

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：考察）

赴美國聖地牙哥市及康他哥斯大郡
姊妹市參訪暨舊金山市政考察
出國報告書

服務機關：臺中市政府

姓名職稱：徐中雄副市長等 6 人

派赴國家：美國

出國日期：102 年 11 月 15 日至 22 日

報告日期：103 年 1 月 20 日

目 錄

壹、	摘要.....	3
貳、	出國人員名單.....	5
參、	目的.....	6
肆、	過程.....	7
一、	行程概要.....	7
二、	參加本市與聖地牙哥市締結姊妹市 30 周年慶祝大會...	8
三、	拜會姊妹市康他哥斯大郡.....	11
四、	考察舊金山觀光及文化建設.....	14
伍、	心得.....	34
陸、	建議.....	37

壹、 摘要

此行本府係應美國聖地牙哥姊妹市協會-孟志雲會長之邀，由徐副市長率團前往參加本（102）年 11 月 16 日聖地牙哥市與本市締結姊妹市 30 週年紀念大會。

另為擴大此行效應，特規劃康他哥斯大郡之姊妹市拜訪行程，及舊金山市的觀光文化建設考察活動。

又今年適逢舊金山建港 150 週年，本府就業務執行實際需要，安排考察舊金山港務局、漁人碼頭、蘇沙麗多推廣觀光措施及笛楊美術館等地，僅就此行考察參訪所見，綜整報告如下，以作為日後本市推動姊妹市交流活動、促進觀光、發展文化產業借鏡學習參考之用。

1. 介紹臺中各地美景、活動、多元文化及旅遊市場等，以提高姊妹市對臺中印象。
2. 邀請國際媒體來臺中拍攝、採訪及報導，以提高臺中在國際舞台能見度，希冀藉由國際媒體力量吸引國際的目光，引發來臺中的興趣。
3. 融合歷史文化創意思考，結合觀光產業，進而發展出新的文化旅遊模式，並朝向多元性的觀光發展。
4. 觀光產業應集中開發，除了可以擴大公效益外，民間產業的群聚效果亦可呈現。

5. 以市場為導向，建構旅遊主題，藉由生動鮮明的觀光意象，推展觀光，行銷臺中市。
6. 發展觀光產業應有整體規劃，統合各界合作參與，結合民間資源，以期共榮共存。

貳、 出國人員名單

訪團職稱	單位職稱	姓 名	出國地點	出 國 日 期
團 長	副 市 長	徐中雄	美 國	11 月 15 日至 11 月 22 日
團 員	文 化 局 副 局 長	曾能汀	美 國	11 月 15 日至 11 月 22 日
團 員	觀光旅遊 局副局長	陳育正	美 國	11 月 15 日至 11 月 22 日
團 員	稅 務 局 稽 核	陳雪慧	美 國	11 月 15 日至 11 月 22 日
團 員	秘 書 處 股 長	陳文政	美 國	11 月 15 日至 11 月 22 日
團 員	秘 書 處 科 員	曲明玉	美 國	11 月 15 日至 11 月 22 日

參、 目的

臺灣近年來由於漁場資源枯竭，漁港逐漸沒落，為能促進漁港發展，各縣市政府無不思索朝休閒與觀光方向利用，北部的淡水第二漁港（漁人碼頭）即是一例，而本市的梧棲漁港是中部地區重要的漁業港口，亦已朝休閒觀光發展，觀光漁市每逢假日遊客更是絡繹不絕，為能提供更良好的環境，農委會漁業署正進行魚貨直銷中心的改建工程，另為能打造梧棲漁港為台灣首屈一指之觀光漁港，本府亦投入相關環境與意象改造，希望能將梧棲漁港打造成美人魚碼頭。

此外，本市一向致力於推動文化觀光產業，試圖以完善的公共建設及深度文化，創造都會綠化再生的城市舞臺，讓新與舊的自然混搭匯聚全球的文化力，體現了文化的深度與質感，以藝術描繪城市魅力，創造流連於藝術的生活氛圍，以期打造「優質文化生活首都」的城市。

所謂他山之石可以攻錯，故本處利用此次至舊金山參加聖地牙哥與本市締結姊妹市 30 周年慶祝活動機會，特別規劃拜會舊金山港務局及笛楊美術館等單位，以作為本市未來文化及觀光建設規劃的參考。

肆、 過程

一、 行程概要

時間	地點	規劃事項	備註
11 月 15 日 (星期五)	桃園—聖地牙哥	搭機赴美	抵達時間為美國 11 月 15 日 (星期 五) 傍晚
11 月 16 日 (星期六)	聖地牙哥	參加本市與聖地牙哥 市締結姐妹市 30 周年 慶祝大會	
11 月 17 日 (星期日)	聖地牙哥—舊金山	赴舊金山	
11 月 18 日 (星期一)	加州康他哥斯大郡 (Contra Costa County)	拜會姐妹市康他哥斯 大郡 (Contra Costa County)	
11 月 19 日 (星期二)	舊金山	考察舊金山觀光文化 建設	● 拜會舊金山 港務局 ● 參訪漁人碼 頭規劃及開 發情形
11 月 20 日 (星期三)	舊金山	考察舊金山觀光文化 建設	● 參觀笛楊美 術館規劃及 推廣經驗 ● 考察 Sausalito 推廣觀光措 施及作法
11 月 21 日 (星期四)	舊金山—桃園	搭機返臺	抵達時間為臺灣 11 月 22 日 (星期 五) 上午

二、 參加本市與聖地牙哥市締結姊妹市 30 周年慶祝大會

今年是臺中市與聖地牙哥市締結姊妹市 30 周年，應美國聖地牙哥姊妹市協會孟志雲會長邀請，本市徐副市長中雄率代表團參加 11 月 16 日（當地時間）於聖地牙哥-臺中姊妹市協會副會長（Robert Nelson）宅邸舉辦之慶祝活動，晚會於傍晚 17 時正式開始。

與會貴賓除聖地牙哥市議會議長兼代理市長葛洛瑞亞（Todd Gloria）、聖地牙哥第 3 及第 4 選區郡監督 Dave Roberts 及 Ron Roberts 外，更有 30 年前代表簽約的前聖地牙哥市長希區考克（Roger Hedgecock），加州洋邊市（City of Oceanside）伍德市長（Jim Wood）及我駐洛杉磯辦事處周副處長慶龍亦到場祝賀。



徐副市長與聖地牙哥市 Gloria 市長合影



徐副市長和與會貴賓合影

民國 84 年 11 月 19 日，在當時林柏榕市長的主政下，臺中市與聖地牙哥市在臺中市所舉辦簽約儀式中，正式締下姊妹市盟約，當時希區考克市長伉儷亦遠從聖地牙哥來到臺中親自締約，並對臺中留下深刻印象。當初促成這段姊妹市情誼的幕後推手——安守臺先生是旅居

聖地牙哥市的臺中市民，同時也是林柏榕市長於臺中一中任教時的學生，他推動雙方姊妹市關係建立的初衷，是盼望這二個他所深愛的城市能有更進一步的實質友好互動。當日，安先生亦受邀前來見證這歷史性的一刻，並與前聖地牙哥市長希區考克先生共同細述當年諸多點點滴滴，互動熱絡。

徐副市長致詞時除感謝聖地牙哥-臺中姊妹市協會及在座各位僑胞多年來對臺中-聖地牙哥姊妹市關係的付出及支持外，徐副市長更引用儒家「30 而立」的意涵來象徵臺中與聖地牙哥的關係，表示雙方 30 年的情誼不僅邁入更成熟的新階段，也將承接更大的使命，為臺中與聖地牙哥市民帶來更多層面的交流與助益。目前，聖地牙哥市與臺中市在文化及教育方面交流密切，臺中市更從 2012 年起，每年有一批中小學教師及學生自費赴聖地牙哥進修。

現場邀請多個舞蹈及音樂團體到場演出，聖地牙哥市長葛洛瑞亞及聖地牙哥第 3 選區郡監督羅伯茲並宣佈，11 月 16 日將定為聖地牙哥市及聖地牙哥郡之「臺中日」，同時，葛洛瑞亞市長及羅伯茲先生頒給市府團隊每人一張聖地牙哥郡榮譽市民證，表達對臺中市的重視，徐副市長亦表示倘若將來聖地牙哥市長或羅勃茲先生到訪臺中的那天，也盼望可以宣布該日為臺中市之「聖地牙哥日」。



本府代表團團員受贈聖地牙哥榮譽市民證

當天慶祝活動有多家聖地牙哥華人媒體前來報導，後來國內亦有多家媒體報導此慶祝活動，表示此行不僅增進、鞏固本市與聖地牙哥市姊妹市之友好情誼，同時對行銷本市形象亦頗具正面助益。相關報導如下：

締結姐妹市三十周年 徐中雄出訪加州聖地牙哥市（雅虎奇摩）

<http://goo.gl/rtXocO>

中市與加州姊妹市 30 年有成（中時電子報）

<http://goo.gl/lHxQcg>

聖地牙哥－台中姊妹市 30 年慶 加強互動紐帶（大紀元）

<http://goo.gl/XHHv2Z>

中市組團出訪加州姊妹市（台灣新聞網）

<http://goo.gl/hPDzR2>

聖地牙哥台中 締結金蘭歡慶 30 周年（世界新聞網）

<http://goo.gl/quz4Tj>

（以上最後瀏覽日期均為 103 年 1 月 20 日）

三、 拜會姊妹市-康他哥斯大郡

本市在加州 Contra Costa County 另一姐妹市—康他哥斯大郡 (Contra Costa County) 為臺中縣時期所結盟之姊妹縣，今年亦為雙方簽約 30 周年紀念，康郡議會於今年 2 月做出與本市加強姊妹市關係之決議，致力促進雙方在經濟、文化及社會方面的交流，因此本府訪團亦盼望藉此次參加聖地牙哥慶祝晚會之機會，能併同安排赴康郡拜會，以開啟雙方未來實質互動之契機。為對康郡發展能有更多了解，訪團在駐舊金山辦事處蔡副處長的安排及陪同下，於美國時間 11 月 18 日上午先拜訪了位於該郡拉法葉市 (Lafayette City) 具有特色之退伍軍人紀念大樓 (Veterans Memorial Building) 及公立圖書館 (Public Library)，隨後與康郡議長 Federal Glover 等人會晤。

(一) 參訪退伍軍人紀念大樓

此大樓係為紀念那些為國捐軀及正在前線捍衛國土的美國軍人，由一退伍軍人非營利組織 (The Lafayette War Veterans, Inc.) 所管理。內部除有相關紀念展示的陳設外，另規劃有活動中心及許多會議室，2005 年落成至今已成為當地舉辦各項活動、聚會及展演的主要地點之一，場地出租也成了該紀念大樓主要之收益來源。木頭建材所營造出簡單而明亮的空間，給人靜謐卻溫暖的感受，也與該紀念大樓的成立目的及使用規劃協調一致。



參訪退伍軍人紀念大樓



退伍軍人紀念大樓外觀

(二) 參訪公立圖書館

此圖書館是康郡居民的生活重心之一，圖書館內可到看到許多父母帶著孩子來到圖書館，悠閒地在溫馨的環境中享受閱讀的樂趣；亦有民眾在公共網路空間中領略知識之美；圖書館內亦有多處空間陳設康郡居民創作的手工藝品及孩童的畫作。康郡重視環保的理念亦反映在圖書館的建材選擇及空間設計上，除了室內天花板及梁柱為木頭建材外，房頂多處亦採透明設計讓日光可照射進來，以達節能省碳之功效。該圖書館除了有供讀者線上借、還書的自助系統外，亦有數臺圖書自動分類機，讓圖書館內部管理及行政作業可以更加有效率。



圖書館外觀



圖書自動分類機



圖書館內部設計 1



圖書館內部設計 2

參訪上開二項康郡建設後不難發現，康郡經濟發展雖是以煉油、電訊、鋼鐵及化學等傳統工業為主，但在文化及環保建設的概念上卻是先進而在地化的，同時透過非營利機構的協力使組織經營管理制度更具彈性，並能提高民眾的認同感及參與度。

（三） 訪團會晤康郡議長等人

本府代表團於康郡之市政參訪後，在駐舊金山辦事處傅處長正綱陪同下與康郡議長 Federal Glover 等人會晤，出席者還包括副議長 Karen Mitchoff、議員 John M. Gioia、議員 Mary P. Piepho、行政署長 David Twa 及副行政署長 Lara Delaney。Glover 議長除了誠摯歡迎本府訪團的到訪外，也分享到目前康郡的發展現況以及議會運作模式。席間 John Gioia 議員也談到他曾於 2004 年訪華，時逢總統大選酣戰

之際，對當時臺灣的政治及社會文化留下深刻印象，期待未來能很快有機會再次訪問臺中。



徐副市長致贈 Glover 議長梨山茶



康郡致贈訪團當地特色風景電子相框



Piepho 議員介紹本市重要背景資料



席間談話互動實況

四、 考察舊金山觀光及文化建設

舊金山是一個人文薈萃、融合多元種族的國際型大都市。當地人除了具有溫文儒雅的態度，更有胸襟開闊的包容心，這些的人格特質，

足可當其他大城市典範。本府訪團參訪期間為 11 月 19 日及 20 日。舊金山市今年為了慶祝 150 週年，已於 4 月 28 日在碼頭舉辦招待會，做為今年的一連串慶祝活動的序曲。而在 4 月 28 日面對公眾開放的大型慶祝活動上，有很多適合一家全家參與的活動，例如：公共乘船遊覽，自行車自駕旅遊，參加碼頭歷史文化展覽和講座，互動式藝術展覽；除此之外，民眾更可選擇參觀遊覽 AT & T 球場，和位於 70 號碼頭的藝術家工作室開放日等等，藉由這些活動的舉辦，大家可以更進一步地了解舊金山市文化。參加人士更可以獲得漁人碼頭特色海鮮餐廳特別優惠。然而這一系列的活動只是個開始，舊金市碼頭更在日後陸續推出很多好玩的家庭同樂節目，藉以吸引更多觀光人潮。



舊金山建港 150 週年系列活動



舊金山建港 150 週年系列活動



舊金山建港 150 週年系列活動



舊金山建港 150 週年紀念徽章

(一) 拜會舊金山港務局





與舊金山漁人港務局官員及管委會執行長座談

舊金山漁人碼頭是漁港轉型成功之典範，是各國研究此一議題必訪之處，此一漁港原是義大利移民從事捕魚工作的區域，1960 年代觀光業逐漸取代了漁撈業。雖然舊金山港務局雖然是漁人碼頭的主管機關，但漁人碼頭社區福利管委會（Fisherman's Wharf Community Benefit District）則是推動漁人碼頭商業、文化及觀光發展的重要功臣。這是一個由漁人碼頭周邊商家企業、漁民組織、私人土地持有者等團體為會員的非營利組織，於 2005 年 11 月成立，主要負責協調政府單位及會員間之溝通，並促進漁人碼頭在周邊設施、商業環境、休息觀光等各項軟、硬體建設之發展與繁榮。近年來該管委會為了促進

漁人碼頭觀光，推動了以下多項措施，頗受好評，其中今年完工的「傑弗遜街道公共改造計畫（the Public Realm Plan for Jefferson Street）」更獲得舊金山社會的高度肯定：

1. 環境綠美化及維護措施

- 更新碼頭的螃蟹輪軸地標。
- 更換 67 個大型美化植栽，點綴灣區街頭景觀。
- 重新裝飾附近區域的景觀造型樹燈。
- 加強灣區人行步道清潔美化。
- 獲通報後 48 小時內，清除街頭塗鴉亂象。
- 加強街道清潔及垃圾清運工作。

2. 加強安全措施

- 擴大警察巡防範圍，並加強巡邏特定區域。
- 邀請當地警察首長出席每 2 個月舉行一次社區安全座談會。
- 強勢取締街頭乞討行為。
- 提供手機予當地巡守隊隊員（SFPD beat officer），以利和警察機關聯繫並通報突發狀況。
- 擴大所謂「親善大使」服務體系，除了增加服務人員外，並提供觀光客更好、更親切的服務品質。

3. 環境永續經營措施

- 超過 100 間的當地商家已經接受垃圾零廢棄的教育訓練。
- 針對垃圾分類達到 90%以上的商家，頒發垃圾零廢棄標章。
- 於今年 3 月 18 日舉行國際性垃圾零廢棄會議，並表彰當地漁民對於垃圾零廢棄的努力及貢獻。
- 資源回收日—結合數百位志工向民眾、遊客宣導資源回收及垃圾分類的重要性，並舉行淨灘及海底垃圾清除工程。

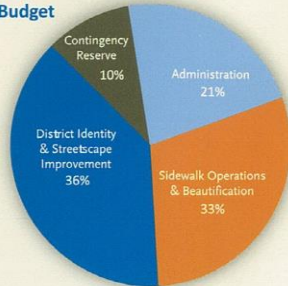
4. 近 2 年其資產、收入及支出情形如下：



2012 – 2013 Balance Sheet

ASSETS	
CURRENT ASSETS	
Cash	47,464
Savings & Short Term Investments	312,461
Total Cash/Short Term Investments	359,925
ACCOUNTS RECEIVABLE	
Grants Receivable	8,460
Total Accounts Receivable	8,460
OTHER CURRENT ASSETS	
Accounts Receivables Year-End	16,848
Prepaid Expenses & Insurance	11,770
Total Other Current Assets	28,618
FIXED ASSETS	
Total fixed assets net of accumulated depreciation	52,292
TOTAL ASSETS	449,295
LIABILITIES & EQUITY	
LIABILITIES	
Accounts Payable	31,160
Accrued Expenses Year-End	12,056
Total Liabilities	43,216
EQUITY	
Total Equity	406,070
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	449,295

2012-2013
Budget



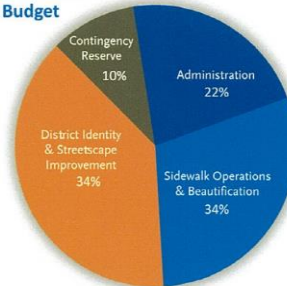
July 1, 2012– June 30, 2013 (Budget vs Actual)

REVENUE	ACTUAL	BUDGET	VARIANCE	% VARIANCE
Carry over from previous year	267,010	304,000	(36,990)	-12%
Assessments–Landside	609,603	617,600	(7,997)	-1%
Assessments–Portside	189,163	198,000	(8,837)	-4%
Program Sponsorship/Grants	30,000	30,000	(0)	0%
Special Events	5,117	0	5,117	100%
Interest Savings/Short-Term Investment	767	0	767	100%
Donated Services	47,086	40,000	7,086	18%
TOTAL REVENUE	1,148,748	1,189,600	(40,852)	-3%
EXPENSE	ACTUAL	BUDGET	VARIANCE	% VARIANCE
Sidewalk Operations & Beautification	265,305	279,800	(14,495)	-5%
District Identity & Streetscape Improvement	297,687	307,300	(9,613)	-3%
Administration	177,412	173,500	3,912	2%
Donated Services	47,086	40,000	7,086	18%
TOTAL EXPENSES	787,490	800,600	(13,110)	-2%
DESIGNATED PROJECTS	98,678	304,000	(205,322)	-68%
CONTINGENCY RESERVE	85,000	85,000	0	0
2011-2012 REVENUE OVER EXPENSES	177,578	0	177,578	0

July 2013 - June 2014 Budget

REVENUE	LAND-SIDE	PORT-SIDE	TOTAL
Carry over from previous year	152,500	75,100	227,600
Assessments	631,200	217,200	848,400
Donated Services	34,000	6,000	40,000
TOTAL REVENUE	817,700	298,300	1,116,000
EXPENSE	LAND-SIDE	PORT-SIDE	TOTAL
Sidewalk Operations & Beautification	291,900	0	291,900
District Identity & Streetscape Improvement	138,100	152,810	290,910
Administration	140,000	40,590	180,590
Donated Services	34,000	6,000	40,000
TOTAL EXPENSES	604,000	199,400	803,400
Designated Projects	152,500	75,100	227,600
Contingency Reserve	61,200	23,800	85,000
NET INCOME	0	0	0

2013-2014
Budget



Source: Fisherman's Wharf Community Benefit District

(二) 參訪漁人碼頭



漁人碼頭規劃示意圖



漁人碼頭地標

1. 漁人碼頭的特色簡介

對舊金山灣從事漁業為生的漁民來講，從淘金熱時代三角帆船到目前的柴油引擎漁船，停泊在碼頭的漁船大都屬於第 3 代船舶。當地

政府為了開發文化觀光產業，促進地方產業發展，亦輔導居民從以往的漁業港口，轉型成兼具觀光休閒型態的觀光碼頭。

在這一百多年來，漁人碼頭以各式各樣的海鮮聞名於世，這當中又以大螃蟹（Dungeness Crab）最令人讚賞。每年從 11 月開始伴隨宗教儀式的螃蟹季節，已儼然成為當地最重要的活動之一。

另外，電車不僅是當地居民傳統的交通工具，也是觀光客體驗漁人碼頭風情不可或缺的一環。自 1964 年起，電車即被當局設計為當地的地標景點之一。

2. 漁人碼頭的街頭藝術表演活動

舊金山市（San Francisco City）每年吸引來自世界各地的觀光客超過 2 千萬人次，尤其是觀光客最多的「漁人碼頭」(Fisherman's Wharf)，有許多街頭藝術家表演，其中不乏來自外地，甚至其他國家的街頭表演藝人。

街頭藝術表演活動，不僅可以提升城市的文化氣息，更有助於發展觀光。在臺灣街頭藝人必須先取得街頭藝人證照，相較之下，舊金山對這方面的要求則較為寬鬆，再加上當地遊客眾多，街頭藝人為數不少，表演項目亦更加多元豐富，儼然成為當地特色之一。因此港務局為了督導管理這些街頭藝人，特別制定了一些規定。諸如：

- 街頭藝人欲從事表演之前，須向港務局提出申請。

- 港務局及警察機關對於違規者，得依規定取締或處罰。
- 表演者不可有使用危害公共安全顧慮的道具，比如刀、槍等等。
- 每日表演時間則限定為：10AM-10PM。
- 表演者必須在指定場地表演，並採先到者先表演的原則。
- 只能接受民眾自願捐贈，不得強行索取任何費用。
- 表演藝人除須繳交規費外，亦須購買意外險。

本市亦可安排類似街頭表演活動(Road Show)，且挑選人潮聚集之景點進行，規劃獨具文化特色的表演團體演出，定能讓觀光客近距離接觸臺中的多元觀光文化，並吸引更多外籍人士來臺中旅遊興趣。



街頭藝人表演



漁人碼頭一隅

(二) 笛楊美術館



笛楊美術館外觀

此行係由笛楊美術館行政營運主任 Patty Lacson 及典藏管理主任 Therese Chen 親自接待，並向本府訪團介紹該美術館發展歷史和營運狀況。

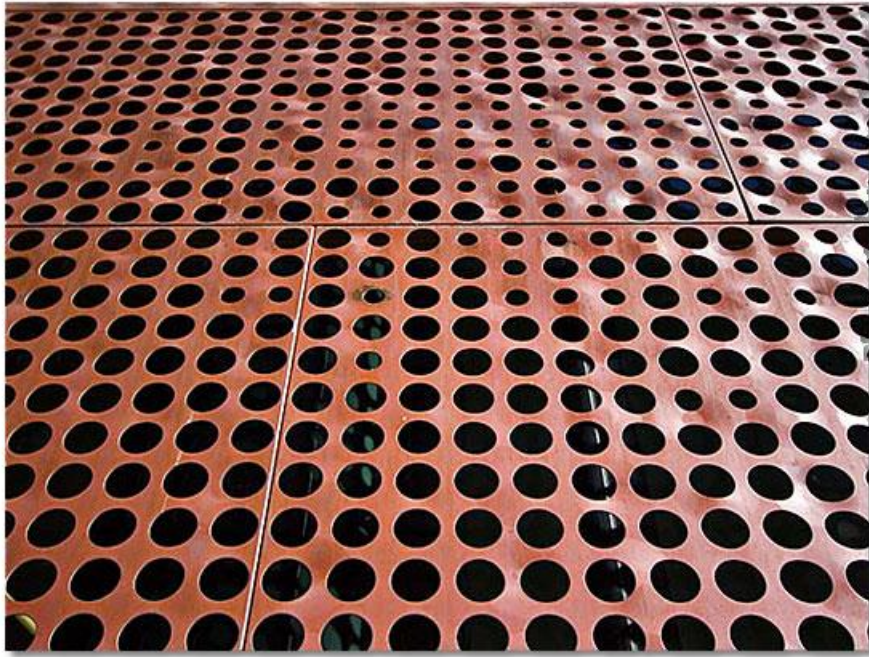
1. 笛楊美術館簡介

位於舊金山金門公園(Golden Gate Park)內，是美國最知名的美術館之一，尤其在教育推廣所做的貢獻卓著，曾經獲得美國教育部頒獎肯定。

笛楊美術館設立於 1895 年，是由該時舊金山報業鉅子 Michael Henry de Young 負責規劃設計，並以其姓氏為名。原館在 1989 年舊金山大地震中嚴重受損，新館在 2002 年 6 月原址開始重建，2005 年 10 月全館開放。但基地面積只有原來的三分之二（新館為 27,220 平方公尺，約 8,234 坪），騰出的空間，除了展示舊館部分殘跡外，並與金門公園巧妙地融合，使得公園有更多的開放空間。透過美術館一片片透明玻璃，館外的遊客可以窺見美術館內的作品；而館內的民眾也可欣賞公園綠意盎然的景致。

笛楊美術館重建耗資 2 億 200 萬美金，由曾於 2001 年獲得普立茲克建築獎的瑞士搭檔建築師 Jacques Herzog 和 Pierre de Meuron 設計（本市大都會歌劇院設計者日本建築師伊東豐雄也在 2013 獲得此獎）。建築外觀由 7200 片銅板覆蓋，而這二位建築師的靈感是來自於「散步於附近的海灘看見的老舊風車」，這些銅板隨著時間的演進，也早由剛落成時的顏色，氧化如銅像上的深綠色，這也符合建築師的理念：成為金門公園的景觀的一部分，而外觀的轉變也如同自然界不變的定律！

美術館的收藏與展示主要為美國本土畫作、雕塑品及工藝品（尤其編織品）等，同時也有部分來自非洲、大洋洲，以及美洲其他國家的藝術品。



美術館由銅板覆蓋的外牆

2. 參訪過程

本團透過我國駐舊金山辦事處的協助，事先已聯絡館方導覽解說。一行進如辦公區，就受到相當親切且有效率的引導，進入簡報室，由該館設備及營運主任 Patricia Lacson 和典藏管理主任 Therese Chen 二位進行介紹。該二位皆為資深員工，Therese 竟然為台灣裔，5 歲前住在臺中，之後隨著父親移民美國，還能說簡單的中文，因此彼此頗有他鄉遇故知的親切感。

透過二位處長的說明，該館每年營運經費約為 1,000 萬美元，其中 23%來自於政府的補助，另外 77%則來自於基金的挹注及營運收入。

開放時間為周二至周日 9：30—5：15，另外週五特別延長開放

至晚上 8：45。

進入該館須付費，一般為 10 元（美金，下同），65 歲以上 7 元，12 歲以上的學生 6 元。而舊金山區十二年級（等於我國高中畢業）以下的學生，只要持證即可免費進入。另外館內若有特展，則可能需另外收費，此和國內許多展館類似！

笛楊美術館生財有道，館內設有餐廳、咖啡廳、藝品店等，其中館內藝品店就有三處，分別針對不同屬性客群分眾展售，為該館創造可觀的收入。其所販售的商品，除了配合特展的相關商品外，當然包括出版品，以及由該館典藏品衍生的文創商品、珠寶、首飾、玩具、文具等，琳琅滿目，吸引眾多到館的民眾駐足選購。



笛楊美術館設備及營運處長 Patricia Lacson（左 5）和典藏處長 Therese Chen（左 4）

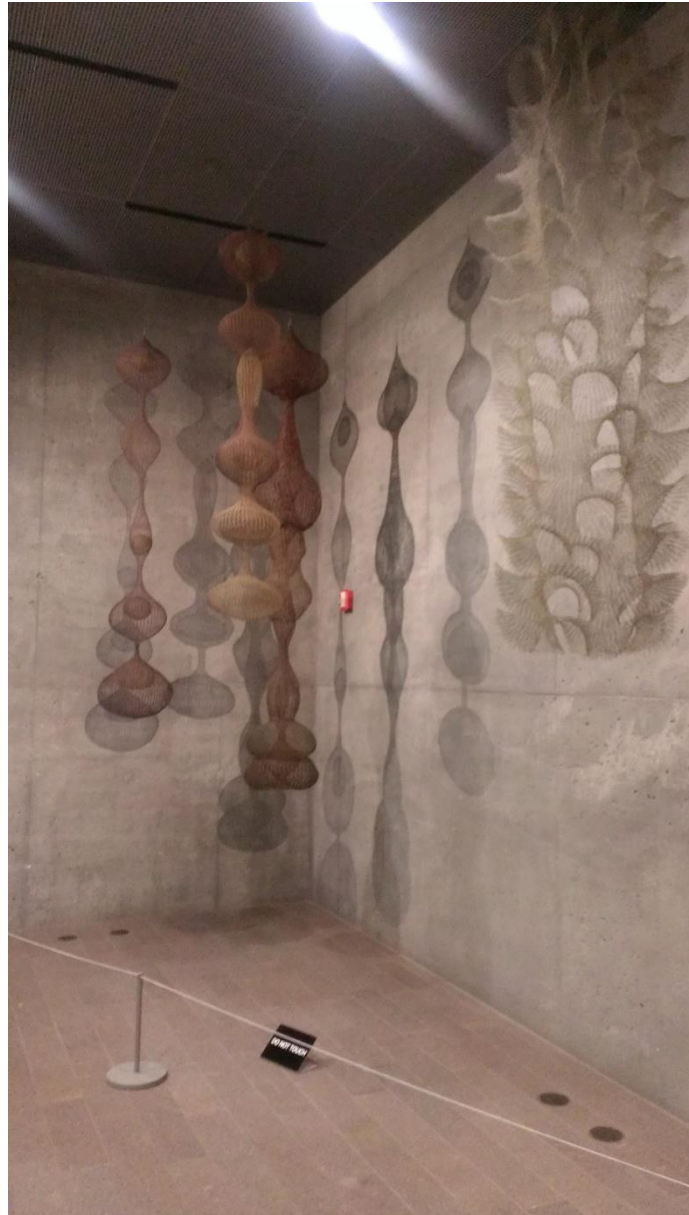


大廳諮詢台

對於那些並不想花錢參觀美術展覽的民眾，大廳是個很好的停留地點，落地窗內植栽景觀，與外部的金山公園形成和諧的視覺穿透。而且戶外的雕塑展示區、咖啡店、藝品店，以及該館另一項建築特色——高塔(Nancy B. and Jake L. Hamon Tower)都是可以免費進入參觀的地點。高塔約 44 公尺高，遊客搭乘電梯來到頂部，隔著無柵欄遮蔽的 360⁰ 玻璃，可將周圍景色一覽無遺。



設置於地下室停車場的特展介紹



該館利用角落空間陳設的裝置藝術作品

該館員工的晉用，不受政府部門的干預，幾乎是各主管就有獨立用人權。也因此，可以有非常專業的美術研究、管理、典藏、推廣人才貢獻專長。而志工，也如同世界上大多數的社教機構一樣，擔負著重要的角色，適時地支援了館內對人力的需求，該館同時設有專人管理輔導志工業務。



供民眾休息的長椅，捐獻該長椅者的名字就被標示於座椅側緣

由於笛楊美術館的典藏主要以美國本土作品為主，我們很好奇地問了二個問題：

- 是否有藝術家毛遂自薦願意捐獻作品供該館典藏，入藏方式如何？
- 有否到其他國家展出的計畫？

對於第一個問題，**Therese** 的回答是，仍然要經過典藏委員會的審查，不是每一件作品都會被典藏，尤其會碰到一些希望透過被入藏，提升其知名度者，笛楊美術館的態度會更加謹慎。而收藏的對象，不限於區域性（舊金山區）、種族，例如該館最近就入藏了一批剛過世的日本裔美國藝術家作品。

至於第二個問題，該館正安排到日本展出，而該計畫已經籌備近二年。經費及大部分的行政事務（包括地點、保險）由日方負責，該

館則提供展品及解說資料提供等。二位主任也很歡迎能有機會與籌設中的臺中美術館有交流。

(三) 蘇沙麗多 (Sausalito) 參訪考察



蘇沙麗多海岸風光

位於金門大橋北端的蘇沙麗多小鎮是名列全美前 20 名的旅遊勝地，鎮上富含文化藝術氣息，更不乏仕女名店、藝廊及美食餐廳。其優美水岸風光備受觀光客及當地居民的青睞，小鎮風光及地中海型風格使得蘇沙麗多不僅僅是觀光景點，就像臺中一樣亦是一個宜居城市，在這裡你絕對可以感受到悠閒舒適的氣息。

參觀蘇莎麗多，可以開車從金門大橋過來，也可以從舊金山碼頭搭乘渡輪來到人口數僅 7 千多人的小鎮，這裡有陡峭的山坡地形，也有平坦的海岸線，占地面積約 2.2 平方英里的地方，約 21.5% 的面積

是在水面下，因此藉著地利之便，它的遊艇事業日益蓬勃發展。

另約莫 400 間各式各樣的船屋，亦造就它的另一種不同風貌，放眼望去的船屋，盡是從廢棄的船隻或取材自二次世界大戰的除役軍艦。船屋內有水、電、電話、網路等設備，甚至有門牌號碼、信箱，正所謂麻雀雖小，五臟俱全，簡直跟陸地上的房子沒什麼兩樣。

值得注意的是，發展初期，尤其在 1970 至 1980 年代間，船屋地區的設立，為當地製造不少問題和衝突，包括:衛生、髒亂……等等。終於在大家凝聚共識、設置規範後，才解決上述問題。如今，不少精心設計的船屋已然躍上雜誌媒體封面，為如詩如畫的小鎮增添不少風采。

蘇沙麗多在二次世界大戰期間曾是造船的工業重鎮，戰後藉由產業的推動與轉型，精心規劃各類型區域特色，成功地吸引觀光客造訪，有效促進城市觀光收益。



蘇沙麗多船屋



蘇沙麗多遊艇碼頭

伍、心得

- 一、舊金山漁人碼頭屬舊金山港的一部分，舊金山港於 1863 年 4 月 24 日開港，至今年已建港 150 年，自從貨櫃碼頭搬到奧克蘭之後，舊金山港已朝向休閒觀光發展，最著名的景點即是漁人碼頭，其結合了相關觀光休閒設施包括：船舶碼頭設施、餐廳、購物中心、旅館、博物館、水族館、公園及廣場等，已成為舊金山港主要營收來源，約佔 38%，可見朝向休閒觀光發展，對港口發展是正面的。而本市梧棲漁港雖位於臺中港區域內之漁業專業區，但與臺中港分別隸屬不同的管理機關，兩者發展與管理完全獨立，無法達到相輔相成之效果，漁人碼頭結合相關觀光元素整體發展模式，值得學習。
- 二、舊金山港隸屬於舊金山市政府，漁人碼頭結合當地社區、企業、漁民等相關單位及人員組成管理單位，負責漁人碼頭水際（碼頭管理）與岸際（碼頭鄰近腹地之開發、建設與招租等）之經營管理，此結合當地社區與相關團體共同參與經營管理的模式，除有助於融合各方意見減少發展阻力外，更能廣納各方資源，有助港口長遠發展。臺灣過去針對港口發展上亦曾經廣泛討論過「港市合一」之理念，期透過港市合一作法整合港口發展與地方發展，使兩者發展能互相協調整合，

發揮港市最大效益，惟考量港口國際競爭力等因素，中央終未能同意此做法，目前僅讓地方政府在港務公司董事會擔任董事參與董事會運作及分配部分盈餘，惟地方政府對港務公司實際經營影響力仍有限，亦造成港口發展與地方發展無法契合，舊金山港漁人碼頭經營管理模式可為借鏡。

三、舊金山漁人碼頭管理單位善用各種行銷工具，如贊助與協辦相關活動，如：美國國慶日活動、艦隊周（Fleet Week）、美國盃帆船賽（The America's Cup）等網站建置與文宣印製並協助發送至當地企業與旅館及旅服中心、募款捐給慈善機構獲得相關媒體大幅報導（SF Travel、The Guardian、KTVU、KGO、KCBS、the Food Channel 等）、印製 8 萬份漁人碼頭旅遊手冊分送到加州 9 個旅服中心及超過 1400 個景點與旅館、在相關出版品及網站（SF Travel、Chaperon Visitor Guide、美國航空機上雜誌）刊登廣告、訪談在漁人碼頭長期居住者與企業家對該碼頭記憶與回憶可製作成錄影帶分送給媒體、建置專屬網站與臉書網頁讓民眾了解相關建設內容與追蹤進度等，除可提升本身形象，亦可與當地社區、企業與媒體保持良好關係，達到行銷目的，可為本市在推動各項重大觀光建設或政策之參考。

四、本市正籌設臺中美術館，經由激烈國際競圖，已經在去(2013)

年由日本建築師妹島和世獲得設計監造權(她也是 2010 普立茲克建築獎的得主!)目前已完成簽約，馬上就要如火如荼地展開設計工作，新館預計將於 2018 年落成。本府曾於 2009 年間完成相關規劃報告，但隨著設計工作開展，且目前由文化三館(博物館、圖書館、美術館)同一基地共構，轉變為二館(圖書館、美術館)共構，部分規劃方向及需求內容勢必有再探討空間。

五、本次參訪笛楊美術館，雖受限行程緊湊，停留時間僅有約 2

小時，但經由二位主任熱誠的說明，以及雙方意見交換，臨走時，典藏管理主任 Therese Chen 特別贈送了本團《博物館藏品登錄 (Museum Registration Methods, 5th Edition)》乙書，供文化局參考使用，也期待日後能有諮詢交流的機會。

觀光業是舊金山最大的產業，他們的做法值得我們觀摩學習，而觀光文化產業的推動，絕非主辦單位的責任，是全市居民與政府大家共同要攜手合作的，這樣城市行銷才能深刻烙印在參訪者的心中。

陸、 建議

一、本市梧棲漁港是中部地區最著名的觀光魚市，本府亦想效法舊金山漁人碼頭成功案例積極推動梧棲漁港美人魚碼頭計畫，建議未來可參考舊金山漁人碼頭結合當地社區與相關團體參與經營管理，以及整合相關觀光元素的發展模式，打造梧棲漁港成為中部地區觀光新亮點。

二、另有關此次笛楊美術館的參訪，則有下列建議可供本府參考：

(一)對於建築量體的打造，必要與整體環境融合，使民眾產生認同。且無論館內館外，不應有親疏隔離之分，隨處都應有使用者友善的設計（user-friendly）思考。

(二)藝術消費觀念的建立，是美術館、博物館重要的任務。

入場購票不應視為毒藥，好的展覽，親和打造的環境，何愁不會有民眾買票入場？但此同時，對一般民眾的照應，如不買票也能進入體現氛圍的動線設計，對學童、銀髮族、在地民眾的優惠，也要納入考量。

(三)文創品收入，將是好的展館重要的收入。如何融入巧思，善用典藏品衍生元素，生產獨一無二，具有質感產品，臺灣設計者展現的巧實力，較諸世界先進國家，一點也

不遜色。但生產及行銷，對公部門往往尤其造成阻礙。

文化是門好生意，而商業機制的打造，在政府財政日漸緊縮環境下，亟需高瞻遠矚的法令及相關配套方能蓬勃，否則故宮藝品販售在立法院常遭質疑的案例，絕對不會只是個案！