



新北市立黃金博物館

GOLD MUSEUM, NEW TAIPEI CITY GOVERNMENT

工業遺產旅遊發展與社區的關係；
新北市立黃金博物館經營邁向第十年

調查時間：93年11月4日至103年11月4日



新北市立黃金博物館 館長蔡宗雄

中華民國 103 年 6 月

目錄

1. 緣起.....	1
2. 研究方法.....	1
2.1 工業遺產文獻回顧.....	2
2.2 生態博物館文獻回顧.....	3
2.3 文獻回顧小結.....	5
3. 金瓜石礦業遺址的歷史與現況；黃金博物館成立時空背景.....	5
3.1 中國清朝政府時期 1890~1895.....	5
3.2 日本殖民統治時期 1895~1945.....	5
3.3 戰後國民政府時期 1945~1987.....	6
3.4 荒廢到前黃金博物館時期 1987~2002.....	6
3.5 黃金博物館的籌設與改造階段 2002~2005.....	7
3.5.1 初期整體建築配置構想.....	7
3.5.2 初期建設與社區居民互動關係.....	7
3.6 黃金博物館幾次重要的經營方式改變及影響 2005~2012.....	8
3.6.1 核心區第二期 BOT 促參計畫的失敗與變革.....	8
3.6.2 免收門票政策與居民態度的改變.....	8
3.6.3 博物館核心區建築型態對社區環境的改變.....	9
3.6.3 博物館推動金屬工藝產業的方向改變.....	9
3.6.4 博物館策展模式與典藏物品方向的改變.....	10
3.6.5 博物館參觀遊客的變化與趨勢.....	10
3.6.6 博物館發展與社區民宿趨勢.....	11
3.6.7 博物館營運所需營運支出、收入趨勢.....	11
4. 討論.....	13
4.1 本個案「生態博物館」在地居民扮演了關鍵性的角色.....	13
4.2 本個案「生態博物館」的構成與遊客發展趨勢.....	13
4.3 管理機構的組織與財源、權力與認同.....	14

5. 結論..... 15

表目錄

表一：2005~2012年參觀人次表	10
表二：2005~2012年博物館遊客住宿需求表	11
表三：2005~2014年營運收支一覽表	11

圖目錄

圖一：2005~2014年營運收支折線圖	12
圖二：2005~2014年營運收支比折線圖	12
圖三：2005~2012年參觀人次表折線圖	14

摘要

位於礦業工業遺址金瓜石聚落，台灣第一個生態博物館個案（新北市立黃金博物館），即將在 2014 年邁入第十個年頭；本個案瞭解金瓜石礦業聚落從礦業停產致蕭條人口流失後，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，藉此與在地居民共同面對礦業遺構的集體保存記憶，發展與互動的過程與變革，以及展望博物館與社區的共生發展趨勢。

關鍵字：工業遺址旅遊、生態博物館、金瓜石聚落、黃金博物館、社區發展

1. 緣起

隨著世界工業的擴張與革命，十八世紀末世界的工業中心已逐漸往亞洲發展，日本在 1868 年明治維新後，在採礦、製鐵、造船、鐵路、紡織等各項工業技術都有顯著的進步與發展。1895 年甲午戰爭後，台灣成為日本的殖民地，日本在殖民台灣的五十年間，大量推動工業生產，因此台灣現存的工業遺產主要以日治時期專賣事業體系的糖廠、酒廠、礦業為主，這些大量的廠房設施與遺構經過工業革命與產業的轉型，相關周邊的聚落民居空間也隨著凋零閒置。

最早工業化的英國在 1950 年即開始了工業遺產的研究，並在 1973 年成立了「工業遺產保存委員會」；此外，在 1970 年初期法國兩位博物館學者希微賀（Georges Henri Riviere）和瓦西納（Hugues de Vairne）提出了「生態博物館」（ecomuseum）這樣的理論，嘗試以經營博物館方式，並結合工業遺產、地景觀光資源旅遊方式維持地區經濟及文化發展的功能。此理論被全世界各國引用，也在這 40 多年來曾經有過三百多座的生態博物館，後續因為不當的開發、經濟財源不穩定、社區的消極配合等因素關閉，目前世界上現存的生態博物館卻不過百座（Qu, 2005），由此可見生態博物館在實際運作上仍有許多亟待突破的地方。

臺灣在 1980 年間開始接受到生態博物館學理念（Y.T.Chang, 2003），並考量金瓜石礦業聚落，曾經是台灣最重要的金礦產地，隨著礦源式微及開採的深度不符經濟效益，於 1987 年休坑停採後，人口的大量外移，以致該地區蕭條而荒廢，且因為該地區對外交通不便，相關的礦業生活設施遺跡，迄今仍完整保留；也因此，該聚落地區在 2002 年被臺灣當局擇定為世界遺產潛力點「金瓜石聚落」（Jinguashi Gold Mining Community）。

本研究個案「新北市黃金博物館」是為臺灣第一座工業遺產對外開放的「生態博物館」，2005 年營運開放迄今，參觀人次逐年升高，在 2012 年參觀人次更達到 125 萬人／年。本研究嘗試瞭解「工業遺產旅遊」與「生態博物館」經營關係，主要由「政府與專家角色」、「社區與居民參與」面向來觀察，時間主要從 1987 年礦坑休坑，1994 年開始籌設規劃，2005 年開館營運迄今，近 25 年來的變遷過程。希望藉由本研究個案瞭解「政府與專家」在過程當中的投入與努力以及「社區與居民」在本個案所扮演的角色，以提供未來發展工業遺址旅遊的改善建議。

2. 研究方法

Methodology

本研究以臺灣「新北市立黃金博物館」以及所在金瓜石礦業遺址聚落為研究個案主體，試圖瞭解礦業遺址聚落蕭條到博物館開放前、後，對金瓜石礦業聚落

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礦業興衰、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礦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：主要針對依據博物館開館以來的遊客問卷（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。

2.1 工業遺產文獻回顧

Literature Review of Industrial Heritage

英國在 1950 年間即開始針對工業遺產的研究，並在 1973 年成立了「國際工業遺產保存委員會」（The International Committee for the Conservation of Industrial Heritage，簡稱為 TICCIH），於 1981 年法國舉辦了第一個以工業遺產為主題的國際研討會，因此引發了一系列對工業遺產的保存運動。對於工業遺產的定義，主要以「國際工業遺址保存委員會（TICCIH）」2003 年在俄羅斯的下塔爾市（Nizhny Tagil）發表《下塔爾憲章》（The Nizhny Tagil Charter, 2003）為主：「具有歷史價值、技術價值、社會意義、建築或科學研究價值的工業文化遺留所構成。這些文化遺留包括了建物與機械、工作室、磨坊、工廠、礦場以及從事相關的加工與精煉化的場址、倉庫和貨棧、產製、輸送和使用能源的場所、交通運輸及其基礎設施，除此之外，還有與工業生產相關的其他社會活動場所，如住房供給、宗教崇拜或者教育」。因此，工業發展過程中所有為了工業活動建造的建築和構築物、工業生產過程、方法、技術與使用的工具，工業活動所處的城鎮背景以及形成的景觀，以及其他各種物質（McKercher, Ho et al., 2005）和非物質載體，都是組成工業遺產的元素，具有同等的重要性（Yaw-Hsiang, 2008）。

回顧工業遺產研究，很多部分是以工業遺產結合觀光旅遊產業的型態活化。例如Coit (1996) 以英國威爾斯與西班牙的礦區案例，因礦業的逐漸衰竭，需創造新的就業機會，因而提出工業遺產發展觀光的四大面向，第一、社會文化、第

二、運輸系統、第三、生產程序、第四、工業產物。並依此四大方色發展工業遺產旅遊，嘗試分析以大區域範圍的系統景點串連概念，活化工業遺產發展觀光的机会並討論可能的衝突。此研究提出了一個概念架構提供工業遺產轉型發展觀光產業的方向，並比較兩個區域的差異與優劣，主要的方法是整合區域內既有的共同產業子體，規劃串連自然資源述說一種集體產業的母體整體形象。是屬於較理想性的理論分析，對於工業遺產發展觀光過程中，政府與專家對在地社區居民所扮演的角色、工業遺產設施活化過程與演變歷程，因為沒有實際的案例說明與對照，較少論述與討論。

此外，美國越來越多的工業城市，面臨工業轉型而蕭條，想藉由旅遊促進城市的轉型與發展，在Xie（2006）研究中，瞭解縱使研究個案具有各種優渥的工業遺產發展觀光條件，然而過程中各種相關利益者意見差異以及在地區民的認同參與度低，缺乏有力可信的經營組織，等因素都使得想藉由吉普車博物館計畫活化Toledo托萊多這歷史悠久的車輛業工業城市計畫失敗，迄今仍處於規劃與計畫階段始終沒有落實呈現。

基於上述研究的回顧，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，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），因此本研究除了由「政府與專家角色」來研究此個案的成立發展過程外，特別著重於個案中「社區與居民參與」對計畫的影響。

2.2 生態博物館文獻回顧

1971年法國博物館學者（Hugues deVarine-Bohan），提出「生態博物館」這個名詞，並在1975年成立了第一座正式以「生態博物館」自稱的《人與工業博物館》（The Museum of Man and Industry, Le Creusot-Montceau-les-Mines）。此類型博物館，著重在環境場域與在地居民生活方式的集體體現（Kimeev, 2008），也提出一種透過博物館組織運作管理活化工業資產的機制的可能。此個案包括克蕊蘇（Le Creusot）和蒙特梭（Montceau-les-Mines）兩個城鎮，面積約500平方公里，一半是工業區、一半是鄉村區，居民約15萬人，多半是低收入的勞工或農民。在十八世界末到第二次世界大戰結束，克蕊蘇（Le Creusot）是一個製造軍火與火車起家的工業重鎮，蒙特梭（Montceau-les-Mines）是一個產煤礦的城鎮，兩個聚落距離約二十公里，因為軍火與運輸工業唇齒相依。由於產業的衰退，亟需創造新的就業機會，因此結合在地一個十八世紀軍火家族史耐德家族（Schneider）的古堡為博物館總部，加上五個衛星館，包括運河館（The Maison

du Canal du Centre at Ecuisses)、煤礦館 (The Coalmine at Blancy)、礦業學校館 (Maison d' Ecole at Montceau-les-Mines)、修道院 (The Medieval prior at Perrecy-les-Forges)、礦工住宅 (The Combe des Mineurs at Le Creusot), 利用這些衛星館周邊自然地景串連成線狀參觀動線, 結合在地居民的行動方案, 建構多種區域內網絡動線, 構成整個「活的博物館」。從 1975~1985, 這十年間是這個案例的黃金時代, 這是一種新的博物館觀念與經營方式, 其精神也影響了世界, 也因此在各個國家都有類似理念成立的博物館。也因為前述的理念, 博物館的經營方式理念也有重大的變革, 其管理組織由傳統金字塔形式變為扁平式, 大量的引用社區及外界專業人力, 其主要由三個委員會所共同構成經營核心:

- 一、使用者委員會 (users' committee): 由不同社會專業領域、文化弱勢、社區文史團體組成, 負責活動規劃及成果評量。
- 二、科學與技術委員會 (scientific and technical committee): 博物館常設館員、講師、義工、專家學者所組成, 負責研究、維護、展示等工作。
- 三、管理委員會 (management committee): 由提供財源的地方政府部門、公司立企業或其它贊助團體代表所組成, 負責財務與行政監督。

法國這個個案, 仍具有高度的創新與實驗價值, 讓世界上各相關從業人員可以觀摩討論, 藉以提供一種新的思潮 (Y.T. Chang, 2003)。然而, 上述列三個扁平式委員會, 因為來自不同背景、團體、均質性不足, 流動也高, 彼此常有意見衝突無法整合, 另外專家所設計的展示, 加上積極鼓勵地方民眾參與, 因此在學術上的嚴謹度也較缺乏, 專家與社區彼此合作方式, 時有競合問題尚待解決。

在英國的鐵橋博物館亦有類似的精神, 用 Open air museum、Neighborhood museum 甚少使用 ecomuseum 這個字, 以英國著名的鐵橋博物館為例, 「它具有分散性質, 但是企圖述說一整體故事的博物館」(museum of fragmented nature that sought to tell a holistic story), 英國學者《生態博物館: 地方感》(Ecomuseums: A Sense of Place) 作者戴維斯 (Peter Davis) 認為: 博物館除了服務社區, 更重要能吸引外地觀眾, 才能創造足夠的營收, 保證永續存活。另, 康寧伯 (Conybeare) 認為: 英國產生一系列社區或景觀博物館, 之所以不想套用法國所創「生態博物館」的名詞, 是因為英國在理念上, 經營的客群對象不僅是地區性更希望提升到國際性, 因此希望吸引大量觀光客及民間投資, 以利永續經營。也因此博物館的經營主體為「國家信託基金會」, 是屬於全國性的, 除了將文化資產及文化景觀加以保存維護外, 還需要致力於開放對外營運, 屬全國、世界性的; 然而, 生態博物館一詞在法國源起時主要是在地區性, 比較專注於服務社區並鼓勵倡導居民將地區視為一個文化單位的概念。雖然「生態博物館」一詞, 在世界各國有著不同的名稱、認定規模、組構方式與解讀認知, 但是其共同的精神是一種去中心化 (decentralization), 反對從「上而下」的策展方式, 其理念主要是將核心價值放在聚落原始脈絡中, 為地區文化特色及居民生活方式提供具體證明 (Y.T.Chang, 2003)。

2.3 文獻回顧小結

基於上述研究的回顧，普遍認為礦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，因此礦業遺產的活化，不該只是經濟的目的，也應該具有文化的目標，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）。此外，在 1970 年間博物館「生態博物館」理論，嘗試提供了一種發展管理的機制，然而不同國家的應用，也面臨不同的問題。

本研究是台灣最重要的礦業遺址並以「生態博物館」概念，發展觀光的個案，因此本研究除了由「政府與專家角色」來研究此個案的成立發展過程外，特別著重於個案中「社區與居民參與」對計畫的影響。

3. 金瓜石礦業遺址的歷史與現況；黃金博物館成立時空背景

金瓜石聚落自 1890 年基隆河發現沙金開始，開採金礦迄 1987 年休坑，這將近百年來的變遷可以說是說是台灣百年採金史的具體縮影，主要可分為下列五個階段：

3.1 中國清朝政府時期 1890~1895

中國清朝政府早期針對礦業開採，理念上認為會妨礙風水，對當權者不利，所以限制了礦業的探勘及技術的發展。直到清朝末期 1890 台灣巡撫劉銘傳構築鐵橋工程時，意外發現金砂，而帶動了基隆河流域沿岸之淘金熱（Pei-Chun, 2011）。當民間淘金逐漸狂熱，人口聚集造成農田欠收，因此清朝政府 1892 年設置金砂局管理；1895 年中日甲午戰爭戰敗後，簽訂馬關條約將臺灣割讓予日本，清朝於臺灣之採金事業停止。

3.2 日本殖民統治時期 1895~1945

1895 年臺灣成為日本殖民地，將礦產帶入工業化程序，也在此期間礦產量達到最高峰，並利用架空纜車運至靠近海岸水湳洞地區提煉，因此完整礦業聚落應該包含礦脈坑口周邊金瓜石聚落及煉礦的水湳洞附近地區，惟水湳洞冶煉場附近受限台灣環保法規公告為「土壤污染控制場址」目前無法對外開放，因此近年尚未納入黃金博物館規劃範圍。殖民時期台灣當地居民受雇為礦夫或勞工，在技術及經營方面均由日本人掌管，以 1939 年產金高峰期為例，日籍作業人員 747 人，台灣本島籍 6298 人，以及來自中國（溫州、福州等地招募來的工人）2443 人，總計日本礦業公司，合計有 9448 工作人員，可以想像當時聚落繁榮景象（W.F. CHEN,

1972)。因此，日本在此時期大量興建礦產設施、日籍幹部宿舍、醫院、派出所、小學校，而台籍勞工依山勢錯落興建的民居也逐漸擴張。而現今黃金博物館核心區，即是以日治時期第五號坑口附近廠房及主要日籍幹部宿舍群腹地範圍所構成。其規劃層次，主要包括三個層次範圍所構成：

- 一、核心區：礦場坑口與廠房與日籍幹部宿舍區域構成。
- 二、聚落發展區：主要台籍礦工民生活居住消費錯落地區，現行社區聚落。
- 三、資源整合區：視野結合自然地景稜線、地貌及相關礦業運輸動線範圍。

3.3 戰後國民政府時期 1945～1987

1945年第二次世界大戰日本戰敗後，台灣國民政府接收管理金瓜石附近廠房設施，1946年成立「台灣金銅礦務局籌備處」，1955年改組為「台灣金屬鑛業公司」（簡稱台金公司），台金公司1981年為了提升礦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，台金公司終於在1987年宣告停止營業，而將相關廠房、土地變賣交由臺電公司、台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。

3.4 荒廢到前黃金博物館時期 1987～2002

雖於1987年間停止採礦，但依據澳洲、德國的探勘專家評估金瓜石附近地區仍擁有相當可觀的蘊藏礦量，不排除未來有新工法、技術時重新啟動開採，因此附近地區土地使用迄今仍屬於礦業目的事業用地。台糖、臺電公司接管土地期間雖有其他土地開發利用的想法，但仍受限於土地管制以及聚落居民地上物的處理困難而作罷；居民因為只擁有居住地上權且看不見未來地區的發展性，也不願多花經費整修房舍，因此聚落內大致維持了原有建築型態且逐漸敗壞凋零。

1989年，臺灣導演侯孝賢以金瓜石礦業附近地區為主要電影場景拍攝的《悲情城市》（A City of Sadness）反映台灣歷史爭議「二二八」事件的電影，參加義大利威尼斯影展並榮獲最佳影片「金獅獎」的殊榮，成為台灣首部在世界級影展榮獲首獎的電影。此後，金瓜石礦業聚落自然地景及引發了一系列電影、電視劇、廣告拍攝的風潮，其中以1992年《無言的山丘》（Hill of No Return）刻劃出日治時期台灣人被殖民生活的電影作品，主題引用在地金礦工人的生活故事特別引起共鳴，引發了一系列追逐電影場景的礦業旅行風潮。

因此礦業主管機關，礦物局中小企業處開始著手輔導居民產業轉型，推動社區型的礦業觀光輔導課程，藉由課程分享在地的故事，並透過定期聚會串連資源。此期間社區居民主要訴求爭取居民土地的所有權藉以經營小規模的民宿，以挽救因礦業休坑停止而逐漸荒廢的社區經濟。社區居民，瞭解目前台灣並無相關採礦技術，地區若不開採礦業，若無透過觀光產業導入地方經濟，聚落終將敗壞凋零，因此居民積極奔走並倡導保存逐漸敗壞的礦業的設施機具、廠房設施，並藉以尋求小規模的社區觀光經濟賴以維生。經過多年的小型觀光經濟與社區轉型

民俗醞釀，1995年在地區文史工作者、里長積極奔走呼籲政府應該成立專責機構以保留礦產遺址設施，也因此促成地方政府委託「專家學者」著手規劃礦坑口建築改建籌設「金屬礦物博物館」，而此規劃也成為現今「黃金博物館」重要的規劃基礎。

3.5 黃金博物館的籌設與改造階段 2002~2005

基於上述的規劃，2002年當時臺北縣政府（2011年升格為直轄市，新北市政府）間偕同當地居民及專業團隊經過多次現勘、討論與評估後，決定以「生態博物館」為理念創設礦業遺址博物館。將機關命名為「臺北縣黃金博物園區」，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性經營，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、長期必須吸引大量觀光客及外來的投資，才能永續經營的理念。因此初期，將黃金博物館整核心區體建築分下列兩階段開發：

第一階段：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。主由一主要館舍及六大衛星館舍構成：

主要館舍「黃金館與本山五坑」：展示鎮館之寶，以特殊真空鑄造方式，開館當時為全世界最大，總重220.33KG99.99純金大金磚（目前全世界第二大），配合實際的金礦礦坑坑道、淘金體驗區所構成。此外，六大衛星館舍：「遊客中心」、「四連棟」、「環境館」、「太子賓館」、「煉金樓」、「金水特展室」，分別提供了諮詢服務、地質、歷史、生態、教育功能與當地庶民生活形態場景以及金屬工藝及其相關衍生藝術、文創商品。

第二階段：在前述館舍周邊腹地，以促參招商方式BOT興建所需附屬設施：餐飲、旅宿、藝術工作坊、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。

3.5.1 初期整體建築配置構想

規劃配置延續先前「金屬礦物博物館」規劃案成果，核心區第一階段建築配置及設計構想如下：

- (1) 以金礦坑（五坑）為中心，創造一個如同城市廣場（plaza）的中心點。
- (2) 以透明的帷幕玻璃牆的界定外部公共空間以及博物館群及坑道體驗區。嘗試將礦坑體驗部分恢復原始採礦原貌。
- (3) 在其他建築群修復上，外觀上強調「修復」的觀念，嘗試呈現日治時期建築外觀樣貌，並需符合現代博物館內部設施之水準。

3.5.2 初期建設與社區居民互動關係

博物館開放後，雖是以「生態博物館」為概念籌設，但籌設初期受政府財源年期規劃及執行率因素影響，著重於硬體建設，及內部人員訓練培育，與一般傳統博物館籌設過程並無太大差別，與社區居民互動參與的程度非常有限。也因此博物館初期與居民有著緊張衝突的關係，主要原因如下：

- (1) 博物館初期施工密集，產生的交通、噪音衝擊，缺乏與居民溝通。
- (2) 第一階段核心區，博物館自2005年開放採門票收費制度後，管制部分區內交通後造成居民生活路徑改變。
- (3) 第二階段的核心區招商計畫開發相關旅宿、餐飲零售業者，居民認與社區經營民宿、餐飲零售業競合，將影響居民生計。
- (4) 開放初期湧入大量遊客，造成例假日地區連外交通系統壅塞，大量遊客衍生帶來的交通與垃圾污染造成社區困擾。

3.6 黃金博物館幾次重要的經營方式改變及影響 2005~2012

3.6.1 核心區第二期 BOT 促參計畫的失敗與變革

博物館於2005年第一階段教育、展示主要設施完成對外開放後，即積極進行第二階段「民間參BOT二期興建營運計畫」目的為提供整體觀光所需的附屬設施，計畫擴大對外招商：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）。惟於2008年間合計三次流標。經檢討顯示主要無法順利招標原因如下：（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）地方居民的認同不足造成抗爭，增加投資風險。

因此，原規劃第二階段開發用地納入博物館自行管理範圍，原停滯的第期發展區，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、文創商店設施補足相關觀光所需附屬設施，並規劃相關日式宿舍旅宿部分闢建增設為第七大衛星館舍：二連棟藝術家駐村創作空間，提供國際藝術家進駐創作、與遊客互動交流，避免經營民宿與社區民宿業者競爭方式經營。

3.6.2 免收門票政策與居民態度的改變

2008年且因應地方政府升格為準直轄市（台北縣預計於2011年升格為新北市），新北市所屬所有博物館於2008年採開放免門票參觀，因為此經營方向的改變，博物館不再需要管制核心區內動線，因此恢復了原居民社區生活路徑動線，毗鄰民居建築可經營零售店鋪，因此博物館與社區界線逐漸模糊，社區建築逐漸融入成為博物館建築群的一部份。

因為上述的改變，博物館開始著重於與社區交界面的處理，整理聚落內鋪面、標示、解說牌、街道家具改善；隨著核心區第一階段工程的完工，第二間斷促參案的終止，博物館人員可以專心致力於社區經營、與主題展覽、結合活動方

式整體行銷，並結合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。

博物館與社區關係也逐漸改善，博物館核心區也因此逐漸或大到社區聚落發展範圍，遊客開始川流於聚落社區巷弄，因此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投資意願。

3.6.3 博物館核心區建築型態對社區環境的改變

籌設初期博物館的硬體改善，是以核心區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。因為博物館開放後引入了大批的觀光客，社區內閒置空間，即扮演了承載博物館所需相關附屬設施的需求，居民們自2005年起開始經營飲食小吃、飲料、特色民宿與零售店鋪，2008年博物館第二階段促參計畫失敗、且改採免收門票方式經營後，遊客倍增，居民開始投資修建聚落內閒置空間，相關室內裝修、建築外觀語彙也開始仿效博物館建築群語彙，希望融入博物館建築群。

隨著2008~2012近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，開始有外來的經營者願意承租、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，並仿校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氈屋頂）。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，以利吸引遊客自然穿梭，以利社區經濟。

3.6.3 博物館推動金屬工藝產業的方向改變

2005年博物館開館初期，博物館希望社區除了經營民宿外，為了減少第二階段促參招商對社區經營民宿與零售的衝擊，希望以社區營造方式，輔導在地居民產業轉型，引入文創產業金屬工藝技術，因此於2005~2010連續開辦了5年的金屬工藝課程，設置金屬工藝專用教室，培育社區金工人才，並於2007年起每兩年辦理一次全國性的金工比賽，希望逐漸帶動社區走向金屬工藝特色聚落。

但是從該發展社會時空背景觀察，金瓜石聚落屬於礦源產地，居民多屬礦產技術或勞工階級，對於文創產業、美學所需的金飾加工更或是金屬工藝並無任何經驗。聚落百年來歷史並無金屬工藝發展軌跡，甚至連打金舖也沒有，且隨著國際貴金屬價格持續攀高，且博物館周邊聚落並無相關產業、學界的基礎環境，以

致於初期基礎人才培育後，人才都往市中心尋求進修發展，再加上材料費日益高漲，很多人因此半途中止，也因此金屬工藝產業目前在金瓜石社區聚落內仍未成形，隨著逐年營運金費的緊縮，博物館相關的金屬工藝推廣課程自2011年暫緩辦理。

雖然如此，博物館在推展金屬工藝這個部分，將原先試想扶植在地注入新產業的政策方向，逐漸轉型為提供台灣地區金屬工藝推動整合的比賽與平台，2013年已經邁入第四屆，在臺灣地區已經成為獎金最高且最重要的金屬工藝的比賽。也因為比賽品牌的建立，博物館逐漸成為臺灣地區重要的金屬工藝展覽、推廣、交流的重要平台。

3.6.4 博物館策展模式與典藏物品方向的改變

博物館籌設及開放前四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，展覽規劃與策展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」著重於在地自然生態、礦業場景與居民生活的故事、結合在地宗教信仰的民俗祭典主題活動（迎媽祖、關公節、青草祭），並與在地居民生活巷弄、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。

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、文史資料等百年礦業聚落的生活面向物品。

3.6.5 博物館參觀遊客的變化與趨勢

彙整近八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%到2012年125萬人達開放後最高峰。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。

表一：2005~2012年參觀人次表

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

3.6.6 博物館發展與社區民宿趨勢

表 二：2005~2012 年博物館遊客住宿需求表

年份	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
超過一天需住宿	21.5%	26.3%	20.1%	22.7%	24%	33%	13.3%	18.7%
金瓜石附近民宿	2.1%	3.5%	3.6%	6.6%	15%	21%	20.1%	21.5%

彙整近八年參觀博物館遊客平均約有22.5%表示規劃參訪博物館整體行程規劃有住宿需求（表二）在2011年地方政府大量的增加了公共汽車運輸交通接駁，並延長早、晚班車次後，反而驟減了遊客隔夜留宿的需求。然而有住宿需求的遊客中，選擇住宿在博物館周邊民宿需求呈現逐年穩定成長的趨勢，特別在2008年因為博物館第二期BOT附屬商業設施招標失敗後，社區居民開始願意投資改善民宿環境，無論在質、量上都有顯著的提升，也因此選擇金瓜石附近民宿投宿的遊客從6.6%、成長到2009年的15%，並隨後幾年逐年穩定成長。

3.6.7 博物館營運所需營運支出、收入趨勢

表 三：2005~2014 年營運收支一覽表

年份	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
營運支出	7,477	7,203	6,773	7,808	10,199	11,974	11,204	10,932	9,679	8,850
營運收入	2,682	3,803	3,756	3,347	2,958	918	1,547	1,550	1,980	2,350
收支比	35.8%	52.7%	55.4%	42.8%	29%	7.6%	12.9%	14.2%	20%	26%

彙整館方八年來營運經費，以及加上2013、2014官方概算合計10年來博物館營運資料，可見營運所需前四年支出穩定每年約7,315萬，2009~2012年支出所需亦呈現穩定每年約11,077萬，然而自2012年起營運所需支出有明顯下滑趨勢（如圖一）。

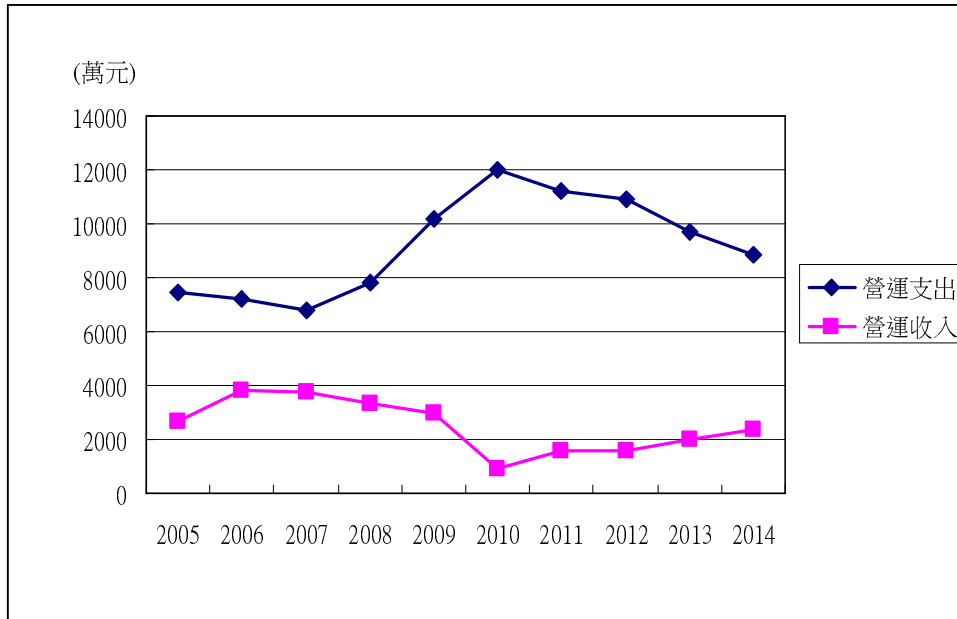


圖 一：2005~2014 營運收支折線圖

由於2008年促參失敗後改採免收門票政策推動後營運收入在2009、2010年明顯驟減，隨著遊客的逐年增加，博物館內相關淘金、坑道體驗及DIY金工創作等收費，自2011年起呈現逐年增加趨勢，收支比前四年平均為44.6%，然而在2010年達到最低7.6%隨後，近年來營運支出呈現逐年下滑穩定現象，而營運收入與遊客數呈現逐年增加的趨勢（如圖二）。

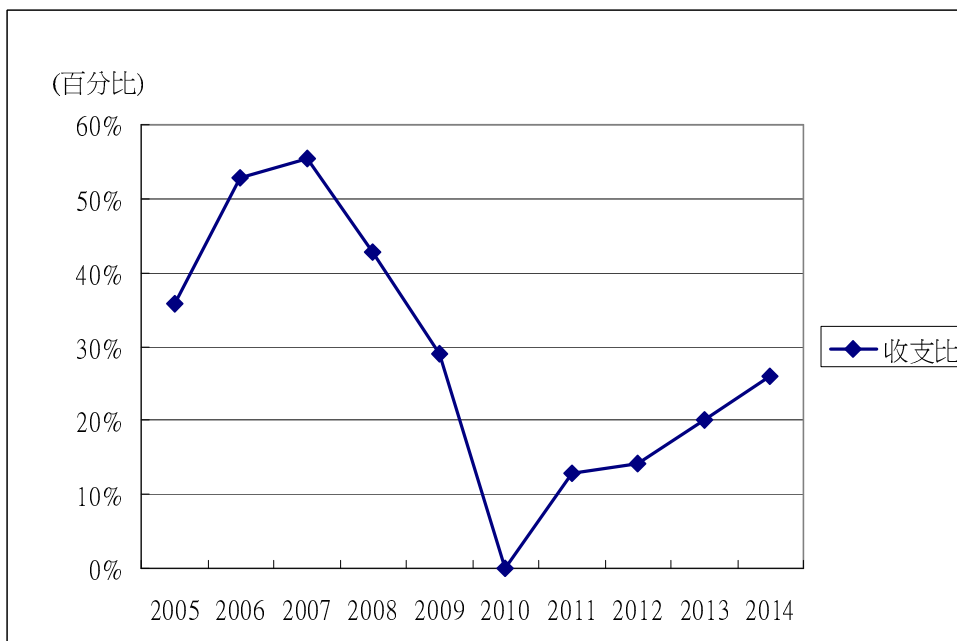


圖 二：2005~2014 營運收支比折線圖

4.討論

4.1 本個案「生態博物館」在地居民扮演了關鍵性的角色

金瓜石礦業遺址地區在礦產停產後，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，促成地方政府投資而成立。

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，館區收費制度影響原有居民生活路徑、大量遊客帶來的垃圾、交通衝擊，造成居民生活與諸多不便，且因為博物館初期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，這些項目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。

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，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」模式經驗。

4.2 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2012年125.2萬人；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。（如圖三）

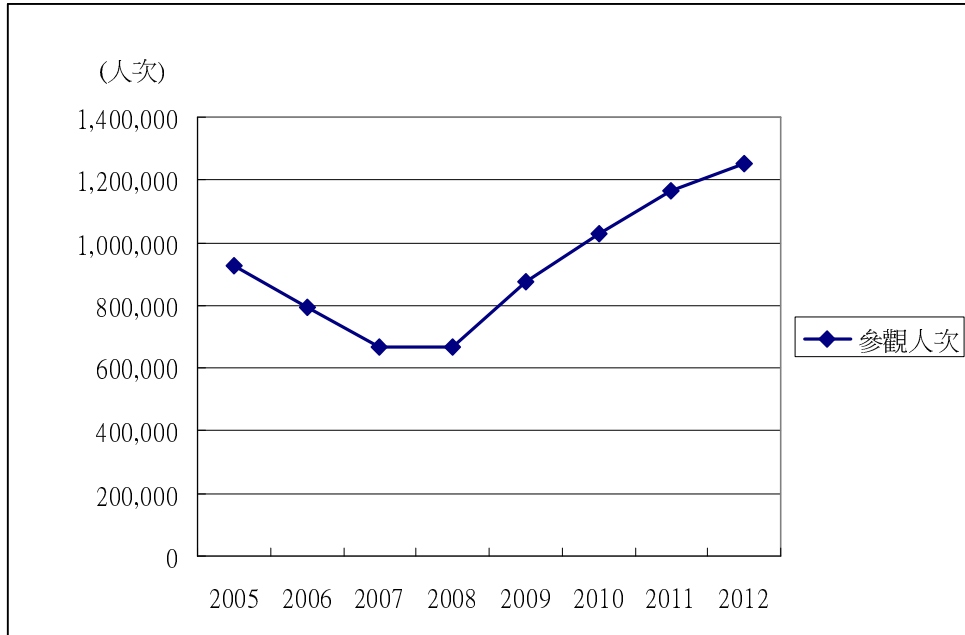


圖 三：2005~2012 年參觀人次表折線圖

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 (Conybeare, 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~2012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核心區初期設施後，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；此外在博物館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，此現象呈現出社區聚落發展區有逐年擴大的情況。

4.3 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，要儘量自籌且獨立運作。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。

5. 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：

第一、面對生存沒有退路的社區經濟轉型共識，以凝聚籌設動能。

第二、政府的投資與專家的協助籌設。

第三、博物館營運與在地居民社區經濟緊密的結合與合作。

金瓜石附近地區曾經是台灣最重要的礦產地區，隨著礦業的蕭條式微因為民間社區的生存需要轉化促使政府的投資興建籌措「黃金博物館」，其周邊地區也從單純的礦業經濟，轉型迄今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25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所，積極評估本地區重新開採貴金屬的可能性。本個案「生態博物館」與社區互動發展過程實際展現一種在地文化自我定義與再定義的過程，也因為這獨有的特色，目前已經儼然成為世界級的觀光重鎮。

參考文獻

- Conybeare, C., 1996. Our land, your land. *Museum Journal*, 96(10): 26~29.
- Edwards, J. Arwel & Coit, J.C. Llurdés, 1996. Mines and quarries: industrial heritage tourism. *Anna.4 of Tourism Research*, 23(2): 341-363.
- 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, pp.182. Keelung, Taiwan Republic of China, National Taiwan Ocean University. Master.
- 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.

Yaw-Hsiang, 2008. A study of the industrial heritage regeneration as local revitalization: An application on Taiwan Cement Factory in Kaohsiung. pp. 141. Graduate institute of urban developement and architecture. KAOHSIUNG, National universtiry of kaohsiung. MASTER.