

嘉義市立美術館部分空間營運移轉(OT)案

113 年度營運績效評估委員會會議紀錄

壹、會議時間：114 年 7 月 23 日 (星期五) 下午 2 時 00 分

貳、會議地點：本館 2 樓會議室 (嘉義市廣寧街 101 號)

參、主席：陳召集人佳琦 紀錄：呂靜媛

肆、出席委員：陳佳琦召集人、張孟華委員、侯嘉政委員、陳政鴻委員、王新衡委員

伍、列席人

美術館：李兆隆組長、呂靜媛組員、吳思儀行政人員、

島語未來股份有限公司：葉欣芝執行長、李念恩店長、劉盈秀會計

陸、主持人宣布開會及業務單位報告

一、主持人致詞：本日召開之會議為「美術館部分空間委外營運案113年度營運績效評定委員會」，首先感謝各位委員撥冗出席，並感謝葉欣芝執行長及其所屬民間團隊的積極參與與投入。請業務單位進行工作報告。

二、業務單位報告：

1. 本案委員會為 5 人小組，今日出席 5 人，已符合法定人數。本案為 109 年 9 月 7 日簽約，營運期間為 5 年，至 114 年 9 月 6 日截止。因疫情關係，展延 3 年營運期限，至 117 年 9 月 6 日。

2. 本案自簽約以來，依約已召開三次營運績效評估會議，分別為：

(1) 110 年度 (會議時間：111 年 6 月 30 日，評分 92.5 分)

(2) 111 年度 (會議時間：112 年 7 月 18 日，評分 92 分)

(3) 112 年度 (會議時間：113 年 9 月 27 日，評分 91.2 分)

3. 自開館以來，績效評分皆維持在 80 分以上。依據相關法規，若累積三次以上評分達 80 分者，則得作為優先續約之依據。請各位委員參照評分標準表逐項評分。

柒、工作小組報告事項：詳附件

捌、執行團隊報告：詳執行團隊簡報

玖、評定結果集評分彙整總表：

一、評定結果：本次營運項目包括機關需求、使用者及社會大眾需求及營運整體評價等 3 項目，由評估委員依前揭項目分別評分，113 年營運績效評分結果平均分數為 92 分，依契約規定平均評分 80 分以上，評定為「營運

績效良好」，不同委員之評定結果無明顯差異情形。

二、評分彙整總表：

委員	A	B	C	D	E
個別得分	90	90	91	96	93
總分	460				
均分	92				
總評	營運績效良好				

拾、委員所提改善及建議事項：

一、陳佳琦 (A 委員)：

- (一) 近幾年，委外團隊(如誠品書店、咖啡店)對於美術館空間活化的助益非常顯著。許多民眾雖不一定購票入場，但會選擇在此喝咖啡或逛書店，成為良好的入口與接觸點。
- (二)關於餐酒館部分，我們可共同思考探討。雖功夫菜具特色，但面向嘉義市民口味，應設計幾款簡單、成本低且利潤合理、不過於昂貴的菜色。
- (三)我個人作為純粹外地人，有一陣子對嘉義燒烤文化情有獨鍾。像40元一串的小吃，偶爾吃幾串配瓶酒，這種生活氣息十分在地且具魅力。嘉義擁有獨特文化底蘊，是值得融合發揮的資源。
- (四)在行銷宣傳方面，可善用嘉義美術館社群管道，若有新菜色或活動，應多方互通訊息。
- (五)本館同仁非專職商業經營，但期待透過定期交流，邀請執行長、店長及年輕團隊共同腦力激盪，尋找更多創新點子。
- (六)曾舉辦週五下午小型活動，如播放影片、講座等，此類活動適合美術館空間，且相當有趣。
- (七)美術館多數活動皆為免費提供，但只要有好點子並願嘗試，參加人數不需過多，如二三十人集客至餐酒館，大家一起探討找到合適營運模式。
- (八) 最後，感謝大家一路以來的投入與努力，在實驗與嘗試中不斷前行。今年適逢美術館成立五週年，期盼未來能有更多創新合作。

二、張孟華(B 委員)：

- (一) 對目前營收水準表示擔憂，尤其是持續虧損令人不安。114年營運報告

讓人稍微放心，但仍期盼能夠儘速見到實質好轉。

(二) 颱風造成的影響大致已恢復正常。感謝美術館團隊迅速處理與恢復營運。

(三) 整體環境維護都很乾淨包含賣店。但仍提醒走道上偶有紙屑等情況，建議安排定期巡視與清潔，避免第一印象受損，維持整體形象。

(四) 依契約規定每年應辦理12場主題活動，而去年舉辦場次已達22場，超出規範。然而有部分交流分享會參與人數僅2至3人，建議未來加強宣傳，提升吸引力與參與度。

(五) 提醒酒品管理需合乎規範，尤其針對進口酒類，須依法標示中文資訊。

三、侯嘉政 (C 委員):

(一) 回顧了美術館在11年前創立時的艱辛過程，對過去多位前輩與相關單位在推動過程中的努力表達由衷感謝。近年來，委外團隊在美術館與公園的昭和18、旅服中心三個文化場域，在整體管理、活動配合、衛生與安全維護等方面表現出色，並且獲得民眾高度評價，顯示營運品質已達一定水準。

(二) 政府單位的委外經營需審慎挑選團隊，以落實文化場館的經營理念與形象。但最大挑戰來自財務壓力，尤其是餐酒館的管理與經營成本高昂，造成113年度虧損將近390萬元。

(三) 在不同區域的營運績效中，咖啡館表現較為理想，憑藉美術館品牌知名度，不需投入大量管銷成本即可維持良好獲利；而書店與藝術商店因誠品品牌加持，銷售尚稱穩定。但餐酒館因面積大，坪效低，導致營運壓力加重。餐酒館自開幕以來表現平平，市場反應不理想，導致固定成本無法攤平，成為主要虧損來源。

(四) 餐酒館建議以「轉型止損」為主軸，將原餐酒館設備調整為不限時平價咖啡模式，搭配輕食、甜點與免費充電，吸引學生與小資族。相比高成本、低營收的餐酒館，昭和11在咖啡與甜點已有成功經驗與毛利優勢。建議仿照其模式打造二館，逐步取代原有高風險經營型態。

(五) 建議設立文創商品寄賣專區，提供文創工作者平台，以增加營收來源與文化連結，提升館內品牌價值與地方文化商品的多元性。產品應強調嘉

義及美術館在地特色，並整合實體展示與網路通路，拓展銷售效益。

(六)之前曾與黃敏惠市長至德國、荷蘭等地參訪經驗（如星巴克城市杯），可見推動「嘉義限定」商品與文化品牌對城市形象塑造具關鍵意義。建議短期推動餐酒館轉型，中期聚焦文創商品開發，鼓勵團隊持續用心經營，爭取更多社會資源與認同，兼顧文化價值與經濟效益。

四、陳政鴻（D 委員）：

(一)委外團隊在數據整理與履約執行方面展現出細緻與專業，於活動配合與場地使用上亦展現高度彈性與積極度，整體營運績效表現良好，均符合各項指標，可見其用心經營，為值得肯定的優質團隊。

(二)以新港美術館（客廳）與小酒館的經驗為例，新港社區由一個個分散的小點構成，是有理想，但實際營運中面臨維持質感與現金流的雙重挑戰。履約尚有三年空間，仍有機會但應在現實條件下審慎務實經營。

(三)建議開發如馬克杯、鉛筆等具嘉義或美術館特色的商品，提升吸引力與記憶點。餐酒館現有餐點與飲品（如甘蔗拿鐵、阿里山咖啡、紅茶）雖具質感，卻也顯得較有距離感，難以拉近與消費者的連結。

(四)行銷策略與活動發展

1.建議餐酒館午間時段主打外地遊客市場，可推出如林聰明砂鍋魚頭、涼麵、豆花等在地特色輕食且較無壓力的消費，吸引旅客入內；晚間則以在地客群為主，搭配鋼琴或小型樂團演出，營造氛圍。行銷方面可結合社群媒體與短影音操作，創造話題與流量。

2.針對嘉義市民之優惠促銷，現行折扣方案吸引力有限，建議改以附贈在地特色小禮（如臭豆腐）等方式，提升消費的價值感與驚喜感。

五、王新衡（E 委員）：

(一)團隊在文化推廣與保存上表現用心，值得肯定。但在營運策略上仍有進步空間，建議聚焦目標客群，調整經營方向以提升使用率與經濟效益。

(二)強化展覽與空間連結，提升體驗感

1.近期參訪黃金博物館奈良美智特展（由台電金水基地），場域氛圍營造得宜，使我駐足良久，深刻感受空間魅力與文化感染力。

2.建議在目標客群設定上，更聚焦文化感知型消費者，並強化細節設

計，使營運場域與展覽主題緊密結合。例如將展覽概念延伸至飲品拉花、音樂選曲與場域佈置，打造整體文化體驗，提升參與感與記憶度。

3.目前餐酒館定位尚顯模糊。外地遊客多偏好夜市或在地小吃，較少選擇美術館用餐。國內美術館設有餐廳，但餐酒館則較少見，顯示消費習慣與場域定位存在差距。

4.此外，轉型方向可從時段經營或平日策略著手調整。目前嘉義美術館餐酒館的價格雖低於外部一般餐酒館，但相較國內其他美術館餐廳，價位又偏高，造成定位模糊，難以明確吸引特定客群。

(三)建議餐酒館針對特定節慶，如管樂節、古蹟日，甚至普渡等在地活動，規劃期間限定的文化主題活動。建議美術館餐酒館可在晚上舉辦結合文化內涵的特色活動，如「夜間美術館」或「哲學星期五」等固定文化沙龍，強化與外部餐酒館的差異性與藝術性。

(四)建議推廣國際遊客(如日本市場)，文化部目前正推動世界遺產阿里山林業鐵道，具備充足經費與明確議題。早年我在日本求學時，觀察到富士山成功以藝術角度切入世界文化遺產行列，提供了寶貴借鏡。

(五)建議結合嘉義與阿里山的文化資源，透過藝術展覽管樂等文化活動打造獨特品牌形象，塑造嘉義成為具有國際影響力的文化旅遊城市。支持與阿里山世界遺產計畫緊密結合，提升嘉義在國際舞台上的能見度與吸引力。

(六)建議爭取政府如 SBIR 補助與文化發展資源，降低財務風險。

六、民間機構回覆

(一)關於咖啡二館，硬體調整空間有限，我們會先從營運面做些嘗試。

(二)至於當地文創商品部分，我們之前已有和文化局合作，會持續尋找嘉義在地有質感的文創商品進行販售。

(三)委員提到餐酒館晚上可做表演，未來會嘗試邀請表演團隊，結合定食等方式帶動消費。

(四)對於不打折但送小禮物的建議，有符合到我想法，應可以提升顧客好感。

(五)另外，針對嘉義人的飲食偏好，似乎較不偏好工序繁複的創意料理，反而更喜愛實在、樸實的口味，例如烤豬肉等家常風味。未來我們將調整菜單，朝向更貼近在地口味、簡單樸實的方向發展，以符合嘉義在地消費者的期待。。

(六)近期與史博館合作推動小旅行，試圖帶動遊客流量，成效還需觀察。

(七)目前國際遊客的實際需求仍有限，而嘉義市民的餐飲消費習慣與外地遊客也存在差異。在整體餐飲規模尚未擴大前，我們的經營策略仍將以嘉義市民的消費力與用餐體驗為核心。

(八)SBR補助我們已申請兩次，後續仍會評估並持續嘗試。

(九)對於活動人數偏少，我們會加強宣傳與內容調整，讓參與度提升。

(十)最後非常感謝館長與團隊的協助，大家一起努力推動美術館的發展。

壹拾、委員所提營運績效評估指標及配分權重建議事項：無。。

壹拾貳、其他應行記載事項：無

散會：同日下午 4 時 30 分。