外博物館之法源及組織架構與國內博物館不同，但瞭解國外博物館之財務結構可一窺其內部資源分配情況；漢寶德 (2011) 認為，國立博物館 (national museums，或稱國家博物館) 為各國博物館的領導者。美國史密森機構 (Smithsonian Institution)、法國羅浮宮 (Musée du Louvre)、大英博物館 (The British Museum) 等，無不竭心盡力地提供完善的服務給社會大眾，發揮龍頭的力量。經查，美國史密森機構為 19 個博物館與 9 個支援博物館的單位組成，法國羅浮宮網站未有年報資料公布，故本文以世界四大博物館之其中兩個——美國大都會博物館 (The Metropolitan Museum of Art) 及英國大英博物館為例，瞭解其經費來源比例與捐助發展概況；其中大英博物館免門票，亦可與有收門票的美國大都會博物館進行財務結構之比較，並為本文探究主題之參考。

表 1. 國內國立博物館網頁捐助資訊露出檢視一覽表

館 所	網頁露出資訊	備 註
國立故宮博物院	首頁／博物館行政／為民服務／捐贈者名錄	1. 隸屬行政院 2. 收門票
國立歷史博物館	首頁／合作與贊助 http://www.nmh.gov.tw/zh-tw/Sponsorship/Content.aspx?unkey=7	1. 隸屬文化部 2. 收門票
國立臺灣博物館	首頁／臺博館行政／文教基金會／財團法人臺灣博物館文教基金會捐助章程 http://www.ntm.gov.tw/tw/public/public.aspx?no=53	1. 隸屬文化部 2. 設有文教基金會 3. 收門票
臺北當代藝術館	無 http://www.mocataipei.org.tw/blog	1. 由臺北市政府委任民間企業家組成的當代藝術基金會負責營運統籌 2. 收門票 3. 另有「魔卡 MOCARD」會員制
國立自然科學博物館	無 http://fun.nmns.edu.tw/	1. 隸屬教育部；該館設有財團法人國立自然科學博物館文教基金會 2. 收門票 3. 另有恐龍卡、家庭卡會員制
國立科學工藝博物館	首頁／合作與關懷／企業資源交換合作（包含企業資源交換、行銷合作提案及博物館捐助相關事宜） http://www.nstm.gov.tw/CooperationCare/Cooperation.htm	1. 隸屬教育部 2. 收門票 3. 另有家庭卡、機器人卡制
國立臺灣美術館	無 http://www.ntmofa.gov.tw/chinese/index.aspx	1. 隸屬文化部 2. 免收門票
國立臺灣文學館	無。但在首頁／研究典藏組項下置有捐贈者芳名錄 http://www.nmtl.gov.tw/index.php?option=com_rdimporterandItemid=137	1. 隸屬文化部 2. 免收門票
國立臺灣歷史博物館	無 http://www.nmth.gov.tw/index.php	1. 隸屬文化部 2. 展場：購票參觀；學習中心：免費參觀

資料來源：本研究整理

在英美國家，博物館常是法人董事會 (Trustee Board) 組織運作，在美國包括國立史密森機構的博物館群、美國大都會博物館則為公私雙方合力組成的董事會來經營的；而英國的博物館在組織上，亦有董事會組織，但與美國不同，它是職司管理，理事由官派居多，代表國家監督博物館（秦裕傑，2003），如大英博物館，35 個理事中，除皇家學術研究機構推薦外，另由女王欽定 1 人，

首相決定 25 人。從瀏覽英美博物館網頁內容可發現，博物館的財源結構中含營利（商業）活動、私人捐贈及締約、會員收費、入館門票、贊助、政府補助及投資收益等。以下就 2 個國外知名博物館分析其財務收入比例。

一、美國大都會博物館

美國大都會博物館的財源結構主要以商業活動為主，其次是私人捐贈及締

約，再其次為會員收費、入館門票及政府補助¹⁴。

為增加收入並符合會員客製化需求，美國大都會博物館在會員制度方面分為 10 種，依會費額度享有不同福利及免稅額，且有「博物館之友」(Friends of Art) 的會員組織；另有一種小金額的捐款，這種支持者 (sustaining member) 每個人至少捐贈一千美元以上，即成立「博物館協會」(Society of Fellows)；另一種是策略性募款活動，主要透過舉辦特定的募款晚會、餐會或會員制的推動。

美國大都會博物館從 2007 到 2012 年財務報表資料中（如表 2），公部門補助部分最高僅有 35%（2007 年），前

開數據還包含基金發行及商品等收入，而此部分補助比例最低時僅有 22%，可見該館須自籌之經費壓力非常大；財務報表的贈與及捐款收入，則占總收入的 33% 至 44% 區間。

二、大英博物館

大英博物館財務收入除由文化遺產樂透彩基金會、國民文化遺產基金會、國民藝術品蒐藏基金會以及大英博物館之友等機構支持外，亦從私人捐款、遺贈及自由捐款制等收入，維持博物館運作。

2007 年到 2012 年之年度報告檢視（如表 3），在財源結構方面：大英博

表 2. 美國大都會博物館財源收入分析¹⁵

美國大都會博物館財源收入	2007	2008	2009	2010	2011	2012
市政府補助／商品／基金發行和轉讓等收入	35%	31%	28%	22%	22%	26%
門票收入	9%	9%	10%	15%	14%	16%
會員費	8%	8%	8%	11%	11%	11%
停車／場地設備出租收入	8%	9%	8%	12%	11%	10%
其他收入	3%	2%	2%	3%	5%	4%
捐贈／贈與	37%	40%	44%	37%	37%	33%
總營收 (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：參考曾芝妍，2011；本研究整理

表 3. 大英博物館財源收入分析¹⁶

大英博物館財源收入	2007	2008	2009	2010	2011	2012
補助	60%	53%	60%	56.5%	49%	53%
商業交易／營收活動	17%	18%	17%	19%	26%	24%
投資收益和租借收益	5%	3%	3%	0.5%	2%	2%
慈善活動募款所得／捐贈／遺贈	18%	26%	20%	24%	23%	21%
總營收 (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：參考曾芝妍，2011；本研究整理

¹⁴ 美國大都會博物館，<http://www.metmuseum.org/>（瀏覽日期：2013/01/20）。

¹⁵ 美國大都會博物館年報數據，<http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports>（瀏覽日期：2013/01/20）。

¹⁶ 英國大英博物館年報數據，http://www.britishmuseum.org/pdf/TAR10_11.pdf；http://www.britishmuseum.org/about_us/management/about_us.aspx（瀏覽日期：2013/01/05）。

物館的主要營收來源最多的是補助，公部門補助金最高為 60%（2007 年、2009 年），在 2011 年的公部門補助金不到 5 成（49%）；有關募款（含慈善活動募款所得）的收入，2007 年至 2012 年期間，有 4 年超過營收活動收入。大英博物館無收門票，故無此項收入項目。

前述美國大都會博物館與大英博物館皆有各種營利行為，但其營利性質還是屬於文化教育功能所衍生；在美國大都會博物館之收入來源，經分析結果係分成公部門補助、自籌收入及捐贈等三大面向財源，三者財源收入比例差異屬較平均；美國大都會博物館營利對象以博物館會員為主，運用其博物館會員組織舉辦各式活動、餐敘、募款活動等，除可籌得營運財源外，並藉此行銷博物館，美國大都會博物館在募款方面占總收入之 33-44% 區間。而大英博物館不同於美國大都會博物館的執行權限，且大英博物館為免門票政策，其經費主要來源還是由政府補助（占總收入之 49-60% 區間），次之收入為營利（商業）活動及捐款／捐贈；該館也有不少的捐贈收入（18-26%）。

從上開 2 個國外大型博物館財務結構得知，財務收入朝向多元化經營，其資金管道最主要有 3 種：補助款、營利（商業）活動，及捐款與慈善募款所得。另從其年度報告檢視，博物館每年均編列辦理募款或捐款活動所需之支出經費。

三、國外博物館或美術館之捐助現況及策略

接續檢視 10 個英美不同類型具代表性博物館網頁（附錄一），得出博物館募款方式不外乎下列幾種：

（一）成為會員（Become a Member）：付費加入會員後，可享不同折扣、次數的入館門票、展覽、展演入場購票折扣或免費入場；入館不需排

隊；參觀如考古現場、表演廳後臺、布展現場等類似幕後花絮活動；線上博物館商店折扣；每個月收到博物館 VIP 電子報及研究人員之 e-mail；特展搶先看；免費訂閱博物館會員雜誌；博物館商店購物折扣；博物館餐廳消費折扣；參加特別導覽的機會；會費減免稅金等各式各樣的會員權利。另有不同年費之會員，如家庭會員（Family Membership）、個人會員（Individual Membership）、電子會員（Digital Membership）、22-45 歲青年菁英會員（Junior Council Membership）、贊助會員（Patrons Circle Membership）等等。

- （二）線上捐款（Donate Online）：各博物館依自身需求，募集項目亦不同，如幼兒教育及家庭學習（Early Childhood Education and Family Learning）、贊助學校免費參訪（Support Free School Visits）、贊助年度預算（Annual Fund）、生物多樣性保育中心（Center for Biodiversity and Conservation）等等。
- （三）配套禮物（Matching Gifts）：即博物館與企業簽訂專案，員工捐款多少金額，該企業將同比例捐款給博物館。
- （四）命名機會（Naming Opportunities）：提供為文物、活動或建築等命名之高額贊助。
- （五）慈善活動（Benefit Events）：如贊助舞會（Museum Dance）、環保講座及午宴（Environmental Lecture and Luncheon）、節慶活動（Gala）、家庭派對（Family Party）等等。
- （六）企業捐贈（Corporate Giving）：如企業贊助方案（Corporate Patron Program）、企業贊助（Corporate Sponsorships）、慈善事業（Corporate Philanthropy）、企業娛樂（Corporate Entertaining）等。

(七) 計畫捐贈 (Planned Giving)：包含遺產贈與 (Bequests)、慈善捐贈年金 (Charitable Gift Annuities)、慈善信託 (Charitable Remainder Trusts)。

承上，英美甚多博物館為其會員量身打造客製化服務，為不同族群會員辦理如下午茶、專屬藝術體驗等活動，這些忠實的會員即是博物館募款的主力對象。另博物館為每年辦理募款活動編列所需之支出經費情況相當普遍，且這些博物館爭取外界資源設有專屬部門，專人處理與募款有關的捐贈事宜，以協助捐贈人。同樣地，募款、募集社會資源，甚至被視為一門專業，所衍生出的會員制度、博物館之友、企業之友等相關公關行銷，其實是為募集資源的大前提；在國外博物館，甚至於首長、主管的遴選資格，特別加入募款能力的考量（吳宜娜，2005）。館長在募款作為及績效上亦被社會及董事會所檢視。

相較於國外博物館吸收會員，主要為滿足博物館營運之財務需求及提昇館方受贈收入的目標，國內博物館建立會員卡制度最主要仍以門票優惠、培養民眾建立參與博物館活動的習慣，強化民眾對於該博物館之黏著度、口碑宣傳等目標。

中正紀念堂處務運作及財務經營現況探討

從歷史角度檢視中正紀念堂建築物本身及名稱之意義，中正紀念堂是繼國父紀念館後的第二座紀念性建築。紀念堂純為紀念偉人所建，目的在於民眾前來瞻仰遺像並行禮之用，表達並強化愛國情操，故只有政治意義。中正紀念堂在性質上較接近美國的紀念堂，既

非文化活動館，亦非陵墓式紀念堂，是純粹精神象徵性的紀念建築（漢寶德，2009）¹⁷。

除歷史意義外，中正紀念堂現今為臺灣文化觀光地標，觀光客必訪景點，其營運特色如下：

一、營運特色及實務面運作省思

- (一) 元首紀念館：國家級人物紀念館，紀念中華民國首任總統蔣介石先生，有見證及歷史紀錄之意義。
- (二) 中外訪賓接待：國外官方貴賓蒞臺必訪之處，具國家門面形象，提供7種語言導覽服務，使國外使節與國際友人認識中華民國近代史及建設臺灣歷史。
- (三) 獨特建築之觀光景點：其堂體及迴廊屬中華傳統建築，具莊嚴開闊及園林之美特色。
- (四) 活動集會遊行廣場：自由廣場牌樓、園區民主大道及兩廳院藝文廣場常為大型活動舉辦場所，亦常是民眾遊行或抗議之集合地點。
- (五) 國定古蹟：臺灣最年輕的國定古蹟，並為文化景觀，有其文化資產保存、維護管理與活化運用之責任。
- (六) 博物館使命：具藝文展演、文化交流及藝術人文教育推廣功能，有提昇民眾文化素質及美學品味之任務。

中正紀念堂見證臺灣解嚴、民主運動、遊行示威、更名換牌匾等社會演變，其館務發展歷程，也從瞻仰蔣公期、社教發展期，至藝文轉型期；接續從政策推動到館務運作，本研究提出國立博物館在實務營運與財務運作有關之省思，分述如后：

¹⁷ 資料引自漢寶德，2009，中正紀念堂的困局，聯合報民意論壇，<http://www.npf.org.tw/post/1/6198> (瀏覽日期：2012/05/05)。

1. 博物館年度推動計畫或專案，多為前一年編列預算時即提出，核定後納入單位預算書據以執行；但若當年度有政策臨時要推動或要執行上級機關交辦政策，因屬當年度臨時交辦業務，故無預算可支應，若又無專案經費支援，則要調整經費、排擠原來預定要執行的計畫，以因應處理。
2. 若是執行作業基金之國立博物館，則有每年須增加自籌收入之壓力；除此之外，博物館歲收亦是立法委員近年關心焦點，且每年預算皆因行政院、立法院統刪後之核定預算大幅減少下，使得各館無不致力於開發收入來源，以增加收入。其中，囿於場地、人力及專業能力，將場地或展場出租是最直接、快速之方式，正如胡懿勳(2011)以《藝術家》雜誌提供原始票選 64 項全國各地的公辦展覽中為例，至少有 21 項展覽屬「包裹展¹⁸」性質，而在臺北故宮博物院、國立歷史博物館、國立臺灣博物館這三館辦理的 11 場次，也至少有 7 項「包裹展」。
3. 國立博物館營運經費，即便是實施作業基金的博物館，主要仍由政府預算撥款，尚不影響到人員薪資給付及館務基本維持費用，故部分機構本身及館員未必有立即危機感，尤其是經年只負責單純、重複性業務之資深員工專業度及面對新任務之工作態度，均有大幅成長空間；有時亦面臨政策無永續性之況；或為績效數字得執行與該博物館存在使命無關之業務。囿於人力、時間及無經濟誘因現況下，並沒能保持彈性，或有餘裕開發多元之博物館價值。這亦多少反映了曾信傑(2010)所提出，博物館大眾服務的專

業品質和社會教育的內涵，卻似乎未受到上級政府應有的關注，更遑論其服務項目是否服膺建館宗旨或社會大眾終身學習的需求。

4. 若屬於古蹟類之博物館，古蹟管理維護須依文化資產相關法規推動，維護經費昂貴，且行政審查作業更繁瑣冗長，但為保有文化遺產特色及其獨特性卻很重要，故若要將經費挪於古蹟保養維護，則勢必排擠到博物館原有業務推動之預算。

因此，博物館在落實政策、推動業務、功能發揮、觀眾服務、機關運作之間，上述的營運現況，博物館或多或少都得面對，而博物館在有限資源條件下，除了申請不知會不會得到經費補助的專案外，博物館得向外爭取更多所謂的經費來源，以維持服務品質、社會大眾的認同與博物館的績效。

二、中正紀念堂財務面現況

以下以 2011、2012 年中正紀念堂收支及補助與自籌收入情形，如表 4、表 5、表 6，檢視其運作之財務分配。

承上，2011 年管理及總務成本費用占全年度經費比例 65.71%，2012 年此項費用亦呈現增長，為 69.48%；這使得業務推動經費更是減少，從原僅分配到 34.29%，再往下減少至 30.52%；勞務成本亦呈成長趨勢，而廁所清潔、園區、機電等業務人力費用，將因技工友退休後改以委外人力替代，故委外人力經費勢必逐年增加，將更壓縮到原業務推動經費。

從收入面檢視，社教機構發展補助收入占了最高的比例，分別為總收入的 73.49% 及 70.70%，亦即實施作

¹⁸ 轉引自胡懿勳(2011)：包裹展意即由提供展品單位事先規劃完成，接展單位僅提供展場和處理展覽舉辦的行政事宜；亦即策展及展覽內涵品質管理（包括撰寫文案、展品擇選、徵集展品與詮釋、展場設計、展場施作、展品陳列等，甚至導覽服務、展場管理、展品維護等皆非由博物館辦理，而是由外租單位負責）。

表 4. 2011、2012 年中正紀念堂支出情形

年\項目	勞務成本	教學成本	管理及總務費用	其他業務費用	總支出
2011	24.04%	6.31%	65.71%	3.94%	100%
2012	24.37%	6.15%	69.48%	---	100%
備註	2012 年其他業務費用回歸到各組室業務科目成本				

資料來源：中正紀念堂 101 年年報；中正紀念堂 102 年年報；本研究整理

表 5. 2011、2012 年中正紀念堂收入情形

年\項目	業務收入 (含勞務收入、教學收入、其他業務收入)	業務外收入	除補助收入 外之總收入
2011	84.01%	15.99%	100%
2012	80.88%	19.12%	100%

資料來源：中正紀念堂 101 年年報；中正紀念堂 102 年年報；本研究整理

表 6. 2011、2012 年中正紀念堂補助收入外之自籌收入情形

年\項目	排除補助收入外之自籌收入業務項目及比例 (%)								除補助收入外 之自籌總收入
	服務 收入	推廣教 育收入	利息 收入	資產使用 及權利金 收入	受贈 收入	賠 (補) 償收入	違規罰 款收入	雜項 收入	
2011	0.85%	38.80%	0.23%	50.19%	0.70%	0.01%	0.05%	9.07%	100%
2012	0.86%	33.90%	0.34%	54.43%	1.68%	0.07%	0.07%	8.72%	100%
備註	*2011 及 2012 年社教機構發展補助收入占該館總收入之 73.49% 及 70.70%；而自籌收入占總收入之 26.51% 及 29.30%								

資料來源：中正紀念堂 101 年年報；中正紀念堂 102 年年報；本研究整理

業基金之國立博物館的營運成本仍以政府預算收入為主；而除上開補助收入外之自籌收入中，場地活化運用收入（即資產使用及權利金），分別為 50.19% 及 54.43%；接著是推廣教育收入（含文教活動與生活美學推廣研習課程），分別占總收入之 38.80% 及 33.90%；此外，中正紀念堂自 2011 年實施作業基金，2011 年自籌收入占決算總收入 26.51%；2012 年為 29.30%。在因應開發財源部分，2008 年起尋求媒體或企業

合作，在寒暑假期間以合辦或協辦方式辦理收費性大型特展¹⁹；2010 年起自營博物館商店；2011 年起建立 CI 識別系統，同時尋求廠商合作開發與中正紀念堂及蔣總統意象相關之文創商品；2012 年起配合改隸文化部，原兼辦自營博物館商店跟文創商品開發之任務小組（企劃研考工作圈）正式解散，上述兩個性質迥異之業務改由專門組室專責處理；2011、2012 年改善演講廳，提昇為多功能演藝廳功能，開始推動定目劇，提

¹⁹ 參考資料為中正紀念堂 97 年展覽年鑑及網站資料，<http://www.cksmh.gov.tw/index.php?code=list&ids=164&page=6>（瀏覽日期：2013/06/23）。

供表演劇團長期駐館之演出場地；2012年起開辦中正假日花市暨文化創意市集等，上開作為除開源之必要性外，也欲形塑中正紀念堂品牌形象。

綜述中正紀念堂現有收支情形，大部分支出用於管理及總務費用（含古蹟維修費、人事費、水電基本維持費、勞務委外費用）等，而在收入財源部分，除持續辦理原有穩定收益之各項業務外，也面臨公務機構係為公眾服務，非以專注於營收成長及開發營收來源為主要業務，營收成長空間有限；又文化部政策除年度依通過之決算補助館所外，若遇特殊或緊急專案，始補助隸屬機關（構），故實施作業基金之國立博物館除運用前一年度作業基金賸餘款外，則必須向外尋求資源與捐助。

中正紀念堂企業捐助案例研析

捐助對應的就是募款，是博物館與企業雙向交流互動的結果。臺灣除規模較大的企業，或企業成立的基金會，還有社團、法人成立的基金會皆是可以爭取捐助的對象。接續探討國立博物館為何需要捐助，企業贊助理由及檢視中正紀念堂案例。

一、博物館爭取企業捐助動機

- (一) 國立博物館依賴政府補助，但預算有限，且政策會變。
- (二) 政府資源有限，若要以逐年編列預算始進行專案推動，有時緩不濟急。
- (三) 專案經費過大，其經費勢必排擠其他原欲推動之業務預算，有其困難度。
- (四) 與企業捐贈比較，透過政府採購法

執行之專案品質及進度的風險變數較高。

二、企業捐助理由

企業捐助根據「互惠」(reciprocity)概念而來，如企業贊助藝文推廣活動或展覽或專案活動會得到什麼好處？企業可能會因其公關價值、行銷潛能或是有利於員工而贊助某個特別活動，當企業的優先順序改變時，某個提案的組合或強調的重點可能就必須做些調整（桂雅文、閻惠群譯，2004）。

一般而言，企業願意贊助的原因，不外乎：(一) 租稅減免的實質效益；(二) 認同該博物館或該團體的理念、價值；個人喜好；(三) 透過參與贊助活動，企業達到公關宣傳目的；(四) 塑造或提昇企業品牌形象；(五) 政府呼籲提倡，企業配合政策；(六) 回饋社會，善盡企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR）；(七) 保存臺灣文化；(八) 維繫社交人際或交情關係；(九) 符合企業理念與發展目標等。另還有透過捐助回饋企業內部員工，正如蔡美玲(2003)探討企業贊助動機時，提出「受訪者在談論到企業贊助公益活動三個重要的考量出發點，分別是為了希望能培訓人才、照顧企業內部員工或藉以激勵員工的士氣。」此即透過贊助活動，影響員工並提昇企業文化。

從上得知企業捐助有各種緣由，接續說明募款策略，因為在受贈方跟捐贈方須有一個架接的過程。

三、爭取企業捐助策略

經綜整相關文獻²⁰，歸納爭取企業捐助策略如下述：

²⁰ 募款策略參考之文獻作者為林瑩滋(1999)、吳嘉梓(2000)、湯堯(2001)、高映梅等譯(2001)、陳希林譯(2002)、蔡美怡(2003)、桂雅文和閻惠群譯(2004)、吳宜娜(2005)、陳碩婷(2008)、曾芝妍(2010)。

- (一) 博物館內部資源投入：推動企業捐助所涉面向包含如長官的授權、計畫書撰寫、人脈經營、資金募集、與企業打交道、合約協調、簽訂與進度管控、管理及執行年度捐款活動、後續依企業要求進行成果報告等等。其中對企業提出贊助的企劃案，要先行設定企業贊助目標、衡量績效的參數以及評估的指標（王韻儀，2006）。另與企業的捐助單位洽談時，展現組織內部的強力支援是一件非常重要的事（桂雅文、閻惠群譯，2004）。
- (二) 須熟悉對捐款人有利的法規（如附錄二）。
- (三) 與原有的贊助企業保持密切關係，但另一方面得開發新的資金來源，花時間研究與培養潛在捐助者。
- (四) 金字塔理論之募款原則：Worth (1993) 指出，募款計畫的內涵可以用金字塔圖形來表示²¹。
1. 例行年度募款中的部分捐贈者，未來可能晉升為更高層次的支持者。
 2. 絕大部分的募款所得是由少數的大額與鉅額捐獻者捐出。
 3. 先募到一半的款項，再宣布募款活動。
- (五) 包裝與呈現方式：瞭解捐贈者之可能贊助動機，以捐贈者及企業角度思考其想要達成之預期效益，如企業捐贈若為提高企業曝光度，則須有其曝光機會或露出管道。
- (六) 尋求正確的贊助時機（時間窗理論，Time Window Theory）：指捐款者有習慣性地捐款額度，但在某些事件的催化或某特定時段，可能會有較平常額度高的捐款。
1. 企業的時機：瞭解想要尋求贊助之企業在產業發展與該企業營運情況，掌握捐贈企業下年度預算編列時間點。
 2. 募款單位尋求企業捐助的時機：確定博物館本身定位，具備執行專案補助款之專業能力；對外並已展現博物館的良好形象與績效。
- (七) 對企業深入瞭解，運用交易分析理論：Conrad (1974) 的交易分析理論 (Transactional Analysis) 指出公益捐贈是基本價值交換情境，是在募款方及捐贈方兩方互惠互利下所表現出的交易行為。因此，爭取企業捐助的博物館須自問：1. 企業的主要產品是什麼？想爭取哪些目標消費者之認同？2. 企業理念是什麼？想推動的企業形象是什麼？和競爭企業之市場區隔？3. 該企業曾經捐助過哪些活動？捐助方式為何？4. 企業捐助信念為何？可能需求為何？期望為何？捐助內容可能為何？
- (八) 創造企業與博物館之連結，如善用各種機會邀請贊助者及未來潛在贊助者參加博物館活動，不僅增加企業對博物館瞭解外，更可使企業瞭解博物館的核心價值與執行力，有助於強化企業對募款單位的信任。
- 除上述募款策略外，Maddox (1981) 在「企業公益贊助」提到，企業贊助動機之一，是來自企業主或是高層主管的個人理念延伸；82% 的慈善捐款決策，是由董事長、最高執行長、老闆或是股東所做的決定（高登第譯，1998）。因此，爭取贊助時，博物館要找到可以傳遞博物館需求的捐助管道，並注意雙方溝通對口之尊重與平等關係。另林瑩滋 (1999) 針對 5 家企業調查中發現，企業發生贊助行為的因素皆包含「外界勸募」項目，即企業是在「別人有求於他／企業」時，做出是否贊助的決定，故博物館的主動積極態度也會提高企業贊助的意願。而在陳碩婷 (2008) 之「中小企業

²¹ 摘引自湯堯 (2001)。

主表演藝術贊助行為之研究」訪談結果發現，企業產生贊助表演藝術團體的意願與企業規模及性質有關；企業主贊助動機包含「與行銷相關」、「非行銷相關目的」、「利己性」、「利他性」等面向；而在活動中僅於文宣上露出企業形象 logo，已無法滿足企業需求。故從這些研究所提出之尋求贊助時機及捐助策略等，皆可應用在博物館對外尋求資源時之思考。

四、中正紀念堂爭取捐助之實務面作為

「募款不是乞討，贊助也非施捨」，「募款」是向外尋求資源，借助企業力量共同去推動對博物館及社會有益的事。企業贊助模式除了最常見的金錢及實物捐贈外，另有協助活動宣傳、認購活動票券、企業提供場地、給予人力支援、經營企劃贊助、合作專案分工、邀請演出、廣告演出、活動露出、提供培訓學習或課程等等贊助模式。另有學者（夏學理等編，1998）認為企業贊助，除了指經費的挹注之外，還包括人力、物力、法令之配合等資源的提供與服務。由此得知，企業贊助模式多元。

中正紀念堂於 1970 年對外開放，隨著建築體日益老舊，有各式各樣須維護更新之處；12 公頃的中正紀念公園更須維持景觀品質及發揮環境教育功能，故為多方鼓勵各界熱心公益人士自願贊助，該館 2012 年訂定《國立中正紀念堂管理處接受民間贊助中正紀念公園處理原則》²²。該原則共 13 條，凡個人、法人、機關（構）或團體得以書面申請贊助，經中正紀念堂景觀諮詢小組審議通過後，簽訂贊助契約書，可贊助包括公園花圃、設施例行維護管理及園區景觀改善、植栽更新與設施設備等事項。

（一）成功案例研析

除了法制面建置民間贊助原則外，接續檢視中正紀念堂近年來所處理之捐助專案及實務推動經驗，本研究綜整出捐助成功案例，如表 7。

承上，僅就部分不同捐助性質、不同年度且研究者直接參與之成功案例進行分析：

1. 「寒冬送暖展覽義賣」活動（2008-2009 年）

本案適逢全球金融風暴，長期與中正紀念堂合作辦理講座之某基金會邀請本處共同主辦幫助弱勢團體活動；該館處長故先邀集部分終身學習課程²³教師及熟識之藝術家，詢問作品展覽及捐出義賣意願；在部分教師的熱心支持下，始廣邀並確認參與展覽義賣之藝術家及該館研習課程開課教師；因從未辦過此類義賣，故在先期規劃時，先瞭解藝廊或大型公司辦理藝術品拍賣作法；另邀請某電視臺所屬之文教基金會共同參與，負責活動包裝與行銷；展覽行政由中正紀念堂統籌；教師及藝術家捐贈之作品展覽後，由基金會及該館合辦「寒冬送暖展覽作品」義賣活動。本堂中正紀念堂是捐助角色，基金會是接受捐助角色，本活動連續辦理兩年。

2. 樂活花園設置案（2011-2012 年）及「樂活花園幸福新體驗」活動（2012-2013 年）

（1）樂活花園設置

贊助社團包含臺灣及日本等多個社團，在正式接受捐贈前由該館與臺灣的社團先行溝通，並進行園區場地溝通，就先期規劃想法進行意見交流，日本社團因是臺灣贊助社團的姐妹社，由臺灣社團邀請，凝聚以提倡透過與大自然互動，促進身心健康的「園藝治療」觀念

²² 參考網頁：http://www.cksmh.gov.tw//index.php?code=list&flag=detail&ids=53&article_id=7543（瀏覽日期：102/03/08）。

²³ 中正紀念堂終身學習課程於 2012 年改隸文化部後，名稱改為「生活美學」研習課程。

表 7. 中正紀念堂 2008 至 2013 年接受民間捐助模式及推動策略案例綜整一覽表

性質	捐助內容	捐助模式	主要成功因素	推動過程及策略	時程
展覽與活動	寒冬送暖義賣展覽暨活動	授課老師及藝術家捐贈畫作或藝術品	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機關首長政策，由首長親自邀請；且館方以人力、經費等資源投入。 2. 運用募款金字塔原則，確認部分藝術家及老師意願後，始全力推動。 3. 全球性金融風暴，景氣不佳，但社會存有雪中送炭之社會氛圍。 4. 符合交易分析理論。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 館方發起，統籌規劃辦理。 2. 終身學習課程授課老師及藝術家共襄盛舉，提供畫作展覽，展覽結束後義賣。 3. 邀請某電視臺所屬之文教基金會協助活動宣傳，擴大活動效益。 4. 拍賣所得全數捐給合辦之 2 個基金會，館方扮演捐助角色，收入直接作公益用途。 	2008 年 2009 年
展覽相關	各展廳及藝廊之 LED 電軌燈及日光燈組	實物捐贈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 符合該基金會贊助宗旨，及時間窗理論。 2. 認同該館為國家門面。 3. 館方主動提出需求，承辦同仁積極用心，故基金會樂意提供第二年捐贈。 	在基金會委託廠商施作時，館方負責監督品質並召開協調會及審核會議，同時辦理驗收及回報其過程與成果。	2009 年 2010 年
展覽相關	展廳投影機、人數流量計數系統	實物捐贈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 館方主動提出需求。 2. 對雙方執行業務有正向助益。 3. 符合交易分析理論。 	雙方有長期合作關係，為辦理展覽最大效益，該企業在館方提出需求後，願意以實體捐贈館方。	2011 年
展覽	電子紙 4 臺、電子顯示器 6 臺	實物捐贈	<ol style="list-style-type: none"> 1. 館方主動提出需求。 2. 符合基金會宗旨。 	當時正洽談未來合作計畫。	2011 年
展覽	堂史室展示建置案	現金贊助 188 萬 1900 元	<ol style="list-style-type: none"> 1. 館方主動提出需求。 2. 捐贈單位認同中正紀念堂為國家門面，須妥善規劃以提高參觀品質。 3. 符合時間窗理論。 	由館方統籌規劃辦理。	2012 年 2013 年
展覽	辦理展覽相關用途	現金贊助 20 萬元	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司主動捐款館方。 2. 館方公關形象良好。 	館方因積極協助該公司進行與第三方協調，使展覽能夠順利進行，其服務品質讓該公司主動捐款館方，款項用於辦理展覽相關業務。	2012 年
活動推廣	樂活花園幸福親體驗活動	現金贊助 15 萬元	<ol style="list-style-type: none"> 1. 館方為強化新建置之硬體環境——樂活花園，主動提出辦理活動需求；活動對於其贊助社團形象有正面效益，且能借助博物館活動，帶動社團內部親子交流聯誼。 2. 長期贊助該館之戶外不同主題園區之建置。 3. 該社團與中正紀念堂有地緣關係。 	相互溝通雙方理念，由館方統籌規劃辦理。	2012 年 2013 年

(續表 7)

性質	捐助內容	捐助模式	主要成功因素	推動過程及策略	時程
活動推廣	中正兒童夏令營	課程示範	1. 館方要求。 2. 互利策略，符合交易分析理論。	劇團演員在駐館表演期間進行文化推廣教育。	2011 年
戶外	錦鯉 100 尾	實物捐贈	1. 互利策略，符合交易分析理論。 2. 飼料販賣機廠商主動接洽。	因中正紀念公園有 2 個人工池，魚飼料廠商主動捐贈錦鯉。	2010 年
戶外	錦鯉 13 尾	實物捐贈	1. 委員會主動接洽。 2. 互利策略，符合交易分析理論。	因捐贈單位之水池有問題，不再適合養錦鯉。	2010 年
戶外	公園環境教育植物生態步道開發與運用專案	現金贊助 15 萬元	1. 公共關係人脈資源運用。 2. 館方主動提出需求。	原向公部門申請專案未果，館方轉而主動向民間提出需求，募得經費後由館方採購。	2011 年
戶外	購置多肉植物區用臺灣海棗苗木一批	實物捐贈	館方主動提出需求。	該社團自 2009 年即每年定期贊助館方，館方於前一年提出需求，並與該社團協調、確認捐贈內容。	2011 年
戶外	公園蘭花雨林區及蕨類植物區景觀暨環境安全改善案	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 長期合作單位。	同上。	2011 年
戶外	褐根病防治	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 符合該基金會宗旨。	館方分年防治園區樹木感染褐根病事宜，部分以館方經費處理，部分向民間爭取贊助。	2011 年
戶外	民主大道兩旁 3 米宮燈燈具 60 盞	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 第三年贊助。 3. 認同該館為國家門面。 4. 符合時間窗理論。	基金會委託廠商施作，施工期間館方負責監督品質並依需要召開協調會、審核會議及驗收追蹤等行政。	2011 年
戶外	園區迴廊 261 盞燈及電線汰換	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 基金會第三年贊助。 3. 認同該館為國家門面。 4. 符合時間窗理論。	1. 同上。 2. 配合基金會進行捐贈範圍及內容細節修正規劃。	2011 年
戶外	梅樹 12 株、紅葉李 1 株	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 公部門之現有資源。	直接捐贈，但由館方先行會勘並擇選所需樹木。	2011 年
戶外	樂活花園景觀設置工程案	現金贊助 100 萬元	1. 館方主動提出需求。 2. 結合國內外數個社團資源。	經費補助匯入館方帳戶，由館方統籌規劃並委外進行工程施作。	2011 年
戶外	水池浮島改善暨解說牌設置	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 第二年贊助關係。	館方提出需求，由基金會協助建置。	2012 年

(續表 7)

性質	捐助內容	捐助模式	主要成功因素	推動過程及策略	時程
自營博物館商店	POS 設備、防盜系統	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 長期之其他合作關係。	直接捐贈。	2010 年
自營博物館商店	POS 系統、收銀主機	實物捐贈	1. 館方主動提出需求。 2. 長期之其他合作關係。	直接捐贈。	2010 年
設施	輪椅 20 臺	實物捐贈	捐贈單位主動接洽。	直接捐贈。	2011 年
設施	直立式鋼琴	實物捐贈	1. 捐贈單位主動接洽。 2. 長期共同辦理活動。	直接捐贈。	2011 年

資料來源：本研究整理

之共識，確認設置花草療癒專區。本案屬金錢贊助，由中正紀念堂成立園區景觀諮詢小組，邀請專家學者參與，依政府採購法執行，歷經 1 年（圖 1）。

(2) 推廣活動

館方思考樂活花園之建置精神，認為除服務一般民眾外，應主動創造研習體驗機會，讓社會弱勢族群與特殊團體認識並使用新設之園藝療癒園區，故再次向基金會爭取贊助經費，印製導覽解說摺頁及電子摺頁 (EDM) 作為校外教學運用；並為樂活花園辦理 3 次跨年度之推廣活動：a. 2012 年舉辦「樂活花園幸

福新體驗」活動，以園藝療癒與植栽苔球 DIY 為主題，邀請臺北市立療養院松德院區、臺北市及新北市康復之友協會的朋友參與；b. 2012 年搭配聖誕節，舉辦感恩音樂會及花草植物導覽，邀請自閉症協會之友、社區民眾及遊客參加；c. 2013 年配合櫻梅花開季節，辦理第三次推廣活動，邀請臺北市心生活協會之精神障礙朋友一同參與，導覽外另加入 DIY 課程體驗，並辦理植物攝影活動，邀請親子與民眾共同感受園藝療癒的奧妙。

3. 堂史室建置案 (2012-2013 年)



圖 1. 樂活花園 (攝影/張榮政)。

堂史室建置案為該館首長新政策，非有年度計畫經費，且原未有明確地點建置堂史展示，故先召開內部會議凝聚共識，再由機關首長授權主管先行向基金會洽談贊助可行性；另邀請數家廠商現場會勘協助估價，擬計畫書予基金會委託律師。基金會在本案之前的捐助是以實物捐贈為主，對中正紀念堂而言，實物捐贈較省事；但本案基金會希望以贊助經費模式，由中正紀念堂統籌規劃處理，故為推動本案，重新擬定其推動時程及內容。本案於 2013 年 10 月 31 日正式對外開放（圖 2）。

綜上，從館方 2008 至 2013 年接受民間贊助模式及捐助之案例檢視得知，「現金贊助」為贊助款項匯入博物館之贊助，包含專案補助、用途指定補助等；企業實物捐贈項目較多；在「寒冬送暖展覽義賣」活動及「文化推廣教育課程」之與企業互動模式中，中正紀念堂是募款者或是贊助者，界線模糊。

另經歸納得出，要成為企業「贊助對象」之重要成功策略，包含館方主動提出需求、瞭解企業較喜好的捐贈模式、長期合作關係下之進一步爭取捐助、專案符合捐助單位之宗旨或發展方向；為爭取企業信任，館方須願意為捐助付出心力，博物館在爭取捐助前、中、後，

都須釐清自身組織需求並評估可行性，並設定爭取捐助專案之優先順序；同時展現博物館能執行需求的專業，落實「事先準備、開口募款、評估與修正計畫」的循環；金額較大的捐助，須鎖定在長期與單位互動良好之企業，通常至少尋求一個以上的捐贈單位協助，也須預估更長的準備作業時間，耐心與捐助單位溝通。另對於企業而言，「實物捐贈」之成本較低，不須經公務機關採購，由企業自行處理較有效率，惟博物館要確認其捐贈案品質。

本研究另也發現中正紀念堂因是國外觀光客必遊景點，具國家門面形象，也因企業認同此觀點，故其中有幾筆較高額度之捐助案皆是該基金會贊助，如民主大道兩旁 3 米宮燈更新、堂史室建置案等；中正紀念堂建築與其地點也因具能見度，故有示範性，案例中有關展廳更新 LED 燈案、樹木植栽等實物捐贈均屬之；中正紀念公園能見度高，且為都市綠肺，有其園藝植栽特色，故企業針對戶外之捐贈案較其他業務項目多，但合作模式有金錢捐助，也有實物捐贈，非單一捐贈模式。

（二）失敗案例研析

若博物館都能自動得到各界捐助，或博物館認為有多少預算就做多少事，



圖 2. 堂史室（攝影／蔡怡怡）。

表 8. 失敗案例分析

案名	爭取贊助動機	經費需求	主要失敗因素	時程
彩繪大地 - 中正塗鴉節	新興規劃之活動暨展覽，但無經費。	25 萬	館方擔心會引起不理性民衆塗鴉牆面，決定不繼續推動。	2008 年
整合式贊助計畫	1. 館方在文教推廣活動需經費。 2. 已與該基金會簽署合作備忘錄；基金會發展宗旨與館方所欲推動之推廣教育方向一致。	300 萬	基金會亦為接受捐款之單位；其善款作為基金會本身之慈善用途。	2012 年

資料來源：本研究整理

營運策略當然會簡單許多，只是政策、預算、社會經濟等等之周遭變化都影響到博物館發展；博物館爭取捐助正如人生不如意事十之八九，最好的實例就是失敗和無法成就的情形，接續從失敗案例檢視：

1. 彩繪大地 - 中正塗鴉節（2008 年）：
本案活動係從戶外藝術創作展覽角度，運用可隨雨水洗掉之水性顏料，以民主大道作為圖畫紙，舉辦親子及團體畫畫比賽暨戶外特展；因具創新性及高度行銷曝光率，當主動向企業提案，雖已過企業編列下年度預算時機，但仍即獲承諾全額贊助本活動；後館方就執行面評估，認為此活動可能帶動民眾私自於中正紀念堂牆面塗鴉，故放棄接受贊助，取消執行。
2. 爭取整合式計畫贊助（2012 年）：
某慈善基金會因與該館簽有合作備忘錄，故依照此慈善基金會宗旨，主動以「七種語言文宣紙張減量」贊助實施計畫、「節能減碳（LED 螢幕作為公益行銷看版）」公益宣導實施計畫、「愛在中正」感恩紀念音樂會及「關懷弱勢、文化深耕」活動等 4 個子計畫整合成一贊助計畫進行推動未果；後又向該慈善基金會提「東側教室更新案」，基金會派員會勘討論後亦未果。經檢討其因素，該基金會是為長期共同辦理年度某專案，而與中正紀念堂簽定合作備忘錄；另此慈善基金

會之善款鎖定在為某族群提供服務，且皆自行規劃執行，在雙方想法跟目標無交集情況下結案。

從上述案例得知，募款是目標明確且有計畫及推動策略之專案，在博物館與企業雙方互惠、互信原則下達成彼此的預期效益；但另一方面，博物館在處理捐助時，也須學習接受企業說「不」，企業拒絕捐助時有所聞；相對地，若館方內部尚未凝聚共識即尋找經費，也有其無法繼續執行之風險，如上述之彩繪大地活動。然而即便如此，博物館在透過推動捐助的過程，也不會一無所獲，博物館捐助實務經驗強化了博物館與社會變遷連結的能力。

從其推動捐助經驗中，有企業於合約上要求館方保密其基金會名稱，也不願意豎立捐贈牌或安排捐贈儀式，故推論企業捐款動機多元，企業非單一為盡企業社會責任，企業基於各種贊助原因，體認到贊助活動的需求或特定贊助意義，進而針對博物館所提出之捐助方案進行贊助與否的決策；然而當博物館在接受捐贈前，仍須評估其捐贈條件是否違背館方形象、使命及利益，同時尊重捐贈單位之顧慮及捐助原則。

五、討論與分析

承上，博物館性質係以文化保存、發揚、傳遞、教育推廣為宗旨，企業捐助若在這些範圍內協助博物館，不僅有助

於提昇企業文化、善盡企業社會責任形象，且有益於博物館實質面運作，是雙贏策略。

博物館因財務或特定目的或專案需求而進行捐助，其目的是明確的，並由博物館之需求單位提出計畫書或活動策劃，爭取贊助的專案需要包裝及向企業行銷該專案之贊助意義，同時與企業需求進行連結。

但另一方面，捐助成功與否卻也與博物館長期累積之公共關係有關。專業的公共關係可為博物館塑造形象、爭取資源、開發觀眾，並為博物館與社會大眾建立良性互動的溝通橋梁（曾芝妍，2011）。博物館公共關係的經營包含與主管機關、政府相關單位、立法院（國會）、新聞媒體、專家學者、其他博物館，甚至一般民眾等，博物館皆應維持正向暢通的溝通管道，並保持資訊交流或合作發展的關係；事實上，博物館內部從館長到最基層的員工都能對外為博物館建立好的口碑；博物館平日的優質服務即是博物館正面形象的基礎；維持與現有捐贈者及贊助單位間的關係，以及開發博物館潛在捐贈者、贊助單位，則為博物館應該重視的公共關係，若博物館已爭取到企業的認同，當機關首長或業務單位在向企業爭取贊助時，將有潛在之強大助益。

結論與建議

博物館爭取企業捐助以新闢財源，乃是博物館現代化經營之發展趨勢。國外博物館將募款機制納入日常營運一部分，乃是行之有年的運作模式，除給予募款部門重要行政資源外，並配置完善組織制度及專業人力；此外，館長在募款工作規劃及績效表現上，亦被社會大眾及董事會所重視與評估，故館長的人脈資源與募款能力，也因此和博物館的

品牌形象塑造及經營績效特色息息相關；相較國外而言，我國之國立博物館至今尚未形成完善與專業之正式捐助機制與制度。

當從本文個案之財務面收支檢視，實施作業基金的中正紀念堂之營運成本仍以公部門預算為主，其次為場地活化運用收入及推廣教育收入；雖持續開發新財源，但公務機構係為公眾服務，未來營收成長空間有限；然而管理及總務成本費用因人力老化退休，改以勞務委外替代，另建築物及機電維護費用需求持續增加，日常營運支出亦持續成長，又面臨不斷削減的公務預算，導致其他典藏研究、展演規劃或文史藝術推廣等活動之業務費大幅縮減。

再者，企業非僅為追求其利益及善盡企業社會責任之目的，本文歸納企業捐助博物館原因多元，非單一特定誘因，包括：一、租稅減免的實質效益；二、認同該博物館或該團體的理念、價值；個人喜好；三、透過參與捐助活動，企業達到公關宣傳目的；四、塑造或提昇企業品牌與正面形象；五、政府呼籲提倡，企業配合政策；六、回饋社會，善盡企業社會責任；七、保存及發揚臺灣文化；八、維繫社交人際或交情關係等；九、回饋企業內部員工；十、符合企業發展願景。

除上述企業捐助原因外，從個案推動策略檢視發現，爭取企業捐助成功因素還包括館方主動提出需求、長期合作關係下願意協助博物館發展、符合時間窗理論、募款金字塔原則、交易分析理論等；另中正紀念堂因是國外觀光客必遊景點，具國家門面形象，其中幾個專案執行的包裝以此為爭取贊助之行銷訴求，得到企業認同，故有同一基金會連續幾年贊助不同專案；同時，中正紀念堂建築與其地點也因能見度，具有示範性，故企業針對戶外之捐贈案較其他業務項目多。

本文也提出博物館訂定財務捐助策略時，雖然須尊重捐贈單位之顧慮及需求外，但博物館在接受捐助前，仍應評估其捐助條件是否違背館方形象、使命及利益；另一方面，博物館更需要在爭取贊助前、中、後，釐清自身組織需求並凝聚內部共識，且設定專案執行之優先順序；機關首長支持，展現組織能執行目標之專業，落實「事先準備、開口募款、評估與修正計畫」的循環；及館方須願意為捐助付出心力，爭取企業信任等亦皆是推動企業捐助成功之重要因素。若屬於金額較大之專案贊助，通常至少尋求一個以上的捐贈單位協助，且須鎖定在長期與博物館互動良好之企業。

與此相應地，博物館對外爭取捐助是運用社會資源；捐助專案目標明確，須符合企業期待，並向企業行銷，故每一個成功案例都是博物館與捐贈方互惠、互信基礎上達成之成果；另一方面，捐助成功與否卻也與博物館長期累積之公共關係有關，博物館平日的優質服務及口碑即是博物館正面形象的基礎；維持與現有捐贈者及贊助單位間的關係，以及開發博物館潛在捐助對象，則為博物館應該重視的公共關係，企業認同博物館，才能得到企業贊助。

羅德 (James Gregory Lord) 曾指出：「人之所以捐錢，是捐給有心人，人們不是捐錢給某個機構，他們是捐錢給那個向他們募款的人，通常是因為某個人對另外一個人的感覺而做出捐獻，機構幾乎是附屬的，人們是為了人而捐錢。」這樣的一段話，不是只為了安慰必須去爭取企業贊助的行政人員，而是在實務面上的確常常如此，因為捐助是建立在雙方的信任基礎上。但畢竟捐助工作非博物館或機構原業務，且涉及企劃、法

務、專案行銷、公共關係、談判協調、專案管理等專業能力及累積之經驗，故建議博物館可透過培訓，強化原館員專業，或聘請具豐富經驗及人脈之專才。

另國外大多數博物館相當依賴企業或私人的捐助以維持其機構運作，私人捐款與捐贈藝術品是博物館藝術基金的重要來源；慈善捐款是一種社會風氣，也是社會事業價值的形塑主力，更受到稅制政策支持，政府如何透過政策鼓勵企業、基金會甚至是一般民眾捐款與贊助，協助藝文深耕及博物館發展，值得政府進一步研議；而公益勸募條例第5條第2項規定：「各級政府機關（構）得基於公益目的接受所屬人員或外界主動捐贈，不得發起勸募。」已不符合時勢潮流及實需，故本文建議應透過修法解除上開條例的限制，將博物館納入第5條第1項的募款團體加以規範，使國立博物館具有募款的法律地位，才不致產生法律衝突²⁴。而主管機關針對實施作業基金的博物館或文化社教機關應訂定獎勵措施，如提供各式獎助給自籌收入經費成長表現良好之館所，或提供爭取政策所推動之專案補助優先權等，以鼓勵積極投入於健全財務結構、努力開發自籌收入的績優館所；在政策及資源支持下，才能真正有效提昇博物館財務效能，帶動其他館所有意願實施作業基金；另建議後續可調查臺灣的博物館接受捐助現況及推動困境，並與博物館館長或具有捐助實務經驗之行政人員進行深度訪談。

誌謝

本文感謝國立臺灣師範大學社會教育系廖世璋教授之建議，及2位匿名審

²⁴ 公益勸募條例第5條第1項規定：「本條例稱勸募團體如下：一、公立學校。二、行政法人。三、公益性社團法人。四、財團法人。」

查委員的寶貴修正意見，使研究內容益臻完善；另外誠摯感謝本季刊編輯室長期默默的付出與用心，並感謝行政院國

科會 NSC 101-2410-H-003-076- 專題計畫之支持。

參考文獻

- 王韻儀，2006。企業的社會責任與贊助理念，「十字路口上的臺灣博物館產業：專業、社群、永續」研討會。國立科學工藝博物館 2007 年出版。
- 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。
- 吳宜娜，2005。博物館社會資源開發之研究。臺南藝術學院博物館學研究所（未出版）。
- 吳嘉梓，2000。博物館類型非營利機構之財務管理。現代美術雙月刊，93: 62-66。
- 林美花，2007。作業基金之會計處理研究。臺北：行政院主計處委託研究國立政治大學會計系。
- 林瑩滋，1999。臺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學系研究所碩士論文。
- 胡懿勳，2011。藝術產業、非營利機構與文化政策：2010 藝術新聞評析，藝術蒐藏 + 設計，2011(1): 24-27。
- 夏學理、凌公山、陳媛編，1998。文化行政。臺北：空中大學。
- 徐俊明，2008。財務管理：理論與實務，頁：31，臺北：雙葉書廊。
- 徐純譯，Ambrose, T. and Paine, C. 原著，2000。博物館實務基礎入門。南投：財團法人台灣省文化基金會
- 桂雅文、閻惠群譯，Byrnes, W. J. 著，2004。藝術管理這一行。臺北：五觀藝術管理公司。
- 秦裕傑，2003。博物館「行政法人」化之商榷，博物館學季刊，17(2): 108。
- ，2005。再論博物館社會資源與行銷，博物館學季刊，19(1): 115-124。
- 高映梅等譯，Gelatt, J. P. 原著，2001。世紀曙光：非營利事業管理／邁向募款成功之路。臺北：五觀藝術管理公司。
- 高登第譯，Koltler, P. and Scheff, J. 原著。1998。票房行銷：菲利浦·科特勒談表演藝術行銷策略。臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 國立中正紀念堂管理處編，2008。中正紀念堂 97 年展覽年鑑。臺北：國立中正紀念堂管理處。
- ，2012。中正紀念堂 100 年年報。臺北：國立中正紀念堂管理處。
- ，2013。中正紀念堂 101 年年報。臺北：國立中正紀念堂管理處。
- 梁光余，2004。博物館建館容易經營難，博物館學季刊，18(2): 139-146。
- 陳希林譯，Flanagan, J. 原著，2002。募款成功：義工與專家必讀。臺北：五觀藝術管理公司。
- 陳雅妮，2006。臺灣金控機構贊助藝文行為模式之研究：以富邦、建華、臺新與中信四家為例。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文（未出版）。
- 陳碩婷，2008。中小企業主表演藝術贊助行為之研究，頁：80。國立臺灣師範大學表

演藝術研究所碩士論文（未出版）。

曾芝妍，2010。博物館融資策略之研究：以大都會博物館、大英博物館及故宮博物院為例。國立臺灣師範大學美術學系在職進修碩士班論文（未出版）。

曾信傑，2010。政治對博物館的影響：以國家博物館為例，博物館學季刊，24(4): 97。

湯堯，2001。學校經營管理策略：大學經費分費、募款與行銷。臺北：五南出版社。

黃光男，2000。如何開發博物館的社會資源。臺北：行政院文化建設委員會。

——，2007。博物館企業，頁：132，臺北：藝術家出版社。

漢寶德，2009。中正紀念堂的困局，聯合報民意論壇，網址：<http://www.npf.org.tw/post/1/6198>（瀏覽日期：2012/05/05）。

——，2011。我國國立博物館組織定位與經營模式之研究。臺北：行政院研究發展考核委員會。

劉婉珍，2013。互即互入：博物館學的存有與發展，博物館學季刊，27(1): 88。

蔡怡怡，2012。國立博物館之自營商店政策探討：以中正紀念堂管理處為例，博物館學季刊，26(1): 128-145。

蔡美怡，2003。臺灣企業贊助行為之研究。大葉大學工業關係學系碩士論文（未出版）。

鄭展璋，1999。企業贊助文化藝術事業之研究。國立臺灣大學商學研究所碩士論文（未出版）。

Conrad, D. L., 1974. *Techniques of Fund Raising*. Secaucus, NJ: Lyle Student, Inc.

Kotler, N., Kotler, P. and Kotler, W., 2008. *Museum Marketing & Strategy-Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, pp. 190-192. NY: Jossey-Bass Publishers.

Lord, J. G., 1986. *The Raising of Money*, p. 75. Cleveland: Third Sector Press.

Maddox, K. E., 1981. *Corporate Philanthropy*, Ph. D. dissertation. Vanderbilt University.

Worth, M. J., 1993. *Defining institutional advancement, development, and fund raising*. In: Worth, M. J.(Ed.), 1993, *Educational Fund Raising:Principle and Practice*, 1993, pp. 3-9. Arizona: Oryx Press.

作者簡介

蔡怡怡：國立臺灣師範大學社會教育系博士生、國立中正紀念堂管理處推廣教育組組長。

董澤平：國立臺灣師範大學全球經營與策略研究所專任副教授、社會教育學系兼任副教授。

吳祖勝：國立中正紀念堂管理處處長。

附錄一：英美不同類型且具代表性之博物館網站網址一覽表

American Museum of Natural History 美國自然史博物館 (http://www.amnh.org/join-support)
Gallery of Art (http://www.nga.gov/content/ngaweb/support.html)
Natural History Museum 英國自然史博物館 (http://www.nhm.ac.uk/support-us/index.html)
National Mall 國家廣場 (http://www.nationalmall.org/donation.php)
National Museum of American History 美國歷史博物館 (http://americanhistory.si.edu/getinvolved/giving)
Smithsonian Institution-National Air and Space Museum 史密森機構 - 航太博物館 (http://airandspace.si.edu/getinvolved/giving/)
Smithsonian Institution-National Museum of Natural History 國家自然史博物館 (http://www.mnh.si.edu/getinvolved/index.htm)
Tate Museum 泰德美術館 (http://www.tate.org.uk/visit/tate-modern)
The Art Institute of Chicago 芝加哥藝術學院 (http://www.artic.edu/join-and-give)
The Metropolitan Museum of Art 大都會藝術博物館 (http://www.metmuseum.org/give-and-join)

附錄二：捐款抵稅說明一覽表

- | |
|--|
| 1. 《所得稅法》第 17 條第 1 項第 2 款、第 11 條第 4 項、所得稅法第 36 條內容：納稅人在申報所得稅時，如採用列舉扣除的方式，即可將年度內對於教育、文化、公益、慈善機構或團體的捐贈，自其綜合的總額中予以扣除。可以扣除的金額不能超過綜合所得總額的 20%，但是有關國防、勞軍和政府的捐贈，則不受金額的限制。 |
| 2. 《文化創意產業發展法》第 26 條
適用範圍：捐贈偏遠地區舉辦之文化創意活動，及捐贈文化創意事業成立育成中心。營利事業從事包括購買由國內文創事業原創的產品或服務，經由學校、機關、團體捐贈給學生或弱勢團體等贊助文創事業的支出，捐贈總額在 1,000 萬元或所得額 10% 額度內，得列為當年度費用或損失。上述捐贈不必依所得稅規定，對一般慈善機構捐款須在當年度所得額 10% 限度內的捐贈金額併計。營利事業對文化創意產業捐贈可抵稅的範圍，還包括在偏遠地區（人口密度低於全國平均密度五分之一的鄉鎮，或距離直轄市或縣市政府所在地 7.5 公里以上的離島等偏遠地區舉辦）舉辦的文化創意活動，或是捐贈文化創意事業成立育成中心，以及其他經中央主管機關認定的事項。 |
| 3. 《私立學校法》第 62 條：個人透過私校興學基金，指定○大學，抵稅上限為綜合所得總額 × 50%。 |

資料來源：全國法規資料庫，<http://law.moj.gov.tw/Index.aspx>（瀏覽日期：2012/11/17）

Study of Fundraising Strategies for Public Museums: A Case Study of Chiang Kai-Shek Memorial Hall

Yi-Yi Tsai* Tse-Ping Dong** Tsu-Sheng Wu***

Abstract

From the point of view of museum financial management, we surveyed the financial situations of the Metropolitan Museum of Art and the British Museum. Chiang Kai-Shek Memorial Hall (CKSMH) was used as a case study to explore fundraising strategies in Taiwan. The main revenue streams of the Metropolitan Museum of Art and the British Museum are government funding, profitable activities, and donations. To attract more donations, these two museums have hired specialists and distributed administrative resources to fundraising. In contrast, museums in Taiwan do not have systematic fundraising mechanisms in place.

Government funding is the major income source for CKSMH, followed by venue rentals and courses and workshops. All of these have reached their growth ceilings. Thus, CKSMH requires effective fundraising to support its operations. Each successful fundraising effort by CKSMH has involved mutual benefit and trust between the donor and the receiver with the donor achieving the anticipated results. Factors for successful fundraising include clarification by the receiver of its needs and a consensus of these needs within the organization. CKSMH has a unique image in Taiwan due to its position, architecture, target visitors, and surrounding park. Successful fundraising projects have utilized this image. For completeness, failed fundraising cases were also reviewed.

The research findings offer managerial implications. The relations between museums and their donors can be classified as generalized public-private partnerships. Fundraising serves two purposes: relieving museums' financial deficiency and executing functions that may be difficult under normal museum operations. Fundraising requires marketing. However, its success depends on public relations. Therefore, maintaining good interaction with current donors and discovering potential donors should be museums' focal points in their public relations efforts. The results of this study also provide an important reference for policy formulation. Social values and the tax system are additional factors in attracting donations. The latter is worthy of further deliberation by the government including revisions to relevant regulations

Keywords: Donation, Fundraising, Financing strategies, Museum finance, Metropolitan Museum of Art, The British Museum

* PhD student, Department of Adult and Continuing Education, NTNU/Chief of Extension Education Division, National Chiang Kai-Shek Memorial Hall; E-mail: intellyric@gmail.com

** Associate Professor, Graduate Institute of Global Business and Strategy, NTNU; E-mail: tpdong@ntnu.edu.tw (corresponding author)

*** Director, National Chiang Kai-Shek Memorial Hall; E-mail: cf001@ms.cksmh.gov.tw