

營運計畫書

目錄

- 一、計劃源起
- 二、產業環境與市場分析
- 三、公司或事業簡介
- 四、創新產品(或專利技術)與服務說明
- 五、競爭力 / SWOT 分析
- 六、營運目標
- 七、公司組織架構與人力規劃
- 八、營運與行銷策略規劃
- 九、財務規劃
- 十、風險評估與管理

一、計劃源起

隨著環境的多元化及國際化發展，藝術品不再是只有高收入的投資客及機構可接觸的商品，買賣藝術品也不再是唯一的交易模式，現代可有更多元的選擇如下：

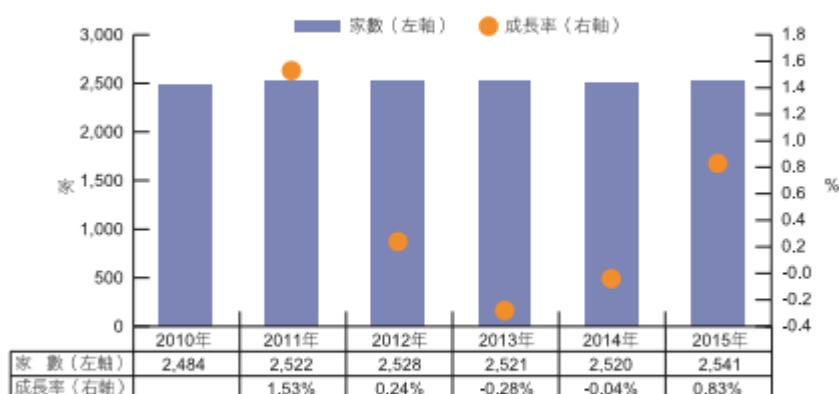
1. 藝術品理財：藝術品理財簡單來說就是藝術品低買高賣，藝術品理財主要針對年稅後收入比較高的個人和機構，在 21 世紀後，藝術品買賣的形態明顯從短期操作的投機逐漸轉向長期的投資，中間的轉折在於投資者開始培養文物保存的視野，懂得鑑賞優質文物，他們相信優質文物的價值必將隨著時間的推衍而節節高升，只是有句行話「不怕買貴、只怕買假」，投資藝術品是要多請教專家，選擇信譽良好的收藏通路。
2. 藝術品銀行：藝術品的買賣是有泡沫的，但藝術品的租賃是沒有泡沫的，因為租賃才體現藝術品的真正供需關係，租賃才體現藝術品的真正使用價值，而使用價值才是藝術品的最本質價值，藝術品的價格也最終由租金決定。藝術品銀行為個人和機構提供藝術品租賃服務。藝術品租賃可以幫助個人和機構大幅度減低為藝術品投入的資本。一家飯店要從藝術銀行租賃書畫藝術品，以每月按藝術品價值 2% 計算租金計算，大幅度減低 76% 的藝術裝飾投資成本且根據春、夏、秋、冬的不同季節特點，每個季度可更換不同風格的名家書畫藝術作品。
3. 藝術授權：除了藝術品本身的價值外，週邊商品或使用藝術品所產生的衍生性收入也不容小覷，藝術授權出售的不只是一個圖像，或者印著畫作的杯子，而是對一個產品附加價值的提升，以齊白石《圓滿》畫作中的兩顆桃子為例，應用在一萬多件精緻的瓷器上，創造單件畫作授權商品兩千萬台幣的營業額，並為原畫作二十萬台幣的身價，創造分身優於本尊一百倍的可觀利潤。

二、產業環境與市場分析

國內視覺藝術市場而言，依據文化部 2016 年臺灣文化創意產業發展年報所示，截至 2015 年度從事視覺藝術產業家數為 2,541 家、總營業額達 5,615,110 仟元。在內、外銷表現方面，視覺藝術產業仍以內銷為主，2015 年度內銷收入約新臺幣 5,409,244 仟元，占總營業額 96.33%；因內銷收入占整體產業營業額極高比重，因此內銷收入 2010 年-2014 年的表現趨勢與整體產業的總營業額走勢大致相同，呈現溫和的穩定成長，但 2015 年內銷收入比重極產業營業額均較前一年度下滑。外銷金額表現部分，則是 2010~2013 年呈現下滑，而 2014 年後則呈現成長，與內銷收入趨勢略有差異。

圖2—2 2010~2015年視覺藝術產業之家數成長概況

(單位：家、百分比)

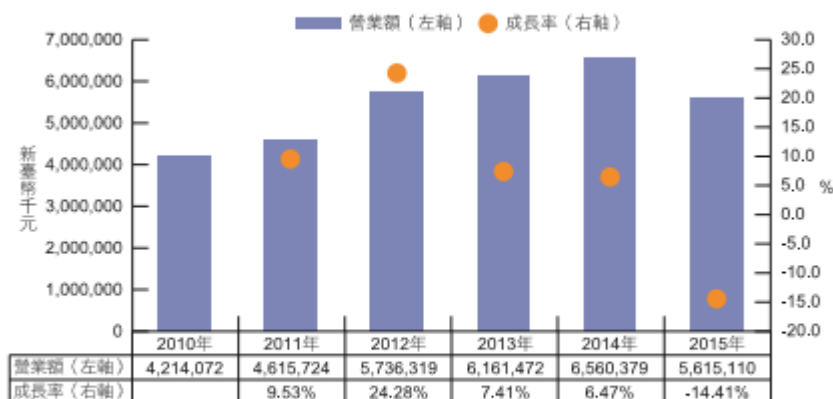


註：本年報之廠商家數係以財政統計資料為準，廠商之產業類別歸屬為個別廠商申報稅務時自行決定，因此本年報統計數據未經廠商實際營業項目進行校正，在產業統計解讀上有其侷限性。

資料來源：財政部財政資訊中心，本年報整理，2016年10月。

圖2—3 2010~2015年視覺藝術產業之營業額概況

(單位：新臺幣千元、百分比)

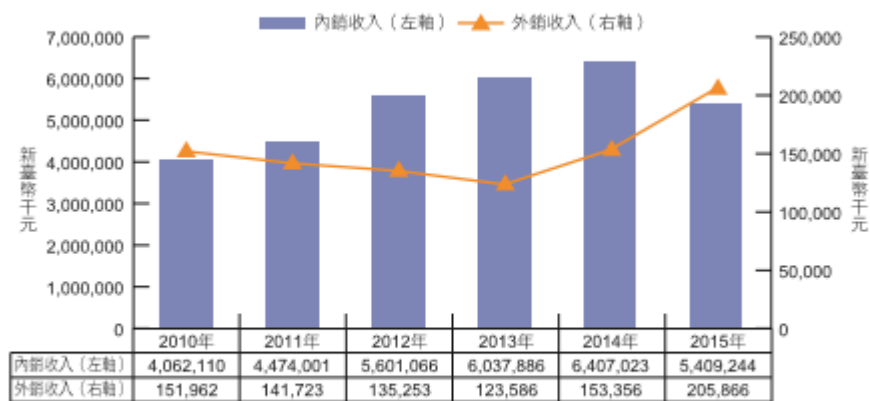


註：本年報之廠商營業額係以財政統計資料為準，廠商之產業類別歸屬為個別廠商申報稅務時自行決定，因此本年報統計數據未經廠商實際營業項目進行校正，在產業統計解讀上有其侷限性。

資料來源：財政部財政資訊中心，本年報整理，2016年10月。

圖2—4 2010~2015年視覺藝術產業之內外銷概況

(單位：新臺幣千元)



註：本年報之廠商內外銷金額係以財政統計資料為準，廠商之產業類別歸屬為個別廠商申報稅務時自行決定，因此本年報統計數據未經廠商實際營業項目進行校正，在產業統計解讀上有其侷限性。

資料來源：財政部財政資訊中心，本年報整理，2016年10月。

整體觀之，近年藝術市場表現呈現持續成長，目前視覺藝術產業的發展除了整體經濟景氣表現影響較大之外，也受到香港、中國大陸藝術市場的連動影響。因為香港、中國大陸等藝術市場交易熱絡，藝術品成交價格不斷攀升，藝術品初級市場的活躍發展帶動許多新藝廊設立，這些新成立的藝廊主要是由藝術愛好人士及收藏家開設，前者所經營的新藝廊，大多以經紀、行銷年輕藝術家為重心，而後者的經營活動則是以銷售收藏家自己過去的收藏品為主，此一現象也反映了業內人士看好國內藝術市場的長期發展。

英國保險公司 Hiscox 與藝術研究機構 ArtTactic 合作發布之《2017 年線上藝術品交易報告》(Hiscox Online Art Trade Report 2017) 提到，線上藝術市場受全球藝術市場緩慢增長的背景帶動，於 2016 年再度繼續強勁增長 15% 來到 37.5 億美元，佔藝術市場比重上升至 8.4%，預計 2021 年線上藝術市場交易總額將擴張至 91.4 億美元。該報告進行客戶調查，問卷樣本來自全球 758 位收藏家，且將訪問對象擴大專注於新進藝術收藏家（收藏資歷少於三年者），問卷結果幫助我們洞悉目前藏家的線上購買習慣與行為趨勢。

1996 年創辦的 artkey 藝奇文創，於 2007 年獲得台北故宮的公開招標委託，為台北故宮規劃藝術授權指南。其藝術授權衍生品從 2007 年的 4,000 多萬台幣到 2013 年的 9 億台幣。在國外，一些大型博物館主要收入來源於藝術授權及其衍生品，一般占到其總收入的 20% 至 50%，而且銷售產品有大部分是藝術授權產品。

三、公司或事業簡介

企業名稱	****股份有限公司		成立時間	***年**月**日
主要營業項目	藝術品經紀及租賃		行業別	服務業
公司地址	**		電話	**
			傳真	**
公司負責人	***		職稱	董事長
資本額(元)	登記	*****	目前 員工人數	**人
	實收	*****		
成立緣起	因一般藝術家缺乏接觸買方的通路，且無資金可作個人作品的展示及行銷，故公司成立提供藝術家平台服務，代為規劃其作品之銷售及運用。			
目標市場	<p>藝術作品目標客層為：</p> <p>1.35歲以上有多餘可支配所得或有藝術投資興趣之個人。</p> <p>2.有空間布置需求或藝術投資興趣之企業。</p> <p>藝術衍生物目標客層為：</p> <p>1.一般成人或家庭。</p>			
經營理念	為推廣文創產品，培植新銳藝術家，與學校及該領域專業人士合作，簽署協議作為藝術經紀人，代為推廣展售藝術品或出租藝術品以取得收入。			
公司願景	建立豐富的藝術作品資料庫，作為藝術家與鑑賞者間媒介的第一選擇，也讓藝術品不再是靜物或擺設，能將其衍生物融入一般人日常生活中，讓藝術隨手可得。			

四、創新產品(或專利技術)與服務說明

公司所經紀之產品皆為藝術家獨有之創作，具有其獨特性，擬藉由外部專業人士提供有興趣的客戶藝術鑑賞的課程，並藉由推動不定期的策展及競賽活動以發現可能之明日之星，也希望創作內容有故事性得以觸動人心，讓藝術品不再是冰冷的作品，而是可感動及分享人心的媒介，讓活動空間能多一分人性溫暖而不是冰冷的陳設。

五、競爭力 / SWOT 分析

SWOT 分析	
優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • 與學校老師合作推薦優秀之潛在人才 • 可與關係企業合作增加作品曝光度 • 管理人力成本可與關係企業分攤 • 藝術家作品為原創性商品無相同商品競爭 • 公司資本充裕且期初所需投入固定資產金額較低 • 除現有藝術經紀及租賃外亦可與關係企業專案合作取得收入 • 配合股票公開發行之母公司內控要求，內部管理能力良好 	<ul style="list-style-type: none"> • 尚無合作之知名藝術家 • 銷售管道僅限實體通路 • 尚須招募專業藝術經紀人 • 作品多樣性較不足且無資料建檔 • 進入市場時間較短尚未具規模 • 藝術銀行的經營尚未進入 • 交易流程及經驗尚需時間學習
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • 透過實地及網路舉辦藝術創作競賽有助發掘優良創作者及瞭解客戶喜好趨勢 • 現有 VR 技術讓藝術作品在網路上的呈現不再只是單調的平面方式 • 高資產客戶仍有資產保值的需求 • 藝術商品交易多元化 • 政府鼓勵文創產業之發展 • 圖像專利之保護 • 發掘潛在市場 	<ul style="list-style-type: none"> • 作品可能被盜版或複製 • 經濟成長緩慢，非必需品的消費較少 • 藝術作品尚無公認之鑑別標準 • 租稅環境不利藝術品拍賣 • 知名藝術家有限 • 一般人做藝術投資尚不普及 • 國內尚無定期專門藝術博覽會吸引及增加國際曝光度

六、營運目標

1. 1-3 年短期目標：

- (1) 利用競賽來增加藝術家及一般民眾的參與，建立公司知名度並開發藝術新秀。
- (2) 建立藝術銀行機制及網路平台，將藝術品資料建檔及客戶建檔，將現有可配合之藝術品登錄於資料庫中，並定期寄送電子作品通知給曾經購買之客戶參考，與客戶維持長期關係，潛在客源亦可方便透過網路接觸藝術作品資料及交易。
- (3) 透過關係企業的合作增加收入及曝光度，例如在活動中藝術品的短期出借使用，在影片拍攝中放在場景中的置入性行銷或將靜止之藝術品加入電腦動畫賦予其生命，或於促銷活動物品上使用

藝術品之圖案。

(4)積極洽詢同業與異業合作的機會。

1.3 年以上中長期目標：

(1)簽約培養長期合作的藝術家，以將其作品入選為公立美術館館藏為長期目標。

(2)充裕現有可使用藝術作品資料庫至 3 千件以上以增加客戶的選擇性，並讓作品能多樣化。

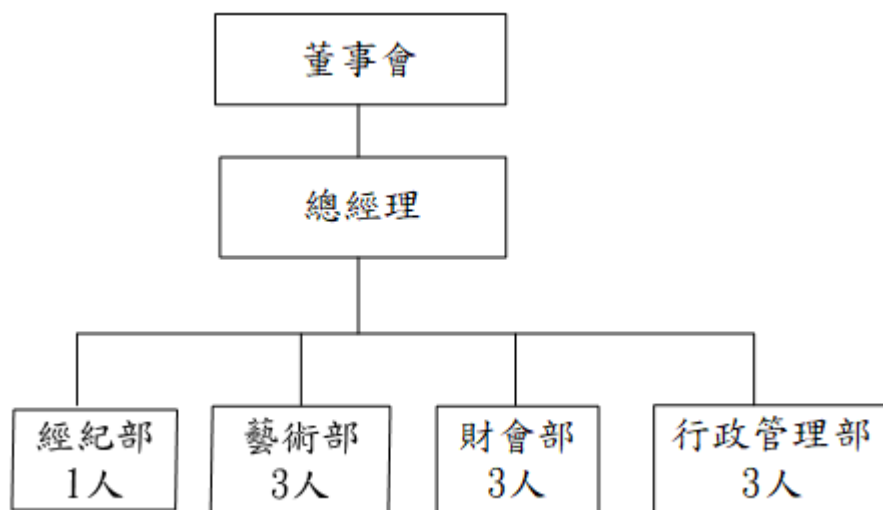
(3)將藝術品的附加價值衍生創作成其他文創商品。

七、公司組織架構與人力規劃

1. 主要管理者：

姓名	職稱	學歷	經歷	專長	所代表股份
***	董事長	**大學**系	**	企業管理 業務	**股 (100%)

2. 組織圖



八、營運與行銷策略規劃(包括 市場行銷策略、公司經營管理策略 等等)

1. 市場行銷策略簡述如下：

(1)市場區隔:有關藝術品交易的需求或偏好如下：

A. 作為商品投資並須投入高金額及預期有高報酬。

B. 以鑑賞為目的，投資報酬為次要要求，可長期持有藝術品等待增值。

C. 做為重要禮品，致贈賀禮或交際使用。

D. 做為日常擺設無增值需求。

E. 做為擺設但需要定期更換以配合情境或維持新鮮感。

F. 作為商業使用如展覽、拍片、活動、廣告…等等。

G. 藝術品衍生物之商品銷售如窗簾、卡片、拼圖、餐飲、用品…等等。

(2)目標市場:因本身資源限制本，故本公司計畫進入上述B至G之市場。

(3)市場定位:分述如下:

- A. 市場區隔B在短期內需配合競賽或經由專業評鑑來凸顯藝術作品的價值，顧客常無法判定藝術品的價值，可藉由競賽或專業評鑑機構來改給予顧客客觀判斷之依據，若長期配合的簽約藝術家作品未來能進入公立美術館館藏展出，等於取得官方認證，對藝術品價值及未來性將會取得大大提升，對客戶也是一種價值的保證。
- B. 市場區隔C就產品而言須提供故事性，簡言之就是創作品的創作源起及其表達的意念，能夠清楚的傳達給顧客，禮品的價值是受禮者收到禮物那刻心中的感受，針對顧客的送禮需求或表達的情感提供適切的作品以感動人心為訴求以達成顧客的滿意度，另可與市場區隔B之藝術品一致提供材質耐放的作品證書，提供作者及作品資訊供顧客留存及未來存查，讓藝術作品更有品質及信任感。
- C. 市場區隔D就價值約設定在萬元以下的小品，藝術作品體積不宜過大，主要提供顧客作為擺設使用，希望提供客戶空間內能因作品的擺設而增加品味、時尚感、溫馨、輕鬆、療癒、歡樂、俏皮或其他感覺，讓生活不再是枯燥無趣的，也能顯示個人的文藝氣息，讓藝術不再是有錢人的玩物，也可服務一般人。
- D. 市場區隔E主要提供給顧客能夠在不同的情境或時間下可有不同的選擇，顧客的心境或需求是會隨時間而改變的，故若就單一買斷的交易模式會讓顧客負擔高額的買賣及後續保管維護的成本，因此公司提供的租賃服務可提供低成本而隨需要更新藝術作品的服務，讓客戶依其不同時間不同需求提供藝術作品，以維持新鮮感及變化性，若顧客為企業亦可減少藝術品投資的資金積壓，讓企業顧客財務更靈活，另若客戶於租賃期滿亦可提供優惠購買價格，或代本公司談成銷售該藝術品，可給予一定比例之佣金，讓公司與客戶互蒙其利，例如旅館、餐館或商業活動空間皆是可符合其需求之對象。
- E. 市場區隔F主要在配合行銷活動增加其質感，藉由藝術品去提升活動空間的文藝氣息或時尚感，或置於影片場景內增加畫面的美感及帶入時尚元素，刺激消費者購買欲望，增加客戶行銷活動之效益，同時藉由活動或影片的曝光增加作品的能見度，也可增加未來藝術作品成交的機會。
- F. 市場區隔G可將藝術品的圖像或外觀應用至不同的領域，例如可以花藝組合成某個特定圖像或外觀、將蛋糕造型模仿藝術品製

作、桌菜的食材或擺盤可模仿藝術品表現，讓顧客在原本的目的之外多一種驚喜，提供不一樣的附加價值，或製作成各式用品及飾品。

2. 經營管理策略簡述如下：

- (1) 公司藝術家的來源多為學校教授介紹或推薦，藝術家本身知名度不足，故先切入市場區隔 C、D、E、F，因客群注重的是藝術品呈現出來的質感及可帶來心靈的感動及滿足，藝術品的增值性不是考慮重點，客群較廣可先進入創造收入。
- (2) 與外部專業人士或機構合作建立鑑價機制，讓藝術作品能有較客觀的價值依據。
- (3) 積極與藝術家聯繫及簽約，將其可用之藝術作品建檔維護，作為公司可資利用的資料庫。
- (4) 建立藝術銀行機制，並請關係企業協助網頁規劃，將規劃內容發包外部廠商撰寫網頁，並連結資料庫內的作品做運用，讓顧客可透過線上完成詢問及交易流程，惟租賃部分需另行簽約及安排保險、現場勘查，若顧客無適當的放置點可協助安排施工。
- (5) 透過學校或徵求贊助機構辦理競賽活動，除一般評審的評分外，另計入 2 種網路票選的權重，讓現有往來的及未來潛在的顧客分開評比，讓多數人能有參與的機會去表現喜好和觀感。
- (6) 當公司所培養的藝術家的名聲建立後或現有具名氣的藝術家與公司簽約後，再逐步切入市場區隔 B 和 C，藝術家的技巧和表達呈現方式較也有一定程度，且累積之名望也有助推升藝術品的價值，或是提供給外部鑑價公司鑑價供顧客參考，因此類商品客戶會希望藝術品有保值性，收藏名家作品也是一種身分地位的表徵，只是一般客戶難有判斷藝術品價值的能力，除公司可提供相關教育機會外，亦可由過去的競賽或外部專業評鑑給客戶合理評估的一個依據，若能成為政府館藏的藝術家更是莫大的榮譽。

九、各項成本分析與財務規劃

1. 預估損益表

單位：新台幣千元

年 度	第一年	第二年	第三年
營業收入	4,000	10,000	15,000
營業成本	2,800	7,000	10,500
營業利益	1,200	3,000	4,500
管銷費用	2,000	2,200	2,200
利息收入	10	10	10
稅前純益	-790	810	2,310
所得稅	0	138	393
稅後淨利	-790	672	1,917

2. 預估資產負債表

單位：新台幣千元

年 度	第一年	第二年	第三年
現金	7,590	8,232	9,994
應收帳款	1,000	1,500	2,250
存貨	10	10	10
固定資產	1,100	880	660
其他資產	10	10	10
資產總計	9,710	10,632	12,924
短期借款	0	0	0
應付帳款	500	750	1,125
負債合計	500	750	1,125
股本	10,000	10,000	10,000
累積盈餘	0	-790	-118
本期損益	-790	672	1,917
淨值	9,210	9,882	11,799
負債及淨值合計	9,710	10,632	12,924

註 1. 預估收入成本率為 70%

註 2. 藝術銀行系統建置成本約 100 萬

十、風險評估與管理

1. 市場面風險：藝術品的交易在經濟景氣不佳時較不活絡，故藝術品儘量不買入成為公司的存貨造成滯銷的風險，與藝術家採合作及經紀的模式可降低風險，且藝術的衍生應用如餐飲受經濟景氣的影響較小，公司若營運上軌道有多餘長期間置資金亦可跨入不同產業經營以降低產品景氣循環之影響。
2. 產品面風險：公司須擴充藝術家的對象，除經由學校教授的介紹外，亦可取得外部藝術競賽的得獎名單，與得獎人洽談合作事宜，或經由公司舉辦之競賽活動之得獎者的後續簽約合作，皆有機會納入公司合作的藝術家名單中，除各種平面畫作外，亦包含平面刻製品、立體的雕塑品、各種材質的立體作品或其他可長期保存及維護的作品皆會納入資料庫管理，增加產品來源及多樣化並擴充服務形式可降低產品風險。
3. 管理面風險：在經營管理面會配合母公司執行內控流程，降低人為舞弊或錯誤的風險，後勤管理作業如行政及財會管理由母公司協助，定期的稽核執行可協助發現和改善管理或作業上的缺失。
4. 財務面風險：因不須直接買藝術品當存貨，不須積壓太多營運資金及投入管理維護存貨成本，但初期須投入之人事、銷售費用及建構藝術銀行之金額會較多，初期須搭配關係企業的合作案產生現金收入，再逐步衝高自有收入來源的比例，以減少營運初期收入待提升但須支出行銷及建置藝術銀行費用的壓力。