

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM OF
TOURISM MANAGEMENT, DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT,
NAN HUA UNIVERSITY

藝術博覽會關鍵成功因素之研究

— 以台北新藝術博覽會為例

THE STUDY ON KEY SUCCESSFUL FACTORS IN ART EXHIBITION

— A CASE OF THE ART REVOLUTION TAIPEI



研究生：林惠麗

GRADUATE STUDENT : HUI-LI LIN

指導教授：李謀監 博士

ADVISOR : MOU-CHIEN LEE PH.D.

中 華 民 國 一 〇 五 年 五 月 四 日

南 華 大 學

旅 遊 管 理 學 系 旅 遊 管 理 碩 士 班

碩 士 學 位 論 文

藝術博覽會關鍵成功因素之研究—以台北新藝術博覽會為例

研究生：林惠麗

經考試合格特此證明

口試委員：

段兆麟

蔡必焜

李謀藍

指導教授：

李謀藍

系主任(所長)：

丁誌敏

口試日期：中華民國

105 年 5 月

4 日

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班

一〇四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：藝術博覽會關鍵成功因素之研究-以台北新藝術博覽會
為例

研究生：林惠麗

指導教授：李謀監 博士

中文摘要內容：

藝術博覽會可創造龐大市場消費力、增加工作機會與帶來相關產業商機外，更可提升城市文化素養和形象，台北新藝術博覽會(A.R.T.)首創「以藝術家為核心」新概念，創造 93.21%成交率破世界紀錄，成功在國際打開知名度，成為國際藝術家進入亞洲藝術市場的展售平台，同時帶動台灣藝術界國際化，被國際列為全球重要藝博會之一，已成功建立國際性藝博會品牌形象，因此以 A.R.T.關鍵成功因素(KSF)為例，確定藝術博覽會 KSF，是本研究主要目的。

爰此，本研究透過德爾菲專家問卷確立評估指標項目以設計正式問卷，採分析層級程序法(AHP)進行資料分析及透過卡方獨立性檢定驗證各界專家最重視 KSF，檢定結果說明藝博會 KSF AHP 權重排序第一「藝術專業策展人」為本研究最重要 KSF 之結果。而 AHP 整體評估因素前六名分別為「藝術專業策展人」、「主題明確及創新性」、「主題與社會文化具相關性」、「作品的共鳴性」、「喜愛藝術品的收藏家」、

「博覽會組織架構」，顯示成功藝博會核心競爭力是優秀的藝術專業策展人、組織團隊、藝術作品與藏家，藉由 KSF 之確定與提出，期能讓相關單位於策展時，將有限資源聚焦此些關鍵因素，有效控制，以確保藝博會目標之達成，而為展覽產業找出新的藍海。

關鍵字：台北新藝術博覽會(A.R.T.)、品牌形象、關鍵成功因素(KSF)



Title of Thesis : The study on key successful factors in art exhibition-a
Case of the Art Revolution Taipei

Name of Institute : Master program of Tourism management,
Department of Tourism Management, Nan Hua University.

Graduate Date : May 2016

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Hui-Li Lin

Advisor : Mou-Chien Lee Ph.D.

Abstract

Art exhibition not only can create a huge market consumptive power, increase job opportunities and bring related industries business opportunities, but also enhance the cultural quality and image of the city, Art Revolution Taipei (A.R.T.) successfully breaks the world record with 93.21% of turnover rate, winning fame over the globe with a brand-new concept "artist as the core". A.R.T. hence becomes a display platform in Asia for artists, who would like to get access to Asian art market, in the meantime builds up a stage for Taiwan contemporary art to march worldwide. A.R.T. has currently been known as one of the most influential art exhibitions in the world, and successfully set a global art expo brand image. So take A.R.T.'s KSF for example and determine its KSF is the main purpose of this study.

Therefore, through Delphi expert survey, we may evaluate the main perspectives to design a formal survey. We introduce analytic hierarchy process (AHP) to operate data analyzation and Test for Independence to verify the KSF which experts attach importance to. The final result says that the first weight of art exhibition's KSF AHP, "professional art curator", is the most significant KSF result. The main six factors of gross evaluation are "professional art curator", "concise theme and innovation", "relevance between theme and culture", "resonance of works", "art-favored collectors" and "organization of the art exhibition" and shows that a successful art fair's core competitiveness is depend on professional art curator, organized group, art works and collectors.

With these Key Success Factor's determination, it is anticipated that holding exhibitions and the related department/institutions in the future will focus on these key factors with limited resources and control effectively to ensure reaching the goal of exhibitions, and find a new blueprint for the exhibition industry.

Keywords : Art Revolution Taipei (A.R.T.) 、 Brand Image 、 Key

Successful Factors (KSF)

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究緣起.....	1
1.2 台北新藝術博覽會(Art Revolution Taipei)簡介.....	4
1.3 研究目的與流程.....	5
第二章 文獻探討.....	8
2.1 展覽產業.....	8
2.2 關鍵成功因素.....	21
2.3 藝術博覽會關鍵成功因素.....	25
第三章 研究方法與設計.....	34
3.1 德爾菲法(Delphi Techniques).....	34
3.2 分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP).....	44
3.3 獨立性檢定(Test for Independence).....	56
第四章 研究結果與討論.....	58

4.1 一致性檢定	58
4.2 分析層級程序法資料分析結果	59
4.3 各界專家最重視關鍵成功因素-卡方分配獨立檢定	68
4.4 討論	71
第五章 結論與建議.....	76
5.1 結論	76
5.2 建議	81
參考文獻.....	84
中文部分	84
英文部分	88
附錄.....	90
附錄一 第一回合德爾菲問卷	90
附錄二 第二回合德爾菲問卷	97
附錄三 AHP 相對權重問卷.....	104

表目錄

表 2.1 全球各區域展覽出租面積統計.....	13
表 2.2 台灣展覽產業發展沿革與概況一覽表	19
表 2.3 主要亞洲國家展覽單位售出面積收入比較表.....	20
表 2.4 初擬藝術博覽會關鍵成功因素一覽表.....	29
表 3.1 平均數決斷參數表.....	40
表 3.2 第一回合德爾菲問卷調查分析結果.....	41
表 3.3 第二回合德爾菲問卷調查分析結果.....	42
表 3.4 藝術博覽會關鍵成功因素構面因素說明表.....	48
表 3.5 AHP 成對比較評估尺度與說明.....	50
表 3.6 專家背景簡介.....	51
表 3.7 隨機指數值.....	55
表 4.1 一致性檢定結果.....	59
表 4.2 藝術博覽會關鍵成功因素評估構面全體專家與各界專家權重 排比一覽表.....	60
表 4.3 各構面及整體評估因素之權重與排序一覽表.....	61
表 4.4 評估因素全體專家與各界專家權重排比對照表.....	64
表 4.5 評估因素各界專家前十名與全體專家意見權重排比對照表...	67
表 4.6 各界專家最重視之關鍵成功因素次數列聯表.....	69

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	7
圖 2.1 2011-2013 年全球各區域展館空間平均成長率.....	14
圖 3.1 初擬藝術博覽會關鍵成功因素之層級架構圖.....	39
圖 3.2 應用分析層級程序法流程圖.....	46
圖 3.3 藝術博覽會關鍵成功因素層級架構圖.....	47
圖 4.1 全體評估因素權重排序前 10 名一覽表.....	62
圖 5.1 藝博會核心三角關係暨關鍵成功因素架構圖.....	80



第一章 緒論

舉辦藝術博覽會除可促進消費、經濟發展外，更可提升城市形象，因此以台北新藝術博覽會成功案例，分析其策略運用，作為探討藝術博覽會關鍵成功因素之參考，本章分別以「研究緣起」、「台北新藝術博覽會簡介」、「研究目的與流程」說明如下。

1.1 研究緣起

過去三十年，全球化快速的發展，讓各國間經濟關係更加緊密，包括中國、印度、越南等開發中國家以低勞動成本及優惠關稅，創造優勢投資環境，吸引外資投入，經濟得以快速成長，加上各種區域經濟體加速整合，世界產業結構快速改變，同時也帶給已開發國家及台灣經濟巨大衝激。國際勞工組織(International Labour Organization, ILO)於 2000 年報告中指出全球化造成已開發國家失業率上升及工作機會下降，另 OECD(2012)研究亦發現 1990 年至 2009 年間，30 個已開發國家中有 26 個國家存在相同趨勢(林玉樹等，2015)，面對無疆界自由貿易帶來的衝激，各國無不使出渾身解數找尋可提升國家競爭力，帶動產業增加就業機會的新契機，其中會展產業帶動的龐大效益，被譽為二十一世紀無煙囪金礦產業，是兵家必爭重地。會展產業區分為會議(Meeting)與展覽(Exhibition)二類(2005，經濟部商業司)，因具

有「三高一高成長潛力、高附加價值、高創新效益」、「三大一產值大、創造就業機會大、產業關聯大」和「三優一人力相對優勢、技術相對優勢、資產運用效率優勢」之特性(經濟部投資業務處，2008)，且產業價值鏈涵蓋十七類業別(經濟部商業司，2005)，是結合了貿易、交通、金融、餐飲、旅遊等多項相關產業之「火車頭型服務業」。會展產業可活絡產業創造 8-10 倍的效益 (姚晤毅，2014)，根據國際會議聯盟(Union of International Association,UIA) 統計報告指出，2004 年國際展覽產值約 7,600 億美元(黃振家,2007)，以 8-10 乘數計算，會展產業已為該年度全球經濟帶來龐大貢獻。會展產業雖源自歐美，發展成熟，但近年來亞洲國家挾其驚人的經濟成長與自我突破的野心，紛紛搶下舉辦大型國際活動的機會。除了原本會展產業已頗具規模的日本、新加坡和香港之外，中國大陸、印度與東南亞各國也都卯足勁，大舉興建展覽場館，爭相競逐國際活動主辦權(行政院，2014)。在中國會展經濟研究會發佈《2014 年中國展覽數據統計報告》中指出，2014 年中國展覽直接產值 3796 億人民幣，拉動效益 3.4 萬億人民幣(中國網，2015)，中國單是因舉辦展覽所產生的經濟效益已是龐大，更何況是全球各種大型展會活動帶來可觀的經濟產值。

台灣在 80 年代後因經濟結構改變，慢慢趨向低成長，為促進經濟成長，擴大內需、繁榮地方，從 2002 年起，行政院注意到會展帶

來的龐大效益，開始將會展產業發展列為重點工作，且在 2009 年 11 月總統府財經諮詢小組會議中，選定會展業為未來十大重點服務業之一(葉曉蓓，2010)，政府挹注龐大資源支持，目標要建設台灣成為全球展覽之重要目的地，且為台灣經濟注入發展新動力。

台灣會展產業雖有政府政策支持，但面臨鄰近國家快速崛起，及台灣本身內在條件限制，諸如產業外移造成會展業萎縮、展館面積嚴重不足、政府投入會展步調過慢、住宿餐飲費用與鄰近國家相較之下過高、周邊基礎建設未有明顯改變、外交力量薄弱簽證互惠國家不多(曾惠珠，2010)，因此並未有效建立台灣展覽品牌，目前以產業聚落形成的優勢展覽如電腦展、工具機展、自行車展，在鄰國擁有產業優勢及強勢經營展覽會市場企圖心下，要代表台灣展覽品牌永續經營，將會日益艱辛。舉辦藝術博覽會可提升城市文化素養和形象，更可帶動市場消費力、增加工作機會與創造相關產業商機，在許多先進國家已是發展成熟之產業，而國際重要的藝術博覽會主辦單位長久以來亦皆由歐美囊括，彼此競爭激烈，欲獨領鰲頭，誠非易事，更遑論欲新進市場者。台北新藝術博覽會(Art Revolution Taipei, A.R.T.)突破以產業規模帶動展覽業發展之舊有思考模式，舉辦有創意新見的展覽會以帶動藝術產業發展，在競爭展覽市場中突破重圍，開創藍海商機，成功讓 A.R.T.揚名國際，因此以其為例來探討藝博會關鍵成功因素，期

能為台灣展覽業發展找到新「藍海策略」，應深具意義，亦是本研究之主要動機。

1.2 台北新藝術博覽會(Art Revolution Taipei)簡介

A.R.T.主辦單位是社團法人台灣國際當代藝術家協會(TICAA)，由一群志同道合、熱愛藝術的社會菁英所組成，以藝術家為中心策展，期待回歸藝術本質，並帶動台灣藝術界國際化，提升台灣國際形象與藝術普及化，以創新手法賦予展覽會新風貌，首創「以藝術家為核心」新概念，讓每一展位就是藝術家的個展，打破全球藝博會以畫廊為主慣例，並以創新創意行銷策略吸引大眾媒體目光，從 2011 首屆舉辦至 2015 年已有 5 屆，累計有 131,686 人次參觀，每屆成交率皆破八成，2014 年成交率更高達 93.21%，打破全球藝博會紀錄；2015 年有來自 62 國 275 位藝術家，高達 2,000 件豐富多元及具地方特色與文化內涵作品展出，吸引八成新藏家出現。A.R.T.成為藝術界與收藏家熱烈關注焦點，在國際成功打開知名度後，成為國際藝術家進入亞洲藝術市場的展售平台，同時構築台灣當代藝術家進軍世界的重要舞台，躋身為全亞洲最具指標性藝博會之一。

2012 年 A.R.T.獲得經濟部國貿局台灣會展獎「年度最佳展覽視覺設計獎」的「銀質獎」，評審的評語為“視覺設計相當醒目，色彩協調能與主題融合，有傳遞出展示主題的概念及精神”。2015 年榮獲

經濟部國貿局台灣會展獎「評審團特別獎」，評語是“本展以藝術家為策展主軸，定位清晰，並嚴選 62 國 275 位藝術家參與，有效擴大國際能見度；同時舉辦「百大名人、藝出慈悲」之慈善活動，成果精彩吸睛；展覽行銷宣傳規劃周全並能有效執行，值得肯定”(台北新藝術博覽會，2015)，由此可知 A.R.T.的專業與成功塑造國際形象已倍受肯定，而台灣會展獎的獲得，更足見其為台灣會展之標竿。

綜合上述，本研究將著重於全球展覽產業帶動的龐大效益中，找到有利於建立台灣展覽品牌的藍海策略。台灣具有優質人文素養及豐富文化環境，發展品牌藝術博覽會有極佳條件，同時能免除因追求低成本而產業外移，導致展覽無參展商及參訪者之憂慮，因此本研究針對藝術博覽會主辦單位舉辦活動所擬定執行策略，參考 A.R.T.成功案例，經過專家問卷權重分析後，找出關鍵成功因素，供政府及藝術展覽業者籌辦活動之參考，以開創商機，提升我國展覽競爭力。

1.3 研究目的與流程

一、研究目的

孫武「兵貴拙速」(西元前 513 年)強調戰爭就算打得笨拙，但只要快，就佔得先機；商場如戰場，奪得先機便是商機。台灣展覽產業發展至 2016 年約 30 年左右，較亞洲他國晚了許多，失去優勢地位，一路走來篳路藍縷，猶不見強力品牌建立，孫武亦云「兵之勝，避實

而擊虛。兵無成勢，無恆形，能因敵變化而取勝者，謂之神」(西元前 513 年)此虛實篇之策略，說明在別人不注意處創新創意進擊致勝才是神奇高招，故本研究目的以 A.R.T.創新創意，發揮軟實力於逆境中突圍成功案例為參考，彙整專家們對藝博會成功因素之意見，提出藝術博覽會關鍵成功因素，期能讓已失去先機的台灣展覽產業，能出敵不意創新出擊，在全球化競爭中佔有一席之地。具體而言，本研究目的歸納如下：

1. 確定藝術博覽會的關鍵成功因素。
2. 以台北新藝術博覽會關鍵成功因素為例，分析藝術博覽會的關鍵成功因素。
3. 研究結果供政府及國內、外藝術展覽業者舉辦活動之參考。

二、研究流程

本研究參考 A.R.T.相關文獻資料初擬藝博會關鍵成功因素評估指標內容，並透過二回合德爾菲問卷，據以設計正式問卷，問卷採分析層級程序法(AHP)進行資料分析，得到關鍵成功因素之權數大小，藉由研究之結果與討論，以提出結論與建議。研究流程如圖 1.1 所示。

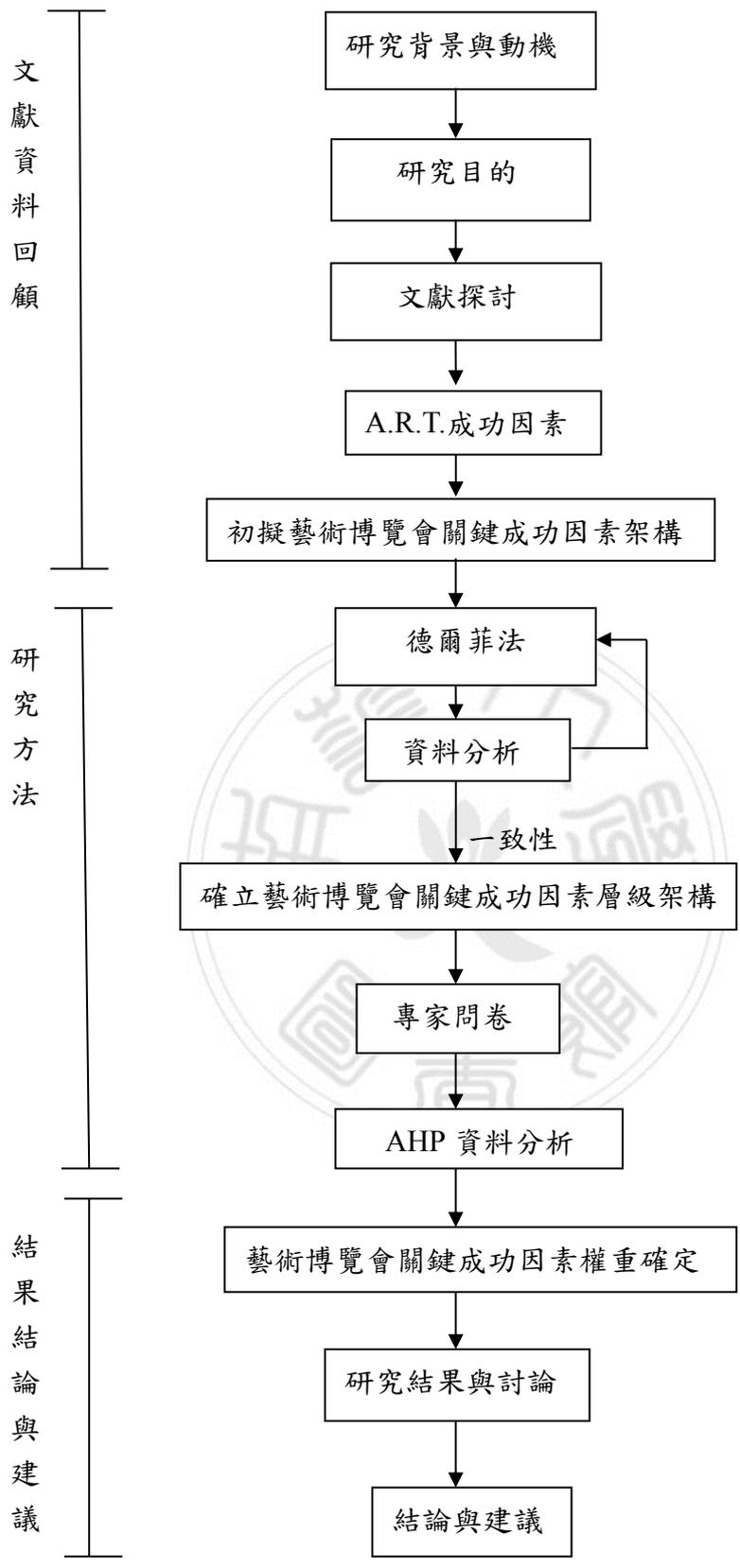


圖 1.1 研究流程

第二章 文獻探討

為廣泛深入瞭解藝博會關鍵成功因素，本章分為「展覽產業」、「關鍵成功因素」、「藝術博覽會關鍵成功因素」作探討。

2.1 展覽產業

一、展覽產業之定義及類型

說文解字注—毛傳曰：展，「誠」也。方言曰：展，「信」也。「覽」—觀也。「展覽」—漢語辭典解釋為「陳列出來供人觀看」。可知展覽是建立在人與人互動誠信基礎上，思想、訊息與實物產品的一種交流。時至今日由展覽經濟概念衍生的展覽產業，帶領全球產業邁向無國界的競爭，展覽產業為各國重視，對其定義有如下解釋：

「展覽會是一種具有一定規模和相對固定的舉辦日期，以展示組織形象或產品為主要形式，以促進參展商和貿易觀眾之間的交流洽談為最終目的的仲介活動」(朱中一，2007)。

中華國際會議展覽協會定義為「以公關、行銷、販賣為目的，在特定空間陳列展示相關產品、服務說明或推銷資訊」，而國際展覽業協會對於展覽產業的定義為「具時效性的臨時市集，在有計畫的組織籌劃下，供銷售者與購買者於現場完成看樣、面對面諮商及下單採購等之展售活動。」

綜合上述彙整展覽會定義—具時效性有一定規模，以公關、行銷、

販賣為目的，展示組織形象或產品為主要形式，提供買賣雙方面對面交流洽談的展售活動。

展覽會依產品性質、目的與區域性不同，擬訂不同的行銷策略，其中牽涉相關產業極廣，投入資金龐大，對展覽相關資源掌控愈好，不必要之耗損及風險則相對降低。故對展覽會有做出分類如「依產品將展覽分為專業展與綜合展，依訪客性質分專業買主與一般買主，依區域性分國際展覽與國內展覽」(朱中一，2007)；「依產業範圍及產品內容屬性分類為垂直性展覽與水平性(綜合性)展覽，以展覽區域分為國際展、國家展、區域展，以參觀對象區分為專業展、消費展、綜合展」(姚晤毅，2014)；政府機關主要分國際與國內展覽，據以補(捐)助主辦單位或參展者(經濟部國貿局，2015A；臺北市政府觀光傳播局，2014)。因此依據展覽產品性質、產業範圍、區域性與參觀者，參考上述意見作出以下分類：

1. 依產品性質及產業範圍分類

(1) 垂直式專業性展覽—展覽會中只展出同一特定產業上、中、下游產品。

(2) 水平式綜合性展覽—展覽會不限特定產業，參展者產業呈現多樣性。

2. 依展覽區域規模分類

(1) 國內展覽－在本國舉辦且參展者與參觀者絕大比例為本國者，外國參加者比例極低。

A. 國家展：來自 200 哩以外之觀眾超過 70% 以上。(姚晤毅, 2014)

B. 區域展：來自 200 哩以外之觀眾少於 70% 以上。(姚晤毅, 2014)

(2) 國際展覽－

「外國直接參展廠商家數達 10% 以上或來自 6 個以上國家或地區之商展」- 經濟部國貿局 2015 年 10 月 16 日「推動國際會議及展覽在台辦理補(捐)助計劃」及「行政院觀光推動委員會推動會展補(捐)助原則」對國際展覽的定義。

「國際展覽：指外國直接參展廠商家數至少占百分之十或來自六個國家地區(含我國)以上，且展出攤位至少二百五十個之展覽。」- 臺北市政府觀光傳播局 2014 年「贊助國際與展覽作業要點」對國際展覽用詞定義。

2004 年 11 月 23-27 日在曼谷 Bangkok International Trade & Exhibition Center(BITEC)召開 UFI 71 屆年會，重要決議為通過國際展認證新標準，國際展覽是為「外國直接參展廠商家數占總參展廠商家數的 10% 以上，或外國參觀人次 或人數占總參觀人次或人數的 5% 以上」(朱中一 2007)。

3. 以訪客性質作為分類

以企業為主的 B2B (Business to Business)展或專業展、及以一般消費大眾為主的 B2C (Business to Consumer)展或消費展。

對展覽會分類各國、各地方政府與學者，有的看法一致，有的或有不同，但重要的是在籌辦展覽會過程中，能清楚依據展覽會各項特質，有效分類、定位、設定目標及制定高效率策略，同時配合政策施行，以獲得相關單位補助與協助之有利資源。

二、展覽會的要素、本質、功能與特性

展覽會本身就是一種公關、宣傳與商業活動，是由幾個基本要素緊密結合而成，學者論述有「一是展覽會主體，參展廠商;二是展覽會的組織;三是展覽會的展示場所;四是展覽市場;五是參觀展覽的觀眾」(朱中一，2007);「展覽是由主辦單位、參展廠商、參觀者及其他支援單位組成」(姚晤毅，2014)，綜合言之，展覽會要素是由主辦單位、參展廠商、參觀者三要素架構關係外，另外展覽的市場、展示場所及周邊相關支援產業，也是展覽會重要要素。

展覽會(exhibition)本質上，一般展期最短 3 天,最長 7 天(最多數為 4 天)，採全面性銷售行為，買賣雙方可以直接面對面溝通，縮短銷售流程及成本，因此展覽會就具備展覽與銷售二種功能。

展覽會是開放性活動，參展者可藉此直接展售商品，鞏固舊客戶感情，建立新客源，同時可得到同業產品相關情資，作為提升本身競爭力之

參考，參訪者也因展覽活動，滿足新知吸取與本身產品需求。「就整體會展產業面而言，會展產業具有下列特性:整合性、異質性、不可分割性、無法儲存性和藝術性」(黃振家，2007)，因此可知展覽會特性就是具統整所有展覽相關訊息與資源、隨時空不同人事物需求亦隨之改變、展場商品與展覽會形象會有連結、買賣行為都是同一時空產生、現場服務行為是無法儲存且面臨超載量訪客時，個別需求無法一一滿足、為達到吸引目標客群及宣傳之效，展覽會本身設計，則需考慮藝術美感體驗。

展覽產業是本國發展會展產業中極重要一項，2015 年八月經濟部國際貿易局在「我國會展產業發展政策」研究案中，強調會展產業可支持製造業或其他服務業的發展，亦可為會展周邊相關行業帶來衍生的經濟效益，創造可觀的產值與就業人口。換言之，會展產業具備三高(高成長潛力、高附加價值、高創新效益)、三大(經濟價值大、創造就業機會大、產業關聯大)的特性(經濟部國際貿易局 2015A)，而產業關聯大此一特性，實不容忽略，展覽產業涵蓋之相關行業有專業展覽籌組公司、有辦展之公、私協會、會展場地管理業等 4 類核心業者所組成。另外尚有口譯業、旅行業、旅館業、公關活動業、廣告業、餐飲業、資訊業、印刷業、翻譯業、會展設計工程業、會展設備業、會展物流業、禮品供應商等 13 個周邊配合行業。(經濟部國際貿易

局，2011)，展覽產業影響之廣與龐大經濟效益，對國家而言可促進經濟發展、擴大內需市場、帶動產業升級與提升國家形象，其重要性早已成為各國積極建設並極力爭取之市場。

三、國際展覽產業概況

隨著無疆界的自由經貿熱絡帶動，全球產業處於前所未有的高競爭時代，因市場需求考量，產業板塊重新組合往開發中國家移動，展覽產業發展與區域內產業聚落興盛與否有緊密關聯。十七世紀英國工業革命與歐美國家產業革命後，帶動西方國家工業快速發展，相對促進展覽產業興起，到二十世紀全球著名展覽還是由西方國家囊括，舉辦大型國際展覽城市，幾乎同時也是重要展覽的城市，從二十世紀末，因產業板塊移動，低工資與擁有龐大人口的新興國家，挾產業強勢，開始積極建設發展展覽產業，至二十一世紀初，展覽產業從歐美近乎獨佔市場中蔓延向新興國家，形成幾乎與歐美並重局面。

表 2.1 全球各區域展覽出租面積統計

區域	比例 (%)		成長率 (%)
	2008	2012	2008 - 2012
歐洲	40.0	37.3	-9.0
北美洲	39.5	38.4	-13.0
亞太地區	14.9	17.4	9.0
中南美洲	3.0	4.1	27.0
中東地區	1.8	2.1	7.0
非洲	0.8	0.8	2.0

資料來源: UFI(2014)

根據 UFI 2014 統計(如表 2.1 所示)，歐美國家展覽出租面積遠高

於其他國家，但從 2008 至 2012 年成長率是不增反減，新興國家都是呈現成長趨勢，展覽出租面積僅次於歐美的亞太地區，成長 9%，實力不容忽視。

完善展覽館與設備是爭取展覽主辦權首要條件，根據 UFI(2014) 統計與圖 2.1 所示，2011-2013 年全球展覽館空間成長率為 1.3%，歐美趨緩，亞太 5.1% 成長速度最快，顯示亞太經濟市場發展熱絡，許多大型展館因應而建立，例如中國大陸上海國家會展中心、韓國 KINTEX、新加坡 The Marina Bay Sands、馬來西亞 MITEC，龐大面積展場建立，形成亞太展館空間成長速度居全球之冠原因之一(經濟部國貿局，2015B)。

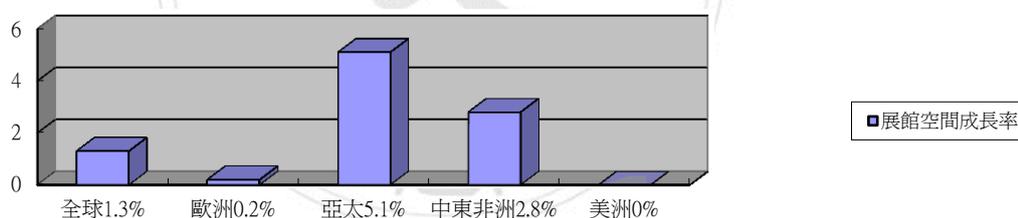


圖 2.1 2011-2013 年全球各區域展館空間平均成長率

資料來源: UFI(2014)

台灣位屬亞太地區，面臨周圍國家強勢發展展覽產業，對想積極爭取各類展覽主辦權的政府或民間機構，瞭解鄰近國家動態，可說是知己知彼，免失先機，以下參考 2015 年 8 月 31 日經濟部國貿局「會展產業整體推動計畫」(經濟部國貿局，2015A) 略述亞太國家會展發展概況。

- 1.日本 截至 2014 年止，共有 13 座展覽館，室內面積 358,658 平方公尺。並無興建新館計畫，會展產業現階段面臨最大挑戰是場地不足，展館較小，展覽成長空間受到限制。
- 2.韓國 截至 2014 年止，共有 13 座展覽館，較 2013 年新增一座 Seoul Station Convention Center; 2014 年室內面積 324,368 平方公尺，較 2013 年增加 16,000 平方公尺，成長率 5.19%。韓國致力提升會展產業國際競爭力從 1996 年開始至今，一直積極建設開發展覽產業市場。
- 3.泰國 截至 2014 年止，共有 9 座展覽館，室內面積 222,984 平方公尺，2012 年在清邁興建 CICEO (Chiang Mai International Convention and Exhibition Centre)外，無再新建展館。會展願景是「成為全球公認及亞洲首選會展目的地」，目標為「增加收益及建立泰國在 2016 年成為亞洲商業活動的樞紐」，同時發起展館標準程序 (MICE venue standard programme)，作為衡量舉辦會展活動場館品質系統化工具，不僅提升標準，同時為東協經濟共同體(ASEAN Economic Community)做準備。
- 4.新加坡 據 UFI(2015)統計，新加坡有 4 座展覽館，既有 219,970 平方公尺，2013 年較 2012 年面積增加 16,370 平方公尺，成長率為 7.34%。新加坡會展產業與其經濟息息相關，展館結合博弈與度假

方式吸引辦展機會，並以相對低廉土地成本吸引外資投資擴大其產業規模。

5. 馬來西亞 截至 2014 年止，共有 4 座展覽館，室內面積 71,292 平方公尺，最大展館 MINES (Malaysia International Exhibition & Convention Centre)。2015 年發布「吉隆坡 10 年觀光總體規劃 2015-2025(Kuala Lumpur Tourism Master Plan 2015-2025)」針對會展硬體設施，訂定「開發獨特多元化及世界級會展場地與設施」之策略，預計 2017 年，展覽設施供給增加 48,000 平方公尺之展場面積，預計將為展覽銷售面積帶來雙倍數成長率。
6. 中國大陸 截至 2014 年止，共有 106 座展覽館，室內面積 4845,192 平方公尺，最大展館是上海市的上海國家會展中心(室內展場面積: 403,500 平方公尺)，從 2010-2014 年止，持續興建展館，總銷售面積逐年成長，要建設具有世界影響力的國際展覽城市和展館。
7. 香港 截至 2014 年止，共有 2 座展覽館，室內面積 149,820 平方公尺，最大展館為香港會議展覽中心(Hong Kong Convention and Exhibition Centre, HKCEC)(室內面積 83,400 平方公尺)，展場長期處於供不應求狀況，目前已著手規畫擴建與增加展館設施。
8. 澳洲 截至 2014 年止，共有 10 座展覽館，室內面積 137,042 平方公尺，最大展館位於墨爾本的 MCEC(Melbourne Convention &

Exhibition Centre)(室內面積 3 萬平方公尺)。預計 2016 年啟用的 ICC Sydney，被定位為世界及商業娛樂中心，將會帶動澳洲展覽市場大幅成長。

綜合上述可發現展覽產業發展由西方至亞洲國家，各政府皆列為重點產業積極拓展，投注資金與資源皆是重大建設規模，彼此間競爭已呈熾熱化，台灣應隨時關注瞭解國際情勢，免得競爭利基盡失，一有不慎就會在賽局中慘遭淘汰之命運。

四、台灣展覽產業發展沿革與概況

台灣展覽產業從 1985 年世貿一館落成啟用，發展至 2016 年已有 30 餘年歷史，80 年代曾帶動經濟起飛成為亞洲四小龍之一，外匯存底傲視各國，隨著產業結構改變，展覽產業愈走愈辛苦，經濟榮景不再，探究台灣展覽產業發展沿革與現況，以瞭解興衰原因做為未來成功發展之借鏡與參考。

台灣與展覽活動之濫觴，應從 1950 年代開始，貿易商採國際參展方式，成功將台灣帶往經濟開放，而台灣發展展覽產業初期，是以臨時展覽場為主，同時也帶動經濟全面性發展，至 80 年代隨著 1985 年 12 月 31 日台北世界貿易(國際展覽)中心落成啟用，展覽產業迅速發展，創造世界性經濟之「台灣奇蹟」，1991 年外匯存底突破 US\$1,000 億，外匯存底全球第一，1998 年進出口總額 US\$2,623 億，成為全世

界第 14 大貿易國(李國鼎、蕭萬長、武冠雄，1999；黃金山、陳欽雨，2009)，1996 年世貿展演二館，2003 年世貿三館陸續完建啟用(經濟部投資業務處，2008)，台灣展覽產業至此是全盛時期。但產業發展同時也進入全球化競爭，為降低成本及競爭力提升考量，產業已慢慢外移，展覽產業在他國皆是成長趨勢，台灣獨衰縮狀況，有鑑於展覽產業對經濟環境高效益影響，行政院 2004 年行政院觀光發展推動委員會 MICE 專案小組成立(經濟部國貿局，2011)，11 月頒布「觀光及運動休閒服務發展綱領及行動方案」揭示，展覽產業是全球新興潛力的行業，具有「高創新效益、高附加價值、高成長潛力及產值大、創造就業機會大、產業關聯大、以及人力相對優勢、技術相對優勢、資產運用效率優勢」等「三高三大三優」的特性。2008 年 3 月 13 日南港世貿展覽館啟用營運，但整體營運狀況，在亞洲排名未見大幅成長，爾後行政院〈挑戰 2008:國家發展重點計畫〉之〈觀光客倍增計畫〉，業已將展覽產業之發展列為重點工作;從而擬定〈會議展覽服務業發展計畫〉作為觀光及運動休閒服務業優先發展的旗艦執行案(王鉞波，2008)，經濟部貿易局 2009 年推動「台灣會展躍生計畫」，2010 年 9 月頒布「台灣會展產業行動計畫」正式推動展覽產業(經濟部國貿局，2011)，在各界辛勤耕耘下，國際展覽業協會(UFI)亞洲展覽銷售面積調查報告中，2010 年台灣排名由第七名上升至第六名(UFI,2011)。依

據 UFI 2012 「亞洲展覽產業報告」，台灣辦理 89 項展覽，展銷面積 716,250 平方公尺，排名續居亞洲第 6(UFI, 2013)，至 2015 年行政院規畫願景為「建設台灣成為全球會展(會議展覽)重要目的地、擴大會展產業規模帶動國內經濟及出口成長、協助地方發展會展擴大內需繁榮地方」，2016 年的目標「核心就業人數達 1,570 人、會展產業產值達新台幣 404 億元、來台參加會展活動人數達 24.3 萬人」(經濟能源農業處，2015)。

表 2.2 台灣展覽產業發展沿革與概況一覽表

年代	展覽產業發展概況	經濟面發展概況
1950 年-	貿易商採國際參展方式	朝開放經濟發展
1970 年-	展覽產業初期，以臨時展覽場為主	進入富裕開放境地
1980 年-	1985 年台北世界貿易(國際展覽)中心落成啟用，展覽產業迅速發展	創造世界性經濟之「台灣奇蹟」
2003 年	世貿三館陸續完建啟用 展覽產業至此是全盛時期	產業發展同時也進入全球化競爭，產業已慢慢外移
2004 年	行政院觀光發展推動委員會 MICE 專案小組成立	展覽產業進入他國皆成長，台灣獨衰縮狀況
2010 年	行政院「台灣會展產業行動計畫」正式推動展覽產業	亞洲展覽產業銷售面積台灣排名由第 7 名↑至第六名
2011-2012 年	政府政策支持，獎勵補助	朝開放經濟發展
2015-	行政院規畫願景為建設台灣成為全球會展(會議展覽)重要目的地	擴大會展產業規模帶動國內經濟及出口成長、協助地方發展會展擴大內需繁榮地方

資料來源：經濟部投資業務處(2008)；黃金山、陳欽雨(2009)；經濟部國貿局(2011)；經濟能源農業處(2015)

以上為台灣展覽產業發展至 2015 年沿革與概況，可發現從 1985 年世貿一館已開始啟用，但至 2004 年行政院觀光發展推動委員會才成立 MICE(指包含一般會議〈Meeting〉、獎勵旅遊〈Incentives〉、

大型會議〈Conventions〉、展覽〈Exhibition〉，簡稱會展產業 MICE) 專案小組負責會議展覽發展事務，2010 年行政院經濟部貿易局頒布「台灣會展產業行動計畫」開始實際正式推動展覽產業，就在我國沒有把握時間發展展覽業時，國際間展覽產業迅速壯大，已使我國處於展覽產業發展之劣勢，就算我國以較優惠價格及獎補助條款爭取主辦權及招商，仍難以突破現況，參考 UFI(2013)主要亞洲國家展覽單位售出面積收入比較表(表 2.3)說明之。

表 2.3 主要亞洲國家展覽單位售出面積收入比較表

2012 展銷面積排名	國家	2012 單位售出面積收入 (美元)	2011 單位售出面積收入 (美元)
1	中國大陸	161.8	161.5
2	日本	475.6	478.6
3	香港	446.2	460.1
7	新加坡	492.3	428.6
8	泰國	317.2	326.0
9	馬來西亞	358.4	325.0
4	南韓	293.2	293.0
6 (2010、2011 第 6 名)	臺灣	243.5	239.2

資料來源: UFI(2013)

由表 2.3 可發現 2011 和 2012 年國家展覽單位面積收入，臺灣明顯低於亞洲競爭國家的價格，展銷面積成長率卻不盡理想，顯示低價位並未帶來有效的正面成長，展覽附加價值也沒發揮功效，政府雖然積極提供展覽獎勵補助鼓勵，但臺灣的展覽業實需強化本身實力與創意，創造展覽品牌與價值，而非一昧陷於低價格戰之迷思中。

2.2 關鍵成功因素

一、關鍵成功因素定義

關鍵成功因素的英文名稱有二種，Critical Success Factor (CSF) 和 Key Success Factor (KSF)。CSF 最早是由麥肯錫 (McKinsey & Company) D. Ronald Daniel 於 1961 年提出「大部份的企業都具有 2 至 6 項 CSF，要獲得成功，這些要素就須做得特別好」(Daniel, 1961)，Jack F. Rockart 在 1986 年重新定義流程，並進行系統化討論 (David, 2008)。

對 KSF 看法學者眾多且不一，綜合歸納後，將學者對 KSF 定義分為條件與執行二個取向，說明如下：

1. 條件取向之定義

- (1) KSF 是指某些特性、條件或是變數，企業能持續掌控，就能對對手產生顯著競爭威脅的影響(Leidecker and Bruno, 1984)。
- (2) 具備 KSF 就是擁有最重要競爭能力與資源，缺少一項或某幾項 KSF 則難以成功 (Aaker,1984)。
- (3) 在特定產業內成功的與他人競爭，企業必須具備的技術與資源，如果企業具有此類的技術與資源，則可取得競爭優勢(吳思華，1988)。
- (4) 使企業表現更好的關鍵領域(王祥宏，2009)。

- (5) 關鍵成功因素是企業經營成功所必須掌握的主要範疇，且有助於引導企業制定有效策略與執行政序(吳青松，1992)。
- (6) 指企業最重要的競爭能力與資產，唯有把握自身的關鍵成功因素，才能獲得持久性的競爭優勢(黃營杉，2000)。
- (7) 說明企業在現代與未來的營運中，為求得成功生存與競爭優勢，必須要特別重視能力、資產或其他相關因素(陳慶得，2001)。

2. 執行取向之定義

- (1) 一組關鍵能力的聚集，當徹底執行後，能確保組織有成功的績效 (Rockart, 1979)。
- (2) 一企業為了獲得成功，必須做得特別好的重要工作(謝智芳，2004)。
- (3) 指一個組織或管理者必須持續注意的少數重點管理領域，並可帶來高效率及成功達成目標(王士峰，1999)。
- (4) 企業或組織在不同階段進行規劃與決策時，將有限的資源應用於少數幾個領域，有益於產業競爭時，獲致成功的一些重要因素(秦建文，2003)。
- (5) KSF 是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，把資源集中投入，於特定領域中取得競爭優勢 (大前研一, 1985)

(6) KSF 讓企業在某段時間內較同業有較高的經營績效(Oster, 1994)。

二、關鍵成功因素特質

尋求關鍵成功因素時，因素本身具有之特性應考慮注意(Aaker, 1995)，依據上述定義，可發現關鍵成功因素具有的特質歸納如下：

1. KSF 具時效性，會隨著時間、環境、產品週期改變，故企業須隨環境變化調整 KSF。
2. KSF 因產業屬性不同而有不同 (Teompson and Strickland, 1998)
3. 資源集中投入關鍵成功因素，較易取得競爭優勢。
4. 企業成功失敗與關鍵成功因素掌控執行效率有關。

彙整上述定義與特質，可知關鍵成功因素的核心是成功，為達成目標而存在，成功因素即是要達成目標所需具備條件。關鍵 (Key or Critical) 就是缺它不可，無它就無法成功。換言之，關鍵成功因素即是要成功達成目標所需之主要因素。如果將一件事的完成比喻成道路規劃與執行，關鍵成功因素即是要到達成功彼岸所必須具備之必要活動與作為 (含不作為) (David, 2008)。此亦說明企業生存並永續發展，掌握關鍵成功因素徹底執行，是絕對必須的，但隨時空環境改變，原來優勢條件有可能消失，故企業需保持彈性視情況重新調整創造，免失商機被邊緣化，關鍵成功因素實為企業經營利器及獲取競爭優勢

必備條件，因此本研究探求藝術博覽會的關鍵成功因素，可讓管理決策者清楚重要因素之權重，以決定事務執行之優先順序，有效運用資源在關鍵工作上，成功達到組織目標要求。

三、關鍵成功因素之確認方法

關鍵成功因素是對企業成功有著關鍵性影響之因素。尋求關鍵成功因素之方法就是關鍵成功因素法，是經由分析找出企業成功的關鍵因素，再參考此關鍵因素來確定組織的需求及未來規劃。關鍵成功因素法眾多，但許多學者皆認為應做企業分析，而企業分析目的是為明瞭該企業對現有及潛在相關客戶是否有足夠吸引力，及確認關鍵成功因素(Aaker, 1984)，透過多面向分析可達到企業關鍵成功因素之確認，譬如將市場解剖成幾個區隔市場，再針對區隔發展策略的「市場剖析法」及找出企業成功與失敗不同處的「比較法」(大前研一, 1985)，再細分為環境分析、產業結構分析、產業／企業專家分析、競爭分析、產業領導廠商分析、企業本體評估、暫時／直覺的因素及市場策略對獲利影響分析(Leidecker and Bruno, 1984)，此些關鍵成功因素法，大都屬理論推導，另外在實證研究上有利用統計方法來做確認，較常用的有迴歸分析法、因素分析法、德爾菲法(Delphi)及層級分析法(AHP)(何雍慶, 1990)，其中德爾菲法以間接且有結構溝通程序，短時間內可收集到一群專家的意見，做為決策參考(Gupta & Clarke, 1996)以及可

彙集學者專家意見解決複雜性之決策問題，並提出要素間相對權重強弱，供決策者決策參考的分析層級程序法(榮泰生，2014)，此二種研究方法，是本研究採用之研究方法。

2.3 藝術博覽會關鍵成功因素

一、藝博會基本成功條件 - 硬實力

綜觀目前全球知名藝博會，除獲政府支持且交通便利，亦皆是商業與文化樞紐，藝術文化發展成熟，民眾文化藝術素養底蘊深厚，此些因素使知名藝博會擁有先天性成功發展的 DNA，如學者們論述影響展覽產業成功因素眾多，但多主張成功關鍵先決條件須有政府政策支持 (Crouch & Ritchie, 1998; Harsha & George, 2000; 曹勝雄、張德儀、葉泰民, 2000; Woo & Kim, 2003; Chen, 2006; 張書憲, 2008)、交通便利性、地點可及性、展覽館容納與設施、住宿旅館城市、硬體建設 (McCleary, 1978; Oppermann, 1996; Go & Zhang, 1997; Crouch & Ritchie, 1998; Hinkin & Tracey, 1998; Jaekyoon & McCleary, 1999; Harsha & George, 2000; 曹勝雄、張德儀、葉泰民, 2000; Crouch & Louviere, 2004; Chen, 2006; 張書憲, 2008)，這些先決條件，全球重要藝博會幾乎皆已具足，但同樣具足這些條件，不代表辦展穩操勝算。創立於 1967 年的科隆國際藝術博覽會(Art Cologne)是世界藝術博覽會的濫觴，與當今頂尖藝術博覽會具備的地理和經濟條件相仿，

交通便利，亦皆是商業與文化樞紐，藝術文化發展成熟，當地具悠久的藝術收藏傳統，也因而積累並培養了素質與數量俱豐的藏家族群，歷年來參展畫廊平均在 200 家以上，1995 年甚至高達 349 家，但如此包羅萬象內容且龐大規模導致焦點模糊，讓藏家失去耐心，也減少展商藉由博覽會發掘新藏家機會，業界和媒體咸認為展出內容與展場設計一陳不變，缺乏想像力及新鮮感，在多重因素交互作用下，導致科隆藝博會的展出作品水平下降，最終流失重要展商，因而拱手讓出市場領導地位(台北藝術產經研究社，2013)。

二、藝博會關鍵成功因素 - 核心競爭力「軟實力」

從科隆藝博會案例可發現，發展成功之藝術博覽會，須具備一定程度的政策支持、硬體、環境、人文等基本條件；但基本條件具備至某一程度後，就是人的宏觀思考、策略運用有效且適時恰當，才能確保藝博會永續經營。1980 年哈佛大學奈伊教授(Joseph S.Nye Jr.)提出「hard power」與「soft power」概念，指出前者是以軍事上強勢來壓制對方，完成國家政策目標，後者是指以制度、文化、政策上優越性或道德性展現其吸引力，並影響他人喜好之能力，而硬實力在某一時期具關鍵性影響，卻非最後競爭力，真正核心競爭力是軟實力(高希均，2009)，藝博會要永續經營而非曇花一現，在既有硬實力基礎上，發揮軟實力，已是國際重要藝博會舉辦成功之關鍵要素，有藝術奧林

匹克之稱的巴塞爾藝術展(Art Basel)，可說是目前世界當代藝術最頂級展會，巴塞爾同樣是商業文化樞紐，交通便利，擁有對藝術鑑賞長久歷史之鄰近國家眾多優質收藏家群，但與 Art Cologne 後續辛苦經營狀況不同的是，Art Basel 除掌握原來優勢外，也用心於經營策略，讓策展委員會組織化，有效運作發揮出軟實力，讓藝術展覽策展主軸定位清晰，各區有負責策展者負責聯絡畫廊與藝術家，並有一套嚴格篩選機制以建立專業的藝術品交易平台，吸引頂級藝廊進駐，以及收藏家的信任(Andrew，2015)。而 Art London 是倫敦近幾年舉辦成功當代藝博會，其定位為作一個供全球城市參與的全球性藝術博覽會，著重於六〇年代後的現(當)代藝術，成功與英國歷史悠久的兩大藝博- Frieze 與 London Art Fair 作出市場定位區隔(台北產經藝術研究社，2013)。

三、A.R.T.關鍵成功因素- 建構在硬實力基礎上的軟實力

台灣展覽產業相對於亞洲鄰國起步晚，雖有政策支持與建設，卻未見有力品牌建立，A.R.T.主辦單位在台灣現有環境氛圍中，成功發揮其軟實力，開創出藍海商機，探究其策展模式與上述 Art Basel、Art London 二大藝博會發展模式極為雷同，皆是建構在既有硬實力基礎上，巧妙發揮軟實力成功之藝博會。A.R.T.創辦開始就清楚定位，為能貼近、感動民眾的藝博會，鎖定台灣極具消費潛力之中上階層為

藏家群體，廣納但嚴格篩選世界各國藝術作品參展，企圖將世界各地的藝術匯聚於此，建立起國際專業的藝術品交易平台，並讓藝術家因數量與不同區域造成藝術作品風格具差異性，滿足渴望接觸國際不同藝術形式的參觀者，成為與台灣與亞洲藝博會不同處，也成為自己特色品牌。

<全球最大藝術報社之一《藝術新聞 (Art Newspaper)》的 2015 年行事曆上，「臺北新藝術博覽會」名列全球國際級的藝術博覽會之一>(藝周刊，2015)。A.R.T 從 2011 年至 2015 舉辦歷五屆，參展者來自全球多國家、高成交率、新藏家持續出現、2016 與 2017 展位業已預約額滿，因此本研究建構之藝術博覽會關鍵成功因素，是在既有硬實力打造的基礎環境中，從相關文獻探尋 A.R.T.主辦單位運用軟實力舉辦成功之脈絡，提出其關鍵成功因素以為藝術博覽會關鍵成功因素探討之參考。茲整理 A.R.T. 關鍵成功因素相關文獻資料如下：

A.R.T.執行總監鄭鈞元接受<雅昌藝術網>專訪提出藝博會成功的幾項要素-貼近民眾銷售取勝的明確定位、作品能感動人、以藝術家為核心的方針、作品多元有差異性、創新、收藏家鎖定台灣中上階層、價位多元、每屆主題明確、專案活動引起話題、以藝術家大獎賽打開國際市場、口耳相傳方式吸引更多優秀藝術家及藏家參與、成為藝術家展售最好平台、扮演幫畫廊選秀的工作(羅銀書，2015)；企業贊助(中央社，2013)；藝術形式

豐富、媒材多元，各具地方特色及文化內涵、完美的國內外藝術交流平台、「藝出慈悲·百大名人」製造話題、分類分區、「國際藝術家大獎賽」國際行銷(旅遊經，2015)；企業合作(李佳濟，2015)；以藝術家為核心、口碑、成交率、大膽創意、頂尖藝術家親臨、名人參與、與近百位藝術家面對面互動、匯集各國藝術創作、主題明確、成功在國際製造話題、提升台灣民眾文化底蘊與素質(中央社，2015)；企業贊助與企業合作、藝術推廣、品茗休息賞創意(王郁淳，2015)；網路社群媒體、「藝出慈悲·百大名人」藝術慈善結合、主題明確成展覽主軸，頂尖作品薈萃開啟世界級視野、藝術總監藝術專業領導能力、分區分類適宜(吳貴華，2015)。

四、藝術博覽會關鍵成功因素評估構面與評估因素之初擬

綜合上述，參考 A.R.T. 運用軟實力成功辦展之因素，初步歸納分析出藝術博覽會關鍵成功因素為六大構面與 29 個因素如表 2.4 所示

表 2.4 初擬藝術博覽會關鍵成功因素一覽表

構面	因素	定義說明	文獻參考
團隊競爭力	藝術專業領袖	藝術總監具有藝術專業領導地位，有卓越領導力。例如:A.R.T.藝術總監李善單教授是百年來亞洲第一位以「油畫個人館」獲邀參加威尼斯雙年展者，歐美藝壇譽為「21世紀代藝術大師」	林昭儀，2013。周幼明 蔡學儀，2013 朱中一，2007。黃振家，2007 孫國軒，2012。吳貴華，2015 Andrew，2015

表 2.4 初擬藝術博覽會關鍵成功因素一覽表(續 1)

	博覽會組織架構	組織成員各有專職，分工合作以完成共同目標。例如:A.R.T.的組織，由一群理念相同，熱愛藝術社會菁英組成，有良好執行力並具世界觀與國際人脈。	朱中一，民 2007 Andrew M. Goldstein，2015
	展銷服務人員	具外語能力、熱忱與服務品質。	周幼明 蔡學儀，2013。吳偉文 李右婷，2009。孫國軒，2012。曹勝雄、張德儀、葉泰民，2000。 McCleary,1978。Go & Zhang,1997 Crouch & Ritchie,1998。 Hinkin & Tracey,1998。 Jaekyoon & McCleary,1999。 Harsha & George,2000。Woo & Kim,2003。Chen,2006
	展覽專業人才	具外語能力及高度整合能力的展覽專業人才	周幼明 蔡學儀，2013。賀桂芬、白詩瑜，2013。吳偉文 李右婷，2009，朱中一，2007。曹勝雄、張德儀、葉泰民，2000。張書憲，2008，吳紀美，2006。Danny，1990。 孫國軒，2012
	危機處理能力	展中各種緊急狀況應有應變能力，能逢凶化吉，且能扭轉乾坤	洪肇志，2011。吳紀美，2006 Harsha & George，2000
	展場規劃	空間明亮舒適體貼	整體空間明亮舒適且廣設座椅及休息區供參觀者品茗休息賞畫
動線流暢		展場空間動線設計流暢，讓參觀者輕鬆參觀無障礙	朱中一，2007。洪肇志，2011
平面指標導覽清晰明確		提供參觀者迅速找到參展者位置	朱中一，2007
作品分類分區適宜		有效分類作品，各特色得以凸顯，以吸引目標客群	朱中一，2007。洪肇志，2011 旅遊經，2015。Andrew，2015

表 2.4 初擬藝術博覽會關鍵成功因素一覽表(續 2)

	展位空間運用具有彈性	因畫作售出遺留空間，可隨時調整其功用，以維持展場視覺協調及美感	朱中一，2007
展覽的藝術涉入	多國且優秀藝術家的親臨	許多國藝術家親自參與，豐富藝術新視野，具創意與文化底蘊優秀藝術家，更加深展覽內涵	黃振家，2007。中央社，2015 羅銀書，2015
	喜愛藝術品的收藏家	優質藏家的出現，讓展覽藝術品質得到提升	朱中一，2007。羅銀書，2015
	具文化素養的一般參觀者	高文化素養表現，提升展覽品質，參觀環境優質化。	朱中一，2007。俞華 朱立文，2005 黃振家，2007
	參觀者與藝術家面對面的互動	互動、認同、支持，形成藝博會生命力與動力	朱中一，2007 中央社，2015
	參觀者藝術經驗的滿足	因參觀而有好感，產生正向情緒「滿意」「滿足」「幸福」，對未來產生期待，活動中顧客所重視的精神要素，正向經驗的獲得能保有現有顧客，也帶來新顧客	黃振家，2007 朱中一，2007 黃俊傑 2008，
藝術作品吸引力	主題明確及創新性	每屆主題不同，作品依主題創意呈現，讓每屆作品有差異性，創造收藏價值	朱中一，2007。陳獻男 俞華 2006 葉泰民，2000。吳貴華，2015 中央社，2015。羅銀書，2015 Andrew，2015
	作品多元及豐富性	藝術家來自全球許多國，人數及作品達一定量，讓作品有多元文化差異及可看性	朱中一，2007。中央社，2015 旅遊經，2015。羅銀書，2015 Andrew，2015
	作品的共鳴性	作品能吸引目光，引起共鳴，被喜愛收藏	陳芳郁 陳清稱，2012。陳獻男 俞華 2006。羅銀書，2015
	價格可接受性	定價由低至高，比市價低，可滿足不同客群需求	洪肇志，2011。段恩雷，2007 羅銀書，2015

表 2.4 初擬藝術博覽會關鍵成功因素一覽表(續 3)

行銷創新	國際行銷	設國際藝術家大獎賽，吸引全球藝術家競逐，開啟藝博會豐富多元世界級視野，同時引起國際藝術愛好者關注，絕對品牌逐步完成	朱中一，2007。洪肇志，2011 高孔廉&鄧岱賢，2005。中央社，2015 旅遊經，2015。羅銀書，2015
	品牌口碑推薦	品牌建立、參觀者與收藏家口耳相傳，引薦更多人參與。例如:A.R.T.藝術家為展覽的核心—每一個展位就是一個藝術家的個展品牌，促成台灣藏家口耳相傳，帶動大陸及他國藏家出現。	黃獻祥，2007。陳俞媚，2011 朱中一，2007。黃振家，2007 Oppermann，1996。中央社，2015， 羅銀書，2015。Andrew，2015
	目標客群明確	長期關注藝術市場的台灣中高階層為目標客群	朱中一，2007。Ngai，2005 洪肇志，2011
	網路社群媒體及平面行銷	善用網路社群媒體行銷及平面創意行銷，有效藝術宣傳。	朱中一，2007。王鈞波，2008 洪肇志，2011。葉泰民，2000 劉玉珍，2005。陳俞媚，2011 吳貴華，2015。Andrew，2015
	專案活動策畫	策劃活動製造話題，帶動熱潮。 例如:A.R.T.「藝出慈悲百大名人義賣活動」成功吸引名人參加，創造話題，吸引注意。	朱中一，2007。吳貴華，2015 旅遊經，2015。羅銀書，2015
	藝術推廣	扮演類藝術經紀人角色，提供培養新生代藝術家作品展售空間。例如:A.R.T.①提供培養的新生代藝術家作品展售空間 ②舉辦藝術博覽會 ARTEASY (A.R.T.子展覽)為台灣藝術家展售平台， A.R.T.網羅潛力新秀前哨站	王郁淳，2015。羅銀書，2015
策略聯盟	企業合作	與企業合作文創精品，增加展覽附加價值，提升形象例如:A.R.T.文創藝術區由「香華天 GP DEVA」推出結合藝術與生活的文創精品，增加展覽附加價值，提升形象及使參觀者獲取新靈感之效益	朱中一，2007。王郁淳，2015 李佳濟，2015
	企業贊助	增加收入，有利於藝術活動經營推廣	朱中一，2007。王郁淳，2015 中央社，2013

表 2.4 初擬藝術博覽會關鍵成功因素一覽表(續 4)

藝術合作	<p>同業策略聯盟可集眾力拓展市場，讓展覽作品豐富化，藝術更接近一般大眾例如:A.R.T. ①與紐約當代藝術基金合作，引進國際優秀藝術家。②與〈得藝美術館〉合作網路展售台灣藝術家作品，讓藝術文化逐步扎根台灣。</p>	<p>高孔廉&鄧岱賢,2005。朱中一,2007 洪肇志,2011。Andrew,2015</p>
協力夥伴	<p>異業結盟讓藝博會獲取有效利用資源並降低成本</p>	<p>朱中一,2007。洪肇志,2011</p>



第三章 研究方法與設計

為確定藝術博覽會關鍵成功因素，研究方法採二回合德爾菲專家問卷確立評估指標項目以設計正式問卷，採分析層級程序法(AHP)進行資料分析，除瞭解整體專家意見外，亦進行各界專家意見權重排序計算統計，以了解各界專家意見異同，更進一步透過卡方獨立性檢定驗證各界專家最重視 KSF，期以更嚴謹研究方法，提出更具效度與信度之研究結果。

3.1 德爾菲法(Delphi Techniques)

一、 德爾菲法介紹

「德菲」(Delphi)一詞源自古希臘阿波羅(Apollo)神殿中著名的「德菲神諭」(Delphi Oracle)，是指廟堂上用來預測未來的工具。就是說，德菲是一種預測未來的工具，所以稱為德菲技術(Delphi techniques)(林振春 1992；王雅玄 2002；潘淑滿 2003)。德爾菲技術 1948 年由 Rand 資訊公司 Dalkey 和 Helmer 開始將其運用在科學實驗，做預測性工具，至 1950-1963 年，Dalkey 為降低團體參與決策過程所產生的負面效應，運用德爾菲技術，設計透過非面對面的互動方式，整合各方專家與學者的意見，作為當局規劃與預測國防決策的參考(Schopper、Ronchi & Rougemont 2000；Gupta & Clarke 1996；謝臥龍 1997；潘淑滿 2003)。

德爾菲法實施過程中，研究者針對設定議題，經由多次的思考程序，誘導專家(expert)以其專業知能、經驗與意見，建立一致性的共識(consensus)，以提升決策的品質，解決複雜的議題(王秀紅、謝臥龍與駱慧文 1994；潘淑滿 2003)。因此德爾菲法具有幾項特色，一致性(consensus)、匿名性(anonymity)高與可同時獲得多重意見等優點。而匿名性高可避免下列七個問題：(一)重要成員對團體決策影響；(二)浪費精力或時間在不重要或分期的討論上；(三)個人判斷被群體壓力扭轉；(四)拒絕長篇大論意見；(五)對先前論點辯護(六)愛面子心理因素影響；(七)從眾效應(謝臥龍 1997；王雅玄 2002；潘淑滿 2003)。德爾菲法運作過程中，成員是匿名，甚至非面對面方式進行，也因此受公共決策研究者重視。

傳統德爾菲法(conventional Delphi)是透過「紙-筆」方式進行專家意見蒐集，同時也結合投票和會議兩種步驟，是最常用也是最傳統的方法(潘淑滿 2003)，亦是本研究蒐集專家意見，確立研究構面與因素之方法。

參考林振春(1992)與潘淑滿(2003)論述，德爾菲法實施步驟略述如下：

步驟一：確定研究問題

步驟二：決定問卷的調查方式

為確保參與者匿名性，一般採郵寄方式。但視實際狀況有所調整，可有數種資料蒐集方式— 集體散發填答、個別遞送、郵寄。

步驟三：選擇回答問卷成員

依研究目的選擇問卷成員，專家人數選擇則可依研究主題和研究者對於準備問卷、發送問卷及整理結果所需耗費成本來決定(Sumsion, 1998；丘婉儷，2006)

步驟四：編製第一輪問卷

問卷本身是德菲法主體，故問卷內容應含三部分（1）作答說明：須配合舉例說明，同時必須避免誘引性例子，應保持中立（2）受訪者資料：但此部分有時會引起作答者疑慮，因此若非必要，應盡可能減少，以免匿名性受質疑（3）問題陳述：陳述問題要明確，文字要易懂，合乎思考邏輯，問題數不宜多，類似問題宜歸為一類，使作答容易。

步驟五：進行問卷調查

（1） 事先通知

（2） 問卷最好親自遞送，若有困難，才採郵寄。

步驟六：回收問卷與催促寄回問卷

約寄出問卷十天後，可清點回收數，直到截止日，未回收滿意件數，應辦理催覆工作。

步驟七: 分析第一輪問卷

根據第一輪問卷彙整與分析，本研究乃統計分析出算術平均數與眾數，及分歧意見，作為第二輪問卷設計基礎。

步驟八: 編製第二輪問卷

根據第一輪問卷分析結果將受訪者一致的意見再次送給受訪者評鑑，對於分歧意見，則由受訪者再次評估作答，以便讓受訪者了解彼此看法。

第二輪問卷格式，通常包括整理自第一輪問卷的分析結果，本研究在第二輪問卷格式上，除列出新增及分歧意見，亦顯示出第一輪問卷分析出的算術平均數與眾數。另外亦有評量意見優先次序或重要性之欄位，與對此項目分別做同意、不同意或質疑的填答欄。

步驟九: 分析第二輪問卷

第二輪問卷分析步驟與第一輪問卷之分析是相同的。

德爾菲法進行的回合以兩次到三次為佳，因為當超過三次後，專家會感到疲憊而不願配合，且通常經過二到三回合後，專家們意見就可達到穩定和一致性(Walker, 1994)。在問卷調查完成後，進行最後一輪問卷結果分析解讀，則完成德爾菲法流程。

二、德爾菲法問卷設計與抽樣

本研究採用德爾菲法為評估構面與評估因素篩選之確立，作正式

問卷設計之依據，以下針對問卷調查對象、問卷設計說明如下

1. 德爾菲法問卷調查對象

為確認藝術博覽會之關鍵成功因素，以立意抽樣方式選取研究對象六人，含學者、藝術家、收藏家、展覽資深工作人員、具文化藝術涵養參觀者做為德爾菲專家問卷發放對象。

2. 問卷設計

透過第二章文獻探討，彙整分析影響藝術博覽會關鍵成功因素，初擬藝術博覽會關鍵成功因素(如表 2.4)為評估構面六項，因素指標項目有二十九項，並據此設計「初擬藝術博覽會關鍵成功因素層級架構圖」(圖 3.1)與德爾菲結構式問卷(如附錄一)，每項有五個選擇為「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」，代表 5-1 分，用以評估重要性程度。

三、德爾菲第一回合問卷調查結果

本研究以算術平均數作為評估構面及因素篩選判斷之標準，算術平均數是統計學上最常使用的中央傾向量測，主要在表示資料整體的傾向與集中程度，故德爾菲專家問卷回答重要性等級之平均數，該數值越大代表重要性愈高，同時亦表示專家群意見共識程度一致性也愈高。本研究之平均數以 X 表示，若平均數落於 3.5 以上之重要區間，即表示通過篩選門檻，如表 3.1。

目標層

構面

因素



圖 3.1 初擬藝術博覽會關鍵成功因素之層級架構圖

表 3.1 平均數決斷參數表

重要區間	決斷	意涵
$X \geq 4.5$	很高	非常重要
$3.5 \leq X < 4.5$	高	重要
$2.5 \leq X < 3.5$	中	普通或中等
$1.5 \leq X < 2.5$	低	不重要
$X < 1.5$	很低	非常不重要

資料來源: 陳素卿 (2012)

第一回合德爾菲問卷 2015/12/1 進行發放，2015/12/15 全部回收結果經統計分析，所有構面與因素平均數皆在 4 以上重要區間，通過篩選門檻。針對因素指標項目，彙整專家提出建議將「藝術專業領袖」修改為「藝術專業策展人」、「展銷服務人員」應考慮藝術展覽之導覽人員重要性，修改為「展銷導覽人員」、「參觀者藝術經驗的滿足」<藝術經驗>語詞太抽象，修改為「參觀者藝術接受度的滿足」。因素指標說明方面「因參觀而有好感，產生正向情緒『滿意』『滿足』『幸福』，對未來產生期待，活動中顧客所重視的精神要素，正向經驗的獲得能保有現有顧客，也帶來新顧客」。修改為「參觀者某種程度接受藝術創作者理念因而感到滿意與快樂，正向經驗『滿意』『滿足』『幸福』的獲得能保有現有顧客，也帶來新顧客。」。另外構面「藝術作品吸引力」之因素指標項目，專家建議因素指標項目中沒有考慮到藝術作品之所以感動人通常是因作品會反映出當代的社會氛圍與文化，因此建議增加「主題與社會文化具相關性」新的因素指標項目，第一回合德爾菲問卷調查分析結果整理如表 3.2。

表 3.2 第一回合德爾菲問卷調查分析結果

A. 構面分析結果:

項目	評估構面	平均數	眾數	一致性
1	團隊競爭力	4.6	5	很高
2	展場規劃	4.6	5	很高
3	展覽的藝術涉入	4.2	4	高
4	藝術作品吸引力	5	5	很高
5	行銷創新	5	5	很高
6	策略聯盟	4	4&5	高

B. 因素分析結果:

構面	原始因素	修改後因素	平均數	眾數	一致性
團隊競爭力	藝術專業領袖	藝術專業策展人	5	5	很高
	博覽會組織架構		4.3	5	高
	展銷服務人員	展銷導覽人員	4.5	4&5	很高
	展覽專業人才		5	5	很高
	危機處理能力		4.5	4&5	很高
展場規劃	空間明亮舒適體貼		4.8	5	很高
	展場動線流暢		5	5	很高
	平面指標導覽清晰明確		4.7	5	很高
	作品分類分區適宜		4.5	4&5	很高
	展位空間運用具有彈性		4.3	5	高
展覽的藝術涉入	多國且優秀藝術家的親臨		4.7	5	很高
	喜愛藝術品的收藏家		4.5	4&5	很高
	具文化素養的一般參觀者		4.5	4&5	很高
	參觀者與藝術家面對面的互動		4.5	5	很高
	參觀者藝術經驗的滿足	參觀者藝術接受度的滿足	4.5	5	很高
藝術作品吸引力	主題明確及創新性		5	5	很高
	作品多元及豐富性		5	5	很高
	作品的共鳴性		5	5	很高
	價格可接受性		4	4	高
		主題與社會文化具相關性	新增		

B. 因素分析結果(續)

行銷創新	國際行銷		4.7	5	很高
	品牌口碑推薦		4.7	5	很高
	目標客群明確		4.5	4&5	很高
	網路社群媒體及平面行銷		4.8	5	很高
	專案活動策畫		4.7	5	很高
	藝術推廣		4.8	5	很高
策略聯盟	企業合作		4.5	4&5	很高
	企業贊助		4.5	4&5	很高
	藝術合作		4.7	5	很高
	協力夥伴		4.2	4	高

四、德爾菲第二回合問卷調查結果

初擬之藝術博覽會關鍵成功因素問卷，根據專家建議修改後形成第二回合德爾菲專家問卷(如附錄二)，共計六大構面三十項因素指標項目，於 2015/12/20 進行發放，2016/01/8 全部回收，除了因素指標項目「協力夥伴」說明為「異業結盟讓藝博會獲取有效利用資源並降低成本」專家建議應具體舉例說明，修改為「保全、清潔、佈展、水電等協力廠商，使展覽運作流暢」之外，問卷結果經統計分析，六大構面三十項因素指標項目平均數皆在 4 以上重要區間，通過篩選門檻。第二回合德爾菲問卷調查分析結果整理如表 3.3。

表 3.3 第二回合德爾菲問卷調查分析結果

A. 構面分析結果:

項目	評估構面	平均數	眾數	一致性
1	團隊競爭力	4.7	5	很高
2	展場規劃	4.7	5	很高
3	展覽的藝術涉入	4.3	4	高
4	藝術作品吸引力	5.0	5	很高

A. 構面分析結果(續)

5	行銷創新	4.8	5	很高
6	策略聯盟	4.2	4	高

B. 因素分析結果:

構面	原始因素	平均數	眾數	一致性
團隊競爭力	藝術專業策展人	5	5	很高
	博覽會組織架構	4.5	4&5	很高
	展銷導覽人員	4.3	4	高
	展覽專業人才	4.8	5	很高
	危機處理能力	4.5	4&5	很高
展場規劃	空間明亮舒適體貼	4.7	5	很高
	展場動線流暢	5	5	很高
	平面指標導覽清晰明確	5	5	很高
	作品分類分區適宜	4.8	5	很高
	展位空間運用具有彈性	4.3	4	高
展覽的藝術涉入	多國且優秀藝術家的親臨	4.3	4	高
	喜愛藝術品的收藏家	4.5	4&5	很高
	具文化素養的一般參觀者	4.3	4	高
	參觀者與藝術家面對面的互動	4.5	4&5	很高
	參觀者藝術接受度的滿足	4.7	5	很高
藝術作品吸引力	主題明確及創新性	5	5	很高
	作品多元及豐富性	4.8	5	很高
	作品的共鳴性	4.8	5	很高
	價格可接受性	4.3	4	高
	主題與社會文化具相關性	4.3	4	高
行銷創新	國際行銷	4.3	4	高
	品牌口碑推薦	4.3	5	高
	目標客群明確	4.5	4&5	很高
	網路社群媒體及平面行銷	5	5	很高
	專案活動策畫	5	5	很高
	藝術推廣	4.8	5	很高
策略聯盟	企業合作	4.3	4	高
	企業贊助	4.2	4	高
	藝術合作	5	5	很高
	協力夥伴	4	4	高

歷經二回合的德爾菲問卷調查結果，發現構面與因素平均數皆達到 4 以上重要性門檻，具高度一致性的標準，表示專家們看法具有共識，正式問卷評估構面與評估因素確立，故結束德爾菲問卷之調查，確立藝術博覽會的關鍵成功因素，共六大構面三十項因素。

3.2 分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

一、分析層級程序法理論與應用

分析層級程序法是 1971 年美國匹茲堡大學教授 Thoman L. Saaty 提出，是一套有系統的決策模式，在不確定情況下，面對複雜決策問題，簡化為易懂之因素層級系統，再透過具專業知識或經驗豐富專家之意見，採用名目尺度(Nominal Scale)對因素做成對比較，予以量化後建立成對矩陣，據以求出各矩陣之特徵向量，以作為層級因素間優先順序，及計算出最大特徵值 λ_{\max} ，用以評定矩陣一致性指標的相對權重之強弱，供決策者參考(榮泰生，2014)。

1. 分析層級程序法原理與應用解決問題

AHP 資料分析方式係將 n 個因素兩兩比較後，賦予量化解釋，用以呈現 n 個因素中第 i 個和第 j 個因素間相對重要性 a_{ij} 矩陣 $A=(a_{ij})$ ，即為將 n 個因素兩相比較後之矩陣，並計算特徵向量及求解最大特徵值 λ_{\max} ，作為評估決策者對兩兩比較基準之判斷是否一致之基準。當決策者兩兩比較基準之判斷不具一致性時，矩陣 A 中之元素 a_{ij} 會產

生微量變動 λ_{\max} 也會作微量變化，可用一致性指標(Consistency Index, C.I.)來評量。但兩兩比較因素之個數增加而產生比較上的錯誤，使用隨機所產生的錯誤指標稱為隨機指標(Random Index, R.I.)來調整，而 C.I.值和 R.I.值的比例即為一致性比率(C.R.)，此一比率是用來判斷單一階層間各因素的決定一致性(榮泰生，2014)。

應用 AHP 來解決繁雜不確定決策問題的範圍很廣泛，依 Saaty (1980)的衡量，通常可解決以下十二種問題：

- (1) 資源分配 (Allocating Resources)
- (2) 選擇最佳方案 (Choosing a Best Policy Alternative)
- (3) 衝突解決 (Conflict Resolution)
- (4) 決定需求 (Determining Requirements)
- (5) 確保系統穩定 (Ensuring System Stability)
- (6) 交替方案之產生 (Generating a Set of Alternatives)
- (7) 績效衡量 (Measuring Performance)
- (8) 最佳化 (Optimization)
- (9) 規劃 (Planning)
- (10) 結果預測－風險評估 (Predicting Outcomes – Risk Assessment)
- (11) 決定優先順序 (Setting Priority)，
- (12) 系統設計 (System Design)

2. 應用分析層級程序法流程

本研究參考應用之分析層級程序法流程與步驟如圖 3.2 所示。

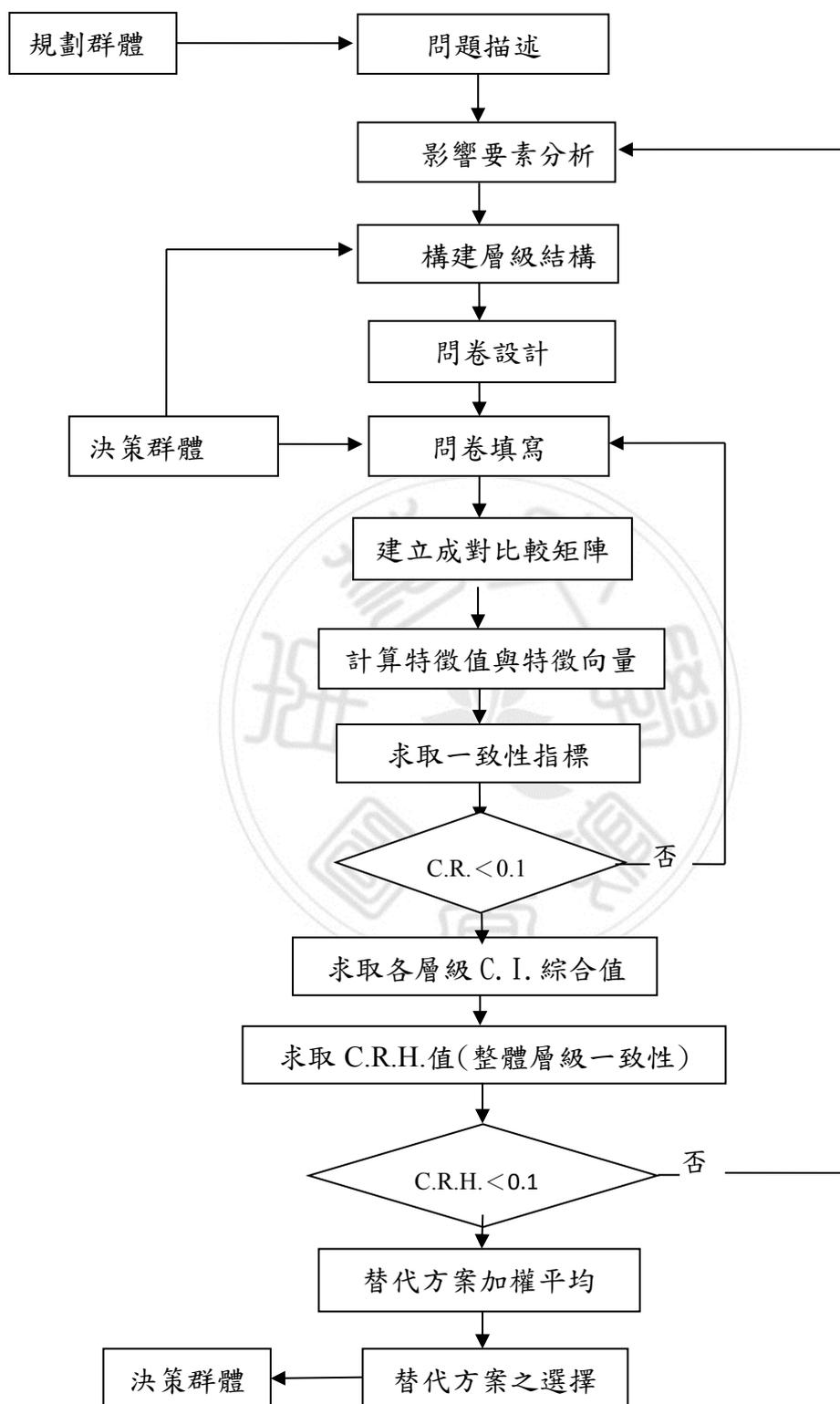


圖 3.2 應用分析層級程序法流程圖

資料來源:鄧振源、曾國雄, 1989B

二、建立關係層級結構

本研究以德爾菲法萃取出各評估構面及評估準則因素，建立關係層級結構。整體層級架構圖如圖 3.3，各評估指標說明如表 3.4，並據以設計 AHP 正式問卷(如附錄三)。

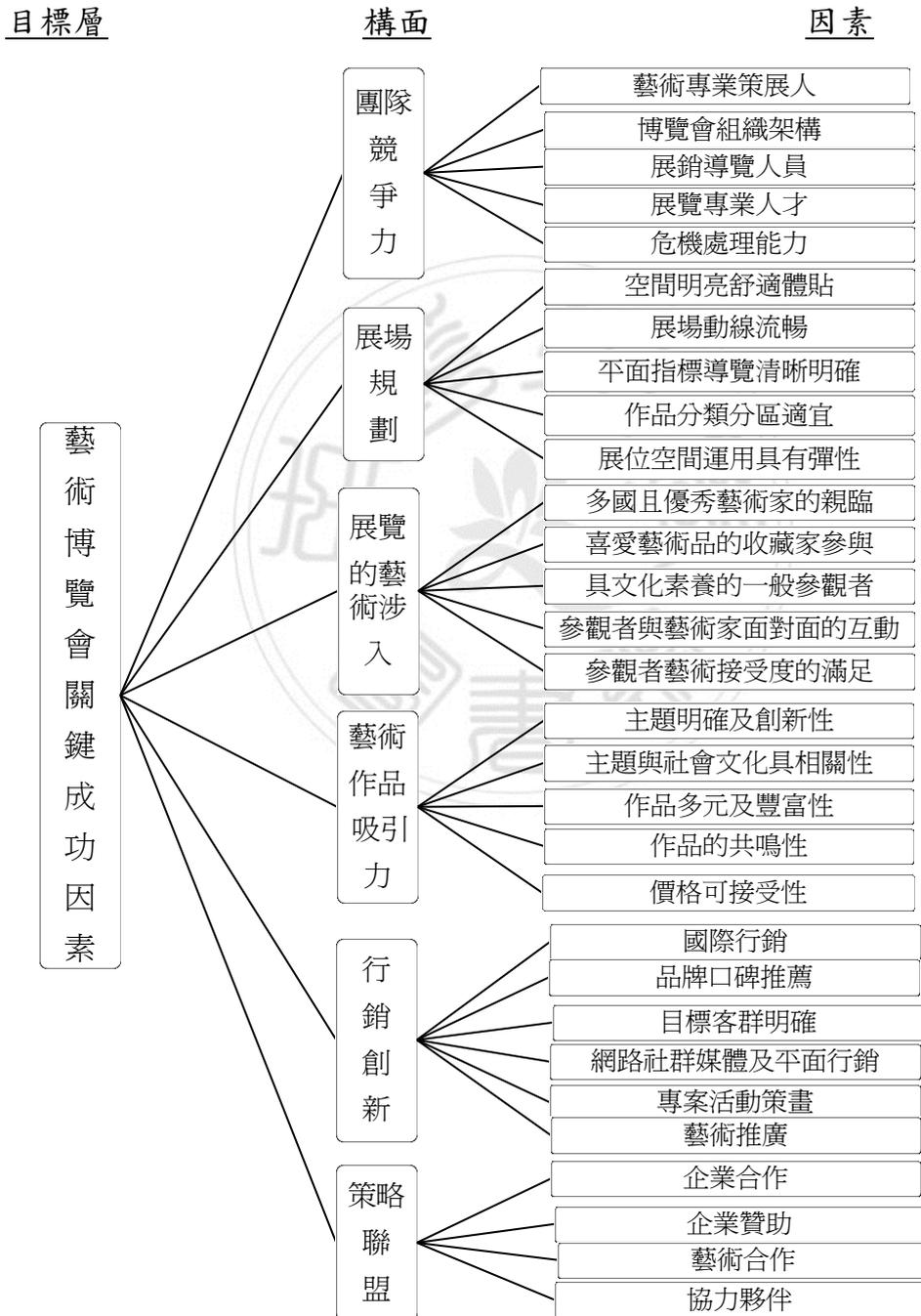


圖 3.3 藝術博覽會關鍵成功因素層級架構圖

表 3.4 藝術博覽會關鍵成功因素構面因素說明表

項目	構面	因素	因素說明
1	團隊競爭力	藝術專業策展人	策展人具有藝術專業領導地位，有卓越領導力
		博覽會組織架構	組織成員各有專職，分工合作以完成共同目標
		展銷導覽人員	具外語能力、熱忱與服務品質
		展覽專業人才	具外語能力及高度整合能力的展覽專業人才
		危機處理能力	展中各種緊急狀況的應變能力，能逢凶化吉且能扭轉乾坤
2	展場規劃	空間明亮舒適體貼	整體空間明亮舒適且廣設座椅及休息區供參觀者休息賞畫
		展場動線流暢	展場空間動線設計流暢，讓參觀者輕鬆參觀無障礙
		平面指標導覽清晰明確	提供參觀者迅速找到參展者位置
		作品分類分區適宜	有效分類作品，各特色得以凸顯，以吸引目標客群
		展位空間運用具有彈性	因畫作售出遺留空間，可隨時調整其功用，以維持展場視覺協調及美感
3	展覽的藝術涉入	多國且優秀藝術家的親臨	許多國藝術家親自參與，豐富藝術新視野，具創意與文化底蘊優秀藝術家，更加深展覽內涵
		喜愛藝術品的收藏家	優質藏家的出現，讓展覽藝術品質得到提升
		具文化素養的一般參觀者	高文化素養表現，提升展覽品質，參觀環境優質化
		參觀者與藝術家面對面的互動	互動、認同、支持，形成藝博會生命力與動力
		參觀者藝術接受度的滿足	參觀者某種程度接受藝術創作者理念因而感到滿意與快樂
4	藝術作品	主題明確及創新性	每屆主題不同，作品依主題創意呈現，讓每屆作品有差異性，創造收藏價值。
		主題與社會文化具相關性	主題能夠反映某種社會氛圍與文化現象，加深展覽內涵。

表 3.4 藝術博覽會關鍵成功因素構面因素說明表(續)

	吸引力	作品多元及豐富性	藝術家來自全球許多國，人數及作品達一定量，讓作品呈現多元文化及可看性
		作品的共鳴性	作品能吸引目光，引起共鳴，被喜愛收藏
		價格可接受性	定價由低至高，比市價低，可滿足不同客群需求
5	行銷創新	國際行銷	設國際性比賽，吸引國際注意及國際優秀藝術家參加，達國際行銷目的
		品牌口碑推薦	品牌建立、參觀者與收藏家口耳相傳，引薦更多人參與
		目標客群明確	長期關注藝術市場的台灣中高階層為目標客群
		網路社群媒體及平面行銷	善用網路社群媒體行銷及平面創意行銷，有效藝術宣傳
		專案活動策畫	策劃活動製造話題，吸引媒體及大眾注意，帶動熱潮
		藝術推廣	扮演類藝術經紀人角色，提供培養新生代藝術家作品展售機會，使藝術走入大眾，讓藝術文化逐步扎根台灣
6	策略聯盟	企業合作	與企業合作文創精品，增加展覽附加價值，提升形象
		企業贊助	有形無形的贊助支持，有利於藝術活動經營推廣
		藝術合作	同業策略聯盟可集眾力拓展市場，讓展覽作品品質提升及豐富化
		協力夥伴	保全、清潔、佈展、水電等協力廠商，使展覽運作流暢

三、問卷設計與抽樣

1. 問卷設計

本研究正式問卷根據德爾菲問卷確立之構面與因素加以設計，茲將上述六項構面三十項因素(如表 3.4 所示)設計成分析層級程序法問卷(如附錄三)，AHP 主要是以 i 層級之 $(i+1)$ 層級因素，做 i 層級因素評估依據，並以成偶比對模式，設計 1-9 尺度讓決策者或專家對

重要性進行成對比較。兩兩比對之重要性以同等重要、頗重要、重要、很重要、極重要及介於此五個尺度之間共九個評比尺度來表示，各尺度定義與說明如表 3.5 所示。

表 3.5 AHP 成對比較評估尺度與說明

尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案貢獻度具同等重要
3	稍重要 (Moderate Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要 (Essential/Strong Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極重要 (Very/Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要 (Extreme Importance)	有足夠證據肯定絕對洗好某一方案
2, 4, 6, 8	相鄰尺度折衷值	當折衷值需要時

資料來源: 鄧振源、曾國雄, 1989A。

2. 問卷抽樣

本研究參考 A.R.T. 案例，問卷研究對象有六個取向，為學者、官方、藝術家與畫廊(產業界)、收藏家、展覽專業及工作人員與具文化藝術涵養者共三十人，專家背景簡介如表 3.6 所示。

表 3.6 專家背景簡介

學者專家屬性	稱謂	背景介紹
學界	A1 小姐	西班牙○○○大學藝術學院博士並獲最高榮譽桂冠 Utrera 西班牙當代藝術家聯展入選 澳門版畫3年展入選 國立○○大學講師 國立○○高中美術班老師
	A2 先生	西班牙○○○大學藝術學院博士 畫作為○○市立美術館收藏 國立○○藝術大學兼任助理教授 國立○○高中美術班老師
	A3 先生	美國○○○藝術大學藝術創作研究所 ○○酒廠裝置藝術/規劃設置召集人 ○○文藝繪畫創作西畫類金荷獎、銀荷獎 畫作非池中藝術網展售 ○○科技大學應用數位媒體系助理教授
	A4 先生	國立○○大學視覺藝術研究所創作組 「心○·○然」畫作個展 指導學生參加美展屢獲大獎 國立○○商職廣告設計科主任
	A5 先生	國立○○教育大學永續觀光暨遊憩管理研究所講座教授 國立○○餐旅大學旅遊管理研究所兼任教授 國立○○大學管理學院碩士在職專班兼任教授 ○○休閒產業集團副董事長 台灣電視公司資深節目企劃編導製作人
官方	B1 先生	世貿○館館長
	B2 小姐	○○縣表演藝術中心 視覺藝術組組長
	B3 先生	○○美術館展覽行政職員
	B4 小姐	國立○○博物院職員並兼任文創產業發展課程漆器製作講師
	B5 小姐	○○文化局行政處職員

表 3.6 專家背景簡介(續)

藝術家與畫廊	C1 小姐	藝○拍賣總經理，○○美術館藝術經紀人 ○○藝術博覽會業務總監
	C2 小姐	台北○○畫廊業務經理
	C3 小姐	台北○○畫廊總經理
	C4 先生	烙燒畫作藝術家
	C5 先生	書法陶藝藝術家
收藏家	D1 先生	○○海運承攬運送公司董事長，曾參與藝術品拍賣競標，參觀畫廊、藝博會及藝術收藏。
	D2 先生	醫師，經常參觀畫廊、藝博會及藝術收藏
	D3 小姐	保險公司業務襄理，經常參觀畫廊、藝博會及藝術收藏
	D4 小姐	○○部技士，對藝術作品有深入研究及收藏。
	D5 先生	自營商，對藝術品有廣泛研究、喜好與收藏
展覽專業及工作人員	E1 小姐	○○○藝術博覽會業務經理 ○○○藝術博覽會中國地區總連絡人
	E2 小姐	○○○藝術博覽會資深展覽專業人員
	E3 小姐	○○○藝術博覽會國外業務專業人員
	E4 小姐	○○○藝術博覽會資深展銷人員
	E5 先生	○○○藝術博覽會資深工作人員
具文化藝術涵養者	F1 先生	補教業，對藝術有極高興趣及收藏，經常參觀美術館及藝博會。
	F2 小姐	○○旅行社經理，對文化藝術深具興趣，參觀過羅浮宮、北京故宮、凡爾賽宮、俄羅斯聖彼得堡冬宮及奧賽美術館
	F3 先生	○○○建築師事務所資深設計師，深具文化藝術涵養，長期參與藝術博覽會展銷工作。
	F4 先生	○○○藝術擺飾製作公司經理，○○美術館長期志工
	F5 先生	國立○○高職廣告設計科教師，專長為影像處理、色彩學與攝影，指導學生拍微電影獲日本參展台灣代表。

四、計算特徵向量與特徵值 (λ_{\max})

本步驟的目的是將取得之成對比較矩陣，採用特徵向量理論基礎，計算特徵向量與特徵值，而得出各要素間之相對權重。

1. 建立成對比較正倒值矩陣

經由問卷調查資料，將兩兩配對比較結果建立成對比較正倒值矩陣

$$P = [x_{ij}] = \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ x_n \end{matrix} \begin{bmatrix} 1 & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ 1/x_{12} & 1 & \cdots & x_{2,n} \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots \\ 1/x_{1n} & 1/x_{2,n} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

X_i 表示第 i 個評估構面或評估因素 ($i=1\dots n$)

X_j 表示第 j 個評估構面或評估因素 ($j=1\dots n$)

X_{ij} 表示為 X_i 對 X_j 的相對重要性之數值

2. 各評估準則權重計算

由矩陣 P 中之特徵向量，來求取準則間相對權重。

(1) 求取矩陣每一列平均數

$$P = [x_{ij}] = \begin{matrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ x_n \end{matrix} \begin{bmatrix} 1 & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ 1/x_{12} & 1 & \cdots & x_{2,n} \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots \\ 1/x_{1n} & 1/x_{2,n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \longrightarrow \begin{bmatrix} G_1 \\ G_2 \\ \vdots \\ G_n \end{bmatrix}$$

求得各列平均數

(2) 求取各準則權重

評估準則各列之值除以該行之總和，得到權重 W_i ，進而求出權重矩陣 W 。

$$\frac{G_i}{\sum_{i=1}^n (G_i)} = W_i \xrightarrow{i=1,2,3,\dots,n} \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix}$$

權重 W_i
權重矩陣 W

3. 最大特徵值 (λ_{\max})

為進行問卷一致性檢定，首先需求出最大特徵值 (λ_{\max})

比較矩陣乘以優先比例向量，得到一個新的向量，這個新的向量第 1 個數除以優先向量的第 1 個數，第 2 個數除以優先向量的第 2 個數，……，結果加起來，再除以因素的個數 n ，就得到 λ_{\max} 。

五、一致性檢定與計算

1. 進行成對比較時，決策者前後判斷是否具一致性，以一致性指標

(Consistency Index, C.I.) 衡量。一致性定義如下：

- (1) C.I. = 0 : 表示前後判斷完全一致性。
- (2) C.I. > 0 : 表示前後判斷不連貫，需要將問題說明清楚。
- (3) C.I. < 0.1 : 表示矩陣的一致性程度在可以接受範圍。
- (4) 不同 n 值，產生不同 C.I. 值，稱隨機指標 (Random Index, R.I.)
- (5) 相同 n 值矩陣下，C.I. 值與 R.I. 值的比率稱一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.)
- (6) 一致性程度令人滿意矩陣 (Saaty, 1994) :

3x3 比較矩陣 C.R.值 ≤ 0.05

4x4 比較矩陣 C.R.值 ≤ 0.08

5x5 比較矩陣 C.R.值 ≤ 0.1

2.一致性檢定計算

(1) 求取一致性指標(Consistency Index, C.I.)，最大特徵值

(λ_{\max}) 減去因素個數量 n 後，再除以 (因素個數量 $n-1$)，即

$$\text{可得出 C.I.} = \frac{1}{n-1} (\lambda_{\max} - n)$$

(2) 以 n 值查 R.I.(隨機指標)表 3.7，得 R.I.值

表 3.7 隨機指數值

階數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

資料來源：鄧振源、曾國雄，1989A。

(3)一致性檢定 $C.R. = C.I. / R.I.$

若 $C.R. < 0.1$ 即認為成對比較矩陣具有一致性

六、整體一致性檢定與計算

1. C.R.是單一層級的一致性比例，若是層級超過一層，則必須求出

層級一致性比率 C.R.H.，當 $C.R.H. < 0.1$ 整體層級一致性是可以接受。

2.整體一致性檢定計算

整體層級一致性指標: $C.I.H. = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n W_{ij} C.I._{i,j+1}$

整體層級隨機指標: $R.I.H. = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n W_{ij} R.I._{i,j+1}$

整體層級一致性檢定:

$$C.R.H. = C.I.H./R.I.H.$$

W_{ij} = 第 j 層第 i 個元素之總權重值

$C.I._{i,j+1}$ = 第 j+1 層級所有元素對 j 層第 i 元素之一致性指標

$R.I._{i,j+1}$ = 第 j+1 層級所有元素對 j 層第 i 元素之隨機指標

若 $C.R.H. < 0.1$ 即為整體層級具一致性。

3.3 獨立性檢定(Test for Independence)

同一母體的兩個變數間彼此是否獨立，可由獨立性檢定得知，在進行獨立性檢定前，需先計算列聯表中聯合次數之期望次數。一方格之期望聯合次數，在虛無假說為兩變數彼此獨立下，聯合機率等於兩種邊際機率相乘。以(r x c)之列聯表說明之(周文賢，2005)。

(r x c)列聯表

	1	2	c	列合計
1	O_{11}	O_{12}		O_{1c}	R_1
2	O_{21}	O_{22}		O_{2c}	R_2
:	:	:		:	:
r	O_{r1}	O_{r2}		O_{rc}	R_r
行合計	C_1	C_2		C_c	n

表中， O_{ij} 為第 i 列第 j 行觀察直， r 表列， c 表數，而第 i 列第 j 行方格之聯合機率 p_{ij} ，可由邊際機率 p_i 及 p_j 相乘計算而得，得到聯合機率後，乘以總樣本數 n ，以計算聯合之期望次數。而期望次數 E 之計算公式為： $E=(\text{列總合})(\text{行總合})/\text{樣本數}$ ，列聯表自由度計算公式為： $df=(r-1)(c-1)$ ，獨立性檢定步驟如下(周文賢，2005):

(1) 開立虛無假說與對立假說

(2) 決定棄卻區與非棄卻區

由卡方分配表，可查得在顯著水準下臨界值，以判定棄卻區與非棄卻區，獨立性檢定主要在於比較觀察次數與期望次數之差距是否夠大，必須進行右尾檢定，且自由度為 $(r-1)(c-1)$

(3) 獨立性檢定 $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$

(4) 制定決策

若檢定統計量大於臨界值，棄卻虛無假說，宣稱兩變數間彼此不獨立；若檢定統計量小於臨界值，無法棄卻虛無假說，宣稱兩變數彼此獨立。

本研究針對各界專家最重視 KSF 採用獨立性檢定，瞭解各界專家意見是否會因身分背景而有不同，據此檢定結果與 AHP 研究結果進行交叉比對，以確立最重要 KSF。

第四章 研究結果與討論

本研究透過文獻探討，初擬出藝博會關鍵成功因素，在進行二回合德爾菲法專家問卷，取得一致性共識後，確立藝術博覽會關鍵成功因素，為六大構面與三十項因素，並據以設計正式問卷。問卷調查對象為學者、官方、畫廊與藝術家、收藏家、展覽專業及工作人員、具文化藝術涵養者等六個取向。經徵求學者專家同意協助問卷調查後，於 2016/01/10 正式對外發放 35 份問卷，其中學界與官方各有 2 份於發放後因公務繁忙或出國無法取得問卷結果外，於 2016/02/25 共回收 31 份，回收率 89%。回收之問卷以分析層級程序法做資料分析，利用 Excel 2007 進行一致性檢定、各構面因素之權重運算與各專家權重排序第一名次數統計之卡方分配獨立檢定運算。

4.1 一致性檢定

正式問卷回收後，先進行一致性檢定，若問卷單項 C.R.值 >0.1 未能通過一致性檢定，即捨棄該項的判斷數值，若問卷有 1/2 題項未能通過一致性檢定，該份問卷則視為無效問卷。經過一致性檢定後，收藏家之專家群有一份問卷超過 1/2 題項未通過一致性檢定，屬無效問卷，予以扣除，故有效問卷為 30 份，而問卷一致性檢定，大致上 4*4 矩陣一致性比率需小於 0.08 才可接受，5*5 以上矩陣一致性比率需小於 0.1 才可接受 (Saaty,1994)，本研究問卷檢定結果所有構面與

因素間一致性比率 $C.R. < 0.1$ ，表示問卷所有構面矩陣與因素矩陣有達到一致性。整體層級一致性檢定結果 $C.R.H. < 0.1$ ，表示整體層級結構一致性是可以接受的，問卷一致性檢定結果如表 4.1 所示。

表 4.1 一致性檢定結果

	λ_{\max}	C.I.	C.R.	一致性程度令人滿意矩陣	一致性檢定
整體構面	6.178018	0.035604	0.028713	$C.R. < 0.1$	可以接受
團隊競爭力	5.134446	0.033610	0.050387	$C.R. < 0.1$	可以接受
展場規劃	5.139282	0.034820	0.031090	$C.R. < 0.1$	可以接受
展覽的藝術涉入	5.243156	0.060780	0.054276	$C.R. < 0.1$	可以接受
藝術作品吸引力	5.143814	0.035950	0.031577	$C.R. < 0.1$	可以接受
行銷創新	6.290391	0.058070	0.046837	$C.R. < 0.1$	可以接受
策略聯盟	4.164742	0.054910	0.061016	$C.R. < 0.08$	可以接受
整體層級	$C.R.H. = 0.048637$			$C.R.H. < 0.1$	可以接受

4.2 分析層級程序法資料分析結果

正式問卷回收後，使用分析層級程序法建立成偶比對矩陣，運用 Excel 2007 進行各因素之權重運算，得出層級構面與因素權重結果，並據此進行評估構面全體專家與各界專家權重排比、評估因素整體權重和排序、評估因素各界專家與全體專家權重排序對照、評估因素各界專家意見權重排名前十名與全體專家意見權重排名對照，並以卡方分配獨立檢定進行藝博會最重要成功因素檢定，期以研究結果找出最適確之關鍵成功因素。

一、評估構面全體專家與各界專家權重排比

由表 4.2 顯示評估構面全體專家意見權重排序第一為「藝術作品

吸引力」，其中官方、展覽專業及工作人員與具文化藝術涵養者意見

表 4.2 藝術博覽會關鍵成功因素評估構面全體專家與各界專家權重排比一覽表

評估構面	全體專家意見	學術界意見	官方意見	畫廊藝術家意見	收藏家意見	展覽專業及工作人員意見	具文化藝術涵養者意見
	權重/排序						
團隊競爭力	0.2551/ 2	0.2613/ 1	0.1883/ 3	0.2931/ 1	0.2937/ 1	0.1521/ 2	0.1605/ 2
展場規劃	0.1431/ 4	0.2366/ 2	0.1426/ 4	0.1031/ 4	0.0916/ 5	0.1313/ 5	0.087/ 5
展覽的藝術涉入	0.1672/ 3	0.1487/ 4	0.2045/ 2	0.2109/ 3	0.1896/ 3	0.1354/ 4	0.1501/ 3
藝術作品吸引力	0.2618/ 1	0.1982/ 3	0.3035/ 1	0.2376/ 2	0.2440/ 2	0.3196/ 1	0.4388/ 1
行銷創新	0.1128/ 5	0.0945/ 5	0.1082/ 5	0.0968/ 5	0.1232/ 4	0.1455/ 3	0.1159/ 4
策略聯盟	0.0601/ 6	0.0608/ 6	0.0528/ 6	0.0584/ 6	0.0578/ 6	0.1159/ 6	0.0476/ 6

看法一致，顯示官方辦展經驗和第一線展覽專業及工作人員意見認為要舉辦成功的藝博會，具吸引力的藝術作品是成功的關鍵；而有吸引力的藝術作品是具文化藝術涵養者會參與藝博會的重要因素。「團隊競爭力」構面在整體專家評比中排序第二，惟學術界、畫廊藝術家與收藏家皆認為團隊競爭力才是關鍵成功因素首要考量者，反而藝術作品吸引力則排序 2、3 名，顯示此專家們認為好的藝術作品，亦需有優秀競爭團隊運作，才能締造成功藝博會，而畫廊藝術家與收藏家可說是藝博會展覽平台中的賣家與買家，因此「團隊競爭力」雖整體排序第二，但重要性依專家們意見排序觀察，幾乎與第一名等同重要。

二、藝術博覽會關鍵成功因素各構面及整體之權重與排序

4.3 各構面及整體評估因素之權重與排序一覽表

目標	第二層		第三層	各構面因素		整體	
	構面/排序		因素	權重 / 排序		權重 / 排序	
藝術博覽會關鍵成功因素	團隊競爭力 0.2551	2	藝術專業策展人	0.37322	1	0.09521	1
			博覽會組織架構	0.18658	2	0.04759	6
			展銷導覽人員	0.13045	5	0.03328	14
			展覽專業人才	0.16733	3	0.04269	8
			危機處理能力	0.14242	4	0.03633	11
	展場規劃 0.1431	4	空間明亮舒適體貼	0.26281	1	0.03762	9
			展場動線流暢	0.25935	2	0.03712	10
			平面指標導覽清晰明確	0.20862	3	0.02986	16
			作品分類分區適宜	0.15528	4	0.02222	20
			展位空間運用具有彈性	0.11393	5	0.01631	27
	展覽的藝術涉入 0.1672	3	多國且優秀藝術家的親臨	0.21105	2	0.03528	13
			喜愛藝術品的收藏家	0.28630	1	0.04786	5
			具文化素養的一般參觀者	0.14285	5	0.02388	18
			參觀者與藝術家面對面的互動	0.18650	3	0.03118	15
			參觀者藝術接受度的滿足	0.17330	4	0.02897	17
	藝術作品吸引力 0.2618	1	主題明確及創新性	0.26864	1	0.07032	2
			主題與社會文化具相關性	0.21456	2	0.05617	3
			作品多元及豐富性	0.17380	4	0.04550	7
			作品的共鳴性	0.20597	3	0.05392	4
			價格可接受性	0.13702	5	0.03587	12
行銷創新 0.1128	5	國際行銷	0.20464	1	0.02308	19	
		品牌口碑推薦	0.19059	2	0.02150	21	
		目標客群明確	0.17344	3	0.01956	22	
		網路社群媒體及平面行銷	0.16375	4	0.01847	24	
		專案活動策畫	0.15455	5	0.01743	26	
		藝術推廣	0.11304	6	0.01275	29	
策略聯盟 0.0601	6	企業合作	0.31135	1	0.01870	23	
		企業贊助	0.28516	2	0.01713	25	
		藝術合作	0.25124	3	0.01509	28	
		協力夥伴	0.15225	4	0.00914	30	

表 4.3 中構面排序第一名「藝術作品吸引力」中的評估因素共有四項在整體排序十名之內，顯示此構面因素重要性。另「團隊競爭力」、「展場規劃」與「展覽的藝術涉入」三構面之評估因素第一名者，在整體排序皆列入前十名，但「行銷創新」與「策略聯盟」二構面之評估因素第一名，整體排序及落在排序十之外，與一般舉辦商業性質博覽會認為策略行銷宣傳是優先考量之成功關鍵的結果則有不同，顯示此二個構面是藝博會專家們較不重視者。而整體評估因素權重排序前 10 名(如圖 4.1 所示)中，藝術專業策展人整體評估因素排序第一，

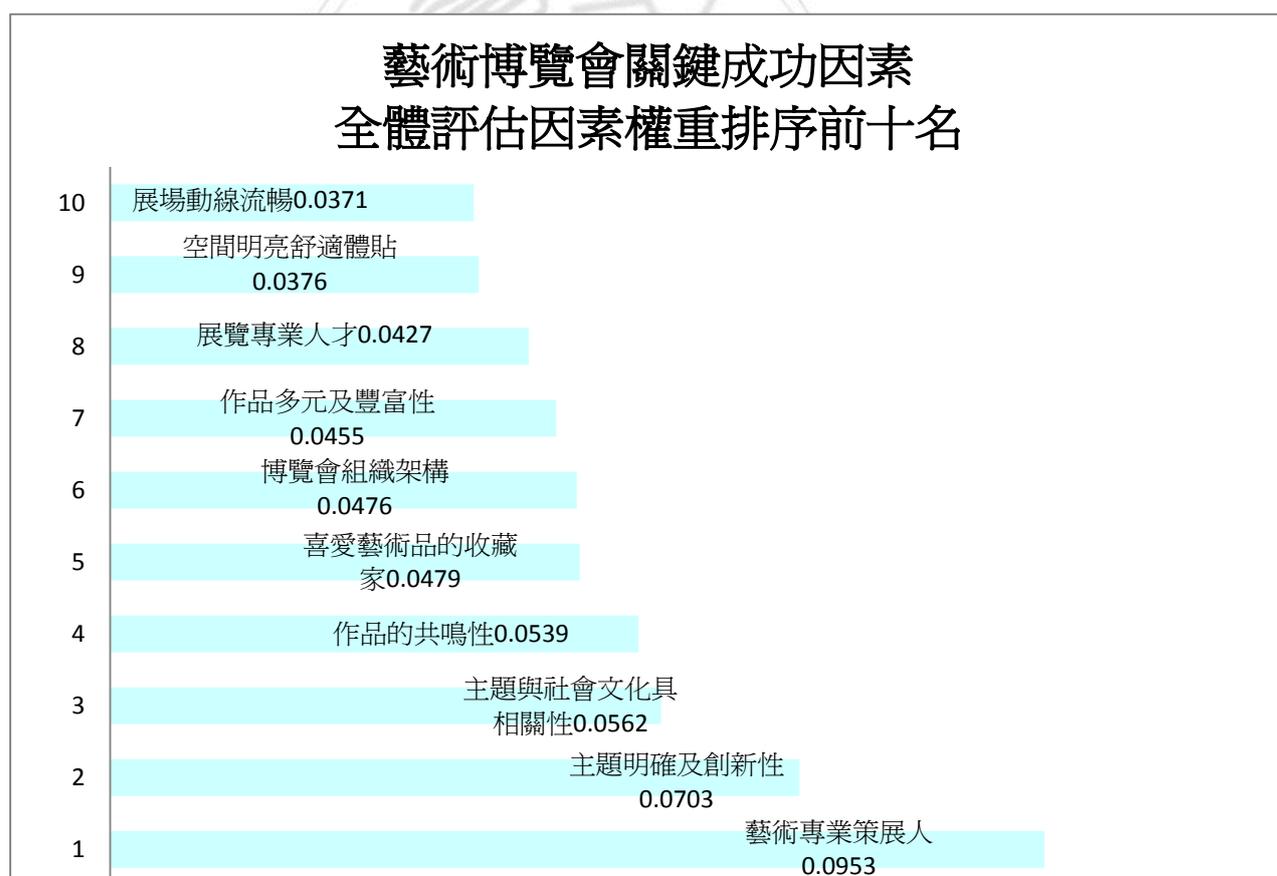


圖 4.1 全體評估因素權重排序前 10 名一覽表

權重亦遠高於其他因素，顯示專家意見認為藝術專業策展人重要性遠

高於其他因素。主題創新、與社會文化具相關性和作品多元及豐富性分居 2、3 與 7 名，顯示專家認為藝術創作創新多元且豐富之重要，但好的作品能反映出當代社會文化現象，成為時代藝術紀錄者也很重要。作品的共鳴性與喜愛藝術品的收藏家分列 4、5 名，說明曲高和寡的作品不足以聚集成功藝博會所需之人潮與收藏家，需能引起特定族群或大部分藝術愛好者共鳴，才能帶動人潮與吸引藝博會關鍵買家-喜愛藝術品的收藏家。博覽會組織架構、展覽專業人才、空間明亮舒適體貼與展場動線流暢分列 6-10 名，說明專家們認為藝博會是需有專業策展人主導，再輔以優秀團隊完善運作，各專業人員專司其職，分工合作始能有效營運成功，而非單憑少數幾個人能竟其功。空間明亮舒適體貼與展場動線流暢更說明有好的作品、有實力的買家、具號召力的主辦單位，仍需有效確實作好展場規劃，始能留住真正藏家目光，吸引潛在買家注意力，而達成卓越績效。

三、評估因素全體專家與各界專家權重排比對照

表 4.4 中顯示整體排序第一名之藝術專業策展人，在藝博會核心三角關係中的買賣雙方-畫廊藝術家、收藏家與學界亦認為是最重要關鍵成功因素，整體排序第二名之主題明確及創新性，各界專家意見皆排序前五名，整體排序第四名之作品的共鳴性，各界專家意見皆排序前十名，顯示此三個評估因素之重要性，專家們具有高度共識，惟

表 4.4 評估因素全體專家與各界專家權重排比對照表

評估因素	全體專家意見		學術界意見		官方意見		畫廊藝術家意見		收藏家意見		展覽專業及工作人員意見		具文化藝術涵養者意見	
	權重/排序		權重/排序		權重/排序		權重/排序		權重/排序		權重/排序		權重/排序	
藝術專業策展人	0.0953	1	0.0917	1	0.0452	5	0.0939	1	0.1456	1	0.0601	4	0.0507	6
博覽會組織架構	0.0476	6	0.0524	7	0.0296	15	0.0539	5	0.0404	9	0.0323	10	0.0238	14
展銷導覽人員	0.0333	14	0.0293	14	0.0243	17	0.0369	10	0.0346	12	0.0259	19	0.0147	23
展覽專業人才	0.0427	8	0.0483	8	0.0447	7	0.0510	6	0.0407	8	0.0204	25	0.0280	10
危機處理能力	0.0363	11	0.0396	12	0.0443	8	0.0572	4	0.0322	13	0.0131	30	0.0430	8
空間明亮舒適體貼	0.0376	9	0.0431	11	0.0300	14	0.0254	17	0.0356	11	0.0280	14	0.0200	20
展場動線流暢	0.0371	10	0.0621	3	0.0437	9	0.0311	13	0.0167	21	0.0338	8	0.0200	19
平面指標導覽清晰明確	0.0299	16	0.0601	4	0.0347	12	0.0169	21	0.0164	22	0.0292	12	0.0201	16
作品分類分區適宜	0.0222	20	0.0475	9	0.0182	22	0.0127	27	0.0162	23	0.0168	27	0.0139	25
展位空間運用具有彈性	0.0163	27	0.0238	17	0.0158	25	0.0167	22	0.0065	30	0.0232	24	0.0129	27
多國且優秀藝術家的親臨	0.0353	13	0.0060	30	0.0272	16	0.0344	12	0.0471	4	0.0233	23	0.0315	9
喜愛藝術品的收藏家	0.0479	5	0.0183	21	0.0235	18	0.0814	2	0.0433	7	0.0494	6	0.0258	13
具文化素養的一般參觀者	0.0239	18	0.0139	23	0.0370	11	0.0277	16	0.0303	15	0.0143	29	0.0201	17

表 4.4 評估因素全體專家與各界專家權重排比對照表(續)

參觀者與藝術家面對面的互動	0.0312	15	0.0440	10	0.0437	10	0.0306	14	0.0443	6	0.0278	15	0.0265	12
參觀者藝術接受度的滿足	0.0290	17	0.0665	2	0.0729	3	0.0365	11	0.0243	17	0.0203	26	0.0462	7
主題明確及創新性	0.0703	2	0.0556	5	0.0838	2	0.0754	3	0.0447	5	0.0723	2	0.0909	2
主題與社會文化具相關性	0.0562	3	0.0321	13	0.0941	1	0.0496	7	0.0240	18	0.0677	3	0.0874	3
作品多元及豐富性	0.0455	7	0.0280	16	0.0472	6	0.0428	8	0.0375	10	0.0552	5	0.0855	4
作品的共鳴性	0.0539	4	0.0542	6	0.0558	4	0.0401	9	0.0653	3	0.0479	7	0.1181	1
價格可接受性	0.0359	12	0.0282	15	0.0225	19	0.0294	15	0.0723	2	0.0764	1	0.0569	5
國際行銷	0.0231	19	0.0132	25	0.0169	23	0.0156	23	0.0316	14	0.0286	13	0.0226	15
品牌口碑推薦	0.0215	21	0.0201	20	0.0309	13	0.0187	20	0.0159	26	0.0243	21	0.0144	24
目標客群明確	0.0196	22	0.0219	19	0.0210	20	0.0139	26	0.0133	27	0.0265	18	0.0123	28
網路社群媒體及平面行銷	0.0185	24	0.0130	26	0.0085	29	0.0122	28	0.0201	20	0.0270	17	0.0278	11
專案活動策畫	0.0174	26	0.0134	24	0.0124	28	0.0152	25	0.0288	16	0.0239	22	0.0201	18
藝術推廣	0.0127	29	0.0130	27	0.0182	21	0.0209	19	0.0132	28	0.0152	28	0.0181	22
企業合作	0.0187	23	0.0102	29	0.0151	27	0.0155	24	0.0216	19	0.0297	11	0.0132	26
企業贊助	0.0172	25	0.0231	18	0.0155	26	0.0228	18	0.0099	28	0.0336	9	0.0062	30
藝術合作	0.0151	28	0.0148	22	0.0168	24	0.0086	30	0.0189	21	0.0273	16	0.0186	21
協力夥伴	0.0091	30	0.0127	28	0.0054	30	0.0115	29	0.0073	29	0.0252	20	0.0096	29

整體排序第三的「主題與社會文化具相關性」在收藏家與學界排序為十名外，說明此主題可能非藏家喜好風格之主流或藏家於收藏畫作時非必要考量因素，而在學界權重排序上「展場規劃」構面之因素權重排序多數在「藝術作品之吸引力」的因素之前，顯示學界認為有其他因素是須被重視的，其他評估因素在各界專家意見表現上則互有差異。

四、評估因素各界專家前十名在全體專家意見中權重排比分析

評估因素整體權重排序，係由評估構面整體專家權重計算得出後，與各構面評估因素權重值乘積所得出，考慮到構面權重大小直接影響整體評估因素權重大小，對各界專業獨到見解權重排序亦有影響，故根據評估因素全體專家與各界專家權重排比表(表 4.4)，再歸納整理出評估因素各界專家意見權重排名前十名與整體專家排名之對照(表 4.5)，以多方面了解藝博會關鍵成功因素在各界之看法與意見，做為後續研究之參考。

表 4.5 評估因素各界專家前十名與全體專家意見權重排比對照表

評估因素	全體專家	學術界	官方	畫廊藝術家	收藏家	展覽專業及工作人員	具文化藝術涵養者
	權重排序	權重排序	權重排序	權重排序	權重排序	權重排序	權重排序
藝術專業策展人	1	1	5	1	1	4	6
主題明確及創新性	2	5	2	3	5	2	2
主題與社會文化具相關性	3	-	1	7	-	3	3
作品的共鳴性	4	6	4	9	3	7	1
喜愛藝術品的收藏家	5	-	-	2	7	6	-
博覽會組織架構	6	7	-	5	9	10	-
作品多元及豐富性	7	-	6	8	10	5	4
展覽專業人才	8	8	7	6	8	-	10
空間明亮舒適體貼	9	各界意見排名十以外					
展場動線流暢	10	3	9	-	-	8	-
危機處理能力	11	-	8	4	-	-	8
價格可接受性	12	-	-	-	2	1	5
多國且優秀藝術家的親臨	13	-	-	-	4	-	9
展銷導覽人員	14	-	-	10-	-	-	-
參觀者與藝術家面對面的互動	15	10	10	-	6	-	-
平面指標導覽清晰明確	16	4	-	-	-	-	-
參觀者藝術接受度的滿足	17	2	3	-	-	-	7
作品分類分區適宜	20	9	-	-	-	-	-
企業贊助	25	-	-	-	-	9	-

針對評估因素各界排序前十名列表狀況可發現學術界對評估因素意見在評估構面「展場規劃」中有三項排序前十名，看法與其他專家有差異，其他專家評估因素意見在評估構面「藝術作品吸引力」之評估因素中，皆有四-五項排序前十名，顯示形成作品吸引力的各個要素是認為重要的，而評估構面「團隊競爭力」之評估因素，除展覽

專業及工作人員意見外，其他專家評估因素意見皆有三-五項排序前十名，顯示此評估構面中之大部分評估因素是受大部分專家所重視，其中在畫廊藝術家意見中，評估構面「團隊競爭力」五項評估因素皆排序前十名，顯示在藝博會核心的賣方-畫廊藝術家認為「團隊競爭力」是很重要因素。評估因素「喜愛藝術品的收藏家」在藝博會的買賣雙方與主辦單位等核心三角關係中專家們的意見是名列前十名，顯示優良顧客的出現，可吸引好的作品參展，且可使收藏家慕名前來，使藝博會更優質化。評估因素「空間明亮舒適體貼」全體排序第九名，在各界專家意見排比皆在十名外，顯示其雖非絕對重要因素，但仍不宜忽略之要素。評估構面「展覽的藝術涉入」之評估因素，除畫廊藝術家與展覽專業及工作人員意見外，其他專家評估因素意見皆有二項排序前十名，但全體排序在十名以外；在全體排序二十與二十五名之評估因素，有學者意見排序九「作品分類分區適宜」與展覽專業及工作人員意見排序九「企業贊助」；整體排序十名外評估因素，共有九項在各專家意見中排序十名內，其中「價格可接受性」則有三方面專家排序前五名，此是參考權重擬定策略時，針對目標客群與目標達到需多方考量注意者。

4.3 各界專家最重視關鍵成功因素-卡方分配獨立檢定

根據上述 AHP 研究結果發現，專家們因專業立場不同，在部分

意見判斷呈現較大差異，為確立本研究最重要關鍵成功因素，以卡方分配-獨立檢定做專家們最重視關鍵成功因素之檢定，以 excel 2007 計算檢定結果，並與 AHP 研究結果做交叉比對，最後提出研究確立結果-最重視關鍵成功因素，供各界參考。

表 4.6 各界專家最重視之關鍵成功因素次數列聯表

評估因素	學術界意見		官方意見		畫廊藝術家意見		收藏家意見		展覽專業及工作人員意見		具文化藝術涵養者意見		合計
	次數	/期望值	次數	/期望值	次數	/期望值	次數	/期望值	次數	/期望值	次數	/期望值	
藝術專業策展人					1	0.46875	1	0.46875	1	0.46875			3
展覽專業人才	1	0.21875											1
危機處理能力	1	0.21875											1
展場動線流暢			1	0.15625									1
多國且優秀藝術家的親臨							1	0.15625					1
主題與社會文化具相關性			1	0.3125					1	0.3125			2
作品多元及豐富性											1	0.15625	1
作品的共鳴性	1	1.75	3	1.25	1	1.25	1	1.25			2	1.25	8
價格可接受性	1	1.53125			1	1.09375	2	1.09375	2	1.09375	5	1.09375	7

表 4.6 各界專家最重視之關鍵成功因素次數列聯表(續)

品牌口碑 推薦	1	0.21875										1
藝術推廣				1	0.31250					1	0.3125	2
企業合作				1	0.15625							1
企業贊助	1	0.43750						1	0.3125			2
藝術合作	1	0.21875										1
合計	7		5	5		5		5		5		3 2
資料計算結果係 $X_{65}^2 = 44.30893 < X_{0.05}^2$												

第一名的統計量檢定計算與結果

統計量檢定計算:

以卡方分配 - 獨立檢定公式採 excel 2007 計算出統計檢定量

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

$$\chi^2 = 44.30893 (\text{統計檢定量})$$

$$\text{自由度 } df = (14-1) * (6-1) = 65$$

□ 在 $df=65$, 顯著水準 $\alpha=0.05$ 下查詢卡方分配表得出臨界值為 79.082。

$\chi^2 < 79.082$, 無法拒絕 H_0 虛無假說, 亦即無法拒絕專家變數與評估

因素變數互相獨立假設。對最重視關鍵成功因素的看法, 獨立檢定結

果顯示各類專家們意見沒有顯著差異, 亦即各專家意見是異中求同,

趨於一致, 此檢定結果亦說明 AHP 關鍵成功因素權重排比第一名「藝

術專業策展人」為本研究最重要關鍵成功因素之結果。

4.4 討論

一、 藝博會三角架構的形成-收藏家、藝術家(或畫廊)與平台

由表 4.3 可得知藝博會關鍵成功因素，在構面之權重第一名為「藝術作品吸引力」，整體評估因素前六名分別為「藝術專業策展人」、「主題明確及創新性」、「主題與社會文化具相關性」、「作品的共鳴性」、「喜愛藝術品的收藏家」、「博覽會組織架構」，顯示藝博會中藝術作品吸引力是成功關鍵因素，但擁有優秀的藝術專業策展人、完善且運作良好之組織團隊，始能有效結合各個重要因素，建立起優異平台，吸引喜愛藝術品的收藏家及優秀藝術家參與，共同締造一場成功藝術博覽會，此研究結果呼應學者林子伶在「產業研究及政府政策創造會展產業新動能」中研究結果，展覽三大核心價值定位分別是買家(收藏家)、賣家(畫廊或藝術家)與平台(主辦單位)。亦即展覽在一個地區要能蓬勃發展，該地區必須群聚眾多的有效買家(收藏家)，或是群聚眾多的關鍵賣家(畫廊或藝術家)，如上述皆否，則該地區須具備優異平台(主辦單位)，使各地有效買家(收藏家)和關鍵賣家(畫廊或藝術家)都願意前往(林子伶，2012)。表 4.5 中顯示「多國且優秀藝術家的親臨」、「參觀者與藝術家面對面的互動」、「參觀者藝術接受度的滿足」在學者、官方、收藏家、具藝術文化涵養者意見中排序有在十名內，但整體排序十名外，一般藝博會著重作品呈現，甚少藝博會會去注重藝術作品

創作者本人親自參與展覽帶來的相關效應，本研究結果顯示藝博會的買家(收藏家)與潛在買家(具藝術文化涵養者)，皆認為藝術家的親臨互動是重要的，而學者、官方意見認為讓參觀者在藝術接受度上獲得滿足是重要的，這亦再次呼應上述學者林子伶論點，展覽三大核心價值之一的關鍵賣家(畫廊或藝術家)會影響展覽在一個地區蓬勃發展與否，同理關鍵賣家(畫廊或藝術家)出現，則能吸引有效買家(收藏家)消費行為。展覽三大核心價值是為買家(收藏家)、賣家(畫廊或藝術家)與平台(主辦單位)，但本研究結果顯示對展場藝術涉入，收藏家(買家)、學者、官方的重視程度遠高於畫廊或藝術家(賣家)與平台(主辦單位)，這反映出目前全球藝博會展覽型態皆是以畫廊代理藝術家方式參展，藝術家親自參與展覽分享創作理念模式是有困難的，但反觀本研究案例 A.R.T.首創以藝術家為核心，讓每一展位就是一位藝術家個展，創新創意辦展模式，讓全球優秀新興藝術家得以嶄露頭角，也讓藝博會獲得成功，這個研究結果或許可讓有心舉辦成功藝博會者，對一直以來因循舊制辦展模式，能有新的思考方向。

二、具藝術特質專家群對研究結果之影響

表 4.3 中顯示，研究結果構面「行銷創新」權重排序第四，整體評估因素排序較不理想，與一般舉辦商業性質博覽會認為行銷宣傳是優先考量之成功關鍵的結果，稍有不同，探其原因為本研究對象雖分

為六個取向，學者、官方、藝術家與畫廊、收藏家、展覽專業及工作人員與具文化藝術涵養者，但為求內容效度，皆是邀請各界中深具文化藝術涵養者之專家協助問卷調查，美國心理學家 Robert 對藝術家人格特質研究結果中曾提及大部分具藝術家人格者，是大部分非社會，甚至反社會人格，他們自信、服從性低、質疑常規與追求較高層次的成就需求(李乙明，2005)，從其論點或可瞭解研究結果構面「藝術作品吸引力」排序第一，「行銷創新」與「策略聯盟」排序第四、五之原因所在，也是藝博會吸引目標客群時，需考量重點。

三、為甚麼全球重要的藝博會都注重空間設計-展場規劃

本研究對象之學術界專家幾乎同時具藝術家身分，多位有國外參展得獎紀錄，或策展經驗，表 4.5 研究結果顯示，在評估構面「展場規劃」中的評估因素，學術界意見中有三項排序前十名，但全體專家意見排序是在十名外，參考國外重要藝博會文獻，諸如巴塞爾藝術展(Art Basel)、斐列茲藝術博覽會(Frieze Art Fair)、法國巴黎國際當代藝術博會(FIAC)等，對展場規畫皆相當注重，認為展場規劃是短暫的都市規劃活動—像是城市規劃者般為展位進行規劃，可以讓參觀者以一種非常簡單的方式去進行而無須奔走於各層樓，創造一個更為協調的有機體，更進而創造出讓人讚嘆的對比和碰撞。(Andrew，2015)，學者

意見與國際重要藝博會策展者看法接近，顯示在人的重要因素外，空間設計帶來的影響力是不容小覷。

四、各界專家最重視的因素統計次數呈現之意涵

探討各界專家最重要關鍵成功因素，進行卡方獨立檢定各界專家最重視的因素次數計算時(如表 4.6 所示)，發現「作品的共鳴性」除展覽專業及工作人員意見外，各界專家皆列為最重要因素，總次數最高共八次，「價格可接受性」除官方意見外，各界專家認為是最重要因素總次數共七次，為第二高者，因本研究對象皆居住台灣且具一定藝術文化素養之中高階層者，這是否意味作品能感動人引起共鳴，價格是可接受的，就會創造高成交率，而看法一致的專家們，除現有之收藏家群外，其他將是博覽會可發掘的潛在藏家階層。A.R.T.創辦開始就清楚定位為能貼近、感動民眾，銷售取勝的藝博會，鎖定台灣極具消費潛力中上階層為藏家群體，每屆皆締造極高成交率，卡方次數分配此一現象也呼應 A.R.T.定位策略成功的可能性，也更凸顯策展人與團隊專業之敏銳眼光重要性。全體評估因素權重排序敬排末座的評估構面「策略聯盟」，在卡方獨立檢定第一名次數計算時，有三項評估因素總計四次，其中「企業贊助」在學界與展覽專業及工作人員意見中各有一次，過去藝術欣賞收藏常被視為少數人活動，較不普及，隨著交通網路資訊化，藝術不再是少數人專有，藝術活動推廣單靠少

數有心人運作是不足以擴及全國，更遑論欲揚名國際創立品牌；倘若企業界能廣為支持台灣藝術環境發展，不只能塑造企業形象，亦可使藝博會各種資源更有效運用，那台灣藝術產業興起，將是指日可待。



第五章 結論與建議

5.1 結論

根據文獻探討、研究結果之分析與討論，本研究提出五點結論與整理出藝博會核心三角關係暨關鍵成功因素結構圖，以供相關單位未來藝博會舉辦之參考。

一、善用既有硬實力，巧妙發揮軟實力，更能達成目標，以永續發展。

本研究探討之藝術博覽會關鍵成功因素，是在硬實力已建構基本條件中，對發揮軟實力之狀況作探討，與國內、外文獻多著重於展覽硬實力因素探討有所不同，而文獻對軟實力探討多僅強調服務人員素質重要性，部分文獻對展覽專業人員重要性有提及，但對在既有硬實力環境中，多面向地將軟實力善加發揮，轉變為巧實力，成功建立國際級品牌形象之研究，相關文獻是稀少的。本研究參考案例 A.R.T. 之外在環境條件與國外知名成功藝博會或有不同，但結合軟、硬實力成巧實力，成功建立國際級品牌形象過程卻有類似之處，足見硬實力條件各國或有不同，但皆是在政府政策及建設支持下，八仙過海，各顯神通般，將軟實力巧妙發揮，始能辦展成功，在國際市場佔有一席之地，而硬實力中的硬體與交通建設，需耗費龐大財力物力，亞洲國家中大陸、泰國、馬來西亞亦是不斷興建中，若以展場面積競爭力而論，台灣是難與此些國家抗衡，因此，在分析展覽關鍵成功因素中，

只針對硬實力因素做探討及提出相關結果建議，將難以施行或不斷投資建設後，仍難免在國際市場中被邊緣化，唯有深入探討在現有環境條件下，如何發揮軟實力，而軟實力有那些重要關鍵因素，將其與硬實力有效結合，展覽產業從區域性邁向國際性之機會始可能增加。

二、藝博會三大核心價值定位 - 收藏家、藝術家(或畫廊)與主辦單位

本研究為探尋有效可行之藝博會關鍵成功因素，以在台灣舉辦多屆且成功在國際塑立形象 A.R.T. 為參考案例，經文獻探討法與問卷調查法，得出藝博會前十項關鍵成功「因素」依序為：1. 藝術專業策展人 2. 主題明確及創新性 3. 主題與社會文化具相關性 4. 作品的共鳴性 5. 喜愛藝術品的收藏家 6. 博覽會組織架構 7. 作品多元及豐富性 8. 展覽專業人才 9. 空間明亮舒適體貼 10. 展場動線流暢。

藝博會的關鍵成功因素，根據專家問卷結果，構面「藝術作品吸引力」權重排序第一，其評估準則因素除「價格可接受性」外，整體權重排序皆在前十名內，但「價格可接受性」在收藏家、展覽專業及工作人員與具文化藝術涵養者之卻排序皆在前五名之內，顯示此一構面及評估準則因素是主辦單位於決策過程中須優先考量者。

本研究結果構面「團隊競爭力」權重排序第二，評估準則因素中有三項整體排序在十名之內之重要性，同時說明藝博會有優秀作品，再以優秀團隊運用策略行銷得當，始能增加成功機會，而藝博會關鍵

成功因素間彼此是互相影響的，此結果與學者林月雲(2014)認為在會展產業中，專業會展人員(people)是最關鍵核心能力，會展成功和獲利與否，決勝於能否吸引兼具優質人際關係和組織技巧的專業人才不謀而合。而 KSF 前十名中有評估構面「藝術作品吸引力」與「團隊競爭力」之評估因素七項及喜愛藝術品的收藏家，此已形成展覽的三角架構-買方、賣方與平台，因此確立收藏家、藝術家(或畫廊)與主辦單位為藝博會三大核心價值之定位。

三、「藝術專業策展人」是藝博會成功達成目標，最關鍵的推手

「藝術專業策展人」是本研究整體評估準則因素權重第一名，活動策展人是展覽的靈魂人物，在全球展覽產業重點發展中，已成為供不應求的搶手人才，面對此一人才荒，台灣有推動國際認證，想透過短期訓練展覽策展人以應急需，但策展人須具備之專業及高度整合的能力，卻非短期內一蹴可成，本研究論點和陳淑莉(2007)認為台灣會展專業教育落後其他國家，將成為台灣會展產業未來發展之隱憂相呼應，而研究結果顯示「藝術專業策展人」在藝博會關鍵成功因素中有絕對重要性，故想在展覽產業佔有一席之地，人才的培訓益顯重要。

四、行銷創新有效吸引關鍵賣家參展，收藏家入場

策略聯盟讓資源充分運用，達事半功倍

文獻探討中，可知道 A.R.T.成功之始在於定位清楚，目標客群明

確並以創新行銷策略吸引國際及國內目標客群注意與參與，成功模式跟國際知名藝博會甚為相似，研究結果中之評估構面行銷創新與策略聯盟雖未排序在前，但其評估因素的重要性在各個專家最重要關鍵成功因素中亦有專家提出，管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)說「任何事業體都有兩個，且僅有兩個基本功能，那就是行銷和創新」，比爾·蓋茲亦曾說「我們最大的競爭對手並非技術突出，而是行銷功力高人一等」(Al Ries, 1998)，A.R.T.於2011年首屆舉辦，設立國際藝術家大獎賽，引起國際藝術愛好者關注，吸引全球藝術家競逐，成功國際行銷 A.R.T.，因此絕對品牌逐步完成，而 A.R.T.舉辦之始同時亦策劃活動，例如：「藝出慈悲，百大名人」義賣活動，吸引國內、外名人參加，製造話題，帶動熱潮，成功行銷展覽，讓有效藏家進場與成交率有亮眼表現，這充分說明創新行銷策略重要性，但藝博會的目標客群們本就深具藝術涵養較一般人不具社會性，因此在行銷策略運用，能不引起反作用且能引起注意，進而參與，則需有創意創新不落俗套以打動人心。

五、優質展場規劃讓藏家駐足並吸引其目光，是提高成交率重要驅動因素之一

研究結果評估構面展場規劃中之「空間明亮舒適體貼」、「展場動線流暢」在整體關鍵成功因素前十名內，Andrew(2015)在其專訪全球

最頂尖之巴賽爾藝博會策展人時，有提出展場規劃是策展過程中需重視要素，而 A.R.T.主辦單位對展場規劃亦極為重視，每屆針對主題、參展作品類型做調整，認為做好展場規劃可使藏家有效率欣賞目標作品，並引起購買動機，增進成交率，而 A.R.T.每屆高成交率說明對此關鍵因素有效掌控執行，將使目標更易達成。

六、藝博會核心三角關係暨關鍵成功因素結構圖

根據上述二-五之結論，再參考研究結果之分析與討論，整理出藝博會核心三角關係暨關鍵成功因素結構圖(圖 5.1)，期能清晰呈現本研究結果關鍵成功因素間關係結構概況，供相關單位決策之參考

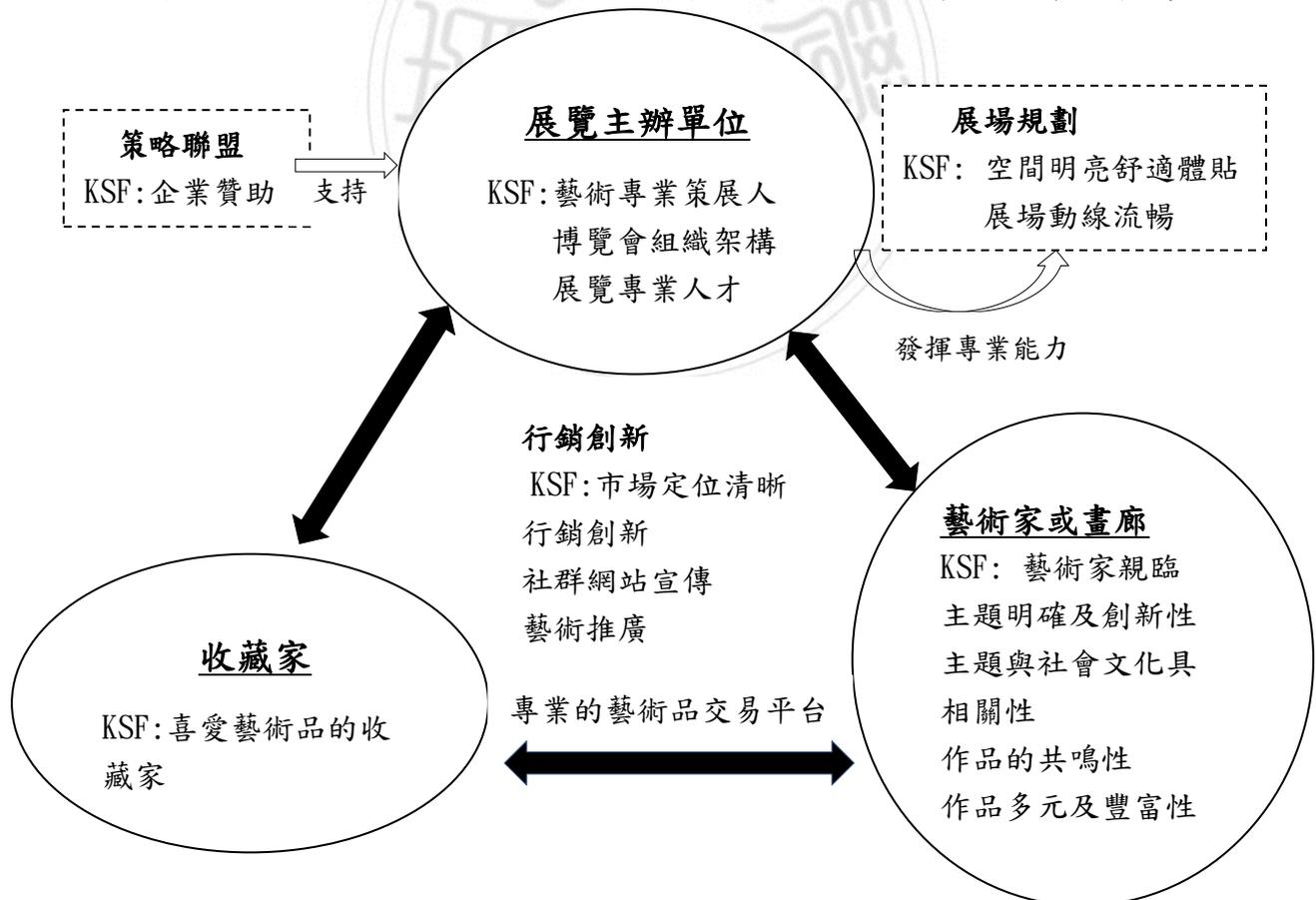


圖 5.1 藝博會核心三角關係暨關鍵成功因素結構圖

5.2 建議

根據研究過程發現之問題與結論，本研究提出如下建議。

一、軟實力提升建議

1. 在決策選擇時，依權重排序作參考，但關鍵成功因素各個構面與因素之考量仍不宜偏廢。
2. 有計畫訓練專業策展人，而非以短期課程訓練養成，此是發展展覽產業，走向國際化須注重要點。
3. 政府或業者多提供欲訓練之展覽專業人才實務參與及參觀國外重要展覽會之機會，開拓視野並累積多面向經驗，以滿足展覽專業工作的需求。
4. 設置展覽策劃獎項與比賽，廣開大門徵詢各界創新創意構想，創造台灣走向國際大展品牌新機會，而非只侷限於已經舉辦展覽之策展單位，予以評鑑頒獎鼓勵而已。

二、硬實力提升建議

台灣展場面積相對於亞洲許多國家是較小的，建議可再強化展場的硬體設備，朝小而精緻，高品質展覽路線發展，台灣人民文化素養已具一定水準之上，素人藝術家亦不在少數，可發展高品質藝術博覽會產業，朝國際建立台灣藝術特色品牌，且可提升我國展覽形象，脫離低價競爭市場。

三、 政策性建議

1. 建議政府成立會展單一專責部會，充分授權，以發展展覽產業。
2. 有效運用並支援民間團體機構，以推動民間實質外交，爭取展覽主辦權。
3. 建議政府文化部擴大獎勵補助對象，非只鎖住少數對象補助，始可能有效藝術推廣。
4. 建議政府擬定有效政策鼓勵企業支持藝術產業，以期全面發展藝術產業，同時亦可活絡經濟活動。

四、 學術性建議

建議對展覽關鍵成功因素之研究，除瞭解硬實力可加強提升條件外，可深入探討在既有環境中如何巧妙發揮軟實力，以達到辦展最大之經濟效益，讓我國展覽產業在國際競爭市場中，能有確實可行之參考依據，以突破現況，建立國際品牌並永續經營。

五、 未來研究建議

1. 本研究主要是針對藝博會相關之專家群做調查，建議未來可擴大研究對象如展覽參觀者或參展者，以蒐集更多且豐富資料，讓研究更具代表性。
2. 本研究採用德爾菲法與分析層級程序法進行藝博會關鍵成功

因素之探討，建議未來研究可改用其他研究方法與多變量統計分析，並以實際資料方式探討求出更具參考價值之結果。

藉由研究關鍵成功因素之確定、提出與建議，期能於未來在爭取或舉辦展覽時，讓政府相關單位與業者將有限資源聚焦此些關鍵因素，並嚴加控制變異，以確保藝博會目標之達成，而為展覽產業找出新的藍海，進而帶動相關產業，促進台灣經濟發展。



參考文獻

中文部分

1. 大前研一(Kenichi Ohmae)(1985)，策略家的智慧(The Mind of Strategist) 黃宏義譯，1985，台北，長河出版社。
2. 中央社(2013)，2013 台北新藝術博覽會 首創「藝企相投·藝氣風發」專區 15 家企業鼎力支持藝術家 提升台灣藝術環境。中央通訊社，2013.04.15。
http://www.cna.com.tw/Postwrite/Detail/124150.aspx#.Vs_qHPI95D8
3. 中央社(2015)，台北新藝術博覽會億萬年化石雕塑超震撼 2000 件藝術精品超吸睛，中央通訊社，2015.05.08。訊息來源:台灣國際當代藝術家協會。
<http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/124150.aspx#.UXTV8610Wul>
4. 中國網(2015)，《2014 年中國展覽數據統計報告》中國會展經濟研究會 2014 年 4 月發布。中國網，2015-9-9 發布。www.cqcec.com/news/info-id-492.html
5. 王郁淳(2015)，台北新藝術博覽會 珠寶文創震撼藝萬年，台北市，台灣好新聞。2015.05.06。
<https://Tw.news.yahoo.com/台北新藝術博覽會-珠寶文創震撼藝萬年>
6. 王鉞波 (2008)，2008.06.24 專訪會展專刊，經濟日報。
7. 王雅玄 (2002)，德懷術在課程評鑑上之應用。
<http://www.nmh.gov.tw/edu/basis3/25/gz11.htm>
8. 丘婉儷(2006)，利用修正式德爾菲法建立管理本體論之關係運算-以主生產排程規劃為例，國立成功大學資訊管理研究所碩士論文。
9. 王秀紅、謝臥龍與駱慧文 (1994)，醫療行為中性騷擾的界定與預防—德懷研究，公共衛生，21(1)，p.1-13。臺北，公共衛生研究所出版
10. 王祥宏 (2009)，私立學齡前教育業經營關鍵成功因素之實證研究，國立高雄大學碩士論文。
11. 王士峰 (1999)，管理學，臺北市，新文京出版社。
12. 台北新藝術博覽會(2015)，www.arts.org.tw
13. 台北藝術產經研究室(2013)，全球藝術博覽指南 2013，社團法人中華民國畫廊協會出版，2013.12。
14. 臺北市政府觀光傳播局(2014)，臺北市政府觀光傳播局，103 年「贊助國際與展覽作業要點」。
15. 行政院(2014)，《臺灣會展航向新天地》中華民國行政院-時政講義，103-04-29 (本文由經濟部國際貿易局提供參考資料，行政院新聞傳播處整理撰述)
16. 朱中一(2007)，展覽活動規劃，台北市，2007，經濟部商業司。
17. 朱博湧主編(2006)，譯自 Kim, W.Chen & Renee Mauborgne，2006，藍海策略台灣版(第一版第一刷)。台北市，天下遠見，2006 年 1 月 19 日印行。

18. 李國鼎、蕭萬長、武冠雄(1999)，臺灣貿易發展經驗，臺北：智庫文化。
19. 李佳濟(2015)，德盛安聯 力挺新藝術，經濟日報，2015.05.22
20. 李乙明 & 李淑貞(2005)譯自 Robert J.Sternberg ，2005。創造力，台北市，五南圖書出版。P362-P377
21. 何雍慶(1990)，實用行銷管理，臺北市，華泰書局。
22. 吳貴華(2015)，台北新藝術博覽會「藝出慈悲·百大名人」慈善義賣，太陽網，2015.04.30。
<http://history.n.yam.com/suntravel/travel/20150430/20150430005755.html>
23. 吳紀美(2006)，專業會議籌辦人專業能力分析與教育課程規畫之研究。行政院國家科徐委員會專題研究計畫成果報告(報告編號:NSC94-2516-S-030-004-)，未出版
24. 吳思華 (1988)，產業政策與企業策略—臺灣產業發展歷程，臺北，中國經濟企業研究所。
25. 吳青松 (1992)，臺灣資訊電子關鍵成功因素之探討，科技體制與產業發展研討會。
26. 周幼明 蔡學儀(2013)，我國會展產業發展與會展教育實施之評估，育達科大學報，35期，102年8月 54-57
27. 周文欽(2004)，研究方法:實證性研究取向(二版一刷)，台北市:心理出版社。2004年9月。
28. 周文賢(2005)，統計學(再版三刷)，台北市，智勝文化。2007年9月
29. 林子伶(2012)，「產業研究及政府政策創造會展產業新動能」，台灣經濟研究月刊，35(10)，2012年10月，P64-66。
30. 林月雲(2014)，「人才是王道 專業 13 力成就會展霸業」，台灣會展季刊 2014年4月號。P15
31. 林玉樹、洪毓霞、黃慈乙(2015)。行政院主計總處研究報告，全球化對國內勞動市場之影響～以製造業海外生產行為為證。編號:103年01，行政院主計總處，印製日期:104年1月。
32. 林昭儀(2013)，會展八爪魚 炒熱國際盛事，台北市，天下雜誌 515期。
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5046883>
33. 林振春 (1992)，台灣地區成人教育需求內涵的德惠法研究。成人教育學刊，1:43-82。
34. 段恩雷(2007)，會展行銷規劃，台北市，經濟部商業司。
35. 俞華 朱立文(2005)，會展學原理，北京，機械工業出版社。
36. 洪肇志(2011)，展覽行銷管理-理論與實務，台中市，滄海書局
37. 旅遊經(2015)，台北藝博會登場「藝」起來品味。旅遊經，2015.05.09
<http://history.n.yam.com/travelrich/travel/20150508/20150508022240.htm>
38. 姚晤毅(2014)，展覽行銷與管理實務 (三版)，2014，4。台北市，鼎茂圖書
39. 高孔廉 & 鄧岱賢(民 94)，台商與台灣經濟發展策略，台北市:財團法人國家

- 政策研究基金會，國改研究報告，94年1月19日。
40. 高希均(2009)，贏在軟實力，王力行主編，台北市，天下文化，2009年3月26日出版。
 41. 秦建文(2003)，連鎖咖啡店關鍵成功因素探討，淡江大學管科所碩士論文。
 42. 孫國軒(2012)，台中市會展產業發展潛力之研究，逢甲大學都市計畫所碩士論文。
 43. 陳淑莉、楊舒淇(2007)，國際會展產業現況及會展專業教育之初探，管理與教育研究學報，7，121-138。
 44. 陳芳郁、陳清稱(2012)，【整合行銷三堂課】找出顧客最關心的事，觸動情感共鳴，引發行動，2012年6月《經理人月刊》
 45. 陳素卿(2012)，綠色港口環境指標建構之研究，國立台灣海洋大學海洋環境學系碩士論文。
 46. 陳俞媚(2011)，會議展覽產業關鍵成功因素探討，嶺東科技大學觀光與休閒管理研究所碩士論文。
 47. 陳獻男、俞華(2006)，會展主題策畫探討，瀋陽師範大學學報(社會科學版)，2006年第3期第30卷(總第135期)85-86。
 48. 陳慶得(2001)，連鎖式經營關鍵成功因素之探討—以美語補習業為例，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
 49. 黃金山、陳欽雨(2009)，臺灣發展會議展覽產業策略及目標定位問題之探討，發表於「2009會展與城市行銷學術研討會專刊」，中華民國會展學會，臺南，B24-40。
 50. 黃營杉(2000)，企業政策，臺北縣，空中大學。
 51. 葉曉蓓(2010)，台灣會展產業發展之現況與問題，台灣經濟研究月刊，第33卷第2期，99年2月，PP16-24。
 52. 葉泰民(2000)，台北市發展國際會議觀光潛力之研究，觀光研究學報，第5期，P21-38。
 53. 曹勝雄、張德儀、葉泰民(2000)，台北市國際國際會議觀光潛力之研究，觀光研究學報，5(2)，21-38。
 54. 黃俊傑(2008)，心理學新典範-談正向心理學，台南市，國教之友，第59卷第2期總號587期，58-65。
 55. 黃志鵬(2006)，〈台灣會議展覽產業願景與競爭策綠〉，《展覽與會議》，2006年3月，9-12，台北市展覽暨會議商業同業公會
 56. 張書憲(2008)，高雄市發展會議展覽產業策略之研究。高雄市政府研究發展考核委員會委託研究。
 57. 黃振家(2007)，會展產業概論(2版3刷)，台北市，經濟部(民96)。
 58. 曾惠珠(2010)，《經濟全球化下台灣會展產業發展策略評估分析》長榮大學學報，第十四卷 第一期民國九十九年六月 pp. 13-31。

59. 賀桂芬、白詩瑜(2013)，會展產業 員工產值鴻海兩倍，台北市，天下雜誌 520 期。
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5048491>
60. 榮泰生(2014)，Expert Choice 在分析層級程序法(AHP)之應用(二刷)，台北市，五南出版社，2014 年 6 月出版。
61. 鄧振源、曾國雄(1989A)，層級分析法 AHP 的內涵特性與應用(上)，中國統計學報，1989 年六月，第 27 卷第六期，5-22。
62. 鄧振源、曾國雄(1989B)，層級分析法 AHP 的內涵特性與應用(下)，中國統計學報，1989 年七月，第 27 卷第七期，1-19。
63. 經濟部商業司(2005)，《九十四年度會議展覽服務業經營管理輔導計畫-產業調查計畫成果報告書》
64. 經濟部投資業務處(2008)，會展產業分析及投資機會，經濟部投資業務處，2008 年 2 月。
65. 經濟部國際貿易局(2011)，「我國會展產業發展概述」，2011，經濟部國際貿易局。經濟部網站：<http://www.moea.gov.tw/>。
66. 經濟部國際貿易局(2015A)，會展產業整體推動計畫 「我國會展產業發展政策」研究案 -從政策檢討會展設施需求，104 年度 經濟部國際貿易局，執行單位：中華民國對外貿易發展協會 104/8/31。
67. 經濟部國貿局(2015B)。「推動國際會議及展覽在台辦理補(捐)助計劃」，2015 年 10 月 16 日，經濟部國貿局。
68. 經濟部能源農業處(2015)，行政院十大重點服務業願景與目標，資料來源:經濟部能源農業處，2015.1.15。
69. 邁阿密台貿中心(2011)，「巴賽爾邁阿密藝博會 全球熱展」，經貿透視雙周刊，309 期 2011.1.12 <http://www.trademag.org.tw>
70. 潘淑滿 (2003)，質性研究理論與應用。台灣，心理出版社，2003/1/1 出版。
71. 潘中道、胡龍騰、蘇文賢譯(2015)，Ranjit Kumar 著，研究方法步驟化學習指南，二版二刷，台北市:學富文化事業有限公司 2015 年 9 月。
72. 劉玉珍(2005)，發展會議展覽產業的省思，台北:工業總會產業雜誌。
73. 劉碧珍(2010)。以情境分析法探討台灣發展國際會議展覽及獎勵旅遊產業之策略，銘傳大學觀光學院觀光事業學系碩士在職專班碩士論文。
74. 謝臥龍 (1997)，優良國中教師特質之德懷分析，教育研究資訊，5(3):14-28。
75. 謝智芳 (2004)，兒童文教事業連鎖加盟經營關鍵成功因素之探討—前進大陸 策略與根留臺灣策略之比較，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
76. 羅銀書(2015)，【專訪】台北新藝博執行總監鄭鈞元:這不是一個只拚學術與市場的時代。雅昌藝術網 2015.05.11。 <http://gallery.artron.net/20150511/n739783.html>
77. 藝周刊(2015)，藝評文章:藝博會的過去 現在 未來，全球華人藝術網藝評文章-藝周刊 2015/5/7 <http://artmagazine.com.tw/ArtCritic/article1160.html>

英文部分

1. Aaker, D. A. (1984), Strategic Market Management. John Wiley & Sons, New York.
2. Aaker, D. A. (1995), Strategic Market Management, 4th edition. John Wiley & Sons, New York.
3. Andrew M. Goldstein (2015), Art Basel director Marc Spiegler, Artspace Monthly Archives: JULY 2015。文章轉錄校譯: 世界頂級展會如何持續發展: 訪巴塞爾藝術展總監 Marc Spiegler_台北藝術產經研究室 Posted by Taerc On 七月 13, 2015
4. AL RIES, 劉麗貞譯(1998)。Focus:the future of your company depends on it。ISBN957-708-582-2。焦點法則:企業經營的終極策略。AL RIES 作。劉麗貞譯, 初版。台北市:麥田出版:城邦文化發行, 1998。
5. Chen, C. F. (2006), Applying the analytical hierarchy process (AHP) approach to convention site selection. Journal of Travel Research, 45(2), 167-174.
6. Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1998), Convention site selection research: A review, conceptual model, and propositional framework. Journal of Convention and Exhibition Tourism, 1(1), 49-69.
7. Danny, G.R. 1990。Introduction to the convention, expositions and meetings industry. New York: Van Nostrand Reinhold.
8. Go, F., & Zhang, W. (1997), Applying importance-performance analysis to Beijing as an international tourist destination. Journal of Travel Research, 35(4), 42-49.
9. Gupta, Y.G., & Clarke, R.E. (1996), Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975-1994). Technological Forecasting and Social Change, 53:185-211
10. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1998), The service imperative: Factor driving meeting effectiveness. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(5), 59-67.
11. Harsha, E.C., & George, G.F. (2000), Determining the importance of US convention attributes. Journal of Vacation Marketing, 6(3), 211-220
12. Jeakyeon, J., & McCleary, K.W. (1999), Classifying US association meeting planners based on international destination selection criteria: A case study of South Korea. International Journal of Hospitality Management, 18, 183-199。
13. Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984), Identifying and using critical success factors. Long Range Planning, 17(1): 23-32.
14. McCleary, K.W. (1978), The corporate meeting market: Components of success in attracting corporate group business. Cornell Hotel and Restaurant Administration

- Quarterly,19(8),30-35。
15. Ngai , E.W.T. (2005),Customer Relationship Management Research(1992-2002):An Academic Literature Review and Classification,Marketing Intelligence and Planning,vol.23,no.6,2005,pp.582-605
 16. Oppermann, M. (1996), Convention cities-images and changing fortunes. Journal of Tourism Studies, 7(1), 10-19
 17. Oster, S. M. (1994), Modern Competitive Analysis (second edition). England: Oxford University.
 18. Rockart, J. F. (1979), Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, 57, 81-93.
 19. Saaty, T.L.(1980) , The analytic hierarchy process. New York:McGraw-Hill.
 20. Saaty, T.L.(1994) , Fundamentals of Decision Making, RSW Publications

 21. Schopper, D., Ronchi, A. A.& Rougemont, A. (2000) , When providers and community leaders define health priorities: The results of a Delphi survey in the canton of Geneva. Social Science & Medicine, 51:335-342
 22. Sumsion, T.(1998), The Delphi Technique: An Adaptive Research Tool, British Journal of Occupational Therapy, Vol.61,No.4,pp.153-156
 23. Teompson, A., & Strickland, A. J. (1998), Strategic Management Concept and Cases. New York: McGraw-Hill.
 24. UFI (2011), The Trade Fair Industry in Asia, 7 th edition An UFI Report researched and compiled by Business Strategies Group (2011).
<http://www.bsgasia.com/report.html>
 25. UFI (2013),The Trade Fair Industry in Asia, 9 th edition An UFI Report researched and compiled by Business Strategies Group (2013)
<http://www.bsgasia.com/report.html>
 26. UFI (2014) , Global Exhibition Industry Statistics.UFI 於 2014 年公布 2013 年的「亞洲展覽產業報告」，轉引自外貿協會「台灣展覽 成長冠亞洲」公布日期:2014.7.3
 27. Woo,G.K.,& Kim,H.C. (2003) , The analysis of Seoul as an international convention destination.Journal of Convention and Exhibition Management,5(2),69-87
 28. Walker, A.M. (1994) , A Delphi Study of Research Priorities in the Clinical Practice of physiotherapy , Physiotherapy, Vol.80,pp.205-207

附錄

附錄一 第一回合德爾菲問卷

第一回合德爾菲問卷

，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填答此問卷。這是一份探討「藝術博覽會關鍵成功因素之研究-以台北新藝術博覽會為例」之研究問卷。目的在尋求成功藝術博覽會的重要因素，作為政府施政及會展產業之參考。本問卷先針對問卷構面及因素指標，進行數回合循環式之德爾菲專家問卷審核，以期內容更加完善。

素仰 您長期關注藝術發展，學驗俱豐，懇請您對本問卷，惠提高見。若需更改之處，請直接在問卷上修正或在意見表內填上您寶貴的意見。您的專業及獨到的見解，將對本研究帶來極大的幫助。

再次謝謝您的協助幫忙。

敬祈

安好

南華大學旅遊管理研究所

指導教授：李謀監 博士

研究生：林惠麗 敬上

2015 .12.1

目標層

構面

指標項目



圖:初擬藝術博覽會關鍵成功因素之層級架構圖

藝術博覽會關鍵成功因素評估構面與因素

(一) 評估構面

項 目	評估構面	適合程度	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	團隊競爭力	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正後適合:_____	<input type="checkbox"/>				
2	展場規劃	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正後適合:_____	<input type="checkbox"/>				
3	展覽的藝術涉入	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正後適合:_____	<input type="checkbox"/>				
4	藝術作品吸引力與購買	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正後適合:_____	<input type="checkbox"/>				
5	行銷創新	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正後適合:_____	<input type="checkbox"/>				
6	策略聯盟	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正後適合:_____	<input type="checkbox"/>				
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

構面說明:

1. 團隊競爭力-具藝術領導地位，專業能力，豐富國際人脈，能有效徹底執行核心理念
2. 展場規劃-空間、動線、分類、分區、標示有效且人性化設計
3. 展覽的藝術涉入-對事物感受深淺程度，或對某一刺激的激發而知覺到個人興趣水準
4. 藝術作品吸引力與購買-具吸引力作品，明確目標客群，可接受性價格
5. 行銷創新-新奇且恰當的行銷策略，成功地執行，有效提升組織的績效。
6. 策略聯盟-基於共同的目標而形成，各取所需、截長補短、各有優勢長處、相互合作。

(二) 團隊競爭力

項目	評估構面	評估構面說明	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	藝術專業領袖	藝術總監有東方畢加索之稱，獲獎無數，有卓越領導力	<input type="checkbox"/>				
2	博覽會組織架構	一群理念相同，支持熱愛藝術社會菁英組成，具世界觀與國際人脈。	<input type="checkbox"/>				
3	展銷服務人員	熱忱、服務品質與外語能力	<input type="checkbox"/>				
4	展覽專業人才	具外語能力及高度整合能力的展覽專業人才	<input type="checkbox"/>				
5	危機處理能力	展中各種緊急狀況應有應變能力，能逢凶化吉，且能扭轉乾坤	<input type="checkbox"/>				
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

(三) 展場規劃

項目	評估構面	評估構面說明	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
1	空間明亮舒適體貼	整體空間明亮舒適且廣設座椅及休息區供參觀者品茗休息賞畫	<input type="checkbox"/>				
2	動線流暢	參觀者輕鬆賞畫無障礙	<input type="checkbox"/>				
3	平面指標導覽清晰明確	提供參觀者迅速找到參展者位置	<input type="checkbox"/>				
4	作品分類分區適宜	有效分類作品，各特色得以凸顯，以吸引目標客群	<input type="checkbox"/>				
5	展位空間運用具有彈性	因畫作售出遺留空間，可隨時調整其功用，以維持展場視覺協調及美感	<input type="checkbox"/>				
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

(四) 展覽的藝術涉入

項 目	評估構面	評估構面說明	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	多國且優秀藝術家的親臨	30多國藝術家親自參與，豐富藝術新視野，具創意與文化底蘊優秀藝術家，更加深展覽內涵。	<input type="checkbox"/>				
2	喜愛藝術品的收藏家	多數藏家因喜愛而收藏的風格，讓展覽藝術氛圍活絡更具吸引力	<input type="checkbox"/>				
3	具文化素養的一般參觀者	高文化素養表現，提升展覽品質，參觀環境優質化。	<input type="checkbox"/>				
4	參觀者與藝術家面對面的互動	互動、認同、支持，形成藝博會生命力與動力	<input type="checkbox"/>				
5	參觀者藝術經驗的滿足	因參觀而有好感，產生正向情緒「滿意」「滿足」「幸福」，對未來產生期待，活動中顧客所重視的精神要素，正向經驗的獲得能保有現有顧客，也帶來新顧客	<input type="checkbox"/>				
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

(五) 藝術作品吸引力與購買

項 目	評估構面	評估構面說明	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	主題明確及創新性	每屆主題不同，作品依主題創意呈現，讓每屆作品有差異性，創造收藏價值	<input type="checkbox"/>				
2	作品多元及豐富性	藝術家來自全球許多國，人數及作品達一定量，讓作品有多元文化差異及可看性	<input type="checkbox"/>				
3	作品的共鳴性	作品能吸引目光，引起共鳴，被喜愛收藏	<input type="checkbox"/>				
4	目標客群明確	長期關注藝術市場的台灣中高階層為目標客群	<input type="checkbox"/>				
5	價格可接受性	定價由低至高，比市價低，可滿足不同客群需求	<input type="checkbox"/>				
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

(六) 行銷創新

項 目	評估構面	評估構面說明	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	國際行銷	設國際藝術家大獎賽，吸引全球藝術家競逐，開啟世界級視野，同時引起國際藝術愛好者關注參與	<input type="checkbox"/>				
2	品牌形象	藝術家為核心的展覽—每一個展位就是一個藝術家的個展 定價不二價 誠信 原則，對藏家負責，對創作者尊重	<input type="checkbox"/>				
3	口碑推薦	以台灣藏家為主的口耳相傳方式，帶動大陸及他國藏家出現	<input type="checkbox"/>				
4	展覽平台網站	1.建置及管理展覽總入口網站 2.網路展售〈得藝美術館〉台灣藝術家作品，使藝術更接近一般普羅大眾，讓藝術文化逐步扎根台灣。(潛在收藏家的養成)	<input type="checkbox"/>				
5	網路社群媒體及平面創意行銷	1.善用網路社群媒體行銷 2.首創製作各個藝術家名字旗幟飄揚台北街頭，藝術宣傳話題十足	<input type="checkbox"/>				
6	專案活動策畫	製造話題，帶動熱潮「藝出慈悲義賣活動」					
7	藝術推廣	1.提供培養的新生代藝術家作品展售空間 2.舉辦ART EASY 藝術博覽會(A.R.T.子展覽) 為台灣藝術家展售平台，成為A.R.T.網羅潛力新秀前哨站 3. 預展、VIP夜					
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

(七) 策略聯盟

項 目	評估構面	評估構面說明	非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1	企業合作	文創藝術區由「香華天GP DEVA」推出結合藝術與生活的文創精品，增加展覽附加價值，提升形象及使參觀者獲取新靈感之效益	<input type="checkbox"/>				
2	企業贊助	增加收入，有利於藝術活動經營推廣	<input type="checkbox"/>				
3	藝術合作	同業策略聯盟可集眾力拓展市場，讓展覽作品豐富化	<input type="checkbox"/>				
4	協力夥伴	異業結盟讓藝博會獲取有效利用資源並降低成本	<input type="checkbox"/>				
※若您認為需要增加其他重要構面或有其他建議，請您在此列舉：							

問卷到此結束，感謝您的回答

附錄二 第二回合德爾菲問卷

第二回合德爾菲問卷

_____，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填答「藝術博覽會關鍵成功因素之研究-以台北新藝術博覽會為例」之研究問卷。根據第一回合德爾菲問卷專家的建議，對問卷構面及因素做修改後，進行第二回合德爾菲法問卷，做二回合循環式之德爾菲專家問卷審核，以期內容更加完善。

素仰 您長期關注藝術發展，學驗俱豐，懇請您對本問卷，再次惠提高見。您的專業及獨到的見解，將對本研究帶來極大的幫助。再次謝謝您的協助幫忙。

敬祈

安好

南華大學旅遊管理研究所

指導教授：李謀監 博士

研究生：林惠麗 敬上

2015 .12.20

藝術博覽會關鍵成功因素評估構面與因素

本次問卷共附上三個數據，做為您再次作答之參考。

- ◎ 您上次意見：您於第一回合德爾菲問卷所填答之意見。
- ◎ 平均數：第一回合德爾菲問卷專家們的平均得分。
- ◎ 眾數：第一回合德爾菲問卷專家學者勾選次數最多者。

評估構面適合與重要程度

項目	評估構面	構面說明	您上次意見	平均數	眾數	重要程度				
						非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要
1	團隊競爭力	具專業能力，豐富國際人脈，能有效徹底執行核心理念。		4.6	5	<input type="checkbox"/>				
2	展場規劃	空間、動線、分類、分區、標示有效率且人性化設計。		4.6	5	<input type="checkbox"/>				
3	展覽的藝術涉入	個人基於本身需求、價值觀和興趣而對藝術所感覺到的攸關程度，且對藝術事件之特定立場給予關注、興趣或者承諾。		4.2	4	<input type="checkbox"/>				
4	藝術作品吸引力	作品具吸引力且價格是可接受的。	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
5	行銷創新	新奇且恰當的行銷策略成功地執行，有效提升組織的績效。	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
6	策略聯盟	基於共同的目標而形成，各取所需、截長補短、各有優勢長處、相互合作。		4	4 與 5	<input type="checkbox"/>				

(一) 團隊競爭力

構 面	指標項目	您 上 次 意 見	平 均 數	眾 數	重要程度				
					非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
團 隊 競 爭 力	<u>藝術專業策展人</u> (修改)	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
	博覽會組織架構		4.3	5	<input type="checkbox"/>				
	<u>展銷導覽人員</u> (修改)		4.5	4 與 5	<input type="checkbox"/>				
	展覽專業人才	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
	危機處理能力		4.5	4 與 5	<input type="checkbox"/>				
彙整專家提出建議改進部分: *專家建議指標項目原【藝術專業領袖】應修改為【藝術專業策展人】 *專家建議指標項目原【展銷服務人員】應考慮藝術展覽之導覽人員重要性，應修改為【展銷導覽人員】。									

※指標說明:

1. 藝術專業策展人— 策展人藝術總監具有藝術專業領導地位，有卓越領導力。
例如:A.R.T.藝術總監李善單教授是百年來亞洲第一位以「油畫個人館」獲邀參加威尼斯雙年展者，歐美藝壇譽為「21世紀代藝術大師」。
2. 博覽會組織架構— 組織成員各有專職，分工合作以完成共同目標。
例如:A.R.T.的組織，由一群理念相同，熱愛藝術社會菁英組成，有良好執行力並具世界觀與國際人脈。
3. 展銷導覽人員— 具外語能力、熱忱與服務品質。
4. 展覽專業人才— 具外語能力及高度整合能力的展覽專業人才
5. 危機處理能力— 展中各種緊急狀況的應變能力，能逢凶化吉，且能扭轉乾坤

(二) 展場規劃

構 面	指標項目	您 上 次 意 見	平 均 數	眾 數	重要程度				
					非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
展 場 規 劃	空間明亮舒適體貼		4.8	5	<input type="checkbox"/>				
	展場動線流暢	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
	平面指標導覽清晰明確		4.7	5	<input type="checkbox"/>				
	作品分類分區適宜		4.5	4與5	<input type="checkbox"/>				
	展位空間運用具有彈性		4.3	5	<input type="checkbox"/>				

※指標說明

1. 空間明亮舒適體貼 - 整體空間明亮舒適且廣設座椅及休息區供參觀者休息賞畫
2. 展場動線流暢 - 展場空間動線設計流暢，讓參觀者輕鬆參觀無障礙。
3. 平面指標導覽清晰明確 - 提供參觀者迅速找到參展者位置。
4. 作品分類分區適宜 - 有效分類作品，各特色得以凸顯，以吸引目標客群。
5. 展位空間運用具有彈性 - 因畫作售出遺留空間，可隨時調整其功用，以維持展場視覺協調及美感。

(三) 展覽的藝術涉入

構 面	指標項目	您 上 次 意 見	平 均 數	眾 數	重要程度				
					非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
展 覽 的 藝 術 涉 入	多國且優秀藝術家的親臨		4.7	5	<input type="checkbox"/>				
	喜愛藝術品的收藏家		4.5	4與5	<input type="checkbox"/>				
	具文化素養的一般參觀者		4.5	4與5	<input type="checkbox"/>				
	參觀者與藝術家面對面的互動		4.5	5	<input type="checkbox"/>				
	參觀者藝術接受度的滿足 (修改)		4.5	5	<input type="checkbox"/>				
彙整專家提出建議改進部分： *專家建議指標項目原【參觀者藝術經驗的滿足】<藝術經驗>語詞太抽象，應修改為【參觀者藝術接受度的滿足】									

※指標說明

1. 多國且優秀藝術家的親臨 - 許多國藝術家親自參與，豐富藝術新視野，具創意與文化底蘊優秀藝術家，更加深展覽內涵。
2. 喜愛藝術品的收藏家 - 優質藏家的出現，讓展覽藝術品質得到提升。
3. 具文化素養的一般參觀者 - 高文化素養表現，提升展覽品質，參觀環境優質化。
4. 參觀者與藝術家面對面的互動 - 互動、認同、支持，形成藝博會生命力與動力。
5. 參觀者藝術接受度的滿足 - 參觀者某種程度接受藝術創作者理念因而感到滿意與快樂(修改)，正向經驗「滿意」「滿足」「幸福」的獲得能保有現有顧客，也帶來新顧客。

(四) 藝術作品吸引力

構 面	指標項目	您 上 次 意 見	平 均 數	眾 數	重要程度				
					非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
藝 術 作 品 吸 引 力	主題明確及創新性	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
	<u>主題與社會文化具相關性</u> (新增)		(新增)	新增	<input type="checkbox"/>				
	作品多元及豐富性	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
	作品的共鳴性	5	5	5	<input type="checkbox"/>				
	價格可接受性		4	4	<input type="checkbox"/>				
彙整專家提出建議改進部分: *專家建議指標項目中沒有考慮到藝術作品之所以動人通常是因作品會反映出當代的社會氛圍與文化，因此建議增加【主題與社會文化具相關性】新的指標項目。									

※指標說明

1. 主題明確及創新性 - 每屆主題不同，作品依主題創意呈現，讓每屆作品有差異性，創造收藏價值。
2. 主題與社會文化具相關性- 藝博會主題能夠反映某種社會氛圍與文化現象，加深展覽內涵。(新增)
3. 作品多元及豐富性 - 藝術家來自全球許多國，人數及作品達一定量，讓作品呈現多元文化及可看性。
3. 作品的共鳴性 - 作品能吸引目光，引起共鳴，被喜愛收藏。
4. 價格可接受性 - 定價由低至高，比市價低，可滿足不同客群需求。

(五) 行銷創新

構 面	指標項目	您 上 次 意 見	平 均 數	眾 數	重要程度				
					非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
行 銷 創 新	國際行銷		4.7	5	<input type="checkbox"/>				
	品牌口碑推薦		4.7	5	<input type="checkbox"/>				
	目標客群明確		4.5	4與5	<input type="checkbox"/>				
	網路社群媒體及平面行銷		4.8	5	<input type="checkbox"/>				
	專案活動策畫		4.7	5	<input type="checkbox"/>				
	藝術推廣		4.8	5	<input type="checkbox"/>				

※指標說明

1. 國際行銷 - 設國際性比賽，吸引國際注意及國際優秀藝術家參加。
例如:A.R.T.設國際藝術家大獎賽，吸引全球藝術家競逐，提升為世界級展覽，同時引起國際藝術愛好者關注參與。
2. 品牌口碑推薦 - 品牌建立、參觀者與收藏家口耳相傳，引薦更多人參與。
例如:A.R.T.藝術家為展覽的核心—每一個展位就是一個藝術家的個展品牌，促成台灣藏家口耳相傳，帶動大陸及他國藏家出現。
3. 目標客群明確 - 長期關注藝術市場的台灣中高階層為目標客群。
4. 網路社群媒體及平面行銷 - 善用網路社群媒體行銷及平面創意行銷，有效藝術宣傳。
5. 專案活動策畫 - 策劃活動製造話題，帶動熱潮。
例如:A.R.T.「藝出慈悲百大名人義賣活動」成功吸引名人參加，創造話題，吸引注意。
6. 藝術推廣 - 扮演類藝術經紀人角色，提供培養新生代藝術家作品展售空間。 例
如:A.R.T.① 提供培養的新生代藝術家作品展售空間 ② 舉辦 ART EASY 藝術博覽會
(A.R.T.子展覽) 為台灣藝術家展售平台， A.R.T.網羅潛力新秀前哨站

(六) 策略聯盟

構 面	指標項目	您 上 次 意 見	平 均 數	眾 數	重要程度				
					非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
策 略 聯 盟	企業合作		4.5	4 與 5	<input type="checkbox"/>				
	企業贊助		4.5	4 與 5	<input type="checkbox"/>				
	藝術合作		4.7	5	<input type="checkbox"/>				
	協力夥伴		4.2	4	<input type="checkbox"/>				

※指標說明

1. 企業合作 - 與企業合作文創精品，增加展覽附加價值，提升形象
例如:A.R.T.文創藝術區由「香華天 GP DEVA」推出結合藝術與生活的文創精品，增加展覽附加價值，提升形象及使參觀者獲取新靈感之效益
2. 企業贊助 - 增加收入，有利於藝術活動經營推廣
3. 藝術合作 - 同業策略聯盟可集眾力拓展市場，讓展覽作品豐富化，藝術更接近一般大眾
例如:A.R.T. ① 與紐約當代藝術基金合作，引進國際優秀藝術家。
② 與〈得藝美術館〉合作網路展售台灣藝術家作品，讓藝術文化逐步扎根台灣。
4. 協力夥伴 - 異業結盟讓藝博會獲取有效利用資源並降低成本

問卷到此結束，感謝您的回答

附錄三 AHP 相對權重問卷

藝術博覽會關鍵成功因素之研究-以台北新藝術博覽會為例

AHP 專家問卷

您好：

感謝您在百忙之中撥冗填答此問卷。這是一份探討「藝術博覽會關鍵成功因素之研究-以台北新藝術博覽會為例」之研究問卷，目的在尋求成功藝術博覽會的重要因素，此問卷將藉由分析階層程序法 (Analytic Hierarchy Process [AHP]) 瞭解 6 個構面與 30 項藝術博覽會指標項目之相對重要性，希望藉由您專業素養與寶貴意見選出各構面與指標間之相對權重，做為未來公、私部門舉辦展覽會之參考。

素仰 您長期關注藝術發展，學驗俱豐，懇請您對本問卷，惠提高見。您的專業及獨到的見解，將對本研究帶來極大的幫助。

再次謝謝您的協助幫忙。

敬祈

安好

南華大學旅遊管理研究所

指導教授：李謀監 博士

研究生：林惠麗 敬上

2015 . 1. 10

目標層

構面

指標項目



圖一「藝術博覽會成功因素」構面指標項目圖

表一 「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表

	構面	因素	說明
1	團隊競爭力	藝術專業策展人	策展人具有藝術專業領導地位，有卓越領導力
		博覽會組織架構	組織成員各有專職，分工合作以完成共同目標
		展銷導覽人員	具外語能力、熱忱與服務品質
		展覽專業人才	具外語能力及高度整合能力的展覽專業人才
		危機處理能力	展中各種緊急狀況的應變能力，能逢凶化吉且能扭轉乾坤
2	展場規劃	空間明亮舒適體貼	整體空間明亮舒適且廣設座椅及休息區供參觀者休息賞畫
		展場動線流暢	展場空間動線設計流暢，讓參觀者輕鬆參觀無障礙
		平面指標導覽清晰明確	提供參觀者迅速找到參展者位置
		作品分類分區適宜	有效分類作品，各特色得以凸顯，以吸引目標客群
		展位空間運用具有彈性	因畫作售出遺留空間，可隨時調整其功用，以維持展場視覺協調及美感
3	展覽的藝術涉入	多國且優秀藝術家的親臨	許多國藝術家親自參與，豐富藝術新視野，具創意與文化底蘊優秀藝術家，更加深展覽內涵
		喜愛藝術品的收藏家	優質藏家的出現，讓展覽藝術品質得到提升
		具文化素養的一般參觀者	高文化素養表現，提升展覽品質，參觀環境優質化
		參觀者與藝術家面對面的互動	互動、認同、支持，形成藝博會生命力與動力
		參觀者藝術接受度的滿足	參觀者某種程度接受藝術創作者理念因而感到滿意與快樂
4	藝術作品吸引力	主題明確及創新性	每屆主題不同，作品依主題創意呈現，讓每屆作品有差異性，創造收藏價值。
		主題與社會文化具相關性	主題能夠反映某種社會氛圍與文化現象，加深展覽內涵。
		作品多元及豐富性	藝術家來自全球許多國，人數及作品達一定量，讓作品呈現多元文化及可看性
		作品的共鳴性	作品能吸引目光，引起共鳴，被喜愛收藏
		價格可接受性	定價由低至高，比市價低，可滿足不同客群需求
5	行銷創新	國際行銷	設國際性比賽，吸引國際注意及國際優秀藝術家參加，達國際行銷目的
		品牌口碑推薦	品牌建立、參觀者與收藏家口耳相傳，引薦更多人參與
		目標客群明確	長期關注藝術市場的台灣中高階層為目標客群
		網路社群媒體及平面行銷	善用網路社群媒體行銷及平面創意行銷，有效藝術宣傳
		專案活動策畫	策劃活動製造話題，吸引媒體及大眾注意，帶動熱潮
		藝術推廣	扮演類藝術經紀人角色，提供培養新生代藝術家作品展售機會，使藝術走入大眾，讓藝術文化逐步扎根台灣
6	策略聯盟	企業合作	與企業合作文創精品，增加展覽附加價值，提升形象
		企業贊助	有形無形的贊助支持，有利於藝術活動經營推廣
		藝術合作	同業策略聯盟可集眾力拓展市場，讓展覽作品品質提升及豐富化
		協力夥伴	保全、清潔、佈展、水電等協力廠商，使展覽運作流暢

問卷填寫說明

1. 問卷目的:依據您的專業，評估藝術博覽會構面與因素之相對重要性。
2. 填寫前- ◎請參考圖一『「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素圖』，評估構面與因素間的相對重要性。
◎請對照表一『「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表』以瞭解其意涵。

問卷填寫範例說明:

購買手機時，要考慮因素很多，現假設其中有四個因素，分別為「品牌」、「價格」、「外型」、「功能」

請兩兩比較左右兩個因素的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左 因 素	左邊因素強								= 相 等	右邊因素強								右 因 素
	絕 強		極 強		頗 強		稍 強			稍 強		頗 強		極 強		絕 強		
品牌	9	8	7	6	⑤	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	價格
	9	8	7	6	5	4	3	2	①	2	3	4	5	6	7	8	9	外型
價格	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	⑧	9	功能

註 1:「品牌」和「價格」比較，認為「品牌」比較重要，則在靠近「品牌」這一邊(左邊)畫圈，愈靠左，則「品牌」相對於「價格」-「品牌」重要性強度愈強。

註 2:「品牌」和「外型」比較，認為二者同等重要，則在表格「1」畫圈。

註 3:「價格」和「功能」比較，認為「功能」比較重要，則在靠近「功能」這一邊(右邊)畫圈，愈靠右，則「功能」相對於「價格」-「功能」重要性強度愈強。

現在請您開始填寫問卷！！

(一) 藝術博覽會關鍵成功因素構面-第二層

在目標層「藝術博覽會關鍵成功因素」下共有六個構面，分別為「團隊競爭力」、「展場規劃」、「展覽的藝術涉入」、「藝術作品吸引力」、「行銷創新」、「策略聯盟」。

請閱讀完圖一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素圖後，

兩兩比較左右兩個構面的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左	左邊構面強								=	右邊構面強								右
	絕 強		極 強		頗 強		稍 強			相 等		稍 強		頗 強		極 強		
團隊競爭力	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展場規劃
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展覽的藝術涉入
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術作品吸引力
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	行銷創新
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	策略聯盟
展場規劃	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展覽的藝術涉入
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術作品吸引力
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	行銷創新
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	策略聯盟
展覽的藝術 涉入	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術作品吸引力
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	行銷創新
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	策略聯盟
藝術作品吸 引力	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	行銷創新
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	策略聯盟
行銷創新	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	策略聯盟

(二) 藝術博覽會關鍵成功因素-第三層

1.構面一「團隊競爭力」共有5項因素，分別為

「藝術專業策展人」、「博覽會組織架構」、「展銷導覽人員」、「展覽專業人才」、「危機處理能力」

請閱讀完表一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表後，以您客觀的認知，

請兩兩比較左右兩個因素的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左	左邊個別因素強								=	右邊個別因素強								右
	絕 強		極 強		頗 強		稍 強			相 等		稍 強		頗 強		極 強		
藝術專業策展 人	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	博覽會組織架構
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展銷導覽人員
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展覽專業人才
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	危機處理能力
博覽會組織架 構	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展銷導覽人員
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展覽專業人才
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	危機處理能力
展銷導覽人員	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展覽專業人才
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	危機處理能力
展覽專業人才	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	危機處理能力

2.構面二「展場規劃」共有 5 項因素，分別為

「空間明亮舒適體貼」、「展場動線流暢」、「平面指標導覽清晰明確」、「作品分類分區適宜」、

「展位空間運用具有彈性」

請閱讀完表一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表後，以您客觀的認知，

請兩兩比較左右兩個指標項目的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左 因素	左邊個別因素強								=	右邊個別因素強								右 因素
	絕 強		極 強		頗 強		稍 強			相 等		稍 強		頗 強		極 強		
空間明亮舒適體貼	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展場動線流暢
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	平面指標導覽清晰明確
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品分類分區適宜
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展位空間運用具有彈性
展場動線流暢	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	平面指標導覽清晰明確
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品分類分區適宜
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展位空間運用具有彈性
平面指標導覽清晰明確	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品分類分區適宜
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展位空間運用具有彈性
作品分類分區適宜	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	展位空間運用具有彈性

3.構面三「展覽的藝術涉入」共有 5 項因素，分別為

「多國且優秀藝術家的親臨」、「喜愛藝術品的收藏家」、「具文化素養的一般參觀者」、「參觀者與藝術家面對面的互動」、「參觀者藝術接受度的滿足」

請閱讀完表一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表後，以您客觀的認知，

請兩兩比較左右兩個因素的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左 因素	左邊個別因素強								= 相 等	右邊個別因素強								右 因素
	絕 強	8	極 強	7	6	頗 強	5	4		3	2	1	2	3	4	5	6	
多國且優秀藝術家的親臨	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	喜愛藝術品的收藏家
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	具文化素養的一般參觀者
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者與藝術家面對面的互動
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者藝術接受度的滿足
喜愛藝術品的收藏家	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	具文化素養的一般參觀者
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者與藝術家面對面的互動
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者藝術接受度的滿足
具文化素養的一般參觀者	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者與藝術家面對面的互動
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者藝術接受度的滿足
參觀者與藝術家面對面的互動	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	參觀者藝術接受度的滿足

4.構面四「藝術作品吸引力」共有5項因素，分別為

「主題明確及創新性」、「主題與社會文化具相關性」、「作品多元及豐富性」、「作品的共鳴性」、「價格可接受性」

請閱讀完表一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表後，以您客觀的認知，

請兩兩比較左右兩個因素的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左 個別因素	左邊個別因素強									=	右邊個別因素強									右 個別因素
	絕 強	8	極 強	7	6	5	4	3	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
主題明確及 創新性	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	主題與社會文化具 相關性		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品多元及豐富性		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品的共鳴性		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	價格可接受性		
主題與社會 文化具相關 性	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品多元及豐富性		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品的共鳴性		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	價格可接受性		
作品多元及 豐富性	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	作品的共鳴性		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	價格可接受性		
作品的共鳴 性	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	價格可接受性		



5. 構面五「行銷創新」共有 6 項因素，分別為

「國際行銷性」、「品牌口碑推薦」、「目標客群明確」、「網路社群媒體及平面行銷」、「專案活動策畫」、「藝術推廣」

請閱讀完表一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表後，以您客觀的認知，

請兩兩比較左右兩個因素的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左	左邊個別因素強							=	右邊個別因素強							右					
	絕 強	8	極 強	7	頗 強	6	5		4	3	稍 強	2	1	相 等	2		3	4	5	6	7
國際行銷性	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	品牌口碑推薦			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	目標客群明確			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	網路社群媒體及平 面行銷			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	專案活動策畫			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術推廣			
品牌口碑推 薦	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	目標客群明確			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	網路社群媒體及平 面行銷			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	專案活動策畫			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術推廣			
目標客群明 確	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	網路社群媒體及平 面行銷			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	專案活動策畫			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術推廣			
網路社群媒 體及平面行 銷	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	專案活動策畫			
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術推廣			
專案活動策 畫	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術推廣			

6.構面六「策略聯盟」共有4項因素，分別為「企業合作」、「企業贊助」、「藝術合作」、「協力夥伴」

請閱讀完表一「藝術博覽會關鍵成功因素」構面因素說明表後，以您客觀的認知，

請兩兩比較左右兩個因素的相對重要性，並將結果以打「V」或畫圈「○」的方式在合適表格(數字)中作答。

左	左邊個別因素強								=	右邊個別因素強								右
因素	絕 強		極 強		頗 強		稍 強		相 等		稍 強		頗 強		極 強		絕 強	因素
企業合作	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	企業贊助
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術合作
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	協力夥伴
企業贊助	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	藝術合作
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	協力夥伴
藝術合作	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	協力夥伴

問卷到此結束，感謝您的回答