

生態博物館經營與社區發展關係 —以臺灣新北市立黃金博物館為例

Relation between Ecomuseum Management and Local Community Development, Case Study on New Taipei City Gold Museum of Taiwan

蔡宗雄 Tsung-Hsiung Tsai

摘要

金瓜石聚落位於臺灣礦業遺址世界遺產潛力點，於1987年停產後，經濟人口大量外移，整個聚落因此蕭條、式微，然而這金瓜石聚落的生活、空間樣貌與歷史風貌儼然可以說是臺灣百年來的礦業歷史縮影。為了保存在地歷史與空間樣貌，且帶動地區經濟動能，在2005年正式成立了臺灣第一間生態博物館，新北市立黃金博物館，迄今即將邁入第十年。

本研究嘗試瞭解金瓜石礦業聚落從礦業停產至人口蕭條流失後，透過政府協助成立一個與在地社區互動活絡的平台—黃金博物館，藉此與社區居民共同面對礦業遺構的集體保存記憶，共同面對地區歷史的呈現、社區大量荒廢的空間遺構設施物活化、經濟人口流失等永續經營的課題，特別是博物館在面對經濟、社會、生態三方面的經營思考過程。嘗試透過文獻與官方統計資料嘗試了解「生態博物館」與「社區在地經濟」永續經營關係，主要由「政府與專家角色」、「社區居民」、「遊客與投資者」面向觀察，時間主要從1987年礦坑休坑停產，1994年開始籌設規劃到2005年開始營運迄今的變遷過程，此外，特別

著重於開放後近十年來博物館參觀人次變化與社區互動、環境的變遷過程及影響，希望藉此個案研究的經驗提供未來以「生態博物館」發展工業遺址旅遊活絡「在地社區經濟」永續的經驗與建議。

Abstract

Jinguashi settlement mining sites located in Taiwan's potential World Heritage Site. After the shutdown of the mining industry in 1987, there was a significant wave of emigration, causing a great depression to the settlement. However, the lifestyle, landscape as well as the historical features is now being considered the microcosm of Taiwan's mining industry over a hundred years. Therefore, with the aim of preserving local history and landscape features, and boosting the local economy, the first ecomuseum in Taiwan - New Taipei City Gold Museum, was established in 2005.

This study attempts to understand the effects of the establishment of Gold Museum on Jinguashi settlements after the shutdown and emigration in early time. With the support from the government, a local communication platform – Gold Museum, has been established, and the issues on collective memory preservation, presentation of local history, restoration of abandoned facility and population decline can now be confronted through this platform. Additionally, the Museum is trying to interpret the relation between “Ecomuseum” and “local community economy” from “government and expert's role”, “local residents” and “tourists and investors” sides of view. The transitional timeline was started from 1987, where mining industry ended; 1994, where the project of establishing Gold Museum took place and to the grand opening in 2005 until now. Besides, the Museum has looked into the changes in the number of visitors and the interaction with local community over the past decade, and the effects of the changes on environment. Hoping that the experience gained from this case study can become the foundation for the further development on the industrial relics' tourism in Jinguashi with the concept of “sustainable development on Ecomuseum” and “boosting the economy in local community” in long term.

壹、緣起

臺灣世界遺產潛力點「水金九礦業遺址」主要是以日治時期基隆山稜線所劃分東側金瓜石礦山（現今水湳洞、金瓜石）、西側瑞芳礦山（現今九份）兩礦權周邊腹地所構成，在日治1895~1945期間以工業化方式產出大量金、銀、銅等貴金屬，因此有「亞洲第一金山」美譽。二次世界大戰後1946年國民政府來臺接管礦區繼續經營，隨著礦脈枯竭及經營管理不善，致開採不符經濟效益，於1987年停止開採，這礦山將近一百年的歷史，儼然呈現了臺灣礦業歷史的縮影。

礦業停止後，居民瞬間大量的遷出，所有坑道封鎖，相關運輸、交通設施停滯荒廢，幾經颱風天然災害侵襲，在1988年間該附近地區已經宛如空城。直到1989~1992年間，臺灣電影導演侯孝賢以此地區為電影拍攝場景拍攝「悲情城市」（A City of Sandness）反映臺灣歷史爭議「二二八」事件的電影，並參加威尼斯影展並獲得最佳影片「金獅獎」，後引發一系列電影、電視劇、廣告的拍片風潮，其中又以「無言的山丘」（Hill of No Return）刻劃出日治時期殖民生活的電影，主題引用在地金礦工人的生活故事，最受到注意，隨後引發一系列電影觀光風潮。

因為原瑞芳礦山現「九份」地區土地多屬「臺陽鑛業」私人企業所有，採分包承租方式，因此私有產權獨立交易活絡，也因此隨著「電影」風潮誘發觀光供需行為，促使近三十年「九份地區」已發展成世界級的觀光景點；然而九份周邊的歷史礦業設施遺構，隨著觀光式的商業開發，逐漸淹沒在山城觀海、品茗的觀光聚落中，逐漸被遺忘。

隔著基隆山稜線，另一側的金瓜石礦山

（現今金瓜石、水湳洞附近地區），因為早期屬於日本鑛業公司，後來屬臺灣金屬鑛業公司所有，採企業化經營，員工薪水制度，停產後相關土地也交由經濟部所屬臺灣電力、臺灣糖業國營化企業所管有，以致於周邊地上物的增、興建、開發使用都有所限制，也因此相對於九份，相關鑛業、生產機具、宿舍等原始工業遺構樣貌保存良好，惟曾經容納兩萬多居民的聚落，現存僅一千多人口，因為開發使用受限僅能依賴零星的小型零售、民宿維繫該地區經濟，歷經幾次重大天然災害後，相關公共設施、遺構逐漸損壞，公部門及居民也無力維護。因此，在地居民為求生計的行動開始展開，居民與文史工作團體積極奔走努力，歷經1995~2001年醞釀，地方政府開始參考國際上「生態博物館」案例，著手規劃打造臺灣第一間以鑛業遺構為主題的「黃金博物館」即是本研究主要探討的案例，冀能藉以保存鑛業歷史並發展地區經濟。也因為在這區域範圍內，仍可以看見百年來鑛業經營時期所興建的廠房、坑道、露天採鑛遺址，以及生活所需神社、水圳、宿舍、交通、供應社等遺構設施，在2002年登錄為臺灣世界遺產潛力點。

本個案2001年開始修復建設，在2005年正式對外營運開放迄今將近十年，主要由「政府與專家角色」、「博物館與社區關係」面向觀察，探討公部門與社區關係與權利下放的過程。

貳、研究方法與文獻回顧

2.1 研究方法

本研究以臺灣第一座以生態博物館為構想籌措「新北市立黃金博物館」為個案主體，試圖瞭解鑛業遺址聚落蕭條到博物館開放前、後，對金瓜石鑛業聚落環境的演變影響，以及政府作為

對居民社區與遊客相互的關係。主要透過下列方法：

（一）文獻分析：

1. 蒐集「工業遺址」相關研究，以及世界各國「生態博物館」的研究與實例，嘗試瞭解法國、英國、美國的案例與狀況，比較本個案的關係及立論方向。

2. 並針對本研究主體的歷史資料文獻、政府相關法令以及博物館的出版品與官方網站資訊與新聞剪報資料，藉以分析，瞭解金瓜石聚落過往之鑛業興衰、聚落形成、居民生活的歷史發展，並從歷史演變及政策規劃等面向說明金瓜石鑛業遺址旅遊產業發展。

（二）田野調查：

深度訪談，針對居民生活、對博物館態度、旅遊產業發展進行訪談。訪談對象包含當地里長及意見領袖、在地社區發展協會、文史工作團隊，以及中央、地方政府官員、民意代表、籌設博物館設計建築師以及黃金博物工作人員、民宿、餐飲業者及在地藝術家等，以瞭解當地居民生活與黃金博物館之間的互動關係。

（三）問卷調查：

主要以2013年的遊客問卷（平均1050份／年，有效問卷）分析，「遊客參觀行為」以封閉式問卷方式分析遊客參訪經驗。

2.2 文獻回顧

回顧生態博物館及工業遺產相關研究，普遍認為工業遺產雖是一種重要的旅遊資源，但是不當的管理及消耗終將枯竭(Peil, 2005)，且若未能獲得在地居民的認同，計畫將僅能停留在概念階段

無法實現，因此工業遺產的活化，不該只是經濟的目的，也應該具有文化的目標，並或得在地居民參與認同，才得以永續經營(Lowenthal, 1998)。遺產除了依靠旅遊業快速轉型發展賴以生濟，應該有提昇到世界遺產（WHS）的遠景，需要著重在當地居民的生活態度及對整體環境共同價值的保存核心價值，除了保存計畫，更需要一個全面的管理機制與計畫(Jimura, 2011)。

歐洲在1970年間發展的「生態博物館」嘗試以經營博物館方式結合工業遺產、地景觀光資源旅遊方式維持地方經濟與文化永續發展的功能，此概念的應用，近四十多年來全世界曾經有過約三百多座的生態博物館，惟因為不當的開發、經濟財源無法自償、社區的消極配合等因素陸續關閉，然目前世界上現存的生態博物館卻不過百座(Qu, 2005)。由此可見以生態博物館結合社區發展區域型旅遊在實際運作上，仍有許多亟待突破的地方。

參、博物館的成立時空背景與歷史

3.1 時空背景1890~1987

此地域的採金，可追溯自1890年，意外發現金砂之後溯溪而上，因此依序發現九份小金瓜露頭，金瓜石大金瓜露頭，直到1895年間臺灣成為日本殖民地後，才正式大規模進行開採。1945年第二次世界大戰日本戰敗後，臺灣國民政府接收管理金瓜石附近廠房設施，1946年成立「臺灣金銅鑛務局籌備處」，1955年改組為「臺灣金屬鑛業公司」（簡稱臺金公司），臺金公司1981年為了提升鑛產加工能力向銀行貸款，在水湳洞附近興建禮樂煉銅廠。但由於國際銅價不斷下跌，在無力償還銀行貸款的情況下，臺金公司終於在1987年宣告停止營業，而將相關廠房、土地變賣

交由臺電公司、臺糖公司代償銀行債務並負責後續管理，結束了金瓜石礦業聚落近百年的採金歷史。

3.2 轉機與構想規劃階段1987~2000

1987年間《悲情城市》(A City of Sadness)電影製作，以金瓜石、九份附近地區為主要電影場景，1989年獲得義大利威尼斯影展最佳影片「金獅獎」的殊榮，因此引發了一系列電影、電視劇、廣告拍攝的風潮，帶動了九份地區觀光的風潮。然而金瓜石附近地區，因為歷史背景因素限制了土地的開發及交易，居民們只擁有地上權，並限制增、改建，致交易、開發受限，因此僅能以礦業遺構吸引散客遊客，居民依靠少數零售、民宿業維繫地區經濟，以致金瓜石附近地區環境、人口、生活條件更是每況越下。

博物館初期的操作是由地方政府委託專家學者，以設置在地駐地工作站方式，誘導居民以參與式的方式完成建築物環境調查的工作，並辦理社區聚會、環境教育工作，並以補助社區方式，完成空間美化示範點方式進行。

並於1995~2001年間，陸續串連景觀示範點，結合地區民宿、背包客礦業探索旅遊方式以三條主要的動線的規劃，成為「金瓜石生活博物館」空間架構基礎，而這些動線的規劃，即是目前聚落內保存狀況較好，且與社區居民生活主要動線有所重疊，以利零售業的經營：

動線一、礦業步道：金瓜石客運總站，三毛宅、日式宿舍群、太子賓館、五坑口、黃金館串連而成。主要是由礦業坑口與行政、採礦機具設施、日式宿舍群所構成的遊客體驗主要路徑。

動線二、社區環境教育步道：金瓜石客運總站、小學校(時雨中學)、中山堂(電影集會)、中央供應社、三列厝、銅加工廠、公學校(瓜山國小)，居民生活路徑。主要是由社區生活、學童求學、早期礦區生活供應臺籍礦工生活巷弄樣貌，結合在地社區民宿、兒童遊憩，環境傳承、教育路徑。

動線三、舊商店街生活步道：太子賓館、醫院舊址、祈堂商店街、戰俘營、勸濟堂，舊有聚落商店街動線。早期礦工出坑、休憩、消費交易主要幹道，串連行政管理日式宿舍區與臺籍礦工生活區，提供遊客消費零售、飲食路徑。

3.3 博物館的籌設規劃與開放及招商投資2001~2005

基於上述的三條觀光路線規劃的基礎，2001年公部門間偕同當地居民及專業團隊決定以「生態博物館」為理念創設礦業遺址博物館，並與地主(臺糖、臺電)簽訂「黃金博物園區三方合作發展意願書」，期待轉型為礦業文化觀光，以解決土地長期受限礦業目的使用限制。

在籌設期間考量財源及永續經營，地方政府成立「博物館籌設工作小組」決定採用英國學者康寧伯(Conybeare, 1996)概念，政府在初期投資修建核心區館舍後，中、長期引入外來的投資，興建旅館、餐飲等附屬性商業設施，如此才能未來不再依靠公部門持續性投資而希望引入外部資源活化地區經濟發展。因此初期，規劃分為兩階段開發模式：

第一階段：將原先礦業步道動線範圍視為核心發展區於2001~2005年由政府投資興建，主要供為基礎行政、教育、展示設施，於2005年完工開放，主要為七大館舍構成，其主要修建及營運

方式主要分為下列三類：

(一)以日治時期建築樣貌，修復建築原有外觀，營造懷舊情境。

(二)保留部分建築外館，改建給予新的使用方式。

(三)區域內，受國家文化資產保護法保護的建築、設施、遺構。

第二階段：原先的社區生活巷弄及舊商業街步道周邊腹地，希望以促進民間招商商方式BOT興建所需附屬設施：

餐飲、旅宿、藝術工作坊、文創賣店、交通遊憩等設施，原先規劃於2007年開始招商，興建期2年、營運期20年。希望滿足第一階段設施物對外開放後引來遊客所衍生的附屬性商業設施，以開放民間資源方式投資興建。

肆、博物館開放後，重大的變革及營運的調整

4.1 第二期BOT促參計畫的失敗與變革

博物館於2005年第一階段設施完成後即於2007年即進行第二階段「民間參與BOT二期興建營運計畫」招商，內容包含132間日式宿舍飯店及3間特色餐廳與1間特色商店(營運期20年)，因為經過多次流標招商不利，第二期計畫終告失敗，這期間，博物館開放後衍生的附屬設施需求，即由地區居民以小型社區零售、民宿經營方式提供遊客服務，因此社區生活、舊商店街開始有小型外來、返鄉的店鋪開設。

分析招商失敗主要原因如下：(1)整體市場景氣不佳，營建物價飛漲；(2)用地為特定目的事業用地之礦業使用，增加投資不確定性；(3)交通的不便利性，增加投資風險；(4)散落式旅宿分佈增加營運成本；(5)外來大型投資未能活化原有閒置的聚落空間，興建開發模式恐影響原有聚落樣貌；(6)其經營項目與目前社區提供的民宿、零售業有所重疊，有與民爭利的疑慮，居民抗爭增加投資風險。

因此，原規劃第二期開發用地，轉由博物館自行規劃管理，由博物館採自營方式經營藝術工坊、DIY並輔以小型店鋪OT方式委外(在地居民、小成本)經營餐飲、文創商店設施，並規劃區域內頹壞的二連棟日式宿舍：於2011年，以修舊如舊方式開放，提供國際藝術家申請駐村創作、與遊客、社區居民互動交流，避免經營民宿與社區民宿業者競爭方式經營。

此分期開發的經驗，原先嘗試引用康寧伯(Conybeare)觀念吸引大量觀光客及民間投資的作法，在本個案的經驗而言，是與社區較為緊張且難理解對話模式；後期透過博物館以小型OT方式與社區合作，無論是外來的小型資金投資或是居民返鄉經營在本個案看來，較類似法國生態博物館，以結合在地居民的行動，發展地區經濟方式完成地二階段的開發工作。

4.2 博物館經營與收費方式的改變

2005年初期以銷售門票，管制參觀動線方式管理，2008年且因應地方政府升格為準直轄市(主管機關臺北縣於2011年升格為新北市)所屬博物館於2008年採開放免門票參觀。因此博物館不再需要管制區內動線，恢復了原居民社區生活路徑動線。

毗鄰民居建築可自由進出博物館主、次要動線，因此可以經營零售、餐飲店鋪，博物館與社區界線逐漸模糊，毗鄰的民居也開始仿效博物館建築語彙整修門面，吸引遊客消費，周邊相鄰民居逐漸融入成為博物館建築群的一部份。

因為上述的改變，博物館必須面對遊客進入社區產生的客訴意見。開始著重於與社區交界面的處理，聚落內舖面、標示、解說牌、街道家具改善，並開始致力於社區經營與結合串連社區既有的無形文化節慶活動：迎媽祖、關公節、青草祭等辦理主題式展覽、出版民宿及景點專書，與居民一起合作拍攝微電影，藉此整體行銷博物館及其所在的礦業聚落，社區開始逐漸承載博物館營運所需的附屬商業設施。

隨著上述的改變，博物館與社區關係也逐漸改善，或說真正開始有了共同的合作模式，博物館核心區也因此逐漸擴大到社區聚落發展範圍，遊客開始川流於聚落社區巷弄；雖然會影響居民們生活隱私，然而也透過了此小型觀光經濟，讓社區居民及外來經營者對聚落的活化方式增加了許多的想像與各種小經濟規模的投資意願。

4.3 博物館整修建築語彙對社區環境的改變

籌設初期博物館的硬體改善，是以修舊如舊嘗試恢復日治期間產金高峰聚落繁榮時期方式整理了相關硬體設施。隨著2008~2013年觀光客的穩定倍增，居民修繕美化情況越增，社區內原閒置、凋零的房舍，除了吸引返鄉經濟人口外，也開始有外來的各種中、小型經營投資者願意承租、購買地上權予以修繕，惟受限於該地區土地管制仍屬於「礦業目的使用」的限建開發區，居民多半會以蠶食增、修建方式，並仿效日式斜屋頂方式修建（考量成本因素，多半採輕鋼架斜頂

黑瓦或是柏油油毛沾屋頂）。修建時避免大規模開發並避免使用RC、玻璃、現代建材形成突兀，遭受社區居民、遊客檢舉，因突兀破壞整體景觀協調性而遭受地方政府勒令拆除的窘境，也因此博物館群與社區環境仍一直維持黑屋頂、小尺度、仿木構造的形式語彙，遊客對博物館經營範圍邊界逐漸模糊，博物館範圍逐漸納入社區聚落發展區，而社區內建築語彙與型態也逐漸仿效核心區建築修建美化，這種仿效式整修聚落閒置空間模式，逐漸影響社區居民對於聚落建築外觀型態維持的潛規則。

4.4 博物館策展模式與典藏物品政策方向的改變

博物館2005~2008年著重於核心建築群的整備及相關附屬設施招商工作，其主要策展方向著重於專家導向的礦業聚落的歷史呈現方式。近年來隨著與社區關係的改善，開始著重於與在地的連結，結合社區達人及志工帶領遊客的「礦山健走」結合在地自然生態與礦業場景與居民生活的故事、宗教信仰的民俗祭典主題活動（迎媽祖、關公節、青草祭），並與在居民生活巷弄、場景、民宿，並藉由紀錄片、微電影等方式與遊客互動，藉以整體行銷串連當地傳說、故事與博物館周邊特色景點，希望以社區居民聚落、巷弄為常設展。

舉例來說，博物館與社區合作舉辦社區甜點美食比賽，比賽冠軍於博物館內五坑坑道體驗設置「山頂豆花」攤位，結合過去金瓜石礦工在入坑前，習慣吃的甜點故事，讓遊客體驗礦工的真實生活與口味，此攤位已儼然成為特色常設展。隨著上述策展方式的改變，博物館的典藏品，也由初期的，採礦產機具、工具、貴金屬飾品，轉型向社區耆老口述歷史的調查、紀錄片、影像、書籍、生活器具、文史資料、達人搜索等，並嘗

試結合居民生活技藝予以保存並推廣。

4.5 博物館參觀遊客的變化與趨勢

彙整近九年來歷年參觀人次關係（表一），可見開館前四年，參觀旅次呈現逐年下滑的情況，究其原因係因為博物館相關附屬設施不足且屢屢與社區關係惡化造成負面影響。在2008博物館二期BOT委外促參失敗後，博物館改採免費參觀方式並恢復原有居民生活路徑動線後，參觀人次自2009年逐年成長31%、17%、13%、7%、7%到2013年133.9萬人，達開放後最高峰。並依假日交通嚴重擁塞情況觀察，逐年成長趨緩主因，歸咎於山區交通不易，對外連接交通未改善前，未來參觀旅次增長，仍受假日交通可承載總量限制。

年份	參觀人次
2005	924,390
2006	793,263
2007	664,694
2008	665,479
2009	874,479
2010	1,026,248
2011	1,167,203
2012	1,252,415
2013	1,339,683

（註：本表未納入昇平戲院參觀人數，平均約50萬人次/年）

4.6 博物館營運活動與社區的合作

2011~2013年陸續衍生了考量結合社區資源方式，的常設性活動展覽：

4.6.1 礦山文化建走

本個案博物館地屬偏遠，致考試公職人員經常異動，經常造成工作人員傳承、經驗累計

的困難，因此如何結合社區人力，成為志工或計時導覽人員，即是博物館重要推動的人力資源。

「礦山文化健走」即是以社區志工與博物館合作策劃的主題行程，一般遊客需一週前事先完成預約報名程序，由博物館完成受訓的社區志工帶領遊客走踏礦山，在出發前先予以解說，並發給遊客擔任一日清潔工所需工具，遊客在健走礦山過程中，擔任一日環保志工，幫忙撿拾礦山聚落內的垃圾，並於聚落民居休憩、喝茶、體驗在地民宿空間，結束前將垃圾分類換得一日礦工便當以做為「以工換遊」的報價。

4.6.2 一起結緣，尋訪金瓜石神社

結合社區內最大信仰中心「勸濟堂」每年舉辦的關公節，因早期礦工工作危險經常有結拜兄弟相互照應家庭的習俗，因此在當地每年關公生日會舉行義結金蘭意義之「結拜宴」，以成為當地外出經濟人口重要返鄉聚會的日子。因為剛好發生於暑假期間，博物館與社區在此時合作辦理「義起結緣，攀登金瓜石神社」活動，鼓勵遊客，自發邀請好同學、朋友、姊妹淘、粉司團、同學會一起參加攀登神社活動，博物館會提供團體與神社場景的紀念照片，並給予攀登紀念證書。藉此串連社區自主辦理的關公節的精神，鼓勵遊客前一天即參加結伴宴，並團體住宿於附近民宿，隔天一起登山於神社遺址拍照，見證友誼長存。

4.6.3 尋找創意樂活家，以工換宿

博物館將修復完成之日式宿舍，開放國內外藝術、設計相關創意工作者，提出駐村申請，嘗試結合文化種子與藝術村駐村創作的概念，提供三個月內的日式宿舍住宿、工作室申請。申請者以不限的格式，提出想要住宿創作的理由，以打工換宿的概念，說明對社區、遊客創作分享的

概念，博物館會結合在地文字工作者、部落客、媒體的進駐，提供在地藝術家、民宿業者一起分享與創作體驗在地礦業遺址的養分，並轉化成創作，博物館提供展場、環境場景提供外來申請者與在地藝術家共同創作的平台，並協助行銷提供遊客觀賞或互動體驗。

4.6.4 礦山紙上電影院

博物館將近年來的口述歷史成果，結合電影場景概念，透過攝影、說書的方式，找當社區居民當作主角，拍攝自己家鄉的故事、結合居家民宿、居民與礦山遺址地景，並串集成網路短片、微電影、文創商品販售；結合初期礦業衰敗而人去樓空的山城情懷，後因電影再現山城的時空背景，與當地生活的人、空間架設一種懷舊場景，最終的目的還必須結合遊客的參訪經驗與想像，解讀這些攝影作品所代表的意義，並藉由尋訪景點、找到居民，並經由民宿居住過程中互動找尋山城內趣味與意義。

祈堂巷弄的真心咖啡廳及其民宿、阿媽的雜貨店、祈堂廟、也因此成為在地必訪的博物館常設景點。

4.6.5 金瓜石媽祖繞境

每年的農曆三月十二日臺灣人民普遍信仰的媽祖生日，金瓜石勸濟堂會請示神明，由在地的里長輪流擔任頭人舉辦山城繞境祈求社區平安的儀式。日治時期甚至繞境到日本神社的特殊文化交融現象，在臺灣各地普遍可見的繞境，在這山城高高低低、階梯、隧道、圳橋地形，可說是最艱辛的繞境現象。然而，博物館位居這山城核心、行政中心地區，也是這山城繞境必經之地，因此再規劃園區動線時，扶手、設施設置，必須配合神轎通行路線設計，也造成現行博物館主動

線階梯配合繞境通過需要，扶手偏移一側設置、相關兩側植物修剪必須配合神轎通過高度設置的趣味現象。也為這山城繞境特殊景象，每年都會吸引大批攝影、遊客進駐周邊民宿，也儼然仍為博物館每年與社區重要合作的文化儀式現象。

伍、討論

5.1 本個案「生態博物館」永續經營，在地居民扮演了關鍵性的角色

在礦產停產後，聚落失去經濟功能，社區內經濟人口大半遷移離開謀求生計發展，留在現地居民，多屬經濟弱勢或老、幼非經濟人口。因此，本個案博物館的雛形與推動，主要是為求社區生存經濟轉型的動能，並配合國際得獎電影的行銷曝光，才促成地方政府投資而成立，居民初期的自主奔走與社區保存工作，是催生了博物館的最大動力，否則如同美國Toledo車輛工業城市的轉型，迄今仍在公部門規劃推動的階段，無法實現。

在2005年博物館對外營運開放初期，隨著遊客的增加確實活絡了地區經濟。但因為開館初期相關對外交通配套規劃不足，館區收費制度及參觀動線管制方式，影響原有居民生活路徑，此外大量遊客帶來的垃圾、交通衝擊，造成居民生活與諸多不便，且因為博物館第二期計畫積極著手附屬商業設施招商，其經營主要內容包括旅宿、餐飲、店鋪等商業設施，對象為大型開發商，這些方向均與社區經營的民宿與零售等社區經濟項目競合。然因為居民長期努力催生了博物館的誕生，博物館開放後其經營方式卻無法促進社區經濟反而造成居民生活干擾，此矛盾的情緒造成營運初期博物館與居民互動冷漠，時有居民抗爭衝突現象發生。

上述現象在2008年招商失敗後，博物館收費、營運管理方式改變，恢復核心區內原有居民生活動線，並採與居民合作方式行銷聚落民宿、街景、零售店鋪，居民也開始仿效博物館建築群修復語彙整修自宅，而逐漸形成博物館核心區建築與居民聚落結合型態，居民承擔了主要博物館附屬服務空間功能，也因此的生活作息也逐漸受博物館開放、休息時段影響共進退；遊客也開始逐年增加、並留宿於博物館周邊民宿，地區經濟逐漸活絡、復甦。

本個案在地居民在無其他退路情況下發展地區型礦業觀光，後續因為居民的動能促成政府的關注與資金的挹注，雖發展過程中政府、居民的關係經歷了，醞釀、促成、競合、衝突、合作的複雜關係歷程，造成本個案迄今呈現公、私部門相互交融合作，且共同服務遊客的「生態博物館」模式成功經驗。

5.2 本個案「生態博物館」的構成與遊客發展趨勢

本個案發展迄今，主要由下列兩個部分相融合而構成：

第一、博物館核心建築群：由政府挹注金費，仿日治時期產金高峰時期建築空間樣貌的建築群，內容主要：展覽、教育、推廣、行政硬體設施。

第二、聚落民居發展區：由在地居民自籌經費，經營的餐飲、民宿、零售等店鋪。

觀察本個案遊客參觀人次／年，在2008年改採免收門票及與居民合作經營方式改變後，參觀遊客數量明顯自2009年起66.5萬人逐年攀高成長至2013年133.9萬人；此外在政府所需營運支出部分在2010到達高峰後有逐年遞減趨勢，此現象呈

現由政府所經營的博物館核心建築群發展逐漸穩定。在另一方面，遊客選擇居住於當地民宿趨勢有逐年增長情況觀察，聚落內民宿逐年增加也增加了社區經濟，此現象呈現出聚落居民發展區有逐年擴大的情況。

本研究個案籌備期間採用法國生態博物館這名詞籌設，並在籌備開館營運規劃採用英國學者康寧伯的理論(Conybear, 1996)，以納入民間投資建設方式規劃，希望引入外部資金以利永續經營。然而本研究個案，卻因對外招商失敗，在缺乏配套的附屬商業設施下，2005～2008年參觀人數從2005年開放92.4萬人逐年下滑至2008年66.5萬人次。然而卻也在招商引入外部資金失敗後，反而促使在地社區小型資金投資聚落內閒置空間重新活化，居民返鄉逐漸活絡了社區居民的生活巷弄空間，並逐漸承擔了博物館所需周邊附屬商業設施，解決了博物館周邊附屬商業設施不足的情形。因此自2009年起～2013年呈現參觀遊客逐年穩定增長的趨勢。

從此個案中發現，政府資金投資興建博物館第一期初期設施後，社區經濟隨著礦業發展逐漸轉向文化觀光，博物館的經營若能營造友善社區的環境及策展方向，社區及可以透過下而上的社區營造動能，自然發展出與博物館核心區互惠生存的社區經濟與空間發展模式。

5.3 管理機構的組織與財源、權力與認同

從現實營運的角度觀點而言，博物館是持續性的投資，一向需要大量經費挹注的事業(Y.T.Chang, 2003)。博物館必須有穩定的資金，以致傳統的博物館一向具有中央集權的角色，在中央文化、教育體制系統外的文化活動很難獲得資源，地方上若要爭取生態博物館的主導權，及意

味著在心裡及財務上，要盡量自籌且獨立運作。在法國（The Museum of Man and Industry, Le Creusot-Montceau-les-Mines）生態博物館，其管理組織由傳統金字塔形式改變為扁平式，大量的引用社區及外界專業人力，並積極鼓勵地方民眾參與，以致經常呈現專業者與居民意見競合與在學術上的嚴謹度也較缺乏的窘境。

在本研究個案，籌設初期雖是以生態博物館為理念所籌設，因受限於經費的來源，博物館核心區內經營方式仍無法跳脫傳統博物館的經營模式，仍採上而下式的管理組織，許多的展覽與政策方向，仍採管理者模式進行。且因為博物館隸屬於地方政府文化局（財源），其所管轄下其它博物館如，鶯歌陶瓷博物館、十三行博物館、淡水古蹟博物館等等，仍屬於傳統式博物館類型經營型態，致本個案博物館所面臨的上級機關績效評核與政府部門經營的博物館研究的專業學術性，並無其它標準及年期，因此無法依據法國的經驗採扁平式管理組織運作方式。

然而，因為本個案博物館的構成與遊客發展趨勢，擴大納入居民生活聚落範圍後，遊客穿梭於公營博物館核心區與民間自營的聚落發展區內，因此博物館責無旁貸開始針對大範圍地區設置標示牌、繪製導覽地圖、將社區公共街道清潔納入博物館管理範圍；遊客開始穿梭於聚落巷弄，因為隱私問題，部分一樓生活空間變更為店鋪、或展示空間，並開始擴大經營民宿、餐廳等空間，相關陳設佈置都由居民所主導，其建築物外觀等整修語彙，大半仿效博物館核心區建築。

而上述這些由社區建築改建呈現的零售店鋪、展場與陳設，即呈現了地區文史工作者、藝術家及社區生活的居住型態，及在地的傳說故事。

因此，本研究個案博物館區域既存在內核心區「上而下」專家主導式，也呈現「下而上」在地社區生活場景與記憶。從本研究個案歷史發展脈絡觀察，從百年的礦業停產，至蕭條，在新電影的觸媒啟動下，引發懷舊礦業旅遊的商機，帶動居民社區營造為求社區經濟的存活與轉型；博物館的規劃，招商失敗後，反而促使兩種系統、結構體（核心區的博物館、聚落發展區的居民），融合並企圖敘述一整個故事。

此外，在建築物修復方式上，也採取恢復日治時期採金高峰時期的聚落規劃、形式語彙，外觀仿古包覆，也逐漸的影響居民以現代建材方式呈現一種新的區域性的文化形式。因此，本個案亦有別於傳統博物館「物件導向」文物的收藏，而是呈現在地礦業遺址轉型到地區文化觀光的過程，博物館策展思考不僅著重於過去百年來礦業的歷史曾經發生什麼事情，而是呈現現在並交付遊客與居民互動想像未來的可能性。

陸、結論

「生態博物館」一詞，在世界各國有著許多不同的定義與操作模式，然而由本研究經驗看來，並無存在一種「理想典範」的操作發展模式，但就本個案「生態博物館」而言仍有下列重要的因素以有效維繫本個案的永續發展：

一、面對生存沒有退路的社區經濟轉型共識，以凝聚籌設動能。

二、公部門初期投資與專家的協助籌設啟動與居民的想像與溝通的平台。

三、博物館營運與在地居民在地經濟緊密的結合與合作。

工業遺產旅遊的發展，初期政府的挹注及專家介入整合是必要的，同步思考區域經濟的平衡也是永續生存發展的要件，然而上述兩項必要條件都不能忘記在地居民所扮演的角色功能。

本個案以公部門介入核心區方式修舊如舊，影響居民模仿修築自宅，近年來將附近居民生活樣貌呈現為常設展的嘗試，明顯減少了公部門資金的挹注、轉而由民間中、小型規模資金與居民合作的投資方式，擴大了遊客參訪博物館的腹地，也增加了遊客停留參訪的時間。本個案的經驗是由公部門先行挹注並整備平台，同步盤點社區資源並引入中、小型資金，創造社區型產業，隨著遊客與居民互動的參訪經驗，調整博物館發展地區經濟的規模與方式，隨著時間漸進式不斷與社區居民、新居民凝聚文化權力移轉到社區，博物館提供平台扮演好鄰居的角色。

本研究個案曾經是臺灣最重要的礦產地區，隨著礦業的蕭條式微，且因為民間社區的生存需要，促使政府的投資興建籌措博物館，其周邊地區也從單純的礦業經濟，轉型以博物館與社區聚落共存的礦業文化觀光方式呈現；然而，隨著這26年來物價及貴金屬的飆漲，伴隨著國際採礦技術的進步，近年來已有澳洲、德國等專業團隊與我國的地質調查單位，積極評估本區域重新開採貴金屬的可能性，此外也有大型的企業「臺糖公司」、「新竹貨運」想結合臺灣國際級的藝術表演團隊「優人神鼓」在結合在地自然景觀創造環境劇場「定目劇」的各種可能性。

以本個案生態博物館的發展經驗，博物館只是一種「平台」一種凝聚在地共識的平台，他的形貌、角色扮演都不能忘記與場景中的主角「居民」的關係與可能性，在地居民真實且生存在這特殊的樣貌，「博物館」是一個有機的生命體，沒有任何官方或是專業者該去主導博物館發展的期程或樣貌。本個案以「生態博物館」發展工業遺址旅遊實際展現一種在地文化自我定義與再定義的過程，遊客與在地居民互動過程也造就這獨有的特色，目前「新北市立黃金博物館」所在金瓜石地區以及九份地區，這同樣因為金礦背景而呈現兩地不同的特殊文化體驗，近年來已經儼然成為臺灣最重要世界級的觀光重鎮。

參考文獻

- Coit, J. A. E. J. C. L. i. (1996). "MINES AND QUARRIES Industrial Heritage Tourism." *Anna.4 of Tourism Research* 23(2): 341-363.
- Conybeare, C. (1996). "Our land, your land." *Museum journal* 96(10): 26-29.
- Jimura, T. (2011). "The impact of world heritage site designation on local communities – A case study of Ogimachi, Shirakawa-mura, Japan." *Tourism Management* 32(2): 288-296.
- Kimeev, V. M. (2008). "Ecomuseums in Siberia as Centers for Ethnic and Cultural Heritage Preservation in the Natural Environment." *Archaeology, Ethnology and Anthropology of Eurasia* 35(3): 119-128.
- Lowenthal, D. (1998). "The heritage crusade and the spoils of history." Cambridge University Press.
- McKercher, B., et al. (2005). "Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong." *Tourism Management* 26(4): 539-548.
- Pei-Chun, L. (2011). *From Mining Industry to Cultural Industries: the Transformation of a Coastal Mountain Settlement Jinguashi*. Submitted to Institute of Oceanic Culture College of Humanities and Social Sciences Keelung, Taiwan, Republic of China, National Taiwan Ocean University. Master: 182.
- Peil, T. (2005). "Estonian heritage connectionspeople, past and place: The Pakri Peninsula." *International Journal of Heritage Studies* 11(1): 53-65.
- Qu, G. (2005). "Difficulties in the development of Ecomuseum." *National Art Museum of China* 3(8): 56~78.
- W.F.CHEN (1972). "A Century of The Mine Jin Gua Shi."
- Xie, P. F. (2006). "Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio." *Tourism Management* 27(6): 1321-1330.
- Y.T.Chang (2003). "Ecomuseums:the rise of a cultural movement."