

國立政治大學經營管理碩士學程
全球企業家 A 組
碩士論文

指導教授：于卓民博士

國際拍賣公司在台營運策略之研究
**Operational Strategies of International
Auction Companies in Taiwan**

研究生：鄧傳馨

中華民國 101 年 1 月

誌謝

本論文之完成，首先衷心感謝恩師于卓民博士鉅細靡遺、提綱挈領的耐心解析與指導，是本論文得以順利進行的關鍵動力。其親切又專業，亦師亦友的態度，讓學生深感敬佩。

另外要感謝論文口試委員彭朱如博士及鄺芃羽博士，兩位委員們在口試時對本論文所投入的關注與建議，學生深表感激。

在論文撰寫過程中，非常感謝家人尤其是我內人的包容與支持，以及協助蒐集彙整所有相關資料的助理同事，讓我在工作繁忙之餘能一氣呵成地完成論文。

在政大 EMBA 就學期間，參與八校個案競賽這一段精彩難忘的深刻經驗，非常感謝陳建維博士的帶領指導。還有許多傾囊相授的老師們，如導師蕭國慶教授身教重於言教之諄諄教誨、以及鄭丁旺教授、吳靜吉教授、司徒達賢教授、林柏生教授、林祖嘉教授、邱志聖教授、李仁芳教授、郭炳伸教授、樓永堅教授、管康彥教授、李瑞華教授、楊建民教授、季延平博士、鄭宇廷博士、郭維裕博士...等名師的指導，在此也深深表達感激之情。

同時也要感謝來自社會上各行各業菁英的 99 全企同學們，能與各位在政大 EMBA 的學術殿堂裡共同切磋學習，是我莫大的福份，更將學習與友誼延續至生活之中，成爲一輩子永遠的資產。

最後再次感謝這一路走來曾經對我協助與支持的師長、同事、同學、朋友與家人們，謹以本文表示個人的誠摯敬意與感謝。

鄧傳馨 謹識

于政大商學院

民國一〇一年一月

摘要

華人藝術市場的主要區塊是台灣、香港、及中國大陸，然而三者的發展背景、時間和模式都不同。其中，台灣因為保留了最完整的中華文化與人文素養，使得台灣成為最早發展華人西畫藝術的地方，也是發展最成熟的地方，幾乎主導了「二十世紀華人藝術」項目的市場走向。

八零年代開始台灣經濟起飛，各項商業活動蓬勃發展，藝術市場也欣欣向榮。國際知名拍賣公司—蘇富比（Sotheby's）洞見先機，1981年便來台設立辦事處，1992年台灣正式成為拍賣中心，於3月22日舉辦台灣首拍。競爭對手佳士得（Christie's）則於1991年成立台灣辦事處（太古佳士得台灣分公司），1993年10月10日在台舉辦首場拍賣。這兩家在當時獨佔全球藝術拍賣市場的國際公司來台舉行拍賣會，帶動了台灣拍賣產業與國際接軌，更發展台灣成為華人西畫藝術最重要的成熟市場。

本研究的目的是比較九零年代兩大國際拍賣公司進入台灣市場的營運策略，梳理其策略觀點與資源基礎之分析，探討哪些異質性資源決定了企業競爭力的差異、影響持久競爭優勢之形成，及如何充分運用差異性機會追求成長。由於大多數台灣本土拍賣公司的規模與優勢較小，面對亞洲市場的成長和外國拍賣公司的潛在競爭，期望本研究結果有助於台灣本土拍賣公司在經營華人藝術項目的拍賣策略與經營方向的擬定。

本研究發現，蘇富比與佳士得在台獲致成功的營運策略核心是調適策略—因地制宜且熟悉地主國文化之地主國導向調適；而有關進入對台灣拍賣產業帶來之影響，本研究發現，兩大國際拍賣公司不僅幫助台灣藝術拍賣產業奠定各項規範，使台灣正式與國際接軌，也帶動畫廊、藝術博覽會等相關藝文產業升級，成功的拍賣會更擴大帶動周圍其他產業（如旅館業、餐飲業、會展業、精品業等）的發展商機。

※ 關鍵字：資源基礎，佳士得，蘇富比，二十世紀華人藝術。

Summary

The main areas of Chinese art market are Taiwan, Hong Kong and Mainland China; however, the developing background, time and model in each area are quite different. Among the three, Taiwan is the earliest and the most developed market for Chinese oil paintings because of its full preservation of Chinese culture and humanities. Taiwan almost dominates the market trend of “20th Century Chinese Art”.

In 1980s, the economy in Taiwan was booming and commercial activities were very active which lead to thriving art market. Sotheby's foresaw the opportunity to carry out auction business in Taiwan. Therefore, the company established Taiwan branch office in 1981 and upgraded the branch to auction center in 1992, holding the first auction in Taiwan on March 22nd in the same year.

Its competitor, Christie's, established Taiwan branch in 1991. Unlike Sotheby's, Christie's formed a joint venture to enter Taiwan. It established “Christie's Swire” Taiwan in 1991 and started its first auction in October 10th, 1993. The two global auction companies coming to Taiwan to hold auctions drove Taiwan's art auction industry to be geared to international standards. Furthermore, Sotheby's and Christie's coming has transformed Taiwan to become the most mature art market of 20th Century Chinese Art.

The purpose of this thesis is to compare the operational strategies of Sotheby's and Christie's in Taiwan in the 90s. By analyzing their strategies and resource bases, we can understand how heterogeneous resources affect their competitiveness, sustainable competitive advantages, and pursuing of growth opportunities. Because most Taiwanese local auction houses are small and have less competitive advantage, facing the strong growth of Asian art market and potential competition of foreign auction houses, I hope that my research findings can help their strategic thinking and strategy formation to capture the business opportunities in 20th Century Chinese Art.

This research finds that the core strategy to make Sotheby's and Christie's successful in Taiwan art market is “adaption”, which is a poly-centric adaption in which the companies are pretty familiar with local conditions and culture of the host country. As for the impact these two companies have on Taiwan art auction industry, this research finds that Sotheby's and Christie's coming not only help Taiwan settle the norms of auction and make Taiwan to be geared to international standards, but also drive galleries, art fairs and other related art industries upgrading. The successful auctions in Taiwan have also stimulated the development of other industries, such as hotels, restaurants, conventions, exhibitions, and luxury industry.

※ Keywords: Resource-based view, Sotheby's, Christie's, 20th Century Chinese Art.

目錄

摘要	2
第一章、前言	8
第一節. 研究動機	8
第二節. 研究問題及目的	9
第三節. 研究流程與章節簡介	9
第二章、文獻探討	12
第一節. 國際環境差異分析 (CAGE)	12
第二節. 進入策略	13
第三節. 全球價值創造與競爭優勢 (ADDING)	14
第四節. 企業資源基礎論 (RBV)	19
第三章、研究方法	20
第一節. 研究架構	20
第二節. 個案研究法與進程序	20
第四章、華人藝術拍賣產業	23
第一節. 二十世紀華人藝術與亞洲現當代藝術	23
第二節. 華人藝術拍賣市場在台灣的發展	24
第五章、個案資料描述與分析	29
第一節. 國際兩大拍賣公司簡介	29
第二節. 環境分析	35
第三節. 公司資源與能力	47
第四節. 蘇富比與佳士得在台之營運策略分析	48
第五節. 國際拍賣公司對台灣拍賣產業之影響	76
第六章、結論與建議	84
第一節. 結論	84

第二節. 建議	92
參考文獻	99



圖目錄

圖一、研究流程	10
圖二、CAGE 架構	13
圖三、ADDING 價值分析	15
圖四、半全球環境下的全球策略架構	16
圖五、全球策略的發展程度	16
圖六、調適策略	18
圖七、研究架構	20,84
圖八、九零年代初期台灣市場 CAGE 分析	36
圖九、梵谷《嘉舍醫生 (Dr. Paul Gachet)》	45
圖十、馬斯洛 (Maslow) 的需求層級理論	46
圖十一、競合策略的價值網	52
圖十二、莫內《原野樂園》	59
圖十三、拍賣公司服務流程	90
圖十四、2010 年藝術品拍賣額 (美術類)，按國家分佈	96
圖十五、2010 全球十大拍賣公司排行榜	97

表目錄

表一、AAA 策略之間的差異性	17
表二、由外而內的環境分析及由內而外的策略選擇	18
表三、訪談對象與時間	22
表四、華人藝術市場脈絡與趨勢	23
表五、台灣各家拍賣公司之首拍比較表（統計至 1994 年底）	25
表六、台灣所有拍賣公司之發展年表	26
表七、蘇富比台灣年表	31
表八、佳士得台灣年表	34
表九、1994 年十大天價作品一覽表	42
表十、1998 年華人西畫拍賣十大天價 Top 10	43
表十一、從 1992 年總體經濟規模預測'92-'02 黃金十年的藝術投資潛力	44
表十二、國際拍賣公司訂定賣方佣金優惠誘因	49
表十三、蘇富比與佳士得在台灣拍賣之所有圖錄封面拍品整理表	61
表十四、作品增值之舉例（為顧客創造價值）	79
表十五、歷屆台北藝術博覽會參展狀況	81
表十六、以 ADDING 架構歸納蘇富比與佳士得在台發展差異化價值	85
表十七、歸納蘇富比與佳士得進入對台灣華人藝術拍賣市場帶來之影響	87

第一章、前言

兩大國際拍賣公司—蘇富比與佳士得，於九零年代初期進入台灣，帶動台灣拍賣產業與國際接軌，使台灣發展成為華人西畫藝術最重要的成熟市場。本文期望研究兩大國際拍賣公司的在台營運策略，供台灣本土拍賣公司借鏡學習。

第一節. 研究動機

國際拍賣公司進軍亞洲，始於蘇富比（Sotheby's）於 1992 年 3 月 22 日在台灣舉辦台北首拍，接著 1993 年 10 月 10 日佳士得（Christie's）開始台北首拍，比競爭對手—蘇富比—晚了一年開拍。九零年代當時台灣的藝術產業景氣旺盛，不少投資者在畫廊業者的鼓勵及自身考量下，紛紛將熱錢轉向藝術品投資，這一波藝術產業熱潮吸引國際兩大拍賣公司來台灣進行拍賣，帶動台灣的拍賣制度。而後蘇富比與佳士得兩家國際拍賣公司分別在 2000 年初、2001 年底結束在台灣拍賣，移轉到香港舉行拍賣。

本文以蘇富比（Sotheby's）和佳士得（Christie's）兩大國際拍賣公司為主體，欲從國際企業的環境與管理角度，研究其進入台灣市場的跨國策略觀點，論述的原則以掌握的現實面以及價值創造為重，探討其市場進入策略之選擇，從企業資源基礎理論（RBV）的觀點分析，如何運用差異化機會、創造並延續競爭優勢及差異化價值以贏取優勢。藉由美國哈佛大學商學院葛馬萬教授（Dr. Pankaj Ghemawat）提出的「國際環境差異分析（CAGE）」與「全球價值創造與競爭優勢（ADDING）」，來探討這兩大國際拍賣公司九零年代在台灣市場的營運策略觀點及其成功要件。

當今面臨中國經濟的成長起飛，亞洲藝術拍賣市場的競爭日趨激烈，各家拍賣公司有限的人力、資源與成本等，勢必要做有效整合以發揮更大的效用。本研究也希望藉由對國際拍賣公司在台營運策略之分析，供台灣拍賣公司借鏡學習其策略以持續成長。

第二節. 研究問題及目的

本研究主要設定兩個問題：

- (1) 國際拍賣公司在台之營運策略為何？哪些因素影響公司之營運策略？
- (2) 國際拍賣公司對台灣拍賣產業之影響為何？

由於兩大國際拍賣公司擁有的企業資源各不相同，本研究的目的希望比較九零年代兩大國際拍賣公司進入台灣市場的營運策略，梳理其策略觀點與資源基礎之分析，探討哪些異質性資源決定了企業競爭力的差異、影響持久競爭優勢之形成，及如何充分運用差異性機會追求成長。

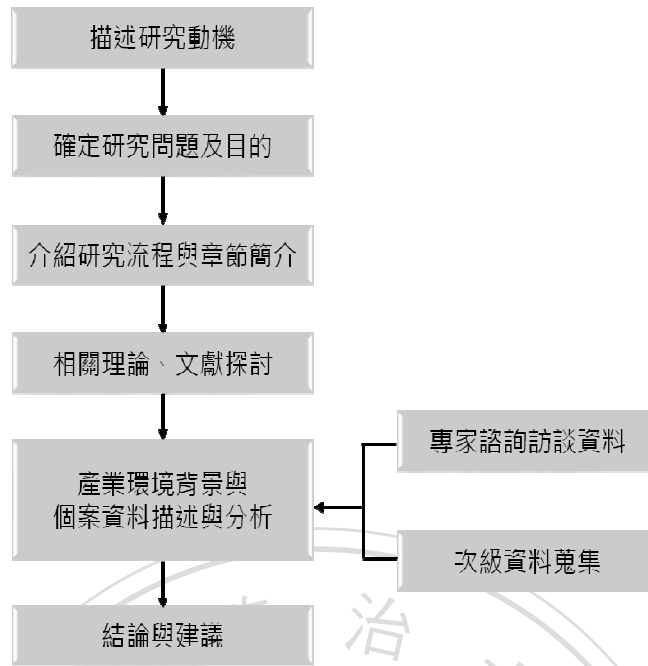
因為大多數台灣本土拍賣公司的規模與優勢較小，面對亞洲市場的成長以及外國拍賣公司的潛在競爭，我期望我的研究能幫助於提供台灣本土拍賣公司在經營華人藝術項目的拍賣策略思考與永續經營的方向。

第三節. 研究流程與章節簡介

本研究共分六章，研究流程如圖一。

首先描述研究動機，確定研究問題及目的，介紹研究流程與各章節安排之簡介。再來介紹本研究採用的文獻，整理相關學者提出的理論與相關文獻。接著介紹研究架構與本研究採用的個案研究法及進程序，設定訪談對象並安排進行訪談。

然後整理相關文獻和各種參考資料做本研究之背景介紹與環境分析，理解華人藝術拍賣產業在台灣的發展背景。而後以專家訪談資料為主要資料來源，同時蒐集和閱讀相關書籍、雜誌與新聞等作為次級資料，從主要訪談資料、各種參考資料與次級資料之蒐集，整理個案描述與分析，梳理兩大國際拍賣公司在台的營運策略觀點差異與異質性資源價值。最後歸納結論以及對產業與後續研究之建議。



圖一 研究流程

本論文章節安排如下：

第一章為前言：第一節為研究動機，第二節為研究問題及目的，第三節為研究流程與章節簡介。

第二章為文獻探討，第一節.國際環境差異分析(CAGE)，第二節. 進入策略，第三節.全球價值創造與競爭優勢(ADDING)，第四節.企業資源基礎理論(RBV)（包括有組織結構方面、財務模式方面、母公司規範方面、母公司資源運用方面及行銷策略方面）。

第三章為研究方法，第一節. 研究架構，第二節. 個案研究法與進程序。

第四章為華人藝術拍賣產業之介紹：第一節為二十世紀華人藝術與亞洲現當代藝術，第二節為華人藝術拍賣市場在台灣的發展（包含台灣本土拍賣市場的興起和九零年代台灣拍賣公司之綜合論述）。

第五章為個案資料描述與分析：第一節為國際兩大拍賣公司簡介，第二節為台灣市場分析（包含文化分析、政府政策分析、地理分析及經濟分析），第三節為蘇富比與佳士得在台之營運策略分析第四節為國際拍賣公司如何創造差異化價值，第五節為國際拍賣公司對台灣拍賣市場之影響（包括拍賣產業規範方面、

市場交易制度方面、藝術收藏族群之帶動方面、拍賣產業及服務價值提升方面)。

第六章為結論與建議，提出國際拍賣公司進入台灣的成功要件歸納，以及本研究對拍賣業者及後續研究之建議。



第二章、文獻探討

本章介紹此研究的文獻探討，共分四個小節探討：美國哈佛大學商學院葛馬萬教授（Pankai Ghemawat）所提出的「國際環境差異分析（CAGE）」與「全球價值創造與競爭優勢（ADDING）」、還有國際企業之進入策略以及企業資源基礎理論(RBV)。

第一節. 國際環境差異分析(CAGE)

本研究以葛馬萬教授（Pankai Ghemawat）所提出的「國際環境差異分析（CAGE）」與「全球價值創造與競爭優勢（ADDING）」進行分析。

美國管理學者李維特（Ted Levitt）主張全球化趨勢、得過三次普利茲獎的紐約時報專欄作家弗里曼（Thomas Friedman）亦主張「地球是平坦的」思維；然而葛馬萬教授提出世界是「半全球化」之主張，強調國與國之間的差異性依然會主導全球商業環境。

在企業的跨國經營與價值創造上，葛馬萬教授提出：各國之間的差異性可從文化（Cultural）、政府行政（Aministrative）、地理（Geographic）、經濟（Economic）等層面觀之，即所謂的 CAGE 架構（圖二）。企業可從這四個層面瞭解跨國經營的差異性，為其全球策略找出必須克服的障礙，以及順利跨越這些差異的橋樑。



圖二 CAGE 架構

第二節. 進入策略

進入策略是瞭解企業進行國際化佈局之初始決策、以及國際市場進入時點之考量的重要關鍵。市場進入策略一般分有：(1) 直接進入策略，(2) 間接進入策略。

(1) 直接進入策略：

指企業利用己身已有的營銷網絡、成熟的營銷策略、立體式的廣告宣傳、便捷的售後服務，直接將新開發的產品投放到既定的目標市場之策略。這種策略要求企業具有自身獨立、完備的銷售和服務網絡、雄厚的資金實力，一般適用於大型企業集團。

(2) 間接進入策略：

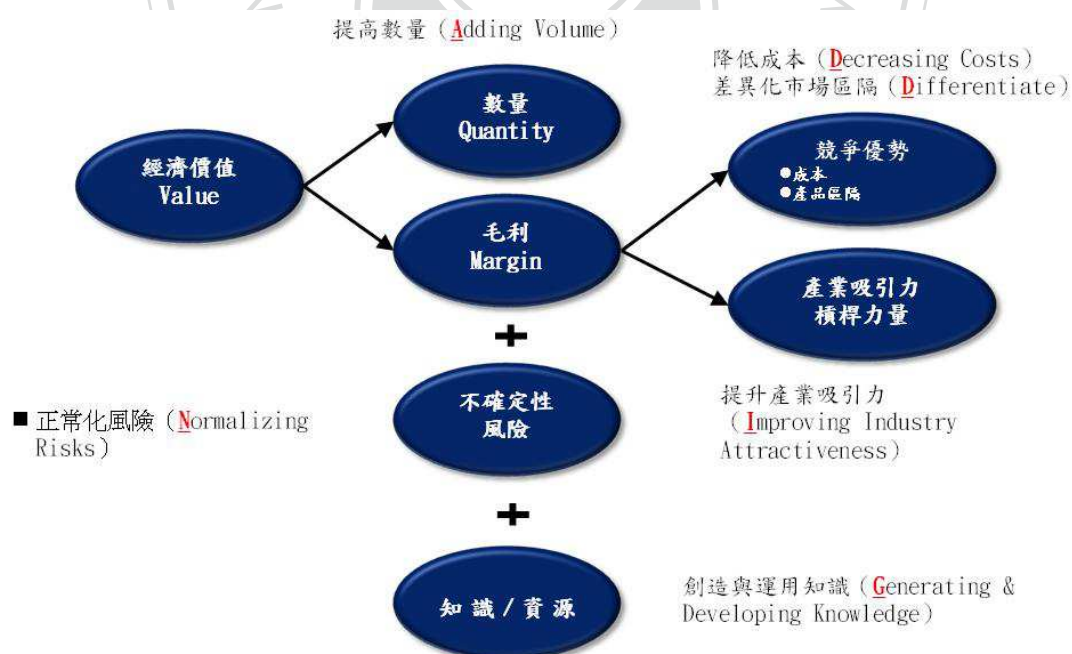
指企業在產品實現的全部環節中只承擔設計、開發、生產等任務，營銷策劃、廣告、銷售、服務等採取合作、合資或銷售代理等方式。這種方式適用於規模較小、銷售網絡不完備、資金有限的企業，也是目前比較流行的市場進入策略，體

現了社會分工的集約經營理念。

本文欲整理歸納蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司於九零年代進入台灣市場之進入策略，以瞭解他們當時進入時點之考量和作法。

第三節. 全球價值創造與競爭優勢(ADDING)

企業在跨國營運時，往往會受到全球市場規模的誘惑，以為規模經濟就是獲利的準則，而忽略去確實分析各國市場的差異性，會對公司經濟造成什麼影響。葛馬萬教授提出 ADDING 價值分析（圖三），從六個層面的分析來找出可真正為公司增加的價值，而不是單純的追求數量成長而已。ADDING 價值評估的六個層面為：數量成長（Adding volume）、降低成本（Decreasing costs）、差異化市場區隔（Differentiate）、改善產業吸引力（Improving industrial attraction）、正常化風險（Normalizing risks）及創造運用知識（Generating knowledge）。

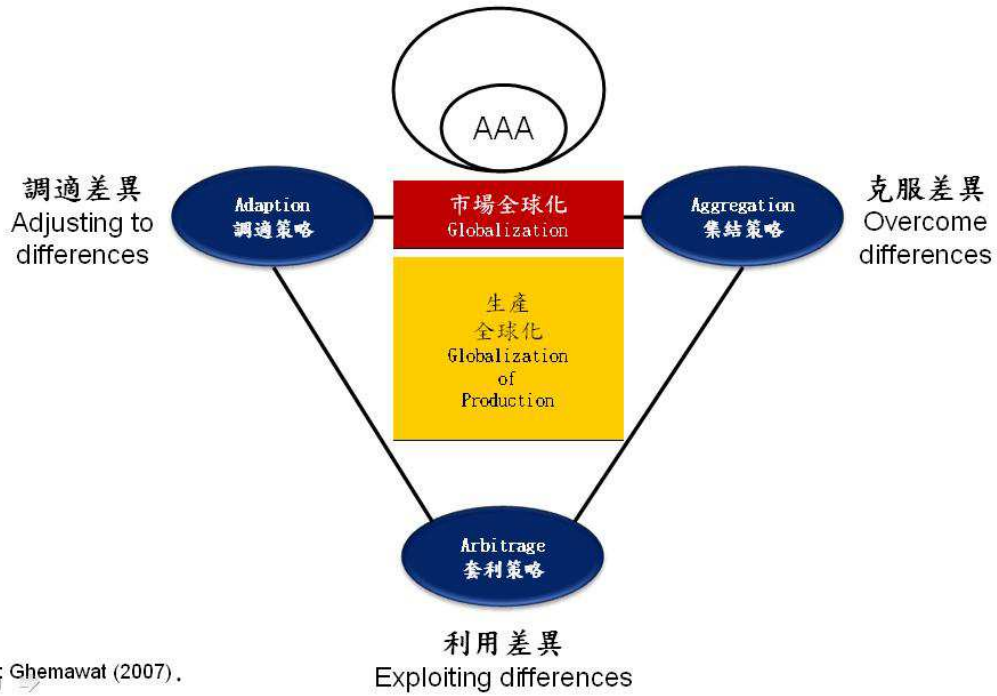


Source : Ghamawat (2007).

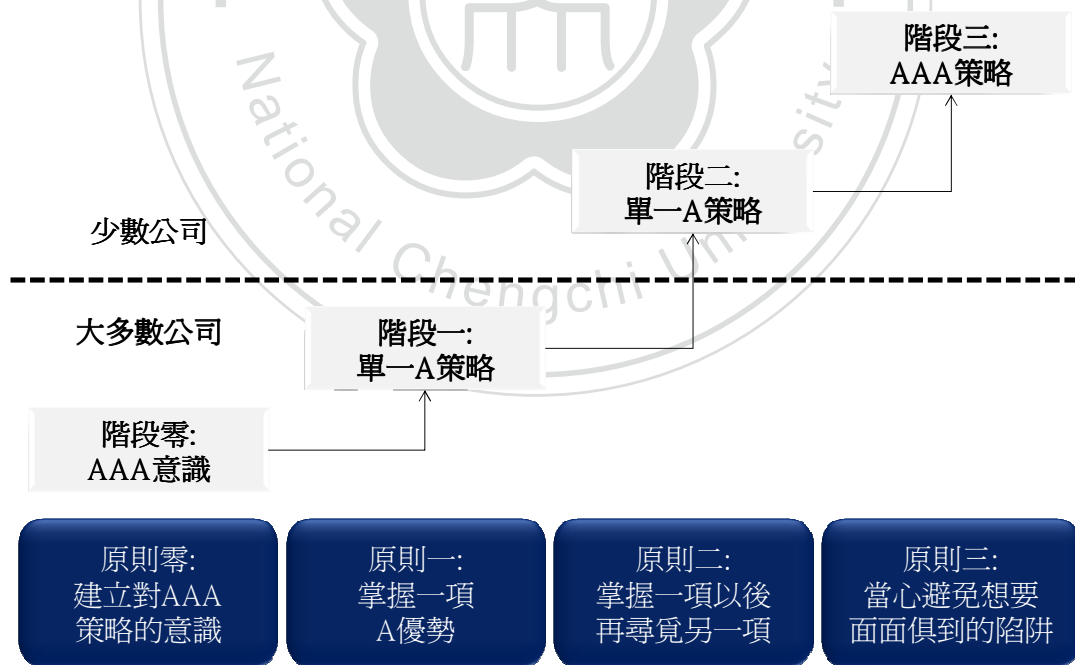
A	數量成長 Adding Volume	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 辨明規模/範疇經濟的基礎與來源 ❖ 注意數量成長對其他投入要素的影響
D	降低成本 Decreasing Costs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 聚焦於關鍵成本項目進行分析 ❖ 解析影響成本的來源：規模、範疇產能利用率、地點、垂直整合.. ❖ 對高勞動密集度產業，把握跨國套利的機會
D	差異化市場區隔 Differentiate	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 以CAGE分析跨國偏好差異，聚焦於WTP的改善機會 ❖ 以高研發或廣告密集度產業，把握跨國差異化的機會
I	改善產業吸引力 Improving Ind. Att.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 探索影響產業結構改變的因素 ❖ 考慮產業在世界各國獲利能力差異與原因 ❖ 思考競爭者的策略與彼此的競爭動態
N	正常化風險 Normalizing Risks	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 掌握事業的主要風險來源（供需、競爭、金融與非市場）與程度 ❖ 分析跨國營運可降低風險的作法與程度 ❖ 管理風險的價值、風險分擔的進入模式
G	創造運用知識 Generating Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 思考管理知識創造與擴散的模式 ❖ 思考其他資源的創造與跨國移轉模式 ❖ 發展支持跨國知識/資源移轉的組織能力

圖三 ADDING 價值分析

面對跨國市場的差異性，葛馬萬教授提出企業有 AAA 三大策略可以因應：調適（Adaptation）—因地制宜、整合（Aggregation）—異中求同、套利（Arbitrage）—成本效益，以從半全球化的世界之中獲得最大的利基。然而企業要同時執行此三 A 策略是很困難的，通常是採取其中一～兩種策略進行。圖四為半全球環境下的全球策略架構。圖五為全球策略的發展程度。表一說明 AAA 三大策略之間的差異性。



圖四 半全球環境下的全球策略架構



圖五 全球策略的發展程度

表一 AAA 策略之間的差異性

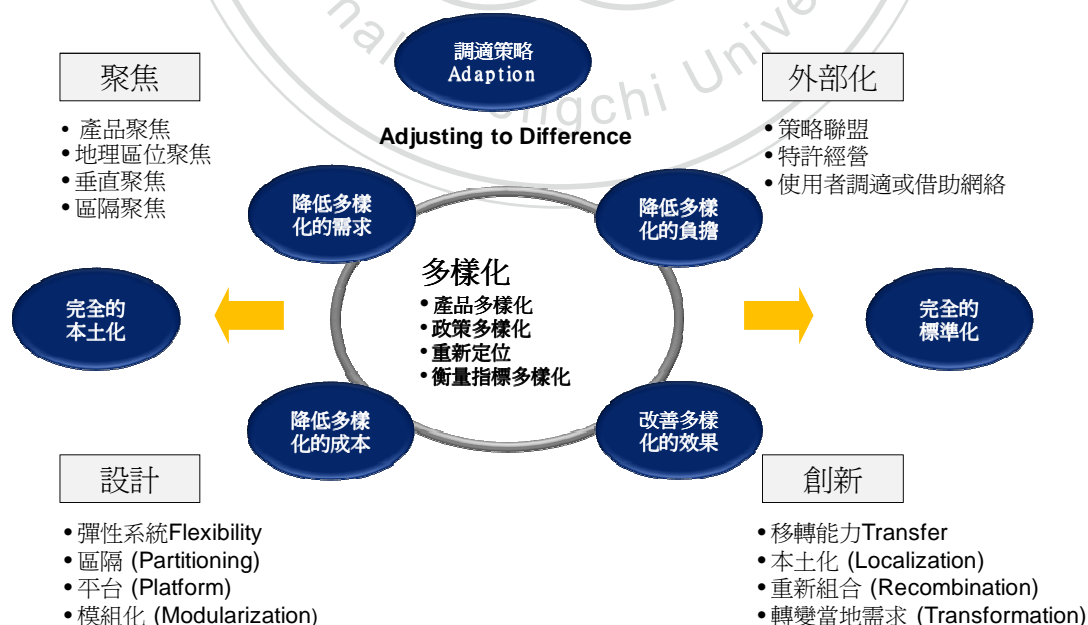
特徵	調適	整合	套利
競爭優勢:爲什麼要進行全球化?	透過對國家層級的重視融入當地 (同時也利用一些規模經濟)	透過國際標準化,達成規模與範疇經濟	透過國際專門化達成絕對經濟
協調:怎麼進行跨國組織?	針對國家進行:強調調適的重要性,以融入當地社會	針對企業,區域或顧客進行:強調水平關係,已達成跨國規模經濟	針對部門功能進行:強調垂直關係,其中包括打破組織疆界
配置:海外據點的選擇?	專注於經營和母國市場類似的國家,以限制文化,政府行政,地理或經濟距離造成的影響		在比較多元的國家經營,以充分利用距離的某些要素
控制:要注意些什麼?	過度多元或複雜	過度標準化或是強調規模	縮小利差
移除障礙:內部要注意誰?	各國主管	集大權於一身的公司總部,企業,區域或客戶	主要功能或是垂直介面
企業外交: 哪些外界議題可能出現	有鑑於對培養當地面孔的重視,態度較爲謹慎,積極	同質化或是異質化的出現 級反彈	供應商:通路或是中間商的利用或調整:最可能傾向政治崩解

AAA 策略之間，透過由外而內的環境分析及由內而外的策略選擇，參表二。

表二 由外而內的環境分析及由內而外的策略選擇

環境分析 (由外而內)	文化距離 Cultural D.	政府行政距離 Admin. D.	地理距離 Geographic D.	經濟距離 Economic D.
策略選擇 (由內而外)		Adaption 調適策略	Aggregation 集結策略	Arbitrage 套利策略
競爭優勢 選擇	數量成長 Adding volume			
	降低成本 Decreasing cost			
	差異化市場區隔 Differentiate			
	改善產業吸引力 Improving Ind. Att.			
	正常化風險 Normalizing risks			
	創造運用知識 Generating knowledge			

本研究欲從調適策略 (Adaption) (圖六) 的思考方向來歸納九零年代蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司進入台灣市場的成功策略要件 (KSF, Key Success Factors)。



圖六 調適策略

第四節.企業資源基礎理論(RBV)

企業資源基礎理論 (Resource-Based View, 簡稱 RBV), 1984 年由沃納菲爾特 (Wernerfelt) 提出。此理論的假設是:「企業具有不同的有形和無形的資源, 這些資源可轉變成獨特的能力; 資源在企業間是不可流動的且難以複製; 這些獨特的資源與能力是企業持久競爭優勢的源泉。」其基本思想是把企業看成一個資源的集合體, 企業擁有的資源各不相同, 具有異質性, 將目標集中在資源的特性和戰略要素市場上, 以此來解釋企業相互間的差異及競爭優勢 (于卓民, 2008)。

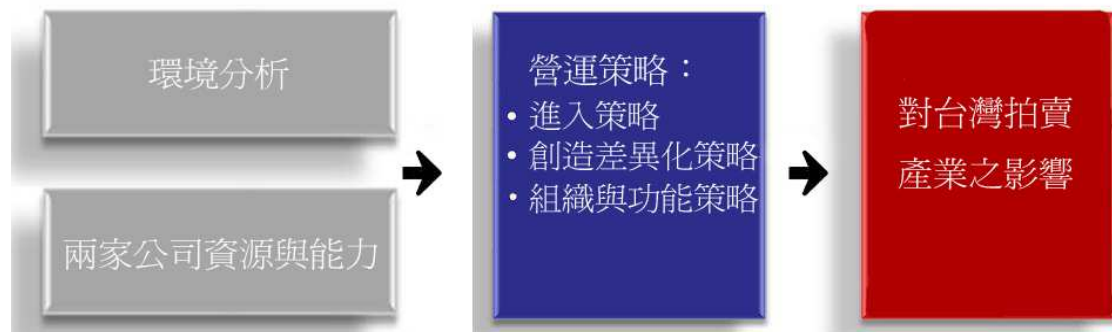
本研究將從五個層面來探討蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司各自擁有的企業資源, 以瞭解其企業競爭力的差異和競爭優勢的持續性: (1) 組織結構方面、(2) 財務模式方面、(3) 母公司規範方面、(4) 母公司資源運用方面、及(5) 行銷策略。

第三章、研究方法

本章描述研究進行的架構和研究方法(即個案研究法)，第一節為研究架構，第二節為個案研究法和進程序。

第一節. 研究架構

本研究的架構如圖七，首先作環境分析，然後分析兩家國際拍賣公司的資源與能力，接著分析其在台營運策略，包括：進入策略、創造差異化策略及組織與功能策略(包括組織結構、母公司規範、母公司資源運用、財務策略、行銷策略及人力資源策略)，最後討論兩家國際拍賣公司的營運對台灣拍賣產業的影響。



圖七 研究架構

第二節. 個案研究法與進程序

本研究之研究目的在於比較兩大國際拍賣公司在九零年代進入台灣市場的營運策略並歸納其成功策略要件，因國內目前尚無專文探討本研究領域的文獻，必須透過深入訪談以及次級資料的蒐集才可以知道其經營模式的經營要點以及策略意涵，故本研究採取「個案研究法」進行研究探討。

本節將先說明個案研究法的定義與內涵，其次說明研究進程序與資料蒐集來源。

個案研究法 (Case Studies) 早在 1870 年時，由美國哈佛大學法學院創用此方法來訓練學生思考法律的原理原則，最初多應用於法律和醫學方面，之後相

繼應用於心理學、社會學、工商管理學、教育學、政治學、以及經濟學...等領域。1908年，哈佛大學企業管理研究所的首任院長 **Gay Edwin** 將哈佛法學院的個案研究法應用於企管教學中，**Gay** 稱此為「問題方法 (**Problem Method**)」，自此哈佛大學率先設置個案研究發展單位，使得哈佛大學也成為蒐集最多個案研究資料的學校。

個案的對象是具有代表性的，藉由對選定的個案進行仔細的資料蒐集與分析，從中獲致許多相關事實的說明，最終從中獲致結論。

Andrews (1951) 認為個案乃對真實狀況的一種描述。**Eisenhardt (1989)** 則認為個案研究方法是一種將研究注意力集中於單一環境背景下所可能發生各種變化的研究策略，且在本質上應屬於一種探索性的研究，特別適用於新研究主題的領域。**Leonard-Barton (1990)** 認為個案研究乃是多重資料來源所重組的一段過去的或正在發生的歷史，它可以包括直接觀察、系統的訪談、政府與私人收藏的檔案資料。**Yin (1994)** 定義個案研究法是一種實證性質的調查方式，當所研究的現象與現實生活之間的界線並不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。他並認為個案研究必須把握三大原則：**(1)** 利用多重的證據來源，**(2)** 建置個案研究的資料庫，**(3)** 保持證據的關聯性。總而言之，個案研究法的研究進程序是經由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，而這些資料的來源都與實務、事實結合，從中引發思考、判斷和行動，推論出的結論、建議、或後續研究問題也較具有可行性。

關於本研究的個案對象，由於蘇富比 (**Sotheby's**) 和佳士得 (**Christie's**) 是國際拍賣公司中歷史最悠久、規模最大且舉足輕重的多國企業，分別在 1992、1993 年進入台灣，因此本研究選此兩家國際拍賣公司作為個案研究對象，探討在九零年代台灣藝術拍賣市場的環境背景之下，國際拍賣公司在台各個經營管理的構面。

個案研究必須盡可能地找尋多種資料來源，以求研究結果之完整，因此本研究採取三種不同的資料蒐集來源：**(1)** 深度訪談，**(2)** 相關書籍與報章雜誌，**(3)**

筆者的實際參與經驗和觀察。深度訪談的部分，將訪問九零年代蘇富比與佳士得負責台灣市場的主管，總計四位受訪者。針對當時的進入策略、經營模式要素的選擇與執行，並以內部經營的角度瞭解兩家公司對於台灣市場的觀察、發展及困難。表三為訪談對象與時間。

表三 訪談對象與時間

蘇富比Sotheby's (蘇富比在台灣：1981~1999)	佳士得Christie's (佳士得在台灣：1991~2001)
<p>衣淑凡女士</p> <ul style="list-style-type: none">• 台灣分公司前首任總經理• 於蘇富比服務期間：1979~1998• 訪談日期：2011.11.24	<p>胡瑞女士</p> <ul style="list-style-type: none">• 台灣分公司前第二任總經理• 於佳士得服務期間：1991~1995.02• 訪談日期：2011.12.06
<p>胡瑞女士</p> <ul style="list-style-type: none">• 台灣分公司前第二任總經理• 於蘇富比服務期間：1995.04~2001.12• 訪談日期：2011.12.06	<p>陳秀玉女士</p> <ul style="list-style-type: none">• 台灣分公司前20世紀中國藝術部董事• 現任香港蘇富比20世紀中國藝術部門董事• 於佳士得服務期間：1996~2002• 訪談日期：2011.11.27



第四章、華人藝術拍賣產業

本章介紹華人藝術拍賣產業在台灣的發展，作為本研究的環境分析。

第一節. 二十世紀華人藝術與亞洲現當代藝術

二十世紀華人藝術，泛指二十世紀華人西畫與雕塑藝術品項目，主要的市場區塊有台灣、香港及中國大陸。此藝術項目的發展歷史不長，且和台灣的藝術市場波動息息相關。從台灣開始建立畫廊、產生畫廊經紀制度和藝術拍賣市場，二十世紀華人藝術項目發展至今僅約三十多年，與西洋藝術市場的百餘年歷史相比，還十分年輕。因為台灣保留了最完整的中華文化與人文素養，使得台灣在二十世紀華人藝術項目的發展較為全面且成熟，幾乎主導了二十世紀華人藝術的市場走向。

二十世紀華人藝術項目發展至今，隨近年來的中國大陸經濟起飛、以及香港在 2000 年後取代台灣成為華人藝術拍賣市場重鎮後，更擴大納入中國當代藝術、日本及韓國當代藝術、東南亞現當代藝術等西畫及雕塑項目，整合成為「亞洲現當代藝術」。

華人藝術市場的發展脈絡與趨勢，可從表四所列的最佳購入時期之代表藝術家，做一個基本理解。

表四 華人藝術市場脈絡與趨勢

華人藝術市場脈絡與趨勢

藝術家	代表性藝術家	說明
最佳購入時期		
1985-1990	一、徐悲鴻、林風眠、劉海粟、顏文樑、汪亞塵、陳抱一、潘玉良、常玉、劉錦堂、陳澄波、廖繼春、李梅樹、朱沅芷、李石樵、黃土水、郭柏川、陳慧坤、顏水龍、丁衍庸…	第一代出生於 1900 年左右，第二代出生於 1910 年左右，皆屬前輩藝術家。

	二、吳作人、常書鴻、吳大羽、方幹民、呂斯百、關良、李仲生、楊三郎張萬傳、陳蔭巖…	
1990-1995	吳冠中、趙無極、朱德群、趙春翔、廖德政、王懷慶…	出生於 1920 年左右，中學西用一代。
1995-2000	王懷慶、羅中立、陳逸飛、黃銘哲、艾軒、朱銘、莊喆、楊識宏、陳銀輝…	出生於 1930、40 年左右，新體制一代。
2000-2005	張曉剛、方力鈞、王廣義、曾梵志、蔡國強、隨建國、周春芽、岳敏君、展望、徐冰、劉野、王衍成、李真、蘇笑柏、許江、劉煒、蔡國強、嚴培明、楊少斌…	出生於 1950、60 年代左右。
2005-2010	李暉、管勇、賈剛、韋嘉、王頡、李松松、仇曉飛、賈霽力、傅作新…	出生於 1970 年後，疑惑矛盾一代。
2010-2015	?	出生於 1980 左右，改革開放後獨生世代。

第二節 華人藝術拍賣市場在台灣的發展

1. 台灣本土拍賣市場的興起

台灣從七零年代開始，逐漸出現畫廊、美術雜誌及較多的美術展覽。到了八零年代，隨著經濟起飛，台北、台中相繼成立公立美術館，帶動社會美術活動。到了九零年代時，台灣的藝術產業已相當旺盛，畫廊市場蓬勃發展。而藝術拍賣市場的發展，起源於 1990 年 12 月由曾經擔任消基會理事長的自省三先生，率先創立「傳家拍賣公司」，主打台灣前輩與中青輩畫家作品拍賣，也加入一部份中國書畫拍賣項目，後期亦加入歐洲巴黎畫派畫作。本土藝術拍賣公司的出現，為台灣藝術市場開創了新的消費領域。

蘇富比（Sotheby's）國際拍賣公司見此商機，於 1991 年 10 月宣布將以台灣地區當代藝術家的油畫、雕塑及水墨作品作為拍賣內容，於 1992 年 3 月 22 日在台灣舉行首次拍賣。這個決定為台灣藝術市場帶來相當程度的鼓舞，隔年 1993 年，競爭對手佳士得（Christie's）國際拍賣公司也宣布於 10 月 10 日舉辦台北首拍。兩家國際拍賣業者的進軍，使台灣有了真正意義的拍賣。

接著台灣本土在九零年代又陸續出現宇珍（1993）、慶宜（1994）、標竿（1994）、甄藏（1994）、景薰樓（1994）、羅芙奧（1999）等拍賣公司，共同分享台灣的拍賣市場。在九零年代當時，看畫展、參加拍賣會，成為台北人的一種時髦休閒活動。

表五為統計至 1994 年底，當時台灣各家拍賣公司的首拍成交狀況比較（黃河，1996）。表六則整理 1990 年開始台灣所有拍賣公司的發展年表。

表五 台灣各家拍賣公司之首拍比較表（統計至 1994 年底）

台灣各家拍賣公司之首拍比較表(統計至 1994 年底)

拍賣行	首拍日期	拍賣項目	預估總值 (單位萬元)	總件數	成交總值 (單位萬元)	金額成交率	'94 年底 已拍次數
蘇富比 (台北)	1992.3.22	油畫 水彩 及雕塑	6,577	82	8,625	131%	6
傳家	1990.12.01	油畫	5,393	89	5,255	97.4%	9
標竿	1994.5.28	水墨 油畫	6,069	134	4,272	70%	2
慶宜	1994.9.18	油畫	4,711	80	3,531	74%	1
佳士得 (台北)	1993.10.10	水墨 油畫	5,051	82	3,300	65.3%	3

表六 台灣所有拍賣公司之發展年表

台灣所有拍賣公司之發展年表									
項目	成立年代 (辦事處)	首拍日期	最後一場 拍賣日期	總拍數	結束營業	負責人 (執行董事)	主要 拍賣官	拍賣項目	備註
蘇富比(台北) Sotheby's	1981年 (1744年 創立)	1992年 3月22日	1999年 10月17日	16場	2000年 轉移香港	衣淑凡 朱湯生	朱湯生 衣淑凡	華人油畫、 雕塑	1983年股票 在紐約上市 1981年成立 台灣辦事處
佳士得(台北) CHRISTIE'S	1988年 (1766年 創立)	1993年 10月10日	2001年 10月14日	17場	2002年 轉移香港	林華田 胡瑞	林華田	華人油畫、 雕塑	全世界有78 個分公司 1991年成立 台灣分公司 (先合資，後 獨資)
項目	成立年代 (辦事處)	首拍日期	最後一場 拍賣日期	總拍數	結束營業	負責人 (執行董事)	主要 拍賣官	拍賣項目	備註
傳家 HERITAGE	1990年	1990年 12月1日	1999年 1月13日	19場	1999年	白省三 李敦朗	白省三 郭倩如	本土油畫、 水墨、雕塑	後期曾加入 歐洲巴黎畫 派作風
標竿 CONCORDE	1992年	1994年 5月28日	1995年 10月8日	5場	1997年 轉為諮詢 顧問公司	李聰林	黃河 許志平	華人油畫、 水墨、雕 塑、 古文物版畫 (本土唯一 專拍)	
慶宜 KINGTEX ART	1994年	1994年 9月18日	1996年 10月13日	6場	2000年 結束	名譽董事長 張英夫 董事長 薛君文	薛君文	本土之油 畫、雕塑、 翡翠珠寶、 古文物	
甄藏 UNIQUE	1991年 (溫馨拍 賣會)	1996年 8月11日	2002年 6月2日	12場 (小拍未 記)	2002年 負責人潛 逃	劉國基 鄭來成	劉國基 嚴寬	油畫、水 墨、雕塑、 珠寶手錶	負債解散
景薰樓(台中) CHING SHING	1994年	1995年 3月19日		24場	正常運作 中	陳碧真	林振廷	國內外油 畫、水墨、 珠寶	
羅芙奧 Ravenel	1999年	1999年 10月3日		14場	正常運作 中	王鎮華	郭倩如	國內外油 畫、雕塑、 紅酒	2008年秋拍 起另增香港 拍場
中誠 Zhong-Cheng	2006年	2007年 1月7日		1場	正常運作 中	蕭仲景	蕭華薇	國內外油 畫、雕塑	

金仕發 KINGSLEY'S	2007 年	2007 年 6 月 10 日		3 場	正常運作 中	鄭俊德	鄭筑尹	國內外油 畫、雕塑、 珠寶	2008 年秋拍 舉辦澳門拍 賣 2009 年起從 澳門移至香 港拍賣
藝流 ART#1	2007 年	2007 年 12 月 4 日		2 場	正常運作 中	黃士舜	康嘉萍	國內外油 畫、雕塑	

2. 九零年代台灣拍賣公司之綜合論述

在九零年代初期，台灣經濟市場因為受到日本泡沫經濟化的衝擊，預期將進入不景氣的階段；然而當時台灣的藝術品拍賣市場卻反而逆勢成長。

拍賣會因具有選件嚴格、價格透明、買賣公開化的特點，大受收藏民眾的青睞，加上國際兩大拍賣公司的進駐，每年春、秋兩季在台灣總共十幾場的拍賣會，是資深收藏家進行買賣調整的最佳管道，而對新進收藏家來說，由於拍賣會選擇的品項都是具有市場較高認定的作品，因此可避免繳學費，大步邁入收藏領域。

因此當時台灣的拍賣會可說是收藏家的新樂園，一場拍賣會下來，往往有數千萬台幣的進帳。1995-1997 年是台灣拍賣景氣最好的時期，每年在台灣創造數億至十億台幣的市場產值。

然而，到了九零年代末期，隨台灣產業外移，加上中國大陸經濟改革開放，資金逐漸游向對岸。根據中華民國經濟部投資審議委員會的統計資料，1991 年台商投資中國的金額為 1 億 7 千萬美元，而到 1997 年底為止，台商累計對中國的投資已經高達 112 億。在短短七年間，中國成為台灣最外投資累積最多的地方。

國內企業、資金大量外移至中國大陸，房市、股市也大幅滑落，台灣國內整體市場萎縮，連帶藝術拍賣市場的規模也受到影響而縮編。1999 年之後，國內藝術品拍賣市場不如以往熱絡，除了景薰樓及 1999 年成立的羅芙奧之外，其他本土拍賣公司（傳家、標竿、慶宜、甄藏）陸續歇業停拍。

台灣兩家外商拍賣公司蘇富比和佳士得，也分別在 1999 年底、2001 年底秋拍之後告別台灣市場，將在台灣的華人西畫拍賣業務合併到香港分公司的拍賣

之中。他們在台灣的拍賣業績其實並不差，平均都有八成以上的成交率，但當時兩大國際拍賣公司的總公司除了正面臨美國反托拉斯法《謝爾曼法》官司纏身、面對九零年代末期的台灣經濟下滑、大陸買家興起、華人西畫已不再以台灣本土油畫為重心，大陸油畫比率逐漸加強的現象之外，最重要的是台灣稅制規定對賣方所得課徵高達 30% 的所得稅，比例明顯高於鄰近的香港地區。這些因素和稅制絆腳使得兩家國際拍賣公司相繼決定離開台灣，他們的離開，對台灣藝術拍賣市場造成很大的衝擊。

從他們的進入到離開，也相對窺見國內藝術拍賣市場的發展潛力雖能夠受到國際重視，但國內存在的稅制絆腳問題以及相關法規制度的不健全，使得收藏家紛紛轉往香港。拍賣公司為滿足委託方對於稅賦減輕的要求，並考量中國大陸經濟起飛的磁吸效應、以及企業本身競爭力、發展機會和經營策略等問題，也紛紛外移到香港另闢戰場。結合經濟大環境的變遷以及稅賦等優勢，使得香港取代了台灣，在今日已成為亞洲拍賣重鎮，並與倫敦、紐約並列全球三大拍賣重鎮。

第五章、個案資料描述與分析

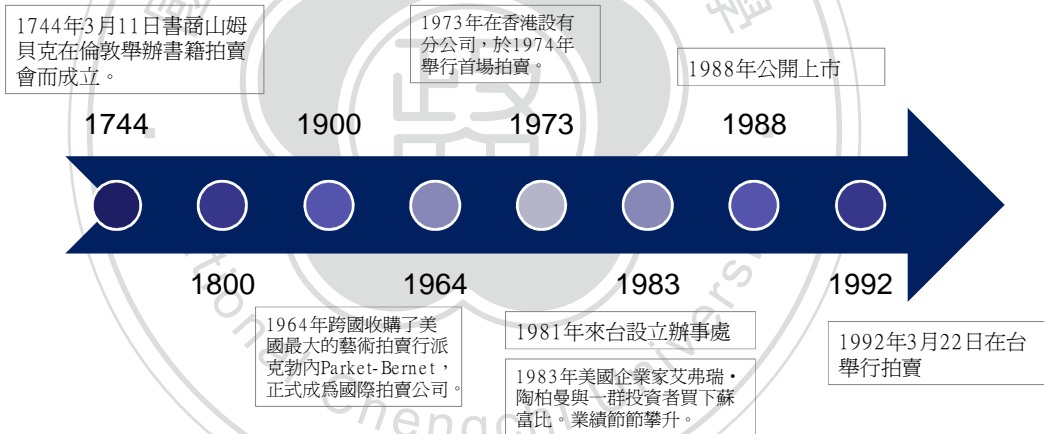
本章是此研究最重要的部分，描述並分析蘇富比與佳士得的個案資料。

第一節 國際兩大拍賣公司簡介

1. 蘇富比 Sotheby's



簡介蘇富比
(Sotheby's)



蘇富比國際拍賣公司的成立起始於一位名叫山姆貝克（Samuel Baker）的書商，於 1744 年 3 月 11 日在倫敦的科芬園舉辦了一場書籍拍賣會。這場書籍拍賣會一共舉行了十天，買家除了書商之外也有收藏家，白天讓買家欣賞瀏覽拍品，晚上則由拍賣官主持喊價，參與者都很滿意這種競價交易模式，十天下來共計拍出數百本的珍貴書籍，總成交額 876 英鎊。這是世界上首次出現拍賣官作為一種職業的情況，也誕生了世界上最古老的拍賣行—蘇富比 Sotheby's。

由於創始人是書商背景的關係，在蘇富比前 200 年的歷史當中，一直以印刷品和手稿的拍賣最為世人稱道。1778 年貝克先生的外甥約翰·蘇富比成了合

夥人，使拍賣業務更上層樓，於是「蘇富比」就成了這家公司的金字招牌。蘇富比家族與拍賣行的關係止於 1863 年，但名稱卻保留到現在，成為公司資產的一部份。

第一次世界大戰接近結束時，蘇富比的拍賣範圍已擴展到版畫、錢幣、勳章等項目。1917 年，蘇富比公司遷往舉世聞名的倫敦新邦德街（New Bond Street），從此成為蘇富比的倫敦總部。扎根在這條時尚大街，宣告了蘇富比新時代的來臨，名畫與其他藝術品的成交金額開始超越書籍與文獻。拍賣多元化的經營宗旨是當時一項極重要的決策，為日後彼得·威爾森先生（Peter Wilson）的領導與公司的發展，奠定深厚且良好的基礎。彼得·威爾森先生於 1936 年加入蘇富比，上任後運籌帷幄，帶領公司邁進國際舞台。

二次世界大戰後，國際藝術品市場逐漸形成，蘇富比也朝全球化方向發展，1955 年蘇富比進軍美國設立紐約辦事處，在 1964 年跨國收購了美國最大的藝術拍賣行派克勃內 Parke-Bernet 之後，蘇富比正式成為國際拍賣公司，從此於發展蓬勃的北美印象派及現代名畫市場，扮演舉足輕重的角色。

之後陸續在每一個歐洲國家都設有分公司，美國的東岸、西岸也都有分公司，七零年代延伸業務觸角到香港、蒙地卡羅、日內瓦等國際都市，香港在 1973 年也設有分公司，於 1974 年舉行首場拍賣。因此在全球化經營的理念與腳步上，蘇富比比佳士得早了四、五十年就開始在世界各地主要城市設有辦事處，網羅各國藝術品，逐步累積奠定跨國藝術拍賣的規模與格局。

到了 1980 年，營業額已達上億英鎊。八零年代初期，美國企業家艾弗瑞·陶柏曼（A. Alfred Taubman）與一群投資者於 1983 年買下蘇富比，到了八零年代末期，蘇富比在紐約與倫敦拍賣的印象派與現代藝術作品，總值已高達 11 億美元。拍賣成交價一直節節攀升至超乎想像的地步，拍賣市場的蓬勃亦吸引了全球媒體史無前例的高度關注。踏著一路成功的足跡，蘇富比在 1988 年再度公開上市。

為在東方拓展業務，1973 年蘇富比在香港成立了分公司，成為首家於亞洲

設立據點的拍賣公司。香港蘇富比在朱湯生（Julian Thompson）的帶領下，於文華酒店舉辦蘇富比在亞洲的第一場拍賣會，取得空前成功，從此為香港業務奠定良好根基。朱湯生同時亦見證了多場至今仍膾炙人口的著名藏家珍藏專拍盛會，其中包括收藏家趙從衍、仇炎之、保羅·博納（Paul Bernat）與英國鐵路退休基金會等的收藏拍賣。1981年蘇富比來台設立辦事處，1992年3月22日在台舉行拍賣，台北成為拍賣中心，歷經17場拍賣後，至2000年春拍後結束台灣拍賣，將拍賣整合到香港舉行。2005年，蘇富比任命程壽康(Kevin Ching)為亞洲區行政總裁，主要負責策劃及拓展蘇富比的亞洲區業務，他的加入使蘇富比在亞洲的發展突飛猛進。

蘇富比業務遍及全球34個國家，有13個主要拍賣中心。從六零年代起，蘇富比即是國際性全球企業，1744創立至今經歷了268年的發展，蘇富比在國際古董和藝術品市場上奠定了龍頭拍賣行的地位。

表七 蘇富比台灣年表

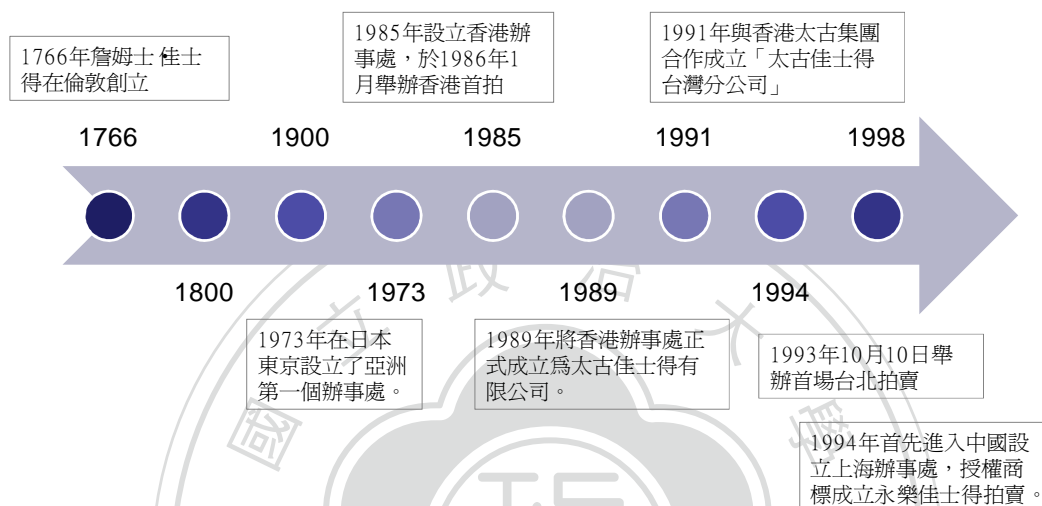
蘇富比台灣年表	
1981	蘇富比拓展亞洲業務，並在當時蘇富比亞洲區主席朱湯生帶領下，成立台灣蘇富比
1981	前台灣蘇富比主席衣淑凡
1992	於台灣舉行首場二十世紀中國藝術拍賣，為台灣蘇富比奠下深厚根基
1994	張學良藏品專拍
1995	約翰法蘭寇 常玉專拍
1995	前台灣蘇富比總經理胡瑞
1996	秋季拍賣會特展
1997	羅勃法蘭克 常玉專拍
1992-1999	共舉行15場台灣拍賣

2. 佳士得 Christie's



簡介佳士得
(Christie's)

1998年法國巴黎春天集團PPR總裁弗朗索瓦·皮諾買下佳士得主要股份，成為佳士得拍賣行現任總裁及最大股東，業績節節攀升



佳士得 (Christie's) 國際拍賣公司由詹姆士·佳士得 (James Christie) (上圖) 於 1766 年在倫敦創立，為世界上歷史相當悠久的藝術品拍賣行。於十八至二十世紀先後舉辦多場重要的拍賣會，匯集了來自全球各地的珍罕藝術品、名錶、珠寶首飾、汽車和名酒等精品至今依然是珍罕獨特藝術品的匯集之地。佳士得拍賣行的名字代表了精美絕倫的藝術品，無可比擬的服務和專業知識，以及蜚聲國際的顯赫名聲。

有鑑於亞洲藝術市場的龐大潛力，佳士得於七零年代起積極拓展業務，在亞洲主要城市設立辦事處。1973 年佳士得在日本東京設立了亞洲第一個辦事處，於 1985 年設立香港辦事處，於 1986 年 1 月在香港舉辦了首場拍賣，1989 年將香港辦事處正式成立為太古佳士得有限公司。在香港，拍品主要是以中國書畫、中國瓷器及工藝精品、珠寶及翡翠首飾為拍賣項目。而二十世紀華人藝術項目的拍賣，則是於進入台灣後在台發展。1991 年佳士得與香港太古集團合作成立「太

古佳士得台灣分公司」，1993年10月10日舉辦首場台北拍賣，歷經17場拍賣後，在2001年秋拍結束後結束台灣拍賣，整合到香港舉行。

當時香港佳士得亞洲區主席林華田認為，對於一個「百年老店」來說，要在一個新興市場上尋找機會，就需要不斷的開拓，尋找自己的核心競爭力。對於一個拍賣行來說，它的核心競爭力就在於能夠為買家找到他所需要的拍品，並以賣家心目中的價格賣出拍品。同時，這種能力是其他拍賣行所不能替代的。拍賣行本身並不進行買賣拍品，但卻是藝術買賣市場中最重要的一個部分，因此沒有形成自己的核心競爭力，就很容易被別人所取代。打造拍賣行的核心競爭力，不僅在於創造佳績，更在於發掘一個可以創造佳績的市場。從這個層面上來說，公司的管理者應該始終為尋找核心競爭力而奮鬥。

在亞洲其他地區，1994年佳士得設立上海辦事處，成為首家中國設立辦事處的國際拍賣公司，在當時的國際上，對於中國經濟的預期還有很多不同的意見。佳士得亦把其商標授權予北京永樂國際拍賣有限公司，成立永樂佳士得，為中國客戶帶來世界各地佳士得的拍賣資訊。1995年佳士得成立首爾辦事處，1996年於北京和雅加達開設辦事處，1997年設立吉隆坡辦事處，1999年於曼谷開設辦事處，2005年孟買的辦事處重新運作，使佳士得成為首家在印度駐有全職代表的國際拍賣行。

佳士得於九零年代在不同國家舉辦了不同專場拍賣，例如：1993年舉辦台北首個中國古代書畫專拍，同年在香港舉辦中國宮廷御制藝術精品專拍，於新加坡舉行首個東南亞藝術及土生華人瓷器、黃金及銀器專拍。1998年，台北辦事處增設了二十世紀及當代中國藝術專拍，曼谷辦事處亦於1999年舉辦泰國畫作專拍。

從1766年創立起經歷了246年，佳士得如今每年舉行450多場拍賣，涵蓋超過80個拍賣類別，包括各類裝飾藝術品、珠寶、影像、收藏名品、名酒等等，價格從200美元至超過1億美元不等。2011年上半年佳士得全球拍賣及私人洽購的成交總額高達20億英鎊（32億美元）；2010年全球藝術品成交總額達33

億英鎊（50 億美元）。目前佳士得在世界 32 個國家設有 53 個辦事處和 10 個拍賣中心，包括倫敦、紐約、巴黎、日內瓦、米蘭、阿姆斯特丹、蘇黎世、杜拜及香港。佳士得亦積極拓展地區業務至新興市場如俄羅斯、中國、印度及阿拉伯聯合大公國，在北京、孟買和杜拜也成功舉辦展覽及拍賣會。不但拍賣種類更多，價格亦屢創新高，此外也提供與拍賣有關的服務（包括藝術品儲存及保安、教育、藝術圖片庫及物業等），領導市場。

創辦法國巴黎春天集團 PPR 的總裁（弗朗索瓦·皮諾 Francois-Henri Pinault），於 1998 年買下佳士得的主要股份，成為佳士得拍賣行現任總裁及最大股東。這位富豪是白手起家的中輟生，雖然沒有文憑，沒有資金，但皮諾擁有市場敏銳精準的眼光，是做生意的天才。他曾說：「做為商人，你必須一刻不停地做交易，買進賣出，否則你就會有出局的危險。」透過收購、拋售的來回操作，不斷獲利，皮諾的事業版圖逐漸跨入各個產業，其經營思維也帶領佳士得逐步超越蘇富比。

表八 佳士得台灣年表

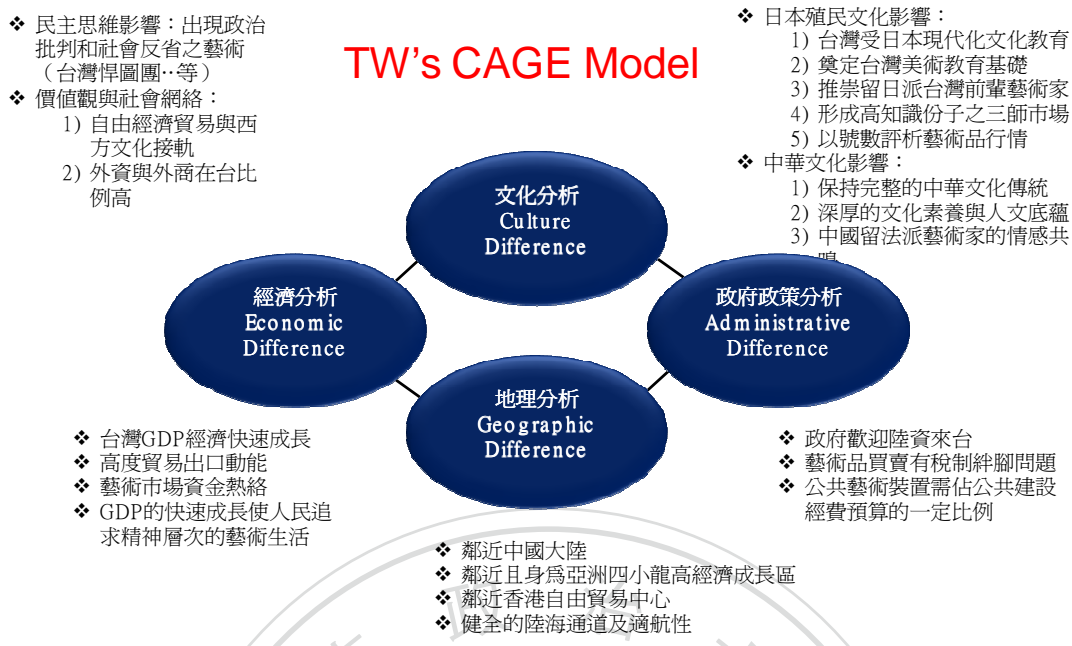
佳士得台灣年表	
1991	成立太古佳士得台灣分公司（後更名為佳士得台灣分公司）
1991	前台灣佳士得總經理林華田
1993	於台灣舉行首場西洋古典畫作拍賣
1993	前台灣佳士得總經理胡瑞
1994	於台灣舉行首場二十世紀中國藝術拍賣，為台灣佳士得奠定深厚根基
1995	前台灣佳士得總經理黃嘉若
1996	前台灣佳士得二十世紀中國藝術部門董事陳秀玉，為台灣帶入印象派畫作拍賣
1998	前台灣佳士得總經理陳允偲
1998	二十世紀中國藝術部門專家張嘉珍加入

2000	前台灣佳士得總經理翁曉惠
2001	二十世紀中國藝術部門專家張丁元加入
1993-2001	共舉行 17 場台灣拍賣

在進入台灣市場以前，由於蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司都曾以紐約的中國古畫及香港的近現代書畫拍賣有年，累積了相當數量的收藏家人脈，如張添根、蔡辰男、黃任中和駱錦明等知名企業人士。加上兩大國際拍賣公司的高知名度，在全球設有多個分支機構，組織制度完善，徵件來源廣，鑑定及估價能力很強，拍賣經驗豐富，對人員的儲備與訓練自有一套系統。他們來台灣的進駐，是帶動台灣藝術市場發展的重要里程碑，使台灣藝術拍賣市場正式與國際拍賣市場接軌。

第二節 環境分析

本節將從葛馬萬教授提出的 **CAGE** 架構作九零年代初蘇富比與佳士得進入時的台灣市場分析（圖八）。透過對當時文化、政府行政、地理、經濟等四層面分析，能明顯化環境差異，有助於溝通並瞭解跨國營運之潛在風險，然後作出正確的策略選擇。



圖八 九零年代初期台灣市場 CAGE 分析

1. 文化分析 (Cultural difference)

(1) 日本殖民文化影響

台灣曾於 1895 到 1945 年被日本殖民統治，在此期間，台灣與中國大陸相比，由於未直接受到建國革命運動、軍閥割據、及國共內戰等戰事紛擾影響，使台灣在政治、經濟水準、教育以及文化上能得到相當程度的安定和現代化。

在美術教育方面，日治時代實施的圖畫教育，開啓了台灣人的美術視野，也為日後台灣美術發展奠定了重要基礎。然而當時台灣並沒有設立美術專門學校，因此研習藝術的學生大多到外國留學深造，留學地區有日本、歐美等地。但在語言、經濟、交通等因素的考量下，大多選擇前往日本。其中東京美術學校（簡稱東美）是日本美術教育界的最高學府，是明治維新之後日本為了向歐洲學習近現代美術所創立，吸收的是法國近代自然主義和印象派以後的觀念與技巧。由於東美是美術教育最高學府，加上其教授陣容與帝展審查員重疊，因此便成為當時台

灣青年畫家的留學首選學校，非常難考取。考取東美的留日台灣青年畫家回國後，積極推動台灣美術教育運動，是台灣美術奠基者，也成為華人藝術拍賣市場上的重要藝術家。這些留日藝術家一般統稱為「台灣前輩藝術家」，如：劉錦棠（台灣第一位留日畫家）、陳澄波、黃土水、廖繼春、顏水龍、陳慧坤、郭柏川、李梅樹、李石樵、廖德政...等人，都是家喻戶曉、享有很高的知名度及美學肯定、與美術史定位的重要華人藝術家。

日治時代當時日本政府在台推行日語，推動近代西式教育，然而台灣島內的教育多為一般通識教育，追求高深進階的教育者只有前往日本留學。在 1921 年時，台灣留日學生已達 2400 名，往後更是大量增加。其中尤以醫科、法律、會計學為多，這些高知識菁英份子逐漸形成台灣早期所謂的「三師市場（醫師、律師、會計師）」，由於同樣有留日背景、經濟能力也較好，對於台灣的留日派前輩藝術家作品能有很強烈的情感連結與喜愛，因此三師便成為除外僑之外、台灣本土最早參與藝術收藏的族群。

受日本文化影響，台灣評析藝術家行情的方式，都是學習日本的方式，以單價論。譬如：油畫平均一號（兩張明信片大小）多少錢？水彩一開多少錢？水墨一才（長乘以寬除以 900）多少錢等等，從單價的起伏作為瞭解行情漲跌之依據標準。

(2) 中華文化影響

日治時代結束、1945 年光復以後，中華民國政府在台繼續推動各項發展，在文化上保持了完整的中華文化傳統，使台灣相對於香港和中國大陸來說，得以持續積累良好的人文素養和文化底蘊。台灣素有重視文化藝術的精神，重視系統性完整收藏，還會花很大的精力為藝術家舉辦展覽。

除留日派的藝術家外，九零年代國際拍賣公司進入台灣市場時，當時藝術市場當紅的還有一批留法派藝術家，留法與留日藝術家群開始形成分庭抗禮的局面。台灣學生大多選擇留日，而中國學生受「勤工儉學」號召影響，大多選擇留法。

在留法藝術家家中，以徐悲鴻、林風眠、常玉、朱沅芷、吳大羽、胡善餘、潘玉良、趙無極、吳冠中、朱德群...等人最為知名。由於台灣對中華文化傳統的認同感一直保存延續著，加上上述這幾位留法藝術家到了外國後，並沒有摒棄中華文化，而是在中西融合的道路上努力開創出自己的藝術原創性，在西畫媒材中體現中華文化元素，他們的藝術嘗試與突破相當受到台灣收藏家的喜愛，產生強烈的中華文化情感共鳴，至今都是華人西畫藝術市場上相當重要的藝術家，享有很高的國際肯定和美術聲望。

(3) 民主思維的影響

到了九零年代後期，台灣社會發展更為蓬勃多元，此時政治議題狂飆，促使藝術思維擴張，產生前所未有的藝術創作靈感。開放自由的氛圍促使一批對政治批判和社會反省的年輕藝術家結社產生，如台灣悍圖社的楊茂林、郭維國、吳天章、梅丁衍、楊仁明、連建興...等，在今日都成為佔有台灣美術史一席之地的重要當代台灣藝術家。

(4) 價值觀與社會網絡

根據參考資料，1990-1999 年外商在台灣直接投資廠家數的年均成長率達 24.2%，累積有 8029 家之多，其中服務業廠商多於製造業（何媛儀，2007）。由於台灣是資本主義國家，採行自由經濟，易與西方接軌，加上九零年代在台灣的外資企業商業活動熱絡，外國人在台灣的比例也比中國大陸地區高。對蘇富比和佳士得兩大國際拍賣公司來說，在價值觀、信賴、社會網絡等方面都相對容易進入。

2. 政府政策分析（Administrative difference）

(1) 政府歡迎外資來台

九零年代台灣社會加速民主轉型，擴大國內需求，並創造就業機會。台灣政府為促進產業升級，於 1990 年廢止獎勵投資辦法，改以「促進產業升級條例」替代，給予租稅優惠，歡迎外資來台，希望發展台灣成為亞太地區的製造、金融、

海運、空運、電信、及媒體等六大營運中心。具體作法是透過貿易投資自由化、放寬資金進出管制、減少人員進出障礙、與建立資訊化社會環境。

(2) 藝術品買賣有稅制絆腳問題

然而政府政策主要側重於鼓勵電子製造業和相關技術產業之研發設計，對藝術品拍賣交易產業的外商進入台灣市場，並沒有特別給予優惠或獎勵。除此之外，政府還對藝術品拍賣的委託方（賣方）課徵高達 30% 的所得稅以及進出口的 5% 營業稅。因此當九零年代末期台灣產業外移、經濟力下滑、國內藝術品拍賣市場萎縮之時，藝術品收藏家與投資者也隨之退怯，致使兩大國際拍賣公司因考量稅率問題，只好撤離台灣。

蘇富比總公司策略原欲將台灣打造成亞洲藝術中心，取代香港，可惜的是台灣政府不配合，在稅制、企業優惠條件等各方面都無法克服。現任立青文教基金會的衣淑凡董事長，是蘇富比九零年代進入台灣的幕後推手及當時的總經理，負責所有營運策略、拍賣業務與行政人事等。在訪談的過程中，衣董事長談到：「早在 1992 年首拍的前兩年（準備期的時候），蘇富比台灣辦事處就積極地與稅捐處商量、辦一些座談，其中有一些人覺得台灣要是能變成亞洲的藝術中心的話，對台灣各方面都好很多，亦能提升國際能見度與國際化程度。然而當時的台灣，在 1989 年、1990 年代的時候，在台灣賣一個老的東西（藝術品），百年以上的古物不能出口，這就有很大的問題。今天誰會願意拿百年以上的東西來到台灣拍賣呢？進來了就出不去了，導致沒有好的藝術品願意流入。」

衣淑凡董事長並且提到：「另外有一個問題是當時的稅制架構很不健全，不管誰在台灣買東西，就算是一位外國人，在台灣拍賣會買了作品要運出口的時候，也要付 5% 的加值營業稅，台灣沒有退稅的機制，到今天為止都還沒有。」

「香港則沒有稅的問題。台灣除了剛才提到的 5% 加值營業稅的問題之外，賣方不論本國人、外國人，還需支付賣出所得的 30% 所得稅。」在所得稅的問題上，蘇富比被台灣政府要求要替賣方在台灣賣出東西的所得扣繳稅額，這個問題到今天為止都仍存在著。

由於上述的稅制問題，蘇富比在台灣營運期間一直被稅捐處罰款，並且要求蘇富比提供買方與賣方名單，也一直要求蘇富比成為代繳稅的單位。當時每年罰款三萬元，後來繼任的總經理 胡瑞女士與蘇富比總公司認為不能再這樣罰下去，故開始提供賣家名單。至此，企業的道德危機成本——「為一種風險成本，指的是買方懷疑賣方的產品或服務是否真正能達到交換完成前所宣稱的功能，買方懷疑賣方是否能夠遵守原先承諾的功能、規格、服務或其他約定，此成本越低越好（邱志聖，2010）。」——大幅升高，藏家流失，以致蘇富比總公司決定在 1999 年秋拍後，結束台灣拍賣。

佳士得與蘇富比一樣，在台灣同樣遭遇到地主國政府在外貿稅制上的重重阻礙。在蘇富比發生補稅事件（國外畫作運入未納稅額）之後，佳士得採取主動對國稅局補稅之措施，但是不提供買家與賣家的名單。

在資金進出口的管制方面則沒有問題，台灣自 1979 年以後就沒有外匯管制了。若當時還有資金進出口的管制，則蘇富比不會考慮進入台灣了。

此外，在地主國外貿政策上還有一項困難是，當油畫家提供作品給蘇富比拍賣後，政府沒有健全的稅率相關之法規，畫家不知道要繳多少稅，演變成蘇富比公司在過程中，要幫政府建立訂出合理利潤、然後還要代扣繳稅額。這類的問題尤其在當代畫家身上發生很多，蘇富比台灣分公司必須花費許多時間與精力來處理買賣稅務問題。

兩家國際知名拍賣公司受到地主國稅制限制的影響，使得國外好的作品漸漸不願意進入台灣拍賣市場，市場逐漸萎縮，終至兩家拍賣公司決定撤離台灣。

台灣收藏家因具備深厚的人文素養與財富實力，購買力相當驚人。倘若可以將這群購買力強的收藏家留在台灣，國內藝術市場將更能活絡發展，也可以帶動周圍相關的產業發展。一場成功的國際性拍賣會活動，不僅能帶動藝術產業，也會聚集各地財力雄厚的收藏家造訪台灣，擴大帶動國內旅館業、餐飲業、會展業、精品業...等商機。礙於稅制政策的影響導致市場與產業無法順利成長，國內藝術產業者及收藏家均感到惋惜。

(3) 公共藝術裝置需佔公共建設經費預算的一定比例

公共藝術（Public Art）的觀念興起於美國的六零年代，並在八零年代引進台灣，政府推動公共藝術政策，規定公共工程建設經費都需保有一定比例預算（通常是百分之一），作為設置公共藝術之用。

3. 地理分析（Geographic difference）

(1) 鄰近中國大陸

台灣和中國大陸關係表面緊張，其實緊密連結。九零年代台灣藝術拍賣市場景氣旺盛時，許多在中國大陸的作品，經常透過金門小三通的方式運輸來台銷售。

(2) 鄰近且身為亞洲四小龍高經濟成長區

台灣在地理位置上，鄰近且身為亞洲四小龍高經濟成長區（台灣、香港、南韓、新加坡），是東亞和東南亞地區的經濟火車頭之一。

(3) 鄰近香港自由貿易中心

香港是亞洲重要的金融、服務及航運中心，自由經濟體系和完善的法治，加上中西文化交融，成為亞洲最繁華的自由貿易中心。台灣鄰近香港，地理位置具相當重要性。

(4) 健全的陸海通道及適航性

自 1974 年蔣經國先生在台推動「十大建設」起，陸續經過孫運璿時代的十二大建設、俞國華的十四大建設、及郝柏村的六年國建計畫後，到九零年代台灣的高速公路、鐵路、港埠建設、國際機場興建、核能發電廠興建...等相關陸、海、空運交通設施均達完善。使得國際兩大拍賣公司於九零年代初期進入台灣時，當時台灣的陸運、海運通道等基礎建設已有相當程度的發展，航空適航性等制度與設備亦十分健全，有利於跨國公司來台發展。

4. 經濟分析（Economic difference）

(1) 台灣 GDP 經濟快速成長

從 1960 到 1999 年間，台灣每人 GCP 成長率平均值為 6.19%，表示 1999 年的平均每人所得是 1960 年的 10.4 倍。在有 GDP 時間數列資料的全球 53 個國家中，台灣僅次於南韓，排名第二。全部 53 個國家從 1960 到 1999 年間，GDP 成長率平均值為 2.04%，表示此同樣期間內，平均每人所得之成長倍數僅 2.19 倍。以上數字說明，為何台灣連同南韓、香港與新加坡，會被稱為亞洲四小龍（經濟成長奇蹟）（吳聰敏，2003）。高速經濟成長使台灣的產業結構快速轉變，生產要素的快速累積促成台灣的經濟成長。

(2) 高度貿易出口動能

台灣高度依賴對外貿易，出口動能及衍生的國內投資與消費，是經濟成長的支撐力量。

(3) 藝術市場資金熱絡

九零年代台灣藝術市場蓬勃發展，從表九「1994 年十大天價作品一覽表（黃河，1996）」與表十「1998 年華人西畫拍賣十大天價 TOP10」可瞭解當時資金大量湧入藝術拍賣市場的熱絡情況。

表九 1994 年十大天價作品一覽表

1994 年十大天價作品一覽表									
時間	拍賣公司	編號	作者	題目	材料	尺寸 (公分)	預估價	成交價	製作年代
1994.4.13	蘇富比	68	常玉	四裸女	油畫、木板	100x122	3,000,000~4,000,000	3,790,000	—
1994.4.24	傅家	162	張大千	蓮花	水墨設色紙本	118x50	4,600,000~6,600,000	9,000,000	1975 年作
1994.5.28	標竿	91	李石樵	園遊會	油畫、畫布	91x72.5 (30F)	2,800,000~4,200,000	4,655,000	1985 年作
1994.5.28	標竿	123	張大千	龍女禮佛	水墨設色紙本	153x739	4,000,000~6,600,000	4,436,000	1948 年作
1994.9.18	慶宜	68	李石樵	有花的靜物	油畫、畫布	91x72.8 (30F)	4,000,000~6,600,000	4,730,000	1986 年作
1994.10.16	蘇富比	59	郭柏川	北京故宮	油畫、畫布	73x91 (30F)	7,000,000~9,000,000	10,170,000	1946 年作
1994.10.16	蘇富比	21	常玉	貓與雀	油彩、纖維板	154x77	1,500,000~2,000,000	5,220,000	1960 年作
1994.10.16	蘇富比	63	洪瑞麟	童年時	油畫、畫布	50x60 (12F)	2,000,000~3,000,000	4,450,000	1935 年作
1994.10.1	佳士得	60	張大千	江邨晚歸	設色紙本	89x182.5	4,500,000~5,000,000	4,945,000	1977 年作
1994.11.3	蘇富比	747	張大千	幽谷圖	潑彩潑墨絹本	269x90	18,700,000~22,100,000	27,744,000	1960 年作

尺寸單位：公分 價格單位：新台幣

表十 1998 年華人西畫拍賣十大天價 Top 10

1998 年華人西畫拍賣十大天價 Top 10				
<p>TOP 1</p>  <p>1998.3.29 台中景薰樓拍出。 廖繼春《阿里山》油彩畫布，1955，91x72.5cm，預估價新台幣 1500-1900 萬，成交價新台幣 1820 萬。</p>	<p>TOP 2</p>  <p>1998.3.22 台北甄藏拍出。 廖繼春《威尼斯》，油彩畫布，1962-1968，72.5x91cm，預估價新台幣 1600-1800 萬，成交價新台幣 1817.5 萬。</p>	<p>TOP 3</p>  <p>1998.9.27 台中景薰樓拍出。 李梅樹《溫室》，油彩畫布，1942-1943，116.5x91cm，預估價新台幣 1200-1500 萬，成交價新台幣 1325 萬。</p>	<p>TOP 4</p>  <p>1998.10.18 台北蘇富比拍出。 朱沅芷《貴妃出浴圖》，油彩畫布，1929，173x76cm，預估價新台幣 400-600 萬，成交價新台幣 907 萬。</p>	<p>TOP 5</p>  <p>1998.11.2 香港佳士得拍出。 吳冠中《木槿》，油彩畫布，1975，120x78cm，預估價新台幣 150-200 萬，成交價新台幣 222 萬。</p>
<p>TOP 6</p>  <p>1998.3.29 台中景薰樓拍出。 陳澄波《彰化八卦山脈》，油彩畫布，1938，65.5x53cm，預估價新台幣 350-550 萬，成交價新台幣 830 萬。</p>	<p>TOP 7</p>  <p>1998.4.12 台北佳士得拍出。 趙無極《1.4.68》，油彩畫布，1968，130x195cm，預估價新台幣 550-700 萬，成交價新台幣 830 萬。</p>	<p>TOP 8</p>  <p>1998.4.12 台北佳士得拍出。 常玉《裸女》，油彩纖維板，1955，128x79cm，預估價新台幣 600-800 萬，成交價新台幣 753 萬。</p>	<p>TOP 9</p>  <p>1998.4.12 台北佳士得拍出。 常玉《藍色辰星》，油彩畫布，1950，92x75cm，預估價新台幣 400-600 萬，成交價新台幣 742 萬。</p>	<p>TOP 10</p>  <p>1998.3.22 台北甄藏拍出。 吳冠中《魯迅故鄉》，油彩畫布，1977，46x61cm，預估價新台幣 550-650 萬，成交價新台幣 728.5 萬。</p>

此外，統領雜誌在 1994 年 8 月號曾做一篇預測：從 1992 年總體經濟規模預測黃金十年（1992-2002）的藝術投資潛力（表十一）（黃河，1996）。從報導的預測可看出當時的媒體相當看好九零年代的台灣藝術市場發展。

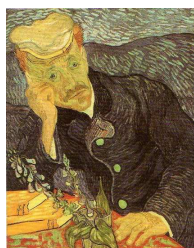
表十一 從 1992 年總體經濟規模預測 1992-2002 黃金十年的藝術投資潛力

從「總體經濟」預測藝術投資潛力		
壹、現況指標參考（1992.12.31）		
1. 日本 人口數：1.45 億人 總體經濟規模：3.8 兆美元	總體經濟規模 3.8 兆	近代最高成交指標參考： 速水御舟 NT\$7000 萬~1 億 橫山大觀 NT\$8000 萬~1 億 村山華岳 NT\$7000 萬~1 億
2. 台灣 人口數：0.208 億人 總體經濟規模：0.2 兆美元	總體經濟規模 0.2 兆	近代最高成交指標參考： 廖繼春 NT\$740 萬 陳澄波 NT\$1014 萬
3. 歐美 人口數：7 億人 總體經濟規模：12 兆美元	總體經濟規模 12 兆	近代最高成交指標參考： 梵谷 加塞醫生 NT\$28 億 畢卡索 賣藝人 NT\$10 億 馬蒂斯：黃色協調 NT\$3.8 億
4. 大中華經濟圈（1992 年） 人口數：12 億人 總體經濟規模：0.7 兆美元	總體經濟規模 0.7 兆	近代最高成交指標參考： 張大千 寶城圖 NT\$2680 萬 徐悲鴻 五馬圖 NT\$1100 萬
貳、總體經濟與「黃金十年」的投資潛力		
5. 公元 2002 年大中華及亞洲 人口數：14 億人 總體經濟規模：15 兆美元 大中華：9.8 兆美元 日本：4.9 兆美元	總體經濟規模 9.8 兆 (15 兆)	—————> ? 億

GDP 的快速成長使人民追求精神層次的藝術生活。九零年代初期國際兩大拍賣公司進入台灣時，當時台灣國民所得成長快速，根據行政院主計處資料顯示，1990 年當時台灣的人均 GDP 是 8,124 美元；到 1992 年首次突破萬元關卡，達 10,624 美元；到 1999 年達到 13,585 美元；整個九零年代台灣人均 GDP 的年均增長 6.35%（行政院主計處）。

九零年代台灣整體藝術市場隨經濟大環境景氣佳，藝術愛好者漸多，購買力

也旺盛。1990年5月在紐約的一場拍賣會上，梵谷舉世聞名的畫作《嘉舍醫生》（圖九）以8250萬美元拍出，這幅由日本企業界收藏的世界名畫，不但道盡嘉舍醫生與梵谷之間濃烈的友情，也為印象派作品寫下全球拍賣最高價紀錄。其實在國內外藝術收藏界，醫生也一直扮演著重要角色。除了因為醫生有足夠的財力之外，醫生藉由藝術收藏來舒緩他們每日面對愁容病人所產生的精神壓力，也是重要的因素之一。



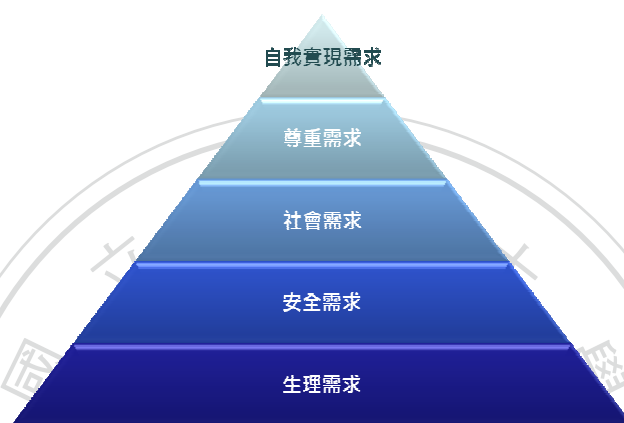
圖九 梵谷《嘉舍醫生 (Dr. Paul Gachet)》，油彩畫布，1890年作，68x57cm。

台灣經濟成長帶動，人民所得提高，連續幾年GDP維持6以上的成長，人民在物質生活以外也追求精神生活的提升，因而帶動藝術市場產業的蓬勃。其中三師行業為早期代表，慢慢帶動其他產業企業家進入收藏。

物質和精神生活同樣重要，醫生是藝術收藏界的重要推手，多位知名的醫生都是重要收藏家，如香港知名皮膚科醫生葉承耀、新加坡心理醫生楊新發、台灣已故的外科醫生林秋江、順天科學中藥創辦人許鴻源博士、知名藝術收藏團體「愛美聯誼會」的黃宗豪醫生、陳俊英醫生、陳成福醫生、吳英璋醫生等，還有萬芳醫院蔡克信醫生、振興醫院婦產科主任石光興、中華民國文物藝術品收藏協會的洪德仁醫生、前台大醫院的陳瑞山醫生及台北民生東路的耳鼻喉科謝貞銘醫生等，他們都是極佳的典範，都有相當長的收藏資歷。謝貞銘醫生並曾經和慶宜貿易的張英夫及慶宜證券的薛君文等人合組慶宜藝術公司，舉辦以本土藝術品為主的拍賣會，後來慶宜拍賣結束營業，謝貞銘醫生仍持續其藝術收藏嗜好（鄭功賢，2004）。

上述醫生藉由藝術收藏抒壓，是一種追求精神層次的需求。根據美國社會心理學家—馬斯洛（Maslow）提出的需求層級理論（圖十），人都潛藏著五種不同

層次的需要，依序從生理需求→安全需求→社會需求→尊重需求→到自我實現需求。人的需要是從外部得來的滿足（充分需求）逐漸向內在得到的滿足（成長需求）轉化。在不同的時期，表現出來的各種需要的迫切程度都不同，最迫切的需要才是促使人行動的主要原因與動力。九零年代的台灣社會富足，人民在充分需求的部分（生理、安全、社會需求）已經得到滿足，往上追求尊重與自我實現之精神層次成長需求。



圖十 馬斯洛（Maslow）的需求層級理論

藝術精神生活發生在自我實現需求層面，是一種成就需求，充分發揮自己才能與判斷力而有所建樹。參與藝術收藏的會計師、醫師、律師、實業家、及企業家們，本身在事業和財富已有相當的成就與積累，也擁有一定程度的社會地位和肯定。在台灣社會經濟的發達基礎下，國際兩大拍賣公司於九零年代初期進入來台，恰恰是驅動台灣富人進入藝術收藏、進入自我實現需求層次的關鍵動力。蘇富比與佳士得在台灣經濟社會富足的時候來台，助長了台灣藝術拍賣產業的興起，從而帶動加速了藝術收藏的熱潮。

藝術收藏是精神層次的追求當中，很重要的方式之一。在收藏中追求自我實現成長，成功的收藏家是透過自己成功的企業決策經驗和商場歷練，跨領域地在藝術收藏投資中做出敏銳判斷，預先經營未來，將自己商業上的成功經驗與判斷能力應用在藝術品購藏上，凝聚自己對藝術價值的判斷，證明自己，追求自我實現之成就感。藝術收藏之所以如此吸引人之處，也正是在此。

而台灣收藏家展現驚人的收藏實力，也在九零年代藝術拍賣會有目共睹。

1989 到 1999 年是台灣藝術市場的黃金年代，幾乎每星期都有畫展開幕，加上國際兩大拍賣公司的進駐以及本土拍賣公司的興起，藝術投資風氣大開，台北成爲當時華人藝術市場的交易中心。若非九零年代末期大陸經濟迅速崛起及台灣稅制絆腳等因素（參前段「政府政策分析」所述），台北原本大有機會發展成爲亞洲華人藝術拍賣重鎮。

第三節 公司資源與能力

1. 母公司

國際兩大拍賣公司蘇富比與佳士得，在拍賣產業已發展有兩百多年歷史，拍賣經驗相當豐富，其母公司擁有的資源如下：

1. 擁有豐富的全球專家人才資源
2. 強大的集團資金奧援
3. 全球客戶網路的資源
4. 品牌優勢

擁有的能力如下：

1. 全球多據點之徵件能力
2. 豐富的拍賣經驗
3. 全球多據點的服務能力
4. 有完善的拍賣制度

2. 在台子公司

蘇富比與佳士得進入台灣後，在台子公司主要由香港分公司管轄，由香港分公司協助台灣市場之開發，提供必要的資源與能力協助。

在台子公司擁有的資源如下：

1. 豐富的在地人脈與收藏家資源
2. 品牌優勢，收藏家對其品牌之認同
3. 專家人才資源

4. 主事者擁有良好的政府關係

在台子公司擁有的能力如下：

1. 本地專家的在地化經驗
2. 海外徵件能力
3. 選件能力

第四節 蘇富比與佳士得在台之營運策略分析

1. 進入策略

[蘇富比]

蘇富比來到台灣，始於 1981 年來台設辦事處，至今已 30 年。1992 年 3 月 22 日在台北第一次拍賣，但在首拍前兩年就開始著手進行規劃。在蘇富比進入之前，白省三先生於 1991 年底成立傳家拍賣公司，是台灣第一家拍賣公司，但傳家的交易只在本土發生，只推廣本土藝術，沒有像國際拍賣公司遇到稅、進出口的問題。此外傳家拍賣後來又擴大編制，經營畫廊，導致拍賣行定位模糊。

九零年代初期，當時在亞洲藝術區塊中其實是以日本的藝術拍賣產業發展的最好，然而由於日本藝術市場架構很難接受外國拍賣公司，日本企業彼此之間的貿易連結關係鎖得很緊，對外來的拍賣公司很排斥，因此蘇富比在日本辦了三～四場拍賣之後，就結束了日本拍賣。

1992 年蘇富比為何選擇在台灣舉辦拍賣？主要有兩個原因：(1) 華人油畫文化有關，台灣因受日治時代西方教育的影響，對油畫文化的重視多於香港與新加坡，油畫文化在台灣紮根較深；(2) 蘇富比亞洲董事會在策略上，看到 1997 年香港回歸中國大陸時可能會給香港不小的衝擊，因此希望建立另一個市場，這個想法帶給台灣新的位置，以台灣畫市的蓬勃以及超級購買力的條件，台灣有機會成為亞洲新的拍賣中心，當時的想法甚至想把香港的所有拍賣活動都移到台灣來，取代香港成為亞洲區的藝術中心，新的「東方之珠」。這是蘇富比當初進入台灣的願景目標。

[佳士得]

佳士得進入台灣時，當時對亞洲市場還很陌生。日本藝術市場則在當時很蓬勃發展，加上日本經濟實力的大幅成長提升，很多日本收藏家競相購買西洋印象派繪畫，高價成交時有所聞，例如最有名的是 1988 年東京三越百貨以 48 億日圓買下畢卡索的《魔術師與小丑》，之後西武百貨再以 13 億日圓買下莫內的《睡蓮》，手筆最大的是安田火災保險的齊藤良平，先以 58 億日圓買下梵谷的《向日葵》，後來又加碼買進梵谷的《嘉舍醫生》及雷諾瓦的《紅磨坊街的舞會》，三張畫共 1.5 億美元（資料來源：謝金河，從蘇富比的九年魔咒看世界經濟的調整，2008）。然而日本市場有保護政策很難進入，剛好當時台灣畫廊業很蓬勃發展，加上蘇富比的台灣首拍又很成功，引發佳士得決定要進入台灣培養在地的拍賣與專家。

2. 創造差異化策略

(1) 數量成長(Adding volume)

為追求台灣市場最佳的拍賣規模經濟效益，國際拍賣公司運用全球各據點的力量積極擴充在徵件來源，給予委託方（賣方）佣金優惠誘因以提升送拍意願：如賣方一整年的送拍成交總額達 300 萬台幣以上，則按該總成交額來抽取佣金，如未達 300 萬台幣則按個別拍品的成交價抽取佣金（表十二）。

表十二 國際拍賣公司訂定賣方佣金優惠誘因

賣方年送拍成交總額達 300 台幣以上：

年送拍總額在 NT\$3,000,000~7,499,999	抽取總成交額的 8% 為佣金
年送拍總額在 NT\$7,500,000~14,999,999	抽取總成交額的 7% 為佣金
年送拍總額在 NT\$15,000,000~29,999,999	抽取總成交額的 5% 為佣金
年送拍總額在 NT\$30,000,000~74,999,999	抽取總成交額的 4% 為佣金
年送拍總額在 NT\$75,000,000~149,999,999	抽取總成交額的 2% 為佣金
年送拍總額在 NT\$150,000,000 或以上	依合約規定

賣方年送拍成交總額未達 300 台幣：

送拍品的成交價在 NT\$65,000~2,999,999， 抽取此拍品成交價的 10%為佣金
送拍品的成交價在 NT\$65,000 或以下， 抽取此拍品成交價的 15%為佣金
每一拍品的最低佣金為 NT\$2,700（郵票除外）。

在積極擴充徵件來源以及提升送拍意願的基礎上，兩家國際拍賣公司的選件十分嚴格，在台灣每季的上拍數量以 100~120 件左右為原則。一方面控制整體作品品質，另一方面控制整體拍賣時間，也營造稀缺性與緊湊感。

(2) 降低成本(Decreasing costs)

蘇富比與佳士得兩家國際拍賣公司，都透過母公司資源運用以降低成本。兩家公司均非一開始進入台灣就建立起所有的企業組織架構，而是先派本地專家（台灣人）負責主要業務，其他如財務、行政人事、倉儲物流等則透過母公司資源運用，在英國的母公司透過香港分公司資源來協助台灣市場開發，取得最低成本的運作模式，創造不同於本地拍賣公司的差異化價值。

(3) 差異化市場區隔(Differentiation)

在本文第五章第二節「何以進入台灣」中分析台灣九零年代初期的社會條件。當初因為台灣的經濟力、人民教育程度、基礎建設等水平高，文化養成積累深，對藝術活動接觸多，收藏藝術品也漸漸在風雅人士中蔚為風氣。將這些條件（結點）連結交織起來，就構成了緊密的隱形網絡。兩大國際拍賣公司與收藏家之間的關係，也是真切感受的緊密連結。

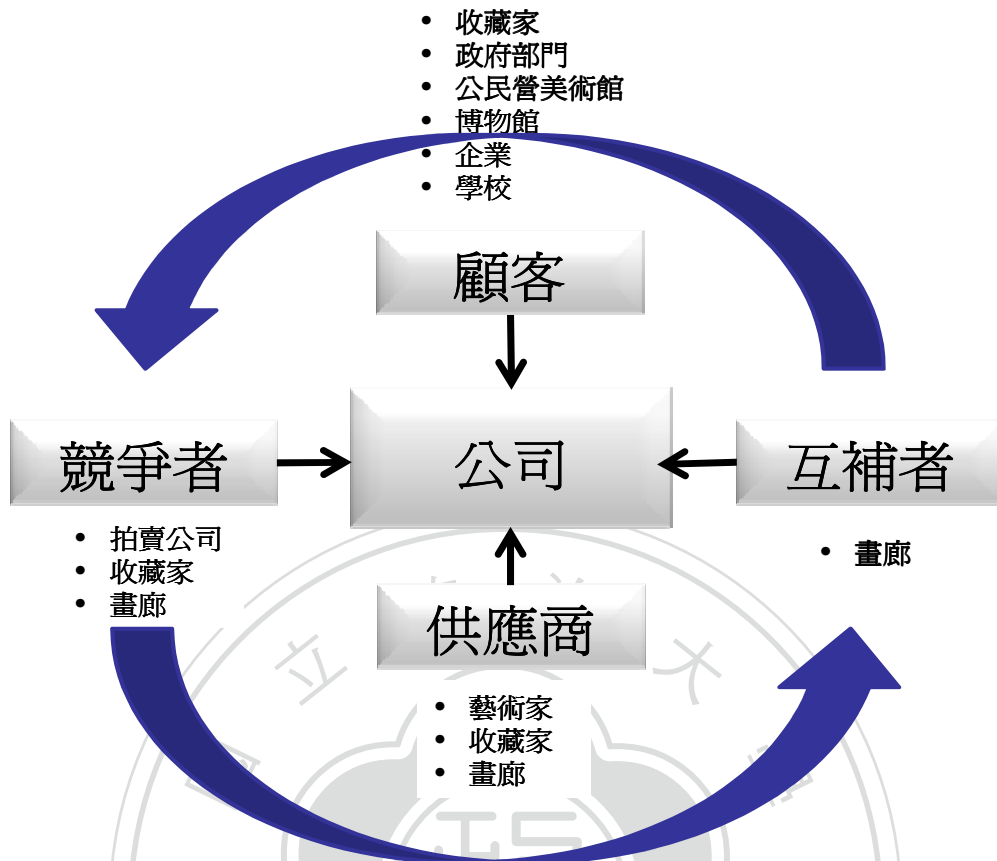
Mark Buchanan 在連結 Nexus，讓 60 億人串在一起的無形網路一書中提出，「在天涯若比鄰的網絡世界裡，我們彼此間真切地感覺到休戚與共的利害關係」（胡守仁譯，2009）。在全球六十億人口相互連繫的人際網路裡，由任何一點出發，可以用不超過六步的間隔，連到其他任何一點。不論在物質世界或人類世界中，竟都是以同樣的設計原則——「小世界」結構——在運作。米爾格蘭(Stanley Milgram, 1933-1984)的好幾項研究也都發現此相同特質。科學家發現，「人際網絡和全球資訊網(World Wide Web)的架構幾乎完全一樣；在全球資訊網中，網頁所形成的網路，以超文件(hypertext)的鏈結方式相連。所有這些網路，

和任何生態系中的食物網，或任何國家經濟活動中的商業連結網絡，享有相同的結構性質。不可思議的是，這些網絡和人類腦神經元的連結網路，以及活細胞內的分子交互作用網路，有著完全相同的組織（胡守仁譯，2009）。舉凡在經濟、社會、科學、資訊、人文、或生態領域裡，「天涯若比鄰」背後的運作真相其實是「小世界」。

因此，九零年代的台灣由於各方面條件的完善成熟，國際兩大拍賣公司進入後便能迅速地與台灣市場緊密連結，其背後的小世界連結運作，具有意想不到的重要性。

而兩家國際拍賣公司在徵件內容規劃上，如：蘇富比側重台灣前輩畫家為主、佳士得導入一部份符合台灣收藏喜好的西洋印象派精品，各自都力求差異化價值之體現，這也需要依賴小世界連結運作來發揮效益。

蘇富比與佳士得之間有既競爭又互補的關係，創造出不同於本土拍賣公司的差異化價值。如布蘭登柏格（Adam M. Brandenburger）在其競合(Co-opetition)策略：賽局理論的經營智慧一書中提出的價值網（圖十一），商場的參賽者分別是顧客、供應商、競爭者和互補者。顧客和供應商扮演對稱的角色；互補者與競爭者扮演翻版的角色。企業是創造市場的互補者，也是瓜分市場的競爭者。互補性的思考是一種不同的商業思維，它的方法是設法將餅做大一點，而不是和競爭者爭奪固定大小的餅（許恩得譯，2004）。



圖十一 競合策略的價值網

台灣本土拍賣公司後來為什麼倒閉？首先因為多為畫廊背景，如標竿拍賣的主要經營者是藝術經紀人黃河的標竿藝術中心，傳家拍賣的經營者是白省三收藏家及亞洲藝術中心、印象畫廊、愛力根畫廊與雍雅堂等四家畫廊業者，甄藏拍賣的經營者是劉國基收藏家，慶宜拍賣的經營者是張英夫、謝貞銘等收藏家。畫廊和收藏家的資源有限，在競合策略的價值網中，互補者和供應者少，與國際兩大拍賣公司相比更是少得多；再加上與國際拍賣公司相比，本土拍賣公司的道德危機成本也高。因此在舉辦幾場拍賣之後，當資源缺乏便陸續結束營業，甄藏拍賣甚至負債倒閉，負責人潛逃。剩下台中霧峰林家後裔林振廷的景薰樓拍賣繼續維持。

(4) 改善產業吸引力 Improving industrial attraction

以往去美術館看展覽時，藝術品是只能遠觀但不可碰觸的，然而在拍賣的展覽會上，藝術品是很公正公開的展示出來，民眾可以拿起來仔細端詳，看得到、

摸得到作品，使民眾感覺很新鮮，也促使藝術大眾化，吸引更多人來參與，從早期的三師市場拓展到各行各業的企業家進入。

在佈展規劃上，因兩家國際拍賣公司帶來了國際美術館／博物館規格的佈展型態，也提升拍賣產業的吸引力。

(5) 正常化風險(Normalizing risks)

蘇富比與佳士得進入台灣時，不是一下子派母公司外國專家人員進駐，而是先運用熟悉當地市場運作且熟悉母公司文化的人，知道什麼能做、什麼不能做，掌握現地供需的資源，以追求正常化風險。

加上台灣顧客守信用之良好風範，均未發生違約交割等風險。

(6) 創造運用知識(Generating knowledge)

國際兩大拍賣公司運用母公司豐富的資源、知識與拍賣資歷，將很多重要的拍賣知識與規則，如：買賣佣金制度、付款制度（一般訂於拍賣後 35 天內需付款完成）、倉儲計費制度、運輸取件和保險制度、圖錄編製方式、廣告文宣和展覽運作方式...等帶入拍賣產業剛萌芽的台灣，也奠定他們在台灣市場的價值與高業績表現。

3. 組織與功能策略

(1) 組織結構

[蘇富比]

蘇富比的組織在全球有六、七十家之多，形式上總共分爲兩種：拍賣中心和辦事處。辦事處很多，遍及全球 34 個國家，拍賣中心則全球不超過 10 個點，全都隸屬於總公司，各自獨立向總公司報告，沒有於總公司底下再設置區域層級公司彙整。

蘇富比於 1981 年設立台灣辦事處時，最初組織編製只有衣淑凡女士一個人，因為當時真正的收藏家只有五個人，因此初期只編制一個人便足以對應服務五位收藏家。後來很快的雇用了一位助理。到了 1992 年開始舉辦拍賣會時，台灣辦事處共有四個人。

衣淑凡女士是母公司指派來台的負責人。衣女士於 1979 年就在紐約蘇富比工作，擁有拍賣官執照，相當清楚公司運作，也負責到香港做瓷器、玉石等中國器物項目的拍賣圖錄。1980 年時，當時蘇富比的歐洲董事主席（Chairman of Sotheby's European）朱湯生先生要在台灣開分公司，就找了台灣人背景的衣淑凡女士來台負責。1981 年台灣蘇富比成立時，由於剛好懷孕不方便，因此先由衣淑凡的哥哥衣治凡先生回來協助成立辦事處，1982 年衣淑凡女士回到台灣。由於她豐富的拍賣資歷以及對蘇富比總公司企業文化和運作有相當深厚且完整的瞭解，回到台灣來負責拍賣業務時就容易得多。

由於衣淑凡女士是蘇富比母公司指派來台的負責人，先前已在蘇富比美國公司服務多年，對蘇富比的企業文化、價值觀、公司制度、管理型態等都相當熟悉，加上其為台灣人的華人身份背景並擁有良好的政商關係，從而可判斷蘇富比母公司採取的是「地主國導向（poly-centric）」的用人心態（于卓民，2008）。蘇富比母公司對衣女士的專業知識與能力很清楚，衣女士對蘇富比總公司的作業要求與期望也很熟悉，因此將她調派回台負責台灣拍賣業務，雙方有可通的語言及熟悉的行事規範，對內在溝通與協調方面較沒有問題，地主國人員對當地的文化與環境熟悉，與當地的員工、機關團體、媒體及地主國政府的溝通也較順暢；對外則也可維持與母公司一致的形象。

[佳士得]

佳士得與蘇富比在台成立公司時，做法不同。根據胡瑞女士的訪談資料，蘇富比在台的最高主管—衣淑凡女士最高升任到「董事長」，擁有蘇富比公司股份，而佳士得在台最高主管則不可能升到「董事長」職階。

1991 年，佳士得來台設立分公司。當時總公司從倫敦調任新加坡人林華田先生來台擔任佳士得台灣區第一任總經理，薪水一半由香港分公司支付、另一半由台灣分公司支付。林華田總經理本身是佛像與中國器物專家，擁有記者背景，學生時代在倫敦大學亞非學院修讀藝術史，曾於英國大衛德基金會研習，是 1986 年佳士得為拓展未來市場重心—亞洲，打破了其 200 多年保守封閉的傳統，錄

用的首位中文流利的中國人。林華田從倫敦佳士得擔任實習生（internship）開始，後來一路升任到佳士得國際拍賣公司亞洲區主席，是中國文物拍賣市場的重要推手之一。他 1991 年當時因辦理相關證件而延至 4 月抵台，2 月時先找了台灣人胡瑞女士進入佳士得，由胡瑞女士在台灣一個人先開始著手進行相關建置工作。林華田先生抵台後，與胡瑞兩人協力開拓台灣市場。第一年林華田先生為駐台代表，第二年胡瑞女士升任為駐台副代表。1991-1993 由林華田先生擔任台灣佳士得總經理，後交棒給胡瑞女士，林華田於 1993 年初轉派香港分公司擔任董事總經理，負責主導香港佳士得的中國文物拍賣業務；1994 年負責籌劃佳士得設立上海辦事處的工作，令佳士得成為首間進駐中國內地的國際拍賣行；2000 年晉升為亞洲區主席，在他的領導下，香港佳士得的業績驕人，1999 年剛剛從金融危機恢復過來的市場迎來了新高，香港佳士得全年總成交額達 6.63 億港元；到了 2004 年全年總成交額更逾 13.95 億港元（約 1.8 億美元），勝過蘇富比，刷新亞洲區拍賣的全年最高總成交額紀錄。林華田在佳士得一直服務到 2005 年 1 月離開，總共近 20 年的時間。由於林華田是 30 年來第一位能用中國話與眾多華人收藏家、古董商等在中國文物拍賣領域中直接溝通和互動的首例，也是佳士得的首位華裔拍賣官，經常在香港及倫敦主持拍賣活動；加上林華田文質彬彬的外貌和待人處事的圓融親和，使佳士得的中國文物拍賣業務在香港迅速成長。

佳士得在台灣總經理，歷任至今共有五位，依先後順序為林華田先生、胡瑞女士、黃嘉若女士、陳允偲女士及翁曉惠女士（現任）。

1996 年陳秀玉女士加入佳士得，負責二十世紀華人油畫藝術部門，由於有加入一小部分的西洋印象派繪畫介紹，帶領佳士得成功地與蘇富比做出市場區隔。

佳士得台灣分公司的組織結構共分兩個系統：專家系統與行政系統。第一任總經理林華田先生是同時管兩個系統；在第二任總經理胡瑞女士接任時，管理內容漸漸偏行政系統居多；在翁曉惠女士擔任總經理時（2000 年就任），演變為專

門負責行政系統之事務，專家系統由總公司直接管理。

2000 年開始，由於蘇富比撤離台灣，佳士得少了強勁的競爭對手，母公司投入更多的資源，看好台灣市場的發展。除委任香港出生、於美國居住十餘年、擁有電視台、報社等豐富新聞背景經驗的翁曉惠女士為台灣分公司總經理之外，原中國器物部業務經理羅信受，擢升為中國器物部門資深專家，這是兩大國際拍賣公司在台灣地區第一個在中國器物領域的正式職位。而原本擔任其助理的游世勳先生，在中國書畫的業務也有不錯表現，同樣被擢升為中國書畫專家，協助香港分公司江炳強先生負責有關台灣的各项事宜。原本負責台北佳士得公關業務的詹元元女士將身兼二職，公關之外另擔任羅信受的助理，朝美術專業方向發展。另外新加入一位擁有豐富畫廊經驗的張丁元先生，他自 1990 年起即任職台中帝門藝術中心，1994 年後在新視覺和新時代兩家畫廊擔任重要職務，與佳士得華人西畫專家陳秀玉是多年舊識，在她的力邀下加入佳士得團隊。

胡瑞女士在兩家國際拍賣公司都擔任過台灣區總經理，她於訪談中提到，當時兩家公司的組織編制都差不多。全球來講的總人員數大約有 2400~2600 人，其中行政人員佔一半多一點，專家則佔一半少一點。

(2) 母公司規範

[蘇富比]

在買方與賣方的佣金制度方面，蘇富比完全比照母公司的規範，全球各個拍賣中心如紐約、倫敦、香港、台灣等地都是如此，沒有例外。

在業績目標訂定上，蘇富比對台灣並沒有明確設定達成目標金額。從 1992 年春季首拍開始，台灣拍賣成績一直很成功，表現亮眼。1993 年的蘇富比全球年報裡，還提到台灣是一個大成功，拍賣都拍得相當好。

[佳士得]

佳士得台灣分公司受香港總公司規範管轄，買賣雙方佣金制度也與蘇富比一樣，完全比照總公司規定，全球拍賣中心都是如此，沒有例外。

(3) 母公司資源運用

[蘇富比]

拍賣品的來源有收藏家提供、也有畫家自己提供。蘇富比當時已在全球擁有 61 個分公司，可以廣為收貨徵件。由於可充分利用母公司資源，拍品來源廣，使得蘇富比容易挑選推出質量俱精的藝術作品上拍。

蘇富比在全球各據點的營運策略上，都由母公司統一嚴格管制。蘇富比共有三個董事會，分別是北美、歐洲及亞洲董事會。三個董事會時常需要在一起開會，訂出策略，因為全世界的經濟是連動的，而藝術拍賣的交易活動也經常是跨國發生的，舉例中國人到紐約、巴黎拍場買東西等。

在資源應用上，公司一直有持續累積建立資料庫（包括：客戶名單、客戶收藏喜好等基本資料、藝術品買賣來源、流向與轉手經歷、藝術品的展覽紀錄和出版註錄等），所有的手稿和書面紀錄都留存下來，這些資料庫是蘇富比的最大資產。

然而，後來因為人事變動的疏忽、主管分為負責拍賣業務的主管和行政職主管兩人分開運作、各自的繼任者任職期間過短、以及交接產生空窗期等因素，導致後來這些檔案夾資料沒人去找。這與公司策略沒有關係，是人事問題導致沒有人很積極地去做資料庫的傳承、更新與維護。

1999 年時，由於吳日曦的離職，專家難尋，加上台灣稅制絆腳等因素，蘇富比決定從 2000 年起將華人西畫撤出台灣、轉到香港拍賣。然而，一時之間尚未找到適當的人來接任負責，當時香港市場以中國水墨為主，因此華人西畫拍賣的收件、籌辦工作就先由香港蘇富比中國書畫部門的主管張超群先生（C.K.Cheung）負責，台灣則由胡瑞、林家如執行、配合。張超群先生將華人西畫拍賣的圖錄編排和近現代水墨合輯，不單獨發行一本目錄，其中華人西畫件數約在 30-35 件。當時張超群先生接受 CANS 藝術新聞雜誌專訪時曾說：「把華人西畫移到香港舉行，蘇富比要冒的風險不小，但對華人西畫市場開拓是正面的。香港是個國際城市，這裡買家除了香港人外，還有外商、大陸及台灣買家，把華人西畫放在香港拍賣，對台灣經營西畫的畫廊、收藏家都是個好消息，不是

放棄台灣市場，而是擴展另一個市場的可能，如果市場好，或許台北、香港兩地都能舉辦華人西畫拍賣（劉太乃，2000）。」

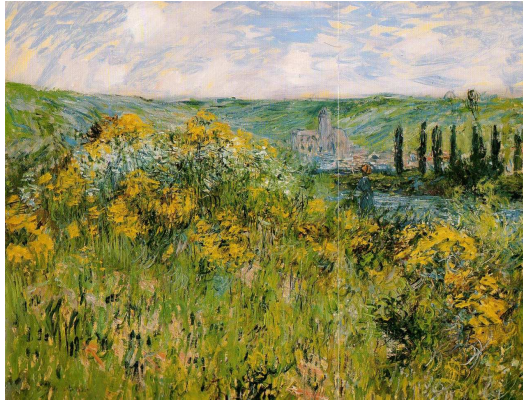
後來張超群先生的底下加入了林家如女士（Evelyn Lin）來負責華人西畫藝術項目，有嘗試接續聯絡並整理先前奠定的台灣藏家和作品資料庫，但由於林家如女士本身對當代油畫較有興趣，加上客戶關係有斷層，老藏家不認識她，沒有舊的人帶領去拜訪認識，人脈資歷一旦沒有傳承，很難再接續運作。因此，人才的斷層導致蘇富比到了香港之後，反而在二十世紀華人西畫藝術項目的發展漸漸落後於競爭對手佳士得。

[佳士得]

在母公司資源的應用上，1996年佳士得的陳秀玉專家提出納入西洋印象派畫作的徵件企畫案，獲得母公司紐約佳士得印象派與現代藝術部門董事 Michael Findlay 的充分支持。時逢日本衰退，西洋印象派的精彩作品陸續被釋出，由陳秀玉女士與葉正元先生（當時的紐約佳士得 19 與 20 世紀藝術亞洲客戶業務副總裁）從這些精品之中挑選，於 1997 年春拍上拍。

由於獲得母公司的充分支持，加上當時在地專家也能夠充分掌握收藏家的喜好及購藏方向，因此在徵件時就已經有十成的把握。總共推出了 12 件西洋印象派畫作拍品，其中只有 1 件或 2 件沒賣出，總成交率與總成交金額都很高。加上台灣受日本文化的影響很深，台灣和日本兩地的收藏家擁有相同的審美角度，使得台灣成為繼日本之後，購買印象派西洋畫作金額最高的地區市場。

佳士得選定的西洋大師繪畫作品都是日本收藏家從歐美拍場標得，再因為金融風暴的影響而流回拍場，於是在價格上無可避免的有很大的滑落，例如一件莫內的《原野樂園》（圖十二）曾在拍場以 200 萬美金成交，1999 年 11 月 28 日台北佳士得秋拍僅估價 50-70 萬美金（新台幣 1600-2300 萬），從低估價使價格具高度吸引力，吸引收藏家進場搶標，最後以新台幣 2205 萬拍出（約 67 萬美金），是全場成交價最高拍品！



圖十二 1999.11.28 台北佳士得秋拍，Lot 16，莫內《原野樂園》，油彩畫布，1881 年作，65x81cm，預估價新台幣 1600-2300 萬，成交價新台幣 2205 萬。

以西洋印象派畫作提升整體業績表現與差異化價值，是佳士得母公司階段性的協助台灣分公司開發客戶。母公司也會不定期的經常有很多不同部門來台拜訪收藏家，如珠寶腕錶部門、書畫部門、油畫部門、瓷器中國器物部門等，培養客戶。

胡瑞女士於 1991 年~1995 年 2 月在佳士得服務，離開時佳士得的年業績有 13 億。她 1995 年 4 月~2001 年 2 月繼而進入蘇富比服務，進入蘇富比時其年業績是 9 億。發展到九零年代中期時，兩家公司的業績已經產生有一小段差距。

此外，在硬體設備資源上，佳士得比蘇富比先採用電腦系統。

在面對 2000 年蘇富比把華人西畫拍賣轉往香港之時，台北佳士得也接到許多關心的電話，詢問是否跟進。當時香港佳士得亞洲區總裁林華田先生曾表示不會跟進，而且打算擴大台灣拍賣服務，母公司對 2000 年 4 月 23 日的台北春拍也投入更多資源（劉太乃，2000）。無奈兩年後受制於台灣高額稅率與罰款問題，還是決定撤離台灣，跟進蘇富比轉往香港。

(4) 財務策略

[蘇富比]

蘇富比當初進入台灣時，沒有考慮合資，策略從一開始就設定為獨資進入。蘇富比在全球佈點的策略上，除非遇到該國家規定不能獨資（例如西班牙），才會考慮以合資方式進入市場，否則都是設定 100%獨資，以利調控應變。

在資本額設定上，1981 年成立辦事處的資金不需要很多，只有到了 1992 年要辦拍賣時才需要一些資金進入。台灣政府對於拍賣公司的設立沒有另行規定或限制資本額要多少。拍賣需要的資金也並不多，因為是作為仲介（Broker）角色賺取佣金，沒有產品、生產、庫存等資金需求。

蘇富比在台灣拍賣時，台灣整體經濟環境是往上走升的階段，經濟力蓬勃發展，拍後不付款的情形在當時完全沒有發生，台灣買家相當講信用，這是讓蘇富比願意進來投資台灣的其中一項因素。台灣買家由於擁有很好的文化水平與知識水準，至今一直是華人藝術產業相當重視的市場區塊。如同法蘭西斯·福山（Francis Fukuyama）在其信任—社會德行與繁榮的創造的著作中指出：「信任是一種文化，可以降低交易成本。經濟繁榮國家的肇因不是來自於各行主體自利、理性的發揚，而是社會成員間有較高的普遍信任程度。在知識經濟與全球布局的時代，社會成員間普遍信任程度更有其重要性，因為信任是社會互動的潤滑劑，可以促進社會的整合與合作。互信可以直接降低交易成本，鞏固各種網絡關係（李宛蓉，2008）。

台灣是華人藝術市場的成熟區塊，雖然沒有任何法律條文上的保障，但大家都能夠認同拍賣形式的交易，在拍賣官落槌時刻即成立，作品易主。

[佳士得]

佳士得初進入台灣時，由於英國總公司不知如何找人，故與香港太古集團合作，以「太古佳士得台灣分公司」的名義進入。在台營運上軌道後，便把太古的股份買回來，正式更名為「佳士得台灣分公司」。

胡瑞女士表示，財務方面的所有損益表、成本會計等都是由香港分公司做。

佳士得在台灣營運期間，也與蘇富比一樣，兩家都沒有遇到買家拖延付款或反悔舉牌等拒付款情事發生，加上台灣有票據法之規範，社會也從農、工、進步到商業、服務業的成熟階段。付款確實的現象顯示台灣是華人藝術市場的成熟區塊，收藏家的心態成熟，尊重交易與法律。

(5) 行銷策略

a. 作品策略

[蘇富比]

在作品選件策略上，蘇富比母公司完全充分授權台灣分公司的專家來負責選件內容。台灣蘇富比選擇以華人油畫為發展方向，這是當時很新鮮的拍賣項目，因為當時香港只拍賣水墨作品，沒有賣油畫。因此台灣很快的由蘇富比帶動起來，成為華人油畫藝術項目的最主要拍賣中心。

衣淑凡女士說，蘇富比 1992 年春季的第一場拍賣圖錄選擇以廖繼春作品做為封面拍品，第二場拍賣以陳澄波作品為封面拍品，第三場以李梅樹作品為封面拍品，這是順應台灣藝術市場的喜好而採取因地制宜的選件及行銷策略。先推崇台灣收藏家最重視的留日前輩藝術家作品，到了第四場才開始帶入二十世紀中國藝術家作品做為封面拍品（如：常玉、林風眠、席德進、朱沅芷、關良...等人），台灣藝術家還有如：藍蔭鼎、陳德旺等也都上過蘇富比拍賣圖錄封面。

蘇富比的作品策略從台灣本土藝術為基礎出發，逐步加上一部份海外華人藝術，擴大發展為二十世紀華人藝術。雖然當時台灣政府對藝術產業完全沒有任何補助、優惠或獎勵政策，然而營運策略的正確導致蘇富比在台灣獲得了極大的成功！

在選品數量的策略上，每一場拍賣都設定挑選精品 100~120 件，讓拍賣時間約兩個鐘頭左右，不會拖長。如此一方面來賓不會太累，另一方面也能營造拍賣節奏的緊湊感，加上藝術作品本身的稀缺性特點，便能促進現場參與者競投意願。

蘇富比在台灣舉辦拍賣的 8 年之間（1992~1999），總共經歷了 16 場拍賣，表十三顯示每一場拍賣圖錄的封面拍品。

表十三 蘇富比與佳士得在台灣拍賣之所有圖錄封面拍品整理表

年	季	圖錄封面	說明	圖錄封面	說明
		蘇富比		佳士得	

1992	春	 <p>3/22</p> <p>現代華人油畫、水彩 與雕塑</p>	封面：廖繼春 (台灣本土留日藝術家)	—	—
	秋	 <p>10/18</p> <p>現代華人油畫、水 彩、素描與雕塑</p>	封面：陳澄波 (台灣本土留日藝術家)	—	—
1993	春	 <p>4/18</p> <p>現代華人油畫、素描 與水彩</p>	封面：李梅樹 (台灣本土留日藝術家)	—	—
	秋	 <p>10/17</p> <p>現代華人油畫、素描 與水彩</p>	封面：常玉 (二十世紀華裔旅法 藝術家)	 <p>10/10</p> <p>西洋古典大師與十 九世紀現代繪畫</p>	封面：Salvador Sanchez Barbudo (西洋古典畫派藝術家)
1994	春	 <p>(1) 4/10</p> <p>現代華人油畫、水 彩、素描與雕塑</p> <p>(2)</p>	(1) 封面：王悅之 (台灣本土留日藝術家) (2) 封面：陳仲美 (明朝中國書畫家)	停拍一次。	

		 <p>4/10 張學良定遠齋古代 書畫藏品專拍</p>			
	秋	 <p>10/16 現代華人油畫、水 彩、素描與雕塑</p>	封面：郭柏川 (台灣本土留日藝術 家)	 <p>10/1 現代華人油畫、水墨 與水彩</p>	封面：廖繼春 (台灣本土留日藝術家)
1995	春	 <p>4/16 現代華人油畫、水 彩、素描與雕塑</p>	封面：潘玉良 (二十世紀華裔旅法 藝術家)	—	—
	秋	<p>(1)</p>  <p>10/15 現代華人油畫、水 彩、素描與雕塑</p> <p>(2)</p>  <p>10/15 約翰·法蘭寇-常玉 專拍</p>	(1) 封面：林風眠 (二十世紀華裔旅法 藝術家) (2) 封面：常玉 (二十世紀華裔旅法 藝術家)	 <p>12/17 現代華人油畫、水墨 與水彩</p>	封面：潘玉良 (二十世紀華裔旅法藝 術家)

1996	春	 <p>4/14 現代華人油畫、水彩 與素描</p>	封面：李仲生 (二十世紀華裔留日 藝術家)	—	—
	秋	 <p>10/20 現代華人油畫、水彩 與素描</p>	封面：關良 (二十世紀中國留日 藝術家)	—	—
1997	春	 <p>4/13 現代華人油畫、素 描、水彩與雕塑</p>	封面：藍蔭鼎 (台灣本土藝術家)	 <p>4/20 現代華人油畫、素 描、水彩與雕塑</p>	封面：趙春翔 (二十世紀華裔旅法藝 術家)
	秋	<p>(1)</p>  <p>10/19 現代華人油畫、水彩 與素描</p> <p>(2)</p>  <p>10/19 羅伯·法蘭克-常玉 專拍</p>	<p>(1) 封面：陳德旺 (台灣本土留日藝術 家)</p> <p>(2) 封面：常玉 (二十世紀華裔旅法 藝術家)</p>	 <p>10/26 現代華人油畫、素 描、水彩與雕塑</p>	封面：林風眠 (二十世紀華裔旅法藝 術家)

1998	春	 4/19 現代華人油畫、素描、水彩與雕塑	封面：席德進 (二十世紀中國藝術家)	 4/12  4/12 二十世紀中國藝術 Part I, Part II	Part 1 封面：趙無極 (二十世紀華裔旅法藝術家) Part 2 封面：洪瑞麟 (台灣本土藝術家)
	秋	(1)  10/18 現代華人油畫、素描、水彩與雕塑 (2)  10/18 洪通別冊	(1) 封面：朱沅芷 (二十世紀華裔旅美藝術家) (2) 封面：洪通 (台灣本土藝術家)	 10/25  10/25 二十世紀中國藝術 Part I, Part II	Part 1 封面：吳大羽 (二十世紀華裔旅法藝術家) Part 2 封面：林壽宇 (台灣本土藝術家)
1999	春	 4/11 現代華人油畫、水彩與素描	封面：吳冠中 (二十世紀中國留法藝術家)	 4/18  4/18 二十世紀中國藝術 Part I, Part II	Part 1 封面：龐薰棻 (二十世紀華裔旅法藝術家) Part 2 封面：王懷慶 (二十世紀中國油畫藝術家)

	秋	<p>(1)</p>  <p>10/17</p> <p>現代華人油畫、素描與水彩</p> <p>(2)</p>  <p>10/17</p> <p>朱沅芷別冊</p>	<p>(1) 封面：徐悲鴻 (二十世紀留法中國藝術家)</p> <p>(2) 封面：朱沅芷 (二十世紀華裔旅美藝術家)</p>	 <p>11/28</p> <p>重要二十世紀中國藝術與印象派二十世紀西洋藝術</p>	<p>封面：丘堤 (二十世紀留日中國油畫女藝術家)</p>
2000	春	-	-	 <p>4/23</p> <p>二十世紀中國藝術</p>	<p>封面：李仲生 (二十世紀華裔留日藝術家)</p>
	秋	-	-	 <p>10/15</p> <p>二十世紀中國藝術</p>	<p>封面：蔡國強 (中國當代藝術家)</p>
2001	春	-	-	 <p>4/22</p> <p>二十世紀中國藝術</p>	<p>封面：常玉 (二十世紀華裔旅法藝術家)</p>
	秋	-	-	<p>(1)</p>  <p>10/14</p> <p>二十世紀中國藝術</p>	<p>(1) 封面：黃永砵 (中國當代藝術家)</p> <p>(2) 封面：蔡國強 (中國當代藝術家)</p>

				 <p>(2) 二十世紀中國藝術專冊</p>	
--	--	--	--	--	--

由上表顯示，蘇富比在台灣의 16 場拍賣中有 8 場以台灣前輩藝術家作品做為封面拍品；佳士得在台灣舉行的 17 場拍賣中則約有 3 場以台灣前輩藝術家作品做為封面拍品，顯見兩家國際拍賣公司對台灣本土藝術的重視程度，蘇富比在因地制宜策略實踐上比佳士得多。

在台灣，蘇富比一直拍到 1999 年秋拍是最後一場台北拍賣。衣淑凡女士在 1981-1998 台灣蘇富比任職期間，致力於推動台灣藝術圈跨上國際大華人藝術平台，在台灣前輩留日西畫藝術區塊之外，鼓勵瞭解海外留法派華人西畫藝術（如常玉、潘玉良、朱沅芷、林風眠、吳大羽、吳冠中、朱德群和趙無極等）。衣女士說，蘇富比的驕傲是，在台舉行拍賣的八年期間，每一場拍賣都創新高，每一季都創紀錄。

衣淑凡女士並且提到，回想起台灣蘇富比拍賣的經典，特別值得一提的有兩場專拍，一個是：張學良藏品「定遠齋藏書畫」專拍（1994.4.10）。張學良將軍自民國初年開始收藏書畫，西安事變後，在長達半個多世紀的軟禁生涯中，收藏書畫成為他的主要樂趣，其收藏歷史長達七十多年。他將自己居住的地方命名為「定遠齋」，比喻志向堅定而遠大，超脫而充實。張學良嗜書畫如飲食，即使在生活舉步維艱的時候，也沒有出賣珍愛的藏品，這份對收藏的癡情加上藏品大多出於明清收藏名門且陣容精彩，蘇富比推出的這場「定遠齋藏書畫」成為轟動業界的世紀之拍！另一個是美國攝影家羅伯·法蘭克（Robert Frank）的常玉藏品專拍（1997.10.19），共推出 21 件常玉作品，總成交值新台幣 7287.05 萬！這兩場蘇富比推出的專拍在國內國外都是經典，廣受國際注目。

為推動海外留法派華人西畫藝術，衣淑凡女士總共做過兩次常玉專拍，第一

次是 1995 年的荷蘭籍音樂家約翰·法蘭寇（Johan Franco）專拍“The Johan Franko Collection of Works by Sanyu”，第二次是 1997 年的美國攝影家羅伯·法蘭克（Robert Frank）專拍“The Robert Frank Collection of Works by Sanyu”。做完第二次的常玉專拍後，衣淑凡女士 1998 年便離開蘇富比，將台灣區總經理之職交棒給胡瑞女士。

衣淑凡離開後仍繼續幫繼任的西畫部專家—吳日曦先生找作品（如席德進、朱沅芷等作品），也繼續擔任蘇富比的拍賣官，並幫助編纂拍賣圖錄。2000 年起就沒有台灣拍賣了，這時候吳日曦先生也離開蘇富比了，因此很可惜發生人才斷層的情況。2000 年起在香港拍賣，將二十世紀華人西畫項目整併入中國書畫圖錄內，然而上拍的數量相較於台北拍賣時就減少很多了。

衣淑凡女士於受訪時也提到，剛開始進入台灣市場時很混亂。她曾因為一幅李石樵的畫作上拍，但藝術家說不是他畫的，因此衣女士被告「偽造文書」，要出庭說明，因為拍賣圖錄上寫著李石樵作品。諸如此類的問題顯示當時台灣藝術拍賣市場的贗品充斥問題，投機心態盛行。而蘇富比採取明快作風，坦承作業疏失，立刻宣布作品撤拍，此舉除了讓收藏家有所警惕之外，也給予投機份子當頭棒喝，更由於媒體給予此事件大量的曝光機會，因此蘇富比的存在也藉此大幅宣傳開來。

【佳士得】

對佳士得來說，因為進入台灣拍賣市場較晚，而且一開始在拍賣項目的策略上，忽略了因地制宜，因此首拍表現得並不好。

1993 年 10 月 10 日台灣佳士得首拍，由胡瑞女士搭配康瑀女士（Diana Kang，香港佳士得書畫主管江丙強的夫人）負責此場首拍。然而，當時的拍賣項目策略是國外決定的，將國外拍場的項目與模式原樣搬來，推出十九世紀西洋油畫項目在台拍賣。當時台灣分公司總經理林華田表示，引進西洋畫作主因台灣收藏家在海外表現也相當熱絡，但卻未獲預期效果，拍賣成績不甚理想，第一本拍賣目錄只成交了三分之一。當時的台灣在藝術收藏領域的廣度上，還沒準備好接受西洋

古典繪畫，台灣不是全盤西化，佳士得忽略了文化因素。對當時台灣喜歡藝術的人來說，西方的印象派與抽象表現主義繪畫是較易接受的，但佳士得推出的近九成作品都是古典畫派，且不是有名的古典畫派藝術家，因此佳士得的首拍也遭受當時的媒體大肆批評，意指佳士得將西方不要的次級作品賣來台灣。

由於沒有因地制宜且忽略了當地文化和顧客喜好，而只是把母公司海外拍賣項目整套搬來的佳士得，於首拍吞敗後，倫敦母公司轉而調整拍賣項目，宣布 1994 年 10 月 1 日秋拍將在台舉辦首次台灣本土繪畫拍賣，共推出 82 件繪畫，預估價總值逾新台幣六千萬元。和蘇富比一樣，佳士得將在台灣的拍賣項目設定為「二十世紀華人西畫藝術」，以順應台灣本地很獨特的市場喜好—留日派與留法派二十世紀中國藝術（參本章第二節的台灣市場文化分析所述）。

但佳士得與蘇富比不同的特點在於，不只拍賣油畫、水彩，也包括張大千、溥心畬等人水墨，至於如此是否會和香港近代水墨市場重疊，林華田總經理表示，這 27 件水墨在台灣拍賣，是基於賣方的要求。佳士得 1994 年首次在台舉辦中國繪畫拍賣，前有蘇富比、後有台灣本土拍賣公司新兵，如何突破重圍自是兵家要點，因此 82 件拍品中，佳士得祭出兩張王牌：估價新台幣 900-1100 萬的李梅樹早期代表作《溫室》、及估價新台幣 900-1100 萬的廖繼春作品《希臘》。

拍賣項目由總公司調整設定為「二十世紀華人藝術拍賣」後，本地的台灣分公司沒有決策權再調整增減拍賣項目。本地專家擁有的權限是在既定的項目內，制訂拍品內容策略。對此，1996 年加入佳士得台灣分公司的油畫部門主管陳秀玉女士也表示：「二十世紀華人藝術拍賣的範疇裡，作品的選件內容與數量之策略上，母公司基本上是完全授權本地專家訂定。」陳秀玉專家原先任職於帝門藝術中心，故她擁有畫廊業務背景與經驗，加上當時的帝門畫廊有西洋繪畫作品以及海外華人油畫作品（如常玉、趙無極、朱德群（當時是代理）等），因此對這些作品她也相當熟悉。

帝門藝術中心少做台灣老畫家藝術品，加上蘇富比拍賣公司已先進入市場，在台灣老畫家藝術品的區塊已取得一定的領導地位，很多好的作品都被蘇富比先

收走了，因此她進入佳士得後，在台灣前輩藝術家作品的徵件上有困難。為求突破困境，陳秀玉專家選擇策略應變，嘗試加入一小部分的西洋繪畫。她選擇台灣人喜歡的印象派（如莫內的作品），當時剛好日本經濟泡沫化，有些早期日本收藏家收的印象派精彩作品紛紛出現變現，加上台灣有日治背景，容易接受日本市場的喜好，結果一拍就成功！其中一件莫內的作品拍出近新台幣 2300 萬之高價！這在當時一整場拍賣總值頂多六、七千萬台幣就已經算是很高的情況下，西洋印象派拍賣的成功使佳士得拍賣業績大幅提昇，亦成功地與蘇富比做出市場區隔，創造差異化價值之體現。

此外，陳秀玉也在作品內容上開始提倡當時畫廊業在推動的東方五月畫會，將蕭勤、劉國松等五月畫會藝術家的作品納入拍賣，與畫廊的推動趨勢結合。

由於上述佳士得的策略應變帶來了高額的拍賣總額，當時的媒體廣為報導說：「佳士得拍出了幾千萬的高價...，而蘇富比雖然徵件內容比較符合台灣區收藏家的需求，但是金額上沒有多過佳士得。」這樣的報導使陳秀玉在下一場拍賣時徵件可以又容易一些，漸漸地奠定了佳士得的業績、提高了知名度、增強了賣方信心，後來就不需要靠西洋畫作帶來的業績，而能專注經營二十世紀中國藝術區塊。加上歐美都在拍西洋印象派大項目，確實不可能每一次都拿到好作品，而台灣這裡培養起來的收藏家，作品會越買越好（汰若換強），趨勢方向上將來一定會到歐美拍賣場（紐約或倫敦）找大作品，所以重要的大作品不可能拿來台灣拍。

在有關拍賣項目名稱的部分，當時兩家國際性拍賣公司都一樣，把名稱列得很長，如「現代華人油畫、雕塑、素描與水彩藝術」。為了縮短，陳秀玉女士從 1998 年春拍起，根據西方有二十世紀英國藝術」之拍賣項目，提出更名為「二十世紀中國藝術」。

在拍賣時間安排的部分，胡瑞女士表示，兩家國際拍賣公司應該是有策略的。在面臨美國反托拉斯法《謝爾曼法》官司之前，蘇富比與佳士得的拍賣一個前一個後緊接著拍，前後賣是可以談策略的，而策略掌握在專家手裡，例如：專

家收到一批作品，會策略性地安排這批作品的上拍時間與場次，規劃每一次拍賣的亮點；反托拉斯法之後，則將拍賣時間間隔得較遠。

b. 價格策略

[蘇富比]

蘇富比在台灣拍賣的價格策略上，價位均由本地專家訂定，母公司完全授權，不予干涉。

[佳士得]

佳士得台灣拍賣的作品定價策略上，由本地專家訂定，母公司完全授權。這一點與蘇富比一樣。

c. 顧客策略

[蘇富比]

由於蘇富比是國際拍賣公司進軍台灣的先進者，在藏家、客源的部分有相對優勢，加上首任台灣負責人衣淑凡女士的政商背景關係很好，容易接觸與掌握重要的台灣收藏家。在訪談過程中，衣女士提到：「一開始進入台灣時，台灣的拍賣市場沒有低階客層，當時的所謂的低階客層都是到光華商場購買藝術品，而來到蘇富比拍賣場的，都是真正的國際大藏家，當時總共不超過五個人。後來陸續影響帶動了三師市場以及後來的電子新貴入場，接觸藝術品購藏。」

在面對畫廊的方面，蘇富比剛宣布要在台灣舉行拍賣會時，原本相當受到畫廊業的歡迎，進來之後卻遭逢很大的排斥。衣淑凡女士說，主要原因是 1992 年首拍拍完以後，衣女士在福華飯店舉辦了一場座談會，當時台灣前輩藝術家李梅樹的作品，畫廊喊出一號台幣 40 萬的價位、李石樵作品喊一號台幣 20 萬、陳澄波作品喊一號台幣 30 萬、廖繼春作品也喊一號台幣 40 萬，而衣淑凡女士當時在座談會上拿了一幅常玉畫作，說這整件常玉作品就 30 萬台幣，呼籲在場所有台灣畫廊業者必須得成熟地看待整個二十世紀華人西畫市場，把眼光放大放遠，加上中國大陸改革開放的經濟轉型，台灣藝術圈必須要跨上國際大華人藝術台面，台灣本土畫家的作品價位喊得那麼高，並不會對本土畫有任何的好處，反

而應該要做一個調整。而這個觀點被畫廊批評她不愛國、不愛台灣、不重視本土藝術，因而遭受很大的排斥。花了一段時間才讓畫廊改觀接受，由競爭轉為合作。

正常的藝術市場體系需要有美術館／博物館、畫廊、拍賣公司及收藏家等四個構面，缺一則市場將弱。台灣畫廊業對蘇富比除了從競爭轉為合作之外，也因為蘇富比國際拍賣公司的進入，啓發台灣畫廊業更多元的視野與思考角度，帶動整體台灣藝術生態更國際化、更健全。

[佳士得]

佳士得進入台灣後，由於第一任總經理林華田先生由國外指派（從倫敦調任台北），本身缺乏台灣市場背景，加上實際在台灣居住的時間也不長（1991年加總共待了4個月；1992年待了2個月；1993年待了1個月），本地收藏家認識不多。雖然認識也尚無法明確抓對各個收藏家喜愛的作品收藏方向，與蘇富比相比之下，在顧客（通路）關係的推動上阻礙較多。

後來的繼任者胡瑞女士是本地人，父親是古錢幣的重要收藏家，家裡也有為數頗觀的齊白石書畫藏品，與鴻禧美術館的創辦人張添根先生及多位老藏家朋友都熟識。但因為胡瑞十五歲就到美國唸書，加上父親早往生，故雖從小就接觸藝術收藏相關，卻不認識這些老收藏家；另外因為胡瑞在佳士得的期間，較多接觸瓷器與珠寶項目，對油畫作品不熟悉。再加上蘇富比進入早，蘇富比的第一任總經理衣淑凡女士本身又擁有良好的政商背景家世，和連戰一家有姻親關係，能易於認識或接觸舉足輕重的重要大藏家。因此，佳士得初期在與本地收藏家的顧客關係上，仍較蘇富比顯得弱。

由於頂著「佳士得國際拍賣公司」的招牌國際品牌效應有優勢，加上顧客或多或少都有「貨比三家不吃虧」的心態，故佳士得在顧客關係的建立上，雖然剛開始的推動阻礙較多，但很快地就與蘇富比並駕齊驅。

胡瑞女士認為佳士得早期母公司支援少，沒有訓練（orientation）與標準作業程序（SOP），倫敦派駐來台的林華田先生亦不是長時間的待在台灣。但這不是最重要的，重點是主事者很需要在地化，關鍵是做生意的本領。

胡瑞女士認為，拍賣公司是一個媒介，幫喜愛藝術品的人找作品，因此，拍賣公司應該是要宣揚「每一個人都可以收藏」的這種概念與風氣。她在職時，普遍社會大眾都覺得拍場東西都很貴、買不起；但她推動了很多低價位品項，也與很多器物雜項的收藏家及古董仲介商（dealer）接觸，這些小品項在當時是所謂不登大雅之堂的，如紫砂壺、拐杖等。

在畫廊業者的競合方面，由於早進入的蘇富比已與畫廊業經過了磨合期（見上段敘述），故佳士得並未遭遇畫廊業明顯排斥的事情發生，進入時台灣畫廊業與國際拍賣公司的關係已形成繼競爭又合作的互相依存現象。

美國哈佛大學教授布蘭登柏格（Adam M. Brandenburger）在其競合 Co-opetition 策略：賽局理論的經營智慧一書中指出，「競爭和合作原本是相互對立的事，大家根深蒂固的觀念就是，我們不可能同時跟敵人打仗、又與敵人交好。但是，競合策略卻告訴我們，對敵人好，不一定對自己有害，有時反而會獲利。」

除了台灣畫廊業與國際拍賣公司彼此間既競爭又合作的關係之外，畫廊與畫廊之間、拍賣公司彼此之間，都需要同時注意互補的機會及競爭的威脅。如 Adam M. Brandenburger 所說：「將每一個新的參賽者都視為競爭的威脅是一種偏見。許多參賽者跟你互補，也和你競爭。要同時注意互補的機會與競爭的威脅。事實上，參賽者必須有可能同時是競爭者兼互補者，才能解釋市場出現的奇怪行為，例如彼此競爭的商家常常比鄰而居：紐約大多數的鑽石商是沿著第四十七街而設立的；藝術畫廊都位在蘇活區（SoHo）；奇珍古物多聚在倫敦；電影院多在洛杉磯的西屋（Westwood）；而汽車經銷商常位於同一地段。乍看之下似乎很奇特（許恩得譯，2004）。

d. 促銷策略

[蘇富比]

蘇富比因為是第一家國際拍賣公司進駐台灣，擁有先進者優勢，挾國際知名招牌進入，當時台灣的畫廊、收藏家、媒體等都很歡迎，很希望台灣被國際重視。

而這麼一個國際上拍賣歷史最悠久的公司進來台灣，帶入了國際規格的拍賣活動與規則，帶動了台灣的藝術拍賣產業與國際接軌，使台灣的藝術市場國際化，畫家將具有國際能見度與國際性行情，並可增強藝術品的流通變現與國人收藏的信心。

衣女士說：「身為第一家進軍台灣的國際拍賣公司，會受到許多關注與壓力，在與媒體、藏家、畫廊、政府單位等各機關團體的溝通上也需要耗費許多精力，而此時拍賣公司的信譽，便來自其專業能力與負責態度。總體說來，蘇富比獲得的先進者優勢多於劣勢，但最終因為當時政府的問題而不能持續在台灣拍賣，很是可惜。」

蘇富比在台灣之所以可以獲得成功，除了掌握顧客、形象佳之外，展覽場地的選擇、展品的陳列、動線規劃、和異業結合等行銷活動也相當重要。蘇富比當時常與世華銀行合作，銀行邀請貴賓客戶來參加展覽會以及拍賣會，拓展彼此客源。

[佳士得]

佳士得在台灣行銷活動策略之規劃上，當時的倫敦母公司（後來被法國巴黎春天百貨集團 PPR 的總裁 Francois-Henri Pinault 收購）會撥給各拍賣地區市場一筆行銷預算。台灣分公司在畫冊、宣傳等行銷費用上由香港辦公室來訂，策略則由本地專家規劃。

胡瑞女士表示，在她於佳士得的任職期間（1991.02~1995.02），總公司對本地公司的營銷費用規劃上，並沒有依照全年業績的百分之多少做規劃或限制或設定目標。

本地專家以大客人為收件目標，因此陳秀玉女士也表示，到後期，大的客戶或多或少會影響公司的策略。

(6) 人力資源策略

[蘇富比]

蘇富比駐台人員編製很少，台灣辦事處只維持四個人。到了要舉行拍賣的時

候，倫敦總公司再派人過來，如：會計、行政單位、拍賣官...等都要來。在人事組織上，負責總管財務的單位主要在香港，而台灣辦事處則設有一位記帳的小姐。

蘇富比在台灣的編製人員，最主要的業務就是行銷徵件以及顧客服務。當時的台灣收藏家時常到歐美購買珠寶，因此在畫冊寄送、展覽邀請與安排、收付款、以及後續的取件聯絡等項目上，都需要很積極地為台灣藏家提供專人服務。

在衣淑凡女士離開蘇富比之前，當時找了胡瑞女士進入蘇富比擔任台灣辦事處總經理，負責行政事務之管理。在專家系統的部分，衣淑凡也積極培養吳日曦先生成為油畫與書畫專家。沒想到在衣女士離開之後兩年，吳日曦先生也離開了，轉職擔任林百里先生的收藏顧問；後來胡瑞女士也離開了。因此，導致人才的斷層發生，尚未培養繼任者就離開了，這是台灣蘇富比人事變動上很可惜的一點。

當時胡瑞女士主要負責行政事務，不管藝術品拍賣業務；拍賣業務的部分則由衣淑凡女士和吳日曦先生主導，共同編纂後續所有油畫拍賣圖錄。到胡瑞女士擔任台灣蘇富比總經理的時候，台灣蘇富比的人員又增加了兩人，總共五人左右，也很少。從蘇富比全球來看，台灣的人員編制相當少，卻以極少的人力發揮極大的績效，是很大的成功！

[佳士得]

佳士得與蘇富比一樣，到了要舉行拍賣的時候，倫敦總公司再派人過來，如：會計、行政單位、拍賣官等。

而佳士得與蘇富比兩家國際拍賣公司在用人策略上則稍顯不同。根據胡瑞女士的採訪資料，她談到在用人策略上，認為蘇富比的企業氛圍較重學術性（scholarly），傾向於雇用“家世背景好的人”，以便知道如何向目標客群招手。而佳士得的用人策略則是側重於“會做生意的人”，是接觸的人際層次多且與社會多接觸的生意人，把做生意本能激發出來，以便快速拓展市場。

陳秀玉提到，公司最重要的資源是人才。在人力資源編制上，胡瑞女士於1995年2月離開佳士得時，佳士得台灣分公司的人員編制大約四~五人。到了

1996 年陳秀玉女士加入時，共約五人：一位負責器物項目之聯絡、一位負責珠寶手錶項目之聯絡、一位公關人員、一位櫃台客服人員、一位二十世紀中國藝術專家。到了 1998 年時才又增加一名專家（張嘉珍小姐），2001 年時又再增加一位（張丁元先生）。佳士得台灣分公司在二十世紀中國油畫部門的人員，到 2001 年才三人。兩家國際性拍賣公司都是以極少的人力發揮極大的效益。

第五節 國際拍賣公司對台灣拍賣產業之影響

前述討論是回答本研究的第一個問題：「國際拍賣公司在台之營運策略為何？哪些因素影響公司之營運策略？」根據前述內容、訪談資料、及筆者個人觀察，現在來回答第二個問題：「國際拍賣公司對台灣拍賣產業之影響為何？」

1. 拍賣產業規範方面

拍賣經驗豐富的蘇富比和佳士得進入台灣，他們所發行的拍賣圖錄和拍賣成果，除了為台灣作了不少的國際宣傳之外，其在圖錄內清楚載明的條列式業務規範，更帶動本土拍賣產業建立規範與制度，如：買/賣方的責任、就拍賣品所作之承諾、保險、包裝與付運、倉儲、修復與裝框、拍賣安排、拍賣守則、未拍出的佣金、成功拍賣後之佣金、稅項、付款、拍賣公司之法律責任及贗品之退款等方面。

其中很重要的一點是，拍賣公司清楚載明其法律責任，對拍賣品不做任何保證：「不論賣家或本公司或本公司任何雇員或代理人，對任何拍賣品之作者、來歷、日期、年代、歸屬、真實性或出處之陳述或任何其他說明之誤差，或任何拍賣品之任何毛病或缺陷，均不負有任何責任。賣家、本公司、本公司之雇員或代理人，均無就任何拍賣品作出任何保證。」

國際拍賣公司的架構可以很快地讓種子（新的市場）發芽，蘇富比和佳士得國際拍賣公司有很豐富的經驗與經營模式，一進入後可以很快地運作，母公司提供所有的資源與支持；再加上因地制宜的策略奏效，蘇富比與後來跟進的佳士得在台灣拍賣市場發展的很成功。對比麥當勞與肯德基進入中國市場的案例：肯德

基在中國採取因地制宜策略，落實產品口味與人員編制等的完全在地化，拉近民眾距離，獲致成功，現在肯德基的全球收益有 1/2 來自於中國大陸；麥當勞則是整套外國制度移植搬入，雖然其全球佈點數量與產量規模等都比肯德雞大很多，但由於沒有因地制宜，無法順利掌握當地消費者，無法深耕中國市場。國際拍賣公司與上述案例速食企業有一個很大的不同點，在於拍賣公司沒有產品。產品（即作品）一定是來自於當地，所以因地制宜的在地化策略是必行之路。

再則，在一地銷售的藝術品種類與該地的藝術市場基礎大有關係。很少看到其他國際市場有賣華人藝術品，除了紐約有賣華人藝術品，是因為紐約已經有幾十年的歷史在華人藝術品購藏買賣的發展上。而台灣在沒有西洋藝術市場的基礎之上，若國際拍賣公司直接要在台灣賣西洋印象派畫作，不可能有藏家願意釋出好的印象派作品拿到台灣來。所以國際拍賣公司沒有產品，母公司帶來的產品一定要能夠適應當地藝術市場基礎。

在九零年代全球只有兩家拍賣公司存在——蘇富比與佳士得——等於是兩家公司獨佔了整個拍賣產業市場。衣淑凡女士說，國際拍賣公司為新市場帶入的，除了系統之外，另一個就是 know-how，是基本的 know-how、基本的拍賣知識，是一種拍賣的 common sense，包括：由多年的經驗累積知道如何做一件作品的合理估價；知道整場拍賣的拍品順序（菜單）如何安排，例如知道這件作品是亮點拍品會賣得好，則該件作品必須放在第 20 個拍品順位左右；前 5 個拍品通常是低價作品為拍賣暖場；高潮通常安排在第 20 件拍品開始（圖錄編為 Lot 20）。

2. 市場交易制度方面

九零年代時，行政院文建會缺乏對於藝術品進出口及拍賣會型式買賣之法規規範，為了應付蘇富比的叩關，政府規定超過 100 年以上的文物不得出口，並開始訂定課徵拍賣賣方 30% 的所得稅，以及要求拍賣公司提供買賣雙方名單。

有關政府規定對拍賣賣方課徵 30% 的所得稅，此比例高於鄰近的亞洲其他地區。香港大約為 5~10% 之間，且香港地區鼓勵收藏家長期持有藝術品，期望培養人民對藝術品的鑑賞力，提升藝術風氣。若收藏家持有藝術品超過三年以

上，再轉手拍賣，香港政府即不向賣方課徵所得稅。而台灣政府卻向賣方收取高額稅制，造成賣方將藝術品送至台灣拍賣的意願降低，稅制絆腳是造成國內外拍賣公司紛紛轉往香港設立據點的主要因素。

惟目前台灣仍有宇珍、景薰樓、羅芙奧、中誠、金仕發、藝流等拍賣公司用心的經營藝術拍賣市場，每年拍賣金額仍達數十億元，顯示台灣人對藝術品的收藏購買力不容小覷。

3. 藝術收藏族群之帶動方面

蘇富比在八零年代日本經濟大好時，因為日本人瘋狂買畫，蘇富比業績大幅成長，股價首度創了 37.5 美元高價。然而 1989 年日本泡沫經濟吹破時，蘇富比股價也應聲大跌到 10 美元左右。九零年代蘇富比股價在 10~20 美元盤旋很久，到了 1997 年亞洲金融風暴後，蘇富比與美國高科技狂潮接軌，股價從 16 美元勁升到 47.5 美元，美國科技新貴如 Bill Gates 等都加入藝術收藏行列，台灣的電子新貴如林百里、陳泰銘等都成了藝術收藏的大家（謝金河，2008）。

回顧九零年代，由於當時國內產業升級、經濟大環境成熟、加上蘇富比與佳士得「國際招牌」的進駐，台灣的藝術收藏族群從早期的三師市場（會計師、醫師、律師）和傳統產業到營建業，而後證券金融業，再到電子新貴，各個經濟發展時期的頂尖菁英都受到吸引帶動作用，陸續加入藝術收藏行列。

藝術品除了具有欣賞美感的功能以及突顯個人風格品味的功能之外，還是一項高質感、高附加價值的投資工具，其背後有著「投資風險低」以及「不可限量的投資報酬率」等特性。根據摩帝富 Motif 藝術投資顧問公司的統計，從 1980 年到 2006 年，投資藝術品的年報酬率是 144%，而投資股票及房地產的報酬率分別只有 13.4% 和 14.4%（林美姿，2008）。

蘇富比與佳士得的相繼進入、媒體大量報導藝術品投資的高報酬率、藝術品收藏作為財富以及個人文化品味涵養的表徵...等這些因素所集合產生的綜效，使得藝術品購藏在九零年代的台灣蔚為風尚，企業家們彼此影響，收藏族群迅速擴大，藝術新聞媒體也快速增加，國際拍賣公司的叩關開啓了台灣收藏界的國際視

野和企圖心。

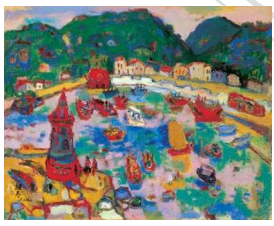

4. 拍賣產業及服務價值提升方面

蘇富比 1992 年 3 月在台北的首場拍賣原先共有 86 件拍品，但發現有 4 件偽作，立刻撤拍。蘇富比坦承作業疏忽的明快作風，除了給製造偽作的投機份子一記當頭棒喝之外，也讓收藏家有所警惕，開始關心畫廊的商譽信用、注意作品的收藏來歷和重要展覽紀錄、美術館展或畫廊展或私人收藏展等各種展覽所出版的圖錄資料等，這些圖錄一夕之間遂成洛陽紙貴。

此外，立青文教基金會董事長衣淑凡女士提到：「國際拍賣公司對台灣市場的影響，有一個很重要的，過去台灣收藏家只偏好注重台灣前輩藝術家，這是很不健康的事情。一直走李梅樹、郭柏川、廖繼春...等的收藏路線是太狹隘的，透過國際拍賣公司的進入，台灣的收藏家變得更國際化，收藏鑑賞的視野與接觸範圍更廣闊了，更能與國際接軌。」

雖然蘇富比在台灣拍賣的第一件趙無極作品沒有賣掉，朱德群作品在當時的台灣市場也賣不掉，當時台灣收藏家還看不懂抽象；然而國際拍賣公司的進入，就是要從其豐富的拍賣市場經營與歷練經驗，以專業的眼光與角度提供收藏家更遠大的視野與方向，幫助建立更健全的國際收藏舞台，為顧客創造價值。(表十四)

表十四 作品增值之舉例 (為顧客創造價值)

廖繼春 (b.1902-1976)		《運河》 油彩畫布 1974 72.5x91cm	1996.11.8 甄藏台北 秋拍 Lot 314 估 NT\$550-700 萬 成交 NT\$937.5 萬	2006.6.4 羅芙奧台北 春拍 Lot 064 估 NT\$3300-4500 萬 成交 NT\$8085 萬
陳澄波 (b.1895-1947)		《淡江風景》 油彩畫布 1935 90.5x116cm (50F)	1993.4.18 蘇富比台北 春拍 Lot 68 估 NT\$650-850 萬 成交 NT\$820 萬	2006.10.19 蘇富比香港 秋拍 Lot 1625 估 HK\$1000-2000 萬 成交 HK\$3484 萬

常玉 (b.1901-1966)		《五裸女》 油彩纖維板 1950s 120x175cm	1993.10.17 蘇富比台北 秋拍 Lot 18 估 NT\$400-600 萬 成交 NT\$440 萬	2011.5.30 羅芙奧香港 春拍 Lot 019 估價待詢 成交 HK\$1 億 2832 萬
徐悲鴻 (b.1895-1953)		《愚公移山》 油彩畫布 1940 46x107.5cm	1999.10.17 蘇富比台北 秋拍 Lot 122 估 NT\$600-800 萬 成交 NT\$555 萬	2006.12.17 翰海北京 秋拍 Lot 1374 估價待詢 成交 RMB\$3300 萬
林風眠 (b.1900-1991)		《漁獲》 油彩畫布 1960 78x78cm	1996.4.14 蘇富比台北 春拍 Lot 019 估 NT\$120-160 萬 成交 NT\$313 萬	2003.7.6 佳士得香港 春拍 Lot 131 估 HK\$240-300 萬 成交 HK\$398.375 萬
吳冠中 (b.1919-2010)		《木槿》 油彩畫布 1975 120x80cm	1996 佳士得香港拍賣 成交 HK\$200 萬	2011.6.3 保利北京 春拍 Lot 2963 估價待詢 成交 RMB\$6325 萬
朱德群 (b.1920-now)		《第 53 號構 圖-紅雨村白 雲舍》 油彩畫布 1960 130x195cm	買家自義大利畫廊買進 NT\$500 萬	2006.5.28 佳士得香港 春拍 Lot 182 估 HK\$400-600 萬 成交 HK\$2588 萬
趙無極 (b.1921-now)		《17.4.64》 油彩畫布 1964 114 x 162 cm	1997.12.14 傳家台北 秋拍 Lot 44 估 NT\$380-420 萬 成交 NT\$387 萬	2009.12.6 羅芙奧台北 秋拍 Lot 103 估 NT\$4600-6200 萬 成交 NT\$1 億 5840 萬

國際拍賣公司注重於人才的培養，這部分也對台灣藝術產業起了帶動作用，積極培養本地人才，至今香港蘇富比與佳士得的華人西畫部門主管專家都是台灣

人。

而國際拍賣公司的高規格佈展規劃，對國內藝術拍賣與畫廊產業也起了帶動作用，從被動規劃到主動精心佈展。過去台灣畫廊由於是被動式提供展覽場地，在佈展規劃上比較隨意。但隨著畫廊產業的成熟及國際拍賣公司的進駐，競爭逐漸激烈，畫廊改變了態度，積極規劃館內展覽來介紹推銷畫作。在佈展規劃上很用心設計動線、展板位置、掛畫高度、和觀賞順序（也許依照創作年表，也許依各不同時期的創作風格來設計區分，也許與相類似風格的藝術家作品掛在一起比較閱讀，也許與大師作品掛在一起來提高定位也提供另一種觀賞切入的角度...等），對畫作相關的運輸包裝與保險也比過去更細心安排。這些經營上的創新改變在國際拍賣公司的進入後才慢慢開始出現，在之前是看不到的。

除佈展規劃之外，國際拍賣公司的進入也啓動了台灣舉辦畫廊博覽會的產值提升（表十五）。台灣畫廊協會每年固定舉辦一場藝術博覽會，邀集國內外重要畫廊與藝術媒體，收藏家、藝術相關科系學生、以及藝術愛好者們都可藉由參與藝術博覽會而獲得許多重要的藝術資訊與管道，台灣藝術博覽會的產值隨國際拍賣公司的進入參與而提高。最近一期萬寶週刊提到，拍賣會與博覽會的共伴效應將越來越大，逐漸全面性主導藝術市場，畫廊也競相投入相互取暖，宣告藝術兩會時代正式來臨（黃河，2011）。

表十五 歷屆台北藝術博覽會參展狀況

年份	總參展畫廊家數	本地畫廊家數	國際畫廊家數	參觀群眾人數	成交額(新台幣)	舉行地點
1993	54	54	0	1-30000	—	世貿一館
1994	48	48	0		—	台中世貿中心
1995	79	62	17		—	世貿一館
1996	73	51	22		1 億	世貿一館
1997	53	45	8		8000 萬	世貿一館
1998	49	39	10		1 億 1 千萬	世貿一館
1999	43	39	4		1 億	世貿二館

2000	35	35	0	3-40000	7500 萬	世貿二館
2001	26	24	2		2500 萬	世貿二館
2002	28	28	0		1200 萬	高雄工商展覽中心
2003	日期更改，延後舉辦					
2004	28	28	0	3-40000	3100 萬	華山藝文特區
2005	34	28	6		8000 萬	世貿三館
2006	64	38	26		1.5 億	華山藝文特區
2007	67	50	17	4-50000	4.5 億	世貿二館
2008	111	63	48		7.5 億	世貿一館
2009	78	41	37		4.6 億	世貿一館
2010	110	57	53		5.5 億	世貿一館
2011	124	66	58	45,000	10 億	世貿一館
2012 預計	140	75	65	50,000	預估 15 億	世貿一館

另外，如本節的第一小點「拍賣產業規範方面」所述，國際兩大拍賣公司的進入，為台灣市場帶來很多重要的拍賣知識與規則，如買賣佣金制度、付款制度（一般訂於拍賣後 35 天內需付款完成）、倉儲計費制度、運輸取件和保險制度、圖錄編製方式、廣告文宣和展覽運作方式等。

舉例在圖錄編製上，兩大拍賣公司的進入帶動了拍賣圖錄的編製從簡單圖說介紹，進步到參考學術文獻用心設計，圖錄內涵提升。國際拍賣公司進入以前，台灣本土拍賣的圖錄只是編入展覽作品圖，旁邊印上作品說明，放入藝術家簡歷年表然後釘成一冊。然而國際拍賣公司進入以後，帶動拍賣公司對圖錄編製的重視，搭配拍賣高低潮的鋪陳來編排作品順序，提供作品相關之展覽與註錄參考，撰寫藝術家介紹與作品賞析文章，此外也針對重點拍品加強宣傳、另製別冊介紹，這些提升使拍賣圖錄能更深入為收藏家介紹作品之外，豐富的註錄與文獻更使圖錄具有重要的典藏與學術參考價值。

還有，國際兩大拍賣公司進入台灣，與台灣畫廊業之間的競合關係也促使畫廊產業升級，提升服務價值。另外在收藏家的部分，國際拍賣公司進入台灣，除

了為顧客（收藏者）帶來投資的價值，也促使台灣成熟藏家之養成。台灣的收藏家中，近八～九成都是藝術愛好者，約一成的人是以投資和投機為主要考量；然而反觀中國大陸的收藏家，恰好與台灣相反，近八～九成都是投機主義者，只有一成的收藏家是真正喜愛藝術的愛好者。

最後，國際拍賣公司的進入幫助了台灣藝術家國際化。國際拍賣公司帶來的多樣化作品內容和視野，也影響藝術家更加惕勵自己，專注耕耘其藝術的原創性與創作靈魂，而不是向市場靠攏。

總而言之，由於有兩家國際拍賣公司存在且同時都經營得很好，使得台灣整體的藝術市場因此能更健康地走下去。



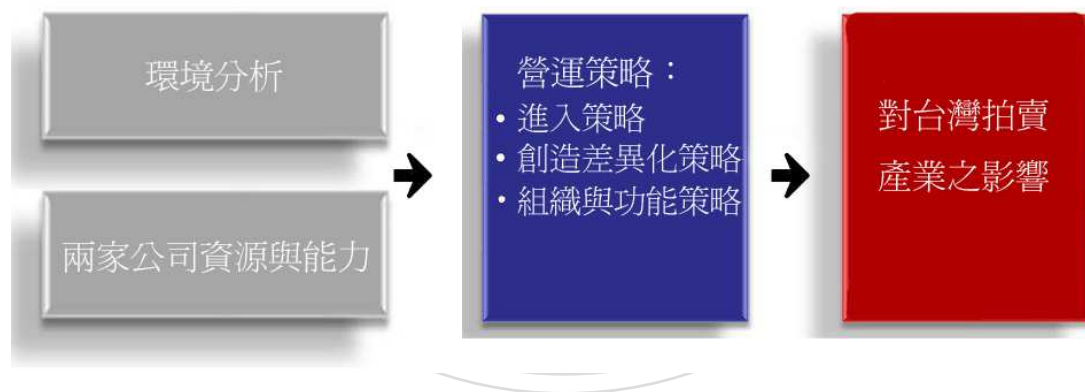
第六章、結論與建議

在本篇研究的兩大研究問題中，針對第一個問題（國際拍賣公司在台之營運策略為何？哪些因素影響公司之營運策略？），本研究發現，使蘇富比與佳士得在台獲致成功的營運策略核心是調適策略（Adaptation）—因地制宜且熟悉母公司文化之地主國導向調適；而在第二個問題（國際拍賣公司對台灣拍賣產業之影響為何？），本研究發現，兩大國際拍賣公司不僅幫助台灣藝術拍賣產業奠定各項規範，正式與國際接軌，也帶動畫廊、藝術博覽會等相關藝文產業升級，成功的拍賣會更擴大帶動周圍其他產業的發展如旅館業、餐飲業、會展業、精品業...等商機。以下敘述研究發現。

第一節. 結論

1. 國際拍賣公司在台之營運策略為何？哪些因素影響公司之營運策略

根據本論文第三章所示之研究架構（圖七）以歸納研究發現。



圖七 研究架構

(1) 環境分析：

在環境分析中，台灣經濟成長帶動，人民所得提高，連續幾年 GDP 維持 6 以上的成長，人民在物質生活以外也追求精神生活的提升，因而帶動藝術市場產業的蓬勃發展，這樣的環境有利於藝術拍賣產業之發展。

本研究以 CAGE 的四個構面（文化、地理、政府政策、經濟）發現台灣市場除了在政府政策構面有稅制絆腳的阻礙之外，在文化、地理、與經濟條件的發

展上日臻成熟，形成市場規模，吸引國際拍賣公司之進入佈局發展。

(2) 兩家公司資源與能力：

在公司資源與能力的部分，蘇富比與佳士得兩家公司資源與能力相當，都是歷史悠久、享譽國際、拍賣經驗豐富並擁有眾多全球據點資源的跨國拍賣企業，憑藉其豐富的母公司經驗與資源進入台灣市場。

(3) 營運策略：

在營運策略方面有三個研究方向：

a. 進入策略

蘇富比以獨資方式進入，當時希望發展台灣取代香港市場；佳士得則是一開始先以合資方式進入，再買回股份成為獨資。

b. 創造差異化策略

在創造差異化策略的論述，以 ADDING 架構歸納兩家國際拍賣公司如何體現差異化價值（表十六）。

表十六 以 ADDING 架構歸納蘇富比與佳士得在台發展差異化價值

A	數量成長 Adding Volume	<ul style="list-style-type: none"> 給予賣方佣金優惠誘因以提升送拍意願 運用全球據點力量積極擴充徵件來源
D	降低成本 Decreasing Costs	<ul style="list-style-type: none"> 透過母公司及香港分公司資源運用和協助以降低成本 並非一開始就建立起所有企業組織架構，先派本地專家負責主要業務
D	差異化市場區隔 Differentiate	<ul style="list-style-type: none"> 享譽國際的拍賣招牌和商譽，道德危機成本低 清楚掌握CAGE分析並透過各社會條件連結之小世界運作，迅速與台灣市場緊密連結 兩家彼此既競爭又互補，力圖做大市場 比本土拍賣更能掌握競合策略價值網的資源
I	改善產業吸引力 Improving Ind. Att.	<ul style="list-style-type: none"> 在拍賣展覽會上，民眾可直接接觸藝術品，提升吸引力和藝術大眾化 帶來國際級美術館、博物館規格之佈展型態，提升拍賣產業吸引力
N	正常化風險 Normalizing Risks	<ul style="list-style-type: none"> 並非直接派外國專家進入，而是選用熟悉當地市場、能掌握現地供需資源且熟悉母公司文化的人，追求正常化風險 台灣顧客守信用之良好風範，未發生違約交割等風險
G	創造運用知識 Generating Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> 運用母公司豐富的資源、知識與拍賣資歷，導入重要的拍賣知識與規則

c. 組織與功能策略

[組織結構]

組織結構上，台灣蘇富比最高職階曾可以做到董事長，擁有公司股份；台灣佳士得則是總經理，不擁有公司股份。

[母公司規範]

在母公司規範方面，蘇富比與佳士得兩家公司在台灣拍賣的買賣雙方佣金制度均完全比照總公司規定；各項拍賣合約與規則也比照總公司規範，國際統一？對台灣市場也均無硬性設定每一季的業績目標金額。

[母公司資源運用]

蘇富比與佳士得兩家公司都善於利用母公司資源以降低風險追求正常化成本；台灣分公司成立資本額都不需很多。

[財務策略]

蘇富比與佳士得兩家公司的損益表和成本會計等財務報表都由香港分公司負責。

[行銷策略]

在行銷策略上，母公司完全授權本地專家決定作品策略、訂定拍品價格；作品數量均設定在 100~120 件左右，以控制整場拍賣時間並營造拍賣緊湊感；兩家公司與台灣畫廊業之間都維持競合關係；都運用其國際品牌效應優勢和低道德危機成本吸引顧客；都曾透過異業結合方式發掘潛在客戶；都用心規劃佈展吸引顧客；都由母公司訂定每年度的一定行銷預算，由本地專家在預算內規劃使用。

在作品策略上，蘇富比一開始就採取因地制宜策略，順應台灣收藏喜好，成功發展；佳士得則忽略了因地制宜，一開始由英國母公司決策，將國外西洋古典藝術項目移植來台，拍賣成績很不理想，隔年春拍停拍一次，於秋拍才順應因地制宜調整策略，以二十世紀華人西畫藝術項目為發展方向。

在促銷策略上，佳士得推動低價專拍品項（如紫砂壺、拐杖等），蘇富比則無。

蘇富比在稅捐處不斷罰款和政府壓力下，最後終於提供賣方名單，道德危機成本大幅升高；佳士得則在蘇富比發生補稅事件後，採取主動補稅，並堅持不提供買賣雙方名單。

【人力資源策略】

在人力資源策略上，兩家公司都以極少的人力編組創造極大的效益。

在用人策略上，蘇富比傾向選用家世背景好的人，主事者擁有良好政商背景關係；佳士得則著重做生意的本領能力，主事者無政商家世背景關係。

兩家國際拍賣公司發展到九零年代末期時，由於蘇富比內部人事變動，人才斷層導致藏家流失，相較於佳士得又較早撤離台灣，故發展到後期時，佳士得績效逐漸勝過蘇富比。

2. 國際拍賣公司對台灣拍賣產業之影響為何？

歸納兩家國際拍賣公司的進入，對台灣華人藝術拍賣市場帶來之影響（表十七）。

表十七 歸納蘇富比與佳士得的進入對台灣華人藝術拍賣市場帶來之影響

1.產業規範方面	<ul style="list-style-type: none"> ● 國際拍賣發行的圖錄為台灣增加國際宣傳度 ● 清楚載明的條列式業務規範，帶動本土拍賣產業建立制度 ● 清楚載明法律責任，對拍賣品不作任何保證 ● 帶入基本拍賣知識，如：合理估價、安排拍品順序等
2.市場交易制度方面	<ul style="list-style-type: none"> ● 為應付國際拍賣的叩關，政府開始明訂課徵拍賣賣方 30%的所得稅 ● 規定超過 100 年以上的文物不得出口
3.收藏族群帶動方面	<ul style="list-style-type: none"> ● 從早期三師市場→傳統產業→營建業→證券金融業→科技電子新貴 ● 帶動媒體大量報導藝術品投資的高報酬率，及收藏作為財富與個人品味涵養的表徵

	<ul style="list-style-type: none"> ● 藝術新聞媒體快速增加，開啓台灣收藏界的國際視野和企圖心
4.拍賣產業與服務價值提升方面	<ul style="list-style-type: none"> ● 發現偽作立刻撤拍的明快作風，警惕投機份子與收藏家 ● 收藏家開始關心畫廊商譽、作品來歷和展覽出版著錄 ● 帶領收藏家國際化，開拓收藏鑑賞的視野與接觸範圍 ● 注重人才培養、帶動拍賣產業積極培養本地人才 ● 高規格的佈展規畫，帶動台灣畫廊和本土拍賣公司主動精心佈展 ● 啓動台灣舉辦畫廊博覽會及其產值提升 ● 帶動圖錄內涵提升，從簡單圖說介紹到用心設計編撰作品賞析文章 ● 針對重點拍品加強宣傳另製別冊 ● 與台灣畫廊業間的競合關係促使畫廊產業升級 ● 幫助台灣藝術家國際化 ● 審慎選件，為顧客帶來賞析與作品增值的價值

由本研究可知，國際兩大拍賣公司在台灣的運作由於受到國內高額稅制及文物出口保護等的限制，使運作顯得捉襟見肘。九零年代在台灣經濟發展過程中，台灣政府著重出口產業，並沒有對整體藝術市場產業投入很大關注，所以在很多政府政策方面，沒有提供吸引外資及跨國企業進入投資的誘因與長遠規劃，同時在稅制方面不如鄰近國家積極開放，導致蘇富比與佳士得進入後在政府政策對應及稅制束縛下終至撤離台灣，這是相當遺憾的一件事。

此外，在美術館／博物館的館藏藝文展覽功能上，許多國家採取以稅賦減免的方式或提供相當優渥的獎勵方案，鼓勵捐贈收藏品，以豐富國內的美術管或博物館館藏。相較之下，台灣政府對於捐贈者並無提供任何誘因，使得收藏家缺乏

將收藏品捐贈給政府或國內私人美術館的動機，對藝文教育的推動上也是令人遺憾的一件事。

衣淑凡女士認為，要提升國內文化藝術水平最重要的是從教育著手。她認為國內目前投入藝術教育的資源很缺乏、對藝術教育的關注也很薄弱，台灣沒有很積極地發展學童的藝術教育。

藝術文化氛圍的形成與發展，無法立竿見影，需要很長一段時間。從學童的涵養開始培養，慢慢使學童有印象，而後能產生興趣。舉例台北市內湖區現在有越來越多的畫廊與文教基金會進駐，畫廊在一樓店面位置，漸漸地有人進去參觀之後，若十人之中有一人產生興趣，就會慢慢帶動產生影響力。

蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司進入台灣，選擇以華人西畫拍賣為主，開啓了台灣在華人西畫藝術領域的長足發展。其選擇的判斷是因為台灣西化程度較高，在美學文化涵養上深諳日據時代留下的完整西方美術史觀，因此使得蘇富比與佳士得拍賣的種子能夠在台灣順利生根成長。

台灣的藝術拍賣市場未來是否能健全發展、永續經營邁向國際舞台，除了拍賣經營者正確的觀念以及道德約束外，關鍵因素仍在於國內政府政策的配合，稅賦制度是否能及時獲得檢討改善，是否能夠建立適當的獎勵措施，以構建良好且具吸引力的交易環境。藝術品拍賣和畫廊零售都是屬於文化創意產業中的視覺藝術產業，未來可以如何提升藝術品的流通度、藝術展覽的普及率、藝術融入生活的深度以及文化創意產業的發展，這些是國際兩大拍賣公司進入又撤離台灣帶給我們的省思。筆者衷心期盼國內藝術市場更健全發展，邁向國際舞台。

歸納九零年代國際兩大拍賣公司進入台灣跨國營運獲得成功，其主要關鍵策略為「調適（Adaptation）」。在其調適策略中，共使用了五種槓桿工具：

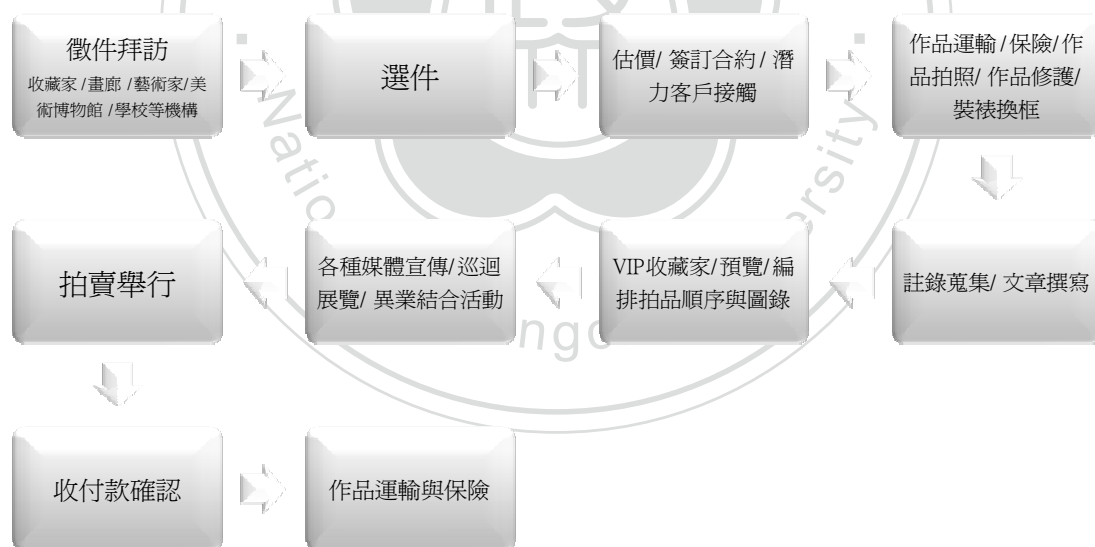
(1) 調適的槓桿工具之一：變化（多樣化）策略

如葛馬萬教授提到，「適應各國差異性最顯而易見的策略是變化，或稱為多樣化，例如：產品多樣化、政策多樣化、重新定位、衡量指標多樣化等」（胡瑋珊譯，2009）。蘇富比與佳士得都有此作法：先進者蘇富比在台灣前輩西畫藝術

作品區塊之外，加入海外留法華人西畫藝術作品，形成二十世紀中國藝術區塊，擴大了產品多樣性；後進者佳士得則在二十世紀中國藝術區塊之外，加入符合台灣本地文化喜好且容易接受的印象派現代繪畫，也增大了產品多樣性。

(2) 調適的槓桿工具之二：專注於特定地理位置、產品、垂直整合等以降低差異

在變化（多樣化）策略之外，葛馬萬教授接著提到，「克服適應挑戰的第二個槓桿工具，是專注於特定的地理位置、產品、垂直整合（vertical stages）等等，以降低差異性」（胡瑋珊譯，2009）。蘇富比與佳士得也都做到這一點：專注於特定區域（台灣）的產品，也就是台灣前輩西畫藝術，而不是一下子放眼全球。在垂直整合的部分，蘇富比與佳士得也都具有相當高的全球整合程度，從徵選件到拍賣結束後的所有服務流程（圖十三），每一環節都仰賴企業內部的高度全球整合，以及緊密連結的顧客關係維護。



圖十三 拍賣公司服務流程

(3) 調適的槓桿工具之三：外部化

葛馬萬教授再提到，「克服適應挑戰的第三個槓桿則是外部化—透過合資、合作等等，以降低業者的外部負擔」（胡瑋珊譯，2009）。在這一點上，當初佳

士得爲了因應他們對台灣市場條件不夠熟悉的挑戰，與香港太古集團合作，台灣受香港分公司管轄，以太古佳士得名義進入台灣。因此前面幾場拍賣圖錄上，佳士得的公司名稱是「Christie's Swire」。蘇富比由於是獨資方式進入台灣，在外部化作法上比較不明顯。但兩家國際拍賣公司在台營運策略都是精簡人力，運用熟悉當地市場運作且熟悉母公司文化的人，搭配母公司資源運用的協助，追求最低成本之運作並降低風險。

(4) 調適的槓桿工具之四：設計以降低變化所需成本

接著，葛馬萬教授說：「克服調適障礙的第四個槓桿工具是設計，以降低變化所需的成本，而不是降低變化方面的需求」（胡瑋珊譯，2009）。蘇富比與佳士得進入台灣跨國發展，在增加產品（拍品）多樣性的同時以文化套利，設計運用發源國影響力和品牌知名商譽來提升願付價值，追求更大的經濟利益與優勢。除了可能降低成本或提升願付價值之外，也可以改善產業界的吸引力和企業的議價能力。

(5) 調適的槓桿工具之五：創新

最後，葛馬萬教授說：「最後一項克服適應挑戰的槓桿工具是創新—基於其橫切效應（cross-cutting effects），可以歸類爲有助改善調適策略效益的工具」（胡瑋珊譯，2009）。兩家拍賣公司的創新策略重心均爲以品牌爲重的價值創造，其中包括專爲台灣市場設計的本土化拍品內容，雖然以特定區域爲焦點，重心仍以國際拍賣行的品牌爲重。台灣社會由於很早就與國外接觸，對外來資訊接受度高，吸收快。加上本土有閩南、大陸各地、客家、以及十四個原住民之多元文化，素有很好的養分發展出多樣貌的社會文化，也能包容接納多元的創新與外來品牌文化。

蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司在台營運績效並駕齊驅，經營績效良好，因此使得藝術品能更公平公正地全面呈現，真正的收藏家也能有更多的選擇。

第二節. 建議

1. 對業者建議

對拍賣機構而言，依靠專業、深耕細作、揚長避短、長線經營、打造隊伍、培育品牌都是不二法門。

(1) 要建立願景與目標，提升品牌的信任與價值

立青文教基金會董事長衣淑凡女士提到，拍賣業者一定要清楚基本的拍賣常識（common sense）。在蘇富比與佳士得相繼離開台灣後，當時台灣拍賣業者原本還有機會，搶佔市場繼續經營二十世紀華人藝術拍賣項目；但由於產業還在發展期階段，本土業者大多屬中小型或家族經營模式，較不具規模，企業願景、目標、專業程度、公司組織及相關資源均無法與國際拍賣公司俾睨。

(2) 拍賣業者要有長遠永續經營的企圖心，以道德與誠信為本

自九零年代初藝術品拍賣產業興起後，台灣和中國各地的藝術品拍賣行如雨後春筍般出現，四處林立，然而佣金制度及對客戶的承諾等規範不甚完整，規則的不統一加上內部作業之人為調控因素多，使收藏家難以適從。拍賣業者應建立標準化規範，以道德和誠信為本做永續經營，曾於台灣佳士得與台灣蘇富比都擔任過總經理的胡瑞女士在訪談中曾提到：「拍賣公司的主事者一定要讓人相信。這在拍賣行業裡是一個很關鍵的特質，與藏家變成朋友，信任產生的依賴，會在無形中演變成維繫拍賣公司與收藏家之間人際關係的重要橋梁。」

(3) 人才培育與養成

早期蘇富比與佳士得向台灣借將，如今兩家國際拍賣公司在香港主要負責亞洲現當代藝術的專家都是台灣人（如陳秀玉、林家如、張嘉珍、張丁元等）。拍賣業者應著重於人才培育，尤其針對主流項目人才之養成，當跨足國外發展時，便可學習當初兩大國際拍賣公司進入台灣之組織營運模式，派遣已養成的主流項目人才進行因地制宜運作，先設置辦事處，其他人事組織等則先藉由企業內或外部資源運用，以降低規模成本並正常化風險。

(4) 建立完整的資料庫

拍賣業者應致力於建立完整的資料庫，在客戶關係管理（CRM，Customer Relationship Management）上記錄客戶喜好的收藏方向；在作品資料庫的部分也需記錄作品流向和作品相關的註錄、展覽紀錄與文獻資料。一般本土拍賣業者較缺乏資料庫之完整性，資料不及收藏家完整，故應提升資料管理的能力。

(5) 拍賣公司必須在企業核心能力上去逐步擴充，充分運用地主資源的優勢，先做大做強，再求多元化

在華人西畫領域裡，台灣收藏家至今仍是擁有最豐富質量俱精的藏品及強盛的購買力，對於西畫的審美品味與鑑賞力高，對西畫當代史的部分也瞭解甚多。本土拍賣業者的優勢是拍賣活動與本地收藏群距離近，連結互動密切。衣淑凡女士於訪談中也提到，台灣有很多富有水平的收藏家，這是國際拍賣公司在台灣市場看到的優勢與利基。雖然拍賣有很多種項目（如中國書畫、中國器物佛像、明式家具、瓷器玉器木器或文房四寶雜項、銅錢紙幣錢幣郵票、珠寶腕錶、二十世紀華人油畫藝術、亞洲現當代藝術...等），但有些項目台灣並不擁有豐富的資源，因此本地拍賣業者應先以台灣擁有最豐富資源的華人油畫項目結合水墨水彩紙本，做大做強後再思考結合外地資源求取多元化發展。

(6) 良性競爭，立足台灣，跨足香港

前任台灣佳士得、現任香港蘇富比二十世紀中國藝術部門主管的陳秀玉女士對拍賣業者建議，要良性而非惡性競爭，以遠大的宏觀角度立足台灣，放眼香港。香港是當今亞洲藝術圈最大的交易市場，擁有豐富的資源和寬鬆優惠的稅制政策，本土拍賣業者在立足台灣之後，應積極朝香港拓展市場，運用香港的稅賦優勢、香港蘇富比與佳士得的展覽與拍賣會期間的人潮集結效應、中國高張的經濟力進入香港藝術市場之磁吸效應，複製當初兩大國際拍賣公司進入台灣的模式，派遣熟悉母公司文化且與母公司語言溝通無礙的當地人才進行因地制宜運作與市場開拓。作品先不求多但求精，運用當地人才並適度結合當地資源，例如台灣本土拍賣公司羅芙奧，跨足香港與李兆基的恒基集團合作，便是一例。羅芙奧公司很有遠見，大股東為萬海陳家第三代陳致遠先生，成立於 1999 年，2008 年

開始至香港舉辦拍賣會。在香港利用當地人才，適度結合當地資源，並利用香港佳士得拍賣時點的人潮集結效應，於佳士得拍賣會期間舉行其亞洲現當代藝術拍賣，逐步發展提升拍賣業績並擴展企業知名度。

(7) 適度參與國際藝術博覽會，增加曝光度

拍賣業者應適度參與重要的國際藝術博覽會，提升知名度與增加曝光度。如今，在蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司在香港的二十世紀華人藝術拍賣產值突飛猛進之夾擊下，台灣的拍賣會將逐漸走向小而美、華人高價作品減少、側重成交件數的經營策略。在此情況下，更需要參與國際藝術博覽會，提升國際能見度。

(8) 增加企業認同度，以春秋兩季發行刊物

拍賣業者應學習國際兩大拍賣公司，發行刊物介紹春秋兩季的重點拍品、重要精品回顧以及國際上重要的藝文活動與評論等相關資訊，提升對顧客的附加價值，同時也能增加顧客對企業的認同度。

(9) 運用網路架構提升企業附加價值

現在是全球網路零時差的時代，網路資訊能迅速即時傳遞，因此善用網路架構是拍賣業者必須重視的一環。例如網頁語言多國化、企業網路下單系統、企業網路平台公布拍賣資訊、拍品資料庫與市場分析、開發 APP 應用程式提供即時拍賣和藝術市場新聞訊息、人氣網站如臉書（Facebook）等社群互動、重要藝術網站平台如 Artprice、Artron、Artnet、Artforum 和 Asian art archive 等的拍賣資訊宣傳等，都是運用網路提升企業附加價值的建議方向。

(10) 針對中國市場尋求企業理念契合的策略聯盟夥伴

中國藝術市場目前雖有政府政策限制外國公司不能單獨進入設立拍賣事業，但考量到中國藝術市場的發展潛力與中國目前興盛的經濟力，拍賣業者應思考尋求志同道合的中國夥伴，透過合資或併購等策略結合，以掌握將來中國市場相關限制開放後的進入先機。

(11) 組織編組需求完整以為公開上市準備

現在很多拍賣公司的組織編組尚不完整，有很大部分是屬於臨時編製，所以

企業內部應適度調整組織變革，當發展到一定規模時，仿效蘇富比國際拍賣公司做公開上市，在公開資金募集後規模變大，才有能力與籌碼去吸引國際資金，延攬國際人才，注入國際化動能使競爭力再升級。

2. 後續研究建議

(1) 如何面對其他拍賣業者在香港市場的競爭加入？

在後續的研究建議上，蘇富比與佳士得轉往香港發展以後，集結全球資源，做亞洲區域的整合，拍賣業務在香港發展得很好。香港的低稅賦與交易優勢也使得很多拍賣公司接連跨足香港舉行拍賣，如英國邦瀚斯拍賣（Bonhams）、台灣羅芙奧拍賣（Ravenel）、台灣金仕發拍賣（Kingsley's Auction）、韓國首爾拍賣（Seoul Auction）、日本伊斯特拍賣（Est-Ouest Auction）、日本親和拍賣（Shinwa Auction）和天成國際拍賣（由上海天衡拍賣公司投資成立）等均紛紛成立香港分公司舉行拍賣。兩大國際拍賣公司如何面對其他拍賣業者的競爭加入，是後續研究值得觀察的方向。

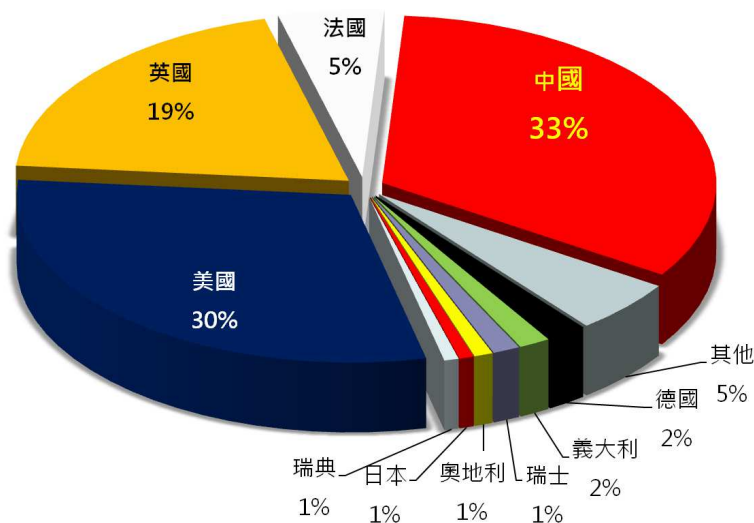
(2) 面對快速成長的中國拍賣市場，蘇富比與佳士得應採取何種策略進入？

這幾年中國拍賣市場迅速崛起，雖然目前中國拍賣公司尚欠缺規範，但藝術市場產值持續大幅飆升。以拍賣市場為例，過去的一年（2010），中國藝術品市場 2010 白皮書接連公開了兩個數據：一個是 2010 年秋拍數據、一個是中國藝術品市場交易數據。其中，2010 年中國藝術品拍賣市場創下了年成交額約為 586 億元人民幣的新紀錄，僅秋拍的成交額就達 380 億元人民幣之多，較 2009 年的 225 億元人民幣的成交額又超出了 150% 的增幅，遠高於其他經濟門類的增幅和漲勢。中國藝術品市場 2010 白皮書並指出，2011 年中國藝術品市場會持續看好，藝術品拍賣成交額會站在 700 億元人民幣的大關上，可能會達到 1000 億的規模，中國藝術品市場總規模將達到 3600 億元人民幣。另根據中國藝術品市場 2010 白皮書的 2011 年上半年統計顯示，今年春拍成交額已經突破 500 億元人民幣，總成交額高達 508 億元人民幣。今年秋拍成交額預計會在 550 億元人民

幣左右。也就是說，全年中國藝術品拍賣市場成交額可能會突破 1000 億元人民幣左右的規模（西沐，2010）。

中國藝術市場具有無比潛力，有相當規模的擴張能力和價格的成長力。全球藝術市場信息網 Artprice 網站的創始人 Thierry Ehrmann 在 2010 藝術市場趨勢報告 的前言中強調：「中國在藝術品拍賣收入方面在 2010 年排名全球第一，這條消息代表著全球藝術品市場發展歷史的一個轉捩點。中國從 2007 年全球拍賣收入排名第三、到 2010 年超越美國和英國這兩個從二十世紀五零年代崛起的藝術品市場大國只用了 3 年的時間」。他認為自 2008 雷曼兄弟破產所帶來的全球性金融危機之後，中國成為全球經濟復甦的引擎。同時，2008 年北京奧運會和上海世博會的舉辦以及最近中國文化部提出的所有博物館免費開放，都說明了中國政府對於文化藝術的重視，中國文化也因為日益提升的國際地位得到了更多關注，加上中國收藏家的支持，中國藝術家在作品價格方面迅速超越西方藝術家。

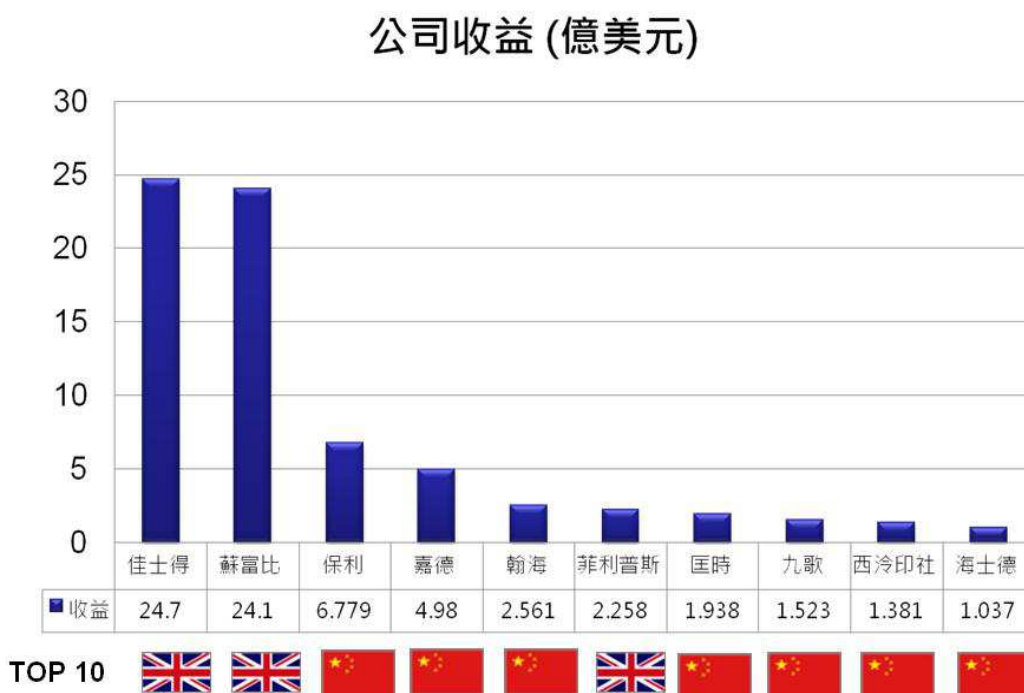
十九世紀到二十世紀五零年代，全球藝術品交易的中心在法國，之後被美國和英國所取代，而中國藝術市場在二十一世紀初期只是剛剛發展，但卻用了短短十年的時間就成為全球藝術市場新的中心，這種發展速度令人側目。圖十四顯示 2010 年全球美術類（美術類指的是：繪畫、裝置、雕塑、素描、攝影與版畫）拍賣份額按國家分佈佔比。



圖十四 2010 年藝術品拍賣額（美術類），按國家分佈

(3) 面對快速崛起的中國拍賣業者強力競爭，如何保持其領先優勢？

中國拍賣公司實力提升，在 2010 全球十大拍賣公司的排行榜（圖十五）中，佔了七個席位。在城市拍賣年收益方面，北京已經成爲緊隨紐約之後的全球第二大拍賣市場中心。2010 年紐約藝術品拍賣收益 27 億美元，北京以 23 億美元位居第二，倫敦以 18 億美元排名第三，接下來依次是香港、巴黎、上海和杭州。北京已經成爲亞洲區藝術品拍賣新的交易中心，不僅在亞洲區超越了香港，更直逼紐約的霸主地位。



圖十五 2010 全球十大拍賣公司排行榜

然而面對此世界藝術市場份額的消長趨勢，蘇富比與佳士得兩大國際拍賣公司，後續如何在面對中國興起的眾多藝術拍賣業者競爭態勢中，維持市場的領先地位。

(4) 如何突破大陸政府政策的限制，及克服相關稅法問題？

由於中國大陸目前有政府保護政策，外國拍賣企業尚不能獨立進入，相關稅法雖有條文，但欠缺明確規範，如何克服此限制瓶頸，亦值得探討。

(5) 鑑古知今，參酌國際拍賣公司的營運策略，作爲台灣發展文創產業的行銷策

略參考

台灣當前在強力推展文化創意產業，針對此深具參考價值的國際拍賣營運策略，相關研究非常罕見，鑑古知今，參酌國際拍賣公司的營運策略，揚長棄短，將文化藝術創意行銷策略等做有效的結合，為文創產業找到出海口，兩家超過百年歷史的國際拍賣公司相關策略非常值得借鏡及作為後續觀察研究。



參考文獻

1997 美術拍賣年鑑—Chinese Arts Auction Records

1996.1.1-1996.12.31，台北：華藝文化出版，1997 年。

1996 華人藝術拍賣年鑑—Chinese Arts Auction Records

1995.1.1-1995.12.31，台北：華藝文化出版，1996 年。

個案研究法文獻：Andrews (1951)，Yin (1994)，Leonard-Barton (1990)，Eisenhardt (1989)。網址：

<http://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/35008/7/505107.pdf>

于卓民，國際企業:環境與管理，三版，台北：華泰文化事業股份有限公司，2008 年。

西沐著，中國藝術品市場 2010 白皮書，中國：中國書店出版社，2010 年。

江炯聰，科技創新與創業，講義，2011 年。

李宛蓉譯，Francis Fukuyama 著，信任：社會德性與繁榮的創造，一版，台北：立緒文化事業有限公司，2008 年。

李吉仁，全球企業管理，講義，2011 年。

何媛儀，由外國人直接投資現象分析台灣全球化經濟活動空間結構，國立成功大學，都市計畫學系碩博士班論文，2007 年。

邱志聖，策略行銷分析—架構與實務應用，三版，台北：智勝文化出版，2010 年。

吳聰敏，台灣經濟發展史，2003 年。網址：

<http://homepage.ntu.edu.tw/~ntut019/ltes/TEH2001.pdf>

林美姿，「藝術市場，永遠不嫌遲 連普羅大眾也著迷的新投資工具」，遠見雜誌，2008 年 7 月號，第 265 期。

胡瑋珊譯，Pankaj Ghemawat 著，1/10 與 4 之間：半全球化時代，台北：大塊文化出版股份有限公司，2009 年。

胡守仁譯，Mark Buchanan 著，連結(Nexus)，讓 60 億人串在一起的無形網路，一版，台北：天下遠見出版股份有限公司，2009 年。

馬學東，「全球藝術市場信息網—2010 藝術市場趨勢報告解讀」，藝術財經市場週刊，2011 年 5 月，第 47 期，頁 61-62。

許恩得譯，Adam M. Brandenburger 著，競合策略(Co-opetition)：賽局理論的經營智慧，台北：培生出版社，2004 年。

黃河，畫廊筆記—藝術市場探索，台北：淑馨出版社，1996 年。

黃河，「拍賣會與博覽會時代來臨」，萬寶週刊，2011 年 12 月，第 947 期，頁 4。

鄭功賢，「物質和精神生活同樣重要—醫生是藝術收藏界的重要推手」，典藏今藝術，2004 年 1 月號，第 136 期，頁 148-149。

劉太乃，「專訪張超群—談香港蘇富比舉辦華人西畫拍賣的可行性」，CANS 藝術新聞雜誌，2000 年 3 月號，第 30 期，頁 24。

劉太乃，「CANS 看法—香港應該可以做，但離開台灣有點可惜」，CANS 藝術新聞雜誌，2000 年 3 月號，第 30 期，頁 24。

謝金河，「從蘇富比的九年魔咒看世界經濟的調整」，今週刊，2008 年 9 月，第 614 期。

行政院主計處網站。

