

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

從體制理論探討藝術展館的經營策略－以奇美博物館與

台南美術二館個案為例

Exploring the Strategies of Art Museums Management

Based on the Institutional Theories: The Case of

Chimei Museum & Tainan Art Museum

張正道

Cheng-Tao Chang

指導教授：洪林伯 博士

陳志昌 博士

Advisor: Lin-Bao Hung, Ph. D.

Chih-Chang Chen, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南華大學  
文化創意事業管理學系  
碩士學位論文

從體制理論探討藝術展館的經營策略-  
以奇美博物館與台南美術二館個案為例

Exploring the strategies of art museums Management based on  
the institutional Theories: the case of Chimei museum & Tainan  
art museum

研究生：張正道

經考試合格特此證明

口試委員：張耿尉

趙家民

陳志昌

指導教授：陳志昌 張林山

系主任(所長)：張林山

口試日期：中華民國 110 年 6 月 6 日

南華大學文化創意事業管理學系碩士班  
109學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：從體制理論探討藝術展館的經營策略—以奇美博物館與台南  
美術二館個案為例

研究生：張正道

指導教授：洪林伯 博士

陳志昌 博士

論文摘要內容：

所有的社會企業或組織都是規範在一個體制之下運作，此個案研究是以體制理論觀點探討藝術展館之經營策略，透過奇美博物館和臺南美術二館兩個個案來檢視，不同體制之下組織的經營狀態、資源、優勢。除了體制理論以外，本研究又納入行銷策略和平衡計分卡來剖析展館營運概況，雙重檢視不同體制的藝術展館內部和外部的經營管理。

本研究採質性研究法，個案研究、訪談法、次級資料蒐集分析等，得到下列研究成果：

- 一、 由於體制理論的三大範疇為文化、規範、法規，奇美博物館及台南美術二館分別採行財團法人及行政法人兩種不同體制運作。兩者都擷取各自所採行體制上的優勢，如：穩定基金的運作或人事法規限制的鬆綁。
- 二、 特色經營，不論在一般企業經營管理面向或非營利事業組織如本研究探討之藝術展館，都是提升營運績效的不二法門。奇美博物館舉辦奇美藝術獎，幫助近三百位音樂美術學生度過辛苦的學習時期，其館藏提琴質量冠居全球，也免費借予留學生學習、參與國內外音樂會和國際競賽，間接的形式是通過轉化後再做行銷推。南美二館則充分利用其現代化建築特色及區位優勢，不僅在台南市甚至推廣至全國成為知名的藝術文化景點。

三、運用 STP 理論，以市場區隔、目標市場選擇、市場定位，兩者不管是從建築外觀、典藏品、不定期藝術策展、展館服務、組織團隊，都有其自身利基的考量，進而發展不同之策略。奇美著重打造國外氛圍，展出世界知名雕塑畫作；南美二館強調在地人文，經常持本土藝術家的藝文推廣。

**關鍵詞：體制理論、策略行銷、STP 理論**



**Title of Thesis : Exploring the Strategies of Art Museums Management Based on the Institutional Theories: The Case of Chimei Museum & Tainan Art Museum**

**Name of Institute : Master program of The Department of Culture and Creative Enterprise Management, Nanhua University**

**Graduate Date : June 2021**

**Degree Conferred : M.S.**

**Name of Student : Cheng-Tao Chang**

**Advisor : Lin-Bao Hung, Ph.D.**

**Chih-Chang Chen, Ph.D.**

### **Abstract**

All social enterprises or organizations are regulated to operate under one system, this case study is based on institutional theory to explore the operating strategy of art galleries, through the Chimei Museum and Tainan Arts Museum two cases to examine, under different systems of the organization's operating status, resources, advantages. In addition to institutional theory, this study incorporates marketing strategies and balanced scorecards to analyze the operation of the pavilion, and double-examines the internal and external management of art galleries in different systems.

This study quality research method, case study, interview method, secondary data collection and analysis, etc., get the following research results:

First, because the three main categories of institutional theory are culture, norms and regulations, Chimei Museum and Tainan Arts Museum, respectively, adopted two different systems of legal persons and administrative legal persons. Both take advantage of the institutional advantages they have adopted, such as the operation of the Stabilization Fund or the loosening of personnel regulations.

Second, characteristic management, whether in the general enterprise management-oriented or non-camp business organizations such as the art exhibition hall discussed in this study, are the only way to improve the operating performance. Chimei Museum held the Chimei Art Prize, to help nearly 300 music and art students through the hard study period, its collection violin quality ranked the world, but also free of charge to foreign students to study, participate in domestic and foreign concerts and international competitions, indirect form is through conversion and then do marketing push. Tainan Art Museum makes full use of its modern architectural features and location advantages, not only in Tainan City and even spread to the country to become a well-known artistic and cultural attractions.

Third, the use of STP theory to market segments, target market selection, market positioning, whether from the architectural appearance, collections, irregular art curatorial, pavilion services, organizational team, have their own niche considerations, and then develop different strategies. Chimei focuses on creating a foreign atmosphere, exhibiting world-renowned sculptures, and the Tainan Art Museum emphasizes the humanities in the land, often holding the art of local artists to promote.

**Key words: institutional theory, strategic marketing, STP theory**



# 目錄

中文摘要.....	i
Abstract.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題.....	1
1.3 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 體制理論.....	4
2.1.1 何謂體制理論.....	4
2.1.2 關於體制理論的定義.....	5
2.1.3 體制理論的同形化過程.....	6
2.2 策略行銷.....	7
2.2.1 行銷4P.....	7
2.2.2 行銷4C.....	8
2.2.3 服務行銷7P.....	9
2.2.4 STP 理論.....	10
2.3 平衡計分卡.....	11
2.3.1 平衡計分卡起源和意義.....	11
2.3.2 平衡計分卡的特徵與理論.....	12
2.3.3 平衡計分卡原理流程分析.....	13
2.3.4 實行平衡計分卡的優缺點和障礙.....	17
第三章 研究方法.....	19
3.1 研究流程.....	19
3.2 研究架構.....	22
3.3 資料來源.....	22

第四章 個案分析.....	25
4.1 描述個案營運現況.....	25
4.1.1 奇美博物館發展.....	25
4.1.2 奇美博物館展館介紹.....	27
4.1.3 臺南美術二館發展.....	28
4.1.4 臺南美術二館展館介紹.....	30
4.2 剖析體制差異對個案經營的影響.....	31
4.2.1 財團法人和行政法人的立法與定義.....	31
4.2.2 公部門與私部門營運上的差異.....	35
4.3 如何衡量藝術展館的營運績效.....	47
4.3.1 個案行銷策略.....	47
4.3.2 平衡計分卡對營運績效的評量.....	54
4.4 對未來藝術展館發展策略提出建議.....	55
第五章 研究結論與建議.....	57
5.1 結論.....	57
5.2 建議.....	60
參考文獻.....	61

## 表目錄

表2-1 組織同形化機制.....	6
表3-1 六種不同證據來源的優缺點.....	19
表4-1 奇美博物館發展.....	25
表4-2 奇美博物館展館介紹.....	27
表4-3 臺南美術二館發展.....	28
表4-4 臺南美術二館展館介紹.....	30
表4-5 個案營運差異.....	36
表4-6 個案體制型態上的差異性.....	39
表4-7 文化部統計法定博物館家數.....	43



## 圖目錄

圖2-1 平衡計分卡主四個構面.....	14
圖2-2 平衡計分卡之管理流程.....	15
圖2-3 企業內部流程構面的價值鏈模式.....	16
圖3-1 研究流程.....	21
圖3-2 研究流程.....	22
圖4-1 臺南美術二館組織圖.....	34



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

台南市身為一個充滿歷史人文氣息的六都之一，吸引國內外旅人從各地造訪，不僅品嚐在地美食還有瀏覽歷史文物古蹟，也帶動了台南市的觀光人潮。在觀光行程內，文化藝術之旅更是旅客規劃的行程之一；旅遊網站 TripAdvisor 於 2018 年「旅行者之選」台灣最佳博物館排行榜中，台南的奇美博物館列居第二，是旅人慕名而來且經常造訪的博物館之一。

除了台南奇美博物館之外，另於 2010 年因臺南縣市合併，市政府宣布籌建臺南市美術館，採行政法人制度規畫運作。經過七年籌備時期，臺南市美術二館於 2019 年 1 月份正式開幕，臺南市美術二館由日本建築大師坂茂所設計，其極簡新潮的白色建築座落在台南市的街角，無不讓路過的人眼睛為之一亮，戶外定時有白色雲霧的裝置藝術，讓向來給人沈穩意象的美術館帶來新活力，臺南市美術二館除了成為大家造訪打卡的新地標，更為這個古都注入一股新的藝術能量。

## 1.2 研究問題

博物館法於 2015 年公佈，給予博物館明確的定位，像是博物館法施行細則、評鑑認定辦法、運作等等，讓博物館朝向專業化發展，公立博物館由各級主官機關依照功能和運作條件認定，私立博物館則以完成設立登記者為主博物館協會所更制定章程來定義，只要是為了服務社會大眾及社會發展，從事搜集、研究、維護、展覽...等，與人類生活環境有關之具體事務，並且以研究、教育等目的而開放的非營利法人機構皆屬之。

國內博物館依照中華民國博物館學會（2021）所分類共有 18 種類別，其中最多的五大類別為文物館、自然史博物館、產業博物館、工藝博物館、藝術博物館佔多數，其他像是古蹟、戲劇、音樂等等為少數。由此可見不論是博物館、美術館、文物館等類型，台灣在相關藝術文物上的保留和發展是很多元化的，此研究以博物館和美術館為探討主軸，所以我們先了解一下台灣有哪些特色博物館和美術館。

首先介紹一些特色美術館像是，台北大安區忠泰美術館、台北士林草山玉溪、新北雲門劇場、新北瑞芳山城美館、桃園中壢襲園美術館、台中霧峰亞洲大學現代美術館、南投草屯毓繡美術館、彰化台灣銘園庭園美術館、台南土溝美術館、海安路街道美術館...等等，每間都各有特色，有隱藏在鬧區城市的角落的美術館其藝術氛圍為繁雜忙碌的城市帶來一點舒緩的氣息，像是台中霧峰亞洲大學現代美術館更是日本大師安藤忠雄之作，其名氣和建築特色都成為美術館的話題之一。

博物館的部分大家最推薦的有，國立故宮博物院、台南奇美博物館、台北金山朱銘美術館、國立海洋生物博物館、國立台灣歷史博物館、國立台灣美術館...等等，在博物館的部分大眾最喜愛和推崇的都是國立的為主，其個案台南奇美博物館能擠進前十大實屬不易，可見奇美博物館的經營和特色都有被看見。

博物館的種類何其多光要分類管理就有許多法規和制度面的問題，此研究想以體制理論來進一步探討博物館的經營問題，並以此延伸 S T P 策略和行銷策略對於博物館經營的效果為何，針對研究問題提出以下幾點：

- 一、 體制理論對於個案經營層面的影響
- 二、 個案如何經營出個別的特色以及如何定位，並提升經營績效
- 三、 從 STP 和行銷行銷策略來看個案未來的經營發展和建議

### 1.3 研究目的

研究個案的目的會針對幾項原則，首先找出問題的原因，之後提出可行的解決方案或策略，並進一步分析發掘個案在經營層面的狀態。

本研究之目的，主要重點在於分析勾勒博物館組織運作，了解個案在經營體制上的定位，以及博物館的內部管理，如何運用體制來約束組織管理，其優缺點為何。具體之研究目的如下：

- 一、 分析此個案博物館之經營現況，並以搜集之文獻資料，找出營運管理問題，並提出解決策略。
- 二、 經由文獻資料的探討，從理論與現實的經營背景和過程，來了解個案。
- 三、 提出此個案經營的問題和難處，並提出可行有效的改善策略，為個案重新定位，並分析其改善是否能有效提高經營績效，和提升組織有效的運作管理

## 第二章 文獻探討

本研究第一節會先以了解何謂體制理論，而後第二節和第三節分別探究 S T P 策略和行銷策略。

### 2.1 體制理論

#### 2.1.1 何謂體制理論

體制理論(Institutional Theory)又稱為制度理論，近年來已經成為用來描述及解釋組織形式和行為最重要的理論之一。體制化理論是研究有關於經濟、社會、政治等各種類型的壓力對於廠商經營的影響。

由體制學派的觀點認為，體制化過程會使外界環境將價值觀念灌輸給組織，組織在面對環境要求時，傾向於追求體制環境所認可的合法性。因此，組織會針對體制環境的要求做出適當的調整策略。另外，Scott (1995) 綜合體制理論學者的論述，將體制化理論歸類為三大範疇，第一類為法規類(regulative)，如法律、政府行政命令；第二類為規範類(normative)，如作業標準、專業倫理守則；第三類為文化認知(cultural-cognitive)，如社會價值觀、習俗、象徵代表。(林健智，2012)

Scott (1987) 描述了制度與制度化概念的四種不同應用情況。

一、 強調制度化是提升企業組織內部價值的過程，並會隨時間的進行而發生在

二、 將制度化視為是創造事實的過程，並可區分為三階段：

1. 外化(externalization)
2. 客觀化(objectivation)
3. 內化(internalization) (Berger & Luckmann, 1967)

人們會因所處階段的不同，而表現出不同的自主性與限制程度。

三、 把制度系統當成一堆元素的集合，認為制度的不同起源，造成其組成元素之間未必和諧，因此會影響組織的機制與結構排列 (Meyer & Rowan, 1977)。

四、 試圖了解制度內部形成的結構條件，認為制度是比角色更為高層的社會結構單元，由一些相互依賴的角色模式或其成分所總成的複合體 (Parsons, 1951)，制度化則是角色期望中最具模式特性的高結構形式，具有一定結構樣態模式，並存在於組織成員中，對於組織內的成員能有強制的勢力

### 2.1.2 關於體制理論的定義

體制理論對於一個組織而言，可以來自組織外的大環境，也可以是組織內部，如果是外部大環境主要來源量是政府法規、政策、命令等，另外還有文化面的影響像是一些傳統習俗，如節慶、吉祥的象徵圖像，此外社會環境對組織的影響也越來越大，例如環保意識抬頭、人權觀念提升等等。組織內部也是體制的重要來源，每個組織都必須要有自己的規章制度，還有價值觀和公司文化，這些對組織成員的行為都會有影響，不同年代研究學者也分別對於體制理論提出相關定義。Scott (1995) 體制理論強調社會和文化的壓力施加在組織身上，進而影響組織實踐和結構；Selznick (1996) 體制理論將組織從不穩定、鬆散化、窄化技術活動，轉變為具有秩序、穩定及社會化整合模式的過程。

其實體制化只是一個過程，沒有一定的好壞，可能有負面影響也有正面作用，正面的部分像是透過體制化，組織建立起與員工之間的承諾，管理上也有一體感，讓組織成員更加團結穩定。體制化最重要還是要符合體制環境的要求，取得在全體中的正當性，獲得環境的支持，確保能持續運作。

### 2.1.3 體制理論的同形化過程

體制內的強制同形化的發生主要源自於強制壓力，而強制壓力指的便是來自於合作夥伴或監管機構對企業所施予之正式或非正式的壓力（Teo, Wei & Benbasat, 2003；林健智，2012）；同形化源自於專業化過程，可被詮釋為是組織成員集體努力，固定義他們工作的條件還有方法，建立職業自主的認知基礎與正當性過程。（朱秋萍，2009），DiMaggio and Powell (1983) 將來自於體制中的影響力量區分為三種主要來源，同一場域內的組織便會透過此三種力量而逐漸趨於同形，這三種體制力量分別為：強制同形 (coercive isomorphism)、模仿同形 (mimetic isomorphism)、規範同形 (normative isomorphism)（吳函倩, 2010）。本論文將上述三種組織同形概念的類型整理如下（表 2-1）：

表 2-1 組織同形化機制

機制	強制同形	模仿同形	規範同形
因素	依賴性	不確定性、競爭	義務、責任
指標	法規、政策	創新性、普遍性	專業化、證照
社會基礎	合法性	文化支持、正當性	道德觀念

部分機構組織特別需要面對人群，像是宗教組織、社運團體、健康長照機構、教育機構，這些組織需處理人所形成的體制環境比其他組織更多，且這些組織有強烈的使命感、價值觀，也被傳統等文化道德所規範，很適合以體制理論來觀察分析。

小結，以此個案來看博物館和美術館也是一個服務人群的組織，從外部環境來看是受到法令政策的體制規範來營運，內部則是後續研究會探討的關於個案營運於體制化之影響，將針對體制相同化的模式來分析個案組織的營運狀態。

## 2.2 策略行銷

行銷的觀念是一種企業經營的哲學，是公司在體認了所處的環境下，針對目標市場的需求，競爭者態度和公司本身經營策略後的一種作為。（謝勝宇，2014）

行銷指的是以最低的成本，用最短的時間透過各種管道提供商品及服務，使顧客的需求獲得最大的滿足（Kotler & Gary, 1994）；行銷的目的並非只是銷售，而是要確切的認識與了解顧客，使產品或服務符合顧客，如此消瘦就是行銷功能中的一部分。Peter Drucker 曾說過：「企業唯一目標就是要創造並讓客戶滿意 (Peter Drucker, 1973)。

Varadarajan & Clark (1994) 提出行銷策略是公司事業單位期望在目標市場達到其行銷目標之資源分配的一種型態，特點是在某些特定市場裡，橫跨了個行銷組合的變數還有資源的結構與分配

### 2.2.1 行銷 4P

在擬定行銷策略時，須先進行 STP 策略規劃即，市場區隔、選擇目標市場及產品定位後才能展開行銷 4P。(周文賢，1999)。美國行銷學學者麥卡錫教授(E. Jerome Mc Carthy) 於 1960 年在其《基礎行銷》(Basic Marketing) 一書中第一次將企業的行銷要素歸結四個基本策略的組合，即 4P 行銷組合策略(marketing mix)，即產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)和促銷(Promotion)。他認為一次成功和完整的市場行銷活動，意味著以適當的產品、適當的價格、適當的通路和適當的促銷手段，將適當的產品和服務投放到特定市場的行為 (Mc Carthy, 1960)。

其 4P 行銷策略分別代表的意涵及定義為，產品(Product)是注重開發功能，要求產品有獨特賣點，把產品功能訴求放在第一位；價格(Price)指消費者願意支付產品的費用，價格對於市場策略有極大的影響，根據不同市場定位，制定不同價格；通路 (Place) 是把產品從生產者(製造者、供應商)送到消費者或使用者的組織，也就是消

費者或使用者購買取得產品的管道；推廣(Promotion)是市場行銷者使用的溝通方式，讓消費者可以了解產品。

4P 的理論最初是研究製造業裡消費者的行銷活動所提出，在製造業中較為適用但無法涵蓋所有行銷狀況，部分產業使用 4P 理論就不太適用，隨時代演變市場也從製造業的導向轉為消費者導向，服務業的市場也在後來延伸所謂的消費者 4C 和著重服務行銷的 7P 理論

### 2.2.2 行銷 4C

傳統的行銷 4P 主要從生產者的角度出發，但隨著市場的改變，消費者意識抬頭，品牌的行銷逐漸導向消費者，行銷專家羅伯特·勞特朋(Robert F. Lauterborn)在 1990 年在「New Marketing Litang : Four Ps Passe: C-Words Take Over」中提出了以「消費者為中心」的 4C 行銷理論，也就是著名的 4C 理論。(張旭輝，2020)。4C 行銷理論的四個重點說明如下：

1. 顧客 (Customer) :

企業需了解顧客，以客戶需求來提供產品，企業不只是提供產品和服務，共重要的事由此產生客戶價值。

2. 成本 (Cost) :

不僅是指企業的生產成本或銷售價格，此成本還包括顧客的購買成本，顧客的購買成本只是貨幣的支出，還有耗費的時間、體力精神、購買風險。

3. 便利 (Convenience) :

指購買的方便性，與傳統不同的銷售管道，更重視服務環節，強調為客戶提供方便性。

4. 溝通 (Communication) :

企業與顧客進行有效的雙向溝通，建立於共同的利益關係上，不再只是企業主單方面向顧客促銷和勸導。

不過行銷 4C 的論點仍有不足之處，雖然是以顧客需求為導向，但如果企業主只是一昧的被動接受顧客的需求，所要投入的成本是非常巨大，應該要根據市場的發展，尋求企業和顧客之間彼此主動的關係。

### 2.2.3 服務行銷 7P

消費性產品和服務行銷的本質有所差異，以消費性產品的 4P 行銷理論運用在服務行銷上，有諸多不適合之處，主要是因為服務具有四大特性，無形性、不可分割性、異質性、易逝性。

1. 無形性：

是指購買前看不見摸不著，顧客無法去評估服務的好壞

2. 不可分割性：

服務的產生與消費是同時進行，例如至餐廳吃飯，服務的體驗是在當下用餐時才會同時發生，不像是消費性產品透過生產製造、倉儲、經銷才能給予末端消費者。

3. 異質性：

服務品質的變化性大，例如雖然是同樣連鎖體系的餐廳或組織，雖然有經過員工訓練，但是因為人是有思想變化性，所以可能所提供的服務品質就會有差異。

4. 易逝性：

服務無法庫存，例如餐廳的服務狀態，只能用於消費的當下，無法像消費性產品，今日賣不掉的產品可留到以後再銷售。

由上述得知，服務行銷和傳統的 4P 行銷是有很大的差異，近年更有學者提出新的行銷組合，目前最具影響力且被廣泛採用的行銷組合；Booms & Bitner. (1981) 在行銷 4P 的基礎上提出除了傳統 4P 行銷需修正並補強以外，應該要再加入以下三大元素，進而發展出行銷 7P 新增的 3P 為人員 (People)、流程 (Process)、環境(Physical Evidence)。

其新增的 3P 定義和說明為，人員(People)是指人扮演著傳遞與接受的角色，因為服務的不可分割性，公司及組織人員極為關鍵，可直接影響顧客對於品質的喜好評斷，所以公司必須更加重視人員訓練；有形展示、服務環境與氛圍 (Physical Evidence) 意指在一個購買環境，服務能傳送，任何有形的商品都能透過服務的過程表現得更加完整，所以服務環境也是產品本身不可或缺的一部分；過程(Process)指顧客獲得服務前所必需經歷的過程。例如：至超商購物結束後要結帳服務，但結帳前必須要先排隊等待，這個過程對於顧客來說是需要耗時等待，就必須要考慮顧客感受。總結，服務行銷 7P 就是傳統的行銷 4P 產品、價格、通路、推廣，再加上 3P 人員、服務環境、過程，務行銷 7P 將以往侷限於產品面的行銷，更多了消費者層面的思考，站在消費者的角度重視購買者感受。

#### 2.2.4 STP 理論

1956 年美國營銷學者溫德爾·史密斯 (Wended Smith) 提出了市場細分 (Market Segmentation) 的概念，而後美國另一位營銷學者 Kotler & Gary (1994) 完善了溫德爾·史密斯所提出的理論，最後發展出目前所熟知的 STP 理論，Kotler & Gary (1994) 認為現代的最佳策略行銷的核心就是所謂的 STP 行銷，即市場區隔、目標市場、市場定位。

##### 1. 市場區隔 (Market Segmenting):

是指營銷者透過市場調查，根據消費者需求、購買行為和習慣等差異，將消費者市場分類的過程，每一個消費者就是一個細分的市場。市場細分共有三個階

段：調查階段、分析階段、細分階段。最用為利於選擇目標市場制定市場行銷策略、發掘市場機會開拓新市場、可集中人力等資源投入目標市場、提高企業經濟效益。

## 2. 目標市場 (Market Targeting):

企業或組織從細分的市場中，決定要進入對企業最有利的目標市場。即可提出三大策略分別為，第一策略是無差異市場營銷，是若公司判定細分市場的差異性很少時，可只推出一種產品活行銷方式來吸引顧客；第二項策略是密集性市場營銷，公司將所有資源集中投入少數或有利的市場，第三項策略是差異性市場營銷，公司針對不同細分的市場，擴大產品樣式種類，或制定不同的行銷方式以吸引不同類型的消費者。

## 3. 市場定位 (Market Positioning):

20 世紀 70 年代由美國學者阿爾·賴斯提出的一個重要營銷觀念。在營銷過程裡，把產品或服務確定在對自身企業有利的目標市場上之位置，換言之就是確定自己產品和服務在目標市場的競爭地位。市場定位中所提出的產品差異化，並不是僅針對生產者角度所看的產品類別差異，而是針對市場分析後的基礎上，研發建立產品的特色，贏得顧客的認同進而消費。

市場區隔化的目的已市場的需求面為基礎，目的是要預測消費者未來的購買行為，有了市場區隔，企業才能針對不同族群設計出獨特的產品策略與溝通策略。（古梅華，2006）

## 2.3 平衡計分卡

### 2.3.1 平衡計分卡起源和意義

平衡計分卡(The Balanced Score Card 簡稱 B S C)，於 20 世紀 90 年代初由哈佛商學院的羅伯特卡普蘭 (Robert Kaplan) 及諾朗頓研究所所長、美國復興全球戰略集團

創始人兼總裁戴維·諾頓 (David Norton) 所從事的「未來組織績效衡量方式」一種績效評價的體系，當時的計畫目的是要找出超越傳統以財務量度為主的績效評量模式，讓組織的策略能夠轉變為行動，進而發展出一套組織績效的管理方式。

依 Kaplan & Norton 所解釋，平衡計分卡是「詮釋組織的使命、願景和策略，將其轉換成具體的目標和量度，以平衡的觀點來驅動組織的績效衡量，訴求企業組織內部長期和短期績效之間的平衡以及過去、未來、財務與非財務、客觀與主觀、外界和內部績效垢面的平衡狀態，成為一套全方位績效量度系統，可作為策略衡量與管理體系的架構。」(Kaplan & Norton, 1996)

不同時期其學者對於平衡計分卡的詮釋和定義各有不同，Chow and Haddad (1997) 認為，平衡計分卡不只有在於將組織策略、架構和願景連結再一起，同時結合傳統及策略性的績效評估指標，協助企業把長期策略、創新顧客價值等目標，轉換為組織內的具體活動；蘇裕惠 (2000) 認為，透過平衡計分卡的建制和運作，組織可使員工明瞭組織的願景、經營策略、目標，配合員工績效獎酬制度，同時兼顧財務、非財務構面之績效，達到創造企業競爭優勢的目的。(陳明哲，2003)

總之平衡計分卡定義了組織的願景和策略，考慮了組織內外部、財務與非財務之間的策略平衡，再經由行動計畫後進行，進而達到組織經營之目的。

### 2.3.2 平衡計分卡的特徵與理論

平衡計分卡提供一個整合性、均衡性、策略性的思維，協助管理者在多變的競爭幻境中，學習利用績效指標澄清、執行、衡量、調整策略，並以此架構組織之績效評量系統。(周傳震，2001)

平衡計分卡有幾項特點，第一系統性戰略管理體系，建立在企業總體發展的戰略基礎上，透過設計將四個角度的目標以及結合行動的一個戰略管理，可將企業的战略

轉化為具體行動，創造企業優勢；第二先進的績效衡量工具，分為四個不同的運作目標，並依四個角度在設計適當的績效衡量指標，利於企業管理監控；第三溝通工具，透過精細清楚有效的績效指標，使公司的戰略和願景更加清晰；第四績效指標間的因果關係，能夠體現出每項績效指標之間的關係，協助企業管理發展策略的制定。

平衡計分卡打破了傳統以財務指標的管理方式，在以往使用財務結果來管理只能衡量過去企業所發生的事情，對於組織前瞻性的規劃是無法評估的，所以平衡計分卡補足了以往績效管理的不足之處，從四個構面來審視企業，創新與學習、內部流程、顧客、財務，由這四個構面來審視財務和非財務間的管理，反映出組織多面向的經營狀態。

也有許多學者針對企業以往的績效評估方式和問題以及平衡計分卡策略導向的績效評估間的差異，提出不同的論述。

Maisel (1992) 的研究提出，傳統財務性績效衡量無法和策略相結合，一但策略與績效衡量無法相結合時，將形成企業執行策略、提升競爭力、獲利能力的障礙。

Hoffecker and Goldenberg (1994) 認為，未來績效評估應該避免以傳統財務形績效衡量指標為主，將無法得到有關客戶與競爭者兩個構面的資訊，因而喪失在市場上得到預警機會和提出解決的策略時機。

### 2.3.3 平衡計分卡原理流程分析

平衡計分卡主要從四個構面來管理公司的績效，分別為財務 (Financial)、顧客 (Customer)、內部流程 (Internal Processes)、創新學習 (Innovation & Learning)，克服傳統僅以財務的評估管理方式，而忽視公司內外部其他利益。

(參考圖 2-1)

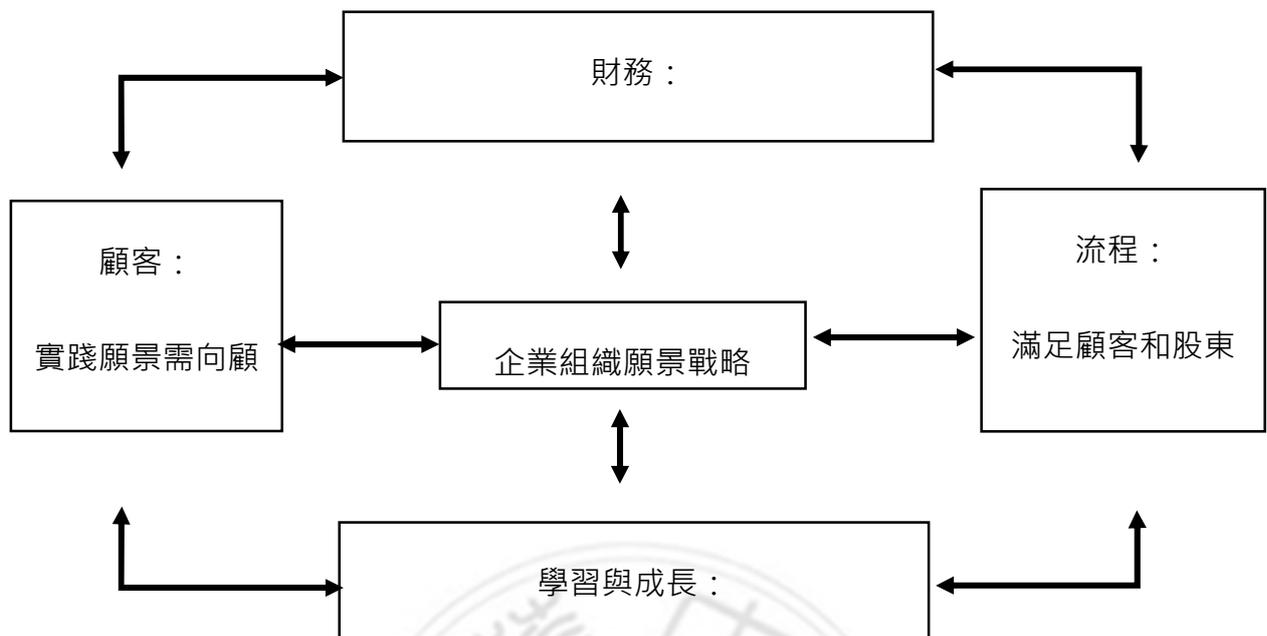


圖 2-1 平衡計分卡主四個構面

(一) 財務構面：

Kaplan and Norton (1996) 認為要訂財務目標時應該要考慮企業的生命週期三個階段，分別為成長期、維持期、豐收期。所以當組織處於不同的生命週期時就應該要隨時檢視策略和目標方向做調整。

(二) 顧客構面：

Kaplan and Norton (1992) 指出現今許多組織的經營理念都是以顧客為中心，為顧客提供最高的價值，且若能釐清市場與顧客的差異，就可以針對不同差異做出相對性的目標和量度。以關心顧客而言，還可分為四類，時間、品質、產品表現、服務、成本，公司可明定上述的四類為目標。（陳明哲，2003）

依據（圖 2-1）的四個構面設計相對應的績效評量指標，指標的設定需與公司戰略有高度相關，並且兼顧平衡公司長期和短期目標、內部外部利益，結合財務與非財務之訊息，財務和顧客屬外部利益，著重於短期結果，內部流程和學習成長數長期對

企業內部的驅動效果，定期一個季度考核各部門執行狀況，並給予即時反饋和調整。  
平衡計分卡之管理流程如下：

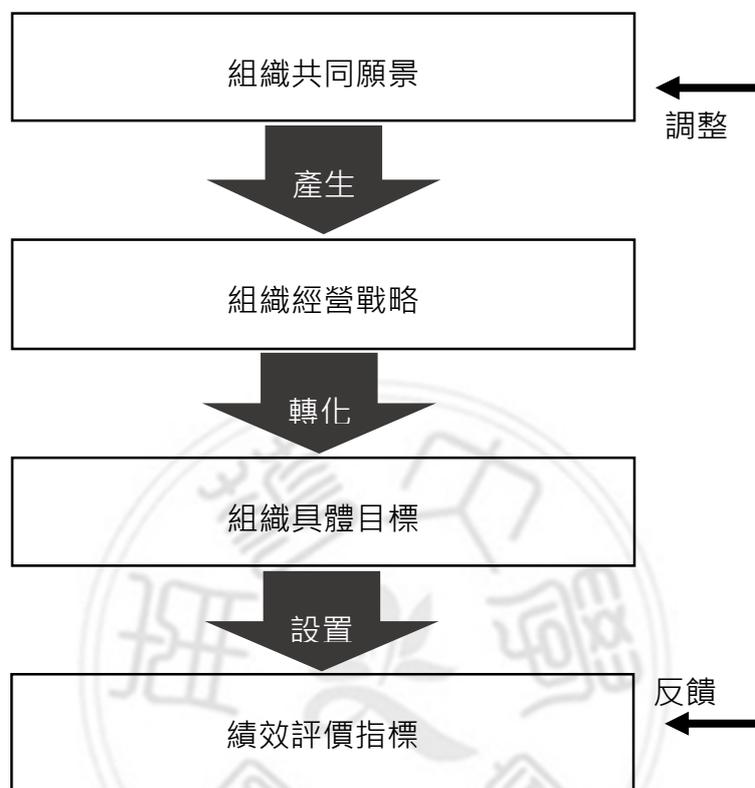


圖 2-2 平衡計分卡之管理流程

Kaplan and Norton (1996) 對於顧客價值主張之定義為以下之說明：

1. 產品和服務屬性：功能、品質、價格、時間。
2. 顧客關係：產品交貨、服務品質，涉及回應時間以及顧客採購時的感受。
3. 形象與商譽：反映企業吸引顧客的無形因素，遠超過產品和服務本身的有形價值。

(三) 顧客構面：

Kaplan and Norton (1992) 指出雖然以顧客為主也是重要的指標之一，但必須先將顧客的期望與需求轉化為公司內部目標，因為績效結果來自整體組織的流程、決策和行動

大部分的組織在營運過程中，就會開始摸索建構符合自己企業的流程，而後導入績效評估系統時，也僅止於改進原有的流程，無法真正達到改變的效果，Kaplan Norton (1996) 建議應該先界定一個完整的內部流程價值鏈 (參圖 2-2)。透過三個流程：創新流程、營運流程、售後服務，以達到了解和滿足顧客需求，甚至完成實現財務構面。

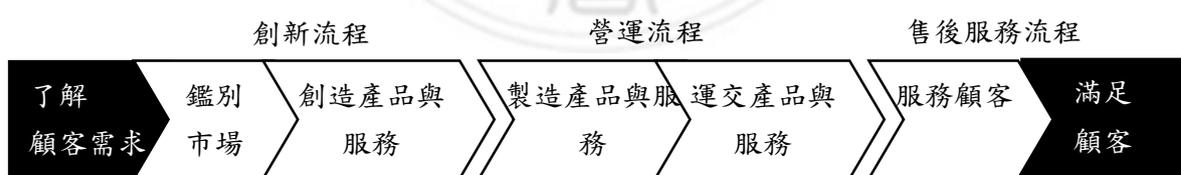


圖 2-3 企業內部流程構面的價值鏈模式

資料來源：Kaplan & Norton, 1996

#### （四）學習與成長構面：

- 組織內的學習和成長可分為三大部分：1. 員工能力、2. 資訊系統的能力、  
3. 激勵、授權、配合度。

#### 2.3.4 實行平衡計分卡的優缺點和障礙

平衡計分卡不只是一種管理的手法也是一種管理思維，簡而言之就是將企業各項指標做量化後才能進行考核，使用前也必須多方了解這項工具的優缺點，才能真正用對工具用對方法。使用的優缺點如下：

##### 優點：

1. 解決僅以財務面評估企業組織的管理的缺陷，使組織行動一致，目標準確
2. 將各個戰略指標轉為有效的行動，利於組織成員學習成長提高組織管理水平

##### 缺點：

1. 部分衡量指標難以解釋，如高品質服務，何謂高品質的指標及衡量標準。
2. 難以將企業展略和衡量指標做結合，例如管理者知道該怎麼做才能提升客戶滿意度，衡量指標上無法體現指導出管理者要有怎麼樣的作法。
3. 組織願景或戰略變更的時候，平衡計分卡也需要更新調整，但需耗費相當大的資源和時間一份標準的平衡計分卡需要將近半年的時間去執行，還要經由反饋後調整結構，有時甚至長達一年或更久的時間。

平衡計分卡就是一個管理工具並非完美無缺，所謂工欲善其事必先利其器，使用任何管理工具都要先有所了解。企業在平衡計分卡的使用上可能也會面臨到幾種障礙如下：

### 1. 溝通障礙:

企業中僅有少於十分之一的員工能徹底了解公司的策略和目標，所以容易造成管理人員和員工之間的溝通障礙。

### 2. 組織管理障礙:

通常管理階層花費 80%以上的時間處理現有業務的運作問題，卻很少關注組織的未來策略執行與發展。

### 3. 信息交流障礙:

平衡計分卡涉及了大量的績效指標訊息以及需要後續的分析，是一個複雜的流程，若初期管理及推廣不夠完善，反而成為使用中的障礙，甚至造成部門間的溝通問題。

### 4. 績效考核認知障礙:

平衡計分卡不僅僅是給予管理者還有實施者所使用，應該要讓所有員工了解，讓各部門管理者都能認同並且落實使用，認同其表格的績效評量。

總結平衡計分卡是一個結構嚴謹的企業管理工具，指標間都有其因果關係，若要針對企業中所出現的一些管理問題，像是管理者的短期行為、業績無法提升、企業變革轉型、規範性管理等等，都可嘗試導入使用平衡計分卡來檢視企業所遇到的問題並結合企業目標制定出未來企業的管理戰略。

## 第三章 研究方法

本章節主要分三大部分：第一節為研究流程，第二節為研究架構，第三節為資料來源。

### 3.1 研究流程

個案研究在於探討某一個案在特定情境下的活動性質，希望了解其中的獨特與複雜性。研究者通常會設定一個重點於研究過程後求得結論，因而著重於整體觀點，了解此個案現象或事件的情況脈絡，而不只是特殊的變相。（林佩璇，2000）

個案研究是社會科學領域主要的一種研究策略，可視為一種邏輯導向的思考過程，利用個案所呈現出對事實的陳述及問題的披露，以科學的方法有系統地收集和分析，由此獲得相關資料，以尋求解決問題的方法或途徑。並提出個案研究的資料來源有以下六種(參表 3-1)：文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察與實體的人造物。(Yin, 1994)

表 3-1 六種不同證據來源的優缺點

資料來源	優點	缺點
文件	穩定—可以重覆檢視	可檢索性—較低
	非涉入式—並非個案研究所創造的結果	如果蒐集不完整，會產生有偏見的選擇
	確切的—包含確切的名稱及事件的細節	報告的偏見—反應出作者的偏見
檔案記錄	範圍廣泛—長時間，包含許多事件及設置	使用的權利—可能會受到有意的限制
	同以上文件部份所述	同以上文件部份所述
	精確的與量化的	由於個人的隱私權而不易接觸

表 3-1 六種不同證據來源的優缺點（續）

資料來源	優點	缺點
訪談	有目標的一直接集中於個案研究的主題 見解深刻—提供對因果推論的解釋	因問題建構不佳而造成的偏見 回應的偏見 因無法回憶而產生的不正確性 反射現象—受訪者提供的是訪談者想要的答案 消耗時間 篩選過的-除非涵蓋範圍很廣
直接觀察	真實—包含即時的事件 情境—包含事件發生的情境	反射現象—因為事件在被觀察中，可能會造成不同發展 成本—觀察者所需花費的時間與經費
參與觀察	同以上直接觀察部份所述 對於人際間的行為和動機有深刻的認識	同以上直接觀察部份所述 由於調查者操弄事件造成偏見
實體具象	對於文化特徵能有深刻的理解 對於技術的操作能有深刻的理解	篩選過的 可取得性

資料來源：全球供應鏈實踐過程中柔性能力之研究—以利豐集團為例，國立政治大學經營管理所碩士論文。（宋四君，2007）

此研究採用的方式為選擇兩個個案，使用初級資料(訪談)、次級資料(書面蒐集)，並彙整相關資訊，掌握個案發展脈絡，並深入分析其個案問題，尋求解決及改善方法。

研究流程如下圖 (參圖 3-1)，首先確認研究之問題，進行文獻的蒐集彙整後分析，擬定研究整體架構，後續再進行初級資料和次級資料的蒐集，最後提出此個案的結論和建議。

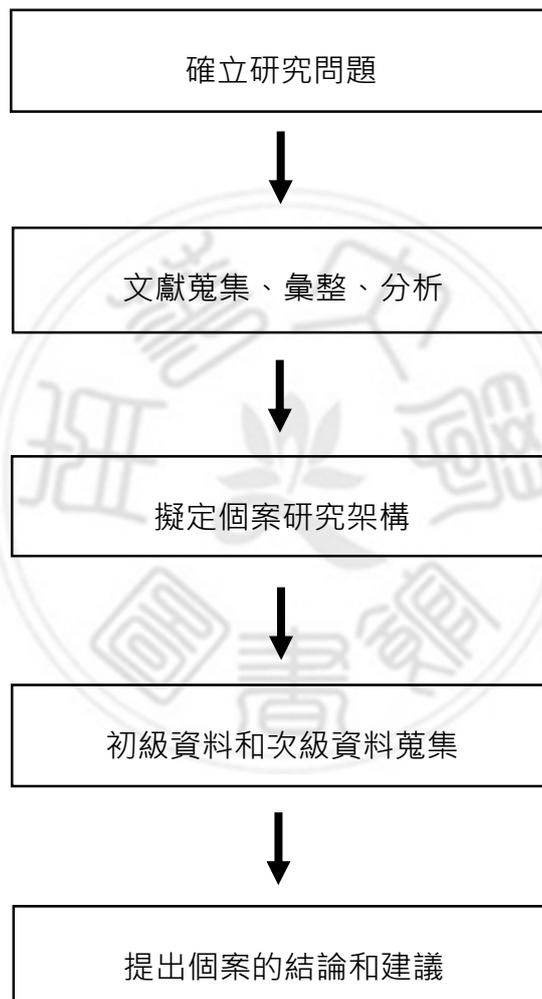


圖 3-1 研究流程

### 3.2 研究架構

此個案蒐集了初級、次級資料和相關文獻整理後，發展出本研究之架構。本研究主要探討奇美博物館與臺南美術二館，從體制理論面來看藝術展館的經營，並以此延伸行銷策略和平衡計分卡對於藝術展館經營的影響，以及是否有實質上的正面幫助，研究架構如下 (參圖 3-2 研究流程)：

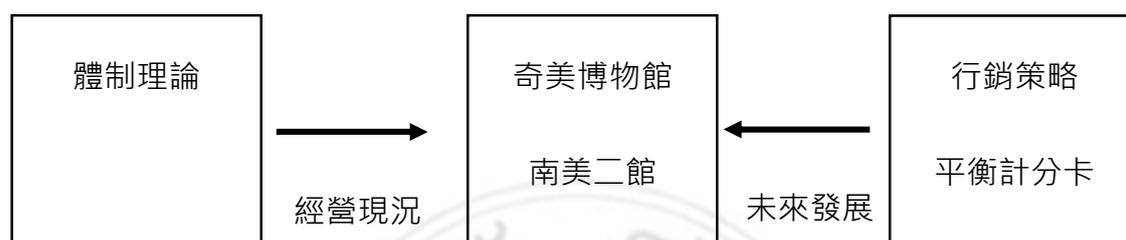


圖 3-2 研究流程

### 3.3 資料來源

此案研究的資料來源可分為初級資料和次級資料兩部分，初級資料是透過非正式訪談的方式搜集相關資料，次級資料則是文獻資料的蒐集和出版的書籍作為參考的資料來源。

#### 1. 初級資料：

本研究以非正式訪談蒐集個案相關資料，訪談前事先設計特定題目給予受訪者，事後再將訪談內容逐一紀錄後給受訪者確認其內容之正確性，讓訪談內容和受訪者的想法具有一致性。

訪談對象：台南市政府文化局局長葉澤山

訪談時間：

訪談地點：

訪談內容：

研究者：

對於奇美博物館和臺南美術二館兩個個案未來會有什麼不一樣的行銷？

受訪者：

目前為高齡化社會，為了鼓勵長者多到戶外活動，台南國立成功大學老年學研究所所長白明奇醫師，結合了台南五大藝術展館，分別為台南市美術館、台灣文學館、台灣歷史博物館、奇美博物館、成大博物館，聯合發行『LiHA Pass5』5館通用券，鼓勵長者多到戶外走動，不僅帶動府城觀光也為長者和社會盡一份心力。

研究者：

臺南美術二館未來的目標市場定位是什麼？

受訪者：

我希望台南美術館可以成為全民的美術館，而不是政府的美術館，在籌備期間邀請台南市民參加公聽會和美術館專業論壇，讓市民提出對美術館的想法和建議，降低政府部門和市民的一道牆，這也是為什麼我們在落成後會朝向行政法人的制度來經營，行政法人可以彈性聘僱專業人士來運作美術館，解開公部門的一些法規規範，經費預算運用也變得有彈性。

研究者：

針對臺南美術二館的人事爭議您的說明為何？

受訪者：

行政法人制度在台灣行之有年，台南市政府都是基於合法、合理、合格的原則看待南美館董事會的決議，將南美館以行政法人的方式管理，就是為了要將行政權釋出交由專業者管理，希望外界能給予尊重，董事會是館長的後盾，實際運作、人事安排都仍由館長決定，最重要的是希望臺南美術二館與亞洲國家開啟聯盟策略。

2. 次級資料：文獻資料蒐集、出版書籍



## 第四章 個案分析

### 4.1 描述個案營運現況

#### 4.1.1 奇美博物館發展

依奇美博物館網站、媒體文宣訊息、書籍等資料，將歷年主要重點記事整體如下表(表 4-1)：

表 4-1 奇美博物館發展

年度	沿革
1977	以「創造、追求幸福的人生」宗旨成立奇美文化基金會
1990 年 2 月	奇美藝術資料館籌備處成立，並制定奇美文化基金會組織章程
1994	買下美國亞利桑那州私人博物館的哺乳類、鳥、魚、昆蟲等樣本
1992	成立奇美博物館，同年 4 月 1 日對外開放參觀
1998	原在奇美實業廠區內的奇美博物館，歷經 9 次覓地之旅，終於在政府提供土地，奇美集團捐贈建築經費之下，在台南、台糖虎山農場籌備以奇美博物館為中心的台南都會公園
2000	奇美實業大樓擴建後博物館重新對外開放
2006	由文建會、台南縣政府、奇美實業、財團法人台南市奇美文化基金會共同簽訂台南都會公園博物館「興建暨贈與協議書」
2008	由奇美集團出資、奇美博物館破土興建

表 4-1 奇美博物館發展（續）

年度	沿革
2012	<p>奇美集團捐建「台南都會博物館園區奇美館」營運權，贈與台南市政府。</p> <p>奇美博物館由奇美基金會董事長廖錦祥也擔任館長，在過去六年來帶領全體工作團隊完成博物館籌辦的艱鉅任務。2012 年奇美博物館以「全民的、大家的博物館」為精神願景，開幕以「藝·奇·夢·美」的主題，傳達一份美夢成真的感動，凸顯博物館落成新生的意義，「起步於許創辦人個人的夢想、到形成奇美集團家族共同的夢想、時至今日起將成為全體台灣社會守護的夢想」！於同年的 5 月 17 日捐贈於台南市政府，目前已列為中華博物館協會名錄之中。</p>
2013	<p>奇美博物館基金會當時的副董事長林佳龍促成奇美博物館建物，由原本捐贈中央、轉而贈與在地的臺南市政府，並協助奇美博物館基金會正式取得「臺南都會公園暨博物館園區整建、營運及移轉案」(ROT)計畫」為期五十年的經營管理權。</p> <p>同年五月，仁德廠奇美博物館休館準備搬遷</p>
2015	<p>奇美博物館於台南都會博物館園區重新開館，對外營運，同年一月推出新館第一檔特展「我的夢·阮的夢·咱的夢-奇美博物館的故事」展現奇美博物館從無到有的生命歷程</p>

資料來源：奇美博物館 a、b (2015)、奇美：無與倫比的博物館經驗（范毅舜，2019）

#### 4.1.2 奇美博物館展館介紹

展館之相關訊息，從奇美博物館官方網站彙整如下表 (表 4-2)：

表 4-2 奇美博物館展館介紹

---

展館介紹	<p>奇美文化基金會從 1990 年開始收藏西方藝術品，是基於日後成立一座對普羅大眾開放，且具有教育功能的綜合性博物館夢想，因此基金會除了收藏西方雕塑、繪畫精品，更收藏來自全球各地的動物標本及東西方兵器。基金會在博物館成立後，依照收藏品屬性分別置入奇美博物館上下兩層建築物內，包括繪畫、雕塑、樂器、動物、兵器等五座展廳，展出近 4 千多件藏品，其中雕塑大道、羅丹廳、動物廳、兵器廳位於博物館一樓，二樓則是由數間展間組成的藝術廳和樂器展示廳。</p> <p>創辦人許文龍先生表示：「好的文物不能只是自己欣賞，也要分享給更多人欣賞；蒐藏文物不能只是自己喜歡的品味，更重要是大眾都能喜歡的風格。」創辦人讓沒有出國機會或是許多經典的作品帶到台灣與大家分享。</p> <p>在奇美博物館可以感受到藝術的薰陶，享受藝術的美妙，這一個經歷數十年歲月打造的博物館，是台南甚至是台灣最醒目的地標，更是台灣經濟與文化實力的表徵。</p> <p>除了有形的藝術品、動物及兵器，奇美博物館在提琴的收藏方面更是傲視全球，更為台灣音樂演奏人才做出最有力的貢獻和付出。</p>
展館時間	9:30-17:30、每週三休館

---

表 4-2 奇美博物館展館介紹（續）

展館票價	戶外園區免費自由參觀，博物館內須購票。  基本常態性展覽收費為全票 200 元、優惠票 150 元、台南戶籍者免費、愛台灣博物館卡免費，門票可現場購買或於合作通路 ibon、KLOOK 客路、KKDAY、GOMAJI 夠麻吉、雄獅旅遊、台灣好玩卡、愛台灣博物館卡，預購門票。
展館交通	奇美博物館周邊交通便利，園區設有公車停靠站、計程車排班區，不論是搭乘高鐵、台鐵、機場轉乘至園區 都很方便。

資料來源：奇美博物館 b (2015)

#### 4.1.3 臺南美術二館發展

臺南美術二館為近年建設，於 2019 年開幕目前營運一年多，此表僅紀錄重點記事和博物館日相關之活動，主要資訊來自臺南美術二館官方網站，彙整如下表（表 4-3）：

表 4-3 臺南美術二館發展

年度	重要記事
2015 12 月	2015 年 12 月臺南美術二館由市長賴清德、藝文等各界貴賓主持動土大典，台南美術館位置是一百多年前全台第一座公共博物館台南教育博物館所在。文史界認為，兩座博物館在同一塊土地上，在歷史上具有濃厚的承先啟後意義。
2019 2 月	2019 年 2 月，臺南美術二館開館展，分別以「府城榮光」和「臺灣禮讚」作為獻禮，呈顯臺南一地，乃至放眼全臺，在美術創作上的能量與成就，展出 250 多位藝術家的作品，是一次豐盛的藝術饗宴。

表 4-3 臺南美術二館發展（續）

年度	重要記事
2019 年 5 月	<p>每年的 5 月 18 日訂定為國際博物館日，2019 年國際博物館日的主題為「博物館作為文化樞紐：傳統的未來」，旨在聚焦博物館在社區中作為活躍參與者的新角色，探索對待藏品、歷史和傳承的新方式，創造著將對後代具有新意義，且與現代日趨多元化的觀眾相關聯的傳統。</p>
2019 年 12 月	<p>為慶祝 2019 國際博物館日，南美館找來了手_手市集合作，特別合辦「518 逛南美」文創市集，現場將會有插畫、陶瓷、飾品、皮件、布藝、插畫等創意手作商品等待有緣人的青睞，或許可以從中發掘未來的當代藝術家。</p>
2019 年 12 月	<p>「浪漫經典·春暖府城」2020 臺南市美術館周歲音樂會</p>
2020 年 5 月	<p>2020 年的 518 國際博物館日與往常很不相同，受疫情影響，世界各地許多博物館都暫時關閉，人們甚至無法正常上班和出國旅遊...。對應今年國際博物館日的主題訂為「博物館平權：多元與包容」，在全球化趨勢下，無論種族、性別和年齡，我們更需同舟共濟、相互包容才能渡過難關。</p> <p>為了響應 518 國際博物館日主題與暫撫連月來的抑鬱心情，南美館於 5 月推出「2020 心心向融」國際博物館日系列活動</p>

資料來源：臺南美術二館 a、b (2019)；臺南美術二館 c (2020)

#### 4.1.4 臺南美術二館展館介紹

展館之相關訊息，從臺南美術二館官方網站彙整如下表(表 4-4)：

表 4-4 臺南美術二館展館介紹

---

展館介紹	<p>2010 年臺南市縣合併，升格為直轄市之後，市政府宣布籌建臺南市美術館，採行行政法人制度規畫運作。經過七年籌備時期，臺南市美術館於 2019 年正式開館營運。</p> <p>本館為實踐專業、績效與卓越之使命，致力發展臺南在地及臺灣近現代與當代藝術之展示、典藏與研究，建構臺灣美術發展脈絡與面向。為強化藝術資源之發掘與整合，以跨域資源著手開發與行銷，轉化藝術文化的可塑性，放眼國際及異業連結的可能性，提供館所場域與資源，發展藝術創作、學習與研究之多方交流，建立城市空間與藝術生態相互交織的共融關係。</p> <p>二館整體建築靈感，來自台南市的市樹「鳳凰花」，坂茂轉化花瓣的意象，建築呈現五角形的結構，二館內共有 13 個展間，包含兒童美術空間與展覽空間。開館展「台灣禮讚」共邀請 156 藝術家參與，主題分成「探看人間」、「萬象靜觀」、「自然禮讚」、「多元共生」、「拓取心象」、「書寫墨意」以及「造化機趣」等七個子題，圍繞在台灣這塊島嶼藝術發展的混雜與多元性。</p>
展館時間	<p>週二～週日 10:00-18:00</p> <p>週六延長開放至 21:00</p> <p>週一休館</p>

---

表 4-4 臺南美術二館展館介紹（續）

---

展館票價	優惠票價：普通票 150，團體票 120，敬老票 80，學生票 80， 台南市市民 50  免費：未滿 7 歲嬰幼兒，持身心障礙手冊人士，低收入戶證明者， 持交通部觀光局核發之導遊領隊證者，就讀臺南市高中職以下學 生，臺南市 65 歲以上市民，國際博物館協會會員
展館交通	台南美術館一館&二館都在台南孔廟旁邊，地下停車場入口在府 前路端，美術館旁也有 T-bike 的租借點，交通是相當便利的地點。  如果想搭公車，從台南火車站搭乘 1、2、6、7、10、11、88、高 南 E08 號、高鐵快捷 H31 公車至民生綠園或孔廟站，走路約 3~5 分鐘即可到達。  本館 2 館設有地下停車場(24 小時開放)  機車 平日 10 元 / 次；假日 20 元 / 次  汽車 平日 30 元 / 時；假日 40 元 / 時

---

資料來源：臺南美術二館 d (2018)

## 4.2 剖析體制差異對個案經營的影響

### 4.2.1 財團法人和行政法人的立法與定義

#### (一) 財團法人

財團法人(foundation)是指以財產為基礎而集合成立的法人，主要的形式就是基金，財團法人是以一定的財產為基礎，沒有成員但有一定的獨立財產，一般以追求公益事業為目的，無社員大會只有一個管理機構，依照章程目的進行管理。依中華民國之規定，其設立採取「許可主義」，即成立是需經由主管機關之許可，在名稱上必須明示其為某某財團法人。

因財團法人並無組成分子的個人，不能有自主的意思，所以必須設立管理人依捐助目的忠實管理財產，以維護不特定人的公益並確保受益人的權益。其基本上一律屬於公益性質，如私立學校、研究機構、教會、寺廟、基金會、慈善團體等均屬之。

財團法人法草案於 107 年 6 月經過立法及行政部門之共同努力，我國具有完整規範管理財團法人之法律完成立法，此法律之制定通過使財團法人制度有完整規範可供遵循，促進其公益業務之推展。有鑑於過去僅有民法原則性之相關規定及各主管機關依職權所訂定之職權命令或行政規則為主要依據，其規範內容及位階均有不足。又亞太防制洗錢組織將於今年對我國進行第三輪相互評鑑工作，財團法人之資訊公開及財務管理機制為防制洗錢之重要一環，「財團法人法」為其重要配套法案之一其本法規範重點如下：

- 一、 區分「政府捐助」和「民間捐助」各有不同監督密度
- 二、 健全的人事制度避免利益衝突
- 三、 建立會計、內控、稽核制度，健全財務管理防制洗錢
- 四、 建立資訊公開制度，引導健全發展防制洗錢
- 五、 明定主管機關應為防制洗錢及打擊資恐措施
- 六、 建立完整退場機制
- 七、 強化監督機制

## (二) 行政法人

為了因應國際競爭局勢，東西方各國的政府都推出改造工程，例如：日本獨立行政法人國立文化財機構、大英博物館的非部門公共組織體等，都是和台灣所要推行的行政法人同類型的組織。2001 年 10 月，總統府成立「政府改造委員會」，目標為具全球競爭力的活力政府，於隔年 2002 年 5 月成立行政院組織改造推動委員會，以去任務化、地方化、委外化、行政法人化，四大化為改革方向。於 2011 年 4 月 8 日完成三讀立法。

行政法人，為「公法人」的一種。公法人就是依據公法規定成立之法人，我國現有的公法人有中華民國、地方自治團體、行政法人。指原由政府組織負責的公共事務，經執行後，被普遍認為不適合再以政府組織繼續運作，而牽涉的公共層面，又不適合以財團的形式為之，遂有「行政法人」的設置。

其主要精神為專業、降低公權力干涉，讓行政法人能有效運作而依照法律被賦予自主空間，最關鍵的規劃是，授予專業館舍轉變成行政法人自訂的差異化制度，避免原本行政機關的指揮，人事也受限於公務員考試，行政機構不合宜等規定。

與財團法人最大的不同是，行政法人的資金來源是國家的預算，並且不再以國家考試的方式進用人員，杜絕公務人員缺乏創新、只求無過的心態，讓領導與執行專業化，也保障專業人員的權益，如國立中正文化中心。

其董事會的組成和各類專業背景人數，館舍個別藝術專業人士外，也需要共同性博物館、法務、人資專業者以利行政法人的經營，各場館業務相關的董事不得少於兩人，原則是民間董事過半。政府機關代表的加入，是考量有助於行政法人預算的爭取和內部溝通，基本上預算大多為市政府，所以政府機關的代表有其存在必要。

行政法人，指國家及地方自治團體以外，由中央目的事業主管機關，為執行「特定公共事務」，依行政法人法設立之公法人。前項特定公共事務須符合下列規定：

- 一、 具有專業需求或須強化成本效益及經營效能者。
- 二、 不適合由政府機關推動，亦不宜交由民間辦理者。
- 三、 所涉公權力行使程度較低者。

### (三) 個案營運屬性

奇美博物館屬於第三部門，財團法人機構，其資金來源是由奇美實業集團捐資興建，建成後贈予台南市政府，再由奇美博物館基金會獲得 50 年的經營權。

「財團法人是以一定的財產為基礎，沒有成員但有一定的獨立財產，一般以追求公益事業為目的」，此組織型態非常符合創辦人無私大器希望分享的心，這要從創辦人的夢想藍圖說起，創辦人許文龍先生感念昔日在博物館的薰陶，以自身企業盈餘捐助奇美文化基金會籌劃興建博物館，並持續計畫性的收購西方藝術品，為了就是要讓沒有出國機會或是社會底層的大眾能夠有機會欣賞各類藝術品，豐富自己的生活。

目前奇美博物館內部招募大量的志工為主來負責館內事務，志工的業務則由基金會相關業務承辦館員統籌，並且有志工隊幹部遴選和任務分派，志工組織所有執行、運作皆為自治，由基金會定期召開志工幹部會議或視業務需求臨時召集。奇美博物館認為志工是最好的宣揚藝術種子，能夠親切熱心且不斷分享專業訊息給觀眾，所以招募大量志工，並給予相當專業的培訓課程。

臺南美術二館是升格為直轄市之後，由市政府宣布籌建臺南市美術館，並採取行政法人制度規畫運作。組織型態如下圖（圖 4-1）

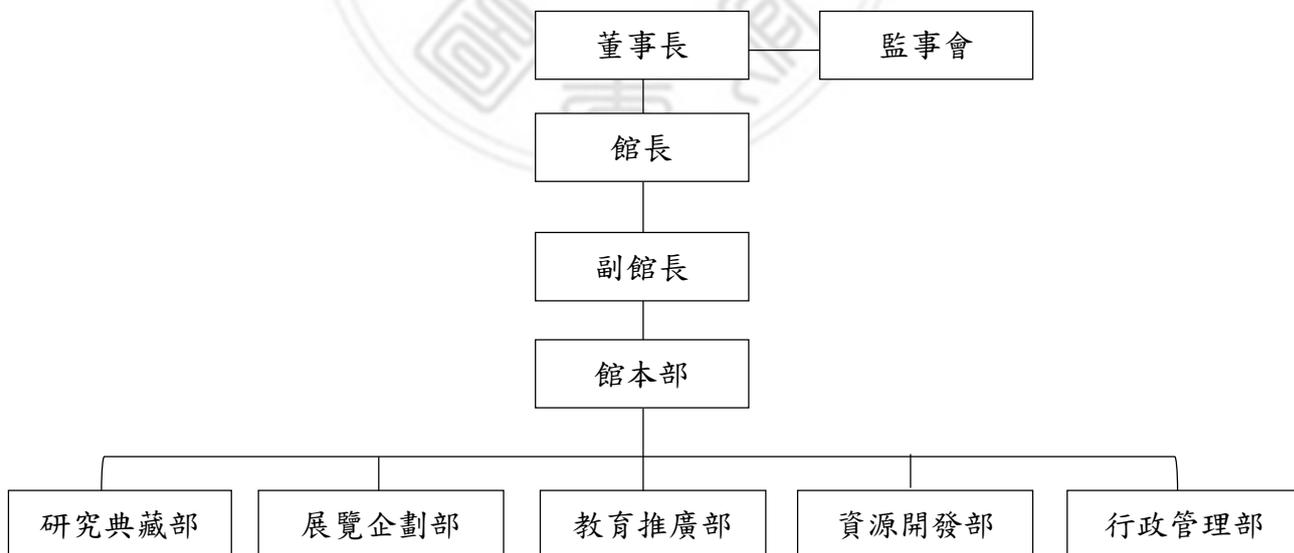


圖 4-1 臺南美術二館組織圖

資料來源：臺南美術二館 e (2018)

其監督和董事長遴選皆是由台南市政府，南美館董事長是市政府在公務和學術體制外遴選的在地老畫家，如果要管理由官員、學者、產業界人士組織的統事會，還要扛起徵選專業且有公信力的館長，此董事長是否有其能力。

在籌備興建時期除了組織遴選人事爭議外，在美術館的名稱和法人機構監督機制都有不小爭議，此處僅針對管理機制上做討論，像是董監事對館長有行政的約束作用，市政府對館方有審核評鑑等程序，看似所謂的第三機構監督行政運作有發揮功效，實質上美術館、市政府、監督者，還無法達到一個信任的態度。

以上圖(圖 4-5)組織來看，南美館以單軸階級層次，董事長優先館長制度，董事會有提名和任命館長的權力，讓管理上埋下封閉決策的狀態，如行政法人使用了雙軌制，可以讓藝術專業領域者和行政專業者同階，再由第三方監督行政運作。依照目前的形勢來看讓人懷疑就算依章程運作，第三方的監督是否有作用。

#### 4.2.2 公部門與私部門營運上的差異

##### (一) 公部門與私部門定義

首先了解公部門和私部門的定義，再進一步針對個案營運狀態來分析。

公共部門(Public sector)，又稱第一部門，是指負責提供公共產品或進行公共管理，增進公共利益各類組織機構，最典型的就是政府部門。

公共部門以外還有私營部門(Private sector，又稱第二部門)，由個人或團體擁有，不是國家所有，其經濟行為最大的特點是活動仰賴於個人收入和資產。

另第三部門(The third sector，或稱志願部門)，在第一部門和第二部門以外，非政府單位又非一般民營企業的事業單位總稱，通常由政府編列預算或私人企業出資獨立維持經營事業體，常見的組織有社團法人、財團法人、基金會等等，普遍來說第三部門通常具有以社會公益為目的。

## (二) 個案營運差異

依照上述的說明，將個案的經營模式以表列方式彙整如下（參表 4-5）：

表 4-5 個案營運差異

館別	經營模式	定義和說明
奇美博物館	財團法人 第三部門	<ul style="list-style-type: none"><li>• 財團法人是以一定的財產為基礎，沒有成員但有一定的獨立財產，一般以追求公益事業為目的，無社員大會只有一個管理機構，依照章程目的進行管理。</li><li>• 奇美博物館基金會當時的副董事長林佳龍促成奇美博物館建物，原本捐贈中央、轉而贈與在地的臺南市政府，並協助奇美博物館基金會正式取得「臺南都會公園暨博物館園區整建、營運及移轉案」(ROT)計畫」為期五十年的經營管理權</li></ul>
南美二館	行政法人	<ul style="list-style-type: none"><li>• 指國家及地方自治團體以外，由中央目的事業主管機關，為執行「特定公共事務」，依行政法人法設立之公法人。</li><li>• 2010 年臺南市縣合併，升格為直轄市之後，市政府宣布籌建臺南市美術館，採行行政法人制度規畫運作。經過七年籌備時期，臺南市美術館於 2019 年正式開館營運。</li></ul>

在營運上可以看出一個很大的差異，奇美博物館一開始就是由私人企業捐資籌建，為了要分享給大眾將此私人財產捐贈予台南市政府後，再取得長期的經營權，因為是財團法人資金主要來自財團挹注，再由一個組織機構依照章程來管理博物館事宜，在決策管理上相對單純。財團法人也非政府機關，在組織上教友靈活彈性，也非營利機構，不會急於想獲取利潤，可以有將長遠的規劃。

臺南美術二館為市政府籌備，屬於公共財產，資金一部分來源於國家財政的劃撥，一部分為了回收成本，向服務接受者所收取的費用，但因為礙於政府機關營運上可能會造成管理上專業不足、程序冗長、效率不佳等問題，故採行政法人制，但是由於法人化的機構鬆綁了人事、財務、法規，又有一定的經費保障，在監督上勢必要有一定的機制，達到監督效果又不至於過度關心導致原本想採用的行政法人制度，變得空有其名。

小結，以國立博物館來說在一些管理層面所會面臨的一些問題，例如：有許多的管理單位來決策博物館事宜，可能面臨意見太多無法整合，或是決議一件事情的程序過於冗長，以國立博物館會牽涉到的單位有，教育部、文建會、人事行政局、立法院...等等，好處是不同單位有不同的資源可以帶入，若整合性、協調度高多個單位來互相支援，對經營國立博物館是有正向的好處，畢竟是國家級的博物館肩負許多責任，對外的國際形象和我國人民美學素養、以及位於博物館周邊居民商家整體形象和經濟的提升等等，若政府有資源不斷注入和關注，各單位也能朝同一個目標努力，就能提供完善的服務給社會大眾。

以國立博物館和個案奇美博物館、南美二館，屬三種不同類型的營運方式，國立博物館顧名思義，由國家來營運管理，奇美博物館為私人企業建造後贈與台南市政府，而後文化局招標奇美博物館之管理標案，最後由奇美基金會取得 50 年的營運權以財團法人制度模式來營運，南美二館屬有政府資源注入的「行政法人制度」規劃運作。除了私人營運以外，對民眾來說國家營運和行政法人制度，都是有使用國家資源，也就是人民的納稅錢，只是人民可以使用這個成果但不介入經營運作。比較有爭議的

是行政法人制度，有政府資金的支持，但是以什麼標準來聘請組成營運的團隊，團隊成員是否與此營運單位有政治或利益的關聯，都會讓人用放大鏡來檢視。

私人營運就好比公司運作一樣，其背後不論是財團或基金會的資源或資金注入，主要朝著負責人或館長的理念和想法實際運作，但國立博物館雖然有政府支持著但經營管理上有眾多單位負責，其行政程序之龐大，不論是人事、預算決議等等，都是一個漫長的作業程序，那行政法人制度，簡單來說就是有政府資源支持但交由民間團體來經營，好處是政府只要有固定編列預算和資源，此單位都可穩定運作，也不介入管理層面的問題，但因為是使用到政府資源，也是人民資源的一部分，團隊的人事決議的各項行政事宜，都比較容易讓人質疑是否有其他的利益性存在。

### (三) 體制差異對個案經營的影響

不管是什麼樣形式的企業組織都是生存在一個體制規範下，體制環境由法規、規範、認知進而產生對組織的影響。

個案雖屬於不同性質的營運，但組織皆有做到正當性行為，例如博物館的定義為對公眾開放、服務社會、徵集、保存、研究、詮釋與展示人類有形及無形文化遺產的目的，社會大眾更藉著博物館藏品，得以學習，追求靈感與享受生活，使博物館達到教育娛樂的設立初衷。個案奇美博物館和南美二館皆有符合開放於公眾、服務社會等目的，且經常性舉辦公益性質的活動，與民眾交流拉近距離，此行為符合社會大眾期待，也能獲得較高的正當性評價，獲得大眾支持。正當性也是一個組織獲取資源和永續生存很重要的因素之一。

另一個體制影響是組織的同形化，以奇美博物館和南美二館為例，兩間雖然都是屬於藝術類展館，但是營運模式不同目標理念也會有差異，但是因應法規規範，必須在個別不同體制下須遵守的規範，漸漸的形成組織同形化的現象，例如：法令規範博物館必須有開放和服務社會之目標，像是肩負教育和學習、娛樂並存，在此法令之下就必須要取捨個人利益，以大眾利益為優先，調整組織的管理和目標。

除了上述體制理論可了解個案在實務面的狀況外，再更進一步比較兩個體制型態上的差異性，資訊彙整如下表 (參表 4-6)：

表 4-6 個案體制型態上的差異性

組織名稱	奇美博物館	台南美術二館
組織型態	財團法人	行政法人
基本定義	私法人，不負有履行特定公共任務之義務，以公益為主要考量。	將原由行政機關實施之公共任務專業化及提升效能，為負有履行特定公共任務義務之公法人。
組織成立	有捐助財產最低總額限制，應經目的事業主管機關許可後向法院登記，依民法成立，無需訂定特別法。  立法院於 2018 年 6 月 27 日審查《財團法人法》草案，下午三讀通過，將財團法人從《民法》中抽出，單獨立法規範。	無捐助財產最低總額問題，要訂定個別組織法律或通用性法律作為法源依據，但無須向法院辦理登記。
公權力	本質不行使公權力，但可由行政機關個別委託行使之	行使公權力來自法律授權，而非行政機關之委託。

表 4-6 個案體制型態上的差異性（續）

組織名稱	奇美博物館	台南美術二館
組織型態	財團法人	行政法人
意思機關 (權力機關)	以董事會為權力機關，成員基本上由內部機制產生。	設董事會決定重要的工作方針與決策
財務面	採曆年制及權責發生制，並符合一般公認會計原則，符合一定情形者，財務報表應經會計師查核簽證。	依行政法人會計制度設置準則訂定，財務報表應由合格會計師查核簽證，舉借債務以具自償者為限。
監督機制	必須設立管理人，依捐助目的忠實管理財產，以維護不特定人的公益，並確保受益人的權益。	財源直接來自國家預算，同時具備民間基金會之活力、效率與彈性，同時又具有公家單位之穩定性。
解散清算	財團法人由主管機關為適法性監督，監督密度較低。除行政監督外另有法院介入機制，但原則上無立法及監察監督。	合法性監督，監督密度較財團法人為高。除行政監督外另有立法及監察（審計）監督。
	分為自願解散及法院宣告解散，清算程序依民法之規定	由監督機關提請行政院同意後解散之（不許自願解散）

南美二館為行政法人管理其優點，融合了公、私組織的特點，且介於行政機關和財團法人中間的類型，比行政機關更具有彈性的組織及管理，確保政府的任務能有效執行，具有獨立的法人人格，僅受合法性監督。在人事方面可彈性設計符合展館需求之人事進用和管理機制，部分鬆綁政府財會和採購面的限制。

在管理層面，因行政機關在施行管理時必須講求公平與正義原則，無法兼顧成本效益，若以行政法人管理，可獨立運作強化績效評估，提升展館的經營責任並兼顧成本效益。

國家政府對於行政法人的經費挹注是常年性的編列預算，並不是像民間機構所採取偶而補助扶植，行政法人是一個公法人，組織和任務都要由立法院制定法律規範，不可任意為之，其性質是專業、有競爭力、企圖心、有願景的單位。

奇美博物館成立財團法人奇美博物館基金會，其組織特性專業獨立不受公務人員人事制度、國家預算、組織法規和立法院直接監督之優點，監督機制部分，依照現行民法規定，分為內部監督和外部監督，內部為財團法人內部組織之自我監督，雖民法規定得設置監察人，但並非必要單位，除非組織章程有明定，不然就無內部監察機制，外部機關有兩個，一個是登記的主管機關即地方法院，另一個是目的事業的主管機關，政府的監督針對預算編制、資金運用計畫、撥款及效益評估書面審核等。

但在 2018 年財團法人法草案三讀通過，將於民法抽出單獨立法規範，為了防範洗錢疑慮，設立 21 條「財團法人對個別團體、法人、個人所為之獎助或捐贈，不得超過當年度支出 10%」，讓財務監督更加嚴謹，在這個部分讓許多公益團體和企業主非常苦惱，因為公益團體每年營運及募款情況差異大，企業主也是會等到下半年第三第四季才會知道收入盈餘，要提前算出上限 10%有些難度，雖然有章程條例可以排除，但若是許多個案都要報目的事業主管機關核准，也會增加財團法人行政上的成本支出。另一個行政上的負擔是捐贈者名單揭露，因為有些小額捐款僅有發票難以確認身份，加上有些有政治或議題敏感的基金會，若是揭露捐贈者名單，可能會有立場曝光的憂慮，法務部也研議解決機制對於選擇不公開之捐贈者或受贈者，公益團體可以以「無名氏」方式揭露。會制定財團法人法第 21 條，捐贈單一團體與個人 10%以下之金額上限，主要是為了避免企業捐贈的財團法人，有回贈母企業之利益行為。

小結，南美二館的行政法人制度上，讓組織、人事管理上都更有彈性，經費有國家常年的挹注來維持展館營運，可讓組織更專注於展館經營，給予民眾更好的展覽水準品質和服務，但是目前南美二館組織規劃是以單軸階級層次，董事長優先館長制度，雖說外部監督機制比財團法人較為嚴謹，但是若決策上當董事長和館長意見不一致，可是董事長堅決以章程為主，整個美術館的策略是否會走向一言堂，或是當董事長和館長想法一致，下皆單位也無權有任何異議，外部單位是否也無法可從中協調介入，目前南美二館營運從 2019 年開館至今近 2 年多，組織的管理和展館的發展仍有待時間觀察。

奇美博物館創辦人許文龍做到實現台灣最具規模的西洋博物館，因台灣公立博物館在藝術品蒐藏方面，依法需經蒐藏審議小組審議通過，才得依政府採購法進行採購。而西洋藝術品收購管道，絕大部分來自國際型拍賣場，這種售價瞬息萬變的舉牌競標方式，讓台灣公立博物館在現行法規下完全無法進行收購。因為是私人財團可以依照捐贈者之意來規劃，所以造就這樣一座典範的博物館。另奇美集團以私人企業的力量，在建物花費 20 多億，為了園區的品質每年還需要花 4 億多的維護費，不僅是外觀環境的用心管理，也在學術交流上有著重要的貢獻。

雖然後來政府基於加強防範財團法人一直以來未明確管理之處，加重了相關監督法規，所以不論是財務或其他管理來看，奇美集團步步為營謹慎管理永續發展，法規的調整並不會有太大的影響。

#### (四) 藝術展館經營上的難題

法定博物館的數量和定義，從亞洲區自 19 世紀起，博物館的發展受到歐美政治、經濟、文化等影響，慢慢因各個國家發展和文化背景不同，而產生不一樣類型的博物館。台灣從 20 世紀後半年約 1990 年起，隨著國家經濟的快速發展，博物館每年也如雨後春筍般成立，根據台灣的文化部文化統計網資料顯示，除地方文化館以外，各縣市法定的博物館家數如下表(參表 4-8):

表 4-7 文化部統計法定博物館家數

年份	2015	2016	2017	2018
家數	69	71	72	77

資料來源：文化統計網

以中華民國博物館學會（2021）名錄登記，公立博物館總計 261 家、私立 225 家總計 486 家，並有 18 種類別，分別為人物紀念館、人類學博物館、工藝博物館、文物館、古蹟及歷史建築、考古博物館、自然史博物館、宗教博物館、科學博物館、音樂博物館、專題博物館、產業博物館、影像博物館、學校博物館、歷史博物館、戲劇博物館、藝術博物館、其他。此研究個案之奇美博物館編列於名冊中的藝術博物館類別，因南美二館於 2019 年 1 月才剛成立開幕，目前尚未查詢到有登記於中華民國博物館學會（2021）名錄中。由上述的數據可見統計部資料所示之數據全台立案的博物館僅 70 幾家，但中華民國博物館學會（2021）所記錄卻有 200 多家，除近年成立的博物館尚未登錄外，其差異可能有未立案或屬地方的文化館是否可以認定為博物館，這都有可能是造成數據上的差異。

雖然台灣的博物館法已於 2015 年立法，但回顧博物館的起源、發展、和定義上卻大有問題，有許多博物館並無正式立案、政府所推動的社區總體營造，提升了地方文化館獲取許多資源，許多文化館也符合博物館定義，但可能並未立案或正名為博物館，因此博物館法的政策對於展覽經營上是否有幫助，還是成為發展上的阻礙仍有待政府文化政策的通盤考量。

關於博物館的定義，國際博物館協會 (International Council of Museums, 簡稱：ICOM) 於 1946 年 11 月在法國巴黎成立，在哥本哈根召開的國際博物館協會第 11 屆會議上，將博物館正式定義為：一個不追求營利，為社會和社會發展服務的公開的永久機構。它把收集、保存、研究有關人類及其環境見證物當作自己的基本職責，以便展出公諸於眾，提供學習、教育、欣賞的機會。

依據台灣全國法規資料庫所記載的博物館法第一章總則：「為促進博物館事業發展，健全博物館功能，提高其專業性、公共性、多元性、教育功能與國際競爭力，以提升民眾人文歷史、自然科學、藝術文化等涵養，並表徵國家文化內涵，特制定本法。」第 4 條：「博物館依據設立宗旨及發展目標，辦理蒐藏、保存、修復、維護、研究、展示、人才培育、教育推廣、公共服務及行銷管理等業務。前項業務，得視其需要延聘學者專家組成專業諮詢會，廣納意見，以促進營運及發展。專業諮詢會組成與運作之相關辦法，由中央主管機關定之。」

由定義可瞭解到，博物館必須符合蒐藏、展示、研究、教育等條件，目前國際博物館協會(ICOM)因考慮到全球博物館面臨不同時代的挑戰以及國家文化背景和不同的遠景與責任，在經營原則和政策發法都會有所轉變，所以國際博物館協會 (ICOM) 近年已把教育的條件以「服務社會」取而代之，並邀請協會之會員和相關領域的人士重新定義博物館，其基本核心精神不變，如：收集、研究紀錄、展示等更加入現今的一些議題，像是自然環境、尊重不同世界觀等。

##### (五) 地方文化館是小型博物館縮影

從制度面看博物館和文化館之管理，既然設立了博物館法，也有相關立案規定但法規始終跟不上經營現況，正規的博物館雖然符合法規，但時代變遷還守舊著政策所經營的博物館已跟國際脫軌。上節所提到的國際博物館協會 (ICOM) 近年已把教育的條件以「服務社會」取而代之，並加入一些時代議題，相對的管理經營上也隨之改變。

以在地的地方文化館為例，如現今少子化問題加上社會變遷、產業沒落，有些閒置的廠房、舊校舍或地區的文化古蹟建築等，政府也提出相關的國家重點發展計畫，將古蹟歷史活化、並結合社區資源、彰顯地方人物史蹟、地方產業和教育結合。因著政府資源的注入地方文化館和博物館都有了新活力，像是苗栗有機稻場、台北西門紅樓、新北黃金博物館、高雄打狗英國領事館、台中漆藝館、南投竹藝博物館等。雖然有政府資源的協助，但仍有地方館或博物館的品質良莠不齊，像是把一個空間當成倉

庫堆放著一些古文物、或者個人文物的收藏品就以博物館的規範去申請立案，若以此品質營運展示其教育價值和服務社會之與意義為何？是淪為地區或個人的倉庫還是真正對於社會有意義之展覽。

依博物館法第 16 條：「中央主管機關為表彰專業典範，就典藏、研究、展示、教育、管理及公共服務等面向，應建立博物館評鑑及認證制度。中央主管機關得召開評鑑會，審議博物館之評鑑及認證等事宜。就法規可視，「應建立評鑑及認證制度」，若能真正落實評鑑的標準和制度，是否能提升其展示空間規劃、文物保存、推廣現今議題等等之品質，另外特別一提，中華博物館學會名錄所登記，私立博物館達 225 家，九族文化村也列為其中，但九族文化村為營利事業單位，印象中也是一個主題式遊樂園，並不符合前面所述之博物館的定義，由此可見不論是地方文化館、博物館並沒有真正的明確區分。

#### (六) 博物館的多元推廣

不論是哪一個體制底下的博物館、美術館、文化館等等，需要永續經營必須要符合體制規範下又要符合其組織之定義，例如：國際博物館協會 (ICOM) 近年已把教育的條件以「服務社會」取而代之，並加入一些時代議題，相對的管理經營上也隨之改變，表示博物館不再只是將一些有文化歷史意義之物品放在一個空間，被動地等待觀賞者前來，而是主動推廣館舍相關消息，並且將博物館的資源以直接或間接的形式與民眾分享。

像是奇美博物館舉辦奇美藝術獎，幫助近三百位音樂美術學生度過辛苦的學習時期，其館藏提琴質量冠居全球，也免費借予留學生學習、參與國內外音樂會和國際競賽，間接的形式是通過轉化後再做行銷推廣，例如故宮博物院館擁有許多經典館藏，但展物畢竟是僵化沒有生命力的，透過科技和文創商品開發，將原本枯燥乏味的展物變得生動有趣，像是清明上河圖動畫、具有豐富創意的文具飾品等文創商品，臺南美術二館雖然剛開館一陣子，但也舉辦許多座談會、節慶活動讓更多人能至這個空間時不僅是參觀，而且可有更多體驗和互動。當然這些算是比較直接明瞭的所謂服務社會

群眾，更廣義來看任何一個組織長期永續發展甚至擁有更多資源時，就要做到企業社會責任，包含環保、公益、社區、文化、教育等等多面向。

從這些例子可以看到博物館、美術館都在用多元化、科技化、創意等方式來「服務」群眾，另科技發展迅速有些展品已加入數位互動，讓展品更加生動外更是透過另一種形式表達創作者想法，甚至有些展場直接推出線上 VR 虛擬展館，科技化實在是很兩難的問題，好處是數位化之後全球的人都可以欣賞到此展品，但缺點是當大家都不想再到博物館時，勢必會影響整個展館經營，不過可能會有人會說經典的作品和建築值得現場欣賞，但就像奇美博物館創辦人所述，不是每個人都有機會到國外欣賞這些展品，如果又遇到近年 2019 的 COVID-19，許多國家觀光都被迫中止，這就是大環境無法抵擋的問題，後續稍微談論有關藝術展品線上經營。

#### (七) 藝術展品線上經營

上節提到從制度面來看博物館的定義和管理問題，接下來以在策展管理上現今環境趨勢來分析，藝術展品是否能「線上經營」？可是現在所有產業都講求全球化、資訊化的時代，博物館的藝術品一樣可以透過技術將產品呈現在大眾面前，甚至達到全球化。

對博物館的印象就是不論是實體或平面繪圖等藝術品，放置一個固定空間，人們再前往觀看，但近年來 AI 的發展，我們可能從沒想過將藝術品放置網路上給大眾欣賞，畢竟藝術品的東西，對於某些人來說還是需要一些臨場感。但資訊的轉變以及最近 COVID - 19 疫情的影響，都需要重新思考，藝術品是要大眾化、國際化，將好的作品在國際上發揚光大，還是繼續守舊著僅在某些組織團體或國家內自己閉門欣賞呢？

另一個觀點是作品永遠只有一個或少數，要巡迴在每個博物館，必須要冒著運送損壞、竊盜等風險，但如果作品可以利用現在 A I 技術線上化以虛擬實境的方式，或許可以降低風險，也讓更多人能夠欣賞到經典的好作品。

再來是行銷層面，行銷方式很多元也牽涉到預算問題，不見得是花大錢就能有效推廣，其重點是有沒有針對展館或藝術家做重點的行銷，有些展館本身所處地理位置、話題性、歷史性本身就很有實力，以台灣的故宮博物院為例，對於外國人是來台必定要造訪的景點之一，故宮本身也有很多經典館藏，但長時間來看，館藏都是固定的欣賞幾次後可能就了無新意，但近年文創風興起故宮也跟上潮流推出一系列文創商品，讓給古文物更貼近我們的生活，也意外興起新話題，這些都是隨著時代演進，讓人感覺制式的博物館或美術館可以去思考的創新點。

小結，首先從法規面著手，將地方性的文化館和博物館、美術館做明確的制度區分，並有相關的評鑑管理制度來維持展館的品質，協助提升需要資源的展館，再制定相關法規管理營運效果不佳者，第二國際化，最基本將展覽訊息放至網路上宣傳，協助藝術家之間的交流分享，第三除了本身創作者的藝術構想外，若能帶入一些關心國家和文化面的議題，可對展覽所產生的教育性給予正面的影響。

## 4.3 如何衡量藝術展館的營運績效

### 4.3.1 個案行銷策略

(一) 奇美博物館行銷策略：以人為本，貫徹創辦人幸福哲學

奇美博物館的經營貫徹創辦人許文龍的幸福學，奇美博物館不僅貫徹創辦人的理念，也要讓幸福成為每個人生活的一部分，並非要築起高牆，讓博物館變得遙不可及，不管是有無學過藝術、經濟狀況不佳的社會大眾、來自社會底層為下一代汲汲營營的父母，也能不覺卑下進到奇美博物館裡來欣賞展品。

奇美博物館副館長廖婉如曾受某雜誌專訪提到，必須要抓住創辦人的哲學思想，才不會讓企業文化變成個人哲學理念，所以一開始的準則和規範都必須要制定好，這樣才能養成正確的企業文化，她舉了一個例子，曾有一個特展有附一堂教學活動課程，但是大多民眾逛完博物館和特展還要再體驗活動，體力和精神較於疲累，為了讓

民眾免於再買特展的票可以擇日再回到展館體驗，副館長將此問題拋出讓員工腦力激盪，經過討論之後有員工提出打卡辨別身份甚至宣傳特展，乍聽之下是一個很正常的行銷手法，但副館長廖婉如馬上意識到這和奇美博物館的精神背道而馳，因為對於年輕人來說打卡是很簡單的事情，可是對長輩卻是一個大門檻，也許只是一個小小的行銷舉動都可能篩選掉想再次前來的朋友。

畢竟是一個公共服務，很多時候可能一個決策就導向商業利益考量，當然不論是什麼行銷策略，都需要靠人去發想和執行，這時候就回歸到整個組織的核心理念，若是要貫徹創辦人幸福、溫度感，勢必內外都要兼顧，不僅是一昧的想到外來的觀眾，對內的志工一樣以相同的理念看待，例如在志工服務為了要加強專業度，都需經過一定的訓練、讀書會、考核等等，但看到很多人因此苦讀過程辛苦，反而給予沒有溫度的培訓，就更不要期待這些人會產生溫度。

所以不只是對外的溫度對內更是需要，所以這些志工就是奇美博物館最好的行銷策略，彷彿從每個接待觀眾的志工都能道出奇美博物館的好，甚至引以為傲，我想這是奇美以一貫的理念傳達後，由執行者帶領著所有志工朝目標前進。

(二) 臺南美術二館行銷策略：籌備期舉辦座談會，廣邀民眾和專家參與加強與在地人民和藝術者的連結，開幕後規劃多元活動，帶動人潮商機。

臺南美術二館歷經七年多的籌備，舉辦多場規劃座談會，讓更多人了解美術館的規劃和意義性，彙集整合各方專家意見後勾勒出更完整的藍圖。2019年2月開幕後也陸續舉辦許多藝術講座，讓更多人能重新認識台南的文化，也讓臺灣美術史能獲得再次解釋建構的機會，凝聚市民對於文化的認同感，臺南美術二館將文化、歷史、生活、城市樣貌，以視覺語言呈現，並透過多元的展示活動來豐富市民生活。

從108年開幕營運至109年已經累積超過200萬參觀人次，陸續舉辦了南美館週歲音樂會、市集等，不僅增加博館的人氣也帶動周邊觀光。

### (三) 從行銷 4P、4C、7P 理論分析個案

台灣是有許多以製造業代工產品起家的中小企業，所以最早大家所悉知的行銷 4P 是以「產品」為主軸，著重在產品、價格、地點、促銷這四個方向去規劃行銷策略，但隨著時代改變 4P 已經無法涵蓋使用於所有產業，以此個案來看，是一個藝術展館，提供大眾服務性質的產業，所以應該著重在服務、顧客和服務人員溝通等面向。

在 1990 年行銷專家羅伯特·勞特朋（Robert F. Lauterborn）提出的以消費者需求為中心的 4C 理論，和 4P 理論最大的不同是 4C 是著重在生產者的觀點，延伸出顧客、成本、便利、溝通。

從個案藝術展館的觀點分析，首先了解顧客的需求，為何顧客想要來到奇美博物館和臺南美術二館，展館可以帶給顧客什麼樣的服務？第二顧客購票入場、購買紀念品、觀賞時間等成本為何，是否能站在顧客角度去規劃價格，第三便利性，顧客來到展館的狀況，在展館內觀賞的動線順暢度等等，第四溝通，顧客從入展館開始就會與售票人員接觸，而後可能因為對展場不熟悉，需要展館內不同區域的服務人員接觸，這時候溝通就非常重要，這也是前面所提到服務會佔很大一部分，雖然人們是主動去觀看動態或靜態的藝術展品，但從硬體設備、藝術的展出、展館規劃這些都是透過人員規劃後所提供的服務，顧客就是在體驗規劃後的服務，這時候消費者體驗就非常重要。

後續所要提到的行銷 7P，就是從 4P 產品、價格、地點、促銷再加入三大元素，人員、過程、服務展示，這三大元素主要是著重於公司內部，以下針對這三大元素套用此個案案例一一說明。此處的人員指的不是顧客，而是展館內的人員，從領導階層的主管、營運人員、展場服務人員等等，這些人員都和展館經營有關係，主管是否有善盡監督管理人員，營運人員是否了解品牌規劃走向，展館導覽員是否有獲得公司的教育訓練，這些最終都會反應在整個展館對外的營運狀態，以及帶給消費者的感受，以奇美博物館為例，此館對外招聘了許多志工並給予相當完善的培訓計畫，不只是員工

本身的成長，甚至透過培訓中傳遞企業文化，讓志工將這樣的氛圍傳達到每個顧客心中，就可以無形中讓顧客有好的體驗和感受。

第二元素為過程，指的就是消費者體驗，從顧客到展館的過程就是體驗的最開端，交通是否方便、展館提出的交通資訊是否清楚等等，這些都會影響到後續來到展館的心情，接著到進入展館開始要排隊購票和逛展動線，這些所有過程，都會影響消費者是否有意願再次前來。奇美博物館和臺南美術二館的交通都算方便，但如果以自行開車來說，奇美博物館區域比較廣外圍也好停車，臺南美術二館比較接近市區，一定要停在館內停車場，兩館進入展館內購票和服務台動線也很清楚，不過奇美博物館大廳有時候如果人潮眾多時，排隊購票的人潮會和逛展跟出入大門的人潮交雜，就會感覺比較凌亂一些。

第三是服務展示，這裡指的也是消費者體驗之一。服務有幾個比較特別的性質，無形性、不可分割性、異質性、易逝性，所謂的無形性是指非實體可見的，像服務就是一種心理感受上的體驗，不可分割指的是顧客在消費當下同時獲得的服務，例如顧客到展館展覽同時有導覽員解說，這個服務是因為在展館內所同時發生的事件，無法單獨分割出來，異質性是指雖然導覽員是由公司統一訓練，但是每個人所做的服務仍略有差異，易逝性就是無法儲存的意思，像是在觀看展覽過程中所接收到的任何服務，都僅限於在此館當下所發生，不像產品是實體可以帶走，或者留到下次還可以使用。

從行銷 7P 分析，補強了原先行銷 4P 僅以產品為主的不足之處，反向從顧客觀點思考，會發現行銷 7P 的規劃會更全面，尤其是此個案的狀況，是需要更多的以顧客端的角度思考。展館實體本身就好像是一個產品，顧客透過外在評估對於展館的感受和是否有意願參與，實際參與展館後的一連串行為活動就是在體驗服務，所以不論是行銷 4P、4C、7P 其中的理論概念都是彼此相輔相成，從產品、生產者、消費者三個面向，全面性來看自身產業才能找出最符合企業的策略。

#### (四) 個案 STP 市場定位

奇美博物館和臺南美術二館只是眾多藝術展館之一，顧客為何願意選擇前來參觀，又或者展館本身希望提供給顧客什麼樣的服務，兩者個案的型態又不太一樣，到底可以帶給顧客什麼樣的價值，展館本身要怎麼推廣出去都必須從市場面來剖析。

市場上會看藝術展館的原因可能分為幾類，親子活動、旅遊行程、自身興趣、陪伴性質、學術研究等等，再從中細分出各階層的性別年齡族群就可以看得更清楚，在市場上有哪些族群該如何行銷。

先細分出市場後就可以選擇鎖定目標市場，而後在市場上找到自身的定位點，後續會針對兩館不同的性質分析，會區隔出什麼市場，以及最後的市場定位為何，共分為三個討論重點：

1. 因不同藝術展品規劃，個案在市場上的區隔
2. 資源體制不同，個案其目標市場為何
3. 個案的市場定位

首先從個案展奇美博物館和臺南美術二館所展出的藝術展品來看，奇美博物館以西洋美術展品為主，常設展有擬真動物模型、知名西洋藝術家雕塑、古代歐美兵器等，館藏是希望以普羅大眾都可以接受，甚至毋須受過什麼訓練也願意到博物館來參觀。臺南美術二館將文化、歷史、生活、城市風貌結合，呈現當代文化的展示場所，所以展品會有更多不同藝術的意識形態，有國畫、水彩、數位藝術、當代宮廟藝術等等，從展品就可以發現兩館所呈現的樣式截然不同。

奇美博物館以經典西洋藝術作為主軸，不定期會舉辦特展，但也是圍繞著西洋藝術或藝術史為主，經典的藝術會一直流傳就是有其歷史和藝術演變上值得探討的意義，可以細細品嚐回味，很適合不同年齡層來了解藝術史的內涵，臺南美術二館比較像是當代藝術館，大多是比較近代的藝術展品，有結合在地文化、當代視覺藝術、女性主義、話題性個人思想性較強的議題等等。

藝術並無好壞之分，但確有個人喜好的差異，奇美博物館致力於人人都可以來到展館參觀，展出歷史經典作品是一個讓觀看者很容易了解體會的，例如透過展館內一系列作品可以了解每個時期藝術的發展和演變，也容易了解為什麼那個時期會有這樣的藝術形態產生，可以一連貫也可以片段的了解，志工也能夠針對不同的年齡做深入淺出的介紹。臺南美術二館以近代藝術品為主，不一定有很深遠的歷史意義，但卻可以看到很多藝術家的個人想法呈現於展品中，還有欣賞不同於古典藝術的呈現方式，以當代視覺藝術來說，有更多意識形態的表現，必須透過白話的方式闡述一個觀點、思想、價值觀，這部分有時候是比較抽象的。所以在族群上奇美博物館相較於臺南美術二館的年齡層會更廣泛一些，臺南美術二館的年齡層可能會比較落在高中以上50-60歲以下，除非是有特定對於當代藝術有特別研究或興趣者。

所以如果是親子旅遊、藝術之旅，首選應該還是會以奇美博物館為主，除了展館本身，外圍廣場活動範圍，幾乎可以是一整天都還逛不完的行程，若是以區域性來說臺南美術二館的地理位置較佳，周邊就有許多觀光景點可以是旅遊很好規劃的景點之一，兩館外觀一個是氣勢磅礴的藝術建築，另一個則是新潮簡約很吸引人的拍攝景點，就展館外觀和條件而言兩者算是各有優勢。

接下來要看兩館因自身資源不同和體制上的差異，在目標市場上會有什麼差異，奇美博物館以希望更廣泛的年齡層都可以前來參觀，所以從一開始的館藏規劃甚至場地可容納的人數，志工導覽人員等等都必須要有相當龐大的資金和資源，畢竟目標市場越大所要考量的因素越多，展館就算再完善也不一定可以滿足所有顧客，所以必須貫徹的是一個企業文化理念，再由組織內的人員將理念實踐流傳，所有的策略圍繞著核心理念，整體的經營就不會偏移，奇美博物館本身為財團法人，資金原本就必須有一定的規範，經營上要做到的是教育訓練並結合企業理念文化，奇美博物館雖然是贈予台南市政府，但已取得其經營權，所以在管理上是可以朝向創辦人所希望實踐的目標，當然管理者也很重要，理念就好像一個口號，講很容易可是要貫徹是不容易的，對於較為廣泛的目標市場，奇美博物館透過企業核心文化的經營，算是推廣的很不錯。

臺南美術二館屬於行政法人制度，可以有政府資源的挹注和美術館專業團隊的經營，組織上屬於單軸階層從董事長下來是館長，所有的決策由最高領導者決議後下放組織的主管執行，和奇美博物館不同之處是，在決策上會以領導者個人的思維和所見以及過往經驗等等來策劃和引領團隊的走向，每一階段的主管若是有異動，可能在經營上的模式和展館特色上會有些為不同，以臺南美術二館較多當代藝術形式、強調在地文化為主，用這樣的管理模式和自身的資源優勢，是可以活化美術館的樣態。

因個案就個別目標市場的不同，所使用的方式就會有差異，奇美博物館目標市場族群廣泛，就必須以越單純的理念不斷的內化，不僅是管理內部組織，對外不論歷經多久的時間，任何時期來到奇美博物館就會感受到創辦者的初衷，體會藝術的美和展館帶給顧客的溫度，展品隨著時間不會有太多的變化，但值得回味，就像奇美博物館隨時間變化後，不變的是無論何時來到奇美都是再次回味這趟經典的藝術之旅。臺南美術二館為的是要大眾看見藝術的多種可能性，提升市民品味發現文化價值，所以需要很多層面的藝術觀點注入，若是以奇美博物館的模式經營可能會過於單調僵化，臺南美術二館也扮演著城市文化與國際接軌的角色，政府的資源和在地藝術家的人脈，對於美術館都是一個很好的連動關係，一起將城市文化提升。

從兩館的藝術品和展館本身的資源體制了解到其不同目標市場，最終由此理出個案在市場上的定位，奇美博物館雖然目標族群廣泛，但市場上真的難以做到面面俱到，在眾多的年齡層裡面，一定也會有對於展館不滿之處，所以就奇美博物館而言，僅需要貫徹展館本身所要帶給顧客的主要核心理念即可，因為不論對哪一個族群大家所接收到的服務體驗都是一致的。臺南美術二館所要做到的是切切實實的將在地文化歷史和藝術結合，以美術為核心規畫展演活動和教育上的推廣，首要的是先讓市民對於文化的認同感提升，外地的人至美術館時可以體會到在地性的文化價值。

### 4.3.2 平衡計分卡對營運績效的評量

平衡計分卡克服傳統僅以財務的評估管理方式，提出四個構面來管理公司的績效，分別為財務 (Financial)、顧客 (Customer)、內部流程 (Internal Processes)、創新學習 (Innovation & Learning)，以平衡計分卡來分析個案的營運績效。

奇美博物館主要由奇美集團的資金運作，臺南美術二館為政府資金預算，可由網路上找到相關的財報和預算書都有清楚的資訊可查詢，在財務面都算是有健全完善的規劃，不過財務主要仍是在評量過去的績效，未來發展還是要從不同面向探討。

顧客層面，奇美博物館實踐了創辦人所要帶給大眾的藝術饗宴以人為本的服務體驗，臺南美術二館則是給予台南市民更多新的文化經驗和新藝術感受，兩者有共同的地方是，對於台南市民都有購票的優惠，尤其奇美博物館為了回饋鄉親，常設展的部分設籍於台南市者還有台南市就讀之學生，都可以免費參觀常設展，其兩館票價都訂於 200-300 之間，比較於國外藝術展館來說，算是相當超值優惠，讓欣賞藝術不是一個高門檻，人人都有機會參與的活動。個案也透過許多特展來行銷活絡展館，讓參觀展館不再只是一次性的活動，而是值得一再回味並且參與其中，每一次的參與都能創造不同的回憶。

財務和顧客端都是屬於短期的外部利益，真正驅動整個組織的成長運作的因素，內部利益佔很大一部分，接下來要討論的就是內部流程和企業組織的學習與成長。

內部流程目的在於滿足股東和顧客所要達成的目標，包含時間、品質、成本等因素，展館需要透過一連串的規劃產生一個有價值的服務，像是奇美博物館以人為本的營運模式，滿足廣泛的目標族群，為展館不斷帶來營運上的效益，讓顧客有好的體驗願意回流，臺南美術二館則是以新藝術形態和在地市民互動，結合創新的活動來引導市民和外地顧客至展館參觀，像是展館外的裝置藝術就是一個很好的話題和互動，當導覽員介紹有整點的裝置藝術時，都讓每個人非常期待，短暫和新奇的體驗給予展覽

過程中一個很特別的回憶，讓參與過的人留下深刻印象，所以有一個好的引導和介紹，不只是一個基本服務外，顧客期待和良好的感受度也會大大提升，這一連串的流程內，有著創新的思維、營運的規劃、售後服務的思考，不僅滿足顧客，後續所產生的回饋和價值最終才是給予企業和股東本身的目的。

最後是學習與成長，企業組織的人員是無形資產，對於企業本身的提升有很大的幫助，兩館對於人員的培訓和專業度都是非常謹慎用心，奇美博物館在志工人員的培訓上相當完善的機制，臺南美術二館則是成立美術科學研究中心，針對修復藝術品上有更多學者和不同領域的專家的配合，可以讓藝術展品獲得做好的照護，這也是組織上多面向的學習和成長，不論是企業內部培訓或是結合外部團隊的學習，最終目的就是要提升人員的能力，以降低組織的目標落差。

#### 4.4 對未來藝術展館發展策略提出建議

針對未來藝術展館未來發展策略，此研究以平衡績效卡的四個構面其中的一部分來提出建議，因為個案主要是以服務大眾為目的藝術展館，在學習成長的部分是相當重要的一環，有許多環節是需要靠人員的溝通和執行，所以首要可以更多著重在內部的學習和成長，像是員工滿意度、在職率、教育訓練、專業知識和技術，都是學習成長的衡量指標，在人員對外之前內部的專業訓練必須要扎實一致，這樣才能將訊息做有效和準確地傳達，人員也不僅僅是傳話工具，而是因著自身專業和分享的心情來服務顧客。以現在的科技來說有很多服務可以透過機器來執行，像是購票系統、線上語音導覽等等，這些是為了提供多元化服務和便利性，但是人才是有溫度和思維可以真實互動的。服務人員的關懷需求和協助也是科技化沒辦法達成的。

另一個觀點是，不論是互動藝術或是靜態的雕塑繪畫展，除了自行觀看理念說明之外，有人緣導覽的詮釋會更加深對藝術的了解，文字的意思容易因為個人解讀而有所誤解或無法瞭解之處，或者僅是走馬看花而已。除了有形的觀賞藝術品之外，到藝術展館可以細細品味整個展場的氛圍動線，都是展館所用心策劃出的活動，這些無不

和人員有關，小至一個展館的標示大至藝術品策展活動，都是在思考如何與顧客互動。綜觀國內外大大小小每個展館都有其特色和厲害之處，唯有服務體驗才是真正差異化之處，有了完善的內部制度就能延伸出合適的流程來應对外部，最終以財務面的回饋檢討所有策略和流程是否有需要調整。

還有關於目標市場行銷的部分，奇美博物館再過十年二十年，對於台灣人民的印象可能就是一個經典的西洋藝術博物館，除了偶爾旅遊的行程之一以外，是否和台灣人民有著什麼樣長期的連結和互動，這也許是很多博物館的問題，通常除非有特定的目的或需求，不然以博物館來說通常一年去一次，下次造訪可能是兩三年以後，如果是在地市民，是不是除了博物館本身的展品以外，有更多是因為博物館周邊的環境給予人民休閒空間達到另一個長期互動的關係，這部分算是奇美博物館周邊的優勢，展館內可能就要有更多不一樣創新的活動，帶動顧客的回流。臺南美術二館是美術館性質，除了少部分典藏外，經常性會有不一樣的特展，和奇美博物館相較之下，經常性造訪的次數會更多，不過缺點就是造訪的時間可能比較短，奇美博物館外部的公園可以休閒散步等等，讓人有想駐足停留，臺南美術二館大概是看展覽後拍攝外部建築就差不多會離開，甚至匆匆看完自己喜愛的展覽就不會再多做停留，兩者各有優勢，當然最終的目的仍是希望不斷的帶動長期的經濟效益，因為奇美博物館的場地優勢，基本上很難一次逛完，都會有下次還想再造訪再度感受的想法，臺南美術二館比較像是讓顧客知道有這麼一個藝術展覽的空間，會想再度造訪多為參考是否有自身喜歡的展覽為主。

總結為了藝術展館的未來長期經營和有效的營運及發展，此研究提出人員內部管理和外部目標市場的行銷為兩大建議重點。

## 第五章 研究結論與建議

### 5.1 結論

本研究論文以體制理論來探討臺灣兩間藝術展館奇美博物館和臺南美術二館之經營策略，想了解藝術展館在不同體制下的發展狀態，從平衡計分卡分析展館的內部營運，在未來又可以什麼樣的行銷策略將展館做更好的推廣。本研究的主要結論如下：

#### (一) 體制理論分析結論：

體制理論的三大範疇為文化認知、規範、法規，文化認知就像是社會價值觀、民間習俗等，規範則是組織內的作業標準管理、專業倫理，法規屬於外部環境，如法律和政府命令，在社會上幾乎所有的組織都是在體制規範下運作，組織不論內部或外部透過體制化的過程，可以讓組織運作順暢、增強團隊向心力、倡導公司文化和價值觀，這些都是有正面的影響。

從個案分析了解到，奇美博物館和臺南美術二館分別屬於財團法人和行政法人兩種不同體制。奇美博物館成立財團法人基金會，讓展館能夠有穩定的資金運作，從原本捐贈中央轉而贈與在地台南市政府，也透過 ROT 計畫，接下為期五十年的經營管理權，由此可見奇美博物館創辦人就是想要將展館分享給大眾，但是仍希望將展館營運的管理上做到專業而且有良好的品質。

臺南美術二館為市政府籌備，資金分為兩個來源，一個是國家預算編列，一個是展館門票及其他服務等收費，因為礙於如果由政府管理營運上可能因專業不足、效率不佳等問題造成營運上的阻礙，所以採行政法人的體制，以監督和輔助的方式讓展館營運順暢。

總結，不論是哪一種體制，從組織內部來看可以有個規範讓團隊遵循，外部又有大眾和政府單位的監督，讓組織有正向的提升和良好的循環。如財團法人體制有非常龐大的資金，如果沒有一個適當的體制和團隊控管，經費勢必無法適切的運用，像是行政法人的制度鬆綁了人事、財務、法規，就是為了要提升展館營運順暢和專業度，

所以體制化是一體兩面的，過度規範會造成組織僵化，但沒有體制或是體制不健全對組織都是一大問題。

## (二) 平衡計分卡對營運績效的評量

平衡計分卡主要有四個構面，財務、顧客、流程、學習與成長，想藉由平衡計分卡來剖析個案藝術展館的願景和戰略。財務面是可以觀看過去一個組織的績效，但是對未來的發展就需要從外部環境和內在流程去檢視，外部以顧客層面來看，藝術展館就是一個以服務大眾為主的一個組織，所以組織成員的訓練、內部流程管理、給予顧客的感受都會反映在組織績效上，是否會讓大家有想再回到展館的意願，甚至推薦給周邊親朋好友，都是組織內部需要檢視的指標之一，並且依照過去財務、顧客、流程所回饋的訊息，應該制定組織短、中、長期的願景才會有所反思和提醒，組織應該需要有什麼新的學習和成長的目標，讓目標傳遞到組織內部，內化於組織後齊心朝向目標前進。

## (三) 個案的行銷策略

文獻資料內提出的行銷策略有行銷 4P、4C、7P、S T P 理論，從最早過往的 4P 理論檢視個案的行銷策略，發現個案組織屬於服務性質並非傳統以商品為主的企業，所以又加入 4C 和 7P 行銷來分析，4C 是從原本 4P 生產者觀點再延伸出顧客、成本、便利、溝通四個層面，行銷 7P 則是加入服務展示、服務過程、人員的因素。為什麼要以 4P、4C、7P 三種行銷模式一並探討是因為，早期臺灣大多是以代工生產為主的中小企業，所以 4P 行銷非常適用於以生產者為角度的行銷，但是服務還有從顧客角度思考的概念是比缺乏的，但隨著大環境改變，單從產品的角度去思考已經不夠，因為有許多變數來自外部顧客還有無形的服務之中。以往有許多藝術展館只開放給特定人員或私藏，但法規明定博物館須提供民眾多元服務內容及資源等等，所以組織型態就會有所轉變，已經不再是將具有價值性的藝品封閉在一個空間內提供給特定族群，而是要反思該如何將藝品的訊息流傳出去，讓大眾知道在某一個區域空間內有提供藝

品的展覽，甚至在展覽過程中所提供的導覽、文宣、展館服務等，這些都是和服務及顧客面的思考。

STP 理論則是要探討目標市場，雖然博物館或美術館，其本意都是要將藝品做蒐藏、保存、修復、研究、展示、教育推廣、公共服務等業務，但是國內有大大小小不同性質的藝術展館就有上百間，對於大眾來說都是藝術展館會有何分別？所以除了展館性質和藝術品類別以外，藝術展館可以提供給大眾什麼樣的服務和差異就非常重要，像是科學博物館、故宮文物館、歷史博物館等，民眾可以從名稱上大概了解展館屬性選擇自己有興趣的展館。

個案奇美博物館初衷是希望可以不限族群年紀都有機會來欣賞藝術品，看起來好像是廣納所有族群，但市場上仍是有所區分，例如年齡過小可能還無法理解該如何欣賞藝術品、年齡大的長者可能因展區過大，逛起來會比較耗體力等等，這些都是在大範圍族群可能會遇到的問題，如果奇美博物館希望服務這麼廣泛的人群，就必須要將這些可能的變數考慮進去，讓來到奇美博物館的人除了欣賞藝術品之外，另一個最大的重點就是體驗展館本身的氛圍和服務。

臺南美術二館才開館 3 年左右，本身建築外觀設計是一個吸引群眾的話題外，美術館也不斷推出活動宣傳給不同的族群至美術館參觀，在市場定位上和奇美博物館不同之處是，臺南美術二館主要展出近代藝術品，有更多不同的創作媒材藝術品並且結合在地文化的藝術創作，在展品上就和奇美博物館有很大的差異，所以兩館在特色上就有明顯區別，奇美博物館成功營造出國外西洋美術展館的氛圍，而臺南美術二館以在地文化特色由日本設計師打造簡潔現代感十足的建築體，座落在充滿歷史人文的台南城市，帶來一股新活力，兩者在市場上都有其特色，成功與其他藝術展館做出很大的區別。

STP 包含了市場區隔、目標市場選擇、市場定位，不管是從建築外觀、典藏品、不定期藝術策展、展館服務、組織團隊等等，對於藝術展館在市場上的經營和對外的意象都有相當大的差異性，在行銷策略上也會有所不同。

## 5.2 建議

本研究對個案在不同體制下藝術展館經營策略以行銷策略觀點來提出建議如下。

### (一) 目標市場：

藝術展館必須對目標市場和族群有所了解，就算廣泛的族群還是有一定的市場區隔，不可能把訊息推廣給所有消費者，這樣目標市場的行銷才會有事半功倍的效果。

### (二) 展品策展：

除了在藝術市場上有價值的藝術品外，也要策劃能吸引顧客的策展主題，所以必須要了解觀眾的特性和興趣，再去結合設計展示的策略，才能達到吸引觀眾的目的。

### (三) 價格策略：

以個案的門票收費來看，其實並不是非常昂貴，也有針對特定族群有相對應的優惠政策，但是對於在地居民或者有興趣想重複造訪的觀眾而言，累積下來的費用也是很可觀，例如有些藝術展館或博物館會推出年票、或是特定區間的優惠票，其目的都是希望維持觀眾回流，與大眾維繫固定的互動關係，個案或許可以有更多彈性的促銷政策，提升觀眾再度造訪的意願，例如：持兩個月內的門票下次可至館內換小禮物或是再次入場折價，離峰時期的回饋等等。

### (四) 推廣策略：

目前很盛行自媒體，大多都是從網路上的個人部落格裡看到相關的宣傳文，反而很少直接接收到展館本身的宣傳資訊，建議最基本每日會看到的新聞或者時下較為流行的媒體平台臉書、IG 等等可以做基本的廣告播放，或是公開的記者會、與學校合作宣傳等等，除了提升展館本身的知名度以外，增加更多觀眾和展館的互動還有印象。

## 參考文獻

### 中文

1. 古梅華（2006），競合關係下之產品策略探討－以國際性 A 公司為例，淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班碩士論文。
2. 朱秋萍（2009），檢視台灣電視產業之模仿同形：以台灣兒童電視頻道為例，國立交通大學傳播研究所碩士論文
3. 宋四君（2007），全球供應鏈實踐過程中柔性能力之研究-以利豐集團為例，國立政治大學經營管理所碩士論文。
4. 吳函倩（2010），以社會資本與體制理論探討綠色創新與綠色管理績效之研究，國立屏東商業技術學院行銷與流通管理系（所）碩士論文。
5. 林健智（2012），何以同形？五股傢俱產業廠商間之探究，明志科技大學服務與創新管理研究所碩士論文，新北市。
6. 林佩璇（2000），個案研究及其在教育研究上的應用，中正大學主編，質的教育研究方法，239-262 頁。
7. 周文賢（1999），行銷管理：市場分析與策略規劃，台北：智勝文化。
8. 范毅舜（2019），“奇美：無與倫比的博物館經驗”，台北：積木文化。
9. 周傳震（2001），“平衡計分卡在主財業務之運用”，主計月報，543 期，44-52 頁。
10. 陳明哲（2003），平衡計分卡應用於警務機關之績效評估。中原大學工業工程研究所碩士論文。
11. 張旭輝（2020），物聯網在公衛醫療器材產業經營策略分析，國立臺北科技大學管理學院 EMBA 華南專班碩士論文。
12. 謝勝宇（2014），藥妝藥局行銷策略之研究－以啄木鳥藥局為例，美和科技大學企業管理系經營管理碩士班碩士論文。
13. 蘇裕惠（2000），“實施平衡計分卡的七大迷思與三大要點”，會計研究月刊，179 期，29-34 頁。
14. 中華民國博物館學會（2021）。取自：<http://www.cam.org.tw/museumsintaiwan/>
15. 文化統計網。取自：[https://stat.moc.gov.tw/HS\\_UserItemResultView.aspx?id=6](https://stat.moc.gov.tw/HS_UserItemResultView.aspx?id=6)
16. 臺南市美術二館，取自：<https://www.tnam.museum/>
17. 臺南美術二館 a（2019）。518 逛南美。取自：  
<https://www.tnam.museum/event/detail/96>
18. 臺南美術二館 b（2019）。浪漫經典‘春暖府城’2020 臺南市美術館周歲音樂會。取自：<https://www.tnam.museum/event/detail/130>
19. 臺南美術二館 c（2020）。「2020 心心向融」國際博物館日活動。取自：  
<https://www.tnam.museum/event/detail/163>

20. 臺南美術二館 d (2018) 。時間與票價。取自：  
[https://www.tnam.museum/visit/hours\\_tickets](https://www.tnam.museum/visit/hours_tickets)
21. 臺南美術二館 e (2018) 。組織架構。取自：  
[https://www.tnam.museum/about\\_us/organization](https://www.tnam.museum/about_us/organization)
22. 奇美博物館 a (2015) 。取自：  
<https://www.chimeimuseum.org/%E9%A4%A8%E5%85%A7%E8%A8%8A%E6%81%AF/1A44C47C-C009-4CA5-83A6-62819656AD88/54>
23. 奇美博物館 b (2015) 。取自：  
<https://www.chimeimuseum.org/%E6%9C%80%E6%96%B0%E8%A8%8A%E6%81%AF/1A44C47C-C009-4CA5-83A6-62819656AD88/46>

## 英文

24. Berger, P.L. & Luckmann T. (1967), The Social Construction of Reality, New Yourk : Doubleday.
25. Booms & Bitner. (1981), "Marketing Strategies and Organization Structure for Services Firms", Journal of Retailing, Vol 66, pp.33-35.
26. Chow,W. C. & Haddad, M., (1997), "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, Aug., pp.21-27
27. DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, Vol 48, No.2, pp.147-160.
28. Hoffecker, J. & Goldenberg, C. (1994), "Using the balanced Scorecard to Develop Epstein and Measure", Cost Managemwnt, pp.6
29. Kotler. Philip & Gary Armstrong (1994), The principles of Marketing, Prentice-hell Internation, Inc.
30. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992), Jan.-Feb., "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performace", Harvard Business Review, pp.71-79
31. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996), Jan.-Feb., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, pp.75-85
32. Maisel, L. S. (1992), Summer, "The Balanced Scorecard Approach", Journal of Cost Management, pp.47-52
33. Mc CARTHY, E. J. (1960), Basic Marketing-a managerial approach, I 11, Richard D, Irwin.
34. Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, Vol.83, pp.340-363.

35. Robert F. Lauterborn (1990), New marketing litany; Four P's passe; C-words take over. *Advertising Age*, Vol 61, No.41, pp.26.
36. Parsons, Talcott. (1951), Social System, New York: Free Press.
37. Peter Drucker (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973) Park. C.W., Jaworski, B.J. and MacInnis, "Strategic Brand Concept-imagement", Journal of Marketing, Vol 50, pp.135-145.
38. Scott, W. R. (1987), 'The Adolescence of Institutional Theory', Administrative Science Quarterly, Vol 32, pp.493-511.
39. Scott, W. R. (1995), Institutions and Organizations. 1st Ed. CA, Thousand Oaks: Sage Publications.
40. Selznick, P. (1996), 'Institutionalism 'Old' and 'New', Administrative Science Quarterly, Vol 41, pp.270-277.
41. Teo, H. H., Wei, K. K. & Benbasat, I. (2003), Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. MIS Quarterly, Vol 27, No.1, pp.19-49.
42. Varadarajan, P.Rajan & Terry Clark. (1994), "Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy.", Journal of business Research, Vol 31, pp.93-105.
43. Yin, R. (1994), Case study Research, Design and Methods, Newbury Park, Sage Publications.