

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

藝文展館與地方文化發展之研究—以沙鹿電影藝術館為例

A Case Study on the Influence of Shalu Art Center on Locale Culture Development

指導教授：黃淑基 博士

歐崇敬 博士

ADVISOR : Ph. D. Huang, Shu – Chi
Ph. D. Ou, Chung – ching

研究生：張哲偉

GRADUATE STUDENT : Chang, Che – Wei

中 華 民 國 一 〇 五 年 六 月

南 華 大 學
文化創意事業管理學系文創行銷碩士班
碩 士 學 位 論 文

藝文展館與地方文化發展之研究 - 以沙鹿電影藝術館為例

A Case Study on the Influence of Shalu Art Center on Locale Couture Development.

研究生：張哲偉

經考試合格特此證明

口試委員：陳年好

胡字元

廖煥君

黃淑基

指導教授：黃 志 基 陳年好

系主任(所長)：張 聰 仁

口試日期：中 華 民 國 105 年 6 月 19 日

南華大學文化創意事業管理學系 104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：藝文展館與地方文化發展之研究—以沙鹿電影藝術館為例

研究生：張哲偉

指導教授：黃淑基 博士
歐崇敬 博士

論文摘要內容：

沙鹿區自 1929 年開始成立第一間戲院，開拓出海線的電影文化，藉此發展出沙鹿電影文化之影像記憶，為在地的電影文化之保存與維護而努力，讓民眾了解及認同自己家鄉的文化，進而產生在地民眾對自己生活的土地有鄉土情懷，這正是台灣民眾對台灣文化的認同。

文化部從 2002 年開始推動地方文化館，快速建設的地方文化館，佔據台灣博物館百分之九十八的比例，但是許多的中小型博物館的管理制度不健全、資源分配不足的情況下，面臨到經營困境。推動地方文化館多年來一直被詬病有專業度不足、人力稀薄、經費短缺、展示品呆版等問題。因此，本研究以在地民間團體及學術界的角度來探討沙鹿電影藝術館的運作現況及發展策略。

本研究以質性研究方式，針對沙鹿電影藝術館對地方文化發展之影響，先整理規劃出沙鹿電影藝術館的發展歷程、非營利組織之沿革與發展、以及地方文化館之相關籌畫。在對館內工作人員、專家學者、志工團體及在地民間社團做深度訪談後，發現專業人才不足、地方居民認同意識不足、民間社團資源未能充分運用、政府資源分配不均、以及受限的硬體空間條件。最後提出持續進行社區總體營造、經營管理專業化及特色化、善用館內空間、進行人才培育、加強策略聯盟、發展整合行銷機制等建議。本研究雖是針對沙鹿電影博物館所進行，但亦希望提供給其他地方文化館之經營的參考。

關鍵字：沙鹿電影藝術館、地方文化館、地方文化、文化認同

Title of Thesis: A Case Study on the Influence of Shalu Art Center on Locale Culture Development.

Name of Institute: Department of Culture and Creative Enterprise Management Nan Hua

University

Graduate date : June 2016

Degree Conferred : M.B.A

Name of student : Chang, Che – Wei

Advisor : Ph. D. Huang, Shu – Chi

Ph. D. Ou, Chung – ching

Abstract

Since 1929, Shalu area set up its first movie theater which started the sea-line movie culture, developed the image memory of Shalu movie culture and strived to preserve and maintain the local movie culture. People can thus understand and identify with their hometown cultures of, and local people can improvise localism for where they lived. This is what called Taiwan culture identity.

Since 2002, The Ministry of Culture has promoted the idea of local cultural center. Those local culture houses which were built fast, accounted for 98% of museum in Taiwan. However, with the problems of improper management and insufficient resources, many of them are facing operational difficulties, such as unprofess, insufficient manpower, fund shortage, and stiff dispalys. Therefore, this study used the perspective of local communities and academia to explore present operational status and development strategy of Shalu Cinema Art Museum..

This study used qualitative research method focusing on Shalu Cinema Art Museum's influences on local cultural developments. First, histories of Shalu Cinema Art Museum, nonprofit organizations and local cultural houses were evaluated. After interviewing museum staff, experts and scholars, volunteer groups and the local communities, the problems we found included insufficient professionals, lack of local awareness, insufficient utilization of civil societies' resources, uneven distribution of government resources and limited infrastructures. Finally, the suggestions we proposed included integrated community development, specialization and characterization of management and administration, making good use of museum space, carrying out talent education, strengthening strategic alliances, and the development of integrated marketing mechanism. Although these suggestions are for Shalu Cinema Art Museum, we also hope it can be helpful for other local culture houses.

Keywords: Shalu Cinema Art Museum, local culture house, local culture, cultural identity

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景及動機.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究動機.....	3
1.2 研究目的.....	4
1.3 研究範圍與限制.....	4
1.3.1 研究範圍.....	5
1.3.2 研究限制.....	5
1.4 名詞釋義.....	6
1.4.1 沙鹿電影藝術館.....	6
1.4.2 策略規劃.....	6
1.4.3 SWOT 分析.....	6
1.4.4 地方文化館.....	7
1.4.5 非營利組織.....	7
第二章 文獻探討.....	8
2.1 策略規劃的理念與步驟.....	8
2.1.1 策略含意.....	9
2.1.2 策略規劃的理念.....	10
2.1.3 策略規劃的步驟.....	11
2.1.4 策略規劃之模式：SWOT 分析.....	14
2.1.5 沙鹿電影藝術館之策略規劃理念與步驟.....	15

2.2 非營利組織	16
2.2.1 非營利組織的定義	16
2.2.2 非營利組織的特性	19
2.2.3 非營利組織的使命	20
2.2.4 非營利組織之發展與策略	20
2.2.5 非營利組織經營管理的重要議題與未來發展	22
2.3 地方文化館之沿革與相關計畫	26
2.3.1 社區博物館之概念	26
2.3.2 社區內涵	27
2.4 地方文化館之困境與發展趨勢	31
2.4.1 目前地方文化館發展面臨的問題	31
2.4.2 地方文化館的企業化經營與行銷	32
2.5 沙鹿電影藝術館成立背景因素與形塑歷程	36
2.5.1 沙鹿區之歷史沿革	36
2.5.2 沙鹿區戲院歷史回顧	39
2.5.3 沙鹿電影藝術館之形塑歷程	42
2.6 文化認同	50
2.6.1 地方定義	50
2.6.2 地方視野下的文化產業的特質和要素	53
2.6.3 地方意識的定義	54
2.6.4 地方認同的理念與意義	55
第三章 研究方法與執行	58
3.1 研究方法	58
3.1.1 文獻分析法	58
3.1.2 深度訪談	59
3.2 研究架構	60
3.3 研究設計與流程	60

3.3.1 研究設計	60
3.3.2 研究流程	62
3.4 研究執行	65
3.4.1 深度訪談執行過程	65
3.4.2 訪談資料編碼說明	66
第四章 資料分析與整理	68
4.1 沙鹿電影藝術館成立的背景	68
4.1.1 請問成立電影藝術館的經過	68
4.1.2 請問沙鹿電影藝術館目前成員組織編制為何	69
4.1.3 請問沙鹿電影藝術館與其他縣市電影藝術館的差異何在	70
4.1.4 為何要以電影藝術來做為圖書館的發展特色	71
4.2 地方發展	71
4.2.1 如何用電影行銷地方特色	71
4.2.2 沙鹿電影藝術館活化地方特色後，對地方觀光與發展帶來什麼影響	72
4.2.3 地方民眾與社團對於電影藝術館設置的接受度如何	73
4.3 教育推廣面	73
4.3.1 沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何	74
4.3.2 沙鹿電影藝術館如何與學校產生更廣泛的互動	75
4.4 沙鹿電影藝術館與公部門合作關係	75
4.4.1 公部門對沙鹿電影藝術館有什麼政策上的協助	75
4.4.2 沙鹿電影藝術館在地方推廣時，公部門是否長期支持	76
4.5 沙鹿電影藝術館與志工團體	78
4.5.1 沙鹿電影藝術館志工成員編制為哪些	78
4.5.2 為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊	80
4.5.3 志工團體如何選擇電影作為學習教材	81
4.5.4 志工團隊在執行上遇到最大問題是甚麼	83
4.6 沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議	84

4.6.1 藝文展館與地方文化發展的短、中、長期計畫，有何建議或看法	84
4.6.2 沙鹿電影藝術館未來展望如何	85
4.6.3 地方文化在發展上會遇到什麼困難	87
4.7 小結	88
第五章 結論與建議	91
5.1 結論	91
5.1.1 沙鹿電影藝術館之結論	91
5.1.2 沙鹿電影藝術館發展之規劃	95
5.2 建議	96
5.2.1 對公部門之建議	96
5.2.2 對民間團體之建議	97
5.2.3 對地方民眾之建議	98
參考文獻	99
附錄一	104
附錄二：訪談逐字稿	106

表目錄

表 2.1 公部門、私部門和營營利組織比較.....	18
表 2.2 台灣社區發展推動時期表	29
表 2.3 沙鹿區戲院歷史	41
表 2.4 社會學、地理學、心理學觀點.....	51
表 2.5 地方意識包含下列五項：	54
表 2.6 地方產業與地方認同	56
-	
表 3.1 本研究訪談對象如：	60
表 3.2 訪談對象代碼	66
表 4.1 文化部地方文化館第一、二類計畫.....	76
表 4.2 沙鹿電影藝術館短、中、長期計畫表.....	85
表 4.3 SWOT 分析	89

圖目錄

圖 2.1 SWOT 表	15
圖 2.2 沙鹿區地理圖	38
圖 2.3 沙鹿電影藝術館成立經過	50
圖 3.1 研究流程圖	64
圖 4.1 沙鹿電影藝術館志工講師團隊服務流程圖	80
圖 4.2 沙鹿電影藝術館志工團隊演講主題	82



第一章 緒論

本研究的研究目的在探討電影藝術館對地方文化發展特色之研究—以沙鹿電影藝術館為例，其中第一節為研究背景及動機，第二節為研究目的，第三節為研究範圍與限制，第四節為名詞釋義。

電影是一種表演藝術、視覺藝術及聽覺藝術，利用膠捲、錄影帶或數位媒體影像和聲音捕捉起來，加上後期的編輯工作而完成；長久以來電影陪伴過人們成長最重要的生活調劑，好友及家人一起到戲院看電影更是多數人生活中最美好的經驗。台中市海線的沙鹿區，曾經輝煌過七十年的戲院文化產業，雖然因為大環境的轉變而走入歷史，這麼珍貴的戲院文化資產依舊在地方居民的回憶；因應文化部「地方文化館計畫」的實施，沙鹿區以此籌設了「沙鹿電影藝術館」，再度喚醒沙鹿區居民過去戲院文化的影像記憶裡。

1.1 研究背景及動機

1.1.1 研究背景

地方文化館計畫以「文化生活圈」概念提升民眾文化參與、創造與分享文化資源，並建構文化學習、發展的平台，讓地區民眾於平均 30 分鐘車程內，即可享受到文化資源的服務，提升民眾生活文化品質。

文化部多年執行社區總體營造，建立與凝聚地方民眾的共識及對家鄉、社區的關懷與向心力，這一股推動更進一步培植成為地方文化發展的能量。再配合地方文化空間的妥善利用，整合成「地方文化生活圈」，以建制優良的地方文化發展環境。民眾在此生活圈內，可以滿足對文化據點的需求、增強文化活動的參與及提昇文化素養；而文化建設是長期學習累積下的成果，在過往各項執行政策的成效基礎下，文化部規劃「地方文化館計畫」，以「地方文化生活圈」區域發展的概念為出發，未來文化生活圈將跳脫以往單點建構思考，扣合各地區域性政策

發展，由各縣市提報中長期區域性規劃，藉由現有文化據點改善，整合地方文化空間、人文特色、景觀、文化產業，並透過各空間活化經營、交通動線串連，形成夥伴關係與策略聯盟，以達到文化生活圈的建立，營造地方區域空間環境的文化氛圍，促進居民主動參與文化活動，刺激地方文化創意產業的永續發展，行銷地方特色，吸引觀光資源，帶動地方經濟。

文化部依據社區總體營造成功的經驗，配合行政院「國內旅遊發展方案」、「挑戰二零零八國家發展重點計畫」、「新故鄉社區營造計畫」政策，於 2002 年推出了「地方文化館計畫」，除了延續社區總體營造，並希望以地方文化館成為地方文化據點，以凸顯地方文化特色。近年來，由於我國文化政策本土化的思潮興起，地方文化的觀點逐漸被民眾關心，各地方順應社區總體營造之勢，以地方的文化及特色為名，推出各種主題的地方博物館。九十年代以來，台灣各地的地方文化館如雨後春筍般紛紛成立，然而中小型的地方文化館，在博物館數量中的比例已經有百分之九十八之多，因此地方博物館的永續經營和發展問題，將是各地方文化館最重要去思考的地方。

「地方文化館計畫」的目標是在全國各鄉鎮區域扶植出夠水準、由地方積極、主動參與、具有在地文化性質的館舍，尤其強調創新與永續發展的規劃與能力。「地方文化館計畫」強調以現有的空間、閒置的場所或歷史建築再利用的概念，利用軟硬體改善與政策的結合，再經由專業團體、地方文史專家或表演藝術團體的投入，以凝聚共識、整合地方資源，共同提出地方文化的創新，為各區域、社區建設成可以永續發展的場館計畫

近年來，台灣受到全球經濟影響有衰退的跡象，政府財政吃緊，對地方文化館的補助與推動也漸漸變少，中小型的地方文化館普遍面臨預算的短缺、人力精簡的困境，造成工作效率降低，不及當初推動地方文化館的預期目標。中小型地方文化館無論在行政制度、財力、人力及專業度等方面都不健全，使得有目標但是達到目標緩慢，面臨無法立刻跟上現在社會的腳步，面臨永續經營的困境。於

是政府委外經營或公辦民營等策略因應，其中主要考量是希望：以非營利組織服務為本質的觀點為本，以民間企業經營的理念為用，活化老舊行政的制度想法，提升行政效率，以達成新博物館目標的使命。

文化部(2002)的地方文化館計畫中指出，地方文化展館強調地方經營理念的自主性，文化部只補助部分的經費，地方文化展館還要自籌經費；目前地方文化館的經營，不能永遠仰賴中央政府的預算補助來經營，地方文化館開館當初可以受到政府輔導協助，但是長期的經營要地方展館自行籌畫經費，開源節流以維持展館的永續經營；成為地方文化展館不能只拿中央政府的補助款，而是精進、改變館內的經營模式，主動改變成企業化經營或改善現有不足的地方讓在地居民可以更加參與館內活動，訂定出具體的發展策略，推廣使用者付費，使得地方文化館有更多經費能增加競爭力，提升地方文化館的品質。

台灣地區的地方文化館因應時代的改變及受到社會意識的抬頭，主張多元化的經營管理模式來營運地方文化展館，而不是單純的非營利組織，漸漸注重營運成本、市場機制、以民眾需求為主，成為文化展館經營策略的目標。黃光男(1999)認為博物館在營運的過程中，從過去穩定的發展歷程上，被視為必然或可行的工作方法，在九十年代以後，因為科技迅速發達、經濟發展、與生活型態轉變的影響，都可能發生很大的變化，這些可變的環境因素使得博物館經營理念亦趨之繁複起來，黃光男並認對於博物館的未來，以 S.W.O.T 的方法分析是四種值得深切研究的現象。

1.1.2 研究動機

位於純普小鎮的沙鹿電影藝術館，無論政府經費上的補助或企業上的贊助都取得不意，遠不及大都會的中大型藝術館，由於此環境下生存之道乃為當務之急，而其未來發展之研究便成為首要之務。因此探討企業化經營模式運作，明確規劃可行、有效率的發展規劃，提升沙鹿電影藝術館對其他藝術展館的競爭能力，達到藝術展館能永續發展，亦為本研究之動機。

因隨著時代潮流的演變，台灣的地方特色文化漸漸消失，失去了原有生活價值與脈絡，政府在推動地方文化館的政策下，肩負起整合地方資源、連結地方居民對鄉土文化與民情上的關懷、傳承並推廣地方文化特色的使命。台中市海線的沙鹿區，擁有歷史悠久的戲院文化資產，曾經輝煌過七十年蓬勃的戲院文化產業，雖然已經被大環境淘汰而走入歷史，但是這珍貴的戲院文化資產依然在地方居民深刻的記憶中；適逢政府推動地方文化政策，文化部「地方文化館計畫」的實施，沙鹿區以籌設了「沙鹿電影藝術館」別具發展沙鹿區民眾對電影文化產業具有特別意義。

1.2 研究目的

地方文化館主要的涵義是帶動地方人民對認識家鄉文化到認同家鄉文化，最後展現地方文化特色為目標，在瞬息萬變的大環境中，地方文化館的企業化經營模式成了永續發展必要的思考方向，因此、本研究預先收集沙鹿電影藝術館形塑歷程之歷史背景資料、分析目前經營狀況與特色，再以企業化方式探討發展之策略、提供相關單位作為未來發展之依據，基於上述研究背景與動機、故本研究目的可歸納為下列幾點：

- 一 沙鹿電影藝術館成立背景。
- 二、沙鹿電影藝術館與地方團體在推廣地方文化活動的角色。
- 三、沙鹿電影館帶給民眾的教育推廣層面。
- 四、沙鹿電影藝術館與公部門合作關係。
- 五、探討沙鹿電影藝術館志工服務團隊。
- 六、沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

文化部的統計中，列為影像類別的地方文化館有五個，分別為台北市的光點台北電影主題館、新竹市的新竹影像博物館、高雄市的電影圖書館、台灣美電影文化館及國立科學工藝博物館與台中市的沙鹿電影藝術館。國內目前主要的影像類地方文化館的文獻都針對在光點台北電影主題館、新竹影像博物館、高雄市電影圖書館作主要的研究，沙鹿電影藝術館目前的研究資料比較少，因此研究對象以「沙鹿電影藝術館」為個案研究對象。

在台灣的影像類地方文化館的研究大部分都針對在觀影型態及觀影滿意度這兩個方向作為研究主題，只有少數再針對影像類地方文化館的發展研究，本研究以藝文展館與地方文化發展之研究 -以沙鹿電影藝術館為例。

以上所述，本研究僅以「沙鹿電影藝術館」為研究對象，未涉及到其他地方文化館；就研究內容而言，本研究僅以「沙鹿電影藝術館」現階段的運作及目前的發展策略作為研究主題，並未涉及到其他場館之研究。

1.3.2 研究限制

近年來許多文化場館的崛起，本研究以台中市「沙鹿電影藝術館」作為本研究的研究個案，主要探討的是藝文展館與地方文化館的發展研究，但是在文獻蒐集、研究方法、研究資料分析部分，依然有其不足與限制的地方。將這些研究限制分別敘述如下：

- 一、沙鹿地區的電影文化發展已經有 70 餘年的歷史，早期經營的工作者，部分因各種因素以無法取得聯繫。
- 二、本研究採用的是深度訪談進行研究，訪談對象以個人認知、個人經驗、回復訪談的意願及配合訪談的程度，都會影響本研究擷取資料內容的有效度。再者，研究者本身的訪談臨場反應、提問技巧、訪談經驗，都會影響到訪談結果。
- 三、到藝術展館裡參訪過的志工無法全面性的訪談，僅能針對部分志工做隨機的

訪談。

1.4 名詞釋義

1.4.1 沙鹿電影藝術館

沙鹿區是台中市海線地區電影院的發祥地，有感於鄉鎮區的式微，延續了海線地區 70 餘年的戲院影像記憶、保存戲院文化資產，位於台中市沙鹿區的深波圖書館自發性的舉辦一系列的「電影文化節」、成立電影讀書會與社區大學合作開辦電影相關課程，並編寫《沙鹿鎮戲院娛樂滄桑史話》，開始預備籌設電影藝術館的構想，於 2002 年配合文化部「地方文化館計畫」提出申請，沙鹿電影藝術館於 2004 年正式掛牌為電影類地方文化館(本論文中之台中縣沙鹿鎮系指 2010 年 12 月 25 日台中縣、市合併改制為直轄市前之縣市名稱)。

1.4.2 策略規劃

策略規劃(strategic planning)源自於軍隊中的戰略和戰術運用，策略規劃是行動計畫的指導規範，它確認組織的長期目標，決定組織的發展方向，分配組織的資源投入點及採取行動的過程。策略規劃強調對組織內部環境的優勢、劣勢，外部環境的機會與威脅進行分析，積極尋找新機會和解決現有的狀況，以提供明確的發展方向及目標(莊翰華，1998)。策略應用於企業界乃指達成既定目標所運用的方法；而策略規劃則為企業或組織在有限的資源內，能妥善運用有效的資源，且能在競爭激烈的環境中盱衡全局，有一套整體的思考，因時、因地制宜，利用適當的策略作為，並在內、外在環境中思考企業未來發展的方向與勾勒發展藍圖(吳思華，2000)。本研究方向，所謂的策略規劃是以沙鹿電影藝術館作為永續經營為目標，必須經由分析內部資源管理與外在環境的影響之條件，藉以規劃出未來發展及目標作為方針。

1.4.3 SWOT 分析

SWOT 分析是一種策略規劃的方式，基本上是探討『競爭了解度』構面，就

企業的經營而言，就是要以『有限的資源』從事『無限的競爭』(莊翰華，1998)。考量組織整體內外環境，分析組織內部條件之優勢(Strengths)和劣(Weaknesses)，探索組織外部環境之機會(Opportunities)和威脅(Threats)，繼而研擬出適當的目標與策略，以提供一種系統分析的觀念架構，使組織的策略擬定更明確、更有系統化的一種方式(莊翰華，1998)。本研究利用了 SWOT 分析方式，對沙鹿電影藝術館作內部資源與外在環境做深度的分析，藉以探討出對沙鹿電影藝術館的未來發展之策略。

1.4.4 地方文化館

地方文化館的目標在於以輔導地方政府與民間團體利用既有空間，依著各地文化生活圈、人口分布、文化藝術特色等不同條件，透過專業團體即在地文史工作者來整合地方資源，充實並改善軟硬體設施，並且提出創意構想，籌設具有續經營能力之各類文化場館。場館無論開館或閒置，都可充分活化空間，以展現台灣豐富的文化資源，創造城鄉多元活力，進而普及地方文化據點，並且結合旅遊資源，為地方帶來就業機會與經濟的雙重效益(陳國寧，2006)。

1.4.5 非營利組織

非營利組織(Non-profit organization)簡稱為 NPO，最早興起於美國，稱為「第三部門」或「非營利部門」。不以營利為主要目的，經營收入亦不分配給私人，而以公共服務為主體，且謀求全體社員或社會大眾非經濟性的共同利益，並享有免稅資格之民間獨立性組織(鄭欽明，2002)。非營利組織的興起，原因是在環境快速變遷，社會價值多元化以後，社會產生了或意識到一些需求，而這些需求無法由商業體系中的企業來完成，也無法由政府機構來完成。因此有志之士組成非營利團體，來解決社會的問題，達成本身的理想(司徒達賢，2000)。本研究對象為沙鹿電影藝術館為公立的非營利地方文化機構，以傳承沙鹿電影文化資產，使得凝聚地方居民之共識，讓地方居民能持續發展地方文化資產。

第二章 文獻探討

本章從文獻探討所歸納出本研究相關的議題，分成為策略規劃、非營利組織、地方文化館之沿革與發展及文化認同。本章共分成六節，第一節為策略規劃之探討，第二節為介紹非營利組織，第三節介紹地方文化館之沿革與相關籌畫，第四節為地方文化館之現況與發展趨勢，第五節為沙鹿電影藝術館成立背景的歷程，第六節為文化認同。

2.1 策略規劃的理念與步驟

美國著名的管理學家 Kuntz 曾說過：「探索企業失敗的原因，多數是由於缺乏策略，或是制定了錯誤的策略和沒有執行合理的好策略」，組織的經營管理中，策略規劃是扮演著非常重要的角色 (莊翰華，1998)。

近十餘年來，台灣地區的博物館，順應時代的脈動，在非營利事業領域上，發揮各館特色，呈現不同的經營理念；非營利機構的使命，杜拉克在 1999 年提出使命宣言都必須反映機會、能力及投入感三要素，因此，結合企業界的概念、重視成本觀念和觀眾需求取向成為博物館經營的策略規劃之一 (黃秀瓶，2007)。

吳思華(2000)指出任何一個企業或組織架構所擁有的資源都是有限的，企業要成功，必能夠妥善運用資源，要能有效運用資源，就必須有一套整體的思考，特別是處於競爭激烈且快速變遷的現代環境中，若不能盱衡全局，因此、因地制宜，採用適當的策略行為，則企業很難有出人頭地的機會，因此任何一位企業主持者皆應採取適當的經營模式，思考企業未來的發展方向、勾勒發展藍圖，這便是企業的「經營策略」(童秀滿，2011)。

文化產業必須要有成本效益評估和投資報酬率的概念，「免費」雖然可以提高民眾的參與度，但是永久經營缺少長期經費之資助，現在提倡「使用者付費」，

提高服務品質並永續發展，增加更多文化產業的競爭力。黃光男(2003)指出博物館營運再新世紀來臨前，已有不少多元性的運作與方式，尤其在互為經爭的環境下，更加速取有效的策略，以提高博物館內外環境。不論博物館未來發展方向，就實際運作中，提出一些較為急迫的理念，或許也是值得探求的項目。(童秀滿，2011)

換言之，每個企業或組織都是擁有有限的資源，在有限資源中，要面對快速變遷的市場環境中競爭，必須採取正確的策略去尋求一條永續經營的生存之道，而策略中最重要的是提出完整的規劃，因此，本研究先探討國內學界及企業界利用策略規劃方式，套用於「沙鹿的影藝術館」地方文化館的經營模式，分析出未來沙鹿電影藝術館永續經營上最適當的方法。

2.1.1 策略含意

策略 (Strategy) 一詞緣起於希臘字之“Strategos”，原有武裝及攻擊之意，策略最基本的定義為，一個能取其優勢之下，面對戰鬥中敵人的軍事技術與科學，策略應用於企業界乃指達成既定目標所運用的方法(陳兆仁，1997)。

「策略」(Strategy)原為軍事用語，意指將軍隊用兵之術，1950年代後，策略的概念開始出現於企業管理文獻中，1962年學者 Alfred Chandler 將策略定義為「企業基本的長期目標，及為達成目標所採行的行動方案與配置所需資源的決策」(周兆駿，2005)。所以，策略乃是任何一個組織機構所謂了達成既定目標所採用的決策與行動，且策略具有非常廣泛的成果，任何一項產業都能適用，無論組織規模大小都能利用策略增加社會上的競爭力，所以策略是任何組織結構中非常重要的一個關鍵。

所謂的策略即代表為達成某預定目標所採取的手段、方法、工具或途徑，運用與分配所擁有的各種重要資源，在面對複雜的內在條件與外部環境，進行各項

評估與決策(許士軍, 1990)。吳思華(2000)提出九項「策略本質」的思考模式, 以作為組織在思考策略過程中的基本邏輯。司徒達賢(2001)則提到「策略是指企業經營的形貌, 以及在不同時間點, 這些形貌改變的軌跡」。

莊翰華(1998)認為策略是組織面對未來發展所勾勒出的整體藍圖, 其目的是在創造出一個獨特、與眾不同而有價值的活動; 在競爭時有所取捨, 選擇重點的分劃; 在組織各種活動之間創造整合; 訂定出獨特的位置、明確的取捨, 以及整合所有的活動。

總合上方所緒論的, 策略中是企業及組織為了達到目標所常用的運用手法之一, 為了達成企業及組織所訂律的目標所資配資源的一種行動方案, 而策略的擬定必須要達到三種要素: 整體的目標、內部資源配置與外部產業競爭評析、研擬策略與執行策略, 並隨時檢視與修正, 調整到最有價值的階段, 意思是在擬定策略同時, 必須考量到組織的定位、內外部組織的環境、資源與能力為何? 能做到目標的有那些? 可做到目標有那些?

2.1.2 策略規劃的理念

策略規劃緣起於軍隊中戰略和戰術的運用, 一九六零年代末期, 私部門為因應社會變遷與成長及未來的不確定, 逐漸被廣泛採用。繼私部門運用策略規劃之後, 一九七零年代晚期, 美國公部門規劃機構首先將其應用於地方的經濟發展計劃與規劃交通環境等功能性計畫上(莊翰華, 1998)。

在國內, 私部門企業早引進策略規劃概念, 後進步為策略管理, 是私部門企業機構發展策略不可或缺的一部份(司徒達賢, 1995), 而台灣的公部門也於 1980 年代末期, 開始接觸策略規劃, 從早期使用在交通運輸規劃上(李瑞麟, 1994), 接著運用到土地使用發展規劃上, 近年來更廣泛運用在縣市綜合發展, 規劃出總體發展計畫中的遠景建構及策略研擬上(莊翰華, 1996)。

依據美國公共技術組織 (PTI, Public Technology Incorporated) 策略規劃是一種改變管理和創造未來規劃的系統方法，透過優勢 (Strengths)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunities)、威脅 (Threats)的分析方法，策略規劃是界定並完成重大行動的創造性過程，而實施 (Implementation)是策略規劃的最大關鍵(李瑞麟，1994)。

策略規劃 (Strategic Planning) 是組織用來發展有效策略的一套決策與行動，也是調配重要資源，達成組織目標的一個過程，面對競爭與快速轉變的經營市場，組織目標必須隨著外在環境的變動與內部資源的改變而隨時作調整，因此，策略規劃是一種具有動態性的連續過程(黃登福，2009)。策略的主要目的原在追求企業的生存、利潤與成長(吳思華，2000)，而策略規劃的目的是：一方面希望了解環境變遷的趨勢，把握機會，逃避威脅，另一方面則需要發會競爭優勢，以彌補經營劣勢 (蘇拾忠，1994)。

總和以上敘述，策略規劃意思是指在採取決策前，先訂定出目標即決定，達成目標應該採用的步驟、評估如何採取何種行動方式去完成目標，選擇最有利的途徑，已達成目標的一種明確的策略與行動過程；策略規劃中最主要是企業或組織增加競爭力達成競爭優勢的目的。

因此本研究方向是研究「沙鹿電影藝術館」設立之宗旨目標，並對現況所處的環境、整體資源、組織狀況進行 SWOT 分析過程，期可增進了解「沙鹿電影藝術館」本身的優勢、劣勢、機會與轉機，並了解藝術館所面臨的未來問題，加以改善問題及增加競爭力達到永續發展的目標。

2.1.3 策略規劃的步驟

吳思華(2000)說明了策略規劃關係是組織的生存發展，而內外部環境隨時都在改變，有必須以有系統的方式進行策略規劃，適時地調整策略的方向，才能符合社會的需求，建立發展之方向。吳思華並在其著作「策略九說」一書中提到「傳

統策略規劃的工作包括，策略分析，策略研擬與策略執行三部分」。策略分包括：外在環境分析、內在條件分析和目標分析；策略研擬是指策略決策者應針對外在環境所分析發現的機會和威脅，配合內部分析評估本身優劣勢的結果，研擬可行策略，並進一步加以規劃，選定最適當的經營策略，至於策略執行則可透過四個管道：功能性政策的配合、組織結構的調整、作業系統的改變和企業文化的重塑。吳思華更進一步提出動態策略規劃流程，就是以傳統策略規劃為架構，增加一些以策略九說為基準所發展出來的分析工具，其與傳統策略規劃主要有五個不同的地方：

- (一) 運用策略三構面敘述策略現況與未來策略。
- (二) 運用九說檢測目前企業所面臨的優勢、劣勢、機會與威脅。
- (三) 透過九說建構出四個競技場，藉以分析各企業之間的相對競爭地位。
- (四) 分析各個企業在四個競爭場上的互動狀況，藉以尋找未來可能的競爭策略，同時進一步研判，基本的策略邏輯是否會隨著改變。
- (五) 運用九說來檢視每一項可行方案。

李舒歆(2005)也制定五個策略規劃的步驟，分別為：

- (一) 策略分析：在擬定未來發展策略前，應先了解發展其目標與分析內外環境條件，以作為策略研擬之根基。
- (二) 策略研擬：針對外部環境分析所發現的機會與威脅，與分析本身內在條件評估所得之優劣勢結果，研擬可行的發展策略。
- (三) 策略執行：策略擬定後，「執行力」就特別重要，採取具體的行動方案逐一執行，才能使策略順利推動，這也是策略成敗的最重要關鍵。

(四) 策略評價：策略在執行之後，必須檢視策略執行之效益成果，並且即時調整與改善。

(五) 策略回饋：若原先的策略無法達到組織的預期目標，即必須進行策略改變與調整，發展出新的策略方案，直到達到組織預期的發展目標。

陳兆仁曾於 1997 年對策略規畫提出具體操作步驟如下(轉引自王秀美，2004)：

(一) 組織團隊：公私部門都須有人參與，成員包括所有社區中重要的利益團體的代表。

(二) 環境掃描：針對影響社區發展的社會、經濟及實質環境因素加以評論，並以過去、現在及未來三種角度加以考量。

(三) 設定任務或更廣泛目標：針對每個課題，研擬成完整的目標及陳敘。

(四) 內部資源及外部環境分析：對地區的內在資源及外部環境做分析，將分析提供地區發展委員會檢視。

(五) 研擬目標及策略行動：首先研擬目標，接著研擬出策略行動以達成各種目標。

(六) 研擬行動計畫：行動計畫對於「該誰負責執行」、「何時完成」、「每個行動的經費來源」等問題必須非常明確。

(七) 執行：成功的執行有賴於計畫研擬的過程。

(八) 監視及修正：定期做修正及掃描，當外在環境變動時，策略行動則可即時修改。

綜上所敘，策略規劃的步驟是先必須清楚了結內在資源及外在環境，分析企業或

組織內在資源及外在環境的條件因素，在加以解析出來的結果成為組織及企業的優勢、劣勢、機會與威脅，在研擬最適合組織及企業執行的方法，擁有了可行之方法後就能確實去實行，在執行過程中即時監督及實行績效，也要在發生任何環境的變遷，立刻做修正與調整。

2.1.4 策略規劃之模式：SWOT 分析

一般進行策略規劃大都以 SWOT 分析為主架構，1965 年 Ansoff 極力推廣 SWOT 分析，1970 年 SWOT 分析被大部分企業或組織全面性運用在企業組織目標及未來發展方向之擬訂（張銘政，2010）。

SWOT 分析就在策略產生的過程中，從組織內部找出經營之優勢及劣勢；從外部環境中找出面臨的機會與威脅，進而研擬出最適合組織發展的策略，SWOT 分析的目的在於能夠尋找公司資源與潛能，可以和所處的市場環境相配合的策略（黃登福，2009）。

SWOT 分析主要功能，一方面在了解組織本身之短處並改進、依本身之長處加以發揮，有效掌握組織內部的特性，另一方面則加以分析組織外在環境的機會與威脅，積極將機會納入策略規劃過程，作為推動策略最有利時機；設法轉化威脅，把危機換成轉機，使其不至於成為策略推動之阻礙（李舒歆，2005）。

總上所敘，SWOT 分析最主要是分析企業或組織從組織，內部找出經營之優勢及劣勢，外部環境中找出面臨的機會與威脅做為分析與評估，透過 SWOT 分析產生的策略模式是利用組織及企業本身的優勢加以發揮達到最好的效益，盡量改善組織及企業的劣勢並避開對組織及企業的威脅，研擬出最適合組織及企業發展的未來策略。

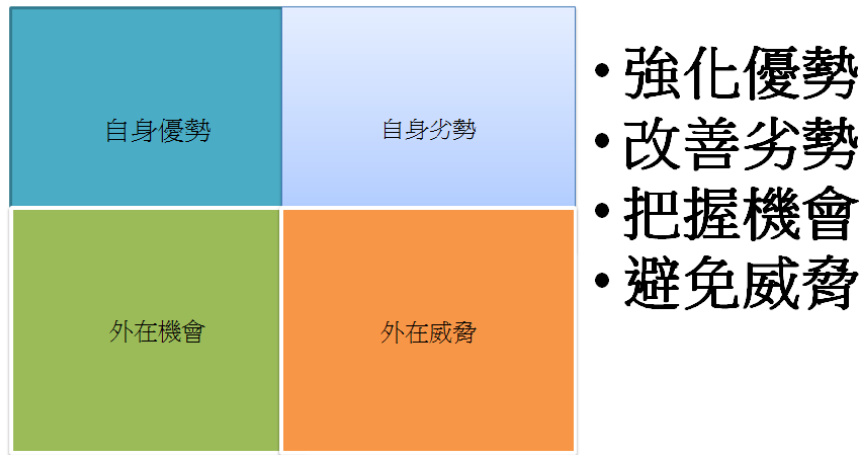


圖 2. 1SWOT 表 (資料來源:本研究自製)

2.1.5 沙鹿電影藝術館之策略規劃理念與步驟

行銷大師 Philip Kotler (1999) 認為 SWOT 分析是依組織本身「外在環境」與「評估機構本身優缺點」兩方同步進行；是為擬定行銷策略規劃過程中最為重要的一環，藉以選擇出最佳行銷方案。依上敘，對沙鹿電影藝術館的營運，利用企業經營策略並參考學界的理念及規畫，先透過沙鹿電影藝術館的內部的優缺點、外在的環境作為分析，在搜尋出沙鹿電影藝術館對市場上的環境關係，對市場的定位如何界定，始能完整發揮沙鹿電影藝術館的優勢、改善缺點，達到最好的經營管理。

地方文化館的經營本質與企業經營有所不同，企業經營以營利為前提，地方文化館則建立在居民的共同記憶上；地方文化館經營的利潤是無價的文化資產(謝明娜，2008)。

本研究主要希望以 SWOT 策略分析沙鹿電影藝術館的內部資源，分析優勢、劣勢，轉機及機會，運用沙鹿電影藝術館的機會與優勢、避免或減少社會環境對藝術館的威脅與劣勢，採用到民間企業的經營策略，再結合地方文化館的目標與功能加以發揮，讓沙鹿電影藝術館的理念結合公部門機關、執行團體及社區居民共同的目標，使沙鹿電影藝術館達到永續發展的目標。

2.2 非營利組織

無論是 1956 年國際博物館協會、1973 年美國博物館協會或是 1990 年中華民國博物館協會，對博物館的定義都是：一座有組織，為公眾利益，非營利性的永久常設機構，以服務社會為宗旨，且以研究、教育、提升文化為目的，開放式之非營利法人機構，而地方文化館是屬於非營利組織中的文化性組織(李智敏，2008)，因此，要提升沙鹿電影藝術館，更有效率的行政管理及良好的服務品質，利用地方文化館是非營利組織的架構，使地方文化館結合民間企業的管理模式，打造成有效率、高品質的地方文化館。

2.2.1 非營利組織的定義

非營利組織 (Nonprofit Organization, NPO)，意思就是「不以營利為目的之組織」，不以營利為組織之目標，而且組織所得之利潤不得分配予私人之組織團體。

Wolf(1990)認為非營利組織必須具備有公眾服務的使命、必須有政府立案，並接受相關法令規章的管轄、必須為一個非營利組織或慈善團體的機構、其經營結構必須排除私人利益或財務之獲得、其經營得享有政府免收稅的優待、享有法律上之特別的地位，捐助或贊助者的捐款，得列入免稅的範圍內。

江明修(1999)描述非營利組織的特質為應具備法人資格、以公共服務為使命、享有免稅待遇、不以營利為目的、組織盈餘不分配給內部成員、具有民間獨立性質之組織。

Hansmann(1980)認為，非營利組織雖本質上禁止組織分配淨盈餘，但是不禁止賺取利潤，只要將全部所得運用於機構的服務範圍，且不從事盈餘分配給個人即可。

「非營利組織」(non-profit organization, NPO)是目前台灣社會漸趨民主化與社會力活絡之後普遍被討論的議題之一，尤其與關公共事務相關的參與，一方面涉及政府公權力的執行角色，一方也需要探討民間組織與民眾意志的融入問題。不可避免的，非營利組織乃成為一種「中介」性的組織，它扮演著整合公私部門的橋樑，一方面彌補政府服務功能的不足；另一方面，也可以強化民間組織參與的力量，共同為全民公共利益與社會改革而努力。因此，非營利組織的角色和功能、經營管理和運作等問題，也一再成為公共政策部門及相關學者探討的重點。

當我們提到非營利組織的時候，通常會和一些名詞相提並論，如：「鄰里組織」(Neighborhood Organization)、「社區組織」(Community Organization)、「私人志願組織」(Private Voluntary Organizations)、「慈善組織」(Philanthropic Organization)、「獨立部門」、「第三部門」(The Third Sector)、「基金會」、「非政府組織」(Non Government Organization)、「非商業組織」(Noncommercial Organization)等等(江明修，2000)可見，非營利組織的範圍非常廣泛，組織類型也非常繁多。

然而，非營利組織是如何定義的？我們可以從它的相關特性來加以瞭解，鄭文義(1989)及江明修(1994)將非營利組織的特性歸納為以下四點：

- (一) 具有公共服務的使命，並積極促進社會福祉。
- (二) 具有法人地位之不營利或慈善的非政府組織。
- (三) 具有「不分配盈餘限制」(nondistribution constraint)原則。
- (四) 享有免稅優待及捐助者享有減稅優惠的組織。

所謂的「不分配盈餘限制」是指：禁止非營利組織將組織盈餘分配給組織任何的人員包括領導者，組織的盈餘應該應用於其服務對象或想要資助的對象。也就是說，非營利組織在其組織相關的營利方面，是必須利用於社會公益，不能像

一般企業一樣納為私人所有。

Hall 在 1987 年也指出：非營利組織乃是許多個人所結合的集合體，他們結合的主要目的有三項：

- (一) 執行國家委託之公共業務。
- (二) 執行國家或企業部門所不願或無法完成之公共業務。
- (三) 影響國家、企業部門或其他非營利組織之政策方向。

綜上所敘，非營利組織創立的主旨是對社會有所貢獻、為社會付出，它是透過民眾捐款、政府補助、企業善款即自我生產來維持機構的營運，捐款及營收不能成為組織成員及私人的利益，而且在政府稅法上有特別優待的條款，然而非營利組之最終目標在於社會服務，達成成立組織的初衷把非營利的資源分配給大眾造福社會，也補助弱勢團體。

Kramer 在 1987 年發表的「志願機構與私人社會服務」一文中就指出了非營利組織和政府、民間企業的差異（轉引自江明修、陳定銘，2000：216-217）：

表 2.1 公部門、私部門和營營利組織比較

	公部門(政府)	非營利組織	私部門(企業)
哲學基礎	公正	慈善	營利
代表性	多數	少數	所有者與管理者
服務基礎	權利	贈與	付費服務
收入	稅收	捐款、獎勵的報酬、補助金	顧客與團體所支付的費用
決策機制	依法行政	領導群(董事會)決定	所有者或管理者決定

監督來源	立法機關	依組織章程所成立的董事會	所有者或董事會
向誰負責	選民	擁護者	所有者（老闆）
服務範圍	廣博的	有限的	只限於付費者
行政架構	大型的官僚結構	小型（彈性）的官僚結構	官僚結構或其他特許的運作層級
行政服務模式	一致的	變化的	變化的
組織和方案規模	大	小	小至中

（資料來源：江明修、陳定銘，2000）

以上所敘，非營利組織的發展成為一般民眾所基礎認知的行政部門與民間企業，以外的「第三部門」（the third sector），非營利組織延續了傳統慈善機構的關懷社會精神，也融入了政府機構的社會福利及主動服務的理念，更結合上現代企業管理組織的經營方法，非營利組織開創了新的「第三部門」創新的服務產業，對於非營利組織的架構讓民眾更有認同感，使非營利組織未來的發展更穩固。

2.2.2 非營利組織的特性

Salamaon(1992)指出非營利組織是民間的法人組織，也是促進教育、保健、社會福利、科學進步、多元性的價值觀等公共目的之組織，故期構成包含六項特性，正式的組織、民間的組織、非利益分配、自主治理、自願服務及公共利益的屬性等等。

黃彥淑(2010)認為非營利組織包含五種特性：服務社會的公益性；不以營利為目的；屬於民間機構；具管理制度；具有合法免稅與助人而減免租金的地位。

以上所敘，非營利事業組織所形成的服務機構，不以營利賺取金錢為目的，

再經過企業捐款及賺取的收入，都不得分配給組織人員及自然人，非營利事業追求的目標在於大眾的利益及服務社會。但是，也因為是非營利為目的之特性，如果沒有受到政府補助、企業捐款、民眾善款及社會大眾的支持，難以收支平衡，在人力、經費資源的困乏下，非常容易造成經營管理的危機，因此非營利事業或機構也朝向企業化經營，利用收支平衡，讓非營利事業能永續發展。

2.2.3 非營利組織的使命

司馬達賢(1999)指出「使命」就是組織創立與存在的目的，它可以激發組織成員所產生號召力與隻身投入，且使命對非營利組織具有高度意義，作為策略與行動的指導方針，更是民眾對組織認識及信任的來源。

許士軍(1994)亦指出，非營利機構的管理及動機，不是靠「利潤」的驅使，而是靠「使命」的凝聚力和引導。

Drucker(1990)認為非營利組織的事業是以造福人類為目的，由於缺乏企業界所謂的「底線」，他們更需要介入管理，及貫徹使命來達成，而「募款的目的，是支持非營利組織可以順利實現自己的使命，而不是將使命置於募款之下」對非營利組之而言，其目的不再追求利潤，而是為完成更重要的社會責任(余佩珊譯，1994)。

以上所敘，非營利組織的使命是服務社會為最高準則，非營利組織的目標是造福社會，並非為了個人利益或組織利益，也能讓民眾有更多的信任感。

2.2.4 非營利組織之發展與策略

學者司徒達賢(1999)說明非營利組織的興起原因、存在的必要性及其理想、使命與任務：指出非營利組織必須注重經營管理與發展策略之必要性，更具體提

出 CORPS 模式為非營利組織運作的模式。

非營利組織的興起是因社會環境快速變遷、價值觀多元化後，社會上意識到一些需求，而這些需求無法經由政府機構、民間企業來完成，因此由一些有志之士自行整合智慧、財力與人力所組成的非營利組織，以解決社會所需要的需求，達成本身的理想。

非營利組織是現代中社會日漸重要的社會機構，非營利組織與政府、企業者三間，既是競爭者也是合作者，它們的存在分別滿足許多社會需求、完成許多社會任務，而社會對非營利組織期望高，因此非營利組織必須注意提升經營管理的水準。

可藉由幾個角度來了解非營利組織所需要的管理概念：企業經營是為利潤為主，而非營利組織的經營是為了理想；而且非營利組織與組織間的競爭漸漸的激烈，若不改善非營利組織的經營管理，面對組織的物質資源、人力資源、服務的對象都被吸引至其他單位時，組織將難以經營；非營利組織的財力支援，來自私人捐款、企業捐助與政府補助，許多的活動也和政府或企業一起舉辦，總之，面對多元競爭，非營利組織唯一有重視管理、重視績效，才是永續經營之道。(司徒達賢，1999)

非營利組織所存在目的不是為了組織利潤，而是為了達成使命，若能採用有效的策略，對使命的目標達成必有很大的助益，意思是非營利組織有了使命後，還要將使命轉化為具體的策略，策略是為了未來理想所必須採取的指導原則，策略的工作內容有四項，分別是：遠景的描繪、組織內外環境的分析、確認策略議題、決定資源分配的優先次序。(司徒達賢，1999)

(司徒達賢，1999)以「CORPS」模式來分析非營利組織的運作，也就是所有非營利組織運作的程序，「CORPS」五個字母代表非營利組織運作中的五類基本

因素，分別是：

C：clients，服務對象。

O：operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織。

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者。

P：participants，參與者，專職人員與志工。

S：services，所創造或提供之服務。

依上所敘，依照司徒達賢說明的非營利組織結構中，基本程序是在於結合人力資源、財力資源與物力資源，經由非營利組織管理、運作後所創造的價值服務，文化部在地方文化館計畫藉此推動城鄉均衡發展，創造文化動力，推廣地方文化特色，進而提升地方民眾的生活水準，在此使命的推廣之下，以非營利組織的經營觀點，配合民間企業的經營模式，提升管理效率，達到地方文化館永續發展的目的。

2.2.5 非營利組織經營管理的重要議題與未來發展

中華民國的非營利組織非常多元化，包括教育、文化藝術、醫療保健、社會福利、宗教、民眾服務、環境保護、動植物保育、社會公益等（如人權、消費者權益、婦女權益、公共設施、休閒…）。

這些非營利組織的法源基礎、管理制度、發展進步等，需要相關學者專家和實務工作者給予診斷和輔導管理。從社會發展的面向來看，台灣的非營利組織在未來扮演著越來越重要的角色，所以非營利組織必須用積極的態度面對台灣社會。

司徒達賢（1999）、許世雨（2000）、蕭新煌（2000）等人曾經提及非營利組織所面臨的問題包括有：

一、政府訂律的法令輔導與管理不健全：非營利組織由於範圍多元，並且角色功能繁雜，再加上民主化的趨勢、政府對公共事務的推動，使觀念逐漸在轉型中（包括逐步推動公辦民營制度、某些機構將朝向「行政法人化」規劃等等），因此，有關非營利組織的法令尚未完整，雖有相關的「志願服務法」，以及管理基金會等法令，但是，尚缺乏輔導非營利組織健全發展之系統化的法令。

二、使命上的困境：由於時代的進步和社會趨勢的轉變，非營利組織領導者最重要的是針對新的組織尋找使命，建立使命與任務的共識，一般非營利組織在這些使命的自我定位上，往往會出現搖擺不定，甚至出現有理想，但是執行力不足的困境。

三、財務上的困境：非營利組織由於組織規模比較小，通常在成立初期，需要很多財務上的贊助，政府的補助、企業的捐助、民間的募款，甚至會員的捐款等等，都是非營利組織增進財源的管道，非營利組織需要更有效的規劃財務，並且訂定系統性的策略來為組織進行有效的募款。

四、權力上的障礙：某些非營利組織可能是因為政治因素而成立，由於和政治的牽扯過於繁雜，甚至涉及黨派的鬥爭中，可能無法維持中立、清新以及彈性的角色，對此組織的發展可能是一項很大的障礙。

五、效能與績效的不足：非營利組織由於人力與經費的不足，或者管理不穩定，可能影響組織運作的績效，由於非營利組織的目標比較具有彈性或者過於抽象，或者組織的服務對象不明確等，都能無法發揮出組織的具體績效。

六、管理上的困境：非營利組織由於和政府部門的角色不同，在法制化方面有很

多限制；又和企業組織不同，因此在經費和人力方面都有可能面臨困境。因此，非營利組織的管理是在非制度化中找出正式化的經營策略，並對人力資源上的培養需要提出具體對策，對於專業人員和志工的教育訓練，更需要運用有效的領導方向與激勵措施。

管理學大師彼得·杜拉克指出：數十年前，在非營利組織中，「管理」是個很壞的字眼，含有「商業」的意思在內，而非營利機構跟商業可絕對不能扯上關係。但是此刻不同，非營利組織都知道自己最需要管理的概念。尤其是針對非營利組織中具體的人力資源及組織實況；董事會在非營利組織中所扮演的腳色極為不同；吸引義工（志工）加入組織，開發他們，為了績效的需要管理他們；與各式各樣擁護群的關係；募款和基金發展；或是個人的活力喪失問題等（余佩珊，1994）。上述要項都會成為非營利組織在經營管理上的重要策略與思考方向。基於非營利組織以上的特質中，在推動和經營方向，都需要考慮的管理重點有：人力資源發展、協商溝通的能力、組織發展與變遷、資訊、財務系統之建立、募款之技能、策略性規劃、行銷的運用、公共關係的開展等。茲分別探討各種管理的策略（余佩珊，1994）：

一、人力資源發展：非營利組織強調的是每一個員工對自己的工作職責和範圍都非常了解，並且依據自己的專長被分派相關工作，也知道如何與人合作，擁有團隊精神。非營利組織平時要懂得開發員工的才能，培養他們有勇氣獨當一面。而決定非營利組織成敗的最終關鍵，才能吸引或留住人才。

二、組織溝通與領導：領導的關鍵並不在於領袖魅力，而是使命。因此，領導者首先要為所屬的組織訂定出組織的使命。而使命必須具備三項條件：（一）注意本身的優勢和表現；（二）時時注意外界的機會和需要；（三）確認自己的信念。身為非營利機構的主管，其職責就是要將使命中的言詞轉換成更精確的目標。

三、組織資訊系統的建立：針對組織中各類別的管理要項和基本特質，應該有深入的探討與研究，並建立必要的資訊系統，以為組織思考和策略行動有所依據。

四、財務與募款制度：非營利組織需要擬訂「基金發展策略」，而籌款策略的目的就是要讓非營利機構可以順利地實現自己的使命，而不是反將使命置於籌款的目標之下。其次，理事會或董事會要將非營利組織的財務管理好，確保資源的應用與募款制度互相配合。另外，基金的籌募需要動之以情，也要服之以理，甚至試著建立與大眾間的不斷關懷。也就是說，非營利機構的主管要向贊助者報告經營成果，並使他們認同並接受該有的成果。更重要的是，去尋找一些「長期的擁護者」，因為這些擁護者支持機構的目的在於自我實現，這才是機構發展的終極目標。

五、組織的策略規劃與行銷：針對一個組織的經營，一般管理的理論有所謂的「策略規劃」，簡而言之，乃是利用 SWOT 模式進行分析，以瞭解組織內部的優點（Strength）、缺點（Weakness），以及組織外部的機會（Opportunity）和威脅（Threat）。至於行銷，應該重視研究市場、區隔市場、鎖定你想要服務的目標市場、做好自己的市場定位，並創造出服務對象的需求相契合的服務。

六、組織的公共關係：非營利組織有太多重要的公共關係，董事、員工、義工、社區民眾、捐助人士、政府機關和舊有捐助者都是擁護群，需要與他們建立良好關係，建立關係的重要原則是，讓這些關係保持著雙向互動。非營利組織的董事會就是管理者、贊助者和親善大使，而非營利組織要善於利用董事會的角色。另外，聰明的非營利組織會把義工（志工）訓練成為自己在社區中的代表，同時也應該讓義工（志工）更容易去反映組織與社區的各種疑問。

總之，蕭新煌（2000）認為台灣非營利組織的未來發展有五個方向：

（一）專業化。（二）社區化。（三）全球化。（四）資訊化。（五）聯盟化。

非營利組織經營管理者若能掌握以上幾種趨勢，台灣的非營利組織在未來的發展與經營更有競爭力使得組織進步。

同上所敘，非營利組織所面臨的問題有政府訂律的法令輔導與管理不健全、使命上的困境、財務上的困境、權力上的障礙、效能與績效的不足、管理上的困境，所以非營利組織中非常重視管理的制度化找出正確的經營策略，並對於人力上要提出具體的培訓措施，讓人員專業化、管理制度化及設備的有效利用，達到妥善管理非營利組織，以民間企業化經營，非營利組織達到專業化、社區化、全球化、資訊化及聯盟化，讓非營利組織可以有多元化、系統化的繼續永續發展。

2.3 地方文化館之沿革與相關計畫

社區博物館的存在，目的是要集結社區居民故事、口述歷史、生活習慣與生命價值的資料庫。一座社區的博物館，不僅是社區休閒與教育場所，也是社區歷史的儲存室，它更是為能呈現社區居民在地方上的生活樣貌而存在的。

地方文化館近年來隨政府推動社區總體營造、博物館社區化及文化資產保存等政策方針，而興起於全台各鄉鎮並成為趨勢，欲評估地方文化館之運作，必先行探討其沿革與相關計畫，方能剖析地方文化館經營發展之問題，尋求解決之方法(涂雅玲，2008)。

2.3.1 社區博物館之概念

社區一詞，依照牛津英文辭典的定義為：是由同住於一地、一區域或一國家的人所構成的群體（The people living in one place, district or country, considered as a whole）。一般人對傳統社區的概念是「地域」的地理觀念，即侷限於某一個地區，

或某一村里(林陽杰，2001)。

2.3.2 社區內涵

日本千葉大學宮崎清教授認為：「社區，乃是各自有其固有歷史的人類生活空間」，任何社區都各有各的歷史，承繼了先人們所創建起的，累積到今日固有生活文化。宮崎教授的觀點是比較偏向歷史的、文化的連結（翁徐得、宮崎清，1996）。

國內學者徐震，對於社區的定義做了詳細的探討，他認為從社區發展的觀點來看，「社區是居住於某一地理區域，具有共同關係，社會互動及服務體系的一群人」（徐震，1980；林陽杰，2001）。由此我們可以得知，在社區中勢必會有許多不同型態之組織或形成各式各樣的地方團體。換言之，社區是一群人組成，他或她們居住在相當鄰近的範圍，經常的人與人之間互動；據若干共同利益，大家需要互相支援；據若干共同服務體系，如：學校、商店、市場等，大家可以服務交換；面臨各種共同的問題，如環境治安，衛生、交通等，需要大家共同解決。由於這些共同的利益、共同的問題、共同的需要而產生一種共同的社區意識；從而為保障其利益，解決其問題，應付其需要，居民組成組織起來，互助合作，採取集體行動，以求共同目標發展，凡是具備這些或其中一部分條件的一群人，即可稱之為社區（徐震，1980；林陽杰，2001）。

陳其南教授則認為「Community」一詞，中文譯為「社區」，重點偏重於「空間」、「土地」，日文稱為「共同體」，將其視為一種社會體，重點在於「人」，含有集體的歷史意識和共同情感，他說：「一個村莊都可以稱為一個社區，居住在這有限範圍內的居民，都具備共同體社會的意識認同(陳其南，1995；林陽杰，2001)。因此我們可說，社區的基礎是以地理區域為概念，以共同行動為方法，凝聚共同生活記憶的生命共同體。博物館學學者張譽騰即認為：「所謂社區，不僅是指生

長在同一地方的一群人，應該還有其他更積極元素，並共同擁有幾個世代以來不曾斷裂的地方傳統，對這群人來說，社區是一個小型世界」(張譽騰，1999)。

一、社區發展 (Community development) 內涵一九五〇年代聯合國開始推行社區發展所訂定的定義，主要是以努力改進開發中國家的生活水準為目標，而將社區發展定義為「一種過程，由人民以自己的努力與當局政府的配合去改善社區的經濟、社會、文化環境；在此過程中，包括兩種基本要素：一、人民自己參與所創造，以努力改進生活水準。二、由政府以技術輔導或其他服務、助其發揮更有效的自覺、自助、自動自發與自治」(徐震、林萬億，1983；林陽杰，2001)。而學者徐震認為社區發展是一種組織與教育的行動過程。在此過程中，社區居民組織起來參與行動，經由研討社區共同的需求，協調社區各界資源，動員社區力量，採取行動以達到解決社區共同問題，發展合作精神以提高居民的生活素養。而依據一九八三年四月內政部所頒布的社區發展工作綱要，第二條所揭示的社區發展定義是「由社區居民基於共同需要，有效運用各資源，從事綜合建設，以提高社區居民的生活品質，並由政府予以行政支援、技術指導」。由上述的定義，我們可以說社區發展是政府協助社區居民，共同追求生活水準(林陽杰，2001)。

二、社區總體營造 (Integrated community development) 依據文化部所提出的定義如下：「社區總體營造是一個理念，是以社區共同體的存在及意識作為前提和目標，藉由社區居民自發性的積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，經由社區的自主能力，配合社區營造理念的推動，使各地方社區建立屬於自己的文化特色，也讓社區居民共同經營『產業文化化，文化產業化』，『文化事務發展』，『地方文化團體與社區組織運作』，『整體文化空間及重要公共建設的整合』及其他相關文化活動等。如此，因社區民眾的主動參與，使生活空間獲得規劃、生活氛圍得以提昇、文化產業經濟的復甦，原有的地景、地貌煥然一新，進而促使社區的活力。如此全面性、整體性的規劃與參與社區經營建立過程，稱之為社區總體營造」(林

登贊，1995；黃世輝、宮崎清，1996)。「社區總體營造」是一種在地居民自發性的整合資源及振興文化活動，它也是現階段文化部六大施政重點之一。提出社區總體營造理念，主要是因應自一九八七年政府解嚴以來的所觸發的社會生命力，以及區域自主發展的呼聲。政府希望透過文化建設的思想，凝聚人民共同意識與重建社區倫理，建立人與人、人與社區及國家間的權利義務關係，試圖藉由社區居民參與社區日常事務及進行民主討論的習慣，落實基層民主。社區總體營造的主要精神是「由下而上」、「居民參與」、「社區自主」，與生態博物館及社區博物館的精神有異曲同工之處(林陽杰，2001)。行政院文化部主委申學庸女士於1994年10月3日立法院施政報告時提出這樣的說明：「試圖從文化重新建設的角度切入，促進居民自決與動員，重建人與人、人與環境、人與社區的和諧關係，進而帶動地方社區的全面性改造與發展。」因此，社區總體營造實際上就是透過社區文化的改造，來提升人的素質並重新塑造社區面貌活化地方。其目的：在於激發社區自主性與自發性，重建溫馨有情的居住環境；實施的方法是由民眾透過民主方式來共同來參與社區，凝聚社區意識，關心社區生活環境，營造社區獨有的特色文化，進而解決社區的共同問題。(羅仕昂，2001)

根據黃源協、蕭文高、劉素珍(2009)之研究，台灣社區之發展工作推動情形，區分為三個時期，茲整理說明如下：

表 2.2 台灣社區發展推動時期表

第一時期 (1965年至 1995年)	1958	頒布〈推行創建民生建設實驗區工作實施要點〉及〈基層民生建設實施綱要〉為主，政府已開始將社區發展運用在解決都市問題，做為促進都市革新之工具。
	1965	行政院令頒〈民生主義現階段社會政策〉，而以衛生保健、生產建設、教育文化、社會福利等工作項目將社區發展列為七大項目之一。
	1968	〈社區發展綱要〉，由綱要之目標可知，社區發展並不單純只是一種工作方法，甚至還隱含著社會控制之目的，政府為維持政治威權體制與取得執政合法性，藉由推動社區發展得以讓國家持續動員廉價勞動力以投入國家建設。 臺灣省政府公布〈臺灣省社區發展八年計畫〉，將全省之村里依其

		自然形勢劃分為社區，成為現今劃分社區之開端，其工作內容為基礎工程、生產福利及精神倫理三大建設。
	1972	修訂〈臺灣省社區發展十年計畫〉，則強調基礎工程、生產福利及精神倫理三者並重。
	1981	臺灣省社區發展後續第一期五年計畫〉，其主張賡續基礎工程、生產福利及精神倫理等三項建設，並指出社區發展要加強精神倫理建設為中心工作。
	1984	訂頒〈臺灣省各縣市輔導社區建立服務體系指導綱要〉
	1985	研訂〈建立社區福利服務體系試辦計畫指導規範〉
	1986	公布〈臺灣省社區發展後續第二期五年計畫〉，將「建立社區福利服務體系」正式列入計畫之目標
	1989	提出〈臺灣省以社區為中心落實於福利服務方案〉
	1991	頒布〈社區發展工作綱要〉，將社區改為人民團體之方式運作，主要仍以基礎工程、生產福利及精神倫理等三項建設為主軸。
第二時期 (1994年至2004年)	1994	文建會主委申學庸女士至立法院做施政報告時，首先提出「社區總體營造」之概念，並試圖以文化重建之另類角度切入，冀望最終能建立生命共同體之國家目標。
	1996	內政部制定「推動社會福利社區化實施要點」，強調是將二者充分結合而成之一種措施與工作方法
	2002	提出〈挑戰2008：國家發展重點計畫〉，其中〈新故鄉社區營造計畫〉亦被提列為十項重點計畫之一，並且在策略上是以生活社區為單位，則強調是以社區居民自主參與為主體，進而全面重建臺灣基層之社區。
第三時期 (2005至2016)	2005	通過〈臺灣健康社區六星計畫〉(以下簡稱六星計畫)，將整合既有資源分期分階段輔導發展，把產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態皆納入，以符合社區之「生態、生活、生產」之「三生」理念；然則，環保生態方面之子項目內，尤其以推動清淨家園之工作項目中，政府亦積極推行發展「綠色社區」，此時，「綠色社區」之推行，儼然成為國家之社會重要政策之一。

表格來源:本研究統整繪表

綜上所敘，地方文化館的目的都是以民眾自發性為基礎，有計畫的執行策略、有目標、有執行內容，地方文化館把原有的地方特色，讓每個社區居民發會自己

的創造力、個性及特色，讓地方上有新的光彩；強調地方特色、建立地方文化館，不僅能提高地方民眾的生活水準，凝聚社區民眾對地方化的向心力，也能帶來許多觀光、教育價值，增加觀光地方化、教育普及化。

2.4 地方文化館之困境與發展趨勢

2.4.1 目前地方文化館發展面臨的問題

認為台灣社會雖然已邁向經濟起飛、社會繁榮的階段，但博物館發展過程比其他建設較晚，與先進國家的博物館相比，更是緩慢許多。漢寶德(1999)也認為隨著國家的成長與進步，博物館事業正迅速發展中，但是國內博物館資源欠缺，從業人員的專業輔導不足，若要使品質追上數量的成長，就需要大力進行自我教育才成，且國內的博物館學會缺乏人力、物力、有名無實、沒有能力擔當起對於會員及會員館所提供進修與訓練的輔助(黃光男，2003)。

多數的中小型地方文化館雖然很用心經營，但因主題與內容特色不夠顯著、制度不健全、財力、人力、專業技術等面向之不足，使得功能無法全力發揮，就會面臨永續經營的困境。呂理政(2002)亦指出地方政府經營的地方文化館多數都是規模小、資源少，對觀眾的吸引力不足，又因欠缺正式的組織編制及缺少專業人員，也沒有充裕的經費，使得地方文化館無法永續經營，當然就面臨文化館的閒置問題(陳國寧，2000)。

中央政府對地方政府所補助的中小型地方博物館遠不及於國立型大型博物館的資源分配，則地方型的中小型博物館時常面臨到的專業人員不足、經費短缺、資源分配不平均等等的問題。文化部起初建立起的「地方文化館計畫」，雖然中央政府補助各地方政府軟硬體的建设，卻沒有常態性的補助與支持，又缺乏開創

地方文化館後的輔導配套措施，讓地方型中小型地方博物館面臨經營困難的情況，使中小型地方博物館將面對到永續經營的困境，方可採用企業化的行銷與經營策略來永續發展。

2.4.2 地方文化館的企業化經營與行銷

陳郁秀(2000)認為博物館是典藏文化、傳遞情感的藝術殿堂，在不同的文化背景下，博物館有共同的使命與目標，是藉由「物」傳達感情、創造探索的經驗，讓觀眾至博物館後，有一種想像力的啟發與心理上的感動；而為了營造這種感動的魅力，博物館在展場光鮮的背後，其實有著非常複雜繁瑣的行政作業流程，從博物館的構思創建、文物的整理典藏維護、館務的經營管理、教育的推廣、社會資源的應用、義工的訓練及博物館的評鑑等，每一項細節都是專業上的環環相扣，構築成一個緊密的網絡，在不同的場域，針對不同的對象，展現聚焦後的文化精髓。

全球經濟衰退的影響，政府財政吃緊，地方文化館的經費受到政府補助減少(郭敏惠，2006)。各區域的公部門開始警覺永續經營的困境，開始思考創意、經營及行銷策略，並且收取門票、企業贊助等發展方式(劉秋雪，2008)，為數量眾多的地方文化館在政府資源的分配，拉進與大型博物館間的差距。因此，利用地方文化館本身優勢，對於經營策略、行銷方式的研究與對觀眾的瞭解，成為各地方文化館積極思考的問題。地方文化館經營管理之成功與否，運用企業經營的理念及行銷策略的規劃，成為地方文化館尋求永續發展最重要的目標。

(一)地方文化館的企業化經營與行銷

自 1980 年以來，為推展博物館市場，美國博物館界展開博物館行銷管理的策略去開拓生機，將企業管理手法運用到博物館經營的領域中，市場學的觀點被引入博物館經營管理的層面，使博物館走向更大眾化的層面上。

「行銷」是一種社會過程，也是一種推展業務的方法，在於有效地執行預定的政策或目的。運用行銷的觀念博物館經營者，應該把商業上追求利潤盈餘的概念，轉換成追求博物館的使命、目標，與服務社會、發展社會的理想(黃光男，1997)。

陳國寧(1997)認為地方文化館屬於中小型博物館的一種，應該仿效博物館的行銷方式，吸引更多的觀眾。黃光男(1997)也認為博物館若想改變形象，成為一般民眾喜歡接近的休閒場所，應以創新的行銷方式將博物館的特色推廣出去，才能吸引社會大眾的注意，爭取更多遊客到博物館參觀，並且博物館採用多元化的企業管理方式為營運理念、以服務人群激發社會為目的。

依據黃光男(2003)的觀點，博物館營運引進民間企業管理之精神，以有效化，具成本概念，注重產出，顧客導向與市場機制，發揮創見，並對於績效品質要求為主導，博物館在經營上的顯著改變包刮：一、組織編制的專業化。二、館員的服務態度取代過去管理或保管為主的概念。三、社區化投入博物館。四、為文化產業的發展，創造新的活力。五、成本概念與市場取向，成為博物館營運的思考重點。

陳國寧(2003)更以西方市場行銷策略的 4P 理論，詮釋博物館行銷的「產品」指的是博物館的展示內容、藏品價值、研究成果、教育活動等；「價格」，是門票、賣店商品、餐飲價格等；「地點」是博物館的位置與交通問題；「促銷」則為廣告宣傳方式。

文化部(2006)也說明在地方文化館的營運過程中，除了由主管單位編列預算及人力之外，仍然需要自籌款項及自行招募人力，才能使工作順利進行。地方文化館計畫強調地方經營理念的自主性，在經費上文化部並不全額補助(文化部，2002)。所以，地方文化館的經營上需要地方民眾及民間企業上的支持，訂定明確

的可行經營方向、經營理念、發展策略，提升地方文化館的經營自主能力，增強與其他地方文化館的競爭力，達到永續發展的目的。

(二)地方文化館之發展策略

未來地方中小型博物館以資源共享、聯合營運、共同行銷為基礎的整合，是一條可嘗試的圖謀發展之道(林宏澤，2003)。泰裕傑(1999)則提出七點行銷方式：

一、行銷的組織與理念，讓博物館全體人員皆須具備行銷的共識，讓整個博物館成為行銷的共同結構。

二、針對觀眾的屬性，性向與動機做市場調查，以其結果輔助決策，擬定實施方案。

三、廣告與公關，凡具宣傳效果的方法，都可用於平面廣告、數位廣告及網路行銷，公關方面，則是與社會建立直接關係，獲得各界贊助支持。

四、提供觀眾好的使用設施、節目和服務。

五、為「區隔行銷」和「目標行銷」。

六、拉近博物館與民眾的空間距離。

七、訂定入場費用，要使觀眾有意願擔負。

博物館能利用「行銷」來了解 SWOT 分析中的優勢、劣勢、威脅和機會，針對市場的變化作立即性的反應，了解觀眾對博物館的意見，民眾透過博物館為文化溝通上的橋樑，博物館的經營管理是要達成系統化管理，利用行銷來推廣博物館，開發新的觀眾、服務觀眾與觀眾溝通為目標。

陳國寧(2000)也提出小型博物館未來發展之策略如下：

一、企業管理的理念去診斷博物館的經營模式：以開發創新的策略為構思、以專業有效的營運管理為目標，利用現代企業經營理念管理博物館。博物館功能之發揮，不完全在於空間、館藏品的規模大小，而是在於利用空間、藏品與活動的規劃上所呈現的創意經營手法，成功的策略能讓觀眾留下深刻的映象，獲得支持。博物館可藉聯盟的力量增加營運的績效，透過聯盟的力量，改善人力、財力與設施等不足之問題。空間雖不大，但只要設計有風格、展品內容與規劃具有主題之特色，建立自身「品牌」特性，也能創造一個小而精、小而美又別具特色的博物館。博物館的觀眾是要透過民眾認同的累積、現代的經營，才能開發出更大的社會群眾支持，因此必須分析博物館的市場機制，經過市場分析後，再檢討改善博物館的經營與管理。

二、博物館類型的定位與館藏特色規劃：博物館的對象是社會民住，因為館藏與展覽內容的特色有區別，會引進廣泛的觀眾群，所以博物館可由觀眾群的需求籌劃來區隔目標及行銷路線，作為界定特色規劃的思考路線。

三、展示主題的創意設計與形象包裝：展示主題的設計要引人入勝並賦予觀眾一份自我省思的空間，達到耐人尋味的效果。小型博物館的主題特性，設計成趣味性，可將平凡的事物以文學與戲劇的方法包裝、規劃出有特色的主題，以凸顯小型博物館的特性。以行銷的觀點言之，即所謂的產品的創意設計與包裝。小型博物館推出的展覽要有特色或另做包裝，使觀眾獲得深刻的感官映象，對專題內容的知識，更加產生興趣，而且去告知別人，畢竟口碑是最有利最快的宣傳。

四、營造社區的認同：以地方特色所建設的小型博物館在規劃、營運上若能充分採集當地居民的意見，充分發揮義工的力量，並且成為地方產業資訊交流中心、活動及教育場所，可使社區居民產生認同感，甚至去輔助管理，解決小型博物館人力不足的困境。

五、強化專業人力與管理制度：小型博物館在人力不足、專業不足的情況下，可以設立諮詢委員會、增加工作人員之專業能力、建立義工制度、建立典藏、評審、展覽、教育活動以及實施安全管理等作業規程，明訂規章及作業程序與辦法，使工作人員得以依循制度執行。

六、擴充經濟來源：有形資金與無形資金，有形資金是指可利用的金錢；無形資金的是指透過社會關係與人力資源的運用，擴大辦事的能力與效果，開源節流改善收支平衡是不二法門。

七、典藏業務管理、展覽業務教育、推廣業務及館舍與設備之增進。

黃光男(1999)對於博物館事業的未來措施與方向亦提出新的整合方向：法令的訂定與規範、普查博物館類型設置與成效、組織編制與管理、專業理念及營運、建立文化行銷的觀念、本土化中的國際交流、博物館專業的堅持以及廣納社會資源。

以上所敘，台灣民眾漸漸轉型成新的社會思想理念，從傳統的博物館只有收藏及管理，轉向成新的視覺、形象、特色及管理方法，因應變化萬千的時代，博物館以多元性的企業經營理念為營運之道，才能充份的發揮博物館的功能，並且活化博物館的特色，讓博物館事業能活化的發展；然而博物館利用行銷策略來營運博物館的經營是能結合多元的社會資源，達到凸顯出博物館的特色與多元內容，也就是說利用企業化的管理，讓博物館能因應社會民眾需求的環境。

2.5 沙鹿電影藝術館成立背景因素與形塑歷程

2.5.1 沙鹿區之歷史沿革

本研究之研究個案為「沙鹿電影藝術館」附設於沙鹿區立深波圖書館內，為了瞭解本研究之歷史過程，本小節主要針對本研究所設立的地點台中市沙鹿區做一個介紹。

(一)沙鹿區歷史背景

沙鹿鎮依山面海，人傑地靈，東與西屯區及大雅、神岡二區為界，北鄰清水區，西接梧棲區、南連龍井區，曩昔原為平埔族一文名「拍瀑拉族」者聚居之「沙轆社」，清初以降，漢民入墾者日眾，街庄漸成，光緒十三年台灣建省後，隸台灣府，日據時代，以戶口滋繁，改為「沙鹿街」，光復後更名為「沙鹿鎮」，2010年12月25日隨著臺中縣市合併為直轄市，由沙鹿鎮改制為沙鹿區。近年以來，工商勃興，教育普及化，各項建設突飛猛晉，已具有現代化都市面貌，儼然成為台灣中部之重鎮，未來區域發展，不可限量。(沙鹿區公所網站，2016)

沙鹿區是台灣中部城市臺中市的市轄區之一，位於臺中市西部海岸平原的中心位置，臺中市區與臺中港之間，鄰近中部科學園區、臺中清泉崗機場所在地。氣候為亞熱帶季風氣候，地形平坦且少屏障，季風強、雨量少。重要特產為甘藷、花生、豬肉副食產品。

沙鹿區因受地形限制，農地面積少，農業發展受限，於轉向工商業發展。沙鹿區工商業發達，小小的行政區內開創了數間全國性之大企業，如味丹企業、福壽實業、成偉食品；鹿寮成衣批發市場，更是遠近馳名，在教育面設立了兩所大專院校，靜宜大學及弘光科技大學，沙鹿區成為海線的發展重政。(沙鹿區公所網站，2016)

(二)地理位置

沙鹿區位於臺中市西部海岸平原的中心位置，臺中市區與臺中港之間，位居

大肚山麓下，靠近臺灣海峽，為一交通要衝型的行政區。東依大肚山麓，隔山與西屯區、大雅區為界，西與梧棲區接壤，南鄰龍井區，北與清水區交界。全區東西寬 4.8 公里，南北長 7.9 公里，總面積 40.46 平方公里。依山近海，由大肚山上望下，景色非常宜人。

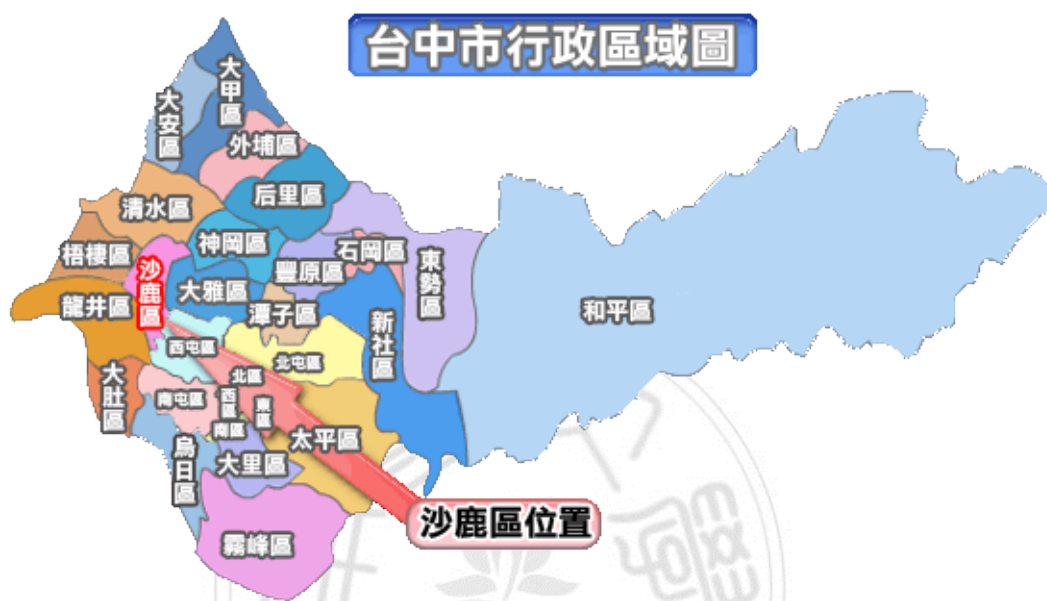


圖 2.2 沙鹿區地理圖

(資料來源：

<http://www.shalu.taichung.gov.tw/ct.asp?xItem=62728&ctNode=2440&mp=140010>

下載日期：2016/06/21)

(三)交通概況

沙鹿區位居在台中市海線地區，是台中港特定區之重要的工商經濟腹地，居交通樞紐的位置，對外交通十分便利，國道三號設置於沙鹿區地理上擁有兩個交流道為沙鹿交流道及龍井交流道，有縱貫公路，台 1 線南北向跨足沙鹿區，台 12 縣、136 縣道橫跨台中市東西向，則原有的清泉崗機場 2004 年 03 月 05 日升級為台中航空站，沙鹿車站為台灣鐵路管理局二等車站，各級列車居有停靠，構成完

善的對外交通網。(沙鹿區公所網站，2016)

2.5.2 沙鹿區戲院歷史回顧

沙鹿區的戲院歷史過程探討了整個台灣電影發展中有其時代定位，藉此契機整理出沙鹿電影產業文化發展之影像記憶，為本土電影文化之保存及維護而努力，讓民眾了解自己的家鄉文化，認同家鄉文化，進而產生鄉土情懷，這正是文化所以動人的地方。(李榮鈞，2001)

「電影是牽涉藝術、文化、社會、經濟等層面廣泛的科技產品」，除了戶外廣場外，最能呈現電影內容的場所就是戲院了，並且「戲院是社會經濟發達的產物，亦是一種商業的行為」(葉龍彥，1998)。日治時期，台灣一直到一九零七年有了第一間電影館得設立，而位居中部海線地區的沙鹿區，在台灣光復前後總計有四家戲院經營的歷史，從一九二九年第一家戲院「妙舞臺劇場」的成立，到最後一家「寶宮戲院」於一九九四年結束營業，總共有六十五年的戲院產業文化歷史。這一份珍貴的文化資產，深深烙印在中部海線地區居民的生活記憶中，甚至因為這份珍貴的戲院文化，再度喚起地方文史工作者以及地方居民共同的影像記憶，而自發性的「由下而上」、「由外而內」積極主動籌設以及電影為主題的各類活動，終於「水到渠成」、配合文化部地方文化館計畫的推動，成立了「沙鹿電影藝術館」。(李榮鈞，2001)

以下四個戲院成立回顧了沙鹿區的戲院年代其經營過程。(童秀滿，2011)

(一)妙舞台劇場成立

於西元 1929 年沙鹿區第一間戲院「妙舞台劇場」成立，台灣光復後改稱「沙鹿戲院」以歌仔戲與放映黑白無聲默片為主，也是原台中縣在日治時期最早登記成立的戲院。

「沙鹿戲院」因為地段優越，有固定的觀眾群，營運績效一直居於高位，但約於民國六十年，因為地主要做經營房地產而將土地收回，戲院因此結束營業。

(二)文化戲院設立

於西元 1954 年沙鹿區第二間戲院「文化戲院」設立，以放映電影為主，經營時間大約一年至兩年，戲院設立者因其他事業因素而將戲院轉手經營，改為「寶樂戲院」，但「寶樂戲院」經營短暫，不久也結束營業，現在原地已改建成天沙鹿主教堂。

(三)新生戲院成立

於西元 1959 年沙鹿區第三間戲院「新生戲院」成立，「新生戲院」就位於沙鹿火車站旁邊，是一座磚造的建築物，以撥放影片為主，放映的影片大多是娛樂片和武俠片、黑白國語片居多，經營的相當不錯。

由於「新生戲院」的加入，沙鹿區同時有兩家戲院經營，兩間的生意都很好，顯示沙鹿地區工商業發達帶動了沙鹿區居民重視休閒活動，也顯示海線地區看電影的人口穩定成長呈有增加的趨勢。

新生戲院因為生意很好，戲院座位不足，1968 年重新擴大營運，並更名為「寶宮戲院」，後來因地主想要建房子，在 1994 年才停止戲院的租約，寶宮戲院就此結束營業，而正式走入歷史。

(四)金福興戲院成立

於西元 1969 年沙鹿區的第四間戲院「金福興戲院」成立，是沙鹿區最晚期所設立的一間戲院。沙鹿區具備娛樂業的商機是戲院創立的動機。當時，沙鹿區的紡織業、成衣加工業、中小型工廠都逐漸興盛，勞工多，工商發達，居民消費能力提高，休閒娛樂市場需求大，娛樂消費市場潛力大。

金福興戲院有兩層樓，為海線第一間有空調、獨立座椅，設備新穎的戲院，外觀構造在二樓有凸出的陽台，建築造型相當特殊，清華大學教授葉龍彥發現這種特殊的造型，在全省各地的戲院是獨一無二。金福興戲院的設備、規模足可媲美都市的戲院，吸引不少地方仕紳前往看戲，觀眾除了沙鹿區居民之外，來自於龍井、梧棲、大肚、清水等地觀眾亦不少，每逢假日、過年、春節、春假等休假日子，或者名氣較高的片子，觀眾特別多，場場爆滿。看電影在沙鹿地區著實已經成為民眾生活的一部份，一種社會文化的呈現。

台灣的戲院沒落與沙鹿區的戲院沒落一樣是經濟的轉變、多媒體時代來臨的趨勢。金福興戲院結束營業前，曾勉力經營，首先縮小規模，一樓出租經營「小漁村超商」，二樓改裝後繼續經營放映影片，不過觀眾日漸減少，直到 1992 年 6 月結束營業，一、二樓全部租給頂好超市，金福興戲院正式踏入歷史。

表 2.3 沙鹿區戲院歷史

戲院名稱	成立年代	負責人	規劃經營者	結束年代	演出內容	備註
妙舞台劇場	1929 年		陳建置	約 1971 年	一、歌仔戲	
沙鹿戲院			陳久、陳敏三		二、放映黑白無聲默片	光復後改為沙鹿戲院
文化戲院	1954 年	陳守枝		1958 年		
新生戲院(寶宮戲)	新生戲院 1959 年；寶	陳宗秩		1994 年		

院)	宮戲院					
	1968 年					
金福興 戲院	1969 年 2 月	陳楊 色女 士；經 理是 二女 婿黃 登煌	黃先生	1992 年 6 月		一、沙鹿 第四間戲 院 二、海線 第一間有 冷氣的戲 院

(資料來源:童秀滿, 2011)

戲院提供民眾遊戲和許多想像的空間，且為童年生活牢不可分的一部分(邱坤良, 2007)。沙鹿區電影文化已有八十餘年的歷史，四間戲院的興起與衰落不僅是台灣戲院發展的歷史見證，也是一場在地民眾真實的生活歷程，一部「沙鹿鎮娛樂滄桑史話」鋪展開來沙鹿民生生活即景，在一個空間裡，有椅子及放映機展演起栩栩如生的戲劇與電影，觀眾們帶著親朋好友，展開一場想像或回想自己的生活經歷，載著許許多多沙鹿人及附近鄉鎮民眾的共同回憶，那樣以自然卻又不自覺的滲透近民眾的心理，從四間戲院的歷史能窺透出當時社會紋理、娛樂與消費型態，從傳統娛樂與新興娛樂的時空交替，從日據時代到光復後的台灣、跟進著數位時代的台灣，戲院跟著民眾不斷改變及成長。

2.5.3 沙鹿電影藝術館之形塑歷程

走進沙鹿區立深波圖書館，首先吸引你目光的是沙鹿電影藝術館外牆別緻的雕飾，牆面雕刻蜿蜒的番薯藤，鑲嵌沙鹿區所產的鵝卵石，左上方則寫著一部電影名稱「451F」，這部楚浮導演的名片「華氏 451 度」，敘述人類經歷毀書浩劫，

但扔設法讓知識遺產保存下來的故事，每次思及片中圖書館員為寶藏圖書而與書俱焚的壯烈殉道場面，總會想到蘇東坡「余猶及見老儒先生，自言其少時，欲求史記、漢書而不可得；幸而得之，皆手自書，日夜誦讀。惟恐不及，近歲市人轉相摹刻，諸子百家之書，日傳萬紙，學者之於書，多且易致如此，其文辭學術，當倍蓰於前人，而後生科舉之士，皆束手不觀，遊談無根」的感慨，相對於電影，從無線電視開播、錄影帶的普及、有線電視的電影台，到現今科技影音時代，多且易至的 DVD 輾轉複製片刻成片，由是鄉鎮戲院無由生存紛紛棄甲，這已經是二十年前的白頭往事，大台中地區所有戲院幾乎被八大系統的娛樂電影所霸持(囊括)，要看深刻人文意涵的世界電影，只有南北奔波跑影展了。往昔，看電影是一種具有儀式性的娛樂，穿戴整齊、紅男綠女，在黑暗中，和認識的與陌生的靈魂，一起看見自我投射的心靈映照和集體的會心莞爾，當然還有笑聲、爆米花以及盈眶的淚珠。現在您覺得降格以 DVD，再以前是 LD、VHS，那早年側身在巷弄裡，現在惠文路上的「非觀點劇場」，還可以看見世界各國電影大師的影像風采，跟著一群影迷癡相濡以沫。(陳錫冬，2008)

時序推到 1998 年 12 月 18 日，台中市立深波圖書館舉辦「電影油罐車—電影賞析研習會」，當時還在軍中批閱「莒光作文簿」的聞天祥以「開羅紫玫瑰」為活動的開幕片，揭示這個以「電影」為館藏特色的圖書館，與愛穿梭於現實與虛幻之中的女主角對位呼應，漸露頭角的麵包師傅導演林正盛，也來暢談他的電影辛酸歷程，藍祖蔚談電影音樂，他的私房 CD 聽的學員們意猶未盡，謝嘉錕老師自備攝影剪輯器材，就像魔術師邀請現場觀眾體驗一樣，請兩位學員即席演出，老師即拍即剪，三分鐘的短片，記錄了當時 80 位學員的感動，也埋下了往後發展成「沙鹿電影藝術館」的伏筆。

1999 年陳錫冬館長號召沙鹿區的文史工作者，針對沙鹿戲院的興盛榮光到衰頹沒落，展開文史資料的蒐集及田野調查訪談工作，除拜訪當時的經營者及其後代和相關人士之外，亦訪問當地耆老，尋找居民間的共同記憶，1929 年前，位於

沙田路舞台巷沙鹿第一家電影戲院妙舞台戲院開張了，這是台灣光復後台中市海線地區第一家戲院，之後位於菜市場，以放映歌仔戲、布袋戲台語片為主的沙鹿戲院，也敲響了鑼鼓。

1954年文化戲院(二年後更名寶樂)，1959年新生(1963年後名為新星戲院，1968年改建後更名為寶宮戲院)戲院及金福興戲院(1969年)也相繼營業。在訪談中發現文獻資料的流失總比蒐訪的工作快一步，本來有保留金福興戲院為數甚多照片的經營者後代，在訪談當下幾年前因故全數燒毀，沙鹿戲院保存的新劇劇本也因未受經營者後帶的重視而丟棄，真是令人扼腕。目前戲院遺跡僅存金福興一處，地主現租給頂好超商，也算是空間活化再利用吧!沙鹿的戲院自1929年起至1994年寶宮戲院拆除正式告終，沙鹿區歷經65年的興衰起落，2001年這些訪談紀錄由文史工作者李榮鈞先生整理成書出版「沙鹿鎮戲院娛樂滄桑史話」，此書記載著沙鹿的先進努力奮鬥過程，藉由本書的整理爬梳，喚起沙鹿區居民的集體記憶，得以產生鄉土孺慕之情，冥冥之中為「沙鹿電影藝術館」的成立又邁前推進一步。每一年又推出一系列的閱讀電影講座，李清志老師講建築與電影，蔣國男老師講電影音樂等。

2000年與「台中縣海線社區公民大學」陸續開設「認識電影」(王瑋、黃慧鳳聯合授課)、「電影音樂魔法師」(藍祖蔚授課)、「電影藝術深度賞析 I」授課內容為：1 性、死亡與喜劇；2 柏格曼的電影世界；3 冷酷異境與純真童話；4 波蘭的道德焦慮電影；5 日本電影怪傑 - 北野武；6 大陸第五代導演；7 女性電影；8 同志電影；電影與社會(2001年三月) (聞天祥授課)2001年開設「電影的魔力與演員魅力」由郎亞玲授課，「電影藝術深度賞析 II」，授課內容為：1 好萊屋生與死；2 民族、兒童、電影奇蹟(3/30)；3 電影大師(4/13)；4 我就是電影(4/27)；5 歷史、政治與電影(5/11)；6 電影與文學(5/25)；7 回首念電影(6/8)；8 認識紀錄片(6/22)；9 成果驗收。等電影專業課程，沙鹿區立深波圖書館儼然成為中部電影修煉的場域。

2001年推出電影文化節系列活動，內容包括：「愛情功課電影研習營」，由聞天祥老師擔綱講授。1.從「類型」電影看愛情：範例影片從「舞國英雄」、「紅磨坊」，從歌舞片的角度來分析愛情在其中的公式，並引伸出各種類型的策略與解讀方式；2.電影「情聖」楚浮：藉由楚浮的作品來看愛情，放映「鄰家女」，這部影片是由他銀幕下的情人所主演，題材則是初戀情人重逢，男已婚，女已嫁，卻止不住出軌慾望的故事，也可藉此來談法國電影的愛情傳統；3.大師身影：藉由波蘭電影大師奇士勞斯基的「愛情影片」，以及同一個故事不同版本的「十誡之第六誡」，來看大師如何把一個少年愛上中年女子的愛情故事，拍出昇華的力量；4.愛情無界線：放映西班牙鬼才阿莫多瓦的「我的母親」、「慾望法則」，他的作品突破性別、性向，幽默獨到，可以開展另一層深刻的視野；5.港台電影的愛情傳說：放映香港導演葉偉信的「朱麗葉與梁山伯」、台灣導演陳玉勳的「愛情來了」，將議題轉向華語電影。「愛情影展」：放映「電子情書」、「羅密歐與茱麗葉」、「臥虎藏龍」、「雙面情人」、「愛情有害健康」、「愛情的盡頭」六部片。「電影音樂會」：由「龍門吉他室內樂團」演奏知名的電影配樂。

2002年六月在聞天祥老師的策劃下，邀請了國內當前的新銳導演，選擇了六位平均年齡才三十出頭的紀錄片新銳作品，包括陳龍男以攝影機記錄兩名當兵同袍服役心情的「我的莒光作文簿」、鄭慧玲從兩名病友經歷側述自己患病的心情「機遇之旅——計紅斑性狼瘡」（金穗獎得獎作品）、許子華從男友至交往罹患癌症到回頭檢視自我的動人記事（第三屆台北電影節最佳紀錄片）、吳靜怡紀錄青少年的戀愛憧憬與共通家庭經驗的「什錦水果香蕉船」（第三屆台北電影節評審團特別獎、日本山形影展）、曾吉賢以汽車推銷員為主角的「Sales」（日本山形影展、捷克人權影展），以及陳碩儀笑看徵信社另類人生的「狗跳雞飛之一：狗幹」。讓一群熱情的影迷見證了台灣影隱而未顯的創作活力，紀實影像的充沛動力，也改變了許多人對紀錄片的刻板印象，也思考影像紀錄在地方呈現的可能。這個迷你影展對台北而言，也許不稀奇，但對海線小鎮來講，卻是難得的實踐，中部影迷

也著實讓這些新銳導演見識了他們的認真與深度，透過這些年輕導演在台北電影圈的口耳相傳，沙鹿小鎮竟也從他們的推廣闖出了名號。

2002年金馬數位短片巡迴展到沙鹿：沒有龐大的資金支持、沒有昂貴的器材使用，這些因素一點都不阻礙真正有才華的導演們創作，因為只要一台DV，就能夠將腦中構思完整地以影像輸出，誰都不知道，他們有哪些人會是未來的侯孝賢、張作驥、蔡明亮。播映過去全民DV運動中得獎的精彩作品及選輯短片作品，映演後舉行座談會，讓觀眾們不只是看到這些國內、外影像作品，更能藉此交流互動的過程激發創作能力，一起感受數位短片給的視覺與聽覺饗宴。影展內容：2002年8月18日(日)14：30 集集大怪獸/林泰州導演、彼一暝鹿港暗訪/紀文章導演；2002年8月25日(日)14：30 臉/林泰州導演、不安的脈動/喬慰萱導演；2002年8月31日(六)14：30「謎」系列作品/馮偉中、夢/陳明和。

2003年由志工協力策劃的三月影展以記錄片方式放映討論作為打響沙鹿電影藝術館的第一炮，影展邀集了楊力州導演的〈老西門〉來談西門町新與舊的記憶與對照；陸孝文導演的〈湖〉談新竹湖畔民眾俱樂部的成員如何營救歷史建築物「空軍十一村」，營造閒置空間再利用；陳怡君導演〈日茂行與苦力群〉談文化資產保存與現代化開發兩者所面臨的衝突對立與妥協共處；紀文章〈鹿港苦力〉談鹿港的社區經驗與庶民文化；黃春滿導演的〈一葉蘭〉談南部的兩位單親媽媽如何走出喪夫之慟；最重要的，便是由沙鹿區立深波圖書館的電影志工群所製作的〈孵一個電影夢〉，記錄整個沙鹿電影藝術館的籌備歷程。除了以上導演談論切身的社區營造經驗與拍片心路歷程之外，更邀請了南華大學陳泓易教授與中興大學邱貴芬教授來主持評論影片，透過本次影展具體的招喚，將來能擾動更多無形資源，也許是影像界、文史界、學界、公部門、甚至是企業界的朋友，大家來挹注沙鹿電影藝術館未來可以創建的想像，並奉獻己力，以實際投入經營管理，共同為中部孵出一個電影夢。

再把時序倒回2002年，行政院文化部提出一鄉鎮一特色館，因為國家財政

日趨見絀，這個政策，遂改為「地方文化館計畫」，由各縣市文化局就所轄提出可行方案三處，沙鹿鎮提出「沙鹿電影藝術館」，僥倖名列其中，並得款三十萬元整，辦理籌館的先期系列活動。期藉由系列活動的展開，能獲得文化部的青睞，為本鎮的文化建設，立一個里程碑，台灣的鄉鎮級公共圖書館，鮮有建立館藏特色者，而沙鹿鎮立深波圖書館自 1998 年 12 月舉辦「電影油罐車—電影賞析研習會」以來，即確立「電影」為館藏特色，藉由影展、演講及教學等電影專業研習課程，來行銷地方圖書館，並積極蒐羅電影圖書、海報等文獻資料，來推動「電影館藏」的主題特色。希望沙鹿這個小鎮將來能成為推動電影藝術的灘頭堡，打造出電影人、影迷、影癡的心靈原鄉，並透過社區總體營造的結合，能讓所有沙鹿的民眾更親近電影館，經營定位在：一、休憩並且兼顧大眾品味的戶外電影院，定期映演老少咸宜富教育意義的影片。二、培育影像紀錄剪輯人才，拍攝具有在地觀點的社區人文影像，當數位化進入到電影領域，攝影機的數位化，操作技術門檻下降，儲存媒體體積縮小與價格降低的影響下，讓電影創作變得容易，各種領域的人都能從數位科技中借力，引爆新的思維與創意來完成電影夢。「電影藝術館」的籌設，除了建立沙鹿的人文特色，更積極意義是呼應全民拍電影運動，並平衡電影文化活動「中空」的現象(重南北略過中部)，任何一個偉大的思想與行動，都有一個微不足道的開始，中部地區的朋友們，讓我們一起努力。

2003 年女性影展首度到沙鹿巡迴，策展人游惠貞第一次到沙鹿來，影展結束，他傾聽筆者，正在孵化的夢想，她也好心的警告三十五厘米的放映機操作是非常專業的工作，影片拷貝的運送與保管也都是昂貴又細密的苦差事，這些困難，憑著一股傻勁與熱情，我們的工作同仁做到了。

2004 年 12 月 19 日沙鹿電影藝術館正式掛牌成立。

2005 年正式營運，以當時侯孝賢導演最新力作「咖啡時光」作為開幕片，海線地區的藝文工作者、影迷們像開同學會一樣，齊聚在沙鹿電影藝術館把僅能容納 80 座位的空間擠爆了，這一年共放映了 121 場次中外電影賞析，3 場導演座談

會，2場電影藝術講座，社區紀錄片研習營 28 小時，數位剪輯研習 30 小時，紀錄片專題製作研習營兩梯次共 32 小時，欣賞與學習人數超過 6000 人次，這個在圖書館慢慢孵化成形終於破浪而出，為圖書館成功吸引許多潛在讀者，利用各項館內圖書資源。

由於本館持續電影藝術的推廣經營，吸引台灣地方志影展(全省只有 5 個巡迴點)、蒙藏委員會委託台灣民族志影像學會「從鏡頭看西藏影展」(全省只有 4 個巡迴點)，到本館巡迴映演，看片的觀眾在放映前一小時就排成一條人龍，這在 2007 年元月放映《佐賀的超級阿嬤》，也出現了這樣的盛況。

2006 年共放映 200 場次中外電影欣賞包括戶外電影欣賞 10 場次，10 場映後座談會，10 場電影藝術講座，包括靜宜大學大眾傳播學系陳明媚老師領銜的四堂，及逢甲大學英文系的劉森堯老師六堂電影欣賞入門，觀賞人數超過 8500 人，另外辦理兩梯次數位剪輯(各 12 小時)、影像處理(各 12 小時)課程及兩次志工培訓(紀錄片專題製作 12 小時及數位剪輯課程 6 小時)，另外 2006 年公視小導演大夢想影展、2006 女性影展、蒙藏委員會—從鏡頭看西藏—來自喜馬拉雅的智慧影展(全省只有 4 個巡迴點)，到本館巡迴。味丹文教基金會於是為沙鹿電影藝術館戶外電影廣場景觀工程盡一份心力，使本館更具電影空間氛圍。志工夥伴已經能在老師指導下，拍攝剪輯「沙鹿電影藝術館簡介」完整的數位影片，這部短片在每場電影放映前撥放，提醒觀眾注意看電影應有的公德心以維持觀影品質。

2007 年共放映 360 場次中外電影欣賞包括戶外電影欣賞 8 場次，13 場電影藝術講座，觀賞人數超過 15125 人，另外辦理兩梯次紀錄片數位剪輯研習(各 30 小時)課程，成功吸引參與圖書館的民眾，進而利用各項圖書館資源。由於本館持續電影藝術的推廣經營，吸引 2007 年公視教育影展、國家美術館台灣紀錄片精選巡迴展、國家電影資料館台語老片回顧巡演。

1999 年出版「南方澳大戲院興亡史」的邱坤良先生，2006 年因緣際會成了有史以來最帥氣且沒有官架子的文化部主委，一個仲夏的午後一身輕裝，捲起袖子

的襯衫、刷白牛仔褲裝，無法想像他是個才剛卸下大學校長擔綱國家首席文化官員，他飄然來到「沙鹿電影藝術館」，沒有官僚的排場陣仗，營運兩年來一直維持在例假日撥放電影，在他堅持應讓民眾隨時都能在「沙鹿電影藝術館」看電影，就是要塑造成民間企業的商业電影院一樣的理念下，在 2007 年，非假日時間我們正式安排放映下午場次，並嘗試播放雲門舞集、布袋戲、歌仔戲、台灣的紀錄片等類型影片，反應很好。一個不在乎數人頭論成敗的文化領航者，我們這些基層文化機構經營者，就能肆無忌憚的熱情衝撞，作不同面向的嘗試，讓時間一點一滴去慢慢積累文化的能量。

毅力與堅持讓「沙鹿電影藝術館」誕生了，如今已是滿 12 歲的大娃兒了，台灣現今北有國家電影資料館、光點台北；桃竹苗地區有新竹影像博物館；南有高雄市立電影圖書館、國立科學工藝館，台南藝術學院音像學群；中部以我們為起點，讓中部愛看電影的民眾有一個投射與沈澱的所在，力量雖然微小，卻滿心期待星火可以燎原，相信不久的將來，中部的影像資源能妥善整合，結合諸如新聞局中部辦公室的影像部落格、被賦予主辦「台灣國際紀錄片雙年展」的國家級常設機構—國立台灣美術館，以及大專院校影視相關科系(靜宜大學大傳系、朝陽科大傳播藝術系、中洲科大視訊傳播系等)，一起為中部電影天空撐起一道繽紛絢爛的彩虹。(陳錫冬，2008)

以上所敘，沙鹿電影藝術館的籌設是把沙鹿的人文特質給呈現出來，並且呼應民眾把生活中所看到的景色用影像給記錄下來，也可以把現在的人文、藝術、生態、生活傳承給往後的子孫，沙鹿電影藝術館的成立平衡了電影文化在南北而略過中部的現象，也能提供在地民眾休閒娛樂的場所，也是讓在地居民一個學習的聖殿，民眾可以在沙鹿電影藝術館觀賞電影，在電影裡發想出的靈感及想法，利用了沙鹿電影藝術館的電影教學課程，能讓民眾起身去錄製自己的電影、記錄自己的生活，在台中市海線地區創造出新的人文氣息，提供給海線民眾一個休憩博物館。

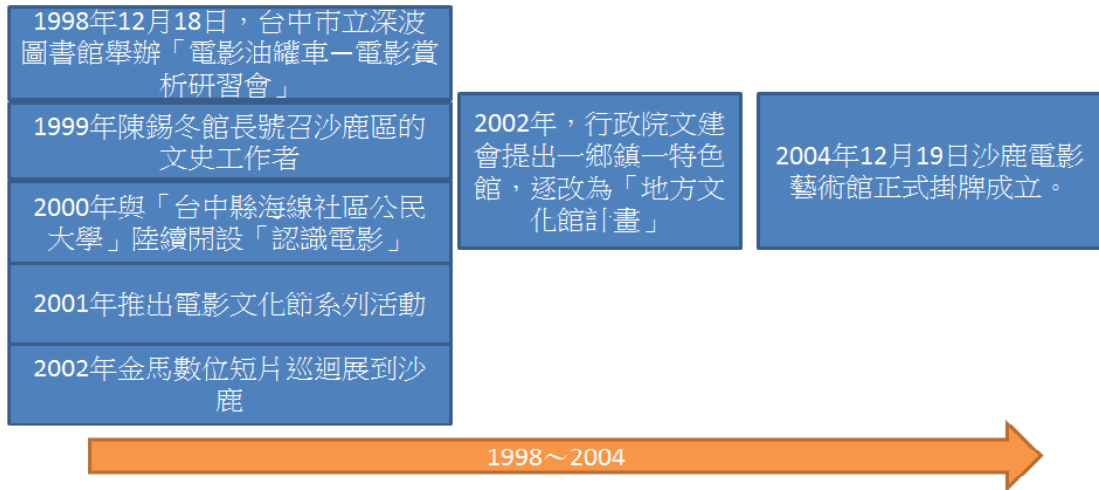


圖 2.3 沙鹿電影藝術館成立經過(資料來源:本研究自製)

2.6 文化認同

地方文化產業的發展策略中，應主要立足於地方特色、資源和人才，從地方的內生性產生動力與潛力來思考地方為來來目標的發展；地區的需求及問題只有本地的民眾最了解，因此地方民眾的參與和認同是地方發展地方文化產業最重要的關鍵因素。(郭鑒，2007)

2.6.1 地方定義

亞里士多德是西方比較早提出地方概念的人，認為地方包含了四種特質：

- 1、地方由彼此在某種意義上互相有差異的人組成。
- 2、團體共享著某種公認的美德、活動、意識或由此而產生的複合體。
- 3、這些人致力於某種互動，該互動和彼此所共享的觀念有所關聯。
- 4、最重要的是，本地民眾借助友誼、正義感及達成一個共同目標，將彼此不同程度的凝聚在一起。

各領域學者都曾依自身的觀點或需求，提出不同的觀點：(郭鑒，2007)

表 2.4 社會學、地理學、心理學觀點

研究領域	定義
社會學觀點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調地方的社會性、組織性、活動性及發展性 2. 具有共同關係、社會互動及服務體系的人群 3. 強調社會互動及組織行動，實現地方發展的社會功能 4. 具有因社會需要建立的體系，並具備對社會的認同意識 5. 因社會共識的凝聚實現社會參與、社會救助與社會連結
地理學觀點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調地方的地理性、結構性及空間性等有形特徵 2. 地區建設與地區發展的基本單位，小至村落大至市縣 3. 依行政功能將視為地域層級的一環 4. 必需具備經濟、政治、教育、衛生、娛樂等功能
心理學觀點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調地方居民心理層面的互動性及情感連結 2. 個體具有較接近的心理感受 3. 彼此之間得到關懷與溫情、充實感與安全感 4. 可認知的群屬關係

(表格來源: 本研究整理繪製)

1、心理學領域下的地方定義

心理學對地方的研究是建立在人與環境互動中的環境心理學為基本，通常以兩個議題為開端：環境如何影響到人，人又是如何影響到環境?因此心理學認為地方即是地方居民心理層面的互動性跟情感上的連結。

2、地理學領域下的地方定義

地理學者彌補了心理學研究所忽略實際存在的環境缺陷，擴大了人與環境研究的範疇，取向也開始多元，以人文主義地理學開啟了地方研究的另一扇門。

在人文主義地理學中，地方指地理空間裡被人或物所占有的部分。奧格紐指出地方的三種主要元素：地點，指社會關係所被建構的場所；區位包含了在更寬尺度運作的社會與經濟過程所界定的社會互動場所的地理區域；地方感，指地域的感覺結構。

Tuan 在 1975 年的一篇報告《空間與地方：人本主義觀點》(Space and Place: Humanistic Perspective)中提出，地方是通過互動所建構出來的網絡。人們對空間有了長時間的接觸、認識、經驗、關心與愛護之後，產生了意義。原先抽象、中性、無意義的空間轉換成具象、有感情、有意義的地方。(郭鑒，2007)

3、社會學領域下的地方定義

西方的看法：地方是指地域、體系與行動的概念。其中地域的概念是從地域範圍和服務設施著眼，將地方視為人口上有地理的界限，強調地理因素。體系的概念則不考慮居住的空間關係，而是從心理互動與利益關係為根基，將地方視為互相關聯的社會體系，強調共同文化，共同隸屬以及共同意識。而行動的概念是把地方當作地方民間組織、居民所建設的自治單位，強調地方的社會變遷與行動。

中國的看法：費孝通研究中國鄉村關係的基礎，認為人際關係的網路是以家為單位，再隨著血緣、地緣關係，逐漸擴散至街坊、鄰里、村落，在這個網絡內，與核心距離的遠近，決定與核心關係的深淺。費孝通將之稱為差序格局，認為地方是家族因素的具體表現，可由姓氏可以看出人際的關係。

綜上所敘，各種科學家所緒論的地方是個空間概念以外，地方上的居民有共

同意識所構成地方元素，因此地方的概念包含了：一個群體、有範圍的地理位置及人對人的社會性，都能包括社會意識、關係及活動的稱呼。因此，地方的定義指的是，有關係的一個群體，群體的關係建立在有範圍的地理位置上，並在平常生活中有不同程度及模式跟社會互動，進行共同的社會目標。

2.6.2 地方視野下的文化產業的特質和要素

廣義的定義，只要是本地所擁有的歷史文化所活化或發揮而形成的產業，都能稱作文化產業，即使文化產業沒有經濟效益，但是擁有社會效益。

狹義的定義，是以地方居民共同所承擔、創立、經營與收益的主體，利用地方原有的文化歷史、技術及自然資源等，經過資源的挖掘、確認、活用等方法所發展出來，並讓地方居民在生活、生產、生態、生命層面得以互相分享。(郭鑒，2007)

地方文化產業的特質：

- (1)生活性
- (2)共享性
- (3)人文性
- (4)內發性
- (5)簡約性

從文化產業的特質中可看出，地方固有的特色與生活風貌，就可以成為文化商品，促成文化消費。

地方文化的組成至少必須下列各項要素：

- (1)人
- (2)特定的空間範圍
- (3)歷史性
- (4)認同、歸屬感
- (5)文化活動
- (6)人文資源

2.6.3 地方意識的定義

地方意識就是地方居民對居住地的認同感、歸屬感與地方事務參與意願的共同意識。這樣的意識是地方居民有共同利益、共同服務、共同話題、共同需要、共同的居住環境而產生的共識，包括居民個人對地方事務及活動的參與感、地方環境的認同感和熟悉程度、對地方生活的滿意度和鄰里之間的情誼與互動關係。(郭鑒，2007)

表 2.5 地方意識包含下列五項：

地方認知的表徵	假設地方認知結構是正面的，個人對地方的態度也是積極的；反而言之，認知結構若是負面，個人對地方的態度就成為消極。
地方情感的累積	地方情感能夠顯示個人對所生活的環境中的喜好程度、對生活及環境質量的滿意程度、居住環境的熟悉程度、對鄰里居民中的關懷程度及居住本地中感到的快樂程度。
地方的認同感	地方認同是指地方居民對自己是地方居民身分的心

	理認知程度，是居民樂於參與地方的主要因素，同時認同感可使在地的居民重視地方文本的延續，將地方存廢視為個人的存亡，將地方的成就視為自己的榮譽，可見認同感是量測地方意識是重要的指標。
地方事務的參與	地方參與是指地方居民參與地方的活動與公共事務的意願。經由個人的參與地方活動及事務，可加深個人對地方的認同。
地方象徵的符號化	地方意識的塑造是通過地方象徵符號來完成。因此許多地區都用對地區上有意義的象徵來培養地方意識，大多數都有可供地區識別的象徵符號。例如：地名、市樹、市花、吉祥物等。

(表格來源: 本研究整理繪製)

2.6.4 地方認同的理念與意義

地方文化的發展需要內生性，需要地方居民的配合；相對的，人與地方情感便顯得非常重要。地方居民唯有對地方產生認同，才有生命共同體的存在，進而為地方發展出未來之策略。(郭鑒，2007)

1、何謂認同

認同是主體及客體一致的表現，具有向外表現一致性和向內表現差異性，並具有競爭和變化的特性。

2、地方認同的定義

地方認同除了是地方事實(環境、活動)的全然呈現外，通過情感上的轉換，地方認同其實也是人類經驗的相互分享，換言之，地方的意義就是深根在環境與

活動中，但特性卻是人的意向與經驗所賦予的，這種轉變經過一些複雜或者單純的過程。換句話說，地方所以存在是取決於個人的心靈歸屬；所謂的地方認同不是格式化出地方的環境象徵，而是從個人的體會環境及活動中從情感轉換成記憶、懷念或分享，將地方認同到自我認同中，成為自我經驗的一部份。

3、認同危機

近年來許多學者認為認同危機是晚近現代社會具有的特徵，且在全球轉型當中才會顯現出其意義。因為全球化包含經濟與文化要素的互相合作，已使得國家與舊有的結構崩解，而出現越來越明顯的經濟與文化生活全球化的趨勢，在全球社會快速變遷的環境下，往往產生人的歸屬感而產生不安及焦躁，認同感隨機而產生。

造成全球化現象的背景因素之一，就是公共運輸及通訊技術的進步，產生壓縮時空的現象，造成人們不安與紛擾，而強烈的地方感可以作為喧囂中的避難所。因此尋求地方的真正意義，發覺文化遺產等，都是被解釋在變遷尋求穩定與認同的行為。

表 2.6 地方產業與地方認同

文化性	地方文化產業根源於特定的地方空間，由歷史文化、生活記憶、傳統文化產物等歷史價值的確立，而賦於地方居民特殊的認同感及歸屬感、心理與美學價值。
地方性	所有的文化主題節慶活動、文化展演及獨特的地方產業，依靠著地方由下而上、地方事地方人決定的辦理方式來實踐，而成為地方經濟主要資產。
文化經濟	文化產業活動有地方認同度，與地方生產系統也相緊密結合在一起，就能為地方居民提供經濟及非經濟性的認同價值。

文化認同	對文化產業發展也有幫助。
地方發展	如何找到地方特色，讓原有地區有更好的發展，而不是一味地採用新規劃。找到地方特色和魅力的唯一方法，就是利用文化創意產業來振興地方經濟，為地方重建新的傳統，開發新的資源，賦於新的文化特色。

(表格來源: 本研究整理繪製)

5、地方參與的型態與層次，大致上分為五種形式：

- 1、捐助財務
- 2、為地方服務工作
- 3、關心、認識、發現及引導解決地方問題
- 4、從事地方發展工作
- 5、參與地方事務及活動

以上所敘、由於全球社會轉型下，經濟和文化互相衝突，往往使人感受到缺乏歸屬感，造成文化認同的危機。地方文化的發展需要在地民眾發自內心去配合，地方居民對地方文化產生認同，讓地方居民有共同的信念保存及管理地方文化，讓地方文化能永續經營發展。

第三章 研究方法與執行

本研究主要探討在沙鹿電影藝術館與地方文化發展之研究，蒐集出沙鹿電影藝術館的成立背景因素、現階段舉辦的志工活動，初步認知到沙鹿電影藝術館現有的活動資源。擬定訪談方向，針對沙鹿電影藝術館相關的工作人員開始進行深度訪談，並親自參加館內活動，從活動的參與中，實際的觀察到沙鹿電影藝術館運作的現況，了解目前經營上的困難，作為往後更能深入分析沙鹿電影藝術館可以改進的地方與未來發展的方針。

3.1 研究方法

本研究以質性的方式來分析研究沙鹿電影藝術館之研究，Robert K Yin 等人(1994)指出質性的個案研究為了針對單一的例證、現象或社會單元的、集中的、整體描敘和分析。個案研究是一種實證的探索(empirical inquiry)，是在真實生的活脈絡之下，研究同一個時期的狀況，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚時(Yin, 1994)。

本研究採用文獻分析法與深度訪談法為研究途徑，首先針對沙鹿電影藝術館的發展歷程、運作現況、經營困境來做探討，繼而引用 SWOT 策略來分析沙鹿電影藝術館之內、外環境因素做最後的分析之結果提出對於沙鹿電影藝術館的未來發展策略之研究。

3.1.1 文獻分析法

文獻分析是透過文獻的蒐集、分析、研究來提取所需資料的方法，並且針對文獻作客觀而有系統的描述的一種研究方法。文獻分析在方法上是注重客觀、系統與量化的一種研究方法；在範圍上，不僅分析文獻內容，並且是分析整個文獻

的學術所要傳播的過程；在價值上，不只是針對文獻內容作敘述性的解說，推論文獻內容對整個學術傳播過程所發生的影響，文獻分析可以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式(社會及行為科學研究方法，1989)。

本研究主要是蒐集有關沙鹿電影藝術館所舉辦的活動計畫、活動資料成果紀錄與活動相關之簡報、照片、雜誌、期刊等文件，作為文獻分析的參考依據，探討沙鹿電影藝術館從開館至今的成果及貢獻。由各階段的文獻分析中，得知沙鹿電影藝術館多年來舉辦的活動成果有：每月固定兩次的電影讀書會、由靜宜大學大眾傳播系志工群舉辦的映後講座、電影相關教學活動、常態性的電影放映。

3.1.2 深度訪談

訪談法又可稱為「談話法」、「面談法」或「交談法」。訪談法是一種蒐集資訊所常用的方法。在現實生活中，透過與他人不同形式進行互動蒐集資訊(Ranjit Kumar, 2000)。在訪談過程中，研究者必須創造出一種自然的情境，讓受訪者在一種被尊重與平等的互動關係中，進行雙向式的溝通與對話；而研究者必須本著開放的態度、彈性與尊重的原則，讓受訪者能夠針對研究議題，充分表達自己的看法意見與感受。

訪談法為資料蒐集的研究方法之一，是創造聆聽的空間，在此空間中的科學認知領域裡，意義是透過口語觀點之交換意見，共同創造所建構出來的。訪談法的優點為幫助蒐集深度資訊、可透過研究者言詞外的觀察補充訪談所得的資訊、所要傳達的訊息、可解釋問題，並且降低受訪者的誤解(Benjamin Crabtree and William L.Miller, 2002)。

3.2 研究架構

本研究以深入訪談，訪談沙鹿電影藝術館相關的工作者，這樣研究者本身對於研究對象有初步的瞭解，在訪談之前需要擬定訪談方向及訪談內容，擬定半結構的訪談方式，針對沙鹿電影藝術館之館內工作人員、學者專家、志工及觀眾進行深度訪談，透過不同對象之間的訪談內容，對研究個案進行更深入的瞭解，才能分析評估研究對象，研究對象的創始經營至今的運作現況，來進行分析評估沙鹿電影藝術館的未來發展之研究。

3.3 研究設計與流程

3.3.1 研究設計

本研究以質性的方式來研究沙鹿電影藝術館的基礎資料；藉由地方上不同族群與沙鹿電影藝術館工作者的資料來分析和解釋程序。進而將所的資料轉變成概念，得以發展和發現出研究理論。

一、訪談對象的選取

本研究在探討地方文化特色活化地方文化館的相關研究，所以涵蓋的範圍極為廣泛，在樣本上採取立意取樣。因此訪談對象包含地方文化教育工作者、志工、地方團體代表等。

表 3.1 本研究訪談對象如：

單位	受訪者	編號	訪談日期	訪談地點
沙鹿電影藝術館	館長	A	2016.03.22	沙鹿電影藝術館

靜宜大學	大眾傳播系 教授	B	2016.03.19	沙鹿電影藝 術館
救國團	台中市沙鹿 區團委會副 會長	C	2016.03.23	住家
沙鹿電影藝 術館	志工	D	2016.03.19	沙鹿電影藝 術館
沙鹿電影藝 術館	志工	E	2016.03.19	沙鹿電影藝 術館
沙鹿電影藝 術館	預備志工	F	2016.03.19	沙鹿電影藝 術館

二、訪談大綱設計

本研究在確定研究方向後，研究者開始著手蒐集並閱讀相關的文獻及專書，針對研究目的開始擬定訪談大綱，並與指導教授討論訪談大綱之內容，進行訪談內容做適切性和研究對象的可能性，經過幾次的修正後，最後定稿。

本研究的訪談內容共分為六大主軸，第一部分為沙鹿電影藝術館成立背景；第二部分為沙鹿電影藝術館地方團體在推廣地方文化活動的角色；第三部分為沙鹿電影藝術館教育推廣層面；第四部份為沙鹿電影藝術館與公部門合作關係；第五部分沙鹿電影藝術館服務的志工團體；第六部分為沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議。依上述架構，本研究所設計的訪談大綱如下：

一、沙鹿電影藝術館成立背景

1. 請問成立沙鹿電影藝術館經過如何？

2. 請問沙鹿電影藝術館目前成員組織為何?
3. 請問沙鹿電影藝術館與其他縣市電影藝術館的差異何在?
4. 為何選擇電影藝術作為沙鹿圖書館發展特色?

二、地方發展

1. 如何運用電影行銷地方特色?
2. 沙鹿電影藝術館活化地方文化特色後，對於地方文化發展或觀光旅遊帶來哪些影響?
3. 地方民眾與社團對於電影藝術館設置接受度如何?

三、教育推廣面

1. 沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何?
2. 沙鹿電影藝術館如何與學校產生更廣泛的互動?

四、沙鹿電影藝術館與公部門合作關係

1. 公部門對沙鹿電影藝術館有什麼政策上的協助?
2. 沙鹿電影藝術館在地方推廣時，公部門是否長期支持?

五、沙鹿電影藝術館與志工團體

1. 沙鹿電影藝術館志工成員編制為哪些?
2. 為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊?
3. 志工團體如何選擇電影作為學習教材?
4. 志工團隊在執行上遇到最大的問題是什麼?

六、沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議

1. 藝文展館與地方文化發展的短、中、長期計畫，有何建議或看法?
2. 沙鹿電影藝術館未來展望如何?
3. 地方文化在發展上會遇到什麼困難?

3.3.2 研究流程

本研究在確定研究對象與主題後，接著開始訂定研究問題及研究目的，並與指導教授確定研究問題及研究目的後，便開始蒐集、閱讀相關文獻，包括學術論文、期刊、專書、相關報導、網站及公部門機關出版品，在對個案進行研究調查，接下來對研究對象進行深度訪談法，繼而將蒐集的資料進行分析與比較，來了解本研究的發展狀況。

透過深度訪談分析與綜合整理後，獲得本研究結果與結論。本研究研究架構操作如下圖 3-1 所示：



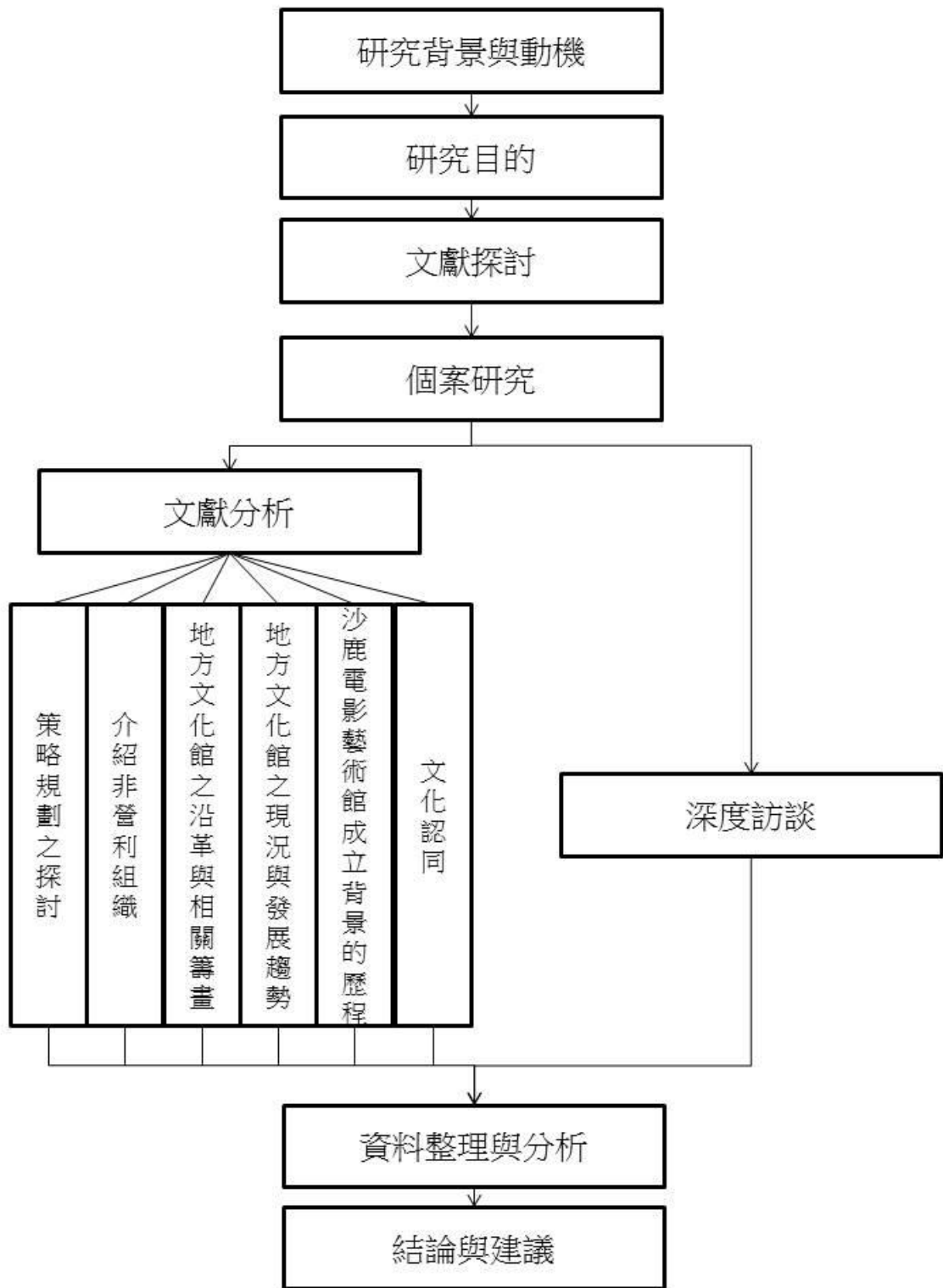


圖 3.1 研究流程圖

3.4 研究執行

3.4.1 深度訪談執行過程

以下是從深度訪談的執行步驟與深度訪談編碼方式進行說明。本研究為半結構式深度訪談，在確認的研究問題與目的後，開始擬定訪談大綱。研究者依照訪談大綱之內容進行訪談，在訪談過程中通常會機動性的提出問題或是調整問題的方向。

在訪談之前，研究者先以電話或電子郵件聯絡受訪者，說明研究主題以及詢問受訪的意願，受訪者接受訪談後，再親自或以郵寄電子信件將訪談大綱先行給受訪者過目，同時詢問受訪者於訪談過程時為了避免遺漏談話內容，是否接受錄音。在受訪者瞭解訪談內容後，再與受訪者約定訪談時間與地點。本研究訪談過程採用全程錄音，有利於訪談資料的後續整理，並增加資料的正確性。最後以編碼方式進行資料整理與分析。

在訪談過程中，訪談大綱提供訪談過程中一個主軸，也是本論文的研究目的。藉由訪談大綱可以提醒研究者一個訪談方向及不致遺漏訪談之問題，也有助於受訪者在訪談前了解到所受訪談之內容，能讓訪談者事先調閱資料，不會答非所問。在實際訪談中，研究者會依照訪談的情境中調整訪談題目的順序，而且受訪者可根據本研究的訪談題綱，決定回答詳細與否，也能尊重訪談者是否回答提綱，期望在安全、愉悅的氛圍中，給予訪談者自由且暢所欲言、分享訪談者的心得與經驗之空間。

研究者在完成訪問後，會清楚記錄每次訪談的日期、時間、地點，並將訪談內容化為文字敘述，訪談錄音內容則以逐字稿方式呈現，儘可能呈現當時訪談的完整過程。

3.4.2 訪談資料編碼說明

編碼方式將訪談逐字稿分為左右兩欄，左欄是原始的訪談內容，右欄是原始逐字稿整理過後的訪談重點。

本訪談以沙鹿電影藝術館有實際接觸者為訪談對象，本研究資料獲取僅供學術研究用，為確保訪談資料的準確性，訪談時採取錄音方式；為使受訪者能以開放性的態度暢談，免於立場顧慮，內文部份訪談資料的整理，皆採用編碼方式。

1、訪談對象的英文代碼如下表

表 3.2 訪談對象代碼

館方人員	代碼 A
學者專家	代碼 B
地方社團	代碼 C
志工	代碼 D、E
儲備志工	代碼 F

針對訪談內容的各主軸以及細目做資料編碼，以下列出其所代表的編碼內容：

第一部分：沙鹿電影藝術館成立背景

1-1 代表 1 請問成立沙鹿電影藝術館經過如何？

1-2 代表 2 請問沙鹿電影藝術館目前成員組織為何？

1-3 代表 3 請問沙鹿電影藝術館與其他縣市電影藝術館的差異何在？

1-4 代表 4 為何選擇電影藝術作為沙鹿圖書館發展特色？

第二主軸的第一項目以 2-1，第二項目為 2-2....，以此類推。例如：在文中若是引用到受訪者 A，談到有關於請問成立沙鹿電影藝術館經過如何時，會以 A-1-1、A-1-2、A-1-3、A-1-4 來表示。

第三主軸的第一項目的第一細目以 3-1-1，第二細目為 3-1-2....，以此類推。例如：在文中若是引用到受訪者 A，談到有關於請問成立沙鹿電影藝術館經過如何時，會以 A-1-1-1、A-1-1-2、A-1-1-3、A-1-1-4 來表示。



第四章 資料分析與整理

本章是根據沙鹿電影藝術館歷年來的工作成效，整理成沙鹿電影藝術館歷年電影文化成果資料，以及研究者親自參與館內志工所辦理的活動，並針沙鹿電影藝術館館方成員、館內志工、地方團體代表及學者專家進行不同面向的訪談再針對訪談結果進行分析與討論；首先將訪談資料彙整在一起，以利於分析與討論，研究者並將訪談資料概念化之分析，再者將類似的概念疇化為幾個方展之主題，開始探討沙鹿電影藝術館的內、外在資源之條件的發展趨勢，設立沙鹿電影藝術館對地方居民的意義與影響，最後以非營利事業為根基，以企業化經營為模式，研擬出未來發展之策略。

4.1 沙鹿電影藝術館成立的背景

位於沙鹿深波圖書館在 1998 年 12 月 19 日開始接觸電影相關的活動，開始以「電影」為館藏特色的圖書館，更在 1999 年陳錫冬館長號召沙鹿地方文史工作者，展開沙鹿區娛樂的文史資料蒐集及田野調查訪談工作，於 2001 年由李榮鈞先生將訪談記錄整理成書，出版了「沙鹿鎮戲院娛樂滄桑史話」(方秋婷，2009)。

4.1.1 請問成立電影藝術館的經過？

受訪者 A 認為：「當初文建會有地方文化計畫，過去圖書館本來就是以電影館來當主題特色館，有這樣得基礎，用電影這主題來報這個計畫，這個計畫也得到了政府補助，延續這個計畫這個特色，慢慢地用電影這主題來結合圖書館的發展。」(A-1-1)

2002 年，行政院文化部提出一鄉鎮一特色館，因為國家財政日趨見絀，這個政策，逐改為「地方文化館計畫」，由各縣市文化局就所轄提出可行方案三處，

沙鹿鎮提出「沙鹿電影藝術館」，僥倖名列其中，並得款三十萬元整，辦理籌館的先期系列活動。期藉由系列活動的展開，能獲得文化部的青睞，為本鎮的文化建設，立一里程碑，台灣的鄉鎮級公共圖書館，鮮有建立館藏特色者，而沙鹿鎮立深波圖書館自 1998 年 12 月舉辦「電影油罐車—電影賞析研習會」以來，即確立「電影」為館藏特色，藉由影展、講演等電影專業研習課程，來行銷圖書館，並積極蒐羅電影圖書、海報等文獻資料，來推動「電影館藏」的主題特色。希望沙鹿小鎮將來能成為推動電影藝術的灘頭堡，打造出電影人、影迷、影癡的心靈原鄉，並透過社區總體營造的結合，能讓所有沙鹿的民眾親近本館，經營定位在：

- 一、兼顧大眾品味及休閒的戶外電影院，定期映演老少咸宜富教育意義的影片。
- 二、培育影像紀錄剪輯人才，拍攝具有在地觀點的社區人文影像，當數位化進入到電影領域，攝影機的數位化，操作技術門檻下降，儲存媒體體積縮小與價格降低的影響下，讓電影創意的執行變得更容易，各種領域的人都能從數位科技中借力，引爆新的思維與創意來完成電影夢。「電影藝術館」的籌設，除了建立沙鹿的人文特色，更積極意義是呼應全民拍電影的運動，並平衡電影文化活動「中空」的現象(重南北略過中部)，任何一個偉大的思想與行動，都有一個微不足道的開始，中部地區的朋友們，讓我們一起努力(沙鹿電影藝術館，2007)。

綜上敘述，受訪者認為每個鄉鎮地區都有圖書館，然而圖書館都只有藏書沒有任何多元的變化，沙鹿深波圖書館館長希望在眾多的圖書館中凸顯出沙鹿電影文化的特色，在 2002 年行政院文化部推廣一鄉鎮一特色的政策，沙鹿區向台中市文化局提出地方文化館計畫，成功籌辦沙鹿電影藝術館的先期系列活動。

4.1.2 請問沙鹿電影藝術館目前成員組織編制為何？

受訪者 A 認為：「基本上沿用圖書館的組織成員，不用增加另外人力，當時不補助人事方面的金費，就是以現有的成員，來完成來慢慢茁壯這計畫。」(A-1-2)

文化部(2006)也說明在地方文化館的營運過程中，除了由主管單位編列預算及人力之外，仍然需要自籌款項及自行招募專業人力，才能使地方文化館有完善的營運系統。地方文化館計畫強調地方經營理念的自主性，在經費上文化部並不全額補助(文化部，2002)。

綜上所敘，行政院文化部在推動地方文化館計畫，地方文化館是由地方居民主動參與及地方基層團體的投入，而沙鹿電影藝術館內部的行政資源是沿用原有的沙鹿深波圖書館內部的館員，在館內的電影專業人員只有館長一人，然而公部門並沒有提供專業人士的諮詢窗口。

4.1.3 請問沙鹿電影藝術館與其他縣市電影藝術館的差異何在？

受訪者 A 認為：「我們本身是圖書館，以電影這主題來切入圖書館，我們是鄉鎮層級，跟台北高雄新竹以縣市層級不同，他們是專門的電影館，有專業的人力與組織在推動，我們把既有的圖書館，把整個館舍的空間形塑成電影的氛圍出來，以電影來當這圖書館的特色，與其他專業電影館所不同的地方，讓這圖書館凸顯出這特色出來，也可以用電影所內涵的元素來表現我們要宣傳的觀念。」

(A-1-3)

綜上所敘，沙鹿電影藝術館是沙鹿深波圖書館的空間活化再利用來規劃成地方文化館，電影藝術館的空間布置都是利用圖書館內所閒置空間進行使用，則其他縣市的電影館都是原先設計成電影為主題，在人力的部分也差距甚遠，沙鹿電影藝術館只有館長一人是電影專業人員，不像專門的電影館擁有非常多的專業團隊在經營，沙鹿電影藝術館主要還是利用沙鹿的電影文化來製造電影藝術館的氛圍。

4.1.4 為何要以電影藝術來做為圖書館的發展特色?

受訪者 A 認為：「我們是一個小館，書籍量也不多，國內的電影圖書也很有限。」(A-1-4-1)

「電影這東西，做大眾化的也可以，做分眾的也可以，因為是影像化的關係，要演戲也可以，容易推廣我們要表達的宣傳。」(A-1-4-2)

「以地方特色融入電影，我們安排世界各國的電影，有請許多志工紀錄並演說這部電影所要表達的事物，也可以從中學習到地方所可以改進的各國優點。」(A-1-4-3)

民國 77 年，工廠設於沙鹿小鎮的味丹企業，響應『鄉鄉有圖書館』的政府政策，捐資興建了屬於沙鹿鎮民的圖書館，並以該企業董事長楊深波先生之名，將圖書館命名為「沙鹿鎮立深波圖書館」，交鎮公所經營，99 年 12 月 25 日臺中縣市合併後改隸臺中市政府文化局的區圖書館(沙鹿區深波圖書館，2016)。

綜上所敘，沙鹿區立深波圖書館，是區域型的小型圖書館。類似這類的小型圖書館在各鄉鎮區域都有，由於沙鹿深波圖書館書藏量是固定的。目前台灣的電影相關書籍非常稀少，要往電影相關的書籍作圖書館之發展，圖書館難以持續蒐集有關電影相關的書籍。所以，往電影藝術館作為沙鹿深波圖書館未來的發展，採用影像化去活化小型的圖書館，讓樸素的圖書館注入更多元的館藏，使得地方民眾更有意願前往參觀與學習。以電影藝術館去推動地方文化，可以做成大眾化觀賞以及分類成小眾去觀賞，都能達到很民眾多元化的選擇。

4.2 地方發展

4.2.1 如何用電影行銷地方特色?

受訪者 A 認為：「因應電影上傳播的內容主題，可以去推，我們想要宣傳的主題，例如：精神分析、性別主義、銀髮族…等等，這些都是在電影內可以找出來的，甚至做一些延伸閱讀。」(A-2-1)

受訪者 C 認為：「我們現在都會利用影像及聲音錄製，農民辛苦栽種的過程。」(C-2-1)

綜上所敘，沙鹿擁有傳統而樸實的農村社會及非常豐富的自然資源，沙鹿區有各種民間團體在台中市海線地區，這塊土地上錄製屬於自己家鄉的紀錄短片，利用影片的傳達，傳播到世界各個角落。沙鹿電影藝術館利用了電影去教導地方民眾，讓電影內容所談到的精神分析、性別尊重、銀髮族的生活、同性戀議題、台灣文化等議題。使民眾在觀賞過程及映後的討論，學習討論到各方面的意見以及電影想傳達給觀賞者的內容，讓民眾以電影當成教材；以影片模式來閱讀，閱讀後會跟民眾及志工一起討論自己的想法，互相學習到生活上的所面對的人、事、物。

4.2.2 沙鹿電影藝術館活化地方特色後，對地方觀光與發展帶來什麼影響？

受訪者 A 認為：「我們這些在地的年輕人，到北部南部念書後，都有機會知道沙鹿這電影的特色，我有與一個建築師談過，對於這空間的改善，他說：很開心可以參與到這在地有特色有文化的一個氣息。」(A-2-2)

受訪者 C 認為：「海線地區各社團都有利用影像記錄，錄製各社團所辦的活動，往後記錄下，沙鹿地區民眾參與的盛況。」(C-2-2)

綜上所敘，沙鹿區位於偏遠的小鎮，年輕一輩的地方民眾，會選擇市區去發

展學業及事業，只有少數人會留在沙鹿地區。沙鹿電影藝術館把沙鹿電影文化給傳承下來，給予民眾一個觀光、休閒及學習的場所，讓沙鹿區居民對於沙鹿電影藝術館所傳達的地方文化有所認同，形成居民主動參與電影藝術館內部的活動以行動力去推廣沙鹿電影藝術館，並且參加後的民眾能口口相傳沙鹿擁有這麼有藝文的場館。然而，現在網路社群軟體的發達，在地參加的民眾都能使用網路行銷到全台灣，使得外地求學及事業的沙鹿居民能在網路平台上看到沙鹿有這麼多元化的地區，讓在外地打拼的居民與有榮焉。

4.2.3 地方民眾與社團對於電影藝術館設置的接受度如何？

受訪者 A 認為：「普遍來講都很認同。」(A-2-3)

受訪者 C 認為：「其實沙鹿電影藝術館的建設，讓海線地區有多一個地方讓地區社團可以舉辦影音相關的活動，讓救國團每一次的活動有更多元的地點可以選擇，中部很少有這麼專業的電影撥放場所。」(C-2-3)

綜上所敘，由受訪者 A 與受訪者 C 都是認為在電影藝術館在沙鹿區的建置是能讓民眾認同的。由於沙鹿電影藝術館是利用原本沙鹿深波圖書館的閒置空間下去規劃的藝文展館，規劃中會影響到圖書館內部的空間，使得圖書館空間縮減；在觀眾與社團認為把原本圖書館空間給充分利用，結合雙館共構讓電影有興趣的民眾前往觀賞，讓電影館民眾與圖書館民眾能夠在一個空間下享受到雙重服務。地方社團時常在沙鹿地區舉辦各類型的活動，有了沙鹿電影藝術館的影廳及戶外電影院，都能多元的舉辦電影相關活動，沙鹿電影藝術館的建置讓沙鹿區民眾擁有對電影相關的休閒、娛樂及學習的選擇。

4.3 教育推廣面

4.3.1 沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何?

受訪者 A 認為：「我們都會做電影後的賞析，我們也結合學校的成長講座，都是透過電影的方式，對於針對老師的教育系列的電影也都有，現在與靜宜大學大傳系合作，他們來這做志工，來做影後賞析，來分享各個主題，這都是我們推廣的成效。電影藝術與學校的合作，平常除了志工之外，寒暑假也有與許多學校接洽，來推廣這計畫。」(A-3-1)

受訪者 B 認為：「就是在台灣民族上一個比較大家可以自由發言做一個發表結果跟大家分享。」(B-3-1-1)

「然後看到更不一樣的角度跟想法，要互相包容，在這幾年來講，性別爭議上大家都慢慢地被認同了，只有少部分人還是會反對。」(B-3-1-2)。

「台灣目前就處在一個全球多元化跟傳統思想的交集點上，真的很需要很多人來理解來認同。」(B-3-1-3)

受訪者 D 認為：「跟民眾互動之後可以知道他們自己的想法，所以會學到很多東西。」(D-3-1)

受訪者 E 認為：「我們都要自己找電影來分析，以前看電影就是看過去，頂多想感受而已，不會深入去想所有的細節，這次就逼著自己去找電影資料與理論的書來分析，也要結合電影的細節。」(E-3-1)

受訪者 F 認為：「我本來就是學習與電影相關的科系，聽完報告同學從精神分析之後，會對電影更加全面了解。」(F-3-1-1)

「聽完後疑惑的地方會更加了解，也有不一樣的看事情的角度。」(F-3-1-2)

綜上所敘，沙鹿電影藝術館的成立讓沙鹿地區有了電影相關的學習場所，電影是個用影音方式去敘述一場故事或表達一件事情。沙鹿電影藝術館結合靜宜大學大傳系，讓學生自主性的前往沙鹿電影藝術館當電影志工，在每場電影撥放後志工會到台前去做一場電影賞析，分享以學生的角度去解說這齣電影，然後觀看

的民眾分享電影經驗及看法，觀眾也會把自己的看法與在場的志工做討論，在志工及觀眾都能學習到電影帶來的不同觀點。尤其台灣社會對兩性關係比較保守就會把這類型的電影當成主題，利用電影的撥放開起對兩性關係的正面討論，吸取雙方想法，讓電影內容不再只是單單的影像，而是從不同族群的觀眾來解析一部電影所傳達的意義。

4.3.2 沙鹿電影藝術館如何與學校產生更廣泛的互動

受訪者 B 認為：「負責帶活動的、帶兒童、講故事、還有演戲，所以學校還是做很多元的發展，目前有兩個團隊還有服務學習的課程，系上老師也有新聞的採訪課程來。」(B-3-2)

以上所敘，電影有大眾或分眾，電影不只記錄也是學習上很好的工具。由於台中市沙鹿區內擁有兩所大專院校，大專院校中又分為非常多的系所及學校社團都能運用到沙鹿電影藝術館的活動中，像是個別系的學生都能利用平常在學校所學的專業來帶領各層面的觀眾，則社團也能在沙鹿電影藝術館內舉辦電影相關活動。學校平時都有公益性的學分，可以利用這些校外公益來輔助沙鹿電影藝術館的行政作業及環境整潔。達到一個地方學生為地方藝文展館出一份力，讓遠到沙鹿念書的學子知道沙鹿地區擁有一個這麼文藝的場所。

4.4 沙鹿電影藝術館與公部門合作關係

4.4.1 公部門對沙鹿電影藝術館有什麼政策上的協助?

受訪者 A 認為：「給錢的單位是文建會，在前年這資金就斷掉了，雖然經費變比較少，但基本的營運還是在。」(A-4-1)

以上所敘，沙鹿深波圖書館從 2002 年開始向文化部推動「地方文化館計畫」，沙鹿區公所向文化局提出「沙鹿電影藝術館」一案，獲得文化部的三十萬補助經費，歷經兩年的籌備過程，在 2004 年 12 月正式掛牌成為地方文化館，從 2005 年元月開始對外營運。2014 年後文化部漸漸的刪減地方文化館的預算，使得目前沙鹿電影藝術館的營運都採用自給自足的方式。在公部門的公款補助上，電影屬於新聞局所負責、地方文化館屬於文化局所負責，電影相關的地方文化館在公部門的輔導上並沒有單一公部門的全力支持。

4.4.2 沙鹿電影藝術館在地方推廣時，公部門是否長期支持？

受訪者 A 認為：「計畫已經結束了，但後續的輔導機制還沒出來。」(A-4-2)

表 4.1 文化部地方文化館第一、二類計畫

類別	第一類-重點館舍升級計畫	第二類-文化生活圈整合計畫
目標	升級精緻度、加強軟硬體設備、改善友善空間之舒適度與可親性。	建立縣市文化生活圈、補以改善整合區域內之文化據點及資源、滿足各文化生活圈中居民便利取得與平等享受文化資源。
資本	1、公共安全 2、無障礙空間 3、環保節能 4、創意生活設計 5、展示及景觀改善	1、景觀改造 2、地方特色建築空間 3、無障礙空間 4、環保節能 5、公共設施安全

	6、典藏及文物保存設備 7、雙語導覽標示	6、設備改善 7、館舍修繕
經常	1、功能發展(如典藏研究、教育推廣、展演等) 2、營運與服務升級(如導覽及志工培訓、社區參與機制、專業培訓、行銷推廣、社會資源開發、弱勢族群服務計畫等) 3、創意研發(如特色研發、策略聯盟、品牌塑造、異業結合等) 4、點線面整合(如區域生活資源與觀光資源的發掘、區域內特色活動整合、中外文整體導覽文宣整合、展演設施資訊平台、行銷資源共享、異業結盟等) 5、自我評量工作(含觀眾研究、配合執行本計畫之自我評量工作等),做為文化館隔年度「自我提升」改進之方向 6、跨縣市合作方案	1、資源串連與合作(如整體性的典藏計畫、教育推廣巡迴、合作研究、串連展演及行銷資源共享、區域生活資源與觀光資源的發掘、異業結盟等) 2、整體行銷(如特色活動整合、中外文整體導覽文宣整合、展演設施資訊平台、弱勢族群服務計畫等) 3、經營輔導機制(如建立輔導體系、建教合作、社會資源開發、整合志工及專業培訓等) 4、自我評量工作(含自我評量指標之建立、觀眾研究等),做為文化生活圈自我績效評核及改進方向 5、跨縣市合作方案

(資料來源：文化部地方文化館，2013；本研究統整製表)

以上所敘，在公部門的輔導上並不是每一年對地方文化館有相關的支持，地方文化館的經營需要中、長期的計畫，讓各縣市政府依據生活圈基礎來規劃。以第一類-重點館舍升級計畫，要求每一個縣市最多只能提報五處；第二類-文化生活圈整合計畫，以每個縣市最多提出八案。台中市文化局有八所地方文化館，在台中市中並不是每一個地方文化館每一年都能受到公部門的補助及輔導，地方文化館本計畫當年補助支後續三年的營運成效做為為文化部相關補助事項審查依據，沙鹿電影藝術館受到文化部的補助後的營運績效都要被審核，始得沙鹿電影藝術館要有效的營運狀況才能讓公部門提供長期的支持。

4.5 沙鹿電影藝術館與志工團體

4.5.1 沙鹿電影藝術館志工成員編制為哪些？

受訪者 B 認為：「用系的名義，大傳系下去招募。」(B-5-1-1)

「用我的科目，這學期就改我科目是電影理論與批評與流行文化，像我的課程會配合。」(B-5-1-2)

「有四種方式，讀書會、課堂上上台、或是沙鹿電影藝術館、還有霧峰國小的親子電影館。」(B-5-1-3)

於 2010 年時，靜宜大學大傳系陳明媚老師即鼓勵英文系的研究生組團加入沙鹿電影藝術館的「電影藝術館影評實驗室」，至館內為觀眾做映後導讀六場，此實驗室可說是「沙鹿電影藝術館志工講師團隊」的早期雛形且間接促成；沙鹿電影藝術館志工講師團隊於 2010 年 12 月正式組隊，開始第一場公開演講。此團隊原名「沙鹿電影藝術館種子教師服務團隊」，2013 年 9 月起，團隊因應實際情況改名為「沙鹿電影藝術館志工講師團隊」。此團隊曾獲得「第四屆蓋夏社會服

務獎」的「績優社會服務學生」之「畢業志工獎」及「幹部獎」。2009 年來志工團隊皆通過靜宜大學服務學習發展中心的「專業服務學習團隊」之補助。於 2014 年 4 月，指導老師及學生代表至美國華盛頓參加「第 25 屆全美服務學習研討會」，除了發表沙鹿電影藝術館志工講師團隊的心得，也與國際間的服務團體交流學習(陳明媚，2015)。

綜上所敘，沙鹿電影藝術館志工講師團隊配合沙鹿電影藝術館所播放之影片對觀眾進行映後導讀，志工團隊與沙鹿電影藝術館進行每個月電影節目內容的討論而篩選所撥放的影片主題。在靜宜大學招募新進志工後，電影志工會召開行前會議，說明注意事項及專業知識，並取得共識，然後分派服務日期(周末)，針對所導讀之影片進行深度分析，用簡報系統講解，並與參加電影藝術館的觀眾進行互動及對話。志工團隊或指導老師也會拍照或錄影記錄下，方便事後檢討及提供改善意見。

沙鹿電影藝術館的志工講師團隊，主要由靜宜大學大傳系老師所帶領的。大傳系老師利用教學模式讓學生發揮在學校所學的專長在沙鹿電影藝術館內做運用，只要有修到電影相關的學程都能選擇到沙鹿電影藝術館做電影導讀、在學校分享電影藝術館內容、利用讀書會方式介紹電影藝術館這三種方式；大傳系會依照每個學期所選電影相關課程的學生配合長期參加的志工，在沙鹿電影藝術館內服務當地民眾，由學長姊帶領學弟妹的方式永續為在地方文化館服務。

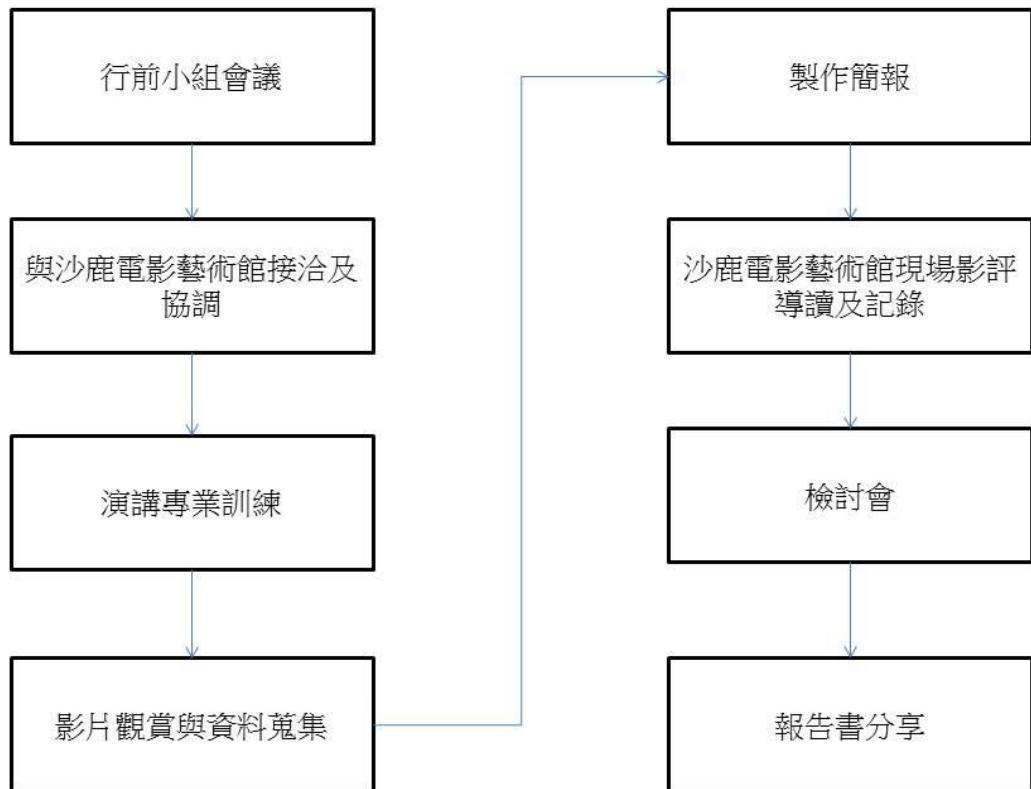


圖 4.1 沙鹿電影藝術館志工講師團隊服務流程圖。(資料來源:本研究自製)

4.5.2 為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊?

受訪者 D 認為：「這滿有挑戰性的，因為這是用自己在學校所學的，然後分享給觀眾知道。」(D-5-2-1)

「這很有挑戰，可以免費看電影。」(D-5-2-2)

受訪者 E 認為：「對電影很有興趣，也希望可以跟當地的居民有互動之類的。」(E-5-2)

受訪者 F 認為：「下一期就要加入這個志工團體，然後觀摩這次的同學，為我下次上台的準備。」(F-5-2)

由大傳系陳明媚老師帶領的志工團隊，希望能將課堂所學的电影知識，運用

在社區服務上！將帶領社區民眾看完電影做映後導讀。讓一場電影不只是看過的影像，而是經由導讀更了解電影脈絡、風格等等。加深在腦海的印象轉為知識。（沙鹿電影藝術館志工講師團隊，2016）

綜上所敘，沙鹿電影藝術館志工講師團隊的志工成員大多數屬於學生，在學生平常上課或報告的對象都是自己學校的學生或老師，很少接觸到學校以外。尤其學校以學以致用為根本，讓學生上課的內容能立刻發揮運用，是可以達到很好的學習成果；在志工演講前都需要受到專業演講訓練，對於志工而言要面對陌生人侃侃而談的把自己想法給表達出來是需要專業及勇氣。學生參加電影志工的活動能學習到非常多的電影專業知識，從行前討論電影主題、與沙鹿電影藝術館溝通播放及演講內容、演講專業訓練、影片觀賞及蒐集資料、製作映後簡報，才能在沙鹿電影藝術館內做映後的導讀及影評，在導讀後還要做檢討報告。志工把自己所學的知識在沙鹿電影藝術館做運用，也可以跟地方民眾做更多互動，了解各類型民眾對於每一部電影的看法，用不同觀點來解析電影內容，映後的導讀志工會跟觀眾一同討論，志工可以從討論中學習到不同觀點，也能學習到怎麼與觀眾和平的溝通社會議題。

4.5.3 志工團體如何選擇電影作為學習教材？

受訪者 B 認為：「性別的討論比較多，以前的比較少，但以前不能討論性別，因為爭議性太大」(B-5-3)

受訪者 D 認為：「通常都是以沒看過，都配合課堂或者是老師覺得不錯，也都配合主題，上學期就是以性別之類的，這部分民眾還在慢慢接受。」(D-5-3)

沙鹿電影藝術館

03.19 (六)

<p>10:00</p> <p>黑天鵝</p> <p>戴倫·艾諾洛夫攝/108/限 大傳系 李東怡</p>	<p>14:00</p> <p>金寶性學教室</p> <p>比爾·康登/118/限 大傳系 陳修葢</p>
--	--

04.23 (六)

<p>10:00</p> <p>性愛巴士</p> <p>約翰·卡麥隆·米契爾/102/限 大傳系 王姿晴&周珂祖</p>	<p>14:00</p> <p>情遇巴塞隆納</p> <p>伍迪·艾倫/96/限 大傳系 張益誌&朱農男</p>
---	---

05.14 (六)

<p>10:00</p> <p>非強力春藥</p> <p>伍迪·艾倫/94/限 大傳系 陳慧嫻&黃凱珊</p>	<p>14:00</p> <p>真愛伴我行</p> <p>朱費貝·托納多雷/92/限 大傳系 邱晴&劉遠超</p>
--	--

06.04 (六)

<p>10:00</p> <p>怪咖情緣</p> <p>史蒂芬·蘇柏格/111/限 大傳系 葉璋玟</p>	<p>14:00</p> <p>性福特訓班</p> <p>大衛·法蘭科/100/限 大傳系 吳昱萱</p>
--	--

性
／
愛
／
慾

與
精
神
分
析

地址：
台中市沙鹿區鎮南路二段488號
沙鹿深波圖書館<二樓電影藝術館>

靜宜大學大眾傳播學系/陳明輝老師
助理/大傳三A/徐沛茹

圖 4.2 沙鹿電影藝術館志工團隊演講主題。(資料來源：沙鹿電影藝術館志工講師團隊)

綜上所敘，沙鹿電影藝術館的志工團隊在選擇撥放電影是以主題性來做篩選，利用傳統民眾比較難在生活中探討的話題進行選擇，在電影的主題上會配合志工受訓的課程主題，選擇比較分眾的電影讓志工與觀眾較少接觸的類型。所以志工團隊在電影前的預習較多新的思想產生，觀眾在看到比較特別的電影會有更多新鮮感。以「性/愛/慾—與精神分析」正常的人對於性是難以啟齒很難在公眾空間討論，可是性愛是人類的自然生活型態，因此志工團隊就特別用了「性愛」作為

主題，以電影對性愛的教材，在影片撥放結束後有電影志工上台解析電影想傳達的目的，在公開與觀看的民眾進行一場意見交流，利用電影作為引導，讓民眾把生活中比較難以討論的想法能自然的表達，讓其他民眾及電影館志工一起學習。

4.5.4 志工團隊在執行上遇到最大問題是甚麼？

受訪者 B 認為：「有時候坐滿六成但留下來的只剩一成，會看完電影，但是會留下來聽的是少數的」(B-5-4-1)

「觀眾不太敢發言，所以互動比較少。」(B-5-4-2)

受訪者 D 認為：「電影播完之後，民眾馬上跑光光，沒有留下來，主要是為了看電影。」(D-5-4)

受訪者 E 認為：「觀眾沒有互動到最後，就只是看完電影。」(E-5-4)

受訪者 F 認為：「看完電影後，留下的民眾比較少。」(F-5-4)

綜上所敘，沙鹿電影藝術館志工講師團隊在電影播放結束後會做一場映後的導讀及分享。志工團隊所辦的導讀及映後分享都是讓觀眾觀賞主題性的電影結束後把自己的想發給發表出來，主要台灣是個有言論自由的國家且沙鹿電影藝術館與志工都希望觀眾可以自由發言做一些意見上的交換，讓沙鹿電影藝術館與觀眾間有直接的互動。在性別的討論比較多，因為社會議題的爭議性太大，大專院校的學生志工，面對多元社會是很認同的，聽到反對的聲音都會採用傾聽與尊重，並且能了解各方的想法。沙鹿電影藝術館的志工團體都認為，觀眾在觀看完電影後只有少數會留下參加映後導讀，都只是為了看電影而看電影，而不想參與映後的導讀。志工先以自己的想法及專業角度探討這部電影，最後留給觀眾與志工一起討論，討論的過程中採用比較開明的方式。大部分的觀眾都是屬於不敢發言，造成比較少互動，這也是志工團隊利用幾年的時間慢慢教導民眾在公眾場合表達

自己的想法及意見。

4.6 沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議

4.6.1 藝文展館與地方文化發展的短、中、長期計畫，有何建議或看法？

受訪者 A 認為：「短期的話，持續的每個禮拜撥放，不讓這計畫付諸流水；中期的話，影像志工的夥伴，繼續的留下幫忙紀錄幫忙宣傳，並後續的培養未來的社區影像人才，可以把這邊當成學習的平台；長期的話，希望說這裡能夠有個專屬的人力，來負責這部分，現在都是我們兼著做，希望長期的發展可以有專業的團隊與人才，來更上軌道，希望公部門可以針對我們這個館可以推廣更好的方案。」(A-6-1)

沙鹿電影藝術館在 2004 年後文化部補助款越來越少，目前電影館只能仰賴原本沙鹿深波圖書館的資源持續運作，公部門對地方文化館的未來計畫也遲遲沒有輔導機制，在短期的計畫中，只能秉持著每周固定撥放電影，讓地方民眾還是有很好的場所可以觀賞電影，繼續維持沙鹿電影藝術館的營運；沙鹿電影館的中期計劃是人力資源及專業志工團隊繼續為沙鹿電影館服務，並且擴展服務的範圍。目前沙鹿電影藝術館內只有一組志工做映後的導讀，館內及志工團隊都陸續尋找新的志工團隊，編制志工服務群使沙鹿電影藝術館服務可以從每月到每周，使每一個周末都有電影相關活動活化整個沙鹿電影藝術館。在藝術館服務的志工都會持續為海線地區做影像的紀錄，並幫忙沙鹿電影藝術館及整個海線生活圈的影像行銷；沙鹿電影藝術館長期的計劃是，利用沙鹿電影藝術館的課程繼續培養社區影像人才，讓影像的紀錄延續下去，並且成立有制度的電影學習平台，讓一般民眾平時可以到沙鹿電影藝術館內學習到電影相關知識，在電影館建立諮詢窗口，

使民眾能在電影藝術館內做資訊與問題的交流，為海線電影文化持續發展。

沙鹿電影藝術館目前人員編制與資源都是運用原本沙鹿深波圖書館，電影館中的專業人僅有館長一人，行政管理就只能請圖書館的館員在空閒時幫忙，並沒有專屬的人力資源，在長期計畫中希望有專屬的專業人才，使電影藝術館有專業諮詢窗口服務民眾。沙鹿電影藝術館屬於小型地方文化館，無法與專門的國家電影藝術館抗衡，希望有公部門對沙鹿電影藝術館的支持與推動有更好的方案在館內輔導及增加專業的團隊，未來沙鹿電影藝術館擁有專業團隊及人才就能增加服務範圍及對象，讓沙鹿電影藝術館擴大規模往國家級中部電影館邁進。

表 4.2 沙鹿電影藝術館短、中、長期計畫表

短期	1、持續每個禮拜在沙鹿電影藝術館內撥放電影，保持電影藝術館的初衷，持續為民眾服務。
中期	1、培養社區影像人才。 2、增加館內志工為沙鹿電影藝術館服務。 3、利用館內志工持續在數位媒體、平面媒體、網路平台及校園推廣上行銷沙鹿電影藝術館。 4、沙鹿電影藝術館的影像志工持續的紀錄下海線地區所有文化發展。 5、成立學習平台。
長期	1、電影館建立專業團隊。 2、擴大成中部電影博物館。

(資料來源:本研究自製)

4.6.2 沙鹿電影藝術館未來展望如何?

受訪者 B 認為:「讓他們有個不同的角度與包容力，為什麼吃的問題可以談，但是性不能談，不要有駝鳥心態，會去跟小孩談論時，不是反彈這想法，而是一

起學習，讓家長自我成長。讓小孩願意跟家長談，這是種很棒的情況，願意跟家長談，然後家人灌輸你正確的知識，你才有比較正確的管道。」(B-6-2-1)

「我們平常在講健康，只講心裡跟身體，但對於性不敢講出來。」(B-6-2-2)

「所以在這性別的方面，我們希望大家都能包容和同理心。」(B-6-2-3)

受訪者D認為：「我希望可以越來越多人知道。」(D-6-2-1)

「之後可以搭配主題，可以有統一性，讓大家知道了解這題目這問題的意識。」(D-6-2-2)

受訪者E認為：「想要聽到專業人士，聽到我們分享之後的看法，對好的建議可以更加精進自己，對不好的地方，可以改善自己。」(D-6-2-1)

「還想要跟當地居民互動交流更多，因為這有點像社區的電影院，想要讓一個沒有學過電影的角度，與我們這些學生的角度交流，並擴展雙方的想法。」(E-6-2-2)

受訪者F認為：「希望民眾看完後可以留下來一起分享，覺得這樣可以讓他們對電影更加了解，也可以讓我們所討論的問題，更佳的多面向。」(F-6-2)

綜上所敘，在沙鹿電影藝術館的學者認為，電影內容非常多元，電影也做很多種分眾，以去年播放性別為主題的電影，要教育家長同性戀並不可怕，對於傳統的家長一輩子可能都沒談過這一類的話題，以電影方式教育家長身邊遇到類似的族群，並不可怕也不用太驚訝，讓家長對於少眾的族群擁有不同角度的看待與包容，在教育的過程並不是否定傳統的思想而是用一起學習，讓家長多了解不一樣的族群，使得家長能自我增加知識自我成長。在教育過程讓家長認同更多，能讓家長對於「性」這件事情可以正確的表達，可以讓小孩願意主動跟家長談論性別的問題，只要家長對於性別的認同，小孩才有正確的知識管道與家長分享。

沙鹿電影藝術館志工講師團隊認為，電影館所播的影片都能配合時事的主题，台灣社會比較高討論的議題來選擇電影，平時生活中也有更多資訊與想法，讓民

眾更有意願前往參加與討論。行銷沙鹿電影藝術館是現階段持續要做的事情，利用數位媒體、平面媒體、網路平台把電影館工作同仁的努力行銷到台灣各個角落，讓更多人知道海線擁有一個電影藝術館，電影藝術館裡面有群很努力的志工團隊在為台灣的電影文化付出；沙鹿電影藝術館也能聘請到更多專業講師到館內為志工及觀眾進行教學電影相關知識，也可以請專業的講師聽取志工對於電影的心得報告提出更好的建議及方向，增進志工團隊的專業能力，讓沙鹿電影藝術館志工講師團隊有更多的專業知識持續的教導當地民眾。沙鹿電影藝術館屬於小型的地方文化館，影廳的布置像社區型的電影院，可以利用這樣的氛圍凝聚當地民眾，讓觀眾在影廳裡有家的感覺，電影播放完就能像左鄰右舍一樣討論電影內容，分享自己所在電影裡看到的想法或自己親身經歷，配合上志工在觀眾凝聚的氛圍中，一起在專業及想法上分享與學習。

4.6.3 地方文化在發展上會遇到什麼困難？

受訪者 A 認為：「中央政府不繼續推廣，地方政府也就不太繼續。」

(A-6-3-1)

「我們這裡是圖書館，歸文化局管轄，電影歸新聞局管轄，不太能管到這，我們沒有專屬的人來管理。」(A-6-3-2)

受訪者 C 認為：「像紀錄可以記錄下民眾參與活動的狀況，但是都各別存在各個社團，並沒有做一個整合。」(C-6-3-1)

「沙鹿電影藝術館及沙鹿區的電影相關文物都沒有保存的很好，在電影藝術館內很少有實質的展示品在展示。」(C-6-3-2)

綜上所敘，由於地方文化館是歸文化局所管理的，電影相關的歸新聞局所管，沙鹿電影藝術館整個館的規劃和建置都是文化局所輔導，在電影藝術館中把兩種

特色給結合再一起，但對於公部門的輔導是沒有對電影與文化館做專業輔導，沙鹿電影藝術館面臨著地方擁有電影相關的文化資產，但是沒有公部門的投入形成專業人力不足，也沒有相關窗口可以讓中小型的地方文化館進行更多的發展機制。

地方性的社團在地方上會很常舉辦民眾活動，由於地區型的社團所辦理的活動群族都是當地居民，對於活動的參與及內容都是最貼近當地的文化風俗，由於科技的發達，地方型的活動都能記錄下活動盛況。現代的民眾人手都一隻手機，大多數民眾都會錄製自己的生活，影音相關的紀錄都已經深植在每個民眾及地區團體中。目前台灣的公部門沒有把民間的團體社團影像給集中收藏，造成當地有眾多的文化活動的影音記錄分散於各個民眾團體，當地民眾團體沒有專業的影像保存設備及保存影像之專業知識，無法妥善的保存影像數年後影像的流向及品質都會有堪慮，沙鹿電影藝術館可以建置電影保存的機制後也能把地方上的影像紀錄當成電影館內的展品，讓有參加過活動的民眾能夠繼續回味當初參加活動的喜悅，而沒參與到活動的民眾也能藉由沙鹿電影藝術館的展品來了解沙鹿地區各社團所舉辦的活動，讓當地民眾能夠了解到地區性擁有這麼多元的文化活動能夠去參與。地方社團所辦理的地方型文化活動，都希望有個專業攝影團隊能夠記錄下地方社團所舉辦的內容，讓地方型的活動能夠有專業的形象短片及錄製屬於地方的電影，沙鹿電影藝術館能統一的管理地方團體及民眾的生活紀錄影片製成屬於地方民眾為主角的電影，可以吸引到地方民眾前往觀賞，民眾當看到自己所參與的活動能用各種角度去解析當地文化，觀眾在觀看影片時有更多共鳴及學習到更多樣化的文化知識，更了解自己所生活的這片土地。

4.7 小結

本小結利用訪談結果與研究者親身研究分析出，有關沙鹿電影藝術館發展之優勢、劣勢、機會與威脅條件將結果彙整制表，訪談大綱是依照研究者以學術角

度去詢問及聆聽，把受訪者所表達的觀點及原貌紀錄下。依照訪談者所彙整出沙鹿電影藝術館 SWOT 之深度訪談結果，運用策略規劃分析出 SWOT 表，探討影響沙鹿電影藝術館外在及內部環境條件的機會與威脅，進而評估沙鹿電影藝術館的未來發展之方向。

表 4.3 SWOT 分析

優勢	劣勢
<p>S-1、充分運用原有圖書館之空間。</p> <p>S-2、館長專業是電影與地方文化。</p> <p>S-3、利用地方圖書館的結合，凝聚與社區居民的互動。</p> <p>S-4、有圖書館的館員輔助電影館的行政工作。</p> <p>S-5、擁有電影館及圖書館專用的停車場。</p> <p>S-6、圖書館館長對電影館的投入經營。</p> <p>S-7、地方民間社團支持電影館。</p>	<p>W-1、因電影藝術館設立在圖書館之空間，無法擴增使用空間。</p> <p>W-2、只有館長一人的專業，專業人才缺乏。</p> <p>W-3、管理人員的不足。</p> <p>W-4、民眾對電影館的定位模糊。</p> <p>W-5、民眾對地方文化的認知不足。</p> <p>W-6、電影館與圖書館的空間分化不明顯。</p> <p>W-7、座位不足。</p> <p>W-9、電影館空間太小。</p> <p>W-10、志工團隊的不足。</p> <p>W-11、志工沒有足夠的專業學習管道。</p> <p>W-12、經費不足。</p> <p>W-13、未有專業的影像保存設備。</p>
轉機	危機
O-1、利用兩館共構，讓來看書的	T-1、地方文化館超過 231 所。

<p>民眾能看電影；讓看電影的民眾能看書。</p> <p>O-2、電影館決定權及未來的發展方向只需要館長一人同意。</p> <p>O-3、台中縣市合併升格為直轄市，市政府輔導資源增加。</p> <p>O-4、擁有地方文化的意涵。</p> <p>O-5、中部電影資料庫。</p> <p>O-6、中部電影博物館。</p>	<p>T-2、館長調任或退休，電影館就沒有專業人才。</p> <p>T-3、非獨立館舍。</p> <p>T-4、電影館空間不足。</p> <p>T-5、位置過於偏遠。</p> <p>T-6、公部門資源分配不均。</p> <p>T-7、公部門沒有長期補助地方文化館。</p> <p>T-8、公部門沒有未來的輔導機制。</p> <p>T-9、公部門沒有整合性的輔導主題性的地方文化館。</p> <p>T-10、未整合地方團體的影像紀錄</p> <p>T-11、館藏不足</p>
--	--

(資料來源: 本研究自製)

第五章 結論與建議

本研究主要的目的是瞭解活化地方特色的發展，並就沙鹿電影藝術館的成立背景因素、地方團體推廣地方文化活動、沙鹿電影藝術館帶給民眾的教育推廣層面、沙鹿電影藝術館與公部門合作關係、志工團體推動電影館的教育面、以及沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議等六個面向，首先以文獻探討作為理論基礎，繼而蒐集沙鹿電影藝術館創始紀錄及辦理的活動，研究者與館內志工、工作人員及在沙鹿地區的民間社團做深度訪談，將利用深入訪談進行分析歸納，深入探究沙鹿電影藝術館之法展要素，並秉持研究的主要綱要，統整歸納出研究發現，對沙鹿電影藝術館之發展做出結論與建議。

5.1 結論

經由不同在沙鹿電影藝術館內服務人員及民間社團之深度訪談，對沙鹿電影藝術館的現況及未來發展提出結論。

5.1.1 沙鹿電影藝術館之結論

沙鹿電影藝術館在 1998 年開始舉辦電影相關活動至 2004 年沙鹿電影藝術館正式掛牌成立，營運至今已經有十二年的歷史，從營運至今的營運隨著台灣社會風氣的波動形成了許多困境，其經營之困境歸納為以下幾點：

(一)專業人才不足

沙鹿電影藝術館的成立是沙鹿深波圖書館陳館長極力申請行政院文化部一鄉鎮一特色館的政策，事實上深波圖書館館長也是在沙鹿電影藝術館中唯一的專業人才，專業人才不足的問題成了沙鹿電影藝術館最大的困境。沙鹿電影藝術館

館長也兼沙鹿深波圖書館的館長，有三十年的經歷，電影藝術館營運了十二年來電影藝術館裡的工作人員，只有館長一人的專業，有如一人場館，造成行銷力道不足、館藏不穩定、參觀民眾反映的問題等等，都是來自於館內工作人力不足所引起。則沙鹿電影藝術館館內的其他編制皆為沙鹿深波圖書館原本的館員，館員的專職都在圖書館的部分，館長本身做就是圖書館人員並非電影藝術館專任的館長，館長非常熱愛沙鹿電影文化，對於沙鹿電影發展歷史及地方人文上有特別的使命感，讓館長本身擔任兩館的館長，利用館長本身的專業及興趣自己獨立經營沙鹿電影藝術館，目前沙鹿電影藝術館的計畫擬定、行銷策略、經費核銷都是館長獨自一人擔當，在整個沙鹿電影藝術館的決策上僅有館長，館長一人要面對使用者、社區社團、公部門及教育來說分身乏術，在執行上常常因各方向的人員不足，造成工作延遲或無法達到預期理想。

(二)硬體空間條件之限制

沙鹿電影藝術館是由沙鹿深波圖書館二樓的演講室修繕而成，在藝術館內的影廳空間太小，許多大型的展覽活動是無法辦理；周末時觀眾比較多，觀眾席很容易不足；電影數位化的進步，沙鹿電影藝術館沒有多餘的空間及經費跟上商業電影的腳步，在沙鹿電影館內部硬體空間的條件沒有隨著社會市場而進步，地方民眾支持度與認同感都不高，造成沙鹿電影藝術館永續發展出現困境。

(三)地方居民認同意識不足

沙鹿地區擁有非常悠久的電影歷史文化，沙鹿歷史上的舊戲院都被地主拆除或租給商業用途，如今地方民眾只能利用沙鹿電影藝術館內的歷史資料來回顧沙鹿地區的電影歷史，已經無法親自走入懷舊的影廳，沙鹿地區民眾缺乏對傳統歷史文化資產的保留，然而產生地方文化展館缺乏實體的歷史文物。沙鹿地區民眾大多數沒有保留古蹟、文史資料的概念，在文物資料上的保存都逐漸變少，沙鹿擁有歷史經歷很多但是保存至今的歷史資料卻很少，只能從文史工作者口中及他

們的歷史經歷有所取得。

(四)民間團體資源未能充分運用

沙鹿地方傳統文化非常多元，但是僅有當地文化工作者或部分特定的組織在經營，在沙鹿地區上非常多的民眾團體在為沙鹿地區文化努力付出，從中央政府及地方政府都沒有一個單位可以集中民間團體的資源，也沒有相關保存設備可以存放各種類社團所錄製的影片。則沙鹿電影藝術館也沒有更多的人力以及志工能協助蒐集地方民間社團資源分配到沙鹿電影藝術館中。

(五)志工團體

經由深度訪談研究的結果，沙鹿電影藝術館服務的志工群，在人員的制度上沒有做妥善的管理，由於志工都屬於自由性的參加，無法集中志工團體的專業資源。志工在沙鹿電影藝術館內希望有更多的專業學者為志工定期或不定期的課程規劃，讓志工能持續精進自我的知識。也需要招募更多元的志工團體進駐沙鹿電影藝術館讓館內有多元的發展空間，使得民眾隨時到藝術館內有更多的活動能參與，增進電影藝術館與民眾間的距離。

(六)教育層面

沙鹿民眾多數認為沙鹿電影藝術館是個休閒旅遊的地點，地區民眾很少人知道沙鹿電影藝術館所成立的意義，也許少數民眾知道沙鹿電影藝術館擁有非常多的教育活動，地方居民知道海線地區有設立沙鹿電影藝術館，但是很少踏入沙鹿電影藝術館中，無法體驗到地方文化館帶給民眾的教育意義，因此，地方居民願意主動參與沙鹿電影藝術館內的運作意願不高，參觀人數不多，造成未受到公部門的注意，公部門的專業人士支持不足，造成人力編制無法擴展。未有專業人員的注入及經費的短缺造成學習課程減少，使得教育推動面臨困境。

(七)政府資源分配不均

在台灣公部門的資源分配上大館及小館差距太大，國家級博物館擁有公部門大部分的資源，大館的場館、館藏、硬體設備、軟體設備及人力資源的優勢，遠超過地方型博物館，大型場館還是普遍受到民眾的支持，反觀台灣地區中小型展館，未受到公部門的重視，造成公部門分配的資源短缺，難以跟國家級博物館抗衡。

地區文化的資源分配非常重要，在文化資源上被公部門重視會得到政府各部門資源，在發展上非常迅速；地方上的中小型博物館，公部門僅用每年的計畫性補助，並不是每年都穩定的對中小型博物館進行補助及輔導；沙鹿電影藝術館位於偏遠的地方型小館，在公部門的資源上這幾年已經沒有再對藝術館作補助，只能靠著原有的沙鹿深波圖書館的資源繼續支撐著電影館，現在沙鹿電影藝術館無法跟其他大型博物館競衡，僅能用原有的人力、有限的預算繼續發揮所能。

由於前幾年文化部開始刪減掉地方文化館的預算，要提出增加人員的編制是無法爭取的，只能請原有沙鹿深波圖書館的館員幫忙，由於館員非受過專業訓練、也非所有館員都對電影有興趣，在專業度的執行及處理沙鹿電影館的事務上效率都有限，中央政府及地方政府也未對於偏遠小館資源的長期支持。所以，在沙鹿電影藝術館屬於小型地方文化展館，在人力上未受公部門資源的挹注，形成館內專業人員不足，然而志工都是自由性的參加，造成館內無法有足夠管理人員進行志工資源的集中運用、行銷及活動的編排。

地方中小型的博物館經營不能永遠仰賴公部門的經費補助，公部門無法每年編列預算給中小型的博物館，使得中小型博物館需要永續經營的理念，從開源節流到創造經濟自主。因此，面對經費不足的問題，許多私人或國家的館舍已經有收取門票或設置具有館內特色的文創商品，採用使用者付費的概念下去增加館內的收入，館內就有多的經費解決人力、館藏、軟體、硬體的不足，讓觀賞者到館內參觀的品質變好，但是目前受限於公部門的行政體制，公部門對於地方文化館

的商業機制尚未立法，在展館空間及專業人力需要繁雜的手續，沙鹿電影藝術館中推動商業機制是無法源可循，面臨沙鹿電影藝術館的經費上遇到許多困難。

5.1.2 沙鹿電影藝術館發展之規劃

沙鹿電影文化在海線地區已經有近 70 年的歷史，促成在台中市沙鹿區建立一所電影藝術館，沙鹿電影藝術館對於未來發展之規劃如下：

(一) 朝向推廣在地文化，把在地的人文、自然、環境、發展錄製成屬於地方居民的電影，民眾生活呈現出多元的角度，讓在地居民進入電影藝術館內擁有共鳴。

(二) 與教學單位充分結合，冀以沙鹿電影文化的歷史結合教學單位，進行校外教學或者提供給大專院校做教學場地，提升地方居民的文化素養，了解到沙鹿電影文化的歷史。

(三) 與媒體建立橋樑，把沙鹿電影院的特色推廣至各類媒體，做成專題報導，讓台灣各地民眾，了解中部地區擁有這麼特色的文化歷史。

(四) 成為中部電影資料中心，中部擁有非常多元化的歷史與人文，結合中部的民間社團活動的影片，在沙鹿電影藝術館中做一個統整、保存及宣傳，集中文史工作者及地方民間社團所記錄下的生活剪影並完整保存也能提供展覽空間。

(五) 建立多元層面，在沙鹿電影藝術館擁有非常多的戶外空間，為了結合文化產業化的目標，把文創市集建立在沙鹿電影藝術館的戶外；以及結合農業資源，在戶外空間成立農夫市集，讓在地民眾進來沙鹿電影藝術館園區中有不同的層面的活動，藉由社區營造的扎根經營，結合海線地區其他傳統文化，進行多元發展。

(六) 數位化時代建立數位電影平台，電影、影像紀錄、教學影片及觀光影片都能建立成數位影像，成立一個網路教學平台讓世界各地民眾能從網路的媒介學習到沙鹿電影藝術館所收藏的電影文化精隨。

5.2 建議

本研究經由相關文獻資料的整理及實際的深度訪談，發現沙鹿電影藝術館從籌設到現階段的發展，面臨到許多的問題，研究者試著針對公部門、地方居民及地方民間團體提出的建議，作為沙鹿電影藝術館未來發展之參考：

5.2.1 對公部門之建議

(一)建立專業團隊，強化輔導監督之責

在中小型藝術館普遍面臨到專業人力不足的問題，所以文化部可以整合各項文化的專業人員，整合出一個綜合專業團隊，彌補中小型博物館專業度不足的困境，對台灣各地的文化館提供一個整合能對話的窗口，共享各文化館的資源，隨時做為文化館的專業諮詢，並且有專業的團隊可以監督各文化館，以專業角度去輔導、支援、審核、評鑑達到強化地方文化館之目標。

(二)行政機制效率化

公部門在政策應該要具備可預期性、有彈性及效率性，公部門常常因時因地制宜，針對台灣地區不同性質的地方文化館進行區分；對於相關政策應具有短、中、長期的計畫，針對公部門給地方文化館的經費補助應有長期的補助方案，使得經營者能擬定長期計畫，公部門擁有預期、有彈性的應變社會型態之轉變。

(三)重視偏遠小館的資源

地方文化館的經營是需要長時間累積下來才能看見成果，但是地方文化館是凸顯出台灣具有的生活文化，它是創造台灣文化資產的價值，為地方民眾創造優質的生活環境。然而在地民眾透過地方文化館，參加館內的文化活動，利用文化館的設施，體驗地方文化館的教育意義，增加在地民眾的文化素養；縱然各地文化館數量眾多，各館維護費過高，但是地方文化館密度高才能更接近在地民眾的

生活，還是應該受到公部門的支持與重視，為了台灣各地民眾的文化認同。

(四)成立中部電影資料館

台灣地區南部及北部都有影像發展的推廣中心，台北有國家電影資料館、光點台北電影院，新竹有新竹影像博物館，高雄有高雄市立電影圖書館、國立科學工藝博物館，唯獨中部缺乏影像類的資料中心。中部民眾期待在中部地區建立影像資料中心，為中部民眾推動影像文化，相關行政主管機關可具體利用中部現有的沙鹿電影藝術館擴增成為中部電影資料館。

(五)建立文創商品

地方文化館若要永續經營，必須在經濟能力上可以自給自足，不能永遠仰賴公部門的補助款，因為公部門的並不是每年都能補助地方文化館。建立博物館的商業機制，透過地方的文化結合文創商品，增加收入。以非營利事業的方式，將盈餘分配給館內，聘請專業人員、軟體、硬體設備、展示品的升級，為地方文化館增加收入，強化迅速發展的社會文化。

(六)建立影像銀行

目前數位影像對民眾的生活是非常重要的部份，建立一個影像銀行存放民眾或民間團體生活中所錄製的生活剪輯。利用公部門建立影像安全及影像妥善保存的政策來保障私人及團體的影像紀錄，讓影像紀錄能完善的保存，並且不受到個人的保存意識不足而造成影像損毀，集中影像管理能有完善的安全機制能預防個人資料的外流及盜用，讓民眾有個安全妥善的儲存影像的平台。

5.2.2 對民間團體之建議

台灣各地有多元的民間團體為社會文化付出，民間團體時常在地區做文化活動，配合數位化時代，記錄下在地民眾的生活，把民眾參與社區活動的經歷節錄

成一部屬於在地民眾的電影，使得增加在地民眾進沙鹿電影藝術館觀看社區影片時增加居民對社區的認同。

沙鹿電影藝術館建立的意義是由當地的文史工作者以及志工群為發展，如今沙鹿電影藝術館經過多年的努力至今已經是個成熟的文化館，提供給在地居民很好的教育學習場所，但是需要更多的文史團體及多元的志工群讓沙鹿電影藝術館有多元的推動及發展，可以結合各類型的文史工作團體利用沙鹿電影藝術館的展館，做一個數位化的延伸，使得在數位化的時代能發展多元的在地文化。

5.2.3 對地方民眾之建議

地方博物館已邁向公共化及大眾化，成為居民在閒暇之餘的休憩之處，以及地方民眾的學習場館，以發展成熟的沙鹿電影館為主軸，延伸至其他在地的傳統文化，往多元的經營方向，能結合在地的傳統農業文化、沙鹿地區的工商發展文化、海線地區觀光文化，讓在地民眾對沙鹿電影藝術館有所認同，共同參與在地文化的推廣與傳承，讓在地民眾願意為沙鹿電影藝術館的發展盡一份努力。

參考文獻

一、中文參考書目：

1. Crabtree, Benjamin & William L. Miller (2002)，質性方法與研究，臺北市：韋伯文化。
2. 文化部，文化部地方文化館第二期計畫。(台北: 文化部，2013.9.30)。
3. 文化部，地方文化館計畫。(台北：文化部，2002A.9.10)。
4. 司徒達賢(1995)，策略管理。台北市:遠流出版社。
5. 司徒達賢(2000)，管理挑戰新世紀。台北:天下雜誌。
6. 司徒達賢(2001)，策略管理新論。台北:智勝文化。
7. 司馬達賢(1999)，非營利組織的經營管理。台北:天下遠見。
8. 江明修(1999)，第三部門:經營策略與社會參與。台北:智勝文化。
9. 余佩珊譯(1994)，非營利機構的經營之道。台北:遠流。
10. 吳思華(2000)，策略九說（三版），台北：臉譜文化出版社。
11. 呂理政(2002)，2002年文化部文化論壇系列實錄:文化創意產業及地方文化館。台北:行政院文化建設委員會。
12. 李榮鈞(2001)，沙鹿鎮戲院娛樂滄桑史話。台中市:沙鹿區公所。
13. 邱坤良(2007)，南方澳大戲院興亡史。台北:INK 印刷出版有限公司。
14. 朗吉特·古莫（Ranjit Kumar）著，胡龍騰、黃瑋瑩、潘道中合譯(2000)，研究方法：步驟化學習指南（Research Methodology - A STEP BY STEP GUIDE FOR BEGINNERS），臺北：學富文化。
15. 郭鑾(2007)，地方文化產業經營。杭州市:浙江大學。
16. 莊翰華(1996)，都市行銷規劃理念中的 SWOT 策略分析，都市計畫學會學術研討會文集，台北市:中華民國都市計畫學會。
17. 莊翰華(1998)，都市行銷理論與實務，新竹:建都文化事業股份有限公司。

18. 許士軍(1990)，管理學，台北市：東華書局。
19. 許士軍(1994)，向非營利機構學習；收錄於余佩珊譯，非營利機構的經營之道。台北：遠流。
20. 陳郁秀(2000)，迎接社區總體營造新紀元：創造文化生活新故鄉。社區總體營造年會成果彙編，臺北：文化部。
21. 陳國寧(1997)，台灣地區中小型博物館經營管理之研究。台北：文化部。
22. 陳國寧(2000)，如何經營小型博物館。行政院文化建設委員會。
23. 陳國寧(2003)，博物館學。台北市：國立空中大學。
24. 陳國寧(2006)，「地方文化館實施與檢討研究計畫」結案報告。台北市：行政院文化建設委員會。
25. 黃光男(1997)，博物館行銷策略。台北：藝術家。
26. 黃光男(1999)，博物館新視覺。台北：正中。
27. 黃光男(2003)，博物館能量。台北：藝術家。
28. 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編(1989)，社會及行為科學研究法。台北：東華。
29. 葉龍彥(1998)，日治時期台灣影史。台北：玉山社。
30. 漢寶德(1999)。古蹟的維護。臺北：行政院文化部。
31. 蘇拾忠(1994)，策略規劃指南。台北市：遠流出版事業股份有限公司社。

二、英文參考書目:

1. Drucker, P.(1990). Managing the nonprofit organization: principles and practices. New York : Harper Collins Publishers.
2. Hansmann, H. B. (1980) The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89(5), 835-901.

3. Philip Kotler (1999)、「Marketing Management-An Asia Perspective」 Second Psychology, 17, 749-770.
4. Robert K. Yin (1994) Case Study Research: Design and Method Sage Publications, Inc.
5. Salamaon, L, M. (1992). America nonprofit sector: A primer. Maryland: The Johns Hopkins University, The Foundation Center.
6. Wolf, Thomas. (1990) .Managing A Nonprofit Organization. New York:Prentice Hall Press.
7. Yin R. K. (1994). Case Study Research : Design and Methodes,Thousand Oaks:SAGA Publications.

三、期刊雜誌

1. 方秋婷(2009)，圖書館孵出的電影夢-走訪沙鹿電影藝術館。明道文藝，396，頁:12-16。
2. 陳錫冬(2008)，沙鹿鎮公所(深波圖書館/電影藝術館) 2007 成果專輯。台中市:沙鹿區公所。頁:1-6。
3. 陳明媚(2015)，104 年教育部青年發展署服務學習獎勵計畫(服務學習績優教師申請暨說明資料)。靜宜大學大眾傳播系。頁:2-3。
4. 黃源協、蕭文高、劉素珍，2009，〈從「社區發展」到「永續社區」—台灣社區工作的檢視與省思〉，《台大社會工作學刊》(TSSCI)，第十九期，頁 87-132。

四、學位論文

1. 王秀美(2004)，地方文化館經營策略之規劃研究--以美濃客家文物館為例。台南藝術學院在職專班碩士論文，台南市。

2. 李智敏(2008)，地方文化館經營之自主性、行銷方法與經營效益之研究。私立大葉大學，彰化縣。
3. 李舒歆(2005)。地方文化產業發展策略研究-以宜蘭縣白米、珍珠、尚德社區再造之地方文化產業為例。銘傳大學設計管理研究所碩士論文，桃園市。
4. 李瑞麟(1994)，「三峽鎮發展策略規劃」。中興大學都市研究所碩士論文，台中市。
5. 周兆駿(2005)，地方觀光產業經營策略之研究-以花蓮縣鳳林鎮為例。私立中國文化大學，台北市。
6. 林宏澤(2003)，從文化產業探討地方文化館的發展-高雄縣皮影戲館視覺設計規劃實務研究。國立台灣師範大學在職專班美術創作研究所，台北市。
7. 林陽杰，2001。社區博物館的籌設與發展--以南投縣牛屎崎鄉土文史館為例。國立彰化師範大學藝術教育研究所碩士學位論文。
8. 涂雅玲(2008)，地方文化館運作與評估研究-以雲林地方文化館為例。國立台南藝術大學博物館學研究所，台南市。
9. 張銘政(2010)，台中縣休閒農業發展策略之分析。私立朝陽科技大學休閒事業管理系，台中市。
10. 郭敏惠(2006)，縣市文化局執行地方文化館之計畫研究-以台中縣為例。私立南華大學美學與藝術管理研究所，嘉義縣。
11. 陳兆仁(1997)，地區性產業發展規劃與策略之研究-以金門為例。國立中興大學都市計畫系碩士論文，台中市。
12. 童秀滿(2011)，沙鹿電影藝術館發展策略之研究。私立大葉大學，彰化縣。
13. 黃秀瓶(2007)，地方文化館行銷策略之研究-以南投縣竹藝博物館為例。私立亞洲大學，台中市。
14. 黃彥淑(2010)，非營利組織成員知識分享影響因素之研究-以財團法人「張老師」基金會為例。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，台北市。

15. 黃登福(2009)，高雄觀光船發展策略研究。國立高雄餐旅學院旅遊管理研究所，高雄市。
16. 童秀滿(2011)，沙鹿電影藝術館發展策略之研究。私立大葉大學設計暨藝術學院碩士在職專班，彰化市。
17. 劉秋雪(2008)，澎湖縣藝文類地方文化館之發展現況。國立花蓮教育大學視覺藝術教育研究所碩士論文，澎湖縣。
18. 鄭欽明(2002)，專業型非營利組織管理之研究－以雅文基金會為例。國立政治大學經營管理碩士學程，台北市。
19. 謝明娜(2008)，歷史建築再利用為地方文化館之經營策略研究-以桃園縣大溪藝文之家為例。國立台北教育大學，台北市。
20. 羅仕昂(2001)。社區博物館活動特性之研究。碩士論文，中國文化大學建築及都市計畫研究所碩士論文，台北市。

五、網路參考

1. 台中市沙鹿區公所。 <http://www.shalu.taichung.gov.tw/>(下載日期:2015/3/22)
2. 沙鹿區深波圖書館。 <http://library.shalu.gov.tw/> (下載日期:2016/3/12)
3. 沙鹿電影藝術館志工講師團隊。 <https://www.facebook.com/shalumovievolunteer/?fref=ts>(下載日期:2016/3/22)

附錄一

您好：

筆者為南華大學文化創意事業管理學系研究所的學生張哲偉，論文指導教授為黃淑基 博士，在此萬分感謝您於百忙之中撥冗時間，提供此次深度訪談之機會，本訪談內容僅作為學術研究之用，請您放心。

本研究主旨在探討「藝文展館與地方文化發展之研究 -以沙鹿電影藝術館為例」，主要研究問題有五大主軸，第一部分為沙鹿電影藝術館成立背景；第二部分為沙鹿電影藝術館地方團體在推廣地方文化活動的角色；第三部分為沙鹿電影藝術館教育推廣層面；第四部分沙鹿電影藝術館服務的志工團體；第五部分為沙鹿電影藝術館未來的發展規劃與建議。

一、沙鹿電影藝術館成立背景

1. 請問成立沙鹿電影藝術館經過如何
2. 請問沙鹿電影藝術館目前成員組織為何
3. 請問沙鹿電影藝術館與其他縣市電影藝術館的差異何在
4. 為何選擇電影藝術作為沙鹿圖書館發展特色

二、地方發展

1. 如何運用電影行銷地方特色
2. 沙鹿電影藝術館活化地方文化特色後，對於地方文化發展或觀光旅遊帶來哪些影響
3. 地方民眾與社團對於電影藝術館設置接受度如何

三、教育推廣面

1. 沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何
2. 沙鹿電影藝術館如何與學校產生更廣泛的互動

四、沙鹿電影藝術館與公部門合作關係

1. 公部門對沙鹿電影藝術館有什麼政策上的協助
2. 沙鹿電影藝術館在地方推廣時，公部門是否長期支持

五、沙鹿電影藝術館與志工團體

5. 沙鹿電影藝術館志工成員編制為哪些
6. 為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊
7. 志工團體如何選擇電影作為學習教材
8. 志工團隊在執行上遇到最大的問題是什麼

六、沙鹿電影藝術館的未來發展規劃與建議

1. 藝文展館與地方文化發展的短、中、長期計畫，有何建議或看法
2. 沙鹿電影藝術館未來展望如何
4. 地方文化在發展上會遇到什麼困難

附錄二：訪談逐字稿

訪談對象編碼：A

身分：沙鹿電影藝術館 陳錫冬館長

訪談時間：2016.3.22 上午：9:00~10:00

訪談地點：沙鹿電影藝術館

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>沙鹿電影藝術館成立背景</p> <p>1.沙鹿電影藝術館是如何成立的?</p> <p><u>當初文建會有地方文化計畫，過去圖書館本來就是以電影館來當主題特色館，有這樣得基礎，用電影這主題來報這個計畫，這個計畫也得到了政府補助，延續這個計畫這個特色，慢慢的用電影這主題來結合圖書館的發展。</u></p> <p>2.請問沙鹿電影藝術館目前人員的編列組織為何?</p> <p><u>基本上沿用圖書館的組織成員，不用增加另外人力，當時不補助人事方面的金費，就是以現有的成員，來完成來慢慢茁壯這計畫。</u></p> <p>3.請問沙鹿電影藝術館與其他縣市電影藝術館的差異何在?</p>	<p>編碼分析</p> <p>當初文建會有地方文化計畫，過去圖書館本來就是以電影館來當主題特色館，有這樣得基礎，用電影這主題來報這個計畫，這個計畫也得到了政府補助，延續這個計畫這個特色，慢慢的用電影這主題來結合圖書館的發展。</p> <p>(A-1-1)</p> <p>基本上沿用圖書館的組織成員，不用增加另外人力，當時不補助人事方面的金費，就是以現有的成員，來完成來慢慢茁壯這計畫。</p> <p>(A-1-2)</p>

<p>我們本身是圖書館，以電影這主題來切入圖書館，<u>我們是鄉鎮層級，跟台北高雄新竹以縣市層級不同，他們是專門的電影館，有專業的人力與組織在推定，我們把既有的圖書館，把整個館舍的空間形塑成電影的氛圍出來，以電影來當這圖書館的特色，與其他專業電影館所不同的地方，讓這圖書館凸顯出這特色出來，也可以用電影所內涵的元素來表現我們要宣傳的觀念。</u></p>	<p>我們是鄉鎮層級，跟台北高雄新竹以縣市層級不同，他們是專門的電影館，有專業的人力與組織在推定，我們把既有的圖書館，把整個館舍的空間形塑成電影的氛圍出來，以電影來當這圖書館的特色，與其他專業電影館所不同的地方，讓這圖書館凸顯出這特色出來，也可以用電影所內涵的元素來表現我們要宣傳的觀念。</p> <p>(A-1-3)</p>
<p>4.為何要以電影藝術來做為圖書館的發展特色?</p> <p>當初，我們是一個小館，書籍量也不多，國內的電影圖書也很有限，這些書都可以買的到，一方面電影這東西，做大眾化的也可以，做分眾的也可以，因為是影像化的關係，要演戲也可以，容易推廣我們要表達的宣傳。第二方面，以地方特色融入電影，我們安排世界各國的電影，有請許多志工紀錄並演說這部電影所要表達的事物，也可以從中學習到地方所可以改進的各國優點。也可以記錄地方上的影像紀錄，看電影後，也可以往回頭看自己的社區。</p>	<p>我們是一個小館，書籍量也不多，國內的電影圖書也很有限(A-1-4-1)</p> <p>電影這東西，做大眾化的也可以，做分眾的也可以，因為是影像化的關係，要演戲也可以，容易推廣我們要表達的宣傳(A-1-4-2)</p> <p>以地方特色融入電影，我們安排世界各國的電影，有請許多志工紀錄並演說這部電影所要表達的事物，也可以從中學習到地方所可以改進的各國優點</p> <p>(A-1-4-3)</p>

地方發展

1.如何電影行銷地方特色?

因應電影上傳播的內容主題，可以去推，我們想要宣傳的主題，例如:精神分析、性別主義、銀髮族.....等等，這些都是在電影內可以找出來的，甚至做一些延伸閱讀。

2.沙鹿電影藝術館活化地方特色後對地方觀光與發展帶來什麼影響?

我們這些在地的年輕人，到北部南部念書後，都有機會知道沙鹿這電影的特色，我有與一個建築師談過，對於這空間的改善，他說：很開心可以參與到這在地有特色有文化的一個氣息。這對我們是一個最大的回饋。

3.地方民眾與社團對於電影藝術館設置與接受度如何?

普遍來講都很認同。

教育推廣面

1.沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何?

我們都會做電影後的賞析，我們也結合學校的成長講座，都是透過電影的方

因應電影上傳播的內容主題，可以去推，我們想要宣傳的主題，例如:精神分析、性別主義、銀髮族.....等等，這些都是在電影內可以找出來的，甚至做一些延伸閱讀。

(A-2-1)

我們這些在地的年輕人，到北部南部念書後，都有機會知道沙鹿這電影的特色，我有與一個建築師談過，對於這空間的改善，他說：很開心可以參與到這在地有特色有文化的一個氣息。

(A-2-2)。

普遍來講都很認同。

(A-2-3)

我們都會做電影後的賞析，我們也結合學校的成長講座，都是透過電影的方式，對於針對老師的教育系列的電影也

<p>式，對於針對老師的教育系列的電影也都有，現在與靜宜大學大傳系合作，他們來這做志工，來做影後賞析，來分享各個主題，這都是我們推廣的成效。</p> <p>電影藝術與學校的合作，平常除了志工之外，寒暑假也有與許多學校接洽，來推廣這計畫。</p>	<p>都有，現在與靜宜大學大傳系合作，他們來這做志工，來做影後賞析，來分享各個主題，這都是我們推廣的成效。</p> <p>電影藝術與學校的合作，平常除了志工之外，寒暑假也有與許多學校接洽，來推廣這計畫。(A-3-1)</p>
<p>沙鹿電影藝術館與公部門合作關係</p> <p>1. 公部門對沙鹿電影藝術館有什麼政策上的協助?</p> <p>給錢的單位是文建會，在前年這資金就斷掉了，雖然經費變比較少，但基本的營運還是在，在這幾年累積的電影累積的經驗，我們都還是繼續推動，雖然沒錢找老師來指導，但是有許多志工與老師都願意與我們合作。</p> <p>2. 沙鹿電影藝術館在地方推廣時，公部門是否長期支持?</p> <p>計畫已經結束了，但後續的輔導機制還沒出來，還在等待，公部門目前還不知道如何繼續推動這部分，我們不了解，但是我還是繼續在推動這文化特色。</p>	<p>給錢的單位是文建會，在前年這資金就斷掉了，雖然經費變比較少，但基本的營運還是在(A-4-1)，</p> <p>計畫已經結束了，但後續的輔導機制還沒出來(A-4-2)</p>

<p>未來展望與建議</p> <p>1.藝文展館與地方文化發展的短、中、長期計畫，有何建議或看法?</p> <p><u>短期的話，持續的每個禮拜撥放，不讓這計畫付諸流水。</u></p> <p><u>中期的話，影像志工的夥伴，繼續的留下幫忙紀錄幫忙宣傳，並後續的培養未來的社區影像人才，可以把這邊當成學習的平台。</u></p> <p><u>長期的話，希望說這裡能夠有個專屬的人力，來負責這部分，現在都是我們兼著做，希望長期的發展可以有專業的團隊與人才，來更上軌道，希望公部門可以針對我們這個館可以推廣更好的方案。</u></p> <p>2.地方文化在發展上會遇到什麼困難?</p> <p><u>上面不知道有沒有看到我們的耕耘，中央政府不繼續推廣，地方政府也就不太繼續，讓這裡似有似無的感覺。比較尷尬的地方，我們這裡是圖書館，歸文化局管轄，電影歸新聞局管轄，不太能管到這，我們沒有專屬的人來管理，比較不受政府的重視。</u></p>	<p>短期的話，持續的每個禮拜撥放，不讓這計畫付諸流水。</p> <p>中期的話，影像志工的夥伴，繼續的留下幫忙紀錄幫忙宣傳，並後續的培養未來的社區影像人才，可以把這邊當成學習的平台。</p> <p>長期的話，希望說這裡能夠有個專屬的人力，來負責這部分，現在都是我們兼著做，希望長期的發展可以有專業的團隊與人才，來更上軌道，希望公部門可以針對我們這個館可以推廣更好的方案。(A-6-1)</p> <p>中央政府不繼續推廣，地方政府也就不太繼續(A-6-3-1)</p> <p>我們這裡是圖書館，歸文化局管轄，電影歸新聞局管轄，不太能管到這，我們沒有專屬的人來管理(A-6-3-2)</p>
---	--

訪談對象編碼：B

身分：靜宜大學大傳系 陳明媚教授

訪談時間：2016.3.19 上午：10:00~11:30

訪談地點：沙鹿電影藝術館

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>教育推廣面</p> <p>沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何?</p> <p>這我沒有統計，秘書每次都帶統計表，都會直接交回學校的服務學習中心，這個方面要直接問沙鹿電影藝術館，我以前有做過一個調查，這是比較久的調查這有數據，可能是我比較不喜歡做比較量化的，以前參加的學生比較滿意，我自己也有收藏，深波讀書館館長認為我們是一個很認真的團隊，我再交給你這份數據。</p> <p>他們都很客氣，上學期比較精彩，我們講的是性別，有觀眾提出來，他是變性的，也有人提出來他態度也很好但他反對同性戀，但現場也沒有吵起來，就一個很良性的對話，就是在台灣民族上一個比較大家可以自由發言做一個發表</p>	<p>就是在台灣民族上一個比較大家可以自由發言做一個發表結果跟大家分享。</p> <p>(B-5-3-1)</p>

結果跟大家分享。我也跟我學生講，大傳系學生也很開明，同性戀變性人，對我們來講都是正常的，因為是多元社會，所以我跟他講說現場如果有人反對的話我們要傾聽一定要請聽，因為這才是民主，要反對同性戀也是可以的，因為這也是一種意見，不要是殺死同性戀之類的，尊重所有人的意見，為甚麼反對?他們都會講的，這樣也很好。我倒是想要聽到一些反對的聲音，這樣才會學到更多，然後看到更不一樣的角度跟想法，要互相包容，在這幾年來講性別爭議上大家都慢慢地被認同了，只有少部分人還是會反對。只是當下父母親還是會矛盾的，別人的小孩可以，自己的小孩就會用暗示，其實我是可以理解的，我跟我學生來講，不要怪自己的爸媽，因為爺爺奶奶也是會在意的，如果你是長孫那這問題就會更明顯了。台灣目前就處在一個全球多元化跟傳統思想的交集點上，真的很需要很多人來理解來認同，沒有壞人拉，只是思想不同，思想在轉變。

2.沙鹿電影藝術館如何與學校產生更廣泛的互動

然後看到更不一樣的角度跟想法，要互相包容，在這幾年來講，性別爭議上大家都慢慢地被認同了，只有少部分人還是會反對 (B-3-1-2)。

台灣目前就處在一個全球多元化跟傳統思想的交集點上，真的很需要很多人來理解來認同 (B-3-1-3)

這個我沒有做好，只是我覺得這答案很明顯的是，可以，館長也希望這地方是屬於周圍的人一起共享，包括靜宜弘光的學生，靜宜有服務學習的課程，是自願來這裡的，這都是沒有學分的，他們來這邊公益服務的活動，來這裡服務學習，還有另外一個團隊，是負責帶活動的、帶兒童、講故事、還有演戲，所以學校還是做很多元的發展，目前有兩個團隊還有服務學習的課程，系上老師也有新聞的採訪課程來，當作是一種紀錄。

沙鹿電影藝術館與志工團體

1.沙鹿電影藝術館志工成員編制為哪些?

有兩種，第一種是用系的名義，大傳系下去招募，大傳系招募這個一直都是老師我，那時候我一直都會招全系的，大一到大四的，就連外系有修大傳系的同學也有，包括全校的意思，第二種模式是，用我的科目，這學期就改我科目是電影理論與批評與流行文化，像我的課程會配合，我前兩周就上精神分析，因

負責帶活動的、帶兒童、講故事、還有演戲，所以學校還是做很多元的發展，目前有兩個團隊還有服務學習的課程，系上老師也有新聞的採訪課程來
(B-3-2)

用系的名義，大傳系下去招募
(B-5-1-1)

用我的科目，這學期就改我科目是電影理論與批評與流行文化，像我的課程會配合
(B-5-1-2)

為他們這學習的重點是放在海報那邊
精神分析的性愛理論，向佛洛伊德和拉
岡這些理論下去分析腳色，配合課程的
進度，主要是大三。老師傳課綱給你
看，這樣你才有依據，課綱上寫得很清
楚，我們口頭報告方式有分成三種，第
一種就是在課堂上，第二種你可以選擇
電影座談會，第三種可以選擇明天括凱
基金會霧峰的，還有一種是讀書會，
我們有口試，考試一定要打分數，有4
種方式，讀書會、課堂上上台、或是沙
鹿電影藝術館、還有霧峰國小的親子電
影館，所以變成沒有強迫，你可以選擇
在學校上台報告，那如果你不想報告你
可以選擇跟我面對面的讀書會，這些都
是他們自己選擇的，這是我一直在強調
的，我們不可以強迫的深波不做完就扣
分，這樣是不對的，結果領養一下就滿
了，我說你們你知道這是假日優，有些
學生在假日打工，所以選擇在學校口頭
報告，如果學生不喜歡報告，就坐電影
方面的讀書會，我也會在現場，這是我
們組成的最基本的過程。

2. 志工團體如何選擇電影作為學

有4種方式，讀書會、課堂上上台、
或是沙鹿電影藝術館、還有霧峰國小
的親子電影館
(B-5-1-3)

性別的討論比較多，以前的比較少，

習教材?

性別的討論比較多，以前的比較少，但以前不能討論性別，因為爭議性太大，因為我們附屬於圖書館，如果有人報上去，會害到館長，所以我們從 99 年到現在，到上一次才開始敢談這爭議性的問題，我覺得我們這幾年的耕耘，觀眾是有在看，我們是真的很用心在辦志工，這樣也對我們學生有疼惜跟尊敬，不是認為我們是來玩的，是有備而來的，屬於比較開明的方式，這都是經過好幾年的耕耘才敢這樣做，我也是有經過館長的認同，因為我們不能害到圖書館的名義，所以我們在投影片的第一頁，如果我們講到不舒服，我的意見是代表我自己，不是代表深波圖書館。

3. 志工團隊在執行上遇到最大問題是甚麼?

你等下可以問固定來的民眾，我沒有訪談過，他會給你答案，固定來的民眾都會給你加油，但是會留下來的民眾比較少，因為看完影片就 11 點 40 多了，大家就出去吃飯了，所以有時候才一兩人，有時候坐滿六成但留下來的只剩一

但以前不能討論性別，因為爭議性太大

(B-5-3)

有時候坐滿六成但留下來的只剩一

成，會看完電影，但是會留下來聽的是少數的，所以觀眾的觀感是看電影而已，留下來是懂電影，就當作一堂課來學習。

觀眾都很棒，都有體會志工的努力，可是觀眾不太敢發言，所以互動比較少，第一個是，一到五，因為學生跟老師都有事情，可是之前有一次辦在禮拜五，我想要每堂課都來聽都來參加，可是事情太多，讓我有點心有餘力而力不足，導致我沒什麼時間回家陪父母親，也沒啥時間好好的經營這一塊，所以我之後想要開兩團，我們是一團，然後在找各種方面的老師來帶第二團，來多元化的教學，成立第二團讓觀眾每次來都有活動，而不是照著時間來配合我們。

目前已經有幾位老師來跟館長詳談了，慢慢的有增加了。現在的我有種心有餘力而力不足，期待之後這團隊會越來越好。

未來展望與建議

1. 沙鹿電影藝術館未來展望如何？

第一個是實用的主題，例如去年的性別

成，會看完電影，但是會留下來聽的是少數的

(B-5-4-1)

觀眾不太敢發言，所以互動比較少

(B-5-4-2)

<p>的主題，讓家長知道同性戀並不可怕，他們可能一輩子沒談過這話題，如果周圍有這樣的人，不要太驚訝，<u>讓他們有個不同的角度與包容力，為什麼吃的問題可以談，但是性不能談，不要有駝鳥心態，會去跟小孩談論時，不是反彈這想法，而是一起學習，讓家長自我成長。讓小孩願意跟家長談，這是種很棒的情況，要願意跟家長談，然後家人灌輸你正確的知識，你才有比較正確的管道，可是家長要先有正確的想法，不能用責備，每個人都有經歷過，所以小孩必然會經歷的，所以要給他正確的道路與想法。</u></p> <p><u>我們平常在講健康，只講心裡跟身體，但對於性不敢講出來，有些人一輩子都無法講出來，不知道該如何表達，所以才需要用教導各位民眾。</u></p> <p>我們教孩子禮貌，但也對於這方面話題的禮貌我們也需要教，要叫他們不要客氣的講出來，然後包容各種意見。美國有一位美國教授變性後還是跟老婆再一起，只是老婆哭了，雖然他接受了，可是他內在的心情壓力，讓他很難過，他的衝突與體諒，是我們該認真看待</p>	<p>讓他們有個不同的角度與包容力，為什麼吃的問題可以談，但是性不能談，不要有駝鳥心態，會去跟小孩談論時，不是反彈這想法，而是一起學習，讓家長自我成長。讓小孩願意跟家長談，這是種很棒的情況，要願意跟家長談，然後家人灌輸你正確的知識，你才有比較正確的管道</p> <p>(B-6-2-1)</p> <p>我們平常在講健康，只講心裡跟身體，但對於性不敢講出來</p> <p>(B-6-2-2)</p>
--	--

<p>的，如果他太太反對了，我們也不能怪他，因為他也有小孩雙方都有責任在，<u>所以在這性別的方面，我們希望大家都能包容和同理心</u>，我們希望能對社區有貢獻，我們不能一下子就讓大家接受，我們要循序漸進。</p>	<p>所以在這性別的方面，我們希望大家都能包容和同理心 (B-6-2-3)</p>
---	---



訪談對象編碼：C

身分：救國團台中市沙鹿區團委會 林富美副會長

訪談時間：2016.3.22 下午：7:00~8:00

訪談地點：住家

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>地方發展</p> <p>1. 如何運用電影行銷地方特色</p> <p>目前龍井農會與友善農產股份有限公司一起合作，龍井農會擁有自行栽種的大肚山紅土地瓜、大肚溪龍井西瓜、龍井花生油、龍井米食、龍井美濃瓜、龍井紅蘿蔔及南瓜，在台中地區擁有非常豐富的農產資源，然後，友善農產股份有限公司跟禾香牧場、萬生生技作配合，畜牧業跟彰化菇類合作社的菇場做結合，結合了台灣在地農產品、台灣本地畜牧業、台灣菇類生技，三種產業做結合開發出新的行銷地方產業，之後台灣食品產業都邁向食品安全的觀念，也配合農委會的產銷履歷，把台灣農特產品建檔資料庫，做成消費者可以利用產品包裝上的 QR code，追溯農產的栽種者，讓台灣農特產品有根源上的資訊，讓消費者對於所買的農特產品有信</p>	

<p>心，台中市龍井區農會結合友善農產公司開發的商品，都會建立農產品生產履歷，會用影片告訴消費者，你所吃的產品的生產過程，計畫在 2016 年下半年所開發出的新產品，<u>我們現在都會利用影像及聲音錄製，農民辛苦栽種的過程</u>，在地農產品運送過程、在農會如何分配、如何以天然加工才可以長久保存的農特加工品，在未來加工品輸出到台灣各地及國際的時候，擁有台灣農業發展的短片紀錄，使得從內需到外銷都能了解到台灣農業的辛酸歷程，利用台灣傳統農業發展進入現在的數位時代，讓消費者直覺性認同自己深根在地的台灣農業。</p> <p>2. 沙鹿電影藝術館活化地方文化特色</p> <p>後，對於地方文化發展或觀光旅遊帶來哪些影響</p> <p>海線地區是從農業開始發展，至工商時期，到現在的數位化時代，還是有非常多的農民繼續下田耕作，然而現在的年輕人也發展出精緻農業，其實台灣的農業文化並沒有因此消失，是從原本的傳統農業，到現在科技的演變形成精緻農</p>	<p>我們現在都會利用影像及聲音錄製，農民辛苦栽種的過程</p> <p>(C-2-1)</p>
--	---

業，我認為台灣人的心理還是深根農業文化，雖然現在進口農產品非常多，而且價錢還比台灣在地的更便宜，台灣人民還是對台灣農特產品保有一定的信心，並不會因為有了國外的農產品而忽略了台灣本地農產品。近年來每年一月在台中市龍井區都會辦「花獻龍井」，是海線地區的花海媲美新社花海的規模呢！每一年這時候花一開帶來全台灣各地的觀光人潮，其實對於海線觀光發展擁有一大躍步，從花海整地到活動當天群眾們攜家帶眷一同觀賞，其實農會從規劃到啟用開幕，都有利用動態影像及靜態照片做紀錄，更是花海開幕的人潮，我們特別請空拍團隊來進行空拍影片，現在人手一機錄製影片很方便，海線地區各社團都有利用影像記錄，錄製各社團所辦的活動，往後記錄下，沙鹿地區民眾參與的盛況。

3. 地方民眾與社團對於電影藝術館設置接受度如何

其實沙鹿電影藝術館的建設，讓海線地區有多一個地方讓地區社團可以舉辦影音相關的活動，讓救國團每一次的活

海線地區各社團都有利用影像記錄，錄製各社團所辦的活動，往後記錄下，沙鹿地區民眾參與的盛況。

(C-2-2)

<p>動有更多元的地點可以選擇，中部很少有這麼專業的電影播放場所。<u>其實在沙鹿電影藝術館的館藏電影非常的多，利用館藏的影片去教導救國團團員，來引用作為上課的教材。</u></p> <p>未來展望與建議</p> <p>地方文化在發展上會遇到什麼困難</p> <p>其實各個社團在舉辦活動的時候都會利用影像來記錄，<u>影像紀錄可以記錄下民眾參與活動的狀況，但是都各別存在各個社團，並沒有做一個整合</u>，其實我們能想像出每個禮拜在地區上所舉辦的活動都是特別多元化的，但是在影像紀錄上也變得很分散，並沒有一個媒介能做一個統整，在公部門及各個非營利組織中都有輔導地方性相關活動，但是沒有一個單位可以做一個統整、蒐集出影像紀錄，往後也希望有個單位能記錄下來地方民眾參加地方性社團所記錄的影像，也能記錄下地區民眾參與活動的喜悅，剪輯成一部屬於在地民眾的電影，放在沙鹿電影藝術館內供民眾欣賞，這樣民眾在觀賞中不忘了當初攜家帶眷，與親朋好友參與活動中的喜悅能</p>	<p>其實在沙鹿電影藝術館的館藏電影非常的多，利用館藏的影片去教導救國團團員，來引用作為上課的教材。</p> <p>(C-2-3)</p> <p>影像紀錄可以記錄下民眾參與活動的狀況，但是都各別存在各個社團，並沒有做一個整合(C-6-3-1)，</p>
---	--

<p>在顯現出來，且電影內容是在我們日常生活上的這片土地，觀賞中也讓民眾有很大的共鳴；目前場地還是有限，沒辦法在沙鹿電影藝術館內辦理大型的活動，目前場館大小只能辦一些中小型的活動，在未來也希望沙鹿電影藝術館有更大的空間可以讓社團舉辦活動場地，目前沙鹿電影藝術館及沙鹿區的電影相關文物都沒有保存的很好，在電影藝術館內很少有實質的展示品在展示。有關沙鹿電影文化的相關資訊，在地方上也沒有把舊有的沙鹿戲院給保存，都得靠老一輩的資訊才能對沙鹿電影文化了解更多。</p>	<p>沙鹿電影藝術館及沙鹿區的電影相關文物都沒有保存的很好，在電影藝術館內很少有實質的展示品在展示。 (C-6-3-2)</p>
--	--

訪談對象編碼：D

身分：志工 徐湘茹 小姐

訪談時間：2016.3.19 上午：11:00~12:00

訪談地點：沙鹿電影藝術館

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>教育推廣面</p> <p>沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何</p> <p>上學期主題是性別無界，有一場，其實大家都很害羞，大家都不願意主動舉手分享，但是在結束時有兩個媽媽留下來，願意跟我們分享他的想法，在那天我覺得很有收穫，因為有回饋和互動，你跟民眾互動之後可以知道他們自己的想法，所以會學到很多東西，希望我們可以跟民眾有互動，不是我們單單只是我們講而已。</p> <p>沙鹿電影藝術館與志工團體</p> <p>1.為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊</p> <p>我自己有講過一場，老師邀請我去講，這滿有挑戰性的，因為這是用自己在學校所學的，然後分享給觀眾知道，後來</p>	<p>跟民眾互動之後可以知道他們自己的想法，所以會學到很多東西 (D-3-1)</p> <p>這滿有挑戰性的，因為這是用自己在學校所學的，然後分享給觀眾知道 (D-5-2-1)</p>

<p>大四學姐畢業，問我要不要參加，這很有挑戰，<u>可以免費看電影</u>，也可以聽到其他講師很專業的分享，主要是可以幫忙老師。</p>	<p>這很有挑戰，<u>可以免費看電影</u> (D-5-2-2)</p>
<p>2.志工團體如何選擇電影作為學習教材 <u>通常都是以沒看過，都配合課堂或者是老師覺得不錯，也都會配合主題，上學期就是以性別之類的，這部分民眾還在慢慢接受</u>，之後可能可以雙方互相開放的分享，不會覺得不好意思就不敢分享。</p>	<p>通常都是以沒看過，都配合課堂或者是老師覺得不錯，也都會配合主題，上學期就是以性別之類的，這部分民眾還在慢慢接受 (D-5-2)</p>
<p>3. 志工團隊在執行上遇到最大問題是甚麼? <u>電影播完之後，民眾馬上跑光光，沒有留下來，主要是為了看電影</u>，而不想要聽的意思，就是要想盡辦法留下他們，之前學姊會直接把燈打開，他們會不好意思走出去，以後可以改成前面先解說，後面有獎徵答之類的，我們一開始會把片尾播完，有時會有彩蛋在後方，可是這樣大家都會直接走掉，最後我們都會直接銜接，一結束就開始講解，會有進步一點點。</p>	<p>電影播完之後，民眾馬上跑光光，沒有留下來，主要是為了看電影 (D-5-3)</p>

<p><u>未來展望與建議</u></p> <p>沙鹿電影藝術館未來展望如何</p> <p><u>我</u>希望可以越來越多人知道，我覺得目前都很好，我們每一期都有一個主題，<u>之後可以搭配主題，可以有統一性，讓</u>大家知道了解這題目這問題的意識</p>	<p>我希望可以越來越多人知道 (D-6-2-1)</p> <p><u>之後可以搭配主題，可以有統一性，讓</u>大家知道了解這題目這問題的意識 (D-6-2-2)</p>
--	--



訪談對象編碼：E

身分：志工 李東怡 小姐

訪談時間：2016.3.19 下午：1:00~2:00

訪談地點：沙鹿電影藝術館

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>教育推廣面</p> <p>沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何</p> <p><u>我們都要自己找電影來分析，以前看電影就是看過去，頂多想感受而已，不會深入去想所有的細節，這次就逼著自己去找電影資料與理論的書來分析，也要結合電影的細節，覺得學到很多東西。</u></p>	<p>我們都要自己找電影來分析，以前看電影就是看過去，頂多想感受而已，不會深入去想所有的細節，這次就逼著自己去找電影資料與理論的書來分析，也要結合電影的細節</p> <p>(E-3-1)</p>
<p>沙鹿電影藝術館與志工團體</p> <p>1. 為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊</p> <p>因為是臉書上看到老師的 PO 文，也因為一方面，<u>對電影很有興趣，也希望可以跟當地的居民有互動之類的。</u></p> <p>2. 志工團隊在執行上遇到最大問題是甚麼</p> <p><u>觀眾沒有互動到最後，就只是看完電影，下次可能要對這一部分，吸引更多</u></p>	<p>對電影很有興趣，也希望可以跟當地的居民有互動之類的。(E-5-2)</p> <p>觀眾沒有互動到最後，就只是看完電影(E-5-4)</p>

<p>人留下來，來解決和分享電影中所遇到的困境或問題。</p> <p>未來展望與建議</p> <p>沙鹿電影藝術館未來展望如何</p> <p><u>想要聽到專業人士，聽到我們分享之後的看法，對好的建議可以更加精進自己，對不好的地方，可以改善自己，還想要跟當地居民互動交流更多，因為這有點像社區的電影院，想要讓一個沒有學過電影的角度，與我們這些學生的角度交流，並擴展雙方的想法。</u></p>	<p>想要聽到專業人士，聽到我們分享之後的看法，對好的建議可以更加精進自己，對不好的地方，可以改善自己 (E-6-2-1)，還想要跟當地居民互動交流更多，因為這有點像社區的電影院，想要讓一個沒有學過電影的角度，與我們這些學生的角度交流，並擴展雙方的想法。(E-6-2-2)</p>
--	--

訪談對象編碼：F

身分：儲備志工 周柯祺 小姐

訪談時間：2016.3.19 下午：2:00~3:00

訪談地點：沙鹿電影藝術館

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>教育推廣面</p> <p>沙鹿電影藝術館對地方文化教育推廣成效如何</p> <p>因為看電影時，會對情節發展產生疑惑，<u>我本來就是學習與電影相關的科系</u>，聽完報告同學從精神分析之後，會對電影更加全面了解，對情節的發展，主角為何會這樣的變化，聽完後疑惑的地方會更加了解，也有不一樣的看事情的角度。(F3-1-2)</p>	<p>我本來就是學習與電影相關的科系，聽完報告同學從精神分析之後，會對電影更加全面了解</p> <p>(F-3-1-1)</p> <p>聽完後疑惑的地方會更加了解，也有不一樣的看事情的角度。</p> <p>(F3-1-2)</p>
<p>沙鹿電影藝術館與志工團體</p> <p>1.為什麼想參加沙鹿電影藝術館的志工團隊</p> <p>因問我本來<u>下一期就要加入這個志工團體</u>，然後觀摩這次的同學，為我下次上台的準備。</p> <p>2.志工團隊在執行上遇到最大問題是甚</p>	<p>下一期就要加入這個志工團體，然後觀摩這次的同學，為我下次上台的準備。</p> <p>(F-5-2)</p>

麼

也是同樣的問題，看完電影後，留下的民眾比較少，我覺得可以在 FB 上面多多宣傳廣告，呼籲更多的民眾留下來，或者新的民眾來參於這有意義的活動，我覺得留下來聽演講，也是一種對報告的同學的尊重。

未來展望與建議

沙鹿電影藝術館未來展望如何

我覺得可以進展到志工也很有積極性，不管是跟課程還是學校有掛勾，也希望民眾看完後可以留下來一起分享，覺得這樣可以讓他們對電影更加了解，也可以讓我們所討論的問題，更佳的多面向。

看完電影後，留下的民眾比較少

(F-5-4)

希望民眾看完後可以留下來一起分享，覺得這樣可以讓他們對電影更加了解，也可以讓我們所討論的問題，更佳的多面向。

(F-6-2)