



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組

碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

台灣展示科技整合服務廠商之經營策略研究

— 以 T 公司為例

The Business Strategy Analysis of Exhibition Technology
Company in Taiwan: A Case Study of T Company

杜建興

Chien-Hsin Tu

指導教授：陳忠仁 博士

Advisor: Chung-Jen Chen, Ph.D.

中華民國 105 年 1 月

January, 2016

誌謝



論文付梓前夕，對撰寫的過程中來自師長、家人與同儕好友的協助，心中的千萬感恩雖形諸文字也難以表達我的謝意。

承蒙指導教授、班導陳忠仁老師循循善誘、悉心指正，引領我訂定方向、梳理邏輯終能完成論文，感謝亦師亦友的忠仁老師。也感謝 KK 助教在自己的博士論文如火如荼之際，仍以過來人經驗提供建議、討論策略。口試期間蒙余俊瑜老師與許瑋元老師對論文、個案公司經營策略等提供寶貴的建議，學生銘感五內。

回首在台大 EMBA 就讀的這三年半，如同「少年 Pi 的奇幻漂流」般屢屢為我帶來思想、學習與人生體驗的驚奇。更重要的是認識了如家人般親誼的 A++ 同學們。感謝當初鼓勵我報考並支持我就讀的公司主管，以及在背後默默支持我的內人 Yijen 與雙親家人。

最後，感謝相互扶持一起破關的燕子、玲如，CH 及 戈十 A 隊戰友們。只要出發、就會到達！台大戈十，跑就對了！

杜建興 謹識
于臺大管理學院
民國 105 年 1 月

中文摘要



”「展示科技」(Exhibition Display Technology) 係指可應用於商業、服務、會展、博物館甚或大型表演等展示活動，從「展示環境」或「觀眾體驗」兩個面向提供「展示服務」之現有或概念性科技，例如 LED 螢幕、投影設備、觸控、動作偵測、擴增實境”，而「展示科技整合服務業」則指”運用「展示科技」提供「創意整合服務」之相關行業”。作為新興服務領域，展示科技市場現況、競爭態勢等資訊尚無相關研究予以揭露。

為瞭解展示科技整合服務業之未來競爭策略，本研究透過代表性個案探討，對展示科技三大服務領域「博物館」、「觀光工廠/企業館」及「互動式行銷」之產業現況、競爭態勢及與成長策略。研究結果如以下三點結論：

1. 觀光工廠/博物館因案源不穩規模較小，互動式行銷則因競爭激烈且廣告代理商較占優勢，宜採維持策略維持現況。
2. 國內博物館服務市場模不大但有穩定案源，大陸博物館市場成長快速規模龐大，個案公司宜採成長策略提高市占。
3. 差異化策略是提高兩岸博物館服務市占率的關鍵。個案公司需透過規模、品牌與技術差異化提升核心優勢。

關鍵字：展示科技、博物館展示、互動式行銷、競爭策略

THESIS ABSTRACT

SENIOR PUBLIC ADMINISTRATION
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Chien-Hsin Tu

MONTH/YEAR : JANUARY, 2016

ADVISER : Dr. Chung-Jen Chen

TITLE : The Business Strategy Analysis of Exhibition Technology Company in Taiwan: A Case Study of T Company

Exhibition Display Technology (EDT) means that the technology can be used in exhibitions or commercial occasions which provide interaction or immersive experience; such as LED, motion detection, augmented reality...etc. The 'EDT Integration Industry' refers to those who can use the industry creatively and to provide 'interactive experience' services. As for the immersive industry, there are no related research indicated the revenue and competition status.

This study research aims to realizing the growth strategy of EDT Integration Industry and analyzing the market share and competitive circumstance of three main service categories; 'museum', 'tourist factory/corporate museum' and 'interactive marketing'. The following are the case study of the 'T company'.

1. The business of the 'tourist factory/corporate museum' is not stable, T company should maintain the status quo and keep revenue stream; Because nowadays EDT company has little competitive advantage under such keen advertising competition of the 'interactive marketing'.

2. There is opportunity to pursue sales growth in domestic museum service market and since the market in China has been grown huge and rapidly. T company should take action on applying growth strategy and pursuing more market share in museum services market.

3. The differentiation strategy is the key to increase the ratio of museum services market share in Taiwan and China. T company should enhance core strengths by enhancing differences in the company's scale, brand and R&D.

Keywords : Exhibition Display Technology, Interaction, competitive strategy

目錄



誌謝.....	iii
中文摘要.....	iv
THESIS ABSTRACT	v
目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
表目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
第一節、研究背景與動機.....	1
第二節、研究目的與架構.....	2
第三節、研究方法與限制.....	3
第四節、研究章節擬定與流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節、產業分析.....	5
第二節、服務組合與成長策略.....	8
第三節、企業競爭策略.....	10
第四節、展示科技.....	13
一、展示科技定義.....	13
二、展示科技整合服務業定義.....	15
第三章 產業環境與競爭者分析.....	17
第一節、展示科技整合服務業市場現況.....	17
一、博物館服務領域.....	17
二、觀光工廠/企業館服務領域.....	25
三、互動式行銷服務領域.....	29
第二節、五力分析與產業關鍵因素.....	35
一、五力分析.....	35
二、產業關鍵因素.....	44
第三節、主要競爭者分析.....	51
一、博物館服務領域競爭者分析.....	51



二、互動式行銷服務領域競爭者分析.....	55
第四章 個案分析.....	59
第一節、個案背景簡介.....	59
一、發展歷程與理念.....	59
二、組織架構與管理.....	62
三、業務範疇與近況.....	64
第二節、個案核心能力與競爭優勢.....	68
一、個案公司的核心能力分析.....	68
二、個案公司的核心競爭優勢與隱憂.....	73
第三節、個案競爭策略分析.....	75
一、個案公司現有競爭策略分析.....	75
二、個案公司未來發展策略規劃.....	77
第五章 結論與建議.....	83
第一節、結論.....	83
第二節、後續研究建議.....	86
參考文獻.....	87

圖目錄



圖 1. 研究架構.....	2
圖 2. 研究流程.....	4
圖 3. 五力分析模型.....	5
圖 4. BCG 矩陣.....	8
圖 5. 驅動展示科技應用之三大需求.....	13
圖 6. 展示科技關連產業之產業鏈.....	15
圖 7. 博物館文物靜態展示手法(左圖)與參與式互動展示手法(右圖).....	17
圖 8. 承接博物館參與式互動展示服務需具備之專業知識.....	18
圖 9. 政府電子採購網為博物館服務領域主要業務資訊來源.....	19
圖 10. 博物館服務領域標案通常以限制性招標方式選擇最佳提案.....	19
圖 11. 台灣近三年博物館互動展示服務相關專案件數統計.....	20
圖 12. 台灣近三年博物館互動展示服務總金額統計.....	20
圖 13. 2014 台灣之博物館服務領域專案預算分級統計比例圖.....	21
圖 14. 2013 台灣之博物館服務領域專案預算分級統計比例圖.....	21
圖 15. 大陸博物館科技館階段招標流程.....	23
圖 16. 以實物陳列為主之后里「張連昌薩克斯風博物館」觀光工廠.....	25
圖 17. 以互動多媒體營造「沉浸式體驗」的維格餅家鳳梨酥觀光工廠.....	26
圖 18. 採用互動體驗設計的中信集團「文薈館」之行動速克達展項.....	26
圖 19. 台灣觀光工廠 2011 年起每年新增家數統計.....	27
圖 20. 台灣觀光工廠暨企業館之展示科技市場規模合併統計.....	28
圖 21. 統一超商 Open 將戶外電子看板互動式行銷活動.....	29
圖 22. 投入互動式行銷服務領域所需具備之專業知識.....	31
圖 23. 互動式行銷服務領域業界生態圖.....	32
圖 24. 博物館服務領域五力分析摘要.....	38
圖 25. 互動式行銷服務領域五力分析摘要.....	43
圖 26. 博物館服務領域產業關鍵因素關聯圖.....	45
圖 27. 互動式行銷服務領域產業關鍵因素關聯圖.....	50
圖 28. 博物館服務領域主要競爭者得標金額統計.....	51

圖 29. 博物館服務領域民國 103 年 500 萬以上專案主要競爭者得標金額比例圖.....	52
圖 30. 博物館服務領域主要競爭廠商規模與定位示意圖.....	53
圖 31. 互動式行銷服務領域主要競爭廠商與服務定位.....	55
圖 32. 互動式行銷服務領域產業垂直整合態勢.....	57
圖 33. 個案公司前身科技藝術團體創作之昆陽捷運站互動公共藝術.....	59
圖 34. T 公司發展歷程圖.....	60
圖 35. ART+COM 為國際知名科技藝術與互動展示公司.....	61
圖 36. 平衡式矩陣(Balanced Matrix)組織架構示意圖.....	62
圖 37. T 公司組織架構圖.....	63
圖 38. T 公司業務光譜.....	64
圖 39. 個案公司案例分布地點.....	65
圖 40. 個案公司 2014 年各服務領域佔營收比例.....	66
圖 41. 個案公司 2013 年各服務領域佔營收比例.....	66
圖 42. 個案公司技術掌握能力展開圖.....	69
圖 43. 個案公司核心能力與競爭優勢關聯示意.....	73
圖 44. 個案公司服務組合現況(2014 BCG Matrix).....	77
圖 45. 個案公司未來服務組合建議策略(2020 BCG Matrix).....	78
圖 46. 個案公司未來博物館領域競爭策略.....	80

表目錄



表 1. 本研究定義之服務領域與展示科技計畫定義之服務領域對照表.....	16
表 2. 傳統廣告與互動式行銷差異比較.....	30
表 3. 博物館服務領域五力分析綜合評價表.....	37
表 4. 互動式行銷服務領域五力分析綜合評價表.....	42
表 5. 博物館服務領域產業關鍵因素評價表.....	44
表 6. 互動式行銷服務領域產業關鍵因素評價表.....	48
表 7. 博物館服務領域民國 103 年 500 萬以上大型專案得標統計.....	52
表 8. 博物館服務領域主要競爭者知名案例列表.....	54
表 9. 互動式行銷服務領域主要競爭者公司規模比較表.....	56
表 10. 互動式行銷服務領域垂直整合案例.....	57
表 11. 跨領域核心能力需求表.....	63
表 12. 個案公司業務光譜對照服務領域與代表案例.....	64
表 13. 個案公司博物館領域核心能力分析.....	68
表 14. 個案公司互動式行銷領域核心能力分析.....	72
表 15. 個案公司三大服務領域現有競爭策略.....	76

第一章 緒論



第一節、研究背景與動機

2010 年前後，台灣接連參與聽障奧運、上海世博(台灣館、台北館)以及舉辦台北國際花卉博覽會。在上述大型活動中，一群科技藝術從業者以創意整合科技呈現出令觀眾印象深刻的展示內容。在世博、花博兩大國際大型活動的帶動下，整合創意與科技的「展示科技」因其創造的巨大「驚奇效果」(wow effect)成為新的焦點。創造這個焦點，是當時已經默默的在產業的一隅發展了近十年的台灣科技藝術與互動展示能力。

也由於大型活動帶來的關注，政府與服務業開始發現，原本用在博物館或公共藝術，以創意結合科技的新型態展示手法，可以被應用在展場、商業空間、媒體、廣告行銷，提供體驗情境營造、改造服務流程或發展創新服務等。經濟部商業司並啟動「展示科技」相關計畫，推動服務業應用科技結合創意發展創新應用服務。

隨著買方與服務提供者逐漸增加，產業鏈逐漸定型，共同競逐博物館、觀光工廠/企業館及互動式行銷等三大服務領域商機。新的服務者加入，也改變了原本競爭者的共存態勢，市場由共存往競爭移動。

個案公司由原本與競爭者間共存發展的狀況，面臨新進入者的競爭。為應對此一現象，個案公司啟動一連串的組織調整或公司合併，擴大組織規模試圖提升競爭力。

然因展示科技領域係新興領域，目前在政府的產業類別中尚未有明確的分類，相關經營策略研究也付之闕如。作為台灣最早成立的展示科技服務公司，個案公司的成長歷程及經營策略無前例可循，且個案公司之成長歷程也常為新進入者所參考。

故而本研究擬以個案公司為例，研究展示科技產業現況、競爭態勢及經營策略，從而推導對個案公司未來的服務組合與競爭策略，提供相關業者一參考案例及相關實務建議。



第二節、研究目的與架構

本研究之研究目的說明如下：

1. 了解展示科技產業現況

由於展示科技係新興領域，且尚無智庫對市場規模與現況進行分析。因此本研究擬以目前所能蒐集之公開資訊初步分析市場規模及未來發展趨勢。作為分析產品(服務)組合策略之參考。

2. 釐清主要競爭者與競爭態勢

為知己知彼，作為經營策略與競爭策略分析參考，本研究第二個目的即釐清產業中有那些主要競爭者，競爭狀況如何，主要競爭者採行何種競爭策略等。

3. 個案公司服務組合發展及未來競爭策略分析

為了解個案公司未來的產品服務組合，本研究綜合產業現況、發展趨勢，並與核心能力進行交叉分析，推倒組合建議與未來競爭策略，供未來發展參考。

基於上述目的，本研究擬具研究架構如下圖所示。從環境、自身現況、核心能力，由外而內，逐步涉入個案服務組合與競爭策略分析。

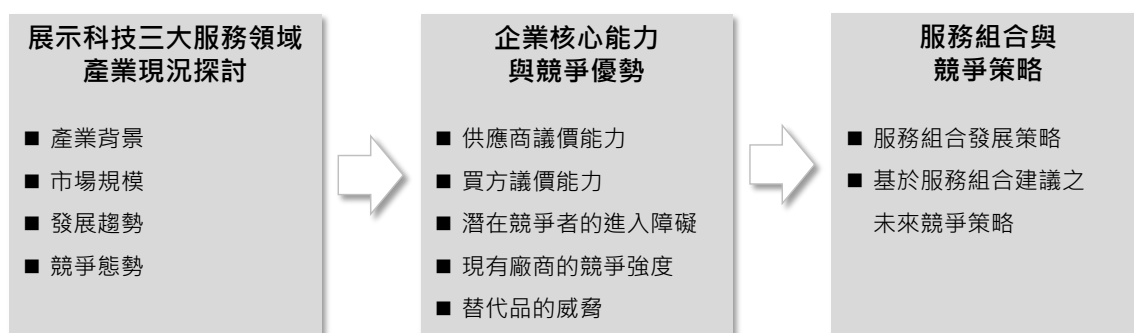


圖1. 研究架構

資料來源：本研究整理



第三節、研究方法與限制

本研究之研究方法設計係參考 Yin (1994) 提出之個案研究方法，以參與觀察及其他公開資料為輔。其重點主要可藉由個案之關鍵人員蒐集初級資料，藉此針對個案有深入直接的瞭解。

由於個案研究方法屬於敘述性研究，重點在於描述某些特殊事物和特徵研究設計，其特別專注探討有限數目之事件和情況以及其相互關係，可以針對少數樣本全盤性和深入討論，並作為決策和判斷相似事務之依據。其提出個案研究法具備之優點包含

4. 研究推論範圍：由整體情況及個體為出發點，推論結果並非任意挑選一方面或是少數特殊情形
5. 可具體描述真實狀況：個案研究針對真實情況或事件加以描述，而統計研究僅為對真相之簡述
6. 具產業代表性：個案公司為本領域最早成立也是代表性公司之一。此外，本案研究者為個案公司高階主管，從事展示科技服務逾 10 年，擁有第一線產業發展經驗，具產業代表性。

個案研究的過程中，則輔以文獻探討，主要特點包含其經由多人調查研究成果或資料紀錄，通常可有效超越個人研究的侷限。故本研究擬以文獻資料分析法做為輔助研究方法，藉此獲得更多具客觀性來源之參考資料，主要可能包含相關學術論文期刊，政府研究報告、報章雜誌、新聞及媒體資訊、以及國內外研討會相關文獻等進行綜合性分析，期能對研究個案有更深入之分析探討。

本研究主要研究議題為展示科技三大服務領域的發展與競爭策略進行探討，主要針對國內具代表性展示科技業者-T 公司，進行深入研究探討。探討面向主要包含企業之競爭發展策略、核心優勢、服務組合及競爭策略。而限於研究時間及成本等因素，可能有以下研究限制：

1. 缺乏第三公正智庫之產業數據，僅由研究者依據公開資料蒐集分析，可能存在研究誤差。
2. 本研究主要採取個案研究方法，由於主要競爭者均為未上市中小企業，各家業者之市佔、營收可能由於商業機密，而影響資料蒐集的完整度。
3. 本研究採取質性研究方法，須由研究者做最後歸納結論，可能受主觀因素

或研究者學經歷背景而影響結論。故本研究將輔以相關次級文獻資料等輔助使相關研究成果更具完整性及客觀性。



第四節、研究章節擬定與流程

本研究的章節架構共分五章，各章節主要重點說明如下：

1. 第一章 緒論：主要說明研究背景與動機、研究目的，並規劃本研究整體研究架構以及研究流程等。
2. 第二章 文獻探討：主要針對有關議題的相關文獻資料進行彙整，包括產業分析、事業組合、競爭策略、展示科技研究等相關理論，做為本研究之學理基礎。
3. 第三章 產業分析：包括展示科技三大服務領域市場發展現況、產業關鍵因素及主要競爭者分析。
4. 第四章 個案分析：包括個案公司背景、核心能力與競爭優勢及現有競爭策略分析。結合理論文獻資料以及個案之深入研析結果，進行不同面向之深入探討。
5. 第五章 結論與建議：針對上述研究結果作最後總結，提出對個案公司未來競爭策略之建議。並點出不在本研究範圍但與研究領域有相當程度相關的重要議題，提供後續相關研究參考之方向。

本研究之研究流程整理如下圖所示。

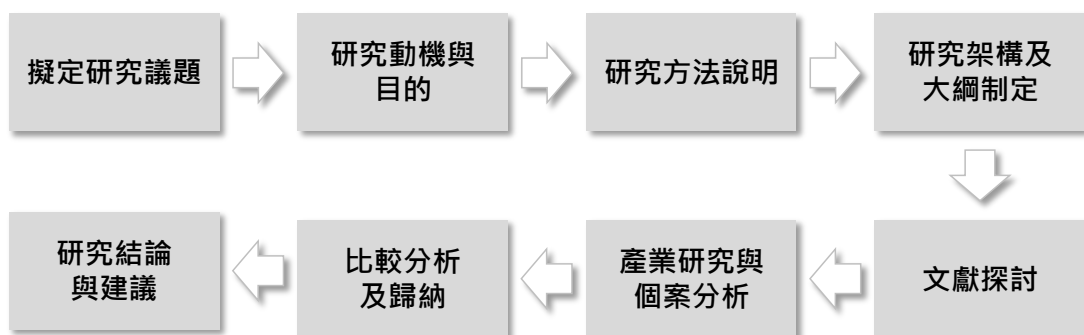


圖2. 研究流程
資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討



本章探討展示科技產業分析所需之五力分析、事業組合與成長策略及展示科技等相關理論，說明如下各節。

第一節、產業分析

Porter (1980)曾提出，競爭力是企業經營成敗的關鍵。一個產業的競爭，不僅僅只有看得見的競爭者，而是存在著五種基本競爭力量，分別是「供應商的議價能力」(bargaining power of suppliers)、「買方的議價能力」(bargaining power of buyers)、「潛在競爭者的進入障礙」(threat of new entrants)、「替代品的威脅」(threat of substitute services)、「現有廠商的競爭強度」(rivalry among existing competitors)等。這五種力量決定產業的競爭強度和獲利潛力。而企業若要成功，則應依此發展具競爭性的經營策略以維持長期競爭優勢，Porter 稱之為五力分析模型(Michael Porter's Five Forces Model)，如下圖示意。

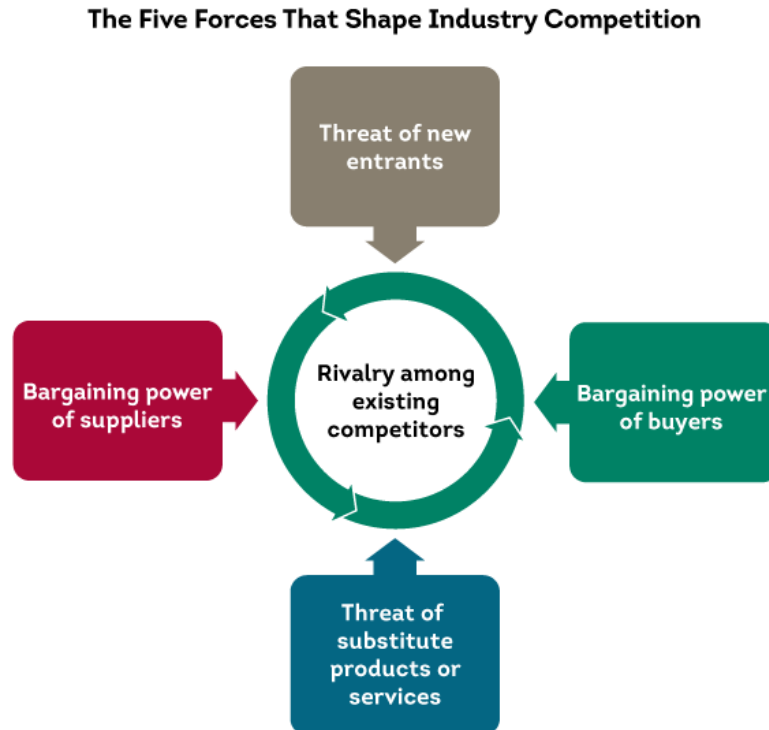


圖3. 五力分析模型

資料來源：www.business2community.com



五種競爭力量分別簡述如下：

1. 供應商的議價能力

主要包含如供應商相對於廠商的轉換成本、投入原料的差異化程度、現存的替代原料、供應商的集中或垂直整合程度、以及原料價格占產品售價的比例等。

2. 買方的議價能力

包含買方的購買數量、買方獲取資訊的能力與對產品的熟悉程度、買方集中程度、買方對購買標的之轉換成本及買方執行垂直整合的可能性等等。

3. 潛在競爭者的進入障礙

新進入者帶來行業新應用、新資源的同時，也將影響其他企業在市場中的規模、分食利潤、壓縮市場價格，導致產業整體獲利降低等。

4. 現有廠商的競爭強度

由於企業競爭策略的目標在於使企業獲得優於對手的優勢，所以業者間會產生衝突與對抗，影響企業間的競爭強度。

5. 替代品的威脅

當產業中出現替代品，或服務在價格或性能上所提供的方案愈有利時，對整體企業的經營及獲利的限制與威脅就會愈大。

另外，執行產業分析時常提到關鍵成功因素概念。關鍵成功因素對於企業而言，通常指該因素在公司的經營過程中扮演了關鍵的角色，影響經營是否成功。故有關專案、政策、企業運作等都可能存在關鍵成功因素，而通常關鍵成功因素可能是從經驗中、報告分析中、顧客回響或較為長遠的觀察中得知。

Johnson (2010)則曾提出企業經營應打造對手無法模仿之市場新規則，例如顧客價值、利潤程式、關鍵流程以及關鍵資源等。

Rockart(1979)則指出同一個產業中，個別業者可能存在不同的關鍵成功因素，並指出各因素會因為以下變因而有其差異：

1. 產業特性及結構

通常不同產業會因產業本身特質及結構不同而有不同的關鍵成功因素。



2. 企業競爭策略及定位

產業定位通常由企業過去歷史與現在競爭策略所決定，故關鍵成功因素也會有所不同。領導廠商的行動可能為產業內小公司帶來重大影響，而對小公司來說，採行何種定位與競爭策略可能也與大公司的策略有連帶關係。

3. 總體環境因素

指一般企業所面臨的總體環境，包括政治、社會、經濟狀況、法令或國際關係等。

4. 其他短暫因素

其他不能歸類於上述因素，例如企業突發狀況，可能也會暫時影響關鍵成功因素。

總體而言，企業在擬定策略的過程中，應檢視整體環境重要因素的變化狀況，思考如何最大化應用內部重要資源如人力、技術、通路等，以永續經營為目標，訂定競爭策略。

第二節、服務組合與成長策略

在分析公司的事業或服務組合時，BCG 成長/占有率矩陣—產品組合矩陣 (product portfolio matrix)，是常用的分析工具。BCG 矩陣以以相對市場占有率及市場成長率做為判別標準，置於 X 軸與 Y 軸，並將四個象限分別命名為明星、金牛、問號與狗，如下圖示意。

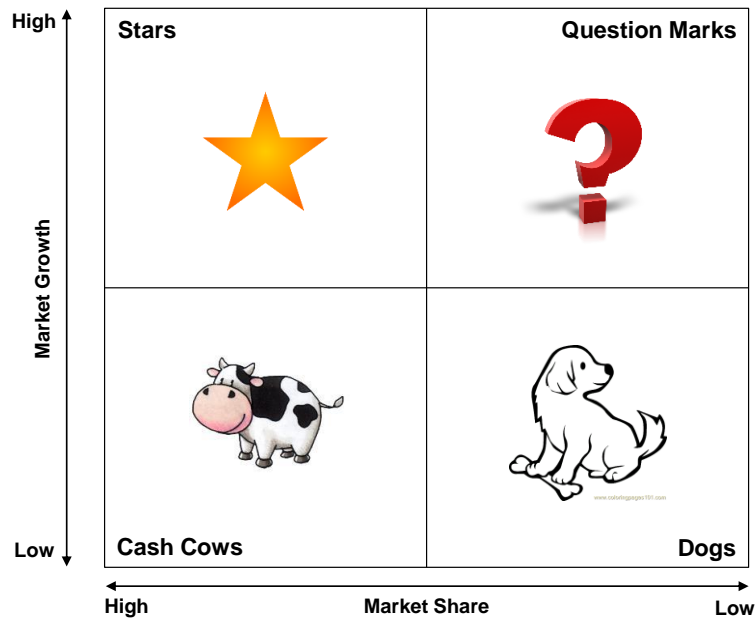


圖4. BCG 矩陣

資料來源：The Boston Consulting Group

1. 明星(Star)

明星事業部門所對應的是市場相對佔有率高，且市場成長率也高的產品或服務。

2. 金牛(Cash Cow)

當產品或服務進入成長末期或成熟期時，市場成長率逐漸降低，且競爭對手會慢慢地因競爭而被淘汰(shakeout)，生存下來的產品或服務能夠提升本身在市場上的相對佔有率。且因競爭減少，使該事業體有穩定的收益，而成為公司的金牛事業。

3. 問題事業(Question mark)或稱為問題兒童(Problem Children)

該產品或服務可能正處於成長階段，因此有著高市場成長率，但因產品或技術仍處在萌芽階段或成長期初期，市場尚未明朗，廠商各據山頭，

因而市占率較低。

4. 狗(Dog)

當事業部門所屬之市場成長率低，且在市場上非領導廠商時，則可考慮放棄。



根據 BCG 矩陣，每一個事業單位都有 3 種策略上的選擇：

- 成長策略：積極在產業中獲取市占率。
- 維持策略：不做大量投資，維持現有市占率。
- 收穫策略：無意再做投資，只希望獲取現金流量，遲早會脫手。



第三節、企業競爭策略

企業處在激烈競爭的環境，如何制定經營策略進而獲取競爭優勢，已經成為相關業者須面對的重要議題。司徒達賢(1995)曾指出策略需包含以下方向：

- 代表重點的選擇
- 界定在環境的生存空間
- 指導功能性政策的取向
- 建立在相對競爭優勢上
- 對資源與行動長期的承諾

策略可說是企業的形貌，所謂的形貌包括了企業的經營範圍、競爭優勢等，以及重要足以描述企業經營特色與組織定位的項目等。

Porter(1985)也指出，企業發展競爭策略，主要包含成本領導、差異化以及集中化等策略面向，也是最常被企業做為擬定競爭策略的重要思考方向：

1. 成本領導策略

該策略係指企業可致力於最低生產與配銷成本，進而可訂定較競爭者更低的價格以提高市場佔有率，而追求此策略的企業本身善於工程、採購、製造、配銷以及行銷或服務等，但該策略問題可能會出現成本更低的競爭者。

2. 差異化策略

該策略為企業專精於在特定的”客戶利益”上追求最佳績效，目標在於成為服務領導者、品質領導者、設計領導者或技術領導者等。雖然很難同時各方面均成為領導業者，但可培養一個以上的特定利益創造競爭優勢。

3. 集中化策略

該策略主要集中資源於一個或少數幾個較小的市場，而非進入大市場。採行集中化策略，企業應瞭解這些市場的需要，且在目標市場中追求成本領導或差異化策略。而在相同市場區隔中採行類似策略的廠商將組成策略群組，執行最佳者將創造最多利潤。

Brandenburger & Nalebuff(1996)的競合策略則提及，競爭與合作是同時存在商業活動中的，企業透過合作將市場擴大，再以競爭來分食這塊市場，也讓新創事業產生共同演化的效果，創造產業向上提升的動力。當企業做決策時，必須考慮

其競爭者、互補者、供應商與顧客之間相互影響的因素，此五項因素將形成一個價值網 (value net)。而 Rackham et al.(1996)對於競合策略成功的基本條件進行大量實例研究後，也提出維持長期的競合策略成功要素包含了影響、熟悉程度、企業願景等面向，重點整理如下：

1. 相互影響：主要指建立競合關係後能創造具體有效的成果，增加實際生產力和價值。「影響」可說是成功的競合關係存在的主因，其效益源自於如藉助彼此的核心能力，減少重覆與浪費，從中受益或創造新機會。
2. 熟悉程度：通常成功的競合關係，合作企業間具有一定的熟悉程度，這是在傳統的競爭模式下所不存在的。要建立這種關係，企業必須相互信任、資訊分享以及建立有效的合作團隊。
3. 企業願景：為建立競合策略所描繪之企業間必須共同達到的目標，及如何達到目標的方法。須評估夥伴的潛能、發展夥伴關係、進行可行性分析等。

而 Brandenburger & Nalebuff (1996)也曾提出企業可能採取彈性調整競合策略，進而欲達成以下效益：

1. 規模效益：競合關係可提高企業接案規模，使企業各自的相對優勢在競合的條件下得到更大程度的發揮，降低了企業的單位成本。合作也使專業化和分工程度提高，對合作夥伴在專業領域各個環節進行了優化，企業也可通過合作，制定行業準則，擴大規模效益。
2. 效應效益：同類型資源在不同企業中表現出很強的異質性，競合關係可以充分利用對方的異質性資源，提高本企業資源的利用效率。競合關係節省了企業在資源方面的投入，減少了企業的沉沒成本(sunk cost)，增加企業競爭的靈活性。通過雙方資源和能力的互補產生綜效，使企業整體的競爭力提升。
3. 成本效益：競合關係降低企業的外部交易成本和內部組織成本。企業通過相關的契約，建立穩定合作關係，降低市場的不確定性衍生的高額費用。進行資訊交流與溝通也可減少資訊不對稱問題並降低成本。
4. 創新效應：有利於合作企業之間傳播知識、創新知識和應用知識，同時也有利於企業將自身能力與合作企業的能力相結合創造出新的能力。此外合作組織整體的資訊蒐集與溝通成本較低，可更關注於同領域其他競爭者的

動向和產業發展、管理創新等，為企業提供了新的思維，增強企業的創新和因應外部環境的能力。



目前展示科技主要競爭者，各自擁有自己的競爭優勢及發展特性。個案公司應以何種企業競爭策略，因應具有極端領域差異性的三大服務領域未來發展，為本研究後續在產業分析及個案分析章節中將深入探討的重點。



第四節、展示科技

一、展示科技定義

「展示科技」一詞，係來自於經濟部商業司於民國 97 年起所執行之 4 年期「展示科技研究開發先期計畫」及其後續 4 年期「展示科技應用服務發展計畫」。計畫發起之目的，在於推動台灣服務業運用創意結合科技發展創新應用服務，提昇台灣服務業價值。

根據「展示科技研究開發先期計畫」(民 99)(以下簡稱展示科技計畫)及經濟部所推動成立之「展示科技發展聯誼會」對「展示科技」所做的定義：“「展示科技」(Exhibition Display Technology) 係指可應用於商業、服務、會展、博物館甚或大型表演等展示活動，從「展示環境」或「觀眾體驗」兩個面向提供「展示服務」之現有或概念性科技，例如 LED 螢幕、投影設備、觸控、動作偵測、擴增實境。”¹

業界對展示科技的需求，主要來自於以下圖所列之三類需求驅動。這三個驅動需求分別是行銷需求(marketing-driven)、服務流程需求(operation-driven)以及娛樂與教育需求(fun & education-driven)。



圖5. 驅動展示科技應用之三大需求

資料來源：經濟部商業司民國 99 年度展示科技研究開發先期計畫

¹ 摘自「展示科技發展聯誼會」網站，<http://www.exhibit-tech.org/background.php>

藉由科技與創意的整合，展示科技協助服務業，滿足其三個需求驅動的各種應用服務，例如房地產銷售中心互動體驗、觀光導覽、互動媒體、博物館展示與互動遊戲等等。

同計畫及展示科技聯誼會也對「展示科技產業」，則做了以下的定義：“運用「展示科技」提供「創意整合服務」之相關行業，主要提供以下服務：

『依據展示活動的需要，由具備設計創意與技術整合能力者，在各科技領域中尋找適合的技術或產品，結合文創設計，應用在展示活動中，或發展為應用服務。例如花博夢想館由設計師、藝術家應用工研院提供之技術，發展為具創意之展示內容』。”



二、展示科技整合服務業定義

根據展示科技計畫的研究，展示科技應用領域從需求端到服務端所構成之產業鏈，如下圖所示。

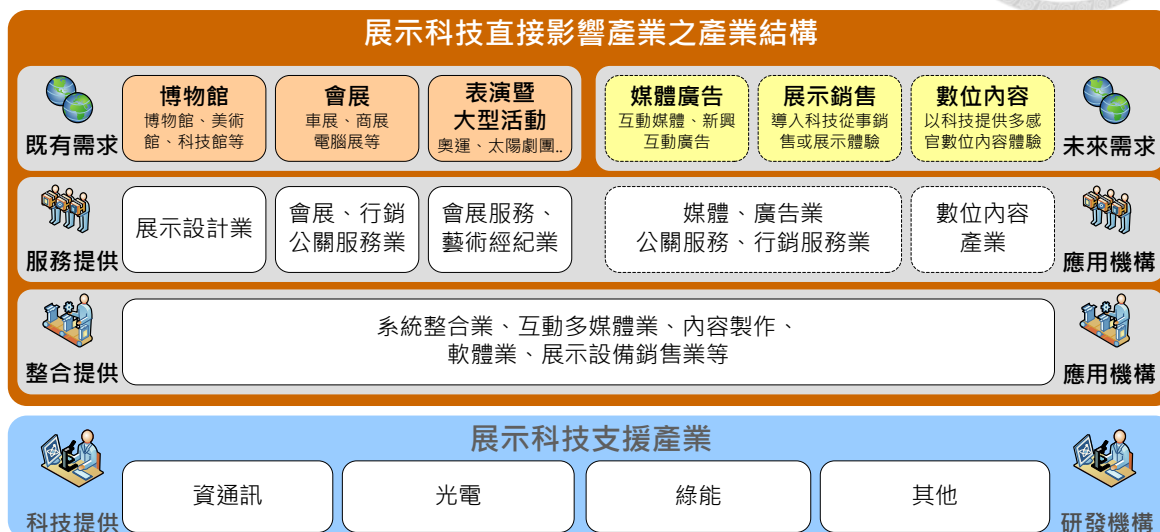


圖6. 展示科技相關產業之產業鏈

資料來源：經濟部商業司 99 年度展示科技研究開發先期計畫

直接影響產業顧名思義，係因展示科技的應用，為該產業直接帶來產值。這個類別目前包含以下三個領域的產業，由於這三個領域是目前已經導入展示科技，並可以此獲利的行業，因此展示科技計畫稱之為「既有的直接影響產業」：

- 博物館，以及服務博物館的展示設計業等
- 會展業，包含會展、行銷與公關服務業等
- 表演暨大型活動，包含會展、表演團體、藝術經紀公司等

另外，在 98 年的研究中發現，媒體廣告、展示銷售與數位內容三個產業導入展示科技提供商業服務的國內外應用案例漸增，對展示科技的需求成長促使這三個領域成為展示科技的未來商機，有潛力納入展示科技未來的直接影響產業。

而對直接影響產業需求來源的博物館、會展、活動、甚或媒體廣告、展示銷售等潛在商機提供服務的單位，除了展示設計業、會展、行銷服務與媒體廣告外，也包含為上述服務提供者提供「整合服務」的系統整合業、互動多媒體業等等。而系統整合、互動多媒體業的技術來源，則源自於資通訊產業、光電產業、綠能等科技業，因此資通訊等領域的產業在展示科技的產業結構中，扮演著技術支援的角色，展示科技計畫將此領域稱之為「展示科技支援產業」，簡稱為「支援產業」。



以上計畫執行於民國 97 年至 100 年期間，當時尚有多項台灣參與或預備參與的大型國際活動。然而，根據個案公司研究民國 99 年到 103 年這五年的案例，發現台灣的大型活動案例可遇而不可求，屬於不穩定案源。

由於大型活動例如四年一次的夏季冬季奧運、世界盃足球賽、2~3 年一次的世界博覽會、國際花卉博覽會等，其參與機制都由政府對政府洽談動，除非如上海世博或世大運等政府積極運作爭取參與的活動，若官方不積極爭取，台灣便無上場的舞台。台灣廠商固然也可以爭取他國的大型活動商機，然而地利人和皆在他國，單打獨鬥的情況下也只有少數非常突出的台灣業者有機會爭取商機。

故而本研究審視展示科技整合服務業近 5 年來獲取營收的主要業務來源，將業主業態與業務爭取方式類似的業務歸納為一類，重新定義展示科技服務為以下三大次領域：

- 博物館服務領域
含國內博物館及國際級大型活動之展示科技服務
- 觀光工廠/企業館服務領域
含觀光工廠、企業博物館、企業館或企業之展示室(show room)。
- 互動式行銷服務領域
含內容行銷、記者會、活動行銷、秀展等等。

重新定義之服務領域與展示科技定義之服務領域對照如下表，第三章之產業現況分析即以下表分類進行研究。

表1. 本研究定義之服務領域與展示科技計畫定義之服務領域對照表
資料來源：本研究整理

本研究重新定義之服務領域	經濟部展示科技計畫定義之服務領域
博物館服務領域	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 博物館 ▪ 表演暨大型活動
觀光工廠/企業館服務領域	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 由原展示科技計畫博物館服務領域拆分出觀光工廠與企業館業務
互動式行銷服務	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 媒體廣告 ▪ 展示銷售 ▪ 數位內容

第三章 產業環境與競爭者分析



第一節、展示科技整合服務業市場現況

展示科技整合服務業獲取營收的主要業務來源，依據其業主業態可歸納為以下三大服務領域：

- 博物館服務領域
- 觀光工廠/企業館服務領域
- 互動式行銷服務領域

以下說明各領域之市場現況。

一、博物館服務領域

(一)產業背景說明

過去的博物館(包含美術館、科技館等)，主要透過文物陳列來傳達知識。近年來，隨著影像、音效、聲光及感應偵測等科技的進步與成熟，運用科技與創意製作展示內容，為博物館創造出為數眾多且新奇、獨特的展示，成為博物館吸引觀眾的利器(耿鳳英，民 95)。在國外趨勢及國內大型博物館的帶動下，博物館的展示手法，也逐漸從早期靜態展示演變到參與式互動展示。而提供博物館參與式互動展示內容設計與製作的業者，即為展示科技整合服務廠商。



圖7. 博物館文物靜態展示手法(左圖)與參與式互動展示手法(右圖)

資料來源：作者攝於南京市中國科舉博物館

本服務領域的主要業主為公私立博物館、美術館、政府機構之展示廳室(例如台北探索館、國家公園展示室)等單位。根據中華民國博物館學會依據文化部前身文建會提供之資料統計，至 2005 年為止全台共有展館 149 所²，其中公立展館約佔三分之二，計 99 家，是本服務領域的主要業務來源。

由於承攬博物館參與式互動展示業務必須具備科技運用(例如會使用臉部辨識技術)、視覺及展場設計、創意及專業知識理解與策展(例如能將千年科舉歷史知識轉化為互動式展示體驗內容)等能力，故其進入門檻是展示科技整合服務三大業務領域中最高的，進入該服務領域的業者也相對較少。目前，主要的服務提供者包括天工開物公司、頑石創意公司、躍獅影像科技公司、名匠設計室內裝修公司、御匠設計工程公司、自光體、卡爾吉特公司、友意國際藝術公司、極易公司、墨田室內裝修公司、爻域互動科技設計公司等。上述服務提供者或已擁有如下圖所列之完整專業服務能力，或能組織具備該能力之完整團隊，提供業主所需之專業服務。

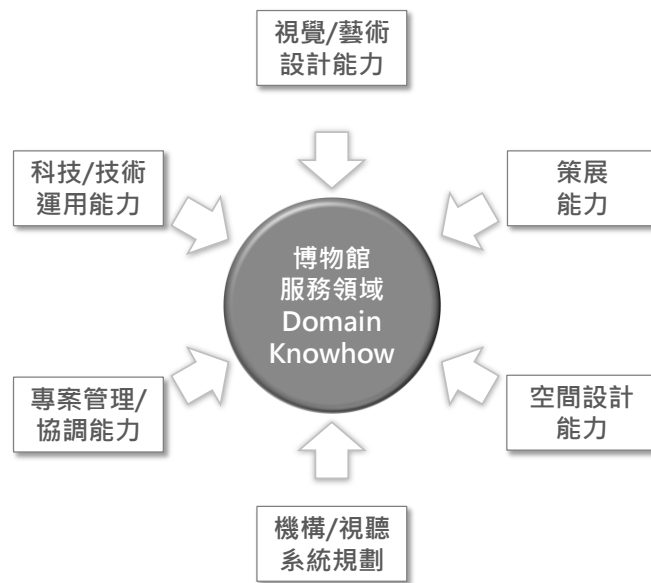


圖8. 承接博物館參與式互動展示服務需具備之專業知識
資料來源：本研究整理

展示科技整合服務廠商提供的服務標的主要是新設展覽、常設展覽更新以及特別展示之內容設計與製作，在標案中屬於「勞務提供」。取得業務的方式主要是透過招標競圖。業務資訊一般都來自於「中華民國政府電子採購網」。業者透過領

² 家數統計引用自「中華民國博物館學會」網站，http://www.cam.org.tw/big5/resource6_01.htm

標、設計規劃、投標、競圖評選及議價等程序取得業主委託。



圖9. 政府電子採購網為博物館服務領域主要業務資訊來源
資料來源：截圖自「政府電子採購網」網站

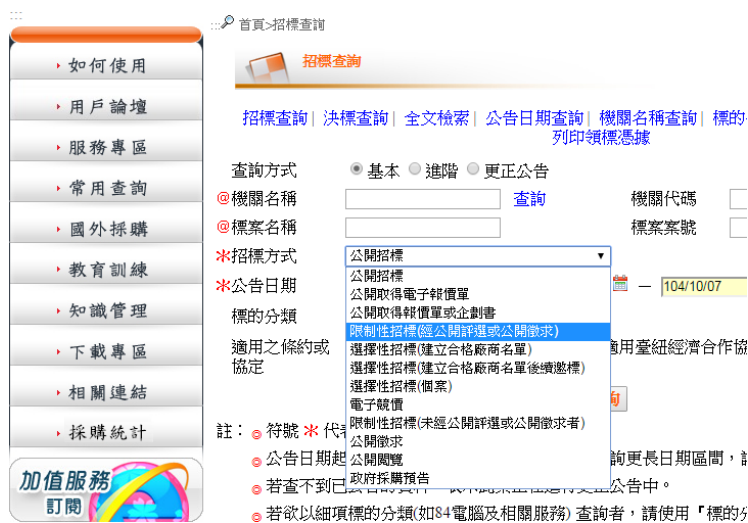


圖10. 博物館服務領域標案通常以限制性招標方式選擇最佳提案
資料來源：截圖自「政府電子採購網」網站

博物館展示設計委託案，由於必須確認廠商資格、能力是否符合，與提案內容對業主的優劣，故而該類型標案通常會以「限制性招標(經公開評選或公開徵求)」方式徵求提案，也就是政府採購法中所稱之「最有利標」。業者的提案需經業主組織的專家學者評選委員會評選，由評選最優的廠商取得承接的權利。

(二)市場現況說明

由於業務資料主要來自於政府電子採購網，因此本研究利用政府電子採購網提供之查詢功能，以招標方式「限制性招標(經公開評選或公開徵求)」及標的分類「勞務」為條件，透過本服務領域常用之關鍵字「展示」、「互動」，分別查詢2011年至2015年9月30日為止之博物館服務領域決標案件。查詢所得之初步清單並經本研究審視篩選，過濾掉與本服務領域無關專案，最後得出近年之市場規模如下圖所示。

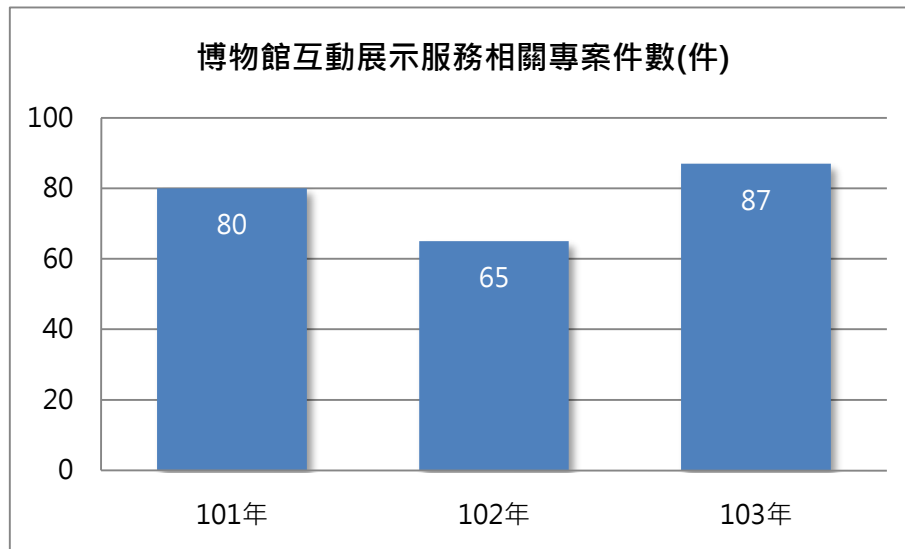


圖11. 台灣近三年博物館互動展示服務相關專案件數統計
資料來源：政府電子採購網，本研究彙整製圖

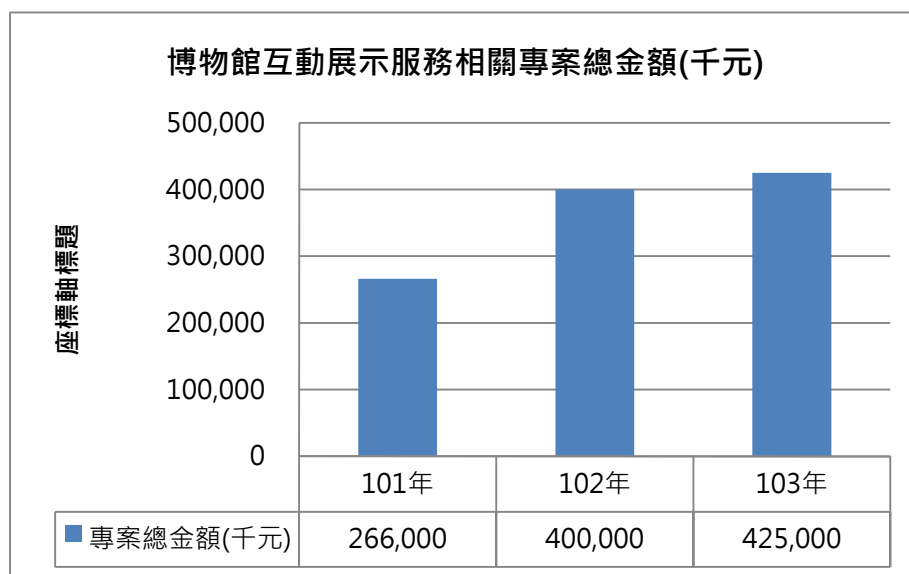


圖12. 台灣近三年博物館互動展示服務總金額統計
資料來源：政府電子採購網，本研究彙整製圖

2015 年部分，截至 9 月 30 日為止，累積專案總金額亦超過新台幣 3 億元。估計 2015 年，市場規模亦超過新台幣 4 億元。

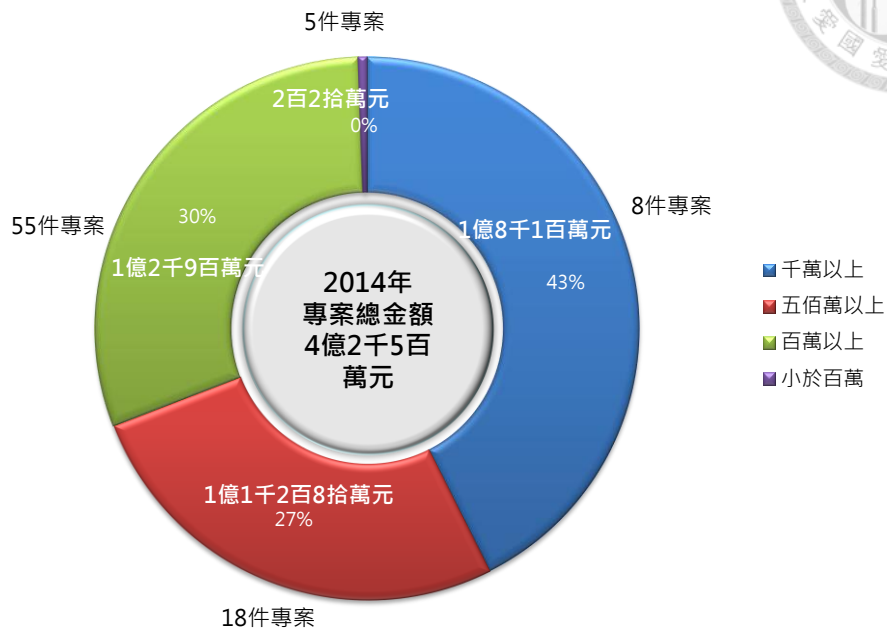


圖13. 2014 台灣之博物館服務領域專案預算分級統計比例圖
資料來源：政府電子採購網，本研究彙整製圖

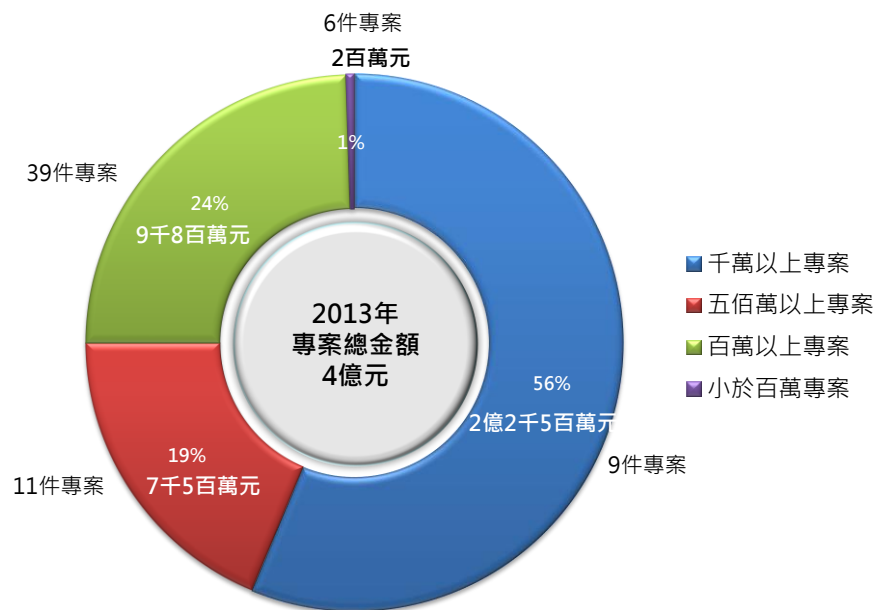


圖14. 2013 台灣之博物館服務領域專案預算分級統計比例圖
資料來源：政府電子採購網，本研究彙整製圖

為了瞭解該服務領域市場規模之專案預算結構，本研究將預算規模分為千萬以上專案、五百萬以上專案、百萬以上專案及小於百萬等 4 個等級，對 2014 年專案及 2013 年專案分類統計，彙整為如上兩個圓餅圖。

比較這兩年的專案預算規模，2014 年千萬以上預算專案共 8 件，累計金額 1 億 8 千 1 百萬元。預算千萬以下五百萬以上的專案共 18 件，累計金額 1 億 2 千 8 百 8 十萬元。總計千萬以上與五百萬以上專案累計金額，就佔了市場規模的 70%。

2013 年千萬以上預算專案共 9 件，累計金額 2 億 2 千 5 百萬元。預算千萬以下五百萬以上的專案共 11 件，累計金額 7 千 5 百萬元。總計千萬以上與五百萬以上專案累計金額，就佔了市場規模的 75%。

由上分析，近年台灣博物館市場，大型專案(五百萬以上)約佔市場規模的七成。由於業界經驗上，大型專案之資源投入與獲益比相對小型專案要高。因此大型專案多為資源、能力較優之市場主要業者得標，為本服務領域的現象。

(三)未來可能發展趨勢

由於博物館是本服務領域的主要業務來源，故而博物館發展是否活絡直接影響本服務領域的市場規模。依據中華民國博物館學會的統計³，1996 年至 2000 年是台灣新設博物館的高峰期，目前提供服務的主要業者，多成立或發跡於此時期。後續因台灣博物館數目日趨飽和，市場需求漸回歸到以展示更新或特展為主的狀態，市場也如上節分析，呈現穩定的狀態。

但在統計分析過程中，本研究發現，高峰建設時期完成的博物館因展示內容長久未更新，其更新需求或空間活化所衍生的特展需求，已經成為近兩年大型專案的主要來源。例如 2013 年國立台灣博物館預算規模 1300 萬之三樓展示更新委託規劃案；2014 年國立科學工藝博物館為替換原常設的交通文明廳，而招標預算規模 3400 萬之「交通夢想館」設計製作專案；2015 年為替換原生物科技廳常設展而立案招標之預算規模 3500 萬之「健康展」等。

檢視 2015 年招標清單，仍可發現為數不少的展示更新或特展需求，且預估全年市場規模亦為 4 億元左右。故而本服務領域之市場規模，呈現穩定但些微成長的趨勢。

³ 「中華民國博物館學會」網站，http://www.cam.org.tw/big5/resource6_01.htm



(四)大陸博物館服務市場概況分析

中國歷史悠久國土廣大，改革開放後，博物館、科技館等如雨後春筍般蓬勃發展。科技館的設置更是列入「第十二個五年計畫綱要」(簡稱十二五計畫)作為中國國家政策在全國推動。

根據中國前瞻產業研究院(2015)分析，中國博物館(含科技館)數量目前排名世界第二位，目前全國博物館科技館約 3200 座左右，預估 2022 年將達到 8000 座，約成長 2.5 倍。7 年內將增加 4800 座博物館，成長速度驚人。以江蘇省省會南京市為例，2014 年即新增中國科舉博物館、南京六朝博物館以及湯山直立人博物館等場館。

若以個案公司經驗，大陸直轄市、省會或省轄市一級場館投入互動展示經費保守估計約為新台幣 1500 萬~3000 萬。若以最保守方式估算，假設 4800 座博物館中，僅有 800 座為直轄市、省會或省轄市級場館。每座互動展示經費新台幣 1500 萬元，則這 7 年之大陸博物館互動展示服務市場規模最保守估算也達到新台幣 120 億元。市場規模非常龐大。

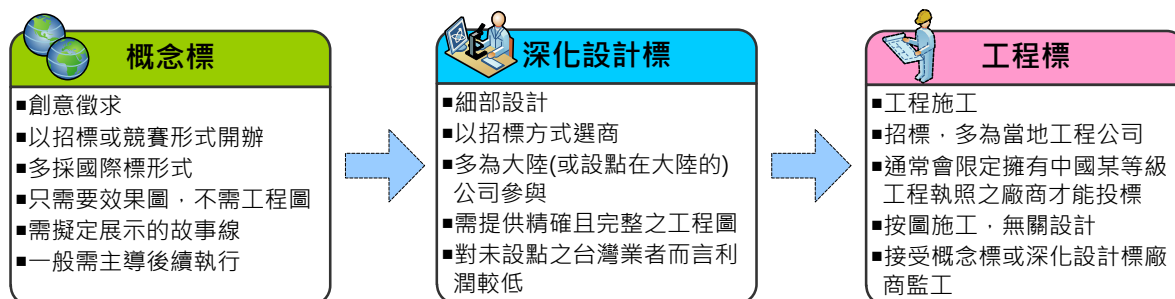


圖 15. 大陸博物館科技館階段招標流程

資料來源：民國 99 年經濟部商業司展示科技研究開發前計畫

根據經濟部商業司展示科技研究開發前期計畫(民 99)研究，目前中國博物館、科技館之大型展示設計標案，一般可以分為「概念標(含概念、初步設計)」、「深化設計標」、「工程標」三個階段(如下圖)。除工程標因需要中國政府之工程執行相關證照，一般來說多為當地工程公司投標外，概念標與深化設計標都有臺灣參與。其中概念標的選商多以國際標形式廣徵國、內外優秀創意，吸引國內、外廠商競相投入。因投標單位僅需提供效果圖與故事線，對於有語言、文化隔閡的歐、美、日、韓等外國廠商而言，是較容易打入中國市場的一關，但競爭相對激烈，例如

2015 年米蘭世博萬科館即由美國知名設計公司 RAA 所承攬。

深化設計標由於需要依據概念標，產出精密的細部設計與相關工程設計圖，因此參與的單位多為大陸當地廠商或已經在當地設立據點的外國廠商(獨資或合資)。

由於具有語言、文化相近的優勢，臺灣廠商在參與概念標與深化設計標方面，具有與外國廠商一較長短的優勢。此外，因臺灣展示設計服務業發展較早，思想較開放，因此在技術應用與創意方面與大陸廠商相較，目前仍具有領先優勢。

雖然具有上述優勢，但台灣業者在中國的發展仍有四點隱憂。

一是品牌知名度不足。中國幅員廣大，廠商水準參差不齊，產品或服務發生瑕疵之事件時有所聞。因此在中國發展，不僅商品需要品牌，即使是服務業也需要品牌，沒有品牌知名度便很難在中國市場發展。

二是規模不對等。大陸業者諸如水晶石數字科技，資本額 1000 萬元人民幣，知名案例是以 600 位數位多媒體設計師逾半年內完成上海世博中國館清明上河圖動畫。規模大於台灣業者甚多(展示科技計畫，民 99 年)。

其三是大陸業者倚仗中國國力，有機會承接大型國際活動，例如世界博覽會中國館或民間企業館，取得亮點知名度。

四是收款問題。由於大陸特有的潛規則現象，即使有合約，尾款收不到的台灣業者比比皆是，也是台灣廠商發展大陸市場的隱憂。

大陸市場雖然成長快速，金額龐大；然而若無妥善的競爭策略，貿然前往發展多數繳羽而歸。前車般鑑，台灣業者不得不慎。





二、觀光工廠/企業館服務領域

(一)產業背景說明

依據經濟部工業局民國 102 年「地方型群聚產業發展計畫」之「工廠觀光化產業輔導手冊」定義，觀光工廠係指「具觀光教育或產業文化價值，實際從事製造加工符合 MIT 製造精神的工廠，將其產品、製程或廠地廠房供遊客參觀者。」之處所。

觀光工廠的發展，導因於體驗行銷(Schmitt, 2000)的潮流推動。原本以生產為目的的工廠，經過情境營造之體驗設計，即可轉變為具觀光旅遊價值的服務業。工業化較早之美、英、法、日本等國，即有為數不少且與民生消費相關的觀光工廠，例如：日本的日清杯麵博物館可親自製作專屬泡麵，認識泡麵是怎麼生產的。其他如酒類、汽車、玻璃等類型的工廠，也陸續將生產結合觀光體驗，為企業，特別是傳統產業，帶來新的商機。



圖16. 以實物陳列為主之后里「張連昌薩克斯風博物館」觀光工廠
資料來源：本研究拍攝

多數的觀光工廠，是在廠區內劃設開放區，透過廠區規畫、空間裝修、圖文排版及實物產品陳列等方式介紹該工廠或產品特色，開放民眾來廠參觀。例如酒廠、糖廠等。近年來，隨著互動展示科技的普及，以互動科技或 DIY 課程等方式營造體驗情境，提供訪客體驗生產製造流程的案例也與日俱增。配合這股趨勢，經濟部也推出多項輔導計畫協助觀光工廠轉型升級，例如工業局推動之觀光工廠計畫、商業司推動之展示科技應用服務發展計畫等。協助國內具有獨特、產業歷

史文化並有意願轉型的工廠，藉由設計規劃展現新意與魅力，讓工廠的經濟效益，轉化為地方觀光收入的邊際效益，同時滿足多元化觀光旅遊的市場需求，帶來發展綜效。



圖17. 以互動多媒體營造「沉浸式體驗」的維格餅家鳳梨酥觀光工廠
資料來源：天工開物公司提供



圖18. 採用互動體驗設計的中信集團「文蒼館」之行動速克達展項
資料來源：摘自中國信託網站

企業館係指企業設立之博物館或產業博物館，在先進國家，尤其是歐、美、日三地的大型品牌企業，特別熱衷於經營企業博物館。西元2000年之後，原以展示企業收藏、企業產品為主的企業館，其發展方向也開始重視體驗經濟，與觀光工廠概念有高度關聯性(翁翠蓮，民102)。過往，台灣的企業館多由中小企業設立。近年來，在重視品牌文化的風潮下，大型企業也開始設立企業館，傳達企業形象。

由於企業館與觀光工廠在設立目的、發展方向所具備的高度關聯性。設計服務所需之專業技能也相近，因此服務提供者幾近為博物館領域及互動式行銷領域業者的聯集，亦即只要能服務博物館或互動式行銷領域的業者，多數也都具備服務觀光工廠及企業館領域的能力。故而，本研究將觀光工廠與企業館合併於同一個業務領域內探討。

(二)市場現況說明

根據本研究彙整經濟部工業局「觀光工廠計畫」的統計⁴及歷年新聞報導，自2011年底經經濟部評鑑認可的觀光工廠計74家(該年新增29家)，至2014年底累計已達117家，預估2015年累計將超過130家⁵。平均每年新增18個案例。

由於政府目前(2015)補助觀光工廠之輔導經費最高額度為新台幣150萬元，綜合T公司之業務經驗，觀光工廠業者每個案例願意投入於聲光互動多媒體之預算約為新台幣200萬元。依此推算，台灣觀光工廠互動展示科技應用之市場規模約為3600萬元(18個案例乘上200萬元)。

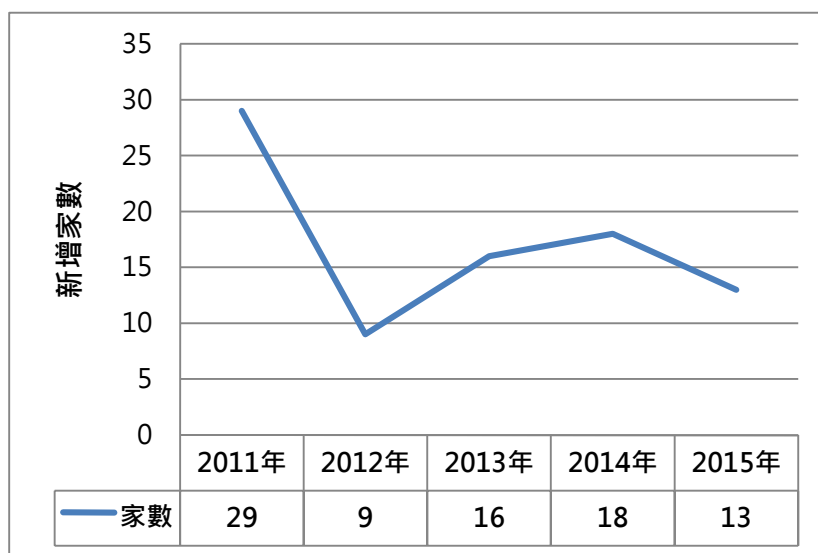


圖19. 台灣觀光工廠2011年起每年新增家數統計
資料來源：本研究彙整自觀光工廠計畫、工商時報報導等

⁴ 經濟部工業局觀光工廠計畫，<http://taiwanplace21.org/factory/index.htm>

⁵ 工商時報，全台觀光工廠將衝破130家，

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150812000127-260204>

企業館方面，由於設置規模遠較一般觀光工廠大，故所需預算亦遠高於觀光工廠。依 T 公司業務經驗參考，平均金額約為新台幣 1500 萬元，因此主要業主多為大型企業。近 4 年來，其案例每年約 2~3 例，例如 2015 年即有中國信託集團「文薈館」、台積電博物館等案例。以此推算企業館市場規模約為新台幣 3000 萬元。合併觀光工廠部分，本業務領域 2014 年市場規模約為 6600 萬元。

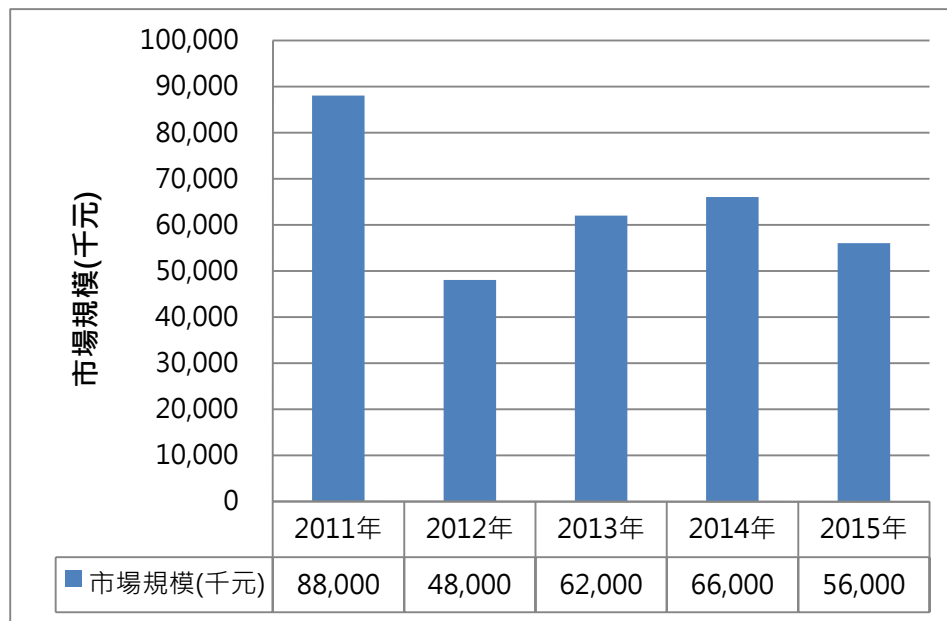


圖20. 台灣觀光工廠暨企業館之展示科技市場規模合併統計
資料來源：本研究統計

(三)未來可能發展趨勢

由上一節台灣觀光工廠每年新增家數統計圖可看出，台灣觀光工廠新設家數已由 2011 年的高峰開始走下坡。究其原因，主要是有興趣設置觀光工廠的廠商，多數已在觀光工廠計畫推動初期投入設置。其次，因專案金額小但建置期仍需配合土建、空間裝修時程，整體資源投入時間無法與投入預算等比例縮短，因此，從 T 公司的角度研判，投入觀光工廠展示科技應用專案之投資效益不高。

此外，企業館雖因預算充足，獲利較好，但案源不穩定。

綜上分析，考量觀光工廠、企業館所需專業能力與博物館領域相近，故而 T 公司目前策略上並不主動開發觀光工廠、企業館業務，而是以有能力承接的廠商身分，被動等待指標性案例主動來與 T 公司接洽。

綜上分析，本研究後續章節將不再探討觀光工廠、企業館此領域之業務發展策略。



三、互動式行銷服務領域

(一) 產業背景說明

科技的進展不僅影響博物館展示手法，亦同時影響廣告行銷媒介的發展。傳統廣告，以報章、雜誌、電視、廣播等為媒介傳遞廣告主想傳遞的訊息。90年代網際網路興起，以網路為媒介的「數位行銷⁶」應運而生。進入二十一世紀，伴隨著行動網路及展示科技應用的蓬勃發展，從數位行銷中又分出「互動式廣告⁷」服務，同時對廣告行銷服務的影響也逐漸擴大。

根據維基百科的定義，所謂「互動式廣告」，乃指『於線上或者離線情況下，利用互動式媒體來推銷以及/或者影響消費者購買決策。互動式廣告可利用的媒體如網際網路、互動式螢幕、行動裝置等。』互動式廣告行銷讓廣告主有機會直接面對潛在客戶傳達品牌或產品形象，並獲取客戶的體驗資訊或回饋。此外，互動式廣告也經常與社群網路結合，透過社群網路讓訪客分享體驗經驗，擴散行銷效益。例如下圖統一超商委託知世·安索帕與天工開物共同策畫之「Open 將」戶外電子看板互動行銷活動，即為實體互動行銷結合社群網站，大幅提升活動期間之業績。



圖21. 統一超商 Open 將戶外電子看板互動式行銷活動
資料來源：經濟部商業司 99 年度展示科技研究開發先期計畫

⁶ 維基百科，數位行銷，
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%95%B8%E4%BD%8D%E8%A1%8C%E9%8A%B7>

⁷ 維基百科，互動式廣告，
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%92%E5%8B%95%E5%BC%8F%E5%BB%A3%E5%91%8A>

互動式行銷服務目前尚未有制式的分類方式。但依據廣告行銷領域之習慣，依照其活動形式，互動式行銷可約略粗分為以下幾類：

- **內容行銷(Content Marketing，包含家外媒體 outdoor media 等)**
透過各種數位媒介如家外媒體、行動裝置等推送多媒體內容或從事互動應用
- **活動行銷(Event，包含品牌行銷 brand acquisition 等)**
透過互動式體驗活動於目標客層經常出入之場所聚集人潮、傳達產品或品牌行銷訊息
- **秀展(Trade Show)**
於各種展會提供互動式體驗行銷服務，例如資訊展、自行車展，藉以向消費者或國際買主傳達產品或品牌訊息
- **記者會(Press Conference)、Road Show**
於國內外記者會或產品發表會，利用互動式體驗行銷介紹新產品的意象、功能等。

各類互動式行銷與傳統廣告相較，可簡略區分出如下表所列之差異：

表2. 傳統廣告與互動式行銷差異比較
資料來源：本研究分析

	傳統廣告	內容行銷	行銷活動	秀展	記者會
目標客層 精準度	散彈打鳥	中	稍準	準	準
預算規模	高	低	中	較高	高
活動期間	長	中	短	短	最短
企劃 準備期	長	短	短	長	較長
發生頻率	高	高	高	中	低

與發展成熟的傳統廣告媒介相較，互動式行銷具有以下特性：

1. 需更精準的鎖定目標客群及活動場域，始能發揮新媒介效益。
2. 發生頻率高的內容行銷、行銷活動等預算也偏低，服務供應商的入門門檻更低。



3. 更短的企劃準備期意味著必須縮短創意發想期與執行期。
4. 活動期間短，代表無須長期維護保固。

綜合上述分析，與承接博物館所需之專業知識相較，互動式行銷服務提供廠商需更著重在行銷判斷力、快速服務能力、成本控制能力等專業。與承接博物館專案之能力要求有相當差異。因此，在本服務領域，存在著不少僅從事互動式行銷的展示科技應用服務廠商。特別是由於預算偏低、無須長期保固且需求相對單純，因此入門門檻遠較於博物館服務領域來得低。因此在市場需求大增，市場規模年年成長的刺激下，不僅傳統廣告公司競相成立互動或數位行銷部門，也不乏相關科系畢業新鮮人自組工作室投入接案，故而領域內部競爭壓力大於博物館服務領域。



圖22. 投入互動式行銷服務領域所需具備之專業知識
資料來源：本研究分析

由於入門門檻低，互動式行銷的主要服務提供者從大型跨國廣告公司、展示科技中小企業到小型工作室皆有。過往廣告主對於互動行銷業者並不熟悉，故而尋找服務供應者時，均以原廣告代理商為主，再由廣告代理商洽詢具備技術與創意整合能力的展示科技業者，例如天工開物、叁式等公司或小型工作室委外服務。

隨著需求漸增，大型廣告公司為掌握此趨勢變革，紛紛成立互動或新媒體部門，例如奧美、智威湯遜、電通安吉斯等跨國公司。而展示科技業者在參與多次合作後，也有廣告主跳過廣告公司，直接向展示科技業者提出需求，形成下圖之業界生態。但總體來說，廣告主仍習慣尋求廣告公司服務。互動式行銷服務也成為廣告公司年約業務的重要服務。

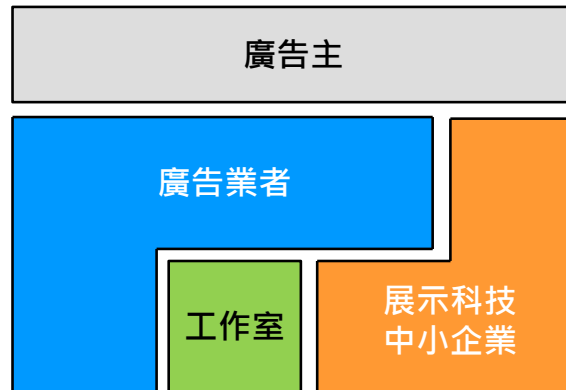


圖23. 互動式行銷服務領域業界生態圖
資料來源：本研究分析

(二)市場現況說明

互動式行銷服務存在於廣告業各種子服務分類，但主要業務仍以廣告業項下之「展覽行銷」分類佔多數。由於互動式行銷服務仍屬新興服務領域，目前台灣尚無具公信之市場統計數據。但由於互動式行銷服務在歐、美、日地區的發展已有一定的程度，因此本研究參考國外數據，配合廣告相關公、協會近年的統計分析，交互計算推估台灣互動式行銷服務之市場規模。

根據研究機構 Forrester Research 的報告指出，”美國互動式行銷廣告市場規模自 2009 年起，每年以 10% 的年增率成長，2014 年的規模逼近 550 億美元。”（楊皓凱，民 101）。

同時，台灣趨勢研究公司發布的台灣廣告業 2014 年市場規模為新台幣 1554 億元(周秩年、陳威珞，民 104)，其中，「展覽行銷」類約佔總金額之 13.3%，為新台幣 206.68 億元。

由於呂百倉 2008 年之研究中指出，互動式行銷費用約佔當年展覽行銷費用之 8%(呂百倉, 民 97)。為推算 2014 年互動式行銷費用佔「展覽行銷」費用之比例，本研究以 2008 年佔展覽行銷費用 8% 為基準，參考美國互動式服務市場每年 10% 之

成長率，推估 2014 年互動式服務佔「展覽行銷」費用之比例由 8%成長到 14%。故互動式行銷 2014 年市場規模即為新台幣 206.68 億元之 14%，為新台幣 28.93 億元。以此金額來說，互動式行銷服務是展示科技三個服務領域中市場最大的，故而投入的業者也是三個領域中最多的。

前一節提到，本服務領域可粗分為以下四大領域：

- 內容行銷(Content Marketing，包含家外媒體 outdoor media 等)
- 活動行銷(Event，包含品牌行銷 brand acquisition 等)
- 秀展(Trade Show)
- 記者會(Press Conference)、Road Show

由於未經正式統計，上述四個類別並無實際統計數據可一窺其在本領域中的市場比例，但對業者而言，仍可透過前一節之「傳統廣告與互動式行銷差異比較」表看出，內容行銷、行銷活動雖然需求最大，但預算、利潤偏低，競爭激烈。相對而言，記者會、秀展或部分活動行銷案，因預算規模較大，因此廣告主對服務供應商能力的要求也比內容行銷為高。

(三)未來可能發展趨勢

從需求面來看，科技的推波助瀾，對廣告業帶來相當程度的改變，傳統廣告媒介衰退，新媒體廣告媒介興起，美國的市場以 10%年增率成長，重要的國際廣告盛會也開始重視此一領域。以廣告界知名的盛會「坎城國際創意節」(Cannes Lions International Festival of Creativity，原「坎城國際廣告節」)為例，因應蓬勃發展的互動式行銷趨勢近年即新設包括「科技創新獎」(Innovation Lions)、「行動創意獎」(Mobile)、「數據創意獎」(Creative Data)等獎項。此外，鑒於科技對品牌溝通的全面影響，2015 年起並設立「坎城科技創新節」(Lions Innovation)⁸鼓勵行銷創意創新。蓬勃的發展將持續刺激互動式行銷服務的市場。

從服務面來看，龐大的市場商機與較低的入門門檻不斷吸引新進者投入本服務領域。但因大型企業廣告主多以年約方式挑選廣告代理商，或有長期配合的廣告公司，故而第一線為廣告主提供互動式行銷服務的，未來數年內仍會以廣告公司為主，展示科技業者的角色偏向委外服務提供者，同時也無法主導預算的分配。

⁸ 坎城國際創意節台灣官網，<http://www.canneslions.com.tw/cannes-lions/>

故而本服務領域可能產生垂直整合現象，規模較大型的展示科技服務提供者可能成立自己的廣告公司與現有業者共同競爭；中小型服務提供者則可能與廣告公司策略聯盟，或被廣告公司併購，成為其互動行銷服務執行部門。





第二節、五力分析與產業關鍵因素

本節將透過五力分析，了解博物館服務領域與互動式行銷服務領域之產業關鍵因素。

一、五力分析

(一)博物館服務領域五力分析

1. 供應商議價能力

展示科技博物館服務領域之主要供應商，依服務屬性可分為硬體供應與委外服務供應兩大類。兩類供應商在博物館服務領域之議價能力都偏低。分析說明如下。

(1) 硬體供應商產品差異性中等、替代性高，議價能力較低

硬體供應商提供博物館互動展示所需之硬體設備，例如高階投影機、高階伺服器、大尺寸顯示設備、頭戴式裝置、體感攝影機等等已上市之商品化硬體。由於大型博物館互動展示所需之硬體需求大，且博物館展示服務提供者可透過令人印象深刻之創意呈現硬體設備商的產品能力。故而硬體商願與設計公司策略合作，以優惠價格換取量、長期供貨、品牌露出或經典案例。硬體供應商之議價能力較低。

(2) 委外服務供應商家數多、替代性高，議價能力同樣較低

委外服務供應商主要提供視覺、3D 動畫、程式開發、空間裝修等勞務服務。除空間裝修之外，提供視覺、動畫、程式開發等委外服務之供應商多為小型企業或工作室，供應商集中程度分散。由於本服務領域入門門檻高，小企業或工作室型態之委外服務供應商難以獨力取得專案，多數是與博物館服務供應者配合，成為合作夥伴，雙方對合作價格均有一定共識，委外服務供應商議價能力較低。

2. 買方議價能力

台灣之博物館服務領域買方幾為公部門單位，專案發包依循政府採購法規定執行。預算在標案公告當時即已決定，服務提供者得標後仍須經過

議價程序，並需接受等於或低於底價的價格始能承接專案。而底價之訂定多由買方採購單位單方面議定，買方議價能力相當高。然而因博物館展示仍屬客製化服務，有前例可循者，買方可依前例定價；無前例可循之客製需求，買方決定價格前常會向多家服務提供者詢價，服務提供者可透過詢價向買方表達合理之預算規模，避免不合理的預算致無人承接、專案流標。

3. 潛在競爭者的進入障礙

由於博物館服務領域具有三大服務需求與現有廠商知名度(品牌)優勢等兩大進入障礙，具備整合服務能力之潛在競爭者較少，以大型跨國廣告公司、商業展場設計公司較具競爭潛力。

(1) 三大服務需求優勢

■ 公司團隊與規模需能承擔長期保固維護

博物館服務不同於廣告行銷的短期服務，完成展示服務後，仍須提供短則數月、長則數年的長期保固維護，服務提供者需具備保固維護團隊及一定規模之資本額始能維持服務長期運作。

■ 技術掌握度越高越能實現創意

對於現有技術的掌握度，與新技術的吸收內化速度可協助服務提供者實現他人無法實現之創意，提高與競爭者的差異化。

■ 需具備快速吸收專業知識轉換為展示內容之能力(策展能力)

從事本服務，需面對各式各樣展示主題，例如天文、恐龍、半導體、科舉歷史等。服務提供者需具備知識深度、廣度及新知識學習速度，同時還須熟悉博物館展示設計方法，才能將知識內化為展示內容供遊客體驗。

(2) 現有服務者的知名度(品牌)的優勢

在本服務領域具備高知名度，代表過去曾有令人印象深刻的創意、知名的案例或服務口碑，例如承接過世界博覽會案例並獲致良好口碑者。高知名度廠商多數在領域中已經貢獻多年，累積豐富的經驗，形成服務品牌。故而國內、外買方在選商時，皆會考量廠商的知名度、知名案例，並作為選商評選項目之一。因此，具知名度廠商一般而言比新進者更具競爭優勢。



4. 現有廠商競爭強度

目前，現有廠商的競爭存在以下兩大現象，使得廠商間的競爭強度不高，約略處在中等強度。

(1) 台灣市場”池塘不大”規模穩定，由十數家廠商分食

在本服務領域具備高知名度，代表過去曾有令人印象深刻的創意、知名的案例或服務口碑，例如承接過世界博覽會這種世界級案例並獲致良好口碑者。高知名度廠商多數在領域中已經貢獻多年，累積豐富的經驗，故而買方在選商時，也會考量服務提供者的知名度、知名案例，並作為選商評選項目之一。因此，具知名度廠商一般而言比新進者更具競爭優勢。

(2) 廠商同質性不高，既是競爭者也是合作夥伴

由於主要之既有廠商僅約十數家，且各家業者均具有各自的優勢，同質性不高。例如有業者擅長利用空間設計營造體驗氛圍，有業者擅長海洋方面的博物館展示設計，也有業者擅長用科技創意提供接近真實的體驗。故而既有業者除了競爭外，也常組成優勢互補團隊共同合作。特別是參與大型指標性專案或國外知名案例，更常出現業者間形成幾個合作團隊競標。故而本領域現有廠商間多數具有合作基礎，競爭強度中等。

5. 替代品的威脅

由於本服務領域之需求及預算多以招標需求說明書方式公告並依照需求選商，若不執行即代表流標，將引發更多行政工作，移轉成本高。故而較無替代品威脅問題。替代品威脅程度較低。

表3. 博物館服務領域五力分析綜合評價表

資料來源：本研究分析

項目	衡量因素	高	中	低	綜合評價
買方議價能力	買家有政府法令保障	○			高
	買家對價格敏感度	○			
	買家獲取市場資訊能力			○	
	品質/效果的重視度	○			
供應商的議價能力	供應商集中程度		○		低
	硬體產品差異化		○		
	硬體產品可替代性	○			

	委外服務替代性	○			
	採購量對供應商的重要程度	○			
潛在競爭者的進入障礙	技術、保固、策展服務優勢	○			低
	現有廠商的知名度優勢	○			
現有廠商競爭強度	市場成長率			○	中
	主要廠商家數		○		
	競爭者同質性		○		
替代品的威脅	買方的移轉成本	○			低

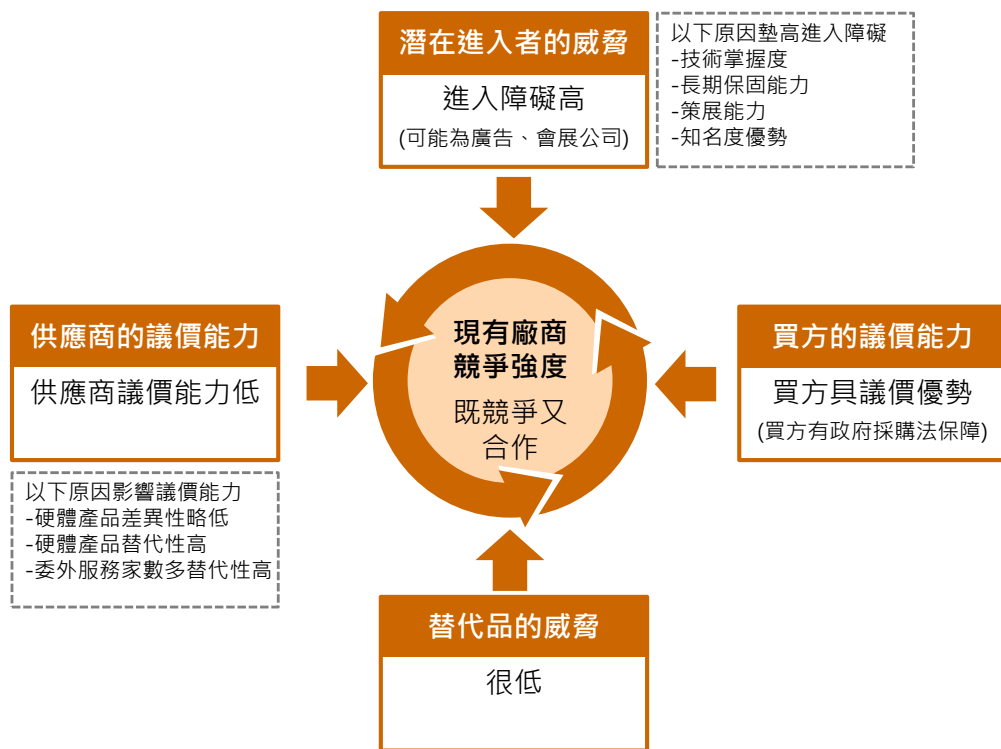


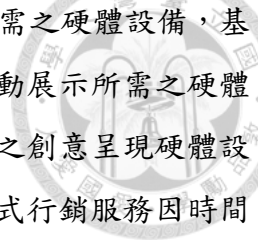
圖24. 博物館服務領域五力分析摘要
資料來源：本研究分析

(二) 互動式行銷服務領域五力分析

1. 供應商議價能力

互動式行銷服務領域之主要供應商，同樣分為硬體與委外服務兩大類，且多數供應商同時也參與博物館服務。然而由於以下因素，幾乎是博物館領域同一批供應商的互動式行銷服務領域，供應商的議價能力反而略高，達到中等程度。說明如下：

- (1) 雖硬體轉換成本、差異性皆低但因需求量低，硬體供應商議價能力仍偏高



硬體供應商提供給互動式行銷服務與博物館互動展示所需之硬體設備，基本上大同小異，差別只在於需求量。由於大型博物館互動展示所需之硬體需求大，且博物館展示服務提供者可透過令人印象深刻之創意呈現硬體設備商的產品能力，故而硬體商之議價能力較低。但互動式行銷服務因時間短，需求量低，除開有知名創意或廣告主與硬體品牌間的交叉合作，否則較難獲得漂亮的價格。供應商議價能力較高。

(2) 委外服務供應商集中程度分散、替代性高，議價能力同樣較低

委外服務供應商在本服務領域也是提供視覺、3D 動畫、程式開發、空間裝修等勞務服務。雖然通常互動式行銷預算規模相對博物館服務為低，且小企業或工作室型態之委外服務供應商在現行架構下有機會直接面對廣告主，但因主要案源仍以廣告代理商為主，且因供應商集中程度低、替代性高，故而委外服務供應商議價能力與博物館服務相同，屬於偏低的狀態。

2. 買方議價能力

互動式行銷服務領域買方主要是民間企業廣告主或受廣告主委託之廣告代理商。基於以下因素，買方議價能力較高。

(1) 買方獲取市場資訊能力弱，但部分買家具備向上整合可能性

由於互動式行銷服務係新興領域，且執行方面須具備科技掌握與創意整合能力，而需求面又多數需要客製化內容，故而買方一般較難以取得包括實際服務成本等市場資訊。但近年來，部分買方透過成立內部互動部門，招聘具技術與創意整合能力人才，積極向上整合，弭補市場資訊取得的弱勢。因此這部分買方議價能力正由弱轉強，因此也導致互動式行銷專案利潤逐漸降低。

(2) 服務供應商多，買方轉換成本低

此外，也由於中、小型服務業者、工作室林立，買方可選擇對象多，兼之買方掌握預算分配權力，可決定是採用價格較高之互動式行銷或傳統活動式行銷替代方案，買方轉換成本較低，故而委外服務供應商議價能力與博物館服務相同，屬於偏低的狀態。

(3) 大型買方多採用年約方式以量議價

年約係由一個廠商負責買方全年度的行銷服務，因此金額規模相當大，少則數千萬元，多則上億元。大型買方，多以年約方式綁定服務提供者，透過買方全年度大量的行銷服務，壓低服務價格。並利用競圖方式選定年約服務提供者，以此找出價格低服務品質又佳的廠商。年約是本服務領域的常態，但在博物館服務領域中則完全沒有此類先例。

3. 潛在競爭者的進入障礙

互動式行銷服務領域基於以下原因，進入障礙較博物館領域低，潛在競爭者多，主要是傳統廣告公司轉型為數位行銷公司，以及新成立之工作室或小公司：

(1) 期初資金需求低，進入障礙低

互動式行銷活動短則數天，長則數月，且多數案例活動期間偏短，無須提供長期保固，潛在進入者也因而無須配置維護團隊，即使是兩、三人的小型工作室也可投入競爭。例如剛畢業的新媒體相關科系學生、剛就業不久的從業人員等。且因無需固定資產，因此期初資金需求甚低。

(2) 服務差異化較低，轉換成本低

互動式行銷服務即使因為科技的影響帶來廣告主與消費者雙向互動的新行銷模式，但廣告主長期以來依靠廣告代理商的習慣仍未改變，多數業主仍向廣告代理商洽商服務。且因創意技術難度一般會較博物館領域來得低，因此各家服務提供者的服務差異化不大，轉換成本也低。若買方是廣告商，則更可能以預算優先來選擇服務提供者，營運成本較低的新興小公司或工作室因而較有可能搶到專案。入門障礙低相對容易吸引潛在進入者投入此一領域。

4. 現有廠商競爭強度

互動式行銷服務由於同時需要廣告行銷專業與展示科技互動應用專業，故而現有廠商包含了已成立互動部門之廣告公司與展示科技互動公司。現有廠商競爭狀況因下列原因，呈現高度競爭狀態，

(1) 市場規模大、處於高速成長期

如前一節互動式行銷市場現況分析，互動式行銷前景看好，以每年 10%之

成長率成長，推算 2014 年市場接近 29 億元。不論市場規模、成長率，都不容小覷，也激勵相關業者競相投入。

(2) 廠商家數多，同質性高，服務速度快、價格較低者勝出

與主要廠商僅約十數家的博物館領域相反，互動式行銷因進入障礙低，不僅多數廣告公司均已投入此一領域，為數不少的展示科技互動公司、工作室等也都能提供服務，服務業者較博物館領域多。除了較有技術難度的創意需要技術掌握度與經驗都較佳的廠商外，一般需求之同質性較高，廠商提供的服務較無差異性，此時服務速度快或成本較低之廠商容易出線，競爭因而較為激烈。

(3) 贏者全拿的年約服務競爭強度高

由於年約是以競圖方式進行，形式上類似博物館服務領域的招標，是贏者全拿的生態，贏得一個年約或輸掉一個年約，一來一往對公司營業額影響非常大，故而競爭上非常激烈。也由於大型買方多以年約方式選商，因此生態上較有利於大型服務提供者，例如跨國廣告公司。

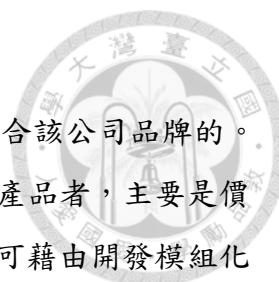
(4) 廠商相對規模差異大，部分業者形成策略聯盟

本服務領域廠商有員工數百人以上之大型跨國廣告公司，也有只有兩、三人之小型工作室，規模差異大。因應此一資源不對等現象，部分中等規模之廣告行銷公司不自己成立互動部門，而是透過與展示科技互動公司策略聯盟，緊密結合如同行銷公司的外部互動部門，與博物館領域業者間就個案進行合作有所差異。例如台灣知名之米蘭營銷策劃公司即與叁式互動新媒體公司合作投入互動式行銷服務，成為更具競爭力之服務提供者。在高度競爭的領域中強化自身競爭力，脫穎而出。

5. 替代品的威脅

(2) 替代品相對價格較低

除了現有業者投入互動式行銷服務外。目前也有系統業者發展互動式行銷模組產品，藉由模組化降低建置成本，替代品相對價格低。廣告主或廣告公司無須客製化或只需部分客製化，即可將行銷內容呈現出來。例如威擎科技公司推出多種尺寸之浮空投影產品，可買斷亦可租用，供買方使用於會展、店頭進行展示。



(3) 客戶使用替代品傾向較低

大型廣告主多數希望自己的行銷創意是少見、獨特、符合該公司品牌的。故而對於模組化產品的接受度稍低。一般會接受模組化產品者，主要是價格敏感度高度的買方。模組化產品雖然接受度低，廠商仍可藉由開發模組化元件降低自身的成本，並縮短行銷活動建置時程。

表4. 互動式行銷服務領域五力分析綜合評價表

資料來源：本研究分析

項目	衡量因素	高	中	低	綜合評價
買方議價能力	買家有向上整合能力 買家對價格敏感度 買家獲取市場資訊能力 採用年約方式以量議價	○ ○ ○ ○	○ ○ ○		高
供應商的議價能力	供應商集中程度 硬體產品差異化 採購量對供應商的重要程度 硬體產品可替代性 委外服務替代性	○ ○	○ ○	○	中
潛在競爭者的進入障礙	期初資金需求低 技術掌握度		○	○	低
現有廠商競爭強度	市場規模與成長率 主要廠商家數 競爭者同質性 現有廠商相對規模 取得年約的競爭強度	○ ○ ○ ○ ○			高
替代品的威脅	替代品相對價格 買家使用替代品傾向			○ ○	中

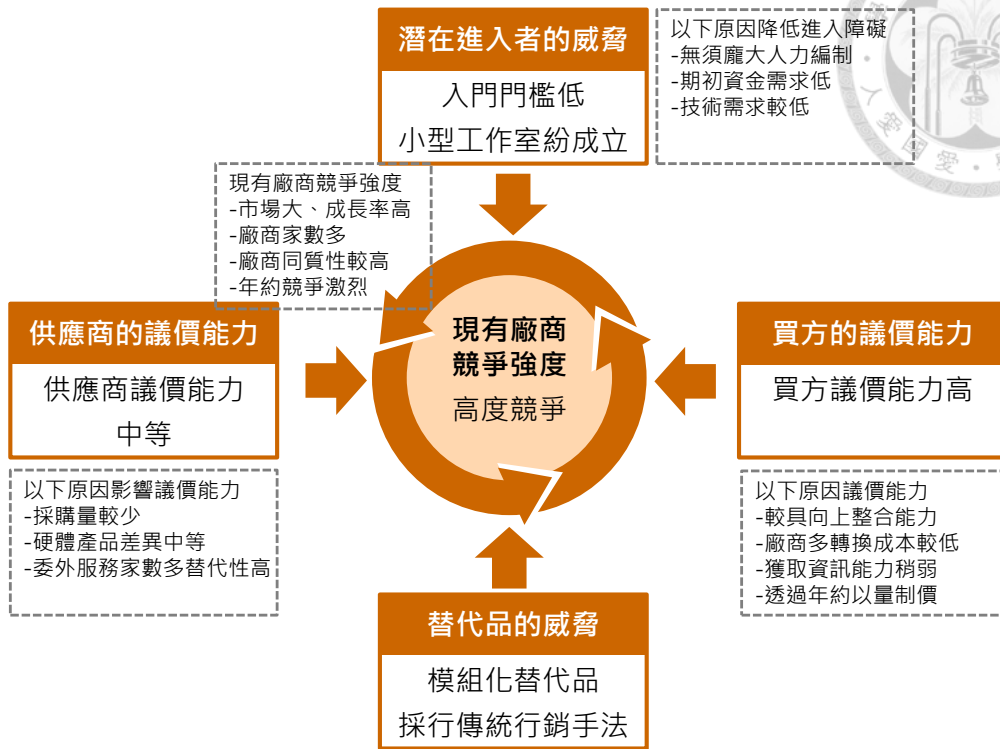


圖25. 互動式行銷服務領域五力分析摘要
資料來源：本研究分析



二、產業關鍵因素

產業關鍵因素是了解產業核心競爭力由來的必要條件。公司為規劃發展方向與決策時，需先釐清關鍵因素，並據以分析自身情況，擬定應對策略。

早期產業關鍵因素都是以管理系統為主。近年來，則擴展至策略管理領域。產業關鍵因素分析可做為企業內部資源分配與能力配置的參考依據，若能掌握這些關鍵因素，企業便能在產業競爭中取得競爭優勢、獲致成功。

(一)博物館服務領域之產業關鍵因素

彙整五力分析結果，本研究歸納博物館服務領域產業關鍵因素整理如下表。觀光工廠/企業館領域關鍵因素與博物館領域類似，不再另立章節著墨。

表5. 博物館服務領域產業關鍵因素評價表

資料來源：本研究分析

項目	關鍵因素	對應五力分項
1	知名度/品牌	潛在競爭者的進入障礙
2	創意	現有廠商競爭強度
3	策展能力	潛在競爭者的進入障礙
4	執行能力	現有廠商競爭強度
5	合作夥伴	現有廠商競爭強度
6	保固能力	潛在競爭者的進入障礙
7	技術掌握能力	潛在競爭者的進入障礙

台灣的博物館服務領域市場規模每年大約穩定維持在新台幣 4 億元左右，無明顯成長趨勢，市場亦大約由目前數十家主要廠商分食，故而維持每年取得的業務量並試圖增加營業額，是各家廠商的努力目標。

五力分析各分項中，基於政府採購的法律保障下，買方議價能力不是廠商可努力的項目。替代方案至少在未來幾年尚無具潛力的可能項目。供應商議價能力低，且對增加營業額方面無太大影響。故而重點策略會落在「如何避免潛在進入者」進入本領域，以及現有廠商如何作出服務的「差異化」。

根據對差異化的影響程度以及對影響業務獲取的關鍵因素進行排序，博物館服務領域產業關鍵因素可彙整如下圖之金字塔關聯圖。底層的關鍵因素能確實實踐，即能加強上一層的關鍵因素的影響程度。例如技術越好，越能提供較好的展示品質與保固能力，當然也就能實現其他公司無法實現的創意，進而獲取經驗、累積知名度，為自己創造差異化。更推高本服務領域的進入障礙。而品牌、創意、執行能力所創造出的差異化則更容易為自己帶來業務機會，形成關鍵成功的循環。

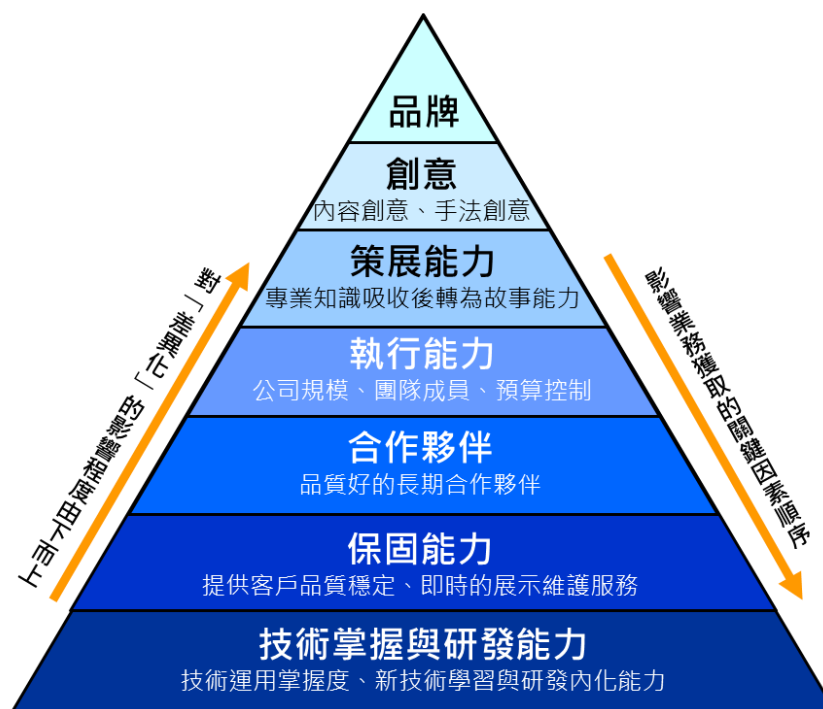


圖26. 博物館服務領域產業關鍵因素關聯圖

資料來源：本研究分析

以下將由下而上，從「技術掌握」開始說明，關鍵因素如何影響博物館服務領域：

1. 技術掌握與研發能力

展示科技互動應用，最主要的任務是創意地運用科技傳達買方想傳達的內容。既然是創意地運用科技，當然必須具備技術掌握能力，特別是本服務領域經常會被買方要求營造「未來的」體驗，例如營造未來的智慧生活。而未來的科技連研發機構都還沒實驗成功，作為應用單位的設計公司，自然只能使用現有的科技去營造出未來的體驗。因此，博物館服務領域業



者，最基本的關鍵因素即是必須能快速上手市場上最新的科技，對既有技術的運用也必須確實掌握。甚至是能使用所掌握的科技研發出新的體驗方式。

2. 保固能力

由於博物館服務短則數月，長則數年，保固維護能力成為買方選商時的考量因素之一。因此廠商必須編配維護團隊，甚至提供異地保固服務。而前述技術掌握度的好壞也會影響展示品質，優良的技術掌握度即可降低展品保固需求，因此擁有優良的技術，也代表保固能力的提升。

3. 合作夥伴

由於展示科技互動應用所包含的專業領域從技術、程式、空間設計、機構設計、視覺設計等涵蓋了從工程到人文的範疇，因此很難有廠商能完全不依賴外部資源完全由自己獨立完成專案。故而合作夥伴的良莠也是產業關鍵因素之一。有了品質穩定且能長期配合的供應商或現有廠商合作夥伴，除了彌補自身缺少的部分，也將能穩定供應商價格，為廠商與供應商帶來雙贏的局面。

4. 執行能力

執行能力代表廠商如期、如質地執行買方委託專案的能力。執行能力越高，代表越能在品質要求下完成團隊所企畫的創意，同時還能有利潤。執行能力由公司的規模、團隊成員的素質及專案管理能力等項目構成。公司規模夠大，始能讓買方放心委託大型專案，也才有能力從事異地保固維護。展示科技互動應用是腦力密集產業，團隊成員能力越強，代表公司能力越強，能吸引優秀的人才加入並激勵優秀的人才長期穩定服務，才能擁有穩定優秀的執行能力。

5. 策展能力

策展能力是廠商吸收展示主題專業知識後，轉化為體驗故事內容的能力。博物館服務領域廠商經常要面對專業迥異的各種主題，這次負責規劃半導體展，下次可能規劃科舉博物館，涉略的議題真的上至天文下至地理。很難有人可以無所不知，因此對知識的興趣與吸收速度，是策展能力培養的第一關。快速吸收知識後，將知識轉化為體驗內容，則又是另一個難題。優秀的策展團隊，能將知識適合目標觀眾的方式營造給觀眾體驗。因此策

展能力也可說是一種說故事的能力。



6. 創意

創意是本領域最重要的關鍵因素，卻也是最難以說明如何培養的關鍵因素。創意決定了展示的呈現手法、決定了呈現的體驗內容。然而，創意不是天馬行空即可實現，而是必須透過策展能力轉化知識、發展故事，再透過技術能力、執行能力與合作團隊實踐出來。創意能力來自於執行團隊的想像，培養創意能力必須擴展執行團隊的視野、激發好奇心與學習興趣。透過觀摩國內外博物館、相關展覽、動漫、科幻電影、參加腦力激盪等活動刺激大腦，為後續可能的創意想法在腦內留下火種。

7. 品牌/知名度

由於本服務領域沒有實際的商品產出，而是提供設計服務。故此處所指的品牌，係指服務品牌，也可稱為買方對廠商知名度的認知。品牌與知名度，是由歷次優秀的服務案例所累積出來，尤其是國內、外知名的指標性案例，例如眾所周知的世界博覽會、知名博物館等展示案例，對知名度的累積更有事半功倍之效。而每個案例都是由技術掌握度、保固維護、合作夥伴的協助、團隊的執行能力、策展能力與創意所堆積起來。故而買方會看中品牌知名度，重點就是著眼在廠商過往的經驗。特別是當服務提供者要跨出台灣攻略海外時，由於對台灣市場資訊取得有困難，品牌知名度對海外買家選商評估就更顯得重要。

(二) 互動式行銷服務領域之產業關鍵因素

承市場現況分析可知，互動式行銷市場規模近台幣 30 億元，並可能以每年 10% 的成長率成長，加上進入障礙較低，因而吸引既有的廣告代理商轉型，也引相當多展示科技互動應用公司、新媒體公司競相投入，爭取商機。

就現況來看，由於互動式行銷服務是買方市場，買方透過年約、透過成立互動部門以以量制價、向上整合等方式掌握議價能力。供應商部分則因硬體設備僅占成本約三成不到，而內容委外服務供應商議價能力較低，故而也可暫時擱置，無須應對。因此互動式行銷領域需要重點應對的項目，會在現有廠商的競爭強度、

潛在進入者以及替代品的威脅。

綜上所述，本研究彙整五力分析結果，整理出七大產業關鍵因素，如下表所列：

表6. 互動式行銷服務領域產業關鍵因素評價表
資料來源：本研究分析

項目	關鍵因素	對應五力分項
1	創意	現有廠商競爭強度
2	服務速度	潛在競爭者的進入障礙/ 現有廠商競爭強度
3	行銷能力	潛在競爭者的進入障礙
4	價格/模組化能力	替代品的威脅
5	年約服務能力	現有廠商競爭強度 買方的議價能力
6	執行能力	潛在競爭者的進入障礙
7	技術掌握能力	現有廠商競爭強度

現有廠商間由於競爭激烈，如何從競爭中脫穎而出，仍須透過「差異化」自己的服務提升自身競爭力，例如降低成本、開發模組加速服務速度、提升創意企劃能力等。潛在進入者方面則由於進入障礙較低，面對新進者的威脅，強化年約服務能力掌握預算分配權，將有機會收編新進者成為委外合作夥伴，減少破壞價格的競爭者。以下就各項關鍵因素分析說明：

1. 技術掌握與研發能力

與博物館領域類似，科技是行銷服務的媒介、工具，如何使用此媒介達到行銷目的，是本領域的第一要務。因此，互動式行銷服務領域業者也必須能快速上手市場上最新的科技，並對既有技術的運用確實掌握。技術掌握度越高，越能實踐更超乎想像的創意。

2. 執行能力

執行能力代表廠商如期、如質地執行買方委託專案的能力。執行能力越高，代表越能在品質要求下完成團隊所企畫的創意，並獲取合理的利潤。互動式行銷服務的執行能力由團隊成員的素質及專案管理能力等項目構成。公司規模並非必要條件，但公司規模越大，越有可能提出較佳的待遇吸引優秀人才投入，從而提高獲取年約客戶的可能性。



3. 年約服務能力

互動式行銷服務的主要買方首推大型企業，特別是知名品牌企業。品牌企業沿襲以往廣告代理模式，習慣以年約方式選商，邀請各大廣告代理商競圖比稿，挑選包含互動式行銷在內的全年度行銷方案。獲得年約，對服務提供者而言，代表掌握龐大的行銷預算。然而，年約的服務含括廣告行銷的各種服務，互動式行銷僅為其中的一部分。因此要取得年約，必須具有規畫與執行年約的能力，這也是年約多由大型跨國廣告公司取得的原因。展示科技互動公司若無法取得年約，就無法與品牌企業直接對口；要取得專案就只能成為廣告公司的委外服務單位或合作夥伴。

4. 價格/模組化能力

價格與模組化能力會歸納為同一個因素，係因若能將過往服務中的重複發生部分模組化，就可以降低服務的成本，並加速服務提供的速度。從五力分析中得知，互動式行銷服務領域的買方對價格較為敏感，但又希望有獨一無二的創意能快速應對瞬息萬變的市場。因此模組化並不是提供模組化產品，而是將常用的應用服務程式元件或技術進行模組化，便於下次類似展示手法時，可快速導入，縮短服務時程，降低服務成本。此外，技術掌握度越佳，越有能力將服務模組化；同類型展示手法越多，越能透過模組化降低成本與服務時程。因此價格/模組化能力置於金字塔的中層為置。

5. 行銷能力

行銷與博物館策展能力類似，都是一種說故事的能力。只是博物館領域的重點是說展示主題的故事；而互動式行銷領域則是說客戶的品牌或商品、服務的故事。與博物館類似的是，展示主題各式各樣，行銷的客戶或商品也是各式各樣，因此如何快速吸收客戶的品牌或產品故事轉化為消費者能認同的體驗，是本服務領域的關鍵要素之一。

6. 服務速度

現今社會由於傳播管道開放，資訊量大，新聞與廣告的時效性越來越短。故而能迅速掌握議題、發動行銷，才能有效發揮廣告效益，這股趨勢與買方給業者的企劃與製作時間越來越短的現象吻合。因此服務速度也成為本領域的核心產業關鍵要素之一。透過上述技術掌握、模組化及優質行

銷能力，可有效縮短服務速度，為客戶爭取更長的行銷戰(marketing campaign)時間。



7. 創意

與博物館服務領域相同，創意是本領域最重要的關鍵因素，卻也是最難以說明如何培養的關鍵因素。創意決定了行銷的手法、決定了傳達的方式。互動行銷領域創意的培養，一樣以擴展視野、眼界，刺激聯想力為主。同時，有好的創意總監則引導團隊創意發想，發揮創意加乘效果。另外，鼓勵團隊參與如坎城創意節等各式國際知名創意舞台，也有助於提升團隊創意實力，並可藉由獲獎帶來的知名度，增加年約獲取機率。

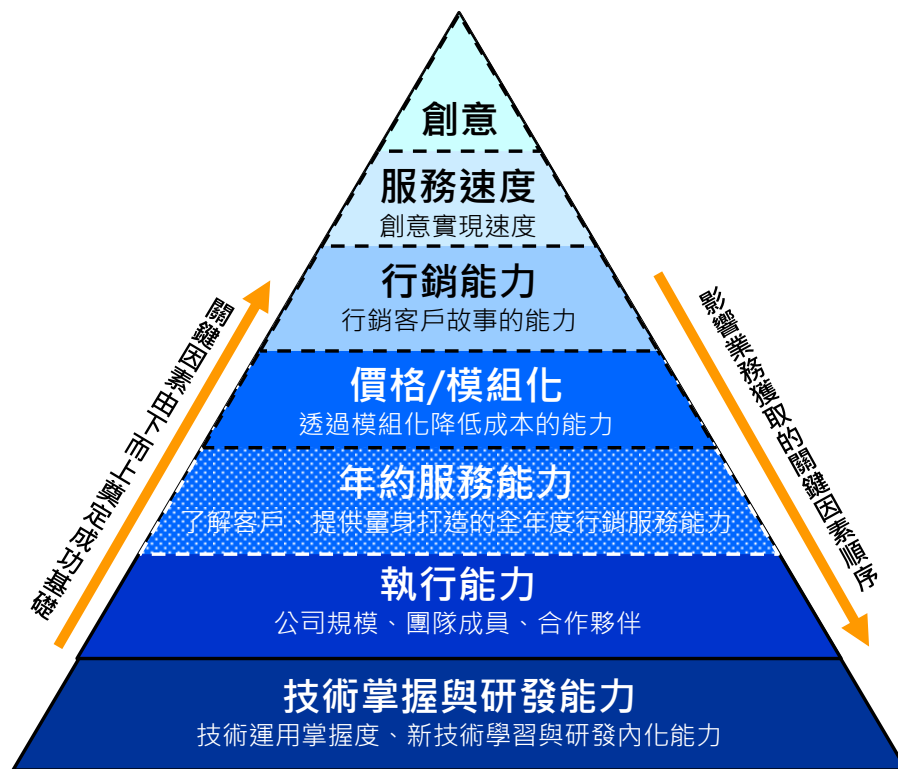


圖27. 互動式行銷服務領域產業關鍵因素關聯圖

資料來源：本研究分析



第三節、主要競爭者分析

透過五力分析了解產業上、下游間的現況，接下來將針對現有廠商間的競爭現況，特別是主要競爭者的現況進行分析。

一、博物館服務領域競爭者分析

(一)主要競爭者簡介

博物館服務領域目前具有大型專案承包能力的主要競爭者約十數家，競逐每年超過 4 億元台幣之市場商機。

為釐清關鍵競爭廠商，本研究根據「中華民國政府電子採購網」提供之委託勞務類限制性招標公開評選決標公告，以主要廠商公司名稱為關鍵字，查詢民國 103 年各家廠商在博物館服務領域得標案例之專案金額，歸納出下列六家最主要之服務提供者以及 103 年度得標金額統計，如下圖所示：

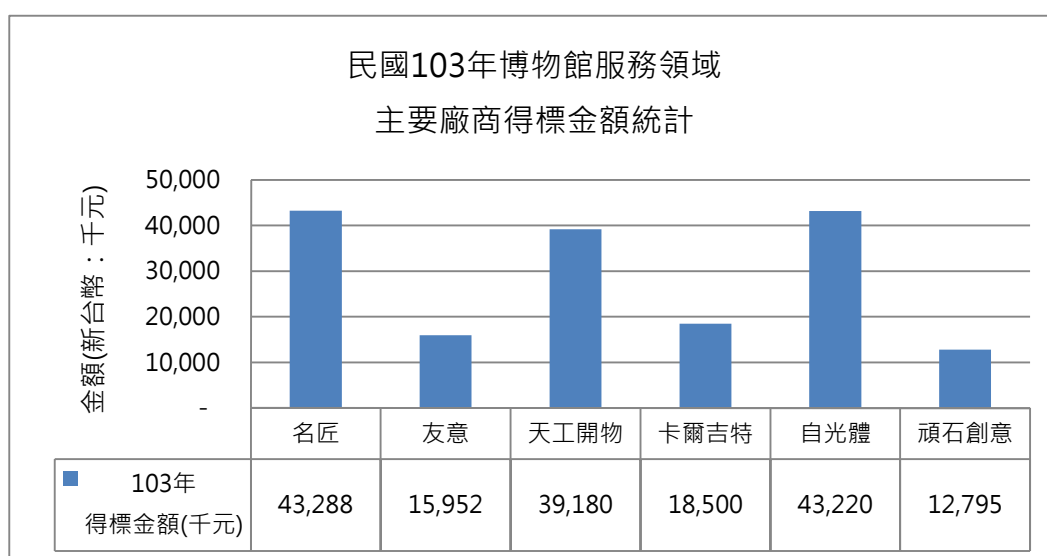


圖28. 博物館服務領域主要競爭者得標金額統計
資料來源：本研究分析

這 6 家主要廠商於民國 103 年博物館領域之總得標金額即超過新台幣一億七千萬元(NT\$172,935,000)，約佔博物館服務領域市場規模 4.25 億元之 45%。若以專案預算規模超過五百萬以上之案例來看，根據市場現況分析，民國 103 年預算超過五百萬以上專案之總金額超過二億九千萬(NT\$293,800,000)，這 6 家廠商得

標金額即佔了 59%，約六成的大型專案由主要競爭者獲得。其他競爭者則分食 41% 之 500 萬以上大型專案。如下表、圖所示。



表7. 博物館服務領域民國 103 年 500 萬以上大型專案得標統計
資料來源：本研究分析

103 年 500 萬以上專案總金額(千元)	293,800	100%
名匠設計室內裝修有限公司	43,288	15%
友意國際藝術有限公司	15,952	5%
天工開物股份有限公司	39,180	13%
卡爾吉特國際股份有限公司	18,500	6%
自光體室內裝修設計有限公司	43,220	15%
頑石創意股份有限公司	12,795	4%
其他競爭者	120,865	41%

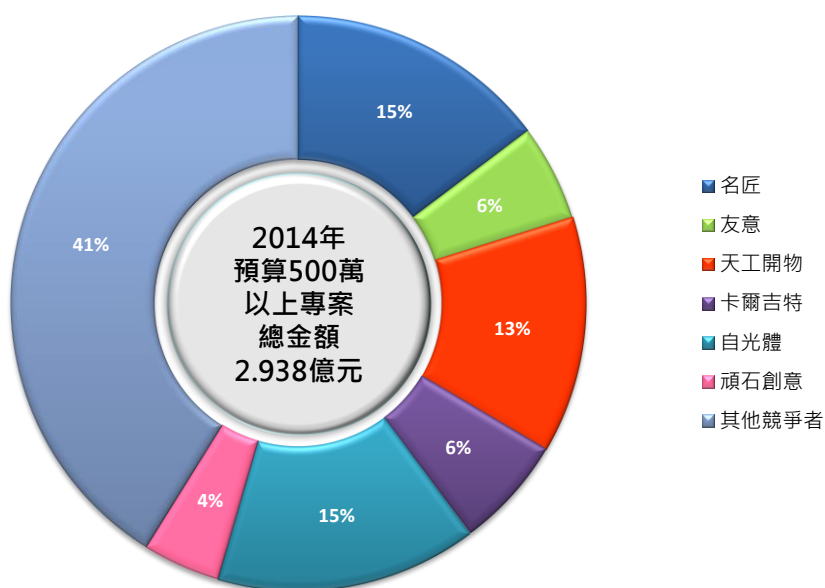


圖29. 博物館服務領域民國 103 年 500 萬以上專案主要競爭者得標金額比例圖
資料來源：本研究分析

從上圖可知，這 6 家業者中，又以名匠設計、自光體以及天工開物 3 家公司之得標金額最高，已占了民國 103 年 500 萬以上專案總金額的 43%。是博物館服務領域最主要的業者。

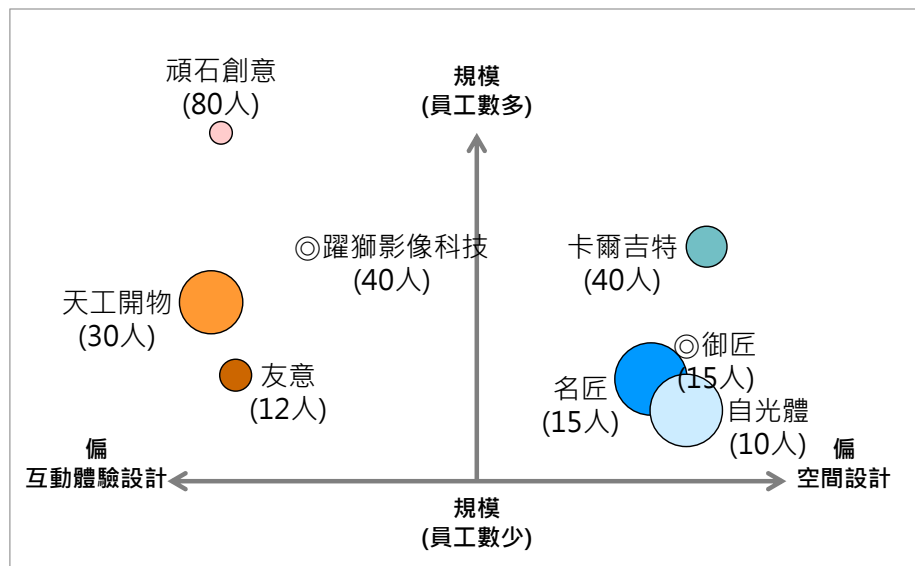
另外尚有兩家台灣業者雖然較少參與博物館標案，但仍是博物館領域知名廠商，具有博物館服務領域競爭優勢。惟目前轉型為以海外市場為主，較少參與台

灣之博物館標案。這兩家公司分別是躍獅影像科技股份有限公司，與御匠設計工程股份有限公司。

躍獅影像科技曾設計上海世博中國館、台灣館等，目前以大陸及海外主題樂園、4D5D 劇場設計施作為主要營業項目。御匠設計曾參與故宮南院、國立海洋科技博物館等展示設計，目前以大陸博物館、科技館展示設計為主。

(二)主要競爭者定位、優勢與競爭策略

根據前述決標金額統計及網際網路可查詢得到之公開資料，民國 104 年初各主要競爭者之員工數規模、定位及決標金額，可歸納如下之示意圖。



* ○ 的大小代表103年博物館標案得標金額
◎ 符號代表103年查無台灣之博物館得標案例

圖30. 博物館服務領域主要競爭廠商規模與定位示意圖

資料來源：本研究分析

6 家主要廠商加上 2 家活躍於海外市場之廠商，依其擅長項目及過往案例，可粗分為偏空間設計及偏互動體驗設計兩大領域。偏互動體驗設計，其博物館設計策略由體驗內容為核心以空間為輔佐。偏空間設計，其博物館設計策略多以空間設計為核心，輔以互動體驗內容。

這八家業者中，躍獅影像科技、天工開物、友意、頑石創意等四家業者以互動體驗內容規畫與設計製作見長；名匠、御匠、自光體、卡爾吉特等四家業者以空間設計見長。兩個專長領域基本上是專業互補，且因博物館展示服務多需同時

提供空間設計與互動體驗內容，故而業者間也常見相互合作參與某博物館投標的現象，業者間的競爭現象較低。例如互動業者即長期與名匠、自光體、卡爾吉特、御匠等公司組成合作團隊參與投標，依博物館展示主題之性質，互相協調擔任主標。例如互動體驗內容比重較高的展覽，即可能由互動擅長業者擔任主標；反之則由空間設計擅長業者主標，形成策略合作團隊。

除了策略合作外，八家業者也由於擅長知識及專業優勢的差異，各有優勢的博物館領域，優勢領域部分可參閱下表各主要業者知名案例(摘要)。

表8. 博物館服務領域主要競爭者知名案例列表

資料來源：本研究整理

	廠商名稱	歷年知名案例(摘要)
空間 專 長	名匠	國立故宮博物院清代皇室文物典藏展、國立科學工藝博物館氣候變遷展、國立自然科學博物館友達光電達達大師的魔術盒特展等。
	自光體	國立台灣博物館植物的魔法特展、台灣文學館等
	卡爾吉特	國立自然科學博物館半導體展、國立台灣歷史博物館台灣王爺信仰特展等
	御匠	國立海洋科技博物館、故宮南院、921地震園區、中國科技館、寧波科技館等
互 動 專 長	天工開物	國立科學工藝博物館交通夢想館、花博夢想館、南京中國科舉博物館數碼廳等。
	頑石創意	圓明園特展、國立故宮博物院兒童學藝中心、故宮導覽大廳等。
	友意國際藝術	科技台灣驚嘆號特展、行動數位故宮等。
	躍獅影像科技	上海世博中國館、台灣館等。

此外，因應中國市場崛起，上述主要競爭者，多數在大陸也都設有分公司或辦事處，搶佔大陸商機。



二、互動式行銷服務領域競爭者分析

(一)主要競爭者與服務定位

互動式行銷雖然本質上是廣告行銷領域的新興服務型態，但由於本身涵蓋了廣告行銷與展示科技技術整合兩種專業，且多數買方(廣告主)尚未跳脫傳統廣告委託模式，故而整個互動式行銷服務鏈，形成了如下圖呈現的「需求」、「服務」與「整合」三個供應層次。

需求層是廣告主所代表的買方，服務供應者依服務內容差異區分為服務層與整合層。需求層廣告主囿於傳統概念，多數仍習慣以廣告業者為服務接洽對象，因此服務層以廣告業者為主，提供互動創意行銷企劃，例如奧美集團、電通安吉斯集團、博仕達等廣告行銷公司；整合層則由具技術掌握能力的展示科技業者提供技術與創意整合或模組化服務。目前，也有少部分已在廣告主間具有一定知名度的展示科技業者具有第一線服務能力，或設立廣告行銷子公司與廣告業者共同競爭。例如天工開物、叁式互動新媒體等。另外尚有為數眾多的小型互動廣告公司或展示科技互動工作室提供展示科技技術與創意整合服務，協助廣告業者實現行銷創意。服務層與整合層之間的競爭與合作形成互動式行銷服務的競爭態勢。

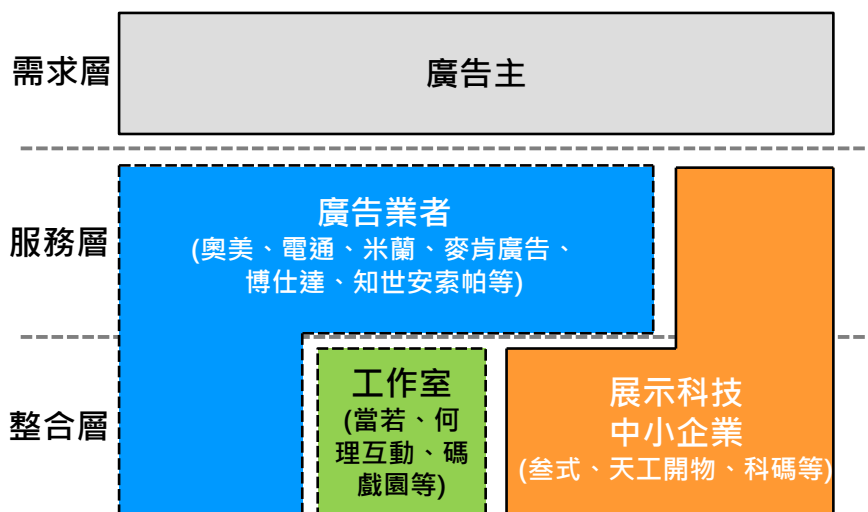


圖31. 互動式行銷服務領域主要競爭廠商與服務定位
資料來源：本研究分析

由於係新興服務領域，目前互動式行銷服務領域尚無明顯具影響力可主導市場的領導廠商，是典型的分散型產業(fragmented industry)，具有低進入障礙，且買方需求皆為客製化的特性。固然在市場分析中推估年市場規模近新台幣 29

億元規模不算小，然因傳統廣告公司多半掌握客戶廣告委託，甚至握有大型品牌企業之年約委託，故而競爭優勢優於知名度尚未普遍到大部分廣告主的展示科技業者，多數展示科技業者，成為廣告業者的委外服務廠商，成為互動式行銷的技術整合者。

面對發展成熟的廣告業者，展示科技業者相對來說公司規模較小，如下表主要競爭者公司規模比較表。

表9. 互動式行銷服務領域主要競爭者公司規模比較表

資料來源：本研究整理

	主要競爭廠商	資本額(新台幣元)	員工人數
服務層	奧美廣告	2500 萬	140 人
	台灣電通	4200 萬	179 人
	麥肯廣告	4500 萬	140 人
	博仕達	600 萬	30 人
	知世·安索帕	650 萬	70 人
	米蘭數位營銷	3000 萬	120 人
	智威湯遜	2000 萬	120 人
整合層	天工開物	750 萬	30 人
	叁式互動新媒體	500 萬	7 人
	科碼新媒體	300 萬	20 人
	當若科技藝術	300 萬	5 人
	碼戲園	500 萬	4 人
	何理互動	138 萬	3 人

廣告業者先天上已經占有廣告主的領域印象及年約服務等優勢，規模上的差異又讓廣告業者有較多資源投入互動式行銷發展，但技術掌握度遜於展示科技公司，也限制了廣告業者的市場熟悉度與創意落實能力。因此雙方在競爭之餘，也不約而同地朝「垂直整合」的方向發展。



(二)垂直整合的競爭策略

由於服務層的廣告業者與整合層的展示科技業者都認知到自己的優勢與弱點，為了獲取更佳的競爭優勢，雙方開始朝垂直整合的方向發展。

服務層的廣告業者為了彌補自身技術掌握度的不足，朝整合層「向下整合」，方式包括成立內部互動技術部門或與既有的展示科技公司緊密策略合作，甚至合併展示科技公司。

整合層的展示科技業者，為了配合廣告主的習慣或加強行銷能力，也積極「向上整合」，方式包括自行成立互動行銷公司，或加入服務層競爭者與廣告業者緊密策略聯盟等。雙方之垂直整合策略動態如下圖所示。

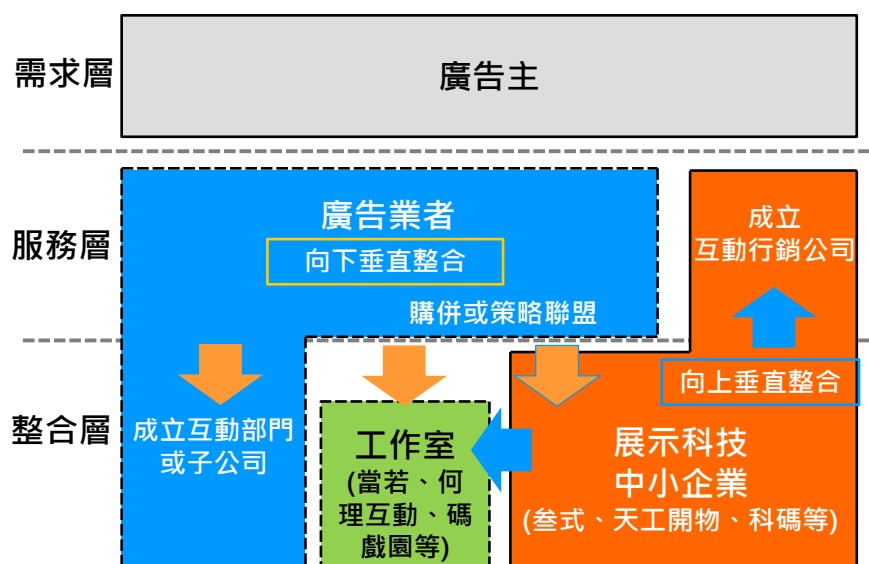


圖32. 互動式行銷服務領域產業垂直整合態勢

資料來源：本研究分析

雙方垂直整合實際參考案例摘要表列如下。

表10. 互動式行銷服務領域垂直整合案例

資料來源：本研究整理

	垂直整合策略	案例
服務層 向下整合	成立互動行銷部門 或子公司	奧美集團成立互動部門
		電通安吉斯集團成立媒體實驗室
		麥肯廣告成立互動行銷部門
	與展示科技公司	米蘭數位營銷公司與叁式互動新

	緊密策略聯盟	媒體策略聯盟
	併購展示科技公司	奧美集團旗下奧美互動行銷合併 行動應用業者方寸經緯公司
整合層	成立廣告行銷公司	天工開物成立互動行銷公司
向上整合	加入既有競爭者	叁式互動新媒體與米蘭數位聯盟

提供互動式行銷服務，需要具有廣告行銷與展示科技兩種專業。廣告行銷提供創意傳達客戶品牌、產品或服務；展示科技則使用合適的技術將廣告行銷創意落實為互動裝置與體驗內容，供消費者體驗。因此，成功的垂直整合將帶來完整的服務能力，在競爭激烈的互動式行銷服務領域提高自身與其他競爭者間的差異化，增加競爭優勢。

第四章 個案分析



第一節、個案背景簡介

個案 T 公司為台灣最早投入科技藝術與展示科技互動服務的團隊，以下簡介 T 公司的發展歷程、組織與業務範疇。

一、發展歷程與理念

T 公司成立於 2004 年，前身為 1997 年成立之”C”科技藝術團體，由台灣最早進行科技藝術公開展演的 3 位藝術家共同成立。在科技藝術團體時期，以創作為主。1998 年，文化部前身文建會公告「公共藝術設置辦法⁹」與「文化藝術獎助條例¹⁰」，規範「公有建築物應設置公共藝術，……，且其價值不得少於該建築物造價百分之一」，公部門建築物必須並提撥一定比例經費設置公共藝術，個案前身為籌措創作經費，投標政府公共藝術標案，為個案公司參與公部門標案的濫觴。



圖33. 個案公司前身科技藝術團體創作之昆陽捷運站互動公共藝術
資料來源：本研究分析

為接案之需，個案以工作室型態登記為公司法人，並於 1999 年與另一工作室 “A” 公司合併，以 6-10 人規模之工作室型態從事公共藝術、公、民營博物館展覽建置等業務。2004 年起，開始導入專案管理制度，並改組為目前名稱之”T”公司。同時隨著互動科技藝術漸漸為人所知，商業用途之專案需求也開始浮現，

⁹ 公共藝術設置辦法，http://www.moc.gov.tw/information_310_20129.html

¹⁰ 文化藝術獎助條例第 9 條第 1 項

例如戶外大型關公活動。

2007年，個案公司與另一業界知名業者”S”公司合併，成為員工人數超過20人之中小企業，公司制度、組織與規模逐漸穩定下來，博物館、觀光工廠/企業館與互動式行銷三大業務領域成形。2009年起因承接大陸博物館專案，開始於上海設立子公司，並嘗試開發大陸地區之商業案。

2013年，鑒於互動式行銷之買家「廣告主」仍習於與廣告業者接洽，展示科技業者多數情況下扮演廣告業者委外廠商角色，因此延攬知名跨國廣告集團出身之專業經理人於該年成立互動行銷子公司，試圖以垂直整合掌握市場主導權。自科技藝術團體前身發展迄2015年止已歷18年，這期間之重要歷程整理如下圖。

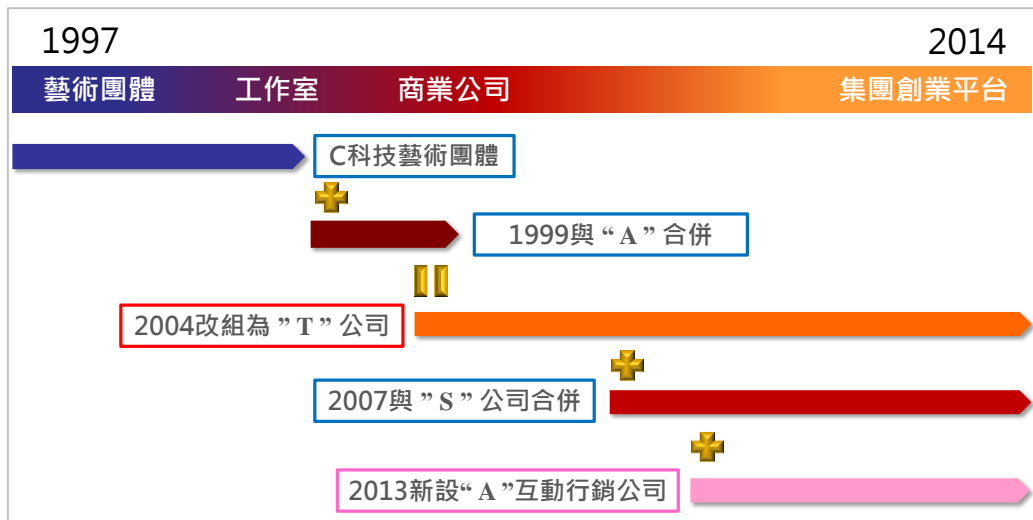


圖34. T公司發展歷程圖

資料來源：本研究整理

由於是台灣最早成立的展示科技專業團隊，個案公司由藝術團體、工作室到商業公司這樣的發展歷程，也成為後進競爭者的發展參考模式。

個案公司擅於結合科技與藝術創意，是第一個獲得有電子藝術奧斯卡獎之稱的奧地利林茲(Linz)電子藝術大獎(Prix Ars Electronic)的台灣團隊，作品屢獲國際互動、新媒體相關獎項肯定，重要獎項如下所列。

- 德國紅點設計獎(Reddot) — 傳達設計類紅點獎(德國，2014)
- American Alliance of Museum— Muse Awards (獲得「遊戲與擴增實境」(Games and Augmented Reality)及「行動裝置應用」(Mobile Applications)兩項銀獎)，(美國博物館聯盟，2014)



- 臺灣文化部「傑出科技與藝術跨界合作」表揚（臺北，2010）
- American Alliance of Museum— Muse Awards 銀獎
（美國博物館協會，2009）
- iF 設計大獎 - communication design award（德國，2009）
- 數位藝術節-互動裝置類首獎（臺灣，臺北，2008）
- 數位內容競賽-創新軟體獎（經濟部工業局，臺灣，2008）
- 上海雙年展邀展（上海，2008）
- 德國 SYSTEM 大展邀展（德國，慕尼黑，2008）
- 世界華商創新獎-應用科技創新（世界華商協會，澳門，2007）
- 奧地利電子藝術獎-互動藝術設計（電子藝術中心，奧地利，林茲，2006）

T 公司之經營理念「是以互動為核心，從事相關創意設計，就創意、視覺、體驗、品質等面向，達成世界級設計水準的目標」。

標竿對象則是位於德國柏林之國際知名互動展示設計公司“Art+Com”¹¹。該公司有 80 多位橫跨各專業領域之人才，經典案例如德國慕尼黑 BMW 博物館、新加坡樟宜機場 Rain 公共藝術等皆為各界稱頌，是 T 公司世界設計水準的目標。

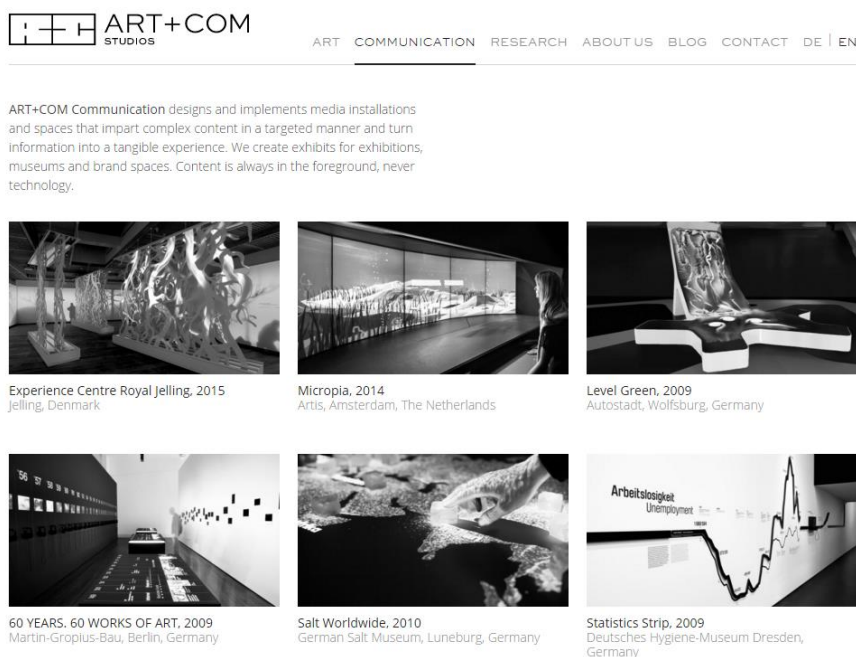


圖35. ART+COM 為國際知名科技藝術與互動展示公司
資料來源：ART+COM 官網截圖

¹¹ ART+COM 官網，<https://artcom.de/>



二、組織架構與管理

創業十多年來，T公司歷經多次合併、改組，因應需求由公部門標案為主漸進到標案與商業案並進，調整組織架構，形成目前團隊。

由於個案公司不論是公部門標案或客製化商業案，業務幾乎都是有一定執行期間的專案；但是展示科技專案無論是博物館領域或是互動式行銷領域，都是橫跨從企劃、視覺、程式、資訊、技術到電子電路等專業領域，光靠專案經理無法完全掌握團隊成員的工作狀況與品質。為兼顧專業 knowhow 與專案協調，個案公司導入美國專案管理學會(Project Management Institute, PMI)所稱之平衡式矩陣(Balanced Matrix)組織，如下圖示意架構。

專案啟動會議(kickoff meeting)之前，依專案人力需求，由各總監指派參與人員召開啟動會議。由專案經理負責客戶溝通、需求確認、跨領域協調、預算、時程掌控及第一層品質控管等專案管理工作。各部門總監作為專業教練，如同師父一般提供各部門參與人員專業諮詢、專案問題排除、專案工作教育及品質第二層掌控。藉由平衡式矩陣組織，克服跨領域專業溝通障礙。

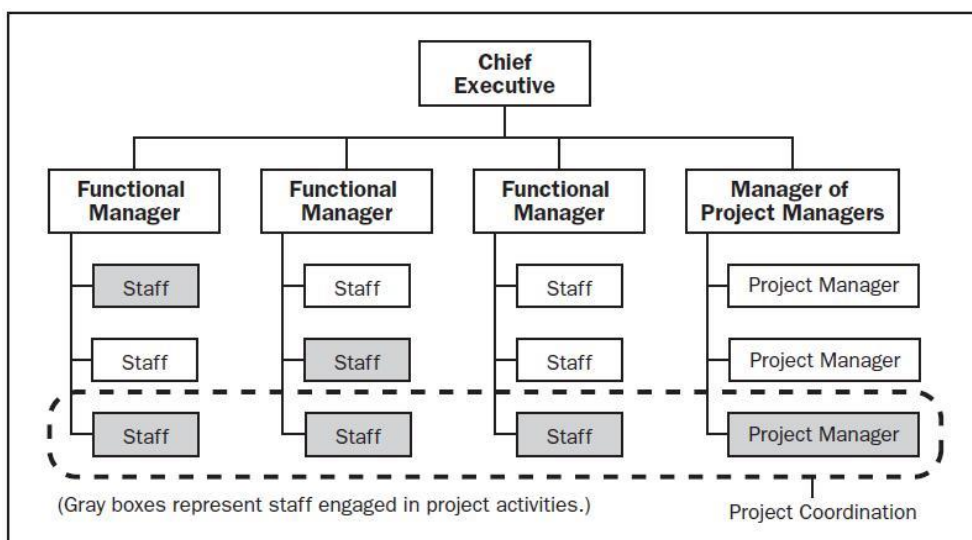


圖36. 平衡式矩陣(Balanced Matrix)組織架構示意圖

資料來源：honestyets.pbworks.com

個案公司整體組織如下圖所示。作為教練的總監，為公司的中間骨幹，並與總經理、副總經理共同組成經營團隊，參與規劃公司發展方向。

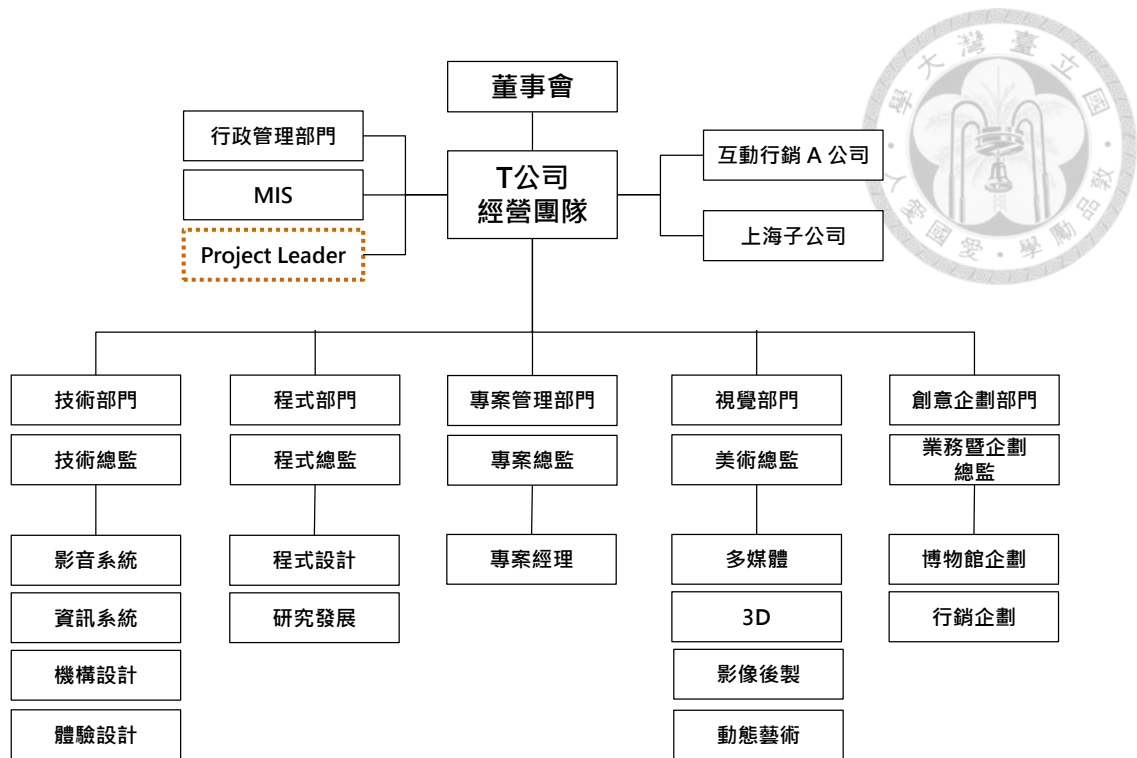


圖37. T 公司組織架構圖
資料來源：本研究整理

個案公司徵才不規範特定科系，只要符合下表要求的領域核心能力即為個案公司的徵才對象。截至 2015 年初，員工人數約 30 人，其中三分之一員工擁有國內外博、碩士學歷。

表11. 跨領域核心能力需求表
資料來源：T 公司提供

	程式	技術	設計	專案管理
專業需求	<ul style="list-style-type: none"> •Unity3D, App •進階(C#) •核心硬體控制(C++) 	<ul style="list-style-type: none"> •電子電路 •工業設計 •硬體系統 •視訊系統 •規劃 	<ul style="list-style-type: none"> •動畫 •影像後製 •3D •平面 •展場設計 	<ul style="list-style-type: none"> •專案管理 •創意 •企劃 •行銷
通識需求	天文、地理、生物、物理、化學、歷史、半導體、氣象、廣告、行銷、時尚、美食、房地產..... 具備吸收跨領域知識的「興趣」與「能力」			



三、業務範疇與近況

(一)業務範疇

個案公司早期以政府標案為主要業務，從事公共藝術創作、博物館展示設計，另有少數小型商業案需求。目前的業務範疇，依內容屬性來看，從偏藝術端的公共藝術、博覽會、博物館，到偏商業端的商業公共空間、旗艦展示店、商業娛樂空間、公關行銷活動等橫跨甚廣。另外，由於個案公司在展示科技服務領域浸淫十數年，近年來也投入常用功能模組化開發以及服務業科技化顧問服務，提供經驗分享與發展建議。整體業務光譜如下圖所示。

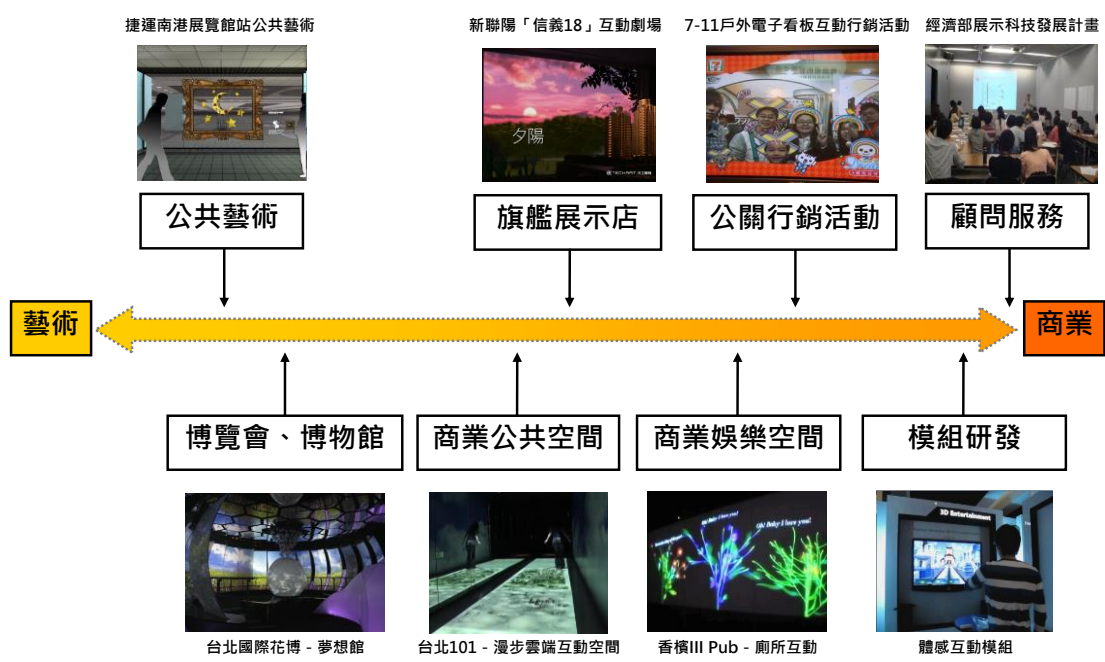


圖38. T公司業務光譜
資料來源：T公司提供

若從服務領域來看，上述業務光譜分別對照如下。

表12. 個案公司業務光譜對照服務領域與代表案例
資料來源：T公司提供

服務領域	業務光譜	個案公司代表案例
博物館服務	公共藝術	捷運南港展覽館站「我的私房公共藝術」
	博物館	南京中國科舉博物館「數碼廳」
		國立科學工藝博物館「交通夢想館」

	博覽會	台北國際花卉博覽會「夢想館」
觀光工廠/企業館服務	商業公共空間	維格餅家「鳳梨酥夢工場」 中國信託集團企業文化館「文薈館」
	旗艦展示店	新聯陽信義 18 房產銷售中心 越南胡志明市富美興 Crescent Mall 展示設計
互動式行銷服務	商業娛樂空間	香檳 III Pub 廁所互動
	公關行銷活動	味丹「多運動」互動行銷活動 華碩 2013 年全球記者發表會

個案公司成立迄今已完成大小專案超過 300 個，案例地點以兩岸三地為主，包括台灣、香港、北京、上海、天津、廣州、南京、寧波、南寧、內蒙古呼和浩特等地，並延伸觸角至東南亞胡志明市、美西舊金山與德國慕尼黑。

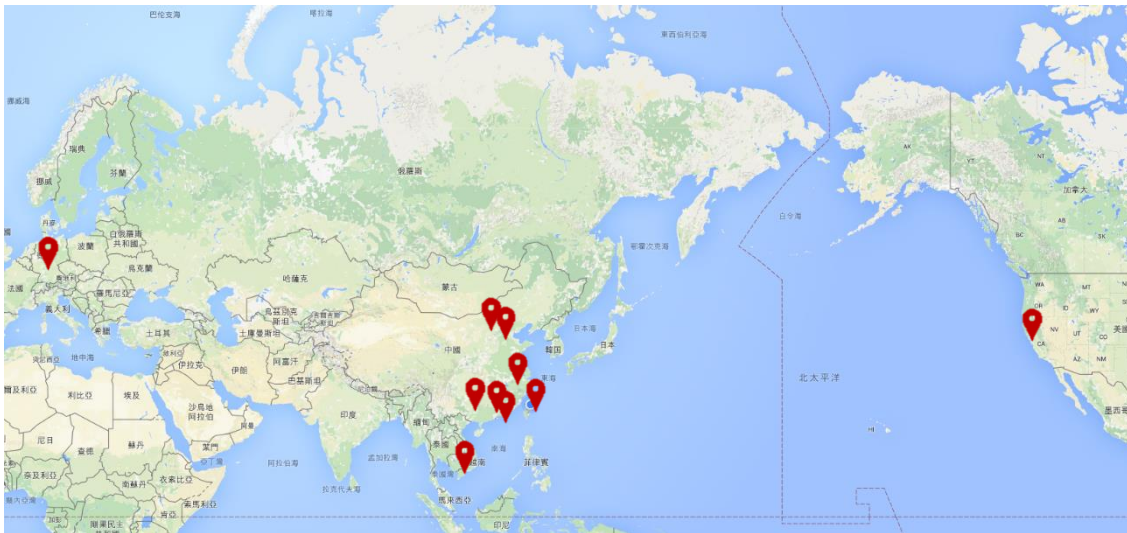


圖39. 個案公司案例分布地點
資料來源：T 公司提供

(二)業務近況

個案公司 2014 年連同上海子公司，合併營收超過新台幣一億四千一百萬元，2013 年合併營收為新台幣一億零九百萬元。經驗上，營業成本約佔營業收入的 6 成。

民國 103 年之營業收入中，各服務領域收入比例，如下圖所示。

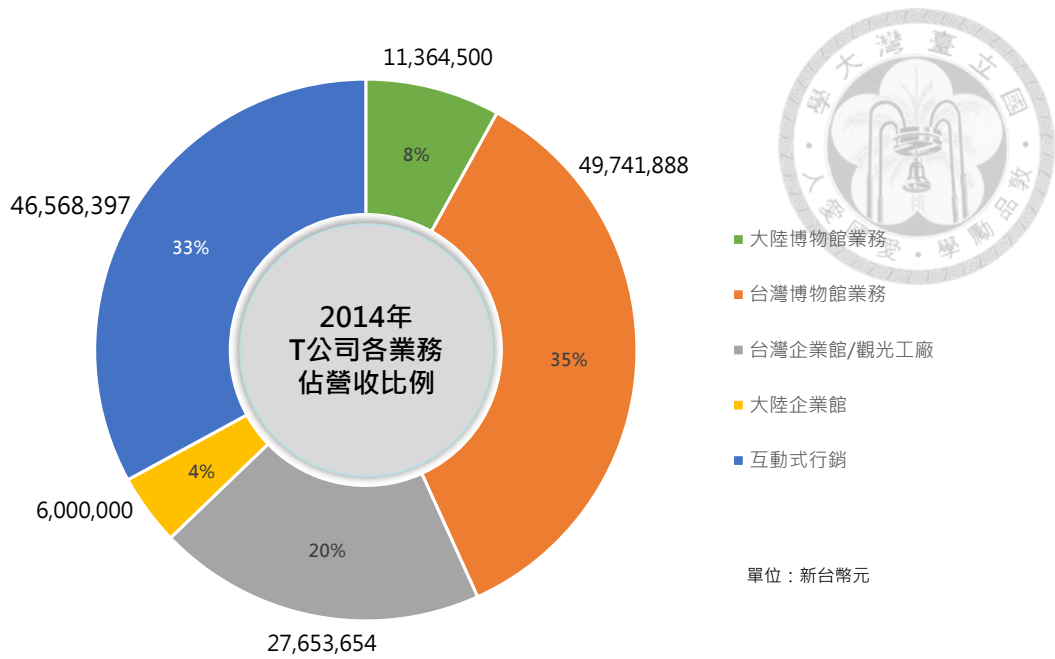


圖40. 個案公司 2014 年各服務領域佔營收比例
資料來源：本研究整理

其中博物館服務領域，台灣市場佔營收 35%，大陸博物館市場佔營收 8%，合計博物館服務領域佔營收達 43%。

觀光工廠/企業館服務領域，台灣市場佔營收 20%，大陸市場佔營收 4%，合計共佔營收 24%。

互動式行銷領域，2014 年佔營收 33%。營收重要性排序分別是博物館服務領域、互動式行銷、觀光工廠與企業館。

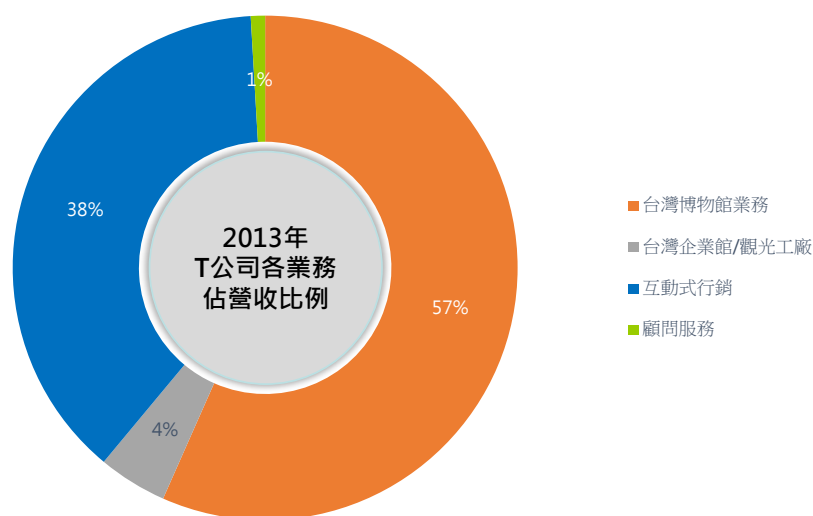


圖41. 個案公司 2013 年各服務領域佔營收比例
資料來源：本研究整理

2013 年各服務佔營收比例如上環形圖，各服務所佔比例雖與 2014 年不同，但業務重要性排比與 2014 年相同，博物館服務仍居首位，其次才是其他服務領域。

2014 年由於承接企業館及大陸博物館業務，故而挪出部分團隊資源投入該領域製作，連帶影響到該年度國內博物館業務佔比。

2015 年博物館專案大致持平，但大陸博物館專案則持續發酵，僅大陸部分金額已達新台幣 2000 萬，並促成國內博物館主題展覽受邀移往大陸舉辦特展。企業館、旗艦店方面，也接連受大陸知名火鍋連鎖店、知名通訊與電商企業委託，協助旗艦店、企業館的設計。然而大陸業務看似蓬勃發展，惟收款問題仍是台灣廠商最擔憂的問題，即使有簽訂合約，亦不能保證對方會依約付款，拖欠尾款儼然成為大陸業務的潛規則。



第二節、個案核心能力與競爭優勢

T 公司的核心能力，主要根基於科技藝術團隊的 DNA、跨領域的整合能力及過往累積的經驗與成就，是 T 公司競爭力的主要來源，但也是弱勢的根源。

一、個案公司的核心能力分析

(一)博物館服務領域

T 公司由科技藝術團體轉型而來，從事展館設計與互動行銷已逾十多年，累積豐富的經驗與成就。分析個案 T 公司，其核心能力並非各個面向獨立發展，而是先由最基礎的技術掌握開始，在草創初期逐步累積能力達到下一階段所需競爭優勢向上成長。由於個案公司完整的參與到國內博物館展示數位化過程，故而累積的核心能力與博物館服務領域產業關鍵因素幾近吻合，如下表所列。

表13. 個案公司博物館領域核心能力分析

資料來源：本研究分析

核心能力項目	核心能力 累積順序	買方角度 重視順序	T 公司核心能力分析
技術掌握能力	1	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 掌握科技發展趨勢 ▪ 快速導入新科技能力 ▪ 運用科技實踐新展示手法能力
保固能力	2	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 相對穩定的裝置品質 ▪ 編制保固維修專業團隊 ▪ 具有長期保固能力
合作夥伴	3	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 擁有能力互補的長期合作夥伴
執行能力	4	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 相對較大的公司規模 ▪ 擁有跨領域專業團隊 ▪ 運作良好的專案管理能力
策展能力	5	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 團隊成員具專業知識廣度 ▪ 具快速吸收知識轉化為故事能力
創意	6	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 創意多次獲國際獎項肯定
知名度/品牌	7	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 擁有國際級展示設計經驗 ▪ 具口碑的的經典案例

*買方角度重視順序係由 T 公司依過去十多年與國內外各大博物館合作累積之評估



4. 高度技術掌握與運用能力

T 公司以科技藝術發跡，技術的創意運用已融入公司 DNA，也是本領域學界、產業界對 T 公司的第一印象。基於人機互動的核心發展理念，T 公司擅長運用視覺、觸覺、聽覺等五感體驗技術及各種感應元件。另外，一般場域較少運用的嗅覺互動，T 公司也曾運用在維格餅家鳳梨酥夢工廠案例，透過嗅覺提高鳳梨酥購買慾。T 公司擅長運用的技術如下圖所示。



圖42. 個案公司技術掌握能力展開圖

資料來源：T 公司官網

此外，T 公司也藉由多種管道掌握未來數年的科技發展趨勢，例如 Gartner Group Hype Cycle 新興科技(emerging technology)趨勢分析、邀請研究學者到公司演講等。並於年度計畫中規劃科技運用的內部研發計畫，責成開發團隊執行。確保公司在本服務領域的科技掌握優勢。



5. 相對穩定的裝置品質與長期保固能力

T 公司由於技術掌握度高，所設計之程式、裝置機構，較其他競爭者相對穩定，能符合買方需要的長期運作穩定性。同時，T 公司編製有固定的維修團隊提供迅速的保修服務，讓故障展品能以最快速度恢復運作，減少買方維運困擾。特別是需要遠距離保固的異地需求，由於無法在各地均配置公司資源，因此穩定的品質能減少保固需求，尋覓當地保固團隊的合作配合則可讓買方放心。

6. 擁有能力互補的長期合作夥伴

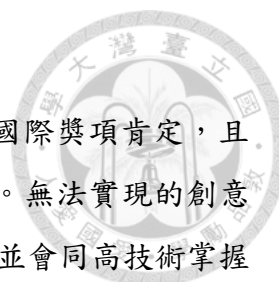
擁有服務領域所需的全部專業能力固然是塑造差異化的方式，但是各項專業領域需求的比例不一，是否需要耗費龐大資源建立一條鞭式的執行團隊，值得深思。T 公司的策略是維持核心優勢所需能力，例如技術團隊、創意團隊，至於視覺、3D、影像後製等能力，可尋找值得信賴的專業團隊建立長期合作關係。此外，投標博物館業務時，熟悉市場生態的買方也會將接案公司是否擁有互補的合作團隊納入評估條件。

7. 相對較大的公司規模與專業的跨領域團隊

擁有服務領域所需的全部專業能力固然是塑造差異化的方式，但是各項專業領域需求的比例不一，是否需要耗費龐大資源建立一條鞭式的執行團隊，值得深思。T 公司的策略是維持核心優勢所需能力，例如技術團隊、創意團隊，至於視覺、3D、影像後製等能力，可尋找值得信賴的專業團隊建立長期合作關係。此外，投標博物館業務時，熟悉市場生態的買方也會將接案公司是否擁有互補的合作團隊納入評估條件。

8. 團隊成員具知識廣度、能快速吸收知識轉化為展示架構

部分競爭者擅長中國文物，部分業者擅長海洋展示。T 公司則由於知識掌握跨度大，而承接過書畫、科舉、天文、半導體、古生物、交通、鐵道、氣候、健康甚至養豬等不同議題的展覽。原因即在於團隊成員背景橫跨文學、行銷、物理、電子、電機、工業設計、歷史、藝術史、人類學、視覺等領域。具備知識廣度，能與不同專業的買方對話，並快速吸收展示主題的專業知識，內化為展示故事與架構提供遊客體驗。



9. 個案公司創意多次榮獲國際獎項肯定

如前一節所述，個案公司的創意歷年來獲得多項國際獎項肯定，且為台灣第一個獲得奧地利林茲電子藝術獎肯定的團隊。無法實現的創意只是紙上談兵。T 公司的創意，來自於多看、多刺激，並會同高技術掌握度與執行力，據以實現。

10. 個案公司為兩岸本領域知名業者、擁有國際級案例經驗與知名度

由於前述核心能力帶來優勢，T 公司參與了多項國際級知名案例，例如博覽會類的 2010 台北國際花卉博覽會夢想館、德國慕尼黑 Office Live 特展、榮獲美國博物館聯盟(AAM)謬思獎(Muse Award)銀獎肯定的行動夢想館等。知名度也讓 T 公司常接到大陸博物館國際競圖邀請。

以上核心能力若從買方的角度來看，則順序幾乎是反過來的，先看知名度、創意、策展能力，其次看團隊、執行力等，對買方而言是較不在意技術的(對買方而言，也確實可能不知道這些創意是用甚麼技術呈現的)。然而，上述能力的累積，對業者而言，就是必須從技術開始紮根，才有可能獲得更上層的能力，因此在分析上，本研究特別將此現象點出，進行說明。

(二) 互動式行銷服務領域

個案公司早期投入互動式行銷服務的時期(約 2004~2007 年前後)，互動式行銷只需要技術或體驗模式夠新夠炫，即能成為行銷話題，例如媒體上常見的話術「台灣第一個 OOOO 互動體驗」。然而，在技術困難度降低連帶進入障礙也降低的現在，單純的技術話題已經無法滿足媒體與閱聽大眾，買方在乎服務提供者應該具備的關鍵能力如本研究第三章第二節產業關鍵因素分析。根據此關鍵因素，T 公司在互動式行銷領域的核心競爭能力分析如下表。

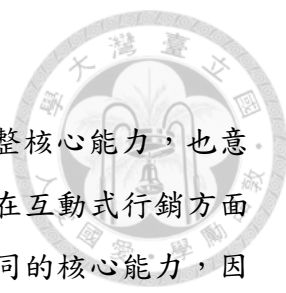
表14. 個案公司互動式行銷領域核心能力分析

資料來源：本研究分析

核心能力項目	核心能力 累積順序	買方角度 重視順序	T公司核心能力分析
技術掌握能力	1	5	▪ 同博物館服務領域
執行能力	2	6	▪ 同博物館服務領域
年約服務能力 (若要直接對 大型廣告主)	3	7	▪ 不具優勢
價格/模組化	4	2	▪ 價格不具優勢 ▪ 具模組化能力但尚未執行模組化
行銷能力	5	4	▪ 擁有行銷團隊可執行行銷活動
服務速度	6	3	▪ 能在高品質為前提下加快開發速度
創意	7	1	▪ 具口碑的的經典案例

由上表可知，T公司仍具有技術、創意、執行力等優勢，但在價格、服務速度甚至年約服務能力方面缺乏能力或不具優勢。

因此之故，T公司目前互動式行銷案例主要來自於廣告代理商、過去服務過的老客戶廣告主或慕名而來的新客戶等。案例性質也由於普遍認知 T 公司的價格較高，故而會請 T 公司承接的專案，通常是技術實現難度較高的需求；或行銷的議題較為專業需要專業知識吸收轉化能力，例如生技；或是基於 T 公司過往成功案例委託類似手法創意，確保專案品質等。



二、個案公司的核心競爭優勢與隱憂

由核心競爭能力分析可知，個案公司在博物館領域具有完整核心能力，也意味著觀光工廠與企業館服務領域同樣具有完整核心能力。雖然在互動式行銷方面優勢較少，但上述領域中，技術掌握度、執行力與創意仍是共同的核心能力，因此這三項能力的持續加強能帶來三個服務領域的競爭綜效。其中，技術掌握度是過往 T 公司最大的核心優勢，搭配創意與長期培養的團隊執行力，從而累積出名度、策展能力、保固能力、合作夥伴、行銷與速度等競爭優勢。

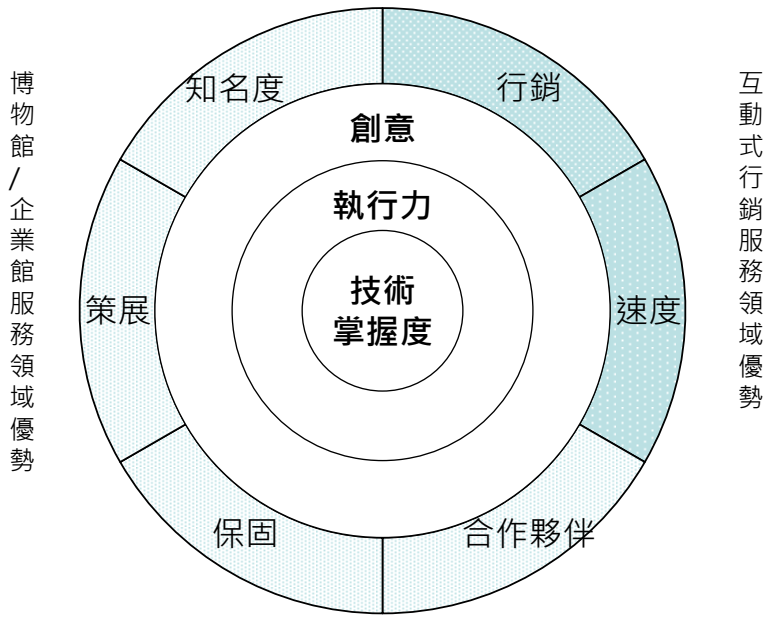


圖43. 個案公司核心能力與競爭優勢關聯示意
資料來源：T 公司官網

然而，T 公司發展迄今近二十年，核心能力所累積的優勢背後，也面臨著隱憂。

技術方面，與競爭者間的距離逐漸被拉近。由於人機互動所倚仗的，以五感體驗為主的「自然使用者介面」(natural user interface)技術逐漸成熟，應用門檻降低，過去 T 公司以掌握最新趨勢、快速學習導入應用拉大與競爭者間的技術差距，現階段因資訊取得方便與技術門檻降低，以往的領先差距正在縮小中。

執行力方面，團隊組織招募新血較以前困難。由於具有領域歷練的資深人才多已成公司的中高階幹部或自行創業，新近畢業具有能力的相關科系學生則熱衷組織工作室自行接案，因此團隊組織在穩定中，有著缺乏新血、新想法刺激的隱憂，同時連帶影響創意面的優勢，創意面面臨著過去成功創意的包袱窠臼，需要

突破。以上隱憂，都是個案公司目前正在思考因應策略或執行改革的對象。唯有解除隱憂，個案公司方能未來十年持續在服務領域中維持優勢。





第三節、個案競爭策略分析

本節將就個案現有競爭策略進行分析，並依前述核心能力與競爭優勢，探討 T 公司未來發展策略。

一、個案公司現有競爭策略分析

T 公司目前主要服務組合(service portfolio)是博物館、觀光工廠與企業館、互動式行銷服務。博物館部分，近年來還增加了大陸博物館領域。三個服務領域中，博物館領域由於是以招標形式招商，因此個案公司係以主動尋找標案投標競圖的方式承接業務。觀光工廠/企業館過去曾經成立業務小組，過濾營業額較大、品牌知名度且已建置傳統觀光工廠或可能建置觀光工廠的業者約二十家進行業務拜訪，試圖主動出擊尋找業務，但嘗試 2 年後，主動出擊收穫不大。互動式行銷部分，過去的需求主要來自於廣告代理商，以整合者的角色承接廣告代理商業務。近來成立互動行銷子公司，試圖爭取更大的業務主控權。各服務領域現有競爭策略說明如下。

1. 博物館服務領域

(1) 專注預算規模新台幣五百萬以上較大型專案

除非是有特定目的例如策略性或指標客戶案例必須爭取外，一般對博物館領域標案主要專注在預算新台幣五百萬元以上，特別是超過千萬元預算規模的專案，以追求最大投入資源與效益比。

(2) 與互補競爭者長期策略合作共同投標

一個大型標案通常包含多項專長領域，與核心能力互補的主要競爭者共同合作投標，不僅可補強投標時的團隊競爭力，更可減少投標時的競爭者，增加得標機會，共創雙贏局面。

2. 觀光工廠與企業館服務領域—維持核心能力被動等待業務

由於國內觀光工廠與企業館業務量狀態並不穩定，若遇大型品牌企業設立企業館，即有龐大商機，反之則市場規模很小，多為模組化產品需求。故而個案公司透過博物館領域維持本身核心競爭力，並以優質企業館案例作為經典參考案例，吸引業主主動聯繫委託。



3. 互動式行銷服務領域

(1) 與廣告代理商持續維持合作關係

廣告領域雖然因為科技的加入而產生形式上的變化，但廣告主委託廣告代理商的業務行為已經行之有年，廣告主的習慣一時也難以改變。廣告代理商仍掌握著品牌企業的行銷模式分配建議，因此個案公司目前的策略是與廣告代理商維持合作關係，在沒有合作案例時透過演講、最新互動趨勢分享等方式維持聯繫並塑造互動創意專業形象，被動地與廣告代理商合作。

(2) 成立互動行銷公司專責發展互動式行銷

經由過去的合作發現，廣告行銷業界已有自己的業界生態及工作模式，若要強制廣告人融入展示科技公司的工作環境與生態確有困難。此外，廣告主習慣於廣告公司的服務模式。故而個案公司在 2013 年成立互動行銷公司，由廣告人管理廣告人，但透過密切溝通及集團資源整合，分工合作主動爭取互動式行銷業務。

上述各領域競爭策略整理表列如下：

表15. 個案公司三大服務領域現有競爭策略

資料來源：本研究整理

服務領域	主要競爭策略
博物館服務領域	<ul style="list-style-type: none">▪ 專注預算規模五百萬以上較大型專案▪ 與互補競爭者長期策略合作共同投標
觀光工廠/企業館服務領域	<ul style="list-style-type: none">▪ 不主動發展業務，被動接受業主委託
互動式行銷服務	<ul style="list-style-type: none">▪ 與廣告代理商維持合作關係▪ 成立互動行銷公司專責發展互動式行銷



二、個案公司未來發展策略規劃

(一)個案公司服務組合分析

本研究以 BCG 矩陣分析個案公司現有博物館服務、觀光工廠/企業館服務及互動式行銷服務三個服務組合的業務發展現況套入矩陣，可發現如下圖現象。

雖然台灣之博物館服務領域已發展成熟成長性較低，屬於金額大但低預期成長的金牛(cash cows)服務。但個案公司 2014 年在台灣整體博物館服務領域占有約 10%的市場，在預算五百萬元以上規模的專案中也佔了 13%市場，是三家最主要的服務廠商之一。

觀光工廠企業館因業務來源不穩定，歷年營收時大時小，且整體金額相對博物館、互動式行銷兩個領域都少了一截，屬於 cash cows 接近 dogs 的服務。

互動式行銷服務成長快速，競爭激烈，目前個案公司在此領域營收雖與博物館領域不會相差太大，但從整體市場規模來看，市占非常小。屬於問號(question marks)服務。在此圖上，根據個案公司近況，本研究特別將博物館大陸市場個案公司區分出來，因其成長快速，為個案公司貢獻預期外的營收，但市占甚低，目前也屬於問號服務，尚待發展。

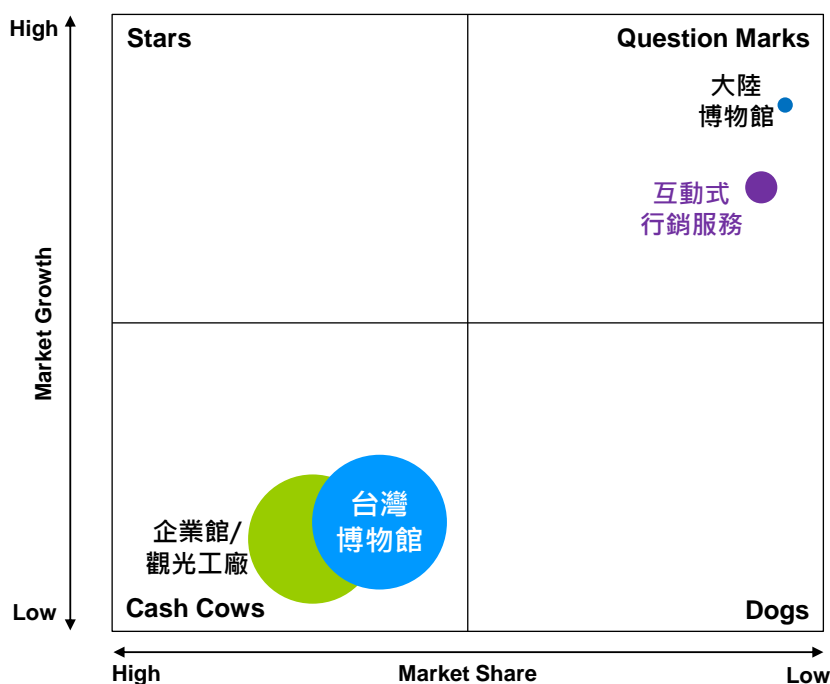


圖44. 個案公司服務組合現況(2014 BCG Matrix)

資料來源：本研究分析

(二)個案公司成長策略建議

綜上所述，考量市場發展現況與未來趨勢，再與個案公司核心能力、競爭優勢交集分析，對個案公司至 2020 年之成長策略描繪如下圖：

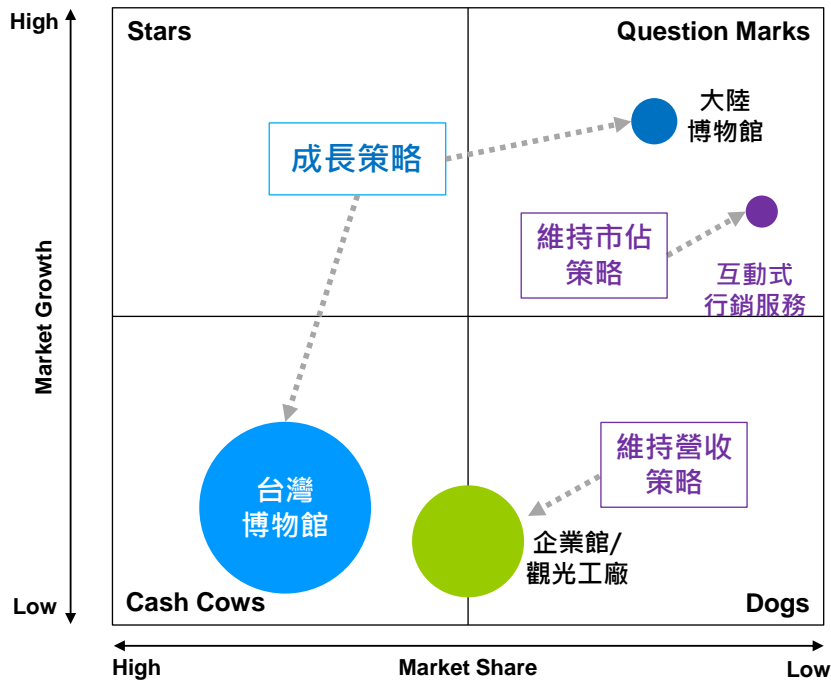


圖45. 個案公司未來服務組合建議策略(2020 BCG Matrix)

資料來源：本研究分析

個案公司整體成長策略說明如下：

1. 台灣博物館服務領域仍有成長空間，應採「成長策略」提高市占率

(1) 金牛事業台灣博物館服務仍有空間提高市占率

個案公司目前在四億元規模的金牛事業台灣博物館服務領域已為主要競爭廠商，但在預算五百萬元以上專案項目絕對市佔率僅 13%，三大競爭廠商市佔相加也僅達到 43%，仍有成長、擴大市占的機會。若能與主要競爭者之一聯盟或合併，或擴大自身規模，有機會於 2020 年接近 25% 絕對市占率，亦即決標金額由 2014 年之新台幣 3900 萬元提高至 1 億元左右。

(2) 台灣博物館領域應採競合策略透過規模擴大及服務差異化提高市占

A. 與互補競爭者策略合作、共同接案，提高得標機率與接案能量

與互補的主要競爭者合作共同投標，一可減少投標競爭者，二因功能

互補可提高接案機率與接案能量。例如個案公司目前即與另外兩家最主要競爭者針對指標性專案有互補合作投標之共識與成功經驗。目前十數家主要競爭者間皆有類似但不固定對象的 By Case 策略合作形式，讓過往以「共存」(追逐不同專業的博物館互不競爭)或「競爭」形式競爭的狀態逐漸往「競合」方向整合。

B. 合併互補競爭者或緊密策略合作提供整體解決方案塑造服務差異化

By Case 形式之合作畢竟屬鬆散合作，除非已有長期合作默契，則透過簽約甚至交換持股的緊密合作策略，亦值得個案公司評估。緊密策略合作可長期發揮雙方互補核心能力，並整合雙方優勢技能，提供較完整的整體的解決方案(Total Solution)，塑造與其他尚未整合的競爭者間的差異化，將有機會能在評估團隊執行力時勝出。

2. 問號事業大陸博物館服務應積極爭取業務朝明星事業發展

大陸博物館成長迅速，根據中國前瞻產業研究院分析，博物館數量將由目前的 3200 座左右，成長到 2022 年的 8000 座，約成長 2.5 倍。且致力發展智慧博物館、信息化時代博物館，符合展示科技的專業能力。未來個案公司若以高速成長為目標，大陸博物館服務領域是無法忽略的市場。因而建議個案公司應投入資源爭取大陸博物館業務，朝明星事業發展。

(1) 大陸博物館應採行合作策略透過形象及服務差異化與大陸廠商競爭

大陸博物館市場雖然業態與台灣類似，一樣是招標、投標形式。但由於大陸國土廣大，故而不僅有台灣所沒有的「地域差異」、潛規則等現象，其他像商業習慣、競圖遊戲規則、付款等都與台灣不同。且大陸業者良莠不齊，品質落差大，因此大陸買方也特別重視品牌知名度與過往經驗。若僅以台灣經驗直接前往大陸發展，失敗的案例比比皆是。故而欲發展大陸博物館市場，必須以合作策略面對市場。不僅要與當地業者合作，也要與台灣業者合作，始能提高成功機會。以下說明合作方式：

A. 與當地業者緊密合作塑造服務差異化

大陸國土廣大，跨省如跨國，若無熟悉當地生態的在地業者合作，無論是溝通、服務、保固都會面臨困難。因此欲發展大陸博物館市場，

首要條件是必須覓妥值得信賴且可長期緊密合作的大陸業者，不論有無台灣合作業者，有一家當地合作廠商可提高業務成功機率。分工的方式可以是台灣團隊負責創意、企劃、專案管理、核心裝置場外製作，程式開發、系統整合等；大陸團隊可協助在地製作、進場施作、項目管理、保固維修及陪同業務洽談。有值得信賴的大陸合作團隊，將可降低因環境差異衍生的系統性風險。

B. 與台灣業者組成緊密策略聯盟，透過「母雞帶小雞」組成合作團隊

由於大陸博物館市場甚大，前往大陸發展的台灣廠商之間實無競爭的必要性，且因同為台灣廠商，更熟悉雙方行事方式，若能合作，將比事事依賴大陸業者更值得信賴。同時，因大陸國家級、直轄市與一級省市博物館買方特別重視品牌知名度，故而台灣業者可採由已經在國際間、在大陸具有相當知名度的台灣業者作為「母雞」，攜手知名度略低或小型工作室共組團隊，以「母雞帶小雞」方式共同發展大陸業務。

綜合上述分析，並參酌公司間競爭關係形式(forms of relations between companies)(Beata KOZYRA, 2012)，未來博物館領域之競爭策略可表示如下圖。

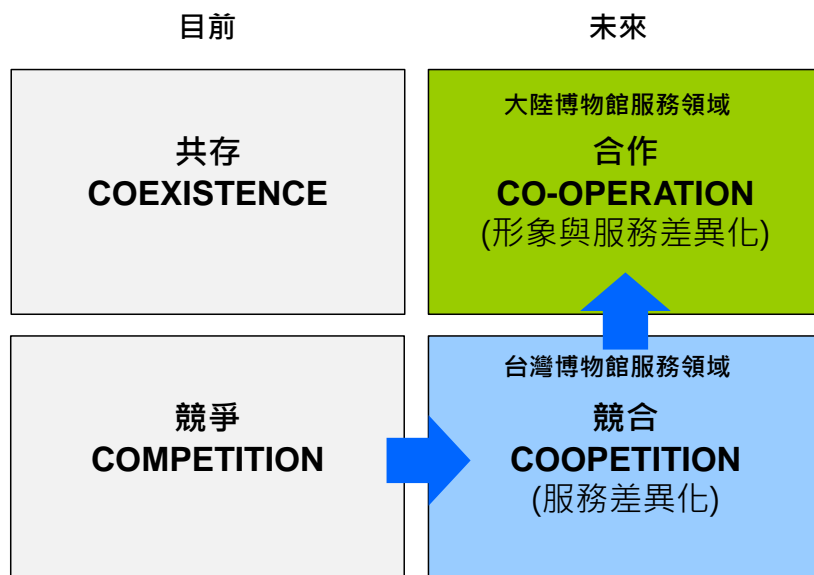
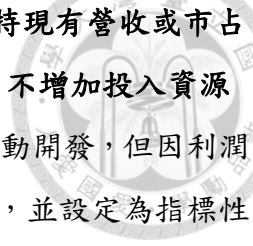


圖46. 個案公司未來博物館領域競爭策略
資料來源：本研究整理

- 
3. **觀光工廠/企業館領域及互動式行銷採「維持策略」，維持現有營收或市占**
- (1) **觀光工廠/企業館案源不穩定，建議維持現有營收，不增加投入資源**
觀光工廠/企業館部分，雖因業務來源不穩定而不主動開發，但因利潤較博物館為佳，若有業主主動委託，仍將接受委託，並設定為指標性專案作為業務發展參考案例，以維持原有現有營收金額為目標。
- (2) **互動式行銷規模大但因產業生態之故維持現有市占擔任整合者角色**
互動式行銷服務之業務開發部分囿於廣告主習慣以廣告代理商為首要接洽對象，因此建議仍以維持原營收規模，擔任廣告代理商合作對象提供展示科技整合服務。業務開發部分，則交由新成立之互動行銷公司執行，嘗試取得年約客戶。

(三)個案公司未來定位建議

根據前一節成長策略建議，「差異化」將會是個案公司未來提高兩岸博物館服務市場市占及維持觀光工廠/企業館、互動式行銷營收或市占率的共同關鍵。而差異化的目標在於塑造個案公司服務能力優於其他競爭者。為達此目標，未來可採行之差異化方式如規模差異、品牌差異、技術差異等，如下說明。

1. 規模與能力上的差異化

(1) 合併具潛力但規模尚小之競爭者，取得規模效益優勢

針對目前尚未成為主要競爭者，但具備發展潛力的新進公司，個案公司可考慮購併，邀請新進公司核心關鍵人才擔任個案公司重要職務，擴大公司原有專業部門之服務能量，以規模效益優勢，拉大與其他主要競爭者間的差異。由於本產業係腦力密集產業，故而購併的關鍵在於核心人才，而非公司框架或實體資產，故而合併條件，必須考量被併方的人才是否能一展長才，是否具有前景等。若考量併購雙方公司文化差異過大，則策略合作是另一可能策略。

(2) 與能力互補廠商緊密策略合作，取得成本效益與效應效益

具規模且能力互補之競爭廠商，合併可能的阻力較大，但可過緊密策略合作維持雙方公司文化，但又具有競合效益。競合關係可降低個案公司尋找外部合作對象的成本和溝通成本。企業通過相關的契約，建

立穩定合作關係，降低市場的不確定性衍生的高額費用。進行資訊交流與溝通也可減少資訊不對稱問題並降低成本。特別是與大陸在地業者的合作，更可減少資訊不對稱問題，降低系統性風險發生機率，是發展大陸市場的重要關鍵。



2. 知名度/品牌方面的差異化

- 爭取承接國際級指標性案例，提升個案公司知名度

知名度與品牌，在國內博物館服務領域已屬核心優勢；在大陸博物館市場更為重要。國際級案例其媒體能見度遠高於一般案例，若能承接國際級指標性案例，將有助於提升知名度，創造品牌差異化。以國內主要競爭者之一躍獅影像科技公司為例，因承接 2010 上海世博會中國館與台灣館展示設計所帶來的知名度/品牌效益，隨之帶來大陸及國外多項海外主題公園設計業務。

3. 技術掌握度方面的差異化

(1) 與科研法人合作發展取得新雛型科技

技術掌握度逐漸被競爭者拉近的同時，個案公司採取與國內科研法人機構合作，透過科研法人提供雛型科技據以新型態展示手法。而科研法人則透過個案公司的創意包裝其所研發之科技，製作為體驗裝置供科研發人向業界或民眾宣導其科研成果，創造科研發人與個案公司雙贏合作。

(2) 以新科技發展或測試新型態展示應用

針對從科研法人取得或從新創業界購得之新科技或新裝置，指派研發團隊研究或發展新型態展示裝置，例如與頭戴式裝置廠商合作，利用其新型頭戴式裝置發展新型態體驗創意。藉此提高技術掌握度，維持或拉大與競爭者間的技术差距。

第五章 結論與建議



第一節、結論

展示科技由於擔任的是營造體驗內容的創意乘載工具，故而在各種產業或服務中都有應用展現的機會，例如在博物館是傳達知識的互動體驗裝置；美食領域可為餐廳營造奇幻的用餐氛圍；在零售業為以虛擬呈現為商家展示高價奢侈品；在房地產業協助購屋者體驗未來居家環境或生活機能等。

也由於展示科技可以在各種服務業應用的特性，致使展示科技服務提供者在提供服務時必須面對不同領域的買方，隔行如隔山的領域特性，使三大服務領域呈現出截然不同的生態。不同的領域生態，加上從未有過系統性的市場數據統計，也增添了研究展示科技產業發展的困難。因而本研究首要目的便是了解產業現況，包括市場規模與主要競爭者。在市場規模方面，本研究發現以下現象；

1. 規模不大但有穩定案源的國內博物館服務領域仍有提高市占率的空間

國內博物館服務領域因博物館建設停滯，案源主要為展示更新、特展。市場規模大約穩定在每年四億元新台幣，由十數家主要廠商競逐，由於進入門檻較高，新進者無競爭優勢，因此業者間多數已有穩定的關注標的(例如古文物為主或科技議題為主)，並以互補合作方式競爭。且因三家最主要競爭者僅共占有 43%市占，仍有擴大佔有率的空間。近幾年大陸博物館市場成長迅速，主要業者多數也開始投入大陸博物館市場。是另一個具發展潛力的市場。

2. 案源不穩定且預算金額相差懸殊的觀光工廠/企業館領域

本領域由於大型案例來源不穩定，小型案例市場規模小，且大小案例預算相差懸殊，市場規模較難認定，可能一個數千萬元預算等級的大型企業館或如大型觀光工廠即會影響當年市場規模。市場小、不穩定且所需核心技能接近博物館，故而在評估未來發展策略上建議可被動應對。

3. 市場大成長快競爭激烈、但買方預算多數仍由廣告公司主導

互動式行銷屬於廣告行銷的一環，目前的服務提供者由廣告代理商代表的服務層及展示科技業者代表的整合層構成。雖然市場成長快速，

規模大，但因具低進入障礙特性，競爭者多，且以中小企業為主，類似分散型產業狀態。產業競合狀況除了分散型產業常見的水平整合外，為了取得完整的競爭力，服務層與整合層之間也朝垂直整合推進。



主要競爭者方面，博物館領域與互動式行銷領域競爭情況也差異甚大。結論如下。

1. 國內博物館服務業者慣以互補合作減少競爭

博物館服務領域主要業主約十數家，長期競爭下來，業者已經由競爭態勢往共存(目標不同屬性博物館，例如科技、古文物)、互補(擅長空間或擅長展示科技)的方向發展。十數家業者間形成數個鬆散策略合作群，也降低競爭者數目。

2. 互動式行銷業者透過垂直整合塑造自身差異化因應激烈競爭

互動式行銷領域因廣告行銷領域過往的慣例，致使服務業者形成服務層與整合層兩個群組。服務層主要為廣告代理商，擁有品牌年約，掌握買方廣告預算分配優勢；整合層擁有科技應用優勢，也可直接服務買方。故而領域內業者開始朝垂直整合方向發展，以擁有服務結合科技的 Total Solution 優勢建構服務能力差異化競爭策略。


綜合產業現況、趨勢與競爭態勢，本研究評估個案公司自身核心能力與競爭優勢，對個案公司成長策略與定位提出以下結論：

1. 服務組合方面，兩岸博物館領域建議採成長策略，繼續提高市占；觀光工廠/企業館與互動式行銷方面則應採行維持策略，維持現有占有率

由於國內博物館服務領域仍有業務空間可資發展，且個案公司在博物館領域擁有較強之競爭優勢，此外業者在台灣博物館領域的成就也將是進軍大陸博物館的優勢，故而個案公司應善用自身優勢，提高兩岸博物館服務市占。

而國內觀光工廠/企業館由於業務量狀態並不穩定，除非有大型案例，一般多為模組化產品需求。故而建議維持本身核心競爭力，並以優質企業館案例作為經典參考案例，吸引業主主動聯繫委託。

互動式行銷服務之業務開發部分囿於廣告主習慣以廣告代理商為首



要接洽對象，因此建議仍以維持原營收規模，擔任廣告代理商合作對象提供展示科技整合服務。業務開發部分，則交由新成立之互動行銷公司執行，嘗試取得年約客戶。

2. **競爭策略方面，面對穩定的國內博物館市場，建議以競合策略提高市占；面對市場巨大且生態複雜的大陸博物館市場，則以合作策略結合台灣及大陸業者優勢發展規模、品牌與技術服務差異化**

經由前述分析，國內博物館服務市場仍有空間提高市占，個案公司可透過緊密互補合作策略，與主要競爭者合組投標團隊擴大接案能力，提高國內市占率。

大陸博物館市場規模龐大，吸引如 ART+COM 等國際知名設計公司投入。然因市場過大，台灣業者實無競爭必要，而應於國內先行合作組成緊密團隊，如同「母雞帶小雞」的形式前往大陸發展。並利用在台灣所累積的知名度、經驗與國際級案例尋覓大陸當地知名業者合作，以台灣創意優勢結合在地廠商掌握當地遊戲規則優勢，所組成的兩岸團隊即使與大陸主要競爭者相較，仍具有相當大的差異化優勢，共同發展兩岸博物館服務業務。



第二節、後續研究建議

展示科技服務發展隨著技術門檻降低以及各領域應用的推波助瀾，已逐漸為大眾所熟知。政府單位也陸續推動多項計畫，例如經濟部商業司展示科技應用服務發展計畫、廣告計畫、美食計畫中之美食科技化等，協助各種服務應用科技發展新興服務。

然而在研究的過程中也發現，本服務領域業者幾為中小企業，沒有類似財團或大型科技公司的豐富資源，因此展示科技的推動也面臨一些亟待解決的問題值得後續研究鑽研。

就市場面而言，由於展示科技服務尚未成為政府定義的「產業」或「業態」，也尚無智庫對展示科技服務進行市場調查，官方版的產值統計數據自是付之闕如。未來若能針對市場規模進行詳細的調查統計，將更有助於相關業者擬定發展策略。此外，海外業務情報的缺乏，也是中小企業型態的展示科技公司的弱勢項目。目前的海外業務，多是買方主動慕名而來，若要主動積極開發海外業務，處在資源弱勢的業者本身自是力有未逮，因此海外發展現況的研究也將有助於國內業者開發商機。

人資方面，科技藝術領域的從業人員，多為創意、設計等創作人才，套用科技產業領域的 KPI、產值等管理方式常招致反效果，面對比工業設計更偏向藝術家特質的展示科技創意人才，公司應以何種方式管理？如何激勵？如何留住人才？經濟部具擬的「有限合夥法」是否適合應用在展示科技公司？是否能協助展示科技公司取得擴張資金，吸引人才等，都是重要且有待後續研究探討的議題。

兩岸合作議題方面，針對收款困難這個幾乎所有在大陸發展的台灣展示科技公司共有的經驗，有無值得借鏡的案例，或可透過何種機制？或何種方式，保障台商在大陸發展的合法權益。

台灣具有 ICT 資通訊產業優勢，展示科技以創意結合科技發展各領域應用服務非常適合台灣發展。未來若能針對上述議題進行後續研究，將有助於展示科技形成產業，並協助服務業升級或提高附加價值。

參考文獻



一、英文部分

- Beata KOZYRA(2012), Strategic alliance as a particular form of cooptition, *Global Management Journal*
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. (1996). *Co-Opetition*. New York: Doubleday.
- Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PMI(2005), Project Organization , *PMBOK*, Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Rackham, N., Friedman, L., Ruff, R. (1996). *Getting Partnering Right*. NY: McGraw-Hill.
- Schmit t , B. H. (2000) , *Experiential Marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, New York : Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

二、中文部分

- 司徒達賢(民 84)。策略管理。台北：遠流出版。
- 商業司(民 99)。我國未來展示科技商業發展及競爭力研究。展示科技研究開發先期計畫。台北：經濟部。
- 耿鳳英(民 95)。虛與實：新世紀的博物館展示趨勢。博物館學季刊 20(I)。台中：國立自然科學博物館。p81-96。
- 翁翠蓮(民 102)。1960 年代以來臺灣企業博物館的發展脈絡。博物館學季刊 27(II)。台中：

國立自然科學博物館。p55-75。

前瞻產業研究院(2015)。2016-2021 年中国博物馆行业市场前瞻与投资战略规划分析报告。

深圳：前瞻商业信息有限公司。

呂百倉(民 97)，消費者互動行銷策略之探討---以”冰火”包裝設計為例，國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程論文。



三、網站、智庫與研究機構

維基百科，互動式廣告，

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%92%E5%8B%95%E5%BC%8F%E5%BB%A3%E5%91%8A>

楊皓凱(民 101)，廣告玩創意 讓使用者參一腳，電子商務時報，

<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=121007223700>

周秩年、陳威珞(民 104)，產業分析：廣告業(2015)，台灣趨勢研究股份有限公司，

http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=44

數位時代(民 103)，行動行銷新佈局！方寸經緯正式加入奧美互動行銷，

<http://www.bnnext.com.tw/article/view/id/30747> ，民國 103 年 1 月