

國立臺灣藝術大學
圖文傳播藝術學系學士班
學士學位論文

以生態博物館概念分析
「北投溫泉博物館」之營運現況

The Analysis of Current Operating Situation
from the Perspective of the Ecomuseum Concept
--A Case Study of The Peitou Hot Spring Museum

指導老師：賀秋白

學生：徐詩惠 古芝芹 張廖淳心 王芝雅

中華民國一〇三年五月

摘要

「北投溫泉博物館」可說是台灣第一間被冠以「生態博物館」之名的館所，包括整個北投生活環境博物園區最初都是以「生態博物館」的理念去規劃、推動。如此蘊含豐富歷史也備受居民愛護的館所經歷了時間上、經濟上、政策上的變遷，會以怎樣的方式在大環境裡抗衡甚至妥協？

從「北投溫泉博物館」可以看到博物館在台灣文化環境的縮影，在經濟掛帥的政治環境底下，需要慢磨、扎實累積的文化政策如何被「經濟效益」推擠、催促。本研究親訪「溫泉博物館」館長，藉由了解溫博的建館理念、當前經營目標以及所面臨的問題，擴大來看大環境下的文化事業現況。

關鍵字：生態博物館、新博物館學、社區總體營造、

博物館營運、北投溫泉博物館

目錄

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

第二節 研究目的

第三節 研究流程

第四節 研究方法

第二章 生態博物館

第一節 生態博物館之起源與發展

第二節 理念及對博物館界的影響

第三節 生態博物館當前趨勢

第三章 台灣博物館現有的經營方式與運作

第一節 公辦公營

第二節 私有經營

第三節 公辦民營

第四節 小結

第四章 實例考察：北投溫泉博物館

第一節 歷史脈絡

第二節 營運現況

第三節 社區關係

第四節 面臨的問題

第五節 小結

第五章 研究結論與建議

參考文獻

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

博物館自古以來被視為保存以及專家學者研究人類文化、科學的殿堂，尤其在早期，博物館更是只為皇家、貴族專設的娛樂設施，不開放給一般民眾，導致博物館給人們的印象不免停留在古板且高不可攀的華麗儲物倉庫。

然而，自 1970 年以來，法國興起的「生態博物館」運動就開始不斷顛覆人類對博物館的想像，並且帶動了「新博物館學」的誕生。生態博物館運動在博物館界投下了一記震撼彈，它表明了博物館不能繼續把自己鎖在堆滿歷史的閣樓裡，博物館的存在必須是為了「民眾」、「地區」以及「現在」，將深入社會、體現人文視為博物館的使命之一。

如此新穎又大膽的實驗性作法，在歐美各國如火如荼地展開。雖然文化上的差異或經歷社會環境變遷影響，「生態博物館」運動有時受阻有時被投以不信任的眼光，但各個號稱或被冠上「生態博物館」抬頭的博物館仍以不同的詮釋方式去實現博物館的社會價值。

與時俱進，這波空前盛大地革命風潮自然也延燒到了台灣。近年來，台灣政府開始重視地方文化保存以及社區總體營造，地方博物館建設也日益蓬勃，其中不乏以「生態博物館」概念為準則施辦的案例。然而，在台灣的文化環境、政治環境以及當今經濟體系下建立的「生態博物館」，其營運模式自然有別於最初的憧憬及想望，「北投溫泉博物館」即是其中一例。

國際博物館協會(ICOM)定義「博物館」為：「一座以服務社會為宗旨的非營利機構，它負有收集、維護、溝通及展示自然和人類演化物質的功能，並以研究、教育和提供娛樂為目的。」(張婉真，2005)一座博物館的存在必定受社會結構影響，也對社會結構有著一定程度的影響力。在眾多因素之下如何維持初衷，讓博

物館不再停留在過去，並帶領地方描繪未來藍圖，這是必須持續思辨的課題。

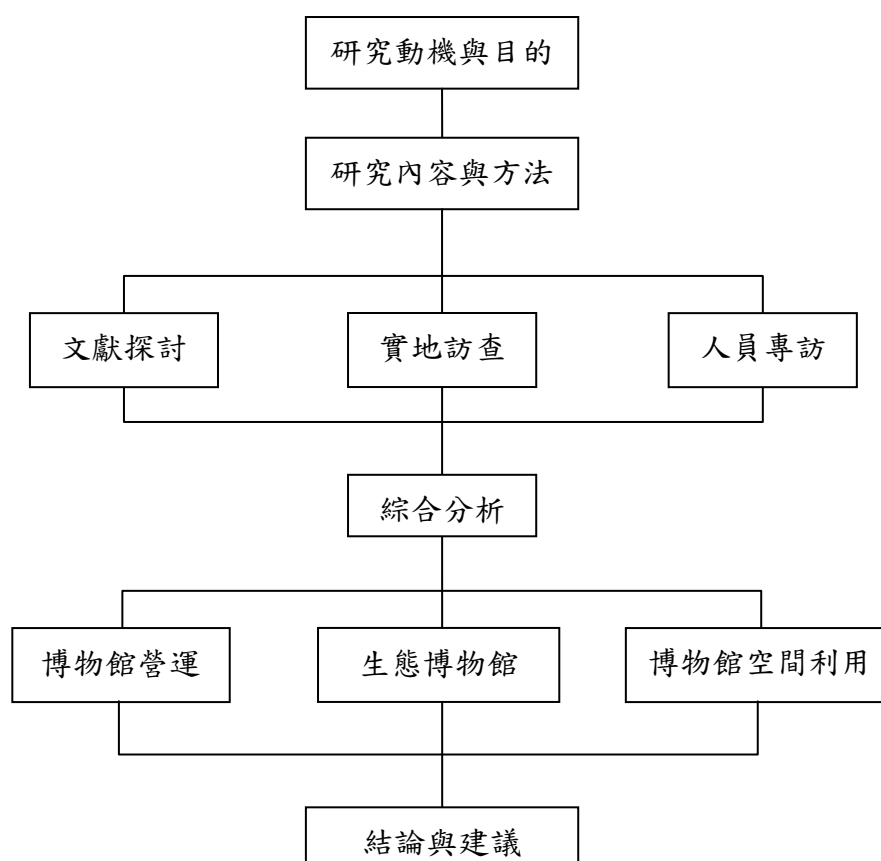
第二節 研究目的

本文旨在探討台灣環境下的生態博物館發展，以「北投溫泉博物館」為例，分為下列三點：

- 一、 如何充分利用「北投溫泉博物館」的建築物特性做適當規劃及處理。
- 二、 「北投溫泉博物館」對於文化及社會的意義及應發揮之功能。
- 三、 當前「北投溫泉博物館」的營運政策及推展。

第三節 研究流程

研究流程



第四節 研究方法

一、 文獻資料蒐集與探討：

以本研究實際個案為出發點，援引國內外期刊、論文、文獻、理論、書籍交互探討，彙整相關學理與實際個案，理論與實務相輔，回顧生態博物館整體的發展脈絡。

二、 實地調查及記錄：

除個案本體文獻探討外，將實地探查與相關人員深度訪談，為整體研究方向提供正確性佐證，並針對本文研究問題做實務上的解釋與說明。

除避免過度著重學理探討而忽略個案執行的實際考量外，更期望透過訪查了解個案實際經營綜效。

三、 資料分析：

就個案蒐集、訪談所得的相關資料進行分析、整理，針對研究目標提出結論與建議。

第二章 生態博物館

第一節 生態博物館之起源與發展

生態博物館(Ecomuseum)一詞首次出現於 1971 年的國際博物館會議，係由法國博物館學者瓦西納(Hugue de Varine-Bohan)所創。此一創新名詞為「生態學」以及「博物館」的結合。單就「生態學」來看，其意義源自希臘文的 oikos 和 logos，前者表示「住的地方」或「屋」，後者則有「學問」、「研究」之意。(張譽騰，2004)

「生態學」最初為研究生物體與其周遭環境之間的關係，原本其研究範圍脫離不了自然與生物間的關係，但隨著科技進步、世界人口激增，人類不斷拓展生存疆域，「生態學」也跳脫「自然科學」的範疇，將其研究方法擴展到社會科學當中。其中「生態人類學」(Ecological anthropology)便是將生態學的概念應用於人與環境之間的辯證，「環境」又可以涵蓋經濟、社會、政治以及風俗習慣，而文化即是人類與環境作用之下的產物。

1972 年在智利聖地牙哥市舉辦的「圓桌會議」，與生態博物館擁有相同理念，會議選定四個博物館與社會發展相關的主題進行研討。經過十天的熱烈討論，大會通過《聖地牙哥圓桌會議決議》(Resolutions adopted by the Round Table of Santiago, Chile)，大會提出了「整合性博物館」的概念，意即博物館應該與社會、環境以及服務地區的所有居民或其他組織做有效的資源整合，並呼籲博物館界共襄盛舉。(張譽騰，2004)

一、地區自然公園

生態博物館最早的起源可以回溯到 1960 年代的法國。法國政府積極主導文化事業，並提供資金協助地方政府成立以「維護自然，保護提倡傳統習俗(特指農業方面者)，鼓勵研究和了解自然與人類環境」為宗旨的「地區自

然公園」(regional nature parks)期望藉此提供人民休憩、教育和觀光的場域。
(楊曉雯，2005)

「地區自然公園」不只囊括自然景致，更重視保留及修復當地農舍或建物，將人類資產完整的保存，同時留心人與環境的關係。相較於傳統博物館的「單向輸入系統」(the single-input system)，地區自然公園開創了「雙重輸入系統」(the double-input system)的博物館運作方式。地方居民在此博物館事業裡的角色為「參與者」而非「旁觀者」，透過居民、館員和專家發展出一種協力的合作關係，讓當地居民參與博物館的創建和資料的保存，藉此對自己生長的土地建立更深厚的連結和進一步的瞭解。

綜合以上，區別「地區自然公園」和傳統博物館的幾項特色有：

- (一)、 希望將地區的人文特質與自然環境視為一體考量。
- (二)、 希望地方居民能義務性的參與博物館的規劃和營運。
- (三)、 主張瞭解過去有助於更精確的掌握現在，更扎實的面對未來。

被稱作第一代生態博物館的「地區自然公園」，雖未正式冠以生態博物館之名，但確實提供未來生態博物館的發展雛型和架構。(張譽騰，2004)

二、 克蕊蘇-蒙特梭人與工業博物館

《克蕊蘇-蒙特梭人與工業博物館》(The Museum of Man and Industry, Le Creusot-Montceau-les-Mines)於 1975 年正式成立，位於法國東南部，由法國學者瓦西納主導，是為第一座以「生態博物館」自稱的博物館。涵蓋面積約 500 平方公里，包含克蕊蘇(Le Creusot)和蒙特梭(Montceau-les-Mines)兩個城鎮，該區域一半為工業區一半為農業區，居民多為低收入的勞工或農工，是法國常民文化之代表。

該館設立一總館作為整個地區的經營管理樞紐、研究中心和解說中心，

另外在地區內選擇五個地點設置「衛星館」，忠實呈現當地特色，並讓當地居民有實際操作博物館業務的機會。核心館與五個衛星館形成經營管理社區內所有文化資產的網路，並以社區發展為主要訴求。

此一構想顯示了博物館的營運範疇不再受限於建築或周邊環境，而是擴及整個社區所有自然景觀與人文事物，與傳統博物館的分野在於：

(一)、 行動範疇(the range of action)之不同

博物館服務範圍不再以建築為限，而是擴大到整個社區，包含所有房舍甚至運河或森林。

(二)、 行動者(the actor)之不同

不同於傳統博物館以館內人員為中心延伸所有館務，行動者包含所有社區居民、博物館專業研究人員還有各界學者。

(三)、 行動(activities)之不同

從事社區調查並策劃為展覽，進而為其建造衛星館。同時創立與工業相關的研究中心、提供研究空間，開放學者隨時進駐。最具發展潛力的則是與地方政府和工廠合作的成人教育，建立終身教育中心，提供專業培訓課程，擴展社區居民視野和就職能力。

(四)、 收藏(the collection)之不同

生態博物館提倡的「在地收藏」觀念指出，所有社區內的物件在心理上皆可被博物館使用，若物件無自然擁有人(nature owner)或有毀損或滅絕之虞(如考古文物或自然史標本)，博物館應予以收藏保存並有效維護。

(五)、 管理(the management)之不同

脫離傳統公立博物館格局，以使用者委員會(users'committee)、科學與技術委員會(scientific and technical committee)和管理委員會(management committee)構成管理組織，三個委員會選出同樣數目的代表組成主管聯席會(board of directors)作為最高管理階層。

這樣創新又帶有實驗性的作法不只促進了社區發展，也成為博物館現代化的最佳樣本，是為「第二代生態博物館」。(張譽騰，2004)

三、 第三代生態博物館

生態博物館成功的條件在於當時法國的財政寬裕，且知識界對於改革充滿熱情。但 1980 年代後期，全球經濟衰退，各國財務緊縮，導致政府對於資助文化事業的預算也相對縮減，加上傳統博物館的群起抵制，政府刪減對各生態博物館的預算，後期成立的生態博物館因為大環境的影響，已經不如從前在經濟上不虞匱乏且在管理上相對獨立自主。

後期生態博物館為因應困境積極提出解決辦法，並在營運方式及中心概念上做了少許更動，例如：由公營轉為私營或開始收取門票、在館內經營賣店甚至旅館業等。博物館無法再仰賴公部門的補助，為了彌補財政空缺，經營型態局部轉型為企業經營。而原本由瓦西納提出的「在《克蕊蘇-蒙特梭人與工業博物館》裡：只有居民沒有觀眾」的理念也逐漸被修正，因為博物館也必須依靠外來遊客做為經濟上的支柱。

儘管歷經時代演變，生態博物館已經喪失最初的浪漫理念及革命風采，但依然可謂為新博物館學的前鋒。這項運動的壯大變革帶動博物館界從對「物件」的信仰，轉變為關注博物館與社會脈絡之間關係的辯證，甚至把發現並解決社會問題的責任加諸於博物館，呼籲博物館界不能再自我封閉，必須力求突破。(張譽騰，2004)

第二節 理念及影響

雖然各地的生態博物館會因為區域性差異或是時代變動，對於博物館的經營模式會有所調整，但綜合以上各個時代生態博物館特性，依然可以發現其中皆與傳統博物館大相逕庭的共通點：

一、 從「由上而下」轉變為「由下而上」的草根型態。

生態博物館拋棄博物館威權性格與國家機器對意識形態的掌握，主張要有地方參與，追求地方認同。

二、 從「由內而外」轉變為「由外而內」的經營方式。

將博物館專業者的角色降低，博物館權力核心移轉到社區居民手中。

三、 放棄大理論(grand theory)或大論述(grand discourse)。

以地方人民的文化角度經營博物館，由專家知識變成通俗的博物館學。

四、 營運基礎由「物件導向」(object-oriented)轉變為「以人為導向」(person-oriented)。

以物質為基礎的文物收藏、維護、研究不再是博物館核心，如何詮釋並呈現人民的文化資產成為工作要點，營運基礎應是社區居民的需要、觀眾的需要以及互動的需要。

五、 從「過去導向」(past-oriented)轉變為「現在或未來導向」(present or future-oriented)。

生態博物館的發展策略不再於過去曾經發生什麼事，而是希望能作為「社會變遷的催化劑」改變現在，甚至創造一個新的未來。(張譽騰，

2004)

生態博物館顛覆了傳統範疇，它跨越建築、有形物件以及被國家權力限制的意識形態，是一項無形卻有力的文化革命。相較於過去畫地自限的博物館，生態博物館主動參與社會並視之為使命，致力於集體認同與地方發展，對於社會教育更是不遺餘力。不僅僅是懷舊，其最終目的是將地區的過去與現在連結，促使在地居民思考「我們從哪裡來？」、「我們是誰？」、「我們想到哪裡去？」。生態博物館是一個學習與行動的過程，在進行過程中，它的目標和方法是融合在一起的，目標的形塑有賴方法，而方法本身有時就是目標，這項運動即是一個不斷產生和解決問題的過程。（張譽騰，2004）

第三節 生態博物館當前趨勢

生態博物館濫觴於當時經濟前景一片看好的年代以及懷抱浪漫理想的國家——法國，然而隨著時代的變遷，經濟、政治環境的改變，生態博物館也亦步亦趨地順著現實改變。

「非營利機構」係定義博物館的主要條件之一，然而任何機構、組織的建立卻不能缺乏資金的挹注。博物館事業牽涉到文化、教育等因素，建館之初通常都由政府大力補助營運經費，而後卻因經濟環境的壓力，迫使政府縮減對於博物館事業的預算。面對時空壓迫，博物館從業人員當然也設法提出解決方案，在館內增設賣店、餐飲區、收取門票和經常性舉辦特展吸引民眾等，但這些方法只能少部分支持博物館支出。就算想方設法增加收入，被定位為「非營利機構」的博物館卻也面對營利正當性的爭議。

除了政府的補助，博物館也開始接受民間企業贊助，或是直接將營運方式改為公辦民營。雖然這不失為一個好的解決辦法，但要注意的是博物館的教育和研究地位，不能被商業利益左右，為了尋求資金而成為被資本利用的操弄工具。生態博物館追求地方自主，卻又仰賴政府資金，這樣的情形雖然矛盾但並不少見。

想要擁有自主權利，生態博物館必須建立自己的系統，透過行銷自己、行銷地方來賺取收入，以支持館務運作。

另一方面，生態博物館的建立不外乎是為了增加族群認同和地方自主，通過居民齊心建立的史料，增加與土地聯繫的情感。然而這些資料的建立與蒐集，也容易被博物館專業人員評為缺乏自我批判精神，是「缺乏科學面向」，沒有評量機制的即興和業餘之作。生態博物館史料的建立，專業人員必須一方面積極涉入，一方面要保持距離，冷靜地自我批判，與地方居民持續溝通，保持良好互動關係，否則最後只會淪為「創造歷史」的國家主義。(張譽騰，2004)

第三章 台灣博物館現有的經營方式與運作

台灣博物館業濫觴於日本殖民台灣時期(1895-1945)，迄今已有一百多年歷史。日據 50 年間，前後興建了 18 座博物館，大致可分為三類，第一類是商品或物產陳列館，第二類是教育館或衛生參考館，第三類其他如鄉土館、高山博物館、動物園、植物園或天體觀測館等(張譽騰，2002)。

從當時在台灣各處被興建及推廣的博物館性質來看，不難看出博物館事業在帝國主義的操弄之下淪為統治工具，支配者透過博物館傳遞文化或知識，對台灣人進行身體、行為甚至思想的改造。然而，日人對於研究並保存台灣當時的自然史、歷史也是不遺餘力，雖然博物館在台灣一開始是以殖民工具的形象出現於世人面前，但也開啟了台灣博物館事業並連結國外資源。

國民政府接管台灣後開始興建國家級博物館，例如：國立故宮博物院、國立科學教育館等。1980 年代經濟起飛，社會的富足也造就了博物館事業的興盛，其中最具代表性的便是坐落於台中市的國立自然科學博物館，部分縣市的文化中心也一一落成，由此可見政府已經開始重視地方文化發展。1990 年以後，台灣博物館事業更是突飛猛進，短短 12 年間，台灣博物館數量從 80 座迅速增加至 200 座(2002，張譽騰)。

這些博物館大部分強調地方認同、致力於保存地方文化，係由地方政府主導的草根型博物館，其中也不乏私立博物館的興建。其中以經營方式大致可以分為三類，公辦公營、公辦民營以及私有經營。

第一節 公辦公營

博物館背負社會教育、文化保存及研究等等責任，就其在學術界教育界的特殊地位以及研究活動面臨的龐大支出，國家有扶持博物館事業的責任及必要性。二來，博物館的公共性強調民眾可以只負擔少數費用甚至免費參觀博物館。目前

公營博物館雖然大部分都在館區內設置賣店，對於博物館營運支出也只有些許幫助，依然必須依靠政府分配預算維持營運。

公營事業沒有自行籌措資金的麻煩，行政、人力、組織卻也容易形成體制僵化、效率低落等難以突破的困境，若能建立一套妥善合適的評鑑制度也許能改善公部門體系僵局。面對經濟不景氣，預算縮減、人事精簡，政府勢必要提出一套解決辦法以維持博物館營運。例如：少部分館務的委外經營或收取較少費用的門票等。

第二節 公辦民營

目前國內公辦民營及為興盛，其推動目的有四。其一，調整政府角色及職能，形塑導航新政府。其二，活化公務人力運用，降低政府財政負擔。其三，善用民間資源與活力，提升公共服務效率及品質。其四，帶動社會競爭力，共創公司協力新環境。（行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點，2007）

台灣著名案例如：「國立海洋生物博物館」、「國立台灣科學教育館」。海生館為委外經營成功案例，但科教館卻因為廠商無法負擔營運虧損，最終收回國營。委外經營自然有其優點與突破性，但如何在商業、教育、專業之間取得平衡點，企業與政府之間仍需要不斷磨合及溝通，若為了商業利益扭曲博物館應有的價值和宗旨則得不償失。

第三節 私有經營

私有經營大致可分為財團法人型態、公司型態以及私人收藏展示。財團法人型態多為企業創辦的基金會透過文化事業回饋社會、增加企業正面形象，另一方面也可以節稅，如：台南市奇美博物館。公司型態則將博物館以企業型態經營，將商業概念帶入博物館營運，高度的效率及行銷手法讓此類博物館較為創新多元。私人收藏展示則藉由個人財力及興趣累積龐雜收藏品，通常透過常設展的型態展出，較無特展或明確的教育目的，如：袖珍博物館。

企業私有經營博物館通常為美術館較多，也更勇於突破傳統博物館的框架。然而經營預算由企業掌控，進而導致博物館營運狀況容易隨經濟波動，博物館品質更應審慎評估。而展示私人收藏的博物館常遭遇種種問題，如：建館定位不清、蒐藏政策不明，缺乏蒐藏品，教育活動不多、專業人員極少，沒有正式的組織系統，收藏、研究、溝通及行政空間等房舍設備明顯不足等問題(2005，王嵩山)。

第四節 小結

綜觀台灣博物館業的發展，從殖民時期少數幾座帶有強烈國家主義的宣傳工具，到現階段大量分布以地方為本的草根型博物館，其中經歷殖民時代、戒嚴、經濟起飛、解嚴等事件，可以想見社會變遷對博物館發展有多大影響。博物館是一個與社會脈動緊緊相關的文化事業，然而文化的差異性是必要的，但文化事業的推展卻又難以與行政事權分離。

考慮到博物館在文化上的特殊地位，行政法人化也許是一條有點冒險的出路，行政法人制度是為精簡人事、增加行政效率、解決財務問題所制定，營運預算依然仰賴政府挹注，比起原有行政機關，行政法人制度的組織模式較為靈活、彈性。若博物館行政法人化，必須針對各館組織、特性個別深入評估，而非將既有制度完全套用，文化有其差異性，博物館對於文化的保存以及演繹扮演極重要的角色，相關制度的建立必須格外謹慎。

博物館事業必須在一個完整且良好的制度之下發展，但台灣至今尚未制定統一的博物館法，雖然許多學者致力於法案的推動，但文化事務通常被認為不具政治經濟的重要性，在其他政策面前，博物館法一再被忽視，也因為博物館在社會中的特殊地位使得法案的制定有一定的困難，目前現有法規大部分是各館自訂的通則、辦法，還未出現可做為參考基準的母法。台灣博物館界目前尚處於尋找自身定位的階段，博物館法的制定與推行絕不可忽視，雖然有他國法規可以參考，但還須考量台灣環境下的博物館處境再行擬定。

第四章 實例考察：北投溫泉博物館

第一節 歷史脈絡

北投區位於台北市最北端，處於大屯山彙與台北盆地交界，大屯火山運動停止後，溫泉和硫磺噴氣孔等後火山活動仍沿著薄弱的斷層活動，形成新北投、大磺嘴、陽明山區、金山的溫泉區。昔日為平埔族「北投社」所在，為台北盆地開發最早的區域之一，平埔族凱達格蘭族稱這個煙霧瀰漫、硫磺味四溢又充滿神秘感的地方為「PATAUW」，意思為「女巫」居住之地。（參見北投溫泉博物館導覽手冊）

北投地區開發甚早，17世紀西班牙人、荷蘭人就與當地平埔族進行硫磺等物的商業交易。到了清領時期，郁永河更因到當地開採硫磺，而寫下臺灣現存最早的遊記——《裨海紀遊》。1895年以後為日本統治時期，1886年開始日本人先後在北投興建「天狗庵」、「松濤園」等至今仍保存完善的著名溫泉館，後續如：醫院、公學校等公共設施的建設等皆為當地開發之濫觴，1901年北投火車站的啟用為北投地區更添榮景。

1913年「北投溫泉公共浴場」以及北投公園分別落成，成為當地指標性建築。日人離台後，北投地區的政經體系轉變。北投公共浴場先後成為國民黨的地方黨部及民眾服務社等諸多單位辦公室、台北縣議會招待所和派出所，日人經營的溫泉旅館則大多轉至臺灣人手中（2004，張譽騰）。1940年代末期韓戰與越戰爆發，由於北投鄰近台北松山機場，成為美國士兵的休閒場所之一，雖然造就當地經濟繁榮，也衍生各種色情行業。

1979年北投廢除公娼，政府大舉掃蕩色情行業，去除北投汙名之外，卻連帶使當地經濟體系逐漸崩盤。使用「北投溫泉公共浴場」的有關單位相繼撤出，在政府看管不力之下，這棟曾經風靡一時的建築物逐漸衰敗，蔓草叢生，被世人給遺忘。

1995 年，北投國小的黃桂冠、呂鴻文等老師帶領學生從事鄉土資源調查及教育課程時，發現了腐朽不堪且因為北投纜車興建而面臨拆除命運的「北投溫泉公共浴場」。北投國小師生為了保存幾乎代表著當地溫泉業發展歷史的「北投溫泉公共浴場」四處奔走，向不同黨派的市議員陳情、聯署，甚至影響了當地市民並組織《台北市八頭里仁協會》，而後更多參與者如：專業者都市改革組織，也受其感召，除陳情活動的進行以外，也發行刊物、推動社區改造計畫等。

在各界努力之下，1997 年「北投溫泉公共浴場」經內政部公告為三級古蹟，獲准得以依原貌加以修復。1998 年十月三十一日「北投溫泉博物館」正式開館。

第二節 營運現況

15 年前溫泉博物館正式啟用，並且能夠免費入場，直到 2000 年，因為營運上的財政困難，公部門開始討論委外經營的可能性，也引起巨大爭議。

溫泉博物館最初是因為居民的倡議之下才得以保存，委外經營之後溫泉博物館的發展樣貌極有可能與最初的理想產生偏差，一間館所的經營必須花費極多的資金，包括修繕、維護、經營……等，若不由公部門資助，這些資金勢必從遊客身上來，之間產生的商業行為或多或少會影響館所的經營方針。

溫泉博物館較其他館所不同的地方是它是一間真正「由下而上」的生態博物館，居民經過許多努力保存下來，當然不願意讓這樣一棟充滿歷史與記憶的建築淪為財團的斂財工具，而使地區一併變得過度商業化。因為地方居民的極力反彈，政府取消了委外經營的政策，但經營上的財務困難依舊沒有解決，於是當地居民與政府經過大量的溝通和討論，決定由社區提供大量資源，讓政府得以使用最低度的經費繼續經營溫泉博物館。

社區居民組成義務經營管理委員會每年開兩次會，成員包括文化局、北投地區重要的國中小學老師及校長、里長及公協會，會內討論溫泉博物館的未來走向及營運方針。博物館內的員工連同館長一共只有三個人，其餘的工作人員皆為在

地居民志願協助，此舉大量減低人事成本，讓溫泉博物館前年的年度營運經費包括維修、清潔甚至控制在 400 多萬。

以管理委員會的形式經營，確實降低人事成本，且其中加入文化局行政人員可以增加行政效率，但北投地區各館所的所屬機構各不相同，對於舉辦需要動用較多資源的統一性活動會花費較多心力，溫泉博物館在這樣的地域裡所扮演的角色更顯重要，他必須做為一個領導者、統合者，權衡各方利益並整合，以帶給地方最高效益為原則。

溫泉博物館館長鍾兆佳表示，溫博館目前的經營理念就是「溫博館不只是博物館」，溫泉博物館的使命在於它是遊客來到新北投的第一站，溫泉博物館要如何誘導、疏通大量遊客到其他館所或是地區？其營運重點就是「免費」，遊客不會在溫泉博物館花到任何的錢，但卻可以在新北投其他地區的商家進行消費，溫泉博物館期望透過文化導覽的方式，振興地方經濟、讓更多人認識新北投文化。

溫泉博物館的名氣確實吸引不少民眾前往新北投參觀，但能夠分流人潮、回饋地方才是溫博館首要任務。淡季時吸引遊客，分散旺季人潮，是溫博館近期營運方針。目前採用的方法為在一年四季皆舉辦活動，給予遊客前來遊覽的理由與目的，讓北投跳脫“冬季溫泉勝地”的既有概念，舉辦夏日納涼會、秋季月琴民謠季，一方面推廣傳統文化，一方面讓民眾感受北投的各種風貌，給予地方無限想像與發展空間。

第三節 社區關係

由於許多在地居民都參與了溫泉博物館的保存運動，對於社區來說溫博館是對地方愛護的心血結晶和證明，館所與社區的情感連結可說是密不可分，當地居民是願意為這間館所無私付出的，包括前述居民組成管委會，以及志工團隊一同協助溫博館的經營，都是例證。

北投溫泉博物館附近的歷史古蹟密度為台北市第一高，所以溫博館利用文化觀光手法來振興地方，規劃觀光動線、分流人潮，而非一攬所有遊客，造成交通

阻塞、垃圾遍布等對地方的傷害。

溫泉博物館肩負社區的發展與未來，必須與居民密切溝通協調，居民能夠透過溫博館爭取更多資源以及為自己發聲，這即是生態博物館的初衷，博物館應為大眾與社會、與政府的橋樑，並做為一項民眾的工具而非儲藏間。

第四節 面臨的問題

北投溫泉博物館可說是台灣第一間被冠以「生態博物館」的館所，包括整個北投生活環境博物園區最初都是以「生態博物館」的理念去規劃、推動。若單就一間館所來看，經營管理比起統合整個地區是相對容易的，前述提及北投溫泉博物館作為一個帶領地方的角色勢必要與各館所進行不斷的溝通，各館所又隸屬不同行政單位，一來一往之間必須耗費非常多的時間與資源，在這樣行政區域被分割的困境之下，交通動線串聯、文化資源整合、都市規劃都變得無比困難。

創立之初的溫泉博物館確實是以「由下而上」的方式去爭取保存建物而成，但經營館所需要經費、教育推廣也需要專業人員，後續營運若不「由上而下」提供資源，這樣一間被地方居民賦予冀望的館所也難以生存，理想與實務必須同時並行、相輔相成。

納入公務體系雖然在預算的部分可以不虞匱乏，卻也被預算限制綑綁，每年編制一定預算而且必須用完，否則預算就會被刪減，這樣的體制對於文化事業是非常大的傷害，文化事業必須長期規劃且不一定有立即性的成效，但台灣的公部門體制嚴重缺乏經營文化事業的認知，以至於活動不斷舉辦，如同一波波的祭典，讓官員看到立即成果而非考慮地方文化內涵藏韻，這樣的政治環境之下，就算有再偉大的理想也無從發展。

另一方面，由於反對公部門進行 BOT，北投地區協議提供館方大量人力資源，包括中英日的解說導覽，參觀民眾路線疏導等等。這些志工的組成大多為長期居住地方的居民且年齡層偏高，而後出現地方上年輕人口外移等問題，使志工的招募變的非常困難，而招募到的年輕志工也很少在館所久留，但培訓新志工又需要花費一筆經費，所以培養地區年輕住民的公共領域意識，激發其對於地方的

責任感才能夠治其根本，也是當務之急。

第五節 小結

從溫泉博物館發展歷史及營運管理可以看出該館在自我認同、權力以及資源上的困境與難處，就目前博物館環境來說，為求生存，每間館所都在力求突破，尋找嶄新定位點並渴望以此為籌碼得到更多資源，各種噱頭、祭典式的活動、有時更混雜大量商業行為以及迎合社會大眾的符碼。

溫泉博物館給自己的定位在於不譁眾取寵，並以「社區」為本的思考方式出發，確實在這樣的經營理念之下有其困難與限制，但若為求生存淪為趨炎附勢的文化空殼豈不有失前人美意。唯有這條路，必須靠自己的價值，也因為只有這樣的方式才能繼續不斷累積成長。

第五章 研究結論與建議

第一節 研究建議

- 一、 本研究未納入北投在地居民、北投環境園區其他館所意見，資料蒐集稍嫌片面。
- 二、 近日文化基本法設立，若能將其納入考量探討利弊，對博物館未來發展能有更多推展可能。
- 三、 若能探討行政法人制度實施於溫泉博物館的可能性，對於溫博館的營運方式也許能提供更多可能。

第二節 研究結論

溫泉博物館的存在為地方帶來重生的機會，更與當地居民具有極深的情感聯繫。選擇保留北投公共浴場是溫泉博物館成功利用建築本身體現地方過去歷史脈絡的作法，歷史建物的保留與再造由在地居民提出、甚至親身參與的過程也完全符合「生態博物館」的中心思想。

目前溫泉博物館的營運規劃是以分散地區觀光人潮，藉此達到振興整體區域的最大效益，並以更多地方特色推廣當地文化為主軸，溫博館當初創建的理念即為取之於社區必回饋於社區，以社區資源作為後盾才得以繼續以原本的姿態持續為社區服務，當然也要對社區有所回應，居民與館方之間的溝通與關係建立令人為之動容。

然而台灣政治環境對於文化事業發展有巨大影響，當政府短視近利不全盤思考永續經營時「文化」二字只得淪為處處被消費、妥協、當作政績條列的空殼，一個地區的文化發展需要經過長期孕育堆疊，而非利用祭典式活動的舉辦創造人潮與商機來催眠整個國家與體制。

最淺顯易見的即是預算的編列制度，各公營館所每年編列預算，如當年未用罄則得面臨來年預算刪減的命運，在預算被綁死無法自由運用的狀況下，難以長期規劃館所營運，更可能造成為了不被刪減預算巧立名目浪費公帑的狀況。

博物館事業所需花費龐大，勢必得由國家經營維持，但若行政單位不將其視為必須長期規劃且不斷變動的場域，恐怕淪為體制下的文化空盒，博物館必須作為民眾與社會的橋樑，民眾能夠透過博物館對「現在」有更多元的感知、對「未來」有更超乎想像的建構。

筆者認為，台灣博物館機構大多被資金來源牽制，不論公私立，若地方、政府、資金挹注者對於文化事業沒有野心、熱情，館所內涵只會日益疲乏，又如何能夠達成博物館應有效益？

參考文獻

- 王嵩山，2005，《想像與知識的道路》，台北縣板橋市：稻鄉。
- 行政院，2007，行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點。
- 行政院人事行政局，2009，行政法人法草案說帖。
- 吳宜娟，2006，以生態博物館之觀點探討歷史遺址之新意涵——以台南安平古堡為例，中原大學室內設計研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 李海泉譯，生態人類學，Maria Panakhyo&Stacy McGrath 原著。
- 官美慈，2008，建構社區博物館衡量指標之研究——以北投溫泉博物館為例。
- 林玟伶，2010，補助、不補助？——博物館補助的 辯論與審思，《博物館學季刊》，24(3)：47-61。
- 林玟伶，2012，地方博物館與社群參與——英國區域文藝復興計畫之實踐探討，《博物館學季刊》，26(4)，101-113。
- 施岑宜，2012，博物館如何讓社區動起來？台灣地方文化管政策中的社區實踐——以金水地區為例，《博物館學季刊》，26(4)：29-39。
- 洪憐璜，2002，當前台灣「歷史空間」的再利用：從資源運作的觀點來看。
- 夏鑄九，1980，《全省重要史蹟勘查與整修建議——歷史古蹟部》。
- 秦裕傑，1989，「博物館法」即將起步，《博物館學季刊》，3(1)。
- 秦裕傑，2003，博物館法難產，《博物館學季刊》，17(4)。
- 張婉真，1998，面對博物館評價時代的來臨：原理與實踐，《博物館學季刊》，22(2)。
- 張婉真，2005，《論博物館學》，台北市：典藏藝術家庭。
- 張譽騰，1996，生態博物館的規劃理念與個案之解析，《博物館學季刊》，10(1)，7-18。
- 張譽騰，2000，《當代博物館探索》，台北市：南天。
- 張譽騰，2003，《博物館大勢觀察》，台北市：五觀藝術管理。
- 張譽騰，2004，《生態博物館：一個文化運動的興起》，台北市：五觀藝術管理。
- 曹小英，1996，英國的生態博物館舉隅——鐵橋谷博物館，《博物館學季刊》。

- 梁光余，2003，公立博物館的人力策略，《博物館學季刊》，17(4)。
- 許功明，1996，原住民的文化產業與社區發展——從博物館功能談起，《博物館學季刊》。
- 許陽明，「北投生活環境博物園區」的建構與步驟。
- 許陽明，1999，北投生活環境博物園區系列古蹟之指定與檢討，《宜蘭文獻詳細內容後補》。
- 許陽明，加速「北投溫泉特定專用區」的設立與建設。
- 陳林頌，社會文化反省的歷史作用空間—北投溫泉博物館。
- 陳彥銘譯，1996，夢想與現實——哈得遜談生態博物館和生態博物館學的二十年，Kenneth Hudson 原著，《博物館學季刊》。
- 陳音音譯，1996，生態博物館在法國——矛盾與曲解，François Hubert 原著，《博物館學季刊》，10(1)，19-23。
- 陳國寧，由博物館發展趨勢思考博物館公辦民營的合作關係與意義。
- 陳雪雲，2010，博物館是世界公民終身學習的場域，《博物館學季刊》，24(4)：5-17。
- 游書宜，2012，史蹟博物館之情境再現探討—以建築現象學理論來解析名人故居，《博物館學季刊》，26(2)，67-87。
- 黃世輝，1999，社區博物館的展示與經營方式 台灣與日本之比較 期末報告書，國立雲林科技大學。
- 耿鳳英，2011，誰的故事？——論博物館展示詮釋，《博物館學季刊》，25(3)：99-111。
- 耿鳳英，2008，懷舊與創新：21世紀歷史展示新定位，《博物館學季刊》，22(3)。
- 廖世璋，2009，文化資產空間作為博物館再利用之法規研究：以臺北市為例，《博物館學季刊》，23(1)，25-45。
- 漢寶德，2011，我國國立博物館組織定位與經營模式之研究。
- 劉維公，北投溫泉博物館導覽手冊，台北市政府文化局。

劉襄儀，2008，社群時代的博物館教育展望，《博物館學季刊》，22(2)。

蔡怡怡，2012，公營博物館之自營商店政策探討—以中正紀念堂管理處為例，《博物館學季刊》，26(1)，127-149。

鄭秀嫻譯，1996，生態博物館——演化型定義，Georges Henri Rivière & Nancy J.Fuller 原著，《博物館學季刊》，10(1)，3-6。