

COVID-19 疫情下新北市立黃金博物館行動者 網絡策略轉型研究

許正賢¹

The Transformation of Actor-Network Strategy During the
COVID-19 Pandemic: A Case Study of Gold Museum, New
Taipei City Government

Cheng-Hsien Hsu

關鍵詞：新北市立黃金博物館、行動者網絡理論、COVID-19、策略轉型

Keywords: Gold Museum New Taipei City Government, Actor–Network
Theory, COVID-19, strategic transformation

¹ 本文作者為國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所博士候選人。

Doctoral Candidate of Graduate School of Arts Management and Cultural Policy, National Taiwan
University of Arts

(投稿日期：2022 年 1 月 2 日。接受刊登日期：2022 年 11 月 14 日)

摘要

2020 年 COVID-19 疫情開始肆虐全球，而臺灣從 2020 至 2021 年封鎖國境的防疫政策，使得國人無法出國旅遊，因此改變國內的旅遊型態。本研究對象新北市立黃金博物館（以下稱黃金博物館），位於水、金、九聚落，在疫情期間面臨著國際觀光客的驟減，聚落中的利害關係人在這變動中，出現各自的生存危機。由於黃金博物館有著地質公園豐富礦業的優勢，以及新北市政府與文化部的資源配給，透過這個品牌優勢，同時調整博物館營運的轉型策略，成功地整合礦山聚落中，利害關係人彼此的強制通行點，遂而產生聚落觀光能動性。基於這樣的背景之下，本研究以「個案研究法」發現在 COVID-19 疫情下，公私協力的成功與否，與各利害關係人的導覽與品牌曝光有關，依循行動者網絡的脈絡，找出不同利害關係人的困境，搭建他們的強制通行點，共創礦山文化的聚落資源。

Abstract

Taiwan was not unscathed from the economy-wrecking COVID-19 pandemic. The island was locked down to combat it during 2020 and 2021. The lockdown induced a significant pattern shift in the travel behavior of Taiwanese as they were not traveling abroad. The subject of this study is Gold Museum, New Taipei City Government, located in ShueiNanDong, Jinguashi, Jiufen villages. Stakeholders of the villages experienced a financial crisis and faced challenges due to the dramatic drop in international tourism during the pandemic.

On the other hand, Gold Museum possesses rich mineral resources and helpful government resources from the New Taipei City Government and Ministry of Culture. Therefore, Gold Museum could leverage its brand strength and makes a strategic transformation to successfully organize the stakeholders' obligatory passing point (OPP) and implement community collaboration.

In addition, the museum could help villages' businesses to have more human agency. Due to the background above, the case study research finds public-private collaboration's success; a key component of the effectiveness of the marketing lies in stakeholders. Another component is the Actor–Network Theory (ANT), which identifies the painful situation for various stakeholders to build an obligatory passing point and create a lifestyle of MINE clusters.

壹、前言

因應 COVID-19 疫情，全臺博物館各自發展其獨特的生存樣貌，如：國立臺灣歷史博物館，透過服務轉型的思維與實務，使得博物館與參與者間產生一個連結重要性。吳孟青所提出的服務轉型，即展場服務人員從現場服務執行者轉為創新方案開發者、服務人員從實體展場服務擴增至數位服務（吳孟青，2021：57）。而黃金博物館在 COVID-19 疫情下，採用不同的公私協力型式，以行動者網絡成功地連結聚落一起動員。2020 年金水地區地質景觀資源盤點委託計畫，僅有水湳洞和金瓜石兩個聚落，九份於 2022 年 3 月加入後，以「九份金瓜石水湳洞地質公園」名義申請法定地質公園。黃金博物館利用網際網絡與科技，以及配合居家工作的防疫政策，將展覽轉譯為線上化，並以實體文化路徑導覽，強化水、金、九聚落的利害關係人與全臺觀光客的連結，使得地處邊陲的黃金博物館將獨特「礦」的歷史及地質資源，透過公私協力的營運模式，得以在疫情期間維持其重要性。像是 2020 年之前，主要將館內的標案分割後，再發包出去；疫情後的 2021 年，改為合併一包標案策略，並在藝文採購案中，將導覽與工作坊放入執行重點項目。

營運型態轉變後，私部門與聚落的利害關係人，得以在執行過程產生共創、共學跨領域的合作連結。筆者認為策略轉型成功的關鍵因素，在於水、金、九聚落是以「礦」元素創造三維立體，使得黃金博物館能在 COVID-19 疫情下，將過去追求「量數」KPI 績效，調整為「質化」方式。此外，聚落的利害關係人透過行銷，吸引新客群進入礦山市場，如：採用智慧導覽與〈礦山藝術季〉宣傳影片，在線上進行展示，各聚落代表性人物的紀錄片，另置於黃金博物館的 Youtube 頻道，以及昇平戲院播放，同時邀請聚落利害關係人、青年者、觀光客，共同參與〈礦山藝術季〉線上工作坊與實體探查行動。黃金博物館把導覽、走讀轉為正當性文化政策，與外界觀光客產生互動與連結，以吸引他們進行體驗。故本研究將針對黃金博物館在疫情期間，所面臨的挑戰與困境，利用上述背景再行梳理與深入分析。

在公私協力合作脈絡下，「科技」、「影片」與「藝術」，成為黃金博物館與礦山各地凝聚的運營方式，本研究基於此提出兩個目的：一為梳理黃金博物館與水、金、九聚落發展的「第三條路」，以系統合作觀點，分析黃金博物館的行動者網絡理論（Actor-Network Theory）轉型策略；二為根據水、金、九聚落實際發展狀態，試圖分析黃金博物館的「外生發展」及「內生發展」。在有限資源的條件下，黃金博物館如何突破邊陲限制，與水、金、九聚落建構「第三條路」。筆者認為其關鍵因素在於自媒體與線上會議，至今為人熟悉且廣泛使用。因此，〈礦山藝術季〉透過網絡宣傳，及設計〈東西礦區競賽〉活動，票選大家期待觀看的線上展覽市場。藉此讓更多客群瞭解黃金博物館的執行業務外，水、金、九聚落的價值與文化資源得以被更多人看見。

《地景展望》一書中，作者提出地景思考，透過地景關係性、生機性與拓樸地理，如何伴隨著過程、運動和流變產生變化。當這樣關係性延伸到網絡時，則思考如何由流動轉為移動性（王志弘、錢伊玲、徐苔玲、張華蓀，2021：264-265）。筆者發現黃金博物館在 2020 年前，以實體地景社區共學進行藝術季規劃，透過徵件方式篩選藝術家的提案，期待藝術搭配閒置空間轉為地景藝術，以建立聚落的關聯性。然而 2020 年 COVID-19 疫情肆虐，文化部凍結部分預算，為了化解危機，黃金博物館館長邀請當時承辦標案的三個廠商，共同合作規劃館慶，藉此也增加廠商們的互動與連結。

線上媒體使用習慣以及館長的領導管理方式的改變，使得黃金博物館將公私協力作為行動者網絡的強制通行點，讓關係人口從黃金博物館擴及到全臺的新創業者、學生及實習生，實體走讀也轉成智慧導覽、線上工作坊進行分享，遂走出黃金博物館轉型策略後的「第三條路」。

筆者利用文本分析，回顧黃金博物館在疫情前後，如何轉變其經營模式及願景，歸納出黃金博物館具備成為個案研究的條件：一為黃金博物館具有完整的礦業發展歷程，足以擔任行動者網絡的一環；二為本案例有豐富的文獻資料可進行分析；三為水、金、九聚落屬邊陲聚落，因此可透過網絡產生

新的產業發展。根據上述條件，讓原本地處劣勢的黃金博物館，在紅海市場找到自己的藍海策略。利用礦業特殊性及網路媒體普及化，將礦山故事轉為線上導覽而成為另一主流。

貳、疫情下聚落模式的轉變

一、COVID-19 疫情改變了外生發展

在 COVID-19 疫情肆虐下，臺灣政府於 2021 年 5 月實施三級緊戒、實名制以及隔離政策，雖然不同於瘟疫時代的嚴格監視，卻也改變居民的生活。其中最大差別為科技及網際網路成為轉型策略的重要媒介，亦是中心與邊陲差距減緩機會。疫情期間，工作型態多了居家上班的選項，雖然增加上班的彈性卻同時失去時間自由，筆者認為與 Jeremy Bentham 於 1785 年所設計的全景監獄部分是相似，監視員坐鎮於中央塔內，透過逆光效果了解每個人的一舉一動，而現今疫情政策居家辦公與線上會議使用成熟，工作型態的改變也讓生活產生變化。

根據 ICOM 統計，2020 年線上平台蹤數狀態，Facebook 為 37,480 人，增加了 23%、Twitter 為 32,600 人，增加了 21%、Instagram 為 18,900 人，增加了 90%，另外官方網站追蹤人數也高達 545,000 人（ICOM Annual Report 2020, 2021）。以上數據顯示線上軟體在 COVID-19 疫情期間，原本實體主流與線上非主流，兩者快速轉化的狀態。基於這個觀點，筆者分析黃金博物館利用網際網路產生在地全球化，同時提升博物館職員科技方面的職能，使的近兩年的礦山季從實體轉移至線上。原本由六位藝術家的作品實體展示，轉為與聚落耆老、業者合作，2021 年延伸出八種線上展示平台，將藝術線上創作順利轉譯。謝文祥館長在 2020 年館慶邀請廠商合作後，隔年耕藝耘術和香客大廟兩間廠商，透過良性競爭與合作，將線上展覽空間規劃至最大化，讓聚落文化得以利用線上導覽達到在地全球化，甚至擴及全臺。

COVID-19 疫情期間，謝子涵分析日本政府的疫情對策，如：提供補助金、開發疫苗、配發口罩，執行大眾運輸防止疫情擴大政策，同時召開市民、業者、各行政單位的支援會議，徹底地活用數位資訊人才，營造出「新社會」、「新居住型態」與「新生活」。日本政府大膽修法，以實現「應對疫情的智慧城市」的防疫政策，讓許多職場及學校能夠採遠距授課、遠端工作模式（謝子涵，2021）。面對 COVID-19 疫情的影響，臺灣政府的防疫規劃與科技策略不同於日本。由於臺灣腹地較小，且交通運行網絡便利，城鄉實體距離不同於日本那麼明顯，加上臺灣多以中小型企業為主，採取的文化政策也會不同（賴庭筠、李欣怡、雷鎮興、曾鈺珮譯，2019）。

在文化政策補助方面，2021 年臺灣政府增加地方創生的經費，共為 12 億元²，編列預算的費用極高，意謂政府對於地方產業的支持與期待，其中費用包含國發會的「辦理地方創生青年培力工作站、空間環境整備及相關輔導協助」3.1 億元、內政部「地方創生城鄉風貌營造」0.5 億元、教育部「發展及整備地方創生青聚點」0.4 億元等，地方政府得以因應各地疫情狀況進行預算提案（國家發展委員會，2021：20）。

「耕藝耘術有限公司」為黃金博物館其中公私協力的廠商，於 2021 年申請「110 年青年社區參與行動 2.0 Changemaker 計畫」，成為北區的培力工作站，利用「青聚點」課程及工作坊，協助 15 到 35 歲青年，期待善用青年的創造力來對抗疫情，共同解決地方危機，建立強韌且自律的區域社會（教育部青年發展署，2021：1）。在疫情的肆虐下，也改變臺灣人原有的工作模式，「斜槓」思維驅動出「二地居」的生活型態，進而成為關係人口，距離都會區較遠的「偏鄉」或是「不山不市」，透過網際網路電商，使得人口外移減少，原已枯竭的產業創造出具有地方效益的「社會投資」（楊家彥、洪震宇、謝子涵、謝雲嬌、葉亞薇、郭珮甄、姚淑儀、林媛玉，2020：22-24）。筆者發現在臺灣地方創業團隊中，分為兩種類型：一為關係人口由年輕創辦

² 本文內容皆以新臺幣為單位。

人帶領同樣年輕夥伴一同創業，而創辦人包含創生的從業者，抑或是當地產業「傳承的第二代」；二為「二地居」，看似以「去脈絡化」方式介入地方新創者，實踐過程中，需要聚落引路人的協助深入在地，進而「再脈絡化」。筆者認為上述的引路人相當於黃金博物館當中的導覽員³，配合政府政策與規劃，得以讓黃金博物館與水、金、九聚落，透過中央與邊陲的思維，遂於其內生發展發生改變。

二、內生發展改變黃金博物館營運策略

筆者主要探討在 COVID-19 疫情期間，聚落如何因應且創造其內生發展？黃金博物館在本研究中擔任重要的行動者角色，即呼應廖世璋所提出，博物館作為文化資本，善用參觀者本身，以博物館本身的文化資本視角來解讀。博物館作為一個公共機構，世界各國都把博物館歸類在非營利事業組織，在這樣的概念下，社會服務是博物館最重要的任務，博物館從業人員期待能夠服務社會，提供大眾教育、學習、娛樂的場所，因此這些功能的重要性，難以用經濟效益衡量，所以博物館在組織目標的設定上，通常為非營利為導向的企業體（廖世璋，2017：12）。從研究中的產值來看，博物館在臺灣文化創意的產值，僅占了整個產業的 0.04%，從組織的目標或其潛在的產值，並不適合用產業角度來思考博物館的角色（林詠能，2020）。

廖世璋提到博物館的漫遊者多為中產階級，而這一群中產階級在日常生活中，需要在工作之餘自我充實，因此相較於其他階級，中產階級更願意接受文化知識以豐富自己的生活，接受科技並且加入網路社群（廖世璋，2017：146）。此外，筆者從博物館問卷調查中發現，疫情爆發後博物館線上訪客

³ 廖新田(2021：18)博物館所觸及的層面很廣，館員、文物、預算、硬體等屬於內部層面，觀眾、協作單位、媒體、監督為外部層面，亦有以「利害關係人」。筆者認為在地方的行動網絡轉譯為關係人口更為貼切，關係人口一詞來自於林承毅一書《地方創生未來式二地居》，在朱平對「二地居」一書的序中提到，「頂級世代」讓他們找到使命感，成為「雙城生活」及「二地居」而移居地方成為關係人口，而「二地居」是住在城市與地方兩地工作，這群人的狀態介於「觀光客以上，居住者未滿」的區間（林承毅，2020，7、43、45）。

人數較以往多，之中線上資源的族群主要為原對博物館抱有高度興趣的經常性觀眾，而經常性觀眾為「青壯中年人口」及「大學和大專以上者」，這群受眾對博物館線上數位資源觀看次數不變，故優化數位資源成為這一族群考量的重點之一，因此經營策略可從觀光量統計轉為數位品質服務成為國內外博物館的經營策略（陳思妤、許家瑋、陳諾、陳映廷、林詠能，2020）。黃金博物館的公私協力模式，不僅利用科技以及線上策略，其中將導覽置入標案中，讓觀光客與青年者共同參與，同時建構聚落的文化階序，使得線上觀覽產生正當性競逐，為聚落空間帶來更多友善的面容，筆者認為此為公私協力下所產生的「第三條路」。

三、黃金博物館公私協力下的第三條路

回溯 Amin and Thrift (1995) 及 Murdoch (2000) 認為在聚落發展中，掌握聚落內部與外部的窗口，能夠創造聚落的「第三條路」（Lowe et al., 1995）。所謂「第三條路」透過窗口平衡內部與外部資源，讓聚落不會因二元的狀態而造成聚落原有的發展，而是將這樣的概念變成一個整體聚落思維，產生與其他聚落之間的跨地域合作（Lowe et al., 1995），也就是聚落發展應朝向地方場所與外在的全球區域來進行合作（van der Ploeg and Saccomandi, 1995）。聚落居住的中產階級思考且關注「分享而非擁有」、「多元性」、「公共利益」、「可及性」、「社區共融」、「生態」、「合作網絡」等議題，故兩位主編皆認為在社區合作當中，中產階級和社群成為最關鍵的驅動力（Michael LaFond, Larisa Tsvetkova, 2021：17、32 及 243-245）。

另一案例中，在荷蘭阿姆斯特丹藝文空間 Frame Framed，規劃線上展覽「疫情下的城市」的經驗進行研究，文中探討阿姆斯特丹博物館，如何設計、規劃數位展覽的框架與實踐模式，串聯博物館與其他在地藝文組織與弱勢社群。館方委託城市區公所協助廣發徵件訊息，並主動邀請 Framer Framed 等不同領域組織策劃展廳的方式，利用蒐集、轉譯，再次分享不同社群之聲音。每當遇到溝通上的問題時，館方派專人或志工直接與組織進行討論，針對無

適當資源但有意願投稿的社群列為盤點的資料庫。阿姆斯特丹博物館不僅建立虛擬平台，強化城市與其他組織的連結，並藉由中介組織，設立弱勢群體的數位社群，填補過往機構不曾關照的缺口（李欣潔，2021）。

梳理上述觀點，搭配自媒體、網際網路及科技運用成熟，「社群」的驅動力成為增強物，讓「中產階級」、「青年」、「高齡者」逐漸地成為黃金博物館公私協力網絡的重要角色，吸引新的行動者，轉為礦山文化向市政府爭取資源的特色，加上導覽本身具有正當化效果的認知框架，將之置入科技、影片以及藝術的標案，讓私部門進駐後，與聚落的導覽或是作家連結，成為建構認知框架的中介，加上私部門的專業技術，即可翻轉其邊陲地位改變文化階序。

參、研究方法

一、行動者網絡理論應用於黃金博物館研究架構

行動者網絡理論集中於兩項聚落研究分別是：首先為在聚落發展中，如何梳理與闡述「第三條路」基礎理論，並且田野調查等研究方法來支撐證據（Lowe et al., 1995; Murdoch, 1997; Murdoch, 2000; Long, 2001），再來，行動者網絡如何產生在聚落發展的行動研究，且不斷調整與修正轉為理論的狀態（Amin and Thrift, 1995; Woods, 1998; Kortelainen, 1999; Burgess et al., 2000; Morris, 2004）。根據聚落發展的不同，各地將產生不一樣的策略，如過去提出「第三條路」，指的是「內生發展」與「外生發展」的連結，其強調聚落發展的內部因素與外部因素同等重要，並無內外之別，為促使聚落發展「第三條路」更為明確，且具有理論基礎（Amin and Thrift, 1995）。1990 年後，「第三條路」應用於社區中，活化與動員當做一種社會重構與聚落復興的機制，以建構公部門與自由市場的第三條路，透過民眾與社會團體力量及參

與，創造更有效率以及更加公平的發展，解決社會認同與地方危機的處方(林文一，2010：26)。

2020 年全球面對 COVID-19 的影響，產生史無前例的疫情衝擊，博物館界反思存在意義與價值，審視此變動的情勢，如何以新視野關懷人與物，緊密扣連當代社會脈動，謀求其中的經營之道。筆者發現科學與社會都被鑲嵌在一個共同的網絡，這樣的網絡透過許多不同行動者涵蓋人與非人相互連結，才能建構出特定的社會與科學。而這個網絡要能夠成功，需建立在「轉譯」的過程。「轉譯」其實是一種尋求彼此利益或價值一致的過程 (Latour,1983)，以扇貝復育生產個案的分析例證，提出轉譯過程四個不同階段的概念，分別為：「界定問題」、「利益賦予」、「徵召結盟」、「號召動員」。

過程中，行動者的認同、互動的可能性，乃是不斷地被協商與重新界定 (Michel Callon,1986 and 1999)。或許我們應該尋求一個新的起點，同時說明社會與科學的相互建構 (Latour,1987)，從這樣的觀點出發，行動者本體論乃是介於實證與建構論，因其觀點主張「人」，如：個人或團體；「非人」如：工具、機械、技術、微生物或建築物等，都可以視為行動者，將其所擁有的能力或展演出來⁴。透過上述策略根據行動者網絡理論，將分析「文化」、「藝術」、「礦業」與「博物館」，這些不同專業場域的多元作用者，如何構成一個共同利益的行動者網絡，使得活動能夠完成。在訪談對象的部分，以研究對象黃金博物館為核心，從黃金博物館所觸及的重要角色進行篩選分層。依據公私協力合作利害關係人立場，分為「館方」、「私部門抑或中介組織」、「高齡者」、「青年者」。因此本研究個案為博物館館方，受訪代表為黃金博物館館長謝文祥以及資深導覽員為青年返鄉和高齡者吳朝潭，及邀請公私協力的私人公司，科技設計執行長黃勝宏、影像設計公司執行長陳

⁴ 殷寶寧，2021。臺北表演藝術中心行動者網絡研究，博物館季刊，35(1)：7-12。

宇暘、社會設計公司執行長黃鼎堯，作家賴舒亞、金瓜石里長、高齡者以及民宿業者吳乾正，瑞芳區形象商圈理事長及高齡者許立育，詳如表 1。

表 1 研究者訪談對象

分類	時間/日期	姓名	單位	職稱
A1 私部門	2021 年 07 月 07 日 上午 10 時 (線上)	陳宇暘	指間音像設計整合有限公司	執行長
A2 私部門	2021 年 07 月 07 日 下午 14 時 (線上)	黃勝宏	蹦世界數位創意股份有限公司	執行長
A3 公部門	2021 年 08 月 02 日 上午 10 時 (黃博館長室)	謝文祥	新北市立黃金博物館	館長
A4 私部門	2021 年 08 月 02 日 下午 15 時 (線上)	黃鼎堯	耕藝耘術有限公司 優雅農夫藝術工廠	執行長
A5 中年返鄉 高齡者 金瓜石	2021 年 8 月 10 日 下午 13 時 (線上)	吳朝潭	新北市立黃金博物館	資深導覽
A6 高齡者 金瓜石	2021 年 08 月 10 日 上午 10 時 30 分 (悠 119 客廳)	吳乾正	石山里	里長
A7 個體戶 金瓜石	2021 年 08 月 06 日 下午 13 時 (線上)	賴舒亞	自由工作者	作家
A8 高齡者 九份	2021 年 08 月 14 日 上午 10 時 (九份辦公室)	許立育	瑞芳區形象商圈	理事長

資料來源：筆者自行整理

二、行動者網絡理論應用於黃金博物館的個案研究

從上述行動者網絡理論的概念出發，規劃出黃金博物館的強制通行點的行動者，分別以「黃金博物館」為核心、「蹦世界」、「耕藝耘術」、「指間音像」、「石山里里長」、「瑞芳區形象商圈」、「施岑宜」、「黃格致」、「曾譚嫻」、「王四維」、「賴舒亞」，是直接影響黃金博物館公私協力活

動的群體，梳理強制通行點如圖 1。行動者網絡理論不僅宣傳行動作用者之間的動態關係，更強調人類行動的主體性。在界定問題方面，黃金博物館成立於 2004 年，隨著不同時代的狀態，有著不同的經營策略，2020 年的王錦華館長到謝文祥館長，在 COVID-19 疫情爆發，透過公私協力，以及臺灣人網路使用習慣的改變、聚落高齡者因金工產業扶植到社區營造政策逐漸產生聚落的共生社區型態，加上國際觀光客減少，聚落業者找出聚落觀光產業永續性，筆者認為也是黃金博物館在公私協力下行動者網絡的主要核心。

本研究針對 2020 年到 2021 年，公私協力與黃金博物館合作的廠商、聚落業者、里長、理事長、作家等進行強制通行點的分析，每位利害關係人，以聚落永續與價值共創為目標，而黃金博物館透過公私協力的藝文採購法以及參與式預算，結合中介組織私部門的專業技術與聚落居民達到合作雙贏。其中參與式預算由聚落自行提出計畫，使用投票方式遴選執行的企劃。

蹦世界善用智慧導覽及擴增實境，成為規畫博物館線上與線下活動的科技遊戲公司，透過設計黃金博物館的智慧導覽、社區工作坊，以及邀請網紅協助宣傳擴增實境遊戲，讓 Z 世代與親子遊玩，在疫情下成為一種新型態的遊玩方式。耕藝耘術透過徵件方式，盤點水、金、九聚落的閒置空間，以藝術家的提案，解決舊有空間議題，並轉為觀光節點的文化路徑，之後邀請瓜山國小學生創作，當作其中路標，讓整個活動結合既有行動者和新的行動者。開幕時，黃鼎堯策展人與藝術家一同向參觀者導覽與分享創作，使〈礦山藝術季〉走讀得以正當化。指間音像則是用不同視角，找尋礦山的代表性人物進行專訪，藉以深入了解不同世代對於礦山的歷史，以及留下來原因，串聯成具有脈絡的影片。現於昇平戲院及博物館官網進行播放，讓在地人看到居住的聚落，透過片中人物的介紹，看到不同的視角。其中訪問到山城美館的林正文館長，他除了致力於藝術創作，同時規劃社區照顧模式，像是銀髮便當的販賣及運送。因此，當觀光客來到昇平戲院時，這部文學影片展示聚落礦業與生活符號，得以了解礦山現今的人事物與文化階序。

黃金博物館與石山里吳乾正里長，共同規劃環境修復及教育推廣，2021 年雙方共同修築了「八角亭」，成為社區休憩的嶄新空間。謝文祥館長在這兩年推動〈礦山藝術季〉，創造藝術作為地方陪伴的可能，並且改善礦山地景環境，活化廢棄多年的空間，期待「黃金山城」成為美學廊帶。黃金博物館管轄的昇平戲院為九份聚落中重要的觀光景點，而瑞芳形象商圈位於九份，對九份聚落來說，其非常重視觀光品質，除了舉辦各種課程，提升商圈服務外，對於昇平戲院的衛生環境也十分關心，甚至在策展時，都不希望昇平戲院閉館，規劃走道保留觀光客能夠如廁的需求。在地居民與黃金博物館合作，共同地規劃觀光文化路徑，並爭取商圈競選，用投票爭取九份商圈品牌。

另外，施岑宜從黃金博物館館長到不一鼓負責人，最後成為新村芳書院山長與共同創辦人，試圖推動閱讀力，開啟在地與外地者相互凝視傾聽的契機。2020 年至 2021 年，施岑宜於「木寸書店聊天室」邀請水、金、九聚落的百工百業進行訪談，其中包含王騰崇館長、「礦山劇場」唐羽寬、執行〈礦山藝術季〉的黃鼎堯、礦業地質的學者黃克峻、「九份金礦博物館」的曾譯嫻、「食不厭」的王四維、北漂的音樂老師黃格致，藉此深入探討為何他們生活於水、金、九聚落，施岑宜也從原本館長的視角，轉為瑞芳學的閱讀角度，看到不同面向的文化美學。

黃格致為水、金、九聚落，五間國小的音樂老師，2022 年協助瑞柑國小申請至黃金博物館展演；曾譯嫻參加過黃金博物館許多的標案活動，主要是私部門公司承辦後，邀約她導覽。2021 年的〈礦山藝術季〉，她與藝術家廖翊婷共同規劃，寄一封收件者欄位是家鄉的信，透過「山人郵局」的企劃，把不敢對家鄉說的話寄到這裡，這個計畫也提供水、金、九的青年者一個回鄉互動的機會。曾譯嫻以自身經驗，規劃出新舊行動者的連結機會；王四維透過「食不厭」與寬哥的咖啡店，提供金瓜石及水湳洞聚落飲食，「食不厭」也成為前往黃金博物館前一站的美食景點，為假日的觀光產生觀光路

徑的串聯，尤其在 2020 年的擴增實境活動後，許多玩家都前往「食不厭」飲食。

賴舒亞作家透過文學與旅遊創作，創造出屬於金瓜石與九份的獨特文學書籍。《一想到九份》與黃金博物館合作，於昇平戲院舉辦新書發表會，以及受黃金博物館邀約進行〈走讀礦山翻閱採金之路〉。

2020 年因 COVID-19 疫情造成觀光客人數銳減，黃金博物館透過公私協力作為水、金、九聚落的強制通行點，將共同聚落的觀光交流與串聯。黃金博物館的轉型策略，像是與蹦世界、耕藝耘術、指間音像合作，讓聚落重要的導覽員成為標案活動中的引路人，象徵覽導正統性，讓聚落間的社區活動、新行動的觀光推廣中，提升聚落的文化階序，達到中介組織與聚落的利害關係人，觀光與共創的目標，有機會讓聚落既有行動者與新的行動者的合作。

此外，在 COVID-19 疫情期間，觀光客人數從 2019 年的 140,145 人，降到 2020 年的 82,825 人。在這樣的情況下，黃金博物館期待進行硬體設施修復、延續文化行旅體驗以及與社區協力，透過公私協力的標案與參與式預算，改善觀光現況、提升旅遊質量。2020 年的 7 月到 10 月，黃金博物館以親子議題、高齡者運動為主，如：戶外瑜珈、採茶等，期待創造更大的社會影響力。而承標中介組織在活動中，拜碼頭認識聚落的合作夥伴，包含創業者與退休的高齡者，將景點串聯、規劃深度體驗，發展聚落的礦山觀光導覽，透過線上活動達到人才跨領域的合作，期望發展出聚落的新亮點，達到公私協力的利益賦予。

接著是徵召結盟。以〈礦山藝術季〉來說，邀請許多藝術季相關學者，針對礦山的閒置空間進行討論，以及規劃設計進行遴選，討論出〈礦山藝術季〉發展輪廓。指間設計先遴選其中兩組人員進行初步訪談，確認方向後再進行後續的製作，讓計畫與活動保持良性溝通。黃金博物館的標案內容，每年會與私部門共同討論，讓既有行動者與新行動者產生新的連結，如：蹦世

界透過智慧導覽讓新行動者了解黃金博物館，以及邀請網紅宣傳實境親子活動，讓擴增實境與新行動者產生連結。過程中，筆者也發現在〈礦山藝術季〉的開幕活動，抑或是實境探索遊戲，都邀請聚落的高齡者協助與擔任關主。

最後，號召動員。透過公私協力的活動，因循漸進地從親子、高齡者、觀光客、在地業者，透過不同型態的標案，產生聚落的多贏狀態，讓觀光隨著聚落的跨領域合作產生串聯，商家與私部門共同合作。蹦世界於官網宣傳在地產業，讓觀光客與玩家了解當日行程的飲食店家。在〈礦山藝術季〉的標案當中，與瓜山國小的學生共同製作〈礦山藝術季〉的引路指標，讓觀光客前往時，得以產生對聚落的想像。2020 年黃金博物館的館慶，面臨經費不足的困境，謝文祥館長邀請三個廠商「耕藝耘術」、「香客大廟」、「玩味創研」合作，共同策劃館慶活動，讓既有行動者與新行動者透過活動，達到資源整合與價值提升的目標，連結更多在地資源與外部專業。開幕前到日本語言學校宣傳，發送相關文宣，成為永續發展的動能得以發揮更大的社會影響力。這兩年舉辦許多服務創新活動，透過工作坊，到各項議題活動的宣傳，最後達到活動的整合收斂。

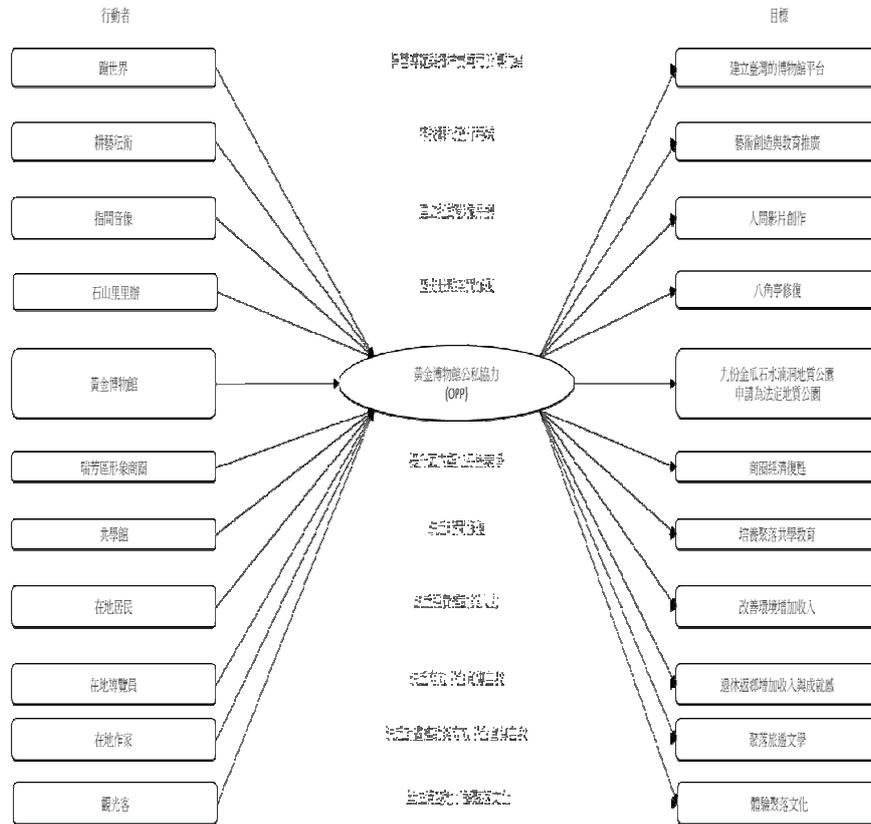


圖 1：黃金博物館為中心的強制通行點，由筆者繪製。

(一) 礦山魅力與社區推廣

黃金博物館面對 2020 年疫情造成國際觀光客大量減少，透過文化部再造計畫，將新世代「手遊」的擴增實境規劃為《水、金、九礦山實境探索計畫》，由遊戲公司蹦世界得標。蹦世界是一個針對全臺博物館規劃虛擬實境的遊戲公司，得標後首先與商店街合作給予優惠方案，他們提供九份地區的產業與居民合作機會。

訪談黃勝宏執行長（A2）：

「我本身是資工系畢業，畢業後我去了「宏達電公司」擔任工程師，一直都有著創業的心態，後來我念了 MBA，學習商管知識，包括我自己喜歡旅遊、娛樂，技術上又很在行，依據市場的趨勢，我發現到自助旅行是個趨勢，我協助經濟部撰寫了旅遊 3.0，1.0 為父母那個時代，不管去哪都會前往旅行社把機票、住宿用好；2.0 是透過網路訂機票或是宿舍；3.0 就是手機行動裝置上面我現在製作的線上導覽，因為我有著定位技術，所以不論戶外或是戶內，可以用手機自動介紹，在這次的公私協力當中，蹦世界公司的官網中開設了新北市博物館專區，規劃了黃金博物館專區，如果是實體的話，玩家可以直接掃描看到內容」。由上述看出遊客的習慣在轉變。黃勝宏執行長（A2）敘說：「在 2016 年寶可夢的出現，我們就順著這樣的市場，既然大家都知道 AR 是什麼時，所以我們開始針對公私協力的案子進行投標，我們這邊有擴增實境技術，加上我們有做專案的經驗，所以參加投標黃金博物館的投標案；我們自己有個計畫叫做『聽見臺灣』，我們希望全臺博物館都可以在平臺上提供導覽提供曝光，臺灣國內很多博物館，不管大小間，手機導覽都沒有，我希望有這樣的平台可以讓更多人使用，所以我們的費用沒有很高」。可發現黃勝宏公司的技術與市場逐漸達成均衡，如果要完成他看見臺灣的計畫，需要透過黃金博物館的公私協力才能達成建立黃金博物館的專區。

訪談陳宇暘（A1）說：「我之前在新媒體產業工作，在李四端主播的公司底下工作，主要是做節目的企畫與外景的編導，我在這裡待了一年後，還是想要拍廣告與紀錄片，李四端主要為新聞的拍攝，即時性的影片，但是我個人比較喜愛對於一個地方長時間了解後，才有辦法拍攝我們的影片，將我的目標市場（TA）鎖定在於投入成本較高時間，但進入地方脈絡，所以會有這樣的狀態和我的個性有關，我喜歡醞釀一段時間，才進行影片呈現」。

以陳宇暘來說，作品多是臺灣各處參與紀錄片的標案、學校跟拍；其合作夥伴廖宏霖，透過不同臺灣文學的新書發表會，引導讀者強化自己經驗為系統化，變成一套可以溝通訴求的能力，以及實際行動的方法。與陳宇暘訪

談時，他提到在大學時代，2014 年承辦了臥龍二九空間的影片拍攝「城市試驗室 X 反滾校園」，為他第一支的接案紀錄片，也是他和廖宏霖第一次合作。當時廖宏霖為這個教育部的承辦人，兩位都是東華大學學生，開啟他們後續一系列的合作。陳宇暘公私協力案子中，都是以聚落為紀錄片。2018 年桃園市政府工務局「聰明消費宣導短片製作勞務採購案」、2019 年黃金博物館的「礦山故事的發掘與紀錄」九份篇、2020 年「礦山故事的發掘與紀錄」水湳洞篇、臺東縣政府的「都蘭國中-錄音室工程」、花蓮縣文化局「109 年花蓮影視協拍中心勞務服務」等公私協力的作品。

訪談黃鼎堯（A4）說：「我一直在想礦山和黃金博物館，我覺得它有機會在這樣的藝術季討論出新的可能性，雖然它的先天不足（這個案子的錢很少），但是在預算有限之下，山城要怎麼推動？我認為若可以有對話的空間，透過時間來聚落實驗與挑戰，我認為努力嘗試就是一個說服的過程，當甲方和乙方不斷地溝通，在這樣操作下逐漸產生礦山，或者是九份、金瓜石獨特性的事情，所以我在第一年提出一個概念，礦山藝術季就是『我們的藝術季』，所以我們做的事為轉身面對生活在這塊地上的人，替礦山藝術季的找到一個機會。在策展的過程中，藝術家不是我選的，藝術家是因為標規徵件條件而來，我們能做的事情是選到好的基地，把整個策畫過程時，使得聚落居民參與，讓整個藝術季過程不只有成果，過程也是藝術季的一部分，整個過程讓人看見，被孩子看見、被阿公、阿婆看見，此時藝術季就會有溫度，逐漸串聯聚落的各行各業，替藝術季找到自己的位置，而我們（黃金博物館的公私協力）就是扮演著陪伴的角色，替藝術季找到自己的位置，正因為陪伴的藝術季，所以轉身找聚落居民一同合作為必要條件。」

筆者認為當公共服務的供給模式，由中央移轉到地方，地方政府獨立處理事務的權限雖然提升，因受到預算和資源不足的影響，若想滿足民眾的多元需求，確保公共服務的質與量，促進私部門對公共服務的積極參與被認為必要且深受期待，故公部門以陪伴的方式，在目標下有些規定，即可保持聚落自有發展的空間。

（二）高齡者與聚落的雙贏

訪談吳朝潭（A5）：「我是金瓜石土生土長的人，從小時常接觸礦石，所以我對建材方面有興趣，退伍後我進入一家石材公司工作，工作了三十年，我從國內採購到國外採購，接著從事開發國內、國外到處跑，後來因為國外沙烏地阿拉伯的政策一直改變，我們公司認為設廠投資效益不到理想，最後決定把工廠收掉賣了。在休閒時我假日就回家擔任導覽員，在五十五歲收掉公司後，我先重整穩定自己的心情，在 2018 年 7 月開始擔任黃金博物館的導覽員。」

訪談者吳乾正（A6）：「我 1995 年回來經營民宿，在經營民宿的過程中，我想要讓聚落經營的更好，所以競選擔任里長，透過參與地方的公共事務，思考如何讓地方的文化美學、生活環境、生態變得更好，產生大家的共識。以我們里來說，多為民宿度假旅遊產業，對當地的居民是一個宜居的聚落，對於外地的人而言是一個宜旅的存落，我們創造一個營造概念來發展的聚落，共同去發動這些理念的志工，一起整理一些環境、保存聚落的文化，然後可能透過一些活動，讓大家在聚落中至少把自己家顧好，再來有能力的人可以多多參與一同維護社區」。

訪談許立育（A8）：「當初我本身是做茶的業者，早期九份的茶館每一家都到天亮，在拚的時候日夜顛倒，我朋友說我三點不露，沒有到三點以前不會露面，因為都在睡覺，從 1988 年到 2002 都是這樣的狀態，後來兒子退伍想要繼承，我把店面交給了他，自己開始參與地方事務，早期因為沒有時間，我主要都是以贊助商支持聚落，後來被邀請擔任理事長，基本上就是出錢、出力，以兩年一屆，今年是我第二屆的第二年，在我們商圈會在重陽節，邀請在地老人家一同參與，由商圈出錢一次大概就三十桌左右，五十歲以上過來過吃飯；年滿七十歲給予紅包，七十五歲以上更多紅包」。

從三位不同角色的高齡者當中，在「人」方面，除了費用，最重要就是自我的成就感。可見高齡者的行動者網絡，有著社會影響力這個因素；「非

人」的部分，為聚落生活提升、聚落文化的推廣、聚落社福的回饋。在 COVID-19 疫情期間，黃金博物館修復過去的日式宿舍轉為共學館，提供高齡者交流與共享的場所，許多高齡者扮演著聚落與外界重要的引路人角色，透過公共空間，產生聚落的社區共生模式，提升他們的生活知能與共創美好的山城環境。

（三）參與式預算社群發展

社區提案的參與式預算，直接作用於社區發展，許多為一次性的計畫，所以自立營運恐怕不易達成，或者難以連結，因此參與式預算被視為「不無小補」的資源擷取（黃士哲、波多野想、李伯賢，2020：217）。

筆者認為不論是博物館初期的志工導覽培訓，或是參與式預算的推動，如果焦點為高齡者的參與度，將產生不同視角，也正是高齡者這個角色，得以建構共生社區照顧模式的一個演變，如圖 2。圖中可看出投票率的上升，2016 年為 103 人，2021 年增加至 327 人，主題從起初的硬體規劃到藝文社群的建構，如：手工藝、小旅行、課程推廣、節慶規劃，更加多元。確實在舉辦的初期，可能必須面對資源爭奪期，無法產生共識而瓦解。從 2020 到 2021 年來看，如表 1，參與數從兩、三案，增加到五案，可以看出高齡者對於參與式預算的操作模式更熟悉，加上 COVID-19 疫情，讓使用者的習慣轉變，利用網路會議以及科技軟體，提升參與活動的意願，進而成為水、金、九聚落的鐵粉，希望透過參與社區活動達到與社群的連結。公部門的視角而言，若將這些鐵粉轉為未來青年返鄉的橋樑，創造屬於聚落的新創產業。以下擷取筆者針對參與式預算的利害關係人進行訪談，謝文祥館長（A3）、吳乾正里長（A6）、賴舒亞作家（A7）、許立育理事長（A8）。

謝文祥館長（A3）：「參與式預算，剛開始以金瓜石為主，我認為這個計畫中考慮到資源的能量，而這樣的能量慢慢地擴散後，2019 年博物館認為將資源擴及到水湳洞，所以鼓勵水湳洞兩里來參與，2020 年水湳洞就提了黃金賜福計畫，對我來說金瓜石比較經典的部分，即是高齡者參與較

多，鼓勵年輕人提案，還是在社區高齡者為主，我認為參與式預算不同於一般公私協力，是以聚落居民為主軸。」

吳乾正里長（A6）：「參與式預算給有想法的居民提案。」

賴舒亞作家（A7）：「其實我本來不曉得有參與式預算，我不了解參與式預算，我懂黃金博物館他們預算的分配，我也可以體會到大家都需要資源，在 2019 年 11 月 12 日我舉辦了《金色聚落》延續會不在緩慢民宿，而在金瓜石民宿舉辦，當天金瓜石許多仕紳長輩前來，包含黃金博物館館長及教研組組長一同出席，在那場出席會時，我們提到創作者在撰寫書籍時需要時間及心力，瓜山國小校友會簡維正理事長也在場，表示願意支持創作者，我很感謝簡理事長透過聚落力量來支持創作者，之中也包含緩慢民宿，提供創作者在金瓜石居住空間。」

許立育理事長（A8）：「參與式預算對於九份相對的較少吸引力，來九份工作的年輕人，都是組一個團隊，月租十萬元，基本上他們時間並不多，參與黃金博物館活動以志工團為主，主要是將店家給二代經營的退休者，對他們來說參與活動有吸引力。」

從上述利害關係人訪談中，發現對於高齡者來說，參與活動的意願是非常強烈的（A3、A7、A8）。就金瓜石和水湳洞而言，從規劃、提案到執行，讓他們增加與聚落社群的連結；對九份聚落而言，參與式預算為社區中重要的一個政策，不過對於返鄉的年輕人來說，進駐九份的多以團隊為主，主要是進行商業活動（A8），也就較少提案參與是預算的計畫。金瓜石的二地居作家，透過高齡者的支持，提供一個良好的創作空間（A7），看出高齡者、返鄉青年和作家對於參與式預算有不同的決策，時間成本對於青年者來說更為重要。筆者認為參與式預算推動六年，從（A7）訪談中，參與者多為高齡者，可見在水、金、九聚落高齡者為聚落中活動參與的主要人口。而高齡者屬於應援人口，想要為該地域或自治體支持。

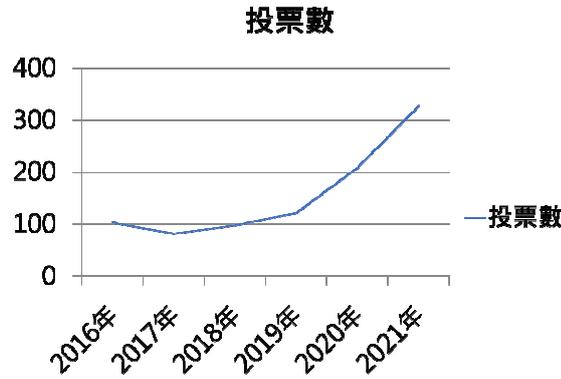


圖 2 黃金博物館參與式預算投票人數統計，筆者整理

表 2 2016 年至 2021 年參與式預算的補助計畫

年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
投票數	103 人	81 人	98 人	121 人	208 人	327 人
案數	5 案選 3 案	4 案選 3 案	4 案選 3 案	3 選 2 案	5 案	5 案
	金瓜石社區手工藝推廣暨成品義賣公益計畫 (黃慧媚)	金瓜石社區手工藝推廣暨成品義賣公益計畫 (新山里辦)	金瓜石銅山里活動中心再利用開放參觀計畫 (銅山里辦)	金瓜石文化館再利用開放參觀計畫 (張傳益)	礦山場景及宗教信仰走讀廊道計畫 (林欽隆)	金瓜石社區手工藝棉線編織課 (吳苓芳)
金瓜石	金瓜石關公節暨鄉親回鄉抬麵龜分送計畫 (林文清)	金瓜石關公節慶祝晚會計畫 (勸濟堂暨銅山里辦)	金瓜石勸濟堂前方舞台區觀光復甦計畫 (黃慧媚)	水金九在地文化走讀計畫 (吳麗君)	金瓜石礦石文物展覽室計畫 (連城珍)	推廣文史形象牆 (金瓜石文化館)
	金瓜石斜坡索道修復改造階段計畫 (游志忠)	金瓜石社區歌唱基礎教學課程計畫 (黃玉女)	金瓜石不一鼓製作及教學推廣計畫 (石山里辦)		金瓜石文化館礦業文化推廣課程計畫 (蕭錦耀)	環境教育小旅行 (吳麗君)
水滴洞					援動水滴洞社區計畫 (林正文)	威遠廟國聖公聖誕文化傳承活動 (黃瑞聰)
					濂洞里第二屆土地公黃金賜福人計畫 (陳美杏)	第三屆土地公黃金賜福人計畫 (陳美杏)

資料來源：黃金博物館，由筆者自行整理。

肆、個案研究的發現與檢討

筆者將行動者網絡分為資源供給者、權責行動者以及接受方如圖 3，黃金博物館為資源的提供者，透過向文化部與新北市政府申請經費，以公私協力的標案及參與式預算，與聚落建立關係；權責行動者分為兩類「投標廠商」與「在地團體」，如蹦世界、指間音像、耕藝耘術三個投標廠商；瑞芳區形象商圈（九份商圈）與石山里長為在地團體；接受方為在地居民與觀光客（遊客或玩家）。

一、公私協力的礦山精神

蹦世界利用資訊技術設計擴增實境吸引玩家前來水、金、九聚落遊玩，找出新的行動者提升聚落的國內旅遊觀光，並邀請在地導覽員擔任實體踏查老師，邀請勸濟堂的工作人員擔任關主，達到礦山行動者的績效；指間音像透過訪談九份聚落（在地居民、藝術家與返鄉青年，）以及製作水湳洞人文地圖及影片，設計出青年返鄉、藝文傳承、文史保存及在地服務四個議題，兩次標案皆撰寫兩百字與一千字的文章，搭配合適的照片，協助黃金博物館宣傳，對於未來進入水、金、九聚落的觀光客與青年，能夠更了解在地文化，影片內容強化聚落問題，與這群在地居民嘗試挑戰困境的故事；耕藝耘術辦理兩年的礦山藝術季，第一年透過盤點礦山的閒置空間，邀請藝術家投件，並與聚落小學合作製作礦山藝術季的指引路標，以及邀請在地導覽員擔任活動的講師。

第二年以線上工作坊與線上展示，讓前一年的六位藝術家延續創作，作為永續性陪伴。黃鼎堯認為黃金博物館與聚落屬於鄰居關係，自己提供價值及幫助礦山的利害關係人，表達其信任與支持，將標案的困境拆解成日本瀨戶內藝術季的模式，與他過去十年經營農村美術館有關，青年下鄉進入聚落，礦山的耆老或是領袖傳授知識與經驗時，不把話直接講明，多用幽默風趣的方式與後輩聊天，甚至可能那個聊天都只是活動結束後的小聚餐，這樣

機會不知道藏在什麼時候。黃鼎堯首先讓後進者感受訊息且思考礦山的問題，經參與北區青聚點，發現青年也有不同的想法可帶入聚落。筆者從人際關係建立與維持面向來論述，因自身參與工作坊發現參與學員發現的問題就是自身的問題，從問題後再想處理方式。黃鼎堯的線上工作坊進行前，要求學員把想發表的議題和想法寫出來，分享給其他學員，這項規定需大家了解後才可進入工作坊，除了能節省時間同時提升效率。

二、聚落領袖的無限賽局

聚落合作的領袖，共同面對礦山的議題，九份商圈中許多地主與黃金博物館進行水、金、九地質公園申請合作，吳乾正里長與黃金博物館合作共同修復八角亭的遺址。面對國內旅遊競爭的有限賽局，明確的規則在疫情市場下的地方創生，只要提出與地方創生有關的概念，就可以得到政府的資源，對於廠商的目標就是「說好故事」以及「好玩」。在這個礦山聚落中，不同聚落的創業家與藝術家是可以交換資源的，知識換出去之後不會少只會多，突破政府地方創生的有限賽局轉為沒有勝負的無限賽局，對於金瓜石的里辦或是九份商圈來說，社群經營占了很重要的部分。在田野調查中，不管是提問者還是跟隨著，筆者得到各個視角的礦山力量，這些力量都是把各自所認為的聚落問題、世界與案例轉成他們執行的動力，讓這股力量轉成無限賽局，不論里長還是理事長他們對於社區或是商圈給於知識、讓參與者吸收、在活動中或是營業中不斷地覆盤與練習達到社群經營的良性循環。

三、陪伴二地居的微型力量

在黃金博物館的公私協力中，人脈的本質有著價值與複利，而交易並非都是數字的金錢，分為有形與無形的價值。筆者把它想成藝文品來看，這樣的藝術品就是人脈係數，平常逐步地累積藝術品價值，當價值達到共識可以進行交易時，有的服務價值就是外溢效果，筆者從利害關係者中發現提升人

脈最好的策略，即是自我價值與能力的提升，幫助更多人讓自己的價值與能力達到最大化，即能達到與更高階級的人士合作：蹦世界的智慧導覽與黃金博物館合作，達到全臺玩家的受益；或「非人」的共學館如同過去日式宿舍的概念，轉為現在聚落的共學，從原本提供宿舍員工的價值轉為現在社區的空間，成為居民交流與成長的一個平台，使得微型力量可於水、金、九聚落串聯與累積。

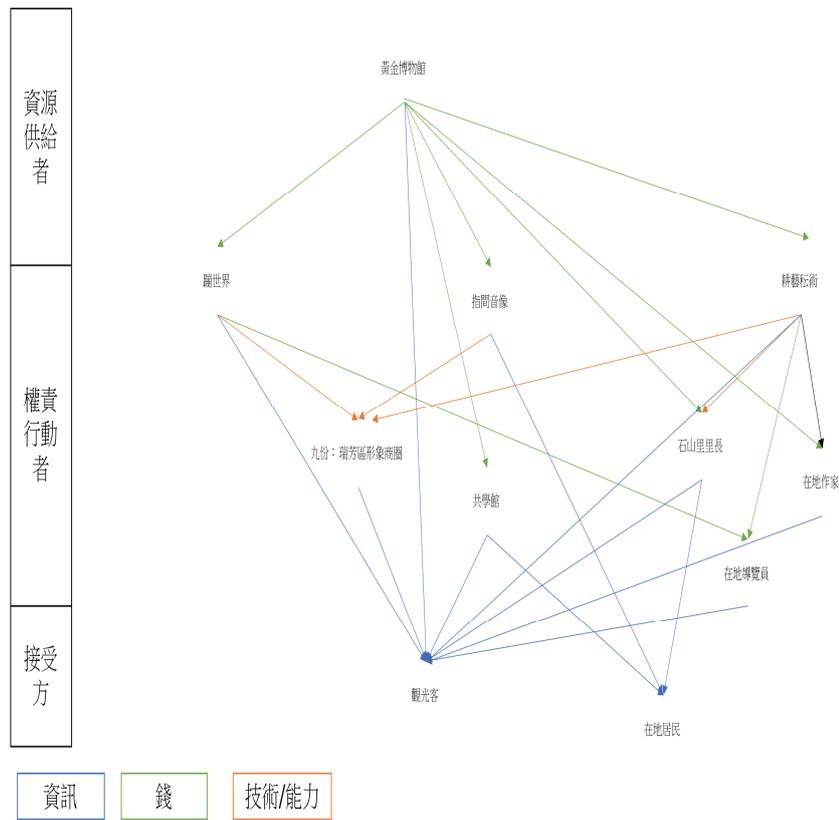


圖 3：黃金博物館公私協力下行動者網絡績效圖，由筆者繪製

伍、結論

一、共生模式？陪伴模式？礦山的永續經營

黃金博物館的使命與宗旨，是以博物館營運的方式保存下來配合文化政策，與聚落的領袖與耆老產生社區共生的社交圈，如圖 4，可見黃金博物館深耕聚落，提供在地藝文工作者展演舞台，這些耆老與領袖成為聚落重要的引路人，引路人擔任參與式預算的活動執行者，或是投標廠商於執行活動前的資料站，將他們歸類成礦山經典。黃金博物館透過活動招募水、金、九聚落的志工團，並於樂齡日提供高齡者交流的機會，吸引外來的樂齡者一同瞭解水、金、九聚落。

黃金博物館透過公私協力，在標案中置入導覽活動，提供高齡者與投標廠商的合作外，產生行動者合作瞭解水、金、九聚落的轉型策略。行動者網絡理論不僅是外部資源還包含內部的力量，透過礦山的立體層面。藝術創作解決了閒置空間、吸引青年下鄉、跨領域的合作，讓原本地處不便的聚落，開始轉變，甚至以三年為一季的藝術季概念，長期培養藝術能量，面對內部力量鎖定 25 歲前後以及 40 到 44 歲之間的人口移動，同時帶動 0 到 14 歲的人口，達到聚落環境的改善。不論是吳乾正或是許立育，希望創造留在聚落生活的友善環境。

筆者認為臺灣腹地較小，邊陲聚落長出青年返鄉契機，成為回流聚落的新族群，如：陳宇暘將自己公司定義清晰，具體地確認與博物館的連結；黃勝宏以博物館為題材，發展科技為蹦世界的專業，協助新北市政府組成博物館的科技網絡連結；黃鼎堯看出礦山的流動，這樣的動態不單在礦山，還包含私部門中介組織與公部門的合作，黃鼎堯點出在追求經濟最大化時，創業行動中動態的細微之處。筆者認為礦山的缺口，以自媒體或是寫作填補，賴舒亞與黃金博物館進行館校合作，推廣〈走讀礦山—翻閱採金之路〉，分別在瓜山國小、濂洞國小、時雨中學舉辦〈圖文創作分享會〉，後創立 Facebook

和粉絲專頁，邀請高齡者以及喜愛金瓜石以及九份的鐵粉，建立作家網絡，如同經營事業講究綜效槓桿，才會為企業擁有的資源條件帶來綜效。

如果把礦山看成一個事業，投資重視風險分散，用投資組合的概念，將所有項目分散在不同產業，個人風險以不同行動者微型力量集結，使得不同的返鄉青年在這個脈絡下，共同創造礦山周邊知識。從賴舒亞作家案例中發現，在聚落中創業並非是財富最大化，而是找出聚落成功後的極大化，而這些微型力量集結出的行動者網絡理論，使得聚落社群產生強大的鐵粉，為地方創生指引與參考的礦山周邊知識。當高齡者投入參與式預算，產生出聚落共生模式，為青年返鄉立下重要基礎，若為聚落的動態進行分析，可發現有一種追求過去方向與路徑發展的傾向，先前發展所累積的資源與知能，會成為後來發展路徑的基石，也是高齡者給予年輕人雄厚的基礎。

聚落創業的三個關鍵策略

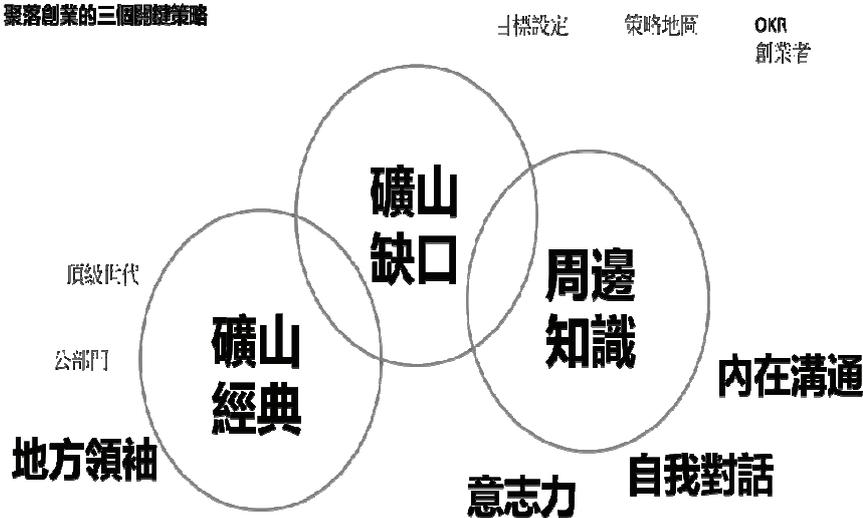


圖 4：聚落創業的三個關鍵策略，筆者自行整理。

二、博物館領導及危機處理

由本案例來看，謝文祥館長在疫情前後的領導方式，從文化部轉為地方政府，即遇到經費凍結；碰到三級警戒時，維持「硬體設施修復」及「社區協力」外，將「延續文化行旅體驗」調整為「線上展演」。當危機產生，領導者第一要務就是要掌握確實情況與危機處理，進行團隊分析與判斷事件屬性與意圖，擬定邏輯一致的說帖，親自向媒體坦承任何質疑，且資訊必須公開透明，並公布具體步驟的改善方案（廖新田，2021：190）。這樣的展演基礎建立於過去黃金博物館的粉絲專頁的經營，以及公私協力下與公司保持永續性的狀態，政府透過文化累積，當災難來臨時進行串聯更有效果（林淑馨，2021：123），這也是黃金博物館成功的關鍵因素。博物館領導者需有著先見，於 2020 年架設〈礦山藝術季〉官網，以館慶方式串聯不同的公司，故能在 COVID-19 疫情爆發後順利執行；2021 年〈礦山事務所〉持續地增加網站內容，運用宣傳影片將在地里長們、資深演員、礦工後代、在地藝術家集結合作與討論，加上謝館長有著地方社區的統合能力，加上策展人自主性地申請青聚點線上課程，讓〈礦山藝術季〉文化能量擴散到全臺，透過線上展覽及東西票選互動模式，以及文化轉譯商品銷售，使得黃金博物館在疫情下轉型成功。

三、高齡者踴躍參與、微型力量的集結

王本壯等人曾提到，臺灣社造界容易停留在傳統公私對立中，好像社造只是追求公共利益，個人利益可以略過，甚至要求個人犧牲，成就公共利益（王本壯、李丁讚、李永展、洪德仁等著，2014：32）。隨著公私協力持續推動，筆者認為公部門、私部門或是第三部門已是一個複雜又綿密的社會網絡體系，從民眾角度來看，分為顧客、消費者、合夥者、所有者，搭配著地方創生政策、以及 COVID-19 下使用者習慣使用網絡及操作科技。黃金博物館從 2020 年到 2021 年，與合作公司並非一次性合作，而保持著夥伴關係，不論是執行地方文化館的計畫，抑或是文化部計畫，創造出與社區協力的氛

圍：香客大廟與黃金博物館一年合作四個案子、蹦世界從線上導覽到擴增實境延續性的案例，利用實境解謎與在地三間國小合作，透過遊戲讓學生對於博物館有更濃厚的興趣；指間音像透過訪談，深根在地「人」與「非人」，製作九份及水湳洞人物影片。

黃金博物館在 2020 年的活動當中，與在地產生合作的連結，以參與式預算來看，透過〈礦山藝術季〉將所有投標公司集結，共同協辦館慶活動，並在〈礦山藝術季〉官網中宣傳。而〈礦山事務所〉的標案，將在地人士串聯，以參與式預算來看，必須先有文化類的提案，才可以由在地居民進行，條件限制 18 歲以上為居住在金瓜石、水湳洞社區，或是工作者都可以提案，如果票數達不到 40 人即使提案過關，也不得錄取。在這樣情境下，投票率的上升表示意願越來越強，從 2016 年的 103 人增加至 2021 年 327 人，2020 年參與式預算中水湳洞 136 人，到 2021 年的參與式預算申請紀錄，共達 327 人進行投票。促進各個里長與在地文史工作者合作，其中包含濂洞里、金瓜石文化館、石山里的計畫，活動中邀請在地專家擔任講師，讓文化深耕，加深在地網絡。

參考文獻

中文文獻

- LaFond, Michael, Tsvetkova, Larisa, 2021。互住時代：打造社區共融生活的合作住宅，（詹竣傑、詹品丞、林偉譯）。OURs 都市改革組織出版。（原著出版社於 2017）
- Wylie, John, 2021。地景，（王志弘、錢伊玲、徐苔玲、張華蓀譯），新北市，群學出版。（原著出版社於 2017）
- 王本壯、李丁讚、李永展、洪德仁、陳其南、喻肇青、曾旭正、黃世輝、黃瑞茂、劉秋雪、顏雯涓，2014。落地生根：臺灣社區營造的理論與實踐。唐山出版社。
- 江桂珍，2020。後疫情時期的博物館課題：以兩個歐洲博物館為例，臺灣博物季刊，39（4）：22-36。
- 李欣潔，2021。全球疫情下的在地社群串聯：阿姆斯特丹博物館的數位展覽—疫情下的城市，博物館與文化，21：61-79。
- 林文一，2010。上海社區治理的形塑，中國行政，82：23-50。
- 林承毅，2020。二地居：地方創生未來式。臺北市：天下文化。
- 林詠能，2020。博物館x文創：以陶博及茶博為例，新北市文化季刊，35：14-17。
- 林慧如，2020。地方博物館與社區的距離：以新北市立黃金博物館「走讀礦山—翻閱採金之路」展為例。臺灣博物季刊，39（2）：58-65。
- 吳孟青，2021。疫情下的博物館：服務轉型的思維與實務，科技博物，26（1）：49-71。
- 施岑宜，2021。我的幸福在瑞芳學。臺北：時報出版。
- 陳思好、許家瑋、陳諾、陳映廷、林詠能，2020。新冠肺炎疫情對臺灣民眾參觀博物館決策之影響，博物館與文化，20：3-37。
- 殷寶寧，2021。臺北表演藝術中心行動者網路研究，博物館季刊，35（1）：7-12。
- 教育部青年發展署，2021。110 年青年社區參與行動 2.0 Changemaker 計畫。臺北市：教育部青年發展署。
- 國家發展委員會，2021。加速推動地方創生計畫：110 年至 114 年。臺北市：國家發展委員會。

- 黃士哲、波多野想、李伯賢，2020。水金九礦業文化景觀範圍與價值評估研究案。臺北：草圖意識設計工坊。
- 楊家彥，洪震宇，謝子涵，謝雲嬌，葉亞薇，郭珮甄，姚淑儀，林媛玉，2020。新創導入地方創生再進化，臺北市：國家發展委員會。
- 廖世璋，2017。博物館社會學：以社會文化理論對博物館的考察。臺北市：五南書局。
- 廖新田，博物館領導與危機管理，殷寶寧主編，2021，藝術管理與文化政策導論，臺北市：巨流國家公司。
- 增田寬也著，賴庭筠，李欣怡，雷鎮興，曾鈺珮譯，2019。地方消滅：地方創生的理論起源，臺北市：行人出版。
- 謝子涵，2021。面對病毒新日常，如何打造「零接觸社會」的軟體建設？，The News Lens 關鍵評論，摘自，<https://www.thenewslens.com/article/159129>

英文文獻

- Amin, A. & Thrift, N., 1995. Institutional issues for the European regions: from the markets and plans to socioeconomics and powers of association. *Economy and Society*, 24(1):41-66.
- Burgess, J., Clark, J. & Harisson, C. M., 2000. Knowledge in action, *Acta Sociologica*, 46(1):31-49.
- Callon, M., 1986. Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Briec Bay. (Asdal, K., Brenna, B. and Moser, I. Eds.) Norway: Oslo Academic Press.
- Callon, M., 1999. Actor-Network Theory: The Market Test. In *Actor Network Theory and After*. (John Law and John Hassard) Oxford: Blackwell
- ICOM Annual Report 2020, July 24, 2021. International Council of Museum. <https://reurl.cc/ARjD9K>
- Kortelainen, J., 1999. The river as an actor-network: the Finnish foresee industry utilization of lake and river system, *Geoforum*.
- Latour, B., 1983. Give me a laboratory and I will raise the world. (K. D. and Mulkay, M. Eds.). London: Sage Publications.

- Latour, B., 1987. *Science in Action: How to Follow Scientist and Engineers through Society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Long, N., 2001. *Development Sociology: Actor Perspective*, London: Routledge.
- Morris, C., 2004. Network of agri-environmental policy implementation: a case study of England's Countryside Stewardship Scheme, *Land Use Policy*, 21: 177-191.
- Murdoch, J., 1997. Inhuman/ nonhuman/ human: actor-network theory and the prospects for a nondualistic and symmetrical perspective on nature and society, *Environment and Planning D*, 15: 731-756.
- Murdoch, J., 2000. Networks – a new paradigm of rural development?. *Journal of Rural Studies*, 16: 407-419.
- Williams, R., 1985. *The Country and the City*. London: Hogarth.
- Woods, M., 1998. Researching rural conflicts: hunting, local politics and actor-networks, *Journal of Rural Studies*, 14 (3): 321-340.

