

國立臺灣師範大學藝術學院
美術學系藝術行政暨管理班碩士論文

上海當代藝術市場營運模式影響因素研究
-以層級程序分析法探討

A Research on Contributing Factors of Business Model for Shanghai
Contemporary Art Market
- Based on Analytic Hierarchy Process Analysis

指導教授：楊永源 博士

研究生：楊麗薇 撰

中華民國一百零六年六月

誌謝辭

撰寫論文，讓我重拾閱讀的美好！

一度因沒有心儀的研究方向，論文以種種理由擱置，感謝指導教授楊永源老師因材施教，建議嘗試層級程序分析等新興研究方法，對自身所處環境透過邏輯推論，加以改善，自我受益，在老師悉心指導下，論文架構得以逐漸完整。老師的博學致用與深厚的研究學養，啟發我謙抑自處的美學。

感謝口試委員董澤平老師在論文大綱時，指引管理學新視野，免去大海撈針，使本研究理論基礎更紮實；口試委員林詠能老師對論文內容的嚴謹態度與具體建議及對實證操作的莫大支持，均銘謝於心。

而論文中反覆的問卷過程，最辛苦是受訪者，不吝繁複的問題填答與寶貴經驗的分享；也感謝上海朋友韓瓊的幫忙連繫，得能訪問到資歷豐富的專家與資深畫廊同業；還有妙焄同學多次請假陪考，真心感謝。

最後，仍不免俗謝謝我的家人，熬夜沒能做早餐、不能接送小孩，隔天還有充足的睡眠，在家庭生活中再次完成學業，很幸福！

摘要

中國因語言的共通性，一直是台灣畫廊積極參與的區塊，而上海近年對藝術產業的投注與國際化腳步，更確立成為亞洲不可或缺的藝術市場。本研究擬探究畫廊如何在上海當代藝術市場有效益營運，透過以往質性研究的結論、專家問卷與層級程序分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)的量化分析，找出影響上海當代藝術市場營運模式的因素及相對權重值優化順序，以為畫廊營運參考。

本研究結果共篩選 20 個影響上海當代藝術市場營運模式之因素，相對權重值占比，依序為：(專業經理)、(選址聚集效益)、(參加博覽會)、(資本)、(潛在市場規模)、(原創性)、(市場錯位)、(成本)、(關係營銷)、(藝評的配合)、(藝術體驗)、(學術背景)、(作品風格)、(創作者品格)、(美學經驗理解)、(媒體的應用)、(經營定位)、(文化差異)、(展覽與得獎)與(消費習性差異)。其中(專業經理)因素在整層級權重值明顯高於其他因素達 10.85%；其次為(參與博覽會)與(選址聚集效益)權重占比達 7.26%與 6.85%。

透過數據結果推得進入上海當代藝術市場需注重的現象，包括 一、正視上海當代藝術知識性收藏問題；二、財力挹注對上海當代藝術市場的重要性；三、全球化促使上海當代藝術產業結構改變，提供參考。

現今上海藝術市場規模仍在正向發展階段，但受資本市場洗禮後，台灣畫廊若擬再介入，可積極參與博覽會，以台灣畫廊專業知識的累積，布局上海精英階層，再透過與國際畫廊的合作，將較成熟的藝術家，轉介至國際市場，完成階段任務。

本研究範圍為上海當代藝術市場，若以此實證架構用於不同地區，比較研究構面的變化與整層級因素權重值的差異，應可對不同市場的特性進行比較，可為日後研究參考。

關鍵字:藝術市場、藝術社會學、營運模式、模糊德爾菲法、層級程序分析法

Abstract

Due to the language commonality, Taiwan art gallery has always been enthusiastic about the Chinese market. Shanghai has emerged to become an important art market with her contribution and focus in the art industry and her determination to globalization. This paper intends to discuss how art galleries can become operational profitable in Shanghai contemporary art market. With historical qualitative studies, expert questionnaires and the analytic hierarchy process (AHP) to discover the contributing factors of business model and relative orders of importance for Shanghai contemporary art market.

The paper selected 20 factors affecting the Shanghai contemporary art market operation, the orders for relative importance are : professional management, agglomeration benefits, attending art fair, capital, potential market scale, originality, market mal-positioning, cost, interpersonal relationship marketing, art reviews, art experience, learning and expert backgrounds, style of work, creator morality, aesthetics understanding, media utilization, operation positioning, cultural clash, exhibits and awards and consumer behavior. In which, the professional management outweighs other factors by 10.85%. The attending art fair and agglomeration benefits weigh 7.26% and 6.85% relatively.

By analytical conclusion, a few phenomena exist in Shanghai contemporary art market: (1) confronting problems with intellectual collection, (2) importance of capital injection, (3) effects of globalization.

Shanghai art market scale is developing as we speak. If Taiwan art galleries wish to enter such market with capital-intensive character, one can aggressively participate in art fair. Backing with professional knowledge of the Taiwan art galleries and positioning oneself in the Shanghai elite sector, adding up collaborations with international art galleries and introduce mature and well-known artists to worldwide market in order to achieve short-term objectives.

This paper aims and covers the Shanghai contemporary art market. If one is to apply such structure to other regions, one is able to differentiate the structural differences and overall hierarchy importance and analyze regional characteristics, which can prove for future studies.

Key words: Art Market, Sociology of Art, Business Model, Fuzzy Delphi Method, Analytic Hierarchy Process,

目錄

誌謝辭	I
摘要	II
Abstract	III
目錄	IV
表目次	VII
圖目次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究目的	3
第二節 研究範圍	3
第三節 研究方法	4
第四節 章節架構	5
第五節 研究限制	5
第六節 名詞釋義	6
第二章 文獻回顧與藝術產業經營模式研究	9
第一節 文獻回顧	9
第二節 台灣藝術產業海外發展現況	12
第三節 上海畫廊產業發展現況	14
第四節 影響上海當代藝術市場營運模式因素分析	19
第五節 上海當代藝術市場營運之研究構面	25
一、Key Resources(關鍵資源)	25

二、Key Activities(關鍵活動) & Key Partners(關鍵合作夥伴)	30
三、Customer Segments(目標客群)	34
四、Channels(通路)	36
五、Customer Relationships(顧客關係)	38
六、Cost Structure(成本結構)&Revenue Streams(收益流)	39
第六節 影響上海當代藝術市場營運模式之潛在因素	41
第七節 多準則決策方法	43
第三章 研究架構設計	45
第一節 研究方法流程	45
第二節 模糊德爾菲法之應用	47
一、模糊理論	47
二、模糊德爾菲法	47
三、模糊德爾菲法之演進應用	48
四、模糊德爾菲法之操作步驟	50
第三節 模糊德爾菲法結果分析	52
第四節 層級程序分析法(AHP)	58
第四章 實證分析	67
第一節 問卷背景分析	67
一、問卷說明	67
二、AHP 法問卷填答對象說明	67
第二節 層級程序分析法實證說明	68
一、AHP 法問卷對象背景屬性分析	68

二、研究構面間之 AHP 分析結果	69
三、各影響因素間之相對重要程度比較分析結果	70
四、影響上海當代藝術市場營運因素整層級權重比	75
第三節 實證結果討論與分析	77
一、研究構面實證結果分析	77
二、各研究構面下的因素比較	77
三、整層級權重實證結果分析	78
四、探究台灣畫廊如何在上海當代藝術市場有效經營	79
第五章 結論與建議	81
第一節 研究結論	81
一、正視上海當代藝術知識性收藏問題	81
二、財力挹注對上海當代藝術市場的重要性	83
三、全球化促使上海當代藝術產業結構的改變	83
第二節 研究建議	84
一、對藝術產業經營者的建議	84
二、未來研究方向與建議	84
中文參考書目	86
西文、譯文參考書目	88
附錄一	90
附錄二	91
附錄三	96
附錄四	105

表目次

表 2-1 與藝術市場營運相關之文獻·····	11
表 2-2 台灣畫廊參與博覽會概況·····	13
表 2-3 中國各省畫廊數與城鎮居民人均可支配所得·····	16
表 2-4 上海畫廊分布概況·····	17
表 2-5 2015 年亞洲藝術博覽會參觀人次統計·····	32
表 2-6 影響上海當代藝術市場潛在因素彙整·····	42
表 2-7 多準則決策方法比較·····	44
表 3-1 第一回問卷-模糊德爾菲法分析·····	53
表 3-2 第二回問卷-模糊德爾菲法分析·····	54
表 3-3 影響要素定義釋義·····	57
表 3-4 層級程序分析法(AHP)之評估尺度與說明·····	61
表 3-5 隨機指標表·····	65
表 4-1 AHP 問卷對象背景分析·····	68
表 4-2 研究構面的權重值排序與一致性檢定表·····	69
表 4-3 「藝術資源」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	70
表 4-4 「品牌」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	71
表 4-5 「策略面」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	72
表 4-6 「文化消費」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	72
表 4-7 「市場面」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	73
表 4-8 「顧客關係」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	74
表 4-9 「財務面」考量下 因素權重值與一致性檢定表·····	74
表 4-10 整層級權重值與排序·····	75

圖目次

圖 2-1 文化菱形(The Cultural Diamond)	19
圖 2-2 Victoria D. Alexander 文化菱形	20
圖 2-3 Components of business model affinity diagram	21
圖 2-4 Business Model Canvas	22
圖 2-5 Victoria D. Alexander 文化菱形-文化消費	24
圖 2-6 Four levels of product in the arts experience	28
圖 3-1 研究流程圖	46
圖 3-2 最保守認知與最樂觀認知之三角模糊數	48
圖 3-3 共識度散布圖	55
圖 3-4 影響上海當代藝術市場層級架構圖	56
圖 4-1 影響上海當代藝術市場營運因素整層級權重占比圖	76

第一章 緒論

藝術活動總是伴隨資本市場的活躍而來，2007 年在亞洲經貿版圖擴張的同時，雪梨雙年展主辦單位連結亞太地區雪梨、上海、新加坡、光州雙年展及橫濱三年展，提出"藝術羅盤計畫"(Art Compass 2008)¹，並於伊斯坦堡舉辦盛大新聞發布會，此次的共同造勢，在全球藝術版圖亞洲偏向的同時，受到歐美各大美術館、基金會與頂級藏家的關注，而大型商業博覽會也順勢靠攏，爭取與學術展覽同步曝光的機會。

2011 年底，上海徐匯區提出「西岸文化走廊」品牌計畫，吸引龍美術館、余德耀美術館、香格納畫廊等眾多知名藝術機構進駐；西岸建築與當代藝術雙年展、西岸藝術設計博覽會等活動陸續展開，上海西岸，儼然成了滬申高檔文化聚落，國際藝術活動的重點考量區。至 2016 年，已臻至成熟的 Art021(上海廿一當代藝術博覽會)更趁勢與西岸藝術與設計博覽會，在 11 月上海雙年展開展的同時舉辦；幾年的蛻變，上海，不再需要與亞太其他城市共同造勢，就能吸引歐美藏家的目光，與香港 Art Basel HK 並列亞洲上下半年藝術盛事的企圖心自不在話下。

台灣，藝術產業主要歸於文化創意產業範疇中的視覺藝術產業，依文化部文化統計²，台灣視覺藝術產業市場約新台幣五十億元，以往台灣藏家藝術品購買力亞洲第二，在香港佳士得和蘇富比的買家中，台灣收藏家占約六成³，因著歷年財富的累積，台灣畫廊經營大多相對豐足。然自 2008 年金融海嘯後，國際局勢翻轉洗牌，全球化讓資訊取得充份，隨後歐美重災區資本快速移動，投注在經

¹ 邱家和、錢豔麗(2008, 8 月 16 日)。上海畫廊立足上海 布局亞洲 面向全球。上海證券報，第 A02 版 藝術財經，頁 1。

Art Compass 2008 各雙年展舉辦時間 上網日期:2016 年 11 月 17 日，檢自 http://biennale.sitesuite.cn/page/art_compass.html

² 2003~2006 年採用文化部文化創意產業發展 2007 年報統計;2007~2014 年採用文化部文化創意產業發展 2012~2015 年年報統計。

³ 台北藝術產經研究室(2011)。2010 年視覺藝術產業現況調查研究報告。頁 8。

濟起步的市場，伴隨藝術市場也雨露均霑，繼中國後，東南亞的藝術市場也成為焦點，分食台灣藏家收藏市場。2010 年後，隨著全球貨幣寬鬆政策與 2009 年國內的遺贈稅率調降效益，台灣視覺藝術產業營業額有幾年的成長光景，但近年已隨外力因素消退停滯；而台灣境內的藝術博覽會，除台北國際藝術博覽會(ART TAIPEI)與台北當代國際藝術博覽會(YOUNG ART TAIPEI)，國外畫廊參與過半，較能有機會促成國際交流，吸引國外買家前來外⁴，大多博覽會的參與者，都以經營台灣買家為主；在其他新興市場藝術隨該國經濟發展吸引外來買家之際，台灣畫廊若僅止於島國的推廣，對年輕藝術家的經營基礎相對薄弱，是以主動出擊參與國際博覽會、經營國外藝術市場就顯重要。

大陸因語言的共通，一直是台灣畫廊積極參與的市場，由近年上海對藝術相關所投注的建設，加快其國際化的腳步，更確定為未來亞洲不可或缺的市場。台灣自 2000 年海上山畫廊進駐上海以來，陸陸續續有許多台灣畫廊設點上海或參與上海的藝術博覽會，希冀能增加台灣藝術家的曝光度，擴大藝術市場的收藏需求。依鐘鳳郡(2011)當時整理，較具規模進駐的畫廊達 8 家以上，但至 2016 年，除八大畫廊、九十九度藝術空間與陶藝後援會分享空間外，大多轉型經營，之後幾年也僅有亞洲藝術空間等，再進駐上海市場；而每年參與上海的藝術博覽會也僅 10 家左右，與上海藝術機構的紛紛設立、藝術活動的熱絡，形成強烈對比。

但另一方面，台灣藝術家卻有各自的關注，除早期為尋求更好機會赴上海發展或展覽，如藝術家鄭在東、于彭、李小鏡等，近年市場接受度都超乎預期外⁵；2012 年藝術家林明宏與上海徐匯區的 LEO XU PROJECTS 畫廊合作多次個展、2013 年 Vanguard Gallery 座落在上海莫干山 M50 藝術園區的大陸畫廊，邀請台灣藝術家許哲瑜參與「加油站 6」展覽；2015 年參加香港藝術中心年度旗艦展覽「文化碰撞：穿越東北亞」，2016 年更以許哲瑜個展參加臺北 FORMOSA 101 ART

⁴ 王雅勻(2012)。近年台灣畫廊商業模式變革之探究，國立東華大學藝術創意產業學系視覺藝術教育碩士論文，頁 36，2011/6/14 張學孔訪談，借鏡韓國藝術推廣作法。

⁵ 鐘鳳郡(2011)。臺商投資上海創意產業經營策略之研究－以畫廊為例，國立臺北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文，頁 83。

FAIR，幾年來成績不斐。這一現象著實令人不解，自 2008 年起筆者往來上海，幾年來對台灣中小型畫廊經營上海市場多有觀察，看著台灣畫廊在上海的消退，總以大陸不關注台灣藝術家之故思考，但近年台灣藝術家與大陸本地畫廊的推展合作，讓筆者重新思考此矛盾的關鍵因素，吸引再次探討上海當代藝術市場如何營運的動機。

第一節 研究目的

一般決定是否介入經營一個新興市場，需要進行多面向的考量與決策，本研究擬探討影響上海當代藝術市場營運的因素，除整理以往質性研究的結論外，擬由藝術市場的各面向討論影響營運效益的可能因素，由專家問卷與藝術經營者豐富經驗的蒐集，透過層級程序分析法(Alytic Hierarchy Process，AHP)的量化分析，找出對上海當代藝術市場營運有影響的要素相對權重，期望做到：

- (1) 整理影響上海當代藝術市場營運模式的可能因子
- (2) 建立影響上海當代藝術市場營運模式的研究構面與層級架構
- (3) 利用層級程序分析法(AHP)計算構面間之相對權重
- (4) 分析影響上海當代藝術市場營運模式的因素優先順序
- (5) 由數據結果，探究畫廊如何在上海當代藝術市場有效益經營，並提供台灣業者參考

第二節 研究範圍

探討上海當代藝術市場，研究範圍包含與上海當代藝術市場聯結的各個面向。由藝術社會學的觀點，藝術市場的運作與社會息息相關，含概藝術的生產、消費、傳遞等面向。援用 Griswold 文化菱形(Cultural Diamond)⁶的架構來表達藝術與社

⁶ Griswold, Wendy. (2004). *Cultures and Societies in a Changing World*. (2nd ed.). California: Sage

會之交織程度，將社會世界(Social World)、生產者(Creator)、接收者(Receiver)及文化物件(Cultural Object)等四個端點一起納入考量。Alexander 更進一步在四個端點中，加入經銷商(Distributors)端點，改善藝術與社會過於簡化的直接關聯⁷，納入畫廊、藝術經紀人、拍賣公司及衍生之策展人、藝評人等角色，讓藝術市場的中介角色更加清晰。而藝術市場雖有其獨特性，但仍保有商業運作的模式，近年商業模式(Business Model)隨時代背景的推進而有變化，大致仍以為企業創造價值及賺取利潤為前題，是以本文研究架構將以營運上海一級市場的畫廊(含藝術經紀人)為主體，探討為追求價值主張在生產面、消費面所需著力的因素與執行的策略選擇。在此架構下，研究的範疇除文獻記載外，實際經營者的經驗與當下時代背景的說明格外重要；所以對上海藝術市場的發展脈絡、台商在上海藝術市場的發展、學者與藝評的談論，及從事與上海藝術市場相關的畫廊從業人員、博覽會組織、藝文記者、美術館人員、策展人等問卷訪談資料都是重要研究範圍。



第三節 研究方法

在進行影響評估時，傳統做法以最小成本或最大效益為決策準則。然現實社會中，多數選擇具有多準則特性，且多數準則不見得有相同的分析單位，因此便需要透過多準則決策進行評估。本研究要篩選影響上海當代藝術市場營運的因素、設定優先順序與資源分配，評估因素間相互重要程度，其中以層級程序分析法(Antalytic Hierarchy Process, AHP)較為合適。惟在建立層級架構時，列出的研究構面與比較因素會有過於主觀的疑慮，所以本研究擬藉用模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM)，透過專家訪談與問卷，來檢視建立的層級架構一致性。

本研究模糊德爾菲法問卷，主要以長期觀察及經營上海藝術市場之專家學者

Publications. (pp.16-19).

⁷ Victoria D. Alexander. (2006)。藝術社會學：精緻與通俗形式之探索(*Sociology of the Arts Exploring fine and popular forms*)。(張正霖、陳巨擘譯)，頁 61。巨流圖書公司。(2003)。

為主，共 7 位；層級層次分析法之問卷，則擴大為台灣及上海當代藝術市場實際運營者、專家學者等共 14 人。

第四節 章節架構

第一章主要敘述研究背景、動機及目的；對研究主題所涉及的範疇加以說明；其中也概述研究方法與研究限制；另外，對本研究引用之專有名詞加以釋義。第二章為文獻回顧與藝術產業現況，就藝術產業營運的歷史文獻與研究相關部份簡要說明比較；台灣藝術產業海外發展現況與上海藝術產業現況概述；並對影響上海當代藝術市場營運模式的因素整理，透過文獻與專家訪談，列出上海當代藝術市場營運的研究構面與影響因素，簡要說明各因素之理論依據。第三章研究架構設計，主要說明研究方法、流程，對採行之模糊德爾菲法(FDM)詳述研究步驟與問卷設計過程，並以問卷結果篩選主要研究構面與因素，確立層級架構的一致性；及後續層級程序分析法(AHP)的應用步驟。第四章，依前一章所擬影響上海當代藝術市場營運模式因素設計問卷，建立比較矩陣、計算權重值，並對問卷對象背景與實證結果加以分析說明，回應研究動機與研究目的的提問。第五章結論與建議，歸結所得到的結果，並提出研究建議。

第五節 研究限制

本研究以多準則決策建構上海當代藝術市場營運層級及影響因素，由於牽涉廣泛，僅盡可能於藝術社會學與商業運作模式並行基礎上討論，表列文獻及專家意見，但此種方式可能造成研究者無法讓專家充份表達專業意見。另如電商平台等新興營運模式及正在演變的商業進程，影響程度與時俱進，本研究此次未能全

盤考量；另外，台灣藝術家不需藉由台灣畫廊代理，直接與在地畫廊合作的現象，也值得觀察是否會普遍化及其影響性。

第六節 名詞釋義

藝術市場 藝術市場依作品交易形式，主要分為一級與二級市場，一級市場又稱初級市場，運行以畫廊或藝術經紀人為主，為新興藝術家規劃一系列展覽與銷售；二級市場又稱次級市場，主要作品來自收藏的再釋出，在拍賣市場或畫廊、博覽會等銷售。中國隨著當代藝術作品輪替快速與拍賣會興起，一、二級藝術市場邊界日益模糊。剛進一級市場不久的藝術作品，有些會在二級市場甚至拍賣會出現，造成市場錯位現象。

藝術產業 藝術產業指以企業組織方式從事藝術品生產和藝術服務等的行業。

當代藝術 指這個時代正在實踐的藝術風格，國際上多以二次世界大戰，為歐美現代藝術與當代藝術的分野⁸。在中國，當代藝術通常指 1978 年經濟體制改革開放以來各種創作的藝術形式，或 1979 年星星美展為中國當代藝術的起點。

藝術博覽會 博覽會為於特定時間內展示物品供人參觀交易的集會，藝術博覽會主要以展示藝術品為主。最早的全球藝術博覽會為 1967 年德國科隆舉辦的 Art Cologne，原目的是為了挽救德國低迷的藝術市場⁹，之後概念衍生發展至全球其他藝術市場。

⁸ Ian Chilvers & John Graves-Smith, (2009). *A dictionary of modern and contemporary art*. New York: Oxford University Press. (pp.153)

⁹ 台北藝術產經研究室(2013)。全球藝術博覽會指南。社團法人中華民國畫廊協會，頁 6。

藝術社會學 核心觀點是：藝術是被社會脈絡所界定的，含概藝術的生產、消費、傳散等基本面向與過程，還包括藝術作品的內涵如何受到社會價值觀與意識形態的滲透，以及藝術作品如何裨益於既有社會框架的再生產。而藝術的創造與接受，更涉及了行動者在相關過程中的認同和自我形塑。¹⁰

質性研究 或稱定性研究，由於他們都不屬於量化研究，因此被歸為同一類探討；其中包含民族誌研究、論述分析、訪談研究等。定性研究者的目的是更深入瞭解人類行為、及其理由。定性研究方法為調查人類決策制定的理由和方法，而不只是統整人做出什麼決定、在何時何處做出決定而已。因此，相對於定量研究，定性研究專注於更小但更集中的樣本，產生關於特定研究個案的資訊或知識。

藝術價值 包含藝術的內在美學價值、經濟價值與社會價值，是一種主觀的認定，無法以數字衡量，或標準化。

後八九 指大陸 1989 年以後，出現的具有反叛精神的新藝術現象，例如政治波普、玩世現實主義、艷俗藝術，以及對於死亡與傷害議題討論的藝術表現。

藝術衍生品 指由藝術作品衍生而來的產品或概念，有些由藝術家授權而開發，有些延用概念在創作，具備一定的藝術附加值。

電子商務 電子商務(Electronic Commerce)指利用網路通信過程，實現整個商務(買賣)過程的行為。通過網路商品信息交易搭配物流配送系統及網路資金結算系統進行交易。

¹⁰ Victoria D. Alexander. (2006)。藝術社會學：精緻與通俗形式之探索(*Sociology of the Arts Exploring fine and popular forms*)。(張正霖、陳巨擘譯)。巨流圖書公司。(2003)。

隸屬函數(Membership Function) 模糊集中會用到的函數，用來表達元素對一模糊集的隸屬度。元素的指示函數值可能是 0 或是 1，而元素的隸屬函數會是 0 到 1 之間的數值，若元素屬於某一模糊集的程度愈大，則其隸屬度愈接近 1，反之愈接近 0。例如質數為一集合，整數 3 屬於質數，其指示函數為 1，整數 4 不屬於質數，其指示函數為 0。但針對模糊集，可能不會有如此明確的定義，假設胖子是模糊集，可能體重 80 公斤的人其隸屬函數為 0.9，體重 70 公斤的人其隸屬函數為 0.8。¹¹



¹¹ Retrieved December 26,2016, from <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9A%B8%E5%B1%AC%E5%87%BD%E6%95%B8>

第二章 文獻回顧與藝術產業經營模式研究

本章主要藉由文獻整理，說明台灣及上海當代藝術市場的現況，並由藝術社會學的觀點、商業經營模式理論，多方擬出探討上海當代藝術市場營運的研究構面與影響因素。另對採用模糊德爾菲法(FDM)與層級程式分析法(AHP)之應用文獻加以舉例說明。

第一節 文獻回顧

羅列歷年對藝術市場進行研究之文獻如表 2-1，國際藝術市場與管理專文如 Robertson(2008)，借鑒蘇富比研究所得經驗，通過訪談藝術市場專家，詳述藝術市場結構、文化政策、藝術世界的監管法律和道德問題；Ralph. E & Judith B.(1989)專書介紹藝術家與中介者、收藏家、拍賣的關係，國際貿易、稅制對藝術市場的影響。Byrnes(2014)提供藝術管理的實際應用，包括規劃，營銷，金融，經濟，組織，人員和團隊動力，協助有效開展工作。

討論台灣與上海藝術市場的經營文獻，如第一章所述鐘鳳郡(2011)，對台灣赴上海經營畫廊策略進行研究；文中除對上海投資環境及法令有完整介紹，其歸結上海藝術產業次級市場比初級市場熱絡、台商有人力資源優勢及台商至上海經營持續時間都過短等問題，可為本研究影響市場營運因素之參考；文章中主要以訪談赴上海投資之台商為主，若能加以上海本地或外資的看法，應可獲得更多面向解讀。林素珍(2006)以台灣畫廊產業為研究對象，探討品牌行銷、藝術價值與收藏行為的關係，並得到品牌行銷對藝術價值、品牌行銷對購買行為、藝術價值對購買行為，均呈現正相關的結論；本文擬更進一步探討品牌行銷在上海藝術市場的效益。尹怡曄(2009)對北京 798 藝術園區內跨國畫廊經營模式研究，指出跨國畫廊營運上主要包括藝術家的選擇、行銷策略的規劃及合理的畫價訂定等；

在永續經營上，提出「掌握消費者的品味」－在中國對藝術品的詮釋上會顧及中國藏家的喜好。由於北京與上海均為大陸一線城市，跨國畫廊資訊取得不易，實地於 798 畫廊訪談，提供跨國畫廊立足中國的要素，此經驗值對本研究很有助益。

Schönfeld & Reinstaller (2007) 探討畫廊名聲、藝術家聲譽與藝術品價格關係，由於藝術品價值建構在與藝術社會成員的共識上，尤其初級市場的藝術品價值不確性較高，共識度較模糊，其運用無削價均衡理論(Undercut Proof Equilibrium, UPE)，實證出藝術家聲譽與藝術品價格呈正相關，但變更較好聲譽的畫廊代理，對藝術品價格的增加，實證結果不顯著，此結論可供本文結論作一比較。王雅勻(2012)主要研究 80 年代至民國 100 年間，台灣畫廊商業模式的變革，以質性研究的方式，選擇五家與傳統畫廊經營模式不同的畫廊進行個案研究，歸結出與以往不同的經營模式如：畫廊著重在價值創造的過程、畫廊前期定位影響所設定的服務對象；畫廊的價值網絡和經營者的背景相關，特別是收藏家的經營部份；可提供與上海藝術市場營運之比較。李樂(2013)透過中美兩國畫廊產業比較研究，歸結出中國畫廊普遍缺乏符合市場經濟的運作模式、缺少畫廊機制、未形成區域化的畫廊格局、畫廊與拍賣行關係錯位、畫廊與藝術家關係權責不清，與部分畫廊在經營上缺乏誠信等問題，均可為本文研究上海藝術市場運營之參考。吳琴(2014)以個案方式，對美國現當代藝術重要畫廊-利奧·卡斯蒂裡畫廊進行研究。由於其改變美國畫廊和藝術家的合作方式，和藝術家合作時採取月薪支付制及其宣傳活動、擴張方式、藏家引導等策略有創新性的作法，故成為值得討論的個案。其文中提出經營策略搭配的時代優勢及歷史局限性，旨在分析不同的時代與藝術環境，畫廊經營策略要素的適用性。

表 2-1 與藝術市場營運相關之文獻

作者	文獻題目	內容或研究重點結果
Ralph.E &Judith B. (1989)	<i>Art Law: The Guide for Collectors, Artists, Investors, Dealers, and Artists</i>	專文介紹藝術家與中介者、收藏家、拍賣的關係，國際貿易、稅制的影響。
Robertson (2008)	<i>The Art Business</i>	借鑒蘇富比研究所得經驗，詳述藝術市場結構、文化政策、藝術監管法律和道德問題。
Byrnes (2014)	<i>Management and the Arts</i>	提供藝術管理的實際應用，包括規劃、營銷、金融、組織、團隊等，協助有效開展工作。
Schönfeld & Reinstaller (2007)	The effects of gallery and artist reputation on the primary market for art: a note	藝術家名聲和藝術品價格呈現正相關；畫廊名聲和藝術品價格則呈現負相關。
尹怡曄 (2009)	798 跨國畫廊之經營模式研究	藉由跨國畫廊的訪談與觀察，尋找出跨國畫廊在中國經營所需的策略。
林君庭 (2010)	中國當代藝術經紀之觀察與研究	中國當代藝術經紀建構出自我特色，而中國當代藝術發展助長中國價值之提升。
鐘鳳郡 (2011)	臺商投資上海創意產業經營策略之研究-以畫廊為例	應結合自身投資動機與經營理念，掌握中國相關政策規範，創造更多利潤。
桑田 (2011)	從當代藝術市場現狀看畫廊的美術史觀	從畫廊對藝術家的選擇、畫廊與藝術家合作模式和對藝術家的資本運作投資方式等，三個方面展開論證美術史觀的決定作用，最後在美術史觀指導下對畫廊戰略佈局展望。
許璧虹 (2011)	阿波羅大廈畫廊經營現象之探究	透過文化菱形了解畫廊與藝術產業間的關聯，並以訪談阿波羅大廈畫廊，歸納出畫廊永續經營的策略。
王雅勻 (2012)	近年台灣畫廊商業模式變革之探究	(1)畫廊定位影響價值創造過程(2)畫廊價值網絡與經營者背景相關(3)衍生商品替藝術品帶來附加價值。
李樂 (2013)	中美畫廊業比較研究	歸納出美國畫廊業發達的原因，映射出中國畫廊業存在的問題，從而得出發展中國畫廊業的對策和建議。
柯文奇 (2014)	創意產業園區品牌價值評量與分析-以中國上海 1933 老場坊與老四行倉庫產業園區為例	上海 1933 老場坊在經營能力上具優勢，老四行倉庫善用其為上海市民熟悉的歷史文化特色準確定位，具有較高的品牌個性。
吳琴 (2014)	利奧·卡斯蒂里畫廊研究	個案法研究美國現當代藝術重要畫廊-利奧·卡斯蒂里畫廊。通過對 80、90 年代藝術市場的研究，分析該畫廊經營策略的時代優勢及歷史局限性。

資料來源:各參考文獻(本研究自行整理)

第二節 台灣藝術產業海外發展現況

台灣藝術產業目前仍未單獨表列¹²，產業調查數據上，始終牽就於財政部財稅中心之磁帶資料，做為資料來源，以至於視覺藝術產業的調查結果，反而來自於「雕塑品製造」、「古玩書畫批發」、「雕塑品批發」、「雕塑品零售」、「古玩書畫零售」、「繪像」、「字畫裱背」、「其他創作」等行業，無法體現視覺藝術產業鏈的運作實況¹³。

國內畫廊產業現況之前研究的文獻頗多，如李宜修(2001)、涂榮華(2004)、謝淑敏(2007)等等，均對台灣九〇年代至近期畫廊產業有所描述。本研究主要探討上海當代藝術市場，故對台灣畫廊產業不再加以詳述，僅對近年台灣畫廊在國外推展情況稍加補充說明。

目前粗估台灣畫廊約 300 家，2016 年參加社團法人中華民國畫廊協會共有 127 家，近五年會員家數成長 25%¹⁴，顯示新興畫廊驟增與畫廊協會效益越來越彰顯，吸引畫廊加入。其中曾經涉外駐點有 23 家，大多於北京及上海，由於國際藝術博覽會盛行，取代部份駐點功能，目前在北京設點有 6 家、上海 6 家¹⁵。另外，參加國外藝術展會的畫廊數如表 2-2，除香港、中國外，近二年至德國科隆及英國倫敦參加展覽較為積極。

¹²依據文化部 2015 年「文化創意產業內容及範圍」法規，將從事繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝術品拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品公證鑑價、藝術品修復等行業，歸類為視覺藝術產業。是以運營藝術產業的主體-畫廊，為視覺藝術產業的一環。

¹³台北產經研究室。2010 視覺藝術產業現況調查研究報告。社團法人中華民國畫廊協會，頁 16-19。

¹⁴資料來源:社團法人中華民國畫廊協會官網 上網日期 2016 年 8 月 15 日，檢自:
<http://www.aga.org.tw/our-members/>

¹⁵ 亞洲藝術中心同時在北京及上海設置據點。

表 2-2 台灣畫廊參與博覽會概況

Year	Art Taipei	北京 CIGE	Art Beijing	Art Shanghai	AArt	021	Art Stage	Art Basel HK	香港 Asia Contemporary	Art Central HK	Art Fair Cologne	Art London
2015	85	10	10	7	11	4	7	9	8	2	9	9
2014	70	9	10	6	20	0	4	8	7	NA	0	5
2013	71	NA	11	7	15/20	0	3	7	8	NA	0	0
2012	70	3	8	6	12	NA	6	NA	7	NA	0	0
2011	58	4	11	7	NA	NA	10	NA	NA	NA	0	0
2010	57	7	3	6	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0
2009	41	3	2	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0
2008	63	9	3	9	NA	NA	NA	NA	NA	NA	4	0
2007	50	12	6	13	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3	0
2006	68	9	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0
2005	40	10	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	0

資料來源:各博覽會官網 (本研究自行整理)

第三節 上海畫廊產業發展現況

1992年6月，中國前衛藝術作品首次參與卡塞爾文獻展的"時代性歐洲外圍藝術展"(ENCOUNTRRING THE OTHER)；1993年參加"45屆國際威尼斯雙年展"，中國藝術家陸續在國際大展現身。同年，對西方市場體制具有高度敏感性的畫商張頌仁，以「后八九中國新藝術」展，在香港及中國境外取得商業上的成功¹⁶，以西方社會感興趣的政治波普、後冷戰時期的意識形態趣味，帶來了經濟利益，讓拒絕金錢收買的前衛藝術，頓時接受了市場經濟，各國畫廊嗅到改革開放後十幾年來醞釀而生的中國市場¹⁷，1991年澳洲人 Brown Wallace 在北京開辦第一家外資畫廊「紅門畫廊 Red Gate」、1996年瑞士人 Lorenz Hebling 在上海創辦「香格納畫廊 ShanghaiART」¹⁸，外資畫廊的經營方式，陸續影響中國當代畫廊行業的發展，傳統的"畫店"模式或"旅遊性的美術品"商店模式轉入當代性的經營，如趙力所說：

美術品市場的發展與繁榮主要取決於兩方面的因素，一為社會平穩、經濟發達、文化昌明的外部因素，一為精英輩出、創作活躍、觀念包容的內部因素。¹⁹

2000年至2009年中國畫廊快速成長，不僅外資畫廊大量湧入，2004年更掀起一波本土畫廊建立熱潮，根據中央美術學院國家藝術與文化政策研究所市場調查²⁰，截至到2013年3月31日，中國大陸地區的畫廊共有3366家：其中北京市(631家)、廣東省(518家)、山東省(545家)、上海市(218家)、安徽省

¹⁶ 呂澎(2000)。90s Art China1990-1999 中國當代藝術史。湖南美術出版社，頁380-382。

¹⁷ 1978年大陸實施改革開放政策。

¹⁸ 王騰飛(2008，11月7日)。中國畫廊三十年之變。中國文化報。

¹⁹ 趙力(2016)。中國美術品市場的歷史與發展。中央美術學院 CAFA ART INFO。上網日期:2016年8月23日，檢自：<http://www.cafa.com.cn/comments/?N=615>

²⁰ AMRC 藝術市場研究中心。AMRC 市場觀察 | 解讀 2015 中國畫廊市場發展趨勢。上網日期:2016年3月9日，檢自：<http://www.weibo.com/amrc>

(124 家)、福建省(127 家)、江蘇省(107 家)、天津市(153 家)，對比 2013 年中國地區生產總值與人均可支配所得如表 2-3，畫廊分佈較多的城市大致也是城鎮居民人均所得較高的城市，而經營當代藝術的外資畫廊主要分布在北京及上海，上海城鎮居民人均可支配所得 2014 年更達 48,841 人民幣，年成長率 8%，被視為當代藝術消費最有潛力的城市。截至 2008 年底上海已形成 80 個（共約二百五十萬平米）創意產業集聚區²¹，其中當代藝術畫廊產業聚集，主要有莫干山路的 M50 藝術產業園、長寧區的紅坊藝術區、黃浦區的外灘、泰康路田子坊、徐滙區舊法租界、獎勵藝術產業的楊浦區及浦東。我們以雅昌官網及 ARTLINKART 數據庫為基礎，比對目前仍續經營當代藝術的畫廊，概估出上海畫廊約 222 家，分佈如表 2-4，其中以莫干山 M50 藝術園區家數最多。M50 藝術園位上海蘇洲河南岸，原為紡織廠，2000 年起，陸續出租給藝術家工作室至今發展成文創園區，截至 2016 年 8 月，進駐的畫廊約 70 家，外資或中外合資有 24 家，其中台灣畫廊有 5 家；另外，紅坊藝術區位於長寧新十鋼創意產業集聚區內，原為上鋼十廠原軋鋼廠廠房，空間挑高，2005 年上海國土局想重新整治，除建立上海城市雕塑藝術中心外，也定位經營文化藝術社區，目前共進駐 7 家畫廊，均為上海歷史悠久的一線畫廊，2012 年更成立藝術紅坊暨畫廊聯盟，為上海目前較正式的畫廊聯盟。浦西的盧灣與徐滙二區，區內有舊法租界建築，亦為畫廊分布較多的區塊，約有 39 家畫廊，其中外資畫廊 8 家。總計在上海的外資畫廊共 61 家，占 28%；台灣畫廊目前約 10 家。根據上海畫廊行業調研報告顯示，當前上海畫廊行業分布相對集中，發展規模效益不大，成立未滿 3 年、5 年與 10 年以上畫廊，占比為 64%、20%與 6%，呈現年輕化趨勢。另外，存在畫廊協會功能並不彰顯、一級、二級市場模糊等問題。

²¹ 上海創意產業中心調查報告。上網日期:2016 年 3 月 9 日，檢自：<https://wenku.baidu.com/view/a167bd4bf7ec4afe04a1dfaf.html>

表 2-3 中國各省畫廊數與城鎮居民人均可支配所得 單位:人民幣億元/元

2013 年省市	畫廊數	GDP	城鎮居民人均可支配所得	排名
北京市	631	19,801	44,564	2
廣東省	518	62,475	29,537	5
山東省	545	55,230	26,882	8
上海市	218	21,818	44,878	1
安徽省	124	19,229	22,789	13
福建省	127	21,869	28,174	7
江蘇省	107	59,753	31,586	4
天津市	153	14,442	28,980	6
河北省	NA	28,443	22,227	21
山西省	NA	12,665	22,258	19
內蒙古自治區	NA	16,917	26,004	10
遼寧省	NA	27,213	26,697	9
吉林省	NA	13,046	21,331	25
黑龍江省	NA	14,455	20,848	27
浙江省	NA	37,757	37,080	3
江西省	NA	14,410	22,120	22
河南省	NA	32,191,	21,741	23
湖北省	NA	24,792	22,668	15
湖南省	NA	24,622	24,352	11
廣西壯族自治區	NA	14,450	22,689	14
海南省	NA	3,178	22,411	17
重慶市	NA	12,783	23,058	12
四川省	NA	26,392	22,228	20
貴州省	NA	8,087	20,565	28
雲南省	NA	11,832	22,460	16
西藏自治區	NA	816	20,395	29
陝西省	NA	16,205	22,346	18
甘肅省	NA	6,330	19,873	31
青海省	NA	2,122	20,352	30
寧夏回族自治區	NA	2,578	21,476	24
新疆維吾爾自治區	NA	8,444	21,091	26

資料來源:中華人民共和國國家統計局(本研究自行整理)

表 2-4 上海畫廊分布概況

	畫廊家數	外資家數	台灣畫廊
M50 藝術園	70	24	八大、寶勝、陶藝、九十九度、亞洲
黃浦區(外灘)	21	8	龍門雅集
紅坊藝術區(長寧)	7	0	x
泰康路(田子坊)	6	1	x
浦西(舊法租界區)	39	8	x
楊浦區(五角場)	15	3	x
浦東區	9	3	x
其他	55	14	松蔭、昇、金德瑞、敦煌
合計	222	61	10

資料來源:以 2016 年雅昌官網及 ARTLINKART 數據庫為基礎，加以實際訪查歸納。與中央美術學院訪查報告數據差異主要為年份不同，期間有增減變化。(本研究自行整理)

歐洲藝術經濟學家 Clare McAndrew 與歐洲美術基金會(TEFAF)合作，於 2011 年 3 月發表一篇名為「2010 年全球藝術市場:危機與復甦」的研究報告指出，參加「藝術博覽會」所創造的營收占畫廊年度總營收的 30%，而比重正逐年快速攀升中²²。上海目前的藝術博覽會依成立順序有上海藝術博覽會、飯店型的上海城市藝術博覽會、Art021(上海廿一當代藝術博覽會)、西岸藝術設計博覽會，分述如下:

上海藝術博覽會自 1997 年創立，每年舉辦一次，2016 年為第 19 屆，11/3-11/6 在上海世貿展覽館舉行，依 2015 年上海藝術博覽會官網統計²³，參加家數共 154 家，國外畫廊 58 家，占 38%，台灣有 7 家畫廊參加。

上海城市藝術博覽會成立於 2012 年，為中國目前經營最久的飯店型博覽會，

²² 台北藝術產經研究室(2013)。全球藝術博覽會指南。社團法人中華民國畫廊協會，頁 12。

²³ Retrieved September 6,2016, from http://www.sartfair.com/2016/cweb/past_editions.asp?tim=2015

2016 年為第 6 屆，10/21-10/24 在徐匯區衡山路 12 號酒店舉行，依 2015 年上海城市藝術博覽會官網統計²⁴，參加家數共 36 家，國外畫廊 17 家，其中台灣有 11 家畫廊參加，占比相當高。

Art021(上海廿一當代藝術博覽會)創立於 2013 年，2016 年為第 4 屆，11/10-11/13 在上海展覽中心舉行，依 2015 年上海廿一當代藝術博覽會官網統計²⁵，參加家數共 79 家，國外畫廊 34 家，占比 43%，其中台灣有 4 家畫廊參加；

上海西岸藝術與設計博覽會，於 2014 年開展，2016 年為第 3 屆，11/9-11/13 在上海西岸藝術中心舉行，由於區內為西岸文化藝術示範區，美術館及國際級畫廊進駐設點，其展覽風格大型、前衛，每年參加約 30 家，均為國際級畫廊。

另外，創立於 2003 年的上海春季藝術沙龍與上海藝術博覽會國際當代藝術展(ShContemporary)，分別於 2014 與 2015 年宣告暫停。

後 89 以來，中國當代藝術的收藏主要以來中國的外籍人士為主，而這些買家讓中國當代藝術快速展露頭腳，之後配合中國經濟開放政策，國民所得有顯著成長，土地資本的快速翻倍，也拉抬藝術品的銷售，後期則有藝術基金的不斷介入，讓藝術市場游資源源不絕。

²⁴ Retrieved September 6, 2016, from <http://www.citizenartshanghai.com/review2015/>

²⁵ Retrieved September 6, 2016, from <http://www.art021.org/aboutus2014.asp?id=1185>

第四節 影響上海當代藝術市場營運模式因素分析

消費者如何消費藝術，藝術有何價值，以及如何滲透到整個社會中，均受到個人所中介，以及個人的態度、價值觀、社會地位與社會網絡所影響²⁶。(Griswold)

在藝術社會學的觀點，藝術有生產、消費與傳遞等面向，Griswold 的文化菱形(The Cultural Diamond)架構即表達藝術與社會的交織程度—將社會世界(Social World)、生產者(Creator)、接收者(Receiver)及文化物件(Cultural Object)等四個端點一起納入考量如圖 2-1，其中藉 diamond 寓意，表達彼此關係的多重切面，透過不同視角可以觀察到不同的切面。

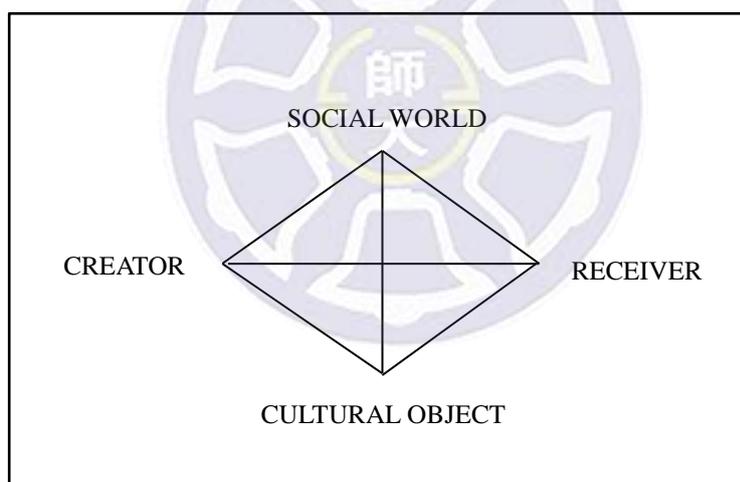


圖 2-1 文化菱形(The Cultural Diamond)

資料來源: Griswold, Wendy. (2004). *Cultures and Societies in a Changing World*. (2nd ed.). (pp.17).

Alexander 更進一步在四個端點中，加入經銷商(Distributors)端點，改善藝術與社會過於簡化的直接關聯圖 2-2，納入藝術市場中畫廊、藝術經紀人與拍賣公

²⁶ Victoria D. Alexander. (2006)。藝術社會學：精緻與通俗形式之探索(*Sociology of the Arts Exploring fine and popular forms*)。(張正霖、陳巨擘譯)，頁 59-60。巨流圖書公司。(2003)。

司等中介角色及衍生之策展人、藝評人等；並強調與藝術創作者、消費者彼此間「關係」的存在。Alexander 的文化菱形說明藝術物件(Art)無法直接連結到社會(Society)，藝術物件的社會表現會受經過的路徑影響²⁷，在此架構下，探討影響上海當代藝術市場營運，最重要先確認營運主體。本研究擬以初級市場的經銷體系—畫廊²⁸為主體，向外聯結探討與藝術創作者、藝術物件、消費者與社會世界四個端點的關係。

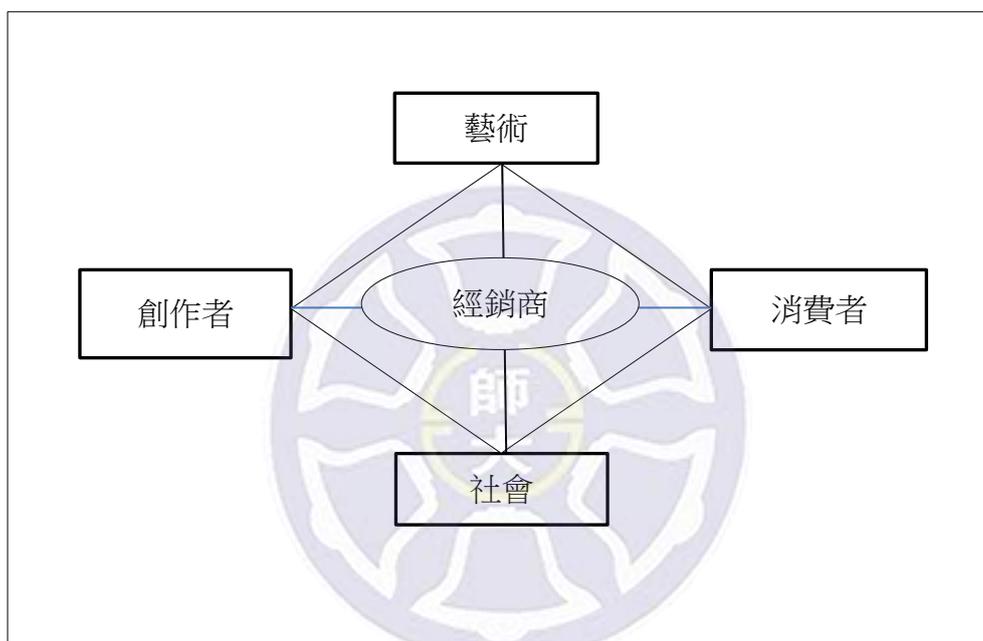


圖 2-2 Victoria D. Alexander 文化菱形

資料來源: Victoria D. Alexander. (2006)。藝術社會學：精緻與通俗形式之探索
(*Sociology of the Arts Exploring fine and popular forms*)。
(張正霖、陳巨擘譯)，頁 61。巨流圖書公司。(2003)。

另一方面，藝術市場雖有其獨特性，但仍保有商業運作的模式，商業模式(Business Model)又稱營運模式、經營模式、事業模式等，本文為求貼切表達運營的概念，統一以「營運模式」稱之。營運模式的意義，簡明即為探討企業創造價值及賺取利潤的方法。近幾十年來對營運模式的組成要素多有論述研究，如

²⁷ 在此路徑指創作者(Creators)、消費者(Consumers)、經銷商(Distributors)等

²⁸ 藝術經紀人制度目前在上海並未成熟，為數亦少；拍賣公司則不屬於初級市場，因此本文所指經銷體系主體主要以畫廊為討論對象。

Shafer, Smith & Linder(2005)，將營運模式要素歸納為四大類，分別為策略選擇 (Strategic choices)、價值創造(Create value)、價值網絡(Value network)與價值獲取 (Capture value)，如圖 2-3。

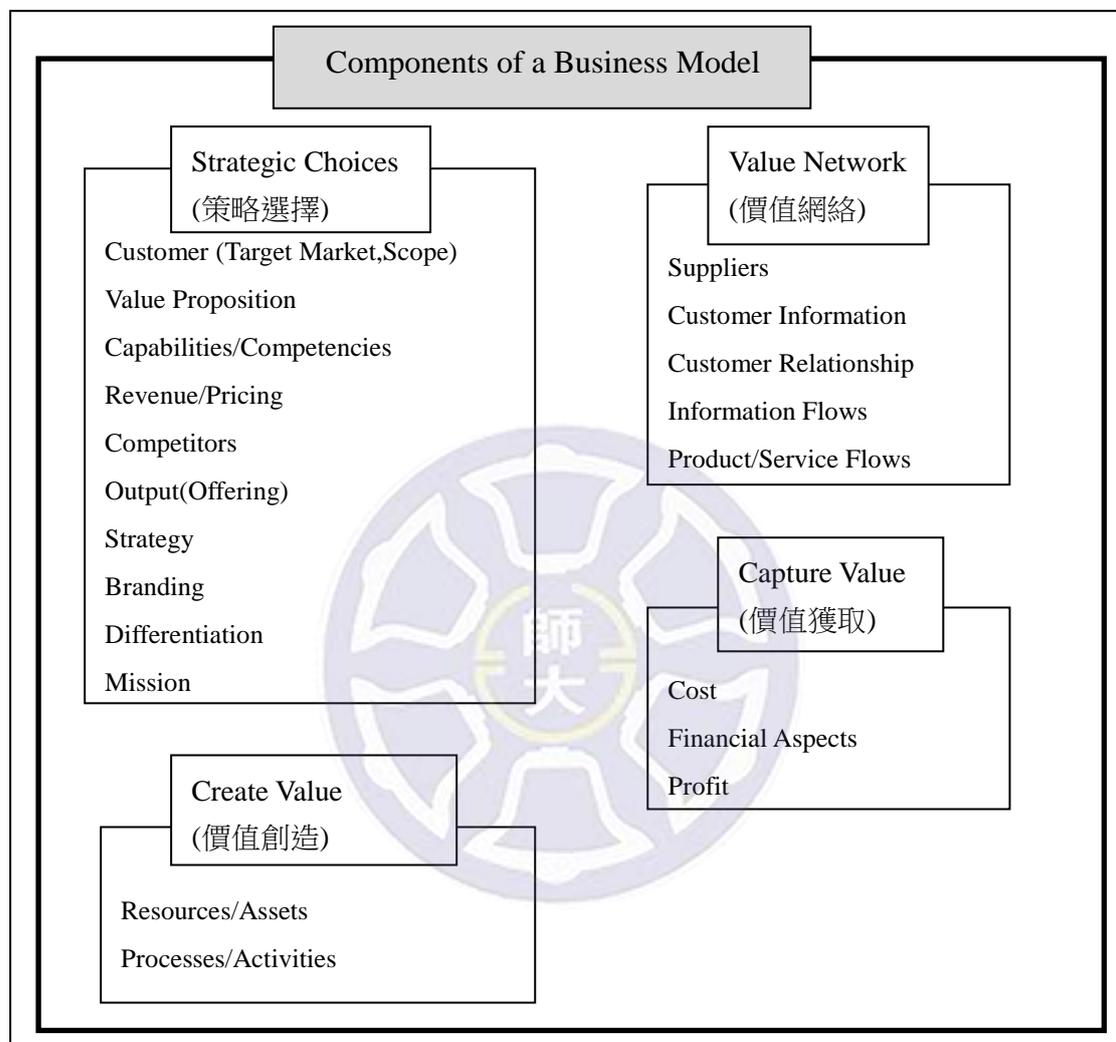


圖 2-3 Components of business model affinity diagram

資料來源: Shafer, S., Smith H. J., & Linder, J., (2005), *The Power of Business Models*.

Business Horizons, 48(3), 202.

文中將營運模式定義為企業在價值網絡中，為創造價值與獲取價值所持的核心邏輯和策略選擇。其中價值創造涉及企業如何運用資源或內在價值，轉換成產品或服務；策略選擇涉及對顧客、品牌、市場定位等重要決策；價值獲取表達企

業如何獲得營收、控制成本與創造利潤的過程。價值網絡為企業對整個產業價值鏈中，維持與顧客、供應商、競爭者、合作者的關係²⁹。

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2010)提出相近營運模式概念：「就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」³⁰。但將營運模式分解的更細，在 *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (獲利世代：自己動手,畫出你的商業模式)一書中，以 *Business Model Canvas* 來為新創事業做描述與分析如圖 2-4 所示，透過 9 個構成要素，系統化營運概況。

Key Partners (關鍵合作夥伴): 有些活動要借重外部資源；有些資源是由組織外取得	Key Activities (關鍵活動):運用 關鍵資源所執行 的一些關鍵活動	Value Propositions (價值主張):解 決顧客問題，滿 足顧客需求	Customer Relationships (顧客關係):與每個目 標客層建立並維繫不 同的顧客關係	Customer Segments (目標客群): 企 業或組織所要 服務的客群
	Key Resources (關鍵資源):傳遞 價值主張所需要 的資產與資源		Channels (通路):價值主張透過 溝通、配送及銷售通 路，傳遞給顧客	
Cost Structure (成本結構):商業模式所構成之成本結構		Revenue Streams (收益流):將價值主張提供給客戶後，取得收益流		

圖 2-4 Business Model Canvas

資料來源: Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2012)。獲利世代:自己動手,畫出你的商業模式 (*Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*) (尤傳莉譯)。台北 : 早安財經文化。(2010) , 16-19。(本研究整理)

²⁹ 王雅勻(2012)。近年台灣畫廊商業模式變革之探究。台灣東華大學藝術創意產業學系視覺藝術教育碩士論文，頁 11。

³⁰ Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2012)。獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式 (*Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*) (尤傳莉譯)。台北 : 早安財經文化。(2010)

與 Shafer, Smith & Linder(2005)所提營運模式的差別，主要在於價值網絡中，將對供應商、合作者與顧客的關係維護，拆分為 Key Partners(關鍵合作夥伴)與 Customer Relationships(顧客關係)兩個部份，並將 Channels(通路)與 Customer Segments(目標客群)獨立探討，顯示近年企業營運模式朝消費端分析趨向。Business Model Canvas 被大量使用在新創公司，一如許世杰對 Business Model Canvas 的詮釋³¹：

仔細看看這張 Business Model Canvas。你會發現這整張圖的中心就是價值主張；而圖的右半部則是關於這個價值主張與目標客戶之間的各種接觸與關係維持；至於圖的左半部則是關於完成這個價值主張所需的各種關鍵資源、主要活動、與合作夥伴。

這樣的探討方式與前述 Alexander 文化菱形理論相近，同文化菱形右邊文化消費面如圖 2-5，討論的是經銷商、消費者與藝術社會的關係。文化菱形左邊的文化生產面，討論藝術市場中，經銷商與藝術家、藝術物件的關連。Business Model Canvas 以價值主張為理論中心，右半部在確認目標客群後，探討傳遞價值主張所採通路與建立的顧客關係，而收益流也因此產生。左半部為讓企業完成前述價值主張所需的各種關鍵資源、主要活動、與外部合作夥伴；而成本結構便是所選擇商業模式所生成本。本研究擬引用 Business Model Canvas 之架構探討上海當代藝術市場之營運模式因素，詳述下一節。

³¹ 許世杰 (2012 年 5 月 26 日)。價值創新的追尋之路：從 Business Model Canvas 談起。上網日期:2017 年 4 月 13 日，檢自：
<https://www.facebook.com/notes/%E8%A8%B1%E4%B8%96%E6%9D%B0/%E5%83%B9%E5%80%BC%E5%89%B5%E6%96%B0%E7%9A%84%E8%BF%BD%E5%B0%8B%E4%B9%8B%E8%B7%AF-%E5%BE%9E-business-model-canvas-%E8%AB%87%E8%B5%B7/10150940132765769/>

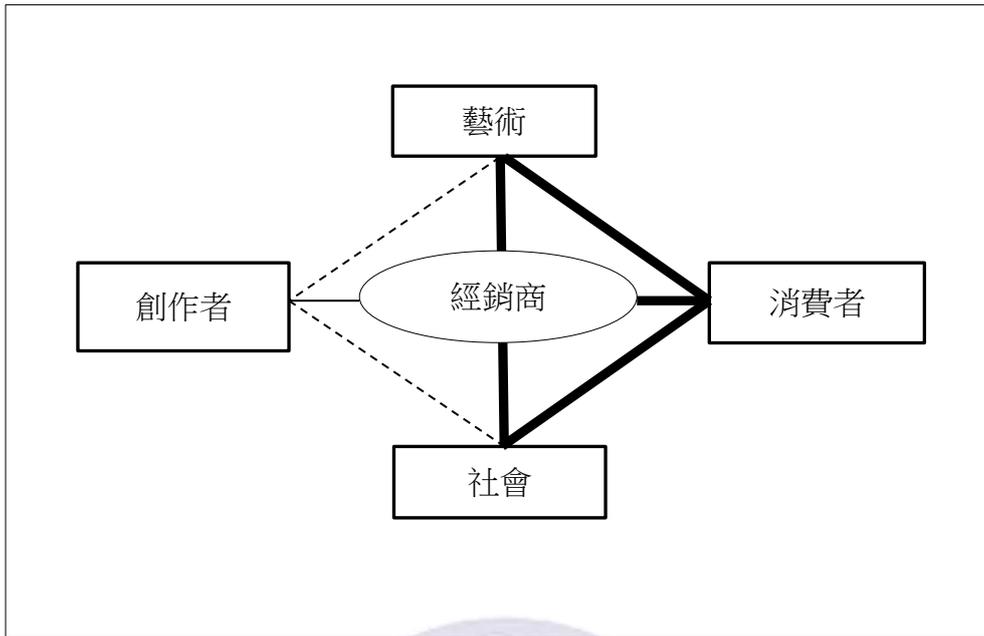


圖 2-5 Victoria D. Alexander 文化菱形-文化消費

資料來源: Victoria D. Alexander. (2006)。藝術社會學：精緻與通俗形式之探索
(*Sociology of the Arts Exploring fine and popular forms*)。 (張正霖、陳巨擘譯)，頁 169。巨流圖書公司。(2003)。

第五節 上海當代藝術市場營運之研究構面

企業價值主張在於所提供之產品或服務是否能被目標市場客戶所用而獲利，探討畫廊在上海當代藝術市場的營運，亦不脫在彰顯畫廊價值主張，所能得到認同的模式。援此，本研究以 Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2010)的 Business Model Canvas 的價值主張為核心，以左側完成價值主張所需考量的供給面，與右側因價值主張所產生的效益面，與 Victoria D. Alexander 文化菱形架構要考量生產面、消費面的影響合併比較，分列出上海當代藝術市場營運模式的各研究構面與潛在影響因素。

一、Key Resources(關鍵資源)

(一)實體藝術資源

藝術社會中，文化生產面的關鍵資源即為藝術物件與創作者；由於藝術物件背後隱含深遠的文化意義，造就其藝術價值，而其質量評價以獨創性為主要關鍵；然藝術市場上千里馬與伯樂均不多，藝術物件仍須借重畫廊的推廣；定期的展覽、國際雙年展與國際藝術博覽會的曝光度，甚至得獎累積等，促成藝術品質的社會定位，增加關鍵資源的優勢；另外，藝術物件的風格與時俱進與否，亦會因與收藏家時代背景的同步，而改變品質認定。

在創作者方面，學術背景通常為初級市場畫廊選擇的基本參考，消費者也會以此評定其繪畫基本工或專業度。創作者的國外留學或駐村經驗，則是評估其繪畫語彙與國際接軌的關鍵。近年對創作者品格的考量，則起於大陸拍賣市場熱絡、創作者自行送拍賣畫之故，讓畫廊在選擇創作者時，特重視誠信基礎。Schönfeld & Reinstaller (2007) 探討藝術家聲譽與藝術品價格關係時，運用無削價均衡理論(Undercut Proof Equilibrium, UPE)，實證出藝術家聲譽與藝術品價格呈正相關。

(二)無形品牌資源

一個具有遠大抱負的藝術經紀人，最關注的應該是不斷發現最優秀的藝術家和最有價值的藝術作品，並通過這種發現來使藝術家能夠繼續他們的藝術創造，從而推動和創造藝術的歷史。(卡斯蒂里)³²

和一般企業一樣，品牌對藝術市場有極大影響，畫廊經營以能培養著名藝術家、推薦傑出藝術作品為指標，這樣的成果累積便是畫廊品牌資源。對品牌的定義，最常用即為美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)在 1960 所提出：

品牌乃是一個名稱(name)、詞句(term)、標誌(sign)、符號(symbol)或設計(design)，或以上的組合，以為辨認銷售者之間的产品或勞務，使競爭者之間的产品或勞務有差異化。

品牌的形成可為品牌主體有形或無形的綜合表現。Kolter 認為品牌可有六層含意：屬性(Attributes)、利益(Benefits)、價值(Values)、文化(Culture)、個性化(Personality)、使用者(User)等³³，由品牌亦能夠猜測或反應使用者的文化、個性等特質。品牌在營銷上的作用主要為增加消費者信心，讓消費者在購買決策過程中，降低感覺風險。Asker(1992)指出購買熟悉的品牌會感到安心，對產品也有較高的滿意度。而強勢的品牌也能使企業享有較高的利潤。品牌經營需長時間傳達與維持，一旦品牌建立，可以超越產品的生命週期，成為一種無形資產，為企業

³² 常寧生編選(2001)。藝術鉅賈：著名畫商利奧·卡斯蒂裡與現代藝術。南京：江蘇美術出版社，頁 11-12。

³³ Kotler, Philip(1997) *Marketing management: Analysis, Planning Implementation and Control*. (9rd ed.) NJ:Prentice Hall .pp445.

永續經營之核心競爭力。

畫廊品牌的經營主要來自畫廊經營方式所產生的形象品牌與外力形塑的印象品牌。

1. 藝術體驗的形象品牌

由於畫廊家數眾多及資訊透明度高，藝術消費者除選擇藝術物件品質外，消費的過程成為消費與否的重要考量，Kotler and Andreasen(1996)在《Creative Arts Marketing》書中，將藝術物件的消費藝術劃分為核心利益(Core benefit)、中心經驗(Central experience)、延伸性經驗(Extended experience)及潛在性經驗(Potential experience)³⁴如圖 2-6 所示，因服務提供的層次不同，在行銷產品上讓顧客不僅買作品，還得到更多價值層次。

其中 Kotler 所提**核心利益**傳遞的不只是藝術物件的價格與藝術史價值，還包括物件本身的美感與觀者之間的情感聯結。然而每位藏家對藝術物件核心利益的認知皆不同，因此畫廊應了解購買者的核心利益-購買動機³⁵以達到更高消費層次；另外**中心經驗**主要談人員態度、畫廊氛圍等，有助於對藝術物件的購買風險，做出安心的回應；**延伸性經驗**則是指將藝術物件創作理念與感受透過講座及活動的方式更深刻地傳達給消費者，尤其當代藝術對於中國許多有潛力的買家而言，較缺乏理解與相關知識，透過講座、活動等型式推廣，不僅能逐漸吸引藏家的參與，同時建立畫廊的學術地位與文化角色³⁶。**潛在性**概念來自產品與服務必須升級，與原來藏家或潛在性藏家做更深層的交流，如經營藏家聚會空間及倉儲等配套服務，增加藏家的忠誠度。以上四種經驗均有助於畫廊品牌及實質營銷。

³⁴ Kotler, P. and Andreasen, A. (1996) *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*, 5th ed.

³⁵ Liz Hill, Catherine O'Sullivan and Terry O'Sullivan(2004)。如何開發藝術市場(*Creative Arts Marketing*)。(林潔盈譯)。台北:五觀藝術有限公司，(2003)，頁 177。

³⁶尹怡曄(2009)。798 跨國畫廊之經營模式研究。元智大學藝術管理學系碩士論文。

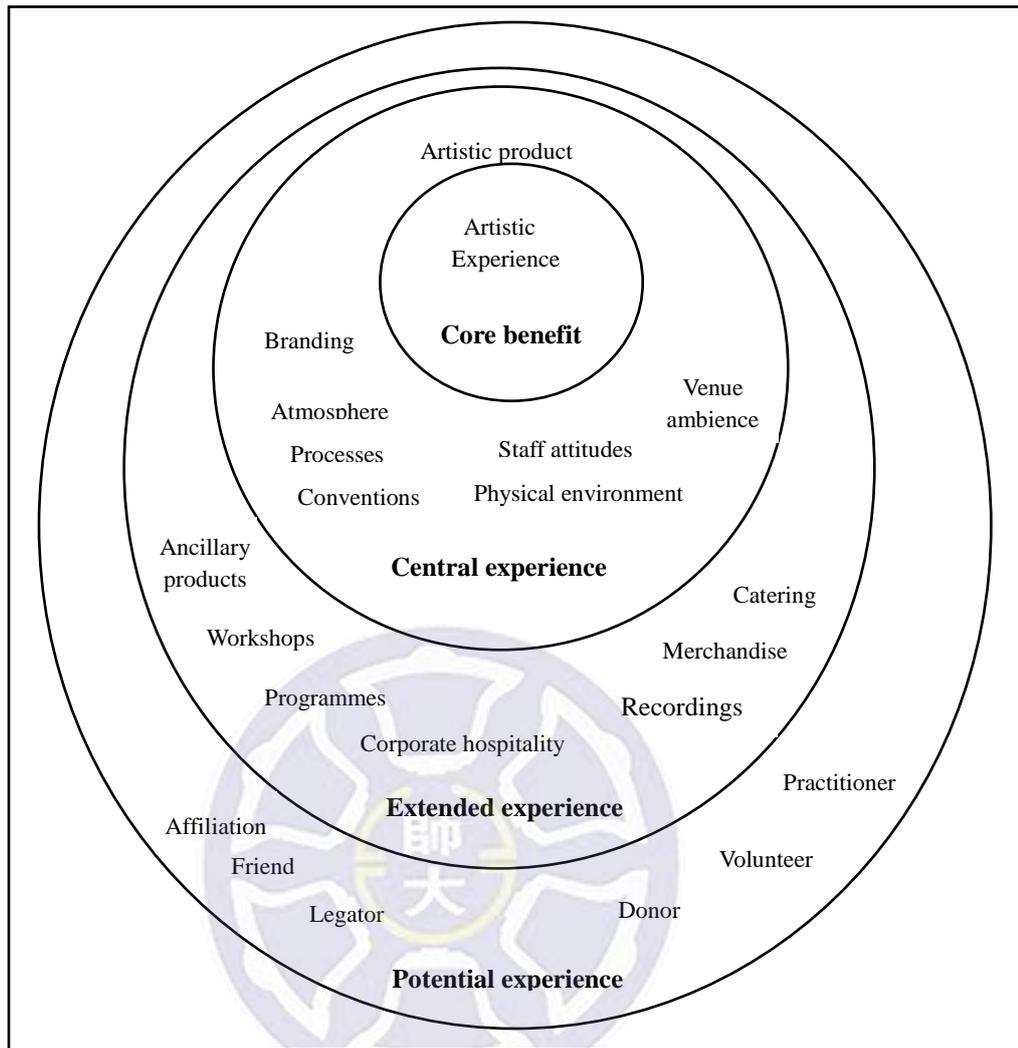


圖 2-6 Four levels of product in the arts experience

資料來源: Liz Hill, Catherine O’Sullivan and Terry O’Sullivan(2003),
Creative Arts Marketing, pp120.

2. 傳媒的應用

我們所處世代是一個媒體所構築的年代，廣播、電視、網路日夜影響人們的生活。以往畫廊對展覽或創作者作品推廣以藝術相關的平面媒體或電子媒體為主，但在現今網路訊息爆發的狀態，資訊往往很快被淹沒，以上海約有 221 家畫廊，每週含美術館也有約 30 個展覽同時開幕，要吸引藏家目光並不容易。目前一般僅以發展自媒體維繫基本客戶群慢慢擴展為主，要在公眾傳媒上曝光則須編列龐

大的預算，是以多利用藝術家得獎或參加國際博覽會之際宣傳，建立口碑。

而好的收藏家對畫廊名聲宣傳亦有所助益，如廣告業大亨沙奇(Charles Saatchi)，讓英國很多當代藝術家因他的收藏而成名³⁷。國內亦有透過國外行銷機制，運作國際收藏家的收藏來提升藝術家知名度，給予肯定。

異業結盟方式也是一種共用媒體造勢的方法，如”青年藝術100”項目，2012年聯合時尚媒體和雜誌，共同打造藝術品推廣與銷售，大眾透過傳媒，可全方位了解藝術家和原創藝術作品³⁸。

3. 藝評的配合

藝評主要透過文字與評論，成為觀眾與藝術品的橋樑。由於投資型買家長期對所持藝術作品之價格有所希冀，藝術作品是否能在藝術史上鋪墊一筆，藝評影響力頗大，正面的藝評，對藝術脈絡的梳理，有助於美術館的收藏；近年負面的藝評，更能引起新聞話題快速成名。透過舉辦學術論壇，由藝評人來解讀藝術家的作品，試圖在學術和理論上給出某種概念，實現對藝術家的”學術”保值。

整體而言，品牌的聯想以有助於提升買家感官上的愉悅、滿足收藏買家自我形象的提升與社會地位的象徵。但在品牌構築過成中，亦有可能出現高度操作藝術家知名度實際效果卻不大的情況。

³⁷ 林君庭(2010)。中國當代藝術經紀之觀察與研究。元智大學藝術管理學系碩士論文。

³⁸ 付紅霞、吳培森(2014)。關於促進藝術品消費發展的商業策略思考。商業時代。36，27-28。

二、Key Activities(關鍵活動) & Key Partners(關鍵合作夥伴)

關鍵活動為企業創造價值主張採取的行動，行動過程與外部合作夥伴關係密切，在企業上更具體即是企業策略的運用。策略是企業在競爭的環境中，考量本身的條件，據以形成優勢和創造生存空間所採取的反應，歸納畫廊經營策略表現如下：

1.畫廊選址的聚集效益(Economies of agglomeration)

Marshall(1980)在其《經濟學原理》一書中，最早提出聚集經濟概念，其發現產業發展的規模和產業集中有很大的關係。Weber(1929)提出聚集法則(the law of agglomeration)，用來解釋一個區域內的產業經濟活動集中或發散的原因，強調聚集經濟或聚集不經濟的重要。

早期聚集經濟現象主要在西方已開發國家，其促進區域經濟發展和科技創新，成為這些國家和地區經濟競爭力的典型代表，促使聚集經濟研究的新理論、新方法不斷出現。Lissoni(2001)認為創新的固化結果表現為知識，其中所含內隱知識，主要通過個人經驗、經歷或個體之間面對面的交談、示範、指導等方式才能獲得，產業地理集中有利於彼此之間的相互接觸和學習，獲取特定的隱含性技術知識。

Porter(1990)提出產業聚集可提高國家競爭力，其論點包括：透過參與群聚活動，提升生產力即增加競爭力、產業群聚因各種資源技術交流，可產生創新能力等。企業群聚的動機最直接為追求規模經濟、創新知識或擴大經營領域，產生的效益主要來自更接近競爭對手與顧客，有效降低尋找客戶的成本增加能見度、建立更完整的產業供應鏈與勞動市場及加速產業擴散與學習等³⁹。

而藝術經紀形式在網路及博覽會盛行的當下，有許多樣貌，但大部份仍保有展覽空間的概念，英國希思科保險公司與 Art Tactic 網站，在 2015 年 5 月發布的

³⁹ 陳美甜(2010)。文化創意產業群聚發展之評析-以台中創意文化園區為例。東海大學行政管理暨政策學系碩士論文，頁 27-29。

〈2014 藝術品網上交易〉報告指出:仍有 56%人喜好在實體空間購買藝術品⁴⁰，為實體空間仍存在原因之一。產業聚落即為最佳實體空間選擇地，產業聚集可分享參觀群眾，藝術家及畫廊同業頻繁往來，對人才聚集及經營 Know-how 的分享更有助益。台灣早期如阿波羅大廈、北京 798 藝術園區等，均是明顯例子；在上海則以 M50 藝術園為主要藝術產業聚集區，約有 32% 當代藝術空間選擇該區(表 2-4)。尹怡曄(2009)對北京 798 跨國畫廊的聚集經濟則歸納出(1)專業人員的聚集(2)接近資訊(3)互補性(4)創新經營模式等優勢；許璧虹(2011)舉阿波羅大廈中的畫廊，在後期漸漸外移，產生聚集不經濟現象，主因卻是畫廊收藏群的喜好轉變，促使畫廊在經營形態上需有所改變。

2. 參與國際博覽會的能力

依台北藝術產經研究室的統計⁴¹，截至 2013 年全球藝術博覽會共 236 個，80% 在 2000 年之後成立，博覽會之盛況可見，而參與博覽會所創造的營收，約占一年營收的 3 成，在藏家時間寶貴及一次購足的心理下，參與博覽會勢在必行。

畫廊隨著藝博會向外發展，和遠在千里之外的收藏家建立新關係，這在過去年代是不容易的事，也是畫廊願意追隨藝術博覽會東征西討的主因之一。(全球藝術博覽會指南(2013))

選擇博覽會主要為商業及形象兩種考量，商業考量由博覽會的有效參觀人次即可看出如表 2-5，亞洲以 Art Basel HongKong 每年有超過 6 萬參觀人次最多，成為亞洲畫廊參與的首選，也成為國際畫廊形象塑造的方式。

⁴⁰ 劉稚雅(2016)。互聯網讓人人變成收藏家。經濟，22 期，頁 104-105。

⁴¹ 台北藝術產經研究室(2013)。全球藝術博覽會指南。社團法人中華民國畫廊協會，頁 7。

表 2-5 2015 年亞洲藝術博覽會參觀人次統計

藝術博覽會名稱	參觀人次
香港巴塞爾	6 萬
新加坡 Art Stage	4.57 萬
台北國際藝術博覽會	4.5 萬
藝術北京	8 萬
上海藝術博覽會	5 萬
Art021	4 萬

資料來源:(本研究自行整理)

3. 策略聯盟

畫廊策略聯盟可為同質性高的產業合作，如畫廊之間交換藝術家經營、擴展當地收藏群、畫廊與美術館合作等。在上海，台灣幾家畫廊共同使用一個實體空間，減少行政費用等，亦可視為同業策略聯盟方式。與異業合作如增加當代藝術的潮流感與流行氛圍、與精品發表會一同曝光、代言、在時尚文宣上宣傳或慈善義賣晚會等。

4. 藝術衍生品開發

國內畫廊或多或少，會嘗試藝術衍生商品的開發，除可販售、送禮，還可提高藝術品與藝術家的曝光度，達到宣傳效果。畫廊藉由藝術衍生品的創意與實用性，成為另一種廣告行銷方式⁴²。而中國藝術衍生商品推廣火熱，「平價藝術超市」受大眾接受，商品風格以追求時尚化、圖示化且審美性較強的作品來吸引大眾，其中以北京 Hi 小店、上海證大藝術超市最為代表，其藝術作品除原作銷售

⁴² 尹怡曄(2009)。798 跨國畫廊之經營模式研究。元智大學藝術管理學系碩士論文。

外，版畫、藝術微噴，衍生之生活用品等，藉由年輕人慣用的電子平台與百貨商場展銷。

5. 策略創新-如電子商務等

創新的經營模式與策略在藍海市場較能另闢天地，如電子商務，為創新經營的模式。1989年，世界第一個藝術品價格數據庫與網絡交易平台 Artnet 在美國成立，之後隨資訊充足與網路速度提升，藝術交易平台近年不斷增加。Artnet 線上銷售藝術品的利潤以每年 20% 的速度增長⁴³，越來越多人願意在網上購買藝術品。現今網路的應用已為畫廊常態，大部份畫廊均設有自己的官方網站與粉絲頁，應用網路行銷也越來越普及，但礙於金流建置的麻煩與公信度，官網的功能仍以資訊的揭露為主，交易回歸傳統匯款模式居多，或架設在具公信力的藝術交易平台如 Art.sy、TODAY 或 Artnet 等流量較多的網站。在中國則因幅員較大，網路銷售需求更大，估計目前中國約有 2000 家電商關注藝術品的銷售。依中國文化部《2014 中國藝術品市場年度報告》顯示，2013 年中國藝術品網上交易額為 30 億元，比去年同期增長 67%。目前網路交易因仍存有作品真偽、不能檢查購買的藝術品實體等問題，交易仍以中低價格藝術作品為主，真正高端的藝術品離網路銷售還有不小距離。

6. 政府支持賦稅減免

根據上海市文化創意產業發展三年行動計劃（2016—2018 年），繪就出上海文化創意產業未來三年的發展的藍圖。此計劃提出上海市文化創意產業發展目標為產業增加值年均增速高於全市國內生產總值平均增速 2-3 個百分點，預計 2018 年末占全市國內生產總值比重超過 12.6%，為「十三五」目標占比超過 13.0% 奠定基礎。其實施方針規劃建成十餘個國家級文化創意產業基地、百餘個市級文化

⁴³ 孫行之(2005, 5月8日)。“互聯網+”時代，藝術品電商期待突破“天花板”。人民網—人民日報海外版。

創意產業園區、千餘個文化創意樓宇和眾創空間互為補充的載體格局，培育 50 家國內外知名的文化創意企業和集團，構建 30 個專業實效的公共服務平台，均有意打造上海文化品牌，形成穩固產業主體。其中對藝術產業實際行動除硬體建設、美術館相繼成立外，上海政府獎勵創意產業，依註冊登記之區域不同，享有稅賦減半優惠⁴⁴，營業額人民幣 80 萬以內按小規模商業以核定稅額 3% 繳營業稅，優於一般行業 17% 的增值稅。近年更積極設立自貿區，便於畫廊國際化經營，成為藝術產業推手。

三、Customer Segments(目標客群)

閱聽人是瞭解藝術的關鍵，因為藝術能創造出何種意義，取決於它的消費者而非創造者的使用方式上。(Griswold)

Alexander 文化菱形的右側所關注的是文化消費，即觀察人們如何消費、使用與接受藝術。是以對目標客群不僅討論經營區隔，對目標客群的文化消費行為也需加以探討，分述如下：

1. 畫廊經營定位(市場區隔)

畫廊經營定位關乎長期營運方向，依消費者需求，可將畫廊分為「投資型畫廊」、「收藏型畫廊」與「展覽型畫廊」⁴⁵。

從歷史上看，台灣的藝術市場早期銷售的對象以美軍顧問或來台觀光客為主，到 1970 年代國民所得攀升、社會經濟蓬勃發展，中產階級開始有足夠的金錢收

⁴⁴ 鐘凰郡(2011)。臺商投資上海創意產業經營策略之研究－以畫廊為例。國立臺北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文。頁 63。

依區域不同有二免三減半或三免三減半之優惠。

⁴⁵ 李宜修(2002)。90's 年代臺灣畫廊文化生態之研究。南華大學美術與藝術管理研究所碩士論文。

藏藝術品，才使社會對於藝術收藏開始形成一股風氣。中國藝術市場的發展歷程相似，引用北京百雅軒文化機構董事長李大鈞的說法⁴⁶，中國藝術市場消費者的轉變，逐漸由西方藏家轉為以中國當地藏家為主，藝術品的消費階層逐漸由金字塔頂端擴散至中產階級。可見中國藝術品消費族群不斷變化，經營者隨自身所處環境在經營定位上會有所修正，配合所屬市場區隔。

然藝術品價格有其特殊性，不受生產成本影響，處於高端市場的藝術品，供給量一定，其價格由需求唯一確定；處於中端市場的藝術品，也由供需雙方決定，但彈性相對於高端藝術品大⁴⁷，消費集中在藝術原創作品上，價格以人民幣幾萬至幾十萬為理想價位；處於低端市場的藝術品，供給與需求都具有彈性，價格由供需雙方相互決定，其消費群大多為公薪階級，價格以人民幣幾百到幾千元為合理區間⁴⁸；畫廊在市場定位上應明確可經營的消費群，考量買家的購買動機及消費力，區隔市場經營。

另外，由於藝術品價格具有不可逆不能隨意下跌的特質，在藝術作品訂價策略上需格外小心，每次展覽需先參考前次展覽的銷售概況，調漲幅度 10%~20%，緩步調升。而進口藝術作品則需考量關稅與增值稅將使作品成本提高 25% 左右，須考量調升後的訂價是否為市場接受。

2. 文化差異

中國大陸與臺灣的當代藝術雖然同樣受到歐美當代藝術的影響，但是，中國大陸近三十年的藝術發展，是在和臺灣完全不同的背景中展開的。．．．．．
中國當代藝術的起點，恰恰是建立在對文化大革命的反叛基礎上的。(栗憲庭)

⁴⁶ 李岩、徐楠(2009, 3月24日)。2009:畫廊元年！藝術品消費的時代即將來臨。北京商報。上網日期:2017年4月13日，檢自: http://www.artspy.cn/html/topic/0/119_2/detail.html

⁴⁷ 王藝(2010)。繪畫藝術品市場定價機制研究。中國藝術研究院。

⁴⁸ 付紅霞；吳培森(2014)。關於促進藝術品消費發展的商業策略思考。商業時代，36，27-28。

畫廊和一般企業一樣，經營上會受外部環境的影響，外部環境包括政治環境、經濟環境及社會環境⁴⁹。其中社會環境的教育水平、價值觀念、行為規範、人文思想、生活方式等，均會形塑處於環境內人們的特質，畫廊對投注營運區域內的文化歷史須有清楚認知，尤其文化思想的差異度是否能包容接受等。

3. 審美經驗的理解

經營區域內的藝術市場，應對當地消費者的美學養成有所理解，深層美學經驗又與長年生活型態有關。1978 年改革開放以來，消費者以外國人為主，轉型至今以中國內需市場為主，對中國的買家喜好與價值觀應有所研究。如第一節文獻回顧提到，北京 798 藝術園區內跨國畫廊在「掌握消費者的品味」上，會以中國中國藏家的喜好為主。

4. 消費習性的差異

消費習性除與可支配所得相關，和民族性、消費方式亦互為影響。所以畫廊經營者要考量當地消費者的消費習性、儲蓄率與對藝術品的認定，在推展藝術市場至為重要。

四、Channels(通路)

由於藝術物件有其唯一性，與企業產品銷售通路的布建不同，本文主要以整體市場概況討論：

1. 潛在市場規模

藝術品消費屬於精神性消費，一般會在物質財富累積一定程度後出現，王藝

⁴⁹ 顧天輝；楊立峰；張文昌編(2004)。企業戰略管理。北京:科學出版社，頁 23-43。

(2010)研究中國藝術市場提到當一國人均 GDP 達到 1,000 美元時，該市場才能真正啟動，當人均 GDP 達到 8,000 美元時，該市場開始繁榮。中國社會雖有自身發展的相對獨立性，但也會在一定程度上遵從上述規律。2003 年中國藝術市場井噴，其背後的經濟因素正是中國社會 GDP 剛邁入 1,000-3,000 美元階段，2009 年起，GDP 與藝術品市場同步，說明藝術品市場已成為與股票、房地產一樣的投資市場，同時表明 GDP 的增加對藝術品的價格推高具有重要作用。以 2014 年上海人均 GDP 達 15,000 美元，城鎮居民人均可支配所得約 7,320 美元⁵⁰，達高收入國家國民收入水準。Artprice 對藝術市場趨勢報告⁵¹亦提到 2010 中國產生 62 名新富億萬富豪，且每年以 20% 速度遞增，2016 年胡潤全球富豪榜，中國億萬富翁已達 568 位，上海作為中國一級商業省會城市，匯聚企業家、新富階級等新貴，在藝術品消費上自然有購買實力。

然由經濟面觀察，上海較全國率先進入經濟增長的下行通道，特別是近來資本市場出現劇烈的波動，更增加人們對經濟下探的擔憂。權衡(2016)依其研究分析，上海經濟增速放緩的合乎現況解釋為產業結構轉型與外部衝擊因素，隨著服務業占比提升與金融危機對出口需求的下滑，全要素生產率⁵²快速下降，以迴歸分析預估 2015-2025 年，上海實際經濟增長率約在 6%-7%，呈現前高後低的趨勢，與樂觀的上海 GDP 增長率 9%-10% 有巨大改善空間。其對未來上海經濟增長建議是(1)要素驅動向創新驅動，鼓勵創新與信息化效率(2)提升消費率，發掘新的消費增長點，如文化創意消費、互聯網消費與服務消費等(3)擴大對外開放。是否朝此正向發展則待觀察。

2. 市場錯位

中國藝術市場有跳躍特性，在畫廊產業發展的同時，拍賣行也群雄四起，造成一級與二級市場混淆，服務於大眾消費者的一級市場受到拍賣業與藝術品原創

⁵⁰ 資料來源:中華人民共和國國家統計局。

⁵¹ Art Market Trends 2010 藝術市場趨勢報告。Artprice。頁 12。

⁵² 全要素生產率是指扣除了要素投入(如資本、勞動力)之外的經濟增長部份。

者的雙重擠壓，市場不規範，加劇藝術品大幅波動，影響一級市場的運作⁵³。歸咎原因仍與稅制有關，在中國工商註冊中，拍賣屬”中介”行業，與畫廊同享稅賦 3% 的優惠，造成中國藝術市場中畫廊與拍賣公司的比例約 3：1 至 5：1，與歐美國家 30：1 至 50：1 差距甚大⁵⁴，拍賣行競爭擠壓畫廊生存空間。

五、Customer Relationships(顧客關係)

企業在確認目標客層後，針對每個目標客層建立不同的關係型態。影響關係維繫強度的準則可為：

1. 專業經理人

目前中國較具規模的畫廊，在人員組織上大致有策展人才、專職行政人員、公關人員與行銷人員。論及藝術經紀人則仍不到位。畫廊的藝術經紀制度在中國甚至台灣都不成熟，以至於藝術經紀人才缺乏。美國藝術經紀協會在美國的藝術社群中扮演為藝術家找觀眾，為收藏家找藝術品的橋樑⁵⁵。國內主要都是畫廊的業主擔任，稱不上專業經紀人，中央美院趙力教授在研究中國藝術市場發展中提到，中國國內對藝術經紀代理制度理解不夠透徹，未著眼於藝術家未來的發展價值，而是在競爭壓力下彼此爭奪資源⁵⁶。國外心理學家對優秀經紀人的條件歸納出：忠誠的服務、對產品的各種知識、良好的道德習慣、識人的能力、有幽默感⁵⁷，其養成需長期由教育體制著手。

⁵³ 王藝(2010)。繪畫藝術品市場定價機制研究。中國藝術研究院。

⁵⁴ 黃層峰(2015)。從藝術稅法視角剖析中國畫廊業困境及解決之道。文化產業研究，03，181-188。

⁵⁵ 林文珊(2005)。中質不重量－美國藝術經紀人協會的明確定位。畫廊協會電以報，第 05043 期，上網日期 2017 年 4 月 13 日，檢自：www.artsdealer.net/AGA/e_paper/20051108/20051108.htm

⁵⁶ 林君庭(2010)。中國當代藝術經紀之觀察與研究。元智大學藝術管理學系碩士論文，頁 73-74。

⁵⁷ 陳志云(1993)。經紀人實務。北京：中國商業出版社，頁 19-22。

2. 關係營銷

藝術經紀的重要環節即是建立藝術家與收藏家之人脈關係，藝術家要在藝術圈展露，畫廊就是重要推手，所以畫廊一方面要讓藝術家信任並願意與畫廊合作；另一方面對收藏的買家，亦需有熱情的經營。林君庭(2010)藝術經紀的角色功能是一位資訊提供者，也是一名銷售員。畫廊應建立「顧客關係管理機制」，由提供顧客專業化與客制化服務，與客戶建立忠誠關係。

3. 背景優勢

畫廊在價值網絡上，初期回歸其背景優勢，由熟悉的人際網絡開始經營。畫廊由藝術家親人或收藏家轉業亦不在少數。背景優勢讓畫廊經營初期較為順利，本研究納入此因素，主要希望估量其中長期是否仍有助益。

六、Cost Structure(成本結構) & Revenue Streams(收益流)

1. 成本

Porter(1980)根據企業競爭優勢與競爭範疇，將成本領先列為企業競爭策略。畫廊成本的估算，分為固定成本與變動成本，其中變動成本與畫廊和藝術家的合作模式有關。其中展覽合作為最常見，由畫廊負責展覽推廣與行銷，並於銷售後拆分利潤，畫廊成本支出為一次性，但對藝術家及作品日後的掌握度不高；藝術經紀方式則可能有合約或默契合作，合約通常 3-5 年，由畫廊按藝術家發展做不同的規劃，並給予固定或整筆的藝術家生活費與創作費，作品則由畫廊全權銷售，是以畫廊成本較高，但在藝術品銷售利潤拆分上也較高。另外，買斷形式的收藏型畫廊，大部份是購買二級市場作品，或分散多個一級市場的藝術家，意在取得流動性，因不須付出展覽費用，雖然買進作品價格較高，但相對可以挑精品購藏，兼顧長期投資，惟庫存期所需資本就需相對雄厚。

2. 資本

畫廊想永續經營，不隨市場起伏，就需具備相當財力。營運初期備足資本以供長期經營之用。畫廊運營固定成本來自租金、人事等管銷，以台灣北部運營的中小畫廊估算，每月固定開銷約 25-40 萬台幣；而在上海中小畫廊，若以推廣新興藝術家為主的 M50 藝術園營運成本估算，租金含物業約 4.5 元人民幣/天/平米，以租賃 120 平米空間、人員薪資含五金保險，計算營運月成本基本 25 萬以上，與台灣北部畫廊成本相當，是以畫廊推廣新興藝術家，入不敷出為常態，穩定的資本金相當重要。而早期台灣畫廊兼具收藏功能，隨經濟成長，其收藏作品多有增值，再以增值的獲利支持營運，為畫廊經營的常態，這種收藏少則三年，更可能高達十年以上，是以資本金以長線穩定為宜。一般風投資金會受短期評估及清算年限影響，不宜視為長期資本運用。



第六節 影響上海當代藝術市場營運模式之潛在因素

藉由上一節對上海當代藝術市場營運的商業模式分析，套用 Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2010)提出的 Business Model Canvas，透過 9 個面向系統化營運概況，在考量生產與消費面的影響後，合併彙整出「藝術資源」、「品牌」、「策略面」、「文化消費」、「市場面」、「顧客關係」與「財務面」共七大研究構面來檢視上海當代藝術市場的營運因素及二十五個潛在因素。每項因素也儘可能找出實證或理論依據，將參考文獻列於最右邊一欄如表 2-6 所示。



表 2-6 影響上海當代藝術市場潛在因素彙整

目標		研究構面	影響因素準則	參考文獻
上海當代藝術市場營運模式因素	關鍵資源	藝術資源	原創性	尹怡曄(2009)、王雅勻(2012) Shafer,Smith & Linder(2005)
			展覽與得獎	林素珍(2007)、鐘鳳郡(2011)
			作品風格	林君庭(2010)
			學術背景	林素珍(2007)、林君庭(2010)
			創作者品格	林素珍(2007)、許璧虹(2011)
		品牌	藝術體驗的形象品牌	Kolter(1992)、林詩禹(2009)
			媒體的應用	林君庭(2010)
			藝評的配合	林素珍(2007)、王雅勻(2012)
	關鍵活動 & 關鍵合作夥伴	策略面	選址聚集效益	Porter(1990)、林素珍(2007)、陳美甜(2011) 許璧虹(2011)、尹怡曄(2009)、鐘鳳郡(2011)
			參加博覽會	Clare & TEFAF (2011)、林素珍(2007)
			策略聯盟	許璧虹(2011)
			藝術衍生品開發	尹怡曄(2009)
			策略創新	孫衍之(2005)、王雅勻(2012)
			政府支持稅務優惠	鐘鳳郡(2011)
	目標客層	文化消費	經營定位	王藝(2010)、李宜修(2002)
			文化差異	顧天輝(2004)
			審美經驗理解	鐘鳳郡(2011)
			消費習性差異	王藝(2010)
	通路	市場面	潛在市場規模	王藝(2010)、權衡(2016)
			市場錯位	王藝(2010)、黃虛峰(2015)
	顧客關係	顧客關係	專業經理人	陳志云(1993) 林文珊(2005)
			關係營銷	林君庭(2010)、鐘鳳郡(2011)
			背景領域	王雅勻(2012)
	& 收益流	財務面	成本	Porter(1980)、林詩禹(2009)
			資本	吳慧芳(2006)、王莉萍(2011)

第七節 多準則決策方法

由於影響藝術市場營運的構面很多，在有限資源下，評估相互重要性之方法相形需要。多準則決策方法(Multiple Criteria Decision Making, MCDM)，是指人們作決策時，在有限資源及有多個目標滿足的情形下，可利用數學規劃法來尋求最佳行動方案的工具⁵⁸。而 Hwang and Yoon(1981)所提出的多準則決策包括簡單加權法、線性指派法、分析層級法、ELECTRE 法(Elimination et Choice Translating Reality Method)和 TOPSIS 法(Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution Method)，其方法比較如表 2-7。

其中層級程序分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，能擷取多數專家意見，採用兩兩相比的評估方式，可將問題簡化，更易進行評估。

以層級分析法作為研究工具的文獻頗多，陳世彬(2015)藉由模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM)與模糊層級分析法，建構筆記型電腦電子零組件供應商評選模式。郭沛禎(2013)針對金字塔底層 40 億的人口商機，由模糊德爾菲法與萃思(TRIZ)理論，研究企業開發金字塔底層市場之創新策略模式。王敏華(2011)以模糊層級分析法探討旅行社經營，主準則層以市場營銷與技術創新最為關鍵，次準則包括網路營銷、連鎖品牌行銷占重要因素。劉師源(2015)，藉由太陽能產業發展現況、未來趨勢、應用擴散策略、產業政策隱含拘束及擴散限制之探討，解析臺灣太陽能產業發展機制與影響要因；以系統工程學建構整體系統及子系統；應用模糊德爾菲專家諮詢與問卷調查確立系統指標體系。

⁵⁸鄧振源(1990)。多評準決策規劃方法之概念性分析。交通運輸，12，131-164。轉引自：陳佩雯(2004)。多準則決策方法之探討－圖書館效率與效能評估。中華大學科技管理學系碩士論文，頁 7。

本研究擬以層級程序分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，將經由彙整之意見簡明成因素層級架構，再藉由問卷評量所得資料量化作各層級的比較矩陣(pairwise comparison matrix)，求算出各影響權重，作為決策時參考。

表 2-7 多準則決策方法比較

方法	決策過程
簡單加權法 SWA	由合理的方式獲得各評估準則項目之間相對重要性(權重)，再與各別的準則績效值相乘，可以得到每個替代方案的加權評估值，選擇分數高的方案為決策的最適方案。
層級程序分析法 AHP	係簡單加權平均法的延伸。將關心的問題利用層級化的方式展開，每個層級的項目各自獨立，由下而上求算各層的相對權重而加以綜合，選擇權重值最高的方案為決策的最適方案。
線性指派法 LAM	找出各替代方案對於各評估準則的優劣順序，並利用各評估準則的權重得出各替代方案的機率矩陣，與最佳線性指派結果相乘，則可以得到各替代方案的優劣順序。
ELECTRE	合理產生各評估準則項目的權重，經由計算一致性與非一致性集合，利用不林矩陣總合的優勢矩陣，可以得到各替代方案之間的優劣關係，經由優勢圖的表達可以得到各替代方案之間的優劣關係。
TOPSIS	合理產生各評估準則項目的權重，找出各評估準則的最佳績效值作為理想解，與最差績效值作為負理想解，求出各替代方案與負理想解與理想解的距離，以排出其優先順序，可以得出最適的替代方案。

資料來源:楊硯婷、王美淑、林長弘、趙怡斐(2005)，頁 3。

魏巧晴(2003)。(本研究整理)

第三章 研究架構設計

第一節 研究方法流程

本研究藉文獻資料與專家訪談意見，整理出「藝術資源」、「品牌」、「策略面」、「文化消費」、「市場面」、「顧客關係」、「財務面」七大研究構面與影響上海當代藝術市場營運模式的二十五個潛在因素如表 2-6，在採用層級程式分析法(AHP)探討因素之間彼此相對權重前，為求驗證所擬層級架構的一致性，精簡影響因素，擬先以模糊德爾菲法對專家進行問卷，以求保留一致認為重要的因素，研究流程如圖 3-1。

在模糊德爾菲法的一致性檢定上，本研究運用鄭滄濱(2001)雙三角模糊數來檢驗專家意見共識收斂程度，在所有專家意見達一致收斂後，便可計算專家「共識重要程度值」，以篩選影響上海當代藝術市場營運的關鍵因素，再利用層級分析法，兩兩比較各因素權重值，取得優化順序。

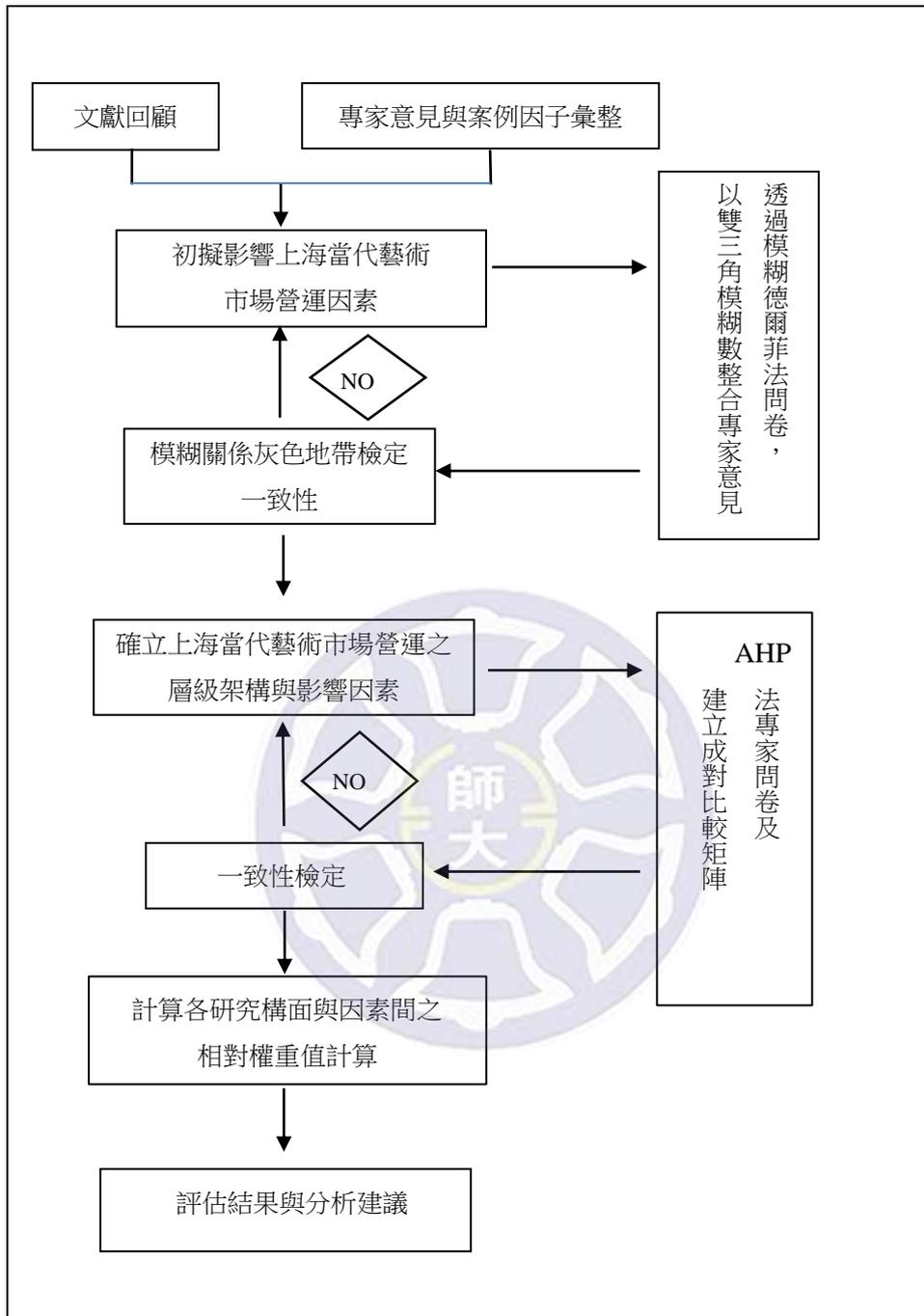


圖 3-1 研究流程圖

資料來源: (本研究整理)

第二節 模糊德爾菲法之應用

一、模糊理論

模糊集合理論(Fuzzy Sets Theory)最早由美國加州大學柏克來分校(University of California, Berkeley) Zadeh 教授於 1965 年提出,是將人們決策時主觀意識與思考模式加入研究過程。由於許多主觀意識的表達常具有模糊性(Vagueness)及不明確性(Ambiguity)的界限,因此 Zadeh 對此模糊所定義的集合,引進隸屬函數(Membership Function)以訂定出模糊集合的特性⁵⁹,以異於傳統集合理論使用 0 或 1 的特徵函數,強調非此即彼的關係,使函數值介於 0 與 1 之間,用以表示不確定的程度。

二、模糊德爾菲法

模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM)即是將模糊理論導入德爾菲法中,改善德爾菲法所遭遇的問題。德爾菲法是由蘭德公司(RAND Corporation) Dalkey 和 Helmer 於 1950 年代提出,可將專家意見程序化,其共識過程是以問卷的方式徵詢對某問題有所鑽研的專家,反覆採取匿名問卷之施測,使專家之意見可以趨向一致性,再由一位協調人將前一輪之問卷結果,轉載在下一輪之問卷上,讓各專家了解其他專家之想法,以達意見收斂⁶⁰。然而,反覆施測花費的成本與時間增加,且專家意見在一致性過程中,常未能將模糊性列入考慮, Murray 在 1985 年將模糊理論導入德爾菲法中。模糊德爾菲法在問卷時,摒除傳統的二值邏輯(「是」或「不是」)或是數種等距單一選擇的作答方式,改由專家提供一個可能區間的模糊答案,以取得

⁵⁹ 許聖傑(1995)。模糊計畫評核之研究。東海大學工業工程所碩士論文, 1995。

⁶⁰ 葉晉嘉、翁興利、吳濟華(2007)。德菲法與模糊德菲法之比較研究。調查研究—方法與應用。21, 38-53。

更接近專家之意見。

三、模糊德爾菲法之演進應用

模糊德爾菲法在實際演算操作上，有許多相關研究，多在簡化時間及程序上改良，吳政達(2004)認為幾何平均數較不受極端值影響，因此採取幾何平均數對應之隸屬度為 1 之三角模糊數⁶¹。鄭滄濱(2001)以雙三角模糊數來表達整合的專家意見，再以「灰色地帶檢定法」驗證專家意見是否呈一致性。

鄭滄濱之專家問卷項目以保守值(C)與樂觀值(O)，建立三角模糊函數來整合專家意見如圖 3-2。其中「最保守認知值(C)」中之最小值 C_L^i 、幾何平均值 C_M^i 與最大值 C_U^i 。「最樂觀認知值(O)」中之最小值 O_L^i 、幾何平均值 O_M^i 與最大值 O_U^i 。「專家共識段」 M^i 為 O_M^i 與 C_M^i 之間的距離。

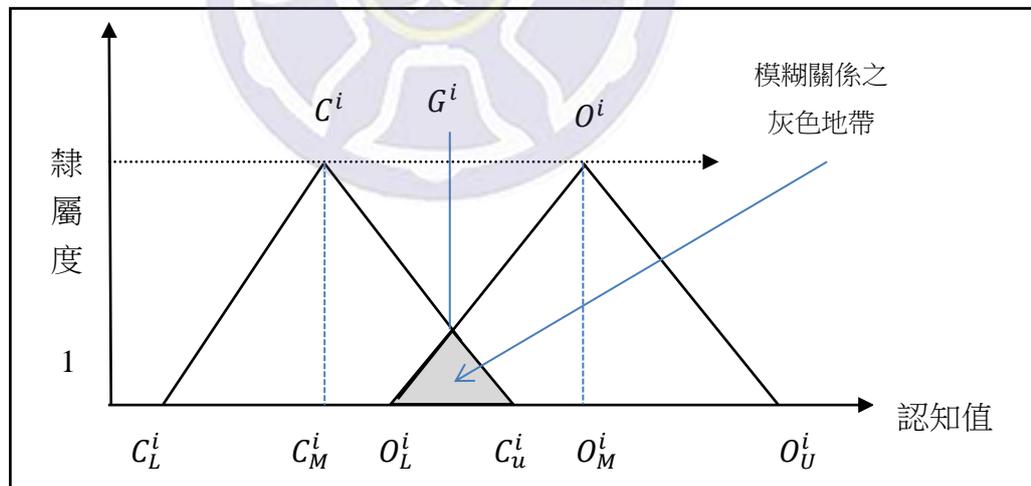


圖 3-2 最保守認知與最樂觀認知之三角模糊數

資料來源:鄭滄濱(2001)。軟體組織提升人員能力之成熟度模糊評估模式。頁 55。

⁶¹ 吳政達(2004)。資料包絡分析在高級中學教育監控指標系統之應用。教育研究集刊。50(2)，119-145。

若專家共識穩定性檢定時，具有「模糊灰色交錯帶」代表專家意見未完全達共識，此時需檢視其未收斂程度，分析如下：

1. 「保守三角函數」與「樂觀三角函數」沒有重疊現象，即 $C_U^i \leq O_L^i$ ，表示各專家意見趨於共識區段內，因此評估項目 i 的專家「共識重要程度值」 G^i 等於 C_M^i 與 O_M^i 之算術平均數。如公式 3-1。

$$G^i = \frac{C_M^i + O_M^i}{2} \quad \text{公式 3-1}$$

2. 兩個三角模糊數有重疊，即 $C_U^i > O_L^i$ ，且模糊關係之灰色地帶 $Z^i (C_U^i - O_L^i)$ 小於「專家共識段」 $M^i (O_M^i - C_M^i)$ ，表示各專家的意見區間值雖有未達共識，但給予極端值意見的兩位專家(樂觀認知裡的最保守及保守認知裡的最樂觀)，並沒有與其他專家的意見相差過大而導致意見分歧發散。因此評估項目 i 的專家「共識重要程度值」 G^i ，等於對兩三角模糊數之模糊關係作交集運算所得之模糊集合，再求出該模糊集合具有最大隸屬度值的量化分數。見公式 3-2。

$$G^i = \frac{[(C_U^i \times O_M^i) - (O_L^i \times C_M^i)]}{[(C_U^i - C_M^i) + (O_M^i - O_L^i)]} \quad \text{公式 3-2}$$

3. 當三角模糊數有重疊現象，兩個三角模糊數有重疊，即 $C_U^i > O_L^i$ ，且模糊關係之灰色地帶 $Z^i (C_U^i - O_L^i)$ 大於專家對篩選項目「樂觀值之幾何平均數」與「保守值之幾何平均數」之區域範圍 $M^i (O_M^i - C_M^i)$ ，表示各專家的意見區間值無共識區段，且給予極端值意見的兩位專家(樂觀認知裡的最保守及保守認知裡的最樂觀)，與其他專家的意見相差過大而導致意見分歧發散。因此評估項目 i 必須給予專家其「樂觀值之幾何平均數 O_M^i 」與「保守值之幾何平均數 C_M^i 」重新問卷調查，直到所有評估項目都達到收斂，

並求出「共識重要程度值」 G^i 為止。

以雙三角模糊數來整合專家意見，其「灰色地帶檢定法」能更有效檢驗專家認知是否呈現一致性收斂。

四、模糊德爾菲法之操作步驟

(一) 建立影響因子

建立影響上海當代藝術市場營運因素，其影響因素來自各學術研究與專家意見彙整，如之前表 2-6 所示。

(二) 問卷設計與收集專家意見

1. 彙整影響因素後，設計模糊德爾菲法之專家問卷，問卷之評定方式以專家個人之認知，給予 0-10 分之模糊區間值；此區間數值之最小值表示專家對該評估項目量化分數的「最保守認知值(C)」；區間值之數值最大值表示專家對該評估項目量化分數的「最樂觀認知值(O)」，分數越高則該量度項目越重要。
2. 刪除兩倍標準差之極端值，將專家問卷所給予的「最保守認知值(C)」與「最樂觀認知值(O)」計算統計，並將落於兩倍標準差之極端值刪除。
3. 建立每一準則 i 專家給予之「最保守認知值(C)」與「最樂觀認知值(O)」，將落於兩倍標準差以外的極端值予以剔除後，分別計算未被排除的「最保守認知值(C)」中之最小值 C_L^i 、幾何平均值 C_M^i 與最大值 C_U^i 。再計算「最樂觀認知值(O)」中之最小值 O_L^i 、幾何平均值 O_M^i 與最大值 O_U^i 。

(三) 建立三角模糊數

分別計算出每一項準則 i 之「最保守認知值(C)」的三角模糊數 C^i ，

$$C^i = (C_L^i, C_M^i, C_U^i)$$

與「最樂觀認知值(O)」的三角模糊數 O^i ，

$$O^i = (O_L^i, O_M^i, O_U^i)$$

(四) 檢驗專家意見是否達到共識，藉由「灰色地帶檢定法」求取「共識重要程度值」 G^i 。



第三節 模糊德爾菲法結果分析

本研究委請適合之 7 位專家學者及長期從事與熟悉兩岸或中國藝術市場之專業人士進行問卷如附錄一，針對每一因子的重要程度給予 0-10 分的區間數進行「應用模糊德爾菲法評選影響上海當代藝術市場營運要素」之專家問卷如附錄二，本問卷同時設計讓專家學者可適當提供準則依據之意見。本研究第一次問卷所得之模糊德爾菲法統計分析結果如表 3-1，在政府支持及稅務優惠、潛在市場規模、市場錯位、背景領域及成本等因素，灰色地帶檢定呈現發散，故而對該些因素進行反覆專家問卷，直至所有因素之灰色地帶檢定結果均達收斂，將問卷之模糊德爾菲法統計分析結果列於表 3-2，計算因素之專家共識程度 G^i 於最右欄。

為求精簡影響因素，本研究進一步對專家共識程度之散布圖(Scatter plot)進行陡坡分析(scree test)如圖 3-3 所示，並選取專家共識門檻值 6.22(threshold value ≥ 6.22)，篩選出影響上海當代藝術市場的重要因素，依專家共識程度為：關係營銷、作品風格、原創性、潛在市場規模、專業經理人、經營定位、參加博覽會、創作者品格、藝術體驗、資本、成本、美學經驗、媒體的應用、展覽與得獎、藝評的配合、學術背景、市場錯位、文化差異、選址聚集效益、消費習性差異等 20 個因素；而策略聯盟、藝術衍生品開發、策略創新、政府支持及稅務優惠、背景領域等五項因素，雖未發散，但專家共識值過低，直接予以刪除⁶²，經模糊德爾菲法篩選後，完成之影響上海當代藝術市場營運之層級架構如圖 3-4。

在層級程序分析法的問卷模式，無法比照之前模糊德爾菲法問卷，直接對專家進行訪談問卷，並闡釋問卷含義，是以在施作層級程序分析法問卷前，本研究對各篩選因素加以定義釋義如表 3-3，以釐清認知觀念上的差異，描繪更真實的結果。

⁶² 依陡坡圖區其共識臨界值 6.22。

表 3-1 第一回問卷-模糊德爾菲法分析

	保守值 C		樂觀值 O		幾何平均數 M		灰色地帶 檢定值	專家共識度
	C_L^i	C_U^i	O_L^i	O_U^i	C_M^i	O_M^i	$M^i - Z^i$	G^i
影響因子								
原創性	2	10	8	10	5.59	9.26	1.66	8.44
展覽與得獎	2	8	6	10	4.92	8.04	1.12	6.80
作品風格	2	10	8	10	5.70	9.26	1.56	8.45
學術背景	3	8	6	10	5.05	7.63	0.58	6.71
創作者品格	3	8	7	10	5.05	7.95	1.90	7.24
內在藝術經驗	5	10	8	10	6.24	8.54	0.30	8.25
媒體的應用	5	7	8	9	5.38	8.27	3.89	6.83
藝評的配合	4	7	7	9	5.33	8.12	2.79	6.72
選址聚集效益	4	7	7	9	4.92	7.54	2.62	6.23
參加博覽會	4	8	7	10	5.43	8.51	2.07	7.37
策略聯盟	3	7	5	9	4.61	6.85	0.24	5.87
藝術衍生品開發	3	6	5	8	3.71	6.00	1.29	5.30
策略創新	3	7	5	9	4.08	6.70	0.62	5.74
政府支持稅務優惠	2	10	5	10	4.08	7.08	(2.00)*	NA
經營定位	2	8	7	10	5.16	8.80	2.63	7.39
文化差異	3	8	5	9	4.45	7.59	0.14	6.27
美學經驗	4	7	7	10	5.44	8.24	2.80	6.84
消費習性差異	4	7	5	10	5.19	7.85	0.67	6.22
潛在市場規模	3	10	7	10	5.91	8.22	(0.69)*	NA
市場錯位	2	10	5	10	4.89	7.69	(2.21)*	NA
專業經理人	3	8	7	10	5.34	8.80	2.46	7.40
關係營銷	5	10	8	10	6.85	8.97	0.12	8.47
背景領域	3	10	5	10	5.14	7.67	(2.47)*	NA
成本	4	10	7	10	6.20	7.91	(1.29)*	NA
資本	5	7	7	10	6.26	8.08	1.82	7.17

*灰色地帶檢定值 $M^i - Z^i < 0$ ；各專家的意見區間值無共識區段，該項因子進行第二回問卷調查

表 3-2 第二回問卷-模糊德爾菲法分析

影響因子	保守值 C		樂觀值 O		幾何平均數 M		灰色地帶 檢定值	專家共識度
	C_L^i	C_U^i	O_L^i	O_U^i	C_M^i	O_M^i	$M^i - Z^i$	G^i
原創性	2	10	8	10	5.59	9.26	1.66	8.44
展覽與得獎	2	8	6	10	4.92	8.04	1.12	6.80
作品風格	2	10	8	10	5.70	9.26	1.56	8.45
學術背景	3	8	6	10	5.05	7.63	0.58	6.71
創作者品格	4	8	7	10	5.43	8.21	1.77	7.32
內在藝術經驗	5	7	8	9	5.65	8.41	3.76	7.03
媒體的應用	5	7	8	9	5.38	8.27	3.89	6.83
藝評的配合	4	7	7	9	5.33	8.12	2.79	6.72
選址聚集效益	4	7	7	9	4.92	7.54	2.62	6.23
參加博覽會	4	8	7	10	5.43	8.51	2.07	7.37
策略聯盟	3	7	5	9	4.61	6.85	0.24	5.87
藝術衍生品開發	3	6	5	8	3.71	6.00	1.29	5.30
策略創新	3	7	5	9	4.08	6.70	0.62	5.74
政府支持稅務優惠	2	8	5	10	3.95	7.08	0.13	6.02
經營定位	2	8	7	10	5.16	8.80	2.63	7.39
文化差異	3	8	5	9	4.45	7.59	0.14	6.27
美學經驗	4	7	7	10	5.44	8.24	2.80	6.84
消費習性差異	4	7	5	10	5.19	7.85	0.67	6.22
潛在市場規模	3	9	7	10	5.82	8.22	0.40	7.56
市場錯位	2	8	5	10	4.65	7.69	0.04	6.34
專業經理人	3	8	7	10	5.34	8.80	2.46	7.40
關係營銷	5	10	8	10	6.85	8.97	0.12	8.47
背景領域	3	7	5	9	4.88	7.28	0.40	6.04
成本	4	7	7	10	5.89	7.91	2.02	6.90
資本	5	7	7	10	5.95	8.08	2.13	7.02
							專家共識門檻值	6.22

*專家共識度經散布圖 4-3 陡坡分析，門檻值 6.22

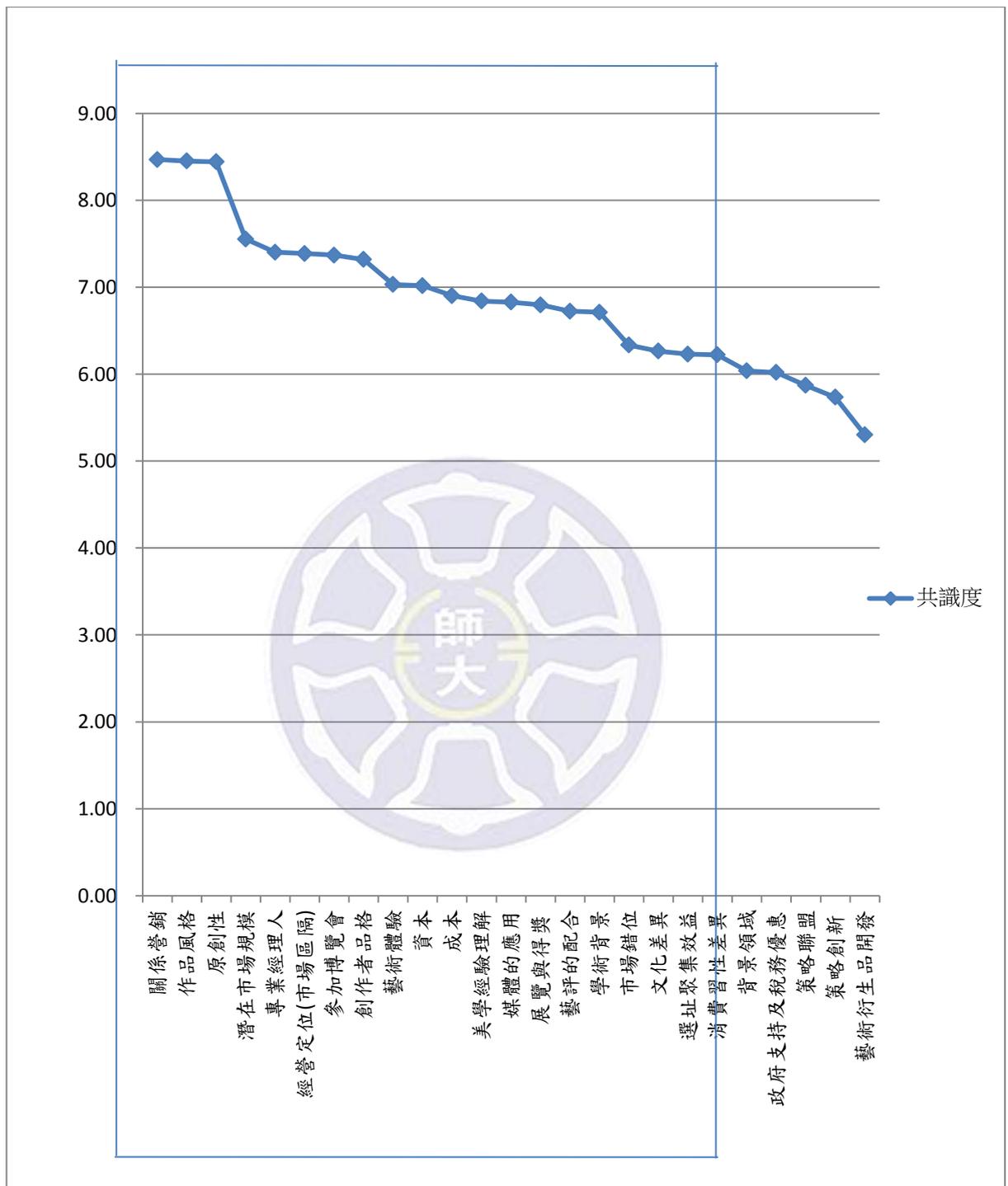


圖 3-3 共識度散布圖

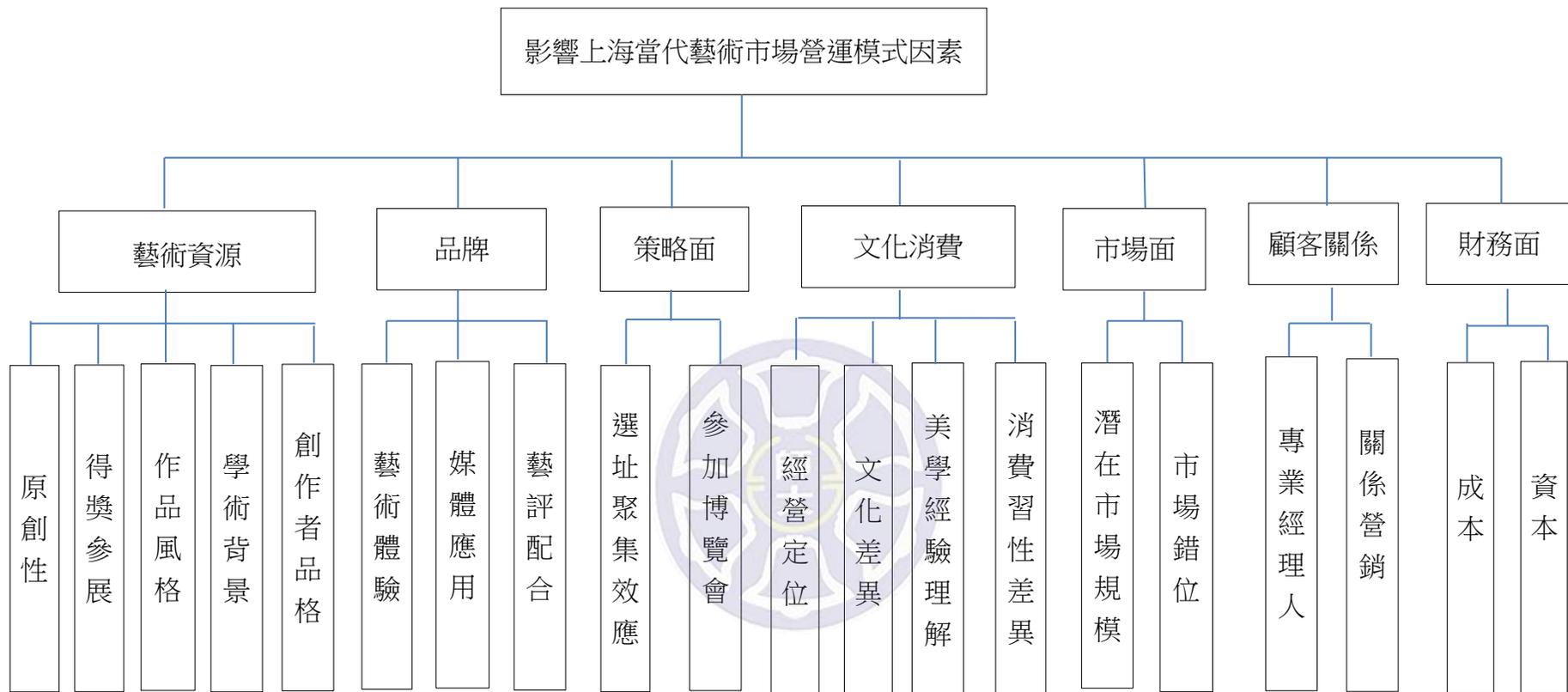


圖 3-4 影響上海當代藝術市場層級架構圖

表 3-3 影響要素定義釋義

	研究構面	影響因素	定義釋義
影響上海當代藝術市場營運模式因素	藝術資源	原創性	指藝術創作全新、獨創之重要性
		得獎參展	官展得獎、商展知名度、作品參與國際雙年展、國際藝術博覽會等
		作品風格	指作品辨識度、穩定度
		學術背景	繪畫基本工及國際化程度之重要程度
		創作者品格	指處事面及道德面程度之重要性
	品牌	藝術體驗	藝術品消費過程所營造出的品牌認知
		媒體應用	應用媒體所打造出的品牌效益
		藝評配合	藝評的影響力所創造的品牌聯想
	策略面	選址聚集效應	聚集指空間或活動的群聚性選擇
		參加博覽會	指向畫廊參與國際級藝術博覽會的能力
	文化消費面	經營定位	畫廊經營定位的選擇對文化消費重要程度
		文化差異	外部環境與思維差異對文化消費的衝擊
		美學經驗理解	美學教育與生活經驗對文化消費的影響
		消費習性差異	因社會環境或未來期許不同產生消費習性差異對消費行為影響
	市場面	潛在市場規模	藝術市場規模對市場面的影響
		市場錯位	一級與二級市場的混淆，對藝術市場的影響
	顧客關係	專業經理人	取得專業人才參與對顧客關係維護的效益
		關係營銷	人脈經營方式對顧客關係的影響程度
	財務面	成本	經紀代理方式的差異對財務面的影響
		資本	資本的多寡對財務面的影響

第四節 層級程序分析法(AHP)

層級程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，1971 年由美國 Thomas L. Saaty 教授提出，主要應用於不確定性(uncertainty)情況下，將不同層面予以層級分解，透過量化分析找出各層級影響要素的優先順序，以提供決策者選擇決策的參考。AHP 法的理論簡單，同時又具實用性；因此，自發展以來，已被各研究單位普遍使用，其應用範圍相當廣泛，特別是應用在規劃、預測、判斷、資源分配及投資組合試算等方面都有不錯的效果。

AHP 法之應用，依鄧振源，曾國雄(民78)發表，有幾個前題之基本假設⁶³：

1. 一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成分(Components)，並形成有向網路的層級結構。
2. 層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性(Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評準，進行評估。
4. 進行比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)。
5. 成對比較後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性(A優於B，B優於C，則A優於C)，同時強度關係也滿足遞移性(A優於B二倍，B優於C三倍，則A優於C六倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性(Consistency)的程度。
8. 要素的優勢程度，經由加權法則(Weighting Principle)而求得。

⁶³ 鄧振源，曾國雄(民78)，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用-上，中國統計學報。

9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

階層為AHP系統的特殊型態，基於個體可以組成並形成不同集合體的假設，將影響系統的要素組合成許多層級，每一層級只影響另一層級，同時僅受另一層級的影響，而層級的多寡，決定於系統的複雜性與分析所需而定。層級建構要點如下：

1. 層級的建構與評量

建立系統層級架構時，要考量的問題有(1)如何建構層級關係，(2)如何評估各層級要素的影響程度⁶⁴。前者可利用腦力激盪法(brain storming)、明示結構法(interpretive structural modelling, ISM)、階層結構分析法(hierarchical structural analysis, HAS)、模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM)等，加以確認層級關係。後者可利用特徵向量法(eigen vector method, EM)、最小平方法(least squares method, LSM)、幾何平均法(geometric means method, GMM)等，而層級程序分析法(AHP)則採特徵向量法求取要素間的權重。

2. 層級結構化要點

層級內要素不宜過多，依Satty的建議最好不要超過7個，超出者可再分層解決，以免影響層級一致性。

3. 層級的種類

- (1) 完整層級
- (2) 不完整層級

⁶⁴ 褚志鵬(2009)。層級分析法(AHP)理論與實作。教學講義。上網日期:2016年3月10日，檢自：ftp://mail.im.tku.edu.tw/Prof_Shyur/AHP/AHP2009.pdf

4. 層級的優點

- (1) 階層架構使人更容易瞭解上下階層的關係。
- (2) 能夠更詳盡描述整個系統的結構面與功能面
- (3) 大多數的問題本是階層的組合，人們可以有效用階層的方式來思考事務。
- (4) 一則由於微量的改變對於階層只有微量的影響，因此階層具有穩定性；再則新階層的加入，對於結構良好的階層而言，並不會影響整個系統的有效性，因此階層具有彈性。

階層結構完成後，接著便是評估的工作。層級程序分析法(AHP)的評估是以每一層級的上一層級要素，作為評估依據。將某一層級內的任二個要素，以上一層級的構面為評準，分別評估該二個要素對評準構面的貢獻度或重要性。換言之，層級程序分析法(AHP)是以同一層級內，各因素間的兩兩比較方式，來評估要素的相對重要性。其評估尺度(Ratio Scale)基本劃分為五項:同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，並賦予1、3、5、7、9的衡量值，並在兩尺度間賦予2、4、6、8的中間值，尺度說明如表3-4所示：

表3-4 層級程序分析法(AHP)之評估尺度與說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻度具同等重要 •等強 (Equal)
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案 •稍強 (Moderately)
5	頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案 •頗強 (Strongly)
7	極重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案 •極強 (Very Strong)
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案 •絕強 (Extremely)
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate Value)	需要折衷值時。

資料來源：Satty, T.L.,(1980).*The Analytic Hierarchy Process*。轉引自：鄧振源、曾國雄(民 78)。層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)。中國統計學報，27 (6)，pp12。

AHP之操作步驟簡言之，先進行問題描述，而後找出影響要素並建立層級關係、採用成對比較的方式以其比例尺度、找出各層級之決策屬性之相對重要性、依此建立成對比較矩陣、計算出矩陣之特徵向量(eigenvector) 與特徵值(eigenvalue)、求取各屬性之權重，以下對重要步驟加以說明⁶⁵：

1. 問題描述-確認問題

進行 AHP 討論時，對於問題所處的系統應該儘量詳加瞭解分析，將可能影響問題的要素均納入問題中，同時決定問題之主要目標，但須要注意因素間的相互關係與獨立關係。

⁶⁵參考粘淑惠(1997)。模糊 AHP 法應用在交通運輸計畫評估之研究。

2. 建立層級關係

在此階段必須決定問題之總目標、各研究構面、決定各構面的評估因素，其評估因素之產生如前章所敘述。由於評估因素之集合可能很大，必須加以篩選，此階段可用腦力激盪法、可行性評估、以及德爾菲法(Dephi Method)等萃取之，依準則特性予以分成多個層級。

而在理論上層級結構的階層數以及同一階層之元素個數，可依據系統之需求定之，不過 Saaty 建議為了避免決策者對準則之相對重要性之判斷產生偏差，同一階層之元素數最好不超過七個。

3. 問卷設計與調查

建立目標分析之層級與下層之評估要素指標後透過問卷調查，在尺度 1-9 下，讓受訪者填寫，問卷必須清楚敘述每一成對比較的問題。依 Saaty 建議成對比較是以九個評比尺度來表示；評比尺度劃分成絕對重要、頗為重要、稍微重要、同等重要，其餘之評比尺度則介於這五個尺度之間。尺度的選取可視實際情形而定，但以不超過九個尺度為原則，否則將造成判斷者之負擔。

4. 建立各層級之成對比較矩陣

決策者將對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，來求取準則間之相對權重。在問卷之中，針對每個準則屬性設計，以兩兩相比的方式，在 1-9 尺度下讓決策者或各領域的專家填寫，根據問卷調查所得到的結果，將可建立各層級之成對比較矩陣 A 。

- 製作準則成對比較矩陣 A ，如公式 3-3：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad \text{公式 3-3}$$

準則成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如公式 3-4：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad \text{公式 3-4}$$

且 $a_{ij} = w_i/w_j$ ， w_i, w_j 各為準則 i 與 j 的權重，則

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

5. 計算特徵向量及特徵值，求取各層級要素間相對權重

將取得之成對比較矩陣 A ，採用特徵向量的理論基礎，來計算出特徵向量與特徵值，而求得元素間的相對權重。Saaty 提出四種近似法求取特徵向量，其中又以行向量平均值的標準化方式可求得較精確之結果，如公式 3-5。

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad \text{公式 3-5}$$

而求取最大特徵值 λ_{max} 步驟：

(1) 將成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 \vec{W} ，

$$\vec{W} = (w_1, w_2, \dots, w_n)^t \quad \text{公式 3-6}$$

$$A\vec{W} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} nW_1 \\ nW_2 \\ \vdots \\ nW_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = n\vec{W}$$

公式 3-7

$(A - nI)\vec{W} = 0$ 在 $\vec{W} \neq 0$ 下，同時具有 n 個特徵值(eigenvalue)，其中 λ_{\max} 為最大特徵值

若 \vec{W} 為 λ 對應之特徵向量，則 $A\vec{W} = \lambda_{\max}\vec{W}$

即

$$(A - \lambda_{\max}I)\vec{W} = 0$$

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \left(\frac{W_1}{W_1} + \frac{W_2}{W_2} + \cdots + \frac{W_n}{W_n} \right) \quad \text{公式 3-8}$$

6. 一致性檢定

在此理論之基礎假設上，矩陣 A 需為符合一致性的矩陣，即評估者填卷時的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)來檢定成對比較矩陣的一致性。

- 一致性指標(C.I.)

一致性指標由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數)兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \text{公式 3-9}$$

當 $C.I. = 0$ 表示前後判斷完全具一致性，而 $C.I. > 0$ 則表示前後判斷不一致。

Saaty 認為 $C.I. < 0.1$ 為可容許的偏誤。

- 一致性比例(C.R.)

根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標(Random Index; R.I.)，見表 3-5。

在相同階數的矩陣下 C.I.值與 R.I.值的比率，稱為一致性比率 C.R. (Consistency Ratio) 即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

若 C.R.<0.1 時，則矩陣的一致性程度使人滿意。

表 3-5 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	-
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58	-



第四章 實證分析

第一節 問卷背景分析

一、問卷說明

藉層級程序分析法兩兩因素比較設計問卷，將複雜的影響因素結構化，每一層級要素在上一層級某一要素為基準下，進行成對比較評估，在 1-9 衡量尺度下，讓受訪者勾選問卷，將每個層級中決策要素之相對重要性找出來。故本問卷除對影響上海當代藝術營運的主研究構面兩兩比較外，亦對各構面下因素間作成對比較，問卷如附錄三，共三個部份：

第一部份 受訪者基本資料：針對受訪者的性別、年齡、教育程度、專業領域及與上海藝術市場相關工作年資或關注資歷等調查，有助比對與問卷結果的關連性。

第二部份 研究構面間之比較問卷：共同目標下，比較研究構面間之相對重要性，採兩兩比較方式，以比率尺度 1-9 的比重，作為衡量成對比較矩陣的衡量尺度。

第三部份 在各研究構面考慮下，影響因素間之相對重要程度之比較問卷。

二、AHP 法問卷填答對象說明

本研究在 AHP 問卷對象以經營與上海藝術產業相關之管理者、對上海藝術產業有深入研究之學界專家，另也極力邀請在收藏上有多年經驗的藏家一同參與問卷如附錄四。問卷對象若為藝術從業者，也力請有一定程度的管理者或決定權人，以求能清楚回答的視野，對研究有助益。

第二節 層級程序分析法實證說明

一、AHP 法問卷對象背景屬性分析

本次回收之有效問卷共 14 份，有關問卷對象之背景分析如表 4-1，性別比例男女各占 50%、年齡以 41-50 歲最多，占 50%；有效之回收對象主要以畫廊經營者為主，占 64%，可能為畫廊經營者對切身主題較為關心；在與上海藝術市場相關經驗上，71%達 5 年以上，未達 5 年者亦為畫廊業者之第二代或有相關家學淵源。

表 4-1 AHP 問卷對象背景分析

分析項目		占比(%)	分析項目		占比(%)
性別	男	50%(7)	專業領域	畫廊經營者	64%(9)
	女	50%(7)		機構	7%(1)
年齡	31-40 歲	21.4%(3)		藏家	29%(4)
	41-50 歲	50%(7)	與上海藝術相關資歷	1-5 年	29%(4)
	51-60 歲	14.3%(2)		5-10 年	21%(3)
	60 歲以上	14.3%(2)		10-15 年	29%(4)
教育程度	專科&大學	71%(10)		15-20 年	14%(2)
	研究所	29%(4)	20 年以上	7%(1)	

(資料來源:本研究自行整理)

二、研究構面間之 AHP 分析結果

本研究之問卷以比率尺度 1-9 作為衡量成對比較的衡量尺度，依問卷得到的評估尺度值，計算所有問卷的幾何平均數，以建立成對比較矩陣。在標準化比較矩陣後，求得相對權重值，研究構面間分析結果如表 4-2。在研究構面中，可呈現「藝術資源」及「顧客關係」是明顯較受重視的構面，權重達 20.7%、15.8%。在問卷的一致性指標(Consistence Index,C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio,C.R.)均小於 0.1，表示問卷評估過程達一致性，為可接受之問卷結果。

表 4-2 研究構面的權重值排序與一致性檢定表

研究構面	構面權重	因素排序
藝術資源	0.2070	1
品牌	0.1353	4
策略面	0.1411	3
文化消費	0.1302	5
市場面	0.1117	7
顧客關係	0.1581	2
財務面	0.1165	6
λ_{\max}	7.2843	
C.I.	0.0474	n=7
C.R.	0.0359	C.R. < 0.1; R.I.=1.32

(資料來源:本研究自行整理)

三、各影響因素間之相對重要程度比較分析結果

(一) 在研究構面「藝術資源」為主要考慮下之因素比較分析

由附錄三問卷的第三部份得到專家學者對「藝術資源」研究構面下之各因素相對重要程度，共有五項因素，計算各問卷之相對重要程度之幾何平均數後，建立成對比較矩陣，並將矩陣標準化後計算出相對權重值如表 4-3。其中權重值以(原創性)占比最高，占 26.8%，(得獎參展)影響之權重值最低；其他因素則在伯仲之間。該問卷矩陣之一致性指標(Consistence Index,C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio,C.R.)均小於 0.1，可視為此資料之評估過程符合一致性。

表 4-3 「藝術資源」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
原創性	0.2680	1
得獎參展	0.1244	5
作品風格	0.2022	3
學術背景	0.2072	2
創作者品格	0.1982	4
λ_{\max}	5.1028	
C.I.	0.0257	n=5
C.R.	0.0229	C.R. < 0.1 ; R.I.=1.12

(資料來源:本研究自行整理)

(二) 在研究構面「品牌」為主要考慮下之因素比較分析

在「品牌」研究構面下之各因素相對重要程度如表 4-4，其一致性指標(C.I.)與一致性比例(C.R.)均符合一致性。此研究構面下的權重值以(藝評配合)與(藝術體驗)相對較高，約占 36.1%與 35.9%，反倒世俗認為影響力極大的媒體應用，在藝術品牌塑立上，重要程度相對弱。

表 4-4 「品牌」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
藝術體驗	0.3588	2
媒體應用	0.2805	3
藝評配合	0.3607	1
λ max	3.0002	
C.I.	0.0001	n=3
C.R.	0.0002	C.R. < 0.1 ; R.I.=0.58

(資料來源:本研究自行整理)

(三) 在研究構面「策略面」為主要考慮下之因素比較分析

在「策略面」研究構面下之各因素相對重要程度如表 4-5，其一致性指標(C.I.)與一致性比例(C.R.)均小於 0.1，可視為此資料之評估過程符合一致性。其中(選址聚集效益)與(參加博覽會)之權重值差異不大，在策略面考量下比重相當。

表 4-5 「策略面」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
選址聚集效益	0.4852	2
參加博覽會	0.5148	1
λ max	2.0000	
C.I.	0.0000	n=2
C.R.	0.0000	C.R. < 0.1 ; R.I.=0

(資料來源:本研究自行整理)

(四) 在研究構面「文化消費」為主要考慮下之因素比較分析

在「文化消費」構面下之各因素相對重要程度如表 4-6，其(C.I.)與(C.R.)均符合一致性。因素權重值(美學經驗理解)、(經營定位)、(文化差異)相當，約占 30.7%、27.5 與 22.9%，(消費習性差異)的影響程度則明顯較弱。

表 4-6 「文化消費」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
經營定位	0.2748	2
文化差異	0.2291	3
美學經驗理解	0.3066	1
消費習性差異	0.1896	4
λ max	4.1155	
C.I.	0.0385	n=4
C.R.	0.0428	C.R. < 0.1 ; R.I.=0.9

(資料來源:本研究自行整理)

(五) 在研究構面「市場面」為主要考慮下之因素比較分析

在「市場面」研究構面下之各因素相對重要程度如表 4-7，其一致性指標(C.I.)與一致性比例(C.R.)均小於 0.1，符合一致性。因素權重值占比，(潛在市場規模)與(市場錯位)權重值相當。

表 4-7 「市場面」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
潛在市場規模	0.5093	1
市場錯位	0.4907	2
λ_{max}	2.0000	
C.I.	0.0000	n=2
C.R.	0.0000	C.R. < 0.1 ; R.I.=0

(資料來源:本研究自行整理)

(六) 在研究構面「顧客關係」為主要考慮下之因素比較分析

在「顧客關係」研究構面下之各因素相對重要程度如表 4-8，其一致性指標(C.I.)與一致性比例(C.R.)均小於 0.1，可視評估過程符合一致性。因素占比(專業經理)權重值達 68.6%，遠高於(關係營銷)，顯見傳統靠關係經營的營運模式已漸由專業經理人制度取代。

表 4-8 「顧客關係」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
專業經理	0.6861	1
關係營銷	0.3139	2
λ_{max}	2.0000	
C.I.	0.0000	n=2
C.R.	0.0000	C.R. < 0.1 ; R.I.=0

(資料來源:本研究自行整理)

(七) 在研究構面「財務面」為主要考慮下之因素比較分析

在「財務面」研究構面下之各因素相對重要程度如表 4-9，其一致性指標(C.I.)與一致性比例(C.R.)均小於 0.1，符合一致性。其中(資本)權重值略高於(成本)因素。推估長期畫廊經營決勝因素，資本因素仍略勝成本因素。

表 4-9 「財務面」考量下 因素權重值與一致性檢定表

藝術資源	因素權重	因素排序
成本	0.4446	2
資本	0.5554	1
λ_{max}	2.0000	
C.I.	0.0000	n=2
C.R.	0.0000	C.R. < 0.1 ; R.I.=0

(資料來源:本研究自行整理)

四、影響上海當代藝術市場營運因素整層級權重比

關於影響上海當代藝術市場營運因素之各層級權重與合併之整層級權重值，如表 4-10，考量主要研究構面的占比與各構面下之指標權重後，計算出整層級權重值，並予以排序；其中以專業經理因素權重值明顯高於其他因素占比達 10.85% 最高。

表 4-10 整層級權重值與排序

研究構面	研究構面權重	因素準則	指標權重值	整層級權重值	整層級排序
藝術資源	0.2070	原創性	0.2680	0.0555	6
		得獎參展	0.1244	0.0257	19
		作品風格	0.2022	0.0419	13
		學術背景	0.2072	0.0429	12
		創作者品格	0.1982	0.0410	14
品牌	0.1353	藝術體驗	0.3588	0.0485	11
		媒體應用	0.2805	0.0379	16
		藝評配合	0.3607	0.0488	10
策略面	0.1411	選址聚集效益	0.4852	0.0685	3
		參加博覽會	0.5148	0.0726	2
文化消費	0.1302	經營定位	0.2748	0.0358	17
		文化差異	0.2291	0.0298	18
		美學經驗理解	0.3066	0.0399	15
		消費習性差異	0.1896	0.0247	20
市場面	0.1117	潛在市場規模	0.5093	0.0569	5
		市場錯位	0.4907	0.0548	7
顧客關係	0.1581	專業經理	0.6861	0.1085	1
		關係營銷	0.3139	0.0496	9
財務面	0.1165	成本	0.4446	0.0518	8
		資本	0.5554	0.0647	4

(資料來源:本研究自行整理)

圖 4-1 將各層級因素權重以長條圖顯示，便於清楚比較。影響上海當代藝術市場營運模式因素整層級權重占比，除(專業經理)因素外，其次為「策略面」下的(參與博覽會)與(選址聚集效益)因素，占比達 7.26%與 6.85%；「財務面」研究構面下的(資本)占比 6.47%；「市場面」考量下的(潛在市場規模)；「藝術資源」中作品(原創性)，權重占比 5.55%。而(消費習性差異)、(得獎參展)、(文化差異)等素，占比則相對低於 3%，顯見問卷對象認知該幾項因素對上海當代藝術市場營運的影響程度相對薄弱。

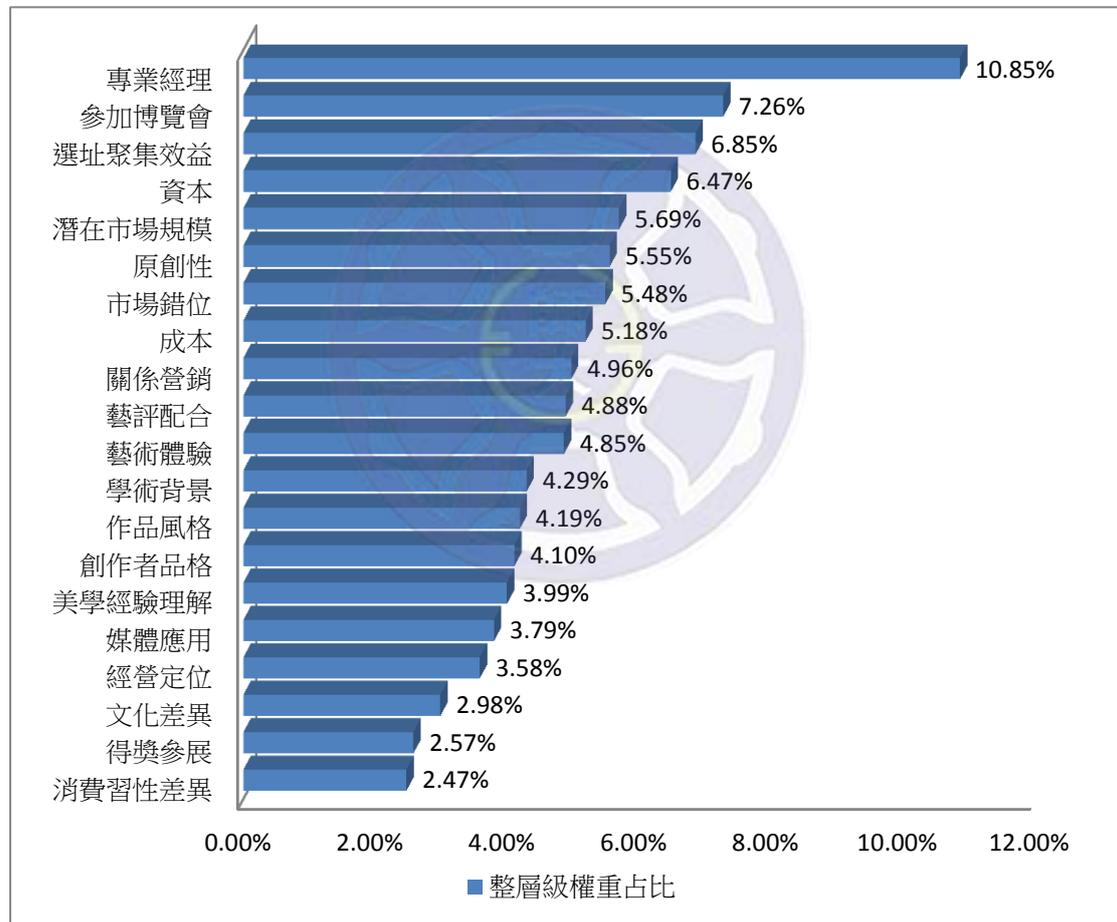


圖 4-1 影響上海當代藝術市場營運因素整層級權重占比圖

第三節 實證結果討論與分析

本研究希冀以量化分析，找出對上海當代藝術市場營運有影響的因素及相對權重值，進而探究台灣畫廊如何在上海當代藝術市場有效經營，實證結果綜述如下：

一、研究構面實證結果分析

本研究七項研究構面之實證結果，權重值依序為「藝術資源」、「顧客關係」、「策略面」、「品牌」、「文化消費」、「財務面」、「市場面」，其中「藝術資源」為明顯占比高的構面，權重占 20.7%，其次為「顧客關係」達 15.8%；顯見在考量上海當代藝術市場營運時，仍以營運的產品為何？藝術資源利基何在？如何建立「顧客關係」型態，被視為最重要的研究構面。如同經濟學上會先考量供需面，上海藝術市場不外於一般商業市場的運作，在供給需求面肯定後，再以「策略」、「品牌」、「文化消費」等修改營運模式；而「財務面」與「市場面」為影響上海當代藝術市場營運占比較低的構面，推估經營藝術市場者，對其領域有較高進入門檻的自信。

二、各研究構面下的因素比較

在「藝術資源」研究構面下之各因素相對重要程度，以(原創性)權重值占比最高，達 26.8%，(得獎參展)影響之權重值僅達 12.4%，顯見藝術作品的得獎參展與否可為一時的風光或人為操作，長期仍回歸藝術創作在藝術史的創新性價值。在「品牌」研究構面下權重值以(藝評配合)與(藝術體驗)相對較高，約占 36.1%與 35.9%，反倒世俗認為影響力極大的(媒體應用)，在藝術品牌塑立上，重要程度相對弱，可能因素為藝術價值除物的本質價值，更多是精神價值，(藝術體驗)相對(媒體應用)更有助於品牌累積。而新媒體藝術的興起，互動式的藝術情境體

驗，更能加深「品牌」效益。在「顧客關係」研究構面下，(專業經理)權重值達 68.6%，遠高於(關係營銷)之 31.4%，傳統靠關係經營的營運模式已漸由專業經理人制度取代，上海當代藝術市場之受眾，對藝術品之中介機構有專業之需求與期待。在「文化消費」構面下因素權重值，(美學經驗理解)、(經營定位)分別占 30.7% 與 27.5%，(消費習性差異)的影響程度占 18.9%，明顯較弱，原因可能為藝術品屬奢侈財消費，消費習性對奢侈財影響彈性係數小；又或藝術消費族群之財富，相對居金字塔高端的族群，消費占其財富比重不高，(消費習性差異)權重自然較小。

三、整層級權重實證結果分析

就整層級權重值之實證結果分析，以(專業經理)因素權重值遠遠高於其他因素占比，達 10.85%，顯見上海當代藝術市場之營運者對專業經理有急迫性需求，及上海藝術收藏者對藝術專業知識之渴求。其次(參與博覽會)與(選址聚集效益)在整層級排序中，占比達 7.26% 與 6.85%，雖然在主研究構面比較上，「策略面」不是直覺考量的構面，但其因素在整層級排序中，權重值相對凸顯，在全球化資訊流通與一次購足的消費型態，對上海當代藝術市場營運有相對影響力卻很合理；「財務面」研究構面下的(資本)因素，在整層級占比達 6.47%，顯見當代藝術產業在上海仍需強大的資本後盾；另外，(潛在市場規模)、(市場錯位)對上海當代藝術市場營運有相對重要的影響，可能的因素為上海當代藝術市場屬於成長中的市場，與處於高原期的成熟歐美市場不同，上海藝術市場年成長率較大，對藝術市場的營運影響較高；而藝術市場的不成熟，二級市場對藝術市場的干擾頗大，成為重點影響因素。作品(原創性)在整層級排序第 6，權重占比 5.55%，顯見「藝術資源」雖被評估為一個重要的研究構面，但在整層級因素比較下，僅能成為必要條件，並非勝出的重點因素。

另外，尚有項有趣的發現，在模糊德爾菲法對影響上海當代藝術營運因素初步篩選時，專家問卷結果對(關係營銷)與(作品風格)此二項因素的共識度頗高，但在層級程序分析法之整層級權重值佔比卻不高，顯見實際營運者與專家學者之認知仍有些落差。

四、探究台灣畫廊如何在上海當代藝術市場有效經營

綜上實證結果，台灣畫廊要在上海當代藝術市場有效經營，「藝術資源」與「顧客關係」是基本的供需條件。而有效益或有利基的營運因素則在(專業經理)、(參加博覽會)、(選址聚集效益)、(資本)等因素的強弱。回應台灣畫廊自 2000 年進駐上海以來，營運一直相對辛苦，可能因當時進駐的畫廊樣本過少、結構多為中小型，又或上海當時的收藏群實在太不成熟，在資本準備略顯不足下，無法熬過上海藝術市場起步期而消退之故。如今，台灣畫廊若擬再次介入，面對資本市場洗禮過後的上海市場，雖然國際一線畫廊林立，上海收藏族群卻也相對成熟，有利台灣畫廊發揮專業知識的長項，在沒有雄厚資本長期設點進駐上海下，可藉積極參與博覽會，布局上海精英階層，再透過與國際畫廊的合作，將較成熟的藝術家，轉介至國際市場，完成階段任務。而台灣藝術家目前在上海與國際市場漸受重視，正可回應台灣畫廊對經營台灣藝術家的擔憂部份，對台灣藝術家更具信心的推廣。



第五章 結論與建議

同其他島國發展相似，台灣當代藝術產業在面對內需市場成長動能趨緩與全球化的推擠下，必然向外跨足其他市場；地域相鄰、語言相同的大陸是相對容易的選擇。整體中國的城市考量，上海除原有國際化程度較高，常住外國人約 17 萬人左右；外商在上海設立跨國公司地區總部累計 522 家外⁶⁶，近年對藝術硬體建設的投注，促使上海藝術市場相對熱絡，為本研究擬定較適宜推展當代藝術產業之城市，在尋找影響上海當代藝術市場營運因素研究同時，亦小結上海藝術市場當前存在的現象與日後研究建議。

第一節 研究結論

一、 正視上海當代藝術知識性收藏問題

直接以「現成物」為「藝術實體物」的觀念，使我們接受一個簽名的尿盂，便足夠作為行動的表徵。但如果後起的藝術家們群起用各式各樣的「現成萬物」來當「藝術品」，卻沒有挪用上的觀念(哲學)新意，這樣的模仿行為，我們需要的不是藝術家，而是猴子。(高千惠)

當代藝術泛指這個時代正在實踐的藝術風格，當現代藝術的創作過程不斷遇到瓶頸，所有想做的前人都做過，甚至做得更好時，後現代開始拿傳統的元素出來，並使用挪用、嘲諷、拼貼等等手段創作。於是在我們所處的當下，有些藝術

⁶⁶儲靜偉，張婧豔，實習生與顧亦滢(2015年9月28日，資料來源:澎湃新聞)。老外正在離開上海嗎：幾大外國人社區幾無變化，日媒報導失實。上網日期:2017年5月6日。檢自：http://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1379266

家仍在傳統藝術脈絡下創作，但有愈來愈多藝術家反思繪畫的本質，提升藝術創作至意識層次，反映在繪畫上就是一種斷裂，以致於現在藝術市場愈來愈多作品難以理解的現象。丹托說：「當代藝術是個訊息失序的時期、一種美學完全混亂的情境。但它同時也是個接近完全自由的時期。今日不再有任何歷史藩籬。任何事都可以容許的。……只要形貌有受到關心，任何東西都可以是藝術作品，而如果想要知道藝術是什麼，你必須從感官經驗轉向思想，也就是說，你必須轉向哲學」⁶⁷。反映在現今藝術市場的受眾，一部份安處於傳統美學體系中，另一部份則積極尋求當代藝術創作的理解。然當代藝術的哲學指向艱澀，藝術產業的經營者扮演知識傳遞的媒介份量加重，在對上海藝術產業營運因素評估時，(專業經理)權重值會高出許多也支持前項推論；這是上海眾多經營多年的畫廊業者面臨的迫切問題，顯見上海的受眾與時俱進的知識需求。而傳統畫廊經營者的定位也需重新正視因藝術產品的不同，藝術產業經營型態可能面臨結構性轉變，需正視聘用專業經理人的重要性。

另外，當代藝術的欣賞，觀看作品本身變得不重要，反倒像一種「索引」，促使觀者「參與思考」。創作者作品本身的品質不再像過往一樣是首要考量，更重要的是「情境脈絡」的營造，有時展覽空間整體的營造，比作品本身更加重要。不只是讓觀眾用「既有的美感經驗」套住並隨意的看，且希望觀者駐足凝視，甚至跟作品互動，又或者成為作品本身，透過作品翻轉觀者對現實的思維。本研究結果(藝術體驗)的影響因素在整體層級中未被排除，權重值 4.85%，多少支持此論點。

⁶⁷ Arthur C. Danto. (1997)。在藝術終結之後：當代藝術與歷史藩籬(*After the End of Art: Contemporary Art and the Pale of History*)。(林雅琪、鄭惠雯譯)，頁。麥田出版 城邦文化事業股份有限公司。(2010)。

二、財力挹注對上海當代藝術市場的重要性

2017年4月8日，日本白石畫廊在台北內湖空間正式開幕，該空間委請日本著名建築師隈研吾操刀，透過「懸而未決的狀態」，表現當代藝術的特性。

同其他大部份產業，本研究結論資本與成本為上海藝術市場營運之二項重要因素。藝術產業營運的獲利多來自收藏品的時間價值，近年藝術產業大者恆大的趨勢更不斷侵吞市占率，國際一線畫廊，夾其成功的行銷模式，結合資本市場的資金，席捲各地，製造藝術名牌；而建築、休閒產業，跨足藝術的模式，也不斷複製中。迫使資本弱勢的畫廊認清跨出地域性鴻溝的困難。而上海市場，除面對當代藝術的受眾群需有知識培養期，更是各大頂級畫廊一級戰區，經營上海當代藝術市場，資本更顯得不可或缺。

三、全球化促使上海當代藝術產業結構的改變

全球化促使藝術資訊對稱，藝術品交易透明，參與全球藝術博覽會成為一流畫商的顯學。如第三章提到，依台北藝術產經研究室的統計，畫廊參與博覽會創造的營收，約占一年營收的3成；而藏家時間寶貴及一次購足的心理下，參觀博覽會選擇往大型展會靠攏，促使全球藝術博覽會掀起併購、連鎖風潮。Basel、Frieze Art Fair 與 SCOPE，積極創造藝術博覽會品牌，拉攏一級畫廊陣線，即使中小型畫廊疲命的追趕，卻仍漸行漸遠。在本研究問卷結果，同樣獲得印證，在對影響上海當代藝術市場營運因素中，(選址聚集效益)、(參加博覽會)分占了第3、4順位，占比約6.82%與6.50%。

第二節 研究建議

一、對藝術產業經營者的建議

大前研一在《中下階層的衝擊》一書提到 M 型社會(M-shaped society)概念，資本主義下，為求選舉的勝選，擴張性政策氾濫，薪資階層財富不斷被重分配，M 型化社會必然產生，卻也造就另一端的新富階層。依樂施會的報告指出⁶⁸，「最有錢 1%」財富佔全球財富比重，在 2000 年佔全球財富總合的 48.7%；2016 年超過 50%，即 1%富人的財富將超過 99%人。在此大環境下，畫廊業者應認清藝術市場資本化、規模化的事實，也回應介入上海藝術市場的經營者常有看得到吃不到的原因。

由各方研究報告，大致支持上海藝術市場具潛在規模，望本研究歸納出營運因素的優化順序，對藝術產業經營者有所助益，在可考量自身存在的優勢後再進行投入規畫。

二、未來研究方向與建議

本研究主要範圍為上海當代藝術市場，若以此實證方法用於不同地區如台灣或北京等，比較研究構面的變化與整層級因素權重值的不同，因能列出各區域市場的差異，給予畫廊選擇更適合的市場布局。另外，如 Art.sy 等網路營銷平台效益與虛擬實境(virtual reality, VR)對藝術產業的影響，本研究礙於該模式尚在發展階段，未納入討論，建議日後可加以考慮。

⁶⁸ 全球貧富差距極大化！明年 1% 富人的財富將超過 99% 人。上網日期:2017 年 5 月 7 日。引自 <https://www.thenewslens.com/article/11714>

最後，本研究實為某一截點切面之結論，若能將模型發展成配合動態調整，應能更有效率即時反應現況。



中文參考書目

- 王雅勻(2012)。近年台灣畫廊商業模式變革之探究。國立東華大學藝術創意產業學系視覺藝術教育碩士論文。
- 王藝(2010)。繪畫藝術品市場定價機制研究。中國藝術研究院。
- 王敏華(民 100)。應用模糊層級分析法於旅行業關鍵能力評估之研究。台北海洋技術學院學報，四(一)，131-151。
- 尹怡曄(2009)。798 跨國畫廊之經營模式研究。元智大學藝術管理學系碩士論文。
- 台北藝術產經研究室(2013)。全球藝術博覽會指南。社團法人中華民國畫廊協會。
- 台北藝術產經研究室(2011)。2010 年視覺藝術產業現況調查研究報告。中華民國畫廊協會。
- 朱朱(2016)。灰色的狂歡節：2000 年以來的中國當代藝術。典藏藝術家庭。
- 呂澎(2000)。90s Art China 1990-1999 中國當代藝術史。湖南美術出版社。
- 李樂(2013)。中美畫廊業比較研究。魯迅美術學院藝術學理論碩士論文。
- 吳琴(2014)。利奧·卡斯蒂里畫廊研究。中央美術學院美術系碩士論文。
- 林君庭(2010)。中國當代藝術經紀之觀察與研究。元智大學藝術管理學系碩士論文。
- 林素珍(2006)。品牌行銷與藝術作品價值對收藏行為之影響—以畫廊產業為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 桑田(2011)。從當代藝術市場現狀看畫廊的美術史觀。汕頭大學碩士論文。
- 高千惠(2013)。風火林泉 當代亞洲藝術專題研究。典藏藝術家庭。
- 徐村和(1998)。模糊德菲層級程序法。模糊系統學刊。四(一)。
- 郭沛禎(2014)。企業開發金字塔底層市場之創新策略模式研究。國立臺北科技大學環境工程與管理碩士論文。

- 許聖傑(1995)。模糊計劃評核術之研究。東海大學工業工程研究所碩士論文。
- 許璧虹(2011)。阿波羅大廈畫廊經營現象之探究。元智大學藝術與設計學系藝術管理碩士論文。
- 陳佩雯(2004)。多準則決策方法之探討－圖書館效率與效能評估。中華大學科技管理學系碩士論文。
- 陳世彬(2015)。應用模糊層級分析評選筆記型電腦電子零組件供應商之研究。國立臺灣海洋大學航運管理碩士論文。
- 陳美甜(2010)。文化創意產業群聚發展之評析-以台中創意文化園區為例。東海大學行政管理暨政策學系碩論。
- 張勝嘉(2012)。 *Exploring the e-book Business Model Selection for Taiwan's e-book Firms: The Analytic Hierarchy Process*。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。
- 楊硯婷、王淑美、林長弘、趙怡斐(2005)。旅遊行程選擇之決策分析。決策分析研討會。元智大學資訊管理研究所。
- 鄭滄濱(2001)。軟體組織提升人員能力之成熟度模糊評估模式。國立台灣科技大學碩士論文。
- 魏巧晴(2003)。產品設計初期模糊決策之研究。大葉大學工業工程學系碩士論文。
- 鐘鳳郡(2011)。臺商投資上海創意產業經營策略之研究－以畫廊為例。國立臺北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文，頁 83。
- 權衡、李凌、劉芳、周大鵬、周琢(2016)。新常態與上海經濟增長潛力研究。上海社會科學院世界經濟研究所。

西文、譯文參考書目

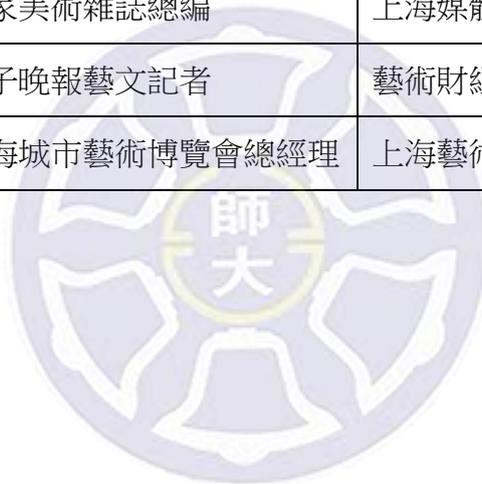
- Aaker, David A. (1992) The Value of Brand Equity, *Journal of Business Strategy*, Vol. 13(4), pp.27–32.
- Arthur C. Danto. (1997) 。在藝術終結之後：當代藝術與歷史藩籬(*After the End of Art: Contemporary Art and the Pale of History*) 。(林雅琪、鄭惠雯譯)，頁。麥田出版 城邦文化事業股份有限公司。(2010)。
- Griswold, Wendy. (2004). *Cultures and Societies in a Changing World*.(2nded.). California: Sage Publications.
- Hwang, C. L. & Yoon K.(1981) *Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications: A State-of-the-Art Survey*. New York: Springer-Verlag.
- Ian Chilvers & John Graves-Smith,(2009). *A dictionary of modern and contemporary art*. New York:Oxford University Press.
- Klir, G. J., & Folger, T.A.(1988) *Fuzzy sets, uncertainty, and information*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, Philip(1997) *Marketing management: Analysis, Planning Implementation and Control*. (9rd ed.) NJ:Prentice Hall .pp445.
- Kotler, P. and Andreasen, A. (1996) *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall.
- Lissoni, F. (2001), *Knowledge Codification and the Geography of Innovation: The Case of Brescia Mechanical Cluster, Research Policy*, 30(9), pp.1479-1500.
- Liz Hill, Catherine O’Sullivan and Terry O’Sullivan. (2003) *Creative Arts Marketing*. 2nd ed. Butterworth-Heinemann.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics: An Introductory Volume*, New York: Free Press.

- Murray, T. J., L. L. Pipino and J. P. van Gigch(1985). A Pilot study of fuzzy set modification of Delphi. *Human Systems Management*, 5,76-80.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York. Free Press.
- Porter, M. E. (1998) *Clusters and competitive: New Agendas for Companies, Governments and Institutions*, Harvard Business School Press.
- Robertson, I. & Chong, D. (2008) *The Art Business*. New York: Routledge.
- Shafer, S., Smith H. J., & Linder, J.(2005) *The Power of Business Models*. *Business Horizons*, 48(3),199-207.
- Susanne Schönfeld & Andreas Reinstaller(2007) The effects of gallery and artist reputation on prices in the primary for art: a note. *J Cult Econ. Springer Science + Business Media B. V.*, 31:143-153.
- Victoria D. Alexander(2003), *Sociology of the Arts: Exploring Fine and Popular Forms*. Wiley-Blackwell
- Victoria D. Alexander. (2006) 。藝術社會學：精緻與通俗形式之探索(*Sociology of the Arts Exploring fine and popular forms*) 。(張正霖、陳巨擘譯) 。巨流圖書公司 。(2003)
- Weber, A. (1929), *A Theory of the Location of Industry*. J. Friedrich, Chicago: University of Chicago Press
- William J. Byrnes (2014) *Management and the Arts*,5th ed., Focal Press.
- Zadeh, L. A. (1965) Fuzzy sets. *Information and control*. 8(3), p338-353.

附錄一

模糊德爾菲法問卷受訪對象

姓名	所屬單位	受訪專業
甲	上海大學美術學院副教授	熟悉兩岸藝術產業運營
乙	藝評家	上海 1980 年後藝術史研究 參與上海藝博會創始籌劃
丙	香格納畫廊 Senior Director	1996 年進駐上海外資畫廊 在 M50 與西岸藝術圈均曾設點
丁	藝評家	上海 1980 年後畫廊研究
戊	國家美術雜誌總編	上海媒體人與策展人
己	揚子晚報藝文記者	藝術財經與拍賣市場
庚	上海城市藝術博覽會總經理	上海藝術市場



附錄二

應用模糊德爾菲法評選影響上海當代藝術市場營運要素之問卷

尊敬的專家學者與企業先進，您好：

感謝您願意撥冗完成本問卷。這是一份關於「上海當代藝術市場營運模式－以層級程式分析法探討」之研究，為建立一致性的影響準則架構，本評估表利用模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM)，以問卷請教您關於影響上海當代藝術市場營運要素之重要性程度。初擬的影響因子主要根據國內外專家學者之相關文獻整理，彙整出七大構面二十五個因子。懇請您填寫本評估表並惠賜寶貴意見。



國立臺灣師範大學 美術系 藝術行政暨管理組

指導教授 楊永源 博士

研究生 楊麗薇 敬上

E-mail e0913@ms4.hinet.net

電話 +886 937 733159

【填表說明】

本問卷主要在評選影響上海當代藝術市場運營的主要因素，研究方法採用模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM)，對每一主構面下的各影響因子進行重要性評比，評估過程中，請您對個別的影響因子給予一個可能的「區間數值」，問卷中表述：

「最保守認知值」，表示專家對該項目的區間數值的「最小值」。

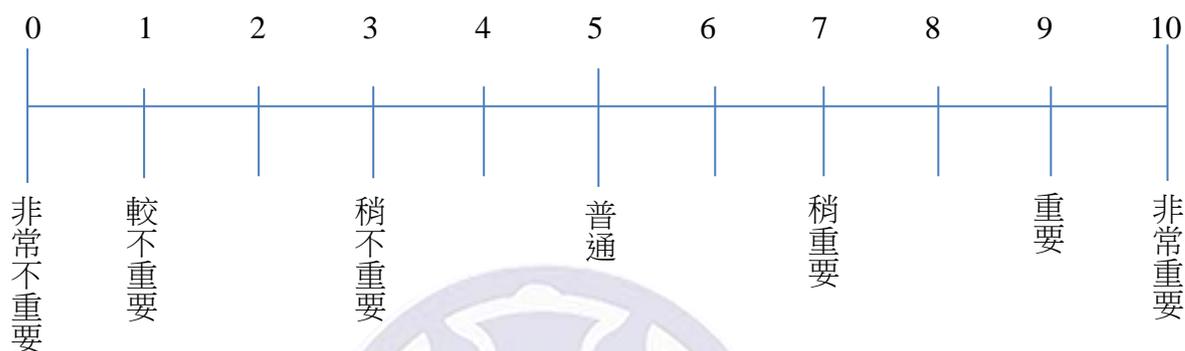
「最樂觀認知值」，表示專家對該項目的區間數值的「最大值」。

「最佳值」，表示專家衡量該項目之重要程度，給予的最適當評分。

【填表範例說明】

專家評分區間值為 0-10 分，請您依專家評分「最保守認知值」、「最佳值」與「最樂觀認知值」填入表格，其評分數值愈大，表示愈重要。

(重要程度示意圖)



(範例)

專家在藝術資源之主構面下，藝術品「原創性」對上海當代藝術產業營運影響的重要性評估，「最保守認知值」為 5 分；「最佳值」評分為 7 分；「最樂觀認知值」為 8 分。

主構面	評估因數	釋義	專家認知評估值		
			最保守認知值 評分(0-10 分)	最佳值認知評 分(0-10 分)	最樂觀認知值 評分(0-10 分)
藝術資源	原創性	指藝術創作全新、獨創之重要性	5	7	8

【以下問卷評估開始】

本研究根據國內外專家學者相關文獻整理，彙整出影響上海當代藝術市場營運模式之七大構面，請您針對「藝術資源」、「品牌」、「策略面」、「文化消費」、「市場面」、「顧客關係」、「財務面」，共二十五個因子，各別評估重要程度。並就各構面建議增減之因數，提供寶貴意見。

主構面	評估因數	釋義(定義)	專家認知評估值		
			最保守認知值 評分(0-10分)	最佳值認知評 分(0-10分)	最樂觀認知值 評分(0-10分)
藝術資源	原創性	指藝術創作全新、獨創之重要性			
	得獎參展	官展得獎、商展知名度、作品參與國際雙年展、國際藝術博覽會等			
	作品風格	指作品辨識度、穩定度			
	學術背景	繪畫基本工及國際化程度之重要程度			
	創作者品格	指處事面及道德面程度之重要性			
品牌	藝術體驗	藝術品消費過程所營造出的品牌認知			
	媒體的應用	應用媒體所打造出的品牌效益			
	藝評的配合	藝評的影響力所創造的品牌聯想			

(續下頁)

主 構 面	評估因數	釋義	專家認知評估值		
			最保守認知值 評分(0-10分)	最佳值認知評 分(0-10分)	最樂觀認知值 評分(0-10分)
策 略 面	選址聚集效益	聚集指空間或活動的 群聚性選擇			
	參加博覽會	指向畫廊參與國際級 藝術博覽會的能力			
	策略聯盟	可為同質性或異質性 的產業合作			
	藝術衍生開發	藝術作品所衍生之創 意或實用品之效益			
	策略創新	泛指電子商務等新興 之經營策略			
	政府支持及稅 務優惠	政府政策及稅務條款 變動的重要性程度			
文 化 消 費	經營定位	畫廊經營定位的選擇 對文化消費重要程度			
	文化差異	外部環境與思維差異 對文化消費的衝擊			
	審美經驗理解	美學教育與生活經驗 對文化消費的影響			
	消費習性差異	因社會環境或未來期 許不同產生消費習性 差異對消費行為影響			
市 場 面	潛在市場規模	藝術市場規模對市場 面的影響			
	市場錯位	一級與二級市場的混 淆，對藝術市場的影響			

(續下頁)

主構面	評估因數	釋義	專家認知評估值		
			最保守認知值 評分(0-10分)	最佳值認知評 分(0-10分)	最樂觀認知值 評分(0-10分)
顧客關係	專業經理人	取得專業人才參與對顧客關係維護的效益			
	關係行銷	人脈經營方式對顧客關係的影響程度			
	背景領域	經營者的背景對人際關係的影響程度			
財務面	成本	經紀代理方式的差異對財務面的影響			
	資本	資本的多寡對財務面的影響			

建議增刪之主構面	建議增刪之次準則要素	寶貴意見

專家學者親簽 _____ 日期 _____

附錄三

應用 AHP 法評估影響上海當代藝術市場營運關鍵因素問卷

尊敬的專家學者與企業先進，您好：

感謝您願意撥冗完成本問卷。這是一份關於「上海當代藝術市場營運模式—以層級程式分析法探討」之研究，經由模糊德爾菲法(Fuzzy Delphi Method, FDM) 問卷調查，已完成影響上海當代營運模式之層級架構，並由七大研究構面篩選出二十個關鍵因素，本問卷擬借重您的專業與經驗對此七大研究構面及二十個影響因素作相對重要程度之兩兩比較，問卷結果將透過層級程式分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)統計，計算出各因素相對重要性，評估各層級要素的權重值，提出優化順序參考。懇請您填寫本評估表並惠賜寶貴意見。

敬祝

商祺

國立臺灣師範大學 美術系 藝術行政暨管理組

指導教授 楊永源 博士

研究生 楊麗薇 敬上

E-mail e0913@ms4.hinet.net

電話 +886 937 733159

【問卷內容說明】

1. 層級程式分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，1971 年由美國 Thomas L. Saaty 教授提出，主要應用於不確定性(uncertainty)情況下，將不同層面予以層級分解，透過量化分析找出各層級影響要素的優先順序，以提供決策者選擇決策的參考。
2. 影響上海當代藝術市場營運的關鍵因素，依文獻歸納、模糊德爾菲法(FDM)問卷評比後，由七大構面篩選出二十個因素，釋義如(表一)。

(表一) 影響要素定義釋義

	研究構面	影響因素	定義釋義
影響上海當代藝術市場營運模式因素	藝術資源	原創性	指藝術創作全新、獨創之重要性
		得獎參展	官展得獎、商展知名度、作品參與國際雙年展、國際藝術博覽會等
		作品風格	指作品辨識度、穩定度
		學術背景	繪畫基本工及國際化程度之重要程度
		創作者品格	指處事面及道德面程度之重要性
	品牌	藝術體驗	藝術品消費過程所營造出的品牌認知
		媒體應用	應用媒體所打造出的品牌效益
		藝評配合	藝評的影響力所創造的品牌聯想
	策略面	選址聚集效應	聚集指空間或活動的群聚性選擇
		參加博覽會	指向畫廊參與國際級藝術博覽會的能力
	文化消費面	經營定位	畫廊經營定位的選擇對文化消費重要程度
		文化差異	外部環境與思維差異對文化消費的衝擊
		美學經驗理解	美學教育與生活經驗對文化消費的影響
		消費習性差異	因社會環境或未來期許不同產生消費習性差異對消費行為影響
	市場面	潛在市場規模	藝術市場規模對市場面的影響
		市場錯位	一級與二級市場的混淆，對藝術市場的影響
	顧客關係	專業經理人	取得專業人才參與對顧客關係維護的效益
		關係營銷	人脈經營方式對顧客關係的影響程度
	財務面	成本	經紀代理方式的差異對財務面的影響
		資本	資本的多寡對財務面的影響

3. 本研究為兩兩比較方式，相對重要程度採 1-9 尺度，評估尺度及說明如(表二)，請依照下表所列強度感受填答，比率愈高，表示愈重要。

(表二) 層級程式分析法(AHP)之評估尺度與說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻度具同等重要 ·等強 (Equal)
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案 ·稍強 (Moderately)
5	頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案 ·頗強 (Strongly)
7	極重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案 ·極強 (Very Strong)
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案 ·絕強 (Extremely)
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate Value)	需要折衷值時。

資料來源：Satty, T.L.,(1980).*The Analytic Hierarchy Process*。轉引自：鄧振源、曾國雄(民 78)。層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)。中國統計學報，27 (6) ，pp12。

4. 本問卷第一部份為受訪者基本資料，目的是協助問卷背景與結果之關聯性分析；第二部份為影響上海當代藝術市場營運的各研究構面間之比較問卷，共列「藝術資源」、「品牌」、「策略面」、「文化消費」、「市場面」、「顧客關係」、「財務面」七大構面；請就此七大構面，兩兩比較，評估其相對重要程度，評估尺度採 1-9 尺度，請依照感受強度填答，在合適之評估比率框內打 V，比率愈高，表示愈重要。第三部份為在各研究構面考量下，比較各別因素間之相對重要程度，評估尺度為 1-9，與第二部份同，請依照感受強度填答，在合適之評比框內打 V。

【範例】

對影響上海當代藝術市場營運的各研究構面間的重要性評估，假設藝術資源相對品牌更重要，其重要程度為稍重要，則請在藝術資源相對品牌的比較之 3:1 的□內打 V。

研究構面	評估尺度														研究構面			
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要			極重要		絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6		1:7	1:8	1:9
(1)藝術資源							V											(2)品牌

【以下問卷評估開始】

第一部份 受訪者基本資料

1.性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2.年齡	<input type="checkbox"/> 30 歲以下 <input type="checkbox"/> 31-40 歲 <input type="checkbox"/> 41-50 歲 <input type="checkbox"/> 51-60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上
3.教育程度	<input type="checkbox"/> 高中(含)以下 <input type="checkbox"/> 專科&大學 <input type="checkbox"/> 研究所(含)以上
4.專業領域	職業類別 _____ 職稱 _____
5.上海藝術市場相關 作年資或關注資歷	<input type="checkbox"/> 1-5 年 <input type="checkbox"/> 5-10 年 <input type="checkbox"/> 10-15 年 <input type="checkbox"/> 15-20 年 <input type="checkbox"/> 20 年以上

第三部份 在各研究構面考量下，各因素準則間之相對重要程度比較問卷

在研究構面「藝術資源」為主要考量下，請就「原創性」、「得獎參展」、「作品風格」、「學術背景」、「創作者品格」各因素的相對重要程度進行比較評估

因素準則	評估尺度														因素準則			
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要			極重要		絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6		1:7	1:8	1:9
(1-1)原創性																		(1-2)得獎參展
(1-1)原創性																		(1-3)作品風格
(1-1)原創性																		(1-4)學術背景
(1-1)原創性																		(1-5)創作者品格
(1-2)得獎參展																		(1-3)作品風格
(1-2)得獎參展																		(1-4)學術背景
(1-2)得獎參展																		(1-5)創作者品格
(1-3)作品風格																		(1-4)學術背景
(1-3)作品風格																		(1-5)創作者品格
(1-4)學術背景																		(1-5)創作者品格

在研究構面「品牌」為主要考量下，請就「藝術體驗」、「媒體應用」與「藝評配合」

各因素的相對重要程度進行比較評估

因素準則	評估尺度														因素準則			
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要			極重要		絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6		1:7	1:8	1:9
(2-1)藝術體驗																		(2-2)媒體應用
(2-1)藝術體驗																		(2-3)藝評配合
(2-2)媒體應用																		(2-3)藝評配合

在研究構面「策略面」為主要考量下，請就「選址聚集效益」與「參加博覽會」對

「策略面」執行效益的相對重要程度進行評估比較

因素準則	評估尺度														因素準則			
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要			極重要		絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6		1:7	1:8	1:9
(3-1)選址聚集效益																		(3-2)參加博覽會

以研究構面「文化消費面」為主要考量下，請就「經營定位」、「文化差異」、「美學經驗理解」與「消費習性差異」各因素對「文化消費面」影響的相對重要程度進行評估比較

因素準則	評估尺度														因素準則			
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要			極重要		絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6		1:7	1:8	1:9
(4-1)經營定位																		(4-2)文化差異
(4-1)經營定位																		(4-3)美學經驗理解
(4-1)經營定位																		(4-4)消費習性差異
(4-2)文化差異																		(4-3)美學經驗理解
(4-2)文化差異																		(4-4)消費習性差異
(4-3)美學經驗理解																		(4-4)消費習性差異

以研究構面「市場面」為主要考量下，請就「潛在市場規模」與「市場錯位」，對「市場面」影響的相對重要程度進行評估比較

因素準則	評估尺度														因素準則			
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要			極重要		絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6		1:7	1:8	1:9
(5-1)潛在市場規模																		(5-2)市場錯位

以研究構面「顧客關係」為主要考量下，請就「專業經理人」與「關係營銷」之相對重要程度進行評估比較

因素準則	評估尺度																因素準則	
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要			絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
(6-1)專業經理																		(6-2)關係營銷

以研究構面「財務面」為主要考量下，請就「成本」與「資本」之相對重要程度進行評估比較

因素準則	評估尺度																因素準則	
	絕對重要		極重要		頗重要		稍重要		同等重要		稍重要		頗重要		極重要			絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
(7-1)成本																		(7-2)資本

建議增刪之研究構面	建議增刪之影響因素	寶貴意見

專家學者親簽 _____ 日期 _____

附錄四

AHP 問卷受訪對象

產業別	問卷對象	在上海型態	成立年/購藏年
畫廊	A	畫廊空間	2003
	B	畫廊空間	2008
	C	畫廊空間	2008
	D	參與博覽會	2008
	E	畫廊空間	2015
	F	畫廊空間	1998
	G	畫廊空間	2014
	H	北京&上海畫廊空間	2015
	I	北京畫廊空間&上海參與博覽展	1990
機構	J	舉辦展覽&參與博覽會	2015
藏家	K	購藏	2009
	L	購藏	2008
	M	購藏	2000
	N	購藏	2010