

以SWOT分析卑南文化公園的資源

文/彭敏華·圖/彭敏華·史前館

SWOT適用來分析組織內部的優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅，不僅可以讓我們注意到組織的弱點與所承受的威脅，也可以讓管理者在制定策略時，不會只看到光明面，而忽略其潛在危機與缺陷的情況。因此，採用SWOT分析，可以洞悉外在競爭環境的機會與威脅，瞭解內部自我資源的優勢與劣勢，以作為卑南文化公園未來的努力方向。

筆者就內部資源（包括資源、能力與核心能力）與外部環境（包括機會、威脅、產業競爭及競爭者），進行卑南文化公園之內部資源、外部環境分析及SWOT交叉策略分析，尤其是與學校這領域為主要分析重點，其中將卑南文化公園的內部資源分析為：一、卑南文化公園的優勢（S）；二、卑南文化公園的劣勢（W）。卑南文化公園的外部環境分析為：一、有利於卑南文化公園發展的機會（O）；二、不利於卑南文化公園發展的因素（T）。



壹、內部資源分析

首先，筆者將卑南文化公園的環境進行內部優勢、劣勢的分析，強調組織內部資源與能力的型態，才是決定組織競爭優勢的重要因素，因此，經由不斷累積及培育內部的資源與能力，以形成持久的、永續的核心資源，並藉以維持長期且持續性的競爭優勢。以此理論觀點切入，來分析卑南文化公園的內部資源，及所具有的核心資源與缺乏資源，以探討其競爭優勢與劣勢。

一、卑南文化公園的優勢

根據學者吳思華（1996）所提出「獨特性」、「專屬性」與「模糊性」的核心資源，是組織產生價值的資源以支撐和維持競爭的優勢，可分為有形資產、無形資產、組織能力與個人能力四類。據此思維，筆者提出卑南文化公園的核心資源，如下列七項。

（一）台灣第一座考古遺址公園

卑南文化公園是台灣第一座把遺址保存在原地，並將週邊的環境規劃為戶外公園的型態，以彰顯其較完整的歷史、文化之意涵，如宋文薰教授（1993）曾言，這是國內進行規劃的第一座考古遺址公園，持續的計畫發掘將長期提供與時變化的「發掘中展示」，以達成遺址保存與展示教育的雙重功能。

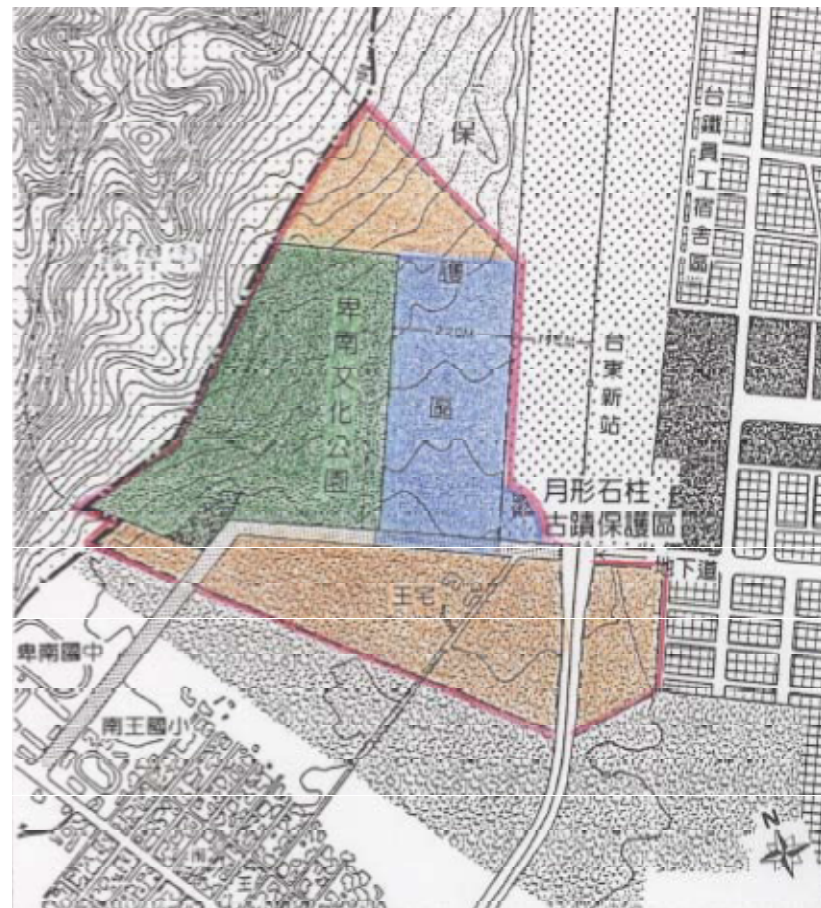
（二）東部史前文化的主軸

卑南遺址是國定遺址，據學者研究距今計有5300年至2300年的歷史，連照美教授（1986）提到，卑南遺址中出土的一千多具石板墓葬資料的證實，卑南文化雖然分布在臺灣的東部地區，但其相當複雜的社會結構及文化體系等顯示，其聚落與人口之規模，絕不下於同時代的圓山文化或牛稠文化子，是目前研究發現規模最大的史前遺址聚落，而且其出土文物精美細膩、豐富有變化，堪稱臺灣東部史前文化的主要研究重點。

（三）生動的遺址發掘與現地展示

卑南文化公園展示廳展示了在遺址現地挖掘的卑南文物，及考古現場有考古人員現地的挖掘，使遊客一方面了解考古工作的步驟，一方面可以親臨遺址，這是有別於其他博物館的靜態展示，而讓文物賦予生命活了起來。卑南文化公園第二期計畫，於2006年底也剛通過，其土地徵收範圍如圖1所示的藍色區塊，隨著遺址保護範圍的擴大，日後將帶給學校及觀眾更大的震撼與體驗。

圖1卑南遺址公告範圍與分期徵收計畫



（四）世界遺產潛力點

文建會推動台灣參與世界文化遺產後，在國內外專家學者的建議之下，台灣一共有十二處景點被選為世界遺產潛力點，因為卑南遺址是目前台灣面積最大、保存最完整，及最能呈現新石器時代生活樣貌的史前遺址，而且是唯一以考古遺址性質列名者。

（五）擁有歷史、人文、自然生態等豐富的資源

卑南文化公園是以「文化再現」與「環境再生」為基本規劃理念，從歷史人文的角度來看卑南文化公園，可以學習到考古的知識、歷史的演進、文化資產保存的重要性等；從自然生態保育的角度出發，卑南文化公園賦育了原生植物與昆蟲等多樣性的生態資源，以提供學校及一般社會大眾教育的功能。因此，深刻的台灣史前文化、差異性顯著的原住民族與部落、廣大的太平洋南島語族以及擁有多樣性自然生態與文化的東部社區，就是發展的豐富資源（浦忠成，2006）。

（六）光害少

為了不打擾棲息在卑南文化公園的鳥類、昆蟲，晚上的卑南文化公園的燈光是採數量少、位置低、燈光昏暗為原則，也因此造就了公園是動、植物生態更為豐富多樣，成為夜間觀賞星星、昆蟲等生態的好去處，所以，在卑南文化公園看見五色鳥、八色鳥、松鼠等蹤跡，也就不足為奇了。

（七）志工服務熱誠及素質高

由於編制內人力嚴重不足，為達到組織永續性的經營，每年都會招募志工來協助解說導覽及服務遊客的工作，這些志工都是學有專精，樂於貢獻所學，這群來自不同領域的志工，其共同點就是願意用服務的熱誠，來成就博物館志業的傳承，對公園而言是一項重要的人力資源。

二、卑南文化公園的劣勢

（一）公共運輸系統不方便

台東的大眾運輸系統不普及，目前僅有一家鼎東客運提供運輸服務，而且班次並不如西部頻繁與方便，所以，在台東行走如果沒有車，就像沒有腳一樣寸步難行，據統計來到卑南文化公園參觀的遊客，以旅行社帶團來參觀者居多。雖然，卑南文化公園就位於在台東火車站旁，走路就可以到達，但參觀完卑南文化公園後，要繼續前往其他旅遊景點，交通工具就會出現問題，因而會影響想自行前來公園參觀的遊客。

（二）編制人數太少，人力嚴重不足

史前館在開館之時，雖然有了非常美觀的硬體，但正值政府「促進民間參與公共建設法」通過，因而強行加諸之「推動政府業務委託民間辦理」（OT）政策之要求，所以，無法獲得合理、足夠的營運經費和員額分配，使營運的發展受到了相當程度的限制（臧振華，2005）。以遺址公園組為例，正式人員只有五位，連同第一線的外包人員總共十三位，但要負責博物館教育之研究與推廣、工務機電之管理與維修、諮詢服務與解說導覽服務、清潔、保全、植栽等監督管理業務，這影響了公園關於教育之研究與推廣、相關業務之規劃與執行。

（三）經費預算缺乏

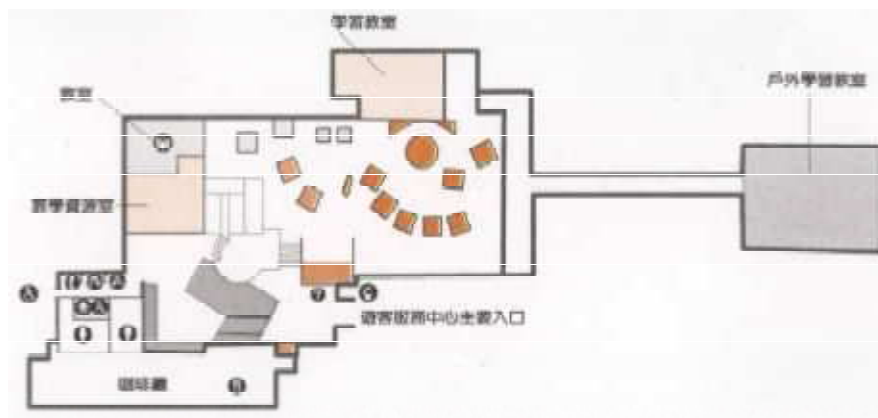
史前館隸屬於教育部，關於辦理博物館教育業務，主要依賴教育部的補助款，並沒有編列於館內的固定業務費，因此，博物館教育的推廣，就不能以常態性質來規劃

各項業務之推行，對博物館與學校合作這一領域，就無法做有效的發揮與運用，加上近年政府財政緊縮、人力大幅精簡，使史前館面臨員額編制、經費預算不足的窘況，對博物館未來發展的方向與模式，內隱著許多不確定的因素。

(四) 展示空間受限，無法靈活運用

卑南文化公園遊客服務中心的建築位置，是經過多次的試掘，瞭解了公園內地下文化層的分布趨勢，遂選擇在卑南遺址西邊的山坡上，是史前文化遺留不密集的地方，也因為保護埋藏於地下的遺址，減少往下開挖的機會，遊客服務中心的建築空間以小而美為原則（楊宗璋，1999）。所以，展示廳空間小，導致一次無法容納大量的遊客入內參觀，讓以旅行團為主要遊客來源的卑南文化公園，很難對一次大量人數來參觀的團體，提供較佳的服務，也因此，不能靈活運用展示空間作其他特展的規劃（如圖2所示）。

圖2 遊客服務中心展示廳



(五) 園區動線規劃不良

卑南文化公園因與週遭的農地相連，這些農道在園區劃定前已存在，在無適當替代道路下，這些農道是無法廢除，所以公園開放後，是一個完整的園區，不適合頻繁的農業車通過，因而沿公園西側設一管理園道兼替代農道，以利週圍之農戶，並利園區之管理，但在興建期間，遇上農民為爭取此一管理園道兼替代農道之擴建而抗爭，再加上入口的道路，也因為是都市計畫之道路，變成整個園區的參觀動線不明確而呈雜亂的現象。

(六) 遺址精華區土地未徵收

卑南文化公園面積有十八公頃，僅佔卑南遺址最大圈範圍的百分之二十，次要圈範圍的百分之三十五，而且大多坐落於次要圈，而非主要遺址精華區。位於卑南文化公園與台東新站之間，約十公頃的面積，才是卑南遺址精華區所在，也是學術發掘研究及現地保存展示最適合之地段（國立臺灣史前文化博物館，2003），遺址精華區目前屬於農民所有，尚未徵收（預計2008年開始進行土地徵收計畫），因此，遺址精華區尚未能作完全的保護與運用。

(七) 行銷策略不足

史前館目前沒有整體在做博物館行銷的人才與策略，因此，民眾對卑南文化公園的展示廳，停留在看「石板棺」、「死人骨頭」及有大草坪的印象中，以致學校對卑南文化公園的教育資源是不熟悉的，因此，要吸引觀眾參與、推廣博物館教育，則尚待加強。

(八) 位於後山，路程遙遠

卑南文化公園因地理位置的關係，從西部要到台東不僅來回的路程遠又顛簸，如果選擇搭飛機以節省花費在路程的時間，班次少費用又高，與其他都會型博物館位於交通便利與腹地人口眾多等因素相較之下，來到卑南文化公園參觀的遊客量就偏低許多。

貳、外部環境分析

當組織面對客觀環境的變化時，能夠予以妥善的應對，面臨外在不利的環境威脅時，能夠通權達變，評估各種處理方式，以採取有利的決定，這不僅可以避免組織受到傷害的產生，反而能夠從中獲取利益，筆者以此觀點將卑南文化公園外部環境，進行發展上有利的機會與不利的威脅分析。

一、有利於卑南文化公園發展的機會

有利於卑南文化公園繼續發展的外在環境，概略分析有下列四項主要因素。

(一) 政府對鄉土教育政策的推行

在政府推行鄉土教育的政策下，學校教育可以搭配卑南文化公園的實體教材，以增加學生對這塊土地的認識及凝聚力，也能讓學生更親近、更熟悉瞭解族群文化背後的意義，因此以台灣史前文化來自本土，而又超越國界的特性，將史前館發展成一處最能展現本土特色，而又具有國際視野和國際地位的博物館（臧振華，2002）。

(二) 學校本位課程及教師自編教材的實施

九年一貫學校本位課程，已經下放給學校去決議這學期的課程內容，及授權給老師自編教材，使受過專業培訓的老師擁有其專業自主性，讓其教學可以與博物館教育結合，以呈現更豐富與多元的面向。

(三) 政府終身學習理念的倡導

基於教育部提倡終身學習的理念，賦予社教機構推廣社會教育的責任，博物館可以依照不同的觀眾需求，提供不同的學習內容與機會，讓博物館成為一個無圍牆，可以自我教育、處處即可學習的地方，因此博物館在社會價值多元的變遷中，推動與保存歷史文化的角色與地位也就日趨重要。也因此，公園提供許多動手作的教學活動，不論遊客打算在公園駐足多久、想對史前文物的了解有多少，都可以從動手作中獲得學習的機會。

（四）改善生活品質與公民素質的趨勢

經濟奇蹟改善了國民的生活所得，相對地，卻形成一個『富而沒啥』的公民素質與生活品質之低落，唯有藉由教育的力量，才能扭轉這種現象，博物館教育具有正面的精神力量與涵養，可以適度補足這個缺憾。

二、不利於卑南文化公園發展的因素

卑南文化公園與其他博物館，及休閒娛樂場所，共同存在於社會中，各自的營運自然是處於相互競爭的環境中，因此筆者即是以競爭者與供需關係所做的事業競爭力分析方式，探討不利於卑南文化公園發展之因素有下列五項。

（一）大型主題樂園的盛行

在台灣有號稱「三六九」的著名觀光景點，是學生戶外教學的首選，使得學校在考慮時都不敢忽視它的存在。三是劍湖山遊樂世界、六是六福村樂園、九是九族文化村，它們滿足不同層面觀眾的需求，讓整個遊樂場等於就是歡笑的代名詞，相對於傳統的博物館，帶來相當大的壓力。

（二）台東特殊的就業人口結構

台東就業人口以農民為主，他們平日忙於生計，對於孩子的教育幾乎託付給學校，如果學校當局沒有善加運用社教機構的資源給學生時，學生就無從汲取課外知識，拓展學生的視野。

（三）政府經費、人事編制缺乏彈性

政府對國立機構之種種經費、人事的法規規定，這些政策的制定與改變不像民間機構可以隨時視情況作彈性調整，因而影響卑南文化公園的經營管理、教育推廣及研究的績效。

（四）非主流教育影響參觀意願

在升學主義與經濟掛帥的社會，不容易吸引社會大眾對歷史人文的注意，尤其是考古這一區塊，如果沒有誘因，則民眾的參觀意願會降低，學校運用博物館教育資源的使用率大幅減少。

（五）大環境對經營理念的偏差

博物館行銷課題日漸普及，主要是因外在環境的改變，因而博物館為生存而行銷，更是為找尋觀眾而行銷。所以，當大餅被壓縮時，在編製博物館教育的經費與人事費用，就容易忽略教育是博物館的核心使命，尤其在一片被要求績效與經營成本概念的聲浪中，更容易以參觀人數的數量來取代質的深根發展。

叁、交叉策略分析

SWOT交叉策略分析，主要是從企業演變而來的，用於分析組織面對內部機能的運作，與外界環境變化的因素之下，如何做有效益的抉擇，才能符合組織最大的利益（思紋譯，1995）。因此，筆者將卑南文化公園的內部資源優勢（S）與劣勢（W），外部環境之機會（O）與威脅（T），以惠力奇（Wehrich）所提的SWOT矩陣方式，可用來說明，當卑南文化公園採用四種不同策略互相配合時，其相對應的研擬策略情形。

一、運用優勢並利用機會—SO策略的採行做法

此策略是最佳、最主動積極的策略，在運用優勢並利用機會SO策略之情境下，筆者提出下列五項可行做法，以維持優勢並持續發揮競爭之優勢，分述如下：

（一）結合台東以觀光發展為施政方向，作為民眾參觀旅遊的行程

史前館是東部唯一一座國立博物館，因此可以針對國人在觀光休閒旅遊因周休二日的實施，民眾可運用旅遊的時間增加，加上台東以發展無煙工業（觀光業）為主要施政方向，再配合學校課程單元或安排主題式活動，將可滿足民眾、學校進行趣味性及教育性的知性之旅、生態之旅。

（二）利用卑南遺址現地挖掘與展示作為宣傳標的

現地挖掘與展示，是國內博物館首創的展示手法，透過遺構及現象之出土情況，配合歷史情境營造而設計的展示與導覽，將使發掘中展示與現地保存展示，成為遺址公園的核心，也是最吸引遊客且最具教育意義之場所（曾聖元，2000），這對參觀者來說，都是認識史前文化的活教材，讓現代忙碌的民眾，有機會靜下心來在遺址上體會史前人的生活智慧與歷史文化。





（三）運用豐富的教學資源服務學校

卑南文化公園的教學資源涵蓋面廣，不僅有製作成實體教具供學校等單位使用，也有戶外自然環境讓學生自在奔放，這些有形、無形的教材，都可以引發學生學習的興趣。

（四）生態豐富的自然公園條件獨特

卑南文化公園所選樹種以台灣原生植物為主，尤其強調具東部地域特色的原生植物，且充分考慮其誘蝶、誘鳥、開花、四季變化等特性，提供鳥類、昆蟲等生態棲息的空間（曾聖元，1999），因此，在卑南文化公園可以看到多樣性的生物、植物與文化，只要願意多駐足一些時刻，史前時代的生活環境就在此現身，學校可運用此獨特的環境做教學。

（五）結合民族植物作教學

民族植物蘊含著先民對植物使用的智慧，也反應出人們面對環境時，解決生存與生活問題的方式，可以說是活生生的文化資產，所以，除了是物質文化的用途外，也具有精神層面的象徵意義。因此，學校可以讓學生以認識民族植物，為傳統文化傳承的開始作教學。

（六）運用傳播媒體，主動行銷宣傳

靈活運用現有的資源，藉由各種媒體的高頻率傳播，主動出擊地將展示品與教育活動，直接傳達到各機關、學校、社團及個人知曉，幫助公園內所有教育及文化元素建立品牌，讓史前活生生的存在現今社會裡，以凝聚社會大眾對史前文化的認識、瞭解及尊重。

二、克服劣勢並利用機會—WO策略的採行做法

此策略是利用外部機會來克服本身資源的劣勢，即所謂「因勢利導」的策略，筆者提出下列四項可行做法。

（一）與鄰近學校結盟

公園是一個非正式的教育場所，因而對學校教育有相輔相成的幫助，在現今教師教學自主、自編教材的教育體制下，公園和鄰近學校結盟，多觸角的伸展博物館教育理念，可以達到彼此互惠共生、資源共享的目的。

（二）提升教育活動主題的詮釋以吸引人潮

教育活動是公園與觀眾之間的重要橋樑，可以協助兩者的互動與溝通，教育活動主題的詮釋與設計，都是公園傳達教學資源的重要媒介，一個好的活動，如果沒有人參與，就不能算是成功，因此，可以針對不同的參與者，設計不同的活動方式，努力創造民眾對教育活動的興趣。

（三）利用現有空間、人力、經費作出口碑

博物館的功能隨著社會的變遷，已不再是單純的典藏品陳列機構，已是匯集各類資源創造更多元服務與價值的機構，因而利用現有有限之空間、人力、經費作出口碑為後盾，以開拓自身的多元發展空間與真誠服務群眾的品質。

（四）良好志工培訓制度的實施

由於公園編制內人力不足，因此善用志工的協助，以達永續性的經營，並且固定招募適任的解說及服務志工，給予良好的教育訓練課程及管理制度，以提供公園豐沛的人力及成為公園最佳的行銷員。

三、發揮優勢且避免威脅之策略—ST策略的採行做法

此策略是指當組織面臨外部各種競爭環境的威脅時，能夠利用本身的優勢來加以克服，達到緩衝之計，亦即使優勢發揮到最大效果，將威脅降至最小策略，筆者提出下列四項可行做法。

（一）提供戶外空間供民間團體或學校使用

公園為一座沒有圍牆，是真正開放給民眾及學校使用的環境，翠綠的草坪、有特色的戶外表演場等等，皆可租借給大眾使用，是吸引民眾前來參與活動的最佳場所。

（二）作為在地教學的素材

強調七大學習領域的課程統整，學校可將教學現場由教室延伸到公園，使知識與生活相驗證，以引導學生關愛鄉土，貼近學生生活的最佳在地素材。

（三）運用跨際整合的方式

面對博物館與社會互動及多元化功能的趨勢，博物館已無法獨立完成社會大眾對於博物館的需求，因此，為了激盪創意也為了拓展博物館教育的志業，嘗試與越來越



多不同專業領域的組織合作，讓資源彼此互相流動，以呈現與發揮博物館多樣化的功能。

(四) 提供專業人力服務

運用博物館專業的研究人員的豐富知識，協助民眾及教師問題解答、到校教學、教材教具外借等服務，對民眾來說，是終身學習的好機會，對教師來說，是教學參考之資料庫與活教材，並藉此建立博物館人員專業、親切的形象。

四、改善劣勢且避免威脅之策略—WT策略的採行做法

此策略是使得組織所面臨的威脅及劣勢降到最小，以達成組織發展之目標，筆者提出下列四項可行做法。。

(一) 有計畫的培育館內專業人才

博物館為具有典藏、展示、研究、教育推廣的功能，相對地需擁有各項功能的專業人才，因此，博物館本身應積極培育館員在職進修，提供較佳的升遷管道與未來。

(二) 透過網路數位化整合資源

隨著全球性資訊網路的時代，「數位博物館」之發展趨勢已成為時代潮流及社會的需求，此可將公園豐富且具獨特性之現地挖掘及教學資源，與予數位化及網路化，並可協助各級學校及社會大眾，達成其教育目標及需求。例如：考古現場的挖掘現況，就可以用網路數位化，讓全國民眾觀賞。

(三) 辦理教師研習，熟悉教學資源

辦理認識公園資源的教師研習，以吸收更多教師加入博物館研究與教育推廣的行列，增進教師博物館領域的相關背景知識，開拓學生的學習經驗。

(四) 了解學校需求，加強服務品質

博物館是一個全民終身學習的場所，觀眾層級多元，因此對需要使用公園資源的學校，其服務的內涵應該針對不同年齡層的學生，提供不同程度的教學內容與方法，才能讓不同需求的教師與學生，獲得趣味及專業性上的滿足，因此，公園有責任與義務主動了解學校的需求，及與學校課程如何做連結，讓老師運用資源時得心應手，才能增加對於學校的服務品質。

綜合以上S.W.O.T.分析，旨在說明卑南文化公園的營運理念，必須掌握時代的脈動，並在現有的資源下，隨時激發出創造性的思考與行動，以符合學校與民眾的需求。當面對正面的成長，固然要有精益求精、更上一層的自我砥礪精神，然而面對負面的衝擊時，也要以逆向思考的方法，以求突破困境，並且正視問題的焦點，思考改善之方，才能化危機為轉機，促使卑南文化公園增加內在優勢、改善劣勢、克服各項威脅，達到永續經營的目的，以提供更完善的資源給民眾與學校。

(作者為史前館遺址公園組推廣教育企劃員)

卑南文化公園SWOT策略分析表

策略研擬		內部分析	劣勢 (W)
		外部分析	1.台灣第一座考古遺址公園 2.東部史前文化的主軸 3.生動的遺址發掘與現地展示 4.世界遺產潛力點 5.擁有歷史、人文、自然生態等豐富的資源 6.光害少 7.志工服務熱誠及素質高
機會 (O)		SO策略 (運用優勢—利用機會)	WO策略 (克服劣勢—利用機會)
1.政府對鄉土教育政策的推行 2.學校本位課程及教師自編教材的實施 3.政府終身學習理念的倡導 4.改善生活品質與公民素質的趨勢		1.結合台東以觀光發展為施政方向，作為民眾參觀旅遊的行程 2.利用卑南遺址現地挖掘與展示作為宣傳標的 3.運用豐富的教學資源服務學校 4.生態豐富的自然公園條件獨特 5.結合民族植物作教學 6.運用傳播媒體，主動行銷宣傳	1.與鄰近學校結盟 2.提升教育活動主題的詮釋以吸引人潮 3.利用現有空間、人力、經費作出口碑 4.良好志工培訓制度的實施
威脅 (T)		ST策略 (發揮優勢—避開威脅)	WT策略 (改善劣勢—避開威脅)
1.大型主題樂園的盛行 2.台東特殊的就業人口結構 3.政府經費、人事編制缺乏彈性 4.非主流教育影響參觀意願 5.大環境對經營理念的偏差		1.提供戶外空間供民間團體或學校使用 2.作為在地教學的素材 3.運用跨際整合的方式 4.提供專業人力服務	1.有計畫的培育館內專業人才 2.透過網路數位化整合資源 3.辦理教師研習，熟悉教學資源 4.了解學校需求，加強服務品質

資料來源：筆者自行整理

參考文獻：

- 宋文薰 (1993)。國立臺灣史前文化博物館的構想與展望。台東：國立臺灣史前文化博物館籌備處
- 吳思華 (1996)。策略九說：策略思考的本質。台北：麥田出版社。
- 思紋 (譯) (1995)。顛覆大未來：社會行銷完全執行手冊。台北：商周文化。
- 連照美 (1986)。臺東縣立文化中心山地文物陳列室規劃報告。國立臺灣大學考古人類學專刊第十二種。
- 連照美 (2003)。台灣新石器時代卑南研究論文集。台北：國立歷史博物館。
- 國立臺灣史前文化博物館 (2003)。卑南文化公園第二期計畫。台東：國立臺灣史前文化博物館。
- 浦忠成 (2006)。創造我們的藍海。文化驛站，19，1。
- 曾聖元 (2000)。卑南文化公園的願景。載於國立臺灣史前文化博物館籌備處 (主編)，認識臺灣的原生植物：從卑南文化公園開始 (頁84-89)。台東：國立臺灣史前文化博物館籌備處。
- 曾聖元 (1999)。卑南文化公園的經營管理。文化驛站，8，7-12。
- 楊宗璋 (1999)。卑南文化公園服務中心建築述要。文化驛站，8，17-18。
- 臧振華 (2002)。責任與願景。文化驛站，11，1。
- 臧振華 (2005)。因應變局、重拾信心。文化驛站，17，1。