

出國報告（出國類別：洽公）

## 參加臺灣鐵道文化資產人才共學計畫

服務機關：台糖公司土地開發處

姓名職稱：陳業務管理師俐真

派赴國家：英國

出國期間：108 年 11 月 17 日至 11 月 27 日

報告日期：109 年 01 月 08 日

## 摘要

糖鐵曾經於鼎盛時期遍佈綿延近三千公里，是台灣鐵道發展史不容小覷的一環，本次有幸獲得該計畫補助前往參觀英國鐵道博物館及遺產鐵道機構，期能為糖鐵經營構想出新策略。本國外見學計畫緣於國定古蹟臺北機廠刻正籌備轉型為國家鐵道博物館，在軟硬體籌建期間希冀創造一個讓全臺鐵道文資人才建立交流管道、持續進修學習，且能儘早廣納未來鐵道文資人才的平臺；從最根本的人才育成開始，促進鐵道文資新生命的推動。本報告除撰寫這些參訪點及心得外，另根據所參訪的英國約克國家鐵路博物館、希爾登國家鐵路博物館、基斯利和沃斯山谷鐵路、米德爾頓鐵路、埃爾塞卡遺產中心及鐵路、巴羅山扇形車庫鐵路中心、埃克斯伯恩谷鐵路、米德蘭鐵路-巴特利以及泰斯利機車廠等九處，提出一些對糖鐵後續發展的建議。

## 目次

第一章 計畫緣起 .....	3
第二章 英國鐵道博物館、火車維修工廠及遺產鐵道參訪	
一、約克國家鐵路博物館.....	6
二、希爾登國家鐵路博物館.....	8
三、基斯利和沃斯山谷鐵路及米德爾頓鐵路.....	10
四、埃爾塞卡遺產中心及鐵路.....	13
五、巴羅山扇形車庫鐵路中心.....	15
六、埃克斯伯恩谷鐵路及米德蘭鐵路-巴特利.....	16
七、泰斯利機車廠.....	18
第三章 結論及建議.....	20

## 第一章 計畫緣起

國定古蹟臺北機廠刻正籌備轉型為國家鐵道博物館，在軟硬體籌建期間希冀創造一個讓全臺鐵道文資人才建立交流管道、持續進修學習，且能儘早廣納未來鐵道文資人才的平臺；從最根本的人才育成開始，促進鐵道文資新生命的推動。

### 一、參訪目的

糖鐵曾經於鼎盛時期遍佈綿延近三千公里，是台灣鐵道發展史不容小覷的一環，本次有幸獲得該計畫補助前往參觀英國鐵道博物館及遺產鐵道機構，期能為糖鐵經營構想書新策略。

### 二、計畫目標

以現代鐵道運輸的濫觴「英國」為見學對象，邀請全國鐵道機構人員、鐵道專業者及有志鐵道文資保存的民眾共同參與，從國際視角重見（建）臺灣鐵道文化的核心價值及其對臺灣現代性發展的意義。

### 三、行程規劃

日期	行程安排	
	上午	下午
11/18(一)	啟程	約克國家鐵路博物館(自由參觀)
11/19(二)	約克國家鐵路博物館	
11/20(三)	希爾登國家鐵路博物館	
11/21(四)	基斯利和沃斯山谷鐵路	米德爾頓鐵路
11/22(五)	埃爾塞卡遺產中心及鐵路	
11/23(六)	巴羅山扇形車庫鐵路中心	
11/24(日)	埃克斯伯恩谷鐵路	米德蘭鐵路-巴特利
11/25(一)	泰斯利機車廠	

(資料來源：臺灣鐵道文化資產人才共學計畫 招生簡章)



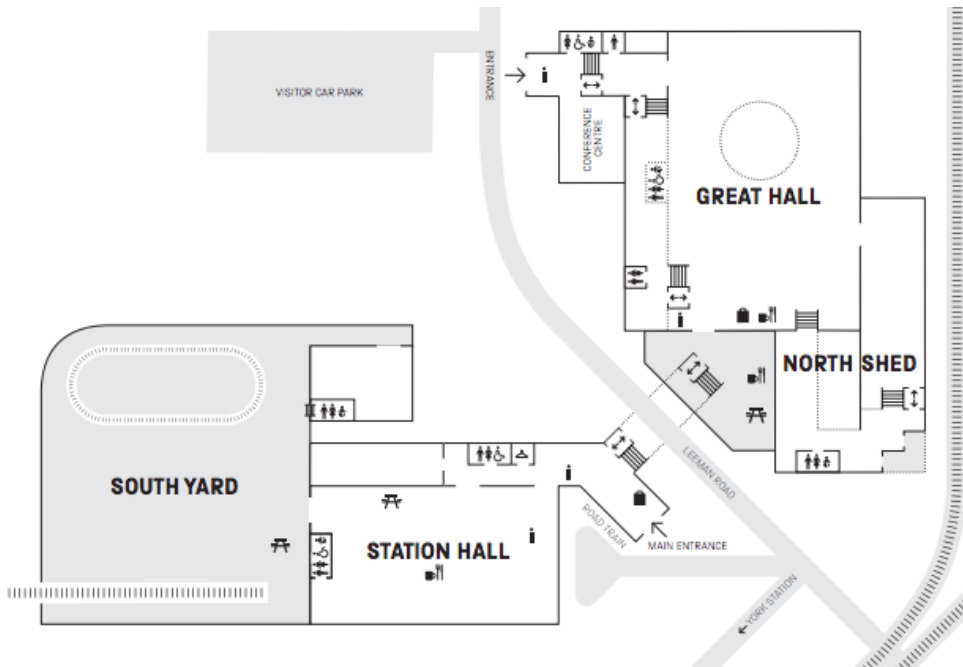
## 第二章 英國鐵道博物館、火車維修工廠及遺產鐵道參訪

### 一、 約克國家鐵路博物館

#### (一)簡介

成立於 1975 年，為英國科學博物館集團的一員，該集團轄下有五間博物館，不屬於政府部門卻受英國文化、媒體和體育部（Department for Culture, Media and Sport）贊助，集團主席由首相任命。該集團在英國科學博物館及研究所，在全球具有一定的規模和聲望。本館佔地約 8 公頃，收藏政策以與英國鐵路發展和歷史相關為主，有超過 100 輛鐵路機車和約 260 台車輛，每年可以吸引 75 萬名遊客。

#### (二)過程-館方人員簡報及自由參觀



- 1、副館長 Andrew Mclean 介紹博物館建館歷史、藏品蒐藏動機、藏品種類、明星藏品以及經營願景(Vision2025)。
- 2、鐵道之友會主席 Philip Benham 和總經理 Frank Paterson 說明鐵道之友這個組織對於這個博物館的財務和專業上的支持，說明組織的宗旨、歷史、組成以及使命。
- 3、工程師 Simon Holroyd 帶領參觀修車間。
- 4、Oliver Betts 博士帶領參觀特殊館藏文物並解說文物背景。
- 5、館員 Catherine Clayton 簡報營運概況並分享如何經營腹地廣大的館舍。
- 6、館員 Ed Bartholomew 簡報策展人工作、策展手法以及學術合作。
- 7、館員 Melody Wright 簡報館方教育政策及社區連結計畫。
- 8、參觀博物館特展特展 BRASS, STEEL AND FIRE。

### (三)心得

參訪完本館，有種這就是臺灣鐵道博物館應該有的典範，館內可說完整的具備了博物館該有的四大功能：典藏、展示、教育、研究，當然這也並非指臺灣就該百分百的學習模仿，台北機廠有自己本身場域的真實現性，是本館所沒有的場域獨特性，應加妥善發揮，以下六點心得是我認為本館值得學習之處：

#### 1、行銷策略

該處作為科學博物館集團的一員，等同集團旗下五處館舍共同聯合行銷。幾乎在任何文宣、網站頁面、廣告看板都可以看到這五處博物館同時露出，主視覺色彩鮮豔漸層的設計整齊劃一，更凸顯出集團藏品共享，攜手推廣科學教育的理念。

#### 2、學術合作

本館除了收藏火車另有 600 多件其他種類的藏品，例如硬幣、金屬物、鐵道制服、設施、文件、藝術品和照片，博物館為了收藏展示這些物件，背後的調查研究是一項基礎且龐大的工作，為此本館有和當地大學合作，當天我們拜訪時就有一位來自亞伯丁大學研究世界大戰時英國鐵道狀況的研究生 Johanna Rustler 和我們見面，我一直認為博物館與大學合作，是資源共享且雙贏的良好模式。

#### 3、建立圖書館

本館 Great Hall 設有圖書館，一般民眾皆可免費使用及查詢相關的鐵道第一手文件，館內藏書原本都是屬於各個鐵道公司的，這些書籍可說是比該館的歷史還要久，來借書的民眾來自各地興趣範圍也廣，圖書館每星期開放四天。

#### 4、策展方式

策展人 Ed Bartholomew 提到該館目前仍在不斷搜集藏品，藏品多元且有大有小，有鐵路發展中光榮的藏品，也有相對黑暗的歷史物件，例如鐵路路車廂謀殺案示意車廂。策展人的工作不能只是彰顯過去的輝煌，也要處理不為人知的故事來引起觀眾的興趣，讓民眾了解鐵路發展的多元面向。

#### 5、教育計畫

該館認為博物館的教育應該是雙向的啟發而非單向的教授知識，例如去年（2018）他們與政府合作展開一個「未來工程師」（Future Engineer）的工作坊，由於目前英國工程人員短缺，希望孩童能透過與工程師對談、科普小遊戲和互動課程，對鐵路相關科學工程專業產生興趣。

#### 6、願景計畫：

目前該館正在執行一個「2025 年願景」計畫，目的是要將該館變為世界著名景點，期許每年吸引超過 100 萬遊客。計畫包括建造連結 Great Hall 跟 Station Hall 的中央大廳、美化 South Yard，以及改造 Great Hall，另外還包括投資 500 萬英鎊在互動式的「驚嘆實驗室」（Wonderlab），裡頭科學和工程原理將栩栩如生展示在觀眾面前。總而言之，身為英

國重要的科學博物館，該館仍持續自我精進並與地方觀光地景整合，是非常難得的一件事。

## 二、 希爾登國家鐵路博物館

### (一)簡介

本館也是英國科學博物館集團的一員，前身是 Timothy Hackworth Victorian Railway Museum，2004 年 10 月開幕，斥資 1 億 1300 萬英鎊。儲存約克博物館沒空間放的藏品，大廳展示 17 台車輛，其他的保存在其他車庫或還在維修，該館展示鐵道技術並提供英國獨立博物館的策展服務，希爾登 是國際鐵道發展上非常有歷史意義的地方，第一輛公共運輸的火車就是從這裡出發開往達靈頓。開幕三個月就達成一年大概 20 萬遊客，博物館經營的很成功。兩年前郡議會停止幫助管理，現在跟約克博物館是一樣的管理模式。目前該館營運資是 150 萬英鎊由約克博物館與科學博物館集團支付，近期也有內部新裝修跟外部館舍擴建，以持續保存新車輛，該館表示歷史不會停止將繼續保存吸引民眾參觀。

### (二)過程

- 1、 蒸汽傳統運動活躍人物該館資深策展人 Anthony Coulls 歡迎並介紹該館。
- 2、 分成兩組參觀修復間以及展示空間。
- 3、 館外參觀歷史建築、工廠、倉庫、馬棚及第一條客運線出發點。
- 4、 館內自由參觀及交流。

### (三)心得

該館與約克博物館整體空間上有很大的不同，約克博物館主要分成三個展示空間，而該處則是以一個腹地廣大的倉庫做為展示空間。相對來說寬敞許多，館外保留當時鐵路營運的設施和據點也非常值得一看。以下歸納五點可學習之處：

#### 1、策展概念

建築空曠沒樑柱，展示上需要費心遊客才能自己找到自己有興趣的，他們喜歡談論人們、地方、事件，儘量讓參觀者覺得有關聯，不像是自己看一本書。該館位於世界上第一個鐵道小鎮，志工服務的照片會展示在該處，志工們常常光榮地指著照片向訪客介紹。志工人員提到，他們策展的邏輯像一個金字塔：下方是 railway topic（主題）中間是 a broad topic tie together different objects（共同背景）最上方是 individual information for each vehicle（物件詳細註釋），他們希望參觀的人能以樂在其中的方式，不用詳讀每一個物件，而是從一個號誌遊戲或是鐵道設施就能得到一些靈感的啟發。

#### 2、攝影展

參訪時，很幸運地該館正在舉辦中國紀實攝影師王福春《火車上的中國人》，這個特展對我來說，不但替相對科學、理性的鐵道博物館增添了濃厚的人文氣息，更讓我理解到原來鐵道不只有在這個工業革命的起源地-英國才是重要的，對於世界各地擁有鐵道的國家來說，鐵道連結的



不只是車站，更是人與人之間的距離、人和家鄉間的鄉愁。這種不同領域的融合所激盪出來的火花令人非常著迷。

### 3、戶外區

戶外重要的建築設施都有告示牌好讓參觀民眾了解，外頭有許多歷史建築、工廠、倉庫、馬棚還有復古風火車造型溜滑梯。最特別的是在第一次鐵道載客出發點的現址設有紀念碑，讓館外和館內一樣精彩。

### 4、互動展示

距離館外不遠處立著一件銀色塔狀雕塑，其實是一件名叫「光引擎」(Light Engine) (圖 1) 的藝術作品，由藝術家彼得·弗里曼 (Peter Freeman) 所設置的互動藝術裝置，只要民眾發出作品上顯示的字彙 (Locomotion - Globe - Sans Pareil - Magnet - Arrow - Shildon) 到平台號碼，就會產出現不同的光線符號圖案。雕塑的形式和燈光的圖案受到鐵路信號燈的啟發，民眾從很遠的地方就可以被變換的光線吸引，可以加深居民或遊客認識該地的意願，雖然當天參訪時，作品故障，但是館方表示之後會再修復，看得出這件作品對他們的重要。



(圖 1)

### 5、文創產品

文創商品的收入是不少文化館舍經營的重要資金，該館的文創商品跟約克鐵博館差異不大，但都頗具巧思，其中一張卡片 (圖 2) 封面是館藏 Gladstone 火車，打開竟然有該火車的運轉聲，非常特別！



(圖 2)

### 三、 基斯利和沃斯山谷鐵路及米德爾頓鐵路

#### (一)簡介

基斯利和沃斯山谷鐵路金絲利不只是靜態保存也可以看到火車在行駛，這條鐵路長 5 英里(8 公里)從基斯里終點到到奧森豪經過的點有 Ingrow, Damems, Oakworth, Haworth 到 Oxenhope 等車站，基斯里鐵路 1867 年正式營運 1962 年關閉，營運了 95 年，1962 年也是基斯里沃斯鐵道保存成立的時間，感謝有志工的幫忙，這條路不只是鐵道保存的鐵路，也提供當地居民的運輸服務。米德爾頓鐵路則是建於 1758 年，是目前世界上最老仍持續營運的鐵道，自 1960 年代起改由志工所組成的米爾頓鐵路信託有限公司營運，該處設有博物館展示蒸氣和柴油機車頭和車輛也有相關機械文物。

#### (二)過程

- 1、工程專家 David Pearson 歡迎及介紹基斯利和沃斯山谷鐵路。
- 2、參觀 Vintage Carriages Trust(Museum of Rail Travel)裡頭很多拍過電影的車廂。
- 3、參觀 Ingrow Loco(Bahamas Loco Society)。
- 4、Worth Valley 車站由工程師 Robert 帶領大家參觀維修廠，親睹機車頭修費工程和了解師徒制度。
- 5、參觀 Haworth Station 裡頭有售票處及禮品店。

- 6、參觀在 Oxenhope 的展示廳、車棚和車廂修復工作。
- 7、抵達米德爾頓鐵路，由博物館經理 Dr Tony Cowling 為大家簡報該處歷史、成立背景以及修復作業。
- 8、分組前往觀賞機車頭及車廂展示間以及修復工坊。

### (三)心得

在基斯利和沃斯山谷鐵路時，David Pearson 站長提到 Heritage operation process (HOPS) 這個電腦軟體，在英國很多遺產鐵道都使用它來協助營運的，是幾年前英國南部的鐵道志工研發的，用來管理古蹟、志工名單負責工作等，例如他們做什麼，可以做什麼，在三個鐵路的話 可以知道你今天要在哪上班，組織要進行年度檢討這個軟體會提醒他們，這個系統可以發郵件、有時間表也跟外部民眾連結，而且是免費的。未來如果台灣的鐵道志工制度建立起來的話，也可以參考引用這套軟體。

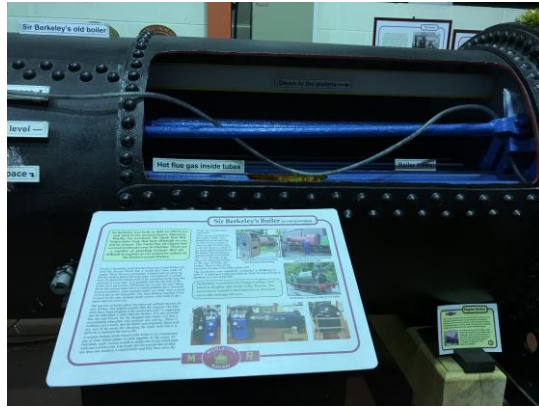
另外，在 Museum of Rail Travel 裡看到許多輛火車都曾經在電影裡亮相，這些車廂都被貼上藍色的貼紙註明曾經出現在哪部電影（圖 3），在哪裡被拍攝，是一個很好的管道讓民眾透過這些電影認識到這些車廂。

另外，這條鐵路與大學關係很好，他們會幫他們做調查，像是里斯大學的經濟研究所就協助他們調查他們對當地經濟的影響：為當地創造 2 千萬英磅，300 個職業（旅館、酒吧、計程車司機），是協助地方創生的絕佳案例。

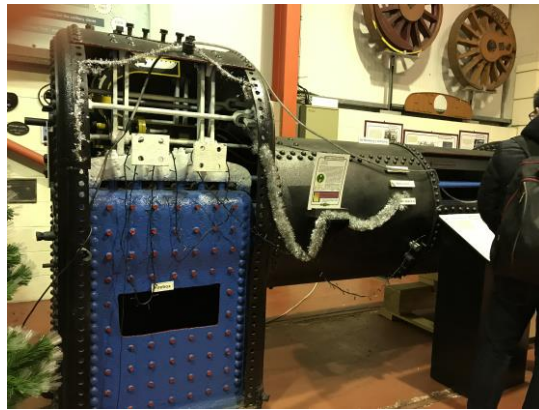


(圖 3)

米德爾頓鐵路博物館經理 Dr Tony Cowling 在簡報時，提到要讓一個鐵道博物館經營得有聲有色，就要知道下述四點：首先，歷史是重要的，這是為什麼博物館存在的原因；第二，鐵道博物館必須能夠動態展示，因為這樣才能收取門票，而且讓人們了解鐵道是如何運作的；第三，鐵道博物館需要被管理，其中牽涉到管理人、安全和商業行為；最後，博物館是需要被詮釋的，如此這裡才能夠講出這裡的好故事，讓旅客有一個美好的參觀經驗。這簡單的四點對於未來台灣要建立什麼型態的鐵博館應該都是很好的指標。在米德爾鐵路的車廂展示間，我還第一次看到蒸氣火車頭的等比例剖面圖（圖 4,5）經由同行前輩解說後，文組的我總算了解蒸汽火車頭的動力原理了！未來有關蒸汽火車的科普展示，很適合參考這個模型。



(圖 4)



(圖 5)

#### 四、 埃爾塞卡遺產中心及鐵路

##### (一)簡介

埃爾塞卡遺產中心是一個由鐵道遺產轉型為文創場域。1988年巴恩斯利議會與 Newcomen Beam Engine 公司一起買下這裡，開始了一系列的保存修復計畫，這裡大約有 20-22 間店家，包含手工藝坊、藝術家工作室、古董商，修復後的鐵廠和煤礦工廠則成為埃爾塞卡遊客中心的所在。埃爾塞卡遺產鐵路則位於中心的後方。最初是建來在為菲茨威廉伯爵的煤礦和鐵廠提供服務。1996年議會重新開放這條鐵路運行。2006年，以 50 年租約的形式轉交給了埃爾塞卡鐵路保存集團，由一群志工負責運營工作。該地有三個重要的發展時間點：1795~ 1947 伯爵是這裡的主人，1947-1990 戰後礦產國有，1990 至今變成遺產中心。

##### (二)過程

- 1、抵達埃爾塞卡遺產中心後自由參觀一會。
- 2、由伯明罕大學 Mike Robinson 教授講解該處多元經營的特色。

- 3、David Court 主席遺產鐵道的售票處歡迎並簡介該處。
- 4、遺產中心人員 Lyndon Firth 講解遺產中心的歷史及建築背景。
- 5、參觀世界上唯一仍在運作中的樑式發動機(Newcomen Beam Engine)及周遭設施。
- 6、實際至該處所保存的柴油火車頭觀看操作。
- 7、總工程師 Stuart Palmer 親自帶領參觀機車修復車間,查看各種修復狀態的鐵路機車車輛。

### (三)心得

埃爾塞卡遺產中心經營的型態基本上跟台灣的駁二藝術特區頗為相像，當天剛到此處自由參訪時，我向一位糖果店家詢問這裡的進駐情況，他跟我說也是一樣要申請，基本上以相同種類不重複，這裡的租金比外面的便宜。如同 Robinson 教授所言，這個地方考慮到的訪客不只有鐵道愛好者，他也規劃了小孩適合玩樂的主題館-科技探索中心，還有各式各樣的商業種類，是一般民眾平常可能天氣不好想要出來走走的好去處。然後該處也在 2017 年被政府指定為 Heritage Act Zone 進行多角化經營。參訪中還有一項令我印象深刻的就是 Tegwen Roberts 女士(來自 Heritage Act Zone)帶我們觀看樑式發動機一旁的考古挖掘現場，這裡本來被一堆泥巴樹葉覆蓋，為了一探究竟，近期他們寫了挖掘計劃通過後，在臉書等社群網站發起考古的活動，吸引不少當地居民跟老師帶著學童來挖掘，完成挖掘後，此處被推估應該是 1850 年代鍋爐的存放地(圖 6)。個人認為英國在做遺產保存維護時，常常與在地居民有很好的連結，非常值得我們學習。



(圖6)

## 五、 巴羅山扇形車庫鐵路中心

### (一)簡介

目前英國唯一保留下來的鐵路扇形車庫和仍可運作的轉盤。該處建於 1860 年， 1991 年被國鐵關閉後本來要被拆除，所幸被一群熱情的鐵道志工保留並將他轉型為獨特的鐵道博物館以及節慶舉辦場所。這裡除了有機車轉盤外，還有信號所、起重設施以及不少特別的蒸氣柴油車。巴羅山也是 Deltic 保護協會的維修庫和展示所。該協會致力於保存和恢復 1960 年代至 1980 年代的 Deltic 柴油機車。

### (二)過程

- 1、由該處經理 Paul Gee 歡迎及解說歷史。
- 2、參觀扇形車庫。
- 3、至戶外踏查鐵道路線和信號所。
- 4、柴油火車搭乘體驗。
- 5、自由參觀博物館。
- 6、參觀 Deltic 保護協會的修復工作坊。
- 7、討論志工議題。

### (三)心得

來巴羅山扇形車庫最驚豔的當然是化身一台車輛，站在轉盤上體驗車輛是如何被放置到適合的軌道的！不像台灣的彰化扇形車庫，貼上各種標語，讓民眾跟這個工業遺產很有距離，此處卻是歡迎民眾上來轉盤親近遺產場域，活的工業遺產果然還是最有魅力。巴羅山車庫內除了 3 台，其他車輛都是外來的，他們租借場地給外界的組織來修理車輛，是一個不錯的獲取收入和提高知名度的方式。車庫一旁有一區展示空間，裡頭有一個互動平板（圖 7），其中口述歷史的類別非常完整，可以看出英國人在經營遺產鐵道上做足了背後爬梳的工作，他們不只採訪退休司機員，他們也採訪在地居民對這條鐵路的回憶，讓人很敬佩。既然巴羅車庫作為 Deltic 柴油保護協會，他們相信柴油有它獨特的魅力，因為台糖目前也有約 190 輛柴油引擎，相對蒸汽引擎來得多，於是我請教了修復間的一位工程師（圖 8），他向我解釋英國目前現在保存了約 500 輛柴油火車，年輕一代的人大多會比較喜歡柴油引擎，他們喜歡它獨特的聲音。另外加入這個協會志會費 25 磅，福利是可以進入維修空間，免費搭火車，一年收到四本雜誌加活動通知。巴羅山當地招募志工的方式則是在網路上舉辦活動，重新裝潢這個空間吸引遊客前來，特別提到的是他們有記錄孩子的在這裡成長的回憶活動，吸引孩子每年前來。



(圖 7)



(圖 8)

## 六、 埃克斯伯恩谷鐵路及米德蘭鐵路-巴特利

### (一)簡介

埃克斯伯恩谷鐵路是德比郡(Derby)最長的遺產鐵道，長達 14.5 公里，主要使用以柴聯車提供 Wirksworth 和 Duffield 兩地間載客服務。這裡也是卓越的傳統柴油軌道車中心(Heritage Diesel Railcar Centre of Excellence)，由埃克斯伯恩谷鐵路協會(the Ecclesbourne Valley Railway Association)負責營運。米德蘭鐵路-巴特利鐵路是 610 毫米窄軌距金谷輕軌鐵路的所在地，1969 年有聲浪要建立一個動態博物館彰顯米德蘭鐵路-巴特利鐵路在比郡工業史扮演重要的角色，該鐵路於 1991 年開放，是拯救性考古(異地保存)的案例。

### (二)過程



- 1、埃克斯伯恩谷鐵路副主席 Neil Ferguson Lee 歡迎並於頭等廂車廂為我們簡報。
- 2、搭乘自 Warksworth 出發的柴油火車。
- 3、參觀工廠介紹園區內的車種和園區未來計畫。
- 4、參觀展示該處鐵道模型的車廂及禮品店。
- 5、抵達米德蘭鐵路-巴特利由該處信託基金會的董事長 Alex 進行簡報。
- 6、搭乘金谷輕軌。
- 7、參觀車庫間介紹藏品。

### (三)心得

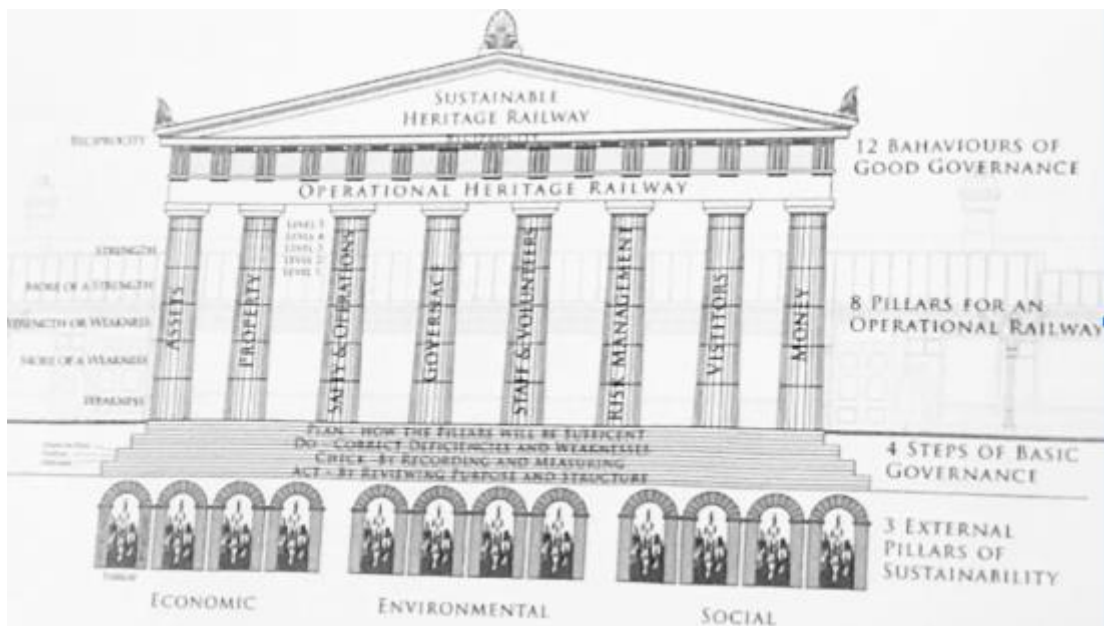
英國考察的這段期間，再過一個月就要聖誕節，已感覺到街上瀰漫節慶氛圍，殊不知其實聖誕節這一檔的營收對較小型的鐵道團體可能佔他們全年收入的 60%。提到聖誕節，一部家喻戶曉的華納電影北極特快 (Polar Express) 就有在出借版權給一些地理位置較好的遺產鐵道，華納的授權，售票 29-50 磅，比起一般列車體驗 12.5 磅，貴上許多，在車上會提供熱巧克力，小孩會收到小鈴鐺當紀念品，英國共有三條鐵路拿到華納授權。在埃克斯伯恩谷鐵路有一處我感到非常感動的地方，就是在月台上，有一長條木塊看板 (圖 9)，上頭寫著紀念這些我們已逝的志工們，心頭突然一陣暖，這才明白志工在英國這種社會制度跟文化上，志工對一個鐵道組織的貢獻有多重要。而米德蘭鐵路該處誠如 Robinson 教授所言，他們正面臨經營的困難，在參觀機車庫時或許因為經費問題幾乎沒有照明，感覺不是很安全。



5、參觀北極特快車廂及提問交流。

(三)心得

這趟考察，學到最精華的就是 Robin Coombes 執行長提到的「遺產鐵道永續經營之道」(Conditions/Pillars for a Heritage Railway)(圖 10)，他指出永續經營遺產鐵道宛如建造一座神聖的宮殿，最底部是永續的三個外在條件：包含經濟、環境及社會，基層架構是四個管理的基本步驟：計畫、執行、檢查、法令，樑柱則是經營的八大方針：包括資產、財產、安全和經營守則、管理能力、遊客、風險管理、資金。有了這四加八等於十二的良好治理，才能達到最終的永續經營。另外，執行長也分享了營運順利資金非常重要，通常遺產鐵道的經費來自 1.遊客 2.國家補助 3.捐款人，而只靠遊客賺錢比較困難，除非你的地點非常好，遊客收入多半用於維護跟薪水，並無法升級設備。該處經費並不是來自於知名的英國的樂透金 (Lottery Fund)，因為樂透金有限定的贊助對象，泰斯利經費是來自歐盟的文化資產團體資助，他們還有一個主要收入之一是遺產的贈與，所以你必須建立良好的形象，才會讓人們想在逝後捐贈給你。



(圖 10)

## 第三章 結論與建議

### 一、糖鐵經營現況及改善

糖業興盛時期，糖鐵曾經綿延全台近三千公里，更有當時為了反共抗俄修築的南北平行線，然而隨著時代變遷、社會及政治因素，大部分的鐵道路線已不復存在，卻仍可以透過本公司經營的五條糖業鐵道觀光路線，來體驗從前的人是如何搭乘糖鐵上班上課的，五條鐵路總路線長 16 公里，沿途經過 11 個車站。五分車部分，目前尚有 27 台蒸汽火車、約 190 台柴油引擎，這些鐵道車輛出產年代由 1920 年至 1979 年，跨越近 60 年頭所生產的車輛，廠牌多達 10 多種，能有這麼多樣化及數量眾多的鐵道車輛，可稱為全球難得。

如今這些機車頭存放於公司各據點甚至是國外的窄軌鐵道組織，擁有如此獨特且大量的窄軌車輛，雖然於溪湖、蒜頭、新營、烏樹林已設有鐵道及糖業文物館，提供一般民眾認識糖鐵歷史和設施的空間，卻仍缺乏一個具有整體性、系統性和脈絡性的展示空間，作為向國內外民眾傳播糖鐵文化與普及鐵道科普知識的平台，此為目前仍須努力之處。另外作為糖鐵活教材的五條觀光五分車營運線，雖受在地居民的支持，但如何共同串聯整合行銷，擴大目標客群，同時降低人力成本，是短期內最需要解決的課題。

透過這次英國鐵道實地考察，在此替公司的遺產鐵道保存與經營方向，以下提出三項永續經營的建議。

### 二、建議

#### (一) 成立糖鐵博物館

成立糖業鐵道博物館不只是能讓民眾可以更有系統脈絡性的認識糖鐵歷史和五分車輛，更重要的是如同約克博物館，一個合格的博物館一定會需要對這些藏品做外表修復 (cosmetic repair)，除了可以讓糖鐵車輛有一個合適的典藏空間，也可以針對一些外表腐蝕做適當的處理，並且成為窄軌機車頭修復的零件基地，將各廠的零件集中，支援自己糖鐵的車輛修復，也可以讓國外擁有我們火車頭的組織能有零件替換。除了鐵道車輛展示、修復之外，糖鐵博物館也應該作為一個知識共享的中心，應該配置圖書館或檔案室提供有興趣的民眾查閱，無論是駕駛技術、糖鐵歷史或是窄軌車輛，甚至是全台灣、全世界的鐵道文獻書籍都可以被蒐藏在此，有了豐沛的資料，和國內外大學合作研究，也是博物館能扮演的很重要角色。

#### (二) 整合行銷

英國科學博物館集團的整體行銷方式非常令人深刻，名稱時常被放置在一起，但是台糖的糖鐵經營目前因為管轄單位不同，容易各做各的，忽略掉以量體取勝的整體行銷手法。一起行銷的重要性不單是吸引更多人目光，而是過程中會為每條路線想出獨一無二的觀光亮點，不會讓遊客覺得每條路線差異不大。主視覺方面或許可以設計出系列出色的 logo，建立糖鐵品牌，另外由此販賣出別出心裁卻又各具獨特的文創商品。

#### (三) 志工招募

志工招募不但可以解決目前經營上人力支出比例過高的問題，也可以進一步發展成社區營造，以糖鐵路線為故事，培養出地方居民的認同和自信。這次參訪的英國鐵道博物館和組織幾乎都有志工，雖然這跟他們社會背景有很大的關係，不少孩童會被爸爸帶去遺產鐵道看火車修火車，從而養成他們對鐵道的愛好，有關吸引小朋友認識糖鐵，公司烏樹林休閒園區近期（108年10月）有辦理「小小糖鐵英雄體驗營」是很不錯的開始，該設想的是如何建立志工制度，吸引志工，這將會是未來糖鐵甚至是台灣鐵道遺產往前邁進趨於成熟的重要一關。

### 三、結論

荷蘭歷史學家約翰·赫伊津哈（Johan Huizinga）有句名言：「如果我要保存文化，那我們必須持續地創造它。」（If we are to preserve culture we must continue to create it.）

遺產鐵路之所以是遺產，乃是因它們已經被更便捷先進的鐵道或是車輛給取代了。要保存它們，並不只是嚷嚷的車輛不能被變賣、被拆除，鐵道不能拆，一定要重新鋪回去，而是要冷靜下來去設想，這樣的遺產鐵道曾經對地方的重要，甚至是國家的貢獻。取得大眾的認同後，也並不是一味的閒置在倉庫間裡，而是要有計畫性地創造他們能被當代接受的樣貌，例如博物館展示、遺產火車搭乘、蒸汽火車操作等，都是在當代很常見的經營方式。

又如日本建築學者藤原惠洋所言，工業遺產的保存不應只是實體上保存，而需要與在地居民重新產生連結，進一步達到「地方創生」之願景。基斯利和沃斯山谷鐵路提到他們為地方帶來的經濟效益，就是地方創生最好的例子，「地方創生」這一名稱其中心思想是「產、地、人」三者結合，也就是說地方能結合在地特色及人文發展出最適合自身的產業。一個好的遺產鐵道經營其實就是一個地方的創生，遺產鐵道本質上就是一個地區的地理特色，其背後的歷史文化脈絡，便是屬於這個區域的識別，經營鐵道所帶來的產值、所吸引來的志工，彼此相輔相成良性循環，就是一項迷人的地方產業模式了。

感謝這次能有機會去工業革命起源地、蒸汽火車發源地的英國考察，本次最大的收穫並不是約克博物館、LOCOMOTION 多麼富麗堂皇，其實最被感動的還是每一條志工支撐的遺產鐵道，看到那些年邁的老先生們站在梯子上幫這些遺產車輛塗顏料、轉螺絲的，就覺得非常感動！鐵道的發展如同一個國家工業進步的縮影，如今也越來越多人發現鐵道的魅力，希望未來台灣鐵道運營的志工制度能夠建立，讓這些鐵道愛好者們能有舞台可以發揮，讓台灣的鐵道文化熠熠生輝。