

地方文化館與地方文化產業之研究： 以新竹市玻璃工藝博物館為例

蔣玉嬋

摘要

近年來，地方文化館在各地紛紛成立，它們如何成為地方文化產業，達到設立的目標，是本文的出發點。本文的研究目的包括：（一）探討地方文化產業的意涵。（二）探討地方文化館的產製邏輯，及其與地方文化產業的聯結。（三）透過實際案例，提出使地方文化館成為地方文化產業資源的建議。

本文以新竹市玻璃工藝博物館為研究對象，研究方法包括文獻資料的收集與分析、實地參訪、居民與專家學者意見訪談。訪談對象包括地方政府行政人員、產業界代表、新竹市民與專家學者。研究後發現，玻工館缺乏專業人員、居民參與不足、經費仰賴政府補助、產業的品牌尚待建立、整合行銷可以建立利基。乃提出持續進行社區總體營造、經營管理專業化及特色化、善用工房、進行人才培育、加強策略聯盟、發展整合行銷的機制等建議，雖是針對玻工館提出，亦希望提供其他館舍經營的參考。

關鍵詞：地方文化館、地方文化產業、社區總體營造、整合行銷、策略聯盟

前言

「地方文化館」是行政院「挑戰2008——國家發展重點計畫」的子計畫，目的在利用地方現有的閒置空間，加以整修後成為地方文化展示或表演的場所，提供民眾參與藝文活動的機會，提昇地方形象與居民的生活品質；並可成為觀光客參訪瞭解地方文化的據點，

周邊產業因為觀光客的到來而發展，增加居民就業機會，經濟繁榮，社區再生。

此一計畫以「社區總體營造」的理念為基礎，朝向「地方文化休閒遊憩產業」的目標出發，是「地方文化產業」的具體實踐。「文化產業」是晚近資本主義全球市場脈絡中，許多國家做為維護地方文化永續、傳統空間再生與都市

經濟振興的策略，希望經由文化質素的保存與創造，建構城市魅力，成為觀光資源。「地方文化產業」是「社區總體營造」強調的產業化形式，更著重於地方的文化內涵之展現與發展。

「地方文化館計畫」從2002年推動至今（2006年4月），計輔導了233館，開館營運者75館，數量可謂相當龐大，累積了極為豐富的文化觀光資源。可是，2005年8月8日聯合報「口號、建設、幻景」系列報導，引發了社會對政府部門設施經營不善，成為「養蚊館」的疑慮。對於地方文化館無疑響起了一個警訊，必須注意於其經營，使之真正成為「地方文化產業」，達到計畫目標，以不負社會之所望。

本研究乃以此出發點為探討的課題，以文件分析及實際案例的觀察、訪問，加以論述剖析，希望達到下列目的：一、探討地方文化產業的意涵。二、探討地方文化館的產製邏輯，及其與地方文化產業的聯結。三、透過實際案例，提出如何使地方文化館成為地方文化產業的建議，做為後續經營輔導的參考。

地方文化產業概述

提到「文化產業」，大家都認為係來自法蘭克福學派提出的「文化工業」(culture industry)，其乃是對大眾文化被商品化的絕望控訴（張維倫等，2003: 16）。隨著二十一世紀全球環境變遷、資本主義產銷關係的全球網絡建構，文化產業政策成為先進國家象徵經濟及都市再生的主要策略（Crewe & Beaverstock, 1998；Zukin, 1995；楊敏芝，2000）。而「地方文化產業」是臺灣社區總體營造強調的產業化形式，最終目的要導向「社區文化再造」與「地域振興」。本節將從

三者間的關聯性討論，引伸出地方文化產業的意涵。

一、文化工業與文化產業

阿多諾(Adorno)在「再論文化工業」(Culture Industry Reconsidered)一文中提到，文化工業一詞最早大概出自他和霍克海默(Horkheimer)合著的《啟蒙的辯證》一書，認為文化工業企圖以由上而下的方式整合消費者，強行結合高尚藝術和通俗藝術，因此戕害了兩者。其濫用關懷群眾之名，為的是行複製、統制、僵化群眾心態之實(Bernstein, 1991: 85~92)。

他們兩人在「文化工業：啟蒙作為一種大眾欺騙」的文章(Adorno & Horkheimer, 1979)中論稱，文化產品是由文化工業所生產出來的商品，表面上看來是民主的，充滿個人主義和多樣性，實際上卻是威權、順從和高度標準化的。文化工業產品表面上顯露的多樣性，只是一種幻影，因為它提供所有人同一套東西，而且沒有人可以遁逃(Barker, 2003: 66)。

顯而易見的，阿多諾和霍克海默的論述是對於「文化」產製所造成的社會現象的憂慮，認為文化已遭商品化，任人隨意買賣。一九六〇年代末期，文化工業一詞被廣泛用來批判當代文化生活的侷限。後來法國社會學家、激進行動份子及政策制訂者，駁斥單數的「文化工業」的用法，認為該詞僅指涉單一領域，如此一來，便是假設當代生活中所有共存的文化產製形式，是依循相同邏輯來運作，他們希望以複數的「文化產業」(cultural industries)代稱，除了展現文化產業複雜的型態之外，還能顯示文化產業的各式運作邏輯(Hesmondhalgh, 2002: 15)。

經過半個世紀的演進，原初批判的否定性概念被時間造成的改變一層層的

剝除，八十年代中期，在英國和美國，「文化產業」的概念交織於不同的城市振興的社會—民主方案。在北美和西歐，城市的重建方案由文化旗鑑計畫所帶領，包括藝術、休閒和音樂、慶典和引人入勝的活動(Bassett, 1993)。此時，文化產業策略顯示的是地方經濟發展，誠如1994年澳洲政府所提出的創意之國的文化政策指出：「文化創造財富 文化增加價值，並對於創新、行銷與設計具有不可或缺的貢獻 可以說，文化對於我們經濟的成功具有舉足輕重的角色。」(DCA, 1994: 7)

文化產業乃成為各國振興經濟及都市再生發展的策略。除了文化本身的產業化形式，並且串連文化資源與觀光旅遊（周志龍，2000: 3~15；Yang & Hsing, 2001），其產業形式不限於爵士、搖滾樂、電影、購物中心、主題公園以及種種通俗文化場所，更包括博物館、美術館、歷史建築與藝術資產的保存（朱元鴻，2000）。

總之，文化工業是法蘭克福學派對於產業化形式的批判，認為文化不應藉由工業化的大量生產，破壞了真實文化的氛圍，他們擁抱菁英文化，貶抑流行文化。文化產業雖延續文化工業的發展脈絡，卻肯定流行文化，對於文化藝術的產業經濟效果抱持著積極肯定的態度，兩者在理論脈絡、思維模式、時間上有著明顯的不同，其區分如表1所

示。

二、地方文化產業與文化工業

地方文化產業顧名思義，是以地方文化為元素的產業。地方文化是社區總體營造的標的，強調居民經由自主參與，共同發現地方固有的文化資源，凝聚共識，營造成為地方的文化特色，做為社區活化的基礎。它與文化工業的差異，陳其南在《地方文化與區域發展》一文中詳細的論述，說明如下：

文化工業是大量、均一化、庸俗化、大眾化、流行品味的生產理念，是提供大量消費，被文化工業所操縱而失去個人主體性和個人創意的生產機制，個人不但無法主導文化，反過來是被工業生產所主導。

文化產業的性質剛好與文化工業相反，完全是依賴於創意、個別性，也就是產品的個性、地方傳統性、地方特殊性，甚至是工匠或藝術家的獨創性，強調的是產品的生活性和精神價值內涵。

文化產業的生產特質是只能小規模的手工藝生產，如果將手工藝轉化成標準化的大量生產，結果往往會導致產品的「去文化」或「反文化」現象，這樣生產出來的東西就變成了「手工業」。手工業是文化工業的一種生產方式；手工藝、生活工藝才是文化產業（陳其南，1996: 1~3）。

針對以上的敘述，將文化工業與文

表1. 文化工業與文化產業的區分

概念	理論脈絡	思維模式	時間
文化工業	現代主義	對於流行文化、藝術、市場、商品的結合，抱持批判的態度。強調批判性。	十九世紀、二十世紀下半葉
文化產業	後現代主義	對於文化與經濟、藝術與市場的結合，抱持正面肯定的態度。強調生產性。	二十世紀末、二十一世紀

資料來源：研究者修改自陳其南(2005)

表2. 文化工業與文化產業的區別

	文化工業	地方文化產業
性質	均一、大眾化、流行品味的。	創意、個性、魅力、產品的生活性和精神價值內涵。
生產數量、方式	大量的、機械生產的、複製的。	少量的、手工的、具有地方傳統，注入了地方特有的心思和創意。
銷售內容、方式	到處都可以買到的產品。	地產地銷，包圍產業、產品的環境、氣氛、感覺等的文化氛圍或舒適性，更加影響「文化產業」的成就。
利益歸屬	獲利者是廠商，只能帶給地方廉價勞動力的就業機會和稅收。	利益回饋到整個社區，帶來地方相關產業活動的振興以及地域的發展。
結果	抑制了文化的主體及創造力。	保存傳統和地方的魅力，發掘地方的創意與想像力，以共同體的依賴關係彼此建立生活環境的價值觀。

資料來源：研究者整理

化產業的區別分列如表2。

三、地方文化產業與文化（創意）產業

文化工業到了二十世紀末，演化成為文化產業，是各國經濟再生的策略，此一概念，在英國稱為「創意產業」，王俐容(2003)指出，九十年代以來，製造業的「文化化」，傳統藝術的「工業化」，以及新經濟下的各種產業都參與了文化意義的製造與販售，「創意」成為產業的共同價值，文化創意產業等同於文化工業的更新擴大版。

她同時指出，臺灣文化政策中的「文化產業」到「文化創意產業」間有明顯的落差，特別顯現在文化的定義與強調的價值。「文化產業」傾向以傳統、鄉土、人類學式的生活方式來思考文化的定位；而「文化創意產業」則模糊文化的邊界，將具有生產文化符號意義的產品都視為文化的展現。此外，「文化產業」背後具有高度地方關懷與社區認同，並不完全從經濟考量，相較之下，「文化創意產業」更像一個產業政策。

茲從起源、定義、範圍、特性、目的、強調的價值與文化內涵，比較兩者的差異如表3。

四、地方文化產業的意涵與發展原則

從上述概念的釐清，地方文化產業本質上是地方生活文化的展現，以地方本身的思考出發，運用地方的資源、人才、條件，建構地方獨特的魅力，是內發、自主創意的地區再造（蔣玉嬋，2004）。誠如黃世輝(2001)所定義的，它是以社區居民為共同承擔、開創、經營與利益回饋的主體，以社區原有的文史、技術、自然等資源為基礎，經過資源的發現、確認、活用等方法而發展出來，提供社區生活、生產、生態、生命等社區文化的分享、體驗與學習的產業。

這樣的產業的深層意涵在於居民價值觀的建立與共識的凝聚，一方面它強調地產地銷，希望外地人到本地消費，帶動地方的產業一起發展。可是多數人會希望透過工廠生產線大量製造，到處

表3. 地方文化產業與文化創意產業的比較

	地方文化產業	文化創意產業
起源	社區總體營造。	英國的創意產業與知識經濟。
定義	以文化為核心發展而成為地方經濟效益的產業，並具有地方特色。	源自創意或文化積累，透過智慧財產權的保護，以創造財富、提昇就業。
範圍	地方觀光、工藝、文化資產維護、聚落古蹟保存、生活藝術、農漁業等。	包含精緻藝術的創作與發表、建立於文化藝術核心基礎之上的應用藝術、支援的周邊創意產業等3個同心圓產業。項目有視覺藝術等13項。
特性	對立及排斥文化工業，小規模與少量生產。	除了法蘭克福學派指陳的資本主義的經濟形式，還包含資訊經濟的特徵及動態的符號生產、分配與消費。
目的	將文化和藝術活動本身及其產品作為地方產業來發展，或運用原有和新開發的文化藝術活動和產品作為誘因，促成社區重建與再生。	增加文化創意產業就業人口、產值；提高國民生活的文化質感；建構臺灣特色之文化產業，提高創意風格；成為亞洲創意產業之樞紐平臺。
強調價值	社區、認同、傳統與個別性、生活的舒適性與生態保育、地方環境景觀的維護（土地倫理、文化價值與社會價值）。	經濟、創意。
文化內涵	以地方傳統的文化為主，強調產品的生活性與精神價值內涵，將文化工業排除在外。	模糊文化邊界，將所有具有生產符號意義的產品都納入，包括傳統高級文化、文化工業、知識經濟及周邊產業。

資料來源：研究者修改自王俐容(2003)、劉曉蓉(2006)

銷售，這樣便回到了文化工業的生產邏輯，社區成了代工的基地，違反社區總體營造所講求的地方的舒適性。

另一方面，它強調社區性、公共性、多元性與整合性。它的機制應該是所有社區裡的家庭整合的結果，譬如有的家庭種小米、有的經營民宿、有的從事傳統民俗工藝、有的負責維持祭祀活動，整個生產型態必須重新整合、配置（陳其南，1996）。如果要推動此一產業，必須回到社區總體營造的精神原則，以居民、生活者為主體，追求地區潛在資源的活性化（宮崎清，1996）。同時要總體性、整合性、系統性的規劃，以美感、品味、格調、創意、想像力、永續經營、公共化與人性化（陳其南，1995）為訴求。也就是要回到社區

總體營造所揭櫫的「造人」、「造景」與「造產」的理念層次上，透過「造人」的策略，建立重視環境倫理、生活美學及社區共同體意識的公民，才有可能成功。

地方文化館的產製邏輯

從地方文化產業的探討，是要以文化藝術做為產業的基礎，經理地區，以文化設施、文化氛圍或文化展演活動，形塑城市魅力，推動觀光產業，帶來地區再生，永續發展。而「地方文化館」又是怎樣的產製邏輯？可以與「地方文化產業」發生關聯？是本節論述的重點。



辛治平校長故居



風城願景館



影像博物館

地方民眾過去生活的足跡，像是名人的故居、事件的場景、老戲院、公共澡堂

等，典藏了居民集體的生活記憶，由於其特殊的歷史氛圍與地方特色，加以整修再利用做為文化設施，將成為地方發展文化產業重要的支撐點（文化環境工作室，1999: 306~334）。如日本稻垣村的尾野古厝建於1892年，是代表津輕地方茅屋建築的民間住宅。現在，它忠實再現當時衣、食、住之類的生活道具，來訪的人們可以在此展讀稻垣歷史、學習根植於風土的生活理想，也可以圍在傳統日式圍爐邊談天說地（陳文標，1995: 49）。

「地方文化館計畫」便是基於上述的理念，除了整合12項建設計畫的「充實鄉鎮展演設施」、「輔導縣市主題展示館之設立與文物館藏」，強調歷史建築、閒置空間再利用，藉由軟體改善，與政策結合。並透過專業團體與地方文史團體或表演團體的投入，凝聚共識，整合地方資源，共同提出創意，擬具可以永續經營的籌設計畫，成為地方文化據點與旅遊資源的表演館或展示館，進行草根的文化建設，為地方帶來就業機會與經濟效益。其計畫目標為：

（一）充實鄉（鎮、市、區）層級的文化設施，以地方文化館創造城鄉新的文化活力。

（二）結合各級政府與民間企業團

一、地方文化館的產製脈絡

根據「地方文化館計畫」（文建會，2002），它是「社區總體營造」的延續，「社區總體營造」的目的之一，在於均衡城鄉文化發展。因為文化設施大都集中於都市（尤其是臺北市），沒有考慮到不同民眾的需求，也沒有善用地方資源與特色，缺乏創意，減低了民眾參與文化活動的機會與意願。文化的推展首先要充實地方的文化設施，應採取觀念的解放以創造更多的文化空間。除了既有設施的專業化，可將非文化用途的空間變更為文化設施，如法國巴黎的奧賽美術館，前身原是一座火車站，藉由舊有空間再利用，成為巴黎的文化產業。

另一方面也可以與地方文化資源搭配，形塑有特色的文化設施，如地方上有些歷史建築、設施或是小空間，擁有

體、縣市及鄉鎮文史、藝文協會、村里及社區、社團等力量，共同推動地方文化館的經營管理，推展鄉土文史與藝文活動。

(三) 結合地方文化特色與觀光旅遊，以文化觀光推展國內旅遊。

二、地方文化館與地方文化產業的聯結

從地方文化館的目標，可以發現它與地方文化產業有著密切的聯結：

(一) 做為地方文化認同及社區總體營造推動的基地

地方文化產業的推動需經由社區總體營造的手段，館舍是最佳討論、溝通、凝聚共識的場域。而營造的過程，在於地方文化資源的發現，館舍可以是社造成果的展示點。當它陳列展示著地方特色文物，成為地方文化訊息的發送管道，提供居民及外來遊客了解地方的歷史文物及風土人情，居民亦經由自我文化的認知，產生認同與驕傲。

在此聯結下，地方文化館必須營造成為居民所愛的地方，培訓志工，一起參與經營管理。

(二) 發展及傳承地方的文化藝術，厚植文化產業基底

具有展演性質的館舍，可藉由藝文活動的規劃及展現，讓地方的藝術家有發表及表演的空間，培養在地藝文人才，並吸引國內外優秀藝文團隊演出，彼此觀摩，普及並提昇藝文水準。

具有博物館性質的館舍，可將產品的特色結合文化（細緻、手工、生產過程的展示安排、包裝等），變成地方特色，形成內發型產業（文化環境基金會，1999: 44）。也就是將地方上原本就有的產業，如手工藝、陶瓷、玻璃工業、織繡等加以創新研發，透過文化包裝，在文化館中展示陳列，一方面開發衍生性產品，另一方面提供傳習與DIY課程，吸引觀光客來此參觀，欣賞地方

的文物之美，並可以體驗學習，購買紀念品，帶來地方就業機會，同時也振興了地方產業。

在此聯結下，地方文化館的經營便應加強展覽及活動的規劃能力，並且要加強衍生性產品的創新研發，成為具有特色、可滿足觀光客體驗學習及購買慾望的文化性商品。販售以後，可為館所帶來一定的經濟利益，永續發展。

(三) 建立地方形象，帶動觀光產業發展

觀光意謂著發現一個地區固有的光，藉著與之接觸，使造訪此地的人及迎接賓客的當地人之間，共同享受生活的喜悅。這些喜悅之光包括人與人間溝通交流所顯現的文化、民謠、戲曲等的欣賞，地方留傳下來的民間故事、生活傳承、地方特色、氣息、氣氛、工藝技術、農事文化等。藉由親身體驗地方的自然、氣候、風土、產業及生活文化，再發現地方固有的價值（翁徐得，1995）。

地方文化館做為地方文化展示的場所，所呈現的地方文化便是要透過地方居民內發性的對於地方文化資源，也就是地方之光華的探索、發掘、理解、詮釋、發揚、創造而形成。在過程中，居民對地域有更深入的了解及認識，進而產生認同與驕傲感。當觀光客到來時，將地方的光華透過文物展現、導覽解說，留給訪客深刻的印象，來了以後還想再來，並且介紹親戚好友前來。

在此聯結下，地方文化館的經營便需要強化對地方文化資源的詮釋與導覽解說能力。將地方的文化資源轉譯成一篇篇精采動人的故事，再加上經驗豐富、口若懸河的解說，將感動觀光客的心靈，地區的光華也將永留於他們的心中。

(四) 以觀光業帶動周邊產業發展
地方文化產業的精神，並不在於直

表4. 地方文化館與地方文化產業的聯結

地方文化館對於地方產業的作用	地方文化館的經營策略
做為地方文化認同及社區總體營造推動的基地。	1. 營造成為居民所愛的地方。 2. 培訓志工，一起參與經營管理。
發展及傳承地方的文化藝術，厚植文化產業基底。	3. 加強展覽及活動的規劃能力。 4. 加強衍生性產品的創新研發。
建立地方形象，帶動觀光產業發展。	5. 強化對地方文化資源的詮釋。 6. 加強導覽解說能力。
以觀光業帶動周邊產業發展。	7. 與周邊的產業形成異業結盟整體行銷。 8. 總體性、系統性的規劃。

資料來源：作者整理

接販賣文化產品，包含古蹟和露天藝文活動等不收費、不營利的文化場域或行為，都可以只是因為它們的存在，而間接帶動當地的繁榮（文建會，2004a）。如巴黎街上的咖啡廳之所以能夠存在，是因為巴黎的文化吸引了世界各國的觀光客。因此，當地方文化館的展覽或藝文活動吸引了觀光客願意到此一遊，周邊的餐飲、交通、旅館業便都能一起發展，帶來充分就業，同時因為文化的氛圍提昇了地方的形象，也提昇了附近的土地價值，促使地方經濟繁榮。

在此聯結下，地方文化館的經營，便需要與周邊的產業形成異業結盟整體行銷。因此必須回到社區總體營造所強調的總體性、系統性的規劃，以達到總體營造的效果。

以上地方文化館與地方文化產業的聯結整理如表4。

研究設計

本研究設計包括案例選取說明、研究方法及訪談題目三部分，說明如下：

一、案例選取：地方文化館分布於全省，新竹市玻璃工藝博物館（以下簡

稱玻工館）是響應社區總體營造「產業文化化、文化產業化」，在全省文藝季辦理「1995竹塹國際玻璃藝術節」，引起地方迴響，催生成立，以地方特色玻璃工藝為主題的展示館，具有地方文化產業的內涵，本研究乃選取此館作為研究對象。

二、研究方法：本研究方法包含下列3項。

（一）文獻資料的收集與分析：包括學術論著、期刊論文、玻工館規劃計畫書等有關地方文化館與地方文化產業的資料。

（二）實地參訪：研究者實地參觀玻工館展示運作情形，瞭解周邊環境。並特於2006年新竹市國際玻璃藝術節期間，前往參訪，期以親身體驗館所帶給地方的吸引力。

（三）意見訪談：本研究共訪問12名成員，歸納分析他們的意見，做為提出建議參考的依據。考量地方文化館的設立，要求具有社區總體營造的精神，亦即地方政府、專業者、居民必須共同參與，期能永續經營。因此，訪談對象包括下列人員。

1. 地方政府行政人員：共3名，以A1、A2、A3代稱；前2名曾經參與玻



玻工館正門

工館設置，A3為現在管理營運人員。

2. 產業界代表：共4名，以B1、B2、B3、B4代稱；他們是玻璃藝術作家及玻璃組織成員。

3. 新竹市民：共2名，以C1、C2代稱；他們是新竹市民，也是玻工館志工。

4. 專家學者：共3名，以S1、S2、S3代稱；其中2名是當地及鄰縣（苗栗）地方文化館經營輔導團成員，1名文史工作者，長期參與社區營造工作。

三、訪談題目：本研究旨在探討地方文化館與文化產業之關聯，訪談題目著重在玻工館及產業的現況，及其成為地方文化產業的未來營運方向的想法。

玻工館的個案研究與討論

本節針對新竹市玻工館的成立背景、營運現況及研究過程加以討論。

一、玻工館的成立背景

1982年文建會成立，我國的文化建設邁入新的紀元，1986年起積極指導各縣市文化中心結合地方特色籌設主題館。新竹市因盛產製作玻璃的原料矽砂，與燒熔玻璃的能源瓦斯，自日據時代即是玻璃產業聚集之地。雖因社會變遷，產業外移，盛況不再，但仍



玻工館外觀一隅



玻工館展示區



玻工館展品

存留許多當年從事玻璃代工的家庭及個人工作室，1991年起，文化中心乃選定「玻璃工藝」作為特色館的主題（洪惠冠，2002），但是館址一直未有著落。

1994年文建會從社會現象觀察，臺灣早期以外銷為導向，都是根據國外的需求，以「原裝設備加工」的方式，生產單一的、初級產業的產品，以代工、勞力密集為主，無技術創新可言，形成掠奪性、標準化與均一化的經濟型態，不但缺乏本土文化特色，也無法建立自己的產業品牌，在工資高漲以後，便失去了原有的優勢和國際競爭力（陳其南，1999）。乃提出社區總體營造政策，以「文化產業化·產業文化化」為號召，希望協助傳統工業產業轉型，朝精緻化、藝術化發展。

1995年新竹市文化中心配合全國文藝季的轉型，辦理「竹塹國際玻璃藝術節」，打響了新竹玻璃的知名度。1997年再次舉辦後，爭取到2號公園內憲兵隊舊址（日據時代之自治會館）作為玻工館的預定地，並獲得文建會納入「輔導縣市主題展示館之籌設與文物館藏充實計畫」補助。界定該館成立的宗旨在結合文化與觀光資源，協助新竹玻璃產業升級，讓民眾及業者參與並瞭解新竹玻璃產業的開發與應用（文建會，2004b），符應了「地方文化產業」的推動精神。

二、玻工館的營運現況

該館於1999年底配合第3屆國際玻璃藝術節開幕完工啟用，館內總樓數地板面積約一千九百多平方公尺，展示空間約781.5平方公尺，典藏空間約100平方公尺，行政空間420.7平方公尺，騎樓43.5平方公尺，地下層48.5平方公尺。空間規劃包括1樓入口大廳、建築物的歷史沿革、中央通道、特展室、中庭、禁錮室、演講視聽室、辦公室；2樓有

玻璃回顧歷史、工藝之美、玻璃的科技與生活文明等3個常設展示室、玻璃橋、多功能展示區、典藏室。後棟玻璃工房則於今(2006)年整修完成，希望邀請國際大師前來切磋工法，並提供參訪民眾DIY的體驗活動。

該館目前隸屬於新竹市文化局博物館課，營運情形如下（陳淑惠，2004）：

（一）典藏：館方設有典藏審查委員會，協助藏品購置審查，蒐藏方針在國際部分為古典玻璃、國際知名大師作品及各種技法經典作品；本土部分為臺灣早期玻璃、金玻獎得獎作品及本土玻璃家藝術創作。開館至今累積約典藏三百餘件藝術作品。

（二）展示：每年固定舉辦6~7檔特展，每檔1~2場特展，包括2場國外展（包括玻璃藝術節）、1場生肖展、1場玻璃會會員展、相關玻璃及藝術創作展等。唯2003年國外檔期僅1檔，2004年則未有安排。

（三）教育：每周六或日舉辦一場玻璃製作現場示範，每週日下午舉辦一場家庭日活動，教導親子製作微波爐玻璃、彩繪玻璃、蠟燭DIY等；配合國外藝術家來臺舉辦專題講座。

（四）研究：曾委託進行「竹塹玻璃藝師口述歷史」。

（五）特定的年度活動：國際玻璃藝術節。

（六）經費來源：酌收門票，全票20元，學生及團體為半票10元，新竹市民免費，年收約10萬，因此經費由政府編列預算及向文建會申請補助。

三、研究發現

本研究經由觀察與訪談，發現館舍存在下列問題：

（一）館舍缺乏館長及專業人員，影響營運

玻工館剛成立時，是市府的獨立機

關，正式公務人力4人，編制有綜理館務的館長1人，含臨僱共有11名人力。2004年7月組織調整後，隸屬於文化局博物館課，配置人力6名，課長綜理4個性質不同的博物館業務，加上人員經常流動，只能維持一般的營運，無法開展業務，受訪者表示：

目前玻工館隸屬於文化局的博物館課，人員非專業，不了解玻璃與生活結合，做為城市意象的意義；流動性也高，除了例行性業務，及辦理玻璃工藝藝術節，無法開展其他的業務（A1）。

我覺得玻工館需要專業人才，它不適合一般的行政人員調來調去，策展人員要對展覽有經驗（B1）。

對於館舍人員不足的困境，大多數機關以招募志工因應，目前玻工館有志工76人，工作內容為看展、導覽解說、票務管理。藝術節辦理期間，文化局動員三百餘人志工隊組織全力投入協助（陳淑惠，2004）。然而，整個館務的營運，仍需由正式館務人員進行方為恰當。

而近年來政府大力提倡促參委外，希望結合企業的資源，解決人力、財力不足的問題。但是，受訪者中2名業者表示反對，認為應由政府經營比較能達到功能。1名志工表示腹地太小，不會有廠商願意經營。其他人都持肯定的態度，只是建議一定要建立好的機制，避免成為賣場。

如果行政架構沒有辦法調整，委外也許是一個讓玻工館起死回生的機會。但是一定要訂立好的辦法，找到對玻璃內行、有熱情和使命感的人來經營，否則，恐怕淪為辦理膚淺活動的場所，失去原初設立的目的（A1）。

（二）居民參與不足，共識尚待凝聚

受訪者都表示，當地人不會參觀第2次。因為腹地太小，2樓是常設展區，看一次就夠了。一樓特展室會換展，但是只有70件，所以其實不會吸引人來參觀。倒是外地的遊客，因為票價訂得很低，旅行社會安排旅客順便來。

外地的觀光客會順便來，譬如說他們來參觀城隍廟，城隍廟是全國神格最高的，有258年歷史，參觀完以後，聽說玻工館門票很便宜，便順便玩一玩（C1）。

以社區營造而言，需借重於組織的運作。在玻璃產業的推動過程中，新竹市文化局輔導業者成立協會，藝術家本身也成立協進會，但是主動性還待加強。

業者被動，沒有自己的想法，只是以謀取微薄小利為著眼點（A3）。

其中一名業者表示，政府已經做得很多了，本身應該更主動積極的關心，可是，這似乎只是他一個人的想法，言下甚為無奈。更甚者，數名受訪者指出業者從大陸進口便宜貨銷售。業者如果無法自省與自律，則產業發展的前途堪憂。

（三）館所的營運經費仰賴政府補助

玻工館本身定位為「與產業結合的一個非營利性永久機構」，採低票價、象徵性收費，年老、身心障礙者、國中小團體申請參觀者免費。經費仰賴政府補助，在政府預算日減下，展覽活動隨之縮減，2004年未安排國外展即是一例。館所重要的研究功能也無法進行。

在文化經濟化的潮流下，經費能自給自足才是永續經營之道，文化界的生存問題要回到市場去找答案，也就是

「使用者付費」(漢寶德, 2003)。費萊(Frey)提出企業化博物館的概念, 就是要依據需求採取彈性的定價政策(蔡宜真、林秀玲, 2003: 55~56)。但是受訪者大多表示, 提高票價鐵定不會有人參觀, 因為館所缺乏經典作品。

它只是玻璃藝品的展示館, 比不上像是百貨公司玻璃工房的展示, 到百貨公司參觀還比較有趣, 並且多元(S2)。

有2位業者同意提高門票, 但是先決條件是要提昇展示的規劃和品質, 而且要往工廠、工作室輻射發展, 擴大參觀的範圍, 並且吸引國外的旅客來參觀。受訪者S3及B4則提出建設性的看法:

要永續經營, 可以思考其他的結合方式。例如我到日本九州參觀黑木的文化館, 當地一家啤酒工廠提供黑木研發的場地, 啤酒工廠使用他的作品。參觀文化館不收門票, 可是參觀的人會買玻璃、買啤酒, 這是一種結合的方式(S3)。

玻工館要負起以強勢產業帶動弱勢產業的任務, 讓藝術家進駐創作, 創作的作品在館內賣出, 維持生活。像我到日本長濱黑壁, 藝術家在館內創作, 遊客可以透過玻璃觀賞他們創作。創作的作品擺在館內的賣店, 遊客參觀完以後, 可以買他們喜歡的產品(B4)。

其結合就是文化經濟學所提倡的, 博物館應開發衍生性產品, 譬如館舍建築的明信片、畫冊, 介紹館藏的書籍、光碟、文物的複製品等, 可以提供販售做為紀念品; 或者是附設餐飲, 提供遊客休憩, 可以挹注館舍的收入, 並且延

伸了文化產業的觸角(蔡宜真、林秀玲, 2003: 57)。但是受訪者都表示, 以現在的編制人員無法做到。S1卻有不同的看法:

就是賣玻璃門票啊! 有紀念性、精緻的玻璃作品, 大家會有興趣的(S1)。

看來, 館所的經營, 更需要的是創意。

(四) 玻璃產業的品牌尚待建立

陳淑惠(2004)的研究指出, 玻璃技藝的傳承, 靠師徒相授, 師傅雖具豐富經驗, 然缺乏資訊或美學素養, 加上互相抄襲及削價競爭, 長久以來一直無法提昇作品層次。

A3表示, 產業的困境之一是, 業者的設計能力與創意有限, 因為大部分業者都是學徒出身, 研發能力薄弱。辦理人才培育, 參與的意願不高。二是缺乏產品材料研發中心, 材料都從國外進口。三是缺乏行銷的能力, 沒有自己的品牌, 只是為國外代工。B2說出他本身的經驗:

我們現在吃虧的是沒有自己的品牌, 像日本小樽來這裡訂貨, 到了日本, 成為日本的產品, 我們只是代工(B2)。

對於這樣的困境, 突破的方式應該是往下扎根, 多位受訪者寄望於玻璃工房可以發揮與國外觀摩、提供業者在職進修及學校授課的場地, 也就是希望加強教育的功能, 以提昇美學素養, 建立行銷品牌。

(五) 整合行銷可以建立利基

整合行銷即所謂策略聯盟的機制, 也即是基於互惠原則, 將短中長期策略相互契合, 以提昇競爭力(Yoshino & Rangan, 1995)。玻工館及玻璃藝術節的

參觀人數自2003年開始呈現下滑(陳淑惠, 2004), 但是, 今年的藝術節和觀光旅遊結合, 參觀人數增多了。

今年結合18尖山, 18尖山號稱新竹的陽明山, 兩個主題剛好成為1日遊的行程, 票賣得好(C1、C2)。

其他受訪者, 對於策略聯盟的機制, 也有著深切的期待。

我建議新竹市要成立博物館群, 單一的館內容不夠豐富。博物館群成立以後, 規劃成為主題旅遊路線, 觀光客來了, 可以一路看到城市的發展脈絡, 時間可以停留長久一點(A2)。

玻工館應該和動物園結合, 有更好的設計, 當我到高雄去, 看到城市光廊, 我覺得那應該是新竹市做的東西, 為什麼讓高雄市先做呢? 我們可以做玻璃與光、玻璃與動物的結合。動物園在夜間開放, 打上光, 成為一條走廊, 這應該是很有賣點的(C2)。

地方文化館成為地方文化產業資源的建議

經由玻工館的個案研究, 發現其缺乏專業人員、居民參與不足、經費仰賴政府補助、產業的品牌尚待建立、整合行銷可以建立利基, 與文獻探討所列地方文化館要與地方文化產業聯結的八項策略, 只達成培訓志工乙項, 其他都有待加強, 因此, 提出下列建議, 做為館所營運的參考。

一、持續進行社區總體營造

社區總體營造強調社區參與、居民自主、永續經營。地方文化館要成為地方文化產業的資源, 需要透過不斷溝

通、討論, 凝聚共識, 營造成為居民所愛的地方。新竹市文化中心在推動玻璃產業的過程中, 雖然進行玻璃工藝發展史田野調查, 為玻璃產業尋根; 也透過各種媒體宣傳, 強化玻璃工藝與新竹的關係, 喚起民眾認同(洪惠冠, 2002), 但顯然是政府強力作多, 民眾的認同度尚待建構。

而文化中心也輔導成立玻璃協會, 將原來一盤散沙的玻璃業者組織起來, 透過團體制約改善過去惡性競爭的現象(洪惠冠, 2002)。但是, 組織成員尚未形成對於社區公共利益的關注, 公民意識尚待養成。

因此, 必須持續進行社區總體營造, 做到地方文化館計畫執行策略所指出的「這些館應該充分吸納地區民眾的參與, 並為社區民眾而存在。」(文建會, 2002: 3)。地方民眾, 尤其是產業業者, 更要體認本身的公共責任, 認同館舍的存在, 一起參與使之發揮功能。

二、經營管理專業化及特色化

地方文化館計畫強調永續經營管理的規劃與能力(例如, 是否有管理的專人和財務規劃)(文建會, 2002: 3), 館舍要營運, 首要專業人力帶領與規劃, 才能提昇展覽品質, 也才有能力行銷。

玻工館缺乏人力, 市府應該重視。不能因為無法與年度預算達成收支對列, 被市府財政局評估為經營虧損的單位(陳淑惠, 2004), 就予以忽視。博物館可貴之處在所產生的附加價值, 不能以簡單的收入支出評估。為使館舍正常營運, 達到功能, 應編列足夠的人力, 或借調學校的老師協助。

如果人力確實困難, 可考慮採取委外經營, 雖然這樣做看起來有點矛盾, 擔心商業化機制, 破壞了博物館成立的本質與公共性。而委外也非萬靈丹, 陳國寧(2000)就指出博物館的專業人才在

民間並未儲備，有能力參與經營博物館的民間與民營公司尚未成型。但是，近幾年來，已經出現了藝術顧問公司，訂定適當的管理監督機制，劃清委外的範圍和界限，應該也是解決的方式之一。像衍生性產品的開發，具有協助博物館教育及財務上的功能（周進智，2000），並可吸引參觀的人潮。此部分就可考慮委外經營。

三、善用工房，進行人才培育

拜因奇尼(Bianchini, 1993: 211)指出，文化政策要連結於教育政策、訓練、研究和發展，因為經濟的成功依賴密集的使用特殊技術和知識的高品質人力資源。玻璃產業要轉型為文化產業，一定得提昇作品的美學、藝術內涵及業者的創意設計的能力，並且自創品牌，不斷的觀摩、學習是必要的。

而玻璃要成為地方的文化產業，必須深入家庭。家庭日、玻璃示範可以再擴大，與學校的結合可以再加強。尤其在當前發展文化觀光的潮流下，體驗學習是很好的觀光賣點，工房可妥為規劃運用，做為教學和體驗的場所。

工房也可提供藝術家創作，就像黑壁的做法，觀眾可以參觀並買到藝術家的創作。這樣便延伸了玻工館的參觀動線，連帶解決其腹地不足的問題。

四、加強策略聯盟，發展整合行銷的機制

傑夫卡特和普瑞特(Jeffcutt & Pratt, 2002)提出，沒有單一的文化產業，文化產業經由聚合不同領域（或形式）的創意所形塑。古宜靈和廖淑容(2003)也提出，文化經濟政策的執行，如果沒有地方互動的結合，並植入地方的經濟網絡，效果將是有限的。文化產業的推動必須經由策略聯盟來達到綜合的效果。

有關文化產業的策略聯盟，可以地方生產、觀光旅遊、都市行銷、公共空間再生、培育研發等方式結合（林秉

慧，2005），也可以鄉土文史、歷史古蹟、藝文節慶、特別景點及生態、生活工藝、文化產業，結合民宿及鄉土美食，規劃半日、一日、二日的文化之旅（文建會，2002: 18），達到異業結盟的效果。

並可考慮同業結盟，全市的博物館組織成立家族，共同策劃，聯合不同的社區組織、公益團體一起舉辦活動，擴大活動的影響力與效益。這是社區總體營造一再強調的整體性、系統性思考的理念。整合所有的資源，形成一套彼此協力的行銷策略，以發揮加乘的效果。

結語

發展地方文化產業，帶來社區再生，是「社區總體營造」要導向的目標。地方文化館計畫是「社區總體營造」的延續，希望經由地方原有閒置空間，整修後再利用，做為地方文化展示、交流與溝通的場域，帶來觀光產業發展、地方繁榮，兩者實為一體之兩面，因此，館所之營運必須以產業化的角度思考。

本文透過文獻探討地方文化館與地方文化產業的聯結，並經由新竹市玻工館的案例分析，提出持續進行社區總體營造、經營管理專業化及特色化、善用工房、進行人才培育、加強策略聯盟、發展整合行銷的機制等建議，雖是針對玻工館提出，但是目前大部分地方文化館的困境在於人力不足、吸引力不夠、無法自給自足，這些建議亦可提供做為參考。

參考文獻

文化環境工作室 1999 臺灣縣市文化

- 藝術發展：理念與實務。臺北：文建會。
- 文化環境基金會 1999 臺灣社區總體營造的軌跡。臺北：文建會。
- 王俐容 2003 文化政策中的經濟論述：從精英文化到大眾經濟？文化研究學會2003年年會「靠文化·By Culture」論文。
- 文建會 2002 地方文化館計畫（核定本）。臺北：文建會。
- 2004a 文建會文化白皮書。臺北：文建會。
- 2004b 地方文化館導覽：九十一年度輔導點。臺北：文建會。
- 古宜靈、廖淑容 2003 文化產業的地方性與經濟性。文化研究學會2003年年會「靠文化·By Culture」論文。
- 朱元鴻 2000 文化工業：因繁榮而即將作廢的類概念。臺灣產業研究，3: 11~45。
- 林秉慧 2005 文化產業之策略聯盟類型探討：以臺中市犁頭店麻茅文化產業為例。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文，未出版。
- 周志龍 2000 地方文化產業建構與發展之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 周進智 2000 非營利性文化機構中營利事業之探討：以博物館為例。載於黃永川主編，博物館之營運與實務：以國立歷史博物館為例。臺北：國立歷史博物館。
- 洪惠冠 2002 新竹市玻璃工藝推動過程與發展困境之探討。載於文化創意產業國際高峰會，頁：130~143。臺北：中國文化大學。
- 翁徐得 1995 地方產業與地域振興。載於臺灣省政府建設廳手工業研究所主編，「文化·產業」研討會暨社區總體營造中日交流展論文集，頁：136~141。南投：臺灣省手工業研究所。
- 宮崎清 1996 展開嶄新風貌的社區總體營造。載於翁徐得、宮崎清主編，人心之華，頁：27~32。南投：臺灣省手工業研究所。
- 陳文標主編 1995 社區總體營造：社區總體營造的理念與實例。南投：臺灣省手工業研究所。
- 陳其南 1995 社區總體營造與文化產業發展。載於臺灣省政府建設廳手工業研究所主編，「文化·產業」研討會暨社區總體營造中日交流展論文集，頁：4~9。
- 1996 地方文化與區域發展。載於國立中興大學都市計畫研究所編輯，地方文化與區域發展研討會論文集，頁：主-1~主-8。
- 1999 文化產業與文化工業。聯合報，2月9日。
- 2005 臺灣文化與文化政策思維。載於文建會case網路學院編印，臺灣文化系列，頁：8~16。臺北：文建會。
- 陳淑惠 2004 新竹市玻璃工藝博物館經營問題與策略探討。臺南藝術大學博物館學研究所碩士論文，未出版。
- 陳國寧 2000 如何經營小型博物館。臺北：文建會。
- 黃世輝 2001 文化產業與居民參與。載於文建會90年度社區總體營造年會，頁：19~27。臺北：文建會。
- 張維倫等譯、David Throsby原著 2003 文化經濟學。臺北：典藏雜誌社。
- 楊敏芝 2000 文化產業理論思潮初探與發展省思。環境與藝術學刊，1: 29~49。
- 漢寶德 2003 搭起文化與經濟的橋樑。載於文化經濟學，頁：iii~vi。臺北：典藏雜誌社。

- 蔣玉嬋 2004 地方文化產業營造與社區發展。社區發展季刊, 107: 241~252。
- 蔡宜真、林秀玲譯 Bruno S. Frey原著 2003 文化經濟學。臺北: 典藏雜誌社。
- 劉曉蓉 2006 文化產業發展成文化創意產業之特性研究。取自<http://www.ntpu.edu.tw/pa/news/94news/attachment/950309/4-3.pdf>。
- Adorno, T. & Horkheimer, M. 1979. *Dialectic of Enlightenment*. London: New Left Books.
- Barker, C. 2003. *Cultural Studies: Theory and Practice*. London; Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Bassett, K. 1993. *Urban Cultural Strategies and Urban Regeneration: A Case Study and Critique*. *Environment and Planning A* 25, pp.1773~1778.
- Bernstein, J. (ed.). 1991. *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture/ Theodor W. Adorno*. London: Routledge.
- Bianchini, F. 1993. *Culture, Conflict and Cities: Issues and Prospects for the 1990s*. In Bianchini, F. & Parkinson, M.(eds.), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*. Manchester University Press: Manchester, pp.21~47.
- Crewe, L. & Beaverstock, J. 1998. *Fashioning the City: Cultures of Consumption in Contemporary Urban Space*. *Geoforum*, 29(3): 287~308.
- DCA(Department of Communication and the Arts). 1994. *Creative Nation*. DCA: Canberra.
- Hesmondhalgh, D. 2002. *The Cultural Industries*. London: Sage Publications.
- Jeffcutt, J. & Pratt, A. C. 2002. *Managing Creativity in the Cultural Industries*. Editorial, 11(4): 225~233.
- Yang, M. C. & Hsing, W. C. 2001. *Kinmen: Governing the Culture Industry City in the Changing Global Context*. *Cities*, 18(2): 77~85.
- Yoshino, M. & Rangan, R. 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press.
- Zukins, S. 1995. *The Culture of Cities*. London: Blackwell.

收稿日期: 94年12月6日; 接受日期: 95年4月18日

作者簡介

本文作者現任行政院文化建設委員會第二處科長。

Community Cultural Museums and Local Cultural Industries: A Case Study of the Hsinchu Municipal Glass Museum

Yu-Chan Chiang*

Abstract

In recent years, many community cultural museums have been established. The purpose of this study is to examine how local cultural museums relate to local cultural industries. Three issues are highlighted. Firstly, the meaning of local cultural industries is explored. Secondly, the complicated relations between community cultural museums and cultural industries are discussed. Finally, ways in which community cultural museums can be an engine to drive the local cultural industries are proposed.

The focus of this research was the Hsinchu Municipal Glass Museum. The data for this case study were collected through documentary analysis. Furthermore, relevant Hsinchu City government officials, local residents and cultural experts were interviewed.

In conclusion, it is suggested that the Hsinchu Municipal Glass Museum work to solve the problems of shortages of professional staff and over-dependence on government funding. In addition, the museum needs to launch projects aimed at community empowerment, establish mechanisms for integrated marketing, raise awareness of its brand and form strategic alliances to attract more visitors. These suggestions can be applied to local cultural museums in general.

Keywords: community cultural museums, local cultural industries, community

* Section Chief, Council for Cultural Affairs, Executive Yuan