



2008春夏女裝的服裝秀上，PRADA將台灣美籍插畫家James Jean插畫應用在服裝系列中，是設計界加乘藝術界的成功案例之一。（PRADA提供）

台灣企業如何借鏡歐美 透過藝術加乘企業實力

歐美企業的藝術資產運作學

文 | 林青樺

一件經典藝術品，一場成功的展覽，能迸發出難以想像的能量。聖羅蘭生前收藏的藝術精品，死後由全球各地藏家競拍接手，拍賣所得款項將用於研究防治愛滋病。購藏藝術品，對歐美企業而言，更是提升企業形象與資產的重要手段。台灣企業，值得借鏡。

一代服裝大師聖羅蘭（Yves Saint Laurent）去年逝世，堪稱時尚界一顆星殞落，其生前與伴侶皮耶·貝傑（Pierre Bergé）兩人豐富的藝術與古董收藏，2月底於法國巴黎大皇宮舉辦，堪稱世紀最盛大的拍賣。世人們，驚艷於聖羅蘭將他積累的財富，轉化為如此豐盛的藝術品資產。

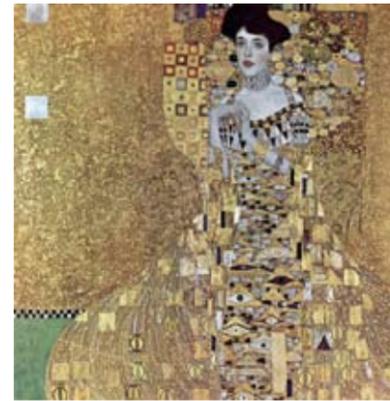
其實，從歐美知名時尚品牌到各大企業，藝術品的收藏配置，結合企業基金會與各式展覽活動，已經是行之有年，並操作出一套國內企業可參考的絕佳典範。

例如，從2008年《Forbes》（富比士）全球富豪榜看來，法國前四大富豪的財富來源，都是擁有與美感相關

的精品時尚企業。法國首富阿諾（Bernard Arnault）擁有LVMH集團；第二名則是萊雅（L'Oréal）化妝品集團第二代繼承人Liliane Bettencourt女士，她堪為全球化妝品帝國的女皇；而排行第三的巴黎春天集團（PPR）主席皮諾（François Pinault），以及Chanel品牌擁有者Alain & Gerard Wertheimer兄弟，這些法國富豪除了企業母體營收外，也透過藝術收藏，作為私人資金的運作模式之一。而阿諾與皮諾，更是其中的翹楚。

阿諾與皮諾 互為瑜亮藝術藏家

皮諾擁有的法國巴黎春天集團，旗下保有Gucci、FNAC，並身為《焦點》雜誌和法國電視台《Channel 1》的大股東，擁有全世界最昂貴的拉圖堡酒莊



上：雅詩蘭黛家族成員Ronald Lauder砸下一億三千五百萬美元，購買奧地利畫家克林姆（Klimt Gustav）於1907年的作品《Adele Bloch-Bauer I》。（本刊資料庫）

下：法國四大富豪之一的皮諾，眼光獨具看好當代藝術，可說是藝術市場最具影響力之人物。（攝影／林亞偉）

（Andy Warhol）、傑夫·昆斯（Jeff Koons）、達明安·赫斯特（Damien Hirst）及村上隆等作品也都有涉獵收藏。2005年威尼斯雙年展，皮諾更在開展5分鐘即以41萬歐元買下德國藝術家舒特（Thomas Schütte）的作品《無題》。為了收藏自己眾多藝術品，他買下義大利威尼斯大運河邊的葛拉西宮（Palazzo Grassi）99年的使用權，重新裝修，並於2006年舉辦第一次展覽。



（Chateau Latour）等企業，他並於1998年通過控股公司收購了全球拍賣龍頭佳士得，2000年又收購法國第三大拍賣行Piasa，讓他擁有169億美元身家。

個人資產達255億美元的法國首富阿諾，其LVMH集團旗下則有Louis Vuitton與Moët & Hennessy、Dior等品牌，另有DFS免稅店、美妝Sephora，知名百貨公司Le Bon Marché等。他在1999年，也不落人後地投資全球第三大拍賣公司英國Phillips, de Pury & Company LLC（近期由俄羅斯企業購併），再收購法國最大的拍賣行L'Étude Tajan，其龐大財力亦不容小覷。

阿諾與皮諾兩人的瑜亮情節，在投資與收藏藝術品操作上可見一斑。即使阿諾富可敵國，但在藝術界，皮諾的名號無人不曉。

皮諾的眼光精準、投資現代藝術，持股的佳士得拍賣行也是全球拍賣巨頭之一，可說是藝術市場最具影響力之人物。他私人擁有的藝術品超過兩千件，包括畢卡索、米羅等大師畫作，以及當代大師如安迪·沃荷

LVMH的阿諾也不遑多讓，創立路易威登藝術創意基金會，大手筆請來國際知名建築師Frank Gehry，雄心壯志要在巴黎Jardin d'Acclimatation公園內興建美術館，公開展出他近千件私人收藏當代藝術與大師作品，預計2010年完工，將扮演一個推動國際性藝術工作者交流與反思的平台。LVMH集團可說是法國非官方藝術贊助的主力，其公司業務發展與藝術推廣策略有著緊密互動。

收藏家買入藝術品，當然不完全為了私人興趣，最主要仍是能夠在享有作品之外，又能利用作品價值上漲的優勢來增加現金流量。例如透過藝術品融資，最大魅力所在是能保留擔保品處分權與收藏家隱私權，同時又能免去支付增值稅。佳士得與蘇富比拍賣公司皆提供類似的金融服務，蘇富比甚至同意過渡型融資，也就是在拍賣前先取得現金，待拍賣後成交金額來抵消這筆借款。另外，收藏家也能以物易物——將舊收藏品換取新的，在拍賣會上競標到的作品，可以用自有收藏的作品做為付款條件支付，而這也正是省下增值稅的另一個技巧。

而歐美富豪將藝術品作為其龐大資產的固定配置，更是由來已久。2006年6月，雅詩蘭黛家族成員Ronald Lauder透過佳士得拍賣行，以私人收藏方式，砸了一億三千五百萬美元，買下奧地利畫家克林姆（Klimt Gustav）於1907年的作品《Adele Bloch-Bauer I》。購藏的原因之一，是Lauder本人為美國出生的猶太裔，多年來協助關心猶太人事務，由於此畫主角是猶太人，故買下做為私人收藏，並展示於他在紐約的畫廊NEVE

被《時代雜誌》譽為2008年最有影響力人物之一的Miuccia Prada與其夫婿Mr. Bertelli。(PRADA提供)

GALERIE。而對於雅詩蘭黛家族而言，投資一億美元購買一幅克林姆的經典畫作，做為龐大財富裡配置的一環，是再聰明不過的資產配置手法了。

知名品牌基金會 大腳邁入藝術市場

而精品品牌透過成立基金會，更是為品牌形象加分的好方法。例如Cartier當代藝術基金會、Fondazione Prada藝術基金會、路易威登藝術創意基金會等，因其獨立於母公司經營，財務與運作方式透明化，也有較明確的法規政策管理制度。

Cartier當代藝術基金會，自1984年成立以來，一直以資助藝術創作與藝展活動的方式，向世人傳達當代藝術的創作概念。基金會創辦人與董事長Alain Dominique Perrin表示，提供藝術家一個自由表現的平台，讓現代藝術多元樣性，有一個舒發的空間，同時介紹給大眾認識，是基金會的職責所在。當然，教育、策展、提升法國藝術也是其主要目標。他強調，此基金會絕無任何Cartier商品與廣告的置入行銷。展出包含馬克·紐森(Marc Newson)、菲利浦·史塔克(Philippe Starck)、馬修·巴尼(Matthew Barney)等前衛藝術家與設計師作品，還包括時尚設計師高提耶(Jean-Paul Gaultier)別出心裁的麵包時裝展、以及中國當代藝術家蔡國強的爆破藝術展等。另外，也成立了Cartier收藏品系列，專門在拍賣會上蒐購與收藏Cartier古董珠寶。Perrin自豪地說，這個獨特的珠寶系列不僅可以巡迴展出，也能讓對珠寶缺乏興趣或一輩子也買不起頂級珠寶的人們，提供一個正面形象，為企業注入藝術氣質與歷史美感。

看似優雅拘謹、卻相當熱愛當代藝術的Miuccia Prada女士，是2008年《時代雜誌》的年度最有影響力人物之一；《ARTnews》也將她列入年度最有影響力百位收藏家之一。由Miuccia Prada與夫婿Mr. Bertelli設立的Prada非營利藝術基金會，自1993年起便贊助許多與藝術家與藝術相關的活動。其藝術品味和她的時尚設



計一樣，強調創新，因此收藏取向前衛、顛覆的作品，曾經展出的藝術家作品包括Dan Flavin、Mariko Mori、Marc Quinn、Sam Taylor-Wood等，在米蘭和紐約皆設有基金會展館。

美國石油大王洛克斐勒(David Rockefeller)創辦的洛克斐勒基金會，可說是美國企業購藏藝術品的最佳典範。位於紐約的洛克斐勒中心，是佳士得拍賣和拍賣會前預展的長期合作地點。而兩者最著名的成交案例，當屬洛克斐勒於1960年以一萬美金買下馬克·羅斯科(Mark Rothko)的《White Center》畫作，它曾掛在洛克斐勒辦公室牆上近50年，也是洛克斐勒最自豪的第一幅美國抽象表現主義的畫作收藏。這幅作品於2008年5月紐約春拍，創下達7280萬美元的成交紀錄。

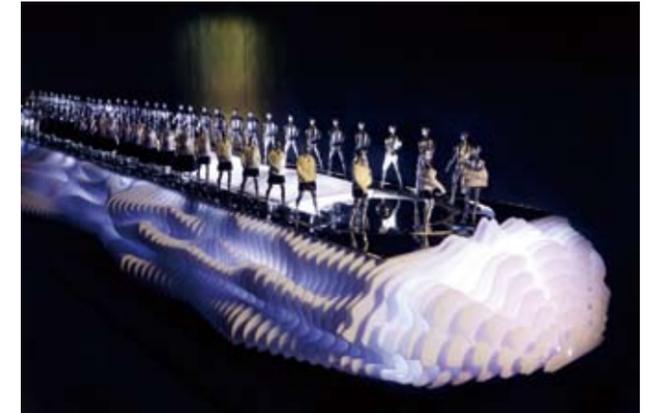
設計與藝術的完美結合

然而，並不是所有的時尚界人物皆以私人投資或基金會方式運作藝術資產，時尚設計大師幾個重要名字如聖羅蘭、香奈兒、迪奧等，他們的時尚生涯與藝術的緊密關係，更是設計靈感來源。這些精品品牌戰略則以支援當代藝術，與藝術家合作設計或辦展，提升自我品牌形象。

Coco Chanel女士創立的Chanel，便是一頁時尚傳奇。當年香奈兒女士優遊多采多姿的藝術世界，與俄國舞蹈家Diaghilev一同結交一批藝術家，她的藝術品味與氣質的培養，就是透過各個藝術文化領域交流而來，好友不乏知名藝術家如畢卡索、Jean Cocteau、Sergei Diaghilev、Igor Stravinski等，並一直熱心支持他們創作。香奈兒女士將自己從藝術得來的靈感融入時裝設計，巴黎凡登廣場的香奈兒總部二樓，也完整保留



Dior在北京舉辦「Dior與中國藝術家」展，期間可見張洵(左)、許仲敏(右)等人的作品。(Dior提供)



她生前收藏的古董與藝術品。延續她的理念，Chanel與當代藝術家如Jean-Michel Othoniel、Joseph Stashkevitch、Michal Rovner、Xavier Veilhan、Ingo Maurer、Jean-Paul Goude等合作，以品牌標識斜紋軟呢、神話動物、山茶花、珍珠和鑽石為靈感，激盪出驚豔作品，傳承經典與現代結合。

海明威在巴黎回憶錄《流動的盛宴》(A Moveable Feast)提到：「如果你夠幸運，在年輕時待過巴黎，那麼巴黎將永遠跟著你，因為巴黎是一席流動的饗宴。」2008年另一個時尚界最知名的藝術展「流動的藝術」(Mobile Art)則做了最佳詮釋。這個由Chanel設計師卡爾·拉格斐(Karl Lagerfeld)，延請知名女建築師薩哈·哈帝(Zaha Hadid)，結合20位知名當代藝術家作品，在香港展出。除了薩哈·哈帝設計如貝殼狀的UFO造型展館，有機外殼可輕易拆解、組裝，當代藝術家們的作品也呈現多方面貌，讓此流動藝術展成為一個跨時代的革命性盛事，也進一步肯定了香奈兒女士對創意和前衛藝術的奉獻。

Louis Vuitton則於2003年邀請日本藝術家村上隆，為設計師Marc Jacobs的皮件創作，結合時尚流行、消費文化與現代藝術，成為劃時代的鉅作。Miuccia Prada也在2008與美國紐約插畫藝術團體2x4設計工作室的Michael Rock與Sung Kim合作，設計Prada春夏商品，並結合視覺設計團體AMO拍攝成動漫短片。這些例證再再強調了企業與藝術家合作能迸發出無限的可能。

而在中國大崛起的年代，時尚界也吹起了中國風。LVMH集團旗下精品品牌Dior，在北京甫結束的「Dior

與中國藝術家」展，藉由北京尤倫斯當代藝術中心(UCCA, Ullens Center for Contemporary Art)為中介，與張曉剛、鄭國谷、張洵、張大力、馬岩松、盧昊、時曉凡、劉韡、葉錦添、許仲敏等多位中國藝術家合作，以Dior為靈感而創作出超過20件作品，再加上近一百件來自巴黎的多項經典作品，包括Christian Dior先生設計的劃時代New Look女裝、創意總監John Galliano設計的高級訂製服、珠寶設計師Victoire de Castellane設計的高級珠寶作品等，以獨特創新的方式，詮釋東西文化時代的對撞、當代藝術與時尚之間的對話。

此次大展對Dior品牌形象與中國藝術家兩者之間，都做了很好的創意衝擊與宣傳效果。有意思的是，Christian Dior先生曾開過畫廊，展出好友如馬蒂斯、畢卡索、達利、Max Jacob等藝術家作品，尤愛印象派電影和中、非、秘魯藝術，如此豐富的藝術薰陶，深深影響日後的時裝設計。

歐美企業涉足藝術領域的方式，不外乎成立藝術機構、基金會，不僅投入資金取得藝術品資產，更贊助展出與資助藝術家等。而Cartier當代藝術中心、Fondazione Prada、路易威登藝術創意基金會、路易威登藝廊等，皆是以非營利機構的操作模式，既樹立了公司正面形象，也可從中得到減稅優惠。國內企業界可從歐美企業身上學到些什麼？或許能更仔細思量，能將私人收藏更進一步的提升，不僅為企業形象加分、增進美感與藝術感知，內化與傳承藝術鑑賞，配置藝術品資產與節稅，當成操作藝術資產的重要借鏡。