

從節慶活動組織模式看新竹市國際玻璃藝術節

On the Operational Mode of Hsinchu City International Glass Art Festival

文・圖／藍俊傑 Lan Jun-jie（自由作家）

新竹市國際玻璃藝術節從1995年延續至今（2008年），共7屆13年（兩年一屆），是全臺少數能延續十年以上的城市節慶活動之一。加上宜蘭童玩節與苗栗假面藝術節相繼宣布停辦之後，類似的觀光節慶活動如何賡續辦理，格外引人好奇。節慶活動能否延續辦理因素眾多，本文以組織營運方式為切入點，來探討新竹市玻璃藝術節長壽的秘訣。

作為政府公共組織的國際玻璃藝術節

組織係指一群人分工合作，以達成一個共同的目的。藝術節慶活動的舉辦，通常會有一個組織作為營運單位，調度組織內外的人力，共同達成活動的使命與目標。城市節慶活動營運的組織屬性，主要分為三種，一為政府公共組織、二是公辦民營、三為非營利組織（林佳慧，2007）。「非營利組織」（non-profit organization，簡稱NPO）是指不以營利為目的的組織，公共服務為目標，用以彌補社會需求與政府供給間

的落差。GONGO（government-oriented NGO）雖然同樣是非營利組織，但它帶有濃厚的政治色彩，是政府的政策工具，其優點在於可以集中決策權力，降低公私組織間的溝通成本，面對公私法關係時可彈性調整；缺點是缺乏健全監督制度，容易淪為地方首長的白手套。宜蘭童玩節雖然因活動預算過度膨脹造成入不敷出而停辦，但是其創造上百萬入園人潮，可以說是地方政府與GONGO成功合作的案例。「公辦民營」係指政府主辦委由民間執行，不受政府採購法限制，行政效率高，加上自由競爭與商業活力，可兼顧效率與效益；但缺點是容易淪為營利活動，難以配合政策的公益目標。苗栗假面藝術節即是委託民間辦理，導致活動主題偏離苗栗本土產業而停辦。「政府公共組織」對於公部門的形象塑造與施政目標皆具正面意義，但是因為人事編製、預算與採購法規等的限制，讓活動的籌辦經常面臨規劃時間不足與創意空間縮減等問題，最後呈現「因時而易」、「因陋就簡」的展演內容。



玻璃館為日治時期招待貴賓的自治會館，具有歷史意義。



玻璃節因為與地方產業有密切關係，所以才能延續辦理。



2008 玻璃節展示玻璃美人魚，配合主題深化活動的藝術性。

新竹市國際玻璃藝術節的組織運作模式，係由新竹市政府主辦，新竹市文化局或玻璃工藝博物館承辦。以2008年為例，實際運作由文化局人員為主，打破課室別採任務分工，局部業務委外的方式辦理。經費來源主要仰賴市政府編列年度預算，只有少部分由行政院文化建設委員會（文建會）補助，另一部分是透過遊園門票收入來自給自足。由此可知，新竹市的玻璃藝術節組織運作模式應屬政府公共組織。此種組織模式籌辦節慶活動最為人詬病的是缺乏民間的活力，但是政府的公權力與龐大的資源，卻是節慶活動延續辦理的最大利多。所以如何保有政府組織運作的延續性，又能兼顧民間的活潑性，成為本文探討玻璃藝術節組織運作的重點。

從政府主導走向文化深耕與城市行銷

新竹市玻璃藝術節的興起，肇因於文建會的「特色館」計畫，當時選定以玻璃作為地方特色，並從玻璃產業田野調查開始。1995年以文建會「全國文藝季」的資源舉辦第一屆國際玻璃藝術節，1997年起以文建會推動的「輔導縣市辦理國際小型展演活動計畫」續辦，宜蘭童玩節也是因此計畫而興起。1997年起爭取文建會「社區總體營造——主題博物館」經費，將原為新竹自治會館（1936年興建）的憲兵隊舊建築，再生利用為「新竹市玻璃工藝博物館」，並於1999年開館營運。從此玻璃館成為玻璃節的主要籌辦基地，延續至今（2008年）。可見玻璃成為新竹地方的特色產業是政府部門政策主導的結果，不像米粉與貢丸純然由民間自行發展。如今玻璃館不僅具有地方文化產業的內涵（蔣玉禪，2006），

加上玻璃節的加乘效果，除了深耕地方玻璃產業文化之外，也是城市行銷的重要管道。

歸納七屆玻璃節的組織架構，大致而言乃以政府公共組織為籌辦模式，由市長與文化局長為決策核心，再以文化局為主要執行單位，偕同市政府其它局室共同辦理。歷屆相關資料列表如下：

	1995年	1997年	1999年	2001年	2003年	2006年	2008年
市長	董勝男	董勝男	蔡仁堅	蔡仁堅	林政則	林政則	林政則
文化局長或館長	洪惠冠	洪惠冠	洪惠冠	林榮洲（館長）	湯鯤正（館長）	林松	林松
經費預算	2,400萬	3,200萬	4,400萬	2,600萬	2,600萬	2,200萬	2,200萬
參觀人次	20萬	25萬	30萬	30萬	35萬	41萬	37萬
展期	29天	45天	37天	45天	64天	79天	65天

由上表可知，除了2001與2003年兩屆玻藝節由玻璃館館長主導執行，其餘各屆皆由組織較大的文化中心或文化局執行。組織運作模式是由文化局長總籌執行，再從文化局內部各課室挑選20至30人組成工作小組，分設展覽組、文宣組、活動組、會計組、行政組（含票務與義工）等，另外再從文化義工隊招募約200人協助導覽與看展。活動總預算除了1997年與1999年超過3000萬元，其餘各屆皆維持在2000萬元左右。經費來源僅前三屆文建會補助超過1000萬元，2001年起則驟降為300萬不等。僅1999年有對外募款，其它皆由市政府自行編列預算。另1997年與1999年財團法人新竹市文化基金會被列為協辦單位，此基金會與宜蘭童玩節蘭陽文教基金會屬同一性質，皆為政府創設之非營利組織（GONGO）。後來續辦的玻璃節，新竹市文化基金會未

再協辦，甚為可惜。參觀人次部分平均維持在5000至6000人次左右，只有1999年高達約8000人次。綜合來說，新竹市的玻璃節經歷三屆市長的更迭還能延續辦理，誠屬不易。究其原因，包括主題的在地性強、活動預算不過度膨脹與地方政府財源充足等，都是重要因素；而運作方式採政府公共組織模式，讓行政程序與活動品質維持一定水平，亦功不可沒。

新竹市玻璃藝術節成效如何，新竹市前文化局長洪惠冠以「TWIC臺灣文化指標」與「文化藝術與地方節慶評估指標」來檢視2006年玻璃節。其研究結果顯示，透過歷屆玻璃節的舉辦雖然逐漸形成新竹的特色節慶，但

是玻璃節只是形塑城市特色、振興玻璃產業的行銷策略之一，不應只把資源投注於此一表面的活動，而應從玻璃藝術人才的培育、博物館的經營、獎勵機制的建立，找到自己的優勢與發展方向(洪惠冠，2007)。可見以政府公共組織辦理城市節慶活動，難免面臨為辦活動而活動的困境，其實這也是各地方政府籌辦觀光節慶時常會面臨的難題。如何讓城市節慶活動不流於表面化涉及層面廣泛，本文僅就組織模式提出一些看法，而結合政府與GONGO的營運模式會是較好的選項。但是活動的成敗優劣因素眾多，尤其是政治因素的干擾，地方首長多不願延續前行政績，「因人而易」是最大的殺傷力，



過於強調美人魚的故事性，被質疑模糊了玻璃節的藝術內涵。



導覽人員是拉近展品與民眾距離的最佳方式之一



玻璃節園區規劃玻璃藝術街，滿足遊客的購買慾望。



玻璃館附設玻璃工坊的製作示範，將靜態展示化為動態表演。



玻璃節規劃國際展，以促進國際藝術交流。



善加利用非營利組織 GONGO，可減緩政府公共組織的制度僵化。

使得好不容易蓄積的文化能量產生斷層。

最後，政府公共組織籌辦節慶活動往往在相關法規的限制與規範下，面臨文化深耕與創意空間縮減等困境。因此如何透過營運組織來改善新竹玻璃藝術節的這種困境，建議如下：採任務編組制，設置藝術總監統籌，下轄成員選任具備專長與經驗之員工，在經驗傳承與行政效率上將搶得優勢；並將政府體系虛級化，增加編組成員的決策權與溝通效率。另外善加利用 GONGO 組織（財團法人新竹市文化基金會），面對公私法關係時可彈性調整，如門票買賣、表演邀請、創意商品的開發等，可由基金會出面；政府補助與機關協調，則以文

化局名義處理。但是必須以強化 GONGO 組織監督機制為前提。如此才能保有政府組織運作的穩定性與延續性，並兼顧民間的動能，為城市節慶活動的組織運作模式找到一條可行之路。



參考書目

- 洪惠冠，《城市藝術節慶發展之探討-以新竹市玻璃藝術節為例》，國立台南藝術大學碩士論文，2007。
- 王俊豪、康景翔，〈觀光節慶組織營運模式之比較—以宜蘭國際童玩藝術節為例〉，《農業推廣文彙 51 輯》，2006，頁 135-149。
- 林佳慧，《從組織屬性探討藝術節之運作》，國立台北藝術大學碩士論文，2007。
- 蔣玉禪，〈地方文化館與地方文化產業之研究—以新竹市玻璃工藝博物館為例〉，《博物館學季刊》，2006，第 20 卷，第 3 期，頁 81-96。