

凱達格蘭文化館經營定位 及環境情勢比較建議研究 總結報告

受委託單位：國立臺北教育大學

研究主持人：林炎旦教授

協同主持人：林詠能教授、洪德仁醫師



臺北市政府原住民族事務委員會委託

中華民國 102 年 1 月

中文摘要

原住民族地方文化館為具有社區博物館的性質，結合社區民眾參與，充分展現臺灣原住民族豐富的在地文化特色，亦可進而成為社區重心與旅遊資源(李莎莉，2012)。在全國28座原住民族文化館中，臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館為全國第一座以原住民為主體的文化藝術及教育研習中心。凱達格蘭文化館位於北投觀光區，館名以「凱達格蘭」命之，乃因400 多年前北投地區正是凱達格蘭族的族地，故以此命名紀念之。近年來凱達格蘭文化館積極與北投區合作，希望能夠拓展觀光人潮，讓來自四面八方遊客及不同族群的人，了解原住民族文化特質。

館內人員雖富有熱忱，卻在執行面上碰到了困境。原住民族文化館無論在專業能力上、行銷宣傳的廣度上等都受到一定的限制。無論是站在原住民族文化保存的立場，抑是觀光資源的立場，凱達格蘭文化館均有相當重要之地位。

有鑑於此，本研究希望透過一個全面性與整體性的規劃，了解凱達格蘭文化館環境經營定位及環境情勢比較等議題，達成下列幾個預期目標。

- (一) 分析凱達格蘭文化館環境情勢
- (二) 比較全國原住民族文化館經營現況
- (三) 歸納凱達格蘭文化館發展定位目標及經營策略

本研究於確立研究主旨之後，首先完成文獻分析，透過博物館及文化館經營定義與功能、原住民族文化館經營現況、北投區博物館群現況、凱達格蘭文化館經營現況，歸納蒐集到的相關重要資料，並將凱達格蘭文化館經營策略規劃為六大面向，分別為定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理、行銷推廣，進行凱達格蘭文化館相關人士深度訪談與全國原住民族文化館開放式質性問卷調查。

為配合本計畫研究目的與主題，本研究規劃經由文獻蒐集與分析、專家審查會議、深度訪談、質性問卷調查、觀眾問卷調查、研討座談、專家焦點座談等研究方法收集相關研究結果。最後綜合分析文獻、訪談成果與問卷調查，得出研究發現凱

達格蘭文化館發展定位目標及經營策略規劃，並提出施政建議。

本研究發現臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館面臨的困境如下：

1. 定位目標方面，館舍名稱爲凱達格蘭文化館，但展示內容僅於3樓的小區域展示凱達格蘭族之文物。2. 典藏展示方面，以博物館展設的標準，凱達格蘭文化館的展設精緻度較爲不足。3. 教育推廣方面，無戶外廣場、室內展演空間狹窄，表演活動不易進行。4. 專業人力方面，兩位駐館規劃解說員由行政院原住民族委員會支應，館長與執行秘書分爲臺北市政府原住民族事務委員會主任委員及教育文化組組員兼任，人力相當吃緊且不足。5. 經營管理方面，行政團隊對於公辦公營、公辦民營及公私合營之未來營運方向之意見不一致。6. 行銷宣傳方面，觀眾獲得凱達格蘭文化館訊息管道以「路過」佔多數，顯示宣傳不足。

針對上述困境，以下本研究提出具體的建議方針，依據其可行性分列立即可行之建議與長期性建議。

立即可行之建議爲：1. 維持現有館名，邁向地區性博物館。2. 開拓館舍新視野，共構文化新空間。3. 立足部落傳統，放眼當代藝術。4. 進行策略聯盟，強化館際交流。5. 扎根族群母語，落實分齡學習。6. 整合社區學校，推廣表演藝術。7. 編列人事專款，運用多元人力。8. 邁向公辦民營，塑立原民文化新典範。9. 整合多元媒體，創造原民流行新話題。10. 參與整合行銷，爭取館舍曝光。

長期性建議爲：1. 發展永續經營，邁向國際原住民博物館。2. 結合數位科技，再造典藏展示。3. 推廣原民文化，發展數位學習。4. 提升本館層級，獎勵績優人員。5. 強化館務評鑑，建立自我品牌。6. 發展特色活動，塑造北投新亮點。

關鍵詞：原住民族地方文化館、凱達格蘭文化館、經營定位、環境情勢分析

Abstract

The Ketagalan Culture Center was the first indigenous culture arts and education center within the country. To help preserve and promote indigenous culture and arts, the Indigenous People Commission, Taipei City Government strived for establishing the Center at the location of Beitou Garden SPA and the previous M.P. troops.

In recent years, The Ketagalan Culture Center has actively engaged itself in the cooperation with the Beitou District, hoping to increase the tourist crowds and improve quality of service. However, the Ketagalan Culture Center has faced the difficulties in many aspects, including museum management and marketing strategies. Thus, this study aims to analyze the environmental situation of the Ketagalan Culture Center, to compare and contrast the operation and management of 28 aboriginal cultural centers, and to generalize the target positioning and business strategies of the Ketagalan Culture Center.

The research methods involved literary review and analysis, focus group discussion, in-depth interviews, qualitative surveys, visitor survey, and seminar discussion. The data was collected from public information published by the Taipei City Government, and others were obtained through government agencies. The interviews of experts and related culture centers were also conducted. Data on tourist demand were obtained through on-site questionnaire and surveys.

The major finding suggests that The Ketagalan Culture Center remain its original name and constantly develop into a regional museum. The long term recommendation would be developing into an international aboriginal museum with sustainable management. The results of the study may help to provide the Ketagalan Culture Center and other aboriginal cultural centers with practical management strategies.

Keywords: aboriginal cultural centers, The Ketagalan Culture Center, environmental situation analysis, target positioning

目錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章緒論	1
第一節研究緣起	1
第二節研究目的與待答問題	3
第三節研究架構	5
第四節研究範圍與限制	6
第二章文獻探討	9
第一節博物館及文化館經營定義與功能	9
第二節原住民文化館經營現況	23
第三節北投區博物館群現況	48
第四節凱達格蘭文化館經營現況	66
第三章研究設計與實施	75
第一節研究方法	75
第二節研究流程	77
第三節研究對象	78
第四節研究工具	81

第五節研究進度	90
第六節人力配置	91
第四章資料分析與討論	93
第一節凱達格蘭文化館環境情勢分析	93
第二節全國原住民文化館經營現況分析	129
第三節凱達格蘭文化館經營策略分析	144
第五章結論建議	151
第一節研究結論	151
第二節研究建議	157
參考文獻.....	159
附件一：專家審查會議紀錄	163
附件二：深度訪談紀錄	181
附件三：原住民文化館問卷調查	201
附件四：焦點座談會議	221
附件五：期中審查會議紀錄	227
附件六：期末審查會議紀錄	230
附件七：期中報告書修正後差異對照表	234
附件八：期末報告書修正後差異對照表	237
附件九：2012 年凱達格蘭文化館觀眾參觀經驗意見調查.....	238

表目錄

表 2-1：博物館定義演變表.....	10
表 2-2：美國博物館自我檢定問卷一覽表.....	16
表 2-3：臺灣社教機構評鑑指標表.....	17
表 2-4：臺灣原住民文物館自我檢視表.....	21
表 2-5：全臺 28 座地方原住民族文化館基本資料綜合整理表.....	28
表 2-6：北投溫泉博物館 2004 年與 2011 年管委會成員表.....	52
表 2-7：北投溫泉博物館與地區學校合作策展表.....	54
表 2-8：北投博物館相關研究表.....	62
表 2-9：凱達格蘭文化館 SWOT 分析表.....	73
表 3-1：專家審查會議審查委員出席/列席名單表.....	78
表 3-2：訪談對象名單表.....	79
表 3-3：問卷調查單位名單表.....	79
表 3-4：焦點座談會議出席/列席人員名單表.....	80
表 3-5：深度訪談對象一覽表.....	81
表 3-6：公部門代表訪談提綱表.....	82
表 3-7：北投區文化館舍代表訪談提綱表.....	83
表 3-8：原住民文化館代表訪談提綱表.....	84
表 3-9：地方社區人士代表訪談提綱表.....	85
表 3-10：研究進度表.....	90
表 4-1：凱達格蘭文化館各樓層與產品服務對應表.....	96
表 4-2：凱達格蘭文化館年度特展整理表.....	101
表 4-3：凱達格蘭文化館文化植根實施流程表.....	104
表 4-4：凱達格蘭文化館歷年推廣教育活動表.....	105
表 4-5：凱達格蘭文化館目標族群與服務目標對照表.....	106
表 4-6：凱達格蘭文化館志工培訓計畫課程表.....	110
表 4-7：凱達格蘭文化館公辦公營優缺點比較表.....	114
表 4-8：凱達格蘭文化館公辦民營優缺點比較表.....	115
表 4-9：凱達格蘭文化館公私合營優缺點比較表.....	116
表 4-10：凱達格蘭文化館通路與行銷推廣表.....	118
表 4-11：凱達格蘭文化館溫泉季行銷宣傳活動表.....	119
表 4-12：凱達格蘭文化館觀眾參觀行為次數分配表.....	124
表 4-13：凱達格蘭文化館觀眾人口統計次數分配表.....	126
表 4-14：凱達格蘭文化館與全臺原住民文化館之比較表.....	141

圖目錄

圖 1-1：研究架構圖.....	5
圖 2-1：博物館四大功能關係圖.....	11
圖 2-2：博物館功能互動關係圖.....	11
圖 2-3：社區博物館衡量指標結構圖.....	20
圖 2-4：北投博物館群館舍分布圖.....	48
圖 2-5：北投溫泉博物館組織架構圖.....	51
圖 2-6：溫泉博物館參觀人數圖.....	53
圖 2-7：北投溫泉博物館經費示意圖.....	54
圖 2-8：凱達格蘭文化館歷年參觀人數折線圖.....	70
圖 3-1：學術研討會議程架構圖.....	87
圖 3-2：研究團隊人力配置圖.....	91
圖 4-1：凱達格蘭文化館組織架構圖.....	108
圖 4-2：凱達格蘭文化館公辦公營組織圖.....	115
圖 4-3：凱達格蘭文化館公辦民營組織圖.....	116
圖 4-4：凱達格蘭文化館公私合營組織圖.....	117

第一章緒論

第一節研究緣起

「凱達格蘭文化館」是全國第一座以原住民文化為主題的藝術及教育多功能中心，臺北市政府為了保存及發揚原住民文化藝術，於北投溫泉親水公園、中山路口北側憲兵隊舊址，利用其建築用地興建，並於民國 91 年 11 月 3 日正式落成啟用。館名以「凱達格蘭」命之，乃因昔日在中國漳泉移民及西班牙人尚未來到臺灣北部之前，北投地區為凱達格蘭族源居地，且其在北投地區開發史上具有重大的歷史意義，故以此命名。

凱達格蘭文化館近年來可說是臺北市原住民族當代藝術與傳統的展示場所，更是新北投觀光區重要據點，館舍其他使用場地空間為語言文化傳承及傳統技藝研習的原住民專屬空間。文化館除了可增厚臺北市民對原住民文化、藝術的認知與欣賞，促進原漢相互的包容與尊重的學習遊憩重要空間，並肩負族群文化教育意義，讓來自四面八方遊客及不同族群的人，了解原住民族文化特質。

凱達格蘭文化館位於觀光鼎盛的新北投溫泉區，2011 年，北投榮獲「米其林旅遊指南—臺灣篇」評鑑為來臺灣必遊的三星級景點；2012 年，更獲選為交通部觀光局「臺灣十大觀光小城」之一。而位於北投區之臺北市立圖書館北投分館，也於 2012 年獲選為全球最美圖書館之一。上述殊榮，吸引了大批的觀光客前往旅遊。

新北投更坐落了多座的博物館與文物館，如北投溫泉博物館、北投文物館、凱達格蘭文化館、梅庭、北投公民會館、鳳甲美術館等。根據臺北市政府文化局 98 年《臺北市文化創意產業聚落調查報告書》調查，「北投博物館群」被列為其中的創意聚落之一，而「北投博物館群」的概念也在 100 年「博物北投」聯合摺頁中落實。

凱達格蘭文化館鄰近新北投捷運站捷運出口，地理位置極佳，但由於館舍外觀不明顯、常設展面積小。如同一般原住民文物館或地方文化館，仍面臨有限的人力與財力，因此需思考如何利用最小的資源發揮最大價值。

此外，凱達格蘭文化館屬於原住民文物館，由臺北市政府原住民族事務委員會

經營。全國原住民文化館約有 28 座，自 96 年起，由行政院原住民族委員會舉辦地方原住民文物館活化計畫，針對全臺 28 座地方原住民文物館進行訪視、評估與診斷，同時執行各館人才培訓等教育推廣活動以及大館帶小館的巡迴特展。並透過評鑑機制，帶動原住民文物館的正常營運，並提增發揮文物館功能與資源的運用，使成為永續經營的文化據點。因此本研究欲探索凱達格蘭文化館於全國 28 座原住民文物館中的功能定位與經營策略為何，以凸顯其特色——全國第一座以原住民文化為主題的藝術及教育多功能中心。

本研究從博物館經營管理角度進行探討，輔以北投博物館群相關文獻、全臺原住民館所文獻、凱達格蘭文化館經營現況，藉由專家審查、深度訪談、問卷調查、研討座談、專家焦點座談等研究方法，期以透過相關資料蒐集與分析，規劃凱達格蘭文化館的定位目標與經營策略。

第二節 研究目的與待答問題

臺北市政府文化局於 98 年將北投博物館群列為臺北市「文化創意產業聚落」之一，位於此聚落中的凱達格蘭文化館為北投博物館群中唯一以原住民特色為主的文化館，也是臺北市唯一一座公立原住民文化館。但由於北投博物館群中具有特色之文化館舍相當多元，如溫泉博物館、梅庭、北投文物館等，因此凱達格蘭文化館較為無法凸顯館舍外觀及內涵等特色。

本研究以凱達格蘭文化館為中心，分析凱達格蘭文化館於北投地區之環境情勢，並比較全國原住民文化館經營現況，期以歸納出凱達格蘭文化館之定位與經營策略，協助凱達格蘭文化館在都會區呈現以原住民為主體的文化藝術及教育中心等多元價值，亦能順應達成原住民文化館經營型態與發展標竿。

經由上述觀察，羅列本研究目的及待答問題如下：

一、分析凱達格蘭文化館環境情勢

- (一) 了解凱達格蘭文化館成立背景為何？
- (二) 凱達格蘭文化館歷年執行成果及發展特色為何？
- (三) 凱達格蘭文化館經營現況與困境為何？

二、比較全國原住民文化館經營現況

- (一) 全國原住民文化館現況為何？
- (二) 全國原住民文化館經營管理方向為何？
- (三) 全國原住民文化館面臨困境為何？
- (四) 全國原住民文化館未來發展課題為何？
- (五) 凱達格蘭文化館與其他全國原住民文化館綜合比較為何？

三、歸納凱達格蘭文化館發展定位目標及經營策略

- (一) 凱達格蘭文化館的定位目標策略為何?
- (二) 凱達格蘭文化館的典藏展示策略為何?
- (三) 凱達格蘭文化館的教育推廣策略為何?
- (四) 凱達格蘭文化館的專業人力策略為何?
- (五) 凱達格蘭文化館的經營管理策略為何?
- (六) 凱達格蘭文化館的行銷宣傳策略為何?

第三節研究架構

本研究分三大部分，首先在背景輸入部分，探討博物館及文化館經營定義與功能、原住民文化館經營現況、北投區博物館群現況、凱達格蘭文化館經營現況；透過專家審查、深度訪談、問卷調查、研討座談、焦點座談討論凱達格蘭文化館的北投定位、原住民文化館定位以及經營策略；最後將研究成果對應研究目的，提出結論與建議，如下圖所示：

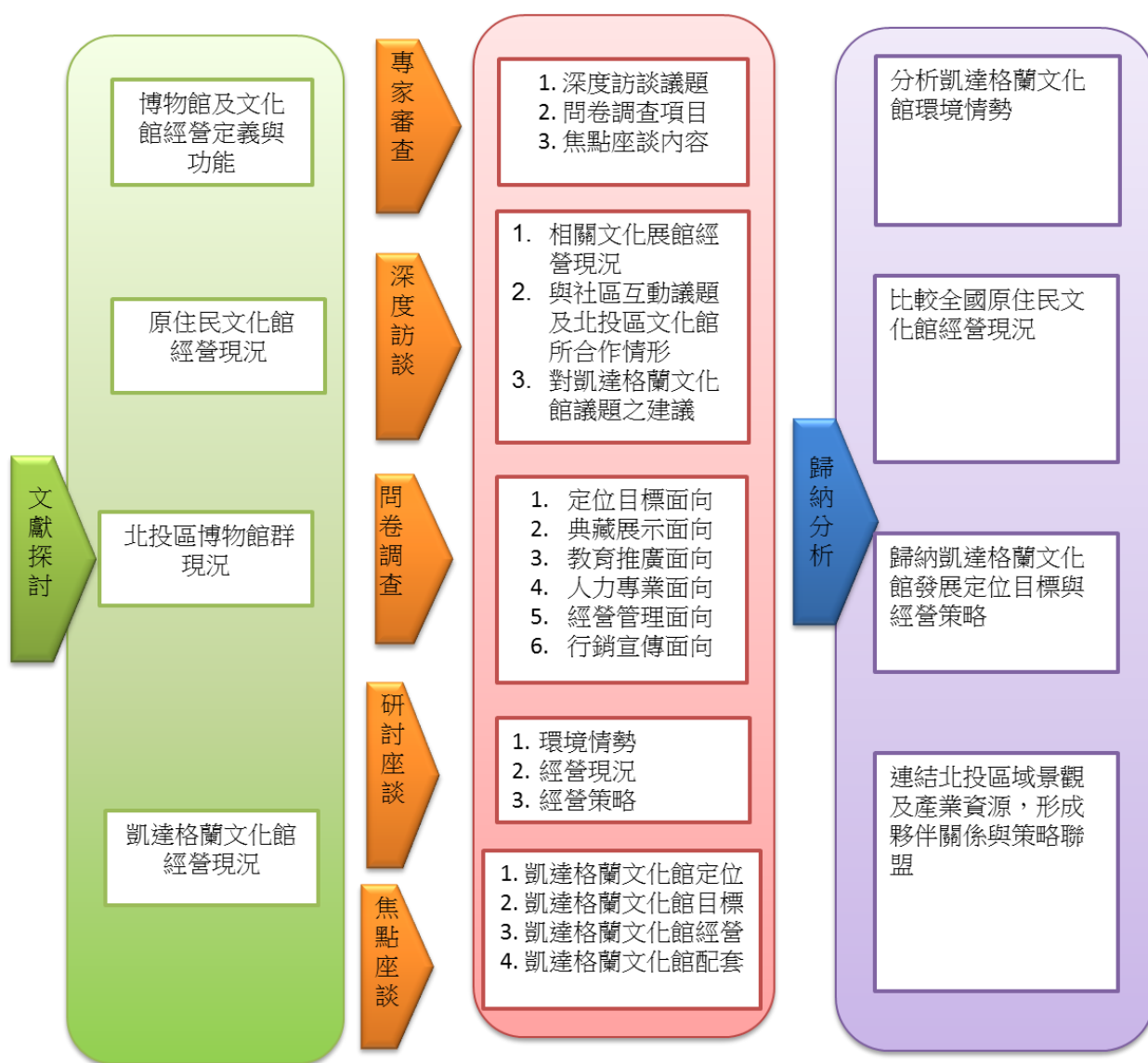


圖 1-1：研究架構圖

第四節研究範圍與限制

一、 館界範圍：

本研究以臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館爲主要研究範圍。

二、 環境情勢分析：

爲分析凱達格蘭文化館的環境情勢，需輔以北投區博物館群加以深度訪談，以利分析。北投博物館群包括：凱達格蘭文化館、北投溫泉博物館、梅庭、北投公民會館、鳳甲美術館、北投文物館、琉園水晶博物館、草山行館、國立臺北藝術大學美術館。

三、 經營管理定位：

此外，爲了解全國原住民文化館及相關館所等經營管理方向現況、經營發展困境及因應課題，以次級資料及文獻整理全國 28 座地方原住民族文化館基本資料，並利用問卷調查部分原住民文化館。全國 28 座地方原住民族文化館如以下所列：

臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館、新北市烏來泰雅民族博物館、桃園縣原住民文化會館、彰化縣原住民生活館、屏東縣來義鄉原住民文物館、屏東縣獅子鄉文物陳列館、花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館、宜蘭縣大同鄉泰雅生活館、新竹縣尖石鄉原住民文化館、新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館、苗栗縣南庄鄉賽夏族民俗文物館、臺中市原住民綜合服務中心、臺南市原住民文物館、臺南市原住民文化會館、高雄市那瑪夏區原住民文物館、高雄市桃源區原住民文物館、屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館、屏東縣原住民文化會館、屏東縣三地門鄉原住民文化館、臺東縣海端鄉布農族文物館、臺東縣成功鎮原住民文物館、花蓮縣萬榮鄉原住民文物館、花蓮縣壽豐鄉原住民文物館、花蓮縣安鄉阿美族文物館、臺灣原住民族文化館、宜蘭縣南澳鄉泰雅文化館。

四、 研討座談：

研討座談將聚焦於三大主題，進行研議與討論：

1. 環境情勢：透過學術與實務界討論提供解決凱達格蘭文化館現行困境。
2. 經營現況：透過「博物館之經營管理與策略—以鶯歌陶瓷博物館為例」之論文發表，尋求最適合凱達格蘭文化館治理方式。
3. 經營策略：全國文化館及博物館環境情勢比較性研究，期望透過成功經營方向進行深入探討。

第二章文獻探討

第一節博物館及文化館經營定義與功能

博物館與文化館的發展隨著時空與社會發展的轉變，而有了不同的形態、定義與功能。本節透過博物館的定義與功能，探討博物館與文化館的意涵。

一、博物館定義

博物館的發展源自於西元前 3 世紀，埃及王蘇特(Ptolemy Soter)所建立的亞力山大博物館(the Mouseion of Alexandria)，當時為提供學者從事學術研究之場所。羅馬帝國與文藝復興期間，博物館成為皇室、貴族與精英專屬的社交場合。至 18、19 世紀，博物館轉變為宣揚國威的政治工具與大眾文化教育機構。20 世紀以後，社區導向之博物館逐漸崛起(羅欣怡，1998)。

對於博物館的定義，國際間有不同的說明與解釋，國際博物館協會(International Council of Museums, ICOM)將博物館定義為：「一個不追求營利，為社會和社會發展服務，且向公眾開放的永久性機構；為其研究、教育和目的，對人類和人類環境的物質證據進行蒐集、保存、研究、溝通和展示等活動。」(ICOM, 2007)

美國博物館協會(American Association of Museums, AAM)，將博物館定義為：「一個有組織而為永久性的非營利機構，主要為教育或美學的目的而存在，配有專業職員，它擁有並利用實體的物件，負責照顧並定期對公眾開放。」(AAM, 2007)

日本博物館法，對博物館所下的定義是：「一群機構對歷史、美術、民俗、產業、自然科學等材料進行蒐集、保管和陳列，以便為進行教育供公眾使用；從事為人民的文化修養、研究、調查、娛樂等方面服務的必要業務；進行有關此類材料的研究和考察。」(林政宏，2005)

英國博物館協會(Museum Association, MA)將博物館定義為：「博物館能讓民眾進行啟發、學習、樂趣為目的之探索藏品的活動。博物館是在社會的信託管理下，蒐藏、維護、近用文物及標本功能的機構。此定義包含典藏藝術作品的畫廊及歷史

類的文物的博物館」。(MA，2007)

中華民國博物館協會章程第一章總則第一條明訂「所稱博物館，係基於國際博物館協會會章所訂之廣泛定義，凡為服務社會及促進社會發展，從事蒐集、維護、研究、傳播、展覽與人類暨其生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提昇文化為目的而開放之非營利的法人機構皆屬之。」(中華民國博物館協會，2007)

同一協會對於博物館的定義也會隨著時代不同，而有所轉變。國際博物館協會(ICOM)對於博物館的定義，自 ICOM 成立至 1970 年代中期不斷修正(羅欣怡，1998)：

表 2-1：博物館定義演變表

年代	定義
1946 年	博物館係指對於公共開放的美術、工藝、科學、歷史及考古學藏品之機構，並包括動物園、植物園及常設陳列室之圖書館。
1951 年	博物館是運用各種方式保管和研究藝術歷史科學與技術等方面藏品之機構，並包括動物水族館等機構，將具有文化價值的資料與標本，作為欣賞與教育之用，並且以公益為出發對外開放的一個常設性機構。因此設有展覽室之公共圖書館及檔案室，均可視為博物館。
1962 年	以研究教育與欣賞為目的，收藏保存並展出具有文化或科學價值的藏品者，均應視為博物館。並包括對外開放的公共圖書館、檔案室、歷史紀念室、寺廟、寶物、宗教建築等史蹟遺址及自然風景。
1974 年	博物館係指依非營利的常設機構，為社會服務促進社會發展及大眾開放之機構，已達成研究教育及娛樂目的，並從事收藏維護研究展覽有關人類及其環境的物質證據。

從上表即可明瞭，博物館的定義範圍從動物園、植物園、圖書館、宗教建築、歷史遺跡等，範圍逐漸縮小聚焦為「非營利的常設機構」。而其服務功能逐漸擴大，從公共開放民眾參觀，到促進社會發展、達成研究教育與娛樂的目的，顯示博物館的功能已與以往大不相同。

綜上所述，博物館的定義可歸納為「以研究、蒐藏、展示、教育為主，並含括休閒、傳播、娛樂、服務社會功能，向大眾開放的非營利展設機構」。

二、博物館的功能

秦裕傑(1996)提出博物館須具備四項功能：蒐藏(包括收藏與保存)、研究、展示、育樂(包含教育與娛樂)等四大功能：蒐藏與研究為早期博物館最重要的功能，並且較學術性質。而展示與育樂為近代博物館加強的重要功能，是以大眾為主要考量的對象。以下圖 2-1 表現四項功能之間的關係。

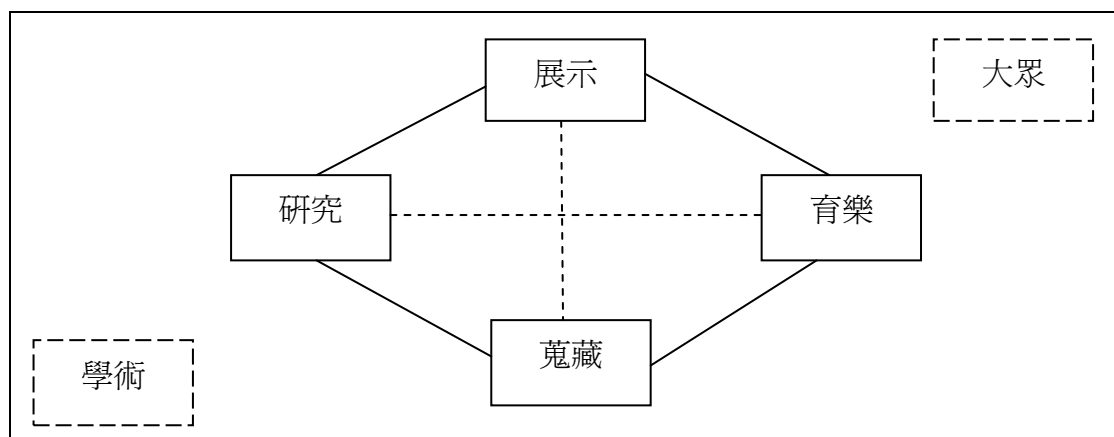


圖 2-1：博物館四大功能關係圖

資料來源：秦裕傑 (1996)

臺灣學者漢寶德(2000)認為，博物館有四項功能，為蒐藏、研究、展示與教育四大功能。四大功能無先後順序，而是互動運作。越是展現活動的博物館，功能間的關係也越密切。以下圖 2-1 表現四項功能間互動關係：

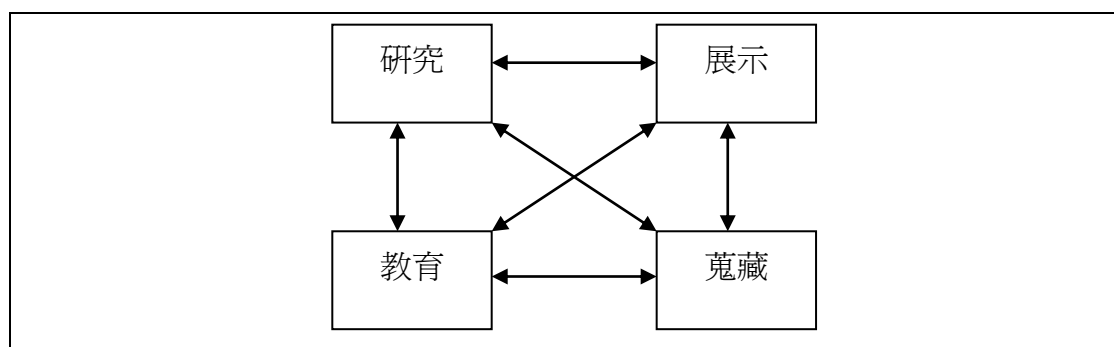


圖 2-2：博物館功能互動關係圖

資料來源：漢寶德(2000)

除了博物館基本的四大功能，近年來博物館更多了遊憩、資訊、溝通、教育功能(林政宏，2005)。蔡昭儀(2004)指出，現代博物館上涵蓋了「教育國民(Education)」、「提供娛樂(Entertain)」、「充實人生(Enrich)」的 3E 功能。隨著遊客參觀需求的變遷，

博物館的休閒功能也越顯重要。博物館開始扮演起吸引遊客停留該地消費的觸媒，進而在地方經濟層面扮演重要角色(林明美，2008)。

綜合上述所提到各國博物館專業組織對博物館的定義，以及秦裕傑 (1996)、漢寶德(2000)、蔡昭儀(2004)、林政宏(2005)等學者對於博物館功能的看法，歸納出博物館至少需具備以下的五大功能：

(一) 蒐藏 (collect)：

博物館依據設立宗旨與性質，收藏具有研究價值的具體實物，如文物、標本、模型、影像等，並加以保存維護，始能永久保存並供展示研究之用。

(二) 研究 (research)：

博物館對於藏品的研究可分為學術性與實用性，前者透過觀察、比較、實驗、考證，求得正確解答與知識；後者則是透過最藏品的研究，提供展示主題、教育方式與保存維護。另外，也透過觀眾調查之研究，強化博物館的服務功能。

(三) 展示 (display)：

博物館依其藏品性質，按照主題系統性的安排，以活潑生動的方式呈現在觀眾面前。漢寶德認為：一個成功的文物展示，需要具備新奇性、有趣味的美感，以及具有教育性等三個要素(漢寶德，2000)。

(四) 教育 (educate)：

博物館透過各種展示、活動，引導觀眾充分利用博物館的設施，達到教育之功能。因此，博物館是社會教育機構之一，為社會大眾進行非正式學習與終身教育的最佳場所(王嵩山，2005)。

(五) 娛樂 (entertain)：

博物館因有豐富藏品、精心設計展示、濃厚的人文氣息，建構成當地地標，常成為國內外遊客的觀光景點。現階段的博物館，蒐藏、研究、展示與教育已不能滿足人們的需求，娛樂的功能漸漸成為博物館發展的重點。

三、文化館經營定義及現況

「文化館」此名詞，來源為地方文化館。而地方文化館名詞則出現於文建會（今文化部）於民國 90 年開始推動的地方文化館計畫中的一部分。該計畫為藉建立鄉鎮文化據點，以達成城鄉均衡發展，創造嶄新文化活力，以利用現有及閒置公共空間為主，著重於發揮地方文化特色，並強調創意與永續經營能力（謝明娜，2008）。透過地方文化館的計畫，廣泛在各地成立與輔導地方文化據點，以及旅遊資源的展示館或表演館，進行草根文化建設，能為地方帶來就業機會與經濟效益。「地方文化館」提供的不只是硬體，更希望它在地方建立一個人的新生活價值觀，在鄉鎮建立起一個足以永續經營的新文化據點（陳郁秀，2003）。

在「地方文化館計畫」中，計畫指標包含以下四點：

- （一）具有創意與地方特色：例如發掘當地人文、藝術、歷史、文化、民俗、工藝、景觀、生態、產業資源。將社區的文化資產以最適當的方式詮釋出來、呈現出來。
- （二）具永續經營之能力：例如開發人力（包括義工等的推動）與財力資源（例如發展創意產業等）有關工作。
- （三）充分展現多元文化之特色：例如記錄、蒐集、整理、研究、宣揚與舉辦各族群、各地方與國際的文化藝術活動等。
- （四）成為文化據點與旅遊資源：例如人文與自然資源的調查與整理、推展藝文活動、培育藝文人才、提供社區的文化觀光資訊，帶動深度文化旅遊事業。

根據上述內容，原住民文化館的設立充分符合了第一個指標，但是唯有致力發展後續三項指標，才能真正將第一項指標完全實現。

以臺灣的情形來看，一個地方具有代表性的文化經常不只有一項，而臺灣的原住民文化則是常出現區域性代表文化，因此，截至目前為止，在計畫下成立的原住民文化館全臺共有 28 座。以臺灣的土地面積來說，擁有 28 座與原住民文化相關的館舍，數量實屬不小。本部份探討之原住民文化館經營現況，將使用陳國寧（2006）

「地方文化館實施與檢討研究計畫」結案報告中所提及之地方文化館之一及其他蒐集之案例進行探討。雖個案中缺乏與原住民相關的部分，但是除了文化部份之外，文化館的經營往往與「以什麼形式經營」有著更緊密的關係。

王秀美（2004）在其「地方文化館經營策略之規劃研究」中，在審視其研究對象—美濃客家文物館的整體經營後，將它分為兩個部份的策略分析：「內部」與「外部」，前者是屬於機關內的問題，即代表「公部門的內部管理」事宜，其中最明顯的問題莫過於職權與職能的不平均和行政繁複導致的績效不彰這兩大問題，此情況可適用在其他公辦公營的地方文化館（包含小型博物館）上，而本案的研究對象也是其中之一。再談到後者關於外部的問題，王秀美（2004）替美濃客家文物館設下四個外部目標，分別是：1.社區總體營造，2.文化資產保存，3.文化產業化，4.文化觀光化。四個目標的用意非常明確，除了希望該館能夠與社區更緊密的連結，進而將其保存的文化資產的用意發揮最大的功效之外，帶動地區的文化產業及文化性觀光也在目標之列，期望實現地方文化館計畫。以上目標以達成的難易度，區分為短、中、長期，短期目標為：文化觀光化以及文化產業化；中期目標為文化資產保存；而長期目標則為社區總體營造。

在結合博物館與原住民文化上，劉子德（2009）提出這兩者間的落差點。首先，博物館缺乏傾聽原住民的聲音。館方一味照著自己的經營策略及方式執行，忽略當地原住民對文物的意見和其他行動，因此，時間一久，原住民們便認為該文物館對他們一點意義都沒有，因為它既不是生活的一部分，也不是能夠得到認同之處。在這樣的想法下，經營者在文化認同方面能夠得到的回饋是有限的。當博物館在宣揚原住民的知識時，原住民們重視的是如何直接體現他們的文化意義，如此不同調的認知，讓文物館成為一個頂著館舍與展品的空殼，失去原來建設的美意。第二點即是關於原住民的相關人才培育。若有專業的原住民館員在館內服務的話，會是博物館很大的優勢。集專業與文化於一身的人才會成為館方與民間的橋樑，各種策略的利弊得失，就不會是單從館方或者是原住民的方向思考的，是值得深思的一個問題。

高雄的「打狗英國領事館」又是另外一個例子，為委外經營的地方文化館，目前由高雄漢王洲際飯店進行經營管理。該團隊將產品及規劃落點在年輕族群身上，藉此活絡文化館的氛圍，帶入新氣象。因為目標客群的定位為年輕族群，館內自產品設計至娛樂休閒皆擺脫沉重的歷史包袱，重新包裝行銷，以舊文化為基礎迎接新文化。其經營團隊所規劃的目標如下（余瑞瓊，2008）：

- （一）適當開放古蹟本體與週邊環境，創造具有文化風格與新都市空間的城市體驗。
- （二）藉「打狗英國領事館」提供西子灣地域開發、文化創意區劃的機會，循序漸進達成港灣發展之整體目標。
- （三）適當引入藝術文化、多媒體展覽活動，再創古蹟建築與文化合作之先例。
- （四）開發主題式產業經營，與古蹟建築結合之新意，提供適當之產業經營與合作機制。

以上目標，從經營結果來看是有效的經營策略，截至 2008 年為止，打狗英國領事館遊客用餐人次自 2 萬人次上升至 20 萬人次（謝明娜，2008）。

綜合以上案例，可一窺地方文化館的經營情況。個案一為公辦公營，可從上述內文中看出行政方面的問題占大多數；個案二為公辦民營，雖然經營方式不同，但是本質是相同的，皆是保存地方文化的展館。探討中可得知，其最大的問題是館方與民眾的交流不足造成的認同問題，連帶影響到了經營策略的層面。另外，有關原住民文化的專業人才問題也在這裡被提起，可供凱達格蘭文化館參考。

各地文化館目前經營的現況，依照其經營形式有所不同，而因為經營形式不同，帶來了不同的經營問題。站在凱達格蘭文化館的立場，可能面臨的狀況包含行政庶務及職權職能的問題，因此，針對這兩點，應該再深入思考有無解決的方法。

四、博物館經營管理評鑑指標

本研究為擬定凱達格蘭文化館經營管理構面，參考多種博物館經營管理評鑑指標。徐純（2000）翻譯美國博物館認定程序之自我檢定問卷，其內容分為七大部分，由博物館自行依序完成問卷，完成自我鑑定後應對博物館有一個清楚的定位與深入的了解。以下整理自我問卷內容如下表：

表 2-2：美國博物館自我檢定問卷一覽表

構面	細項
博物館概要	博物館類型
	開放時間
	本年度預算
	主管機關類型
	所在地人口
	參觀人數
	典藏品數
	建築面積/館外面積/倉庫與展覽面積
	人力資源
背景	簡史
管理	主管單位資料
	未來發展計畫
典藏管理概況	收藏範圍
	典藏管理
	修護與保存
	藏品使用與倉庫址的發展
詮釋與展示	教育與研究
	展覽(常設展及特展)
	公共推廣活動
	出版品及其他媒體
	互動與新技術的引用
	行銷與公共關係
管理與財務	職員
	義工
	會員及相關機關
	財務
	附帶的活動

	硬體設備
	安全與保全
附屬文件	照片文件
	核對表
簽署	

資料來源：徐純 (2000)

臺灣博物館的發展源自 1950 年代的大型公立博物館，1970 年的各縣市文化中心，一直到近年文建會推動的地方文化館，處處皆是名稱冠上博物館的公立博物館及私立展示廳。臺灣為數眾多的博物館，卻沒有一套評鑑的機制。教育部於 2004 年委託東吳大學進行「國立社教機構評鑑指標（博物館類）建置計畫」，陳汶珍(2006) 整理其問卷內容並依據評鑑重點分別提出主要評鑑指標如下表：

表 2-3：臺灣社教機構評鑑指標表

主要指標	具體指標
行政運作效能	組織章程及館務規章制定狀況
	經費預算使用狀況
	人力資源狀況
	政策目標達成狀況
	行政效能研究
	諮詢顧問團隊運作狀況
	培訓計畫
館舍及設備管理	館舍基礎硬體設備維護制度
	館舍基礎硬體設備經費
	館舍基礎硬體設備維護專業人力
	館舍修繕及維護狀況
	遷建及新建工程之執行狀況
	館舍空間美化狀況
	環境清潔狀況
	館舍安全檢查
	服務觀眾之館方設施
	提供無障礙空間設施
	館舍相關訊息的提供狀況
	資訊化資源

	資訊成果
	資訊訓練
觀眾服務與行銷策略	行銷推廣活動狀況
	活動行銷經費
	活動行銷人力
	參館人數
	異業結盟或策略聯盟行銷
	會員活動
	服務臺服務
	觀眾諮詢
	弱勢團體之服務狀況
	觀眾研究調查
	提供網路服務狀況
社會資源運用	義工服務狀況
	贊助狀況
	社區互動狀況
	公共關係
配合政府組織再造之規劃	配合政府政策進行相關組織再造計畫狀況
	用業務委外或外包，提高效能
	加強辦理同仁進修或終身學習狀況
典藏	制定典藏品購藏計畫與狀況
	典藏品購藏及維護經費
	典藏人員
	典藏品保管制度與狀況
	典藏品交流與借用狀況
	典藏品數位化狀況
	館方典藏品審查委員
展示	建立展覽策劃標準化作業程序狀況
	展示經費
	展示專業人力
	展場空間維護
	展示方式
	展覽類型
	館際合作共同策展現況
	導覽服務與人員
教育推廣	教育推廣制度
	教育推廣經費

	教育推廣人力
	與學校或社區推展教育活動狀況
	教案教材開發設計狀況
	教育研習活動個數及參與人數
研究	研究制度
	研究資源
	研究專門人力
	研究專著及論文種類及數量狀況(包括委託)
	辦理學術性質會議計畫狀況
	研究應用
創新與特色	提高創新能力制度
	促進民眾使用意願的創新作為
	開闢資源的創新作為

資料來源：陳汶珍 (2006)

社區博物館評量指標之建構，根據由臺北教育大學藝文產業設計與經營研究所，官美慈（2008）所彙整「美國博物館認定計畫」、「英國文化媒體運動部績效指標」、「英國地方博物館、圖書館及檔案館績效指標」及「臺灣社教機構評鑑」、「臺灣地方文化館評鑑」等相關衡量指標，擬定社區博物館評鑑指標，亦可作為本研究績效評量指標擬訂之參考內容。



圖 2-3：社區博物館衡量指標結構圖

資料來源：官美慈（2008）

行政院原住民族委員會進行全臺 28 座原住民文物館評鑑，根據定位、特色、博物館五大功能指標(典藏維護、研究詮釋、展示規劃、教育推廣、休閒設施)、執行人力、專業能力、經營狀況、行銷宣傳、以及發展潛力等面向進行評估與診斷。以訪視、診斷與評鑑，輔導原住民文化館，提升文化館的專業與經營能力。

表 2-4：臺灣原住民文物館自我檢視表

定位、特色	發展方向目標明確
	定位、特色明確
典藏維護	有收藏文物
	接受捐贈文物
	有明確典藏政策
	有專業/完備的典藏庫房
	文物有建檔
	知道如何維護文物
	有專人並懂得管理文物
研究詮釋	有編制研究人員
	有諮詢顧問
展示規劃	有策展人員
	了解策展步驟
	展示計畫完整
	曾向它館借展合作
	有常設展及特展區
	展示設備齊全
教育推廣	經常舉辦教育推廣活動
	提供解說、導覽或相關資訊
	主動邀請團體(如學校、社團)參觀
	提供出租研習教室或活動中心等設備
	舉辦相關公益比賽
	有建教合作關係
休閒設施	展區提供座椅
	設置互動區及體驗區
	有禮品展售區
	有餐飲服務
	有多媒體放映區或視聽室
執行人力	有執行力(年度計畫於年度完成)
	經營團隊人數符合需要
	有正式專職編制人員
	長期人員的編制
	招募志工
	清潔維護人力足夠
專業能力	有定期舉辦館員培訓課程
	有企畫專業能力

	有專業執行人力
	有解說員
	懂得結合社會資源
經營狀況	有政府補助
	有門票收入
	有穩定的經費
	能自負盈虧
	開放時間正常
	地方主管單位是否支持
	提供參觀者好的服務品質
	年度參觀人數是否達到理想
	掌握周邊資源(如文史工作者、工藝家、觀光景點)
	有研發屬於館方的特色文化商品
行銷宣傳	編列宣傳費用
	設置新聞聯絡人或公共服務人員
	舉辦活動時有開記者會或發佈新聞稿
	有具體行銷宣傳策略
	有專屬網站
	有提供文宣(如摺頁、學習單、手冊)
	政府網站(如縣市鄉鎮公所、文化及觀光單位)是否有相關介紹
	有與其他機構或地方組織團體的合作推廣機制(如館際交流)
	指示標示清楚(如戶外路標、市內參觀指示標示)
發展潛力	交通便利
	停車便利
	有其他區位優勢(如鄰近有觀光、文化景點)
	有其他主題功能的發展潛力(如展演廳、住宿、產業中心)

資料來源：行政院原住民族委員會(2011)

本研究整理出博物館經營管理指標之間的相關性與重疊性，根據其關鍵詞歸納出六大構面，分別為：定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理、行銷推廣。

第二節原住民文化館經營現況

一、國際原住民博物館經營現況

(一) 國立美洲印地安博物館(National Museum of American Indian)

國立美洲印地安博物館(National Museum of American Indian，簡稱 NMAI)為美國第一個國家級原住民博物館。於 1989 年由美國總統喬治布希(George Bush)簽署成立國立美洲印地安博物館成為史密森機構(Smithsonian Institution)博物館群之一的法案。

NMAI 共有三個建築館舍，座落於美國首都華盛頓的中心，象徵對原住民文化的尊重與原住民文化主體的建立，於 2004 年 9 月 21 日開館。另外兩座館舍，具有不同的功能與特色，依開放時間分別為位於紐約的海氏中心(The George Gustav Heye Center)，於 1994 年開放，主要提供特展、教育活動與座談會等；位於馬里蘭的文化資源中心(Cultural Resources Center)，於 1998 年完成，為典藏研究與原住民社區服務中心。以上三個館舍皆有設立教育資源中心(Resource Center)。

NMAI 為一個以原住民為主體的博物館，許多的博物館員包括館長皆為原住民。依據博物館設立的定位、宗旨與使命等，從展示、典藏、教育到原住民社區服務，皆為呈現來自部落的聲音與精神為共識，致力於促進當代原住民文化發展與社區參與等，並與原住民共同合作呈現傳統兼顧當代的原住民文化展現與變遷。

博物館成立前，就邀請印地安各部族參與，部族提供意見、捐出文物，建館的 2 億美金資金裡，近六分之一由印地安部族集資捐獻。爾後，於展示方面，NMAI 的海氏中心展出多項與原住民共同合作策劃或參與的展覽。合作模式包括由原住民親自挑選與詮釋展出的藏品或文物、由原住民擔任顧問審查展覽內容並提出評論與建議，或邀請原住民擔任策展人等，有別於傳統由一群靜置傳統文物所組成的展示。博物館中的展品約 7,500 件固定展品，包括人們所熟悉印第安人的羽毛頭飾、戰斧、編織籃和陶器等印第安人的傳統服飾和生活用品。

在蒐藏方面，NMAI 除了專業的典藏維護技術與制度外，更進一步反省殖民蒐

藏歷史與原住民文化的關係。例如，在處理藏品時，特別邀請原住民代表參與藏品維護、提供傳統的維護方式以及進行與藏品相關的儀式等。針對「美國原住民墓地保護與文物歸還法案 (Native America Graves Protection and Repatriation Act)」立法通過後，針對如何處理原住民要求文物歸還等問題，NMAI 的文化資源中心亦設有一專門處理文物歸還問題部門，提供美國與國際的原住民社區要求歸還以及研究歸還原住民文化資產諮詢與協助。

在原住民社區服務與合作的部分，則是原住民博物館發展過程中，值得討論並極具挑戰的工作。NMAI 原住民社區服務部門(Native Community Services Department)的工作主要是推動原住民參與、原住民文化與專業技術的訓練與協助等，並以 NMAI 為中心，整合些計劃、資源與原住民社區，成為一個廣大的原住民博物館網路，或可稱之為原住民博物館家族。原住民社區服務部門提供的共同合作計劃有「原住民藝術計劃(Native Arts Program)」、「原住民廣播節目(Radio Broadcasts)」、「原住民影像網路(Native Network)」、「部落博物館與文化專業人員訓練(Training and Technical Assistant)」與「部落地理網(Indigenous Geography)」等，這些原住民共同合作計劃與整合，已超越傳統博物館圍牆，突破傳統博物館功能，可說是 NMAI 的第四個博物館。該館不但以文物保存為核心，而且在人事組織、典藏、研究、展示等多重面向，都扮演與原住民合作的社會角色。

（二）紐西蘭奧克蘭博物館（Auckland Museum）

奧克蘭博物館（Auckland Museum）建於西元 1852 年，為紐西蘭規模最大之博物館，是一所收藏歷史及民族文物的博物館。奧克蘭博物館正式的名稱原為奧克蘭戰爭紀念博物館（Auckland War Memorial Museum），由奧克蘭市民所籌建，目的係以紀念在戰爭中死傷的民眾。該館擁有約 100 多位全職員工，以及 200 餘位志工，負責全館的營運及館藏品的維護工作，奧克蘭博物館每年平均約吸引 50 萬名海內外之民眾參觀。

奧克蘭博物館館長認為節目和展覽的主題首重於呈現科學、文化和藝術等三方面，最重要是能激發人們去認識與學習。另外，他也非常重視展場之無障礙環境，以及提供所有年齡層的民眾能共同參與。

奧克蘭博物館館內陳設品豐富，1 樓館藏擁有紐西蘭最重要的毛利寶藏(Taonga) 和玻里尼西亞之木雕手工藝術品及武器等，該樓層是介紹毛利和南太平洋群島的文化，闡述西元 800 年左右，毛利人當年利用簡單的木製帆船，由玻利尼西亞遠渡南太平洋而來到紐西蘭；2 樓則展出已絕種巨大恐龍的複製模型，以及紐西蘭特有鳥類如奇異鳥、短翼秧雞之標本；3 樓展出有關戰爭之史料、大砲等武器，及昔日日本軍隊之零式戰鬥機，館藏擁有奧克蘭對紐西蘭人歷經大戰時期的記憶，慰靈廳之牆上刻有於二次世界大戰中為國捐軀者之姓名。曾經獲獎的發現中心(Discovery Centres) 提供數百種參觀者可以自己動手玩的展示品和互動式的活動。有毛利文化表演一天三次，且有咖啡屋和商店。

奧克蘭博物館為確保訪客的舒適和館藏品的安全，背包和相機三腳架須寄放在衣帽間或投幣式儲物櫃；展覽館內禁止吸煙、攜入食物或飲料，為使所藏歷史實物之展示壽命更長，禁止碰觸館藏品。

奧克蘭博物館之殘障設施為：可向衣帽間借用輪椅，並設有 8 個殘障人士專用停車位。

博物館每日開放（聖誕節除外），營業時間上午 10 時至下午 5 時，門票費用為 10 元紐幣，15 歲以下學童則免收門票。提供各國語言簡介，亦包含中文摺頁簡介。

（三）美國亞利桑那州立博物館（Arizona State Museum）

亞利桑那州立博物館（Arizona State Museum）位於在土桑市（Tucson）亞利桑那大學（University of Arizona）裡，創立於 1893 年，是美國西南地區最古老、最具規模的人類學博物館，同時也擁有美國非屬聯邦機構之下最大的考古資料庫。亞利桑那州立博物館蒐藏包括 20,000 件美國西南地區印地安部落的陶器，以及 150,000

件考古文物，其中 70,000 件屬於國家稀有級文物。

由於該館位於州內最重要之大學中，透過與歷史系所的配合，鼓勵學生參與博物館研究計畫，使博物館與學校教育能充分互動連結。另外，也推動一年一度的「美國西南印地安藝術季」活動，召集逾兩百名當代印地安藝術家、當地居民以及學生參與，促進藝術家與居民的交流與互動。

在展覽方面，該館舍有兩項常設展，每年另推出四檔特展。展覽內容從史前考古文物到當代藝術創作、從各部落的日常用品到攝影錄像，完整展現印地安文化由古至今多元延續的風貌。其中，該館的常設展「生命的軌跡：美國西南印地安居民」（Paths of Life: American Indians of the Southwest），更是引人矚目。該展以新穎的角度重新詮釋美國西南地區的印地安部落，選出最具代表性的十個部落，以「起源」、「歷史」及「今日」的主題軌跡，逐一闡釋各部落的發展。有別於美國傳統以來對印地安文化單一性的詮釋，該展為該地區居民及全球觀眾，提供了一個深入、多元且全面瞭解的觀點。

（四）美國印地安藝術文化博物館（Museum of Indian Arts & Culture）

印地安藝術文化博物館（Museum of Indian Arts & Culture）以及「國際民俗藝術博物館」（International Folk Art Museum）、「西班牙殖民藝術博物館」（Museum of Spanish Colonial Art）、「惠萊特美國印地安博物館」（Wheelwright Museum of the American Indian）等四間博物館，構成了新墨西哥州聖塔非（Santa Fe）著名的地標「博物館山丘」（Museum Hill）。從博物館眺望山丘下一望無際的泥磚屋群（Adobe），獨特的景觀及豐富的博物館資源，提供了遊客極富文化深度的藝術饗宴。

印地安藝術文化博物館是美國「新墨西哥州立博物館」系統（Museum of New Mexico system）中的主力博物館，其蒐藏有美國知名的印地安文物，展品廣及史前時代至當代藝術作品。每年約有 65,000 位旅客參訪，其中 30% 屬於當地居民，50% 來自美國其他州，20% 為外國遊客。透過文物購藏、活動推廣、研究以及多元詮釋

的展覽，該館期許能延續西南印地安文化源源不絕的藝術活力，並將其能量灌輸在新一代的藝術創作中，據以在美國主流的藝術文化之外，另行樹立一條思考途徑。

印地安藝術文化博物館共設有兩項常設展：「這裡、現在到永遠」(Here, Now & Always)以及美國西南地區陶器展(The Buchsbaum Gallery of Southwestern Pottery)，每年並推出四項特展。該館以明亮的情境陳列方式，呈現具豐富色彩的印地安文物，並搭配極富熱忱的志工解說。其中，「這裡、現在到永遠」展覽歷經八年與當地印地安部落緊密合作，以主題式的分類詮釋西南地區印地安文化，從「遠祖」開始，繼之以「動植物」、「生命循環」、「交流」、「建築」、「存續」、「語言」及「藝術」等面向呈現。展覽大量運用語音設備，在每項主題內皆設置有聽筒，並提供近百名當地居民的口述故事，包括長者、學者、教師、作家等，為展覽提供多元的發聲管道。在教育推廣方面，印地安藝術文化博物館所付出的努力不容忽視。例如：在展覽室間穿插教育資源中心，饒富氛圍的情境設計適於學童動手探索；設計活動式的角色磁鐵，讓學童能自行拼湊出印地安傳奇；「策展人角落」(Curator's Corner)備有信箱、各式拼圖以及互動器物，歡迎觀眾直接向策展人提問或是動手實作。另外，該館亦積極推動與當地以印地安居民為主的學校進行交流，由博物館教育人員實際到校教學，提供策展及文物詮釋經驗。該館另規劃有考古專案，由富有經驗的考古學家帶領居民從事印地安部落文化考察，並從事文物拍攝與建檔。每年該館也配合聖塔非市的觀光季，舉辦音樂、舞蹈表演以及印地安藝術季等活動。

二、全國 28 座地方原住民族文化館基本資料

目前全臺共有 28 座地方原住民族文化館，其中嘉義縣阿里山鄉鄒族自然與文化中心尚在興建中。

表 2-5：全臺 28 座地方原住民族文化館基本資料綜合整理表

臺北市府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	綜合類
館舍特性	館內不僅呈現靜態展示，另建構國際會議廳、研習教室等空間，具備會館之多功能性。
空間設置	凱達格蘭文化館是 1 棟地下 2 樓、地上 10 樓之多功能原住民族文化館，樓層的配置上為：地下 2 樓為停車場、地下 1 樓為藝文展示廳、1 樓為服務台及原住民族文化經濟中心、2 樓為常設主題展區、3 樓為四大主題文物常設展區、4-5 樓國際會議廳、6 樓為原住民主體圖書館、7 樓目前為本府客家事務委員會北區客家文化會館使用、8-9 樓為研習教室、10 樓為行政辦公室。
服務內容	1. 文化導覽預約諮詢 2. 遊客觀光諮詢 3. 主題活動諮詢 4. 原住民主體圖書閱覽服務 5. 多功能展演空間及技藝研習教室租借服務
新北市烏來泰雅民族博物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	產業類
館舍特性	營運方式朝生活博物館方向規劃
空間設置	為地下 1 層、地上 3 層的建築物
服務內容	展示泰雅族的歷史淵源、傳統人文風貌、生活環境、傳統習俗、宗教信仰及祭典節慶等文化內涵，是瞭解臺灣原住民文化的最佳去處之一。
社區推廣	展示內容除傳統泰雅歷史文化與生活器物外，還包含整個烏來地區的自然生態與文化資源，並擴及社區居民共同參與，結合部落帶動原住民族文化觀光發展。
基隆市原住民族文化會館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	表演類
館舍特性	原住民族文化廣場有二座高地廣場，廣場間有一座吊橋連絡，象徵「溝通」，兩廣場上均設有瞭望臺可眺望基隆港與基隆嶼；東側廣場並建有九根高 2.2 公尺直徑 80 公分木製雕刻圓柱，代表原住民九族(建造當時為 9 族，現已 14 族)。

空間設置	為地上 5 層、地下 1 層建物；1 樓為活動中心，2 樓策展區及教學教室，3 至 4 樓為原住民文物展覽室，並有一小型生活技藝表演體驗場與一間多功能多媒體簡報會議廳，五樓則為臨時寄宿套房。
服務內容	目前會館蒐集陳列的原住民文物以及各族平日或早期使用的農漁獵器具、占卜用具、木雕、竹藤編藝及陶藝、服裝配飾等，每一件展陳文物都極具原住民文化精神與特色。
社區推廣	鄰近海濱國宅處並設有部分遊樂設施，可讓小朋友嬉戲玩樂。
桃園縣原住民文化會館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	綜合類
館舍特性	原住民文化會館的設計結合了原住民各族之圖騰、雕刻及織布等意象，規劃設有活動中心、文物陳列室、資訊圖書室、課業輔導諮詢室、K 書中心、綜合教室、會議室、宿舍、戶外廣場、兒童遊戲場及停車場等設施。
空間設置	為一地上 4 層、地下 1 層樓建物，總樓地板面積約 1,360 坪；地下 1 層：停車場、活動中心，1 樓：文物陳列室、值日室、輔導室，2 樓：宿舍、貴賓房、辦公室、資訊圖書室，3 樓：宿舍、教室、會議室，4 樓：宿舍、教室。
服務內容	1. 提供原住民集會場所，維繫原住民傳統文化並保存原住民文物，擇訂於大溪鎮埔頂市地重劃區（公 12）仁武段 43 地號興建原住民文化會館。 2. 提供本縣原住民活動教育訓練使用。
社區推廣	同時提供技能訓練，聯誼集會、藝術表演與作品展示等多元服務，是一個具有知識性、藝文性、休閒性的原住民培育、傳承、交流中心。
新竹縣尖石鄉原住民文化館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	表演類
館舍特性	呈現泰雅族群傳統生活文化方式，匯集部落社會、歷史與文化縮影。
空間設置	為地上 2 層建物；1 樓：展演廳，2 樓：文物陳列廳及辦公室。
服務內容	具備傳統文物館的典藏保存、研究詮釋、展示規劃、教育推廣及休閒娛樂功能、滿足文化休閒與藝文展演的需求。
社區推廣	結合在地觀光資源振興地方產業、活化傳統技藝技能。發展地方族群獨特風格與文化認同形象。

新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	為五峰鄉賽夏族人傳統祭場。
空間設置	為地上 2 層建物；1 樓：展區、電腦教室、視聽室、廚房、倉庫、圖書室及貴賓室，2 樓：辦公室(播音室)、祭屋、祭堂、廚房。
服務內容	經常於視聽室舉辦各種研習及母語教學等活動，為族人聚集開會討論事務的集會中心以及電腦技藝的教學中心。
苗栗縣南庄鄉賽夏族民俗文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	文物館外觀採賽夏族傳統建築的竹瓦、竹牆特色，館內、館外有大量賽夏族特有竹編、苧麻織紋與原住民創作。
空間設置	文物館占地約 6 千平方公尺，1 樓規畫文物販賣部、餐廳、典藏室等，2 樓規畫服務臺、主題展示空間及多媒體簡報室，3 樓則為主題展示區、姓氏牆、會客室等。
社區推廣	賽夏族崇尚自然，姓氏常來自大自然，使用迄今的有日、風、豆、根、解、高、夏等 14 姓，未來館內將設賽夏姓氏牆，介紹賽夏族各姓氏由來。
臺中市原住民綜合服務中心	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	綜合類
館舍特性	近年，都會區原住民族因所處人文及經濟環境的影響，對傳統文化的認識及原鄉部落情感日漸陌生，為再度喚醒部落情懷及原味風采，透過原住民綜合服務中心開展服務功能，成為可以提供各項學習與訓練、文化保存與展現的場所。
空間設置	基地面積 8,922 m ² 、建築面積 3,117.97 m ² ，為地下 1 層、地上 4 層(其中地下層及地上第四層分別為機房及機械室)之建築物。
服務內容	主要以提供原住民就業輔導、福利服務、文化傳承、教育訓練及聯誼集會等工作。
社區推廣	中心除了提供原住民鄉親辦理相關活動、聯誼集會還有福利服務外，還設有會議室、研習教室、交誼廳、展覽室、展示場、研習教室、視聽室，以及戶外廣場等場地，可供民眾舉辦公益、文康活動申請用。
彰化縣原住民生活館	
營運狀況	公辦公營

館舍類型	產業類
館舍特性	生活館外觀使用富原味和具代表性的石材，戶外設有圓形廣場，廣場的圖騰代表各族一律平等，各自擁有獨特的文化歷史。
空間設置	為地下 1 層、地上 4 層的建築物。
服務內容	為了照顧原住民族群、提升原住民文化層次、充實原住民生活內涵、規劃原住民正當的休閒場所。
嘉義縣阿里山鄉鄒族自然與文化中心	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	產業類
館舍特性	此為全國第一個以單一民族成立之園區。
服務內容	與樂野之行政、旅遊等功能有所區隔，形成文化保育推廣、研究之中心。
社區推廣	吸引學術、研究單位長期進駐，進而復甦因鄉公所遷出後的部落蕭條景象、振興部落產業，提供族人就業機會，成為阿里山生態旅遊線中另一重要之主軸。
臺南市原住民文物館	
營運狀況	委外(協會)
館舍類型	產業類
館舍特性	館內簡介臺灣原住民分佈圖，介紹原住民各族群生活概況，及典藏原住民 14 族文物和西拉雅族群文物，更特別設置一間傳統式魯凱族石板屋。
空間設置	位於永康區社教中心三樓。
服務內容	除常態展出原住民 14 族文物外，並不定期舉辦原住民工藝創作及藝文活動，設立了多功能研習教室，提供原住民藝文研習及各種生活技能訓練場所。
臺南市原住民文化會館	
營運狀況	委外(合作社)
館舍類型	展示類
館舍特性	公園內除有原住民歌舞祭文化廣場、原住民藝術石景、木雕、石板屋司令臺、瞭望臺外，還有具鄒族特色的涼亭「庫巴」。
空間設置	委託臺南縣原住民農林勞動合作社經營，位於永康社教館東半側三、四樓，三樓為展示區。
服務內容	原住民 14 族文化導覽解說、場地租借、手工技藝實地教學、原住民手工藝術作品展示、原住民傳統舞蹈表演及教學。
社區推廣	因地理位置鄰近安平港國家歷史風景區，可增進其觀光價值，重塑都市原住民部落

	新風貌。
高雄市那瑪夏區原住民文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	透過規劃可以發展地方觀光事業，也可以保存文化資源。
空間設置	文物館為地下一層、地下二層樓建築。
服務內容	文化館經常舉辦特展與教學活動，期能推動本鄉在地文化特色，以達文化產業化與產業文化化的目標。
高雄市桃源區原住民文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	文物館蒐藏、展覽的典藏品主要以布農族及南鄒族文物為主，期望藉此讓族人瞭解本族歷史脈絡，及文化變遷的軌跡。
空間設置	館舍計三層樓；面積共 1372.53 平方公尺：一樓設有辦公室、簡報室、手工藝品展示區及小型展覽區；二樓有會議室、手工藝教室；三樓為大型展覽區。館舍前有大型戶外展演場，可供各種祭典舉辦之場所。
服務內容	(一) 保存在地原民文化，充實館藏文物。實施項目為：靜態展示、動態展演、研習活動。 (二) 發展原住民文化觀光，推動地方產業，並提升生活美學價值。實施項目為：旅遊資訊服務、農特產品諮詢、手工藝品展示、架設虛擬文物館。
社區推廣	文物館同時也希望扮演教育者的角色，辦理各項文化研習活動，如母語教學、文物解說人員培訓、族人傳說故事等，以期達到永續傳承傳統文化的指標。
屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	主要目的在蒐集和展示魯凱族的傳統文物，其規劃理念著重在於呈現多面的魯凱族文化，內容囊括各種生活上所需的用品、神秘的信仰文化、精巧的工藝技術作品、石板屋的格局規劃及型態等，成為一個小型、靜態的魯凱文化縮影。
空間設置	為一座三層樓之現代建築物。

服務內容	館內更提供了說明書導覽、英文版說明卡等服務，除了讓一般外來民眾能了解和欣賞魯凱族的文化特色外，更應視為一個永久性的文化保存及民族教育機構，凝聚族群的認同和歸屬，延續魯凱族的傳統文化。
屏東縣原住民文化會館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	綜合類
館舍特性	在此可以溫習自己的語言、傳統工藝與記憶，於是便著手興建此一兼具有博物館功能的文化會館，在此族人可辦理各種的文化藝術活動、會議或研習營隊，這裡成了族人共同的家。
空間設置	總樓地板面積約 1864 坪，分為地下一樓與地上四樓之建築物。
服務內容	一樓展示原住民文物及雕塑品，並經常辦理各式各樣的藝文活動。二至四樓有會議室、研習室、輔導室及宿舍。
屏東縣三地門鄉原住民文化館	
營運狀況	委外(合作社) 委託【社團法人屏東縣地磨兒文化產業藝術協會】經營。
館舍類型	產業類
館舍特性	以展示排灣族琉璃珠、陶壺、青銅刀與傳統文物為主，並以老照片將傳統與文化呈現給參觀者，使遊客能進一步了解這個具有階級傳統的排灣族。
空間設置	園內有主體陳列館及館外活動區，陳列館內一樓為特定展覽廳，二樓為多媒體視聽室，三樓則是多功能交誼廳。而館外活動區包括了手工藝品販賣部、排灣三寶廣場、觀景臺、射箭場、INA 花園生態池、咖啡座、假日創意市集及旅遊服務中心。
服務內容	文化館廣場假日推出歌唱表演，還有藝品展售區、遊客服務中心、多媒體視聽室、休閒美食堂、展演區等。
社區推廣	經常舉辦大型活動、特展、研習及 DIY 教學活動，邀請團體或學校前來參觀，並與旅行社結合，有配套行程，遊客眾多，充分顯現在地排灣族及魯凱族藝術文化特色，同時也帶動地方產業文化化與文化產業化，期能達永續經營的概念。
屏東縣來義鄉原住民文物館	
營運狀況	委外(協會)
館舍類型	展示類
館舍特性	是國內第一座以原住民排灣族五年祭儀為範疇的文物館。
空間設置	共有兩層樓；一樓為大廳，規劃成展售中心及服務臺；另有會議多媒體

	室及特展室。二樓有展示空間為五年祭主題展室及常設展室及中廊為工藝家展覽區。
服務內容	文物館建館宗旨係希望藉由文物館的研究、典藏、展示、教育和遊憩功能，傳達啟發部落族人重視教育、傳承、紀錄文字及文物保存之重要性與急迫性。
社區推廣	文物館希望針對社會大眾各種年齡階層做出各種詮釋及目標，就是希望文物館未來是觀光客們認識排灣族文化寶藏的聖地。
屏東縣獅子鄉文物陳列館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	文物館是地方生活空間、經驗展現之理念，著重在地歷史研究、探討、再現及文化推廣教育，展示內容以「土地與記憶」表現南排灣族特色。
空間設置	為三層樓建築；一樓為會議室，常設展區；二樓為視聽室；三樓為儲藏室。前面廣場有停車位。
社區推廣	文物館的思維不僅以櫥窗呈現文史，更要以文物館此中心點向下紮根，回到部落最基本的價值與意義，回歸到祖先能夠延續到今天的基本倫理與規範，作為獅子鄉文物館的核心目標與價值。
屏東縣臺灣原住民族文化園區	
營運狀況	以展示、保存臺灣原住民文化為主，是國內規模最大、最具研究價值的戶外博物館。
空間設置	佔地面積約 82 公頃，園內展示臺灣原住民九族之文化，規劃成迎賓區、塔瑪麓灣區、娜麓區及富谷灣區。
服務內容	迎賓區位在園區入口，設有文物陳列室、工藝館、視聽館、八角樓特展館及解說服務中心。塔瑪路灣及富谷灣兩區皆以原住民傳統建築為展示對象。娜麓灣區以動態表演為主，並提供手工藝教學。
臺東縣海端鄉布農族文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	產業類
館舍特性	為三層樓建築；一樓為海端南橫旅遊服務中心，二樓主要規劃為策展活動展場等空間，三樓為視聽教室及傳統文物展示區。館外有表演廣場，隔著馬路館區的東側有布農族傳統住屋、文物館。
服務內容	館內設施多元化並展示各種布農族工藝製品如木雕、織布、陶器、及傳統生活用品，種類豐非常富，館外有表演廣場以做為布農族慶典文化活動的場所，隔著馬路館區的東側有布農族傳統住屋；文物館有影片放映室以提供影片介紹、解說、休憩，是

	布農文化傳承的重要據點，也是一探布農族人的知識殿堂。
臺東縣成功鎮原住民文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	館內可以看到阿美族農耕文物、生活器具、歷史照片、成功漁港建港歷史以及「文化小鋪」地方產業等。文物館結合阿美族「頭目聚會所」的概念發展，2007 年計畫興建傳統式的阿美族頭目聚會所，將部落文化與地方文物館融合。
空間設置	館內可以看到阿美族農耕文物、生活器具、歷史照片、成功漁港建港歷史以及「文化小鋪」地方產業等。文物館結合阿美族「頭目聚會所」的概念發展，2007 年計畫興建傳統式的阿美族頭目聚會所，將部落文化與地方文物館融合。
社區推廣	於 2000 年時興建，但因無經費而閒置。2006 年，經由青輔會東部青年志工中心、花蓮縣青少年公益組織、天主教善牧基金會三個非營利組織共同協助下開館
花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	產業類
館舍特性	據行政院原住民族委員會表示，奇美原住民文物館之所在地奇美部落是為阿美族之文化發源地。
空間設置	為兩層樓之建築。
服務內容	館內除了珍藏傳統阿美族族人的農作用具、生活器具、傳統服飾之外，還珍藏了上百張老照片供人閱覽，使回溯到奇美部落之舊日情景。
花蓮縣萬榮鄉原住民文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
空間設置	為兩層樓之建築，總面積 806 平方公尺；一樓為文化推廣空間，設有文化展覽區 3 間，亦可作為原住民藝術家舉辦展覽的場域，並可體驗織布 DIY 之樂趣；二樓為文化教育空間，提供研習、訓練、講習和文化展演的場域。
花蓮縣壽豐鄉原住民文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	定位主要以阿美族文物展示、典藏、部落教育推廣為主，並提升在地文化之內涵，

	加強整合全鄉的文化教育資源，並結合全鄉所有工作室之傳統手工藝品，進行技藝研究開發，促進原鄉特色產業發展，進而達成觀光、休閒遊憩之多元目標。
空間設置	基地面積為 2,247 平方公尺，為三層樓建築物；一樓為展示及展售區；二樓為阿美族文物靜態展示空間；三樓為教育推廣中心。
服務內容	目前館舍主要功能為創作品展示、原住民傳統技藝研習及各項活動成果展演。
花蓮縣吉安鄉阿美族文物館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	表演類
館舍特性	以阿美族文物為主題，使文物館成為一個敘述故事的空間、資訊與知識、技藝傳承提供的平臺，也是在地阿美族人文化歷史的見證及陶冶心靈的體驗空間，發掘出傳統文化價值的創新機會。
空間設置	為地下一樓地上三樓的建築；一樓為容納約 300 人之小型演藝廳及小型展示區；二樓為文物展示區及特展區；三樓為兒童讀書室、讀書中心及電腦與延遠距離教學教室。
服務內容	過去為青年會所及守望所的場地，提供族人保存文化、藝術、休閒、集會及其他公益之使用。
臺灣原住民族文化館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	表演類
館舍特性	文化館基地內有花蓮縣重大交通建設原住民殉難紀念公園。
空間設置	為地下一層、地上兩層之建築物。
宜蘭縣南澳鄉泰雅文化館	
營運狀況	公辦公營
館舍類型	展示類
館舍特性	展示規畫將著重歷史的動態性，使參觀民眾在瀏覽過程中瞭解泰雅社會文化變遷的歷史過程。
空間設置	為三層樓建築物；一、二樓為展示區；三樓為視聽教室、文物典藏室及行政人員辦公室。
服務內容	以展示為主，輔以各類教育活動，有效扮演傳承泰雅文化的角色。
社區推廣	希望居民藉由參觀或參與的過程中建立地方社區認同，凝聚泰雅族群意識。

三、全國原住民文化館舍經營方面之現況分析

根據各年度「地方原住民族文化館活化計畫總成果報告書」的內容，針對目前全國原住民文化館舍經營各方面的現況分析，分別敘述如下。

（一）定位目標：

全國原住民文化館的定位皆以保存原住民文化為出發點，例如基隆市原住民文化會館：係結合原住民文物展示、教育推廣、技藝研習與觀光休閒等多功能的館舍，以都市原住民尤其是阿美族為主要族群特色；新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館：以賽夏族矮人祭祭場為主，並以展示賽夏族的文物為特色；宜蘭縣大同鄉泰雅生活館：以泰雅族的歷史文化、生活習俗等為主題，尤其以宜蘭地區大同鄉的特色呈現等。但其中也有不以典藏文物為主的文化館，像是桃園縣原住民文化會館以教育與職訓中心、原住民族文化藝術展演中心、產業展售中心為主要特色，非以文物典藏展示為主。類似的還有臺中市原住民綜合服務中心，成立的目的是提供場地及辦教育活動，以綜合服務為主，並非以文物館為主。定位為臺中都會區原住民聚會研習的場所。部份則是以推廣原住民歌舞為主，定位的方向也不同於一般的文化館，而作為演藝場所之用，例如：臺灣原住民族文化館定位為演藝型的地方文化館，以原住民歌舞展演為主要特色，並配合花蓮縣觀光事業的發展，使館舍成為原住民樂舞展演的場域；新竹縣尖石鄉泰雅文物館定位為演藝型的地方文化館，致力於發展泰雅族原住民文化觀光產業，並成為新竹原鄉地區的文化重心。其中比較特別的還有彰化縣原住民生活館，以媒體傳播及攝影專業方向建立特色，定位為原住民影音樂舞的生活館。目前文化創意產業興起，原住民本身有許多傑出的工藝品，因此有些文化館做自我定位時，會與原住民的文創產業做結合，展示原住民的當代藝品。臺南市原住民文化會館：特色係以臺南市都市原住民的文化產業發展(含原住民藝品與樂舞表演)為主要推動方向。屏東縣三地門鄉原住民文化館：位於中山公園後面，以在地排灣、魯凱二族的傳統與當代文物為主。具備表演舞臺區、藝品區、原住民美食區、特展區、視聽室等複合式經營的特色(行政院原住民族委員會，2011)。

然而在 28 座館舍中，計有 11 座屬於都會型，即位於都市原住民聚集之區域。受到都市文化與其他族群的影響，其文化特色較不顯著，因此其定位與特色與屬於部落地區的館舍相比較難以定位。所以如何確立館舍的定位並進一步發展其特色，是位於都市的都會型原住民文化館必須思考的課題。

綜合上述資料，目前全國原住民文化館舍，部份位於原住民的原鄉部落，因此多以當地主要原住民族群文化作為發展定位。原住民文化館舍在使用上可分為下列四種方式：一、展示類：以展覽為主，但仍具備文物館的其他功能；二、表演類：以表演活動為主，但仍具備文物館的其他功能；三、綜合類：兼具展示功能與多元服務的館舍；四、產業類：以具有特色的文化藝術產業為主題兼具休閒性，但仍具備文物館的其他功能。展示類以保存歷史文物為主，其經營方式偏向一般博物館的經營，具有展示、典藏、教育等功用，例如：新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館、高雄市那瑪夏區原住民文物館、高雄市桃源區原住民文物館等 13 座原住民文化館都是此類。表演類以發展歌舞展演為主，配合當地原住民部落進行展演，定期有原住民的歌舞表演吸引觀光客前來參觀，共計有基隆市原住民文化會館、臺灣原住民族文化館、新竹縣尖石鄉原住民文物館、花蓮縣吉安鄉阿美族文物館等 4 座館舍。綜合性服務為主的文化館以服務部落原住民為主，開辦輔導原住民的就業訓練課程，強化原住民的競爭力，共有臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館、桃園縣原住民文化會館、彰化縣原住民生活館、臺中市原住民綜合服務中心、屏東縣原住民文化會館等 5 座館舍屬於此類。產業類的則有新北市烏來泰雅民族博物館、臺南市原住民文化會館、嘉義縣阿里山鄉鄒族文化與自然中心、屏東縣三地門鄉原住民文化館、花蓮縣奇美原住民文物館、臺東縣海端鄉布農族文物館等 6 座館舍(行政院原住民族委員會，2011)。

（二）典藏展示：

在典藏方面，大部分的文化館都沒有典藏庫房。為了存放文物，部分文化館會

將倉庫當作典藏庫房使用，但設備上仍有改進的空間。苗栗縣賽夏族民俗文物館，在三樓儲藏室有竹製及鐵製層架放置典藏文物。臺灣原住民族文化館已將一樓儲藏空間分隔為兩間，一間作為存放文物的庫房，但須加強恆溫恆濕的設備，以維護文物。高雄市桃源區原住民文物館無典藏庫房，但有儲藏室。屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館無典藏庫房，有二間有櫥櫃的儲藏室。宜蘭縣大同鄉泰雅生活館無典藏庫房，但已將二樓儲藏室以層架整理成為放置泰雅族的籐編文物的庫房。宜蘭縣南澳鄉泰雅文化館二樓有一間儲藏室，內有開放式櫃子，有空調及除濕機設備，但未有完善的規劃。少部份有典藏庫房的文化館，卻無法完全符合使用需求，例如臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館已完成五樓典藏庫房設備，然部分大型畫作無法收納入櫃；或是設備過於老舊已不敷使用，像是屏東縣原住民族文化會館有老舊櫥窗設備的典藏庫房(行政院原住民族委員會，2011)。

在展品的部份，展示的多為原住民傳統文物，例如臺灣原住民族文化館館藏以花蓮地區原住民族群為主，目前已收藏阿美、布農、撒奇萊雅、噶瑪蘭、太魯閣等族的服飾。新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館收藏有多件賽夏族文物及一些當代籐編與皮雕工藝品，如臀鈴等。除了原住民的傳統文物外，也有文化館會收藏當代原住民藝術家的作品，如：桃園縣原住民族文化會館收藏有當代原住民工藝品。亦有文化館會藉由比賽的方式增加當代藝品的收藏，屏東縣原住民族文化會館即是一例。屏東縣原住民族文化會館每年舉辦工藝比賽，各組前三名作品納入典藏(行政院原住民族委員會，2011)。不少文化館也會收藏原住民的相關影像，作為典藏的一部份，高雄市桃源區原住民文物館蒐集古老照片計有130張，「生活影像回顧展」大圖輸出照片4張(行政院原住民族委員會，2011)；屏東縣來義鄉原住民文物館，收藏有來義鄉生活影像圖片約60張。有些文化館因館藏不足，多以借展的方式進行展出，像是臺東縣成功鎮原住民文物館收藏有30件文物，展品大多為借展文物。

目前各個文化館在典藏展示的部份主要展示內容有：傳統文物、歷史影像、原住民影音樂舞、原住民工藝品、原住民文創商品等。部份原住民族文化館每年舉辦工

藝比賽，並將各組前三名作品納入文化館內典藏，增加館藏的豐富性。除了收藏原住民的傳統文物之外，爲了因應時代趨勢，部分原住民文化館已收藏原住民當代工藝品爲主，同時也將相片、影像、部落孩童的繪畫納入典藏。典藏資源較少的原住民文化館，則採取借展的方式舉辦展覽。

大部分的原住民文化館雖然都有自己的館藏，卻沒有一個完備的典藏庫房，文物的存放僅以倉庫或是櫥櫃代替。部份原住民文化館的展示櫃已老舊，且館舍內並沒有針對展示區解說的標示。在典藏展示這項服務功能上，仍需加強常設展區的整體脈絡與解說性，方便參觀民眾了解原住民文化館內的典藏文物。

（三）教育推廣：

大部分的館舍都有提供導覽解說的服務，同時播放原住民相關影片，讓民眾能夠充分了解原住民文化。部分館舍會與當地原住民合作，請原住民現場進行歌舞表演，使參觀民眾能夠近距離的欣賞原住民的舞蹈表演。爲了拉近與參觀者的距離，許多文化館都會設置體驗區，例如：宜蘭縣大同鄉泰雅生活館在服務臺旁有提供泰雅服裝供參觀者穿戴，並於中庭拍照作紀念；宜蘭縣南澳鄉泰雅文化館則在一樓有設陷阱狩獵的互動體驗區，讓參觀者了解原住民如何進行狩獵；花蓮縣萬榮鄉原住民文物館設有木琴與口簧琴體驗區；花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館在入口處增設搗米器具做爲互動區等。各式各樣的互動體驗區讓參觀者在了解原住民文化之餘，也能夠親自操作，這樣的方式對原住民文化教育推廣有良好的影響。

除了提升一般民眾對原住民文化的了解，文化館舍也會針對原住民本身開辦輔導就業的訓練課程，增加原住民的競爭力，例如：彰化縣原住民生活館舉辦職業訓練關於影視製播初階研習班，提供彰化縣原住民免費學習攝影、剪接、技能、後製技能並輔導就業；花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館一樓電腦教室的電腦設備已建置完成，陸續辦理兒童及成人電腦教育班，同時成立兒童閱覽室，培養部落兒童閱讀的習慣；臺東縣成功鎮原住民文物館電腦教室及親子閱讀教室給部落族人使用。亦

有館舍會開辦原住民的母語課程，希望幫助原住民能夠了解自身的文化，像是臺東縣成功鎮原住民文物館就有舉辦母語教學的課程，藉由在文化館裡舉辦相關的研習課程的方式，可以將資源真正回饋到原住民身上。

部分館舍有提供駐村藝術家表演空間，如基隆市原住民文化會館在一樓活動中心有小型舞臺，可提供駐村藝術家的表演空間，讓藝術家有能夠發揮的空間。此外有不少在地工藝家進駐部分館舍，進行 DIY 教學與展售，與館舍形成良好的互惠，例如：宜蘭縣大同鄉泰雅生活館在一樓入口左側設置文化商品部，目前有展售 6 位在地工藝家的作品，並由工藝家輪職及現場 DIY 教學。但部份文化館他們對商品的包裝行銷等專業領域較不熟悉，所以對自身的能力並沒有太大的信心，這個部分希望可以獲得相關專業的協助。

許多館舍也會和當地大學的相關科系合作，進行文史研究與館際交流，屏東縣來義鄉原住民文物館陳文山規劃解說員就率先出版《炭火相傳-白鷺部落文史紀錄》，又繼續帶領青少年進行鄉誌的田野調查，相當難得。而屏東縣獅子鄉文物陳列館走向國際化，到國外作學術交流，值得肯定。文物館也會邀請附近學校前來參觀展覽、辦理戶外教學等，讓當地的學生能夠充分了解原住民文化。部分館舍的空間，也有提供場地舉辦研習，發揮教育推廣的功用(行政院原住民族委員會，2011)。

(四) 專業人力：

在專業能力方面，大部分的館舍都有行政院原住民族委員會所支應的策展規劃解說員。或是採用專案聘僱人員的方式進行策展與活動的支援。但各個文化館中幾乎沒有博物館的專業人才，多半靠館內的策展規劃解說員或館長自行學習相關知識，例如：屏東縣獅子鄉文物陳列館提到雖無博物館專業人才，但規劃解說員何鳳美，積極努力在學習與執行；臺中市原住民綜合服務中心也同樣提到洪志明策展規劃解說員表現積極且能力強，在教育推廣與網路行銷，對館外環境美化及入口意象的設置很用心。而高雄市桃源區原住民文物館則是由於高豫館長積極努力，已將該館整理稍具規模(行政院原住民族委員會，2011)。

再者因地方館舍的規模較小，館內都沒編制研究人員，為彌補研究不足的部分建議可與當地學校合作，接受大學生前來實習，協助整理典藏文物。由於組織架構中並未規劃其他專業的人員，展示內容需由策展人自行規劃說明，或與其他原住民相關協會合作。由此可知大部分的館舍都有缺乏典藏、行銷、展覽與研究專業人才的問題，因此有些館舍採取委外的方式，暫時委託其他單位經營管理，例如屏東縣三地門鄉原住民文化館於2010 年11月委外給地摩兒文化產業藝術協會，館內雖無博物館專業人才，但委外單位深具文創產業的經營能力(行政院原住民族委員會，2011)。館內的其他人員除了一般志工外，還有部分是計時工讀生與替代役。部分館舍也有「短期促進原住民在地就業」方案中的人員進駐，像是彰化縣原住民生活館短期促進就業人員10 位組成原住民舞團，5 位組成樂團，假日均有表演。目前較好的營運方式是由館方培訓志工、部落青年參與導覽解說。

許多館舍現階段僅編列 1 位策展規劃解說員及 1 位環境維護員，在預算經費許可下，建議增加策展規劃解說員 1 名至 2 名。一個文化館若要健全營運，至少需要 6 名館員的加入。

（五）經營管理：

目前各地原住民文化館舍經營的方式主要有兩種：一、委外經營；二、公辦公營，部分委外。委外的部分通常是設置咖啡座提供餐飲服務，或設有工藝坊販售工藝品。現階段設有餐飲服務的有：苗栗縣賽夏族民俗文物館一樓已委外租賃作為咖啡館；臺南市原住民文化會館一樓左側設置咖啡廳，樓上有觀景咖啡座；苗栗縣賽夏族民俗文物館一樓委外租賃作為咖啡館；花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館二樓陽臺設置咖啡座提供餐飲等。在藝品部、賣店設置方面則有：臺南市原住民文化會館一樓中間設置原住民藝品展售區；臺南市原住民文化會館一樓中間設置原住民藝品展售區；屏東縣三地門鄉原住民文化館園區內有禮品販售區(亦有餐飲服務)；屏東縣來義鄉原住民文物館一樓入口左側設置手工藝品展售區，文物館後方設置藝術家

的駐館木雕站；宜蘭縣南澳鄉泰雅文化館一樓有手工藝品販售區；花蓮縣壽豐鄉原住民文物館一樓為在地工藝品展售區，多為工藝坊寄售；臺東縣成功鎮原住民文物館二樓設置有成功鎮文化小舖手工藝品展售區等。無論是餐飲服務還是藝品部門，兩者皆可增加文化館的收入，也能夠提升參觀民眾對館內服務品質的印象。亦有文化館在朝向這種部分委外方式，像是基隆市原住民文化會館目前正朝部分委外經營的方式進行，以及臺中市原住民綜合服務中心大致已有餐廳的設備，但仍未委外經營。有些文物館是因人力不足，而有部分委外經營的想法，例如：臺灣原住民族文化館目前公辦公營，但人力不足，可朝部分委外經營方向辦理。

目前全臺所有的原住民文化館舍中，僅有兩家收取門票：一家為屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館，向參觀者收取門票新台幣20元(公辦公營)；另一家為宜蘭縣大同鄉泰雅生活館，向參觀者收取門票為新台幣40元(公辦公營)。收取門票的方式可提升參觀品質，亦可增加文化館的收入。

文化館舍的剩餘空間，若善加規劃也是良好的收入來源。文化館舍其他的空間可提供場地租借的服務，收取場租成為文化館的經費來源之一。現階段有進行場地租借的有：花蓮縣吉安鄉阿美族文物館一樓活動中心收場租；桃園縣原住民文化會館四樓後棟提供住宿空間，在辦研習時可使用，並酌收費用；彰化縣原住民生活館有設備完善精美的會議室、研習教室可出租；臺中市原住民綜合服務中心一樓會議室、研習教室、戶外廣場等可租借，並收場租等。部分腹地較大的館舍會於廣場前進行表演或設置觀光攤位，成為小型的市集。像是高雄市桃源區原住民文物館戶外廣場可舉辦活動及推出假日藝術或文化市集；新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館矮人祭場四周為攤位，在祭典時會推出手工藝品及農特產品的販售；新竹縣尖石鄉泰雅文物館戶外廣場預計作為泰雅美食街及農產品販售區；彰化縣原住民生活館戶外廣場已設置表演舞臺區、停車場及假日市集區。觀光攤位不但增加了民眾遊玩的去處，還可以幫助推廣原住民的文化，攤位的收益也可直接幫助到原住民本身。除此之外為了方便來參觀的民眾，部分文化館舍也會提供車位，方便來參觀的民眾，

像臺灣原住民族文化館地下一樓有47 個停車格、彰化縣原住民生活館戶外廣場已設停車場。部份交通較不方便的館舍，還會提供額外的服務，例如桃園縣原住民文化會館假日有提供觀光巴士載客前來參觀。或是像宜蘭縣大同鄉泰雅生活館提供腳踏車免費租借的服務，方便參觀民眾到鄰近的地點遊玩。

大部分的文化館，臺南市原住民文化會館、臺灣原住民族文化館、新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館、高雄市桃源區原住民文物館、屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館等，未設置無障礙設施如：電梯。亦有部分館舍從完工開館至今已有近 10 年時間，許多設施與設備已老舊不敷現在各項研習活動。雖有心經營，但各單位資源及經費有限，不斷地維修，還是無法完全滿足各項要求。

（六）行銷宣傳：

在行銷宣傳方面，大部分的文化館舍都有印製摺頁或文宣，臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館提供中、英兩種語文摺頁及中、英、日導覽解說手冊供參觀民眾選擇；新北市烏來泰雅民族博物館則有出版中、英、日三種語文摺頁及中、英文導覽手冊；花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館除了印製摺頁外也有提供學習單。或是設置蓋章區，宜蘭縣大同鄉泰雅生活館提供蓋印章作紀念；花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館有提供紀念戳蓋印；臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館與基隆市原住民文化會館同樣也設有蓋印章區。部份文化館舍也會自行發行相關的出版品，屏東縣來義鄉原住民文物館有出版書籍；花蓮縣瑞穗鄉奇美原住民文物館有發行奇美部落報，同時推出奇美部落資料夾。不光是出版品，桃園縣原住民文化會館也推出一些文創商品或紀念品，不但能吸引民眾前來，也能增加觀光收益。

除了摺頁之外，最常使用的就是網路宣傳，將網站連結到公家機關，如：交通部觀光局、行政院原住民族委員會、地方政府等，或是旅遊相關網站。基隆市原住民文化會館不但設置網站，也與多個網站連結，進行宣傳行銷；臺中市原住民綜合服務中心設置有網站行銷，同時也設置旅遊資訊系統，與易遊網等連結，結合多方

資源進行宣傳；臺南市原住民文化會館已建置文物館網站，連結到相關網站，效果良好；屏東縣三地門鄉原住民文化館已在三地門鄉公所的網站作宣傳。除了網站的宣傳，部分文物館也利用現在流行的網路社群進行宣傳，像是屏東縣來義鄉原住民文物館經營文物館的facebook，將活動資訊、活動成果上傳，增加與民眾的連結。

爲了吸引觀光客前來，新北市烏來泰雅民族博物館於戶外電視牆經常播放影片，已達到吸引遊客入館參觀的效果。亦有文化館會利用媒體進行行銷，屏東縣獅子鄉文物陳列館善於行銷，經常出現在媒體報導上；臺灣原住民族文化館也在宣傳上增加媒體的曝光率與報導。其中比較特別的是以媒體傳播及攝影專業方向建立特色的彰化縣原住民生活館，他們擁有自己的設備，將二樓原辦公室打造成攝影棚，並開辦影視班，製播節目，進行宣傳推廣。部份文化館舍會與周邊的景點、社區資源進行整合，增加行銷宣傳的力度。位於北投區的臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館已結合北投區8家博物館，共同印製摺頁與資源整合行銷；臺東縣成功鎮原住民文物館則計劃與觀光局東海岸風景管理處合作推動；臺南市原住民文化會館與附近的高鐵站合作，臺灣高鐵在館舍的斜對面設置免費接駁站，方便遊客到此遊覽。

目前文化館普遍的行銷宣傳方式爲，出版摺頁、導覽手冊、相關刊物及文宣等，並設置蓋章區讓參觀民眾蓋印留念。更進步的是可與公共運輸合作，在館舍附近設置接駁站，或在附近觀光區、站牌設置路標。在有限的資源下可與社區進行資源整合，將觀光宣傳的資源有效集中，提升整體的曝光量，達到宣傳的效果。但若地方政府財政拮据，資源有限，直接影響原住民文物館的經營，無法辦理相關政策、購置文物與辦理其他文化活動，且無上級單位之經費補助，將增加宣傳困難性。現階段各個文化館中缺乏對外宣傳及行銷的專業人才，行銷管道相對薄弱。

（七）績效評估：

全國原住民文化館舍已於96年起進行「地方原住民族文化館活化計畫」，迄今

已邁入第五年。計畫目標(行政院原住民族委員會，2011)：

行政院原住民族委員會文化園區管理局自民國 96、97、98 年承接由行政院原住民族委員會指導，進行地方原住民族文化館業務推動以來，在資源整合上，結合地方政府之文化藝術活動辦理，帶動地方文化與經濟之發展。為了有效解決問題並推動活化地方原民館，於今（100）年再次推動「100 年度地方原住民族文化館活化計畫」，期能藉由委託專業輔導團（財團法人福祿文化基金會）的協助，提增各地方原民館經營管理的成效，以達永續經營的發展。

針對全國原住民文化館訪視與診斷的內容可分為七個面向：一、定位、特色；二、功能；三、執行能力；四、專業能力；五、經營狀況；六、行銷宣傳；七、發展潛力。其中在功能的部份又可分為：典藏維護、研究詮釋、展示規劃、教育推廣、休閒設施等五個部份。並以評鑑的結果作為明年度經費補助的依據。評鑑方式如下(行政院原住民族委員會，2011)：

目前全臺共有 28 座地方原住民族文化館，在經過五年的輔導培力下，已步入較成熟階段，評鑑機制的建立，可以促使各館提出強化與調整的經營方案。而今(100)年行政院原住民族委員會文化園區管理局將會依據評鑑的成績給予明(101)年度的經費補助及獎勵。今年僅有一座嘉義縣阿里山鄉鄒族自然與文化中心不列入評鑑，因為尚在興建中，因此僅針對 27 座原民館給與評分等第。評鑑制度的建置有其必要性，依據公平競爭的原則，提升各地方文化館的專業、特色與經營能力。我們係根據定位、特色、博物館五大功能指標（典藏維護、研究詮釋、展示規劃、教育推廣、休閒設施）、執行人力、專業能力、經營情形、行銷宣傳、以及發展潛力等面向進行評估與診斷，此為訪視內容，於評鑑時加以訪視列表追蹤。再與業務承辦人員、規劃解說員及環境維護員等進行訪談，使評鑑的機制能確實落實，加強各館舍特色定位的建立，並提出活化與加強經營模式，使各館產生良性的競爭，以爭取更多的經費補助與資源，裨達永續發展的效益。因此，今年的評鑑制度規劃更趨近嚴謹的考核，重要的評量指標係取決於地方政府的重視程度(經費編列與人事的安排)

以及策展規劃解說員與業務承辦員的工作績效。

評鑑的結果分為三等：優等（90 分以上）、甲等（80 分至89 分）、乙等（70 分至79 分）。根據100年的評鑑結果，評鑑優等的館共計有8 座分別是：宜蘭縣大同鄉泰雅生活館、桃園縣原住民文化會館、屏東縣來義鄉原住民文物館、新北市烏來泰雅民族博物館、臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館、屏東縣獅子鄉文物陳列館、花蓮縣奇美原住文物館、臺南市原住民文化會館，以上被列為重點型館舍；甲等館共計17 座分別是：花蓮縣壽豐鄉原住民文物館、屏東縣三地門鄉原住民文化館、屏東縣原住民文化會館、臺中市原住民綜合服務中心、花蓮縣萬榮鄉原住民文物館、臺灣原住民族文化館、新竹縣尖石鄉原住民文化館、基隆市原住民文化會館、宜蘭縣南澳鄉泰雅文化館、苗栗縣賽夏族民俗文物館、花蓮縣吉安鄉阿美族文物館、臺南市原住民文物館、臺東縣海端鄉布農族文物館、臺東縣成功鎮原住民文物館、屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館、高雄市桃源區原住民文物館，以上被列為加強型館；乙等館合計為2 座分別是：高雄市那瑪夏區原住民文物館、新竹縣五峰鄉賽夏族矮人祭場文物館，以上被列為培力型館舍，將加強個別輔導改善。

除了館舍本身，對於館內人員也有相關的評鑑。根據100年度的評鑑資料此次評鑑出10 位優等、13 位甲等以及1 位良好的規劃解說員；同時評鑑出7 位優等、14 位甲等以及3 位良好的業務承辦人員。藉由評鑑的方式，給予表現佳的文化館獎勵，形成各館之間的良性競爭，可促進文物館的永續發展。

（八）結語

全國原住民文化館舍大部分都有資源不足的問題，但各個文物館透過與社區結合、網站的行銷等方式，積極拓展客源、增加曝光率。即使沒有專業的博物館人才，內部的員工也相當努力地用心經營。無論是站在原住民文化保存的立場，還是觀光資源的立場，原住民文化館舍都有相當重要的地位。期望能透過地方政府與文化館的密切合作、中央政府與地方政府的密切合作，提升全國原住民文化館的實際效能。

溫泉鄉的氤氳與繁華，是北投溫泉發展史上的代表性建築，共分為 11 個展覽室，展出北投溫泉鄉的發展史，包括凱達格蘭族的「北投社」足跡、大屯燒、鹹草、臺灣好萊塢等產業，北投石、火山、溫泉的原理。

- (三) 梅庭：隸屬於臺北市政府觀光傳播局。梅庭建於 1930 年代末，曾是「一代草聖」于右任先生的避暑別館，現為市定歷史性建築。建物格式特殊並保有日式木構架建築風格，地下室之 RC 防空避難室屬太平洋戰爭初期之形式，庭院外牆係以城垛型式建構，後院綠樹成蔭，幽雅蒼鬱，俯臨北投溪，水流潺潺。入門口柱上並刻有于右任先生其手書之「梅庭」題字。
- (四) 北投公民會館：隸屬於臺北市北投區公所。北投公民會館於 96 年 12 月 9 日重新啓用，空間規劃除主展館（約 40 坪）及側展室（約 27 坪）各一間，另提供有 296 坪的綠色庭園。館內除不定期辦理各項藝文展覽，亦提供市民朋友申請作為繪畫、陶藝、攝影等展覽用途，免費供民眾參觀。
- (五) 鳳甲美術館：由邱再興文教基金會進行營運。邱再興文教基金會由馬水龍教授於 1991 年提議成立，自此在馬老師的主持下，以『春秋樂集』為主軸，為臺灣音樂家提供創作發表的舞臺，共發表了超過一百首的首演創作，典藏品涵蓋油畫、水彩、素描、混合媒材、水墨、書法、刺繡及雕塑作品，平面類藝品約 1,800 餘件。
- (六) 北投文物館：由福祿文化基金會進行營運。北投文物館的前身為「佳山旅館」，始建於 1920 年，當時是北投最高級的溫泉旅館。爾後張純明先生在此歷經風華歲月的日式建築園區，創辦「臺灣民藝文物之家」，致力保存臺灣早期民俗文物與原住民藝術，近年正式更名為「北投文物館」。1998 年 9 月，臺北市政府將此園區列入市定古蹟，自 2002 年起，建築體因面臨整修，故「北投文物館」全面修館，陸續進行古蹟修復的工作，費時 5 年多才完成。
- (七) 琉園水晶博物館：為琉園股份有限公司所有。琉園水晶博物館前身是琉園的工作場所，經過改裝過後成為博物館，展現國內外水晶玻璃藝術的各種風貌，

包括中西比照玻璃藝術史，玻璃冷熱製作技法圖說與作品欣賞、國際藝廊、琉園藝廊專區、中國古代玻璃展，現場開放式的吹製工作室是琉園水晶博物館的一大特色。

(八) 草山行館：委託力課堂整合行銷公司經營。國民政府於民國 38 年時播遷來臺後，因蔣公與隔年自美返臺的蔣夫人擇定此地為起居之所，草山行館便因此成為臺灣第一座總統官邸。草山行館在成為藝文沙龍後，其主要空間便因應不同展演需求分別規劃為美廬、飲和堂、萃英堂、大雅堂以及介壽堂等廳堂。

(九) 關渡美術館：隸屬於國立臺北藝術大學，是臺灣第一所位於大學校園內的美術館。分為地下 2 層，地上 4 層，包含九個展覽廳，室內、室外展覽空間相加起來，共有 720 坪。關渡美術館跳脫傳統的對稱比例制約，靈活運用不對稱的設計風格，讓動線充滿趣味與可能性，令身處其間的觀眾們在與作品接觸時，充分感受到：「藝術其實並不遠，因為它們都是駐留在心中某一個角落的體驗。」

三、經營現況分析

(一) 北投溫泉博物館

北投溫泉博物館現已列為臺灣第三級古蹟。館內規劃有 1、2 樓展區，以北投溫泉發展史為主題，從溫泉的原理、北投石、火山（一樓展場）到後期北投溫泉鄉發展史、凱達格蘭族歷史「北投社原住民」、北投產業和臺灣好萊塢等規劃（二樓展場）。目前館內參觀人數有限制，同時不得超過 150 人在館內參觀，入館也必須更換拖鞋。以下分為組織架構、參觀人數、典藏展示、財務情形、志工參與，分析北投溫泉博物館營運現況。

1. 組織架構：

北投溫泉博物館的組織架構為全國僅有一「義務服務暨經營管理委員會」（以下

簡稱管委會)。起初臺北市文化局欲將北投溫泉博物館委外經營，但與當地民眾期待相互背馳，幾經波折之下，北投溫泉博物館與社區共成立「管委會」以替代委外經營，協助推動各項事務。下圖 2-7 為 2011 年組織架構圖：

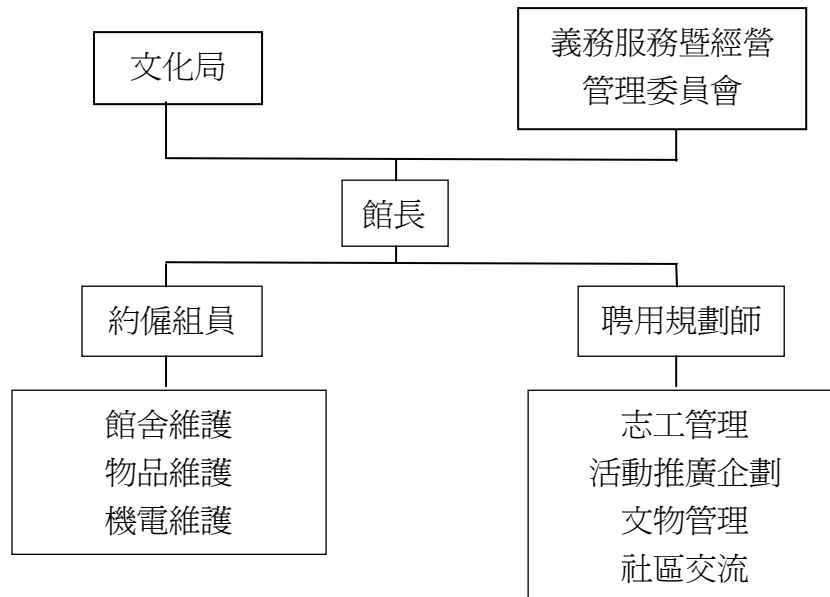


圖 2-5：北投溫泉博物館組織架構圖

資料來源：溫泉博物館提供

由架構圖中可看出溫泉博物館在實際營運上，各種業務項目並無明顯的分工，乃是正職人力嚴重不足，無法採用各項業務分組進行的營運模式。雖然北投溫泉博物館雖有管委會協助，但在經營管理上，管委會只是擔任協助的角色，無實際介入。因此，北投溫泉博物館縱使擁有生態博物館中心館之優勢，卻礙於人力問題無法落實執行。

如同上述所介紹，管委會是因為不希望北投溫泉博物館委外而成立。雖然如此，但是管委會並沒有干預博物館的經營，反倒是站在一個協助者的立場支持著北投溫泉博物館。整個博物館運作到目前為止，管委會提供了非常多的幫助，可算是功臣之一。管委會的工作項目有：

- (1) 推動並輔助博物館之營運。
- (2) 向社區倡導溫泉博物館之使命，並提供彼此溝通聯繫之橋樑。
- (3) 制訂博物館之宗旨任務及發展計畫。

- (4) 制訂博物館之各項政策。
- (5) 訂定每年募款目標，確保財務穩定。
- (6) 訂定年度經營管理計畫。
- (7) 招募及培養與溫泉博物館業務相關專業人員。
- (8) 其他臨時事項之決議。

隨著經營的時間，管委會本身的組成也有了些微的改變，下表 2-7 為 2004 年與 2011 年管委會的成員表：

表 2-6：北投溫泉博物館 2004 年與 2011 年管委會成員表

	文化局代表	市政府代表	地方代表	社區代表	學校代表	志工隊隊長	專家學者
2004 年	3 名	2 名	3 名	11 名	3 名	1 名	2 名
2011 年	3 名	×	3 名	6 名	3 名	1 名	×
備註： 1. 文化局代表：局長、科長、館長。 2. 地方代表：北投區公所、林泉里里長、長安里里長。 3. 社區代表：中和社區發展協會、北投生態文史協會、北投博物園區協會、北投社區大學、北投文化基金會、林泉社區發展協會(2011)。 4. 學校代表：中正高中、復興高中、北投國中校長。							

資料來源：1.高芸潔 (2005)；2.北投溫泉博物館提供；3.本研究整理。

探討專家學者在 2011 年未出現的原因，認為公民合辦博物館的模式已達成熟階段，判斷博物館已經能夠獨立運作，便退出管委會。管委會幾年來跟著北投溫泉博物館的成長而成長，目前已發展為能跟館方有良好互動與配合的監督組織。

2. 參觀人數

北投溫泉博物館的參觀人數依據館方提供的資料，可製成下圖 2-5，由圖中曲線可得知自民國 93 年以來至 100 年為止，參觀人數呈急遽上升的趨勢。開館之初參觀人數一直維持在大約 150,000 人次，而 100 年參觀人次已達 370,000 人次。96 年年底至 97 年年初，為進行屋頂修繕，約閉館六個月，修葺後重新開幕，可看見參觀人數呈現大幅成長。平均每平常日參觀遊客約 1,000 人，逢週末假日或連續假期等，則能達到每日約 2,000 參觀人次。

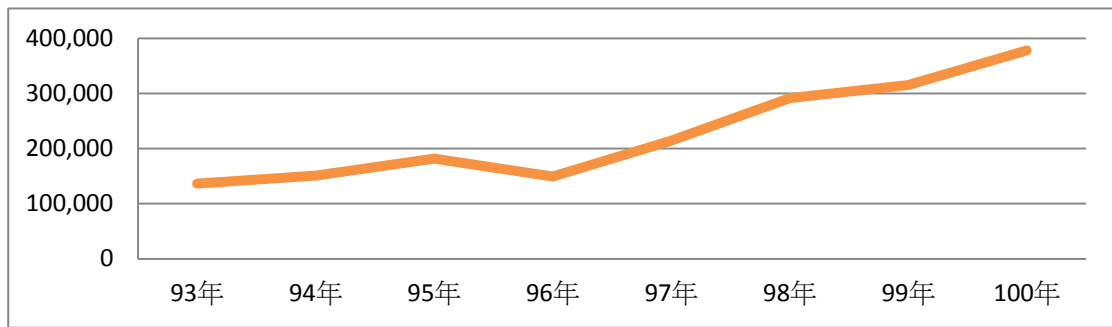


圖 2-6：溫泉博物館參觀人數圖

資料來源：北投溫泉博物館提供

北投溫泉博物館的參觀人數呈現快速的上升趨勢，但館方同時也因為參觀人數大增而感到煩惱。館長與管委會近年來討論如何有效的分散或抑制人潮在特定時段來到溫泉博物館，過量的人潮除了影響展覽品質外，建築物本身也會受到影響。

3. 典藏展示

北投溫泉博物館展覽可分為常設展與主題展，常設展配合古蹟再利用的空間使用，共分上下二層樓，二樓展示北投的人文、歷史、產業等主題，一樓為原本之公共浴場、個人浴池空間，現展示溫泉、溫泉相關設施、用品、北投石、浴場空間使用等主題。主體展部分，自開館以來，北投溫泉館博物館經常與社區內機構共同舉辦展覽活動。社區內的機構包含其他公私部門的博物館以及週邊各層級的學校，前者例如：北投公民會館、凱達格蘭文化館、梅庭、北投文物館等；後者例如：北投國中、復興高中及中正高中等。溫泉博物館從開館以來共舉行了 72 場展覽，其中展覽類型眾多，包含與館本身相關的系列活動、小型音樂會、各種邀請特展、小型電影院以及上述提及的，與學校間的合作展覽等等。以下藉三所學校合作的展覽為例，說明北投溫泉博物館的展覽與當地學校之互動。

表 2-7：北投溫泉博物館與地區學校合作策展表

展覽名稱	時間	合作學校	展覽內容
書寫北投特展	2008 年	復興高中	「看不見的北投」、「品嚐北投」、「出走山城」、「女巫城」以及「感官的獨奏與越界」等主題的 9 篇作品。
軟橋文物典藏暨推廣特展	2010 年	中正高中	展出軟橋聚落的文史資料，紀錄片播放外，現場還有軟橋地區模型、簑衣、門牌、日治時代教科書、證書、嬰兒滿月服、風鼓等文物展示。
北投水道百年特展	2011 年	北投國中	陳列前人用水模型、北投水道健康履歷、鋪設水道用鐵管、大屯里及泉源主區發展特色文物。

資料來源：本研究整理

學校與博物館間的合作方式已有固定模式，溫泉博物館提供展覽場地、器材與展覽佈展諮詢，展覽內容則是由學校進行調查及執行。在軟橋特展中，老師帶領學生進行當地文史資料蒐集，如拜訪社區中的耆老，蒐集口述歷史，學習農具使用方法等。展覽作品除了擺放於館內的實體展品外，學生也將軟橋聚落的歷史發展以紀錄片和舞蹈方式呈現。北投水道百年特展由北投國中十餘老師及卅多位國二生、國三畢業生共同完成，歷史老師帶領學生研究北投水道文獻後，訪問社區耆老，生物老師帶學生檢驗溫泉酸鹼質，電腦老師教導學生拍攝成紀錄片。開展後，兩校的學生於博物館內進行導覽，協助參觀民眾了解北投當地文史。

4. 財務情形

北投溫泉博物館為公部門所經營之館舍，經費預算是由國家所撥給。下圖為北投溫泉博物館自開館以來至 100 年度取得之經費示意圖：

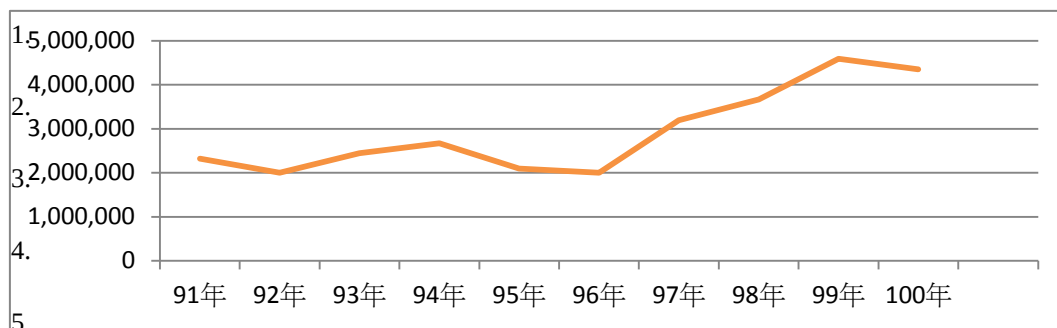


圖 2-7：北投溫泉博物館經費示意圖

資料來源：1.北投溫泉博物館提供；2.本研究整理

從圖中可看出北投溫泉博物館的經費不太穩定，近五年的經費呈現上升趨勢，但 95 及 96 年度約只有 2,000,000 元。儘管展館不大，但行政庶務卻仍繁雜且多。對公辦公營博物館而言，如何用精簡的人力與財力舉辦活動，是營運的重點。因此，北投溫泉博物館無法舉辦大型活動、專職人員極少，加上經費的不穩定，都為北投溫泉博物館帶來極大的挑戰與困擾。此外，北投溫泉博物館 2012 年因為沒有建築物的使用執照，以致無法申請地方文化生活圈的經費，也因而造成舉辦社區活動上的問題。

5. 志工參與

北投溫泉博物館志工約有 55 至 65 位，服務時間分為兩梯次，上午 9 點至下午 1 點與下午 1 點至 5 點，一梯次約 5 名志工協助。志工主要負責的工作包含：

- (1) 解說導覽服務
- (2) 展品巡視與說明勸導（包括攝影）
- (3) DM 補充與說明
- (4) 活動協助
- (5) 每日參觀人數統計
- (6) 協助紀念品販售
- (7) 每日基本資料填報(部分)

志工來自社區，長期對北投溫泉博物館有情感上的歸屬，因此穩定的志工服務品質協助館方甚多，志工每年提供 12,000 小時以上的服務、300 團以上導覽解說、服務 10,000 人次以上、每年約節省正職人力 2.6 人，節省經費約 1,000,000 元，部分志工因服務品質優良而獲得全國志工團體與個人金鑽獎。

（二）梅庭

「梅庭」為一棟見證戰爭時代的日式民宅建築物，順應地形而建，共分上、下 2 層。上層面臨中山路，正立面為地面層，為日式木構架。考究其牆面施工，為防潮隔間灰漿牆，木條架上內層以「赤泥土沙」鏝抹，外層以白灰漿粉飾；外觀是以

石砌臺基、魚鱗牆板、黑瓦、木隔櫺為建築風格。下層為鋼筋混凝土造，是作防空避難室用，可直通後院，其日式建築構造與地下防空壕，呼應著對面大型防空壕的種種特殊意義，皆具其歷史價值。

為使民眾進一步瞭解歷史建物及推廣北投觀光意象，臺北市政府於此設置遊客中心及策劃「北投梅庭常設展」，可望結合鄰近之觀光景點資源，作為一遊憩及旅遊服務資訊之提供據點。以下就定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理、行銷宣傳分析梅庭營運現況。

1. 定位目標

目前梅庭屬於臺北市政府觀光傳播局城市旅遊科之業務，因此首要目的為整合觀光資源、串接觀光，讓新北投溫泉區成為文化帶狀觀光區。營運的目標為三大方向：一、旅遊服務中心；二、介紹于右任書法；三、建築物介紹。

2. 典藏展示

館內的典藏以于右任先生的墨寶為主，曾舉辦過建築特展、水墨畫展。館長為了更瞭解館藏，更拜訪過地方耆老，如劉彬女士，其父親曾擔任過于右任先生秘書。

3. 教育推廣

梅庭提供預約導覽的功能，也聯合周邊舉辦相關活動，如親子闖關活動、草書體驗、水墨畫體驗等。館長表示，認識草書闖關活動為迴響最熱烈之活動，闖關成功者可獲得鼎泰豐鳳梨酥為獎品，而鼎泰豐的三個字是于右任先生所寫。此外，梅庭也與國軍英雄館百元早餐合作，因國軍英雄館匾額為于右任先生之字跡。另舉辦多場書法活動，增加與觀眾的互動性與趣味性。

4. 專業人力

因梅庭屬臺北市政府觀光傳播局之業務，館長為約聘制。研究發現，目前梅庭專業人力困境在於沒有正職人員，若館長需至館外處理公文，便無人負責管理館內事務。但館內的服務人數尚且足夠，因有參觀人數的限制，不宜有過多服務人員。

梅庭提供志工多種專業訓練，如針對消防跟身障人士的服務。對於志工也有一

套明確的規範，有固定的排班。招募志工時，針對志工進行筆試跟面試。志工以當地的居民居多，因此志工流動率較低。在旅遊服務中心方面，與大學相關科系的學生合作，如真理大學、輔仁大學、銘傳大學、臺北科技大學等。

5. 經營管理

目前臺北市政府觀光傳播局尚未編制專門的預算。研究發現，因梅庭土地產權及建築物產權為不同單位所有，目前不考慮委外經營，同時也要徵詢當地居民與社區組織是否能贊成委外經營。若加入餐飲服務，則需考慮是否會引來髒亂，以及商業經營與文化歷史保留之間的衝突。在文創商品開發上，有鑰匙圈、明信片、模型、筆套等，但目前均以贈送為主，暫無人力進行販售。

之前因旅館業者反應，晚上遊客無休閒去處，因此由臺北市政府觀光傳播局進行整合，邀請鄰近館舍共同進行夜間開館的活動。但夜間開館後因舉辦相關活動，夜間照明的使用也增加，可惜遊客不多，成效較為不彰。

6. 行銷宣傳

梅庭自行印製摺頁，放置於旅遊服務中心。同時也搭配臺北旅遊網網站、臺北市政府觀光傳播局網站、Upaper、捷運燈箱等管道進行宣傳。目前全館開放拍照，但為保護文物，禁止開散光燈。館舍建築相當有特色，有不少新人於此拍攝婚紗照。若需拍婚紗照要事先申請，且只能於館外進行拍攝。

參觀人數較多之月份為 9 月至隔年 2 月，因冬天泡湯民眾多，1、2 月份則是接近年假，來客數會比較多。梅庭於 4 月份時，則宣傳于右任先生誕辰，舉辦相關活動，進行多方宣傳。

（三）草山行館

草山行館位於陽明山國家公園花鐘立體停車場旁，臨近有花鐘、陽明公園等知名景點，向下可俯瞰鄰近北市景觀，環境清幽、視野開闊。草山行館佔地共 4,275 平方公尺。其中包括主行館及四幢建物。建物本身採用陽明山當地木石材，以檜木

爲主、杉木爲輔，建物風格爲 1920 年代日式風格，亦具備著與鄰近同期建物相同的「外石砌、內爲木製材質」之形式風格。門前有兩棵年齡逾百的相思樹和楓香，綠意盎然。內部空間原區分爲川堂、大廳、會客室、書房、臥室、主臥室、起居室、客房、廚房、中庭與露臺等。草山行館在成爲藝文沙龍後，其主要空間便因應不同展演需求分別規劃爲美廬、飲和堂、萃英堂、大雅堂以及介壽堂等廳堂。以下就定位目標、典藏展示、專業人力、經營管理、行銷宣傳分析草山行館營運現況。

1. 定位目標

草山行館主要的定位目標在三方面：一、介紹蔣公的歷史；二、文化藝術的推展；三、行銷陽明山的自然美景。爲了要與自然結合行銷陽明山美景，建築物整體採用綠建築的設計，冬暖夏涼。

2. 典藏展示

草山行館曾因火災而受創，遺留文物並不多，卻都盡量修繕燒毀文物。被燒毀的殘骸利用玻璃隔開，成爲店內的裝潢佈置。原被焚毀的「草山行館」的匾額，目前正在積極進行修復。

3. 專業人力

館長表示，草山行館正職人員共有六位，另聘有工讀生及清潔人員。以任用當地人爲主，提供在地人就業機會。館長須兼任行政庶務，副館長則負責餐廳與吧檯，總務負責比價、消防問題等工作，也有人員負責與藝術家接洽販售、展示的事項，最後加上餐廳廚師負責美食烹調。因草山行館位於陽明山上，地處較偏遠。研究發現，志工參與者少，但草山行館給予志工及員工良好的工作環境及教育訓練。

4. 經營管理

草山行館爲臺北市政府文化局委託力課堂整合行銷公司經營。研究發現，目前草山行館經營仍是虧損，人事費用、策展文宣、邀請藝術家都是必要的支出。

草山行館前身爲臺灣第一座總統官邸，昔日一般民眾無法進入，因此對民眾而言草山行館具有相當吸引力。開館之處，參觀草山行館觀眾相當多，然而人數過多也衍生出諸多問題，如環境髒亂、服務品質下降等。

爲了參觀人數過多之困境，草山行館採取收門票(每人新台幣 30 元)之方式，以篩選掉部分遊客，而造成來客數的銳減。研究發現，原本月平均參觀人數約 8,000 至 10,000 人次，收取門票後月參觀人數減至 4,000 至 5,000 人次。雖人數銳減，但草山行館卻能維持良好的參觀環境，並提升參觀品質。

草山行館平日的參觀者多爲白領主管階級，於此場所進行會議；或是歸國華僑、社會團體於此進行聚會。而假日的客群包含各年齡層之遊客，亦包含家庭出遊之民眾。草山行館致力於與每位顧客建立良好的互動，因此顧客的回流率相當高。

透過店內餐飲的方式，可以增加館內營收。餐點的內容可分爲三大部份：蔣公喜愛之菜色、陽明山食蔬料理及主廚拿手菜。再者，館內設有賣店，進行文創商品的行銷。賣店的商品由許多位藝術家輪流進駐提供，約每隔 3 個月進行文創商品的更換。目前合作的對象都是草山行館曾合作過的藝術家，而文創商品的收入大多歸藝術家所有，予以回饋藝術家。

5. 行銷宣傳

爲行銷草山行館，館方積極與電視媒體進行合作，例如：中天新聞、華視新聞、東森新聞等。且臺北市政府觀光傳播局與文化局亦主動宣傳草山行館，向議員及地方鄰里居民推廣，邀請至此辦理相關活動。

草山行館亦配合臺北市政府觀光傳播局與文化局相關活動，與鄰近其他博物館進行整合行銷。館方亦架設官方網站、舉辦週年慶等方式，進行宣傳，送出自製文創商品，吸引顧客前往參觀及消費。

四、館際合作方式

(一) 博物北投摺頁

根據臺北市政府文化局 98 年《臺北市文化創意產業聚落調查報告書》調查，「北投博物館群」被列爲其中的創意聚落之一，而「北投博物館群」的概念也在 100 年「博物北投」聯合摺頁中落實，此次計畫北投文物館主動發起，共串聯北投地區 8 家博物館(北投溫泉博物館、北投文物館、凱達格蘭文化館、梅庭、北投公民會館、

鳳甲美術館、琉園水晶博物館、陽明山國家公園遊客中心)，目的在於將北投區活化石古蹟新生命的博物館與藝術空間再利用的文化館串聯，並將聯合摺頁放置在各博物館內及捷運站服務臺供民眾免費取閱，這不僅嘉惠大眾來參訪北投區時方便性，更可說是在地文化觀光景點的大團結。

（二）臺北溫泉季

臺北溫泉季已成為每年北投區秋季的重點活動，而北投最具代表的六個館舍也與溫泉季配合，舉辦屬於各館特色的藝文展演，如(一)北投文物館:尺八表演和免費體驗該館導覽活動；(二)凱達格蘭文化館：木偶劇欣賞和編織品製作；(三)北投圖書館：林老師講故事和手工書製作；(四)梅庭:月琴表演及建築物製作；(五)北投溫泉博物館：國樂演奏和浮世繪溫博製作；(六)北投公民會館:管弦樂表演及氣球 DIY 等活動藝術之美。

（三）夏日夜間開館

為提供遊客夏日夜遊新北投的新選擇，臺北市政府所管轄的梅庭、北投溫泉博物館以及凱達格蘭文化館從民國 101 年 7 月到 9 月的每週六日試辦夜間開館，希望藉由這三個藝文館所的延長開館，提供遊客在夜間體驗新北投多元豐富的人文氣息與文化生命力。「新北投夏夜嬉遊」活動是由觀光傳播局結合文化局及原住民族事務委員會共同主辦，活動除了假日夜間開館外，更陸續舉辦藝文展覽，包括凱達格蘭文化館舉辦「自然·純真二重奏·第一部曲」特展、北投溫泉博物館舉辦「鳥瞰的世界·楊燁手繪北投老地圖」特展、梅庭舉辦「書道丰標·于右任先生 134 歲冥誕紀念」特展。

（四）北投環境博物園區

除了館際合作外，在臺北市政府觀光傳播局、臺灣大哥大與北投八頭里仁協會合作下，民國 101 年開始提供「北投環境博物園區手機語音導覽手機」服務。經當地觀光資源整合後，規畫了「北投環境博物園區」，共 101 個導覽點，包括北投公園、凱達格蘭文化館、北投溫泉博物館、梅庭、北投公民會館、地熱谷、市立圖書館

館北投分館、草山行館、普濟寺、天狗庵、瀧乃湯浴室、新北投車站等，每個景點裡都設置手機語音導覽服務，內容橫跨歷史、人文、生活、生態、建築、環保及旅遊七大面向。此手機語音導覽系統，跨出了館與館之間的合作，建立起一套公私部門的合作模式，未來也能將此模式推行到臺灣更多地方。

五、相關北投博物館研究現況

表 2-8：北投博物館相關研究表

研究者 (年代)	題目	關鍵字	研究成果
莊孟榮 (2000)	探討北投溫泉博物館的形塑過程與居民參與機制	居民參與 社區博物館 北投	一、促使北投溫泉博物館（以下簡稱北溫館）歷史建築得以指定為古蹟的因素包括社區居民的保護運動與政治力的促成。 二、政治力有促成、有限制—北溫館得以在短期內指定古蹟，規劃修復，籌設博物館展示並開館，其中政治人物之促成佔有相當大的因素，政治力對社區設施之建設具有催化作用，但亦留下居民參與不足的缺點。 三、居民參與仍有侷限性—北溫館雖被認為是居民參與的範例，但參與的主要居民仍有侷限性，依筆者評估僅達到 Arnstein¹居民參與梯度的象徵性參與的階段。 四、規劃者對居民參與是知易行難—規劃單位對於居民參與的觀念相當清楚，但在籌設、執行的階段未與居民作直接的接觸。 五、公部門的支援、管理限制了博物館的研究與展示功能上的發揮。 六、社區組織的分裂使博物館難以同時獲得分力雙方的協助。 七、北溫館雖人力不足，但其義工組織順利擔負導覽與協助管理的機能。 八、北溫館館員與義工對建築本體與展示導覽有興趣外，但對館外的社區議題仍然猶豫不前。
康臺生 (2003)	博物館網站視覺設計之探討-以「北投溫泉	數位博物館 博物館 多媒體	藉由視覺元素與網頁風格之關係的探討中，將歸納整理出的原則設計成策略單，藉由策略單的評估，提供了博物館網頁設計實務創作中，

¹Arnstein 居民參與梯度 Arnstein 根據市民參與的實質影響力為基礎，建立了「參與梯度」模型。該模型從底層之「非參與（Nonparticipation）」，提升至中間層的「象徵程度（Degrees of tokenism）」參與，最後達到真正可參與決策的「市民權力程度（Degrees of Citizen power）」階段。其中，又可分為八個參與的層次，由下而上分別為：操縱（Manipulation）、治療（Therapy）、告知（Informing）、諮詢（Consultation）、安撫（Placation）、合夥（Partnership）、授權（Delegated Power）與市民控制（Citizen Control）。

	博物館網站」 設計創作為例	網頁設計 視覺設計 北投溫泉博物館	非常好的參考價值。本研究的創作過程乃依照研究所獲得之方法與原則進行創作，所以作品的結果與過程的紀錄，亦是提供後續相關研究的一個很好的參考範例。
高芸潔 (2005)	以服務品質與 遊客滿意度探 討地方文化館 經營管理之研 究---以北投溫 泉博物館為例	地方文化館 滿意度 北投溫泉博物館 服務品質 經營管理	一、遊客「參觀前期望」：最重視前三名為：「整體環境乾淨舒適」、「服務人員的服務態度良好」、「導覽人員的導覽專業知識豐富」，意即遊客心中最期望北投溫泉博物館能夠提供之服務項目。 二、遊客「參觀後感受」：最滿意前三名為：「服務人員的服務態度良好」、「整體環境乾淨舒適」、「展場空間充足」，意即遊客認為北投溫泉博物館表現最好之服務項目。 三、北投溫泉博物館服務品質方面：利用 IPA² 分析法發現，遊客認為必須加強改善之服務項目包括：「導覽人員的導覽專業知識豐富」、「設置清楚易懂的指示系統」以及「展出內容及展品具有地方特色」。 四、滿意度模式：本研究發現「參觀前期望」對「參觀後感受」有正向顯著的影響。「參觀前期望」對「遊客滿意度」有正向顯著的影響。「參觀後感受」對「遊客滿意度」有正向顯著的影響。「遊客滿意度」對「遊客忠誠度」有正向顯著的影響。 五、北投溫泉博物館改善經營管理方面：可藉由充實展出內容及展品、設置清楚易懂的標示系統、輔助導覽人員提升專業水準、交通配套措施、滿足不同遊客之需求、教育推廣活動的多樣性等，促進北投溫泉博物館之永續經營。
謝沛霖 (2006)	公有藝文場館 委外經營之研 究－以臺北市 草山行館為例	草山行館 委外經營	草山行館在佛光大學經營的這四年又四個月以來，之所以可以逐漸達到成為陽明山藝文樞紐以及自負盈虧的目標，有下列六項因素： 一、公部門委外經營藝文空間，注入民間創意的活力。 二、明確的空間定位。 三、配合社區居民的需求，調整營運內容。

²IPA²分析法為重要-表現程度分析法，係藉由調查對消費者重要性與消費者認為的表現性的研究方式。此方式包含雙重機制，分析的結果可供經營者了解使用者或消費者的要求與實際服務品質的狀況。

			四、消費的空間與消費的認同之培養。 五、取任何可能曝光的機會。 六、正確的行銷方式及有效的行銷管道。
官美慈 (2007)	建構社區博物館衡量指標之研究-以北投溫泉博物館為例	社區博物館 衡量指標 德懷術 北投溫泉博物館	本研究結果社區博物館衡量指標共分為六大構面及四十三項指標。 六大構面分別為：包括：「行政營運構面」、「人力資源構面」、「典藏展示構面」、「觀眾服務構面」、「環境設施構面」以及「社區關係構面」。 四十三項指標分別為： 「行政營運構面」7項指標、「人力資源構面」5項指標、「典藏展示構面」3項指標、「觀眾服務構面」7項指標、「環境設施構面」8項指標，以及「社區關係構面」13項指標。
周仕桓 (2007)	生態博物館與社區互動之研究—以北投溫泉博物館為例	生態博物館 新博物館運動 社區總體營造 社區互動 北投溫泉博物館	研究後發現北投溫泉博物館符合生態博物館的理念，並對北投溫泉博物館的經營管理做出改善建議，研究發現期望可以作為日後生態博物館經營管理之參考。
王婷 (2008)	博物館文化產業策略之研究—以北投文物館為例	文化產業 博物館 產業開發 文化經濟 消費者調查	北投文物館目前在文化產業策略的推行上仍屬草創階段，在人物力、財務上與產業結合上未來仍需要開拓與努力；而在消費者調查方面，博物館在文化產業發展上以「空間、氛圍營造」以及「與當地產業、特色結合」最為重要。文物館之「文化、寧靜氛圍」，其次則為「餐飲提供」以及「課程體驗與表演活動」是最吸引人的部分，而「禮品坊之商品」與「展示」未來仍待需要加強。 在相關的產業開發上，「付費之表演觀賞與體驗活動」為未來可以規劃的部分；而館內也可以開發融合展示主軸做延伸之「富有館所意象商品」及「實用創意性精緻商品」及鎮館之寶相關之擺飾商品，皆是最有開發經濟潛力的一塊。在餐飲上，以選用當地特色食材開發具備文物館意象之菜色最為民眾喜愛。

本小節羅列以上北投博物館相關研究，可發現多數論文著重於北投溫泉博物館，尚無針對關於凱達格蘭文化館研究。在研究方法上，運用觀察法、訪談法、德懷術、問卷調查等研究方法。因此本研究使用專家審查、深度訪談、問卷調查、研討座談、

專家焦點等方法，以凱達格蘭文化館為中心，除強化北投地區博物館之研究，亦可了解現今凱達格蘭文化館之北投區環境情勢分析，及於全國原住民文化館之功能。

第四節凱達格蘭文化館經營現況

原住民豐富多元的文化是非常珍貴的資產，也是屬於全體臺灣原住民共同的文化資產。由於時代變遷，使得珍貴的文化資源，目前幾已流失泰半。臺北市政府有感於臺灣原住民各族群的文化一直沒有完整的記錄與呈現，爲了保存及發揚原住民文化藝術，臺北市政府原住民族事務委員會爭取於北投溫泉親水公園的對面、中山路口，將原憲兵隊舊址改建爲「臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館」，做爲展示原住民傳統文物、播放原住民主題多媒體影片的場所，並兼具原住民教育研習中心、會議中心等功能，讓身處都會的原住民族群擁有屬於族群交流的館舍。

北投地區曾經是北臺灣平埔族的聚居地，「北投」二字便是平埔族語「女巫」之意。凱達格蘭族是屬北部地區最早居住的原住民之一，對於臺北市的原住民而言，凱達格蘭文化館落成於北投地區，頗具特殊的文化意涵。民國 89 年 4 月 14 日，凱達格蘭文化館在原住民耆老祈福之下，由馬市長英九主持開工典禮，委由新工處發包監工，歷時 2 年 7 個月，於 91 年 11 月 3 日落成啓用。

凱達格蘭文化館的落成，特別具有歷史性及開創性的意義，全國第一座以原住民爲主體的文化藝術及教育研習中心。凱達格蘭文化館是都市原住民語言文化傳承及傳統技藝研習的一個原住民專屬空間，是所有原住民共同享有的場所，也是融合文化、語言、技藝研習及當代原住民藝術展示的空間，更是凝聚都市原住民族群情感和團結共榮的重要窗口。

以下分爲定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理及行銷宣傳介紹凱達格蘭文化館。

一、 定位目標

- (一) 爲全國第一座以原住民文化爲主題的藝術及教育多功能中心。
- (二) 館名以「凱達格蘭」命之，乃因紀念北投地區爲凱達格蘭族源居地。
- (三) 定位爲藝術文化展示及原住民 14 族群交流平臺，提供文化教育與學習的空

間。

- (四) 一樓人行地磚為公共藝術品，名為「族群拼織」，即意謂文化館內豐富多元的文化內涵。
- (五) 地下 1 樓為藝文展示廳，1 樓為服務臺及原住民文化經濟中心，2 樓為常設主題展區，3 樓為四大主題文物常設展區，4-5 樓國際會議廳，6 樓為原住民主體圖書室，7 樓目前為臺北市政府客家事務委員會使用，8-9 樓為研習教室，10 樓為行政辦公室。
- (六) 文化館發展方向：展現原住民藝術文化之優勢，提昇文化能見度、建構都市原住民生活網絡，提昇族群競爭力、以文化技藝研習、教育訓練、資訊網絡及文化藝術展現為發展主軸、朝多元化及國際化文化館發展。

二、 典藏展示

- (一) 參照臺灣博物館典藏分類，區分為傳統工藝類、宗教信仰與儀式、文獻史料、社會政治文物及當代藝術典藏，凱達格蘭文化館文物典藏總數計 210 項，內容總件數 436 件。常設區展出文物計 105 項，文物典藏庫房計 105 項。
- (二) 101 年建置文化館數位典藏系統，將 210 項館藏品透過基本資料整理紀錄與分類，並根據文物年代及特性，進行數位拍攝與文物建置典藏。
- (三) 已建置典藏庫房。
- (四) 已購買原住民 14 族群之服飾。
- (五) 2、3 樓常設展區已重新規劃以 14 族的影像拱門及各族服飾展示為主。
- (六) 100 年與國立臺灣博物館(提供文物)、北投溫泉博物館共同辦理「凱達格蘭歷史文化特展」。
- (七) 特展區經常舉辦當代藝術特展，並利用多媒體電子書的裝置，較活潑多元。
- (八) 持續蒐藏以臺灣南島族群文化史相關文物及南島族裔創作之藝術品。
- (九) 研究與整理館內藏品，針對典藏當代藝術品進行整理。

- (十) 提供從事原住民藝術相關創作者一個展現自我之平臺。
- (十一) 至於展示部分，凱達格蘭文化館每一年大約有 3 到 4 檔的特展，目前特展方向為原住民藝術家呈現原住民當代藝術。

三、 教育推廣

- (一) 凱達格蘭文化館教育推廣活動大致可分為四大類：原住民語言巢、文化植根、原住民文化藝術講座、臺北溫泉季活動。
- (二) 臺北市政府原住民族事務委員會使用凱達格蘭文化館研習教室於每週六日進行原住民族語言巢教學，包括阿美族語言巢（2 巢）、排灣族語言巢、布農族語言巢、賽夏族語言巢、卑南族語言巢。
- (三) 文化植根教育推廣部分，服務對象為國小學生，為 60 分鐘導覽行程，進行活動包括：介紹臺灣原住民族傳說故事與臺灣原住民文化概述、有獎徵答、於 8、9 樓研習教室手工創作 DIY。
- (四) 6 樓原住民主題圖書室，提供閱覽服務。
- (五) 8、9 樓為技藝研習空間，可發揮研習中心的功能。
- (六) 配合主題展覽，學校教育發展多樣化教育資源，100 年辦理 20 場與原住民文化相關教育活動。
- (七) 為推廣原住民文化，針對國中小學童進行教育訓練營。
- (八) 原住民文化藝術講座部分，自 93 年起，推廣臺灣原住民族鄉土文化講座，乃至近幾年原住民當代藝術系列講座，可以發現凱達格蘭文化館的教育推廣也朝著當代原住民文化藝術著手。

四、 專業人力

- (一) 凱達格蘭文化館在人力編組上，是以臺北市政府原住民族事務委員會教育文化組現有人力，採任務編組推動館務工作。主任委員兼任館長、主任秘書兼

任副館長、教育文化組組長兼任執行長、教育文化組組員兼任執行秘書。

- (二) 凱達格蘭文化館並非臺北市政府原住民族事務委員會之附屬機關，而是列為教育文化組之業務，因此臺北市政府無法編列正式人員之職缺與人事經費，亦無編制研究人員。
- (三) 駐館規劃解說員為行政院原住民族委員會支援，非常態性人員編制，其工作內容為藝文規劃、文化導覽及解說、館室活動推展及臺北市政府原住民族事務委員會其他臨時交辦事項等。
- (四) 另有一名專案企畫人員，其工作主要內容為特展計畫、活動企劃書撰寫及規劃與執行。
- (五) 物業管理採用委外方式，委託物業管理公司進行建物及設施設備養護保全及環境清潔。
- (六) 行銷傳播則由臺北市政府原住民族事務委員會新聞人員兼任，負責新聞聯繫發布與編撰。
- (七) 為了增加館內可用之人力，凱達格蘭文化館還有志願服務人力 46 名、中國文化大學、臺北城市科技大學服務學習學生 80 名、替代役 4 名、暑期工讀生 1 名。
- (八) 為了使志工能夠具備良好的導覽技巧，凱達格蘭文化館舉辦多場次的志願服務教育訓練，訓練內容除基本原住民文化歷史概論及導覽實務課程外，為提升志工原住民當代藝術知識，將特展舉辦之藝文講座納入志願服務培訓計畫課程。

五、 經營管理

- (一) 公辦公營，由臺北市政府原住民族事務委員會營運，免費參觀。
- (二) 凱達格蘭文化館歷年來參觀人數為，93 年為 37,071 人、94 年為 47,334 人、95 年為 76,295 人、96 年為 261,258 人、97 年為 187,045 人、98 年為 116,494

人、99 年爲 183,561 人、100 年爲 201,480 人、101 年爲 332,588 人。以年度參觀人數而言，101 年已突破 30 萬人數，與北投入選臺灣觀光十大小城及北投圖書館入選全球最美圖書館有連帶效應，吸引民眾前往參觀凱達格蘭文化館。而 96 年參觀人數爲歷年次多，此年推動南島文化季一月一族系列活動，吸引大量民眾前往參觀。整體而言，近幾年參觀人數逐年增加，101 年已突破 30 萬參觀人數。

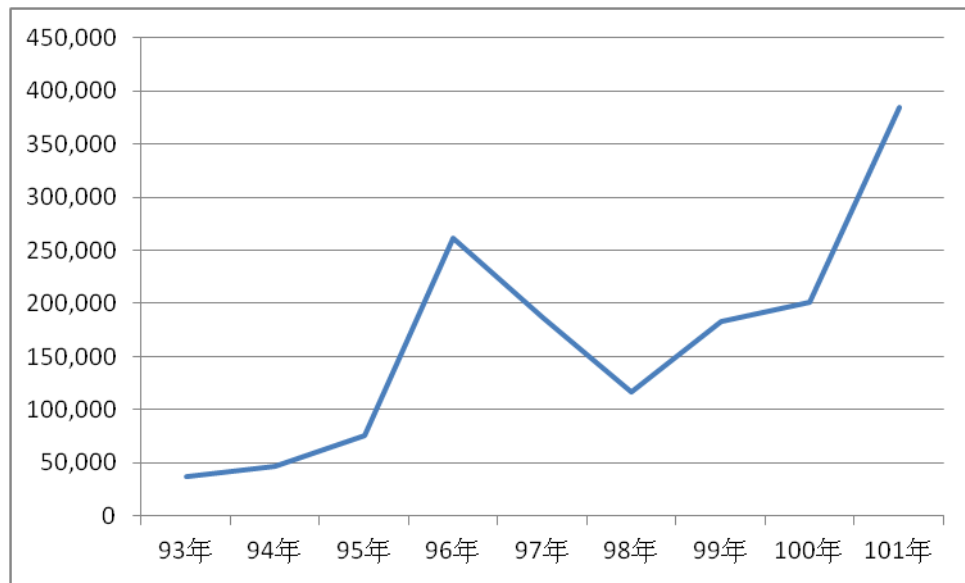


圖 2-8：凱達格蘭文化館歷年參觀人數折線圖

資料來源：凱達格蘭文化館官方網站

- (三) 97 年館際交流—凱達格蘭文化館與新北市烏來泰雅民族博物館締結儀式。
- (四) 99 年館際交流—北投八館聯合摺頁，此次計畫由北投文物館主動發起，共串聯北投地區 8 家博物館(北投溫泉博物館、北投文物館、凱達格蘭文化館、梅庭、北投公民會館、鳳甲美術館、琉園水晶博物館、陽明山國家公園遊客中心)，目的在於將北投區活化古蹟新生命的博物館與藝術空間再利用的文化館串聯。
- (五) 101 年館際交流—十大觀光小城活動，水美溫泉會館主辦之活動，填寫明信片，支持北投及信義進入臺灣十大觀光小城，即可進行摸彩，並有機會獲得泡湯券或鳳梨酥。

- (六) 101 年館際交流—7~9 月，凱達格蘭文化館、北投溫泉博物館、梅庭舉辦夏季夜間聯合開館活動。每週六、日晚間 5 至 8 點夜間參觀遊客，於活動 DM 蓋三館館章，即可獲得摸彩券一張，30 位幸運參觀者可獲得泡湯券。
- (七) 依行政院原住民族委員會文化園區管理局原住民文物(化)館活化計畫定期接受訪視及評鑑。依據人員聘用、行政支援、使用管理績效、規劃策展與活動執行成效、設施改善、經費籌措及支用情形等項目給與評分。歷年申請評鑑地方原住民族文化館總評分皆為優等，於 101 年評鑑列為優等，總分 278 分，各項評鑑平均 92.6 分，總評價為市政府配合度極高，在都會區積極發展，成為原民藝術的中心。
- (八) 臺北市政府原住民族事務委員會編列於 100 年編列預算約新台幣 11,000,000 元，含業務費、工程費與設備費。101 年預算約新台幣 10,000,000 元，含業務費與設備費。整體預算不含人事費用，因凱達格蘭文化館人力編組，是以臺北市政府原住民族事務委員會教育文化組現有人力，採任務編組推動館務工作。兩位駐館規劃解說員為行政院原住民族委員會文化園區管理局支援，亦非常態性人員編制。

六、行銷宣傳

- (一) 交通地點便利，位於新北投捷運站出口，館舍位置相當明顯。
- (二) 行銷宣傳通常結合北投溫泉季以及相關開幕展覽之記者會。
- (三) 已結合北投 8 家博物館，印製聯合摺頁共同行銷。
- (四) 配合「2012 臺北人情 WAY 創意街區展」，為強化具原住民當代藝術之特色，藉由櫥窗設計與佈置增加凱達格蘭文化館外觀與民眾之互動，將北投區觀光融入原住民意象，締結原住民文化與在地連結，創意櫥窗以「傳統」、「現代」與「藝術」三者的交融作為設計的概念。

七、 凱達格蘭文化館 SWOT 分析

凱達格蘭文化館優勢為：1.主任委員兼任館長，主任秘書兼任副館長，教育文化組組長兼任執行長，組織完備，機關政策配合度極高。 2.館層空間規劃具多項功能，增添營運範疇。3.定位為展示原住民 14 族之社區博物館，館藏包含多元族群之展示，可發揮空間大。4.館藏原住民重要圖書與文物，建立文化館特有價值。5.延攬各族群工作人員，豐富文化內涵。

凱達格蘭文化館劣勢為：1.人員由教育文化組兼任，專業及執行人力缺少，需行政院原住民族委員會文化園區管理局補助策展規劃解說員。2.服務人員因計畫補助期限，多有更換，影響服務的專業及品質。3.地處硫磺區，增加館舍、文物、資訊設備之損。 4.無戶外廣場、室內展演空間狹窄，展演活動不易進行。5.歌舞表演人力有限，無法長期於假日推出展演活動。6.無充分利用館舍地上 10 層、地下 1 層空間。7.缺少凱達格蘭文化館行銷影片介紹。

凱達格蘭文化館機會為：1.地處觀光景點，近鄰捷運；景色優美，交通便利。 2.地區藝文活動頻繁，具互利優勢。3.運用政府媒體、通路等資源，利於文化館知名度提昇。4.館舍空間充裕，具有未來創意文化發展之利基，乃至於成為原住民創意文化育成中心。

凱達格蘭文化館的威脅為：1. 品牌不明確：北投文化展館以溫泉博物館較為知名，臺北市原住民博物館以順益臺灣原住民博物館較為知名。2. 鄰近的北投文物館具有同質性頗高，且其專業性及行銷優勢，與凱達格蘭文化館相互競爭。

表 2-9：凱達格蘭文化館 SWOT 分析表

優勢	劣勢
1. 主任委員兼任館長，主任秘書兼任副館長，教育文化組組長兼任執行長，組織完備，機關政策配合度極高。 2. 館層空間規劃具多項功能，增添營運範疇。 3. 定位為展示原住民 14 族之社區博物館，館藏包含多元族群之展示，可發揮空間大。 4. 館藏原住民重要圖書與文物，建立文化館特有價值。 5. 延攬各族群工作人員，豐富文化內涵。	1. 人員由教育文化組兼任，專業及執行人力缺少，需行政院原住民族委員會補助策展規劃解說員。 2. 服務人員因計畫補助期限，多有更換，影響服務的專業及品質。 3. 地處硫磺區，增加館舍、文物、資訊設備之損。 4. 無戶外廣場、室內展演空間狹窄，展演活動不易進行。 5. 歌舞表演人力有限，無法長期於假日推出展演活動。 6. 無充分利用館舍地上十層、地下一層空間。 7. 缺少凱達格蘭文化館行銷影片介紹。
機會	威脅
1. 地處觀光景點，近鄰捷運；景色優美，交通便利。 2. 地區藝文活動頻繁，具互利優勢。 3. 運用政府媒體、通路等資源，利於文化館知名度提昇。 4. 館舍空間充裕，具有未來創意文化發展之利基，乃至於成為原住民創意文化育成中心。	1. 品牌不明確：北投文化展館以溫泉博物館較為知名，臺北市原住民博物館以順益臺灣原住民博物館較為知名。 2. 鄰近的北投文物館具有同質性頗高，且其專業性及行銷優勢，與凱達格蘭文化館相互競爭。

資料來源：1.臺北市政府原住民族事務委員會；2. 本研究整理

第三章研究設計與實施

本章之重點在說明本研究研究方法、研究流程、訪談對象與研究工具。本研究採質性與量化研究兼備，分析凱達格蘭文化館環境情勢、比較全國原住民文化館經營現況，最後歸納凱達格蘭文化館發展地位及目標。

第一節研究方法

一、文獻分析

文獻分析分爲四大面向：文化館經營現況、原住民文化館經營現況、北投區博物館群經營合作現況、凱達格蘭文化館經營現況。

二、深度訪談

經由文獻回顧之歸納分析、現況調查分析結果，將凱達格蘭文化館環境情勢及經營定位策略從定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理、行銷宣傳、績效評估面向予以探討。期望從不同角度，了解凱達格蘭文化館目前所面臨之問題，其訪談結果有助於凱達格蘭文化館環境情勢及經營定位做更深入的探討，以利提供經營策略之研擬。訪談內容包括凱達格蘭文化館一般性的營運問題、與社區互動議題、與北投區館所合作情形。

三、問卷調查

利用開放式問卷調查方式，邀請全國部分原住民文物館館長或負責人填寫問卷。充分了解目前原住民文物館現況、經營管理方向、面臨困境、未來發展課題，並將凱達格蘭文化館與其他全國原住民文化館綜合比較。

四、研討座談

本次研究並透過舉辦研討座談，邀請專家學者進行專題演講與論文發表。於 101 年 11 月 26 日舉行，並邀請全國有興趣之學者、專家、地方人士、博物館文化館館長、學生等蒞臨參加。以下三大主題為範圍架構：

1. 環境情勢：透過學術與實務界討論提供解決凱達格蘭文化館現行困境。
2. 經營現況：透過「博物館之經營管理與策略—以鶯歌陶瓷博物館為例」之論文發表，尋求最適合凱達格蘭文化館治理方式。
3. 經營策略：全國文化館及博物館環境情勢比較性研究，期望透過成功經營方式進行深入探討。

五、焦點座談

研究最後彙整文獻分析、深度訪談、問卷調查與研討座談之結果，於焦點座談針對凱達格蘭文化館的功能定位、發展目標、經營策略、行銷策略、發展配套措施進行研議，以期得到更全面性之研究成果與價值。

第二節研究流程

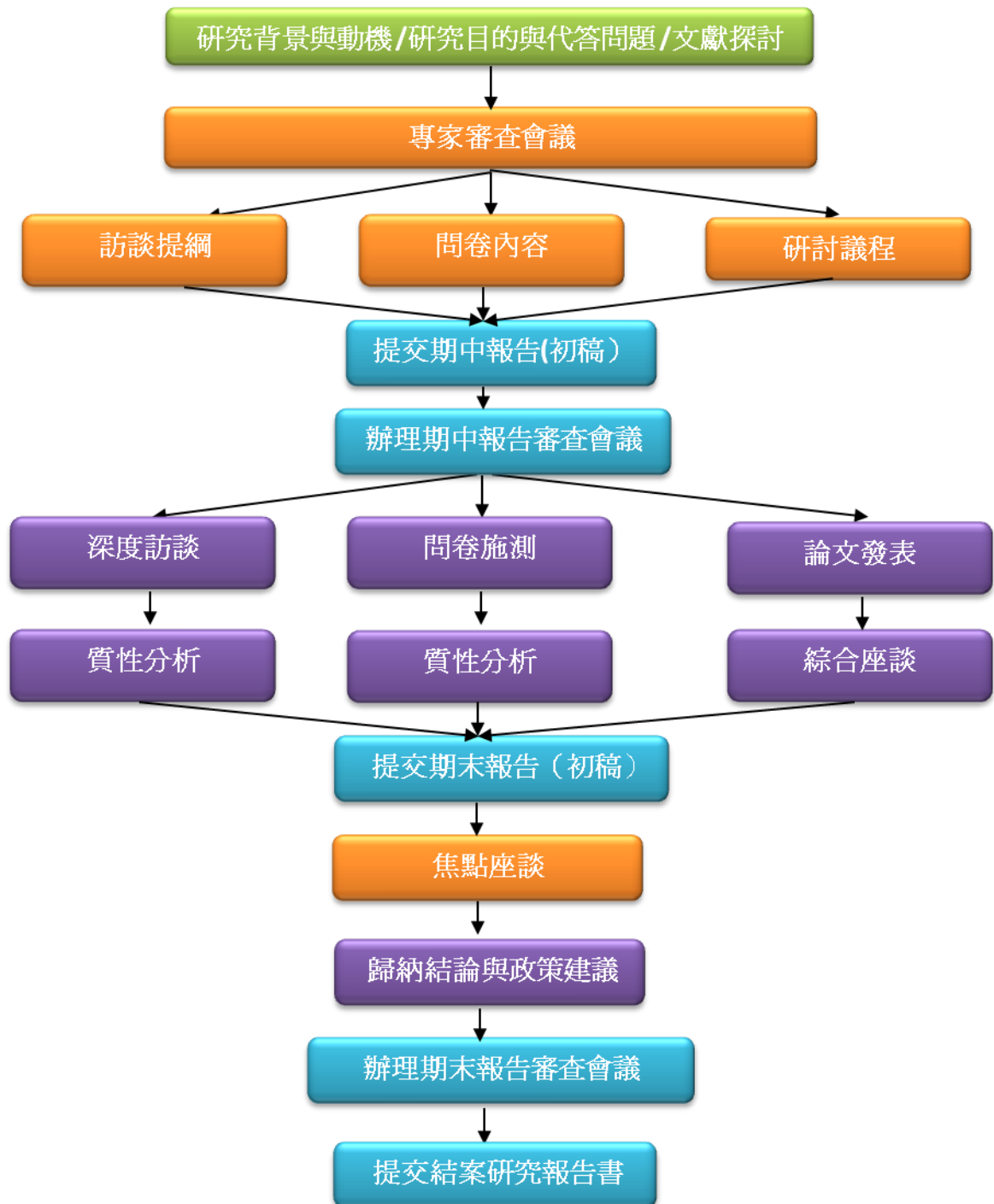


圖 3-1：研究流程圖

第三節研究對象

本研究的研究對象分爲四大類：專家審查會議委員、深度訪談人員、問卷調查單位以及焦點座談對象，相關人員編碼如下表所列。

一、專家審查會議出席/列席人員

會議日期：中華民國 101 年 10 月 18 日（星期四）上午 10 時

會議地點：凱達格蘭文化館 4、5 樓國際會議廳

表 3-1：專家審查會議審查委員出席/列席名單表

編號	姓名	單位職稱
A-1	王先生	臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員
A-2	朱小姐	輔仁大學博物館學研究所助理教授
A-3	吳小姐	新北市立十三行博物館館長
A-4	吳小姐	行政院政務顧問/教育部高中職評鑑委員/國立臺北教育大學兼任助理教授
A-5	吳小姐	國立臺北教育大學社會與區域發展學系副教授
A-6	李先生	國立臺灣博物館典藏管理組組長
A-7	李小姐	北投文物館館長/原住民文物館活化計畫主持人
A-8	李先生	中國文化大學推廣教育部國際企業管理學系碩士在職專班助理教授
A-9	杜小姐	臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員
A-10	林先生	順益臺灣原住民博物館主任
A-11	林小姐	臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員
A-12	施先生	臺北市政府原住民族事務委員會教育文化組/凱達格蘭文化館執行秘書
A-13	張先生	國立臺灣史前文化博物館館長
A-14	連先生	臺北城市科技大學校長
A-15	連先生	臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員
A-16	陳小姐	宜蘭縣大同鄉泰雅生活館駐館規劃解說員
A-17	陳先生	國立科學工藝博物館館長
A-18	蘇小姐	中國文化大學觀光事業學系暨研究所碩士班專任助理教授

（依姓名筆畫排列）

二、深度訪談對象

表 3-2：訪談對象名單表

分類	編號	姓名	受訪對象身分
公部門代表	B-1	楊小姐	臺北市政府原住民族事務委員會主任委員兼任凱達格蘭文化館館長
	B-2	孔先生	立法委員/臺北市政府原住民族事務委員會前主任委員
	B-3	方先生	凱達格蘭文化館駐館規劃解說員
	B-4	曾小姐	原住民文化事業基金會文化藝術組組長/ 凱達格蘭文化館前任館員
北投區文化館舍	B-5	吳小姐	溫泉博物館資深館員
	B-6	陳小姐	梅庭館長
	B-7	許小姐	草山行館館長
	B-8	張小姐	琉園水晶博物館館長
原住民文化館經營者	B-9	林先生	順益臺灣原住民博物館主任
	B-10	高小姐	新北市烏來泰雅民族博物館駐館規劃解說員
地方社區人士	B-11	張先生	台北市北投區林泉社區發展協會理事長
	B-12	張先生	台北市溫泉發展協會顧問

三、問卷調查單位

表 3-3：問卷調查單位名單表

編號	縣市	原住民文化館名稱
C-1	臺北市	凱達格蘭文化館
C-2	新北市	烏來泰雅民族博物館
C-3	基隆市	原住民文化會館
C-4	桃園縣	原住民文化會館
C-5	新竹縣	尖石鄉原住民文化館
C-6	苗栗縣	南庄鄉賽夏族民俗文物館
C-7	臺中市	原住民綜合服務中心
C-8	彰化縣	原住民生活館
C-9	屏東縣	原住民文化會館
C-10	屏東縣	三地門鄉原住民文化館
C-11	屏東縣	霧台鄉魯凱族文物館

C-12	屏東縣	獅子鄉文物陳列館
C-13	花蓮縣	萬榮鄉原住民文物館
C-14	花蓮縣	壽豐鄉原住民文物館
C-15	花蓮縣	吉安鄉阿美族文物館
C-16	花蓮縣	臺灣原住民文化館
C-17	宜蘭縣	大同鄉泰雅生活館
C-18	宜蘭縣	南澳鄉泰雅文化館

四、焦點座談出席/列席人員

會議日期：中華民國 101 年 12 月 24 日（星期一）下午 6 時

會議地點：國立臺北教育大學行政大樓 A605 會議室

表 3-4：焦點座談會議出席/列席人員名單表

編號	姓名	單位職稱
D-1	朱小姐	輔仁大學博物館學研究所助理教授
D-2	吳小姐	國立臺北教育大學社會與區域發展學系副教授
D-3	李先生	國立臺灣博物館典藏管理組組長
D-4	李先生	中國文化大學推廣教育部國際企業管理學系碩士在職專班助理教授
D-5	林先生	順益臺灣原住民博物館主任
D-6	林先生	臺灣師範大學社會教育學系教授
D-7	林小姐	臺北市府原住民族事務委員會第八屆委員
D-8	施先生	臺北市府原住民族事務委員會教育文化組/凱達格蘭文化館執行秘書
D-9	張先生	臺北市北投區林泉社區發展協會理事長
D-10	連先生	臺北城市科技大學校長
D-11	陳小姐	國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所兼任副教授
D-12	彭先生	行政院原住民族委員會參事
D-13	楊先生	臺北藝術大學劇場藝術學系教授兼院長
D-14	楊先生	國立臺北教育大學數位科技設計學系教授
D-15	歐陽先生	草山行館經營單位負責人

（依姓名筆畫排列）

第四節研究工具

本次研究工具為訪談架構設計、問卷架構設計以及研討會座談。

一、訪談架構提綱設計

(一) 訪談內容說明

臺北市政府爲了保存及發揚原住民文化藝術，經過多方爭取下，臺北市政府原住民族事務委員會決定於北投溫泉親水公園、中山路口北側憲兵隊舊址，利用其建築地基興建「凱達格蘭文化館」。但由於近年來新北投區觀光風氣鼎盛，凱達格蘭文化館如何在此觀光區凸顯品牌特色，本研究將協助凱達格蘭文化館在都會區呈現原住民爲主體的文化藝術及教育中心等館舍之多元價值，亦能順應達成原住民文化館經營型態與發展標竿。故本研究經由實證調查分析後，爲更深入了解凱達格蘭文化館在各種層面相關議題，以訪談方式進行研究，依據不同屬性之訪談對象分類爲公部門代表、北投區文化館舍經營者、原住民文化館舍經營者、地方社區人士等四種分類。

(二) 訪談對象

表 3-5：深度訪談對象一覽表

分類	編號	姓名	受訪對象身分	訪談時間	訪談地點
公部門代表	B-1	楊小姐	臺北市政府原住民族事務委員會主任委員兼任凱達格蘭文化館館長	11/07 16:00~17:30	臺北市政府
	B-2	孔先生	立法委員/臺北市政府原住民族事務委員會前主任委員	11/8 16:00~17:30	立法院委員研究大樓
	B-3	方先生	凱達格蘭文化館駐館規劃解說員	11/9 10:30~12:00	凱達格蘭文化館
	B-4	曾小姐	原住民文化事業基金會文化藝術組組長/凱達格蘭文化館前任館員	11/10 10:00~11:30	原住民文化事業基金會
北投區文化館舍經營者	B-5	吳小姐	溫泉博物館資深館員	11/06 14:30~16:00	溫泉博物館
	B-6	陳小姐	梅庭館長	11/10 14:30~16:00	梅庭
	B-7	許小姐	草山行館館長	11/10	草山行館

				10:30~12:00	
	B-8	張小姐	琉園水晶博物館館長	11/11 10:30~12:00	琉園水晶博物館
原住民文化館經營者	B-9	林先生	順益臺灣原住民博物館主任	11/06 10:30~12:00	順益臺灣原住民博物館
	B-10	高小姐	新北市烏來泰雅民族博物館駐館規劃解說員	11/15 10:30~12:00	烏來泰雅民族博物館
地方社區人士	B-11	張先生	台北市北投區林泉社區發展協會理事長	11/07 16:00~17:30	林泉社區發展協會辦公室
	B-12	張先生	台北市溫泉發展協會顧問	11/14 16:00~17:30	水美溫泉會館

(三) 訪談大綱

本研究訪談內容的設計主要在了解凱達格蘭文化館環境情勢及經營定位之探討，為全面性及組織性的提問，針對不同訪談對象做深入訪談，期望由各不同領域之專家學者和文化館館長經驗及意見，對凱達格蘭文化館的發展提出看法，是本研究能結合個人主觀的認知及多方客觀的看法，有系統擬定凱達格蘭文化館經營策略，內容上依組別不同，針對各自變項之細項有所不同。

1. 公部門代表

公部門代表針對凱達格蘭文化館之政策方面提出提問，以了解凱達格蘭文化館成立緣起、發展方向及目標，從館舍完成到目前與既定目標之差異為何，如何解決館舍之目標差異問題，而解決成效結果是否如預期期望，並詢問其營運方式、管理維護、展演活動安排、地方居民使用之狀況等問題，深入了解凱達格蘭文化館經營現況，從中取得凱達格蘭文化館經營之困境，以作為凱達格蘭文化館經營策略之思考依據。

表 3-6：公部門代表訪談提綱表

類別	構面	訪談大綱
公部門代表	定位目標	凱達格蘭文化館設立之因素?凱達格蘭文化館發展方向與目標? 凱達格蘭文化館館舍空間規劃? 凱達格蘭文化館在定位目標發展上的優勢與困境為何?如何解

		決？
	典藏展示	館舍典藏與館舍命名不符合，其原因及解決之道？ 如何進行凱達格蘭文化館常設展之維護？ 如何進行凱達格蘭文化館特展之規劃與宣傳？
	教育推廣	原住民文化傳承使命與教育推廣如何連結？ 展演活動的規劃為何？所面臨之困境為何？
	專業人力	博物館專業及專職人力不足，如何克服？ 志工招募之方式？如何培訓志工？如何讓志工有熱誠及使命感？
	經營管理	凱達格蘭文化館自營或委外之看法？ 如何進行館舍年度規劃？經費預算之規劃及分配為何？ 凱達格蘭文化館的未來發展策略？
	行銷宣傳	館舍與社區進行互動及宣傳方式為何？ 館舍與北投其他館舍進行宣傳的方式為何？其成效如何？

2. 北投區文化館舍代表

凱達格蘭文化館位於新北投觀光區，博物館/文化館也在此形成群聚，如溫泉博物館、梅庭、北投公民會館、北投文物館、琉園水晶博物館、鳳甲美術館等。各館有各自發展之定位與策略，藉由各館於新北投觀光區的經營策略，提供於凱達格蘭文化館進行策略之擬訂。

表 3-7：北投區文化館舍代表訪談提綱表

類別	構面	訪談大綱
北投區文化館舍代表	定位目標	您如何根據館舍特色設定經營目標與規劃？ 您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？
	典藏展示	請問常設展與特展區的展示規劃為何？ 與其他北投當地博物館或原住民博物館借展或聯合展出活動為何？ 其成效如何？ 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？
	教育推廣	請問舉辦教育推廣的活動為何？其實際效益為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？ 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？
	專業人力	請問目前人力資源配置與數量為何？其侷限之處為何？ 請問志工參與的情形為何？如何培訓志工？如何讓志工有熱誠及使命感？

		您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？
	經營管理	目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？ 請問北投博物館群中，發展相互合作之夥伴關係為何？具體合作內容為何？成效為何？ 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？
	行銷宣傳	請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？ 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

3. 原住民文化館代表

凱達格蘭文化館為原住民文物館，且全臺共計 28 座原住民文物館，再加上順益臺灣原住民博物館，藉由北部縣市其他原住民館舍的成功經驗，提供於凱達格蘭文化館參考之用及經營策略之擬定。

表 3-8：原住民文化館代表訪談提綱表

類別	構面	訪談大綱
原住民文化館代表	定位目標	原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決？ 您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？
	典藏展示	原住民文物館在典藏展示的方法為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？ 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？
	教育推廣	如何進行原住民文化的教育推廣？ 歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？ 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？
	專業人力	請問目前人力資源配置與數量為何？其侷限之處為何？ 請問志工參與的情形為何？如何培訓志工？如何讓志工有熱誠及使命感？ 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？
	經營管理	目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？ 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？ 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？
	行銷宣傳	請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？ 原民會對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？ 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

	效益評估	請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？ 原住民文化館活化策略對於凱達格蘭文化館的助益為何？
--	------	---

4. 地方社區人士代表

北投區的社區營造相當成功，而社區組織成為當地推動社區營造極大動力，社區常與北投文化館舍一起合辦活動，促進北投區文化觀光之旅遊風氣，本研究藉由訪問臺北市北投區林泉社區發展協會理事長，詢問凱達格蘭文化館與社區之互動與合作關係，以及對於凱達格蘭文化館經營策略之建議。

表 3-9：地方社區人士代表訪談提綱表

類別	構面	訪談大綱
地方社區人士代表	合作關係	您認為凱達格蘭文化館如何在北投地區保存和發展原住民文化？ 您認為凱達格蘭文化館與北投地區之合作關係如何？ 您認為凱達格蘭文化館與北投地區可做哪些資源整合？ 您認為凱達格蘭文化館與北投文化館舍如何進行策略聯盟？
	社區參與程度	您認為凱達格蘭文化館如何強化與社區居民之互動與學習？ 您認為凱達格蘭文化館如何成為北投地區/臺北市都市原住民凝聚情感和團結重要據點？
	優勢劣勢 機會威脅	您認為凱達格蘭文化館的內在優勢與劣勢為何？ 您認為凱達格蘭文化館的外在機會與威脅為何？

二、問卷架構設計

本研究利用開放式問卷調查方式，邀請全國部分原住民文物館館長或負責人填寫問卷。充分了解目前原住民文物館現況、經營管理方向、面臨困境、未來發展課題，並將凱達格蘭文化館與其他全國原住民文化館綜合比較。問卷設計以原住民文化館定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理、行銷宣傳與績效評估等進行分析。問卷大綱如下所示。

（一）定位目標

1. 原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之

困境？

2. 您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

（二）典藏展示

1. 原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

2. 如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

3. 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

（三）教育推廣

1. 如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

2. 是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會？請簡述合作學校單位與合作過程

3. 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？

（四）專業人力

1. 請問目前專職人力與志工人數為何？人事經費是否足夠？其侷限之處為何？如何解決人力不足之問題？

2. 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？

（五）經營管理

1. 目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？

2. 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？

3. 地方政府與行政院原住民族委員會對於館舍之輔導機制與經費補助為何？其侷限之處為何？

4. 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？

（六）行銷宣傳

1. 請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？
2. 行政院原住民族委員會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？
3. 對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

（七）績效評估

1. 請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？
2. 原住民文化館活化策略對於館舍的助益為何？
3. 地方政府以及行政院原住民族委員會對於館舍進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

三、學術研討會座談

（一）學術研討會議程架構

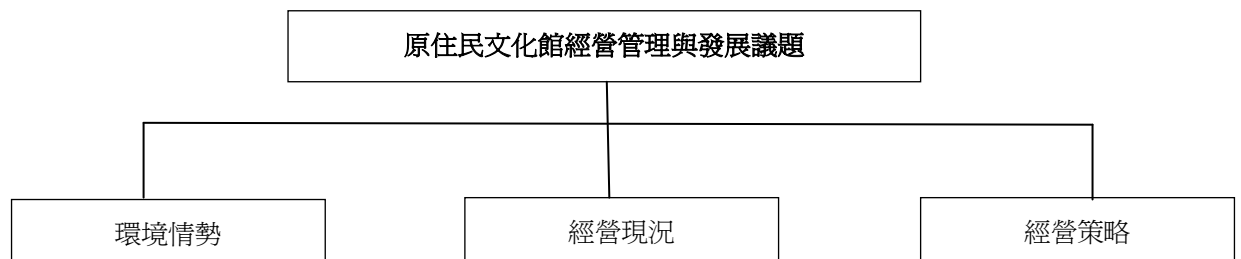


圖 3-1：學術研討會議程架構圖

（二）日程表

表 3-10：學術研討會議程表

時間	主題內容
09：00-09：15	開幕式
09：15-10：15	專題演講 陳國寧—談臺灣地方博物館的政策與發展
10：15 -10：30	茶敘
10：30-12：00	專題一：環境情勢

主持人：楊其文 評論人：陳國寧	游冉琪—博物館之經營管理與策略-以鶯歌陶瓷博物館為例 洪德仁—凱達格蘭文化館環境情勢分析
12：00-13：30	午餐
13：30-15：00 主持人：李子寧 評論人：林志興	專題二：經營現況 李莎莉—臺灣原住民族地方文化館經營現況探討 林詠能—凱達格蘭文化館國際行銷策略之探討
15：00-15：30	茶敘
15：30-17：00 主持人：林志興 評論人：李子寧	專題三：經營策略 張家銘—公立博物館公辦民營規劃與省思 林炎旦—凱達格蘭文化館經營策略之規劃
17：00-18：00	綜合座談—原住民文物館經營管理與發展議題
18：00-	賦歸

（三）學術研討會重點整理

1. 陳國寧教授：

社區博物館營運時，需要注意發展地方特色、推動文化產業、尊重多元族群文化、規劃永續經營的藍圖、由社區人士建構社區資源。凱達格蘭文化館需要在服務內容上分為不同族群進行規劃，一是了解都市原住民的需求，如何幫助他們更了解自身的文化特色；其次針對一般社會大眾及觀光客，應考慮如何讓社會大眾對原住民文化認識及形成尊重。因此，在定位目標上，需要兼顧都市原住民的需求以及社會大眾的需求。

2. 游冉琪館長：

明確訂定陶博館的任務與願景，並詳細規劃組織編組與任務。而在外在與內部環境的不斷轉變，如何適時地做組織管理，並讓陶博館成為學習型的組織，能權變因應環境，保持組織彈性與創新的動力，這是努力的方向；確認組織的遠景以及短、中、長期目標，凝聚同仁之間的共識，這是最重要的步驟。

3. 張家銘副執行長：

文化館的未來無論是公辦民營、公私合營，甚或非營利組織的管理，只要能展現有效的經營管理體制，既能脫離公部門官僚體制的約制，又能免除私部門商業的

庸俗，將是未來規劃公辦民營的過程中，應好好研究並深思的課題。在規劃公辦民營的過程中，則需考量市場可行性，包含固定客源及廠商利潤、交通及展示內容的吸引力、文化館定位、核心價值及期待可能性、營造吸引力(設備、環境、展示等)。但公辦民營可能衝擊志工服務精神及廠商是否願意回饋社區，則需多加思慮。

4.李莎莉館長：

行政院原住民族委員會於民國 96 至 101 年連續舉辦原住民文化館活化計畫，以「營運活化」、「文化培力」與「產業加值」三大價值加值應用模式進行規劃，於推展原住民族文化的同時，一併帶動原住民族經濟效益。透過訪視診斷、分析輔導、強化營運、評鑑工作、人才培力、專業研習、大館帶小館巡迴展、扶植原民藝術表演、行銷推廣、資源整合等方式，提升原住民文化館運作效能。

第五節研究進度

表 3-11：研究進度表

工作事項	研究期程
辦理專家審查會議	10 月 18 日
深度訪談	10 月 29 日起
提交期中報告	11 月 16 日
辦理期中報告審查會議	11 月 23 日
辦理學術研討會	11 月 26 日
專家焦點座談	12 月 20 日
提交期末報告	12 月 30 日
辦理期末報告審查會議	102 年 01 月 10 日
提交期末研究報告書修訂版	102 年 01 月 11 日
提交成果報告書	102 年 01 月 14 日

第六節人力配置

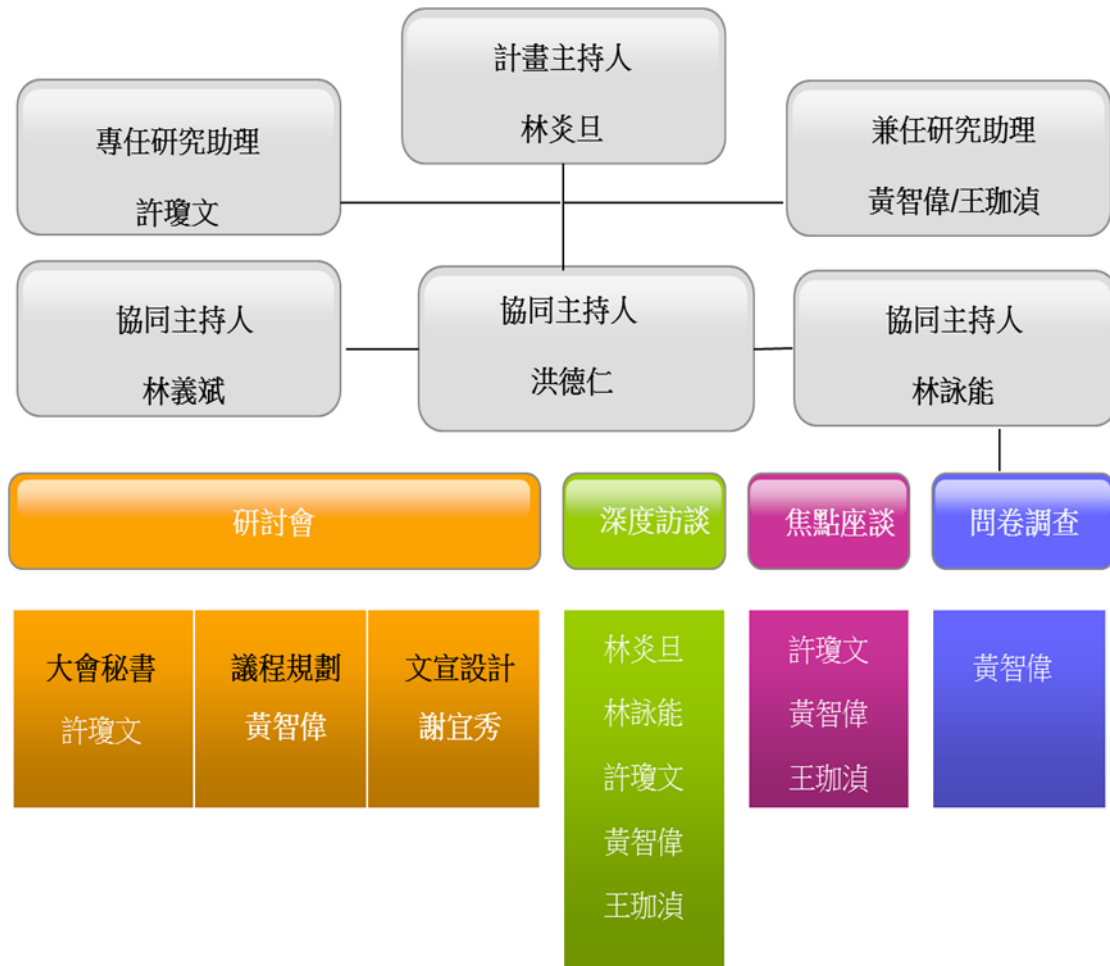


圖 3-2：研究團隊人力配置圖

第四章資料分析與討論

第一節凱達格蘭文化館環境情勢分析

一、定位目標

臺北市政府爲了保存及發揚原住民文化藝術，經過多方爭取下，於北投溫泉親水公園、中山路口北側憲兵隊舊址，利用其建築地基興建「凱達格蘭文化館」，爲全國第一座以原住民文化爲主題的藝術及教育多功能中心。館名以「凱達格蘭」命名之，乃因昔日在中國漳泉移民及西班牙人尚未來到臺灣北部之前，北投地區爲凱達格蘭族源居地，且其在北投地區開發史上的具有重大的歷史意義，故以此命名。

然而，凱達格蘭文化館最明顯的困境爲館舍命名與實際展覽內容不符。於本研究專家審查會議時，多位委員提及此項，如 A-6(2012，專家審查會議)所陳述：「我覺得你要強調當代藝術也好，或是北投區所有原住民的代言館也好，但就是跟他的名稱不一樣。過去一直混淆的就是說他的名稱跟展示內容一直沒辦法可以合起來，以至於人家看到凱達格蘭文化館，就算是進來參觀了也不知道裡面到底是什麼。」

A-5(2012，專家審查會議)表示：「我的看法是不可能沒有定位，因為一個館開館沒有定位怎麼走？怎麼可能走了十年？所以我認為他是有定位的，只是他的定位是很彈性，我們看凱達格蘭文化館的實際執行，臺北市政府為了保存及發揚原住民文化藝術所以爭取了一個地方，來設這樣的一個館。這十年看起來，不是沒有定位的問題，是管理的問題。」

受訪者 B-3(2012，深度訪談) 也對館舍名稱與展覽不符感到困擾：「缺點就是名稱改當代原住民藝術館會比較適合，因為它叫凱達格蘭文化館，但他有 14 族的東西，也有凱達格蘭族的東西，我們的特展又是當代，館名會讓人覺得它只有凱達格蘭族的東西。」

因此，由此可知凱達格蘭文化館於此 10 年經營地位較爲模糊，因展示內容無法與館舍命名呼應，爲了解當初設館之緣由，訪談現任立法委員孔文吉(前任臺北市政

府原住民族事務委員會主任委員)與現任臺北市政府原住民族事務委員會主任委員楊馨怡，希望透過前後兩任主任委員之看法，釐清凱達格蘭文化館典藏與命名之間的問題。

B-2 (2012，深度訪談) 表示：「當初是我擔任臺北市政府原住民事務委員會主任委員任內，通過建立凱達格蘭文化館一案。當初設立的宗旨就是讓凱達格蘭文化館成為「都市原住民的家」，使原住民的文化與語言得以傳承，因此建立以教育文化為中心的凱達格蘭文化館。」

B-1 (2012，深度訪談)表示：「那時候在興建的各項規劃裡面，是希望把文化館當作臺北市原住民一個定期聚會的處所，希望是一個原住民凝聚情感的一個場域，那我們很簡單的會認為那就是活動中心！只是要叫原住民族人大家來這邊平時就可以交誼，那就是一個活動中心。」

於此，可了解凱達格蘭文化館成立之際並不是要成立原住民博物館，以典藏、展示、教育、研究為主軸，而是成立「原住民教育文化活動中心」，讓凱達格蘭文化館成為「都市原住民的家」，提供都市原住民集會與交流之場所。

至於館舍名稱與展覽內容不符之爭議，B-2 (2012，深度訪談)表示：「當初凱達格蘭文化館落成時，對於館舍命名有不同的聲音，因此有人質疑為何不取名為『臺北市原住民文化會館』？但我當時承諾，雖然命名為凱達格蘭文化館，但凱達格蘭文化館絕對是全都市原住民的家。而文化館之所以成立於北投，主要是因為這裡曾是平埔族的聚集地。『凱達格蘭』一詞應是都市原住民大家所認同的標誌，為尊重當地原住民，但又應為全臺北市原住民所共用的。」

自從楊馨怡主任委員上任以來，凱達格蘭文化館的定位已經不僅只是當初設立時「原住民教育文化活動中心」，而朝向博物館四大功能逐漸邁進，並提供原住民藝術和文化工作者一個展示交流的平臺。

凱達格蘭文化館本身發展方向為展現原住民藝術文化之優勢，提昇文化能見度、建構都市原住民生活網絡，提昇族群競爭力、以文化技藝研習、教育訓練、資訊網絡及文化藝術展現為發展主軸、朝多元化及國際化文化館發展。

B-1 (2012，深度訪談) 表示：「因為一開始的定位沒有很清楚，所以從 95 年開

始到現在，整個凱達格蘭文化館的定位就一個原住民藝術和文化工作者，他有機會展示或露出他的創作作品的一個平臺，我們還是希望文化館和博物館一樣有一個教育功能，它是一個認識原住民的一個入口，對於原住民的基本介紹與認識還是可以在這裡呈現。」

凱達格蘭文化館是一棟地下 2 樓、地上 10 樓之多功能原住民文化館，因此目前在樓層的配置上為：地下 2 樓為停車場、地下 1 樓為藝文展示廳、1 樓為服務臺及原住民文化經濟中心、2 樓為常設主題展區、3 樓為四大主題文物常設展區、4-5 樓國際會議廳、6 樓為原住民主題圖書室、7 樓目前為臺北市政府客家事務委員會北區客家文化會館使用、8-9 樓為研習教室、10 樓為行政辦公室。

但一開始在樓層規劃上，卻有相當模糊之地帶。B-1 (2012，深度訪談)表示：「因為一開始就沒有逐年規劃，假設它要成為博物館的，那其實應該會一開始興建的時候，就同時著手去規劃它的典藏、它的展示和它的教育功能，應該逐步都要去規劃的。可是，當時館舍的經驗是先蓋了一棟建築物出來，然後每一個樓層都先假設好樣子的，想到要做什麼就做什麼，像研習教室 7 樓、8 樓、9 樓，我們現在有一層樓是借給臺北市政府客家事務委員會，它雖然叫研習教室，可是從落成興建一直到 95 年來，真正展示過研習教育功能是很少的，我不知道為什麼要做成研習教室，可是又沒有向外推展。」

因此近年來，爲了因應凱達格蘭文化館多功能性，需針對樓層的屬性跟服務的對象去執行。B-4 (2012，深度訪談)表示：「這館的功能性太多，那個時候六樓有圖書室跟原住民研究發展中心；1 到 3 樓是展示空間；4 樓是多功能展演廳；7 到 10 樓是辦公區跟教室。凱達格蘭文化館又在觀光區，又需具有觀光休憩的角色。我們只能針對樓層的屬性跟服務的對象去執行。」

依據凱達格蘭文化館目前館舍經營狀況，各樓層產品主軸如下表所示：

表 4-1：凱達格蘭文化館各樓層與產品服務對應表

樓層	產品服務
地下 1 樓藝文展示廳	展覽、展示
1 樓大廳	文化活動
1 樓諮詢服務區 2、3 樓常設展區	展示諮詢、團體導覽
4 樓國際會議廳	藝文講座
6 樓原住民主題圖書室	圖書服務
4 樓國際會議廳 8、9 樓技藝研習空間	場地租借

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

而目前對於樓層的規劃，於 97 年時約略不同，如在 5 樓增加典藏庫房、8 樓新增露天木棧道露臺、暫借臺北市政府客家事務委員會之 7 樓教室將於 102 年度收回。對此，A-3 (2012，深度訪談)有更詳細的說明：「我們有典藏室在 5 樓。休閒的部分我們 8 樓有露臺，一般不開放給遊客，只給借場地的人使用。有想過 8 樓要怎樣另外經營但停留在討論階段。7 樓目前借給臺北市政府客家事務委員會，明年收回。目前暫無規劃，但運用範圍自由，可以辦活動。4、8、9 樓也可彈性運用，但 7 樓的話可以再做規劃，像是當成展示空間。但要讓民眾上來 7 樓還要再想辦法。或是成為專屬 DIY 教室，或某種特殊功能的教室，或影片放映室等。」

臺灣原住民文物館共有 28 座，各有其特色。許多原住民文物館位於原鄉部落，因此可以依當地原住民族為主體，進行規劃。而凱達格蘭文化館位於臺北市都會區，為了與其他原住民文物館有所區別，在定位上朝向原住民當代藝術為主的展覽。B-3 (2012，深度訪談)表示：「我們之前是以一個文物館做定位，沒有特別針對呈現北投，而是做出和 27 館的分別。我們館有很多當代典藏，想走當代藝術館路線。我們之前一直走這個方向。我們辦的展覽都是這種當代藝術的方向，很少走古文物路線。這樣做的優點在於其他館舍很少有館那麼做，大部分都以單一族群的古文物為主，很少像我們走當代的路線。」

根據以上針對凱達格蘭文化館定位目標之研究，可歸納下列現況要點：

- (一) 「凱達格蘭文化館」為全國第一座以原住民文化為主題的藝術及教育多功能中心。
- (二) 定位為原住民當代藝術文化展示平臺，提供文化教育與學習的空間。
- (三) 前後任原民會主任委員對於定位目標上的執行不相同，原先以原住民教育文化活動中心為主，現在朝向原住民當代博物館為主。
- (四) 地下 1 樓為藝文展示廳，1 樓為服務臺及原住民文化經濟中心，2 樓為常設主題展區，3 樓為四大主題文物常設展區，4-5 樓國際會議廳，6 樓為原住民主題圖書室，7 樓目前為臺北市政府客家事務委員會使用，8-9 樓為研習教室，10 樓為行政辦公室。
- (五) 凱達格蘭文化館目前擬定短、中、長期目標為：原住民族文化保存與推廣、整合北投地區觀光資源、建構國際多元文化永續經營。
- (六) 凱達格蘭文化館因多樓層，需針對不同樓層的功能屬性提供對應的文化展覽服務。

除定位目標現況外，本研究歸納凱達格蘭文化館定位目標之困境為：

- (一) 館舍名稱與展示內容較無法配合。
- (二) 未充分與北投社區博物館資源整合與分享。
- (三) 無法凸顯首都公立原住民文物館之特色。
- (四) 現有館內資源無法達成博物館五大營運功能。
- (五) 7 樓已暫借給臺北市政府客家事務委員會，為臺北市北區客家文化會館，與凱達格蘭文化館主題不相符。

二、典藏展示

典藏與展示為博物館相當重要的兩大功能。在典藏部分，博物館依據設立宗旨與性質，收藏具有研究價值的具體實物，如文物、標本、模型、影像等，並加以保

存維護，始能永久保存並供展示研究之用。在展示部分，博物館依其藏品性質，按照主題系統性的安排，以活潑生動的方式呈現在觀眾面前。漢寶德認為：一個成功的文物展示，需要具備新奇性、有趣味的美感，以及具有教育性等三個要素(漢寶德，2000)。

因凱達格蘭文化館成立之初定位為「原住民教育文化活動中心」，而非以博物館規格進行規劃，因此在典藏展示部分稍微不足。

B-1 (2012，深度訪談)表示：「我本身是 95 年年底上任的，從 96 年到現在，當時一接任也就發現整個樓層的配置會無法展現出這棟建築物的特色；因為它能夠展示的空間只有 2 樓和 3 樓，可是每一個單層空間太小；你說若要走博物館，那博物館我們一般知道它有很豐富的典藏，可是文化館從我 95 年年底來的時候，它的典藏的文物在我所知道眼睛所看到的也不過就數十種而已，這怎麼叫博物館，我也很納悶。」

B-4 (2012，深度訪談)也表示：「凱達格蘭文化館沒有典藏研究的功能，就我所知他是一個文化館的空間，沒有訂立典藏政策，讓它去處理這個部份有點困難。再加上因為其他族群的原故稀釋了凱達格蘭族。像烏來的泰雅館當初就有設立典藏室，也有一些相關的計畫。要收集十四族的典藏需要專業的人力與一筆經費，是一項投資型的計畫。」

臺北市原住民文化館有兩大館所，分別是凱達格蘭文化館與順益臺灣原住民博物館。自從楊馨怡主任委員上任後，為了區分兩館之定位，特與順益臺灣原住民博物館游浩乙館長進行交流，了解兩館之相同與不同之處。

順益臺灣原住民博物館的展區透過日本專業博物館展示設計公司進行規劃，將展區分成四個部份：「人與自然環境」、「生活與器具」、「服飾與文化」、「信仰與祭儀」。展區不以族群劃分，因原住民各族群間有許多相似處，且政府在原住民族群的劃分上屢有變動，因此以一個較宏觀的角度進行展示。順益的館藏內容以原住民的傳統

精緻的藝品爲主，展現博物館的迷人之處。現代原住民的工藝技術則透過特展的方式呈現。展品不足的部份也會和國立臺灣博物館借展，或直接向部落借展。

因此，B-1 (2012，深度訪談)表示：「其實在從當時上任到現在我認為凱達格蘭文化館應該走博物館性質，只是在典藏的展品會和一般大家所認識的大型博物館是不一樣的，凱達格蘭文化館會規劃典藏和收藏，但凱達格蘭文化館要和順益博物館的典藏收藏不同，順益博物館的典藏收藏全都是傳統文物，我們是希望走當代藝術品的典藏和收集，所以不是要把它當作當代藝術館，因為我們還是希望整個在對外教育推廣上，或展覽的過程當中讓大家可以看到傳統和現代在這個文化館中可以被看見。」

於專家審查會議時，A-6 (2012，專家審查會議)提及凱達格蘭文化館典藏展示困境之處：「它的展示內容，至少對大部分的觀眾來講，他進來看了半天，沒有很明確的看到凱達格蘭是什麼，它的族群是什麼，它的文化是什麼。名稱叫凱達格蘭，但展示內容上面一直沒有注重凱達格蘭是什麼，反而現在比較強調原住民十四族，過去也有一陣子強調他是原住民的當代藝術。我覺得他應該設個常設展區，告訴觀眾說凱達格蘭是什麼。」

爲了讓凱達格蘭族及其他平埔族原住民的文化能加以保存及發揚，臺北市政府原住民族事務委員會與國立臺灣博物館及溫泉博物館進行策展合作，100 年於凱達格蘭文化館舉辦「你有幾分熟？凱達格蘭歷史文化特展。」展覽之後，遂將許多凱達格蘭族及其他平埔族群展覽品複製，於凱達格蘭文化館 3 樓增設凱達格蘭族的常設展。B-3 (2012，深度訪談)表示：「去年有辦凱達格蘭的特展，所以後來就決定把三樓的小區域改成凱達格蘭族常設展。展品多為複製品，我們可以自由運用來展覽。」

另外，因凱達格蘭文化館位於新北投溫泉區，電器設備長年飽受硫磺之侵蝕，也是一大困境。B-1 (2012，深度訪談)表示：「每 3 至 5 年就會重新做一次常設展區的規劃，但因位處於溫泉區，所以電器和機械設備在此地區的損壞率太高了！所以日後會將數位化展示或資訊化展示的設備保護再做調整；不然很難日後因應整體的設置設備投入的成本。」

B-3 (2012, 深度訪談)也對硫磺侵蝕表示困擾:「二樓受硫磺侵蝕的電器已拆除,一樓大廳的螢幕也受了兩次硫磺侵蝕,因此之後在規劃上關於電子設備時會再考慮清楚。」

除了文物與電子用品受硫磺侵襲之外,凱達格蘭文化館的常設展並無保存文物之恆溫恆濕功能,但新增之典藏庫房具有恆溫恆濕功能。對此,A-3 (2012, 深度訪談)表示:「我們沒有恆溫恆溼的設備,基本上用除濕機去控制。雖然有典藏空間,那裡有恆溫恆溼設備,但櫃子小,大型文物無法擺放,無法符合所有文物。」

B-10 (2012, 深度訪談)對於硫磺侵蝕一事,給予相關建議:「我知道凱達格蘭文化館位於溫泉硫磺區,為了保護典藏可以使用除濕機或恆溫恆濕的控管設備。但這樣也許電費會上升,因此經費要有所調整,不可以一直以十年前的標準去算。我們都知道展區大規模的修改有困難,但可以做更換,更換的典藏可放到庫房中保存。」

至於凱達格蘭文化館的典藏部分係參照臺灣博物館典藏分類,區分為傳統工藝類、宗教信仰與儀式、文獻史料、社會政治文物及當代藝術典藏,凱達格蘭文化館文物典藏總數計 210 項,內容總件數 436 件。常設區展出文物計 105 項,文物典藏庫房計 105 項。101 年建置文化館數位典藏系統,將 210 項館藏品透過基本資料整理紀錄與分類,並根據文物年代及特性,進行數位拍攝與文物建置典藏,並透過網站(頁)呈現。

爲了加強凱達格蘭文化館典藏之功能,近幾年典藏品的採購金額大約爲新台幣 600,000 元,且以原住民當代藝術之作品爲主。B-3 (2012, 深度訪談)表示:「展品購買有 600,000 元經費可運用,以當代藝術為主,古文物比較難買,傳統文物也是較最近作的。提出來要購買的清單後,也是需要上級的批准。新購的文物要看有適合的空間才會進行展示。典藏之前有國立臺灣博物館的指導,也有學到一些知識,而數位典藏的部份則是採用委外制。」

B-10 (2012, 深度訪談)對於凱達格蘭文化館展覽,給予以下意見:「他們的文物多建議他們可以利用族群去做展示或比較族群間的不同,例如可以比較阿美族與

撒奇萊雅族之間的不同。除了發展當代藝術，也可以自行去找藝術家，或配合中生代的藝術家。」

B-9 (2012, 深度訪談)則認為凱達格蘭文化館不一定要在文物蒐集上花費相當經費，而是可以透過借展方式，以及真正以都市原住民為主題進行較為當代、活潑的展覽。他表示：「凱達格蘭文化館可發展原住民當代的文化。傳統原住民文物的價格高，取得不易且凱達格蘭文化館的預算有限。所以建議發展當代或都市原住民的部份，展出原住民目前的服飾。傳統展品的部份可透過借展的方式，不一定要發展成自身所擁有的館藏。在都市原住民的部份可展出原住民的遷移史、奮鬥史，或是介紹原住民各領域的名人等。凱達格蘭雖非政府所承認的原住民族群，但仍可透過北投區原住民進行口述歷史的研究。」

凱達格蘭文化館本身的特展主題較無限制，大型展覽便委託策展公司進行，而小型展覽則由凱達格蘭文化館自行操作。A-3 (2012, 深度訪談)表示：「這邊的特展委外跟自辦都有。去年(100 年)小展覽自己做，大展覽委外。今年展覽佈置的部分委外，展出的內容我們自己決定。今年年底想明年初的東西，我們先有自己的想法，再交由布置，剩下的就是跟廠商交涉。小展自辦的話，會比較辛苦。一年大約有三到四場特展，特展內容是先提出想去看現在有什麼活動展品，像南島美術展的時候就想說，東西可以拿回來展。我們沒有限制展覽的主題一定要是凱達格蘭族或其他族群。凱達格蘭文化館這裡可發展都市原住民這點可以考慮，但今年沒有規劃。」

至於展示部分，凱達格蘭文化館每一年大約有 3 到 4 檔的特展，目前特展方向為原住民藝術家呈現原住民當代藝術。以下列表整理自 92 年後之特展：

表 4-2：凱達格蘭文化館年度特展整理表

年度	特展名稱
92	1.原住民書畫展 2.原住民主題攝影展 3.原住民傳統手工藝展 4.消逝的圖騰紋面照片暨琉璃珠畫特展
93	1.原住民書畫展
94	1.「Ina 的笑」母親節活動與南群鈴畫展 2.「祖靈·藝術·臺澳情」澳洲文物展示

95	1.臺北市府原住民族事務委員會十年有成成果展 2.原是一家人繪畫展 3.大陸少數民族攝影展 4.女巫的歌·大地音樂－曹冀玲多媒體個展 5.伊將－原住民銅雕藝術個展 6.「遺忘的靈域」巴豪嵐・吉嵐藝術個展
96	1.「躍動童畫」認識原住民文化畫畫比賽作品特展 2.「原光再現」文化創意設計展 3.「夏宴－椅我相遇，飄流對話」木藝展 4.原住民傳統樂器展
97	1.典藏風華－凱達格蘭文化館典藏藝品特展（烏來泰雅博物館） 2.典藏風華－凱達格蘭文化館典藏藝品特展（桃園機場二期航廈） 3.行政院原住民族委員會「原粹工藝卓越精品－第一屆原住民族工藝師甄選及工藝精品認證精品特展」 4.臺北縣烏來鄉泰雅民族博物館「再現烏來－原鄉藝術工坊聯展」 5.驚艷山海「2008年第二屆全國學生臺灣原住民海報創作競賽成果巡迴展」
98	1.「巧墨摩寫」黃中泰水墨展 2.「美麗在說畫」優席夫個展 3.米路個展 4.岩雕岩畫特展 5.臺北 2009 原住民文化產業創意系列活動特展
99	1.「花漾原動力」原住民創意產品展 2.凱達格蘭文化館典藏「原創流」特展 3.原住民花卉與當代藝術主題展「銘刻在記憶中的花香」 4.駐村藝術家展覽高吳惠琴-鑫原創；秦榮輝-百步蛇的天空 5.原住民花卉與當代藝術主題展「重生」 6.AMIS 杳互樂團原住民傳統樂器特展 7.擷色原真草木染特展
100	1.駐村藝術家巴豪嵐・吉嵐「問路」特展 2.行政院原住民族委員會原創工藝聯展 3.都市你在講特展 4.噹我們同在一起特展 5.串起原生意象--黃淑卿創作展 6.你有幾分熟？凱達格蘭歷史文化特展
101	1.你有幾分熟？凱達格蘭歷史文化特展 2.「原住民藝術美展-自然、純真二重奏」特展第一部曲-南島美術得獎作品 3.「原住民藝術美展-自然、純真二重奏」特展第二部曲-小小布農原色展 4.原住民琉璃珠藝美展 5.四川阿壩藏、羌文化文物展

資料來源：凱達格蘭文化館官方網頁

由上表可知，凱達格蘭文化館特展趨向多樣化之當代原住民藝術，所展覽的藝術家作品也都各有特色，原住民藝術可與花卉結合，如原住民花卉與當代藝術主題展「銘刻在記憶中的花香」；原住民展覽也可與樂器結合，如 AMIS 杳互樂團原住民傳統樂器特展；原住民藝術美展也可以小朋友繪畫結合，如原住民藝術美展-「自然、純真二重奏」特展第二部曲等。因此，凱達格蘭文化館提供了一個交流平臺讓原住民藝術家進行展示。

根據以上針對凱達格蘭文化館典藏展示之研究，可歸納下列現況要點：

- (一) 參照臺灣博物館典藏分類，區分為傳統工藝類、宗教信仰與儀式、文獻史料、社會政治文物及當代藝術典藏。
- (二) 5 樓已建置典藏庫房，具備恆溫恆溼之功能。
- (三) 2、3 樓常設展區已重新規劃以 14 族的拱門及各族服飾展示為主。
- (四) 100 年與國立臺灣博物館(提供文物)、北投溫泉博物館共同辦理「凱達格蘭歷史文化特展」。
- (五) 特展區經常舉辦當代藝術特展，視特展大小而決定是否委託策展公司辦理。
- (六) 持續蒐藏以臺灣南島族群文化史相關文物及南島族裔創作之藝術品。
- (七) 研究與整理館內藏品，針對典藏當代藝術品進行整理。
- (八) 提供從事原住民藝術相關創作者一個展現自我之平臺。

除典藏展示現況外，本研究歸納凱達格蘭文化館典藏展示之困境為：

- (一) 館舍名稱為凱達格蘭文化館，但展示內容僅於 3 樓的小區域展示凱達格蘭族之文物。
- (二) 以博物館展設的標準，凱達格蘭文化館的展設精緻度較為不足。
- (三) 缺少典藏研究之博物館功能。
- (四) 常設展品缺乏恆溫恆溼之保護，只利用除濕機進行空氣除溼。
- (五) 雖具有恆溫恆溼之典藏空間，但因櫃子較小，無法擺放大型文物。
- (六) 因展示空間只有 2 樓、3 樓與地下 1 樓，地下 1 樓約為 111 坪，但 2、3 樓約為 220 坪，常設展樓層面積較小。
- (七) 位處於溫泉區，電器和機械設備損壞率相當高。

三、推廣教育活動

凱達格蘭文化館教育推廣活動大致可分為四大類：原住民語言巢、文化植根、原住民文化藝術講座、臺北溫泉季活動。

臺北市政府原住民族事務委員會使用凱達格蘭文化館研習教室於每週六、日進行原住民族語言巢教學，包括阿美族語言巢(2 巢)、排灣族語言巢、布農族語言巢、賽夏族語言巢、卑南族語言巢。

文化植根部分，依參觀團體需求，於 8、9 樓研習教室製作手工藝品。「文化植根」係將原住民的文化習俗、傳統祭儀與大地共生共存的觀念，用神話故事的概念，以面對面解說互動的方式，讓參與的學童在專人導覽解說下，自然而然地吸收臺灣原始族群的文化與歷史。文化植根實施對象為臺北市國小學校及幼教團體，期望學童參加完文化植根活動後，能更加體認原住民文化內涵。

目前凱達格蘭文化館規劃文化植根大約為 60 分鐘導覽行程，主要進行的活動包括：禮賓、「說」傳說故事館、有獎徵答與手工創作 DIY，其詳細流程如下表所示：

表 4-3：凱達格蘭文化館文化植根實施流程表

項次	項目	解說主題架構	時間(分)	樓層	備註
1	禮賓	認識彼此及說明館內活動規則	5	1 樓大廳	
2	「說」傳說故事館	臺灣原住民族傳說故事 臺灣原住民文化概述	20	2、3 樓	
3	有獎徵答	設計問題發送傳說故事手冊及小米娃尺	5	2、3 樓	帶領學童「原住民的歡呼」及「原住民的掌聲」
4	手工創作(DIY)	1. 石頭圖騰彩繪 2. 達悟族飛魚季公仔紙雕	30	8、9 樓研習教室	第 1 項適合國小三年級以下學童，第 2 項適合國小四至六年級學童

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

文化植根活動後，還附上學習單與問卷調查表。學習單可依帶隊老師需求，可於導覽解說完畢後，讓學童於館內填寫或帶回校內再行作答。而問卷調查表的內容包括導覽內容是否生動活潑、DIY 是否適合學童、參館流程是否滿意等，請帶隊老師填寫，供館務人員年終檢核參考。

而原住民文化藝術講座部分，自 93 年起，推廣臺灣原住民族鄉土文化講座，乃至近幾年原住民當代藝術系列講座，可以發現凱達格蘭文化館的教育推廣也朝著當

代原住民文化藝術著手。詳細原住民文化藝術講座，如下表所示：

表 4-4：凱達格蘭文化館歷年推廣教育活動表

年度	推廣教育活動
93	1.認識臺灣原住民族鄉土文化講座
94	1.企劃與專案管理研習班 2.企業組織體系之知能研習班 3.「夕陽下的遺族」林大洋原住民族主題油畫個展 4.女人要像太陽瑜伽課程 5.「走進大地的傳奇」原住民族神話傳說故事館
95	1.文化創意產業研習 2.企業智能研習假日班 3.企業智能研習平日班 4.文化植根導覽活動 5.編織童畫－認識原住民文化畫畫比賽 6.暑期原氣部落教室
96	1.現代原住民婦女人才培訓 2.非營利事業組織能力建構研習營 3.文化創意產品行銷研習班 4.企業經營管理研習班第 1 梯次 5.原住民觀光資源經營管理研習班 6.企業經營管理研習班第 2 梯次 7.說服藝術（簡報與談判技巧）研習班 8.文化植根主題導覽 9.「神話來的萬花筒」神話故事館 10.「編織童畫」認識原住民畫畫比賽 11.「童言童語話南島」原住民徵文比賽 12.暑期原氣部落教室 13.「Lo ka」探險隊－北投古蹟逍遙遊
97	1. 原住民文化創意藝品體驗營 2. 導覽暨服務人員在職教育訓練 3. 臺灣原住民當代工藝之環境與發展 4. 臺灣原住民藝術的故事 5. 文化植根主題導覽 6.「神話傳說故事館」話劇表演
98	1.水墨藝術美學講堂 2.「墨顏原族」青少年水墨研習活動 3.「藝術家面對面」談旅英藝術發展心路歷程 4.原住民文化藝術講座 5.文化植根主題導覽 6.「原住民神話故事館」～原來我們這樣說
99	1. 文化植根主題導覽 2. 童遊北投－99 年親子闖關活動 3.「原創流」手作體驗－原住民圖騰紋飾創作 4.「原創流」系列講座－當代藝術家與談原住民當代創作潮流
100	1. 文化植根主題導覽 2. 臺北不見了一暑期兒童光影互動工作坊 3. 2011 年臺北市溫泉季
101	1. 文化植根主題導覽

	2. 原住民當代藝術系列講座—從部落到展覽館-原住民藝術發展源流 3. 原住民當代藝術系列講座—從部落到展覽館-原住民藝術家與美術館有約 4. 2012 年臺北溫泉季系列活動-原住民木偶劇及串珠 DIY 5. 2012 年臺北溫泉季系列活動-原住民族服及紋身貼紙體驗 6. 「自然、純真二重奏」藝術創作體驗
--	---

資料來源：凱達格蘭文化館官方網站

因推廣教育目標族群有不同屬性，因此在展示教育上也做了規劃。B-4 (2012，深度訪談)表示：「在展示教育的部份，我們針對不同的對象去執行。我們以對象劃分有小朋友、大專院校社團、國內外團體。我們會邀請大專院校的社團來此地開會，有活動的話也可以在這邊呈現。」

凱達格蘭文化館將目標族群分為原住民鄉親、學生族群與國內觀光客，因遊客屬性不同，服務目標也不盡相同，如下表所示：

表 4-5：凱達格蘭文化館目標族群與服務目標對照表

目標族群	服務目標
◆原住民鄉親 北市原住民青年、中壯年、長青族群。	文化保存、傳承
◆學生族群 5-12 歲學齡孩童：幼稚園、低中高國小學童。 13-22 歲學生：國中、高中、大學生。	深植原住民文化藝術
◆國內外觀光客 國內：北投居民、臺北市民、外縣市遊客。 國外：團體遊客、散客。	瞭解原住民文化、增加一日遊景點

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

此外，凱達格蘭文化館於 96 年曾推廣南島文化季一月一族活動，廣受好評，遊客人數也為歷年之最，一年共有 26 萬參觀人次。B-4 (2012，深度訪談)表示：「南島文化祭的部份，它是一月一族展演與導覽的動態活動，比較像專案的計畫。活動要辦得成功一要考量可行性跟人力配合，還要有主管的支持。這個活動辦完之後我們有了一些省思，一整年的常態樂舞表演會不會過於觀光娛樂，雖然本意是要用樂舞吸引民眾，再做深入的導覽觀光，但這樣做會不會違背館舍的宗旨？這個活動之後我們的人潮都有一定的量，所以把重點放在服務品質上。對內要加強志工的管理，對外要處理客訴的部份，我們開始重視一位遊客能來這裡幾次？館舍的空間不大，

人潮動線的安排，團體人數的控管，都要因地制宜。」

根據以上針對凱達格蘭文化館教育推廣之研究，可歸納下列現況要點：

- (一) 凱達格蘭文化館教育推廣活動大致可分為四大類：原住民語言巢、文化植根、原住民文化藝術講座、臺北溫泉季活動。
- (二) 臺北市政府原住民族事務委員會使用凱達格蘭文化館研習教室於每週六日進行原住民族語言巢教學。
- (三) 文化植根教育推廣部分，服務對象為國小學生，為 60 分鐘導覽行程，讓參與學童能夠更加認識原住民文化。
- (四) 6 樓原住民主題圖書室，提供閱覽服務。
- (五) 8、9 樓為技藝研習空間，發揮研習中心的功能。
- (六) 配合主題展覽，學校教育發展多樣化教育資源，每年辦理多場與原住民文化相關教育活動。
- (七) 為推廣原住民文化，針對國中小學童舉辦教育訓練營。
- (八) 原住民文化藝術講座部分朝向當代原住民藝術系列講座。

除教育推廣現況外，本研究歸納凱達格蘭文化館教育推廣之困境為：

- (一) 推廣教育之教學資源較不足。
- (二) 無戶外廣場、室內空間狹窄，展演活動不易進行。
- (三) 歌舞表演人力有限，無法長期於假日推出表演活動。
- (四) 展館內無互動體驗區之常設展。
- (五) 社區民眾參與凱達格蘭文化館教育活動意願不高。
- (六) 未充分使用網路平臺進行原住民推廣教育。
- (七) 未充分開發與學校教學銜接之課程模組。

四、專業人力

凱達格蘭文化館在人力編組上，是以臺北市政府原住民族事務委員會教育文化

組現有人力，採任務編組推動館務工作。主任委員兼任館長、主任秘書兼任副館長、教育文化組組長兼任執行長、教育文化組組員兼任執行秘書。凱達格蘭文化館並非臺北市政府原住民族事務委員會之附屬機關，而是列為教育文化組之其一業務，因此臺北市政府無法編列正式人員之職缺與人事經費。

此外，依行政院原住民族委員會文化園區管理局 101 年度補助地方政府僱用原住民文物（化）館駐館規劃解說員，凱達格蘭文化館有兩位駐館規劃解說員，其工作內容為藝文規劃、文化導覽及解說、館室活動推展及臺北市政府原住民族事務委員會其他臨時交辦事項等。另有一名專案企畫人員，其工作主要內容為特展計畫、活動企劃書撰寫及規劃與執行。

物業管理採用委外方式，委託物業管理公司進行建物及設施設備養護保全及環境清潔；行銷傳播組則由臺北市政府原住民族事務委員會新聞人員兼任，負責新聞聯繫發布與編撰。詳細職責分工由下圖所示：

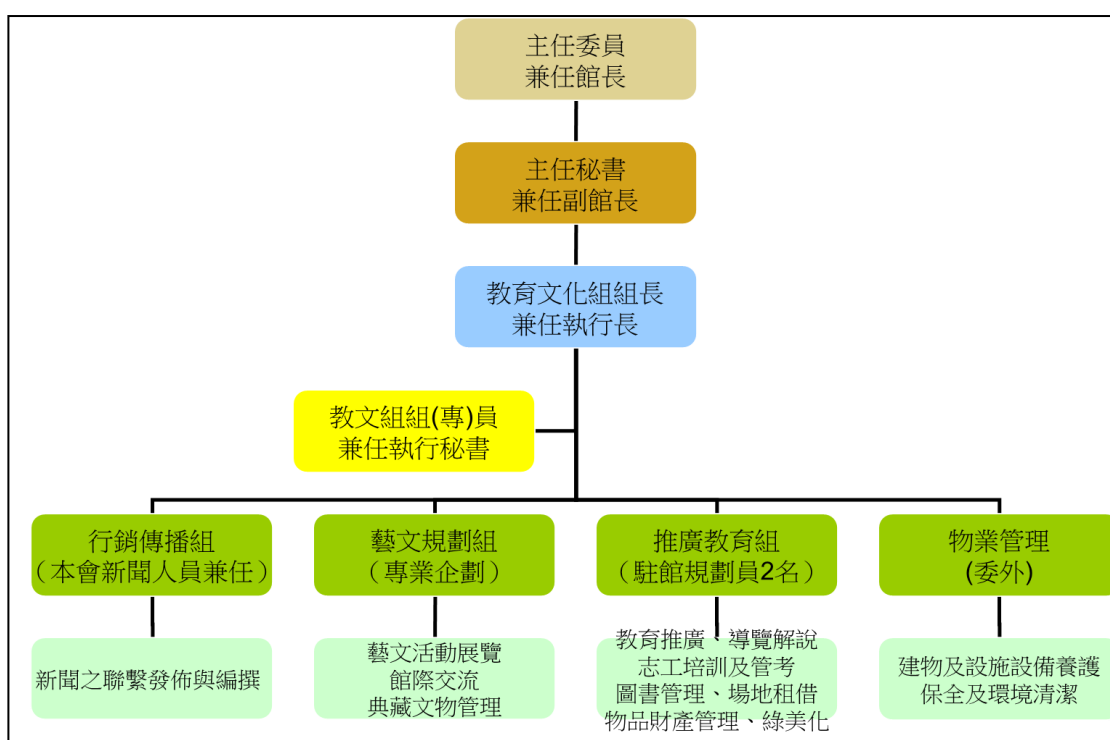


圖 4-1：凱達格蘭文化館組織架構圖

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

爲了增加館內可用之人力，凱達格蘭文化館還有志願服務人力 46 名、中國文化大學、臺北城市科技大學服務學習學生 80 名、替代役 4 名、暑期工讀生 1 名。

但凱達格蘭文化館正式人力相當不足，需要由臺北市政府原住民族事務委員會人員兼任，並由行政院原住民族委員會委派兩位駐館規劃解說員。凱達格蘭文化館當初成立之時，已面臨人力不足之情況。B-2 (2012，深度訪談)表示：「受限於人力及經費預算，並無專業人員經營管理，當時是由我指派臺北市政府原住民族事務委員會總務長兼任館長。」

而於專家審查會議時，諸位委員也提及人力不足之困境。A-6(2012，專家審查會議)表示：「他們的人力只有區區這幾位，而且有些還不是常常可以在這裡。我覺得凱達格蘭文化館這個先天不良的部份如果要給他強起來，能夠跟其他館有所競爭的話，真的必須在經費、人力方面還是要投入。」A-16(2012，專家審查會議)表示：「看到裡面所編制的人員裡頭，還要由中央的原民會來給他支援兩人所謂策展、導覽解說人員，那這個能維持多久？」A-7(2012，專家審查會議)表示：「一個博物館的經營管理，你最重要的還是人。人跟經費，現在他經費有了，我個人認為他有經費，但是人地方還是不夠，人的部份你做不到也沒辦法聘人，那你是不是要委外？」

對於人力不足之看法，B-1 (2012，深度訪談)表示：「我認為一個館舍在專業的人力上需要不斷的培育和養成，公職考試進入的除非他是博物館行政或文化行政專業的；即便是文化行政的，他也須對博物館管理具備基本概念，可是一般國家考試進入的公務人員大多都不屬於此專業領域的人才。所以一旦進入擔任此職務的人，皆需重新養成對於博物館經營的專業知識，以及對博物館專業職能也要不斷的在職進修。」因此，凱達格蘭文化館的館員經常參與博物館相關研習，養成各種博物館專業知識與技能。

除了正職人力外，志工爲館舍重要之資產。志工代表文化館形象，更是第一線與遊客互動人員，需肩負起導覽之責。導覽解說亦是一種教育性的活動，透過解說傳遞臺灣原住民文化，因此導覽亦爲文化館推廣原住民文化最主要任務之一。

爲了使志工能夠具備良好的導覽技巧，凱達格蘭文化館舉辦多場次的志工教育訓練，訓練內容除基本原住民文化歷史概論及導覽實務課程外，爲提升志工原住民當代藝術知識，將特展舉辦之藝文講座納入志工培訓計畫課程中。下表爲凱達格蘭文化館 101 年度志工導覽人員培訓課程：

表 4-6：凱達格蘭文化館志工培訓計畫課程表

項次	項目	時數 (小時)
1	臺灣原住民文化歷史概論	2
2	導覽人員解說理論與實務	1
3	資深導覽志工經驗分享	1
4	藝文講座「從部落到展覽館—原住民藝術家與美術館有約」	1
5	藝文講座「原住民藝術跨界面對面—美術 X 文學」	1
6	藝文講座「原住民藝術跨界面對面—美術 X 戲劇」	1

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

B-4 (2012，深度訪談)對於志工培訓也有深刻的看法：「在那個時候我們有三個約聘人員，志工人數在十人以下，這些志工都會在北投區的館舍間跑來跑去，也有申請短期就業的人力進去。一度也面臨過人數過多的問題，因為館舍雖然大，但不一定每一層要有人。人力的培植其實並不容易，因為凱達格蘭文化館有平埔族跟十四族的導覽內容要背，我們所辦的文化根植活動也需要志工來演出，還有歌舞表演。我們那時有志工招募要點，志工訓練的部份分為基礎訓練跟特殊訓練。基礎訓練要熟悉常設展的所有內容，還要安排幾個團體讓它去試。特殊訓練會找十四族跟平埔族的老師來上課，同時也會針對館的年度活動與館的形象進行相關訓練。培訓志工需要花很多的心力、時間，志工要能夠永續、有熱忱跟使命感。管理是很重要的，要善待志工，因為他們不是員工要花更多的時間經營。」

除了凱達格蘭文化館針對館舍所屬志工進行培訓外，也與溫泉博物館與公民會館，進行三館聯合培訓。三館志工是一群很特別的團體，且相互熟悉，因同質性高

而可同時進行志工教育訓練。透過訓練，可以強化志願服務正確觀念與心態、志工經驗交流，提昇社會大眾參與志願服務專業與能力，並達到資源共享的效果。

根據以上針對凱達格蘭文化館專業人力之研究，可歸納下列現況要點：

- (一) 凱達格蘭文化館在人力編組上，是以臺北市政府原住民族事務委員會教育文化組現有人力，採任務編組推動館務工作。
- (二) 臺北市政府無法編列正式人員之職缺與人事經費，亦無編制研究人員。
- (三) 駐館規劃解說員為行政院原住民族委員會支援，非常態性人員編制。
- (四) 另有一名專案企畫人員，其工作主要內容為特展計畫、活動企劃書撰寫及規劃與執行。
- (五) 物業管理採用委外方式，委託物業管理公司進行建物及設施設備養護保全及環境清潔。
- (六) 行銷傳播則由臺北市政府原住民族事務委員會新聞人員兼任。
- (七) 凱達格蘭文化館尚有志願服務人力 46 名、服務學習學生 80 名、替代役 4 名、暑期工讀生 1 名。
- (八) 舉辦多場次的志工教育訓練，使志工能夠具備良好的導覽技巧。

除專業人力現況外，本研究歸納凱達格蘭文化館專業人力之困境為：

- (一) 因駐館規劃解說員經驗與專業不足，難以進行文物專業維護與保存及程序化或標準作業模式之管理。
- (二) 駐館規劃解說員僅兩位，館長與執行秘書分別為臺北市政府原住民族事務委員會主任委員及教育文化組組員兼任，人力相當吃緊且不足。
- (三) 駐館規劃解說員為行政院原住民族委員會支援，非常態性人員編制。
- (四) 對於駐館規劃解說員之鼓勵不足，如評鑑優等館舍人員敘獎經費等問題。
- (五) 館員較無常態性與社區互動。
- (六) 無提供假日或非假日定時定點導覽解說服務。

五、經營管理

文物館的營運模式大致可分為三類，為公辦公營、公辦民營以及公私合營。凱達格蘭文化館由臺北市政府所興建之文化展館，營運模式為公辦公營。文化館為非營利機構，不以營利為目的，主要在保存及推廣原住民文化，為公立文化館舍最大之價值與使命。B-1 (2012，深度訪談)認為凱達格蘭文化館的存在，可讓原住民族群了解自身文化，也可讓非原住民族群了解原住民文化。她表示：「既然是個公辦公營的文化館，絕對不是單單只針對原住民而興建，它應該就是對臺北市興建，所以我上任的時候對於凱達格蘭文化館的發展，清楚認為它應該是全民共享的一個場館，尤其是對於原住民族群的接近，不管是原住民族對自己族群或文化的接近或非原住民對原住民族群跟文化的接近，這是兩種不一樣的對象，其實皆是透過文化館認識原住民族。」

凱達格蘭文化館旨在保存及推廣原住民文化，但在成立之初，因臺北市政府人力控管之因素，便無法成為臺北市政府原住民族事務委員會之附屬機構，因此無法增聘博物館等專業背景人才，造成舉辦活動上許多的不便。B-2 (2012，深度訪談)表示：「在展覽策劃方面，曾邀請斐濟、澳洲等地的原住民藝術家辦理畫展、蘭嶼的原住民於凱達格蘭文化館規劃活動；也曾邀請北投當地平埔族群代表於凱達格蘭文化館辦理活動，但未見成效。地下室一樓也曾邀請藝術家進駐展示其藝術創作，但成效不佳。無專業團隊進駐，所以處處受限，無法擴展凱達格蘭文化館之業務。」因人力上不足，遂有了將文化館委外之討論。A-7(2012，專家審查會議)表示：「一個博物館的經營管理，最重要的還是人。人跟經費，現在他經費有了，我個人認為他有經費，但是人地方還是不夠，人的部份你做不到也沒辦法聘人，那你是不是要委外？」

B-4 (2012，深度訪談)擔心委外會過度商業化，失了原住民的主體性。他表示：「委外的部份，那時有討論很多次。委外出去需要經費，所以需要活絡，因此會變得商業，也有權利金的問題。這都要看委辦單位怎麼去做，即便是原住民也不見得

能呈現出主體性。」

若凱達格蘭文化館整棟委外給廠商，有過度商業化之虞，可採用部分委外方式，如教育訓練與行銷宣傳活動可委外進行，而凱達格蘭文化館仍負責主要行政業務。B-4 (2012，深度訪談)表示：「委外辦理可以一半一半，例如教育訓練、行銷、文化活動可委外，但內部的人還是要存在著，人是很大的資產。館員可以做中學，像烏來泰雅的館員就想自辦，自己想為自己的館服務。」

因凱達格蘭文化館位於社區交流密集的北投區，因此社區協會組織與當地文化展館活動互動十分密切。溫泉博物館鄰近於凱達格蘭文化館，當初臺北市政府文化局欲將溫泉博物館委外時，即受到社區組織與民眾強烈抗議，擔心溫泉博物館委外之後將充斥著商業性。因此，B-6 (2012，深度訪談)表示：「凱達格蘭文化館如果想委外經營，我建議可以先詢問當地耆老、里長或北投的一些組織，如八頭里仁協會、北投文化基金會意見。」

B-3 (2012，深度訪談)表示全部委外也有其優點，整棟展館較有統一性，他表示：「我比較傾向全部委外，但主要還看經營團隊。賣店已經委外出去，廠商目前還沒來佈置。因為部分委外編制的人還是這些，雖然有省到一點力，但得標的廠商的品質好不好還是有些問題。部分委外已經經歷過了，想看全部委外是否能有突破。還是要看上級長官如何跟他們協調。整棟委外會比較統一，從上到下會比較有整體性，但承辦廠商與上級之間的溝通也是一個重點。」

張家銘(2012)指出，如欲規劃公辦民營時宜考慮固定客源、廠商利潤、交通及展示內容的吸引力、考量博物館的定位、核心價值及期待可能性、營造吸引力、設備、環境、展示等。凱達格蘭文化館因為處於新北投溫泉觀光區，交通便利。且為地上 10 樓、地下 1 樓之多功能型建築，101 年參觀人數已達 30 萬人，因此具有公辦民營之利基。

若考慮委外經營時，有諸多面向需要考慮。B-4 (2012，深度訪談)表示：「在 OT 之前，可以先找有可能的單位來洽談，帶他們看館，讓他們先行評估如何進行投

資，然後才進行招標。不管什麼廠商得標，執行時我們還是需要去盯場。」

而委外標規需求說明，將必須要詳細記載，如何保留原住民文化，避免過度商業化之情形。B-7 (2012，深度訪談)表示：「如果擔心原住民文化保留與商業發展的比例失衡，可以在投標時把規章註明清楚，甚至還可以針對凱達格蘭文化館較弱的部份設置投標門檻。更重要的是要有一個良好的溝通窗口，才能夠順利的經營。」

B-10 (2012，深度訪談)也建議：「委外經營怕過於商業化的話，可以在合約上詳細載明，或交由舞團或藝術大學經營。委外的人不見得了解文化背景，需要透過溝通協調後再去呈現，館舍本身也要提供在地資源。」

對於凱達格蘭文化館的委外單位，若委以大型企業機構，將會是較合適的對象，可用企業多角化經營模式，重新定位地下 1 層、地上 10 層的功能與發展。D-11(2012，專家焦點座談)表示：「小型博物館找小型團體經營，通常人力也不夠，契約一年簽約一次，因此沒有永續經營概念。因此觀眾對於公立委外經營的地方文化館，印象不是很好。若用企業經營模式逆向經營這個館，採文化時尚經營，如誠品、臺東知本老爺大酒店，但要思考我們在合約上如何訂定讓它的經營不會走樣。」

若是維持公辦公營，則是建議需增加專業人力，以利館務政策之推行。B-4 (2012，深度訪談)：「如果不委外要多加人力進去，可以參考國立臺灣博物館的人力分配。要維持主體性就要增聘人力，是不是原住民無所謂，但要有專業人力。」B-3 (2012，深度訪談)也表示：「如果不委外可能要應加一到兩位的專業人力，或考慮是否有專職的館長，像梅庭或溫博那樣。」

綜合上述，本研究整理公辦公營、公辦民營以及公私合營之比較。

(一)公辦公營

表 4-7：凱達格蘭文化館公辦公營優缺點比較表

優點	1. 經費由政府編列，財源穩定。 2. 沒有營利的壓力，可以完全站在公益的立場落實凱達格蘭文化館的理念與目標。 3. 具有公信力，能吸引更多社會資源的捐助，以及義工的加入。 4. 地區居民可充分享有資源。
----	--

缺點	1. 人力不足。 2. 缺乏競爭力。 3. 政府每年必須編列龐大的經費預算。 4. 運作缺乏彈性，常有行政效率不彰的話病。
考慮事項	(一) 是否能夠增設專職館長，如溫泉博物館舍有專任館長。

資料來源：本研究整理

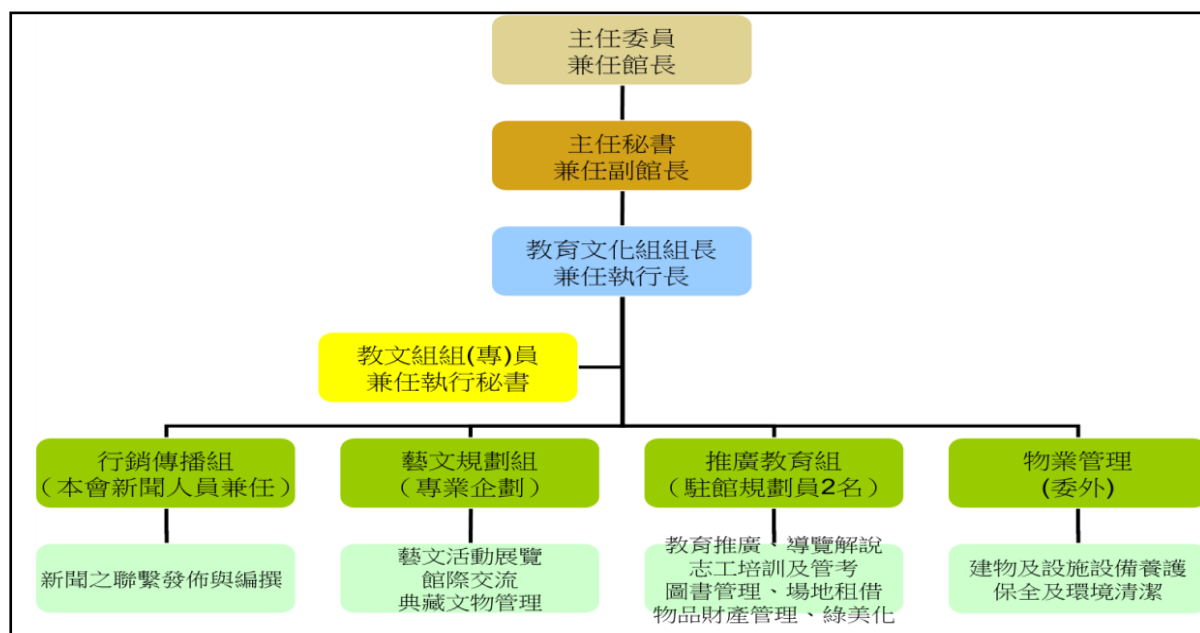


圖 4-2：凱達格蘭文化館公辦公營組織圖

資料來源：臺北市府原住民族事務委員會

(二) 公辦民營

表 4-8：凱達格蘭文化館公辦民營優缺點比較表

優點	1. 提高行政及營運效率。 2. 節省政府建設維護經費。 3. 人事運用具有彈性及較為充足。 4. 在營利的壓力下，重視觀眾的服務品質與行銷宣傳活動。
缺點	1. 營運內容傾向短期活動，不利長久發展。 2. 經營契約時效若過短，不易評估投資效益。 3. 專業人員及經驗未能長期累積，館員流動率高，員工心裡亦無安全感等。 4. 經營團隊有營運壓力，經營方向易流於市場化傾向之虞，博物館的公益本質常被輕忽。 5. 營運政策不易持續，受委託經營者契約期滿更換，常會導致業務無法銜接之話病，且前後受委託經營者理念不一，影響文化館長期發展。 6. 由民間小型團體經營，社會資源的捐助相對少。

考慮要素	1. 固定客源、廠商利潤。 2. 交通及展示內容的吸引力。 3. 博物館定位、核心價值及期待可能性。 4. 營造吸引力(設備、環境、展示等)。
注意事項	1. 針對凱達格蘭文化館較弱的營運項目設置投標門檻，同時要有良好的窗口負責協商溝通。 2. 委外之前，可先行尋找可能單位洽談，參觀凱達格蘭文化館，讓對方評估如何進行投資，最後才進行招標，促使政府與民間經營理念謀合，以利後續營運。 3. 開放投標廠商的限制，讓非原住民的機構也能參與投標。 4. 委外後，獲利是否能回饋社區。 5. 委外後，原有志工與委外單位之合作關係。

資料來源：本研究整理

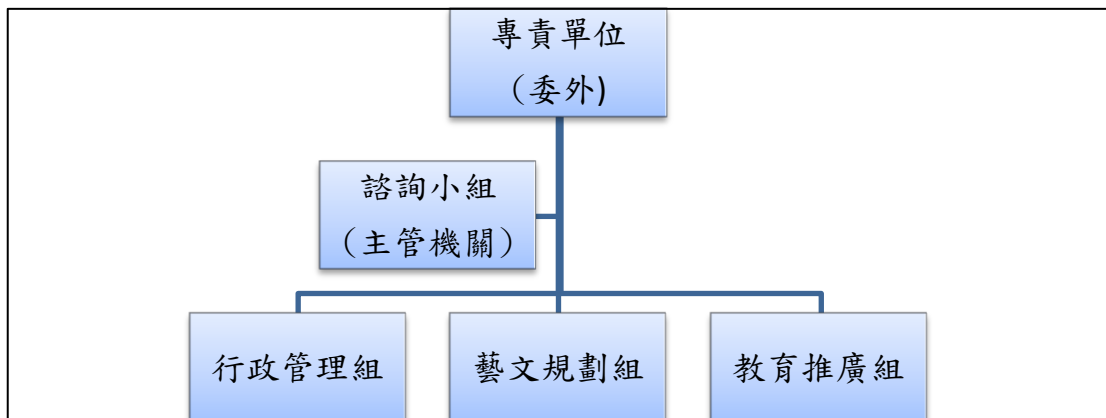


圖 4-3：凱達格蘭文化館公辦民營組織圖

資料來源：本研究整理

(三) 公私合營

表 4-9：凱達格蘭文化館公私合營優缺點比較表

優點	1. 若考慮公辦民營模式有實際窒礙難行之處，可折衷採用公私合營模式。 2. 公部門仍可以掌握文化館核心業務，如典藏、展示、研究、教育。 3. 公部門與私人單位可互相學習，激發更多經營思維。 4. 降低專職人力需求與人事成本。 5. 達到文化館非營利與營利部分雙贏的局面。
缺點	1. 主管機關需肩負監督不同委外廠商之責，如何溝通多方意見朝向文化館的公益本質，是一大挑戰。 2. 廠商呈現品牌形象與原有凱達格蘭文化館的展示內容，連結程度上較為困難。

資料來源：本研究整理

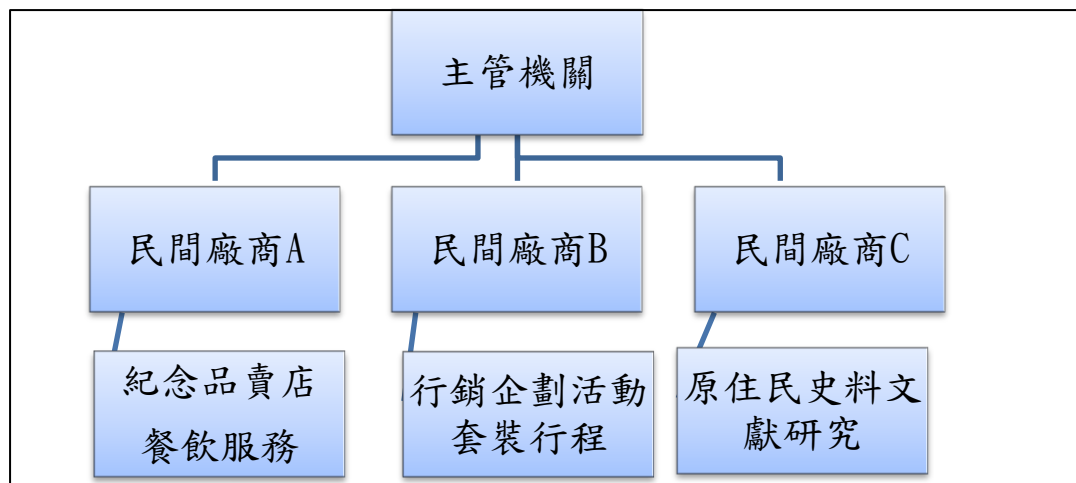


圖 4-4：凱達格蘭文化館公私合營組織圖

資料來源：本研究整理

根據以上針對凱達格蘭文化館經營管理之研究，可歸納下列現況要點：

- （一）目前為公辦公營，由臺北市府原住民族事務委員會營運，免費參觀。
- （二）凱達格蘭文化館參觀人數 100 年為 201,480 人、101 年為 332,588 人。以年度觀眾人數而言，101 年參觀人數已突破 30 萬人數。
- （三）與新北市烏來泰雅民族博物館締結儀式，與北投 8 家博物館進行聯合摺頁宣傳。
- （四）與北投溫泉博物館、梅庭舉辦 101 年夏季夜間聯合開館活動。
- （五）歷年申請評鑑地方原住民族文化館總評分皆為優等，於 101 年評鑑列為優等，總分 278 分，各項評鑑平均 92.6 分，總評價為市政府配合度極高，在都會區積極發展，成為原民藝術的中心。

除經營管理現況外，本研究歸納凱達格蘭文化館經營管理之困境為：

- （一）行政團隊對於公辦公營、公辦民營及公私合營未來營運方向意見不一致。
- （二）行政院原住民族委員會對於相關補助不足。
- （三）無充分利用館舍其他樓層之空間。
- （四）公辦公營人力不足，專職人員缺少博物館及典藏展示之專業訓練。
- （五）原住民參觀凱達格蘭文化館比例相當低，無法服膺於凱達格蘭文化館作為原

住民文化館舍之使命。

(六) 行政職權上的劃分不明確，凱達格蘭文化館屬臺北市政府原住民族事務委員會，而年度評鑑工作由行政院原住民族委員會執行。

六、行銷宣傳

凱達格蘭文化館無特定編列行銷宣傳，行銷宣傳的通路主要是臺北市政府原住民族事務委員會所出版的「臺北原野月刊」、文化館 DM、文化館跑馬燈等，官方網站也會即時發布相關活動訊息，而行銷宣傳活動通常結合北投溫泉季以及相關開幕展覽之記者會，邀請各家媒體採訪。

B-4 (2012，深度訪談)表示：「當初凱達格蘭文化館訊息是靠人力傳播，靠多元人力的人口耳傳播。或是都會原住民的文化活動，相關協會可來此開會。在辦南島文化祭時，國立臺灣博物館有找我們合作，用我們這邊的人力到那邊展演，透過他們介紹我們的館。當時我們也跟烏來泰雅館締結為姐妹館，有一些曝光的儀式和展覽活動。要進行推廣的話，凱達格蘭文化館應該要適度的開放拍照。」

除了臺北原野月刊外，凱達格蘭文化館相關文宣也曾在 Upaper、臺北畫刊與日本旅遊雜誌出現，但宣傳效果似乎不佳。B-3 (2012，深度訪談)表示：「目前宣傳的困境在於不知道哪行銷管道是最有用的，像 Upaper、臺北畫刊、日本旅遊雜誌我們都有做，但能見度不佳。現在會裡有新聞聯絡人，希望能獲得改善。」

根據臺北市政府原住民族事務委員會將入館觀眾分三大類別：原住民鄉親、學生族群與國內外旅遊客。因觀眾屬性不同，行銷通路與推廣方式也不盡相同。

表 4-10：凱達格蘭文化館通路與行銷推廣表

目標對象	行銷通路	推廣方式
原住民鄉親	北市 12 區公所	原民會通訊、網站連結
學生族群	北市國小及幼稚園	本府教育局公文、網站連結
國內外遊客	旅客諮詢服務中心 北投業者、旅行社 文博物館	文宣品寄發放置、網站連結 大眾媒體（政府媒體資源、媒體購買）

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

因北投區溫泉旅館業者於每年 10 月共同舉辦臺北溫泉季，而位於北投許多文化展館也都應邀參加，紛紛提供寓教於樂的活動。如 2012 年臺北溫泉季，凱達格蘭文化館提供原住民 14 族服飾體驗及原住民圖騰紋面活動，吸引許多遊客前往體驗。此外，溫泉季也強化北投文化館舍行銷活動，因此有了共同行銷活動之「北投石在精彩，幸福 6 一下」及「幸福六館輪舞曲」。

2012 年為北投石命名百年，「北投石在精彩，幸福 6 一下」活動一方面紀念北投石命名百年；另一方面藉由活動舉辦，介紹 2012 臺北溫泉季系列活動-「幸福六館輪舞曲」，為 2012 臺北溫泉季暖身。活動當天北投六館宣傳「幸福六館輪舞曲」的活動，凱達格蘭文化館提供 50 份串珠 DIY 成品，並於記者會時將木偶劇中角色亮相，演出劇情片段。詳細活動內容如下表所示：

表 4-11：凱達格蘭文化館溫泉季行銷宣傳活動表

活動名稱	活動時間	內容	地點
「北投石在精彩，幸福 6 一下」揭幕活動	8 月 31 日 上午 10 時	宣傳 2012 北投溫泉季系列「活動幸福六館輪舞曲」	凱達格蘭一樓大廳
幸福六館輪舞曲	9 月 15 日 (1)上午場：10 時至 12 時 (2)下午場：15 時至 17 時	福爾摩沙木偶劇欣賞與串珠 DIY	凱達格蘭 4 樓
2012 北投溫泉季	10 月 20 日、10 月 21 日 (1)攤位活動： 下午：14 時至 16 時 (2)館內活動： 上午場：10 時至 12 時 下午場：15 時至 17 時	(1) 攤位活動： 提供紋身貼紙，提供紋身體驗活動 (2)館內活動： 提供 14 族族服體驗，分上午場及下午場，一場各體驗 7 族	(1)攤位活動： 新北投捷運站南側道路上。 (2)館內活動： 提供 14 族族服體驗，分上午場及下午場，一場各體驗 7 族。

資料來源：臺北市政府原住民族事務委員會

B-3 (2012，深度訪談)表示：「我們在溫泉季也會做宣傳，配合北投區公所為主。我們特展的時候也有宣傳，主任委員蠻重視宣傳的，會跟會裡的新聞聯絡人合作。前陣子主任委員有提出捷運燈箱也可以來做平時宣傳的想法。」

此外，北投 8 家文化館舍為進行館舍串聯，由北投文物館發起「博物北投」文宣製作，串聯北投地區 8 家博物館(北投溫泉博物館、北投文物館、凱達格蘭文化館、梅庭、北投公民會館、鳳甲美術館、琉園水晶博物館、陽明山國家公園遊客中心)，目的在於將北投區活化古蹟新生命的博物館與藝術空間再利用的文化館串聯，並將聯合摺頁放置在各博物館內及捷運站服務臺供民眾免費取閱，這不僅嘉惠大眾來參訪北投區時方便性，更可說是在地文化觀光景點的大團結。

凱達格蘭文化館對於社區民眾借用場地，也依據場地使用管理辦法，給予社區民眾相關折扣以回饋社區。並將文宣放置於便利商店及捷運站，達到宣傳的效果。B-3 (2012，深度訪談)表示：「行銷上只要林泉里的居民來借場地，場租會打折做社區回饋。我們的摺頁統一交由梅庭，由臺北市政府觀光傳播局那邊運用，放在便利商店、捷運站等地點。夜間開館有送溫泉券，效果不錯。我們每個月都會有原住民團體、小學、花東區的同鄉會等前來參觀。入選臺北十大觀光小城後，我們的入館人數也有所增加。可以更好的話，希望能拍凱達格蘭文化館的形象廣告，然後尋找管道播放。」

但對於館舍外觀，較無法表現出原住民文化館的意象，許多民眾誤以為凱達格蘭文化館為旅館，因此過門而不入參觀。B-3 (2012，深度訪談)表示：「之前凱達格蘭文化館會被認為是旅館，現在的改變有比較好(入口部分)，但還是可以對入口意象再做些改變，讓人知道這是原住民的館，讓人想進來參觀。」

對於館舍外觀之改善，B-10 (2012，深度訪談)建議：「凱達格蘭文化館的外牆也可以架設大型的螢幕，播放宣傳影片吸引民眾參觀。外觀也可加上圖騰或是民族傳說的雕刻，可吸引很多人。他們有很多元的族群會很有發展潛力。」

而 D-5(2012，專家審查會議)建議：「凱達格蘭文化館位於溫泉區，外觀可做光雕的多媒體(夜間)視覺藝術，是非常迷人可作為宣傳重點。」另 D-1(2012，專家審查會議)表示：「外觀的部份，要有吸引人之處，像是原住民市集、LED。」

除了館舍外觀需再強化外，凱達格蘭文化館還需要有一系列原住民的活動包裝吸引

遊客。B-8 (2012, 深度訪談)表示：「我認為凱達格蘭文化館要能吸引遊客要有一系列的規劃，像現在盛行的觀光酒廠、觀光工廠等。要對活動進行一連串的包裝，像是把搗米活動結合網路行銷，規劃成套餐活動。」

D-5(2012, 專家審查會議)表示：「凱達格蘭文化館不太適合作為博物館，不太適合展示，現有環境也不適合典藏。考慮觀光區的可使用性，用樂舞來連結的一個原住民生活館，發展作為定目劇的場地。」

根據以上針對凱達格蘭文化館行銷宣傳之研究，可歸納下列現況要點：

- (一) 交通地點便利，位於新北投捷運站出口，館舍位置相當明顯。
- (二) 行銷宣傳通常結合臺北溫泉季以及相關開幕展覽之記者會。
- (三) 使用臺北原野月刊、文化館 DM、文化館跑馬燈、官方網站進行相關活動宣傳。
- (四) 已結合北投 8 家博物館，印製聯合摺頁共同行銷。
- (五) 與臺北溫泉季結合，推出相關活動。
- (六) 回饋社區，場租折扣，以達口碑行銷之效。

除行銷宣傳現況外，本研究歸納凱達格蘭文化館行銷宣傳之困境為：

- (一) 凱達格蘭文化館影片介紹不足。
- (二) 凱達格蘭文化館外觀較不顯眼，容易被遊客誤認為溫泉旅館。
- (三) 缺少與專業團隊進行整合行銷，提供系列原住民活動吸引遊客。
- (四) 無特定年度館舍活動，無法建立凱達格蘭文化館品牌形象。

七、觀眾調查分析

本研究參考本校研究生同時期所進行之觀眾調查，調查前徵詢臺北市政府原住民族事務委員會之同意，以不打擾參觀民眾為主。問卷施測地點為凱達格蘭文化館一樓大廳，又凱達格蘭文化館為開放場域，本研究無法採取系統性抽樣方式，因此本研究採取「便利抽樣」的方式進行。凡參觀完凱達格蘭文化館之觀眾，以面對面

自填式問卷邀請觀眾填答問卷。受測者填答完畢後交回，研究者同時檢查有無疏漏，整份問卷填答時間約為 4 至 7 分鐘。

本研究調查時間為 2012 年 12 月 19 日至 12 月 28 日，扣除星期一休館日，實施問卷天數為 9 日，每日於凱達格蘭文化館一樓發放 40 份問卷，回收問卷共 360 份，有效問卷為 355 份。

本次調查問卷分為二大部分，第一部份為「觀眾參觀特性」，第二部分為「觀眾基本資料」。

在觀眾參觀行為的部分，問項為過去 12 個月來參觀凱達格蘭文化館次數、參觀北投區其他文化館所、參觀國內外博物館次數、參觀大臺北地區其他原住民博物館、使用交通工具、參觀目的、館內停留時間與訊息來源等。

在個人資料的部分就族群、性別、年齡、職業、教育程度、居住地與個人月收入調查，以瞭解觀眾個人特質。

研究結果顯示，過去 12 個月來第一次參觀凱達格蘭文化館的觀眾佔 79.1% (277 人)，第二次參觀凱達格蘭文化館的觀眾佔 5.7% (20 人)，第三次參觀凱達格蘭文化館的觀眾佔 6.3% (22 人)，第四次參觀凱達格蘭文化館的觀眾佔 1.7% (6 人)，參觀凱達格蘭文化館五次以上的觀眾佔 7.2% (25 人)。

觀眾參觀北投區其他文化館所方面，未曾參觀過任何館舍佔 40.3% (142 人)，曾參觀北投圖書館佔 42.3% (149 人)，曾參觀北投溫泉博物館佔 50.3 % (177 人)。溫泉博物館與北投圖書館為北投區兩大知名館舍，因此觀眾以參觀過北投溫泉博物館及北投圖書館居多。

過去十二個月內前往國內外博物館與文化館舍參觀 1 至 2 次的觀眾佔 46.8% (163 人)，3 次以上者佔 53.2% (185 人)。在藝文活動參與率上，Marilyn G. Hood (1983) 將每年參觀博物館一至二次的觀眾列為非經常性觀眾，也稱為偶發性觀眾，此類型觀眾屬於博物館的新觀眾群；而參觀次數一年內達三次以上的觀眾歸於「經常性觀眾」。因此，凱達格蘭文化館 53.2% 的觀眾屬於博物館經常性觀眾，對於藝文活動相當有

興趣。

凱達格蘭文化館觀眾參觀其他大臺北原住民博物館方面，以未曾參觀過比例最高，佔 48% (142 人)，參觀十三行博物館比例次之，佔 45.6% (135 人)，第三為國立臺灣博物館，佔 36.1% (107 人)。顯示觀眾並不常關注原住民博物館，觀眾傾向參觀位於八里觀光區的十三行博物館，與交通地理位置便捷的國立臺灣博物館。

觀眾多是搭乘大眾運輸交通工具參觀凱達格蘭文化館，搭乘捷運觀眾佔 78.2% (277 人)，顯示凱達格蘭文化館因鄰近新北投捷運站，因此觀眾參觀凱達格蘭文化館之交通方式仰賴捷運較多。在參觀目的方面，將凱達格蘭文化館列為北投旅遊規劃中的一站者佔 42% (135 人)，其次為順道經過，佔 38.6% (135 人)，顯示凱達格蘭文化館因新北投旅遊風氣鼎盛，吸引了多數的遊客前往參觀。

觀眾停留在展館內的時間以 15 至 30 分鐘為最多，佔 63.1% (221 人)，其次為 30 分鐘至 1 小時，佔 20.3% (71 人)，顯示觀眾停留於凱達格蘭文化館的時間偏短；在獲得凱達格蘭文化館訊息管道方面，以路過者佔 35.6% (126 人)，其次為親友介紹，佔 23.2% (82 人)，**建議凱達格蘭文化館可加強利用公部門行銷資源，提高曝光機率。**

表 4-12：凱達格蘭文化館觀眾參觀行為次數分配表

基本資料	類別	次數	百分比
參觀凱達格蘭文化館次數	第一次	277	79.1%
	第二次	20	5.7%
	第三次	22	6.3%
	第四次	6	1.7%
	五次以上	25	7.2%
參觀北投其他文化館所	未曾參觀過	142	40.3%
	北投圖書館	149	42.3%
	溫泉博物館	177	50.3%
	梅庭	97	27.6%
	北投文物館	58	16.5%
	北投公民會館	23	6.5%
	鳳甲美術館	8	2.3%
	關渡美術館	16	4.5%
	琉園水晶博物館	9	2.6%
	陽明山遊客中心	62	17.6%
	其它	3	0.9%
參觀國內外博物館次數	1-2 次	163	46.8%
	3 次以上	185	53.2%
參觀大臺北地區其他原住民博物館	未曾參觀過	142	48%
	國立臺灣博物館	107	36.1%
	順益臺灣原住民博物館	29	9.8%
	十三行博物館	135	45.6%
	烏來泰雅民族博物館	48	16.2%
交通工具	基隆市原住民文化會館	8	2.7%
	捷運	277	78.2%
	自行開車	22	6.2%
	腳踏車/機車	31	8.8%
	其他	24	6.8%
參觀目的	專程而來	64	18.3%
	北投旅遊規劃中的一站	147	42.0%
	順道經過	135	38.6%
	其他	4	1.1%
館內停留時間	15 分鐘以內	46	13.1%
	15 分鐘- 30 分鐘	221	63.1%
	30 分鐘-1 小時	71	20.3%

訊息來源	1-2 小時	7	2.0%
	2 小時以上	4	1.1%
	親友介紹	82	23.2%
	電視	13	3.7%
	報紙	9	2.5%
	雜誌刊物	27	7.6%
	廣播	12	3.4%
	臺北市旅遊服務中心	56	15.8%
	現場活動訊息	33	9.3%
	摺頁	15	4.2%
	凱達格蘭文化館官網	24	6.8%
	臺北旅遊網	37	10.5%
	臺北市政府原住民族事務委員會官網	4	1.1%
	路過	126	35.6%
	其他	15	4.2%

資料來源：本研究整理

第二部分為探究觀眾在個人資料，分為族群、性別、年齡、職業、教育程度、居住地與個人月收入調查，以瞭解觀眾個人特質。

根據研究分析結果，在族群比例上，非原住民參觀族群佔 81.6% (284 人)，而原住民比例僅有 0.6%(2 人)，顯示凱達格蘭文化館雖以全國第一座以原住民文化為主題的藝術及教育多功能中心，但原住民族群參觀者甚少。

觀眾以女性居多，佔 67.9% (241 人)，男性則佔 32.1% (佔 114 人)，顯示參觀文化館舍觀眾仍是以女性為主。消費者年齡層以 25 歲至 34 歲為主，佔 30.5% (107 人)，次要為 20 歲至 24 歲，佔 21.7% (76 人)，其次為 35 歲至 44 歲，佔 16%(56 人)。

觀眾職業以學生居多，佔 26.1% (91 人)，其次為服務業，佔 13.5% (47 人)，第三為商業，佔 10.3% (36 人)。學歷部分為「大學/專科」為主，佔 66.3% (233 人)，高中職與碩士學位者並列第二，佔 15.6% (55 人)，顯示參觀者是屬於擁有高教育水準的族群。

居住地分布最多的區域以臺北市為主，佔 25.6% (71 人)，其次為來自新北市佔 17.9% (49 人)。值得注意的是，國際旅客來自於中國大陸、香港、澳門、日本、與其他國家(馬來西亞、新加坡、美國等)，比例總數為 35.3% (98 人)，超越了臺北市參觀人數，由此可知，臺灣的國際旅客觀光人口不斷上升，也帶動了新北投觀光區的旅遊發展。

收入部分，以無收入者為最多，佔 25.6%(80 人)，其次為 2 萬至 3 萬的月收入者佔 18.2% (57 人)，顯示觀眾職業以學生及服務業居多。

表 4-13：凱達格蘭文化館觀眾人口統計次數分配表

基本資料	類別	次數	百分比
族群	原住民	2	0.6%
	非原住民	284	81.6%
	其他	62	17.8%
性別	男	114	32.1%
	女	241	67.9%
年齡	15~19 歲	18	5.1%
	20~24 歲	76	21.7%
	25~34 歲	107	30.5%
	35~44 歲	56	16.0%
	45~54 歲	48	13.7%
	55~64 歲	32	9.1%
	65 歲(含)以上	14	4.0%
職業	學生	91	26.1%
	軍警	3	0.9%
	公務人員	14	4.0%
	教職	22	6.3%
	自由業	33	9.5%
	工業	22	6.3%
	商業	36	10.3%
	服務業	47	13.5%
	農漁牧	1	0.3%
	已退休	24	6.9%
	家管	29	8.3%

	其他	27	7.7%
教育程度	國中(含)以下	9	2.5%
	高中/職	55	15.6%
	大學/專科	233	66.3%
	碩士(含)以上	55	15.6%
居住地	臺北市	71	25.6%
	新北市	49	17.9%
	基隆市	3	1.2%
	桃竹苗	26	9.7%
	中彰投	12	4.7%
	雲嘉南	8	3.2%
	高屏	9	3.4%
	宜花東外島	1	0.4%
	中國大陸	27	9.7%
	香港	32	11.6%
	澳門	7	2.5%
	日本	2	0.7%
	其他	30	10.8%
月收入	無收入	80	25.6%
	10,000 以下	31	9.9%
	10,001~20,000	21	6.7%
	20,001~30,000	57	18.2%
	30,001~40,000	47	15.0%
	40,001~50,000	22	7.0%
	50,001~60,000	23	7.3%
	60,001 以上	32	10.2%

資料來源：本研究整理

總結而言，過去 12 個月來第一次參觀凱達格蘭文化館的觀眾佔 79.1% (277 人)，顯示凱達格蘭文化館需要爭取觀眾二次拜訪的機會。在鄰近博物館中，觀眾參觀北投圖書館佔 42.3% (149 人)，曾參觀北投溫泉博物館佔 50.3 % (177 人)。溫泉博物館與北投圖書館為北投區兩大知名館舍，因此觀眾超過半數曾參觀過北投溫泉博物館。

過去十二個月內前往國內外博物館與文化館舍參觀 3 次以上者佔 53.2% (185 人)。因此，凱達格蘭文化館 53.2%的觀眾屬於博物館經常性觀眾，對於藝文活動相當有

興趣，若舉辦相關活動，較容易吸引觀眾參觀。

凱達格蘭文化館觀眾參觀其他大臺北原住民博物館方面，以未曾參觀過比例最高，顯示觀眾並不常關注原住民博物館，觀眾傾向參觀位於八里觀光區的十三行博物館，與交通地理位置便捷的國立臺灣博物館。

觀眾多是搭乘大眾運輸交通工具參觀凱達格蘭文化館，搭乘捷運觀眾佔 78.2% (277 人)，因此可以利用捷運廣告進行凱達格蘭文化館宣傳。

觀眾停留在展館內的時間以 15 至 30 分鐘為最多，佔 63.1% (221 人)，顯示觀眾停留於凱達格蘭文化館的時間偏短；在獲得凱達格蘭文化館訊息管道方面，以路過者佔 35.6% (126 人)，**建議凱達格蘭文化館可加強利用公部門行銷資源，提高曝光機率。**

在族群比例上，非原住民參觀族群佔 81.6% (284 人)，而原住民比例僅有 0.6% (2 人)，顯示凱達格蘭文化館雖以全國第一座以原住民文化為主題的藝術及教育多功能中心，但原住民族群參觀者甚少。

觀眾以女性居多，佔 67.9% (241 人)，消費者年齡層以 25 歲至 34 歲為主，佔 30.5% (107 人)，觀眾職業以學生居多，佔 26.1% (91 人)，學歷部分為「大學/專科」為主，佔 66.3% (233 人)，顯示參觀者是屬於擁有高教育水準的族群。

國際旅客來自於中國大陸、香港、澳門、日本、與其他國家(馬來西亞、新加坡、美國等)，比例總數為 35.3% (98 人)，超越了臺北市參觀人數 25.6% (71 人)，由此可知，需要加強對國際旅客之服務，以提升臺灣之國際形象。

第二節全國原住民文化館經營現況分析

本章節將透過深度訪談與問卷調查兩種方式，了解全國 28 座原住民文化館的經營現況與困境。透過對其他館舍的了解，建構出凱達格蘭文化館的營運策略與對策。本部份將從定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理、行銷宣傳等面向，對原住民文化館進行探討。

一、定位目標

在定位目標上，各館的使用方式共可分為展示類、表演類、綜合類、產業類四類(行政院原住民族委員會，2011)，因此在定位目標上多朝上述的分類方向進行，並執行保存原住民文化的工作。新北市烏來泰雅民族文化館的受訪者提到：「本館定位明確，為泰雅民族博物館，具有研究、典藏、展示、教育等四大功能，朝向活的博物館目標來做(問卷調查，2012，新北市烏來泰雅民族文化館)」烏來泰雅民族文化館地處全臺觀光景點之一，館內的館員也為當地原住民，能夠做到單一泰雅族的文化精神傳承。週邊也有豐沛的生態天然資源。同時整合、連結當地各部門、地方社區及藝術工坊與教會的資源平臺，充分融入社區完成文化傳承的使命。即使有如此良好的優勢，新北市烏來泰雅民族文化館在定位目標的執行上碰到了一些困境：專業人力缺乏(如研究人員、博物館專業行銷學、典藏及文化專業領域人才)，志工不足，無多功能的場地(問卷調查，2012，新北市烏來泰雅民族文化館)。

專業人員的不足與使用場地受限，一直是各個原住民文化館必須面對的問題。為了吸引觀光客，不少原住民文化館都會推出原住民歌舞表演，彰化縣原住民生活館的受訪者表示：「本館戶外有舞臺廣場，展演活動均可辦理。本館以都會區定位為例，未來以樂舞館舍發展。若經費許可，可編制短期樂舞人員進駐表演。」(問卷調查，2012，彰化原住民生活館)。但同樣也有因為整體規劃不完善而使樂舞表演以外的發展受到限制，例如臺灣原住民族文化館的受訪者表示：「定位明確，屬『表演型』之場館。但**定位**整體規劃不足，若無展演活動，外人會以為館舍無開放。」(問卷調查，2012，臺灣原住民族文化館)。如何兼顧觀光娛樂性與文化傳承的目標，值得各

個原住民文化館舍深思。

部份原住民文化館舍位於原住民原鄉部落，因此館舍的定位目標若沒有族人支持也難以實踐。花蓮縣吉安鄉阿美族文物館提出的問題如下：

本館目前定位在傳承部落文化並行銷部落之產業，在發展上最大優勢是位於原鄉人員及資訊容易散播與收集，但優勢往往也是最大的困境，在產業上往往會造成意見不合！傳統與創新往往兩派人吵得不可開交，但因文物館人員走訪臺灣各文物館得到許多資訊後可與族人分享，尚可提供少許意見給族人，讓本館除了在展示及傳承文化的另一條路上讓族人多一個諮詢產業的平臺（問卷調查，2012，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館）。

因此原住民文化館除了要達成文化傳承的目標之外，也要能兼顧社區的觀感，與社區作密切的配合，更進一步促進社區的發展。

而位於非原鄉部落的原住民文化館，則以凝聚原住民整體意識為主要目標，以彰化原住民生活館為例：

本館建立在都會區而並非在原鄉部落，最大的效益則是凝聚並使原住民族團結合作，產生出多樣化、融合各種特色的新原住民族不同風采。如今年舉辦彰化縣豐年祭各參賽隊伍即以各不同族群組合，創造出不同族群所淬取精髓之舞蹈風格。本館對各族的凝聚力上扮演重要角色，又透過各式各樣的特色才藝的開課，融合各民族間的傳統技藝，在保存技藝與凝聚、團結都會原住民實有很大的助力（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。

因為不是在原鄉部落當中，發展方向不必侷限在一個族群當中，可充分展現各個原住民族群的多樣性，辦理的活動也可以朝向多元化發展。位在都會區的原住民館舍可作為都市原住民交流的平臺，保存原住民文化，強化原住民的整體意識。

根據以上針對定位目標的研究，可歸納出下列要點：

- （一）文化館除了有保存原住民文化的功能，其定位目標又可分為展示類、表演類、綜合類、產業類四個方向。

(二) 定位目標須兼顧觀光娛樂性與文化傳承。

(三) 定位目標要能兼顧社區的觀感。

二、典藏展示

在典藏展示上，各館所展示的文物多半以原住民傳統文物為主。部份文化館並非以單一族群作為展示主題，例如彰化原住民生活館提到：「常設展示文物，以 14 族為基礎以圖示說明，讓參館民眾對原住民族的基本認識（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。」位於花蓮的臺灣原住民族文化館則是以花蓮的主要原住民為展示內容，同樣也不是走單一族群的路線。其展示內容在問卷表述中的表述如下：「花蓮六大族群（阿美、太魯閣、布農、噶瑪蘭、賽德克、撒奇萊雅）傳統服飾及木雕、傳統生活器具（問卷調查，2012，臺灣原住民族文化館）。」因此未來凱達格蘭文化館若同樣持續發展多元族群的路線，勢必在特色上與上述的館舍做出區隔。

在特展方面，因為各地的原住民文化館在設備上、人力上都有不足的情況，在這個部分多半與大館進行合作，例如彰化原住民生活館提到的特展辦理方式即是如此：

全國各地文物館商借文物，進行特展，如目前特展室介紹賽夏族文物，並每三個月為一期（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。

常設展的部份各館多半都以原住民的傳統文物為主要展示內容，為了做出區隔以及增加展覽內容的豐富性，特展的部份有些原住民文化館舍會以「當代原住民」作為主題，例如花蓮縣吉安鄉阿美族文物館：

因位於原鄉其展示物品大多偏向古老照片及創作物品。也因此本館目前限制展示物品為借展的當代作品及文獻資料。目前館每年辦理三次特展！每次展示都以當代作品及本館收集田調之文獻。辦理順序為企劃書之編撰再送至管理單位審核，如計畫案通過再與工藝家協商辦理展示事宜。其展示區提供物品除濕及溫度控制並避免陽光直接曝曬（問卷調查，2012，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館）。

而發展當代原住民文物的展示已經成為趨勢，烏來泰雅民族文化館即提到：「以

當代為主，就現有的趨勢，重於價值、展示的效益。」當代文物的蒐藏若以成為當前的趨勢，下一階段必須做到的就是如何表現出各館文物的差異性、特殊性。

在典藏維護的部份，大部分的館舍都沒有設備完善的典藏庫房，因此無法收購太多的文物。花蓮縣吉安鄉阿美族文物館提到了這樣的困境：「本館目前無典藏庫房，也因這原因本館不收及購買任何文物。」文物的維護，光靠館舍本身也無法達成，所以必須仰賴大館的幫忙，例如彰化原住民生活館即是採取這樣的作法，會與大館來接洽典藏維護人員來館偵測及維護文物。文物的收藏少，可透過大館利用借展的方式辦展，設備維護也可請大館進行協助。在設備與人力普遍不足的情況下，小館需要與大館密切配合，維持館舍的基本的運作。

位於原鄉部落的原住民文化館，可以在展覽內容上有密切的連結，但位於都會區的原住民文化館，在這個部份上就有一定的難度。

部落與都會區結合侷限於經費來源，如要商請部落原住民來館內舉辦活動就需大量經費與人力的投入，本館缺乏學者的進駐在研究上有待加強，期待各界與本館合作，並協助本館發展更加健全（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。

但倘若能深入到部落當中，發掘出原住民當代藝術家，協助其展示、銷售作品，對原住民文化藝術的發展將有相當大的幫助。

根據以上針對典藏展示的研究，可歸納出下列要點：

- （一） 當代原住民展示為目前趨勢。
- （二） 特展部份因人力不足多與大館合作。
- （三） 大部分的館舍都沒有設備完善的典藏庫房。
- （四） 典藏維護的部分多需仰賴大館的幫助。
- （五） 可發展社區原住民藝術家的部分。

三、教育推廣

教育推廣的部份各館都會透過相關的活動去執行跟實踐。但執行的過程中人力

是第一個會碰到的問題。彰化原住民生活館表示：「原住民文化的教育推廣有賴於定期的舉辦活動，透過表演方式來進行文化再現。由於原住民主要於動態的活動，本館缺乏專業規劃活動人員，僅靠縣府單位協助實在心有餘而力不足。近期與原住民文化推廣相關別屬於編織課利用館內教室，喚醒都會區原住民傳統技藝的歷史回憶（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。」原住民文化館多半仰賴地方政府或中央原民會所提撥的人力進行活動的推展，但絕大部分館舍還是缺乏專業的活動企劃人才，以致館員在推行活動時常覺得心有餘而力不足。此外彰化原住民生活館與凱達格蘭文化館一樣也面臨到，館舍並非單獨的行政體系的問題。彰化原住民生活館提到：「由於本館並無單獨行政體系來運作而是由縣府單位民族事務科來管理，因此並希望學者或專業人才投入其中，這方面有待未來改善才有能力與學校進行合作，在學術上能更加深入，對館內傳達文化的意義更有助益。（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）」因為並非單獨的行政體系，在人員的增設上有許多門檻，活動上也不易推行。若文化館能成為單獨的體系，非隸屬某個部門的業務，或是與上級單位協調採取較開放的態度，都有助於原住民文化館舍在運作上更進一步。

在課程安排上原住民文化傳承的課程，若開放給一般民眾參加，效果將會比只針對原住民開設課程來得好。花蓮縣吉安鄉阿美族文物館就針對這點進行分享：

以本館為例，本館歷年辦理之教育推廣以文化傳承為主要，但侷限的點往往是以原住民學生，容易造成想參與之民眾會有點隔閡感，但開放一般民眾參與後，其效果往往比單獨招收原住民籍學生反應熱烈。由此可知在各項活動之進行上雖是以原住民文物館辦理，但不應侷限在只招收原住民籍之學員（問卷調查，2012，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館）。

原住民文化館可以透過活動，幫助原住民了解自身的文化，同時也可以讓一般民眾前來參與，進而對原住民文化有基本的認識。原住民文化館能夠成為文化交流的平臺，增進原住民與漢人之間的合諧與尊重。未來教育推廣活動，期許能朝這個方向進行。

在活動內容設計的部份，以 DIY 活動的方式最廣為被使用。例如花蓮縣萬榮鄉原住民文化館的受訪者針對教育推廣的部份提及：「親子活動之創新、設計遊戲，在遊戲中不知不覺中認識原住民之文化，進而產生濃厚的興趣，並設計原住民傳統技藝及童玩之 DIY。讓一般參觀者覺得有樂趣及成就感（問卷調查，2012，花蓮縣萬榮鄉原住民文化館）。」透過 DIY 的方式，讓民眾有機會親身參與原住民文化，加深他們對原住民文化的認識，也會對原住民文化館舍本身留下深刻的印象。因此為了拉近與參觀民眾的距離，各地的原住民文化館舍都在積極推動相關的 DIY 體驗活動。

然而要做好教育推廣這塊，最直接也最快的方式就是和當地學校進行合作。臺灣原住民族文化館提到他們與東華大學進行合作：「與東華大學原民院結合樂舞展演、提供產傳系展覽空間進而促進館場空間檢討。並透過多面向思維探討，提供成為學校畢業生實習平臺（問卷調查，2012，臺灣原住民族文化館）。」

除了臺灣原住民族文化館外，花蓮縣萬榮鄉原住民文化館同樣也跟東華大學進行合作：「曾與國立東華大學合作，提供實習之機會，並做社區之社會調查，不僅讓學生了解原住民文化，並學習服務群眾的禮節和態度（問卷調查，2012，花蓮縣萬榮鄉原住民文化館）。」

新北市烏來泰雅民族博物館，同樣也接受各大學的學生前來實習與服務學習：於 100 年度時，4 位實習生至本館服務（3 位實習生來自於金門大學生、1 位來自臺北大學實習生）。至本館團訪的有輔仁大學及政治大學的團隊，來參訪並探討本館的營運及在地博物館的實習機會。（問卷調查，2012，新北市烏來泰雅民族博物館）

透過與學校合作，可以讓學生有一個良好的表演舞臺。提供實習與服務學習的機會，讓學生可以了解館內的運作，增加學生的實務經驗。館舍本身也可藉著學校的研究資源，彌補專業人員不足的部份，改善館內的陳設、進行文獻的收集或實施觀眾調查，這些都有助於館舍檢討、改進其中的不足之處，讓館舍的經營更加完善。

除了與學校合作部份原住民文化館舍也會自行培育相關人才，與政府的活動進行合作，例如臺灣原住民族文化館提及這樣的作法：「培育原住民專門人才，並經常性結合縣府活動打響知名度。例如與[原住民甜心學院進行合作](#)。至於原住民文化思維，藉由歌謠傳唱、或國際禮儀結合文化，讓新一代的原住民青年投入文化並主動傳承、認同（問卷調查，2012，臺灣原住民族文化館）。」

原住民文化館藉由各項教育推廣活動與政府、觀光客、學校以及原住民本身做結合，創造出一個良好的循環，使館舍能夠成為一個資源共享的文化交流平臺。

根據以上針對典藏展示的研究，可歸納出下列要點：

- （一）教育推廣可多開放給一般民眾參與(不侷限在原住民)。
- （二）目前活動內容設計多以 DIY 為主。
- （三）與當地學校進行合作可彌補部分人力及研究人員的不足。

四、專業人力

在專業人力上，大部分的原住民文化館舍都面臨到人力不足的問題。部份館舍人力不足的原因與凱達格蘭文化館相同，因隸屬於地方政府部門底下的業務，所以無法有足夠的人力去支撐整個館舍的運作，例如彰化原住民生活館就有類似的問題。

本年度(101)駐館規劃解說員 2 名、縣府民族事務科 4 名，策展與導覽為駐館規劃解說員業務。如果單獨設立一個行政部門專職管理館內業務，並且注入學者加強在學術上的成就，定期舉辦學術研討會。人力不足還需原民會與縣府協調，才能對本館有助益（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。

因為館舍的運作只是一項地方政府部門的業務，所以館舍本身沒有足夠的權限增加人力，以至於文物研究與學術發展尚無法獲得成長。

在人力不足的情況下，各館只能仰賴志工與部落青年的幫忙，例如彰化原住民生活館提到：「志工目前招收二位，但都以假日辦理各項活動時才到館服務大眾，因

鄉內財政問題本館不再另外聘請，館內如辦理活動人手不足之部分大多以部落青年加以支援。(問卷調查，2012，彰化原住民生活館)」因此雖有招募志工，但人數仍然無法達到館內運作的需求。部份館舍的志工則是來自於地方政府內的志工，並非屬於館方所有，臺灣原住民族文化館提及此情況：「志工約為 55 人（但為行政單位—原民處使用，非專屬原民館）。」在人力、經費普遍不足的情況下，又沒有專屬的志工，館務推行時的障礙暫時無法解決。

但仍有館舍擁有充足的人力可以推動日常的館務運作，烏來泰雅民族博物館的人力配置可做為參考：「專職人員 1 位股長兼館長、1 位科員、志工 5 位、規劃解說員 2 名、工讀 8 位、導覽解說員 8 位，全館共計 23 名。人數看起來充足，很好營運。但專業人力不足，很需要專業人力（問卷調查，2012，烏來泰雅民族博物館）。」

烏來泰雅民族博物館雖有充足的人力維持館舍的整體營運，但仍然缺乏博物館的專業人才，所以無法完全達到博物館指標性的幾個目標。因此各個館舍目前迫切需要改善的是人力不足及志工招募的問題，同時必須設法讓各個館舍都能夠有博物館領域的專業人才，才能夠提升原住民族文化館舍的品質。

根據以上針對專業人力的研究，可歸納出下列要點：

- (一) 原住民族文化館若隸屬於地方政府部門底下的業務，普遍有人力不足的問題。
- (二) 原住民族文化館自身需有招募志工的制度。
- (三) 各館目前仍缺乏博物館領域、行銷企劃領域的專業人才。

五、經營管理

在經營管理的部份藉由問卷調查，發現各館都有經費不足的問題。地方所能提撥的經費不多，中央原民會的補助也有限。彰化原住民生活館提到：「地方政府的經費補助還是極少，因不是原鄉所爭取經費有限。而行政院原住民族委員會因需管理 28 館，因此經費編列也不多（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。」

臺灣原住民族文化館表示：

地方政府經費 80%、原民會 20%，但館舍空間範圍大，消耗費用亦成正比，仍顯不足（問卷調查，2012，臺灣原住民族文化館）。

經費不足的部分雖可透過各項計畫專案進行申請，但自身的經費不足仍無法完整推動計畫內容。花蓮縣吉安鄉阿美族文物館表示：「經由各項計畫案提供才得以申請之經費，但因往往自籌款項不足而無法升級大筆經費進行改善之工程，且因申請之經費為少量，其修繕往往分兩三年期施工，造成多餘的空窗期。（問卷調查，2012，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館）。」在經費分配上，以及計畫的補助上如何有更完善的規劃，有待中央與地方的相關單位進行商討。

在展覽經營上，部分館舍會與館際之間進行交流合作辦展。例如彰化原住民生活館提及與賽夏族民俗文物館合作的展覽：「以前目前特展——賽夏族為例，就是與賽夏族民俗文物館的館際交流，賽夏館方面提供了文字圖像，文物與影片的租借以便本館策展，展示所呈現的成果等同於參訪賽夏館縮影，立即可獲知賽夏族基礎知識。侷限在於本館需專門賽夏族研究學者，若能透過短期交流駐館規劃解說員來導覽實有助導覽的深度（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。」館舍間的展覽交流，能夠活化館舍，豐富展覽內容。但若能把交流的範圍擴大，不僅在展品交流的部分，內部人員也能有所流通的話，除了能增加展覽的深度，館員之間也能相互學習。

在委外問題上部分原住民族文化館舍因經費、人力不足而傾向委外經營。臺灣原住民族文化館在問卷調查中，考慮委外的原因如下：「增加公庫收入，活絡館舍，以及專業人才注入、有效利用、以利延續發展（問卷調查，2012，臺灣原住民族文化館）。」

期望以委外經營的方式增加館舍經費，推行館舍各項活動，並能有專業人士進駐，讓館舍有更好的發展。除了全部委外的經營方式，也有原住民族文化館舍採取部分委外的方式進行，減少業務負擔。

以泰雅館來說，委外的部分只有在年度特展、藝文活動、教育推廣三大部份委

外，其餘的還是公辦公營（問卷調查，2012，烏來泰雅民族博物館）。

將活動的部分委外給專業團體執行，能夠減少館內人員的負擔，而且也能夠有較充足的專業人力。但委外經營並非解決原住民文化館所有問題的萬靈丹，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館的例子可供參考：

本館目前為公辦公營，也不考慮委外給協會辦理。其原因為本館在設立後前六年為協會管理，但因經營不善遭受列管，本館於九六年底收回公辦公營並於九七年年中解除列管，也花費大量經費修繕本館（問卷調查，2012，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館）。

委外經營團隊的品質，勢必會影響到委外經營的成效，在設計標案時必須把可能的狀況做通盤的考量。委外經營不是解決問題的唯一途徑，若能改善公辦公營的行政程序，也不失為一個好的解決方法。

根據以上針對經營管理的研究，可歸納出下列要點：

- （一） 普遍都有經費不足的問題。
- （二） 館舍間除了展品間的交流，亦可擴大到館員間的交流，互相學習，對館舍進行活化。
- （三） 委外團隊的品質對館舍營運影響大，需審慎考慮。
- （四） 活動部分委外亦是彌補人力不足的一種方式。

六、行銷宣傳

行銷宣傳上各個原住民文化館都會印製 DM 並發放各式宣傳品，同時也配合公家機關的網站進行宣傳。近年因社群網站臉書興起，不少原住民文化館也為自己的館舍設立臉書進行館舍宣傳，拉近與民眾的距離。但經費不足確實對館舍宣傳造成影響，以花蓮縣吉安鄉阿美族文物館為例：

本館目前行銷部分為：各項特展展示 DM 及海報發放並於鄉公所網站發布活動消息，近年也因 FACEBOOK 網頁發達本館也於今年年初在此部分開始經營。但因

本館經費有限無法大量發放其文宣物品及紀念品，往往造成觀光客之遺憾（問卷調查，2012，花蓮縣吉安鄉阿美族文物館）。

因經費不足，讓觀光客沒辦法拿到館內的宣傳品很可惜，這個部份也可以算是館內服務的一環。觀光客可以藉由宣傳品加強對館舍的印象，也有助於館舍的口碑行銷。

部份原住民文化館舍會藉由活動來進行館舍的行銷宣傳，以彰化原住民生活館為例：

以今年彰化縣政府舉辦「豐年祭」來論述，縣府主要以民政處民族事務科為主辦單位，宣傳手法與策略仍過嫌保守，以信件方式聯絡各原住民（以戶為單位），加以口耳相傳相傳親朋好友告知，最終邀請副縣長舉辦一場記者會公開活動舉辦意義與傳承文化的重要性。但這似乎封閉了文化多元性，獲邀並不該侷限於原住民，可發文各鄉鎮或全國原住民文物館一同參與，並附於海報以利宣傳，以達到民族互相認識、了解共創和諧的社會（問卷調查，2012，彰化原住民生活館）。

雖然透過活動可以對館舍進行比較大的宣傳活動，但目前在宣傳策略上仍有所欠缺，除了口耳相傳及海報 DM 等宣傳模式外，應該思考更新穎的宣傳手法，讓館舍更具吸引力。此外宣傳的對象也可以擴大到一般民眾，讓民眾前來參與原住民的盛會，可以增加彼此的了解也能夠活化館舍。在活動宣傳上，政府單位若能與館舍密切配合，將可以為整個地方觀光帶來更多的效益。

在使用一般電子媒體作為行銷宣傳方面，原住民文化館舍對這個部份的掌握尚不熟悉。花蓮縣萬榮鄉原住民文化館表示：「欠缺媒體上的行銷及明顯之招牌及路標，因經費不足。」因為經費不足，大部分的館舍較無法透過電子媒體進行宣傳。少部分的像烏來泰雅民族博物館會在活動前後舉行記者會，讓記者前來採訪，增加館舍的曝光度：「每個檔期的記者會，前後新聞稿發文，媒體的曝光率。」（問卷調查，2012，烏來泰雅民族博物館）在宣傳經費的部份，由此可以看得出原住民館舍之間有所差異。如何讓各個原住民文化館都有充分的經費進行行銷宣傳，需要靠地方政

府與中央進行改善與規劃。

根據以上針對行銷宣傳研究，可歸納出下列要點：

- (一) 利用時下流行的網路社群宣傳已成為趨勢。
- (二) 館內活動可與政府互相配合，加強曝光。
- (三) 各館需掌握電子媒體的運作。

七、小結

透過深度訪談與問卷調查，發現現階段各館普遍存有經費不足與人力不足的問題。這兩個問題影響了許多館內的運作，以致於無法推行較大的計畫或活動。經費的部份無法單靠地方政府與中央的補助，目前各個原住民文化館舍也很難做到自給自足。地方政府的財力有限，原住民館舍的經費時常被刪減。中央政府需補助全國所有的原住民文化館，經費自然僧多粥少。在無法提高經費來源的情況下，各館如何能自給自足、永續經營需要從長計議。人力的部份可充分利用社區資源，或是與學校進行相關的學術合作。部份館舍需訂定志工招募辦法，保持人力來源的穩定性。然而在「專業人力」的部份，目前各館仍然缺乏博物館經營與行銷企劃的專業人才，未來渴望透過政府改善人力進駐的方案，讓各個館舍都能有專業人才協助經營。

八、凱達格蘭文化館與全國原住民文化館之比較

依據第四章第一節凱達格蘭文化館環境情勢分析與第二節全臺原住民文化館經營現況分析，以表 4-14 呈現凱達格蘭文化館與全國原住民文化館之比較分析，分析項目包含定位、特色、典藏維護、研究詮釋、展示規劃、教育推廣、休閒設施、執行能力、專業能力、經營狀況、行銷宣傳與發展潛力。

表 4-14：凱達格蘭文化館與全臺原住民文化館之比較表

面向		凱達格蘭文化館	全臺 27 個原住民文化館
定位、特色		1. 藝術文化展示平臺、原住民各族群交流平臺。 2. 提供文化教育與學習的空間。	1. 多以當地主要原住民族群作為定位。 2. 在使用方式上可分為： (1)以保存文物歷史為主的文化館 (2)以發展歌舞展演為主的演藝型文化館 (3)以綜合性服務為主的文化館 3. 主要展示內容可分： (1) 傳統文物 (2) 歷史影像 (3) 原住民影音樂舞 (4) 原住民工藝品、文創商品
功能	典藏維護	1. 目前有 200 多件典藏文物，含當代藝術品與傳統文物。 2. 已於 5 樓建置典藏庫房設備。 3. 已購買及保存原住民 14 族服飾。	1. 大部分沒有典藏庫房，僅有倉庫或是櫥櫃。 2. 每年舉辦工藝比賽，各組前 3 名作品列入典藏。 3. 部分已收藏原住民當代工藝品為主。 4. 將相片、影像、部落孩童的繪畫納入典藏。
	研究詮釋	1. 無編制研究員。 2. 館內無博物館專業人員，但策展規劃解說員均很努力的學習。	1. 無編制研究員。 2. 接受大學生前來實習，協助整理典藏文物。 3. 展示內容與相關原住民相關協會合作。 4. 展示內容由策展人規劃說明。
	展示規劃	1. 2、3 樓常設展區以 14 族的影像拱門及各族服飾展示為主。 2. 特展區經常舉辦當代藝術特展，並有多媒體電子書的裝置。	1. 常設館區設有體驗活動，如：木琴與口簧琴體驗、原住民服飾試穿、蓋章區等。 2. 以借展的方式舉辦特展。 3. 加強入口處的規劃，如：設置電視播放影片。
	教育推廣	1. 於週末假日推出歌舞表演，吸引許多遊客參與。 2. 經常舉辦或協辦教育研習、文化講堂與 DIY 教學。 3. 7 樓暫借給臺北市政府客家事務委員會，成為臺北市北區客家文化會館。	1. 邀請原住民現場表演。 2. 提供駐村藝術家表演空間。 3. 播放原住民相關影片。 4. 開辦輔導原住民的就業訓練課程。 5. 邀請附近學校前來參觀展覽或辦理戶外教學。 6. 與大學相關科系合作，進行文史研究與館際交流。

			7. 提供場地舉辦研習。 8. 提供導覽解說。
	休閒設施	1. 1 樓左側已設置藝品部展櫃，係委外經營販售原住民手工藝品及書籍。 2. 4、5 樓為會議及表演空間。 3. 6 樓為原住民主題圖書室。 4. 8、9 樓為技藝研習空間。	1. 設置觀光攤位。 2. 設有咖啡座提供餐飲服務(委外)。 3. 設有工藝坊販售工藝品(委外)。 4. 於視聽室放映簡介影片或電影。 5. 假日有觀光巴士接駁。 6. 館外設表演舞臺區位或提供車位。
執行能力		1. 行政院原住民族委員會支應 2 位策展規劃解說員。 2. 臺北市政府原住民族事務委員會楊馨怡主任委員兼館長。 3. 申請替代役男協助。 4. 志工 46 位(著制服背心)	1. 短期促進原住民在地就業的人員。 2. 行政院原住民族委員會支應的策展員。 3. 一般志工。 4. 計時工讀生。 5. 替代役。 6. 專案聘僱人員。
專業能力		雖無博物館專業人才，但兩位規劃專員已逐漸習得許多專業知識。	1. 缺乏典藏、行銷、展覽與研究的專業人才。 2. 館員努力學習相關專業知識。 3. 無博物館專業，暫時委託其他單位經營管理。 4. 由館方培訓志工、部落青年參與導覽解說。
經營狀況		1. 公辦公營，免費參觀。 2. 臺北市政府原住民族事務委員會編列 101 年預算為約新台幣 10,000,000 元，含業務費與設備費。 3. 1 樓經濟文化中心已委外經營。	1. 委外經營。 2. 公辦公營，部分委外，如：餐飲區、藝品販售。 3. 出借場地，收取場租。 4. 門票收入。 5. 於廣場推出表演及市集。 6. 未設置無障礙設施如：電梯。
行銷宣傳		1. 提供中、英、日語文摺頁宣傳品。 2. 印製許多文宣品，供民眾取閱。 3. 爭取在捷運出口及新北投公園前設置凱達格蘭文化館路標。 4. 結合北投 8 家博物館，將共同印製摺頁與資源整合行銷。 5. 已有 logo 及印章。	1. 將網站連結到公家機關，如：觀光局、行政院原住民族委員會、地方政府等，或是旅遊相關網站。 2. 出版摺頁、導覽手冊、相關刊物及文宣等。 3. 已有 logo 及印章。 4. 公共運輸在凱達格蘭文化館附近設置接駁站。 5. 在附近觀光區、站牌設置路標。 6. 與社區整合資源。

		7. 加強媒體宣傳。
發展潛力	1. 有很大的發展潛力，但須加強宣傳。 2. 交通地點便利，擁有十層樓大的空間，應可再多利用，以發揮效益。	1. 與部落連結發展觀光事業、文創產業。 2. 結合旅遊業界提供套裝行程。 3. 與周圍交通觀光景點配合。 4. 配合地方政府的觀光發展。 5. 與在地藝術家進行資源整合。

資料來源：行政院原住民族委員會(2012)；本研究整理

第三節凱達格蘭文化館經營策略分析

本節依凱達格蘭文化館經營策略分析其六大營運項目，依序為定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理及行銷宣傳。

一、定位目標

（一）現存困境

1. 館舍名稱與展示內容較無法配合。
2. 定位不明確，服務對象為臺北市原住民、所有觀光客或凱達格蘭族？
3. 無法凸顯首都公立原住民文物館之特色。
4. 現有館內資源無法達成博物館五大營運功能。
5. 7 樓已暫借給臺北市政府客家事務委員會，為臺北市北區客家文化會館，與館藏主題不相符。

（二）未來發展

1. 維持「凱達格蘭文化館」館名，展示凱達格蘭族之文物為主，並輔以原住民多元族群文物。
2. 發展為地區性博物館，提供社區居民參與原住民族群文化展示、集會活動、教育研習等場所，分階段朝向首都級及國際級原住民博物館
3. 建構為都會原住民觀光旅遊、展演藝文與數位教學資源中心。
4. 朝向都會原住民文化館發展，介紹都會原住民遷移史、奮鬥史、各領域名人等。
5. 定位的前提應以自給自足、經驗文化傳承，並以結合地方資源共享成長、永續經營為目標。
6. 推動原住民文創商品，擴大原住民文化商店效能，並強化國際會議廳及技藝研習教室使用效能。
7. 以當代原住民藝術品的蒐集和典藏為主，應可朝文化創意商品及都會原住民藝術收藏作為重點。

8. 加強館舍原民視覺意象建置，如外館原民意象、1 樓入口意象、街道家具、館前參觀動線及原民公共藝術等項目宜加強建置。
9. 戶外活動空間不足，宜結合溫泉博物館、北投圖書館及北投公園進行空間共構運用。
10. 展館空間宜詳加規劃，宜將 7 樓北區客家文化會館移至臺北市客家文化園區。
11. 成立經營管理諮詢小組，提供凱達格蘭文化館經營管理相關意見。

二、典藏展示

（一）現存困境

1. 館舍名稱爲凱達格蘭文化館，但展示內容僅於 3 樓的小區域展示凱達格蘭族之文物。
2. 以博物館展設的標準，凱達格蘭文化館的展設精緻度較爲不足。
3. 缺少典藏研究之博物館功能。
4. 常設展品缺乏恆溫恆溼之保護，只利用除濕機進行空氣除溼。
5. 位處於溫泉區，電器和機械設備損壞率相當高。

（二）未來發展

1. 加速研擬典藏展示品蒐集作業要點。
2. 設置凱達格蘭族常設展特區，以符合館舍之命名，輔以數位文物典藏。
3. 常設展維持對原住民的介紹，同時加強語音、多媒體影音展示，以呈現原住民歌舞、儀式、服裝的特色呈現。
4. 與相關展館清楚區隔，朝向當代原住民藝術展示路線，例如藝術創作、紀錄片、短片、舞蹈、文學等，來設計典藏展示活動。
5. 典藏展示可依原住民族群規劃主題，定期更換。
6. 持續蒐集都會、北投或凱達格蘭族原住民相關文物爲主，其他族群爲輔。
7. 館內常設展區可委託專業策展團隊重新規劃，突破層樓面積太小之問題。

8. 發展數位展示與互動展示，並結合 APP 應用程式，此方式為博物館趨勢。
9. 與其他館舍合作借展，如十三行博物館、順益臺灣原住民博物館、國立臺灣博物館等。
10. 仿效其他文化館，設立原住民傳統文化體驗區。
11. 強化圖書館層的資料收藏，並建構數位典藏圖書資料庫。
12. 位處硫磺區，應妥善利用恆溫恆溼控管設備及除濕機以保存文物。

三、教育推廣

（一）現存困境

1. 推廣教育之教學資源較不足。
2. 無戶外廣場、無室內展演空間，展演活動不易進行。
3. 歌舞表演人力有限，無法長期於假日推出表演活動。
4. 展館內無互動體驗區之常設展。
5. 未充分使用網路平臺進行原住民推廣教育。

（二）未來發展

1. 廣徵專家學者意見，規劃整體、長程教學與學習方案。
2. 持續推動都會原住民語言巢培訓課程。
3. 推廣教育之課程可分齡與分級規劃，如學齡兒童、親子及一般遊客等。
4. 設計多元 DIY 學習課程，參觀者實作體驗原民文化，並能帶回紀念品。
5. 邀請社區及學校表演團體進行例行性假日表演。
6. 加強研發原住民互動式數位學習教材。
7. 舉辦原住民教育訓練深度工作坊。
8. 培訓館內志工成立原住民舞團，推動原住民展演。
9. 定期調查觀眾學習滿意度，以利調整教育推廣之模式。
10. 研擬原住民教育學習計畫，以爭取相關經費補助。

11. 尋求原住民藝術家駐館，並配合推出推廣教育課程或現場展演。
12. 持續設計中小學校外教學模組，鼓勵中小學前來參訪學習。
13. 可邀請其他縣市鄉鎮的原住民學生進行城鄉交流。
14. 教育推廣之活動可發揮創意，讓民眾進館內認識原住民文物(如尋寶闖關方式)，並增加館方與民眾的互動性。
15. 邀請全國性、國際性文化藝術團體蒞臨凱達格蘭文化館巡演之機會。
16. 與地區的大學合作，亦可藉由學校資源，做更深入的合作與推廣。

四、專業人力

(一) 現存困境

1. 因駐館規劃解說員經驗與專業不足，難以進行文物專業維護與保存及程序化或標準作業模式之管理。
2. 駐館規劃解說員僅兩位，館長與執行秘書分別為臺北市政府原住民族事務委員會主任委員及教育文化組組員兼任，人力相當吃緊且不足。
3. 駐館規劃解說員為行政院原住民族委員會支援，非常態性人員編制。
4. 館員較無常態性與社區互動。
5. 無提供假日或非假日定時定點導覽解說服務。

(二) 未來發展

1. 宜先制定館務組織章程。
2. 專任館長，館長以下依序增設「行政企劃組」、「典藏展示組」、「教育推廣組」，三組組長及幹事各一名專職人員。
3. 相關人事經費宜詳加編列，以支持館務運作。
4. 持續爭取文化或外語替代役之服務。
5. 重視志工培訓，讓志工更有熱情服務，也能給館舍更多協助。
6. 與大學相關科系合作，提供博物館學或人類學之大專生實習機會，以增加專業

人力並協助整理文物。

7. 招募志工或與北投區博物館群合作進行志工培訓與運用。
8. 鼓勵館員參加各種博物館相關研討或培訓課程，以及到相關館舍觀摩。
9. 尋求相關博物館方面協助，進行協助本館員工教育訓練
10. 優先提供原住民身分工作的機會，發揮凱達格蘭文化館的特色與就業安置。
11. 專業人力不足，無法以國家考試晉用專業人力，則考慮委外經營。
12. 針對從業人員以及有興趣從事文化館經營的社區民眾、志工及學生，結合大專院校及創新育成中心，合作開設專業人才訓練課程。
13. 建立獎勵機制，表揚執行績優人員，提供出國進修、考察機會，以刺激營運管理及創意，開拓及提升館務人員經營管理之交流與學習經驗。

五、經營管理

（一）現存困境

1. 行政院原住民族委員會對於相關補助不足。
2. 無充分利用館舍其他樓層之空間。
3. 原住民參觀凱達格蘭文化館比例相當低，無法服膺作為原住民文化館舍之使命。
4. 觀眾停留在展館內的時間以 15 至 30 分鐘為最多，觀眾參觀時間偏短。(一般而言，參觀文化館 30 分鐘內皆屬於參觀時間較短。)
5. 與社區團體及社區居民互動較少。

（二）未來發展

1. 進行公辦公營、公辦民營與公私合營優劣勢之評估。(頁 113-116)
2. 詳細規劃館務短中長程之發展計畫。
3. 徵求經營管理團隊來營運與空間管理，收藏品改由政府出資持購，經營管理由團隊負責。

4. 規劃臺北市原住民文化（教育）月（或週）。
5. 建立原住民特色文化餐飲產業、舞蹈慶典及工藝商品等項目之經營。
6. 開發原住民文創商品，擴大原住民文化商店效能，店內的商品直接和原住民收購，減少中介商之剝削。
7. 商店宜朝向博物館複合式經營發展。
8. 賣店的品項要與凱達格蘭文化館內展覽及意象符合。
9. 強化國際會議廳及技藝研習教室使用效能。
10. 因人力不足，宜委外辦理年度展覽與活動，提升活動品質，減輕承辦人員負擔。
11. 尋求公益彩券之原住民相關專款補助。
12. 館舍前庭可舉辦小型市集，吸引遊客。
13. 尋找知名企業聯合舉辦公益活動。
14. 研訂館務評鑑指標與館務評鑑機制。
15. 建立年度自我評鑑機制，並有效研議改進之行動方案。
16. 宜加強活動辦理績效評估與民眾入館滿意度調查。
17. 強化行政計畫評核及人事服務管考機制，落實績效責任制定。

六、行銷宣傳

（一）現存困境

1. 凱達格蘭文化館影片介紹不足。
2. 凱達格蘭文化館外觀較不顯眼，容易被遊客誤認為溫泉旅館。
3. 缺少與專業團隊進行整合行銷，提供系列原住民活動吸引遊客。
4. 無特定年度館舍活動，無法建立凱達格蘭文化館品牌形象。
5. 觀眾獲得凱達格蘭文化館訊息管道以「路過」佔多數，顯示宣傳不足。

（二）未來發展

1. 規劃及拍攝凱達格蘭文化館宣傳影片。

2. 強化官方網頁曝光率，利用社群網站進行宣傳。
3. 從捷運站入口設置明顯標誌引眾入館。
4. 外牆設置大型 LED 螢幕，播放相關宣傳影片。
5. 編列預算，由專業團隊進行年度節慶活動行銷推廣。
6. 市政府宣傳資源眾多，利用臺北畫刊、文化快遞行銷凱達格蘭文化館。
7. 口碑行銷強化民眾對凱達格蘭文化館的印象與好感。
8. 展示原住民文創商品，行銷原住民藝術家與凱達格蘭文化館。
9. 臺北市原住民相關比賽與活動，均可於凱達格蘭文化館進行。
10. 參與北投區博物館群整合經營行銷計畫。
11. 建置凱達格蘭文化館活動主題或年度周年慶進行宣傳，例如：凱達格蘭文化館嘉年華、十周年館慶。
12. 要有固定的特色節目或展覽，讓凱達格蘭文化館成為北投一日遊重點之一。
13. 主動到學校進行服務、宣傳，吸引學生族群入館。
14. 對陸客進行宣傳，增加來客數。
15. 將簡介放在旅行社櫃檯或新北投捷運站，針對背包客規劃路線。
16. 利用時下的媒體進行宣傳，例如：按讚、打卡。
17. 增加傳播媒體的採訪，增加博物館的曝光度。
18. 凱達格蘭文化館外觀上宜加上圖騰或是原民特色的雕刻（或光雕），可以吸引更多民眾。

第五章結論建議

本研究經由專家焦點座談、深度訪談、問卷調查、專家焦點會議等研究方法，蒐集凱達格蘭文化館經營者、原住民文化館經營者、北投文化館舍經營者、北投社人士、原住民專家學者、博物館界專家學者等寶貴意見，聚焦於凱達格蘭文化館定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理與行銷宣傳六大構面，歸納出凱達格蘭文化館定位及經營管理策略。

第一節研究結論

本研究綜合第一章三大研究目的、綜合各章節資料蒐集與分析，依據各項研究目的，可以歸納出立即可行之策略與長期性策略。

一、立即可行之策略

(一) 維持現有館名，邁向地區性博物館。

館名維持「凱達格蘭文化館」，因此須強化凱達格蘭族常設展特區，以符合館舍之命名。並發展為地區性博物館，提供社區居民參與原住民族群文化展示、集會活動、教育研習等場所。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(二) 開拓館舍新視野，共構文化新空間。

有關凱達格蘭文化館空間規畫部分，樓層空間宜詳加規劃，宜將 7 樓北區客家文化會館移至臺北市客家文化園區。且因戶外活動空間不足，宜結合溫泉博物館、北投圖書館及北投公園進行空間共構運用。為加強館舍原民視覺意象建置，可於館外設置原住民藝術光雕、強化 1 樓大廳入口意象、擺設原住民街道家具、安排參觀動線及設置原住民公共藝術。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、臺北市政府文化局、臺北市立圖書館、臺北市政府工務局公園路燈工程管理處

(三) 立足部落傳統，放眼當代藝術。

除展示凱達格蘭族之文物，宜朝向當代原住民藝術品的蒐集和典藏為主。介紹都會原住民遷移史、奮鬥史、各領域名人等，活絡原住民文化館舍。為豐富館藏內容，可於凱達格蘭文化館 1 樓展示及販售臺北市政府原住民族事務委員會認證原住民文創商品，以鼓勵原住民創作者。與相關展館清楚區隔，朝向當代原住民藝術展示路線，例如藝術創作、紀錄片、短片、舞蹈、文學等，以語音、多媒體影音展示等手法呈現原住民歌舞、儀式、服裝的特色。並設置原住民文化互動體驗區，強化與觀眾之互動，俾使觀眾以生動之方式了解原住民文化。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(四) 進行策略聯盟，強化館際交流。

為豐富其館舍典藏資源，可與其他館舍進行簽約，以固定合作借展，如十三行博物館、順益臺灣原住民博物館、國立臺灣博物館、烏來泰雅民族博物館等。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、新北市立十三行博物館、順益臺灣原住民博物館、國立臺灣博物館、新北市烏來泰雅民族博物館

(五) 扎根族群母語，落實分齡學習。

教育推廣需針對不同對象進行設計，針對原住民小朋友，以持續推動都會原住民語言巢培訓課程；針對參觀之國小學童，設計活潑生動之文化植根課程；針對臺灣一般遊客等，設計 DIY 學習課程，讓參觀者體驗原民文化，並能帶回紀念品；針對國際觀光旅客，需加強英語導覽之服務。為讓參觀民眾深刻了解本館所展示之原住民文化，需提供假日或非假日之定時定點導覽。並定期調查觀眾參觀學習滿意程度，以利調整教育推廣之模式。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(六) 整合社區學校，推廣表演藝術。

為豐富其教育推廣內涵，可邀請社區及學校表演團體進行例行性假日表演，如

北投社區大學、臺北城市科技大學、臺北藝術大學、北投國中、北投國小、復興高中等，及尋求原住民藝術家駐館，並配合推出推廣教育課程或現場展演。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、北投社區大學、臺北城市科技大學、臺北藝術大學、北投國中、北投國小、復興高中

(七) 編列人事專款，運用多元人力。

宜增設專職專任館長，編列相關人事經費，館舍內可支持館務運作可彈性運用增加之人力為志工、替代役與大專實習生。因此，需持續爭取文化或外語替代役之服務，招募志工或與北投區博物館群合作進行志工培訓與運用；與大學相關科系合作，提供博物館學或人類學之大專生實習機會，以增加專業人力並協助整理文物。為增加館員博物館專業知識，應鼓勵館員參加各種博物館相關研討或培訓課程，以及到相關館舍觀摩。此外，編列工讀生之名額與經費，提供臺北市原住民身分工作的機會，發揮凱達格蘭文化館的特色與就業安置。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、內政部役政署

(八) 邁向公辦民營，塑立原民文化新典範。

本研究進行公辦公營、公辦民營與公私合營優劣勢之評估，依據多數專家學者之意見，建議凱達格蘭文化館應朝向公辦民營分階段辦理。先行尋找可能經營團隊洽談，並針對本館較弱之營運項目設置投標門檻，促使政府與民間經營理念謀合，以利後續營運。營運方式建議朝向原住民觀光、旅遊、美食、音樂等文化深度體驗之多角化經營方式。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(九) 整合多元媒體，創造原民流行新話題。

因凱達格蘭文化館缺少相關宣傳影片，宜規劃及拍攝宣傳影片，可舉辦凱達格蘭文化館暨北投女巫微電影創作比賽，廣邀各方好手參加創作。外牆設置大型LED螢幕，可播放相關宣傳影片。並設有固定的特色節目或展覽，讓凱達格蘭文化館成為北投

旅遊重點之一。

於捷運車廂內刊登相關宣傳廣告，並從新北投捷運站入口處設置明顯標誌，引導民眾入館參觀。市政府宣傳資源眾多，建議利用臺北畫刊、文化快遞行銷本館。將簡介放在旅行社櫃檯或新北投捷運站，針對國際旅客進行宣傳，以增加來客數。強化官方網頁曝光率，利用社群網站進行宣傳，按讚、打卡等方式增加口碑行銷之擴散效果。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、臺北大眾捷運股份有限公司、臺北市政府文化局、臺北市政府觀光傳播局

(十) 參與整合行銷，爭取館舍曝光。

參與北投區博物館群整合經營行銷計畫，吸引傳播媒體採訪，增加文化館的曝光度。展示原住民文創商品，行銷原住民藝術家與凱達格蘭文化館。臺北市原住民相關比賽與活動，均可於凱達格蘭文化館進行。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、北投區公所

二、長期性策略

(一) 發展永續經營，邁向國際原住民博物館。

分階段朝向首都級及國際級原住民博物館，建構為都會原住民觀光旅遊、展演藝文與數位教學資源中心。定位的前提應以自給自足、經驗文化傳承，並以結合地方資源共享成長、永續經營為目標。成立經營管理諮詢小組，提供凱達格蘭文化館經營管理相關意見。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(二) 結合數位科技，再造典藏展示。

館內常設展區可委託專業策展團隊重新規劃，突破樓層面積太小之問題。與專業學術團隊合作，開發數位展示與互動展示，結合 APP 應用程式，將成為全國第一

座數位行動展示之原住民文化館。除數位展示外，應強化圖書室的資料收藏，並建構數位典藏圖書資料庫。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(三) 推廣原民文化，發展數位學習。

廣徵專家學者意見，規劃整體短中長程教學與學習方案，研擬原住民教育學習計畫，以爭取相關經費補助。加強研發原住民互動式數位學習教材，設計中小學校外教學參觀模組，鼓勵中小學前來參訪學習，邀請其他縣市鄉鎮的原住民學生進行城鄉交流。

舉辦原住民教育訓練深度工作坊，培訓館內志工成立原住民舞團，推動原住民展演。教育推廣之活動可發揮創意，讓民眾進館內認識原住民文物（如尋寶闖關方式），並增加館方與民眾的互動性。

邀請全國性、國際性文化藝術團體蒞臨凱達格蘭文化館巡演之機會，並與地區的大學合作，亦可藉由學校資源，做更深入的合作與推廣。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(四) 提升館舍層級，獎勵績優人員。

建議向中央及臺北市政府爭取提升凱達格蘭文化館之位階，成為臺北市政府原住民族事務委員會之附屬機構，館長以下依序增設「行政企劃組」、「典藏展示組」、「教育推廣組」，三組組長及幹事各一名專職人員。

建立獎勵機制，表揚執行績優人員，提供出國進修、考察機會，以刺激營運管理及創意，開拓及提升館務人員經營管理之交流與學習經驗。

針對從業人員以及有興趣從事文化館經營的社區民眾、志工及學生，結合大專院校及創新育成中心，合作開設專業人才訓練課程。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(五) 強化館務評鑑，建立自我品牌。

經費來源建議尋求公益彩券之原住民相關專款補助。建立原住民特色文化餐飲

產業、舞蹈慶典及工藝商品等項目之經營，尋找知名企業聯合舉辦公益活動，提升凱達格蘭文化館之品牌形象。

研訂館務評鑑指標與館務評鑑機制。建立年度自我評鑑機制，並有效研議改進之行動方案。強化行政計畫評核及人事服務管考機制，落實績效責任制定。商店宜朝向博物館複合式經營發展，賣店的品項要與凱達格蘭文化館內展覽及意象符合。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館

(六) 發展特色活動，塑造北投新亮點。

編列預算，由專業團隊進行年度節慶活動行銷推廣，以建置凱達格蘭文化館活動主題或年度周年慶進行宣傳，例如：凱達格蘭文化館嘉年華、十周年館慶。籌辦女巫祈福祭活動，如豐年祭一般的國際特色及活動，讓文化特色發揚光大。在外觀上，宜加上圖騰或是原民特色的雕刻（或光雕），成為北投夜間新亮點。

主辦機關：臺北市政府原住民族事務委員會；協辦機關：凱達格蘭文化館、北投區公所

第二節研究建議

擬定凱達格蘭文化館定位目標、典藏展示、教育推廣、專業人力、經營管理與行銷宣傳六大構面經營策略後，本研究案提供綜合性研究建議，為相關配套措施。

1. 原住民文化館的經營，涉及法規、制度、產業、市場、人才、教育等面向，政府應組成跨部會小組，整合資源、形成共識，共同研商對策。
2. 合理且定額的中央經費編列應該持續，加強原住民文化館經費預算或獎補助措施，以提高原住民文化館服務之水平。
3. 積極培育原住民博物館專業人才，並以國家考試晉用原住民專業人力為聘用對象，並給予相關研習培訓與獎勵升遷之機制。
4. 持續輔導各館之營運與績效評估，給予相關協助，強化大館帶小館之動能。

參考文獻

- 王秀美 (2004)。 地方文化館經營策略之規劃研究—以美濃客家文物館為例。國立臺南藝術學院博物館研究所碩士論文(未出版)。
- 王婷 (2008)。 博物館文化產業策略之研究—以北投文物館為例。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士班碩士論文(未出版)。
- 行政院原住民族委員會 (2012a)。 101 年度行政院原住民族委員會施政計畫-核定版。臺北市：行政院原住民族委員會。
- 行政院原住民族委員會 (2012b)。 行政院原住民族委員會中程施政計畫（102 至 105 年度）-行政院核定版。臺北市：行政院原住民族委員會。
- 行政院原住民族委員會(2009)。 辦理 98 年地方原住民族文化館活化計畫總成果報告書。臺北市：行政院原住民族委員會。
- 行政院原住民族委員會(2011)。 原住民文物館活化計畫總成果報告書。臺北市：行政院原住民族委員會。
- 余瑞瓊(2006)。 古蹟再利用結合休閒產業發展之研究—以前清打狗英國領事館為例。南華大學旅遊事業管理學研究所碩士論文(未出版)。
- 李莎莉 (2012)。臺灣原住民族地方文化館經營現況探討。 文化館經營管理及發展學術研討會。臺北市：臺北市政府原住民族事務委員會。
- 周仕桓 (2007)。 生態博物館與社區互動之研究—以北投溫泉博物館為例。國立政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文(未出版)
- 官美慈 (2007)。 建構社區博物館衡量指標之研究-以北投溫泉博物館為例。國立臺北教育大學藝文產業設計與管理研究所碩士論文(未出版)。
- 林宛璇 (2011)。 原住民文物館活化策略之研究—以花蓮縣吉安鄉阿美文物館為例。國立臺北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文(未出版)。
- 林政弘 (2005)。 臺灣地區博物館經營管理策略。臺北市：國立編譯館。
- 徐純(2000)。 提升標準：美國博物館協會「博物館認定」手冊。南投縣：臺灣省文

化基金會。

秦裕傑 (1996)。現代博物館。臺北市：世界宗教博物館發展基金會出版社。

高芸潔 (2005)。以服務品質與遊客滿意度探討地方文化館經營經營之研究—以北投溫泉博物館為例。逢甲大學都市計畫學系碩士班碩士論文(未出版)。

康臺生 (2003)。博物館網站視覺設計之探討-以「北投溫泉博物館網站」設計創作為例。國立臺灣師範大學設計研究所在職進修碩士班碩士論文(未出版)。

莊孟榮 (2000)。探討北投溫泉博物館的形塑過程與居民參與機制。雲林科技大學工業設計系碩士班碩士論文(未出版)

陳國寧 (2006)。地方文化館實施與檢討研究計畫。臺北市：行政院文化建設委員會。

張家銘 (2012)。公立博物館公辦民營規劃與省思。文化館經營管理及發展學術研討會。臺北市：臺北市政府原住民族事務委員會。

漢寶德 (2002)。博物館管理。臺北市：田園。

劉子德 (2009)。一個原住民博物館的想像—以順益臺灣原住民博物館為例。國立東華大學民族藝術研究所碩士論文(未出版)。

蔡昭儀 (2004)。全球古根漢效應。臺北市：典藏。

謝沛霖 (2006)。公有藝文場館委外經營之研究—以臺北市草山行館為例。國立中山大學藝術管理研究所碩士論文(未出版)

謝明娜 (2008)。歷史建築再利用為地方文化館之經營策略—以桃園縣大溪藝文之家為例。國立臺北教育大學藝文產業設計與經營研究所碩士論文(未出版)。

羅欣怡 (1998)。博物館與社區發展—兼論美國二座社區博物館。博物館學季刊, 12(4)。臺中：國立自然科學博物館。

彰化縣原住民生活館。 <http://yuan.lanhouse.com.tw/benguan.asp> (2012/12/11 瀏覽)。

基隆市原住民文化會館。 <http://keelungich.blogspot.tw/> (2012/11/11 瀏覽)。

臺北市政府原住民族事務委員會凱達格蘭文化館。

<http://www.ketagalan.taipei.gov.tw/> (2012/11/12 瀏覽)。

新北市烏來泰雅民族博物館。

http://www.ims.org.tw/template/aboriginal_c6.php(2012/11/13 瀏覽)。

桃園縣原住民文化會館。http://www.ims.org.tw/template/aboriginal_c3.php。

(2012/11/14 瀏覽)。

臺南市原住民文化會館。

<http://www.imuseum.tw/category/%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8%E5%B7%A1%E7%A6%AE/%E5%9C%8B%E5%85%A7%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8%E5%B7%A1%E7%A6%AE>(2012/12/12 瀏覽)。

高雄市桃源區原住民文物館。

<http://www.maolin-nsa.gov.tw/user/article.aspx?Lang=1&SNo=04002413>(2012/12/12 瀏覽)。

屏東縣霧臺鄉魯凱族文物館。

<http://www.maolin-nsa.gov.tw/user/article.aspx?Lang=1&SNo=04002255>(2012/12/13 瀏覽)。

屏東縣原住民文化會館。

<http://www.pthg.gov.tw/planibp/CP.aspx?s=1691&cp=1&n=11859>(2012/12/14 瀏覽)。

屏東縣三地門鄉原住民文化館。

http://www.ims.org.tw/template/aboriginal_c18.php(2012/12/15 瀏覽)。

屏東縣來義鄉原住民文物館。

http://www.ims.org.tw/template/aboriginal_c19.php(2012/12/16 瀏覽)。

屏東縣獅子鄉文物陳列館。

http://www.ims.org.tw/template/aboriginal_c20.php(2012/12/17 瀏覽)。

屏東縣臺灣原住民族文化園區。

<http://www.maolin-nsa.gov.tw/user/Article.aspx?Lang=1&SNo=04000089>(2012/12/18 瀏覽)。

Arizona State Museum. <http://www.statemuseum.arizona.edu/> (2012/12/21 瀏覽)

Auckland Museum . <http://www.aucklandmuseum.com/> (2012/12/20 瀏覽)

Museum of Indian Arts & Culture. <http://www.indianartsandculture.org/> (2012/12/22 瀏覽)

National Museum of American Indian. <http://nmai.si.edu/home/> (2012/12/19 瀏覽)

附件一：專家審查會議紀錄

會議日期：中華民國 101 年 10 月 18 日（星期四）上午 10 時

會議地點：凱達格蘭文化館四、五樓國際會議廳

出席/列席人員：臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員、輔仁大學博物館學研究所助理教授、新北市立十三行博物館館長、行政院政務顧問/教育部高中職評鑑委員/國立臺北教育大學兼任助理教授、國立臺北教育大學社會與區域發展學系副教授、國立臺灣博物館典藏管理組組長、北投文物館館長/原住民文物館活化計畫主持人、中國文化大學推廣教育部國際企業管理學系碩士在職專班助理教授、臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員、順益臺灣原住民博物館主任、臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員、臺北市政府原住民族事務委員會教育文化組/凱達格蘭文化館執行秘書、國立臺灣史前文化博物館館長、臺北城市科技大學校長、臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員、宜蘭縣大同鄉泰雅生活館駐館規劃解說員、國立科學工藝博物館館長、中國文化大學觀光事業學系暨研究所碩士班專任助理教授

（一）會議記錄

發言人A-1

我待會先講一下現在凱達格蘭文化館的一些狀況，一個可能是能見度不是很高，我想可能在北投區這邊大概知道，但是因為臺北市有十二個行政區，特別是我們從文山區要到這裡來如果坐公車坐捷運在走路的話，差不多要一個小時。所以說可能方便性對別的行政區，不是那麼的高，所以可能對凱達格蘭文化館的熟悉度、利用率其他行政區不是那麼高，這個我是覺得有點可惜。那個當然凱達格蘭文化館不像我一般部落原鄉的文化館，因為原鄉文化館是單一族群的文化館，比較單純而且能夠介紹的話會比較容易。特別像以我們是宜蘭縣大武鄉，我們泰雅文化館，在我們去臺北市原住民族教育協會，有曾經參訪過一次，以當地族群文化館來跟外賓介紹，真的是蠻不錯的。但是如果說在凱達格蘭文化館這邊的話因為他也不算是泰雅族，臺北市沒有原住民族群，他應該算是十四族的融合，可是重點在哪裡可能又是我們凱達格蘭文化館的行政人員要商量的地方，有些時候是定位不明，那以文化館的定位來講，可能是改良成十四族的文化，那文化可能變成十四族，可能就會比較辛苦，看要怎麼去設計它。那再來就是說可能辦一些活動，要宣傳再廣大一點，因為說實在有時候那個區域不要說只有在臺北市如果新北市的民眾也知道的話，可能對文化館有蠻多幫助。再來就是其實現在文化館比較常用語言巢上課的學習，當然還有一些特展，那我不知道會不會擴及到十二行政區因為地區的關係。以臺北市有五個原住民的大館，都有他的問題在。以文化館來講他的歷史比較悠久，那歷史悠久有十週年，應該可以辦一個十週年慶，讓文化館的能見度能夠更高，讓臺北市、隔壁的新北市都能來利用。新北市那個雖然是單一的泰雅族的，但是他常常會辦一些活動，而且有時候有專車，據我所知常常去烏來那邊都有活動。因為新北市的幅員也蠻廣大的，但是他的做得活動宣傳蠻不錯的。

發言人A-9

在這裡提供一個小小的淺見，針對定位這個部份，原住民博物館不管是我們現在討論的文化館，在凱達格蘭文化館成立到現在剛剛王委員也說了十年，他的定位上，雖然我們在這裡叫他凱達格蘭文化館，但是我們融入了十四族的文物在這裡。當時我想在命名的時候，也與專家學者在命名上掙扎了很久，那北投也就是平埔族凱達格蘭族命名的。那如果有一些人可能不清楚的話，會認為凱達格蘭文化館是一個單一的平埔族文化館。能見度已經不高了，凱達格蘭文化館我們一直沒辦法認為十四族的文化在裡頭。像是這個定位的問題我們在未來有沒有可能，把我們十四族的名字，當然凱達格蘭這個名字不是要改，做一個參考而已，讓人家知道說，這個就是包括十四族的文物館在這裡，而不是單一的凱達格蘭文化館。很多人都會這樣講平埔族北投人，那這個定位的問題是不是在未來我們可以做一個思考方向，把十四族的名字融入等。文化館的經營面個人淺見，在1~12頁這個部份我們本年度的經營，其實我們一直在朝這個方向推，但礙於這個真的需要專業的人去運作，我們文化的呈現還是不是非常的滿意。因為有一些東西礙於時間點，文物的搜集也是很困難的。像我是排灣族，我講排灣族一年也講不完。但是我們朝這個單一的方向，譬如說，我今天要講的是一月，我們可能要跟著原住民的月份去運作。像是一月有什麼，二月有大獵季，按照十二月份方式去呈現，文化館會慢慢讓人知道說，二月份是我喜歡的我應該去看。學校也很重視這個部份，我想學校的校外教學也會增加。那再講到訪談這個部份，目前我不知道你的訪談對象是誰，那如果你訪談的是原住民或是非原住民，那你的訪談資料要有所區隔。原住民他本來是一個很單純的，他只知道我的文化，也許在訪談的時候他的表達不是很好，我們常常看到臺面上原民的訪談不是很理想，所以我們在訪談上要很謹慎。像我今天要講我的排灣族，我今天要找的對象是誰，這個很重要。如果說非原住民，我們一定有些舊觀念，我不太喜歡一些舊觀注入到我們非原住民。所以我們訪談的內容是不是要很謹慎，避免原著民的文物再受傷，然後很難再起來。今天這個會議就我來講很陌生，我們做為族語老師在這裡也可以做一個協助，自己也是一個現職的文化講師，我想是不是在這個部份，日後我們有需要也可也再進一步的討論。

在凱達格蘭文化館經營以來，不斷的在器材上發生一些問題，尤其是在電器方面、軟硬體方面一直遭受到硫磺的侵蝕，如果你們來接這個案件的話，你們應如何處置？該如何管理？那就我個人意見的話，能否做一個專案處理？以準備做定期的維護、保養的工作。

發言人A-14

主席還有今天的各位前輩，大家好。我算是一個地方代表，因為我們的學校就在北投區，那我們學校很積極的在融入地方，那今天討論的這個主題我從我們地方上的角度，以及我們在學校也有一個機器人博物館，稍微提供一下我們的經驗，提供給

林院長參考。今天在談論我們凱達格蘭文化館的定位、目標，應該要先去思考我們原住民文化館有28間，那我們這間的SWOT分析、競爭的優勢是什麼？你的機會是什麼？你比較弱的地方是什麼？還有你的競爭條件是什麼？藉由這個，搭配我們凱達格蘭文化館當初成立的理念跟宗旨，應該可以訂出一個適合的發展定位、發展目標。當你的定位、發展目標分析的很清楚之後，你才能擬定年度的重點發展方向。重點發展方向擬訂出來之後，我們才知道說要找哪些配合單位、哪些地方單位來結合。舉個例子：我覺得就好像我們北投地區常常辦的溫泉博物館的溫泉祭，或北投地方藝術踩街，這些都是北投年度的盛會，如果我們凱達格蘭文化館可以扮演一個適當的角色配合，那我相信凱達格蘭文化館的文化、知名度都會相對的提升，而且對地方上的貢獻也是絕對有的。那第二個我覺得年度上的計畫擬定後，每年辦完之後，有沒有類似像企業一樣做市調行銷，客戶的滿意度、地方的滿意度、參觀者的滿意度，有沒有什麼建議？讓我們擬訂明年度可以提升凱達格蘭文化館特色的地方。除了這些之外，我這裡還有幾個重點可以建議的。除了我們剛才提到凱達格蘭文化館的七大功能之外，有沒有教育功能？我們學校的機器人博物館是全國科普教育的(中心?)，我們參觀人數大概有五十萬人。我們是一個學校單位，沒有經費去維持，但後來我們怎麼去做到永續經營？我們讓我們的研究生，帶著我們大學部的學生，由大學部的學生再去帶領專科部的學生。再來參觀的部份，我們由幼稚園到大學生以及社會人士來參觀我們的學校、博物館的人都有。那幼稚園的來了，就派我們專科部的學生去教他，樂高積木怎麼組合，讓他知道簡單的機構組合。國中生、高中生來你讓他玩機構傳動，我們自己設計的教材教具，或者是比較高深的教具讓他去進行。到了大學部我們讓他去做程式控制、智慧型控制。這樣我們自己的學生教學相長，同時我們也把這些功能帶給參觀的民眾。當然我知道凱達格蘭文化館的人力一定不足，因為全國的人力都不足。人力不足怎麼解決？有沒有去思考，地方上的資源有沒有結合？例如可以跟我們的學校結合，我們學校有觀光系，我們有運動休閒系，我們有很多文化創意特色的系和學程。這些學生我們都很樂意以服務學習的方式，或實習的方式來進行。或者，我們學校也有原住民的學生，凱達格蘭文化館當初的設立是不是也是要照顧一些原住民的學生？可不可以提供我們學校原住民學生實習或工作的機會？這些原住民的學生來這裡更能發揮凱達格蘭文化館的特色，而且幫助我們原住民的學生了解自己的文化，也給他們一點機會。第三個就是我剛剛講的地方上的融入，在溫泉祭和藝術踩街好像沒看到凱達格蘭文化館的主動加入，這個應該要主動加入。這個加入會產生凱達格蘭文化館的一些蝴蝶效應，讓人家知道凱達格蘭文化館跟北投融合在一起。如果可以凱達格蘭文化館可以結合北投地區的學生，辦一個凱達格蘭文化館的文化季，跳跳原住民舞，讓我們的學生來這裡表演，我想一定很樂意。我們的學生自己也去參加原住民的舞蹈比賽得冠軍、啦啦隊比賽得冠軍，這些如果活動拉到凱達格蘭文化館來，那地方上也會變成一個觀光特色，你可以獨立辦也可以結合辦，這些教育界的資源是不是就能把它納進來。除了這個之外自我特色的營造，其他跟地方上、區公所的活動可不可以結合，這是文化與本身特色結合的作法。最後應該要永續經營，不可以一直靠補助，就像博物館要

做到永續，你可以靠自己營造的特色跟資源，可以自給自足永續經營，將來凱達格蘭文化館也可以變成一個很有特色的館。以上是我個人的淺見，不知道對不對，因為我拿我們學校的經驗，但我覺得應該要跟學校結合，應該要跟地方上結合，而且要跟地方上的文化結合，最好可以營造出凱達格蘭文化館自我的文化特色。或許最終營造一個來北投就是要來看凱達格蘭文化館的特色或是表演，當作一日遊的一個重點。

發言人A-17

凱達格蘭文化館經營定位及環境情勢比較，最重要的就是那個定位的問題，是不是因為現在經營的不太好，所以要去重新檢討定位？這個動機我不是很清楚。不過從剛剛想從助理這邊去調查，結果什麼都沒有，可以看出這個館沒什麼活力，這個是第一個感覺。所以我覺得我們討論定位的時候，有幾個面向要考慮。第一個：到底目前這個館，是要定位在博物館還是定位在文化中心，或者是教育中心？這個問題如果沒有解決，現場的人員永遠不知道怎麼走。所以我覺得未來在座談的時候，題綱這點需徵詢被徵詢對象，這個應該要弄清楚。第二個：要去弄清楚的定位是說，這個館的名字是凱達格蘭文化館，可是目前從書面的資料看起來，他的業務範圍是跨越了凱達格蘭，也就是說如果你外部的人看到這個資料、這個館的名稱，他在想的是跟凱達格蘭這個族群相關的東西。可是實際上，似乎他的胃口要很大，所以我覺得第二個要釐清的定位應該是這個。因為名不正，言不順。那你的名字是單一的凱達格蘭，你卻所有的族群都要，這樣的話別人看這個名字根本無法結合起來。有必要擴大到全部嗎？因為它畢竟只是隸屬在臺北市的一個場館。臺北市從他對這個館的實際作為，他似乎沒有那個心要把他變成全部族群的館。為什麼呢？這就牽涉到第三個：在組織的定位上面必須要弄清楚。目前的組織定位我看這個資料提供出來倒推回去，他這個館長，一個機關的首長其實是非常非常重要的。可是目前我們這個館的機關首長，還是一個兼任，而且是主任委員來兼，看起來好像很重視，因為主任委員親自兼，可是他哪有心來經營？所以這個兼任的組織本身就是一個問題的來源。看到裡面所編制的人員裡頭，還要用中央的原民會來給他支援兩人所謂策展、導覽解說人員，那這個能維持多久？恐怕誰也說不准。本身沒有專業的研究人員，所以回過頭來說，你要看他的定位，他根本沒辦法談得上叫做博物館，因為目前實務的功能它有收藏一些東西，好像有一百多件，那沒有人在做研究，所以那十二個刊物(?)擺著，這個不像是一個博物館。所以我覺得藉這個機會，由我們教育大學的專業團隊，我覺得到時候定位一定要講清楚。如果是博物館，博物館的收藏、研究、展示、教育、休閒這些你通通要，那你就根本不用在討論了。你只要是定位在博物館，這些就是要，要的話你的這些架構、人員組織的編制，要是一個所(首?)長制呢？還是一個法人？那些東西你再進一步去談。當然用什麼型態，最終還是以市政府有沒有決心？要給他多少的資源？因此談到這個經營定位，我覺得剛剛這個部份一定要再訪談的時候徵詢這些被訪談的人。至於訪談的定位目標去問他說，你當初成立這個館舍的原由為何？這些我覺得浪費時間，因為這些資料拿來就有了，

不用訪談。訪談應該是他對於定位上的和諧，或是從經濟面各個面向去談。資料蒐集就可以得到的答案，報告就很容易寫，不需要再藉訪談去談這些問題。這個是我覺得提綱裡面，是不是用這個概念，再去檢視所有的題目。剛剛主席提到題目很多，我覺得這樣的觀念下去後，題目可以刪掉很多。你這個定位界定以後，比如說他是所(首?)長制，所長制你談到經營理念，以現在這個館你應該去問那個主任委員。每一個人的經營理念不一樣，所以我覺得那些經營理念現在需要談嗎？應該只要談定位就好。因為定位了以後，每個人的經營理念一定是不一樣的。所以你現在去問經營理念，問出來會侷限在一個經營定位的方式嗎？我認為關係不大，那些資料可以做別의用途。我用一個比較上位的看法，提供給我們的研究團隊，謝謝。

發言人A-6

我還是跟著陳館長剛剛的議題下來，用一班大的博物館來講，針對凱達格蘭文化館來講，他能力、編制為全都不夠格。但我從另外一個角度來看，以全國28個原民館的角度來看，其實凱達格蘭文化館可謂是得天獨厚，不只是經費上面，而且是硬體上面，看起來人力上面凱達格蘭文化館也是名列前茅，比起像是一些更偏遠的尖石館，大同鄉的泰雅館也算是很大了，但比起凱達格蘭文化館來講，凱達格蘭文化館的規模比他大、資源比他豐富、人力也比他強。問題就是說，即使是這樣在28個館裡凱達格蘭文化館名列前茅，但是我覺得凱達格蘭文化館競爭的對手不是那28個館，是北投區的館或是臺北市的其他博物館。比起這些博物館來，就我所知，他的能力、經費也是相當不夠。因為他面對的不是其他邊遠地區山區原鄉的館，他是都會的館，所以他的競爭對手應該是北投區的館還有臺北市其他的館。那以這樣的資格、這樣的硬體設備、這樣的設施，來跟北投區我們看到對面的李莎莉館長的北投文物館，根本就不能比。因為他們的人力只有區區這幾位，而且有些還不是常常可以在這裡。我覺得凱達管這個先天不良的部份如果要給他強起來，能夠跟其他館有所競爭的話，真的必須在經費、人力方面還是要投入。雖然現在看起來很多，半比起其他館完全不足，這是我對凱達格蘭文化館規模的一個看法。那麼另外我覺得凱達格蘭文化館比較大的問題也是，他開館以來一直到現在定位的問題。他的館名叫凱達格蘭，但是前面幾位也提到就是說，他的展示內容，至少對大部分的觀眾來講，他進來看了半天，沒有很明確的看到凱達格蘭是什麼，他的族群是什麼，他的文化是什麼。反而裡面會看到其他的原住民，人家就會產生疑問到底凱達格蘭是不是原住民。這一直是他的問題，名稱叫凱達格蘭，但展示內容上面一直沒有注重凱達格蘭是什麼，反而現在比較強調原住民十四族，過去也有一陣子強調他是原住民的當代藝術。其實這樣的定位都沒有問題，我覺得你要強調當代藝術也好，或是北投區所有原住民的代言館也好，但就是跟他的名稱不一樣。過去一直混淆的就是說他的名稱跟展示內容一直沒辦法可以合起來，以至於人家看到凱達格蘭文化館，就算是進來參觀了也不知道裡面到底是什麼。我覺得這是他過去定位大的問題，要改善這個問題我覺得就一個方式，要不就是將凱達格蘭文化館改名讓他像說，南港的北原會館，北部原住民的會館，這樣的名稱大家就懂了，進來看也是看原住民的。但是就另外一方

面來講，凱達格蘭文化館就地方博物館的策略來講，我覺得的確是沒有錯的，強調在地化。過去這裡是平埔族，北部的平埔族就是叫凱達格蘭族，全國沒有一個地方更適合展凱達格蘭。所以凱達格蘭內容來講與名稱不合，但就在地化來講我覺得她反而越來越強調凱達格蘭北部平埔族。當然我知道凱達格蘭沒有那麼彰顯另外一個原因就是，北部平埔族凱達格蘭族、噶馬蘭族已經早就不見了，語言不見了，很多文化也不見了，讓凱達格蘭一直有心也無力做出一個明確的展覽。這當然是他後續的一些問題，但是我覺得歷年來歷史學界、人類學界，其實對凱達格蘭的研究、北部平埔族的研究，逐漸是有一些成果了。這個問題過去也許不可能展，但至少他去年已經展出一個凱達格蘭文化展，當然是借展的東西。但是我覺得已經可以突破凱達格蘭的發展困境，他應該更去強調一個這樣的趨勢，去強調凱達格蘭的特色。如果 he 不想改名的話，當然就必須要解釋凱達格蘭是什麼，讓觀眾到這裡來，一進來就知道是什麼。我過去曾經在這裡佈展，佈展時很大的感想是他背面是溫泉博物館，我們站在門口看，觀眾就是走到溫泉博物館去。走到凱達格蘭文化館人家看半天不知道是什麼，就不會進去。一個面對的館，為什麼溫泉博物館家想要去，凱達格蘭文化館人家不想要進去？溫泉館人家一看就知道裡面大概是什麼，進去了之後，大家可以很高興在裡面看到真正想看的東西。那凱達格蘭文化館就是怪怪的，看起來像是一個美術館，或者像是一個停車場，人家就不知道裡面是什麼，所以其實大家就駐足不前。那我覺得凱達格蘭文化館的定位應該，解決相關問題。即使人家遠遠一看也可以告訴人家我是在談原住民、談凱達格蘭，我覺得這是他在定位上必須要解決的。除了他的外部意義，也就是他的常設展。他的常設展是十四族的意義，這個我覺得沒有錯他強調原住民，但是凱達格蘭你也可以把它納入，實際上他本身就是原住民，只是他不是原民會所認可的原住民。我覺得他應該設個常設展區，告訴觀眾說凱達格蘭設什麼。我覺得這是它定位最需要解決的問題，長期以來處於這種定位不明的狀況，導致他其他部分也無法跟著提升。

發言人A-8

第一點事實上這個地方說小不算小，說大不算大，可是絕對可以好好運用。而且它的地點實在太好了，在北投的博物館群當中，所以他其實可以有很大的作為。可以仿效做全國性的原住民探索館，把原住民介紹在這裡做一個比較完整的全部呈現、整體呈現，不見得要深入到每一個族群那麼多的文化，有點像臺北探索館一樣，這是一種方式。第二個就是，我可以想到現在最夯的原住民的文化產業，把原住民的文化產業全部集中在這個地方。第三個，也是我們以前在思考的，這個地方也許可做一個資訊交換平臺。做一個臺北、或是全國的原住民的資訊跟全世界少數民族交換的平臺。這個資訊交換平臺不是那麼活絡的一個地方，臺北臺北市政府要怎麼做還是要思考一下。但是這個部份我個人認為很重要，因為全世界的少數民族他們的力量其實蠻大的，像是八部和聲的例子。這裡如果做一個類似國際組織的交換平臺後，可能對臺灣原住民的認識，對臺灣的認識，可以成就一些我們想達到的目標。那麼慢慢的吸引國際人士來到這邊，尤其是原住民這方面。這個部份我個人認為，

可不可以往這方面來考量。

第二點就是剛剛幾位提到的，一定要做聯合行銷，或是地方上的行銷、全國性的行銷。我個人站在臺北市政府這邊，但是我知道這個行銷還是沒有做得非常好，會配合文化局來做一些改進。可是我這邊也注意到，我們的工讀生包括我們的人員，還有一些相關的協會、溫泉協會，一定很樂意舉辦一些活動。雖然北投這邊的產業實在很精采，但看了淡水的產業活動會感覺差很多。但是如果我們凱達格蘭文化館加入的話，也許把原住民帶進來的話肯定比他們都好看，一定很精采。這是聯合行銷結合地方非營利組織，這是我個人的一個建議。

第三點一定要有數位資料的一個展示，還有互動的一個方式，這樣的陳列方式是一個趨勢，大家應該比我更專業，經費可以在這個地方，做更完整的運用。因為這個地方實在太好了，我個人認為不管做哪個其實都能成功，那要看臺北市政府他們的一個決心，以及林院長提出來的可以說服他們，我想這是我個人非常期待的。

發言人A-18

我覺得最重要還是這個館的特色，把他確定之後才知道要做什麼。現在是一個globalization的時代，是一個全球化的時代要怎麼和local平衡在這個館展出，可能我們在訂一個特色或目標的時候要想一下。那還有兩個比較小的建議就是比較實際的面向，我們從觀光的角度來看的話，客人是進不來的，因為我們這邊是這樣，那邊是那樣，那邊的遊客就看潮水流過去，是過不來的。我有一個比較實際上的建議是說，在門口要有一個按鈴的燈，所以遊客如果要過來，他可以按鈴過來。或是可以畫斑馬線，可能是跟路燈管理局，跟他們聯繫依下準備做這樣的措施。因為遊客就一直在對面走過去，他們從北投公園、溫泉博物館一直這樣下去不會過來，所以要讓他們有過來的機會。再就是我們剛剛有收到一份這個七、八、九月的問卷調查，我看了一下，一個建議是如果有更早之前資料的話可以把它放在一起，不然只有三個月有點困難。那再來還有一個是，發現裡面職業最多的是學生，就是遊客幾乎是學生，一大半以上，四百多位。所以對學生族群的宣傳，會是重要的。那還有一個就是，有一個問題是是否居住臺北市？結果勾式的有五百多位，但不知道到他是哪裡來的。那我建議如果這個選項他勾是要分區，他是住哪一區？然後接著再來問他，願不願意回訪？就是你願不願意再回來？那如果要回來請他留他的E-MAIL，或者他要不要收到我們館的資料，像是我們的電子報。做這樣的問卷才會有更多附加效益，不然做一做不曉得他是誰就不見了，然後就很可惜。那還有就是另外這個問卷還有一個是參訪的場館，北投區附近有很多很多場館，但是我們的問卷裏面只有問到梅庭、北投溫泉博物館跟「凱達格蘭文物館」，你看這是很可惜的，因為其實他們不一定是去北投公園或是去對面的綠園，可是他都沒有得選，所以他給你一個空格。將來他來這裡，他一定是有來凱達格蘭文物館，所以不用問也知道，他都在這裡填問卷當然是來這裡。所以這個問卷在這裡，可能需要改善一下。那還有在問卷調查裡面，從哪裡知道我們的活動，超過一大半的人是456位都是路過，所以他們不是特別要來的，那這種遊客的話，他們的期待不高，他只要進來有東西看他就很滿意，

他覺得賺到。在以後的宣傳，其實可以跟其他像剛剛李老師講到的，跟其他的聯合行銷要注意。如果人家正在做什麼東西，我們就去掛一下，他們就跟著進來了。那我今天在門口拿到那麼多份宣傳的東西，把它分一分然後勾一勾，這裡面我總共拿到了有六份資料，裡面卻只有三份比較有凱達格蘭文物館，最多的這份就是北投溫泉的，凱達格蘭文物館只有半頁，所以我們的行銷真的要加強一點。好像臺北市政府不太重視這個館。只有在地方上的有，其他都只提到幾句話，這很可惜，我在聯合行銷上真的要加油一些。

發言人A-13

委託案是要可以實踐的，這裡有兩點跟各位分享看看。第一個：我們研究案的主軸是經營定位與環境情勢的比較，所以我們的研究架構可以分成兩個。我們主題是這樣子，所以定位很重要。定位事實上是，我後面再稍微提一下。還有他的衍生經營環境的了解，這樣就夠了。因此我會建議，原民文化館的訪談譬如可以簡化。所謂經營是跟著你的定位來的，這點的話當一個很大的背景環境變項就好了。我看到你們要去訪談他們的經營、他們的行銷，這當然不一樣，對你有沒有實際幫助呢？我看不一定會有。不如把它簡化成變成大環境背景面向就好。然後再加上整個臺北市或新北市北部這種原民文化分區，再加上北投這樣就形成一塊你的背景分析。再來我發現這個資料還是接觸到定位的問題。因為你這個典藏也好、展示也好、教育、行銷，都是根據定位來。那假如這個研究案，可以把定位明確出來，我覺得是很大的工程。那這裡我就要談第二部份了，這個館的定位是不是一定要落入以族群來思考的框架？我們可不可以有另外一種思考？譬如我們要不要發展都會原住民？因為我們這些文化博物館最近在跟澳洲的博物館在談，他們最近有一個都會原住民的攝影展。其實我們看凱達格蘭也好，看原住民也好，從人類學的角度來看，是人類不斷的發展、不斷的適應，原住民不會永遠居住在原鄉。越來越多的原住民到都會這邊來，他們要生存，他們要適應面對任何的問題，這是非常豐富，應該受到關注、關切的。所以凱達格蘭文物館，是不是一定要用族群來跟他定位呢？第二個我覺得不錯，我跟有些委員的意見是不一樣的。我們一定要再搞文創嗎？那太多了，像樂舞那真的太多了。我們的臺中跟臺南的風景區，每個鄉鎮都在賣文創品，自己也有，隔壁也有。但是我剛才看到文件裡面有原住民的當代藝術，因為原住民到都會裡來，在這個社會發展當中，他們有很多內心的掙扎成長，透過藝術的表達，這些是我們可以結合的。定位的時候要找特色，特色就牽涉到很多，也要考慮到時代的變遷，原住民是不是要有別的出路。然後其他的文物館是不是都在弄族群、弄文創品，我們是一定要嗎？假如我可以作主的話，我會覺得，應該是往都會原住民、當代原住民的藝術，這佔百分之七十，剩下的百分之三十融入族群凱達格蘭族。凱達格蘭族現在也不在了，那他有很多資料，考古資料有很多。所以我覺得定位的問題一定要解決，你沒解決後面都是白做的。所以定位解決之後，你的典藏是以物件為主？還是以影像為主？還要包含影音，包含文字記錄？包含數位？這些就可以有一個主軸發展出來。定位沒有出來，典藏太多變化、變數，包括展示也一樣。剛才陳館長有

提到，我們要定位文物館？博物館？我覺得文物館為主就好，文物館還可也做些博物館的工作。定位成博物館，會被以博物館的水準要求，做不來會沒有達到那個標準。對一個研究案來講，其實可以根據標準簡化，節省研究人員的時間精力，把主題聚焦。

發言人A-3

接續上幾位的議題，我這邊也覺得定位蠻重要的。北投區把它變成藝文的部份，我想這個館在地方上，他怎麼做市場的區隔，他怎麼突顯它的主軸，這是非常重要的。我們以經營地方的博物館來說，我們當然沒有國立博物館那麼多人力跟研究人員，我們也比較限縮再凱達格蘭這一個小部分去做這樣的一個定位，因為以我十三行為例，我不只定位在考古也定位在人類學。根據研究十三行是凱達格蘭族這樣的一個點，那如果我只這樣做就會限縮館的發展。所以現在大家來看，我們現在展覽的無形文化資產的特展，那我也做了很多檢討會，我很訝異的事，國際研討會這次是在上禮拜五，在做研討的時候很多人對原住民文化特展這個議題非常有興趣。前陣子我也到紐西蘭，可以看到紐西蘭對毛利人的重視，所以我們對原住民真的是有一個發展的空間。所以我們把這個定位，定位得很清楚的話，那麼未來經營的走向就可以再往上走。我想地方文化館在人力上有一個限縮的部份，可是我看到北投這個地方有很多的藝文人士支持。我們上次的特展在這裡做巡迴的時候就發現，很多人對這個館其實是熱愛的。另外它還有附近的學校，以我們館來說，如果能結合學校的部份，可以把人力做一個很好的應用。我們在暑期的時候，甚至有申請候鳥計畫，甚至到各大學。我在四月份所辦的考古生活節，我們是跟致理技術學院做合作，一天是兩百多位的學生來做服務學習，也幫我們分擔很多人力。事實上我們十三行的人力只有十幾位，可是我們做了很多國際的交流，甚至大型的活動就是這十幾位在做而已。所以可以思考用部份工時來做，或是現在學校很重視服務學習的部份，是不是可以跟學校簽合約來做這個部份。我特別要強調的事，地方文化館跟國立的館是有很大的差異，像我們的研究人員沒有幾位，他們都會抗議說事實上他很願意做研究工作，可是行政事務讓他們已經沒有辦法負擔研究工作，想說這個東西可能要調整方向，我們在做原住民教育活動時，是很受民眾的喜愛，他可以是五感體驗。像我們最近的是小米體驗，解說人員會告訴他們小米的重要性，然後發展成去釀小米酒等等，那你可以去思考的一個方式是，你的民眾譬如學生為主，就我考古博物館來講，也許民眾對考古不是那麼喜歡，我怎麼用互動式，或者是影音的方式，讓學生們喜歡。那我們也在附近都會區做到校服務，如果沒辦法到這裡來，我們會到學校去服務那些小朋友。我們也發現國小課程在五年級，甚至國中、高中都有講到十三行，我們把它做一個整理、盤點，然後跟學校做結合。所以我們一年入館的人數差不多七、八十萬人，因為以交通來看們十三行是方便很多，我們也是盡量思考可以和在地做一個結合，譬如說我們在地有些機構，他們有很多經費，我們暑假就跟他們做結合。他們可以做環境的部份，給他們做一些八里的藝文活動去做結合。我看到查研究民眾也很喜歡我們的夜舞的部份，可是我們這幾年，在做夜舞表演的

時候可能要做一些隨時的調整。調整的是民眾喜歡的是怎麼樣的一個夜舞呢？並不是說他們完全聽不懂的語言，一直跳他們觀眾就會喜歡。因為這是一個在外觀的部份，我想說沿路走過來，可能你不會發現凱達格蘭文化館在這裡，是不是可以用很少的經費去裝飾。像是我們以前做來館人數突破五百萬的時候，我們是跟附近的溫泉旅館合作體驗卷，五百萬前後的一百人都可以得到體驗卷，讓他們體驗一下也幫旅館行銷，他們也很願意跟我們做合作。這裡附近你可以盤點看看，哪些是可以利用的空間，我們做地方博物館都會去盤點我們附近有什麼東西，可以做結合的是什麼？然後我們怎麼用最少的人力達到最大的效果。我們當然也要沒年去檢討我們的活動績效到底在哪裡？有沒有人潮？為什麼人家不喜歡？怎麼去達到一個績效？我覺得我們凱達格蘭文化館有很多很相同的部份，我們在做學校的結合，館際活動的部份，像是我們今年四到六月每個禮拜六禮拜天的活動，幾乎都是我們新北市的學校來做表演活動，經費很少但每個禮拜六禮拜天都有學生來表演，而且學生會帶家長來。對學生來說能在博物館做表演是非常光榮的事情，臺北市有很多的資源，家長也很願意帶小朋友來博物館做表演。另外就是文化觀光的部份，北投溫泉博物館或是綠建築的圖書館，這些都是北投的一個特色，怎麼樣去做結合，才有辦法提升整個管的經營效果，以上是我個人的淺見。

發言人A-10

我跟凱達格蘭文化館其實還蠻有接觸的，我想我提的意見當然前面的學者都有提過。第一個就是凱達格蘭文化館的名稱。以我們實際經營的經驗，民眾想來北投凱達格蘭文化館這裡，但他網路搜尋時是打原住民博物館，或是打104也會轉接到原住民館，所以它的定位非常不明確，是大家都有的一個共識。哪他是不是可以用加註的方式去說明，大家都知道凱達格蘭是臺灣北部的原住民，那他後面括弧加上原住民，那名稱是就不會有很大的混淆。那凱達格蘭文化館當然是經營這個地方的原住民族，但它主要展示的還是原住民的一個文化。那這個部份是未來這個館在經營上，它是不是屬於原住民的一個展示館舍，我想這個部份應該要先釐清。再來就是說，站在我們博物館展設的立場來說，凱達格蘭文化館的展設不好看，就是說它的精緻度其實是不夠的。他有沒有把一個博物館要展示的榕說得很清楚，就是說民眾到這裡可以很清楚看到原住民的文化。他在展示的內容方面，是不是可以向張館長提到的都市原住民的部份。臺北市的原住民是屬於遷移過來的，都市的原住民對都市的貢獻很大，因為在早期我們在建設的時候偶很多原住民到臺北來工作，尤其像水電工或模板工等等。這個部份其實是在臺北都市化裡面很重要的一環，凱達格蘭文化館又是臺北原住民的一個館舍，這個部份應該思考是否可以把它加上，像是說原住民遷徙的歷程。都市原住民的文化其實跟原鄉文化有一些改變，他又想保存傳統文化樣貌，但是他在做一些豐年祭典、文化傳承，或像我們看到的語言保存工作，他應該把他加到我們的展是裡面，他也是一個政策宣傳很重要的一個方向。這樣民眾來到這個館舍，會感覺跟順益不太一樣，因為順亦是傳統原住民的館舍，這邊就可以看到都市的這一塊。另外就是說，他叫凱達格蘭文化館應該把平埔族當地的文化把

他介紹進去，就像這裡有一些原住民的「社」，這些地區整個平埔族的文化應該透過歷史的方式把他呈現出來，才不負凱達格蘭文化館的名稱。那十四族的部份也要把他介紹出來把他的內容更精緻化、更淺顯易懂，讓觀眾可以看得懂。十四族的介紹可以透過很多專業的學者或者是透過策展人員進行規劃，我想這個部份並不是一個很大的問題。那再來就是說，我們也常跟凱達格蘭文化館做一些交流。一個定位為文化館的一個館舍，他有沒有必要說要有自己的一個典藏？我想這可以去思考。或者是說他典藏種類的內容，我想這個部份也可以再去研究，因為政府的採購法來說，他的典藏是一個非常複雜的程序。現階段是否能滿足凱達格蘭文化館的需求，我想有很大的思考空間。雖然我們典藏的量其實不夠，可是我們這個區域來說，其實有非常多的原住民的典藏內容。像國立臺灣博物館、國立臺灣歷史博物館或是像十三行博物館都有很多原住民的館藏，那順益這個部份也有一些收藏，那還有一些私人收藏家。那我想這個就是一個很大的容量，但是他不一定要有自己的一個很精緻的收藏，這個部份其實就可以把他加進去。那都市原住民的部份，其實可以變成凱達格蘭文化館一個很重要的收藏。那他收藏的可能不是實體的文物，可能是影音或者是一些歷史照片。原住民依職生活在臺北市，這些收藏是可以一直累積的。他累積到一個量的時候，就是一個很有特色的博物館，可以看到都市原住民的文化。我想這個部份可以提供，給大家做一個參考。在博物館經營上凱達格蘭文化館其實非常的大，可是在運用上是非常不夠的。他有很多可以運用的空間，可是他沒有去利用，就像這個區域。其實它應該是一個多媒體的區域，他如過要做一演講或影片放映其實不太適合。就像我們在臺灣博物館，在新的展區裏面那個空間其實就非常好。原來這個地方是有買店的，我絕得非常好，因為它其實是一個觀光區。我們從問卷分析其實可以看到，有很多是過路客，他其實可以發展成原住民一個很有特色的賣店，也是這個博物館能賺錢一個很重要的地方。他其實可以委外，委外有一些權利金的支付，他營收的部份可以回饋給這個館，我想這個部份都是可以參考的一個很重要的內容。

發言人A-2

各位大家好，剛剛大家都講過，我只是補充幾點。我們做研究這行一定要做環境分析，我的建議是如何在現有原住民博物館資源設立典藏博物館，凱達格蘭文化館以博物館的方向，現有資源絕對無法達成。市政府也有資源，希望能往博物館的方向走。走清朝文物展示，向目前已經有專業的資源的大博物館借展。要對現有的文化資源不要發生重疊狀況。另外我要補充數位方面的發展，數位在中央已經在臺大原住民資源中心的規劃裡面，不要再跟中央的數位方向重疊。之前定位講了很多，北投是觀光的一級戰區，問卷調查的內容跟北投觀光客有不同，在行銷裡面要怎麼把陸客拉過來，我覺得這是大家可以做得更好的。目前所有的場館、博物館、文化設施都是在網路上的宣傳，在做行銷時可以把目前北投旅行社他怎麼去推觀光，怎麼規劃一些路線，然後還有背包客在臺北一日遊的部份。

發言人A-5

在座各位委員、夥伴，大家好！我剛聽了各位委員的意見，覺得相當敬佩。我想從另一個角度來看，大家都在提定位就是因為我們這十年的表現好像有點迷迷糊糊的，覺得好像都沒有定位。那我的看法是不可能沒有定位，因為一個館開館沒有定位怎麼走？怎麼可能走了十年？所以我認為他是有定位的，只是他的定位是很彈性，我們看凱達格蘭的實際執行，臺北市政府爲了保存及發揚原住民文化藝術所以爭取了一個地方，來設這樣的一個館。所以原住民的文化藝術就是他的大方針，應該就是他的定位了。那我覺得這十年看起來，不是沒有定位的問題，是管理的問題。是管理單位原民局的主管，可能都不是真的有心在經營這個地方，所以才會產生我們今天面臨那麼多困難的問題。剛剛那麼多委員提的意見，我覺得都是屬於經營裡面的這個部份。管理者是由局長來兼的話，那麼這個局長的理念是什麼？我們要去執行個，所以這個局長的任期是四年，那麼這一年裡的成效是什麼？兩年的成效是什麼？到了四年，在四年裡把他對原住民的熱愛，對自己文化發揚，我覺得這是一個可以很具體的看到的效果。那我們現在沒有很多人進來參觀，我覺得這很容易解決，這是行銷的問題。如果你這個展覽辦得好，口碑傳出去，行銷做得好，怎麼會人家不來呢？這裡是一個觀光區，如果你辦得好，人家多少都會進來逛一下，何樂不爲？從監導的角度來看，是有定位，只是這個定位比較彈性。所以既然他告訴我們是原住民，而且是他的藝術。大家覺得凱達格蘭這個名字不好，但我覺得這個名字挺迷人的。他是一個消失的原住民文化，所以保留它的名字是OK的。我們不只可以加上一些形容詞，像是懷念館之類的，但展示的內容還是在原住民。那是原鄉的還是都市原住民藝術，你的展期規劃是要辦原鄉的原住民藝術，還是都市原住民的藝術，我覺得都是可以並存的。所以我們剛剛談的是第二個層次，細節的部份。那這個部份也是很重，剛剛很多委員提了具體而中肯好用的方法，所以只要原住民局委員會他們也同意是這個定位，就不用特意去做這個研究。因為太亂了，剛剛一個人講一個定位，那我們剛剛提的定位都不是定位的問題是在經營的問題。那這個大方向他的定位，就是跟原住民有關市原住民的藝術。那原住民的文化可以是現代的文化，可以是過去的文化，可以是消失的文化，用歷史的文獻來研究。那這些都是經營手法上的問題。至於典藏館，我很認同林主任。我認為典藏館的經費跟規模，都不是我們凱達格蘭文化館可以勝任的。所以你根本不要跟人家湊熱鬧去搞一個庫房，你的條件又不足庫房的經費也不夠，虛設一個名，反而把弄進來的東西全搞壞了，我覺得這是更嚴重的罪過。那可以發展的當然是在中央，像是史前館什麼，他們有一個大量收藏的計畫，他們的任務就是有這個責任要去支援公家的這些小的文物館展覽，應該要去跟他們借。他們也有研究人員，所以你要借的時候那些說明，都要他們研究人員來。那這個小館，有時候就是要跟現實妥協。我們就去想看有沒有別的解決方式。比如中央研經費多、人員多、究人員多，由他們來擔這個責任，他們來把研究做好，然後其他只要做借展。我們只要有一個主題，我們要做得是服飾，就把十四族的東西放進來，爲什麼不可以？當然可以啊！我只要用幾個族群，像是北部的幾個族群，這都是在展示上的手法上去做區分。要全部展或是只展平埔族，這

個是在做年度展示計畫時，可以思考的問題。那這樣子可以減少很多的典藏經費跟買標本的經費，標本很多大家都買貴了，因為大家搶著要。那他還想做原住民當代藝術，那方向都是跟原住民有關，過去、現在、未來都可以呀，跟電腦資訊平臺結合，在不同的階段裡面去執行。

發言人A-4

那我看了這本資料，研究架構是很清楚也很完整的告訴我們你們要做什麼。只是在技術面上，在文字敘述上可能要花一點腦筋，那太八股的話，以實際的方式來呈現我們會比較清楚。今天有幾點我的看法，凱達格蘭文化館已經近十年了，政府花了那麼多的錢，這十年不單單是他的有形資產我們所看的這個館，或者是說無形的資產，這些很多的經費上、人力的培養上，他的效果如何我不去做一些評斷。那我是怎麼知道凱達格蘭文化館，我今天找也找了很久，我剛剛從對面還打赤腳過來，為什麼？因為我穿高跟鞋。本來開車開一開覺得不對，那我就去找個停車位，我就坐計程車一百塊，坐到那邊，因為我不知道地方，就打赤腳過來，這是我的經驗和體驗。現在我要談的就是說，凱達格蘭是過去的一個族，那如果凱達格蘭是代表所有族群的名稱的話，我沒有意見。如果不是的話，我覺得名稱的定位是不是要做一些思考，正如幾個前輩所說的。如果我今天是泰雅族，我看到凱達格蘭文化館，可能就不會進來。跟我的經驗、跟我的生活模式是無關的，除非我想去了解，我可能會進來。所以這個部份，可能要跟臺北市府取得一個共識，要怎麼去說服原住民也好，非原住民也好，這是一個大型的原住民文化推廣的一個館。那我們原住民都不想進來了，何況是非原住民？除非是辦活動之類的。這是名稱的定位。那目標的定位我沒有意見，他就是要推展所有原住民的文化，不管是食衣住行等各方面的文化。所以這個部份還要做一些思考，不然你這個名稱沒有定位的話，你要怎麼去做文化的推展，這是我的看法。另外就是臺北市資源非常的豐富，人才也好、經營也好，他整個經營模式相信比原住民地區的館來講的話，真的是非常豐富，而且這個地點也很貴。如果這只是一個有形資產在這邊，沒有發揮它的功能的時候，我覺得很浪費政府的錢、納稅人的錢。所以要怎麼利用在地的資產，把原住民文化帶到全世界？我覺得這是最重要的功能，而不是說介紹原住民的文化是什麼，最重要的是族群融合。讓原住民認同自己的文化，非原住民接納原住民的文化，這個地方可以是臺北市都會區族群融合最好的一個環境。我想這個管將來可以作為全國原住民文化的一個典範，即便他東西不多，可能活動蠻多的，然後帶動很多的價值觀跟一些思考，再來就是很多族群的一個融合。那目前我們的族群還是有一些對立，那當初這個管是政治因素而設立的呢？或者是說要真正推展原住民文化，我會覺得經營者也好，臺北市府也好，應該不要再找一個主任委員來兼，應該再找一個專業的人來掌管這個。

發言人A-16

我們也是在經營一個館，那我們館比較單純，是單一族群的一個經營。那我們的館

跟他們規模又不太一樣，他們的資源很多，其實我們也很羨慕。我剛來的時候也想，他們有什麼問題嗎？是定位的問題嗎？就像剛剛吳教授講的如果你走了十年，如果還不清楚自己的定位這問題很大。其實我覺得很單純，像我們館一路走來也碰到很多問題，經費不足、人力不更專業，那其實我們能夠想到克服的方法就是從館裡本身的人力做起。我們的能見度很低、曝光率不高，那你要怎麼增加曝光率，就是你要去突破的問題。一個問題你去解決了之後，再碰到問題再慢慢去想怎麼去做。我們是全臺28座原住民館唯一有收門票，一開始是80塊跟50塊我們有兩種票價，後來反省這個館的價值，我們去調降票，之後我們又增的館裡的服務，讓來的民眾能幫我們做口碑宣傳。透過相關者的口耳相傳，把泰雅館這個服務品質廣為外傳，大家才之到有這個館，因此我們就開始有一點點的能見度。那我們持續在做，像我們今年推出按讚、打卡，因為大家都有帶手機，那其實很多手法是可以透過參觀者身上去學習的。所以我們在館裡服務的同仁就要很細心的去觀察，今天為什麼這些人員會上館來參觀，他是路過嗎？可能大部分都是路過。但是路過都已經進來了，那你有什麼值得介紹給他？我覺得這是管理人要思考的問題。是你的熱情嗎？是你的服務態度嗎？或是館裡真的有很值得欣賞的東西？這都是從我們的基本態度開始做起。那另外像剛剛講展覽的部分我覺得，原住民館都有很大的困境就是展覽不夠專業，也沒有很好的場地。那這個部份怎麼克服？其實透過這六年的經驗，很多都是大館帶小館。大館的資源真的都很豐富，我們紛紛的去詢問。或是各管之間做借展，那這個部份很多館都在做。所以其實有很多資源，是我們有沒有去詢問。像是我們也很常跟學校合作，小朋友有族語的課程，唸族語表演、舞蹈、歌謠，我們跟學校商量一下，讓他們在假日為我們做免費的展演。所以很多資源是透過我們去尋找，自己把他拉到館裡面來。大家說我們館是得天獨厚，其實我們也很努力在做。這個部份就是從人的經營開始，管理現有的人力開始，這是一點點的小經驗。

發言人A-7

其實真的很多人可能不了解凱達格蘭文化館。事實上這十年來凱達格蘭文化館資源非常豐富，而且它的參觀人數聽說今年可以突破三十萬。事實上參觀人數可說是非常的多，對我們這些小館來說，我們全臺灣有28個文化館，前因後果也要讓各位了解，為什麼今天他們要辦一個這樣的研究案，我個人是輔導凱達格蘭文化館，全臺灣有28個館凱達格蘭文化館是其中之一，他在都會區。事實上她跟烏來的泰雅館都算是都會區。事實上整個28館裡有11個是縣市，其實17個是鄉鎮。所以要讓各位了解，其實我們凱達格蘭文化館他的資源在我們臺北市政府原住民族事務委員會每年投入將近一千萬的經費，當然不能跟我們博物館的大館來比，因為人力實在沒辦法到十幾個人，現在只有兩個。這是我一直覺得他們應該怎麼突破，事實上是後續經營管理的問題。那今天大家在談的定位問題，那要從孔文吉這個立委開始講起，這個館是他當時在擔任立委時所蓋的。那他當時為什麼要叫凱達格蘭呢？我想各位應該很清楚，我們從「北投」就是凱達格蘭族的話，「艋舺」也是，整個臺北市、新北市太多的地名都是凱達格蘭族的。事實上我們北投確實是原鄉，為什麼？北投還

住了二十幾位我們凱達格蘭族的後裔，住在後面教堂的四周都有，真的很可惜他們失去了他們自己的語言。但這點在去年我們在辦凱達格蘭藝術特展的時候，確實把他們都找來了。就是很可惜我一直在問一些語言，他們沒有辦法回答。但他們是平埔族，在十四族的界定之外，再來就是平埔族群，像是我們的西拉雅族應該是最大的，但很多的族都是居住在平原地區的原住民。凱達格蘭的人少，但我們既然有一個文化館，也位在都會區，而起他有地上十層、地下兩層，總共十二層樓大的一個空間，其實我常跟他們講，你們最大的問題就是館太大了。那我們泰雅生活館心潔是非常優秀的規劃解說員，事實上有一個規劃解說員跟一個清潔員是政府早期每個館都如此分配，由中央原住民事務委員會來給薪水的，還不是地方自己來負擔的。但我們泰雅生活館年年都是第一名，也就是我們評鑑的第一名，當然因為他小，但是他有心經營跟管理，這塊才是重點。他剛剛已經講到重點，他們在服務這塊做得非常好，不斷的有創新，各方面的品質都做得很好。那我不是說我們凱達格蘭文化館做不好，你們也是做得很好，評鑑也是前五名，這是很優秀的，可是就是太大了。我們六樓還是個圖書館，六樓做得很好，可是七八樓就是教室，那這層是四跟五，真正的展覽區只有一、二、三，他們的賣店還是有的，只可惜現在沒有再繼續委外，事實上他們有在做委外。他們整個名稱跟定位其實很清楚，但你的展區裏面早期二、三樓有介紹平埔族，但我們凱達格蘭太少了。事實上我們凱達格蘭的東西很多，你把一個地名一個展區，把整個臺北市、新北市，新竹以北只要是凱達格蘭族語言的地名全部弄出來，所有人來到這裡覺得跟我的生活很有關係，艋舺現在有個艋舺大道電影有演出來，艋舺什麼意思？小舟或獨木舟，那這樣歷史全部詮釋出來之後其實不用物，有這樣的一個圖像或解說都很棒，都跟我們生活相關。所以這個地方他的定位還是很清楚，因為要改名確實是很困難。或是可以給他一個百分比，像剛剛張館長提到的百分之七十是當代藝術，事實設這個我很早就提過，因為他們買了不少當代的藝術品進來，所以這也是他們的一個方向。但是就是說，凱達格蘭你還是要把這個常設展區呈現出來，去年真的好不容易，我們很感謝凱博館，真的是把他們所有的文物拿出來做展覽。所以我們凱達格蘭文化館事實上可以複製，可以複製這些東西呈現在某個區，你的定位還是很清楚：凱達格蘭。甚至我說臺北市非常的有資源，我們臺北市政府原住民族事務委員會的楊主任委員事實上你們有太多的資源。擁有這麼多的資源事實上是很好做的，但就是這個館還是太大。你們七樓還委外給臺北市的臺北市政府客家事務委員會，這是有點可惜。但是最後這個研究案，其實我們的主持人都沒講，事實上我想到之後的焦點座談其實很重要的是這個館是不是要委外？制是個重點，因為他沒有人力，只有兩個人或三個人。一個博物館的經營管理，你最重要的還是人。人跟經費，現在他經費有了，我個人認為他有經費，但是人地方還是不夠，人的部份你做不到也沒辦法聘人，那你是不是要委外？那你現在已經委外的就是我們的賣店，已經在做了，只是這個動作稍微慢點。已經去年、前年兩年的委外做得很好，我們有人才，二十幾萬三十幾萬的人潮不是沒有。那這館要不要委外呢？又是另一個課題，而且那麼大棟你委外下來不得了。現在的人力無法經營那該怎麼辦？我覺得這也是你們現在的困境，現在最大的困境在這裡。當

有心要要做真的是要不斷辦活動，像剛剛講到跟溫泉季等等，其實我們這個凱達格蘭文化館，事實上跟北投區八館的一個合作非常的活絡，但是重點還是在因為只有兩個人，這才是一個他們最困難的一個地方。所以今天要做這樣一個研究案，也不是不可以，只是要聽聽大家的一個想法。但是最後他的方向該從哪裡走，這點我贊成吳老師的想法，定位不是不明確而是在經營管理上面是我們的一個問題。如果方向還是凱達格蘭，你就朝凱達格蘭去做，而且還有我們十三行博物館，我們蒐集了早期兩三百件的東西，如果能夠借展也可以。事實上太多可以做得事情，都是細節的這一塊。我個人這六年都長期在輔導這28個館，那是不是要跟這28個館做什麼比較呢？我覺得不是比較，我們這28個館目前大家都做得很好，現在都是只有兩個人在做，可是大家都很有用心在做。我不敢說跟我們這些大館來比，可是他們已經做出一些成績。凱達格蘭文化館得天獨厚，在我們臺北都會區。臺北都會區你要呈現什麼？剛剛很多委員、老師其實都已經講到的，我想紀錄都有做進來。所以剛才我們已經給凱達格蘭文化館很多的一些方向，事實上他們真的是很有心要做，也有在這邊辦偶戲的展演，也很棒。最後我今天最大的收穫就是我們臺北城市大學這邊，真的可以來做合作。我們北投區已經是臺北十大觀光小城，那我們一起在推八大博物館甚至更多。但是我會把所有資源帶進來，我們凱達格蘭文化館可以扮演一個很好的角色，因為它的位置真的好。我們真的很希望大家一起來推動，所以是不是要委外，可能是大家下次要思考的問題。這個我先幫你提出來，這個是一個重點，因為不好做的時候，該怎麼辦？我們很多的的地方文物館也是如此，已經沒有人力了，要不要委外？大家都在思考。你有人潮你自然就可以委外，你沒有人潮，沒有人願意來委外，沒有人願意來經營的。所以我這邊稍微提出我的想法，謝謝。

發言人A-4補充說明

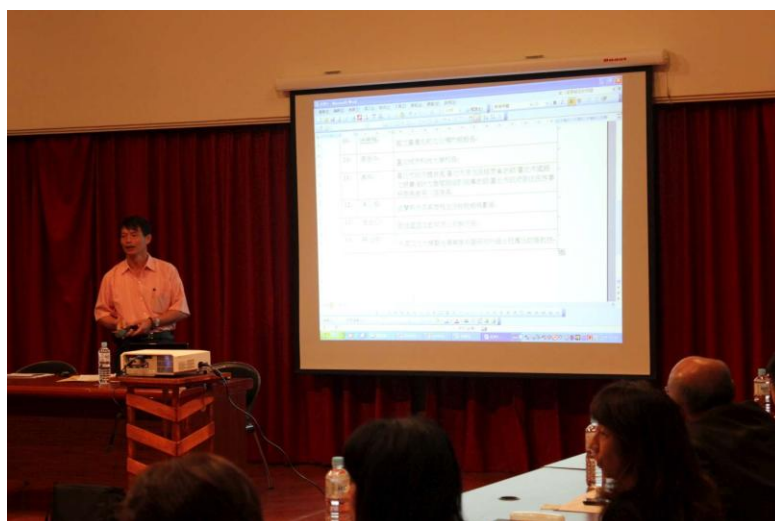
不好意思因為凱達格蘭文化館，的名稱是沒問題的，但是他所展示的典藏、文化是不是屬於凱達格蘭的？不是的話，那在名稱的定位是不是做一個原住民文物的推展。目標的定位是絕對沒有錯的，就是要做原住民文化的一個推動，所以我覺得名稱的定位還是有一點問題在。如果是只有凱達格蘭文化的東西我覺得沒意見，但如果把十四族的食衣住行，所有的一些模式、文化在這邊策展的時候，我想名字是是有一些狹隘的，這是我的意見。

發言人A-12結論

謝謝各位專家學者，還有我的老師的意見，臺北市政府原住民族事務委員會這邊還有凱達格蘭文化館這邊，對你們的問題會做再做咀嚼，這個部份是我們收穫最多，可能很多個館裡面都沒有這樣的一個資源。那我們雖然在 28 個館裡面是資源最多的一個館，可是我們競爭的對象卻不是這 28 個館，真的是在跟北投做競爭。我們有很多的強勢，也有很多弱勢的部份。可能不能迴避老師和很多專家學者的意見，那我可能會簡短的說明。剛剛很多老師這邊提到的是，我們對資訊公開的一個不完整，才造成很多誤解的部份。舉例來說城市大學的林校長他們的學生上下學期共有八十

位的學生來做服務學習，可是連他都不知道，他們跟凱達格蘭文化館是簽訂合約的。那我們跟城市大學是合作的對象，已經合作了兩年。我們也很希望我們的人力，透過附近的學校來做配合。另外就是跟地區上面的結合，北投有活動達格蘭文化館第一個支持、第一個衝上去承接，像是溫泉季，我們連行政資源跟經費都去投入。這個部份是我們一直在做的部份，可能因為我們在北投地區，比我們更有特色的館太多了，所以名稱上也有無法呈現的部分在。那另外有很多老師提到的是，原民會這邊組織定位的問題，確實是公部門上面一個很大的困擾，因為這個館是公辦公營的文化館。他很多人力透過很多行政的規則給規範到。我們不能向私人的博物館或文化館，有很多私人的行為，這是我們要去做解決的部份。另外一個部份就是要回應蘇文瑜老師的意見，你剛剛所提到的問卷是我們針對七月份到九月份的夜間開館所提的問卷。只有三個館加入，都是公部門的館，就是北投溫泉博物館、梅庭跟凱達格蘭文化館。並不是我們不想把其他的館加入這個裡面，這個唯一的目的是明年還要不要在夜間開放，其他沒有什麼意義。我們這個問卷的方式、提出的內容是觀光傳播局所訂的內容，不是我們凱達格蘭文化館所訂的內容。這個是要經過觀光局的專家學者所做的問卷，這個部份我們是配合的單位。實際上我們文化館內並沒做調查的部份，我們也希望透過這樣的研究案去看到一些調查。有些問題可能無法回答，像是吳老師剛剛提到說，我們的庫房為什麼要設立？我們這些庫房不是為了迎接將來的文物，我們在解決現在所存在的四百二十六件的文物。常設展的文物放在展示空間，可是我們還有兩百多件文物放在庫房，所以才去設了那個不像庫房的庫房。我們都很希望去借展，是我們現在一直在推的事情，我們絕對沒有能力去做專業的博物館，這是我們文化館一個基本的認知。我們在咀嚼現有的東西，以前買過的東西該怎麼保存，用最基本的方式這樣。那還有很多的老師在提凱達格蘭文化館叫「凱達格蘭」，這樣的一個命名是不是要介紹凱達格蘭文化的一個部份，因為我們從去年底到今年初都展了一個，臺灣第一個凱達格蘭文化的特展，我們現在存在的資料非常的完整，在年底之前會在三樓這邊設一個叫凱達格蘭展示區，很快就會開展，這也是希望我們能符合命名上的一些意義。這個是我對老師、專家學者回應的幾個問題，其他沒辦法回答的問題，絕對是文化館的資訊不足沒辦法公開，或是沒辦法傳出去的状态，謝謝。

(二) 會議現場照片





附件二：深度訪談紀錄

一、受訪者 B1 訪談紀錄（臺北市政府原住民族事務委員會主任委員兼任凱達格蘭文化館館長）

（一）定位目標

凱達格蘭文化館一開始在興建的時候並沒有很明確的地位。當初只是希望臺北市有一個針對原住民文化做推廣的聚點，然後找到一塊地蓋了一個文化館。然後它命名為文化館；但是當初在興建的時候並沒有很明確要讓它變成博物館，還是一般的原住民教育推廣中心？

為了吸引讓民眾能夠入館參觀，除了知道原住民基本傳統的介紹和認識以外，我覺得還可以帶入一些新的東西，像當代藝術的繪畫的攝影的文創商品的，所以當時並沒有說定位為原住民當代藝術館，其實在從當時到現在我覺得凱達格蘭文化館應該走博物館性質，只是在典藏的展品會和一般大家所認識的大型博物館是不一樣的，凱達格蘭文化館會規劃典藏和收藏，但凱達格蘭文化館要和順益博物館的典藏收藏不同，順益博物館的典藏收藏全都是傳統文物，我們是希望走當代藝術品的典藏和收集，所以不是要把它當作當代藝術館，因為我們還是希望整個在對外教育推廣上，或展覽的過程當中讓大家可以看到傳統和現代在這個文化館中可以被看見。那定位也確實在多位專家學者協助界定凱達格蘭文化館時覺得好像搖擺不定。

（二）典藏展示

其實我也是從很多書面資料、興建報告中看到的，本身也是95年年底上任的，從96年到現在，當時一接任也就發現整個樓層的配製會無法展現出這棟建築物的特色；因為它能夠展示的空間只有2樓和3樓，可是每一個單層空間太小；你說若要走博物館，那博物館我們一般知道它有很豐富的典藏，可是文化館從我95年年底來的時候，它的典藏的文物在我所知道眼睛所看到的也不過就數十種而已，這怎麼叫博物館，我也很納悶。

每3至5年就會重新做一次常設展區的規劃，但因位處於溫泉區，所以電器和機械設備在此地區的損壞率太高了！所以日後會將數位化展示或資訊化展示的設備保護再做調整；不然很難應付日後整體的設置設備投入的成本。

研究是我們希望它具備的功能，只是我們還沒有展現。

（三）教育推廣

所以因為從來就沒有一開始就沒有逐年規劃、假設它要成為博物館的，那其實應該會一開始興建的時候，就同時著手去規劃它的典藏、它的展示和它的教育功能，應該逐步都要去規劃的，可是，當時館舍的經驗是先蓋了一棟建築物出來，然後每一個樓層都先假設好樣子的，想到要做什麼就做什麼，像研習教室7樓、8樓、9樓，我們現在有一層樓是借給臺北市政府客家事務委員會，它雖然叫研習教室，可是從落成興建一直到我95年來，真正展示過研習教育功能是很少的，我不知道為什麼要做成研習教室，可是又沒有向外推展。

另外那時候在興建的各項規劃裡面，是希望把文化館當作臺北市原住民一個定

期聚會的處所，希望是一個原住民凝聚情感的一個場域，那我們很簡單的會認為那就是活動中心！只是要叫原住民族人大家來這邊平時就可以交誼，那就是一個活動中心。

那我們印象中的活動中心，它一定会有很多休閒娛樂的設施，而不是像現在你們看到的文化館，它應該是一個充滿學習教育的展場，那和當時興建的配置不相符合，也有很多在使用功能上的衝突。

讓典藏的展品多元化，而非傳統的文物或古物的展示。其實不是一個轉變，而是因為一開始的定位沒有很清楚，所以從 95 年開始到現在，整個凱達格蘭文化館的定位就一個原住民藝術和文化工作者，他有機會展示或露出他的創作作品的一個平臺，我們還是希望文化館和博物館一樣有一個教育功能，它是一個認識原住民的一個入口，對於原住民的基本介紹與認識還是可以在這裡呈現。

對於凱達格蘭文化館的定位，個人認為文化館必須各項功能兼具，就是博物館的各項功能都需俱備。因為它不是一般像溫泉博物館那樣的，不是就把我們現有的東西給遊客看而已，對於原住民文化保存方面是很重要的，尤其我們位處於都會區，然後臺灣的原住民族族群目前有正名的是 14 族，所以對於原住民族的認識，不論是我們自己或是一般想要認識原住民的社會大眾來說，要把一個族群介紹的非常詳細是需要很長的時間，所以這也是我一開始我就說文化館它當初在興建的時候，它的整體興建的規劃和配置並沒有定位，如果他有明確的定位的話。基本上，我覺得展示和典藏應該在 10 個樓層中占掉一半以上的樓層。

(四) 專業人力

一個館舍在專業的人力上需要不斷的培育和養成，公職考試進入的除非他是博物館行政或文化行政專業的；即便是文化行政的，他也須對博物館管理具備基本概念，可是一般國家考試進入的公務人員大多都不屬於此專業領域的人才。所以一旦進入擔任此職務的人，皆需重新養成對於博物館經營的專業知識，以及對博物館專業職能也要不斷的在職進修。

(五) 經營管理

全國有二十幾座的原住民的文化館，也有叫做文物館、生活會館的...名稱甚多；但從來就沒有人去檢視過、推動全國各地都有原住民文化館它真正的目的及任務，包含我們凱達格蘭文化館也沒有。那我認為在臺北市既然它有一個公辦的文化館，和順益博物館不同，它是私人經營的。

那既然有一個公辦的文化館，絕對不是單單只針對原住民而興建，它應該就是對臺北市興建，所以我上任的時候對於凱達格蘭文化館的發展，本身很清楚的認為它應該是全民共享的一個場館，尤其是對於原住民族群的接近，不管是原住民族對自己族群或文化的接近或非原住民對原住民族群跟文化的接近，這是兩種不一樣的對象，其實透過文化館認識原住民族。

(六) 行銷宣傳

可是要從什麼地方開始認識，當時我已經知道順益博物館，它和凱達格蘭文化館的性質很接近，所以為了做區隔市場導向，當時也和游館長及林主任都討論過，

因為要做些市場區隔，大家可以是不同的；因為兩個館舍位置很近，所以既然有一個民間經營的，那公家經營的要如何和它做一個區隔，那一般民眾很常對原住民的文化館的印象一定是看傳統的東西，可是個人覺得原住民的文化它需要發揚、它也需要成長、它更需要一直不斷的去提升，那後來有所謂的文化創意產業，有非常多創意文化用各種形式出現，那它是藝術品也是商品、它是趨勢也是一個潮流，所以凱達格蘭文化館可以走比較不一樣的風格，那凱達格蘭文化館當時規劃是希望鼓勵更多的原住民藝術文化工作者，他們可以一直不斷的創作和發表，可是一定要有個平臺或一個管道讓他們露出，所以當時在市場區隔和在地理條件位置(溫泉觀光區)，一定會來一些不一樣的客群。

二、受訪者 B2 訪談紀錄 (立法委員/臺北市政府原住民族事務委員會前主任委員)

(一) 定位目標

當初於孔立委為北臺北市府原住民族事務委員會主任委員任內，通過建立凱達格蘭文化館一案。設立之宗旨為「都市原住民的家」，使原住民的文化與語言得以傳承，因而建立以教育文化為中心的凱達格蘭文化館。

於凱達格蘭文化館落成之際曾對於館舍命名有不同的聲音，有人質疑為何不取名為「臺北市原住民文化會館」？但孔立委當時承諾，凱達格蘭文化館雖然命名為「凱達格蘭」，但凱達格蘭文化館絕對是全都市原住民的家；文化館之所以成立於北投，主要是因為這裡曾是平埔族的聚集地。「凱達格蘭」一詞應是都市原原住民大家所認同的標誌，為尊重當地原住民，但又應為全臺北市原住民所共用的。

(二) 典藏展示

在展覽策劃方面，曾邀請斐濟、澳洲等地的原住民藝術家辦理畫展、蘭嶼的原住民於凱達格蘭文化館規劃活動；也曾邀請北投當地平埔族群代表於凱達格蘭文化館辦理活動，但未見成效。地下室一樓也曾邀請藝術家進駐展示其藝術創作，但成效不佳。無專業團隊進駐，所以處處受限，無法擴展凱達格蘭文化館之業務。

(三) 教育推廣

當初建築規劃為語言巢教室，地下室一樓有展示規劃空間，4、5樓規劃為上課教室。但受限於人力及經費預算，並無專業人員經營管理，當時是由臺北市府原住民族事務委員會總務長兼任館長。市議會曾對凱達格蘭文化館之工程經費、軟硬體設備的佈置、經營狀況進行質詢。

(四) 專業人力

在無人力、無經費預算之情形下，要如何辦好此館！中央政府編列預算提撥給偏遠地區的原住民館舍，凱達格蘭文化館之經費但若現在有提撥經費預算，應該聘請專業團隊進駐，由專業團隊規劃、經營、管理。扶植文化產業應為凱達格蘭文化館需關注之課題，語言巢課程應持續推動。

(五) 經營管理

凱達格蘭文化館之建築設計委由專業建築顧問統一規劃建物之軟硬體設備，建築採用澳洲原住民之代表色黑、黃、紅、白為外觀主視覺；在凱達格蘭文化館建築外觀上，曾對於館舍建築外觀重新規劃、修繕，期望增加遊客數，但受限於預算所

以成效不彰。

(六) 行銷宣傳

凱達格蘭文化館經營目的不為賺錢，而應是以教育文化為主要功能，進行訓練課程及文化學習。

三、受訪者 B3 訪談紀錄 (凱達格蘭文化館駐館規劃解說員)

(一) 定位目標

我們之前是以一個文物館做定位，沒有特別針對呈現北投，而是做出和二十七館的分別。我們館有很多當代典藏，想走當代藝術館路線。我們之前一直走這個方向。我們辦的展覽都是這種方向(當代)，很少走古文物路線。這樣做的優點在於其他館舍很少有管那麼做，大部分都以單一族群的古文物為主，很少像我們走當代的路線。缺點就是名稱改當代原住民藝術館會比較適合，因為它叫凱達格蘭文化館，但他有十四族的東西，也有凱達格蘭族的東西，我們的特展又是當代，館名會讓人覺得它只有凱達格蘭族的東西。

(二) 典藏展示

去年有辦凱達格蘭的特展，所以後來就決定把三樓改成凱達格蘭族的常設展。展品多為複製品，我們可以自由運用來展覽。凱達格蘭文化館在研究這塊比較難達成，我們沒有編制研究人員，但有典藏室在五樓。休閒的部分我們八樓有露臺一般不開放給遊客，只給借場地的人使用。有想過八樓要怎樣另外經營但停留在討論階段。七樓目前借給臺北市政府客家事務委員會，明年收回。目前暫無規劃，但運用範圍自由，可以辦活動。四、八、九樓也可彈性運用，但七樓的話可以再做規劃，像是當成展示空間。但要讓民眾上來七樓還要再想辦法。或是成為專屬 DIY 教室，或某整特殊功能的教室，或影片放映室等。

二、三樓常設展維護由駐館規劃解說員去執行。負責溫溼度機跟除濕機的調整，展覽佈置都是他管理的區域。我們沒有恆溫恆溼的設備，基本上用除濕機去控制。雖然有典藏空間，那裡有恆溫恆溼設備，但櫃子小，大型文物無法擺放，無法符合所有文物。

有些東西像衣服前面的櫃子、拱門會更換，但固定的東西就比較沒辦法更換。三樓有圓柱型的櫃子，也較無法移動有些可惜。二樓電器的部分受硫磺的侵蝕已拆除，一樓大廳的螢幕也受了兩次侵蝕。之後在規劃上關於電子設備時會再考慮清楚。

展品購買有六十萬經費可運用，以當代藝術為主，古文物比較難買，傳統文物也是較最近作的。提出來要購買的清單後，也是需要上級的批准。新購的文物要看有適合的空間才會進行展示。典藏之前有國立臺灣博物館的指導，也有學到一些知識。數位典藏的部份則是外包。跟順益比較起來，他們比較沒有採購的限制。他們的員工也比較專業，像其他原住民文化館也會有類似的問題。

這邊的特展委外跟自辦都有。去年(99 年)小展覽自己做，大展覽委外。今年展覽佈置的部分委外，展出的我們內容自己決定。今年年底想明年初的東西，我們先有自己的想法，再交由布置，剩下的就是跟廠商交涉。小展自辦的話，會比較辛苦。

一年大約有三到四場特展，特展內容是先提出想去看現在有什麼活動展品，像南島美術展的時候就想說，東西可以拿回來展。我們沒有限制展覽的主題一定要是凱達格蘭族或其他族群。凱達格蘭文化館這裡可發展都市原住民這點可以考慮，但今年沒有規劃。

(三) 教育推廣

跟部落結合的話，因為其他館都在原鄉，臺北不是原住民原鄉，我們要做到這個部份比較困難，基本上是跟社區結合。

我們的館際交流很多，像是文化局、臺北市政府觀光傳播局有活動我們也會配合，也發展跟社區的關係。我們有主動去辦各館的聯合志工訓練。跟其他館我們也有交流，例如前年我們的文物有到桃園展出，十三行也有跟我們借展，臺博也有合作，交流一直沒斷過。99 年有跟順益、烏來的原民館合作打卡活動。

我們有辦文化植根跟 DIY 的活動，接受國小團體不定期預約，可長期舉辦。我們在特展也有 DIY 但屬於定期的。四樓的多功能會議室，把桌以移開、門一關、燈一關就夠暗可以做表演，場地還算不錯，辦過幾場活動成效也不錯。但如果要真的成為專屬表演廳，燈光舞臺可能還要再改。那裡有做串珠 DIY 和木偶戲表演活動。歌舞的部份以前有多元就業人力去表演，但現在已經很久沒有了。有聽過利用公園做表演，目前沒有，可列入考慮。以前有做歌舞表演的回響最大，大家都期待有沒有下一次。讓從小生活在都市裡的原住民小朋友，了解自己的原住民文化，也是我們館的其中一個目標。

(四) 專業人力

凱達格蘭文化館是臺北市唯一的原住民文物館格局，如果他是一個獨立單位，不是由臺北市政府原住民族事務委員會兼任的話，會有更多專業的人進來會更有發展。目前受限於公部門的限制，重點在人的問題，比較沒有專業的知識。

(五) 經營管理

人力的部份(施先生不算)，有兩個駐館規劃解說員，一個企劃，志工的部分有 46 位。有班表讓他們排班，每段三小時，每次五人，會做淘汰跟招募，維持館務營運，不會限定在原住民。以前有多元就業人力，替代役有四位，但退伍的話會有空窗，志工是最穩的人力。工讀人力的部份，暑假會有一個半月。我們跟臺北城市科技大學、文化大學會有服務學習。但來得時間時間短，只能講些基本的服務跟規定，主要是顧樓層。梅庭的旅服員有給薪資，所以比較固定。我覺得我們可以朝這個方向進行。目前學生每次來都是一個學期，也只能做簡單的顧樓層工作，又因為是必修課，所以心態上就不是要來服務的。

培訓的部份，志工基礎訓練有規定，特殊訓練則會依館舍內容進行行訓練。訓練課程都會安排一些時間做宣導，他們都會遵守，比較困難還是排班。因為他們都在附近的館當志工，如果其他館調班，這裡的出勤就會有影響。

(六) 行銷宣傳

我們在溫泉季也會做宣傳，配合北投區公所為主。我們特展的時候也有宣傳，主任委員蠻重視宣傳的，會跟會裡的新聞聯絡人合作。前陣子主任委員有提出捷運

燈箱也可以來做平時的宣傳。

之前凱達格蘭文化館會被認為是旅館，現在的改變有比較好(入口部分)，但還是可以對入口意象再做些改變，讓人知道這是原住民的館，讓人想進來參觀。

行銷上只要林泉里的居民來借場地，場租會打折做社區回饋。我們的摺頁統一交由梅庭，由臺北市政府觀光傳播局那邊運用，放在便利商店、捷運站等地點。夜間開館有送溫泉券，效果不錯。我們每個月都會有原住民團體、小學、花東區的同鄉會等前來參觀。入選臺北十大觀光小城後，我們的入館人數也有所增加。可以更好的話，希望能拍凱達格蘭文化館的形象廣告，然後尋找管道播放。

目前宣傳的困境在於不知道哪個行銷管道是最有用的，像 Upaper、臺北畫刊、日本旅遊雜誌我們都有做，但能見度不佳。現在會裡有新聞聯絡人，希望能獲得改善。

(七) 其他

年度規劃的部份像是特展內容、文物採購、預做的事項等，會由開館內會議提出想法後進行討論。預算編列不會經過我們，各項的金額，都由長官決定，我們沒有參與這項討論。

我比較傾向全部委外，但主要還看經營團隊。賣店已經委外出去，廠商目前還沒來佈置。因為部分委外編制的人還是這些，雖然有省到一點力，但得標的廠商的品質好不好還是有些問題。部分委外已經經歷過了，想看全部委外是否能有突破。還是要看上級長官如何跟他們協調。整棟委外會比較統一，從上到下會比較有整體性，但承辦廠商與上級之間的溝通也是一個重點。

如果不委外可能要應加一到兩位的专业人力，或考慮是否能有專職的館長，像梅庭或溫博那樣。

四、受訪者 B4 訪談紀錄

(原住民文化事業基金會文化藝術組組長/ 凱達格蘭文化館前任館員)

(一) 定位目標

我會就當時規劃的緣由去說明，讓你們可以把當時跟現在做一個比較。我在職的期間大約是 94 年 6 月到 98 年 1 月之間，那時凱達格蘭文化館被列為蚊子館，所以有很多實驗性的規劃。我們主要針對行銷去做，那時對內沒有導覽，所以我們培訓志工，找來短期就業的人力。對外則是跟在地有所互動，推動套裝旅遊行程。凱達格蘭文化館內有許多族群的文化，那時在北投區的凱達格蘭族認為應該針對凱達格蘭族的文化去做，因此每年 10 月溫泉季會特別拉出凱達格蘭，強調他的重要性。在展示教育的部份，我們針對不同的對象去執行。我們以對象劃分有小朋友、大專院校社團、國內外團體。我們會邀請大專院校的社團來此地開會，有活動的話也可以在這邊呈現。

這館的功能性太多，那個時候六樓有圖書館跟原住民研究發展中心；一到三樓是展示空間；四樓是多功能展演場地；七到九樓是辦公區跟教室。凱達格蘭文化館又在觀光區，又需具有觀光休憩的角色。我們只能針對樓層的屬性跟服務的對象

去執行。

(二) 典藏展示

凱達格蘭文化館沒有典藏研究的功能，就我所知他是一個文化館的空間，沒有訂立典藏政策，讓它去處理這個部份有點困難。再加上因為其他族群的緣故稀釋了凱達格蘭族。像烏來的泰雅館當初就有設立典藏室，也有一些相關的計畫。要收集十四族的典藏需要專業的人力與一筆經費，是一項投資型的計畫。

如果之後要朝這個方向進行要有典藏空間跟典藏政策。有典藏常設展就可經常更換，像國外有些館舍會三個月換一次，已經跟特展類似，但是一種較主動的作法。

當初的特展是以原住民藝術家為主，後來因為中央的活化政策，大館的展會到小館來展示。藝術家的部分我們會去觀察適合的，凱達格蘭文化館沒有族群的限制可以相當多元。

(三) 教育推廣

我們那時有做文化根植的活動，是針對學校的老師。也有打算過要跟教育部合作，接校外教學的活動，但考慮到人力與停車問題，不敢貿然執行。

南島文化祭的部份，它是一月一族展演與導覽的動態活動，比較像專案的計畫。活動要辦得成功一要考量可行性跟人力配合，還要有主管的支持。這個活動辦完之後我們有了一些省思，一整年的常態樂舞表演會不會過於觀光娛樂，雖然本意是要用樂舞吸引民眾，再做深入的導覽觀光，但這樣做會不會違背館舍的宗旨？這個活動之後我們的人潮都有一定的量，所以把重點放在服務品質上。對內要加強志工的管理，對外要處理客訴的部份，我們開始重視一位遊客能來這裡幾次？館舍的空間不大，人潮動線的安排，團體人數的控管，都要因地制宜。各館之間也會彼此疏解人潮。我們的展演是在一樓舉辦，有另搭一個小舞臺。一樓的空間本來更窄，是在南島文化季結束後才進行檢討，賣店隔的太大，所以改成玻璃隔間，有穿透力，空間看起來也比較大。

(四) 專業人力

在那個時候我們有三個約聘人員，志工人數在十人以下，這些志工都會在北投區的館舍間跑來跑去，也有申請短期就業的人力進去。一度也面臨過人數過多的問題，因為館舍雖然大，但不一定每一層要有人。

人力的培植其實並不容易，因為凱達格蘭文化館有平埔族跟十四族的導覽內容要背，我們所辦的文化根植活動也需要志工來演出，還有歌舞表演。我們那時有志工招募要點，志工訓練的部份分為基礎訓練跟特殊訓練。基礎訓練要熟悉常設展的所有內容，還要安排幾個團體讓它去試。特殊訓練會找十四族跟平埔族的老師來上課，同時也會針對館的年度活動與館的形象進行相關訓練。培訓志工需要花很多的心力、時間，志工要能夠永續、有熱忱跟使命感。管理是很重要的，要善待志工，因為他們不是員工要花更多的時間經營。

(五) 經營管理

在年度規劃上，我們會去訂哪些是要合作的，哪些是要一直處理的，哪些是投資型的活動，如：南島文化祭。每年的預算都不太有變動，約八百萬，臨時的耗損、

維修也涵蓋在裡頭。

委外的部份，那時有討論很多次。委外出去需要經費，所以需要活絡，因此會變的商業，也有權利金的問題。這都要看委辦單位怎麼去做，即便是原住民也不見得能呈現出主體性。委外辦理可以一半一半，例如教育訓練、行銷、文化活動可委外，但內部的人還是要存在著，人是很大的資產。館員可以做中學，像烏來泰雅的館員就想自辦，自己想為自己的館服務。在 OT 之前，可以先找有可能的單位來洽談，帶他們看館，讓他們先行評估如何進行投資，然後才進行招標。不管什麼廠商得標，執行時我們還是需要去盯場。

如果不委外要多加人力進去，可以參考國立臺灣博物館的人力分配。要維持主體性就要增聘人力，是不是原住民無所謂，但要有專業人力。

賣店的部份，我覺得問題有可能出現在訂價策略或銷售人員上。賣店那時的生意不錯，但都是常客，定期來看有沒有新品。賣店的品項跟館內是切割的，也沒有針對我們的常設展投資一些商品進來。

在跟北投區的互動上，一開始我們會跟溫泉業者的高級主管簡報。有問題會互相幫忙，我們主動把溫泉業者的 DM 拿到館內放，比較麻煩的是沒有 DM 要主動連絡。北投館舍需要長期的經營，志工也是流通的，有活動我們會去參觀，也會邀請他們來我們的活動。如果有年度的計畫會提前連絡，沒有正式的會議，除非是像溫泉季才會特別開會。溫泉協會會希望我們提出一些好的活動，所以我們會預先保留預算。溫泉季那時我們也嘗試過夜間開館，但效果不彰。

(六) 行銷宣傳

可利用北市原住民的刊物進行宣傳。當初是靠人力傳播，靠多元人力的人口耳傳播。或是都會原住民的文化活動，相關協會可來此開會。在辦南島文化祭時，國立臺灣博物館有找我們合作，用我們這邊的人力到那邊展演，透過他們介紹我們的館。當時我們也跟烏來泰雅館締結為姐妹館，有一些曝光的儀式和展覽活動。要進行推廣的話，凱達格蘭文化館應該要適度的開放拍照。

(七) 績效評估

我們有做過統計，我們的團體客來客率高，外縣市跟外國遊客偏低。

五、受訪者 B5 訪談紀錄 (溫泉博物館資深館員)

(一) 定位目標

大多是社區主動積極，社區管委會委員們都主動協助募款或向民意代表爭取多項經費補助或就是社區力量的益助，應詢問北投文化基金會導覽志工帶隊規劃路線否有包含凱達格蘭文化館。

(二) 服務功能—典藏展示

沒有典藏，有常設展，北投石為凱達格蘭文化館鎮館之寶。北投石是一個世界上非常特別的礦產，因為它是唯一一個以地名命名的礦石特展室從 96 或 97 年改成特展室一年維持 3 至 4 次，去年曾經舉辦過凱達格蘭特展。

(三) 服務功能—教育推廣

教育推廣有許多項目，例如由文化局所舉辦的泡北投，與北投國中合辦的北投石特展，因此凱達格蘭文化館具有教育/展示之意義與價值。而北臺北市府臺北市府觀光傳播局不同科都有挹注相當多的資源給凱達格蘭文化館，例如北投區和信義區舉辦十大小城投票，獲得相當的補助等。而臺北市府觀光傳播局爲了幫北投公園暖壽，與凱達格蘭文化館合作，舉辦北投溪保育宣揚等活動。區公所區公所，有製作摺頁，共同推廣北投石命名百年，並供民眾蒐集戳章兌換獎品等。我們希望藉由許多活動推廣，達到教育的目的與意義。

之前舉辦的月琴民謠季，是由陳明主動聯繫，要求辦理月琴特展，展現出月琴音樂飄揚於北投地區。而不單單是音樂還在月琴上彩繪，也藉由講唱會，傳授不同的表演形式。

對凱達格蘭文化館建議爲，凱達格蘭文化館應凸顯都市原住民的特色，因人力明顯不足，建議和順益或十三行或其餘原民館合作借展。

(四) 專業人力

97 年與 98 年的志工培訓，曾結合其他館舍，於北投區公所辦理志工培訓課程(兩天課程)，大約有 100 人參與，教授服務禮儀、EQ、溫泉與輻射專業知識等。志工 80%都是社區居民，因爲北投位於北市較偏遠地區，因交通問題，少有北投地區外的民眾來當志工，就算有爲期也不長。

(五) 經營管理

很多資源都是主動來和溫博商量希望在此館辦理不同的活動，北投溫泉博物館是社區推動成立，但也依賴社區的力量。而社區代表不建議溫博收取門票，因爲其實沒有人力去制訂相關管理辦法，文化局暫無編列增加人力的規劃。溫博的外語導覽，也是向外求援，表演活動也是向北投社大尋求協助。

建議凱達格蘭文化館可以多與其他館舍合作，互相支援，並參與社區活動，多與社區合作。

(六) 行銷宣傳

我們館舍都維持一定的夥伴關係，一起合印摺頁、舉辦蓋戳章、換禮物、拓印等活動。今年溫泉季，也在各館錢放人形立圖，供遊客拍照留念用。

而今年也有推出手機語音導覽，經費由臺灣大哥大所支付，若有營收也會回饋地方。

每年都有舉辦北投嘉年華，是自 2003 年起，是結合社區、學校、團體，有設攤、表演、花車遊行等，爲北投也爲北投溫泉博物館行銷。

北投溫泉博物館與社大互動較多。與臺北市溫泉協會的合作，以溫泉季合作較多。今年溫泉季，特別於夜間開館。是由區公所發起的活動，而由臺北市府觀光傳播局進行整體宣傳。

(七) 績效評估

今年有舉辦夜間開館，因此夜間發放問卷，讓民眾填寫。起因爲溫泉館業者希望各館舍應夜間開館周末，並於工商企業座談會提出。爾後活動由臺北市府觀光傳播局所主辦，向私人機構招募禮品，以吸引觀眾夜間參觀。

但平時並沒有定期做觀眾調查，侷限之處為工作人員有限，無法進行觀眾調查。

六、受訪者 B6 訪談紀錄 (梅庭館長)

(一) 定位目標

這棟建築物見證了日誌時期的歷史，為了保存他的永久性與完整性作為歷史建築保留下來。目前這個地方是屬於臺北市政府觀光傳播局城市旅遊科下的一項業務，因此這個地點首要的目的就是整合觀光資源、串接觀光，讓這邊成為帶狀觀光區。我們營運的目標有三個方向：一、旅遊服務中心；二、介紹于右任的書法；三、建築物介紹。關於凱達格蘭文化館的定位問題，我認為它的定位反而明確，就是原住民館舍。

(二) 典藏展示

館內的典藏以于右任先生的墨寶為主，也辦過建築特展、水墨畫展。為了更瞭解館藏也去拜訪過地方耆老，像是父親曾擔任過于右任先生秘書的劉彬女士。對於凱達格蘭文化館典藏的問題，因為他們有十四族的文物與凱達格蘭的文物，建議他們可以將展區劃分清楚。

(三) 教育推廣

目前我們有預約導覽的功能，也有聯合周邊舉辦相關活動，像是親子闖關活動、草書體驗、水墨畫體驗等。其中迴響最熱烈的是認識草書的闖關活動，只要闖關成功我們就會送鼎泰豐的鳳梨酥，鼎泰豐的三個字其實是于右任先生所寫的。除此之外我們也跟國軍英雄館百元早餐合作，同樣也是因為上面有于右任先生的字跡。我們的展覽地點小，所以盡量用活動來補足，經常辦一些有互動性的活動，像是歡迎民眾來寫書法，請草書協會的老師教小朋友寫草書等。建議凱達格蘭文化館也可以多舉辦一些互動性的活動。我們也舉辦過講座、和服體驗拍照、音樂表演。目前開館三年，還沒有固定的活動。明年北投公園命名百年，也許會舉辦相關活動。

(四) 專業人力

因為這屬於臺北市政府觀光傳播局的一項業務，所以只有約聘的館長沒有正式的。目前的困境在於沒有正職人員的部份，如果需要到外面跑公文就會沒有人可以管理館內事務。但館內的服務人數是足夠的，因為我們有參觀人數的限制，所以也不宜有太多的服務人員。

在志工方面我認為要有基礎的訓練。梅庭這邊有志工的專業訓練，像是針對消防跟身障人士的服務上。對於志工也有一套明確的規範，有固定的排班。我們也會對志工進行筆試跟面試，這邊志工的流動率低，以當地的居民為主。在旅遊服務中心方面，我們有與大學相關科系的學生合作，有真理大學、輔仁大學、銘傳大學、臺北科技大學。

(五) 經營管理

目前這個地方臺北市政府觀光傳播局尚未編制專門的預算。在委外經營的方面梅庭的產權上不明確，所以無法完全委外。同時也要考慮若要委外經營，當地居民是否能接受。若加入餐飲，則要考慮是否會引來髒亂，以及商業經營與文化歷史保留之

間的衝突。在文創商品的開發上，我們有開發鑰匙圈、明信片、模型、筆套，但現在都還是以贈送為主，目前暫無人力進行販售。

凱達格蘭文化館如果想委外經營，建議可以先詢問當地耆老、里長或北投的一些組織如：八頭里仁協會的意見。

之前因為附近的旅館業者有反應，到了晚上遊客都沒有休閒的去處，因此配合臺北市政府觀光傳播局的整合，和附近的館舍進行夜間開館的活動。但夜間開館後要多辦相關的活動，夜間照明的使用也增加，可是遊客不多成效不彰。

(六) 行銷宣傳

我們有自行印製摺頁，會放在旅服中心。同時也搭配臺北旅遊局網站、臺北市政府觀光傳播局網站、Upaper、捷運燈箱等管道進行宣傳。我們的館舍目前全館都可以拍照，但為了保護文物，所以禁止開散光燈。我們的館舍建築很有特色，有不少新人會來這裡拍攝婚紗照。要拍婚紗照需要事先申請，且只能在館外進行拍攝。幾乎平日都會有人來拍婚紗照，利用這樣的方式，進行所謂的口碑行銷。九月到十二月份因為是冬天(附近多溫泉會館)來的人會逐漸增多，一、二月份則是接近年假，來客數會比較多，這幾個時期不必進行太大的宣傳，也有不少的遊客。在四月份的時候，則是利用于右任先生的誕辰舉辦活動，進行多方宣傳。

建議凱達格蘭文化館應該先行銷館舍再行銷活動。可以印製簡介放在旅服中心、各個博物館或溫泉旅館等。也可以拜託里長提供地點張貼海報。凱達格蘭文化館也可也在地面貼指標，引導遊客入館參觀，並加強與社區間的交流。若對建築物的外觀有疑慮，可考慮請專業的公司規劃進行改善。

(七) 績效評估

我們有做過問卷調查，來參觀的遊客以路過跟親友介紹居多。之前有委託真理大學做觀眾調查，但結果尚未出爐。

七、受訪者 B7 訪談紀錄(草山行館館長)

(一) 定位目標

草山行館主要的定位目標在三個方面：

- (1) 介紹蔣公的歷史
- (2) 文化藝術的推展
- (3) 行銷陽明山的自然美景。

以這三點為主體，在未來三年的經營時間，還有階段性的實踐目標。爲了要與自然結合行銷陽明山美景，建築物整體採用綠建築的設計，冬暖夏涼。內部的裝潢擺設也不施加給房子任何的負擔，即使四年後離開草山行館還是可以保存原樣。

2. 典藏展示

草山行館曾因火災而受創，能留下的文物不多但都盡量保存下來。被燒毀的殘骸利用玻璃隔開，成爲店內的裝潢佈置。原本被焚毀的「草山行館」的匾額，目前正在積極進行修復，尚未展示。

3. 教育推廣

主動為遊客進行導覽。

4. 專業人力

正職的部分有六個人，另外還有工讀生及清潔人員。盡量採用在地人，提供在地人就業機會。館長須兼任行政，副館長則負責餐廳與吧檯，總務負責比價、消防問題等庶務工作，也有人員負責與藝術家接洽販售、展示的事項，最後則是餐廳廚師。因為地點的關係，不太有志工願意加入，因此注重給員工良好的工作環境，盡量排假(月休六天)，同事間的感情也像家人一樣。人員不多所以注重教育訓練，每位服務生都能夠導覽，也能幫忙彼此的工作。

5. 經營管理

目前的經營仍是虧損的，人員、策展文宣、邀請藝術家都是必要的支出。但這個地點有偉人的加持，而且是民眾從前無法進入的地方，因此對民眾而言是有吸引力的，所以在開館初期來客數很多。然而人數過多也衍生出許多問題，像是環境的髒亂、服務品質的下降等。為了解決這個問題，採取收門票(每人新台幣三十元)的方式篩選掉部分客人，造成來客數的銳減。原本來客數約八千至一萬人，收取門票後人數減至四千至五千人，不過參觀品質卻是上升的。同時這種方式也可以教育民眾愛護環境。平日的客群多為白領主管階級來此進行會議，或是歸國華僑、社會團體來此進行聚會。假日的客群幾乎各個客層都有，也有不少家庭出遊的民眾因此環境較為吵雜，有時服務生也會用糖果安撫小朋友。與顧客建立良好的互動，因此顧客的回流率很高。

透過店內餐飲的方式，可以增加館內營收。但館內有用火的限制必須更加小心。餐點的內容可分為三個部份：蔣公喜愛的菜色、山上的食蔬、廚師的拿手菜。再者館內有賣店可進行藝術品的行銷。賣店的商品由許多位藝術家輪流進駐，在進駐期間作好資料的建檔，了解顧客的需求。約每三個月會進行藝術品的更換，期間會努力進行商品的行銷，當藝術品的銷量不好時會更改燈光、銷售方式等增加商品賣出的量，如果仍無法好轉就會委婉的和藝術家溝通更換藝術品或撤出這個點。目前合作的對象都是以前曾經合作過的藝術家，藝術品的收入大部分還是歸藝術家所有，以此方式回饋曾經幫忙過公司的藝術家。

草山行館是文化局委託給力課堂經營，硬體上由文化局負責修復，在溝通上都是由固定的窗口和文化局進行合作。擔任溝通窗口的人員會居中協調，在忙碌的時候也親自下來幫忙，雙方的關係十分良好。草山行館自己也做好自律的工作，會定期回報營業的狀況與困境。

對於凱達格蘭文化館若要委外的建議，如果擔心原住民文化保留與商業發展的比例失衡，可以在投標時把規章註明清楚，甚至還可以針對凱達格蘭文化館較弱的部份設置投標門檻。更重要的是要有一個良好的溝通窗口，才能夠順利的經營。

6. 行銷宣傳

草山行館有跟電視媒體進行合作，例如：中天、華視、東森等，但要注意不要過度把焦點放在餐飲的部份上，餐飲只是附屬，重點是周遭美麗的風景和館內的環境。臺北市政府觀光傳播局也會幫忙進行宣傳，推廣給議員與地方鄰里前來辦理活

動。

草山行館也會配合臺北市政府觀光傳播局或文化局的活動，與週遭其他的博物館進行整合。本身也有架設網站進行宣傳。年底將舉辦週年慶(草山行館滿週歲)活動，並送出自製的禮物，吸引顧客前來。

對於凱達格蘭文化館的建議，在館際間的策略聯盟上可設法讓周邊館舍願意跟他配合。可結合週遭館舍舉辦聯合遊行活動，透過互惠，互相行銷。

7. 績效評估

草山行館成效評估的部份預計在 12 月舉行，因此目前尚無相關資料。

八、受訪者 B8 訪談紀錄 (琉園水晶博物館館長)

(一) 定位目標

無

(二) 典藏展示

展品的部分我們會透過每一檔的展覽去向藝術家收購，同時透過經銷，館與藝術家間有了連結，與藝術家成為好朋友。我們每年有兩檔特展，與北投其他館是合競關係，因為觀光客的時間有限，會有所選擇，但聯合曝光是好的。

關於給凱達格蘭文化館常設展的建議，我想常設展應該要經常更換。B1 的空間在特展的空窗期可引進原住民歌舞表演。

(三) 教育推廣

我們在教育推廣的部份，有預約導覽跟 DIY 的活動。DIY 的部份假日有五成小朋友會參加。我們這裡目的性的遊客較多，會事先預約 DIY 的課程。

凱達格蘭文化館在活動的部分是否能結合原住民各族的祭典活動，祭典是文化傳承的重點，有故事性可以跟學校方面合作，小朋友學到後有回響，也可以影響大人。

(四) 專業人力

我們有四位清潔人員，主管會在總公司，寒暑假較忙會有實習生。凱達格蘭文化館的駐館規劃解說員都不是長期，是否能掌握長期的發展？我想如果有企業進駐的話，就可以用年度的方式進行規劃。志工方面可以不只是利用他們的時間，應該可以讓他們在怎麼辦活動上有所發揮，也要思考如何讓他們持續有熱情。

(五) 經營管理

我們館舍的營運還是以公司補助為主，目前門票與 DIY 課程暫時無法平衡收益。博物館經營中賺錢不是最重要的，重要的是教育推廣。我們也有針對安親班和學校校外教學的方案。我們這邊需要收取門票，公部門免費參觀對民間文物館造成一些衝擊。

我認為凱達格蘭文化館要能吸引遊客要有一系列的規劃，像現在盛行的觀光酒廠、觀光工廠等。要對活動進行一連串的包裝，像是把搗米活動結合網路行銷，規

劃成套餐活動。

賣店的部份像有學校來參觀，要有小朋友買得起的商品，例如有原住民圖騰的書籤。也可以幫助原住民藝術家進行藝術商品的開發，藝術家也可以成爲一個賣點，現場可親自示範製作或 DIY 教學。賣店的商品可汰換，找出民眾可接受的商品價格，營收可回饋給活動。

活動上也許凱達格蘭文化館可以辦理原住民歌舞比賽，或以原住民的美食吸引遊客，引發排隊效應。或是可以走向體驗行銷，參觀的過程中可有體驗到東西的，每次來都有不同的體驗。凱達格蘭文化館可以每年規劃去做一些重點事項，聚焦去累積成效。每屆規劃解說員間的經驗傳承也很重要。委外的話，委外廠商要是具有組織管理的公司，不是只重商業化。

(六) 行銷宣傳

北投這邊可以玩的點太多，如何吸引遊客？如何讓民眾覺得原住民文化很有趣？我想凱達格蘭文化館可以在路線截點搶人，針對捷運族群，可以直接到捷運站拉人，周末派人引導，或舉辦戶外活動。辦過的歷史活動可用影片展示吸引民眾。

(七) 績效評估

我們有做 DIY 的問卷調查。

九、受訪者 B9 訪談紀錄 (順益臺灣原住民博物館主任)

(一) 定位目標

順益集團董事長林清貴先生收藏有許多文物，進而成立林迺翁文教成立基金會籌設順益原住民博物館。因此是先有文物，才有博物館的誕生。但收藏家都會有自己的喜好，所以在博物館成立之後配合展示的需要購藏了許多文物。

2. 典藏展示

順益博物館的展區透過日本專業博物館展示設計公司進行規劃，將展區分成四個部份：「人與自然環境」、「生活與器具」、「服飾與文化」、「信仰與祭儀」。展區不以族群劃分，因原住民各族群間有許多相似處，且政府在原住民族群的劃分上屢有變動，因此以一個較宏觀的角度進行展示。

順益的館藏內容以原住民的傳統精緻的藝品爲主，展現博物館的迷人之處。現代原住民的工藝技術則透過特展的方式呈現。展品不足的部份也會和歷史博物館借展，或直接向部落借展。

在館際交流的部份，順益的展覽品也會在各地的原住民地方文物館進行巡迴。每一檔展覽的策展時間都很長，但展出的時間都僅有三個月。而地方的原住民文物館較缺乏館藏，因此透過原住民文物館活化計畫，發揮「大館帶小館」的精神，讓順益的館藏有機會到各個地方去巡迴展出。除了和國內的館舍進行交流外，順益也和許多國際的博物館進行交流，例如日本國立民族學博物館。

給予凱達格蘭文化館典藏展示建議爲，可發展原住民當代的文化。傳統原住民文物的價格高，取得不易且凱達格蘭文化館的預算有限。所以建議發展當代或都市原住民的部份，展出原住民目前的服飾。傳統展品的部份可透過借展的方式，不一

定要發展成自身所擁有的館藏。在都市原住民的部份可展出原住民的遷移史、奮鬥史，或是介紹原住民各領域的名人等。凱達格蘭雖非政府所承認的原住民族群，但仍可透過北投區原住民進行口述歷史的研究。

3. 教育推廣

順益在參觀人數的比例上學生約佔百分之七十，其中又以幼稚園和國小的學生為主。爲了配合學生團體博物館內有 DIY 的課程，並開發相關教具介紹原住民的文化傳統。暑假則規劃家庭親子的相關活動。

爲了回饋部落原住民，順益每年會和部落結合舉辦特展。展覽內容由部落發展協會或頭目決定，也就是由部落內部自行決定主題，給部落直接的發言權。展覽時所印製的宣傳品，則可幫部落進行宣傳。另外原住民團體若經過事先申請就可以免費參觀。

給予凱達格蘭文化館教育推廣的建議爲，將凱達格蘭文化館的場域做爲原住民活動的場所如：部落大學、母語教學、政令宣導等，增加原住民的來客數。

4. 專業人力

在人力培養方面，順益開放東吳大學、輔仁大學的學生前來實習。

5. 經營管理

順益不以營利爲目的，其發展方向著重在「臺灣原住民文獻史料」的蒐集。然而順益的館舍小不方便做研究，因此史料的蒐集、文獻的研究多進行委外。每年的經費也多用在委外的研究案上，目前委託英國、美國、日本、荷蘭等國家蒐集臺灣原住民散落在海外的相關資料，並將研究成果進行出版。

博物館內亦有賣店的經營，營業額每個月可達十幾萬。博物館爲非營利單位，所以另外成立了營利團體順博行來經營賣店。賣店每個月需付租金給博物館，收入也會納入博物館的經營中。賣店的設立不但可以加深參觀者的印象，也可以提升服務品質。店內的商品直接和原住民收購，讓原住民少了一層剝削，同時也可促進原住民開發更多文創商品，這樣的方式可形成原住民與博物館之間良好的互惠。

6. 行銷宣傳

目前順益博物館與故宮有共同發行聯票。順益收門票的同時也篩選掉部分的遊客，有助於提升參觀品質。良好的參觀品質讓順益在米其林旅遊評鑑上獲得兩顆星，吸引不少國外的觀光客。即便是接待團體客也需要事先預約控管人數，維持一定的參觀品質。除了慕名而來的國外觀光客，順益也跟旅行社合作吸引港澳的遊客前來參觀。

順益並非以營利爲目的，所以沒有專門的宣傳預算。其宣傳的方式多爲配合政府或地方的相關政策及活動進行曝光，例如觀光傳播局、士林區行銷活動等。一方面也同意媒體的採訪，增加博物館的曝光度。

7. 績效評估

目前有進行觀眾調查。對原住民的效益方面，因現在「正名」的原住民並不多，所以原住民的身分較難認定。但只要口頭上說明自己是原住民的身分，即可享有優待票。

在人力方面給凱達格蘭文化館的建議為，展覽得部分可透過委外招標的方式來進行，彌補人力不足的部份。館內的人員只需去做最後的驗收即可。

十、受訪者 B10 訪談紀錄 (新北市烏來泰雅民族博物館駐館規劃解說員)

1. 定位目標

我們的館舍以泰雅族為主，本來是要設置在烏來部落，而不是在老街。但也許是族人的力量不夠吧！當初在成立的時候請來臺大的人類學系教授、民族學者、地風耆老共同籌劃，正式提名為泰雅民族博物館。這裡不單展示屋來的泰雅族，還有全省各地的泰雅族。各部落的耆老、在地的文史工作者認為成立博物館是一定要的。烏來早期被日本統治，文化也被平地同化了。傳統文化用典藏的方式展示，或靠其他區域的泰雅族補足。館舍是由區公所成立，後來又交給烏來風景特定區管理局，然後是中央文化局，本來只想交給中央，最後則是到了新北市原民局。

2. 典藏展示

我們是用委外策展的方式。自行策展沒有效益，但委外做得多自己卻沒有得到成果回報，而且策展員本身也是需要被評鑑的。委外策展單位會詢問我們策展員有沒有在地的文化工作者。然後進行作品展示、示意圖規劃、故事的撰寫等，不斷地和廠商討論、確認，最後要發出新聞稿，安排記者會當天的人力調度。記者會要注重策展內容還是館舍也先確定清楚，當天記者來的多寡影響宣傳的程度，會後通常有藝術家的座談。

順益也曾主動找我們策展，但東西到我們這展覽時要付給順益租金(2 月 3 萬)，但比起單獨策展來得便宜。泰雅館之間也會互相交流，互相接洽藝術家。有些藝術家做過一檔後比較有經驗，介紹給其他館舍，合作起來會比較順利。

凱達格蘭文化館的缺點也許我們也有，我們也可以來改進。我知道凱達格蘭文化館位於溫泉硫磺區，為了保護典藏可以使用除濕機或恆溫恆濕的控管設備。但這樣也許電費會上升，因此經費要有所調整，不可以一直以十年前的標準去算。我們都知道展區大規模的修改有困難，但可以做更換，更換的典藏可放到庫房中保存。他們的文物多建議他們可以利用族群去做展示或比較族群間的不同，例如可以比較阿美族與撒奇萊雅族之間的不同。除了發展當代藝術，也可以自行去找藝術家，或配合中生代的藝術家。

我們在研究典藏的部份是較弱的，要多問才知道，用最笨的方法做想做的事。如果能再多一個了解文化藝術的行政人員會更好。

3. 教育推廣

在教育推廣上我們採取實戰、實學、實作。DIY 的課程最受歡迎。地點通常在地下室或外面的陽臺，因為這個部分也是委外所以經費有限，所以限額 60 名。DIY 的東西要一直換、一直設計才會有趣。當天如果有 DIY 活動就會在館內進行廣播，凱達格蘭文化館的話就可以利用他們的跑馬燈，遊客可以早上上北投吃飯，下午回來參加 DIY。只要 30 分鐘家長帶著小孩一起玩，成品還能帶

回家。我們有針對 DIY 作滿意度調查，發現回流率很高。DIY 未來會朝內部自行辦理的方向進行，自編經費並由員工自己擔任師資。今年我們也針對遊客有短劇、歌舞表演，也會再多蓋一個平臺。歌舞表演可以邀民眾一起跳、一起合照，也很受到遊客的喜愛。凱達格蘭文化館也可以有類似的表演，吸引參觀人潮。

4. 專業人力

目前我們有一位新北市委派的專職課員處理所有的事物，還有中央派來的兩位策展員，但明年預算刪減可能只剩一位。同時也有編列工讀生跟導覽人員，但人員若直接交由中央委派會比較單純。建議如果凱達格蘭文化館人員不足的話，可以在假日的時候雇請工讀生。我們有志工培訓的經費，一年十萬包含師資費用。有固定場次培訓項目有互動、相關禮儀和一般的員工訓練。或是我們會請他們直接到新北市參加相關的培訓。培訓後也會進行內部對課程的滿意度調查。凱達格蘭文化館不一定要一直聚焦在人力不足上，可以好好利用志工。志工導覽可以找不同族群的人，講解自己的族群，提升導覽的層次。館員本身也要有認知、傳承跟使命感。

5. 經營管理

委外經營怕過於商業化的話，可以在合約上詳細載明，或交由舞團或藝術大學經營。委外的人不見得了解文化背景，需要透過溝通協調後再去呈現，館舍本身也要提供在地資源。現在連續三年得標的都是同一家公司，也不一定是好事，但只有這家競標。當然也會想自己做，推廣自身的文化，委外比較沒有成就感。委外的好處是人員輕鬆，處事情比較容易；壞處是合作久了關係容易鬆散，人員的熱情也會消退，認為交給委外公司就好了。委外的條件上也有諸多限定，不開放平地的族群申請，但雖然都是原住民，阿美族會了解泰雅族的文化嗎？這幾年下來委外也不是很滿意，如果是自己做個一、兩次就熟悉了，我們願意花時間，希望能得到上級單位的支持。

6. 行銷宣傳

在行銷上可配合策展時舉辦的記者會行銷。凱達格蘭文化館的外牆也可以架設大型的螢幕，播放宣傳影片吸引民眾參觀。

我們賣店的部份也是委外，但目前是虧損狀態，賣的東西也很商業，也不是泰雅族的東西。改成駐村藝術點會比較好，賣多少都算藝術家自己的。應該要堅持用在地的藝術家駐館，賣一些小而不貴的文創商品，像是包包、明信片。現在我們仍缺少文創品牌跟 LOGO，希望內部的員工可以自行做一些泰雅族的編織藝品，也可當作活動時的贈品。

外觀上凱達格蘭文化館可以加上圖騰或是民族傳說的雕刻，可以吸引很多人。他們有很多元的族群會很有發展潛力。

十一、受訪者 B-11(台北市北投區林泉社區發展協會理事長)

(一) 您認為凱達格蘭文化館如何在北投地區保存和發展原住民文化?

承認是北投社區推動環境博物園區之一份子，並且積極的與北投的社區團體合作。
與北投地區各級學校合作，成為鄉土教學的一部分。

(二) 您認為凱達格蘭文化館與北投地區之合作關係如何?

敦親睦鄰，免費提供空間讓社區使用。

積極的成為社區的一份子，切忌以行政關係與社區切割

持續培訓解說義工，除可招攬義工外，另可讓社區居民有機會更了解原民文化。

(三) 您認為凱達格蘭文化館與北投地區可做哪些資源整合?

凱達格蘭文化館成立至今，與社區互動極少，必須先定義是要提供資源給社區？
或是要從社區或區資源？

必須先成為資源的提供者，才有機會做資源的整合。

(四) 您認為凱達格蘭文化館與北投文化館舍如何進行策略聯盟?

經常性的聯合辦理活動，有限度的開放非原民議題的活動，成為在社區裡的博物館群的一份子，共同為多元文化而努力。

(五) 您認為凱達格蘭文化館的內在優勢與劣勢為何?

優勢：有原民會作為後盾，可整合公部門相關資源，賣店營收，可促進社區內文創商品的創造與生產

劣勢：與社區互動太少，社區居民參與太少

(六) 您認為凱達格蘭文化館的外在機會與威脅為何?

機會：捷運能到的地方、社區內有非常強的能量，如果能與社區結合，能得到相當的助益

威脅：社區裡有眾多的歷史空間與文化景點，原民的獨特必將成為自身的枷鎖

(七) 您認為凱達格蘭文化館如何強化與社區居民之互動與學習?

提供免費的空間辦理課程、講座、會議的使用，於使用期間內安排一定程度的原民議題的介紹或討論作為條件。

(八) 您認為凱達格蘭文化館如何成為北投地區/台北市都市原住民凝聚情感和團結重要據點？

館舍是硬體，必須有軟體作為人與人之間的橋樑，經常性的辦理活動，用好吃、好玩的方式調動大家對原民的認識與理解，由此可以適當的收費，作為原民朋友微型收入的參內容。

結合關心原民發展的學術機構與研究者，將本館作為研究都市原住民的基地，以此促進空間的使用。

(十二) 受訪者 B-12 (台北市溫泉發展協會顧問)

(一) 您認為凱達格蘭文化館如何在北投地區保存和發展原住民文化?

讓凱達格蘭文化融入地方生活與觀光事業

1. 於北投溫泉區選擇幾個國小，開設母語及文化教學，讓文化從根保存。

2. 於社區大學開設文化培育課程，培養文化推廣人才。
 3. 發展代表性觀光產品，包含故事、衣著、舞蹈、歌曲、紀念品、畫品等，提供地區觀光事業如溫泉旅館、文化館等對外宣傳表演使用，人才來源則為長期在學校紮根培育的學生。
 4. 籌辦女巫祈福祭活動，變成如豐年祭一般的國際特色及活動，讓文化特色發揚光大。
2. 您認為凱達格蘭文化館與北投地區之合作關係如何？
 - 是觀光產業的活動夥伴。
 - 是文化產業的創新龍頭。
 - 是社區產業的教育老師。
 3. 您認為凱達格蘭文化館與北投地區可做哪些資源整合？
 - (1) 凱達格蘭文化館提供原住民的文化傳統知識及產品開發技術及中型活動場地。
 - (2) 觀光旅館提供宣傳、攬客及推廣。
 - (3) 學校提供課程、人才。
 - (4) 其他文化基金會提供學術發表管道及創作。
 4. 您認為凱達格蘭文化館與北投文化館舍如何進行策略聯盟？
 - (1) 共同推出主題系列活動，而非各館單獨辦活動，整合北投鮮明文化特色：以歷史為橫軸，以女巫生活史為主題，共同推出北投女巫 200 年的文化活動。
 5. 您認為凱達格蘭文化館的內在優勢與劣勢為何？
 - 內在優勢
 - (1) 文化特性豐富，吸引力十足，北投的發源特色無其他特色可取代。
 - (2) 全台灣交通最便利的原住民文化館。
 - (3) 地區觀光資源豐富，整合較為容易。
 - 內在劣勢
 - (1) 公家單位運作模式，與地方觀光區需求有些落差，降低文化館的吸引力。
 - (2) 年輕的技術、專業人員較為缺乏，降低地區活動配合度。
 - (3) 建築本體設計與女巫意象的關聯度薄弱，代表性不如其他博物館。
 6. 您認為凱達格蘭文化館的外在機會與威脅為何？
 - 外在機會
 - (1) 地區觀光產業對凱達格蘭文化館的文化活動及故事，日切期盼。
 - (2) 纜車第一站地點改為兒童公園，人潮直接從門口經過，預期將替文化館的參觀人潮帶來絕對的助益。
 - 威脅
 - (1) 其他文化館知名度崛起，漸削弱凱達格蘭文化館的代表性及重要性
 7. 您認為凱達格蘭文化館如何強化與社區居民之互動與學習？
 - (1) 於國小開設母語教學課程、於國高中創立舞蹈、美術社團、於社區大學開設

導覽文化課程。

(2) 積極參與地區觀光活動，除以往提供展覽外，要積極於活動期間推出各式文化表演、祈福儀式及禮品。

(3) 結合社區哪卡西文化，推出原住民歌曲供演唱。

8. 您認為凱達格蘭文化館如何成為北投地區/台北市都市原住民凝聚情感和團結重要據點？

(1) 成為定期台北市原住民活動表演館，成為原住民藝術發表的代名詞。

(2) 推出傳統女巫祈福祭傳統儀式活動，成為北投地區大型生活習俗，讓原住民覺得住在北投是光榮的事。

附件三：原住民文化館問卷調查

(一) 受訪者 C-15 (花蓮縣吉安鄉阿美族文物館)

1. 定位目標

- (1) 原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之困境？

本館目前定位在傳承部落文化並行銷部落之產業，在發展上最大優勢是位於原鄉人員及資訊容易散撥與收集，但優勢往往也是最大的困境，在產業上往往會造成意見不合！傳統與創新往往兩派人吵得不可開交，但因文物館人員走訪臺灣各文物館得到許多資訊後可與族人分享，尚可提供少許意見給族人，讓本館除了在展示及傳承文化的另一條路上讓族人多一個諮詢產業的平臺。

- (2) 您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

多元化的展示雖可讓大都會區民眾一目了然臺灣現有之原住民族，但其介紹及分布往往來自目前文獻之調查報告，如分區後展示將會挪出許多空間其展示物品將會多樣化！如二樓左側展示阿美族與卑南族右側擺設泰雅族與布農族等等…。也因為該館位於都會區無單一特定之種族展示，可朝多元化方向前進或以大型博物館方向前進。

2. 典藏展示

- (1) 原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

因本館目前無典藏庫房，也因這原因本館不收及購買任何文物，目前展示櫃中文物保存為恆溫恆濕的方式處理，因位於原鄉其展示物品大多偏向古老照片及創作物品。也因此本館目前限制展示物品為借展的當代作品及文獻資料。

- (2) 如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

目前館每年辦理三次特展！每次展示都以當代作品及本館收集田調之文獻。辦理順序為企劃書之編撰再送至管理單位審核，如計畫案通過再與工藝家協商辦理展示事宜。其展示區提供物品除濕及溫度控制並避免陽光直接曝曬。

- (3) 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

無

3. 教育推廣

- (1) 如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

以本館為例，本館歷年辦理之教育推廣以文化傳承為主要，但侷限的點往往是以原住民學生容易造成想參與之民眾會有點隔閡感，但開放一般民眾參與後，其效果往往比單獨招收原住民籍學生反應熱烈。由此可知在各項活動之進行上雖是以原住民文物館辦理，但不應侷限在只招收原住民籍之學員。

- (2) 是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會？請簡述合作學校單位與合作過程

無

(3) 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議?

不了解，故不加以回答。

4. 專業人力

(1) 請問目前專職人力與志工人數為何？人事經費是否足夠？其侷限之處為何？如何解決人力不足之問題？

本館目前除了規劃解說員、清潔員及一名替代役在館內服務。志工目前招收二位但都以假日辦理各項活動時才到館服務大眾，因鄉內財政問題本館不再另外聘請，館內如辦理活動人手不足之部分大多以部落青年加以支援。

(2) 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？

不了解，故不加以回答。

5. 經營管理

(1) 目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？

本館目前為公辦公營，也不考慮委外給協會辦理。其原因為本館在設立後前六年為協會管理，但因經營不善遭受列管，本館於九六年底收回公辦公營並於九七年年中解除列管，也花費大量經費修繕本館。

(2) 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？

無

(3) 地方政府與行政院原民會對於館舍之輔導機制與經費補助為何？其侷限之處為何？

經由各項計畫案提供才得以申請之經費，但因往往自籌款項不足而無法升級大筆經費進行改善之工程，且因申請之經費為少量，其修繕往往分兩三年期施工，造成多餘的空窗期。

(4) 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？

不了解，故不加以回答。

6. 行銷宣傳

(1) 請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？

本館目前行銷部分為：各項特展展示 DM 及海報發放並於鄉公所網站發布活動消息，近年也因 FACEBOOK 網頁發達本館也於今年年初在此部分開始經營。但因本館經費有限無法大量發放其文宣物品及紀念品，往往造成觀光客之遺憾。

(2) 行政院原民會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？

無

(3) 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

不了解，故不加以回答。

7. 績效評估

(1) 請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？

提供學習課程、提供工藝家展示空間、提供文創產業諮詢平臺。

- (2) 原住民文化館活化策略對於本館的助益為何？

有效利用空間、提供有效利用人力、提供資源給于窮困鄉鎮各項改善工程。

- (3) 地方政府以及行政院原民會對於本館進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

績效往往為進館人數、展示活動次數、改善工程之進度及各項收入的評比其侷限範圍雖小，但因每個館定位及走向並不應該為此為目標，有的館專注在田野調查非主流在展示方面往往造成進館人數數字偏低。不該以大型博物館方式評比造成館的發展空間，已因此評比分數偏低而影響隔年經費之申請。個人建議全臺 28 館應走出自己的方向及定位不該一昧的朝著大型博物館方向前進。

(二) 受訪者 C-8 (彰化縣原住民生活館)

1. 定位目標

- (1) 原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之困境？

優勢：本館戶外有舞臺廣場展演活動均可辦理。

以本館都會區定位為例未來以樂舞館舍發展.經費許可..可編制短期樂舞人員進駐表演。

- (2) 您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

往樂舞發展，讓原住民樂舞文化呈現民眾了解原住民。

2. 典藏展示

- (1) 原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

本館展示分為二類一為常設展示文物.以 14 族為基礎以圖示說明.讓參館民眾對原住民族的基本認識.一為特展區.全國各地文物館商借文物.進行特展.如目前特展室介紹賽夏族文物.並每三個月為一期.部落與都會區結合揭限於經費來源.如要商請部落原住民來館內舉辦活動.就需大量經費與人力的投入.本館缺乏學者的進駐在研究上有待加強.期待各界與本館合作.並協助本館發展更加健全。

- (2) 如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

- 與大館來接洽典藏維護人員來館偵測及維護文物
- 特展之舉辦.以三個月為一期.展示 14 族文化特色介紹

- (3) 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

凱達格蘭文化館是本館學習目標~典藏展示非常好

3. 教育推廣

- (1) 如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

原住民文化的教育推廣有賴於定期的舉辦活動.透過表演方式來進行文化再現.由於原住民主要於動態的活動本館缺乏專業規劃活動人員.僅靠縣府單位協助實在心有餘而力不足.近期與原住民文化推廣相關別屬於編織課利用館內教室喚醒都會區原住民傳統技藝的歷史回憶。

- (2) 是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會?請簡述合作學校單位與合作過程

由於本館並無單獨行政體系來運作而是由縣府單位民族事務科來管理.因此並希望學者或專業人才投入其中.這方面有待未來改善才有能力與學校進行合作.在學術上能更加深入.對館內傳達文化的意義更有助益。

- (3) 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議?

凱達格蘭文化館是本館學習目標

4. 專業人力

- (1) 請問目前專職人力與志工人數為何? 人事經費是否足夠? 其侷限之處為何?如何解決人力不足之問題?

本年度(101)駐館規劃解說員 2 名、縣府民族事務科 4 名。

策展與導覽為駐館規劃解說員業務，如果單獨設立一個行政部門專職管理館內業務，並且注入學者加強在學術上的成就.定期舉辦學術研討會，人力不足還需原民會與縣府協調，才能對本館有助益。

志工方面本館分 2 種：平時班有鄰近大學生來當志工，完成學校志工服務時數；另一個為假日志工媽媽，以 1 班(4 小時)、2 人值班。

- (2) 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議?

無建議

5. 經營管理

- (1) 目前為公辦公營或者委外經營? 其考慮公辦公營或委外經營的因素為何?

本館目前公辦公營的方式，公辦公營方式可節省人事成本，但縣府單位管理畢竟非專業策展人才，以及經費需繁複程序是當前經營困境，如果委外經營當需一團隊人才的。

- (2) 是否與其他原住民文化館合作方式? 其合作策略及成果為何? 其侷限之處為何?

以前目前特展-賽夏族為例，就是與賽夏族民俗文物館的館際交流，賽夏館方面提供了文字圖像，文物與影片的租借以便本館策展，展示所呈現的成果等同於參訪賽夏館縮影，立即可獲知賽夏族基礎知識，侷限在於本館並需專門賽夏族研究學者若能透過短期交流駐館規劃解說員來導覽實有助導覽的深度。

- (3) 地方政府與行政院原民會對於館舍之輔導機制與經費補助為何? 其侷限之處為何?

地方政府：經費補助還是極少，因不是原鄉所爭取經費有限

原民會：因管理館舍 28 館經費編列也不多

- (4) 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議?

可以採用委外經營方式因公辦公營行政、經費設限過多，常按照規定執行辦理過慢。

凱達格蘭文化館位於北投觀光熱門景點參觀人數之多～委外經營

6. 行銷宣傳

- (1) 請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？

以今年彰化縣政府舉辦「豐年祭」來論述，縣府主要以民政處民族事務科為主辦單位，宣傳手法與策略仍過嫌於保守，以信件方式聯絡各原住民（以戶為單位），加以口耳相傳相傳親朋好友告知，最終邀請副縣長舉辦一場記者會公開活動舉辦意義與傳承文化的重要性。但這似乎封閉了文化多元性，獲邀並不該侷限於原住民，可發文各鄉鎮或全國原住民文物館一同參與，並附於海報以利宣傳，以達到民族互相認識、了解共創和諧的社會。

- (2) 行政院原民會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？

公布網站、開記者會、廣播電臺撥放、DM、邀請卡

- (3) 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

同上

7. 績效評估

- (1) 請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？

本館建立在都會區而並非在原鄉部落，最大的效益則是凝聚並使原住民族團結合作，產生出多樣化、融合各種特色的新原住民族不同風采。如今年舉辦彰化縣豐年祭各參賽隊伍即以各不同族群組合，創造出不同族群所淬取精髓之舞蹈風格。本館對各族的凝聚力上扮演重要角色，又透過各式各樣的特色才藝的開課，融合各民族間的傳統技藝，在保存技藝與凝聚、團結都會原住民實有很大的助力。

- (2) 原住民文化館活化策略對於本館的助益為何？

增加專業知識人力.特色定位.及營運發展

- (3) 地方政府以及行政院原民會對於本館進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

辦理各項活動、展覽展演

原鄉與都會區的差別分開考評公平性比較好

(三) 受訪者 C-2 (新北市烏來泰雅民族博物館)

一、定位目標

1. 本館定位明確，為泰雅民族博物館，俱有研究、典藏、展示、教育等四大功能，朝向活的博物館目標來做。

優勢：

- (1) 為全臺觀光景點之一
- (2) 館員為當地原住民
- (3) 單一泰雅族的文化精神傳承
- (4) 生態天然資源豐沛

(5) 整合連結當地各部門及地方社區及藝術工坊、教會的資源平臺

困境：

1. 專業人力缺乏（如研究人員、博物館專業行銷學、典藏及文化專業領域人才）
 2. 志工不足
 3. 雖用地不大，無多功能的場地
2. 給凱達格蘭文化館的建議：14 族有很多發展的空間，找出各族群的特色，就是目標。

二、典藏展示

1. 典藏展示的文物
 - (1) 以當代為主，就現有的趨勢，重於價值、展示的效益
 - (2) 典藏精神代表性的產物（族群性的屬性不同）空間大
 - (3) 容易集結多元文化的各地部落藝術家，說服行銷個人作品
 - (4) 主動積極
2. 典藏維護及特展
 - (1) 定期性的規劃
 - (2) 每年度的營運計畫中策劃推動（定期維護）建議增設典藏教育組
 - (3) 依典藏制度，是否有必要來做展示，按照館方的目標來定。
 - (4) 特展可大可小，但一定要有它的價值存在的意義
3. 給凱達格蘭文化館的建議：
 - (1) 一起努力、尋求專家學者支援及幫助
 - (2) 先對各族群的典藏文物的需求，在認知與文化崇高的深度各族群的文化意涵，先充分了解典藏的必要性，所以要先評估來源的可行真實性及永久性
 - (3) 為臺北市多元文化的 14 族應該很好發展

三、教育推廣

1. 教育推廣活動
 - (1) 針對在地文化背景的認知，辦理深度性的行程，比較快得到效果
 - (2) 經費多少會影響實際的作法
 - (3) 自己先活化，才有能力活化別人
2. 結盟或合作關係
 - (1) 曾經有過，在典藏維護的檢視狀況實習，在學習志工的義務學習；於 100 年度時，4 位實習生至本館服務（3 位實習生來自於金門大學生、1 位來自臺北大學實習生）
 - (2) 至本館團訪的有輔仁大學及政治大學的團隊，來參訪並探討本館的營運及在地博物館的實習機會
3. 給凱達格蘭文化館的建議：
 - (1) 以泰雅館來說：每位館員於今年受訓為深植文化的動態故事行動館的演員。

- 以故事性的發展、訓練館員在儀態的訓練上大大的進步，再說話發戰自己一套的演說能力，每位有一單獨面的角色，都有上場的機會及導覽的能力
- (2) 最主要的是本館有推動年齡層的主題導覽，但是可以用在明年度的教育推廣、主題導覽，具有教育功能。

四、專業人力

1. 專職人員 1 位股長兼館長、1 位科員、志工 5 位、規劃解說員 2 名、工讀 8 位、導覽解說員 8 位，全館共計 23 名。
2. 人數看起來充足，很好營運。
3. 但專業人力不足，很需要。
4. 給凱達格蘭文化館的建議：
 - (1) 訓練每位館員都能說能演
 - (2) 編列預算

五、經營管理

1. 減少業務量或分擔業務
2. 以泰雅館來說，委外的部分只有在年度特展、藝文活動、教育推廣三大部份委外，其餘的還是公辦公營。
3. 文化交流
4. 是有幫助，直接明白了解目前各館的經營實際面，依著各館大小不同、概況不同，用在各館一經費補助來幫助小規模的改變；雖不多，但可以充分利用。.
5. 給凱達格蘭文化館的建議：評估可否委外或局部委外。

六、行銷宣傳

1. 每個檔期的記者會、前後新聞稿發文、媒體的曝光率、新北市文化藝遊網的刊登、新北市原住民族行政局網頁的發文、DM 的發放、DIY 的手法、海報宣傳。
2. 可否多編列預算直接配額一年的發行量，或許比較好。如：DM（中、英、日、羅馬拼音）依各館需求
3. 給凱達格蘭文化館的建議：互相學習

七、績效評估

1. 在於文化上的認知、永續的傳承、觀光發展的進步、博物館的在地定位、各週邊的環境提升
2. 成為活的博物館，就是用對人、用對事，全館活起來，對文化的熱情，態度是對的，任何策略真的是有效的嗎？
3. 大部分來說是很有幫助的（舉例說明：服務品質提升、口碑好、參觀名重的人也就多…）
4. 優等的給予獎勵金（給予館員或駐館規劃解說員）、甲等的或乙等的（也該給予），提昇自信的展性

(四) 受訪者 C-13 (花蓮縣萬榮鄉原住民文化館)

一、定位目標

各原住民文物館都有其不同的特色，應以自己特有的文化加以發展，並發揚光大，讓參觀者印象深刻。

給凱達格蘭文化館的建議：

1. 應以原住民文化型態呈現，將各族群的文化歷史來源及背景田調整理完整。
2. 可吸引都會原住民的凝聚力，活絡都會原住民的情感。

二、典藏展示

1. 除了祖先留下來的文物展現，亦將現在都會原住民的生活型態及傳統習俗、技藝文化傳承下來。
2. 廣為宣傳文物館的各類展覽及特展，喚起原住民的原始原鄉慾望，進而能夠關心原住民館的動向
3. 做好防潮設施及清潔工作，並預防參訪者的不經意破壞。
4. 特展之主題明確，並工作準備之完整。
5. 對慨館的建議：應不定期不同的典藏展示。

四、教育推廣

1. 親子活動之創新、設計遊戲，在遊戲中不知不覺中認識原住民之文化，進而產生濃厚的興趣，並設計原住民傳統技藝及童玩之 DIY。讓一般參觀者覺得有樂趣及成就感。
2. 曾與國立東華大學合作，提供實習之機會，並做社區之社會調查，不僅讓學生了解原住民文化，並學習服務群眾的李傑和態度。
3. 給凱達格蘭文化館的建議：應與社區活動密切結合，並積極發展親子教會活動，除了讓原住民了解自己的文化，更讓非原住民族群對原住民之文化產生興趣。

四、專業人力

1. 人力不足、經費不足
2. 培訓館內志工
3. 給凱達格蘭文化館的建議：加強導覽員之專業素養，在自己的工作領域上發揮最佳實力，定工作分配明確，不浪費人力。

五、經營管理

1. 目前為公辦公營，社區團體沒有能力經營，正在努力中。
2. 目前沒有館際間合作計畫
3. 小館的補助經費不足，無法發展更多的想法，人力亦不足
4. 給凱達格蘭文化館的建議：公辦公營設限多，無法自由展現，工作人員也相對無法在工作上更有創新及對文化之傳承之責任。

六、行銷宣傳

1. 欠缺媒體上的行銷及明顯之招牌及路標，因經費不足。
2. 資源薄弱，尤其小館無政府大力協助與宣導。
3. 給凱達格蘭文化館的建議：使目標明確，辦活動時，工作人員全力主動宣導，並與社區互動良好，增加參與力。

（五）受訪者 C-11 (屏東縣撒卡勒文物陳列館)

一、定位目標

陳列館成立已十餘年了，是魯凱族文化藝術雕刻家撒卡勒創立，當今全省九族原住民諸對自己的傳統文化雕刻藝術—魯凱民族—最完整陳列館，它包括民族神話與創世。

二、典藏展示

- (1) 有 8 個人像創造者 2 有守護神 3 部落長老祭司、英雄，共 4 個人的作品，包含早期原住民日常食用品，如湯匙、碗盤、連 杯、木白...等。
- (2) 全國原住民比較完整品
- (3) 完整原住民的神話故事，這是代表性原住民文化。這不是現代化，有 6000 年歷史性。

三、教育推廣

推廣工藝創作，也推廣有關母語、歌謠等文化傳承，受到肯定。

四、專業人力

本館館長撒卡勒(彭先生)，為傳統或創作雕刻，承襲前魯凱好茶人力達古的智慧、思想和精神加上創作及精巧手藝，把魯凱民族的生活思想和精神表露無疑。每件作品都有民族文化創作故事，擅長於木雕、石雕，和傳統歌謠創作，是非常幽默的傑出木雕家兼音樂家。

五、經營管理

文化文物館真正的文化館不可能交給政府，自己的歷史民族的文化不能當作交給別人，像平地人一樣不能給政府和別人，要保自己的文化，為私人經營的文化館。

六、行銷宣傳

行銷宣傳較少，非常可惜，因本館收藏品具有完整性、歷史性、文化性。

（六）受訪者 C-16（花蓮縣臺灣原住民族文化館）

一、定位目標

定位明確、屬「表演型」之場館。

但對位整體規劃不足，若無展演活動，外人會以為館舍無開放

以定位目標、重新定立營運規劃

提出實際短、中、長計劃，協調執行項目。

二、典藏展示

1. 花蓮六大族群（阿美、太魯閣、布農、噶瑪蘭、賽德克、撒奇萊雅）傳統服飾及木雕、傳統生活器具。
2. 硬體典藏空間非正式典藏庫房、展品保存不易。
3. 除專業知識再培養外，增加人力分擔專業性質工作項目。

特展：借助大館資源或結合其它館舍借展

維護：僅於館舍剩有空間存置展品

五、教育推廣

1. 主動與各學校接洽、提供空間成為教育推廣的平臺。
2. 培育原住民專門人才，並經常性結合縣府活動打響知名度。例：原住民甜心。
3. 原住民文化思維，藉由歌謠傳唱、或國際禮儀結合文化，讓新一代的原住民青年投入文化並主動傳承、認同。
4. 與東華大學原民院結合樂舞展演、提供產傳系展覽空間進而促進館場空間檢討。並透過多面向思維探討，提供成為學校畢業生實習平臺。

四、專業人力

1. 專職人數：2 名，志工：55 人（但為行政單位－原民處使用，非專屬原民館）
2. 縣府注挹佔 80%，但經費仍不足夠。
3. 人力不足現階段無具體方式解決。

五、經營管理

1. 公辦公營
2. 考慮委外經營（1）增加公庫收入
（2）活絡館舍
（3）專業人才注入、有效利用、以利延續發展
3. 館際合作
（1）與國立臺灣博物館合作「天旋地轉天然災害巡迴展」
（2）實際達到推廣教育之功能
（3）館場本身展覽空間受限，有些展覽無法合作
4. 輔導機制與經費補助
地方政府經費 80%、原民會 20%
但館舍空間範圍大，消耗費用亦成正比，仍顯不足。
原民會屬輔導角色，實際管理執行為地方政府。評鑑卻仍由原民會執行？
行政權責不明確及矛盾，受現館舍發展。
5. 給凱達格蘭文化館的建議
委外經營。每年參觀人數可觀，改為委外經營更能使各項功能性實際發揮。

六、行銷宣傳

1. 透過報章雜誌、文宣、部落格、FB 等網站散發資訊。
（1）無專職人員管理或系統性整理、資訊發佈不廣泛。
（2）地方政府將各業務細分化，橫向資源並為分享共享。
2. 被動式協助且未主動提供相關資源給館舍分享。
3. 給凱達格蘭文化館的建議：異業合作。

七、績效評估

1. 教育的向下紮根
2. 民眾對於本身族群文化認同及重視
3. 提供在地文化產業（手工作坊）、工藝家平臺，進而創造經濟。

4. 精進地方表演團體展演模式與內容。
5. 增加駐館規劃解說員專業度
6. 對地方政府以及行政院原民會績效評估的建議：
 - (1) 建議此類問卷調查「電子化」，利用信箱（email）提供給所有符合條件對象；以利有效蒐集較齊全問卷內容。
 - (2) 針對每年訪視或評鑑僅對於「駐館規劃解說員」有精神面成長，但握有資源（或金源者）仍然無法了解館舍迫切需要或極需改善之狀況，最需要解決的問題未必備重視。
 - (3) 對於都市原住民的需求或認同程度？

(七)受訪者 C-9（屏東縣原住民文化會館）

1. 定位目標

(1)原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之困境？

因為原住民的文化本身就與在地文化不同，各地方文物館展出的文物皆與部落生活息息相關，所以優勢就在於各文物館所展出的即是部落的特色，每一個館展出的不同文物，代表原住民 14 個族群不同的文化，豐富且多元；而目前困境就是因宣傳不利，導致文物館無發揮最大效益。多與附近之教會、學校、民間各機關團體合作辦理各項活動。

(2)您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

凱達格蘭文化館已屬規模成熟之大館，是各地方文物館學習的目標，各地文物館應以貴館為指標。

2. 典藏展示

(1)原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

本館所展示的文物為全國性原住民木雕藝術家之創作，每一件作品代表每一個族群或部落的傳說與故事，通常每一件作品都是出自於部落的故事、傳說，所以藉著作品可以認識到不同部落族群的文化內涵。

(2)如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

木雕作品之維護必須非常小心，因有些作品非常脆弱且不利搬動，常因工作人員不了解作品的材質而使作品斷裂；屏東原民館每年皆會舉辦一年一度的全國性原住民木雕競賽，將得獎之前三名作品予以典藏，本館目前已有 88 件歷年來所典藏的得獎作品。

(3)您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

目前對貴館之典藏展示尚未清楚，故無法做任何建議。

3. 教育推廣

(1)如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

本館藉以辦理講座、展覽、人才研習之活動來推廣原住民文化知識教育，而最大問題在於經費不足而影響場次部分無法增加；去年舉辦文化創產小尖兵暑期營，讓居住於都會區的孩子重新認識自己的文化，並達到寓教於樂的效果，深受家長及學童歡迎，本營隊針對暑假期間開課，讓都會區的孩子在漫長的暑假期間有一個學習自己文化及休閒的場所，家長也比較放心。

(2) 是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會？請簡述合作學校單位與合作過程。

本館與鄰近之國小配合展覽不定期舉辦社區教學、觀摩或配合大專院校安排鄉土教學課程，並與學校志工媽媽合作搭配展覽期間、辦理活動期間做支援。

(3) 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？

目前對貴館之教育推廣尚未清楚，故無法做任何建議。

4. 專業人力

(1) 請問目前專職人力與志工人數為何？人事經費是否足夠？其侷限之處為何？如何解決人力不足之問題？

專職人力 1 位、志工人數 0 位（與學校志工採合作關係，因會館無專屬志工），目前原民會補助本館駐館規劃解說員 1 名，而縣府則有 2 名人力分批支援，2 位替代役目前駐館，實際上 4 名人力管理整棟地下 1 層、地上 4 層，著實管理不易，管理面向大，而專職、專業人力不足，造成館舍無法發揮最大的效益，增加人事經費，讓專業、專職進駐館內，汰換不適人力，使現有經費發揮最大效益。

(2) 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？

目前對貴館之人力並不清楚，故無法做任何建議。

5. 經營管理

(1) 目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？

目前由屏東縣政府採公辦公營方式；因找不到適合委外的單位。

(2) 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？

目前開會討論出屏東縣政府將與縣內其他文物館合作規劃屏東縣境內 5 座文物館旅遊行程，屏東縣政府會整合各館資源，帶動縣內原住民部落觀光產業，行銷部落文創商品，刺激部落經濟。

(3) 地方政府與行政院原民會對於館舍之輔導機制與經費補助為何？其侷限之處為何？

屏東縣政府每年編列約 2-3 百萬的經費在會館營運上，原民會除補助地方政府僱用駐館規劃解說員經費約 50 萬，其他經費如改善計畫補助約 30 萬。原民會要輔導全臺 28 個館，在經費及人力上著實不足，所以各館還是得靠自己的實力發揮最大效益。

(4) 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？

目前對貴館無法做任何建議。

6. 行銷宣傳

(1) 請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？

目前本館採取辦理各項活動，如個展、講座系列、人才培訓營（家長）、兒童暑期營隊，因本館位於都會區，本應發揮多元之功能迎合都會區族人的需求。

(2) 行政院原民會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？

無。

(3) 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

本人無法提供建議。

7. 績效評估

(1) 請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？

本館因屬都會區，為服務都會區族人，開辦部落工藝藝術家個人展、文化與生活講座、兒童及家長文化與藝術課程，豐富族人求知的需求，及便利族人求職、進修、集會的最佳場所。

(2) 原住民文化館活化策略對於本館的助益為何？

增加知名度、來館人次、更讓社區大眾認識原住民的文化與藝術之美、認同多元文化，進而創造和諧的社會。

(3) 地方政府以及行政院原民會對於本館進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

一年一訪視一評鑑，藉由訪視了解各館的缺失並於評鑑時針對缺點改善的程度及成長空間做為評分標準，由於每一個館的性質不同，在地的需求也不同，所以每一個館發展出來的功能也會不同，並不能只用一個標準來看所有的館，應該用因地制宜的標準來評估一個館，才不失其公平性。

(八) 受訪者 C-3（基隆市原住民文化會館）

1. 定位目標

(1) 原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之困境？

本館定位目標正朝當地性原住民文化發展，近海港為會館之優勢也是缺點，會館大量文物，因緊鄰海邊潮濕與梅雨季對文物維護不易，也因本館含室外廣場面積大不易管理；並與地方政府商討解決之發展困境。

(2) 您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

本館對凱達格蘭文化館需學習的地方尚多；無建議事項。

2. 典藏展示

(1) 原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

展示不同文化族群的樣貌，不論是服飾、器具…等，這些都能探討族群的演變；臺灣各個地方皆有文化館，本館雖不是以原鄉部落結合為主軸，但正在摸索從都市文化做不一樣之結合。

(2) 如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

本館無符合標準之典藏庫房，在文物維護上只做基本的溫溼度的控制；特展每年固

定做二~三個展。

(3) 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

展示多元豐富，感觀上有不同之感受，無建議事項。

3. 教育推廣

(1) 如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

與地方政府合作舉辦族語戲劇競賽；侷限之處則在地以阿美族居多，其他族語方面想比數量較少；結合原住民族部落大學的教育推廣，讓族人有更多的學習機會，提昇自己的知識與技能。

(2) 是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會？請簡述合作學校單位與合作過程。

並未與當地學校作結盟，往後希望能朝不同面方向發展。

(3) 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？

誠無具體建議。

4. 專業人力

(1) 請問目前專職人力與志工人數為何？人事經費是否足夠？其侷限之處為何？如何解決人力不足之問題？

駐館規劃解說員 1 名、臨時人員及替代役男 4 名，人事經費尚可，志工人員管理及專業人力略顯不足；目前還是以就業計畫案解決人力不足問題。

(2) 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？

誠無具體建議

5. 經營管理

(1) 目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？

已委託臺灣經濟研究院進行 OT 促參案之可行性評估與先期規劃，惟目前尚未整合民意代表意見，仍以公共服務型態公辦公營。

(2) 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？

本館地處偏靜，且非原住民地區之館舍，在地原住民傳統特色闕如，尚無具體合作策略，惟仍與其他館舍密切交流。

(3) 地方政府與行政院原民會對於館舍之輔導機制與經費補助為何？其侷限之處為何？

各級政府經費拮据，館舍之人事費用及水電養護費用捉襟見肘，仍待中央給予適當協助。

(4) 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？

凱達格蘭文化館為全國能見度最高之原住民文化館舍，對公營或委外經營，誠無具體建議。

6. 行銷宣傳

(1) 請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？

本館經市政府公文發函全國各旅遊同業公會、遊覽車同業公會及轄內各中小學，推薦於本館進行校外教學外，惟本市旅遊觀光產業基質薄弱，尚未發展成熟觀光文化。

(2) 行政院原民會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？

同上。

(3) 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

誠無具體建議。

7. 績效評估

(1) 請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？

本館成立為辦理原住民社團聚集會、情感凝聚與技藝研習處所，並提供原住民生活文物以展示並教學之用。

(2) 原住民文化館活化策略對於本館的助益為何？

該策略對本館誠未挹注正面能量亦未見輔導團隊適時、適地給予本館重點支援，仍由地方政府自行嘗試摸索，發展方向未臻成熟正確。

(3) 地方政府以及行政院原民會對於本館進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

僅年度 1 次參訪及 1 次評鑑，未見點、線、面之各層俯瞰及因地制宜之績效評估方式。

(九) 受訪者 C-17 (宜蘭縣大同鄉泰雅生活館)

1. 定位目標

(1) 原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之困境？

本人認為大致有以下 5 點，依重要性(由高至低)的程度，分敘如下：

1. 缺乏相關專業能力的執行人才(相關專業人才不足)：

缺乏人才就沒辦法進行各項推廣業務，所以當務之急是培養具有族群意識且具有規劃策展能力的專業人才。

目前原民會、各縣市政府、文化局等雖有舉辦研習或培育人才專班，但通常是短期、不定期或內容有限(如：僅針對導覽解說、策展方向等)的研習課程，對於需長期經營地方文物(化)館的鄉(鎮市)公所來說，專業人才培育相當有限，故造成業務上執行與推展的困難。

2. 欠缺經營理念：由於欠缺相關專業能力的執行、策展規劃人才，造成地方文物(化)館行銷、推廣效果不佳。

3. 地方文物(化)館特色與本身定位不明：

一般地方文物(化)館通常只是展示當地原住民族的服飾及工藝品，對於主要服務對象(遊客)而言吸引力不足(可能同質性過高)，無法與入館參觀遊客產生互動與共鳴。也因此陳覽、推廣方式，無法顯示出各館的特色。

4. 相關資源整合困難：欲結合週邊產業(民宿、餐飲)，可能因無實質上(經費)之優惠、

折扣配合，造成但對方意願不高。

5.經費不足：購買軟硬體設備、推廣活動辦理等經費相當有限。

(2)您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

本館對凱達格蘭文化館需學習的地方尚多；無建議事項。

2.典藏展示

(1)原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

本館展示文物以泰雅族古器物及生活器具展示為主，雖說走訪全臺泰雅部落均能見到相同的物件，但是本館以物件背景及故事說明，希望透過解說方式賦予物件生命力，因此任觀者們對於泰雅古器物能有不同認識。再者，展示手法及物件詮釋也相當重要，我想若能清楚掌握物件出處及來源，絕對能提供更豐富展示內容。

(2)如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

與相關專業人士研擬，儘可能以保有傳統特色方式呈現為展示主軸。

(3)您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

展示多元豐富，感觀上有不同之感受，無建議事項。

3.教育推廣

(1)如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

文化是生命及生活環境演變而累積下來的產物，透過食衣住行甚至育樂中，文化在無形中被傳達下去，也就是說文化是一種生活方式、是一種生活態度，只要人群聚集的地方，文化就從那裡生根。所謂的教育推廣，我想現在透過很多管道個個提倡民族教育推廣，這樣的教育在原鄉算是普遍了，舉凡傳統歌舞人才培訓、傳統領域生態教室、原住民語言巢等方案推行，但語言確實已逐漸流失，所以未來應更加用心針對原住民母語語言保存這一塊努力。今年本鄉辦理泰雅族語薪傳-創意戲劇比賽即引起很大迴響及共鳴。

(2)是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會？請簡述合作學校單位與合作過程。

(3)您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？

恕無法提供客觀建議。

4.專業人力

(1)請問目前專職人力與志工人數為何？人事經費是否足夠？其侷限之處為何？如何解決人力不足之問題？

透過補助地方政府原住民文物館駐館規劃解說員雇用計畫，本館得以進行相關館際營運工作。但前提是要有”好的人才”才能做好的事，也要有”錢”才能讓”好的人才”做好的事，缺一不可。

除了實質上的經費補助外，更重要的是具有輔導、控管與監督地方原住民文物館執行之效，原民會該項計畫可實踐「部落人做部落事」之理念，並提升當地族人之就業機會。若取消/停止相關輔導計畫，會造成當地族人就業機會喪失：文物館缺乏部

落優秀的人才參與、協助，形成無法有效與部落文化產業之連結。可能導致當地族人認為，文化館是公務人員的事，與部落沒什麼多大關係，無形中形成相當距離與隔閡。造成地方執行機關業務繁重：目前負責地方政府原住民文物館業務單位，均多隸屬於文化課、社會課或圖書館下兼辦，業務承辦主管、承辦員本身已有相當業務，若中央機關無配制人員以茲協助，容易形成”心有餘而力不足的”的執行窘境。

(2) 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？

恕無法提供客觀建議。

5. 經營管理

(1) 目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？

說實在話，目前國內沒有專門培育博物館(文物館)的專門學校或科系，不論中央或地方，我們僅能從學中做、做中學。重要的一點，執行地方原住民文物館的正式編制人員常常身兼數業務，無法全心投入文物館業務，形成半調子狀態。若採”外包方式”辦理，除透過委外廠商的專業，外加又有產、官、學之人脈/門路，相信執行會更具顯著，而地方原住民文物館承辦單位也可因此受惠，減少業務上的一些壓力。

(2) 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？

建議可詢問原住民地方館經營輔導團隊-李莎莉總經理，相信她有特別見解可提供。

(3) 地方政府與行政院原民會對於館舍之輔導機制與經費補助為何？其侷限之處為何？

地方原住民文物館呈現”均貧”現象，與地方首長支持度有相當正向關聯：地方原住民文物館執行成效好的不多(2、3 個)。就我觀察，主要是與地方政府首長支持度高低有直接關係。文物館為非營利單位，對地方政府而言，只是一個會花錢卻是沒顯著鄉政績效的單位。做多了對”當地選民”沒交代，而做少了僅被輔導機關評為”後段班”。權衡之下，地方政府較不重視原住民族文化相關事務，造成地方原住民文物館的編制人員、配合經費不足，導致執行成效普通或不佳。遺憾的說，多數地方機關首長卻都是秉持如此的”現實”看法。(慶幸本鄉陳成功鄉長對文化、教育等施政方面相當重視，挹注相當人力與經費)

1. 補助地方政府原住民文物館駐館規劃解說員雇用計畫：

可實踐「部落人做部落事」之理念，並提升當地族人之就業機會。

2. 原住民文物館改善計畫：

需與前計畫搭配、相輔相成。具有魚幫水、水幫魚的雙面良善性，補助經費增加可加強執行成效、俾於活動推廣。爰此，對於原住民文物館改善計畫是有繼續執行的相當必要性。

(4) 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？

恕無法提供客觀建議。

6. 行銷宣傳

(1)請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？

自 99 年度起本館即積極建立聯盟機制，從鄉內民宿及旅宿業者至縣內各博物館家族成員，甚至縣內林管處接觸，如此，以”滾雪球”的方式累積、蒐集合作夥伴，增加本館之能見度，並以合作互惠模式互通有無。

(2)行政院原民會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？

原民會為帶動地方原住民文物館興展之龍頭角色，已主動蒐集各館資料並加以彙整，之後製作成冊甚至成立專屬網站提供給各地方原住民文物館參考，協助增加各館能見度，但我們期許原民會能夠做更多努力。

(3)您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

恕無法提供客觀建議。

7. 績效評估

(1)請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？

無。

(2)原住民文化館活化策略對於本館的助益為何？

勉強成為各館年度內基本營運維持，在挹注經費逐年減少下，估計活化之整體成效將滑落。

(3)地方政府以及行政院原民會對於本館進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

個人認為考核方式過於制式，需填列的表格之多造成年度結報困擾。每年下鄉考核之評鑑委員幾乎相同，評委的意見已缺乏客觀性。

(十) 受訪者 C-6 (苗栗縣賽夏族民俗文物館)

1. 定位目標

(1)原住民文物館在定位目標發展上的優勢與困境為何？如何解決定位目標發展之困境？

原住民文物館之成立係為保存該族群文化、技藝、歷史、美術等，以多元文化觀點有其優勢，為屬小眾不宜與國內知名各中大型文物館相比，是故應與當地社區結合，作為互動良好之社區型溫馨小館。

(2)您對於凱達格蘭文化館定位目標上的建議？

該館非成立於原鄉地區，且北市聚集各地原住民諸族，就內而言具有原鄉情懷，而北市又屬大都會區，可藉由便利交通項非原住民者推廣原住民文化。

2. 典藏展示

(1)原住民文物館在典藏展示的文物為何？是否能充分與部落或都市文化結合？其限制為何？如何解決？

其物質展示文物當以該族特點為主，諸如泰族織布、阿美族漁獵等，而非物質型態則應以祭典描述或擬製方式重構。為始能其順義時代變遷，亦可展示當今原住民都會生活個人生命史型態。

(2)如何進行典藏展示之維護與特展之舉辦？

編列足夠預算及人員，加強與原鄉地區特色人物提供場域，作為文化交流。

(3) 您對於凱達格蘭文化館典藏展示之建議？

該館為原住民文化館中佼佼者，具有標竿學習之仿效對象。

3. 教育推廣

(1) 如何進行原住民文化的教育推廣？其侷限之處為何？歷年最佳的教育推廣活動為何？如何進行？

本館常與當地社區組織與學校逕行教學活動及邀請耆老擔任文化解說員。

(2) 是否有與當地學校結盟或發展合作關係，提供實習或服務學習的機會？請簡述合作學校單位與合作過程。

本館以數名耆老作為解說員，假日不定期主動為遊客導覽，本縣東河國小及蓬萊國小學生以文化學習方式於學期中 參訪本館，本館於暑期辦理短期夏令營方式培育小小解說員。

(3) 您對於凱達格蘭文化館教育推廣之建議？

該館教育資源充沛，透過大學相關系所提供原住民作品參展、舞蹈研習，使原住民文化要素予以利用創新。

4. 專業人力

(1) 請問目前專職人力與志工人數為何？人事經費是否足夠？其侷限之處為何？如何解決人力不足之問題？

本館參訪人數每年 20 萬人以上，人員受限組織編制顯見不夠服務。須向中央申請經費。

(2) 您對於凱達格蘭文化館專業人力之建議？

志工服務熱忱，策展人員相當用心。

5. 經營管理

(1) 目前為公辦公營或者委外經營？其考慮公辦公營或委外經營的因素為何？

本館為公辦公營，因地處偏遠無多樣環境誘因難有民營業者。

(2) 是否與其他原住民文化館合作方式？其合作策略及成果為何？其侷限之處為何？

現階段以中區及賽夏族地區為合作對象，主要以文物交流為主。

(3) 地方政府與行政院原民會對於館舍之輔導機制與經費補助為何？其侷限之處為何？

中央政府每年依計畫補助人員及經費，惟其穩定性不足，101 年補助 3 人，102 年補助 1 人。

(4) 您對於凱達格蘭文化館公辦公營或者委外經營的建議？

該館交通便利，且可結合當地溫泉業者及歷史文化工作者，提供精緻化旅遊。委外經營誘因比本館多。

6. 行銷宣傳

(1) 請問館舍行銷宣傳方法與策略為何？其侷限之處為何？

本館並無實際宣傳策略。

(2) 行政院原民會與地方政府對於原住民文化館的行銷宣傳協助為何？

中央透過 29 個館聯合展覽方式宣傳。

(3) 您對於凱達格蘭文化館行銷宣傳之建議？

可發展專屬 APP 提供民眾手機瀏覽。

7. 績效評估

(1) 請問原住民博物館的成立對當地原住民帶來哪些效益？

人潮帶來錢潮。

(2) 原住民文化館活化策略對於本館的助益為何？

本館無蚊子館之疑慮。

(3) 地方政府以及行政院原民會對於本館進行績效評估的方式為何？是否有其侷限之處？您對於績效評估之看法與建議為何？

中央每年 1 度考察，惟訪查地方甚廣，無法準確瞭解本館特點。

附件四：焦點座談會議

會議日期：中華民國 101 年 12 月 24 日（星期一）下午 18 時

會議地點：國立臺北教育大學行政大樓 A605 會議室

出席/列席人員：輔仁大學博物館學研究所助理教授、國立臺北教育大學社會與區域發展學系副教授、國立臺灣博物館典藏管理組組長、中國文化大學推廣教育部國際企業管理學系碩士在職專班助理教授、順益臺灣原住民博物館主任、臺灣師範大學社會教育學系教授、臺北市政府原住民族事務委員會第八屆委員、臺北市政府原住民族事務委員會教育文化組/凱達格蘭文化館執行秘書、林泉里(前)里長、臺北城市科技大學校長、國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所兼任副教授護研究所兼任副教授、行政院原住民族委員會參事、臺北藝術大學劇場藝術學系教授兼院長、國立臺北教育大學數位科技設計學系教授、草山行館經營單位負責人

(一) 會議記錄

主持人：

我們今天最主要進行凱達格蘭文化館的一個定位會議跟環境情勢分析。透過專家審查、文獻的分析、12 展館的調查，我們匯整的以上資料，加上本小組的分析，就是目前各位委員手邊的資料。

請各位針對議題給我們進行口頭或書面的建議，讓我們可以進行分析。

接著我們按筆劃進行與會來賓介紹。在定位跟目標上、經營目標上、委外問題上，希望各位能多給我們點意見。

發言人 D-8

我是列席單位，希望能麻煩各位多給我們一些意見。我要先為臺北市政府原住民族事務委員會研究資料要做些補充：

1. 12 頁經費概算，工程費流標七次到 100 年才正式執行
2. 今年度特展有四個部份，有琉璃珠、藏族特展。

發言人 D-11

1. 都會區：社會大眾(漢族)、原住民到都市工作的朋友，定位目標要雙方兼顧。
2. 原住民到都市工作的朋友：對自己文化陌生，要怎麼幫助他們？
3. 社會大眾(漢族)對原住民文化認識，就會形成尊重。
4. 維持館名的部份可以再討論。
5. 「展示文物」感覺比較靜態傳統，可改成「詮釋」。
6. 發展成社區博物館，不符合定位，它在都會區應該是全國性、國際性，可改成社

群型發展。

7. 對一般民眾是原住民觀光旅遊、對原住民是數位教學資源中心。
8. 因為它本身不是一個設計團隊，可改推動原住民文創商品的開發。
9. 對原住民它是什麼角色？對一般人它是什麼角色？是不是要做到博物館的五大功能可討論。
10. 收藏的話是不是可以朝向現代工藝結合作為典藏目標，並與文創結合。

發言人 D-10

1. 定位的前提是可以讓凱達格蘭文化館自給自足、經驗傳承、永續經營。
2. 北投有特殊文化，結合地方資源共同成長，相互宣傳，營造雙贏。
3. 結合地方教育資源。

發言人 D-13

1. 內容矛盾：典藏展示面積小、沒有表演場地，後面又寫到館舍空間大。
2. 七樓暫借給臺北市政府客家事務委員會應該要回歸，恢復凱達格蘭文化館一致性。
3. 建立特色為主，做出展館區隔性，叫凱達格蘭，應該就要盡量去蒐集凱達格蘭族的文物。
4. 凱達格蘭文化館周邊有相多文化設施，有很多開放空間，可延伸為凱達格蘭文化館的使用空間。
5. 教育推廣部份參與與意願不高，在內容設計與執行方法上，不要以教育為目的，要著重在文化推廣。
6. 專業人力的部份爭取常態性的人員進入。

發言人 D-12

1. 館的經營管理模式會影響定位目標，要從政策面開始檢視。
2. 作為社區博物館相當可惜，可以提升到首都博物館的位階(與烏來、順益互動)。
3. 建立部落觀光旅遊，原住民觀光地圖的導覽，成為了解原住民文化觀光的聚點。

發言人 D-6

1. 目前作為公辦不可行。
2. 社區博物館也不可行，因為它現在就是社區型。
3. 要定位為服務單位？教學單位？還是營利單位？除非把它當作營利單位交由財團，他有十層樓，限制他作典藏展示不會有人投標。
4. 臺北部落大學進駐，我們部落大學也是公辦民營。
5. 一千萬的經費，吸引民間團體進駐。
6. Y17公辦民營，有收益之後就要收取費用，對臺北市公辦民營的方式要有所改變，

如果他是教育單位你還要收場租嗎？如果沒辦法就改成營利單位。凱達格蘭文化館可成為原住民觀光旅遊的窗口。

7. 思考把它變成營利單位的可能，可作為旅館、店面、教育機構，參考 Y17 的作法，可收場租。

發言人 D-13 補充提問

看到凱達格蘭文化館有十層樓可能會迷失，樓地板的面積是多少要註明一下。

發言人 D-8 回覆

展示空間最大的是在地下一樓 500 坪，最小的是約一半。

發言人 D-11

1. 是政府自己管，要知道要編預算、常態人力。
2. 與學校單位結合進行研究。
3. 用企業經營逆向經營這個館，採文化時尚經營，如誠品，要思考我們在合約上如何訂定讓它的經營不會走樣。
4. 小型博物館找小型團體經營，通常人力也不夠，契約一年一次，沒有永續經營概念。

發言人 D-4

1. 公辦民營確實是件很困難的事情，上面有公婆，動輒得咎，所以要按政府的話去做，效果不是特別的好。
2. 任何新成立的館所，要有人力溢注是有困難的。
3. 公辦公營的效力無法彰顯、公辦民營限制太多無法成功我都不贊成。
4. 我覺得凱達格蘭文化館可有新思維，國際交流、原住民交流是個趨勢，透過非政府形式去交流是一個管道。作為原住民文化經濟國際交流的平臺，採公私合營的方式。

發言人 D-5

1. 府中 15 公辦民營，有專業人士經營，政府不必增加人力。
2. 凱達格蘭文化館的外觀非常不原住民，外觀可透過加強。
3. 要成為北投公園的一個亮點。
4. 凱達格蘭文化館是溫泉區，外觀可做光雕的多媒體(夜間)視覺藝術，是非常迷人可作為宣傳重點。
5. 文物典藏上儲存不易，應以展示為主，採購需要文物。
6. 可有影音資料庫，不一定要是實體，沒有文物損壞的顧慮。
7. 圖書館是非常重要的地方，查資料可能會想到南港、臺大，南港大家不常利用，若把圖書館好好經營，與北投圖書館合作。

8. 部落大學的部份，凱達格蘭文化館有很多教室，開設很多課程可增加使用率。

發言人 D-2

1. 原民會的政策主要是協助原住民，讓漢人了解可能是其次。
2. 交給財團經營可能用得很漂亮，但會失去一些味道。
3. 會館跟活動結合，可由原住民朋友主導。
4. 1~3 樓還是典藏展示，可滿足觀光客做休閒旅遊，會館的價格低，住房率高，在觀光區裡也算是一條出路。

發言人 D-3

1. 在數據上來說他有二十萬人參觀，它硬體也不錯，預算有九百萬，就我所知他的表現在其他原民館裡名列前茅。
2. 典藏的收藏建議方向有矛盾的地方，在實證基礎上要多做說明，例如當代的部份，有多少人發展當代，有多少館在發展十四族的文物。
3. 原民會其他館的發展啓示其實很重要，成功的案例是什麼？其他國家的案例可加入，當地原生部落的博物館為現代趨勢。

發言人 D-15

1. 它不太適合作博物館，不太適合展示，現有環境也不適合典藏。
2. 考慮觀光區的可使用性，用樂舞來連結的一個原住民生活館，發展作為定目劇的場地。
3. 草山行館的經營有一千兩百多萬(200 坪)，透過餐飲創造營業額，維持營運。
4. 營運上合約上要載明清楚目標。

發言人 D-1

1. 外觀的部份，要有吸引人之處，像是原住民市集、LED。
2. 定位不要跟順益重疊，勢必要走當代路線。
3. 發展跨領域的電影、舞蹈、文學。
4. 可參考華山跟 MOCA 經營的例子。
5. 臺灣有很多小的策展單位，很有活力，可以跟他們合作。

發言人 D-9

1. 檢討它跟社區的關係，原住民文化和漢人得互動，存在的意義是什麼，他是社區資源的提供者，還是拿取社區的資源營運。
2. 凱達在捷運旁是他的優勢。
3. 奮鬥史可談原住民運動部分，像是正名運動，像這兩年賽德克巴來的影響，可談一談。
4. 展覽商業活動都是增加人來的動力，像是美食可不可以加入。
5. 北投推動環境博物園區的概念，在那個地方越來越多文化空間，作為原住民文化

發展凱達格蘭文化館應該有領先的地位。

發言人 D-14

1. 外觀很像賓館，走到大廳就不想去看，像在政治口號下的館。
2. 今天沒有請凱達格蘭的後裔到場。
3. 可改成文化旅館，讓原住民可以免費入住，凱達格蘭文化館再找其他地點進行重建。

發言人 D-12

1. 由原住民團體經營是可行的。
2. 把外觀改善加入合約。
3. 夜間活動的導入是可行的。

(二) 會議現場照片





附件五：期中審查會議紀錄

臺北市政府原住民族事務委員會
「凱達格蘭文化館經營定位及環境情勢比較建議」研究案
期中審查會議紀錄

- 壹、 時間：101 年 12 月 13 日(星期四)上午 10 時整
貳、 地點：臺北市政府原住民族事務委員會會議室
參、 會議主持人：楊主任委員馨怡
肆、 出席人員：

記錄：施忠禮

- 一、 審查委員：
 李明珠委員
 朱紀蓉委員
 曾介宏委員
 劉少君委員
 本府研究發展考核委員會約聘企畫師張嘉宇
二、 研究團隊：
 林炎旦計畫主持人
 許瓊文研究助理
三、 列席單位：
 教育文化組陳思穎組長
 教育文化組施忠禮

伍、委員詢問：

- 一、 期中報告應補正內容：
- (一) 期中報告與簡報有若干差異宜再整合，部分資料需再取捨去蕪存菁，紀錄等資料內容仍有錯字，建議修正。
 - (二) 期中報告列出研究的觀察、參與對象紀錄，涉及研究倫理規範，為尊重被觀察對象、參與者的權益，且可被公眾信賴的基礎上持續進展，質性研究有許多表列方式，以善盡研究者對於研究參與者社會的責任。
 - (三) 期中報告書所附自我評鑑表、問卷等是否為委託研究案之資料內容，應重新檢視所附資料之必要性。
- 二、 期末報告應補充內容：
- (一) 報告書應依臺北市政府委託研究案作業要點相關規定撰擬。
 - (二) 期中報告缺乏凱達格蘭文化館任務說明，定位目標探討缺乏依據。
 - (三) 文獻探討中缺乏國際原住民文(博)物館案例及資料，依採購案需求說明書皆有明載，且標竿博物館探討具凱達格蘭文化館經營管理參考價值，應納入期末報告。

- (四) 本案由兼任助理進行深度訪談，恐影響訪談內容及紀錄之深度，建議尚未完成之深度訪談應由協同主持人併同進行。另深度訪談議題不一，資料分散不易彙整，難以瞭解研究主題及設計，於焦點座談時較難聚焦。
- (五) 一般館舍經營應考量空間、營運、人力、財力等四大項子計畫，建議依前揭策略計畫進行，俾利主辦單位將來採取經營管理之參酌。
- (六) 委託研究案未對潛在入館遊客進行調查，建議對在地國中小學校進行訪談，瞭解遊客參觀之需求，俾發展其經營趨勢。另對遊客人數增加，亦需探討增加因素。
- (七) 深度訪談紀錄應涵蓋受訪時間、地點及受訪人之基本背景等，俾建構完整資料。另期末報告目錄第肆部分及期中報告部分內容文意不清，易造成混淆，請釐清。
- (八) 建議探討國際博物館案例，需引用與凱達格蘭文化館相同規模或功能之文博物館，俾利比較分析並參考其經營成效。
- (九) 凱達格蘭文化館以目前資源不宜朝博物館方向，建議採多角化經營模式，並清楚定位或是確定文化館作為一個產品形樣，再擬定經營策略。
- (十) 建議學術研討會資料與結案報告分冊印製。
- (十一) 文化館相關政策、組織、經費等應儘量補充自開館以來迄今之演變及執行狀況，俾作為研究之參考依據。
- (十二) 本案申請委託研究計畫時包括公辦民營可行性、遊客滿意度評估等預期目標，建議研究結果應與目標相呼應，以維研究計畫之完整性。
- (十三) 文化館 7 樓目前供本府臺北市政府客家事務委員會使用，研究時應併同進行檢討。另亦應比較分析文化館與鄰近館舍經營之關聯性。

三、其他：研究團隊仍需協助取得資料應具體說明，俾利主辦機關協助跨際商請提供。

四、本府研考會針對問卷調查補充意見：

- (一) 有關問卷調查，若非屬本案研究內容可考慮刪除，但後續研究內容應考量原民會 101 年度研究計劃所提預期研究成果二「瞭解遊客對凱達格蘭文化館過去與未來經營之滿意度及期待值，作為未來藝文推展及館舍經營之參考依據」之達成情形，或可採立意抽樣精神，依據所擬定之研究問題，詢問現場遊客意見。
- (二) 若將問卷調查納入研究報告中，應補充問卷架構、調查方式、抽樣方式等相關資料。同時目前研究報告呈現之交叉表僅有次數分配，無其他如百分比等基本敘述統計分析，亦無法得知該調查之抽樣方法、研究效度、樣本代表性情形。
- (三) 目前研究報告所列問卷設計及分析，易誘導政策方向為夜間開放，未採取研究中立態度，詢問遊客夜間參觀意願、習慣或經驗（過去是否曾於夜間參觀其他博物館類型藝文場所）等重要問題，錯估實際參觀模式。

- (四) 欲達成遊客滿意度、期望情形等研究成果，相關調查項目應至少納入參觀者參觀動機/目的（例如專程或順訪、學術研究等）、停留時間、旅遊模式、遊客滿意度等重要遊憩行為變數。

陸、研究團隊回應

- 一、委員所提研究報告格式修改，增加國際文獻探討、文化館任務、比較研究 28 個地方文化館、財物經營分析等，將於期末報告完整呈現。另本校研究生目前進行凱達格蘭文化館遊客滿意度調查，相關統計資料亦可供本委託研究案或凱達格蘭文化館參考使用。
- 二、文化館隸屬臺北市政府原住民族事務委員會，無組織章程，研究團隊將再積極以原民會或臺北市政府客家事務委員會所提供資料，進行完整分析研究。

柒、會議結論

- 一、依契約規定及研究團隊深度訪談期程為 101 年 10 月 29 日至 11 月 15 日，期中報告書說明已訪談計 7 件，截至期中審查會議簡報說明業已訪談 12 件，請研究團隊儘速補正於期中報告書，其餘尚未訪談件數請於期末報告補充。
- 二、本次審查會議，委員皆同意通過，惟請研究團隊依委員建議儘速修正報告內容，俾利於期末報告完整呈現研究結論。
- 三、研究團隊如需要臺北市政府原住民族事務委員會提供資料或協助索取資料，應主動提出，俾利完整資料支撐研究結果。

捌、散會：是日上午 12 時整

附件六：期末審查會議紀錄

臺北市政府原住民族事務委員會

「凱達格蘭文化館經營定位及環境情勢比較建議」研究案

期末報告審查會議紀錄

陸、 時間：102 年 1 月 10 日(星期四)上午 10 時整

柒、 地點：臺北市政府原住民族事務委員會會議室

捌、 會議主持人：楊主任委員馨怡記錄：施忠禮

玖、 出席人員：李明珠委員、朱紀蓉委員、林光美委員、李子寧委員

列席人員：國立臺北教育大學林炎旦、許瓊文、黃智偉

壹拾、 審查意見：

- 一、 本案礙於研究期程限制，雖已將文化館各面向問題提出討論，結論部分之建議亦具全面性，但顯得意見無所不包，難以取捨，可再重點摘要並排定優先順序，分列出短、中、長期目標策略建議，以提供文化館執行運用，並可以落實於實際經營策略。
- 二、 報告格式有些資料疏漏，包括未列出訪談全文、引用缺漏及問卷調查方法等，建議補充改正資料。
- 三、 建議加強如何吸引更多人來文化館參觀，以串連方式並將行動博物館概念落實於經營策略，互相交流並達到資源共享。以文化館為核心，故事性地串連其他在地地區不同類型主題博物館為衛星博物館，並策劃這些博物館群未來展示、研討會或是觀眾群參觀路線導覽等，也可以辦理不同類型主題館的體驗營，以串連方式將博物館活絡起來。
- 四、 整體展示手法提到包括常設與主題更換兩部分，常設要詳實展出原住民各項基本認識，主題部分可以 OT，不同時間做不同主題；另外可以將數位體驗營、學習營涵蓋在網站行銷宣傳，線上行銷也很重要，納入考量範圍。
- 五、 結論建議部分應該要對實質問題有所幫助，發現並呈現問題，剛提到要有步驟方法及優先順序如何去做，文化館最大問題在於人員問題，上次期中報告也提到沒有組織章程，館所如果沒有真正領導者專任做事，對館務發展不利，要先解決突破，之後網路、行銷、推廣等才有可能推展，如何爭取成立三組設有組長，並兼任館長，如何解決突破人員問題，結論建議可以再著重此部分，提供原民會去爭取人力，也是未來發展重要建議。
- 六、 本案採購評審及期中報告審查會亦提到建議加入產業面代表，基本上已做到原來提出的研究架構，並加入現場問卷調查，得到寶貴資料，讓我們更清楚文化館參觀成員，以香港及大陸旅客居多，經過觀光行銷，已有博物館群聚之行銷，北投小鎮辦理活動，也會連帶增加文化館參觀人數，人潮來了，但礙於編制，無法發揮特色。而北投區人口組成，原住

民狀態為何，可以發展原住民特色何在，可以放入優先順序，有人力、有經費、有特色再如何發展，就是元素，是否可能再找到產業，剛也提到文創，可以找到特色，有清楚發展的產業面向，如果各方面都有了，如果還在摸索特色，可以再找出一點，將剛才提到幾個重要元素聚焦，找出策略優先順序，提供有效說帖。

- 七、受託研究單位不容易，要在短期內掌握，但仍有些不充分。文獻資料部分，只找到美洲史密斯博物館，與原住民有關係，期中報告也提到希望有國外案例，當然只是提供參考，國情不同未必能採用，文化館未來也要走這方向，北投地區原住民人口組成何在，在地發展如何有更多參與，酌增些國外如加拿大等國之原住民博物館，提供更多面向參考。
- 八、研討會提到以鶯歌陶瓷博物館為例，後面分析卻看不出，多是提到公辦民營、公辦公營等優缺點比較，比較沒有就經營現況、管理策略實際面分析，當然與文化館不同，但可以參考精隨在哪裡，建議補充鶯歌陶瓷博物館經營管理實際面，最適合文化館的面向，參考現存有年輕博物館，可以對照了解比較清楚如何去走。
- 九、報告目錄緒論已修改符合格式，但比如文獻探討、資料分析討論等部份，後面其實還有很多子項目，建議可以加入，方便參考，有利閱讀，以文獻探討，文化館定義與功能，是否就可分為定義、功能等子項目。第五章結論與建議，應該是結論與建議或結論及建議，或是優先次序發展策略酌加，應該結論與建議兩部分都要。
- 十、附件參考書目有些如網路資料等其他部分未納入，請補充列入。
- 十一、本案研究各項紀錄及研討會、會議等，人、事、時、地、物很重要，參與者以代號避免以姓名呈現，但最後附件發言紀錄建議仍可以將前面列出各參與者背景再次附上，比較清楚完整了解。
- 十二、其他文字處理方式建議，請校正錯別字，更正錯誤圖表名稱，並注意文字敘述應以第三者立場書寫，引述研究成果部分文字應加以註解意思，或說明對本案幫助。比如 97 頁第二行楊主任委員名字、館「舍」非館舍；有些寫法問題，56 頁第四行定位目標，57 頁第一行草山行館行銷宣傳，應以第三者立場，部分文體寫法不妥適。60 頁相關北投博物館研究研究生論文整理滿好的，莊孟榮研究成果第三點提到…達到 Arnstein 居民參與梯度的象徵性…，看不清楚研究成果結論對本案幫助為何，61 頁高芸潔提到 IPA 分析方法，可在後面加以註解。114 頁及 115 頁圖表名稱有誤。
- 十三、本案報告第 23 頁第二段提到：「…，待位於華盛頓凱達格蘭文化館開館後…」，但該館已開放許久，總結報告時應修改。
- 十四、期末報告書部份資料未附上，包括研討會成果紀錄，期中審查會議已提醒，尚未送。研討會提到陶瓷博物館經驗，本次報告結論建議未引用研討會相關產出內容，包括博物館經營管理分享，研討會功能未在期末報

告或未來總結報告看到被引用。政府機關委託案，希望對未來經營管理施政有明確做法，剛已建議內容陳述上以短中長期調整。目錄回歸市政府對委託研究案規定，按照研考會書面意見修正，圖表、圖示檢視修正，而以 116 頁提到資料來源出自館務營運規劃報告，如非組織機關核定文件，建議資料來源直接寫臺北市政府原住民族事務委員會。

十五、研究報告書目錄內容無太大差異，依規定格式項目皆有列出即可。研討會成果需有報告書，併同期末報告送出，期末報告書後需有總結報告書。

十六、請逐一檢視國外資料引用是否已加上來源，引用方式為全文引用或摘錄，或重新陳述，應釐清檢視。

十七、本府研考會(書面意見)：

- (一) 建請依據本府委託研究案作業要點相關規定，增加研究報告摘要以及歷次審查會議之會議記錄。
- (二) 全臺 28 座原住民文化館基本資料、定位目標、典藏、經營管理等相關分析，已蒐集豐富資料，建議後續可於現行章節下，依據各重要屬性加以分類、分項敘述。
- (三) 3.部分似引用網路資料或訪談稿而未經改寫，致使撰寫角度非研究者立場，例如第 54 頁及其後資料，建請修正，並請一併檢視其他引用資料。北投地區鄰近博物館相關資料呈現方式皆有類似情形。
- (四) 4.凱達格蘭文化館 SWOT 分析，各要素提出之分析架構為何？是否考量利用 SWOT 進一步分析，如何運用優勢迎合機會，避免威脅衝擊弱勢？此段落已進入實質研究分析，建議列入後續章節適宜之處。
- (五) 第 111 頁及後續分析提及，若委外經營時以大型企業機構是較合適對象，然考量區位條件、文化特色，未必足以吸引大企業進駐，且館舍簽約年限未必僅能 1 年 1 簽。若委以關注原住民議題之社會企業、機構進駐，亦應為考量之一。
- (六) 凱達格蘭文化館觀眾參觀行為調查，建議加註調查方法（留置問卷、面對面自問卷或面對面自填式問卷等）、抽樣方式（便利抽樣或隨機抽樣）等，若為便利抽樣應敘明僅代表該次調查受訪者意見，若為隨機抽樣應加註隨機抽樣誤差。
- (七) 對中央單位建議乙節建議取消，或可改為協助原民會爭取中央補助管道建議。
- (八) 研究問題二第 5 項「凱達格蘭文化館與其他全國原住民文化館綜合比較為何？」似未見相關敘述。
- (九) 在每年有限資源配置下，針對博物館四大功能，是否有優先發展功能之短、中長期建議？

陸、研究團隊回應

- 一、將依委員意見以優先順序排列出短、中、長程策略建議，原第五章結論將改列入第四章，建議單獨列入第五章。
- 二、主辦單位初審意見、審查委員意見都將配合，並逐項修正報告內容，包括會議記錄都會列入附件。
- 三、將補充已蒐集到國際原住民博物館資料並提出可供文化館參考意見。
- 四、訪談資料依上次會議需確認後再放入，如有需要都列入，將於確認後補充。
- 五、補充以文化館為中心，融入觀光旅遊景點之路線及補充整理關於 OT 經營意見。
- 七、有關人力問題如何建置。文創產出方面，未來商品開發類別建議方向，將會概括提出相關面向。
- 九、將博物館經營方式思考引入。
- 十、錯別字或資料修正、前後發言委員補充背景對照及參考書目補充，請委員提供具體修正建議，回去也會整體檢視修正。
- 十一、報告格式要求以及目錄以往不會列至第三層，但如有要求將配合列出。原以為研討會資料需放入研究報告附件，將會依此意見另置報告書。

柒、會議結論

期末報告審查通過，惟受託研究單位應依審查委員之審查意見及建議，補正(充)相關資料附件及說明，補正後授權由業務單位依審查委員會會議所提建議辦理書面審查，始得由主辦機關依契約規定辦理後續驗收。

捌、散會：是日上午 12 時整

附件七：期中報告書修正後差異對照表

項次	審查意見	修正內容	修正頁次
01	報告書與簡報有若干差異請修正或補充說明，報告書中仍有別字，應重新檢視修正。	已修正。	
02	為遵守研究倫理規範，對於受訪者或研究參與者一般皆以代號示之，請檢視修正。	已修正受訪對象之呈現方式。	P78-82
03	依契約規定深度訪談應於 11 月 15 日前完成 15 位受訪之訪談，為期中報告書中僅載 7 位，簡報說明有 12 位，應補充說明。	深度訪談皆已於 11 月 15 日前完成 12 位受訪者之訪談，尚未納入期中報告之訪談紀錄皆於整理歸納中，其餘訪談紀錄將於期末報告中呈現。	P179-198
04	期中報告書所附自我評鑑表、問卷等是否為委託研究項目，與研究案之關聯性及必要性，亦請充分說明。	已修正。	

期末報告建議審查意見：

項次	審查意見	修正內容	修正頁次
01	依據採購案委託需求說明，本研究之文獻探討應含國際案例或相關研究，本期報告書中均未見相關資料。	原需求說明要求納入相關館所或國際原住民博物館比較文獻探討，因此後續研究將納入全國原住民文化館部分館舍進行文獻探討。	P23-27
02	本案兼任之研究助理為在學身分，擔任深度訪談之訪員，恐影響其訪談內容、記錄之深度，建議宜由協同主持人擔任較為適宜。另深度訪談議題不一，資料分散不易彙整，難以了解研究主題及設計，於焦點座談時較難聚焦。	部分深度訪談計畫主持人有陪同研究助理前往進行，且於訪談前計畫主持人皆有指導研究助理應注意之訪談技巧。	P91
03	研究案中應執行之研討會以辦竣，該研討會之成果與文	研討會之規劃、執行過程及成果將修正於期末報告附件中呈	

	化館之研究報告應分別印製，以免影響研究成果。	現。	
04	經營管理多著重於空間、營運、人力及財務等四個構面，研究單位可就該四個構面進行策略研究，以提供主辦機關未來經營管理之參考。	將比照辦理。	
05	政府機關之委託研究案其報告書均有規範之格式，應依主辦機關相關規定撰擬。	本次期中報告即依主辦機關之委託研究案做要要點附件三撰寫，但部分審查委員表示其報告格式並非學術單位常用之撰寫格式；因此本案期末報告將依照期中報告簡報所呈現之期末報告大綱撰寫。	
06	報告書位針對凱達格蘭文化館的定位與目標有明確的探討與分析。	將比照辦理。	P92-96
07	文化館有教育推廣之任務與功能，校外教學之團體亦為文化館重要入館來源，在深度訪談對象上應可納入學校單位，以了解並掌握期參觀需求。	原需求說明並未規劃此訪談對象，另因研究期程關係，現已接近研究結案期，因此不考慮納入此類訪談對象。	
08	深度訪談紀錄應涵蓋受訪時間、地點及受訪人之基本背景等，俾建構完整資料。另期末報告目錄第肆部分及期中報告部分內容文意不清，易造成混淆，請釐清。	已修正。	P81-82
09	文化館相關政策、組織、經費等資料或統計應盡可能自開館日起納入研究範圍。	將主動與委託研究單位接洽索取相關資料以利日後分析及撰寫報告書。	
10	本案申請委託研究計畫時包括公辦民營可行性、遊客滿意度評估等預期目標，建議研究結果應與目標相呼應，以維研究計畫之完整性。	將比照辦理。	P111-116

11	有關問卷調查，若非屬本研究內容可考慮刪除，但後續研究內容應考量臺北市政府原住民族事務委員會 101 年度研究計畫所提預期研究成果二「瞭解遊客對凱達格蘭文化館過去與未來經營之滿意度及期待值，作為未來藝文歸展及館舍經營之參考依據」之達成情形，或可採立意抽樣精神，依據所擬定之研究問題，詢問現場遊客意見。	原期中報告書中的問卷，為臺北市政府原住民族事務委員會所提供之參考資料，並非為本研究案所設計之問卷，因此已從修正後期中報告中移除。並將附上本研究調查之問卷結果。	P120-127
12	若本案將問卷調查納入研究報告中，應補充問卷架構、調查方式、抽樣方式等相關資料。同時目前研究報告呈現之交叉表僅有次數分配，無其他如百分比等基本敘述統計分析，亦無法得知該調查之抽樣方法、研究效度、樣本代表性情形。	原期中報告書中的問卷，為臺北市政府原住民族事務委員會所提供之參考資料，並非為本研究案所設計之問卷，因此已從修正後期中報告中移除。並將附上本研究問卷架構、調查方式及抽樣方式。	P120-127
13	目前研究報告所列問卷設計及分析，意誘導政策方向為夜間開放，未採取研究中立態度，尋問遊客夜間參觀意願、習慣或經驗（過去是否曾於夜間參觀其他博物館類型藝文場所）等重要問題，錯估實際參觀模式。	原期中報告書中的問卷，為臺北市政府原住民族事務委員會所提供之參考資料，並非為本研究案所設計之問卷，因此已從修正後期中報告中移除。並將附上本研究調查之問卷結果。	P120-127
14	欲達成遊客滿意度、期望情形等研究成果，相關調查項目應至少納入參觀者參觀動機/目的（例如專程或順訪、學術研究等）、停留時間、旅遊模式、遊客滿意度等重要遊憩行為變數。	原期中報告書中的問卷，為臺北市政府原住民族事務委員會所提供之參考資料，並非為本研究案所設計之問卷，因此已從修正後期中報告中移除。並將附上本研究調查之問卷結果。	P120-127

附件八：期末報告書修正後差異對照表

項次	審查意見	修正內容	修正頁次
01	可再重點摘要並排定優先順序，分列出短、中、長期目標策略建議，	已修正。	P150-155
02	報告格式有些資料疏漏，包括未列出訪談全文、引用缺漏及問卷調查方法等，建議補充改正資料。	已修正。	P179-198 P85-87
03	酌增些國外如加拿大等國之原住民博物館，提供更多面向參考。	已修正。	P23-27
04	報告目錄緒論已修改符合格式，但比如文獻探討、資料分析討論等部份，後面其實還有很多子項目，建議可以加入	已修正。	iii-iv
05	第五章結論與建議，應該是結論與建議或結論及建議，或是優先次序發展策略酌加，應該結論與建議兩部分都要。	已修正。	P150-156
06	附件參考書目有些如網路資料等其他部分未納入，請補充列入	已修正。	P157-160
07	後附件發言紀錄建議仍可以將前面列出各參與者背景再次附上，比較清楚完整了解	已修正。	P179-198
08	宜修正錯字。	已修正。	
09	莊孟榮研究成果第三點提到…達到 Arnstein 居民參與梯度的象徵性…，看不清楚研究成果結論對本案幫助為何，61 頁高芸潔提到 IPA 分析方法，可在後面加以註解。	已修正。	P63-64

11	本案報告第 23 頁第二段提到：「…，待位於華盛頓本館開館後…」，但該館已開放許久，總結報告時應修改。	已修正。	P23
12	期末報告書部份資料未附上，包括研討會成果紀錄，期中審查會議已提醒，尚未送。	已附於總結報告中。	
13	按照研考會書面意見修正，圖表、圖示檢視修正。	已修正。	P113-116
14	而以 116 頁提到資料來源出自館務營運規劃報告，如非組織機關核定文件，建議資料來源直接寫臺北市府原住民民族事務委員會。	已修正。	P116
15	研討會成果需有報告書，併同期末報告送出，期末報告書後需有總結報告書。	已印製。	
16	請逐一檢視國外資料引用是否已加上來源。	已修正。	P157-160
17	建請依據本府委託研究案作業要點相關規定，增加研究報告摘要以及歷次審查會議之會議記錄。	已修正。	i-ii P225-231
18	全台 28 座原住民文化館基本資料、定位目標、典藏、經營管理等相關分析，已蒐集豐富資料，建議後續可於現行章節下，依據各重要屬性加以分類、分項敘述。	已修正。	P128-139
19	部分似引用網路資料或訪談稿而未經改寫，致使撰寫角度非研究者立場，例如第 54 頁及其後資料，建請修正，並請一併檢視其他引用資料。北投地區鄰近博物館相關資料呈現方式皆有類似情形。	已修正。	P56-62

20	凱達格蘭文化館 SWOT 分析，各要素提出之分析架構為何？是否考量利用 SWOT 近一步分析，如何運用優勢迎合機會，避免威脅衝擊弱勢？此段落已進入實質研究分析，建議列入後續章節適宜之處。	本研究之六大構面分析與建議，即是針對 SWOT 分析而來。	P143-149
21	凱達格蘭文化館觀眾參觀行為調查，建議加註調查方法（留置問卷、面對面自問卷或面對面自填式問卷等）、抽樣方式（便利抽樣或隨機抽樣）等，若為便利抽樣應敘明僅代表該次調查受訪者意見，若為隨機抽樣應加註隨機抽樣誤差。	已修正。	P120-127
22	對中央單位建議乙節建議取消，或可改為協助臺北市政府原住民族事務委員會爭取中央補助管道建議。	已修正為整合性建議。	P156
23	研究問題二第 5 項「凱達格蘭文化館與其他全國原住民文化館綜合比較為何？」似未見相關敘述。	已修正。	P140-142
24	在每年有限資源配置下，針對博物館四大功能，是否有優先發展功能之短、中長期建議？	已修正。	P150-155
25	研討會提到陶瓷博物館經驗，本次報告結論建議未引用研討會相關產出內容，包括博物館經營管理分享，研討會功能未在期末報告或未來總結報告看到被引用	已修正。	P88-89

附件九： 2012 年凱達格蘭文化館觀眾參觀經驗意見調查

參觀日期：_____月_____日

編號：_____

親愛的女士/先生您好：

歡迎參觀凱達格蘭文化館。您的寶貴意見，對於凱達格蘭文化館的營運政策具有重要影響。問卷所有資料及意見僅供凱達格蘭文化館參考，不會對外公開，請您放心作答。敬祝您平安順心。

凱達格蘭文化館 敬啟

第一部分：參觀特性

1. 最近 12 個月來，您參觀過幾次「凱達格蘭文化館」？（含本次）
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 次以上
2. 最近 12 個月來，您還參觀過以下北投區哪些文化館所？（可複選）
☐未曾參觀過 ☐北投圖書館 ☐北投溫泉博物館 ☐梅庭 ☐北投文物館 ☐北投公民會館
☐鳳甲美術館 ☐關渡美術館 ☐琉園水晶博物館 ☐陽明山遊客中心 ☐其它_____
3. 最近 12 個月來，您參觀國內外所有博物館/美術館/文物館的次數？（含本次）
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 次以上
4. 您是否參觀過其他大臺北地區原住民相關博物館？（可複選）
☐未曾參觀過 ☐國立臺灣博物館 ☐順益臺灣原住民博物館 ☐十三行博物館
☐烏來泰雅民族博物館 ☐基隆市原住民文化會館
5. 您今天與誰一同前來參觀？共_____位
☐獨自前來 ☐家人 ☐朋友 ☐同學 ☐團體參訪 ☐其他
6. 您從何處得知凱達格蘭文化館訊息？（可複選）
☐親友介紹 ☐電視 ☐報紙 ☐雜誌刊物 ☐廣播 ☐臺北市旅遊服務中心 ☐現場活動訊息
☐摺頁 ☐凱達格蘭文化館官網 ☐臺北旅遊網 ☐臺北市政府原住民族事務委員會官網
☐路過 ☐其他_____
7. 您今天來博物館參觀的交通工具？
☐捷運 ☐自行開車 ☐腳踏車/機車 ☐其他_____
8. 您到凱達格蘭文化館是：☐專程而來 ☐北投旅遊規劃中的一站 ☐順道經過 ☐其他_____
9. 你最滿意的展覽主題：☐B1 藝文特展 ☐一樓大廳 ☐二樓常設展 ☐三樓常設展
10. 你最不滿意的展覽主題：☐B1 藝文特展 ☐一樓大廳 ☐二樓常設展 ☐三樓常設展
11. 您今天在館內的停留時間？
☐15 分鐘以內 ☐15 分鐘-30 分鐘 ☐30 分鐘-1 小時 ☐1-2 小時 ☐2 小時以上
12. 您在北投旅遊的總共花費為(包含交通、餐飲、住宿、娛樂、購物等)?
☐500 元以下 ☐501-1000 元 ☐1001-2000 元 ☐2001-3000 元 ☐3001-4000 元 ☐4001-5000 元
☐5001-10000 元 ☐10001-15000 元 ☐15001 元-20000 元 ☐20001 元以上
13. 您這次北投旅遊住宿方式為何?
☐北投當地人，無住宿 ☐當日來回，無住宿 ☐北投當地旅館
☐北投區以外旅館 ☐親友家 ☐招待所或活動中心
14. 您在北投旅遊的天數為何?
☐半日遊 ☐一日遊 ☐兩天一夜遊 ☐三天兩夜遊以上

第二部分：參觀前重視程度與參觀後滿意程度調查

最高分：5 最低分：1	參觀前重視程度(5 ~ 1)					參觀後滿意程度(5 ~ 1)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. 館外清楚的指示標誌引導	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 展覽內容的豐富程度	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. 展品陳列方式	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. 清楚的作品說明牌	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. 展覽多媒體的運用	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. 舒適的參觀環境	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. 展覽及相關活動宣傳足夠	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. 展覽及相關活動內容吸引人	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. 充足的停車位	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. 服務人員的態度親切和善	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. 服務人員專業的導覽解說	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. 館內外原住民意象及圖騰的表現與設計	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. 充足與清潔的廁所	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. 凱達格蘭文化館的整體滿意度	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. 與其他北投區博物館做整體滿意度比較	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

◆ 您再來凱達格蘭文化館參觀的意願有多高？（請以1-5分評分，1分最低，5分最高）

☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

◆ 您推薦其他人參觀凱達格蘭文化館意願有多高？（請以1-5分評分，1分最低，5分最高）

☐5 ☐4 ☐3 ☐2 ☐1

第三部分：個人基本資料

1. 族群：☐原住民 ☐非原住民 ☐其他_____

2. 性別：☐男 ☐女

3. 年齡：☐15~19 歲☐20~24 歲☐25~34 歲☐35~44 歲☐45~54 歲☐55~64 歲☐65 歲(含)以上

4. 職業：☐學生 ☐軍警 ☐公務人員 ☐教職☐自由業 ☐工業 ☐商業 ☐服務業
☐農漁牧 ☐已退休 ☐家管 ☐其他_____

5. 教育程度：☐國中(含)以下 ☐高中/職 ☐大學/專科 ☐碩士(含)以上

6. 居住地郵遞區號：_____，☐中國大陸 ☐香港 ☐澳門 ☐日本 ☐其他_____

7. 月收入：☐無收入 ☐10,000 以下 ☐10,001~20,000 ☐20,001~30,000

☐30,001~40,000 ☐40,001~50,000 ☐50,001~60,000 ☐60,001 以上

8. 您對於凱達格蘭文化館的意見或心得

9. 感謝您的耐心填答，若您希望日後收到凱達格蘭文化館相關活動訊息，請提供電子信箱：

