

博物館發展文化創意產業之 關鍵成功因素

The Critical Success Factors for Museums to Develop Cultural and Creative Industries

黃美賢 Mei-Hsien Huang

國立臺灣藝術大學文化創意產業設計研究所 助理教授

Assistant Professor / Graduate School of Creative Industry Design,

National Taiwan University of Arts

有關本文的意見，請聯繫通訊作者黃美賢

For correspondence concerning this paper, please contact Mei-Hsien Huang

Email: hms7111@gmail.com

摘要

博物館發展商務及連結產業，蔚為當前世界性的趨勢；臺灣的博物館如何掌握發展相關產業的成功關鍵，是值得研究的重要議題。本文旨在探討博物館發展文化創意產業的關鍵成功因素及其相對重要程度。研究範圍限於藝術人文類的臺灣公立博物館。主要運用三回合的德懷術以及層級分析方法，調查 30 位專家的意見。根據研究結果，本研究建構出提供臺灣博物館發展文化創意產業關鍵成功因素及權重的層級體系，其中包括四個構面、13 個準則與 60 個細項。所有構面中，以「顧客服務」為最重要，「學習創新」為第二重要，「財務管理」則列居末位。在所有準則中，以「強化館員的文創業務知能」為最重要。整體而言，人才培育與進用是博物館發展文化創意產業極為重要的關鍵成功因素。最後，本研究並對博物館及相關教育單位等提出建議。

關鍵字：文化創意產業、博物館、關鍵成功因素

Abstract

It is a secular trend that museums become commercial by extending into the business world and connecting with private sectors. How the museums in Taiwan can identify and develop the relevant key success factors is a topic that deserves academic attention. This paper aims to explore the pertinent key success factors and determine their relative weights for museums to make inroads into the cultural and creative industry. The research scope is limited to public museums in Taiwan dedicated to art and humanity. The author applies the three-round Delphi technique and Analytic Hierarchy Process (AHP) by consulting 30 experts. Based on the surveyed results, this paper constructs the list of key success factors and determines the relative weights in the hierarchy for Taiwanese museums to enter the cultural and creative industry. A total of four dimensions, 13 criteria and 60 items are established. Among all the dimensions, customer services are the most important, followed by learning & innovation. Financial management is considered the least relevant. Among all the criteria, the enhancement of staff competences in the cultural and creative industry is rated as the most important. In general, talent development and recruitment are critical to the success of any museum planning to enter the cultural and creative industry. Finally, this paper presents its suggestions to decision-makers in museums and educational authorities.

Keywords: cultural and creative industries, museum, critical success factors

壹、緒論

一、研究背景與動機

近年來，文化創意產業（以下簡稱文創產業）全球性地蓬勃發展，博物館推動商務運作及發展產業已經成為國際普遍的趨勢，我國政府也陸續推動博物館相關的文創產業。例如，自 1998 至 2012 年間發展「數位典藏與數位學習國家型科技計畫」（中央研究院數位文化中心，2012）；2009 年將「打造故宮成為臺灣文化創意旗艦產業應用重鎮」列為國家文創產業發展政策（行政院文化建設委員會，2009）；2010 年頒訂「文化創意產業發展法」（文化部，2010），將博物館所屬的「文化資產應用及展演設施產業」列入文創產業範疇。2014 年行政院也通過「博物館法」草案，建立了博物館發展文創行銷相關配套機制（行政院，2014），顯見政府逐步地引領我國博物館發展文創產業。

邇來國內專家學者相繼提出臺灣博物館應發展商務或結合產業的主張。杜正勝（2004）指出當今博物館須扮演經濟發展的媒介，兼具商業發展與文化推廣的角色。張譽騰（2007）認為當今地方、社區、觀眾和娛樂休閒導向的「通俗博物館學」，已經取代過去戀物保存導向的「專家博物館學」。此外亦有著眼於博物館產業所帶來的多元價值，包括擴展傳統文化的創新與再生，拓展博物館資源的創新運用，增加博物館經濟收益，提高博物館的競爭力，帶動其他相關產業與經濟的發展，強化教育生活化的推廣普及，增加休閒遊憩娛樂功能，以及提升都市與國家的形象等（夏學理，2007；陳國寧，2007；黃光男，1997，2011；黃美賢、洪鉛財、程雨萍、林牧葶、楊神珠，2014；楊敏芝，2009；蘇明如，2007）。可見，臺灣博物館發展文創產業，已為許多學者支持與倡議。

然而，目前臺灣各博物館的資源特色與規模大小差異頗大，並非所有博物館都有足夠發展產業的資源與優勢。朱紀蓉（2012）即指出國立故宮博物院（以下簡稱故宮）因有著政治文化的特殊優勢，其文創發展的操作模式並不適用於臺灣其他博物館。因此，我國政府若欲推動博物館發展產業，宜能研擬出關鍵的成功因素或策略，提供給一般博物館參考。此外，不少學者們也指出了很多臺灣博物館發展文創產業的問題，例如，博物館整體經濟效能低（夏學理，2007），會計制度彈性不足（洪鉛財、黃美賢、程雨萍、陳玟吟，2015；蔡怡怡，2012），缺乏專業行銷經理與商務人才（夏學理，2007；蔡怡怡，2012），人力結構無法發揮組織功能（蔡培村、鄭彩鳳、張秀娟，2012），數位典藏的授權機制不完善（謝銘洋、趙義隆、陳曉慧，2012；謝顯丞、鄭惠文、簡如君，2008），藏品數位化成果的應用成效不彰（謝銘洋等，2012），以及專業品牌和形象待建立（蔡培村等，2012）等。這些問題，亟待通盤研議以提出有效的方法與策略來解決。

然而，經廣泛探涉相關文獻後發現，我國博物館發展文創產業之議題雖值得研究，刊載於具學術審查機制刊物之論文較為少見，多見之於一般期刊及未出版的碩博士論文，顯示此議題有待更多學者投入進行學術性探究。當統計目前此主題相關的學術論文，又以個案與質化研究偏多。因此，研究者試圖從整體性的觀點，以及以量化為主的調查方法進行探究，期盼研究成果能在學術及實務上更有貢獻。

二、研究目的與範圍

基於上述背景與動機，本研究之目的旨在探討博物館發展文創產業的關鍵成功因素，並確立其相對重要程度，期能做為博物館與相關教育機構之參考。至於研究範圍，鑒於博物館應用在商務與產業的藏品類別以藝術人文類為多（Christensen、Mohr，2003），因此本研究限定於在臺灣公立的藝術人文類博物館，並以博物館運作與影響可及的因素為研究範圍。至於博物館所不可控制的外部環境因素，則不在本研究探討之列。

貳、文獻探討

一、博物館與文創產業的關係

傳統一般界定博物館是一個「非營利」（non-profit）的永久機構，其功能一般多聚焦在蒐集保存、研究、展示與教育推廣（International Council of Museums，2007；Museums Association，1998）。近年來，國際博物館協會（International Council of Museums）指出博物館所謂「非營利」的意義，並非指不能營利，而是指博物館並非像一般營利機構般將營利所得分配給投資者，而是將盈餘回饋至博物館的館務運作，以及服務社會大眾（Bloch，2004）。英國的博物館館長協會（National Museum Director Council）（2004）也主張 21 世紀後博物館應扮演多元角色與功能，是一個學習的中心、公民與社區的活動空間、文化理解與研究的機構、創造力的觸媒、旅遊觀光的夥伴，以及創新的事業。我國行政院在 2014 年通過的「博物館法」草案中，也擴大界定博物館的涵意：「以展示、教育推廣或其他方式經常性開放供民衆利用之常設機構」，並規定博物館應辦理「公共服務及文創行銷等業務」（行政院，2014）。因之，博物館的涵意，已成為多目標、多功能、多方位的教育文化機構，除了保有傳統的功能外，還擴增了公共服務、觀光休閒與經濟產業等功能。

另從臺灣法規來看，依「中華民國行業標準分類」（行政院主計總處，2011），博物館是屬於藝術、娛樂及休閒服務的行業。再依我國「文化創意產業內容及範圍」（文化部，2014），博物館文化資產的利用，以及博物館展演設施的經營管理，都是文化創意產業的一部分。由前述可知，博物館本身是一種產業，也是屬於文創產業的一環。

二、博物館發展文創產業關鍵成功因素相關文獻

企業管理的關鍵成功因素 (critical success factors, 簡稱 CSF) 最早是由 Daniel (1961) 提出。他認為一個公司若要成功，必須經過分辨選擇，著重在決定成功的關鍵因素上。Aaker (1984) 指出企業經營成功所必須具備的競爭能力及資源，透過進行產業分析，可辨認產業內各策略群組的關鍵成功因素。吳思華 (2000) 主張在特定產業內成功與他人競爭，必須具備技術或資產，藉由分析企業優勢與關鍵成功因素配合的情況，即可判斷其是否具備競爭力。基於上述，本文界定博物館發展文創產業的關鍵成功因素為：博物館為發展文創產業與建立競爭優勢所須具備的重要資產或能力。博物館必須掌握發展文創產業的關鍵成功因素，方能建立持久性的競爭優勢。由於博物館發展文創產業的關鍵成功因素鮮少有直接相關的文獻，本研究從博物館如何發展文創產業的重要論述，以及國內外博物館發展文創產業的相關研究進行探究，以之為本研究探討之基礎。

(一) 博物館發展文創產業的論述觀點

有關博物館如何發展文化創意產業策略的主張論述，因著眼點而有不同的看法。經由文獻探討，可概分為以下五種觀點的主張論述。

從觀眾服務的觀點，如 Black (2012) 認為 21 世紀博物館的轉變，首先是將觀眾轉變成使用者。此一觀點的特色，其一，更認識使用者，透過觀眾研究了解觀眾的動機期待與需求；其二，促使觀眾來館參觀及建立良好關係，獲得觀眾的喜愛與關注；其三，歡迎與支持使用者，透過以顧客服務團隊的中心角色，提供大眾化的環境，以及客製化的參觀體驗。Bitgood (2013) 認為，決定觀眾關注博物館的一個主要動機因素是觀眾認定的價值。價值來自觀眾認定其獲得的效用或益處 (如興趣或喜好) 與付出成本 (如時間、努力或工作量) 之間的比例，從而決定對博物館的關注程度。

從經濟財務的觀點，如 Throsby (2001) 指出博物館兼具有文化與經濟兩種價值。文化價值包括藏品與博物館兩方面。經濟價值則有三方面，其一為私有財，如門票、館內商店購物、正式教育活動等；其二為公共財，如公眾對藝術文化與社會的討論、協助文化認同、公眾教育服務等；其三為外部性，如創造工作機會與所得、對美術館附近的商業與住戶經濟衝擊等。Falk、Sheppard (2006) 提出博物館知識時代的商業模式 (museum knowledge age business model)，即以符合大眾需求的產品、服務及體驗為中心，與經濟資源、內在資源及外部資源三方面保持互動。經濟資源包括賺取、奉獻、捐贈及贊助；外部資源包括個人、組織及社區；內在資源包括物、人及知識。Fellows (2010) 指出當前博物館必須產生收益，例如：入場費、導覽費、諮詢服務、出版、權利金、版權、電子商店 / 郵購、活動、餐飲服務、場所出租、會員方案等，而博物館也必須開發自己的商品，了解觀眾的

市場區隔，以建立品牌。

從行銷觀點，如黃光男（2007）認為博物館的行銷重點包括行銷研究、市場區隔、行銷策略與計畫。其中行銷策略與計畫包括制度建立、人力資源、觀眾開發、文化消費及績效考核，並強調博物館企業的發展，須關注行政人才培育、文化觀光及媒體應用。Kotler、Kotler、Kotler（2008）提出博物館行銷略方向，包括消費者區隔、目標消費者確定、產品定位及品牌形象，並以行銷研究來調整之。他們也提出五大行銷策略，包括產品符合顧客需求的價值、購物地點便利、消費者願意付出的成本、促銷經由與顧客溝通，以及服務人員殷勤有禮。

從資源整合的觀點，法國國立博物館聯合會（La Reunion des Musees Nationaux）執行長 Philippe Durey 在 2001 年指出，法國政府建立資金統一管理制度，由博物館聯合會負責增加博物館的館藏及公共服務。近 20 年來西歐與北美博物館不斷加強接待、商店、工作室、餐廳、視聽室的服務，除籌劃巡迴展與特展，並於國外子機構舉辦常態展，透過複製品行銷建立品牌及全球商業網，營收集資後回饋運用於博物館擴建與再造（杜正勝，2004）。陳國寧（2007）認為博物館領導者與其團隊須走向外部拓展經營，透過外部的資源結盟、行銷傳播、文化產業、開發等策略以獲得大眾的支持及經濟來源。張譽騰（2007）強調文化事業宜由下而上，將博物館視為需要管理行銷的企業，要有高度生產力。楊敏芝（2009）則主張博物館文創產業須透過結盟合夥導入體驗式教育政策，包括館藏創意產業數位加值、體驗觀光空間情境塑造、地方結盟，以及教育觀光學習網路建置。

從政策規劃評估的觀點，如 Falk、Sheppard（2006）提出博物館的願景目標與評估構面，包括公共價值、內部的學習與成長、外部的關係，以及資源與財務。

綜合上述對博物館如何發展文創產業的論述，可見博物館若欲發展文創產業，其關鍵成功因素，須關注觀眾服務、經濟財務、行銷、資源整合，以及政策規劃評估等層面。

（二）臺灣博物館發展文創產業的相關研究

臺灣地區博物館發展文創產業的相關研究，可歸納以下四種面向：

從顧客服務的面向探討，如王啓祥（2008）分析 1998 至 2008 年間博物館家庭觀眾動機，發現具有學習性、娛樂性及社交性三種屬性。陳寬裕、林士豐（2012）以 346 個奇美博物館參觀遊客為研究對象，調查博物館解說服務滿意度對紀念品購買意願的影響。結果顯示當參觀者對解說服務的滿意度越高時，其購買紀念品的意願也越高。林詠能（2013）以逃離、社交與家庭互動、學習動機三個因素構面的問卷，調查臺北市立美術館觀眾參觀動機。結果發現「逃離」為觀眾參觀美術館最重要的動機，主要尋求能逃離日常生活，同時能有機會與家人或朋友互動，因此建議美術館應提供滿足觀眾具休閒、娛樂、寓教於樂

的環境。

從財務的面向探討，如夏學理（2007）調查國立博物館經營效益及產值，以探討文化產業經濟效能。研究結果指出國立博物館的整體經濟效能低，財務及經營法規、人事制度鬆綁，以及協助培育人才為重要課題。因此建議博物館人員彈性運用與專業原則，培養民間藝術需求，培養館方策展能力，以及修正現有會計制度。

從行銷管理的面向探討，如張秀娟（2005）運用個別訪談及德懷術（the Delphi technique）調查五所國立博物館的行銷策略，結論指出在七大構面中，最受重視的構面是產（藏）品、教育推廣、媒體宣傳、管理流程；最受重視的指標是常設展示的定期更新，加強解說的專業性，掌握時機利用特殊事件擴大行銷，現場服務人員具備良好的服務態度和技巧，定期維護展示品或相關設備，以及培養員工專業技能和知識。謝顯丞等（2008）就其與鳳甲美術館等六個單位產學合作的實務運作與研究，提出藝術典藏加值的三主軸：藝術品數位化轉化生活精緻用品，建立授權代理與回饋機制，以及行銷與品牌建立。賴瑛瑛（2011）以臺北市三個藝術機構為例，探討其結合公私部門共同治理。研究發現：博物館透過公私協力的合作模式，強化政府與公民社會互相依賴合作，形成上下互動的協商合作管理過程。蔡怡怡（2012）以中正紀念堂商店進行個案研究，結論提出其發展策略，包括加速博物館法通過、建置網路商店平臺、經營商店形象、持續開發文創商品、推動典藏文物授權，以及進行商店行銷。

綜合性的探討，如黃美賢、洪鉛財、程雨萍、林牧葶、楊神珠、陳玟吟（2013）經由文獻分析與個別訪談，提出故宮發展文創產業的三方面策略：（1）組織面，設立專責文創行銷組織；（2）營運面，設立文物藝術發展基金、研訂發展文創產業相關法規、爭取大型數位科技計畫經費、提高藏品數位圖像品質，以及建立明確的授權機制；（3）產品服務面，與國內外知名企業及設計師合作開發高品質文創商品，培育文創產業經營管理與設計人才，委託多家廠商經銷、參與國際性商展、開發多媒體展示互動設施、辦理教育推廣活動、加強觀眾參觀服務與體驗等。林詠能（2014）從近 10 年臺灣文創產業統計的資料進行分析，提出文化資產應用及展演設施產業的發展趨勢，包括完善典藏與藝術授權機制、團體結合場館，以及博物館轉型（休閒）。

歸納上述臺灣地區博物館如何發展文創產業的相關研究可知，臺灣博物館若欲發展文創產業，其關鍵成功因素的探究，須考量到顧客服務、財務、行銷管理、組織等層面。

(三) 國外博物館發展文創產業經驗的相關研究

國外博物館發展文創產業的經驗與相關研究，也有很多值得臺灣博物館的借鏡之處。林國平、蔡依儒（2012）經由探討國外博物館近年的數位科技運用模式，歸納提出未來博物館運用科技規劃創新服務三類方向。其一，強化內部管理，如文物虛擬／數位化、數位資產管理、博物館內基礎設施雲端化，以及藏品保存環境監控。其二，提升觀眾體驗，如地理定位服務、行動應用、互動裝置展品、虛擬實境、廣增實境，以及社群媒體運用。其三，資料開放加值應用整合型雲端資料庫、雲端影音頻道、數位資產雲端授權，或是更創新形式的雲端行動應用及實現。林仲如（2012）運用文獻分析法，探討英國創意產業政策所引發的美術館轉變情形，包括門票免費、以服務觀眾為重心、打造文化導覽地圖，以及產官學三方合作。黃美賢等（2013）經由文獻分析與個別訪談，歸納出英、美、澳、法四國之 12 家典藏機構與文創產業融合的四方面運作策略：（1）組織方面，成立專責單位或公司；（2）財務方面，從多管道增加營收，包括政府補助、個人或團體捐款、會員費、門票收入、禮品店收入、餐廳收入、場地出租、藏品出借、授權費等；（3）營運方面，拓展網路商務、商務授權、委託代理授權或銷售、多元商品通路、同業聯合、異業合作等；（4）產品服務開發方面，開發多元文創商品、合作開發、自行開發、巡迴展覽與文創商品套裝行銷、多元授權、文物鑑價等。

Camarero、Garrido（2009）針對 182 個西班牙博物館和藝術組織進行研究，探討顧客、銷售及維護（custodial）三種策略取向，對於提高社會績效（教育和保存）及經濟績效（收入與遊客數）的影響。研究結果指出：社會績效與維護、顧客有高度相關；經濟績效與銷售高度相關，銷售策略包括致力行銷、加強溝通、品牌化，以及促進公共關係。Zorloni（2012）基於平衡計分卡，透過個別訪談倫敦、紐約和華盛頓的博物館行政人員，探討藝術博物館活動的策略架構。結論提出大多數藝術博物館運作關鍵成功的九個策略，包括藏品保存、加強研究、增加公眾參與、儘量館際合作、支持組織追求卓越表現的使命、激勵和開發員工的能力、加強對競爭者的認知、提高博物館的治理與負責，以及管理與增加財務支助。

歸納上述國外博物館發展文創產業經驗的相關研究，可見博物館若欲發展文創產業，其關鍵成功因素涉及科技運用、服務觀眾、產品服務、營運管理、組織人力、財務管理等層面。

(四) 臺灣博物館發展文創產業關鍵成功因素的架構初稿

本研究使用平衡計分卡為基礎架構，建立發展文創產業關鍵成功因素的架構初稿。平衡計分卡為 Kaplan、Norton (1992, 2004) 提出，包含四大構面：(1) 財務構面，考量包括生產力與成長兩方面。前者包括改善成本架構與增加資產利用率，後者包括擴張營收價值及強化顧客價值；(2) 顧客構面，考量產品服務特性、關係與形象三方面。產品服務的提供須考量顧客的價值主張，包括價格、品質、親和便利程度、選擇性與功能性、夥伴關係品牌形象等；(3) 內部流程構面，考量營運管理、顧客管理、創新流程、法規與社會四方面；(4) 學習與成長構面，考量人力資本、資訊資本、組織資本。在操作程序上，Kaplan、Norton (1993) 指出在確認核心願景目標後，其次為分析各層次的關鍵成功項目，最後再設計出關鍵衡量的指標。

參酌前述探討的文獻，衡酌博物館的特性，以及 Kaplan、Norton (1992, 2004) 之平衡計分卡四構面，研究者建構出包含顧客、財務、行銷管理、人力組織四大構面的博物館發展文創產業關鍵成功因素架構初稿（如表 1），以利後續專家諮詢修正及發展成第一回合德懷術問卷。

表 1

博物館發展文化創意產業關鍵成功因素初稿架構及參考文獻

研究者 (年代)	博物館發展文化創意產業關鍵成功因素內涵												
	顧客				財務				行銷管理		人力組織		
	開發新客戶與市場	提高顧客對文創產品的滿意度	提高顧客對服務品質的滿意度	建立博物館與顧客良好關係	增加博物館營收	擴增博物館資產利用收益	增加生產力	開發文創產品	建立公股授權機制	強化營運管理	強化策略性的知識技能	強化資訊科技的知識技能	強化文創業務運作的組織
王啟祥 (2008)			●					●					
陳寬裕、林士豐 (2012)			●										
林仲如 (2012)	●	●	●	●			●						
林詠能 (2013)			●					●					
林詠能 (2014)						●	●	●	●				
林國平、蔡依儒 (2012)											●	●	
洪鈞財等 (2015)					●	●	●		●				●
夏學理 (2007)			●		●						●		
張秀娟 (2005)			●					●			●		
張譽騰 (2007)							●						
陳國寧 (2007)							●		●				
黃光男 (1997)	●								●	●			
黃光男 (2007)	●								●	●			
黃美賢等 (2013)	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
楊敏芝 (2009)			●	●			●	●	●				
蔡怡怡 (2012)	●	●			●			●	●				●
賴瑛瑛 (2011)							●						●
謝顯丞等 (2008)		●			●	●		●	●				
Bitgood (2013)			●										
Black (2012)				●									
Falk、Sheppard (2006)		●	●	●	●	●	●	●			●	●	
Fellows (2010)		●			●	●		●	●				
Kaplan、Norton (2004)	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kolter 等 (2008)	●	●	●	●	●			●	●				
Throsby (2001)			●	●	●			●					
Zorloni (2012)				●	●	●	●				●		
合計	7	7	13	8	11	8	11	13	7	8	9	4	5

參、研究設計與實施

本研究的设计與實施，從研究架構、方法與步驟、對象、工具及資料分析五方面來說明。

一、研究架構

本研究目的主要有二部分。其一，探討博物館發展文創產業的關鍵成功因素，包括構面、準則及細項三層級，主要運用三回合的德懷術，調查專家意見確定因素內涵。其二，確立前述各層級因素之相對重要程度，運用層級分析法（analytic hierarchy process，簡稱AHP），調查專家評估之權重來判定。研究架構如圖 1 所示。

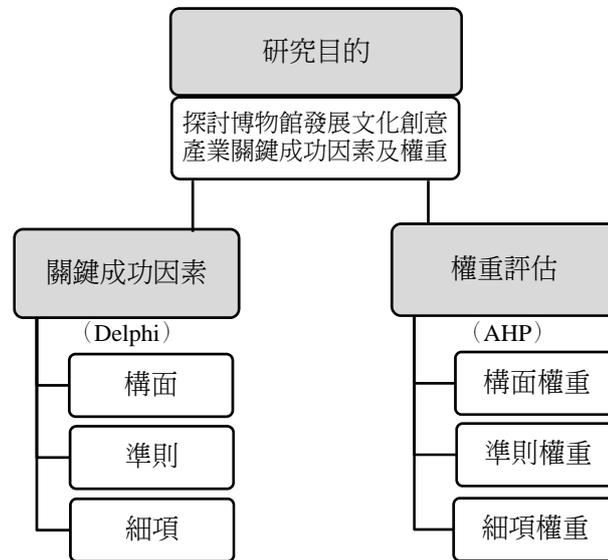


圖 1 本研究架構圖

二、研究方法與步驟

德懷術以及層級分析法為探討關鍵成功因素常用的分析方法（何雍慶，1990）。本研究運用時，先進行文獻蒐集與分析，據以研擬出因素架構初稿。其次，為增加問卷內容效度，請諮詢專家修正初稿意見，再據以編製第一回合德懷術問卷及進行調查。經由三回合問卷修正、調查與結果分析的程序，方確定因素內涵。之後，運用層級分析法，以前述確定的因素編製問卷與進行調查，以確定因素的相對權重，再經由研究結果分析討論，提出結論與建議。本研究先後實施兩類問卷調查的時間，是自 103 年 7 月至 104 年 1 月間。

三、研究對象

本研究的研究對象，包括德懷術第一回問卷形成前的專家諮詢 10 人，德懷術問卷調查 30 人，以及層級分析問卷調查 30 人。這些研究對象均採用立意取樣(purposive sampling)，包括館、官、學、產四領域專家，取樣原則為對本研究主題涉入程度深，具有豐富學術或實務經驗，以及在臺灣博物館理論與實務界具有相當代表性者。詳如表 2。

表 2

本研究對象資料

參與項目	類別	服務單位與職務	人數	合計
關鍵成功因素架構初稿諮詢	博物館	國立博物館館長、文創行銷單位主管	3	10
	政府	行政院政務委員	1	
	學術界	大學教授（博物館、文創產業經營管理）	4	
	產業界	文創公司負責人（設計與數位內容產業）、文創產業協會理事長	2	
德懷術問卷與層級分析問卷調查	博物館	國立 / 市立博物館館長、副館長、文創行銷單位主管、消合社主席、商店經理	10	30
	政府	中央與地方博物館主管機關之處長 / 局長	3	
	學術界	大學教授（博物館、藝術行政管理、文創產業經營、企業管理等領域）	10	
	產業界	創意設計中心董事長、文創產業協會理事長、文創公司負責人（工藝、設計、數位內容、創意生活、出版等產業）	7	

四、研究工具

（一）德懷術問卷

本研究德懷術調查的問卷有三回合。首先依據文獻分析建構關鍵成功因素架構初稿，經由個別訪談諮詢 10 位國內具代表性的專家修正此表，再據以編製成第一回合的德懷術問卷，以增加問卷內容效度。訪談有兩個主要提綱，其一，因素架構初稿的建構原則與內容是否適切？其二，對原架構初稿之外的開放性看法。修正意見重點如表 3。

表 3

專家諮詢關鍵成功因素初稿架構之主要修正意見

關鍵成功因素	初稿原文	修正意見
構面	顧客	顧客服務
	財務	財務管理
	行銷管理	業務運作
	人力組織	學習創新
準則	增加生產力	增加博物館產值
	建立公眾授權機制	推展公開授權
	營運管理	強化文創行銷管理
	強化策略性的知識技能	強化館員的文創業務知能
	強化資訊科技的知識技能	強化博物館的文化創意資訊設施

依據上述專家諮詢的修正意見，據以編製成第一回合德懷術問卷。問卷包括邀請函、填卷說明及問題三部分。問題有四構面、13 準則，及 83 細項。填答內容有內容適切性的評定、單項意見及綜合意見三類。適切性的評定係以 Likert 五點量表評定。「5」表示非常適切、「4」表示適切、「3」表示普通、「2」表示不適切、「1」表示非常不適切。第二回合問卷題目係依據第一回合的問卷的專家意見進行修改。第三回合就少數尚未符合一致性與聚合性的題目，再調查專家意見，以確定因素內容。

（二）層級分析法問卷

根據前述所確定的因素內涵，編製三個層級的題項問卷。由於調查專家與題目較多，為避免內部一致性不足，改採五點量表問卷評定相對重要性。依原構面、準則與細項的層級，兩兩比較其相對重要程度，每題左右兩邊各有一個因素，使填寫相對重要性的強度。問卷題項的左「5：1」與右「1：5」表示絕對重要，「4：1」與「1：4」表示極為重要，「3：1」與「1：3」表示頗為重要，「2：1」與「1：2」表示稍微重要，「1：1」表示同等重要。構面部分，比較整體權重；準則部分，比較整體權重及局部每一構面內的準則權重；細項部分因項目較多，為避免專家內部一致性不足，只局部比較每一準則內的細項權重。

五、資料分析

（一）德懷術問卷資料分析

每一回合德懷術問卷收回後，分別進行質性和量化資料的分析，並以平均數（ M ）、眾數（ MO ）、標準差（ SD ）、四分位差（ QD ）與共識性差異指標（ CDI ），進行集中性、適切程度、離散程度之判別。本研究依 Faherty（1979）及 Holden、Wedman（1993）的主張，當題項的 $QD \leq 0.6$ 時，代表專家群對該題項有高度共識；若 $0.60 < QD \leq 1$ 時，代表中度共識；若 $QD > 1$ 時，則表示未達成共識。又依據 McKenna（1994）所提出的看法，單一題項的共識性差異指標 $CDI > 0.51$ 時，表示專家達到共識；反之，代表仍未取得共識，須再進行下一回合的問卷調查。

（二）層級分析法問卷資料分析

層級分析問卷收回後，首先運用 Expert Choice 2000 軟體進行三層級因素的權重計算。由於判斷的層級與因素眾多，決策者在兩兩比較的判斷下，較難達成前後的一致性，因此運用此軟體，對權重數值進行一致性檢定，計算出一致性指標（consistence index，簡稱 CI）。 $CI = 0$ 時，表示前後判斷完全一致； $CI \leq 0.1$ 時，表示可接受範圍，仍具有信度； $CI > 0.1$ 時，則表示前後判斷不一致，信度不足。由於本研究對象為臺灣相當具有代表性之博物館界專家，其意見具有相當之參考價值，因此，凡有填答一致性不足的部分，則

肆、研究結果與討論

一、德懷術問卷調查結果分析

本研究發放三回合的德懷術問卷各 30 份，亦均回收 30 份，回收率達 100%。第一回合德懷術問卷調查結果的分析，如前述，當四分位差 (QD) < 0.6 ，表示符合一致性；當共識性差異指標 (CDI) > 0.51 ，表示符合聚合性，專家意見有共識。當二者都一致，或是其中有一個通過者，均列入第二回合問卷。反之，若二者都未通過，則予以刪除，不再列入第二回合。例如，在「A. 顧客服務」構面下，有 22 個細項，其中有四項符合一致性與聚合性 ($QD < 0.6$ 、 $CDI > 0.51$)；12 項符合一致性，但聚合性未通過 (A-1.1、A-1.2、A-1.4、A-1.6、A-2.2、A-2.3、A-2.4、A-2.5、A-2.6、A-3.1、A-3.2、A-3.4)。這 16 項均列入第二回合問卷題項，再調查確認專家意見。另有一項 (A-3.5) 的一致性與聚合性均未通過而予以刪除。至於 A-1.3 項依專家建議，由於與準則名稱一樣，所以予以刪除。問卷之四構面調查結果資料，均以上述模式分析。至於所有調查獲致的新增意見，均納入第二回合問卷再調查專家意見。

第二回合德懷術問卷的調查結果，一致性與聚合性均通過者，確定為關鍵成功因素內涵，不再調查。若只通過其一者，則納入第三回合問卷，再徵詢專家意見。若評選結果超過五項者，則只取平均數高的前五名，確定為關鍵成功因素。第二回合問卷所調查獲得的意見，主要是在評選題項內容的適切程度，無提出文字修正或增刪意見。

第三回合的問卷只調查兩個尚未確定的細項。調查結果顯示其一致性與聚合性均通過，確定均列為關鍵成功因素的細項內容。經由三回合的德懷術問卷調查結果分析，確定關鍵成功因素的內涵，計有構面四項、準則 13 項、細項 60 項，詳如表 4 至表 8 所示。

表 4
顧客服務構面之德懷術問卷調查結果分析

構面	準則	細項	最後結果	第一回合答卷分析					第二回合答卷分析					第三回合答卷分析				
				Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI
A.1 開發新客戶與市場	A-1.1	進行顧客與市場研究	保留	5	4.35	0.70	0.50	0.48	5.00	4.59	0.62	0.50	0.66	-	-	-	-	-
	A-1.2	選擇目標市場與客群	保留	5	4.33	0.75	0.50	0.47	5.00	4.55	0.62	0.50	0.62	-	-	-	-	-
	A-1.3	開拓新客戶與市場	刪除	4	4.10	0.73	0.50	0.55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	A-1.4	開發會員服務系統 (建立會員服務機制)	修改	4	3.68	0.86	0.50	0.45	4.00	3.93	0.58	0.00	0.66	-	-	-	-	-
	A-1.5	促進目標顧客交易成長 (擴展目標顧客的交易與服務)	修改	4	3.77	0.75	0.50	0.58	4.00	4.03	0.72	0.00	0.59	-	-	-	-	-
	A-1.6	開發授權廠商 (開發市場代理商與經銷商)	修改	4	4.27	0.73	0.50	0.50	4.00	4.21	0.61	0.50	0.59	-	-	-	-	-
A.2 提高文創產品的滿意度	A-2.1	提高文創產品的品質	保留	5	4.61	0.61	0.50	0.68	5.00	4.90	0.40	0.00	0.93	-	-	-	-	-
	A-2.2	增加文創產品的功能性	保留	4	4.16	0.77	0.50	0.39	5.00	4.55	0.56	0.50	0.59	-	-	-	-	-
	A-2.3	增加文創產品的多元選擇性	保留	4	4.45	0.56	0.50	0.48	5.00	4.69	0.53	0.50	0.72	-	-	-	-	-
	A-2.4	降低文創產品的價格	刪除	3	3.26	1.08	0.75	0.35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	A-2.5	縮短文創產品交付顧客的時間	刪除	3	3.58	0.91	0.50	0.42	4.00	3.93	0.87	1.00	0.34	-	-	-	-	-
	A-2.6	提高文創產品消費的便利性	保留	4	4.00	0.88	0.50	0.48	4.00	4.17	0.65	0.50	0.55	-	-	-	-	-
	A-2.7	形塑良好的品牌與商譽	保留	5	4.71	0.45	0.50	0.71	5.00	4.79	0.48	0.00	0.83	-	-	-	-	-
	A-2.8	提供文創產品客製化服務	新增 刪除	-	-	-	-	-	4.00	4.00	0.82	0.75	0.44	-	-	-	-	-
A.3 提高服務品質的滿意度	A-3.1	提供滿足顧客消費需求與諮詢的解答	保留	5	4.37	0.66	0.50	0.47	5.00	4.48	0.56	0.50	0.52	-	-	-	-	-
	A-3.2	提供舒適美觀的體驗環境	保留	5	4.23	0.75	0.50	0.42	5.00	4.55	0.56	0.50	0.59	-	-	-	-	-
	A-3.3	提供便捷的服務設施	刪除*	4	4.00	0.73	0.00	0.57	4.00	4.28	0.64	0.50	0.52	-	-	-	-	-
	A-3.4	現場服務人員專業與親切的態度	保留	5	4.35	0.70	0.50	0.48	5.00	4.72	0.58	0.00	0.79	-	-	-	-	-
	A-3.5	提供多元的教育推廣媒介	刪除	5	4.19	0.82	0.75	0.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	A-3.6	協助顧客認識藏品與衍生商品之內涵	新增 保留	-	-	-	-	-	4.00	4.32	0.60	0.50	0.54	-	-	-	-	-
	A-3.7	提供良好的售後服務	新增 保留	-	-	-	-	-	4.00	4.32	0.60	0.50	0.54	-	-	-	-	-
A.4 建立與顧客良好關係	A-4.1	建立顧客意見回饋機制 (建立快速回饋顧客文創消費意見的機制)	保留	4	4.23	0.71	0.50	0.45	5.00	4.45	0.56	0.50	0.48	5.00	4.52	0.56	0.50	0.55
	A-4.2	建立顧客評估文創產品的機制	刪除	4	3.97	0.82	1.00	0.42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A-4.3	建置顧客關係資料系統	刪除	5	4.10	1.00	1.00	0.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A-4.4	建立激勵顧客重覆消費的機制 (建立激勵顧客忠誠持續消費機制)	保留	4	4.10	0.82	0.50	0.42	4.00	4.34	0.60	0.50	0.52	-	-	-	-	-
	A-4.5	對合作廠商進行育成	新增	-	-	-	-	-	4.00	4.04	0.57	0.00	0.68	-	-	-	-	-
	A-4.6	建立博物館與客戶互動的平臺	新增 保留	-	-	-	-	-	4.00	4.07	0.46	0.00	0.79	-	-	-	-	-

註：1. 「細項」欄內，有代號之細明體為第一回合題項；斜體為第二回合新增項目。若並列楷字者為第二回合修正之題項。
 2. 分析數值中有灰底者，表示未符合一致性 (QD < 0.6) 或未符合聚合性 (CDI > 0.51)。
 3. 「最後結果」欄中，有*記號者之刪除理由為：準則的細項數超過 5 個，刪除平均數排序在第 6 以後者。
 4. A-1.3 刪除理由為調查意見：「與準則名稱相同」。

表 5

財務管理構面之德懷術問卷調查結果分析

構面	準則	細項	最後結果	第一回合答卷分析					第二回合答卷分析					第三回合答卷分析				
				Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI
B-1 增加博物館營收		B-1.1 開發創新多元的文創產品	保留	5	4.55	0.56	0.50	0.58	5.00	4.72	0.45	0.50	0.72	-	-	-	-	-
		B-1.2 調整文創產品的組合	保留	5	4.23	0.91	0.50	0.48	5.00	4.52	0.68	0.50	0.62	-	-	-	-	-
		B-1.3 制定合理的文創產品價格	保留	4	4.23	0.67	0.50	0.50	4.00	4.28	0.58	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		B-1.4 提高博物館發展產業的預算編列	刪除	5	4.00	0.88	1.00	0.35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		B-1.5 設立文創發展基金	保留	4	3.97	0.93	0.50	0.48	4.00	4.15	0.72	0.50	0.46	4.00	4.00	0.64	0.00	0.69
		B-1.6 提高對外的經費籌募款(擴展文創發展經費的籌募)	保留	4	3.74	1.05	0.50	0.48	4.00	4.07	0.64	0.00	0.59	-	-	-	-	-
B-2 擴增資產利用收益		B-2.1 擴增建築與空間利用的收益	保留	4	3.97	1.12	0.50	0.43	4.00	4.03	0.61	0.00	0.62	-	-	-	-	-
		B-2.2 擴大設施器材利用的收益	刪除*	4	3.67	0.98	0.50	0.33	4.00	3.86	0.63	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		B-2.3 擴大典藏品加值應用的收益	保留	5	4.47	0.81	0.50	0.63	5.00	4.62	0.55	0.50	0.66	-	-	-	-	-
		B-2.4 擴增智財權應用範圍(擴增博物館智財權應用範圍)	保留	5	4.47	0.81	0.50	0.63	5.00	4.62	0.55	0.50	0.66	-	-	-	-	-
		B-2.5 擴大品牌應用的收益(擴大博物館品牌應用的收益)	修改	5	4.47	0.67	0.50	0.57	5.00	4.59	0.49	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		B-2.6 擴大專業技術知識的應用收益	保留	4	3.97	0.75	0.00	0.53	4.00	4.17	0.65	0.50	0.55	-	-	-	-	-
B-3 增加博物館產值		B-3.1 提高館員生產力(提高館員行政效能效率)	保留	4	4.13	0.71	0.50	0.48	4.00	4.31	0.46	0.50	0.69	-	-	-	-	-
		B-3.2 文創業務委外經營	刪除*	4	3.29	1.08	0.50	0.32	3.00	3.32	0.89	0.50	0.54	-	-	-	-	-
		B-3.3 異業結盟合作(博物館異業結盟合作)	修改	5	4.42	0.71	0.50	0.55	5.00	4.45	0.72	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		B-3.4 同業結盟合作(博物館同業結盟合作)	修改	4	4.17	0.82	0.50	0.40	4.00	4.28	0.58	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		B-3.5 降低文創產品直接成本	保留	4	3.60	0.92	0.50	0.47	4.00	3.79	0.80	0.00	0.62	-	-	-	-	-
		B-3.6 降低文創產品間接成本	刪除*	4	3.53	0.96	0.50	0.43	4.00	3.72	0.74	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		B-3.7 控制成本支出(控制文創業務成本支出)	保留	4	4.10	0.84	0.50	0.38	4.00	4.07	0.74	0.50	0.55	-	-	-	-	-

註：1.「細項」欄內，有代號之細明體為第一回合題項；斜體為第二回合新增項目。若並列楷字者為第二回合修正之題項。

2.分析數值中有灰底者，表示未符合一致性(QD < 0.6)或未符合聚合性(CDI > 0.51)。

3.「最後結果」欄中，有*記號者之刪除理由為：準則的細項數超過 5 個，刪除平均數排序在第 6 以後者。

表 6
業務運作構面之德懷術問卷調查結果分析

構面	準則	細項	最後結果	第一回合答卷分析					第二回合答卷分析					第三回合答卷分析				
				Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI
C-1 開發 文創 產品		C-1.1 策辦優質創新主題展	保留	5	4.55	0.61	0.50	0.61	5.00	4.83	0.38	0.00	0.83	-	-	-	-	-
		C-1.2 出版創新圖書影音出版品 (出版創新圖書及影音出版品)	保留	4	4.17	0.70	0.50	0.48	4.00	4.21	0.61	0.50	0.59	-	-	-	-	-
		C-1.3 開發創新的文化產品 (開發創新的藏品衍生產品)	保留	5	4.53	0.56	0.50	0.57	5.00	4.79	0.41	0.00	0.79	-	-	-	-	-
		C-1.4 提供特色的餐飲	刪除*	4	4.00	0.72	0.50	0.48	4.00	4.17	0.65	0.50	0.55	-	-	-	-	-
		C-1.5 開放場地空間的租借利用	刪除*	4	3.68	0.93	0.50	0.48	4.00	3.72	0.74	0.50	0.48	-	-	-	-	-
		C-1.6 提供圖像與品牌授權	保留	5	4.47	0.56	0.50	0.50	5.00	4.69	0.46	0.50	0.69	-	-	-	-	-
		C-1.7 舉辦文創體驗與學習活動	保留	4	4.26	0.76	0.50	0.45	4.00	4.41	0.49	0.50	0.59	-	-	-	-	-
C-2 建立 公眾 授權 機制		C-2.1 建構藏品數位資料庫	保留	5	4.45	0.61	0.50	0.52	5.00	4.79	0.48	0.00	0.83	-	-	-	-	-
		C-2.2 建構藏品應用知識庫素材與 詮釋資料庫 (建構藏品應用知識庫)	修改	5	4.36	0.67	0.50	0.46	5.00	4.59	0.62	0.50	0.66	-	-	-	-	-
		C-2.3 確定與徵集藏品版權 (確認藏品智財權歸屬與可利用範圍)	修改	4	4.50	0.50	0.50	0.50	5.00	4.69	0.46	0.50	0.69	-	-	-	-	-
		C-2.4 建立對外簡便明確的公眾授 權申請機制 (公開簡便明確的申請授權機制)	修改	5	4.57	0.56	0.50	0.60	5.00	4.83	0.38	0.00	0.83	-	-	-	-	-
		C-2.5 協助廠商認識藏品與應用知 能	併入 A-3	4	4.35	0.48	0.50	0.65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		C-2.6 建立商業授權委託代理機制	保留	5	4.28	0.78	0.50	0.45	5.00	4.52	0.62	0.50	0.59	-	-	-	-	-
C-3 強化 文創 行銷 管理		C-3.1 運用公私協力推展文創合作	保留	5	4.35	0.70	0.50	0.48	5.00	4.76	0.50	0.00	0.79	-	-	-	-	-
		C-3.2 加強資訊科技創新應用 (加強資訊科技在文創業務的應用)	修改	5	4.32	0.74	0.50	0.48	5.00	4.66	0.54	0.50	0.69	-	-	-	-	-
		C-3.3 制定文創產業營運的去規與 作業流程 (制定文創業務的規章與程序)	修改	5	4.39	0.66	0.50	0.48	5.00	4.45	0.67	0.50	0.55	-	-	-	-	-
		C-3.4 建立開發文創產品的審查機 制	刪除*	5	4.32	0.78	0.50	0.48	5.00	4.41	0.62	0.50	0.48	-	-	-	-	-
		C-3.5 制定定價機制	刪除*	4	4.03	0.74	0.25	0.55	4	4.03	0.78	0.50	0.48	-	-	-	-	-
		C-3.6 擴展多元行銷通路 (擴展多元的文創產品行銷通路)	修改	5	4.52	0.76	0.50	0.65	5.00	4.69	0.59	0.00	0.76	-	-	-	-	-
		C-3.7 加強促銷宣傳 (加強文化產品的促銷宣傳)	保留	5	4.26	0.88	0.50	0.48	5.00	4.55	0.67	0.50	0.66	-	-	-	-	-
		C-3.8 進行有效的配置人力	刪除	4	4.00	0.80	0.75	0.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		C-3.9 規畫恰適的動線與空間	刪除	5	4.06	1.11	1.00	0.48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		C-3.10 快速回應顧客的服務流程	刪除	4	3.97	0.80	0.75	0.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

註：1.「細項」欄內，有代號之細明體為第一回合題項；斜體為第二回合新增項目。若並列楷字者為第二回合修正之題項。

2.分析數值中有灰底者，表示未符合一致性(QD < 0.6)或未符合聚合性(CDI > 0.51)。

3.「最後結果」欄中，有*記號者之刪除理由為：準則的細項數超過 5 個，刪除平均數排序在第 6 以後者。

構面	準則	細項	最後結果	第一回合答卷分析					第二回合答卷分析					第三回合答卷分析				
				Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI	Mo	M	SD	QD	CDI
D-1 強化館員的文創業務知能	D-1.1	培訓員工文創產業專業知能	保留	5	4.29	0.92	0.50	0.55	5.00	4.55	0.72	0.50	0.71	-	-	-	-	-
	D-1.2	鼓勵員工參與文創學習進修活動	刪除	5	4.00	0.88	1.00	0.35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D-1.3	進用文創產業專業人才	保留	4	5.94	9.16	0.50	0.45	5.00	4.55	0.67	0.50	0.68	-	-	-	-	-
	D-1.4	建立員工創辦研發與推展文創的獎勵機制	刪除	5	4.10	0.96	1.00	0.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D-1.5	引進民間的文創產業專才	保留	5	4.39	0.66	0.50	0.48	5.00	4.48	0.56	0.50	0.54	-	-	-	-	-
D-2 強化博物館的文創資訊科技設施	D-2.1	建置數位資料庫	併入 C-2.1	5	4.32	0.69	0.50	0.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D-2.2	建立數位資訊網站	併入 D-2.5	5	4.39	0.70	0.50	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D-2.3	建立資訊科技技術基礎架構 (建立資訊科技基礎架構)	修改	5	4.23	0.79	0.50	0.42	5.00	4.38	0.81	0.50	0.57	-	-	-	-	-
	D-2.4	建置應用資訊系統 (建置文創應用資訊管理系統)	修改	5	4.19	0.82	0.50	0.42	5.00	4.45	0.77	0.50	0.61	-	-	-	-	-
	D-2.5	建置文創服務網站 (建置文創推展服務網站)	修改	5	4.42	0.66	0.50	0.52	5.00	4.62	0.55	0.50	0.68	-	-	-	-	-
D-3 強化文創業務運作的組織	D-3.1	設立推展文創的專責組織	保留	5	4.47	0.67	0.50	0.53	5.00	4.62	0.67	0.50	0.71	-	-	-	-	-
	D-3.2	建立進用編制外文創人才的機制	刪除	5	4.13	0.79	0.75	0.39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D-3.3	設立文創專業法人或公司	保留	4	4.00	0.84	0.50	0.48	4.00	4.18	0.60	0.50	0.63	-	-	-	-	-
	D-3.4	成立或參與館際文創合作組織	刪除*	4	4.06	0.80	0.50	0.45	4.00	4.17	0.65	0.50	0.57	-	-	-	-	-
	D-3.5	建立文創產業的諮詢機制	刪除*	4	4.03	0.65	0.00	0.58	4.00	4.14	0.57	0.00	0.68	-	-	-	-	-
	D-3.6	整合社區資源與支持系統	刪除	4	3.77	0.94	0.75	0.35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	D-3.7	建立館員對發展文創願景目標的共識	保留	5	4.19	0.82	0.50	0.42	4.00	4.31	0.65	0.50	0.50	-	-	-	-	-
	D-3.8	各級主管積極領導推展文創業務 (文創相關業務主管積極領導推展)	修改	4	4.03	0.78	0.50	0.48	4.00	4.34	0.60	0.50	0.54	-	-	-	-	-
	D-3.9	整合館內跨部門合作推展文創業務 (館內跨部門整合推展文創業務)	修改	4	4.13	0.75	0.50	0.52	4.00	4.28	0.58	0.50	0.61	-	-	-	-	-

註：1. 「細項」欄內，有代號之細明體為第一回合題項；斜體為第二回合新增項目。若並列楷字者為第二回合修正之題項。

2. 分析數值中有灰底者，表示未符合一致性 ($QD < 0.6$) 或未符合聚合性 ($CDI > 0.51$)。

3. 「最後結果」欄中，有*記號者之刪除理由為：準則的細項數超過 5 個，刪除平均數排序在第 6 以後者。

表 8
三回合德懷術問卷之題項修改統計

因素 構面	第一回合題項修改				第二回合題項修改				第三回合題項修改		最後 結果
	原有 題項	刪除數	修改數	新增數	題項數	檢定 刪除數	超項 刪除數	未通 過數	題項	確定題 項數	
顧客服務	22	3	3	5	22	2	1	1	1	1	19
財務管理	19	1	10	0	18	0	3	1	1	1	15
業務運作	23	4	13	0	19	0	4	0	0	0	15
學習創新	19	6	10	0	13	0	2	0	0	0	11
合計	83	14	24	5	72	2	10	2	2	2	60

註：1. 「檢定刪除數」是指未符合一致性 ($QD > 0.60$) 或未符合聚合性 ($CDI < 0.51$)。

2. 「超項刪除數」是因每準則只選取前五個細項，超出者於平均數第六項以後刪除。

3. 併入項視同刪除此項。

二、層級分析問卷調查結果分析

本研究發放層級分析問卷 30 份，亦收回 30 份。之後，就構面、準則與細項之權重評估意見具內部一致性的資料，進行權重評估分析，獲致結果如下：

(一) 構面之權重評估結果分析

依據評估結果，關鍵因素四構面之相對重要程度，「顧客服務」為第一重要，權重值為 0.315，即是在四項構面的相對比重，佔 31.5%。「學習創新」為第二重要，權重值為 0.263，相對比重佔 26.3%。「業務運作」列居第三重要，權重值為 0.240，相對比重佔 24%。「財務管理」列居第四，權重值為 0.182，相對比重佔 18.2%。詳如表 9。

表 9
關鍵成功因素之構面權重評估表

構面	權重	排序	CI
A. 顧客服務	0.315	1	0.0002
B. 財務管理	0.182	4	0.0026
C. 業務運作	0.240	3	0.0019
D. 學習創新	0.263	2	0.0018

上述結果，具有三個涵意：其一，「顧客服務」為最重要的構面，意指公立博物館發展文創產業，即使具有營利性質，仍須以顧客服務為優先，不以營利為目的。此結果與前文所提的新公共管理，Falk、Sheppard (2006) 主張以顧客為中心的見解相同。其二，「顧客服務」是指博物館對外的層面。就行銷學的角度而言，行銷主要在「創造、溝通與傳遞價值」給顧客，與推廣教育的意義很接近。透過全民美感教育，不僅為顯在的顧客服務，也培養潛在的消費人口。其三，「財務管理」構面重要性排行第四，並非表示不重要，而

是所有構面相對比較下，其重要性次於其他三構面。

(二) 準則間之權重評估結果分析

準則間之權重評估，分為整體權重與局部權重二種評估，結果分析如下。

1. 準則之局部權重評估

每構面所屬準則之權重評估結果為：顧客服務構面的最重要準則是「提高顧客對服務品質的滿意度」(0.300)；財務管理構面的最重要準則為「擴增博物館資產利用收益」(0.388)；業務運作構面的最重要準則是「強化文創行銷管理」(0.373)；學習創新構面的最重要準則為「強化館員的文創業務知能」(0.377)。詳如表 10 所示。

2. 準則之整體權重評估

所有準則的相對重要程度，依權重高低順序為：強化館員的文創業務知能、強化文創業務運作的組織、提高顧客對服務品質的滿意度、強化文創行銷管理、建立博物館與顧客良好關係、開發文創產品、提高顧客對文創產品的滿意度、擴增博物館資產利用收益、強化博物館的文創資訊科技設施、推展公開授權、增加博物館產值、開發新客戶與市場，以及增加博物館營收。詳如表 10 所示。

表 10
關鍵成功因素之準則權重評估表

構面	準則	局部 權重	局部 排序	整體 權重	整體 排序	CI
A.顧客服務	A-1 開發新客戶與市場	0.182	4	0.057	12	0.0002
	A-2 提高顧客對文創產品的滿意度	0.255	3	0.080	7	
	A-3 提高顧客對服務品質的滿意度	0.300	1	0.094	2	
	A-4 建立博物館與顧客良好關係	0.263	2	0.083	5	
B.財務管理	B-1 增加博物館營收	0.273	3	0.050	13	0.0026
	B-2 擴增博物館資產利用收益	0.388	1	0.071	8	
	B-3 增加博物館產值	0.339	2	0.062	11	
C.業務運作	C-1 開發文創產品	0.344	2	0.082	6	0.0019
	C-2 推展公開授權	0.283	3	0.068	10	
	C-3 強化文創行銷管理	0.373	1	0.089	4	
D.學習創新	D-1 強化館員的文創業務知能	0.377	1	0.099	1	0.0018
	D-2 強化博物館的文創資訊科技設施	0.267	3	0.070	9	
	D-3 強化文創業務運作的組織	0.356	2	0.094	3	

註：C.I. < 0.1，符合一致性檢定

上述研究結果，具有以下二項涵意：

1. 強化館員的文創業務知能

在 13 項準則中，本項為排行第一重要，也是前述「學習創新」構面最重要的準則。顯示多數博物館員的文創產業業務知能不足而亟需學習創新，這也與前述蔡培村等（2012）、謝顯丞等（2008），以及夏學理（2007）等學者所提博物館專業人才不足的現況問題相呼應。

2. 強化文創業務運作的組織

在 13 個準則中，本項與「顧客服務」的「提高顧客對服務品質的滿意度」同列居第二重要，顯示出組織強化的重要性。查目前公立博物館組織任務的相關法規，並無發展文創產業項目，因此，設立文創業務專責單位的博物館不多見。多數博物館文創商務相關業務大多由一、二人所兼辦，組織團隊的整合力無法發揮。此點呼應前述蔡培村等（2012）所指出的博物館組織問題，以及黃美賢等（2013）提出設立專責單位或公司的觀點相同。故此，博物館的人力與組織確有必要學習與創新。

（三）細項間之權重評估結果分析

依整體準則權重高低的順位，各準則中的第一重要細項為：進用文創產業專業專職人才、現場服務人員專業與親切的態度、設立推展文創的專責組織、擴展多元的文創產品行銷通路、建立快速回饋顧客文創消費意見的機制、策辦優質創新主題展、形塑良好的品牌與商譽、擴大博物館品牌應用的收益、建置文創應用資訊管理系統、建構藏品數位資料庫、提高館員行政效能與效率、選擇目標市場與客群，以及開發創新多元的文創產品，詳如表 11 所示。這 13 個最重要的因素細項，是博物館在發展文化創意產業的因素準則時最需優先關注的部分。

表 11
層級分析問卷結果分析表

構面	準則	細項	權重	排序	CI
A. 顧客服務	A-1 開發新客戶與市場	A-1.1 進行顧客與市場研究	0.267	2	0.0057
		A-1.2 選擇目標市場與客群	0.285	1	
		A-1.3 建立會員服務機制	0.139	5	
		A-1.4 擴展目標顧客的交易與服務	0.156	3	
		A-1.5 開發市場代理商與經銷商	0.152	4	
A-2 提高顧客對文創產品的滿意	A-2.1 提高文創產品的品質	0.254	2	0.0075	
	A-2.2 增加文創產品的功能性	0.157	3		
	A-2.3 增加文創產品的多元選擇性	0.139	4		
	A-2.4 提高文創產品消費的便利性	0.130	5		
	A-2.5 形塑良好的品牌與商譽	0.320	1		
A-3 提高顧客對服務品質的滿意	A-3.1 提供滿足顧客消費需求與諮詢的解說	0.191	4	0.0028	
	A-3.2 提供舒適美觀的體驗環境	0.174	5		
	A-3.3 現場服務人員專業與親切的態度	0.235	1		
	A-3.4 協助顧客認識藏品與衍生商品之內涵	0.199	3		
	A-3.5 提供良好的售後服務	0.201	2		
A-4 建立博物館與顧客良好關係	A-4.1 建立快速回饋顧客文創消費意見的機制	0.280	1	0.0040	
	A-4.2 建立激勵顧客忠誠持續消費機制	0.269	2		
	A-4.3 對合作廠商進行育成	0.190	4		
	A-4.4 建立博物館與顧客互動的平臺	0.261	3		
B. 財務管理	B-1 增加博物館營收	B-1.1 開發創新多元的文創產品	0.294	1	0.0004
		B-1.2 調整文創產品的組合	0.192	3	
		B-1.3 制定合理的文創產品價格	0.206	2	
		B-1.4 擴展文創發展經費的籌募	0.152	5	
		B-1.5 設立文創發展基金	0.156	4	
B-2 擴增博物館資產利用收益	B-2.1 擴增博物館建築與空間利用的收益	0.122	5	0.0036	
	B-2.2 擴大典藏品加值應用的收益	0.240	2		
	B-2.3 擴增博物館專屬智財權應用的範圍	0.216	3		
	B-2.4 擴大博物館品牌應用的收益	0.255	1		
	B-2.5 擴大館員專業技術知識的應用收益	0.168	4		
B-3 增加博物館產值	B-3.1 提高館員行政效能與效率	0.261	1	0.0035	
	B-3.2 博物館與異業結盟合作	0.214	2		
	B-3.3 博物館與同業結盟合作	0.189	3		
	B-3.4 降低文創產品直接成本	0.160	5		
	B-3.5 控制文創業務的成本支出	0.175	4		
C. 業務運作	C-1 開發文創產品	C-1.1 策辦優質創新主題展	0.248	1	0.0019
		C-1.2 出版創新圖書及影音出版品	0.147	5	
		C-1.3 開發創新的藏品衍生產品	0.227	2	
		C-1.4 提供圖像與品牌授權	0.226	3	
		C-1.5 舉辦文創學習與體驗活動	0.153	4	
C-2 推展公開授權	C-2.1 建構藏品數位資料庫	0.260	1	0.0029	
	C-2.2 建構藏品應用知識庫	0.200	3		
	C-2.3 確認藏品智財權歸屬與可利用範圍	0.219	2		
	C-2.4 公開簡便明確的申請授權機制	0.181	4		
	C-2.5 建立商業授權委託代理機制	0.141	5		
C-3 強化文創行銷管理	C-3.1 運用公私協力推展文創合作	0.147	4	0.0051	
	C-3.2 加強資訊科技在文創業務的應用	0.177	3		
	C-3.3 制定文創業務的規章與程序	0.147	5		
	C-3.4 擴展多元的文創產品行銷通路	0.266	1		
	C-3.5 加強文創產品的促銷宣傳	0.263	2		

(續)

表 11 (續)

D-1 強化館員的文創業務知能	D-1.1 培訓員工文創產業專業知能	0.369	2	0.0051
	D-1.2 進用文創產業專業專職人才	0.411	1	
	D-1.3 進用非正式編制的文創產業專才	0.219	3	
D-2 強化博物館的文創資訊科技設施	D-2.1 建立文創資訊科技基礎架構	0.334	2	0.0001
	D-2.2 建置文創應用資訊管理系統	0.338	1	
	D-2.3 建立文創推展服務網站	0.328	3	
D-3 強化文創業務運作的組織	D-3.1 設立推展文創的專責組織	0.246	1	0.0084
	D-3.2 建立館員對發展文創願景目標的共識	0.184	3	
	D-3.3 文創相關業務主管積極領導推展	0.222	2	
	D-3.4 館內跨部門整合推展文創業務	0.173	5	
	D-3.5 設立文創公司或法人	0.175	4	

註：C.I. < 0.1 與 C.R. < 0.1，符合一致性。

綜合歸納上述研究結果與分析討論，研究者繪製出「博物館發展文化創意產業關鍵成功因素及權重體系圖」，如圖 2 所示。

總目標

構面

準則

細項

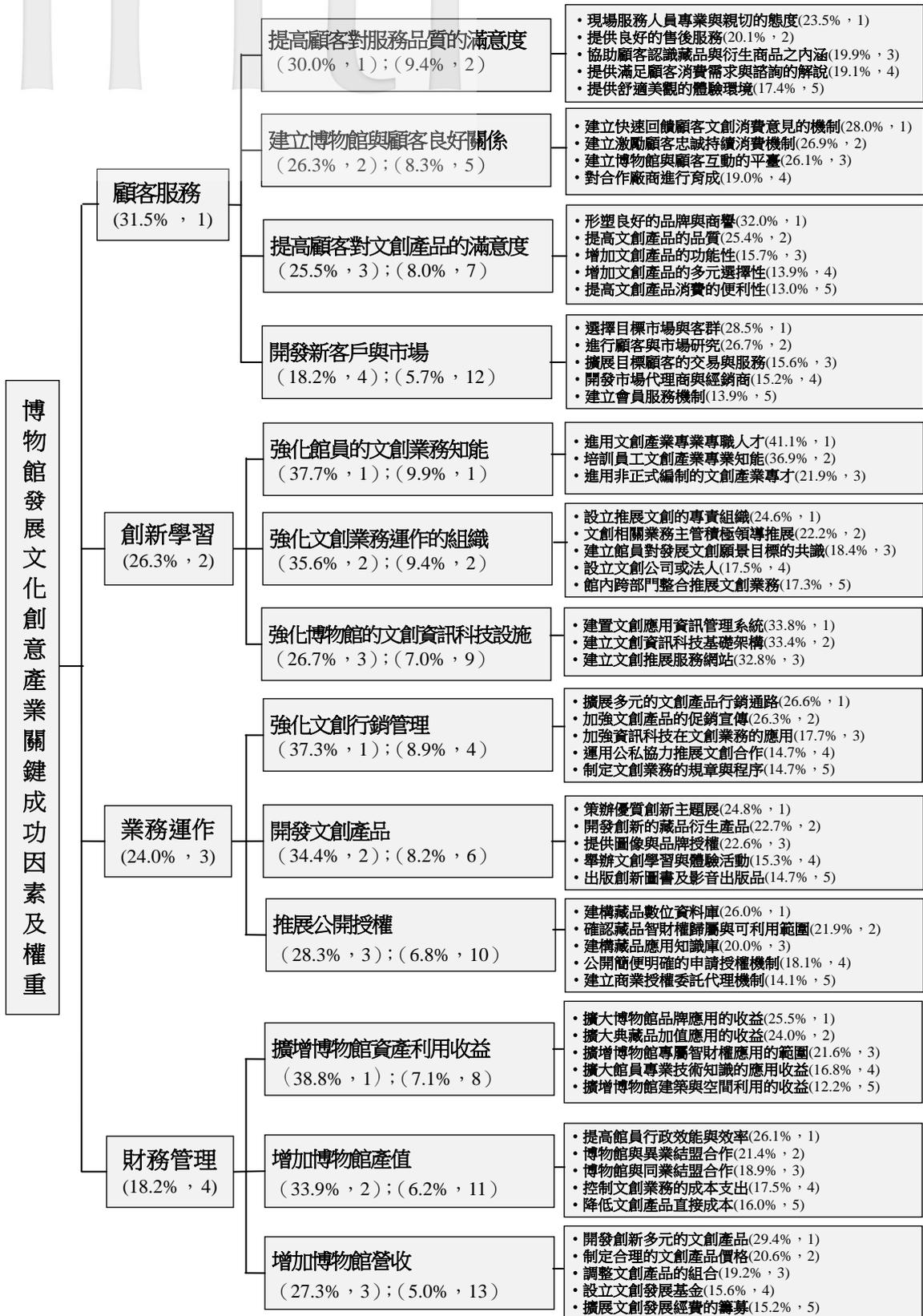


圖 2 博物館發展文化创意產業關鍵成功因素及權重體

註：1. 第二至四層的方欄內文字為因素內容，括弧內的數值為權重百分比值及排序。

2. 第三層準則欄內前括弧為一構面內的所屬準則之權重百分比值與排序，後括弧為整體準則權重百分比值及排序。

伍、結論與建議

本研究以德懷術及層級分析方法探討臺灣地區藝術人文類公立博物館發展文創產業之關鍵成功因素及其相對重要程度，以下提出結論與建議。

一、結論

基於前述研究結果分析與討論，茲提出以下五項結論：

(一) 博物館文創產業關鍵成功因素及權重層級體系具參考價值

本研究以平衡計分卡為基礎，經由文獻分析與諮詢訪談 10 位專家，在初步確立關鍵成功因素的架構後，運用三回合德懷術與層級分析進行問卷調查，蒐集臺灣館、官、學、產領域 30 位具代表性的專家意見，建構出博物館發展文創產業關鍵成功因素及權重的層級體系，包括四個構面、13 個準則及 60 個細項（參見圖 2）。

由於本研究是以臺灣地區藝術人文類的公立博物館為研究範圍，而所建構的關鍵成功因素內涵，係獲致臺灣代表性專家學者們的高度認同，且其相對重要程度的權重值，也是源自專家學者們的見解。因此，此層級體系對於國內博物館應具有高度的參考價值。在實務運用上，體系架構分類為構面、準則與細項三個層級，有助於應用者掌握所有關鍵因素的脈絡；體系中的權重排序，則有助於判斷因素落實執行的主次先後；而體系中的權重百分比值，則有助於機構在資源佈署與著力輕重上的規劃。

環觀目前臺灣大多數的博物館，其文創產業發展仍在萌芽或草創的階段，亟需有通則性與重點性的參考指南。本研究所建構的層級體系，可成為博物館與政府決策的重要參考藍圖，也提供了文教機構規劃博物館文創產業專業人才課程的參考地圖。

(二) 關鍵成功因素相對重要程度依序為顧客服務、學習創新、業務運作、財務管理

本研究所建構四大構面的相對重要程度，依權重高低順序為顧客服務、學習創新、業務運作，以及財務管理。此一研究結果具有三項涵意：其一，「顧客服務」是首要的關鍵成功因素構面，意指即使是運作具有營利性質的商務或產業，仍須維持公立博物館的社會公益本質，以服務顧客與社會大眾為終極目的，而不是以營利為目的。其二，「學習創新」構面雖排序第二，然相對於關注館外層面的「顧客服務」，「學習創新」可視為館內層面的第一重要構面。其三，「財務管理」構面權重雖排序第四，惟這是指與另三構面相對比較的序位，其本身仍有其相當的權重值，並非表示不重要。公立博物館是可營利，然其獲利必須回歸國庫及部分回饋在教育推廣或研究等館內的業務運作，使館方具有更充足的資本，

增加社會公益及擴展服務顧客的能量。

(三) 整體關鍵成功因素準則相對重要程度前兩項為強化館員文創業務知能、強化文創業務運作組織

就整體 13 個準則而言，最重要的前五項依序為強化館員的文創業務知能、強化文創業務運作的組織、提高顧客對服務品質的滿意度、強化文創行銷管理、建立博物館與顧客良好關係。其中最重要的「強化館員的文創業務知能」與第二重要的「強化文創業務運作的組織」，均屬「學習創新」，顯示博物館要發展文創產業，館內成員與組織的學習創新至為重要。又依研究結果顯示，「進用文創產業專業專職人才」、「培訓員工文創產業專業職能」、「設立推展文創的專責組織」及「文創業務相關主管積極領導推展」是落實成員與組織學習創新極為重要的因素細項。此研究結果凸顯出目前臺灣藝術人文類博物館大多缺乏文創產業專業人才與尚未成立文創專責組織的問題，也與前述文獻探討相呼應，是臺灣博物館發展創產業時，最需要關注的部分。

(四) 各構面關鍵成功因素準則重要性分別為提高顧客對服務品質的滿意度、強化館員的文創業務知能、強化文創行銷管理及擴增博物館資產利用收益

就各構面而言，「顧客服務」構面中最為重要的準則是「提高顧客對服務品質的滿意度」，所屬最重要細項為「現場服務人員專業與親切的態度」。「學習創新」構面中最重要準則是「強化館員的文化創意業務知能」，所屬最重要細項為「進用文創產業專業專職人才」。「業務運作」構面中最重要準則是「強化文化創意行銷管理」，所屬最重要細項為「擴展多元的文創產品行銷通路」。「財務管理」構面中最重要準則是「擴增博物館資產利用收益」，所屬最重要細項為「擴大博物館品牌應用的收益」。這些最重要的準則與細項，是博物館在發展文創產業的資源投注上，各構面中宜優先著力的部分。

(五) 人才培育及進用是博物館發展文創產業至為重要之關鍵成功因素

由第二層最重要的「顧客服務」構面，以及其所屬的最重要準則與細項之脈絡分析發現，協助顧客認識藏品與文創商品之服務，以及培育社會大眾的藝術人文與創意素養極為重要。這需同時考量社會大眾顧客的學習興趣、習慣與方便性等因素，以開拓多元學習管道，長期紮根社會教育推廣。

「學習創新」雖列居整體的第二重要構面，但可視為博物館對內最重要的構面。再由前述第三層最重要準則「強化館員的文創業務知能」，以及其所屬的構面與最重要細項之脈絡分析，發現培育既有館員的文創產業專業知能，以及新增進用文創產業專才，均極為

重要。歸納本研究結果發現，博物館發展文創產業所需的專業人才知能，概可分為藝術人文、策辦展覽、產品開發設計、經營管理、市場行銷、資訊科技及授權法律七類。就目前臺灣藝術人文類公立博物館既有的館員的專長背景，大多集中在第一、二類，其後五類的知能較為欠缺，尤須培訓在職館員與增加進用專才。館員培訓概可分為館內與館外的教育訓練，含括正規教育、非正規教育與非正式教育多種途徑。館外的專才，主要源自大學校院的正規教育培育為主，尤須跨領域的專長培訓，以及與博物館產業實務連結，以能學用合一。

由上述可知，人才的培育及進用是博物館發展文創產業至為重要之關鍵成功因素。博物館若欲發展文創產業，對社會大眾推展藝術人文與創意素養教育，協助顧客認識藏品與文創商品；對內強化培育既有館員文創產業知能，並進用文創產業專才，方能掌握關鍵成功的契機，建立持久的競爭優勢。

二、建議

經由依據上述的結論，本研究對博物館、大學校院、社會文教機構、博物館主管機關與立法機關，以及未來研究方向提出以下建議：

（一）對博物館的建議

首先，建議我國藝術人文領域的公立博物館參考本研究所建構的「博物館發展文創產業關鍵成功因素與權重之層級體系」為其發展文創產業的藍圖。具體應用上，宜注意以下五原則：(1) 秉持服務顧客大眾優先，發展產業不以營利為最終目的；(2) 兼顧四個構面；不宜只聚焦一、二個構面；(3) 掌握各層級相對權重的分配比例，比重多者優先投注較多資源；(4) 可就博物館個別條件，斟酌彈性運用處理；(5) 部分營收回饋循環投入館內的教育與研究等基本業務，以強化博物館的整體能量。至於私立或其他類別的公立博物館，也可參考本研究結果來推動商務或發展文創產業。

其次，建議博物館對外加強顧客服務與藝術人文教育。在顧客服務方面，以提高顧客對服務品質的滿意度為首要，諸如良好的服務態度、售後服務、藏品與商品認識學習、諮詢解說、體驗環境等。進而建立與顧客的良好關係、提高顧客對文創產品的滿意度，以及開發新客戶市場。另建議規劃多種正式與非正式的藝術人文與創意相關推廣教育服務，增加大眾對藏品及文創產品的認識與喜好，以及提升其藝文與創意的素養。如此，博物館才能獲得顧客的長期支持，以及永續發展經營。

其三，建議博物館對內以促進館員的學習創新為首要。為加強現職館員文創業務知能提升，宜兼採館內研習與館外培訓兩途徑，積極鼓勵或獎勵館員積極參加相關進修學習活

動，以提升其專業能力。同時，博物館也須進用博物館文創專業人才，以能及時因應博物館發展文創產業之專才需求。另也建議成立文創業務的專責組織，並強化文創資訊科技的設施，以提高組織與館員學習創新的能量，擴展博物館組織成長的資源。

（二）對大學校院的建議

基於本文結論發現博物館文創產業人才培育極為重要，因此建議大學校院參考本研究所建構的關鍵成功因素體系，培育博物館文創產業專業人才。在班級課程的開設方面，建議針對大學部至研究所的學生，以及回流學校進修的博物館員或相關產業的在職人員，開設博物館文創產業相關課程。至於課程的設計，應著重跨領域學習。對於藝術人文領域相關系所的學生，開設文創產業經營相關的課程，以提高其產業管理的能力。對於非藝術領域系所的學生，開設藝術人文與創意的課程，以提高其藝術人文素養，以利於學生未來進入博物館文創產業之職場。至於教學資源方面，建議教師多與博物館及文創產業合作，諸如校外參觀、邀請館方專業人員授課演講、合作設計商品、校外實習、進行館校合作研究等，以增加學生學以致用的能力及增加實務上的經驗。

（三）對社會文教機構的建議

基於本文結論指出顧客與社會大眾一般美育的必要性，建議除了公立博物館外，公私立社會文化教育機構開設藝術、文化及創意的一般通識性教育推廣課程，並連結博物館的各種學習資源，如到博物館參觀展覽、文創商品設計，以及運用博物館網站資源。再者，建議提供非正式學習的多種管道，諸如舉辦各種體驗與學習活動、充實網站的學習內容等，期能提高社會大眾的藝術人文素養，也間接培育與吸引更多博物館顧客。

（四）對博物館主管機關與立法機關的建議

本研究提出的部分關鍵成功因素亟需博物館主管機關及立法機關支持，例如博物館進行商務與發展產業的組織任務法源依據、財務運用彈性，以及人員進用規定放寬等。博物館法目前尚未立法通過，建議立法機關支持此法案通過，政府並持續輔助未來博物館相關實務推展，才能加速落實博物館發展文創產業的腳步。

（五）對未來研究的建議

經由本研究運作的歷程與發現，提出二方面的建議。其一，研究範圍方面，本研究範圍限於藝術人文類的公立博物館，建議可繼續探討自然科學領域或私立等不同類型博物館，或繼續進行研究比較。另本研究著力於博物館內部因素的探討，建議未來可就外環總環境及產業環境的影響因素進行探討。其二，延伸研究方面，本研究建構了博物館發展文創產業的關鍵成功因素及權重體系，建議未來可以之為基礎，探討博物館文創產業相關政策規

劃、執行或績效評估。最後，隨著環境變遷與時空改變，關鍵成功因素須有所調整，持續的關注此議題實有必要。

謝誌

感謝國立臺灣藝術大學的研究經費補助，以及感謝參加本研究的專家學者。

引用文獻

中文部分：

Fellows, S. (2010)。在博物館消費：英國博物館的創意經濟。載於林炎旦（主編），*文化創意產業國際經典論述*（頁 19-32）。臺北市：師大書苑。

Fellows, S. (2010). Consumption in museums: Creative economy of the UK's museums. In Lin, Yen-Dan (Ed.), *International classics of cultural and creative industries* (pp. 19-32). Taipei: Shta.

中央研究院數位文化中心（2012）。*數位典藏與數位學習國家型科技計畫*。取自 <http://digitalarchives.tw/>

Academia Sinica Digital Center. (2012). *Taiwan e-learning and digital archives program*. Retrieved from <http://digitalarchives.tw/>

文化部（2010）。文化創意產業發展法。*主管法規查詢系統*。取自 <http://law.moc.gov.tw/law/LawContent.aspx?id=GL000006>

Ministry of Culture. (2010). Law for the development of the cultural and creative industries. *Laws and regulations retrieving system*. Retrieved from <http://law.moc.gov.tw/law/LawContent.aspx?id=GL000006>

文化部（2014）。文化創意產業內容及範圍。*主管法規查詢系統*。取自 <http://law.moc.gov.tw/law/LawContent.aspx?id=GL000009>

Ministry of Culture. (2014). Contents and scope of cultural and creative industries. *Laws and regulations retrieving system*. Retrieved from <http://law.moc.gov.tw/law/LawContent.aspx?id=GL000009>

王啓祥（2008）。國內博物館家庭觀眾研究的現況與展望。*科技博物*，12（4），5-24。

Wang, Chi-Hsiang (2008). The current trends and outlook on the studies of family groups to museums in Taiwan. *Journal of Museum & Culture*, 12(4), 5-24.

朱紀蓉（2012）。重新審視博物館與文創產業：臺灣的困境與機會。*博物館學季刊*，26（3），101-109。

Chu, Chi-Jung (2012). Re-examining museums and cultural and creative industries in Taiwan: Challenges and opportunities. *Museology Quarterly*, 26(3), 101-109.

行政院（2014）。*博物館法草案總說明*。取自 www.moc.gov.tw/ccalimages/adminstration/282/p1-2-1.pdf

Executive Yuan. (2014). *General Information of the draft of Museum Law*. Retrieved from www.moc.gov.tw/ccalimages/adminstration/282/p1-2-1.pdf

行政院文化建設委員會（2009）。*創意臺灣：文化創意產業發展方案*。取自 <http://cci.culture.tw/cci/cci/c/980514.pdf>

Council for Cultural Affairs, Executive Yuan. (2009). *The creative Taiwan: Cultural and creative industry development project*. Retrieved from <http://cci.culture.tw/cci/cci/c/980514.pdf>

行政院主計總處 (2011)。《中華民國行業標準分類》。取自 <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=5479&mp=1>

Directorate General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan. (2011). *Standard industrial classification, Republic of China*. Retrieved from <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=5479&mp=1>

何雍慶 (1990)。《實用行銷管理》。臺北市：華泰文化。

Ho, Yung-Ching (1990). *Practical marketing management*. Taipei: Hwa-Tai.

吳思華 (2000)。《策略九說》。臺北市：臉譜。

Wu, Se-Hwa (2000). *The nature of the strategy*. Taipei: Faces.

杜正勝 (2004)。《博物館自主之道》。《故宮文物月刊》，253，4-17。

Tu, Cheng-Sheng (2004). The pathway of independence of museums. *The Palace Heritage Magazine*, 253, 4-17.

林仲如 (2012)。《英國創意產業政策下博物館、美術館的轉變》(未出版博士論文)。國立臺灣師範大學美術學系，臺北市。

Lin, Chung-Ju (2012). *Changes of the museum and gallery under the creative industry policy in UK* (Unpublished doctoral dissertation). Department of Fine Arts, National Taiwan Normal University, Taipei.

林國平、蔡依儒 (2012)。《博物館行動雲端科技創新服務之探討》。《研考雙月刊》，36(4)，142-154。

Lin, Quo-Ping, & Tsai, I-Ju (2012). The exploring of technology innovation service of cloud action in museums. *RDEC Bimonthly*, 36(4), 142-154.

林詠能 (2013)。《臺北市立美術館觀眾參觀動機研究》。《博物館與文化》，6，167-189。

Lin, Yung-Neng (2013). A study on visitors' motivation at the Taipei Fine Arts Museum. *Journal of Museum & Culture*, 6, 167-189.

林詠能 (2014)。《臺灣文化資產應用及展演設施產業趨勢與發展分析》。2014 文化創意產業發展年報 (頁 194-199)。新北市：文化部。

Lin, Yung-Neng (2014). The trends and developments analysis about the applications of cultural assets and performance and exhibition industries in Taiwan. *Taiwan Cultural & Creative Industries Annual Report* (pp. 194-199). New Taipei City: Ministry of Culture.

洪鉛財、黃美賢、程雨萍、陳玟吟 (2015)。《影響典藏機構與文化創意產業融合之環境因素探討與政策建議》。《檔案季刊》，14(1)，67-82。

Hung, Chien-Tsai, Huang, Mei-Hsien, Cheng, Yu-Ping, & Chen, Wen-Yin (2015). The study of environmental factors and policy suggestions on the convergence of archives and museums with cultural and creative industries. *Archives Quarterly*, 14 (1), 67-82.

夏學理 (2007)。《文化產業經濟效能研究：我國博物館經營效益及產值調查》。臺北市：國立臺灣博物館。

Hsia, Hsueh-Li (2007). *Study on the economic effects of cultural industries: Survey on the operational effectiveness and industry output of museums in Taiwan*. Taipei: National Taiwan Museum.

- 張秀娟 (2005)。國立博物館行銷組合之研究。《中華管理學報》，6 (4)，51-72。
- Chang, Hsiu-Chuan (2005). A study on marketing mix for national museums. *Chung Hua Journal of Management*, 6(4), 51-72.
- 張譽騰 (2007)。臺灣的博物館事業。《新活水》，12，18-25。
- Jang, Yu-Teng (2007). Museum business in Taiwan. *New Living Water Magazine*, 12, 18-25.
- 陳國寧 (2007)。博物館新趨勢與專業發展。《藝術觀點》，31，66-70。
- Chen, Kuo-Ning (2007). New trends and professional development of museums. *Art Critique of Taiwan*, 31, 66-70.
- 陳寬裕、林士豐 (2012)。博物館解說服務滿意度對紀念品購買意願的影響：衝動性特質的干擾效果。《科技博物》，6 (1)，71-94。
- Chen, Kuan-Yu, & Lin, Shih-Feng (2012). The moderating effect of impulsive trait on the relation between interpretation satisfaction and purchase intention. *Journal of Museum & Culture*, 16(1), 71-94.
- 黃光男 (1997)。《博物館行銷策略》。臺北市：藝術家。
- Huang, Kuang-Nan (1997). *Marketing strategy of museum*. Taipei: Artist.
- 黃光男 (2007)。《博物館企業》。臺北市：藝術家。
- Huang, Kuang-Nan (2007). *Museum enterprise*. Taipei: Artist.
- 黃光男 (2011)。《詠物成金：文化創意產業析論》。臺北市：典藏藝術家庭。
- Huang, Kuang-Nan (2011). *Cultural industries x creative industries*. Taipei: Artouch.
- 黃美賢、洪鉛財、程雨萍、林牧葦、楊神珠 (2014)。英美及我國家檔案管理機關融合文化創意產業之探討。《檔案季刊》，13 (4)，4-21。
- Huang, Mei-Hsien, Hung Chien-Tsai, Cheng, Yu-Ping, Lin, Mu-Ting, & Yang, Shen-Chu (2014). The exploration of the convergence of national archives with cultural and creative industries in UK, USA and Taiwan. *File Quarterly*, 13(4), 4-21.
- 黃美賢、洪鉛財、程雨萍、林牧葦、楊神珠、陳玟吟 (2013)。《國家檔案與文化創意產業融合策略之研究》。國家發展委員會檔案管理局委託研究案報告(編號 RDEC-NAA-應-102-02)。
- Huang, Mei-Hsien, Hung Chien-Tsai, Cheng, Yu-Ping, Lin, Mu-Ting, Yang, Shen-Chu, & Chen, Wen-Yin (2013). *A study of integration of national archives and cultural creative industries*. Study report commissioned by the National Archives Administration, National Development Council (S/N RDEC-NAA-YING-102-02).
- 楊敏芝 (2009)。博物館文化創意加值與體驗行銷策略。2009 博物館文化創意與數位加值國際研討會大會論文集 (頁 208-209)。臺北市：國立歷史博物館。
- Yang, Min-Chih (2009). The study of cultural creativity value-added and experiential marketing strategy in museum development. *The proceedings of 2009 International Symposium on Museums, Cultural Creative, and Digital Innovation* (pp. 208-209). Taipei: National Museum of History.
- 蔡怡怡 (2012)。公營博物館之自營商店政策探討：以中正紀念堂管理處為例。《博物館學季刊》，26 (1)，127-149。

- Tsai, Yi-Yi (2012). Exploration of policy for museum-owned shops in public museums: A case study of the Chiang Kai-Shek Memorial Hall. *Museology Quarterly*, 26(1), 127-149.
- 蔡培村、鄭彩鳳、張秀娟 (2012)。公立博物館經營績效評估指標建構之研究。《管理學報》，29 (3)，187-206。
- Tsai, Pei-Tsuen, Cheng, Tsai-Feng, & Chang, Hsiu-Chuan (2012). A study on constructing performance evaluation indicators for the operation of public museums in Taiwan. *Journal of Management*, 29(3), 187-206.
- 賴瑛瑛 (2011)。公私協力的博物館治理。《國立臺灣博物館學刊》，64 (4)，29-49。
- Lai, Ying-Ying (2011). Museum governance and public-private partnership practice. *Quarterly Journal of the Taiwan Museum*, 64(4), 29-49.
- 謝銘洋、趙義隆、陳曉慧 (2012)。數位典藏與學習之學術與社會應用推廣計畫：授權平臺與規範機制推動子計畫研究成果報告。取自 <http://grbsearch.stpi.narl.org.tw/>
- Shieh, Ming-Yan, Jaw, Yi-Long, & Chen, Hsiao-Hui (2012). *The project of academic and social promotions and applications: A report on research results of licensing platform and regulatory mechanism for promoting the subprojects*. Retrieved from <http://grbsearch.stpi.narl.org.tw/>
- 謝顯丞、鄭惠文、簡如君 (2008)。數位典藏知識與商業加值應用。《圖書與資訊學刊》，67，23-74。
- Hsieh, Yung-Cheng, Cheng, Hui-Wen, & Jian, Ju-Chun (2008). Knowledge of digital archive and its commercially value-added applications. *Bulletin of Library and Information Science*, 67, 23-74.
- 蘇明如 (2007)。用文化創意產業的角度看故宮：林曼麗院長「創新與美感」學術講座記事與延伸。《藝術欣賞》，3 (2)，8-14。
- Su, Ming-Ju (2007). National Palace Museum and creative industry: Speech by Lin, Mun-Lee. *Art Appreciation*, 3(2), 8-14.

外文部分：

- Aaker, D. A. (1984). *Strategic market management*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bitgood, S. (2013). *Attention and value: Keys to understanding museum visitors*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Black, G. (2012). *Transforming museums in the twenty-first century*. London, UK: Routledge.
- Bloch, M. J. (2004). The nonprofit status of the museum. *ICOM News*, 2, 4-5.
- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2009). Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 846-868.
- Christensen, A. L., & Mohr, R. M. (2003). Not-for-profit annual reports: What do museum managers communicate? *Financial Accountability & Management*, 19(2), 139-158.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
- Faherty, V. (1979). Continuing social work education: Results of a Delphi survey. *Journal of Education for Social Work*, 15(1), 12-19.

- Falk, J. H., & Sheppard, B. K. (2006). *Thriving in the knowledge age: New business models for museums and other cultural institutions*. Lanham, MD: Altamira Press.
- Holden, M. C., & Wedman, J. F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational Technology, Research and Development*, 41(4), 5-24.
- International Council of Museums. (2007). *Development of the museum definition according to ICOM statutes (1946-2007)*. Retrieved from http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- McKenna, H. (1994). The Delphi technique: A worthwhile approach for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 19(6), 1221-1225.
- Museums Association. (1998). *What is a museum?* Retrieved from <http://www.museumsassociation.org/about/frequently-asked-questions>
- National Museum Director Council. (2004). *A manifesto for museums: Building outstanding museums for the 21st century*. London, UK: National Museum Director Council.
- Throsby, D. (2001). *The economics of cultural policy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Zorloni, A. (2012). Designing a strategic framework to assess museum activities. *International Journal of Arts Management*, 14 (2), 31-47.