

# 美和學校財團法人美和科技大學

## 102 年度教師產學合作計畫 結案報告書

計畫名稱：兵器藝術文化館與地方產業發展之相互關係研究  
The relationship between Museum of weapons Arts and Culture  
development of local industries

計畫編號：102-FI-GEC-IAC-R-001

計畫期間：

自民國 102 年 03 月 01 日起至民國 102 年 12 月 31 日

計畫主持人：林智隆

共同主持人：謝釗益、王志敏

協同研究人員：陳美樺

研究助理：陳美樺

經費總額：100,000 元

經費來源：郭常喜文物社

# 兵器藝術文化館與地方產業發展之相互關係研究

## The relationship between Museum of weapons Arts and Culture development of local industries

林智隆\*、謝釗益\*\*、王志敏\*\*\*

### 摘要

為瞭解地方文化保存和擴展所面臨的困惑與解決策略，本文應用計量和定性研究方法進行個案研究，其中包括時間序列分析，SWOT矩陣和德爾菲法，分別運用在識別兵器文物館營運和管理的問題，以及提高營運效益的解決方案。研究結果顯示，兵器文物館來訪遊客人數於2005年6月有結構性轉變，亦即收取門票的措施，導致遊客顯著的減少。從SWOT分析獲知兵器文物館優勢、劣勢、機會與威脅等關鍵因素。最後經由德爾菲法整合專家的回應，從優勢與機會探討解決兵器博物館營運短中長期的策略，明白指出創造力，市場行銷和永續發展策略，可以有效協助地方文化保存和擴展。

關鍵詞：博物館永續經營;德爾菲法;地方文化

### ABSTRACT

This paper proposes a specific process to analysis the perplexity of local culture preserves and expand, include quantitative and qualitative study apply to case study. We employed time series analysis, SWOT matrix and Delphi method to identify the problem of operation and the solution of improving the effectiveness of management in weapons arts museum. The results of study present a structural break in June 2005, indicating a significant visitor decrease, it cause an entrance ticket of visitor in practice. SWOT analysis note the key factors in the development and specifying addressed by weapons arts museum. Finally, Delphi method provided the responses of experts in which the creativity, marketing and sustainability of operation that could help the weapons arts museum to achieving sustainable development and taken effective measures to preserve and expand local culture.

Keywords: sustainability of museum operation; Delphi method; local culture

---

\* 美和科技大學通識教育中心副教授

\*\* 國立高雄海洋科技大學基礎教育中心講師

\*\*\* 國立成功大學交通管理科學系博士候選人

## 壹、前言

自1994年文建會(現為文化部 (Ministry of Culture Republic of China (Taiwan)))開始陸續推動「社區總體營造(Empowerment or Community development)」、「閒置空間再利用(Reuse of Unused Spaces)」等建置計畫，大力推動地方文化館的建置；2002年至2007年間，行政院經濟建設委員會(2005)擬訂「2008國家發展重點計畫(National Development Plan)」，由文建會配合提出「新故鄉社區營造計畫」，其中子計畫之「文化資源創新活用」，旨在現有社區營造基礎上，充實地方文化館的建置；這一波運動雖是延續前一階段的地方特色館建設，但其成長速率卻更加猛烈。由縣、市、鄉、鎮主導設立的一系列地方文化館計畫，提出地方認同、族群自主性重建，文化資產經營和地方產業振興等不同訴求，形成台灣博物館界一個新興的運動，於是在這有效的文化政策引導下，多采多姿的地方文化館迅速增加，形成此一時期的重要博物館界現象之一(張譽騰，2007)，宣稱了台灣博物館界「地方時代」的來臨。2008年至2013年又接續推動「磐石行動計畫」，一改過去自我社區營造及地方文化館單獨發展的固定巢臼，形塑出更廣面向的地方文化生活圈。

地方文化館成立目的在於「將閒置空間再利用，發展為當地居民凝聚地方意識、表現地方特色、述說地方故事的空間」，無論是先人流過的汗、耕耘過的痕跡，又或許因過時而被視為「俗又有力」的傳統事物，從地方文化館的視角看出去，都是生活底層動人的生命。但是欲求將地方文物館層級提升為博物館級的經營模式，甚至將地方文化保存與發展的重責大任放在一個特色文物館上，相關配套措施卻極不周全，政府對文物館經營與定位，確實面臨需要修改的時刻。如地方文化館專業管理能力不足(鄭人豪、賴泱瑄，2007)，蒐藏工作未能精實；在操作人力以及文物維護等軟體資源不足，又無進修管道，影響開館營運功能；地方文化館的宗旨目的，因政府輔導單位的過高期待而模糊不清，導致經費申請不易，連水電費都無法由補助款支應(田瑋，2009)；即便申請到補助款項，也無法實際的用在地方館社真正能力所在的節骨眼上；以致服務效益當然不彰，甚至索性關起門來，事先預約參觀才開館，如此發展下去，自然一一再度閒置成為「蚊子館」。

台灣地方文物館數量，在1991年時全台只有90座，2000年迅速增加至400座左右，文建會於2006年7月調查歷年輔導地方文化館共計219處，而全體地方文化館平均每年開放天數達249天以上，約72%以上達到自主穩定經營程度，約26%須加強協助，但是在2013年時中華民國博物館學會(Chinese Association of Museums)登錄顯示文物館總數，卻只剩下94家，顯示台灣文化館凋零現象之嚴重，真可謂面臨生死存亡的關鍵時刻；本研究為尋求地方文化館永續經營，從量(參觀的人數)與質(經營策略)兩方面進行分析，以郭常喜兵器藝術文物館為案例分析，建構一個分析模式，提供其他文物館經營者或政府相關單位參考。

## 貳、文獻回顧

### 一、地方文化館的概念及重要的意義

地方文化館源自1994年「社區總體營造」計畫，行政院擬訂以「地方認同」作為文化建設的核心，展開一系列的計畫，企圖保留地方文化特色，加強地方民眾參與，形成由下而上的社區發展模式。2002年文建會積極推動建立「地方文化館」計畫，結合地方特色建築及利用閒置的空間，為地方、社區建立一個文化保存的據點，也可帶動地方文化休閒觀光。在「國家發展重點計畫挑戰：2008」之子計畫「新故鄉社區營造」計畫之後，文建會持續在2008年推動的「地方文化館第二期計畫」，協助地方文化館在既有基礎上，強化營運管理機制及提昇體質。近年來配合「觀光客倍增計畫」，地方文化館的任務也逐漸進化，不再只是地方文化據點，已兼具對

來訪遊客提供旅遊資源，參訪文化館可以瞭解地方文物及風土人情，增進地方就業機會與經濟效益，提昇觀光旅遊水準。



圖1 地方文物館計畫建置歷程

陳國寧(2008)說明文建會的地方文化館計畫，其內容包含建置硬體設施、培育人力資源，結合在地資源，建立能夠永續經營的文化據點，藉文化館的宣傳與導覽、發展義工組織等，引導文化產品研發，促進當地文化藝術、產業及生態景觀的發展。隨著「地方文物館」計畫延續，陸續「新故鄉社區營造」計畫，整合具有展示地方特色的文物館，成為服務地方文化的據點。

## 二、博物館使命的轉變

Harrison (1994) 指出博物館的主要使命是蒐集、保存、研究、展示和教育，但是這些使命是無法維持保證博物館的生存。現代博物館管理必須著眼於充分瞭解遊客的需要，來吸引遊客來訪參觀。近年來許多現代的博物館配合城市經濟發展和旅遊策略，已轉化並專注於尋求多元的財務來源來提高收入，尤其是使用高科技的技術，發展完整的多媒體網絡，來提升服務品質 (Tufts and Milne, 1999)。Kotler and Kotler (2000) 不論為了什麼樣的理由需要聚焦於旅客來訪 (例如，政府補貼或是增加收入等)，博物館都應與社區及教育活動緊密的連結，形成更牢固的關係。

林曉薇(2009)研究訪問陳國寧教授表示台灣地方文物館的定義與任務，已不同於傳統博物館只專注於展示的功能，地方文物館已從物料管理，趨向社區營造與文化研究保存，因此不同時期地方文化館，因應時代需求因任務引導而有所轉變，尤其近幾年政府推動觀光備增計畫，觀光休閒兼具文化旅遊娛樂的意涵，往往使文化與觀光相互結合，因此地方文化館就變成具體落實觀光備增的重要推手。另外 Towse (2003) 研究提到文化產業往往與種創意被視為是一體兩面，文化產業在特定商品、活動或服務的基礎上，必需針對文化產業產品質量和消費者的需求力求創新，在他的研究，強調博物館的運作需要專注消費者的需求在供給，加強消費體驗，來創建一個多元化的旅遊產品。今天，博物館的首要責任是不僅是收藏品的蒐集，它也扮演推銷員的角色，去開發潛在的遊客，並重新調整博物館的服務項目，藉以滿足遊客的需求(Kotler and Kotler, 2000)。

## 三、博物館面臨的困境與解決方案

一般而言博物館為永久性的機構，目前國內公營博物館規模都遠大於私人地方文物館的規模，而且台灣目前現有公立的大型博物館在行政系統、人力與資源都比較完善的情況下，尚且無法自給自足(林曉薇，2009)，更何況去要求私人地方文物館負擔地方文化保存與傳承，提供觀光與整服務合，並擔負營運的責任與經費，這對私人地方文物館營運是極為困難的。因此整體而言，公私營博物館或文物館共同

面臨的困境，不外乎財務開拓困難、營運不佳及行銷不易等問題。公營博物館財務源自於政府預算，常受到政府財政狀況不佳，而造成預算刪減，有時也受到整體經濟的衰退的影響，導致收入減少；在管理不佳則來自政府政策改變的衝擊與專業管理人才的匱乏。而市場行銷不易則是因為人力與設備不足，無法發揮整合效果，因此造成需求與供給失衡，以及服務品質不符合預期。在私人博物館方面，大多數也面臨相同的困境，由於其財務收入大部分是依賴於政府的補貼，政府補貼的減少是主要財務的風險，其他風險是來訪遊客減少，導致收入下降，另外捐款減少也是屬於風險之一，這些風險威脅博物館的生存 (Bradburne, 2001)。正如學者的研究，博物館財務的戰略是相當脆弱，在傳統的博物館，大多數的博物館的預算，大部份是來自政府大幅度補貼，小部分是從遊客收入和捐贈，因此，尋求財融支持，對於博物館的營運是一種挑戰，需要深入思考去尋求保持穩定收入，來支持博物館永續經營。

在國內有許多研究者針對地方文化館經營策略進行研究，對於博物館永續經營策略，可從經營管理、公關募款、行銷、授權和開發商品等方面著手，綜合過去研究人員提出了幾種解決方案，增加博物館(文物館)收入，總結如下：

- (一)吸引遊客到博物館參訪，可透過積極的舉辦活動，如臨時展覽或特別活動。
- (二)由支持者人提供相關收藏品供博物館舉辦臨時展覽。
- (三)一個堅定不移的合作夥伴，可以建立良好的長期合作關係，尤其是在財務上的支持，夥伴們可以一起努力，並共同享受開發的利益。

有一些博物館採用以下解決財務困境的方案，包括舉辦兼顧學習和娛樂互動活動，改善服務的品質，並提供更多有趣的各種體驗活動，這些除了提供遊客更多元化的旅遊經驗外，更可以增加收入，此外，這也意味未來需要更廣泛將互動科技，應用於提昇博物館學習和娛樂的效能上 (Kotler, 2001)。

## 參、研究方法

Dominic Power (2002)提出的計量和定性研究方法，可運用在文化產業貢獻的研究，因此本文嘗試以計量方法分析，兵器文物館的來訪遊客「如何行為」的問題，而定性方法則被運用在解決「為什麼」的問題，經過自我檢視與專家討論，從兵器藝術博物館具有的獨特內涵與資源進行思考，善用個人經驗與哲理，相互激盪進一步使了解更確實的建議，提供兵器文物館可行的解決問題策略。

### 一、兵器藝術博物館遊客行為的計量分析調查

為瞭解來訪兵器藝術博物館的遊客行為，我們採用時間序列計量分析方法，分解來訪遊客人數的數據，調查其特點並探討遊客行為變動的原因。來訪遊客時間序列可以分解成季節性成分 (seasonal component :  $S_t$ )，趨勢成分 (trend component :  $T_t$ )，週期性成分 (cyclical component :  $C_t$ )，錯誤或不規則成分 (error or irregular component :  $I_t$ )。每個成分都能提供有用的信息，來訪遊客時間序列可以式 (1) 表示：

$$\text{Multiplicative model: } Y_t = T_t * S_t * C_t * I_t \quad (1)$$

#### (一)季節變化

季節變化是一個平均的季節性指數，可以用來觀察來訪遊客的季節性的變動，研究採用美國人口普查局的X-12季節性指數分析方法。

$$S_t = \frac{Y_t}{T_t * C_t * I_t} \quad (2)$$

#### (二)趨勢和週期的分解

HP濾波法被運用在來訪遊客的趨勢和週期的分解，兩者可由式(3)最小化的的週期

與趨勢函數方程式表示

$$\min \{T_t\}^{\tilde{t}} \left\{ \underbrace{\sum_{t=0}^{\tilde{t}} (y_t - T_t)^2}_{\text{Cycle}} + \lambda \underbrace{\sum_{t=0}^{\tilde{t}} ((T_{t+1} - T_t) - (T_t - T_{t-1}))^2}_{\text{Trend}} \right\} \quad (3)$$

其中  $y_t = T_t + C_t$ ， $T$ 是趨勢成分， $C$ 是週期性成分， $\lambda$ 是加權因子是決定趨勢的平滑度。低的 $\lambda$ 參數值依據季節性調整的短期波動產生一個趨勢，高的 $\lambda$ 參數值將不會使用在短期的波動。依據Ravn and Uhlig(2002)的研究使用季的數據， $\lambda$ 參數設定值為1,600。Baxter and King (1999)對於月( $\lambda_M$ )和年( $\lambda_y$ )的數據，建議參數設定值為 $\lambda=10$ ；Maravall and del Rio(2001)則推薦年度數據， $\lambda$ 參數設定值在6-14的範圍。而本研究使用月數據，因此 $\lambda$ 參數值設定在10。

(三)調查兵器藝術博物館來訪遊客的結構性轉變

兵器藝術博物館來訪遊客的結構性轉變分析，採用自回歸回歸(autoregressive regression：AR)方法，由方程式(4)之預測模型表示：

$$y_t = \alpha + \sum_{i=1}^p \beta_i y_{t-i} + \varepsilon_t, \quad t = 1, 2, \dots, p \quad (4)$$

在方程式(3)之因變量(y)代表來訪遊客人數， $\alpha$ 為截距； $\beta$ 為獨立變量的參數； $\varepsilon$ 為誤差項的參數。

如果兵器藝術博物館中的來訪者的時間序列數據顯示的結構變化，則可以兩個方程的預測模型表示：

$$y_t = \alpha' + \sum_{i=1}^n \beta'_i y_{t-i} + \varepsilon_t, \quad t = 1, 2, \dots, n \quad (5)$$

$$y_t = \alpha'' + \sum_{i=n+1}^p \beta''_i y_{t-i} + \varepsilon_t, \quad t = n+1, n+2, \dots, p \quad (6)$$

而在虛擬假設其方程式設定如下：

$$H_0 : \beta'_i = \beta''_i, i = 0, 1, 2, 3, \dots, p.$$

Chow'的虛擬假設檢驗的計算使用三個殘差的平方：分別來自方程式(4)、(5)和方程式(6)。  $F_h$ 統計量是用來檢驗虛擬假設( $H_0$ )。如果虛擬假設被拒絕，這表明兵器來訪遊客人數時間序列存在結構性的變化。

## 二、當地的文化保存和擴大的問題定性分析

定性研究人員使用德爾菲法(Delphi Technique)，其目的是收集兵器藝術博物館的來訪者行為，並深入調查和瞭解的原因。為了確定兵器藝術博物館內部環境與外部環境的現況，並制定相匹配的吸引遊客的契合策略。首先以SWOT分析來評估兵器藝術博物館的優勢，劣勢，機會和威脅，然後用來作為德爾菲法的問卷項目進行調查，在總結所有的答覆成為報告，回饋給問卷調查的對象，再進行答辯和最後的決策。計量和定性研究流程顯示，詳如圖2所示

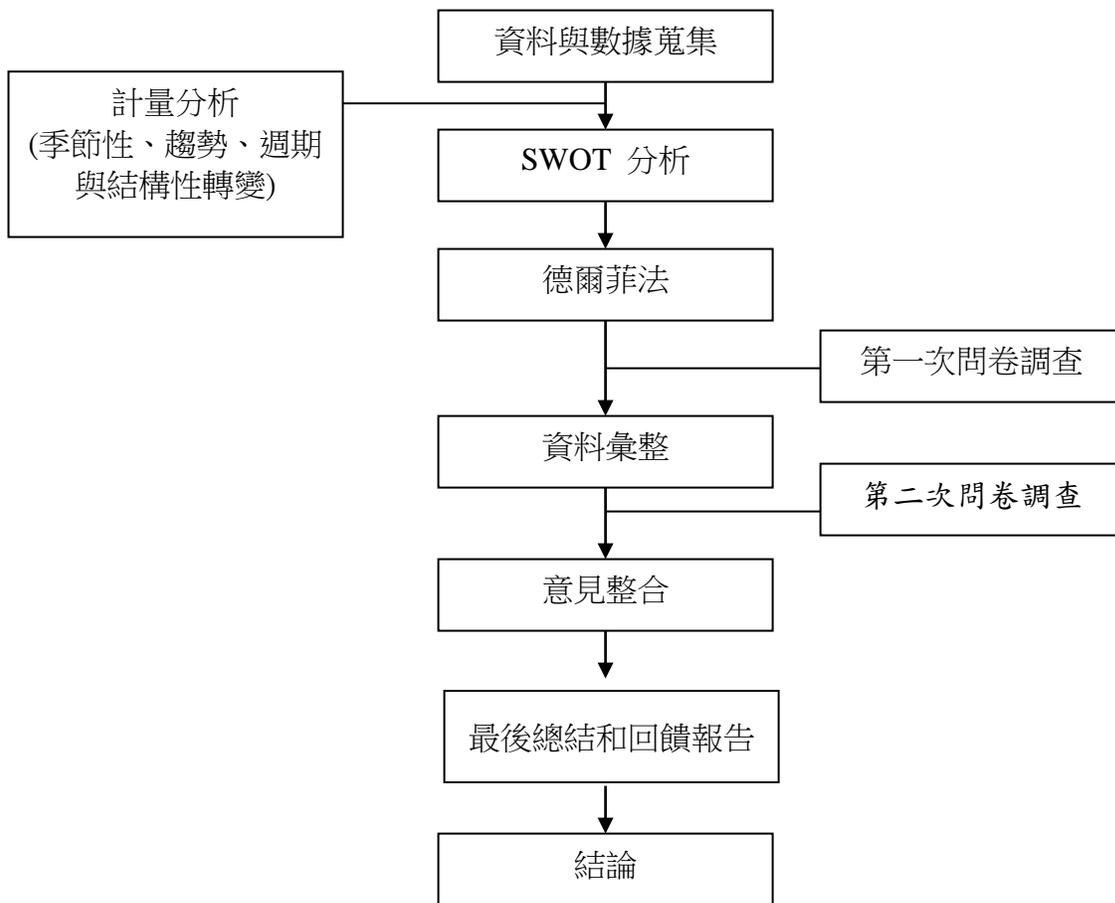


圖 2 計量和定性研究流程

## 肆、案例研究

本研究以郭常喜兵器藝術文物館為對象；首先對於入館參觀人數利用計量分析法，進行循環、趨勢與季節性探討，以入館人數的不同變動特徵，提出討論，再針對其內部進行SWOT（優勢、劣勢、機會、威脅）分析，最後再針對上述的分析結果，經由德菲爾法之專家討論，制訂兵器藝術文物館文化館管理經營策略。

### 一、郭常喜兵器藝術文化館背景介紹

創辦人郭常喜先生；13歲起師承父業，以打鐵維生；他記憶力驚人，手藝靈巧，除能製作農、魚刀具外，更能完成所有客制化之各類金屬器具，作品之精良不但遠遠超乎前人，且受各方業者青睞，因此生意興隆，遠近馳名；他個性力求完美，追求卓越，因此並不為此成就所拘囿，更遠赴日本學習精緻磨刀技術，與國內外學者探研傳統刀劍積層花紋鋼製作方式，1991年終於成功的在刀劍表面呈現夢幻炫麗的天然花紋，技驚四眾，也使台灣的刀劍作品邁入世界級水準，達到收藏品與藝術品境界。

2002年政府開始推動地方文化館建置計畫，郭先生基於對歷史文化傳承的使命感，將其畢生積蓄獻諸社會，於高雄茄萣區成立全國第一座兵器藝術文物館，供民眾免費參觀，同年通過文獻會諸項嚴格考評，得獲為『地方文化館』榮銜。2008年更以推廣傳統藝術有成，經台灣工藝研究所層層考評通過，榮獲為『台灣工藝之家』。

館區主要分為展覽館與鍛造體驗教室二區；展覽館為一樓為『紀念品區』、『臨

特展廳』與『台灣原住民刀具常態展區』；二樓是以教育為目的，有『冷兵器藝術巡禮區』，展出中國歷代兵器演化進程；『觸摸、體驗區』，讓觀眾親身體驗兵器、盔甲，以及『台灣宋江陣特展區』展出郭常喜先生親手打造的全套宋江陣武具。鍛造體驗區，位於文物館對面，配置鍛造機械、傳統開放爐、自創的高溫爐、研磨機、看台等設備，提供同業、同好或學生團體、旅客實際體驗傳統鍛造工藝，為目前台灣唯一兼具文化教育與技藝傳承的鋼鐵鍛造藝術平台。

為擴大推廣效果，近十幾年來不斷與各文化、商業、學術單位合作，於全國各地舉辦各類以兵器為主的展覽，獲得無數正面回響；同時在文物館一樓臨特展區內，每隔一個季或一段時間，就與大專校院合作，展出各類兵器特展，有效維持文物館觀眾之蒞館忠誠度。又由於刀劍藝術主題特色鮮明，刀劍呈現出的意象又屬另類的冷酷之美，很獲各類媒體青睞，於是每年於靜、動態媒體上出現都有數十次之多。近年來由於網路盛行，文物館也充分利用各類網路行銷手法，如臉書粉絲團、pchome、yahoo 拍賣網、部落格與專業網站等，有效深入無遠弗屆之普羅大眾生活圈之中。

為活化藝術刀劍之生命，充實刀劍藝術文化傳承之內涵，於 2004 年號召廣大兵器藝術同好，成立「高雄市古兵器藝術研究協會」(原名高雄縣古兵器藝術研究協會)，經常性配合文物館展覽活動，為其編寫展示說明牌、展覽緣起、特色等文字資料；協助完成龐大的數位典藏電子資料；蒐集全世界相關圖書；不定期舉辦刀劍藝術相關論壇、座談、演講、演示等活動；逐月舉辦刀友聚會，相互觀摩研究等；將消極靜置待賞的藝術刀劍，帶入積極活潑主動的教育模式。

## 二、兵器藝術文化館歷年參觀人數數量分析

兵器藝術文化館自開館以來，與其他文物館同樣面臨經費窘困的問題，伴隨而來的就是館務人力不足，館藏數量未能確實達到預設目標，相關設施無法添置，文物維護不易，加以輔導機構提供之教育訓練與公用配合型資源不足，影響文物館營運功能甚鉅。因此為貼補部份固定開銷，不能免俗的開始收取門票，但也因此導致遊客參觀意願下降，入館人數劇烈減少，基於此，為深入瞭解過去各項經營策略與社經環境對文物館經營之影響，使用計量方法分析來館參訪人數之變化特徵。

研究數據自2002年10月至2012年12月共123筆月資料，分析結果將會產生許多有效訊息，將可提供研擬文物館永續經營策略時參考。

### (一)兵器文化館遊客參觀人數季節變動分析

圖3顯示兵器文化館遊客參訪旺季，在每年2月，因有春節連續假期，屬於出遊旺季；每年3月與9月是淡季，因為各級學校開學期間，旅遊人數相形變少；暑假期間，遊客人數略高於平均值。比較特別的是，近幾年的12月份，茄萣地區都在興達港情人碼頭盛大舉辦「烏魚文化節」，吸引大批遊客參與，兵器館文化館濱臨情人碼頭，訪客人數卻未因此大量增加，此種現象值得審慎思考，是否在「烏魚文化節」或其他地方性節慶期間，應如何加強行銷與宣傳，以吸引到訪遊客的『順路』參觀。

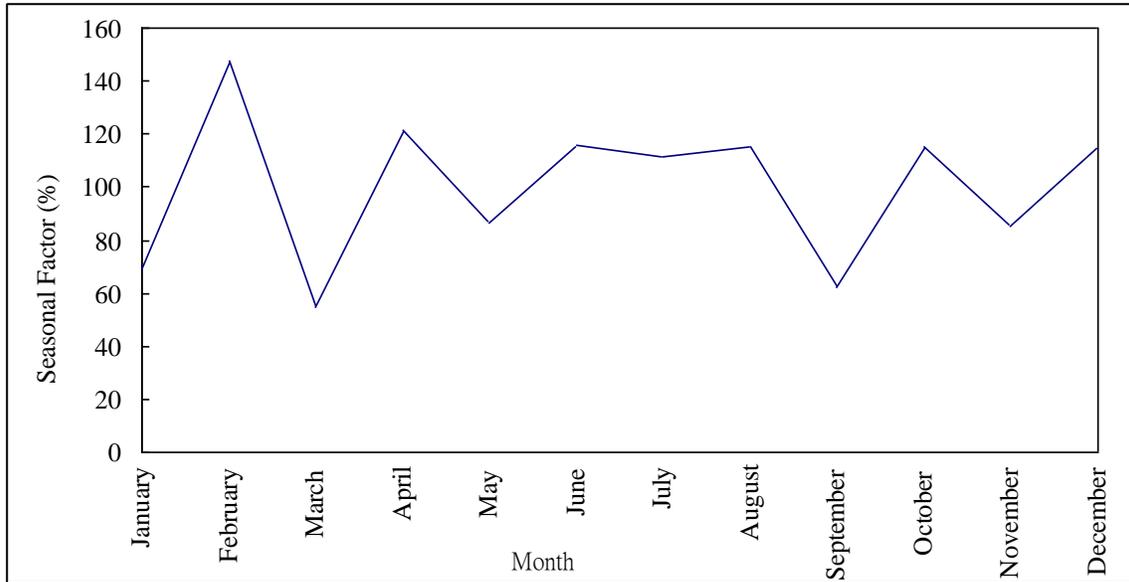


圖3 兵器文化館遊客參觀人數季節變動分析

(二)兵器文化館遊客參觀人數趨勢與週期變動分析

兵器文化館參訪人數趨勢顯示如圖4，在2002年開館初期，來訪人數呈現增加的趨勢，但在2005年6月到達高點之後，來訪人數就逐年下降，直到2010年6月來到低點，然後緩慢回升。而兵器文化館參訪人數的週期循環並不明顯，惟獨在2012年10月至12月期間，參訪人數有特別增多。檢視遊客人數高點轉折的原因，主要是因為2005年6月開始收門票50元後，降低遊客參觀意願，因而人數減少。而2012年年底遊客人數大幅度增加，是因為兵器博物館列入高雄市參觀景點之一，吸引陸客與旅行團來訪，並且採取票票50元可以抵用購買紀念品的關係，但此一現象增加現象，仍然需要持續觀察其未來變化。

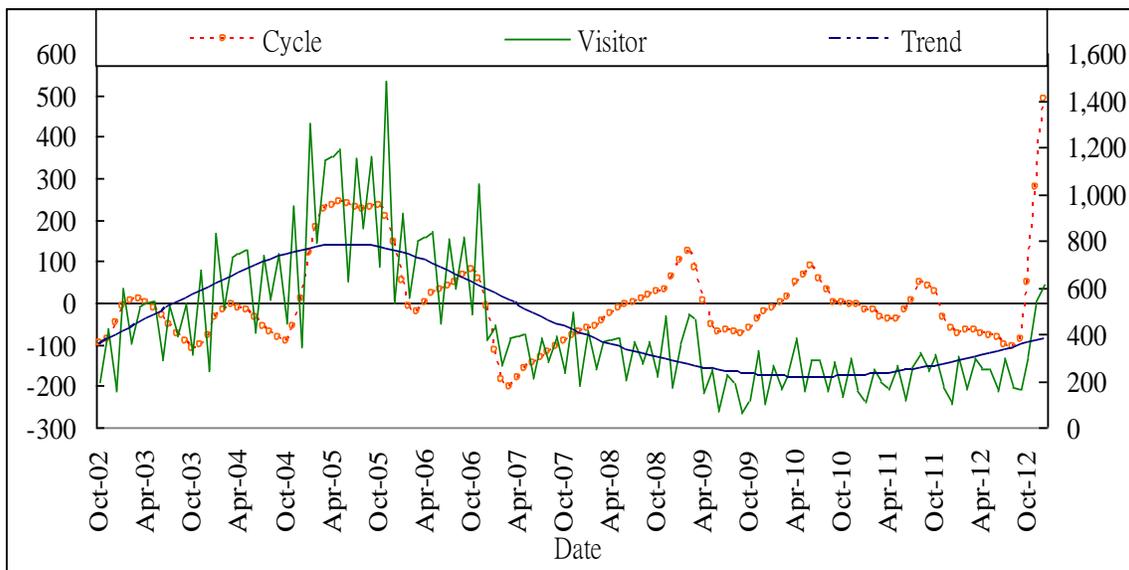


圖4 兵器文化館遊客參觀人數趨勢與週期變動分析

(三)兵器文化館遊客參觀人數結構性轉變分析

圖5顯示兵器文化館參訪人數的Chow結構轉變檢定，運用CUSUM of Squares檢定，並依據該圖形判斷結構轉變點可能的位置，在5%顯著水準下，可以發現2005年6月有明顯結構轉變，此檢定結果與趨勢分析結果相同，皆顯示2005年6月兵器文化館參訪人數開始轉折向下。

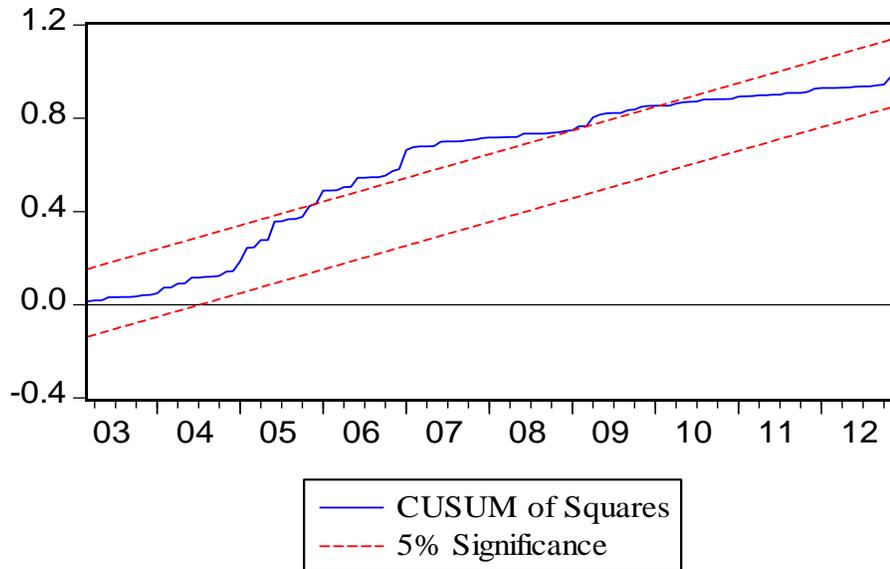


圖5 兵器文化館遊客參觀人數結構性轉變分析

整體而言，近十年兵器文化館參訪人數在開館之後持續增加，而在2005年6月之後人數則逐年減少。從季節性分析，暑假期間參訪人數只有略高於平常月份，旅客來訪持續減少，甚至在寒暑假期間也無法獲得遊客青睞，此一現象顯示兵器文化館已失去吸引力，必然重新制定良好的策略，恢復吸引力，使遊客有興趣蒞臨參訪。

### 三、兵器文物館經營績效評估

中華民國博物館學會進行的2007年度「地方文化館外部評量之研究」與林曉薇(2009)評估地方文化館第二期計畫效益，使用投入每萬元可服務人次作為量化評估指標，由經費效益觀察地方文化館計畫執行的成果，在2007年故宮博物院投入每萬元可服務人次為36.7人、歷史博物館為37.7人、自然科學博物館為54.2人，而地方文化館2007年為537.5人、2008年為539.7人，可是表1顯示兵器文物館2010年為23.37人、2011年為22.67人、2012年更少為19.97人，相較於公營博物館與地方文化館服務人次平均值，兵器文物館都遠遠低於前兩者。至於其他績效例如：人才培訓、刊物出版、合作夥伴與成果發表等，近3年都持續努力中，並無特別成長。

表1 兵器文物館2010-2012年績效分析

年度	2010	2011	2012
開放天數(天)	300	300	307
年預算(萬元)	150	148	146
參觀人數(人次)	3,500	3,400	2,996
投入每萬元可服務人次	23.33 人	22.67 人	19.97 人
人才培訓(次/人)	2/60	2/30	2/60
刊物出版(式)	3	1	1
活動推廣(場次)	3	2	5
成果發表(場次)	3	3	3
就業促進(人次)	3	1	2
簽定合作夥伴(個人/團體)	0/1	0/1	1/1

#### 四、兵器文物館SWOT分析

SWOT分析常運用在企業競爭態勢分析，本研究通過評價兵器文物館的優勢與劣勢、競爭上的機會與威脅，對文物館進行深入且全面的分析，再以及競爭優勢的定位，進而製定其發展策略。而SWOT分析將聚焦在如何利用優勢？如何克服劣勢？如何利用機會？如何抵抗威脅？

兵器文物館之 SWOT 分析，在優勢部份：經營者具深厚專業經驗與技術，參與競賽常獲得獎項、在資源方面與刀劍協會結合、大專院校產學合作、中國大陸相關產業交流頻繁，形成強有力的資源系統，成為文化館之核心競爭優勢。劣勢方面：經營者年齡已長尚無繼承人、私人經營場地與經費不足、刀劍館藏展品昂貴與稀少取得不易、更受限於法律對刀劍管制，這些方面皆有未逮之處，不利於推廣與拓展外貿；至於機會方面：在文化產業環境中，來台外國人與中國觀光客人數倍增，且與興達港觀光漁市、漁人碼頭，形成一風景線，有利於開拓客源，另外國際上刀劍藝術品已漸受重視且變成高級藝術品與收藏品，有助文化館營運發展。面對的外部威脅則包括政府經費補助、相關法律與政策不明，鄰近台南都會博物館園區奇美館即將完工，兵器館藏量遠遠超過本館，民眾無法將藝術與兵器結合，購買以日常刀具為主，無法帶來較高的收益，都可能威脅到文化館之生存。

本研究利用上述的 SWOT 分析，研判文化館在該領域的競爭優勢，期能有助文化館管理策略劃的修正，能知己知彼掌握大環境趨勢變化，能在既有的基礎上，正視優、缺點與面臨的潛在危機，加以改進與補強，強化競爭優勢。

表 2 兵器文物館SWOT 分析

<i>Strength</i> 優勢	<i>Weakness</i> 劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>◎經營者具深厚專業經驗與技術，獲獎率極高，為國內唯一能客製化製作相關產品與展覽專業展館。</li> <li>◎文物館與刀劍協會結合具良好的資源</li> <li>◎同領域的兵器文化館極少，具特別的地方特色。</li> <li>◎配合大學校院產學或技術專業發展。</li> <li>◎與大陸相關性產業互動頻繁。</li> <li>◎媒體曝光量為全國地方文化館之冠。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎經營者年齡已長，後繼無人。</li> <li>◎私人經營，場地不夠，經費不足。</li> <li>◎館藏展品因昂貴與稀少，來之不易。</li> <li>◎受限於法律，不利於刀劍藝術的推廣與拓展外貿。</li> <li>◎低階產品獲利不高，高階產品屬奢侈收藏，隨經濟情勢起落。</li> <li>◎台灣刀劍製作者太少，沒有良性交流互動，導致技術落後。</li> </ul>
<i>Opportunity</i> 機會	<i>Threat</i> 威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>◎緊鄰興達港觀光漁市、漁人碼頭，列入高雄市風景線之一。</li> <li>◎來台外國人與中國觀光客人數倍增。</li> <li>◎與鄰近展館或文化館密切合作。</li> <li>◎刀劍價格不斷攀升，在國際上已漸受重視且脫離原本殺伐的始意，變成高級藝術品與收藏品。</li> <li>◎國內打鐵技藝逐漸失傳，因此傳統藝術日漸受到重視，刀劍製作技術等都嚴然成為顯學。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎政府經費補助政策改變，相關法律與政策不明，影響文物館發展。</li> <li>◎台南都會博物館園區奇美館即將完工，兵器館藏量遠遠超過本館。</li> <li>◎民眾無法將藝術與兵器結合，購買以日常刀具為主，無法帶來較高的收益。</li> <li>◎無能力兼顧文創產業與高階刀劍收藏兩種截然不同的氛圍與環境。</li> <li>◎政府輔導方向偏差，地方文化館無法主導大區域之文化整合。</li> </ul>

## 五、德菲爾法之專家討論與結果

本研究在SWOT分析結果，再經由分析之焦點，訂定問題與解決策略，進行專家問卷調查，在最後再將總結和反饋報告，提供回答者和決策者。最後在經過深刻與反覆確認回答者的建議，對於兵器文物館對於文化保存與擴展策略。

(一)德爾菲法彙整之維持兵器文物館永續經營之策略

1.參與專家：本研究問卷調查對象，包括文物館業者、學術界、社區總體營造專家與行政部門主管。

表 3 參與專家與問卷發放情形

類別		問卷發放數	問卷回收數	回收率
文物館業者	兵器文物館工作人員	4	4	93.75%
	其他文物館經營者	3	3	
學術界	管理專長學者	2	2	
	工藝專長學者	2	2	
社區總體營造專家	企劃與專案管理專家	3	3	
行政部門	主管	2	1	

## 2.問卷問項設計

根據本研究研究問題，開放型問卷問項設計除歸納各研究學者、經營者提出建議之問題外，由於前一節兵器文物館來訪遊客人數變動特性實證結果指出，在 2005 年 6 月之後明顯出現來訪遊客人數減少，檢視其原因主要認為開始收取參觀門票，造成遊客參觀意願下降，而隨著文物館開幕時間拉長，潛在有興趣來訪的遊客越來越少，展示的文物無法吸引遊客再度光臨，討論這些個議題是複雜且動態的，因此在以上考量，問卷調查內容設計，使用 SWOT 策略矩陣分析法，將複雜問題和對策予以簡單要因化，係針對文物館如何吸引遊客來訪的策略為主要核心，將內部因素與外部因素融合思考，探討如何利用優勢克服劣勢？如何利用機會抵抗威脅？以及文物館如何永續經營等基礎下，依據表 4 之 SWOT 分析策略擬定原則，建構以下四種構面的策略型態進行研究：

- (1)應用內部優勢爭取外部機會的 (SO: Max-Max)策略：此種策略是最佳策略，文物館內外環境能密切配合，充分利用優勢資源，取得利潤並擴大發展。
- (2)利用內部優勢避開外部威脅 (ST: Max-Min)策略：此種策略是在文物館面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。
- (3)利用外部機會克服內部劣勢 (WO: Min-Max)策略：此種策略是在文物館利用外部機會，來克服本身的弱勢。
- (4)減少內部劣勢迴避外部威脅 (WT: Min-Min)策略：此種策略是文物館必須改善弱勢以降低威脅，此種策略是提供解決文物館所面臨困境時所使用。

表4 兵器文物館SWOT分析策略擬定原則

情境		外部分析	
		優勢(S)	劣勢(W)
內 部 分 析	機 會 (O)	SO策略(Max-Max)：乘勝追擊策略 策略擬定：充分發揮兵器文物館內 部優勢，抓住機遇	WO策略( Min-Max)：策略聯盟策略 策略擬定：利用外部資源來彌補兵 器文物館內部劣勢
	威 脅 (T)	ST策略( Max-Min)：守株待兔策略 策略擬定：利用兵器文物館的優 勢，以回避或減輕外部威脅的影 響，最終將威脅轉化為機遇	WT策略( Min-Min)：置之死地而後 生策略 策略擬定：減少兵器文物館內部劣 勢同時回避外部環境威脅，即不正 面迎接威脅，最終置之死地而後生

### (二)分析文物館如何永續經營策略之調查結果

本研究之專家問卷第一次回收統計後，部份受訪者之填答，存在顯著差異，因此進行第二次問卷，並將第一次回收統計資料回饋給每位受訪者，針對差異部份重新回應，經整理第二次問卷統計結果，詳細說明如下。

#### 1.SO 策略：應用內部優勢爭取外部機會的策略

##### (1)善用資源、文化創新

近年來政府推動觀光客倍增計畫，兵器文化館緊鄰興達港觀光漁市、漁人碼頭，也被列入高雄市風景線之一。兵器文物館可利用專業經驗與技術，將知識、文化、美學融合起來，呈現於管理、行銷，運用創意元素，塑造展覽魅力與包裝創意刀具成為藝術禮品，另外如何與其他產業合作，例如與禮品或公仔製作公司，共同開發設計代表文物館特色的兵器公仔，進行國內外銷售，不僅可以享受銷售利益，亦可

推廣兵器文物館的知名度。讓遊客對於刀劍文化內涵有更深層的瞭解，提昇兵器文物館的獨特性與價值性。

## (2)把握契機、行銷國際

行銷是地方文化產業吸引遊客的重要手段，透過媒體創造話題，可提昇兵器文物館的知名度與附加價值，兵器文物館可把握，刀劍藝術在國際上逐漸受重視，以及近期來台外國遊客倍增的契機，展開各種行銷策略，把兵器文物館行銷國際，依據研究國際行銷，最有效的行銷方式為「FEMN 模式」，亦即利用節慶 (Festival)、展覽(Exhibition)、戲劇(Movies)與網路 (Network)的四合種方式進行國際行銷(Huang, 2010)，透過不同型態的行銷策略，將兵器文物館營造成為為兼具藝術、體驗與文化價值，成為融合中國文化與藝術的兵器文物館。

## 2. ST策略：利用內部優勢避開外部威脅的策略

### (1)建構夥伴關係、增加展示內容

兵器文物館受限於經費不足，無法添購館藏品進行展示，但是與刀劍協會密切的夥伴關係，因此展示的刀劍兵器，可採取多元的方式，不一定是以館藏為主，借展的物品可來自刀劍協會的收藏者，或其他國內外兵器館館藏品，藉由輪展來增加展示內容，如此展示內容可獲得更多遊客認同與喜愛。另外文物館內部空間重新規劃，整理文物館擺設，去除過多的雜物，使展示精緻化是必然的方向，是個可行的策略，「懷古、留古、講古」的一系列的模式，可為兵器文物館展覽主題館呈現，製造吸引力，興達港製刀工廠則配合觀光漁市，朝向開放工坊的方向努力。

### (2)發揮專業技術、增加收益

目前文物館經費除部份來自政府補助外，所需管理、保養花費等經費開銷皆由經營者自行負擔所有開支，經費短絀極為嚴重。為解決財物困境可以採取以下策略增加收益。

- 收取清潔費或是文物館門票:礙於台灣人習性，收取門票將導致降低參觀意願，因此採取門票抵用紀念品消費與兒童免費的方式可以減少衝擊。
- 販賣紀念品籌措經費是一最佳的方式，以郭常喜老師擁有國家技藝師的榮譽，精湛的刀藝與淬火技術，讓許多消費者慕名而來購買刀物器具，零售銷路佳。但郭老師講求快速製刀過程，未考慮刀物之美觀，較難提升至藝術品的境界，因此刀物器具相關產品的升級，藉由與大學校產學合作，創意設計另類的紀念品，藉由炒熱新聞增加文物館的知名度，增加遊客到訪人數，亦可提升紀念品的買氣。

## 3. WO策略：利用外部機會克服內部劣勢的策略—技術傳承、提升知名度

在國內教育制度及職業教育，對於較冷門專業的刀具製作、金屬工藝等，沒有加以重視了解，刀具製作、金屬工藝技術傳承面臨嚴重問題，連帶影響到兵器文物館維繫與存在，幸好在國際上刀劍藝術價值不斷攀升，已漸受重視且脫離原本殺伐的始意，變成高級藝術品與收藏品，而且國內大大師級的打鐵與金工師逐漸凋零，技藝也逐漸失傳，所以傳統刀劍製作技術在眾人關注下，日漸受到重視而成為顯學，如今在此時機可以藉由郭常喜老師的知名度，積極栽培合適的徒弟，並鼓勵多參加相關技藝競賽，提高名氣，同時提升文物館知名度形成吸引力，招募更多的生力軍或人才投入，解決技藝傳承與文物館永續經營的困境。

## 4. WT策略：減少內部劣勢迴避外部威脅的策略—資源集中整合、創造差異化

刀舖工廠位於興達港(圖 6)，結合觀光漁市的假日人潮，且能依照漁船所需之刀物器具製造，零售銷路佳，但是目前刀舖工廠腹地面積不大，同時要兼具刀物之生意買賣及製作的功能，觀光客只能觀看，並無法有效吸收刀物器具的相關知識，且工廠內外尚未規劃完善的參觀路線，也較無法吸引觀光客前往駐足參觀。而兵器文物館位於興達港與情人碼頭之間，展出內容為中國歷代及民俗宋江陣之兵器、原住

民用刀等供民眾參觀，並不定期舉辦特展及籌辦各項攸關刀劍藝術之學術研討會及研習活動，文物館位於刀鋪與情人碼頭兩者，文物館與刀鋪工廠兩者相距太遠，相互獨立運作，無法串聯有效結合，不易產生互動。許多專家都強烈建議，文物館和鋪工廠集中合併成為複合多元化的觀光工廠，效益會更佳，可為提供一個兼具觀光休閒與教育娛樂的環境。但考量搬遷費金額之高，目前此整合成本過高，要達到一定效益仍具困難度。

差異化優勢是文物館實施永續經營的必要戰略，兵器文物館雖然不具備博物館的規模，尤其是台南都會博物館園區奇美館即將完工，兵器館藏量遠遠超過兵器文物館，而且兵器文物館目前最大的困難點是文物館之展示區及附屬區域無法分割，若能將附屬區域分割出來，能仿效國外博物館之創進事業引導的功能，廠商和文物館合作複製館藏品並商品化，未來文物館與刀鋪合併，展示與體驗活動結合，可以創造與奇美新館的差異化優勢，不僅可獲得固定收益，亦可迴避奇美新館的威脅。



圖 6 刀鋪、兵器文化館與情人碼頭位置圖

目前私人文物館除有企業支援的博物館(例如奇美博物館、陽明海洋文化藝術館等)，可免於財務上的困窘外，幾乎都面臨入不敷出，許多私人文物館在支持館內正常開銷的經費上都產生困難，更無法籌措經費在收藏品與展覽的場館的更新，在此惡性循環之下，已導致許多家私人文物館關閉，僅存的文物館也在因為尚有政府經費補助，處於苟延殘喘，基於此情況，本研究綜合的專家建議與Bradburne (2001)，Kotler(2001)的策略，在文物館方面，吸引遊客來訪與解決財務困境為首要目標，擬訂短中長期的發展策略，輔以行銷與策略夥伴計畫，個別文物館可依據其特性，導入客製化的行銷方法，創造專屬品牌附加價值，才有可能追求永續經營的目標。

在政府輔導私人文物館營運方面，策略必需務實、切莫好高騖遠，要求地方文物館主導大區域之文化整合，這是個不可能任務，惟有鬆綁法規，針對文物館特色，採取差異化的輔導策略，才能支持地方文物館永續經營，達成地方文化的保存與擴展的目標。

## 伍、結論和未來研究建議

### 一、結論

台灣地方文物館正處於一個重要生死存亡的轉變過程，傳統的經營方式，已無法回應政府的新公共政策和遊客的需求，而解決財務短缺與遊客的流失的主要的驅動力量，是以行銷為導向，尤其台灣觀光政策正以積極開放外國人與中國大陸遊客來台，並發展多元化觀光，以本土、文化、生態之特色內涵，文化、休閒旅遊市場迅速擴大，在此時機正是文物館轉型的機會，綜合國內外博物館已經制定和實施的策略與專家的建議，本研究彙整可行的策略，提供文物館管理人員參考，其策略如下：

- 重新定義文物館任務與扮演角色
- 思考以客戶需求為核心的策略
- 設定短中長期的目標
- 投入資源支持行銷策略
- 提供遊客優質具創意的體驗活動
- 尋求財務支援，建立良好的夥伴關切

最終行銷策略是吸引遊客的最好的方法，但是創意與提供優質的複合服務，滿足遊客者的要求，才能維持文化館之永續經營目標。

展望未來，文物館經營者者，除了在基本的管理行銷的架構外，應該針對文物館特色建立更廣泛服務，去實現文物館的使命。

因此，建議文物館在經營與管理上，應加強以下的能力與服務：

- 改善服務品質，提高遊客再訪意願，吸引潛在的遊客的來訪
- 積極的與社區結合，建立義工制度
- 確保引進的資源可以達到支援者的期待
- 配合外部變化調整文物館的經營方式

綜上所述，文物館經營如果仍然聚焦在收藏、教育功能，與遊客的需求脫節，未來不確定的風險將增加，長期將嚴重威脅其存在價值，而逐漸被社會淘汰，因此文物館也必需隨著社會變遷，調整其應對策略。

### 二、未來研究建議

本研究主要針對兵器文物館經營為例進行分析，雖然兵器文物館遭遇得許多問題與其他文物館相似，研究所獲得的策略亦可提供其他文物館解決所面臨的困境，但是個別文物館還是面臨情境不同，因此未來其他文物館可以依循本研究的分析流程，逐一針對增加收入的問題、差異化優勢以及永續經營所對應的策略，進行個案的後續研究。

## 參考文獻

- 中華民國博物館學會，台灣博物館名錄文物館，2013年6月10日摘錄自網頁  
<http://www.cam.org.tw/big5/museum02.asp?itemtext=文物館>  
田瑋 (2009)，以全面品質管理觀點檢視新竹縣政府對地方文化館計畫的實施，中原大學文化資產研究所碩士學位論文。  
行政院經濟建設委員會(2005)，「挑戰2008：國家發展重點計畫」940131

- 行政院文建會（2007），磐石行動-地方文化館第二期計畫（97年-102年）  
<http://www2.ylccb.gov.tw/files/o/97%E4%BA%8C%E6%9C%9F%E8%A8%88%E7%95%AB.doc>
- 林曉薇(2009)，地方文化館第二期計畫效益評估，行政院研究發展考核委員會委託研究，RDEC-RES-098-034（政策建議書）。  
修正，摘自網頁<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001568&ex=2>。
- 張譽騰（2007），行政論述灣的文化政策與博物館發展研習論壇月刊第 73 期，頁 28-31。
- 陳國寧(2008)，96年度「地方文化館計畫外部評量之研究」，行政院文化建設委員會委辦 <http://superspace.moc.gov.tw/public/Data/96816523958.pdf>
- 黃秀瓶(2007)地方文化館行銷策略之研究－以南投縣竹藝博物館為例，亞洲大學國際企業研究所碩士論文。
- 黃凱意(2010)，地方特色產業國際行銷策略之研究－以三鶯地區為例，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 劉立偉(2008)，社區營造的反思：城鄉差異的考量、都市發展的觀點、以及由下而上的理念探討，都市與計劃，35:4: 頁313-338。
- 鄭人豪、賴泱瑄(2007)，「一掃『在地的蚊子館』為『原住民文物館』－引進民間資源投入地方文物館之經營問題」，臺灣經濟研究月刊，第30卷第3期，3月，頁 117-122。
- Power, D. (2002), Cultural Industries in Sweden: An assessment of their place in the Swedish. *Economic Geography*, Vol. 78, No. 2, pp. 103-127
- Mato, D. (2009), All Industries are Cultural, *Cultural Studies*, 23:1, pp. 70-87
- Flew, Terry & Cunningham, Stuart D (2010): Creative Industries after the First Decade of Debate. *The Information Society: An International Journal*, 26:2, pp.113-123
- Towse, R. 2003. Cultural industries. In *A handbook of cultural economics*, ed. R. Towse, 170-76. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Tufts, S., & Milne, S. (1999). Museums: A supply-side perspective. *Annals of Tourism Research*, 26(3), pp.613-631.
- Harrison, J. D. (1994). Ideas of museums in the 1990s. *Museum Management and Curatorship*, 13(2), pp. 160-176.
- Kotler, N and Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? Missions goals and marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No. 3, pp. 271-287,
- Bradburne, J. M. (2001). A new Strategic approach to the museum and its relationship to society, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, No. 1, pp. 75-84.
- Kotler, N. (2001). New ways of experiencing culture: the role of museums and marketing implications. *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, No. 4, pp. 417-425.