

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩士論文

非營利組織推動地方文化產業發展之研究

—以牛罵頭文化協進會為例

Study on Local Culture Industry Development

Implemented by Non-profit Organization: Using Gomach

Cultural Promotion Association as an Example

研 究 生：李秀枝

指 導 教 授：劉華宗 博士

中 華 民 國 103 年 6 月 6 日

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

非營利組織推動地方文化產業發展之研究

--以牛罵頭文化協進會為例

研究生：李香枝

經考試合格特此證明

口試委員：_____

劉華宗
蔡孝祥
張子揚

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 103 年 6 月 6 日

謝 誌

在論文完成的此刻，心中充滿喜悅與感恩。首先，感謝我的指導教授劉華宗老師，在論文寫作過程中不斷的給予指導與鼓勵，讓我有信心面對困難，並順利完成論文，在此致上無限的謝意與感激。同時也感謝論文口試委員張子揚教授及中正大學蔡榮祥教授，因為有兩位教授的指導並提供寶貴的意見與建議，讓我的論文更為完整。

此外，感謝牛罵頭文化協進會理事長吳長錕大哥及所有接受訪談的先進們，謝謝您們熱心的提供看法、建議與相關資料，讓我有足夠的資源完成論文的寫作，也謝謝您們長久以來為清水文化發展竭盡心力，讓清水這個文化小鎮更加美好。

謝謝南華大學國大系公共政策所及亞太所各位師長的引領與督促，讓我開啟了不同的視野並完成學業；謝謝同學們的相互勉勵，有你們的陪伴讓我的學習過程不孤單；謝謝家人的支持與包容，讓我能無後顧之憂的繼續進修並完成學業。最後，謝謝每一位關心我的人，衷心感謝。

李秀枝 謹誌

中華民國 103 年 6 月

摘 要

牛罵頭文化協進會為順應社區總體營造政策所成立之非營利組織，自 1995 年 10 月成立以來，致力於生態保育、地方文化資產保存、文化田野調查及推動藝文活動，以社區營造方式推動社區發展，惟因環境因素導致面臨發展瓶頸，企圖轉型經營地方文化產業做為永續發展之方向。

本研究以牛罵頭文化協進會做為研究對象，運用文獻分析法及深度訪談法等質性研究方法進行研究。藉由訪談嫻熟清水地方文化背景之在地文化工作者、公部門及牛罵頭文化協進會成員之看法及意見，從中分析檢視清水地方文化產業發展現況、牛罵頭文化協進會發展現況及以地方文化產業做為經營策略之可行性評估。

研究結果為：(一)就清水地方文化產業發展現況的發現：受訪者一致認為，擁有豐富多元的文化特色及近年公部門對文化的重視是文化產業發展的最大優勢；公部門內部協調性不夠以致相關施作與預期有落差，加上在地社團呈現斷層現象為地方文化產業發展帶來隱憂。(二)就牛罵頭文化協進會發展現況之發現：透過社區總體營造工作累積厚實能力；人員的疏離及角色定位問題為急待解決的問題。(三)推動地方文化產業發展為可行之經營策略，但短期內應從輔助的角度為出發點。並就研究結論提出相關建議，以做為牛罵頭文化協進會及相關單位之參考。

關鍵字：非營利組織、社區總體營造、地方文化產業、牛罵頭文化協進會

Abstract

The Gomach Cultural Promotion Association is a non-profit organization founded to respond to the policies of community empowerment. Since the foundation began in October 1995, it has been devoted to ecological conservation, local cultural asset preservation, cultural field study, and artistic activities. By community empowerment, it promotes community development. However, due to environmental factors, it encounters the obstacle of development, and attempts to transform as a local culture industry, with sustainable development.

This study treats the Gomach Cultural Promotion Association as the subject, and adopts literature review and in-depth interviews. By interviewing local cultural workers, public servants, and members of the Gomach Cultural Promotion Association, it analyzes the development of local culture industry in Chinshui Township, the current development of the Gomach Cultural Promotion Association, and evaluates the feasibility of local culture industry as the operational strategy.

The research findings are shown, as follows:

(1) The current development of local culture industry in Chinshui Township: It has rich and diverse cultural characteristics, and in recent years, the attention of the public sector on culture is the most significant advantage. The implementation of the public sector and the gap between local groups are the concerns regarding the development of local culture industry.

(2) The current development of the Gomach Cultural Promotion Association: The accumulation of power capacity by Community Empowerment, distance between members, and role positioning are urgent problems.

(3) The implementation of local culture industry is a feasible operational strategy; however, in the short term, it requires initial guidance. According to the conclusions, this study proposes suggestions for the Gomach Cultural Promotion Association and related units.

Keywords: non-profit organization, community empowerment, local culture industry, Gomach Cultural Promotion Association

目 錄

口試合格證明書.....	II
謝誌.....	III
摘要.....	IV
Abstract.....	V
目錄.....	VI
表目次.....	VIII
圖目次.....	IX
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機及目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	3
第三節 研究方法.....	10
第四節 研究流程與章節安排.....	10
第二章 理論探討.....	15
第一節 非營利組織的意涵與功能.....	15
第二節 社區總體營造的意涵與發展.....	22
第三節 地方文化產業的意涵與發展策略.....	29
第三章 台中清水簡介與牛罵頭文化協進會的發展.....	35
第一節 清水的歷史與發展.....	35
第二節 牛罵頭文化協進會之成立背景、宗旨與目標.....	42
第三節 牛罵頭文化協進會的發展歷程.....	46
第四章 訪談結果分析.....	59
第一節 地方文化產業現況分析.....	61
第二節 非營利組織現況分析.....	69

第三節 非營利組織永續發展與結合地方文化產業發展可行性分析.....	77
第五章 結論與建議.....	87
第一節 研究結論.....	87
第二節 研究建議.....	90
第三節 研究限制.....	92
參考文獻.....	95
附錄一、牛罵頭文化協進會歷年工作暨活動紀錄.....	99
附錄二、台中縣清水鎮牛罵頭文化協進會組織章程.....	108
附錄三、牛罵頭文化協進會組織暨工作人員職司一覽表.....	111
附錄四、訪談逐字稿.....	113



表目次

表 2-1	非營利組織定義一覽表.....	16
表 3-1	1995 牛罵頭藝文季活動內容一覽表.....	46
表 3-2	1997 年清水・相思・文化祭活動內容一覽表.....	47
表 3-3	1999 年山明水秀文化情—牛罵頭傳奇活動一覽表.....	48
表 3-4	牛罵頭文化協進會策劃或發行之出版品一覽表.....	49
表 3-5	牛罵頭文化協進會參與反海渡電廠設立事件歷程.....	50
表 3-6	牛罵頭文化協進會參與大楊油庫保存運動歷程.....	52
表 3-7	牛罵頭文化協進會推動社區營造相關成果一覽表.....	53
表 3-8	牛罵頭文化協進會協助推動文化觀光活動相關成果一覽表.....	56
表 4-1	訪談對象及代碼.....	59
表 4-2	訪談大綱—公部門.....	60
表 4-3	訪談大綱—牛罵頭文化協進會成員.....	60
表 4-4	訪談大綱—在地文化工作者.....	60
表 4-5	訪談大綱—夥伴關係者.....	61

圖目次

圖 1-1	研究流程圖.....	12
圖 3-1	清水區行政區域圖.....	36
圖 3-2	高美溼地現況.....	51
圖 3-3	高美溼地現況.....	51
圖 3-4	大楊油庫現況圖.....	53
圖 3-5	油庫體驗之旅活動照片.....	53
圖 3-6	南管薪傳研習情形.....	55
圖 3-7	南管薪傳研習情形.....	55
圖 3-8	2008 山海地景藝術節.....	57
圖 3-9	2011 飛鳥文化季活動.....	57
圖 3-10	2012 山海地景藝術節.....	57
圖 3-11	2013 大楊美食文化嘉年華.....	57

第一章 緒論

第一節 研究動機及目的

壹、研究動機

1994 年文建會提出「社區總體營造政策」，乃鑑於工商業經濟發展，農村生活不易，青壯年人口外移至都市工作，造成鄉村人口流失，都市居民人際關係疏離的現象。為誘發年輕人回流，首要之務在於發展地方經濟，文建會乃於「文化·產業」研討會中提出「產業文化化·文化產業化」的運作方式，希望將文化產業納入政策後，能發展出社區的特色產業，以帶動地方經濟，因此推動地方文化產業成為社區總體營造的發展目標（蔣玉嬋，2004：241）。另一方面，因為文建會辦理一系列社區總體營造理念宣導及人才培育工作，促成各地文史工作室、文化工作團體和專業學術團體的紛紛成立（文建會，2004：187）。

1994 年 12 月清水地區一群關心地方人文與自然環境的居民，因參與新港文教基金會與文建會所舉辦的社區總體營造理念溝通研討會，聽取了日本古川町的社造經驗後深受感動，鑑於原為人文薈萃的清水同樣面臨人口外流、老化，產業沒落的困境，為促使清水地區文化復興，故於 1995 年 10 月成立了牛罵頭文化協進會。因牛罵頭文化協進會之前身為臺中縣古典音樂協會，因此協進會一成立後即著手辦理牛罵頭藝文季活動，展開再造清水、長住清水的文化造鎮運動¹。

協進會本著以舉辦各項藝文活動、激發居民共同參與文化保存及社區總體

¹ 資料來源：牛罵頭文化協進會理事長吳長錕先生提供之「在地文史資源發現與學校本位課程之建構」手稿。

營造工作、培養藝文風氣、提昇居民藝術素養、改善整體生活水準、再創多元豐富的文化鎮為宗旨（饒大經，1996：1），十幾年來致力於生態保育、地方文化資產保存、文化田野調查、推動藝文活動，對於清水地區活化及促進社區發展功不可沒。近年來更積極推動文化觀光產業發展，如配合楊厝里空軍廢棄油庫保存運動，推出了「跟著油管去旅行」活動；致力高美溼地生態保育工作，除促成高美溼地成為台灣第19個野生動物保護區外，更推出高美溼地生態導覽及淨灘活動，讓民眾對溼地有更多的瞭解並能欣賞溼地之美；此外，將公民美學藝術創作與清水原有的悠久歷史文化及美麗的生態景觀作結合之清水地景藝術節，讓清水朝向精緻產業及休閒觀光之路邁進，並藉此行銷清水、讓大家認識清水豐富的文化特色。

牛罵頭文化協進會長久以來，試圖以社區營造方式培力社區居民，期讓社區居民主動關心、參與社區事務，惟大環境在變，協進會也面臨了發展的瓶頸，老會員因家庭、工作或個人因素暫時離開協進會、新會員吸收困難、募款不易致經費困窘、居民因經濟因素熱情消退等（蔡奉興，2009：60-61），協進會的角色由主動積極者轉為協助支援者，要如何突破現況、永續經營，為急需解決之課題。牛罵頭文化協進會多年來深耕經營社區，除投入文化工作之外，對於社區事務或各項議題均主動積極參與，對於清水地區之發展有舉足輕重之影響力，要讓清水地區文化產業蓬勃發展，以帶動經濟發展、人才回流，亟需仰賴牛罵頭文化協進會之協助，而牛罵頭文化協進會是否有再發展之條件及契機，對於清水地區文化產業之發展具有指標性之意義。協進會應如何重新找回角色定位？如何重新建構出有利協進會永續發展之經營策略？如何讓清水地區文化產業發展更長久、更具文化特色？為本文之研究動機。

貳、研究目的

本文旨在瞭解清水地區地方文化產業發展之現況，及牛罵頭文化協進會經營現況、面臨的困難，對清水地區地方文化產業發展之影響為何，進而評估牛罵頭文化協進會以推動地方文化產業發展做為主要發展策略之可行性，期盼本研究能分析歸納出有利協進會永續經營之策略，提供協進會做為後續經營發展之參考，並找出有利清水地區地方文化產業發展之方向。故本文研究目的如下：

- 一、瞭解清水地區地方文化產業之發展現況。
- 二、瞭解牛罵頭文化協進會經營現況及面臨的困難。
- 三、探尋牛罵頭文化協進會以推動地方文化產業發展為主要經營策略之可行性。
- 四、分析歸納研究發現，提供改善經營策略之建議，及有利清水地區文化產業發展之方向。

第二節 文獻回顧

壹、與地方文化產業相關之研究

自 1999 年開始，文建會推出「文化產業之發展與振興工作」計畫，在社區總體營造既有基礎上，進一步結合縣市文化中心、鄉鎮及地方民眾，推動地方文化特色產業（文建會，2004：194），以地方文化產業為研究議題者即與日俱增，由「臺灣博碩士論文知識加值系統」中，以「地方文化產業」為關鍵值搜尋，可以搜尋到 87 篇相關研究論文，茲就近幾年以地方文化產業為研究議題，並與產業發展相關之研究論文回顧如下：

賴貞男（2009），〈公私協力治理理論與應用—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例〉，本研究旨在探討各地方政府運用公私協力治理模式，發展地方節慶活動，分析公私部門在治理過程中的互動作為，並藉由屏東縣黑鮪魚文化觀光季個案，

檢驗發展公私協力治理模式過程中，所面臨的困境與可能發展。本研究以文獻分析法為主軸，於實務應用面，以深入訪談法為主要方法，研究結果發現：在黑鮪魚文化觀光季活動中公私部門的角色定位，公部門可以是「主導者」、「統籌者」、「執行工作」的角色，而私部門為「受益者」、「執行工作」或「參與者」的角色，公私協力模式屬於「公私部門垂直分隔互動模式」，亦即公部門站在上層主導指揮，而私部門則處於下層配合或服從地位，此種互動模式，較無法與公共利益建立緊密合作關係。其發展困境有：政府無法提供民間足夠誘因與協助、首長異動致施政理念及政策無以為繼、公私部門對活動目標相異、私部門整合不易等因素。綜合研究結果歸納出以下建議：在公私協力治理面向建議，私部門應積極參與公眾事務決策過程，由「垂直分隔互動協力模式」轉變為「水平互補互動協力模式」，甚至是「水平融合互動協力模式」，才能朝向公私協力治理模式邁進；對地方文化產業面向建議，地方節慶活動應連結地方文化內涵，否則無法深耕與發揚推廣自身文化產業的價值，活動自然無以延續。

陳彥羽（2011），〈關鍵網絡與地方文化產業發展：以新埔鎮旱坑里柿餅文化產業為例〉，本研究旨在探討社會網絡對於地方文化產業的影響，以及地方文化產業發展對當地社會連結的影響，歸納出社會連結對持續經營地方文化產業的重要性。研究者採用參與式觀察法，以新埔鎮旱坑社區為田野觀察對象，並與新埔鎮各界耆老進行深度訪談，以取得農村基本資料及產業相關資料。研究結果發現：在社區營造的過程中，社區無論發展觀光或是純粹居住品質提昇，都必須不斷運用地方上的社會網絡並創造新的網絡才能真的使社會資源相互整合，改善地方上居民的生活品質。另一方面，柿餅產業的文化內涵一直是未受重視的，但隨著社會的改變，柿餅產業在愛鄉土的思潮之下，跟著復古風潮的腳步重新找回自我的產業價值。柿餅柿染產業文化化後，對於一般社會大眾而言，柿餅不再只是鄉村加工食品，更是一個陳述地方故事的文化景點。故地方文化產業之振興，除了善用社會網絡之功能外，重新找回地方文化產業之文化價值為成功之關鍵。另外，

研究者認為影響所有類型產業發展都需要「人」去推動，在地方文化產業中，重要的關鍵網絡（業者或鎮公所）對內具有動員社區的權力，對外可以當做公部門以及外界資訊的處理者。

彭雅絹（2011），〈地方文化產業發展中的公私協力—以南投縣國姓鄉鹿神祭文化活動為例〉，本研究旨在探討南投縣國姓鄉鹿神祭文化活動的由來，並瞭解公私部門在推動地方文化產業過程中所扮演的角色、功能、互動模式及所遭遇之困難，藉由研究提出永續經營之方向與建議。研究者運用次級資料分析法及深度訪談法，探討參與鹿神祭文化活動之相關組織之成立目的及其背景，並藉由訪談內容瞭解鹿神祭文化活動的起緣，以及相關組織與活動之間的關聯性。研究結果發現：地方文化產業應包含地方產業及地方文化，在地居民藉由保存傳統和地方文化氛圍，開創出地方性之產業，或在原有的產業中，注入地方特有的心思與創意，建立起生命共同體的價值觀，並將地方文化產業帶來之利益回饋到社區，並振興地方相關產業，促進地域之發展，本研究個案—鹿神祭文化活動正是結合國姓鄉在地特有產業—水鹿／鹿茸，以及加入具有巧思及創意的「鹿神文化」，而發展出國姓鄉獨特及創新之地方文化產業。在公私部門的角色定位，南投縣養鹿協會為活動主體，國姓鄉公所為執行工作及活動統籌之角色，當地民間組織為活動參與者角色，在新公共服務理論下，國姓鄉公所以輔導代替領導，扮演配角的角色，而南投縣養鹿協會則主動經營、積極參與，公私部門之間互為主體為公共事務共同努力。因此，國姓鄉鹿神祭文化活動之公私協力關係，符合新公共服務之典範。

陳俊璋（2012），〈公私協力與地方文化產業的發展—以南投縣茶業文化節慶活動為例〉，本研究以南投縣茶業文化節慶活動期間的公私協力關係為主軸，藉由公私協力相關理論及研究文獻為基礎，試圖建構出一套南投縣茶業文化節慶活動的公私協力關係模式；其次，期望公私部門之間皆能依參與活動時的合作經驗，

提升協力運作的信任感並減少阻礙，最終能對政策目標產業的永續發展帶來正向的影響。研究者採用文獻分析法及深度訪談法，綜合過去舉辦過的南投縣茶產業文化節慶活動，並以最近一次（2011年）的南投世界茶業博覽會為研究主題，針對該活動的參與者進行訪談。研究結果發現：在南投縣茶產業文化節慶活動中，公私部門的角色定位，會因活動項目不同而有所不同，在活動過程中，不同部門之間的協力關係十分順暢，在不同合作單位的目標設定上，原則上都能整理出一項關於參與目標的共識，後續也能依據共同的目標進行合作，減少因目標衝突所產生的合作阻礙。在本研究中，可以發現「信任」因素，是影響公私協力順利進行的重要因素。另在觀察訪談中，受訪者所提及之問題，都是因為缺乏溝通與相互理解所造成，故增強溝通與理解的信任關係將是影響協力運作的重要因素。

林玟佑（2013），〈地方文化產業發展與網絡治理策略—以苗栗舊山線鐵道為例〉，本研究以網絡治理的觀點來探討地方發展協會、政府及其他網絡參與者彼此的互動狀況及合作模式，並整理舊山線鐵路發展歷史，以瞭解舊山線地方文化產業的發展現況，及舊山線對於地方居民的價值與意義。研究者採用文獻探討法、深度訪談法及田野調查法，針對苗栗舊山線鐵道地區之地方文化產業發展進行研究，透過實地走訪、參與活動並記錄觀察的方式對特定對象進行深度訪談，探究此地區的整體發展過程及地方文化產業發展。研究結果發現：舊山線具有特殊的歷史意義，且為居民共同的生活故事場景，地方相當重視舊山線文化價值的保存及延續；舊山線從過去靜態的古蹟保存轉為活化古蹟發展文化產業，現今為苗栗縣重要的文化觀光旅遊地區；舊山線地方文化產業之發展網絡呈現出以地方組織為主要管理角色、政府機關為協助配合角色的互動關係；地方組織期望政府給予更多資源上的協助，地方政府期望達成舊山線火車常態復駛的目標，彼此均希望未來將舊山線國際化；舊山線地方文化產業之整體網絡治理中主要面臨權責、經費及法規三大問題亟待解決。

綜合以上之研究，在地方文化產業發展之主體上，不論是文化產業或文化節慶活動，賴貞男（2009）、陳彥羽（2011）、彭雅絹（2011）及林玟佑（2013）均指出，地方產業需具有在地文化特色或文化意涵，居民可感受其文化氛圍，文化產業才具有推廣之價值，及持續發展之可能；因此，有關清水地區文化產業之推展，應先釐清清水地區之文化背景及文化特色，找回居民共同的回憶，再探尋值得發展之目標，為本文應深入瞭解及探討之方向。其次，在上述相關研究中，研究者多從公私協力的模式去探討公私部門的角色定位及執行成效，研究結果均指出，私部門主動積極參與公眾事務決策過程，即「由下而上」的操作模式，在促進地方文化產業發展上，優於由公部門主導之模式；賴貞男（2009）在〈公私協力治理理論與應用—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例〉一文中更提出，第三部門（非營利組織）因具有公益的特性及較佳的行政效率，可發揮較高的市場優勢，惟未有實證，且筆者從目前相關研究中發現，鮮少從非營利組織經營模式之角度去探討其對地方文化產業發展之影響，故本文以牛罵頭文化協進會為例，希望藉由其推動地方文化產業之經驗，分析出其所影響之層面及所面臨之困難，並尋求改善方案，以作為推動地方文化產業發展之參考。

貳、與清水地區文化產業相關之研究

搜尋與清水地區文化產業相關之研究發現，目前僅有蔡怡心（2003）的〈台中縣清水鎮大楊油庫的集體記憶及其社會意涵之研究〉，及林秀茹（2005）的〈公共論域做為文化資產保存機制之研究—以清水鎮大楊油庫為例〉二篇研究論文，分述如下：

蔡怡心（2003），〈台中縣清水鎮大楊油庫的集體記憶及其社會意涵之研究〉，本研究針對大楊油庫的記憶內容探索為主，希望藉由地方居民對於油庫記憶內容的追尋，探討油庫對於地方的意義與特殊記憶，並藉由大楊油庫保存運動之過程，

反思其社會意涵為何。研究結果發現：大楊油庫的集體記憶可歸納出四類記憶社群，分別為「疏開的、徵收土地的記憶社群」、「越戰的、戰爭史的記憶社群」、「新學校記憶社群」與「社區營造的記憶社群」。大楊油庫提供了越戰歷史真確性的物質基礎並見證大楊地區的存在價值，物質性的象徵，也為大楊油庫的集體記憶找到了不被遺忘，並且可以重新賦予意義的必要條件。

林秀茹（2005），〈公共論域做為文化資產保存機制之研究—以清水鎮大楊油庫為例〉，本研究主要從地方歷史發展過程探討油庫保存與地方發展之關係，並從文化資產保存運動中，探討社區的認同建構，即共識的產生對歷史建築保存之影響。研究者採用歷史文獻蒐集、觀察法及深入訪談法，探討油庫保存運動與大楊地區歷史脈絡的變遷，經由對社區的觀察，調查油庫事件相關環境、人文及社群組織關係，並對事件中之關鍵人士進行個別訪談，以瞭解保存運動的動機與目的。研究結果發現：大楊油庫整體歷史發展脈絡具歷史建築保存價值；文化資產的維護與經營、管理，除政府之資源投入，社區自主性與自發性，亦是主要之關鍵；大楊地區藉由大楊油庫保存運動，凝聚來自民間社群的力量，這種地方的自我改造過程，是地方居民與知識份子間相互學習的地方力量培養，因而達到真正的社區經營。

大楊油庫的保存運動為清水地區社區總體營造重點工作之一，大楊地區於油庫保存運動後，即以油庫建築特色結合社區營造，多次辦理社區產業活動，惟相關單位對於油庫之再利用，迄今尚無明確之執行方案，相關研究亦僅限於探討大楊油庫的保存過程，而其後續的經營與再利用，是否能朝成立史蹟博物館之方向而努力，並協助大楊地區朝休憩農園觀光產業發展，本文希望透過深度訪談，瞭解相關發展現況及發展計畫為何？以供相關單位作為推動產業發展之參考。

參、與牛罵頭文化協進會相關之研究

搜尋與牛罵頭文化協進會相關之研究，發現僅有蔡奉興（2009）的〈清水鎮牛罵頭文化協進會在社區營造的角色與功能〉一文，研究旨在探討牛罵頭文化協進會在社區總體營造中所扮演的功能與角色，進而分析牛罵頭文化協進會的工作困境，提供改善建議供公部門、協進會及相關人士參考。研究方向為藝文季、社區活動、高美溼地、清水第一街大街路、大楊油庫等不同面向的社區營造重點。研究方法採用文獻分析、參與觀察及深度訪談，蒐集牛罵頭文化協進會辦理的活動計畫、活動資料、成果紀錄、與活動相關之剪報、照片、雜誌等文件，作為文獻分析的依據參考；由參與觀察及深度訪談，分析評估牛罵頭文化協進會在社區總體營造中所扮演的角色與對社區的影響。研究結果發現：協進會在不同的場合扮演著不同的角色，可以是服務提供者，亦是活動支援者，更是生態保護者的角色。協進會所面臨的困境有：老會員的凋零及暫離、新會員的吸收困難、經費困窘、募款困難等。但協進會擁有理念相同的核心組成份子、地方文史資源豐富、累積多年的信譽及知名度、結合學校教育推廣理念等優勢，提出尋找有意義的議題再出發、調整角色定位，朝文化產業方向發展之建議。

牛罵頭文化協進會於社區總體營造政策實施之初即已成立，迄今已十餘載，協進會對於清水地區社區發展不遺餘力，隨著社會型態及政策的變遷，推展之工作內容也隨之改變，由文史調查、文化保存到推動文化觀光，近年來更積極推動地方文化產業之發展。基於前開蔡奉興（2009）的研究結果，得知牛罵頭文化協進會於社區總體營造所面臨的工作困境為人員之流失及經費之困窘，朝向文化產業發展為可行之方向。由於推動地方文化產業發展具有強化地方居民認同價值，及透過地方結構性的分工合作，共同創造地方價值之經濟效益(吳濟華等，2009：14)，為進一步探討推動地方文化產業發展是否成為牛罵頭文化協進會再發展之契機，期望本文能透過深入訪談，尋求牛罵頭文化協進會與地方文化產業互利互

惠之發展模式，以達永續經營之目標。

第三節 研究方法

本研究為瞭解清水地方文化產業發展現況、牛罵頭文化協進會發展現況、面臨之困難，及以推動地方文化產業發展為主要經營策略之可行性評估，將採用質性研究之文獻分析法及深度訪談法進行研究。

一、文獻分析法：

本研究透過蒐集與「非營利組織」、「社區總體營造」、「地方文化產業」相關之專著、期刊論文及研究報告等文獻資料，詳閱後進行歸納分析，以瞭解非營利組織之功能、社區總體營造之發展歷程以及地方文化產業發展策略之研究成果，並以此作為理論基礎，針對個案再進行次級資料之蒐集，深入分析個案發展背景及歷程，以作為本研究之論證基礎。

二、深度訪談法：

本研究採用半結構式訪談，根據研究問題及目的設計訪談大綱，作為訪談指引方針，希望藉由深度訪談嫻熟清水地區文化背景或文化產業之在地文化工作者、學界專家人士、公部門及牛罵頭文化協進會之成員，由受訪者之看法及意見，獲取清水地區文化產業發展現況、面臨的問題及可行之建議，以評估牛罵頭文化協進會以推動地方文化產業發展為主要經營策略之可行性，進而尋求有利之經營策略。

第四節 研究流程與章節安排

壹、研究流程

本研究流程由選定研究主題後，形成研究動機並訂定研究目的，首先進行與

主題相關之文獻回顧，其次進行理論探討，有鑑於社區總體營造政策之發端，為改善生活品質，振興經濟發展，而地方文化產業具有活絡地方經濟之功能，是以地方文化產業發展以社區總體營造為基礎，並為實施社區總體營造之政策核心；本研究個案為因應社區總體營造政策所成立之非營利組織，其於社區總體營造及推動地方文化產業發展具有關鍵性的角色與功能，故就非營利組織的意涵與功能、社區總體營造的意涵與發展歷程、地方文化產業的意涵與發展策略等進行探討及闡述，以作為本研究之理論基礎。再者，蒐集相關文獻，分析研究個案的背景、發展歷程及清水地區文化背景，最後選取訪談對象並擬定訪談大綱，透過深度訪談，歸納分析出發展現況及經營策略之可行性評估，進而研擬出可行之改善方案或發展策略。本研究流程如圖 1-1 所示：



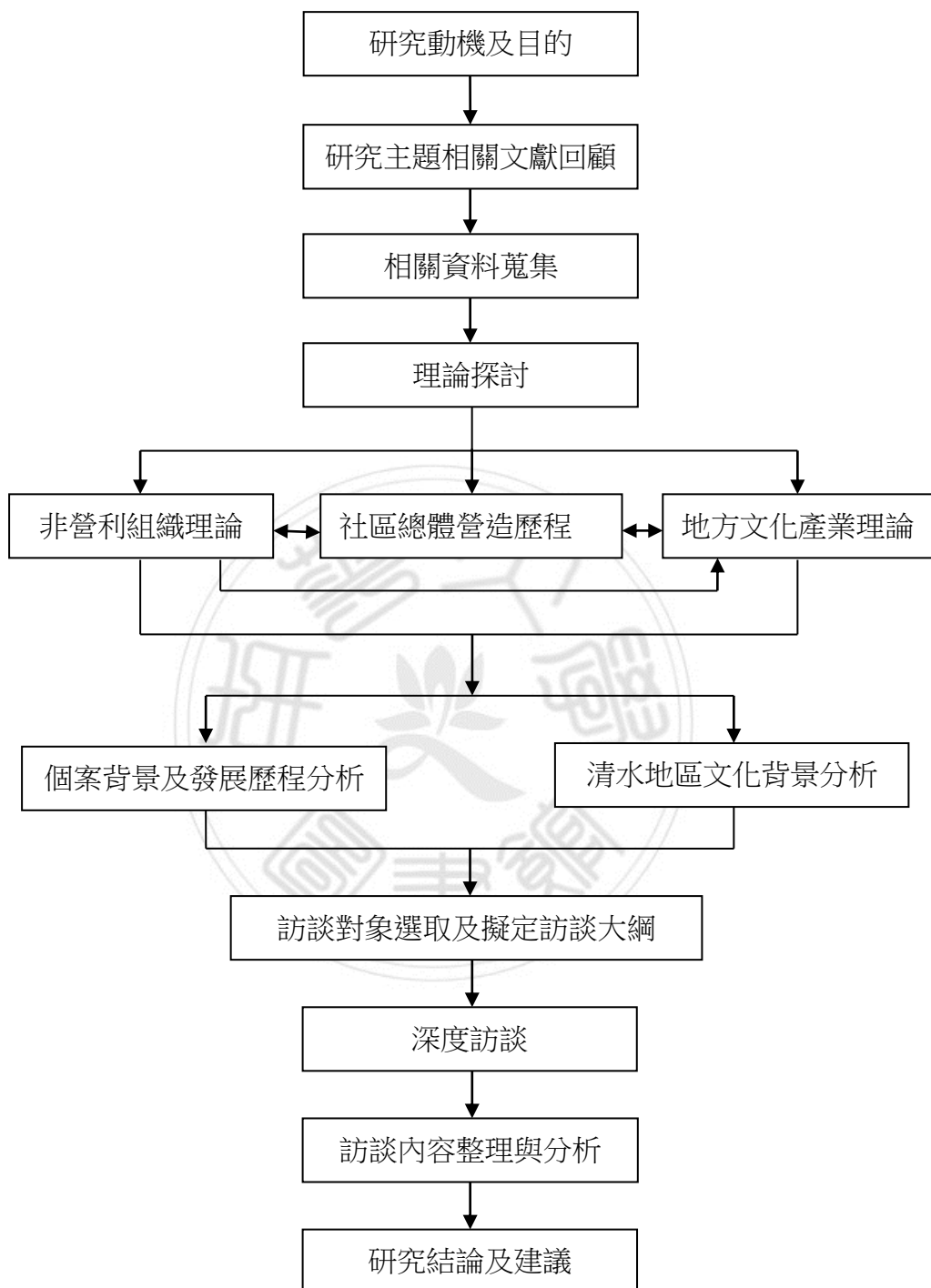


圖 1-1 研究流程圖

貳、章節安排

本文章節安排如下：

第一章 緒論

- 第一節 研究動機及目的
- 第二節 文獻回顧
- 第三節 研究方法
- 第四節 研究流程與章節安排

第二章 理論探討

- 第一節 非營利組織的意涵與功能
- 第二節 社區總體營造的意涵與發展
- 第三節 地方文化產業的意涵與發展策略

第三章 台中清水簡介與牛罵頭文化協進會的發展

- 第一節 清水的歷史與發展
- 第二節 牛罵頭文化協進會之成立背景、宗旨及目標
- 第三節 牛罵頭文化協進會的發展歷程

第四章 訪談結果分析

- 第一節 地方文化產業現況分析
- 第二節 非營利組織現況分析
- 第三節 非營利組織永續發展與結合地方文化產業發展可行性分析

第五章 結論及建議

- 第一節 研究結論
- 第二節 研究建議
- 第三節 研究限制

第二章 理論探討

本研究主題為非營利組織推動地方文化產業之研究，由於地方文化產業發展是以社區總體營造為基礎，故本章分別就非營利組織之定義、興起原因、分類、角色功能、社區總體營造之發展背景、意義、歷程與地方文化產業的發展策略等逐一探討，以做為本研究之理論基礎。

第一節 非營利組織的意涵與功能

壹、非營利組織的定義與興起

一、非營利組織的定義

根據國外學者 Salamon (1992: 3-7) 的說法：非營利組織是民間的法人組織，以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元性價值觀的促進等公共目的為主的組織，並具有下列六項特性：

- 〈一〉正式 (formal) 組織。
- 〈二〉民間的 (private) 組織。
- 〈三〉不從事盈餘分配 (non-profit-distributing)。
- 〈四〉自主管理 (self-governing)。
- 〈五〉從事自願服務 (voluntary)。
- 〈六〉公益的屬性 (philanthropic)。

學者 Wolf (1999: 21) 則將非營利組織定義為：具有公益使命、為正式合法的組織、接受相關法令規章的管理、不以營利為目的、組織經營結構必須是不獲

取私利、組織享有政府稅賦優惠等特徵。

國內有關非營利組織的概念是從歐美導入，一般多和第三部門一詞混合使用，沒有嚴格的區分，是指介於公部門和私部門之間不以營利為目的之組織，茲就國內學者對於非營利組織之定義歸納如表 2-1:

表 2-1 非營利組織定義一覽表

學者	定義
孫本初 (1994)	設立之目的非在獲取財務上之利潤，盈餘不得分配，具有獨立、公正、民間性質之組織或團體。
陳金貴 (1994)	具有正式結構的民間團體，由有志之士所組成的自我管理團體，組織目的為公共利益，非為自身成員提供服務。
江明修 (1996)	具公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的之公益法人組織。
官有垣 (2000)	以公共利益為目的，具有民間私人性質，獨立運作的正式組織結構，享有稅法上之優惠，運用大眾捐款、自我生產所得及政府補助款，以達到組織宗旨規定的服務。

資料來源:轉引自林淑馨(2008:13)。

上述國內外學者對於非營利組織的定義雖未為一致，但在特性上皆具有公共的使命與公益的功能，且強調非營利組織不以營利為目的，以公共利益為組織存在與運作的目標(林淑馨，2008:13-14)。

二、非營利組織的興起

非營利組織興起的原因是在環境快速變遷，社會價值多元化以後，社會產生

了或意識到一些需要，而這些需要無法經由商業體系中的企業來完成，也無法由政府機構來完成，因此由具共同理想的有志之士組成團體，解決社會的問題，達成本身的理想（司徒達賢，1999：2）。而事實上，非營利組織以社會組織的基本形態而存在之歷史已相當久遠，惟因規模及影響力較小而未受重視，自 1970 年代至 1980 年代，非營利組織的數量開始激增，類型漸趨多元化，且介入公共事務進而影響人民的生活，終成為一股世界性潮流而引起注目，依其歷史發展的遠近，非營利組織興起之緣由可分為遠因及近因，詳述如下：

（一）遠因

自史前時代起，人類互助與慈善的行為即已經存在，當時人們為了生存及有效的狩獵，自然而然產生互助關係；隨著人類生活型態的改變，這些互助型態也跟著轉變。到中世紀時，歐洲社會即有許多的教會從事公共服務活動，其型態已相當接近現在的非營利組織。1869 年於英國倫敦成立的「慈善組織會社（Charity Organization Society, COS）」，被視為是現今非營利組織型態的起源，其主要理念在整合當時的慈善機構的力量與資源分享（黃新福等，2006：29）。

（二）近因

近代非營利組織蓬勃發展的原因，依據學者 Salamon（1995：255-261）的分析，可歸納為「四大危機」與「二大革命」的出現，分述如下：

1、四大危機

（1）福利國家危機（the crisis of welfare state）

在二次世界大戰之後，西方國家紛紛朝向福利國家發展，可是一旦採取福利國家政策，人民便會產生依賴的慣性，導致政府所承擔的責任越來越大，一方面要解決各種社會問題，另一方面又要維持經濟發展，使得政府超出負荷而成為無效率的政府。非營利組織適時的出現，其較佳的服務彈性及組織財源自主性，成為政府之外的另一項重要服務的供給來源。

（2）發展的危機（the crisis of development）

1970 年代兩次石油危機和 1980 年代的經濟衰退，人民平均收入開始下降，國家整體經濟衰退，導致時至今日全球大約仍有五分之一的人口生活在十分貧困的環境中，促使許多國家與學者開始反省並試圖找出解決之道，於是產生了「參與者發展的途徑」的觀點。此觀點認為要成功的協助國家發展經濟，就要善用當地住民的能力與熱忱，透過許多研究證實，藉由「參與者發展的途徑」來推動經濟發展的效率要比政府執行來得好，而「參與者發展的途徑」多透過非營利組織來執行，因此促成了非營利組織的發展。

（3）環境危機（the crisis of environment）

造成全球環境惡化的原因有二：一是發展中國家為了生存，不得不破壞環境；二是因為富裕國家不知節制的濫用資源。隨著環境嚴重惡化，全球各地的人民無法再坐視不管，並開始認為光靠政府的力量是無法解決此問題的，人們試圖依靠自己的力量來挽救生態環境，非營利組織相應而起。

（4）社會主義的危機（the crisis of socialism）

1970 年代中期經濟衰退，使許多社會主義國家認清，共產制度並未如預期般能兼顧社會正義與經濟富裕，為了維持統治的正當性，許多中歐國家開始引進市場導向的機制，試圖挽救國家經濟，而這項措施除了提升國家經濟外，還附帶了外部效益，即「公民社會」²（civil society）的產生。人們在享受經濟成果之時，體會到非營利組織同樣的可以提供需求的滿足，甚至可以提供一個不受限制的意見表達管道，為非營利組織快速發展之原因。

² 公民社會是指圍繞共同的利益、目的和價值上的非強制性的集體行為。它不屬於政府的一部分，也不屬於盈利的私營經濟的一部分。換而言之，它是處於「公」與「私」之間的一個領域。通常而言，它包括了那些為了社會的特定需要，為了公眾的利益而行動的組織，諸如指慈善團體、非政府組織（NGO）、社區組織、專業協會、工會等等。（資料來源：維基百科：<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%85%AC%E6%B0%91%E7%A4%BE%E4%BC%9A>）（2013 年 7 月 3 日）

2、二大革命

(1) 通訊設施革命 (the communications revolution)

1970~1980 年間，由於電腦、光纖網路的普及、通訊衛星的廣布，人類的相互通訊達到前所未有的便利，加上教育普及、知識迅速的擴散，人們容易溝通、相互交換意見，組織動員較容易，進而促成非營利組織的大量產生。

(2) 中產階級革命 (the bourgeois revolution)

1960 年代到 1970 年代初期，全球經濟快速成長，在這段期間造就了一群經濟上的中產階級，而這些中產階級的領導者，對於非營利組織的發展扮演著決定性的角色。

而我國自 1987 年解嚴以來，民間社會力量發展蓬勃，非營利組織亦如雨後春筍般成立，公民社會日趨成熟，加上人民團體法的修訂，對於人民組織團體成立名義與宗旨在數量上已不再限制，組織數量大幅成長；在歷經經濟成長、政治民主化的過程後，人民自我意識抬頭與多元化的需求，因應現代社會問題的團體多轉為非營利組織模式經營，因此導致宗教、慈善、公益、環保、社福等類型非營利組織的興起（林淑馨，2008：8）。

貳、非營利組織的分類與角色功能

一、非營利組織的分類

非營利組織所涵蓋的範圍相當廣泛，學者間因觀察角度與強調重點不同，對於非營利組織的分類並沒有特定的區分標準，本文就學術上分類及台灣實務上之分類分述如下：

在學術上，依 The John Hopkins University ICNOP-The International Classification of Nonprofit Organizations 的分類，將非營利組織分為十二大類（陸宛蘋，1999：32-33），

- （一）文化與娛樂：文化、藝術、運動、娛樂、社交等。
- （二）教育與研究：學前、初級、高級、成人等教育及研究。
- （三）環境：環境保護、動物保護。
- （四）發展與供給：經濟、社會與社區發展、住宅供給、職業訓練。
- （五）法律、擁護者與政黨：人民擁護的組織、合法的法律服務、政黨組織。
- （六）慈善家與志願工作的宣傳。
- （七）國際性活動。
- （八）宗教：宗教會眾與協會。
- （九）健康維護：醫院與復建、養護之家、心理健康與危機預防。
- （十）商業與專業組織：商業與專業協會/公會/工會。
- （十一）社會服務：社會服務提供、緊急服務提供、緊急事件援助、經濟與生活支持。
- （十二）其他：其他範疇。

在台灣實務上的分類，依民法之規定，可分為「社團法人」及「財團法人」兩種類型。「社團法人」是指以人為主的社會團體，並經法院核可，具有法人地位的組織，如各種協會、學會、協進會…等。「財團法人」是指以一筆財產為主，具有法人地位的組織，如各種基金會、機構…等。而「社團法人」及「財團法人」若以組織成立之宗旨來分類，可做如下之分類（蕭新煌，2000：14-15）：

- （一）社團法人：學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務慈善團體、國際團體、經濟業務團體、宗親會、同鄉會、同學會（或校友會）、其他。
- （二）財團法人：文化教育、社會福利慈善、衛生醫療、工商經濟、財政金融、

環境保護、交通觀光、新聞傳播、農業事務、勞工服務、法務事務、兩岸事務、外交事務、保防國防、青年服務及文化藝術。

由上述分類來看，非營利組織幾乎囊括人民生存、身體、心理、社會、文化與藝術各方面的資源與機會，在促進社區生活及提升人民生活品質上，有其關鍵性及重要性。

二、非營利組織的角色與功能

關於非營利組織的角色與功能，一般學者對於其定義及內容爭議不大，學者Kramer（1987：251）就其特質、目標及實際功效歸納出下列八種角色與功能：

（一）服務的前瞻者與創新者

非營利組織因組織結構較有彈性，對於社會大眾的需求較能敏銳觀察，對於一些新興的議題較能發展出適宜的解決方案，並以實際的行動達成目標。

（二）價值的維護者

非營利組織經由實際的運作喚醒民眾對於社會公共事務的關懷與參與，提供人才培育的場所，有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

（三）改革與倡導者

非營利組織從社會各個階層的參與，深入瞭解到社會上亟需改善的事情，運用服務經驗中所得到的經驗，透過輿論力量，促使社會態度改變，進而引發政策及法規的制訂與修正。

（四）社會教育者

非營利組織透過舉辦活動、議題創造、媒體刊物等多種管道，傳達創新理念，促進特定群眾放棄舊有價值、行為或觀念，並藉由教育喚醒大眾對特定問題之重視，提供民眾參與公共事務的管道。

（五）服務提供者

當政府無法提供完善的服務時，非營利組織可提供活潑多樣化的服務，以彌補政府之不足。

(六) 協助施政者

由於政府角色無法全面擴展，非營利組織即擔任仲裁或政策制定者角色，以反映民眾需求，或以宣導及執行政令方式協助政府機關進行行政服務工作。

(七) 提醒與諮詢的角色功能

非營利組織可利用組織成員的專業知識，在社會公益上扮演提醒與諮詢的角色功能。

(八) 監督與制衡的角色功能

當政府機關功能不彰或個人權益受損時，非營利組織可發揮監督與制衡的功能。

在全球化的趨勢下，非營利組織針對各項議題及危機，提供有效率的對策及服務，擴大公民關心的層面與議題，為現今社會中不可或缺的角色。

第二節 社區總體營造的意涵與發展

壹、社區總體營造之發展背景與意義

一、社區總體營造之發展背景

1987年台灣地區進行解嚴之後，民主自由思想開始萌發，台灣面臨政治威權鬆動、民間社會興起、本土文化重建等等社會現象。1994年前總統李登輝先生提出「社區意識就是生命共同體的意義」的概念。同年，行政院文化建設委員會提出「社區總體營造」政策，期盼從文化建設的角度切入，建立台灣基層社區的共同意識。而「社區總體營造」政策的提出，受到下列社會現象影響（林清文，2006：16-28；文化環境基金會，1999：9-21）：

（一）都市化現象影響

台灣社會從農村社會型態轉型到工商社會型態，大量勞動力移入都市，因缺乏熟識與信賴感，導致人際關係疏離；年輕人離鄉背井到都市工作，家庭結構轉變成小家庭型態，失去傳統農村社會大家庭的緊密關係；都市裡寸土寸金，居住空間緊促，但心理距離遙遠且陌生；人們在新移入的城市裡，尚無法建立對土地的認同及對鄰里的認同，對地方事務缺乏參與熱誠。

（二）社會運動的衝擊

因為生活品質惡化，人民生命財產與尊嚴受到挑戰，各種社區公共議題（如：交通、公共安全、環境衛生..等等）成為關注焦點，社區紛紛成立自救組織，主動關切與參與社區公共問題。如台灣綠色和平組織搶救森林運動、臺北市無殼蝸牛運動、高雄美濃反水庫運動..等。

（三）民主化的趨勢

台灣解嚴後，台灣社會生命力從長期壓抑下解放，人民可以自由組織政黨，社會力量也以不同之形式展現，這些民主過程充分展現出民間力量的釋放與台灣社會的自由化現象。

（四）傳統產業的沒落與轉型

解嚴後的台灣經濟起飛，工商業發達，惟農村因人口外移而導致傳統產業蕭條，農村更面臨消失的命運。

（五）日本的造町運動

日本學者於1991年受邀來台傳授地方產業振興及地域活化的觀念與技術時，以日本在1980年的造町運動為範例，啟發民眾自發性的參與社區空間改善，並利用特有資源與人文條件之優勢，改善社區經營方式，進而促進地方產業發展。

（六）社會對多元文化的關懷

1987年起，各地文教基金會或地方文史工作室紛紛成立（如淡水、九份、清水、台南等地之文史工作室及嘉義新港文教基金會等），致力於地方文化深耕，記錄地方歷史變遷，進行社區文化重建，這種自主的民間活力從文化根基擴散，啟動地方自主意識的抬頭。

二、社區總體營造之意義

社區總體營造代表一種思想模式，藉著社區居民參與地方公共事務，凝聚社區意識，使生活空間獲得美化，生活品質得以提升，文化經濟產業再行復甦，使原有地貌煥然一新，促進社區活力（林清文，2006：15）。再者，社區總體營造強調的是：共同體意識、自發參與、由下而上、總體關懷，核心價值正如游錫堃先生所主張的「兩自三同」：自發、自主、同體、同夢、同演。所以，社區應該是一個擁有共同體意識的集合體，每個居民都能自主思考，自發參與社區營造。而社區營造的過程，面對種種真實的生活課題，鼓勵居民共同參與以凝聚共識、計劃願景，推展必要的學習或活動來經營公共事務，以謀求更好、更合乎願景的生活環境與生活品質（曾旭正，2007：55）。所以，社區總體營造之真正內涵，是運用各種方法與手段，將居住在同一社區內的居民整合起來，透過大家的參與，共同規劃社區的願景，面對社區的問題，恢復並提升社區中已逐漸喪失的居民自主能力（黃素絹等，2010：30）。

貳、社區總體營造發展現況及操作模式

一、社區總體營造發展歷程及現況

1994年行政院文化建設委員會提出「社區總體營造」政策，活化了社區組

織，也豐富了台灣的文化。2002年，行政院推動「挑戰2008：國家重點發展計畫」，推出「新故鄉社區營造計畫」，結合特有的文化傳統、空間環境與地方產業，發展地方魅力。2005年，謝長廷先生接任行政院長，進一步將「新故鄉社區營造計畫」重整為「台灣健康社區六星計畫」，擴大社區發展面向及參與部會，以推動社區改造運動，打造一個安居樂業的健康社區（曾旭正，2007：54）。2007年10月行政院文化建設委員會再提出以「地方文化生活圈」區域發展的概念為出發，規劃「地方文化館第二期計畫」及「新故鄉社區營造第二期計畫」之雙核心計畫（實施期程：2008~2013年），冀由社區營造的擴大與深化，透過空間整理與地方人共同經營之方式，提升生活品質³。2012年5月20日文化部成立後，接續「新故鄉社區營造第二期計畫」，以村落為核心，本於文化權平等、照顧弱勢群族文化參與、均衡分配文化資源及縮短城鄉文化差距之理念，推動「泥土化政策」，並在社區發展已有初步成果之基礎下，於2013年4月提出「7835文化發展計畫」（實施期程：2013-2016年），期將台灣在地文化厚植為國力發展之軟實力⁴。

二、社區總體營造之政策內容及操作模式

1994年行政院文化建設委員會提出「社區總體營造」政策後，為進一步具體落實政策，提出了「社區文化活動發展計畫」、「充實鄉鎮展演設施計畫」、「輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫」、「輔導美化地方傳統文化空間計畫」等四項軟硬體計畫為主要工作。具體作法為：培育社造人才，針對大專青年學生、文史工作者、基層行政人員、社區民眾等，規劃各類初階、進階或專業課程，更辦理系列演講、座談及研討會，出版書刊及播放影片，以宣導社區理念；透過空間的整理及展演物件的整理蒐集，激發民眾參與，進而建立認同感與榮譽心；邀請藝文團體下鄉演出，讓民眾就近參與藝文活動（黃素絹等，2010：27-28）。

³ 資料來源：文化部網站。網址：<http://www.moc.gov.tw/public.do?method=find&id=165>。檢索日期：102年7月11日。

⁴ 資料來源：文化部網站。網址：<http://www.moc.gov.tw/public.do?method=find&id=226>。檢索日期：102年7月18日。

2002年8月，行政院提出之「新故鄉社區營造計畫」則由「台灣社區新世紀推動機制」、「內發型地方產業活化」、「社區風貌營造」、「文化資源創新活用」、「原住民新部落運動」、「新客家運動—活力客庄、再現客家」、「健康社區福祉營造」等7項政策主軸所構成，涵蓋社區營造的五大主題：人、文、地、景、產，並成立「新故鄉社區營造計畫推動辦公室」，做為協助各部會政策整合、計畫溝通及促成合作之平台，設立「台灣社區通」網站，讓政府單位及社區民眾透過網站彼此交流對話，並上傳社造成果，讓社區影像、社區深度之旅、社區文化產業、社區繪本等多元形式的社區紀錄在此呈現（曾旭正，2007：53）。

2005年行政院提出之「台灣健康社區六星計畫」，由13個部會共同研擬出「產業發展」、「社福醫療」、「社區治安」、「人文教育」、「環境景觀」、「環保生態」六大面向，共計60項子計畫，六星計畫之六大面向發展策略與內容如下（林昕，2006：31-34）：

（一）產業發展面向

1、推動產業轉型升級：透過社區文化產業及地方特色產業輔導，活化地方型經濟產業，並推動地方產業文化化，進行特產及料理研發，促使農村產業及社區產業轉型升級。

2、促進有機農業及綠色消費：推廣有機農業認證及產銷經營輔導，推廣綠色生產與綠色消費觀念。

3、促進在地就業機會：透過地方產業發展，創造在地化多元就業機會。

（二）社福醫療面向

1、發展社區照護服務：建立社區照顧關懷據點，讓生活照顧及長期照護服務等工作社區化。

2、強化社區兒童照顧：辦理社區內托育照顧服務及兒童課後輔導。

3、落實社區健康營造：推動健康生活社區化，增進國民運動健身觀念，激勵民眾自發性參與或結合衛生醫療專業性團體，藉由社區互助營造健康社區。

（三）社區治安面向

1、建立社區安全維護體系：鼓勵社區繪製安全檢測地圖，找出治安死角，透過社區治安會議，找出解決方案。

2、落實社區防災系統：辦理社區防災宣導，組織民間救援隊，培養災害緊急應變能力。

3、建立家暴防範系統：進行家暴防範觀念宣導，輔導建立社區通報機制，鼓勵發展成無暴力社區。

（四）人文教育面向

1、培養凝聚社區意識：加強社區營造人才培育工作，另透過藝文活動之辦理，凝聚居民情感及共識。

2、強化社區組織運作：輔導鄉村社區組織活化工作，並於縣市政府層級成立社造推動委員會，建置協調整合平台。

3、落實社區終身學習：鼓勵社區建立終身學習體系，發展社區多元族群文化，並透過偏遠地區電腦網路系統之建置，縮短城鄉數位落差。

4、促進社區青少年發展：鼓勵青少年參與社區志工服務，活絡社區青少年組織，培養社區營造生力軍。

（五）環境景觀面向

1、社區風貌營造：利用地方文化資產與文化環境，透過居民參與模式，自力營造景觀特色及環境美化等工作，打造都市及農漁村新風貌。

2、社區設施及空間活化：鼓勵社區閒置空間活化再利用，結合地方特色產業及傳統節慶活動，作為地方文化設施。

（六）環保生態面向

1、推動清淨家園工作：鼓勵社區成立環保志工隊，進行環境污染預防、環境整潔維護、垃圾減量、資源回收及環境污染整治工作，推動發展綠色地區。

2、加強自然生態保育：推動社區生態教育工作，宣導生物多樣性理念，鼓勵社區林業及生態發展，建立社區與生態之夥伴關係。

3、推動社區零廢棄：宣導社區資源回收再利用觀念，教育居民進行零廢棄置及全分類等基礎工作。

4、強化社區污染防治：輔導成立巡守隊，以加強社區空氣、河川污染防治工作。

為持續累積社區營造深厚根基，行政院文化建設委員會於 2007 年再提出「新故鄉社區營造第二期計畫」，強調社區軟實力的展現，以文化的方式來經營社區，如：社區影像紀錄、社區地圖、文學紀錄、故事繪本及社區劇場等，提升生活及自治品質，帶動更多社區民眾關懷家園及參與公共事務，落實營造人的目標（黃素絹等，2010：33）。

2013 年文化部提出「7835 文化發展計畫」，辦理期程自 2013 年至 2016 年，為整合文化部及其附屬單位相關資源，以村落為著眼點，期能將資源帶入偏鄉，落實文化平權，厚植台灣軟實力，其計畫內容及工作項目如下⁵：

（一）人才培育—培育在地文化人才：培植文化人才、輔導在地藝文團體、推動藝文團體與村落交流、推廣村村有藝文活動、成立黃金文化志工服務團、推廣村落美學運動、輔導發展在地藝文特色。

（二）資源調查—盤整村落文化資源：調查藝文、村史、文化據點及在地微型文化產業資料、藉由雲端資料庫提供民眾加值運用、推廣村落文化資料庫授權概念、

⁵ 參考來源：同註 3。

推廣台灣現代經典建築圖說資源調查與數位化詮釋。

(三) 產業發展—發展村落微型文化產業：輔導村落微型文化產業、扶植人才回(留)鄉就業、創業、創造微型文化產業行銷通路、發展表演藝術產業聚落。

(四) 文化據點改善—建構在地生活美學空間：評估展演需求及協助改善、打造村落文化生活空間、在地元素融入居家生活、推展村落文化服務功能。

第三節 地方文化產業的意涵與發展策略

壹、地方文化產業之定義

所謂「地方文化產業」即是以地方文化為內涵的產業，在楊敏芝(2002:181)的研究中認為，地方文化產業係由地域自然孕育而生的一種文化、一種產業，強調地域文化的獨特性、個性化與在地性等特質，根源於地域、蘊含歷史文化的軌跡。

而蔣玉嬋(2004:245-246)就地方文化產業之定義為：其在本質上，具有獨特性、創造性、內發性、自主性，是少量的、合作的、具有地方風味的。在內容上，地方文化產業包括社區的景觀風貌、歷史遺跡、文化活動、藝術家、工藝產品等(可能是原生的，也可能是創造的，但一定是源自社區的資源)。在行為取向上，地方文化產業是非營利的，強調產品的價值、精神內涵、分享、學習與體驗。在結果上，要使社區活化，提升生活環境與人的生活品質。

吳濟華等(2009:11)則指出，地方文化產業是一種屬於當地特有的、純粹的文化活動，它可能是生活性的、宗教性的、節慶性的，或沒有經濟利益的，但經過企業經營管理的過程後，便可成為可交易的商品。地方文化產業必須以增進住民、社區與地方福祉為優先考量，藉由對地方資源有效整合及運用的方式，生

產出具有內涵的產品來吸引人們共同來分享、品味與欣賞。

實務上，地方文化產業就是在社區總體營造之理念基礎下，促使社區活化的重要策略。地方文化產業的推動，需經由社區學習，共同去發現社區的文化資源，透過居民彼此腦力激盪及創意思考，以營造出社區的文化特色（楊國賜，2008：46）。

貳、地方文化產業之類型

有關地方文化產業之分類，楊敏芝（2002：67）依地方文化產業之特質區分為以下五大類：

（一）歷史文化資產：具歷史記憶與意象結構、具空間定點固定性，如：歷史古蹟、古文物、器具、考古遺跡等。

（二）鄉土文化特產：具地方人文生活特質、具有先民生活遺跡，如：地方小吃、地方鄉土特產、地方工藝藝術產品、農特產品、觀光果園等。

（三）民俗文化活動：具社會文化特徵、具地方空間流動性、具大量人潮聚集形式，如：廟會、節慶、生活禮俗、地方戲曲、傳統技藝、雜技等。

（四）地方創新文化活動：由市民社區營造創新之文化活動，如一鄉一特產活動。

（五）地方文化設施：如音樂廳、地方文化民俗館、展示中心、文化中心、美術館及博物館等。

吳濟華等（2009：15）依地方文化產業之地域特色及產業特質，將地方文化產業分為六大類，分別為歷史文化資產、鄉土文化特產、民俗文化活動、地方自然休閒景觀、地方創新文化活動、地方文化設施，與楊敏芝提出之五大分類，增加了「地方自然休閒景觀」一項，依彭雅娟（2011：27）研究指出，地方自然休閒景觀若無法具備文化的本質，僅屬於自然景觀，則應將其摒除於地方文化產業

之架構外，惟本文研究之範疇，清水地區之地方文化產業包含高美濕地，高美濕地除了擁有豐富的自然生態資源，尚有壯觀的風力發電機組及具歷史意義的高美燈塔，兼具自然生態景觀及休閒觀光性質，其非屬歷史文化資產也非屬鄉土文化特產可予歸類，則地方自然休閒景觀一項應予保留，故本研究就地方文化產業之分類，採用吳濟華等提出之六大分類。

參、地方文化產業之發展策略

台灣的文化產業概念起源於 1990 年、日本學者宮崎清引進日本鄉村社區振興的經驗，強調工藝來自「人心之華」，即必須先保存生活中的傳統文化精華，而後才會有動人的工藝產品，因此除有形的物品之外，生活態度、對傳統文化和生態自然的尊重，都是工藝品的價值來源。這種讓文化價值超越物品價格的理念，就是台灣地方文化產業觀念發展的起點。1994 年文建會提出社區總體營造之構想，地方文化產業的概念即成為實施社區總體營造之政策核心(藍麗春等，2009：438)。其後，文建會再提出「文化產業化、產業文化化」理念及「地方文化產業振興計畫」，即以地方文化產業振興做為社區發展的手段，換言之，社區發展為地方文化產業發展之途徑(蔣玉嬋，2004：241)。

而在社區發展中，應如何推動地方文化產業之發展，在蔣玉嬋(2006：338-341)的研究中指出，地方文化產業之推動必須透過社區學習，其原因有二：

(一) 為破除居民迷思，建立正確觀念：地方文化產業是以地方文化特色為基礎的產業，包含地方的生活、生態和生產文化，可是因為觀念的誤解，一窩風的推動下，產生很多怪異的現象，例如到處林立的咖啡店、休閒農園等。這種一窩風搶錢、賺錢的惡質化現象的產生，正因為居民對於地方文化產業的意義與內涵無法真正瞭解，以致產生了誤解和迷思。所以，如果期望地方文化產業可以帶動社區的再發展，就必須透過社區學習，建立正確的觀念，才能導正未來的發展的方

向。

(二) 為厚植社會資源移轉能力：社會資源移轉的意義是，使原本無用或不知使用的各種社會要素，因轉移而得到新的效用和價值。文化產業的發展理念是，希望促成文化與產業之間的相互轉化，促使工藝產業在「文化化」轉型的同時，創造業者以及從業人員的商機與生計。文化產業的轉型問題，在於如何將過去製造業的技術、設備、經驗歷程，轉化為技藝展演、文物展示、文史典故，並加以商品化經營。因此，所謂「社會資源可移轉性」的問題便是，文化資源與經濟產業相互結合，達到資源移轉、分享的效果。社會資源移轉的能力，需透過社區學習建構。

蔣玉嬋(2006:343-345)並提出以下策略做為推動地方文化產業發展之參考：

(一) 透過社區學習的策略，建立地方共同願景：地方文化產業的推動，首要在於共同的願景與共識的凝聚，以帶動居民朝共同的方向邁進。

(二) 以社區學習強化居民對地方文化產業本質的認知：地方文化產業的推動，除了帶來地方的經濟效益，更是為了住民的福祉，它不是為了迎合外來的訪客，或是為了拼經濟而經濟。是為了改善社區生活環境及提昇生活品質，所以它不會有惡性競爭，也不會有錯誤的資源開發，堅持地場化的經營模式，社區會更和諧與人性化。

(三) 以社區學習培植文化人口：文化人口是地方文化產業生根發展的要素，而培養有品味、能欣賞文化藝術的文化消費人口，需透過社區學習來達到目標。

(四) 以社區學習激發創意理念：創意是地方文化產業重要的元素，地方魅力的塑造，需要創意的包裝。創意的產生需要對於地方文化的深入瞭解與接觸，同時能與生活結合在一起。運用社區學習，讓居民對於地方文化內涵有更深入的瞭解，並激發創意，才是地方文化產業永續經營的最佳途徑。

(五) 學習資源的充分整合與運用：地方文化產業強調地方人力與文化資源的運用，及社會資源的轉移；而社會資源要能轉移，需強化人員的專業能力。目前台

灣社區的問題，是美學素養不足、文化內涵不夠，所以在產業推動上無法掌握好的創意與元素，需要經由不斷的學習，來增強人員的專業能力。而社區本來就有很多的學習資源，應該善加運用、整合規劃，以發揮最大的學習效果。

另由臺灣博碩士論文知識加值系統，以研究主題為「地方文化產業」&「發展策略」為關鍵值查詢，僅搜尋到二筆論文資料，其中李舒歆（2005：103-104）以宜蘭縣白米、珍珠、尚德社區再造之地方文化產業為例，研究整理規劃出五項地方文化產業發展策略：一、培養在地人才，推動生活學校；二、推廣多元化地方產業，減少同質性社區型態的競爭；三、結合在地文化，創造新的空間環境；四、開創公共空間，塑造文化特色休閒旅遊環境；五、整合性行銷規劃，推廣異業結盟之行銷策略。其研究個案雖僅為宜蘭縣內三個社區為主，但其所提出之發展策略內容，為近年來就地方文化產業發展策略研究中，最為具體且完整之方案。

第三章 台中清水簡介與牛罵頭文化協進會的發展

第一節 清水的歷史與發展

壹、地名的由來

在漢人未移民到臺灣之前，清水區原為平地原住民拍瀑拉平埔族牛罵社（Gomach）的區域，故清水舊地名「牛罵頭」即是 Gomach 音譯而來，後因鰲峰山下「埤仔口」不斷湧出水質清澈甘美的泉水，地方士紳以水清來期勉子弟敦品勵行，故於 1920 年（民國九年）改名為「清水」，沿用至今（紀肇聲，1995：20-21；陳瑤塘，1998：22）。

貳、清水聚落發展及設治沿革

由牛罵頭遺址發現得知，早在 3500-4000 年前即有先民以此為生活場域，清水設治沿革，最早可追溯到西元 1645 年的大肚王國，其轄內有 18 至 27 個村落，主要涵蓋區域包括沙轆社、牛罵社、水裡社…等，但大肚王朝實際上並不是嚴密的政治或社會組織，較接近於部落聯盟；清廷治臺以後，於 1684 年（康熙 23 年）將清水劃於福建省臺灣府諸羅縣牛罵社，1723 年（雍正元年）設彰化縣，牛罵社亦為彰邑管轄，1731 年（雍正 9 年）發生臺灣史上最大規模的平埔族反抗事件，稱為大甲西社事件，清廷於事件平定後將牛罵社更名為感恩社，其後漢人逐漸移入，並向平埔族人承墾土地，形成街肆，稱為「牛罵街」、「牛罵頭街」。甲午戰爭後，依馬關條約臺灣割讓予日本，日治時期清水的建制經常更迭，最後的行政劃分為臺中州大甲郡清水街，直至臺灣光復後，1946 年（民國 35 年）依臺灣省

縣政府組織規程，改郡為區，街庄為鄉鎮，清水改稱為臺中縣大甲區清水鎮，1950年（民國 39 年）撤除區署，改屬臺中縣清水鎮，2010 年（民國 99 年）12 月 25 日，因臺中縣市合併改制，臺中縣清水鎮改為臺中市清水區（彭瑞金，2013：134-135）。

參、清水的地理環境

清水位於大肚台地與台灣海峽間的清水隆起海岸平原北部一帶，東倚大肚山脊，與神岡區相接，西臨台灣海峽，北隔大甲溪與外埔、大甲、大安三區相銜接，南連梧棲、沙鹿兩區，東西寬為 12.55 公里、南北長 7.5 公里，交通動線四通八達極為便利，全區面積計為 64.1709 平方公里，依地形性質分為清水、大秀、三田、高美、大楊等五大區域。行政區域共分 32 里。⁶



圖 3-1 清水區行政區域圖

資料來源:彭瑞金（2013：24）

⁶ 資料來源:臺中市清水區公所全球資訊網。
網址:<http://www.qingshui.taichung.gov.tw/2-2.asp>。檢索日期:2014 年 1 月 18 日。

肆、清水的文化背景

早期的清水地區由於開發早，位處交通要津，人員流動多，商業活動熱絡，自清領時期起大批漢人渡海來臺至清水一帶屯墾，如蔡源順商號、蔡泉成商號、楊同興號、王家勝記……等家族，開墾經商致富之後，致力於文化教育之推廣，如鰲峰書院、同樂軒等之創辦，讓文人雅士群聚於此，為開創清水文化之基礎。且因文風鼎盛，蘊育出多位舉人、進士，留下許多史蹟文物，加上清水的山明水秀，讓清水成為海線地區的文化重鎮（王正雄，1999：15），以下就清水的人文、古蹟、歷史建築及遺址、宗教、美食、農產、生態休閒景觀等文化背景逐一說明：

（一）清水的人文

1845年（道光25年）由地方士紳蔡媽居、蔡鴻元、楊漢英等人倡建的清水文昌祠及其附設的鰲峰書院應該是對清水地區文教發展影響最深遠的。鰲峰書院較屬於社學、書房性質，地方人士邀請知名文人、官員來授課，讓清水地區文風教育逐漸開花結果，1850年（咸豐元年）清水埤仔口子弟蔡鴻猷應試為舉人，開啟了清水子弟求取科舉功名的先例，成為後輩學習的典範，後來才有楊金波等37位秀才的產生，清水文風為之鼎盛（彭瑞金，2013：145）。

日治時期則有蔡惠如、楊肇嘉等，蔡惠如除了是商業人才外，在文學和文化方面也有出色表現，與鄉人共組「鰲西詩社」，當時創作的詩文成為現今珍貴的文化資產（彭瑞金，2013：849）。楊肇嘉曾任首任清水街長，對於地方建設與繁榮相當重視，因崇敬同鄉蔡惠如，也投入臺灣民族運動，臺灣光復後楊肇嘉再任公職，期間對地方自治和建設打下良好基礎，且一生在文學、美術、體育等方面貢獻良多（彭瑞金，2013：853-854）。另外還有傳奇人物廖添丁及慈濟功德會創辦人證嚴法師，都是出自清水，為清水的人文歷史增添色彩。

（二）清水的古蹟、歷史建築及遺址

1、古蹟

依《文化資產保存法》的規定，古蹟可分為國家古蹟（一級古蹟）、直轄市古蹟（二級古蹟）及縣市級古蹟（三級古蹟），清水地區目前已登錄於臺中市文化資產處之古蹟有清水黃家瀨園、清水社口楊宅及清水公學校三處，均為直轄市定古蹟。⁷

2、歷史建築

依《文化資產保存法》的規定，具歷史文化價值者、表現地域風貌或民間藝術特色者、具建築史或技術史價值者，以及其他具歷史建築價值者，得納入成為文化資產保存對象，清水區內在臺中市文化資產處登錄的歷史建築有鰲峰山營區及原清水神社遺構、清水大楊原美軍油庫設施、清水公學校日式宿舍群、縱貫鐵路（海線）清水車站及清水街震災紀念碑。⁸

3、遺址

中部海線地區有兩個重要的考古遺址，一個是以清水舊稱命名的「牛罵頭遺址」，另一個可能是牛罵社舊社址所在的「清水中社遺址」，這兩個考古遺址在臺灣史前史上都具有重要的地位（劉益昌，2004：25）。

「牛罵頭遺址」位於清水區的東側，是一個多文化層遺址，下層堆積的繩紋紅陶文化層為臺灣中部地區新石器時代中期文化的代表，其在文化發展脈絡中之定位及歷史意義不言而喻，2002年經臺中縣政府公告為縣定古蹟，2006年再行

⁷ 資料來源：臺中市文化資產處。

網址：<http://www.tchac.taichung.gov.tw/monuments/index.aspx?Parser=99,5,27>。檢索日期：2014年2月12日。

⁸ 資料來源：臺中市文化資產處。

網址：<http://www.tchac.taichung.gov.tw/monuments/index.aspx?Parser=99,5,28>。檢索日期：2014年2月12日。

公告成立「牛罵頭文化園區」，「牛罵頭遺址」逐漸發揮其文化教育之功能（劉益昌，2004：25；彭瑞金，2013：821）。

清水中社遺址位於清水區西側平原，測定年代距今約 2000-400 年，屬於金屬器時代番仔園文化之代表性遺址，文化層堆積深厚，文化遺物、遺蹟豐富，遺址面積廣大，且與平埔族群具有密切關係，具有學術研究特殊意義，更有學者建議可與遺址範圍內之眷村結合做為總體文化資產，或與鄰近之港區藝術中心配合規劃為展示中心（劉益昌，2004：25；彭瑞金，2013：823）。

清水除了上述已登錄文化資產之古蹟、歷史建築及遺址外，尚有未登入文化資產保存之歷史建物，如國立清水高中禮堂、橫山戰備道遺跡（俗稱清水鬼洞）、社口蔡蓮舫故居及清水神社後參道等，都是清水地區重要的文化資產。

（三）清水的宗教

清水隨著社會的變化，而有繁複多樣的文化樣貌，宗教之發展堪稱蓬勃，不僅有各類民間信仰祀神，並有天主教、基督教等制度性宗教在此建立，甚至佛教慈濟功德會創辦人證嚴法師，亦即是出生於此（彭瑞金，2013：586）。民間信仰中，以清水紫雲巖為清水居民信仰之中心，近年來紫雲巖結合社會教育、文化及觀光等多元功能，除了經常舉辦各項活動如捐血活動、健行活動、元宵猜燈謎、花燈創作比賽、寫生比賽、全國性書法、象棋、圍棋比賽及桌球錦標賽外，並提供獎助學金以培育各項優秀人才。此外，紫雲巖所支持的「清雅樂府藝團」，係由地方上愛好南管的人士組成，以表演「南管七子戲」為主，經常應邀到國內外演出，紫雲巖與社區、文藝的緊密結合，成為該廟宇最大之特色（彭瑞金，2013：592）。

（四）清水的美食

清水的美食小吃最為人熟知的就是米糕，目前除了創始店「王塔米糕」老店外，尚有「阿財米糕」、「正牌米糕莊」等十幾家，各家米糕店所調製出來的米糕及醬料，風味互異、各有特色。清水地區自 1949 年開始，先後成立陽明新村、果貿一村及銀聯二村等七個眷村，這麼多年來，眷村的涼麵、麻醬麵、擗麵、餡餅、水餃等美食，已成為清水的在地特色美食。除此之外，清水還有中山路的白頭菜肉圓、白家炸粿、阿婆粉圓、清水鵝肉大王…等，都是清水獨特的美食小吃。

9

（五）清水的農產

清水早期農作以種植水稻為主，依地區自然環境的不同而輔以其他作物，1949 年後政府進行土地改革並致力發展農業，因種植技術改善與經濟價值提高，清水的農作漸趨多元，如大楊地區因土質適合甘藷生長，產出之甘藷品質優良，為極富盛名之農產品，開鑿水源後開始種植白蘿蔔，也成為本區特產作物之一；大秀區、三田區、高美區則以種植韭黃為主，韭黃是清水最大宗的特色農產，種植時間已超過一甲子，清水區農會為了推廣韭黃產業與發展韭黃產業文化，於 1996 年在會內設置「韭黃產業文化館」，針對韭黃的生產過程作一系列的介紹與展示，並開發出韭菜麵，讓割除不用之青韭菜與盛產過剩、保存不易之韭黃能進一步加工成為具有經濟價值的農產品（王維期，2007：211-214）。

（六）清水的生態休閒景觀

清水區東倚鰲峰山，北臨大甲溪，西傍臺灣海峽，兼具山海自然之美，著名景點有鰲峰山市鎮公園、高美溼地、五福圳與下涌農路等。

1、鰲峰山市鎮公園

「鰲峰山市鎮公園」清水人習慣稱之為「清水公園」或「鰲峰山公園」，是一座地貌豐富的自然景觀公園，成片的相思樹、苦楝及臺灣欒樹，是鰲峰山上最

⁹ 資料來源：清水人文生態景觀尋禮手冊。

具代表性的美景，而由在地鵝卵石所堆砌的石坡，俗稱「石瀨頭」，不僅擔負防洪的功能，更是鰲峰山市鎮公園特殊的景觀，園區內包括「牛罵頭文化園區」、橫山戰備道遺跡（俗稱清水鬼洞）、震災紀念碑、神社崎（清水神社後參道）、臺中市自行車場、親子活動中心、外丹功練習場、槌球練習場、烤肉區…等等休閒遊樂設施，為民眾運動及休閒的好去處，亦為近幾年舉辦清水地景藝術節之場所（彭瑞金，2013：827）。

2、高美溼地

「高美溼地」是所謂的海岸溼地，由大甲溪出海口以南至臺中港北面防風林以北，沿岸全長約 3.5 公里，由於泥質及沙質灘地兼備，加上河口沼澤地帶鑲嵌在一起，孕育了豐富的溼地生態。高美溼地一年四季隨著季節的轉換，而呈現出不同的景觀與風貌，春季有候鳥棲息與雲林莞草草海；夏季有馬鞍藤、濱刀豆及水筆仔等濱海植物花季；秋、冬時期候鳥過境及大安水蓑衣花季等。一年四季以高美溼地為家的招潮蟹及彈塗魚等底棲生物，更是溼地裡最受歡迎的明星（賴春櫻，2005：12；彭瑞金，2013：828）。

為保護高美溼地豐富的生態環境，避免過度開發破壞生物棲息地，在各界的努力推動之下，終於 2004 年由臺中縣政府公告劃設為「高美野生動物保護區」，保護區面積廣達 701.3 公頃。2007 年再經內政部營建署將高美溼地列為國家級溼地，高美溼地為清水地區最重要的地標之一（彭瑞金，2013：828）。

3、五福圳自行車道

「五福圳自行車道」，即清水區的下湳農路，兩側大致為五福圳及清水橫山，自然田野景觀，加上橫山山腰的海線鐵道景觀，十分美麗，從下湳農路經客庄至大甲溪堤防，全長約七公里。由鰲峰山公園的臺中市自行車場出發，沿路經過橋中橋的「石瀨頭橋」、下湳坑口土地公、百年的泉和手工製麵廠、主祀「廣澤尊

王」的湳山寺、下湳趙宅、祀奉齊天大聖孫悟空的「玉聖寺」、客庄的坑口公廟、國道中港系統交流道的「水泥叢林公園」、五福圳取水入口，最後抵達大甲溪堤防。沿途自然田園風光、古厝廟宇人文景致，為清水區著名的旅遊景點¹⁰。

第二節 牛罵頭文化協進會之成立背景、宗旨與目標

壹、牛罵頭文化協進會之成立背景

1992年5月24日一群台中港區的愛樂者，於清水華笙音樂城開啟了一個里程碑式的會議，即台中港區古典音樂協會的籌備會議，會中討論協會名稱、協會宗旨、會員的加入辦法及活動的內容等諸項事宜，原構想以舉辦小型音樂會為主，但出乎意外的，成立初期在全體會員熱誠的推動下，會務不斷擴大發展，陸續舉辦了大型的演奏會、國際及本土音樂家演奏會、音樂電影欣賞講座、音樂之旅等系列活動，1994年9月為號召更多的愛樂者及擴大推廣範圍，經會員討論決定以「台中縣古典音樂協會」為名，並於1995年4月2日通過立案登記。

在正式立案登記之前，台中縣古典音樂協會成員即參加了由新港文教基金會所舉辦的「社區總體營造理念溝通研討會」，會中聽取了日本古川町三十年來的社造經驗分享，深受感動，鑑於清水文化於工業化與都市化的潮流中逐漸沒落，生活環境與鄉鎮景觀因過度開發逐漸惡化，協會成員決定重新去瞭解、研究家鄉的歷史文化，重新思考家鄉未來的出路，並觸發成立文化協會的動機。時值行政院文建會提出社區總體營造政策，協會為了宣示文化復興的決心，於1995年7月至9月間，與清水鎮公所（現為台中市清水區公所）共同推出牛罵頭藝文季，透過社區表演、老照片徵集、文化研討會及音樂會等社區營造方式，讓清水的文化再度展現。1995年10月原台中縣古典音樂協會成員及一群關心清水的人士成

¹⁰ 資料來源：臺中市清水區公所全球資訊網。

網址：<http://www.qingshui.taichung.gov.tw/7-1-1.asp?viid=17>。檢索日期：2014年1月23日。

立了牛罵頭文化協進會，希望透過記錄、保存、傳承、發揚，讓這一代及後代子孫能知故鄉事，而有愛鄉情，並期望能夠向外展現清水的人文、歷史、建築、農產、宗教、音樂、經濟、生態及景觀等豐富的文化內涵。¹¹

貳、牛罵頭文化協進會之成立宗旨與目標

1995年10月18日牛罵頭文化協進會正式成立，以舉辦各項藝文活動，激發居民共同參與文化保存及社區總體營造工作，培養清水區藝文風氣，提升居民藝術素養，改善整體生活水準，再創多元豐富的文化鎮為該會宗旨（饒大經，1996：27）。

牛罵頭文化協進會是一個以中產階級為主體，以尊重地方文化、推展文教活動、改善生活環境為目標的非營利組織，希望透過藝文活動，發揚清水地區的傳統文化與技藝、介紹現代西方的文化與藝術，來增進社區認同、凝聚社區意識，促進社區發展，並期望在傳統與現代的互動、東方與西方的文化交流裡，省視、探索老鎮新生的機會與方向（饒大經，1996：6）。在協進會組織章程中亦明定下列工作為該會之主要任務及目標（饒大經，1996：27）：

- （一）整體記錄及推動清水區之各項藝文活動。
- （二）記錄、保存、發揚清水區之傳統文化及技藝。
- （三）增進社區認同、凝聚社區意識、促進社區發展。
- （四）建構多元及精緻的生活環境品質及城鎮景觀。
- （五）報導、研究、保護清水區之自然生態景觀。
- （六）調查、維護、保存歷史古蹟及社區部落。
- （七）協助成立相關之文化及藝術社團。

¹¹資料來源：牛罵頭文化協進會理事長吳長錕先生提供之「在地文史資源發現與學校本位課程之建構」手稿。

(八) 與其他市鎮之相關文化及藝術社團保持聯繫。

參、組織架構及歷任領導者之理念

一、牛罵頭文化協進會之組織架構：

依據牛罵頭文化協進會組織章程之相關規定，應設置理事九人、監事三人，由會員選舉產生，分別成立理事會、監事會，理事會為執行單位，監事會為監察單位。理事會設置常務理事三人，由理事互選，並就常務理事其中一人推選為理事長，對內綜理會務及擔任會員大會、理事會主席，對外代表協進會；監事會設置常務監事一人，由監事互選，監察日常會務，並擔任監事會主席。總幹事由理事長提名經理事會通過聘任之（饒大經，1996：27-28）。

另依據牛罵頭文化協進會組織章程施行細則之相關規定，總幹事依會務需要得設行政組、財務組、公關組、活動組、資訊組、編輯組、文宣組、攝影組、美工組及義工組協助會務之進行，各組設置組長一人、組員二至三名，職務分配如下（饒大經，1996：30）：

- (一) 行政組：負責會務及各項計畫之執行、聯絡及協調工作、各項會議記錄。
- (二) 財務組：負責財物管理及財產登記、保管。
- (三) 公關組：負責演出者及演講者之邀請及辦理與廠商、社團交流活動，並擔任協進會對外發言人。
- (四) 活動組：負責所有活動之規劃及執行。
- (五) 資訊組：負責所有活動資料收集及記錄。
- (六) 編輯組：
 - 1、 文史工作小組：負責文史資料之收集、記錄、保存。
 - 2、 藝文小組：負責藝文活動資料之收集、記錄、保存。
 - 3、 宗教小組：負責宗教活動資料之收集、記錄、保存。

- 4、 建築及景觀小組：負責建築及景觀資料之收集、記錄、保存。
- 5、 清水人小組：負責鄉賢資料之收集、記錄、保存。
- 6、 美食小組：負責美食資料之收集、記錄、保存。
- 7、 自然生態小組：負責自然生態資料之收集、記錄、保存。
- 8、 清水一日遊導覽手冊小組。

(七) 文宣組：負責所有活動文宣之企劃及執行。

(八) 攝影組：負責所有活動之攝影工作。

(九) 美工組：負責所有活動海報、節目單設計，並協助活動場地佈置。

(十) 義工組：負責各項臨時活動工作人員之訓練與調派。

後因會務發展及需要，增列顧問組、解說組及考古文物小組，其職務分配如下¹²：

(一) 顧問組：設置顧問若干名，做為各項事務之諮詢委員。

(二) 解說組：負責解說工作的執行，目前設有高美溼地解說小組及清水大街解說小組。

(三) 考古文物小組：負責文物及考古遺址資料之收集、記錄、保存。

二、歷任領導者之理念¹³

協進會第一任創會理事長為胡淑賢老師，胡老師為清水高中歷史科教師，到清水任教後就致力於地方歷史文化之研究，課餘時間也帶領學生走訪清水當地文化，因而結識在地藝文界好友，積極參與文化與音樂活動，成立牛罵頭文化協進會後，擔任首任理事長，任期自 1994 年到 1998 年，期間秉持協進會設置之宗旨與目標，協助辦理牛罵頭藝文季活動，希望提升清水的能見度及居民的文化素養；戮力於環境生態保護，自 1996 年起帶領牛罵頭文化協進會與高美居民參與反海渡電廠設置事件，不用激烈的抗爭，而是以舉辦賞鳥、自然觀察、單車巡禮、露天音樂會等活動方式，讓在地人、外地人深度認識這片豐美大地，顯示出胡老師對於這塊土地的珍惜與愛護。

¹² 附錄三：牛罵頭文化協進會組織暨工作人員職司一覽表。

¹³ 資料來源：由牛罵頭文化協進會現任理事長吳長錕先生口述，本研究彙整記錄。

第二任理事長顏文龍先生，任期自 1998 年至 2000 年止，秉持協進會以舉辦各項藝文活動，激發居民共同參與文化保存與社區營造工作之理念，帶領協進會持續辦理 1999 年山明水秀文化情系列活動，並投入 2000 年大楊油庫保存運動。

第三任理事長吳長錕先生，自 2000 年擔任理事長職務迄今，除持續辦理各項藝文活動外，自 2000 年 5 月起將協進會經營重點放在在地的社區經營與社區結盟，希望透過社區營造及社區合作模式，讓社區營造運動得以深化，吳理事長以多年參與社區營造經驗，受聘為臺中市政府社區總體營造學者專家資源庫之一員。近年來協助在地社團、公部門辦理社區營造工作及文化觀光活動，並期望文化能結合產業發展，以推動地方文化產業發展做為協進會後續經營的策略與目標。

第三節 牛罵頭文化協進會的發展歷程¹⁴

一、舉辦牛罵頭藝文季、展開文化復興運動

1995 年 7 月至 9 月，牛罵頭文化協進會與清水鎮公所共同推出「1995 牛罵頭藝文季」，透過社區表演、老照片徵集、文化研討會及音樂會等形式，舉辦了 21 場活動，成功打響協進會的名號，於 1997 年再度協助清水鎮公所規劃「1997 清水·相思·文化祭」活動，並承辦部分場次活動，1999 年文建會與清水鎮公所共同承辦「山明水秀文化情」活動，牛罵頭文化協進會亦協助策劃，並承辦「打造清水新故鄉研討會」之場次。相關活動內容如表 3-1、3-2、3-3 所列：

表 3-1 1995 牛罵頭藝文季活動內容一覽表

活動主題	活動時間	活動地點
青青世界野營隊	1995.07.05~07.11	天帝教天極行宮

¹⁴ 資料來源:為牛罵頭文化協進會提供，本節就牛罵頭文化協進會發展歷程之重點工作事項說明，詳細活動紀錄詳附錄一。

牛罵頭藝文季開鑼	1995.07.16	清水鰲峰山運動公園
霓裳舞姿·綿延書香	1995.07.16	清水高中大禮堂
臺中縣文藝作家美術聯展	1995.07.16~07.23	清水鎮農會大禮堂
臺中縣文藝作家美術聯展	1995.07.07~07.14	臺中縣立文化中心三樓展覽室
郭志浩音樂講座	1995.07.22	紫雲巖文化大樓禮堂
余道昌小提琴演奏會	1995.07.23	清水高中大禮堂
余道昌小提琴演奏會	1995.07.29	臺中縣立文化中心演奏廳
臺中縣 85 年度圍棋比賽	1995.07.23	清水鎮公所
彼德·密勒古列鋼琴三重奏	1995.07.30	清水高中大禮堂
孫越親子關係講座	1995.08.05	清水鎮公所禮堂
南管 V.S.北管	1995.08.05	紫雲巖文化大樓禮堂
今夜星光多美好--合唱之夜	1995.08.06	清水高中大禮堂
清水陶藝家聯展，玩泥巴—賞陶藝	1995.08.12~08.20	清水鰲峰活動中心展覽館
清水高中國樂團夏季公演	1995.08.13	清水高中大禮堂
臺中縣 85 年度象棋比賽	1995.08.20~08.21	清水鎮公所
發現清水攝影展	1995.08.27~09.02	清水鎮農會大禮堂
印象三重奏與聲樂對話	1995.09.02	清水高中大禮堂
臺中港區中、小學書畫聯展	1995.09.02~09.10	清水鰲峰活動中心展覽館
馬關條約後台灣百年發展史研討會	1995.09.03	清水鎮農會大禮堂
天堂樂園—亞東劇團	1995.09.16	清水高中大禮堂

資料來源：牛罵頭文化協進會提供，本研究彙整製表

表 3-2 1997 年清水·相思·文化祭活動內容一覽表

活動主題	活動時間	活動地點
黃金故宮華夏文物英華展	1997.03.15~ 1997.03.23	清水國中活動中心

牛馬頭畫會 1997 春季聯展	1997.03.22~ 1997.03.30	鰲峰活動中心三樓
打擊樂之夜	1997.03.23	清水高中禮堂
十年樹木~薪傳鄉土樹種	1997.04.06	鰲峰山區
中港盃寫生比賽	1997.04.13	外丹功廣場
一世相思情~相思樹祭	1997.04.13	青少年活動中心
天燈祈福摸彩晚會暨鄉土畫展	1997.04.13	柯蔡宗祠
青商環保日~環保淨山健行活動	1997.04.13	鰲峰山區
慈光之夜	1997.04.20	清水高中禮堂
鄉土導覽~高美人文之旅	1997.04.20	高美溼地
紀念震災追悼會	1997.04.21	震災紀念碑前
南管薪傳之夜	1997.05.04	三山國王廟廣場
模範母親表揚	1997.05.11	青少年活動中心
鄉土導覽~山區景觀之旅	1997.05.11	鰲峰山區
臺中港區中小學書畫聯展	1997.05.18~ 1997.05.25	鰲峰活動中心三樓

資料來源：1997 年清水·相思·文化祭活動手冊，本研究彙整製表

表 3-3 1999 年山明水秀文化情—牛罵頭傳奇活動一覽表

活動主題	活動時間	活動地點
清水故鄉的畫美展	1999.03.20~ 1999.04.11	清水鎮立圖書館三樓展覽室
牛罵頭老照片徵集展	1999.03.20~ 1999.04.11	清水鎮立圖書館四樓會議室
清水采風攝影展	1999.03.20~ 1999.04.11	清水鎮立圖書館四樓會議室
八十八年度台灣文化節中區開鑼活動	1999.03.21	臺中港區藝術館前廣場
探訪清水韭黃故鄉	1999.03.27	清水鎮農會、清水鎮三田地區韭黃專業區
南管傳奇—七子戲(入山門與高文舉)	1999.03.27	清水紫雲巖廣場
清水高美自然生態景觀單車之旅	1999.03.28	高西示範托兒所
清水四季謠音樂會	1999.03.28	清水高中大禮堂

清水蘿蔔產業文化山巒之旅	1999.04.04	清水鎮農會、清水鎮大楊地區
春天的海岸·高美的歌聲演唱會	1999.04.04	清水高美海邊 (高美燈塔旁)
掌中傳奇—俠盜廖添丁	1999.04.10	清水紫雲巖廣場
打造清水新故鄉研討會	1999.04.10~ 1999.04.11	清水紫雲巖文化大樓禮堂

資料來源：王正雄（1999：11），本研究彙整製表

二、透過文史資源調查、建構清水文化資料庫

1996年10月，參與一場為保存清水聞人楊肇嘉先生故居的公聽會，與專家學者、民間團體共同極力爭取故居應予以完整保存，不應因馬路拓寬計畫而讓具歷史價值之建築物消失，然公聽會結束後楊肇嘉先生的故居仍遭拆除，協進會深刻體會欲進行文化保存工作，如果沒有豐富的文化史料或妥善的文化保存方法及替代方案，光進行搶救工作是無濟於事的，於是協進會開始為清水進行全方位的文化田野調查，依序從清水的高美地區、大秀地區、大楊地區、三田地區及清水街區，分別就文史、景觀、建築、生態、宗教、美食及產業等，進行田野調查，為清水建立一座文化資料庫。並就相關文化資源調查及記錄成果，進行編輯出版書籍或影帶，由協進會策劃或發行之出版品如下表 3-2 所列：

表 3-4 牛罵頭文化協進會策劃或發行之出版品一覽表

時間	類別	作者	出版品名稱
1996.05	建築及景觀	蔡紹斌	「清水第一街大馬路深度之旅」地誌專書
1996.05	生態	黃朝洲	「小燕鷗之愛」生態專書
1996.10	文史	饒大經等人	「牛罵頭老照片專輯」
1998.05	建築及景觀	蔡紹斌	「解讀清水國小百年影像史」地誌專書
1998.10	生態	黃朝洲	「高美溼地生態之美」生態專書
1999.03	生態	視群傳播製作、牛罵頭	「高美濕地驚豔之美」錄影帶

		文化協進會 出版	
1999.06	建築及景觀	蔡紹斌	「清水鎮植物誌」地誌專書
1999.06	文史	紀肇聲	「我的家鄉—檳榔」
1999.08	生態	黃朝慶	「台灣珍稀水生植物」生態專書
1999.08	文史	吳長錕等人	「回想清水牛罵頭老照片專輯 2」
2003.10	文史	林美枝	「三田史記—鄉里間的教育清歌」
2004.02	建築及景觀	蔡紹斌	「走入山、海、植物的小鎮—清水」 地誌專書
2010.10	文史	吳念融	「清水阿嬤~戴著觀音耳機的吳廖 偷」

資料來源：牛罵頭文化協進會提供，本研究彙整製表

三、地方文史資源發現、進行文化資源保存及推廣

牛罵頭文化協進會成員因深入高美溼地從事生態調查工作，得知海渡發電廠提出於高美溼地南側設廠計畫，為保護高美溼地生態免於遭受破壞，協進會與當地居民及民間團體成立「反海渡設電廠行動聯盟」，展開一連串愛鄉護土行動，如出版高美溼地生態之美生態專書及清水高美候鳥季活動，並推動高美溼地自然生態公園催生運動，終獲臺中縣政府重視，經聘請專家學者進行調查研究後，向行政院農委會提出劃設「高美野生動物保護區」計畫，2004年正式由臺中縣政府公告劃設為「高美野生動物保護區」。相關事件發生背景及參與過程如下表 3-3 所列：

表 3-5 牛罵頭文化協進會參與反海渡電廠設立事件歷程

事件發生背景	參與過程	結果
自 1990 年起協進會之成員即已深入高美溼地進行生態調查，1996 年 10 月海渡發電廠計畫在臺中港北防風林區興建火	一、1997.11~1998.6 與清水鎮公所共同舉辦清水海濱研習營，以高美溼地為基地，培訓生態解說義工。 二、1998.1 協助高美地區居民成立「反海渡設電廠行動聯盟」，展開一連串愛鄉護土計畫，並	高美溼地在中央研究院、東海大學生物系、臺中縣政府及牛罵頭文化協進會等保育團體之努力下，在 2004 年 9 月 29 日由臺中縣政府公告劃設

<p>力發電廠，引發高美溼地的生態破壞危機，協進會與保育團體及當地居民展開一系列保護活動。</p>	<p>協助臺中縣政府農業局推動「清水高美溼地野生動物保護區設置計畫」。</p> <p>三、1998.10 出版「高美溼地生態之美」生態專書，為高美溼地留下紀錄。</p> <p>四、1998.11.15~1999.5.9 辦理「清水高美候鳥季--高美溼地最後巡禮」活動，為期 28 週。並於 1999.3 製作影帶發行，帶領民眾觀賞生態之美，同時抗議環保署通過海渡火力發電廠開發之環境影響評估。</p> <p>五、1999 年底終抵不過公權力之強勢執行，協進會與居民退出抗爭活動，海渡發電廠也因財務危機停止建廠計畫，高美溼地之生態危機得以解除。</p>	<p>為野生動物保護區，成為臺灣第 19 個野生動物保護區，讓高美溼地的生態特色得到肯定與國家法律之保護。</p>
---	---	---

資料來源：牛罵頭文化協進會提供，本研究彙整製表



圖 3-2 高美溼地現況

資料來源：本研究自行拍攝



圖 3-3 高美溼地現況

資料來源：本研究自行拍攝

協進會於 2000 年推動「大楊油庫保存運動」，成功透過全民運動購買一座廢棄油槽，並以大楊油庫為主題，將大楊地區開發歷史及大楊油庫保存運動納入學校本位課程，進行大楊油庫導覽解說計畫，讓大楊油庫發揮其文化價值，終致列

入歷史建築予以保存。大楊油庫保存運動相關歷程如下表 3-4 所列：

表 3-6 牛罵頭文化協進會參與大楊油庫保存運動歷程

事件發生背景	參與過程	結果
<p>1962 年擴建公館機場為現今清泉崗空軍基地，1966 年支援美軍越戰，於清泉崗基地興建七座油槽，1999 年拆除二座油槽興建大楊國小校舍，2000.2.14 空軍發包委由廠商拆除剩餘的五座油槽，大楊油庫的存廢引起熱烈討論，2000.3.3 經楊厝里居民向協進會請求支援，希望將大楊油庫保存下來，2000.3.6 牛罵頭文化協進會投入大楊油庫保存工作。</p>	<p>一、2000.3.6 協進會接獲告知後，首先探訪在地居民及學校的保存意願，均無反對意見。</p> <p>二、2000.3 進行資料收集並製作紀錄片，突顯大楊油庫對於美越戰爭的歷史價值。</p> <p>三、2000.3.10 與立委共同召開記者會、公聽會，讓大楊油庫的保存議題呈現出來。</p> <p>四、2000.3.14 與軍方及承包廠商進行協商，延後拆除日期。</p> <p>五、2000.3.20 臺中縣文化局邀集學者專家進行實地勘察並評估保存價值，與會學者專家均表示其價值應予保留。</p> <p>六、2000.3.31 與承包商就補償問題進行磋商。</p> <p>七、2000.5 辦理「風在吹·鳥在叫·光在跑」~清水大楊油庫發現·學習·休閒·驚奇之旅，讓居民重新認識並瞭解油庫的歷史意義，並發動募款。</p> <p>八、2000.5 成功發動 600 位股東協助認養「油庫之友卡」，集資 60 萬將最後一個油槽購買下來。</p> <p>九、2001~2006 協助學術單位進行田野調查及研究計畫，並協助楊厝社區辦理社造點各項計畫。</p> <p>十、2012.1 協進會與居民依文化資產保存法共同推動大楊油庫登錄為歷史建築。</p>	<p>保存運動推動期間，廠商仍持續不斷的在進行油槽拆除作業，協進會與在地居民積極動員，最終將最後一座油槽以牛罵頭文化協進會的名義買下，創下由民間集資買下歷史建物之首例，除成功保存大楊油庫外，並透過學術研究計畫，積極推動歷史建築之申請，終於 2012.7.23 公告登記為歷史建築，目前朝向成立「軍事史蹟公園」之計畫進行。</p>

資料來源：牛罵頭文化協進會提供，本研究彙整製表



圖 3-4 大楊油庫現況圖

資料來源：牛罵頭文化協進會



圖 3-5 油庫體驗之旅活動照片

資料來源：牛罵頭文化協進會

四、社區經營與社區聯盟

牛罵頭文化協進會成立初期，以發揚傳統文化及技藝為任務，辦理推廣南管薪傳研習，培養南管音樂人才，讓南管戲曲音樂得以傳承下去，並配合清水鎮公所、清水紫雲巖辦理清水燈節活動，自 2000 年 5 月起，牛罵頭文化協進會將發展重點放在在地的社區經營上，協助公部門推動社區營造計畫，輔導社區發展協會辦理社區營造點各項計畫與活動，期待透過社區營造的方式，凝聚社區意識、強化社會組織運作、落實社區終身學習、提升社區生活品質，讓社區營造運動得以在社區中深化。牛罵頭文化協進會推動社區營造工作相關成果如下表 3-5 所列：

表 3-7 牛罵頭文化協進會推動社區營造相關成果一覽表

時間	計畫或活動名稱	推動方式	成果
1996.8~12 1997.8~11 1998.1~4	臺中縣南管薪傳 基礎研習計畫及 進階研習計畫 (一)(二)	向臺中縣政府提出 南管推廣計畫及清 水清雅樂府南管振 興計畫。	培養南管戲曲音樂 人才，奠立南管薪 傳根基。
1999.3	清水燈節~玉兔 迎春	以清水農特產做為 主題結合親子彩繪 燈籠及邀請同樂 軒、敦煌國樂團、清 水國小及清水高中	將清水在地農特產 品特色展示出來， 並推廣傳統藝術~ 北管。

		音樂班參與演出，並透過花車踩街活動做為宣傳方式。	
1999.3.21	牛罵頭社區報導第一期正式出刊	發行社區刊物。	記錄並報導清水的小鎮風情與社區文化活動。
2000.2	清水燈節	將元宵燈會結合清水碑子口裝置藝術與藝文展演。	將第一街的歷史景點，以裝置藝術的形式加以保存並展示。
2002.8	夏日爵士 YA~音樂與空間的對話	透過爵士樂即興精神與港區藝術館、清水國小、清水天主堂、米粉寮等歷史記憶區的結合，再創清水音樂小鎮的夢想。	從音樂與空間的結合，顯現出清水山林水色與歷史人文的厚度。
2003.3~6	高美國小本位課程研習計畫	協助高美國小以高美地區九月初一迎觀音佛祖為主軸進行相關課程研習及田園調查。	以高美地區民間信仰為探索核心，結合九年一貫社會領域教學活動，發展地方特色，作為學校本位課程內容。
2003.5	異鄉人、異鄉曲—大肚山的故事	協助清水劇團年度巡演。	讓原居住在大楊地區因陽明山計畫書疏開遷移至新社鄉之清水鄉親，回鄉聆賞自己的故事。
2004.3~12	清水鎮三田地區下滴農路踏查研究計畫	透過社區資源之研究調查，協助社區進行下滴農路未來發展之評估。	相關研究成果作為下滴農路是否規劃為農業休閒單車綠廊之評估依據。
2004.9~11	臺中縣社區點楊厝社區營造計畫	協助辦理楊厝社區導覽解說員培訓、楊厝社區資源調查及相關社區營造活動。	培訓導覽解說員計53人次，並推出2004清水「揚楊得意」好彩頭文化季，結合大楊國小運動會、社區文化產業及美食特展等

			社區活動。
2005.2~12	社區營造相關計畫	協助高東社區、楊厝社區、文昌社區及中社社區辦理社區營造相關計畫及活動。	協助社區發展協會結合社區在地特色發展社區文化活動。
2007.11~2008.4	2007 信義房屋社區一家贊助計畫~水圳、鐵道、生活廊道—清水鎮下滴農路生活綠廊營造計畫。	與社區人士共組「下滴農路生活綠廊推動小組」，透過「跟著水圳走—下滴農路再發現工作坊」的戶外踏查課程，及「下滴農路空間綠美化」實作課程，進行下滴農路的發現與營造工作。	編製社區導覽手冊、繪製社區導覽地圖、架設社區網站、設置解說看板並透過生活綠廊之旅活動的辦理展現成果。

資料來源：牛罵頭文化協進會、活動手冊、成果報告書，本研究彙整製表



圖 3-6 南管薪傳研習情形

資料來源：南管薪傳之夜展演手冊



圖 3-7 南管薪傳研習情形

資料來源：南管薪傳之夜展演手冊

五、朝文化觀光產業發展

2006 年開始，牛罵頭文化協進會有感於經營遭遇困難，開始思考轉型，朝文化觀光產業發展，開始協助清水區公所舉辦清水山海深度旅遊系列活動，2008 年起協助辦理清水地景藝術節，迄今為每年固定舉辦之文化觀光活動，目前亦協

助辦理一區一特色計畫，希望藉由公部門文化活動之舉辦，帶動地方文化產業之發展。協進會目前規劃發展地方文化產業之經營與文創商品之開發，惟地方文化產業是否能成為協進會永續發展之經營策略主軸，為本研究亟欲研究探討之重點，希望相關研究結果能提供協進會做為參考。牛罵頭文化協進會協助推動之文化觀光活動及相關活動成果如下表 3-6 所列：

表 3-8 牛罵頭文化協進會協助推動文化觀光活動相關成果一覽表

時間	活動名稱	參與內容	成效或結果
2006.10~11	山海深度之旅	協助清水鎮公所規劃清水山海深度旅遊系列活動、導覽手冊編輯及網站製作等工作。	透過結合清水的宗教、生態、古蹟、美食之旅，帶動清水的觀光事業，並達到行銷清水的目的。
2007.11	山海深度一日遊	協助清水鎮公所規劃清水山海深度一日遊系列活動、導覽手冊編輯及網站製作等工作。	透過結合清水的宗教、生態、古蹟、美食之旅，帶動清水的觀光事業，並達到行銷清水的目的。
2008.11-12	清水地景藝術節	負責導覽志工培訓與服務工作。	協助安排附近學校進行校外教學活動，並進行導覽解說服務超過 3000 人次。
2009~2010	遊 go 清水~文化逍遙遊	參與清水觀光文化產業聯盟。	結合人文歷史、產業美食、宗教廟會發展文化產業，惟後續缺乏主導者，活動因而暫停，協進會也因參與此項活動啟發朝產業發展之想法。
2011.10~11	一區一特色計畫~2011 清水高美飛鳥文化季「風在吹·鳥再飛」	協助導覽高美溼地賞鳥活動、石頭彩繪活動、呷糶做風吹~高美漁村文化體驗活動及高美溼地駐地導覽解說服務工	藉由飛鳥文化季活動，讓參與者體驗海岸溼地生態之美，並藉由淨灘活動，一起履行保護溼地的承諾。

		作。	
2012.11	清水地景藝術節	協助導覽志工培訓工作。	協助導覽解說工作。
2013.10	清水地景藝術節	擔任藝術導覽義工培訓工作坊講師。	清水鰲峰山公園人文生態產業特色分享與帶領相關人員進行實際踏查。
2013.3~11	一區一特色計畫 ~清水大楊地區 人文生態產業	協助辦理研習工作坊、規劃跟著油管去旅行及美食嘉年華會活動等工作。	結合大楊地區四個社區，藉由清水山海油庫研習工作坊，陸續完成大楊地區文化地圖、建構大楊地區文化資料庫，作為未來發展人文產業的基礎與藍圖。

資料來源：牛罵頭文化協進會、活動手冊、成果報告書，本研究彙整製表



圖 3-8 2008 山海地景藝術節

資料來源:臺中市清水區公所全球資訊網



圖 3-9 2011 飛鳥文化季活動

資料來源:臺中市清水區公所全球資訊網



圖 3-10 2012 山海地景藝術節

資料來源:臺中市清水區公所全球資訊網



圖 3-11 2013 大楊美食文化嘉年華

資料來源:臺中市清水區公所全球資訊網

第四章 訪談結果分析

針對第二章理論探討及第三章清水歷史文化背景及牛罵頭文化協進會發展歷程之資料統整，再對公部門、牛罵頭文化協進會成員、在地文化工作者及與牛罵頭文化協進會具有夥伴關係之學校或團體進行深度訪談，並將訪談內容作成紀錄（附錄四），以期瞭解清水地方文化產業、牛罵頭文化協進會之發展現況、面臨的問題及以地方文化產業為主要經營策略之可行性評估。因此，本章將統整訪談內容，分別就清水地方文化產業發展現況、牛罵頭文化協進會發展現況及其兩者間之發展關係進行分析探討。本研究主要受訪者如下表 4-1，受訪題目大綱如下表 4-2、4-3、4-4、4-5：

表 4-1 訪談對象及代碼

訪談對象	訪談時間	編號
臺中市清水區公所人文課課員	2014 年 03 月 25 日	A1
臺中市政府文化局股長	2104 年 03 月 25 日	A2
牛罵頭文化協進會理事長	2104 年 02 月 16 日	B1
牛罵頭文化協進會總幹事	2104 年 02 月 17 日	B2
牛罵頭文化協進會資深會員 A	2104 年 03 月 21 日	B3
牛罵頭文化協進會資深會員 B	2104 年 03 月 22 日	B4
牛罵頭文化協進會資深會員 C	2104 年 04 月 07 日	B5
在地文化工作者 A	2104 年 03 月 12 日	C1
在地文化工作者 B	2104 年 03 月 19 日	C2
弘光科技大學服務學習中心主任	2104 年 03 月 08 日	D1
高東社區發展協會總幹事	2104 年 04 月 12 日	D2

表 4-2 訪談大綱—公部門

題號	題目
1	貴單位辦理的業務或活動與清水地方文化相關的有哪些？經費來源為何？成效如何？是否有後續計畫或長期性計畫？
2	您認為推動上述業務或活動對於社區發展有何影響？
3	在推動上述業務或活動時，牛罵頭文化協進會曾參與的有哪些？
4	您認為牛罵頭文化協進會對於清水地方文化發展有何影響？
5	貴單位未來在推動地方文化發展有無相關規劃或扶助計畫？

表 4-3 訪談大綱—牛罵頭文化協進會成員

題號	題目
1	協進會成立至今發展的歷程為何？（或您曾參與的活動有哪些？）
2	協進會目前的運作情況為何？遭遇哪些困難？
3	您對協進會轉型投入文化產業有何看法？
4	您對協進會未來經營發展有何建議或看法？

表 4-4 訪談大綱—在地文化工作者

題號	題目
1	您曾參與清水地方文化相關的活動有哪些？
2	您認為清水在地文化有何特質？發展上有何優劣勢？
3	您認為清水地方文化產業化可發展的方向或策略為何？
4	您認為牛罵頭文化協進會對清水地方文化發展之影響為何？
5	您對清水地方文化產業未來的發展有何建議？

表 4-5 訪談大綱—夥伴關係者

題號	題目
1	貴單位與牛罵頭文化協進會合作過哪些活動或計畫？為何選定牛罵頭文化協進會為合作對象？
2	您覺得牛罵頭文化協進會是一個什麼樣的團體？具有何種特質？
3	您覺得推動地方文化產業化，對牛罵頭文化協進會是否有幫助？
4	您對牛罵頭文化協進會後續的經營發展有何建議？

第一節 地方文化產業現況分析

一、地方文化產業發展之優勢

(一) 擁有豐富多元的在地文化特色

清水地理位置位於中部海線的中心點，交通便利，早期為平埔族的聚集地，在日據時期是台中州的行政中心，由於地域開發早，以致擁有許多歷史文化資產，例如牛罵頭文化遺址，不僅是新石器時代中期文化的代表，更是清水文化起源的象徵，成立牛罵頭文化園區後，更具有文化教育的功能。在地方自然休閒景觀方面，有地貌豐富的鰲峰山市鎮公園，及生態豐富的高美溼地，為發展觀光休閒旅遊提供自然資源及活動場域。

清水的文化內涵包含牛罵頭文化遺址的發現，從挖掘出的陶片、貝類的研究，清水的歷史可追溯到史前時代。(受訪者 C1)

清水文史豐富，包山包海，清水的歷史演進就像整個臺灣歷史發展的縮影，從史前文化—牛罵頭文化遺址、中社遺址，山就是鰲峰山公園、海就是高美溼地，是日據時代的行政中心，當初的台中州大甲郡範圍從現在大安區到大肚區，以地理位置來看，清水剛好在中間，所以就以清水為行政中心。…早期平埔族會選擇清水為聚集地，就是看重清水的地理環境吧。(受訪者 C2)

在鄉土文化特產方面，清水因為眷村的設立，引進很多外來的美食小吃，如擀麵、涼麵等，加上清水傳統美食：米糕、肉圓、手工麵線等，讓清水的美食小吃呈現多元化。另外韭黃是清水特有的農產品，經清水區農會開發製作成韭菜麵，與喜利廉餅行自行開發的杏仁薄餅並列為清水最具特色的伴手禮。

清水因為時代背景的關係，有很多大陸的小吃帶進來，清水除了米糕、擀麵、涼麵外，還有喜利廉的杏仁薄餅、手工麵線、肉圓等。(受訪者 B4)

清水的眷村特別多，也形成一種眷村文化，外來的人加上在地的閩南人，族群文化變得很多元，美食也變得很多元。(受訪者 C2)

由上述訪談結果顯示，清水無論是歷史文化資產、地方自然休閒景觀，或是地方文化特產方面，都具有發展文化觀光產業之潛力。

(二) 工商業不彰，成就文化保存

清水以農立鎮，依清水鎮誌之記載，1950 年清水從事農業人口到達最高峰，佔全區人口 79.27%，相較於鄰近鄉鎮，工商業較不發達，但也因為工商業不發達，社區發展步調較為緩慢，讓清水的文化古蹟免於因經濟快速成長而遭受破壞；社區居民生活形態未急遽改變，社區氛圍保留質樸的文化氣息，傳統文化得以保存下來，且各種文化均衡發展，不流於商業化。

清水人稱文化鎮，相較鄰近的沙鹿，沙鹿較偏重於工商發展，而清水較偏重於文化層面。(受訪者 C1)

近年來清水地區商業不彰，是缺點卻也是優點，因為商業不發達而造就文化及文物保存得比較好，而且各種文化均衡發展，不會像大甲的媽祖文化，因為主題太過明顯而蓋過其他的文化特色，而且偏向商業化。(受訪者 C2)

(三) 社團發展蓬勃，帶動地方文化發展

1980 年代以後，因為人民結社規定鬆綁，清水地區人民團體大幅增長，於

清水區公所登記有案的人民團體就已超過一百個，其中以社會福利組織及學術文化組織成長最多，因為社團的蓬勃發展，可以反應出社區居民對於自我學習更加重視，對於社區議題更加關心，對於帶動地方文化發展有明顯的影響。社團間的相互提攜與成長，也是促進地方文化發展的重要因素。

因為當時清水登記有案的社團就超個 100 個，包括服務性、聯誼性及教育性的社團，要如何整合這些社團、協助這些社團一起進步，是我們取名為協進會的核心價值之一。(受訪者 B1)

社區知識份子透過社團活動的參與，相對提升地方文化活動的參與度，並運用自身的知識與能力，成為地方文化活動之核心成員，為地方文化發展注入活力。

清水的軍公教人口多，社團也多，知識份子透過社團活動，促成清水文化發展蓬勃。(受訪者 C2)

(四) 港區藝術中心的設立，帶動地方藝文發展

臺中地區地形東西狹長，地方文化資源分配不易，為了使藝文活動能在全區均衡發展，自 1993 年起於清水區興建港區藝術中心，並於 2000 年 3 月正式營運，為一個多功能複合式的藝術展演場所，提供人文藝術演出的舞臺及居民文化休閒的場所。港區藝術中心除定期有靜態展覽外，也經常舉辦文化講座及藝文活動，帶動地方藝文發展，也引發結合週邊文化遺址、文化景點，發展成地方文物展示中心之構想。

大秀地區則以廖添丁、眷村、港區藝術館為主題。(受訪者 B1)

那時候港區藝術中心也剛成立，因為就在我家附近，所以就常參加港藝中心的活動。(受訪者 C2)

(五) 政府單位對於文化活動的重視，並能給予經費補助

近年來政府單位對於形象行銷非常重視，就如同受訪者 A2 所說，文化就像一件外衣，它代表的是一個縣市的形象，所以政府單位對於文化活動的推動都非常支持，並能給予經費補助。清水區公所也每年固定向文化局申請補助，推動一區一特色計畫，希望藉由一區一特色計畫的施行，發展帶狀文化活動，以帶動地方文化產業發展。如 2013 年的一區一特色計畫，以大楊地區大楊油庫的歷史故事為計畫主軸，推動以大楊油庫為主題之文化活動，2014 年延續辦理大楊地區的產業發展計畫，對於大楊地區而言，是發展地方文化的契機。

去年我們提的計畫是大楊油庫的歷史故事，今年我們延續辦理大楊地區的產業發展。(受訪者 A1)

文化就像一件外衣，它代表的是一個縣市的形象，所以不只我們臺中市很重視，我想各縣市政府都很重視。(受訪者 A2)

一區一特色計畫是每年固定的計畫，由區公所提出相關計畫，局裡會成立審查委員會審核後，看通不通過，通過的話就會核給 10 萬到 50 萬不等的經費。(受訪者 A2)

除此之外，文化局尚有民俗節慶主題活動計畫及藝文活動小額補助計畫，可提供民間團體或區公所申請，對於地方文化活動之推行有實質的幫助。

另外還有民俗節慶主題活動計畫，只要是臺中市立案的民間團體或區公所都可以申請，活動內容可以是民俗節慶主題活動，或是跟文化傳承、藝術文化、藝文活動都可以。(受訪者 A2)

還有藝文活動小額補助計畫，針對小型的藝文活動，計畫審查通過後會核給 2 萬元以下的經費。(受訪者 A2)

二、地方文化產業發展面臨之問題

(一) 社區居民看法分歧、意見難以整合

地方文化產業是一種屬於當地特有的文化活動，社區居民是否具有共同的願

景、是否可以凝聚共識，是地方文化產業能否發展的重要因素，以清水大秀地區廖添丁廟為例，廖添丁劫富濟貧的傳奇故事是地方上家喻戶曉的，有人認為可以利用廖添丁的傳奇性去發展文化活動，但有人認為廖添丁在本質上具有負面的形象，不值得去發揚光大，對發展成地方民俗文化活動持反對意見，社區居民看法分歧，意見難以整合，對於地方文化產業發展產生阻礙。

另外地方上有不同的意見，對於計畫的執行都有很大的影響，像大秀地區的廖添丁廟，我曾經跟地方人士建議，仿照台北八里的廖添丁廟發展觀光，但地方上的意見分歧，就沒有辦法去做，人家八里都可以做，為什麼清水不能做，就是地方上的人不支持，沒有人去主導。(受訪者 C1)

另外像廖添丁廟，我從 85 年開始研究並提出產業化的想法，但當地人認為廖添丁是賊，不值得去發揚光大。(受訪者 C1)

(二) 未建立行銷及配套措施

地方文化產業發展需要透過對地方資源有效整合及運用的方式去推動，不是順應一時的潮流，否則一旦熱潮退去、人潮不再，產業自然無法繼續，綜觀清水，已具備足夠發展產業之文化條件，但要如何整合、包裝、行銷，以吸引外地人注意到清水，願意到清水消費，目前尚無完善之行銷規劃及開發出完整配套措施，有待相關單位之努力。

清水有足夠的文化條件，最難的是要怎麼宣傳、包裝、行銷，讓清水以外的人看到，文化產業要發展不能只靠清水人自己來消費吧，要怎麼吸引外地人來消費才是最重要的。(受訪者 B4)

要怎麼結合這些在地美食，把它們行銷出去，像一提到九份就會想到芋圓一樣，作文化產業就是要把在地特色的東西推出去。(受訪者 B4)

台東的自行車道因為一則咖啡廣告就吸引一大堆人去朝聖，論風景、氣候，我們清水的五福圳自行車道絕不會輸他們，但要怎麼去行銷，去做後續的配套工作，是我們該思考的課題，不是靠廣告吸引一時的觀光客就好。(受訪者 B4)

（三）在地社團成員呈現斷層現象

根據受訪者 C2 的觀察，目前清水地區在地社團多半呈現成員斷層現象，年輕人不願實際參與地方性文化活動，只願意隱身於網路世界去參與，對於地方文化活動之運作較無實質的幫助，且在地社團出現斷層現象，不僅在地社團運作產生困難，對於地方文化發展及文化傳承亦相對產生隱憂。

但以目前的觀察，社團多半呈現斷層現象，文化活動參與的人越來越少，年輕人喜歡隱身於網路虛擬世界去推文化、展現文化，但要發展文化，我覺得還是要實際的站出來，這樣人家才看得到你。（受訪者 C2）

（四）公部門的施作對文化或環境造成衝擊

縣市合併後，公部門投注較多經費在硬體設施之施作上，如鰲峰山公園整建計畫、高美溼地旅客服務中心及白海豚生態館之工程及牛罵頭文化園區之整建，雖能提升環境設施之能見度，但公部門於進行建設或整建計畫時，對於生態環境及文化層面未能將在地文化工作者或文化團體之意見納入考量，漠視地方意見與需求，以致有拆除神社遺址改種櫻花、人潮來了水鳥卻不見了的現象產生，對於地方歷史文化及生態環境造成衝擊。

但最近鰲峰山公園整建計畫引起協進會還有在地人的反彈，公部門在進行地方文化設施整建過程中，應該要把在地文化工作者的意見納入規劃，這樣才會比較符合地方的需求，才不會像現在這樣引起抗爭。（受訪者 B3）

環境保護與開發本來就是相衝突的，所以公部門在做相關建設時應該要有所取捨，像高美溼地的步道蓋好了，人群也來了，但水鳥都不見了。（受訪者 B4）

也希望政府不要用建設的名義行破壞之實，我覺得清水的好山好水已經很足夠發展屬於我們清水特有的文化產業，不要再用一些水泥建築來破壞自然之美。（受訪者 B5）

像最近要整建的鰲峰山公園，規劃的人用現在的思維模式去整建，喪失了原有文化面貌，例如把清水神社遺址部份拆除改種櫻花，完全沒有考量到原有的文化意

涵與面貌，這種現代化的建築還能叫歷史建築嗎？（受訪者 C1）

（五）行政程序繁瑣影響申請經費補助之意願

公部門在文化活動上雖然有提供相關經費之補助，但行政程序繁瑣，需先行提出計畫申請，經評審委員會審議通過後，才能決定是否核給經費補助，且核給的經費額度視審查結果而定，活動結束後尚且需提報活動成果及執行相關預算核銷作業，有時活動會受到計畫制約且部分計畫有自籌款的壓力，以致影響申請經費補助之意願。

這三個計畫都是每年固定執行的，也都是要由區公所或立案的民間團體在前一年就要先提出計畫，辦理的時間我們都有公布在網站上，也會發公文給區公所，經過審核通過後再核給經費，經費來源都是由文化局編列預算。（受訪者 A2）

但政府單位的補助款通常都要先送計畫審核，審核過才會核給經費，活動結束後還要報成果做經費的核銷，光是經費核銷這部分可能就搞死很多文化人了，政府的形式化對文化活動有很大的制約力。（受訪者 B4）

向公部門申請活動經費時，還需要有自籌款，這對非營利組織是一種壓力。（受訪者 C2）

（六）文化政策因公部門財政困難或首長人事異動產生不確定性

地方文化產業如有公部門經常性的經費補助與支持，對於地方文化產業發展是最堅強的後盾，但公部門因財政困難或首長的人事異動，對於文化政策是否得以延續產生不確定性，對於地方文化產業之發展產生不利的影響。

能不能長期給予文化活動補助這部份，我真的沒辦法回答，因為縣市合併後，公所沒有自主財源，要看文化局有沒有補助，而且現任區長任期即將屆滿，下一任區長改為官派，新的區長會有什麼作為，對地方文化這塊是不是支持，真的沒辦法預料。（訪談者 A1）

三、對地方文化產業發展之建議

（一）結合在地特色、衍生地方吸引力

地方文化產業即是以地方文化為內涵的產業，所以必須強調產業的獨特性、個性化及在地性，並藉由地方意象的確立，衍生出地方的吸引力，並帶來消費性經濟，達到活化社區的目標。

應該要先評估投入的文化產業具有哪些在地特色？能結合哪些在地消費？能吸引多少消費群？（受訪者 B4）

我一直強調文化要跟產業結合才能長久，而且產業要有特色，才有發展的可能性，要讓人家覺得一定要來到這裡才看得到、買得到，才能吸引人來，清水除了文物展外，可以結合史蹟、圖片、影片等規劃故事館，有靜態、有動態，內容不能單一，還可以結合在地美食小吃、農產品，像米糕、韭黃等。（受訪者 C1）

推展方式除了結合地方議題及在地特色商店發展在地消費外，還要思考創新，活動要有新鮮感、有創意、有意義，才能吸引人潮來消費。

我們之前有推過樂 in 活動，就是結合議題推在地消費、簽在地特約商店，店家信任我們、贊助我們，我們發行明信片及樂 in 卡，民眾持卡就可以有折扣、集點數，但是能見度不高，要提高能見度及延續下去，活動就要有新鮮感、有創意、有意義。（受訪者 C2）

（二）設立地方文物館、形塑有在地特色的文化設施

設立具有在地特色的地方文物館，除了可以將地方文化特色做靜態的陳列展示外，也可以結合在地產業，提供就業機會，促進地方經濟發展，並成為地方文化據點及文化旅遊資源。

清水要發展文化一定要跟產業結合才能發展起來，我個人是比較傾向設立地方文物館或地方故事館的方向，而且主題不能單一，不然人家來一次就不會想再來了，像結合清水靜思堂、港區藝術館、廖添丁廟，發展文物展覽，再加上手工藝品製作，像清水在地原有的蘭草編織，要永續經營、推廣，甚至可以考慮結合在地農業，自己來種蘭草，這樣產銷合一，才是長久之計。（受訪者 C1）

（三）使用者付費觀念之養成

透過社區學習，建立正確的觀念，才能導正地方文化產業發展的方向，所以透過文化產業的推廣，培養居民使用者付費的觀念，對地方文化產業發展有正面的幫助。

還有使用者付費的觀念，像各個展覽場館都要收費一樣，對文化事業是有幫助的。
(受訪者 C2)

(四) 配合公部門施政計畫，發展地方特色

近年來公部門將地方文化發展納入施政計畫中，對於地方文化發展產生帶頭作用，地方居民因政府單位投入經費與經營，對社區更有共識。例如清水區公所利用一區一特色計畫，針對大楊地區推動大楊油庫歷史故事，甚至於今年延續辦理大楊地區產業發展，做為社區營造的主題，因為計畫的實施也帶動社區居民積極推動社區發展，主動申請農村再造計畫，讓社區發展計畫更完善。每年由清水區公所辦理的山海地景藝術節，結合藝術與人文，也為清水的文化觀光旅遊帶來契機。

一區一特色計畫在突顯地方特色，讓居民更認識自己的家鄉，像我們去年推大楊油庫的歷史故事，今年延續主推大楊地區的產業發展，當地海風里也去申請了農村再造計畫，應該可以帶動地方的發展，山海地景藝術節是結合觀光旅遊，這些對社區發展都有正面的影響。(受訪者 A1)

第二節 非營利組織現況分析

一、非營利組織推動社區營造之成效

牛罵頭文化協進會從 1995 年成立至今，在推動社區營造過程中最具成效的事蹟有：(1) 文化復興運動、(2) 文史資源調查、(3) 生態保護與文化保存、(4) 協助在地社團或組織，分述如下：

(一) 文化復興運動

牛罵頭文化協進會在成立之初，舉辦了牛罵頭藝文季活動，透過社區表演、老照片徵集、文化研討會及音樂會的形式，把清水的在地文化再度呈現與發揚，引起各界迴響，讓社區居民重新認識自己的家鄉，成功撒下文化的種子，並打響了牛罵頭文化協進會在社區營造的知名度。

我們以古典音樂學會的經驗當基礎，以文建會辦理大型文化季活動為藍圖，規劃了牛罵頭藝文季，獲得鎮公所的支持，活動項目包括音樂性的演出、老照片的收集與展覽及各項講座的舉辦…，獲得各界廣大的迴響，也打響了協進會的知名度。（受訪者 B1）

牛罵頭文化協進會當初一舉成名的代表作就是辦了二十幾場的牛罵頭藝文季，從清水的建築、清水的人、清水的植物、清水的排水溝、清水的溼地、清水的燈塔、清水的信仰、清水的人文、清水的碑情到清水的山，透過音樂會、座談會、講座去呈現。（受訪者 B4）

文建會推動社區總體營造初期，印象中比較有成效的共有 12 個據點，像桃米社區、宜蘭的白米木屐村…等等，其中推動範圍最大最特別的就是清水，因為只有清水是以一個鎮為單位，不是只有單一社區，而推動清水社區總體營造工作的就是牛罵頭文化協進會，他們一開始就推出相思文化季還有音樂節活動，當時看到媒體報導有關自己家鄉的活動，讓還是學生的我覺得很光榮，文化的種子就此埋入心中。（受訪者 C2）

（二）文史資源調查

協進會成員依各自專長或興趣分組，分別就清水的生態、宗教、建築、歷史、人物、美食、傳統藝術…等等進行田野調查，並做成紀錄，進而集結出版書籍或製作影音媒體資料，讓清水的文化資料得以保留並傳承下去，為清水的文化資源建立了一座資料庫。

協進會的組織用興趣來做分組，有生態、宗教、建築、文史、美食…等等，從觀察、記錄開始，進行各方面的調查、訪談，然後大家一起分享得到的成果。（受訪者 B1）

成立初期我們大家都很熱情，假日、晚上都一起討論、開會，想要把清水美好的一面紀錄下來，所以到處拜訪社區耆老，把傳統文化還有藝術紀錄下來，像南管的演奏現在已經很少見了，當初我們就把南管的演奏錄音下來，讓後輩們可以聽得到。(受訪者 B3)

協進會成立初期，很積極的投入地方文史的踏查、記錄，因為參與了這些事才瞭解到很多關於清水的歷史故事還有一些地方人物，協進會也辦了很多場很棒的講座，讓大家認識清水的建築、宗教與生態，那時候才發現原來清水有這麼多值得去研究的歷史跟史蹟，那時候因為蔡紹斌大哥的專長是植物，所以也去做植物的觀察，然後他也出了書，協進會前前後後也出了好幾本書，像清水第一街大街路的紀錄就是其中之一。(受訪者 B5)

(三) 生態保護與文化保存

在牛罵頭文化協進會成立之前，古典音樂協會成員已開始關注高美溼地的生態，協進會成立後也以生態紀錄為主要議題，並選定高美溼地為觀察對象。

1990 年從高美溼地生態觀察開始到舉辦音樂講座。(受訪者 B1)

協進會第一步以生態紀錄為主要議題，並選定高美溼地為對象。(受訪者 B1)

在進行生態調查的同時，高美溼地被規劃為海渡發電廠用地，為保護高美溼地的生態環境，牛罵頭文化協進會結合居民及民間團體，成立反海渡聯盟，辦理生態解說員培訓，舉辦賞鳥導覽活動，企圖引起社區居民及公部門對高美溼地生態的重視，經過多年的努力，高美溼地經臺中縣政府公告劃設為高美野生動物保護區。2000 年再度投入大楊油庫保存運動，聯合居民籌措經費，將已標售的油槽買回，並申請登錄歷史建築，讓見證越戰時期的歷史文物得以保存下來。

一進行調查就又碰到高美溼地興建發電廠事件…，當時協進會與當地居民組成反海渡聯盟，從培養生態解說員開始，辦理賞鳥導覽活動，策劃候鳥季，定調為高美溼地最後的巡禮，希望藉由大家對生態保護的連署搶救高美溼地。(受訪者 B1)

協進會從一開始的調查、紀錄、生態觀察、出版書籍到為維護高美溼地的生態及保存大楊油庫的議題而去進行抗爭、搶救，都是協進會充滿回憶的一頁。(受訪者 B2)

再來印象比較深刻的就是參與高美濕地環境保護，抗議電廠的設置，還有大楊油庫的保存運動。(受訪者 B3)

後來就是高美溼地的保護運動還有大楊油庫的保存運動，高美溼地因為協進會的努力，今天才會成為一個保護區，大家才有地方去賞鳥、看招潮蟹，大楊油庫也是因為協進會的努力才得以保留一個油槽。(受訪者 B5)

參與高美溼地的生態保護及大楊油庫的文化保存運動，過程雖然備極艱辛，但從受訪者的言談之中可以感受到，協進會成員不僅對於來得不易的成果感到高興，對於參與活動的過程也充滿回憶與認同感，這也是促使協進會成立這麼多年來，能持續在社區經營的原動力。

(四) 協助在地社團或組織

牛罵頭文化協進會成立的核心價值之一，即是協助在地社團一起進步，在實際運作上，對於在地社團能給予實質的幫助，例如協助在地社團撰寫企劃案、辦理經費核銷等作業，輔導社區發展協會申請社區營造計畫，協助辦理社區營造相關活動等，如協助高東社區發展協會進行高美溼地生態解說員培訓，以利高東社區以高美溼地的生態導覽做為社區發展特色。對於社區新興社團，亦能發揮本身的知識與經驗，不吝給予意見與指導，並實際帶領實作與經驗傳承，促成新興社團的茁壯與發展。

協進會初期會協助其他社團寫企劃案及一些行政申請、核銷事項。(受訪者 B4)

草創之初胡老師也都一直很支持我們，每一次的籌備會都會到場給予意見，我們在介紹清水名人時，第一個介紹的就是胡淑賢老師，她對清水文化發展真的不遺

餘力，我們在做文化踏查時，就都蔡大哥支援我們，帶著我們去做，胡老師跟蔡大哥都是我們的顧問。(受訪者 C2)

民國 93 年高東社區準備成立社區發展協會，有申請社造點計畫，因為牛罵頭文化協進會很早就開始做社造，現在的吳理事長也是當時縣政府的社造委員，所以縣政府就指派他們來輔導我們、協助我們，成立高東社區發展協會後，我們就開始培訓高美溼地的解說員，牛罵頭文化協進會很早就對高美溼地做了生態的調查，所以他們對高美溼地很瞭解，也擁有很豐富的資料，我們前總幹事跟吳理事長也很熟，所以剛開始的培訓營都是請吳理事長來當講師。(受訪者 D2)

二、非營利組織已具備的能力

(一) 經費籌措能力

牛罵頭文化協進會是一個在地社團，成員也都是在地居民，因為濃厚的在地特色，加上結合在地文化活動的舉辦，成功獲得社區居民的支持與認同，社區人士與團體願意贊助協進會的各項活動，讓協進會在經費的籌措上獲得支援。因為文化活動的成功，也引起公部門的注意，主動與協進會接洽並表示願意給予經費之補助，但協進會不希望文化活動因為接受公部門的補助而受到約束，希望可以自己的方式去做，於是婉拒了公部門之邀約與補助，由此可看出，協進會具有經費籌措的能力，不依賴公部門的經費補助，才能堅持走自己的路。

我們以古典音樂學會的經驗當基礎，以文建會辦理大型文化季活動為藍圖，規劃了牛罵頭藝文季，獲得鎮公所的支持，活動項目包括音樂性的演出、老照片的與展覽及各項講座的舉辦，但經費來源仍由協進會自行籌措或向店家募款而來，辦理期間自 1995.7~1995.9 為期二個月，獲得各界廣大的迴響，也打響了協進會的知名度，同時也引起文建會及縣政府的注意，主動與協進會接洽，希望協進會參與他們的社造計畫，但協進會均予以婉拒，因為協進會希望能走自己的路，不希望因為有補助而必須受外界的制約。(訪談者 B1)

只要活動是在地人所支持的，一般都會有樂捐款的贊助。(訪談者 B3)

其實我們辦活動的時候通常都會有很多贊助單位，像清水的醫生及一般店家都很樂意贊助地方文化活動，農會、扶輪社，甚至世華銀行的基金會，他們為了跟地方做結合，通常也都很樂意捐助我們。(訪談者 B4)

（二）具有規劃與創新能力

協進會成員透過投入文化保存運動的經驗與啟發，尋求問題的解決方法或替代方案，藉由個人興趣或專長作責任分組，為地方文史留下紀錄，也為協進會儲存搶救文化資產的籌碼，多年累積的成果透過文化活動、辦理研討會、座談會及書刊編輯的方式來展現，並成功運用在後續的文化保存運動上。在發揚傳統文化方面，能把傳統文化透過實做及觀光導覽活動，與在地文化做連結，開發兼具創意與美感的文化活動。藉由這些成果顯示，協進會成員具有規劃與創新能力，致使協進會擁有豐碩的經營成果。

因為參與搶救楊肇嘉先生故居的過程中，受到楊肇嘉先生對文化認知的風範影響，引發文化活動應該要生活化的價值觀，並從搶救失敗的經驗中得到一些啟示：(1) 要成功保存文化遺產，必須先找到合適的替代方案，(2) 要加速有系統的記錄清水的腳步，有記錄才有資源去對抗。(受訪者 B1)

從上述二件事的發展過程，可以看出建立在地文化資料庫是多麼重要的一件事，後來利用這些經驗運用在大楊油庫及清水國小老宿舍的保存運動上，也都能成功達成目標。(受訪者 B1)

因為協進會的核心人物各有各的專長，所以協進會的活動還滿多元化，我們也出版過書籍、老照片等等的。(受訪者 B3)

其中發揚傳統文化的項目，例如作粿，在製作的過程中教導學生與民眾如何去利用及認識在地的植物與食材，透過石頭彩繪瞭解高美燈塔的歷史，透過賞鳥活動與高美溼地做連結，進而瞭解到溼地的生態。(受訪者 D1)

（三）與公部門維繫良好的夥伴關係

協進會累積多年的努力與成果，在清水地區成為首屈一指的文化團體，對於地方文化著墨很深，因此常受公部門邀請加入社區營造或文化活動的規劃行列，並協助辦理跟文化相關的研習會、研討會，與公部門維持良好的夥伴關係，對於協進會本身也是學習與累積人脈的機會。協進會也經常參與外區甚至外縣市的文

化活動，以自身的經驗做為交流學習，以致受到各單位的重視與青睞，協進會理事長已多年受聘為市政府及區公所推動社區營造工作之顧問。

嚴格說這些活動應該都是公所自己承辦的活動，但因為吳理事長是公所的顧問，他對清水的地方文化也比較熟，很多事情會請他幫忙，像一區一特色計畫，從籌備會開始就會邀請他來參加，給一些意見，研習的部份也都是他在協辦，用外聘專家的身份參與，所以牛罵頭文化協進會會掛上協辦單位。(受訪者 A1)

我們舉辦跟地方文化相關的講座或研習，都要借重他們的資料跟人員來協助我們，所以他們在推動清水地方文化發展上真的有很大的貢獻。吳理事長除了是清水的文化達人，也常常到別區甚至是外縣市支援一些社區文化活動。(受訪者 A1)

三、面臨的困難

(一) 人員的疏離

牛罵頭文化協進會成立之初，會員大多為年輕人，大家憑藉著對家鄉的熱情與理念共同打拼，讓協進會迅速茁壯，但隨著年紀的增長，因為工作、家庭因素無法再投入那麼多時間與精力在會務上，加上長期投入社區事務、參與抗爭活動，會員呈現疲憊狀態，對於社區事務參與度降低，近年來更因精神領袖胡老師的離世，讓會員喪失凝聚的力量，以致會員逐漸疏離，對於協進會後續的經營產生極大影響。

因為協進會的性質為公益社團，成員都是無給職，隨著年齡的增長，有了家庭後生活重心自然會轉移，對協進會的事務就無法像剛成立時那麼的投入，加上長期為社區事務去抗爭，大家都疲累了，所以近幾年就顯得沒那麼的積極。(受訪者 B2)

我覺得最大的問題是現在會員人數太少，人少要推活動就很辛苦，像我之前也因為結婚而離開協進會一段時間，最近因為參與清水鎮誌的編修工作，才又開始參與協進會的活動。(受訪者 B3)

協進會剛成立的時候人多活動也多，加上還有古典音樂協會的支持，活動都辦得有聲有色，那時候大家都年輕，加上胡老師個人的魅力，總是可以號召很多人來

參加，但隨著年齡的增長，大家慢慢的成家立業，有了家庭後就沒有辦法像之前那麼的投入，尤其是胡老師過世後，人員就沒有像以前那樣的聚集在一起。(受訪者 B5)

(二) 角色定位重複

成立港區藝術中心為清水地區提供了藝文活動的場所與舞臺，有助於社區居民藝術氣息的培養，但牛罵頭文化協進會成立之初是以舉辦藝文活動為主要號召，也獲得居民的認同，活動才得以持續辦理，但因為港區藝術中心的成立，在功能與性質上與協進會雷同，居民會認為既然有港區藝術中心負責推動藝文活動，由公部門來推動應該會比民間組織做的好，以致降低贊助藝文活動相關經費的意願，協進會在經費的籌措與招募上面臨困難。

清水港區藝術中心的成立是一個轉折點，當初協進會是以辦藝文活動為號召，港藝成立後居民會認為藝文活動就由港藝來承辦就好了，何必由民間社團來辦呢，伴隨而來的就是募款困難。(受訪者 B4)

(三) 會員理念不同

協進會在發展過程中，曾多次參與為保存地方文化及維護生態環境之抗爭活動，會員中有人認為協進會是文史社團，應從文化教育層面去著手，而非參與抗爭活動，但有人認為參與社區議題式的抗爭活動，應為協進會的社會責任之一，堅持參與抗爭活動，以致部分會員因理念不同而選擇離開。

一進行調查就又碰到高美溼地興建發電廠事件，由於這事件首次引發協進會成員的意見分歧，有人認為協進會應從教育層面著手，而非抗爭，但有人還是堅持應參與抗爭，最後協進會決定參與抗爭活動，也因此有人離開協進會。(受訪者 B1)

第三節 非營利組織永續發展與結合地方文化產業發展可行性分析

一、對非營利組織後續經營之建議

(一) 調整組織章程、重新定位發展目標

對非營利組織而言，組織章程為組織經營發展之依據及精神所在，適時的調整組織章程，重新定位組織發展目標，有助於後續的經營與運作。牛罵頭文化協進會成立至今已將屆滿二十年，當初成立之組織章程以發揚傳統文化為主要任務，迄今未做任何調整，但隨著時代背景不同、文化政策不斷的演變，協進會經營發展目標應該與時俱進，所以調整組織章程、重新定位發展目標為協進會此刻應正視與思考的議題。

在邁進第三個十年的當下，希望協進會重新調整組織方向，從傳承、經營的角度去發展，並把資源帶給地方。(受訪者 B1)

協進會要永續經營下去的話，我覺得最重要的是組織結構要健全，協進會雖然有組織章程，但從成立以來未做調整，應該要配合時勢需求，做適時的調整。(受訪者 B2)

(二) 健全組織編制、落實行政組織

依牛罵頭文化協進會組織章程施行細則所定，組織編制除有理事長及總幹事外，得設行政組、財務組、公關組、活動組、資訊組、編輯組、文宣組、攝影組、美工組及義工組，每組設置組長一人，組員二至三名，惟現行協進會因人員的疏離，無法落實責任編組，所有行政事務幾乎都是由理事長跟總幹事承接，會員只負責活動的支援，對於會務的運作產生極大壓力與負擔，所以健全組織編制、落實行政組織為協進會後續經營急待解決之課題。

不是只有理事長跟總幹事就好，各個行政組織都應該健全到位，讓接的人都可以很順暢的做下去，這樣大家才不會怕，也才能留住人才，並召集更多志趣相同的

人來加入。(受訪者 B2)

(三) 深化地方文化產業發展

受訪者 B1 表示，如果可以把文化、生態結合產業，發展成結構穩固的產業經營方式，那協進會的經營方向也能固定下來，不會因領導者理念不同，經營方向就隨之改變，有助於非營利組織後續經營的穩定性。受訪者 D1 也表示，文化與產業結合，發展地方文化產業，對於非營利組織的經營是相輔相成的，非營利組織不能只靠熱情還有理想支撐，還要有產業的支持才能永續經營。

如果可以把文化、生態及產業結合為牢不可破的產業結構，那非營利組織的經營方向就不會因人而異，所以非營利組織的經營與地方文化產業的發展應該是相輔相成的。(受訪者 B1)

去年我們也主動爭取教育部的經費，由學生與在地年輕人合作，去推廣在地的旅遊，希望可以跟產業做結合，有產業才能永續，永續不能只靠熱情跟理想，還需要一些資源去支持。(受訪者 D1)

(四) 堅持理想與文化本質

牛罵頭文化協進會成立至今，以文史社團自居，對於推動地方文化發展不遺餘力，即使在思考轉型之際，仍然持續推行文化講座，落實文化深耕與傳承，堅持對文化發展的理念與初衷，突顯協進會存在的價值，為協進會成員與合作夥伴所認同與支持，也表示未來不管是否朝向產業經營發展，都應秉持這種理念與本質，為大家對協進會之期許。除此之外，理念是否被標示出來，及擁有理念相同的核心份子，也是大家所重視的。

現在發展地方文化觀光產業似乎是一種傾向或一股潮流，但我對於協進會最初辦理文化活動的感受還是最深，所以還是希望協進會除了朝地方文化產業發展之外，應該要保留原本辦文化活動的初衷，繼續辦下去，這對社區的文化傳承有相當的幫助，不然以後的年輕人對於自己的家鄉都不瞭解了，還談後續有什麼發展或作為嗎。(受訪者 B5)

協進會推行文化的理念與作法符合我們的需求，創意根植於文化，吳理事長站在在地文化，去做出有創意、有質感的東西，這是我們一直支持他的原因。(受訪者 D1)

把文化變成是動態的東西，而不單是靜態的，而在轉變的過程中，如何去堅持文化的價值，不會在商業化的過程中消失或大打折扣，這是很困難的環節，協進會很值得嘉許的是，在推動產業化的過程中，沒有放棄理念，願意投注心力於文化的推廣，例如每月一次的文化講座，透過這種模式進行文化傳遞，就如同學校的教育意涵，除了教給學生一些技術外，還會有知識的層次，不同於補習班只給予學生一些快速的工具或記憶，這種作法很費心費力，但卻也是它珍貴的地方。(受訪者 D1)

我覺得非營利組織要永續經營下去，就要有自己的理想，理想好像遙遠，所以還要設定目標，要有一群核心份子，理想代表的是它的價值，目標需要一些基本成員來執行，至於要永續，很重要的是要根植於地、腳踏實地的去做，我們在講國際化的過程中，要更突顯在地特色，所以找出在地特色，利用一些方法及創意去多人去捐錢給慈濟或是創世基金會，都是認同他們的理念，所以理念是否被標示出來是很重要的。(受訪者 D1)

(五) 應具有前瞻性及倡議的能力

牛罵頭文化協進會為清水地區最早以社區總體營造為主題所成立的在地組織，在清水地區累積豐富的社區營造經驗，在未來的發展中，期望協進會能做一個有生產力、有活力、有執行力的團體，並具有倡議的能力，做為社區的前瞻者，主動發現問題、解決問題，繼續為社區發展而努力。

希望協進會能與時俱進，做為一個有生產力有活力有執行力的團體，具有倡議的能力，能做為社區的前瞻者，可以去發現問題、解決問題，用非常符合在地性的方法，例如辦講座、研討會、出書…等等，做一個思想精進、行動上有所作為的先進團體。(受訪者 B2)

(六) 帶入社會企業的概念

社會企業在近年來蓬勃發展，且被視為是非營利組織面對財務不穩，提升自

主性與工作服務能量的重要組織轉型模式（張力亞，2013：63）。牛罵頭文化協進會在不依賴政府補助，希望以自主模式經營社區的理念，帶入社會企業的概念，運用非營利組織師法企業途徑，商業化型態及社會創新型態，以達到改善組織財務狀況、強化組織本身的體質、解決非營利組織面臨的經營危機等目標。惟在非營利組織社會企業化的轉型中，仍應考量非營利組織的公益性，可學習伊甸或陽光基金會之運作模式及精神，為協進會成員之期待。

歷經這幾件文化保存的抗爭事件，大家都已疲憊，2007~2008 開始思考轉型問題…，在行銷清水方面，與產業合作，結合文化元素，繪製文化旅遊地圖；邀請年輕人參與，達到傳承的意義；利用閒置空間，達到經營的目標；運用社會企業的概念，促進社區發展。（受訪者 B1）

另外社會企業的概念是可以參考的，類似伊甸和陽光基金會的運作模式，可以把營利回饋給有需要的人，非營利組織的經費來源不是向政府單位申請補助就是要自行募款，如果可以以基金會的模式去經營，應該也是一條路，但相關的回饋機制很重要。（受訪者 B2）

二、以推動地方文化產業發展做為主要經營策略之可行性評估

（一）目前推動地方文化產業之作法

1、遊程規劃、繪製文化旅遊地圖

牛罵頭文化協進會目前已完成三條觀光旅遊路線規劃，分別為（1）健行路線：清水歷史街區+鰲峰山市鎮公園。（2）單車旅遊：五福圳單車采風之旅，取名為清水綠油遊。（3）生態之旅：高美溼地生態導覽。未來希望在大楊地區以大楊油庫為主題開發文化產業，及大秀地區以廖添丁廟、眷村及港區藝術中心為主題之特色產業，這樣清水五大區域都有屬於自己的特色產業。目前屬於規劃試辦階段，未來要如何行銷、結合在地美食，有待協進會成員集思廣益，研討可行方案。

就文化產業部分目前進行的是遊程的規劃，目前已規劃出三條路線，一是清

水歷史街區+鰲峰山公園，二是五福圳單車旅行，取名為清水綠油遊，三是高美溼地生態之旅，未來希望能在大楊地區規劃以油庫為中心的在地產業，大秀地區則以廖添丁、眷村、港區藝術館為主題，這樣清水五大區域就都有屬於自己的特色產業。(受訪者 B1)

在行銷清水方面，與產業合作，結合文化元素，繪製文化旅遊地圖；邀請年輕人參與，達到傳承的意義；利用閒置空間，達到經營的目標。(受訪者 B1)

現在清水最具知名度的地方應該就是高美溼地了，利用高美溼地的自然生態加上清水的美食小吃應該可以開發一條觀光路線。(受訪者 B5)

2、結合服務學習、培訓導覽解說人才

牛罵頭文化協進會自 2008 年起，即與社區內大專院校合作，運用服務學習機制，強化生命教育與環境教育，讓學生關懷生命、體驗生態之美，進而培訓導覽解說人才，2012 年山海地景藝術節，即由學生擔任解說導覽員，讓年輕學子透過學習，為地方盡一份心力。

另外提供場域讓附近的大學做為服務學習的地方，但目前深度仍不夠，希望透過實做，讓年輕學子對地方有所貢獻，就如去年的地景藝術節，從解說培訓課程開始，讓學生參與服務解說，藉以認識清水、研究清水的歷史，進而能為地方盡一份心力，未來還可考慮產學合作。(受訪者 B1)

協進會是一個在地社團，為了保護文化遺址或生態，我們會一起去淨灘、護岸，每年定期的透過學生去維護環境。(受訪者 D1)

3、文創商品的研發

牛罵頭文化協進會目前以廖添丁的傳奇故事做為文創商品的研發元素，未來規劃納入高美濕地的生態與燈塔，希望運用文創商品的研發，輔助文化觀光旅遊的發展。

文創商品的研發也是一種方法，剛好也搭上政策的腳步，但如何把文化的元素融入在文創商品中，是要仔細去思考規劃的。目前我們用廖添丁的故事開發出一些文創商品，未來考慮把高美溼地納入，把招潮蟹還有高美燈塔做為商品的創意來

源。(受訪者 B1)

(二) 以發展地方文化產業為主要經營策略之評估

1、有豐富的社區營造成果做為基礎

牛罵頭文化協進會在前人的努力耕耘之下，已奠定深厚的文化基礎及豐富的社造經驗，在朝向以地方文化產業為經營主軸的發展策略下，有足夠的根基做為發展產業之基礎與後盾。

牛罵頭文化協進會當初在胡淑賢老師跟蔡紹斌大哥的努力之下，把清水很多有關歷史、文化、生態的資料紀錄下來，也出了很多本書，牛罵頭文化協進會在清水可以說是很有知名度的團體，在社造團體中算是資深前輩，在清水可能就他們所建立的文化資料是最多的。(受訪者 D2)

2、會員的認同與支持

牛罵頭文化協進會投入地方文化產業發展尚在初期規劃階段，由訪談協進會成員的資料顯示，大部份會員對於協進會朝地方文化產業發展之方向或策略並不清楚，但對於朝地方文化產業發展的理念與目標表示認同，另外也贊成發展文創產業，但必須融入在地特色，符合在地精神。

協進會自成立以來，長期投入生態保護跟文化保存工作，其實並沒有認真去思考文化產業化的問題，但我覺得對一般民眾談文化似乎太過於沉重，所以如果能從產業的角度去切入，似乎也不失為一種方式。(受訪者 B2)

最近有聽理事長提起過朝文化產業發展的想法，我覺得他的理念跟目標都很好，但還是需要比較仔細的規劃再進行。(受訪者 B3)

另外文化產業或文創產業當然也是一條路，但目前我還在觀察，文化產業跟文創產業都是源自社區總體營造的一種轉化，但現在的文創都是創在前、文在後，我覺得文創應該是：文化來自社區，而產生創意的東西，但現在都亂了，像現在某些文創園區所做的應該不是牛罵頭文化協進會想做的東西，牛罵頭要做的不是商品，而是具有清水人文情懷、風土文化的東西。(受訪者 B2)

3、配合政府施政腳步及符合社會氛圍

文化部為將臺灣在地文化厚植為國力發展之軟實力，於 2013 年提出「7835 文化發展計畫」，執行策略包括人才培育、資源調查、產業發展、文化據點改善，以輔導村落微型文化產業為重點工作之一，目前很多社造團體也從社區營造的經驗中尋找社區特有的在地特色後，朝文化產業發展，所以協進會以地方文化產業為後續經營的策略主軸，搭上政府的文化政策腳步，並符合社會的氛圍。

協進會的發展剛好也都有搭上政策的腳步，第一個十年從紀錄開始，認識自己的家鄉，第二個十年運用已建立的資料從事社區營造、社區推廣工作，在邁入第三個十年，大家有共識、有經驗、有 data、有一定的年紀後就有一定的社經地位，再來談產業，一切都是水到渠成的，跟人家說一件事要做三十年，聽起來很不可思議，但文化工作就是這樣，需要長期的耕耘才會有收穫。(受訪者 B1)

協進會以往以文化活動居多，現在試著去轉型經營，也正符合現在社會的氛圍，現在很多社造團體也都是先找出自己的特色後朝產業去發展，這樣才有更多人去投入與支持。(受訪者 D1)

4、營利與非營利之間的界線

文化產業化後必定有營利產生，非營利組織的核心價值為公益團體，不以營利為目的，所以非營利組織朝產業發展後，其營利應如何運用在公益上與回饋社區居民，為協進會成員及在地居民所重視與關注的，受訪者也提醒產業化過程應注意勿太過於商業化，避免影響非營利組織之本質，更有受訪者表示，協進會不應以產業發展為重心，應做為產業的研發者，進而協助地方推動產業發展，從服務的角度出發，而非實際經營者。

協進會畢竟是一個非營利組織，有理想性存在，產業化必定有獲利，有些人很排斥文化與經濟掛勾，我是不排斥啦，但非營利組織是公共性、公益性的社團，應該有它的社會責任在，所以產業不應是重心，我覺得協進會應該可以當一個研發者，利用協進會的力量去幫助地方推動產業。(受訪者 B2)

但現在轉型經營，發展產業當然是一條對的路，但要注意不要太過於商業化，活動是不是每項都一定要受益者付費，應該要審慎思考的，我還是傾向儘量向政府單位申請一些補助，不要讓人家覺得我們是在做生意。(受訪者 C1)

產業化後就會有營利，非營利組織跟營利之間那條線是很重要的，不然人家就會覺得你都是在賺錢，所以我還是傾向非營利組織的運作模式，盡量運用一些免費資源，避免商業化，結合學習，營利要用在公益或回饋給會員，以取得平衡點。(受訪者 C2)

三、小結

綜合以上訪談結果，受訪者對於牛罵頭文化協進會以推動地方文化產業發展為後續經營的方式及主軸均表示同意與支持，牛罵頭文化協進會以社區營造經驗，及已具備的能力，在配合政府施政腳步及符合社會氛圍的前提下，朝地方文化產業發展符合天時與人和條件，而清水豐富多元文化特色，為協進會提供了地利的條件。在各方條件齊備下，協進會要用什麼方式去推動文化產業發展、提升當地居民生活品質，第一步就是要培養居民對文化融入產業的認知，讓文化產業融入居民的生活中，用生活化、在地化的形態去經營，文化產業才能細水長流的永續經營下去。

民間團體是需要時間去累積，不管成功或失敗，都是經驗的累積，加上天時地利人和，成果應該是水到渠成的。文化是生活化的，發展產業不能影響當地居民的生活品質，所以要怎麼經營是需要思考的，培養居民對文化融入產業的認知是第一步，據點擴大後，文化產業自然就能形成。(受訪者 B1)

文化工作就是天時、地利、人和，時機點對，想投入的人多，文化活動就辦得起來。文化產業也是一樣，也需要天時、地利、人和。(受訪者 B4)

現在要朝向地方文化產業發展也真的很認同也很支持，但我覺得清水的文化產業要發展，就是要細水長流型的，清水不可能一下子就吸引一大堆外地人來，但隨著清水的知名度越來越提升，像高美溼地、牛罵頭文化園區、大楊油庫、國道三清水服務區…等，大家越來越熟知後，來清水觀光旅遊的人會越來越多，所以不能急。(受訪者 B5)

此外，協進會成員對於協進會後續經營，期許能朝文化傳承、文化行銷與文化經營的方向努力。透過教育推廣方式，達到文化傳承和行銷目的，運用閒置空間委託經營方式，擴大文化據點，並期望能發揮協進會的社會力量，監督政府在文化與環境議題的相關施政，為地方發展持續貢獻心力。

未來協進會經營的方向可歸納為：傳承、經營及監督三大方向。傳承就是把協進會累積的成果傳承下去，讓年輕一輩接棒，繼續推廣清水、行銷清水。經營要跟文化做連結，增加文化空間或據點，如遊客服務中心等，然後旅遊行程的規劃、文創產業的推廣，結合學校做校外教學、環境教育推廣，運用 OT（委託經營管理）的概念去活化既有的閒置空間。監督則是發揮協進會的力量，對公部門就文化、環境等相關議題之行政事務加以監督。（受訪者 B1）



第五章 結論與建議

依據第三章個案之介紹及第四章訪談結果分析，針對爛熟清水地方文化背景之在地文化工作者、公部門、協進會成員及與協進會具夥伴關係者多方訪談分析，從中檢視清水地方文化產業發展現況、牛罵頭文化協進會發展現況及以地方文化產業作為經營策略之可行性評估，並提出相關建議，做為牛罵頭文化協進會後續經營之參考，及公部門規劃文化政策之參考。

第一節 研究結論

一、就清水地方文化產業發展現況的發現

(一) 受訪者一致認為，擁有豐富多元的文化特色及近年來公部門對於文化的重視是文化產業發展的最大優勢

受訪者認為清水地區因為地理環境優越，文化內涵豐富，在歷史文化資產方面，有牛罵頭文化遺址、大楊油庫等，在地方自然休閒景觀方面，有地貌豐富的鰲峰山公園及生態豐富的高美溼地，在鄉土文化特產方面，因為眷村的設立引進外來的美食小吃，加上在地的特色小吃，形成清水最豐富的文化產業結構。再者，清水偏重農業發展，文化古蹟未受到工商業快速成長之衝擊與破壞，加上在地社團的經營，為清水文化發展增添優勢，惟相關資源未做有效的整合與行銷，為限制清水地方文化產業發展之因素。

近年來公部門對於文化的重視，對於文化活動能持續性的給予補助，對地方文化產業發展是一大助力，如臺中市文化局每年固定編列一區一特色計畫經費，清水區公所也能積極爭取，從 2011 年的清水高美飛鳥文化季，到 2013 年以大楊

油庫的歷史故事為主題，甚至延續到 2014 年以大楊地區的產業發展為主題，運用社區營造的方式，帶入文化觀光旅遊模式，為地方文化產業發展開啟一扇門。另外清水區公所每年自行編列預算辦理的山海地景藝術節，結合清水的藝術與人文，也為清水的文化觀光事業帶來契機，由此可見，透過公部門文化政策之執行，能夠提升地方文化產業的能見度與參與度，為促進地方文化產業發展注入活力。

(二) 公部門內部協調性不夠以致相關施作與預期有落差，加上在地社團呈現斷層現象為地方文化產業發展帶來隱憂

臺中縣市合併後，對於地方建設經費較為充裕，近幾年公部門也投注較多經費在清水地區文化設施之施作上，如鰲峰山公園整建計畫、高美溼地旅客服務中心及白海豚生態館之工程及牛罵頭文化園區之整建等，雖能提升環境設施之能見度，但公部門內部協調性不夠，未能把生態環境及文化層面作妥善的規劃與考量，以致相關施作與預期有落差，甚至引起地方居民之抗議，造成工程延宕，對於公部門與社區居民來說都是雙輸的局面。

在地社團的經營，為促成地方文化產業發展之重要推手，據清水在地文化工作者的觀察，現在很多在地社團呈現成員斷層現象，年輕人只願意隱身於網路世界，不願實際加入社團經營與運作，對在地社團發展造成影響，對於地方文化產業之發展也產生了隱憂。

二、就牛罵頭文化協進會發展現況的發現

(一) 透過社區總體營造工作累積厚實能力

牛罵頭文化協進會自 1995 年成立至今，致力於社區總體營造工作，透過文化活動的舉辦、文化資源調查與記錄、投入生態保護及文化保存運動、協助在地社團或組織成長，到近年協助公部門辦理社區營造工作及文化觀光旅遊活動，從事遊程規劃、繪製文化旅遊地圖，結合服務學習、培訓導覽解說人才，到文創商

品的研發，累積豐厚的成果與規劃創新能力，並與公部門維繫良好的夥伴關係。

（二）人員的疏離及角色定位問題為急待解決的問題

牛罵頭文化協進會成立之初，成員大多為在地年輕人，大家為家鄉為理想一起打拼，但隨著年紀的增長，因工作、家庭因素或長期參與抗爭活動呈現疲憊狀態而疏離，加上部分成員因不認同協進會長期加入抗爭活動而離開，造成協進會人力之不足，此外，因港區藝術中心的成立，讓協進會的角色定位具重複性，造成募款困難等問題，藉由協進會的轉型發展，期待以產業經營方式把人找回來，並解決角色定位問題。

三、推動地方文化產業發展為牛罵頭文化協進會後續發展可行之經營策略，但短期內應從輔助的角度為出發點

受訪成員對於協進會以推動地方文化產業為經營主軸，對其理念與目標均表示認同與支持，也表示支持文創產業的經營，但必須融入在地特色，符合在地精神，另有成員表示，朝地方文化產業發展尚有一段辛苦的路要走，除協進會用心的經營外，尚需公部門的協助與推廣。此外，文化部為落實臺灣在地文化厚植為國力發展軟實力之目標，提出「7835 文化發展計畫」，將輔導村落微型文化產業列為重點工作之一，故協進會以推動地方文化產業作為經營策略為配合政府施政腳步及符合社會氛圍的作法。

惟受訪者對於協進會以推動地方文化產業發展為經營主軸，對於產業化相關之營利問題表示關注，認為不應影響非營利組織公益之性質，故相關的回饋機制是重要的。更有受訪者表示協進會應從產業研發及輔助的角度出發，而非實際經營者。協進會要以發展文化產業的經營策略做為永續發展的方式，還需要長時間的驗證與經營，就現階段協進會人力呈現不足狀態，且尚未建立相關回饋機制之前，為維護非營利組織之本質，應從輔助的角度為出發點，待相關機制成熟後再

轉為實際經營者。

綜合受訪者意見，並整理出牛罵頭文化協進會後續經營的方向與策略如下：

- (一) 調整組織章程，重新定位發展目標。
- (二) 健全組織編制，落實行政組織。
- (三) 以發展地方文化產業做為經營目標。
- (四) 堅持理想與文化本質，突顯存在價值。
- (五) 應具有前瞻性及倡議能力，做一個能主動發現問題、解決問題的團體。
- (六) 帶入社會企業的概念，以改善組織財務狀況、強化組織體質。

第二節 研究建議

針對研究發現提出以下建議：

一、對清水地方文化產業發展之建議

依本研究之發現，清水地方文化產業發展現況，缺乏有效的整合與行銷，目前仍以地方政府所推動之文化觀光活動為主，但單以地方政府之文化活動來推動地方文化產業的發展，深度似乎還不夠，若能以政府之經費去規劃、行銷，輔以在地社團做為實際執行或經營者，如運用委託經營或公私協力的模式，為促進地方文化產業發展之有利途徑。

二、對牛罵頭文化協進會之建議

(一) 不應以地方文化產業為唯一經營選項

牛罵頭文化協進會自成立以來一直是以文史社團自居，對於在地文化之經營成果也是有目共睹，且受到大家的肯定與支持，目前因為受到社會環境等等外在因素影響，讓協進會面臨到經營的瓶頸，故試圖轉型經營文化產業做為組織永續經營之目標，經本研究發現雖為可行，但目前宜從輔助的角度做為出發點，且大

多數受訪者認為協進會應堅持理念與文化之本質，故協進會不應以地方文化產業經營為唯一選項，繼續從事文化深耕工作，為文化傳承貢獻心力，為社區居民及協進會成員所支持與認同的理念與方向。

（二）結合在地組織，解決當前人力不足之困境

牛罵頭文化協進會從事社區營造的同時，也輔助了在地社團及社區發展協會之成立與發展，推動文化活動時也與在地社團結盟合作，累積濃厚之互助情誼，在協進會人力呈現不足的状态未改善前，結合在地組織互相合作支援，為解決當前人力不足之可行方法。此外，協進會亦應思考，如何透過議題式的活動，凝聚成員共識，把人員重新再找回來，甚至吸收志同道合的人加入，才是根本解決人員問題之方法。

（三）帶入社會企業概念，解決過度商業化之疑慮

非營利組織朝產業化發展，為經營發展之趨勢，並符合政府政策及社會氛圍之作法，但產業經營產生之相關營利應如何回饋及避免商業化是大家所關注之議題。按社會企業理論之定義，社會企業仿效企業部門的市場運作方式，利用商業貿易，賺取必要資源，以支持組織原本使命公益的運作，提供實踐社會目的的支持性能量，創造更大的社會公益價值，是以，社會企業將營利視為一個工具而非目的，社會公益的實踐才是社會企業的最終目的（張力亞，2013：66），故牛罵頭文化協進會轉型經營的同時，應帶入社會企業之概念，仿效社會企業之運作策略，以解決投入產業化經營將過度商業化之疑慮。

三、對公部門之建議

（一）對地方文化設施之整建應妥善規劃，並將在地居民或在地社團之意見納入參考

近年來公部門對於文化的重視程度提高，相對投入較多文化建設經費，此為

社區居民所樂見，但公部門在相關文化設施之施作規劃上，未能將生態環境或文化價值做妥善之規劃與保護，以致引起在地居民之反彈與抗爭，對於公部門與社區居民均產生很大的困擾，故建議公部門於規劃相關文化設施之整建前，應先落實內部橫向溝通，以免施政方向相衝突，並能召開公聽會或座談會，聽取在地居民或在地社團之意見，方能符合在地居民之需求及落實在地文化特色，不應以草率之抽樣問卷調查代替。

（二）簡化申請補助經費之行政程序，扶植在地社團之發展

公部門為提升社區發展及推廣文化活動，均能提供相關經費補助，惟經費之申請與核銷程序繁瑣，以致影響申請意願，對於公部門原先之美意大打折扣，故建議公部門應簡化相關補助經費之申請與核銷程序，改採實地查核或專案方式辦理，以提升在地社團申請經費之意願，有利於扶植在地社團之發展。

第三節 研究限制

一、未能廣泛的從社區居民及遊客的角度去探討地方文化產業之發展

本研究以在地文化工作者、公部門及牛罵頭文化協進會成員及其他組織成員做為訪談對象，未能廣泛的從社區居民及遊客的角度及看法，去探討影響清水地方文化產業發展之優勢及劣勢，對於清水地方文化產業之發展方向有不盡完善之處。

二、運用地方文化產業發展協助牛罵頭文化協進會之後續發展，相關成果有待後續觀察與證明

以地方文化產業作為協進會永續發展的經營策略，為近期的想法與作法，相關機制均尚未建立，且產業之經營成效需長時間的累積，不是一蹴可幾的，故藉由地方文化產業之發展輔助協進會之後續經營，就目前為止尚無具體的成效，有

待後續觀察與證明。



參考文獻

一、中文部分

- 文化環境基金會（1999），《台灣社區總體營造的軌跡》，臺北市：文建會。
- 文建會（2004），《文建會文化白皮書》，臺北市：文建會。
- 王正雄（1999），〈牛罵頭傳奇〉，臺灣省立彰化社教館編印，《八十八年臺灣文化節中區活動成果專輯》，彰化市：彰化社教館，頁 9-34。
- 王維期（2007），〈清水鎮農會志〉，臺中縣清水鎮：中縣清水鎮農會。
- 司徒達賢（1999），《非營利組織的經營管理》，臺北市：天下文化。
- 李舒歆（2005），〈地方文化產業發展策略研究：以宜蘭縣白米、珍珠、尚德社區再造之地方文化產業為例〉，銘傳大學設計管理研究所碩士論文。
- 吳濟華、鄭志明（2009），〈地方文化特色產業之發展與介紹〉，《研習論壇月刊》，第 104 期，頁 11-22。
- 林 昕（2006），〈行政院台灣健康社區六星計畫介紹〉，盧思岳主編，《社區營造研習教材—心訣要義篇》，臺北市：內政部，頁 28-44。
- 林秀茹（2005），〈公共論域做為文化資產保存機制之研究—以清水鎮大楊油庫為例〉，朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
- 林玟佑（2013），〈地方文化產業發展與網絡治理策略—以苗栗舊山線鐵道為例〉，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 林清文（2006），《認識社區營造》，臺北市：內政部。
- 林淑馨（2008），《非營利組織管理》，臺北市：三民書局。
- 紀肇聲（1995），《古早古早清水叫做牛罵頭》，臺中縣：臺中縣政府。
- 陳瑤塘（1998），《清水鎮志增編本》，臺中縣：清水鎮公所。

- 陳彥羽 (2011),〈關鍵網絡與地方文化產業發展：以新埔鎮旱坑里柿餅文化產業為例〉, 國立臺南大學文化與自然資源學系碩士論文。
- 陳俊瑋 (2012),〈公私協力與地方文化產業的發展—以南投縣茶業文化節慶活動為例〉, 國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文。
- 陸宛蘋 (1999),〈非營利組織之定義與角色〉,《社區發展季刊》, 第 85 期, 頁 30-35。
- 張力亞 (2013),〈地方型社會企業運作策略與實踐效益分析：以新故鄉文教基金會為例〉,《公共事務評論》, 第 14 卷, 第 1 期, 頁 63-85。
- 曾旭正 (2007),《臺灣的社區營造》, 臺北縣新店市：遠足文化。
- 黃新福、盧偉斯 (2006),《非營利組織與管理》, 臺北縣蘆洲市：空大。
- 黃素絹、蔣玉嬋、張惠珠、洪芷如 (2010),《最小的無限大：文建會營造紀實. 1994-2010》, 臺北市：文建會。
- 彭雅絹 (2011),〈地方文化產業發展中的公私協力—以南投縣國姓鄉鹿神祭文化活動為例〉, 東海大學公共事務碩士專班碩士論文。
- 彭瑞金 (2013),《重修清水鎮志》, 臺中市：中市清水區公所。
- 楊敏芝 (2002),〈地方文化產業與地域活化互動模式研究—以埔里酒文化產業為例〉, 國立台北大學都市計劃研究所博士論文。
- 楊國賜 (2008),〈推展學習型社區 落實地方文化產業〉,《台灣教育雙月刊》, 第 654 期, 頁 44-49。
- 蔡怡心 (2003),〈臺中縣清水鎮大楊油庫的集體記憶及其社會意涵之研究〉, 逢甲大學都市計畫所碩士論文。
- 蔡奉興 (2009),〈清水鎮牛罵頭文化協進會在社區營造的角色與功能〉, 大葉大學設計暨藝術學院碩士論文。
- 劉益昌 (2004),〈牛罵頭遺址發掘與研究〉, 劉麗華主編,《中縣文獻·第十期》, 臺中縣區域研究專輯》, 臺中縣清水鎮：中縣文化局, 頁 23-49。
- 蔣玉嬋 (2004),〈地方文化產業營造與社區發展〉,《社區發展季刊》, 第 107 期,

頁 241-253。

蔣玉嬋 (2006),〈地方文化產業與社區學習〉,《社區發展季刊》,第 115 期,頁 335-346。

蕭新煌 (編) (2000),《非營利部門:組織與運作》,臺北市:巨流圖書。

賴貞男(2009),〈公私協力治理理論與應用—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例〉,國立臺灣師範大學政治學研究所碩士學位論文。

賴春櫻 (2005),《臺中縣生物多樣性系列報導—高美溼地》,臺中縣:臺中縣政府。

藍麗春、邱重銘、王俊傑 (2009),〈文化政策下的臺灣文化產業嬗變〉,《嘉南學報》,第 35 期,頁 437-451。

饒大經 (1996),《臺中縣清水鎮牛罵頭文化協進會成立特刊》,臺中縣:牛罵頭協進會。

二、英文部分

Kramer, R. M. (1987), 'Voluntary agencies and the personal social services', in W. W. Powell(ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp. 240-257. New Haven and London: Yale University Press.

Salamon, L. M. (1992), *America's Nonprofit Sector: A Primer*, New York: Foundation Center.

Salamon, L. M. (1995), *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, The Johns Hopkins University Press.

Wolf, T. (1999), *Managing A Nonprofit Organization in The Twenty-First Century*, New York: Fireside Book.

附錄

附錄一、牛罵頭文化協進會歷年工作暨活動紀錄

年代	月份	工作暨活動紀錄
1994年	10月	清水地方人士籌組牛罵頭文化協進會。
1995年	7-9月	清水鎮公所主辦首次「牛罵頭藝文季」，由牛罵頭文化協進會負責策劃執行，共計21場活動，引發清水地區民眾極大的迴響。
	10月18日	牛罵頭文化協進會正式成立。
1996年	5月	出版【清水第一街大街路尋根溯源】地誌專書，由蔡紹斌編著。
	5月	本會出版生態專書-小燕鷗之愛出版，由黃朝洲著作，並獲得中國時報開卷版1996年十大最佳童書。
	7月至1997年6月	辦理「台中縣南管薪傳進階研習營」計劃，協助清水南管團體－清雅樂府進行南管戲曲與音樂傳承工作，並進行清雅樂府樂器及文物之研究及紀錄工作。
	10月	協助立法委員廖永來辦理「為清水留下一座珍貴的臺灣文獻史料館」保存公聽會，於清水鎮公所舉行。
	10月	【牛罵頭老照片專輯】出版，由本會策劃，饒大經等人編寫，台中縣立文化中心出版。
1997年	3月15日-5月25日	協助清水鎮公所辦理1997牛罵頭藝文季－「相思、文化、祭」活動，同時承辦部分場次活動，共計15場活動。
	11月－至今	本會推動反對在高美濕地附近的大甲溪口設置「海渡燃煤火力發電廠」計劃及推動「高美濕地自然生態公園」催生運動。
	11月至1998年6月	與清水鎮公所及牛罵頭文化協進會共同主辦「清水海濱研習營」，以高美濕地為基地，開始培訓優秀的生態解說義工群。
1998年	元月	協助高美地區居民成立「反海渡設電廠行動聯盟」，展開一連串愛鄉護土及反對設置「海渡燃煤火力發電廠」計劃。

	元月至今	協助台中縣政府農業局推動「清水高美濕地野生動物保護區設置計畫」。
	5 月	出版【解讀清水國小百年影像史】地誌專書，由蔡紹斌編著。
	7 月至 2000 年 12 月	協助台中縣政府農業局進行「高美濕地賞鳥專區工程規劃」及執行計劃。後因縣府與當地居民溝通協調不佳未能按計劃進行施工及經營管理。
	10 月	出版【高美濕地生態之美】生態專書，由黃朝洲編著。
	11 月 15 日至 1999 年 5 月 9 日	辦理「1998—99 清水高美候鳥季—高美濕地最後巡禮」活動，為期 28 週。除帶領民眾觀賞生態之美，同時抗議環保署通過海渡火力發電廠開發之環境影響評估。
1999 年	1 月 21 日-22 日	辦理台中縣政府交通旅遊局之「商街與老街再造」實例參觀活動。
	1 月 31 日	辦理第四屆歲末跳蚤市場暨街頭藝術表演。
	3 月 2 日	協助清水鎮公所辦理 1999 年「清水燈節」。
	3 月 4 日	「高美溼地驚豔之旅」影帶製作發行。
	3 月 21 日	「牛罵頭社區報導」第一期正式出刊。
	3 月 20 日至 4 月 11 日	辦理台灣省文化節—山明水秀文化情，同時承辦部分場次活動，共計 12 場活動。
	6 月	本會出版【清水鎮植物誌】地誌專書，由蔡紹斌編著。
	6 月	【我的家鄉—糠榔】，由牛罵頭文化協進會策劃，紀肇聲編寫，台中縣立文化中心出版。
	8 月	《回想清水—牛罵頭老照片專輯 2》出版，由本會策劃，吳長錕編寫，台中縣立文化中心出版。
	8 月	本會出版【台灣珍稀水生植物】生態專書，由黃朝慶等人編著。
	8 月	進行「清水鎮區變遷史蹟調查」。本計劃委託東海大學老師顏名宏主持，由其研究生進行田野調查及資料蒐集、撰寫。
	6 月至 2003 年 2 月	協助台中縣政府及人本文教基金會推動台中縣社區公民大學各項校務工作。
	10 月	加入縣政府 921 震災救援隊，與人本文教基金會合作到大里、東勢等地協助災民成立自救會。

	11月24日	發行〈回想清水〉、〈高美溼地〉紀念桌曆。
	12月至2000年7月	辦理「大街解說員研習營」，共推出19場講座及戶外教學。
	12月28日	進行「高美地區炸彈爆炸事件田野調查」，由吳長錕、蔡佩如負責。時間為1957年1月21日，地點於大甲溪河堤內，根據當時事後統計，死亡人數39人，重傷23人，輕傷9人，大多為10幾歲左右的學童。
2000年	2月	協助清水鎮公所辦理2000年「清水燈節」，承辦清水埤仔口裝置藝術與藝文展演。
	3月至12月	協助台中縣文化局及台中縣立港區藝術中心推動海線地區的文化資產保存、社區營造及藝文活動。
	3月3日-至今	推動「楊厝里空軍廢棄油庫保存運動」，成功透過全民運動購買一座「廢棄油槽」，並繼續推動油庫基地成為「清水鎮軍事史蹟、資料博物館」而努力，同時協助當地居民進行社造及產業轉型與發展計劃。
	5月至12月	協助台中縣文化局委託國立成功大學建築系進行「台中縣清水鎮清水國小禮堂保存評估與規劃」研究計劃。
	11月	協助台中縣立港區藝術中心及清水劇團進行「2000清水劇團年度巡演」：清水有個廖添丁。該劇特別在廖添丁的家鄉清水秀水地區的大秀國小舉行首演，吸引了眾多的鄉親前來聆賞他們故鄉的傳奇人物－廖添丁。
	12月至2001年6月	協助台中縣文化局及清水大楊國小進行「清水大楊油庫導覽解說計畫」。
	2001年	2月至2003年2月
4月21-22日		協助台中縣立港區藝術中心及台中縣海線社區公民大學辦理【探索台灣中部西海岸平埔族的足跡】研習營計畫。
6月		協助台中縣交通旅遊局之「清水市鎮公園」入口之歷史步道工程之圖片及文字資料。
2002年	10月至2003年元月	協助台中縣交通旅遊局委託大城環境顧問公司進行「台中縣清水鎮中山路景觀改善規劃設計」計劃。
2003年	2月至10月	協助台中縣文化局委託朝陽科技大學建築系徐慧民教授進行「清水鎮大楊油庫歷史建築保存與再利用」研究計劃。

	3 月至 6 月	協助清水鎮高美國小進行「高美國小本位課程研習計劃」。
	3 月 21 日至 3 月 23 日	協助黑潮海洋文教基金會辦理 2003 年「福爾摩莎海岸巡禮」計劃，負責規劃梧棲港行程及訪問計劃。
	5 月	協助清水高東社區辦理文建會第二區社造中心社區營造點之各項計劃。
	8 月	協助台中縣文化局、台中縣海線社區公民大學及清水劇團進行「2003 清水劇團年度巡演」：異鄉人、異鄉曲—大肚山的故事。該劇 9 月 6 日於台中縣立港區藝術中心演出，住在新社鄉昔日的清水鄉親特別包了兩部遊覽車前來聆賞他們自己的故事。
	10 月	出版【三田史記—鄉里間的教育清歌】，由本會策劃，林美枝編寫，文笙國際出版公司出版。
2004 年	元月至 8 月	協助台中縣文化局委託中央研究院劉益昌老師進行「牛罵頭遺址、清水社口遺址、清水中社遺址之間文化內涵與關聯性調查研究-台中縣清水地區史前文化與環境變遷研究計劃」案之地質探勘研究。
	2 月	協助清水高東社區辦理台中縣文化局社造點之各項計劃。
	2 月	本會出版【走入山、海、植物的小鎮—清水】地誌專書，由蔡紹斌編著。
	3 月-12 月	本會進行【清水鎮三田地地區下湍農路踏查研究計劃】，由吳長鋌、蔡佩如、王武雄、吳必如、吳佩雲及陳信夫等人負責研究及田野工作，期待透過社區資源之調查研究、社區居民座談會及出版等計劃進行，協助社區進行「下湍農路」未來是否規劃為農業休閒單車綠廊之研究評估。
	5 月-12 月	擔任台中縣文化局委託辦理的九十三年度台中縣社區營造中心之共同執行單位，負責協助台中縣海線地區之社造工作、

	6月12、13日	與台中縣海線社區大學聯合主辦「高美溼地經營與管理工作坊」，會中邀請農委會特有生物研究保育中心黃朝慶老師、彰化縣環境保護聯盟蔡嘉揚老師、施月英老師、永安國小鄭清海老師及中央研究院動物研究所陳章波老師等專家學者蒞臨參加，參加學員包括海線社區大學學員、高美地區及愛好海岸生態的民眾共同參加。
	7月	協助清水楊厝社區辦理台中縣文化局社造點之各項計劃。
	8月	協助清水高東社區辦理文建會第二區培力中心社區營造點之各項計劃。
	8月14日	協助立法院永續會及綠色公民行動聯盟辦理「邁向美麗的自然海岸－漁港與海岸保護方法」中區論壇，研討會於清水鎮立圖書館四樓會議室舉行。
	10月	參與清水鎮高美國小「高美地區宗教研究與田野調查」計劃。
	11月	參與台中縣政府「高美野生動物保護區經營管理」計劃
2005年	1-6月	協助台中縣交通旅遊局執行「台中縣清水鎮中山路景觀改善工程」計劃。
	2-12月	協助清水高東社區、楊厝社區、文昌社區及中社社區辦理社區營造相關計劃與活動。
	3-5月	辦理林務局94年度東勢林區社區林業成果展示計劃
	8-11月	與梧棲藝文協會、沙轆文化協會、父母成長協會、白冷圳社區總體營造促進會、烏榕頭文化協會等86個台中縣社團共同組成「台中縣第五權公民組織行動聯盟」，11月13日於豐原市台中縣議會舉辦「縣政答辯會」，邀請三位台中縣縣長候選人參加。
2006年	1月22日	參與台中縣鰲峰人文發展協會舉辦的2006歡喜迎新年春聯揮毫活動，於清水紫雲巖廣場舉行。

	3月25日	辦理【大甲五十三庄傳統武藝文化之反省與前瞻論壇】，與財團法人春雨文教基金會、大甲鎮體育委員會、大甲鎮圖書館、台灣武藝文化研究協會、梧棲藝文協會及沙轆文化協會等共同主辦。會中邀請國立傳統藝術中心林朝號主任、前行政院文建會主委陳其南教授、前行政院體委會主委許義雄教授等人蒞臨專題演講，並視訊邀請北京體育大學熊曉正教授參與論壇。
	4月16-22日	辦理【國立清水高中60周年校慶】-甲子傳承、圓夢登峰系列活動；與清水鎮台中縣古典音樂協會、台中海線商界聯盟、鰲峰人文發展協會、大地鄉土關懷協會、竹籬笆文化協會、清水鎮高東社區發展協會及清水鎮楊厝社區發展協會等共同主辦，為清水高中歡唱生日快樂歌。活動如下：清水山水文化景觀巡禮、清水地區社團暨文化商展及陳明章校園演唱會等。
	7月	協助高東社區發展協會辦理「高美濕地導覽培訓」計畫
	10-11月	協助清水鎮公所辦理「2006清水山海深度之旅」系列活動，負責計畫企劃、導覽手冊編輯及網站製作等工作，引發清水地區廣多民眾熱烈迴響
	12月	協助清水鎮公所辦理「陽明山計畫遷村50週紀念活動」計畫，親訪台中縣新社鄉民國45年集體遷村的清水鄉親。
2007	5月	協助清水鎮公所申請內政部營建署「牛罵頭風華新生---台中縣清水鎮城鄉風貌改造計畫」，執行期間96年8月至12月。
	7月	協助清水鎮公所申請文建會96年度鄉鎮層級社造中心計畫，執行期間96年8月至11月。
	7-11月	參與96年度台中市文化生活圈基礎研究計畫
	11月	規劃清水鎮公所舉辦清水山海深度一日遊系列活動
	12月	企畫清水鎮文昌社區舉辦2007社區營造忘年嘉年華會暨文昌公駐驛重建基地慶典活動

2008	1-4 月	96 年 11 月至 97 年 4 月執行 2007「信義房屋社區一家贊助計劃」：水圳、鐵道、生活廊道—清水下湳農路生活綠廊營造計畫，結合清水鎮內下湳社區發展協會、頂湳社區發展協會、下湳、頂湳里辦公處、三田國小及甲南小等團隊共同執行。
	10-12 月	與弘光科技大學通識教育中心合作以「服務學習」強化「生命教育」、落實「社區關懷」計畫，針對高美溼地藉由淨灘活動的進行與紀錄，可以讓學生關懷生命，體會生態之美。
	11-12 月	清水鎮公所舉辦 2008 年清水地景藝術節暨山海深度一日遊系列活動，主要策展人亞洲大學顏名宏老師，本會負責導覽志工培訓與服務工作，接受導覽及至此參觀超過 3000 人。
	2008.12-2009.5	參與 97 年度台中市文化局「文化生活圈基礎研究」計畫
2009	3-5 月	與逢甲大學水利與資保系進行課程合作，將同學分成高美濕地環境變遷、生態解說及經營與管理三個小組，透過室內課程及田野踏查方式，請同學整理出相關報告及解說方式，於服務學習成果發表會中發表。
	7 月	與國立清水高中合作進行為期四週的新生社區研究與鄉土教學研習營。
	8-11 月	參與 98 年度台中市文化局，針對台中市西屯區及東南區繼續推動，「文化生活圈基礎研究」計畫。
	10 月	2009 清水無煙日、單騎踩風行系列活動
	11 月	清水歷史街區單車巡禮 與靜宜大學觀光休閒系簽訂策略聯盟協議書，基於經驗、技術及觀光事業等交流，互惠互利之原則簽訂本協議書，以期建立雙贏的策略聯盟合作關係。合作期間 2009.11-2010.6。
2010	2009.11-2010.3	2009-10 清水高美濕地飛鳥季
	3 月	以鰲峰山為主題舉行「春天來了！清水鰲峰踏青去」，邀請大家一起去踏青，享受鰲峰山春天之美。

	5月23日	與弘光科技大學高美濕地志工學習服務計畫，透過志工及生態研習課程，以及實際推廣及導覽解說服務工作，讓學生得到完整的志工學習與服務經驗，同時實際參與高美濕地的水筆仔拔除行動、生態保育與解說服務工作。
	7月	與國立清水高中合作進行為期四週的新生社區研究與鄉土教學研習營。
	9月	協助台江國家公園進行高美溼地劃入國家公園評估
2011	元月	透過楊典忠議員協助，向台中市政府陳情高美溼地應積極進行軟硬體建設及經營管理。 透過楊典忠議員協助，向台中市政府陳情位於就軍營的「牛罵頭遺址文化園區」應提報為國定古蹟，同時儘快提出開放時間預定表及方式。
	3月	3月30日在華笙音樂文化館推出揭開添丁傳奇故事演講會，邀請專研廖添丁多年的紀肇聲校長與您分享廖添丁一生的奇特境遇與傳奇故事；透過繪本陳旻昱的繪本，與您一起閱讀廖添丁活躍在臺北大稻埕的精采故事；一起打開塵封已久廖添丁的傳奇故事。
	4月	4月10日下午2:30在廖添丁的故鄉清水漢民祠舉行木田工場的廖添丁繪本及主音樂團的俠客廖添丁創作歌曲發表會，期待能將廖添丁的傳奇故事在他的故鄉重現江湖。 4月17日，透過廖添丁俠客行跡之旅活動，邀請專研廖添丁的紀肇聲校長及繪本專家陳旻昱先生，從清水、大稻埕、到八里，帶領大家尋著廖添丁昔日的足跡，遙想廖添丁當年的行蹤與傳奇故事。
	10月	協助清水區公所辦理2011清水高美飛鳥文化祭-風在吹、鳥再飛活動，透過高美濕地生態觀察、石頭彩繪DIY、漁村文化體驗及駐地導覽解說等系列活動，邀請大家親臨高美濕地體驗海岸濕地生態之美。
2012	11月	協助2012清水地景藝術節開幕式暨社區嘉年華會，在大自然與藝術創作美景之下，邀請專業的小主音樂團、倒抽一口氣樂團及清水高中熱音社、吉他社、熱舞社等學生樂團熱情演出，一起歡度地景藝術的饗宴。

2013	3 月	協辦「清水·高美溼地·行春團」活動，春天是候鳥北返的季節，成千上萬的候鳥聚集在高美溼地，3 月 17 日邀請大家一起來欣賞換上鮮豔彩衣的小精靈、歡送牠們啟航北返、相約今年秋天再重逢。
	4 月	2013 世界地球日--走入社區的第一站，看見高美油管路與歷史史蹟，大甲溪南側的油管在美越戰爭時期肩負著將停在高美海域美軍油輪輸送到高北里的加壓站的油料往東送到設在楊厝里的巨型油槽中。早期保護著油管的鵝卵石所構築的油管路石堤在時光與遊客的踩踏下慢慢崩塌，除了對造訪的遊客產生危險，對具歷史意義的油管也可能因而受到損壞。在今年的世界地球日前夕我們邀請學校師生、訪客和社區居民在文史學者及耆老的帶領一起造訪油管，除了聽故事還要一起淨灘，並為崩解中的油管路石堤重新築堤護灘，為我們的地球進一份心力。
	8 月	揭開添丁傳奇故事演講會，邀請專研廖添丁多年的紀肇聲校長與您分享廖添丁一生的奇特境遇與傳奇故事，打開塵封已久廖添丁的傳奇故事。
	9 月	協助舉辦一區一特色計畫「清水大楊油庫的傳奇故事-跟著油管去旅行」系列活動。
2014	2 月	與海風社區共同舉辦手作傳統暨環保創意燈籠工作坊、海風添丁元宵夜巡踩風活動，透過尋俠客廖添丁的足跡，展開元宵燈節復興運動，用環保材料、在地農產品、竹材及紙等素材，進行創意及傳統燈籠手作工作坊，並在元宵節當天提燈夜巡海風，走訪巷弄聽聞廖添丁傳奇故事。
	3 月	因鰲峰山公園整建計畫，輕視了清水的歷史文化底蘊，也破壞了清水人的集體記憶與情感，故發起連署活動~「救救清水的聖山--鰲峰山！留給後代子孫一座人文自然公園！」

	4 月	即日起協助清水區公所推動 103 年清水區的「一區一特色」計畫--「清水大楊文化產業藝起來」，並將進行至 11 月。計畫內容包括了「大楊願景工作坊」、「社區產業與文創研習工作坊」、「大楊地區文創宣導品研發與製作」、「大楊地區嘉年華會-歡迎遷村疏開鄉親回娘家」等。
--	-----	---

資料來源：牛罵頭文化協進會提供

附錄二、台中縣清水鎮牛罵頭文化協進會組織章程

第一章 總則

第一條 本會名稱為台中縣清水鎮牛罵頭文化協進會（以下簡稱本會）。

第二條 本會為依據人民團體法設立之社會團體，非以營利為目的。

第三條 本會以舉辦各項藝文活動、激發鎮民共同參與文化保存與社區營造工作、培養本鎮藝文風氣、提昇鎮民藝術素養、改善整體生活水準、再創多元豐富的文化鎮為宗旨。

第四條 本會以清水行政區域為組織區域。

第五條 本會會址設於清水鎮鎮南街八十七號，電話：(04) 6232279

第二章 任務

第六條 本會任務如下：

- 一、整體記錄及推動本鎮之各項藝文活動。
- 二、記錄、保存、發揚本鎮之傳統文化及技藝。
- 三、增進社區認同、凝聚社區意識、促進社區發展。
- 四、建構多元及精緻的生活環境品質及城鎮景觀。
- 五、報導、研究、保護本鎮之自然生態景觀。
- 六、調查、維護、保存歷史古蹟及社區部落。
- 七、協助成立相關之文化及藝術社團。
- 八、與其他市鎮之相關文化及藝術社團保持聯繫。

第三章 會員

第七條 本會會員之入會資格：

- 一、會員：凡戶籍設於清水鎮內贊同本會宗旨者，填具入會申請書，經理事會通過，並繳納入會費後，為本會會員。
- 二、榮譽會員：凡贊同本會宗旨戶籍設於清水鎮內，填具入會申請書，

經理事會通過，並繳納入會費後，為本會榮譽會員，但不得擔任本會之理監事。

三、會員繳納入會費應列為入會之必要程序之一。

第八條 會員（會員代表）有表決權、選舉權、被選舉權與罷免權。每一會員（會員代表）一票。

第九條 會員有遵守本會章程、決議及繳納會費之義務。

第十條 會員（會員代表）有違反法令、章程、或不遵守會員（會員代表）大會決議時得經理事會決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者得經會員（會員代表）大會決議予以除名。

第十一條 會員經退會，已繳納之各項費用不予退還。

第四章 組織及職權

第十二條 本會以會員（會員代表）大會為最高權力機構；理事會為執行機構，並於會員（會員代表）大會閉幕期間代行其職權；監事會為監察機構。

第十三條 會員（會員代表）大會職權如下：

- 一、訂定或變更章程。
- 二、選舉或罷免理事、監事。
- 三、議決常年會費之數額及方式。
- 四、議決年度工作計劃、報告及預算、決算。
- 五、議決會員（會員代表）之除名處分。
- 六、對會員權利義務有關之其他重大事項之議決。

第十四條 本會置理事九人、監事三人，由會員（會員代表）選舉之，分別成立理事會、監事會。

第十五條 理事會之職權如下：

- 一、議決會員（會員代表）大會之召開事項。
- 二、審察會員（會員代表）之資格。
- 三、選舉或罷免常務理事、理事長。
- 四、議決理事、常務理事、理事長之辭職。
- 五、聘免工作人員。
- 六、擬定年度工作計劃、報告及預算、決議。
- 七、其他應執行事項。

第十六條 理事會設置常務理事三人，由理事互選之，並由理事就常務理事中選舉一人為理事長。理事長對內綜理會務，對外代表本會，並擔任會員（會員代表）大會、理事會主席，其因故不能執行職務時，應指定常務理事一人代理之。

第十七條 監事會之職權如下：

- 一、監察理事會工作之執行。

- 二、審核年度決算。
- 三、選舉或罷免常務監事。
- 四、議決監事或常務監事之辭職。
- 五、其他應監察事項。

第十八條 監事會置常務監事一人，由監事互選之，監察日常會務，並擔任監事會主席。

第十九條 理事、監事任期一年，連選得連任。理事長任期一年，連選得連任一次。

第二十條 理事長、理事、監事均為義務職。

第二十一條 本會置總幹事一人，由理事長提名經理事會通過後聘任之。

第二十二條 本會得設各委員會、小組，其組織則由理事會擬定。

第二十三條 本會得由理事長聘請顧問若干名，其聘期與理、監事之任期同。

- 一、顧問為對清水地區之文史、建築景觀、生態環境…等有專長之熱心人士擔任。
- 二、顧問任期為一年，到任時頒發聘書。

第五章 會議

第二十四條 會員（會員代表）大會分為定期會議與臨時會議兩種，由理事長召集，召集時應於十五日前以書面通知之。

第二十五條 會員（會員代表）大會之決議，各以過半數之會員（會員代表）出席，出席人數過半數或多數同意之。

第二十六條 理事會每三個月召開一次，監事會每三個月召開一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議。

第二十七條 理事會、監事召集時除臨時會議外，應於七日前以書面通知，會議之決議，各以理事、監事過半數出席，出席人數過半數或多數同意行之。

第二十八條 會員（會員代表）大會、理事會、監事會之議事應作成會議記錄，記載議事過程及結果，保存於本會。

第六章 經費及會計

第二十九條 本會經費來源如下：

- 一、常年會費。
- 二、政府機關之贊助。
- 三、各社團及地方人士之捐款。
- 四、本會經費所生之利息。
- 五、其他收入。

第三十條 本會會計年度自每年一月一日起至十二月三十一日止。

第三十一條 本會每年編造預（決）算報告，於每年終了前（後）兩個月內，經理事會審查提會員（會員代表）大會通過，並報主管機關核備，會員（會員代表）大會因故未能及時召開時，應先報請主管機關，事後提報大會追認，但決算報告應送監事會審核，並將審核結果一併報會員（會員代表）大會。

第三十二條 本會於解散後，剩餘財產歸所在地方自治團體或主管機關指定機關團體所有。

第七章 附則

第三十三條 本會施行細則由理事會訂定之。

第三十四條 本章程未規定事項，悉依有關法令、規定辦理。

第三十五條 本章程經會員（會員代表）大會通過，並報主管機關核備後施行，變更亦同。

附錄三、牛罵頭文化協進會組織暨工作人員職司一覽表

- 理事長：設理事長一人。
 - 一、對內綜理會務、對外代表本會。
 - 二、擔任會員（會員代表）大會、理事會主席，其因故不能執行職務時，應指定常務理事一人代理之。
- 顧問組：設顧問若干名。
 - 做為本會各項事務之諮詢委員。
- 行政組：設組長一名，組員二至三名。
 - 一、負責執行會務及協助各項計劃之推動。
 - 二、對內、外聯絡及協調之工作。
 - 三、負責各項會議記錄及電腦檔案之建立。
- 財務組：設組長一名，組員二至三名。
 - 負責財務管理及本會公共財產登記（財產卡之建立）及保管。
- 公關組：設組長一名，組員二至三名。
 - 一、負責演出者或演講人之邀請、與政府機關、廠商、社團接洽交流活動。
 - 二、擔任本會對外發言人。

- 資訊組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 一、負責與本會相關之活動資料(包含報章雜誌)的收集與歸類。
 - 二、協會網頁之設計、規劃與管理。

- 編輯組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 一、社區報導、會訊、年度特刊稿件之收集、編輯與出版。
 - 二、各項活動簡冊之制作。
 - 三、協助文宣制作。

- 文宣組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 負責本會所有活動文宣之企劃與執行。

- 攝影組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 一、負責本會所有活動之攝影工作。
 - 二、照片的整理與記錄。

- 美工組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 一、負責本會所有活動海報、節目單設計。
 - 二、會內各種出版刊物之美編。
 - 三、協助活動場地之佈置。

- 義工組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 負責本會各臨時活動工作人員之訓練與調派。

- 解說組：
 - 負責解說工作的執行。目前下設有兩個小組--
 - 高美濕地解說小組
 - 清水大街解說小組

- 圖書組：設組長一名， 組員二至三名。
 - 一、專題講座課程之安排及執行。
 - 二、本會圖書、雜誌、簡冊、有聲圖書及影像記錄等之收集與整理。
 - 三、社區圖書館之經營與管理。

- 文史工作小組：負責本地文史資料之收集、記錄、保存。

- 藝文小組：負責本地藝文活動資料之收集、記錄、保存。

- 宗教小組：負責本地宗教文史及活動資料之收集、記錄、保存。
- 建築及景觀小組：負責本地建築及景觀資料之收集、記錄、保存。
- 清水人文小組：負責本地鄉賢資料之收集、記錄、保存。
- 考古文物小組：文物及考古遺址資料之收集、記錄、保存。
- 美食小組：負責本地美食資料之收集、記錄、保存。
- 自然生態小組：負責本地自然生態資料之收集、記錄、保存。

附錄四、訪談逐字稿

訪談對象：臺中市清水區公所人文課課員

訪談時間：2014 年 3 月 25 日

訪談編號：A1

(1) 請問縣市合併後，公所有辦理哪些業務或活動是跟清水地方文化相關的？經費來源為何？成效如何？有沒有後續計畫或長期性的計畫？

答：縣市合併後公所的業務大多配合文化局去辦，像一區一特色計畫就是每年固定會跟文化局申請，經費來源是文化局的補助款，去年我們提的計畫是大楊油庫的歷史故事，今年我們延續辦理大楊地區的產業發展，另外去年有辦逍遙音樂町的活動，也是文化局的補助款。至於公所自己編的預算，每年固定會辦的有山海地景藝術節、區長盃寫生比賽還有鰲峰山健行活動，山海地景藝術節是最近幾年固定會舉辦的活動，我們會招標委外，以往都是在鰲峰山公園辦，但今年因為鰲峰山在整建，加上一區一特色是以大楊地區為範圍，所以預計會在大楊油庫附近辦今年的山海地景藝術節。另外去年也配合文化局辦了蘇格蘭風笛的表演活動，但這個跟清水的地方文化比較沒關係，那今年又多了一個 103 年臺中市文化創意產業展覽，展覽的內容是臺中市十大街區的文創故事，選了清水、大里跟太平當巡迴展覽的地點，我們地主也要準備地主展館，包括地方特色還有農特產品等等。活動的成效喔，應該都算很成功吧，都會有很多人來參加，尤其是健行活動，寫生比賽，清水區的學校也都很配合。

(2) 您覺得這些活動對社區發展有什麼影響呢？

答：對社區發展有什麼影響喔，像逍遙音樂町我們邀請一些比較有地方特色的表演團體，在公所前面的廣場表演，很多居民都會來看，我想這對居民的音樂及藝術素養的培養有幫助吧，一區一特色計畫在突顯地方特色，讓居民更認識自己的家鄉，像我們去年推大楊油庫的歷史故事，今年延續主推大楊地區的產業發展，當地海風里也去申請了農村再造計畫，應該可以帶動地方的發展，山海地景藝術節是結合觀光旅遊，這些對社區發展都有正面的影響吧。

(3) 在舉辦這些活動時，牛罵頭文化協進會是否有參與？

答：嚴格說這些活動應該都是公所自己承辦的活動，但因為吳理事長是公所的顧問，他對清水的地方文化也比較熟，很多事情會請他幫忙，像一區一特色計畫，從籌備會開始就會邀請他來參加，給一些意見，研習的部份也都是他在協辦，用外聘專家的身份參與，所以牛罵頭文化協進會會掛上協辦單位。

(4) 您覺得牛罵頭文化協進會在推動清水地方文化發展有什麼影響？

答：牛罵頭文化協進會在清水的文化界很具影響力，他們對清水文化的深耕，到目前為止應該沒有一個團體比他們更透徹，我們舉辦跟地方文化相關的講座或研習，都要借重他們的資料跟人員來協助我們，所以他們在推動清水地方文化發展上真的有很大的貢獻。吳理事長除了是清水的文化達人，也常常到別區甚至是外縣市支援一些社區文化活動。

(5) 公所未來在地方文化發展上有沒有規劃或計畫？對文化活動能不能給予補助？

答：公所在地方文化發展的活動就是前面我說的這些，除非文化局有額外的補助，能不能長期給予文化活動補助這部份，我真的沒辦法回答，因為縣市合併後，公所沒有自主財源，要看文化局有沒有補助，而且現任區長任期即將屆滿，下一任區長改為官派，新的區長會有什麼作為，對地方文化這塊是不是支持，真的沒辦法預料。

訪談對象：臺中市政府文化局股長

訪談時間：2014 年 3 月 25 日

訪談編號：A2

(1) 請問縣市合併後，文化局有辦理哪些業務或活動是跟清水地方文化相關的？

經費來源為何？成效如何？有沒有後續計畫或長期性的計畫？

答：文化就像一件外衣，它代表的是一個縣市的形象，所以不只我們臺中市很重視，我想各縣市政府都很重視。我們在縣市合併後持續辦的有爵士音樂節、配合兒童節的兒童藝術節，但這些都是全市的活動，並沒有偏重於哪一個地方，我有查過這幾年的活動，好像沒有特別屬於清水區的文化活動。承辦的業務方面，一區一特色計畫是每年固定的計畫，由區公所提出相關計畫，局裡會成立審查委員會審核後，看通不通過，通過的話就會核給 10 萬到 50 萬不等的經費，活動實際執行內容就要問區公所，我們是依據區公所報上來的成果核給經費。另外還有民俗節慶主題活動計畫，只要是臺中市立案的民間團體或區公所都可以申請，活動內容可以是民俗節慶主題活動，或是跟文化傳承、藝術文化、藝文活動都可以，但不包括廟會的繞境活動或宗教活動，印象中霧峰有一個社區，他們主推貓頭鷹的保育，還製作以貓頭鷹造型為主的文創商品，這幾年都有核給他們經費。還有藝文活動小額補助計畫，針對小型的藝文活動，計畫審查通過後會核給 2 萬元以下的經費。這三個計畫都是每年固定執行的，也都是要由區公所或立案的民間團體在前一年就要先提出計畫，辦理的時間我們都有公布在網站上，也會發公文給區公所，經過審核通過後再核給經費，經費來源都是由文化局編列預算。

關於社造方面，長官們多半認為社造是社區活動，跟民眾息息相關，所以對社造這方面的案子都很支持，我們有成立了社區營造諮詢推動辦公室，希望透過專業團隊的知識及技術，協助我們推動社造工作，另外還有成立社造中心，透過社造中心輔導區公所或立案的民間團體，從如何撰寫計畫，到計畫的執行、成果的提報、經費的核銷，輔導對象還會依照執行社造的經驗分為基礎型的、成長型的、潛力型的或深耕型的來安排不同的課程，這個經費來源是由文化部補助，市府也要編列配合款來支應。

(2) 您認為這些計畫對社區發展有什麼影響？

答：一區一特色計畫的目標，是由各區公所針對區域內的特色與文化資源，結合轄內民間組織規劃辦理帶狀藝文活動，以發展具特色性的文化產業或其他創新發展，創造優質的人文體驗、節慶活動、藝術傳承、環境學習等文化產業，豐富文化環境，永續經營。民俗節慶主題活動為推動臺中市民俗節慶多元發展，推廣各區民俗節慶主題活動，並整合各面向資源與人才，共同協力營造地區魅力，針對區域內的文化特色與社區資源，結合地方居民，規劃辦理相關藝文活動，共同營造具特色及優質的在地生活文化圈。

(3) 在這些計畫中，牛罵頭文化協進會曾經來申請過嗎？

答：沒有，我有查過這幾年核定的資料，都沒有牛罵頭文化協進會申請的案子。

(4) 文化局對於地方文化發展有沒有相關的規劃或扶助計畫？

答：文化局對文化活動當然是很支持，我們的長官也都很支持啊，而且文化是台中市的指標，很多縣市都來觀摩，所以我們的文化活動會持續不斷，我們也都有相關補助計畫和輔導的機制，但是前提就是要區公所或民間團體自己寫計畫來申請，地方上的人才會知道在地的文化特色是什麼，文化局沒有辦法一一掌握的。至於經費的補助，長官都很支持，預算的編列一般都會通過的，除非議會不通過或刪減預算。

(5) 如果民間團體想成立文化館或文物館之類的，或是透過 OT 的方式去經營閒置的場館，您覺得可行性如何？

答：就目前存在的文化館看來，幾乎都是公家在經營的才能存活下來，靠的都是公家的資源，私人經營的文化館除非有財團支持，不然幾乎都是營運不善關館收場，所以現在要申請設置文化館應該不容易，除非你有企業或基金會支持，而且要設立文化館必須提出地方特色，然後向文化部申請，這個部分也不是文化局可以處理的。關於 OT 的部分，臺中市目前就大里的兒童藝術館、北屯的民俗文物館和中山堂的文創商店是透過 OT 的方式委外經營，這些受託單位都是營利組織，而且盈虧也不一定是他們所在意的，有些只是透過這個方式找到經營的據點，然後藉由這個據點去發展其他的產業，或是利用承作案子的名氣去開發其他的案子，這些都是企業的經營手法，不是非營利組織可以去做的。目前清水的眷村議題是不是要朝國際藝術村發展，還有牛罵頭文化園區的 OT 案，都還在協商討論階段，以後是不是可行，就要看後續的發展。

訪談對象：牛罵頭文化協進會理事長

訪談日期：2014 年 2 月 16 日

訪談編號：B1

(1) 牛罵頭文化協進會自 1994 年成立以來，已將屆滿 20 年，請問這 20 年期間協進會發展歷程為何？核心價值為何？

答：1986 年成立華笙音樂城，除了賣音樂外，也提供各方愛好音樂的人一個聚會的地方，大家談音樂也談地方文化，這段時間可稱為協進會成立前的蘊釀期。1990 年從高美溼地生態觀察開始到舉辦音樂講座，1992 年成立了臺中縣古典音樂學會，學會成員除了愛好音樂外，也都有各自喜愛的專長，如生態、歷史、建築…等等，1994 年文建會推動社區總體營造，在全台各地舉辦相關的講座，我邀請了幾位朋友去新港參加社造溝通座談會，除了瞭解新港的社造案例外，也聽取了日本古川町的社造經驗及歷程，引發當時年輕且充滿理想的我，燃起了古川町可以、我們清水也可以的想法，在回程途中就把協進會的名稱都想好了，牛罵

頭是清水的舊稱，文化是我們的目標，那為什麼要用協進會呢？因為當時清水登記有案的社團就超個 100 個，包括服務性、聯誼性及教育性的社團，要如何整合這些社團、協助這些社團一起進步，是我們取名為協進會的核心價值之一；另外創會理事長胡老師更是一個重要的舵手，從 1978 年胡老師為了傳播福音選擇到清水高中任教開始，即帶領學生到處參觀文化古蹟、書院等等，奠下良好的基礎，1994 年在胡老師的號召下，很多胡老師的學生也來參加，協進會就在 1994 年 10 月正式成立，協進會的組織用興趣來做分組，有生態、宗教、建築、文史、美食……等等，從觀察、記錄開始，進行各方面的調查、訪談，然後大家一起分享得到的成果，並相約於 1995 年辦理一場大型活動，我們以古典音樂學會的經驗當基礎，以文建會辦理大型文化季活動為藍圖，規畫了牛罵頭藝文季，獲得鎮公所的支持，活動項目包括音樂性的演出、老照片的收集與展覽及各項講座的舉辦，但經費來源仍由協進會自行籌措或向店家募款而來，辦理期間自 1995.7~1995.9 為期二個月，獲得各界廣大的迴響，也打響了協進會的知名度，同時也引起文建會及縣政府的注意，主動與協進會接洽，希望協進會能參與他們的社造計畫，但協進會均予以婉拒，因為協進會希望能走自己的路，不希望因為有補助而必須受外界的制約。

1996 年在資料的收集期間，剛好碰到楊肇嘉故居拆除事件，因為參與搶救楊肇嘉先生故居的過程中，受到楊肇嘉先生對文化認知的風範影響，引發文化活動應該要生活化的價值觀，並從搶救失敗的經驗中得到一些啟示：(1)要成功保存文化遺產，必須先找到合適的替代方案，(2)要加速有系統的記錄清水的腳步，有記錄才有資源去對抗。協進會第一步以生態記錄為主要議題，並選定高美溼地為對象，一進行調查就又碰到高美溼地興建發電廠事件，由於這事件首次引發協進會成員的意見分歧，有人認為協進會應從教育層面著手，而非抗爭，但有人還是堅持應參與抗爭，最後協進會決定參與抗爭活動，也因此有人離開協進會。

當時協進會與當地居民組成反海渡聯盟，從培養生態解說員開始，辦理賞鳥導覽活動，策劃候鳥季，定調為高美溼地最後的巡禮，希望藉由大家對生態保護的連署搶救高美溼地，終因抵不過政策的規劃及公權利的執行，1999 年退出搶救高美溼地活動，但峰迴路轉的，廠商因資金週轉不靈而放棄興建電廠的計畫，從這事件中也體認到社會的現實面，而處於弱勢的我們，拉長抗爭時間是爭取成功的籌碼，加上先前收集的資料及在地人的情感與支持，運用媒體力量把事情做大，才能吸引有利人士的加入，才有成功的機會。從上述二件事的發展過程，可以看出建立在地文化資料庫是多麼重要的一件事，後來利用這些經驗運用在大楊油庫及清水國小老宿舍的保存運動上，也都能成功達成目標。

所以協進會初期的發展為記錄→遇到問題挺身而出→利用收集到的資料建立資料庫→出版書刊→舉辦活動推廣清水在地文化→與其他團體結盟，以擴大力量。

協進會的發展剛好也都有搭上政策的腳步，第一個十年從紀錄開始，認識自己的家鄉，第二個十年運用已建立的資料從事社區營造、社區推廣工作，在邁入第三個十年，大家有共識、有經驗、有 data、有一定的年紀後就有一定的社經地位，再來談產業，一切都是水到渠成的，跟人家說一件事要做三十年，聽起來很不可思議，但文化工作就是這樣，需要長期的耕耘才会有收穫。

(2) 目前主要工作項目為何？實際運作情況為何？

答：歷經這幾件文化保存的抗爭事件，大家都已疲憊，2007~2008 開始思考轉型問題，同時在社造的過程中，也看到政府單位如何消費文化，如何以粗糙的手法來呈現文化，協進會決定接受委任，經費多寡不限，但活動的策劃與執行必須由協進會全權處理。在行銷清水方面，與產業合作，結合文化元素，繪製文化旅遊地圖；邀請年輕人參與，達到傳承的意義；利用閒置空間，達到經營的目標；運用社會企業的概念，促進社區發展。協進會目前處於休息狀態，在邁進第三個十年的當下，希望協進會重新調整組織方向，從傳承、經營的角度去發展，並把資源帶給地方。

(3) 協進會目前推動的文化產業有哪些？作法為何？

答：就文化產業部分目前進行的是遊程的規劃，目前已規劃出三條路線，一是清水歷史街區+鰲峰山公園，二是五福圳單車旅行，取名為清水綠油遊，三是高美溼地生態之旅，未來希望能在大楊地區規劃以油庫為中心的在地產業，大秀地區則以廖添丁、眷村、港區藝術館為主題，這樣清水五大區域就都有屬於自己的特色產業。另外提供場域讓附近的大學做為服務學習的地方，但目前深度仍不夠，希望透過實做，讓年輕學子對地方有所貢獻，就如去年的地景藝術節，從解說培訓課程開始，讓學生參與服務解說，藉以認識清水、研究清水的歷史，進而能為地方盡一份心力，未來還可考慮產學合作。文創商品的研發也是一種方法，剛好也搭上政策的腳步，但如何把文化的元素融入在文創商品中，是要仔細去思考規劃的。目前我們用廖添丁的故事開發出一些文創商品，未來考慮把高美溼地納入，把招潮蟹還有高美燈塔做為商品的創意來源。非營利組織應該是一個資料提供者及研發的角色，要永續經營就要回歸產業面，當大家把社區產業當成事業，人員自然會回流，如果可以把文化、生態及產業結合為牢不可破的產業結構，那非營利組織的經營方向就不會因人而異，所以非營利組織的經營與地方文化產業的發展應該是相輔相成的。

(4) 協進會未來經營發展的方向或策略為何？

答：未來協進會經營的方向可歸納為：傳承、經營及監督三大方向。傳承就是把協進會累積的成果傳承下去，讓年輕一輩接棒，繼續推廣清水、行銷清水。經營要跟文化做連結，增加文化空間或據點，如遊客服務中心等，然後旅遊行程的規劃、文創產業的推廣，結合學校做校外教學、環境教育推廣，運用 OT(委託經營

管理)的概念去活化既有的閒置空間。監督則是發揮協進會的力量，對公部門就文化、環境等相關議題之行政事務加以監督。

結語：

民間團體是需要時間去累積，不管成功或失敗，都是經驗的累積，加上天時地利人和，成果應該是水到渠成的。文化是生活化的，發展產業不能影響當地居民的生活品質，所以要怎麼經營是需要思考的，培養居民對文化融入產業的認知是第一步，據點擴大後，文化產業自然就能形成，累積籌碼別人自然就會來找你，這是我的看法與理念。

訪談對象：牛罵頭文化協進會總幹事

訪談時間：2014 年 2 月 17 日

訪談編號：B2

(1) 您是如何加入牛罵頭文化協進會的，協進會成立到現在的發展歷程為何？

答：從大學時代就常到華笙音樂城買 CD，與老板即現任吳理事長熟識，當時牛罵頭古典音樂協會就以華笙音樂城為聚會場所，1994 年文建會提出社區總體營造計畫，大家決定成立牛罵頭文化協進會，當時召集人胡老師也是我的高中老師，因緣際會的就加入了協進會，跟大家一起為清水而努力。協進會從一開始的調查、紀錄、生態觀察、出版書籍到為維護高美溼地的生態及保存大楊油庫的議題而去進行抗爭、搶救，都是協進會充滿回憶的一頁，現在應該算是休養生息的階段，而往後是否朝向產業發展，涉及到協進會轉型問題，我認為不是那麼的絕對，這是個值得深思的問題。

(2) 協進會成立將近二十年，在發展上遭遇哪些困難或問題？您覺得要怎麼去解決？

答：因為協進會的性質為公益社團，成員都是無給職，隨著年齡的增長，有了家庭後生活重心自然會轉移，對協進會的事務就無法像剛成立時那麼的投入，加上長期為社區事務去抗爭，大家也疲累了，所以近幾年就顯得沒那麼的積極，協進會要永續經營下去的話，我覺得最重要的是組織結構要健全，協進會雖然有組織章程，但從成立以來未做調整，應該要配合時勢需求，做適時的調整，不是只有理事長跟總幹事就好，各個行政組織都應該健全到位，讓接的人都可以很順暢的做下去，這樣大家才不會怕，也才能留住人才，並召集更多志趣相同的人來加入。

(3) 您認為協進會未來發展方向是什麼？

答：1994年臺灣社區總體營造風起雲湧，各地組織團體紛紛成立，但能持續經營到現在的寥寥無幾，反觀牛罵頭文化協進會為何能持續經營到現在，個人認為正因為牛罵頭文化協進會是一個在地的團體，成員都是在地人，大家志趣相同，所以可以一直的走下去。現在協進會正處於休養生息的狀態，未來要怎麼走下去，我想就如我剛剛所說的，先組織健全，人才會進來，有了打仗的兵，才能實現理想，看到台灣的現況，我覺得走回原點，重新思考自己想做的事情是什麼是很重要的事，前幾年因為創會會長胡老師過世，引發想成立講堂的想法，因為胡老師對協進會來說，是一個提供養分、出點子的人，在協進會初創時期，我們對社造也都不清楚，所以邀請了很多人來辦講座，藉由講座啟蒙我們對社造的認知，讓思想更開闊，在現在資訊這麼豐富的時候，我不認為大家看得更清楚，要認清方向，然後匯集社會力量，把年輕人找回來，我覺得開闢講堂真的是一種方式，講堂的議題可以包括環保、經濟、文化、歷史…等等，找的人當然也要是一時之選，藉由講堂的對話吸引志同道合的人加入，為這塊土地一起努力打拼。另外文化產業或文創產業當然也是一條路，但目前我還在觀察，文化產業跟文創產業都是源自社區總體營造的一種轉化，但現在的文創都是創在前、文在後，我覺得文創應該是：文化來自社區，而產生創意的東西，但現在都亂了，像現在某些文創園區所做的應該不是牛罵頭文化協進會想做的東西，牛罵頭要做的不是商品，而是具有清水人文情懷、風土文化的東西。

(4) 您對協進會推動地方文化產業的看法是什麼？

答：協進會自成立以來，長期投入生態保護跟文化保存工作，其實並沒有認真去思考文化產業化的問題，但我覺得對一般民眾談文化似乎太過於沉重，所以如果能從產業的角度去切入，似乎也不失為一種方式，但協進會畢竟是一個非營利組織，有理想性存在，產業化必定有獲利，有些人很排斥文化與經濟掛勾，我是不排斥啦，但非營利組織是公共性、公益性的社團，應該有它的社會責任在，所以產業不應是重心，我覺得協進會應該可以當一個研發者，利用協進會的力量去幫助地方推動產業，另外社會企業的概念是可以參考的，類似伊甸和陽光基金會的運作模式，可以把營利回饋給有需要的人，非營利組織的經費來源不是向政府單位申請補助就是要自行募款，如果可以以基金會的模式去經營，應該也是一條路，但相關的回饋機制很重要。

(5) 對協進會未來的發展有沒有什麼願景？

答：希望協進會能與時俱進，做為一個有生產力有活力有執行力的團體，具有倡議的能力，能做為社區的前瞻者，可以去發現問題、解決問題，用非常符合在地性的方法，例如辦講座、研討會、出書…等等，做一個思想精進、行動上有所作為的先進團體。

訪談對象：牛罵頭文化協進會資深會員 A

訪談時間：2014 年 3 月 21 日

訪談編號：B3

(1) 請問老師加入牛罵頭文化協進會後，曾經參與過哪些活動？

答：當初我代表學校接受教育局委託編撰臺中縣的鄉土教材，牛罵頭文化協進會也受邀參與，剛好遇到我的高中老師胡老師，後來幾乎都是由我們共同執筆完成鄉土教材，也因此加入牛罵頭文化協進會。牛罵頭文化協進會在社區總體營造方面辦了很多活動，也曾經受邀到台北參加社區總體營造成果展，我還去會場擔任解說，成立初期我們大家都很熱情，假日、晚上都一起討論、開會，想要把清水美好的一面紀錄下來，所以到處拜訪社區耆老，把傳統文化還有藝術紀錄下來，像南管的演奏現在已經很少見了，當初我們就把南管的演奏錄音下來，讓後輩們可以聽得到。再來印象比較深刻的就是參與高美濕地環境保護，抗議電廠的設置，還有大楊油庫的保存運動，我們也在鰲峰山辦理過植樹活動，因為協進會的核心人物各有各的專長，所以協進會的活動還滿多元化，我們也出版過書籍、老照片等等的。

(2) 協進會從成立到現在，您覺得發展上遭遇哪些困難或問題?您覺得要怎麼去解決?

答：我覺得最大的問題是現在會員人數太少，人少要推活動就很辛苦，像我之前也因為結婚而離開協進會一段時間，最近因為參與清水鎮誌的編修工作，才又開始參與協進會的活動，要怎麼吸引會員加入，是我們最近要開會討論的重點，有人開玩笑的說，就現有會員一人拉一個進來就好，但我覺得還是要吸引有心的人參加才是長久之計，像現有的會員可以撐這麼久，完全靠他們對這塊土地的感情在支撐。

(3) 那經費來源呢？會不會影響協進會的運作？

答：我對經費部份不是很瞭解，有些活動可以提計畫向公部門申請補助，但只要活動是在地人所支持的，一般都會有樂捐款的贊助。

(4) 您對協進會轉型投入文化產業有什麼看法？

答：最近有聽理事長提起過朝文化產業發展的想法，我覺得他的理念跟目標都很好，但還是需要比較仔細的規劃再進行。

(5) 那您認為清水要發展地方文化產業，可以從哪一方面進行？

答：我覺得清水有山有水，從自然景觀方面發展應該會最好，像鰲峰山公園或高

美溼地，但最近鰲峰山公園整建計畫引起協進會還有在地人的反彈，公部門在進行地方文化設施整建過程中，應該要把在地文化工作者的意見納入規劃，這樣才會比較符合地方的需求，才不會像現在這樣引起抗爭。高美溼地現在已具有知名度，但它整體的規劃還是不夠完善，所以我們的目標是想要把高美溼地的文化設施弄得更完善一些，這樣對高美溼地往後的發展，不管是生態環境保護或觀光旅遊發展都會更好。

(6) 您對協進會後續的經營有什麼建議或看法？

答：我還是認為協進會要永續經營下去，活動的議題要獲得在地人的認同跟支持才是最重要的，像之前為了反對高美溼地設立電廠的事件，設立生態保護區後，居民活動範圍也受到限制，導致引起當地居民的反感，都是我們往後應該要注意的，理念的宣導也是很重要的，這樣人家也才知道我們在做什麼，也可以吸收志同道合的人加入。

訪談對象：牛罵頭文化協進會資深會員 B

訪談時間：2014 年 3 月 22 日

訪談編號：B4

(1) 請問您加入牛罵頭文化協進會後，曾經參與過哪些活動？

答：牛罵頭文化協進會當初一舉成名的代表作就是辦了十幾場的牛罵頭藝文季，從清水的建築、清水的人、清水的植物、清水的排水溝、清水的溼地、清水的燈塔、清水的信仰、清水的人文、清水的碑情到清水的山，透過音樂會、座談會、講座去呈現，我們十幾場活動辦完了還賠錢，那時文建會陳副主委很勤走基層，為社區營造付出很多心力，知道我們活動辦得很成功但還賠錢，就主動來關切，當時都是由胡老師負責去跟文建會接洽，那時候是鄭主委，鄭主委很驚訝我們為何能用那麼少的錢辦這麼多的活動，就主動補助我們的缺口，那時候我們辦活動的資料都比照音樂會的模式，光是手冊就花了不少錢，但活動過了就過了，留下的就是資料，我們對資料很重視，也比較像文史社團。話說回來，做文化工作真的很辛苦，要靠文化工作來維持生計更是不可能，說到清水的文化，就要從地方的耆老說起，當初我們做文化踏查時，第一個研究的地方人士就是蔡惠如，他對清水的文化工作非常支持，要不是他家道太早中落，加上不願意向日本政府低頭而遠走大陸，因為經商失敗而家產散盡，不然今天清水的文化發展可能不止如此，以當年蔡惠如對地方文化的貢獻不亞於霧峰林家、不輸蔣渭水，但現在大家都知道霧峰林家和蔣渭水，卻沒有人知道蔡惠如這號人物，真的是讓我們這些後輩感到很可惜的地方。另外協進會初期會協助其他社團寫企劃案及一些行政申請、核

銷事項，我們會酌收一些行政費，後來這些社團覺得這些工作看起來好像很簡單，就想自己做看看，結果這些社團最後就慢慢的消失不見了，所以對一個社團來說，行政工作也是很重要的一環，當然公務機關的承辦人也是很關鍵的，他如果願意幫你，那工作就會比較順利完成。

(2)協進會從成立到現在，您覺得發展上遭遇哪些困難或問題？

答：清水港區藝術中心的成立是一個轉折點，當初協進會是以辦藝文活動為號召，港藝成立後居民會認為藝文活動就由港藝來承辦就好了，何必由民間社團來辦呢，伴隨而來的就是募款困難。我們辦活動都是需要尋求贊助單位，一旦地方上的居民不支持，經費來源就會有困難。

(3)那你們的經費來源呢？會不會因為經費困難而影響協進會的運作？

答：其實我們辦活動的時候通常都會有很多贊助單位，像清水的醫生及一般店家都很樂意贊助地方文化活動，農會、扶輪社，甚至世華銀行的基金會，他們為了跟地方做結合，通常也都很樂意捐助我們，當然也是可以向公部門申請經費補助，但政府單位的補助款通常都要先送計畫審核，審核過才會核給經費，活動結束後還要報成果做經費的核銷，光是經費核銷這部分可能就搞死很多文化人了，政府的形式化對文化活動有很大的制約力，有些社團活動明明就辦得很爛，但書面做得好一點就可以申請到一大筆的經費，我們活動辦得好不見得可以申請到足夠的經費，我就想為什麼不採事後審查呢，看活動成不成功再來決定核給多少補助款，這樣活動內容一定精彩，而且文化人就有一股酸氣，跟政府申請經費這麼麻煩，乾脆就不要去申請了。所以政府部門在制度上要不要有所突破或改變，對社團的運作有很大的影響。

(4)您對協進會轉型投入文化產業有什麼看法？

答：文化工作就是天時、地利、人和，時機點對，想投入的人多，文化活動就辦得起來。文化產業也是一樣，也需要天時、地利、人和，清水有足夠的文化條件，最難的是要怎麼宣傳、包裝、行銷，讓清水以外的人看到，文化產業要發展不能只靠清水人自己來消費吧，要怎麼吸引外地人來消費才是最重要的，所以應該要先評估投入的文化產業具有哪些在地特色？能結合哪些在地消費？能吸引多少消費群？而且文化產業需要長時間的經營才能看到成效，所以短時間內要把文化產業當工作是不可能的。

(5)那您認為清水要發展地方文化產業，可以從哪一方面進行？

答：當初清水希望以音樂立鎮，我們在做文化踏查時，也不經意的發現清水人的音樂素養其實是很好的，那有人認為音樂會由港區藝術中心來辦就好，但他們辦的跟協進會辦的絕對不會一樣，協進會可以在高美溼地、大楊油庫、米粉寮溪、三山國王廟、教會辦音樂會，辦露天的音樂會，很隨性的、想來聽的人就來、不

想聽的人就走，不會說一進音樂廳就被關在裡面，連拍手都不能亂拍，我們的音樂會是很生活化、很隨性的，跟居民互動關係很好的，這就是我們的特色。高美溼地每逢假日就有一群人在那看夕陽、散步、拍照，但他們對環境會有感覺嗎？他們會覺得面前的那一排風力發電機組不適合在那裡嗎？或許他們會覺得那是很好的拍照背景，但我們覺得這對環境教育真的是很不好的示範，要推文化產業，高美溼地真的是個很好的地點，賞景、喝咖啡，如果當初海防的碉堡不拆除，應該會是很好的賞鳥地點，但海防一撤，所有的碉堡也拆了，這就是政府沒有遠見，沒有為地方文化著想。自行車產業的話，風氣要出來，而且要怎麼吸引人潮來也是關鍵，台東的自行車道因為一則咖啡廣告就吸引一大堆人去朝聖，論風景、氣候，我們清水的五福圳自行車道絕不會輸他們，但要怎麼去行銷，去做後續的配套工作，是我們該思考的課題，不是靠廣告吸引一時的觀光客就好。另外，清水因為時代背景的關係，有很多大陸的小吃帶進來，清水除了米糕、擸麵、涼麵外，還有喜利廉的杏仁薄餅、手工麵線、肉圓等，要怎麼結合這些在地美食，把它們行銷出去，像一提到九份就會想到芋圓一樣，作文化產業就是要把在地特色的東西推出去。

(6)您對協進會後續的經營有什麼建議或看法？或對公部門有什麼建議？

答：文化工作是很孤單的事業，好不容易把地方文化帶起來，但經過一段時間的沉寂之後，要再帶動起來真的不容易，要轉型發展地方文化產業還有一段很辛苦的路要走，除了做的人有心，也要政府單位及地方居民願意支持，以前做文化工作，鎮長願意支持，透過里辦公處系統去發宣傳單，家家戶戶都收得到，宣傳的效果絕對是很好，店家願意幫忙，像鎮上的李小兒科跟正牌米糕莊，在牆面上印製了清水的文化特色照片，無形中為清水的文化做了免費的宣傳。政府建設越多，對環境破壞越多，環境保護與開發本來就是相衝突的，所以公部門在做相關建設時應該要有所取捨，像高美溼地的步道蓋好了，人群也來了，但水鳥都不見了，因為水鳥有很高的警覺性，人一靠近，水鳥自然就不會停下來，所以環境教育是很重要的。協進會有一段時間一直在做搶救文化遺跡的工作，我覺得不能一天到晚在搶救，這是很辛苦的經營方式。

訪談對象：牛罵頭文化協進會資深會員 C

訪談時間：2014 年 4 月 7 日

訪談編號：B5

(1)請問您加入牛罵頭文化協進會後，曾經參與過哪些活動？

答：協進會成立初期，很積極的投入地方文史的踏查、記錄，因為參與了這些事

才瞭解到很多關於清水的歷史故事還有一些地方人物，協進會也辦了很多場很棒的講座，讓大家認識清水的建築、宗教與生態，那時候才發現原來清水有這麼多值得去研究的歷史跟史蹟，那時候因為蔡紹斌大哥的專長是植物，所以也去做植物的觀察，然後他也出了書，協進會前前後後也出了好幾本書，像清水第一街大街路的紀錄就是其中之一，後來就是高美溼地的保護運動還有大楊油庫的保存運動，高美溼地因為協進會的努力，今天才會成為一個保護區，大家才有地方去賞鳥、看招潮蟹，大楊油庫也是因為協進會的努力才得以保留一個油槽。

(2)協進會從成立到現在，您覺得發展上遭遇哪些困難或問題?您覺得要怎麼去解決?

答：協進會剛成立的時候人多活動也多，加上還有古典音樂協會的支持，活動都辦得有聲有色，那時候大家都年輕，加上胡老師個人的魅力，總是可以號召很多人來參加，但隨著年齡的增長，大家慢慢的成家立業，有了家庭後就沒有辦法像之前那麼的投入，尤其是胡老師過世後，人員就沒有像以前那樣的聚集在一起，現在都靠吳理事長苦撐，他真的很辛苦也很厲害，現在所有的活動籌劃幾乎都靠他自己，會員有空才會去支援，要怎麼解決這個問題，應該就是要重新招募新血、世代輪替吧，人多才好辦事，光靠幾個人的力量真的很有限也很辛苦。

(3)您對協進會轉型投入文化產業有什麼看法？

答：清水因為協進會這些年來的努力，讓一些在地文化景點可以讓大家看見甚至得以保存下來，不可諱言的牛罵頭文化協進會真的功不可沒，現在要朝向地方文化產業發展也真的很認同也很支持，但我覺得清水的文化產業要發展，就是要細水長流型的，清水不可能一下子就吸引一大堆外地人來，但隨著清水的知名度越來越提升，像高美溼地、牛罵頭文化園區、大楊油庫、國道三清水服務區…等，大家越來越熟知後，來清水觀光旅遊的人會越來越多，所以不能急，也希望政府不要用建設的名義行破壞之實，我覺得清水的好山好水已經很足夠發展屬於我們清水特有的文化產業，不要再一些水泥建築來破壞自然之美，像我到日本旅遊，人家文化景點都要保存原來的文化特質，而不是用現代的建築去把原有的文化框架起來，如果到處都是現代建築那還有什麼特色可言，真的很希望我們就保持這樣的環境就好了。

(4)那您認為清水要發展地方文化產業，可以從哪一方面進行？

答：現在清水最具知名度的地方應該就是高美溼地了，利用高美溼地的自然生態加上清水的美食小吃應該可以開發一條觀光路線，清水除了米糕、擀麵外，還有一些隱藏版的美食，是我們這種在地人才知道的，像阿伯豆花，他叫賣沒有固定的路線，常常要騎著腳踏車到處尋找阿伯的身影，有時候出現在觀音廟附近，有時候會在壽天宮媽祖廟前，可以規劃騎腳踏車路線尋找阿伯豆花之旅，也滿有創意的。當然這些也要藉助網路行銷的功能，不然沒有人來參加，有再好的點子也

沒用，對於清水人來說，這是平常生活的樂趣，要發展成產業恐怕是很難，所以要靠行銷吸引外地人來。

(5)您對協進會後續的經營有什麼建議或看法？

答：現在發展地方文化觀光產業似乎是一種傾向或一股潮流，但我對於協進會最初辦理文化活動的感受還是最深，所以還是希望協進會除了朝地方文化產業發展之外，應該要保留原本辦文化活動的初衷，繼續辦下去，這對社區的文化傳承有相當的幫助，不然以後的年輕人對於自己的家鄉都不瞭解了，還談後續有什麼發展或作為嗎。

訪談對象：在地文化工作者 A

訪談時間：2014 年 3 月 12 日

訪談編號：C1

(1) 請問您曾經參加過哪些跟清水文化相關的活動？

答：我曾經參加過跟清水文化相關的活動，有牛罵頭文化協進會舉辦的地方文史調查和清水美學學會所舉辦的藝文活動，牛罵頭文化協進會是偏重於地方文史調查、研究探討，進而向政府機關有所建議，跟在地文化較相結合；而清水美學學會則偏重於藝文活動的推廣，如繪畫寫生比賽還有手工藝品製作推廣等。

(2) 你認為清水在地文化有什麼特質？

答：清水人稱文化鎮，相較鄰近的沙鹿，沙鹿較偏重於工商發展，而清水較偏重於文化層面，清水的文化內涵包含牛罵頭文化遺址的發現，從挖掘出的陶片、貝類的研究，清水的歷史可追溯到史前時代，另外還有一些歷史人物，像抗日民族英雄蔡惠如、提倡民主的楊肇嘉，另外其他領域有王甲乙是司法界的名人、慈濟證嚴法師等，都是出自清水，傳奇人物廖添丁也是清水人，清水的文化呈現出較多元的歷史文化。

(3) 您認為清水的在地文化在發展上有什麼優勢或劣勢？

答：之前曾經跟牛罵頭文化協進會一起從事復興清水傳統文化的工作，但後來礙於人力、經費不足就沒有再繼續進行，縣市合併後，政府有投注較多的經費在清水，比較有計畫性的去開發，像牛罵頭文化園區的整建、高美溼地規劃成生態公園等，對未來的發展是有幫助的，但光有經費是不夠的，還要有心的人加入規劃，才會比較完整，像最近要整建的鰲峰山公園，規劃的人用現在的思維模式去整建，喪失了原有的文化面貌，例如把清水神社遺址部份拆除改種櫻花，完全沒有考量

到原有的文化意涵與面貌，這種現代化的建築還能叫歷史建築嗎？另外地方上有不同的意見，對於計畫的執行都有很大的影響，像大秀地區的廖添丁廟，我曾經跟地方人士建議，仿照台北八里的廖添丁廟發展觀光，但地方上的意見分歧，就沒有辦法去做，人家八里都可以做，為什麼清水不能做，就是地方上的人不支持，沒有人去主導。

(4) 您認為清水地方文化產業化的發展方向或策略是什麼？

答：清水要發展文化一定要跟產業結合才能發展起來，我個人是比較傾向設立地方文物館或地方故事館的方向，而且主題不能單一，不然人家來一次就不會想再來了，像結合清水靜思堂、港區藝術館、廖添丁廟，發展文物展覽，再加上手工藝品製作，像清水在地原有的藺草編織，要永續經營、推廣，甚至可以考慮結合在地農業，自己來種藺草，這樣產銷合一，才是長久之計。另外像廖添丁廟，我從 85 年開始研究並提出產業化的想法，但當地人認為廖添丁是賊，不值得去發揚光大，我提的研討會計畫也遭到文建會否決，但在台北八里就可以針對廖添丁的議題去做研討會，原因就是主導的人是師大歷史系的教授，所以要透過學術性的研究，才能獲得政府單位的支持。另一方面，我覺得只要是對地方發展有幫助的議題都應該值得去做，不要一味的去探討是非對錯，歷史人物的好與壞不是我們一般人可以去認定的，利用傳奇人物的知名度去帶動地方發展，不是一件很好的事嗎，有時候太執著的想法會阻礙地方的發展，發展地方的文史，應該從善的一面去發揚，讓它發揮正面的力量。

(5) 您認為牛罵頭文化協進會在推動清水地方文化發展有什麼貢獻或成效？

答：牛罵頭文化協進會初期辦得很不錯，像音樂季活動、大楊油庫的保存、高美溼地生態保護等，都是很有具體成效的。但現在轉型經營，發展產業當然是一條對的路，但要注意不要太過於商業化，活動是不是每項都一定要受益者付費，應該要審慎思考的，我還是傾向儘量向政府單位申請一些補助，不要讓人家覺得我們是在做生意。

(6) 您對於清水地方文化產業未來的發展有什麼建議？

答：我一直強調文化要跟產業結合才能長久，而且產業要有特色，才有發展的可能性，要讓人家覺得一定要來到這裡才看得到、買得到，才能吸引人來，清水除了文物展外，可以結合史蹟、圖片、影片等規劃故事館，有靜態、有動態，內容不能單一，還可以結合在地美食小吃、農產品，像米糕、韭黃等，再開發一些商品，像廖添丁公仔之類的，另外就是要有心去經營，落實在地特色，計畫要有前瞻性、延續性，活動不是辦完就結束了，應該還要規劃後續的延續計畫，這樣才是永續經營的辦法。

(7) 您認為公部門對地方文化產業的發展應該抱持什麼的立場？

答：公部門除了提供經費上的補助外，應該要站在輔導的立場，提供適當的場所給地方上的團體運用，做為文物館或展覽館使用，搭配開發一些文創商品或 DIY 課程，產業發展起來，地方團體才能自主經營下去。

訪談對象：在地文化工作者 B

訪談時間：2014 年 3 月 19 日

訪談編號：C2

(1) 請問您曾經參加過哪些跟清水文化相關的活動？

答：文建會推動社區總體營造初期，印象中比較有成效的共有 12 個據點，像桃米社區、宜蘭的白米木屐村…等等，其中推動範圍最大最特別的就是清水，因為只有清水是以一個鎮為單位，不是只有單一社區，而推動清水社區總體營造工作的就是牛罵頭文化協進會，他們一開始就推出相思文化季還有音樂節活動，當時看到媒體報導有關自己家鄉的活動，讓還是學生的我覺得很光榮，文化的種子就此埋入心中。從求學到就業一直住在外地，但一到假日就想回家，那時候港區藝術中心也剛成立，因為就在我家附近，所以就常參加港藝中心的活動，有時候也會上網搜尋清水有什麼活動，發現網路上有很多關於清水的人文故事，尤其是關於胡叔賢老師的消息，用關鍵字“清水”下去搜尋，常常看到的就是胡老師說了什麼話，牛罵頭文化協進會做了什麼事，我就想應該有很多人也會需要這類的訊息吧，如果可以建立一個把活動訊息彙整起來的資訊平台供居民使用，應該會很不錯，那時候剛好文建會也在推社區網站，我們就利用這個免費的網路平台建立一個屬於清水人的網站，取名叫清水小鎮，並號召了幾個板主共同來管理，網站內容除了 po 一些活動外，還包含在地生活、美食、消費、藝文等，吸引了很多在地的年輕人加入，每月也固定發行電子報，為了擴大服務的對象，我們還成立了台中港區訊息中心，把服務範圍擴大到港區幾個鄉鎮，慢慢的也接觸了並參與了一些地方上議題性的事件。在網站建構部份，靜態的包含清水的一些文史、古蹟，動態部份有清水小鎮 32 里采風，號召年輕人騎腳踏車去踏查，讓參與的人輪流介紹自己居住地的特色，後來更發展出在古厝、稻埕播放老電影的活動，大家都是運用自己的資源，不用花到半毛錢，我們也都不向公部門申請經費，再來因為眷村保留條例的關係，接觸到國際藝術村的議題，而投入清水眷村保留，我們會到眷村裡揀一些搬遷後遺留下的東西，像書包、門牌…等等，我們覺得很有歷史價值也很有趣。

(2) 你認為清水在地文化有什麼特質？

答：清水文史豐富，包山包海，清水的歷史演進就像整個臺灣歷史發展的縮影，

從史前文化--牛罵頭文化遺址、中社遺址，山就是鰲峰山公園、海就是高美溼地，更是日據時代的行政中心，當初的台中州大甲郡範圍從現在大安區到大肚區，以地理位置來看，清水剛好在中間，所以就以清水為行政中心，現在縣市合併後區域調整可能又要回復到這個範圍，日本人也在清水設立過煉油公司、電力公司等，行政、工商業都很發達，但後來很多土地都被政府接收，所以清水的眷村特別多，也形成一種眷村文化，外來的人加上在地的閩南人，族群文化變得很多元，美食也變得很多元，加上地理位置特別，有山有海，早期平埔族會選擇清水為聚集地，就是看重清水的地理環境吧。

(3) 您認為清水的在地文化在發展上有什麼有利的條件或不利的條件？

答：近年來清水地區商業不彰，是缺點卻也是優點，因為商業不發達而造就文化及文物保存得比較好，而且各種文化均衡發展，不會像大甲的媽祖文化，因為主題太過明顯而蓋過其他的文化特色，而且偏向商業化，另一方面清水的軍公教人口多，社團也多，知識份子透過社團活動，促成清水文化發展蓬勃，但以目前的觀察，社團多半呈現斷層現象，文化活動參與的人越來越少，年輕人喜歡隱身於網路虛擬世界去推文化、展現文化，但要發展文化，我覺得還是要實際的站出來，這樣人家才看得到你。另外公部門、台電對社團的活動也會有一些補助金，這應該也是社團蓬勃的原因之一。

(4) 您認為清水地方文化產業化的發展方向或策略是什麼？

答：我們之前有推過樂 in 活動，就是結合議題推在地消費、簽在地特約商店，店家信任我們、贊助我們，我們發行明信片及樂 in 卡，民眾持卡就可以有折扣、集點數，但是能見度不高，要提高能見度及延續下去，活動就要有新鮮感、有創意、有意義。以前我總覺得辦活動就是要靠自己，不想跟公部門申請經費，但有夥伴建議我，只要錢是花在應該花的地方，向公部門申請經費又何妨，一轉念後也覺得可行，開始向公部門申請經費，非營利組織沒有人沒有錢就做不了事，加上運用臉書的力量又號召到一些新血加入，有資訊能力好的，也幫忙架了網站，幫忙宣傳，我覺得網路這一塊真的很好用。產業化後就會有營利，非營利組織跟營利之間那條線是很重要的，不然人家就會覺得你都是在賺錢，所以我還是傾向非營利組織的運作模式，盡量運用一些免費資源，避免商業化，結合學習，營利要用在公益或回饋給會員，以取得平衡點。

(5) 您認為牛罵頭文化協進會在推動清水地方文化發展有什麼貢獻或成效？

答：我們在建構清水文史資料時，很多資料來源都是源自於牛罵頭文化協進會，其中蔡紹斌大哥更是清水最早使用電子媒體的文史工作者，他很早就固定發行鰲峰山下電子報，報導關於清水的點點滴滴，我是透過網路認識了蔡大哥，後來接觸到胡淑賢老師、吳長鋸大哥，他們都很提攜其他社團，胡老師也一直 push 我們參加牛罵頭文化協進會的活動，後來促成我們成立了鰲峰人文協會，草創之初

胡老師也都一直很支持我們，每一次的籌備會都會到場給予意見，我們在介紹清水名人時，第一個介紹的就是胡淑賢老師，她對清水文化發展真的不遺餘力，我們在做文化踏查時，就都蔡大哥支援我們，帶著我們去做，胡老師跟蔡大哥都是我們的顧問。

(6) 您對於清水地方文化產業未來的發展有什麼建議？

答：我覺得目前轉型最成功的就是清水散步，吳大哥經營自己的生意不忘投入公益投入社區，大家都看得到，大家真的可以模仿佛法的，店家投入公益投入文化事業，店家也可以成長，只要對地方文化發展有幫助，營利單位一起來做又何妨。

(7) 您認為公部門對地方文化產業的發展應該抱持什麼的立場？

答：向公部門申請活動經費時，還需要有自籌款，這對非營利組織是一種壓力，還有提計畫時公部門會要求不能向民眾收費，但我覺得使用者付費是很重要的觀念，還有經費核銷也是一大麻煩，公部門應該就法令層面去簡化程序，公部門就文化事業部份人手不足，是不是開放 OT 讓非營利組織去經營，這樣應該是互惠互利的方式。另外，社會局應該扶植非營利組織自力更生，還有使用者付費的觀念，像各個展覽場館都要收費一樣，對文化事業是有幫助的。

訪談對象：弘光科技大學服務學習中心主任

訪談時間：2014 年 3 月 8 日

訪談編號：D1

(1) 貴校與牛罵頭文化協進會合作過哪些活動或計畫？

答：我們學校很願意支持一些文化性的活動，幾年觀察下來，覺得牛罵頭文化協進會與清水區公所互動的計畫案，不管是區公所為地區發展所做的事，或是協進會自己所推動的活動，我們都願意支持它，協進會是一個在地社團，為了保護文化遺址或生態，我們會一起去淨灘、護岸，每年定期的透過學生去維護環境，而清水區公所主辦，協進會協辦的合作案有清水地景節及「風在吹、鳥在飛」定期的文化季活動，「風在吹、鳥在飛」包含的內容很多，其中發揚傳統文化的項目，例如作粿，在製作的過程中教導學生與民眾如何去利用及認識在地的植物與食材，透過石頭彩繪瞭解高美燈塔的歷史，透過賞鳥活動與高美溼地做連結，進而瞭解到溼地的生態，還有像是協進會協助區公所爭取一區一特色的計畫，也都是我們所支持的。

(2) 有這麼多在地社團，為什麼選定牛罵頭文化協進會做為合作的對象？

答：因為我們是技職學校，學生多來自於在地，但因為社會型態的轉變，大部分學生與在地的文化、風俗習慣與人文都是切割開來的，希望透過與在地的文化活動做連結，讓他們可以重新認識自己的土地，協進會推行文化的理念與作法符合我們的需求，創意根植於文化，吳理事長站在在地文化，去做出有創意、有質感的東西，這是我們一直支持他的原因，吳理事長也展現他對這塊土地的感情與尊重，他的模式是要讓這個地方永續發展下去，去年我們也主動爭取教育部的經費，由學生與在地年輕人合作，去推廣在地的旅遊，希望可以跟產業做結合，有產業才能永續，永續不能只靠熱情跟理想，還需要一些資源去支持。

(3) 您認為非營利組織要永續經營，應該具備什麼樣的特質或條件？

答：我覺得非營利組織要永續經營下去，就要有自己的理想，理想好像比較遙遠，所以還要設定目標，要有一群核心份子，理想代表的是它的價值，目標需要一些基本成員來執行，至於要永續，很重要的要根植於地、腳踏實地的去做，我們在講國際化的過程中，要更突顯在地特色，所以找出在地特色，利用一些方法及創意去推廣在地文化，這樣非營利組織才能永續經營，很多人去支持某些團體，像是很多人去捐錢給慈濟或是創世基金會，都是認同他們的理念，所以理念是否被標示出來是很重要的。

(4) 請問您認為牛罵頭文化協進會是否具有這些特質或條件呢？

答：我認為牛罵頭文化協進會是具備這些特質的，但因為文化雖然很無價，但從真實的價值去衡量，卻又顯得沒有價值，在這樣的時代背景下，以推廣在地文化為理念的經營方式是很辛苦的。

(5) 您認為推動地方文化產業化，對於牛罵頭文化協進會往後的經營是否會有幫助？

答：一個組織如何去經營它的支持者，以文化做為立基的經營方式會很辛苦，必須轉成某種型態，例如朝向觀光旅遊或產業的模式，協進會以往以文化活動居多，現在試著去轉型經營，也正符合現在社會的氛圍，現在很多社造團體也都是先找出自己的特色後朝產業去發展，這樣才會有更多人去投入與支持，把文化變成是動態的東西，而不單是靜態的，而在轉變的過程中，如何去堅持文化的價值，不會在商業化的過程中消失或大打折扣，這是很困難的環節，協進會很值得嘉許的是，在推動產業化的過程中，沒有放棄理念，願意投注心力於文化的推廣，例如每月一次的文化講座，透過這種模式進行文化傳遞，就如同學校的教育意涵，除了教給學生一些技術外，還會有知識的層次，不同於補習班只給予學生一些快速的工具或記憶，這種作法很費心費力，但卻也是它珍貴的地方。

(6) 對於牛罵頭文化協進會往後的經營發展，是否能給予一些建議？

答：我是接了學習服務中心主任職務後才跟各個團體有所接觸，對於社造涉獵不

深，與牛罵頭文化協進會合作，是為了讓學生跟社會的脈絡更貼近，僅能就目前所看到的給予意見。

- 1、很支持文化講座的構思。
- 2、發展非破壞性的旅遊模式，如騎腳踏車、健行的方式。
- 3、透過文化調查，建構旅遊資訊資料庫，並透過 QR code 的技術連結網站，讓來到清水的人，不論是當地或外地人，都能快速的取得所需要的資訊。希望所建立的資料庫能不斷擴充，發展成社區居民所能運用的社會資源。

訪談對象：高東社區發展協會總幹事

訪談時間：2014 年 4 月 12 日

訪談編號：D2

(1) 貴會與牛罵頭文化協進會合作過哪些活動或計畫？為什麼選定牛罵頭文化協進會做為合作的對象？

答：民國 93 年高東社區準備成立社區發展協會，有申請社造點計畫，因為牛罵頭文化協進會很早就開始做社造，現在的吳理事長也是當時縣政府的社造委員，所以縣政府就指派他們來輔導我們、協助我們，成立高東社區發展協會後，我們就開始培訓高美溼地的解說員，牛罵頭文化協進會很早就對高美溼地做了生態的調查，所以他們對高美溼地很瞭解，也擁有很豐富的資料，我們前總幹事跟吳理事長也很熟，所以剛開始的培訓營都是請吳理事長來當講師。

(2) 請問您認為牛罵頭文化協進會可以經營這麼長的時間，它具備了什麼樣的特質或條件呢？

答：牛罵頭文化協進會當初在胡淑賢老師跟蔡紹斌大哥的努力之下，把清水很多有關歷史、文化、生態的資料紀錄下來，也出了很多本書，牛罵頭文化協進會在清水可以說是很有知名度的團體，在社造團體中算是資深前輩，在清水可能就他們所建立的文化資料是最多的，所以像公所辦的文化活動--地景藝術節、一區一特色，都會請吳理事長幫忙，因為他們比較瞭解清水的在地文化特色。最近為了眷村要成立國際藝術村的計畫，文化局召開籌備會時，牛罵頭文化協進會也是受邀請的在地社團之一，他們對地方上的事務或議題，都會很關心也可以提出具體的意見，像最近鰲峰山公園整建計畫，他們也發動了搶救行動，要求市政府要重視清水的文化特色，希望保留鰲峰山自然的樣貌。

(3) 您認為推動地方文化產業化，對於牛罵頭文化協進會往後的經營是否會有幫助？

答：推動地方文化產業化對他們是不是會有幫助，我覺得應該是有幫助的，牛罵頭文化協進會一直有在經營鰲峰山公園跟牛罵頭文化遺址那部分，像清水國小的文化踏查長久以來也都是他們在支援，所以他們對文化已經有很長時間的深耕，如果要轉型做文化產業應該是一條路，而且現在政府花了很多經費在高美溼地蓋生態館還有整建牛罵頭文化園區，將來應該可以吸引很多人潮來，對發展文化產業應該是比較有利的條件。

(4) 對於牛罵頭文化協進會往後的經營發展，是否能給予一些建議？

答：牛罵頭文化協進會目前比較困難的應該就是人力不足的問題，所以我覺得他們可以結合其他的在地社團，大家互相支援，而且大家的領域不同，也可以透過合作互相交流，讓文化產業更多元化，非營利組織本來就是具公益性質的團體，透過合作也可以給年輕的社團一些經驗，達到提攜後進的功能。經費方面除了募款也可以向政府單位申請，但提的計畫就是要配合當時政策推行的主題，像有一年文建會推社區營造的主題是社區劇團，我們也成了社區劇團去比賽，這樣要申請經費比較容易，而且給的額度也會比較多。

