

南 華 大 學  
非營利事業管理研究所  
碩士論文

公部門與非營利組織合作發展文化觀光產業之研究  
—以嘉義市國際管樂節為例

A Study of Cultural Tourism Development by Public Sector in Cooperation with  
Nonprofit Organization—A case of Chia-Yi City International Band Festival

研究生：蕭苑瑜 撰

指導教授：王振軒 博士

中華民國九十九年六月二十三日

南 華 大 學  
非 營 利 事 業 管 理 學 系  
碩 士 學 位 論 文

公部門與非營利組織合作發展文化觀光產業之研究—  
以嘉義市國際管樂節為例

研究生：蕭 苡 瑜

經考試合格特此證明

口試委員：王 振 軒  
傅 至 誠  
李 如 心

指導教授：王 振 軒

系主任(所長)：呂 朝 賢

口試日期：中華民國 九十九 年 六 月 二十三日

## 謝 誌

自美國取得會計學士及財務管理碩士學位後，回到台灣已有十年的時間。二年前發覺近十年來，每天皆忙於選民服務及公務行程，覺得需再充實自己，因而下定決心選擇再回到學校進修。當初選擇科系是以非財經系、與工作有關聯、及自己感興趣的為主，於是選擇非營利事管理研究所。以我的工作性質且公務行程繁多，能就讀日間部一般生的研究所是很難能可貴的。這段學術路，獲得知識及學術的涵養是我最大的收穫，是我受用不盡的無形資產。

首先要感謝時任所長的王振軒教授，現為台北縣政府研考會主委，他在我剛進研究所時，給我信心及對我工作生涯的鼓勵。王振軒教授也是我論文的指導教授，在論文的寫作上，給了我許多的指導，始得完成此論文。其次要感謝黃淑芬老師，她在此篇論文給了我很多的啟發及協助，感謝口試委員傅篤誠老師及李斌老師對論文提出改進之處及精闢的見解。

此外，感謝本論文研究的受訪者—嘉義市政府文化局局長饒嘉博、前任局長賴萬鎮、科長林金龍、教育處處長余坤龍、企劃室科員邱佳春、南興國中校長陳建州、嘉北國小校長查顯良、嘉義市管樂團前任團長吳平如及地方耆老陳木根先生，其中要特別感謝林金龍科長花了很多時間協助我取得官方第一手資料。也要謝謝所有曾參與推動嘉義市管樂節的專家們，因為有你們辛苦的付出，嘉義市管樂節才有今天的成果。

在學期間，感謝教授、同學、家人及眾好友在精神上的鼓勵及實質上的協助，使我順利完成研究所的學業，取得第二個碩士學位。特別要感謝媽媽在我工作與學業忙碌時，幫忙打理一切的事務，尤其對硯寶貝的照顧，讓我無後顧之憂。

最後我將此成果獻給在天國安息的父親。

蕭苑瑜 謹誌

中華民國九十九年六月

## 摘 要

文化創意產業，在全球景氣寒冬中窺見曙光。在此世界潮流中，台灣從社造、文化產業發展到文化創意產業，一路走來即為奠基於傳統的創新，透過文化、創意展現地方特色，進而形塑城市形象、創造經濟效益。中央政府推動相關文化政策，以期凝聚社區共同意識、提升文化、活絡藝文活動。各地方政府亦積極發揮創意，藉由文化節慶活動帶動文化觀光、活絡地方。本研究對象嘉義市國際管樂節具體即為展現上述精神之案例，本論研究公部門與非營利組織合作發展文化觀光之可行性，以文獻方法蒐集歸納管樂節的發展階段，同時藉由深度、焦點訪談：1. 公部門歷屆主辦管樂節之文化局主管、承辦人員；2. 非營利組織的嘉義市管樂團前後任團長；3. 地方耆老、學校校長等代表性關鍵人物。三角檢測後得知：在中央政府的文化政策引導下，嘉義市政府扮演著資源整合的關鍵領航者，地方有識之士與各民間組織為實際執行者對管樂節適時奧援。要言之，嘉義市政府扮演著承上啟下的平台，整合各方之力發揮智慧與創意，深化嘉義市國際管樂節的影響力，以文化節慶活動帶動周邊的文化觀光，進而行銷嘉義與台灣。研究發現為：1. 日治時代的嘉義中學、愛鱗社音樂團為嘉義管樂之濫觴，戰後初期演變為強化愛國教育與民心教化，此時嘉義市民間寺廟亦成立管樂團，至六〇年代引進歐美日等管樂教育，學校社團之管樂蔚為風潮，管樂節歷經了1993-1997年學習交流的萌芽期、1997-1999年管樂節慶活動化的蛻變期、2000-2003年管樂節結合文化觀光的基礎發展期，發展至今則藉以爭取到2011年世界管樂年會在嘉義市為契機，思索如何永續傳承管樂之機制；2. 政策、參演團隊、公私合作關係等內外部因素，影響嘉義市國際管樂節的舉辦，另經費來源的不穩定、邀請國際團隊能力有待加強等是相關單位仍需努力的方向；3. 應整合公私部門資源探索永續嘉義市國際管樂節之道，建議成立基金會或相關組織專責辦理，應有助於管樂節的永續發展。

關鍵詞：非營利組織、公私協力、管樂節、文化觀光、節慶活動

# Abstract

Cultural and creative industry is a new engine for wider economic growth. In Taiwan, the concept of “cultural industry” was proposed in 1995, and later became the core idea of “community development”. Under the impetuses of globalization and technological advancement, a new economical model that centers on “creativity” has been formed. Today, the cultural aspect is emphasized more than ever in tourism, and Taiwan has been quickly to adopt policies to ensure that that nation stay ahead of this trend. It has been helping tradition industries come together to create a form of local culture, and has been using this as a foundation upon which to plan a festival based on local culture or local industry. The expansions of local culture and art not only help local traditions to continue, but also strengthen local industries. Culture policies promoted by central government brought people together, and animated art activities. Local government promoted the development of cultural tourism industry by art festival.

In this study, the case of the Chia-Yi city international band festival which is a demonstration of cultural festival and is developed by public sector in cooperation with nonprofit organization which is Chia-Yi city government and Chia-Yi wind orchestra. The research methods which are adopted in this study are group focus interview, semi-structure interview, and literature review. The interviewees include the director and former director of the department of cultural affair of Chia-Yi city government, the chairman and former chairman of the Chia-Yi city wind orchestra and loyal participants.

Finally summarize the conclusions of this study is belowed:

1. (1) The development of the band in Chia-Yi city originated in the nineteen century during the Japanese occupation period, it was founded in Chia-Yi high school and community. After 1949, the ROC government moved to Taiwan, bands were still promoted in schools. In the 1970s, there were many band activities not only in the school system but in the society, for example of temple band in Chia-Yi city.

(2) The Chia-Yi City Band Festival which was a local festival was started and hosted by Chia-Yi city government in 1993; thereafter the「1997 Chia-Yi City International Band Festival」in 1998, the「2000 Asia Pacific Band Festival in Chia-Yi」in 1999. Till 2010, it has entered into the 18th year and 2011 WASBE conference will take place in Chia-Yi city.

2. Policies, performance bands and public-private partnership are the factors that affect the Chia-Yi city international band festival. In addition, the stability of funding and capability of inviting international bands need to be improved.

3. Resources from public sector and private sector should be integrated, and foundation of the Chia-Yi city international band festival is suggested to be set up in order for the band festival to be developed sustainable.

Keywords: nonprofit organization, public-private partnership, band festival, cultural tourism, festival activities

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	3
第三節 研究架構.....	7
第四節 研究方法與流程.....	8
第二章 文獻回顧與理論探討.....	14
第一節 相關名詞界定.....	14
第二節 公私協力理論.....	24
第三節 城市行銷與文化觀光相關文獻.....	32
第四節 管樂相關文獻與世界管樂年會.....	39
第三章 嘉義市管樂的起源與發展.....	44
第一節 日治時代管樂之起源.....	44
第二節 二次大戰後嘉義市管樂之發展.....	48
第三節 嘉義市從管樂推廣到管樂節之發展.....	51
第四章 嘉義市國際管樂節的發展歷史與公私協力關係.....	68
第一節 嘉義市國際管樂節概說與歷史分期.....	68
第二節 從政策觀察嘉義市國際管樂節的影響.....	83
第三節 從參與團隊觀察嘉義市國際管樂節的影響.....	91
第四節 嘉義市管樂團與嘉義市文化局的合作關係.....	93
第五章 結論與建議.....	97
第一節 研究發現.....	97
第二節 研究建議.....	104

第三節 未來研究方向 .....	107
參考文獻.....	108
附錄一 訪談實錄.....	114

## 圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	10
圖 3-1	台南州立嘉義中學吹奏部照片	45
圖 4-1	嘉義市管樂節經費變化圖	89

## 表目錄

表 1-1	受訪者人員名單	12
表 2-1	節慶活動相關名詞定義	19
表 2-2	節慶活動相關功能表	21
表 2-3	公私協力的五種理論基礎表	24
表 2-4	城市行銷的定義	32
表 2-5	城市行銷的概念	34
表 2-6	文化觀光定義	37
表 2-7	管樂相關論文期刊	39
表 2-8	世界管樂年會屆別資料與主辦國家市	41
表 3-1	日治時代管樂在台灣的發展史	47
表 3-2	管樂發展史	61
表 4-1	2002-2009 年國際管樂節經費來源表	74
表 4-2	嘉義市國際管樂節第一屆至第五屆資料表	76
表 4-3	嘉義市國際管樂節第六屆至第八屆資料表	77
表 4-4	嘉義市國際管樂節第九屆至第十三屆資料表	79
表 4-5	嘉義市國際管樂節第十四屆至第十八屆資料表	80
表 4-6	文建會十二項文化建設計劃表	84
表 5-1	嘉義市管樂發展及國際管樂節的發展脈絡	97
表 5-2	影響管樂節的因素及公私協力的關係	100
表 5-3	嘉義市管樂團與公關公司之優缺點	101

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

### 一、全球曙光：文化創意產業

文化創意產業，在全球一片不景氣寒冬中看見曙光，根據 2009 年聯合國貿易暨發展會議（United Nations Conference On Trade and Development, UNCTAD）指出：文化創意產業展現出強勁的力道，並呈現概念加乘的經濟效益。2009 年教科文組織文化產業論壇證明了文化產業的潛力及活力，這不僅顯示在 GDP 的百分比也影響改變社會的能力。千禧年見證了文化及創意產業的重要性，創新是新經濟競爭的優勢策略<sup>1</sup>。

1996 年全球創意商品國際出口貿易的總金額 2,274 億美元，至 2005 年總金額高達 4,244 億美元，10 年間平均年成長率 6.4%，2000 至 2005 年平均成長率高達 8.7%<sup>2</sup>。根據聯合國教科文組織的統計，自 2000 年全球文化創意產業年複合成長率達 7%，在世界上許多先進國家的 GDP 中，文化創意產業所佔比率高達 25%<sup>3</sup>。2006 年英國科技與藝術基金會（NESTA）報告亦指出：2000 年至 2005 年全球創意產業市場規模平均增加率為 9.4%，遠高於世界經濟成長率平均 2.9%，「文化」與「創意」更是全球看漲的好商機。據估算，全球文化創意產業每天創造出 220 億美元的產值，並持續以平均 6% 的速度增加中，1993~2003 年世界文化產業的平均成長率，已超過一般製造業和服務業<sup>4</sup>。在此風潮下，文化創意產業被世界各國視為未來帶動國家經濟成長與產業升級的經濟動力；文化創意產業，在台灣亦獲得政府的大力支持，列為國家重點計畫。

### 二、文化創意產業 in 台灣

文化創意產業在台灣發展的軌跡，可追溯至 1995 年文建會「文化產業研討會」中

---

<sup>1</sup>聯合國教科文組織網站 <http://www.unesco.org/new/en/unesco/>

<sup>2</sup>經建會網站 <http://www.cepd.gov.tw/>

<sup>3</sup>文建會 <http://www.cci.org.tw/article/>

<sup>4</sup>文建會 <http://www.cci.org.tw/article/>

提出「文化產業化、產業文化」的概念後，以台日傳統工藝產業、社區產業等具體案例闡述社區總體營造的概念，「文化產業」成為社區總體的重要核心。2002年政府提出「挑戰2008—國家發展重點計劃（2002—2007）」提出了「文化創意產業」，發展結合文化特色與經濟效益的產業。根據中華經濟研究院統計，文化創意產業在台灣，2002年產值約為4,353億元，2007年則成長為約6,329億元，2002至2007年平均每年成長率7.73%，比我國同期GDP年平均成長率3.7%高一倍。文化創意產業所創造的附加價值，從2002年的2322億元，增加至3354億元（遠見雜誌，2009）。

台灣在全球化浪潮的衝擊下，使得台灣面臨產業升級轉型的挑戰，文化創意產業即在整合地方智慧及文化藝術的生命力，將其特色應用於產業發展以因應全球化及產業結構升級的挑戰。中央政府推動「文化地方自治化」、「社區總體營造」、「國際展演活動地方化」、「以地方為主軸的文化政策思考」等等相關文化政策，希望建立社區的共同體意識，凝聚民眾文化意識及活絡地方的藝文活動。各縣市政府無不積極的發展以各地方特有之「文化」加上「創意」藉以節慶活動作為文化藝術表演的形式，創造經濟效益。就台灣目前的現況，文化節慶活動大多是以公部門為主體，再以文化創意及周邊產業方面的投入提昇城市競爭力，使得台灣的經濟從「速動經濟」轉變為「深度經濟」<sup>5</sup>。

2009年行政院提出六大新興產業發展計劃包括文化創意、生物科技、觀光旅遊、綠色能源、醫療照護、精緻農業及2010年文化創意產業發展法（簡稱文創法）的立法通過。文化創意產業的精神即透過文化、藝術、創意，來發展地方的特色與共同的記憶，進而形塑城市的形象創造經濟效益。

### 三、2011年國際管樂年會 in 嘉義市

嘉義市政府於2007年取得「2011年世界管樂年會」主辦權。嘉義市是繼1995年的日本濱松市、2005年的新加坡後，是亞洲地區第三個爭取到「世界管樂年會」的主辦權的城市。這個國際性的盛大年會在嘉義市舉辦，顯見嘉義市在舉辦了十八屆的國際管樂

---

<sup>5</sup>嘉義市管樂城市論壇別冊，2008。

節中累積了相當的專業經驗與能量，是嘉義市透過文化交流達到觀光的最佳例證，也是台灣在摸索文化觀光中的新突破，這樣的案例發展非常值得觀察。

## 第二節 研究動機與目的

### 一、研究動機

全球化的時代，觀光產業成為21世紀最具社會經濟指標的產業，估計至2010年，全球觀光產值將達世界GDP的11.6%<sup>6</sup>。觀光是繼外交與經濟貿易之後，可將台灣推向國際舞台的第三管道，成為台灣與世界接軌的重要產業，並達到國際交流，亦是可以用來賺錢的外交（觀光局網站）。觀光活動不再侷限於特定季節，而是呈現多元化的風貌，它可以是文化的、宗教的、運動的多元型態整合。因此觀光被視為全球最大的產業，所以觀光產業並被賦予低度環境破壞、再創國家經濟繁榮的重要任務。根據2009年聯合國的統計結合地方文化的創意經濟，在一片不景氣中依然逆勢成長。台灣自1994年的文化產業、2003年的文化創意產業後，結合地方特色文化尋找地方特色所指涉文化節慶活動，為其具體而微之行動。

1999年ICOMOS<sup>7</sup>通過「國際文化觀光憲章」（International Cultural Tourism Charter），台灣各地皆可見到以文化為主題的節慶活動，以結合地方特有的人文資源與文化資產，強化當地的觀光形象，也帶動地方經濟發展，建構一個適合居住的城市，並藉由國外人士的參與及交流，向國際行銷吸引國外遊客到來，使台灣的觀光產業具有國際競爭力。在文化觀光之中，文化節慶(Cultural festival)即扮演一個相當重要的角色，而文化節慶大都意指具有引發觀光功能的文化節慶，因此引起各國政府的重視，除了當地的文化功能之外，也具有振興區域經濟的價值。台灣在經濟結構變遷之下，許多縣市著重觀光節慶或說觀光文化節慶，也大多是基於振興地方經濟、促進地方文化發展的思維。台

---

<sup>6</sup> 交通部觀光局，觀光政策白皮書。網址：<http://admin.taiwan.net.tw/auser/b/wapage/pag1.htm>

<sup>7</sup> ICOMOS (International Council on Monuments and Sites) 國際文化紀念物與歷史場所委員會，是個由專業者所組成之國際非政府組。網站：<http://www.icomos.org/>

灣的觀光文化節慶有其特殊性，其特殊性的來源自然是反應台灣社會大眾的需求與舉辦者意圖、能力之間的辯證關係。至少可以說，大多數台灣的觀光文化節慶活動，不像國外許多著名的文化節慶一般，以世界重量級的頂尖藝術家表演為主，但相對地台灣在整個活動內容的安排上也具有較多元的性格，因此台灣政府也同樣致力於許多鄉村地區的文化節慶之發展。而嘉義市國際管樂節的發展，則具備了從鄉村地區發展的文化節慶活動，發展至今已集結世界重量級管樂音樂的表演藝術為主，這樣的發展軌跡相當值得深入探討。嘉義市國際管樂節是由公部門與非營利組織合作發展的文化節慶活動，藉由管樂文化結合觀光，這是十八屆以來嘉義市的重大年度盛事，不僅是全台管樂團隊每年所期盼的成果發表的舞台，也是將國際著名管樂團隊引介給國內管樂迷的大好機會。嘉義市國際管樂節多年累積的成果，獲得世界管樂協會<sup>8</sup>的支持，嘉義市於2007年成功爭取到2011年世界管樂年會之主辦權，嘉義市能今天豐碩的成果，是十多年來的付出與努力，而非一朝一夕可及。

有鑑於過往台灣各縣市觀光節慶活動，普遍忽略且較少從歷史去深入挖掘探討歷史的發展軌跡與變遷，但，這些歷史發展軌跡與傳承故事，往往可以帶來更深刻的認同與感動的力量。因此本筆者希望從正統學術思考有歷史意涵的嘉義市國際管樂節發展，來深入普羅大眾，並進而提升地方的文化意識與價值感。

筆者因曾任嘉義地區民意代表有機會受邀參加嘉義市國際管樂節活動，發現原來嘉義市有此藝文活動，且活動業已持續十多年。身為嘉義的一份子，不禁要問在嘉年華的

---

<sup>8</sup>世界管樂協會（World Association for Symphonic Bands and Ensembles，簡稱 WASBE）是聯合國教科文組織唯一承認的世界管樂組織。也是現今唯一提供給管樂指揮、作曲家、演奏家、出版社、音樂教師、樂器製造商等等的健全國際組織；並提供目前世界上最新的管樂音樂作品、音樂史研究等項目。WASBE 是非營利的國際音樂組織，對於學習音樂的個人、學院、團體等提供許多系列的演出及資訊。它擁有超過數千名以上國際級會員，會員國籍橫跨各大洲、五十多個國家。WASBE 最著名的是每二年一度的年會，地點不定，由理事會就數個申辦城市中投票選出。年會中安排討論會議、展演、比賽、報告、交流討論等。每二年一屆的年會當中，WASBE 藝術委員會將會從數十個申請參演團隊中選出 14 支以上樂團赴國際主辦城市演出。網站：<http://www.wasbe.org/>

熱鬧表象之外，國際管樂節對嘉義人而言有何特殊價值？管樂為何是嘉義的特色文化？管樂節的推手是哪些單位？等問題不時浮現腦海。一個活動的舉辦，資源是關鍵的要素，據了解管樂節舉辦初期的經費皆來自文建會，總經費為叁萬元，還曾一度面臨預算短缺的問題，幾乎辦不下去了，如今卻還能持續到今日，並躍升國際管樂舞台。另每年嘉義市議會審查嘉義市政府年度預算時，管樂節的預算是議員所關心質詢的，該項預算增編時，若不被議員所認同與支持即會遭到刪減等等，這其中的轉折是筆者所感興趣的。人力是活動推廣的力量，參演團隊增添活動的內涵。嘉義市管樂節從單純小型社區型嘉義地區高中職以上學生的管樂聯合演奏會，化身成國內外管樂團體展演的大型國際性文化藝術活動。嘉義市以十多年管樂活動豐富的經驗，爭取到 2011 年的世界管樂年會的主辦權，此一過程的變遷轉折更是筆者感興趣的。

公私部門共同從理念的傳播到真正落實的舉辦管樂節，及凝聚眾人對管樂文化的認同及支持的力量。嘉義市管樂節在公部門與非營利組織的合作下，由地方型文化節慶活動發展為國際性活動，是全台最長命的文化節慶，肩負開創與實驗的使命。筆者希望藉由本研究更了解嘉義市的管樂發展史及管樂節的發展脈絡，並如何讓先前的變遷經驗成為現今的歷史借鏡，希望從過去經驗中，試圖整理出內外部因素之交錯影響，公私合作發展的情形，及從歷史的發展中找出能量，提供嘉義市國際管樂節未來持續發展之建議。

## 二、研究目的

本研究主要在探討嘉義市管樂發展史、嘉義市管樂節如何由地方型節慶活動轉型為國際型節慶活動，這十多年來組織在各方面的轉變。

本研究目的如下：

- (一) 解析不同時期中嘉義市管樂發展史與嘉義市國際管樂節之組織脈絡。
- (二) 探討嘉義市國際管樂節發展過程中組織內外部因素之影響及公私合作之情形。
- (三) 究明嘉義市國際管樂節之課題，以謀求永續發展之道。

### 第三節 研究架構

本研究分為五個章節，第一章為緒論；第二章為文獻回顧與理論探討；第三章為嘉義市管樂的起源與發展；第四章為嘉義市國際管樂節的發展歷史與公私協力關係；第五章為結論與建議。

第一章緒論將本研究的背景及研究動機及目的、並將研究的架構、研究方法與流程、研究範圍與限制、訪談對象做深入的陳述。

第二章是文獻回顧與理論探討分為四小節，第一節是相關名詞界定，第二節公私協力理論、第三節為城市行銷與文化觀光相關文獻，第四節則為嘉義市國際管樂節與WASBE世界管樂協會等相關文獻回顧。

第三章則是陳述嘉義市管樂的起源與發展，分別就日治時代管樂的緣起、二次戰後嘉義市管樂之發展、嘉義市從管樂推廣到嘉義市國際管樂節之發展做陳述。

第四章則是針對嘉義市國際管樂節的發展歷史與公私協力關係做介紹，首先第一節介紹嘉義市國際管樂節的概說及歷史分期。第二節從政策、參演團隊及嘉義市管樂團與嘉義市文化局合作關係對嘉義市國際管樂節之影響。

第五章為本研究的結論，針對本研究的發現，提出建議及未來研究方向之建議。

## 第四節 研究方法與流程

### 一、研究方法

#### (一)文獻分析法

本文蒐集國內外相關文獻，包含非營利組織、公私協力、組織變遷與資源依賴相關理論，及城市行銷與文化觀光等，所蒐集之文獻包括：

1. 國內外學者專家有關本研究之專書；
2. 政府出版品、統計資料、活動企劃書、會議紀錄及相關檔案文件、成果報告書等；
3. 民間組織之出版品、統計資料、成果報告書及相關檔案文件等；
4. 其他管樂相關學術論文、期刊、專書或剪報等。

透過這些次級資料，加以整理分析與歸納，再與其他研究資料進行三角檢測相互參酌比對。筆者即透過文化局長饒嘉博先生及主辦科長林金龍先生蒐集管樂官方資料，本人從官方取得第一手會計資料，發現有期刊論文資料不詳實等問題，進而從蒐集的相關資料中，反思及析解原因交叉比對訪談資料，就管樂節發展過程、運作模式、以及相關議題的呈現，釐清過濾每一過程細節。故本研究研究方法採用質性研究的方式，進行嘉義市政府管樂節主要承辦主管、推動者、管樂精英等。運用「三角交叉驗證法」來檢視訪談資料與相關文獻資料的真實性，以期有效、完整地達成論文研究使命；即利用「文獻回顧」(Document Review)——包括有關嘉義市管樂節及世界管樂協會、節慶活動、公私協力、文化觀光及城市行銷的相關文獻，質性研究將對嘉義市管樂節主要承辦主管、推動者及管樂精英採取團體的焦點訪談及個人的深度訪談，希望藉由多元多角度的反思性對談 (reflective conversation)，以不同的研究方法與策略，來對各種研究結論保持辯證與批判的認知，使本研究的效度與信度提升，同時也可顧及理論與實務。

#### (二)質性研究：焦點團體訪談法 (Focus Group Interview)

焦點團體訪談法，又稱焦點團體研究法、焦點團體法，是由一種約由4人到8人所組成的特殊型態的團體，由研究者組織某些特定特質的受訪者們，在非壓力的環境中就特

定主題以合作探索的方式進行集體性討論<sup>9</sup>。其目的是要聽取意見與收集訊息。

為檢測資料，透過這樣的焦點團體不僅有助瞭解人們對於嘉義市管樂節的感受與意見，可協助參與者探索與釐清觀點，引領研究朝向新穎且驚奇的方向<sup>10</sup>。但這並不是指受訪者受到研究者的暗示而發言，而是透過無指向性的問題，誘發參與者自發性的陳述<sup>11</sup>。本研究採取一次焦點團體訪談法，受訪者包括產官學公部門與非營利事業組織等參與嘉義國際管樂節的重要關鍵人物：嘉義市前任文化局賴萬鎮局長、管樂團榮譽團長吳平如先生、嘉義市教育處余坤龍處長及文化局前任承辦人員邱佳春等四人，於99年4月30日下午2點至4點進行訪談，以確立本研究的切點，本研究僅抽出與研究主題相關的資料進行分析，至於其他可能的研究方向則提供訪談原稿予後進參考。

### （三）深度訪談法

本研究採用半結構式訪談法（Semi-structure Interview）作為研究方法之一，期望藉由半結構式訪談而非結構式，在研究的大方向下能與受訪者達到互動的狀態，藉由受訪者回答的問項中，發覺更深入的問題點，藉此達到較深層的研究意義。在訪談過程中，筆者在訪談時針對研究目的的三大方向設計問項，適時地對受訪者說明或釐清問題，以確認受訪者能完全了解問項，以期能掌握訪談之方向。

在進行焦點訪談前，筆者在收集基礎資料後，透過與文化局局長饒嘉博先生及主辦科長林金龍先生進行前置研究訪談，了解管樂節的現況與執行概況，並藉由研究前的訪談，取得官方第一手統計資料。

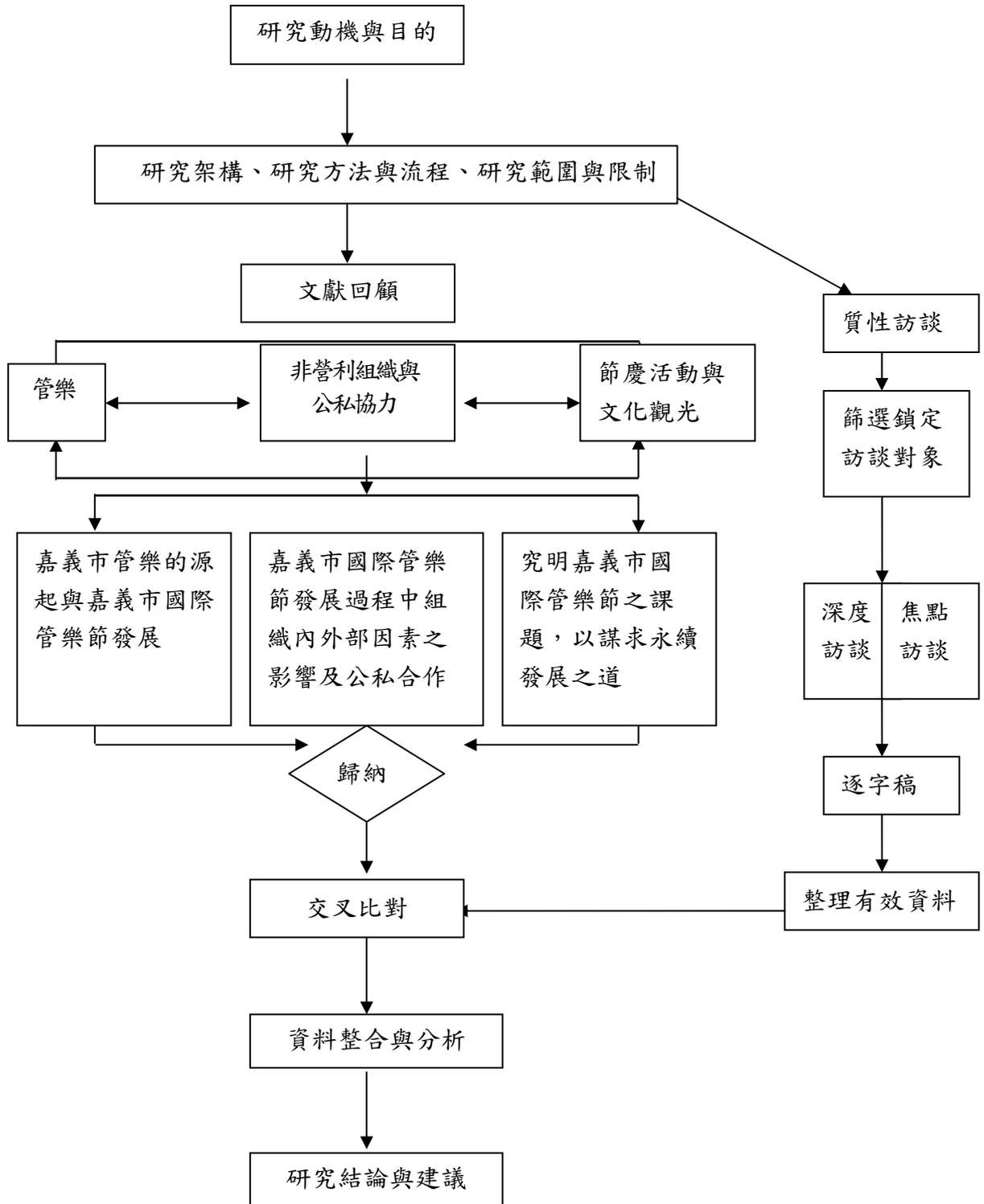
如表 1-1 所示，本研究總計對五個受訪對象分別進行一次電訪與四次面訪，分別對文化局饒嘉博局長、管樂團團長陳建州先生、文化局主辦科長林金龍先生、嘉北國小校長查顯良先生及管樂耆老陳木根先生進行面訪與深度訪談，對於嘉北國小校長查顯良先生則進行電訪，透過這些個別訪談後蒐集不少寶貴資料更確立本研究的方向與目的。

<sup>9</sup> Krueger, 1998; Templeton, 1994; Arsenaul & Beedy, 1999; 陳向明, 2002

<sup>10</sup> Kitzinger, 1995; Krueger & Casey, 2000; Bedford & Burgess, 2001; Chui, 2003; Beyer, 2008

<sup>11</sup> Kidd & Parshall, 2000

二、本研究流程如圖 1-1



資料來源：本研究整理

### 三、研究範圍：

本研究主題為嘉義市國際管樂節，但是歷史的鋪陳與轉折才孕育出此國際節慶活動的重要能量，因此研究時間軸大致分為兩類：一則是日治時代及二次戰後管樂的發展，二則是十八屆嘉義市管樂節發展脈絡。

### 四、訪談對象

#### (一) 訪談對象的選擇

本研究旨在探討公部門與非營利組織合作發展文化觀產業並以嘉義市國際管樂節為主要對象，訪談對象為參與嘉義市國際管樂節之公部門主辦主管、推動者、管樂精英、地方耆老及校長等。選定以上之訪談對象乃欲藉助他們的專業知識，來了解嘉義市管樂發展及管樂節的發展背景及發展脈絡、影響因素、公私合作關係及發展願景。其受訪人員包括：

#### 1. 非營利組織相關人員：吳平如、陳建洲

以瞭解嘉義市管樂團的成立背景、管樂節規劃過程、決策過程、執行經驗、執行瓶頸，及對未來展望等。受訪人員計訪問前任嘉義市管樂團團長吳平如先生、現任嘉義市管樂團團長陳建洲先生。

#### 2. 曾主辦管樂節之政府相關人員：賴萬鎮、余坤龍、邱佳春

訪談主辦管樂節地方政府人員希望能了解公部門發展管樂節的背景、實際執行情形、影響管樂節舉辦的因素及未來展望。本研究訪談的對象包括第一任文化中心主任、曾任文化局局長、現任嘉義市社區大學理事長賴萬鎮，曾任藝文推廣課(文化中心成立前稱為推廣組)課長、文化局副局長、現任教育處處長余坤龍及文化局曾承辦管樂節之科員邱佳春小姐共3人。

#### 3. 現任地方政府主辦單位相關人員：饒嘉博、林金龍

為了解政府公部門執行現況、影響管樂節舉辦的因素、管樂節各項資源統計資料、及未來的發展，鎖定受訪人為：現任嘉義市文化局局長饒嘉博先生及文化局

主辦科長林金龍先生。

4. 管樂耆老及學校校長：陳木根、查顯良

對於日治時代及二次戰後嘉義市樂團發展史及發展情況，文獻資料欠缺，因此受訪人為九華山地藏庵常務董事陳木根先生，另為了解學校的管樂推廣情形，以嘉北國小查顯良校長為受訪對象。

(二) 訪談內容：針對受訪者之背景側重之問項而以所不同

1. 以嘉義市管樂節的歷史文化、國際管樂節初期與現況差異為何？
2. 管樂節發展過程中，影響管樂節的內、外部因素及公私合作的情形為何？
3. 嘉義市國際管樂節的未來展望及永續經營之道。
4. 管樂在日治時代及二次戰後的發展情況。
5. 歷屆管樂節的活動內容、經費的總額及團隊數量。
6. 嘉北國小管樂隊的成立及推動情形。

表 1-1 受訪談人員名單

姓名	性別	日期 訪談方法	類別	代表性	現職
林金龍	男	2010.0107 訪談 電訪 電子郵件	政府	管樂節主辦科長	嘉義市文化局藝術 推廣科長
饒嘉博	男	2010.0319 訪談	政府	2011年世界管樂年會主辦 單位主管	嘉義市文化局局長
查顯良		2010.0429 電話訪談	教育界	學校管樂隊的推手	嘉義市嘉北國小校 長
賴萬鎮	男	2010.0430 焦點訪談	政府/非 營利組 織	管樂節創始者 嘉義市第一屆文化中心主 任及文化局局長	嘉義市社區大學理 事長
吳平如	男	2010.0430 焦點訪談	非營利 組織/教	嘉義高中訓導主任 嘉義市音樂協進會理事長	嘉義市管樂團榮譽 團長

			育界	嘉義市管樂團團長	
余坤龍	男	2010.0430 焦點訪談	政府	嘉義市文化局推廣組組長 (主辦1993年至2000年管 樂節) 嘉義市文化局副局長	嘉義市教育局局長
邱佳春	女	2010.0430 焦點訪談	政府	嘉義市文化局課員 承辦8屆管樂節	嘉義市政府企劃處 課員
陳木根	男	2010.0506 訪談	非營利 組織	日治時代及戰後樂團推動 1946年諸羅北獄殿音樂團 成員	九華山地藏庵常務 董事
陳建州	男	2010.0513 訪談	非營利 組織/教 育界	協助成立北興國中管樂班 輔導成立南興國中管樂隊	嘉義市南興國中校 長 嘉義市管樂團團長

本研究整理

## 第二章 文獻回顧與理論探討

經由第一章研究背景與動機之探討，並確定研究目的與方向之後，本章主要以管樂、文化觀光、節慶活動與行銷城市等主題進行理論探討。第一節是相關名詞界定；第二節為公私協力關係理論，第三節則為城市行銷及文化觀光等相關理論，最後則回顧嘉義市國際管樂節相關文獻與 WASBE 國際管樂協會年會之歷史，建立本研究之理論基礎。

### 第一節 相關名詞界定

#### 一、非營利組織之意涵

非營利組織<sup>12</sup> (Non-Profit Organizations) 提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類 (Peter F. Drucker)。非營利組織即在於提供公共服務或從事公益活動的原動力，意即「促成社會上每一個人生活品質的最高水準」(Myron E. Weiner)。因而非營利組織已成為先進國家民主社會價值的守護者，其精神象徵則是「服務」、「公益」及「志願」，是社會力的展現。近年來，非營利組織已對於個人、家庭、社會，甚至國家的影響深遠。1990年美國學者Thomas Wolf對非營利組織的定義具有以下的特質為：

- (一) 具有服務社會大眾使命。
- (二) 是合法的組織並接受相關法令規章的規範。
- (三) 不以營利為目的的組織。
- (四) 是不以利己營私的經營管理制度。
- (五) 具有合法的稅賦的優惠。
- (六) 捐款者享有減免稅的優惠。

換言之，非營利組織應具備下列五項特質：

- (一) 具有公共服務的使命。

---

<sup>12</sup> 最早由 Peter Drucker 引用此名稱，與營利性組織有所區隔，其所強調的是組織的存在與活動是為以公眾利益的目的，該組織可有營利行為，但盈餘必須用於以公益性為主的活動，不可做私人的分配。

- (二) 慈善而不以營利的法人組織。
- (三) 排除自利營私的管理結構。
- (四) 免除聯邦稅。
- (五) 捐助者享有減稅的優惠待遇。

學者Salamon (1992) 亦指出非營利組織具有六大特徵，分別是（轉引自官有垣，2001：8）：

1. 正式化 (Formal)：具有合法的法律地位。
2. 私人的 (Private)：屬於民間組織而不是屬於政府組織，但並非意味著非營利組織不能接受政府補助或政府官員不能擔任董事。
3. 利潤不分配 (Nonprofit Distributing)：組織可有利潤，但組織人員不能分配利潤，利潤只用與宗旨有關的公共服務項目。
4. 自主的治理 (Self-governor)：組織本身的治理不受外在團體控制。
5. 志願服務 (Voluntary)：志願服務人員參與協助公益服務活動。
6. 公益性質的屬性：公益性的性質，並以服務社會大眾為宗旨。

「使命」是非營利組織最重要的特徵，亦是非營利組織存在的基礎。使命代表了組織的責任 (responsibility)、公共性 (publicness)、信念 (belief)，它實際引導著非營利組織的行為與政策。使命隱含著非營利組織存在的價值、創辦人理想的藍圖或是回報感恩的行動。非營利組織融合了政府與企業組織的特質，兩者優點的結，使非營利組織形成獨特的混合體，其具有企業經營的效率與專業的能力，也能承擔公共利益與公共責任的使命。

本研究案例承辦15屆嘉義市國際管樂節的管樂團符合如上之定義，是個正式立案能自理管理不以營利為目的的民間組織，成立之宗旨即以管樂推廣及交流為使命，提升嘉義市管樂素質為其責任、信念，管樂實際引導著嘉義市管樂團的組織行為與政策。串連

在嘉義、台灣的學校及社區的管樂團，進而與世界各地的管樂團進行管樂切磋交流，一年一度的嘉義市國際管樂節盛舉即為其具體而微的行動，這樣的效率不僅具有企業的專業能力，也能承擔促進嘉義市管樂的公共使命。

## 二、非營利組織之範圍與特性

非營利組織涵蓋的範圍包括有以下的組織：

- (一) 鄰里組織 (neighborhood organizations)
- (二) 社區組織 (community organizations)
- (三) 公益團體 (public-service commonalty)
- (四) 私人志願組織 (private voluntary organizations)
- (五) 慈善組織 (philanthropic organizations)
- (六) 獨立部門 (Independent Sector)
- (七) 第三部門 (The Third Sector)
- (八) 基金會 (foundation)
- (九) 非政府 (non-governmental)
- (十) 非商業 (non-commercial) (Kraft E. B., 1991; 張文玲, 2005)

非營利組織具有下列之特性：

- (一) 市場行為不能影響其決策：因其財源分散，且其收入主要來自於募款能力及預算，而非績效優劣。
- (二) 價值、意識型態及公共政策，對非營利組織的管理，有極大的影響。
- (三) 其權威結構是模糊的官僚結構、志願聯合與非正式社會系統的混合體，其成員包括專家、非專家與志願服務人員。
- (四) 其不支薪的領導系統，對政策的影響力大於對受服務對象。事實上，他們幾乎完全依靠外界環境的資源。

### 三、非營利事業組織的分類

1982年Kotler將非組織分類分為兩種標準：一、組織為民間私人或政府所發起投資經營；二、是營利或非營利目的而成立的。依此兩種標準大致可將組織分為四類：

1、私人的且以營利為目的：私人所擁有且營運是以營利為目的，我國經濟活動中佔有較大比例為此類型。

2、政府擁有且是營利性質的：國營事業即最具代表性，例如經濟部所屬中油公司、台電公司、菸酒公司、中華電信公司…等。

3、私人的，但不以營利為目的：此類型組織負有社會公益目的與使命，經費來源及組織運作依賴社會大眾的捐贈及志願服務人員義務服務為主。此類型組織包括：

- (1)宗教性組織：以宗教為主的組織，如寺廟、教會及宗教相關之協會等。
- (2)文化性組織：以文化藝術為主的組織，如博物館、管弦樂團、美術館等。
- (3)保護性組織：如商會、工會。
- (4)知識性組織：以提供知識為主的組織，如私立學校及私人研究機構。
- (5)社會性組織：以服務性社團為主，如國際獅子會、國際青商會等。
- (6)慈善性組織：以慈善工作為主的組織，如社福基金會、育幼院、家扶中心等。
- (7)政治性組織：以政治為主的組織，如國民黨、民進黨等
- (8)社會運動組織：如消費者保護協會。

4、政府所有且以營利為目的，包括有：

- (1)企業型態：以生產產品或提供勞務以供銷售，例如郵局。
- (2)服務型態：提供勞務但不收任何直接費用，如公立學校等。
- (3)移轉型態：從事單方面的金錢移轉，如稅捐處。
- (4)干預型態：為了增進社會福利而限制群體的活動，如法院等。

綜合上述探討可知，非營利組織提供多元且廣泛的公共服務，並因促使公民社會持續的發展，儼然已成為建構公民社會最重要的核心。就觀察台灣非營利組織的歷史，自1987年解嚴以來，可發現非營利組織快速的成長，社會力同時也快速的發展。

本研究中所謂「非營利組織」界定為：組織具有服務社會大眾的公益使命，同時又依賴社會大眾的慈善捐款及政府補助，且享有「社會公器」(Public Goods) 免稅地位。其不以營利為其目的，且以公益服務為其使命，因而其組織運作的原則必須符合「公共性」，即在於具有公共服務使命與積極促使社會福祉。

## 二、節慶活動

### (一). 節慶活動之定義

節慶，根植於一個地方的自然與社會環境。節慶是人們隨著季節、時間和物候轉移，開展為特定主題的風俗、紀念意義的社會活動，也是一個民族因應時地環境所代代相傳、歲歲相因而長久累積下來的智慧和情趣。據國外學者Getz (1991) 對節慶活動的定義「是在一個例行的活動之外，於組織運作及經營贊助配合下所形成的一種一次性的或經常性發生的特殊活動」。Jackson (1997) 對節慶活動是指一個特別經周詳設計所形成的特殊活動；它具豐富與多樣性內容，且需要人力及贊助者的支援與服務。

Getz (1991) 認為節慶活動應有下主要的特徵：

1. 公開給社會大眾參與。
2. 為特定的主題所慶祝或呈現一特殊的主题。
3. 通常一年或數年舉行一次。
4. 舉行的時間是事先安排好的。
5. 有一個活動主题。
6. 多元的活動內容。
7. 活動幾乎在固定地點舉行。

Willim (1997) 認為慶典活動是一個有主题的、大眾共同慶祝的一項活動，且大多數的節慶活動是具有創造社區本身的獨特性、提升當地居民榮譽感等目的的活動。吳淑

女(1995)指出，節慶本身可以包裝、淨化、創新、復古，它可以專為觀光客而舉行，也可以只是社區自己的慶典。在台灣我們常看到與節慶並用的名詞即慶典或嘉年華會；有一些定期舉辦的地方慶典(local festivals)，原本即屬民眾生活的一部份，經過適度的包裝與宣傳，當地的文化特殊性反而成為一種新的觀光凝視(soft tourism)，這種型態的旅遊會比較依賴地方的環境與文化，特別是有歷史遺跡或歷史意義的觀光地景，會將焦點放在「販賣」(符號、情感或意識形態)並非「慶祝」。

Getz(1991)指出，將地方傳統或文化以慶典的方式市場化，會有助於這些靜態性的旅遊形態進入大眾市場；而且，保持歷史文化的真實性對地方而言雖然重要，但對旅遊發展來說，包裝出來的部分會比真實的更吸引觀光客，並且更注於塑造正面形象。Hinch(1996)也同意，地方性的慶典不但能吸引觀光人潮，同時也是地方文化最直接、具體的宣傳管道，將當地的文化特色明確地以展覽、表演的方式呈現出來。

表2-1 節慶活動相關名詞定義

名詞分類	定義	實例
<b>Festival</b> (慶典/節慶)	Festival有慶祝的意思，具有一慶祝的主題，常被用來泛指一般具有公開主題慶祝活動。	大甲鎮瀾宮媽祖文化節、基隆中元季等宗教慶典迎神活動
<b>Fair</b> (市集、展售會)	Fair是一種傳統的市集，具有商業交易的本質，除了保留部傳統的交易本質外，其活動更多元化，及提升教育及休閒遊憩之功能。	農產品展售會、萬國博覽會等。
<b>Event</b> (事件)	精心安排的特殊活動，且活動時間較短。	美國拉斯維加斯的電腦展覽會、家具展覽會、美食展、旅展。
<b>Mega-event</b> (大型節慶)	具有必看價值的世界級大型節慶活動，此類活動投入相當龐大的經費，可吸引觀光客並創造當地的經濟產值	奧林匹克運動會 世界盃足球賽 NBA 籃球賽
<b>Hallmark event</b> (節慶)	活動固定於每年舉辦一次或在每年的固定時間舉辦一次，主要在於提高地區的知名度，帶動觀光增加收入。活動的	宜蘭國際童玩節、台中縣大甲媽祖國際觀光文化節、雲林古坑咖啡節、屏東縣黑鮪

	特殊性及能吸引觀光客是成功的要素。	魚文化觀光季、苗栗三義木雕藝術節
--	-------------------	------------------

本研究整理（資料來源：Getz (1991)）

## （二）、節慶活動特性

節慶活動通常為不以營利為目的、文化性質的地區性特殊活動、目的在於為了建立該區域或城市的形象及文化的保存。節慶活動使大家產生一種「社群感」<sup>13</sup>（community feeling），因為人都喜歡聚在一起的感覺，節慶就有這種力量，因此當節慶能夠創造出令人歡慶的愉悅感受，那麼這個活動是成功的。

遊客也常因為慶典活動具備有文化、教育、觀光等特質而參與該性質之活動；慶典活動除了具有上述之特質外，尚包含了下述特性：

### 1.可觸摸性(intangibility)的魅力：

Christine Smith於1998年指出不可確定、無法掌握、瞬間即逝是特殊事件或節慶的另一項魅力所在。以四年舉辦一次的是世界足球盃大賽而言，此項運動結果每日瞬息萬變，若其屬於經常性年度舉辦的活動，肯定無法吸引全球大眾矚目的焦點以及琳瑯滿目各式媒體大幅熱切報導。

### 2.為主要或附屬的觀光活動：

節慶可以專門設計成一項主要的觀光活動來吸引遊客的到訪，而節慶活動也可以指示遊客觀光旅遊行程中的附屬行程，但遊客藉由節慶活動的觀賞或親自參與，確實可以豐富且擴大遊程的內容，增加遊客的興致與印象。

### 3.感受群眾熱鬧的氣氛：

節慶活動雖不一定擁有經常性固定的硬體設備，但仍需要有一定的硬體環境，其對遊客最主要的吸引力卻不在其硬體上，而是週遭其他形成適宜的氣氛因素，例如群眾的活動及其他的娛樂設施與主辦單位所提供的服務項目等。

### 4.調節季節性觀光效應：

<sup>13</sup> 「社群感」，簡單的說就是彼此認同屬於同一個團體的感覺，透過節慶達到情感交流。

發展節慶活動可以在旅遊目的地旺季來舉行，以增加旅程的可看性，也可以在旅遊淡季來舉行，增加觀光吸引力。因此節慶活動除可以展現當地人文資源以外，亦可以其獨特的文化傳統提振當地觀光遊憩活動中所扮演的角色。

本研究的案例除了第四項調節季節性觀光效應外，兼具了不可觸摸性(intangible)的魅力、成為觀光活動的一種、能讓群眾感受到嘉年華的氣氛等三大節慶活動的功能。

### (三)、節慶活動之目的與功能

在羅馬時代，節慶活動的舉辦除了提供民眾娛樂消遣、發展文化活動、促進社會的安寧與團結外，它同時也是統治者肯定與鞏固政治權力的方式(Jacques Hehrs, 1991)。Watt(1998)從實務面的觀點認為慶典活動的目的在於：提供當地居民娛樂、增加當地居民的收入、增加工作機會、提升該地之知名度、加強該地之基礎設施、吸引更多的遊客參訪該地、促銷藝術品等。Kerstetter等人(1998)指出，近年來以在地性及獨特性的地方性質的節慶活動，能呈現當地的特色文化與生活方式，因而在觀光產業中日趨重要。人們透過節慶可以更容易了解當地的文化來，體驗當地色文化與景觀的結合，使人得到「獨一無二」的參與感。

國內以節慶活動帶動觀光產業成為潮流並日趨重要，各縣市或鄉鎮依其特色文化或產品舉辦節慶活動，以行銷地方產業提升城市知名度，帶動觀光產業發展，以創造就業機會、增加經濟收入。游瑛妙(1999)認為，隨著社會型態的改變，節慶與展售會的內涵也已跟著調整或改良，如今它必須同時具備產品展銷售、民俗活動參與、文化學習、休閒遊樂及社區發展等多重功能。節慶活動相關功能如表2-2所示。

表2-2 節慶活動相關功能

功 能	說 明
地方經濟開發	1. 各種地方特產或農、漁產品的促銷。 2. 開發地方產業為地方帶來經濟上效益。
觀光開發及增加觀光收益	1. 在觀光旅遊旺季時提供特殊節慶吸引遊客，以延伸觀光遊憩季節。

	2. 增加人為的觀光吸引力。 3. 使較單調的觀光或靜態的觀光地點、度假區或遊樂區更活潑化。 4. 配合永續觀光，以提供創意的活動，來減輕觀光對資源的過度破壞。
提供民眾休閒遊憩的機會	節慶的歡樂氣氛提供民眾另一種型態的休閒活動。
保存文化傳統與藝術	利用節慶活動將各式民俗及傳統文化藝術展現出來。
形象塑造	包括政府、私人企業與社區之形象塑造。
社區營造與凝聚力	利用民眾參與節慶活動，凝聚社區意識，加強社區團結，達成社區整體營造功能。
信仰與心靈寄託	古老節慶活動往往是與祭祀、敬神相關。
促進文化發展、提升民族情感	利用民眾參與機會，觸發民俗技藝的發展與發揚。
教育與意識宣導	政府或社會團體透過節慶活動將其理念或意識宣導出來。
各種商品的促銷	凝聚人潮以達成商品銷售目的。
提高活力與能見度	經媒體不斷曝光，讓政府或企業知名度大增。

資料來源：伍亮帆〈嘉義市國際管樂節吸引力、滿意度與忠誠度關係及願付價格之研究，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文，2006〉頁13。

陳柏州與簡如邠（2004）將節慶活動分成三種類型：

1. **藝術文化慶典**：以文化藝術結合觀光之節慶活動，而為發展觀光而舉辦的文化節慶與藝術展演活動，賦予遠大的國際性視野，呈現異國文化的交流。包括宜蘭國際童玩藝術節、澎湖風帆海鱸節、宜蘭綠色博覽會、花蓮國際石雕藝術節、台灣燈會、苗栗國際假面藝術節、竹塹國際玻璃藝術節、台東南島文化節等，本研究的案例的嘉義國際管樂節，應屬此類之藝術文化慶典類型。
2. **產業促銷與社區營造節慶**：以文化結合社區總體營造的概念，行銷當地特色產業，包括台北年貨大街、鶯歌陶瓷藝術季、新埔柿餅節、麻豆文旦節、官田菱角節、東港黑鮪魚觀光季、三星蔥蒜節、白河蓮花節、三義木雕節等。
3. **創新傳承民俗祭典節慶**：從傳統節慶活動中創新，賦予新意義與新觀念的新作法，

包括基隆國際鬼節嘉年華會、高雄內門宋江陣文化季、府城七夕成年禮、鹿耳門文化祭、媽祖文化節等。

事實上，並無法完全以這三大分類清楚界定這些在台灣新興的節慶活動，因為這些節慶活動在舉辦的同時兼具了促進觀光、推動地方產業等效能，可稱為台灣地方新節慶。本研究案例的嘉義市國際管樂節即為以第一類藝術文化慶典為主，而逐漸發展成兼具表2-2之功能，因而也具備了產業促銷與社區營造的新節慶效益。

## 第二節 公私協力理論

### 一、公私協力的理論<sup>14</sup>

公私協力的概念起於1970年代的美國政府面臨財務困境，而民眾要求政府提供的公共服務日益增加，為解決這困境，即有了公私協力的概念。李建村（2001）從公民參與理論、合產及網絡等三個理論說明公私協力關係。公民參與理論強調公民資格(citizenship)、社群主義(communitarianism)及參與民主理論(participatory democracy theory)，在民主價值的普及下，公私部門體認到公共服務之提供，公部門並非公共服務的唯一提供者，民眾的參與與支持及協力合作更為重要，透過協力合作的理念與作法，帶動公私部門組織文化與組織結構的變革，並以組織性互動關係展開不同型態的結盟。合產觀念則著重於公私部門的互動則以平等、共同參與，及責任分擔下進行合作，並由公私部門共同承擔提供公共服務，減輕政府負擔，滿足民眾參與公共事務的需求，達到雙贏的策略。網絡概念則強調政府治理(governing)能力的重要性，網絡關係之建立即在成立公私部門的策略聯盟，以及公私部門間平順運作之重要因素。隨著政府權威的下降，民間組織自主能力的增強，政府治理已朝向「多元中心途徑」(polycentric approach)，即政府即為眾多統治者之一，政府在公私合夥關係中將漸趨扮演協調者的角色。

有關公私協力理論的探究，近幾年公共行政學界盛行的學派來看，大致可歸納為四種理論模式，另再導入組織間理論模式，共可包括公共選擇理論模式、新制度經濟學模式、新公共管理模式、新公共服務模式、組織間關係模式等。

表2-3 公私協力的五種理論基礎

理 論	模 式	要 點	代 表 學 者
公共選擇理論模式	市場失靈理論	市場價格機制能使資源達到最適化配置，但現實運作不可能完全符合自由競爭市場的條件。	Weimer &ining(1992)、Pigou、Tullock(1965)、Downs(1967)、Niskanen(1973)、

<sup>14</sup>江明修、鄭勝分。政府與第三部門協力關係：理論辯證與策略析探，行政院青年輔導委員會專題研究計畫成果報告「青輔會與第三部門夥伴關係之研究」，2008年。

			Buchanan(1986)
	政府失靈理論	政府因市場失靈而介入，但因本身制度和結構的缺失，而無法達成有效的資源分配。	Charles Jr. olf(1979) 、 JamesDouglas(1983) 、 Weimer & Vining(1992) 、 Tullock(1965) 、 Downs(1967) 、 Niskanen(1973) 、 Buchanan(1986)。
新制度經濟學模式	交易成本理論	交易成本是一種不同於生產成本的資源應用。	Williamson(1975)。
	代理人理論	雇主-代理人兩者關係建立在契約上，相互負權利義務責任，前者提供報酬，後者提供服務或產品。	Alchian & Demsetz(1972) 、 Mitnick(1973) 、 Ouchi(1980) 、 Williamson(1995) 、 Moe(1995) 、 Barneyand & Ouchi(1986) 、 Donaldson(1995)。
新公共管理模式	民營化	指公營事業轉移民營，或由私人部門提供公共服務或參與公共事務	
	企業型政府	追求“小而能政府”的理想狀態。	Osborne & Gaebler(1992)。
新公共服務模式	公民資格和公民參與理論	公民以行動影響政府作為	Bownman & Kearney(1990) 、 Garson & Williams(1982)。
組織間(組際)觀點	社群主義和公民社會	社群 (community) 的成員，基於公共關懷精神，而貢獻心力於公共事務的處理。	Gardner(1991) 、 Denhardt & Denhardt(2003)。
	民主治理	政府已由統治到管	Kooiman(1993)。

		理，再到共享治理。	
	社會交換理論 和網絡概念	社會交換理論認為各個行動者間交換行為的產生與維持是基於獲得墜大的利益與付出最小成本的考量。	Sofaer & Myrtle(1991) 、hardcastle, Wenocur & Powers(1997)
	組際學習	新治理模式下異質部門間的夥伴關係，強調相互學習以增進彼此之信任，以維持長期的聯盟關係。	

資料來源：王千文〈公私協力執行的經驗性研究--以台北市社區規劃師制度為例，世新大學行政管理學系碩士學位論文，2005〉頁7-8。

本研究擬對於政府與第三部門建立協力關係之理論基礎，並將參酌 Lynne Moulton and Helmut K. Anheier(2000)所建構之理論，加以推行。Moulton and Anheier 認為，政府與第三部門建立協力關係的基礎概念，在於「相互依賴」(mutualdependence)，並進一步從此基礎概念，提出第三者政府理論(The third-party government theory)及公共財理論(The public-goods theory)，分析政府與第三部門之協力關係。

#### 1. 第三者政府理論(The third-party government theory)

第三者政府理論認為，在公民社會中第三部門是提供公共財的最佳機制(Salamon, 1987)，因此，第三部門是解決逐漸擴大的社經問題，最適當也最有效率的方式(Lipsky and Smith, 1989-90)。政府可扮演第二線的後援角色，當第三部門運作失靈時，政府才宜介入干預，咸信第三部門除能提升政府部門行政績效外，更可節省不必要的行政支出。

#### 2. 公共財理論(The public-goods theory)

公共財理論的分析邏輯與第三者政府理論剛好相反，其認為政府必須對公共支出負責，提供財貨及服務以符合整體社會大眾的不同需求，惟有當政府無法充分提供公共財及服務時，第三部門才有存在的適當性(Weisbrod, 1988)。

Moulton and Anheier(2000:108)認為，第三者政府理論與公共財理論，對於政府與第三部門相互依賴的角色假設雖然不同，但兩者皆強調同心協力(coordination)是解決當前現代化國家社經問題的最佳方式。

事實上，不論是第三者政府理論抑或是公共財理論，其焦點在於：第三部門相對於政府而言，究竟是輔助還是取代功能。第三者政府理論強調「去政府化」，政府應退居第二線，為求資源有效分配，由第三部門取代私人企業，呈現另一種型態的「市場化」，換言之，其係朝向「右派」市場機能的另一種展現；相反地，公共財理論強調政府負責提供，第三部門輔助除非政府失靈，否則政府應盡其所能使資源極大化以滿足民眾需求。

## 二、公私部門的互動形式

協力關係是公部門與私部門的一種互動關係，因此想了解協力關係的意涵，必須深入瞭解公私部門間各種可能互動的關係為何。以下將分別從政府管制情形、經費或服務主導權、動態互動關係、部門層級架構等四面向來探討公私部門的互動關係。

### 1. 政府管制情形

公私協力關係僅為公私部門互動過程中各種形式的一種，其實在許多方面都是相當模糊不清的互動形式，因此為了釐清公私協力此一形式與其它互動形式之差異，以下將常見的七種公私互動形式加以介紹<sup>15</sup>：

#### (1) 自由放任式 (Laissez-fair)：

此種類型是公部門允許私部門追求其本身的活動，並儘可能減少政府的干預（法規、管制等）。換句話說，即政府部門認為自由放任之方式可產生社會最大的效益。

#### (2) 民營化型式 (Privatization)：

這類型是公部門將其部份業務委託民間部門經營，其假定是公部門的功能可能透過市場的運作而變得更具效率。

---

<sup>15</sup> Wolman and Leadbur, 1980；轉引自吳濟華，1994：2-3

(3) 倡導促進式 (Promotion) :

此類型係指公部門將藉由提供公共設施及教育訓練等以促進民間部門發展。此型式假定政府將基本條件改善，能吸引民間部門的經濟活動。

(4) 合作夥伴模式 (Partnership) : 指公私部門以合夥的方式合作達成互利，彼此為了共同目標而努力。

(5) 誘因誘導式 (Inducement) :

此型式為公部門提供私部門誘因，誘導私部門配合公共目標之達成，此與公私合夥式不同，公私部門並沒有共同互享彼此的目標，私部門僅為追求利益因而同時配合公共目標的達成而已。

(6) 法令管制式 (Regulation or Control) :

此指公部門採取規範與管制私部門的行為，使其與公共目標相一致。

(7) 政府所有式 (Public ownership) : 民間部門應執行的業務，但由公部門負擔並執行。

從上述七種公私互動的形式中，本研究之公私部門之互動在於公部門為因配合文建會之文化政策而舉辦嘉義市國際管樂節，嘉義市管樂團因管樂節而成立，彼此皆共同為管樂節而合作，彼此為了共同目標而努力。

## 2. 經費或服務主導權

Gidron 等人<sup>16</sup>認為第三部門與政府的關係可從兩個層面加以區分，一是「服務的財務與授權」，二是「實際的服務輸送者」並依此發展出四種政府與第三部門的關係模式。

(1) 政府主導模式 (Government-Dominant Model)

政府扮演掌握經費提撥與服務提供的雙重角色，此乃概念上所認為的社會福利國家，但是在此模式下，並不指涉為福利國家模式，因為福利國家在社會福利所涉及的層面應是由最低層次到最高層次。對於非營利組織不願或無法提供的福利服務項目，必須由政府擔任最終的角色，政府部門可透過財稅體系與政府基金，來輸送服務對象所需的

---

<sup>16</sup> 1992 : 16-20 ; 轉引至林美華，2003 : 22

資源與服務。

## (2) 雙元模式 (Dual Model)

即政府與非營利組織各自提供福利服務的需求，兩者間無經費的交集，而是處於平行競爭，同時由政府與第三部門廣泛的包含資金及服務的提供，但有其不同的範圍，稱此為「Dual or Parallel-Track Model」，此有兩種形式：(1) 第三部門可補足政府提供服務的不足，輸送相同的服務，但這些顧客為政府無法普及到的；(2) 第三部門可以自行設計服務方案提供給服務對象。雙方各有其自主性存在。

## (3) 合作模式 (Collaborative Model)

政府為資金的主要提供者，非營利組織負責服務的輸送，其合作的形式有採購服務或委託辦理等等。就理論上區分，非營利組織與政府合作模式可分為「共銷模式」(Collaborative-Vendor Model) 與「夥伴模式」(Collaborative-Partnership Model) 兩種。「共銷模式」指的是非營利組織承攬政府部門所交付的福利服務，政府扮演福利決策角色與經費資源的提供者，非營利組織則是擔任執行者的角色，提供服務對象的需求；「夥伴模式」則是指非營利組織與政府部門就服務內容、範圍、資源的配置、服務輸送等層面，共同研商。非營利組織不僅止於扮演直接福利服務的角色，並且可以發揮影響力來參與政府的決策。

## (4) 第三部門主導模式 (Third-Sector Dominant Model)

非營利組織同時扮演資金提供和服務輸送的角色，不受政府經費的提撥與服務作為上的限制，具有自主性的針對特定服務對象需求提供與發展創新服務。

### 3. 動態互動關係

Kuhle& Selle<sup>17</sup>從「財務依賴與控制」以及「溝通」的面向將公私部門的互動關係區分為「整合依附型」、「分離依附型」、「整合自主型」、「分離自主型」四種。財務依賴與控制指的是在互動中，雙方在既定契約規範條件下，民間組織依據本身專業所提供的公共服務，若干程度的受政府的介入與影響；溝通則是指民間組織與政府間互動的

<sup>17</sup> 1992：30-31；轉引至廖俊松，2004：6-7

過程中，溝通接觸的層級及其方式與頻率的適當性。以下將四種互動關係分述之：

(1) 整合依附型：指的是民間組織受政府財務支援與影響很深，與公部門的溝通頻繁。

(2) 分離依附型：此指民間組織受政府財務支援與影響很深，與公部門的溝通不頻繁。

(3) 整合自主型：此描述的是民間組織與公部門的溝通，互動頻繁，且互動方式與層級適當，公部門少有對民間團體的影響，民間組織運作獨立。

(4) 分離自主型：指民間組織財務自主，專業服務的提供不受政府介入與影響，少與公部門間溝通互動。

#### 4. 部門層級架構

公私協力關係是一種將私部門參與公共事務地位合法化或正式化的作法；公私部門相互依存的程度會因協力關係的建立而增強。未來公共事務的管理方式將不會以公部門或私部門單獨承擔責任的作法，而是以公私協力關係做一主導。在公私協力的關係中可區分為三種模式，垂直分隔互動模式、水平互補互動模式以及水平融合互動模式，茲分述如下（吳英明，1996：18）：

(1) 垂直分隔互動模式：傳統受限於政治民主化以及私部門發展成熟度不足，以致於在公共事務的處理上係以公部門為領導中心，而私部門與民眾則依存於此層級架構下。在此互動模式中，公部門作為上級主導指揮，而私部門則處於下層配合及服從的地位。公私部門在互動的過程中屬於一種垂直分格式及階段性互利的互動關係，此模式較無法與私部門建立休戚與共的關係（吳英明，1996：18-19）。

(2) 水平互補互動模式：隨著政治民主化程度的提高以及私部門成熟度的增加，私部門開始會對社會責任做一反省，公部門也漸漸體認到能力有限，於是開始尋求私部門做互補性的支援。在此模式下，雖然仍以公部門處於較為主導的地位，但已不是指揮或是控制的型態；私部門雖仍處在配合的地位，但其可提出其意見而並非完全服從，此為公私部門的一種功能性互動關係（吳英明，1996：19-20）

(3) 水平融合互動模式：當經濟開始轉向國際化與自由化、政治民主化及公部門民營化之潮流帶動下，現今公私部門的互動模式開始趨向於公私部門與民眾共同建構一個生

命共同體，形成一種水平融合的互動關係。公私部門充分瞭解其共同的目標與利益，以期能尋求解決公共事務的最佳方案以及落實公共福祉的方法（吳英明，1996：20-21）。

5. 權力與資源分享：Kernaghan（1993：58-62；轉引至廖俊松，2004：7）從權力與資源分享的角度將公私部門的互動行為分為合作型（Collaborative）、操作型（Operational）、奉獻型（Contributory）、以及諮商型（Consultative）等四種模式，以下將分述介紹之：

（1）合作型（Collaborative）：係指真正的權力分享型的合作關係，公私部門於合作的過程中各自擁有決定的自主權，任何的決策決定往往是在雙方共識建立之後形成，彼此間不存在任何的指揮命令關係，而是以積極性的溝通、協調、互相承諾、共同管理的方式進行合作。

（2）操作型（Operational）：公私雙方僅擁有工作的分攤，卻無權力的分享，權力仍然掌握在擁有優勢資源的一方（通常多為政府部門）。

（3）奉獻型（Contributory）：公私部門間，有一方願意提供資源，但卻不想介入公共服務的決策和運作過程，完全由另一方自主決定公共服務的活動作為。

（4）諮商型（Consultative）：指的是公私部門之間，擁有權力與資源的一方（通常為政府部門）經常因為公共服務的需要而請求另一方（通常為民間部門）提供專業的政策諮詢或特定技術知識協助的情形。

綜合上述探討，本研究之研究對象嘉義市國際管樂節係公私協力即嘉義市文化局與嘉義市管樂團在合作的理念下，其在於共同合作並整合彼此的力量與資源，竭盡所能為嘉義市國際管樂節的發展而努力，藉由公部門與非營利組織共同合作以嘉義市國際管樂節帶動嘉義市文化觀光產業之發展。

### 第三節 城市行銷與文化觀光相關文獻

#### 一、 城市行銷定義

城市行銷 (city marketing) 一詞於1980年代後首度在歐洲都市文獻中出現，其概念即在於城市為了防止衰退及追求都市的發展與成長而來的，科技快速的發達也造成了全球各城市競爭激烈。Kotler (1993) 等學者觀察到歐美各國許多城市快速發展且彼此的競爭，此發展快速且競爭的結果，造成城市的環境惡質化。Kotler等學者觀察到此現象，在其著作「地區行銷」(Marketing Places) 一書中提到，為因應城市發展的困境，以行銷概念導入城市行銷創新的手段，將城市視為一個市場導向的企業，包括有形產品、城市無形的內涵，藉著行銷策略整合資源，建立城市獨特的風格，將城市發展定位為吸引人的產品，藉由「企業性地區」的 (entrepreneurial places) 特性，強化地方經濟基礎，且有效率地吸引、滿足既有的及潛在的目標市場，其包括產業、投資客、觀客、會議人士及定居人口等，以達到城市的發展。David and Jeffrey (1995) 另指出：城市行銷的目標在於提昇城市的競爭地位，吸引外資的投入，改善城市形象及人民的福利等目的上，而非像私人一樣以營利為單一目的 (黃俊英，1996)。Smith (1994) 則認為：城市行銷的基本目標是建構出一個城市的新意象，城市行銷者認為他們的工作重點並非只是促銷及廣告，更要改變「產品」(亦即城市)，使它符合「市場」的需要(Gold and Ward, 1994)。

國內外學者針對城市行銷的定義如下表2-4：

表 2-4 城市行銷的定義

作者	定義
Haughton & Hunter (1990)	城市行銷包有層面的社會福利的促銷。(汪明生，1994；莊翰華，1995)
Ronan(1992)	城市行銷的目標在於提升城市的競爭地位、吸引內向的投資、改善形象及人民的福利等連續、相異但相關的目的上，而非像私人一樣以營利為單一的目的。(邱麗珠，1998)
Kolter (1993)	將都市的發展遠景和相關產品透過行銷的方式予以展現，促使目標市場的消費者能夠前往消費，並扭轉現在或潛在消費者的觀念，將地區以往模糊不清或負面的形象轉變成新而正面的形象，進而達到

	都市永續發展和成長管理的目的。因此，行銷的目標在建構出都市的新形象，用以取代現在或將來的消費者所持有的模糊或負面的形象，城市行銷的工作在於改變「產品」，使其符合市場的需要。
Holcomb(1993)	由城市意象的觀點提出看法，他認為地區行銷的基本目標是建構出一個地方的新意象，以取代現在或將來的居民、投資者、旅客先前所持有的模糊或負面印象。故地區行銷者應該要改變地方，使之符合市場的需求。
Ashworth and Voogd(1993)	城市行銷為城市活動盡可能與目標消費者需求有關的過程。目的希望地區的社會、經濟功能效率最大化，以符合地區建立廣大目標。 (邱麗珠 1998)
David & Jeffrey (1995)	城市行銷的目標在於提昇城市的競爭力，吸引向內的投資，改善形象及人民的福利等連續、相異但相關的目的上，而非像私人一樣以營利為單一目的。(黃俊英，1996)
邱麗珠 (1998)	城市行銷即是「為城市所作的行銷」。它為當前的都市發展提供了一項新經濟的觀點，那就是每一個地方必須將自己視為一個產品及服務的銷售者、是產品與地方價值的積極行銷者，目的自然是吸引產業。其產品可能是設施與活動，可以是一個直接有幫助的實體。消費者則是與都市實質環境有互動關係者均屬之，包括了都市中的觀光客、投資人、新舊居住者、企業廠商等。
Gotham (2002)	城市行銷的目的是強調城市正面的元素。城市行銷是一種製造業，創造與流通主題、圖像和文化符號，並使潛在消費者透過有效的廣告而易於辨識。

本研究整理；資料來源：都市行銷策略之研究-以台南市為例（李宗隆）

綜合以上國內外學者對城市行銷的定義，本研究中之城市行銷為：

- 1、 城市行銷須與當地文化特色、未來城市發展的基礎相結合，建立城市的形象，創造或改變社會大眾對城市的態度或行為的活動。
- 2、 城市行銷的工作在於改善城市的建設、吸引內向的投資、建立城市形象及改善人民的福利等，提昇城市競爭力，使該城市永續經營。

荷蘭學者Ashworth& Voogd (1990) 定義城市行銷的產品為「地方基礎建設及發展機能所組合成的未來發展遠景」它的目標通常與社會福利、社會責任有密切關聯，據此發展出城市行銷的概念包含三個層面：非營利組織的行銷、社會行銷以及意象行銷，分述如表2-5：

表2-5城市行銷的概念

類	型	內	容
非營利組織行銷		這個行銷概念的提倡主要在解決城市或地方行銷的問題，例如必須顧及大眾的利益與福祉，不像企業的單一追求利潤導向目的，因此，藉由Kotler & Zaltman (1971)、Kotler (1982) 及 Lovelock & Weinberg (1984) 所發展出來的非營利組織（或非營利事業）的行銷觀念，將城市或地方視為非營利機構，擴展市場組成概念，同時結合政府肩負著廣泛而長期發展目標，作為消費者與生產者之間的橋樑，彌補兩者間的經濟交易行為。	
社會行銷		社會行銷是一種企圖改變社會大眾觀念的策略，所推行的產品是一種社會理念，同時它結合行銷與傳播的概念及技術，用以推廣對社會有益的觀念或議題（宋巧雲，2000）。Atkin認為社會行銷是透過大眾與人際傳播的管道，向特定的閱聽大眾傳達與公眾利益有關的社會推廣活動。因而「公共傳播」、「公共宣傳」等皆稱為社會行銷。	
意象行銷		不涉及任何實質所有權的移轉，恰好是地方或城市行銷的產品，所具有的模糊難以界定的特性，因此，城市行銷所銷售的是一組選定的設施，或是透過各種屬性的意象組合而成的城市整體。	

資料來源：本研究整理自邱麗珠（1998），鍾宜春（2005）。

本研究的嘉義國際國際管樂節乃是不以營利為目的、管樂藝術文化性質的地區性特殊活動，符合嘉義市的城市或區域形象及文化的保存，藉由公私協力的模式，結合政府肩負著廣泛而長期發展目標外，還兼具著上表中另外兩種城市行銷的概念。例如，社會行銷中結合行銷與傳播的概念及技術，用以推廣對社會有益的管樂觀念或文化議題的公共傳播宣傳，以及管樂表演不具有任何實質所有權轉移，為透過音樂屬性的意象組合而成的城市整體意象行銷。

### 三、音樂城市行銷

歐洲許多城市以音樂為節慶活動，達到城市行銷的目的。音樂節慶係指城市以舉辦某項音樂節慶活動而聞名，例如巴西里約熱內盧的森巴嘉年華、英國的愛丁堡藝術節及法國亞維儂藝術節等。

歐美國家擁有悠久的音樂節慶歷史，到最近二十年，才開始有學者重視「音樂」與「城市行銷」之間的關係，已有學者提出藝術活動不只能夠帶動藝術發展，更帶動經濟成長的「乘數效應<sup>18</sup>」，城市整體都會因為節慶活動而受益。1990年代時期，英國學者研究指出，文化創意產業在就業的表現上發展最快、增值空間最高，至1997年英國政府設置「文化創意產業小組」，2005年公布報告中說明文化創意產業一年可為英國本土帶來一千兩百九十億英鎊的收入，佔國民生產毛額（GDP）的8.2%，在倫敦創造12.5萬的就業機會（嘉義市管樂城市論壇別冊，2009）。

歐洲著名的節慶活動，以亞維儂藝術節為例，其創始於西元1947年，於每年的7月上旬至8月上旬為期四週，的街頭表演藝術活動。位於法國南部普羅旺斯省的歷史古城亞維儂，如今則以每年7月所舉辦的亞維儂國際戲劇節聞名於世。亞維儂戲劇節，每年都有超過百隊團體受邀或自費來此的各國劇場表演團體或藝人們分佈在古城的各個地區參與此項盛會，使亞維儂宛如一座戲劇城，而前來參觀的人潮每年均超過百萬人次。為了迎接這個一年一度的國際盛會，亞維儂當地還有特殊的觀光導覽火車，以各種語言講述該城的歷史文化與戲劇節的典故，讓觀光客能更深入瞭解該城的主要景點。

而在英國有愛丁堡國際藝術節（Edinburgh Festival），每年於8月中旬開始，連續舉行3週，每年的藝術節都由傳統的軍操表演揭開序幕。這項大型的軍隊慶典式表演，自1950年以來，已成為藝術節最受歡迎的表演活動之一。軍操表演包括傳統蘇格蘭風笛與鼓號樂隊，另有來自世界各地的大型軍樂隊演出，慶典期間每晚在愛丁堡古堡前的廣場舉行，吸引的洶湧的人潮。愛丁堡國際藝術節的表演活動還包括大型戲劇、音樂、舞

---

<sup>18</sup> 乘數效應（Multiplier Effect），支出／收入乘數效應，是宏觀經濟學的一個概念，是指支出的變化導致經濟總需求與其不成比例的變化。

蹈等，分別在特定的場所展開，此外還有無數個藝術團體在街頭進行表演，猶如一場藝術博覽會。

英國除了愛丁堡藝術節外，另有每年7月中在倫敦舉辦的逍遙音樂節（The Proms），長達兩個月的音樂盛事，擁有數十場世界級樂團演出，卻以相當便宜的價格、熱鬧輕鬆的音樂會氣氛，吸引民眾的參與，帶動周邊的藝術文化活動。而在英格蘭西南部小鎮舉行的格拉斯頓伯里音樂節（Glastonbury Music Festival），是全球最大的露天式搖滾音樂節，五天的音樂季就賣出二十萬張面額175英鎊（約新台幣九千元）的票，總收益超過新台幣18億元。另在格拉斯哥藝術節（Glasgow Festival）是每年度各月份都有不同主題的活動。英國以音樂為主的這些節慶活動，提昇城市知名度外，更為這些城市帶來實質收益。

#### 四、文化觀光

文化觀光的定義，一個地區或國家向觀光客所呈現的一切文化活動風貌。主要包括：民族習慣、宗教儀式、民俗技藝與技藝，以及人類在不同的空間與時間所展現的各類人文活動（楊嵐雅、王濟昌，1994：27-42）。Mc Carthy(1992：2-4)根據世界觀光組織(World Tourism Organization, WTO)之文化觀光憲章對「文化觀光」所下的定義，它所指的是場所遺跡的發現，有些人稱為遺產觀光；另廣義的來說，「文化觀光」包涵範圍相當廣泛，包括：(一)遺產歷史建築、(二)城市鄉村之景色、(三)音樂、繪畫、雕塑、文學等藝術、(四)運動、(五)烹飪美食、(六)休閒活動、(七)語言、(八)當地風俗習慣、制度。聯合國教科文組織（UNESCO）對於文化觀光的定義：一種與文化環境，包括景觀、視覺和表演藝術和其它特殊地區生活型態、價值傳統、事件活動和其它具創造和文化交流的一種旅遊活動。

文化觀光有其特有之重要特性，其特點如下：

(一) 文化與歷史遺跡的保存與維護

- (二) 藉由觀光旅遊，教育大眾文化的歷史
- (三) 帶動區域之經濟及社會的發展
- (四) 了解異文化特色，促進人類的和諧
- (五) 城市形象的建立
- (六) 文化觀光是永續觀光的一種，促進相關產業之發展

在各地區的文化差異下，地區色彩更為突顯觀光的價值，地區間文化差異性滿足人們的好奇心及求知慾。台灣目前所推行的文化觀光係仿效歐美先進國家之文化藝術觀光，著重於文化觀光的活動，使遊客享受異國文化的活動，例如香港藝術節或法國亞維儂藝術節。台灣目前的節慶活動大都是地方為主體，以展現各地方之文化特色，並結合在地人力及各項資源。文化是人類生活的描繪，文化觀光的發展是以地方文化的主軸，配合政府的觀光政策，以文化為主題的文化觀光，文化觀光為永續觀光發展<sup>19</sup>的一種。人類藉由觀光旅遊，吸收各區域之文化。

本研究對於「文化觀光」的定義為一種文化環境且其具有創造和文化交流的一種觀光旅遊活動，如表2-7有不同觀點對文化觀光的定義：

表2-6 文化觀光定義

作者	文化觀光定義
Geertz(1973)	人是一種攀附在自己建構的意義之網裡的動物，因此文化不是為尋求法則的實驗科學，而是為探索意義的詮釋科學。
聯合國教科文組織 (UNESCO)	一種與文化環境，包括景觀、視覺和表演藝術和其它特殊地區生活型態、價值傳統、事件活動和其它具創造和文化交流的一種旅遊活動。
Mc Carthy(1992)	根據世界觀光組織之文化觀光憲章對「文化觀光」所下的定義，它所指的是場所遺跡的發現，有些人稱為遺產觀光；另

<sup>19</sup> 聯合國世界觀光組織 (UNTWO) 對於永續觀光發展係指增進與保護環境符合人類基本需求，滿足現代與後代觀光需要，並且改善人類的生活品質。

	廣義的來說，「文化觀光」包涵範圍相當廣泛，包括：(一)遺產歷史建築、(二)城市鄉村包括野生動物之景色、(三)音樂、繪畫、雕塑、文學等藝術、(四)運動、(五)烹飪美食、(六)休閒活動、(七)語言、(八)當地風俗習慣、(九)制度
--	--

本研究整理；資料來源：聯合國教科文組織及聯合國世界觀光組織等網站

本研究案例若干程度涉及融合了上表文化觀光的上述三種定義，再者我們可以從國外的節慶活動與文化觀光的案例獲得若干的啟示，例如：

香港為吸引遊客，發展屬於自己的藝術節慶，在1973年舉辦了第一屆香港藝術節，活動在每年二、三月觀光淡季時舉行，是由非營利組織「香港藝術節協會」的規劃下，其節目安排及行銷上的經營，經過37年的發展，香港藝術節成為世界級藝術家及表演團體匯集的年度盛會。每年活動舉辦前的四個月預售票便被搶購一空，此為香港的文化活動中，唯一有如此效益的節慶，更見證了香港音樂、戲劇、舞蹈、視覺藝術，以及流行文化藝術的蓬勃發展<sup>20</sup>。

里昂雙年舞蹈節創立於1984年，至今集結全球超過400多個頂尖團隊演出，另每屆透過主題的設定，讓法國民眾藉由舞蹈瞭解世界各國文化，目前是世界最重要的舞蹈節之一。除了雙數年的舞蹈節外，單數年舉辦當代藝術雙年展，在國際上頗負盛名<sup>21</sup>。

貢寮海洋音樂祭自2000年起由台北縣政府投入千萬經費所舉辦的活動，也是近年來最受矚目的搖滾音樂節活動之一，政府資源的支持下，企業界7-11統一集團更大筆經費的贊助，以提高曝光率及創造經濟效益。

因此，全世界各城市為發展文化軟實力，帶動觀光商機的風潮，紛紛推出大型藝術節，經過靈活的行銷手法及宣傳設計，帶動城市再創新的話題與關注，也賺取更多的觀光收益，展現創意經濟的實力。讓慶典與城市居民緊密連結，進而向全世界行銷城市的文化特色，也證明了在地民眾參與的重要性與意義，是城市節慶成功的關因素之一。

<sup>20</sup>網址：[www.hk.artsfestival.org](http://www.hk.artsfestival.org)

<sup>21</sup>網址：[www.biennale-de-lyon.org](http://www.biennale-de-lyon.org)

## 第四節 管樂相關文獻與世界管樂年會

### 一、管樂相關文獻

嘉義市國際管樂節的相關文獻以官方資料即嘉義市政府文化局的資料、嘉義市國際管樂節的相關論文及期刊、訪談的資料及管樂節的次級資料做為文獻回顧。

嘉義市國際管樂節的相關論文如下：

表 2-7 管樂相關論期刊

研究者	研究主題	目的
吳慶烜、謝孟蓉、施昱均	以嘉義市國際管樂節特別慶典活動論城市行銷之可能	都市舉辦特別慶典活動時應側重對經濟產值之重視，達成以特別慶典活動進行城市行銷之目的。
陳育恬 (2008)	非營利組織推動社群音樂之個案研究-以嘉義市音樂協進會為例	探究與分析嘉義市音樂協進會實踐社群音樂的歷程與結果。
陳美甜	地方節慶觀光行銷策略之研究-以嘉義市國際管樂節為例	探討地方政府如何藉由行銷策略突顯自身地方的節慶觀光，研究發現地方政府除了透過行銷策略的四 P 組合，更需要有不同於其他地方政府的行銷策略特色，才能助於地方節慶的永續經營。
黃瑛瑛 (1998)	嘉義市高中管樂隊現況調查研究	探討嘉義市高中管樂隊發展的情形
伍亮帆 (2006)	嘉義市國際管樂節吸引力、滿意度與忠誠度關係及願付價格之研究	探討遊客對於嘉義市國際管樂節的滿意度與忠誠度關係及願付價格之研究
陳達章 (2001)	台灣地區地方政府公辦國際文化活動之研究	探討嘉義市文化局辦理2000年亞太管樂節之研究。

資料來源：本研究整理

有管樂節相關期刊，計有賴萬鎮（2007）「嘉義市國際管樂節的回顧與展望」、陳碧娟（2003）「嘉義市管樂節十年回顧與展望」、吳平如（2009）「嘉義市國際管樂節之回顧與展望」、嘉義市管樂城市論壇別冊、嘉義市文化局管樂節企劃書等相關文獻。本研究關注於公部門與非營利事業組織為合作發展文化觀光之議題，重點以嘉義市國際管樂節之發展，來觀察公部門與非營利事業組織以合作發展文化觀光。從上述該研究觀之，陳育恬的研究與非營利事業組織相關，研究探究與分析嘉義市音樂協進會實踐社群音樂的歷程與結果。另陳達章之研究針對200年的亞太管樂節之研究，吳慶烜等人之研究雖對節慶活動城市行銷有所著墨，但其所引用資料對於團對、經費等資料可能未做查證關係而有誤。有鑑於此，本研究有系統地蒐集第一手官方資料以歷史、現況及未來為面向，研究以公部門與非營利事業組織合作發展之文化觀光的情形。

## 二、世界管樂年會與城市行銷文化觀光

由下述表得知世界管樂協會的年會，此一聯合國的屬於聯合國教科文組織的理事會，從1981年以Frank Battisti（美國人）為CBDNA的主席與William Johnson（美國人）及Timothy Reynish（英國人）為首，來自歐洲、非洲、北美及亞洲的300多位管樂代表與菁英，為了共享與共商管樂發展的問題，在曼徹斯特組織成立WASBE世界管樂協會以來，從1983年的第一屆世界管樂年會在挪威希恩Skien舉行，到了1989年的第四屆，WASBE已晉身成為教科文組織的國際音樂理事會的會員。台灣則於1997年的第八屆開始參與當時在維也納舉行的世界管樂年會，此屆舉辦年會的維也納整個城市中，充滿了WASBE年會的標語、管樂商店，並有蛋糕店設計了管樂蛋糕，具備了舉辦城市藉由管樂年會活動行銷城市的雛形。1998年第九屆在美國聖路易斯奧比斯波及斯拉德明舉行，WASBE對這一小城鎮而言，是夏季重要的活動，在會議前的2年即籌辦著手規劃，包括製作會議手冊、表演團隊及會議內容等。這樣的經驗頗類似2011年即將在台灣嘉義市舉辦的第十五屆年會，藉由年會的盛舉，讓整個小鎮動了起來。因為舉辦世界管樂年會

的國家城市，每屆的年會約有來自世界各國 14 隊的精英表演團隊<sup>22</sup>及約有 50 個會員國的會員參與此一盛會，無形中藉由這樣的管樂年會將主辦國的城市行銷至每個參與年會的國家與城市。

表 2-8 世界管樂年會屆別資料與主辦國家城市

屆別 年份	國家 城市	內容
1981 年 成立世界 管樂協會	英國 曼徹斯特	發起：Frank Battisti (美國人) 為 CBDNA 的主席與 William Johnson (美國人) 及 Timothy Reynish (英國人), 在曼徹斯特試著集結國際管樂代表及精英組成組織 目的：共享與共商管樂發展的問題為契機。 參與：超過 300 人來自歐洲、非洲、北美及亞洲的參與。 影響：這次的會議組成了 WASBE 並選定第一屆世界管樂年會在挪威希恩 Skien 舉行。
第一屆 1983	挪威 希恩 Skien	會議包括 8 講座。表演團體分別來自荷蘭、瑞士、比利時、法國、冰島、匈牙利、挪威、瑞典、以色列和美國。
第二屆 1985	比利時 Kortrijk	30 多個國家的成員參加。表演團體包括英國、日本、西班牙、比利時、挪威，瑞典、瑞士、法國和美國。
第三屆 1987	美國 波士頓	挪威，荷蘭，日本，瑞士，以色列和美國。Frank Battisti 弗蘭克巴蒂斯迪被聘為終身榮譽會員。
第四屆 1989	荷蘭 凱爾克拉德 Kerkrade	結合世界音樂大賽，大會精選 15 樂隊從世界許多地區，包括東京佼成管樂團，美國水道管樂團，交響管樂團的斯德哥爾摩和荷蘭的高級管樂團， <b>WASBE 成為教科文組織的國際音樂理事會的會員</b>
第五屆 1991	英國 曼徹斯特	與第十屆英國管樂協會會議同辦。超過 40 個國家會員參加，建立論壇討論作曲家，指揮家和出版商問題及管樂未來的發展。WASBE 會員所建立的網絡於電子媒體，市場營銷，國際套路，指揮發展，帶教育，歷史研究，夏令營獎學金，分數和磁帶庫和指揮 / 作曲交流。 前任主席揚莫萊納被聘為終身榮譽會員。
第六屆 1993	西班牙 巴倫西亞 Valencia	10 週年，由樂隊表演有來自英國，日本，拉脫維亞，新加坡，哈薩克斯坦的，法國，美國，瑞典，荷蘭和西班牙。WASBE 基金會成立，波羅的海國家納入 WASBE 和安理會決定設立國

<sup>22</sup> 精英表演團隊欲在每屆的世界管樂年會表演，需於 1-2 年前向世界管樂協會申請核可。

		際通信委員會的國家代表。丹尼斯約翰遜（美國）被任命為局長。
第七屆 1995	日本 濱松市	日本、中國、瑞士、韓國、澳大利亞，英國、德國、美國、荷蘭和湯加。世界管樂協會之國際青年管樂團 IYWO 和東京佼成管樂團更於閉幕時完全演出。
第八屆 1997	奧地利 斯拉德明 Schladming	日本、匈牙利、美國、瑞士、阿根廷、Tschekia、瑞典、丹麥、德國、比利時、加拿大、英國、俄羅斯、台灣、意大利、韓國和荷蘭。 <u>整個城市充滿了 WASBE 年會的標語、管樂商店，並有蛋糕店設計了管樂蛋糕。</u>
第九屆 1999	美國加州聖 路易斯奧比 斯波 San Luis Obispo	聖路易斯奧比斯波及斯拉德明是小城市，但 WASBE 是它們夏季重要的活動。 會議前的 2 年即預先規劃，包括製作會議手冊、表演團隊及會議內容。 <u>這次會議吸引了管樂風。</u>
第十屆 2001	瑞士 盧塞恩 Lucerne	WASBE 會員能申請國際課程獎學金，所有的國際青年管樂團應邀為成為 18 個月會員。 WASBE 建立與世界各國國家協會的聯繫包括亞太管樂協會。 <u>20 年後的 WASBE，比爾約翰遜發起籌募 100 萬美元作為 WASBE 基金會，以為做更多的相關工作。</u>
第十一屆 2003	瑞士 延雪平 Jönköping	在這次會議中，第一次有每天的會議報告在 WASBE 網站公佈目前 WASBE 網站仍有這次會議的相關資料。
第十二屆 2005	新加坡	此次會議，依然在 WASBE 的網站公佈會議的內容，並至目前仍有完整的會議資料。並選出 2009 年的主辦城市-新西那提。
第十三屆 2007	愛爾蘭 Killarney	<u>這次會議的網站資料最完整，並另有西班牙文及德文的報導。</u> 表演團隊主要有 13 隊與 Killarney 當地的團隊，團隊有來自比利時，WASBE 的國際青年管樂團、荷蘭、愛爾蘭、日本、挪威、瑞典、英國、美國及瑞士。 <u>嘉義市爭取到 2011 年的主辦權</u>
第十四屆 2009	美國 Cincinnati 新西那堤	16 隊表演團隊來自美國、英國、荷蘭、西班牙、日本、台灣等國，大多數的團隊來自美國當地。 <u>此次會議嘉義市政府與世界管樂協會簽訂 2011 年主辦同意書。</u>

資料來源：本研究整理

2001年，發展了20年後的WASBE建立與世界各國國家協會的聯繫，包括亞太管樂協會，WASBE比爾約翰遜發起籌募100萬美元作為WASBE基金會，以為做更多的相關工作。這樣的經驗提示著嘉義在永續發展嘉義市國際管樂節的若干方向，因為嘉義市的國際管樂節也是在管樂的經驗交流問題探討的契機下成立，而逐步發展至今天與世界組織串連的國際性大活動。從歷屆以來世界管樂協會的發展脈絡與舉辦國的舉辦特色與經驗觀之，的確有許多值得嘉義市在舉辦2011年第十五屆世界管樂年會的參考，本研究更希望在嘉義市在舉辦世界管樂年會後，也能為世界管樂年會帶來新的影響與標竿性創舉，故整理本章之文獻作為研究基礎。

### 第三章 嘉義市管樂的起源與發展

#### 第一節 日治時代管樂之起源

台灣最早有樂隊的出現是在 1624 年荷蘭人佔據台灣南部及澎湖時所帶進的（黃瑛瑛，1998）。台灣管樂真正的發展源起於十九世紀末，時值日治時期，在軍國主義軍樂風潮下，日本將西方管樂帶入台灣，台灣各地皆可見到管樂隊的蹤影，但對於管樂在日治時代的發展情形，相關文獻記載似乎微乎其微，僅能從一些學校的校史敘述的部份得知。日治時代，政府在各地設立公學校或師範學校，並設有音樂課程，全盤實施西洋音樂教育，引起台灣人民對西洋音樂的重視與愛好。日治時代，台灣本島有兩場重要的音樂會，分別於 1934 年的鄉土訪問音樂會及 1935 年賑災義捐音樂會，演出者大多為留日音樂家。開啓嘉義市民學習音樂的風潮，及對音樂的愛好，管樂團無形中逐漸的發展開來。（嘉義市志，2002）

在 1941 年日本管樂研究會出版的《吹奏樂年鑑》的原件中，記錄了當時台灣的樂團有 48 隊，其中明治 42 年（1909 年），成立了由 33 人所組成的台北第一師範學校吹奏樂，即現今台北市立教育大學。但於 1942 年日本管樂研究會出版的《吹奏樂年鑑》，其中台灣的部份記載了 53 隊樂團，其中包括職業樂團，如台灣總督官署會計課音樂部，成人的業餘樂團如台灣電力吹奏樂團，學校樂團如台北市第二中學吹奏樂團即現今的成功中學，台灣各地皆有樂隊之成立，但其中最大規模的樂團是以專收日本學生的台北第一師範學校管樂團。根據 1931 年當年台南州立嘉義中學（現今的嘉義高中）嘉義中學昭和六年三月第三回和八年三月第五回卒業紀念冊中，亦有吹奏樂部照片（圖 3-1）。

圖 3-1 台南州立嘉義中學吹奏樂部照片



圖片來源：嘉義高中關弘征秘書

文獻並記載中，「台北音樂會」為最有歷史的樂團，係於 1895 年（明治 28 年）由總督府、台北學校及商家所組成的，專為各項慶典活動作演出。此樂團成員是由台、日籍愛樂者所組成，日本陸軍軍樂隊出身的村上代氏負責指揮與運作，每年由總督府及台北市政府補助 6、7 仟圓，供樂團運作。1930 年成立了 JFAK 管弦樂團，台北音樂會的成員支援 JFAK 在當時的台北廣播電台演出，並獲得酬勞。

昭和 13 年（西元 1938 年）7 月 1 日發行的《樂團之友》雜誌，由海津之鼓所寫的「台灣吹奏樂團的現況」，即提到 1930 年的台灣管樂大多以台北地區的管樂團為主，主要集中在城中、大稻埕及萬華地區，而大稻埕及萬華地區的樂隊皆為台籍人士所組成，這些樂團由十至十七人組成，常於商業廣告及婚喪喜慶的活動演出。而臨近的區域如皮、士林、汐止或板橋甚至宜蘭地區也有不少樂團，但這些樂團皆為私人或鄉鎮的經費補助成立的。1936 年日治 40 年博覽會開幕式時，由 400 人所組成的管樂團空前盛況的演出。

1942年日本管樂研究會出版的《吹奏樂年鑑》中，特別提到昭和5年（1930年）在台南州北港郡成立麗音音樂團，是一個由30位台籍人士在北港鄉村成立的樂團，此樂團由蔡金木指揮。全日本學生的台北第一師範學校樂團與全台籍人士的麗音音樂團是兩個屬性完全不同的樂團。根據北港樂隊老前輩陳家湖老先生曾指出，麗音音樂團與第一師範學校樂團曾經在台北公會堂（現今的中山堂）同台演出（樂覽111期，2008）。

日治時代，管樂也在學校發展，1897年總督府國語學校即成立了樂隊，為現今的國立台灣師範大學管樂隊，距今已有112年歷史，全台灣第一個學校樂隊，比日本本土的第一個學校樂隊，1911年成立的京都第二中學校更早了14年之久。除了台北的學校發展管樂外，其他的城市的學校，如台中師範學校（現台中教大）、台南師範學校（現台南大學）、台南州立嘉義中學（現嘉義高中）而根據西元1938年7月1日發行的《樂團之友》雜誌報導，嘉義農林學校（現嘉義大學）依據在當時也正在籌備組成樂隊，因戰時缺乏樂器無法組成，但經訪問嘉義地方耆老也是早期嘉義農林學校校友指出，約在光復後2至3年，於嘉義農林職業學校就讀時即有樂隊的存在，但截至目前為止並無直接文獻資料能佐證該校樂隊成立於何時。

1997年嘉義市國際管樂節的記者會上，時任嘉義市文化中心主任賴萬鎮曾提到：「管樂由日本人傳進台灣，當時成立了台北管樂團及嘉義北港管樂團，台灣當時只有這兩支管樂團。嘉義北港管樂團當年在日本天皇生日時還曾特地到台北演出（自由時報，1997）。」賴萬鎮先生所提到的嘉義北港管樂團是否為當時的麗音音樂團，並沒有直接資料佐證。根據相關的文獻得知麗音音樂團成立後的隔年，即昭和6年（1931年）當時的台南州立嘉義中學（現今的嘉義高中）即有學生吹奏部，即管樂社的前身。

*嘉義市早在日治時代即成立民間樂團，該樂團於日治時代稱為「愛鱗社音樂團」，此樂團的成員販賣魚肉的小販所組成的，而附屬於現今的嘉義市慈濟宮。「愛鱗社音樂團」的團員每當漁貨豐收時，便會整團到街上表演遊行，表示歡喜之意。（陳木根，訪談稿）*

日治時代，從台灣管樂發展的情況，可了解日本殖民政府利用音樂進行「皇民教育」及「愛國教育」的非藝術目的，管樂也因在日治時代播下的種子，管樂愛好者及多位專家在管樂園地灌溉、呵護讓它在這塊土地成長茁壯。

表 3-1 日治時代管樂在台灣的發展史

時間	事 件	附 註
1895 年	台北音樂會成立	由台日籍人士，總督府、台北學校及商家所組成的
1897 年	總督府國語學校管樂隊成立	現今的國立台灣師範大學管樂
1909 年	台北第一師範學校成立吹奏樂隊	現今台北市立教育大學
1930 年	麗音音樂團成立	台南州北港郡台籍人士所成立
1930 年	台灣管樂大多以台北地區為主	集中在城中、大稻及萬華地區
1930 年	成立 JEAk 管弦樂團	支援 JEAk 台北廣播電台的演出
1931 年	台南州北港郡嘉義中學吹奏樂部	現今嘉義高中
1934 年	鄉土訪問音樂會	全台兩場重要音樂會之一
1935 年	賑災義捐音樂會	全台兩場重要音樂會之一
1936 年	日治 40 年博覽會	由 400 人所組成的管樂團演出
1941 年	台灣的樂團有 48 隊	日本管樂研究會出版「吹奏樂年鑑」
1942 年	台灣的樂團有 53 隊	日本管樂研究會出版「吹奏樂年鑑」

本研究整理（資料來源：樂覽 111 期 2008 年，葉樹涵）

由上表得知從 1895 年由台日籍人士，總督府、台北學校及商家所組成的台北樂團台灣即有管樂團之成立，發展至 1942 年時全台計有 53 隊樂團，從學校到地方皆有樂團的成立，管樂深入台灣每個地區，除一般的表演性質外，還有非營利贊助募款等慈善表

演、鄉土訪問音樂等。甚至還透過當時最先進的電台文宣推廣管樂，1936年時400人所組成的盛大樂團參與了日治40年博覽會之盛會可見當時管樂風氣之勝，但時至今日，能保存此管樂文化，並透過樂團交流進而發展成地方文化節慶者，僅剩下本研究案例。

## 第二節 二次大戰後嘉義市管樂之發展

1945年8月15日二次世界大戰結束，台灣光復之後，當時的政治環境與經濟環境等諸多因素，使台灣地區各級學校的管樂團出現斷層及停擺的現象，管樂只成了學校升降旗的儀隊。在各軍種與軍校中成立軍樂隊，並開始推動軍樂工作，此階段管樂活動的主要的發展形式（黃瑛瑛，1998）。當時管樂活動的發展目標以軍用功用及愛國教化宣傳為主，對於音樂文化藝術的推展工作則幾乎沒有。除了學校管樂教育之外，民間寺廟卻也成立了管樂團。

### 一、學校教育的推動

二次戰後，當時嘉義地區高中、職學校仍持續推動管樂活動。筆者訪問現任蕭萬長副總統表示：約民國40年左右，在嘉義中學就讀時，管樂社為課外活動的一種，他當時便加入了管樂團擔任小號手。嘉義高中管樂團成立於日治時代，民國20年，該團經常受邀出席各項活動的演出。經筆者的訪談得知，約在光復後2-3年時，嘉義農林職業學校（現嘉義大學）時即有樂團的存在，但之後可能因某些因素而中斷，現在並無法找到直接的真正原因。

由此可見，當時雖不受日本政府的統制，但隨日本人引進的西洋音樂仍在台灣持續的發展，但發展的情形因社會的觀感而緩慢，有些學校甚至因某些因素而中斷管樂的推動。

嘉義高商管樂隊自民國40年成立至今，一直擔任校內外各項勤務，並多次參與嘉義市國際管樂節及亞太管樂節演出，比賽也都有相當亮眼的成績（嘉

義市國際管樂節手冊，2009）。後來因經濟的富裕與資訊的交流，嘉義市各高中職學校又紛紛重組管樂團，將原本的鼓號樂隊轉型為管樂團，而各學校軍樂型的樂隊也紛紛轉型為多功能演出型態的管樂隊。1972年（民國61年）台灣區音樂比賽首度將管樂比賽納入其比賽項目之一。台灣地區各級學校管樂隊因受歐、美、日各國的新式管樂教學觀念，脫離了軍樂演出形式。當時嘉義的省立嘉義高中與市立蘭潭國中之管樂隊率先引進歐美等國改編古典音樂而成之管樂曲作為樂隊練習方式，並於當時台灣省音樂比賽中獲得佳績。

嘉義市政府於1982年7月1日升格於省轄市，同年11月20日許世賢市長為配合教育部社教司推動的「文藝季活動」即舉辦了嘉義市第一屆文藝季活動。自1982年至1992年嘉義市政府教育局籌辦了11屆的春暉「文藝季活動」，藉由活動的舉辦，增加學生管樂隊表演觀摩的機會。1988年12月11日嘉義市文藝季活動邀請嘉中、嘉女、嘉工、嘉職與嘉農等五所學校之優秀樂手，於嘉義女中禮堂舉辦演奏會，獲得極大的迴響，也為日後管樂於嘉義的發展奠定良好的基礎（嘉義市志，2002）。1993年起嘉義地區的學校相繼成立音樂班，嘉義師範學院也成立了音樂教育學系，1994年嘉義國中音樂班成立，後來並有嘉義高中、崇文國小設有音樂班，而北興國中設有管樂班，管樂在學校的教育也愈風盛，最近這幾年的管樂教育向下紮根至國中甚至國小。

## 二、民間管樂團之發展

管樂除了學校教育之發展外，民間亦有管樂團之成立。嘉義愛好管樂者老人數眾多，且管樂愛好之深，所以亦不反對其後輩在學校參加管樂隊。

嘉義市最早的樂團出現是日治時代所成立的「愛鱗社音樂團」，在台灣光復後，便更名為「新合社音樂團」，但隨著時代的變遷，「新合社音樂團」已不存在了，此時的「新合社」為現今嘉義市慈濟宮的眾爺會，並無樂團之存在。（陳木根，訪談稿）

台灣光復後的隔年，1946年諸羅北嶽殿成立音樂團吹奏樂隊，當時是由汪天保老師所發起成立的，樂器由諸羅北嶽殿出資購買，因為樂器在當時是很昂貴的，初期樂團成員約有七、八人。(陳木根，訪談稿)

嘉義市民愛好管樂且當年生活簡樸無其他娛樂，因而加入諸羅北嶽殿吹奏樂隊人士增加。也由於諸羅北嶽殿收入因經濟因素而增加，而增購了管樂器材，汪天保老師<sup>23</sup>的指導及團員勤於練習，此時諸羅北嶽殿管樂團名氣遠播。

1961年5月28日嘉義北嶽殿管樂團成立十五週年紀念日，此時成員約有50位。當時地藏王菩薩出巡繞境時，我們樂團都一定會隨著繞境演出，這時連北港的樂團都會來看我們表演。(陳木根，訪談稿)

在諸羅北嶽殿成立樂團之後，約在1951年左右，嘉義市俗稱三間廟也成立了「藝峰音樂團」，由林良貴老師所指導。陸續嘉義市城隍廟也成立「南星音樂團」，由陳崑福老師所指導。由陳木根老先生所口述得知，當時廟方所成立的音樂團即為了寺廟慶典活動，因樂器之昂貴，因而多由廟方所購買。(陳木根，訪談稿)

「藝峰音樂團」及「南星音樂團」皆解散了，諸羅北嶽殿管樂團目前團員只有十來位，只有在喪葬場合才能見到他們的演出。(陳木根，訪談稿)

嘉義愛好管樂者老人數眾多，且管樂愛好之深，所以並不反對其後輩在學校參加管樂隊。張榮森老師所成立嘉義市立蘭潭中學之管樂隊，還教育出一位曾任省交響樂團首席伸縮喇叭手一即已故省交研究部主任張伯洲先生。1970年代，台灣經濟發展，各項娛樂休閒活動增加，原諸羅北嶽殿管樂團成員紛紛進入至廣播電台表演，樂團大量失血，使得諸羅北嶽殿管樂團逐漸式微，目前只有在喪葬場合才能見到嘉義北嶽殿管樂團的演出。嘉義管樂耆老為嘉義市民管樂吹起管樂風潮，奠定嘉義市管樂的基礎。

<sup>23</sup> 北嶽殿樂團由汪天保先生指導長達50-60年。

### 第三節 嘉義市從管樂推廣到管樂節之發展

#### 一、管樂在嘉義市學校之發展

嘉義市的管樂發展至今，隨著社會經濟的變遷，在這一、二十多年內有著顯著的進步與發展，從近年來各級學校學生的表現，可感受到質與量的提升。第一屆嘉義市管樂節參演的 5 所高中職管樂團指導老師、現任嘉義市管樂團行政總監馮朝君<sup>24</sup>指出，當年練管樂隊的孩子，會被認為是一群功課不好的學生。

嘉義市早在 1931 年在嘉義中學成立了第一支學生吹奏樂部（管樂社）後，嘉義農專等高中職以上陸續成立管樂社團。

*嘉義市管樂節的構想是奠基在嘉義中學的管樂團的基礎上，而且在嘉義高中職的管樂風氣已經形成了，有這樣的氣候，在文化中心成立後，我們把管樂成為一個重點的項目。（賴萬鎮，訪談稿）*

*剛剛好管樂有這個基礎，所以就以管樂做為出發，只有三萬元去做連續個 7 個晚上的演出，規模很小。（賴萬鎮，訪談稿）*

輔導嘉義中學管樂團、凝聚管樂活動及向心力的重要功臣是 1980 年起擔任嘉義中學訓導主任吳平如老師，以及 1983 年起指導嘉義中學軍樂隊轉型成為管樂團，並指導嘉義市多所高中、職樂隊，帶動嘉義中等學校管樂風潮的是馮朝君老師。1989 至 1991 年間嘉義地區各高中、職學校軍樂隊在因資訊的發達，轉型為多功能演出型態的管樂隊，學校管樂團也慢慢的發展開來，管樂水準不斷提昇，管樂好手也逐漸增多，因而辦了兩次校際聯合演奏。

當時的省立嘉義高中帶動了嘉義地區學生學習管樂的風氣，場地及樂器均由嘉義中學免費提供，1997 年嘉義市音樂廳落成啓用後，嘉義市管樂團<sup>25</sup>與嘉義市文化中心

<sup>24</sup>管樂隊指導老師馮朝君，於 1993 年第一屆嘗試性聯合管樂表演會中，擔任嘉義 5 所高中職軍樂隊的指導老師，並且張羅了 15 屆嘉義市管樂節。

<sup>25</sup>嘉義市管樂團成立於 1994 年 1 月，總演出次數已近 300 場；該團以推廣本土音樂為目標，經常蒐集本

簽定負責管理及維護音樂廳的合約，此後嘉義市管樂團遷入音樂廳辦公及練習。嘉義市管樂團培植管樂人才外，更每年辦理校友演奏會，以維繫管樂愛好者的興趣。嘉義高中的學生開啓嘉義地區管樂發展的一扇門，因而提到嘉義市管樂節不能不提到嘉義市管樂團，而嘉義市管樂團的成立不能沒有嘉義高中，樂器、場地及大部份成員均來自嘉義高中。

學校管樂的發展起於高中職以上的學校，由嘉義高中再到其他高中職學校，如嘉義女中、嘉義高工、華南高商與嘉義農專（現今為嘉義大學）等學校。於1988年時嘉義地區這5所學校擴大舉辦一場跨校大型演奏會，名為「愛樂者管樂聯合演奏會」，奠定往後嘉義市管樂節的基礎。1993年第一屆嘉義市管樂節即承襲了1988年的跨校聯合演奏會的模式，而此次活動經費為文建會假日文化廣場活動經費及春秋文藝季的經費，總共參萬元整。1994年嘉義高商參與了第二屆管樂節的演出，因而高中職以上學校的管樂教育逐漸成長。

*當時嘉義市管樂團還沒成立，我們是83年1月底才成立管樂團，當時我們辦這活動，也是要有個樂團來配合，我們當時的動機是這樣。當時團長為賴萬鎮，但只是掛名的團長。（吳平如，訪談稿）*

另於1994年更成立嘉義市青少年聯合管樂團，招考了50位嘉義地區學校管樂學生。嘉義市青少年聯合管樂團隸屬於嘉義市政府教育局，附屬於嘉義市立文化中心，同時嘉義市市長張文英擔任名譽團長，團長為文化中心主任賴萬鎮，副團長為吳平如老師。1995年嘉義市青少年聯合管樂團改名為嘉義市管樂團，嘉義市管樂團則是嘉義市管樂節重要的推手之一。

---

土歌謠以及原住民作家之旋律，以管樂團編制改寫配器，同時也選取經典管樂作品及古典改編曲目巡迴全國各地演奏，皆獲得熱烈迴響與讚許。曾數度前往香港、澳門、日本、韓國、中國大陸及菲律賓表，成功的將本土音樂呈現在國際舞台上。並辦理校園及社區巡演，把音樂帶給每一位聽眾，也開發許多潛在的藝文人口。

賴局長、我、馮朝君..我幾個就去見張博雅市長，就提到教育向下紮根的問題。張市長非常重視，所以才有北興國中管樂班，後來博愛國小。(吳平如，訪談稿)

北興國中管樂班成立後，必須靠我們管樂團去扶植，他們人沒有，樂器沒有，經費也不很多，就這樣把他們帶起來，他們後來漸漸茁壯，才改聘指導老師來加以指導，他們的指揮還是我們的管樂團的。嘉義市管樂節與嘉義市管樂團有一個很好的連結。(吳平如，訪談稿)，

嘉義市管樂節舉辦，管樂教育向下紮根是必走的路，因而當時在賴萬鎮局長、吳平如團長及馮朝君老師向張博雅市長提議，而獲得張博雅市長大力的支持，並於2000年8月1日於北興國中成立管樂班<sup>26</sup>。

這十多年來，嘉義市在藝術人文教育的政策推動上，陸續在嘉義市各級學校，包括大學、高中職、專校、國中小等學校積極的推動管樂隊的成立，1993年國立嘉義師範學院(現嘉義大學)成立了音樂教育學系，1994年嘉義國中成立音樂班。2000年8月1日嘉義市立北興國中成為第一個嘉義市國中小成立管樂班的學校，並由嘉義市管樂團扶植，參與嘉義市國際管樂節的踩街表演多次獲得第一名。嘉北國小管樂團<sup>27</sup>於2001年成立是嘉義市第一個國小管樂團，成立之初成員只有十多位，至目前2010年已大幅增加至約120位。

嘉義市目前成立管樂團學校集中在嘉義東區，計有嘉大附小、嘉北國小、崇文國小、垂楊國小及宣信國小等五所學校，其中除宣信國小為室外樂團形式，其餘四所以室內為主、室外為輔辦理，成立管樂團學校約佔所有學校1/3強，而嘉義西區學校有世賢、育人、北園、僑平、港坪及博愛國小等六所學校，目前有博愛國小成立管樂班<sup>28</sup>，以室外行進為主，世賢國小成立管樂團以室內演奏為主、室外為輔。除了嘉義市立北興國中，

<sup>26</sup> 北興國中管樂班是第一屆嘉義市國中小管樂班，獲得嘉義市政府全力的支持及邱順命校長的領導，管樂班為嘉義市管樂之傳承及發展盡心力。

<sup>27</sup> 嘉北國小管樂團成立於2001年5月，是嘉義市第一個國小管樂團，在前任張剛政校長及歷屆的家長會的支持成立。目前管樂團分A、B、C三團，分別從三到六年級優秀的學生中選拔。

<sup>28</sup> 博愛國小管樂團於2003年10月18日成立，並於2005年獲嘉義市政府同意成立「管樂藝術才能班」。

近年來南興國中亦成立管樂團。

目前嘉義市國中小學校成立之管樂團所需經費大都由市府補助啟動預算購置樂器，其餘練習、聘請師資則由學校、學生付費，及各校之家長會的經費支持。(余坤龍，訪談稿)

練管樂隊的孩子，在過去會被認為是一群功課不好的學生，到目前嘉義地區各級學校的管樂團成立，有愈來愈多家長同意孩子學習管樂。

參與樂隊的學生在都功課學業上都是非常的優秀，從國中畢業後幾乎都進嘉義高中或嘉義女中。因而嘉義市從國小、國中再到嘉義高中或嘉義女中，各校在管樂教育的重視，皆有助嘉義的管樂人才的培育。而且藉由管樂的教育，培植向下扎根為目標，讓管樂的發展能延續。目前的管樂節活動皆由嘉義市各級學校為主要參加對象，學校支撐著活動，應多加結合社區居民的參與。(陳建洲，訪談稿)

家長覺得讓孩子學習管樂，除了學習一種樂器之外，也可培養孩子的團隊的精神。家長都覺得花這筆錢很值得，也覺得很有成就感，因為每年都可在嘉義市管樂節上表演。(查顯良，訪談稿)

管樂的深度即在教育面，學校成立管樂團，教育的紮根，教育及增加全民的認同度，希望市民成立社區型管樂團。(饒嘉博，訪談稿)

目前每年參加管樂節活動的嘉義市各級學校演出團隊已超過 10 隊以上，除了室內管樂團外，更有國中、國小學校積極成立行進管樂隊。

## 二、管樂在台灣社會之發展

台灣管樂的發展和軍中及學校管樂團隊有密切的關係，「台灣省警備總司令部交響樂團」於民國 34 年開始成立，但當時仍較少有機會欣賞到管樂的表演，而人民對管樂的印象，總是會跟喪葬隊伍的聯想，認為「吹鼓吹」的人沒有出息、無所事事，因而管樂在台灣社會的發展較為緩慢。在 1971 年，音樂比賽將管樂納入比賽項目之一，管

樂團的發展因而從學校教育展開，逐漸的又擴展到社會中，成立了社區型的管樂團。

未舉辦管樂前，嘉義市民都說嘉義市文化沙漠…很少有文化活動，嘉義市也沒有音樂廳…86年音樂廳才啓用…比較精緻的文化活動也就不會來，…第二…未舉辦管樂前，嘉義市只有零零星星的管樂活動…二場或三場，舉辦管樂節之後，我們就把零星的管樂活動及表演，集合在一個管樂節的時段，不管是四天或五天，甚至後來拉長到十天…可以密集的欣賞管樂活動…讓管樂風氣更為熱，時間一到大家就會到嘉義欣賞管樂…除了管樂節之外，平常像如果台北的管樂團要來音樂廳表演，也有這種節目…又像嘉中也會有校友的聯合演奏會…這是除了管樂節時間點之外，平常也會有的管樂節目…如果沒有管樂節的話，這些活動會很零星…幾乎不太引起人家注意。(賴萬鎮，訪談稿)。

以民間來講，從一開始的隊數十幾隊，擴充到2006年100多隊，你就知道推廣的效果是多少…這也帶動了一個產業。(吳平如，訪談稿)。

隨著台灣管樂團的發展，加上與國外管樂交流的機會日增，優秀管樂人才出國進修，回國貢獻所學，欣賞管樂的愛好者增加，學校教育政策對管樂的支持，政府對於國際管樂節的推廣，使國人擺脫對管樂「吹鼓吹」、「喪葬隊伍」的刻本印象。目前台灣地區的管樂團隊約有1500個，管樂已漸漸走入民眾的生活中。

嘉義市國際管樂節帶動社區型管樂團之成立，成立了嘉義市管樂團、嘉義市青年管樂團及嘉義聯合管樂團。嘉義市管樂團更是嘉義市國際管樂節重要協辦單位，參與協辦從第四屆至第十五屆嘉義市國際管樂節的活動。嘉義市管樂團為嘉義市最早籌組立案之大型演藝團隊，成員均來自於在地各行各業之青年，經由長期的努力，成員人數穩定，演出水準逐日提昇，多元化的曲目風格以及表演型態，經常被這個活力充沛的團隊流暢地表現出來。成立以來，演出場次已逾300場，表演地點遍及台灣各地，在亞洲地區也曾多次應邀至香港、澳門、中國大陸、菲律賓、韓國和日本等地訪問演出；推廣管樂教育是嘉義市管樂團的主要任務之一，除正式音樂會之外，亦常規劃辦理校園及社區巡迴演出(嘉義文化局網站資料)。

嘉義市文化基金會在推擴管樂上，也發揮很大的效應，自 1996 年起，連續 3-4 年補助嘉義市管樂團每年 30 萬元辦理 12 場的藝術歸鄉、廟口音樂會。(吳平如，訪談稿)

嘉義市管樂團走過嘉義市大小廟口，演出的曲目是由馮朝君、曾膺安、盧宓成三位老師特別改編台灣民謠的管樂合奏版，藉由市民耳熟能詳的本地民謠歌曲，讓社區居民認識管樂團，帶動管樂的風潮，並提升嘉義市藝文水準。

民眾不用花錢，我們把音樂送到社區，提升嘉義市藝文水準，因此在 2000 年九月號的康健雜誌針對全國各縣市的民調顯示，嘉義市每萬人平均可享有的藝文活動居全國第一，達 26.724 個，市民對各縣市政府提供藝文活動的滿意度，嘉義市高達 71.3%，領先台北市。(吳平如，訪談稿)

嘉義市社區型的管樂團體較少，因而應鼓勵民眾籌組社區型管樂團，這樣才能讓管樂生活化。另希望私人企業也能參與管樂的活動，創意踩街可邀請民間企業的參與，有助於管樂節的永續發展。(陳建洲，訪談稿)

2009 年 9 月剛成立的嘉義聯合管樂團<sup>29</sup>，是一個結合嘉義地區管樂人才及推廣管樂基礎教育的團隊所組成。

### 三、管樂從台灣到國際之發展

為因應文建會 12 項計劃中「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，原屬於地方性質藝文活動之嘉義市管樂節擴大為國際性活動。

第四屆開始邀請外國樂團來參與，北大附中，所以就開始有了趨向，後來因文建會為獎勵地方小型展演活動，有補助經費，所以賴局長就認為這很好，可以做一做的。(吳平如，訪談稿)

---

<sup>29</sup> 嘉義聯合管樂團成員多為嘉義大學音樂系在校生與校友、華南高商的校友及南華大學民族音樂系在校生及校友及嘉義地區熱愛管樂人士。

嘉義市管樂團於 1996 年到香港參加世界管樂年會時，與其他各國的管樂團體做交流，並於會中認識北京大學附設中學管樂團團員，並於當時邀請其來嘉義市參加 1997 年管樂節活動，這次首次有台灣以外的團體來嘉義市參演。  
(陳建洲，訪談稿)

自第六屆開始舉辦國際管樂節並邀請國外團體參演並首次辦理「管樂馬拉松」及「行進管樂」的「踩街活動」。尤其「跨越 97—嘉義國際管樂節」及「2000 亞太管樂節在嘉義」之國際性活動，邀請日本管樂名指揮家秋山紀夫<sup>30</sup> (Toshio Akiyama) 就管樂節籌辦情形及管樂發展現況及發展進行演講，及邀請法國禁衛軍指揮 Roger Boutry 創作 2000 亞太管樂節主題曲「迴響」，並於跨年活動中由 24 支國內外團隊一起演奏。2007 年更爭取到 2011 世界管樂年會在嘉義市舉行。

嘉義市政府歷年來邀請過美國、加拿大、日本、法國、澳洲、香港、俄羅斯、哈薩克、韓國、新加坡、中國大陸、菲律賓、馬來西亞、泰國等地區的管樂隊伍來參加。嘉義市在台灣經營出管樂城市的文化印象，也藉由管樂節慶活動爭取到國際性活動在嘉義市舉行。

#### 四、節慶活動與城市行銷

從節慶活動文獻探討中，節慶活動具有創造社區本身的獨特性，提升當地居民的榮譽感的目的。嘉義市近年藉由在地文化、歷史舉辦多場大型節慶活動，例如 2008 年國慶煙火及 2010 年台灣燈會及每年的國際管樂節，其目的在於城市的行銷、在地文化的發掘與延續及帶動地方的經濟發展。尤其嘉義市的國際管樂節辦了十八屆，以管樂為節慶活動做為城市行銷的方法，逐漸打出嘉義市的名號。

當然曾參與管樂節的承辦，希望台灣人能引以為傲的活動，這樣的節慶活動很容易跟國際產生共鳴，很多交流機會，那以現在來講的話，嘉義市管樂節曾辦亞太管樂活動，在明年也將辦世界管樂年會的活動，這些活動在嘉義市，

---

<sup>30</sup> 世界管樂協會榮譽理事長。

能夠讓嘉義市引以為傲的重要節慶活動。(余坤龍，訪談稿)

初期的話,要辦國際性活動...我以 97 國際管樂節來講,嘉義市第一次要辦國際性活動,要邀請國際的團體,他們對嘉義市其實非常的陌生,這是我們外部的威脅,對嘉義市並不是很了解,當時的口碑,只侷限於嘉義市或全國,所以當時要邀請國外團體是透過很多的努力,是透過包括葉樹涵老師引薦日本的秋山紀夫,外部的力量,要透過外部的人才能邀請進來,所以那時候必須透過這個力量來邀請國外團體。(余坤龍,訪談稿)

從初期的邀請他..他提出了很多的經費的負擔,到了現在他願意負擔很大的費用願意到嘉義市...這是經過這樣的轉折...相當的影響才會變成這樣的成果...當時我印象最深刻是 97 年是嘉義市知名度的問題。(余坤龍,訪談稿)

有些國外團隊回到他們的自己的國家,還會在媒體上替我們宣傳。(余坤龍,訪問稿)

藉由管樂節慶活動邀請國外團體進行交流,提昇嘉義市的知名度,及建立嘉義市正面的形象。歐美國家雖然悠久的音樂節慶活動,但近二十年才開始重視「音樂」與「城市行銷」的關係。嘉義市國際管樂節雖有十八屆舉辦經驗,但比起歐美國家,卻是相當的年輕,嘉義市卻運用管樂文化及藉由管樂節慶活動,把嘉義市國際管樂節躋身為國際性的管樂節慶活動的行列。從 1997 年的嘉義市國際管樂節及 2000 年亞太管樂節在嘉義市,到 2007 年爭取 2011 年的世界管樂年會,皆成功的塑造城市特色,保存嘉義管樂特有文化,皆具有節慶活動的功能及具社會意義的城市行銷方法。

例如,香港為發展屬於自己的藝術節慶,在 1973 年舉辦了第一屆香港藝術節。在非營利組織「香港藝術節協會」的規劃下,經過 36 年的發展,在藝術家人數、演出水準、節目種類等方面,香港藝術節成為世界級藝術家及表演團體匯集的年度盛會,更見證了香港音樂、戲劇、舞蹈、以及流行文化藝術的蓬勃發展<sup>31</sup>。而法國里昂雙年舞蹈節創立於 1984 年,至今集結全球超過 400 多個頂尖團隊演出,每屆透過主題的設定,讓

---

<sup>31</sup>網址：[www.hk.artsfestival.org](http://www.hk.artsfestival.org)

法國民眾藉由舞蹈瞭解世界各國文化，目前是世界最重要的舞蹈節之一。除了雙數年的舞蹈節外，單數年舉辦當代藝術雙年展，在國際上頗負盛名<sup>32</sup>。嘉義市若能藉由2011年的國際管樂年會提升在全球的城市能見度上，能以管樂帶動城市的行銷，將管樂節與嘉義市劃上等號，嘉義市藉由管樂成功行銷嘉義的文化觀光指日可待。

## 五、從節慶活動到文化觀光

嘉義市人口約二十七萬多，產業以服務業為主，農業並沒有鄰近的嘉義縣、台南縣或雲林縣發達，亦無工業區的設置。嘉義市尤其藉由節慶活動，開發觀光以增加觀光收益及保存文化傳統與藝術，開發地方經濟，促進地方的發展。文化即是觀光發展的基礎，而文化觀光在於認識文化，一定要有親身的接觸，「讀萬卷書，不如行萬里路」。旅遊，不單只是心靈的洗滌，也可接觸各地的風土民情。

*管樂活動以套餐的方式辦理，即在加入周邊活動帶動文化觀光。管樂節影響的層面包括：文化藝術、管樂教育、文化觀光、地方產業、城市行銷。(饒嘉博，訪談稿)*

嘉義市政府近年無不積極的以特色文化之節慶活動帶來人潮、錢潮，同時增加工作機會，創造零售業、餐飲住宿業及服務業的成長，以推動文化觀光。節慶活動不只能夠呈現文化的原真性，發掘文化內涵，更能帶動經濟成長的「乘數效應」。遊客可能花一塊元於節慶活動，卻可能花十元於飲食、住宿、交通與遊樂或週邊觀光的開銷上等等，城市整體都會因節慶活動而受益，連帶的促進地方的文化觀光發展<sup>33</sup>。

文化觀光的重要性在於文化的保存與維護，及藉由觀光旅遊，教育大眾文化的歷史，帶動區域之經濟及社會的發展，城市形象的建立。城市為發展文化軟實力，帶動觀光商機的風潮，紛紛推出大型藝術節，經過靈活的行銷手法及宣傳設計，帶動城市再創

---

<sup>32</sup>網址：[www.biennale-de-lyon.org](http://www.biennale-de-lyon.org)

<sup>33</sup>嘉義市管樂城市論叢別冊，2009。

新的話題與關注，也賺取更多的觀光收益，展現創意經濟的實力，讓節慶與城市居民緊密連結，居民的認同與參與，進而向全世界行銷城市的文化特色。

以瑞典福倫民間音樂節為例，其節慶活動之重要特點是設立了一個專門的節慶基金會，由專門機構管理基金和節慶事務。基金會辦理音樂節活動，節慶活動又可以增加基金會收入，兩者是相輔相成的關係。節慶並與當地企業建立起緊密的市場夥伴關係，透過節慶的關係，帶動相關產業之發展。因而，節慶活動應與地方特色相連，舉辦節慶活動應有當地居民的參與，這對能否辦好一個節慶、帶來相關的經濟效益也有很大的關係。而亞維儂藝術節而言，全世界觀光客度假、旅行和享受藝文洗禮的選擇，城市裡有多數古蹟與廢棄歷史建物得以保存及修建，藉此延續觀光產業命脈；同時強化當地居民對城市的認同感，進而活絡當地的義工組織。

嘉義市管樂節的起點始於管樂愛好者的理念，但近年來輸出的產物卻是希望普及社會大眾。嘉義市管樂節不再只是單純的節慶活動，而是需結合嘉義市的文化觀光，藉由觀光護照發行，規劃管樂文化觀光一日遊、二日遊等旅遊套裝行程。嘉義市文化觀光景點有嘉義公園、射日塔、史蹟資料館、嘉義市噴水池、北門驛、蘭潭、市立博物館、交趾陶館、嘉義植物園、228 紀念公園及城隍廟等等，以提供民眾休閒遊憩的機會。

*嘉義市國際管樂節是音樂文化教育的使命，但隨著活動的舉辦規模愈大，社會付予它的附加價值也愈多，例如它兼負了城市行銷及文化創意的部份。(余坤龍，訪談稿)*

要達到永續發展以呈現城市深度文化內涵的節慶活動，將充分運用於文化觀光上，則須發揮文化產業的三大核心要素：「美感、故事與價值」，來帶動整體的文化意象與觀光想像。因此在這考量下，主辦單位若逐年整理管樂節相關文獻，掌握管樂歷史文化詮釋權，創造、傳播論述話題，以累積城市文化內涵，藉由不斷的論述、展演、文章撰寫、出版、傳播等途徑，構成節慶活動的文化內涵，讓遊客產生興趣，並開發一系列產品或遊程，滿足遊客旅遊的需求。管樂文化觀光帶動在地經濟及社會的發展，並朝向建立嘉

義市為「管樂之都」形象發展。

表 3-2 管樂發展史

演進時期	西元年代	事件內容	備註
濫觴期 日治時期 1895-1945	1895	台灣西式管樂發展源起於十九世紀末，時值日治時期，在軍國主義軍樂風潮下，日本將西方管樂帶入台灣，台灣各地皆可見到管樂隊的蹤影。	
	1897	總督府國語學校即組織了樂隊。	現今的國立台灣師範大學管樂
	1909	台北第一師範學校即設有吹奏部。	現今台北市立教育大學
	1931	台南州北港郡嘉義中學的學生吹奏樂部，即管樂社的前身	現今嘉義高中
		嘉義市「愛鱗社音樂團」成立，並附屬於現今嘉義市慈濟宮。台南州北港郡嘉義中學的學生吹奏樂部，即管樂社的前身	由魚販商所成立
二次戰後 1949-1970	1946	嘉義市諸羅北獄殿成立音樂團吹奏樂隊。1951年嘉義市俗稱「三間廟」成立「藝峰音樂團」，之後嘉義市城煌廟也成立了「南星音樂團」。1961年諸羅北獄殿成立樂團15週年，成員50位，是成員最多的時期。	
	1949年後	民國40年代後，台灣地區之管樂活動才再以中國袁世凱之北洋軍樂隊形式重新籌組，管樂活動主要發展目標更是僅以軍事功用、愛國教化宣傳為主，對於音樂文化藝術的推動工作則幾乎沒有。	管樂活動以軍事教育及愛國宣導為主
		二次世界大戰之後，台灣地區回歸國民政府管轄，當時的政治環境與經濟環境等諸多因	

		素，使台灣地區各級學校的管樂團出現斷層與停擺的現象，致使整個管樂活動的發展趨向於保守。	
六0年代 管樂教育 推動期 1971年 -1991年)	1970年代	台灣經濟發展迅速，管樂團的發展也從學校教育發展到社會中。民國61年(1972)台灣區音樂比賽首度將管樂比賽納入其比賽項目之一。台灣地區各級學校的管樂隊開始逐步接受歐、美、日各國的新式管樂教學觀念。當時嘉義地區的省立嘉義高中與市立蘭潭國中之管樂隊首先引進西方改編古典音樂而成之管樂曲作為樂隊訓練方式來，並於當時台灣省音樂比賽中獲得佳績（黃瑛瑛，1998）。	引進西方管樂教學方式，管樂由學校發展至社會。
	1978.2.21	蔣經國先生於行政院長任內提出12項建設，特別列入「文化建設」，計劃5年內分區完成每一縣市的文化中心，再推動長期性綜合性的文化建設計劃。	文化政策
	1980	教育部社教司開始推動的「文藝季活動」。	
	1981.11.11	行政院文化建設委員會成立。	文化政策之最高主管機關
	1983~	各縣市文化中心陸續成立。	開啓我國文化活動的新紀元。
	1982.7.1	嘉義市升格為省轄市。1992年嘉義市文化中心成立。	10年後嘉義市文化中心才成立
	1982.11.20	嘉義市長許世賢任內舉辦嘉義市第一屆文藝季，從此每年春、秋兩季由市政府與文復會嘉義市總支會合辦文藝季，內容包括文學、美術、音樂、舞	開啓嘉義市文藝活動

		蹈、戲劇、技藝等等。	
	1982-1992.	從 1982 年至 1992 年間，文藝季共舉辦了 11 屆。在嘉義市政府教育局所籌辦的春秋文藝季活動中，許多學校之管樂隊有了表演觀摩的機會，也促使嘉義市之管樂發展的腳步。	
	1988. 12. 11	嘉義市文藝季活動邀請嘉中、嘉女、嘉工、嘉職與嘉農等五所學校之優秀樂手，於嘉義女中禮堂舉辦演奏會，當時獲得極大的迴響，也為日後管樂於嘉義的發展奠定良好的基礎。	
	1984-1990	文建會組織「文化中心輔導訪視小組」協助各文化中心業務的推廣，累積與呈現各縣市之藝文資源，並協助發展各縣市之特色藝文活動。	文建會訪視小組將嘉義市藝文活動定位為「女性主義」為主題。但嘉義市文化中心仍以「管樂」為主要發展的藝文活動。
	1992	嘉義市文化中心成立，嘉義市公辦之文藝活動即由文化中心接辦。	開啓嘉義市的文化政策
	1993	文建會提出 12 項文化建設計劃，包含(一) 加強縣市文化活動與設施 (1) 加強縣市文化中心擴建計劃 (2) 輔導縣市主題展示館之設立及文物 館收藏充實計劃 (3) 加強地方文化藝術發展計劃 (4) 全國文藝季之策劃與推動 (5) 輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃、(二)加強鄉鎮及社區文化發展 (1) 社區文化活動發展計劃 (2) 輔導美化地方傳統文化建	文建會提出 12 項文化建設計劃

		設空間計劃(3)充實鄉鎮展演設施計劃、(三)文化資產保存與發展(1)民間藝術保存傳習計劃(2)籌設文化資產保存研究中心計劃(3)籌設傳統藝術中心計劃(4)籌設民俗音樂中心計劃。	
	1993. 3.	前文建會主委申學平庸提出的文化發展政策。(1)文藝季的轉型，以「人親、土親、文化親」為主題，各文化中心主辦，組合成全國性的系列活動。(2)地方文化自治化的推動，以文化中心為主體，扮演地方性文建會的角色，統合地方文化行政體系，負責策劃、協調和整合地方文化資源。	文化發展政策
嘉義市管樂節時期	1993. 4. 3 -4. 23	舉辦「第一屆嘉義市管樂節」，由文化中心負責策劃並從旁協助活動進行，橫跨假日廣場活動及春秋文藝季的活動。	管樂節的萌芽、嘉義市音樂協進會與嘉義市文化中心合辦1-3屆管樂節。經費由文建會假日廣場預算支出。
	1994	「文藝季」活動」轉型為「全國文藝季」。在「文藝季」活動，各縣市文化中心對於地方的藝文發展缺乏全面而長遠的計劃與思維，在工作上經常淪為文化活動場地的提供者。「全國文藝季」以地方為主體，是根據各地特殊的人文、社會條件，運用地方資源，加以系統化的整合，由地方文化中心自行策劃決定活動內容。「全國文藝季」活動的推出，期望各縣市因為文藝季的辦理得以肯	嘉義市管樂團成立

		定自我文化之價值、關懷本土之文化以及使地方得以塑造當代文化新風貌。	
	1994-1997	推動「全國文藝季轉型」以及「輔導各縣市辦理國際小型展演活動」二項文化政策。(曹麗蕙, 2005)	
	1994. 3. 31 -4. 7	第二屆嘉義市管樂節	
	1995. 5. 20 -6. 3	第三屆嘉義市管樂節	
	1996. 3. 29-4. 7	第四屆嘉義市管樂節	嘉義市文化中心與嘉義市管樂團合辦 4-15 屆管樂節
	1996	文建會推出「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，輔導各縣市辦理國際文化藝術節活動，藉以整合地方文化及產業資源，使該項活動成為地方文化特色的一部份，以提昇縣市藝文水準(中華民俗藝術基金會，1999)。	
	1997. 3. 29-4. 6	第五屆嘉義市管樂節	
	1997. 12. 14-1998. 1. 4	第六屆嘉義市國際管樂節 因文建會補助款減少，因而考慮依文建會 12 項計劃中「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，將原本的地方性的管樂活動國際化，並獲文建會的支持，跨出嘉義市管樂節國際化的第一步。	
	1998. 12. 27-1999. 1. 3	第七屆嘉義市國際管樂節	嘉義市管樂節國際化，嘉義市政府首度編列預算支持。
	1999	嘉義市文化中心改制為嘉義市文化局	

	1999.12.23-2000.1.5	第八屆嘉義市國際管樂節-2000年亞太管樂年會	
	2000.12.22-2001.1.1	第九屆嘉義市國際管樂節	
	2001.12.14-2002.1.1	第十屆嘉義市國際管樂節-管樂10週年回顧	
	2002	文建會結合民間團體、非營利組織共同規劃「福爾摩沙國際藝術節系列」活動。	
	2002.12.20-2003.1.1	第十一屆嘉義市國際管樂節	
	2003.12.26-2004.1.4	第十二屆嘉義市國際管樂節	
	2004.12.24-2005.1.2	第十三屆嘉義市國際管樂節	
	2005.12.16-2006.1.1	第十四屆嘉義市國際管樂節	
	2006.12.1-2007.1.1	第十五屆嘉義市國際管樂節	嘉義市管樂團最後一屆承辦管樂節活動
	2007.7.8	黃敏惠市長至愛爾蘭拉齊拉齊拉尼市參與2007年世界管樂年會，並爭取2011年世界管樂年會主辦權。	
	2007.12.22-2008.1.1	第十六屆嘉義市國際管樂節	依政府採購法公開招標辦理，由民間公關公司得標
	2008.12.20-2009.1.1	第十七屆嘉義市國際管樂節	
	2009.12.25-2010.1.3	第十八屆嘉義市國際管樂節	總經費2170萬，創歷史來新高

資料來源：本研究整理

綜觀上述之探討，得知嘉義市的管樂發展史，追溯至日據時代的昭和5年（1930年）在台南州北港郡北港成立了麗音音樂團，是一個由30位台籍人士在北港鄉村成立

的樂團，在昭和六年（1931年），當時的台南州立嘉義中學（現今的嘉義高中）也成立了第一支學生吹奏部，嘉義市的管樂風因此蔓延開來。二次戰後，民間亦有管樂團的成立。1970年代，隨著台灣社會經濟的變遷，嘉義市各高中職校陸續改組為多元表演型態的管樂團或成立學生管樂社團，並配合全國文藝季活動舉辦了國內空前的「愛樂者管樂聯合演奏會」，獲得極大的迴響，開啟了日後嘉義市舉辦嘉義市國際管樂節的濫觴。嘉義市國際管樂節舉辦了18屆，比起歐美其他國家的節慶活動是相當年輕，但它卻把城市與音樂節慶活動的形象從無到有地結合，以城市行銷的方法，塑造城市特色，凝聚在地文化與觀光資源。

## 第四章 嘉義市國際管樂節的發展歷史與公私協力關係

### 第一節 嘉義市國際管樂節概說與歷史分期

#### 一、管樂節概說

##### 1、管樂節的緣起：在地特色 老少咸宜

文化局長賴萬鎮是管樂節的創始者（吳平如，2009）。1992年嘉義市立文化中心成立，當時的主任賴萬鎮先生即積極的推動藝文活動，發現嘉義高中職管樂風氣已經形成了，因而管樂成為文化中心推動的藝文活動之一。文化中心未成立之前大部分嘉義地區高中職都有管樂隊，而教育局每年舉辦「春秋文藝季」的管樂表演已成為常態性演出，因此管樂表演很容易引起觀眾的共鳴，我認為這也是「管樂節」的重要背景因素（嘉義市文化局網站資料<sup>34</sup>，2007）。

*管樂節的由來是我從法國亞維儂藝術節那得到的靈感。（賴萬鎮，訪談稿）*

1993年賴萬鎮先生與吳平如老師、馮朝君等等多位管樂老師商討，委託嘉義市音樂協進會（當時的理事長為吳平如老師）於該年的春假承辦第一屆管樂節。第一屆管樂節活動的規劃與執行皆由協進會的執行秘書馮朝君老師來辦理，當時總經費為參萬元，係來自文建會假日廣場活動之預算。連支付演出的樂器搬運費、便當、茶水、油料費都不夠，但馮老師毫不在意，不足的就掏腰包（吳平如，2009）。第一屆嘉義市管樂節即由馮朝君老師所指導的嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義家職等四支高中職管樂團加上嘉義農專管樂團，共五校在中正公園音樂台聯合演出，共連續演出7個晚上，受得市民好評。

<sup>34</sup> 網站：<http://www.cabcy.gov.tw/96spring/art2.html>

第二、三屆的管樂節仍援列由嘉義市音樂協進會承辦，模式與第一屆相同。從四屆開始改由「嘉義市管樂團」承辦，但主事者還是同一批人，但參加的團體還增加嘉義以外的縣市管樂團，共 10 支團體。

## 2、管樂節與周邊活動之結合

嘉義市國際管樂節舉辦初期皆為定點式的於中正公園音樂台或文化中心廣場表演。

*那後來我們還在辦的時候，又新增的創意踩街，心情小語啊…以前有攝影比賽，這是周邊很好的活動，現在我們有個構想，是如何讓觀眾有參與感，我有參與感，而不是我只來看，我可以在這裡扮演一個角色，朝這個方向做的構思。  
(吳平如，訪談稿)*

第六屆開始活動內容以嘉年華踩街方式辦理管樂文化節慶，擴大市民參與，創造嘉義市獨特的城市文化風貌，包括室內音樂會、戶外音樂會、管樂馬拉松、管樂踩街及定點表演、管樂樂器樂譜展、管樂攝影比賽、民俗采風、「全台獨嘉」管樂跨年晚會等活動，地點為嘉義市文化中心廣場、音樂廳、市區街道、中正公園、體育場等地（嘉義市文化局網站，2010）。管樂校園、管樂社區、管樂心情小語、並以管樂振興地方產業而辦理「諸羅藝家人」特色店家之管樂演出及「諸羅十大伴手禮及地方特色小吃」票選活動。並於第十七屆開始辦理「管樂城市論壇」提昇市民對管樂的深度與廣度，及為讓國外管樂團體更深入了解嘉義市的民俗風情而增辦了「市民一日接待家庭」等活動。第十八屆管樂節以「跨界攜手」為活動規劃核心理念，辦理結合原住民音樂、佛朗明哥舞與流行音樂歌手之跨界演出，並請流行音樂歌手范曉萱編製管樂節主題曲「管它什麼音樂」及管樂舞之發表。

### 3、國際參與：掌握機會 接軌國際

第五屆嘉義市管樂節於 1997 年春假舉行，並開始邀請台灣以外的管樂團體參加，有北京大學附屬中學交響管樂團參演。賴萬鎮先生說：「嘉義市管樂節是搭上文建會的政策。」1997 年為配合配合文建會「輔導各縣市辦理國際小型展演活動」之文化政策，冠上「國際」之名，開始舉辦國際管樂節並邀請國外團體參演。

*經過幾次的討論，這個時間最好，配合國外團隊，又是除夕，管樂跨年晚會…聖誕音樂會..然後又是新年…幾個重要的主軸都可以這個時間點。*

*我們是搭到文建會的政策，沒有文建會的政策，我們也沒有那個經費…  
(賴萬鎮，訪談稿)*

*因嘉義市知名度不夠，在邀請國外團隊時，是一大挫折。此時經葉樹涵教授介紹世界管樂年會理事秋山紀夫先生，由他推薦日本團隊及其他國外團隊前來嘉義，從此嘉義市管樂節正式朝向國際化發展。(余坤龍，訪談稿)*

因而於 1997 年為配合國外管樂團體利用聖誕節到新年的假期，舉辦的時間移到年底，於是就在 1997 年的 12 月下旬又辦了第六屆嘉義市國際管樂節，一年辦了兩次。尤其第六屆管樂節獲得文建會充裕經費的補助，共有 35 支國內外樂團參加盛會，其中六個國家（地區）八支樂團來台演出，哈薩克國家管樂團與日本靜岡大學首次來台表演。1997 年底正逢嘉義市音樂廳啓用。

1998 年張博雅市長率團赴澳洲雪梨爭取到 2000 年亞太管樂節在嘉義市舉辦，此時為第八屆嘉義市國際管樂節，時間從 1999 年 12 月 23 日至 2000 年 1 月 5 日，計有五個國家八支樂團以及國內 68 支樂團，總共 76 隊參演。2000 年亞太管樂節中邀請了世界管樂大師芬奈爾、呂德、布特立、秋山紀夫參加，另享譽國際的東京佼成管樂團首度來台，這一屆活動讓嘉義市的國際管樂節，推向更高的層次，邁向顛峰。

2000年時剛好碰到921大地震、1022大地震，那時候所有國內重要的活動都停辦了…。我記得我當時跟市長報告請示，嘉義市管樂節…在那情況..連全國運動會都停辦了…那2000亞太管樂節是否要停辦?張博雅市長那時斬釘決鐵的表示這個時候最需要音樂來撫慰人心，嘉義市管樂節絕不可因地震的原因而停辦，事實上那時國外的團隊，我記得那時候國外團隊因台灣大地震、1022大地震而不來，這是很大的危機，其實當時前置性的工作都已準備好了…所以當時國外團隊從當時的10多隊降到6隊。(余坤龍，訪談稿)

2007年黃敏惠市長率團至愛爾蘭參加世界管樂年會，以嘉義市舉辦十五屆國際管樂節的經驗及豐碩的成果爭取2011世界管樂會的主辦權。十多年來，共邀請過美國、加拿大、日本、澳洲、香港、俄羅斯、哈薩克、韓國、中國大陸、菲律賓、馬來西亞、泰國等國家的表演隊伍來參加。

#### 4、公私協力（與管樂團合作）

「全國文藝季」活動是根據各地特殊的人文、社會條件，運用地方資源，加以系統化的整合，由地方文化中心自行策劃決定活動內容。自1994年文建會主導各縣市政府辦理「全國文藝季」以來，以地方為主體，文化事務幾乎都是經由地方文化中心委託地方文史工作室，或是文化專業團體、藝文團體及藝文工作室、文教基金會、廟會管理委員會等非營利組織執行（馬元容，2003）。

局裡大家就不願去付這個責任，以後出問題要負責的，所以說就要上網，那為什麼我們不上網，不是我們不夠資格，我們最大的問題是我們人手不足，我們那時在辦是文化局裡面的人跟我們配合，兩方的人數來幫忙，可以一旦我們外包以後，局裡就不能插手了，就只有我們四、五個人在玩這東西，開玩笑我們怎麼玩，所以這是除了採購法的問題，那為什麼我們不去做呢?我們人手不足（吳平如，訪談稿）

第一屆嘉義市管樂節即嘉義市文化中心委託嘉義市音樂協進會<sup>35</sup>負責承辦執行，第四屆嘉義市管樂節由嘉義市管樂團接手承辦，自 2007 年起嘉義市國際管樂節在運作機制上有了轉變，即承辦十多屆嘉義市國際管樂節的嘉義市管樂團，由於政府採購法規定，採公開上網招標的方式進行委外的事宜，第十六屆 2007 年開始嘉義市管樂團退出嘉義市國際管樂節的承辦。樂團也覺得辦了 14 年 15 屆的管樂節，已達到一個音樂團體推廣管樂教育，提升管樂水準，普及管樂欣賞的階段性任務，同時也希望有別的單位來承辦，期待有不同的思考方向，更新的方式，把管樂辦得更好。(吳平如，2009)。自第十六屆嘉義市國際管樂節活動承辦方式即由民間公司接手承辦。

#### 5、經費來源：公私部門 多方贊助

嘉義市管樂節的經費初期以文建會補助為主，第一屆嘉義市管樂節的經費係由文建會假日活動廣場經費 3 萬元，而第五屆嘉義市管樂節於 1997 年底舉辦，此屆除了文建會的補助外，嘉義市政府亦首度編列 500 萬元預算，此屆首度有私人企業及非營利組織贊助經費，如安泰人壽、家樂福、中華民俗村、嘉義市文化基金會。

*我們是搭到文建會的政策，沒有文建會的政策，我們也沒有那個經費… (賴萬鎮，訪談稿)。*

*經費雖然會有影響，但我們都在克服，我們曾經最少用了 5、600 萬就辦了，平均都在 5、600 萬，國際的活動用 5、600 萬在辦，你不知道我們當初是多辛苦，只有 1997 及 2000 年的時候，文建會補助較多的時候… (吳平如，訪談稿)*

*不太記得是 2001 或 2002 年，我親自到文建會，他們答應給我們 500 萬，後來沒下文，為什麼?受到一些影響說他們中央政策改變，每個縣市給 100 萬，他們本來重點，好的給 500 萬，更好的給 800 萬，不好的就不給了，後來不是啊!他們為了一些政治考量，說每個縣市給 100 萬，最後的情況我了解，中央的政策太*

---

<sup>35</sup> 嘉義市音樂協進會理事長吳平如先生，執行秘書馮朝君老師，後因管樂節而另組嘉義市管樂團，管樂團剛成立即由文化中心主任賴萬鎮擔任團長，賴萬鎮因身為文化中心主任，而由吳平如先生擔任團長；現任團長為陳建州先生。

相愿化,他沒有真正把一個辦的好的節慶繼續的支持鼓勵它。(吳平如,訪談稿)

97年的裝置藝術大展,是當時省政府文化處補助600萬,由在國際上有聲望的王文治來主導的裝置藝術大展,把火車站變成總統府。(賴萬鎮)

嘉義市從來沒有跨年晚會,從有管樂節之後,開始有跨年晚會,就是以我們的管樂團隊來跨年,幾乎沒有演歌星,完全是管樂,效果也非常的好,一開始在文化中心廣場…一直澎脹到,希望我們能辦像其他縣市大型的跨年晚會,我就去城隍廟去參加他們的董事會,前後參加了五次,他們才決議捐200萬辦跨年,第一次嘉義市的跨年晚會在體育場…現在好像辦了第六還第七年了,每年都辦,前三年都是用民間的經費,第一年城隍廟200萬,第二年及第三年是地藏庵,第四年就市政府的預算,就是黃敏惠市長上任那一年,跨年晚會就是這樣來的,這是管樂節的延伸。(賴萬鎮,訪談稿)

自從饒局長於2005年接任之後,並於黃敏惠就任市長後,於2006年籌編2007年預算時,建議黃市長應增編管樂節預算,這才有行銷預算及擴大舉辦的規模。經費在於政府政策的落實度,預算的編列支持很重要。在地企業的贊助方式皆以提供企業自家的商品或優惠商品/服務(打折)。(饒嘉博,訪談稿)

2000年亞太管樂節時,隨著國外團體參與及周邊活動的配合舉辦,經費來源除了公部門的經費,如文建會、嘉義市政府、新聞局、外交部、省政府文化處,亦有企業界及非營利組織之贊助,如安泰人壽、嘉義農專校務基金、扶輪社、嘉義市文化基金會、嘉義市九華山地藏庵等等,此屆嘉義市政府並設計12萬張的「管樂紀念電話卡」以籌募經費。

我們就擬定一些針對各部會的政策推廣的企劃書,向各部會申請經費。  
(饒嘉博,訪談稿)

隨著國際管樂節活動的多樣化、結合觀光產業的周邊活動的配合,及辦理國際接待家庭,經費則獲交通部觀光局、外交部的補助,國營事業亦為贊助單位,如表4-1  
2002-2009年管樂節經費來源表。

表 4-1 2002-2009 年管樂節經費來源表

年 度	支出總金額	文 建 會	市 政 府	嘉義市文化基金會	其 它 單 位
2002	987 萬	500 萬	60 萬	100 萬	國稅局 327 萬
2003	499.3 萬	200 萬	57.3 萬	142 萬	九華山地藏庵 100 萬
2004	750 萬	250 萬	300 萬	140 萬	交通部觀光局 60 萬
2005	729 萬	215 萬	220 萬	244 萬	中油 50 萬
2006	869 萬	200 萬	249 萬	240 萬	交通部觀光局 50 萬、 新聞局 30 萬、中油 100 萬
2007	1200 萬	200 萬	600 萬	200 萬	交通部觀光局 50 萬、新聞 局 30 萬、外交部 20 萬、中 油 100 萬
2008	1900 萬	300 萬	1000 萬	160 萬	交通部觀光局 50 萬、新聞 局 20 萬、外交部 30 萬、文 財殿 100 萬、中油 200 萬、 台糖 40 萬
2009	2170 萬	300 萬	1300 萬	215 萬	交通部觀光局 50 萬、 新聞局 15 萬、外交部 30 萬、 台糖 60 萬、中油 200 萬

資料來源：嘉義市文化局，2010 年

雖然管樂節的經費逐年增加，但嘉義市管樂團行政總監馮朝君曾表示：受限於公務機關預算制度，於規劃管樂節經費時總會出現困難，例如嘉義市辦理 2000 年亞太管樂節時，曾企圖接辦 2005 年世界管樂節，後卻因市府無法預設到時候的經費概算是否能夠支應而作罷。倘若本市能有一個基金會或民間機構主導管樂節規劃與執行，似乎對這項藝術節的長期發展較有助益。長遠看來，城市之大型藝術節活動，仍應由民間與官方合辦，對於資源之分享與運用才能獲得最大效益；放眼許多國際大型管樂節活動，也都是以團隊為主要考量，才有辦法持續常年辦理。

嘉義市國際管樂節歷經四任市長，二任局長，然後科長有五位，承辦人有 6 位，經過 18 年有這麼多人參與，還能這樣永續經營下去，應該是很幸運，也就是參與的人都很

投入，也把參與管樂節當成一個很大的榮譽，締造了嘉義市的傳統，形成嘉義的一個傳統，既然是傳統，要喊停就不是那麼容易了…除非是政治因素…縣市首長都不辦了…現在縣市首長非常在意民意，民意非常支持管樂節，所以在這樣環環相扣之下，我覺得嘉義市管樂節會越辦越盛大，越好…而且我覺得我們黃市長非常重視這一點…他經費提高，很支持管樂節，經費比往年都有成長…經費比以前都充裕很多，她也很珍惜管樂節這麼多年的成果…而且爭取 2011 WASBE 更是她的政績…對市民而言，管樂節已經成為我們這個城市的榮譽感…所以我們當初是有這樣的影像…我們的管樂節如果好好的經營下去，一定會跟亞維稜一樣…越滾越大…所以要到今天 18 年甚至 20 年，是有很多幸運的地方…才能做到今天。(賴萬鎮，訪問稿)

對於城市行銷而言，觀光發展、知名度與商機才是公務機關最重視的，要如何凸顯藝術節的精髓，利用藝術節的本質推動城市行銷，將成為嘉義市日後持續辦理國際管樂節最重要的課題（嘉義市文化局網站，2007）。

十八屆的嘉義市國際管樂節歷經兩次政黨輪替、四任市長、二任局長，依然能不受政策人為因素影響而中斷，以小而美由下而上逐漸化身成為國際性的大型節慶活動，如此公私協力的節慶活動相當值得探究，誠如文化局網站所述如何凸顯藝術節的精髓，利用藝術節的本質推動城市行銷，將成為嘉義市日後持續辦理國際管樂節最重要的課題。

## 二、歷史分期

### 1、萌芽期：第一屆至第五屆（1993 年—1997 年）

嘉義市管樂節舉辦初期由嘉義地區 5 所高中職以上學生管樂隊及管樂愛好者等社區型團體的參演，以跨校聯合演奏會之定點表演方式舉行，是屬於社區型管樂團。擴大嘉義地區管樂學生的視野，邀請外縣市各級學校之管樂隊交流觀摩，並於第五屆時邀請了北京大學附屬中學管樂團來台演出。此階段則以推廣管樂活動為主的地方型活動轉型為全國性管樂活動，嘉義市管樂節在文建會的預算支持下，始得辦理。1994 年成立了嘉義市青少年管樂團即嘉義市管樂團前身，配合嘉義市管樂節運作而籌組的社區型管樂團。

表 4-2 嘉義市國際管樂節第一屆至第五屆資料表

屆別	時間	主辦	市長	參演團體	承辦單位	經費	特色
1	1993.4.3-4.23	嘉義市文化中心	張文英	國內 5	嘉義市樂協進會	3 萬	1 經費為文建會假日廣場預算 2 地方性質藝文活動/嘉義地區高中、職管樂隊伍參演，參演隊數：5（嘉中、嘉女、嘉工、嘉職、嘉農）
2	1994.3.31-4.7	嘉義市文化中心	張文英	國內 8	嘉義市樂協進會		1、經費為文建會假日廣場預算 2、地方性質藝文活動/嘉義地區高中、職管樂隊伍及嘉義市青少年聯合管樂團、音樂協進會參演（3）嘉義市管樂團 1994 年 1 月成立並附屬於嘉義市文化中心，當時名稱為「嘉義市青少年聯合管樂團」。
3	1995.5.20-6.3	嘉義市文化中心	張文英	國內 7	嘉義市樂協進會		（1）經費為文建會假日廣場預算（2）地方性質藝文活動/嘉義地區高中、職管樂隊伍及嘉義市青少年聯合管樂團參演（嘉中、嘉女、嘉工、嘉職、嘉師、嘉商、嘉義市青少年聯合管樂團）。 （3）活動地點由文化中心廣場改為中正公園的音樂台，並增加下午的演出時段，藉以開發不同的演出地點及更多的藝文人口。
4	1996.3.29-4.7	嘉義市文化中心	張文英	國內 9	嘉義市管樂團		1、經費為文建會假日廣場預算 2、地方性質藝文活動/嘉義市以外的縣市團體參與，（嘉中、嘉女、嘉工、嘉職、嘉商、台北幻想管樂團、台中女中、海軍樂隊、高雄海專）
5	1997.3.29-4.6	嘉義市文化中心	張文英		嘉義市管樂團	文建會補助 110 萬	1、北京大學附屬中學交響管樂團受邀參演 2、海報徵件，正取三名各 2 萬元、行進管樂踩街表演

本研究整理；資源來源：嘉義市文化局

## 2、蛻變期：第六屆至第八屆（1997 年—1999 年）

第四屆嘉義市管樂節於 1997 年春假舉辦，邀請了北京大學附屬中學管樂團來過後，我們認為管樂節邁向國際是個必然的趨勢（吳平如，2010）。1997 年因文建會「輔

導各縣市辦理小型國際展演活動」之政策，「嘉義市管樂節」則轉型為「嘉義市國際管樂節」，而獲得文建會的大力支持。

第八屆嘉義市國際管樂節時為 2000 年亞太管樂節在嘉義市舉行，參與人數依嘉義市政府文化局統計資料高達 30 萬人，創歷史新高。嘉義市國際管樂節，藉由不斷的邀請國外團體參演，增進嘉義市管樂節在國際上的知名度，漸漸的打響了嘉義市的知名度，也擴大國內知名管樂團體的邀請，逐步的發展成為台灣地區各級學校管樂團及其他管樂團交流活動。

表 4-3 嘉義市國際管樂節第六屆至第八屆資料表

屆別	時間	主辦	市長	參演團體	承辦	經費	特色
6	1997.12.14-1998.1.4	嘉義市文化中心	張文英 張博雅 (1997.12.20 就任)	國內 27 國外 8	嘉義市管樂團	約 1986 萬元	(1)依文建會 12 項計劃中「輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計劃」，使原本地方性質藝文活動國際化(2)八支外國隊伍(美國韋伯大學管樂團、美國百克里爵士樂團、日本靜岡大學管樂團、日本青木管樂團、哈薩克國家管樂團、韓國大田小號重奏團、澳門青年管樂團、香港德望學校管樂團)(3)首推「管樂馬拉松」演出活動(4)首次辦理行進管樂的「踩街活動」共 7 隊。而踩街路線：中山路、啟明路、大雅路(4)首次推出「管樂馬拉松」演出活動(5)首次推出 LOGO、護照、紀念金銀、攝影比賽，首獎 3 萬(6)日本著名指揮家秋山紀夫(Toshio Akiyama)就管樂節籌辦情形蒞市訪問(7)活動改為年底舉行，因配合國外團隊之新年假期。
7	1998.12.27-1999.1.3	嘉義市文化中心	張博雅	國內 32、 國外 2	嘉義市管樂團		總參演隊數：34 1. 嘉義市文化基金會補助 50 萬元 2. 國外 2 隊，日本高岡高校管樂團、香港培英中學管樂團 3. 金門縣金城國中管樂團跨海渡台參與盛會 4. 踩街路線：中山路、啟明路、大雅路
8	1999.12.23-2000.1.5	嘉義市文化局	張博雅	國內 68 國外 8	嘉義市管樂團		1. 主題：「2000 亞太管樂節在嘉義」 2. 邀請法國禁衛軍指揮 Roger Boutry 創作活動主題曲「迴響」，並於跨年晚會「2000 樂手迎千禧」活動中由 24 支國內外團隊一起演奏，掀起活動高潮。 3. 救國團補助 6 萬元、地藏庵贊助 300 萬元、安泰人壽贊助 T恤 2000 件 4. 八支外國隊伍(美國帝國銅管五重奏、日本靜岡大學管樂團、日本東京佼成管樂團、哈薩克國家管樂團、韓國濟州節慶管樂團、韓國一信女子高校管樂團、馬

						來西亞瑪利亞高中管樂團、馬來西亞南華高中管樂團) 5. 首次結合地方觀光資源與林管處辦理「蒸氣火車嘟嘟行」 6. 管樂馬拉松、管樂大師講習會、管樂踩街、藝術介入城市展、管樂愛炫族、藝術點線面、「嘉義人的一天」攝影展、龍吟千禧美展等活動 7. 販售限量12萬張的紀念電話卡 8. 公車廣告宣傳管樂節活動 9、參與人數最多並首次有私人企業贊助活動
--	--	--	--	--	--	---

本研究整理；資料來源：嘉義市文化局

### 3、基礎發展期：第九屆至第十三屆（2000年—2004年）

第九屆開始延續過去八屆所累積的經驗，並於2001年舉辦「管樂10週年回顧展」，國內參演隊伍增加至75隊，十年來的隊數最高，而國外參演團體更邀請了日本淀川高工管樂團來台演出。日本淀川高工是日本吹奏樂比賽（相當於台灣管樂比賽）蟬聯二十幾次高中組第一名。日本靜岡大學管樂團年年都以機票自理的方式來台參加五次，受受到市民高度喜愛，場場爆滿（賴萬鎮，2010）。

在此階段嘉義市國際管樂節持續獲得文建會的經費補助及民間經費的贊助，並於2002年首度在嘉義市體育場舉辦「管樂跨年晚會」，2002年之跨年晚會之經費由嘉義市城煌廟贊助，2003年及2004年之跨年晚會經費則由嘉義市九華山地藏庵贊助。公、私部門及非營利組織的支持，嘉義市國際管樂節持續邀請國外頂尖團隊，如哈薩克國家管樂團再次來台演出。哈薩克國家級的樂團水準，每次演出場場爆滿（賴萬鎮，2010）。國外團隊的參與也逐漸的打開嘉義市的知名度，在這些參與的國外音樂家心中，建立起「每年冬天就該來台灣嘉義市表演」的感覺，也因此打開了嘉義市國際管樂節的知名度（嘉義市管樂城市論壇別冊，2009）。嘉義市因管樂而提升在國際上的知名度。

管樂教育方面，北興國中於2000年成立管樂班之後，嘉北國小則率先於2001年成立國小管樂隊，真正的讓管樂教育向下紮根。

表 4-4 嘉義市國際管樂節第九屆至第十三屆資料表

屆別	時間	主辦單位	市長	參演團體	承辦單位	經費	特色
9	2000.12.22-2001.1.1.	嘉義市文化局	陳麗貞	國內 49 國外 5	嘉義市管樂團	482 萬元	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 五個外國隊伍(日本靜岡、天理大學、中國大陸包頭市輕工技校女子軍樂團、香港節日管樂團、香港李城璧中學)</li> <li>2. 功學社捐贈等值 12 萬元之兌換券</li> <li>3. 省政府補助 400 萬元</li> <li>4. 國內 49 支參演隊伍</li> <li>5. 製作紀念 CD、護照、別章等</li> </ol>
10	2001.12.24-2002.1.1.	嘉義市文化局	陳麗貞	國內 75 國外 6	嘉義市管樂團	572 萬元	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管樂 10 週年回顧展</li> <li>2. 靜岡、日本定川高工、深圳寶安中學、廣州育才中學、香港教育學院、澳門青年管樂團</li> <li>3. 「線條與音樂的律動」DIY 製作</li> <li>4. 文建會補助 500 萬元</li> <li>5. 攝影比賽首獎 4 萬</li> <li>6. 祈願卡製作</li> <li>7. 國內 75 支參演隊伍</li> <li>8. 製作紀念電話卡、CD</li> </ol>
11	2002.12.20-2003.1.1	嘉義市文化局	陳麗貞	國內 74 國外 7	嘉義市管樂團	987 萬元	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 七支國外團隊(日本靜岡大學管樂團、香港屯門官立中學管樂團、韓國濟洲女子高商行進樂隊、澳洲布理斯班交響管樂團、美國韋伯大學管樂團、俄羅斯紅軍管樂團、哈薩克國家管樂團)</li> <li>2. 國內 74 支參演隊伍</li> <li>3. 文建會補助 500 萬</li> <li>4. 製作紀念郵票、護照</li> </ol>
12	2003.12.26-2004.1.4	嘉義市文化局	陳麗貞	國內 70 國外 3	嘉義市管樂團	499.3 萬元	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國外 3 隊(日本東京早稻田大學管樂團、大阪淀川高工管樂團及美國俄亥俄州首府大學管樂團)</li> <li>2. 國內 70 隊</li> <li>3. 文建會補助 200 萬元</li> <li>4. 九華山地藏庵贊助 100 萬元</li> <li>5. 製作紀念馬克杯</li> </ol>
13	2004.12.24-2005.1.2	嘉義市文心局	陳麗貞	國內 87 國外 4	嘉義市管樂團	770 萬元	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以「管不住的音樂」為主題標語</li> <li>2. 國外 4 隊(美國猶他大學管樂團、澳洲布里斯班交響樂團、日本靜岡大學管樂團、菲律賓聖託瑪斯大學交響管樂團)</li> <li>3. 國內 86 隊</li> <li>4. 文建會補助 270 萬</li> <li>5. 管樂巡演活動</li> <li>6. 管樂快閃列車活動(利用火車行進方式,前往全國各大定點即時表演)</li> <li>7. 中國石油公司贊助 50 萬元</li> </ol>

本研究整理；資料來源：嘉義市文化局

#### 4、永續發展期：第十四屆至第十八屆（2004年—2009年）

嘉義市國際管樂節在此階段歷經了第三任市長，皆獲得每位市長（張文英、張博雅、陳麗貞），至此階段黃敏惠市長以過去管樂節的豐碩的經驗，將嘉義市國際管樂節推向新的里程碑。

2006年第十五屆管樂節參與的國內外隊119隊，首次突破百隊，表演場次高達130場，亦是歷來最多場次。2006年在參與團隊有新的突破外，2007年開始在嘉義市政府的自籌預算也獲得嘉義市議會大力支持，預算年年增加，從以往的200或300萬增加至2009年的1300萬。2009年嘉義市國際管樂節的總經費為2170萬元，創歷年來新高。管樂節周邊活動也配合地方產業而增加了「諾羅十大伴手禮及在地特色小吃」票選活動、「管樂城市論壇」及「國際接待家庭」等活動。以「管樂」結合「觀光」，及促進國民外交，行銷嘉義市。

黃敏惠市長於2007年以嘉義市國際管樂節15屆的經驗及成果，爭取2011世界管樂年會，讓嘉義市國際管樂節邁向另一高峰。

表 4-5 嘉義市國際管樂節第十四屆至第十八屆資料表

屆別	時間	主辦單位	市長	參演團體	承辦	經費	特色
14	2005.12.16-2006.1.1	嘉義市文化局	陳麗貞 黃敏惠 (2005.12.20 就任)	國內 87 國外 4	嘉義市管樂團	861 萬元	1. 四支國外團隊(加拿大卑詩大學交響管樂團、澳洲黃金海岸管樂團、菲律賓聖託瑪斯大學管樂團、馬來西亞興華中學管樂團) 2. 后里鄉「張連昌薩克斯風紀念館」世代風情展 3. 「管樂心情故事」徵文比賽 4. 「管樂節的 super show」徵件 5. 文建會補助 215 萬 6. 製作管樂紀念T恤(情侶裝設計) 7. 中國石油公司贊助 50 萬元 8. 中華賓士公司贊助 20 萬元
15	2006.12.1-2007.1.1	嘉義市文化局	黃敏惠	國內 115 國外 4	嘉義市管樂團	869 萬元	1. 四支國外團隊(法國伊歐樂斯管樂團、日本靜岡大學管樂團、日本鯖江管樂團、韓國原州市管樂團。2. 以「就是要你管」為主題標語 3. 製作管樂紀念T恤 4. 文建會補助 200 萬、中國石油公司贊助 100 萬元、交通部觀光局補助 50 萬元、行政院新聞局補助 30 萬元、嘉義市文化基金會補助 2,395,220 元。5. 首次辦理「創意踩街嘉年華」競賽(首獎 10 萬元獎金)、「管樂月—管樂校園巡演」、「管樂心情小語」徵件、「LOGO、T恤、海報、公仔聯合創

							意徵件設計大賽」、「『文化薪火·管樂接力』邀請第一屆演出人員參與「踩街」等五項活動。6. 表演場次達130場。7. 參演隊伍歷年來最多、表演場次亦是最多、達130場，文建會列為2006年福爾摩沙藝術節的重點節慶。
16	2007.12.22-2008.1.1	嘉義市文化局	黃敏惠	國內60 國外7	公關公司	1200萬元	1. 7支國外團隊(日本八代白百合大學管樂團、韓國蔚山國立音樂大學管樂團、韓國蔚山國立音樂學院管樂團)2. 製作管樂組。3. 文建會補助200萬元、中國石油公司贊助100萬元、交通部觀光局補助50萬元、行政院新聞局補助30萬元、外交部補助20萬元，新嘉義市文化基金會補助200萬元。4. 持續辦理「創意踩街嘉年華」競賽(首獎25萬元獎金)、「管樂校園巡演」、「管樂社區巡演」、「管樂心情小語」徵件等五項活動。5. 為提振地方產業，舉辦「諸羅十大伴手禮」票選活動，反應熱烈。6. 表演場次達90場。7. 嘉義市管樂團退出協辦，只參與演出，嘉義市文化局全權主導活動籌辦。8. 2007年7月8日嘉義市爭取到2011年世界管樂年會主辦權。
17	2008.12.20-2009.1.1	嘉義市文化局	黃敏惠	國內80 國外14	公關公司	1900萬	1. 14支國外團隊(日本大宮市民管樂團、日本飯塚高枝女子管樂團、菲律賓莫里茲管樂團、馬來西亞檳城鐘靈中學管樂團、日本德克薩薩克國家管樂團)、80支國內隊伍。2. 「全台獨嘉」管樂跨年晚會1場。3. 製作管樂紀念T恤、胸章、帽子、提袋、馬克杯等周邊紀念商品。4. 製作管樂學習單，鼓勵國小六年級以下學生填寫兌換獎品，將管樂文化項下紮根。5. 管樂校園巡演及國外團隊交流21場。6. 於「諸羅藝家人」特色店家規劃小型管樂演出，計7場。7. 國外管樂團隊於社區交流，計5場。8. 辦理市民一日接待家庭，接待日本靜岡大學團員，每位市民都是管樂節的主人。9. 辦理管樂城市論壇，邀請「世界管樂年會」理事主席 Leon J. Bly、嘉義市長黃敏惠、東吳大學教授劉維公、音樂精靈范曉萱，共同討論對管樂之都的城市建言，建構未來願景。10. 拍攝倒數短片20支，於年代頻道、地方電視台播出，與市民一起倒數迎接管樂節及2009年。11. 文建會補助300萬、中國石油公司贊助200萬元、嘉義文財殿贊助100萬、交通部觀光局補助50萬元、行政院新聞局補助20萬元、外交部補助

							30 萬，嘉義市文化基金會補助 200 萬元（含台糖公司專款贊助 40 萬元）。 12. 持續辦理「創意踩街嘉年華」競賽（首獎 15 萬元）13. 為提振地方產業，舉辦「諸羅十大伴手禮」攤位活動，反應熱烈。
18	2009.12 .25-201 0.1.3	嘉義市文化局	黃敏惠	國內 66  國外 10	公關公司	2170 萬元	(1) 三場跨界演出：結合民住民音樂、佛朗明歌舞與流行音樂歌手 (2) 管樂踩街、創意踩街、變換隊形表演 (3) 管樂城市論壇 (4) 全台獨嘉管樂跨年晚會 (5) 管樂音樂講座：Patrick 大師，管樂團經營與前景 (6) 管樂創意商品 (7) 文化園區：管樂小雞風車裝置 (8) 管樂主題曲：范曉萱「管它什麼音樂」(9) 開幕典禮 258 人舞群勁爆開場 (10) 所需經費歷年最多

本研究整理；資料來源：嘉義市文化局

## 第二節 從政策觀察嘉義市國際管樂節的影響

文化創意產業的發展是跨領域的，必須結合地方文化與人才，並須有政府等方面的協助。文化創意產業之產品具有故事性、傳奇性、獨特性及其典故，所以它是文化資產的一種，因而需要文化政策的配合與整合。嘉義市管樂節經歷了四任的市長，每位市長皆支持管樂節的續辦，在在顯示縣市首長支持與否影響節慶活動的續辦。因而除了縣市行政首長的政策外，另外有幾項政策，影響組織的變遷，嘉義市國際管樂節受到外在環境的影響，及內在環境的需要，調整其內部的若干狀況，以維持活動本身的續辦，進而達到活動的生存與發展。嘉義市國際管樂節的舉辦有 17 年 18 屆的時間，無論中央或地方的政策皆改變嘉義市國際管樂節的性質，舉辦的規模及公私合作的關係。綜合上述章節所探討有關嘉義市國際管樂節，其政策影響因素有兩大項：

### （一）文化政策之影響

#### 1. 文建會推動「全國文藝季轉型」之政策：

嘉義市管樂節自 1993 年開始，但追溯至 1982 年嘉義市改制升格為省轄市當時，嘉義市政府配合教育部社教司推動「文藝季活動」。嘉義地區嘉義高中、嘉義女中、嘉義高工、嘉義農專與嘉義家職等學校學生管樂隊藉由春秋文藝季活動中有了表演交流的機會。嘉義市政府教育局自 1982 年至 1992 年共籌辦了 11 屆的文藝季活動。

「全國文藝季活動」以地方為主體，根據各地特殊之人文、社會條件，運用地方資源，加以系統化的整合，由地方文化中心自行策劃決定活動內容。「全國文藝季」活動的推出，期望各縣市因為文藝季的辦理得以肯定自我文化之價、關懷本土之文化以及使地方得以塑造當代文化新風貌。「文化地方自治化」的政策，整合地方之文化藝術資源及藝文團體，以推展藝文活動並建立地方之特色（陳達章；2001）。

1993 年嘉義市文化中心即以推動假日文化廣場活動及春秋文藝季活動，結合嘉義市音樂協進會籌辦了第一屆嘉義市管樂節，提供嘉義地區高中職管樂隊交流觀摩的機

會。當時也促成了嘉義市管樂團於1994年1月30日成立，當時名稱為「嘉義市青少年聯合管樂團」，附屬於嘉義市文化中心（今嘉義市政府文化局）。

綜觀上述資料，春秋文藝季中管樂表演因全國文藝季及嘉義市文化中心成立而轉型為嘉義市管樂節。嘉義市管樂節又因「文化地方自治化」的政策，因而第一至三屆即委由嘉義市音樂協進會承辦，第四屆起則委由嘉義市管樂團承辦。嘉義市國際管樂節在舉辦初期為求發展即配合文建會之政策以獲得經費上的補助。

## 2. 文建會「12項文化建設計劃」之政策

文建會於1993年提出十二項文化建設，計畫區分為三大類：

表 4-6 文建會十二項文化建設計劃表

加強縣市文化活動與設施	縣市文化中心擴展計畫
	輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫
	加強地方文化藝術發展計畫
	全國文藝季之策畫與推動
	輔導縣市辦理小型國際文化藝術活動計畫
加強鄉鎮及社區文化發展	社區文化活動發展計畫
	輔導美化地方傳統文化建築空間計畫
	充實鄉鎮展演設施計畫
文化資產保存與發展	民間藝術保存傳習計畫
	籌設文化資產保存研究中心計畫
	籌設傳統藝術中心計畫
	籌設民族音樂中心計畫

本研究整理；資料來源：文建會網站

加強縣市文化活動與設施的計劃中，五項子計劃均相互支援，目標在於建立地方文化藝術的發展基礎。

文建會12項文化建設計劃中「輔導縣市小型國際文化藝術活動計劃」，嘉義市文化局與嘉義市管樂團認為應依文建會文化建設計劃，可獲得較多的預算補助，即運用策略選擇的概念，向文建會依「輔導縣市小型國際文化藝術活動計劃」提出辦理嘉義市國際管樂節企劃書，並獲得文建會經費資源的大力支持，當時嘉義市管樂節經費均來自文建會。嘉義市國際管樂節搭上文建會的政策而獲得較多的經費補助，也促使管樂節轉型為國際管樂節。1997年底第一次舉辦國際性管樂節活動即第六屆嘉義市國際管樂節，正式朝向國際化發展。1997年底嘉義市國際管樂節在舉辦的形式有重大的改變，活動內容由純粹管樂表演型態轉型為多元化的活動內容，如管樂馬拉松、行進管樂的踩街活動等等。

## （二）政府採購法之實施

我國在申請加入世界貿易組織的諮商過程中，受到諮詢會員國以過去我們的招標、採購欠缺合法及不夠透明化為理由提出質疑，因而堅持要求我國必須簽署政府採購協定，以作為入會的條件之一。另外我國政府的重大工程弊端層出不窮，引發民眾對政府的重大工程有所指責，於是政府為讓採購更為公平、透明即制定了政府採購法。

政府採購法的實施對於嘉義市國際管樂節的主承辦單位產生莫大的衝擊。(王俊豪、康景翔，2006)。從組織的觀點來看，節慶活動的籌辦主體，則包括公部門自行籌辦、委託外包給民間企業、政府委由非營利組織(NPO)或是由政府單位中的非營利政府(NGO)來籌辦。就主辦的嘉義市文化局而言，採購人員若觸犯採購法，罰則嚴厲，最高可判無期徒刑。政府採購法的實施，嘉義市管樂團則自2007年開始不再承辦嘉義市國際管樂節的活動。

過去嘉義市文化局即委由嘉義市管樂團辦理嘉義市國際管樂節活動長達十二屆<sup>36</sup>，

---

<sup>36</sup> 第一屆至第三屆為嘉義市音樂協進會所承辦，第四屆起即由嘉義市管樂團承接辦理至第十五屆。

這是一種公私部門夥伴關係的運作模式，政府為擔任引導的角色（王俊豪、康景翔，2006）。嘉義市管樂團與嘉義市文化局過去的充分合作，透過嘉義市管樂團的管樂專業人員，藉由公部門經費補助的合作，彌補公部門在服務上的不足，而嘉義市管樂團則較偏向公益為主，即以推廣管樂為目標。

政府的採購法實施，嘉義市文化局即依政府採購法，採取公開招標的模式舉辦活動，由公關公司單位提出各自的企劃書，經由競標後由得標單位委託執行（王俊豪、康景翔，2006）。McDonnell 等人（1999）指出外包給公關公司執行可能包含到許多層次，可能是活動的贊助者，或是為政府部門提供多樣性的活動。但公關公司的目標主要是為了提高企業的形象及知名度，並透過節慶活動以達到行銷和銷售目的（Getz, 1997）。公關公司所承包的節慶活動通常帶有濃厚的商業氣息，因此節慶活動容易流於商業化型式之活動，也容易失去原本活動的主軸或政府原本所欲達成的文化意涵。

採購法的立法精神是善意，每屆活動得標的廠商的有不同，對於文化藝術傳承，恐會造成嚴重的落差。文化藝術著重在創意、智慧與經驗，所提供的服務是很難來評比的。吳平如團長指出：希望未來嘉義市國際管樂節還是應以管樂為主軸，不要輪為配角。不要像宜蘭童玩節，戲水卻成為童玩節的主角。希望未來的得標廠商皆維持以管樂為核心價值，嘉義市國際管樂節的本質是不變的。

### （三）經費補助政策

中央政府或地方政府預算皆需經由立法機關的審查通過，預算與政府息息相關，環環相扣。嘉義市國際管樂節的經費以在第十三屆之前以中央的補助為主，每年進入籌備階段根本無法掌握能取得多少經費，因而無法事先預估管樂節的規模，只好用東拼西湊的經費來決定當屆的活動規模，這是個很大的困境，但我們都一一的克服了（吳平如，2010）。經費籌措真的是推動管樂節最大的難題（賴萬鎮，2010）。

黃敏惠就任市長後，於 2006 年籌編 2007 年預算時，建議黃市長應增編管樂節預算，這才有行銷預算及擴大舉辦的規模。(饒嘉博，訪談稿)

節慶活動經費來源通常以補助及贊助兩種，而嘉義市國際管樂節的主辦單位為公部門，就十八屆活動的經費分析來看，其變化有三：

### 一、中央經費的補助，帶動地方政府的預算編列：

文建會補助各縣市文化中心推動假日文化廣場活動，嘉義市國際管樂節的前身為「愛樂者聯合演奏會」，其第一次舉辦即獲得文建會經費補助，總經費為叁萬元整。1997 年擴大舉辦國際性管樂節活動，獲得文建會較多的經費補助，當時的市長張文英認為嘉義市政府應自編預算予以支持，此項預算並獲得嘉義市議會的支持，亦是嘉義市政府首度編列預算支持管樂節的活動。由此可見，當嘉義市管樂節的發展受到肯定時，經費資源的依賴除了中央政府之外，獲得地方首長及地方議會的支持。自 1997 年開始嘉義市政府年年編列預算，預算從一開始的數十萬至 2007 年爭取到 2011 年世界管樂年會後，有大幅的增加，至 2009 年增加至 1300 萬元。

*如果經費越充裕，會帶來兩個不同的效益…第一可以邀請更多的國外團隊，而且是國外最好的團隊，好團隊就會有魅力出來，第二，你行銷的預算就有了，這兩個條件加下去，這對整個管樂節的效益，台灣整個喜歡音樂的吸引力就起來了。(賴萬鎮，訪談稿)*

藉由嘉義市國際管樂節的行銷，能提昇嘉義市的能見度。

### 二、中央政府資金來源多元化：

隨著嘉義市管樂節的組織逐漸擴大，活動內容多元化，經費來源由中央政府跨部會支持。中央政府因文化政策與觀光政策而編列較多預算推動文化與觀光，嘉義市國

際管樂節兼具「文化」與「觀光」，因而經費以文建會及交通部觀光局為主要的來源，但補助總額似乎有限，因而需仰賴其它跨部會的經費支持，例如新聞局、國營事業、外交部。國外樂團的來台參與，國際性活動的交流，促進國民外交之政策，而受到外交部的經費補助。多元經費的來源，代表著活動的多樣化，包括以管樂結合觀光，以管樂擴展國民外交、以管樂宣揚台灣嘉義市的特有文化。1997 年底即第六屆嘉義市國際管樂節，台灣省政府文化處專款補助的「台灣裝置藝術展」，盛況空前（賴萬鎮，2007）。

由中央政府跨部會之政策皆牽動著管樂節活動經費的補助。

### 三、民間資金的贊助：

嘉義市管樂節以公部門的經費補助為主，當經費不足時，便需向私人企業及非營利組織尋求經費贊助，如安泰人壽、家樂福、中華賓士、中華民俗村、扶輪社、嘉義市文化基金會、九華山地藏庵、城煌廟及文財殿等寺廟。

*私人企業亦有贊助，大多數皆以自家產品或服務予以贊助，例如耐斯王子大飯店可能以房間升等，百家珍公司則提供飲料等的方式贊助，但中華賓士即我運用個人的交情請他們贊助管樂活動旗幟。（饒嘉博，訪談稿）*

嘉義市文化基金會每年皆會編列預算支持嘉義市國際管樂節，並以推動社區管樂活動，提倡嘉義市對管樂文化活動的認同，提昇嘉義市民的藝文水準，帶動嘉義市整體的藝文氣息。嘉義市多間寺廟皆曾贊助嘉市國管樂節的相關活動費用，例如在 2002 年開始連續 5 年的管樂跨年晚會皆由寺廟出資，建立寺廟之形象塑造。因為有多年舉辦跨年晚會成功的經驗，自 2007 開始嘉義市政府即籌編跨年晚會預算並獲嘉義市議會的支持。因經費的溢注，因而讓管樂節活動更多元。



綜合以上經費來源之分析，經費係為資源的一種，其在活動中佔有非常重要的關鍵要素，不僅牽繫活動未來的發展、更影響到活動的自主性與生存能力。嘉義市管樂節的經費大多數來自公部門。組織的存活關鍵在於資源的穩定性。因此活動若自公私部門或非營利組織中獲得的經費越豐富，則越有能力設定長期目標、發展策略，並投入資源去創造核心價值，以實現永續發展的目標。

經費的分佈情形、及與其他單位的互動關係，是影響組織變遷的主要結構

**1. 經費對活動的重要程度：**

公部門的經費在活動的運作中為主要的來源，因而具有必要性，則重要程度愈大，對此依賴程度也愈大，相對的，愈傾向優先爭取此經費。

**2. 可替代經費的取得程度：**

活動所需的經費的來源愈多樣化，即可替代經費愈多，則因對單一組織依賴程度愈小，愈容易保有運作的自主性，例如向寺廟或私人企業獲取經費。

**3. 組織強制取得資源的能力：**

嘉義市政府能夠強制嘉義市文化基金會取得必要的資源，則依賴程度會較低。

### 第三節 從參與團隊觀察嘉義市國際管樂節的影響

#### 變化一：從學生樂團交流至社區樂團的參與

嘉義地區高中職參演團隊帶動社區型管樂團的成立，並參與管樂節的活動。當初成立嘉義市青少年聯合管樂團（嘉義市管樂團的前身），即是除了學校管樂團外，應培植在地的樂團，就能固定在管樂節中演出，並延續管樂節的持續辦理，增加管樂活動的深度與廣度。當初由嘉義市管樂團培植的學生，現在皆是管樂老師在嘉義地區各級學校擔任指導老師。這促使管樂的教育紮根。另嘉義市管樂團成立後，即以推廣管樂為主要的任務，因而參與多場社區型的管樂表演，也讓民眾有機會欣賞管樂的演奏。嘉義市管樂團除了推動管樂社區化外，更在管樂節中扮演推手。

#### 變化二：從嘉義至台灣

嘉義管樂節帶動台灣國內管樂團體的參演，表演團隊皆採取報名制。凡是報名團隊皆可參加管樂節的活動。管樂節初辦期在邀請國內知名樂團時，皆需經費的補助，但隨著嘉義市管樂節的舉辦的廣度及深度，國內的團隊就算一點點的經費補助，他們皆願意來嘉義市表演。2006年國內參演團隊的隊數創歷年新高，有115隊，其最主要目的是要以量的提升在擴展嘉義市國際管樂節的知名度。隨著嘉義市管樂節知名度的打開，即從量再到質的提升，因而參演的團隊即以報名制及邀請制兩種，而報名後即需由審查委員會審查通過後，才可至管樂節中表演。

#### 變化三：從台灣至國際

1997年第一次辦理國際性管樂節，因嘉義市的知名度不高，在邀請國外團體受到很大的措折，經過很多的努力，借助外部力量，才有國外團體的參與。1997年年底的嘉義市國際管樂節國外團體的邀請，葉樹涵教授當時扮演關鍵的角色，因他的引薦而認識了日本管樂之父秋山紀夫，當時是由秋山紀夫協助邀請國外團體來嘉義參演。隨著嘉義市國際管樂節累積了多年的能量，葉樹涵教授更受聘為嘉義市政府顧問，也擔任世界管樂

年會的理事。秋山紀夫與葉樹涵教授在國際上協助嘉義市邀請國外傑出的團體，尤其日本及哈薩克的優秀團體皆來參與表演，日本靜岡大學管樂團更連續多年皆自費機票來嘉義參加。

國外的團體每年年底總是希望來嘉義市朝聖，2008 年開始更辦理「國際接待家庭」，由市民接待國外團體成員至家裡住宿，體驗嘉義市的民俗風情，以此促進國民外交，並以管樂節行銷嘉義市。國外團隊回到他們的自己的國家，會在媒體上替宣傳嘉義市管樂節及嘉義市。

嘉義市也因年年舉辦國際管樂節，並有舉辦國際性活動的經驗，而取得 2011 年世界管樂年會的主辦權，藉時有更多國外精英管樂團隊將來嘉義市，再一次的將嘉義市推向世界管樂的舞台。

綜合以上參演團隊的探討，嘉義市音樂協會或嘉義市管樂團具有創造競爭優勢屬性的資源，即其有能力邀請嘉義地區的參演團隊及全台管樂團體來參演。但在國外管樂團隊的邀請上即是嘉義市文化局及嘉義市管樂團的一大挑戰，需靠外部力量的協助，因而對外部資源的仰賴較深。

#### 第四節 嘉義市管樂團與嘉義市文化局的合作關係

非營利組織是另一滿足社會需求的組織，除了政府與企業之外。非營利組織與政府間是合作又互補的關係，共同為特定的目標而努力。全國文藝季即以地方政府為主體，發展在地特色文化，並結合民間藝文團體、文史工作室、或非營利藝文組織的資源。文化政策或節慶活動的推動不只是靠政府營造環境，更要藉助民間的力量來落實政府政策。

*文化中心在辦的時候, 還是要藉由外部的力量...文化中心的人員都是行政人員, 外部的力量就是委託管樂團, 那時候我們有一個很好的運作模式, 行政的部份由文化中心來運作, 技術的部份就完全仰賴管樂團, 所以我們配合的非常的密切, 運作非常的順暢。(余坤龍, 訪談稿)*

嘉義市管樂團因嘉義市國際管樂節而成立，長久以來與嘉義市文化局保持密切的關係。當時與嘉義市文化局合作，係因嘉義市文化局的行政人員人力有限，因而需要藉助外部力量，外部力量即需管樂團的協助。嘉義市國際管樂節的行政工作則由嘉義市文化局來處理，技術方面則由嘉義市管樂團來處理，嘉義市文化局藉由管樂團民間專業的力量來補足政府之不足。與嘉義市文化局的互動與合作影響管樂團在舉辦管樂節的參與程度。以下針對互動領域、合作模式及分工方式三點來分析文化局與管樂團的關係。

##### 一、管樂團與文化局的互動關係領域

台灣的藝文團體有些受到文建會的扶植，但大多數的藝文團體皆因承辦藝文活動而受補助。對藝文團體而言，政府的補助是國內藝術團體生存的關鍵(夏學理等，2002)。依非營利組織與政府交易(Transactions)領域，管樂團與文化局的關係可分為四大類：

##### (一)資源的互動

資源包括財務、人力、訊息(知識、技術、議題等)的交流。管樂節活動的經費皆來自政府公部門，管樂團承辦或協辦是提供人力與專業知識的協助。

嘉義市國際管樂節的行政工作與規劃是由文化局處理，嘉義市管樂團則負責技術方

面，如參演團體的邀請，及提供人力及專業知識的協助。例如1997年底嘉義市國際管樂節的國外團體的接待相關事宜，則由管樂團人員協助。因此嘉義市管樂節若沒有民間團體的協助，只靠嘉義市文化局的人員是難無法完成的。

## (二) 規範的互動

規範包括服務標準、資格的設定。一般而言，在藝文團體提出企劃案給文化局，文化局有權力接受與否與修改內容。管樂團所提管樂節的活動時間或表演地點，文化局可做更改，因此樂團會受制於政府的規範。因此非營利組織與公部門合作的缺點，即民間接受政府的經費補助，就必須遵照公部門之政策與想法去運作。

嘉義市管樂團在社區管樂活動的參與，以具體的行動促成嘉義市管樂環境之提升，與嘉義市文化局共同激盪出藝文的脈絡與活力，擔負整個社會體系與政府組織的監督與批評，兼具改革與創新的角色與功能。

## (三) 服務輸送的互動

服務包括訊息的交換、訊息的諮詢、工作的協調與活動規劃等。當政府礙於資源、政策或價值的限制，非營利組織所提供多元化的服務，可彌補其中的不足；相對的也提升非營利組織管理的能力。

嘉義市管樂團提供人力及專業能力，協助嘉義市文化局參與活動的規劃與建議，並針對活動辦理做適當的溝通與協調，與政府做互補並協同合作，共同為嘉義地區提升藝文活動的質與量。嘉義市管樂團與嘉義市文化局合作辦理了15屆的嘉義市國際管樂節。

## (四) 目的性的互動

包括議題倡導與遊說活動，管樂團以推廣管樂為主及落實管樂教育向下紮，尋求嘉義市政府的支持，政府通常藉由與非營利組織的合作方式，以教育或宣導方式使非營利組織朝向其所欲達成的社會目的。

嘉義市管樂團成立後與嘉義市文化局的結合發揮最大的功效，當時配合的很密切也很順暢。

## 二、管樂團與文化局的合作與分工模式

探討管樂團與文化局互動關係領域之後，探討管樂團與文化局合作與分工的方式。

### (一)嘉義市管樂團與嘉義市文化局合作模式

Gidreon 等人依據「公共服務的財務補助與授權」，以及「公共服務的實際傳輸」兩項指標，將非營利組織與政府的關係區分為四種模式，分別為政府主導模式、第三部門主導模式、雙重主導模式、及合作模式。「雙重主導模式」指非營利組織與政府各自提供服務，彼此無財務的往來，兩者是處於平行的關係。而「第三部門主導模式」指非營利組織不受政府在經費與服務上的約束，享有自主性及可彈性的提供、發展與創新服務。「政府主導模式」(government-dominant model) 即指政府扮演掌握經費提撥與服務提供者的雙重角色，當非營利組織無法提供或不願意提供服務項目時，此時政府則是服務的最終提供者，提供受服務者所需的資源與服務。合作模式又分為「共銷模式」與「夥伴模式」，而「夥伴模式」則是指第三部門與政府部門可就服務內容、範圍、資源的配置、服務輸送等層面，共同研商。即政府為經費的主要提供者，非營利組織為服務的提供者，兩方可就內容、範圍、資源的配置、服務的輸送等等，共同討論研商。就嘉義市管樂團與嘉義市文化局的合作模式即由嘉義市文化局提供管樂節所需的經費，而嘉義市管樂團即執行管樂節的工作，兩者針對管樂節的細項再進行協商討論，擬定出執行的方式及活動的內容。

### (二)嘉義市管樂團與嘉義市文化局的分工模式

活動的舉辦，因受限於專業知識、能力、物力及人力資源。因此主辦單位會委託其他組織來協助，如具專業能力的非營利組織或公關公司來策劃、承辦整個活動，此種分工模式運作。

嘉義市文化局與嘉義市管樂團對於嘉義市管樂節的活動進行規劃與協調，進行活動的籌辦，嘉義市文化局負責包括預算編列、時間的制定，活動宣傳（新聞刊登及發放、記者會）等行政事務，管樂團提供的即專業知識及人力的部份，例如負責表演團體之聯繫與表演事宜等等。

嘉義市文化局為配合中央政府的政策，例如輔導各縣市辦理小型國際展演活動，嘉義市文化局與嘉義市管樂團成員做諮詢與溝通，達成決議後正式提出計劃，向文建會申請計畫許可，核准後承辦活動，藉由嘉義市管樂團的服務輸送，達成計畫的實施，最後做成成果，回報中央。

嘉義市管樂團與嘉義市文化局合作關係中，可發現管樂團與文化局大多採取分工的模式，即地方政府為貫徹中央之藝文政策或希望加強地方文化建設，提昇嘉義市藝文氣息，塑造地方特色文化與凝聚民間的力量，希望與民間藝文團體結合，發掘地方資源。

嘉義市文化局與嘉義市管樂團有良好的合作模式與分工方式，雙方有相同的理念與彼此的信任關係，共同為社區，建立優質的管樂風氣，提昇市民的藝文水準，及城市的藝文氣息。嘉義市管樂團與嘉義市文化局共同合作辦理嘉義市國際管樂節長達15屆，為嘉義市國際管樂節奠定了基礎，帶動地方文化觀光相關產業的效益。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究發現

本研究以嘉義市國際管樂節為案例，探討公部門與非營利組織合作行銷城市發展文化觀光之可行性，針對管樂節的發展進行文獻蒐集與類型歸納，以深度訪談與焦點訪談為方法，對公部門歷屆主辦管樂節之文化局主管、承辦人員；非營利組織的嘉義市管樂團前後任團長；地方耆老、學校校長等進行訪談，綜合研究結果，我們得知：嘉義市政府在管樂節扮演著領航的角色，藉由整合的力量，公私部門的協調擬定管樂節的發展方向與合作，嘉義市政府運用各種策略，鼓勵民間發揮智慧與創意，發揮嘉義市國際管樂節的影響力，藉由節慶活動帶動周邊的文化觀光發展。

文化創意產業、文化觀光皆為台灣新興六大產業，本研究之研究對象的嘉義市國際管樂節此一節慶活動為其具體展現，前述章節中已就公私協力、節慶活動、城市行銷等相關論述，以嘉義市政府在推動管樂節之文化與觀光的相關政策為案例進行研究探討。本研究發現如下：

#### 一、 嘉義市管樂之發展史與國際管樂節的發展脈絡：

表 5-1 嘉義市管樂發展及國際管樂節的發展歷程

演變歷程	備註
日治時代	實施音樂課程，嘉義高中吹奏樂部，民間成立「愛鱗社音樂團」
二次戰後（光復後） 1946-1970	軍樂隊成立以軍事教育及宣導愛國教育為主，嘉義市民間寺廟成立音樂團
60年代管樂教育推動期：1971-1993年	引進歐美日等國管樂教學。 1972年，管樂比賽列為音樂比賽項目之一
管樂節萌芽期：(1-5屆，1993-1997年) 管樂學習交流	嘉義地區高中職管樂隊觀摩交流演奏會、嘉義市管樂團立案成立 管樂節奠基在嘉義高中的管樂隊

管樂節蛻變期:(6-8屆, 1997-1999年) 管樂節慶活動	地方節慶活動國際化, 國外管樂團隊之參演, 辦理 1997 年跨越 97 嘉義市國際管樂節及 2000 年亞太管樂節。
管樂節基礎發展期: (9-12 屆, 2000-2003 年) 結合文化觀光	以管樂為主題, 管樂文化與觀光之結合。 管樂教育向下紮根至國中、國小教育。
管樂節永續發展期: (14-18 屆, 2004-2009 年) 國際節慶活動	具有創新及多元的活動型態 2007 年爭取到 2011 年世界管樂年會在嘉義市舉辦 (城市行銷)

資源來源：本研究整理

從上表嘉義市管樂發展及國際管樂節的發展歷程中得知如下之分期現象與特色：

### 1. 日治時代的嘉義中學、愛麟社音樂團為管樂之濫觴：

根據 1931 年當年台南州立嘉義中學（現今的嘉義高中）嘉義中學昭和六年三月第三回和八年三月第五回卒業紀念冊中的圖片中，有吹奏樂部的成立。另根據陳木根老先生的訪談中，了解在日治時代嘉義市則有愛麟社音樂社的成立。

### 2. 二次戰後初期的管樂成為強化愛國教育與民心教化（1946-1970）：

二次戰後國民政府播遷來台後，為強化人心與軍事作戰準備等，當時如嘉中等管樂之學校教育，便化身為推動軍樂教育及愛國教育為主。民間的管樂社則成為民俗表演以及教化民心之用，例如：嘉義市民間寺廟，如諸羅北獄殿、城隍廟皆成立了音樂團。

### 3. 六〇年代管樂教育推動期學校社團之管樂蔚為風潮：

學校教育引進西化教育在此時期的音樂教育也隨之多樣化，1972 年開始台灣區音樂比賽時，更將管樂列為比賽的項目之一，視為其中具體之呈現。此外在正規的音樂教育課程外，嘉義地區高中職的學校也陸續重組或再成立管樂社團，管樂蔚為風潮，並於嘉義市春秋文藝季交流觀摩。

#### **4. 1993 年嘉義市管樂節萌芽期，觀摩交流從嘉義到全國：**

1993 年起嘉義地區高中職學生結合假日廣場之經費，開始正式進行管樂團交流觀摩活動，當時隨無管樂節之名，但具管樂交流觀摩之實，可視為管樂節的雛形，1994 年同樣活動正式定名為嘉義管樂節，而追溯至 1993 年將 1993 年之活動作為為第一屆。1996 年第四屆擴大交流對象至全國。

#### **5. 嘉義市管樂節蛻變期，1997 年底嘉義市國際管樂節：**

1997 年，該年舉辦兩次除於四月舉辦管樂節外，更於當年年底將單純的管樂表演活動國際化，正式改為嘉義市國際管樂節。2000 年的亞太管樂節更匯聚了 20 餘支的表演團隊，讓嘉義躍登管樂的國際舞台。

#### **6. 嘉義市管樂節基礎發展期，紮根管樂教育、結合觀光：**

以管樂為主題結合觀業產業及周邊活動進入行銷嘉義的文化觀光期。2000 年嘉義市立北興國中成立管樂班，2001 年嘉北國小成立管樂隊。

#### **7. 嘉義市管樂節永續發展期，世界管樂年會 in 嘉義市：**

累積多年的管樂能量加入創新、多元活動，如管樂城市論壇等擴展管樂之深度與廣度。2007 年爭取到 2011 年世界管樂年會在嘉義市舉辦。讓嘉義市國際管樂節除了是嘉義的代表外更是台灣的共同驕傲。

綜觀各期的發展演變可觀察嘉義國際管樂節活動行為：軍事教化→學生觀摩交流→國內交流→國際交流。嘉義市因對管樂的推動及年年舉辦國際管樂節，促使社區型管樂團的成立，讓人們對於管樂的印象跳脫早期喪葬隊的聯想，使得台灣愛好管樂的民眾有機會觀賞到國外頂尖的管樂團隊，台灣的管樂團隊也可與國外的團隊進行交流，同時成為行銷嘉義與推廣文化觀光的重要吸引力。

## 二、 政策、參演團隊、公私合作關係影響嘉義市國際管樂節的舉辦。

表 5-2 影響管樂節的因素及公私協力的關係

政策	行政首長的支持
	文化與觀光政策
	採購法之政策
	經費政策之補助
參演團隊	學生管樂團的交流觀摩，帶動社區型管樂團的加入
	嘉義地區管樂團的參演，帶動嘉義市以外的縣市管樂團的加入
	國外管樂團體的加入
公私協力運作 (嘉義市文化局與嘉義市管樂團)	嘉義市管樂團與嘉義市文化局的夥伴關係
	嘉義市管樂團與嘉義市文化局的分工模式

資料來源：本研究整理

### 1、政策因素

#### 一、行政首長的支持及中央政府政策之影響。

嘉義市國際管樂節歷經了 4 任市長，每位市長的文化政策皆支持管樂節的續辦，及管樂教育向下紮根，管樂教育政策的推動。

##### (一) 文化與觀光政策：

如文建會的全國文藝季的轉型及輔導各縣市辦理小型國際展演活動等政策，嘉義市管樂節國際化。交通部觀光局的觀光政策，以節慶活動帶動文化觀光的發展，使得嘉義市國際管樂節以文化結合觀光，帶動嘉義市文化觀光之發展。

##### (二) 採購法之政策：

第四屆至第十五屆嘉義市管樂節皆由嘉義市文化局與嘉義市管樂團合作辦

理，即文化局委託管樂團辦理。因政府採購法的實施，承辦單位必須以公開招標方式取得承辦權。採購法的行政程序繁瑣，嘉義市管樂團因人力上的不足，未參與國際管樂節的公開招標。自 2007 年開始以公招標方式辦理，皆由公關公司得標。公關公司著重於行銷的概念，但可能使活動帶有商業氣息另經驗上較無法傳承。嘉義市管樂團前任團長吳平如指出：我們以推廣管樂為主，沒有多餘的經費在行銷上。

表 5-3 嘉義市管樂團與公關公司之優缺點

	優點	缺點
嘉義市管樂團	以推廣管樂教育為主	缺乏行銷與形象包裝
公關公司	善於包裝行銷	流於商業化之虞，經驗無法傳承

資料來源：本研究整理

從上述表得知：嘉義市管樂節由嘉義市文化中心與嘉義市音樂協進會/嘉義市管樂團之合作推動，並配合文建會之全國文藝季及輔導各縣市辦理小型國際展演活動等政策，而在經費上獲得文建會之補助。公部門與非營利組織的合作關係因採購法之政策，而政府採購法實施後，藝文團體受到許多的限制。

### (三) 經費政策

經費以公部門為主要來源，中央政府與地方政府之預算皆每年需由立法機關審查，因而經費皆需在審查通過後，才知活動可用經費總數。以經費的來源可看出三個方向：

#### (1) 中央政府經費的補助帶動地方政府自籌經費：

第一屆嘉義市管樂節的經費來源由中央文建會補助，隨著管樂節的國際化及活動的多元化，嘉義市政府自編預算支持但預算有限。從 1997 年底開始市政府所編列預算為數十萬元到 2007 年爭取到 2011 年世界管樂年會，預算大幅增加，2009 年更增加至 1300 萬元。

## **(2) 中央政府跨部會經費的支持，資金來源多元化**

嘉義市管樂節轉型國際管樂節，經費除了文建會之外，嘉義市文化局則申請其它部會經費的補助，但似乎其它部會的補助金額不高。例如配合觀光局之觀光政策而獲得觀光局的經費補助。由嘉義市文化局的歷年經費資料來看，雖然其它部會補助金額並不高，但皆可應用在相關的周邊活動上，但也擴大的國際管樂節的廣度及深度。

## **(3) 民間資金的支持**

嘉義市國際管樂節除了公部門的預算外，更有民間的資金支持，如非營利組織及私人企業。非營利組織又如嘉義市文化基金會、寺廟團體、扶輪社等。當經費不足時，經文化局局長或相關人員至民間單位募款。目前文化局局長或相關人員至民間單位募款採影響力或權力的擴張。

綜觀嘉義市國際管樂節之經費來源為：整合公部門、非營利組織及企業資源，經費的支撐延續活動的辦理，並經費的充裕，增加活動的多樣化、國際化，以管樂文化與觀光相結合，創造地方的經濟效益，達到城市行銷之目的。

## **2、參演的團隊**

參演的團隊豐富了嘉義市國際管樂節的深度

### **(1). 學生管樂團的交流觀摩，帶動社區型管樂團的加入：**

學生的管樂團從一開始的高中職以上學生團隊到目前擴大到國中小團隊的參與。除了學生管樂隊外，嘉義市國際管樂節也促成了嘉義市管樂團的成立。

### **(2). 嘉義地區管樂團的參演，帶動嘉義市以外的縣市管樂團的加入：**

因嘉義市管樂節，而使得嘉義市以外的團體有機會到嘉義市表演。藉由參與管樂節的機會，順道至嘉義市觀光景點遊玩，以帶動地方文化觀光，以行銷嘉義市。

### (3). 國外管樂團體的加入：

嘉義市管樂節邀請國外團體的參演，使得全台的管樂愛好者有機會欣賞國外頂尖樂團的表演，進行管樂交流，促進國民外交，提昇嘉義市在國際的知名度，帶動觀光發展。

### 3、嘉義市管樂團與嘉義市文化局的合作關係

嘉義市國際管樂節成功的最主要因素之一，在運作機制上，嘉義市政府除透過政策提供管樂團資金、場地、行政資源等協助；管樂團則提供人才與技術等各種網絡組合，在良善溝通與合作下達成目標。如此公私部門間經由長期的良好溝通與協商，有助於建立信任的合作關係，凝聚彼此辦好嘉義國際管樂節的合作共識。公部門與私部門之合作建立良好的運作機制上，有助於文化觀光之發展。

針對上述所言，經費來源的不穩定性、邀請國際團隊能力不足及政策之實施影響嘉義市國際管樂節，亦是相關單位仍需努力的方向。

### 三、究明嘉義市國際管樂節之課題，以謀求永續發展之道。

目前的嘉義市國際管樂節雖尚未建立永續發展的機制，應整合公私部門資源探索永續嘉義市國際管樂節之道。

總之，管樂節初期由嘉義市文化中心與嘉義市音樂協進會（1996年後為嘉義市管樂團）以夥伴模式、分工合作推動，配合文建會之全國文藝季及輔導各縣市辦理小型國際展演活動等政策之轉型，在經費上獲得公部門、非營利組織及企業的支援。地方型管樂活動國際化，國內外管樂團隊的參演地方型管樂活動國際化，國內外管樂團隊的參演，整合公部門、使活動多元化、國際化，並以管樂文化與觀光結合，創造觀光效益，達到城市行銷之目的。嘉義市文化局與嘉義市管樂團因採購法之政策，而改變了既往的合作模式，嘉義市政府必須依法行政而改由得標者承辦。同時，管樂節的層級由文化局拉升其層級，由市長或副市長主持之活動，並結合嘉義市一級單位，配合相關管樂活動。

## **第二節 研究建議**

近年來台灣管樂的發展，嘉義市自 1993 年籌辦了第一屆管樂節至今已有十八屆之久，在 2011 年將舉辦世界管樂年會，為使嘉義市國際管樂節得以永續發展，以下有幾點建議：

### **一、對中央政府的建議：**

#### **1、建立表彰機制：**

嘉義市國際管樂節為全台最長命節慶活動之一，節慶活動是帶動文化觀光的主要能量之一。中央政府應對於類似嘉義市國際管樂節，長期深耕地方的節慶活動等建立表彰制度，鼓勵各地發展致力於紮根於地方文化、風土民情的節慶活動，讓節慶活動不至於流於形式活動地曇花一現。

#### **2、補助機制：**

嘉義市國際管樂節曾於經費缺乏之困境，幸有寺廟團體認同此一活動，惠予奧援方能延續此一活動，因此建議中央政府針對優質的藝文活動，除現有的機制外，亦能有系統地研究調查台灣現有節慶活動進行雪中送炭的鼓勵，且鼓勵不應是齊頭式補助，應是以文化創意、執行管理、民間自發性及永續運作機制等指標進行鼓勵的方式進行補助。

### **二、對嘉義市政府的建議：**

#### **1. 樂節帶動文化觀光、行銷嘉義市：**

嘉義市政府應整理管樂節相關文獻，掌握管樂歷史文化詮釋權，創造、傳播論述話題，以累積城市文化內涵，另外藉由不斷的論述、展演、文章撰寫、出版、傳播等途徑，構成節慶活動的文化內涵，讓遊客產生興趣，並開發一系列產品或遊程，滿足遊客旅遊的需求，帶動文化觀光。

#### **2. 行管樂刊物、推廣管樂生活化：**

應定期發行管樂刊物，並積極協助成立社區型管樂團，辦理社區型管樂演奏會，把

管樂融入生活中。

### 3. 系統建立國際聯絡資料：

國際管樂節已有接待家庭之制度，建議有系統的統一組織所有對外的聯絡資料，以便累積經驗傳承接待國際團隊之接待，進而加深彼此交流之管道。

### 4. 成立策略小組以傳承創新：

建議成立管樂節「策略小組」吸納公私部門管樂節承辦經驗以傳承管樂精神。

### 5. 籌組 2011 年世界管樂年會籌備委員會基金會：

因應 2011 年世界管樂年會在嘉義市舉辦，仿效台北市政府舉辦 2009 年聽障奧運成立「財團法人二〇〇九年臺北聽障奧林匹克運動會籌備委員會基金會<sup>37</sup>」及高雄市政府舉辦成立「財團法人 2009 年世界運動會組織委員會基金會<sup>38</sup>」，捐助基金由政府與民間出資或政府全額出資，充分有效整合公私部門的資源，並達到全面整合賽會行銷，整建標準國際規格競賽場地，招募培訓賽會志工，賽事規劃及測試等工作，建議嘉義市政府能先籌組籌備委員會，並思考能否轉換經驗成為嘉義市舉辦 2011 年世界管樂年會參考。

### 6. 建立成立基金會，永續傳承管樂精神：

建議成立「基金會」專責辦理管樂節之活動與管樂推廣教育等相關事務，有助於管樂節的永續發展。

## 三、對嘉義市管樂團的建議：

### 1. 協助建立優質的管樂節：

從訪談資料得知在嘉義有許多愛樂的有心人士，對於目前的管樂活動有所期待，雖不再辦參與管樂節的活動承辦，但若集結過去的策劃及舉辦的經驗，繼續協助嘉義市

---

<sup>37</sup> 「財團法人二〇〇九年臺北聽障奧林匹克運動會籌備委員會基金會」，基金會於96年3月2日完成法人登記，其捐助基金500萬元（市府400萬元、聽協100萬元），2009年臺北聽障奧林匹克運動會籌備組織運作，目前籌備組織運作為10部40組，專職人員43人，兼任14人。

<sup>38</sup> 「財團法人 2009 年世界運動會組織委員會基金會<sup>38</sup>」，其捐助資金由高雄市政府全額出資，其董事長為陳菊市長。

國際管樂節之辦理，應是傳承管樂的最佳模式之一。

## **2. 管樂社區化，生活管樂化：**

持續的推動管樂，將管樂藉由學校、家庭、社會教育等融入的生活，讓管樂社區化，讓嘉義市在 2011 年後能代表台灣晉身為世界級的國際管樂之都。

## **3. 協助行銷嘉義市：**

除現有的嘉義市國際管樂節活動邀請外國團對來台外，應積極建立與國際團隊之聯繫，增加國內外各地交流表演之機會，進而藉由管樂文化行銷嘉義市。

### 第三節 未來研究方向

本研究乃截至目前為止首先對於嘉義國際管樂節的發展進行系統性整理的研究，因此必須耗時地蒐集比對原始資料與訪問公部門、非營利組織及管樂菁英，交叉比對建構資料的原真性。企圖以歷史文化為經，以管樂核心價值為緯，以整合公私部門資源為切入點，以期尋求嘉義市國際管樂節永續經營之道，希望能找出 2011 年世界管樂年會在嘉義市舉辦的最佳模式。但囿於時間與精力無法對於管樂節的實際影響進行深入評估、研究管樂節與城市行銷、文化觀光等相關的實際運作與相互影響等之面向，但已將訪談稿整理於附錄之後，提供後續研究之基礎資料。援此，建議後續研究能針對 2011 年世界管樂年會在嘉義的影響進行評估，或針對嘉義國際管樂節與文化觀光之實際效益進行調查研究。

## 參考文獻

### 一. 中文部份

- 文化環境基金 (1999) <台灣縣市文化藝術發展理念與實務, 台北: 文化環境基金>
- 文建會 (2004) <2004 年文化白皮書, 台北: 行政建文化建設委員會>。
- 江明修 (2000) <第三部門經營利略與社會參與, 智勝文化事業有限公司>。
- 江明修 (2002) <非營利管理, 智勝文化事業有限公司>。
- 江明修 (2003) <第三部門與政府: 跨部門治理, 智勝文化事業有限公司>。
- 許士軍 (1993) <管理學, 台北: 東華書局>。
- 張善智, 謝馥蔓合譯, Jerald Greenberg 原著, (2000)。<組織行為, 台北, 美商普林蒂斯霍爾國際出版有限公司>。
- 楊仁壽、許碧芬、俞慧芸譯, Jones, Gareth 著, (2005), <組織理論與管理: 理論與個案。台北市: 台灣培生教育>。
- 張在山譯, Kotler, Philip (1991), <非營利事業的策略性行銷, 台北, 授學出版社>
- 謝安田 (1982), 「企業管理」, 台北: 五南。
- 楊雪冬 2003 《全球化》台北: 揚智出版
- 余漢儀 (2001)。<社會研究的倫理。危險與秘密—研究倫理 (初版, 1- 25 頁)。台北市: 三民書局>。
- 陳柏州、簡如邠(2004)<台灣的地方新節慶, 台北: 遠足文化>。
- 潘淑滿 (2003b) <質性研究理論與應用, 心理出版社>。
- 嘉義市政府 (2002) <嘉義市志-卷九藝術文化, 嘉義: 嘉義市政府>。
- 文建會 (2009) <文化創意產業發展 (第二期) 修正計劃 97-102 年 (核定本, 台北>。
- 伍亮帆 (2005) <嘉義市國際管樂節吸引力、滿意度與忠誠度關係及願付價格之研究, 南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文>。
- 宋巧霽 (2000) <非營利組織之社會行銷策略研究-以文教基金會為例。國立台灣師範大

學大眾傳播研究所碩士論文。P28>

余國信(2006)〈2006 嘉義市國際管樂節評鑑報〉。

吳平如(2009)〈嘉義市國際管樂節回顧，嘉義：嘉義青年雜誌社〉。

林水波(1995)〈公共組織理論-問題分析與改革策略，李麗華發行〉。

財團法人國家政策研究基金會(2001)〈文化藝術與政府採購法座談會〉。

張瓊芳、張翰璧(1999)〈八十八年度行政院文化建設委員會補助各縣市假日文化廣場活動評估調查報告，台北：文建會〉。

陳育恬(2008)〈非營利組織推動社群音樂之個案研究-以嘉義市音樂協進會為例，國立台南大學立音樂學系碩士論文〉。

陳勁甫、何宜澤(2005)〈事件遊客旅遊動機、活動體驗品質、滿意度與行為意向之研究—以「2004 府城七夕國際藝術節」，餐旅暨家政學刊〉頁161~179。

陳達章(2001)〈台灣地區地方政府公辦國際文化活動之研究，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文〉。

游瑛妙(1999)〈節慶活動的吸引力與參觀者對活動品質的滿意度分析—以第十一屆民藝華會為例：台灣省政府交通處旅遊局，台中：靜宜大學觀光事業學系〉。

黃瑛瑛(1998)〈嘉義市高中管樂隊現況調查研究，國立台灣師範大學音樂研究所碩士論文〉。

葉玲伶(2005)〈非營利事業產業化-以新港文教基金會與新港客廳為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文〉

李建村(2001)〈公私部門協力關係之研究-以台北市文湖國小社區、學區安全聯防為例，中央警察大學行政管理研究所碩士論文〉

吳英明(1996)，〈公私部門協力關係之研究：兼論都市發展與公私部門聯合開發〉，高雄：麗文出版社。

王千文(2005)，〈公私協力執行的經驗性研究--以台北市社區規劃師制度為例，世新大學行政管理學系碩士學位論文〉。

- 鍾宜春 (2005), <城市行銷:以音樂為媒介-高雄市策略發展之研究, 國立中山大學藝術管理學研究所碩士論文>。
- 吳濟華(1994), <推動民間參與都市發展:公私部門協力策略之探討, 臺灣經濟, 第 208 期>。
- 許智玲 (1998), <民間慈善團體的角色轉型與服務整合之探討—以高雄地區為例, 南投暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文>。
- 馬元容 (2003), <從傳統節慶到新公共平台-以台北縣為例, 台北藝術大學藝術行政管理研究所碩士論文>。
- 林綺雲 (1993)組織的變遷與轉型:社會變遷中組織興衰的個案研究, 東海大學社會 學研究所
- 吳英明 (1996)公私部門協力關係之研究:兼論都市發展與公私部門聯合開發, 高雄>
- 林美華 (2003)政府與非營利組織夥伴關係之研究:以中部三縣市生活重建服務中心為例, 國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 廖俊松 (2004)重建區社區營造與政府治理, 發表於行政院921震災災後重建推動委員會主辦之「新台灣、新社會、新價值——921重建區社區總體營造學術研討會」。
- 莊翰華 (1995) <都市行銷規劃理念之探討, 第六屆環境管理與都會發展研討會, 國立中山大學公共事務研究所, 中華公共事務學會>。
- 汪明生 (1994) <高雄都會區發展策略之研究, 高雄市政府研究發展考核委員會>
- 邱麗珠 (1998), <結合城市行銷理念之規劃程序之研究, 國立成功大學都市計劃研究所碩論>。
- 諸葛俊 (2002), <中國或大陸環海地區都市行銷策略之研究-以大連市為例, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文>。
- 汪明生、古郁梅(1997), <地區行銷策略對吸引白領人口之實證研究:以高雄—台北都會區為例, 國立政治大學公共行政學報>。
- 李宗隆 (2003), <都市行銷策略之研究-以台南市為例, 崑山科技大學企業管理研究

所碩士論文〉。

康景翔、王俊豪，2006.4.13，觀光節慶公私夥伴關係之研究-以宜蘭國際童玩藝術節為例，第三屆「休閒、文化與綠色資源論壇」-思想、理論與政策研討會，A-2，共19頁，台大農業推廣學系。

楊嵐雅、王濟昌（1994），「台灣主要民俗活動應用於文化觀光之方式」，  
規畫與設計學報，第一卷，第三期，pp. 27-42。

陳東升（1992），〈制度學派理論對正式組織的解析，台灣大學社會科學論叢〉

經濟部工業局（2010）〈音樂與表演藝術產業未來展望，台北：經濟部文化創意產業推動小組〉。

葉樹涵（2008）〈樂覽 第111期：日治時代的台灣管樂發展概況，台北：國立台灣交響樂團〉。

吳行健，2001。管理雜誌：顧客關係管理。4月，322期

嘉義市政府文化局（2008）〈嘉義市管樂城市論壇別冊，嘉義：嘉義市政府文化局〉。

嘉義市政府文化局（2009）〈嘉義市管樂城市論壇別冊，嘉義：嘉義市政府文化局〉。

鄧雪娟（2010）〈就是要你管-嘉義市國際管樂節推手聯訪（上），嘉義：嘉義愛樂學會〉。

賴萬鎮（2007）〈嘉義市國際管樂節的回顧與展望，美麗嘉義，第205期，嘉義：嘉義市政府〉。

遠見雜誌（2009）

中正E報（2009）〈馮朝君熱愛管樂 管樂節幕後推手〉，嘉義。

經濟日報（2007）〈倫敦創意產業發展路，台北〉。

自由時報（1997）

## 二、英文部分

1、Ashworth, G. J. and Voogd, H（1994），“Selling the City:Marketing Approaches in Public

- Sector Urban Planning”, Belhaven Press.
- 2 · Carmona, M. (2001), Implementing Urban Renaissance, problems, possibilities and plans in South East England. *Progress in Planning* 56, 169-250
  - 3 · Couch, C. & Ropewalks, A. (2000), Urban regeneration and sustainable development in Britain. *Cities* 17(2), 137-147.
  - 4 · Crane, D. (2002), Culture and Globalization : Theoretical models and emerging trends, in Crane, Diana etc.(Ed.), *Global Culture : media, arts, policy and globalization*, NY: Routledge.
  - 5 · David P. Varady and Jeffrey A. Raffel (1995), ”Selling Cities”. State University of New York Press.
  - 6 · Donald F. Smith, Jr., and Richard Florida(1994)”Agglomeration and Industrial Location: An Econometric Analysis of Japanese-Affiliated Urban Manufacturing Establishments in Automotive-Related Industries”, *Journal of Economics*
  - 7 · Getz, D. (1997). *Event management & event tourism*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold
  - 8 · Gidron, Benjamin, Ralph M. Kramer, & Salamon, Lester M (1992) .*Government and the Third Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Press.
  - 9 · Geertz, Clifford. 1973. ‘Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture,’ in *The Interpretation of Cultures*, pp3-30. New York : Basic Books.
  - 10 · Houghton, G. and Hunter, C. (1990), “Sustainable Cities, Regional Studies Association”
  - 11 · Kolter, P. and Haider, D. H. and Rein, I. (1993), *Marketing Places*, New York: The Free Press
  - 12 · Holcomb, P. A., Seefeldt, K. S., Trutko, J, Barnow, B. S., and Nightingale, D. S. (1993) *OneStop Shopping Service Integration: Major Dimensions, Key Characteristics and Impediments to Implementation*. Washington D. C., The Urban Institute
  - 13 · Hoppenbrouwer, E. & Stead, D. (2004), Promoting an urban renaissance in England and the Netherlands. *Cities* 21(2), 119-136.
  - 14 · Kuhle, S. and Selle, P. (1992) *Government and Voluntary Organizations: A Relational perspective*. Aldershot: Avebury
  - 15 · Kernaghan, Kenneth, 1993. “Promoting Public Service Ethics: The Codification Option ” , *Ethics in Public Service*, Richard A. Chapman ed., 15-29
  - 16 · McDonnell, I., Allen, J., & O’Toole, W. (1999). *Festival and special event management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd
  - 17 · Molton, Lynne & Anheier, Helmut K. (2000) “Public-private partnerships in the United States”. in Stephen P. Osborne(ed.), *Public-private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London and New York: Routledge.
  - 18 · Moxin, B & Guettler, S. (1995), *Exploring America: through its culture*. Washington DC:

- President's Committee on the Arts and the Humanities. Raphael, A. (1990), From Popular Culture to Micro-enterprise: the history of Brazilian Samba Schools. *Latin American music review*, 11:1:73-83.
- 19、Smith, S. R., & Lipsky, M. (1992). Privatization in health and Human Service: A Critique. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 17(2)
- 20、Salamon, L. M. & H. K. Anheier (1997) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis*, Manchester University Press
- 21、Wolf, T., 1999, *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty First Century*, New York: Simon&Schuster.
- 22、Weisbrod, B. (1997). The Future of the nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4):541-555.
- 23、Salamon, L. M. & H. K. Anheier (1997) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis*, Manchester University Press

### 三、網站資料：

嘉義市文化局 (2010)，嘉義市管樂節資料

[http://tw.wrs.yahoo.com/\\_ylt=A3eg86e3cPpLXK8AH3Br1gt.//www.cabcy.gov.tw/](http://tw.wrs.yahoo.com/_ylt=A3eg86e3cPpLXK8AH3Br1gt.//www.cabcy.gov.tw/)

台灣管樂協會網站

<http://www.hometown.org.tw/blog/tbanda/communityAction.do;jsessionid=DA7BF810904F729D27A1F49A952F2F14?method=doCommunityView>

交通部觀光局觀光政策白皮書(2001)

<http://admin.taiwan.net.tw/auser/b/wpage/pagel.htm>

文建會文化白皮書(2009)

<http://www.cca.gov.tw/public>

吳建儀 (2006) 城市慶典：城市節慶活動與文化觀光結合之探討-以鄭成功文化節為例

[http://tncftmm.blogspot.com/2006/04/blog-post\\_1397.html](http://tncftmm.blogspot.com/2006/04/blog-post_1397.html)

文建會網站：文化觀光VS. 創意經濟-以藝術節構想城市競爭的思考

[http://www.cci.org.tw/article/article\\_detail.asp?sno=233](http://www.cci.org.tw/article/article_detail.asp?sno=233)

馮朝君 < 樂音滿桃城 畫說諸羅 > 藝都傳奇網站

[www.cabcy.gov.tw/96spring/art2.html](http://www.cabcy.gov.tw/96spring/art2.html)

人民日報網站 (2002) 節慶拉動當地經濟的發展

<http://www.people.com.cn/BIG5/paper49/7840/745548.html>

聯合國世界觀光組織網站

<http://www.unwto.org>

世界管樂協會網站

<http://www.wasbe.org>

## 附錄一 訪談實錄（一）

時間：99年4月30日 下午2:00至4:00

地點：嘉義市社區大學辦公室

受訪談人員：

余坤龍：現任嘉義市教育處長，曾任文化局副局長，及管樂節主辦科長

賴萬鎮：文化中心主任、文化局局長、教育局長、現任社區大學理事長

吳平如：嘉義高中訓育主任、嘉義市管樂團團長

邱佳春：曾任管樂節承辦人員(8屆)，現任嘉義市政府企劃處課員

訪談者：蕭苑瑜

訪談工具：筆、紙、錄音筆

訪談內容如下：

蕭苑瑜（簡稱：蕭）：在座各位對管樂節的期待是什麼？及它的核心價值？

余坤龍（簡稱：余）：我先講我個人的看法，對管樂節的期待，當初在辦這活動的時候，希望它成為嘉義市一個重要的節慶活動，但以現在來看，它好像也是嘉義市最重要的節慶活動，當時我們在籌辦管樂節的時候，其實是做一個國際交流，也提升了在地的管樂水準，當時也希望嘉義市管樂節有朝一日能名揚四海。當開始辦的時候，它只是一個地區性音樂活動，當時的賴主任也希望能夠擴大邀請其他縣市的管樂團隊，進而邀請國外的團隊，到97年我們邀請北大附中及澳洲的管樂團，後來澳洲那一團沒有來，從小而大的節慶活動，然後也有野心想讓管樂節成為一個全國性活動，甚至國際性的活動。所以它是一個由小而大的活動，而不是一開始就是國際性的活動。在管樂節的發展，在文化中心成立前，我想有它的根基存在，這等一下由吳平如團長來做說明較恰當。我的部份則為當時我承辦時核心的想法。

蕭：那你認為現在認為管樂節的核心價值是什麼？

余：我只能以當時我承辦時來講，希望音樂它不只是音樂活動，也是一個交流活動，

蕭：那以目前來看呢？

余：當然社會負予它更多的附加價值，例如它有兼負了城市行銷，產值的部份，譬如文創產值的部份，因為它的節慶活動越辦越大，社會的期許也就越高，這是我們當時在承辦的時候包含1997年國際管樂節及2000年亞太管樂節，這段時期，除了帶動市民的參與，它是一個管樂的集合，給市民一個參與國際節慶活動，但當初的想法比現在更單純，那現在的節慶活動辦大了，則有一些附加價值，其它附加的活動也加進來，早期在辦時的想法跟現在在辦的目標可能會有不一樣地方。

蕭：所以早期在辦只是一個單純的音樂活動…

余：我指的單純，是純音樂活動。

吳平如（簡稱：吳）：當時我們沒有想到核心價值，只是想推廣音樂，我甚至可以講我是一個無心插柳，柳成蔭。我們一開始是想把嘉義高中樂隊弄好，參加區域的音樂比賽會得到冠軍，得高分，於是就找到馮老師來教管樂，於是就把管樂推廣下來，從高中職推廣下來。那當時是因為賴局長，它發掘我們的管樂..因為我們自己私底下也辦了管樂的活動，賴局長也發現這音樂也可以變成一個藝文活動，於是就辦了第一屆嘉義市管樂節，當時嘉義市管樂團還沒成立，我們是83年1月底才成立管樂團，當時我們辦這活動，也是有個樂團來配合，我們當時的動機是這樣。當時的團長是賴萬鎮，但只是掛名的團長，實際的運作是我….

賴萬鎮（簡稱：賴）：吳老師是副團長….

吳：因為當時想應該要跟文化中心有密切的結合，後來因賴局長接團長可能較不方便，所以就由我來接團長。基本上，當時我們只是想要推廣一個音樂教育，社教的活動，後來辦的…剛余處長講的，第四屆開始邀請外國樂團來參與，北大附中，所以就開始有了趨向，後來因文建會為獎勵地方小型展演活動，有補助經費，所以賴局長就認為這很好，可以做一做的，這還由當初的社教的核心價值。

賴：我簡單報告一下，其實一開始的核心價值是有的…其實管樂節的發想是來自我這邊，為什麼會有管樂節的構想…是奠基在嘉中的管樂隊的基礎上，而且在嘉義高中職的管樂風氣已經形成了，有這樣的氣候，我們才把管樂，在文化中心成立後，成為一個重點的項目。管樂節的由來是我從法國亞維農藝術節那得到的靈感，那時想文化中心成立要什麼…如果沒有想到一個重點，人家不會很注目，整個成效也不會出來，法國亞維農藝術節已辦了70多屆了，亞維農是一個5萬人口的小地方，它們一個活動都吸引4、50萬人，所以我想嘉義市也應該選一個值得的這樣的活動，剛剛好管樂就有這個基礎，所以就以管樂做為出發，剛開始的時候，很可憐只有3萬元去做連續7個晚上的演出，規模很小，但到今天一直衍變下來，到今天的成效與規模，當然要感謝余處長、邱佳春小姐、他們兩位是我把發想給他們，他們實際去執行的，讓這個管樂節更細緻化，文化中心、文化局加上管樂團，吳團長、行政總監、藝術總監、馮朝軍、曾膺安…這樣的小團隊的運作起來，一年一年規模越來越大，到我們離開的時候都已經超過100團了，這是管樂的發想與核心價值。當時文建會副主委陳其南認為各縣市都要有一個小型的國際性展演活動，然後會有更多的預算補助，也就1997年那年，由嘉義市管樂節衍變成嘉義市國際管樂節…所以嘉義市是搭上文建會的政策，其實文建會早期有找學者專家來規劃哪個縣市要辦什麼活動，那時給我們的資料是辦女性主義的活動，以女性為主題，因為嘉義市的歷任市長都是女性，我們接到這訊息，感覺女性主義要辦成一個活動，可能…因為它比較是學術討論的，那我們已經有5年的管樂做基礎，我們就把管樂轉變為國際管樂節，把資料送文建會，文建會也核可了，1997年全台各縣市都有，但目前還在辦的，我想不到5、6個縣市，花蓮的石雕、雲林偶戲、苗栗木雕、新竹的玻離、嘉義管樂…那新竹與花蓮是兩年一次，嘉義市是一年一次，從未間斷。

蕭：對嘉義市管樂節的期待？

余：當然曾參與管樂節的承辦，希望台灣人能引以為傲的活動，這樣的節慶活動很容易

跟國際產生共鳴，很多交流機會，那以現在來講的話，嘉義市管樂節曾辦亞太管樂活動，在明年也將辦世界管樂年會的活動，這些活動在嘉義市，能夠讓嘉義市引以為傲的重要節慶活動。

邱佳春（簡稱：邱）：我是從第三屆開始，所以跟各位先進講的，都是從地方型的活動開始，那時候我所看的，是這些辛苦耕耘著他們的熱情，如果沒有熱情與耐力的話，這活動推不下去，這不只是經費哦…當時賴局長是籌措經費，辦活動節目冊要印、樂器要借，但是就是他們同心合力，那時都很克難。他們的熱情與…就是要讓深耕，因為你教育英才就是要深耕，高中培育出來，他們到了大學，可能課業壓力中斷了，所以要向下紮根至國小，這些老師經驗的傳呈，所以我覺得它的價值面就是要教育紮根，一個活動如果沒有這些學者、教育紮根，活動可能辦一兩屆，你有錢就是扎下去，然後就可以邀請很多的團隊來，那管樂節成為國際，就是我們有基礎，我們有這個程度，我們要跟國外借鏡，大家在這演練做交流，那這樣傳承下去，讓人家覺得在這有看到好的團隊，有專業性的，這樣去交流才有意義存在。要不然活動大家都會辦，只要錢一札下去，文宣一搞，行銷，甚至上國際媒體，反正就是買廣告，所以我就是看到這些人的熱情，如果沒有熱情，只拿錢札。剛賴局長、余處長、吳團長講的，我看到的是以前這些高中生，現在變成指揮家，變成樂團的藝術總監，行政總監，然後他們去學校教這些學生、小朋友，你看這些小朋友，學校重視了，余處長這支持，你看那時玩西洋樂，樂器都很貴的……

吳：一個編制…大概要花 600 萬，當時獲得黃永欽省議員的協助爭取。

邱：你看現在都由教育局的資源下，市長也支持，學校有了這些樂器，學生有了演練的機會，這樣傳承到大學，等到研究所畢業後，或回到樂團，他要回饋到我們的家鄉來，所以我的看法它是一個好的 cycle。從嘉義出去的管樂人才，喊的出去的都有名字(號)啊…。譬如未來他是世界級的指揮，他是來自嘉義，這也是我們嘉義榮耀……

賴：我打個插…。我上星期誤打誤撞到后里的薩克斯風的張連章…遇到老闆娘，她跟我做導覽，她說她非常感謝我們嘉義市的管樂節，她四個的女兒都是學薩克斯風，他們組薩克斯風團，每年都來嘉義市參加管樂節，他們的薩克斯風每年都在管樂節展出，所以就是有這樣的活動，全台只要喜愛管樂的人，都會來嘉義朝聖，這是我們構想中，會去國外朝聖，我們也希望這樣一直運作下去，20 年 30 年以後這樣，也希望投入更多的預算，活動辦的更大，國際上的一定也會來嘉義朝聖。這一定有它的效果，這是我們當初第一屆辦的時候，有這個影像在那。

吳：局長很有遠見…其實我參與這活動，是抱著以推廣樂教活動為主，沒想會辦到這麼的轟轟烈烈，局長與兩位都跟我指導很多啦，我們是負責操作，整個規劃及構想都是他們在處理的，我們為什麼會配合呢…是我們感覺到音樂教育在我們中國人是較稍微被忽視的部份，所以對學校來講，是很重視，但對社會上來講，…公信力不是那麼的好，所以我們現在能做到管樂的風氣推廣出來了，我們主要透過管樂把整個音樂都推廣了，你看我們管樂向下紮根，也是因為我們辦管樂節，我們想外地都來這麼多隊伍，那我們嘉義有幾個隊伍，有隊伍也要夠水準，而且這也不是從天而降的，一定要從下紮根，那個時候賴局長、我、馮朝君..我們幾個就去見張博雅張市長，就提到向下紮根的問題，

張市長非常重視，就說跟當時的教育局長林清強，就法令上有何問題，教育局那說 OK 的話，就這樣去做，林局長就說沒問題啊，就造著這樣去做，所以才有北興國中管樂班，後來博愛國小、…國中，為什會選在北興國中，當時有一說是校長要從新港過來，另外一點是地理位置很重要，因為北興國中成立後，必須靠我們管樂去扶植，他們人沒有，樂器沒有，經費也不很多，但他們離文化中心很近，他們一開始在文化中心練習，他們走路過來，而且各部的指導老師都是我們樂團的，就這樣把他們帶起來的，他們後來漸漸茁壯以後，才改聘指導老師來加以指導，像到現在為止，他們的指揮才是我們管樂團的，以前是曾膺安曾總監，現在是邱文仁，所以說國中是第一部我們帶下去的，另外有國中之後呢…就國小的…國小配合，以後就可北興管樂班了..一路下來的，當然往上的環節的話，我們嘉義高中有管樂班，有樂隊，還有其他的…嘉女也有，他們也都到很好的大學，因為不少人後來也到我們的樂團來，嘉義市管樂節及嘉義市管樂團有一個很好的連結，把好的管樂人才留下來，不然他們沒有任何的關連跟線回到嘉義來，這跟管樂節發生關連，這是個很重要的一點，我們現在很多的團員，都是當年北興出來的很多，所以紮根的工作已經慢慢的在形成。我們嘉義…不只嘉義市管樂團，青少年聯合管樂團，所以已經有第二個比較有水準的團出來了，這對嘉義市來講是很好的現象，

賴：還有一個青年管樂團，十幾個人…

吳：聯合的比較大，三、四十個人…嘉北…這是好現象…以後走的很好，以後大家都可以這樣走了…我們也希望嘉義有很多人跳出來支持管樂，第三個團…第四個團都可以…大家互相競爭也不錯，…平常欣賞音樂的人就逐漸養成…

賴：這先暫停……接下來繼續…

蕭：那賴局長對管樂節的期待…

賴：這我留在最後…

蕭：你們在主辦的過程，影響組織運作的因素？內外部因素會影響組織…

余：初期的話，要辦國際性活動…我以 97 國際管樂節來講，嘉義市第一次要辦國際性活動，要邀請國際的團體，他們對嘉義市其實非常的陌生，這是我們外部的威脅，對嘉義市並不是很了解，當時的口碑，只侷限於嘉義市或全國，所以當時要邀請國外團體是透過很多的努力，是透過包括葉樹涵葉老師引薦日本的秋山紀夫，外部的力量，要透過外部的人才能邀請進來，所以那時候必須透過這個力量來邀請國外團體，…

吳：當時有個關鍵，葉樹涵那時候還沒有那個大的能力去邀請外國的團隊，後來他找到世界管樂協會的理事秋山紀夫，後來葉樹涵他自己也有能力了..他自己也成為 WASBE 的理事，所以他那時候還不是理事，所以他沒有那麼大的能力去邀請國外團體，他是透過秋山紀夫的邀請…所以秋山紀夫當時是他邀請國外團體來的，秋山紀夫也常常來嘉義…幾乎他每年都有來，

賴：葉樹涵跟我們管樂節幾乎是相輔相成…互相都有正面的成長，我們管樂節需要葉樹涵他在國際上…他有他的人脈，他們也都會引進國外傑出的團隊，尤其以日本與哈薩克為主來台灣演出，因為嘉義市管樂節活動，葉樹涵是嘉義市管樂節的顧問，是市政府正式聘任的顧問，所以因為這樣，也讓他在國際上能增加他的份量，他才能當上理事…相

輔相成…

余：所以當時的一個最大的問題邀請國外團體，在國內的部份，也面臨同樣的問題，你要讓其他縣市的團隊來嘉義市朝聖，要如何讓他們來朝聖，邀請上也是很困難，就經費而言，比較知名的團隊，他的補助經費是非常的高，他甚至連管樂服裝的清洗，來回的住宿…等等他都列出來…這等於說他來需要你全額的補助，那我想以現在來講，這問題已經克服了，據我了解一直到了 2000 年，這些問題應該都已經克服了…也就是說我只要付你一點點相關的費用，因為經費無法滿足所有的團隊，一點點的費用是不是願意來，後來我知道就算一點點的費用，他們也都願意來，就算他們負擔一大筆的費用都願意來，所以就像賴局長提到的，從初期的邀請他..他提出了很多的經費的負擔，到了現在他願意負擔很大的費用願意到嘉義市…這是經過這樣的轉折…相當的影響才會變成這樣的成果…當時我印象最深刻是 97 年是嘉義市知名度的問題…2000 年時剛好碰到 921 大地震、1022 大地震，那時候所有國內重要的活動都停辦了…我記得我當時跟市長報告請示，嘉義市管樂節…在那情況..連全國運動會都停辦了…那 2000 亞太管樂節是否要停辦?張博雅市長那時斬釘決鐵的表示這個時候最需要音樂來撫慰人心，嘉義市管樂節決不可因地震的原因而停辦，事實上那時國外的團隊，我記得那時候國外團隊因台灣大地震、1022 大地震而不來，這是很大的危機，其實當時前置性的工作都已準備好了…所以當時國外團隊從當時的 10 多隊降到 6 隊

賴、吳：都降到好像 7.8 隊…還是 4.5.6 隊…

余：大概有這樣的危機存在…

蕭：內外部因素影響組織的運作..譬如像剛講的…文建會的政策

邱：我是從第三屆開始回到文化中心…他是市府的附屬單位，是教育局底下的單位，是辦小型的地方活動，等到辦國際性的活動，那種經費的奧援很多，同時你到動員的人力物力，以亞太來講，文化中心的一個組，余處長以前是在推廣組，我們一個組才幾個成員，那時候還未擴展到整個文化中心的業務，那時候的活動都是這樣，所以那時候的組織都是推廣組，當活動越來越大的時候，像 97…北大來的時候，就有國外的團隊來了，開始就有不同單位要來配合，譬如說管樂器展、雕塑的藝術、戶外的裝置、這就會跨到其他的局處…還有就是管樂節辦理的時間點…第一屆在辦都利用春假，後來怎麼樣調整到年底…

吳：為了配合國外團隊，所以 97 那年辦了兩次，

余：第五、第六是同一年辦…

吳：第五屆是春假辦…第六屆是年底辦…

蕭：所以是配合國外團隊改在年底辦…

吳：對…對…對…

邱：因為 Christmas…

吳：Christmas…到新年

邱：再到跨年…

賴：經過幾次的討論…這個時間最好..配合國外團隊，又是除夕，管樂跨年晚會…聖誕

音樂會..然後又是新年...幾個重要的主軸都可以這個時間點...

邱：所以在慢慢擴充的時候，也結合了幾個活動，你看我們局裡全面都動員了...還有你要辦跨年..有些交通動線的問題...放煙火..需要消防局...慢慢到整個市政府的單位要加進來，學校單位要參演，...所以由當初文化中心的活動，藉由這樣的活動，慢慢的擴大到市府的組織，就要開跨部協調會...副市長來當主持...層級位階都拉到不小...

余：文化中心在辦的時候，還是要藉由外部的力量...文化中心的人員都是行政人員，外部的力量就是委託管樂團，那時候我們有一個很好的運作模式，行政的部份由文化中心來運作，技術的部份就完全仰賴管樂團，所以我們配合的非常的密切，運作非常的順暢。

賴：我另外要講的...嘉義市從來沒有跨年晚會，從有管樂節之後...我要再回塑看哪一年...開始有跨年晚會...就是以我們的管樂團隊來跨年...幾乎沒有演歌星...完全是管樂...效果也非常的好，一開始在文化中心廣場...一直膨脹到...一直到 93.3 廣播電台來找我，希望我們能辦像其他縣市大型的跨年晚會...我就去城煌廟去參加他們的董事會，前後參加了五次，他們才決議捐 200 萬辦跨年，請蘋果線上的人來承辦...第一次嘉義市的跨年晚會在體育場...現在好像辦了第六還第七年了...每年都辦...前三年都是用民間的經費...第一年城煌廟 200 萬，第二年及第三年是地藏庵，第四年就市政府的預算...就是黃敏惠市長上任那一年，，跨年晚會就是這樣來的...這是管樂節的延伸.....那內外部的部份，，我們早期在辦的時候..都是以文化中心結合管樂團這種的自行運作的模式在辦，換句話說就是小而有力的方式，那後來四五年之後，一個外部因素，就是審計室的干預，就是大型活動超過多少的經費就要上網招標，

蕭：採購法嗎？

賴：對..對...就是採購法...以前我們都是在模糊的地帶，我們就直接找管樂團來做，後來就是嚴格要要求依法辦理，要上網招標...也就是新的模式..現在就是經紀公司標走...，第一年好像民視標到..第二年..

蕭：所以管樂團是辦第一屆到第十五屆...??

吳：到十五屆...

賴：第十五屆以後就是經紀公司來承辦.....

邱：那時採購法好像開始了.....

吳：其實採購法對我們這種運作模式，

賴：這樣的內外部因素的好壞也可以評估...

余：這是你上次跟我要的資料..我找到的...這是 1997 跟 2000 年的經費...97 的經費大概是 1900 多萬...2000 年文建會給了 1060 萬，新聞局給 8 萬，文化基金會編了 150 萬給我們...市府編了 648 萬...這是我掌握的資料...那資料你可能還要再查證...那年我們還有賣電話卡，還有贊助的經費...這是我回去查我筆記所記的...

蕭：好...謝謝...

余：我有行程先離開..若有問題，電話再聯絡...

蕭：好...好...電話再聯絡...

吳：那我繼續談...內外部因素...能這麼久的運作...在我們早期的時候..國際管樂節之

後，就是還是以管樂為主軸，周邊的活動啲它配合，但這樣跟馮老師，曾老師他們談…他們覺得幹嘛要搞這些東西，只要用管樂就好了…但當時以我的立場是覺得不能只搞這東西而已，只搞一個音樂活動，久了會很枯燥，會把它活潑化，用不同的方式做呈現，這我跟他們講就是內部溝通了…就是要說服說他們不能關在門裡辦活動，我們辦活動是面對社會的群眾，不是只有面對你們這些玩音樂的人，對他們有很大的幫助，把眼界打開了…不是只有辦音樂…賴局長我們當初不是要到西區去跟那個…那個…園遊會一起會…哦！我們裡面都很反彈…到底誰為主啊…後來我想我們的堅持是對的…你不能把主軸拋掉，否則會跟童玩節一樣…童玩節為什麼會不好搞…我們去不是玩童玩的..是去玩水的…對不對..就是掛羊頭賣狗肉，我們變成那樣的情況下，也許會有一段時間很新鮮，可是一但你把主軸變成那東西後，主軸就會被淡化了…童玩節就變成幾個點在玩水…對不對..同樣是搭配他們的，他們變成童玩不是主角…玩水才是主角…那如果我們管樂也是變成是配角了…園遊會的東西或嘉年華的東西變成主角了…是不是會讓大家會質疑那是管樂節嗎？我們變成什麼其他東西去了…所以認為既然是管樂節的話就要堅持管樂的主軸在那…加了很多附加東西是很多的，可以相輔相成的，應如何取的平衡的…這是我當然在…那我們把它克服了……圓滿的互相協調..還是以管樂為主軸，其它東西再附加再裡面…所以辦活動..有時就是理念的問題，會產生干隔不入，如果沒處理好，就有可能會停掉了…或變質掉了…所以要永久的朝這個主軸的下去，才不會被人家笑掛羊頭賣狗肉，

賴：我順便談一下，管樂節為主軸這是非常的清楚，但是我們的管樂節也面臨一個，跟其他活動我們吃虧的地方，第一個我們管樂的活動一定排在晚上，星期一至五白天來嘉義市，一定感受不到有在辦管樂節的活動氣氛就沒有，那怎麼樣能夠以管樂為主軸，但是也要吸引平常日來的人，所以我們就設計了幾個活動，未來應該可以繼續再配合的，第一個…97年的裝置藝術大展，非常成功，是當時省政府文化處補助600萬，由在國際上有聲望的王文治來主導的裝置藝術大展，把火車站變成總統府，把它變裝…

邱：岳飛銅像包起來啦…

賴：對…對…然後在文化中心廣場，有好像作品都好新奇…

邱：我們的番薯會唱歌…

賴：我覺得如果沒辦法每年搭配這個，至少兩年辦一次裝置藝術大展及結合管樂節的時候，這樣才能吸引更多人…那第二個我們後來就衍變成石猴戶外創作…也很有吸引力…平日來還有石猴可以看…但吸引力不像裝置藝術大展，那至少還有活動在那…以後如果可能的話…一年用裝置藝術大展，一年用石猴，不要每年都石猴的話，也許會更有活力…那以前也都搭配民俗園遊會，有些時候是回憶參半，平時可以來逛逛，買些東西吃，還有像踢毽子，打陀螺…毀的話是它會製造髒亂，這東西環境會受影響…然後有時候它的攤位不是很純是屬於民俗的…那如果能夠很純的民俗文化及維護環境美觀，我是覺得可以搭配管樂節活動，也可製造這種節慶的氣氛出來…不然這一點我們管樂節是很吃虧…雲林我去參加布袋戲偶戲節…一樣白天也沒人…偶戲也是晚上..星期日下午才有動態的，活動式的，都會遇到這問題…靜態的像石彫或玻璃的…那個是以展覽為主…

影響就比較不大，我想這是以組織才怎麼搭配主軸再搭配相關的活動，讓管樂節的內容更充實，更活潑，更吸引人，這是未來要去做的…。

吳：那後來我們還在辦的時候，又新增的創意踩街，心情小語啊…以前有攝影比賽，這是周邊很好的活動，現在我們有個構想，是如何讓觀眾有參與感，我有參與感，而不是我只來看，我可以在這裡扮演一個角色，朝這個方向做的構思，比如說我們除了讓評審打分外，叫觀眾票選，這是最直接讓他參與的，那我們公佈誰是最得人緣獎，就是票選的…他表現優異得第一名，第二名，第三名，，，那另一個是觀眾票選的，觀眾最喜歡的團隊，評審有他的專業的考量，老百姓是看熱鬧，熱鬧也是很好，以專業的考量總不能以華眾取寵變第一名，真是很有水準的把它失掉了…我想這是在藝術的人都不能有這種情況，所以說可以弄個票選，讓他們有參與感，那你票選有得到名的，可以去抽獎，…鼓勵他投啊，獎品不一定要很高貴…我們可以用些簡單的、普通的東西做抽獎，我們以前也有這些構想，將來能讓群眾自己能參與在這裡的東西，以前有做過「聲音的園遊會」，我們擺很多的攤位，裡面有很多有關音樂的東西，比如說你認識哪些樂器，或聽到樂器聲音，知道是哪種樂器的聲音，最後那個大聲公比賽，等等會有很多站，如果你每一站都通過，可以換個紀念品，這可以讓社會上人士親身參與音樂活動，這就是一些構想，我們提出以後，希望現在的文化局人員及外包的都可從這方面思考，也會帶來一些人潮，所以說讓參與的群眾有參與感的話，會帶來他再參加的意願，……我等一下會影印給你…嘉義市管樂節的回顧，從最早開始，一直到我們結束辦理，最後這幾屆我有非正式參與，咨詢的方式…擔任評審委員，……那我要講的是說主要是政府採購法的問題，因為好幾年了…地，賴局長那時候有沒有…？

賴：沒有..那時候是還沒有…

吳：是你離開以後…..？

賴：是後來那幾年…是有，只是還沒嚴格執行…

吳：後來這三、四年..

蕭：採購法應在 2000 年前後就有了…只是可以沒那麼嚴格…

吳：對…對…沒那麼嚴格，但被審計室糾正，糾正了三次，到了第四次以後，市長好像有點不敢，不敢太碰這問題，那她就看文化局怎麼辦，所以說市長是聽局的意思，局裡堅持的話，就可以，但局裡大家就不願去付這個責任，以後出問題要負責的，所以說就要上網，那為什麼我們不上網，不是我們不夠資格，我們最大的問題是我們人手不足，我們那時在辦是文化局裡面的人跟我們配合，兩方的人數來幫忙，可以一旦我們外包以後，局裡就不能插手了，就只有我們四、五個人在玩這東西，開玩笑我們怎麼玩，所以這是除了採購法的問題，那為什麼我們不去做呢？我們人手不足，那時在辦管樂節的時間，我十天都早上 9 點以前出門，晚上 11 點才回家，都吃便當，

蕭：剛剛講…從一開始的地方型學生活動，到後來文建會的政策，到加入周邊活動，影響的因素是什麼？還是只是構想…像地方型的轉為國際型。是文建會的政策，..

賴：我們是搭到文建會的政策，沒有文建會的政策，我們也沒有那個經費…

蕭：在這十八屆下來，經費是否會影響你們辦活動…

吳：經費雖然會有影響，但我們都在克服，我們曾經最少用了 5、600 萬就辦了，平均都在 5、600 萬，國際的活動用 5、600 萬在辦，你不知道我們當初是多辛苦，只有 1997 及 2000 年的時候，文建會補助較多的時候…。但到現在我覺得對我們不公平，自從我們不辦以後，外包以後你看是多少經費給他們辦，

賴：這個也是個發展的階段，

吳：這對我們很不公平…我們那時都只有 5、600 萬，現在都 1000 多萬在辦，

賴：現在都 2000 多…

吳：對…我是說一開始…16 屆開始就 1000 多萬了，

賴：如果經費越充裕，會帶來兩個不同的效益…第一可以邀請更多的國外團隊，而且是國外最好的團隊，好團隊就會有魅力出來，第二，你行銷的預算就有了，這兩個條件加下去，這對整個管樂節的效益，台灣整個喜歡音樂的吸引力就起來了，就不會像我們當初辦的那麼辛苦，…。

吳：所以坦白講，我們遭到很多批評，你們宣傳不夠！你們宣傳不夠！我們怎麼跟人家講我們要宣傳，錢在哪裡，，？錢是你們的事情啊，…要把宣傳經費編出來啊…我能編嗎？我們沒辦法弄到錢啊…我們就是 5、600 萬，你們自己是分配，我記得當時高雄有一傳播公司因嘉義人，我們只有給他 2、30 萬或 3、40 萬做行銷，這能做什麼東西，

賴：老實說以辦國際的這些活動，我們嘉義市管樂節，在 16 屆以前，都用 5、600 萬來辦，幾乎是不太可能的，你說在花連、新竹他們辦的費用都比我們多，

蕭：經費那時候怎麼會不足…？

賴：那時候我們市政府本身的預算就是那樣而已…文建會的補助都 200 萬，頂多 250 萬左右…。

吳：還有一個，我們辦完 2000 年的時候，不太記得是 2001 或 2002 年，我親自到文建會去，他們答應給我們 500 萬，後來沒下文了…。為什麼？受到一些影響說他們中央政策改變，每個縣市給 100 萬，他們本來重點，好的給 500 萬，更好的給 800 萬，不好的就不給了…。後來不是啊！他們為了一些政治考量，說每個縣市給 100 萬，最後的情況我了解，很多人拿了 100 萬不能辦就交回去了，有的硬消化預算消化掉…。有的還不及消化掉，就把它退回去繳庫啊…。這就是說我們那時候辛苦來講，中央的政策太相愿化，他沒有真正把一個辦的好的節慶繼續的支持鼓勵它，

賴：文建會也要面對各縣市立法委員的壓力，所以它後來有個緩衝是，多給 100 萬或少給 50 萬，那你至少可以拿到 150 至 250 萬，好的話就拿 250 至 350 萬，那我們管樂節他們每年都幾乎給我們 350 萬上下，

吳：那一年..我們說是遲來的，我們覺得沒那麼多錢，地..現在有了，我們再補給你們，譬如有別的縣市退回來的，它再把它補給我們…。後來變成後知後覺搞這個事情，我覺得中央的政策也是要去考慮的…。我希望以後辦的好的團隊能給他多一點補助，辦的不是怎麼出色，就不要管他了。

賴：他是很自然的…很多縣市都已經消失了…。像基隆只辦一屆的現代音樂季…桃園辦詩歌節也無極而終了…只辦了一年或二年就沒了…新竹縣花甫節…現在也沒人在談

了…。南投竹彫也沒了…

吳：反正好多都沒有了…有的辦二.三辦也沒了…

賴：嘉義縣好像本來就沒有國際活動…。台南市也沒了…

吳：我再來講我們嘉義市的問題，市議會也沒有多少預算給我們…他們都在算有多少產值，像我們在藝文界的是說對我們太苛刻了，我在心裡上還是有不平之鳴，局長每次到議會備詢時，都被講，管樂節投資好幾百萬，產值多少？議員都會問這問題，.但對我們來講，這對我們是公平嗎？我們知道文化要創意要有產值，但是很多的文藝是沒辦法去算產值的，像我辦一個很有名的畫展，有的有收門票，跟畫展的保險，跟運費，跟整個員工用價，龐大的預算也無法抵回門票的收入，奧賽美術館辦的投資了多少下去，它不是說要從美展收回多少的產值，它主要的是藝術推廣，看到世界很不容易看到的東西，這是開眼界，所以說任何一個藝術一定要去講產值嗎？我們可以以文化與產業結合，那是可一部份去做，不是每個都這樣，像你們的碩士研究論文，也要把這釐清一下，不要讓很多，，，認為要辦一個活動就要有產值，這是個誤導，所以說文建會如果說每個文化活動出來，都一定要有產值的話，絕對不可能吧！

賴：產值是一個努力的方向，那我們也要盡量的提高產值，都沒有錯…

吳：提升是沒有錯，但不能誤導大家說，文化活動就一定要要有產值，

賴：不要因為要要求多少產值，就把這文化活動取消，不要辦…。這可能

吳：其實童玩節也是面臨同樣這個問題，他為什麼停掉，因為虧損嚴重，虧損上億，所以換個縣長上來，發現虧損那麼多，不要辦了，，，，

賴：其實也是宜蘭的童玩節新鮮感慢慢沒有了…

蕭：其實節慶活動是以文化或產業為出發點…。古坑咖啡可能以產業為出發點，那我們可能就是以文化為出發點…帶動一些…

吳：對…我希望能釐清…及發揮你們的力量…釐清這…藝文活動不是一定要以他的產值來衡量…

蕭：可能帶動它周邊產業…

吳：藝術的一幅畫，有時是無價的…。不是每個畫因有價而偉大…。是因為它偉大而有價…偉大而有價值…。不是有價而偉大…

蕭：你們在舉辦管樂前、後，管樂有何差異？好與不好在哪裡？

吳：你從官方觀察…。我從民間觀察…

賴：未舉辦管樂前，嘉義市民都說嘉義市文化沙漠…。很少有文化活動，嘉義市也沒有音樂廳…86年音樂廳才啓用…比較精緻的文化活動也就不會來，…第二…未舉辦管樂前，嘉義市只有零零星星的管樂活動…二場 或三場，舉辦管樂節之後，我們就把零星的管樂活動及表演，集合在一個管樂節的時段，不管是四天或五天，甚至後來拉長到十天…可以密集的欣賞管樂活動…讓管樂風氣更為..熱，時間一到大家就會到嘉義欣賞管樂…除了管樂節之外，平常像如果台北的管樂團要來音樂廳表演，也有這種節目…又像嘉中也會有校友的聯合演奏會…這是除了管樂節時間點之外，平常也會有的管樂節目…。如果沒有管樂節的話，這些活動會很零星…幾乎不太引起人家注意…

吳：以民間來講，從一開始的隊數十幾隊，擴充到 2006 年 100 多隊，你就知道推廣的效果是多少…這也帶動了一個產業…為什麼 YAMAHA 為什麼每年要贊助嘉義市管樂團 10 萬、20 萬…？或許有人會誤會我們在文化局擺攤子…收取費用.. 我說這是汗濡我們…汗濡廠商…他們是因為如果沒有我們... 沒有嘉義市管樂節/. . . 他們沒有今天…以後他們一個月賣 20-30 個樂隊…現在可以賣…隊…他又不是送錢給你…他是例行贊助我們…所以我們推廣這.. 以民間來講.. 像薩克斯風也是一樣的道理…因為我們推廣這麼多…需要的量就多…這是我們認為它的效益…第二.. 是我們對地方產生了很大的啓示作用…比如說我們在康健雜誌評比，藝文活動是被市民評比第一名.. 第二名的… 比如說我們的人口只有 25 萬多…而藝文場次…這樣平均下來.. 我們的平均場次很高…以台北.. 人口多. 場次多…但平均場次會低一點…你看一個 20 多萬人口的城市…有這麼多的藝文活動，是難能可貴的…市政府是重視這活動的… 這活動也得到人民的認同跟喜好…文化基金會也發揮很大的效應…它一年補助我們管樂團 30 萬，我們要演出 10-12 場，要巡迴，叫藝術歸鄉，廟口音樂會，要推這東西，他也把這責任交給我們，每個月選一個廟口，不用你們出錢，我們把音樂送到你們家裡，到社區表演，我們連續做了有 3-4 年，就在那時候我們被康健雜誌評比，光是一個管樂活動，一年就有 10-12 次，每個月 1 次，這可能是其他縣市可能沒辦法這樣做的…管樂的推廣，帶來市民文化藝術水準的提升…及文化品質

蕭：那您覺得管樂節之後，哪些是一定要保存下來的？

賴：當然要保存史料跟影像… 現在有射影的.. 製作 DVD，現在也有管樂心情小語的寫作，把參與者的回想作成一份記錄，現在有沒有做，不曉得，前幾年我們都有做手冊，就是所以參與演出的團隊的介紹，那手冊就是個成果，

吳：每一年的管樂節都一本的東西，把所有參與的團隊都簡介在裡面，那就是完整的資料，… 所以我說管樂節本身來講，是希望它能永續經營，變成我們嘉義市的特色，當然管樂是個主軸，至於像週邊的活動，就跟管樂節慢慢的結合了，像創意踩街，為什麼要給他評分，就是他出來的代表，表演的創意與管樂有關連，比如他要拿一些與樂器相關的東西，或者音樂裡要跟管樂有關係的，這整個過程要在裡面，搭配這樣，才能長久的經營下去，創意踩街我也跟文化局談了建議，我都你們這個制度不變的話，這個東西會漠落下去，因為創意踩街有獎金，有名次，那產生了，第一名的北興國中今年不參加，等於是個警訊，我今天特別提出來，參與的團隊好像不像以前的熱烈，這有兩個因素，第一是北興國中已經連續三年都得冠軍，你今年他參加剛好換校長，換校長是個關鍵，參加的話，我若得不到的話我怎麼辦，若得到話，是應該的，不得到，是我搞砸的，所以我停一年. 我剛剛來，如果這不能做適度的調整的話，明年的話北興是否參加也是在考量，另一點是，北興每年都得第一，其他的參與團隊就只有爭第二而已，而已第二往往也都固定的團隊，這會構成以後的參與感的熱度降低，精彩度也會不夠高，今年就有相當大的落差，好的很好，差的就慢慢出來了，所以我是建議，如果連續三年得冠軍的話，你把他列為表演賽，你不能把創意賽的獎金，但可拿表演賽的獎金，這樣有人往上推的話，後面就更有希望了，我是跟他做這樣的建議，所以我們在保留之中，要去思考如何的永續經營下

去，像創意踩街，必需思考永續經營，當然還有更多的方式讓創意踩街做的更好，更精彩，但我想基本上要把實務的問題先解決，否則…。像其他的也是一樣，像任何的比賽，都要注意到參與的人的熱度，不同的情況下，都要隨時的注意到的問題，觀察狀況，然後第二年有因應的措施做調整，每年做一調整，他有新鮮感，如果年年都一樣，我覺得我們文化局的人，也很會動腦筋，搞這麼多花樣出來，不簡單，可是同樣的道理，你搞了那麼多花樣出來，每年都要去檢討每一樣東西，要認真的去想一些事情，當然人也會異動，異動也構成我們管樂節的傳承的問題，像金龍也還不錯，他是從科員變成科長，他可以應付下來，他科長如果調走，沒有下來的接替人員，怎麼辦？這問題就麻煩了…。任何一個活動，人員的傳承，所以所有的參與人員，一定要有個備胎，或者大家都了解這事情，如果我只做我的。我只管我的，他調走，你就不知道他的，我是覺得說，我們管樂節到目前來講是不錯，但還是有這類似的問題，…。我在辦的時候，坦白講，他們都是靠我，來問我，我還是貫穿整個的……………

賴：一個活字典…。

蕭：所以你剛提到一個永續經營…。所以你認為應有什麼樣的運作模式？

吳：我剛談到…。要永續經營，你每年都要去思考他，小變化小變化，小進步，

蕭：但你剛提到人員有時會更換……。

吳：一個是活動本身，一個是執行人員，因為流官流官…官員流來流去…經驗傳承來講，我是覺得要…我希望從事管樂節的人員都要有責任心，有愛好心，這活動當然會帶來他的考績啊…。或…但同樣的道理，你要把這回饋給這活動，那是我不能掌握的，是每個從事的人員都能傳承下來，

蕭：那你覺得需不需要建立一個機制？

吳：我是覺得分工要合作，但是不是要選一些人來 cover 所有的工作，了解全盤的工作，除了科長以外，還要有一個人…

蕭：那你認為需要成立一個非營利組織結合產官學專家？

吳：你提的是很好的東西，但我不知道這到底做的到做不到，本來我是想說，像 2011 年，我就跟文化局講過，你們有沒有成立一個諮詢小組，裡裡有諮詢人員，有經驗的，慢慢的把他們找回來，到目前為止，我覺得他們還沒有做這件事，我不曉得他們會不會做不知道…。我是覺得這是很重要。現在就是牽涉到外包，前幾天我遇到了民視的事業處的鄭副處長…他就是在第 16 屆標到了，談了才知道，他們沒有在文化局得到充分的資訊，也不知道來問我，他們去問馮老師，馮老師剛剛沒有辦，人就是有一種心態，啊，…我不辦了，不要來問我，…人總是會這樣，我辦了這麼多年，看看你們辦了怎麼樣，所以就碰了釘子，但是他應該才跟我講才對，我講實在的，馮老師他會聽我的，我會有辦法讓他去了解為什麼要這樣做，他有他的個性，但我會把門打開.. 嘿…不是要這樣的…所以他們沒有搞清楚對象，就關起門來自己搞，搞了半天，出來就是這些東西，立饌堂也是一樣…。來了.. 民視也不跟他講，自己就摸索…摸索，也就是說很多的問題產生，表面可能糊的很漂亮，有問題就關在裡面就好了，這叫做沒有傳承的浪費…外包更有這問題…。

蕭：所以要永續經營…。

吳：很簡單…就只有一件事..像佳春，她有經驗的，大家組個策劃小組，現任的、退休的、教育處長，他以前也做過，大家有經驗找來成立一個策劃小組，很多事情就能夠解決，但我覺得不要選馮老師進去，他是非常好的人，做事不得了的人，犧牲自己，什麼錢都不拿的人，但他就是我就是這樣…這樣就這樣，怎麼都打不進去，他來的話，裡面會衝來衝去的…我就構了…講實在話，我就有代表性…管樂團就一個代表就好了…建洲也可以，但他是校長…我現在退休的人.還可以行動，所以我是應該參與到裡面去的人…不是我往臉上貼金，15屆來，我都是站在第一線的…什麼都做過啊…

蕭：所以委外給公關公司，但要有一個「策略小組」？

賴：委外可能回不來了….

吳：沒關係…但要有策略小組…

蕭：那你覺得 2011 年我們要呈現什麼？

吳：呈現什麼已不重要了…永遠現在講是不妥當的…他們已經有他們的構想了…我講了一大堆也可能是白講的，也會讓人討厭…

賴：2011 的團隊是 WASBE 推薦的…已經有 9 隊或 11 隊了…台灣的團隊還是一樣要遴選，大概也要審查…另要有一個管樂主題館在規劃中，如果管樂主題館在嘉中對面這個……但也來不及了…大概有在進行，但 2011 來不及了…還要有一幢音樂廳的樣子出來，……所以大概嘉義市的觀光旅遊的配套，2011 才會有影響，層面會更寬廣，

蕭：就你從以前到現在，就文化觀光，學校教育及城市整體的影響，你的看法？

吳：我講個概略的東西，有管樂之後，嘉義市民對音樂活動較活潑起來了…尤其節慶期間，參與…….像市音樂會，到音樂廳的是另一個團隊，觀眾的吸引度比較高，團隊後來他們刪減的比較多，你看他們一開始來朝聖，他們來報名時，都會列出我們曾經參加過第幾屆…第幾屆，反而列為他們重要事蹟的一點，我們也受到國外團隊的重視，所以我們當然把好的篩選…經費很限，場次很限…以前來這麼多，會外賽，會早幾個星期就來排，他們都要來，地方上有沒有人看不重要，只要來，有掛個名，我就很光榮，這就這樣形成了…這樣也會造成長期的熱潮，可是經費來講，確實會造成很大的負擔，而且也把一些沒有那麼好的也……市民現在也懂了…他們會說那團比較不好，不要去聽…他們都知道的，我感覺把市民的耳朵訓練出來了，這是很大的不同…(.好!我先走…接孫子放學)

邱：剛賴局長有提到管樂主題館，我們辦了十八屆了，像你有做研究，有做整理，但我們在這過程中，開發的產品，留下的文獻，射影的作品，但有時承辦人員的異動，或政策的改變…這些資料要收集很難吧…甚至我們的 T-SHIRT，紀念品…這些都是獨創性，若在現在文創產業來講，這些都是我們的獨創性，我們那時候為什麼管樂主題館催生不出來，就是一個活動辦到十八屆，留下的東西一定很多，那國外交流的紀念品，甚至跟國外的珍貴照片，十八年前算是老照片了吧…文化局沒有一個妥適的地方去收藏，甚至他可以五年或十年的回顧展，陸續整理成畫冊也好…這變成地方的文獻啊…現是你根本沒看到這樣…所以我是說管樂主題館的催生，也是一個城市的能見度的衍生，…為什麼？既然大家都知道來嘉義朝聖，他甚至會想看我阿公..阿媽或我爸爸在第一屆的時候.我身為他們的孩子，孫子..我可以來看看當時的活動照片，甚至像紀錄，可以集收藏，可以調影像

看啊…甚至收藏數位的影響檔，你上網公佈，民眾都有知的權利啊…文建會的藝術品..管樂也可以做成這樣…沒有硬體的，也可以做成軟體的數位檔，…有了這個計劃，才有辦法從第一屆到現在…像我們這些都還有印象的…你有什麼，甚至可以發一個什麼…全國徵求你有第一屆的什麼東西…就陸陸續續的收…一直收到管樂 20 年，管樂主題館催生的時候，你付予它的功能就越大了…不要說一個蚊子館…你可以說我是全國收藏最仔細的，是有歷史的主題館…那你有沒有想過，以前參與的人會老，但他有後代，會來看咧…這是一種榮譽感的留下來…活動是持續在辦，但民眾對他的印象是更深刻的…文獻的記載，這些人的回憶，文化局的文資是否有做管樂節的歷史記錄…要編預算去做…文化局你有這些資料…哪天我們這些人都不在了…

蕭：所以目前很多的研究者都想找這些資料…

邱：因為我們已打嚮出去了…

賴：現在在談的都是這些東西，但實務的東西散落在很多人的手上，

蕭：所以像管樂的發展，嘉義市最早是嘉中的畢業紀念冊發現的，是在民國 20 年，但往後的發展……不曉得吳老師是在什麼時候在嘉中推廣的…

賴：吳老師好們是民國 60 年左右…嘉中是嘉義市管樂節的濫觴。

蕭：管樂節之前的管樂發展…

賴：我剛提的陳木根先生他們的管樂團……佳春…我們以前辦的不是有一本成果冊…？

邱：就是這樣…以前我們辦的…現在換人，資料就不知道了…那時有成果冊，射影專輯…活動計劃…後來就不知道有沒做了…有的有做..有的沒做…後來好像都用影像紀錄了…

賴：但活動計劃…執行情形…那才是經驗的傳承…

邱：那些人都走了…那些資料怎麼會有…

蕭：吳老師應有第一屆的照片吧…

邱：他那有…

賴：我來做個總結…嘉義市國際管樂節歷經四任市長，二任局長，然後科長有五位，承辦人有 6 位，經過 18 年有這麼多人參與，還能這樣永續經營下去，應該是很幸運，也就是參與的人都很投入，也把參與管樂節當成一個很大的榮譽，締造了嘉義市的傳統，形成嘉義的一個傳統，既然是傳統，要喊停就不是那麼容易了…除非是政治因素…縣市首長都不辦了…現在縣市首長非常在意民意，民意非常支持管樂節，所以在這樣環環相扣之下，我覺得嘉義市管樂節會越辦越盛大，越好…而且我覺得我們黃市長非常重視這一點…他經費提高，很支持管樂節，經費比往年都有成長…經費比以前都充裕很多，他也很珍惜管樂節這麼多年的成果…而且爭取 2011 WASBE 更是她的政績…對市民而言，管樂節已經成為我們這個城市的容譽感…所以我們當初是有這樣的影像…我們的管樂節如果好好的經營下去，一定會跟亞維農一樣…越滾越大…所以要到今天 18 年甚至 20 年，是有很多幸運的地方…才能做到今天

蕭：所以管樂是嘉義市的驕傲嗎？

賴：是…而且我們很幸運參與努力過的人…

## 訪談紀實（二）

訪談時間：99年3月19日 上午10:30至中午12:00

訪談地點：嘉義市文化局局長室

受訪談者：嘉義市文化局局長饒嘉博先生

訪談者：蕭苑瑜

訪談工具：紙、筆

訪談內容：

### 1. 管樂節的特色及影響力：

音樂活動：廣度與深度。廣度即在全民參與；深度即在教育面，學校成立管樂團。教育及增加全民的認同度。

管樂活動以套餐的方式辦理，即在加入周邊活動帶動文化觀光。

2、周邊活動的精彩度與參與度。管樂參演團隊從量到質的提升，提高演出的水準，帶動演出者的成就感，對市民而言，即欣賞及教育力，市民籌組市民樂團。

3、管樂節創新的部份即市民主動成立樂團、管樂生活化、生活管樂化，讓市民生活融入管樂，以建立「管樂之都」。

4、經費在於政府政策的落實度，預算的編列支持很重要。在地企業的贊助皆以提供企業本身的商品或優惠優服。

5、文化局志工約160位投入協助管樂節活動。

6、目前我們與日本管樂團對連結。

7. 未來在永續經營應以產業面發展，如創意商品之開發。

### 8、影響因素：

（1）採購法的實施：需上網公開招標，嘉義市管樂團不再是承辦管樂節活動…改為公關公司…

（2）承辦人員的更換：致使經驗無法傳承

9、自從饒局長於2005年接任之後，並於黃敏惠就任市長後，於2006年籌編2007年預算時，建議黃市長應增編管樂節預算，這才有行銷預算及擴大舉辦的規模。

10、以前管樂節隊伍是以量為主，2007年開始，參演隊伍逐漸以質為主，因而參與的隊伍有邀請及報名兩種方式。而報名的隊伍皆需加以審查通過才可來參加管樂節。

11、除了教育的紮根，希望市民成立社區型管樂團。

12、管樂節影響的層面包括：文化藝術、管樂教育、文化觀光、地方產業、城市行銷

### 訪談紀實（三）

時間：99年5月6日上午9:30

地點：嘉義市九華山地藏庵辦公室

受訪者：陳木根先生（管樂耆老；九華山地藏庵常務董事）及其他2位耆老

訪談者：蕭苑瑜

訪談工具：紙、筆

訪談內容：

（1）日治時代—愛鱗社音樂團成立並附屬於現今的嘉義市慈濟宮，該團係由魚販商所成立，每當豐收時，就會到街上繞街，表示歡喜之意。但在光復之後，更名為新合社音樂團

，但現今樂團已不存在了，成為眾爺會。

（2）1946年諸羅北獄殿成立音樂團，是由汪天保老師所指導。成立15年後，成員約為50位，是成員最多的時期。當時地藏王菩薩出巡繞境時，諸羅北獄殿樂團跟隨繞境。每當跟繞境時，北港音樂團都會來看北獄殿樂團表演。當時樂團名聲遠播雲嘉南地區，當時樂器皆為廟方所出錢購買，樂團制服也是廟方提供的。汪天保老師原本是來嘉義做電影製片，但有音樂創作天份，因而成立樂團，並由他指導樂團共50至60年之久，直到前幾年往生。陳木根先生表示，當時他本人是先在廟方練習，之後再到廣播電台演奏，再到外地演奏（如歌廳、舞廳）。當時樂團成員像嘉義木材業主鄭阿才、地藏庵目前的總幹事、公賣局局長林積成也是樂團成員。目前樂團只有10多位，並且只在喪葬時才有看到。

（3）1946年後的5或6年，嘉義市的三間廟成立藝峰音樂團是由林良貴老師所指導，之後嘉義市城煌廟成立南星音樂團，由陳崑福老師所指導。

在訪談陳木根先生的此時，有兩位地方耆老在場並加入討論表示：他們也都曾參加過學校樂團，他們目前有70多歲數了。一位表示，他在民國38年時，嘉義農林職業學校即有樂團的存在。當時南有南興、北有開南學校樂團即為出名，南興在那年代曾代表台灣去香港參加表演。

## 訪談紀實（四）

時間：99年4月29日 下午

受訪者：嘉北國小查顯良校長

訪談者：蕭苑瑜

訪談工具：電話、紙、筆

訪談內容：

（1）嘉北國小是嘉義市第一個成立管樂團的國小，是由前任張剛正校長及家長會的支持於2001年所成立的，剛開始樂團成員只有10多位，市政府補助10多萬買了9把小號，至目前樂團成員約為120位，指導老師皆為外聘。

（2）家長對孩子學習管樂很支持，也很認同。家長認為花這筆錢很值得，因孩子可學習到一種樂器，又可培養孩子團隊的精神。家長發現孩子學習一段時間後，即可參與演奏。嘉義市每年的管樂節是孩子最期待的表演舞台及表演的機會。

## 訪談紀實（五）

時間：99年5月13日 下午3:00

地點：嘉義市崇文國小校長室

受訪者：現任嘉義市管樂團團長陳建洲先生（也是南興國中校長）

訪談者：蕭苑瑜

訪談工具：紙、筆

訪談內容：

- (1) 欲發展為管樂之都，應平時也有些管樂相關的活動或例如管樂餐廳
- (2) 應有代表台灣嘉義的歌曲，例如 2011 年世界管樂年會應由知名的創作家編寫一首能代表 2011 年世界管樂年在台灣嘉義舉辦的歌曲。或可編列預算每年 1 至 2 首的代表性歌曲，10 年或 20 年以後，這些創作的管樂歌曲就是嘉義的文化資產，也代表每個階段的管樂發展，這才有自我的管樂特色，否則我們目前都是演奏西洋音樂。
- (3) 另管樂教育的紮根，自從北興國中管樂班成立後，南興國中也成立了管樂隊，這些參與樂隊的學生幾乎都是功課學業上非常優秀的學生，也幾乎都進嘉義高中或嘉義女中。嘉義高中雖是在日治時代就有吹奏樂隊，希望嘉義高中在推動若能更積極的話，除了功課的重視之外，嘉義的管樂教育就可從國小至高中，培養嘉義的管樂人才。
- (4) 北興國中成立迄今已邁入第十年，當初北興國中管樂班第一屆的學生目前皆為大四的學生。今年 2010 年暑假北興國中預計辦一場北興國中校友演奏會，邀請歷屆的校友一起表演。
- (5) 目前的管樂節活動皆由學校為主要參加對象，學校支撐的活動，但應多加結合社區居民，並鼓勵籌組社區管樂團，這樣才能讓管樂生活化。另希望私人企業的參與，尤其創作踩街可邀請民間企業的參與。