

國立政治大學

廣播電視所碩士論文

台灣非營利映演機構經營策略分析

—以新竹影像博物館與高雄電影圖書館為例



指導教授：陳清河 博士

研究生：陳庭舜 撰

中華民國九十九年七月

July , 2010

誌謝

終於把一個延宕六年的論文給生出來了，可以說是經歷了太久的時間，不知不覺，我竟然在政大待了這麼長的時間，真的是我始料未及。一篇論文可以拖這麼久，把碩士當成博士念，我看也只有我一個，所幸一切終於在這個暑假劃下句點，終於可以結束研究所生涯，朝向人生的下一段歷程前進了，對我，對我身邊關心我的人來說，真的都是一個很好的結束。

在完成這本論文的期間，從它的第一個字開始到它的最後一個字，竟然經歷了近三年的時間，這段期間裡，最要感謝的是陳清河老師，清河老師在我最後一個學期時，在我惶惶然不知該如何下手之際，老師一如他往常的有效率，在各項的問題上快速的回應我，也在論文的寫作的資源上盡其所能的幫助我，讓我的論文寫作能夠順利無阻的進行。另外也要感謝蘇佩萱老師的幫忙，在我的大綱完成後，對我的多方提點與面授，讓我的論文能夠更有嚴謹的結構與參考資料，以及提供了我對於博物館運作的指導。系辦的友芳助教感謝你在行政上親切的幫忙，在系辦勞煩了你許多次。以及北區的琳詒、筑珺、kiki、pino，在北區工作的這段時間裡，有你們的相處實在很快樂，也減輕了我許多壓力，在論文寫作過程中，偶爾與你們的小聚也是論文的漫長撰寫過程中少數的快樂時光，也要謝謝琳詒幫我接下原本的工作，讓我可以了無牽掛的去寫我的論文。也要感謝我的爸爸媽媽與老姐，在我碩士班的日子裡，雖然一直叨念著我畢業的事情，但是總是一路的支持我，讓我在生活上沒有後顧之憂。最後，要謝謝小查，也許在研究所的六年裡，最好的一件事就是跟你的相遇，零零總總的時光，有你一起陪伴，讓我的壓力總有人可以傾訴，讓我的心裡總是能有一個光明敞亮的地方，讓我能在這幾個月的時間裡，依賴著你一直一直的前進。

其實要感謝的人很多，這篇論文代表著我在政大最後的時光，今天的結束，終於代表我要離開政大，離開這個度過我整個青春的所在，容我向政大的一草一木、一磚一瓦也道聲感謝，對於政大的點滴回憶，我會珍惜在這裡發生的每一段小事，與你們的相遇，是我人生裡的精彩小片段，政大確實是我在台北的家園，希望在政大的美好記憶，能夠永存心頭。

2010.8.23

陳庭舜

論文摘要

近年來，台灣各地逐漸出現了以影像為主題的公部門展覽場館，至今台灣地區已有五間由中央或地方公部門成立，以電影為主題的影像場館。這同時也象徵著公部門對電影的認知，從過往純粹的產業面向轉向電影文化即歷史關懷的方向。電影作為曾經是與大眾娛樂產業，不僅帶來的是經濟上的收益，同時也是台灣民眾在成長歷程中的集體記憶。對於電影的認知，過往卻缺乏專職保存、研究、展示、教育的單位。電影文化的推廣與教育過往並不受到公部門的重視，對於影像文化與藝術的認知，也缺少專職機構進行展示與推廣教育的任務，也造成台灣影像教育的缺乏。然而各地影像主題場館的設立，填補了此一缺口。新竹影博館與高雄電影圖書館作為全台第一、第二間以影像為主題的地方藝文場館，不僅開創了台灣影像主題館的發展，其各項功能的發揮與實踐，皆為台灣影像場館運行的初次嘗試，其場館之經營狀況，將可作為未來其他影像主題館開設之仿效與借鏡。藉由分析兩者之經營現況，也能夠提供研究對象於場館營運上改進、提升的可能。本論文由新竹影像博物館與高雄電影圖書館兩館之設館功能與經營現況為切入點，檢視其當前經營現況，以及未來場館之可能發展方向。

本文以國內管理學學者司徒達賢之 CROPS 模式為基礎研究架構，探討新竹、高雄兩館的經營現況著，重實務營運的研究分析。根據撰寫內容與分析方向各章節之主題分列如下：

第一章為緒論，由此兩場館之重要性與本論文之切入點出發，逐步闡明本研究之研究目的、研究範圍、限制，並說明章節架構之安排。第二章文獻探討，參酌博物館學專論，建立新竹影博館與高雄影圖館之博物館類型分類，並以 CORPS 模式關照非營利機構之經營模型，另外彙整台灣非主流映演通路之流變與分類，藉由多元面向關照台灣影像主題館之興起與發展條件。第三章研究方法，本研究進行之研究方法整理，並說明本研究之進行方式與步驟。第四章設立背景與功能定位，深入理解新竹影博館與高雄影圖館之成立緣起、背景、沿革以及對自身定位及設館功能，分析其設立因素。第五章組織與經營現況，透過 CORPS 模式探討新竹影博館與高雄影圖館之服務內容、服務對象與範圍、專職人員與志工管理、財務與資源以及組織作業流程與運作。深入瞭解其經營管理之現況，並從中探討其場館經營問題和發展潛力。最後第六章為結論與建議，歸納本研究過程之發現，並提出相關建議，提供未來台灣地區影像主題場館於經營管理發展之參考。

【關鍵字】：新竹市電影博物館、高雄市電影圖書館、博物館經營

章節目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究範圍與限制.....	5
第四節 研究架構.....	8
第二章 文獻回顧.....	10
第一節 研究理論：CORPS 分析模式.....	10
第二節 博物館之定義與定位.....	12
壹、博物館之定義與功能.....	12
貳、博物館之分類.....	15
第三節 台灣非主流映演通路之流變與整理.....	17
壹、非主流電影之定義.....	17
貳、台灣非主流映演之沿革.....	19
第四節 綜論.....	40
第三章 研究方法.....	42
第一節 文獻分析法.....	42
第二節 深度訪談法.....	44
第三節 個案研究法.....	46
第四章 新竹影博館與高雄影圖館之設立背景與功能定位.....	47
第一節 新竹影像博物館設館緣由與功能定位.....	47
壹、設館緣起.....	47
貳、設館宗旨與定位.....	49
參、新竹影博館空間分佈.....	53
第二節 高雄電影圖書館設館緣由與功能定位.....	55
壹、設館緣起.....	55

貳、設館宗旨與定位	56
參、高雄影圖館空間分佈	60
第三節 小結	63
壹、設館宗旨與功能定位	63
貳、空間配置	65
第五章 新竹影博館與高雄影圖館之組織與經營現況	67
第一節 組織編制與人員管理	67
壹、新竹影像博物館	68
貳、高雄電影圖書館	74
參、小結	81
第二節 功能運作現況	92
壹、新竹影博館之運作現況	92
貳、高雄影圖館之運作現況	108
參、小結	129
第六章 結論與建議	150
第一節 新竹影博館與高雄影圖館經營管理研究發現	150
壹、設館宗旨與功能定位	150
貳、兩館經營問題	151
第二節 場館營運策略建議	154
壹、對兩館經營發展之建議	154
貳、電影主題館群的策略聯盟	156
參、後續研究建議	157
參考文獻	158

圖目次

圖 1-4-1 論文架構流程圖	8
圖 2-1-1 司徒達賢 CORPS 模式結構圖	11
圖 2-2-1 漢寶德博物館四大功能作用圖	14
圖 2-3-1 主流電影非主流電影分類圖	17
圖 4-1-1 新竹影博館平面圖	54
圖 4-2-1 高雄影圖館空間分佈圖	62
圖 5-1-1 新竹影博館 2000-2004 年組織編制圖	69
圖 5-1-2 新竹影博館 2004-2010 年組織編制圖	69
圖 5-1-3 高雄影圖館 2010 年組織編制圖	75
圖 5-2-1 新竹影博館策展型態圖	95
圖 5-2-2 新竹影博館館方自行策展流程圖	98
圖 5-2-3 新竹影博館與長年性影展合作策展流程圖	99
圖 5-2-4 新竹影博館異業合作型影展策展流程圖	100
圖 5-2-5 專題特展流程流程圖	101
圖 5-2-6 影博館靜態展展示手法	102
圖 5-2-7 高雄影圖館策展型態	112
圖 5-2-8 高雄影圖館自行策展流程圖	115
圖 5-2-9 高雄影圖館與長年性影展合作策展流程圖	116
圖 5-2-10 高雄影圖館之高雄電影節策劃流程圖	117
圖 5-2-11 高雄影圖館專題策展流程圖	119
圖 5-2-12 新竹影博館與高雄影圖館服務對象範圍分佈圖	146

表目次

表 1-3-1 台灣地方影像主題場館一覽表	1
表 2-2-1 博物館定義整理表	12
表 3-2-1 研究訪談對象表	45
表 4-3-1 新竹影博館與高雄影圖館立館宗旨與功能對照表	65
表 5-1-1 新竹影博館 2010 年預算分配表	72
表 5-1-2 新竹市文化局影像博物館入館門票	73
表 5-1-3 新竹市文化局影像博物館場地使用收費標準表	73
表 5-1-4 高雄影圖館 2002 年/2004 年任務編組表	74
表 5-1-5 高雄電影圖書館歷任館長任期表	76
表 5-1-6 高雄影圖館 2010 年預算分配表	79
表 5-1-7 高雄電影圖書館場地租借費用表	80
表 5-2-1 新竹影博館研究成果出版專書	94
表 5-2-2 新竹影博館 2009 動態影展活動詳表	96
表 5-2-3 2006 年高雄影圖館典藏文物統計表	109
表 5-2-4 高雄影圖館研究成果出版專書	110
表 5-2-5 高雄影圖館 2009 年動態影展活動詳表	114
表 5-2-6 新竹影博館高雄影圖館自行策展與合作策展比例表	137
表 5-2-7 新竹影博館與高雄影圖館展覽型態、展期、檔次表 (2009 年)	138
表 5-2-8 新竹影博館與高雄影圖館服務對象整理表	144
表 5-2-9 新竹影博館與高雄影圖館傳播管道整理	148

第一章 緒論

「你必須了解當地巴西的文化殖民狀況。在《昆加宗巴》(Ganga Zumba, 1963)之前,我拍了部關於森巴舞學校的短片,這是個位於里約貧民區的組織,它把人聚集起來跳森巴舞。它是個複雜的組織,而我想透過它來顯示人們如何組織起來。我在1961年拍這部影片時與他們在貧民區一起生活了幾個月。完成後我放映給他們看。他們說:「它不錯,但它不是部電影」。對他們而言,電影就是西部片、法國金髮美女、日本武士——因為在這之前巴西的影像從未出現在影片上。」

——(Carlos Diegues, 1987;轉引自迷走, 1996: 221)

第一節 研究動機

『「金馬國際影展」是台北文化圈的年度大事,許多人每到十一月就陷入莫名的亢奮狀態。台北當然不像紐約,沒有那種一年到頭都在播放藝術電影、實驗電影、經典老片的小戲院。一年一度的金馬影展變成了文藝青年們「冬令進補」的大好良機。』

——馬世芳〈金馬電影祭 文藝青年大拜拜〉

從1980年起始的台北金馬國際觀摩展,以一屆影展二十部外片的模式,開啓國內影迷對藝術電影的第一扇窗,藉由這扇窄窗,許多人開始認識楚浮、柏格曼、雷奈等電影大師。在那個沒有網路、DVD、HBO,甚至是錄影帶都還未普及的年代,想看電影,除了到電影院之外,竟是出奇的困難。影視公共資源的欠缺,在台灣長期以來受到忽視,在缺乏其他影視通路的環境下,台灣的電影觀眾所能看到的,除了電影院播映的商業電影外,若想接觸其他類型的電影,在缺乏映演設備與影片來源的情況下,實在是難上加難。

爾後台北終於出現了第一家藝術電影院,¹加上錄影機與錄影帶的普及,八〇年代中期,台灣的MTV產業也風風火火的出現全島,一時之間竟然打開了一

¹「一九八七年間台灣出現第一家藝術電影院,由中影和先鋒公司合作,是台灣戲院進步與觀眾水準提高的象徵之一。……這家藝術電影院原是中影的真善美戲院,由經營西片的先鋒公司提供一系列國際得獎的歐洲名片,編印精美特刊,贈送觀眾。」(陳毓奇, 2001:30)

扇藝術電影的大門，「太陽系」、「影廬」等專門放映藝術片的 MTV 也成為影癡們趨之若鶩的所在，²一時之間也讓國內電影觀眾的視野大開。然而遍佈全島盛極一時的 MTV 產業卻也在美國祭出 301 條款後快速毀滅。在 MTV 消失的同時，曾經培養出的影迷卻留下來了，也顯現台灣電影觀眾除現有的商業院線電影外，對於其他種類的電影的需求確實存在。但除了如黑夜中寥寥數點星火般的藝術電影院外，台灣藝術電影的接觸管道，僅有一年數次的短暫影展，以及主要分佈在台北市的藝術電影院。台灣其他縣市雖曾經零星的出現幾個藝術電影院，但是在經營壓力下，幾乎都只短暫存在，爾後不是復歸播放商業電影，便是宣告倒閉。而台北市的藝術電影院，即使擁有全台最多的藝術電影人口，仍舊是慘澹經營，或經營不善。³

檢視台灣的映演通路，台灣電影映演產業在國片產業進入低潮後，也相繼失去過往繁華，戲院數目從 1970 年最高峰的 826 家，到 2010 年僅剩 119 家，（新聞局電影事業概況表，2010），在數量上急遽下滑。而台灣的戲院經營，自 1998 年外商映演業的巨人華納威秀進入台灣市場後，也開啓了台灣映演環境的革命，其挾帶 17 個放映廳以及結合大型 Shopping Mall 的經營模式，華納威秀一舉改變了國人對於電影院的概念。電影院已從過去街角的鄰里電影院演變為結合了百貨、娛樂、餐飲於一身的龐然大物。電影院也成為豪華、時尚的代名詞，同時也是好萊塢電影工業在台灣下游環節垂直整合的版圖之一。

自華納威秀在台灣市場取得豐碩的收益後，⁴UPI 派拉蒙、喜滿客等外商映演業者紛紛進駐台灣市場，台灣從南到北都出現了此類的連鎖外商影城，而國內映演業者體質強健者如國賓則加入跟進影城行列，體質衰弱者則更為不堪。影城的風行，不僅是在台北、高雄都會區，一般縣市例如台南一地便出現了三家新式影城，也使傳統電影院生存更為艱困，進而走上歇業一途。⁵而映演業的減少，代表的是產業的競爭更為直接，也更形激烈與白熱化，市場的競爭促使戲院業者更往利益傾斜，也更渴求能夠上映有票房保證的好萊塢電影，使美商八大發行商的發言權連帶升高，而戲院排片的權利則更為緊縮，也更加擠壓非好萊塢影片的放映空間。即使是多廳式的巨型影城，在市場競爭下，也寧願以一片好萊塢大片多廳同時上映的方式營運，對於播放非主流的藝術電影或國片的意願則更形低落。即使擁有上映機會，在戲院的商業考量下，若是影片票房不佳，多半便匆匆下片，

² 「其中不乏一些用心經營者（如太陽系等）。蒐集了深且廣的收藏提供國內電影迷前所未有的影片資源與觀影途徑，並掀起一股電影欣賞、電影藝術研究的熱潮。」（盧非易，1998:373）

³ 專放藝術片的總統大戲院於 2006 年三月停業，真善美戲院也於同年五月底宣佈暫停營業，但後於八月一號恢復營業，但有三個月時間台北地區僅存長春戲院、絕色影城與台北光點三家藝術電影院。（藍祖蔚，2007）

⁴ 台北市所有的影城中，單一業績最好的是華納威秀信義影城，經常保持 23% 的市占率（李盛雯，2006）

⁵ 2000 年華納、國賓、派拉蒙影城前後進駐台南市，而光在台南市在兩年內便有十一家傳統戲院歇業。

其放映檔期與放映天數也難獲觀眾青睞，也讓非主流電影無法獲得累積口碑的時間，觀眾往往前往電影院觀影時卻發現其早已下片。少數的藝術電影院便成為獨立片商排片的兵家必爭之地，也是影迷僅有可以觀看非主流電影的棲身之處。

相較於好萊塢電影能以天價般高額的行銷費用打造撲天蓋地式的廣告。非好萊塢電影在大眾主流媒體上的曝光程度與話題度上都難以望其向背。面對不公平的競爭，台灣的國片市場已陷入多年持續萎縮，2009 年國片也僅佔整體票房的 2.3%，過去盛極一時的港產電影也僅存 2.09%（電影事業概況表:2010）。在當前商業映演體系的包圍下，台灣電影觀眾對於電影的認識，幾可與好萊塢電影劃上等號。踏出台北市，台灣其他縣市的觀眾想到戲院觀看非好萊塢電影的機會更是幾乎沒有。雖然台灣各地的影展活動已逐年增加，也多少培養出觀賞影展片的觀眾，但是影展活動其短期、節慶式的屬性，依然無法替代如藝術電影院長期、有系統的播放非主流影片，並作為一種文化活動能量的累積與象徵。

電影作為過去主流大眾娛樂的要角，戲院收入更是地方政府稅收的重要收入，但長期以來公部門只將其視為娛樂事業，或者抽稅的金雞母，對於電影文化意義的認知與電影文化事業的發展，可以說未曾重視或程度不足。國家電影資料館的成立（前身電影圖書館），其功能與成果在引領台灣電影文化的進步起了帶頭作用，也成為保存台灣電影資產和有系統的收藏國內外精選佳片和電影相關著作的所在，更是眾多影迷以及電影研究者心目中的重鎮。而在 2000 年，「新竹市影像博物館」於新竹成立，也成為台灣第一間以影像為主題的公部門影像博物館。也是第一間以歇業的老戲院重新再利用的場館，更是一間結合了電影相關文物保存和放映非主流電影的非營利映演機構。2002 年「高雄市電影圖書館」的接續成立，也使台灣各地終於出現對於電影文化事業的發展具備專門功能的地方非營利映演機構。

由「新竹市影像博物館」和「高雄市電影圖書館」的開館，象徵了台灣本土開始注重影像文化的典藏、研究、教育、推廣等工作。過往主管機關將電影純粹視為大眾娛樂的工具的認知，已然轉變為對文化層面與歷史意義的重視。然而雖然場館硬體已經存在，但是對於影像博物館或電影圖書館此類機構的認知與功能，卻仍待補充與釐清。新竹影博館與高雄電影圖書館作為全台第一、第二間以影像為主題的地方藝文場館，不僅開創了台灣影像主題館的發展，其各項功能的發揮與實踐，皆為台灣影像場館運行之初次嘗試，其場館之經營狀況，將可作為未來其他影像主題館開設之仿效與借鏡。藉由分析兩者之經營現況，也能夠提供研究對象於場館營運上改進、提升的可能。本論文由新竹影像博物館與高雄電影圖書館兩館之設館功能與經營現況為切入點，檢視其當前經營現況，以及未來場館之可能發展方向。

第二節 研究目的

在台灣的映演環境大幅缺少其他影片窗口的現實中，新竹影博館與高雄影圖館的成立，可謂替台灣電影文化的培育提供了起碼的空間。但是此一空間的成立，是公部門對台灣好萊塢電影殖民文化的反撲起點，或僅是作為政府在商業映演體系傾斜失衡的情況下，起一點微弱平衡的文化賄賂？

新竹影博館與高雄影圖館的成立，帶給台灣影視環境的影響。不僅於多出兩個由公部門支持的獨立放映空間，更是作為台灣電影文化的累積與催生基地。電影產業一向是一項商業性極強的產業。雖然電影同時具備強大的藝術性，但是在商業掛帥的情況下，電影是能夠獲得上映機會，取決於其商業利益的預期回收，對於藝術電影與商業電影的取舍，往往是由後者囊括絕戲院大多數的上映機會。此兩場館的成立，象徵由公部門來帶起台灣電影文化的培養的任務，能夠真正提供一般大眾一個盡情享受影視文化的基地，以及能夠孵育出多元化多角度的影視慣習的空間，此一空間的價值不僅是一個電影放映場地，更是一個以文化價值、藝術品味作為引領場館運作的電影文化發源地。這正是台灣電影觀眾長期以來一直缺乏卻又夢寐以求的所在。影博館與影圖館的成立，提供了一新台灣影視環境的機會，在有專職常設的組織機構的推動下，對於電影文化與電影藝術的推廣終於能夠根植民間。

然而在這些理想底下，仍有諸多需要思考之處。再由公部門主導場館的運作下，雖排除了商業利益的考量，但是否場館真正能有其獨立運作的權限，能夠排除其它的影響因子？又此兩場館皆由地方政府所成立，公部門的編制與組織是否能夠符合經營一個藝術文化場館的編組？如何謀求對兩個場館的最大發揮？以上皆是本論文欲釐清的問題。

作為將影像定調為展覽主題的博物館/圖書館，研究者企望由此一針對兩所地方性非營利映演機構之經營策略研究，能夠進而延展出台灣非營利映演機構的可能性。研究者意圖分析當前由公部門建制的「新竹市影像博物館」（以下簡稱新竹影博館）和「高雄市電影圖書館」（以下簡稱高雄影圖館）兩所非營利映演機構的經營模式。為釐清國內影像主題場館之經營管理現況，必先掌握其設立背景與功能定位，才得以認清其場館經營目標與方向，並逐步瞭解兩場館功能運作之現況，並希冀從分析場館經營之現況，建立台灣地方非營利映演機構之經營模式與可能。整理本研究的研究目的如下：

- 一、返顧台灣非主流映演通路之流變與整理。
- 二、探索新竹影博館與高雄影圖館之設立背景、宗旨目標與功能定位。

三、整理分析新竹影博館與高雄影圖館之組織運作與經營現況，並提出發展預測與經營建議。

四、台灣地方影像主題館經營之參考。

第三節 研究範圍與限制

本研究對象之範圍，以新竹影博館和高雄影圖館為本研究之對象。新竹影博館開館於 2000 年 5 月 21 日，為台灣第一間以影像為主題的博物館，也是第一間以歇業的老戲院重新再利用的影像博物館。高雄影圖館則開館於 2002 年 11 月 3 日，成為南台灣第一間電影圖書館，也是台灣繼新竹影博館後第二間成立的影像專題場館。兩館皆為由地方政府主導創建的影像主題場館，此兩場館的成立也意味政府組織對電影文化、史料整體的收集、保存、展示與利用有了正面的回應與跨躍性的重視。自新竹影博館與高雄影圖館的開設後，台灣各地也陸續開設了相關的影像場館。2004 年 12 月台中縣沙鹿深波鎮立圖書館也透過文建會之「地方文化館」計畫，將原本之圖書館功能擴張為電影藝術館。2005 年 6 月，新聞局也於台中市成立「台灣影像部落閣」。至 2010 年，台灣各地共出現四所由公部門設立的地方影像主題場館。

表 1-3-1 台灣地方影像主題場館一覽表

開館順序	館舍	籌備時間	開館時間	創設單位
1	新竹影像博物館	1997	2000.5.21	新竹市政府
2	高雄電影圖書館	2000.2	2002.11.3	高雄市政府
3	沙鹿鎮深波圖書館	2001	2004.12	沙鹿鎮公所
4	台灣影像部落閣	2005	2005.6.3	行政院新聞局

(資料來源:本研究整理)

在探討本研究範圍上，以上的地方影像主題館，以設館單位來區別，以上四者皆為公部門所設置規劃與經營管理，若以設立層級區分，則有國家級的台灣影像部落閣、地方縣市級的新竹影博館與高雄影圖館，以及鄉鎮級的沙鹿深波圖書館。新竹影博館與高雄影圖館之設館單位皆為該市市政府。

以設館先後順序來看，以 2000 年新竹影博館的成立為起始點，2002 年高雄影圖館成立，2004 年底和 2005 年則為沙鹿深波圖書館與台灣影像部落閣的接續設置。以此時間先後來看，新竹影博館與高雄影圖館做為台灣第一間與第二間影像博物館，也為地方政府重視電影藝術與文化的開端，不論其所創造的影響力，以及對其他影像主題場館之啟發，都具備極大代表性，其創立背景與來由值得深

入探討。另以經營時間論，新竹影博館與高雄影圖館創館至今已有長久時間，⁶其組織結構與經營型態皆已穩定，也為一相對成熟之研究對象。而高雄影圖館雖非第一間影像題館，然而其業務範疇則為四館之中最廣者，組織編制也最為龐大，在平均入館人數上也大幅超越其他三館。在經營狀況上實為值得參考之對象。

若以設館功能區分，以上四館也具有相當差異，以博物館之典藏、研究、展示、教育四大功能來檢視以上四所地方影像場館，最早成立的新竹影博館與高雄影圖館之功能最為完整，以新竹影博館和高雄影圖館為例，在典藏與研究功能上，新竹影博館目前館藏分為影片與圖書資料，影片約 2400 片，圖書資料 200 多冊，並收藏電影攝影機、放映機、戲院看板等項文物。並出版 14 本電影相關研究書籍，研究功能上，則以與學者合作出版電影相關專書及參與研究案之方式進行；高雄電影圖書館館藏有 5700 多部影片、中外電影相關書籍 5200 冊、57 種中外文電影相關期刊以及原版手繪海報、劇本手稿、唱片、劇照、文宣品、古董放映機等，共有 5400 多件電影文物。已有 12 冊電影相關書籍出版品與 4 部影像出版品。研究方面，主以和學者專家合作推出各類地方電影誌與研究專書為主。兩者對於一向受到忽略的影像資料，皆作有系統化的收集與分類，有助於電影創作者或相關藝文人士的使用，除保存電影文物外，在展示功能的提供上，除常態之電影節目策展與播映外，也設置靜態電影文物展示區並定期更換策展主題，讓一般民眾有機混近距離欣賞各類電影相關實體物件，使大眾對電影文化更加認識與珍視。兩館的主力研究方向皆為地方電影文化之挖掘。在推廣教育功能上，兩者皆具備公共觀影空間，並定期提供影片播放服務，⁷新竹影博館前身為國民戲院，硬體本身即為專業映演空間(208 席)；高雄電影圖書館有專門放映廳大(119 席)小(15 席)各一。兩者除主要以播放多元藝術電影，提供觀眾除商業電影外的另類觀影管道，也以影展方式提供國片或紀錄片播放，以及舉辦各類座談、讀影會活動、營隊、課程等模式進行推廣、教育工作。⁸新竹影博館與高雄影圖館作為一電影藝術典藏、研究、展示、教育之場館，其擔負之功能可說最為齊備。

再者根據 G. Ellis Burcaw (轉引自張育騰，2000:31) 對博物館之定義為：

一座常設非營利教育機構，擁有編目過的藝術、科學或歷史的藏品，並公開對大眾展示之，其定義為：

1. 有組織的機構：一個具有明確任務，並依此而組成的團體。

⁶ 新竹影博館創館已逾 10 年，高雄已有 7 年多。

⁷ 新竹影博館定期週三至週日放映電影，週一週二休館；高雄電影圖書館固定放映時間為週二至週日，週一休館。

⁸ 新竹影博館在教育推廣功能上曾舉辦影像讀書會、兒童動畫營、剪接攝影實務訓練班、新竹歷史影像紀錄片拍攝、數位科技研討會等；高雄電影圖書館則以培育電影教學種子教師，於各學校推廣電影教學活動，並進行專案委託研究，出版電影專書等。

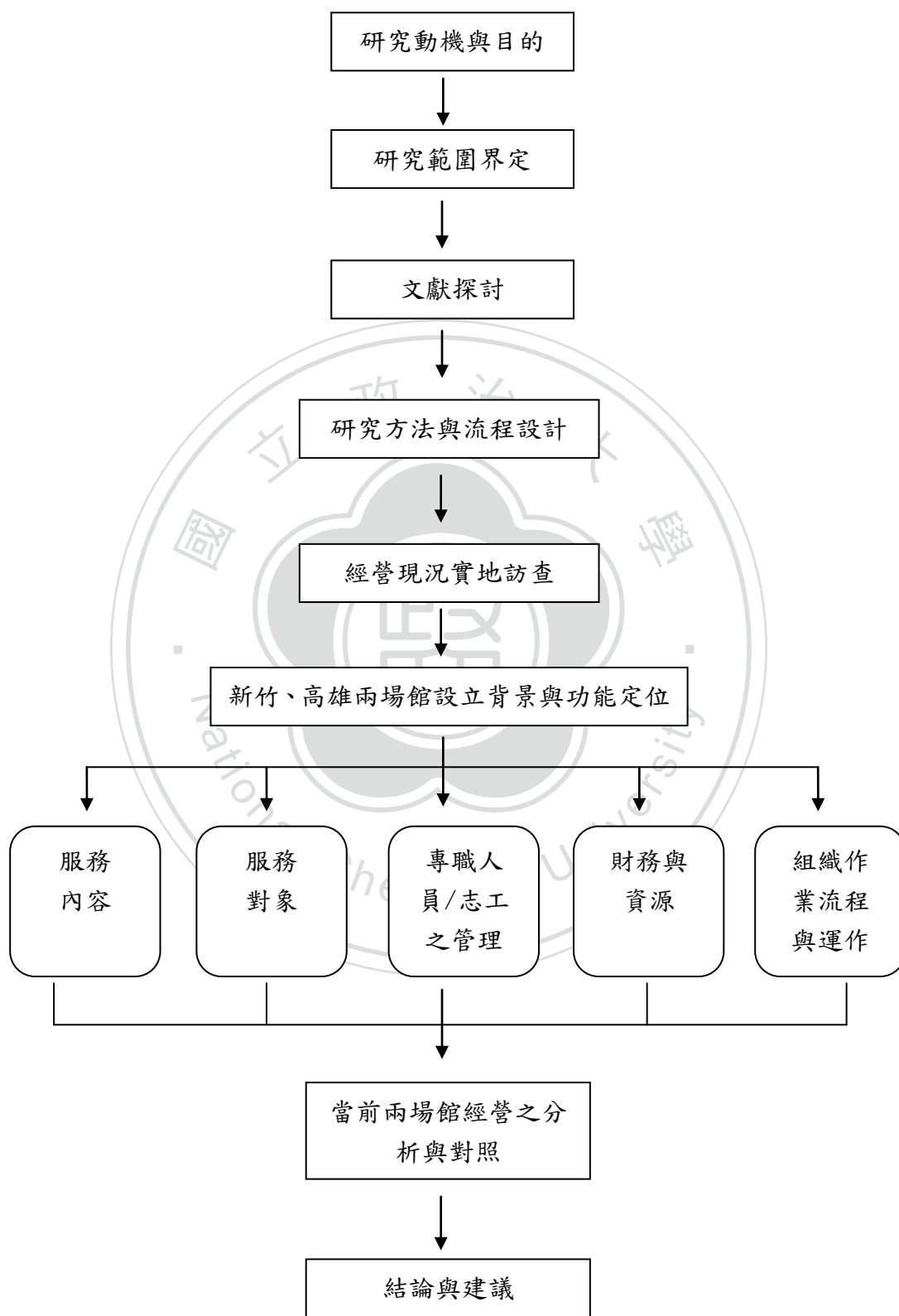
2. 常設的：被視為永續經營的機構。
3. 專業館員：具備特定知識與能力的一群志工或支薪員工，有能力做出同行認可的博物館專業決定，並夠利用和熟悉本行的文獻資料。
4. 有形物件：泛指有生命或無生命的事物
5. 照顧：對博物館藏品的出處、鑑定與所在位置等相關記錄，盡保管之責，並以目前專業上可行的方式來確保其安全、降低其損壞，並延緩其老化。
6. 定期：有別於象徵性的開放，而是實實在在地安排出可預知的開放時刻表，以便民眾可相當方便的前來參觀。

依上述定義，新竹影博館與高雄影圖館兩者皆具備明確組織，且為公立之常設機構。而在機構組織成員上，同時具備專業館員與志工。並擁有固定有形之展覽物件，也具備對藏品之保存、收集之功能，並定期開放展覽、開放對象未設限等。綜合所述，其機構功能與 Burcaw 所述之定義多所相同。雖然高雄電影圖書館的名稱並未具有博物館之名，但在設館功能與組織活動上，皆與博物館之定義相符，因此實可將其歸於博物館之列。

檢視台灣地方影像主題館之場館設館單位、場館代表性以及場館功能之完整性，本研究採新竹影博館與高雄影圖館作為本研究之研究對象，以此兩場館之研究呈現地方影像主題館之功能地位與經營現況。

在研究限制上，本文為探討新竹影博館與高雄影圖館經營管理概況，在蒐集此兩場館之成立背景、功能定位與經營現況等資料過程中，主要透過既有文獻分析整理、實地參與觀察與深度訪談方式取得，於此質性研究過程中，也易遭遇既有之研究條件限制，研究者此於兩場館訪談之內容，多為訪談對象之主觀陳述，例如在論及場館之觀眾屬性，因新竹影博館與跟高雄影圖館皆未做過完整之觀眾調查，對於來館觀眾之認知多為其印象或其主觀認定。可能對本文之分析與立論之精準度造成影響。另外在資料取得方面，研究者除專書、論文、期刊等相關文獻之資料外，在蒐集資料過程中，仍有部分取材自網路資源，然而學術領域對網路資源之使用與價值仍有相當顧慮，故研究者在使用上，雖無法避免但仍以嚴謹心態對所獲得資訊進行守門之動作。此類因素皆為本文資料上取得之限制。

第四節 研究架構



【圖 1-4-1 論文架構流程圖】

本研究架構共分六個章節：

第一章緒論，從新竹影博館與高雄影圖館的設置，象徵了台灣地方政府對影像文化重視的起步，由此兩場館之重要性與本論文之切入點出發，逐步闡明本研究之研究目的、研究範圍、限制，並說明章節架構之安排。

第二章文獻探討，參酌博物館學之專論，建立新竹影博館與高雄影圖館之博物館類型分類，並以 CORPS 模式關照非營利機構之經營模型，另外彙整台灣非主流映演通路之流變與分類，藉由多元面向關照台灣影像主題館之興起與發展條件，作為進一步探究新竹影博館與高雄影圖館經營管理現況之理論基礎。

第三章研究方法，本研究所進行之研究方法整理，並說明本研究方法之進行方式與步驟。

第四章設立背景與功能定位，透過公部門對影像主題場館之文化政策發展，深入理解新竹影博館與高雄影圖館之成立緣起、背景、沿革以及對自身定位及設館功能，分析其設立因素。

第五章組織與經營現況，透過 CORPS 模式探討新竹影博館與高雄影圖館之服務內容、服務對象與範圍、專職人員與志工管理、財務與資源以及組織作業流程與運作。深入瞭解其經營管理之現況，並從中探討其場館經營問題和發展潛力。

第六章結論與建議，歸納本研究過程之發現，並提出相關建議，提供未來台灣地區影像主題場館於經營管理發展之參考。

第二章 文獻回顧

第一節 研究理論：CORPS 分析模式

研究者參考司徒達賢之《非營利組織的經營管理》，引用其 CORPS 分析架構來套用於研究對象，CORPS 模式將非營利組織的經營管理分為 C (clients 服務對象)、O (operations 業務運作、規劃與組織)、R (resources 財力、物力資源與提供者)、P (participants 專職人員與志工)、S (services 創造與提供之服務) 五部份，其簡單表達非營利組織的整體概念與分析架構。其「CORPS」五個字母分別代表非營利組織運作的五項基本因素的縮寫 (司徒達賢，2000:10)，分別為：

- C : clients，服務之對象
- 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，含專職人員與志工
- S : services，所創造或提供之服務

CORPS 模式的基本運作程序即是將所有非營利組織的運作程序，濃縮為：

「結合人力資源 (P)、財力資源與物力資源 (R)，經由某一些有組織的活動 (O)，創造某些有價值的服務 (S)，以服務社會中的某一些人 (C)」⁹

而非營利組織中，位於 C、O、R、P、S 五者之上，尚有一「決策核心」(decision core，簡稱 DC)，DC 為組織決策的主體，也是整體營運權責所在，簡單來說即是機構的領導人。DC 並與 CORPS 五者密切相關，決定了 CORPS 五者之運作。

CORPS 模式理論涉及非營利組織經營管理的 6 項基本課題：

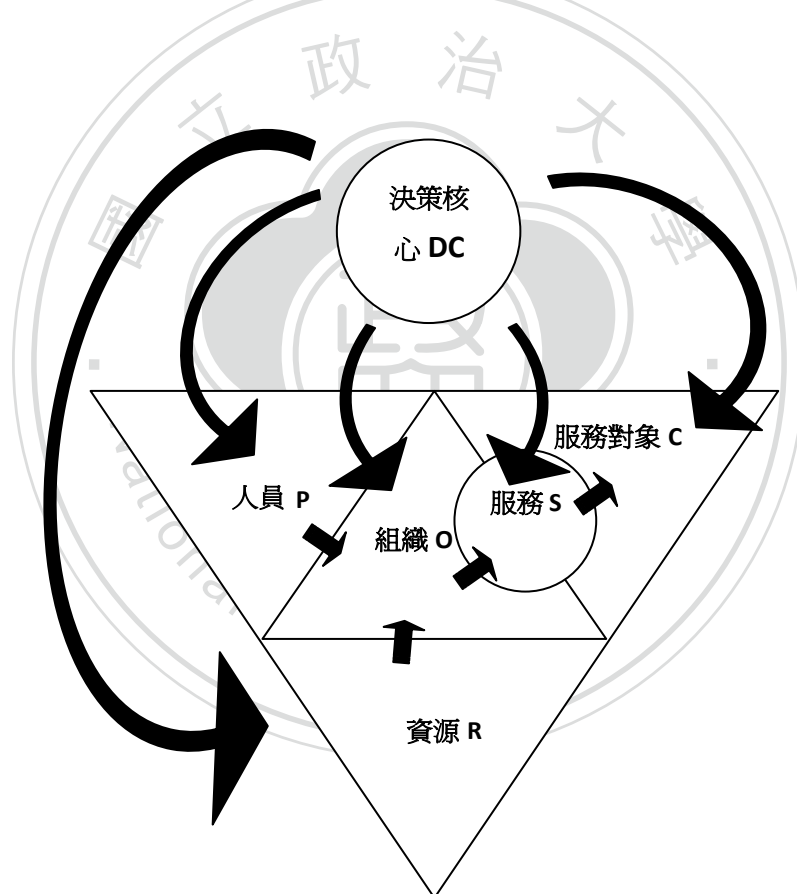
1. 服務內容的選擇：本組織提供什麼服務？它們有什麼特色？未來應提供什麼服務？
2. 誰是服務對象：我們為誰創造價值？他們的需求是什麼？將來變化趨勢如何？
3. 志工與專職人員的管理：如何吸引志工的參與？志工如何選、訓、用？

⁹ 司徒達賢，2000:12

志工與專職人員間如何溝通協調？

4. 財力與物力資源：如何獲得財力、物力之支援？如何與財力提供者維持權力平衡？
5. 業務效率之追求：經由規劃控制、流程設計、組織結構、權責劃分來整合資源、提供服務、滿足社會需求。
6. 決策核心的運作：決策核心的組織運作方式如何？決策核心的權力分配與價值取向如何？決策核心的代表性如何？決策核心的傳承體制如何？

CORPS 模式的特色在於提供一個統合的架構，讓研究者可以先藉由描述非營利組織的形貌，快速瞭解組織現況。然後根據五個要素間的基本運作邏輯，檢視非營利組織是否有明確的使命、正確的策略與合理的運作方式。



【圖 2-1-1 司徒達賢之 CORPS 模式結構圖】

資料來源：司徒達賢（2000:15）

第二節 博物館之定義與定位

壹、博物館之定義與功能

西方現代博物館的發展歷史已逾 200 年，在其發展歷程中，博物館的社會形象與社會功能則隨時間而持續演化與變動，博物館曾是皇家貴族或社會精英專屬專享的奇珍異物櫃(cabinet of curiosities)，爾後發展為一種文化資產保存事業，也被視為國家榮耀(national pride)的象徵。自二十世紀初，博物館的發展逐漸朝向民主化，開始扮演民眾教育的社會功能，但基本上仍是國家教育人民的工具。（張婉真，2005：3）

然而儘管近一兩百年以來國內外博物館機構的成立發展蓬勃，且博物館的社會公信力與權威度普遍受到認同，卻不表示「博物館」一詞具有明確且固定的意涵。一方面，博物館的活動與關切點隨著社會環境變遷而調整；另一方面，「博物館」一詞從來也不曾受法律的規範與保護；從而形成長期歷史下，博物館一詞可能被加以不同定義的現象。以下以表列方式歸納傳統與近年來博物館之定義：

出處	博物館定義
國際博物館協會章程之第二條第一款（張婉真，2005：5）	博物館，乃一非營利之永久性機構，在其服務的社會，為大眾開放，促進社會發展，並以研究、教育及娛樂之目的，致力於蒐集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境的物質證據。
美國博物館協會，1970	一個組織的、常設性、非營利的機構，主要目的為教育及審美，有專職人員掌握可使用的物件，處理並有時間計劃地向公眾展出。
英國博物館協會，1988	為一機構性，收集、紀錄、保存、展覽和解釋公共性的物質性證據和附帶資訊。
國際博物館會議 ICOM，1990	博物館是一個為社會及其發展而服務、對公眾開放的非營利性、永久性的機構，並為了研究、教育和娛樂的目的，而徵集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境的物質證據。
日本國際教科文國際合約，1960	每個永久的措施，透過展覽保存和研究有文化價值的物質或自然物，將其提升而超越娛樂的層次，並管理公眾的教育。

我國博物館法草案， 2000	本法所稱之博物館，系指從事文化與自然之原物、標本、模型、文件資料之蒐集、保存、研究、展示，並對外開放，以提供民眾學術研究，教育或休閒之固定、永久而非營利之教育文化機構。
-------------------	--

資料來源：曾于珍（2003：40） 秦裕傑（2003：87）

由上表所歸納之定義可說大致揭示了博物館所提供之社會服務雛形，依國內博物館學者張婉真（2005：5）的說法，目前最爲全世界普遍接受的當爲表 2-2-1 中的國際博物館協會章程之第二條第一款定義，國際博物館學會的定義本身歷經數度的修訂，在今天幾乎已是博物館界及博物館學領域的學生的首課。而博物館定義中之「公立的」(public)、「非營利」(non-profit)、「永久存在」(permanent)、向大眾開放(open to public)等特質，其特質之依據國內博物館學者張譽騰(2000)的整理，¹⁰其歸納出以下五點：

1. 公眾的：它是為公眾、社會整體的福祉而存在的 (exists only for the public good)。
2. 常設的：從理論上而言，它是不受景氣影響，有自我尊嚴、永續生命的「常設性」(Permanent) 機構。
3. 非營利的：現代博物館的宗旨是所謂的 3E：「教育、娛樂、充實」(Educate, Entertain, Enrich)，其存在並非為了商業利益。
4. 專業的：它是一座有組織、有明確使命的機構。設有專業館員，收藏可觸知的 (Tangible)、有意義 (Significant) 的標本或文物，並有適當的登錄、分類、維護和保全系統，藉以妥善照顧和供研究之用。
5. 可親近的：它設有常態性的開放時間表，提供民眾利用，維持一定程度的可親近性 (convenient accessibility)。

由上述張氏歸納之定義，也更清楚的補充了一博物館所該具備的屬性。

然而在定義之外，在博物館應具備的功能認知上，博物館學者 Weil 於 1990 年提出，(黃光男，1999：15) 在接近 21 世紀之年，對博物館的角色在哲學上的討論，有三個主要功能，共分為：

1. 保存：包含了文物和標本的典藏和照顧。
2. 研究：以蒐集文物的研究，並被實現，成為知識的有機體。
3. 傳達：亦為溝通，是雙向的運作。博物館與觀眾之間的互動，包含所具的活動與專業上的體現，能讓大眾接近所研究之文物與成果。

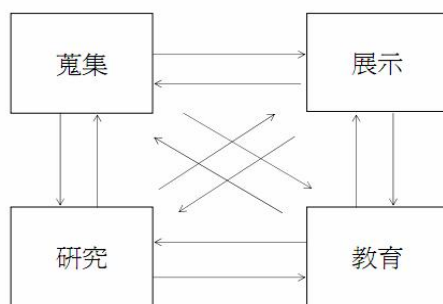
¹⁰ http://art.tnua.edu.tw/museum/html/comp3_6.html

依據表 2-2-1 各博物館之定義中，對於博物館應有具備之功能也已多所描述。其中蒐集、保存、研究、展示四項功能價值為多數博物館組織所公認的博物館功能。研究者參考林政弘（2005：11）對博物館功能的歸納，對此四大功能的定義如下：

1. 蒐集，意指博物館依其設立宗旨及性質，對在學術、教育、文化、生產、娛樂、甚或生態保育方面具有保存、研究價值的具體食物，諸如文物、標本、模型、影像、資料或生物種原等，以正當合理的方式予以取得。一般蒐集的方法，多採田野採集、購買、接受捐贈、仿製等方式。
2. 保存，是指博物館將蒐集到的文物、標本予以登記、整理修護、收藏而言。在過程中要力求保持原樣，始能永久保存並可供展示研究使用。
3. 研究，係指博物館對入藏品的整理、鑑定、考證、闡釋、維護；博物館的研究，具有學術性與實用性，學術性為透過觀察、比較、實驗、考證求得事物的正確解達獲知識；實用性為透過對藏品充分的研究，提供展示設計、教育規劃及藏品妥善保存維護的基礎，或藉由觀眾研究針對觀眾的背景、需要、參觀行為、學習效果及滿意度等進行研究使博物館的展示設計、教育活動或服務更能吸引觀眾，而能達成教育的良好效果。
4. 展示，概指博物館依其性質，將蒐集或借用之文物、標本、模型、聲光影像媒體等，按其主題作系統的安排，以活潑生動的方式呈現在觀眾面前，並輔以精確簡要的圖文聲音解說，使觀眾藉由閱讀、觀察、聆賞、操作獲得知識，達到教育的效果或娛樂聲心。

除此之外，林氏也論及現代博物館除保持上述的傳統功能外，尚有教育、資訊、傳播、遊憩等功能。

博物館學者漢寶德對博物館之蒐集、保存、研究、展示四大功能更視為博物館之兩儀四相，一為蒐集研究，一為展示教育，且此四大功能間應具有密切的互動關係，且越是展現活動的博物館，功能間的關係也越密切，其四大功能作用如下圖：



【圖 2-2-1 漢寶德博物館四大功能作用圖】

資料來源：漢寶德（2000）

總結上述博物館之定義與功能，可以發現博物館於當代所扮演之角色，均強調其本身之非營利性質、永久性質和對公眾開放等性質。而在主要功能上，則為典藏、研究、展示、教育四大功能之發揮與互相作用。

貳、博物館之分類

在探討博物館的分類上，則可發現博物館的分類有多種形式，而依據法規、功能等不同的角度，博物館可有多種的分類法，根據由國內博物館學者黃光男起草之 2003 年教育部版博物館草案，¹¹便將博物館依設置機關的不同，分為五種層級之博物館。第一類為直屬行政院之博物館，指故宮博物館等型態之博物館；第二類為中央事業目的主管機關推動、設立之博物館，依現況多屬文建會或教育部所掌管。此類博物館多已法制化，並確立其法治地位，並可獲得專業人士運用及預算來源之合法保障；第三類為各公私立學術機構附設相關業務之博物館，第四類為各直轄市及縣(市)政府設立之公立博物館，此兩類博物館多屬臨時編組，人員由各單位支援，缺乏專業性；第五類為私立財團法人設立之博物館。

另一較為常見的分類為按照收藏品的內容來區分，也有部分是以綜合形式出現，依據林政弘（2005：9）的分類，依照展示物的不同，可將博物館區分為綜合性與專門性兩大類。綜合性博物館多為已有長久發展歷史，且經過長時間調適後逐漸發展而成，場館內容多包含兩種以上分類之展示與蒐藏，世界著名的大型博物館多屬此類，例如英國大英博物館；專門性博物館多為特殊目標所設立，又可分为藝術博物館、歷史文物博物館、考古與人類學博物館、自然與科學博物館、生活博物館等五種類型。其中藝術博物館以蒐藏展示人類工藝品為主，電影博物館亦包含於其中。

除上述分類，參考 Friedrich（轉引自曾于珍，2003：44）的分類種類，其依照藏品的不同，也可將其區分為：

1. 自然博物館：收藏非經人手的自然物件，呈現人類行為對環境的影響。
2. 歷史博物館：呈現國家、地區或定點的時間性發展。
3. 文化史博物館：以歷史為導向呈現局部人類本質與創造的關係。
4. 科技—科學博物館：呈現科技與精準的科學，其成就和應用範圍。
5. 藝術博物館：以各種形式呈現人類藝術創造的成果。包含美術、及應用藝術、工藝、音樂、文學、攝影、電影、戲劇，以及所有表演的藝術。
6. 集合博物館：來自許多同類型部分的組合，或統整不同的博物館類型者。
7. 特殊形式：就專業、區域、時間性的特別功能（如環境博物館、生態博物館、公司企業博物館、紀念地點），或由特殊組織、運作方式所形成（如

¹¹ 秦裕傑，2003：87

兒童博物館、盲人博物館)。

其他按照其場館特殊的功能，可分類為縣、公司、生態、兒童、紀念博物館等。以及按照領域關係，可以分為國家、邦、省、環境、區域、縣、鄉、鎮、地方等。

依據上述標準，根據所採分類性質的不同，博物館可有各種不同的分類，但一般最為常見的方式，仍是按照收藏品的內容來作區分。依此標準，新竹影博館與高雄影圖館依照 2003 年教育部版博物館草案的分類，在法規上為第四類館，為各直轄市及縣（市）政府設立之公立博物館。而依照收藏品區分，則以典藏各類電影文本與各相關物件為主，應歸屬藝術博物館範疇。

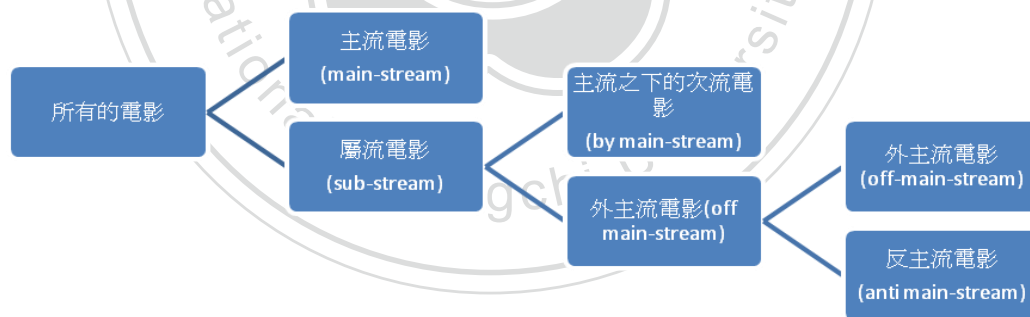


第三節 台灣非主流映演通路之流變與整理

壹、非主流電影之定義

在定義非主流電影上，依據林雨澄（2005）所述，在一般大眾的看法中，常將電影概略粗分為兩大類，一是以好萊塢電影為首的主流「商業」電影，另一則為非主流「藝術」電影。然而所謂藝術電影與商業電影之分界，並無確切的定義與劃分。若以是否為好萊塢商業電影來做分隔標準，由此負面表述，立於好萊塢商業電影之對立面的即為非主流電影，則非主流電影即包含了多種形式。除了一般指涉的「藝術電影」外，其餘的學生電影、紀錄片、實驗電影，皆列屬非主流電影之範疇。然而非主流電影之定義至今仍未有一清楚明白的界線。¹²目前國內文獻多為探討藝術電影之定義與範疇為多，對於指涉範圍更大的非主流電影則未有更明確的定義。然而對藝術電影的定義，則相當部分可以歸為非主流電影的範疇。

在討論主流電影與非主流電影的差異上，依據王菲林（1993:242）的分類（如圖 2-3-1），將電影種類分為：



【圖 2-3-1 主流電影非主流電影分類圖】

資料來源：王菲林（1993：242）

¹²依據林凡（2005：191）之看法：「藝術電影與商業電影的劃分，原本就十分吊詭，沒有標準的界線標準，經常是在電影被送入市場販賣時，依照不同的市場與消費族群加以區隔，針對特定觀眾族群，擬定不同的行銷策略。通常除了影展期間的電影之外，藝術電影只在幾家戲院上映，甚至獨家放映。例如，2003 金馬影展開幕片《寶萊塢生死戀》（Devdas），在印度是非常華麗的歌舞商業大片，但來到台灣卻成了小眾藝術電影。」

主流電影：所有主要的商業電影(意指主要以營利為目的之電影)

主流之下的次流電影：如侯孝賢的「戀戀風塵」、金馬獎國際多展若干藝術電影。

外主流電影：各種非營利性放映的電影，如金穗獎電影、學生作品、小型紀錄片。

反主流電影：最前衛的實驗電影、民進黨發行的錄影帶。

然而王菲林對於上述之粗略之區分，也認為無法精確地套用於所有電影上，但基本上可將其以是否以營利為目的作為分類大概，可將電影分為主流電影（main-stream）以及其他非主流電影的屬流電影（sub-stream）。

若從文本內容來對其區分，依照法國文化部的國家電影中心（CNC, Centre National de la Cinématographie），於1986年3月14日所提出「電影院分類法」，其中明文規定「藝術電影」分為以下幾種（Virenque, 2002: 83-84）：

1. 影片品質優良但未受觀眾青睞。
2. 影片具研究精神或創意頗新。
3. 影片具地方特性，在法國鮮為人知。
4. 重播影片具藝術或歷史價值，特別是「古典經典作品」。
5. 不斷更新品質、表現主題及表現方式的電影短片。
6. 近代電影作品同時受觀眾喜愛及影評人讚賞，對電影創作具貢獻者也可稱為藝術電影。
7. 業餘者拍攝之影片，若品質特殊優秀也可視為藝術電影。

依據此法，對於定義藝術電影的範疇則相當廣汎，不僅限於一般常見之劇情片，其他類型的電影也於其設定之「藝術電影」界線之中，其認定法規對於影片之歷史價值考量也包含在內。

而賴蕙蘭（2005）的研究則從電影文本之意識型態與映演通路來對藝術電影進行定義，電影在意識型態的區分上，自二次大戰後，歐洲的電影工作者對以美國好萊塢為主的類型電影，視為充滿匠氣的商業之作，亟欲尋求更能表達、反映社會現實的電影藝術，於是一股有別於流行類型電影的另類創作趨勢發展成形，且對全球電影藝術的發展造成深遠影響。這類影片更著重於將電影視為藝術創作活動，並意圖以更具主觀意識表達的形式來發展個人情感及意念。電影所衍生的流行趨勢或廣大觀眾的喜好並非這些電影的首要考量，因為它們多數的價值也並不在娛樂性。然而直接由意識型態來對其定義仍存在了相當困難性，但藝術電影雖然難以用正面表述方式來加以明確定義，卻常可用負面表述方式將其定義為「非好萊塢」（not Hollywood）或反好萊塢的（anti-Hollywood）與好萊塢文本的差異，變成為藝術電影論述的重要成分（Neale, 1984, 轉引自賴蕙蘭, 2005: 12）

若從行銷通路來定義藝術電影，則可將藝術電影院播放的電影視為藝術電影。由具體行銷運作而言，藝術電影與商業電影的差異巨大，兩者於不同的電影院線與放映空間流通，由不同的發行商處理，在不同的空間被評論和介紹。值得強調的是，雖然藝術電影與商業電影的運作機制不同，但藝術電影不應被描繪為「非商業的」或「反商業的」。成熟的藝術電影機智，自有一套的映演、發行及評論系統。(Petley, 1999, 轉引自賴蕙蘭, 2005: 13)

如賴蕙蘭所述，由意識型態對藝術電影與商業電影來做區分是為較模糊與不明確的方式。相較之下，以此類電影的市場與流通機制來定義「藝術電影」是最好的方法。而王菲林以營利與否作為非主流電影定義之標準，在現今的台灣電影類屬中也無法完全切合。綜合來說，本文將非主流電影定義為由特殊放映管道的播映之影片類型，包含影展、藝術電影院與其他通路所放映之電影。

貳、台灣非主流映演之沿革

台灣早期的電影放映活動，除公部門所主辦的教育宣導放映活動外，觀眾能夠接觸到的映演管道清一色是商業電影院，所放映的電影也皆屬商業電影。在一個電影觀影人次最高峰曾達一億八千萬(於七〇年代)的市場裡(盧非易, 1994)，竟然只有商業電影能夠存在，不啻是一個詭異的現象。而電影播放需要專業器材與空間，一般民眾能具備機器與影片來源者稀少，除了公部門(學校、政府單位)的放影活動，以及以活動放影機於各類集會活動中放映電影的巡迴電影映演商外，對一般大眾來說，如欲觀賞電影，幾乎只能到電影院觀賞。然而戲院作為社會機構的一環，在五、六〇年代黨國機器強力主控下，曾是台灣社會中心體系中極重要的要角。在物質匱乏的年代，電影是大眾最經濟、最喜好的娛樂形式。而戲院業者在商言商，放映的電影清一色皆屬商業娛樂片，一般大眾缺乏對藝術電影的認識管道，對於電影藝術的教育與推廣也未出現專門的機構。過往公部門對於電影的認知，更是將映演業定位為特種營業，與舞廳同樣都必須負擔高額的營業稅與娛樂稅等多重稅收，最重時高達 40% 至 60%。直至 1983 年，立法院施行「電影法」，將電影訂為文化事業，電影事業才與特種行業脫離關係，政府對電影的管制方才鬆動。

台灣的戲院從日據時期開始，便帶有大眾娛樂的性質。其戲院更帶有影劇合一的功能，許多戲院早期也作為戲劇表演的場所，甚至是牛肉場脫衣舞的表演場地，本身便有濃厚的逐利行爲。在商業利益掛帥下，其他嚴肅或藝術性質的影像則長期缺乏播映管道。除了早期僅有的三家電視台外，台灣對於影像文本的傳播通路實在屈指可數。這樣的情形直至七〇年代開始轉變。在主流商業電影院裡無法接觸到的影像文本，另覓出路，開始出現在其他的場所。

七〇年代首先出現了私人基金會所成立的洪健全視聽圖書館，成為提供視聽影像資源的先鋒，1978年，電影基金會附設的電影圖書館（國家電影資料館的前身）成立，而至1980年金馬國際影展的出現，更大幅的擴展了國內電影迷對藝術電影的認識，台灣也開始出現零星的藝術電影的播放。1985年後，台灣MTV中心的氾濫下，竟也出現了專映藝術電影的MTV如影廬、太陽系等，成為嗜愛藝術電影的觀眾觀看另類影片的聖地。至九〇年代，金馬影展不再是台灣唯一的大型影展，台灣各地也出現各式各樣的影展。從女性影展（1993）到台北電影節的出現（1998），以及國際紀錄片雙年展（1998）等由公部門或民間團體所舉辦的影展潮也開始在台灣各地開辦。2000年後，台灣各地對於電影文化的重視日起，2000年，新竹影博館的成立，是為國內第一座地方性電影博物館。2002年，高雄電影圖書館成立，長期缺乏影視資源的台灣南部終於出現第一間專業的影像主題館。高雄電影節（2001）、南方影展（2001）、新竹風城影展（2001）等地方影產的出現，也使長期以來影視資源偏斜的南北失調情況稍稍扶正，而影展也出現分眾化的發展，從女性影展到兒童影展的舉辦，各類影展呈現文類紛呈的局面，並走向多元分眾的影展策展。而在藝術電影院的成長上，台北地區的藝術電影院數目也緩慢的增長，台北光點、總統戲院、絕色影城、長春戲院等據點的存在，使非主流電影的播放場域稍微增加。但在其他縣市，藝術電影院的存在依然極為少見。

本文檢視台灣非主流映演的沿革，將非主流映演通路分為以下四種：

1. 影展
2. 藝術電影院
3. MTV
4. 視聽圖書館、影像博物（圖書）館

下文將針對上述四種映演機構進行歷時性的檢視與分析。

一、影展

當前的台灣，「影展」已不再是一個稀有的藝文活動（但可以說對台北文化圈以外，依舊稀有），過去「金馬國際影展」僅此一家的地位也已不復以往，取而代之所呈現的是一種「百花齊放」的局面。台灣目前出現的影展熱潮如資深影評人塗翔文（2005）所述：「如果畫出一張年曆，把整年所有影展的時間都勾勒上去，其實台灣幾乎每個月都有大大小小的影展連番上陣，有的甚至還互相撞期。」¹³影展的功能是作為對既有商業映演體制的突破口，使眾多無映演管道

¹³ 依據吳凡(2009)的整理，台灣各地一年到頭就有 20 個固定影展舉辦，其他零星非固定的影展

的影片得以與觀眾面世，且影展放映的通常並非一般的商業院線片，而是傾向以播放較難被看見的「獨立製片」電影，讓此類電影有被曝光的機會可說是影展的重要任務。影展的規模有大有小，主辦單位更是分歧，從公部門到片商、民間團體、學生團體，依其訴求或目的所舉辦的影展，意義自然不同。照塗翔文(2005)的分類，¹⁴可將影展分為三類：

1. 綜合性影展

- (1) 指規模較大、單元眾多、不侷限單一主題的綜合型影展，例如金馬國際影，歷史悠久，也具一定代表性。
- (2) 地方政府主辦之影展，如台北電影節、高雄電影節、風城影展等。

2. 主題式影展

以特定主題、議題為主軸，有的年年(或雙年)舉辦，或突發式的舉辦，如「女性影展」、「鐵馬影展」、「綠色影展」、「動畫影展」、「紀錄片雙年展」等屬之。

3. 其他影展

其他有些影展缺乏主題性，也稱不上正規影展，而是由片商自動發起的，如「絕色影展」、「嘉禾電影秀」、「心靈電影季」、「心情影展」等，其影展所選影片缺乏關連性，幾乎等於片商將其購買之外國藝術電影大清倉式的，自組一個4-6部影片的「影展」，藉此聯合包裝促銷，雖有影展之名，但嚴格來說稱不上真正的影展。

依照其分類，以下針對台灣主要的影展以及其定位作闡釋。

1.綜合性影展

(1) 金馬影展

由1980年舉辦至今的金馬國際影展是國內最早也歷時最久的最大型的常態影展活動，愛好電影的影癡對於金馬影展趨之若鶩，也是過去國內少數可以接觸大量非商業電影的管道。過去的金馬影展帶給台灣的貢獻，如以報導獨立製片為主的〈放映週報〉對金馬獎的評論為例：「金馬影展這扇窗讓過往的二十餘年，我們不是單一讓好萊塢電影餵食的接收國家，亦不是全球化下單一認為電影只有一種形式和敘事的通俗電影，而是讓多元文化、國度、藝術的電影群起雲湧、排

數量也不少。

¹⁴ 塗翔文，〈影展在台灣〉，台灣電影筆記網站(2005/11/22)，網址 <http://movie.cca.gov.tw/Case/Content.asp?ID=317&Year=2005>

排列上，在金馬影展中道道佳餚奉上，年度的電影盛宴上菜。」¹⁵金馬獎於打開並影響台灣觀眾的觀影視野之貢獻實為無庸置疑。

然而近十年裡，台灣的影展文化開始盛行，但金馬影展仍是台灣最為大型的影展活動，過往的金馬囊括了紀錄、劇情、實驗、動畫，女性議題、孩童觀點、左派思潮、大師系列、新銳影像、數位專題、跨界影像等專題，其議題之豐，片單之富，仍為國內其他影展難以迄及。

金馬影展起源於1980年，新聞局為使金馬獎趨向國際化與專業化，交由電影基金會的電影圖書館，配合擴大第十七屆金馬獎，而舉辦「國際影片觀摩展」，隔年改稱「金馬獎國際電影觀摩展」。至1982年便除去觀摩兩字，改稱「金馬獎國際影展」，正式定名為影展。歷年來選片都相當精良，且影展的影片多為片商不願購買的，較無商業價值的電影。其影展電影不僅是平時難得觀賞的文化精品，而且完全不經修剪，一律完整放映，更增加影迷觀賞興趣(黃仁，1985:94-9；黃建業，1985:101-2)。

由於上述這些特色，在非主流電影難得一見的年代裡，金馬影展幾乎是唯一觀賞藝術電影的機會，使得金馬影展成為小眾影迷與文藝青年，每年必要前往朝聖的一個盛會。年復一年，金馬影展培養了一群小眾電影消費人口。這也成了日後許多民間小型影展鎖定的消費族群。但其一票難求、僧多粥少的情況，也遭人詬病。1992年的金馬國際影展甚至出現大學生抗議隊伍，抗議影展購票問題以及台灣電影文化遭影展漠視抗議(電影資料館，2005:1109)。每年一度的金馬國際影展至今依然是台灣最大型的影展活動，其地位仍不可動搖。

(2) 台北電影節

台北電影節原先為民間自辦影展。中時晚報於1988年舉辦了第一屆「中時晚報電影獎」及「中時晚報年度電影評選」，邀請社會知名電影、文化界人士擔任評審。自第二屆起(1989年)，改為「商業映演影片獎」及「傑出非商業映演影片獎」，並宣佈成立「中時晚報電影獎工作委員會」，也舉辦巡迴十餘所大專院校放映的「學苑影展」。此時中時晚報電影獎完全是由民間自辦的電影活動，並無官方的參與。爾後中時晚報向當時的台北市長陳水扁提議，與台北市政府合作，並獲市政府支持，¹⁶雙方便自1996年第九屆「中時晚報電影節」起，正式更名為「台北電影獎」，並照原來中時晚報電影獎的架構，加強對非商業類獨立影像創作的支持，提高獎金與獎額，並增設以台北都會為主題的「台北獎」。歷

¹⁵ 婷敬，〈閱覽年度電影盛事 專訪 2006 金馬國際影展總監陳俊蓉〉，網址 http://www.funscreen.com.tw/head.asp?H_No=104&period=81

¹⁶ 1995年6月5日，台北市市長陳水扁於侯孝賢導演的《好男好女》首映會上，岔開提出舉辦「台北電影節」的構想。(電影資料館，2005)

經兩年合作，台北市政府將台北電影獎再擴大為1998年「台北電影節」，並擴充競賽項目和國際影展部份，並成立台北市電影協會專案，負責辦理電影節事（林雨澄，2005）。

台北市長馬英九於「台北市文化政策白皮書」中明白指出：台北電影節的辦理就是為了「引進優良國際藝術電影，讓市民有機會接觸商業電影外的藝術電影，並培養市民選擇電影作為娛樂休閒的項目。」（林雨澄，2005:208），並長期以來都被歷任台北市長視為是重要政績。但在作為政績的表彰之下，也有一種是否將落入「人亡政息」的隱憂。¹⁷

自台北電影節獲得廣大迴響後，其他地方縣市也發現影展所帶來的曝光度足以作為其政績的一環，便紛紛仿效舉辦地方影展。如新竹市政府主辦的「風城影展」（2001）與高雄市舉辦的「高雄電影節」（首屆2001）都屬之後由地方政府主導的影展活動。其影展雖也獲得相當關注，但影展的成效卻仍有待加強。¹⁸其公部門的心態問題可說是地方綜合影展的問題所在，如「風城影展」在經費有限的情況下而卻號稱活動盛大，¹⁹其舉辦影展心態究竟是真的為了提升民眾文化素質、對外彰揚地方特色做考量，或只僅為地方政府為增添政績而硬撐面子，風城影展甚至僅僅辦過一屆便不再續辦。而高雄電影節雖已有數年歷史，但其每年籌備時間倉促的情況下，過往也讓影展片單一直難脫缺乏原創性的疑慮。（塗翔文，2005）

台灣目前除「金馬國際影展」有電影基金會長期設立執委會經營，以及台北電影節擁有常設機構固定運作負責外，²⁰幾乎大部分的影展都倚賴公部門的文化

¹⁷游惠貞評論說：「台北電影節的誕生有揮之不去的政治味——辦影展是阿扁市長的政見之一，自然必須在任期結束前兌現，這也就是為什麼台北市政權的轉移，會讓台北電影節充滿如此不可知的變數」（游惠貞，1999：91，轉引自林雨澄，2005：208）。

¹⁸高雄電影節的主辦單位為高雄市新聞局下的「高雄市電影圖書館」，承辦採用公開招標，故2001年至2006年五屆以來的執行單位都不同，引陳育青（2005）所述：「這個模式所造成的結果是一個每年重新排練、沒有經驗傳承、缺乏性格的影展，並且由於使用公部門的預算，處處掣肘於官僚體系，在「城市行銷」的大旗下，主辦單位服務長官的目的性遠大於服務民眾，宣傳政策的目的遠大於推廣電影事業」。在缺乏專職團隊推動下，其影展目的更是將城市行銷凌駕於電影藝術之上，也落入為政績掛帥的宣傳，在片目選擇上也缺少特色，淪為北部資訊的下游。

¹⁹「風城影展」以四百五十萬的預算號稱將舉辦國際級影展，甚至宣稱將邀請好萊塢巨星麥可道格拉斯以及眾多港台明星，並舉辦「星光燦爛簽唱會」活動，而眾多活動與電影藝術毫無關連，舉辦過程荒腔走板，其承攬單位甚至以其自製之影片作為開幕、閉幕片，令人「匪夷所思」，嚴重缺乏監督機制。（游惠貞，2002）

²⁰林文淇（2007）：「如近期台北電影節險無人接手，因過去有四年時間由於均由聞天祥的台灣電影文化協會得標負責策展，因此問題並未浮出檯面，但在其宣布不再接手後，首次面臨徵求委辦單位流標，後才由紀錄片雙年展的資深策展人游惠貞以「救火隊」的心情投入電影節籌辦，但距離影展開幕時間僅剩半年，籌備時間嚴重不足。」。但在第九屆台北電影節後，台北電影節已交由台北市文化基金會舉辦，不再採令人詬病的每年公開招標模式，聘僱專職人員，營運仿效金馬模式。

經費預算，²¹因此囿於「採購法」的遊戲規則下，每年發標議價、重新開始，每年都各需面臨策展單位可能換人做做看的窘局。其缺乏固定機制、固定預算、固定薪資，也難累積影展經驗是公部門舉辦影展的通病。擔任台北電影節數屆策展人的聞天祥（2006）也認為常設單位與尊重專業的必要，是政府單位都能認同但卻缺乏實踐的問題，²²政府單位在心態上往往將影展策展單位視為活動承包商，缺乏對專業的尊重，加上招標制度的繁瑣推延，也讓影展籌備時間大幅縮減。在體制不完整下，要要求策展單位辦理出體制健全的影展，也就力有未逮了。

2.主題式影展

主題影展多以單一主題貫串所有影片，其主題集中，意義明顯，影展性質相較於部分如大型煙火的綜合影展，更呈現小而精美的局面。而舉辦經年的「女性影展」、「紀錄片雙年展」、「民族誌影展」等，已具規模與歷史，並都有固定、清楚的選片方向與架構，幾乎已培養一群固定關心此類議題的觀眾。對於議題的深化與和觀眾的對話上，都能獲得一定的成績。而在主題的擴展上，也見多元與分眾化的策展內容。

影展的內容依據影展主辦單位也可以分辨影展規模與目的。如「電影資料館」主辦或協辦的影展，大都有具有推廣電影或重現老片的意味，如「歌舞電影」、「台語老片」等專題性影展。另一種形式的就是由外國在台協會主辦，如「加拿大影展」、「法國電影節」、「澳洲電影節」之類，以宣傳國家文化為名的影展。其他如「人權影展」、「和平影展」等不定主辦的小型影展，也是各民間機構團體針對各自業務主題所辦的影展，大部份通常是從台灣各片商的影片中挑選適合者組成。近年由文建會主辦的「國民戲院」影展系列，則大多以各國民族電影為主題，如「南歐影展」、「拉丁美洲影展」等，主要是找一、兩位台灣較陌生的導演做引介，配合部分台灣未曾映演過的民族經典，再拼湊台灣片商的相關影片組成；主要由於影展跨過中南部地區巡迴舉辦，不侷限於台北，具有拓展中、南台灣影展人口的實值效應。（塗翊文，2005）

小型主題影展對台灣電影工業的意義，是使在大型影展往往也無法獲得播映機會的獨立製片，能在這些小型影展平台取得播映管道，影片得以面世，如「純十六影展」的舉辦更是台灣獨立製片者自辦的影展。²³

²¹ 例如台北電影節百分之九十的經費來自台北市政府，每年的影展經費卻逐年遞減，面對多方開銷實在捉襟見肘。（吳凡，2009）

²² 「困難的地方，缺乏常設機構我覺得是很致命的一個問題不只是電影節，幾乎所有的文化活動都有這樣的憂慮，因為沒有辦法累積，沒辦法傳承，實力就會有限。……但幸好是連續作下來，才讓我們每年都有修正和嘗試的機會。這不但讓做得好的部分可以更強化，也能逐步增加質與量，而不會斷掉以後，從零再開始。」（聞天祥，2006；轉引自吳凡，2009:208）

²³ 一九九九年底創辦的純 16 獨立影展，鴻鴻、蕭菊貞、魏德聖、鄭文堂等多位獨立創作的年輕導演，為突破電影發行上的困境，讓自己辛苦完成的作品能有機會與觀眾見面，於是以「純 16」

3.其他影展

民間的小型影展眾多，自片商春暉於 1997 年 5 月舉辦第一屆「絕色影展」後，相隔一個月，嘉禾電影公司也舉辦「嘉禾電影秀」播映歐美佳片。爾後片商如年代的「聲色影展」、真善美戲院的「真善美影展」或聯影、惠聚的「絕妙影展」等，數目繁多。這些民間的影展，雖然播放的電影除非主流藝術電影外，部分電影只是「非英文」的商業電影，以林雨澄（2005）所述，此類影展並非為了與好萊塢主流電影抗衡而舉辦，只是在強勢的好萊塢電影映演體系下，片商採取的另類行銷策略，片商將部分商業電影以「影展電影」來包裝，作為分眾策略的一環，但仍然需遵從於資本主義的邏輯，目的都是謀求利益與販售利潤，所以都屬於商業影展。

總結影展的功能，綜合性影展中，以金馬影展最具時代意義實在當之無愧，金馬影展打破了台灣長期以來缺乏藝術電影通路的另類鐵幕，在電影資源稀有及電影藝術尚未受到公部門重視的時期，金馬影展的出現帶給國內觀眾一個吸收藝術電影資源的窗口，至今雖然台灣的影展活動已有許多各具特色的影展紛紛起步，但在影迷心中金馬影展依舊具指標地位。而地方影展在台北電影節的成功後，雖然一時間似乎成為地方政府展現政績與推銷地方的良方，但在其公部門公開招標模式影響下，產生得標的單位策展專業程度不夠的可能；²⁴以及在每年替換舉辦單位下，經驗無法傳承；而制度影響籌備時間，導致倉促成軍的情況；加上政府單位對舉辦影展的心態上，對電影藝術專業及策展單位的尊重程度不夠，也影響其節目策劃成果。在體制未能改善的情況下，各地方政府舉辦之大型影展成績仍有相當改善空間。但在擴展地方影視資源的意義上，使非台北地區的民眾增加接觸電影藝術的機會的成效，仍具一定意義。

主題式影展則具備意識清晰、問題集中的優點，以及長期舉辦下來，也累積了固定的觀眾群，但在主題性強的背景下，也較難擴展觀眾群。相較於大型影展的選擇性高，主題影展則難以吸引非專業群眾的參與，容易陷入瓶頸或參與觀眾重複度高的問題。而其他由片商所舉辦的影展，則建立在其商業利潤的前提下，雖具備在商業映演體系下提供更多元選擇的意義，但在其舉辦次數少，以及影展意識不清，其影展存在意義不大，且多無疾而終。

影展並非一個常態性活動，台灣一年之中也僅有寥寥數個大型影展，影展的特色在於其存在時間短暫，予人一種慶典煙火式的炫麗，但慶典畢竟有其時限，

為名舉辦影展。導演們暫時放下攝影機，自己貼海報、自己賣票、自己租場地借機器、自己招呼觀眾和撕票，一切自己來，相當顯示「獨立」精神。

²⁴ 如「風城影展」投標的單位有多次影展經歷的焦雄屏，和毫無經驗的王宏數位影像公司兩組。但在招標僅以價格標決定下，王宏數位竟然用超低價得標，比下了具有實際國際影展策展經驗，及提出完整企劃案的焦雄屏。（何志元，2002）

除了少數影迷在短期內接受眾多藝術電影的集中火力洗禮外，若討論影展具備有強大的深化力量成效，則實難衡量。²⁵多數影迷可能在影展結束後，仍重新投入好萊塢的懷抱。對於電影藝術與文化的紮根無法牢固。²⁶而影展吸引到的觀眾多是本身便喜愛非主流電影的文化菁英與知識份子，本來便屬於願意上藝術電影院觀看藝術電影及對藝術電影有解碼能力的群體。一般市民沒有接受過電影教育及觀影知能的養成，一般參與程度並不高。因此很難只藉由舉辦影展活動，便達到讓缺乏電影文化資本的一般民眾多去欣賞非商業電影的目標。而參與影展活動更宛如進入一秘密基地，需要電影智識基模的養成才能「進入」影展的內在。每年金馬影展的套票幾乎只要一推出即立刻銷售一空，等到一般大眾前往購買時往往只能向隅。在 1997 年之前，金馬影展仍是以人工購票時，一群又一群電影相關社團、系所學生漏夜排隊的景象幾乎已成為金馬影展的特色。而其他大型影展也不遑多讓，由林雨澄（2005：192）的對小眾影迷的研究中所述：

「有非小眾影迷的朋友抱怨說，當他們耳聞台北電影節訊息時，他們好奇想去看看電影，然而，數家誠品書店擺放的節目手冊早已被索取一空，開始售票後，前去買票時，他們有興趣的電影票也早就銷售一空了，只能隨意買部還有空位的電影票。」

對一般大眾來說，光是購買影展電影票，但卻連能否買到票都是一個挑戰，更遑論在眾多從未聽聞的片單中要挑選哪一部片去觀賞。相對一般觀眾，專業影迷卻都早已在選片指南或網路上選擇了心儀的電影，一般觀眾則宛如陷入迷宮，僅能從觀影手冊上簡短的文字碰運氣式的進入戲院。

雖然當前影展數目眾多，對觀眾、影迷而言，只要有影展看，多多益善，都是好事。隨著金馬國際影展長久的歷史，早已養出一群資深的影展觀眾；加上近十多年來，台灣本地片商開始往各大國際影展選片、買片，也讓台灣的藝術電影市場更加蓬勃，更順勢帶出許多的年輕觀眾加入。但多數的大型影展都集中在台北，許多中南部影迷甚至願意北上朝聖參與年度盛會。但這些大型官方影展，以全民納稅人的錢來舉辦，卻只以服務大都會台北地區為主，且多半是台北的小眾文化菁英。即使部分影展於台北展後，轉到其他「重點縣市」巡迴展出，也是僅展出其中一小部分，城鄉差距十分明顯。²⁷影展作為引領電影風潮的活動，也讓台灣觀眾與世界電影接軌，但觀看影展電影多需具備對電影藝術的基模（Schema）

²⁵ 「藝術人口不可能從天而降，政府應該多投注經費在文化人口的養成，而不是節慶式的影展而已。」（王派彰，2006；轉引自吳凡，2009:222）

²⁶ 第九屆台北電影節策展人游貞惠於訪談中也談到對影展的看法：「辦影展就是放煙火，放完沒有了，事情船過水無痕，大家記得看了一場煙火，留下什麼？沒有留下什麼。」（林譽如、陳平浩，2007）

²⁷ 依據吳凡(2009)整理的台灣長年影展一覽表，20 個常設影展中，有 14 個影展的主要地點都是在台北，其他縣市，高雄、宜蘭各有 2 個，台南、金門、台中各 1 個。影展資源的嚴重傾斜清晰可見。

才能窺得門道，對於一般的「凡夫俗子」來說，影展電影可能太過高尚而曲高和寡，對於推廣電影藝術的意義上，無法真正深入民間，是影展存在的侷限性。

二、藝術電影院

近年以來台灣電影的市場，在好萊塢西挾其龐大的行銷攻勢，狂掃國內電影市場的狀況下，非好萊塢主流系統之外的一些在國際上影展得獎的熱門藝術影片，常苦於放映管道的難尋，經常是在夾縫中求生存，故藝術電影院的成立，無疑地提供另一類型影片的發展空間，為所有喜好藝術片的眾多影迷開放了一扇心靈的窗口

(電你網：中影網站)

藝術電影院作為一般大眾最常也最容易接觸非主流電影的管道，其存在之價值與重要性皆不言而喻。而藝術電影院相較於一般的商業電影院，最大的不同即是及放映內容的差異。依據本節於定義非主流電影中，所引之法國文化部國家電影中心(CNC, Centre National de la Cinématographie)於1986提出「的電影院分類法」之定義中對於「藝術電影」的規定種類與定義，於此重新檢視各條文：

(1) 影片品質優良但未受觀眾青睞(2) 影片具研究精神或創意頗新(3) 影片具地方特性，在法國鮮為人知(4) 重播影片具藝術或歷史價值，特別是「古典經典作品」(5) 不斷更新品質、表現主題及表現方式的電影短片(6) 近代電影作品同時受觀眾喜愛及影評人讚賞，對電影創作具貢獻者也可稱為藝術電影(7) 業餘者拍攝之影片，若品質特殊優秀也可視為藝術電影。(Virenque, 2002: 83-84)

照上文定義來看，藝術電影不必然必為富含藝術性、哲學性或前衛性的影片，而在台灣，甚至大部分都直接將非好萊塢片稱呼為藝術電影。²⁸而法國文化部對於是否能將一間電影院登記註冊為藝術電影院，則端看其電影院每年播放藝術電影院的片數與影片地點為準。(Virenque, 2002)若依照此一定義來看，可說必須是長期播放藝術電影的戲院才能列屬藝術電影院之列，若是玩票性質的播放幾場藝術電影的戲院，則不能歸屬藝術電影院。

1983年台灣曾出現公部門將設立藝術電影院的消息，並由當時的新聞局局長宋楚瑜所主導，但後未見後續動作便無下文。而台灣最早的藝術電影院，為美商聯美與台北市統帥戲院及東南亞戲院合作試辦，後期不了了之。²⁹與之幾乎同

²⁸台灣一般稱作藝術電影的影片，大部為非美國製作、非英語發音的電影，其實很多是來自歐洲、日韓等其他地區的商業片，但只要它不是好萊塢製作，就代表票房上可能獲利不高，便被歸類為冷門藝術片。但也不代表藝術電影都是「非英語片」，美國也有眾多獨立製片電影，印度、歐洲也有眾多商業片。要形容這些好萊塢商業電影之外的另類選擇，很難有一個合適名詞。

²⁹《統帥戲院試映藝術電影》1986-10-25/聯合報/12版/綜藝

時，台灣最廣為人知的第一間以專映藝術電影為號召的藝術電影院「真善美」戲院於 1987 年 1 月開幕。當時中影總經理林登飛眼見歷年金馬國際影展的觀影人潮眾多，「為提升國內電影藝術水準」³⁰便決定將剛整修好的真善美戲院撥出一廳改為藝術電影院，並與先鋒公司負責排片提供一系列歐美佳片，同時編印精美特刊贈送觀眾。每逢週日早場，請一位電影學者講演有關藝術電影的欣賞知識，實施第一個月，大受歡迎，幾乎每天客滿，比預估情況要好，中影於高雄的壽星戲院也曾短暫加入聯映。但好景不長，票房未能持續，後真善美基於營運考量，在半年後便由片商年代接手，但仍無法挽回，又回頭改映商業電影。之後也有片商陸續成立藝術電影院，³¹但在現實票房壓力下，皆半途夭折。直到 1996 年，歷經波折的真善美在中影公司總經理徐立功的大力推動下。真善美藝術電影院才捲土重來，除放映中影發行的藝術電影外，也提供其他獨立片商排檔上映，且每部影片的映期至少能維持兩週，其理念為：「希望藉由這樣的經營模式，讓國內的藝術電影觀眾有棲身之所，也讓藝術電影能找到屬於它的觀眾。」（電影資料館，2005:1209），甚至舉辦眾多活動，不僅於放映電影，更於每週五晚場 7 點放映後，舉辦「週五沙龍夜」活動，邀請影評人、導演與觀眾對談。開幕後以南斯拉夫導演庫斯杜力卡（Emir Kusturica）的《地下社會》（Unerground）成功打響旗號，真善美戲院才站穩腳步，長期映演各國藝術電影，也固定培養出一批國內藝術電影的觀影人口。而同年 7 月，中影也將旗下高雄市光復戲院改為藝術電影院，雖初期戮力宣傳，但反應不佳難以為繼，三個月後草草收場。

自 1996 年真善美的開幕之後，台北市開始緩慢地出現藝術電影院的蹤跡，1997 年高雄學者影城開幕，也撥出 3 廳放映藝術電影，1998 年 4 月西門町奧斯卡戲院也撥出一廳作為藝術廳；1999 年 5 月由國內著名藝術電影片商春暉國際所開設的絕色影城開幕，也成為藝術電影的重要映演據點；同年南台灣的高雄宏總戲院也開辦藝術電影院；2000 年，由春暉接手的總統戲院在西門町的商業戲院競爭下，另闢蹊徑改為專門放映藝術電影；2001 年，中影旗下的台南延平戲院也改為播放藝術電影；2002 年 11 月由台北市文化局與導演侯孝賢所帶領的電影文化協會合作的台北光點開幕，為修復原本的舊美國大使館後改建為電影藝術中心，並提供一 88 席的放映空間；2002 年商業映演龍頭的國賓也在微風國賓影城設置藝術電影廳「精典戲院」，台南國賓影城開幕後也規劃部分廳專映藝術電影；2005 年長春戲院在母企業六福集團的支持下，由商業電影院轉為藝術電影院，成為台北市重要藝術電影院；2006 西門町豪華戲院重新開幕後，也撥出一廳「影藝廳」作藝術電影放映；同年，台中日新戲院在面臨影城的競爭壓力下，也轉型規劃藝術電影院；高雄市十全戲院也在同年宣布推動藝術電影院線，台北以外地區也逐漸出現藝術電影院的蹤跡。而其中較為特殊的是 2003 年開幕的中

³⁰ 《統帥戲院提供場地·中影排片》1986-09-09/聯合報/09 版/綜藝

³¹ 1990 年，片商年代接手真善美戲院，短暫放映藝術名片。1991 年後，年代也曾擴大藝術電影院計畫。

大藝術電影院，位於中央大學校區內，為台灣大專院校中第一間專業藝術電影院，也是目前唯一一間。放眼望去，台灣各地都出現了藝術電影院的蹤跡。

但藝術電影院除少數（如台北光點）以推廣電影藝術為職志外，³²多仍需要面對票房壓力。藝術電影院的興起，除了戲院業者口中聲稱帶動台灣電影藝術的提升外，台灣觀賞藝術電影人口的增加，足以撐起另一片小眾電影的票房也是藝術電影院能夠興起的條件。在連鎖大型影城進入台灣映演市場後，激烈的競爭下，部分原為播放商業電影的戲院，原有條件與資金皆難以與連鎖影城抗衡，便思考轉往藝術電影院發展，開發另類客源。³³甚至連鎖影城（如國賓）也加入播放藝術電影的行列，但這些藝術電影院除少數能持續經營下去外，其他戲院在眼見經營狀況未見起色後，多數半途便返歸播放商業電影，³⁴而部分戲院在經營狀況原本便不佳的情況下，雖然轉型藝術電影院作最後一搏，仍無法挽救票房，最後也仍走上歇業一途。³⁵也使台灣藝術電影院的存在呈現不穩定的狀態。

即使是台灣藝術電影院的鼻祖真善美戲院在經營壓力下，也數次由播放藝術電影復歸播放商業電影。而片商春暉所經營的絕色影城也曾在2003年4月停業，一個月後易手經營重新開張，仍繼續播放藝術電影，但對獨立片商與愛看非主流電影的觀眾來說，已嚇出一身冷汗。而台灣藝術電影界最大的危機，則發生於2006年3月的總統戲院因租約到期，房東不再續約而宣布關門，引起藝文界的極大震撼，破週報401期在頭版封面以戲謔方式刊登台北總統大戲院的「訃聞」，告慰台灣藝術電影映演空間的逝去，（黃一平，2006）緊接著歷史悠久的真善美戲院也在母企業中影的易主下，於6月宣告歇業。一時之間台北失去兩大藝術電影映演空間。也讓有識之士對台灣非主流映演空間的發起眾多討論。網路上甚至出現由網友自發性架設的「搶救真善美戲院」連署網站。³⁶一時之間台北藝術電影的映演管道僅剩長春、光點、絕色及豪華部分廳院四處。片商與戲院之間的數量比呈現僧多粥少，片商則反映在映演空間緊縮的情況下，只有少進片源，未來想在台灣看到非主流電影則更形困難。³⁷所幸真善美在經營團隊換手後，於8月重新開幕。但整體市場並未有所改善，2010年3月，老牌的藝術電影院長春戲院也宣告歇業，由國賓接手，未來是否會重新藝術電影仍有很大的變數。

³² 台北光點由侯孝賢領軍的『臺灣電影文化協會』經營，部分經費來自『文建會』的「國民戲院」影展經費補助。雖有補助，仍無法達到損益平衡。（艾爾，2006）

³³ 如長春戲院莊總裁談起長春戲院目前的定位，並不諱言純粹是為了生存，「沒有要自命清高，長春戲院一開始並沒有預定會走純藝術影院路線，會作這樣的轉型，純粹是受到隔壁學者影城開幕後的衝擊！」（艾爾，2006）

³⁴ 以國賓為例，其微風影城與台南影城都曾撥出空間固定播放藝術電影，但目前皆已轉回商業電影放映。

³⁵ 如台南延平戲院、新竹紅藍寶石戲院都是在戲院經營狀況不佳下，轉映藝術電影。但票房依舊未見起色，目前都已經停止營業。

³⁶ 搶救真善美連署部落格 <http://blog.sina.com.tw/savetwmovie/>

³⁷ 總統戲院熄燈 藝術片雪上加霜 2006.3.11.自由時報 記者李光爵／台北報導

藝術電影因觀眾人數不穩定，原本經營便不容易，長春戲院總經理莊淑華提及戲院平均每月觀眾不到 1 萬人，而華納威秀一個週末便有 1 萬 5 千人次的觀影人口。在經營未見起色下，每月平均都得賠錢四、五十萬元。³⁸總統戲院在市場不景氣下，也多以一天 2-3 萬的包場方式與片商洽談租金才能維持基本收入。部分藝術電影院也僅有部分廳挪為藝術電影放映，其他廳仍以播放商業電影為主，如絕色影城就是這樣的多廳院／小廳院影城，針對小眾影迷於小廳院播放非主流電影，同時又在其他的小廳院放映較賣座的商業片。真善美戲院有兩個廳，一廳固定只播放非主流電影，另一廳偶而會放映主流電影，以商業映演的營收來貼補戲院經營。（林雨澄，2005）在經營環境艱困下，除台北市的藝術電影院擁有足夠的觀影人口能夠長久經營外，其他縣市的藝術電影院多無法持久。

檢視藝術電影院存在的意義，在於提供主流商業電影外，非主流電影的上映機會與小眾影迷觀影的另類管道。而藝術電影院的消失，也使原本便稀有的獨立製片電影映演管道更為緊縮。對獨立片商而言，失去了藝術電影院的映演管道，只能往商業電影院上映，而在台灣美商八大強勢運作下，好萊塢出品電影等於佔了院線保障名額，享用優先挑選檔期與保留場次的權利，加上在票房利益的考量，獨立片商只能挑美商八大挑剩下的檔期，在夾縫中求生存，即使好不容易費盡唇舌排上大影城，也要提心吊膽隨時有被抽場次甚至整片被下掉的危機。而在台灣市場來說，令人弔詭的是，藝術電影院所放映的電影，其部分電影其實僅是歐洲或其他地區的商業片，³⁹只是在台灣的环境下，非好萊塢電影幾乎都被歸類於藝術電影，在美商八大的強勢運作下，這些電影的放映場地也多僅能在藝術電影院放映。而藝術電影院對於放映影片的選擇，也仍以具有票房號召力的商業「藝術片」優先，而缺乏「票房」吸引力的冷門電影能獲得映演的機會仍然渺茫，戲院業者對於放映片單的選擇上，藝術價值的堅持仍難敵戲院生存的競爭，藝術電影院也多僅願意播放有賣點的電影，⁴⁰即使是得獎名作，若業者考量無票房號召力，則仍難以獲得映演機會。⁴¹

李幼新（1992）曾提其心目中理想的藝術電影院：1.能在電影票房不惡時，能提供長期而連續的映演場次；對於賣座很糟的電影，也能給予多次不連續的放映場次，讓不克前往觀影的觀眾還有機會看到。2.需提供最為完整的電影版本，如讓「牯嶺街少年殺人事件」以四小時的完整版播放；保留原本的聲道如「阿飛正傳」、「一樓一」、「浮世簡」保有粵語原聲帶；3.對於非劇情長片、實驗性影片

³⁸ 藝術電影院 每月觀眾不到 1 萬 2006-03-15/聯合報/C5 版/大台北

³⁹ 如印度片《寶萊塢生死戀》本即為印度的商業大片，而至台灣後便被視為「藝術片」對待。

⁴⁰ 豪華戲院發言人臧筱雯 Nickie 被問到為何不敢把影藝廳改成專門的藝術片放映場地，Nickie 說：「因為對這塊市場還不夠確定，我們不可能都不排好萊塢商業片，只能說會盡力找機會插入非主流的電影，前提也得是有賣點的藝術電影，所以還是得視片子而定。」（艾爾，2006）

⁴¹ 即使獲得國外影展在藝術價值上的肯定，若是考量不受觀眾青睞，則映演機會依然渺茫。如導演林正盛執導，入圍柏林影展的《放浪》，在努力了半年後，只爭取到真善美戲院的一廳上映。

或錄影帶作品也都能有公開發表的機會；4.藝術電影院應有整理與回顧本土舊電影的功能。

若比較現行的台灣藝術電影院經營，在檔期上，對於一部電影的檔期多以兩週為限，雖仍提供了相較於商業環境下較長的時間，但相比於國外藝術電影院的映期之長，仍有相當大的差距。⁴²而在映演空間胃納不足，新進的新片都未能消化的情況下，台灣藝術電影院也少見國外戲院常見的舊片回顧展。在映演其他非劇情長片上，近年來台灣部分紀錄片於戲院上映的成績不惡，早在 1997 年 10 月，胡台麗導演的紀錄片《穿過婆家村》於真善美戲院上映，創下紀錄片於商業戲院上映的先河。爾後如《生命》、《無米樂》、《翻滾吧男孩》等紀錄片都在院線上獲得不錯的票房成績。但仍是需要具備相當的賣點才能獲得在戲院上映的機會，且並未形成一個堅實的放映體系，且上戲院映演所面對的風險與費用也非所有紀錄片工作者能承擔。⁴³影院業者在票房不樂觀的情況下，也都迫使這些紀錄片工作者必須以「包廳」方式上映。再加上宣傳經費，使得這項「上院線」目標成爲一種高成本運動。在這樣的條件下形成雖有管道，但有能力上映者仍屬少數的狀況。而若論及整理回顧台灣舊電影的功能，則台灣藝術電影院幾乎無法發揮此一功能，相對國外藝術電影院願意長期播放經典舊片的經營模式，國內藝術電影院在廳數稀少，檔期密集下，加上票房壓力下，也難以作這樣的安排，難以提供觀眾接觸台灣過往經典電影文化的功能。

歸結藝術電影院於台灣電影產業環境下的意義，其作爲突破既有商業映演環境，提供觀眾另類影片的觀影機會的意義巨大，也使台灣的電影銀幕上不會只存在一種語言（美式英語），而部分藝術電影院經營成績不惡，也象徵台灣小眾電影市場的逐漸成熟，能夠提供藝術電影院生存的空間。⁴⁴對於影迷而言，藝術電影院擁有固定、專業的映演廳，與每日皆開放的多場次檔期，可說是非主流映演管道中最爲穩定的播映場所，也是一般大眾最容易接觸非主流電影的所在，更是培養藝術電影觀影群最重要的場所。以林雨澄（2005:205）的研究所述，小眾影迷養成，最大規模的觀賞場域就是電影院，以及各種大小影展。而電影藝術養成最簡易的方法，便是定期觀賞電影。即使未學過電影課程的人，只要常看電影，電影本身即能提供美學與品味的鑑賞，時間久了，自然培養出對電影的美學品味與個人觀點，也累積了觀賞電影的文化資本與解碼能力。

⁴² 如巴黎「佳龍得」(Studio Galante)戲院，每週五、六固定播放《落基恐怖秀》(The Rocky Horror Picture Show, 1975)，持續映演了 24 年。(彭怡平，2004:62)

⁴³ 如需要將原本的 DV 帶轉拷爲 35 釐米的底片便需要花費龐大金額，而後續的發行宣傳工作之龐雜與耗費金錢之大也是獨立紀錄片工作者難以負荷的。

⁴⁴ 『西門町專映藝術電影院的真善美戲院，收入相當穩定，如果和東區的影城聯映，還常能在賣座數字上打敗東區戲院。原因是東區影城常常開多廳上映單部商業大片，僅能擠出座位數極少的小廳放映藝術影片，票房自然難和有 3 百多座位的真善美相比。也因而，真善美的檔期相當難卡進去，成爲台灣各中小型片商的「兵家必爭之地」，熱門的程度，堪稱「藝術電影市場的國賓戲院」(蘇詠智，2004)。

然而台灣藝術電影院仍面臨南北資源極度不平衡的情況，雖然其他縣市也曾出現藝術電影院，但在藝術電影觀影人口尚未達一定數量下，多難以為繼，僅能曇花一現，也只有無票房壓力的新竹影博館、高雄影圖館等公部門機構能持續存在。再者藝術電影的商業化也是藝術電影院的問題之一，在環境困難，戲院經營壓力下，戲院僅能選擇票房優先於藝術，藝術電影院的選片標準依然以票房號召力作為主要評判，部分上映電影僅是「非英語」的商業片，也模糊其「藝術」性質。對提供非劇情片的放映上，雖然有成功案例，但僅為少數，一般來說上映仍相當困難。而相較於國外藝術電影院，國內戲院的映期長度短，也缺乏對於經典舊片以及台灣本土老電影的回顧。而在映演通路中，藝術電影市場在片商與映演商的比例不均衡下，戲院業者可以說相對強勢，也握有排片權力，但目前這方面的研究缺乏，尚未能窺見對非主流映演環境的影響，仍值得探究。以現實環境來看，藝術電影院的存在固然為電影文化傳遞的火苗，但非主流電影的放映與經營，仍難以在講求商業利益與票房的市場上堅持對電影藝術的理念，對於永續經營的困境，也是藝術電影院經營恆常面對的課題。

三、MTV

我一直覺得我年輕的身影直到現在猶被鎖在太陽系 MTV 的包廂之中，儘管那地方現在已不復存在。從外面看進去，庫柏利克的《二〇〇一太空漫遊》藍色多瑙河配樂音量全開，太空梭正在無限漫遊，那些藍色的光掩映在我的臉上。我帶著屬於自己後青春期的最後榮耀，在這裡飄浪。我不知道外面世界此刻正被太陽還是月亮統治，我祇知道我的狀態像極台語老歌裡形容無用之人所用的「醉生夢死」這四個字。

——可樂王（2002）

MTV 的存在可說在台灣影視史上具有不可磨滅的地位，MTV（Music TV）原意為為電視音樂錄影帶，而台灣所經營的 MTV 行業本來為專門提供音樂帶，音樂電視節目帶的場所，後跟進提供電影影帶與影碟的播放，轉為視聽中心，經營方式主要是以較好的硬體設備，提供音樂帶、MTV、錄影帶、影碟的欣賞，另外再附帶經營簡單的飲料碟片供顧客欣賞。

MTV 的起源為 1983 年間，由余光、超感性及部份新潮餐廳仿日本模式戴耳機欣賞西洋音樂片。每隔兩三天即由美空運原版片，成為 MTV 的雛形。⁴⁵而根據盧非易（1998）的研究，MTV 視聽中心主要興起於於 1985 年，首創者為「龍騰 MTV 視聽中心」。初期經營模式為播放西洋熱門歌曲的錄影帶為主，這種新型態的觀影空間也迅速成為時尚，並轉型發展成為一家家專門放映各類影碟影帶

⁴⁵ 從 MTV 到 RTV 1992-03-11/經濟日報/31 版/副刊/企業生活版

的包廂中心。同時也一新台灣觀影文化。MTV 以包廂式的放映場所為號召，使許多想省去於排隊買票麻煩的觀眾轉投 MTV 懷抱；而空間隱密，更是情侶熱中攜手前往消費的場所，加上價格便宜，來者趨之若鶩，為業者帶來豐厚的利潤。其中部分用心經營者如太陽系、影廬，蒐集了既深且廣的影帶、影碟收藏，提供國內影迷前所未有的影片資源與觀影途徑，成為電影院外，另一觀賞電影的去處，並掀起一股電影欣賞、電影藝術研究的風潮。在全盛時期估計全台灣各地都有 MTV 的蹤影，並迅速滲入台灣各地，最盛時全省約有八九百家 MTV，僅在台北一地便有 300 家存在。MTV 視聽中心已然成為一種新興且普遍的社會娛樂形式，所出租的節目以各類電影翻拷為主，年營業額可能高達 50 億。也嚴重排擠了戲院映演業與片商的利益。

MTV 業者以 A 拷錄影帶作為播放媒介，並遊走於法律邊緣，公權力對於 MTV 業者歸屬於「錄影帶出租業」或「錄影帶放映業」搖擺不定，對於 MTV 的經營無法可管，⁴⁶而同時戲院業者也對 MTV 業者進行反撲，要求政府進行反盜版活動。⁴⁷，兩造在利益糾葛下互相角力。而同時 MTV 仍於台灣各地大為興盛，席捲島內娛樂市場。政府當局於無法可管的情況下，僅能許以緩衝期促其改善。情況直至 1988 年美台雙方對智慧財產權談判時，美方強烈要求將 MTV 視聽中心經營形式視為「公開放映」並受著作權保護。⁴⁸在美方強大壓力下，為避免美國政府的「綜合貿易法特別三〇一條款」報復，立法院於 1990 年 1 月三讀通過「著作權法部分條文」修正案，針對引起爭議的「公開上映權」及「任何未經著作權人同意而使用或重製的侵權行為」等議題作出明確的界定和限制，以確定 MTV 確實屬於公開放映場所，並避免 MTV 業者再以「收費係針對飲料，非針對播放錄影帶」為藉口規避罰責。緊接著 1992 年 5 月通過「著作權法」修正草案，對擅自公開播送、公開上映、出租者，以「常業犯」處之。⁴⁹此後 MTV 視聽中心生存條件嚴苛，需向美商繳納高額授權金以獲得電影授權方不觸法，⁵⁰而在公部門強力取締下，未受授權的 MTV 僅能播映國、港片，業績一落千丈。在經營成本大幅提高後，眾多業者不堪負荷退出市場。⁵¹曾經橫掃全台的 MTV

⁴⁶ 業界辯稱 MTV 視聽、中心的經營形式，以包廂內個人欣賞為主，並無「公開」放映，因此不違背原著作權法案錄影帶不得公開放映的規定。據此，除非播放之影帶為非法盜拷，否則沒有取締的理由。（盧非易，1998:274）

⁴⁷ 1987 年，以戲院業為首的電影業代表陳文森、陳涓成等十餘人至新聞局表達嚴重抗議；1988 年，各地片商、戲院工會也自組「反盜會」展開與 MTV 業的對抗行動。

⁴⁸ 美國八大電影公司認為國內的 MTV 業者未經同意播放其錄影帶營利，嚴重侵害其著作權，而 MTV 視聽中心對電影業界的影響，主要集中在西片市場。據研究（潘嘉慶、王石蕃，1989:47-50）指出，MTV 視聽中心的消費者絕大部分以看西洋片為主（佔百分之八十七點三），國片（含台、港片）次之（僅百分之十點三）。

⁴⁹ 國家電影資料館，2005:1032

⁵⁰ 美商八大公司要求 MTV 業者須視包廂數目，給予每個包廂每月五千元的播映費用，且並不包括簽定放映的版權費用，還要「追溯既往」，一家店如要繼續經營，少說得先拿出上百萬元，才夠資格和八大公司談判。（台灣 MTV 文化 面臨存亡關頭 1992-05-30/聯合報/14 版/綜合新聞）

⁵¹ 新聞局曾居間協調，建議依照美商八大對觀光飯店收取的「客房影片播映費」打折後，作為

版圖迅速土崩瓦解。至今日僅存在少數 MTV 持續經營，整體市場幾乎消失。

MTV 的存在如同商業電影院，仍以營利為目的。但其最大的特殊處在於其影片的多樣性與觀眾選片的自主性。在部分 MTV 的戮力經營下，收集了廣度及深度都極為豐富的電影收藏，如最具特色的當屬「太陽系 MTV」，創辦人吳文中（轉引自黃琴雅，2001）提及當初的構想就是要成立一個縱與橫連鎖的電影圖書館。太陽系在影片推荐上作長期有系統的分類介紹，並採購電腦供顧客查詢，提供中英對照的說明，還出版通訊服務客戶，另外在碟片的數量也是其他 MTV 望塵莫及，其盛況如可樂王（2002）所述：「當時信義路上有一家太陽系 MTV，全世界最正片的片子都在這裡，放的是那種像唱片一樣大的 LD，並以導演的名字標示與分門別類。」；其他如「影廬」、「書香門第」等地，也經常放映具有主題性或專輯性的電影，並舉辦不定期文藝講座；對於小眾影迷來說，這些在一般戲院根本不會上映的冷門電影，無論是對年輕影迷來說「身不逢時」的經典老片或國外名導的系列作品，都可以在 MTV 裡找到。

而選片的自主權，也使觀眾擺脫僅能坐等戲院播放喜愛的片子的無奈。若對電影藝術有興趣者，儘可至 MTV 選片收看，加上價格便宜，對於觀賞藝術電影的主力——學生族群而言更是利多，也成為當時另類的文化藝文中心，吸引眾多文化人的前往，更是眾多觀眾藝術電影的啟蒙地，⁵²甚至成為贊助推廣電影文化發展的推手。⁵³MTV 的存在意義如盧非易所述：「從觀眾的立場來看，MTV 視聽中心提供的多樣選擇，實是難得突破片商宰制的一次機會。」。於此段 MTV 風行的時間點上，台灣的影迷竟然能夠以極為廉價的方式，獲得來自世界各國不論雅俗、從經典藝術到純粹娛樂等，如此多樣的影片選擇。MTV 可說提供了一個從一般觀眾到重度影迷都能獲得滿足的所在，實為台灣電影史上相當重要的一環。而在 MTV 迅速消失後，台灣的觀影環境再也再無如此規模與普及方便的非主流映演空間，也失去其重要的選片自主性，僅能坐視片商宰制整體映演市場。

MTV 應給付的「包廂權利金」。不過很多業者決定認賠退出 MTV 業。主因在於：「過去的生存空間，主要在我們比電影院便宜，以後不可能了。」（新著作權法實施，第四台、MTV、CD、LD、KTV「共慘」 1992-06-29/聯合報/06 版/社會觀察·學者論壇）

⁵²郝譽翔（2007）：「我的電影品味的養成，最早竟是在太陽系 MTV，而不是電影圖書館、或是影展之類的場所。……去太陽系看電影，幾乎是在我求學生涯中最奢侈的享受。我喜歡站在店內的架前，把每一張影碟抽出來，一一讀上面的介紹，而那也是我最早電影知識的來源。」

⁵³太陽系會員眾多，收益頗豐而出資支持《影響》雜誌於 1989 年 11 月嶄新出刊，廣受青年歡迎。對九〇年代的電影資訊傳播，產生絕對性的推廣作用。《影響》也是當時許多文藝青年的最愛，它有系統地介紹世界各國的影展到台灣來，還深入剖析著名導演或演員的特質，為研究電影之學者依舊需要參考的重要資料。（盧非易，1998:373）

四、視聽圖書館、影像博物（圖書）館

台灣對影視文化的重視與教育呈現長期的空白，文化部門對於文字價值的重視一直高於影像文化。公部門對於影像文化培育與提升缺乏重視，對於電影藝術的資源挹注短缺，過往台灣雖擁有數目龐大的電影產業與廣大的觀影人口，但相對於產業的興盛，對於電影文化的培植卻長期缺乏壤土，相對於各縣市林立的圖書館與文化中心，卻不見親近影像文化的資源管道。在影視資源的提供與推廣上，民間的力量反而先於公部門，在 1970 年代，台灣開始出現以視聽文化為主題的專門文化機構館，成為獨立於商業映演環節之外的非主流映演機構的先聲。

1. 視聽圖書館

台灣最早出現的視聽圖書館為 1975 年成立的「洪健全視聽圖書館」。1975 年，由「國際牌」創始人洪健全家族所成立的洪健全教育文化基金會，接收旗下國際電化商品公司捐贈的原版唱片及視聽器材，於台北市南京東路設立「洪健全視聽圖書館」。當時堪稱國內第一座結合「視與聽」的圖書館，從音樂欣賞、推廣、教育到出版等全面觀照。宗旨為：「1. 傳播知識與推廣社會文化。 2. 提高音樂水準、改善音樂環境。 3. 利用視聽與影像，提倡活的教育、引進新知識、傳播新經驗，以培養多方面的閱讀興趣。 4. 開放兒童心靈，啟發兒童領悟力。 5. 創造融洽的人生與和諧的社會。」（朱世弘，1987:37）

在資訊封閉而不發達的年代，「洪健全視聽圖書館」就提供各類的原版黑膠、世界各國的音樂雜誌，免費供民眾享用，並具備三間錄影欣賞室，雖然其主要以音樂館藏作為主力，但仍具備電影放映廳以及影視錄影帶館藏提供民眾欣賞，1979 年更於高雄成立「洪健全視聽圖書館高雄分館」。

1979 年，聲寶文教基金會也成立「聲寶電器公司文教基金會附設視聽教育圖書館」，以「配合視聽器材之發展，推動學校之電化教育及社會之視聽教育，以提高大眾之文化生活水準」為宗旨（朱世弘，1987:40）。推廣視聽教育為主要工作內容。1979 年成立至 1989 年 5 月止計有會員一萬餘人，其具有 35 台的錄影機放影設備，館藏錄影帶 3000 餘捲，以及電影欣賞室一座，並每日放映電影佳片，會員甚至可收到每日電影放映節目表，在電影放映上相當專門。1977 年，新力文教基金會成立「新力視聽圖書館」，宗旨為「提倡正當娛樂，改善社會風氣」（朱世弘，1987:41），以錄影帶放映為主，以保存眾多優良電視節目帶貢獻最大，影帶收集極為豐富，總數達萬餘捲，共有 9 台個人放影設備與一影帶欣賞室。華視視聽中心於 1984 年成立，以「弘揚中華文化、增廣知識領域，提升生活品質，以擴大華視文化事業服務為目的」（朱世弘，1987:42），提供

視聽資料供研究使用，收藏影帶數千捲，並定期更新，除個人單機放影設備外，也具備視聽室供團體使用。

70 年代末至 80 年代中，眾多的視聽圖書館的成立，雖然未針對以提升電影文化為宗旨，但仍是商業影視環境下的一絲生機，提供了眾多在商業映演環境下無法獲得播放機會的影視資源與觀眾接觸的園地。民間私立視聽圖書館的出現，打破影視文本長期於商業部門與公部門之下的壟斷，帶給一般民眾平易接觸各種影像資源的管道。但這些私立公共圖書館受限於館舍老舊，並缺乏專業人員管理，以及圖書目錄缺漏不全，多半後繼無力（宋建成，1990）。1990 年後幾乎都已閉館收場。且端看其宗旨，多以綜合性的推廣教育、文化或提供正當娛樂為主，並未針對電影藝術或電影文化作推廣，僅是廣泛籠統的以影像或聲音作為教育的媒介，僅能稱為透過影像來遂行其他教育、文化目的的機構。與電影資料館和後來的電影主題館的立館目的與功能訴求在出發點上有相當的不同。且以上機構幾乎全位於台北市，可見南北影視資源的不平衡。但在各類電影資源的提供上，確實打開了一個讓一般大眾平易接觸電影藝術的管道。

2. 影像博物（圖書）館

（1）國家電影資料館

電影資料館成立於 1978 年，成為台灣第一個保存、推廣、研究電影藝術文化的專門機構。成立緣由因鑑於國片流失日趨嚴重，電影資料乏人蒐集整理，行政院新聞局與民間共同集資成立中華民國電影事業發展基金會並附設電影圖書館。成立初始，主要任務為引介國外經典名片和推廣電影美學，曾於「台北金馬國際影展」草創期間負責辦理數屆觀摩展，獲得影迷的熱烈的迴響，也奠定了金馬影展在國內影迷心目中無可取代的崇高地位。

1989 年，擴充規模與設備後，為彰顯電影圖書館保存電影文化資產之功能，易名為電影資料館，並設有一可供 41 人的電影放映室，與供會員閱覽書報資料的閱覽室、書庫、片庫。1992 年 8 月，因電影基金會財力有限，行政院新聞局亦認為，為使保護電影文化資產之工作能夠落實，其經費預算宜由政府編列，將電影資料館定位為「由政府編列預算，受政府督導運作」之財團法人，並申請加入「國際電影資料館聯盟」。電影資料館除提供電影書本、期刊、剪報資料供研究查詢外，也出版逾百期〈電影欣賞〉雙月刊、40 餘本〈電影年鑑〉、50 餘種電影叢書，並舉辦 280 餘種各類型影展。其宗旨為：「1. 維護及保存我國電影文化資產。 2. 倡導電影學術研究風氣，提升國人對電影之認知。 3. 提供資訊服務，協助我國電影事業之發展。」，為台灣第一個以保存電影文化資產與推廣電影文

化的文化機構。(電影資料館網站)⁵⁴

然而電影資料館因空間、經費、人力有限，一直以來無法真正做出與法、義、英電影圖書館一樣的格局，即使是與新近的香港、北京的電影資料館相比，無論在館舍空間與組織員額上，都難以比肩。但時至今日，電影資料館仍是台灣最重要的電影典藏與研究機構，對於想從事電影研究的學者、研究工作者，電影資料館所保存之豐富資料仍是不可取代的，也是國外電影文化機構與相關學術單位的來台外賓想瞭解台灣電影的不二去處，而無論在館藏豐富度、館員專業程度與館務成效上，都累積了台灣其他影像場館尚未能追迄的高度。電影資料館為當前全台灣唯一有能力大規模有系統的整理、蒐集、保存、修復台灣電影的機構。典藏任務實屬電影資料館最主要的功能，並擁有全台首屈一指的片庫與保存設備，以及保存、修復電影膠捲的技術人力與能力，於各類電影研究工作的深入程度，也位於台灣各影像主題場館中的領導地位。

(2) 新竹影像博物館

新竹影博館前身為新竹市「國民戲院」，為日據時代的「新竹市營有樂館」，落成於 1933 年 11 月 1 日，為台灣第一座擁有冷氣設備的現代化劇場。戰後改名「國民戲院」重新開幕，屬新竹市公有，經理亦由市政府派任，平時除播放電影外，也舉辦音樂會及其他活動，是早年新竹市民主要的藝文活動場所。電影業極盛時期，國民戲院是新竹市的第二大電影院。後由於電影市場不景氣，於 1991 年歇業，長期棄置未另外使用。

後因新竹市立文化中心於 1996 年以該戲院為主題，規劃一系列文藝季活動後，國民戲院的存在又回到新竹市民的目光中。根據當時主辦單位所進行的一項民意調查顯示，有 99% 受訪民眾贊成保留國民戲院重新開張，新竹市政府在古蹟保存的前提下，與文建會合作重新將國民戲院整建為現代化影像博物館，以作為國家電影資料館外另一個電影收藏、展示、播映的重鎮。也是台灣第一間地方影像主題公共博物館。新竹影博館由原本的國民戲院改建，保留整體放映廳主體，並於戲院後增建一三層樓的後館，內設有多功能視聽室、影像文物展示區，後館和電影迴廊等空間及主館一樓的「國民電影廳」作為固定的電影映演場所。該館的落成，不僅代表國內第一座地方性電影博物館的誕生，也為是古蹟活化再利用的良好範例。從 2000 年 6 月開始，每個月影博館固定放映三十部以上的影片，除週休二日（週一、週二），其餘每天放映一到三部電影，並舉辦「讀影會」與不定期的導演座談會等活動。影博館同時也是非主流影片的播映重鎮，播放片單

⁵⁴行政院經建會於八十三年九月二十一日第七五四次委員會議同意興建之國家電影文化中心(主要功能為: 1.維護保存電影文化資產 2.辦理電影相關推廣活動 3.培育優秀電影專業人才 4.倡導電影學術研究風氣 5.提升電影科學技術水準 6.促進國際電影文化交流)未來電影資料館於電影文化中心成立後，也將併入其中。

從「金馬影展」、「女性影展」、「民族誌影展」、「紀錄片影展」到「烏山頭影展」積極引進其他影片。作為台灣第一間專門主題之影像博物館，意義重大，新竹影博館也是本研究所採為個案研究之對象。

(3) 高雄電影圖書館

高雄電影圖書館前身為市立實驗國劇團排練場，於國樂團遷出後長期廢置不用。2001 年高雄市政府舉辦「第一屆高雄電影節」，並同時籌設高雄電影圖書館，於 2002 年 11 月落成，以「天天有電影·月月有主題」為號召，辦理各項電影藝文活動，是南台灣第一座政府出資籌建的電影文化專館，於開館前曾高調對高雄市民招募圖書館志工，更打出「志工治館」的口號。從 2002 年底成立至今參觀人數已達二百萬。

高雄影圖館為南部第一個電影文化藝術專館，館舍有三層樓空間，分別有電影文化展示區、電影圖書、期刊及個人影像觀賞區以及可容納 125 人座位的大型放映廳和 15 人座的小型放映室與典藏資料室。電影圖書館除固定提供靜態主題展覽，除每日皆有策劃電影迷霧播放，另不定期舉辦專題影展；大型活動以每年定期主辦「高雄電影節」為主。高雄於各類非主流電影的放映機會，原本就比台北市要少，許多非主流影片因顧慮市場取向與行銷成本考量，都只在台北市小幅上映，在高雄則連上片的機會都無，電影圖書館作為高雄唯一長期提供此類影片放映機會空間，也稍微彌補商業院線全由好萊塢片佔據的遺憾，也提供「消弭南北電影文化差距」的功能

影圖館除電影本身的播映展演活動外，館內收集的電影專書與電影文物也是其重要館藏，作為少數以電影為主題的文化機構，其文物及書籍資料館藏也提供南部電影研究者另一個方便的去處。影圖館除了本身館內之服務提供外，其業務範圍之廣也與其他影像場館差異甚大。除了舉辦高雄電影節此類大型城市影展外，在提振電影產業上，影圖館也扮演重要角色，自 2007 年起配合新聞處承辦「高雄城市映象影片拍攝」專案，直接於經費補助製片團隊，並提供拍攝工作進行之各項協助。扮演電影製片推手。自電影的上游製片環節至下游的映演環節，皆為其執掌範圍。

(4) 沙鹿鎮深波圖書館

台中沙鹿鎮深波圖書館於 1998 年舉辦「電影油罐車——電影賞析研習會」後，便開始以電影作為館藏特色，逐步蒐集電影圖書及開設各項電影課程。2004 年 12 月並透過文建會「地方文化館」計畫，成立電影藝術館。館內具備 80 人座位的放映廳，擁有與戲院同級的 35 釐米放映機，週二到週五每天放映一場電影、

週六、日則各放映兩場，也是台中縣的電影藝術中心，除放映活動外，也開辦製作紀錄片的研習營，培養地方影像紀錄的人材。

(5) 台灣影像部落閣

台灣影像部落閣是 2005 由新聞局於台中市成立的另一電影中心，其創立宗旨為：

「鑑於於中部地區長期缺乏完整介紹台灣風俗民情、庶民文化及自然生態的影像視聽資料場所，於 94 年 6 月 3 日正式設立「台灣影像部落閣」；爰引網際網路「BLOG」(部落閣)之精神，提供一處能讓中部地區青年學子及民眾觀賞紀錄影片與閱讀的場所，真實呈現台灣本土的文化價值，提升台灣本土文化素養及觀影水準。」(台灣影像部落閣網站，2010)

其特點是由新聞局地方新聞處直接經營，其創立考量為台北、高雄皆有電影資料館與電影圖書館的存在，而中部地區長期缺乏完整的影像、視聽資料館，除了希望提供能讓中部地區民眾觀賞紀錄影片與閱讀的場所，也為一有系統蒐集「台灣影像」視聽資料的重要文化場館。館藏除電影相關書籍 3000 多冊外及影片 DVD 也有近 1500 片的數量，並以紀錄片作為收藏主力。提供來館民眾於館內收看。除每週六天(週日休館)皆有放映影片活動外，也提供圖書借閱，並不定期舉辦電影相關活動(如導演、演員座談)。場館空間共有兩樓，一樓為視聽室與圖書閱覽室，二樓為 45 人的團體放映室，但僅具備 DVD 投影設備，並無專業 35 釐米電影膠捲放映機。

3.小結

國家電影資料館作為最早的電影研究專館，其館藏之豐富也為其他場館所望其向背，但是其空間與館舍設備也是各館中最老舊狹小的，甚至缺乏大型映演場地(目前僅有一 41 人電影教室)，舉辦影展活動多必須向外租借場地，且服務與活動多僅止於台北一地，難以觸及台灣其他地區，對於推廣電影藝術不易突破空間的距離。且電影資料館在服務對象的設定上，多以電影從業人員、研究人員等專業人士為主，也是五個電影主題場館中唯一設有會員制的場館。在名製片人徐立功任職館長期間，於會員之設定更有甲種、乙種會員之區分，其中甲種會員僅有專業電影人員、電影科系師生能夠申請，一般民眾只能申請乙種會員，不同會員所能使用的資源也不同。且高達 1800 元的年費，對於大部分的民眾而言並不算便宜，相較於其他場館皆多為免費開放，其對於一般民眾的親近度也大打折扣，也讓電影資料館與一般民眾間有相當的距離。然而台灣各地電影主題場館的成立，則部分填補了電影資料館服務範圍的空缺。

第四節 綜論

電影從初生之際，便帶有資本主義的商業氣息。自 1895 年 12 月 28 日，法國的盧米埃兄弟在巴黎大咖啡（Grand Cafe）地下室首次公開放映他們的十部影片，同時並向顧客收取一法朗的酬勞，於此之後電影便帶有交易的因子存在（廖金鳳，2004）。而在所有的創作中，電影因為資金與製作規模的龐大，也最受市場買賣的影響。電影具備濃厚的商品性質，其產製目的往往也僅於追求在票房上的高度回收。然而台灣電影映演環境過往長期為商業電影所籠罩，台灣觀眾對於電影的取得多來自於電影片商的選擇。在自由市場的競爭與商業利潤的競逐下，能夠出現在一般影片通路的電影，幾乎為商業電影所佔據。商業電影院作為電影產業中的一環，也是最大部分的電影產製後與觀眾接觸的第一線管道。一般民眾多為透過商業電影院的放映、引介來學習、接受電影的形式與存在。商業電影院成為我們電影教育的啟蒙導師，也是多數人唯一的電影觀影來源。

然而商業電影院通路其作為一個娛樂場所，營利本來即為其設置目的，戲院對放映片單的選擇，自然需服膺在能夠賺取高額票房收益的前提下，其他的文化、教育因素並非是戲院選擇上映與否的考量。在現實環境下，台灣的戲院播映的電影幾乎皆為好萊塢的商業大片，每年外片發行的數量約在 310 部左右⁵⁵。佔據全年電影發行總數的 83.6%。在票房上更達到 95.6%，如此高的佔有率，可以說台灣極大多數的觀眾對於電影的認知，幾乎即等於好萊塢商業電影的範疇。總結來說，這樣的結果即為商業映演體制下，以追求營利為目的所導致的觀影環境。

然而台灣非主流映演的管道近年來已更為通暢，相較於過去的封閉，現今管道的多元使觀影環境進步許多，但其結構問題依然嚴重。在自由市場競爭下，非主流映演空間的困境在於除少數公部門所主持的機構外，幾乎都需要面對商業競爭與市場壓力自負盈虧，而在非主流電影市場仍屬小眾，整體台灣電影文化素養未曾出現跳躍式的提升下，欣賞非主流電影的人口數仍難以支撐整個映演市場。幾乎所有非主流映演空間都面臨龐大的經濟壓力，眾多著名藝術電影院都曾轉入歇業或開開停停，經營情況飄搖不定。甚至台灣最大的金馬影展也曾出現金馬影展告急的新聞，必須四處募尋資金方才能舉辦。從整體來看，台灣非主流映演空間在經營上仍處於相當不穩定的狀態，雖然長期以來，台灣已培養一批欣賞非主流電影的小眾影迷，但台灣整體觀影人口仍然以商業電影作為主要選擇，在台灣的電影專業教育不足與電影通識教育更是缺乏的情況下，對電影藝術相對陌生的國內民眾，實難以興起選擇好萊塢電影以外的電影類型的意願。⁵⁶

⁵⁵ 依照新聞局「台北市首輪院線映演部數表」，外片在台映演部數：2005 年 284 部、2006 年 269 部、2007 年 354 部、2008 年 343 部、2009 年 311 部。

⁵⁶ 民國八十八年法國國家電影中心主任馬克·特希耶至電影資料館演說法國的電影政策時，疑惑

若以提升台灣整體電影文化水準為目標，並扭轉台灣電影市場完全被好萊塢電影霸佔的結構，僅靠民間力量（如少量且僅分佈於台北的藝術電影院、影展）的推廣是遠不足夠的。除了整體國家教育政策下的電影基礎通識教育外，作為輔助學校教育的不足，能夠親近、接觸電影藝術的文化空間則是最為實際的管道，也是影像類主題場館的存在意義。各影像主題場館的非營利性質，也使其能夠擺脫商業利潤追求的限制，在策展電影的選擇上，能夠以藝術與文化作為選擇標竿，提供多元的觀影視野，讓專業影迷與一般大眾都能在其中獲得其所愛好的影視資源。

地方公營影像主題館的出現，也象徵地方政府開始將電影從娛樂角色提升至文化範疇的意義。電影也擺脫過去私立視聽圖書館時代的角色，已然成為一種的獨立藝術形式，與美術館相同，具有成立專門的機構來進行典藏、研究、展示、教育的任務。而總結其館務宗旨與存在意義，可分為：

- 1.推廣電影藝術教育
- 2.保存地方電影文化資產
- 3.培育地方電影人才
- 4.提供電影研究資源
- 5.擴展非主流電影通路
- 6.平衡電影資源長期僅重台北之現象
- 7.古蹟再利用
- 8.電影成為獨立展示之藝術類型

相較於其他的非主流映演管道，與影展和藝術電影院相比，影像博物館類型場館，除定期策劃播映各類專題電影外，在推廣教育活動上更有培育民眾學習影視產製課程，甚至提供影視產業之協助，直接補助專業電影拍攝。同時也是各類獨立製片者與影展單位的影像發表映演空間，其推廣、教育電影藝術文化的目的更為突出。公部門力量與資源的挹注也使影像類主題場館能擺脫商業箝制，場館的經營能真正以提升電影文化為使命，不需以獲利與否為考量。上述之功能也是其他非主流映演機構無法替代影像類主題場館的價值所在。

地提問何以侯孝賢的《海上花》在台灣的觀眾反不及巴黎觀眾的十分之一。依照各國慣例，國片的最大支持者是國內民眾，但《海上花》在國內不受歡迎，在法國尤其是巴黎卻大受歡迎，究其原因應是我國民眾欣賞藝術的素養不如法國，再進根究底則是我國沒有完備的藝術教育。（文建會，2002:3）

第三章 研究方法

本研究主要分析台灣非營利映演機構整體之經營策略與現況分析，透過各類歷史及傳播材料的閱讀、以及和相關場館從業人員與相關人士的深度訪談及實地訪查和個案研究，期盼能夠獲得對於台灣非營利映演機構當前經營之面向之未來發展展望。

一般而論，研究方法概分為質化研究與量化研究。量化研究根據實驗法，研究焦點關注於測試變項間的互相因果關係，檢視其研究中的變項，主要尋求統計學的機率與檢定方式，將所觀察之目標加以量化分析。而質化研究則以深入研究目標之中，追根究底其現象之變化。並依據研究者所實地觀測之觀點創造理論，其質化研究鼓勵研究者與研究對象間所產生的雙向互動，期盼在兩者的互動之間能夠更透徹明晰其發展情形。質化研究與量化研究之間存在互補性，是為不同的目的、方式和主題的社會研究。故在問題的研究上，如是以傾向尋找事件深度及開放式的反應，而不僅是對或錯的答案，多為質化研究。對於「質的研究」的定義，其實相當困難的，因為質化研究在西方社會科學界有其複雜演變歷史，使得不同歷史時空下所談及的質化研究具有不同的意義。但大致而言，質的研究只是一種相對於量化的研究的歸類，而目前仍在學界快速的發展中。(胡幼慧，1996；轉引自唐慧音，2001)

本研究並行採用質化研究中的多種研究方式，將於本章第一節中先論及文獻分析法；第二節為深度訪談法；第三節為個案研究法。

第一節 文獻分析法

文獻分析法為經過「文獻分析」來進行研究的方法。其特點在於「以系統而客觀的界定、評鑑，並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論。其主要目的在於了解過去、洞察現在，預測將來」(葉至誠、葉立誠，1999)，在難以實驗的情境下，文獻分析法可針對歷史問題進行解釋，其原因在於：(葉至誠、葉立誠，1999)

一、對所研究的事件可以跨越時間的限制

因為文獻可做為歷史知識的載體，記錄過去一切社會事實，可穿越時間與空間的限制，打破國界與歷史的藩籬。

二、可超越個人所受到的侷限

文獻資料是利用過去的紀錄與遺蹟屬於間接而非直接的觀察，這是因為個人無法即時的親身參與。

三、可避免調查者與被調查者互動的影響

文獻分析可避免外在主觀的干擾與影響，有害於客觀與全面瞭解社會的事實。

由以上所述可以看出，透過文獻分析法對初級、次級、官方或非官方資料的蒐集，能夠觀察與時俱進的情況。本研究藉由歷史性資料的累積，如「報紙」、「出版書籍」、「期刊」、「雜誌」、「論文」、「網站」和「政府文獻資料」等，探究整個個案發展之過程與結果，期盼可以獲得對於研究個案之完整的歷史發展。



第二節 深度訪談法

深度訪談為「質化研究」之研究法典範，藉此可以對現象、事件、過程、組織等有深入的瞭解和掌控。⁵⁷相對於相關文件往往缺少了事件始末的來龍去脈，因此本研究同時藉由訪談來補足事件與組織之全貌，以瞭解研究對象過去及目前所處理及經歷的事件。在深度訪談上，由於訪談對象之記憶可能有所缺漏或立場不同；為此，依據訪談資料，研究者在求證於文獻資料上的補足，以此兩種方式相輔相成進行本研究之分析。

在研究的準備過程中，研究者先蒐集本研究相關之文獻資料，從中尋求與研究對象相關之資訊，瞭解新竹影博館與高雄影圖館之創立緣起與現有經營概況，藉此獲得兩場館之組織概況、活動運作與經營環境等基本資料。再針對與館方負責人、專任職員進行深度訪談。在訪談的同時，也查證、歸納建立論文文獻資料與訪談訊息。

研究所進行深度訪談的對象主要針對「研究個案場館人員」與「相關場館從業人員」兩類進行個別訪談。在「研究個案場館人員」部分，希望能與緊扣本研究個案相關人員進行採訪，並選擇可以確實回答本研究問題者為深訪對象，於此類之訪談人員選擇上，新竹影博館部分，以新竹影博館現任編審陳怡君為訪談對象，因新竹影博館目前並無設置館長一職，主要之館內活動安排策劃均由編審負責，陳怡君編審為新竹影博館最資深人員之一，且為館內唯一具備電影專業學識之專職人員，同時也是館內電影策展與教育推廣活動業務負責人，對於新竹影博館於各類館務之運作均有相當之經驗與瞭解，因此本研究於新竹影博館方面，以陳怡君編審為訪談對象；高雄影圖館部分本研究以高雄影圖館現任館長劉秀英及現任活動組組長毛麗嵐為訪談對象，劉秀英館長為館內決策負責人，高雄影圖館整體館務包含館舍經營與策展活動規劃均由其監督指示，可說為高雄影圖館之整體運作最主要的決策者。活動組組長則為高雄影圖館各類電影策展活動之主要負責人，以及各項大型影展業務的館方承辦人，其作為各項影展活動之直接負責人，對於各活動之流程與規劃型態最為瞭解，也是高雄影圖館於整體外部活動表現之主要形塑者。

在「相關場館從業人員」方面，研究者選擇以其他相關場館從業人員進行訪談，獲得與本研究個案比較與參考之對象，主要訪談對象為國立電影資料館現任館長李天礪，除瞭解國立電影資料館之營運狀態以進行與新竹、高雄兩館比較外李天礪館長同時也為新竹影博館與高雄影圖館籌設階段之規劃人員之一，透過訪談期盼可瞭解其場館設置與規劃之緣由。在瞭解博物館功能之運作上，本研究以

⁵⁷ Merriam, 1988 : 5

高雄國立科學工藝博物館蒐研組黃俊夫主任與前任國立歷史博物館展覽組會場組長及策展人蘇佩萱教授為訪談對象，透過與博物館典藏、研究、策展之專業人員之訪談，瞭解博物館之典藏、研究、展示之功能發揮與運作之程序，並以其之經驗檢視新竹影博館與高雄影圖館於博物館四大基本功能之運作情況。為避免訪談內容仍有缺憾之處，因此本研究也將間接引用其他已出版的相關訪問記錄，以彌補其不足之處。

在確定訪談對象後，研究者會先以電子郵件或電話與訪談者約定時間，並附上訪談大綱，讓訪談者先行過目或詢問，每個訪談過程將進行完整錄音，約歷時一至二小時，事後研究者再將訪談內容逐一分析過濾，從訪談內容中整理出本文之研究問題。本研究的深度訪談對象資料詳見表 3-2-1：

類別	訪問對象	所屬單位與職位
研究個案場館人員	劉秀英(一)	高雄電影圖書館館長
	毛麗嵐(二)	高雄電影圖書館 活動組組長
	陳怡君(三)	新竹影像博物館編審
相關場館從業人員	李天礮(四)	國家電影資料館館長 新竹影博館設置規劃 小組協同主持人
	蘇佩萱(五)	銘傳大學設計創作研究所 專任助理教授 前任國立歷史博物館 展覽組會場組長·策展人
	黃俊夫(六)	國立科學工藝博物館 蒐藏研究組主任

深度訪談方式共分為兩個階段，在初步階段以「順結構的發問」方式，訪問主要研究問題，由受訪者依循問題自由回答，在經由其所回答的資訊，意圖尋找研究中可能疏漏的問題意識，以充分補充本研究之內涵。第二階段，以研究者的架構為訪談核心，依據問題意識之各類細項，由反面進行問題之探索（如場館之宣傳策略，各項活動之經費與資源來源等詳細問題）藉由「順結構」與「逆結構」的深度訪談對象內容，建立本研究之背景。

第三節 個案研究法

個案研究為針對一個單獨的個人、團體或社會所進行的個殊式檢視。其主要目的雖然在於描述，但也可以試著提出解釋（Earl Babbie，李美華等譯，1998）。採取個案研究法的理由為針對社會中變遷所呈現的特殊現象，加以深入瞭解並探索其問題所在。個案研究中除適合處理尚在探索階段的問題外，亦可在自然的環境下從事現象的研究，使用多種資料收集方式，對收集的現象可以是一個或多個實體，並且是沒有變數的操控或實驗設計的控制（張紹勳，2000）。其研究特性包括：

- 一、就問題而言，研究的對象是複雜的，並包含了許多互動的變數，因此觀察的制度必須是整體。
- 二、自資料來源而言，從行動者的角度觀察研究的現象，而不是經過控制或設計過的工具。
- 三、個案研究法所產生的理論，主要來自資料的歸納，研究的發現是將具有次雜關係的變數綜合。

個案研究法的對象，可以是人、團體、事件或機構等。Eiserhardt（1989；轉引鄭智偉：2003），則提出個案研究法能夠包含一個或多個個案，分析層次也不限於一個。資料收集方法包括檔案記錄、訪談、問卷調查或實地觀察。回收的資料可能有質化（例如訪談對話），也可能有量化（各類數據）。個案研究的目的則在於描述現況、檢驗理論和建構理論。而個案研究法並無一定標準的作業程序，大致來說有五個步驟：設計、實驗性研究、資料蒐集、分析資料與撰寫報告（Wimmer & Dominick，1995）。

在個案研究流程中，個案研究主要的資料來源包括：文獻、訪問、參與觀察與實物。本研究採取的資料收集方法包含：

- 一、原始與次級資料收集：如相關出版物、報導及數據資料、企畫報告等等。
- 二、深度訪談：與館方專職人員與相關場館工作人員進行訪談，瞭解兩場館之機構使命、預期目標與經營策略等現況發展，以及博物館工作流程與內容。

除本研究之訪談對象所獲得之資料外，也將使用已出版的相關訪談記錄、相關報導或第三者觀點來補足其訪談不足之處。

第四章 新竹影博館與高雄影圖館之設立背景與功能定位

根據本文研究範圍，新竹影博館與高雄影圖館此兩館之成立時間順序為新竹影像博物館（2000.5.21）先、高雄影像圖書館（2002.11.3）後。此兩館為台灣成立最早之地方影像主題場館。此兩場館的設立，除了推廣電影藝術與文化，還有保存台灣電影文物、平衡南北影視資源差異的願景。在設立宗旨上，與研究、闡揚、推廣電影藝術文化有關，在定位上，則包含與電影藝術、文化一切相關之社教推動。以下研究者將依時間順序，分別從設館緣起、宗旨、功能定位來分析論述此兩場館成立之現像。

第一節 新竹影像博物館設館緣由與功能定位

壹、設館緣起

新竹影像博物館館舍前身為日治時期的「新竹市營有樂館」劇院，當時大部分的戲院為影劇混雜式的庶民娛樂場所，而殖民政府在考量將戲院重新塑造為一具備現代性的影劇場所的規劃下，為新竹市助役劉萬建所建議修建專屬映畫館，並由市役所增收戶稅來提供經費興建。有樂館於 1933 年 11 月 1 日開幕，開幕之後由於票價過高，經常虧損，甚至依賴隔鄰市營的「有樂館食堂」之營利挹注。⁵⁸當年以放映松竹、日活等公司出品的日片為主，採對號入座方式，且分設有專門吸菸區，觀眾主要為日本人及少數富有台灣商人，但爾也充作軍人交誼廳或軍人家族、遺族聚會、觀賞電影的場所。有樂館同時也是台灣首座現代式歐化劇場，並標榜有當時一流的放映機與冷氣機，設備新穎，也是全台首座具備冷氣設備的歐式劇場，並成為市民生活中重要的娛樂空間。

1945 年光復後，有樂館由新竹市政府接收，改名為「國民大戲院」持續開放經營。自台灣地方自治實行以來，從 1952 年 2 月 11 日至 1982 年 8 月 15 日，國民大戲院由新竹市公所所有，其經理由市長委派，係屬市營。本體除了放映電影本業外，也曾舉辦音樂會及入伍徵召等各項大型集會活動，為新竹地方重要集會場所，也是早年新竹市民主要的藝文空間，可以說是伴隨著新竹市民共同成長的歷史地點，影博館工作人員王台新提及，電影業的極盛時期，國民戲院是僅次於新竹戲院的第二大電影院。⁵⁹但經營狀況至 1980 年代後，因整體電影環境

⁵⁸ 葉龍彥，1996

⁵⁹ 郭玉敏，2004：67

不佳，面臨錄影帶、有線電視與 MTV 的競爭，戲院生意開始沒落，國民大戲院同時也受到衝擊，八大公司代理商不再給片，後多以排港片、國片為主，生意一落千丈，至新竹市升格省轄市後，年年虧損一百五十萬元以上，市府不堪赤字，1991 年 2 月 28 日後戲院暫停營業，國民大戲院本體成爲閒置空間。爾後國民戲院荒廢約五年時間，期間因對國民戲院之未來處置未定，以及其位置地段良好。甚至有民意代表提出應將其改建爲大樓或停車場的建議，但因國民戲院之產權爲新竹市與新竹縣政府共有，在協商不易下不了了之，也間接保存了國民戲院主體建築的存在。

至 1996 年，文建會的全國文藝季於新竹舉辦，新竹市政府於文藝季中假國民戲院舉辦「竹塹風城情波」活動。由當時新竹市文化中心主任洪惠冠邀集各界電影人士，假原「國民戲院」舉辦一系列的新竹電影相關活動「電影大國民」、「文化電影討論會」、「風城影話展」、「電影院巡禮」等，並獲得國家電影資料館協助以台語片拷貝放映台語老片，同時也邀請新竹在地電影耆老向民眾現身說法，獲得了廣大民眾的迴響與參與，同時也讓市民重新憶起對國民戲院的回憶，國民戲院也獲得前文建會副主委陳奇南與本地媒體之高度評價。爾後，新竹市政府更與文化界、電影界之學者專家舉辦「新竹市民休閒娛樂面像研討會」以及「國民戲院重新利用公聽會」，希望邀集專家學者共同集思廣益，電影如何做爲市民休閒文化的重心與「國民大戲院」如何重新利用與定位，使其成爲市民休閒文化的場所。在公聽會中，新竹市府公布了委託清華大學吳泉源教授向市民做的問卷調查結果，其中贊成戲院重新營業的比例高達 99%，而戲院重新營運之方向則以作爲電影博物館最高。

在保存古蹟與文化傳承的理念下，1999 年由新竹市文化中心推動「新竹市立影像博物館再生利用工程」，並由文建會補助，委託國家電影資料館黃建業館長進行「新竹市國民戲院設置影像博物館及再生利用計畫軟體規劃」，並交付新竹市文化中心積極推動該建設。計畫妥善保存國民戲院並使其再生利用設置爲一影像博物館。基本上以朝向影劇博物館發展，並保存新竹地方電影院之歷史及典藏與電影院相關之文物對有興趣的民眾作完整的展覽與示範。由此方向，新竹市政府於 1997 年向文建會提出影博館申請規劃建議書，並獲得文建會通過，兩階段撥款 3500 萬元及研究規劃經費 150 萬，作爲改建影像博物館之經費，1999 年新竹市府在歷經各界協調奔走下，新竹市影像博物館於 2000 年 5 月 21 日落成。其意義除新竹市民多了一個電影藝文活動空間外，更是台灣除國家電影資料館外，第二個以影像爲主題的博物館。

貳、設館宗旨與定位

一、設館宗旨

新竹影博館設立之初，動機源於 1996 年市政府舉辦的「竹塹風城情波」文藝季中，選定內灣戲院與國民戲院作為主題展示區，以展示過往台灣電影文化文物為主，後受報章雜誌與文建會的注意，撥款補助朝「影像博物館」為建築再利用之目標。而市政府則以「提供市民豐富休閒生活，並期待重新利用國民大戲院以帶動民眾對本土及多元文化的認識，並思考未來休閒生活的走向」為號召，當時的新竹市文化中心主任洪惠冠（1996：7 轉引自陳正勳，2003：8）指出希望藉此達成以下四個目標：

1. 對竹塹的戲劇沿革及電影史的演變與現況作有系統之搜集調查整理，以保存地方文化，讓民眾重溫昔日主要休閒生活方式。
2. 透過「國民戲院」展演空間的運用，讓民眾對此一歷史建築有更深入的瞭解，進而喚醒地方對歷史建築修繕保存的共識與利用的可能性。
3. 結合新竹市的電影業者，共同播放優良影片，以提升新竹市民的休閒生活品質。
4. 經由研討會，分析新竹市民休閒生活的現況，並共同思考未來休閒生活的走向。

在此一時期，對於影博館本身的機構使命其實不甚清晰，電影播映僅是國民戲院重新開張後其中一項服務，其主軸仍以對新竹地方戲劇藝術文化之保存與國民戲院本體建築之古蹟重新利用，以及滿足新竹市民之休閒娛樂需求為主，對於電影文化的推動與保存之使命相對並未如此凸顯。爾後在委託清華大學吳泉源教授的問卷調查中，市民贊成戲院重新營業的比例達 99%，而戲院重新營運之方向以改為電影博物館意向最高。因此新竹市政府於 1999 年委託當時國家電影資料館館長黃建業進行「新竹市國民戲院設置影像博物館及再生利用計畫軟體規劃」，黃建業館長（1999:1）在其規劃結案報告中以妥善保存國民戲院，將其再生利用成為一影像博物館為主要規劃目的，其包含主要三點：

1. 讓國民戲院成為一座以電影放映及史料展示為主、戲劇演出為輔的影像博物館。
2. 讓國民戲院成為國內一座較專業與完善的影像博物館。
3. 擴展國內保存電影文化的概念與推行相關電影活動。

這三大原則也成為影博館後續籌設的主要方向，也確立了新生的國民戲院以朝向專業影像博物館為未來主要服務面貌。2000年5月21日，市立新竹影博館成立，根據「新竹市政府組織自治條例」中，明文規定影博館的宗旨目標為「本館遵照中華民國教育宗旨及其實施方針與社會目標，以影像放映與史料展示為主、戲劇演出為輔，並舉辦各種社會教育事業，以提高教育文化水準」。⁶⁰而其中1999年12月發佈的「新竹市立影像博物館組織規程」中的第四條更詳細的將影博館的服務業務訂為：⁶¹

1. 影像博物館營運管理。
2. 影像資料蒐集典藏、研究、維護。
3. 影像推廣、展示、教育、人才培育等。

影博館之機構使命原本的考量僅是將閒置已久的國民戲院重新利用，將古蹟再生利用，以『將國民戲院重新塑造為一多用途的「市民藝術中心」』（黃建業，1999：1）為設計。使新竹地方多出一處藝術文化空間，主事者並未完全以影像作為場館的主軸。創館時蔡仁堅市長（黃念祖，2000）對於影博館的期待為「全國第一個結合主題電影欣賞、電影資料收藏與小型劇場等功能的博物館」。以及「博物館本身具有自給自足及吸引不同團體來使用的原則下，可兼做小型地方實驗劇團提供另類表演空間」。然而原本便是傳統獨棟大型戲院的影博館對於成立影像博物館的條件則相當優異，其本體便具備專門公共觀影空間，僅需重新添購播映設備便可播映電影，若考量影博館前身緣由，從日治時代的劇院「有樂館」，到光復後的「國民戲院」，再以歷史建築的活化利用為考量，轉型為今天的影博館更是符合其建築本身的歷史定位與意義，也是新竹市民過往娛樂活動之集體記憶的直接再現。經由專業的學者專家勘查規劃後，以及考量市民對於國民戲院的記憶與認知，市府才將原國民戲院以影像專業場館的方向重新設置規劃。然而從新竹影博館設置條文中所列之宗旨目標，又將館舍功能定位為以影像為主、戲劇為輔。顯示市府對於影博館的運用，期待能以多功能的方式，成為同時具備電影與戲劇演出功能的公共藝術中心。

此一期待對於場館的地用自然是以能物盡其用為其考量。由其館舍放映大廳硬體設施的規劃，也明白顯示其影劇一體展演空間的規劃企圖。⁶²影博館之館舍位置位於新竹市中正路，為新竹市區中心位置，對於一般市民來說，位置明顯且交通便利，如能充分利用其館舍空間，未嘗不是一件美事。然而對於以「影像」做為博物館名稱的新竹影博館，戲劇演出僅能作為場館之輔助性主題。戲劇與電影藝術兩者間之差異，若僅是因為地點優良、場館空間適當，便將影像與戲劇兩

⁶⁰ 轉引自陳正勳，2008：22

⁶¹ 新竹市立影像博物館，1999

⁶² 影博館之國民電影廳分為上下兩部，下部為可活動式電動座椅，可將其收起改做藝文活動之場所。

者混合為該場館的主軸。無疑造成角色上的混亂。再者，兩種藝術型態上差異甚大，對於其專業要求也不同。依照影博館之編制，對於是否能維持兩種藝術型態的專業策展，則是一大考驗，同時也減弱其作為「影像」博物館的獨特性。

二、功能定位

新竹影博館之機構功能定調為以影像為主題之典藏、研究與推廣教育為主，新竹影博館的功能定位依據創館時所制訂的「新竹影像博物館組織規程」，其中明文規定「新竹影像博物館」應辦理下列業務：

1. 影像博物館營運管理。
2. 影像資料蒐集典藏、研究、維護。
3. 影像推廣、展示、教育、人才培育等。

根據上述條文，已將影博館的功能由過往的戲院功能轉變成為「電影博物館」的走向，其中除了將影像定調為博物館的展覽主題外，也將針對博物館的四大功能（典藏、研究、展示、推廣）將其劃分為新竹影博館的業務範疇，更追加了對於影像人才的培育，但此項並未明確表示培養對象為電影產業人才或電影藝術人才。

而根據影博館第二任與現任編審陳怡君的認知，影博館的功能有以下四項：

1. 延續新竹庶民的歷史記憶。
2. 提供多元影視空間。
3. 透過影像與社區建立連結。
4. 提供台灣獨立製片映演舞台。

在延續新竹市民對於電影文化的歷史記憶上，由於「風城情波」相關追憶新竹電影歷史活動的成功，才有日後影博館的開展，然而「風城情波」活動對於挖掘新竹電影歷史，僅作了一個初步性的嘗試。影博館的設立則是接續建立新竹地方電影文化史的專職工作。對於新竹電影產業的沿革以及新竹影人之口述歷史之建立與整理，能有專職機構來從事此類地方文化記憶的累積與建構，並且提供空間重新向市民展示其城市的回憶。其功能意義除了召喚市民對於時代的集體記憶外，影像做為城市文明的記憶積累，保存與其相關的人、事、物，此項功能也是陳怡君編審認為影博館建館的基本責任；影博館作為一常態性播放電影之機構，在提供多元影視空間的理念上，其作為一公設場館，仍須滿足大眾對於影視娛樂的需求，但其節目策展本質上仍與商業電影院做區隔。在創造其區隔性上，顯現於其影片類型的多元，在區域上，除了以美國好萊塢為主的電影，也能呈現其他

國家的電影風貌。而在時間序列上，除了新電影之外，對於經典舊片的回顧，也是其播映的重點，也呼應於召喚庶民歷史記憶的功能。加上與各類影展活動的合作，對於各類主題的電影播映，也讓來館的觀眾有了多元的觀影選擇。⁶³；在影像與社區結合的定位上，新竹影博館除了作為影片的映演空間外，也透過影片產製的教學，讓民眾以影像做為自身的創作媒介，透過影片的拍攝讓在地民眾能夠以畫格訴說自身故事。同時能夠增進彼此的了解。並藉由影片主題的呈現，產生對公共事務的關注，將影當作為彼此溝通的橋樑，達到凝聚社區的向心力與產生一個公共平台的討論可能；在提供台灣獨立製片映演舞台的功能設定上，作為非主流小眾影片的窗口，提供商業映演空間外的另一條出路。使台灣新生代獨立製片的導演，不論是劇情片或是記錄片或者是實用電影、動畫，能有舞台發表其新作，除了推廣其美學概念，也獲得與觀眾直接接觸的機會。使影片製作者能夠獲得來自觀眾的刺激與反饋，釐清創作上的觀點。

在實際運作上，考量與其原訂之功能定位，則有相當的落差存在，新竹影像博物館的典藏、研究、展示及教育推廣四大博物館功能中，館內並無明確之館藏政策作為長期蒐集之指導方針，而受限於空間與經費，對於大型物件的收藏能力有限，也缺乏對膠捲影片的收藏條件。在典藏經費上甚至是逐年遞減，近兩年之經費已無編列典藏預算。在研究上也缺乏該方面之專業館內人員，目前則以與學者合作出版電影相關專書及參與研究案之方式進行。當前所推動的研究案為館藏的器物的研究和新竹在地庶民電影史的發展為主。新竹影博館首任館長林正文即明白表示，受限於空間、經費與編制，影博館所能著力的即為教育與推廣之工作，而典藏及研究等大規模工作應交由國家電影資料館來進行。而長期與影博館合作的電影學者游惠貞（陳正勳，2003：134）也提到：「以典藏的角度而言，它（影博館）缺乏有利的條件做為博物館。因為它的主體就是一個大的電影院；而研究的部份，因為典藏的因素就比較難從事相關的研究。」首任編審陳杏芬對於其典藏與研究功能也認為該館缺乏既定典藏政策，也無研究人員編制，在事務繁雜下，也難以專心從事研究工作，對於此兩項定位的成效存疑。第二任編審陳怡君則直接認為在缺乏專職相關職位與條件的情況下，對於典藏工作應該予以放棄。⁶⁴

展示與教育功能則是該館目前推動的主力，除每日的固定影片播放及靜態文物常設展示外，與各影展單位與文化機構已經建立起長期之合作默契，為各類影展固定排定巡迴放映的空間。在教育活動上，以每年固定舉辦的教育活動以親子動畫營以及紀錄片培力營為主，每年約 1 至 2 梯次，過往也舉辦過編劇班、讀影會、影評班等活動，相較於典藏與研究功能，其展示與教育屬性較為鮮明。

⁶³ 「金馬影展」、「女性影展」、「民族誌影展」、「紀錄片影展」、「風城影展」，還有台南藝術學院音像所的學生作品「烏山頭影展」，影博館的努力讓原先根本不可能入境新竹的重要影展，添加了風城據點。而且從國際性、地方性到實驗性，關懷的議題同時是多面向的，影博館幾乎網羅了所有可能的觀影人口。」（郭玉敏，2004：68）

⁶⁴ 陳正勳，2003

參、新竹影博館空間分佈

新竹影像博物館基本空間為利用原有國民戲院之格局，整體空間約為 290 坪，於建館時期又於戲院後方增建後館 6 坪多功能展示廳與辦公區域來加強影博館之空間機能。其主體建築主要分為館外、前館與後館，館外空間部分包含影博館前庭之廣場、電影史迴廊；前館主要為放映大廳。前館放映大廳共分兩層樓，第一層為國民電影廳主體，包含大廳玄關、國民電影廳；第二層為國民電影廳二樓觀眾席與放映室兼片庫。後館共分三層樓，第一層為電影文物展示區及館內人員休憩區，第二層為影博館辦公區域，第三層為小型多功能視聽室等。前後兩館可經由館內通道連結，但僅容工作人員進出，一般入館觀眾需經由電影史迴廊前往兩地。新竹影博館開館時間為每週三至週日上午 9：30 至 21：30，週一、週二與特定假日休館。以下對各場館空間利用進行說明。

一、有樂廣場

有樂廣場為影博館前方之廣場，凡為倡導正當藝文活動，一般市民、團體皆可向影博館提出申請使用。

二、電影史迴廊

電影史迴廊為連接國民電影廳及影像文物展示區之通道，迴廊功能為張貼影博館活動訊息以及電影史介紹等資料。

三、大廳玄關

大廳玄關為影博館門票收取處以及志工服務處，並提供館內各項文宣索取及各項諮詢服務，兩側走道為進入國民電影廳之通道。並固定展示兩台早期碳精棒放映機。

四、國民電影廳

國民電影廳為影博館播映影片之主要場所，共分上下兩層，下方為電動活動座椅，可將其收納以提供小型劇場與舞蹈團體表演空間，共有 118 席。上方為傳統座椅 90 席，共有 208 席，以及放映室（含片庫）。國民電影廳除播映電影外，也提供作為戲劇團體演出場地，並具備劇場之聲光設備。放影設備具備 DVD、VCD、VHS、LD、betacam 及 16、35 釐米之放映機。

五、影像文物展示區

影像文物展示區位於影博館後館一樓，前半為影博館之專題展覽區，中為長型天井，後為影博館館藏固定物件之展示，如早期攝錄影機、留聲機等。並具備互動式影像操作展示設備。

六、多功能視聽室

多功能視聽室位於後館三樓，為影圖館舉辦各類推廣活動、課程、研討會等之多功能場所，僅具備數位投影設備，不具備膠捲影片播放設備。

七、剪接室

位於多功能視聽室旁，具備非線性剪輯設備一套，可供館內工作人員及一般民眾申請使用。

八、典藏空間

位於剪接室旁，約 2-3 坪空間，存放各類電影文物、包含海報、電影本事等。

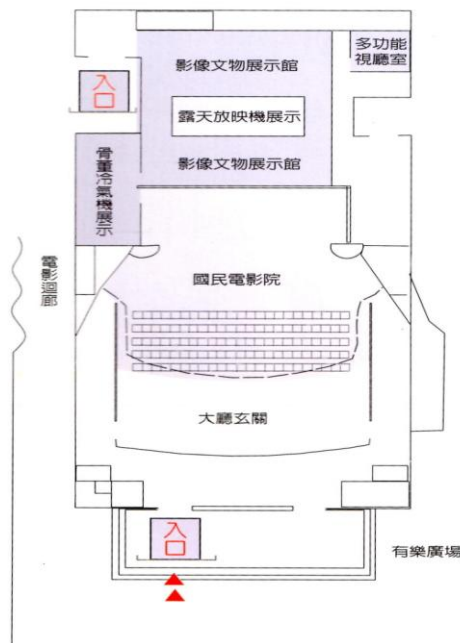
九、攝影棚

位於國民電影廳右側與影像文物展示區間之走廊。原為員工休息空間，後增添設備兼作為影博館舉辦之動畫營攝影棚，具備藍幕、攝影機及剪輯設備。

十、辦公空間

影博館之辦公空間共分為兩塊，一為後館二樓為主要辦公空間，並兼做書籍資料存放區域。另一則為國民電影廳放映室內。

影博館平面圖



【圖 4-1-1 新竹影博館平面圖】

資料來源：行政院文建會，2001：20

第二節 高雄電影圖書館設館緣由與功能定位

壹、設館緣起

成立高雄電影圖書館為 1998 年謝長廷前市長於競選市長期間所提出的政見，⁶⁵謝長廷市長上任後，意圖將高雄經營轉型為一個對影視產業友善的環境。上任後便積極推動各項影視相關政策以及影視推廣活動。除了舉辦一系列的影展活動⁶⁶，也透過執行拍攝短篇偶像劇來進行城市行銷之推廣。⁶⁷高雄市新聞處在舉辦多項主題電影展後，獲廣大熱愛電影藝術民眾熱烈回響，高雄市政府認為高雄市也可以設立電影圖書館，綜合電影資料、視聽資料等為一體，為高雄市注入影音發展文化，便產生成立高雄電影圖書館的構想。原訂構想為爭取設置國家電影圖書館高雄分館，雖獲新聞局局長鍾琴支持，但因硬體難覓，改以先催生高雄市電影圖書館設立為優先考量。

2000 年由謝長廷市長核定籌設電影圖書館計畫後，便開始運作建館事宜，建館作業主由高雄市新聞處主導，由當時新聞處處長管碧玲積極推動，邀集高雄市文化、藝文界人士組成「高雄市電影圖書館籌設委員會」，籌設期間也至新竹影像博物館參觀取經，2000 年 10 月也廣邀學者專家舉辦「許南台灣電影業一個美好的未來—催生高雄電影圖書館」座談會。會中各專家學者都對成立電影圖書館樂觀其成，南藝大黃玉珊導演也提到對於收藏已式微的台灣本土電影，成立電影圖書館確實存在其急迫性。

而籌設過程對於場館位址的確定則歷經波折，⁶⁸至 2001 年 2 月才確定將高雄市實驗國樂團舊址以閒置空間再利用的方式進行改建成為高雄電影圖書館。其原始建築為鹽埕國中校舍，早期為國民黨之民眾服務社，至 1993 年後交由「高雄市實驗交響樂團」作為排練場地，至高雄音樂館建成後實驗樂團也同時遷出，此後建築成為閒置空間。至 2000 年市府依循文建會「閒置空間再利用」概念，以地方文化館計畫推動為「高雄市電影圖書館」。在選定地點時，也以活化愛河景觀，並可使其成為愛河文化流域的一個文化據點做多方的考量。

⁶⁵ 柯金儀，2002：11

⁶⁶ 高雄市新聞處於高雄影圖館成立前，歷年對於電影藝術活動之舉辦相當頻繁，1999-2002 年便舉辦了「法國電影節坎城半世紀」、「苦澀與喜悅—成長影展」、「藝術家影展系列」、「愛情影展系列」、暗頭仔，相招看影戲」、「非洲電影在高雄」、「第一屆南方影展」、「第二屆南方影展」、「第一屆高雄電影節」與「第二屆高雄電影節」等影展活動。

⁶⁷ 2000 年高雄市新聞處製作第一個由政府單位製播的城市行銷單元劇「旗津的聖誕節」。

⁶⁸ 原訂館址歷經變化，初始為愛河大飯店舊址，後因建築結構問題，改以文化中心三、四樓為規劃館址，後因空間不足且無獨立空間無法突顯電影圖書館之獨立性。最後才敲定以高雄實驗劇團舊址最為館舍地點。

在確定設館館址後，由高雄市新聞處統合養工處、教育局、鹽埕國中等單位跨局處編列預算，並向內政部、教育部及文建會申請經費補助。並於 2001 年「高雄電影節」閉幕的同時，由副市長林永堅與新聞處處長館碧玲於影圖館新址舉辦記者會，向市民預告影圖館的誕生。同年 12 月影圖館開始動工。2002 年起新聞處舉辦「高雄影圖開步走，蔡明亮請留步」及志工招募記者會等一系列開館暖場活動。10 月「2002 年高雄電影節」開幕，11 月於影圖館放映金馬影展系列活動「台灣新電影廿年」專題影展作為開館暖場活動。籌設期間獲得各方人士提供諮詢或捐贈等協助，如高雄市影評協會理事長胡慶國率先捐贈近千片影片，爾後當地戲院如奧斯卡戲院、光復戲院、三多戲院及民間電影愛好者相繼提供影片或電影海報等文物資料。另外電影專業人士如郭南宏導演、黃玉珊教授及相關機構如國家電影資料館、台南藝術大學等協助諮詢設館事宜。

2002 年 11 月 3 號，高雄電影圖書館正式開館運作，開館同時，作為慶祝影圖館之誕生，謝長廷市長向在場電影界人士宣告，若有人以高雄為背景拍攝電影能在國際得獎，他願意從預備金中撥出一千萬元予以獎勵。影圖館開館一週便獲廣大迴響，入館人數於一週內便突破萬人。一時之間門庭若市，南台灣第一間影像主題場館也宣告成立。

貳、設館宗旨與定位

一、設館宗旨

高雄電影圖書之設館宗旨，依據其官方資料及相關創館人員的陳述，可知高雄影圖館之宗旨有以下的幾點歸納：

依據高雄影圖館的介紹手冊，對於設館緣由，其中說明其緣由為「基於對台灣文化產業的關心，及推動電影產業的夢想，為了替南台灣民眾帶來豐富且多元的影像視野……開始積極催生高雄電影圖書館」。其立館需求突顯了對影視產業的推動以及提供多元觀影管道的理想。此一設館緣由也直接影響高雄影圖館之設館宗旨。

高雄電影圖書館的設館宗旨，由其推動之創館人員的說法來看，謝長廷市長⁶⁹設想影圖館的成立目的為「透過電影圖書館的設置，它不但同時挹注各種電影影像歷史資料、理論作品、電影製作及種種電影現象，還要透過重重教育方式，為觀眾展佈未來事業，與高雄市民一起親近電影藝術擘畫電影遠景」，而實質推動

⁶⁹ 徐世雄 曾惠英，2003：2

籌設高雄影圖館的新聞處處長管碧玲⁷⁰則將影圖館之設館目的分為兩樣，一是「尋求地方政府的文化角色」、二是「打造電影文化基地」。此處即將電影歷史文物的保存以及對電影文化之推動歸於其高雄影圖館之設館宗旨。

而依據高雄影圖館出版之《高雄電影圖書館》一書中，則將其籌建目標歸於「推廣電影文化，其次在於培育電影人才及電影人口，全面提升電影文化……藉由影圖館的成立，將可以平衡長久以來的南北電影文化落差，企望振興長期衰退的電影市場，建立南方影像文化的主體性，開創電影文化城市新格局」，⁷¹並導引出「擴展觀眾欣賞電影的視野」、「培育電影藝術人才」、「活絡南部電影商機」三大目標。高雄電影圖書館現行發行的場館簡介手冊中也明確指出，高雄影圖館以「推動電影藝術文化」、「培育電影人才」、「提升觀影人口」為立館宗旨。影圖館網站中則清楚的提到其宗旨為：「高雄市電影圖書館（以下簡稱本館）以服務愛好電影文化藝術之社會大眾，提供電影藝術資訊服務，推廣電影藝術教育及辦理電影文化活動為宗旨」。⁷²

新聞處發行之《高雄電影圖書館特刊》，⁷³對於增設高雄電影圖書館的目的則有較為具體的方向，共分以下五項：

1. 提振電影文化事業
2. 活絡南部地區電影文化活動
3. 積極保存與高雄市有關的電影文物
4. 強化電影教學養成人才教育
5. 提升高雄市民文化素養

根據林杏鴻（2005，轉引自林慧如，2007：5）於《高雄文化發聲》一書中指出，高雄市政府希望藉由影視產業來改造高雄，並促進城市發展和行銷，加上高雄市努力成為「自由貿易港區」的企圖，期盼能夠帶來影片製作設備進出口免稅金的優勢，能將台灣影音產業版圖重新改變，將影視產業重心轉移至高雄，因此在2002年年底正式成立推廣影音文化之專職機構——高雄電影圖書館。

由以上各項表述，綜合各項觀點，可將高雄電影圖書館之設館目標歸納為：

1. 電影藝術文化之教育與推廣
2. 電影人才與電影人口之培育
3. 南北影視資源之平衡

⁷⁰ 柯金儀，2002：6

⁷¹ 徐世雄 曾惠英，2002：13

⁷² <http://w4.kcg.gov.tw/~kmfa1/templates/explain/bo.htm>

⁷³ 柯金儀，2002：17

4. 高雄相關電影文物之保存
5. 提振電影產業之發展
6. 南方影像文化主體性之建立

檢視其設館目標，除了電影藝術文化的推廣、教育以及電影文物的保存功能等一般博物館之典藏、研究、展示、教育功能外，更將城市產業轉型的發展企圖也帶入於影圖館設立的宗旨目標之中。⁷⁴而高雄影圖館之主管機關為高雄市新聞處，除了新聞處本身之主力業務即在於協助影視產業的發展外，影圖館作為新聞處下屬單位，也同樣肩負了產業發展的重任。

二、功能定位

在功能定位上，根據高雄影圖館之設館宗旨，影圖館為達成上述之設館目標，高雄影圖館所發行的《高雄電影圖書館特刊》也於其中闡明，影圖館應建構以下的機構功能：⁷⁵

1. 長期推動電影的基地：
帶給南台灣觀眾多元之影像與提供充實電影教學課程，規劃有關電影藝術靜態展示與動態研習等活動。
2. 國民戲院的常置點：
提供多元藝術電影，讓觀眾在好萊塢式商業電影外有另類選擇。
3. 推動全民電影：
編列相關剪輯影片設施，透過活動推廣和教學鼓勵全民拿起攝影機，推動全民電影。
4. 舉辦高雄電影節、南方影展
整合電影文化界專業人力舉辦大型影展，提升地方電影文化。
5. 架構地方電影史
建立城市電影史中的自我認同與自我發現，瞭解高雄歷史文化中的電影文化。

影圖館的設置，除了長期以來南部地區沒有固定的電影文化推廣社教單位，其餘之軟硬體設施、資源也相當缺乏。而電影界辦理各項相關活動，南部被視為缺少相關電影人口，活動地點也多排定以北部為重點，可說無論在產業面與文化面上與北部相比，其資源落差程度一直為人詬病。影圖館的設立，是為由地方公部門主動填補電影藝術於南部地區的缺席狀態，並且將高雄影圖館成為一電影藝

⁷⁴ 高雄影圖館成立隔天（2000.11.4）館方即邀集國內知名導演、演員、影評人及相關單位人士三、四十人舉辦「台灣電影事業的過去、現在、未來」，以及「高雄市電影圖書館與台灣電影事業的互動」兩場座談會，對於如何以影圖館為中心協助發展電影產業展現相當的企圖心。

⁷⁵ 柯金儀，2002：23

術文化基地。檢視其功能定位，除了第一項與第二項最基本的推廣電影文化、電影教育以及提供多元觀影視野的功能外。也鼓勵民眾由被動的欣賞影片，到拿起攝影機，由製片端開始，以影像為創作工具來理解電影鏡頭間的美學與場景的結構。而大型影展的舉辦，除了能夠創造大量的觀影人口，提增話題性。也能吸引一般較少接觸非主流電影的觀眾。並同時能夠創造城市口碑，吸引外縣市人口來訪，並坐收城市行銷的成效。另外在電影文化、資料的收集，過往也無專職機構負責，對於電影歷史資料的保存，多半任其亡逸，影圖館作為一地方性電影主題場館，對於建構本地的電影文化史，也能執行保存、建檔、整理之工作，方能有系統地為地方電影文化做歷時性的整理與研究，並替在地民眾保留其對於影視文化的集體記憶。

而依據林慧如（2007）的研究，其將高雄影圖館的角色定位整理為四項，共分：扶植各類影展、推廣電影教育的空間、培養電影人才的搖籃、推動影音展業的場所。作為主題式的專業圖書館，影圖館不但提供民眾中外電影圖書、期刊、影片的閱聽功能，更肩負推廣電影藝術教育之責。館方透過活動、座談與主題影展的播映，並且持續典藏電影相關文物、出版電影專書，進行專案委託研究。看似在典藏、研究、展示與教育推廣的四大功能上都希望能夠兼顧。

然而在實際運作上，整體高雄影圖館的功能定位，依照其人員編制與場館空間的限制，各項功能之間館方所能施展的力度頗有差距。依照現任館長劉秀英的說法：「影圖館成立之後其實有些宗旨，比如推動電影文化活動培育電影人才……但對我們來講最簡單來說就是推廣電影文化活動，提升觀影人口，然後其實就是提供民眾開通多元的觀影視野。」。也說明了影圖館之主要功能定位皆為上述的前提下展開，但館方執行面上的著重要點仍是以舉辦電影推廣活動舉辦為主。

而高雄電影圖書館的典藏、研究、展示與教育推廣四大博物館功能中，原訂有典藏組之編制，後將其改於行政組之中。典藏工作因受限場館空間與保存條件，以小型電影文物（海報、劇照、本事等）為主。另外固定採購電影相觀影書籍及DVD 影片提供來館民眾閱讀觀賞。研究工作則無專職編制人員與具備相關專業人士，主以和學者專家合作推出專書為主。

展示、教育推廣方面為其主要著力點。其展示功能為其場館主力推動之方向，在動態展示上以「天天有電影、月月有活動」為號召，每日映演除好萊塢商業電影外的各類電影，歷年也舉辦大型影展，提供民眾多元觀影視野。靜態展示上以一樓大廳為主要展覽場地，一年提供數檔電影專題文物展示。在教育推廣工作上，除配合影展，邀集各類學者專家進行小型映會座談外，也結合學校資源，與相關影視科系合作，每年舉辦電影相關課程（編劇班、剪輯班等）。並舉辦南台灣青年音像創作聯展，提供南台灣影視相關科系聯合策展平台。相較於典藏與研究

工作，影圖館主以展示與教育推廣活動為場館營運重點。

另外在提振電影產業上，影圖館也扮演重要角色，自 2007 年起配合新聞處承辦「高雄城市映象影片拍攝」專案，直接於經費補助製片團隊，並提供拍攝工作進行之各項協助。扮演電影製片推手。此為影圖館近年加強著重之功能。

參、高雄影圖館空間分佈

高雄電影圖書館館舍設計為一三層建築，由下至上面積逐層增加，是一個基地底部小頂部大的建築。一至三樓總面積為 292 坪，包含空地共 312 坪。其主體建築主要分為戶外、一樓、二樓與三樓及地下室，除影圖館本身建築外，因館舍空間不足，尚向鹽埕國中借用活動中心一樓作為行政組辦公室。戶外空間部分包含高雄影圖館前庭之星光廣場、展示牆與露天電影院場地；一樓主要為靜態文物展示廳、服務台與辦公區域；二樓為電影專業書庫、小型片庫、期刊室與個人視聽室。三樓為 115 人大型放映廳與 15 人小型放映室，以及文物典藏空間。開館時間為每週二至週日下午 1：30 至 9：30，週一與特定假日休館。以下對影圖館場館空間利用進行說明。

一、戶外廣場

為影圖館前方之廣場，規劃有戶外展演活動看板，有每月影片播放資訊與靜態展示介紹，同時也做為不定期之星光電影院活動舉辦地點，也是每日影展播放排隊索票區。

二、展示廳

影圖館入口處進入後即為展示廳，展示廳固定展示電影相關文物與不定期企畫各類電影相關主題展。大門入口處放置一台老式大型碳精棒放映機，另一側為影圖館服務台，有影圖館志工常駐並提供館內各項文宣索取及各項諮詢服務。

三、閱覽區

二樓閱覽區共分期刊室、電影專業書庫及個人視聽室三部分，同時也為影圖館片庫所在。期刊室、書庫提供提供民眾閱讀與研究空間，個人視聽室提供民眾自由選擇館內片藏欣賞，一般民眾可於二樓櫃檯辦理閱覽證借閱影片，視聽室共有 18 席個人視聽設備。期刊室、電影書庫及個人視聽室三處空間可互通，一般民眾可自由參觀。

四、放映廳

放映廳位於三樓，為高雄影圖館舉行電影放映活動之主要場地，共有 115 席。

每晚七點固定播放電影。放影設備具備 DVD、VCD、VHS、betacam、藍光及 16、35 釐米之放映機。除影片欣賞外，也為座談、教學活動舉辦之地點。

五、小型放映室

小型放映室位於三樓，可容納 15 人，功能在於典藏資料、影片欣賞及活動教學使用，以研究教學使用為目的，可供學術研究申請使用，但不對外開放，同時也為館內志工導覽研習、館方人員開會及館方資料典藏的地點。

六、地下室

地下室主要空間為志工之家，是影圖館志工之休憩空間與來館民眾物品放置地點。

七、辦公空間

高雄影圖館之辦公空間依照組別不同，各有獨立之辦公室。一樓為館長室與活動組辦公室，二樓為工程組辦公室。行政組辦公室因館內空間不足，自開館以來長期向鹽埕國中借用其活動中心閒置空間作為行政組辦公室。

八、一至三樓樓梯間

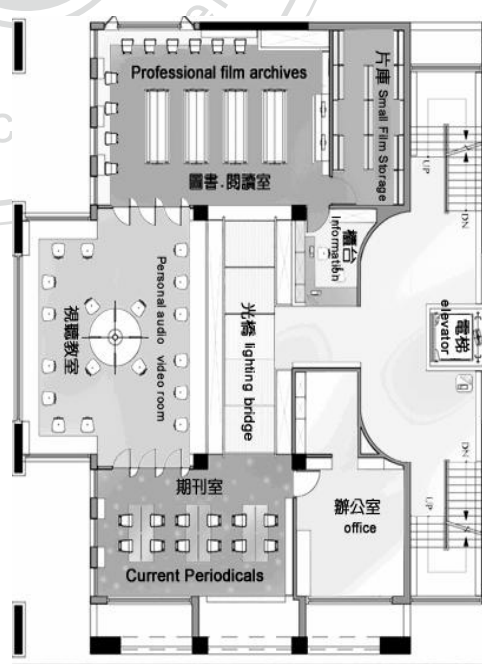
一至三樓樓梯間壁面為主題海報、相片展覽區，展示主題依館方策劃變換。

下圖為高雄影圖館之空間分佈圖：

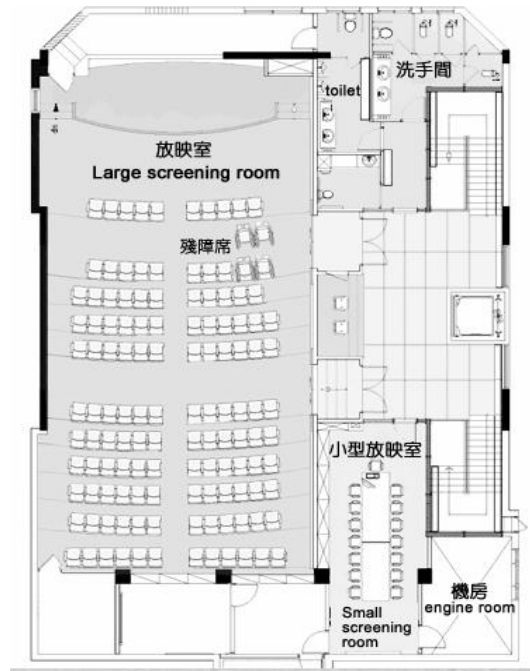
一樓空間



二樓空間



三樓空間



【圖 4-2-1 高雄影圖館空間分佈圖】

資料來源：高雄電影圖書館網站



第三節 小結

壹、設館宗旨與功能定位

依照新竹影博館與高雄影圖館之設館緣由，其兩場館雖皆為地方政府單位主動提出設館計畫。然而在設置的緣由上仍有相當不同。新竹影博館是由當時的新竹市文化中心主任洪惠冠主任所提出，⁷⁶一方面為對原「國民戲院」閒置荒蕪的不捨，同時也召喚市民對過往電影產業與文化之集體記憶，在「風城情波」活動成功舉辦後，在獲得廣大民眾支持下，將「國民戲院」以影像博物館的方式重新經營，並獲得當時的新竹市長蔡仁堅的支持。各項相關創館文獻均十分強調國民戲院的前世今生與其對新竹地區電影歷史的重要性，同時其本身古蹟再利用的象徵意涵也非常強烈。可以說因為國民戲院的本身的建築而催生出新竹影像博物館的誕生。

而相較新竹影博館館舍本身便已具備強烈的歷史意義。高雄影圖館則為從無到有，館舍本身與電影歷史文化毫無關係。高雄影圖館之建設為謝長廷市長競選時期的政見，其催生自高雄市長謝長廷競選時，由幕僚提供於南台灣興建電影相關資源中心的概念，自謝長廷市長上任之後，便由市長領軍交付新聞處辦理籌設，由上而下積極推動電影圖書館的整建。在創館過程中，即可看出主事者於其中積極跨部會協商以及調協各部門的資源來支援創館工作，⁷⁷其經費與人力資源的來源皆相當多元，⁷⁸可謂獲得了全高雄市府上下的支持。然而在出發點上，高雄市府對於影圖館的期待，不僅限於文化面的推廣與教育，對於產業面的人才培育、刺激影視產業等任務也歸於影圖館的立館宗旨之中。

司徒達賢於 CROPS 模式中，對於機構使命宗旨的解釋為：一個組織創設與存在之目的即為使命 (mission)，表達組織「使命」的形式便是「為某些 C (clients) 提供某些 S (services)」⁷⁹，亦即 CORPS 中的 C 與 S。使命同時也是一個組織最基本的策略與行動指導方針，對「組織應向哪些人提供哪些服務，滿足他們什麼需求」能有清楚共識，在資源分配上的優先次序上也能產生一致性。對非營利組織而言，使命界定的重要性猶大，使命對非營利組織具有高度的關鍵性。相對於營利組織的使命即為賺取利潤，而非營利組織存在之意義即在於其使命之意義。

⁷⁶ 創館前即改任新竹市文化局長。

⁷⁷ 高雄影圖館籌設過程中，其領導層級皆相當高層，創館過程中多次由林永堅副市長召集各部會進行協商。所獲得的經費款項則來自財政局、工務局、新聞處、教育局、教育部、文建會等，

⁷⁸ 高雄影圖館創館時期的人員來自高雄市府各單位，由教育局支援代課老師 4 人，且由新聞處與高雄電台抽調部分人力支應。

⁷⁹ 司徒達賢，2000：49

若非營利組織缺乏使命，則組織也缺少存在之意義。

而兩者在設館出發點上的不同，同時也影響此兩場館在立館宗旨與功能定位上的差異。兩者在推廣電影藝術與文化，以及保存、整理地方電影歷史以及對影像資料的蒐集、整理、研究的目的均為相同。然而新竹影博館更強調於其對於新竹電影歷史的田野調查工作，根據其出版之系列專書與館方持續進行之研究工作可見一斑。⁸⁰新竹影博館並未有以自身為中心來推行電影產業的企圖，而是多以增加一處市民休憩的場所為主要訴求。如陳正勳（2003）所述，新竹影博館在推動相關館務與活動的考量重心，即是新竹的民眾、歷史與文化。而新竹影博館則是一所以電影為主題，提供當地民眾休閒娛樂，推動電影藝術與喚起共同回憶的空間，由此判別，新竹影博館的定位可說更貼近於社區型的博物館。

相較於新竹影博館，高雄影圖館位於台灣南端，其強調其平衡南北影視資源差異的目標更顯著。與新竹相比，高雄與台灣影視產業的中心台北文化圈更為遙遠，所獲得的資源、資訊以及影視相關產業的來源也更為稀少。高雄市政府在意圖將影視產業做為全市產業重點發展的政策下，⁸¹將影圖館作為其文化軟體面的發展基地來培養觀影人口，並提供產業協助及培育電影人才，開發配合擴展影視產業之人力資源。其他如舉辦大型影展活動，推展城市行銷工作。也成為影圖館的功能定位之一，甚至館方也直接碰觸至影片產製，直接執行補助拍片業務。其功能也遠超過一般博物館的基本功能。相比新竹影博館專注在文化面上的功能運作，高雄影圖館則兼具發展文化面與產業面兩方的功能，並帶有強烈提振電影產業的企圖。

比照兩場館原訂之功能定位與實際運作上都有部分的落差，兩者在其定位上都自許具備保存、典藏電影文物的博物館功能，但是在典藏文物與研究的實際執行上，皆非這兩個場館的著重要點。典藏研究工作本身即需要長時間且專業人力的投入，然而依據其場館空間與人員編制，可以想見其原本便無從事完整的典藏、研究業務的準備。⁸²在實際運作上，兩館皆以活動舉辦作為其場館營運的重心，兩者在進行電影放映展示與電影教育的活動上反而顯示更為活絡。其經費預算、

⁸⁰ 影博館出版一系列相關新竹電影文化史的專書，共有《新竹戲院誌》、《新竹市電影史》、《風城影話—新竹市電影、戲院大事圖錄》、《風城影話》、《台灣戲院發展史》、對於新竹市電影文化史研究紮根甚深。

⁸¹ 近年來高雄市政府於公部門設立眾多組織與獎勵辦法提振影視產業，除 2002 年 11 月成立高雄電影圖書館，新聞處於 2003 年訂頒獎勵辦法，只要在高雄市取景佔總片長四分之一，奪得六大國際影展(六大影展係指法國坎城影展、義大利威尼斯影展、德國柏林影展、美國奧斯卡影展、日本東京影展及韓國釜山影展)正式獎項者將獲頒 1000 萬。2004 年即成立全國第一個地方政府電影事務委員會，2008 年通過拍片住宿補助，2009 年 6 月，更成立拍片支援中心提供專職單一管道協助劇組南下拍片。

⁸² 新竹影博館首任編審陳杏芬（陳正勳，2003）即認為館方的空間太小沒有足夠的人力、經費與地點從事文物典藏。研究部份也認為應該並非原先該館的功能設定，但是應該聘用專業人員營運該館才是上策。

組織編制對此兩場館所造成之影響，研究者將於下一章就其做探討。

下表為新竹影博館與高雄影圖館之立館宗旨與功能之整理：

分類	新竹影博館	高雄影圖館
籌設單位	新竹市文化中心	高雄市新聞處
場館空間	原「國民戲院」戲院舊址，屬於歷史建築與閒置空間再利用。	高雄市實驗國樂團舊址，屬閒置空間再利用
立館宗旨	遵照中華民國教育宗旨及其實施方針與社會目標，以影像放映與史料展示為主、戲劇演出為輔，並舉辦各種社會教育事業，以提高教育文化水準	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電影藝術文化之教育與推廣 2. 電影人才與電影人口之培育 3. 南北影視資源之平衡 4. 高雄相關電影文物之保存 5. 提振電影產業之發展 6. 南方影像文化主體性之建立
功能定位	《新竹影像博物館組織章程》第四條 <ol style="list-style-type: none"> 1. 影像博物館營運管理。 2. 影像資料蒐集典藏、研究、維護。 3. 影像推廣、展示、教育、人才培育等。 	《高雄影圖館特刊》 <ol style="list-style-type: none"> 1. 長期推動電影的基地 2. 國民戲院的常置點 3. 推動全民電影 4. 舉辦高雄電影節、南方影展 5. 架構地方電影史
	新竹影博館編審陳怡君： <ol style="list-style-type: none"> 1. 延續新竹庶民的歷史記憶。 2. 提供多元影視空間。 3. 透過影像與社區建立連結。 4. 提供台灣獨立製片映演舞台。 	林慧如（2007）研究彙整 <ol style="list-style-type: none"> 1. 扶植各類影展 2. 推廣電影教育的空間 3. 培養電影人才的搖籃 4. 推動影音展業的場所。

資料來源：本研究整理

貳、空間配置

在館舍空間配置上，新竹影博館本身即為戲院所改建，其空間配置中觀影廳即為建築主體，也是來館觀眾入館後直接接觸的空間。其他活動區域如靜態文物的展示區域則分佈於後館，需經過影博館旁的迴廊才能抵達，前後兩館之間並無直接通道可以連結。整體建築以放映廳為中心，也凸顯了其以電影播放為其館舍重點活動。在館舍典藏、展示空間上，共分三地處。電影文物之典藏空間位於後館三樓，在大小上僅有 2-3 坪，僅能收藏小型藏品如電影海報等。而電影相關硬體物件如留聲機、放映機、攝影機等，因體積龐大，館方通常將其直接藏放於後

館一樓的展示空間內，少有更動。其他影片片藏則直接藏放於放映廳二樓之放映室內做靈活的利用。因本身藏放條件不足，未具備恆溫恆濕的專業片庫，故無法做膠捲電影的藏放，而其他空間也已接近滿載，也缺乏持續接收大型硬體設備的空間。⁸³

高雄影圖館之空間配置為三層樓建築，各樓層呈現各主題性功能的不同，一樓以展示靜態文物為主，二樓則提供其圖書與影片館藏觀賞的服務，三樓則為電影播映服務的提供。其各樓層的分類相當鮮明，動線設計相較於新竹影博館，對來館觀眾來說也更為順暢。相較於新竹影博館約 296 坪的空間，高雄影圖館影圖館的空間為 312 坪。且其中更有相當大的部分為辦公區域。館舍空間並未比新竹影博館廣闊太多，而人員編制卻更為龐大，⁸⁴甚至部分辦公空間仍向鄰近的鹽埕國中借用，其館舍空間的狹促可見一斑。影響所及其館內文物藏放空間也不足，二樓的庫房僅能利用於藏放海報、劇照等較為輕薄的文物，與新竹影博館相比更缺乏藏放大型物件的條件，對於器物類的收藏也缺乏條件與空間。⁸⁵對於影片的收藏主要也以 DVD 為主，與新竹影博館相同，均未具備專業恆溫恆濕之電影膠捲典藏環境。此兩場館之典藏環境在空間與設備上的不足，也影響其典藏工作的進行。

從其新竹、高雄兩館原本之空間規劃，便無設置一優良的典藏空間來看，其創設單位對於此兩場館的認知，可說從一開始便未將典藏功能考量為其主力業務。在各方面條件受限下，新竹、高雄兩館皆以活動做為其場館業務執行主力。但同時也偏離博物館功能中最主要的典藏任務。也難累積其研究工作之厚度。

新竹影博館之館舍空間同時影響其來館觀眾對於影博館之黏著度，影博館空間規劃中，一般來館民眾除觀影外，僅能參觀後館之文物展示區。但在展示區展品數量不多以及展示區檔期長更換次數少的情況下，多半僅於觀賞電影後便離開。而高雄影圖館除一樓之展示區及三樓的電影放映區外，二樓閱覽區備有期刊、書籍以及個人視聽設備，可提供來館民眾長時間以及自選時間的利用，民眾自身於使用上也較為靈活，民眾研究、學習電影藝術與文化之固定場所。在來館觀眾的黏著度上，高雄影圖館則提供了更多的誘因。

⁸³ 國立科學工藝博物館蒐藏研究組主任黃俊夫主任也提到，新竹地方戲院業者曾經捐贈一批舊式電影器材給科工館，也肇因新竹影博館館方空間已然不足所致。（本研究訪談）

⁸⁴ 新竹影博館編制為 4 人，高雄影圖館編制為 14 人，相差三倍有餘。

⁸⁵ 影圖館館長劉秀英也表示，影圖館缺乏空間與典藏條件，即使有機會獲捐影像相關物件的藏品，也礙於無優良條件僅能割愛，相較於鄰近之高雄科工館，其具備專業庫房與專業典藏人力，即便影圖館以影像作為場館主題，但科工館因典藏條件較佳，典藏之影視文物相關卻比高雄影圖館豐富甚多。

第五章 新竹影博館與高雄影圖館之組織與經營現況

繼上一章節，深入新竹影像博物館與高雄影像圖書館之創設背景、沿革、立館宗旨及功能定位及館舍空間分佈等整理。本章主要集中於場館經營管理之面向，探討新竹影博館與高雄影圖館兩場館之組織與經營現況。以下將依次由組織編制、人員管理以及功能運作現況研究之。首先在組織編制與人員管理一節中，主要以兩場館之隸屬關係為依歸，於此之下再分析兩場館之組織結構、人員編制與經費運用。其次，在功能運作現況一節中，主要以兩場館之服務內容與活動規劃，以及其服務對象，探討其場館運作之實際情況。

第一節 組織編制與人員管理

依據第二章第一節對於博物館的定義的統整，即明白凸顯博物館為公共的（Public）、常設性（Permanent）、非營利、具備一定專業與可親近的永續發展之組織機構。其行政組織的管理與業務發展有密切的關連性，其管理、經營策略的得法與否，則攸關其場館能否永續發展之經營關鍵。

參照黃光男起草之 2003 年教育部版博物館草案，⁸⁶其依設置機關不同，將博物館分為五種層級。第一類為直屬行政院之博物館；第二類為中央事業目的主管機關推動、設立之博物館；第三類為各公私立學術機構附設相關業務之博物館，第四類為各直轄市及縣（市）政府設立之公立博物館；第五類為私立財團法人設立之博物館。本文之研究對象新竹影博館與高雄影圖館，新竹影博館與高雄影圖館皆由市政府所成立，隸屬於第四類之縣市政府設立之公立博物館。

依據此兩館之隸屬機關類別，本文將逐步釐清此兩場館之行政體制、人事組織與經費預算之現況，以下根據其行政層級和營運體制，分析新竹、高雄兩館之穩定性。在人事組織上以館員職務劃分與專業任用情形，包含人力資源之進用方式與來源現況，檢視兩者經營實力。在經費預算上，則從經費來源與開支比例判斷各館當前著重之業務與目標。

⁸⁶ 秦裕傑，2003：87

壹、新竹影像博物館

一、組織結構與人員編制

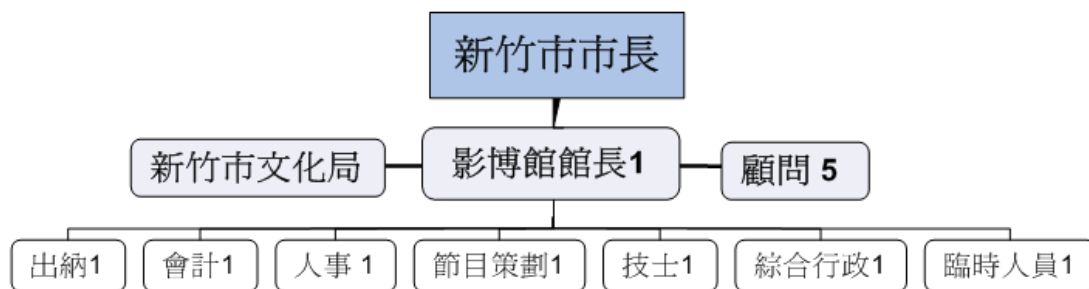
(一) 行政體制與組織結構

新竹影像博物館之機構隸屬關係歷經三段變化，共分籌設時期、創館至 2004 年期間、以及 2004 年至今（2010 年）三期。籌設時期，新竹影博館由新竹市立文化中心為主導單位，積極推動新竹影博館的建設，並委託國家電影資料館黃建業館長組織規劃小組進行影博館軟硬體之規劃。籌設時期其主管機關為新竹市文化中心，其創館時之立館功能、員額編制等設定皆由文化中心擬定，然而籌設期間適逢新竹市政府組織改制，新竹市文化中心改制為文化局，影博館之籌設業務也轉由文化局承辦。

創館之後新竹影博館於新竹市政府行政體系中之層級關係經歷部分變化，創設初期至 2004 年期間，新竹影博館為直接向市長負責之獨立單位，新竹市立影像博物館組織規程中第二條即闡明其隸屬關係為「新竹市立影像博物館（以下簡稱本館），置館長一人，承市長之命並兼受文化局指導監督，綜理館務，並指揮監督所屬員工。」，其編制於新竹市市長之下，兼受文化局指導監督。據第二任編審陳怡君所述，影博館之館長由市長任命，直接向市長負責，並擁有獨立之人事任命權，與文化局之關係為平行機構，也具有館務運作之主導權。

在人事編制上，新竹影博館共設有館長、教育推廣組、行政管理組，包含出納、技士、會計、節目策劃、綜合行政與臨時人員等編制。編制人數總數為 8 位，館長一職需具備公務人員資格，除館長外，部分人員如會計、出納人員由市府調派兼任，具備公務人員資格者有 4 位。其他則由館方自行招聘，共有 2 位約聘人員與 2 位臨時人員。並聘有 5 名專家為無給職顧問，提供館務發展之諮詢與協助。工作任務分配上，館長負責指揮監辦各組業務，以及決定館務方向，其他一般承辦人員為辦理文書業務、一般庶務管理、館內設備維護、影像資料蒐集典藏、研究、推廣、展示、教育、人才培育等業務，並設有技士一人負責節目策畫、推廣教育、影像放映、舞台技術等工作。

2000-2004 年新竹影博館組織編制圖如下：

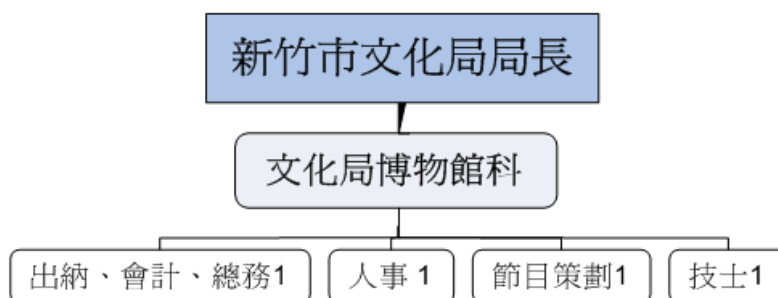


【圖 5-1-1 新竹影博館 2000-2004 年組織編制圖】

資料來源：陳正勳，2003：23

原訂組織於 2004 年變更，同年新竹市政府將文化局由府內局改制為府外局後，同時也將新竹市各博物館群改為由文化局統轄管理，並設置文化局博物館科，此後新竹影博館改隸屬於文化局轄下之博物館科，層級連降兩級。影博館除層級下降外，人員編制也大幅縮編。館長一職與原有之 5 人顧問編組遭裁撤，同時館方員額也縮編至僅有 4 位，縮減程度為過往編制的一半。

自文化局改制為府外局後，文化局長對其下轄單位擁有獨立的主計、政風與人事權力。影博館原有之獨立人事任命權也被收回，人事任命與運用改由文化局局長統籌任命。目前的編制僅有 4 人共分人事、會計、節目策劃與技士。館內人員任命除節目策劃為約聘職位外，其餘皆需具公務人員身份。改制後因為人員數量短少甚多，原有之工作執掌需由更少的人員兼任，目前館內為因應此一局勢，採用一人身兼數職和互相承擔承辦業務的工作模式。在館員職務劃分上，館內常態電影策展規劃與教育推廣活動安排舉辦（紀錄片培力營、親子動畫營）主要由現任編審陳怡君負責，在新竹影博館以影展活動作為主力執行業務的現況下，電影策展人員同時也是影博館主要面貌之形塑者。其他工作人員主要以負責場館維護與場館行政工作為主。一為負責出納、會計業務、一為負責志工管理，技士則負責電影放映及器材整備工作。但因館員人數不多，多數活動皆為互相支援。新竹影博館 2004 年至今（2010 年）的組織編制如下圖：



【圖 5-1-2 新竹影博館 2004-2010 年組織編制圖】

資料來源：本研究整理

其他人員人力包含市府安定就業人員、替代役以及與學校合作寒暑假期間的實習學生，但皆非固定人力。另外在其他人力方面，現任編審陳怡君提到，部分紀錄片培力營之學員偶而也能夠協助活動舉辦，但其性質多為義務及非固定式的幫助。

另外在志工編組方面，新竹影博館於開館之初也由文化中心主任洪惠冠主任招募影博館志工協助館務運作，共計招募 60 位志工。然而歷經時間變化與各項因素影響，目前常駐志工短少至 45 位，志工中並設有志工隊長職務，負責聯繫志工感情。志工之歸屬也迭經變化，原有志工編組為影博館專屬之志工，後影博館改隸屬於文化局後，其原有之志工也改隸於文化局。文化局擁有志工調動之權力，可調動影博館志工至新竹市其他博物館協助他館事務。新竹市所有博物館之志工之招募也改由文化局統一進行，影博館不能自行招募志工。而志工於影博館之工作執掌為觀眾服務、館內服務諮詢以及影博館之導覽工作。每日分三個班次服務，每個班次為四人。然而目前僅有十分之一的志工對於影博館之人文掌故與新竹電影歷史較為熟習，能夠擔負導覽任務，其餘志工多為處理單純性事務性質。

(二) 人事管理與運用

在人員進用方面，在專任人員上，館方於創館至 2004 年期間，擁有獨立的人事進用權。館長可自由聘用兩員約聘人員與兩員臨時人員。在影博館館長職務任期長度上，館長並無任期，由市長裁量決定其任期長短。館長之任用於創館初期均有考量其專業性，首任館長為台灣電影文化公司的林作庸導演，但因種種因素，旋即於開館一個多月即由第二任館長林正文接任，⁸⁷至 2002 年 4 月，由新竹市文化局藝文推廣課課長劉鴻全接任第三任館長。此次派任則由文化局局長薦任，選擇上並未考量是否具備電影專才。至 2004 年改制後文化局裁撤館長職缺，原館長調任文化局博物館科科長。

在專職人員任用上，館員共分公務人員與約聘人員兩類。公務人員部分由文化局調派支援。約聘人員類則由館長聘任，自創館至 2004 年期間，館長可依權職裁量聘任電影相關專才。館內影展活動之策展人由編審擔任。創館初期編審一職之任用在學歷與相關科系上均需符合「大學以上廣電、影視藝術、大眾傳播、文化媒體設計等相關科系畢業」等條件，並需通過筆試、口試。首任編審陳杏芬與第二任編審陳怡君均為台南藝術學院音像紀錄研究所畢業，並皆為紀錄片工作者。第三任編審賴曉芬也為清華大學社會人類學研究所所畢業。進用管道上相當著重任用人員之電影藝文專業程度，並經由考試選才任命，使到職人員在學經歷

⁸⁷林正文館長任職前原為屏東科技大學視聽中心組長，並同時於台南藝術學院影像紀錄研究所攻讀碩士，市府在選派人員擔任館長上，確實有考量其電影專業及學養。

上能夠符合經營影像博物館之條件，在電影專業知識學養上也能於策展中呈現一定程度之專業，以現任編審陳怡君來看，其本身更兼具創作、策展與藝術行政之專業學經歷。館內所有影展策展及活動規劃主要皆由編審擔任策展人與主辦人，其他工作人員受限於專業學養，並無法直接承接其業務，僅能從旁協助，其編審一職具有無可取代性。

至 2004 年新竹影博館改制為文化局轄下後便無館員任用規定，影博館之人員任用資格改為需具備公務人員方可擔任，並由文化局局長視其情況任命。現任編審陳怡君為 2004 年前到職，仍依照舊款條例任用為約聘人員。未來若其離職，此項職務將改由文化局內調任公務人員遞補。

志工招募方面，原為影博館自行招募，開館初期影博館有 60 名志工。至 2004 年後，改為由文化局統一招募市內所有博物館之志工群。影博館並無自行任用志工之權力。志工組成份子多為退休人士，且出席率皆相當穩定，但年齡層較高，且因影博館開館已歷經十年，部分志工因年紀漸長已無法承擔志工作而不再現身。目前固定值勤的志工人數為 40-50 位。每個時段原本安排為 4 位值勤，但多數情況為 2-3 位。

在其他非正式管道人力資源上，影博館之原有顧問編制於 2004 年改制後便已取消，目前並無明訂編制之諮詢團隊輔助館務運作，館方諮詢參考的對象多透過非正式管道來尋求。據陳怡君編審所述，因影博館長期以來與各影展單位合作，也與各界建立相當良好的關係，透過各影展單位的人脈，也能獲得部分的人力資源的運用。再者陳怡君編審本身即為電影相學系所畢業，以及身兼女性影像協會前任理事長，在影展圈以及電影圈方面都能掌握一定人脈。根據訪談其目前業務運作上之非正式管道之人力資源主要分為以下三類：

1. 台灣影展圈：
如女性影像協會，女性影展與台北電影節策展人游惠貞便多次擔任影博館讀影會之主持人。
2. 南藝大各屆老師、同學⁸⁸
3. 在地大學的教授師資：
對於在地高等教育體系的人力資源運用，主要以清大、交大、新竹教育大學、玄奘大學之學者為主，除直接作為影博館邀請之座談講者，學者其以本身學養提供專業建議也是影博館之重要諮詢管道。⁸⁹

⁸⁸據陳怡君編審所述：「有一些老師會來幫我們，或者是電影業的一些學者，尤其是以前我的老師，比如說吳乙峰啦、黃玉珊啦、井迎瑞啦、或是張照堂這些，甚至黃建業。尤其是黃玉珊跟吳乙峰他們是特別的熱心。有時候接案子也都會願意以一個很低的價格然後幫我把，就是做了一個可能外面要一倍以上的價格才做起來的事情。」

⁸⁹與在地大學的教育師資的合作，如陳怡君編審所述：「每年女性影展我都去找清、交大的老師來做映後座談，然後這些人久了之後跟我們也熟，那他們通常有的是電影系所的，有的是比如

然而非正式人力資源的獲得，則相當程度建立於其編審個人存在的與否的結構。檢視其各項管道，部分為編審個人人脈之延伸，若其編審一職由他人擔任，則現有之非正式管道人力資源即有可能斷裂或不再具有其原先之合作默契，也是影博館之遠憂。

二、經費運用

新竹影像博物館為新竹市市立之場館，其營運經費全由新竹市政府編列，創館初期因需購置各項軟硬體設施，一年有 2000 萬之預算編列，但 2002 年即因市府財政困窘，經費遞減為 1000 萬，爾後經費逐年遞減，現今（2010）一年新竹市政府編列之預算約為 400 萬，目前的經費分配則主要分為人事經費（50%）、館舍管銷、維護經費（35%）及活動舉辦經費（15%）三大類。另外每年文建會地方文化館補助費用則有 200 萬，但 2010 年因新竹影博館於文建會補助案中由第一類館降級至第二類館，⁹⁰補助經費遞減為 85 萬。目前總共年度可運用之經費約為 485 萬。其中以人事經費最高，館舍維護費次之，而活動舉辦經費僅佔 15%。典藏文物與購片經費則因市府財政困難，已連續兩年無購置館藏之經費，經費預算與設館初期相比降幅達 80%。其前後差異之大也相當影響影博館之館務運作及功能。2010 年新竹影博館詳細經費預算表如下表：

項目	金額	百分比	
新竹市政府年度預算	人事費	200 萬	50%
	活動經費	60 萬	15%
	館舍管銷、維護費	140 萬	35%
	總額	400 萬	100%
文建會地方文化館補助款	85 萬		
全館預算總額	485 萬		

資料來源：本研究整理

新竹市府因財政困窘，於文化事業補助上逐年遞減，⁹¹目前提撥之經費僅能供基本的人事費用以及館舍每日開閉館固定支出，館方人員必須自行向其他單位與管道尋求活動經費。館舍經費最大宗來源為文建會補助款，影博館館方也積極透過文化局向文建會爭取每年之補助，並曾連續四年獲得新竹市評鑑第一。

說社會系的，性別文化研究室，不論是精神上的鼓勵或者是一些專業藝術的一些諮詢，都對我都還滿受用的。」

⁹⁰ 根據文建會地方文化館第二期計畫補助要點之增修條文，於補助對象中要求其歷史建築需具備使用執照，然而因新竹影博館產權為新竹市與新竹縣兩者共有，產權協商延宕多時未解，故未備齊自身歷史建築使用執照，經爭取後，僅能申請第二類館資格補助。

⁹¹ 訪談對象也提及其約聘人員之薪資已經延宕三個月未發，直至四月獲得稅收後才補發。

在館舍收入上，該館於開館至 2002 年 3 月為免費入場，2002 年 4 月後改採均收取門票之政策。但 2004 年後，經市議會決議，改採新竹市民免費入場，其他縣市民眾收費的模式，其收費標準如下表：

一般影展	類別	金額	適用對象
	全票	新台幣 20 元	一般參觀者
	優待票	新台幣 10 元	1.學生 2.軍警 3.20 人以上團體
	免費	免費	1.年滿 65 歲者 2.身心障礙者 3.110 公分以下兒童 4 新竹市市民
特別影展	全票	新台幣 100 元	外縣市觀影者
	優待票	新台幣 80 元	學生及 20 人以上團體

資料來源：新竹影博館網站

除門票收入外，新竹影博館也提供場地租借之服務，但場地往往皆為與其他單位以兩方合辦方式借用，大多數使用情況為免費租借，因此收費甚少，場地收費標準如下表：

場地別	座位容量	場地使用費	保證金
有樂廣場		3000/時段	5000
放映大廳	208 人	5000/時段	5000
視聽演講室	30 人	1000/時段	3000

資料來源：新竹影博館網站

門票收入與場地租借費兩者總加之收入一個月約為 1 萬多元，年度收入約為 10 萬-13 萬，但所有館舍收入需繳回市府，無法保留作為影博館運作經費，無法直接對館務運作產生助益。影博館以免費向新竹市民開放的營運方式，也對部分商業電影院經營造成影響。部分新竹當地戲院在經營不善下，轉向以播放藝術電影以和主流商業戲院做出區隔。但在影博館以免費招徠新竹市民的情況下，同時也影響此類轉型戲院的生計。依陳怡君編審所述：「新竹有很多的老電影院，那他們要收錢嘛！經營影博館不收錢，結果這些老電影院就關門得更快，自從影博館開館之後，然後尤其是說免費的這樣政策之後，五個手指頭裝不完的老電影院…倒掉了。」(本研究訪談)，影響所致相當數量的當地老戲院也以歇業收場。

貳、高雄電影圖書館

一、組織結構與人員編制

(一) 行政體制與組織結構

高雄影圖館於籌設期間主要之主導單位為高雄市新聞處，主由新聞處一科負責整體籌設過程。整體館舍營運方向、功能之設定也由新聞處方面主導。至 2002 年 11 月館高雄影圖館創館後，高雄影圖館之隸屬關係為高雄市新聞處下轄之獨立單位。其館務運作直接向新聞處處長負責。根據高雄影圖館組織規程第二條中明列：「高雄市電影圖書館（以下簡稱本館）置館長，承新聞處處長之命，綜理館務，並指揮監督所屬員工。」（高雄市立電影圖書館，2003）。

在場館之組織結構上，影圖館設置初期，雖組織編制於創館前即已規劃完成，但因人員招考與行政流程上需先呈報銓敘部核准，至 2004 年 1 月人員配置才完成底定。2002 年 11 月至 2004 年 1 月之間，影圖館之人事編制相當複雜，開館初期之人力除館長及兩名固定工友外，人員來源五花八門，部分由新聞處借調人力外，⁹²及向教育局先行調任代課老師執行館務，館長為全館第一位到任之編制內人員，其他人員多為向市府各處室借調之人員以及多元就業方案人員，人員流動頻繁，幾乎半年便換一批人。⁹³

影圖館開館初期之編制與現行編制略有不同，原定編制為館長一名，下設一名秘書、轄下之任務編組共分行政組，活動組、典藏組三組，2004 年影圖館進行業務編組調整，將原有之典藏組取消，新增列工程組，原訂之任務分組與現行任務分組之差異與工作內容請見下表：

組別	2002	2004
活動組	展演活動企劃、教育推廣及志工招募訓練等事項。	展演活動企劃、教育推廣及志工招募訓練等事項。
典藏組	典藏、資料編碼、研究、修護等事項。	
行政組	機器設備操控、水電維修、廳	機器設備操控、水電維修、廳舍與財

⁹² 首任館長為新聞處主秘兼任，至 2003 年 1 月才由第一任館長劉顯惠正式接任。據劉顯惠館長（林惠如，2007：88）所述，開館初期所借調的新聞處員工是半天於新聞處上班，另外半天至影圖館工作的情況。

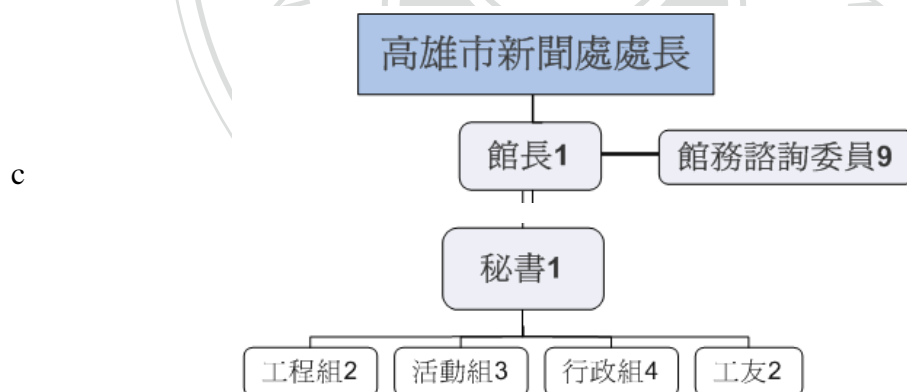
⁹³ 開館前即透過向市府內各局處協調，以教育局支援代課老師 4 人以及由新聞處及高雄電台抽調部分人力支援。

	舍與財產管理、各項庶務工作採購研考等事項。	產管理、各項庶務工作採購、研考、典藏文物之資料編碼、出版、修護等事項。
工程組		網路建置及維護、圖書影片借閱及維護、VOD系統建置及維護、影片拍攝、推動行動電影院、推動影音及時系統等事項。

資料來源：高雄市電影圖書館組織規程

由上表可知，典藏組原有工作改由行政組與工程組分擔，原訂之文物資料編碼等工作轉交與行政組，文物、影片、圖書採購借閱管理轉與工程組。

目前各組之層級架構為皆有一名組長擔任該組領導工作，下轄 2-4 名組員不等。影圖館除館長、秘書及各組組長外，包含文書、採購、研考、出納、技士、人事、活動策劃等編制。另編有 2 名工友，負責影圖館之場館維護工作，場館額定編制人數總數為 14 位。除館方人員外，另聘有 9 位專家學者、電影業界人士及與在地藝文人士為館務諮詢委員，任期一年一聘，提供館務發展之諮詢與協助。由於影圖館為新聞處直轄單位，館內人事制度需依照國家文官派任體制，所有人員皆為公務員身份，由新聞處調派。高雄影圖館目前之組織編制如下圖：



【圖 5-1-3 高雄影圖館 2010 年組織編制圖】

資料來源：高雄電影圖書館網站

在志工編組方面，目前志工人數為204位，並因人數眾多，設有志工之分組，志工編組共有18組，以每日3組方式進行館務工作，每組之編制為10人，由各組自由選出小組長及副組長負責管理、聯絡該組志工，每年館方會召開4次志工組長會議，進行館方與志工之間對於館務運作之討論與諮詢。

(二) 人事管理與運用

在人員進用方面，高雄影圖館之館長由高雄市新聞處處長指派處內人員擔任，目前歷屆館長皆為由新聞處人員調任，至 2010 年 6 月已歷經 5 任館長。館長一職並無明文規定任期長短，依新聞處處長視任用的需要作調動。歷任館長在職時間最長為第二任的劉顯惠館長，任期近四年時間，其他約為半年至一年時間。現任館長劉秀英為 2008 年 7 月到任，是高雄影圖館任期第二長的館長。高雄影圖館歷任館長就職時間請見下表：

任期時間	總長	館長	原單位
2002.11-2003.1	3 個月	新聞處主秘	新聞處主秘兼任
2003.2-2006.11	3 年 10 個月	劉顯惠	高雄市電台副台長調任
2006.11-2007.6	8 個月	張秀靖	新聞處二科科長調任
2007.7-2008.7	1 年 1 個月	陳作雄	新聞處二科調任
2008.7-	2 年	劉秀英	新聞處二科調任

資料來源：本研究整理

館長一職歷任皆由新聞處處長指派，歷任館長在學經歷上並未具備電影相關之專業與學養，新聞處對於館長的用程序並無特定流程，除長官之裁量外，也會徵詢專家之意見。但實質任用過程則未有明文規定，如劉館長所述：

「關於我這邊的任用程序就是新聞處處長那邊決定人選，當然他決定人選之前是不是有徵詢，我不知道，但是我想他也許會徵詢，也許是行政部門徵選，或是專業業界那邊的人士，也許他有基於種種的考量……當初我也跟我們的處長講說，其實我之前因為都是從事新聞工作，我並不懂電影，雖然說不討厭電影，但他只跟我講說，他就覺得還算認真，他說你只要喜歡看電影，喜歡電影不排斥，然後很認真的做事就可以了，所以就過來了」（本研究訪談）

此也導因於高雄影圖館為新聞處轄下單位，所有人員之任免需符合公務人員身份，無法向外界舉材，在可選擇人員範圍上有其限制，此一限制同樣影響館內其他專職人員之任用。影圖館之館長職等為 8-9 等，若館長於在任期間有其升等考量，其衡量自身前途，可能選擇離開現職。

在館內專職人員之進用上，影圖館作為新聞處之隸屬機關，屬於二級單位，館內人事進用需經過上級簽核。館長無人事任命權。館內人員來源皆為公務員，目前並無約聘制人員，影圖館之人員進用管道分為外補和內調。內調為新聞處與影圖館之間人員互調，館員之調動通常以和新聞處之間互調為主。但館長仍可與

新聞處處長商討人事任命，但最終裁量權為新聞處處長。外補為透過考選部開缺，由考選部統一考試分發，或向行政院人事行政局報缺，由全國有意願轉調之公務員來應徵。所有專職人員的任用皆透過國家文官派任體系，經過公務人員考試分發，並無特別選擇空間，影圖館在館內活動計畫推行上擁有自身之主導權，但館內人事任免權則由新聞處主導，館長並無法依館內需求舉才。且因高雄影圖館編制較小，無法適用於教育人員任用條例，無可向外徵才之員額。如劉館長所述：

「整個基本上圖書館的活動推廣，或者相關政策的推動，或者一些活動的訊息，我通常在我們內部就可以決定了，只有在人事權這一部分，因為我們現在是整個高雄市政府人事的一些任免規定，因為我們是附屬單位，是二級機關，所以我們的人事晉用，除了我們的內部之外，必須要簽核到新聞處，我們的上級機關同意之後，我們才能夠有調動的情況，到目前為止新聞處是我們的上級機關，我們是可以人員互調，而且是統一它可以來統整來調動，所以換句話說，我們最後的人事任用權其實是在新聞處處長這邊的。」（本研究訪談）

館員之進用主要為公務員考試體系，多數為一般行政與文化行政類別，並無特別針對電影專業甄選館員。以高雄影圖館最主要的活動舉辦與策展單位活動組為例，組內所有人員均非電影相關科系畢業，也未具備電影實業操作經驗，所有相關知識為到館後才開始學習，各類影展策展則倚賴合作之策展單位提供電影專業諮詢。如活動組毛組長所述：「因為我們都是公務人員系統裡面的，所以我們對於影片，其實我們都不是科班出身的，那我們比較熟練的是一些行政的程序。那對於說影片的選擇的話，這個是我們比較沒有辦法去處理的。」（本研究訪談）

工作任務分配上，館長權責為推動館務之運作，秘書負責輔助館長處理館務，其下轄之活動組共有 3 位人員，組長負責高雄電影節之籌畫工作及組務領導，轄下兩名組員一名主要負責館內全年度電影活動之規劃，另一名負責影圖館一樓靜態展佈展、以及志工管理及培訓，影圖館活動宣傳工作也由活動組共同負責。行政組共有 4 位人員，由組長綜理行政業務，轄下組員主要負責出納與財產管理、及採購、研考工作等執行。工程組編制為 2 名，共分組長及技士，負責影片放映及設備維護，另外負責社區行動電影院之舉辦以及影片拍攝補助案之執行。原有典藏組任務之典藏、資料編碼、研究、修護等事項，於編制改組後，專書及圖書影片購置改由工程組接手。原典藏組之研究任務部分執掌在新編組織規程上（見表 5-1-4）未見其分派。

館內人員之工作主要由到館時館方所指派，並無各組輪調制度，館內工作人員之流動性除開館初期較為混亂外，後期則相當穩定，若有調動通常即為離開影圖館另就他職。且高雄影圖館編制與服務較為繁複，館員與館員之工作區隔性大，一般館員多僅對於本身日常業務較為熟稔，彼此之間的業務範疇並未重疊，組員

間之職務替代性較低。根據活動組毛組長的說法，館員之間多僅負責本職工作，對於其他人之工作詳情並不瞭解：

「譬如你這個組員曾經做過志工業務，你才會知道志工在幹嘛，但是如果說是其他人，沒有接觸過志工這個業務，你可能可以協助他一些行政的事務，但是比較深入的說像是志工法令，或是一些說比較細部的規劃的話，那可能只有這個志工承辦員他才了解。這是我們館內的組跟組之間的工作比較沒有……我覺得如果說是比較大的單位它們的代理性可能會比較強一點，那我們館的代理性我覺得相對而言是比較弱一點。」（本研究訪談）

但如有大型活動還是會共同支援。另外除本館業務外，高雄影圖館為新聞處下轄單位，因此館內工作人員除館方既定業務外，如新聞處要求，也需要協助新聞處相關活動支援（林蕙如，2007：75）

在館務諮詢委員方面，館方聘有 9 位館務諮詢委員，提供館方於館務運作上的意見，館務委員由館方邀請敦聘，成員來自台灣各地，並不限於高雄地區，主要組成成員為學校教授、影評人、在地藝文社團、影展策展人、導演、製片等，範圍相當廣泛。主要運作方式為每年由館方召開一次會議，向諮詢委員報告去年影圖館執行的活動以及該年度預定要執行的方向，並向委員徵詢意見，再由館方斟酌是否執行。因館方缺乏具備電影相關專業之人力，館務諮詢委員在影圖館運作之各方面包含影片、圖書購置以及策展規劃等業務，皆為館員所相當倚重之諮詢對象。

在志工之招募上，高雄市新聞處於創館前半年即高調向高雄市民招募影圖館志工，創館推手新聞處管碧玲處長也以「志工治館」為口號，希望高雄影圖館是一所以志工為主體來經營的場館。⁹⁴館方在招募志工的工作上，則委託具有相當志工管理經驗的愛河文化協會共同舉辦志工之面試，參與民眾相當踴躍，據其記錄（時報，2002）共有 370 位民眾報名，⁹⁵初步招募 185 人，目前為 204 位。愛河文化協會除協助舉辦志工招募外，也協助影圖館制訂志工管理要點，並有部分協會成員直接加入影圖館志工編組。目前志工之甄選方式為由欲參加甄選的民眾填寫基本資料後，由館方統一面試，評審人員為館長、活動組組員與資深志工。評選項目有學歷、電影操作能力、語文能力、擔任志工經驗等，其項目配分會依館務需求做調整，如曾有部分時期館方於甄選志工時相當注重其語文能力是否優異。甄選後之志工為試用期，需經過社會局訓練以及三個月試用期通過後才授與志工証。正式志工每年需再參加館方規劃之專業研習 12 小時，增強相關專業知

⁹⁴ 當時的新聞處處長管碧玲期待志工能替影圖館承擔相當程度的館務：『當各級政府在精簡人事，新成立機關組織編制人力都不足的情況下，希望將來高雄電影圖書館可以做到「志工治館」，讓志工治理、營運電影圖書館』（林秀麗，2002）

⁹⁵ 時報（2002 年 8 月 10 日）。電影圖書館徵志工獲熱烈迴響。中國時報，第 61 版。

識。志工之管理及相關服務與培訓由活動組組員負責，並為義工意見反應之窗口。

館內志工的組成多為退休之公教人員或一般家庭主婦，志工之角色為協助維持展場秩序以及提供民眾與館方服務間的橋樑。影圖館專職人員一般並不會與入館民眾接觸，所有館內服務工作之第一線皆由志工負責。志工依其工作內容分為一般志工與導覽志工，一般志工之工作為借閱證辦理、服務台諮詢、展場管理、個人視聽室影片放映機器操作、圖書借閱、圖書歸位、電影放映進場場控；導覽志工之工作內容為各樓層設施介紹與特展專題導覽，導覽志工除一般固定時數之培訓外，還需另外接受當前影圖館主題展覽的研習以及策展電影知識的培訓，才具導覽義工資格。館內志工之工作一個月會進行輪調一次。志工除館內館務之協助外，也為館方可臨時調動之機動人力，館方如有其他活動或公務也會動員非當值之志工來進行支援。⁹⁶

二、經費運用

高雄電影圖書館為高雄市新聞處轄下機構，其營運經費由市政府編列，歷年年度預算大致維持每年約 4900 萬的預算額度，2010 年因適逢高雄電影節十週年以及影圖館改將拍片補助經費編入影圖館年度預算，⁹⁷市府各增撥了 400 萬與 1600 萬經費予影圖館，全年度預算增加至約 6900 萬，目前的經費分配則主要分為人事經費約 900 萬（13%）、館舍管銷維護費約 880 萬（12.7%）、圖書影片文物購置經費約 120 萬（1.7%）及活動舉辦及策展經費 5000 萬（72.6%）。詳細經費預算如下表：

項目	金額	百分比
人事費	900 萬	13%
活動經費	高雄電影節	1000 萬
	拍攝補助費	1600 萬
	其他影展、活動經費	2400 萬

⁹⁶ 劉館長提及館方曾遇到劇組要求協助拍片，館方便利用本身志工聯絡網，動員影圖館志工幫忙：「那時候我們有用志工去協助協拍。像《有一天》那時候……，比如那時候他要拍男主角登船，碼頭上總是要有人，他跟我們講的時候我們就會動員志工，那天下午志工就在碼頭上走來走去，或者是志工開著車子，開上碼頭、開上甲板、再開下來，反覆開。……或者其他片有時候，像《不能沒有你》，他臨時需要人員，可能前一天晚上跟我們講，因為拍片他有時候是臨時需要，我們還是想盡辦法。就是會調一些志工去給他們扮演路人甲、路人乙這樣子。」

⁹⁷ 高雄影圖館自 2007 年開始執行「高雄城市紀事影片拍攝案」專案，每年補助八部影片拍攝，總金額達 1200 萬。過往此筆預算來源為各項活動之遵節，並未明列於預算項目之中，至 2010 年此項專案執行預算已統一編列預算並落入影圖館年度預算之中。

	總計	5000 萬	
典藏購置費	影片採購	75 萬	1.7%
	書籍、期刊	30 萬	
	電影相關文物	15 萬	
	總計	120 萬	
館舍管銷費（含專案研究費）		880 萬	12.9%
總額		6900 萬	100%

資料來源：本研究整理

由上表之經費分配明顯顯示高雄影圖館在其預算編列的考量，影圖館總預算中幾近四分之三的經費皆為活動舉辦經費，以活動作為其館舍主軸的走向非常明顯。而活動經費中，大型影展活動的高雄電影節以及鼓勵劇組南下拍攝的拍攝補助費即佔了整體活動經費的一半以上，也顯現其透過活動之舉辦，來拉抬整體高雄城市行銷的企圖。反觀影圖館在典藏方面，其典藏購置經費僅佔所有經費之 1.7%，即便因為 2010 年影圖館經費大幅調升，此百分比有所調降，但若以歷年常態預算數值的 2009 年為基準點來看，典藏經費也僅佔 2009 年預算 4900 萬中的 2.4%，比例相差巨大。除影圖館之典藏空間以及典藏人力不足外，館方所編列之預算所佔份額也顯示館方並未將典藏任務置於影圖館的首要目標。對於以一圖書館為名之機構而言，高雄影圖館典藏功能的缺乏，由其預算編列可以顯現。

在館舍收入上，高雄電影圖書館於開幕初始，便由謝長廷市長宣布為一永遠免費開放的場館（張士達，2006）。開館至今影圖館所有服務除高雄電影節外，所有館內影展活動及圖書、影片借閱皆為免費。但館方近年來於館內討論已有考量是否透過增收門票來挹注其他活動舉辦並建立觀影者付費之概念，但目前規劃仍為館內之內部討論，尚未建立明確制度。影圖館目前之收費來源主要為提供場地租借之租金，但場地租借情況稀少，一年僅有個位數的出租次數，多半以合辦或協辦方式提供使用單位場地，收益相當微薄，其場地收費標準如下表：

場 地	時 段	金額
大放映廳	演出下午場次（14：00-17：00）	4,000
	演出晚間場次（18：30-21：30）	4,000
	預演裝台場次（14：00-17：00） （18：30-21：30）	2,000
	保證金（每場次）	6,000
小放映室	演出下午場次（14：00-17：00）	800
	演出晚間場次（18：30-21：30）	800

	預演裝台場次 (14:00-17:00) (18:30-21:30)	400
	保證金 (每場次)	1,200

資料來源：高雄影圖館網站

影圖館其他收入部分則以高雄電影節售票收入為主，高雄電影節 2006 年之前於館內放映之影片皆為免費，至 2007 年開始收費，且自 2007 年後高雄電影節之票房收入逐年增加，2009 年高雄電影節收入便達 218 萬，⁹⁸此項票房收入則可返回電影節做統合運用，為影圖館當前之最大宗收入項目，但此項票房收入僅用於電影節開銷，並無轉化為館方其他活動經費。另外在其他補助方面，則以新聞局為最大宗，主要針對高雄電影節與青年音像創作聯展皆有專款之補助。⁹⁹主體來說，館方經費來源仍極度倚賴高雄市府之預算編列。

參、小結

新竹影博館與高雄影圖館兩館皆為由地方政府所創設、經營之場館，本小結根據此兩場館之行政組織管理狀況，從運作體制、人事管理與經費預算三部分，歸納當前新竹影博館與高雄影圖館之行政組織現象與影響。

一、行政體制

首先就行政體系而言，新竹影博館與高雄影圖館自其場館之創設到當前之營運，皆由其市府機關所籌建、並由市府成立獨立單位進行營運，兩者皆屬於完全的公部門單位，同時兩場館之各項運作也完全按照公部門之規則運行。新竹影博館為新竹市文化局博物館科所轄之單位，高雄影圖館則為高雄市新聞處轄下單位，直接聽命於新聞處處長。在行政層級上，新竹影博館則為三級單位，高雄影圖館則較新竹影博館要高一級，為二級單位。但總體來看，兩者之行政層級於市府整體中並不高。且兩者之主管機關與其兩場館之關係為上對下之科層體制，並控有館內館務運作之最終主導權，兩場館之人事任免皆為由主管機關長官裁量。館內之運作成效也需要向主管機關匯報。

在司徒達賢（2000：336）的「CORPS」模式中，於「CORPS」五者之外，尚有一重要的部分，即為組織之決策核心（decision core）。決策核心為組織決策的主體，也是整體營運權責之所在，並決定了 C、O、R、P、S 五者的運作。決

⁹⁸ 據劉秀英館長所述，高雄電影節 2007 年票房為 84 萬、2008 年為 160 萬，至 2009 年達到 218 萬，票房成長將近 4 成。

⁹⁹ 舉 2009 高雄電影節為例，新聞局補助款即達 200 萬元，青年音像創作聯展補助款為 30 萬。但補助單位皆為影展執行單位，並非直接交付高雄影圖館，在使用上為專款專用方式（行政院新聞局「電影事業輔導」98 年度補助經費運用情形一覽表）

策核心是否正確而良好的扮演其角色，是組織成敗最大的關鍵。然而決策核心一般即指組織的領導人，但依據組織之不同，也可能由一群人共同分享此一角色，若為後者，則決策核心中各人之權責大小則決定了其決策核心角色的比重。決策核心藉其地位，與 C、R、P 部門以及外在機構與個人建立並維持人際關係，再從人際接觸中獲得內部無法得到的珍貴資訊，而這些資訊對於決策的時效性及正確性皆有極大之作用。

在兩館目前的行政體制下，此兩場館的決策核心都不完全掌握於館方，皆有相當權限由其主管機關支配，此一現象以新竹影博館更為明顯，新竹影博館自 2004 年改制後連館長一職也已裁撤，故其在一般館員與主管機關文化局之間並無任何中階主管的存在，其決策核心完全轉移至文化局，由文化局局長與博物館科科長為其決策核心的組成。但實質卻無人專責規劃新竹影博館的整體經營，即使是名義上掌管影博館的文化局博物館科科長，其業務範圍也是負責整個新竹地區博物館的各館事務，影博館之經營僅為其業務範疇中的一環。而影博館一般館員的權限與層級也僅能處理常態館務的運作，對於整體場館的經營方向或經費運用的分配，仍是由遠在文化局的科長或局長來做通盤擘劃，但身為決策核心的前兩者並未身處影博館之中，對於館務瞭解則需透過影博館館員間接向其匯報，對於館務的運作無法直接掌握。再者館務之發展在倚賴上級部門的情況下，上級機關對館方投注之心力多寡則大幅度地影響館務的發展。如其現任編審陳怡君（陳正勳，2003：149）所述：「影博館之該館仍有它結構上的問題，即是附屬於公部門。因為該館的成效可能就是看市長對電影的興趣，而使得無法保持該館長期推動電影藝術的努力。而且該館的人力也無法負擔該館所應發揮潛力的編制。」

高雄影圖館之決策核心相當清楚，即為影圖館館長。影圖館之組織規程中明文規定由館長綜理館務，並指揮監督所屬員工，其決策核心在其組織編制上為館長負責。館長具備對館務運作以及規劃場館方向的權限，館內各級人員也皆受館長直接領導來推行館務，館長之工作場域即位於影圖館之中，對於場館之現況發展與情況掌握也能直接反應給場館人員，於雙向互動上較為優良，於行政體制上也較為緊密且貫徹。但影圖館受限於其單位層級並不高，館長並無人事決策權，此一權限由新聞處處長決定，並且在場館之運作上，也受新聞處處長之督導，故高雄影圖館的決策核心實質上是由新聞處處長與影圖館館長共同組成。另外高雄影圖館館長並無明訂任期，檢視歷任館長任期，部分館長任期僅有一年或不到一年時間，在決策核心對該館人員與業務之熟悉在尚在摸索之際，便又面臨更換新任館長的情況下，其館方的館務政策延續與長期館務之籌畫則難以貫徹，若有明文規定館長任期，使館長於任內對於館務之操持，能夠保障館方營運方向與預先研擬館務運作，均能有相當幫助。

在組織架構上，新竹影博館與高雄影圖館皆為正式編制之公務機關，兩者之

預算與人事編制皆有法律保障，擁有每年固定編列之預算經費以及人事員額可供館內操作。但雖然兩者為公部門體制下的單位。照理說對於館方組織應能保有相當的穩定性，但由館舍發展歷史來看，卻仍有相當的不確定性，公部門組織改造的情況同樣強烈響其隸屬機館與行政體制的更迭。

兩者的組織架構由開館以來皆有歷經變化。其中也以新竹影博館變更最大，新竹影博館原為直接向市長負責之獨立單位，並具有尚稱完整之組織編制。但其組織架構在 2004 年前後的變化，相當大程度剝奪了新竹影博館的運作功能。館內原本編制八人至僅剩四人，對於館務發展影響相當顯著，兩相對照新竹影博館跟高雄影圖館在員額上已相差三倍有餘，在整體員額下降一半，且館務工作量並未顯著降低的情況下，整體館務運作必須由編制內人員互相支援，各工作人員之間也較難發展其專業性，2004 年後新竹影博館之顧問編組也遭裁撤，館方缺乏正式編制之諮詢管道，館員僅能依賴各類非正式管道自行徵詢各方意見。在其本身人員編制已如此稀少的情況下，又缺乏官方正式諮詢管道，若現職館員一旦離職，由現職館員建立之各項人際資源便可能告吹，非正式管道一旦失去暢通，對於館務之運作便將產生相當大的困難。目前新竹影博館的整體編制除館舍營運之行政工作編組外，其他於活動策劃工作人力僅剩一位節目企畫編審，館方明顯在對於典藏跟研究上，都無編制專職的任務編組與工作分配，也與館方原訂的設館功能不符，然而由現實面來看，依據新竹影博館目前的人力，光是館內例行影展策劃便已捉襟見肘，無法有其他心力來對典藏與研究投注更多資源。

高雄影圖館在組織編制上，除開館初期至 2004 年 1 月間，因組織條例仍於行政流程審議中，此一過渡時期館方整體編制較為龐雜無序外。至 2004 年後整體組織編制相當穩定。除 2005 年館方將其原本擔負典藏與研究工作的典藏組解散，新增一工程組編制，此外組織並無太大變動。但此一任務編組的更動，同時也代表其影圖館對於典藏任務與展示與推廣活動在比重上的變化。在現行館舍空間不足的情況下¹⁰⁰，館方又將專責典藏之任務編組裁併，也顯示高雄影圖館於典藏與研究工作與活動舉辦方面的比例上，在兩相權衡下，館方選擇將主力投注於展示與教育推廣工作上。

除內部之組織更動外，影圖館之主要變動壓力卻來自外部因素，影圖館之主管機關高雄市新聞處於影圖館創館前後，兩度遭遇市議會議定，要求裁撤或裁併新聞處。首次倡議裁撤於 2002 年 5 月，高雄市議會以行政院組織再造為由，二讀通過裁撤高雄市新聞處，後經多方溝通後，市議會同意緩議，最後新聞處仍予保留。(柯金儀，2004：65) 第二次為 2008 年高雄市議會通過將現行市府新聞處裁併至觀光行銷局，至 2010 年 6 月 1 號，高雄市議會通過三讀，正式通過此一

¹⁰⁰ 影圖館行政組辦公室仍向鹽埕國中借用閒置空間。另外劉顯惠館長曾提及，影圖館因為後來改建之建築，樓板承重有限，目前影圖館之典藏空間（3F）無法藏放大型文物典藏。

決議。但其裁併對象觀光行銷局之明確組織編制仍於研擬當中，尚無任何確定事實。影圖館之歸屬是否移交至觀光行銷局或其他市府內其他局處，以及是否能夠保留原有編制也屬未定之論。也因裁併之事實，同時影響影圖館之預算編列，高雄市新聞處全年度預算遭議會刪減一半，也嚴重影響影圖館規劃之全年度活動，包含各類大型影展如高雄電影節等活動。

高雄市新聞處歷經兩次裁撤之主因，除首次裁撤案因管碧玲任職新聞處處長任內，與議會之間關係不佳，導致議會決議裁撤新聞處，其過程並非經過審慎思考，主要導因於政黨衝突所致¹⁰¹。而第二次裁併之原因，高雄市新聞處代理處長黃敏雄與民進黨籍市議員黃昭星皆認為與 2009 年影圖館於高雄電影節放映熱比婭紀錄片引發的政治爭議有關。至 2010 年 7 月 1 日新聞處即進行裁併，原由高雄市新聞處所主導的影視產業振興與文化藝術推廣工作，在其機關裁併後，也僅能轉交其他局處，然而其他局處之業務主軸是否能符合原來新聞處所著重之方向，則不得而知，對於高雄市影像產業文化推廣之工作，及影圖館未來之歸屬問題，皆未有清楚計畫。影圖館之未來運作與工作內容，也有可能隨隸屬機關的變化，有所有更動。

二、人事管理

依司徒達賢之研究，非營利組織秉持期使命提供社會服務，以服務為導向。主要依賴具備對組織使命擁有服務熱誠與素質的人員來執行，因此人員的素質與服務積極性影響整體組織之績效與貢獻水準。在 C O R P S 模式當中，C (clients) 之挖掘與滿足，O (operations) 之運作，R (resources) 之爭取，都需要 P (participants) 部門的執行，而參與人員之優劣也影響組織長期的走向與興盛與否。非營利組織成員可分專職人員與志工，一般而言其組織成員都是對組織之使命具備相當認同感。而最大不同在於專職人員以從事組織工作做為謀生方法，而志工則為追求理想與其他滿足參與組織工作。

(一) 專職人員

以上述意見來審視新竹影博館與高雄影圖館之人事管理，在專職人員之人事進用方面，新竹影博館與高雄影圖館之人事任命皆受限於公務機關之法規限制，目前兩者之人事任用皆須符合公務人員條件，人事進用管道除由主管機關調派外，也多為公務人員考試分發。對於館務之運作，難以獲得於電影專業人才的加入，此一問題是新竹與高雄兩場館皆面臨到的困難。

¹⁰¹ 高雄市新聞處三科科長柯金儀 (2004: 65) 的研究中對於裁撤高雄市新聞處一事，以「有關新聞處是否裁撤議題，是市府與市議會在一個偶發衝突中被提議而決議的，這種不經理性討論而率然的決定，另各界感到錯愕不已。」做結

在專職人員的任用上，新竹影博館早期為獨立單位時期，人事進用管道較多元，除館長一職需具備公務人員身份外，部分館員可用約聘制方式向外徵才，並透過筆試、口試來進行館員之挑選，也可保障館方能獲得其所想獲得之專業人才，歷任編審於電影學經歷與專業皆相當符合，也能維持新竹影博館之節目於策展專業上的程度。至 2004 年改隸屬文化局博物館科轄下後，所有人員之任用則由文化局局長決定，原有之約聘制編制完全取消，即便目前新竹影博館之編審陳怡君仍為約聘制人員，也是此兩場館中唯一具備電影專業學經歷的正職工作人員，然而其身份為過渡性質（2004 年前即就職），若其一旦離職，則編審一職未來仍須採用公務體制內人員，影博館無法如獨立機關時代一樣可向外徵才。對於影博館之節目策劃品質，勢必將有所影響。

高雄影圖館則自創館開始，即為新聞處轄下之二級單位，所有人員包含館長之人事任免皆由新聞局所主導，在其公務考試分發的條件下，也無法獲致電影專業人才，歷任館員包含館長全無電影相關科系畢業人才，對於電影專業知識的認知則為到館後才開始學習，館員對於電影藝術是否喜愛或認同，館方並無法挑選。此一條件相當地影響館務之運作，館方對於場館營運方向因缺乏專業人才建立獨立策展風格，也僅能依賴館外之策展人幫忙策展與提供建議，也難以累積場館自身特色。館方並未建立建制內的進修管道，目前專職館員於策展規劃上，需進行找機會進修，多半情況為在策展題目決定後，才依照其命題再去尋覓與其相關的資訊來補強其專業知識。但其作法僅能作為一般性知識的習得與補充，在此一專案結束後，館員也未能持續對其專題進行研究，無法持續累積深化其策展專題的厚度。

在人員流動方面，新竹影博館與高雄影圖館目前之人員流動皆相當低，並未出現定期大換血的情況，新竹影博館曾有部分時期（2000 年至 2002 年間）人員流動率相當高，影博館於林正文館長時期，因其領導風格所致，導致第一任編審至第三任編審皆留任不長。任期最短之編審僅一個月即掛冠求去。¹⁰²爾後在更換館長後，此情況才告舒緩，自 2004 年改制後館方人員幾乎沒有更動。

高雄影圖館本身之人員流動率相當低，高雄影圖館之人員編制於組織規程中有明文規定，其館長職等為 8-9 等，一般組長為 7 等，然而因影圖館編制層級不大，且館內所有專職人員皆為公務員身份，依其高考進用等級為 6 等，新進館員歷經兩年歷練，對館務之熟悉與運作正達上手之際，若工作人員為自身未來考量，

¹⁰²2002 年初，民眾紀錄片公園的網站討論區一系列醒目的話題--「影博館江河日下是誰的問題？」便拉曳出影博館開館兩年來經營上的艱難處境。焦點集中在對行政官僚的行事爭議及兩年來頻繁的人事異動，使得影博館的隱憂漸漸浮現。（郭玉敏，2004：68）

影圖館並無法提供其相應的職缺，如想要升等，只有向外請調一途，如劉館長所述：

「我們的職等，我們的組長只有到七，七的話，一個普考人員是三到五，那高考進來他六、七就升不上去了，如果他為了他的升遷要到八，他就必須到其他單位，對我們而言一個新進人員經過一年的歷練，要熟悉電影相關操作，我想一兩年的時間是有必要的，如果一個素質比較高，作規劃的人員進來的話，等他熟悉所有公務體系的相關運作還有影視這塊都熟悉，可能他的職等已經到頂了，除非他願意放棄升遷留下來，如果他要再發展的話，他除非願意放棄他的升遷，他留下來，不然他要再發展的話，他勢必要換單位，所以當影圖館的人員職等不夠高，沒有跟他的工作性質相匹配的話，我們會面臨人員的流失。」(本研究訪談)

即便館方雖有意願向銓敘部申請伸覆提升職等，也因行政流程耗時過久，館方目前並無持續向部內申請，此一情況也使影圖館面臨人才流失的隱憂。且因館員皆為考試分發而來，對於電影藝文不一定具備熱情與興趣，如失去工作熱忱，也可能會向館方申請異動，無法久留。另外現任館長劉秀英於 2009 年高雄電影節播放熱比亞紀錄片後，也因引起高雄市部分議員不滿醞釀要求其去職負責，後雖無落實，但也凸顯其外部政治因素影響其館內人事更動的可能。

(二) 志工

志工對於新竹、高雄兩場館之運作皆相當重要，除代替一般館員處理各類服務性問題，並提供入館民眾場館諮詢，解決一般較為繁瑣之雜事，得讓專職館員能專心於館務活動之推行，但志工也需直接承受入館觀眾對於館務之各類批評，志工之優缺同時也影響來館觀眾對於場館觀感之好壞。司徒達賢於 CORPS 模式中，論及志工於非營利組織中所扮演的角色，因非營利組織普遍缺乏足夠資金負擔眾多專職人員之薪資，志工的存在則能有效補足次要專業性業務的人力缺口。且志工多擔任以第一線面對服務對象之服務性工作，影響服務對象對組織之觀感好壞甚大，因此志工之人數及服務素質也是組織興衰的重要指標。志工存在組織之中的管理必須論及：

1. 組織的志工來源
2. 選擇志工之標準
3. 志工之編組與訓練
4. 志工之激勵
5. 是否尊重志工對於營運之意見以及是否進入決策核心

根據上述指標，在志工招募方式與遴選標準上，兩者之志工皆為自行招募而

來，志工之來源以退休民眾為主力。但新竹影博館之志工自 2004 年改制後，即由文化局統一招募轄下所有博物館的志工，並由文化局擁有分派權力，因志工之招募權由文化局掌控，館方無法自行招募，在遴選標準上也並未以影博館之條件來要求招募志工，所招募來之志工未必對電影有所興趣，且因文化局控管其整體志工缺額開放與否，導致有興趣的人反倒無法進入影博館擔任志工，也無法有新血加入；高雄影圖館之志工於開館前即委託愛河文化協會招募，後期則為館方自行招募，招募方式除館長及館員面試外，也有義工加入面試官行列，並需經過相當審核機制，在招募上較為嚴謹。而高雄影圖館與愛河文化協會合作，除委託招募工作外，也藉由愛河文化協會之志工管理經驗來訂定志工管理要點，並協助建立影圖館志工體制，也減去館方自行摸索義工管理經驗的過程，得以建立有相當制度的志工團。

在志工編組上，兩者皆有將其志工進行分組，並設有志工小隊長等職務，由志工自行管理其工作。新竹影博館之志工編組較為鬆散，原訂編制為 60 位，但目前常態出現多為 40-50 位，館方對於志工之管理權限也有限，僅能運用目前之人力，無法開徵新人，且志工隸屬於文化局，並非影博館專有。若文化局有其需要，經常借調影博館之志工至其他館舍支援，志工也較難建立對影博館之歸屬感；高雄影圖館之志工編組相較新竹影博館更有組織，並且設有影圖館專屬志工管理條例，目前共有 204 位志工，出席狀況穩定。在志工的運用上，新竹影博館的志工群多僅處理一般常態館務，對於電影藝術之專業培養館方並未有所規劃。高雄在志工編組上則分有一般志工與導覽志工，對志工之工作再進行專業上的分工，導覽志工由館方提供電影相關課程，增強其專業性，以提供來館民眾較專業的導覽資源。

在志工之訓練上，兩場館皆有專職員工負責志工之管理以及志工與館方聯繫之窗口，但在志工培訓上，只有高雄影圖館之志工管理要點中規定館內志工每年皆須接受 12 小時之培訓課程，導覽志工需再接受現行館方策展活動之專業知識培訓，高雄影圖館之導覽志工的積極性較強，志工之間自 2006 年始便固定每月舉辦電影讀書會，此一讀書會運作由志工本身自發性辦理，館方也提供場地與資料上的協助。新竹影博館則無特定志工培訓規定，志工之間也無建立自身之延伸進修管道。¹⁰³

在志工之激勵上，新竹、高雄兩場館對於志工皆有提供相關福利，如餐卷與

¹⁰³ 新竹影博館編審陳怡君曾試圖培養志工對於電影藝術之興趣，但成效不佳，目前並無對增強志工電影素養之計畫：「但我曾經試過，後來目前這個部分我暫時棄守。因為對老人家來講，有個別的人會很有興趣，那我就會個別跟她說我現在有什麼，那個有一些我知道他會導覽，我就把一些比較完整的資料給他。那大部分的人他們不太有興趣，甚至我拜託他們進去看電影，就是說，現在我會跟他們說，欸現在電影的觀眾很少，你們進來看電影，就是看起來觀眾比較多，他們只有這時候才會進去看電影，那其他就在外面會自己聊天。」（本研究訪談）

車馬費等補助。每年也皆有舉辦年度之志工聯誼活動。此類激勵性誘因也相當程度幫助降低場館志工之流動性。如高雄影圖館活動組毛組長所述：「我們志工流動率相較之下算低。因為我們館內的福利比起別的館是好的.....我們一年會辦兩次：一次是一日遊，一次是二日遊。然後會有不定期的培訓，然後另外就是年初的時候會有一個表揚大會，算慰勞他們前一年的辛苦」（本研究訪談）

在志工意見是否能進入館方之決策上，新竹高雄兩者皆無建立此類制度，僅有高雄影圖館每季會召開志工組長會議，此為影圖館正式之志工與館方討論空間，但多僅討論有關志工服務相關範疇問題，並未針對館方策展或活動舉辦主題有所討論。而新竹、高雄兩場館皆為公務單位體系，在現行體制下，志工也無可能進入其決策核心當中。

三、經費預算

非營利組織大部分需要倚賴外界無償的捐助，以獲得營運所需之財力與物力，非營利組織雖以崇高的使命為號召，但仍需要足夠的資源與財力方能完成工作。非營利組織成立目的是為社會提供服務，而且營運所需資金中，相當大部分來自社會捐助或政府稅收，但並不表示非營利組織不能向服務對象收取合理的費用。非營利組織之收費在觀念上不同於「賺錢」，而是「受益者付費」的概念，透過合理的收費，組織可將其資源投注於本身服務之精進，或補貼其他公益性無償之活動。對於非營利組織之資源討論需探討以下兩點：

1. 財務與資源的來源
2. 財務與資源之支出

（一）財務與資源的來源

由上述命題來檢視新竹影博館與高雄影圖館之資源面向問題，在財務與資源的來源方面，由本節之闡述，可以發現新竹影博館與高雄影圖館兩者之經費來源完全倚賴公部門的預算與補助。新竹影博館主要經費為新竹市政府年度預算與文建會地方館補助，比例約為 4：1；高雄影圖館主要經費為高雄市政府年度預算，其他則有新聞局專款補助高雄電影節與青年音像創作聯展，但主要經費則由高雄市政府編列之預算佔絕大部分。兩者都極度仰賴公部門的預算，若將其公部門預算抽出，則此兩場館立即將陷入無法經營的情況。

以此兩場館之經費編列，雖皆為市政府轄下單位，但依兩者市政府財政狀況，也影響其預算編列的浮動。新竹影博館之預算自創館至今，因新竹市府財政困難，歷年編列預算已逐年下降，至今降幅已達 80%（2000 萬→400 萬），而文建會地

方館補助款也因條件不符第一類館標準，也降至過往補助款的一半以下（200 萬→85 萬）；高雄影圖館歷年市府預算總額則相當穩定，2010 年影圖館預算甚至比歷年增加約 2000 萬。然而在面臨新聞處裁併情況下，年度預算也遭議會減半。顯現即便有固定公部門之款項挹注，也絕非是一只打不破的金飯碗。在力求其場館永續發展的前提下，目前兩場館的財務來源過於單一，雖然身為公部門機關按理說應可避免因財政困窘而影響場館之存在，但若其地方政府考量其財政狀況不佳，將經費大幅縮減，也會影響場館之常態運作。同時，在接受其他補助款的情況下，也對場館之運作方向產生影響，如新竹影博館相當程度經費來自文建會，其造成之影響如影博館陳編審所述：

「文建會對影博館做了夠多的事，可是也不能說沒有問題……它把我們定位成一個地方文化館，所以我們就做了很多社區的事情，可是可能跟電影專業，或是說實驗性等更具有挑釁色彩東西實驗色彩的東西，就不在它們覺得應該做的範圍之內，當然我們自己做不要理它也可以，只是說經費來源就沒有辦法。」（本研究整理）

造成館方必須在活動主題上與補助單位之期望相符，也影響其場館於館務推行之獨立性。

除公部門之預算與其他補助款外，新竹影博館尚有門票收入與場地租借收入，新竹影博館原有門票制度為所有來館觀眾均收費，後因林政則市長上任後，以為市民服務考量，改採市民免費之新制。但因僅對外縣市民眾收費，而來館民多數為本地民眾，也導致門票收益甚微，場地出租機會也相當少有，此兩項收益之加總並無法帶來豐厚收益。且館內所有收入需繳回市府，並無法留用於館內，即便收益增加，也無助於館內運作發展；高雄影圖館則自開館以來即為全館免費入館，外縣市民眾也是免費。故並無門票之收益，在場地出租上與新竹相同收益甚微。雖然使用者付費之觀念已逐漸建立，但館方若想設置門票收益，則相當程度會遭遇民意代表的反對。¹⁰⁴然而影圖館歷年舉辦之高雄電影節反倒成為影圖館在場館收益上的最大宗，高雄電影節票房歷經歷年成長，2009 年票房收益達 218 萬，此項收益可返回電影節之策展單位，運用於電影節其他支出，也減輕公部門出資的壓力。

然而非營利組織向服務對象收費，除「受益者付費」之概念外，在管理上尚有其他正面效用，局部的價格機能可以檢驗服務對象對服務內容的需求程度。新竹、高雄兩場館對於館舍是否收費，兩方館員皆持應建立觀影者付費的概念，同

¹⁰⁴「市議會那邊一定會要求市民不收費，就像那個美術館，當初也有收門票，後來議會有反對的意見，那後來高雄市民不收費，然後幾歲以下不收，後來發現沒什麼好收了。」（劉秀英館長，本研究訪談）

時若考量酌收費用，則可將資源有效運用，因場館空間有限，在目前皆採免費的情況下，兩場館都面臨部分入館人士只是進館休憩，但同時也佔去了有限的觀影位置，除造成資源的浪費外，也讓真正想觀影的觀眾因場地已滿而無法入館。高雄影博館劉館長也認為：「因為我們只有 115 個座位，有時候他平常進不了我們的放映廳去看，他說你就是給比較近的他就可以趕過來看，我千里迢迢趕過來，你哪怕收個 50 塊都可以，不要讓有些人進去吹冷氣睡覺，也有人這樣跟我們講。」（本研究整理）

目前新竹與高雄兩場館皆無對民間募款計畫，兩館目前所接受企業界贊助之活動，主要皆為與其他單位合作或委託辦理之特定活動，如新竹影博館與新竹 IC 之音合辦之「新竹之春」系列影展，即由友達光電贊助影展經費。而高雄電影節則由影展執行單位向其他企業尋求贊助。除此之外，兩館之日常館務運作並無向企業尋求贊助之慣例。

然而當前的企業體對於品牌形象之重視已日益提升，品牌形象之經營也包含企業如何去支持在地性藝文活動的贊助。透過活動之舉辦，除直接獲得品牌曝光效果外，也會使民眾對企業之觀感提升，產生企業優良之形象。然而如能藉由企業尋求提升品牌形象機會，與企業建立合作關係，透過企業贊助，能於活動經費上獲得更多的支持，也能使資源回歸於活動本身，透過更多經費的投入，將活動執行更趨精緻完美，使藝文場館與企業體之間能夠呈現一種互利互榮之關係。只要藝文機構本身不失去對於自身主體的定位，如能於外界獲得更多資源，其傳播效益也更能顯現，也是電影文化產業能於台灣重新推動的重要的支持條件。然而尋求外界資源的挹注的思維，也是新竹影博館與高雄影圖館館方應擺脫公部門定位，向其靠攏學習的方向。

（二）財務與資源的支出

在財務與資源的支出上，新竹影博館與高雄影圖館兩者之經費皆為公部門所核撥之預算，在使用上也需符合公部門之使用規章。所有經費應於預算編列之該年度核銷完畢，無法留用至明年，這也使經費在使用上產生僵固的情況，也可能影響活動舉辦的時間。¹⁰⁵

檢視兩場館之經費預算支出部分，除去場館維持之固定開銷，包含水電、人事、維護等費用，新竹影博館與高雄影圖館之主要支出項目皆為活動經費，兩者

¹⁰⁵ 「一方面是跟政府發包案的年度時程有關，像我們是文建會的錢，文建會就是要接受立法院的質詢審議，然後三四月才確定五月才跟我們確認，然後地方政府拿到錢又有一些（步驟）是不會直接給我們的，起碼到這個時候我們可以發包了，年底之前一定要做完，那我們也要有一些準備籌備招標等，等到真的開始上課時程已經被縮的很短了，所以為什麼很多的影展都會擠到年底。」（陳怡君編審，本研究訪談）

之典藏經費與活動經費之間比例皆相當懸殊。新竹影博館已兩年無編列典藏經費，高雄影圖館之典藏經費僅佔經費支出之 1.7%。也凸顯此兩場館於經費規劃上，並未將典藏置於館舍重心。即便因為新竹、高雄之場館空間不足，但若比照台北國家電影資料館，則其場館空間更為狹隘，但國家電影資料館仍向外租用庫房進行典藏工作，從此可以看出，若有經費編列，空間之障礙並非不可克服。

然而新竹影博館與高雄影圖館之預算編列均需經過上級機關同意，也表示此一預算編列比例是經過上級認定。對於將活動作為場館主軸，除館方之認定外，也是其上級機關的思維，尤其新竹影博館，其場館內根本無館長編制，館內館員之經費運用均需經過文化局同意，其自主性更低，而高雄影圖館之主管機關為新聞處，並非文化機關，對於思考場館之文化任務以及博物館功能的完整性，其主管機關並非電影專業，也有其機關本身業務達成考量，再者與隱性的典藏工作相比，外緣顯性之活動舉辦能產生較為顯著性的成效，上級機關也可立見收效，對於場館之重活動而輕典藏的經費分配比例，也是有因可循。在主管機關對其場館功能的期待轉變之前，即便未來館方自主將典藏經費大幅增列，是否能通過上級機關之認可，也有待質疑。但在考量落實兩館之博物館功能的發揮上，仍須設法轉變目前之經費支出分配，對於典藏經費的規劃與加強，仍應是兩館未來經費投注的考量重點。

第二節 功能運作現況

本節主要以博物館管理之角度，探討新竹影博館與高雄影圖館於功能運作上的現況。為深入探討新竹影博館與高雄影圖館的功能運作現況，本節依博物館之典藏、研究、展示與教育推廣四大功能為主軸，以下將分別檢視新竹影博館與高雄影圖館於此四大功能中所發揮之服務內容以及館方活動規劃之流程，並檢視其館方服務對象之組成與管理，以及館方與服務對象之傳播方式。

壹、新竹影博館之運作現況

一、服務內容與活動規劃

新竹影博館於設館功能中明白將影像資料蒐集典藏、研究、維護以及影像推廣、展示、教育、人才培育等工作列入其組織規程當中，對於博物館功能的典藏、研究、展示與教育功能，均有點出。其原始設定之博物館功能相當完整，然而因其各項因素，此四大功能之發揮並未齊頭並進。以下將針對新竹影博館館務推行中，對於典藏、研究、展示與教育推廣之四大功能現況進行整理與問題之釐清。

(一) 典藏功能

1. 蒐藏政策

新竹影博館成立初期，便已收藏館舍前身之新竹「有樂館」與「國民戲院」時期等各項文物，然而館方於組織條例中雖明文規定館方業務包含對影像資料進行蒐集典藏工作，但館內實質上並無特別明訂任何典藏政策，目前的典藏方向主要以新竹影人以及新竹電影產業文物為主。在文物蒐集模式方面，創館初期因經費較為充裕，尚有陸續購買典藏，並有部分為民眾捐贈。後期因經費不足，館方之文物均為各界捐贈而來。然而因館藏空間之限制，目前主要蒐藏之物件以輕薄的文物為主，大型硬體物件礙於場館空間與條件目前較難收藏。在影片收藏方面，也因典藏空間條件不夠，無法蒐集膠捲電影，主要收藏電影為 DVD 與 VHS，也無蒐藏特定類型電影的計畫，且館方也已兩年無新片購置經費，近年來幾乎沒有館方主動蒐集之藏品。

2. 典藏文物

新竹影博館之館藏內容可分影片及圖書資料以及電影文物之收集。影片收集方面以 DVD 為主，約有 2000 片，VCD 約有 100 片，LD 與 VHS 共約有 400 片，

電影膠捲部分受限於典藏設施不足，僅有保存 1 片，館藏影片特色為台灣社會寫實電影之系列收藏。圖書資料方面有圖書資料 200 多冊，但僅供館內工作人員及電影研究者使用。在電影文物方面，館方於早期大型電影放映、拍攝設備之收藏相當完整，共約有 20 件各類老式電影設備，為館方相較於其他電影主題館較為完整的收藏。除大型物件外，在文件類的收藏上，除「有樂館」與「國民戲院」時期之照片文件外，其他尚有早期電影本事以及舊電影海報 160 餘張等收藏，其餘尚有舊戲院看板等文物。並出版 14 本電影相關書籍。館藏利用部分並未提供個人使用，影片部分需有 60 人以上團體才可選擇影片觀看。圖書部分僅開放給研究者於館內使用，對於一般民眾並未開放借閱。

3. 文物保管方式

館方於文物典藏空間上，主於後館三樓有固定之藏放空間，但此空間僅放置一般輕薄型文物如海報、本事等。其他大型硬體物件之收藏地點主要安置於後館一樓展示空間，其展示空間同時作為典藏空間。一般常設之展覽物件，館方並不會進行搬動。其他書籍收藏空間則為後館二樓之辦公區域，以利工作人員隨時利用。影片之典藏空間為國民放映廳二樓之放映室，方便放映工作人員作業。

在文物典藏之編目與整理工作上，館方有委請學者合作進行文物整理工作，同時進行館方器物之研究工作。在登錄作業方面，影片部分分類主要以影片材質、國籍與電影類型分類，主要分為 DVD（外國/本國）、VHS（外國/本國）、外國 LD、紀錄片與動畫影片。電影文物方面主要依其物件性質，將其分為放映器材、本事、中外文電影海報。在借提文物制度上，館藏利用部分並未提供個人使用，電影文物與書籍部分，館內專職館員皆可提取館內文物，如有電影研究者申請使用，館方將斟酌其使用情形開放給研究者於館內使用，但並未對一般民眾開放。館藏影片部分需有 60 人以上團體才可申請選擇館藏影片觀看，對於單一個人並未開放借閱。

在典藏文物數位化上，新竹影博館已完成文物整理、登錄與清冊製作，目前所有館藏皆已建立數位化檔案，除持續進行數位化作業外，所有文物之登錄清冊與品像照片皆已上傳至影博館網頁上展示。

（二）研究功能

新竹影博館原訂之組織規程中，對於影像資料的研究任務也明文訂於其中，然而館方在研究功能上的發揮，因各項研究工作之條件並未齊備，加上典藏上的困難，也影響其研究工作的開展，新竹影博館在研究工作的成果上並不顯著。

在研究人員上，館方並無正式研究人員的編制，主要研究工作的進行由編審兼任，但因編審工作本身已經相當繁重，並無太多時間可供研究工作之進行。目前主要的進行的研究方式為透過邀請外界學者，以研究案方式委託學者進行，館方人員也以合作人員身份參與研究案之進行。

過去館方主要之研究工作為對於建立國民戲院口述歷史的訪談，並以人物為對象，針對新竹出身之電影人進行之研究。目前所進行之研究為館藏器物的研究，以及新竹在地電影史發展。

館方之研究成果主要以專書方式出版呈現，至今已有 5 本相關書籍出版，除專書外，館方也以影片方式呈現研究成果，今年已出版新竹電影人周宜得之傳記電影，未來並預計拍攝以台語片時代之製片人為主角之系列傳記電影。新竹影博館研究相關出版清單見下表：

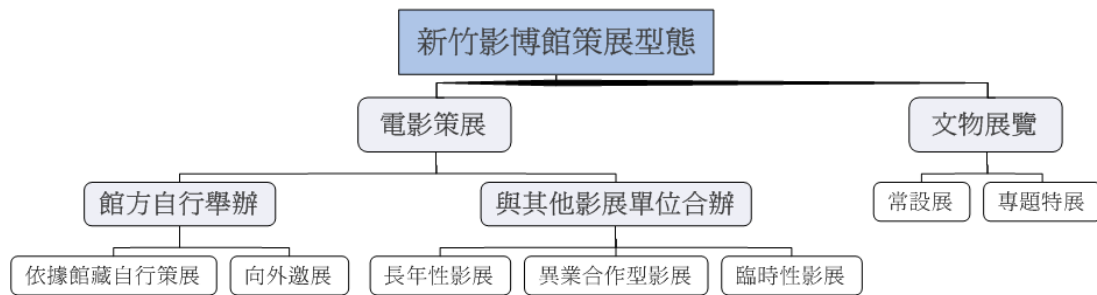
出版時間	書名
2001	台灣戲院發展史
2002	影響的影響——七零年代台灣電影史
2003	八十年代台灣電影史
2003	膠捲裡的繆思——2002 年新竹影像博物館觀眾觀影行為與生活型態調查報告
2005	凝視與對望 端睨九十年代台灣女性電影原貌
2010	流光夢影-周宜得的電影人生（影片）

資料來源：新竹市電影博物館網站

（三）展示功能

1. 展覽型態

新竹影博館為以影像為主體之博物館，其場館主要策展方式以電影播放為主，電影文物展覽為輔。場館展覽型態依照展品性質共分兩大類型，分別為電影策展與靜態文物展示。在電影策展方面，依據策展單位的不同，共分由影博館自行主辦以及其他影展單位為主辦，影博館為合辦單位此兩種方式；在靜態文物展示方面，依據展期與展品不同，共分常設展與專題特展兩種。下圖為新竹影博館展覽型態整理：



【圖 5-2-1 新竹影博館策展型態圖】

資料來源：本研究整理

(1) 電影策展

新竹影像博物館固定影片播映時間為每週三至五晚間 7 點 10 分各 1 場，每週六、日之上午 10 點、下午 2 點及晚上 7 點 10 分各 1 場，每週共播映 9 場電影。館方自行主辦之影展由館內編審擔任策展人，策展人選片之考量為搭配一般時事或近期電影圈、文化圈所發生之事件來進行影展規劃，策展選擇如陳編審所述：「如果是我們自己策劃的展覽的話我會看，比如說蔡明亮，他有新作品出來，那我們就會做一個他，舊的作品的一個系列回顧展。」(本研究訪談)。若無特殊事件發生，則依館藏影片挑選主題，依據導演、國家或類型包裝成主題性特展。另外館方也會播映由影博館舉辦之紀錄片培力營與親子動畫營學員的系列作品。在向外邀展方面，館方也會主動邀請國內導演至影博館舉辦作品發表或特映會，並將其包裝成特定導演之專題展。

與其他影展單位合辦的情況，則分為長年性影展、異業合作型影展與臨時性影展。長年性影展與影博館合作的情況相當頻繁，影博館自開館以來，已成為台灣各類影展巡迴播映常設地點之一。台灣各類常設性影展單位皆與影博館建立長期良好的合作關係，依據吳凡（2009：48）所整理出的台灣長年影展一覽中，便有 9 個影展長年性地於影博館固定巡迴展出。¹⁰⁶且因已建立長期之默契，館方對於各影展之年度巡迴時間都有大概掌握，也都能盡量在時間上予以配合。部分影展（女性影展、鐵馬影展）現任編審陳怡君甚至直接參與整個策展過程。影博館在此多為扮演場地提供者的角色，以及負擔影展部分的費用，例如映後座談的講者出席費等。

異業合作型影展方式為館方與非電影性質團體合作舉辦之影展，自 2004 年始，館方每年皆與新竹市廣播電台業者 IC 之音合作舉辦「新竹之春國際影展」，

¹⁰⁶ 共計為：金馬國際影展、金穗獎、女性影展、台灣國際紀錄片雙年展、南方影展、城市游牧影展、鐵馬影展、CNEX 主題紀錄片影展。

影展主題歷年皆有變化。¹⁰⁷影展由新竹影博館與 IC 之音共同合辦，並由友達光電贊助影展經費。策展方式為：由影博館負責策展電影之選片及映演場地提供，IC 之音負責影展行銷推動，友達光電贊助經費來源，三者可共同發揮所長截長補短，各自擔負於電影專業、行銷宣傳與經費負擔等三項要素。此項影展也是目前影博館年度最大型的影展活動，也是年度最能吸引人潮之影展活動。

臨時性影展通常並未於館方年度規劃之中，往往為其他單位主動向新竹影博館聯繫，館方即隨機性的配合。以研究者本身為例，研究者曾代表政治大學外語學院與新竹影博館合作舉辦「越界影展」，策展方式為政大外語學院去電與影博館聯絡影展時間、主題等資訊，館方會參酌預定的時間點是否有其他活動，以及考量策展影片的內涵，若時間與影展內容皆無問題，館方便可臨時性的與該單位合作。此類影展之片源選擇也多為主辦單位策劃決定，館方則提供場地與設備，以及提供影展消息於館方宣傳通路露出，此類臨時性影展也包含各級學校之畢業展覽。

新竹影博館之策展型態中，與其他影展單位合作的影展相當頻繁，在展期也較為完整，反而由館方主動策劃之影展通常為配合其他影展時間，在時間上較為零碎。然而依據館方本身的片藏，如透過其他單位的合辦能有更多元的觀影機會，也為一種利多，如僅靠館方館藏，於播放電影的選擇與多元性可能大打折扣。館方能與其他影展單位合作，各影展之影片吸引力與特殊性也較為足夠，也更能吸引觀眾入場。

新竹影博館之動態影展，以 2009 年為例共有 37 檔影展活動，其中由館方自行策展的有 18 檔，由其他單位策展，與館方合辦的影展活動有 19 檔，各佔全年檔期數量的 49%與 51%，比例上幾近 1：1，顯示新竹館方於自行策展方面保有相當之能量。

下表為新竹影博館 2009 年之動態影展活動詳表：

項次	館方自行策展	其他單位策展
1	寫實與歌舞-西洋篇	玄奘大學大傳系畢業影展
2	寫實與歌舞-華語篇	金穗獎入圍影片展
3	親子電影院 1	親民技術學院視覺傳達設計系畢業影展

¹⁰⁷ 歷年舉辦之新竹之春影展主題各有不同，以下為 2004-2009 年影展主題：2004 新竹之春國際影展、2005 生命禮讚國際影展、2006 生命的熱情影展、2007 發現自己國際影展、2008 擁抱快樂國際影展、2009 榮耀起飛國際影展。

4	情人的眼睛	南方影展
5	親子電影院 2	城市游牧影展
6	台灣導演的青春追風紀事	微縮魔幻天堂 南台科技大學偶 動畫作品展
7	眷戀老眷村 2008 紀錄片培力 營發表會	地方志影展
8	台灣電影技術與新竹電影人特 展 1 林贊庭專題	癡人說夢影展
9	台灣電影技術與新竹電影人特 展 2 廖本榕專題	台灣國際紀錄片雙年展
10	台灣電影技術與新竹電影人特 展 3 陳博文專題	新竹婦女社大女性影展
11	台灣電影技術與新竹電影人特 展 4 廖慶松專題	交替影展
12	台灣電影技術與新竹電影人特 展 5 杜篤之專題	樂活映像展
13	「戀戀眷村映風城」紀錄片影 展	2009 女性影展巡演
14	動畫電影院	烏山頭影展
15	榮耀起飛國際影展	越界影展 他者的文化碰撞
16	藝霞年代	伊朗影展
17	與你同在：勞勃·伊普斯汀經 典紀錄影展	亞太影展
18	2009 紀錄片社區培力營作品發 表會	老兵影展
19		歐洲魅影
總計		37 檔

資料來源：新竹影像博物館網站

(2) 靜態文物展示

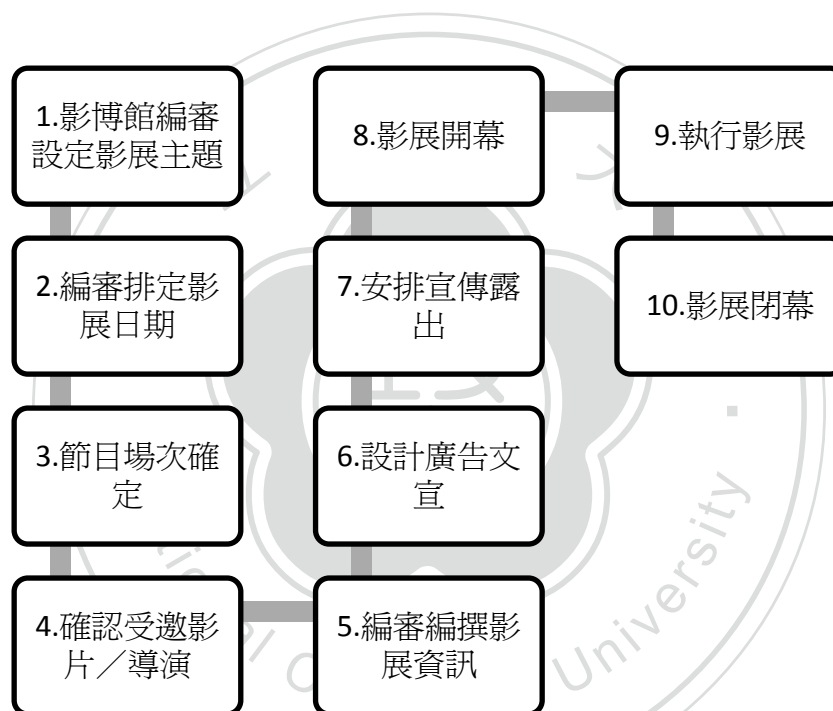
新竹影博館之靜態文物展示共分為常設展與專題特展，館內影像文物展示區包含影博館旁之電影迴廊與影圖館後館一樓之展示區，後館一樓展示區分為前、中、後三塊區域。影博館之常設展展示區位於館外之電影史迴廊與後館一樓後段展區，展覽並無固定展期，展品幾乎不做更換，主要為館藏之靜態照片、留聲機、幻聲機與放映機等早期電影物件。專題特展展示區位於前段展區，展期約為 2-3 個月，展題不一，主要由影博館館方規劃主題，在規劃上，分專題展覽與館藏輪覽，專題展覽內容為影博館本身之研究計畫成果，館藏輪覽則多以館藏海報搭配

相關主題作策展，部分專題特展情況為配合放映大廳影展策展單位做影展主題展覽。靜態展之規劃過往由編審負責，目前為館內人員視業務量輪流策劃，佈展美術編輯則委外交由設計公司輸出印刷。

2. 展示流程與手法

(1) 電影策展

影圖館電影策展之流程依據上述之影展展覽型態各有不同，共分館方自行策展、與其他影展單位合作之長年性影展與異業合作型影展三類。館方自行舉辦之影展流程如下圖：



【圖 5-2-2 新竹影博館館方自行策展流程圖】

資料來源：本研究整理

館方自行策展之流程，主由館內編審決定影展主題，若當前館內無其他特展已排定時間，便可安排館內自行策展。對於策展主題的選擇，據陳編審所述：

「比如說我們最近如果說買了一批布紐爾的電影，那我們就會做一個布紐爾專題，或者是館藏有很多那種柏格曼的，那我就會找一個機會，講難聽一點是墊檔……有時候每個月都會有一點點…空檔的時間。那剛好有一個很完整的空檔，我就可以好整以暇就把那個比較完整的館藏可以推出來。整個系列就可以上去這樣子。」(本研究訪談)

決定影展題目後，若是安排特別之導演發表或特展，便由編審聯繫受邀影片與導演，¹⁰⁸影展之影片介紹等資訊皆由編審負責撰寫，並設計文宣品。文宣設計完稿後，編審會透過館內宣傳通路進行活動消息的露出。主要分為正式管道與非正式管道通路，正式管道包含市政府之《竹塹藝文》、影博館網頁以及影博館周遭外圍之牆面張貼海報等宣傳。非正式管道則以陳怡君編審彙整之歷屆讀影會學員、紀錄片培力營學員以及各類對影展較有興趣之民眾的 E-Mail 為管道，透過此 E-Mail list 進行影展資訊發送，最後便是影展期間之各項細節執行。

影博館與長年性影展合作之策展流程如下圖：



【圖 5-2-3 新竹影博館與長年性影展合作策展流程圖】

資料來源：本研究整理

影博館與各類長年性影展合作之流程中，影展之題目由影展單位設定，¹⁰⁹並送交影展企畫書予館方，館方評估各類情況包含影展主題、時間與經費，決定是否參與，合作情況如陳編審所述：

「例如國民戲院……他也都把計劃書給我們，那可是我們經費不夠就沒有辦法參加，不過這個機會比較少啦，因為大部分的影展他們都可以再去跟中央部會申請比較多的經費，他這個巡演單位通常只要場地，或是人力協助，或是一

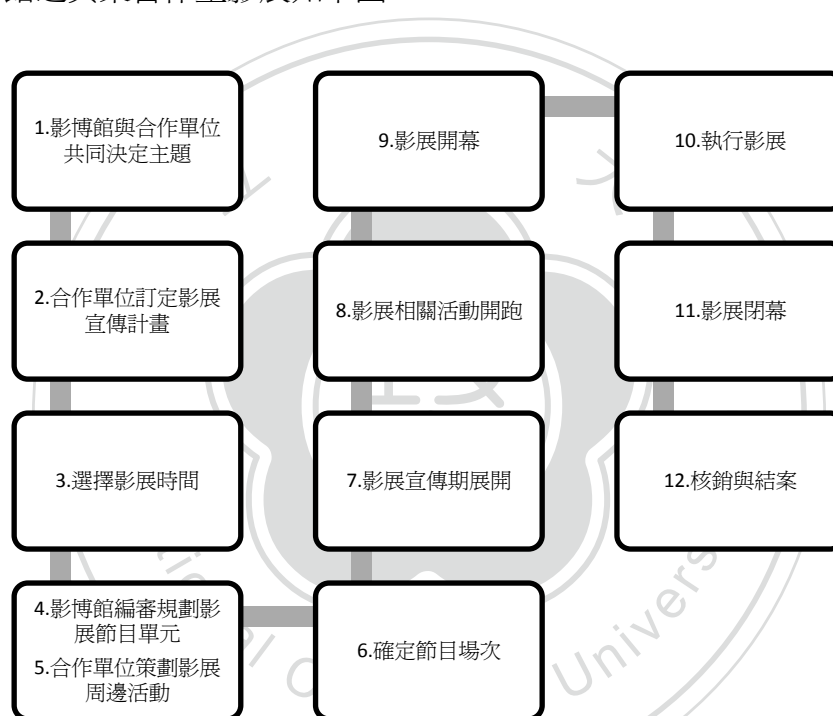
¹⁰⁸ 在第 4 步驟的確認受邀影片/導演部分，若是規劃由館藏內挑片策展，則無此項步驟。

¹⁰⁹ 部分影展（如女性影展），若陳怡君編審也為策展團隊之一，影展片單則為影展單位與陳怡君編審共同決定。

點點的 support 的經費，或者是那個再另外邀來賓的時候再幫忙，來賓的出席費的部份，那這個我們都很願意配合。」(本研究訪談)

以上述合作案為例，館方也有礙於經費無法參加的情況。在確認參與後便會排入影博館之每月節目中，並由編審撰寫影展資訊或直接使用影展單位送來的資料，並設計影展文宣，再透過上述之宣傳管道進行影展消息露出。至影展期間則有部分時候會有主辦影展單位的人力支援來提供影展執行期間的各類細項執行，最後影展結束後，若有使用到館方經費，即需要進行各項經費核銷與成果報告撰寫。影博館與其他單位合作之一般臨時性影展流程也與長年性影展相同。

影博館之異業合作型影展如下圖：



【圖 5-2-4 新竹影博館異業合作型影展策展流程圖】

資料來源：本研究整理

影博館之異業合作型影展，目前即為每年與 IC 之音合作之「新竹之春」系列影展。影展流程上，其影展主題為影博館與合作單位共同決定，並由合作單位擬定宣傳計畫，在確定影展時間後，由影博館編審提供電影相關專業與管道規劃影展節目與單元，除挑選影展影片外，館方也進行映後座談講者邀約，而合作單位負責策劃影展相關之周邊活動。在敲定片單與講者後，即確定影展節目場次。場次確定後即由合作對象展開影展宣傳，其透過電台節目介紹與廣告以及其他媒體管道曝光影展資訊，同時也展開其他周邊影展活動。至影展開幕後，即由館方與合作對象共同處理影展各細項執行，至影展閉幕後，即進行各項經費核銷與影

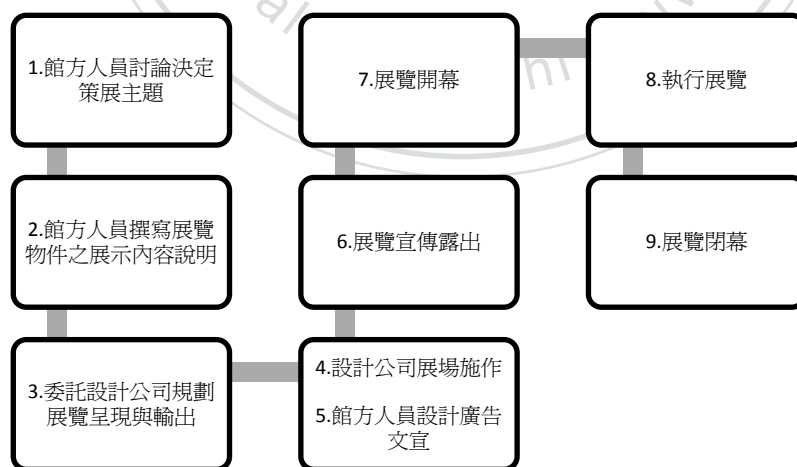
展成果報告之撰寫。

影博館之電影策展手法，在選片主軸上，主要以播映與一般院線片有所區隔的電影。館方選片規劃之第一要務為推廣新生代台灣導演作品，提供新生代導演作品播映舞台。另外針對非商業性或商業電影院覺得太冷僻無票房價值的電影，以及影史上重要的經典回顧。如有電影圈之大事，如某導演去世或某導演有新作發表，館方即會機動搭配辦理系列回顧展，另外也考量在地觀點的視野，以台灣觀點或新竹觀點播放相關史料。總括而言，館方主要播映之電影類型除紀錄片、實驗電影、學生製片等非商業性質的電影外，也包含台灣獨立製片新作發表以及台灣老電影的選映，外國影片的選擇上則打破西方主流電影之界線，以多國籍電影播映為主，同樣也不以劇情片為限，在類型、主題與國籍上達到播映種類的多元。另外於特定節慶如父親節、母親節等節日，館方也會搭配播映相關主題電影，在排片上相當靈活。

影展節目皆於館內國民電影廳播映，部分影展則與後館之靜態文物展連動，共同展示影展主題相關文物。除電影與物件之展示外，館方也會於網頁上提供影展片目及影片簡介等背景資訊，並於場館外圍之壁面張貼現正播映之影展圖文影片資訊。如為異業合作型態影展，則由合作單位策劃廣播節目，進行影展影片之介紹。以及規劃各類影展周邊活動。¹¹⁰

(2) 靜態文物展示

新竹影博館靜態文物展示之專題特展流程如下圖：



【圖 5-2-5 專題特展流程流程圖】 資料來源：本研究整理

¹¹⁰ 如「新竹之春」系列影展自 2006 年開始，於影展期間同時舉辦「愛上新竹」攝影比賽，除為影展造勢外，也刺激民眾參與影展。

在靜態文物展之專題特展流程上，主要由館方自行安排，早期由編審負責，後因編審工作負荷過重，改由館內其他工作人員輪流策展，並共同討論策展主題。決定策展主題後，由館方人員撰寫展品內容說明文字及蒐集相關圖片，圖文資料完備後便委託設計公司進行展覽呈現之設計規劃，以及各類展品之大圖輸出，並由設計公司進行展場施作工程。影博館人員負責撰寫展覽資訊與廣告文宣，並安排於館方宣傳管道露出，至展覽開始便由館方人員進行展覽各項細項之執行。

靜態文物展之展示手法分為常設展與專題特展，常設展以各類電影相關操作機械（例如攝影機、放映機、燈光、錄音機、剪接機、沖印機等）為主，並於實物旁以字卡加註其設備說明並介紹其功能與規格，並設有一互動式視覺暫留設備提供來館觀眾進行操作。專題特展則依主題不同，而有不同展示手法，近期展示為影博館研究成果之專題展覽，主題為新竹影人周宜得之生平與從演經歷，關注核心為人與地方、歷史文化的關係，並輔以海報、照片搭配文字做系列介紹，展示方式可見下圖：



【圖 5-2-6 影博館靜態展展示手法】

資料來源：陳庭舜攝

影博館主要吸引民眾來館誘因為其放映之影片節目，文物展示區本身受限於展示空間不大與藏品展期較長及變化較少，對民眾來說於一次性的參觀之後，便容易失去新鮮感。¹¹¹，影博館之靜態展示區自開館以來即保持相同之配置，根據

¹¹¹「如果說我從來沒有來過，來看一下，會覺得沒什麼，因為你剛好沒有看到電影嘛，然後我們

館長林正文的說法：「民眾的重心是在放映區挑選喜歡的影片來觀賞。對於展示區的部份，雖然不是很深入的文物，但是對於民眾而言，他們會覺得是比較靜態與學術性的展示，對一般觀眾的吸引力並不會那麼大。」(陳正勳，2003：140)，也認為影博館之靜態文物展示區對參觀民眾吸引力較弱。

(三) 教育與推廣活動功能

1. 教育推廣活動類型

新竹影博館之教育推廣活動以推廣電影藝術與電影製作專業為方針；在活動類型上，包含導覽預約、讀影會、紀錄片培力營與親子動畫營，以及其他較為零星之電影講座。館內教育活動舉辦頻率，在導覽預約上，無固定時間，民眾可由網站進行導覽預約，預約後由館內志工提供館內設施導覽服務，若超過 60 人的團體，於非館方放映電影時間內，可自由選擇館藏影片於館內國民電影廳觀看。

讀影會自開館以來，每年館方皆有舉辦各類主題之讀影會，並聘請學者專家¹¹²擔任讀影會主持師資，一期約一個半月時間，舉辦頻率不定，視館方經費許可，約為一年 1-3 次。結束後館方會頒發證書給參與讀影會之學員。依據陳編審所述：「早期我們還會辦很多的，比如說像編劇班呢…還有讀影會、影評班，那個就是要看跟文建會爭取到多少的經費額度。」(本研究訪談)，此類活動則視館方經費充裕程度影響館方辦理情況，近年來因為館方經費狀況無法負擔，目前暫時停辦，未來則視經費許可復辦。

紀錄片培力營於 2001 年由編審陳怡君所提出，其主要訴求為：

「那時辦這個另一用意就是說，要讓這些剛從學院出來的年輕創作者，不論是紀錄片或是動畫，能夠有一個跟一般人去對話，透過講述他們的理念，讓自己的一些想法或做法，能夠更清楚的被自己整理出來，也透過被問問題或是互相了解的過程，讓自己跟常民化有一個比較順暢的溝通過程。」(本研究訪談)

營隊之功能主要希望能與來館觀眾建立更為長久深刻之關係，期望透過長期的課程，以社區營造的概念，達成學員與社區之間的公共參與，同時藉由導師與同學之間的互動，也建立影片製作者與觀眾之間的對話管道。

的後面的文物展示區受限於我們的人力、經費，這個…文物展示區的部份其實看頭沒有那麼大。」(陳怡君編審，本研究訪談)

¹¹² 歷屆讀影會師資包含台北電影節策展人游惠貞、王墨林導演、資深影評人李幼新、梁良等，師資相當豐富。

自 2002 年開始辦理招生，每年辦理 1-2 期，一期約 4 個月，至今已辦理超過 15 期。辦理方式為館方編審聘請外聘講師，並搭配助教，每班學員人數約 30 人，學員僅需繳交保證金，並於課程完成後退還。館方對於活動舉辦期間主要為行政支援與經費負擔，對於課堂授課並不干涉。營隊結業後便由館方安排學員作品於館內發表，並協商於全台巡迴進行對話映演以及出版作品集 DVD，目前館方與其他縣市之紀錄片營隊辦理單位正共商建立作品平台的可能。而紀錄片培力營自 2008 年始，館方轉變原先作法，開始與其他單位團體合作進行，期間共與眷村博物館及新竹市貢丸產業發展促進會合作，2010 年預計與玻璃產業合作社區影像培力，館方將營隊拍攝主題設定為合作對象之產業，並藉由拍攝將影像帶入產業之中，也成為產業行銷的一環。

親子動畫營自影博館創館後，每年固定於暑假舉辦，館方與新竹市中小學合作，以班級為單位甄選國中小學學員，並由編審聘請專業動畫導演至各合作學校進行教學教案，教授基本編劇概念、動畫製作及拍攝技巧。由各國小老師與學員共同進行動畫創作，影博館同時搭建有小型攝影棚提供電影拍攝設備及技術協助，攝製完成後即由館方於館內進行發表活動，歷年來均相當受到各級學校與學員的歡迎。

2.推廣對象

新竹影博館之教育推廣對象除親子動畫營對象設定為兒童、青少年外，其他活動並未特別設定推廣對象，主要推廣對象以新竹市民為主。然而在舉辦過程中仍自然形成各活動參與對象之類型。以下分讀影會、紀錄片培力營說明。

在讀影會方面，因受限於僅有 30 名名額，歷屆讀影會開放報名後均很快便額滿，會員多為研究生、大學生、中小學老師及科學園區員工以及上班族，甚至也有從台北南下上課的學員，學員於在教育程度上有一定水平，對電影藝術有一定興趣且有固定觀看電影習慣，影博館之讀影會經過數屆舉辦也出現核心會員長期參與，部分成為長期協助影博館活動舉辦之人力。(陳正勳，2003：135)

在紀錄片培力營方面，影博館的紀錄片培力營為台灣相當早之創設先例，開設初期也有其他縣市民眾前來報名參加。自新竹影博館開始辦理後，也影響鄰近縣市逐步開始辦理各縣市之紀錄片營隊。館方於參與學員的選擇主要對象以在地 NGO 組織或公益性社團的工作者，然而實際上參與民眾則相當多元，包含科學園區員工及公務員等。與讀影會相同，歷經數屆營隊後，也有部分資深學員持續參與，館方也將部分資深學員其轉為助教身份輔助營隊教學。

二、服務對象

(一) 服務對象範圍與管理

新竹影博館館方設定之服務目標群眾，以新竹市民為主要對象。服務對象包含入館欣賞電影之觀眾、參觀文物展示區之民眾以及參與館方教育推廣活動學員。在參與館方教育推廣活動對象部分，如上文所述，本文不另作他述。在入館參觀部分，於個人使用方面，據館方之經驗：

「那比較上面的頂尖的可能就是園區的工程師或者是老師啊或者是一些研究生.....他們挑的片子其實口味還蠻刁鑽的.....像我剛剛說那個金字塔比較頂端的喔，他要在，我們有比較類似像特殊的片子。就有講座的時候他們會出現。」(陳怡君編審，本研究訪談)

來館群眾主要以鄰近民眾、學生族群與退休人士為主力，其出現比率依照影博館所放映影片之不同而有所變動，且因新竹影博館之地點位居市中心，也有相當比例之觀光客到館參觀，2002年4月影博館開始向市民收費後，曾有部分時期觀光客反而佔來館人數一半，(羅浚濱，2003)此情況於影博館重新免費向新竹市民開放後又告終。在團體使用方面，星期三至五白天時間館方開放六十人以上團體使用，每人繳交10元即可於館內挑選任意館藏觀賞，此項服務以新竹市各級中小學使用情況最為頻繁，也是較常使用影博館之團體群體。

在進館人數統計上，新竹影博館之觀眾資料僅有展示區與放映區觀賞人次統計，而在創館初始，因場館具備話題性和新鮮度，且開館之初為免費入館，來館人數眾多，每月觀影人次及場館展示區參觀人次最高可達2萬，最少也有1萬以上。目前來館人次已成穩定數字，常態性來館人數每年約五萬人次，如有播映較具話題性之電影或大型影展，則有可能容易吸引短暫性之觀眾熱潮。但觀影人次與參觀展示區因兩場地有所隔離，入館人次恐有重複計算之逾。

在觀眾資訊上，2002年館方曾與南藝大研究生合作進行觀眾觀影調查。在來館觀眾上以新竹市本地市民為最多，佔約80%，可以發現新竹影像博物館屬於地區性博物館，非屬故宮、台中科博館等跨區域吸引觀眾的大型博物館。在來館族群上則呈現金字塔的兩端，分別為高級知識份子(竹科工程師、大學生、研究生、教師等)與固定出現之左鄰右舍的民眾，¹¹³其中以學生比例最高(約50%)。因新竹外來人口眾多，而影博館之來館群眾中有相當比例即包含此類外來人口(科學園區員工、大學生等)，若此類外來人口型觀眾離開新竹，館方即面臨相

¹¹³ 陳怡君編審表示，中間族群礙於工作、家計，缺少觀影時間，又可能喜歡看休閒娛樂屬性的電影，影博館所規劃的之電影通常較為小眾，較難吸引中間族群觀眾。

當程度的觀眾流失。而附近之民眾則將影博館視為休憩場所，因場館鄰近居所且個人時間充裕，反倒成為來館最穩定的族群，其來館情況如陳編審所述：

「方圓百里的那個退休的家庭主婦啦，老先生啦，那他們很可愛，他們就是也不太選片，他們已經每天來習慣了，把這裡當他家的客廳，就是夏天可以吹冷氣也很不錯，然後久了，電影散場之後，我在客廳，我就是在前廳聊一聊，也還蠻好玩的，就是會有很多的次團體……反而是這群人，跟影博館的那個關係是很密切而且是很平穩的」（本研究訪談）

在組織來館觀眾上，影博館館方曾有考量制訂影博館會員系統，但因會員制認證需透過文化局上級同意及作業採認，無法由影博館館方自行決定作業，作業流程繁瑣。館方於衡量推行會員制帶來之成效，在現行規定下，並無法帶來其他收益（館方收入均需繳回市府），也對館務推行無太大助益，且館方並無額外人力能夠處理會員工作，故目前並無考量進行會員制工作。

（二）服務對象之傳播

在傳播工具上，新竹影博館於廣告運用上，主要透過各類媒體通路。在館方可自行掌握之管道方面，過往館方曾有建置影博館專屬獨立網站及自行發行之每月節目專刊，後因改制為文化局博物館科轄下後，因上級機關要求，專屬網站便整合至文化局之統一網站，目前館方並無專屬影博館的獨立網站。而影博館自行發行之專刊經費也遭文化局刪減，每月節目改刊登於文化局出版之《竹塹藝文》月刊。目前館方之正式宣傳管道為影博館網頁和館方自行印製節目單，以及影博館建築外圍之海報張貼等方式，其他管道則需透過新竹市文化局，藉由新竹市文化局所發行之《竹塹藝文》刊登每月節目以及市府新聞，然而影博館必須透過文化局的對外新聞聯絡人為窗口，且因文化局內部有其新聞比重之限制，影博館不一定每次皆可成為該月焦點。館方的宣傳操作如陳編審論及：

「我們的宣傳沒有辦法做一個很自主，或是說很強力的自我促銷，一方面是經費人力的限制，文化局它有自己統一的窗口，所有的發出去的資訊是要透過那邊，當然要怎麼說，要說給誰聽他們都有自己的規範，這部分文化局是非常的小心。」（本研究訪談）

如上述所提之影響所致，影博館因受限於組織結構之行政體制，在宣傳功能上缺乏相當程度的自主性。

在非正式管道上，館方已自行建立上千筆之 E-mail，名單包含與影博館長期合作之團體及長期參與影博館活動之個人，除一般活動外，如遇有較為小眾之影

片播映，影博館編審也會透過此一管道聯繫通知，在凝聚小眾影迷上具相當有成效。

除館方自行佈線之傳播管道外，館方也透過電子及平面媒體發佈新聞方式進行活動曝光。在媒體曝光上，以新竹市有線電視業者之地方電視台採訪較為頻繁，並會固定主動至採訪影博館活動消息。另外館方如有進行異業合作型影展，則能透過合作單位（如 IC 之音電台）之管道，透過結合媒體之成效相當顯著，尤其製作專屬節目及廣告宣傳，可獲致相當良好的宣傳效果。其造成之效果如館方所述：

「就是人數可以很立即顯示出來，然後宣傳度也很高，像那個 IC 之音，他就可以把已經兩三年前，當然基本上口碑還不錯，可是也不是屬於賣座大片的，他就可以透過他的那個強力的電台的放送，然後再輔以一些那個有主持人專訪啊，還是什麼，然後就把那個整個觀影的人數突然又拉高到好幾倍這樣。」（陳怡君編審，本研究訪談）

館方各宣傳管道效果上，據吳政洋（2007）的研究，來館觀眾獲得資訊之方式，以新竹市文化局發行之《竹塹藝文》最多，約佔 40.4%，排名第二為新竹影博館之網頁資訊，約佔 38.3%，排名第三為影圖館戶外廣告宣傳單，佔 19.1%。

貳、高雄影圖館之運作現況

一、服務內容與活動規劃

高雄影圖館之宗旨目標與功能設定上，根據上文之整理，對於電影藝術文化之教育與推廣、電影人才與電影人口之培育、高雄相關電影文物之保存、南北影視資源之平衡、提振電影產業之發展及南方影像文化主體性之建立等目標皆有所提及。在整體服務內容的範圍上，高雄影圖館於服務內容與活動規劃如何達到上述之目標，則為本文意欲釐清之面向。以下將針對高雄影圖館於一般博物館之典藏、研究、展示及教育推廣功能的規劃與實行進行分析檢視，除以上博物館之四大功能的運作外，也將囊括高雄影圖館於產業協助之功能運作樣貌。

(一) 典藏功能

1. 蒐藏政策

高雄影圖館開館之初，各界均相當欣喜此一電影基地的誕生，自籌建過程中，便有不少高雄影人捐贈館方各類手稿及文物，其中也包含大型電影相關器材設備等，¹¹⁴館方於開館之初便已累積一批為數不少的館藏。高雄影圖館之典藏物件依其物件性質共分電影文物、圖書及電影片之收藏。館方在電影文物之蒐藏方向上，主要以蒐藏南台灣電影人以及以高雄為拍攝地點之電影相關文物為主軸，在物件體積上，受限於館藏空間，以蒐集較為輕薄之文物類為主。在文物蒐集模式方面，主要為接受民眾之捐贈與館方每年編列預算主動購置兩方面。

在圖書典藏方面，主要以蒐藏中外電影相關書籍、期刊為主，並購置有台、陸、美、日發行之電影期刊。館方也考量一般來館觀眾之其他需求功能，於圖書與期刊購置也有採購其他類型圖書、期刊。館方之圖書典藏並不完全以電影相關為主，就本研究實地探訪，其圖書編目即包含藝術、戲劇、自然科學、應用科學、社會科學、史地、哲學、宗教、文學、語文等編目，電影類相關圖書於其中約佔四分之一。在期刊方面，則包含財經、文學、科學、藝術、市政、親子等類型，電影專門期刊約佔二分之一，整體而言其書籍典藏類型具有相當的綜合性，並非均為電影相關專精典藏，與國家電影資料館之專門電影書籍典藏相比，仍有相當差距。在圖書蒐集模式上，為由館方每年固定編列預算購置。

¹¹⁴如導演郭南宏便捐贈了一千多公斤的文字和影像資料，包含海報、劇照、本事、對白本、手稿、相片、錄影帶等文物，另外也捐贈德國原廠製造新藝結合體攝影機及全組鏡頭、三腳架。(林秀麗，2002) 許伯夷先生也捐贈館方兩台 35 釐米老式電影放映機。

在影片典藏部分，館方並無特定典藏之電影類型，主要由典藏人員依據片商之新進片單目錄進行採購，或由館方活動組依據策展內容向典藏人員薦購，部分則由館方諮詢委員提供購片建議。主要以可購買公播版權之影片為主。館方之影片蒐集模式為：由典藏人員根據片商出版之電影資訊進行挑片動作並建立選購清單，並邀請電影相關專家學者於選購清單上進行增減之建議，館方則依循專家意見斟酌採購。除館方採購外，其他尚有由導演或片商所捐贈之影片，但數量上仍以採購方式佔絕大多數。

2.典藏文物

影圖館之館藏內容可分電影影片、圖書資料以及電影文物之收集，影片收集方面以 DVD 為主，約有 5700 片，並有館方自行出版之 4 部影片。圖書資料方面有圖書資料 5200 多冊、30 種中文期刊與 27 種外文期刊與出版 12 本電影專書。在電影文物方面，共有電影器材、照片、海報、宣傳品、本事、書刊等共計 5400 多件文物。電影文物至 2006 年之詳細之統計表請見下表：

類別	捐贈	購置	小計
電影本事	1023	246	1269 張
電影唱片	6	139	145 張
電影宣傳品	30	435	465 張
電影海報	0	551	551 張
電影照片	222	942	1164 張
電影器材文物	2	223	225 項
電影書刊	480	255	735 冊
總計	1763	2791	4554

資料來源：林育如，2007：7

3.文物保管方式

高雄影圖館之文物典藏依其物件有不同之藏放地點。電影收藏主要放置於二樓閱覽區內片庫。書籍、期刊類典藏則放置於圖書閱覽室及期刊室架上，可供民眾隨時瀏覽。電影文物藏品中，文件類型典藏主要藏放地點為二樓之庫房，其餘大型攝影機等物件則於置於一樓展示廳作為常態展示物件。二樓以上空間除因本身空間有限外，且因高雄影圖館為閒置空間重新改建之建築，原始建築僅兩層樓，改建後樓板承重有限，難以藏放大型電影硬體器材。

在文物典藏之編目整理工作上，於館內行政組有專人負責，並建立藏品完整之登錄清冊，對於每件藏品之品名、價值、分類、原所有人、說明、文物狀況描述、文物照片及取得時間皆有相當清楚之登記，館方並建置有典藏文物管理查詢電子系統及藏品完整紙本目錄可於館內查詢。¹¹⁵

在借提文物制度上，館方除電影文物藏品不對外開放外，其餘電影片收藏及圖書、期刊皆對來館觀眾開放使用。館藏電影除限制級及輔導級電影外，一般民眾可藉由辦理閱覽證，便可於影片目錄挑選館藏電影，選中後由館方志工至片庫提取民眾所選電影，民眾便可至視聽室使用個人視聽設備收看影片。在館藏書籍及期刊部分，因考量館藏書籍數量不多及部分專業書籍之珍貴性，為增加使用效率，並未開放借出館外，僅開放一般民眾於閱覽室及期刊室閱讀，如有需要資料情形，則可於館內影印。

在典藏文物數位化上，高雄影圖館已完成館藏文物之建檔工作，所有館藏也已逐項建立藏品資訊、照片等數位檔案。館方並於 2005 年及 2008 共出版兩本館內典藏文物專輯。館藏書籍及影片之目錄也已建立資料庫，供民眾可於高雄影圖館網站上查詢。而文物藏品清冊並未於影圖館網站上呈現，僅能於館內查詢。

(二) 研究功能

高雄影圖館對於研究工作之發揮，在原先編組中，於典藏組之工作分派內設有研究工作項目。(見表 5-1-4) 但於館方 2004 年更動編制後，於新制之任務編組並未分派有研究工作，目前館方並無專職研究人員之編制，且各組人員之本身工作即已相當忙碌，也無其他時間可從事研究，同時也缺乏相關專業背景學養之人員可進行研究工作

對於研究功能之發揮，館方主要倚賴與專家學者合作，以專案方式委託其他專業單位進行研究工作。¹¹⁶館方進行之研究案分為館藏器物、特定導演及高雄影業文獻史蹟及南方影人為主。館方之研究成果則透過出版專書方式呈現，下表為高雄影圖館相關出版專書列表：

出版時間	書名
2003	高雄電影紀事
2003	尋找小津 一位映畫名匠的生命旅程

¹¹⁵ 典藏文物管理查詢系統位於一樓樓梯間之電腦設備，藏品紙本目錄位於二樓閱覽室內。

¹¹⁶ 如館方之館藏器物研究即委託台南藝術大學音像紀錄研究所執行，其他如小津安二郎與拉丁電影研究即委託台灣電影文化協會。

2004	郭南宏的電影世界
2005	台灣紀錄片女導演筆記書
2005	典藏電影文物專輯
2006	拉丁.文化.電影.世界觀--一場魔幻瑰麗的映象旅程
2007	濫波留影—南方電影人紀實
2008	時光流影—高雄市電影圖書館典藏文物專輯二

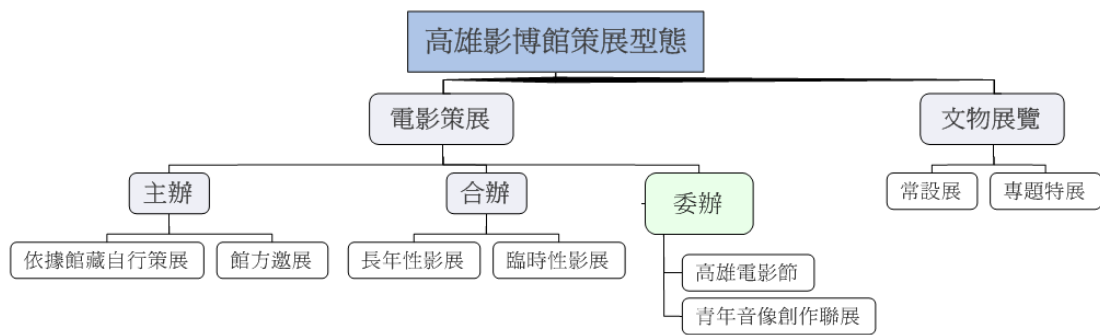
資料來源：高雄市電影圖書館網站

除藝文性質之研究案以外，高雄影圖館也由工程組負責進行高雄電影產業研究類型之委託案。其範疇包含「建構在地影視產製行銷平台策略」、「高雄電影產業在地化之研究」、「高雄民眾觀影行為與動機分析研究」等與電影產業發展密切相關之研究案。此類研究案並未大量出版，僅送交部分圖書館存留與影圖館自行保存使用。

(三) 展示功能

1. 展覽型態

高雄影圖館作為以電影為主題的場館，依據電影文本本身之特性，館方之展示樣態主以電影文本為主體，而以其他電影相關物件為輔。在展示電影主題的功能顯現上，以電影播映為主要展示方式，而以其他電影相關文物靜態展示來深化電影播映以外之知識性功能。高雄影圖館於展覽型態的實行上，共可分為電影策展與靜態主題展示兩類，且依據其展期與策展數量之比例，約為 10 比 1。可說高雄影圖館以電影策展為場館主力策展模式，電影靜態主題展覽為次。在電影策展方面，共可分館方主辦、合辦與委辦三種。電影文物主題展覽方面，除一樓展示廳之專題特展外，其餘尚有其他常設物件展覽，下圖為高雄影圖館之展覽型態整理：



【圖 5-2-7 高雄影圖館策展型態】

資料來源：本研究整理

(1) 電影策展

高雄電影圖書館常態性影片播映時間除週一休館外，為每週二至五晚間 7 點各 1 場，每週六、日若由館內自行策展為播映 1 場，若與其他影展單位合作可能播映 1-2 場，每週最多播映 8 場電影。各檔影展時間依照各影展規劃有所不同，但最多不超過 1 個月。除館內之播映電影活動外，因考量高雄市幅員廣大，由高雄市各地至影圖館觀影不易，館方自 2005 年開始舉辦行動電影院，巡迴高雄市其他社區播放電影，目前每年播放 8 場。

館方自行主辦之影展活動，主要由活動組組員負責策展規劃，館員策展之依據主要依照節令、時事或市府相關活動搭配策展。策展規劃如劉館長所述：

「比如去年是世運，我們可能會配合在世運期間規劃一些跟運動有關。或著跟鬥魂、鬥志激昂相關的影片……或者比如今年在二二八期間，可能會規劃一些人權的。那兒童節期間我們也會辦一些適合親子相關的，就是我們可能會因應比如節令。或者我們今年的一些主題，比如今年要舉辦世運，可能在世運期間我們會安排一些類型的電影。」(本研究訪談)

若無特定節日、事件，活動組內會進行討論，自各類主題發想專題題目，範圍相當廣泛，從特定導演、演員等電影相關主題至一般議題如愛情、兒童等專題。若館內館藏無法因應策展主題，館方便再向外界單位租借影片。除上述之策展型態外，另外也有由館方投資拍片計畫之劇組於拍攝完成後，於館方發表新作等特映會形式。

與其他影展單位合作方面，共分為長年性影展與臨時性影展，最大宗的情況為與各大影展策展單位合作之長年性影展，因各長年性影展單位的影展時間大致

皆為固定，且皆已與高雄影圖館維持長年良好的合作關係，各大影展於排片時皆會將影圖館規劃為巡迴映演之地點。館方活動組於排定整年度之活動時，歷來也會將此類影展視為影圖館年度例行性的影展，於時間與場地上皆會予以先行保留，此類影展單位也為影圖館歷年固定常態合作之對象。影圖館除提供場地外，也負擔影展部分經費。

臨時性影展方面，排除館方自辦及其他固定合作之影展外，主要為其他團體或單位臨時主動向館方尋求合作之影展。此類影展並未於館方年度規劃當中，館方視其時間能否配合以及影展主題是否合宜作為合作與否的選擇。¹¹⁷部分也有劇組南下宣傳與影博館合作舉辦特映會的情況。

委辦類型影展主為館方年度大型影展活動，主要為高雄電影節與青年音像創作聯展，另外影圖館舉辦之行動電影院也屬委辦方式。高雄電影節為高雄市新聞處於 2001 年開始舉辦，自高雄影圖館設立後，2003 年的第三屆高雄電影節便由高雄市新聞處轉交與高雄影圖館執行；青年音像創作聯展起因為南部各影視相關系所學生於辦理畢業展覽時，於尋找場地上迭經困難缺乏適當場地。影圖館當時館長劉顯惠便興起聯合南台灣設有藝術傳播相關科系的大專院校共同舉辦創作聯展的理念，同時也讓青年創意人才能夠有發表舞台與互相觀摩機會，並透過將其包裝為一大型活動，也提升影片之曝光機會。青年音像創作聯展於 2004 年舉辦第一屆。2010 年之聯展不僅有南部相關系所參加，全台甚至國外學校皆有參展。¹¹⁸此聯展已由南台灣學生畢業聯展，逐漸轉型為全台灣學生影像作品競技與觀摩的平台。在影展頻率上，此兩影展每年各舉辦 1 次。然而因館方於電影專業及人力、物力資源有限，此兩大型影展活動皆為向外招標委託辦理，由專職影展團隊負責影展活動之執行，影圖館於活動中角色主要為各類行政資源之支持與部分宣傳活動之執行，其他影展專業執行業務則交為委辦單位進行。

高雄影圖館之電影策展型態上，於動態影展檔期中，開館至今（2010 年 4 月）已進行約有 270 檔影展活動，平均約為每年 30 檔。舉 2009 年為例，共有 28 檔影展活動，其中屬於館方自行策劃主辦的有 9 檔，由其他單位策展，與館方合辦的影展活動有 19 檔。數量上約為 1:2 的比例。顯示館方之影展活動有相當大的比重為外部影展單位所策劃之影展。高雄影圖館 2009 年之各檔動態影展詳表如下：

¹¹⁷ 「那也會跟一些公司或者一些學會。像我們今年會跟高雄在地有一個豆皮，豆皮他們有一個電療俱樂部合辦鐵路影展等等。這些的話就是零星的，他們來找我們，我們也覺得，對於推廣電影文化還有提供多元觀影視野是有幫助的，那我們就可以跟這些小單位合作。」（劉秀英館長，本研究訪談）

¹¹⁸ 2010 年青年音像創作聯展共有 31 間系所參與，參與學校遍佈全省，台藝大、政治大學、世新大學、實踐大學等北部學校及台中技術學院、朝陽科大等中部學校也有參展。

項次	館方自行策展	其他單位策展
1	舞動影像專題	國民戲院之旅行/移動影展
2	希望永不滅—港台電影精選	二二八國際人權影展
3	圖博紀錄片展	痴人·說夢—CNEX 紀錄片巡迴影展
4	歌舞電影選集	台灣地方志影展
5	高雄體育季之運動電影選集	綠色世代環保系列影展
6	童心影像專題	映像公與義紀錄片南區影展
7	有聲有攝—2009 臺灣青年影像創作聯展	國民戲院之以愛為名—日本影展
8	螢幕中的運動人生影像專題	初夏回味好南方—南方影展精選作品巡迴展
9	2009 高雄電影節	第 31 屆金穗獎巡迴展
10		國民戲院—法斯賓達影展
11		國民戲院—身體與空間影展
12		第一屆伊朗紀錄片影展
13		台灣國際紀錄片雙年展精華巡迴
14		世界公視大展精選 Best of INPUT
15		華語電影：獨立製片映演與論壇
16		南方影展
17		交替影展
18		女性影展
19		老兵紀錄片暨世代對話影展
合計	28 檔	

資料來源：高雄市電影圖書館網站

(2) 靜態文物展示

高雄影圖館之靜態文物展示主要分為常設展示以及專題特展。館內影像文物展示區範圍主要為場館一樓展示廳與一至三樓樓梯間壁面展示。常設展示區域為大門口旁之兩部大型炭精棒式放映機，以及一至三樓樓梯間壁面，館方以照片搭配圖文介紹南方電影人及電影中的高雄兩主題，此為固定常態之展示物件，自開館幾乎少有更動。專題特展展示區主要為一樓中央展示廳，展期約為 4-5 個月，一年約有 2-3 檔特展，開館至今已有 22 檔專題特展。特展專題由館內活動組規劃主題，並與館長討論獲同意後，由活動組負責人向外招標廠商承攬展覽規劃業務，展覽細節再由館方與承攬廠商共同策劃。

2.展示流程與手法

(1) 電影策展

高雄影圖館之策展流程依據其舉辦型態有所不同，以下分館方自行策展、其他影展單位合作策展與委辦策展三類進行流程說明。由館方自行策展之影展流程如下圖：



【圖 5-2-8 高雄影圖館自行策展流程圖】

資料來源：本研究整理

在館方自行策展規劃上，主要由館內活動組組員負責，館方對於電影活動之策展規劃上，與各影展單位已有長久合作之默契，其合作情形如毛組長所述：

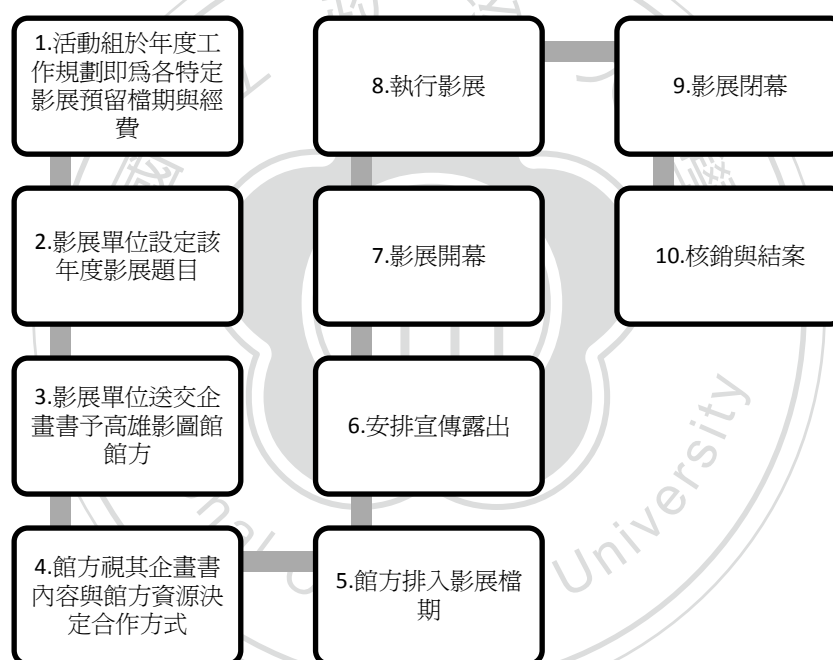
「那有一些比較例行性的，譬如說像南方影展、女性影展、然後國民戲院，然後再更小一點的話，就是地方誌啊！民族誌啊！或是說公視的 Mini Input。大概就是每一年有一些，就是固定的合作的默契已經產生了。」(本研究訪談)

因此館方於每月電影播映檔期，皆會將各大影展時間先行安排入檔期之中。若該月中，檔期與檔期之間有空檔卻沒有其他安排，則由館方自行規劃主題進行策展。活動組組員即為該專題影展之策展人，影展主題由策展人決定，主題通常依照當令節慶或市政規劃。主題確定後便會呈報館長核可，館長對於策展人相當信賴，通常皆會核可策展人之構想。

在確認主題後，策展人便進行展出場次與時間之規劃，此一時期若有其他單位臨時向館方尋求合作，而在檔期上有所衝突的話，若館方尚未對外公佈原訂影展資訊，館方也會視情況將原先影展時間進行調整。在確定場次時間後，策展人便規劃策展片單，並確認館藏影片是否能夠配合，或再向外購置或租借影片，如有涉及較為專業性質之問題，策展人也會向熟識之專業策展人尋求諮詢。

館內之文宣設計工作皆由其他廠商承攬，策展人只需將影展資訊給予承攬廠商，由廠商進行文宣品設計工作。文宣品完稿後，由館方整合影展文宣於各宣傳管道曝光。至影展開幕後，則由館內工作人員，除活動組外，也包含工程組人員及志工一同進行影展各項細節執行。

與長年性影展單位合作策展之流程，如下圖：



【圖 5-2-9 高雄影圖館與長年性影展合作策展流程圖】

資料來源：本研究整理

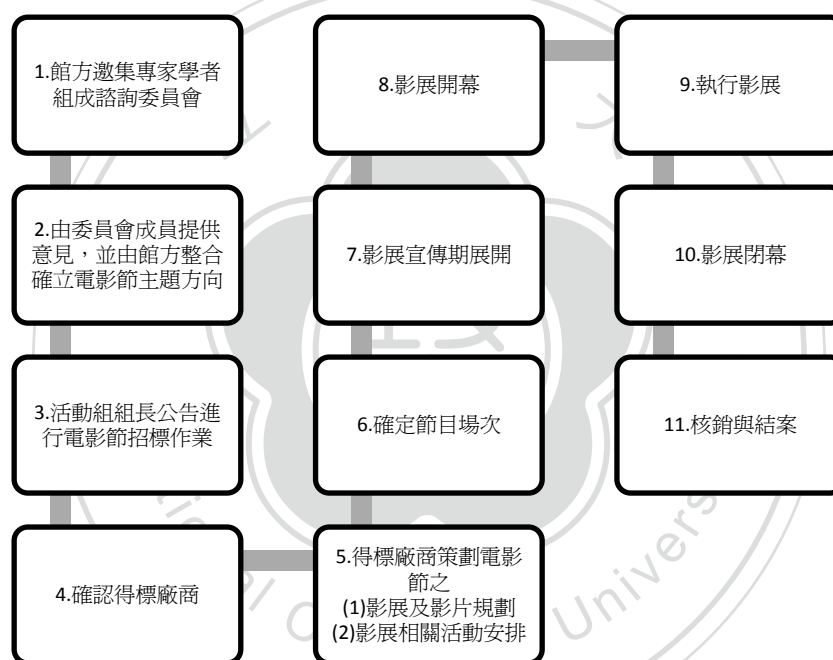
如上文所述，館方於規劃年度活動時，便會替與館方合作已久之長年性影展單位預留檔期。¹¹⁹如檔期較不固定之影展，館方也會主動與其聯繫，確認今年度之影展時間。此類合作型影展之策展主題與片目規劃皆由原影展單位策劃，並會送交該年度之影展企畫書予高雄影圖館館方。館方通常皆會同意合作，合作方式

¹¹⁹ 「我剛剛說的電影節、青年音像、或是南方影展、女性影展，它其實是固定的，我們都大概都已……時間都已經固定。包括國民戲院都固定，我們大概都知道他可能會在哪幾個月。我們會固定把經費跟檔期留下來。」(劉秀英館長，本研究訪談)

共分直接分攤於高雄展出期間所有之經費，或僅負責提供場地及映後座談之講師費用兩類。此項經費負擔之比例由影展單位與高雄影圖館間互相協調。¹²⁰

在確認合作方式與時間後，館方便將合作影展排入影圖館檔期之中，除策展單位自行規劃之宣傳管道外，影圖館也會安排影展資訊於館方管道曝光。至影展期間，除策展單位工作人員以外，館方也會以館內人員支援，並共同執行影展各細節工作。於影展結束後，館方便進行影展期間之經費花費核銷與結案工作。與影圖館合作之臨時性影展，除館方並未於年度規劃中為其預留檔期外，其他策展流程皆與長年性影展相似。

影博館之委辦型影展策展流程，以高雄電影節為例，其策展流程如下圖：



【圖 5-2-10 高雄影圖館之高雄電影節策劃流程圖】

資料來源：本研究整理

高雄影圖館受限於場館本身之專業人力不足，無法獨立擔負策劃大型影展之活動，如高雄電影節此類大型綜合性影展便由館方委外策展。在策展流程上，館方於年初便邀集專家學者組成諮詢委員會，於會議中討論該年度電影節之主題與方向，並於確立主題方向後。由活動組組長負責向外公開招標，以最有利標，公開徵選優良企畫書之方式進行招標業務。高雄電影節於 2007 年前為每年重新

¹²⁰ 如為公部門之影展（如金穗獎、國民戲院系列影展），因經費穩定，通常影展單位僅要求影圖館協助提供場地與映後座談費用，也有部分影展僅需影圖館提供場地，館方完全不用負擔經費。另外如私人團體策展之 CNEX 影展，因經費不如公部門策展單位充裕，館方即分攤其在至高雄展出之相關費用，如場地、行銷、電影版權、電影打字幕、放映人員等費用。

招標一次，後因考量歷年重新招標導致承包廠商皆須從頭作起，各項人脈、經驗無從累積，也難以建立高雄電影節之一貫特色。另外因公務部門作業流程緩慢，招標作業壟長，其影響如劉館長所述：

「公家的採購需要一段時間，像比如說今年我們預算通過是農曆春節過後(3月)，通常也是到1月、2月，預算通過再經過一個公開上網至少也要1到2個月時間，所以選項出來已是3、4月，然後到舉辦電影節可能只有半年不到的籌備時間，對廠商而言要辦好一個影展其實是很吃力的。」

行政作業的不便造成壓縮影展籌備時間，也影響辦展品質。至2007年後，影圖館於招標條款增列擴充條款，該年之得標廠商可有三年之優先承製權。自2007至2009年之高雄電影節，皆為同一廠商承製。¹²¹現行之招標模式依舊承襲2007-2009年模式，同樣設有三年優先承製條款。

經招標程序，確認得標廠商後，便由得標廠商為策展單位，負責策劃影展影片之選片、邀片規劃，以及影展周邊相關活動之安排，如各類專題座談、影片競賽與宣傳、開幕活動等。影圖館由活動組組長擔任館方電影節總負責人與策展單位接洽聯繫，除共同參與各類活動規劃，也提供市府各類行政資源支援。至節目場次確定後，策展單位也開始進行各項活動之宣傳，安排各類宣傳活動逐次曝光。並舉辦各項暖場活動，同時也由策展單位進行電影節志工招募。至影展期間，由策展單位規劃影展電影節開幕儀式及閉幕儀式，以及影展期間之各項相關活動。影展期間之各工作細項之執行，也由館方與策展單位共同執行。

影圖館舉辦之青年音像創作聯展同樣為館方委託策展單位辦理。办理流程上由館方邀集南部各大專院校影視相關系所召開籌備會，並於籌備會中選出該年度之主辦學校，確定主辦學校後，館方便以限制性招標方式，將此案委託給該年主辦學校，影展規劃便交由主辦學校統籌規劃，後續流程與高雄電影節之策展流程相似。行動電影院部分則由工程組負責進行招標業務，策展之主題策劃皆由廠商遞交企畫書，由學者專家組成之評審依企畫書內容決定得標廠商，影展之放映工作與其他搭配推廣活動則由得標廠商負責執行辦理。

影圖館之影展策展手法，於各類展覽類型有所不同，如為自行主辦之策展，則依其主題規劃，選取相關主題影片策展。在選片之選擇上，主要以非新片、不同國籍之影片、非好萊塢片為考量，另外也根據主題有所選擇，如兒童節便以親子共賞之電影為主。其他情況則因二樓之個人閱聽室僅提供普通級與保護級影片觀看，為使館藏充分利用，館方於自行策展時也會多考量選擇輔導級與限制級電影來播放。館方與其他單位合作之影展，則以合作單位選擇之片目為主，館方對

¹²¹ 2007-2009年高雄電影節皆由醉夢俠電影公司承製。

於策展片單並無決定權。

館方委辦之影展如高雄電影節，對於片單之選擇也交由專業策展團隊決定，館方多予以尊重，但若有重要爭議，¹²²館方或其上級機關仍有可能進行片單之變更。¹²³電影節之片目選擇依照各年主題，由策展人挑選相關電影播映，近年來因高雄電影節之策展單位與策展人已連續三年相同，於影展之風格已建立其獨特路線，策展單位近三年來以奇幻類影片片單累積其影展特殊風格。電影節除影片播映外，也同時舉辦多場國內外影人座談與映後講座，也累積與國際影人之交流經驗；青年音像創作聯展之策展影片皆為各校之學生作品，由其影片類型區分策展主題，共分動畫類、劇情類與非劇情類。

(2) 靜態文物展示

高雄影圖館之靜態文物專題特展流程：



【圖 5-2-11 高雄影圖館專題策展流程圖】

資料來源：本研究整理

¹²² 如 2009 年高雄電影節於「人民力量」單元播映熱比婭紀錄片《愛的十個條件》引發之政治爭議。

¹²³ 2008 年高雄電影節策展人黃皓傑於訪問中也表示：「因為我們仍是一個官辦的電影影展，名義上有選片的獨立自主權，然而一旦牽涉到政府利益，你還是會介入。例如，我們還是要考慮合約問題，不能違背合約。無論如何，高雄市政府是主辦單位，醉夢俠電影公司是承辦單位，在形式上還是要配合他們的做法去處理，基本上在這個框架下很難突破。合約內容就是片單，它必須在雙方審查之後才會公佈，也要在審查之後才給你錢。」（曾芷筠，2009）

在靜態展展示流程上，館內因各項人力與經費問題，無法負擔組織專業策展團隊，目前所有專題特展之展示皆為委外辦理。主要由館方活動組內部先行討論出專題主題，主題出線後便呈報與館長討論，館方也會徵詢館務委員意見，確認主題內容是否合宜。獲館長認可後，便由活動組靜態展負責人負責向外公開招標，將此次靜態展之主題與館方預設展覽概念及預算等資訊上網公告，等候有意願之廠商進行投標。

投標過程由館長及展覽負責人邀集專家學者組織招標委員會，招標過程採最有利標，非最低標，影圖館會依據廠商之過去合作經驗與廠商各項條件選擇此次承攬廠商。¹²⁴ 確認得標廠商後便由展覽負責人與廠商進行專題特展之細節規劃。後期包含展場設計、解說規劃及廣告文宣設計、教育活動推廣等工作，均由得標廠商進行工作執行。館方則由展覽負責人持續與廠商接洽，確保活動內容之執行。在展覽主題研究工作上，並非由館方負責，得標廠商需自行研究該次策展主題與取得相關文物。

得標廠商需於展期前一個禮拜進駐影圖館一樓進行展場設計布置之工程施作，館方展覽負責人則負責施工之監督與協調。廠商於施作完成後，尚需負責培訓解說員工作，策展廠商會舉辦培訓課程向館方導覽志工說明該次展題規劃主旨與各項解說重點，使導覽志工熟悉該次展覽主題。專題特展開幕第一天便由館方召開開幕記者會，並邀請新聞處長官進行開幕儀式及通知各平面電子媒體到場報導，以達宣傳效果。展覽期間之導覽工作及展場維護則由館方志工負責執行。

影圖館專題特展之展示手法相當豐富，視其主題不同有各種類型之展示手法。據林育如(2007:29)之研究，將高雄影圖館之特展分為電影歷史文物典藏展示、配合電影影展專題設計展示、因應城市宣傳之主題展示三類。電影歷史文物典藏類的展示手法，以各類電影相關文物，包括電影產製之設備(如攝影機、留聲機、放映機等)以及其他各類副產品(如海報、本事、劇照、腳本、服裝道具等)為展示物件，主要以「物件」作為展示之主角；配合電影影展專題設計展示則以特定影展或同類型影展(如「紀錄世界」專題)為主題，除介紹影展之歷史、空間與該影展之特色外，主以影展放映電影為主要內容介紹；在因應城市宣傳所採取之特展上，為配合上級機關或整體市政宣傳活動(如2009世運會)，主要會以高雄在地各類風景或市府施政成績為主要展示物品，以達到宣傳效果。而每一期靜態展專題特展開幕時，活動組也會同步規劃相同主題之電影播映專題。

在展示手法上，策展方式主要為將其特展主題與次主題，依文物、展品依次排列，並以圖表、照片、字卡、模型、或影音播放等作為展示主題的輔助說明。

¹²⁴ 在選擇合作廠商上，館方多以合作經驗較久之廠商為優先選擇，但視其標案條件，也非每次皆為同樣廠商，目前館方與 2-3 家廠商有長久良好合作關係。

除一般靜態之展示外，部分展覽也設計有互動類型之裝置¹²⁵，在特色上相當具有活潑性。

（四）教育與推廣活動功能

影圖館除策劃專題影片與專題靜態展示外，為推廣電影藝術與培育電影人才，於實體教育活動之舉辦也不遺餘力。以下依影圖館教育推廣活動類型與其推廣對象分述之。

1. 教育推廣活動類型

影圖館之教育推廣活動，於類型上，共分館舍導覽、各類影像教育培訓課程及不定期之特映會與座談。館舍導覽共分定時導覽與預約導覽，定時導覽為遊客可直接向一樓櫃臺洽詢導覽服務。預約導覽則需提前預約，各團體需於兩星期前以書面向館方申請導覽服務，館方便會安排導覽志工於預定導覽時間替來館團體進行導覽工作。導覽時間大約 30 分鐘，導覽內容主要介紹一樓主題展特色以及館內空間分佈和二樓圖書借閱功能介紹與三樓電影放映服務細節等。

各類影像教育培訓課程主由影圖館活動組負責，主要以協助南部市民得以具備專業多元的影像創作與製作的能力為訴求。舉辦頻率約為 1 年 1-2 期，一期課程約為 1 個月共 10 堂課。舉辦方式為影圖館邀請南部影視科技系所合辦開設課程，由館方提供經費與場地，學員僅需繳納保證金，若修業良好，即於課程結束後退還。培訓營之課程之規劃執行與講師聘任工作則由合辦系所進行安排。類型多為電影專門之技術性課程，包含編劇、剪輯或影片拍攝課程，授課課程之規劃由授課師資與合作學校負責，課程結束時經授課教師聯合審議合格者，可獲由主辦學校所頒發之結訓證書。另外影圖館也與其他單位合作（包含電影團體與學校單位），提供媒介視讀教育課程與各類影像專題教育課程，提供電影教育普及化的推進。

館方之不定期特映會和座談，主要由館方與導演、影片發行公司、學校或社福團體合辦。館方也將其認定為是歸屬於影像教育的一環，如毛組長所述：

「我們平常辦的一些小型的座談會，那可能就是配合影展單位，譬如說女性影展，女性影展的話，他們除了播映影片之外，他們也會邀請導演或者是說影評人來作座談……我們就會把它規劃，就是把它定義為這就是一種影像教育活動。」
（本研究訪談）

¹²⁵ 如 2009 年 12 月至 2010 年 4 月的「記錄世界」特展中，便設有「手翻書」之數位互動裝置，民眾可透過感測器之感應，如進行揮手動作，與大銀幕上畫面的書本便會進行翻頁動作。

在座談部分，影圖館如與其他影展單位合作之影片，通常也會邀請相關導演或專家學者參與座談來與觀影民眾交流，使觀影民眾更能深入瞭解影片意涵。在特映會部分，除館方與台灣導演或發行公司合作放映該導演或公司之影片，並邀請導演至會場與民眾進行映後座談外。部分特映會主要為針對特定主題與特殊團體進行合作，以影像作為媒介工具，探討各類問題。如與長庚紀念醫院精神科系合辦的「電影與精神分析」影片欣賞暨座談活動，即邀請相關醫師至特映會實地說明有關精神方面之問題。此類特映會呈現性質不一定直接與電影藝術文化相關。

2.推廣對象

高雄影圖館之教育推廣活動對象，於對象之目標則有相當之區隔性。一般之座談與特映會和各類影像教育培訓課程各有其特定之設定推廣對象。以下分一般性座談與特映會及各類影像教育培訓課程說明。

在一般之映後座談與特映會方面，主要推廣對象為一般高雄市民。提供對於影像藝術並無專業知識的一般市民映前導讀或映後座談活動。使一般民眾能夠瞭解電影之深刻內涵與其特殊價值。並透過導演、製作人或演員之實地現身說法，能介紹觀眾明白電影製作之各項環節工作，以及電影拍攝之手法呈現之意義等藝術性概念。部分與特定團體合作之特映會，則能提供觀眾電影內所播映之主題的特殊知識，並藉由電影之生動演出，使民眾吸收相關知識，達到其教育之功能。

在影像教育培訓課程方面，在推廣對象上，技術性課程主要以影視專業背景人士為主。課程設計上也以較有深度之專業課程為規劃模式，提供已有影視製作相關背景之人士另一深入進修管道。其在學員之選擇上，以 2010 年影圖館與東方技術學院傳播藝術系合辦之編劇工作坊為例，招生簡章上於資格一欄即規定為：「凡具備本國國籍，年滿 18 歲含以上，為南部影視相關系所的學生且擁有影視製作經驗。」¹²⁶，而其對象一欄更明白指向為「高雄縣市影視相關之校系(所)大學部(或以上)在學中之中高年級學生。」。此一規定即清楚將此類活動之學員設定為需先具備影視教育背景方可參加。此類課程於培訓人才方向，以培養電影專業技術人才為其主軸。其他影圖館之電影教育類課程則以特定對象為學員，如學校學生或老師，將電影文化教育普及至教育體系。

(五) 產業協助功能

高雄影圖館之產業協助功能主要為其投資拍片業務及協助影視拍攝，並舉辦

¹²⁶ 2010【電影圖書館編劇工作坊】招生簡章，
<http://www1.tf.edu.tw/top/departement/DMCA/download/990604.doc>

影視相關各類論壇，以促進影視技術與產業發展。高雄影圖館為高雄市新聞處之下轄單位，於高雄市整體政策方向為振興南部影視產業之指導下，影圖館同樣肩負振興高雄影視產業之任務。影響所及影圖館除一般之博物館功能提供外，也兼具產業協助之功能。

影圖館之投資拍片業務始於 2007 年開始辦理「高雄城市紀事影片拍攝案」，高雄市府為將高雄市營造為一個友善拍片的環境，並吸引影視劇組南下拍片，引發影視產業之活絡外，也藉由拍攝高雄各類風光，達到行銷高雄之效。其行銷效果如劉館長所述：

「我們第一年投資拍攝的影片，三部劇情片裡面，第一部上映的是《對不起，我愛你》，林育賢導演跟田中千繪的。雖然說後來他的票房上映之後，民眾見仁見智，有人喜歡有人不喜歡，但是它畢竟，透過全台放映，高雄的景是大家都看到的。然後再加上《不能沒有你》國內外的得獎，對於高雄友善城市的形象，還有場景的行銷，對我們來講是小投資大回收。」（本研究訪談）

影圖館於 2007 年年底開始辦理上述專案，並透過直接投資經費方式吸引劇組南下高雄進行影視拍攝製作。2007 年第一屆招標即以 1200 萬補助 8 部影片劇組拍攝。至 2010 年為第四屆，補助金額也提升至 1600 萬。本投資案之執行由影圖館工程組負責整體招標業務，並公開徵求與高雄市有關城市印象題材的企劃案，投標之團隊需以高雄為電影題材撰寫企畫書進行投標。¹²⁷

獲得入選之劇組，以侯季然導演的電影「有一天」為例，影圖館館方協助拍攝工作包羅萬象，館方於影片拍攝前期之企畫階段即開始提供經費補助與協助劇組勘景。於拍攝過程中，影圖館也提供各項行政資源與人力資源之協助，除劇組之住宿補助外，也由影圖館向台華輪說項租金減免，以及由影圖館透過市府向國防部溝通借用營區等行政協調工作，甚至直接提供館方之志工充當臨時演員，在影片拍攝中的各類環節均有提供協助。至 2009 年高雄市「拍片支援中心」成立後，協助拍攝之業務也與其接軌，拍片支援中心可提供劇組人員剪輯、看片及聯繫服務。在拍攝完成後，於影片之發行與宣傳上，影圖館也提供宣傳、行銷工作之協助，館方於其中所提供之協助均相當主動：

「比如像我們自己投資拍攝的影片要上映的時候，我們當然會協助他，新聞發佈是最起碼的，那也有一些協助的行銷，甚至於一些特映的協助，甚至於部份票費的認購，我們可以要求我們志工去看片。」（劉秀英館長，本研究訪談）

¹²⁷如 2007 年之拍攝案，館方之主題設定便為「高雄市原住民故事」2 部、「高雄市客家人故事」2 部與「高雄故事」4 部，投標團隊需按照上述之題目進行企畫書撰寫。

館方除上述之協助外也包含舉辦首映會等活動，¹²⁸影片於高雄市映演時，也會直接補助其影片票價，以半價方式幫助促銷影片。

影圖館於其中所扮演之角色於劇組從企畫、拍攝至發行映演皆提供各類協助。除最為直接之經費投資外，其餘拍攝間之協助，也由影圖館擔任與市府各單位協調的窗口，免去劇組自行處理與公部門間瑣碎的行政作業。並透過影圖館之轉介，也引介南台灣影視科系所學生可直接進入劇組實地協助拍攝工作，直接培養影視科系學生實務經驗。

影圖館之其他協助拍攝業務，除影圖館辦理之「高雄城市紀事影片拍攝案」入選劇組外，其他南下之拍片劇組，過往也由影圖與新聞處共同協助，自 2009 年「拍片支援中心」成立後，此項業務即轉交與拍片支援中心為單一窗口。但 2010 年之「高雄城市紀事影片拍攝案」仍由影圖館執行，影圖館仍持續扮演經費提供者之角色。但若劇組向影圖館尋求協助，影圖館仍會視館方條件提供可行之幫助¹²⁹

除協助拍片外，影圖館所舉辦之各類專業影視論壇，主要由館方與學術單位或實業單位合作，舉辦特定議題之論壇，並邀請各界之專家學者進行與談。¹³⁰其對象主要為專業電影相關人士，包含學者、導演、製片人、發行公司等單位，藉由論壇之舉辦，提供各專業人士於此一平台互相討論回應之機會與空間。

二、服務對象

(一) 服務對象範圍與管理

高雄影圖館之服務對象，在地理區域範圍上，主要以高雄市市民為其服務對象，然而影圖館作為南部唯一之電影主題場館，在其資源稀有的情況下，其服務對象之範疇則擴展至南部其他縣市，且影圖館所有館內服務均無收費，即便是外縣市民眾也可免費享受其服務功能。¹³¹由影圖館所提供之服務內容來看，其服務提供之對象，可分為：

¹²⁸ 由本案補助之高雄市電影首映會或特映會，幾乎皆可見到高雄市現任市長陳菊出席，也相當顯現高雄市府整體對影視產業之投入。

¹²⁹ 「如果人家來找，我們也不會很絕情說我們現在不協助你通通找拍片支援中心。但我還是會告訴他，有這樣子一個窗口。但是如果他找到我們，如果我們能夠立刻幫他解決的，我們還是會盡量的。還是會出人出力這樣子。」(劉秀英館長，本研究訪談)

¹³⁰ 如影圖館 2009 年與中華動畫遊戲發展協會、樹德科技大學視覺傳達設計系合辦「Director's Talk 2009CG 動畫國際論壇」參與對象皆為學術界與電影實業人員。

¹³¹ 外縣市民眾也可於館內二樓閱覽室辦理閱覽證使用試聽設備，並無限定僅有高雄市民可以辦理。

- 1.一般民眾
- 2.電影節觀眾
- 3.南部各影視相關系所學生
- 4.影視產業相關從業人員

影圖館之一般館內服務包含一樓展示廳專題展覽、二樓圖書、影片借閱、三樓之每日電影播映等，服務對象為所有民眾。高雄電影節所提供之服務對象，即為購票入場之觀眾，其觀眾範圍不僅於高雄市民，更擴及南部縣市其他購票觀影民眾。青年音像創作聯展等活動除提供一般民眾觀影外，也提供南部影視科系學子作品發表之舞台。影圖館之「高雄城市紀事影片拍攝案」及其他協助拍片之功能，所提供服務對象即為南下拍片之影視相關從業人員，並同時提供影視相關系所學生實習機會。南部影視相關系所學生與影視產業相關從業人員部分，本文已於上述之電影策展功能與產業協助功能概要說明，以下將針對一般入館民眾與電影節觀眾進行闡述。

1.一般民眾

一般民眾方面，包含所有使用館內外服務之民眾，館內部分包含參觀一樓靜態展、使用二樓閱覽區資源與於三樓放映廳觀影民眾，館外部分則為收看影圖館行動電影院之民眾。使用館內服務方面，於個人使用上，主要來館民眾族群為學生族群、鄰近民眾以及電影愛好者。其中以鄰近民眾來館最為穩定，¹³²學生與電影愛好者來館頻率則端看館方播映之電影是否合其口味而定。如有舉辦較特殊性影展，或由專業影展單位策展之長年性影展巡迴至影圖館，則多可吸引特定影迷前來，特定影迷族群來館之情況如劉館長所述：

「像伊朗影展這種片就會有特定的人來，……或是有時候會碰到一些大師的回顧、經典。我們跟國民戲院合作常常會有一些，像去年有像高達，像這種他們直接是從國外引進來，你就會固定看到一些人，因為看了幾次就會發現，有些人固定在看這種片，似曾相似，就會看到一些熟面孔出現。」（本研究訪談）

部分影展甚至可吸引外縣市民眾專程來館觀影。¹³³影圖館來館觀眾型態上，則按照館方播映電影之類型，其觀眾結構會有明顯不同。

在進館人數統計上，影圖館至 2010 年 2 月已突破 200 萬人次，每年參觀人

¹³²影圖館提供之服務除影片播映外，二樓之閱覽區也提供書籍、影片之借閱。鄰近之居民即使對播映之影片沒有興趣，也能利用館方二樓閱覽區的其他功能，也使其來館頻率相當穩定。

¹³³「我們注意到有些影展它可能會吸引一些……，它可能不像電影節吸引太遠的人，它可能是因為台南、高雄縣或屏東，因為交通的便利性，他是可以一日往返的。他可能會因為某一個主題影展專程來過來這樣子。」（劉秀英館長，本研究整理）

次約為 25-30 萬人物，¹³⁴2002 年館方創館之初，曾經預設每年來館人次約 7 萬人次，目前每年到館人次已為當初預定人次之 4 倍。每月來館人次依其活動安排與影展主題所有波動，如有一樓專題展開幕或較通俗性主題影片播映，則可以吸引較多觀眾來館觀影。其來館情況如毛組長所述：「那像有一些電影大師，國民戲院系列，國民戲院系列，就是它的觀影群也非常的明顯，……一般的影展，就譬如說像我們之前有辦過一個日本影展，它是播日本愛情電影，那一個系列就是爆滿。人山人海。」（本研究訪談）

此外因影圖館位於愛河畔，歷年市府於愛河畔舉辦春節燈會時期，也連帶會大幅增加影圖館之入館人次。在觀眾資訊上，館方自創館以來至目前為止，並未進行過專業來館民眾之調查研究，僅有計算每日入場人次，缺乏觀眾資料之詳細數據。

影圖館之館外服務民眾，主要為影圖館舉辦之行動電影院觀眾，影圖館因考量高雄市幅緣狹長，離中心市區較遠之社區民眾來館距離遙遠不便，以及為推廣電影藝術拓展社區觀賞電影人口，使不曾至影圖館之民眾也能享受電影觀影服務，自 2005 年開始巡迴高雄市各社區舉辦，一年場次約 5-8 場。到場觀影民眾多為當地社區民眾為主。

2. 電影節觀眾

在高雄電影節觀眾方面，高雄電影節為南台灣唯一由公部門舉辦之大型綜合性影展，館方與策展單位對於電影節之觀眾群設定，也預設不僅有高雄市民參與，而以整體南台灣之民眾為目標群眾，¹³⁵實質上其他縣市民眾也有相當數量至高雄觀影。在觀影人數統計上，電影節之放映之影片與數量皆相當密集，¹³⁶也使電影節短時間內有相當大量觀影之人潮，高雄電影節觀影人次自 2007 年開始逐年提升，¹³⁷至 2009 年該年觀影人次已達 2 萬 4000 人次。在觀眾結構上，以地理位置區分，外縣市觀眾之比例以 2009 年為例，依據其電子售票記錄，有 1/3 為外縣市民眾所購票，甚至有台北觀眾南下觀影。在整體電影節觀影族群上，仍以年

¹³⁴ 高雄影圖館之入館人次於 2006 年 4 月突破 100 萬，2008 年 2 月達到 150 萬，至 2010 年 2 月已達 200 萬，目前每兩年約增多 50 萬人次。

¹³⁵ 2009 年高雄電影節策展人黃皓傑對於電影節觀眾的看法：「我覺得高雄電影節可以讓一些平常不會在南部放映的電影有一些觀影人口，這些人隱藏在更偏遠的角落，不像台北都市化、人口集中，有這麼多藝文觀眾；高雄是整個散開，甚至還要從學校宣傳入手，才會形成一群龐大的藝文觀眾人口。而且，高雄電影節不是只有在高雄，它的市場是整個南部，是服務整個中南部的入口。」（曾芷筠，2009）

¹³⁶ 以 2009 年高雄影節為例，策展單位於 14 天內即播映 79 部電影，場次達 221 場，平均一天放映 15 場。

¹³⁷ 2007 年觀影人次約為 15000 人次，2008 年提升至 18000 人次，至 2009 年達到 24000 人。提升幅度為 1.6 倍。

輕人與學生為最大宗，且歷經多年舉辦，高雄電影節已然成為南部小眾影迷固定參與的電影節活動。

在管理觀眾資訊上，高雄影圖館自開館以來，對於來館觀眾資料僅有記錄並保存每日來館人數，其餘詳細觀眾年齡、職業、觀影習慣等細節資訊並未建立紀錄，另外館方保留有的觀眾資料為辦理借閱證之市民資料共 4 萬 2 千多筆，以及登記訂閱電子報之民眾資料共 4 百多筆。但此類資訊對幫助館方瞭解來館民眾與實為有限。至今為止由館方進行之觀眾調查研究僅有於 2008 年委託中山大學傳播管理所進行「高雄民眾觀影行為與動機分析研究」研究案。然而此案是以全高雄市民為調查對象，並非針對影圖館來館觀眾。此研究報告於幫助館方營運之實質功效可能有其限度。

館方於組織來館觀眾上，並未建立特定之會員制，來館觀眾並未區分會員與非會員，唯一差別為二樓閱覽區需辦理閱覽證方可觀賞館藏影片。目前館方對於閱覽證之利用也僅有上述之用法。館方對於將其轉化為會員制度之可能，目前以建立會員資料庫為想法，據劉館長之想法：

「如果我們會有一個資料庫，比如是我們的會員，包括訊息的發送、協助行銷，其實是會幫的上忙的。……，如果我手邊有足夠的資料庫，我可能就比较有籌碼去跟業界談一些合作，這就變成是，因為我有這些資料庫，那也許你戲院有些新片上映的訊息，我們可以附在我們的電子報。因為我們現在其實電子報有基本的訂戶，可以幫你發送，是不是相對你可以回饋一些資源，讓我們可以投注在一些影片的行銷上面，但是這一部份還是夢想。」(本研究訪談)

館方期望透過會員資料庫之建立，可向會員提供更細緻之行銷服務，以及以會員之規模向片商洽談其他回饋與贊助，但此類規劃仍與討論之中，目前館方並無實質操作。

(二) 服務對象之傳播

影圖館於傳播工具之掌握，由館方之活動組負責對外宣傳活動與館方傳播資訊之編撰。其傳播方式以媒介宣傳及活動宣傳兩類為主。目前館方之體制內宣傳媒體共可分影圖館之專屬網站、電子報及活動節目月訊。

高雄影圖館建制有館方獨立之專屬網站，網站的功能相當多元，並有英文版網站可供瀏覽，英文網站資料相當完整，幾乎與中文版沒有差別。網站主要以資訊提供功能為主，其包含每月展演資訊、影圖館介紹、線上導覽、圖書搜尋系統、出版品介紹等相關資訊，並設有「志工園地」專區，內有志工活動照片與志工討

論區，也具備志工聯誼之功能。另外於電影教育功能上，也設有「南方電影人」專區，頁面包含「電影中的高雄」、「南方電影人」與「高雄電影大世紀」專欄，主以台灣南部電影相關資料的提供。此外影圖館之電子報也於影圖館上網站訂閱，電子報內容可同步於網站內瀏覽。影圖館網站之建制與維護則為委外承包，網站之即時性資訊公布由館方活動組負責，其餘長期性之資料呈現與介紹則由委託廠商處理。

影圖館之電子報與月訊兩者僅為媒介性質不同，其內容幾乎完全一致，僅有部分專欄不一定出現於電子報。影圖館之月訊每月發行 1 萬份，並放置於高雄市各大藝文場所及學校、社區、各市府單位、圖書館、博物館及捷運站等地點。月訊功能主要包含該月影圖館活動節目及放映電影介紹等資訊提供，以及影圖館位置、電話與館舍使用說明等基本介紹。另外也有不定期之電影專欄，如電影介紹專欄與影評專欄等教育性質功能。月訊之製作也為委外承包方式，影圖館方面僅負責提供該月主題影片與活動名稱，其餘內頁文字部分，包含放映電影介紹，皆由承包廠商負責撰寫與邀稿。月訊電子報之訂閱與發行系統也由承包廠商負責運作維護，目前電子報訂閱戶共約 400 多名。

影圖館於創館初期，為建立高雄市民對影圖館的認識與打開影圖館知名度，於舉辦各類重要活動之時，固定皆會召開記者會或舉辦開幕活動，此一活動模式據毛組長所述：「開館之初，我們三不五時就有記者會、三不五時就有行銷的小活動，是因為要讓大家知道有電影圖書館的存在。所以包括很多活動設計行銷會考慮到行銷的效果。」(本研究訪談)，館方透過邀請上級長官參與典禮儀式，並吸引記者前來採訪，除透過大眾媒體進行活動宣傳外，也同時能夠建立民眾對影圖館之印象。此類記者會與開幕儀式之舉辦自開館以來也持續延續，目前館方主要大型特展開幕皆會例行性地舉辦記者會。除各類活動之開幕儀式外，影圖館本身也舉辦館慶與到館人數突破慶祝活動，此類慶典除透過各類娛樂及抽獎活動吸引大批民眾參與外，也創造其新聞性吸引媒體進行報導。

除館方之自行宣傳管道外，館方之消息也可透過高雄市府之新聞發佈，各單位可同步公告影圖館之新聞。¹³⁸其餘則透過電子媒體與平面媒體之報導，以地方記者主動採訪為主，此類多為地方新聞或市政新聞之報導。另外館方在經費許可下，部分大型活動也會透過媒體採購來進行全國版面之媒體曝光。影圖館之傳播方式效果也依照對象有所不同，年輕族群則以網路通路獲得消息為主，一般較為中老年族群，則多以新聞報導為主。但影圖館未曾實際進行過通路效果調查，其所述之各宣傳管道效果多以館方人員之經驗為其判斷標準。

¹³⁸ 如同為新聞處轄下的高雄拍片網便會同步刊登影圖館之各類消息，其他市府單位如文化局網站也會刊登影圖館展演節目消息，文化局出版之藝文活動專刊《文化高雄》也會固定刊載影圖館該月活動資訊。

參、小結

本節於上文個別檢視新竹影博館及高雄影圖館之服務類型，並依循博物館四大功能，將此兩場館之服務內容按照其功能，分別以典藏、研究、展示與教育推廣等四大博物館功能分門別類，並透過檢視此四大功能之發揮，除瞭解新竹與高雄兩場館運作現況外，也整理其場館功能發揮之運作流程，並檢視其運作流程中，各環節產生之意義。並依其服務對象，整理新竹影博館與高雄影圖館之服務對象類型，並檢視與館方和服務對象間之傳播管道的聯繫方式。以下將依照場館之服務內容與活動規劃、服務對象兩部分，分析檢討新竹影博館與高雄影圖館於之功能運作現況。

一、服務內容與流程規劃

非營利組織之服務內容即代表此一組織之特徵與性質，明確的服務內容能夠幫助釐清界定組織的服務對象，並決定組織的定位。同時，服務內容與服務項目的選擇，也影響組織捐款來源、志工特性及組織運作的方法。然而為達到完成組織設定的服務內容，組織於各項業務運作中，其規劃控制與流程設計如何整合各項資源，來達到有效率的提供服務，以滿足服務對象，則為組織之作業流程與各環節運作的整體效果發揮。而服務內容的需求具備漸進之流動性質，隨組織運作的時間長短，以及組織外部境的改變，將可能產生變化。

新竹影博館與高雄影圖館兩者於服務內容上均明確以電影作為場館服務內容之發揮，兩者於博物館之功能發揮，即為其組織基本功能的運作，而如何透過其組織編制來達成其於典藏、研究、展示與教育推廣四大功能之服務提供，則倚賴其於活動流程設計之規劃。此兩場館於創館至今，當前之服務內容的產生，即為館方隨組織內外環境的改變，而隨之逐漸形成。以下將逐項檢討，新竹影博館與高雄影圖館依據其組織規模以及營運與人力的支援能力，於服務項目上如何因應之策略。

（一）典藏功能

妥善收集保存文物一向被視為博物館最基礎的責任與功能，一博物館之屬性歸類，往往也建立於其所蒐藏藏品之類型。然而新竹影博館與高雄影圖館作為影像主題之博物館，其蒐藏之物件，則包含電影本身與其他電影相關之各類副產品，包括電影海報、手稿、劇照等直接相關之文物，或電影工業產製之各類設備，如攝影機、留聲機、放映機等，以及電影相關各類主題書籍、期刊等，可謂類型多種且繁複。

兩館於電影文物之蒐藏政策上，新竹影博館與高雄影圖館並無明訂蒐藏政策書面要點，但蒐藏主軸皆為針對地方性電影文物進行蒐藏。在物件性質上，兩者皆有蒐藏較為輕薄之文件型文物，如電影海報、照片、本事等電影宣傳品的收藏。但在大型設備上，新竹影博館之大型電影器材收藏較為完善，也可說是台灣影像主題場館中最為齊備的場館。然而高雄影圖館受限於場館空間，缺少條件進行相關物件的收藏。在文物蒐集模式上，兩者皆是以捐贈和購買兩種手法。

在電影之收藏上，兩館之主要藏品皆以電影本身為主。電影館藏是館方典藏之重心，也是館方利用最多的館藏。兩者皆以蒐藏電影底片衍生出的 VHS、LD、VCD、DVD 等影片為主，並非最為珍貴的電影膠捲底片。對於膠捲底片類型的典藏，兩館皆認為應交由電影資料館進行專業典藏，館方對於本身缺乏人手與條件來典藏電影膠捲都有很明確的認知。

在館藏電影的典藏模式上，兩者皆以向片商購買為主，但兩者館員對於電影專業的認知，也影響其典藏電影之價值與是否能建立典藏之特色。兩館之電影典藏購買皆由一般行政人員進行採購，新竹影博館尚有具備電影專業之編審可向採購人員薦購影片，但新竹影博館長期受限於典藏經費長期不足，甚至目前已連續兩年無館藏購置經費編列，對於影片購置之選擇，即便有編審之專業背景知識背書，也缺乏經費執行。高雄影圖館雖有常態編列購片經費與專人負責電影館藏的購置，但其電影購置的方式，卻是依據廠商送來的片單目錄進行選擇，在電影選擇上，典藏人員並無具備電影專業知識，對於片單之挑選無法自行進行專業判斷，需向專家學者尋求協助，即便採購時仍會送予專家學者過目並請其協助挑選，但挑選範圍仍不脫片商所送予館方的片單目錄。其他雖有專家學者會向館方零星建議購買特定電影，但在數量上仍難以建立館藏的一貫性與專業性。除此之外，兩館所購置的電影館藏，主要皆為片商提供之 DVD 影片，此類影片於市面上皆可購買，並非真正稀有與特殊的館藏。¹³⁹且影片來源受限於國內片商的引進與否，在電影典藏上缺乏其主動性。

在書籍典藏部分，新竹影博館與高雄影圖館雖皆有書籍之典藏，但新竹影博館之書籍典藏僅作為館方人員之參考書籍，數量上也相當微薄僅 200 多冊，書籍典藏功能並不明顯。高雄影圖館於圖書典藏功能則有相當發揮，其典藏方向主要以電影相關主題書籍、期刊為主。但館方除電影相關主題書籍外，如上文所述，其書籍類型相當混雜，並非僅有電影書籍、期刊。然而其二樓閱覽區之書籍典藏空間並不廣闊，非電影主題性書籍數量卻不少，也佔去電影類型書籍的典藏空間，電影類圖書僅佔四分之一，與國立電影資料館之書庫相比，後者於電影書籍典藏

¹³⁹「因為我們這些片基本上都是買得到的公播版，……因為它就是市面上買得到的公播我們才有館藏，這就是我們自己的侷限。就不是影展片，那不是影展片的話，別的館就沒有必要來跟我們借。」（毛麗嵐組長，本研究訪談）

的類型則相當全面，包含各類書籍、研究報告與相關論文等典藏，能夠提供專門研究者最大之研究資源。然而高雄影圖館作為南台灣唯一的電影專門圖書資料典藏館所，卻未能於最大程度上典藏電影研究相關資料，也影響其作為電影專門圖書館的專業功能之發揮，¹⁴⁰以現有之書籍數量與種類，實難成為南部電影研究重鎮。

在文物保藏管理部分，新竹影圖館與高雄影圖館受限於典藏空間條件不足，也壓縮兩場館於典藏功能的發揮。如當年新竹、高雄兩館委託設置規劃的電影資料館館長李天礮所述（本研究訪談）：

「其實兩個地方都空間受到很大的限制，所以他們沒有辦法作典藏，所以就是，他們幾乎都是不管是用博物館的名稱或圖書館的名，其實最主要還是推廣電影藝術……所以基本上他沒有辦法作到保存，所以他大概只有每一季要放映的影片小小的儲存空間，影片流動的一個暫存空間，他並沒有有一個比較大的，有恆溫恆濕的一個設計的典藏空間，他的主要功能還是作電影藝術推廣。」

目前兩者之文物保存皆設有專門之庫房典藏，但其典藏空間狹小且典藏設備的條件也缺少維持恆溫恆濕之設備，此一條件也影響館方對於典藏物件的選擇性，各文物之典藏僅能收藏能夠適應現行館方典藏條件的物品。其典藏條件的缺乏，也影響文物捐贈者捐贈之意願。¹⁴¹兩館目前之典藏空間於館內皆無擴大可能，館方也無向外租借庫房之構想。對於典藏條件的改善，考量其經費開銷，據高雄科工館搜研組黃俊夫主任對典藏條件的說明：

「我們蓋一個收藏庫，如果要溫濕度要稍微好一點的控制，都好幾千萬，好幾千萬不打緊，之後的維護，每天開的電費，很可怕，譬如說我們要訂 25 度 C 加減一度，如果這間（20 坪）的話，一天 24 小時開下去就要花多少錢了，十幾萬。」（本研究訪談）

以此條件來看，典藏庫房之建制與後續維護經費皆非新竹影博館與高雄影圖館能夠負擔之開銷額度。兩館皆難以負擔。兩者也無經費及心力進行改善。

於典藏管理工作上，新竹影博館與高雄影圖館兩館皆有建立清楚之典藏物件清冊，並皆已完成典藏清冊之數位化，可提供民眾於網路或來館查詢，其典藏管

¹⁴⁰ 高雄影圖館目前典藏書籍為 5200 多冊，根據台灣電影筆記資料，2008 年國立電影資料館之典藏書籍為 13085 冊，以此數據比較差距僅相差 2 倍多，但如以高雄影圖館目前架上館藏僅有約四分之一（即約 1300 冊）為電影專業書籍來看，若以此數據比較，則兩者之專業書籍數量相差近 10 倍。

¹⁴¹ 如高雄科工館典藏之電影放映機即為新竹戲院業者捐贈，其捨新竹影博館就高雄科工館的主因，即為新竹影博館之典藏條件不夠，捐贈者無法放心。

理部分則相當完善。

（二）研究功能

研究功能可謂博物館整體運作的推手，使博物館具有創新開發的動能與機制，研究功能的目的除了提高整體館務成效外，亦負有提升社會文化生活品質之責；¹⁴²博物館學學者 Burcaw 也認為，博物館若要以「教育機構」自居，則必須深入研究藏品，並加以詮釋，而不僅僅是展示藏品而已。¹⁴³而研究工作之成效則有賴博物館研究人員的學養與表現，因此，具備能力良好的研究人才是博物館研究功能發揮的前提，然而，專職專業的研究人才也是新竹影博館與高雄影圖館最為缺乏的人力資源。

檢視兩館之研究工作進行，其原始編制並無研究人員的規劃，現行之人員編制上，也偏重在行政人員、活動策劃人員等，而缺乏真正學有專精的研究人員。兩者皆無專職研究組之編組，而館員本身之學養，也僅有新竹影博館之編審具有相當程度之電影研究專業¹⁴⁴，高雄影圖館館員則無任何電影研究專業人才。缺乏專業研究編組的影響，產生結果即為一般館務業務與研究工作之間的衝突。即使新竹影博館於研究工作上，館員有直接參與研究案執行，但受限於其本身即已相當繁重，研究工作與館務執行間仍會產生時間與心力上的摩擦。即便是一般具有專業研究編組的國內博物館，也往往因館務業務的繁重而影響研究工作的進行。¹⁴⁵更何況新竹影博館之編制更小，各專職館員所需負擔之工作更為繁雜。

新竹、高雄兩館於研究工作的執行，主要都以委託專家學者合作執行為模式，倚賴學者之專業來進行研究案的執行，以非館方人員來承擔研究文獻資料工作。但受委託之館外研究人員並無法長期持續的針對於館藏特定文物進行深度的研究，此類委託研究案對專家學者而言，僅是某段時間之工作承攬，於此案結束後，也無持續研究之必要。雖仍有固定研究成果產出，但館方如此運作的研究方式，卻無法利用研究之進行，將研究成果轉化、累積成為屬於館方本身之專業。

新竹影博館與高雄影圖館館方所進行之研究工作，數量上並不顯著，主要為

¹⁴² 黃光男，2003：62-67

¹⁴³ 張譽騰，2000：191

¹⁴⁴ 新竹影博館之陳怡君編審學歷：國立台灣藝術學院音像藝術研究所碩士、南藝大藝術創作研究所博士班。

¹⁴⁵ 以國立科工館為例，館內對於研究人員之研究產出有相當的規定，但各研究員均需兼任其他業務組織工作，兩者之間往往產生衝突，也影響研究著作的品質，也造成研究工作之流於形式：「我們也有對研究員有一些的規範，譬如說副研究員跟研究員每年要發表兩篇的論文，paper 一定要發表，在公開或是有審查制度的期刊上去發表，……大家說難聽一點，變成大家就應付拉！去年我自己也是這種心態，忙得要命還要找時間去寫，寫完了之後，登了登了，好好好，就停掉了，那其實是很可惜。」（科工館搜研組黃俊夫主任，本研究訪談）

館藏器物與當地影人與電影產業之歷時性研究，在研究工作的範圍上，則以地方性研究為主。除電影文化藝術之相關研究外，高雄影圖館則尚有針對現行高雄地區影視產業進行各類研究工作。¹⁴⁶然而此類研究案之執行與高雄影圖館之館務功能並無太大之關連性，在其資源有限的情況下館方研究主題的選擇，依其作為一教育單位之目的，應有所區隔，此類研究案應由高雄市新聞處之產業協助單位來進行會更為恰當。總體而言，新竹影博館與高雄影圖館受限於缺乏專業人力與專職研究編組，於研究功能發揮相當有限。

（三）展示功能

博物館展示特殊之處，在於藉由人類與環境的物質證據，重現社會、文化的情境為觀眾提供官能的經驗，產生認知而獲得學習。（周功鑫，2001）展示為博物館工作中，直接面對群眾的部分。觀眾經常根據展示來評斷一座博物館的好壞。因此，博物館的展示功能不僅是靜態的呈現物件，還需就主題內容與觀眾進行互動性的溝通，提供觀眾感性與知性並具的體驗經驗，並將此種溝通自對物的認識，提升至對文化、文明與自我的再認識。以下針對新竹影博館與高雄影圖館於展示功能上，其展覽型態與策展流程手法進行整理比較。

1.展覽型態

展覽根據不同的策展與籌辦模式，發展出不同的型態，多元的展示型態有助於博物館的經營運作。以目前新竹影博館與高雄影圖館之展示型態，普遍分為靜態文物展與動態之電影映演展。兩者於靜態文物展方面皆有分出常設展覽與專題特展規劃。於電影策展方面，依據策展單位之不同，可分館方主辦、與其他影展單位合辦兩大類型，高雄影圖館則尚有委辦方式之電影策展。

（1）電影策展

在電影播映策展上，兩者之展示功能的呈現，皆以電影播映為主，靜態文物展示為輔。電影策展的型態上，兩者皆於每日開館時間固定播放影片，假日則較平日放映場次多平日 1-2 場。由館方自行策展的影展方面，新竹影博館之策展人即為其編審，高雄影圖館則為活動組組員。兩者於策展規劃上有其異同之處，在相同之處上，兩館於一般時事、節慶等時間點，皆會策劃與其相關之主題影展，另外若有上級單位之指示，也會策劃相映之電影展。¹⁴⁷然而除此類因應外界影響的策展活動之外，兩者其策展人自主之策展節目則有相當不同，高雄部分之策展

¹⁴⁶ 高雄影圖館之產業相關研究案共有：2007 年辦理「建構在遞影視產製行銷平台」；2008 年辦理「高雄民眾觀影行為與動機分析研究」；2009 年辦理「高雄電影產業在地化研究」

¹⁴⁷ 如 2009 年新竹市政府舉辦眷村藝術季、高雄市政府舉辦世運，兩館皆有策劃相關主題影展。

規劃與新竹相比，則顯視其影展之通俗性，新竹影博館之影展則保有電影專業與文化之專題性，¹⁴⁸此類策展型態的相異，實也導因於高雄影圖館缺乏專業策展人員之故。影響所致，高雄影圖館所規劃之影展，從單元主題到策展片單的選擇，都缺乏專業依據以及對電影文本的深度認識。而館方策展人員對於自身專業之不足也有相當的體認：

「因為我們自己組內比較缺的是，我覺得真的就是對影壇，還有對影片非常了解，然後有策展的人。……我們就是除了高雄電影節之外，我們其他的選片啊！或者是說一些策展，都是依賴外面的單位。……就是我們沒有辦法獨立策展，我指的展是一個很大型的影展，這部份是我們目前很缺的。那當然是很希望有這樣子的人進，有一個這樣子的一個人力資源，就是他可能去策一個非常具有，至少是在影片部份是很有可看性的一個展，然後並不是一個就是為了配合某些節慶之類的。」（毛麗嵐組長，本研究訪談）

高雄影圖館於館務運作上，以一般行政人員來擔負專業策展的任務，策展人員對於電影策展方向僅能倚賴向外諮詢以及參考過往策展經驗，但缺乏具有專業學術訓練的策展人的協助，則不易提昇其影展層次，也難以完全發揮場館的潛能。不可諱言，專業策展人的存在方能將影展層次提升，並賦予其影展之獨特性與其深化性。

且新竹、高雄兩館專職負責策工作的策展人，基本上都僅有一位，對於策展主題之發想，也缺乏固定專業的討論對象。而兩館之策展人任期上，並無固定之任期，高雄影圖館會視業務調整更換策展負責人，而新竹影博館之策展人即為其編審，且長期也來皆為同一位編審擔任策展人（2004-2010）。其優點在於能夠建立其策展模式之一慣性，與主題的集中性及策展風格的建立。但受限於館方之人力使然，館方編審同時需負責各類之業務，包含教育推廣活動等，其業務負擔龐大。且策展方向囿於編審本身之學術領域與專業，館方長期由同一人擔任策展人，其策展人的個人專長也反而限制了策展主題的選擇與呈現。新竹影博館之現況如陳編審所述：

「我覺得我不應該是什麼東西都由我想，我做了這麼多年，我覺得我早就那個 Input 的…就是很不夠，然後 Output 的一直出來，其實我已經被榨乾了很久了。點子都已經想完了。最好是有一個一樣是對策展這個東西比較有熱情，然後他…我甚至覺得我的專業都還不夠，我自己的專業是電影製作嘛，那應該要有人來去取代我的位置，那我可能退到第二線，給一些意見，或是在行政協調上面幫

¹⁴⁸ 以 2009 年為例，除去因應節慶、時令所策劃之影展，高雄影圖館自行策展專題為：「舞動影像專題」、「歌舞電影專題」、「童心影像專題」；新竹影博館自行策展之專題則有：「台灣電影技術與新竹電影人」系列影展、「與你同在：勞勃·伊普斯汀經典紀錄影展」等，於影展之專業度的呈現上可見一斑。

他，我覺得這樣子這個館才會持續的長大。」(本研究訪談)

在與其他單位合作之影展上，新竹影博館則分與長年性影展單位合作影展、臨時性影展與異業合作型影展；高雄影圖館則僅有前者兩項。在與長年性影展單位合作上，兩館皆與台灣各長年性影展之策展單位保有良好關係，雙方也已建立固定合作默契，策展單位都會將其規劃為巡迴展之固定播映場所，館方對各策展單位也相當優禮，會主動為其保留檔期與經費。館方與各專業影展單位合辦之影展，其意義在於，其他長年性影展影展的巡迴映演能部分填補上述館方自行策展的侷限性，館方也能依靠策展單位之專業，使全年度策展活動保有其專業程度與多元視野。對影展單位而言，也是使其影展影片能有更多機會被看見，並透過館方的協助，能減低其影展各項經費的開銷。對於雙方之合作，實為互相增強的利多。

館方與策展單位之間的合作優勢如國立電影資料館李天儀館長所述：

「他們每一年的就有些節目是從文建會這邊來的，加上以前的動畫影展，我們的金穗獎的活動，像紀錄片雙年展、女性影展的這些影展，都會慢慢的把這些當作固定的點，所以他那個節目就是不會擔心會垮啦，他一定都會有節目可以作，他中間的空檔就可以他們把自己的館藏一些的東西跟我們用買的或另外找別的电影公司買的一些節目去排在那邊，他一整年就可以有很精彩的活動在裡面。」(本研究訪談)

在臨時性影展方面，兩者皆會與其他單位臨時性之合辦影展，除與專業影展單位合作外，也會與其他教育單位、社福團體等合作，其合作性質多為提供映演場地與專業之放映工作，也提供了各團體於各類議題發表之空間以及創作者之作品被觀看、討論的機會。

異業合作型影展僅有新竹影博館具備，主要策展方式為其與企業或媒體合作辦展，透過雙方之各自專業發揮，達成其影展成效。此一模式與博物館學者張譽騰(2003:82)對於近年來國內博物館之策展活動行銷之法相似，張譽騰將其歸納為：「引進國外大型特展→與傳播媒體或企業合作行銷→引領大眾文化流行→創造觀眾人潮」，此一四部曲的論述型態，儼然成為當前台灣博物館界經營管理的操作典範。其配合媒體宣傳造成之效果，帶動民眾參觀博物館的風氣，也具有提升博物館發展的正面作用。影博館於此類型影展正符合後張譽騰所述之四階段的後三段，透過媒體專職之行銷通路與宣傳，能夠替影博館吸引往常之宣傳管道無法觸及的觀眾群，並藉由媒體創造風潮，吸引民眾進館觀展。此類影展模式在影博館缺乏行銷資源的情況下，確實能夠幫助其影展於觀眾人數效果上的達成。但此類影展之策展，仍有部分疑慮在於合作之媒體或企業，是否能夠全盤接受館

方策展節目之規劃，且館方對於策展之專業能否堅持不失去其主導性，館方或於商業利益與其他考量下，可能造成影展品質的受損與館方於藝術呈現上的折扣。

149

在委辦策展方面，僅有高雄影圖館有此模式之電影策展。目前影圖館之委辦策展主要以招標方式，將高雄影圖館、青年音像聯展及行動電影院等活動以標案委託專業策展團隊進行影展執行。高雄電影節與行動電影院是以公開招標、最有利標方式進行，而青年音像聯展則是以限制性招標方式，不需公開招標，館方可自行選擇合作對象。影圖館於缺乏專業策展團隊的情況下，以委外辦展的方式規劃大型影展活動，也是於現有編制下的變通作法，也能透過與專業策展團隊之緊密合作，來提升館內人員於影展策展之經驗。

現行高雄電影節之招標模式已採增列擴充條款方式來補強過往每年重新招標所產生的弊病，過往高雄電影節每年更換一屆策展單位的情況已不復見。目前之高雄電影節能夠穩定保持同一策展團隊，並累積歷年經驗之作法，其功效與也顯現於近三年來高雄電影節參與人數的向上躍升與觀眾口碑上的讚譽。然而館方委辦策展之關鍵在於是否能夠選擇一具備專業能力的策展團隊，¹⁵⁰並且館方能否尊重影展團隊之專業，放手讓專業策展團隊進行影展規劃。但高雄電影節在肩負高雄市「城市行銷」之重任下，在各項考量上，館方與策展單位間對於電影節之規劃在市政利益與電影藝術的比重上，仍會有所衝突。若有衝突情形發生，雙方之關係並非對等，而承辦單位懼於違約的罰則，也必須聽命行事，便可能產生策展單位被迫讓步之局面。¹⁵¹

綜觀新竹影博館與高雄影圖館之電影策展型態，兩館所辦理之影展活動，皆有相當比例由其他策展單位負責其策展之規劃。在策展節目的數量比重上，可參見下表：

¹⁴⁹ 以新竹影博館與 IC 之音的合作為例，IC 之音因創辦人信仰關係，早期並不接受違反其宗教信仰之電影片單。

¹⁵⁰ 如 2005 年之高雄電影節，即因得標策展單位「串門企業」缺乏大型影展策展經驗，狀況頻傳，導致電影節進度嚴重落後，也影響該年度電影節之策展品質。（【高雄電影節工作人員心聲】之迴響：<http://app.atmovies.com.tw/eweekly/eweekly.cfm?action=edata&vol=048&eid=10480005>）

¹⁵¹ 如 2009 年高雄電影節播映疆獨人士熱比婭紀錄片《愛的十個條件》，因引起大幅度的政治爭議，使主辦單位高雄影圖館與高雄市府逕行決定將其由正式影展中撤展，改以特映會方式提前放映，此一舉動也引發電影節主席鄭文堂導演的嚴重抗議，事後雖經連日溝通，高雄市府與高雄電影節策展單位、澳洲片商達成共識於高雄電影節中如期復播，但也顯示主辦單位與承辦單位之間，一旦涉及雙方衝突，其表面的尊重可能便遭破壞，承辦單位並無法拒絕來自主辦單位的要求。

策展方式	新竹影博館	高雄影圖館
自行策展	18 (49%)	9 (32%)
其他單位策展	19 (51%)	19 (68%)
總數 (檔)	37 (100%)	28 (100%)

資料來源：本研究整理

新竹影博館於自辦之比例與接近 1：1，高雄則為 1：2，在由其他單位策展的數量上，兩者皆為相同，但在自行策展部分，新竹影博館為高雄影圖館之 2 倍。由表 5-2-2 和表 5-2-5 來檢視其策展主題之規劃，與高雄影圖館相比，新竹影博館之自行策展方式較為多元，策展專題也能緊扣電影相關主題深入，兩者之比較也凸顯了高雄影圖館之策展能力上的侷限，使其需要倚賴與其他單位合作之影展撐起整年度的影展規劃。

(2) 靜態文物展示

新竹影博館與高雄影圖館於靜態文物展示部分，主要以常設展覽與專題特展為主軸。常設展部分兩館之展品幾乎少有更動，並無固定更換檔期。專題特展部分，新竹影博館約為一年 4-5 檔，一檔展期約為 2-3 個月。高雄影圖館約為一年 2-3 檔，每檔展期約為 4-5 個月。新竹影博館與高雄影圖館之常設展覽部分基本上皆為無限期的長期展示，有此現象主要是考慮到館舍空間的限制。以常設展之大型攝錄機件展品為例，並無法藏放於兩館現行之典藏空間。多將於長期置放於固定館內地點，將其展示空間也作為典藏空間利用。

於專題特展部分，兩館之專題特展型態則有相當不同，新竹影博館為館方自行策展，其展品主要多為影圖館本身館藏，館方最常策展的方式為利用館藏海報依照主題輪流展示，如陳編審所述：「這個部份比較…比較沒有像影展這麼活潑、這麼旺盛啦，比較少，因為我們的場地憑良心講不是很典型的適合展覽的一個地方。那就是常常都是把館內的海報拿出來就是輪流展這樣。」（本研究訪談），策展方式較為單調。如有館方研究成果發表或與其他影展單位合作策展，館方便能有其他展品進行策展，由於館方近年已無經費購置新館藏，也缺少向外租借展品的經費，在展品來源上需要與其他單位合作取得展品資源；高雄影圖館之專題特展皆為委外展示方式處理，包含策展展品之研究、展場布置、施工、解說規劃等均由承包廠商負責，相較於新竹影博館，其展品來源多元，除高雄影圖館本身館藏外，策展單位也會依照主題向外尋求展品借展，其展品資源豐富且展示手法活潑。但完全委外的影響，也造成館方無法累積策展主題相關研究，未來如有持續深化過去策展主題時，又需重頭研究，除專業經驗無法累積外，也造成各類資源的重複浪費，於專業能力與專業人力無法持續性的強化。

總體而言，茲將新竹影博館與高雄影圖館兩館之展覽型態、展期與檔次現況列表整理如下：

館舍	展覽型態		展期	檔次
新竹影博館	電影策展	館方自行主辦	不定	18
		與其他影展單位合辦	不定	19
	靜態文物展	常設展	無限期	
		專題特展	最長約 3 個月 最短約 1.5 個月	5
高雄影圖館	電影策展	館方自行主辦	不定	7
		合辦	不定	19
		委辦	不定	2
	靜態文物展	常設展	無限期	
		專題特展	最長約 4.5 個月 最短約 1 個月	5

資料來源：本研究整理

2. 展示流程與手法

新竹影博館與高雄影圖館之策展流程與手法，雖於展覽型態上有相當部分的類似，但因兩館之組織、經費、人力等差異，造成兩館於策展流程上仍有所異同。以下針對兩館共有之自行策展與影展、合辦型影展及靜態文物展。展示活動進行比較與整理。

(1) 電影策展

新竹影博館與高雄影圖館自行主辦之影展之展示流程上，新竹影博館與高雄影圖館，兩者於時間安排上，部分情況較為被動，館方視當月時間無其他影展安排，方才安排自己的影展。在影展主題的決定上，新竹影博館則由編審自行決定，並有相當大的自由度，館方並無館長一職，主題之決定由編審決定即可，並不需要再向上級單位呈報核可。高雄影圖館之科層體制較為嚴密，主題由活動組策展人提出後，先需經由組內討論，後再交由館長核可。在確認影展時間點上，高雄方面則對外於有較大彈性，如有其他單位臨時向其尋求合作，若尚未向外公布便會調整原訂時間。在安排宣傳部份，兩者則有相當大的差異，在文宣工作設計上，新竹影博館則需自行擔負文宣設計工作，高雄影圖館則由委外廠商負責，並可透

過委外承製，於宣傳品的美化與專業都能達到一定水準，但委外可能造成無法完全掌握宣傳成品的情況。¹⁵²另外在宣傳管道的露出上，新竹影博館能自行掌握之宣傳管道有限，其他的公部門宣傳通路則需透過文化局，館方並無法自行掌握傳播效果。高雄影圖館則有各項獨立宣傳管道，並可透過委外承製，於宣傳品的美化與呈現都能達到一定水準。在影展執行部分，兩館除影展策展人，館內其他人員也都會支援共同執行影展。

在與其他單位合作之影展部分，以高雄影圖館較為積極，於年初即幫長年合作的各大影展保留檔期與經費，也會主動向影展單位聯繫詢問該年度影展細節。新竹影博館則較為開放式的公開登記，其情況如陳編審所提：「如果是大廳的常態電影展示的話，我只會有一個大概的方向，或是說有一個很模糊的默契說知道今年哪些人要辦什麼活動，然後到時候可以請他們來……，也不是先留，就是我們這就是公開登記啦，那就是讓大家來那個 Open Booking 這樣子。」(本研究訪談)。在決定是否合辦影展的決策上，兩者皆會參考影展單位之企畫書來做抉擇，策展主題與節目皆為由策展單位自行規劃，館方並不會予以干涉，合作方式皆以提供場地與負擔部分經費為主，館方也都會提供館內宣傳管道為其進行宣傳，影展執行部分則由兩方共同執行。

在策展手法上，兩館皆以多元類型的電影為播映大宗，在播映電影上以各年代、國籍、主題為選擇項目，盡可能達到其多元觀影的特色。兩館對於非商業市場之電影所提供的放映空間，如國立電影資料館李天礮館長所述：

「其實這些館最大的功能就是，他不是市場，不是在商業性影片市場推廣，他的作用功能比較是非市場性，比較藝術性的電影，或者是比較紀錄片，獨立製片，或是比較實現導演個人理念的影像展示空間，他提供這樣的空間，讓這些比較不容易在市場上被看到的作品，能有一些多一些被看到的機會。」

然而新竹影博館於策展規劃上，有較為明確之放映順序，如推廣新生代台灣導演作品即為館方策展之第一要務，編審也對電影圈時事較為敏銳，能夠靈活地配合時事規劃相應之主題電影。高雄電影圖書館則未見明確之主題順序，且館員也並非電影產業人員出身，對於電影相關人物、事件較為陌生，也缺乏對電影文化之深度認識，在策展手法上較為僵化，策展上多屬較為淺白之主題。

在影展之放映呈現上，兩者皆有具備專業之映演空間與放映設備，對於觀影方式皆有嚴格的規定，使其能夠保持觀影品質。¹⁵³而如遇到靜態文物展開幕，兩

¹⁵² 如 2009 年高雄影圖館之宣傳 DM 便被爆出涉嫌抄襲，並引起媒體報導，導致緊急回收 15000 份 DM，也影響影圖館聲譽。(張名榕、蔡雙全，2009)

¹⁵³ 如兩館皆有設定開場固定時候後便禁止入場，以及場內禁止飲食等規則，並皆由館方志工嚴

館於影展之規劃也會連動播映同類主題電影，以達到更全面性的展覽效果。

(1) 靜態文物展示

兩館於靜態文物展示之流程，有相當大的差異。新竹影博館目前並無固定靜態展負責人，策展人為館方人員輪流擔任，策展主題則由館方人員共同討論（主要為編審與目前另一資深館員討論）。高雄影圖館則於活動組內有固定任務分派，有固定靜態展負責人，策展主題則由活動組負責人主持組內主題討論，並將決定主題送交館長裁示。在後續執行上，新竹影博館之策展人決定主題後，則需擔負主題研究、展品挑選、展示規劃，展品說明撰寫等工作，除展場陳設之施工外，其他工作並不假手他人。高雄影圖館則於主題決定後，便向外進行招標業務，由評審委員決定策展團隊，此後之策展業務便交由策展團隊執行，館方僅需負責安排展覽之宣傳工作。兩者之宣傳工作上，影圖館於各專題特展之開幕，皆會舉辦開幕記者會，並邀請上級單位進行開幕儀式，於宣傳上有相當效果。新竹影博館則相對低調，除一般之例行宣傳外，並未有其他特殊舉辦活動。

兩者於策展手法上，新竹影博館之展示手法較為一般，通常即為以海報、照片、圖卡、文字等圖文搭配方式來進行展示呈現，呈現方式較為簡單，且館方也並未針對展覽主題替館內志工進行展覽物件之導覽培訓；高雄影圖館之展示手法則豐富許多，由策展團隊設計各類呈現方式，包含整體館舍外觀美工施作以搭配該主題之包裝設計外，其他策展呈現包含靜態文字圖說及各類影音媒體之利用，另外也有互動性器材之設計，除展品之展示呈現規劃外，也設計有獎徵答等活動，使民眾更加投入對展品的瞭解。對於導覽之工作也由策展團隊提供館內志工課程來瞭解展覽解說重點，綜合來說，高雄影圖館於展覽主題之包裝相當具有整體感。¹⁵⁴

在靜態展之空間方面，新竹影博館與高雄影圖館兩者之展示空間皆不寬闊，能夠展示之物件有限。新竹影博館展視廳位於後館一樓，位置較為隱密，尚須經由館外之電影史迴廊方能抵達，若來館觀眾僅為觀影而來，則其可能略過後館展覽，且展示區之開放時間與電影播映時間同步，觀眾若於電影播映時間之外前來便無法進入展示廳。高雄影圖館之展示空間即為進館之大廳，所有來館觀眾於進門即可見到展品之陳列，所有利用館內服務之民眾也都會經過展示空間，其動線設計較為優良，展示區開放時間也與全館開放時間同步，來館觀眾可自行選擇於開館時間內前往參觀。

格執行。

¹⁵⁴ 以高雄影圖館之「經典武俠特展」為例，策展團隊即於館內外搭建客棧實景，影圖館之大門也改懸掛「高雄客棧」招牌，一樓展場即模擬電影《龍門客棧》之內景，並搭配武俠人物立板。展示物件除一般圖文說明展示外，也包含各類電影刀劍道具，其展示呈現相當活潑。（林育如，2007）

(四) 教育推廣功能

雖然大部分博物館的創立皆以館藏為核心，但一般認定上，仍把教育認定為所有博物館的主要目的。自二十世紀初葉起，博物館逐漸民主化，並開始扮演民眾教育的社會功能。博物館長年以來皆被稱為是「非正式學習」機構，博物館學者 Judy Diamond（轉引自林潔盈，2007：337）以為正式學習所指即為學校裡的學習，而非正式學習與正式學習的差異，在於前者是「自願性的...沒有任何既定的順序或課程...可以在許多不同的環境中發生（而且）是普遍存在的。」，此類學習方式也是博物館教育之特點。在博物館中，非正式學習的發生主要透過計畫性教育活動和展示導覽等方式。博物館提供許多類型的活動企畫，以展覽、導覽手冊、操作性展示、演示、課程、參觀導覽、自我導覽、影片、演講、特別活動等方式來服務民眾。

而在博物館教育活動推廣對象上，主要以社會大眾為目標，再根據個別之屬性規劃活動，由此，當博物館教育活動類型更趨多元之際，則可推廣對象之範圍越廣。新竹影博館與高雄影圖館於教育推廣活動類型上頗為多元，包含：導覽、講座、座談會、課程、研習營、親子活動等。目前兩館對於教育推廣的方向，皆有約略之概念與構想，但並無特定之階段性目標也無書面之規定。

依照其教育推廣活動類型，新竹影博館與高雄影圖館之一般導覽活動與各類電影相關座談、講座活動、親子活動等均以大眾為目標，以提升來館民眾電影素養、增強民眾電影知識為其訴求。此類活動於性質上較為輕鬆，較不需要其他條件，一般民眾之接受度也高。其參與情形如毛組長所述：「以民眾來講的話，他還是比較喜歡就是那種影片之後的座談，就這樣子很輕鬆，可能就是大家跟導演聊聊天。比較輕鬆這樣子。」（本研究訪談）

然而兩館於課程類型的教育推廣活動，於推廣對象之設定上，各有其主要訴求對象。新竹影博館所舉辦之課程類型活動可分文化類型與技術類型之課程，文化類型課程如讀影班、影評班、編劇班等，此類課程仍是以一般大眾為對象，主要參加對象則為對電影觀影興趣外，對電影文本藝術有更深程度興趣的民眾，透過課程安排讓民眾對電影藝術有更深刻認識。技術型課程主要以紀錄片培力營為主，館方以教授紀錄片拍攝為其課程主軸，並透過紀錄片之拍攝與對話達成社會營造之功能，其針對之對象主要以各社區之公益組織工作者為主，透過影像技術教學，使學員能利用影像作為社區組織工作的觸媒，同時也透過與各類團體（如新竹市貢丸產業發展促進會）合作拍攝紀錄片，透過其拍攝影片的呈現，影片之內容也成為教育推廣節目的一種。

相較於新竹影博館以社區營造作為教育活動推廣主軸，高雄影圖館其之課程

類型也分文化型與技術型課程，文化型課程以各類影像專題教育為主，提供媒介視讀、影像教育師資培育等課程。¹⁵⁵技術型課程訴求則以扶助影視產業發展為主，透過開辦各類電影專業技術課程（如編劇工作坊、HD 電影製作、），¹⁵⁶以培育影視產業人才為其主要目的，針對之對象也為具備影視產製經驗之學員或影視相關科系學生，並排除一般民眾的參與，提供影視影教學資源較為缺乏的南部地區學員多樣的影視產製技術課程。

兩者之教育推廣課程均由外聘之師資進行，但雙方之涉入程度所有不同，高雄影圖館之各類課程以合辦方式進行，由合作學校完全負責課程所有規劃，各類行政工作（如學員聯絡、繳費等）也由合作學校負責，館方涉入程度不深，主要為提供經費與場地協助。新竹影博館於課程安排上，過往由編審進行課程主題之設定以及所有行政作業程序，館方於課程自行掌握程度較高，但因館方人力吃緊，編審本身業務繁重，自 2010 年後改採招標方式發包，與高雄影圖館相同，改由承包單位負責課程所有執行細節。另外新竹影博館之教育推廣活動也間接為館方創造額外之人力資源，因紀錄片培力營成效良好，部分優秀學員也由館方轉聘為其他期紀錄片培力營助教，形成館方人力資源的另類來源。¹⁵⁷然而高雄影圖館館方與活動學員間不似新竹影博館有相當緊密的互動，並無產生像新竹影博館受教學員身份轉換的情況，類似情形不曾發生。

（五）產業協助功能

產業協助功能並非屬於一般博物館的功能範疇，然而高雄影圖館之館舍功能中，卻於產業協助功能上佔有相當大的份額，新竹影博館於產業協助功能則無明顯發揮。兩者於產業協助功能的展現差異，也導因於兩館之原始設館功能定位與地方政府及主管機關對影視產業之政策走向，使兩館產生於此功能發揮的多寡差異。

新竹影博館於設館功能中，原始規劃即為一般博物館功能的發揮，新竹市府與其創館單位（新竹文化中心）並未期待影博館於影視產業上扮演提振產業的角色。且新竹市政府對於影視產業也並未有特殊政策與期待，對於新竹影博館之館舍功能設定，純粹以一般博物館功能發揮為其想像，館方本身也並無任何相關影視產業發展之館務規劃，於館內人力任務編組並未編組任何相關業務，年度經費

¹⁵⁵ 如高雄影圖館 2009 年舉辦之「國片影像教育扎根計畫—種子教師研習營」及「推動性別平等教育媒體識讀研習會」

¹⁵⁶ 影圖館所開設之課程皆相當專業，其屬性上可明顯看出並非以一般民眾為對象，而是以影視產業實務為主，其開設之課程如：電影編劇與拍攝籌備實務研習營、HD 電影製作：電影進階編導班等。

¹⁵⁷ 「就是在這裡面除了老師之外，我們還有一些資深的學員，會漸漸變成我們的助教，這助教也會跟我們蠻熟蠻好的。」（蔡慶同，2010）

預算也無提列任何相關支出。目前館方在影視產業的協助上，主要發揮的功能為提供獨立製片工作者舉辦作品發表的場地與設備，使影像製作者的作品有公開發表的空間與機會，提高其作品能見度並發揮其後續影響力。

高雄影圖館於產業協助功能上則有相當積極的發揮，主要為投資拍片業務與協助影視劇組拍攝。在人力任務編組方面，目前之產業協助工作主要以工程組人員負責以上業務與協助。在經費預算方面，2010年館方之活動經費中，有關投資拍片經費（1600萬）即佔整體活動經費（5000萬）的32%，幾乎等同三分之一的經費皆投入於產業協助業務之中。其所佔份額相當龐大，為每屆高雄電影節經費（600萬）的兩倍有餘。由其經費佔整體活動經費百分比之高與相關業務均有固定任務編組情形，可說高雄影圖館於產業協助功能上的各項資源投入，確實將其規劃為館方的主力業務之一。

高雄影圖館除其原本之博物館功能外，尚被市府賦予協助、提振產業之業務。也導因上級機關新聞處即為整體市府影視產業振興業務的主要執行機關，影圖館作為其下轄單位，則必須配合執行影視產業協助業務。影圖館於2007年開辦「高雄城市紀事影片拍攝案」之時，即由當時新聞處主秘劉顯惠（也是高雄影圖館第二任館長）主持記者會，會中以「高雄市政府希望營造一個友善拍片的環境，歡迎大家到高雄拍片，高雄有優越的地理環境，氣候穩定，陽光充足，山海河港場景樣樣不缺，近年來更致力於發展影視產業，今年特別規劃本案，希望能吸引更多影視人才南下，實際體驗高雄的美好與熱情。」說明本案緣由（李伶伊，2007），後續的各項說明，也多以新聞處或市府為其對外發言單位。由此也顯示，本案之進行實以市府與新聞處為政策之主導，館方於此中之角色則為業務執行單位，其上級主管單位的支持條件反倒使高雄影圖館扭轉原本之博物館角色，創造其於產業協助功能上的發揮。

然而高雄市新聞處透過影圖館進行此案的執行，難免於館方人力資源與經費上造成排擠效應。且在影圖館本身之基本的典藏與研究功能不足未獲解決之前，即便有如此鉅額經費，卻將其投入於與博物館功能並未直接相關的業務之中。高雄影圖館作為一文化機構，其館舍功能與資源投入之優先順序應依照其文化功能來進行排序，然而其上即主管機關之任務交付，卻影響館方在文化功能上的專職發揮。高雄影圖館館長劉秀英對於協助影視產業之業務發揮，也認為未來應交由專職機構負責：

「我覺得長久之計，我是覺得他應該要有專設的、專業的人來做，然後影圖館如果人就這麼多的話，那你就讓他把服務跟推廣的工作做好，然後你把一些研究的跟產業有關係的人哪怕抽一兩個人出來，但是你有一個常設的單位，他就是做好這個工作，因為我是覺得影圖館如果他就是這麼...你不要想說要像八爪魚

一樣，包山包海推廣教育活動，因為你沒有那麼多人沒有那麼多錢，而且現在公部門不可能讓你編制做過度膨脹的情況之下，在人員精簡的情況之下就現有的編制把你應有的角色扮演好，那至於新生出來的我覺得應該要有專責的一個常設的單位來做。當然必要說我們搞不好我們有些從事這些工作的人會被抽離出去，我覺得就是不要讓他有很多的窗口很多的單位都同時在做。」(本研究訪談)

影圖館在現有資源條件下，難以無法負擔各項龐雜業務，館務之功能仍應回歸電影文化藝術服務推廣工作。綜合上述條件，高雄影圖館之產業協助功能應該回歸於與產業振興相關之專職機關，使影圖館能專注於文化層面功能的提升。

二、服務對象

非營利組織的存在價值在於其服務對象的存在，機構之使命即是「為某些人提供某些服務以滿足某些需求」，當檢視使命之定義時，應當確認：組織的服務對象為何？服務對象位於何處？非營利組織需於確認服務對象後，才能針對他們的需求來設計組織的服務內容。然而非營利組織對於其服務對象也需要進行管理工作，才能於組織業務上更貼近服務對象的需求。除最基本的資料蒐集與整理、服務對象如何得知組織的存在與服務？接受服務內容與效果如何？皆為組織對服務對象之管理範疇。以下將針對新竹影博館與高雄影圖館之服務對象範圍與管理，以及服務對象之傳播進行分析整體。

(一) 服務對象範圍與管理

在探討新竹影博館與高雄影圖館之服務對象為何上，新竹影博館與高雄影圖館皆為由市府成立之文化機構，兩者所設定之服務對象，以廣泛來說，全體市民皆為兩館設定的服務對象。然而兩館之服務對象，因其不同服務功能的提供，也影響兩館所服務之對象。

下表為新竹影博館與高雄影圖館之服務功能及其對應服務對象之整理。

館舍服務	服務對象	
	新竹影博館	高雄影圖館
電影策展、靜態展覽	一般民眾	一般民眾
書籍、期刊閱覽	無	一般民眾
隨選電影觀賞	60人以上團體 (主為新竹市各級學校)	一般民眾

策展空間、經費	各獨立影展單位	各獨立影展單位
	影像獨立製片者	影像獨立製片者
	影視相關系所學生	
青年音像創作聯展	無	影視相關系所學生
推廣教育活動	紀錄片培力營：社區營造工作者	各類影視技術課程：
	親子動畫營：中、小學學生	影像相關系所學生
行動電影院	無	無法到館市民
高雄電影節	無	全台民眾
高雄城市紀事影片拍攝案	無	影視產業從業人員、影視相關系所學生

資料來源：本研究整理

兩館最主要的服務對象，皆為來館觀影與參觀靜態展覽之一般民眾，兩者於來館參觀的民眾類型上，則有相當類似的觀影生態。來館民眾主要依照館方策展節目之內容，會產生相當大的差異性。如播映知名度較高或題材較為通俗的電影專題，如陳編審所述：「比如說蔡明亮導演的新片，或者是最近那部那個蝴蝶，就是有一陣子很熱，然後我們也就播了好幾場，每一場都一定會爆滿，那對話題性的電影通常就是會製造一個很短暫的一個熱潮這樣。」(本研究訪談)，放映話題性電影會使來館觀眾於人數上有很大的提升，也會產生暫時性的觀影熱潮，吸引眾多平常不曾來館的觀眾。若館方播映藝術性較高的電影，來館觀眾人數與類型則較為侷限，主要為學經歷較高之觀眾群，如學生族群、小眾影迷及高知識份子等。在其他來館觀影觀眾類型上，新竹影博館因提供團體預約觀影服務，也使新竹市各級中小學經常利用影博館作為校外教學地點，其各級學校團體來館頻率相當頻繁。高雄影圖館則提供各類電影、書籍、期刊等電影相關資源，一般民眾個人即可使用，並無團體限制。

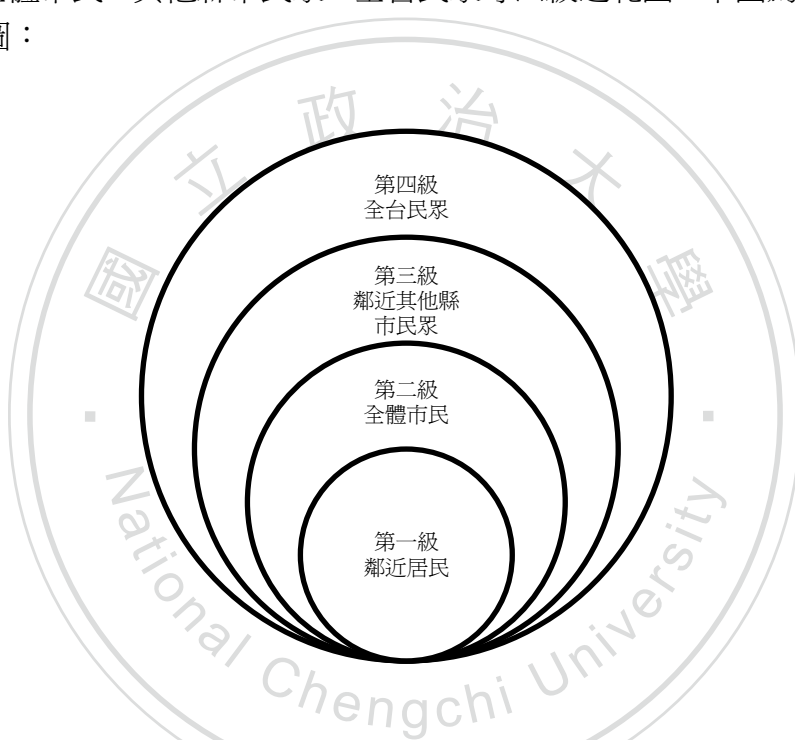
然而新竹影博館與高雄影圖館作為一非營利映演機構，除本身購置各類影視資源予來館觀眾欣賞外，更是各非商業性電影與獨立製片者作品播映與發表的空間，也使其館舍之服務對象擴於各類影像工作者。新竹影博館與高雄影圖館於提供影視相關科系學生畢業製作發表空間上，兩者皆有此類功能的發揮。而高雄影圖館更將南部影視系所學生畢業集合為每年舉辦之青年音像聯展，並已其從南部擴及至全台均有學校參加，成為全台影視系所學生畢業作品之公開發表平台。

兩館之推廣教育活動中，於課程類型之活動也各有其針對對象，兩館舉辦之營隊、課程，館方對於招收之學員均有其推廣之特定對象，如新竹影博館主要以社區營造工作者為主，高雄影圖館之專業技術課程則以影像相關系所學生為主。

高雄影圖館因其業務範疇較為多元，其服務對象類型也較新竹影博館廣泛，

包含其行動電影院即針對無法到館之高雄市民，至高雄市各偏遠社區主動進行電影放映。另外每年舉辦的高雄電影節，作為全台唯二之一大型城市影展，其目標觀眾不僅限定為高雄市民，更以全台為民眾為服務對象。再者高雄影圖館所肩負之投資拍攝業務，其服務對象即為協助南下高雄拍攝之劇組，並藉業務之便，成為劇組與影視科系學生之間之聯繫管道，提供南部影視科系學生實際參與拍攝工作機會。

若以地理區域劃分新竹、高雄兩館之服務對象來源，新竹影博館之服務範圍則傾向新竹市本身之民眾，高雄影圖館則依其活動大小，其造成的影響力也使服務對象有跨越縣市距離的趨勢。兩館之服務對象來源依照其區域劃分，可分為鄰近居民、全體市民、其他縣市民眾、全台民眾等四級之範圍。下圖為其服務對象範圍分佈圖：



【圖 5-2-12 新竹影博館與高雄影圖館服務對象範圍分佈圖】

資料來源：本研究整理

兩館第一級之最緊密服務區域即為館方鄰近之社區民眾。鄰近居民也為兩館最為穩定來館的觀眾，鄰近居民主要將場館作為休閒娛樂或交流互動的空間，館方影片放映類別對於鄰近居民來說並非其主要來館與否考量。

兩館最主要之服務對象則為第二級的全體市民範圍，館方之活動規劃即以本市市民為其依歸，其服務對象之各項資格也以市民為優先（如新竹影博館新竹市民可免費入館）。高雄影圖館於市民之服務除館內服務外，也以行動電影院活動提供高雄市內其他距離太遠的社區觀影服務。

在第三級之鄰近縣市服務民眾上，兩館因其服務內容的差異，高雄影圖館於鄰近縣市民眾利用高雄影圖館者較新竹影博館為多。鄰近縣市民眾至新竹影博館使用館方資源者並不多，鄰近縣市來館民眾主要為觀光民眾，但觀光民眾受限於來館時間短暫且不固定，對於館內服務能夠利用者不多。¹⁵⁸鄰近縣市民眾至高雄影圖館者除觀光客以外，尚有電影研究者與高雄電影節等大型影展活動之觀影人口。高雄影圖館位於愛河河畔，本身即為觀光景點之一，觀光客至影圖館參觀者也相當多，而館方除電影播映與文物展出外，也具有圖書館功能，其於電影專門文獻資源的提供，也能吸引南台灣其他縣市電影研究者的前來。

第四級服務對象上，兩館之全台各地來訪民眾，除一般之旅遊觀光客外，主要以舉辦大型活動所帶來之人潮為主，此一類型服務對象以高雄影圖館較明顯，主要即為高雄電影節此一大型綜合性城市影展所帶來之觀眾群。此類大型影展活動的每年固定展出，已建立其本身之高知名度，不僅能帶動其他縣市民眾來館觀影，影響範圍甚至能擴大至全台民眾。¹⁵⁹

在來館觀眾的數字統計上，兩館之來館人數目前相當均穩定，但均為持平狀態，雖無大幅衰退情況，但也無持續向上明顯成長，僅保持目前之固定來館人數，其波動幅度不大。在服務對象的管理上，兩館於來館觀眾的資料之取得與分類均未有特別規定，僅有每日入館人次的統計，其他並無觀眾資料的調查，對於瞭解來館觀眾之工作執行上相當不足，也無法依照來館觀眾的特性規劃節目。館方受限於館方人力資源有限，至今仍缺乏完整的觀眾調查。雖然兩者皆有以委外或合作方式進行觀眾調查之研究，但新竹影博館本身持有之資料為 2002 年之資料，在館舍目前活動與整體情形皆有相當大的變動下，此一資料之效度可能無法與館舍現況相符。高雄影圖館則有委託進行高雄市市民觀影行為動機研究，但此一研究案也非針對來館民眾進行調查，對於館方瞭解來館民眾屬性幫助有限。

對於將來館民眾組織為會員工作，兩館之館方也曾有方案，但受限於各類條件，且現行館務運作上，推行會員制對館務並無特別幫助，兩館之會員制推動仍皆於討論階段，館方並無實際運行，也無推行之預定時間表。

（一）服務對象之傳播

兩者在對於服務對象的傳播工作上，兩者皆有透過各傳播管道進行各類活動消息的曝光，下表為新竹影博館與高雄影圖館其兩館之傳播管道整理：

¹⁵⁸ 如新竹影博館主要提供服務為各類電影資源的播映與靜態文物的展出，館方電影播映時間皆為固定，且電影觀影時間長，若觀光民眾臨時到館，受限於時間限制，則可能無法享受觀影服務，且靜態文物展出部分於豐富度上有待加強，對於觀光客而言吸引力較為薄弱。

¹⁵⁹ 2009 年高雄電影節之預售票即有三成為外縣市民眾訂購，甚至有北部民眾組團南下觀影。（張士達，2009）

表 5-2-9 新竹影博館與高雄影圖館傳播管道整理

傳播管道	新竹影博館	高雄影圖館
網站	文化局網站附屬網頁	獨立網站
發行刊物	無	活動節目月訊 (10000 份/月)
文宣品	每月活動節目單	活動 DM
直接傳播	編審個人人脈之 E-mail Address	月訊電子報
活動行銷	無	各活動開幕記者會、館慶活動、到館人數突破活動
媒體報導	地方電視台、報紙地方新聞、地方電台 (僅特定活動)	報紙地方新聞 全國版新聞 (僅特定活動)
其他	文化局發行之《竹塹藝文》月刊	新聞處其他網站、文化局網站 文化局發行之《文化高雄》月刊

資料來源：本研究整理

兩館之宣傳管道上，在網站部分，兩者皆有網站提供最新消息資料曝光，然而新竹影博館並無獨立網站，其網站為文化局網站之子頁面，使用者於瀏覽網頁時容易跳出影博館部分頁面，於使用上便利性有所不足。高雄影圖館之網站則為館方獨立網站，由館方自行架設維護，並設有雙語網頁，網頁功能也較新竹影博館豐富，且刊登消息等功能較為自主。

在發行刊物部分，新竹影博館原有每月月刊發行，但經費已遭刪減，目前無任何固定發行刊物；高雄影圖館則有發行每月節目月訊，每月發行 1 萬份，除該月節目內容介紹外，以提供電影影評等專欄，並放置於高雄市各大藝文場所及各公共區域。文宣品方面，新竹影博館每月均會印製該月活動節目單，但節目單僅放置於館內，並無大量投放於館外其他空間；高雄影圖館則於各特定活動會再印製該活動 DM (如行動電影院、各教育推廣活動等)，並投放於月訊放置地點。

兩館之直接傳播管道上，新竹影博館主要倚賴陳怡君編審個人蒐集之各人脈 E-mail，不僅限於影博館活動，各類電影活動消息陳怡君編審皆會主動透過此一通路進行通知；高雄影圖館之直接傳播管道則為其月訊電子報，一般民眾可於高雄影圖館網站上訂閱電子報，便可定期收到電子報版的月訊。在其他社群式網站 (如 Facebook、Plurk 等) 功能的使用上，兩館均無涉足。

於活動行銷部分，新竹影博館於一般活動宣傳上，幾乎無任何公開造勢活動，也無主動召開記者會宣傳活動之傳統；高雄影圖館則於各大活動均會主動召開記者會，並邀請長官、媒體來館主持開幕活動，館方於各重要事件發生時，也會舉辦各類活動吸引媒體報導，利用各類活動達成館舍消息曝光為高雄影圖館長年運用之辦法。

在媒體報導方面，新竹、高雄之地方媒體皆會主動報導兩館之消息，但多僅限於地方版之新聞；高雄影圖館則於特定活動（如高雄電影節）會以經費進行媒體採購動作，使影圖館新聞能夠投放於全國版面；新竹影博館在經費與需求皆無之下，並無進行類似動作，然而其「新竹之春」影展活動則會與傳播媒體（IC之音）合作，透過合作電台以廣告及節目專訪方式進行活動宣傳。

在其他管道方面，新竹影博館主要倚賴文化局發行之《竹塹藝文》月刊刊載其每月節目內容，也是新竹影博館消息可見度最高的刊物。但內容之編排則由文化局排定；高雄影圖館則能透過高雄市府其他單位共同曝光其活動消息，如同單位之新聞處各單位網站外，跨局處之文化局也會刊載影圖館之活動消息，其市府各文藝資訊整合度較高。

兩館於傳播功能之掌握，明顯以高雄影圖館較為全面與精緻。其也導因於兩館經費與人力支援之差距，新竹影博館除經費不足以支持各文宣品之印製費用外，其文宣之製作也倚賴編審一人，館方於各活動消息之宣傳除不需經費之網站宣傳與電子信件郵寄外，其他均需透過文化局刊物，才能將消息傳播至一般民眾。高雄影圖館因經費較為充裕，活動宣傳工作雖由活動組負責，但所有宣傳文宣製作投放均為委外承包，館方人員僅需提供各活動資料，其餘編輯工作均由承包廠商負責，除減輕館方人員業務承擔外，館方各文宣品的精緻程度也能達一定水準。然而兩館對於各傳播管道的功效，均無做過特定調查，館方人員對於活動消息傳播之效能，主要依據其活動辦理效果經驗推測各管道之效能，缺乏實際數據參考，¹⁶⁰。也難以檢驗各傳播管道是否有效傳達。

¹⁶⁰ 除高雄電影節之策展單位會主動進行電影節觀眾調查外，高雄影圖館館方對於館方自辦之活動反而無任何資料蒐集調查。

第六章 結論與建議

本研究最終目的於探討新竹影博館與高雄影圖館之經營管理現況，故以下將針對兩館之設立緣由、經營問題進行歸納整理，並就未來發展的可行策略提出相關建議，提供其他影像主題場館之經營日後規劃參考。

第一節 新竹影博館與高雄影圖館經營管理研究發現

壹、設館宗旨與功能定位

新竹影博館與高雄影圖館皆為由地方政府所成立之電影主題場館。兩者代表了地方公部門對電影之認識，由過往之庶民娛樂產業，轉為延伸其於文化、歷史價值的開發與重視。兩館之立館宗旨方面，新竹影博館緣由於其前身之「國民大戲院」的重生，其作為新竹市民之集體記憶所寄託的歷史建築，新竹影博館的重生代表場館本身對於新竹市民之歷史意義的重現。其作為台灣第一間以電影為主題之博物館，對於發掘、保存新竹當地電影史蹟也是其專職之工作，而以多元影視資源提供市民各類有別於一般商業電影之觀影經驗，兼具市民休閒娛樂及電影教育功能的提供，也為其館舍設立初衷；高雄影圖館則誕生於高雄市府之整體影視政策之決策，緣由於高雄市府對於影視產業之扶植及於南台灣成立影視資源中心的概念，整體館舍為從無到有的打造，也給台灣南部帶來長期以來極度缺乏的多元影視資源，其平衡南北影視資源差異的用意相當顯著。

在功能定位方面，新竹影博館與高雄影圖館於其原始之組織章程中對於館舍之功能定位，皆其全方位之多功能發展自許，對於博物館之四大基本功能，包含電影物件與電影藝術之典藏、研究、展示、教育推廣皆含括於內。但兩者並未考慮到自身資源與能力無法達到全方位之發展，因此於後期之館舍實質營運上，也形成兩館僅於展示、教育推廣功能有強勢發展，而典藏、研究功能過度弱勢的不平衡狀況。然而兩館在人力資源、經費與空間之各項條件限制下，目前之走向即為其館舍資源投注的優先順序。然而高雄影圖館於功能定位上，更添加舉辦大型電影節與提振電影產業等不同於一般博物館所有之功能定位，也使其館舍本身遠超過一文化機構之本質，形成更偏往活動走向及產業輔導機構的性質，此一定位也與原定之功能所有衝突，也影響其館舍發展的專注力度。

貳、兩館經營問題

一、行政體制問題

新竹影博館與高雄影圖館之行政體制與組織編制大幅影響了其兩館整體的運作，兩館在編組編制上，皆為地方政府成立之公部門場館，同時場館經費與人員來源，也幾乎皆為公務部門所編列之預算與上級局處調派的人員。影響所及，自然於場館之經費與人力上能享有固定資源無虞，但是同時也受限於公部門之種種規定與需受上級機關指令之掣肘。新竹影博館與高雄影圖館兩館於市府部門中之階層皆為二、三層級的單位，於整體市府之行政體系中，屬於較低層級。兩館對於館務之運作，雖均由館內人員保有獨立之運作權力。但若上級機關有其他業務指令要求，則兩者皆無法避免需受上級機關之指示與調派，兩館之決策核心皆為上級單位與場館館長共同組成，館長並未擁有全館業務執行之所有權力，甚至新竹影博館目前也無館長一職，館務之監督直接由文化局遙控指揮，兩館位於市府之行政科層體制下，也影響其兩館於場館營運之獨立性。市府對於場館之重視程度與否，也對場館營運是否順利有絕對的影響力，也造成當館方於追求藝文專業與市府市政方向有所衝突之際，則館方並無法保持其專業、獨立性質，需遷就市府所指派之任務。

二、人力問題

在兩館之人力問題上，主要導因為兩館為公部門體系之場館。館方人員之任用皆為公務員體系之行政人員。對於場館職務之專業性需求，無法因人任事，目前兩館之電影相關專業人才，僅有新竹影博館編審為學經歷上最為符合電影專業之人力，但此一約聘僱職缺未來也可能遭裁併，新竹影博館日後仍會走向全公務員體制。新竹影博館之人力則呈現缺編狀態，全館專職館員僅有四位，且幾乎皆為行政人員，絕大部分之專業活動執行皆由編審一人主持，其業務負擔沈重。而高雄影圖館因場館編制過小，無法適行任用教育人員或技術人員條例，導致館方無法向外舉才，即便於專業策展人力也僅能啓用一般行政體系出身之公務員擔任策展負責人。兩館於專業人力的缺乏，也影響兩館於專業博物館功能提供。

三、經費問題

新竹影博館與高雄影圖館於場館之經費問題上，主要問題為經費過低與經費投注之不平衡狀況，以及兩館之經費來源皆完全倚賴公部門之預算支持，於經費之來源上過於單一。新竹影博館雖然為公部門之場館，且由市府每年編列預算支持其營運，但因市府所編列之預算過低，無法支持其場館的正常運作，僅於場館

之人事費用與場館管銷費用即已佔預算總額之 85%，活動費用極度不足，其他典藏、研究經費則完全無餘力編列，僅能依賴館方自行向文建會申請每年補助方能持續館方各類活動的推行，但此一補助項目則呈現不穩定的情況(如 2009 至 2010 年文建會補助便減少近一半經費)，也為影響影博館各活動能否持續辦理的主因。高雄影圖館之預算雖能保持相當的穩定性，且今年度(2010 年)甚至有增列的情況，然而其預算總額雖然能保持適度支持館務運作的總額，但在經費比例上卻極度偏向活動舉辦之項目，館方於典藏所投注的經費，僅為活動經費的零頭，兩方之經費比例極度不平衡，也呈現館方輕典藏、重活動的性質，在大部分資源均投入活動舉辦之際，高雄影圖館卻無法正常發揮一博物館之保存歷史文物的機構功能。在兩者之經費來源上，兩館之經費均為公部門所固定編列或提供之補助，經費多寡則視政府之財政情況有所影響，兩館於一般館務之運行經費均無其他民間企業贊助提供。(僅有特定活動)，一旦若國家或地方政府財政產生困難，即會大幅度影響兩館之正常運作。

四、典藏、研究問題

新竹影博館與高雄影圖館於典藏功能的問題，主要為其典藏空間不足與典藏條件無法達到專業水準。兩館於館內空間雖皆有規劃典藏室，但典藏空間狹小，無法藏放太多物件，兩館也缺乏專業恆溫恆濕之典藏條件，也影響其所能典藏物件的種類。除電影文物之典藏外，高雄影圖館尚有電影圖書、期刊之典藏，但其書籍類別太過多元，難以凸顯其電影專業書籍典藏之特色。兩館之典藏經費多寡也直接影響典藏物件蒐集工作，新竹影博館之典藏經費已近兩年沒有編列，高雄影圖館之典藏經費也僅佔全館經費之 1.7%，兩館於典藏工作的執行受限於經費額度，無法真正全力執行。

新竹影博館與高雄影圖館在研究工作的發展上，兩館均有進行各類電影藝術、歷史及典藏器物之研究工作。但兩館均缺乏專業研究人力，也無專職研究人員編制，研究工作多倚賴與學者專家共同進行或以直接委託方式進行研究案執行。研究工作僅由受委託學者進行，館方人員並無法真正掌握研究成果，也造成館方無法對研究專題持續性地深入，來累積特定專題的研究厚度。

五、展示問題

新竹影博館與高雄影圖館均以電影策展播映與靜態文物專題展覽為其展示功能之主要呈現，也為館方全館之主要活動所在。然而館方除與各大影展單位合作外，於自行策展方面，新竹影博館雖有專業編審能夠策劃廣度深度兼具之電影節目，但其長期均由相同一人擔任策展人，其展示型態與展示手法缺乏其他專業人力互相激盪，其影展規劃尚有其突破之空間。高雄影圖館策展工作則為活動組

組員負責，但策展人均非電影相關專業，於自行策展工作上，難以真正達到影片專業度上的選擇，僅能選擇提供較為通俗性之電影策展規劃，於專業策展人力上的缺乏，也影響其作為一電影藝文場館的專業節目策展功能。

六、產業協助功能問題

產業協助功能僅有高雄影圖具備，然而其館舍被賦予協助影視產業，並直接進行投資案之執行。雖然於電影投資之效果相當顯著，也持續協助輔助各劇組之拍攝工作。然而此一功能卻遠超過一藝文機構應該承擔之業務。影圖館作為藝文場所之功能發揮上，仍有其他相當不足之處，在現行之業務範圍上，產業協助之業務也影響其博物館功能之正常業務之運作。在考量將影圖館朝向更為專業性之藝文機構邁進上，應當將此一業務重新劃歸市府產業相關局處，使影圖館回歸專業藝文場館之功能定位。

七、觀眾管理問題

新竹影博館與高雄影圖館兩館於來館觀眾上，均能維持固定之來館人數，於近年來之來館人數並無大幅之下降情況。然而兩館對於來館觀眾之瞭解，於各類數據上，僅有最基本之入館人次統計。對於來館觀眾缺乏專業研究，僅依靠兩館館員對於活動參與觀眾之印象與經驗，並無針對來館觀眾特質進行任何調查工作。對於觀眾屬性、心態、滿意度、參與狀況等均無認識。也影響館方於傳播管道設計上，無法真正針對各次團體觀眾規劃文宣，僅能以籠統之市民大眾作為傳播目標，也影響兩館於傳播效果的達成。

第二節 場館營運策略建議

壹、對兩館經營發展策略之建議

一、新竹影博館

新竹影博館為台灣最早之地方性電影主題場館，也是第一間以老舊戲院重新改造而成的公立博物館，其歷史意義非凡。除作為一多元電影播映之基地外，也是新竹市民集體庶民記憶的歸屬空間。然而影博館目前之經營狀況，在現今之人力與經費皆遭市府大幅縮編的情況下，如何能夠維持其場館之活動力與節目策劃之專業性，是其館方之第一要務。新竹影博館受限於現今之各類條件，與創館初期之規格有相當的落差。

新竹影博館因受制於行政體系層級低微，僅為新竹市文化局博物館科之下轄單位，各類資源之掌握均由文化局所調派。但文化局本身對電影專業並非專門，卻由局長或博物館科科長直接指揮操作館務之運作，兩者之間缺乏真正對於電影專業擁有足夠才識之館務負責人能夠進行兩方之折衝。館方無設置館長一職，對於館務之長遠規劃也缺少真正操執掌舵的負責人。文化局應重新考慮設置館長一職，並將影博館之層級提升，使其能夠擁有自身營運之自主性。

新竹影博館若能重新回歸創館初期之規格編制，除於單位獨立性上的提升外，在組織人力上，也能持續以約聘方式向外爭取具備電影專業學識之人才來館服務。在場館經費上，若其改制為獨立之單位，也能以影博館之名義，向外界企業尋求資源之贊助，且因場館鄰近新竹科學園區，對於爭取園區廠商之資源挹注擁有地利之便，若能爭取企業認養，¹⁶¹使場館經費不足的窘境能夠透過外部資源的投入，獲得新的活水資源，目前各類場館經營之問題則可獲解除。若場館持續維持目前之編制情況，在人力、經費均缺，且館方並無館務真正決策權力的情況下，實難真正改善場館經營的諸多問題。

然而在現行之人力、物力規劃下，新竹影博館礙於人力編制不足，以及經費來源短缺，難有可能獲得更多正式編制之員額。在人力資源方面，囿於影博館之組織正式編制短期內並無增添可能，館方應可朝向開發更多編制外人力為優先。在志工方面，應向上級單位爭取館方自行徵選志工之權力，提供志工新血加入管

¹⁶¹如台積電曾有認養新竹影博館之計畫，但因雙方對於場館空間規劃上未達共識，故未有持續商議。「台積電他曾經很久就想要認養我們這裡，不過他那時候提出來的概念是說，他要把他做成一個精緻的餐飲空間，也就是說他要把那個我們二樓的觀眾席那邊變成包廂。那那個時候沒有得到所有的人的認同。」(陳怡君編審，本研究整理)

道，使來館觀眾及電影愛好者能夠轉為館方之可用人力。並透過加強志工於電影藝術方面知識的認識，使影博館之志工能夠向更專業型態之導覽志工邁進，使影博館志工之服務能有更貼近電影專業的呈現。再者館方應可考量與鄰近大專院校之電影社團建立長期合作關係，透過與電影相關社團之合作，也可獲得具備一定電影專業之人力協助，學生族群於時間支配上較為自由，對於館務之協助也能抱有較大之熱誠，於電影藝術之認識有一定水平，如能獲得此方面人力之協助，於電影策展或教育推廣活動上，均可帶來更多活動規劃的可能。且考量來館族群中，有相當部分為新竹地區大專院校學生，目前影博館之節目宣傳管道並未深入校園範圍，如與社團合作，則可藉由校園社團之人力與動員力，加強影博館於學生族群中之資訊管道之暢通。館方如能於編制外人力資源上獲得一定支持，則可部分減低館方正式人員之工作量，使其能夠將其時間精神貢獻於專業館務之上。

二、高雄影圖館

高雄影圖館作為南部地區唯一的影像專題場館，其市府對於影圖館之規劃也具有相當的企圖心，於經費與人力編制上均相當充足。然而高雄影圖館同樣為市府新聞處之下轄單位，館方之館務運作也部分受限於新聞處長官之決策。高雄影圖館之館長任用均為新聞處處長選擇處內人員擔任，歷任館長也均無電影相關學識專業，僅為行政官僚轉任，且館長無固定任期，第三任館長在職期間甚至僅有八個月，第四任館長也僅任職一年一個月，於館務之熟悉程度尚無法掌握，其決策者即又更換，也影響館務之推行。

新聞處應建立其館長任免之制度，明訂館長一職之任期與任用資格，並向銓敘部爭取改制，提升館方人員任用職等，使館方能適用於教育人員與技術人員任用條例，爭取專業人士入館服務，使館方之人員能劃分出專業人力與行政人力的區隔，於館務推行能各盡所長。若館方本身組織編制職等無法提升，則館方應培養館內專業人才，加強館員之專業能力，透過與大專學校之合作，提供館員進修管道，讓館員之電影專業學養能力能達一定水準，使影圖館能夠更朝專業程度邁進，提升活動節目策劃之水平。並在獲得專業人力後，能將部分完全委外之研究、策展活動重新回歸館方籌畫，使館方能夠累積其學術成果與策展經驗，建立場館於電影藝文專業之高度。

高雄影圖館於人力編制與整體經費預算上尚稱完整，然而因缺少電影專業學養的主事者，於建館至今一直未能建立其於電影收藏研究上的特定方向。在建立館方於電影藝術專業上，除上述專業人力的加強外，館方於電影軟硬體與館方於典藏、研究、展示等功能的補強，應該朝向建立館方電影學術專業與典藏特色之兩項主軸邁進。目前影圖館之活動與策展項目雖然豐富，但卻無建立鮮明的典藏特色，在經費與空間有限的情況下，館方應考量規劃佈建屬於高雄影圖館之館藏

特色，使其館藏建立獨特性與珍稀性，透過專業典藏的建立提升其影圖館之重要性。在電影學術研究之方向上，當前影圖館之功能僅能滿足一般民眾之需求而無法於更專業之電影學門達成學術文化方面之高度甚是可惜。影圖館作為南台灣地區唯一的電影相關專門館所，除滿足一般民眾之教育、娛樂功能的提供外，也應在電影學術研究功能上符合各界的期待，在典藏功能上，可加強收羅電影文本及電影學術典籍與刊物之典藏，提供電影研究者更多電影文本資源。在研究功能上，影圖館如能建立上述之典藏獨特性，則於研究工作上更可朝向建立其館方自身典藏的持續性研究，使影圖館能建立在電影研究上的特殊專業性，藉由研究工作的開展則能奠定影圖館於電影研究上之學術地位與重要性。¹⁶²使館方不僅作為一個市民休閒遊憩的場所，更是電影文化、藝術的研究重鎮。

在館方之大型活動舉辦上，館方於高雄電影節之舉辦方式均為委外招標方式處理，雖目前以擴充條款方式使策展單位能夠維持同一單位。但既然館方已有認知，由同一策展單位規劃電影節能帶來更大效益，館方應可考慮效法台北電影節，建立影展籌設常設機構，使高雄電影節策展單位能夠擺脫各行政程序之掣肘。也能維持其影展之專業性，使影展之節目規劃能以電影藝術呈現為第一考量。

高雄影圖館作為新聞處之下轄單位，目前館方除一般電影文化資源的提供外，也帶有相當的產業輔助功能，然而作為一博物館型態之場館，其性質應屬文化機構之範疇，其作為新聞處之轄下單位，其主管機關之專業無法輔助於其博物館專業的發揮，高雄市府應考慮將其調整改隸屬文化局轄下，使其能夠朝專業文化機構邁進。

貳、電影主題館群的策略聯盟

台灣目前已有五所以電影為主題之場館，共為國立電影資料館、新竹影博館、高雄影圖館、台中沙鹿鎮深波電影圖書館與台中影像部落閣，且分佈全台，於數量上已有相當之數目。然而各館於經營模式上，各有其專營之特色。如國立電影資料館之膠捲電影館藏及各類電影相關圖書、研究資料等蒐集整理，即為全台之首。並擁有其他四館皆無之專業大型片庫。新竹影博館與高雄影圖館則專職蒐集地方性電影文物，對於地方電影歷史之保存、研究工作的深入程度也補足國立電影資料館不足之處。

目前五館之合作型態，主要以電影資料館為首，電影資料館舉辦之各類影展如金穗獎短片展，均會以其他館為巡迴播映場所，以及各館如有放映需求，會與

¹⁶²「如果說研究人員如果在博物館能夠很專精的做，很深入的所謂的物件的研究，其實我覺得會變成是一個別人想到這一塊，就可以到這邊來問這一個人，因為大家可以看到嘛！像大英博物館，或是很多國外的大博物館他們的研究人員，人家一想到有甚麼問題就去問他們，變成造成有一個印象可以請教他們。」（黃俊夫主任，本研究訪談）

電影資料館租借各類電影膠捲之業務。除此之外，電影主題館群彼此並未建立其他固定合作之項目，也無真正集合各館進行合作方式之商議，目前僅有各館於各類業務以非正式管道向彼此請益，但在正式管道上，則無固定會議召開之形式。

未來各館若能建立正式合作管道，則能逐漸形成館際合作模式，各館之合作模式，應以建立電影主題館群之策略聯盟為考量，透過資源分享，提升各館資源之使用效率，並結合各館之優勢，截其所長補其所短，使館務之推行能夠更為活絡，也透過各館之交流，能更進一步建立館際資源整合中心，並形成未來進一步合作之基礎。此一資源整合中心可讓各館共同進行人員培訓，分擔成本。也可作為資訊交流中心，交換書籍期刊等資源，更可透過合作，引進國外先進觀念與合作管道。於活動舉辦上，也能合作進行原先因各館舍規模過小無法自行舉辦之大型影展活動。於推廣電影藝術活動上，也能達到全台同步，提升活動其影響力。

然而各館之間，能否拋開館際本位，以及各館之主管機關，是否能夠支持此一策略聯盟的建立，也是成功與否的關鍵。目前之合作模式，皆以國立電影資料館為資源之輸出者，其他館之資源則少見逆輸出至電影資料館的情況。兩方於合作模式下，如何避免成為單方向的資源輸出與接收，也是電影主題場館之間能否達成合作的關鍵。目前各館應朝向定期召開館際交流會議為主，使各館之間能夠逐漸熟稔彼此之館務運作及館方人員，待培養相當默契與彼此之信任感後，在擴大合作範圍，方能建立具實質意義的合作關係。

參、後續研究建議

本研究範圍主要為新竹影博館與高雄影圖館兩所影像主題場館之研究，其內容以兩館之設立背景、定位宗旨與經營現況進行分析探討。然而礙於資料收集與寫作時間有限，無法全面將台灣所有電影主題場館納入研究範圍，此一範圍對象，則有待未來研究者進行台灣影像主題館之全面性研究。另外，本文實地訪查與訪談角度主要以新竹影博館與高雄影圖館之經營管理立場出發，對於場館之利用者角度，如各大影展單位及各獨立製片者以及入館民眾對此一映演空間之看法與利用情形，未能有更深入的調查，此一方面之研究則有待未來研究者針對上述議題進行更為細緻之研究。

參考文獻

一、專書（依名稱筆畫排序）

1. 文建會 (2002)。《九十一年度馬樂侯文化管理研討會》，台北市：文建會。
2. 尹鴻 劉宏宇 肖潔譯 (2005)。《大電影產業》，北京：清華大學。(原書 Barry R. Litman [1998] .The Motion Picture Mega-Industry.)
3. 司徒達賢 (2000)。《非營利組織的經營管理》，台北市：天下遠見出版。
4. 田心喻譯 (2003)。《文化霸權》，台北市：遠流。(原書 Robert Bocoock [1986] . Hegemony.)
5. 朱世弘 (1987)。《北市藝文場所簡介》。台北市：台北醫學院學生活動中心。
6. 宇業熒 (1990)。《電影被我跑垮了》，台北市：時報出版。
7. 邱坤良 (1999)。《南方澳大戲院興亡史》。台北縣：新新聞文化出版。
8. 仲曉玲 徐子超譯 (2004)。《文化創意產業》，台北市：行政院文化建設委員會。(原書 Richard Caves [2000] . Creative Industries Contracts between Art and Commerce.)
9. 行政院文建會 (2001)。《新竹市立影像博物館導覽手冊》。台北市：文建會。
10. 行政院新聞局 (2004)。《中華民國九十三年電影年鑑》，台北市：行政院新聞局。
11. 行政院新聞局 (2005)。《中華民國九十四年電影年鑑》，台北市：行政院新聞局。
12. 行政院新聞局 (2006)。《中華民國九十五年電影年鑑》，台北市：行政院新聞局。
13. 李天鐸 (1997)。《台灣電影、社會與歷史》。台北市：亞太圖書出版。
14. 李天鐸 (2005)。《全球華語電影創作人暨製片論壇紀事錄》。台南縣永康市：崑山科技大學。
15. 李清志 (1998)。《台北電影院：城市電影空間深度導遊》。台北市：元尊文化。
16. 李天任譯 (2003)。《大眾媒體研究》，台北市：亞太出版。(原書 Wimmer,Roger D. & Joseph R.Dominick [1995] . Mass Media Research.)
17. 李美華等譯 (2003)。《社會科學研究方法》，台北市：時英。(原書 Earl Babbie [1998] . The practice of social research.)
18. 吳佳倫 (2007)。《電影○行銷》。台北市：書林出版。
19. 吳凡 (2009)。《電影○影展》。台北市：書林出版。
20. 林洋 (2001)。《台灣電影視聽產業之經濟調查》。台北市：國家文化藝術基金會。
21. 林崇惠譯 (2002)。《法國電影工業》，台北市：麥田出版。(原書 Virenque, Antoine [2001] . L'industrie cinematographique francaise.)

22. 林潔盈譯 (2002)。《如何行銷博物館：推廣博物館,美術館和展覽的概念與方法》,台北市：五觀藝術管理。(原書 Sharron Dickman [2002] . The Marketing Mix:Promoting museums, galleries.)
23. 林潔盈 譯 (2007)。《博物館行政》,台北市：典藏藝術家庭。(原書 Hugh H. Genoways & Lynne M. Ireland [2006] .Museum Administration an Introduction.)
24. 林良哲 (2004)。《台中電影傳奇》,台中市：台中市政府。
25. 周黎明 (2005)。《透視好萊塢：電影經營的奧妙》。台北市：亞太圖書。
26. 迷走 譯 (1996)。《拉美電影與社會變遷：與電影工作者對談》,台北市：電影資料館出版。(原書 Julianne Burton [1986] .Cinema and Social Change in Latin America.)
27. 胡幼慧主編 (1996)。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北市：巨流。
28. 柯金儀 編(2002)。《高雄市電影圖書館特刊》,高雄市：高雄市政府新聞處。
29. 徐世雄,曾惠英(2002)。《高雄市電影圖書館》,高雄市：高雄市政府新聞處。
30. 高雄市電影圖書館 (2003)。《高雄電影紀事》。高雄市：高雄市電影圖書館。
31. 馬世芳 許允斌 姚瑞中 陳光達 黃威融(2004)。《在台北生存的一百個理由》,台北市：大塊文化。
32. 夏學理主編 (2005)。《文化機構與藝術組織》。台北市：五南。
33. 夏學理 陳尚盈 羅皓恩 王瓊英 編著 (2005)。《文化市場與藝術票房》,台北市：五南出版。
34. 張婉真 (2005)。《論博物館學》,台北市：典藏藝術家庭。
35. 張紹勳 (2000)。《研究方法》。台中：滄海書局。
36. 張譽騰 等譯 (2000)。《博物館這一行》,台北市：典藏藝術家庭。(原書 G. Ellis Burcaw [1997] .Introduction to museum work.)
37. 張譽騰 (2003)。《博物館大勢觀察》,台北市：五觀藝術管理。
38. 陳正勳 (2003)。《膠捲裡的繆思：2002 年「新竹市立影像博物館」觀眾觀影行為與生活形態調查報告》,新竹市：新竹市立影像博物館。
39. 陳麗如譯 (2004)。《法國文化政策》,台北市：五觀藝術管理。(原書 Monnier Gerard [1995] . L'art et ses institutions en France.)
40. 陳芸芸 (2006)。《電影學入門》,台北市：韋伯出版。(原書 Jill Nelmes [1999] . An Interduction to Film Studies.)
41. 許參陸 (2001)。《2001 港都跨世紀電影史》。高雄市：高雄市電影戲劇商業同業公會
42. 黃光男 (1999)。《博物館新視覺》。台北市：正中。
43. 黃光男 (2003)。《博物館能量》。台北市：藝術家。
44. 馮建三譯 (2003)。《全球好萊塢》,高雄：巨流出版。(原書 Miller Toby [2001] . Global Hollywood.)

45. 彭怡平 (2004)。《巴黎電影院 = Paris cinema》。台北市：知書坊出版。
46. 游婷敬 (2005)。《凝視與對望 端睨九十年代台灣女性電影原貌》，新竹市：新竹市文化局。
47. 程予誠 (2006)。《行銷電影》，台北市：亞太圖書。
48. 葉龍彥 (1996)。《新竹市電影史》。新竹市：市立文化中心。
49. 葉龍彥 (1996)。《新竹市戲院誌》。新竹市：市立文化中心。
50. 葉龍彥 (1997)。《臺北西門町電影史》。台北市：文建會出版。
51. 葉龍彥 (1998)。《日治時期台灣電影史》。台北市：玉山社。
52. 葉龍彥 (2001)。《臺灣戲院發展史》。新竹市：文竹市影像博物館。
53. 葉龍彥 (2003)。《八十年代台灣電影史》。新竹市：竹市影像博物館。
54. 葉龍彥 (2004)。《台灣老戲院》。台北縣：遠足文化。
55. 葉至誠 葉立誠 (1999)。《研究方法與論文寫作》。台北市：商鼎文化。
56. 葉香玲 遲志娟譯 (2006)。《浮華的盛宴 好萊塢電影產業揭秘》，北京：中信出版社。(原書 Janet Wasko [2003]. How Hollywood Works by Janet Wasko.)
57. 電影資料館 (2005)。《跨世紀台灣電影實錄 1898-2000》，台北市：文建會。
58. 廖金鳳 陳儒修譯 (1997)。《第三世界電影與西方》，台北市：國家電影資料館。(原書 Roy Armes [1987]. Third World Film Making and The West.)
59. 漢寶德 (2000)。《博物館管理》。台北市：田園城市。
60. 鄭榮元 陳慧慈譯 (2003)。《文化全球化》，台北市：韋伯文化。(原書 John Tomlinson [2003]. Globalization and culture.)
61. 蔡慶同 (2010)。《觀看社會：紀實音像中的社會變遷與社會變遷中的紀實音像》。台南市：未出版。
62. 盧非易 (1997)。《台灣電影：政治、經濟、美學(1949--1994)》。台北市：時英出版。
63. 盧非易 (1994)。《台灣電影紀事初稿(1949-1994)》。台北市：行政院新聞局。
64. 蕭新煌編 (2000)。《非營利部門：組織與運作》。台北：巨流。
65. 簡嬪 等編 (1993)。《一曲未完電影夢——王菲林紀念文集》，台北市：克寧出版。
66. 羅秀芝譯 (2003)。《文化新形象 藝術與娛樂管理》，台北市：五觀藝術管理。(原書 Ruth Rentschler [2003]. Shaping Culture/ Arts & entertainment management.)
67. Merriam, S.B. (1998). Case Study Research in Education: a Qualitative Approach .C.A: Jossey-Bass.
68. Vogel, H.L. (1998). Entertainment Industry Economics(6th): Cambridge University Press.

二、 碩博士論文（依名稱筆畫排序）

1. 王東昇 (2001)。《台北地區電影影城消費行為之研究》。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
2. 李怡如 (2005)。《新科技變化對美國電影產業策略影響》。台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
3. 吳政洋 (2007)。《新竹影像博物館形象指標及觀眾參觀行為之研究》。新竹教育大學區域人文社會學研究所碩士論文。
4. 林秀澧 (2002)。《台灣戲院變遷－觀影空間文化形式探討》。成功大學建築研究所碩士論文。
5. 卓珊 (2003)。《創新與管理：台灣電影產業的結構探索》。輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。
6. 林聖偉 (2004)。《台南市電影院商業空間之研究》。台南師範學院社會科教育研究所碩士論文。
7. 林雨澄 (2005)。《影舞者的夢醒時分：小眾影迷習癖與場域之分析》。交通大學語言與文化研究所碩士論文。
8. 林慧如 (2007)。《高雄電影圖書館文化形塑與館內人員認同之研究》。屏東教育大學行政研究所碩士論文。
9. 林育如 (2008)。《「高雄電影圖書館之電影展示研究」－以六個展出專題內容為案例》。台南藝術大學音像藝術管理研究所。
10. 唐慧音 (2001)。《影展潮：一個行銷的觀點》。政治大學廣告研究所碩士論文。
11. 涂銘 (2005)。《台灣電影產業垂直直合策略之研究---以中環公司為個案分析》。台灣大學會計學研究所碩士論文。
12. 郭幼龍 (1999)。《民眾對台灣電影的評價與電影消費行為之關係研究》。世新大學傳播研究所碩士論文。
13. 陳毓奇 (2001)。《代代相傳看電影－「看電影」的社會學研究》。台灣大學國家發展研究所碩士論文。
14. 許雲凱 (2002)。《華納威秀影城生產過程之政治經濟分析》。政治大學新聞所碩士論文。
15. 曾子豪 (2005)。《從電影的全球化生產與消費解構反盜版的迷思與困境－以台灣的電影商品市場為例》。南華大學社會學研究所碩士論文。
16. 鄭逸芳 (2003)。《台北市電影映演之通路成員關係研究－交易成本理論觀點》。師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
17. 鄭智偉 (2003)。《文化產業品牌管理模式應用研究初探－以台灣表演藝術產業為例》。政治大學廣告研究所碩士論文。
18. 蔡筱薇 (2004)。《藝術電影觀賞者之消費行為研究》。台灣大學商學研究所碩士論文。
19. 賴蕙蘭 (2005)。《以生活型態剖析台灣之藝術電影消費行為》。台灣大學商

學研究所碩士論文。

20. 魏均 (1994)。《當前台灣電影工業的政治經濟分析 (1989~1993)》。政治大學新聞所碩士論文。

三、 期刊資料 (依名稱筆畫排序)

1. 山田和夫 (2001)。〈日本的電影產業能夠自立和再生嗎?——迫近“危机”的實態〉，《世界電影》，02：164—174。
2. 王名、賈西津 (2001)。〈中國非營利組織：定義、發展與政策建議〉，《全球化下的社會變遷與非政府組織(NGO)》，262-286。
3. 宋建成 (1990)。〈淺論私立公共圖書館〉，《台北市市立圖書館館訊》，7:4：1—3。
4. 李佳玲 謝鳳娟 吳翔宇 (2003)。〈電影以不是那麼純了 訪談張作驥〉，《當代》，189：84—89。
5. 李翠瑩 (2004)。〈不能忘懷的，泡電影的日子〉，《文化視窗》，58：8—9。
6. 李冬昱 (2005)。〈重生:中國電影產業化報告〉，《視聽界》，03：12—16。
7. 邱憶惠 (1999)。〈個案研究法：質化取向〉，《教育研究》，7：113—127。
8. 邱誌勇 (2003)。〈台灣電影與第三世界電影論述〉，《當代》，189：44—56。
9. 周功鑫 (2001)。〈博物館展覽策劃與觀眾學習〉，《博物館學季刊》，15:2：83。
10. 秦裕傑 (2003)。〈博物館法難產〉，《博物館學季刊》，17：4：85—96。
11. 祝文君 (2004)。〈微訪台北之家—台北光點電影主題館〉，《文化視窗》，47：62—65。
12. 張世倫 (2003)。〈新電影·影展與「後」新電影〉，《當代》，196：98—107。
13. 許文瀾 (2004)。〈灌溉一個南方電影夢—高雄市電影圖書館〉，《文化視窗》，47：70—73。
14. 郭玉敏 (2004)。〈風城新電影—新竹影像博物館〉，《文化視窗》，47：66—69。
15. 黃仁 (1985)。〈金馬獎國際影展的檢討〉，《聯合月刊》，53：94—101。
16. 黃建業 (1985)。〈金馬獎國際影展該不該辦下去?〉，《聯合月刊》，53：101—103。
17. 黃琴雅 (2001)。〈戰略高手橫掃中港台 網咖怪傑吳文中〉，《今週刊》，238：76—78。
18. 黃詩凱 (2003)。〈九〇年代台灣電影映演市場分析：產業集中度的觀點〉，《傳播與管理研究》，8：3：26—50。
19. 廖金鳳 (1996)。〈九〇年代臺灣電影工業資源分析：1995 年臺灣電影製作、發行、映演近況初探〉，《藝術學報》，59：194—205。
20. 潘家慶、王石番 (1989)。〈音樂電視 (MTV) 與休閒文化關聯性之研究〉，《報學》，196：98—107。

四、 報紙（依名稱筆畫排序）

1. 王淑芬（2010年6月2日）。高市新聞處 月底併入觀光局。中央社。
2. 台北訊（1986年9月9日）。統帥戲院提供場地·中影排片。聯合報，第9版。
3. 台北訊（1986年10月25日）。統帥戲院試映藝術電影。聯合報，第12版。
4. 可樂王（2002年8月25日）。太空梭正在漫遊—我的文藝青年時代。中國時報，第BS版。
5. 7李幼新（1992年2月1日）。有待於藝術電影院 從把握台灣本地電影說起。聯合報，第25版。
6. 李盛雯（2006年2月19日）。五大連鎖影城 瓜分票房。經濟日報，第A57版。
7. 李盛雯（2006年2月19日）。影城爭霸 威秀上演龍頭保衛戰。經濟日報，第A5版。
8. 李光爵（2006年3月11日）。總統戲院熄燈 藝術片雪上加霜。自由時報，第25版。
9. 李伶伊（2007年11月29日）。高雄城市紀事徵拍八部片 1,200萬大放送。大紀元時報。
10. 林秀麗（2002年10月26日）。名導郭南宏主張 以電影行銷城市。中國時報，第18版。
11. 林麗雲（2003年12月27日）。風城影展的風情不見了。聯合報，第A15版。
12. 邱慧雯（2004年5月10日）。連鎖影城各擅勝場 拉攏影迷用盡心思。工商時報，第29版。
13. 林怡秀（2004年6月8日）。派拉蒙影城將退出台灣市場。中華日報。
14. 林茂仁 李盛雯（2005年5月6日）。華納威秀影城 改組再出發。經濟日報。
15. 時報（2002年8月10日）。電影圖書館徵志工獲熱烈迴響。中國時報，第61版。
16. 陳蘭棣（1992年3月11日）。餐飲實戰 從MTV到RTV。經濟日報，第31版。
17. 曹秀雲（2004年4月2日）。經營通路化 華人院線勢力抬頭。中國時報，第A11版。
18. 張士達（2006年6月6日）。藝術電影與國片免費看 好康美意 演變錯誤觀念。中國時報，第D4版。
19. 張士達（2009年10月30日）。高雄電影節票房夯 外縣市影迷瘋。中國時報，第D4版。
20. 黃念祖（2000年5月19日）。影像博物館週日迎賓。中央日報，第15版。

21. 黃裕元 (2006 年 3 月 15 日)。藝術電影院 每月觀眾不到 1 萬。聯合報，第 C5 版。
22. 黃一平 (2006 年 3 月 18 日)。《破》登計聞祭總統戲院。蘋果日報。
23. 馮惠宜 (2000 年 11 月 14 日)。華納戲院 醞釀漲價。中國時報，第 19 版。
24. 游惠貞 (2002 年 1 月 28 日)。戲院不見 觀眾豈能不散。中國時報，第 26 版
25. 彭素娟 (2004 年 9 月 4 日)。大千電影院 高檔享受。星報，第 C3 版。
26. 項貽斐 (2007 年 3 月 19 日)。六號出口、指尖的重量硬拚蜘蛛人。聯報，第 D6 版。
27. 楊濡嘉 (2010 年 5 月 21 日)。裁新聞處過關 市府：打擊士氣。聯合報，第 B2 版。
28. 詹三源 (1992 年 5 月 30 日)。台灣 MTV 文化 面臨存亡關頭。聯合報，第 14 版。
29. 葛大維 劉衛莉 (2002 年 3 月 28 日)。反盜版戲院罷演。聯合報，第 27 版。
30. 羅浚濱 (2003 年 2 月 19 日)。風城五大博物館 亮成績單。中國時報，第 17 版。
31. 饒仁琪 (1992 年 6 月 29 日)。新著作權法實施，第四台、MTV、CD、LD、KTV「共慘」。聯合報，第 6 版。
32. 蘇詠志 (2004 年 2 月 18 日)。西門町 守住電影的秋天。星報，第 12 版。

五、 電子資料

(一) 網站、部落格、電子報 (依名稱筆畫排序)

1. 2010【電影圖書館編劇工作坊】。
(<http://www1.tf.edu.tw/top/department/DMCA/download/990604.doc>)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
2. NCU107 中大電影院。(http://a107.ncu.edu.tw/)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
3. 台灣電影網。(http://tc.gio.gov.tw/welcome.htm)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
4. 台灣電影筆記。(http://movie.cca.gov.tw/Case/Content.asp?ID=317&Year=2005)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
5. 台灣影像部落格。(http://www.imagesblog.gio.gov.tw/about/about.htm)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
6. 行政院新聞局。(http://info.gio.gov.tw)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
7. 放映週報。(http://www.funscreen.com.tw)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
8. 幽冥物語：郝譽翔的部落格。(http://blog.chinatimes.com/haoyh1021/)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
9. 高雄市電影圖書館。(http://w4.kcg.gov.tw/~kmfal/)。上網時間：2010 年 3 月

23 日。

10. 國家電影資料館。(http://www.ctfa.org.tw/)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
11. 開眼 e 週報。(http://app.atmovies.com.tw/eweekly/eweekly.cfm)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
12. 新竹市影像博物館。
(http://www.hcccb.gov.tw/chinese/16museum/mus_b01.asp?station=101)。
上網時間：2010 年 3 月 23 日。
13. 電你網：中影股份有限公司。(http://www.movie.com.tw)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。
14. 搶救真善美連署部落格。(http://blog.sina.com.tw/savetwmovie/)。上網時間：2010 年 3 月 23 日。

(二) 網頁資料 (依姓名筆畫排序)

1. 艾爾 (2006.4.13)。〈何處是『藝術』電影的最後淨土?〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
http://www.funscreen.com.tw/head.asp?H_no=67&period=52
2. 艾爾 (2006.5.18)。〈咬牙力撐，『完全藝術戲院』堅守陣線〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
http://www.funscreen.com.tw/head.asp?H_no=75&period=57
3. 林文淇 (2007.8.24)。〈在第九屆台北電影節完成不可能任務之後〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
<http://www.funscreen.com.tw/TaiwanMade.asp?period=121>
4. 林蔓縉 (2006.8.25)。〈影藝學苑 in89 的故事〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自 <http://www.taiwancinema.com/ct.asp?xItem=53642&ctNode=61>
5. 林譽如 陳平浩 (2004.6.28)。〈台北電影節熱鬧滾滾開幕—專訪幕後推手游惠貞〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
http://www.funscreen.com.tw/head.asp?H_No=139&period=113
6. 陳育青 (2006)。〈一位高雄電影節工作人員心聲〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
<http://app.atmovies.com.tw/eweekly/eweekly.cfm?action=edata&vol=045&eid=10450007>
7. 新竹市立影像博物館 (1999.12.15)。〈新竹市立影像博物館組織規程〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
<http://administration.hccg.gov.tw/LawSearch/LawDetail.asp?lid=334&page=3>
8. 曾芷筠 (2009.10.9)。〈高雄電影節的南方論述 專訪策展人黃皓傑、影評人查拉〉。上網日期：2010 年 3 月 23 日，取自
http://www.funscreen.com.tw/head.asp?H_No=267&period=228
9. 高雄市電影圖書館 (2006)。〈【高雄電影節工作人員心聲】之迴響〉。上網日

期：2010年3月23日，取自

<http://app.atmovies.com.tw/eweekly/eweekly.cfm?action=edata&vol=048&eid=10480005>

10. 高雄市電影圖書館 (2003.1.1)。〈高雄市電影圖書館組織規程〉。上網日期：2010年3月23日，取自
<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=17031&ctNode=14585&mp=120>
11. 張名榕 蔡雙全 (2009.6.10)。〈委外出包 高雄電影館 DM 抄襲日本海報 回收 1.5 萬份〉。上網日期：2010年3月23日，取自
<http://www.nownews.com/2009/06/10/91-2462465.htm>
12. 張譽騰 (2000)。〈博物館的特性和觀察向度〉。上網日期：2010年3月23日，取自 http://art.tnnua.edu.tw/museum/html/comp3_6.html
13. 婷敬 (2006.11.2)。〈閱覽年度電影盛事 專訪 2006 金馬國際影展總監陳俊蓉〉。上網日期：2010年3月23日，取自
http://www.funscreen.com.tw/head.asp?H_No=104&period=81
14. 藍祖蔚 (2006.6.19)。〈孔雀：藝術電影的火苗〉。上網日期：2010年3月23日，取自 <http://4bluestones.biz/mtblog/2006/06/post-1089.html>
15. 藍祖蔚 (2007.1.22)。〈中影易主與戲院相繼停業現象〉。上網日期：2010年3月23日，取自 <http://tc.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=54242&ctNode=219>
16. 塗翔文 (2006.6.5)。〈影展在台灣〉。上網日期：2010年3月23日，取自
<http://blog.chinatimes.com/tiff/archive/2006/06/05/66498.aspx>