

台灣商業畫廊經紀方式之研究

涂榮華

空軍防警司令部

中校

摘 要

畫廊採用經紀方式對畫家而言，可照顧、提攜、支援…幫助畫家，讓畫家面對今日社會分工日細，還能專注於創作。對畫廊而言，畫廊投入許多心力與財力，為能將投入的成本回收，畫廊莫不提昇自己經商的專業眼光，來過濾篩選畫家，也督促業主深入鑽研相關知識來充實自己。由此可看出，畫廊經紀方式可積極的拓展藝術市場，又可消極的持續獲得畫作來源，也是畫廊建立知名度與聲譽的方式之一。

本研究採用質性研究方法為基礎，對蒐集的資料進行分析與探討。為有效分析資料，將畫廊採用經紀方式的發展歷程，分太極畫廊採用當時的摸索起步、企業體制進入經營畫廊的發展時期、中華民國畫廊協會成立爭取權益的平穩推動、採用經紀方式的畫廊業主陸續中止與畫家的經紀關係，成立的畫廊又未再採用經紀方式的停頓時期等四個階段。雖各階段發展脈絡間的區隔並不明顯，卻可發現一個共同的想法，就是這些畫廊都在找適合自己運作的方式。藝術市場除採用經紀方式外，還有代理、寄賣、買斷等經營模式。這些經營方式間的界線，又多有重疊與模糊不易分辨。因此，畫廊只需採用適合自己經營的方式，甚至混雜一併採用也是被認可，且業者更可藉不同的經營模式，了解之間的異同及互補彼此的不足。

關鍵詞：商業畫廊、經紀方式、畫廊的代理、藝術市場

壹、緒論

一、研究動機

畫作是畫廊生存的首要條件，所以畫廊業者在經營的方式上，就需要有一個好的方式與模式來幫助營運，方能建立畫廊自己的畫作來源。而經紀方式，就能讓畫廊擁有固定的專屬畫家，這些專屬的畫家能依約，持續從事創作，讓作品源源不斷產生。除了有持續畫源外，畫廊還能讓所擁有的畫作在展售中，被收藏家購藏，如此畫廊才有收入，也不致造成生存的難題；收藏家了解採用經紀方式的畫廊業主，擁有獨特、敏銳的眼光及審美的專業，所以較能放心持續去購藏經紀畫廊的畫作，特別是畫家的代表作；經紀方式在專業畫家眼中，就是畫廊業主固定支付經紀金的資助，使畫家生計無虞。畫廊還要為畫家安排及打理一切，包括辦展、廣告等，免除外在瑣碎事務的干擾，鋪設出一個完整、良好的創作環境，讓畫家全心力投入創作。

畫廊採用經紀方式，能使畫廊及畫家名氣提昇，更名為雙方帶來豐厚的營收。對部份畫廊業者、畫家及收藏家而言，經紀方式是良善的經營型態。商業畫廊用專業的眼光，經紀剛出道、年輕、無名氣，具有潛力的畫家，積極拓展藝術的市場。這層投資作法，能建立畫廊的知名度與聲譽，對藝術市場的影響是不容忽視。所以部分畫廊業者，如名人、誠品等畫廊，便以採用經紀方式為號召。亦有部份畫廊業主，如台北福華沙龍等畫廊，雖未採用經紀方式，卻期望經紀方式的模式，能健全畫廊營運的機制。所以為文探討台灣商業畫廊採用經紀方式營運的情形，期對國軍從事藝術創作者有所助益。

二、研究方法

本文採「藝術社會學」的方法論，嘗試將畫廊的經紀方式，放在藝術社會學的理論架構下檢視。將畫廊視為社會環境裡的產物，也就是把畫廊的經紀方式，當成社會活動的行為來加以研究。在大的架構上以「制度」、「人」為主軸，相互扣住研究的方向。「制度」上由歷史軌跡的角度，看畫廊經紀方式的發展；「人」的部分則分析經紀方式與畫家、收藏家、畫廊三者間的關係。以此為整個研究的環節，加以探討與說明。

全文採用質化研究為基礎。用文獻分析法，對所獲得的二手資料進行分析與

探討，主要是蒐集目前國內有關畫廊採用經紀方式的相關資料。文獻部分概略區分：有系統整理的專書及論文、常見的期刊及雜誌、報刊等三類。蒐集資料的內容方向，是與經紀方式有關聯的畫廊、畫家及收藏家，這些資料包括經紀方式運作的源起、發展、特色，及受環境、生態有關方面的影響等。在分析與歸納有關文獻資料後，作一有系統的探討，再與國內現行經紀方式所產生的問題相互印證。

貳、國內畫廊經紀方式發展概況

一、畫廊經紀型態的探討

(一) 經紀畫廊的角色

1. 守門人的角色

台灣地區每年自美術相關科系畢業的學生，能持續從事平面創作的人數，並不在少數。但在這群持續從事藝術創作的畫家中，逐漸被環境篩選，能脫穎而出成名者，就顯得相當有限。畫廊運用本身擁有的藝術市場人脈，能將所經紀資助培養的畫家，推介到藝術市場上，受到大眾的喜愛，這便是畫家成名的捷徑之一。採用經紀方式的畫廊，也會針對藝術市場的趨勢、收藏家的品味、國內藝術發展的走向等，用畫廊業主敏銳的商業眼光與審察能力，在這些藝術家中，發掘挑選適合及具潛力的畫家。畫廊這種發掘、挑選畫家的角色，就等於是演藝界的「星探」。

具有潛力的畫家，被畫廊銳利的眼光，篩選出來經紀後，在經紀期間，便受到畫廊長期計劃的栽培。畫廊提供場地為畫家辦展、安排畫作巡迴展示及宣傳來促銷。這對畫家往後的創作生涯，是有相當的助益。不僅如此，畫廊還可為經紀畫家的畫作，進一步的過濾，篩選畫家最具代表性的作品。所以，畫廊採用經紀方式，能讓消費的收藏家買到藝術精品，也幫畫家的畫作做好去蕪存菁的管制責任。在畫廊經紀方式的「品管」把關下，收藏家自然對畫廊展售、推介的畫家及畫作有信心，這就是守門人的角色。

2. 橋樑的角色

在第一藝術市場中，由最初生產的畫家，經畫廊經紀方式的運作，能與畫廊作進一步的密切合作。在經紀方式的合約下，畫廊固定以經紀金資助畫家，可讓專業專職創作的畫家，有經濟收入的來源，不致使生活陷於拮据，進而能安心創作；畫家能依約定，按時繳交一定風格、尺寸、數量的畫作，使畫廊有充足的畫源。

畫廊業者與畫家，各有審美的觀感、創作的理念、作品未來的方向等看法。畫廊透過經紀方式與畫家互動，就是要定位出符合藝術市場需求的畫作，讓畫廊與畫家相互溝通與協調，提出雙方的見解，使畫家創作風格有方向與明確的定位。特別是針對新生代的畫家，剛出道未成氣候，畫作價位尚未被炒作與哄抬，畫廊便能在經紀方式下，訂定合宜的畫價，並定期的為畫家籌辦畫展。藉由畫廊經紀方式的推銷、保障功能，讓畫廊代表畫家對外界溝通與協調，及幫助畫家處理與創作無直接關聯的行政工作，最終促使畫作展售成功。

(二) 經紀畫廊的功能

1. 推銷的功能

畫廊為經紀的畫家做廣告、行銷¹，使收藏家能接觸、接受畫家的作品，進而購買及打響畫家的知名度，這就是經紀方式的推銷功能。由於畫廊花大筆金錢投資在畫家身上，畫廊理當盡力回收成本。如真善美畫廊業主朱艷鵬先生所言：「真善美畫廊曾簽一位經紀畫家，每年花費二、三百萬台幣。」²所以畫廊在為畫家的畫作尋找收藏家購買時，便傾全力、積極的推動各種宣傳的行銷手法，來吸引收藏者購買。

媒體傳播力量的無遠弗屆，成為畫廊運用來推銷的工具。畫廊業主為能獲得收藏家購買畫作的交易，會運用媒體的報導來聚焦，提昇經紀畫家的名氣。除媒體外，畫廊也會運用本身寬廣的商業經營人脈所建立的銷售網絡，為經紀的畫家促銷畫作。這就是畫廊採用經紀方式要達成買賣，必須運用的推銷方法。

2. 保障的功能

由於部分畫家長期投注在藝術創作裡，這些畫家與人群的互動不足，且對藝術市場的運作及行情不熟悉，導致不善或怯於、甚至不屑去做自我推銷。在此情形下，畫廊不只要能為所經紀的畫家及畫作推廣，更要告知畫家目前藝術市場的情況，讓畫家的創作方向能結合藝術市場。畫廊還要為所經紀的畫家，擋掉一切無謂的干擾，如免除畫家個人為生計、買賣畫作、辦展覽等瑣事而勞神，以保障畫家能安心浸淫在創作中。

畫廊的經紀方式，可為收藏家解決偽作、假畫的困擾。畫廊將所經紀畫家的資料、買賣交易建立完備紀錄，供收藏家查詢。畫廊這種建立畫作明確來源的資料，可以減少偽作、假畫在藝術市場的流通，避免畫廊與收藏家交易之後，破壞

¹ 本文的行銷，是指畫廊藉陳列、展示、說明、廣告、訊息傳遞等方式，把畫家創作的作品向外宣傳，使收藏家獲悉與購買交易過程的活動。所以畫廊的行銷，是以市場及顧客為導向的商業活動。參考蕭鏡堂（1993）行銷入門—步驟與運用。台北市：興利企業顧問。

² 鄭乃銘（2001）景氣不佳，藝術家與畫廊關係重新洗牌。藝術新聞，43：頁 75。

雙方和諧的氣氛。不僅讓收藏家對畫廊有信心，且保障收藏家購藏的權益。

本文綜合上述分析，整理經紀畫廊所具有的角色與功能等特質，以簡圖表示如下：

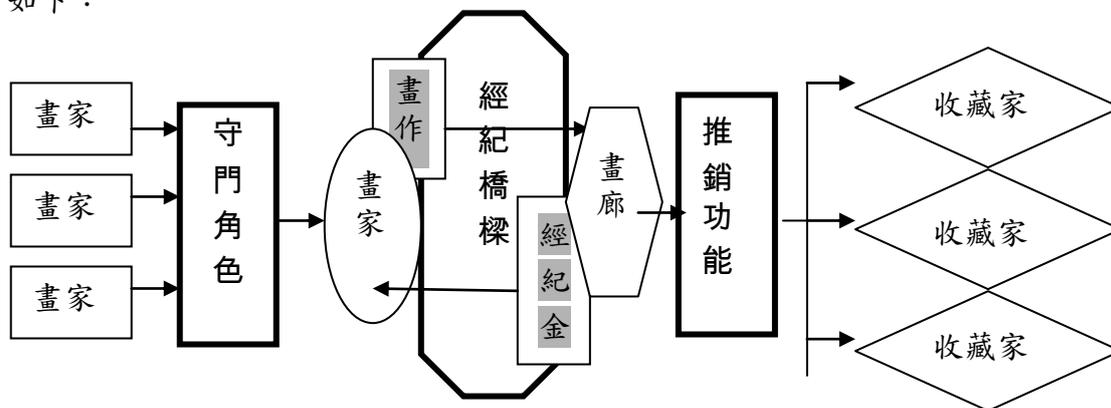


圖1 經紀畫廊的角色與功能流程圖

資料來源：本研究整理。

(三) 經紀方式的型態

1. 合約經紀型式

立諸文字的合約，是保護及維繫畫廊與畫家雙方最好的方法。在經紀合約中，已詳細律定雙方的權利與義務，畫廊與畫家都應該遵守。對畫廊而言，經紀金的支付，「通常一年開足十二張支票，逐月兌現，有每季、半年支付。簽約期限分為二、三、五、十年不等。」³ 支付經紀金之後，畫廊才能擁有畫家固定畫作來源的承諾，也才能據此來約束畫家，避免私下賣畫及創作過程的草率。畫家也能在經紀合約下，受到鼓勵，而努力創作，達到固定期限繳交畫作的件數，及約定的畫作風格，並促使畫廊去行銷畫作，打響畫家知名度。經紀合約這種白紙黑字正式簽有的合同，必須詳註雙方的權利與義務。因此，畫廊業者與畫家在簽約前，應針對合約的內容，增加或刪減對自己有利或不利的條款，避免不利自己的條款出現，產生單方或雙方面受到牽制，致其中一方吃虧。

合約制定上，以畢卡索與美國紐約畫商丹尼－亨利·卡威勒（Daniel-Henry Kahnweiler）在一九一二年簽署為期三年的經紀合約書為例：「我同意我的油畫除了你以外，不再賣給任何人。可是我要保留早期的油畫和現存的紙上作品給我自己，同時我也要保留替人畫像的自由，和一些大的場所直接委託我繪製油畫作

³ 同註 2，頁 75。

品的權利。我也同意將作品以一個固定的價位賣給你，但每年我留五張油畫給我自己，留多少紙上作品，則由我自己決定；最重要的，你必須完全尊重我對每一件作品是否已經完成的決定權。三年之內，我將完全放棄出售自己作品的權利——不論油畫或紙上作品。」⁴

從畢加索與畫商所協議的經紀合約書來看，畫家權利的維護、創作的理想，並不會因畫廊片面要求而受影響。

表1 國內有經紀約的畫廊與所經紀的畫家對照表

畫廊名稱	所經紀的畫家
誠品畫廊	連建興、戴海鷹、司徒強
帝門藝術中心	蕭勤、霍剛
東之畫廊	韓旭東
名人畫廊	張綺玲
長流畫廊	胡念祖
台北首都藝術中心	劉其偉、徐畢華
卡門藝術中心	舒傳馨
北莊藝術	楊國辛、石磊、湯集祥
晴山藝術中心	沈古運、涂志偉、區礎堅、徐曉東、張文新
傳承藝術中心	陳向迅、鄭力、顧迎慶、卓鶴君、韓黎坤、朱紅

資料引自鄭乃銘（2001）景氣不佳，藝術家與畫廊關係重新洗牌。藝術新聞，43：頁78。

2. 默契合作無約經紀型式

畫廊採用默契合作無約的經紀型式，主要是鑑於畫廊與畫家簽約後，即使有糾紛，也礙於雙方情誼，無法用法律條款來制裁。導致雙方出現意見不合時，就各行其道，合約所約定的條款，如同虛設。又因合約約束了雙方行事，形成流行的玩笑話「畫廊往往會被畫家拖垮，畫家也往往會被畫廊整垮。」⁵所以一九八一年還是阿波羅畫廊主持人之一的劉煥獻先生，⁶認為畫廊與畫家在沒有合約約束下，能使雙方的合作更為靈活、自由、也更輕鬆，且在長期無約的合作期間，更能維繫雙方的友誼。

這種默契合作的經紀型式，就類似於所謂的「專屬畫家」。既然是畫廊專屬的畫家，畫廊就擁有獲得該畫家畫作的優先權。畫廊與無約的專屬畫家合作，就是希望能讓專屬的畫家，有更多的時間，自由、安心的創作，來提高作品水準。

⁴ 李亞俐（1990）紐約現代藝廊的開拓。藝術家，183：頁195。

⁵ 劉煥獻（1983）談畫廊經營與專屬畫家。雄獅美術，154：頁58。

⁶ 劉煥獻於1979年與張金星一同成立阿波羅畫廊，離開阿波羅畫廊之後，在1987年成立東之畫廊迄今。

國內首開專屬畫家觀念的劉煥獻先生，就針對專屬畫家提出說明：「專屬畫家是沒有簽下合約，雙方沒有特殊的限制，其基本原則和態度很單純，也是真誠的，就是希望走向一個更純淨、更美好，有規律的合理制度。專屬畫家與畫廊間，因合作過有默契，更能清楚認清雙方的責任與義務。畫廊走向專屬畫家制度是現階段最自然，而又是成文的經紀法則。」⁷

專屬畫家的默契合作關係與經紀方式是大同小異，除少了形式上的合約外，畫家同樣可獲得畫廊規劃的展覽及金錢的資助。畫家有安定可依靠的畫廊當碼頭，便可把全部心力投入在創作中；畫廊少了約束畫家的形式規範，與畫家的關係如同朋友、合作夥伴，而不是主僱，雙方的情感自然更為圓融。加上畫廊有長期的畫源，更能為專屬的畫家服務。這如劉煥獻先生為專屬畫家的努力：「籌畫展覽、了解畫家作品、安排檔期、設計請帖等，即使是掛畫佈置都務求盡善盡美。」⁸中可看出，畫廊與畫家雙方更能相互信賴，使藝術市場及創作環境趨於穩定。

（四）其他經營型態

1. 代理方式

畫廊的代理方式，是畫家以委託的模式，把畫作放在畫廊裡，由畫廊負責展售。代理的託售方式與下文的寄賣，兩者差異在於畫廊為畫家、畫作所提供的銷售作法。畫廊和畫家之間存有的這種代理託售行為，即是畫家（託售者）委託畫廊（受託售者）來賣其作品。等到畫廊把畫作售出後，畫廊再依當初雙方協定的百分比與畫家抽佣。一般而言，大約是抽取畫價百分之三十到七十間的佣金。⁹

畫廊的代理方式可區分為簽約與無約兩種。代理的合約形式，是畫廊業主信任、看準某畫家，來代理該畫家賣畫。為避免產生糾紛及明定責任與權利，雙方會在合約中律定如代理的地域範圍、期限、畫廊提供多少檔期、畫家提供多少畫作、價格訂定是由雙方共同還是單方決定、行銷如DM印製、運費、記者招待會、宣傳費、裝框費等費用的分擔方式、畫作所有權誰屬…。¹⁰畫廊與畫家代理合約訂定之後，畫廊便可運用相關的資源與媒體，做計畫性的文宣、廣告來包裝畫家，並策辦展覽。

無約的代理形式，就是畫廊與畫家雙方曾合作，且熟識，因此僅以口頭承諾即可。無約的代理方式作法上與合約的代理雷同，類似下文所述的寄賣型式。

2. 寄賣型式

⁷ 同註 5，頁 59。

⁸ 同註 5，頁 60。

⁹ 朱紀蓉（1993）畫家 V.S 代理畫廊。雄獅美術，271：頁 93。

¹⁰ 同註 9，頁 93-96。

寄賣是畫家拿畫作到畫廊，或畫廊業主在畫家家裡拿作品，由畫廊來代為展售。雙方不見得要簽立合約，但有口頭來約定買賣抽成的比率。畫廊儘可能在本身有利的資源與條件下，提供銷售的空間、場域，來展售這些作品。原則上畫作由畫廊保留半年至一年的時間，供收藏家參觀、欣賞及進行購藏。畫廊如在一定期限內無法銷售出去，畫家再將畫作取回，或協議延長寄售時間。這種寄賣方式的好處，是可以避免畫廊堆積過多的作品。

上述畫廊的代理方式或寄賣型式，都是需要收藏家的購買，畫家才會有收入。即使畫廊以自己的財力，來代理贊助畫家，讓畫家安心創作，畫家也無法因此而得到固定長期的收入。

3. 買斷型式

另一種形式是買斷。此乃畫廊業主在別的畫廊或畫家家裡，看中某件屬意的作品後，出資將畫作買進暫時存放不展售。等到十年、二十年該畫家聲名大噪，或畫價上揚，或有利潤，再將該畫作以買入價錢的數十倍或百倍，脫手賣出。這種作法，就類似第二市場的買賣投資。雖然買斷畫作的方式，需一筆足夠的經費，對畫廊的負擔較重。好處卻可由畫廊來篩選挑畫家成熟的作品，且不會與畫家有糾紛，造成雙方的爭執與損失。為此，畫家較有自由創作的領域、畫廊也有發展的空間。

畫廊的買斷方式，除可獲得相當的利潤外，也可減少與畫家之間不必要的糾紛及瑣碎的約定。誠如八大畫廊業主許東榮先生談到採用買斷方式經營的因素指出：「在辦展時，若有喜歡的作品就會買斷，這樣畫廊才有利潤，因為我們賺的是畫家成長的過程。另一方面，因為個人厭煩於辦展中許多瑣碎的細節與時有的糾紛。」¹¹買斷的方式與畫家的關係，不見得是僅止於雙方的接洽與聯繫，也可因為賞識，而向固定的畫家買畫。廣泛的講，算是贊助的方式去鼓勵，讓畫家無生計問題，能持續創作，如此雙方還是有良好的互動。

二、畫廊採用經紀方式的背景

（一）六〇年代的畫廊市場

受到西方思潮的啟發，一九六二年二月在台北市中山北路三段林口俱樂部長巷內成立的「聚寶盆畫廊」，是台灣最早的商業畫廊，也是台灣藝術市場開展的初始。聚寶盆畫廊開幕當時，邀請楊英風、何肇衢等展出具有高度水準的作品，但面對藝術觀念未開，而沒有造成市場商機。一九六三年成立於西門鬧區的「海雲

¹¹ 黃郁惠（2002）藝術產業的落實者—許榮東談八大畫廊。藝術家，322：頁301。

閣畫廊」，開幕的第一次展覽，是以第二十四屆台陽美展作為號召，來打響藝術市場的知名度。這種具規模性的辦展，為藝術市場注入一股新生力，卻在持續經營一段時間後關門收攤。之後在中山北路三段大同公司前成立的「國際畫廊」，業主雖懂得商場經營之道，還是無法維持畫廊經常性的開銷，二年後便結束營業。

一九六七年成立的有「海天」、「文星」、「凌雲」及「藝術家」等畫廊。在中華路海天大樓五樓內成立的「海天畫廊」，在當時還煞有其事，特地邀請剛回國的畫家席德進先生辦一場演講，雖然相當風光，只是對當時的藝術市場而言，所能帶起的作用有限，經營沒多久也宣告結束。西門鬧區文星書店二樓成立的「文星畫廊」，曾舉辦多次高水準的畫展，後來受到文星書局關閉的影響，無法繼續營業而結束畫廊生意。中山北路三段成立的「凌雲畫廊」，在業主遠赴夏威夷之後，悄悄的關門。雙城街成立的「藝術家畫廊」，是由美籍顧問的太太所設立，標榜中美文藝界人士的意見交流、思想互通及畫作展覽的場域。至一九七八年中美斷交，美籍人士陸續離台後，畫廊改手換人經營，仍維持一段時間，之後也關門。¹²

（二）七〇年代的畫廊市場

七〇年代初期畫廊的運作與觀念，受到一九六五年至一九七五年，美軍參加越戰的影響。當時美國在台北成立軍事援華顧問團，支援越戰，直到越戰結束。在這期間，美國考量台灣地理環境與戰略位置的關係，將台灣列為美軍後勤補給與休閒中心的重要地點之一。¹³因此台灣有許多國外的大使館、俱樂部、招待所等機構設立，特別是台北中山北路至天母、陽明山一帶的住宅區，藝術市場的商機便由此開始。這是繼台灣「畫會」的西化思潮後，另一波西方藝術觀念的植入運動。國人經由美軍顧問團眷屬的賞畫風氣、購買畫作的品味感染下，使有心人開始嘗試開店賣畫。這個緣故，造成國內藝術市場開始有商業化的思維。由於國人緣於過去以農業經濟為主體，在美術的教育上普遍不足，加上對畫作的欣賞與購畫風氣尚未形成，一般民眾與畫作間，仍保有敬而遠之的距離。所以，此時買得起畫作的主要顧客群仍是外僑，這包括日本觀光客及美軍顧問團。¹⁴

在這時期成立的畫廊有一九七一年台北仁愛路四段地下室成立的「鴻霖畫廊」。一九七二年剛從美國回台的畫家楊興生，選擇在台北中山北路成立「西北畫廊」，並展售以外銷為主的畫作，不過美軍撤離台灣之後，便結束畫廊生意。一九七五年，楊興生復於台北東區龍門大廈內成立「龍門畫廊」，由於業者有經營

¹² 文康（1979）台北畫廊的滄桑史。藝術家，49：頁27。

¹³ 中國時報編輯部（1995）台灣戰後五十年—土地、人民、歲月，頁188。台北：時報文化。

¹⁴ 黃郁惠（2001）胸懷千里、承志長流。藝術家，310：頁190。

的經驗，生意運作不惡，即使換手經營後，仍延續到二〇〇二年。一九七三年成立於金山南路的「長流畫廊」，首開台灣水墨市場的先驅。一九七七年阿波羅大廈裡先後成立「阿波羅畫廊」及「太極畫廊」。¹⁵

儘管六、七〇年代的藝術市場晦暗不明，畫廊運作尚在摸索。此時所能開啟國人賞畫、購畫的動力雖有增加趨勢，但也只限定在購買自己看得懂的作品上，對畫廊的發展與收益幫助有限。國人受到外僑引進大量的西方思潮，使得現代觀念的知識大開，醞釀對美術品味的提昇。即使外僑撤離後，當時設立的畫廊經過摸索，找到台灣本土的經營模式，讓後來開設的畫廊，有個依循的方向，奠定畫廊穩固的根基，開啟了現代畫廊的先聲。

三、畫廊經紀方式的發展情形

（一）經紀方式的摸索階段

自從太極畫廊首先採用經紀方式之後，在藝術市場上形成一種特殊的經營模式。此後便有部分陸續成立的畫廊，或為經商牟利、或為良善作法、或為建立制度等，相繼跟隨的採用經紀方式。這些不同時間成立的畫廊，雖然不是成立之初就用經紀的模式，也不見得會持續採用。但這些畫廊在經營期間曾經採用，就為畫廊經紀方式劃下歷史的史頁。

當初太極畫廊採用的經紀方式，是經由畫廊與有名氣的畫家雙方協議，畫廊定期支付畫家經紀金。然後，畫家每月繳給畫廊一定數量的畫作。但是經紀方式的畫廊，不應只針對當時已有名氣的畫家來經紀，也要以投資心態，來資助年輕畫家。因為「畫廊規模小、機動性大，易於扮演改革的角色。因此，畫廊有較多機會接觸新生代的畫家，這些畫家自然可以接觸到更多的群眾。」¹⁶所以經紀年輕的畫家，是經紀方式最能凸顯自己價值的地方。如太極畫廊所經紀的畫家陳正雄先生指出：「太極畫廊的經紀作法與國外不太一致，真正的方式是必須率先投資、鼓勵後進…有計劃的在新人上投資，成了氣候以後，再為他印畫冊、替他舉行展覽。」¹⁷

在初期的摸索階段，除了太極畫廊（1978）之外，就畫廊採用的時間來區隔，八〇年代還有許多畫廊陸續採用經紀方式，如長流畫廊（1982年）、第七畫廊

¹⁵ 鄭功賢（1994）台灣畫廊業走過一段艱辛歲月。典藏藝術，24：頁103。

¹⁶ Diana Crane（1987）*The Transformation of the Avant-Garde: the New York Art World, 1940-1985*（pp. 110-114）（Chicago and London: University of Chicago Press）.

¹⁷ 史文楣紀錄（1979）台北的畫廊主持人談畫廊的經營。藝術家，49：頁44。

(1985)、朝代藝術中心(1987年)、漢雅軒(1988年)、卡門藝術中心(1988年)等。¹⁸

這些八〇年代間採用經紀方式的畫廊，在採用經營運作上，除畫廊本身的考量外，重要的，還是外部的環境關係。當時社會環境的穩定，產生八〇年代經濟高度成長，國民所得增加，刺激了大眾的消費能力。政府在各縣、市成立文化中心，來負責推展地方文化藝術活動的建設，為國人帶來藝術生活的品味，提昇國人文藝素養。¹⁹至八〇年代中期，在經濟景氣的帶領下，股票市場一路狂飆長紅、不動產房屋市場也是一片榮景，真可謂是風起雲湧。投資者以大筆資金進出藝術市場，使畫廊業者緊跟在投資者後頭，提供富有商機及值得投資保值的畫作，藝術市場因而產生攀升的欣榮，讓藝術品的收藏，成了新興的理財工具。²⁰因此畫廊業者希望透過藝術市場的運作，鼓勵消費人口親近藝術，使投資者能轉向藝術品，畫廊業者才得以順勢的採用經紀方式。

(二) 經紀方式的發展階段

八〇年代末期，國內藝術市場在經濟一片榮景的影響下，畫廊如同雨後春筍般，幾乎每月都有畫廊開張，造成了藝術市場畫廊林立的現象。這些加入畫廊經營的業者背景有收藏家、畫家外，更有電腦、貿易、醫生、傳媒等，使藝術市場的經營形式趨於多元。特別是具有濃厚商業性質的企業身分，跨足藝術市場的經營後，以較優渥的資金，形成藝術市場的中堅。企業體進入經營的型態，是畫廊採用經紀方式歷程的關鍵，也是發展上的里程碑。

在發展階段，由企業體系進入經營及成立的畫廊，主要是採用經紀模式的運作，這些畫廊有長谷集團成立的積禪五十藝術中心(1989年)、誠品書店成立的誠品畫廊(1989年)、首都藝術中心(1989)、傳承藝術中心(1990)、日升月鴻藝術中心(1991)等。²¹上述畫廊，到目前為止仍在藝術市場上繼續經營，並有部分仍在經紀畫家。這些畫廊在經紀方式歷史的摸索階段中，佔有一席之地。

這些企業經營的畫廊，當初採用經紀的模式，是基於支持畫家能夠持續創作，讓現代藝術紮根及培養新生代畫家的理想。當企業的觸角深入藝術市場經營畫廊，且採用經紀方式積極參與藝術活動，不僅是在辦展活動中讓生活品質與文化風氣結合，更能提昇企業本身的形象。

如積禪五十藝術中心在高雄分設畫廊據點，業主陳彩繁女士就認為：「建築

¹⁸ 資料整理自：藝術新聞，28。藝術家，211。華人藝術市場指南，1997。台灣美術年鑑，1996。

¹⁹ 簡瑞榮(1999)從文化白皮書談藝術教育。一九九九藝術教育國際學術研討會：21世紀藝術教育的新藍圖論文集，頁194，台北：文建會。

²⁰ 簡丹(1994)企業界紛紛投身畫廊業。典藏藝術，24：頁128。

²¹ 同註18。

者回饋社會的方式之一，便是成立藝術中心，除了鼓勵當地藝術家之外，也是提供一個空間，讓民眾有更多機會去欣賞美的事物，繼而提昇生活品質。」²²同樣的龍寶公司負責人李臻餘先生投入臻品藝術中心也認為：「是一種對理想的投資…如果畫廊的生存，可以支持藝術家創作、支持現代藝術紮根結果，那麼意義就出現了。」²³這些業者散播藝術種子的作法，為自己贏得了文化企業的標籤，相對於以營利為導向的畫廊經營型態而言，就顯得有意義。所以企業的加入，是這時期發展的特色。

（三）經紀方式的平穩推動階段

時序進入九〇年代初期的平穩推動階段，這個時期持續著八〇年代的經濟成長。社會環境更趨於穩定與成熟，收藏家對藝術市場的投資需求，也相形的興盛。由於此時期社會對專業及分工的要求較以往來得強烈，間接讓藝術市場產生注重專業分工的觀念。

為讓畫廊業者彼此間能交流與溝通，進而做良性互動的競爭，六十二家畫廊遂在一九九二年六月八日聯名成立「中華民國畫廊協會」，並於同年十一月在台北世貿中心的展覽館裡舉辦首次「中華民國畫廊博覽會」，當時就有五十餘家畫廊參加，攤位達一百餘個，可見其規模。因受限展覽場地，每家畫廊至多不會超過十幅畫作，所以畫廊莫不以最好的作品展出。其中參與展覽的「東之」、「名人」等採用經紀方式的畫廊，就以所經紀的畫家作品為主展出，奠定防止不法假畫流通的管道。²⁴且畫廊協會每年辦理畫廊博覽會，讓畫廊業者感受自己培養畫家的成就，發揮畫廊第一市場的功能。

畫廊協會的設立，是畫廊業者為爭取自己的權益，並積極健全畫廊市場，也就是要建立專業化、制度化，使同業間產生良好的默契與倫理，更鼓勵建立專屬畫家制度。²⁵其他還有糾紛調節服務、擴大藝術參與人口、鑑價的合理及朝向國際化目標邁進等。協會為帶動畫廊經紀方式的風潮，畫廊協會更將畫家的經紀列為目標之一，使畫廊業主在協會裡與同業之間，有了一個共同追尋的法則。²⁶畫廊藉由協會的理念，建立了藝術市場的新秩序，並因應國內局勢，改善畫廊自身的體質。畫廊協會這種整體的力量，對健全藝術市場的經營體制，有十足的助益。所以畫廊協會的成立，就是經紀方式的平穩推動階段。

在此階段中，曾採用經紀方式的畫廊，有臻品藝術中心（1992年）、家畫廊

²² 同註 20，頁 131。

²³ 同註 20，頁 130。

²⁴ 彭郁娟（1992）畫廊協會功能展現。藝術家，109：頁 136。

²⁵ 蔡宜容（1992）畫廊協會正式成立。藝術貴族，31：頁 68。

²⁶ 同註 24，頁 236。

(1992年)、北莊藝術中心(1992年)、真善美畫廊(1992年)、金磚藝廊(1993年)、東之畫廊(1993年)等。²⁷

(四) 經紀方式的停頓階段

到了九〇年代中期，國內經濟隨著泡沫化的發酵逐漸下滑。藝術市場開始產生冷清的場景，畫廊營運上也出現了危機，畫廊與畫家間的經紀關係，更受到影響。這可從一九九四年開始，陸續有「金磚」、「臻品」、「家」等畫廊與畫家終止經紀關係看出，這些畫廊受到經濟環境的影響，讓業主不得不採取中斷經紀方式的作法。此時期可說是畫廊採用經紀方式的停頓階段。

一九九四年以後，仍有畫廊陸續成立與採用經紀方式，但受到經濟不景氣的影響，採行經紀方式的趨勢有緩和現象。因此，本文以一九九四年金磚藝廊終止經紀方式為關鍵，是停頓階段的起點。自一九九七年起仍有少部分畫廊成立，這些新興成立的畫廊，卻已然少有採用經紀方式的運作形式。就此停頓階段採用經紀方式的畫廊有晴山畫廊(1994年)、古典美術館(1995年)、協民藝術中心(1996年)、第雅藝術中心(1997年)、名人畫廊(1997年)、彫之森(1997年)等。²⁸

四、畫廊採用經紀方式的現況

一九九四年是經紀方式發展的停頓階段，直到二〇〇三年止，這段時間國內景氣一直無法復甦。藝術市場受到景氣不佳的影響，收藏家止步不前，畫作的交易量下降，導致畫廊無相當的收入來平衡開銷，形成經紀方式的停頓不前。

畫廊辦畫展要印製畫冊、DM、開幕酒(茶)會、裝裱等，外加每月的房租、水、電費，這些基本開銷就已經相當可觀。況且採用經紀方式的畫廊，每月或協議固定的時間內，要支付畫家一筆龐大的經紀金，就是很重的負擔。如前文所述臻品藝術中心業主張麗莉小姐指出：臻品畫廊每年需支付的經紀金，就曾經高達一千萬元新台幣之譜。長流畫廊業主黃承志先生也說：「長流畫廊光在一位畫家身上，每年也要花三百萬元新台幣。」²⁹台灣地域及藝術市場的產值都不大，加上收藏家的需求面不寬，購畫的人口無法增加。畫廊面臨如此的環境及不佳的景氣，還要採用經紀方式，確實會造成相當沉重的財力負擔。

被畫廊經紀的畫家，必須在固定時間內，繳交一定數量的畫作。這個數量造

²⁷ 同註 18。

²⁸ 同註 18。

²⁹ 同註 2，頁 75。

成畫家的壓力，導致部份畫家不是無法繳出足額的作品，就是交出應付了事的作
品，再不然就以過去留存的舊作墊檔。誠如亞洲藝術中心業主李敦朗先生所言：
「簽了約，畫家交不出畫，要不就是草率應付展覽，那畫廊的權益又該向誰去爭
取。」³⁰況且只要畫家繳得出來的作品，畫廊業者幾乎是被迫全數接收，形成這
些畫作水平有顯著的落差。加上這些交出的作品，受到不景氣的影響，賣不出去
讓畫作滯銷，大批的畫作就囤積在畫廊裡無法消化。這在景氣好時，畫廊尚能以
靠收藏家買畫的收入來應付，但是面臨不景氣之際，畫作無人問津，就要衡量是
否有採用經紀方式的必要。帝門藝術中心經理陳綾蕙小姐就說：「經紀，對畫廊
是個極沉重的負擔，那不單單是每月經紀金的支出，問題最大是擁有畫家卻照單
全收，那才是造成畫廊內傷的主因。」³¹

參、經紀方式的藝術市場生態

一、經紀方式與畫家的關係

畫家與畫廊是第一市場相互依存的共生關係。早期的畫會時期，畫家要舉辦
畫展，需會員湊足金錢後，才有能力辦展。現在除有公部門的美術館、文化中心
或文化局等，讓畫家有自由發表創作的展覽場地外，私人的畫廊，更可藉本身擁
有的行銷資源管道宣傳，來打響畫家的知名度。這些展售場地，比昔日畫家自己
租場地辦展，實在不可同日而語。且畫廊採用經紀方式，為畫家安排展覽、裝框
、運送等減輕畫家負擔，還有對畫家照顧、提攜、支援的幫助，讓畫家面對現代
社會分工日細的挑戰，更能專注於創作上。

面對畫壇競爭日益劇烈的今日，畫家沒有幾分實力是不能維持長久創作，尤
其是新生代的年輕創作者，面對多元與分工的時代，要想在眾多同儕中出人頭地
，就非得卯足全力從事創作。在這情況下，畫家往往沒有餘力，分心去處理公共
關係與宣傳等瑣事。因此畫廊才會採用經紀方式，為畫家處理影響創作的雜事作
法。畫家要信賴畫廊，放手讓畫廊處理雜事，雙方才有合作的空間。如水墨畫家
蔡友先生對畫廊與畫家合作的關係就指出：「畫家必須有開放的心胸，不去干涉
經紀公司如何賣畫，如此才有全面改善的可能。」³²

³⁰ 同註 2，頁 74。

³¹ 同註 2，頁 74。

³² 王曼萍等整理（1991）藝術生態聽診－藝術家、畫廊、收藏家的親密關係。藝術貴族，21：
頁 18。

經紀方式要在畫廊與畫家雙方坦承互信、互重合作的基礎下，才能培養更多、更好的畫家，也才能幫助畫家行銷畫作、尋求收藏家購藏及穩定藝術市場的機制，使畫作保值越老越值錢，為藝術市場塑造出更好的形象。當畫家進入藝術市場尋找畫廊經紀時，就須審慎評估畫廊所推行的經紀方式，是否適合畫家自己的性格、滿足市場的開展，讓畫家能專心創作，最重要的是能與畫廊利益共享。但畫廊以固定的經紀金投資畫家之後，為能保障畫源及回收成本，就會對畫家做出需求範圍，如風格、尺寸、數量等的限制。這種商業重於創作的取向，對畫家而言，確實產生不小的壓力。

二、經紀方式與畫廊的關係

商業畫廊採用經紀方式，必須聚集龐大的財力，才能資助、培養畫家。既是投入相當的資金與心血，當然就要把投入的心力與努力，運用各種方法回收。首要任務，就是獲取最大的利潤，不只是辛苦安排與風光的檔期展覽，還要用獨具的慧眼，去發掘、選擇、培養明日之星的畫家及收藏他的畫作。於展覽期間運用行銷手法、適當的媒體來傳達訊息，提供報導，協助畫家打開知名度。如此在藝術市場的銷售上，才能建立商業畫廊的信譽。

但事實不然，雖然經紀方式可謂是良善的營運模式，卻因國內畫廊生態體制的不夠成熟，畫廊會對畫家做約束，限制畫家到其他畫廊展售及私下賣畫；收藏家擔心畫廊為早日回收資金，運用不當的方式去哄抬畫價，造成畫家與畫廊彼此間的不信賴，讓經紀方式施行不易。畫廊建立完整的畫冊及交易紀錄，是在藝術市場流通上，最能證明畫作真偽的資料。如業者洪平濤先生，指出敦煌藝術中心的交易紀錄：「交易紀錄，是在保證書內作紀錄，有三摺，第一摺留畫廊，其他兩摺在收藏家，裡面有交易的時間、金錢等資料的記載，算是身分證。必要時，可像病例卡一般調出來追蹤。」³³但它的交易紀錄，受限於買賣價格，會影響往後畫廊營業所得稅及畫家綜合所得稅的報稅問題，無法曝光。雖然有詳實的記載，也令人懷疑畫價的真實性。

促成畫作買賣的關鍵，在於畫廊的誠信、品牌、畫真價實及畫廊用心經營所屬的畫家。但有些畫廊一味依循市場的商業行為來推銷畫作，卻不願花時間來培養自己及畫家。畫廊間彼此挖角，使畫價過度打折造成市場混亂，或以大批購買的方式，來分食其他畫廊苦心經營的成果。如此循環下，自然將台灣藝術市場的文化，導向投機的方向。藝術市場變化的不易臆測，台灣畫廊現階段對經紀方式

³³ 孫立銓整理（1990）談台灣藝術市場的天平—鑑價制度。藝術貴族，9：頁49。

的看法傾向保守。畫家與畫廊就有一層默契，對經紀約能不簽就不簽，即使要簽也不會簽太多與太久，好讓雙方有較寬廣的議價空間，形成畫廊多是採用默契的口頭承諾。

三、經紀方式與收藏家的關係

許多收藏家對畫作是一看再看、研究再研究，又經過數位行家當軍師，逐步學習走過初級階段。初入門的收藏家，處於藝術市場混亂的現在，難免會買到品質低劣的次級品，產生的糾紛也是層出不窮。這使收藏新手，以戒備心態來找具增值潛力的藝術品時，會擔心受騙上當，造成價錢昂貴的畫作買不起，太便宜的又不放心，說懂藝術品味，又像是不懂的情形。此時採用經紀方式的畫廊，就能給收藏家許多藝術訊息，讓收藏家去判斷畫作的真偽，或是完整的紀錄證明畫作的真實性，來保障收藏家的權益。

收藏家對畫作經由喜歡、欣賞而購藏，是逐步累積收藏經驗，才逐漸轉向理性及計劃。這些摸索經驗的累積，浪費不少收藏家的時間。而透過畫廊經紀方式所引介的畫家，能為收藏家自身擁有的資本額度，來規劃購買數量與收藏方向。不超越負荷、不用花費太多冤枉錢，就能為收藏新手購藏畫作的生涯，做好起步的階段，還能達到持續升值的長期投資，這才是最理想的收藏。

畫廊會採用經紀方式資助畫家，是有足夠完善的行銷管道，能為收藏家提供市場分析、畫價、藝術資訊及規劃等系統收藏的計劃。收藏家可以透過畫廊經紀找到好的畫家、精采的作品及合理的價格。在畫廊的協助下，收藏家對自己收藏的理念有更完整、清晰、持續、固定的概念，也清楚在藝術史上所扮演的角色。

有些欣賞早期「五月畫會」、「東方畫會」時期作品的收藏家，常因三十年前在當場開完畫展後，未能及時付款買進畫作感到後悔。如果當時購買的話，就不用到現在找不到畫作而遺憾。那時候的畫家，沒料想到現在可以賣畫，價格還居高不下，這一切都是時空背景轉換，不可同日而語。現在有畫廊在中介上盡力為畫家與收藏家牽線，特別是採用經紀方式的畫廊，更能為收藏家增添一些保障。雖然畫廊已不能經紀五月或東方畫會的畫家，卻可能會經紀到未來成為類似五月或東方畫會的畫家及畫作，使現在懊悔未能購藏的收藏家，在未來不再有遺珠之憾，這就是畫廊採用經紀方式對收藏家及藝術市場的幫助與影響。

肆、台灣畫廊經紀方式的檢討

一、畫廊經紀方式的困境

（一）台灣幅員狹小

地域的大小與畫廊採用經紀方式有很大的關聯。就美國而言，土地幅員遼闊，西岸的畫家想被東岸的收藏家認識與收購畫作，單憑個人的力量，是難以達成的。因此畫廊的經紀行銷網絡，便可以解決地域距離的問題，使畫家與畫廊的關係更為緊密。³⁴相對於台灣地形的淺短，從北到南或由東到西，不需花費太多時間便可抵達。東部收藏家到西部畫廊採購畫作，就不見得要像美國，需要藉由畫廊前來行銷辦展才能認識畫家。

台灣畫廊也會尋求與其他畫廊合作，藉以打開畫家的藝術市場，來吸引一般消費的收藏家購藏。但是腹地狹小，形成的藝術市場規模不大，所能推展的空間自然不足。當北部畫廊有關的畫展訊息出現，南部的收藏家從媒體雜誌上聞訊，立即搭飛機北上，很快就能在當天往返兩地，到達展場觀賞，甚至購置畫作。畫廊只要運用相關藝術雜誌刊登展售的訊息，就能招攬收藏家的注意，減輕不少畫廊的活動經費。

台灣藝術市場小，所能產生的畫家、畫廊及收藏家數量有限，藝術市場容易飽和。畫家過多，所創作的作品可能風格雷同，畫家在畫廊與收藏家的需求數量有限下，供多於求的情況，只有少數作品會被挑選。多數畫家則會在藝術市場上，被消化與過濾掉；收藏家過多，可能會同時欣賞、搶購某一畫家的畫作，造成畫價被哄抬，甚至出現偽作、假畫的情形，擾亂藝術市場的行情。如名人畫廊業主胡雲鵬先生在所屬網站上指出：「畫市狂飆之際，畫作的油墨未乾，馬上就被收藏家買走…，形成畫家亂畫、畫廊亂賣、收藏家亂買等情形。」³⁵台灣藝術市場短小，使得畫家、畫廊、收藏家發展容易達到飽和，而無法繼續深化。

（二）藝術市場職業道德的欠缺

經紀方式簽立合約的權利與義務，對於畫家和畫廊雙方，都會產生限制。畫家受限於畫廊商業市場的考量，無法自由創作，失去作品的獨創性。若畫廊為個人私利不惜去炒作、操縱、哄抬畫價，會讓畫家的藝術壽命縮短。雖說經紀方式照顧畫家的行為，在國內畫壇上是公認好的作法，但畫廊因應市場的需求及自身的權利，扼殺畫家的獨創性，還要求畫家依約繳足件數。畫廊這種幾近剝削的行為，令畫家質疑畫廊無法同甘共苦，而不信任畫廊的經紀。

未採用經紀方式的畫廊，為省下投資畫家的資金及謀取自己的利益，用買斷的方式，購藏經紀畫廊所經營的畫家作品，並妥善收藏與保值。等到經紀畫廊努力行銷，使所經紀的畫家漸有知名度，畫作價格大漲之際，再將畫作拿出來，以

³⁴ 同註 32，頁 15。

³⁵ 名人畫廊，〈<http://www.long-artists.com.tw/gallery/notable/talk/talk3.htm>〉

看好的市價行情展售，賺取比昔日購進畫作還高的差價。部分畫廊則用不當的手法，提出更高價碼與更好的條件，來奪取其他畫廊經紀有成的畫家，爭取到該畫廊來繼續經紀展售，並享受他人努力的果實。這種分食別人辛苦過程所獲成果的作法，讓努力行銷的畫廊，對經紀方式的推展，感到力不從心。

畫廊採用經紀方式，負有培養新人的任務，所投入的金錢與付出的心血很大。一旦畫家被經紀後，就要遵守藝術市場的職場道德，不要為自身的利益與聲望，罔顧與畫廊經紀約的條款，背地裡將畫作私自贈人，或經不起人情的請託，將畫作削價廉售給他人。畫價不穩定，收藏家就不再信任畫廊，這對堅持穩定畫價的畫廊打擊很大。或者當畫家一朝稍有名氣、羽毛豐厚，能獨立高飛時，恃寵而驕、見異思遷，忘了原畫廊資助的知遇之恩，自抬身價跳槽到條件更優渥的新畫廊。這種欠缺藝術市場的職業道德，使畫廊與畫家雙方為爭奪自己利益，損害經紀方式的宗旨，最後導致藝術市場的專業不再，對採用經紀方式的熱情也消退。

二、畫廊經紀方式的反思

（一）經紀方式本土化

目前國內商業畫廊採用的經紀方式，是受西方思潮的影響。以法國巴黎經營的方式為例，巴黎一百年來，畫廊不斷增加，他們也演變出各式各樣的角色和作法。這些畫廊是按現代的行銷方式，把畫家放在合約的管制下，來管理畫家的作品。³⁶歐美畫廊運作的經紀方式，會與不同國家的畫廊有密切聯繫，透過這層聯繫管道，可將經紀畫家的畫作送到世界各國去展售。他們的畫廊，是今日藝術的推動者，能左右美術館的收藏，並捧紅自己的畫家群。³⁷

西方畫廊移入台灣後，因國情民風的不同，無法全部翻版搬上國內藝術市場，自然形成不同於國外的運作方式。如台灣畫廊的經紀方式，雖能為畫廊創造利潤，卻無濟於美術館的典藏，業主甚至會跟在美術館後面觀望，試圖尋找美術館典藏的方向。這跟歐美畫廊影響美術館的典藏走向不同。台灣在這種地區性格的作祟下，當西方畫廊文化生態的經紀體制移植進來後，被濃厚的地區性格所吸納與融合，自然演變成一種富有台灣本土特色的型態，產生跟原產地不同的文化藝術面貌與性格。這不僅是環境不同的影響，更重要的是人的因素。

畫廊的經紀方式在台灣本土性格影響下，符合了畫廊本身的能力與運作方向，且業主認為對自身與台灣市場有幫助，又不會受台灣地理腹地、文化、政策的

³⁶ 勃爾凡著，陳英德譯（1979）巴黎畫商的幾個面目。藝術家，49：頁 56。

³⁷ 陳十（1995）危機與轉機－畫廊如何提昇經營層次。典藏藝術，34：頁 197。

影響，能持續的營運，就是台灣畫廊經營好的形式。如果畫廊業主堅持採用原有的經紀方式，非但不能適應台灣的生態，也無法建立藝術市場的運作，更會讓畫廊生意維持不下去，對藝術市場是沒有多大的幫助。因此，畫廊應以適用台灣本土性的經營模式為主，來發展具台灣特色的經紀型態，即使採用多元的經營模式，只要有助於台灣畫廊的經營，是應該被鼓勵的。所以畫廊應挑選能表現台灣性格面貌的畫家與作品，來凸顯島國地域的特殊性，建立屬於台灣風格與地位的畫廊經紀經營。

（二）畫廊的財源背景

畫廊採用經紀方式，不管有沒有展覽，都要依合約定期支付「經紀金」給畫家。畫家就像拿畫廊固定「薪水」從事創作，畫家經濟來源不受畫作買賣好壞的影響。景氣好的時候，畫廊可以靠展售畫作的盈收利潤，當做支付的經紀金來養畫家；但是景氣不佳或畫市低迷時，無法將畫作賣出，這時經紀金的支付，就是一筆很大的開銷，使得畫廊不得不與畫家解除合約。

不光是有經營實力，可取得畫源的管道，對藝術市場狀況很了解的畫廊，甚至是沒有採用經紀方式的畫廊，當他們在景氣不佳，沒有賣畫的收入時，不是賤價求售應付畫廊的支出，就是花老本等著面臨坐吃山空的窘境。所以傳承藝術中心業者張逸群先生才會說：「為經營畫廊，曾經賣掉四棟房子，來支持畫廊的開銷。」³⁸更何況還要支付畫家經紀金的畫廊，就真的無法繼續畫廊生意的運作，終將面臨關門的下場。財源問題是造成畫廊業界認為，目前經紀方式不適合台灣藝術市場的癥結。

尋求企業財源的參與是解決方法之一。這有兩種形式，一是短期的贊助，如漢雅軒在一九九八年經紀雕塑家朱銘赴法國展覽時，就是尋求一些資金贊助才能成功。所以展示結束之後，漢雅軒業主張頌仁先生還特別感謝收藏家及贊助人，能在這些大型的活動上給予支持。³⁹二則是以企業財團當後盾的新興畫廊，如長谷集團設立的「積禪五十藝術空間」、誠品書局的「誠品畫廊」、龍寶建設公司的「臻品藝術中心」等。

雖然企業財團經營畫廊，不見得能使經紀方式長久運作。如臻品藝術中心，在一九九二年採用經紀方式資助畫家，到一九九五年便終止與畫家經紀合作的關係。但以企業財團體系來經營畫廊，擁有雄厚財源來支付各項開銷，可讓畫廊獲得穩定的成長。何況採用經紀方式來資助、培養畫家，少則需要三年，有時更可能達十年以上方能成氣候。以大型公司型態來經營，讓畫廊運作上能採用經紀方

³⁸ 江淑玲（1999）專心致力大陸畫—張逸群談傳承藝術中心的經營。藝術家，289：頁 289。

³⁹ 江淑玲（1998）以展覽帶動業務—張頌仁談漢雅軒的經營策略。藝術家，283：頁 281。

式，如此畫廊、畫家都能生存下來。因此畫廊採用經紀方式，就是考驗畫廊的持續力。對此企業財團進入藝術市場的運作，就是台灣畫廊經紀方式運作的新主體。

三、經紀方式未來的走向

（一）藝術教育的植根

台灣對於畫家的養成教育，是讓畫家純粹專注於創作，對將來的出路與謀生方式的規劃較為欠缺。讓藝術專業學校畢業的學子，普遍存有虛幻的憧憬，這可能變成浪漫、放蕩不羈的畫家。甚至畫家被畫廊經紀後，在衣食無虞下，去實現夢想中的藝術生活。憑藉著畫家個人的靈感去追尋創作，不理會畫廊具有商場觀點建議的創作方向。畫家這種不受拘束、隨心所欲的創作，就顯現出敬業精神不夠，已投入相當心血的經紀畫廊，對此相當不以為然。

藝術教育對收藏家是可以發揮好的效果，把大眾變成藝術的愛好者、把藝術愛好者變成收藏家。但在國內升學主義與教育改革運作下，除藝術專門學系外，均認為藝術教育對未來考試的影響不大，使藝術教育，始終被正規體系排拒的角色，造成大眾對藝術認知的缺乏，讓藝術欣賞人口受限。加上個人主觀心態，收藏家審美角度各有不同，彼此間沒有交集，無法認同畫廊的觀點，對作品好壞的解讀各異，影響所及就只能根據畫家本身的名氣來選擇。

台灣藝術教育在二〇〇一年八月實施國中、小學九年一貫課程，是在培養學生具備人本的情操。其中「藝術與人文」的學習課程，要學生透過審美及文化活動，來體認各種藝術價值、風格及文化脈絡，珍視藝術文物與作品，並熱忱參與多元化的藝術活動。⁴⁰但目前國內的藝術教育，只有少部分人具有審美水準，這是我們不及歐美的一環，也是我們刻不容緩要努力的。如世界宗教博物館館長漢寶德先生說：「了解歐洲與美國十九世紀藝術發展的情形後，才明白為什麼西方國家有普遍的審美素養，有較高的產品設計能力。他們花了至少一個世紀，通過國民教育來完成這一轉型的過程。」⁴¹對此，需要靠整個社會環境裡的每一份子，學校、社會與民間團體等相互協同施教，讓國人普遍有審美的觀念。如此，對收藏家購畫的風氣方能提昇，對畫廊運作的機制，也才有幫助。

（二）結合美術館典藏機制

畫廊產業的終極目標，就是獲取名利。不僅是把經營的畫家，推上大明星的位置，讓收藏家持續購藏，也讓畫廊賺取利潤；畫作在藝術史上佔有一席之地，

⁴⁰ 黃任來主編（2001）藝術與人文教育，頁87。台北：桂冠。

⁴¹ 漢寶德（2003年6月4日）藝術教育救國論。聯合報，台北，版E7。

就能被國家級的美術館典藏，此乃藝術產業將美術館視為最高殿堂原因所在。只要畫廊經營千中挑一，選出有發展潛力的畫家能進入美術館，就代表業者獨具的藝術史眼光，也是引導畫廊向上提昇的動力。如誠品畫廊經理趙琍小姐說：「畫廊很希望自己物色的藝術家作品，能夠進入最高殿堂，這是榮耀及眼光獨到。」⁴²

由於畫廊站在藝術產業的第一線，能篩選及推展台灣現代美術畫家、畫作。經畫廊篩選經紀的畫家、畫作，為大眾所接受後，再將值得典藏的作品，推薦給美術館收購，提高畫廊及畫家在美術館的藝術地位。所以美術館應與第一線的畫廊互動，建構一個體系，形成合作有效的館藏機制。如誠品畫廊經理趙琍小姐說：「畫家的作品要能夠進入美術館，必須經歷一段很長的磨練，並非一朝一夕可成的。台北畫派的重要畫家，都是畫廊的支持，辦他們的展覽，虧損過，為他們造勢，與他們一起成長，十年、十五年，最後才進入美術館。」⁴³畫廊展售的畫作，在國內尚未受到美術館的重視與推崇，美術館與畫廊雙方的互動也尚未普及，這是受限於政府採購法。但政府採購法無法對藝術品的公開招標、投標、資格審查及比價、議價等有周延的作法。且議價對象的評選、議價金額的標準、為何獨向這家畫廊購畫等，都令人質疑。因此，採購法是否適用於藝術品，是值得商榷的。

美術館對藝術品的鑑別與檢驗，是以畫家的知名度及作品的藝術性、歷史性和藝術史觀來認定，而不是以市場價格為指標。但畫廊培養畫家不易，只要能推介進入美術館，就能奠定畫家的藝術地位。這種觀念下，對急於打響經紀畫家知名度的畫廊，是樂於推介自己經紀的畫家畫作被美術館典藏為職志，讓畫廊產生以長遠、宏觀的眼光來搜尋具潛力、有才華的畫家及作品。美術館的影響力是可以被期待的，所以美術館與畫廊的互動，應該投入更多的關懷，擺脫公部門的官僚心態，信任畫廊專業的經營型態，如此雙方的合作機制方能建立。

伍、結論

美術史是追溯過去的藝術，畫廊是追求未來藝術的希望，兩者相結合，可鑑古知今。畫廊又是站在藝術市場面對群眾的第一線，具有推動藝術教育的功效，所以畫廊在目前社會，仍有其應屬的地位。只是畫廊在經營的模式上，受業者不同的喜好與環境背景，而有所差異。畫廊採用經紀方式是要長期經營畫家，以行

⁴² 黃寶萍記錄（1999）從典藏的角度一看美術館與畫廊之互動關係。藝術家，284：頁 332。

⁴³ 同註 42，頁 332。

銷、包裝、展覽等打響畫家的知名度，建立畫廊經營的聲譽。且用這種模式來為畫家加油打氣，替畫家打理一切，讓畫家安心創作。當畫家具有藝術市場價值後，畫廊便可將整理完善的畫家資料，提供給學者、專家、同業、學術單位等研究或參考。如此，畫廊不僅幫畫家作品打開藝術市場，也使畫家具有學術研究的地位，不只是畫廊，也等於畫家及藝術市場的獲利。但經研究發現，這些採用經紀方式的良善畫廊，在實際環境的運作中，受到社會經濟、業者觀念、相關行業的介入等影響，無法自成一股優勢，仍需與其他經營方式結合。

本研究發現：台灣幅員狹小，畫廊推展經紀方式，本來就受到限制，而經紀方式在國內推展的時間，又尚未長到讓畫廊獲取相對應的資金回收與名氣的好處，畫廊只能付出大手筆經紀行銷的花費與心力。自一九九〇年開始，整個大環境漸趨不景氣，到二〇〇三年雖有房地產業逐漸復甦的帶動，但此時的股市仍無法回升、資金一樣外流。這情形不僅使有財力支援的畫廊，中斷與畫家經紀的關係，連畫廊業裡經營最具歷史座標的龍門畫廊，也結束營業前往大陸另闢戰線，尋求生機。阿波羅大廈裡的畫廊，更是僅剩下十幾家仍堅守進駐。特別是大陸加入WTO（世界貿易組織）後，經濟改革腳步加速，大陸藝術市場就儼然成為國際間所矚目的焦點，形成國內畫廊轉移經營的新天地。

就以上總結本研究，可發現畫廊採用經紀方式，不一定是藝術市場唯一或是最好的方式，反倒是擁有豐富的好畫收藏，才是一個畫廊經營者成功的先決條件。未來畫廊採用經紀方式的經營型態，就應該以適合自己及藝術市場需求的經營模式，善加與其他的經營形式並用，並凸顯經紀方式的獨特性為經營主軸，達到互補的功能。這或許就能符合台灣畫廊體制，使畫廊採用經紀方式的經營機制化與健全化。

參考文獻

書籍

- Diana Crane(1987) *The Transformation of the Avant-Garde: the New York Art World, 1940-1985*(Chicago and London: University of Chicago Press).
- Arnold Hauser (1980) 藝術社會學，居延安（譯編）。台北：雅典。
- 中國時報編輯部（1995）台灣戰後五十年—土地、人民、歲月。台北：時報文化。
- 倪再沁（1995）台灣美術的人文觀察。台北市：雄獅。
- 陳秉璋等（1993）藝術社會學。台北：巨流。
- 曾肅良（2002）透視藝術市場。台北：三藝文化。
- 曾肅良（1994）當代書畫市場。中和：三友。
- 黃任來主編（2001）藝術與人文教育。台北：桂冠。
- 黃河（1996）藝術市場探索。台北：淑馨。
- 滕守堯（1997）藝術社會學描述。台北：生智。
- 蕭鏡堂（1993）行銷入門—步驟與運用。台北：興利企業顧問。
- 簡瑞榮（1999）從文化白皮書談藝術教育。一九九九藝術教育國際學術研討會：21世紀藝術教育的新藍圖論文集。台北：文建會。

論文

- 李宜修（2001）90's台灣畫廊文化生態之研究。嘉義：南華大學美藝管理研究所碩士論文。
- 陳文玲（1995）畫廊顧客的購買行為—以台中市畫廊為例。台中：東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡宜芸（1990）商業？藝術？—台北市畫廊活動的探索。台北：台灣大學社會學研究所碩士論文。

雜誌

- 文康（1979）台北畫廊的滄桑史。藝術家，49：頁27-28。
- 王曼萍等整理（1991）藝術生態聽診—藝術家、畫廊、收藏家的親密關係。藝術

- 貴族，21：頁12-22。
- 史文楣紀錄（1979）台北的畫廊主持人談畫廊的經營。藝術家，49：頁30-44。
- 朱紀蓉（1993）畫家V.S代理畫廊。雄獅美術，271：頁93-96。
- 江淑玲（1998）以展覽帶動業務—張頌仁談漢雅軒的經營策略。藝術家，283：頁278-281。
- 江淑玲（1999）專心致力大陸畫—張逸群談傳承藝術中心的經營。藝術家，289：頁286-289。
- 李亞俐（1990）紐約現代藝廊的開拓。藝術家，183：頁195-199。
- 勃爾凡著，陳英德譯（1979）巴黎畫商的幾個面目。藝術家，49：頁56-58。
- 孫立銓整理（1990）談台灣藝術市場的天平—鑑價制度。藝術貴族，9：頁40-57。
- 陳十（1995）危機與轉機—畫廊如何提昇經營層次。典藏藝術，34：頁197。
- 彭郁娟（1992）畫廊協會功能展現。藝術家，109：頁136。
- 黃郁惠（2001）胸懷千里、承志長流。藝術家，310：頁190-193。
- 黃郁惠（2002）藝術產業的落實者—許榮東談八大畫廊。藝術家，322：頁301。
- 黃寶萍記錄（1999）從典藏的角度—看美術館與畫廊之互動關係。藝術家，284：頁330-229。
- 劉煥獻（1983）談畫廊經營與專屬畫家。雄獅美術，154：頁58-60。
- 蔡宜容（1992）畫廊協會正式成立。藝術貴族，31：頁68-69。
- 鄭乃銘（2001）景氣不佳，藝術家與畫廊關係重新洗牌。藝術新聞，43：頁74-77。
- 鄭功賢（1994）台灣畫廊業走過一段艱辛歲月。典藏藝術，24：頁102-105。
- 簡丹（1994）企業界紛紛投身畫廊業。典藏藝術，24：頁128-133。

報紙

漢寶德（2003年6月4日）藝術教育救國論。聯合報，台北，版E7。

網站

中華民國畫廊協會，（<http://www.aga.org.tw/introduction.htm>）
名人畫廊，〈<http://www.long-artists.com.tw/gallery/notable/talk/talk3.htm>〉

（投稿日期：93年5月17日；採用日期：93年8月5日）