出國報告（出國類別：考察）

國立臺南、臺東生活美學館 102 年度「大陸澳門地區文創、美學、文化遺產及文化交流考察計畫」報告

服務機關：國立臺南、臺東生活美學館

姓名職稱：張良鏗組長、羅法尼耀學海組員

派赴國家：大陸澳門地區

出國期間：民國102年6月24日至28日

報告日期：民國 102 年 10 月 15 日

摘要

文化部致力於「泥土化」、「國際化」、「產值化」、「雲端化」的推展，所屬四所生活美學館由原教育部所屬社會教育館改隸，在輔導區縣市設立二百餘所工作站，是推動泥土化的最佳機構，為增進館員對推動泥土化的本職學能，爰於各館預算內編列出國考察預算，期能取人之長，對泥土化推展有所助益。

本次澳門參訪提出改善館務建議如下：

一、培訓展覽室志工成為專業解說員

(一) 展出者應於展出前義務培訓本館展覽室志工，除提供本身相關展歷資料外，應就每一個作品的材質、創作構想、想表現的意境、欣賞角度、創作技巧等，詳細的告訴館室志工，讓他們在面對民眾時，能展現專業與自信。

(二) 志工導覽技巧訓練：聘請專業講師實施志工導覽解說培訓，內容宜包涵：儀態、談吐、美聲、互動技巧等。

二、培養館內同仁整合性政策規劃能力

三、跨域整合機制在館內的應用

四、輔導文創業者從身邊元素著手

目 次

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析……1

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析……1

三、參訪緣由與目的……1

貳、 行程安排及參訪議題……2

一、參訪行程……2

二、參訪議題及內容……3

（一）大賽車博物館……3

（二）葡萄酒博物館……5

（三）國父紀念館……6

（四）仁慈堂大樓……7

（五）玫瑰堂……9

（六）主教座堂……10

（七）天主教藝術博物館……11

（八）聖老楞佐教堂……12

（九）龍環葡韻住宅式博物館……13

（十）澳門文化局……16

（十一）澳門美術協會……22

（十二）德成按文化會館及金庸圖書館……23

（十三）主教山小堂……25

（十四）自由參訪……26

參、參訪心得……29

肆、建議事項……36

伍、參考文獻……38

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析

我國於1981年（民國70年）成立行政院文化建設委員會（簡稱文建會），專責文化政策之制定、推動、獎勵與輔導。2012年5月政府組織改造升格為文化部，設置文化資源司、綜合規劃司、文創發展司，文化交流司、影視及流行音樂發展司、人文及出版司、藝術發展司等七個司，文創發展屬於新興業務。澳門特別行政區文化發展時間序與我國相近，1982年（民國71年）成立文化局，1999年回歸中國管轄，2010年文化局下設文化創意產業促進廳，職司文創業務（澳門特別行政區政府文化局，2013）。澳門與我文化發展幾乎同時，但是澳門在2005年有22座建築及8個廣場，「澳門歷史城區」更被列入《世界文化遺產名錄》，值得我國參考學習。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

依據文化部 102 年度施政目標與重點，文化部未來的努力將有四個驅動方向，那就是所有施政都要深刻思考「泥土化」、「國際化」、「產值化」、「雲端化」的作法。四所生活美學館主要業務在協助文化部推動泥土化政策，施政目標包括：培育在地文化人才、盤整村落文化資源、發展村落微型文化產業、建構在地生活美學空間、活化文化資產、促進文創發展等項，依據上述施政目標，規劃三個參訪行程，即：參訪澳門各美學推廣機構、參訪澳門當地文創機構、以及參訪澳門地區各式博物館及各教堂文化遺址。

三、參訪緣由與目的

文化部所屬四所生活美學館自民國 97 年起由教育部改隸文化部（前身為行政院文化建設委員會），館員在文化領域的資、經歷尚淺，有必要向外學習，以截長補短，經臺南、臺東生活美學館研商，決定以澳門作為本次考察的目的地。希望達到以下目的：

（一）參訪澳門各美學推廣機構，以瞭解其空間管理與應用、整體規劃、相關展演活動、出版品、推廣模式及理念等，以作為美學館推廣美學教育及理念之借鏡。

（二）參訪澳門當地文創機構，瞭解當地文創產業之營運、文創商品開發、公共服務、行銷推廣及地方文創產業的發展及應用等。

（三）參訪澳門地區各式博物館及各教堂文化遺址，期能對當地博物館及各式文化遺產有所認識及深入瞭解。

（四）所有參訪內容將作為臺南、臺東生活美學館未來營運規劃之參考。

貳、 行程安排及參訪議題

一、參訪行程

日期	地點	參訪日程表	
第一天 6 月 24 日 （一）	高雄→澳門 GE0365 0940/1105	0740~0840	集合於高雄小港機場復興航空櫃台，辦理出境手續
		0940~1105	搭機飛往澳門
		1105~1500	飯店 check in，午餐
		1520~1550	參訪大賽車博物館
		1551~1630	參訪葡萄酒博物館
		1640~1710	參訪國父紀念館
		1711~	回住宿飯店（駿景酒店）
第二天 6 月 25 日 （二）		0830~0930	早餐
		0950~1210	參訪仁慈堂
		1220~1310	參訪玫瑰堂
		1320~1420	午餐
		1421~1450	參訪主教座堂
		1500~1620	參訪天主教藝術博物館
		1640~1730	參訪聖老楞佐教堂
		1731~	回飯店、晚餐
第三天 6 月 26 日 （三）		0830~0930	早餐
		0940~1110	參訪龍環葡韻博物館
		1111~1200	驅車前往澳門文化局

		1200~1315　專訪澳門文化局 1320~1500　午餐、休息 1505~1605　專訪澳門美術協會 1610~1710　參訪德成按文化會館、金庸圖書館 1711~　回飯店、晚餐
第四天 6 月 27 日 （四）		0830~0930　早餐 1000~1120　參訪主教山小堂 1121~1140　參訪亞婆井前地 1141~1220　參訪鄭家大屋 1230~1400　午餐、休息 1430~1710　參訪盧家大屋及附近歷史城區
第五天 6 月 28 日 （五）	澳門→高雄 GE0362 1935/2100	0830~0930　早餐 1000~1530　自由參訪 1600~1700　回飯店取行李，驅車前往機場 1935~2100　搭乘復興航空班機返回高雄

二、參訪議題及內容

102 年 6 月 24 日，國立臺南生活美學館張良鏗組長與臺東生活美學館組員羅法尼耀學海 2 員自高雄小港機場搭乘復興航空 GE0365 班機飛往澳門，上午 11 點 05 分順利降落澳門機場，當時天空下著細雨，在計程車候車站搭車前往下榻旅館，下午展開參訪行程。

本次參訪計有 13 個景點，依時間順序報告如下：

（一）大賽車博物館

日期：102 年 6 月 24 日

時間：1520~1550

本次旅程中的第一站抵達「大賽車博物館」，依照澳門旅遊局的簡介，入門收費成人 15 元澳門幣，套票（葡萄酒博物館及大賽車博物館）20 元。當天可「免費入場」，同時免費借給遊客每人一台導覽器，導覽器很像臺灣電視遙控器，有很多

數字按鍵，語言可以選擇普通話（中文）、廣東話、葡萄牙語、日語和英語，每一個展示區有一個編號，只要輸入編號就可以聽導覽，並可重複收聽。優點是節省人工導覽成本，遊客也可以選擇所要的展區觀看；缺點是無法進一步瞭解展出細節。場館中皆為外包人員，他們穿著制服，像臺灣保全公司人員一般，基本上他們只負責展品安全，對於展出內容一概回答「不知道」，較缺乏雙向溝通的熱誠。

進入展覽區，這裡陳列各式各樣的車款，類似臺灣兒童樂園的碰碰車，也類似雲霄飛車樣式。其實這些車子大有來頭，他們都是曾在東望洋跑道上飛馳的各類型賽車，以圖 2-2-1 這部編號 3 車子為例，它是巴西選手洗拿（Ayrton.Senna）在 1983 年第 30 屆勇奪冠軍的車子，時速達到 250 公里，相當於臺灣高鐵的速度。

大賽車博物館建於 1993 年，澳門旅遊司為了慶祝澳門格蘭披治大賽 40 週年而設，館內的各項展品是由不同的政府部門及私人機構所提供，有 20 多輛車壇名將的戰車，有方程式賽車、摩托車和車手們用過的物品，另外也有相關格蘭披治賽車的照片、說明文章、獎項和有紀念價值的物品等。館內分成多個展區，有系統地介紹各展品與其歷史，以加深遊人對澳門格蘭披治大賽的瞭解，另外，館內設有賽車電子遊戲及世界房車錦標賽模擬駕駛器，供客人體驗東望洋賽事。

圖 2-2-1 1983 年冠軍車，由巴西選手洗拿(A.Senna)

（二）葡萄酒博物館

日期：102 年 6 月 24 日

時間：1551~1630

葡萄酒博物館（圖 2-2-2-1）位於大賽車博物館對面，兩者共用一個大廳，分別在左右二側。進入葡萄酒博物館，左邊是一小賣店，銷售葡萄酒和一些紀念品，也可以在此品酒。門的右側擺放一個大木桶裝的葡萄模型（圖 2-2-2-2），紅紫相間，綠葉陪襯，幾可亂真，讓人垂涎欲滴。葡萄旁邊有一輛馬車，或者說是驢車，古時候沒有汽車，都是用獸類來駝運，沿著參觀動線，是一個寬約 1.5 公尺的長廊，牆壁上掛著圖片、看板、電視牆，從希臘酒神肖像及文字解說，拉開葡萄酒的起源和文化，一張世界地圖點出葡萄酒在各國的分布。

走廊的右邊有一間存放橡木桶（圖 2-2-2-3）的房間，除了酒桶之外，尚有釀酒的工具和運輸車。走廊的盡頭是一個三人才能合抱的大酒缸，也就是儲酒槽，底下有一個開關可以卸酒，它的旁邊則是銅製的蒸餾器（圖 2-2-2-4），酒糟煮沸後，酒精比重比水小，會形成蒸氣，隨著蜿蜒的管子被空氣冷卻成為酒滴，底下則有收集器，收集到的酒滴就是蒸餾葡萄酒。剛開始收集的酒滴，酒精濃度較高，臺灣話稱為「酒頭」，例如米酒頭，越到後面，酒精濃度越低。

在另一個牆角是由鐵絲網及鐵將軍把關的酒窖區，第一區擺放許多空的玻璃瓶，介紹葡萄酒瓶裝歷史的演變，瓶子有大有小，有厚有薄，有綠色有咖啡色，早期的葡萄酒是用陶土容器盛裝，容量 20 公升，因為太重搬移不便，且開封以後的葡萄酒容易變質，於是改為 750 毫升的玻璃瓶盛裝，它的份量適合一對夫妻一次喝完，或者成人一天的份量，裝香檳和波爾多酒的酒瓶不大一樣，有的喜歡用深綠色瓶，有的紅酒用深咖啡瓶，酒是用聞的，無法依據外觀顏色判斷好壞，其他幾個區則是陳列已沾滿灰塵的瓶裝酒，看來年代相當久遠。

葡萄酒博物館是在 1995 年成立，它是亞洲第一個以葡萄酒為題的博物館，面積 1,400 平方公尺，館藏有 1,050 個品牌的葡萄酒，展出近 700 種行銷酒和 300 種珍藏酒。酒窖則收藏了 359 種來自不同酒區的葡萄酒（澳門特別行政區旅遊局，2013a）。值得一提的是，在展覽區除了展出不同酒區的酒以外，同時也展出該地區的民族特色服裝，增強遊客對該地區的印象。

總結來說，葡萄酒博物館主要分為葡萄種植和葡萄酒釀造歷史區、酒窖、展覽區

等三個展示區，很有系統的介紹葡萄酒的種植、釀造、儲存，深具文化、教育和娛樂等特色。

圖 2-2-2-1 葡萄酒博物館的標示。

圖 2-2-2-2 幾可亂真的葡萄模型

圖 2-2-2-3 葡萄酒橡木桶

圖 2-2-2-4 銅製蒸餾器

（三）國父紀念館

日期：102 年 6 月 24 日

時間：1640~1710

「澳門國父紀念館」（圖 2-2-3-1）位於澳門文第士街 1 號。

進門左邊，一位五十來歲的中年女服務員為我們導覽解說，據她描述，這一棟紀念館是在澳門回歸（1999 年）前，由我行政院大陸委員會（以下簡稱陸委會）向當時的澳葡政府購買，產權屬於陸委會，總共有三個管理員（包括她在內），也是由陸委會出資聘僱，他們都是澳門人。

澳門國父紀念館係孫中山先生在澳行醫時，他的長兄孫眉曾在風順堂街買一幢房

子給國父和家人居住，該屋後來拆毀。國父革命成功後，於 1918 年，在望夏隆田村（即今的文士第街）建了一座小洋房，1930 年，對面山邊的澳門政府火藥庫爆炸，國父故居遭波及毀損。國父哲嗣孫科於 1932 年將故居改建成現狀。國父元配盧慕貞女士，晚年在澳門定居，即住在這裡，故居於 1958 年 4 月改為「澳門國父紀念館」（澳門特別行政區旅遊局，2013b）。

目前館內大部分陳設保持原有布置，陳列有國父生前照片、家具、用品（圖 2-2-3-3）等。在紀念館側的花園豎立了一尊孫中山的全身銅像及「天下為公」四個大字（圖 2-2-3-4）。銅像是孫中山之日籍友人梅屋所獻的紀念品，銅像由日本雕塑家牧田祥哉所設計。比較特別的是，展覽館內孫中山先生半身像兩旁仍然可以展示中華民國國旗（圖 2-2-3-2），成為澳門唯一一處可以公開展示中華民國國旗的地方。

圖 3-1 國父紀念館大門。	圖 3-2 紀念館內插 12 面國旗，這是澳門唯一看得到國旗的地方。
圖 3-3 國父故居傢俱。	圖 3-4 紀念館側的國父銅像。

（四）仁慈堂大樓

日期：102 年 6 月 25 日

時間：0950~1210

仁慈堂大樓（圖 2-2-4-1），位於議事亭前方，為一幢歐陸式傳統建築物，具有四百多年歷史，2005 年以澳門歷史城區的部分被列入世界文化遺產名錄內。仁慈堂大

樓的地下是澳門政府部門公證署的辦公室，二樓則為仁慈堂博物館。

從旁邊小巷進入二樓，門邊矗立仁慈堂創辦人賈尼路主教雕像（圖 2-2-4-2），雕像基座紀錄賈尼路主教的生平事略（澳門特別行政區旅遊局，2013c），1516 年誕生，耶穌會士，1568 年抵澳，是最早到澳門工作的主教，1569 年創立澳門仁慈堂，負責慈善救濟的工作。

進入二樓，有二位管理員帶領我們參觀文物展示（圖 2-2-4-4、5、6），並播放錄影帶讓我們對仁慈堂影有更深的瞭解，對於我們提出的問題，也很熱誠的回答（圖 2-2-4-3）。

1568 年，傳教士賈尼路來到澳門，當時傳教是一項艱難的工作，傳教士居住在簡陋的木製小教堂。1569 年，賈尼路創設貧民醫院，收容許多痲瘋病人，接收許多天主教徒和一般病患；同年創辦仁慈堂，不分種族、國籍、宗教，提供需要幫助的人醫療及其他協助。

仁慈堂資金來源來自民間企業、團體及個人的捐獻；有的人捐助土地、房產、現金，成為仁慈堂的產業。牆上並掛著一幅婦女肖像，她為了感恩仁慈堂的善舉，把全部家產捐給仁慈堂。

1637 年，仁慈堂開設孤兒院，提供被遺棄或失親孤兒生存、教育的機會。1762 年設置婦女收容所，提供教育機會，在他們出嫁時還提供嫁妝，使他們過有尊嚴的生活。1897 年黑死病流行，提供生者醫療服務，對往生者給予安葬。1925 年建立安老院，對孤獨無依老人提供安養。1937 年對日抗戰期間，成立難民營，提供大量需要救濟的人。1961 年接收美國海外盲人基金會，成立盲人重建中心，教導謀生技能…，仁慈堂自 1569 年創立自今，對澳門人的健康、生活提供保障，對澳門社會提供穩定的力量。

圖 2-2-4-1 仁慈堂大樓外觀。	圖 2-2-4-2 賈尼路主教雕像矗立在二樓入口處。	圖 2-2-4-3 訪問仁慈堂大樓相關人員。

圖 2-2-4-4 二樓博物館展示宗教藝術品。	圖 2-2-4-5 二樓博物館展示宗教祭品。	圖 2-2-4-6 仁慈堂會旗

（五）玫瑰堂

日期：102 年 6 月 25 日

時間：1220~1310

玫瑰堂（圖 2-2-5-1）1587 年由西班牙聖多明我會所建，奉玫瑰聖母（Our Lady of the Rosary）為主保，次年由該會的葡萄牙教士所接管。由於起初只由木板搭建（圖 2-2-5-6），故被華人稱為「板樟堂」，直至 17 世紀方改為磚石的結構。整座教堂建築富麗堂皇，其巴洛克建築風格的祭壇更是典雅精緻，聖堂旁的鐘樓改建為聖物寶庫，展出澳門教區的文物三百多件（圖 2-2-5-4、5），而現在此為澳門歷史城區的一部份（澳門特別行政區旅遊局，2013d）。

圖 2-2-5-1 玫瑰堂外觀。	圖 2-2-5-2 航空主保，底座由玫瑰花環繞裝飾。	圖 2-2-5-3 玫瑰堂內的圓拱把主祭台和主殿做區隔。

圖 2-2-5-4　文物展示區的宗教藝術品。	圖 2-2-5-5　主教的皇冠	圖 2-2-5-6　木造結構

（六）主教座堂

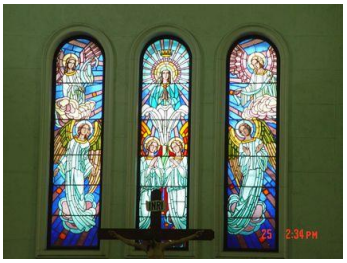
日期：102 年 6 月 25 日

時間：1421~1450

聖母聖誕主教座堂（俗稱大堂），是天主教澳門教區的主教座堂。位於澳門大堂前地，建立於 1576 年以前，其建築為澳門歷史城區的一部份，本為一幢小型木造的建築，經過多年的風雨剝蝕，殘破不堪。1849 年，天主教集眾捐款，重新改建，今日的外型規模，乃奠於此。1937 年，主教座堂再次改建為三合院建築（圖 2-2-6-1），成為今日壯麗堂皇的外觀（澳門特別行政區旅遊局，2013e）（圖 2-2-6-2）。

從主教座堂旁的馬路看進去，座堂在右側，正面是主教公署（圖 2-2-6-3），建於 1835 年，1992 年重建，舊稱「主教府」，是主教辦公地方（澳門特別行政區旅遊局，2013f）。教堂內部寬敞深邃，主祭台中央是耶穌釘十字架的雕像，兩邊牆面各有二座小祭台（圖 2-2-6-6），四邊門窗都是彩繪玻璃，敘述不同宗教故事。

圖 2-2-6-1 三合院型，右棟是主教座堂、正面主教公署、左棟辦公室。	圖 2-2-6-2　主教座堂正面。	圖 2-2-6-3　主教公署正面。

		
圖 2-2-6-4　主教座堂內部。	圖 2-2-6-5　彩繪玻璃敘述宗教故事。	圖 2-2-6-6　牆面祭台

（七）天主教藝術博物館

日期：102 年 6 月 25 日

時間：　1500~1620

天主教藝術博物館位於澳門地標大三巴牌坊後面，原屬天主之母教堂的內部主祭壇的位置。1835 年學院大火，教堂被夷為平地，僅存前壁。教區把後方的空間改為墳地，直到城外的舊西洋墳場完成為止。此後該地段一直閒置。1990 年代，澳門當局進行了考古發掘，起出教堂的地基，然後建立了博物館與墓室（圖 2-2-7-3）。博物館展出屬天主教澳門教區的文物，其中包括油畫（圖 2-2-7-5、6）、耶穌受難像、聖像、教堂聖物、禮拜器物等，共 34 件。墓室安放了由路環聖方濟各聖堂遷來的日本和越南殉道者骸骨（澳門特別行政區旅遊局，2013g）。

大三巴牌坊（圖 2-2-7-1）原是聖保祿教堂（天子之母教堂）的前壁，聖保祿教堂創建於 1580 年，分別在 1595 年及 1601 年先後失火。重建於 1602 年，現在牌坊左側還留有當時的奠基石。1835 年，教堂第三次失火，幾乎全毀，只剩教堂前壁和大部分地基。自此之後，此地即成為世界聞名的聖保祿教堂遺址（澳門特別行政區旅遊局，2013h）。

牌樓前壁遺址寬 23 公尺，高 25.5 公尺，為巴洛克風格，以花崗岩建成上下共分五層，上有內容豐富的石刻圖案和青銅塑像，底層入口處有拉丁文「METER DEI」（圖 2-2-7-4），意為「天主之母」，兩側有耶穌會徽。第二層豎立四位耶穌會聖人銅像，順序為：方濟各.波爾日亞、伊納爵.羅要拉、方濟各.沙勿略和雷斯.公撒格。第三層聖母瑪利亞的銅像矗立中央，周圍有天使浮雕，綴以七頭龍，並有一艘葡萄牙商船，伴以漢文警句：「該層的二端，設中國獅子樣式的滴水獸」。第四層中間，置有耶穌基督的銅像，兩側有基督受難的刑具浮雕。最頂層，以鴿子代表的聖靈位於三角楣中央，周

圍刻有象徵天際的太陽、月亮、星星。頂端還有天主教信仰標誌的十字，凌駕其上。前壁融合東西方文化特色而成，為各地天主教堂所僅見（澳門特別行政區旅遊局，2013i）。

圖 2-2-7-1　大三巴牌坊正面，遊客如織。

圖 2-2-7-2　大三巴牌坊背面，有鐵梯可以上去。

圖 2-2-7-3　墓穴，埋葬殉道傳教士骨骸。

圖 2-2-7-4　METER DEI 浮雕

圖 2-2-7-5　館內藏品--日本傳教士殉道圖。

圖 2-2-7-6　博物館內藏品。

（八）聖老楞佐教堂

日期：102 年 6 月 25 日

時間：1640~1730

聖老楞佐教堂（圖 2-2-8-1）通稱「風順堂」，是澳門最古老的三座教堂之一，由天主教澳門教區管理。聖堂實際建築年份已不可考，但據史料記載，推算出教堂是於 1558 年至 1560 年間左右由耶穌會會士創建的一座木製小教堂。至於現時教堂的規模則是在 1844 年改建後而成的。澳門聖老楞佐堂堂區成立於十七世紀初葉(約 1600 年至 1605 年間)。堂內病人之痊聖母祭台及其附屬小堂則於 1618 年建成。首任本堂神父其名是 (Pedro Tavares Mexia) 任職 38 年之久（澳門特別行政區旅遊局，2013j）。

聖老楞佐教堂位處風順堂街高地，其地面高度相當一般民宅四層樓高，必須沿著石階逐級而上（圖 2-2-8-2），居高臨下，是良好的制高點，想當初興建該教堂，或有軍事防禦的考量，如今殖民統治者已遠，高高的圍牆，仍顯得神秘高深，見證殖民統治者的優越感。

圖 2-2-8-1　聖老楞佐教堂全景，左右兩翼個有大鐘樓。	圖 2-2-8-2　聖老楞佐教堂在高高的圍牆內，必須拾級而上。

（九）龍環葡韻博物館

日期：102 年 6 月 26 日

時間：　0940~1110

龍環葡韻住宅式博物館（圖 2-2-9-1、2），「龍環」是氹仔島舊稱，「葡韻」是指這裡葡萄牙的建築風格。

龍環葡韻博物館指的是五幢葡萄牙式住宅，分別為：「土生葡人之家」、「海島之家」、「葡萄牙地區之家」、「展覽館」及「迎賓館」。現在，此住宅式博物館是澳門重

要的文物建築與文化遺產，也是澳門極富代表性的景點之一，龍環葡韻景區被評定為澳門八景之一。

1847 年葡萄牙人向氹仔擴張，建立氹仔炮臺軍事據點，至 1910 年完全控制路環，澳門葡萄牙政府在海島的影響力逐步擴大，路氹官方葡式建築不斷興建。1921 年建成此五幢葡萄牙式建築，作為澳門離島高級官員的官邸及一些土生葡人家庭住宅。1980 年代當時的澳門旅遊司（即今澳門旅遊局）將其重新修繕；1992 年，澳葡政府將其列入澳門文物名錄「已評定之建築群」類別，對該建築群進行修復，及後改建為住宅式博物館並於 1999 年 12 月 5 日對外開放（澳門特別行政區旅遊局，2013k）。五座館所簡介如次：

1. 「土生葡人之家」：最具特色的陳列館，重現土生葡人典型的大宅。土生葡人主要是指當時葡萄牙人與東南亞一帶的馬來人、菲律賓人及南亞的印度人通婚後產生的族群。大部分的展品均是來自澳門定居已久的家庭，特別是傢俱、擺設及裝飾物均別具風格（圖 2-2-9-3、4），中西混合擺設，反映了中葡文化的融合，也是澳門的寫照（澳門特別行政區旅遊局，2013l）。
2. 「海島之家」：為一座一層高的獨立展覽館，參訪時展覽的主題叫做「海島留韻，土生葡人文化展」，展出一些日常傢具，如裁縫機、椅子、木頭衣箱等。
3. 「葡萄牙地區之家」：位於龍環葡韻第三家，共分二層，展出葡萄牙不同地區的少數民族服飾（圖 2-2-9-5、6）、圖片和手工藝品，透過饒富地區特色的衣著，可以瞭解該處居民的生活模式及社會風俗。
4. 「展覽館」：參訪時展出荷花攝影展，作品約 30 幅，展現不同時間拍攝的荷花之美。
5. 「迎賓館」：不對外開放，主要用於官式宴會、舉辦文化藝術講座或特色美食活動等。

龍環葡韻住宅式博物館是由五幢葡萄牙式住宅改裝而成，從現在的眼光來看，住宅不算豪奢，氣勢不是很磅礴，裡面的格局也僅適合小家庭居住；但 1921 年，在土地面積僅 29.9 平方公里的澳門，這種獨門獨院式的住宅，則非一般平民百姓所能擁有，且該地風光明媚，彷如世外桃源般的地理位置，更突顯出殖民統治者的優越感。

澳門回歸中國之後，完整保留該五幢建築，見證殖民歷史，並開放民眾參觀，讓人對葡萄牙人的生活起居方式有進一步的瞭解，促進中西文化融合，是很好的作法。

臺灣有遺留不少日據時代建築，如能原貌整修活化再利用，相信能增進年輕一代對臺灣歷史的瞭解。

圖 2-2-9-1　樹旁五幢紅瓦綠牆屋即為龍環葡韻博物館。	圖 2-2-9-2　博物館近照。
圖 2-2-9-3 客廳的擺設	圖 2-2-9-4 書房的擺設
圖 2-2-9-5　少數民族服飾	圖 2-2-9-6　少數民族服飾、

（十）澳門文化局

日期：102 年 6 月 26 日

時間：1200~1315

102 年 6 月 26 日前往拜會澳門文化局（圖 2-2-10-1、2），該局秘書梁小姐負責接待並引導至簡報室，由文化創意產業促進廳高級技術員梁英華先生迎接，接著特別計畫處處長林俊強先生也到達簡報室，相互介紹，交換禮物後，直接切入專訪主題。

這次專訪事先擬定八個題目，即：（1）澳門文化局的核心功能及組織架構。（2）澳門文化局設有行政管理委員會、文化基金行政管理委員會、以及公開映、演甄審委員會，這些委員會委員如何產生？如何運作？（3）處跟廳何者層級較高？為何在文化活動廳下設有特別計畫處？特別計畫處主要負責哪些工作？這裡的處跟行政暨財產處的層級相不相同？（4）澳門藝術學院下設音樂、舞蹈及戲劇學校，顯然它是教育單位，為何未劃歸教育局主政？（5）文化創意產業促進廳的核心業務為何？對於文創人才培育、文創業的輔導、補助、行銷有何具體作法？（6）行政管理委員會和文化基金管理委員會的業務如何區分？（7）德成按文化會館設有典當業展示館，請問該展示館也是文化局派員經營嗎？文化會館是公營和民營共同經營，那麼館舍維護經費如何分攤？（8）文化局底下有圖書館、博物館、歷史檔案館，請問有無運用志工人力協助看館、導覽解說？

謹將受訪意見逐題記錄如下：

1.澳門文化局的核心功能及組織架構

澳門文化局是由澳門文化學會改制而來，設立於 1982 年，性質屬於公務法人，當初設置的目的在於展開中葡文化間的交流活動及在澳門推廣葡國語言文化，以協助制定和執行本地區文化及學術研究政策。1989 年文化協會改組，中文名稱改為「澳門文化司署」。主要任務有三項：即在所屬領域進行規範、文藝培訓及文化推廣活動。1994 年，再次調整澳門文化司署之組織和行政架構，賦予文化司署得以在文化領域發揮更大能量及運作能力的條件，並符合行政現代化和逐步公務員本地化目標。2010 年，文化局設立文化產業促進廳，輔助及推動文化創意產業的發展（澳門特別行政區政府文化局，2013）。

澳門文化司署設置的宗旨有七：（1）維護、保存及復原本地區文化、歷史及建築文物，並制定指令以保證其繼續存在，供以享用及得以傳播。（2）促進有利於認

識澳門文化財產的研究。（3）促進及鼓勵著書，確保及支持出版事業及出版物的傳播。（4）組織及維持圖書館和檔案館，以推廣閱讀活動及支持研究。（5）促進、鼓勵及支持文化藝術活動、藝術節、研討會及其他具有文化性質的會議。（6）促進音樂、舞蹈及戲劇教學。（7）確保澳門博物館之運作及其主題內容之宣傳。

1999 年澳門回歸中國管轄之後，澳門文化司署改稱文化局，喊出三個口號：（1）抱負：立足澳門，心懷祖國，放眼世界，獻身文化建設，傳承、弘揚優秀文化。（2）使命：保護文化遺產，引領藝術審美，扶持民間社團，培育文化藝術人才，發展本土文化產業，以鮮明的澳門文化特色融入珠江三角洲的未來發展，擔當中西文化交流的重要角色。（3）從人文關懷出發，以文化鑄造程式的靈魂（澳門特別行政區政府文化局，2013）。

澳門文化局設局長一人、副局長二人，下設二處（行政暨財政處；研究、調查暨刊物處）、三廳（文化活動廳、文化財產廳、文化創意產業促進廳）、三組（資訊組、定期出版組、排印組）、一院三館（澳門藝術學院、澳門中央圖書館、澳門歷史檔案館、澳門博物館），另外設有三個委員會（行政管理委員會、文化基金行政管理委員會、公開映、演甄審委員會）。

行政暨財政處下設人力資源、文書處理暨檔案科；會計暨物力資源科；文化基金輔助科。文化活動廳下設特別計畫處。澳門藝術學院下有音樂學校、舞蹈學校、戲劇學校。澳門中央圖書館下設中文圖書組、澳門暨總書庫組。澳門博物館下設博物館陳設技術、保存修復處；研究、文獻暨宣傳處。

2.三個委員會委員的產生及運作

委員會屬於任務編組，委員由各政府部門派代表組成，通常一個委員會有 8 個委員，其中 3 個由澳門行政長官委任，有律師、專家、學者。主席由文化局長擔任，每週至少開會一次，局長無法主持會議，得指派專人代理。以公開映、演甄審委員會為例，它的主要任務是在播映分級、以及拍攝審查。電影播映分為普通級、輔導級及限制級，內容要經審查才能公開播映。在澳門公開拍攝影像也要申請，例如在歷史建築內拍攝，要考慮建物結構，人數及內容要受限制，以免歷史建築受到破壞。又如在某段街道錄製影片，需要限制旁人進入錄影區，委員會協調相關單位實施交通管制，這就是甄審委員會的功能。

3.處跟廳的層級問題及特別計畫處的主要工作

依據澳門行政區的組織架構，行政長官下設五個司，包括行政法務司、社會文化司---等，正常的層級順序是：司→局→廳→處→組。以文化局而言，廳處直接由局長或副局長指揮，以特別計畫處為例，雖然在組織架構中它隸屬於文化活動廳，但是在實務上它直接歸副局長指揮，公文也不必送到文化活動廳，各部門都是獨立的，沒有隸屬問題，也不存在哪一個處比較大的問題。

特別計畫處的主要工作在 1999 年之前（回歸前），主要辦理澳門國際藝術節和國際音樂節，2005 年之後有轉型，增加澳門青年音樂比賽，簡單來說，特別計畫處自 2010 年起有三大方向：媒體宣傳、公關、推廣。在法律架構下，有三大工作：澳門國際藝術節、國際音樂節、以及新增的拉丁大城區巡遊活動。

4.澳門藝術學院歸文化局管轄的問題

澳門藝術學院下有音樂學校、舞蹈學校、戲劇學校，這些學校並非正規教育的學校，而是屬於推廣教育，提供藝術課程；有全天班、半日班及夜間班，提供國中畢業生就讀，全日班增加高中學程，念完之後可以領到高中畢業證書，由文化局主政。

5.文化創意產業促進廳的核心業務、對於文創人才培育、文創業的輔導、補助、行銷之具體作法

文化創意產業促進廳的核心業務包括：空間整備、人才培育、文化旅遊、以及扶植前端產業（後者須等 2013 年底文化創意產業基金會成立後才實施）。在空間整備方面，就是要找出澳門可以釋放出來的空間去做整備，例如德成按文化會館，它原來是一家老當舖，現在已經閒置，澳門文化局認為它是值得保存的歷史建築，但是位於鬧區，房子價值上億，必須進一步與業主洽商、簽約，由文化局出資整修，做為一個歷史景點。

人才培育部分針對一般的與產業相關的培育，一般的培育著重在個人的扶植與補助，產業相關的培育針對公司、企業的補助，這部份所需的經費龐大，需等文創基金會成立後才能實施，目前文創基金會草案已經完成，預計 2013 年底可以完成立法。

文化旅遊部分，文化局和旅遊局是姐妹局，每年協助行銷推廣澳門三大節慶活

動，亦即：澳門國際藝術節、國際音樂節、以及新增的拉丁大城區巡遊活動。

每年五月有澳門國際藝術節，透過旅遊局的網頁、飯店來推廣，有 18%~20%是澳門以外的遊客來參加，以香港和廣東省的遊客居多。

十月國際音樂節則邀請國外知名的樂團到澳門大三巴廣場演出，大三巴牌坊是世界文化遺產名錄之一，由葡萄牙人所建，透過旅遊局與葡萄牙旅遊局合作，邀請國際知名的樂團到文化遺產廣場演出，很容易媒合；同時葡萄牙人對澳門也有一份歷史感情，他們也樂意發函給葡萄牙語系的國家廣為宣傳。

其次是每年十二月的拉丁大城區巡遊活動，從大三巴牌坊出發，徒步走歷史城區二十幾個景點，最後回到文化局所在地—塔石廣場。第一次辦的時候，澳門文化局擔心人潮太少，沒想到出奇的踴躍，塔石廣場竟能容納萬人遊客，所以這個活動也成為年度盛事。

6.行政管理委員會和文化基金管理委員會的業務如何區分

行政管理委員會管的是公務預算，例如財產的購置，包括文化局及其所屬機構的財產購置，規格、型錄、價格、廠家等，由需求單位提出申請，行政管理委員會會做出審查，通過後才能採購。文化基金管理委員會管的是非公務財產，民間申請購製財務是不行的，如果是申請活動經費補助，則透過基金管理委員會審查其計畫，決定要不要補助，及補助金額多寡，二者性質不一樣。

7.德成按文化會館的經營管理及館舍維護經費問題

德成按文化會館位於新馬路上，是澳門的黃金地段，價值連城，當初業主有意出售，因為它屬於 128 項管制建物之一，讓售必須經文化局審查通過。澳門文化局認為它具有歷史保存價值，於 2000 年時與業主簽約，由文化局每月給予一筆租金，建物由文化局出資修復，一樓左半邊作為典當業展示館，右半邊及二樓讓業主賣一些茶、圖書、紀念品、餅乾之類，三樓則闢為金庸圖書館及茶館。簡單來說，這個會館的維護經費包括水電、場租等由文化局出錢，另外還補助業主一些營運成本，讓他們能夠生存下去，業主必須僱用人力看管，典當業展示館的門票收入歸業主所有，他們有義務協助看管文物。

如果業主不同意文化局的租用政策，堅持要讓售建物，文化局有無強制力制止的

問題，要看這棟建物是否在政府法規限制以內的建物。目前列管的建物有 128 間，在列管清單內的建物是不能買賣的；清單之外，如經文化局認為有紀念價值的建物，文化局有優先承購權。如果政府無力購買，還是可以自由買賣，但是外觀不可以破壞；裡面裝設可以翻修、可以移作他用，要賣化妝品、服飾或其他商品是被允許的。

8.運用志工人力協助看館、導覽解說問題

澳方林俊強處長提問：「臺灣的志工是否給薪？」我們回答：「所謂志工就是志願服務，他們不支領酬勞」。林處長說：「這在澳門是不可能的事情。澳門回歸以後，經濟快速成長，澳門人力嚴重不足，外面就業機會很大，報酬非常高，不可能有免費志工服務的情形。」

再次詢問林處長：「退休人員是否有意願擔任志工？」，他回答：「60 歲以上退休人員通常不會真正退休，他們很可能找到更好的工作，澳門人口 58 萬餘人，每年觀光客 2,800 餘萬人，澳門政府規定，工作機會澳門人優先，真正找不到本地人才能僱用外國人。這幾年博彩業蓬勃發展，帶動各行業起飛，只要願意，沒有找不到工作的事。當然澳門也有導覽員，我們是根據各個古蹟的需求，委託民間團體訓練一批導覽員，他們定時定點導覽，政府還是要給鐘點費的，例如大三巴牌坊，他們在禮拜六、日下午有專門導覽員，遊客 20 人以上可以申請導覽，但是這種導覽是有報酬的。」

謹將本次訪談重點做一個整理：

(1) 組織的扁平化：在組織架構上，雖然有行政層級的劃分，實際運作上不一定依循該架構，例如特別計畫處，雖然在組織架構中它隸屬於文化活動廳，但是在實務上它直接歸副局長指揮，公文也不必送到文化活動廳，各部門都是獨立的，沒有隸屬問題，亦即組織相當的扁平化，以提高行政效率。

(2) 充分授權：各部門獨立運作，各廳處首長在授權範圍內直接核判公文，除了重大事項呈副局長、局長批示，一般而言，公文大多到副局長手上即判決，讓首長有更多時間思考重大決策。

(3) 委員會能發揮實際功能：電影的公開映演、公部門的採購案、民間單位的補助案，都透過每週定期的委員會議審查，因為委員來自各部門及專家學者，具有一定的專業水準，審查結果具公信力，也可減少業務單位因專業性不足，尋找委員協助審查曠日費時，延宕時效。

(4) 落實文資盤點：文化局下設文化創意產業促進廳，核心業務之一即在盤點澳門地區的文化資產，包括古蹟、歷史建築、古物等之發掘、鑑定、建檔、保存、管理，對於被列冊管理之文化遺產除禁止私人買賣、讓售、破壞之外，還必須加以維護、整修、利用，甚至需要處理私人建物被列入文化遺產所遭受的損失補償。

(5) 文創產業方向明確：澳門文化局成立時間尚短，文創績效還無法彰顯，不過方向明確。如：2013 年之前以空間整備及扶植微型文創為主，2013 年底文化創意產業基金會成立後，將向民間企業募款（澳門博彩事業蓬勃發展，募款不是問題），目的是要扶植大型文創企業，尤其電影事業是未來的走向。

(6) 文化與旅遊結合：澳門的文化局與旅遊局緊密結合，旅遊局每年有固定的國際活動，例如國際煙火節、國際龍舟競賽…等，文化局則有澳門國際藝術節、國際音樂節以及新增的拉丁大城區巡遊活動，這些大型活動都會透過旅遊局的網站向國際行銷，旅遊局也會印製大型簡介擺放在各個大型旅館供旅客免費索取，文化局的國際活動透過旅遊局向各國邀請知名演出團體到澳門表演，也邀請各國民眾踴躍參加，尤其葡萄牙語系的國家，更是竭力邀請的對象。

(7) 古蹟活化再利用：澳門地窄人稠，被列管的建物多達 128 間，很多都在歷史城區內，也就是澳門最精華的地段，如果禁止古蹟再生利用，勢必引起民眾的高度反彈，因此，文化局規定，被列入管制之建物，外觀必須原貌保存，但是建物裡面可以自由運用，包括居住、經商、展示等。

(8) 以世界文化遺產包裝國際活動：例如國際音樂節、拉丁大城區巡遊活動等，都是以大三巴牌坊為行銷核心，例如「到大三巴牌坊欣賞○○樂（舞）團演出」

圖 2-2-10-1　澳門文化局大樓	圖 2-2-10-2　文化局位於塔石廣場，整排都是葡式建築，有 200 多年歷史。

圖 2-2-10-3　交換禮物，致贈台南安平劍獅壁掛，由文化局特別計畫處處長林俊強先生接受。	圖 2-2-10-4　專訪文化局。左邊穿黑色衣服者為文化局特別計畫處處長林俊強（前）、文創促進廳高級技術員梁英華先生（後）。

（十一）澳門美術協會

日期：102 年 6 月 26 日

時間：1505~1605

澳門美術協會位於澳門連勝馬路 161 號連勝大廈 2 樓 C 座，一棟老舊的大廈，接待我們的是青年委員盧家良先生，會長黎鶯先生（圖 2-2-11-1）、副理事長姚豐、理事李惠華先生、以及秘書長潘錦霞先生等人（圖 2-2-11-2）隨後也到場。

本次專訪是想瞭解澳門民間社團的運作方式，以及政府對於民間社團的補助情形，訪問大綱包括：（1）澳門美術協會的組織及成員。（2）創會的宗旨。（3）經費的來源。（4）協會如何推廣美術教育等項。以下是訪談結果。

1.澳門美術協會的組織及成員

澳門美術協會設會長一人、副會長二人、理事長、秘書長各一人、副理事長四人、其他尚有監事長、監事、稽核等，會員約 200 人。

2.創會的宗旨

澳門美術協會成立於 1956 年，迄今有 57 年歷史，是澳門二大資深協會之一（另一個資深協會是頤園書畫會，成立於 1954 年），自創會以來,一貫堅持"團結、研究、培養"三大宗旨－聯繫本澳各文化團體，特別是省、港、澳門美術界，共同發展；一同從事美術研究，帶動澳門的美術活動，並注意培養後進，為澳門美術藝壇增添生力軍。

3.經費的來源

澳門回歸之前，協會所需經費大多來自民間捐獻、協會會長、副會長、理事及個別會員的捐款，還有辦理活動的款項，當時葡萄牙政府對於協會並不很支持，協會經費都來自個別的捐助。回歸之後，澳門的經濟好轉，政府對於民間藝術社團也較為重視，辦理美術活動可以向文化局、文化基金會申請補助，但是澳門每年有 5,000 多個申請單位，政府現在規定必需成立若干年的社團才能補助。

4.推廣美術教育的情形

自 1957 年起，曾舉辦大小美術作品展不下百次，並積極組織及參與省港澳各美術單位活動，致力舉辦聯展、交流活動及大小比賽，打破地域上的限制；美協在美術教育方面亦不遺餘力，除定期舉辦各中西美術基礎課程外，更編印多種幼稚園及小學生適用的素描、填色、撕貼畫冊，出版總數以十萬本計。

進一步詢問開辦研習課程的對象、期程、收費、鐘點費支出等項，澳方協會人員回答：「研習對象以 12-16 歲學生為主，一個課程 1-2 個月，僅收材料費，學費全免，教師鐘點費每小時 150 元澳門幣（約新臺幣 600 元），由協會負擔。這是學期中的情形，如果是暑假期間開辦該類研習課程，則可向教育局申請補助。」

圖 2-2-11-1　專訪澳門美術協會會長黎鶯先生（右一）。	圖 2-2-11-2　與澳門美術協會相關人員合影。

（十二）德成按文化會館暨金庸圖書館

日期：102 年 6 月 26 日

時間：1610~1710

德成按文化會館（圖 2-2-12-1）原為富商高可寧之物業，原為大型老當鋪「德成

按」。建築物建於 1917 年(民國六年)，被評定為“具建築藝術價值之建築物”並收錄於《澳門文物名錄》。自 1993 年德成按結束營業後便被閒置，及至 2000 年業主有意將其出售及將建築物改建。澳門政府主動與業主接洽，2002 年被澳門文化局協定由政府出資進行整修。修建為現時模樣後，政府利用當樓底層及貨樓用作典當業展示館(圖 2-2-12-2、3、4)；當樓的其它層及相鄰的「富衡銀號」則交由業主使用。此修復項目獲評審為「2004 聯合國教科文組織亞太文化遺產保護獎」，嘉許在回復文物原面貌和使人們瞭解建築物原功能的貢獻（澳門特別行政區旅遊局，2013m）。

文化會館內設典當業展示館、藝品廣場、金庸圖書館（圖 2-2-12-5、6）、茶藝軒和文化展覽館，以推動澳門文化。文化會館分為三層，地下及貨樓用作典當業展示館，展示澳門典當業的發展。一樓前室為精點廊及藝品廣場，售賣澳門特色食品和精品。一樓後室闢為金庸圖書館，展示其多部名著。二樓前室為水茶軒，提供茶品。二樓後室的文化展覽館，用作舉辦文化藝術展覽。

圖 2-2-12-1　會館牌匾

圖 2-2-12-2　德成按當舖櫃台

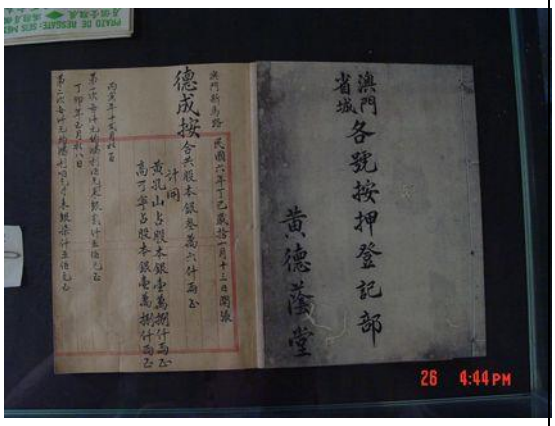
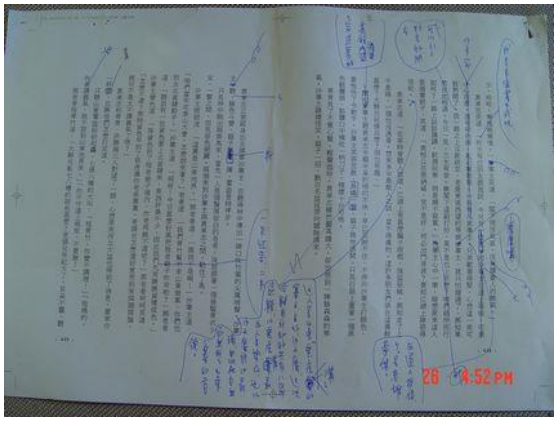


圖 2-2-12-3　典當登記簿原稿

圖 2-2-12-4　登記簿內頁記事用毛筆書寫

	
圖 2-2-12-5　金庸圖書館	圖 2-2-12-6　金庸修訂武俠小說手稿

（十三）主教山小堂

日期：102 年 6 月 27 日

時間：1000~1120

主教山小堂位於望洋山，上了山頂，西望洋聖母瞭望台的街牌（圖 2-2-13-1）映入眼底，沿著斜坡往上走，懸崖旁邊可以看到橫跨氹仔島和澳門島的二座大橋，橋長 2570 公尺長的叫「澳氹大橋」，橋長 4380 公尺長的叫「友誼大橋」。以及象徵澳門地標的澳門旅遊塔，右邊的遠山就是廣東省（圖 2-2-13-3），走到山頂平台，在懸崖邊有一座大理石刻成的聖母像，通稱海崖聖母（圖 2-2-13-2）。以仰角拍攝，神像高聳入雲，愈顯莊嚴神聖，對面的教堂即為西望洋聖堂（圖 2-2-13-4），教堂入口貼了一張告示，上寫著：「本教堂為修女靈修之處，請勿入內拍照」，只好入境隨俗，遠觀即止。

西望洋聖堂，是位於澳門西望洋山的天主教教堂，建於 1622 年。小堂曾多次重修，聖堂旁的建築物曾是主教的寓所，西望洋山又稱主教山，教堂又被稱主教山小堂。小教堂的興建，乃因葡萄牙航海者曾與荷蘭海盜發生衝突但未受傷害，實現許下的建堂諾言。以聖母瑪利亞為主保的聖母堂建於炮台旁，初為在駐炮台的葡萄牙士兵進行祈禱及參與彌撒之用。1892 年後，炮台被拆卸後，教堂得以逐步擴大及多次修繕。1935 年，由天主教澳門教區主教高若瑟策劃，並將教堂與主教私邸一同重建為現時規模（澳門特別行政區旅遊局，2013n）。

從地理環境觀察，此地原是視野極佳的軍事要地，幾乎可以俯瞰整個澳門，當時是葡萄牙人用來抵禦荷蘭入侵的軍事基地，教堂是為士兵祈禱而建造，如果保存原來

葡萄牙人的砲台，這裡可發展成文化觀光聖地，因為它可以還原殖民統治者的軍事戰略，可以把葡萄牙政府在各地的軍事部署做一個連結，對近代史的理解將是一部活教材。

<table>
<tr><td>
</td><td> </td></tr>
<tr><td>圖 2-2-13-1　西望洋聖母眺望台的街牌</td><td>圖 2-2-13-2　大理石刻成的聖母像，通稱海牙崖聖母。</td></tr>
<tr><td>
</td><td> </td></tr>
<tr><td>圖 2-2-13-3　從西望洋山往下看，可以看到澳門旅遊塔、友誼大橋和澳氹大橋。</td><td>圖 2-2-13-4　主教山小堂外貌</td></tr>
</table>

（十四）自由參訪

日期：102 年 6 月 28 日

時間：1000~1530

回顧四天來的行程，大部分時間都在參訪歷史城區建築，除了參訪仁慈堂、澳門文化局、以及澳門美術協會有專人受訪之外，其他行程都屬於參訪硬體設施，缺乏與人互動機會。今天預定行程已經跑完，決定以自由行方式，與計程車司機、店家、居民閒聊，藉以瞭解當地民情，增加本次參訪的附加價值，爰摘錄如下：

1.計程車司機口中的澳門

到達澳門機場後，天空下著細雨，一群人在計程車候車亭等了 20 多分鐘才搭上車，該地並無排班計程車，上車後，發現車資加收 11 元澳門幣，對此深感不解，決定隨機搭計程車去跟司機聊聊，結論如下。

（1）人力吃緊，無法在機場排班

澳門回歸中國之後，大陸、香港地區大量遊客湧入，依澳門政府規定，司機只能本地人擔任，計程車光是在市區就很不足，機場算是澳門島的離島地區，排班有其困難。

（2）收費統一標準，公開透明

澳門計程車收費是統一價格的，每一部車前座都貼有一張價目表（圖 2-2-14-1），起跳 1600 公尺 15.0 元，跳錶每次 1.5 元，乘客要求停車等候 1.5 元，放置在行李廂行李每件 3.0 元。附加價：由氹仔往路環 2.0 元，由澳門往路環 5.0 元，由澳門國際機場的士候客區乘車 5.0 元。如果乘客有意見，可向相關單位檢舉，旁邊有檢舉電話。機場和路環對澳門島而言是離島地區，政府為鼓勵司機到機場疏運旅客，所以加收 5 元。

（3）每輛車都有收據機，方便旅客掣據

每輛計程車都裝有收據機，只要客人要求就會列印收據，收據上會有：車號、上車日期及時間、下車日期及時間、總公里數、收費公里數、收費分鐘數、附加費、總車費等數據，具公信力。

（4）澳門回歸之後對計程車業的影響

回歸後生意確實好很多，以租車計程車來說，一天工作約 8 小時，租車費約 700 元，油錢約 700 元，扣除後，一天實拿約 1,000 元澳門幣（約新臺幣 4,000 元），可是堵車堵的很嚴重，沒有以前那麼順暢。

（5）工資調漲敵不過房價飆升

澳門經濟快速起飛，平均工資約漲 3.5 倍，但是房價卻漲了 20 幾倍，工資調漲跟不上房價升幅，勞動階級要買房子很難。

（6）博彩業對治安的影響

澳門的賭場以前集中在澳門島，即新葡京一帶，2004 年開放以後，目前大約有

48 家，很多酒店都附設娛樂場（賭場），政府曾對賭場實施掃黑，目前對社會治安並沒有不良影響。

2.店家的澳門觀點

（1）博彩業對一般民眾的生活影響

店家表示，博彩業帶來龐大的稅收，政府也會把部分盈餘回饋給老百姓，一般民眾的福利好很多，例如說 60 歲以上老人每個月可以領到 4,000 元（約新臺幣 16,000 元）老人年金，一般老百姓過年時，可以領到 4-5,000 元的年節津貼，高中以下學生免學雜費，像服飾店這種小商店不用繳營業稅，每戶住家每月可以補貼電費 200 度，感覺福利變好。

（2）經濟好轉對生活品質的負面影響

大量遊客湧入澳門帶來交通擁擠、環境汙染是較嚴重的問題，還有許多內地來的商人到此炒房，房價一下子飆到 20 幾倍，土地很小，越炒越貴，年輕人根本買不起房子，這也是一種隱憂。政府不斷在填海蓋屋，可是都用來蓋旅館、賭場，將來可能飲用水也會不足，這些都是較負面的問題。

3.文創商品

（1）文創商品的內容與材質

澳門歷史城區共有 20 多個景點，每一個景點都可以成為一種文創商品容，例如大三巴牌坊，這是世界文化遺產之一，遊客必到之處，所以就會衍生出許多的商品，例如明信片、浮雕壁掛、車飾、服飾、相框—等，有平板的、有立體雕刻的、有素面的、有鑲金的。材質方面則有陶瓷、塑膠、木材、合金等。

（2）街巷路名名稱特殊，饒富趣味，也成澳門獨特的文創商品

澳門的路名、街名、巷名都是從葡萄牙文直接翻譯過來的，例如亞美打利庇盧大馬路（圖 2-2-14-2），葡萄牙人通常會用官吏、將軍的名字做為街名，這些街名的特色在於它很長，跟一般中文命名不同，它的材質、顏色跟真正的街牌一樣，等於是濃縮版的街牌，很多遊客覺得有趣又有紀念性，這是它的賣點。

（3）文創商品缺乏文字說明，美中不足

以路名、街名、巷名製作的文創商品並未附加文字說明，販售的店員也無法向遊

客說明，例如賊仔街（圖 2-2-14-3）、爛鬼樓巷（圖 2-2-14-4），店員說它只是一個名字而已，居民甲說賊子街可能是當時那條街經常遭小偷光顧而得名；至於爛鬼樓巷可能是說那條巷子的人不愛乾淨，像懶人一樣爛，把整個巷子搞的很髒亂，才以爛鬼樓巷稱呼。居民乙說賊子街是說那條街道很小，要回家必須躡手躡腳，攀爬著回到家，有點像小偷的動作，所以稱為賊子街；爛鬼樓巷是說澳門因為通商，各路人馬都到澳門來，有些地痞流氓集中住在某一棟大樓，晚上喝得爛醉如泥，很晚才回來，居民稱這一棟樓為爛鬼樓，這個巷子就叫爛鬼樓巷。

同一個街巷名稱，不同的居民有不同的解讀，當初命名的人可說創意十足，不愧是文創商品，但是缺乏文字詮釋，是美中不足的事。

圖 2-2-14-1　計乘車價目表

圖 2-2-14-2　亞美打利庇盧大馬路

圖 2-2-14-3　賊仔街

圖 2-2-14-4　爛鬼樓巷

參、 參訪心得

一、 參訪所獲資訊與我國相關措施之比較分析

參訪景點	參訪所獲資訊	與我國相關措施之比較分析
大賽車博物館	1.以賽車的歷史、文物、圖片、車輛、獎牌、配件、人物等構件興建博物館，非常有創意。 2.提供語音導覽器，解決缺乏導覽員的困境。	1.我國的國球—棒球，從紅葉少棒、青少棒、青棒、職棒、王建民、陳偉殷的大聯盟，或許也能興建一座臺灣棒球博物館，見證我國棒球歷史發展。 2.臺灣有豐沛的志工人力協助導覽，比澳門的機器導覽更佳。
葡萄酒博物館	葡萄酒博物館很有系統的介紹葡萄酒的種植、釀造、儲存，深具文化、教育和娛樂等特色。	臺灣菸酒公賣局、台糖、台鹽雖已走入歷史，但是種植菸葉、甘蔗、曬鹽、製菸、製糖、製鹽的記憶不遠，菸樓、糖廠、鹽場尚存，或許可考慮建造相關的產業博物館，見證臺灣農業的發展，留下國人共同記憶。
國父紀念館	澳門已經回歸中國，兩岸仍處對立狀態，但是紀念館內的青天白日滿地紅國旗仍然屹立不搖，牆上仍高掛臺灣灣民主發展圖片，這是政治歸政治，文物歸文物的典範。	戒嚴時期，國內機關學校幾乎都豎立孫中山、蔣中正雕像，有的已被移往桃園大溪公園擺放，有的被肢解，我們對歷史文物的定義往往摻雜政治因素，這一點認知與作法與澳門不同。
仁慈堂	1.仁慈堂大樓具有四百多年歷史，且被列入世界文化遺產名錄內。但是仁慈堂大樓一樓規劃為澳門政府部門公證署的辦	1.國人對於古蹟的概念很多人認為只供遊客參觀的場所，較少有再生利用的觀念，澳門很多的古蹟都像仁慈堂一樣作為

	公室，二樓則為仁慈堂博物館，古蹟仍然可以再生利用。 2. 賈尼路主教在澳門的行善事跡為澳門人所感念，當初建造的館舍、遺物、甚至賈尼路主教的頭顱都放在展覽室供人憑弔，這是澳門文化的一部分，他們忠於原典的保存下來，值得學習。	不同的用途，這一點值得我們學習。 2.臺灣也有不少傳教士，如馬雅各牧師在台南創辦新樓醫院、馬偕牧師在台北創辦馬偕醫院，巴克禮牧師在興學的道路上不遺餘力，台南的巴克里公園即以他的名字命名，這些與仁慈堂有異曲同工之趣。
玫瑰堂	這一棟建築物有五百多年的歷史，經過幾次的修建，仍然保持原有樸實的風貌，可惜沒有導覽解說員，也欠缺文字資料，對於建築之美無法進一步理解。	臺灣也有不少三百年以上的廟宇，廟宇內部通常會有牌匾記載該廟歷史典故，也不乏志工導覽，比起澳門要進步些。
主教座堂	主教座堂是宗教領袖辦公處所，莊嚴神聖，帶有些許神秘，如今開放一般民眾和遊客靜坐、沉思、禱告之用，鬧中取靜，雖是古蹟，因再生利用，成為另一個休憩場所，也是一所環境博物館。	我國的寺廟大多終年開放民眾參觀、膜拜、祈求平安，與主教座堂並無差異。
天主教藝術博物館	大三巴牌坊雖然只剩下一片牆，卻是澳門最富盛名的古蹟之一，它的價值不在這片牆本身，而是背後的故事，有故事就有題材，有題材就能發展文	臺南生活美學館張良鏗組長於民國 98 年參加文建會地方文化館人員參訪日本，發現日本是最擅長用故事來發展文化觀光的國家，例如電影「阿信」

	化觀光。題材可以是歷史故事、小說情節、民間傳說、宗教故事、電影拍片場所等。	拍片的地方，遊客絡繹不絕，我們也將該劇場列入參訪景點。文化部最近推動口述歷史、國民記憶庫，如果能從中發掘一些故事題材，與文化旅遊融合，相信對於文化觀光產業有正面的幫助。
聖老楞佐教堂、主教山小堂	1.二者都位處相對制高點，研判當時建造教堂有其軍事考量。 2.主教山小堂原為抵禦荷蘭入侵的砲台被拆除，甚為可惜，如完整保留葡人在各地設置的砲台，將可拼湊出當初葡萄牙人的軍事部署，讓近代人瞭解殖民統治者當時的軍事戰略，這也是極為重要的文化遺產。	我國跟澳門有相同的歷史命運，曾經被荷蘭人統治，後有明鄭時期、日據時期、民國時期等階段，明鄭時期設置的軍事措施，如台南安平古堡、億載金城的砲台、陣地都完整的保留，這一點與主教山小堂拆除葡萄牙人炮台的做法不同。
龍環葡韻住宅式博物館	屬於聚落型建築，完整保存，內部設施儘量還原當時的實景，讓後人對於葡萄牙人的生活起居有更深層的認識，五幢建築分別規劃成五種不同的展示主題，為古蹟注入活水。	臺灣有不少聚落建築，例如日據時期的學校教職員宿舍、株式會社（如台糖）辦公廳舍及宿舍，臺灣省政府所在地中興新村職員宿舍、農村三合院聚落等，其中中興新村政府已規劃為文化園區，台中、台北林家花園政府也極力保護，與澳門的作法相似。
澳門美術協會	1.草根藝術團體生命力堅韌：澳門美術協會成立迄今有 57	1.臺灣民間藝文團體亦有相當堅韌的生命力，在二岸關係緊

	年歷史，經費大多來自會員及民間熱心人士的捐款。 2.民間交流熱絡：該會積極參與省港澳各美術單位活動，致力舉辦聯展、交流活動及大小比賽。 3.政府補助無法有求必應：澳門每年有 5000 多個單位向文化局、文化基金會申請經費補助，政府已漸漸不勝負荷，未來將設立補助門檻加以限制。	張的時期，民間交流已經悄悄的展開，促成後來二岸關係的緩和，藝文團體功不可沒。 2.文化部對藝文團體的補助訂有相關補助要點，每年也編列相當龐大的補助預算，但藝文團體也必須認知政府預算的侷限，不可能有求必應，補助仍然需要經嚴謹的審查過程，依計畫內容做適度的管控，澳門如此，我們也不例外。
德成按文化會館暨金庸圖書館	德成按文化會館位於澳門新馬路黃金地段，房產價值連城，能被保存下來，筆者認為有幾個重要因素： 1.文化資產保存法（簡稱文資法）發揮公權力：該棟建築已被列入 128 項管制項目，業主根本無法讓售或整修。 2.政府積極與業者協調，達成共識。 3.兼顧業主生計：由政府出資整修房舍、業主繼續居住、扶助創業（一半當展示館、一半販賣文創產品、設置金庸茶館等）、每月給予維持費（展示館看館費、販售資金）。	文化部訂有文化資產保護法，對於有保存價值的歷史建築，同樣會加以登錄管制，但是徵收民宅作為古蹟或歷史建築往往遭受業主抗拒，或許我們可以在文資法、業主生計之間找到平衡點，以減少阻力。

二、參訪地相關政策分析

（一）規劃面

就組織層面來看，澳門文化局的組織架構是依據設置宗旨規劃訂定，例如：

1. 維護、保存及復原本地區文化、歷史及建築文物，並制定指令以保證其繼續存在，以供享用及得以傳播（文化創意產業促進廳）。
2. 促進有利於認識澳門文化財產的研究（文化財產廳）。
3. 促進及鼓勵著書，確保及支持出版事業及出版物的傳播（研究、調查暨刊物處）。
4. 組織及維持圖書館和檔案館，以推廣閱讀活動及支持研究（澳門中央圖書館、澳門歷史檔案館）。
5. 促進、鼓勵及支持文化藝術活動、藝術節、研討會及其他具有文化性質的會議（文化活動廳）。
6. 促進音樂、舞蹈及戲劇教學（澳門藝術學院）。
7. 確保澳門博物館之運作及其主題內容之宣傳（澳門博物館）。

整體而言，澳門文化局的組織規劃與我國文化部的組織架構有若干相似之處，例如：第 1、 7 條與我國文化部文化資源司的職掌相近。第 2、 3 條與文化及出版司相近。第 5 條與藝術發展司相近。而文化局下設文化創意產業促進廳，則與我國文化部文創發展司有些異同，相異處在於文化創意產業促進廳的核心業務包括：空間整備與文化旅遊，相同處則為：文創人才培育、文創業的輔導、補助。

就實務面來看，澳門是以歷史城區整體規劃方式獲登世界文化遺產名錄，包括 22 座建築及 8 個廣場、前地，景點都非常集中，例如聖若瑟修院及聖堂、崗頂前地、崗頂劇院、何東圖書館大樓、聖奧斯定教堂、民政總署大樓、議事亭前地、三街會館、仁慈堂大樓、主教座堂、盧家大屋、玫瑰堂都在一起，形成一個建築群。

（二）執行面

1. 空間管理與應用：空間管理由文化局主政，文化局所屬文化創意產業促進廳的核心業務之一為空間整備，就是要找出澳門可以釋放出來的空間去做整備，例如德成按文化會館，文化局認為它是值得保存的歷史建築，由文化局出資整修，做為一個歷史景點，目前由文化局列管的歷史建築共有 128 處，這些建築

物的修建、應用都必須取得文化局的同意。

2. 文化與旅遊結合：文化與旅遊結合是澳門文化發展的主要推廣模式，文化局每年定期舉辦國際性活動，如國際藝術節、國際音樂節、拉丁大城區巡遊等，旅遊局每年有澳門國際龍舟賽、聖安多尼聖像巡遊、中國文化遺產日慶祝活動、哪吒聖誕活動、澳門荷花節等，這些活動都由旅遊局統整，並在旅遊局的網站大幅報導，旅遊局印製的大小簡介、海報，都將文化局活動一併列入，並放在大型飯店櫃台、古蹟景點供遊客免費索取，例如：澳門世界遺產簡介（580mm*760mm）以及旅遊快訊（400mm*570mm）。
3. 古蹟活化再利用：古蹟活化再利用處處可見，文化局規定，被列管的古蹟、歷史建築只要不破壞它的外牆，裡面是可以裝修利用的，例如：仁慈堂一樓是政府公證署辦公室，二樓為展示館；德成按文化會館，一邊為典當業展示館，當樓的其他層及相鄰的「富衡銀號」則交由業主使用，文化局辦公室是擁有二百餘年歷史的古蹟。

（三）效益面

1. 以歷史城區整體規劃獲登世界文化遺產名錄：澳門自西元 1573 年起至 1999 年止接受葡萄牙人統治，歷經四百餘年，大批傳教士入駐澳門，留下許多教堂，以及葡萄牙式建築，加上澳門土地面積僅 29.9 平方公里，建築密度集中，澳門政府結合歷史建物、廣場、前地整體規劃出一條歷史城區動線，終獲聯合國教科文組織肯定列入世界文化遺產名錄。
2. 文化與旅遊結合每年吸引 2,800 餘萬遊客進入澳門：從訪談文化局得知，文化局與旅遊局是姐妹局，每年吸引 2,800 餘萬遊客進入澳門。另外，藉自由行訪問當地計程車司機及一般民眾，得知澳門自 2004 年開放博彩業之後，目前大約有 48 家，很多酒店都附設娛樂場（賭場），為澳門帶來龐大人潮與商機。經觀察，旅遊局並不刻意強調博彩業，反而用文化旅遊來包裝，每月幾乎都有國際性的文化旅遊活動，讓外國遊客找到文明、正向的赴澳理由，無疑是成功的操作手法。

肆、建議事項

綜合上述考察心得及成果，謹提出改善館務建議如下：

一、培訓展覽室志工成為專業解說員：

澳門雖然拜世界文化遺產之賜，文化事業蓬勃發展，但志工一工難求，即便有極少數特定古蹟有志工服務，但該等志工係按時計酬，且酬勞不低，以致遊客無法深入了解世界文化遺產各景點的歷史、建築、美學。有些地方如大賽車博物館及葡萄酒博物館，雖然提供導覽器，畢竟是預錄式的導覽，無法回答參訪者立即性的問題，實為美中不足之處，因此建議採行如下措施：

(一) 展出者應於展出前義務培訓展覽室志工，除提供本身相關展歷資料外，應就每一個作品的材質、創作構想、想表現的意境、欣賞角度、創作技巧等，詳細的告訴館室志工，讓他們在面對民眾時，能展現專業與自信。

(二) 志工導覽技巧訓練：聘請專業講師實施志工導覽解說培訓，內容宜包涵：儀態、談吐、美聲、互動技巧等。

二、培養館內同仁整合性政策規劃能力：

澳門的歷史建築能被列入世界文化遺產，其中一個重要因素即在整合規劃方面做的很好。如果一項政策可分為點、線、面三個層次來說，點代表某項政策在特定時間、特定地點實施；線代表跨越二個點以上，面代表無數點、線構成的區域。目前館員在規劃政策時，以點居多，線次之，面較缺乏。例如社區文化活動，一年規劃 100 場次，卻分散在輔導區各社區，一個社區平均 1 至 2 場，這就是點狀的規劃方式。

未來，將要求館內同仁在補助社區辦理社區營造、社區文化以及文創產業時，應要求受補助單位提出整合性的服務企劃書，如此才能讓泥土化政策紮根。

三、跨域整合機制在館內的應用：

文化與旅遊結合是澳門文化發展的主要推廣模式，誠如澳門文化局特別計畫處處長林俊強先生在訪談中所說：「文化局與旅遊局是姐妹局，文化局的活動會在旅遊局網站披露，這是一種跨域整合的模式。」把範圍縮小到本館一個組來說，研發組業務包括社區營造、社區文化、以及文創產業，依目前運作模式，每項業務一位承辦人，

彼此之間較少有合作的情形。

未來將透過每個月的組務會議，要求各承辦人互相了解彼此的業務內容、特色、推動業務所遭遇的困難以及解決方法。在辦理活動時，以觀察員角色陪同參加，俾便發掘可以運用的資源；例如辦理社區營造活動，該社區或許蘊藏豐富的社區文化或文創元素，這些訊息可以提供另一位承辦人規劃活動之用，落實跨域整合，以創造雙贏。

四、輔導文創業者從身邊元素著手

澳門的街牌、門牌因為名字直接由葡萄牙文翻譯，非常冗長，例如：亞美打利庇盧大馬路；有些則是反映當時的民風或居民觀感，例如：爛鬼樓巷、賊仔街。因為饒富趣味，文創業者以相同材質，製成縮小版的街牌，鑲嵌磁鐵，可以吸附在冰箱或門板上，讓遊客將街牌帶回家，很受遊客喜愛。

這個例子說明創意不必然是無中生有，有些素材就在你我身邊，舊元素新組合，就是創意。未來在輔導文創業者時，可以以此為例，建議業者從當地取材，例如當地有形的農特產品、礦石、木料，無形的故事、傳說、民俗、技藝等，都是文創的素材。由簡單的微型文創入門，再逐步發展鉅型文創產品，讓文創之路不再遙遠。

伍、參考文獻

澳門特別行政區政府文化局（2013）。文化局簡介。取自 http://www.icm.gov.mo/cn/About/Introduction.aspx

澳門特別行政區旅遊局（2013a）。葡萄酒博物館簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013b）。澳門國父紀念館簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013c）。澳門仁慈堂簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013d）。玫瑰堂簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013e）。主教座堂簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013f）。主教公署簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013g）。天主教藝術博物館簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013h）。聖保祿教堂遺址簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013i）。大三巴牌坊簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013j）。聖老楞佐教堂簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013k）。龍環葡韻住宅式博物館簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013l）。土生葡人之家簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013m）。德成按文化會館簡介。

澳門特別行政區旅遊局（2013n）。主教山小堂簡介。